



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

2013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

答疑

模考点评班

考前串讲

中华会计网校指定用书



人民出版社

· 013044655



中华会计网校
www.chinaacc.com

梦想成真
系列辅导丛书

F276.6-44
05
2013

2013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

F276.6-44
05
2013

013044022

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：2013/中华会计网校 编著.

—北京：人民出版社，2013

(注册会计师全国统一考试梦想成真系列辅导丛书)

ISBN 978-7-01-011882-6

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(2013)第 054441 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

人民出版社 出版发行

(100010 北京市东城区隆福寺街 99 号)

北京泽明印刷有限责任公司印刷 新华书店经销

2013 年 4 月第 1 版 2013 年 4 月第 1 次印刷

开本：787×1092 1/16 印张：22.75

字数：806 千字 印数：30,000 册

ISBN 978-7-01-011882-6 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	陈 楠	高 志 谦	郭 建 华
杭 建 平	李 玉 华	施 平	施 元 冲
田 永 刚	王 新 平	徐 经 长	徐 永 涛
薛 钢	奚 卫 华	杨 闻 萍	叶 青
游 文 丽	杨 军	赵 俊 峰	

前言

各位考生，现在您手上的这本书，来自中华会计网校(www.chinaacc.com)——目前国内权威、专业的超大型会计远程教育网站。众所周知，中华会计网校凭借学员人数最多、师资力量最强、培训课程最多和通过率最高等优势，成为中国最具影响力的会计远程教育机构，已帮助数百万学员“梦想成真”！

一、我们为什么要编这套书

这是我们在过去十多年来从事远程教育培训过程中反复思考的问题。一个不争的事实是：注册会计师考试成功与否，辅导书的选择起着至关重要的作用，因为它陪伴着考生复习的全过程。事实充分证明，一本高质量的考试辅导书就像是考生的良师益友、制胜法宝。

质量和通过率是辅导书的生命力！我们深刻知道这一点，特组织国内顶级注册会计师考试辅导专家，在全面研究和高度提炼考试教材的基础上，深刻总结注册会计师考试的特点，紧扣考试大纲和出题方向，精心设计并编写了这套考试用书——“梦想成真”系列辅导丛书。

二、这套书为什么与众不同

本套丛书共分《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》五册。五册图书环环相扣，一脉相承，又各具特色，互为补充。

★新颖的形式

“不知是人看书还是书看人”是大部分在职考生复习状态的真实写照。众多考生白天忙工作、晚上忙家里，好不容易挤出时间看书，密密麻麻的文字却让人眼花缭乱。实际上，难度再大的考试，辅导书也不一定非得长篇大论、繁琐枯燥。在这套辅导书中，简洁明晰的框架型表达方式、精炼而又一语中的的知识讲解、活泼而不失严谨的语言、独树一帜而又深刻透彻的理解思路和历经检验、通俗实用的记忆技巧，将使我们的学习变得随时随地而又轻松自如。

★成功的经验

站在巨人的肩膀上你会看得更远。这套辅导丛书凝聚了网校多年注会考试培训的全部成果和经验，是网校名师与教学服务人员孜孜不倦、十多年如一日探索、追寻的心血结晶，是网校百万优秀学员亲身体验、共同谱写并逐步完善的成功心得。我们深信：追求成功的最好方法就是追随曾经成功的人，并且复制和改进他们成功的模式。

★高度的提炼

融会贯通是注会考试的制胜法宝。这套辅导书中，我们将教材中相互关联但又散落各处的重要知识点融合在一起，精雕细琢，形成一个个内容全面、挖掘深入的总结性专题，相信一定能够帮助考生在对知识点各个击破之后进行串联消化。

★经典的习题

实践表明，“只看书，不做题”与“只做题，不看书”一样，是考试失败的主要原因之一。这套辅导书中的习题源于网校辅导专家十多年来对注册会计师考试命题规律的潜心研究，对新大纲命题趋势的把握和对千变万化的考题中永恒不变且常考知识点的提炼。熟练掌握和反复演练后，相信每一位考生都能对知识点和考试思路有比较准确的把握，答题技巧实现质的飞跃。

★贴心的服务

网校 24 小时贴心的答疑服务为你保驾护航。为解决学员在学习过程中遇到的疑惑或难题，网校组建了互助答疑平台，由业内专家和网校名师组成的高素质、高效率的教学服务团队为学员提供 24 小时及时准确

的网上答疑服务，真正做到了以学员为中心，学员利益至上，一对一教学，心贴心服务。这是其他任何培训机构做不到的承诺。

★鲜明的特色

《经典题解》是本套丛书的第二册，汇集百万经典习题之精华，凝聚网校辅导专家多年潜心研究的成果，考点分析准确、精炼，练习题目设计新颖、紧扣大纲，训练效果极佳，疑难问题解答详尽、深刻、透彻。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。将本书与其他四册书配合使用，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。

三、你为什么能成功

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。虽然注会考试的路上荆棘密布、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)2013年全国注册会计师考试“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1门实务操作网络课程(价值100元)；
5. 获赠5G电子邮箱。

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. 有效期至当期考试结束
 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 命题规律总结及趋势预测

命题规律总结及趋势预测	3
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	4
四、掌握做题方法	4

第二部分 考点透析及经典习题训练

第1章 战略与战略管理	7
考情分析	7
考点透析及经典例题	7
经典习题	12
经典习题参考答案及解析	16
第2章 战略分析	21
考情分析	21
考点透析及经典例题	21
经典习题	35
经典习题参考答案及解析	41
第3章 战略选择	49
考情分析	49
考点透析及经典例题	49
经典习题	83
经典习题参考答案及解析	95
第4章 战略实施	112
考情分析	112

考点透析及经典例题	112
经典习题	123
经典习题参考答案及解析	128
第5章 风险与风险管理	135
考情分析	135
考点透析及经典例题	135
经典习题	153
经典习题参考答案及解析	160
第6章 风险管理框架下的内部控制	168
考情分析	168
考点透析及经典例题	168
经典习题	194
经典习题参考答案及解析	201

第三部分 跨章节综合题演练

跨章节综合题	213
跨章节综合题参考答案及解析	221

第四部分 模拟试题及参考答案

二〇一三年《公司战略与风险管理》模拟试题及参考答案	233
模拟试题（一）	233
模拟试题（一）参考答案及详细解析	238
模拟试题（二）	246
模拟试题（二）参考答案及详细解析	252
模拟试题（三）	261
模拟试题（三）参考答案及详细解析	266

第一部分

命题规律总结及趋势预测



命题规律总结及趋势预测

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》这门课的考试时顺理成章的事情。

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）2013 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	公司的使命与目标、公司战略的层次、战略管理的过程、战略变革管理、战略管理中的权力与利益相关者	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、战略控制的过程、战略控制
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	风险的概念及风险种类、风险管理的相关概念、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、内部控制评价与审计、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该开始做题，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

考点透析及经典习题训练



第 1 章

战略与战略管理

考情分析

本章是对战略管理相关背景知识的介绍，主要涉及战略和战略管理。其中战略部分主要考点为战略的层次，战略管理部分主要考点为战略选择过程，以及战略变革管理、企业利益相关者、权力与战略管理过程。内容整体难度不大，题型主要为选择题，在战略管理部分要注意出现主观题，例如战略变革的时机选择、战略变革的主要任务、战略变革的障碍与克服阻力、利益相关者的利益来源、信息技术在战略管理中的作用等。

考点透析及经典例题

考点一：公司战略的基本概念

☆考点透析

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、公司的使命与目标

（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（见表 1.1）。

表 1.1

公司的使命

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； 营利组织，其首要目的是为其所有者带来经济价值，其次的目的是履行社会责任，以保障企业主要经济目标的实现； 非营利组织，其首要目的是提高社会福利、促进政治和社会变革
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要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（见表 1.2）。



表 1.2

公司的目标体系

财务目标体系	市场占有率、收益增长率、满意的投资回报率、股利增长率、股票价格评价、良好的现金流以及公司的信任度，等等
战略目标体系	获取足够的市场份额，在产品质量、客户服务或产品革新等方面压倒竞争对手，使整体成本低于竞争对手的成本，提高公司在客户中的声誉，在国际市场上建立更强大的立足点，建立技术上的领导地位，获得持久的竞争优势，抓住诱人的成长机会，等等

三、公司战略的层次

一般将战略分为三个层次：总体战略、业务单位战略或竞争战略和职能战略（见表 1.3）。

表 1.3

公司战略的层次

战略层次	原文解释	关键词总结
总体战略 (公司层战略)	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	业务组合，资源配置
业务单位战略 (竞争战略)	针对不断变化的外部环境，在各自的经营领域中有效竞争	竞争
职能战略 (职能层战略)	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	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。

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，要求将三个战略层次的主要知识点掌握。

【链接】企业战略的结构层次可以联系后面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】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

【答案】A

【解析】该公司进行了不同业务的选择，属于公司总体战略，选项 A 正确。

【例题 3·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。



考点二：公司战略管理

此部分内容新增不少知识点，建议对新增内容适当关注。

☆考点透析

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要素：

- 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，在战略选择阶段新增知识点：战略选择过程，建议适当掌握。具体内容如下：

(1) 制订战略选择方案。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三种形式，三种方法的主要区别在于战略制定中对集权与分权程度的把握（见表1.4）。

表 1.4 战略形成的方法

自上而下的方法	先由企业总部的高层管理人员制定企业的总体战略，然后由下属各部门根据自身的实际情况将企业的总体战略具体化，形成系统的战略方案
自下而上的方法	在制定战略时，企业最高管理层对下属部门不做具体规定，而要求各部门积极提交战略方案。企业最高管理层在各部门提交的战略方案基础上，加以协调和平衡，对各部门的战略方案进行必要的修改后加以确认
上下结合的方法	企业最高管理层和下属各部门的管理人员共同参与，通过上下级管理人员的沟通和磋商，制订出适宜的战略

(2) 评估战略备选方案。评估备选方案通常使用三个标准：

一是适宜性标准，考虑选择的战略是否发挥了企业的优势，克服了劣势，是否利用了机会，将威胁削弱到最低程度，是否有助于企业实现目标；

二是可接受性标准，考虑选择的战略能否被企业利益相关者所接受，实际上并不存在最佳的、符合各方利益相关者的统一标准，经理们和利益相关团体的不同的价值观和期望在很大程度上影响着战略的选择；

三是可行性标准，对战略的评估最终还要落实到战略收益、风险和可行性分析的财务指标上。

(3) 选择战略。

最终的战略选择可以考虑以下几种方法：①根据企业目标选择战略；②提交上级管理部门审批；③聘请外部机构。

(4) 战略政策和计划。

【考试题型】

此部分内容总体上涉及考题的概率不大。建议主要掌握三个知识点：

一是制订战略选择方案阶段，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所区分出的战略形成的三种方法：自上而下的方法、自下而上的方法、上下结合的方法。

二是评估备选方案通常使用三个标准：适宜性标准、可接受性标准、可行性标准。

三是最终的战略选择可以考虑以下几种方法：①根据企业目标选择战略；②提交上级管理部门审批；③聘请外部机构。

这三个知识点通常会以选择题形式进行考核，一定要理解。同时注意在简答题中涉及，尽管概率较小。

二、战略变革管理

此部分内容是在原有教材的基础上进行了一定的改写，对于变化部分需要注意。

(一) 战略变革的含义

此部分属于新增内容，建议掌握。渐进性变革与革命性变革特点的比较（见表1.5）。

表 1.5 渐进性变革与革命性变革比较

渐进性变革的特点	革命性变革的特点
在企业生命周期中常常发生； 稳定地推进变化； 影响企业体系的某些部分	在企业生命周期中不 常发生； 全面转化； 影响整个企业体系

战略变革的发展阶段：

(1) 连续阶段：在这个阶段中，制定的战略基本上没有发生大的变化，仅有一些小的修正。

(2) 渐进阶段：在这个阶段中，战略发生缓慢的变化。这种变化可能是零打碎敲性的，也可能是系统性的。

(3) 不断改变阶段：在这个阶段中，战略变化呈现无方向或无重心的特点。

(4) 全面阶段：在这个阶段中，企业战略是在一个较短的时间内、发生革命性或转化性的变化。

(二) 战略变革的动因（原有内容，建议熟悉）

(1) 外部环境的变化；

(2) 技术和工作方法方面的变化；