



中华会计网校

www.chinaacc.com

正保远程教育旗下品牌网站

美国纽交所上市公司(代码:DL)

梦想成真[®]
系列辅导丛书

2014年度注册会计师全国统一考试

公司战略与风险管理

经典题解

■ 中华会计网校 编 杭建平 主编

赠送

答疑
模考点评班
考前串讲

中华会计网校指定用书

扫一扫 加关注



随书赠送服务

人民出版社



中华会

www.chinaacc.com

3
12
14(6)
梦想成真®
系列辅导丛书

2014年度注册会计师全国统一考试

公司战略与风险管理

经典题解

■ 中华会计网校 编 杭建平 主编



人民出版社

责任编辑：骆 蓉

图书在版编目(CIP)数据

公司战略与风险管理经典题解：2014/中华会计网校 编著.

—北京：人民出版社，2014

(注册会计师全国统一考试梦想成真系列辅导丛书)

ISBN 978-7-01-013287-7

I. ①公… II. ①中… III. ①公司—企业管理—注册会计师—资格考试—题解②公司—风险管理—注册会计师—资格考试—题解 IV. ①F276.6-44

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 042830 号

公司战略与风险管理经典题解

GONGSI ZHANLUE YU FENGXIAN GUANLI JINGDIAN TIJIE

中华会计网校 编著

 出版发行

(100010 北京市东城区隆福寺街 99 号)

大厂书文印刷有限公司印刷 新华书店经销

2014 年 3 月第 1 版 2014 年 3 月第 1 次印刷

开本：787×1092 1/16 印张：17.25

字数：539 千字 印数：30,000 册

ISBN 978-7-01-013287-7 定价：36.00 元

版权所有 侵权必究

邮购地址 100010 北京市东城区隆福寺街 99 号

人民东方图书销售中心 电话：010-65250042 65289539

中华会计网校财会书店 电话：010-82318888

编委会成员名单

(按姓氏拼音先后顺序排列)

陈华亭
杭建平
田永刚
薛 钢
游文丽

陈 楠
李 玉
王新平
奚卫华
杨 军

高志谦
施 平
徐经长
杨闻萍
赵俊峰

郭建华
施元冲
徐永涛
叶 青

前言

有那么一群人，他们是中国远程教育的开拓者和领跑者！
有那么一群人，他们十四年如一日刻苦钻研只为做一件事！
有那么一群人，他们高瞻远瞩，远渡重洋抢滩登陆美国纽交所！
有那么一群人，他们利用互联网改变了亿万中国人的学习方式！
有那么一群人，他们让数以千万计的学员及其家庭梦想成真！

——他们就是创新进取激情拼搏的正保人

正保人创办的正保远程教育（China Distance Education Holdings Ltd., CDEL），为美国纽约证券交易所上市公司，自 2000 年成立以来，始终坚持“学员利益至上，一切为学员服务”的理念，汇聚天下名师，自主建设智能交互远程教育平台，采用高清视频课件并结合手机移动课堂，为学员提供高质量的课程，并辅以 24 小时在线答疑和客户服务，倾力打造完美的虚拟课堂。

正保远程教育从“中华会计网校”（www.chinaacc.com）起步，目前拥有 16 个品牌网站，开设 200 多个辅导类别，覆盖了会计、法律、医药卫生、建设工程、中小学、自考、成人高考、考研、外语、职业培训等 13 个不同行业，2013 年培训规模达 270 多万人次，高居中国远程教育领先地位！赛迪信息（CCID）最新数据显示，中华会计网校已成为目前网络远程教育会计考前培训市场的主导力量，其一家企业的市场份额高达 72.50%，处于绝对领先的市场竞争地位。

“梦想成真”是正保远程教育主导的，由国内一线辅导专家及名师联袂打造，集线上线下辅导为一体，全方位、高含金量的综合大型系列辅导丛书，内容涵盖会计从业、会计职称、注册会计师、注册税务师、会计实务/继续教育，以及医学、建筑、经济等专业领域，主要分为《历年考题汇编及答案详解》、《经典题解》、《应试指南》、《全真模拟试卷》、《考点精粹掌中宝》等多个类别。“梦想成真”系列辅导丛书自出版以来，其严谨细致的专业内容和清晰简洁的编撰风格受到了广大学员的一致好评。

“梦想成真”系列辅导丛书每册环环相扣，一脉相承，各具特色，互为补充。

★《历年考题汇编及答案详解》真实呈现历年考试题目，考前研究学习必备良品。收集近年来的考试真题，对每个题目进行深入分析和研究，并提供详尽的参考答案及解析，能够帮助考生快速把握命题规律和考试趋势，明确复习方向，找到通过考试的突破口。

★《经典题解》汇集海量经典练习题库，适合强化提高阶段学习。从典型例题入手，深刻分析各题目对应的知识点，对重要知识点进行高度提炼和深入分析，考点预测准确、分析到位，练习题目设计新颖、紧扣大纲，疑难问题解答详尽、深刻，易错易混知识点分析透彻、精辟。它不仅是考生应试的必备习题手册，更是解答疑难问题的随身老师。

★《应试指南》全面讲解知识点考点难点，适合各层次学员复习备考。从知识点入手，翔实讲解教材重难点，分析深刻，覆盖面广，高度提炼，针对每个重要考点，不仅有深入、细致的讲解，而且辅之以有针

对性的典型例题和模拟题，是考生准确理解知识点、精准把握考点，熟练运用并举一反三的备考全书。

★《全真模拟试卷》浓缩权威专家预测精髓，适合冲刺拔高阶段练习。包含数套模拟试卷，贴近真实考试，含金量高，重点、考点突出，针对性强，题型标准，导向准确，能使考生的应试技巧在短时间内达到较高的水平，轻松应对考试。

★《考点精粹掌中宝》高度精炼常考易混知识点，适用于专项练习强化记忆。从便于考生快捷掌握易混易错知识点入手，充分利用图、表及对比的方式，帮助考生利用零散的时间学习，强化记忆、加深理解。

为了帮助学员理清教材庞杂的知识体系，充分了解各知识点之间的逻辑关系，开拓学习思考的空间，加深对重要考点的理解和记忆，提高复习效率和应试能力，新版《应试指南》及《全真模拟试卷》引进了世界 500 强常用并风靡全球的最先进的发散性思维工具——思维导图。“思维导图”将知识结构图像化，抽象内容形象化，是一种广泛应用于学习、记忆、思考的有效思维模式，能够让学员的思维更具开放性和创造性，以达到清晰思路、强化记忆、举一反三的学习目的。

将上述五册图书与网校视频课程及机考模拟系统配合使用，真正做到全方位、无死角、三位一体的立体化学习，可以加深对考试内容的理解和掌握，达到事半功倍的复习效果。

选择了一本书就一定会成功吗？肯定不是，但“工欲善其事，必先利其器”，一本好的辅导书无疑是走向成功的捷径。选择了本书，你一定会感受到这本书带给你除知识之外的更重要的东西，那就是学习的理念。虽然备考的路上荆棘密布、充满艰辛，但只要我们能够下定决心，坚定信心，保持恒心，按照正确的学习方法，精心准备，就一定能成功！书山有路“网”为径，学海无涯“校”作舟。衷心祝愿广大考生朋友早日“梦想成真”！

本书编写委员会

——购书赠课，超值服务——

购买中华会计网校（www.chinaacc.com）2014 年全国注册会计师执业资格考试“梦想成真”系列辅导丛书之《经典题解》，可获赠中华会计网校学习卡一张，学员凭赠卡上的卡号，登录中华会计网校“梦想成真”专区（http://mxcz.chinaacc.com）后，即可享受如下超值服务：

1. 获赠针对本书的 24 小时答疑服务；
2. 获赠注会名师考前串讲（价值 100 元）；
3. 获赠注会模考点评班（价值 80 元）；
4. 获赠任选 3 门“跟网校学系列”会计实务培训课程（价值 600 元）；
5. 获赠 5G 电子邮箱

★ 电子书全新上线，活动期间购买“梦想成真”纸质书赠送相应科目电子书，具体电子书种类和活动详情以中华会计网校官网公布内容为准。

注意事项：

1. 本书赠卡严禁出售，所有赠卡（券）不能累加使用；
2. 赠卡有效期及答疑服务截至 2014 年 12 月 31 日；
3. 若本卡规定事项与中华会计网校网站公布的内容不一致，则以网站公布内容为准。

服务信箱：book@chinaacc.com

目 录

第一部分 考情分析及趋势展望

一、克服心理障碍，树立必胜信心 3

二、了解考试情况，明确努力方向 3

三、采用科学方法，提高学习效率 3

四、掌握做题方法 4

第二部分 考点核心提示及经典习题训练

第 1 章 导 论 7

 考情分析 7

 考点核心提示及随堂演练 7

 随堂演练参考答案及解析 11

 疑难问题解答 12

 经典习题 13

 经典习题参考答案及解析 15

第 2 章 战略分析 19

 考情分析 19

 考点核心提示及随堂演练 19

 随堂演练参考答案及解析 30

 疑难问题解答 31

 经典习题 32

 经典习题参考答案及解析 39

第 3 章 战略选择 49

 考情分析 49

 考点核心提示及随堂演练 49

随堂演练参考答案及解析	82
疑难问题解答	86
经典习题	88
经典习题参考答案及解析	102
第 4 章 战略实施	122
考情分析	122
考点核心提示及随堂演练	122
随堂演练参考答案及解析	134
疑难问题解答	135
经典习题	136
经典习题参考答案及解析	142
第 5 章 风险与风险管理	150
考情分析	150
考点核心提示及随堂演练	150
随堂演练参考答案及解析	162
疑难问题解答	164
经典习题	165
经典习题参考答案及解析	171
第 6 章 风险管理框架下的内部控制	178
考情分析	178
考点核心提示及随堂演练	178
随堂演练参考答案及解析	198
疑难问题解答	200
经典习题	201
经典习题参考答案及解析	208

第三部分 跨章节综合题演练

跨章节综合题	219
跨章节综合题参考答案及解析	228

第四部分 全真模拟试题及答案详解

二〇一四年《公司战略与风险管理》模拟试题及参考答案	241
模拟试题（一）	241

模拟试题（一） 参考答案及详细解析 247

模拟试题（二） 254

模拟试题（二） 参考答案及详细解析 259

模拟试题（三） 268

模拟试题（三） 参考答案及详细解析 274

第一部分

考情分析及趋势展望





成为CPA是每个考生的梦想。但追逐这个梦想的道路注定不会是一帆风顺的，有的考生为此奋斗了十年，更有一部分考生奋斗了六七年之后，最终选择了

放弃。要想顺利通过考试，早日实现梦想，考生应该做到：

一、克服心理障碍，树立必胜信心

《公司战略与风险管理》是一门综合性较强的课程，涵盖了战略管理、风险管理、内部控制、管理学、金融学（国际财务管理）、市场营销、质量管理等多个学科，对学员的知识面储备以及分析能力有一定要求。本门课程虽然内容较为繁杂，但所涉及知识点深度有限，教材篇幅也是六门课中最少的。

部分学员由于专业背景的差异，以及工作环境的制约，对本门课程内容未曾接触过，因此产生畏

难情绪。也有部分学员曾经接触过类似课程，再加上一些误导性的言论，对此门课程存在轻视的现象。应该说这些心理表现都属于不客观、不成熟的表现。

复习时只要能够树立信心，以教材为主线，合理安排时间，将教材进行全面详细的理解和记忆，同时辅以适当的案例学习，相信通过《公司战略与风险管理》这门课的考试是顺理成章的事情。

二、了解考试情况，明确努力方向

从前几年考试来看，试题总体难度属于中等偏上。题型分为客观题（包括单项选择题和多项选择题）和主观题（包括简答题和综合题）两大类四大种。以案例形式进行考核的趋势越来越明显。

（一）试题特点

特点1：题目难度中等偏上，主要考察对教材内容的记忆及对重点内容的理解掌握；

特点2：题目紧贴教材（有些题目是教材例题的翻版），偏题怪题不多；

特点3：案例考核比重明显加大；

特点4：改为机考后，知识点更加分散，要求全面复习。

（二）2014年命题趋势预测

1. 试题难度预测

教材内容难度不大决定了试题难度不会太大，预测仍属于中等偏上水平。

2. 出题重点预测

第一章	公司的使命目标与公司战略的功能、公司战略的层次、战略管理的过程、战略变革管理	第四章	纵横向分工结构、企业战略与组织结构、公司战略与企业文化、战略控制、战略管理中的权力与利益相关者
第二章	宏观环境分析、产业环境分析、竞争环境分析、企业资源与能力分析、价值链分析、SWOT分析	第五章	风险与风险管理概述、风险管理的目标、风险管理基本流程、风险管理体系以及风险管理技术和方法
第三章	总体战略、业务单位战略、职能战略和国际化经营战略	第六章	内部控制基本规范、内部控制应用指引、内部控制评价、风险管理、内部控制与公司治理

三、采用科学方法，提高学习效率

1. 边听课、边看书可以节省很多宝贵的时间，准确把握重点，并且有助于您突破难点；

2. 适当注意往年试题，增加对考试的感性认识。有价值的历年考题，老师在讲课时都有详细的



讲解，听课时要注意：

3. 对于已经理解的内容，一定要牢牢记住并灵活运用，对于没有理解的内容也要先记住，以应付考试；

4. 看书和做题并不是孤立的，二者相互促进，不存在时间分配问题，把教材的例题搞懂之后就应开始做题，出现错误时再回过头来有针对性地看书；

5. 做题时一定要彻底搞懂，争取通过一道题多学一些知识，题目不必做得太多，但至少要做一套同步辅导习题，一定要用高质量的辅导资料（至少能充分反映新知识点）；

6. 要多花些精力研究教材的例题，不要把主要精力花在偏题和怪题上（因为考试出现的概率非常小），对于教材的例题一定要透彻理解，这样可以达到“事半功倍”；

7. 不要过于自信，正确的学习方法应该是根据教材内容和习题答案调整自己对概念和公式的理解，而不是按照自己的理解怀疑教材和答案（很多考生存在这个问题）；

8. 对于多选题，只要以教材内容为准就可以了，不必考虑得太复杂（这样既可以节省很多宝贵的学习时间，又能取得不错的成绩），因为批卷时一定认为教材的说法是正确的；

9. 考前一定要做几套模拟题（至少三套），为自己吃一颗定心丸；

10. 考前要学会调节，考前一周基本不要再做新题了，应该重新看一下以前出错的题目（平时做题时，对于出错的题目要做个标记，对于出错的原因应该在题目或答案附近标注一下），这样的话，随着考期的临近，您会对考试越来越充满信心，有助于您考试时正常发挥。

四、掌握做题方法

做题的方法是在做题的过程中总结出来的，在课程讲解中提出了很多有效的做题方法。只要考生理解了这些做题方法的基本思路，就一定能够总结出易于为自己所应用的更实用的方法。

有付出，必有回报；有耕耘，就有收获。抛弃

畏难情绪，充满信心地开始注会之旅吧！所有的复杂都是虚伪的，只要我们以真诚的态度、认真的精神去学习它，就会进入“大道至简”的境界，享受“梦想成真”的喜悦和幸福！

第二部分

考点核心提示及经典习题训练



第1章

导论

考情分析

本章是对战略与战略管理的相关背景知识的介绍，主要涉及公司的使命目标与公司战略的功能、公司战略的层次、战略管理过程、战略变革管理等内容。其中战略变革管理属于本章的考试重点。

考点核心提示及随堂演练

考点一：公司战略的基本概念

☆ 考点核心提示

一、公司战略的定义（★）

主要掌握公司战略两大类概念的简单区别。

公司战略的传统概念：公司战略的一方面属性——计划性、全局性和长期性。

公司战略的现代概念：公司战略的另一方面属性——应变性、竞争性和风险性。

二、公司的使命、目标与公司战略的功能（★★）

（一）公司的使命

理解使命的含义，并适当掌握使命的三个方面的内容。

使命主要阐明企业组织的根本性质与存在理由，一般包括三个方面：公司目的、宗旨、经营哲学。其中对宗旨和经营哲学的解释适当了解。

公司宗旨	公司宗旨旨在阐述公司长期的战略意向，其具体内容主要说明公司目前和未来所从事的经营业务范围。公司的业务范围应包括企业的产品（或服务）、顾客对象、市场和技术等几个方面
经营哲学	经营哲学是公司为其经营活动方式所确立的价值观、基本信念和行为准则，是企业文化的高度概括。经营哲学主要通过公司对利益相关者的态度、公司提倡的共同价值观、政策和目标以及管理风格等方面体现出来

（二）公司的目标 —— 公司目标是公司使命的具体化

（三）公司战略的功能

公司战略的功能包括：（1）公司战略指明了企业的发展方向。（2）公司战略是整合和优化企业资源能力的依据和动力。（3）公司战略是提升企业管理效能的前提和保障。

三、公司战略的层次（★★★）

一般将战略分为三个层次：总体战略（corporate strategy）、业务单位战略或竞争战略（business or competitive strategy）和职能战略（operational strategy）。能够根据原文解释和关键词总结区别即可。

战略的层次	关键词总结
总体战略（公司层战略）	业务组合，资源配置
业务单位战略（竞争战略）	竞争
职能战略（职能层战略）	效率

【考试题型】

此部分内容通常以选择题形式进行考核。建议适当理解公司战略传统和现代概念的属性，对使命和目标的相关概念适当掌握，关注新增的公司战略的功能。

相对而言，出题概率更大的是战略的层次，特别是总体战略和业务单位战略。

可能的考核形式如下：第一、案例形式，题干信息阐述一家公司的具体做法，要求判断属于哪个层面的战略。一般而言，如果题干信息反映的是该公司选择了不同业务，则属于公司层战略。如果题干主要信息反映的是针对某种特定业务制定对策，则属于业务单位战略。第二、针对三个层次的战略



进行理论考核,此种考试形式会紧密结合教材,要求将三个层次战略的主要知识点掌握。

【链接】企业战略的结构层次可以联系第三章内容复习理解。

☆ 经典例题

【例题1·单选题】公司战略可以分为三个层次。其中,更好地配置企业内部资源,为各级战略服务,提高组织效率的层次是()。

- A. 公司战略
- B. 职能战略
- C. 业务单位战略
- D. 竞争战略

【答案】B

【解析】职能战略主要涉及企业内各职能部门,如营销、财务、生产、研发(R&D)、人力资源、信息技术等,如何更好地配置企业内部资源,为各级战略服务,提高组织效率,所以选项B正确。

【例题2·单选题】(2011年)下列各项表述中,可以作为企业使命的是()。

- A. 加强开发项目的质量管理
- B. 5年内在市区建成2个地标性建筑
- C. 为城市建设的现代化、特色化、合理化添砖加瓦
- D. 在开发某地标建筑时,以中国传统文化为基础融入科技元素

【答案】C

【解析】使命主要阐明企业组织的根本性质与存在理由,选项C正确。

【思路点拨】使命的表述比较抽象、含糊。目标的表述具体,一般有明确的时间、数量、指标。

【例题3·多选题】下列各项中属于公司战略功能的有()。

- A. 指明了企业的发展方向
- B. 阐明了企业组织的根本性质和存在理由
- C. 影响着公司的经营范围和经营效果
- D. 是整合和优化企业资源能力的依据和动力

【答案】AD

【解析】公司战略的功能包括:(1)公司战略指明了企业的发展方向。(2)公司战略是整合和优化企业资源能力的依据和动力。(3)公司战略是提升企业管理效能的前提和保障。选项B、C是公司使命的内容,而不是公司战略的功能。

☆ 随堂演练 (一)

1. 【单选题】甲公司是国内一家大型企业集团,主要业务涉及IT、房地产、手机等。为了不断

扩大企业规模,增加利润回报,该公司2011年开始进军现代农业,以及化工行业和金融行业。根据以上信息可以判断,该公司的这种做法属于()。

- A. 公司总体战略
- B. 职能部门战略
- C. 市场营销战略
- D. 业务单位战略

2. 【多选题】下列关于战略表述的选项中,错误的有()。

- A. 现代的战略概念既包括企业终点也包括途径
- B. 传统战略概念主要强调战略的计划性、应变性和长期性
- C. 战略的核心在于预谋性
- D. 组织的有限理性强调战略的反应性

3. 【单选题】下列选项中,属于公司层战略的是()。

- A. 甲汽车公司研发最新一代电动汽车
- B. 乙房地产公司投资设立新型建材生产基地
- C. 丙电器公司降价以增加市场占有率
- D. 丁快递公司重整其人力资源管理,提升员工的服务能力

4. 【单选题】根据不同层次管理人员介入战略分析和战略选择工作的程度,可以将战略形成的方法分为自上而下的方法、自下而上的方法和上下结合的方法三种。三种方法的主要区别在于战略制定中对()的把握。

- A. 民主与集中程度
- B. 变化与稳定程度
- C. 开放与封闭程度
- D. 集权与分权程度

考点二：公司战略管理

☆ 考点核心提示

一、战略管理过程 (★)

此部分内容主要介绍战略管理的三个阶段,详细内容会在后续三章展开,因此建议简单了解即可。

一般来说,战略管理包含三个关键因素:

· 战略分析——了解组织所处的环境和相对竞争地位;

· 战略选择——战略制定、评价和选择;

· 战略实施——采取措施使战略发挥作用。

其中,战略选择过程个别知识点建议适当掌握。具体内容如下: