

最新版

**注册会计师
全国统一考试历年真题专家精解**

公司战略 与风险管理

权威经典

- **原命题组成员、阅卷组组长** 亲自把脉，**实战、权威**
- **全方位、多角度** 详解注册会计师全国统一考试历年真题
- **深挖命题规律**，全面透析历年试题的命题依据和解题方法
- **高分锦囊**：注册会计师全国统一考试**高分复习秘籍**
- **超值赠送**：环球网校注册会计师**1200元辅导大礼包**



◎ 北京大学
◎ 清华大学

张 燕
覃文艳

主编

中国石化出版社
[HTTP://WWW.SINOPEC-PRESS.COM](http://www.sinopec-press.com)
教·育·出·版·中·心

Yan Yuan

燕园教育

最新版

注册会计师

全国统一考试历年真题专家精解

公司战略 与风险管理

权威经典

- 原命题组成员、阅卷组组长 亲自把脉, 实战、权威
- 全方位、多角度 详解注册会计师全国统一考试历年真题
- 深挖命题规律, 全面透析历年试题的命题依据和解题方法
- 高分锦囊: 注册会计师全国统一考试高分复习秘籍



● 北京大学
● 清华大学

张 燕
覃文艳

主编

中国石化出版社
[HTTP://WWW.SINOPEC-PRESS.COM](http://www.sinopecpress.com)

图书在版编目(CIP)数据

公司战略与风险管理 / 张燕主编. —北京:中国石化出版社, 2014. 5
(注册会计师全国统一考试历年真题专家精解)
ISBN 978-7-5114-2793-9

I. ①公… II. ①张… 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 082968 号

未经本社书面授权, 本书任何部分不得被复制、抄袭, 或者以任何形式或任何方式传播。版权所有, 侵权必究。

中国石化出版社出版发行

地址: 北京市东城区安定门外大街 58 号

邮编: 100011 电话: (010) 84271850

读者服务部电话: (010) 84289974

<http://www.sinopec-press.com>

E-mail: press@sinopec.com

北京富泰印刷有限责任公司印刷

全国各地新华书店经销

*

787 × 1092 毫米 16 开本 16.75 印张 402 千字

2015 年 1 月第 1 版 2015 年 1 月第 1 次印刷

定价: 36.00 元

注册会计师全国统一考试高分技巧与锦囊妙计

注册会计师考试分为两个阶段：专业阶段考试和综合阶段考试，而专业阶段要考审计、会计、税法、经济法、财务成本管理和公司战略与风险管理六门，每门满分 100 分，60 分及格。这六门需要在五年的时间里全部通过，如果到第六年还在继续考的话，第一年考试科目的成绩作废。通过了专业阶段的全部考试，才能进行综合阶段的考试，时间也是五年。本文将就专业阶段考试的科目讲述我的复习心得和一些考试的小技巧。

考注册会计师的难度众所周知，需要我们付出相当多的时间和精力，这是一场持久战，所以我们一定要坚定自己要考注册会计师的决心，一旦选择考注册会计师，就要为通过考试而努力，不要轻言放弃。对于每次的报考科目数，笔者有报过 4 门、3 门和 2 门的经历，最后每年都只通过了 2 门的考试，所以对于非智商超群、时间异常充沛的考生来说，2~3 门是最好的选择，不然到了准备的后阶段，报考科目数过多会有非常大的心理压力，而且放弃考试会带来沮丧感。对于每次报考什么科目，因为审计、财务成本管理和税法都要求有会计的基础，最好先考会计，而审计和会计的联系最密切，所以建议审计和会计一起考，这两门考试难度都是重量级的，如果想这两门考试在第一年都能通过，笔者建议第一年可以只考这两门。公司战略与风险管理是从财务成本管理这门考试中独立出来的，现在这部分的书本知识也在越来越完善，建议这两门一起考，剩下的税法和经济法可以搭配一起考，也可以搭配在前两个组合中。

所有科目的复习计划：5~6 月打基础，注重理解。7~8 月辅导书加习题练习，做习题一定要明白错题的点在哪里，并把相关的课本内容再看和理解一下。9 月回归课本和错题，有了前面的理解和做题经验，这一遍看书的速度会快很多，而且需要更仔细地看书，要做到全面掌握和重点突出并行。对于错题，需要重新再做一遍，很多大题可能要做上两三遍才会完全理解，千万不能懒得动笔，脑海里过一遍和真正的写一遍，效果非常不一样。因为现在是机考环境，而平时我们是在纸上练习，所以模拟考非常关键。接下来抽出 10 天左右的时间，按照考试的时间安排，在电脑上严格模拟做题，训练自己的解题速度。然后核对答案检查错题，一定要完成 5 套模拟量，这样才能帮自己查漏补缺。

1. 会计

会计一定是需要理解性学习的一科，强烈建议听辅导班的课，因为很多时候没办法弄懂注会书上的内容，特别是金融资产、长期股权投资、所得税、企业合并和合并财务报表这些

章节，难以理解同时也是重点，大题的考点很多来自这些章节，而通过听老师的讲解，省时还能培养好的思维模式。在理解了课本知识的基础上，辅导书的题做一遍，习题班的题一定要弄懂，自己要先做之后再核对答案，只有做了题之后，才会适应如何编写会计科目，不然会不知道如何下笔。会计这门课做到深刻的理解加适当的做题，合格的可能性就很大了。

2. 审计

审计的教材内容晦涩、深奥，没有例题且远离实际，不像税法和会计，看一章内容就会做一章的习题。可能看了一遍教材之后，根本不知道审计讲了些什么，所以审计的教材基础复习就得看两遍才行，之后重点章节和每章节的重点还需要多看几遍。审计很强调整体性，因为它是一个过程，如果每个章节单独脱离开来学习，是没有任何意义的，所以学完审计，脑海里得有一个系统的知识架构。在习题阶段，对于简答题，一定要自己动手写，很多语言比较有专业性，比如写审计意见的时候，有固定的格式和用语，所以平时练习的时候，不要觉得看一遍答案就行了，最好能自己把答案默写出来，这样在考试的时候，才不会因为组织语言花费太长时间。现在改为机考环境，对于审计和经济法这两门考试是有很大的益处的，打字的速度比写字快而且还可以复制粘贴，既省力又提高了速度。

3. 税法

税法重点在于一定得多做题，就算你熟知了计算原理，如果不能实际运用到题目中，也是没办法通过考试的。知识点都是在题目中体现的，现在税法的难度是降低了，但是很多题都有陷阱。就像很多选择题，算了很久却没有一个选项跟自己计算的相符，也不知道到底是哪个细节漏掉。对于计算题和综合题来说，很可能你做错了前一步，而后面的计算都要用到这个数据的话，整个题的分就全没了，如果平时训练不够，就根本不知到陷阱在哪里。比如企业所得税上说业务招待费的限额的基数是营业收入的5%，做题的时候这个收入算不算营业收入，那个算不算营业收入，如果做题不够多，见识不够广，可能就会模棱两可，影响后面的计算。考试的时候计算量大，特别是换成机考之后，输入数字和计算符号反而影响了做题速度，导致时间很紧张，每个题目思考的时间很短。只有通过大量的做题，在真正考试的时候，看到一个题目像条件反射一样，知道什么税种、如何计算、哪些优惠条件要去考虑，这样才能在快速答题的同时保证正确率。

例如2010年注册会计师考试《税法》多项选择题：

16. 下列各项业务所取得的收入中，应按“服务业”征收营业税的有()。

- A. 搬家公司从事的搬家业务
- B. 航空公司从事的干租业务
- C. 远洋运输公司从事的光租业务
- D. 远洋运输公司从事的程租业务

【答案】BC

【解析】搬家、程租属于交通运输业税目的征收范围。所以选项AD不选。

4. 经济法

经济法需要记忆的知识点很多，除了前期的看书、做题，到后期要开始回归书本背知识点。对于主观题来说，有固定的答题模式，比如要你判断题中案例的行为是否正确，为什么。典型的三段式答题方法，直接回答正确或者错误，紧接着根据法规规定××××，然后结合案例中怎样怎样，所以题中行为正确或错误。主观题基本上可以套用该答题模式，看到一个题能迅速地反应出考点，然后运用专业的语言来答出来，这样可以保证拿到分数。考前的串讲班非常有用，会把书上每个知识点都讲一遍，可以重点背这些内容，最好能记住专业性的书面用语。对于经济法这门考试，就算到了考前，也要抢着多记些知识点，临阵磨枪，不

快也光。

例如 2011 年注册会计师考试《经济法》单项选择题：

9. 甲上市公司拟非公开发行股票，其发行方案的下列内容中，符合证券法律制度规定的是()。

- A. 本次非公开发行股票的对象为 20 名机构投资者
- B. 本次非公开发行股票的对象中包括乙信托公司管理的一个集合资金信托计划
- C. 本次非公开发行股票的发行价格，不得低于定价基准日前 20 个交易日公司股票均价的 90%
- D. 投资者在本次非公开发行中认购的股份，自发行结束之日起 3 个月内不得转让

【答案】C

【解析】(1)选项 A：上市公司非公开发行股票的发行对象不超过 10 名。(2)选项 B：信托公司作为发行对象，只能以自有资金认购。(3)选项 D：发行对象属于下列情形之一的，认购的股份自发行结束之日起 36 个月内不得转让：①上市公司的控股股东、实际控制人或其控制的关联人；②通过认购本次发行的股份取得上市公司实际控制权的投资者；③董事会拟引入的境内外战略投资者。除此之外的发行对象认购的股份自发行结束之日起 12 个月内不得转让。

5. 财务成本管理

财务成本管理这门课，既需要理解，同时有大量的公式需要记忆。跟会计一样，听网校老师讲课强于自己看书，有利于形成好的解题思维模式，而且财管中确实有很多内容不好自己理解。财管这门课的考试不会太偏太难，主要难点在于计算量大，对于书中难于理解的章节，考试题目的难度不会超过课本中的例题，所以网校老师会指出哪几章的内容掌握到书中例题的程度就可以应对考试了。但是计算量大，需要我们基础打得扎实和大量地练习习题。看见每一题知道考点在哪，应用哪个公式。在学习的过程中，最好自己准备个小本，把每章节的公式都写下来，在后期复习的时候，每天拿出来看看，循环记忆。当然记忆公式，是建立在理解公式含义的基础上，而且记忆公式也有技巧，比如财务指标的命名是有原则的，有两种命名法：(1)先念分子，后念分母法，就是“……比率”或“……比”，例如负债资产比率 = 负债/资产；(2)先念分母，后念分子法，就是“……率”，例如资产负债率 = 负债/资产。网校老师会教一些记忆的小技巧，自己在学习的过程中，也可以自己总结发明。

例如 2011 年注册会计师考试《财务成本管理》计算分析题：

3. C 企业在生产经营淡季，需占用 1250 万元的流动资产和 1875 万元的固定资产；在生产经营高峰期，会额外增加 650 万元的季节性存货需求。企业目前有两种营运资本筹资方案。

方案 1：权益资本、长期债务和自发性负债始终保持在 3400 万元，其余靠短期借款提供资金来源。

方案 2：权益资本、长期债务和自发性负债始终保持在 3000 万元，其余靠短期借款提供资金来源。

要求：(1)如采用方案 1，计算 C 企业在营业高峰期和营业低谷时的易变现率，分析其采取的是哪种营运资本筹资政策。(2)如采用方案 2，计算 C 企业在营业高峰期和营业低谷时的易变现率，分析其采取的是哪种营运资本筹资政策。(3)比较分析方案 1 与方案 2 的优缺点。

【答案】

(1) C 企业在营业低谷的易变现率 = $(3400 - 1875) / 1250 = 1.22$

C 企业在营业高峰的易变现率 = $(3400 - 1875) / (1250 + 650) = 0.8$

该方案采用的是保守型营运资本筹资策略

(2) C 企业在营业低谷的易变现率 = $(3000 - 1875) / 1250 = 0.9$

C 企业在营业高峰的易变现率 = $(3000 - 1875) / (1250 + 650) = 0.59$

该方案采用的是激进型营运资本筹资策略

(3) 方案 1 是一种风险和收益均较低的营运资本筹集政策。

方案 2 是一种收益性和风险性均较高的营运资本筹资政策。

6. 公司战略与风险管理

公司战略这门课程目的是为了适应市场经济对注册会计师的更高要求，培养我国国际性、综合性的会计人才，结合公司实际的经营管理而设置的科目。因此在学习中，它不同于经济法记忆的比重更大，也不同于财务成本管理理解和计算的比重更大，而是要站在公司管理的管理学角度，既要对一些基础理论理解、记忆和掌握，也要能够结合实际案例进行分析运用，还要在部分知识点上会用计算数理的方法进行分析，因此是一门综合性较强的科目。学习的重点是要把知识学活，不要死记硬背，多做练习题尤其是案例分析，但不能仅停留在记住做过的习题的层面上，而要在做过的习题中自我总结，举一反三，活学活用。考试不可能出现与平时所做的题目一模一样的试题，但是万变不离其宗，只要基础夯实，考场上关注细节，勤加思考，能够利用平时学习的经验和总结，便可以顺利通过考试。

三个小锦囊

◆ 锦囊 1：制订好的学习计划，一步一个脚印

根据自己的个人特点，制订出操作性较强的应试准备计划，明确不同时间段的复习重点以及需要达到的复习效果，切不可超出自己的学习能力，不然很难坚持长久，要不断对照要求检查和调整自己的复习进度。

◆ 锦囊 2：切忌盲目自信、贪多激进

有考生盲目觉得自己自学能力不错，而且习惯了考前突击的准备模式，一下子或者报四到五门或者更多，却既没好好看书，同时眼高手低没有好好做题。这样的心态来应付注册会计师的考试，很难有好的收获的。

◆ 锦囊 3：合理分配考试时间

每科的考试题型和题目每年变化不大，要合理分配好客观题和主观题的答题时间，在考试中遇到难的题目，可以先行跳过，不要打乱自己的答题节奏。保证自己会做的尽量答全答对，客观题不会做的可以采取排除法、猜测法和比较法，提高答对几率。

王婷

(国企资深注册会计师，高分通过《会计》《审计》
《财务成本管理》《经济法》《税法》《公司战略与
风险管理》科目考试，一次性通过注册会计师综
合阶段考试。)

前 言

注册会计师，是指取得注册会计师证书并在会计师事务所执业的人员，英文全称 Certified Public Accountant，简称为 CPA，指的是从事社会审计/中介审计/独立审计的专业人士。在国际上说会计师一般是指注册会计师，而不是我国的中级职称概念的会计师。注册会计师考试科目为《会计》《审计》《财务成本管理》《经济法》《税法》《公司战略与风险管理》。为了帮助广大考生掌握重点、难点和疑点，把握答题技巧及命题规律，掌握历年命题动态和解题技巧，我们倾力推出这本《注册会计师全国统一考试历年真题专家精解 公司战略与风险管理》。

本书特点如下：

一、权威专家联袂，紧扣最新大纲，精解最新真题

本书由全国重点大学中多年来一直从事全国注册会计师考试辅导、考前大串讲和阅卷工作的教授、专家精心编写。他们对历年注册会计师全国统一考试的命题有专门的研究，深谙注册会计师全国统一考试命题的原则、思路和最新动态，具有极强的权威性和实战性，针对性强。

二、系统解析答题思路，深入剖析命题原则与解题技法

本书是从事全国注册会计师考试辅导的一线教师及原命题组的专家、教授智慧和劳动的结晶，是一份宝贵的资料，每套真题均配有详细的试题解析，对干扰项进行了详细分析。其中的每一道试题，既反映了考试大纲对考生知识、能力和水平的要求，又蕴涵着命题的指导思想、基本原则和趋势。因此，对照考试大纲分析、研究这些试题，考生不仅可以了解考试的全貌，而且可以方便地了解有关试题和信息，从中发现规律，归纳出各部分内容的重点、难点以及常考的题型，进一步把握考试的特点及命题的思路和规律，从而从容应考，轻取高分。

“成功的花，人们只惊慕她现时的明艳，然而当初她的芽儿，浸透了奋斗的泪泉，洒遍了牺牲的血雨！”注册会计师考试难度很大，所以对于考生来说是一个很大的挑战。相信经过您的努力与耕耘，定然能够实现自己的理想，轻松过关！

由于时间和水平有限，纰漏之处在所难免，希望广大考生和专家批评、指正。

编者 于北大燕园

目 录

2014 年注册会计师全国统一考试《公司战略与风险管理》真题	1
2013 年注册会计师全国统一考试《公司战略与风险管理》真题	10
2012 年注册会计师全国统一考试《公司战略与风险管理》真题	16
2011 年注册会计师全国统一考试《公司战略与风险管理》真题	23
2010 年注册会计师全国统一考试《公司战略与风险管理》真题	33
专家预测试卷(一)	42
专家预测试卷(二)	50
专家预测试卷(三)	58
专家预测试卷(四)	66
专家预测试卷(五)	73
专家预测试卷(六)	81
专家预测试卷(七)	89
专家预测试卷(八)	97
专家预测试卷(九)	105
专家预测试卷(十)	113
专家预测试卷(十一)	122
专家预测试卷(十二)	129
2014 年注册会计师全国统一考试《公司战略与风险管理》参考答案及解析	137
2013 年注册会计师全国统一考试《公司战略与风险管理》参考答案及解析	146
2012 年注册会计师全国统一考试《公司战略与风险管理》参考答案及解析	153
2011 年注册会计师全国统一考试《公司战略与风险管理》参考答案及解析	159
2010 年注册会计师全国统一考试《公司战略与风险管理》参考答案及解析	167
专家预测试卷(一) 参考答案及解析	174
专家预测试卷(二) 参考答案及解析	180
专家预测试卷(三) 参考答案及解析	187

专家预测试卷(四)参考答案及解析	194
专家预测试卷(五)参考答案及解析	200
专家预测试卷(六)参考答案及解析	208
专家预测试卷(七)参考答案及解析	214
专家预测试卷(八)参考答案及解析	221
专家预测试卷(九)参考答案及解析	227
专家预测试卷(十)参考答案及解析	234
专家预测试卷(十一)参考答案及解析	242
专家预测试卷(十二)参考答案及解析	248

2014 年注册会计师全国统一考试 《公司战略与风险管理》真题

一、单项选择题(本题型共 24 小题,每小题 1 分,共 24 分。每小题只有一个正确答案,请从每小题的备选答案中选出一个你认为正确的答案。)

1. 企业对所面临的风险采取接受的态度,从而承担风险带来的后果,其原因不包括()。
A. 企业未能辨识出风险
B. 缺乏能力进行主动的风险管理
C. 采取措施以补偿风险造成的损失
D. 其他备选方案
2. 甲公司是一家连锁经营川式火锅的公司,在行业景气度一般的情况下经营业绩高速增长。甲公司的竞争优势来自于其优质的服务,包括每个分店都有一支长期调练有素的服务人员队伍,在顾客就餐时熟练表演“街舞拉面”的技艺。顾客都对公司的服务交口称赞,甲公司的具有不可模仿性的资源是()。
A. 具有路径依赖性的资源
B. 具有因果含糊性的资源
C. 物理上独特的资源
D. 具有经济制约性的资源
3. 下列各项中,属于风险管理委员会职责的是()。
A. 督导企业风险管理文化的培育
B. 审议风险管理策略和重大风险管理解决方案
C. 组织协调全面风险管理日常工作
D. 批准重大决策的风险评估报告
4. 乙公司是一家国内知名的互联网企业,乙公司去年以来推出了多款新的互联网金融产品,为了消除部分客户对其产品风险的质疑,乙公司组织了来自学术界、企业界以及政府相关职能部门的专家,通过电子信箱发送问卷的调查方式征询专家对公司产品风险的意见,下列各公司采用的风险管理技术与方法优点表述中,正确的是()。
A. 这种方法通过专家群体决策,产生尽可能多的设想
B. 这种方法更有可能表达出那些不受欢迎的看法
C. 这种方法速度较快,容易开展
D. 这种方法能够激发专家们的想象力
5. 下列各项中,不属于分析企业战略风险应收集的信息是()。
A. 市场对企业产品或服务的需求
B. 科技进步、技术创新的有关内容
C. 主要客户、供应商及竞争对手的有关情况
D. 企业组织效能和管理现状
6. 下列各项中,对企业风险管理成本理解正确的是()。
A. 损失成本包含给企业带来的潜在经济损失

- B. 纠正成本是风险发生后对企业带来现实危害所付出的成本
C. 惩治成本是一种主动的成本费用列支
D. 惩治成本是预防成本的追加和补充
7. 企业信息安全管理中发生失误导致的风险属于()。
A. 运营风险 B. 技术风险 C. 市场风险 D. 操作风险
8. 甲公司是一家关注于高科技移动领域的互联网公司。公司没有森严的等级制度,强调员工平等,崇尚创新,在处理多样化的问题时,鼓励员工跨部门合作,在工作中发挥自己的专长和创意,努力打造客户需要的产品,甲公司的企业文化类型属于()。
A. 角色导向型 B. 人员导向型
C. 权力导向型 D. 任务导向型
9. 按照“战略钟”分析体系,下列各项中属于混合战略的是()。
A. 以特别高的价格为顾客提供更高的认可价值
B. 在为顾客提供更高的认可价值的同时,获得成本优势
C. 在降低价格的同时,努力保持产品或服务的质量不变
D. 以中档的价格为顾客提供中等质量的产品或服务
10. 今年以来,受国内外各种不确定性因素的影响,房地产行业发展进入了一个新阶段。甲房地产公司从定性和定量的角度,性能很好、较好、一般、较差4种不同的假设条件,预测了本公司本年度将面临的各种不确定因素以及由此给公司带来的各种不同后果,甲房地产公司采用的风险管理技术与方法是()。
A. 条件预测法 B. 情景分析法
C. 敏感性分析法 D. 推论法
11. 甲公司的创始人在创业时就要求公司所有员工遵守一个规定,在经营活动中永远不做违背道德和法律的事情,从公司使命角度来看,此规定属于()。
A. 公司宗旨 B. 经营哲学
C. 公司目的 D. 公司目标
12. 下列关于波士顿矩阵的表述中,错误的是()。
A. 横轴表示企业在产业中的相对竞争地位
B. 市场增长率是决定企业产品结构是否合理的外在因素
C. 纵轴表示企业销售额增长率
D. 波士顿矩阵事实上暗含了一个假设,企业的市场份额与投资回报是正相关的
13. 甲公司某年的投资资本回报率为7%,销售增长率为10%,经测算甲公司的加权资本成本为7.5%,可持续增长率为7%,该年甲公司的业务属于财务战略矩阵中的()。
A. 增值型现金剩余 B. 增值型现金短缺
C. 减损型现金短缺 D. 减损型现金剩余
14. 下列各项中,可以将主要来自企业内部的数据转化成综合性的,使管理是能对自己所负责的领域有关的计划、指导和控制及时做出有效决策的系统是()。
A. 事务信息系统 B. 管理信息系统
C. 经理信息系统 D. 决策支持系统
15. 下列关于企业增量预算的说法中,正确的是()。

- A. 增量预算能够促使企业降低成本
B. 增量预算拥有启发新观点的动力
C. 增量预算是稳定的,并且变化是循序渐进的
D. 增量预算假设经营活动以及工作方式都以不同的方式继续下去
16. 甲公司是研发音乐耳塞的企业,其近期面向舞台表演者和音乐发烧友推出的 3 款“入耳型”音乐耳塞产品,虽然外形并不时尚,但凭借着先进的音频技术和舒适的佩戴感觉,得到了客户的认可,甲公司决定不断完善 3 款产品的制造工艺技术,降低产品成本并提高产品质量,从而能够继续保持这一部分耳塞市场份额,甲公司宜采取的组织战略类型为()。
- A. 开拓型战略组织
B. 分析型战略组织
C. 防御型战略组织
D. 反应型战略组织
17. 甲公司每年最低运营资本是 1000 万元,但是有 5% 的可能性需要 1500 万元才能维持运营,如果该公司风险资本为 510 万元,该公司生存的概率是()。
- A. 95%
B. 小于 5%
C. 5%
D. 大于 95%
18. 下列各项中,属于企业操作风险的是()。
- A. 设备零件发生故障,导致某化工企业生产被迫中断
B. 某高科技企业总经理管理知识缺乏,企业仍处于粗放式管理阶段
C. 泥石流导致公路中断,使某企业运输途中设备未能按期送达
D. 人民币汇率升值导致某外贸企业损失 100 万元
19. 公司总体战略的构成要素是()。
- A. 确立竞争优势,有效地控制资源的分配和使用
B. 配置企业内部资源,发挥协同作用
C. 选择经营范围,发挥协同作用
D. 选择经营范围,合理配置企业经营所需资源
20. 下列关于内部控制评价的说法中,正确的是()。
- A. 企业内部控制评价工作组应根据现场测试获取的证据,对内部控制缺陷进行最终认定
B. 评价报告在提交内部控制评价部门前需要得到被评价单位相关责任人签字确认
C. 企业可以聘请一家会计师事务所为其提供内部控制审计服务和内部控制自我评价服务
D. 企业内部控制评价工作组对内部控制评价报告的真实性的真实性负责
21. 根据产品生命周期理论,当企业的战略目标是争取最大市场份额时,企业所在产业处于()。
- A. 衰退期
B. 成熟期
C. 导入期
D. 成长期
22. 下列风险管理技术与方法,能够对风险进行定量分析的是()。
- A. 事件树分析法
B. 流程图分析法
C. 专家意见法
D. 风险评估系图法
23. 下列各项中,可以评价企业核心能力的方法是()。
- A. 基准分析
B. 资源分析
C. 功能分析
D. 过程系统分析

24. 如果并购方不以谋求产业利润为首要目的,而是靠购入然后售出企业的所有权来获得投资利润,按并购方的身份分类,则该并购属于()。

- A. 杠杆并购
- B. 金融资本并购
- C. 产业资本并购
- D. 非杠杆并购

二、多项选择题(本题型共 14 小题,每小题 1.5 分,共 21 分,每小题均有多个正确答案,请从每小题的小题的备选答案中选出你认为正确的答案。每小题所有答案选择正确的得分,不答、错答、漏答均不得分。)

1. 下列各项中,属于战略实施要解决的主要问题有()。

- A. 企业战略、结构、文化和控制诸方面是否协调
- B. 企业自身所处的地位是否有利
- C. 企业的组织结构是否有效
- D. 人员和制度的管理是否合理

2. 下列关于风险管理信息系统功能的表述中,正确的有()。

- A. 实时反映风险矩阵和排序频谱、重大风险和重要业务流程的监控状态
- B. 对超过风险预警上限的重大风险实施信息预警
- C. 能够对各种风险进行计量和定量分析
- D. 实现风险相关信息与企业外部利益相关者的共享

3. 关于现代市场经济中人们对风险观念的理解,下列表述中正确的有()。

- A. 风险是一系列可能发生的结果而不是最有可能的结果
- B. 风险总是与机遇并存
- C. 可以由人的主观判断来决定选择不同的风险
- D. 风险是可预测、可度量的负面因素

4. 下列各项对权力与职权的概念的理解中,正确的有()。

- A. 利益相关者内部的联合程度会影响其职权大小
- B. 榜样权和专家权是个人素质和影响的重要
- C. 职权也是权力的一种类型
- D. 权力只沿着企业的管理层次自上而下

5. 甲公司是 C 国一定以乳制品业务为主体的多元化经营企业,业务范围涉及乳制品、煤化工、房地产、新能源等,甲公司对其业务发展状况进行分析,以下各项符合 SWOT 分析的有()。

- A. 房地产行业不景气,公司市场占有率低,应采 WT 战略
- B. 新能源行业具有广阔的发展前景,公司在该行业不具有竞争优势,应采用 WO 战略
- C. 乳制品行业增长缓慢,公司市场占用率高,应采用 SO 战略
- D. 煤化工行业近年来发展势头明显回落,公司在该行业中具备一定优势,应采用 ST 战略

6. 下列关于企业全面风险管理特征的表述中,正确的有()。

- A. 主要运用于企业的日常风险管理层面
- B. 对企业所有风险进行管理
- C. 使用系统的、规范的方法,以确保所有的风险都得到识别
- D. 由风险管理专业人才实施专业化管理

7. 近年来,受出口番茄酱价格持续上涨影响,某省原有的番茄企业纷纷增加生产链,导致产能过剩,甲番茄厂于2013年新建了2条生产链,投产以来一直面临着原料紧缺的问题,在番茄种植季节,甲番茄酱厂与农民签订了收购合同,但到了收购季节,随着番茄收购价格一路攀升,部分农民拒绝供货,转而将番茄卖价给了出价更高的企业,甲番茄酱厂此时面临的的风险包括()。
- A. 技术风险 B. 市场风险 C. 信用风险 D. 产业风险
8. 下列各项中,属于企业内部环境分析常用的战略分析工具有()。
- A. 通用矩阵 B. SWOT 分析
C. 波士顿矩阵 D. 成功关键因素分析
9. 2014年初,甲公司经营陷入困境,面对困境,甲公司采取了以下措施,高管减薪,加强广告宣传,委托其他公司生产本公司的产品,这些措施所体现的收缩战略的方式有()。
- A. 调整营销策略 B. 分包
C. 削减成本 D. 资产互换
10. 甲公司是C国一家生产经营消费类电子产品的企业,准备到发展中国 N 国投资彩电生产业务,对 N 国诸多条件进行了认真的调查分析,以下分析内容属于钻石模型4要素的有()。
- A. N 国市场上质量高,价格适中的大众化彩电较省
B. 由于 C 国产品在 N 国名声不好,N 国政府对于 C 国家电产品的进入制定了许多限制性政策
C. 国际名牌家电企业早已进入 N 国彩电市场,且竞争激烈
D. N 国劳动力价格比 C 国明显偏低,且劳动者的文化与技术水平较低
11. 下列各项对企业资源能力的价值链分析表述中,正确的有()。
- A. 选择或构筑价值链各项活动之间最佳联系方式,有利于提高价值创造和战略能力
B. 价值链分析适用于多元化经营企业对企业资源能力进行考察
C. 支持企业竞争优势的关键性活动是企业独特能力之一
D. 价值活动的联系既存在于企业价值链内部,也存在于企业与企业的价值链之间
12. 下列各项中,属于内部控制要素中的控制活动,在风险管理框架下的公司治理中的体现有()。
- A. 董事长对经理的决策权与监督
B. 董事、监事、经理的考核激励控制
C. 独立董事的独立性
D. 董事会聘请独立第三方对经理履行职责情况的检查
13. 企业制定人力资源战略需要考虑的事项有()。
- A. 为员工的利益而不是管理层的利益服务
B. 使人员资源的发展与人力资源策略的联系
C. 发展人力资源,以增加产品或服务的价值
D. 使员工为企业的价值观和目标而努力
14. 甲公司是一家享誉世界的家电制造巨头,在其涉足的各项家电业务领域,一直坚持差异化战略,强调原创技术,性能卓越、品质不凡且价格高昂,但甲公司近年连续出现亏损,从差

异化策略的风险角度分析,甲公司亏损的原因可能包括()。

- A. 甲公司形成产品差异化的成本过高
- B. 随着家电行业的发展和成熟,消费者对产品的差异化需求下降
- C. 竞争对手推出了性能更好的差异化产品
- D. 家电行业技术扩散速度加快,竞争对手的模仿能力迅速提高

三、简答题(本题型共4小题,第1小题8分,第2小题6分,第3、4小题各8分。共30分。其中第2小题可以选用中文或英文解答,使用英文解答,须全部使用英文,答题正确的,增加5分。本题型最高得分为35分。)

1. 光澜公司是C国一家二级民营电信运营商,专注于宽带接入业务。

光澜公司的供应商主要分为带宽供应商和设备供应商,带宽供应商主要是3家一级电信运营商,他们控制了绝大部分互联网出口带宽资源,光澜公司与其他二级电信运营商一样,只能从这3家一级运营商手中购买带宽资源,设备供应商数量多、规模小,光澜公司每年都可以选择从不同供应商手中采购大量设备,在价格及付款方式等方面,已达成很好的默契,光澜公司客户主要是中小企业,这些企业的资金实力有限,对光澜公司产品的价格比较敏感,加之光澜公司目前的产品比较单一,容易被竞争对手复制,因而使客户具有较强的议价能力。

2013年,C国政府制定政策,将宽带定位于重要的公共基础设施,放宽了民间资本进入电信运营的限制,以适应经济快速增长和互联网普及率迅速提高的需求,面对十分广阔的市场前景,许多投资者跃跃欲试,准备跻身于宽带接入行业,尤其是3家一级运营商,手中积累了大量资金,打造“全产业链”正在成为其战略取向,一旦它们的业务延伸到宽带接入领域,将很可能成为该领域的主导者,有的一级供应商还有可能一举用更为先进的4G技术来代替传统的宽带接入技术,从根本上改变行业竞争格局。这些一级运行商在直接介入宽带业务之前,已经得用其市场知名度和资金优势,调整市场开发策略,通过扶植众多的代理商参与市场竞争。这些代理商虽然目前实力较弱,覆盖区域较小,但价格灵活,服务的客户比较集中,它们往往以价格为利器与光澜公司展开竞争,其中个别代理商提供的产品价格已达到与光澜公司产品价格持平甚至略低的水平。

要求:

- (1)从宏观环境角度简要分析光澜公司面临的机会和威胁。
- (2)从五力模型的角度分析光澜公司面临的竞争。

2. 秦川公司是一家研发、制造和销售手机设备的上市公司,由于没有掌握核心技术,秦川公司只能从外部购买手机芯片,经测算,手机芯片占秦川公司手机生产成本的40%。秦川公司采购制度规定,每季度初,采购部经理以定向集中采购方式采购本季度生产所需要的数量较大的手机芯片,验收部门负责人对购进芯片的品种、规格和数量进行验收,如果无误,在开具验收单后直接入库。

秦川公司仓库管理制度规定,仓库保管员同时负责登记手机芯片、手机成品等存货明细账,以便对仓库中的所有存货项目的验收、发、存进行连续记录,当收到验收部门送交的存货和验收单据后,仓库保管员根据验收单登记存货明细账,仓库保管员根据车间材料员填写的领料单和销售人员填写的销货单发出手机芯片和手机成品,仓库保管员在空闲时间对存货进行必要的实地盘点。

要求:

(1)根据《企业内部控制应用指引第7号——采购业务》“内部控制要求与措施”,分析秦川公司在采购业务环节存在的内部控制弱点,并提出改进建议。

(2)根据《企业内部控制应用指引第8号——资产管理》“内部控制要求与措施”,分析秦川公司在存货管理环节存在的内部控制弱点,并提出改进建议。

3. 绿安集团创建于上世纪90年代,专门从事化工原料贸易,化工原料主要来源于国内生产企业,在绿安集团成立后的几年内,国内民用化工产品的市场不断扩大,对化工原料的需求日益增加,绿安集团的业务开展得红红火火,利润持续增长,2000年开始,在董事长李生行的推动下,绿安集团实施第一次战略转型,走“工贸结合”的道路,凭借绿安集团的贸易优势,尤其是多年积累的信息优势和渠道优势,把产业链延伸到工业实体领域,做出自己的产品,树立自己的品牌,以适应未来市场趋势和行业环境的变化,2002年,绿安集团成立了一家化纤企业,产品主要是地毯纱线,这种纱线是地毯纺织企业的主要原料,这家企业成立后不久就实现了盈利,以后几年内产销量不断增加,成为绿安集团新的利润增长点。

2008年国际金融危机爆发,化工产品制造行业遭遇了严重的困难,由于需求增速放缓以及企业自主创新能力不足、同质化竞争严重,行业发展陷于停滞。绿安集团化纤企业的销售量开始下降,难以实现当年的计划目标,董事长李先生从中既看到了挑战,也看到了机会,他又提出并组织实施了绿安集团的又一次战略变革,将绿安集团的产业链进一步向下游延伸至终端产品——地毯行业。年底,绿安集团克服了变革阻力,投资新建了地毯生产企业,几年来,随着中国酒店业、房地产业迅猛发展以及人们居住条件的改善,国内地毯市场的潜力被逐渐开发出来,绿安集团的地毯生产企业也持续呈现产销两旺的局面。

要求:

(1)简要分析绿安集团所经历的两次战略变革的时机选择、模式和类型。

(2)简要分析绿安集团实施纵向一体化的具体类型及优点。

(3)简要分析绿安集团第二次战略变革克服变革阻力应考虑的三个方面。

4. 福安公司为一家食品生产企业,2006年,福安公司拟扩大生产经营范围,投资于饮料行业。

福安公司管理层在对当时国内饮料行业进行深入调研后发现,已有一批大中型饮料企业从事各类知名品牌的饮用水的生产和销售,有关情况如下:(1)水酒公司生产饮用水的历史最长,其生产的矿泉水的市场综合占有率多年名列行业前三;(2)蓝宝公司实施相关多元化战略,早已形成瓶装水、高档玻璃瓶装水,碳酸饮料、茶饮料、果汁饮料等几大系列十几种产品,全方位地进入饮料市场;(3)童乐公司从儿童营养液起步,已形成奶制品、水、茶、可乐、八宝粥5大战略业务单元;(4)万宝公司以长期经营的多种饮料产品为基础,近年来开发了新产品果蔬饮料,仅短短两、三年时间,万宝公司在果蔬饮料的开发、生产、销售及市场占有率等方面,占据绝对优势;(5)K公司和B公司是两大国际知名外资企业,其产品集中于碳酸饮料,它们资金雄厚,研发能力强、依靠庞大的销售网络和低成本的产量扩张,在饮料市场占据了最大的份额,在碳酸饮料市场的占有率超过80%。

通过对饮料市场的深入调研,福安公司对市场竞争格局有了清晰的把握,公司管理层认为,开发上述公司已经占据优势地位的饮料产品市场,难度太大,公司管理层决定,着手开发当时国内市场上尚属空白的功能饮料,而且选择高端市场,注重品质和功能,这部分市场虽然目前市场需求量有限,但发展前景良好。2008年,福安公司生产的第一批功能性饮料下线试销,受到消费者的广泛认同。