

2017 年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 组编
◆ 杭建平 主编



高等教育出版社



2017 年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 组编
- ◆ 杭建平 主编

高等教育出版社·北京

内容简介

本书是注册会计师全国统一考试“公司战略与风险管理”科目辅导用书,也是会计从业人员提高专业技能和处理会计专业问题的辅导资料。

本书涉及公司战略、风险管理与内部控制的相关内容。具体内容包括:战略与战略管理、战略分析、战略选择、战略实施、风险与风险管理和内部控制。本书涵盖了比较全面的公司战略与风险管理的练习题目,可以帮助读者轻松掌握公司战略与风险管理的做题思路与答题技巧。

本书特别添加考点核心提示及随堂演练、疑难问题解答以及经典习题等专栏。考点核心提示及随堂演练可以帮助考生迅速把握重点的考核内容,便于其提高学习效率;疑难问题解答汇集了读者难以理解的问题;经典习题汇集了相关知识点的典型例题。通过疑难问题解答和经典习题两个专栏的讲解可以帮助读者更快地掌握知识点,并学会灵活运用该部分的内容。本书还运用二维码技术,读者可以使用移动终端扫码观看与该知识点相关的“知识点内容”“题目”“课程”和“答疑”的具体内容,通过多方面的讲解使大家对该内容有更深、更透彻的理解。

本书作为注册会计师全国统一考试“公司战略与风险管理”科目的配套辅导用书,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。

图书在版编目(CIP)数据

公司战略与风险管理经典题解 / 杭建平主编; 中华
会计网校组编. -- 北京: 高等教育出版社, 2017.4

(梦想成真系列辅导丛书)
2017 年注册会计师全国统一考试
ISBN 978-7-04-047499-2

I. ①公… II. ①杭… ②中… III. ①公司-企业管
理-资格考试-题解 ②公司-风险管理-资格考试-题解
IV. ①F276.6-44

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 041763 号

公司战略与风险管理经典题解

GONGSI ZHANLUE YU FENGXIAN GUANLI JINGDIAN TIJIE

策划编辑 梁 木	责任编辑 贾若曦	封面设计 姜 磊	版式设计 马 云
插图绘制 尹文军	责任校对 陈 杨	责任印制 毛斯璐	

出版发行 高等教育出版社	咨询电话 400-810-0598
社 址 北京市西城区德外大街 4 号	网 址 http://www.hep.edu.cn
邮政编码 100120	http://www.hep.com.cn
印 刷 三河市华骏印务包装有限公司	网上订购 http://www.hepmall.com.cn
开 本 787mm×1092mm 1/16	http://www.hepmall.com
印 张 21	http://www.hepmall.cn
字 数 610 千字	版 次 2017 年 4 月第 1 版
插 页 1	印 次 2017 年 5 月第 3 次印刷
购书热线 010-58581118	定 价 38.00 元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请到所购图书销售部门联系调换
版权所有 侵权必究
物 料 号 47499-00

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,他们十七年如一日刻苦专研只为做一件事!

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。某著名调查机构最新调查报告显示,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74.81%,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,内容涵盖会计职称、注册会计师、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《应试指南》《经典题解》《全真模拟试卷》《考点精粹掌中宝》《历年考题解析》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。

★《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,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,是考生准确理解考点、熟练运用举一反三的备考全书。其中,“考试规律分析及应试技巧”分析透彻、实用;“应试指导及同步训练”思路清晰,内容丰富、精炼,重点突出,难点讲解通俗易懂;“跨章节综合练习题”针对性强、逻辑严密;“模拟试题及参考答案”贴近考试,帮助考生熟悉考试题型、掌握命题规律和提高解题能力。

★《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。

★《全真模拟试卷》浓缩资深专家预测精髓,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。

★《历年考题解析》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。

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,《应试指南》《全真模拟试卷》及《考点精粹掌中宝》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。

为了方便考生学习,在 2017 年的辅导书中增加了二维码,通过扫描二维码,考生可以轻松提问,方便快捷地听课。另外,需要特别指出的是,2017 年的《应试指南》和《经典题解》首次采用了双色印刷,版式清晰,好学易懂,高效权威,实用性强,是参加注册会计师全国统一考试人员复习备考的理想用书。

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

编委会成员名单

(按姓氏笔画先后顺序排列)

王新平	王妍荔	叶青	刘国峰
达江	李斌	李宏伟	李志刚
李景辉	杨军	杨闻萍	苏苏
陈楠	陈立文	杭建平	金燕华
施平	赵俊峰	奚卫华	徐永涛
徐经长	贾国军	郭建华	高志谦
黄胜	游文丽	魏红元	

目 录

第一部分 考情分析及趋势展望

2017 年考情分析及趋势展望	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 考点核心提示及经典习题训练

第 1 章 战略与战略管理	7
考情分析	7
考点核心提示及随堂演练	7
随堂演练参考答案及解析	12
疑难问题解答	12
经典习题	13
经典习题参考答案及解析	16
第 2 章 战略分析	20
考情分析	20
考点核心提示及随堂演练	20
随堂演练参考答案及解析	40
疑难问题解答	43
经典习题	44
经典习题参考答案及解析	52
第 3 章 战略选择	59
考情分析	59
考点核心提示及随堂演练	59
随堂演练参考答案及解析	93
疑难问题解答	98
经典习题	99
经典习题参考答案及解析	109

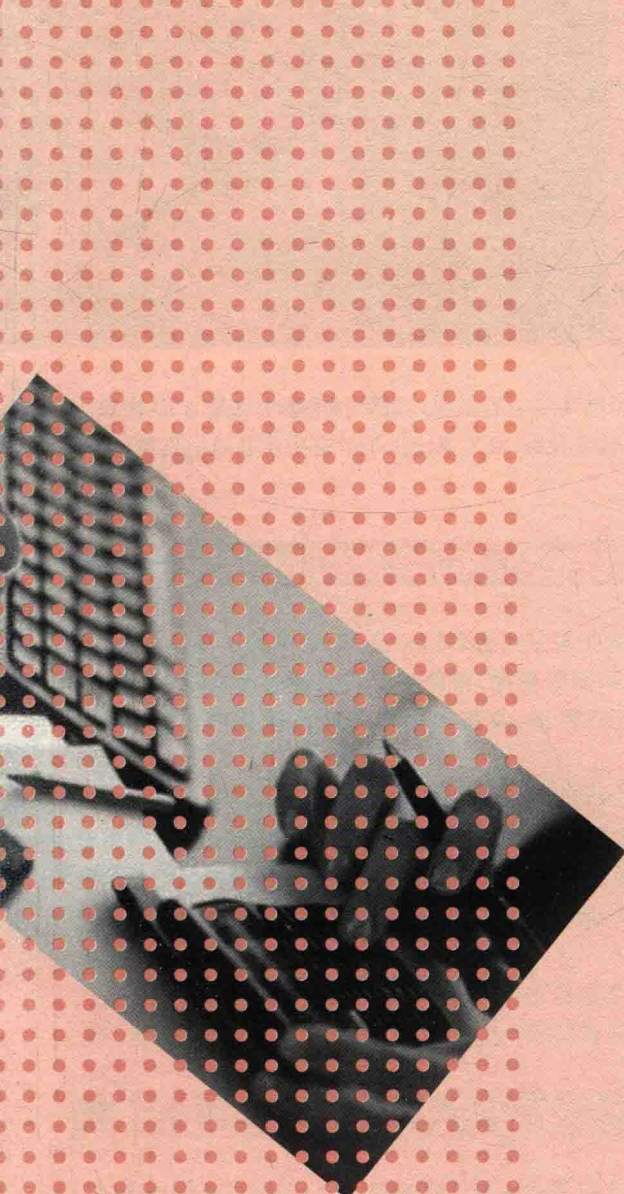
第4章 战略实施	119
考情分析	119
考点核心提示及随堂演练	119
随堂演练参考答案及解析	140
疑难问题解答	142
经典习题	143
经典习题参考答案及解析	151
第5章 风险与风险管理	160
考情分析	160
考点核心提示及随堂演练	160
随堂演练参考答案及解析	177
疑难问题解答	180
经典习题	180
经典习题参考答案及解析	189
第6章 内部控制	198
考情分析	198
考点核心提示及随堂演练	198
随堂演练参考答案及解析	231
疑难问题解答	234
经典习题	236
经典习题参考答案及解析	245

第三部分 跨章节综合题演练

跨章节综合题	257
跨章节综合题参考答案及解析	270

第四部分 全真模拟试题及答案详解

2017年“公司战略与风险管理”模拟试题及答案详解	287
模拟试题(一)	287
模拟试题(一) 参考答案及详细解析	294
模拟试题(二)	301
模拟试题(二) 参考答案及详细解析	308
模拟试题(三)	314
模拟试题(三) 参考答案及详细解析	320



第一部分

考情分析及趋势展望

學風使以是而伏節

2017 年考情 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。

在往年的备考复习过程中,存在着对本门课程一些不合理的认识。第一种情况是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。第二种情况是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。认为本门课程简单背背就能通过考试,因此复习准备不足。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。案例形式考核的比重较大。

(一) 试题特点

特点 1: 题目难度中等偏上。主要考查对教材内容的记忆及对重点内容的理解掌握。

特点 2: 题目考核方式主要分为两大类,一类是以分析判断为主,要求结合案例进行相应分析。此类题目主要考核对教材知识点的理解和灵活运用。第二类题目主要针对教材原文理论点进行直接考核,紧贴教材(有些题目是教材例题的翻版)。此类题目主要考核对教材知识点的记忆和掌握。

特点 3: 案例考核比重较大。

特点 4: 改为机考后,知识点更加分散,考核更加细致,特别是选择题,频繁涉及教材细小内容,建议依据教材全面复习。

(二) 2017 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	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、公司治理、信息技术在战略管理中作用
第二章	宏观环境分析、产业环境分析、竞争环境分析、国家竞争优势(钻石模型)分析、企业资源与能力分析、SWOT分析	第五章	企业面对的风险种类、企业风险管理特征、风险管理的目标、风险管理基本流程、风险管理体系、风险管理成本与效益
第三章	总体战略、业务单位战略、职能战略和国际经营战略	第六章	内部控制的要素、内部控制应用指引、内部控制评价

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,以应对考试。
- (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,把教材知识点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知识点,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),对于教材理论知识一定要透彻理解,这样可以达到“事半功倍”的效果。
- (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知识的理解,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),因为批卷老师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

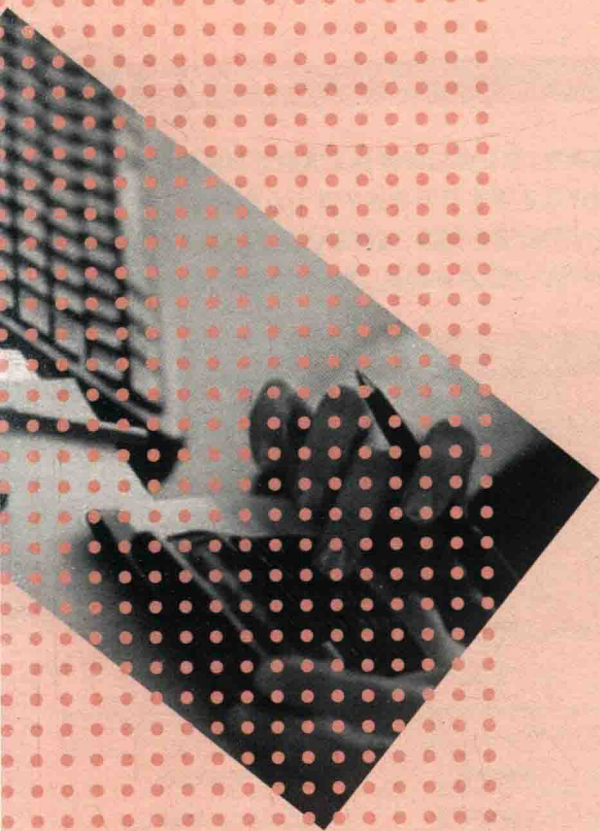
做题的方法是在做题的过程中总结出来的,在课程讲解中提出了很多有效的做题方法。只要考生理解了这些做题方法的基本思路,就一定能够总结出易于为自己所应用的更实用的方法。

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!



扫一扫看视频



第二部分

考点核心提示及
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两个基本概念,内容整体难度不大,有一定数量的考点。其中战略部分主要考点为使命与目标、战略的层次,战略管理部分主要考点为战略变革管理。题型主要为选择题,在战略管理部分要注意可能会出现主观题,例如战略变革的类型、战略变革的实现(受到抵制的原因、障碍与克服阻力的策略等)等。

考点核心提示及随堂演练

考点一：公司战略的基本概念



扫描学习更多

► 考点核心提示

一、公司战略的定义★★★*

选择题考点,考试出题概率较小,可以适当

通读教材一到二遍,通过听课理解本部分内容主要思路,关注教材原文文字。在此基础上适当掌握公司战略两大类概念的简单区别,如表1-1所示。

表1-1 公司战略的概念

概念	说明
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

选择题考点,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:公司目的、宗旨、经营哲学,如表1-2所示。

表1-2 公司使命

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,其首要目的是给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。 公司宗旨反映出公司的定位

* 本书用“★”来表示各知识点的考频指数。★一般重要;★★比较重要;★★★非常重要。

续表

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。 经营哲学同样影响着公司的经营范围和经营效果
------	--

(二) 公司的目标——公司目标是公司使命别战略目标体系和财务目标体系具体指标,如表1-3 所示。

选择题考点。以阅读教材原文为主,能够区

表 1-3 财务目标和战略目标

财务目标体系	满意的市场占有率、收益增长率、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★★

通常为选择题考点。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,如表 1-4 所示。

表 1-4 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。 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	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)	主要涉及企业内各职能部门,如营销、财务、生产、研发、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 各职能部门的主要任务不同,关键变量也不同,即使在同一职能部门里,关键变量的重要性也因经营条件不同而有所不同	效率

【考试题型】

此部分内容通常以选择题形式进行考核。建议适当阅读教材原文对公司战略传统和现代概念的解释,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,如果题干信息首先阐明该公司原来业务,接着说明该公司决定进入哪些新业务,或者是从哪些业务退出,则表明的是该公司不同业务之间的

组合变化,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,建议将三个层次战略教材原文解释阅读到位,在此基础上加强理解。

【链接】企业战略的结构层次可以联系第三章前三节的内容复习理解。

▶▶ 经典例题

【例题·单选题】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。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。

▶ 随堂演练(一)

1. 【单选题】甲公司是国内一家大型企业集团,业务主要分为四部分:数据中心业务、移动业务、个人电脑和智能设备业务、创投。为巩固其在这个世界上第四大个人电脑市场日本的份额,该公司2016年收购日本N品牌,N品牌是日本最大的PC品牌,甲公司此次收购的目的是增强个人电脑业务板块的市场竞争力,进一步扩大PC业务的市场份额。根据以上信息可以判断,该公司的这种做法属于()。
- A. 总体战略
 - B. 职能战略
 - C. 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

考点二：公司战略管理



扫一扫学习更多

▶ 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,战略选择的个别知识点建议适当掌握,基本都是选择题出题点。具体如下:

(1) 制定战略选择方案。

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:自上而下的方法;自下而上的方法;上下结合的方法。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,如表1-5所示。

表 1-5 战略形成的方法

方法	说明
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,制定出适宜的战略

(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;二是可接受性标准;三是可行性标准,如表1-6所示。

表 1-6 评估战略备选方案的标准

项目	说明
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