

赠送配套学习软件

全国注册会计师执业资格考试

考点采分

——公司战略与风险管理

主编 / 张宗坪

“全”：紧密围绕大纲，考点全面，逐个击破。

“精”：提供历年真题，以点推题，深入精髓。

“巧”：标示重点等级，针对复习，提高效率。

凡购书读者

凭书上所贴防伪标中序列号可免费下载配套学习软件，
详情请登录中国1考网 (www.1kao.com.cn) 查询。

 中国人民大学出版社



全国注册会计师
执业资格考试考点采分
——公司战略与风险管理

主编 张宗坪

中国人民大学出版社

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

全国注册会计师执业资格考试考点采分——公司战略与风险管理/张宗坪主编

北京: 中国人民大学出版社, 2010

ISBN 978-7-300-12015-7

I. ①全…

II. ①张…

III. ①公司-企业管理-会计师-资格考核-自学参考资料

②公司-风险管理-会计师-资格考核-自学参考资料

IV. ①F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 067540 号

全国注册会计师执业资格考试考点采分——公司战略与风险管理

主编 张宗坪

Quanguo Zhuce Kuaijishi Zhiye Zige Kaoshi Kaodian Caifen——Gongsi Zhanlue yu Fengxian Guanli

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511398 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.1kao.com.cn> (中国 1 考网)

经 销 新华书店

印 刷 北京东君印刷有限公司

规 格 185 mm×260 mm 16 开本

版 次 2010 年 5 月第 1 版

印 张 17.5

印 次 2010 年 5 月第 1 次印刷

字 数 362 000

定 价 32.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

前言

注册会计师，简称 CPA (Certified Public Account)，作为向社会提供审计、咨询等专业服务的执业人员，应当具备与其执行业务相适应的专业知识和职业技能。注册会计师全国统一考试的目的是为了选拔和培养适应社会主义市场经济新形势需要的专业人才。我国从 1991 年开始实行注册会计师全国统一考试制度，1993 年起每年举行一次。2009 年 3 月 23 日，财政部颁布了《注册会计师全国统一考试办法》(财政部令第 55 号)，新的注册会计师考试制度正式实施，该制度新增了“公司战略与风险管理”这一考试科目。为了帮助广大考生正确理解最新注册会计师全国统一考试大纲的精神，应对新的考试制度，顺利通过考试，我们精心编写了本书。

本书严格按照考试大纲的要求编写，以“考点”的形式来划分复习要点，精炼教材内容，突出重点，便于考生记忆。每个考点以“星号”来标示重点等级，星号的数量代表考试大纲要求掌握的难易程度。此外，本书还提供了大量考试真题，便于考生熟悉考试的总体形式和方向，提高应试能力，掌握考试技巧。

由于本书涉及内容广泛，虽经全体编者反复修改，但由于时间和水平有限，书中难免有疏漏和不当之处，敬请指正。在此也特别感谢大连天维理工信息研究所在本书编写过程中给予的大力支持。

编者

2009 年 12 月

◇ 注册会计师全国统一考试基本情况及题型说明 ◇

注册会计师全国统一考试实行全国统一组织、统一考试时间、统一考试大纲、统一考试命题、统一合格标准的考试制度。凡具有高等专科以上学校毕业学历、或者具有会计或者相关专业中级以上技术职称的，都可参加注册会计师全国统一考试。

一、考试目标

注册会计师全国统一考试划分为专业阶段和综合阶段。专业阶段主要测试考生是否具备注册会计师执业所需要的专业知识，是否掌握基本技能和职业道德规范；综合阶段主要测试考生是否具备在职业环境中运用专业知识，保持职业价值观、职业道德与态度，有效地解决实务问题的能力。

二、考试科目

专业阶段考试设会计、审计、财务成本管理、经济法、税法、公司战略与风险管理六个科目；综合阶段考试设职业能力综合测试一个科目。

三、报名条件

具有下列条件之一的中国公民，可报名参加考试：

1. 高等专科以上学校毕业的学历。
2. 会计或者相关专业（相关专业是指审计、统计、经济）中级以上专业技术职称。

四、免试条件

具有会计或相关专业高级技术职称的人员（包括学校及科研单位中具有会计或相关专业副教授、副研究员以上职称者），可以申请免试一门专业科目。申请者应填写《××××年度注册会计师全国统一考试免试申请表》，并向报名所在地省级财政部门注册会计师考试委员会办公室提交高级专业技术职称证书，经地方考试委员会及有关部门审核确定并报财政部注册会计师考试委员会核准后，方可免试。

五、成绩管理

（一）应考人员答卷由全国考试委员会办公室集中，并依据财政部注册会计师考

试委员会下发的《注册会计师全国统一考试试卷评阅规则》组织评阅。考试成绩由全国考试委员会认定，由各地方考试委员会办公室复核后通知考生。

(二) 每科考试均实行百分制，60分为成绩合格分数线。

(三) 单科成绩合格者，其合格成绩在取得单科合格成绩后的连续四次考试中有效。

(四) 取得全部应考科目有效合格成绩者，可持成绩合格凭证，向地方考试委员会办公室申请换发全科合格证书。

(六) 在领取全国考试委员会颁发的全科合格证书后，可申请成为中国注册会计师协会会员。

五、考试时间

考试时间一般安排在每年的9月份左右（仅供参考，具体时间见考试信息）。

六、题型说明

“公司战略与风险管理”的考试题型有四种，分别是单项选择题、多项选择题、简答题、综合题。其中，单项选择题26道，每小题1分，共26分；多项选择题16道，每小题1.5分，共24分；简答题4道，每小题5分，共20分；综合题1道，30分。

(一) 单项选择题

1. 题型说明

每小题备选答案中，只有一个符合题意的正确答案（在本书中用○表示）。

2. 试题举例

[例题1] 企业根据以往的运营资料，运用适当的方法，对未来市场发展做出估计，属于（ ）。

A. 描述性调查

B. 探索性调查

C. 因果性调查

D. 预测性调查

答案：D

(二) 多项选择题

1. 题型说明

每小题备选答案中，均有两个或两个以上符合题意的正确答案（在本书中用□表示）。

2. 试题举例

[例题2] 企业进行国际化经营在具备国际化经营理念和精神的同时，还应具备的基本条件有（ ）。

A. 一定的资金

B. 高素质的人才

C. 先进的机器设备

D. 先进的技术和服

答案：ABD

(三) 简答题

1. 题型说明

4道，每小题5分，共20分。在答题卷上解答，答在试题卷上无效。

2. 试题举例

[例题3] 简要回答企业如何利用资源来提升企业的核心竞争力。

答案：一般来说，有形资产往往都有自己的损耗周期，而无形资源和组织资源则很难确定资源的贬值速度。资源的贬值速度越慢，就越有利于形成核心竞争力。总的来说，企业只有运用那些能够建立竞争优势的、稀缺的、不可替代的、不可被模仿的和持久的资源，才能够形成自己的核心竞争力，从而持久地获取有利的竞争地位。企业战略分析应当排除那些缺乏独特机制、并非稀有、能够被模仿、存在替代品和贬值较快的资源，而将注意力集中在那些能够建立企业核心竞争力的资源上。

(四) 综合题

1. 题型说明

1道，30分。在答题卷上解答，答在试题卷上无效。

2. 试题举例

[例题4] 在现代公司里，经常会出现由于下属升迁过快而使上级对其赏无可赏的尴尬局面。有这样一个案例发生在某通讯设备制造厂B公司。1998年，张某大学毕业后进入B公司。由于他在技术方面很擅长，刚进B公司没多久就担任工程师，不到一个月便升为主任工程师，半年以后破格提升为中央研究部副总经理，27岁时就担任了B公司的副总裁。外界曾经一度揣测，张某会是B公司总裁的接班人。但是总裁不可能马上退休，实际上他对张某已经赏无可赏了。这样的僵局很快就被打破了。2004年，张某离开B公司以后，创建了成为B公司竞争对手的D公司。在B公司和D公司“内讧”持续几年以后，2008年两家又走到了一起，张某又重新回到B公司担任首席电信科学家和副总裁。然而这时，张某又跳槽到了某著名搜索引擎公司，担任首席技术官。这个赏无可赏的难题终究还是没能得到圆满的解决。

要求：请你结合内部控制中的权力和责任的分配以及人力资源管理对该公司遇到的难题进行简要分析。

答案：首先，从权力和责任的分配来分析。组织的结构对总体工作投入的分配和整合作出详细的说明。权力的分配本质上是指按照工作描述确定责任，根据组织结构图形成责任。尽管工作评估没办法完全避免责任的重叠或连带责任，但是这些责任的说明越准确越好。关于如何分配责任的决定，往往会在个人和小组工作投入之间造成混乱甚至造成冲突。现在，无论何种类型或规模的企业都简化了业务，并将决策权下放，并且使其越来越接近一线工作人员。一线人员应具有在其自身业务领域做出重大决策的知识和权力，而无需请求上级做出决策。如此授权或雇佣造成的主要挑战是，尽管可以授予部分权力，以实现某些组织目标，但高级管理层仍需为这些下属所作的

所有决策承担最终的责任。如果未经管理层复核,就将过多涉及更高级目标的决策交由不适当的较低级别人员负责,企业将处于危险之中。此外,企业内部的每个人都必须对该组织的整体目标,以及个人行为与实现目标之间的相互关联有充分的了解。COSO 内部控制报告中关于架构的部分对控制环境这一重要问题做出了以下描述:个人了解自己将负有多大责任,并且能够对控制环境产生重要影响。这个结论适用于各级人员,包括对企业的所有活动(包括内部控制系统)承担最终责任的首席执行官。

其次,从企业人力资源的政策和实务角度来分析。人力资源实务包括例如招聘、入职培训、在职培训、评估、咨询、晋升、赔偿和采取适当的矫正措施。对人力资源政策的操作会向雇员传达有关其预期道德行为水准和能力的信息。人力资源政策和实务对某些方面具有特殊的重要意义,包括:

(1) 招聘和雇佣。企业应设法招聘最具备资格的人选。应核实潜在雇员的背景,证实他们的学历和工作经验。应精心组织应聘者的面试,对应聘者具有深入的了解。人力资源还应向潜在的雇员传递信息,使他们了解企业的价值观、文化和经营风格。

(2) 新雇员的入职培训。应将企业价值观体系和不遵循这些价值观的后果明确告知新雇人员。通常在向新员工介绍行为守则并要求他们正式确认接受该守则时,向新雇人员告知上述事项。如果不能向新雇人员传递上述信息,那么他们在加入该组织时则可能缺乏对于企业价值观的了解。

(3) 评估、晋升和赔偿。应实施公平的绩效评估程序,并且使之不受额外的管理支配。由于诸如评估和赔偿的问题均可能影响雇员的隐私,因此,整个系统应对企业内的所有成员一视同仁。通常,奖金激励计划是一项激发和强化所有雇员的出色表现的有用工具,但是应当坚持以公平公正的方式发放奖金的原则。

(4) 惩戒措施。应实施相一致且易于理解的惩戒政策。所有雇员应了解,一旦他们违反了特定的规则,他们将会面临不同程度的惩戒,甚至解雇。企业应尽力确保惩戒措施不存在双重标准,或者如果存在双重标准,高级别的雇员会面临更严重的惩罚。有效的人力资源政策和程序是整体控制环境至关重要的组成部分。如果企业未设立严格的人力资源政策和措施,那么即使企业组织结构很牢固,领导层传达的信息也不会产生多大的影响。管理层在对内部控制架构的其他因素进行复核时,应始终考虑控制环境的人力资源政策和因素。

目 录

第一章 战略与战略管理	1
考点 1: 战略的定义	2
考点 2: 明茨伯格的 5P 战略	2
考点 3: 企业战略的结构层次	4
考点 4: 战略的关键要素	6
考点 5: 战略测试	7
考点 6: 企业存在的理由	8
考点 7: 企业使命的要素以及如何确定企业的使命和目标	9
考点 8: 企业使命陈述	10
考点 9: 确定战略目标	10
考点 10: 理性方法与应急方法	11
考点 11: 战略管理的含义和流程	14
第二章 战略分析——外部环境	17
考点 1: 政治和法律环境因素	18
考点 2: 经济环境因素	19
考点 3: 社会和文化环境因素	20
考点 4: 技术环境因素	21
考点 5: 行业、行业环境及其生命周期	22
考点 6: 波特的五力模型	23
考点 7: 五力模型的局限性	26
考点 8: 市场分析	27
考点 9: 融资来源和劳动力市场状况	30
考点 10: 国际化行为及其经营动因	30
考点 11: 钻石模型分析	33

考点 12: 国际贸易生命周期	34
考点 13: 经营环境中的挑战	35
第三章 战略分析——内部资源、能力与核心竞争力	37
考点 1: 企业内部资源的构成	38
考点 2: 核心竞争力的辨别与评价	42
考点 3: 资源分析	44
考点 4: 价值链分析	45
考点 5: 超越竞争对手	48
考点 6: SWOT 分析的概念及四个要素	49
考点 7: 内部资源分析和外部环境分析的匹配	56
第四章 战略选择	59
考点 1: 差距分析	60
考点 2: 总体战略的选择	61
考点 3: 业务单位战略的选择	70
考点 4: 内部发展	74
考点 5: 并购战略	75
考点 6: 联合发展和战略联盟	77
考点 7: 战略适宜性分析和战略筛选	78
考点 8: 战略的可行性分析	79
考点 9: 战略的可接受性分析	81
考点 10: 风险的概念与来源	82
考点 11: 风险的评估及管理	84
第五章 战略实施	85
考点 1: 组织结构以及影响组织结构的主要因素	86
考点 2: 组织的结构的类型	87
考点 3: 集权型对分权型	92
考点 4: 环境的影响	93
考点 5: 权变理论	94
考点 6: 结构构型的五个元素	95
考点 7: 组织构型	96
考点 8: 部门的绩效测评	97
考点 9: 业务计划和战略实施	100
考点 10: 在战略实施中的营销计划	100

考点 11: 在战略实施中的研究与开发计划	105
考点 12: 在战略实施中的生产或运营计划	106
考点 13: 在战略实施中的策略采购	108
考点 14: 战略中的人力资源配合	109
考点 15: 战略实施中的质量管理	112
第六章 战略控制	115
考点 1: 战略失效与战略控制	116
考点 2: 企业经营业绩的衡量	118
考点 3: 预算与预算控制	120
考点 4: 企业业绩衡量指标	123
考点 5: 平衡记分卡的业绩衡量方法	125
考点 6: 统计分析与专题报告	126
考点 7: 战略变革的必要性和时机选择	127
考点 8: 战略变革模式	128
考点 9: 战略变革的现实	131
第七章 财务战略	133
考点 1: 财务战略与财务管理的概念	134
考点 2: 确立财务战略的阻力	134
考点 3: 财务战略的确立	138
考点 4: 基于发展阶段的财务战略选择	143
考点 5: 基于创造价值或增长率的财务战略选择	150
第八章 内部控制	157
考点 1: 内部控制的定义	158
考点 2: 内部控制的演变与发展	159
考点 3: COSO 内部控制框架的控制环境	163
考点 4: COSO 内部控制框架的风险评估与控制活动	166
考点 5: COSO 内部控制框架的信息、沟通与监察	168
考点 6: 审计委员会与内部控制	169
考点 7: 公司治理制度和原则	173
考点 8: 公司治理报告和披露	177
第九章 风险管理原则	179
考点 1: 风险的定义和特性	180

考点 2: 企业可能面对的风险种类	182
考点 3: 风险管理的概念	186
考点 4: 风险识别与风险监控	188
考点 5: 对主要风险的评估	189
考点 6: 确定风险评级和应对策略	191
考点 7: 各种风险管理策略的特点以及选择风险管理策略的考虑因素	192
考点 8: 风险管理文化	195
考点 9: 风险管理的成本与效益及其所面临的障碍和挑战	196
第十章 风险管理实务	199
考点 1: 政治风险概述	200
考点 2: 应对政治风险的态度	201
考点 3: 操作风险概述	204
考点 4: 应对操作风险的态度	206
考点 5: 项目风险概述以及应对项目风险的态度	208
考点 6: 财务风险内容和财务风险管理实务	209
考点 7: 财务部的职能及其在财务风险管理中的作用	212
考点 8: 汇率风险及其管理概述	214
考点 9: 汇率风险计算方法之 VaR 算法	216
考点 10: 汇率风险的管理方法	218
考点 11: 利率风险及其管理	221
考点 12: 衍生金融工具介绍	225
考点 13: 主要衍生金融工具的简单计算	229
考点 14: 外部环境变化对子财务风险管理的挑战	230
第十一章 企业倒闭风险	233
考点 1: 企业倒闭的概述	234
考点 2: 观察企业在短、中期倒闭的各种迹象	237
考点 3: 从数据观察企业倒闭的迹象	239
考点 4: 管理层收购	244
考点 5: 资本再调配	246
考点 6: 企业私有化	248
第十二章 信息技术管理	249
考点 1: 信息的需求	250
考点 2: 信息战略的类型	252

考点 3: 信息系统的评价	254
考点 4: 信息和网络	255
考点 5: 数据收集方法以及管理信息数据的结果	256
考点 6: 信息系统设计与实施	257
考点 7: 信息技术与信息系统相关的风险控制及其管理	261

全国注册会计师执业资格考试考点采分——公司战略与风险管理



第一章 战略与战略管理

考点 1: 战略的定义

重点等级: ☆☆

“战略”这个词来源于希腊的军事用语,是指战争全局的筹划和指导原则,后来用于泛指重大的、带全局性或决定全局的谋划。

在商业背景下,战略是实现和引导企业潜力、实现企业目标、应对日益复杂和不断变化的外部环境的核心性概念。关于战略的定义最具有代表性的是美国管理学大师亨利·明茨伯格(Henry Mintzberg)提出的 5P 战略。

【经典试题】

(单项选择题) 1. 下列选项中,符合企业战略概念的是()。

- A. 学校的教学
- B. 政府的分支机构制定的规章
- C. 规划国务院制定的“十一五”计划
- D. 营利性的经济组织制定的未来跨国经营方案

(多项选择题) 2. 下列选项中,关于“战略”的说法正确的有()。

- A. “战略”一词来源于埃及的军事用语
- B. 古代,“战略”是指战争全局的筹划和指导原则
- C. 关于“战略”的定义最具有代表性的是 5P 战略
- D. “战略”可用来泛指重大的、带全局性或决定全局的谋划

参考答案 1. D 2. BCD

考点 2: 明茨伯格的 5P 战略

重点等级: ☆☆☆☆☆

I 【○ A. 19 世纪 60 年代 B. 19 世纪 80 年代 C. 20 世纪 60 年代 D. 20 世纪 80 年代】以后, II 【○ A. 诺斯 B. 科斯 C. 韦伯 D. 明茨伯格】以其独特的认识归纳总结了“战略”的五个定义,即:计划、计谋、模式、定位和观念。

1. 战略是一种计划

战略代表用各种各样精心构建的行动或一套准则来处理各种情况,其包括两个含义:

(1) 战略是在企业经营活动之前制定的,战略先于行动,具有前导性。

(2) 战略是有意识地、有目的地开发和制定的计划,是 III 【○ A. 个人的判断 B. 员工的建议 C. 高层的经验 D. 理性思维的结果】,具有主观性。

战略涉及企业的全局，是一种Ⅳ【□ A. 统一 B. 综合 C. 集中化 D. 一体化】的计划，其目的是实现企业的Ⅴ【○ A. 任务 B. 规划 C. 基本目标 D. 社会责任】。目前，大多数人在这一意义上使用战略一词。

2. 战略是一种计谋

战略不是竞争行动本身，而是强调战略要在竞争中赢得竞争对手，或令竞争对手处于不利地位及受到威胁的智谋。这种计谋是有准备和意图的，它关系到企业全局的定位。

3. 战略是一种模式

战略是计划向现实流动的结果，是已经存在的行为模式。然而，计划与模式不同，计划是有意图的战略，而模式则是已经实现的战略。

企业未来的战略选择和战略实施的有效性在很大程度上是由企业原有的行为模式决定的，因此，在选择企业战略的时候应充分考虑和尊重这种行为模式；如果要改变企业的行为模式，就需要充分认识到推行这种改变的难度。

4. 战略是一种定位

战略是协调企业内部资源与外部环境的力量。将战略作为一种Ⅵ【○ A. 计划 B. 计谋 C. 模式 D. 定位】，涉及企业如何适应所处环境的问题。定位包括相对于其他企业的市场定位，如Ⅶ【□ A. 提供什么类型的服务给特定的部门 B. 分配内部资源以保持企业的竞争优势 C. 以什么样的方式满足客户和市场的需求 D. 生产或销售什么类型的产品给特定的部门】。

战略的定位观认为，一个事物是否属于战略，取决于它所处的时间和情况。今天的战术问题，明天就可能成为战略问题。在细节可以决定成败的时候，细节就成为战略问题。

5. 战略是一种观念

战略是一个抽象的概念，战略观念通过个人的期望和行为而形成共享，变成企业共同的期望和行为，这是一种集体主义的概念。企业采用的战略不同，是因为他们的观念不同，也就是说，战略的转变开始于观念的转变。战略的有效性取决于战略观念的共享程度，以及该观念转化为共同行为的程度。

参考答案 I. D II. D III. D IV. ABD V. C VI. D VII. ABCD

【经典试题】

(单项选择题) 1. 战略是在企业经营活动之前制定的，战略先于行动，这说明战略应该是一种()。

A. 行为模式

B. 计划

C. 定位

D. 计谋

(单项选择题) 2. ()，它将关系到企业的全局定位。

- A. 战略是一种计划
- B. 战略是一种计谋
- C. 战略是一种模式
- D. 战略是一种定位

(单项选择题) 3. 某公司通过购买土地、大兴土木的方式给竞争对手以扩张生产规模的印象,其目的是阻止竞争对手开设新的工厂。这个例子说明()。

- A. 战略是一种计划
- B. 战略是一种计谋
- C. 战略是一种定位
- D. 战略是一种观念

(多项选择题) 4. 下列关于战略的定位观描述中正确的是()。

- A. 今天的战术问题,明天就可能成为战略问题
- B. 战略是协调企业内部资源与外部环境的力量
- C. 一个事物是否属于战略,取决于它所处的时间和情况
- D. 细节就是细节,即使在细节可以决定成败的时候,细节也不可能是战略问题

(多项选择题) 5. “用兵之道,以计为首。计先定于内,而后兵出境。”一句形象地说明了企业管理中的战略定义,其中()的说法是正确的。

- A. 中国古代不存在战略管理问题
- B. 战略是有意识的、有目的地开发和制定的计划
- C. 战略是在企业经营活动之前制定的,战略先于行动
- D. 战略是一种计划,它代表了用各种各样精心构建的行动或一套准则来处理各种情况

(多项选择题) 6. 下列选项中,属于“战略”的五个定义的有()。

- A. 计划
- B. 变革
- C. 模式
- D. 细分

(多项选择题) 7. 下列关于明茨伯格 5P 战略定义的表述中,正确的有()。

- A. 战略是有意识的、有目的的开发和制定的计划
- B. 5 个 P 代表计划、利润、定位、观念和模式
- C. 战略是一种观念,通过个人的期望和行为形成共享,变成企业共同的期望和行为
- D. 战略是有意图的行为模式

参考答案 1. B 2. B 3. B (2009 年考试真题) 4. ABC 5. BCD 6. AC
7. AC (2009 年考试真题)

考点 3: 企业战略的结构层次

重点等级: ☆☆☆☆☆

企业战略可以划分为三个层次: 公司战略、业务单位战略和智能战略。

1. 公司战略

公司战略又称为企业整体战略,处于最广泛的层面,一般由公司最高管理层制