

2020 年注册会计师全国统一考试

冲刺通关必刷 8 套模拟试卷  
公司战略与风险管理

**5 套模拟试卷**  
**参考答案及详细解析**

杨波 主编 中华会计网校 编

# 目 录

冲刺通关必刷模拟试卷(一)参考答案及详细解析 .....	1
冲刺通关必刷模拟试卷(二)参考答案及详细解析 .....	8
冲刺通关必刷模拟试卷(三)参考答案及详细解析 .....	16
冲刺通关必刷模拟试卷(四)参考答案及详细解析 .....	23
冲刺通关必刷模拟试卷(五)参考答案及详细解析 .....	30

# 冲刺通关必刷模拟试卷(一) 参考答案及详细解析

## 答案速查

### 一、单项选择题

1. A	2. A	3. A	4. C	5. D
6. C	7. B	8. B	9. C	10. B
11. A	12. D	13. B	14. C	15. B
16. C	17. A	18. D	19. D	20. B
21. A	22. A	23. A	24. C	

### 二、多项选择题

1. ABC	2. ABCD	3. ABC	4. ACD	5. AB
6. AB	7. ABC	8. ABD	9. ABCD	10. AC
11. ABC	12. ABCD	13. ABCD	14. ABC	

### 一、单项选择题

1. A 【解析】公司宗旨旨在阐述公司长期的战略意向，其具体内容主要是说明公司目前和未来所从事的经营业务范围。选项 A 体现了 M 单车公司所从事的经营业务范围——提供共享自行车服务。选项 BC 属于公司产品可以实现的目的，不能作为公司宗旨的表述。选项 D 属于公司使命的表述。
2. A 【解析】总体战略是根据企业的目标，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。本题中公司领导层正在思考是否应该采取措施将新的业务加入到业务组合中去，属于公司层面的战略，即总体战略。
3. A 【解析】可行性标准指对战略的评估最终还要落实到战略收益、风险和可行性分析上。项目小组在评估时主要关注了方案的收益、风险，以及公司目前和未来可能的资源，所以使用的标准是可行性标准。
4. C 【解析】该银行为了减少顾客等待的时间，提高银行效率并为顾客创造价值，开发了一种叫号系统，这种活动属于技术开发。
5. D 【解析】同一产业中的各个企业，也可能对该产业的成功关键因素有不同的侧重。选项 D 的说法不正确。
6. C 【解析】选项 A、B、D 属于可以被模仿或复制的资源。选项 C 属于不可被模仿的资源，是能够建立竞争优势的资源。
7. B 【解析】前向一体化战略是指获得分销商或零售商的所有权或加强对他们的控制权的战略。汽车零部件生产企业向商务车生产企业发展，即向下游企业发展，所以属于前向一体化战略。
8. B 【解析】撇脂定价是在新产品上市之初定高价。渗透定价是在新产品上市之初定低价。
9. C 【解析】选项 A 为竞争对手的未来目标，选项 B 为竞争对手的现行战略，选项 D 为竞争对手的

自我假设。

10. B 【解析】 订单生产式生产是指，在采用某些生产运营流程的情况下，企业可能对未来需求的上涨非常有信心，从而持有为满足未来订单所需的一种或多种资源的存货，如配备适当的劳动力和设备，但企业会在实际收到订单之后才开始生产产品或提供服务。东方公司招聘兼职就是为了在餐馆举办大型活动或宴会的时候，可以有足够的员工，来满足顾客对人员的需求。这种平衡产能与需求的方法是订单生产式生产。
11. A 【解析】 乙公司的现有产品是传统的鸡蛋方便面，现开发新的品种，改善方便面的风味，采取的战略是产品开发战略。
12. D 【解析】 选项 A 属于混合战略；选项 B 属于集中差异化战略；选项 C 属于成本领先战略；选项 D 属于失败战略。
13. B 【解析】 基于非财务信息的业绩计量方法，员工周转率、旷工时间、每个员工的培训时间都是从人力资源的角度来评价的，所以选项 B 正确。
14. C 【解析】 在 M 型企业组织结构下，由于每个事业部都希望取得更多的企业资源，因此经常会在事业部之间滋生职能失调性的竞争和摩擦。所以选项 C 的说法不正确。
15. B 【解析】 根据案例资料可知，伟峰公司的问题是控股股东损害中小股东的利益，所以伟峰公司存在的公司治理问题是“终极股东对于中小股东的隧道挖掘”问题，属于剥夺型公司治理问题。选项 B 正确。
16. C 【解析】 随着国民生活质量的提高，消费者对健康更为关注，越来越多的上班族追求健康早餐，这说明消费者的生活方式发生变化，因此，本题所体现的宏观环境因素是社会和文化因素。
17. A 【解析】 在金融资产管理中，风险对冲也包括使用衍生产品，如利用期货进行套期保值。本题中棕榈油贸易商就是利用了套期进行保值的，所以采用的风险管理工具是风险对冲。
18. D 【解析】 经营电子商城业务的东方公司通过数据挖掘了解消费者的购买经历，对产品的评价，产品浏览和搜索行为，从而在掌握消费者真实需求的基础上有的放矢地向消费者推荐商品。体现的是信息技术与集中化战略：借助类似数据挖掘这样的信息技术，企业可以利用产品销售和客户数据分析消费者的购买模式和偏好，从而更好地发现目标客户、服务于目标市场，并针对性地开展营销和市场竞争活动。
19. D 【解析】 医疗保险主要指向雇员提供医疗费用给付的团体医疗费用保险，所以，选项 D 的说法错误。
20. B 【解析】 为了取得更大的市场规模，公司决定进军东南亚市场。说明该公司进军东南亚市场的动机是寻求市场。
21. A 【解析】 采用“抗衡者”战略的企业不应该拘泥于成本上的竞争，而应该比照行业中的领先公司来衡量自己的实力，选项 A 说法错误。
22. A 【解析】 能源、原材料、配件等物资供应的充足性、稳定性和价格的变化带来的风险属于市场风险。所以选项 A 正确。
23. A 【解析】 我国《企业内部控制基本规范》关于内部环境要素的要求，企业应当加强法制教育，增强董事、监事、经理及其他高级管理人员和员工的法制观念，严格依法决策、依法办事、依法监督，建立健全法律顾问制度和重大法律纠纷案件备案制度。
24. C 【解析】 决策树是考虑到在不确定性的情况下，以序列方式表示决策选择和结果。有关最佳决策路径的信息是富有逻辑性的，考虑各条路径上的条件概率和结果值可以产生最高的期望值。决策树显示采取不同选择的风险逻辑分析，同时给出每一个可能路径的预期值计算结果。甲公司对两个方案出现的不同条件概率和结果值计算产生较高的期望值进行决策，采用的是决策树法，选项 C 正确。

## 二、多项选择题

1. ABC 【解析】在行政管理上,防御型组织常常采取“机械式”结构机制,选项D的说法错误。
2. ABCD 【解析】选项ABCD都属于有效的人力资源战略应包括的内容。
3. ABC 【解析】选项D属于分析运营风险应当收集的信息。
4. ACD 【解析】A企业适合选择零股利政策。零股利政策,这种股利政策是将企业所有剩余盈余都投资回本企业中。选项ACD是不适合的。
5. AB 【解析】全面风险管理的焦点集中在所有利益相关者的共同利益最大化上,而传统风险管理更专注于纯粹和灾害性风险,选项C说法错误。全面风险管理是企业系统的、有重点的、持续的行为,而传统风险管理只有管理层认为必要时才进行,选项D说法错误。
6. AB 【解析】选项C和选项D属于风险管理委员会的职责。
7. ABC 【解析】新客户开发率、客户满意度、盈利率、客户保留率、目标市场的销售额(或市场份额)等指标属于滞后指标。顾客关系、时间、质量、价格、可选性、企业形象等指标属于领先指标。
8. ABD 【解析】新兴产业在不同程度上面临产业发展的障碍。从产业的五种竞争力角度分析,这些障碍主要表现在新兴产业的供应者、购买者与被替代品三个方面,其根源还在于产业本身的结构特征。新兴产业常见的发展障碍:(1)专有技术选择、获取与应用的困难;(2)原材料、零部件、资金与其他供给的不足;(3)顾客的困惑与等待观望;(4)被替代产品的反应;(5)缺少承担风险的胆略与能力。
9. ABCD 【解析】组织架构设计与运行中需关注的主要风险包括:(1)治理结构形同虚设,缺乏科学决策、良性运行机制和执行力,可能导致企业经营失败,难以实现发展战略。(2)内部机构设计不科学,权责分配不合理,可能导致机构重叠、职能交叉或缺失、推诿扯皮,运行效率低下。
10. AC 【解析】细分产业市场的变量,有一些与消费者市场细分变量相同,如追求利益、使用者情况、使用程度、对品牌的信赖程度、购买准备阶段、使用者对产品的态度等。此外,细分产业市场的常用变量还有最终用户、顾客规模等。所以正确答案是选项AC。
11. ABC 【解析】统计推论是进行项目风险评估和分析的一种十分有效的方法,它可分为前推、后推和旁推三种类型。
12. ABCD 【解析】在职能战略中,协同作用首先体现在单个的职能中各种活动的协调性与一致性,其次体现在各个不同职能战略和业务流程或活动之间的协调性与一致性,所以选项A不正确;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变化,因而难以归纳出一般性的职能战略,所以选项C不正确。三个层次的战略都是企业战略管理的重要组成部分,但是侧重点和影响范围有所不同,因此选项B的说法不正确。职能战略的重点是提高企业资源的利用效率,使企业资源的利用效率最大化,因此选项D的说法不正确。
13. ABCD 【解析】保护中小股东的权益的制度包括:累积投票制、建立有效的股东民事赔偿制度、建立表决权排除制度、完善小股东的代理投票权、建立股东退出机制等。
14. ABC 【解析】应急资本不涉及风险的转移,是企业风险补偿策略的一种方式,选项D错误。

## 三、简答题

### 1. 【答案】

(1)体现了蓝海战略的如下特征:

①拓展非竞争性市场空间,规避竞争,创造并攫取新需求。大学附近现有的两家书店商品严重同质化,竞争异常激烈;若干饮品店只外卖各种冷饮和奶茶,没有给顾客留出休憩的位置。M书社的创建者决定把书店和饮品店具有的两类互补性功能结合起来,建立一个集读书、休闲、生活服务为一体的综合性服务书吧。

②打破价值与成本互替定律，同时追求差异化和低成本，把企业行为整合为一个体系。M书社抛弃这些流行的理念和做法，只在墙壁上描绘一些山水画提高意境，舍去了昂贵的摆设，大大降低了成本，进而降低了饮品和图书的售价，提升了竞争力。M书社与时俱进，提供网上点单、送货上门。

(2)M书社依据的蓝海战略重建市场边界的基本原则：

①跨越战略群组。“大学附近现有的两家书店商品严重同质化，竞争异常激烈；若干饮品店只外卖各种冷饮和奶茶，没有给顾客留出休憩的位置。M书社的创建者决定把书店和饮品店具有的两类互补性功能结合起来，建立一个集读书、休闲、生活服务为一体的综合性服务书吧。”

②放眼互补性产品或服务。“M书社的创建者决定把书店和饮品店具有的两类互补性功能结合起来，建立一个集读书、休闲、生活服务为一体的综合性服务书吧。”

③跨越时间。“随着电子商务的普及，饮品的网上销售日益火爆，许多网站均提供网售平台。M书社与时俱进，也提供网上点单、送货上门。”

④重置客户的功能性或情感性诉求。“M书社计划打造自习位出租系列，并且提供午餐，为学生提供理想的学习和休息场所”。

English answers:

(1)It shows the following characteristics of blue ocean strategy.

①Expand the market of non-competitive space, avoid competition, create and grasp the new demand. The two existing University City bookstores were serious homogenous, the competition is extremely fierce. Some beverage shops only take out the kinds of cold drinks and milk tea, but they do not provide customers with a place to rest. The founder of Book bar decided to make the two classes of complementary function that bookstores and liquor stores have combined to create a set of reading, leisure life and service of integrated service bookstore.

②Break the law of mutual substitution of value and cost, in the meanwhile pursue differentiation and low cost, integrate enterprise behavior into a system.

The idea and practice to learn these popular books long abandoned, some landscape paintings depict only improving the artistic conception in the wall, without expensive equipment, greatly reducing the cost, thereby reducing the price of drinks and books, to enhance the competitiveness. Book Bar keeps the pace with the times, provides online orders, door-to-door service.

(2)Market boundary principle reconstructed by Book bar based on blue ocean strategy is listed below.

①Cross the strategic groups. The two existing University Town Bookstores are serious homogenous, the competition is extremely fierce. Some drinks shops only take out the kinds of cold drinks and milk tea, but do not provide customers a place to rest. The founder of Book bar decided to make the two classes of complementary function bookstores and liquor stores have combined to create a set of reading, leisure life and service of integrated service bookstore.

②Construct complementary products or services. The founder of Book Bar decided to combine the two complementary functions of the bookstore and the beverage store, and set up a comprehensive service, which includes reading, leisure, and life-services.

③Span time. With the popularity of e-commerce, online sales of drinks are becoming more and more popular, and many websites provide online marketing platform. Book Bar keeps the pace with the times, provides online orders, door-to-door service.

④Reset the functional or emotional demands of customers. Book Bar plans to create a rental service of seat for individual study, providing lunch, to provide students with ideal learning and rest place.

## 2. 【答案】

(1)甲公司采用的总体战略有相关多元化战略、收缩战略和密集型战略的市场渗透战略。

①甲公司在原有主业氨纶生产的基础上，于2010年开始向其他业务扩张，先后投资建设了三家五

星级酒店、一家旅游度假村以及获得省内一条高速公路的经营权等。由此可以判断公司采取的是非相关多元化战略。

②但由于这些多元化的扩张并没有给企业带来进一步的发展,反而拖累了主业经营,公司随即决定剥离其他业务,这属于收缩战略中的放弃战略。

③回归氨纶生产,专注于氨纶产业中的高定型氨纶,在工艺配方、反应机理、过程控制等方面形成自有专用技术,希望通过整合国内市场获取更大的市场份额,这属于市场渗透战略。

甲公司采用的业务单位战略是集中化战略。企业剥离其他业务回归氨纶生产,并专注于氨纶产业中的高定型氨纶,由此可以看出该公司采用了业务单位战略中的集中化战略。

(2)实施集中化战略的风险主要包括:①目标市场狭小导致的风险;②购买者群体之间需求差异变小;③竞争对手的进入与竞争。

(3)战略群组分析有助于企业了解相对于其他企业本企业的战略地位以及公司战略变化可能的竞争性影响。

①有助于很好地了解战略群组间的竞争状况,主动地发现近处和远处的竞争者。

②有助于了解各战略群组之间的“移动障碍”。

③有助于了解战略群组内企业竞争的主要着眼点。

④可以预测市场变化或发现战略机会。

甲公司通过对氨纶市场战略群组分析,了解了战略群组间的竞争状况和战略群组内企业竞争的主要着眼点,氨纶市场有三类竞争者,每一类都有其竞争优势。了解了各战略群组之间的“移动障碍”,市场竞争日趋激烈。发现了战略机会,决定专注于氨纶产业中的高定型氨纶。

### 3. 【答案】

(1)H公司面临的风险包括法律与合规风险、技术风险。

由于当前物业管理相关的法律法规并不健全,已颁布的法律法规还存在着一些不足。给H公司带来的风险属于法律与合规风险。

H公司在对物业本体、设备设施及环境的管理方面,由于缺乏高素质的技术人才,缺乏对新技术的了解,导致公司屡次技术创新失败,属于技术风险。

(2)H公司采用的风险管理工具包括:风险转移、风险规避、风险控制。

将一些专业性较强、风险较大的业务,以承包的方式委托给相关的专业公司打理,属于风险转移。对于一些把握不大,公司又不擅长的工作规划或业务,尽量回避,属于风险规避。针对高空抛物伤人事件,H公司采取的一系列措施,属于风险控制。

### 4. 【答案】

(1)本案中,终极股东对于中小股东的“隧道挖掘”问题在华飞公司案例中主要表现在李冠平入主华飞公司后利用各种金融手段通过关联交易直接实现利益侵占。“发现多笔收购行为涉及与其控股股东六顺集团的关联交易”“六顺集团不费一分一厘就使自己手中的华飞公司股权增至34.8%,同时仍拥有对J国际贸易中心的完全控制权,还为交易完成后新增自有物业的装修改造及流动资金需求筹得了资金”。

(2)本案例中,依据《企业内部控制应用指引第2号——发展战略》华飞公司在2015年所存在的战略风险表现为:发展战略过于激进,脱离企业实际能力或偏离主业,可能导致企业过度扩张,甚至经营失败。“一系列的并购之后,华飞公司资产总额由2015年末的30.92亿元迅速扩充至2019年9月30日的147.96亿元。然而,大量频繁的收购已经造成华飞公司资金链紧张”。

## 四、综合题

### 【答案】

(1)采用了发展战略中的相关多元化战略,因为该集团经营化肥、农药、农膜、种子和农机具等农业生产资料。

采用了发展战略中后向一体化战略。集团公司通过向上游延伸，加强资源掌控能力，在国内外控制钾盐矿储量近5亿吨，是获得上游企业的所有权或加强对其控制权，属于后向一体化战略。

采用了横向一体化战略。“十一五”规划期间，B集团通过加强供销系统内的联合重组，控股或相对控股了河北、山东、河南、湖北、江西等省市农资公司，进一步提高了市场服务能力。2010年9月，B集团收购了鲁南化肥厂。

(2)鲁南化肥厂属于全新的公司，没有之前的预算基础可以利用，所以编制零基预算。

零基预算的优点包括：①能够识别和去除不充分或者过时的行动；②能够促进更为有效的资源分配；③需要广泛的参与；④能够应对环境的变化；⑤鼓励管理层寻找替代方法。

缺点：①它是一个复杂的耗费时间的过程；②它可能强调短期利益而忽视长期目标；③管理团队可能缺乏必要的技能。

(3)B集团拥有11家全资二级子公司，1家控股二级子公司，主要通过各子公司开展业务。各个子公司独立经营，并保留其原本的企业名称，集团较少参与其子公司的市场战略，并且实行的是多元化经营，采用的是H型控股集团组织结构。

H型结构(控股企业/控股集团结构)的主要特点有：

- ①其业务单元的自主性强；
- ②企业无须负担高额的中央管理费，因为母企业的职员数量很可能非常少；
- ③业务单元能够自负盈亏并从母企业取得较便宜的投资成本；
- ④在某些国家如果将这些企业看成一个整体，业务单元还能够获得一定的节税收益；
- ⑤控股企业可以将风险分散到多个企业中，但是有时也很容易撤销对个别企业的投资。

(4)集权型结构拥有多级管理层，并将决策权分配给顶部管理层；其管理幅度比较窄，从而呈现出层级式结构。

集权型优点：

- ①易于协调各职能间的决策；
- ②易于对上下沟通的形式进行规范，比如利用管理账户；
- ③能与企业的目标达成一致；
- ④危急情况下能进行快速决策；
- ⑤有助于实现规模经济；
- ⑥这种结构比较适用于由外部机构(比如专业的非营利性企业：质监局、卫生检验检疫局等)实施密切监控的企业，因为所有的决策都能得以协调。

缺点：

- ①高级管理层可能不会重视个别部门的不同要求；
- ②由于决策时需要通过集权职能的所有层级向上汇报，因此决策时间过长；
- ③对级别较低的管理者而言，其职业发展有限。

分权型结构包含更少的管理层，并将决策权分配到较低的层级，从而具有较宽的管理幅度并呈现出扁平型结构。

分权型优点：

- ①减少了信息沟通的障碍；
- ②提高了企业反应能力；
- ③能够为决策提供更多的信息并对员工产生激励效应。

缺点：

不具备集权型决策所具备的优点。

由于集团的规模较大，并且海内外均有子企业，需要将决策权下放到各个子企业，所以采用分权型结构更为合适。



(5) B 集团的战略变革类型是结构和体系变革。结构和体系变革是指企业运作的管理方法的变革,包括结构变化、政策变化和控制系统变化。B 集团拟根据政策导向调整战略方针,变革管理方法,属于结构和体系变革。

(6) 在处理变革的阻力时,管理层应当考虑变革的三个方面:变革的节奏、变革的管理方式和变革的范围。