

高顿财经研究院  
编著

# CPA

## 做题有套路· 公司战略与风险管理



考点

考试  
套路

关键思路  
与解析

GET(✓)

套路  
总结



掌握考点太虚啦，  
吃透“考试套路”才是王道！

提分必备  
秘笈

# CPA

## 做题有套路· 公司战略与风险管理



GET(√)

考点

考试  
套路

关键思路  
与解析

套路  
总结

高顿财经研究院  
编著

## 图书在版编目 (CIP) 数据

CPA 做题有套路. 公司战略与风险管理 / 高顿财经研究院编著. —北京: 中国财富出版社, 2018. 7

ISBN 978 - 7 - 5047 - 6686 - 1

I. ①C… II. ①高… III. ①公司—企业管理—资格考试—自学参考资料 IV. ①F23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 155550 号

策划编辑 李彩琴

责任编辑 戴海林 杨白雪

责任印制 尚立业

责任校对 孙会香 卓闪闪

责任发行 王新业

---

出版发行 中国财富出版社

社 址 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼 邮政编码 100070

电 话 010 - 52227588 转 2048/2028 (发行部) 010 - 52227588 转 321 (总编室)

010 - 68589540 (读者服务部) 010 - 52227588 转 305 (质检部)

网 址 <http://www.cfpress.com.cn>

经 销 新华书店

印 刷 上海商务联西印刷有限公司

书 号 ISBN 978 - 7 - 5047 - 6686 - 1/F · 2922

开 本 787mm × 1092mm 1/16 版 次 2018 年 9 月第 1 版

印 张 17.75 彩插 1 印 次 2018 年 9 月第 1 次印刷

字 数 359 千字 定 价 55.00 元

---

版权所有 · 侵权必究 · 印装差错 · 负责调换

## 编写委员会成员名单

陈琼妹 陈任远 邓韶君 邓益娟 丁文  
高凌燕 高胜男 何建红 李墨 林珑  
邵娟 石忱茂 唐萌 唐培吉 夏红民  
谢玲梅 熊瑶 许扬 张丽丽 周西  
周元 朱成林

## 前言

### 掌握考点太虚，吃透“考试套路”才是王道！

#### “懂了”和“拿分”之间似乎隔着十万八千里

一堂 CPA（注册会计师）的课听下来，感觉自己都听懂了，可面对题目的时候还是一片茫然。这“懂了”和“拿分”之间的深壑太难跨越，无数人在这个时候选择了放弃，放弃了自己的财经梦想。当然，还有很多人选择在考场延续自己对“拿分”的期望。

#### 题目里面藏着能帮助我们真正理解考点的钥匙

有一些考点知识，通过看书和听课怎么也搞不明白。可若是做做题、看看解析，就能豁然开朗。题目里面藏着能帮助我们真正理解考点的钥匙，只要拿到这把钥匙，就能开门拿分。

### 掌握考点太虚，吃透“考试套路”才是王道

这把“拿分”钥匙就是“考试套路”。识别题目中的“考试套路”并 GET（获取）这个“考试套路”的解决方案，便能理解考点，拿到分数。这就是一个找对门、插对钥匙的过程。

本书以提升 CPA 考生拿分能力为目标，按照专题形式对 CPA 主要考点进行梳理，对各个考点的“考试套路”进行深度挖掘，并给出识别和解决各个“考试套路”的方法和技巧，有助于考生在面对各类“考试套路”时能够有思路、有方法、有技巧。

本书主要包括以下几个方面内容。

#### 1. 考试套路

通过研究历年真题，把针对各个考点的考试套路一一梳理出来，给出解决各个套路的“钥匙”，让 CPA 考生见题不慌，解题有思路、有方法、有技巧，真正理解真题是如

何进行考核的，切实提升拿分能力。

## 2. 套路研习课堂

除了精准、必要的套路学习之外，本书还增设视频课程——套路研习课堂，由高顿独家“套路讲师”为考生细致讲解各个考试套路。考生扫描二维码，便可学习该课程。

## 3. 套路 GET 列表

本书为 CPA 考生提供了一个“套路 GET 列表”，考生可以用来检查自己哪个套路掌握了，哪个套路还需要学习，从而提升学习的方向性和目标性，减少重复学习。

## 4. 注会抢分榜

主打“吃透一个榜单，多抢 3~8 分”的理念，以榜单的形式将 CPA 考试中“易得的分”“高频考点”等制作成专题课程，让考生以轻松的方式学习相应的 CPA 知识，力求多拿一些分数，提高通过 CPA 考试的可能性。考生扫描二维码，便可学习该课程。

这套图书聚集了高顿财经研究院数十位讲师和研究员多年的教学研究成果，我们衷心希望这套图书能帮助广大考生取得更好的成绩，顺利通过考试。

高顿财经研究院

2018 年 3 月

## 专题一

## 战略与战略管理



- 003 | 考点一 公司战略的定义 (1个套路)
- 004 | 考点二 了解公司的使命与目标 (3个套路)
- 006 | 考点三 公司战略的层次 (3个套路)
- 010 | 考点四 战略管理过程 (2个套路)
- 012 | 考点五 战略变革管理 (2个套路)



## 战略分析

## 专题二

- 020 | 考点一 宏观环境分析 (3个套路)
- 024 | 考点二 产业环境分析——产品生命周期 (3个套路)
- 028 | 考点三 产业环境分析——五种竞争力分析 (5个套路)
- 036 | 考点四 产业环境分析——成功关键因素分析 (1个套路)
- 037 | 考点五 竞争环境分析 (2个套路)
- 045 | 考点六 国家竞争优势(钻石模型)分析 (2个套路)
- 047 | 考点七 企业资源与能力分析 (6个套路)
- 056 | 考点八 价值链分析 (4个套路)

- 063 考点九 业务组合分析 (2个套路)
- 067 考点十 SWOT分析 (2个套路)

### 专题三

## 战略选择



- 076 考点一 总体战略——发展战略 (7个套路)
- 087 考点二 总体战略——发展战略的途径 (4个套路)
- 100 考点三 总体战略——收缩战略 (2个套路)
- 103 考点四 业务单位战略——成本领先战略 (1个套路)
- 105 考点五 业务单位战略——差异化战略 (2个套路)
- 110 考点六 业务单位战略——集中化战略 (3个套路)
- 117 考点七 业务单位战略——中小企业竞争战略 (2个套路)
- 120 考点八 业务单位战略——蓝海战略 (3个套路)
- 125 考点九 职能战略——市场营销战略 (5个套路)
- 134 考点十 职能战略——生产运营战略 (4个套路)
- 138 考点十一 职能战略——采购+人力资源战略 (2个套路)
- 142 考点十二 职能战略——财务战略 (3个套路)
- 150 考点十三 国际化经营战略 (4个套路)



## 战略实施

### 专题四

- 164 考点一 横向分工结构 (2个套路)
- 169 考点二 组织战略类型 (1个套路)
- 171 考点三 公司战略与企业文化 (1个套路)

- 174 | 考点四 战略控制 (5个套路)
- 180 | 考点五 战略中的权力与利益相关者 (3个套路)
- 185 | 考点六 公司治理 (1个套路)

## 专题五

## 风险与风险管理



- 191 | 考点一 企业面对的风险种类 (2个套路)
- 198 | 考点二 风险管理基本流程 (3个套路)
- 202 | 考点三 风险管理策略 (2个套路)
- 210 | 考点四 风险理财措施 (3个套路)
- 216 | 考点五 风险管理技术与方法 (2个套路)
- 221 | 考点六 风险管理的概念 (1个套路)
- 224 | 考点七 风险管理组织体系 (1个套路)
- 227 | 考点八 风险管理信息系统 (1个套路)



## 内部控制

## 专题六

- 232 | 考点一 内部控制的要素 (3个套路)
- 237 | 考点二 内部控制评价 (3个套路)
- 242 | 考点三 内部控制应用指引 (2个套路)
- 260 | 考点四 审计委员会在内部控制中的作用 (2个套路)
- 269 | 附录 《公司战略与风险管理》命题特点分析与备考方法建议

## 专题一

# 战略与战略管理



本专题共有**5**个核心考点，**11**个考试套路，  
赶紧将**套路GET到!**



### 考点一 公司战略的定义

- ★ 考试套路一 考核公司战略概念的属性 **GET** ( )

### 考点二 了解公司的使命与目标

- ★★ 考试套路一 考核公司使命的内涵 **GET** ( )
- ★★ 考试套路二 考核公司使命三方面的区分 **GET** ( )
- ★★ 考试套路三 考核公司目标 **GET** ( )

### 考点三 公司战略的层次

- ★★ 考试套路一 考核各层次战略的构成要素 **GET** ( )
- ★★ 考试套路二 考核公司战略层次 **GET** ( )
- ★★ 考试套路三 判断公司战略属于哪个层次 **GET** ( )

### 考点四 战略管理过程

- ★★ 考试套路一 考核战略选择过程的评估标准 **GET** ( )
- ★★ 考试套路二 考核战略实施解决的主要问题 **GET** ( )

### 考点五 战略变革管理

- ★★★ 考试套路一 考核战略变革的类型 **GET** ( )
- ★★★ 考试套路二 考核克服变革阻力的策略 **GET** ( )

## 考点一

# 公司战略的定义

(重要性: ★)



套路研习课堂



公司战略的定义有多种表述,可分为传统概念、现代概念及综合概念,如表 1.1 所示。

表 1.1 概念总结

分类	代表人物	属性
传统概念	波特	计划性、全局性、长期性
现代概念	明茨伯格	应变性、竞争性、风险性
综合概念	汤姆森	预先性、反应性

## 考试套路

### 考核公司战略概念的属性

(例题 1 多选题·真题)

公司战略的现代概念强调战略的( )。

- A. 全局性      B. 竞争性      C. 风险性      D. 应变性

【正确答案】见本专题末页

【关键思路与解析】本题考核公司战略的现代概念的属性。公司战略的现代概念强调战略的应变性、竞争性和风险性。

## 【考试套路总结】

### 【记忆口诀】

传统概念:全长计(蟒蛇有多长,按照身体的全长计算)。

现代概念:应风景(约会的时候不能煞风景,应学会应风景)。



其首要目的是为其所有者带来经济价值。

(例题3 单选题·真题)

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. 五年内在市区建成两个地标性建筑
- 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

【正确答案】 见本专题末页

【关键思路与解析】 企业使命是要阐明企业组织的根本性质与存在理由,企业目标是企业使命的具体化。选项 A 属于战略范畴(职能战略);选项 B 属于企业目标;选项 C 属于企业使命;选项 D 属于执行计划或预算(策略范畴)。

-----【考试套路总结】-----

营利公司的首要目的是挣钱,次要目的是更好地挣钱,而公司怎样实现更好地挣钱呢?是通过履行社会责任的方式实现。另外,公司的宗旨是明确自己要做什么,经营哲学就是企业的原则问题。

考试套路二

考核公司使命三方面的区分

(例题4 单选题·真题)

甲公司创始人在创业时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,这属于 ( )。

- A. 公司宗旨
- B. 公司目的
- C. 公司目标
- D. 经营哲学

【正确答案】 见本专题末页

【关键思路与解析】 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。本题“在经营活动中永远不做违背道德和法律的事情”体现的是公司的经营哲学。

-----【考试套路总结】-----

该考点要求考生识别公司使命中的目的、宗旨和经营哲学。比如,自己开了一家儿

童服装店，目的肯定是挣钱；宗旨（经营业务）是为儿童提供服装；君子爱财取之有道，所以不会进一些劣质的服装冒充正规品牌，这是原则问题。这三点一定要注意区分，这是解答以上题目的关键点。

### 考试套路三

## 考核公司目标

（例题5 多选题·真题）

下列关于公司建立战略目标体系目的的表述中，正确的有（ ）。

- A. 获得满意的投资回报率
- B. 提高公司在客户中的声誉
- C. 获得持久的竞争优势
- D. 提高股利增长率

【正确答案】 见本专题末页

【关键思路与解析】 战略目标体系建立的目的是为公司赢得下列成果：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，在国际市场上获取更稳定的立足点，确立技术上的领导地位，获得持久的竞争优势，抓住更多的成长机会，等等。

### 【考试套路总结】

该考点要求考生学会区分财务目标体系和战略目标体系。与财务数据相关的结果属于财务目标体系，而战略目标体系是针对公司大方向的发展。

#### 考点三

### 公司战略的层次

（重要性：★★）



套路研习课堂



公司战略一般分为三层：总体战略、业务单位战略和职能战略。如表 1.3 所示。

表 1.3 公司战略层次归纳

战略层次	管理层次	侧重点	影响范围
总体战略 (公司层战略)	公司最高管理层	业务组合, 资源配置	经营领域, 整个企业的财务结构和组织结构等方面
业务单位战略 (竞争战略)	事业部管理层	竞争	各业务单位的主管以及辅助人员
职能战略 (职能层战略)	职能部门管理层	效率, 协同作用	企业各职能部门

考试套路一

考核各层次战略的构成要素

(例题 6 单选题·真题)

公司总体战略的构成要素是 ( )。

- A. 选择经营范围, 发挥协同作用
- B. 确立竞争优势, 有效地控制资源的分配和使用
- C. 配置企业内部资源, 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

【正确答案】 见本专题末页

【关键思路与解析】 总体战略, 又称公司层战略, 是企业最高层次的战略。它需要根据企业的目标, 选择企业有能力竞争的经营领域, 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; 选项 A 属于干扰选项, 并非某一层级战略的要素体现; 选项 B 体现的是业务单位战略; 选项 C 体现的是职能战略。

(例题 7 单选题·真题)

下列各项中, 属于业务单位战略核心要素的是 ( )。

- A. 选择企业有能力竞争的经营领域
- B. 协调每个职能中各种活动之间的关系
- C. 协调不同职能与业务流程之间的关系
- D. 明确企业的竞争战略

【正确答案】 见本专题末页

【关键思路与解析】 业务单位战略也称为竞争战略。业务单位战略涉及各业务单位

的主管及辅助人员。这些经理人员的主要任务是将公司战略所包含的企业目标、发展方向和措施具体化，形成本业务单位具体的竞争与经营战略。业务单位战略要适应不断变化的外部环境，在各自的经营领域中有效地竞争。所以，选项 D 正确。选项 A 属于总体战略的核心要素。选项 B、C 属于职能战略的核心要素。

### 【考试套路总结】

在其位谋其政，任其职尽其责。企业每个层次的管理层都有自己的职责，并针对自己的职责做出相应的决策。总体战略考虑的是公司是发展、收缩，还是保持稳定的问题，业务单位战略考虑的是公司采取什么方法来增强竞争优势，职能战略则考虑协调各部门对竞争战略采取的具体措施。

### 考试套路二

## 考核公司战略层次

(例题 8 多选题·真题)

甲集团的经营范围涉及网络游戏、医药保健，最近该集团宣布进军电子金融领域。由此可见，甲集团的公司战略层次包括( )。

- A. 总体战略      B. 业务单位战略      C. 多元化战略      D. 职能战略

【正确答案】见本专题末页

【关键思路与解析】公司战略的层次包括总体战略、业务单位战略和职能战略。

(例题 9 多选题·真题)

甲公司的 100 多家日用百货超市，分布于三省交界的地域，由公司下设的五个地区事业部管理，各个事业部实行自我计划和自我管理。所以该公司的企业战略的结构层次应当包括( )。

- A. 公司战略      B. 业务单位战略      C. 市场战略      D. 职能战略

【正确答案】见本专题末页

【关键思路与解析】一般将企业战略分为三个层次：总体战略（又称公司层战略）、业务单位战略（竞争战略）和职能战略。