

**【案例分析一】**（10分）

甲公司是一家主要从事有色金属矿产资源勘查开发及相关设备制造的上市公司，致力于“为人类美好生活提供低碳矿物原料”。2024年1月，甲公司召开年度工作会议，总结2023年工作，部署2024年工作。部分人员发言要点摘录如下：

（1）董事长：多年来，凭借低成本优势，公司由一家只从事有色金属矿产资源开采的小企业，发展为集有色金属矿产资源勘查开发、相关设备制造与矿业工程研究、设计及应用于一体的大型金属矿业集团公司……

（2）总裁：2023年，公司生产铜101万吨，销售增长率21%，国内市场占有率54%左右，在国内处于领先地位……

（3）财务总监：2023年，公司实现营业收入2703.29亿元，净利润200.40亿元，分别同比增长20.09%、27.88%……

假定不考虑其他因素。

要求：（1）根据资料（1），指出甲公司成立以来的总体战略及其具体类型，并说明理由。

**【参考答案】**成长型战略——一体化战略——相关多元化战略。

理由：公司由一家只从事有色金属矿产资源开采的小企业，发展为集有色金属矿产资源勘查开发、相关设备制造与矿业工程研究、设计及应用于一体的大型金属矿业集团公司，属于以现有业务为基础进入相关产业的战略。

**【点评】**本题考核“总体战略的具体类型”知识点。该题目所涉及知识点在下列正保会计网校（www.chinaacc.com）2024年高级职称《高级会计实务》辅导中均有体现：贾国军老师基础精讲第1章第11讲；贾国军老师案例分析第1章第02讲；刘圻老师基础精讲第1章第05讲；模拟试题（四）第1题。

**【截图】**

贾国军老师基础精讲第1章第11讲

第11讲 一体化战略、多元化战略

正保会计网校  
www.chinaacc.com

【知识点】企业总体战略


(3) 多元化战略。

多元化战略是指在现在业务领域基础上增加新的业务领域的经营战略。

①相关多元化战略

概念	指企业以现有业务为基础进入相关产业的战略
优势	有利于企业利用原有产业的产品知识、制造能力和营销技能优势获得融合优势
适用情形	当企业在产业内具有较强的竞争优势，而该产业的成长性或吸引力逐渐下降时，适宜采用相关多元化战略

所积累的知识 我们营销的手段



贾国军老师案例分析第1章第02讲

第02讲 经典案例分析（一）

正保会计网校  
www.chinaacc.com

经典例题

要求：

(3) 根据资料 (3)，指出丁公司第一次战略调整实施的企业成长型战略类型，并指出具体类型。

【正确答案】多元化战略中的相关多元化战略。

并且是什么 是相关多元化



刘圻老师基础精讲第1章第05讲

第05讲 企业总体战略的内涵、成长型战略

正保会计网校  
www.chinaacc.com

01 第一章 企业战略与财务战略

二、企业总体战略的类型


(一) 成长型战略

包括：密集型战略、一体化战略和多元化战略

多元化

- 多元化战略是指在现在业务领域基础上增加新的业务领域的经营战略。根据现有业务领域与新的业务领域之间的关联程度，可将多元化战略分为相关多元化战略和非相关多元化战略两类。

相关多元化战略和非相关多元化战略



模拟试题（四）第1题

且发生政治动荡，发生的损失是不可逆转的。

(4) 财务部经理：公司要实现投资规模的扩张，首先要提升企业的核心竞争力，建议建立以经济增加值为业绩考核的核心指标。2022 年公司实现净利润 11000 万元，研究开发费用调整项 600 万元，利息费用 1000 万元，平均所有者权益 18000 万元，平均负债 13000 万元，平均无息流动负债 4000 万元，平均在建工程 3000 万元。公司加权平均资本成本率为 10%，所得税税率为 25%。

假定不考虑其他因素。

(1) 根据资料 (1)，指出董事长的发言中遵循的战略管理原则。

【正确答案】资源匹配原则、责任落实原则。(1 分) (2024 年教材 P2)

(2) 根据资料 (2)，指出甲公司近年来所采取的企业总体战略类型 (如能细分，请写出细分战略类型)，并说明理由。

【正确答案】成长型战略——多元化战略——相关多元化战略。(1 分)

理由：基础设施工程建设、生态环保建设和旅游开发建设等领域都与建设项目有关，甲公司由单一的基础设施工程建设向包括基础设施工程建设、生态环保建设和旅游开发建设等在内的多领域投资扩张，采取的是相关多元化战略。(1 分) (2024 年教材 P30)

(3) 根据资料 (2) 和 (3)，结合 SWOT 模型，指出甲公司的优势、劣势、机会和威胁。

【正确答案】优势：近年来，公司积极谋求业务转型，由单一的基础设施工程建设向包括基础设施

要求：(2) 根据资料 (1)，指出甲公司所采取的经营战略的类型，并说明理由。

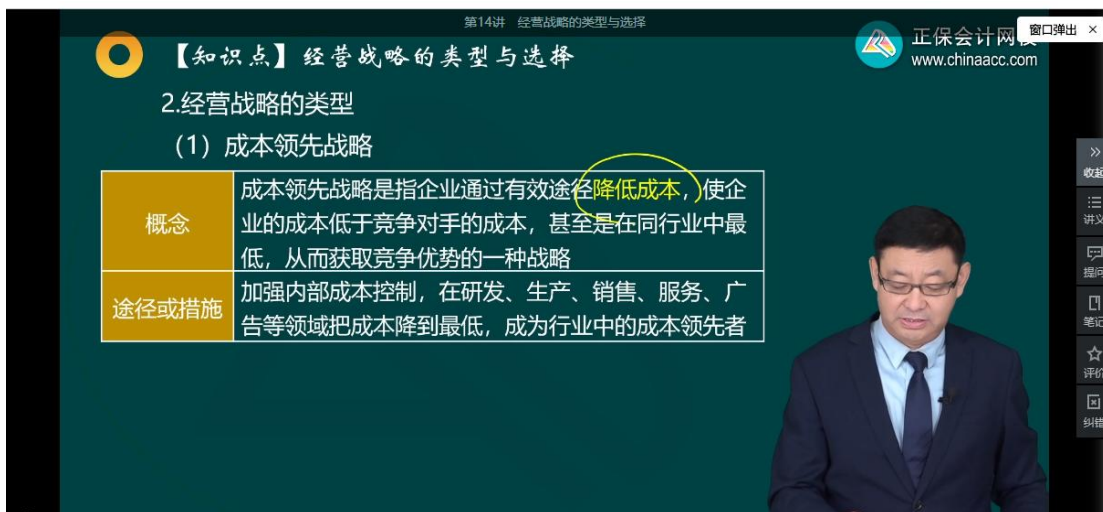
【参考答案】成本领先战略。

理由：多年来，凭借低成本优势，公司由一家只从事有色金属矿产资源开采的小企业，发展为集有色金属矿产资源勘查开发、相关设备制造与矿业工程研究、设计及应用于一体的大型金属矿业集团公司。

【点评】本题考核“经营战略的类型”知识点。该题目所涉及知识点在下列正保会计网校 (www.chinaacc.com) 2024 年高级职称《高级会计实务》辅导中均有体现：贾国军老师基础精讲第 1 章第 14 讲；贾国军老师案例分析第 1 章第 01 讲；刘圻老师基础精讲第 1 章第 07 讲。

【截图】

贾国军老师基础精讲第 1 章第 14 讲



第14讲 经营战略的类型与选择

【知识点】经营战略的类型与选择

2.经营战略的类型

(1) 成本领先战略

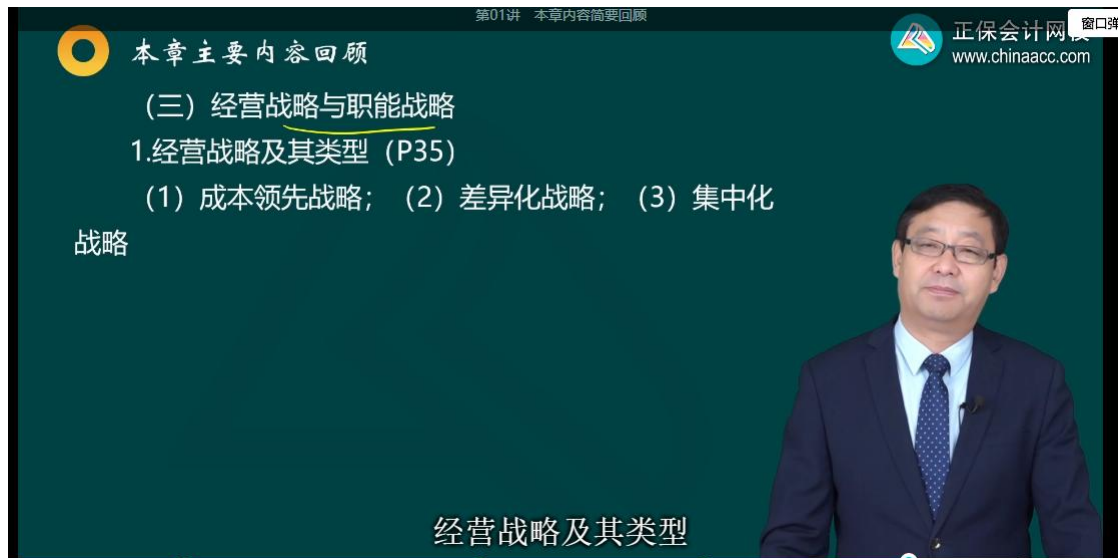
概念	成本领先战略是指企业通过有效途径降低 <del>成本</del> ，使企业的成本低于竞争对手的成本，甚至是在同行业中最低，从而获取竞争优势的一种战略
途径或措施	加强内部成本控制，在研发、生产、销售、服务、广告等领域把成本降到最低，成为行业中的成本领先者

正保会计网校  
www.chinaacc.com

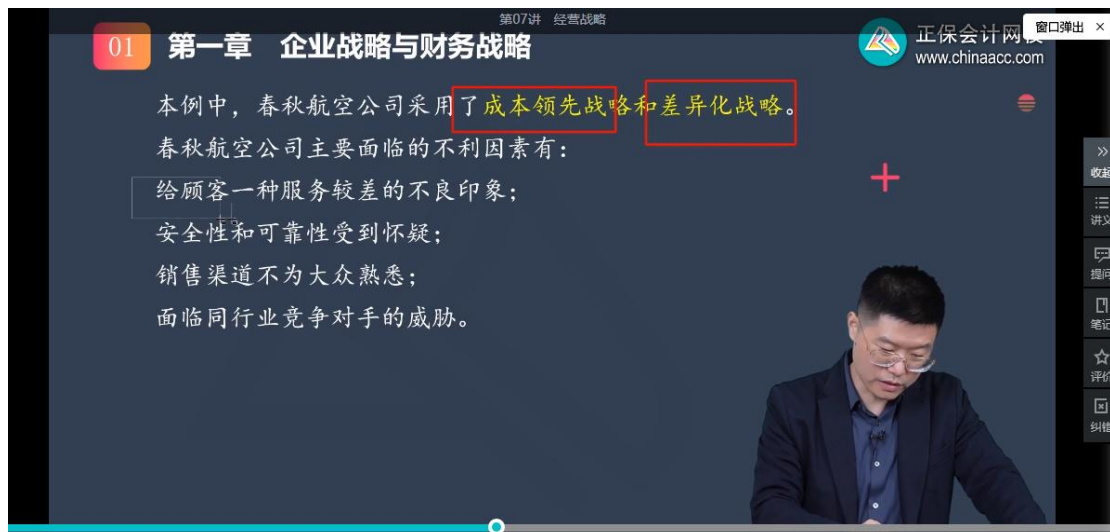
收起  
讲义  
提问  
笔记  
评价  
纠错

贾国军老师案例分析第 1 章第 01 讲





刘圻老师基础精讲第1章第07讲



要求：（3）根据资料（1），运用 SWOT 分析法，分别指出甲公司面临的机会、威胁、优势和劣势。

【参考答案】机会：从行业发展看，随着应对气候变化、控制温室气体排放成为广泛共识及“双碳”政策加速落地，铜、锂等新能源矿产需求快速增长；黄金作为金融安全的“压舱石”，价格预计进一步上涨；

威胁：从国际形势看，百年未有之大变局纵深演进，世界充满不确定性，全球地缘政治风险加剧，经济下行压力加大。国家全面实行排污许可制，要求工业污染源限期达标排放。

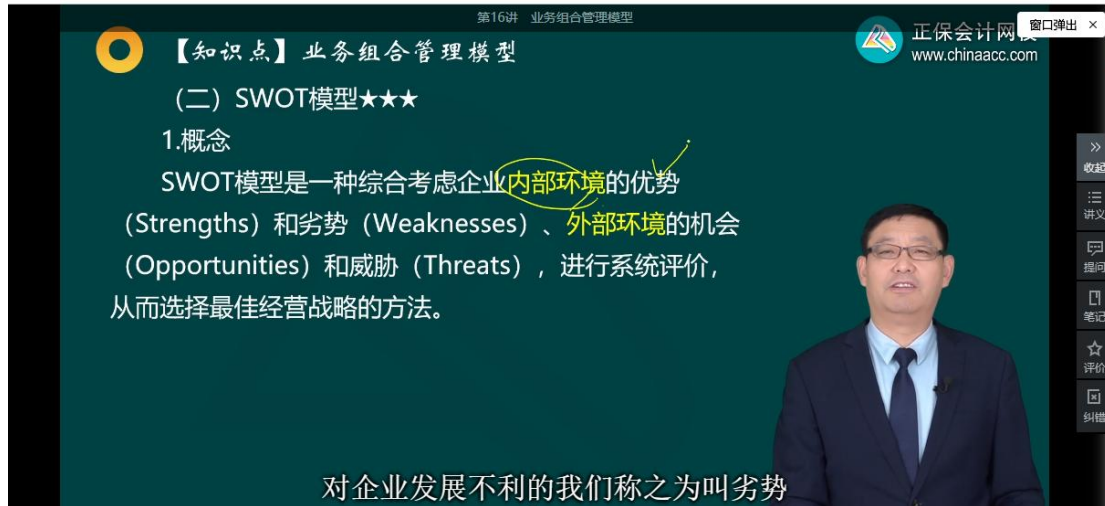
优势：公司发展为集有色金属矿产资源勘查开发、相关设备制造与矿业工程研究、设计及应用于一体大型金属矿业集团公司；公司储备了大量矿产资源，形成了独特的矿业工程管理模式。

劣势：生产安全形势不容乐观，发生多起安全事故。

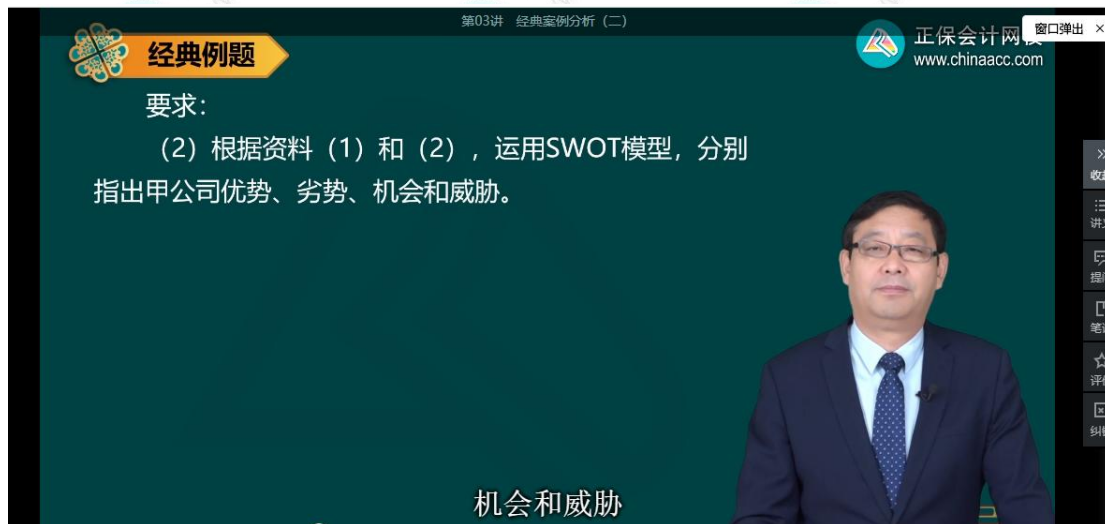
【点评】本题考核“SWOT 分析法”知识点。该题目所涉及知识点在下列正保会计网校（www.chinaacc.com）2024 年高级职称《高级会计实务》辅导中均有体现：贾国军老师基础精讲第 1 章第 16 讲；贾国军老师案例分析第 1 章第 03 讲；刘圻老师基础精讲第 1 章第 08 讲；模拟试题（四）第 1 题。

【截图】

贾国军老师基础精讲第 1 章第 16 讲



贾国军老师案例分析第 1 章第 03 讲



刘圻老师基础精讲第 1 章第 08 讲

第08讲 智能战略、业务组合管理模型

经典例题

(2) 运营部经理：考虑到当前全球经济增长乏力，海外建筑市场面临诸多不确定因素，加之公司国际承包项目管理相对粗放，且已相继出现多个亏损项目，公司应在合理控制海外项目投标节奏的同时，果断采取措施强化海外项目的风险管理，建议2017年营业收入增长率调低至8%。

要求：  
根据资料(1)和(2)，结合SWOT模型，指出甲公司的优势、劣势、机会和威胁。

那么其实这就是根据优势

正保会计网校 窗口弹出 ×  
www.chinaacc.com

收起  
讲义  
提问  
笔记  
评价  
纠错

## 模拟试题（四）第1题

加值为业绩考核的核心指标。2022年公司实现净利润11000万元，研究开发费用调整项600万元，利息费用1000万元，平均所有者权益18000万元，平均负债13000万元，平均无息流动负债4000万元，平均在建工程3000万元。公司加权平均资本成本率为10%，所得税税率为25%。  
假定不考虑其他因素。

(1) 根据资料(1)，指出董事长的发言中遵循的战略管理原则。

【正确答案】资源匹配原则、责任落实原则。(1分)(2024年教材P2)

(2) 根据资料(2)，指出甲公司近年来所采取的企业总体战略类型(如能细分，请写出细分战略类型)，并说明理由。

【正确答案】成长型战略——多元化战略——相关多元化战略。(1分)

理由：基础设施工程建设、生态环保建设和旅游开发建设等领域都与建设项目有关，甲公司由单一的基础设施工程建设向包括基础设施工程建设、生态环保建设和旅游开发建设等在内的多领域投资扩张，采取的是相关多元化战略。(1分)(2024年教材P30)

(3) 根据资料(2)和(3)，结合SWOT模型，指出甲公司的优势、劣势、机会和威胁。

【正确答案】优势：近年来，公司积极谋求业务转型，由单一的基础设施工程建设向包括基础设施工程建设、生态环保建设和旅游开发建设等在内的多领域投资扩张。在投资业务推动下，公司经营规模逐年攀升。(1分)

劣势：公司海外业务关键岗位人才短缺的问题日益严重，制约着公司“走出去”的步伐。(1分)

机会：“一带一路”建设带来的机遇。预计未来五年内，我国基础设施建设工程和生态环保类投资规模仍将保持较高的增速。(1分)

威胁：部分国家安全形势不容乐观，一旦发生政治动荡，发生的损失是不可逆转的。(1分)(2024年教材P46)

要求：(4) 根据资料(2)，结合波士顿矩阵模型，分别指出甲公司铜业务和锂业务所属的业务类型，并说明甲公司针对这两种业务分别应采取的策略。

## 【参考答案】

铜业务：明星业务，它们是企业资源的主要消耗者，需要大量投资。为了保护 and 扩展明星业务的市场主导地位，企业应对之进行资源倾斜。

锂业务：问题业务，企业对于问题业务的进一步投资需要分析，判断使其向明星业务转化所需要的投资额，分析其未来的盈利能力，作出投资决策。

【点评】本题考核“波士顿矩阵”知识点。该题目所涉及知识点在下列正保会计网校(www.chinaacc.com)2024年高级职称《高级会计实务》辅导中均有体现：贾国军老师基础精讲第1章第16讲；贾国军老师案例分析第1章第03讲；刘圻老师基础精讲第1章第



08 讲：模拟试题（五）第 1 题。

【截图】

贾国军老师基础精讲第 1 章第 16 讲

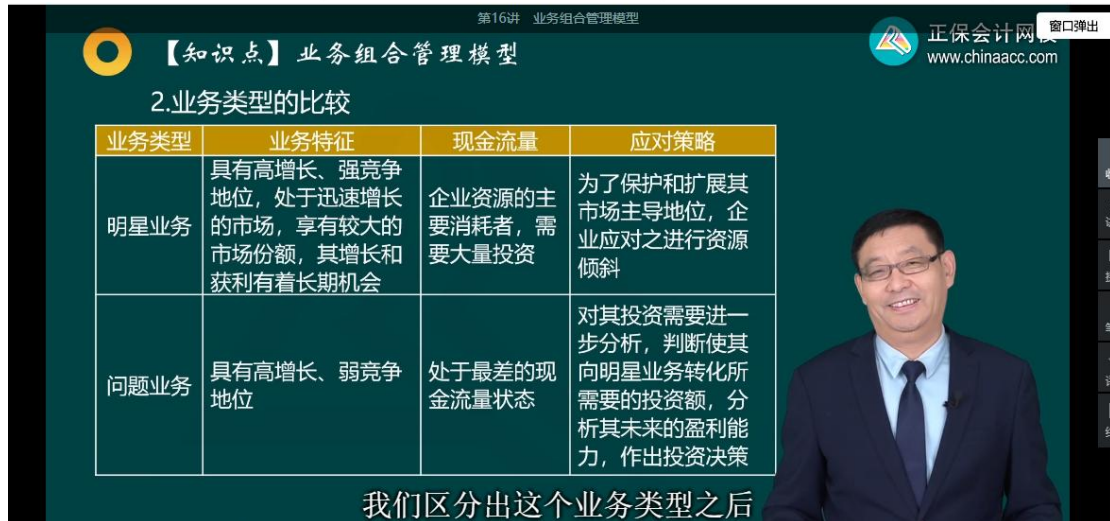
第16讲 业务组合管理模型

【知识点】业务组合管理模型

### 2. 业务类型的比较

业务类型	业务特征	现金流量	应对策略
明星业务	具有高增长、强竞争地位，处于迅速增长的市场，享有较大的市场份额，其增长和获利有着长期机会	企业资源的主要消耗者，需要大量投资	为了保护和扩展其市场主导地位，企业应对之进行资源倾斜
问题业务	具有高增长、弱竞争地位	处于最差的现金流量状态	对其投资需要进一步分析，判断使其向明星业务转化所需要的投资额，分析其未来的盈利能力，作出投资决策

我们区分出这个业务类型之后



贾国军老师案例分析第 1 章第 03 讲

第03讲 经典案例分析（二）

### 经典例题

【正确答案】

电力业务属于金牛业务。

资源配置策略：该业务本身不需要投资，能为企业带来大量现金，用以支持其他业务发展。

水资源与环境业务属于明星业务。

资源配置策略：该业务是企业资源的主要消耗者，需要大量投资，企业应对该业务进行资源倾斜。

我们说是经济效益和现金



刘圻老师基础精讲第 1 章第 08 讲

01 第一章 企业战略与财务战略

针对上述情况，根据波士顿矩阵原理，采取如下措施：

(1) 确认A、B品牌为金牛业务。原来的资金投入50万元，以保证市场占有率和公司的主要利润来源，同时也认识到A、B品牌已经出现了衰退现象，要认真找出原因，尽快寻找替代品牌并延长其生命力。

(2) 确认C、D品牌为明星业务。虽然目前不是公司的主要利润来源，但发展潜力很大，决定加大资金投放力度，加快发展步伐，拉大与竞争对手的差距，力争成为公司新的增长点，决定先期投入资金30万元。

瘦狗业务所以根据我们的

01 第一章 企业战略与财务战略

(3) 确认F、G品牌为瘦狗业务。对F、G品牌果断采取收缩战略，不再投入资金，着手清理库存，对滞销商品降价销售，尽快回笼资金。

(4) 确认E品牌为问题业务。对E品牌投入研究力量，寻找竞争对手的薄弱点，整合资源，争取扩大市场份额，使E品牌成为新星品牌，决定投入资金10万元，余下10万元作为机动资金，以便在特殊情况下，对某品牌作重点支持。

不再投入资金着手清理库存 因为

### 模拟试题（五）第1题

①战略部经理：平衡计分卡应围绕战略目标展开指标体系的构建，且应以非财务指标为核心，因为非财务指标可反映未来绩效，有利于实现未来的财务成功。

②人力资源部经理：平衡计分卡绩效目标值应根据战略地图的因果关系分别设置，最后基于平衡计分卡评价指标与战略目标的对应关系，为每个评价指标设定目标值，通常设计5~7年的目标值。假定不考虑其他因素。

(1) 根据资料(1)，判断甲公司各业务分别属于波士顿矩阵中的哪种业务类型，并说明理由。

【正确答案】①空调业务属于明星业务。(1分)

理由：空调业务增长迅猛，公司生产的空调逐渐获取市场优势，其市场份额逐年上涨，已成为国内空调行业龙头。(1分)(2024年教材P44)

②洗衣机业务属于瘦狗业务。(1分)

理由：随着洗衣机市场的饱和，其增长呈萎缩态势，市场占有率低。(1分)(2024年教材P45)

(2) 根据资料(2)，判断甲公司在进行战略适宜性分析时因何原因导致新项目未上马成功，并说明战略制定的程序。

要求：(5) 根据资料(3)，指出财务总监建议的股利分配战略的类型，并说明理由。

【参考答案】剩余股利战略。

理由：剩余股利战略在发放股利时，优先考虑投资的需要，如果投资过后还有剩余则发放股利，如果没有剩余则不发放股利。资料中建议在拟定2023年度股利分配方案时优先考虑该投资所需资金，说明是剩余股利战略。



【点评】本题考核“股利分配战略的类型”知识点。该题目所涉及知识点在下列正保会计网校（www.chinaacc.com）2024 年高级职称《高级会计实务》辅导中均有体现：贾国军老师基础精讲第 1 章第 21 讲；贾国军老师案例分析第 1 章第 03 讲；刘圻老师基础精讲第 1 章第 12 讲；

【截图】

贾国军老师基础精讲第 1 章第 21 讲

第21讲 股利分配战略及其选择

正保会计网校 www.chinaacc.com

【知识点】 财务战略

(2) 股利分配战略选择的类型

类型	具体内容
剩余股利战略	即股利发放优先考虑投资的 <del>需要</del> ，如果投资后还有剩余则发放股利。该股利战略的核心思想是投资为先、发展为重
稳定或持续增长的股利战略	<del>稳定的股利战略</del> 是指公司的股利分配在一段时间里维持不变；而 <del>持续增长的股利战略</del> 则是指公司的股利分配每年按一个固定增长率持续增长
固定股利支付率战略	即公司每年按照盈利的固定百分比支付股利。它与剩余股利战略正好相反， <del>优先考虑的是股利</del> ，后考虑保留 <del>盈余</del>

要优先考虑你的投资要求

贾国军老师案例分析第 1 章第 03 讲

第03讲 经典案例分析（二）

正保会计网校 www.chinaacc.com

经典例题

要求：

(8) 根据资料 (3)，指出财务部经理的建议体现的股利分配战略类型。

【正确答案】财务部经理的建议体现了股利分配战略是~~剩余股利战略~~。

剩下的部分可以进行股利发放是吧

刘圻老师基础精讲第 1 章第 12 讲

第12讲 分配战略

01 第一章 企业战略与财务战略

正保会计网校  
www.chinaacc.com

窗口弹出 ×

» 收藏  
» 讲义  
» 提问  
» 笔记  
» 评价  
» 纠错

**(二) 股利分配战略选择**

**1. 股利分配战略选择的影响因素**

**2. 股利分配战略选择的类型**

**(1) 剩余股利战略**

剩余股利战略在发放股利时，优先考虑投资的需要，如果投资过后还有剩余则发放股利，如果没有剩余则不发放。这种战略的核心思想是以公司的投资为先、发展为重。

这一个部分的考试的重点

