

经科版2013年注册会计师全国统一考试学习指南

公司战略与风险管理

Corporate Strategy and Risk Management

注册会计师全国统一考试辅导编审委员会 编写

CPA



经济科学出版社
Economic Science Press

经科版 2013 年注册会计师全国统一考试学习指南

公司战略与风险管理

注册会计师全国统一考试辅导编审委员会 编写

经济科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

公司战略与风险管理 / 注册会计师全国统一考试辅导编审
委员会编写. —北京: 经济科学出版社, 2013. 3

(经科版 2013 年注册会计师全国统一考试学习指南)

ISBN 978 - 7 - 5141 - 3053 - 9

I. ①公… II. ①注… III. ①公司 - 企业管理 - 注册
会计师 - 资格考试 - 自学参考资料②公司 - 风险管理 - 注
册会计师 - 资格考试 - 自学参考资料 IV. ①F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 036478 号

责任编辑: 刘 瑾

责任校对: 杨 海

责任印制: 邱 天

公司战略与风险管理

注册会计师全国统一考试辅导编审委员会 编写

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100142

总编部电话: 010 - 88191217 发行部电话: 010 - 88191522

网址: www.esp.com.cn

电子邮件: esp@esp.com.cn

天猫网店: 经济科学出版社旗舰店

网址: <http://jjkxcs.tmall.com>

固安华明印刷厂印装

787 × 1092 16 开 16.5 印张 490000 字

2013 年 4 月第 1 版 2013 年 4 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5141 - 3053 - 9 定价: 26.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换。电话: 010 - 88191502)

(版权所有 翻印必究)

前 言

一年一度的注册会计师（CPA）全国统一考试即将来临。为帮助广大考生加深理解 2013 年 CPA 考试大纲和辅导教材的内容，明确 2013 年 CPA 考试命题的方向，熟练掌握考试科目各章节知识点，顺利通过考试，我们组织出版了这套《经科版 2013 年注册会计师全国统一考试学习指南》丛书。

本套丛书包括《会计》、《审计》、《财务成本管理》、《税法》、《经济法》和《公司战略与风险管理》六本。本套丛书的编撰人员均为长期在第一线从事注册会计师考试培训的资深专家、教授，他们具有丰富的考前辅导经验，对历年考试情况比较了解，对考试大纲和辅导教材 2013 年的变动之处有清晰的把握，对考生在学习和考试过程中可能出现的问题有准确的认知。本套丛书不仅完全覆盖了 CPA 考试的知识点，而且考点、重点、难点突出，解题思路清晰，从而对提高考生的考试通过率会起到事半功倍的效果。

本套丛书的每科都由四大部分组成：

第一部分“命题规律总结及趋势预测”。通过对近几年考试题型、题量、分数分布的科学总结，帮助考生沿着历届考试的轨迹，科学分析考试命题规律和命题方向，使考生从宏观上做到心中有数，增强复习考试过关的信心。本部分还详细介绍了复习的基本方法与技巧，以及各类考试题型的特点及答题技巧，这些无疑会对考生顺利通过考试有很大的帮助。

第二部分“应试指导及同步强化练习”。本书严格依据 2013 年考试大纲及辅导教材，对每章知识点进行全面透彻分析，并配有大量习题。各章内容主要包括：①本章考情分析：通过对近三年考试中本章题型题量的分析，说明本章在考试中的重要程度，使考生准确把握 2013 年的题量及分值结构，有的放矢地进行复习。②本章考点精讲：根据历年考试命题特点与规律，浓缩知识点，以

帮助考生快速掌握本章的重点、难点。③历年经典试题评析：针对近几年考试中本章的经典考题，进行详细讲解与分析，告诉考生解题思路、步骤，并做到举一反三。④强化练习题：结合每章学习要点，进行同步练习。练习题针对性强，覆盖面全，可以使考生对基本概念、基本理论及其应用进行系统训练。⑤强化练习题答案及解析：给出同步练习题的答案，并有针对性地进行详细的解题与分析，使学生无师自通。

第三部分“跨章节综合题训练”。CPA考试的特点是非常注重考查学生对知识综合运用的能力。本部分精心编写了一些综合性强、难度大、打破章节界限，甚至模糊学科界限的综合题，给出参考答案及解题思路，帮助考生总结应付大题、难题的方法，以达到对教材内容的融会贯通。

第四部分“2013年注册会计师统一考试综合测试题”。我们为考生准备了两套综合测试题，其题型、题量、难度完全模拟实际考试。目的是使考生预先自练自测，体验实战，了解自己的学习成果，培养良好的心理素质，增强考试经验与信心。只有这样，才能在实际考试时，做到胸有成竹，获得好的成绩。

限于时间和水平，缺点和错误在所难免，敬请广大考生和教学辅导人员批评、指正。

最后，我们衷心预祝广大考生顺利通过考试！

注册会计师全国统一考试辅导编审委员会
2013年4月

目 录

第一部分 命题规律总结及趋势预测

教材基本结构和主要变化	3
考试命题特点分析	3
2013 年考试命题趋势预测	4
复习方法与应试技巧	4

第二部分 应试指导及同步强化练习

第一章 战略与战略管理	9
本章考情分析	9
本章考点精讲	9
历年经典试题评析	18
强化练习题	19
强化练习题答案及解析	20
第二章 战略分析	23
本章考情分析	23
本章考点精讲	23
历年经典例题评析	45
强化练习题	51
强化练习题答案及解析	55
第三章 战略选择	60
本章考情分析	60
历年经典试题评析	102
强化练习题	109
强化练习题答案及解析	115
第四章 战略实施	123
本章考情分析	123
本章考点精讲	123

历年经典试题评析	131
强化练习题	135
强化练习题答案及解析	139
第五章 风险与风险管理	144
本章考情分析	144
本章考点精讲	144
历年经典试题评析	164
强化练习题	170
强化练习题答案及解析	174
第六章 风险管理框架下的内部控制	178
本章考情分析	178
本章考点精讲	178
历年经典试题评析	206
强化练习题	210
强化练习题答案及解析	212

第三部分 跨章节综合题训练

跨章节综合题	219
跨章节综合题答案及解析	227

第四部分 2013 年注册会计师统一考试综合测试题

《公司战略与风险管理》综合测试题 A	237
《公司战略与风险管理》综合测试题 A 参考答案及解析	241
《公司战略与风险管理》综合测试题 B	246
《公司战略与风险管理》综合测试题 B 参考答案及解析	250

第一部分

命题规律总结及趋势预测

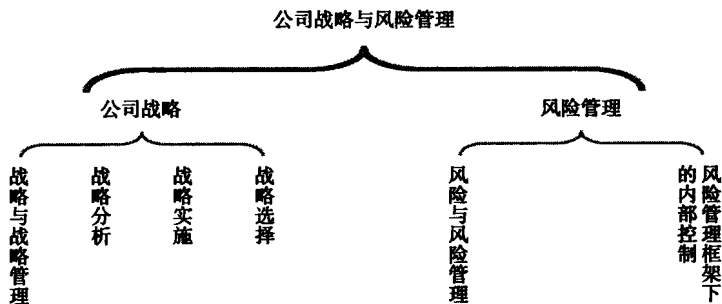
教材基本结构和主要变化

一、基本结构

注册会计师考试科目多、难度大、合格率比较低,但由于其资格证书含金量足,社会认可程度高,因而成为会计工作者的梦想和追求。《公司战略与风险管理》是2009年注册会计师考试新增加的科目,其目的是增强注册会计师对企业战略、管理风格、内部控制及风险控制的理解,从而提高执业质量并降低执业风险。《公司战略与风险管理》教材的编写,纳入了成熟的公司战略管理理论体系,并对最新的企业风险管理理论和方法进行了介绍,同时也涵盖了电子信息技术环境下公司信息管理与总体学习思路及方法。全书共6章,分为两大部分:

第一部分是公司战略管理,包括第一章到第四章,这部分以战略与战略管理基本思想为基础,以战略管理循环过程为主线,从战略分析(内部与外部环境)与制定,到战略评价与选择,再到战略实施与控制进行分析。

第二部分介绍的是风险管理。包括第五章和第六章。第五章是风险与风险管理,包括风险概述、风险管理概述、风险管理基本流程、风险管理体系和风险管理技术与方法等内容;第六章是风险管理框架下的内部控制,包括内部控制与风险管理的关系、我国内部控制规范体系、内部控制基本规范、内部控制应用指引、内部控制评价与审计、风险管理、内部控制与公司治理等内容(见下图)。



本课程的重点较多、考点分散,这就需要考生不仅要进行系统的理解和记忆,还要对固定的模型和分析程序很熟练,更要结合实际案例学会用理论知识来分析,如此才能将本书的内容得以融会贯通,顺利通过考试。

材,2013年教材大纲有了很大变化,具体来说,是从2012年的全书12章,变为2013年的6章。在书中增加了一些更能说明理论与实际结合的案例。

二、2013年教材的主要变化

相对于2012年的《公司战略与风险管理》教

考试命题特点分析

一、本课程的考试特点

《公司战略与风险管理》科目是2009年新增科目,至今,只考过2009年、2010年、2011年和2012年四年,可以借鉴的真题相对于其他考试科目来讲比较少,命题者还难以很准确地把握出题难度,所以考题应紧扣教材,难度不会很大。本课程除了战略选择、战略实施部分和风险与风险管理部

分可能涉及到少量计算题外,其他各部分均以记忆和理解内容为主,要求考生必须熟悉教材,在此基础上辅助以适当的练习题,才能达到事半功倍、马到成功的效果。

二、考试题型分析

《公司战略与风险管理》试卷总分为100分,60分过线。题型分为“客观题”和“主观题”两大

类,从2010年开始二者分值为“客观题”40分、“主观题”60分。具体来说,题型分为单选题16道题,每题1分,共16分;多选题16道题,每题1.5分,共24分;简答题30分和综合题30分四种。

2013年考试命题趋势预测

财政部注册会计师考试委员会关于《注册会计师考试制度改革方案》的说明中指出:基于《注册会计师法》的相关规定,改革方案把注会考试分为两个阶段,其中第一阶段主要考查考生是否具有注册会计师执业所需的专业知识,是否掌握其基本技能和职业道德要求。针对这一要求,我们认为,2013年在命题方面有以下几个特点:

1. 充分体现“知识为本、技能为重、道德为先”的命题指导思想。“知识为本”,主要测试考试是否具备会计专业大学本科毕业所应具备的基础理论知识,是否具备注会执业所需的基础理论知识,题目范围广,大多数章节都会有题目出现;“技能为重”,主要测试考生是否掌握基本应用技能;“道德为先”,其目的在于测试考生是否掌握基本职业道德要求。

2. 客观题会体现“知识为本”的命题指导思想,重点加强对基础知识的理解和掌握。由于该课程的特点,计算题型一般不会出现客观题中,客观题更多地侧重于对公司战略和风险管理基础知识的测试,需要考生熟悉并理解教材中的各知识点,并能够做到一定的引申和拓展。

3. 主观题则体现“技能为重”的命题指导思想。根据近年的命题规律可以得知,主观题会越来越注重对考生能力的考查,尤其是对于公司各种具体战略运用的判断以及风险管理措施的掌握会有比较高的要求。为此,考生需要熟悉并掌握战略管理循环的各个节点,包括基本战略分析方法、评价控制方式、风险识别与控制手段等,并能够灵活运用。

各章出题的重点:

重要程度	章节	主要内容
☆☆☆	第一章	公司战略的基本概念、公司战略管理
☆☆☆☆	第二章	企业外部环境分析、企业内部环境分析、差距分析
☆☆☆☆☆	第三章	总体战略、业务单位战略、职能战略、国际化经营战略
☆☆☆☆	第四章	公司战略与组织结构、公司战略与企业文化、战略控制
☆☆☆☆	第五章	风险概述、风险管理概述、风险管理基本流程、风险管理体系、风险管理技术与方法
☆☆☆☆☆	第六章	内部控制与风险管理的关系、我国内部控制规范体系、内部控制基本规范、内部控制应用指引、内部控制评价与审计、风险管理、内部控制与公司治理

复习方法与应试技巧

一、复习方法

《公司战略与风险管理》科目内容较新,需要记忆比较大量的知识点,怎样能够在较短的时间内掌握较多的新的内容,并在考试中取得优异的成绩,好的复习方法是非常重要的。

(一) 端正学习态度

注册会计师考试本身就有一定的难度,考生在学习过程中遇到困难是很正常的,切不可一遇到困难就灰心,甚至怀疑自己,认为自己就是不

行。考生须明白,每个人的记忆力和理解力是不一样的,你遇到困难的地方恰恰也是别人弄不明白的地方,你认为很简单的东西别人或许要花上很多时间和精力才能搞清楚。所以,遇到困难一定要努力克服,能够通过考试的人无一不是一路披荆斩棘走过来的,学习本身就是一个通过痛苦挣扎后破茧而出的过程,因此考生千万不能报名时雄心壮志,学习时垂头丧气,考试时临阵逃避。

(二) 注重基础知识

《公司战略与风险管理》课程考试命题范围、

依据均以考试大纲为准,一定会紧扣大纲、紧扣考点出题,一般情况下不会超出教材的范围。考生在复习过程中一定要以教材为准,将教材读懂读透是考生通过考试的首要前提,所以在学习过程中要对不够理解的知识点进行反复揣摩和记忆。据以往经验来看,研究教材一般分为三个环节:第一步是通读教材,只有搞懂了基本概念才能打下扎实基本功,这就要求考生对教材至少要从头到尾、认真踏实地看1~2遍,不能脱离教材盲目地搞题海战术,这样只能是舍本取末;第二步是重点精读,该科目考试中80%的考点集中在教材重点章节内,考生应该也必须把有限的时间和精力集中在教材的重点内容上;第三步要反复记忆,由于该科目的特殊性,某些重点内容比如简答题是需要花时间和精力不断重复才能记住的。同时,对于该科目的学习,更多地要将自己想象成一名公司高管,这样在理解每一个具体问题,就可以想象成一个贴切的例子,把复杂的问题简单化,这样自然就将知识点记住了,在学习,看问题要有一定的高度,要有俯视教材的水平。针对考试需要考生掌握的知识点,很多东西要求记忆背诵,只有能够熟练地运用相关理论知识,才能在多数的硬性知识考查中得分。

(三) 适当练习习题

注册会计师考试的难度很大,题量也很大,需要我们在平时学习中多做一些练习题,题目不在多而在于做一道就弄懂弄透一道,在最后复习时,将平时做错的题目拿出来再回顾一下,这样可以避免重复犯错误,提高答题的准确率。

(四) 提高学习效率

注册会计师考试属于资格考试,以60分为限,只要及格就是过关。考生备考这种类型的考试实际上就是自我挑战,竞争性不强。首先要对自己充满信心,为此要在准备复习前分析自己的长处,强化信心,对于短处的分析不要被低落的情绪所控制。只有更多地看到优势,暂时忽略劣势,做到扬长避短,对于建立和坚定信心是很重要的。其次要制订复习计划。计划是应对考试的一种打算,是自己约束自己的一个规则,计划制订的过程,能够让我们更加了解需要关注的问题,需要采取的措施,因此,即使不能完全按照计划行动,对学习也是有好处的。这里需要指出的是,计划不是一成不变的,应该随着情况的变化而进行适当的调整,但无论如何计划的制订对顺利地通过考试是很有帮助的。第一,抓住重点,根据

《公司战略与风险管理》考试的重点内容,考生应把时间和精力用在重点需要掌握的内容上。第二,安排轮次。一般来说,复习是一个由不熟悉到熟悉的过程,因此要不断地重复才能真正弄熟弄透知识点。编者认为最好分三个轮次:第一轮的目的主要是熟悉掌握相关知识点,第二轮把这些知识点串联起来以求对相关知识的全面了解和整体把握,第三轮要熟练运用考核内容。第三,留有余地。计划毕竟只是对未来行动的打算,在计划实施过程中也许会有很多不确定的因素干扰,因此在制订计划时要留有余地,不能满打满算。最后要理清思路,不能出现看书的时候什么都理解而做题时没有头绪找不到思路的眼高手低的现象,之所以如此,是因为我们对所学知识缺乏整体上的把握,不能熟练运用,为此我们一定要把各个章节的知识点结合起来;明确思路,培养自己解决问题的能力。

二、应试技巧

(一) 合理安排考试时间

对于考生而言,该科目的考试时间是120分钟,在充分复习的前提下,能否在有限的时间内尽可能地发挥出水平,是考生面临的又一个挑战。客观题一般每题用时1分钟左右,不能拖延时间,如果该部分耗时过多,主观题就有可能做不完。遇到了难题,实在答不出来,应先跳过去做下面的题,因为考试时间很紧张,我们首要目标是确保会做的题目一定做完,并且保证准确率,这样通过考试希望就大,一定不要因为几分的客观题耽误大量时间,得不偿失,考试本身也是一个战略控制的过程。

(二) 看清题目具体要求

经常考试的考生会很清楚,不管平时你付出了多少努力,做过了多少习题,真正到了考试的时候,绝大多数的题目都是没有做过见过的,甚至平时都没有想到过的。此时不能慌了阵脚,考生更需要清楚的是,目前所有考生跟你的境遇是一样的,通过考试的考生都是在头脑清醒的状态下拼下60分的,因此,考试时务必保证头脑清醒,做题时一定要先看清题目的要求,再动笔,不能答非所问,做无用功。

(三) 掌握答题技巧

在弄清题目含义和要求后,对单项选择题可以采用“直接挑选法”或“排除法”,对多项选择题一般采用“逐项判断法,对没有把握的选择

题既不要纠缠，也不要轻易放弃，就是用猜测也要确定一个答案。计算题及会计处理和综合题应先看清题目要求，再阅读题目所给的资料，并在阅读分析的同时按答题步骤和要求完成答题。总体而言，《公司战略与风险管理》科目的考试通过

有一定难度，这就要求考生打好基础，注重各个章节知识点的融会贯通，下定决心、坚定信心、保持恒心，按照上述学习方法和应试技巧，精心备考，就一定能够在2013年注册会计师考试中马到成功。

第二部分

应试指导及同步强化练习

第一章

战略与战略管理

本章考情分析

本章是对战略管理相关背景知识的介绍，内容难度适中。考生需注意对公司战略的基本概念和公司战略管理基本内容的掌握。需要注意的是，公司战略的定义、公司战略的结构层次、战略管理过程、战略变革管理、战略管理中的权力与利益相关者、信息技术在战略管理中的作用等内容。

涉及考题会多以单项选择题和多项选择题的形式出现，也有可能出现在简答题或综合题里某一问之中。公司战略与风险管理出现在 CPA 考试中是从 2009 年开始的，这几年的真题中考察到第一章的内容不多，汇总如下表所示：

年 份	单选题	多选题	简答题	综合题	合计
2009	1 分	1.5 分	2.5 分	—	5 分
2010	2 分	—	—	—	2 分
2011	1 分	—	—	—	1 分

本章考点精讲

第一节 公司战略的基本概念

一、公司战略的定义

概念用传统概念和现代概念来分类。

对公司战略的定义有多种表述。可以将战略的

公司战略的定义	公司战略的传统概念	美国哈佛大学教授波特（Poter M.）	战略是公司为之奋斗的一些终点与公司为达到它们而寻求的途径的结合物。”波特的定义概括了 20 世纪 60 年代和 70 年代对公司战略的普遍认识。它强调了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	加拿大学者明茨伯格（Mintzberg H.）	战略是“一系列或整套的决策或行动方式”，这套方式包括刻意安排（或计划性）的战略和任何临时出现（或非计划性）的战略。许多学者也开始研究组织的有限理性，并将重点放在组织在不可预测的或未知的内外部因素约束下的适应性上。
		美国学者汤姆森（Tomson S.）	“战略既是预先性的（预谋战略），又是反应性的（适应性战略）”。换言之，“战略制定的任务包括制订一个策略计划，即预谋战略，然后随着事情的进展不断对它进行调整。一个实际的战略是管理者在公司内外各种情况不断暴露的过程中不断规划和再规划的结果。”

二、公司的使命与目标

对于波特关于公司战略定义所提出的公司“终点”的概念，有的公司愿意使用“使命”或者“目的”，也有的公司用“使命”与“目标”加以层次上的区别。在这里，我们将企业生存、发展、获利等根本性目的作为公司使命的一部分，而将公司目标作为使命的具体化。

（一）公司的使命

公司的使命首先是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：

1. 公司目的。

公司目的是企业组织的根本性质和存在理由的直接体现。组织按其存在理由可以分为两大类：营利组织和非营利组织。以营利为目的而成立的组织，其首要目的是为其所有者带来经济价值。以非营利目的成立的组织，其首要目的是提高社会福利、促进政治和社会变革，而不是营利。一般而言，企业是最普通的营利组织，红十字会是最普通的非营利组织。

对于营利组织而言，公司的生存、发展和获利三个经济目的不断地演进和平衡决定着企业的战略方向。

2. 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。美国学者德鲁克（Drucker F.）认为，提出“公司的业务是什么”，也就等于提出了“公司的宗旨是什么”。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。

公司宗旨反映出企业的定位。定位是指企业采取措施适应所处的环境。定位包括相对于其他企业的市场定位，如生产或销售什么类型的产品或服务给特定的部门，或以什么样的方式满足客户和市场的需求，如何分配内部资源以保持企业的竞争优势，等等。

3. 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。

（二）公司的目标

公司的目标是公司使命的具体化。德鲁克对公司目标做了恰如其分的概括：“各项目标必须从‘我们的企业是什么，它将会是什么，它应该是什么’引出来。他们不是一种抽象，而是行动的承诺。通过实现企业的使命；体现出这也是一种用以衡量工作成绩的标准。换句话说，目标是企业的基本战略。”

三、公司战略的层次

明茨伯格关于战略的定义：“一系列或整套的决策或行动方式”可以通过战略的层次加以细分。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）。图1-1概括了企业各层次的战略所涉及的管理层次。

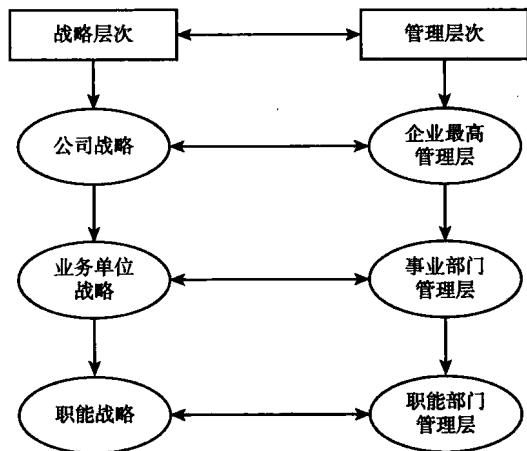


图 1-1 公司战略的结构层次

（一）总体战略

公司战略又称公司层战略，总体战略是企业最高层次的战略。它需要根据企业的目标，选择企业可以竞争的经营领域，合理配置企业经营所必需的资源，使各项经营业务相互支持、相互协调。公司战略常常涉及整个企业的财务结构和组织结构方面的问题。图1-2描述了业务多元化公司战略的核心要素。