

2017 年注会战略真题（考生回忆版）

一、单项选择题

1. 环美公司原以家电产品的生产和销售为主，近年来逐渐把业务范围扩展到新能源、房地产、生物制药等行业，依据波士顿矩阵分析，下列对业务定位错误的是（ ）。

A. 家电业务的多数产品进入成熟期，公司在家电行业竞争优势显著，公司应加大投入力度，以维持优势地位

B. 新能源行业发展潜力巨大，前景广阔，公司该领域竞争优势不足，公司应对新能源重点投资提高市场占有率

C. 房地产进入寒冬期，公司房地产业务始终没有获利，应果断撤出

D. 生物制药行业今年发展迅猛，公司收购的一家生物制药企业由弱到强，竞争优势迅猛展现，公司应在短期内优先供给其所需资源，支持发展

【参考答案】A

【中华会计网校答案中华会计网校答案解析】选项 A 属于现金牛业务，本身不需要投资，说法错误。选项 B 属于问题业务，选项 C 属于瘦狗业务，选项 D 属于明星业务，说法都是正确的。

【点评】本题考核“波士顿矩阵”，该题目所涉及知识点在下列中华会计网校（www.chinaacc.com）2017 年注册会计师《公司战略与风险管理》辅导中均有体现：①杭建平老师基础班第二章第 11 讲；②李宏伟老师强化班第二章第 8 讲；③杨波老师移动班第二章第 13 讲；④“梦想成真”系列辅导丛书《应试指南·公司战略与风险管理》第 51 页单选第 14 题；⑤“梦想成真”系列辅导丛书《经典题解·公司战略与风险管理》第 47 页单选第 31 题；⑥“梦想成真”系列辅导丛书《全真模拟试卷·公司战略与风险管理》第 17 页单选第 6 题；⑦考试中心开通的模拟试题（一）单选题第 5 题。

2. 下列各项中，对准时生产系统（JIT）的作用说法错误的（ ）。

A. 该系统降低了存货变质、陈旧或过时的可能性

B. 该系统可能导致生产环节一旦出错则弥补空间小

C. 该系统能够减少对供应商的依赖

D. 该系统避免了因需求突然变动而导致大量产品无法出售的情况

【参考答案】C

【中华会计网校答案解析】JIT 的缺点之一是生产对供应商的依赖性较强，故选项 C 错误。

参见教材 133 页。

【点评】本题考核“准时生产方法（JIT）”，该题目所涉及知识点在下列中华会计网校（www.chinaacc.com）2017 年注册会计师《公司战略与风险管理》辅导中均有体现：①杭建平老师基础班第三章战略选择（二）中第 14 讲；②李宏伟老师强化班第三章第 13 讲；③杨波老师移动精讲班第三章第 14 讲；④“梦想成真”系列辅导丛书《应试指南·公司战略与风险管理》第 106 页单选第 12 题；⑤“梦想成真”系列辅导丛书《经典题解·公司战略与风险管理》第 89 页单选第 20 题；⑥考试中心开通的预测卷（二）多选题第 11 题。

3. 育英公司是一家英语培训机构，定位高端培训，该公司实行纯英文教学，全部课程由外籍教师授课，另外配合中文教师担任助教，所有教师有 5 年以上教学经验，育英公司组织协调机制是（ ）。

- A. 相互适应，自行调整
- B. 技艺（知识）标准化
- C. 工作过程标准化
- D. 工作成果标准化



【参考答案】B

【中华会计网校答案解析】技艺（知识）标准化，是指组织对其成员所应有的技艺、知识加以标准化。这种协调机制主要是依靠组织成员在任职以前就接受了必要的、标准化的训练，成为具有标准化知识和技能的人才。参见教材 191 页。

【点评】本题考核“横向分工结构的基本协调机制”，该题目所涉及知识点在下列中华会计网校（www.chinaacc.com）2017 年注册会计师《公司战略与风险管理》辅导中均有体现：①杭建平老师基础班第四章第 4 讲；②李宏伟老师强化班第四章第 3 讲；③“梦想成真”系列辅导丛书《应试指南·公司战略与风险管理》第 170 页单选第 7 题；④“梦想成真”系列辅导丛书《经典题解·公司战略与风险管理》第 145 页单选第 22 题；⑤考试中心开通的预测卷（二）单选题第 7 题。

4. 2007-2013 年，S 公司在作为 P 公司最大的元器件和闪存供应商的同时，推出了原创智能手机和平板，成为 P 公司在智能手机和平板市场主要的竞争对手，P 公司很想摆脱对 S 公司的依赖，但由于 S 公司在生产关键零件方面的能力显著强于其他公司，因而短期内 P 公司仍离不开 S 公司，最后影响了 S 公司对 P 公司讨价还价能力的主要因素是（ ）。

- A. 业务量
- B. 产品差异化程度和与资产专用性程度
- C. 纵向一体化程度
- D. 信息把握程度

【参考答案】B

【中华会计网校答案解析】当供应者的产品存在着差异化，因而替代品不能与供应者所销售的产品相竞争时，供应者讨价还价的能力就会增强。由于S公司在生产关键零件方面的能力显著强于其他公司，因而短期内P公司仍离不开S公司，最后影响了S公司对P公司的讨价还价能力。参见教材24页。

【点评】本题考核“产业五种竞争力”，该题目所涉及知识点在下列中华会计网校（www.chinaacc.com）2017年注册会计师《公司战略与风险管理》辅导中均有体现：①杭建平老师基础班第二章第4讲；②李宏伟老师强化班第二章第3讲；③“梦想成真”系列辅导丛书《应试指南·公司战略与风险管理》第52页多选第2题；④“梦想成真”系列辅导丛书《经典题解·公司战略与风险管理》第44页单选第3题；⑤“梦想成真”系列辅导丛书《全真模拟试卷·公司战略与风险管理》第74页单选第6题。

5. 2016年，R国汽车制造商G预计，随着绿色环保理念的普及和政府相关产业政策推出，R国的新能源汽车将迎来一个巨大的发展机遇，其本国竞争对手汽车制造商S公司将凭借雄厚资金实力和强大科研能力，把投资和研发重点转向新能源汽车领域。G对S的上述分析属于（ ）。

- A. 财务能力分析
- B. 成长能力分析
- C. 适应变化能力分析
- D. 快速反应能力分析

【参考答案】C

【中华会计网校答案解析】随着绿色环保理念的普及和政府相关产业政策推出，S公司将凭借雄厚资金实力和强大科研能力，把投资和研发重点转向新能源汽车领域。说明S公司具备对外部事件作出反应的能力，即适应变化的能力。参见教材38页。

【点评】本题考核“竞争环境分析”，该题目所涉及知识点在下列中华会计网校（www.chinaacc.com）2017年注册会计师《公司战略与风险管理》辅导中均有体现：①杭

建平老师基础班第二章第 6 讲；②李宏伟老师强化班第二章第 5 讲；③杨波老师移动精讲班第二章第 7 讲；④“梦想成真”系列辅导丛书《应试指南·公司战略与风险管理》第 50 页单选第 3 题；⑤“梦想成真”系列辅导丛书《经典题解·公司战略与风险管理》第 47 页单选第 34 题；⑥“梦想成真”系列辅导丛书《全真模拟试卷·公司战略与风险管理》第 20 页多选第 2 题。

6. 国内家电企业宏洁集团在 2016 年 5 月宣布，将斥资 45 亿美元收购发达国家 G 工业机器人制造商 K，K 是该国市场上专注于工业制造流程数字化企业，其研发的机器人已经被用来装配轿车和飞机，宏洁集团收购 K 的动机是（ ）

- A. 寻求市场
- B. 寻求效率
- C. 寻求资源
- D. 寻求现成资产



【参考答案】D

【中华会计网校答案解析】寻求现成资产型对外投资主要是发展中国家跨国公司向发达国家投资，其主要动机是主动获取发达国家企业的品牌、先进技术与管理经验等现成资产。国内家电企业宏洁集团收购发达国家 G 工业机器人制造商 K，是因为 k 拥有成熟的工业制造流程数字化技术，所以收购的动机是寻求现成资产。参见教材 157 页。

【点评】本题考核“发展中国家企业国际化经营动因”，该题目所涉及知识点在下列中华会计网校（www.chinaacc.com）2017 年注册会计师《公司战略与风险管理》辅导中均有体现：①杭建平老师基础班第三章战略选择（二）第 22 讲；②李宏伟老师强化班第三章第 17 讲；③杨波老师移动班第三章第 19 讲；④“梦想成真”系列辅导丛书《应试指南·公司战略与风险管理》第 89 页单选第 26 题；⑤“梦想成真”系列辅导丛书《经典题解·公司战略与风险管理》第 93 页多选第 1 题；⑥“梦想成真”系列辅导丛书《全真模拟试卷·公司战略与风险管理》第 3 页多选第 20 题；⑦考试中心开通的模拟试题（一）单选题第 11 题。

一、单选题

7. [未发给网开]甲公司是一家知名淮扬菜餐厅，在全国有 100 多家门店，为了在行业中始终保持领先，公司内设立研究所，紧跟市场需求变化，定期开发特色菜上市，赢得消费者好评。甲采取的发展战略类型是（ ）

- A. 多元化战略

- B. 市场开发战略
- C. 市场渗透战略
- D. 产品开发战略

【参考答案】D

【中华会计网校答案解析】产品开发战略是在原有市场上,通过技术改进与开发研制新产品。这种战略可以延长产品的寿命周期,提高产品的差异化程度,满足市场新的需求,从而改善企业的竞争地位。甲公司定期推出新菜,面对的还是现有的消费群体,目的是为了在行业中始终保持领先,所以是产品开发战略。参见教材 74 页。

【点评】本题考核“密集型战略”,该题目所涉及知识点在下列中华会计网校(www.chinaacc.com)2017年注册会计师《公司战略与风险管理》辅导中均有体现:①杭建平老师基础班第三章战略选择(一)第3讲;②李宏伟老师强化班第三章第3讲;③“梦想成真”系列辅导丛书《应试指南·公司战略与风险管理》第103页单选第17题;④“梦想成真”系列辅导丛书《经典题解·公司战略与风险管理》第105页多选第18题;⑤“梦想成真”系列辅导丛书《全真模拟试卷·公司战略与风险管理》第2页单选第11题;⑥考试中心开通的预测卷(二)单选题第24题,模拟试题(三)多选题第4题。

8. P 是一家经营日化用品的跨国公司,其母公司在 U 国,在其他国家设立 20 余个子公司,在该公司经营中,母公司将产品的研发技术和新产品提供给子公司,子公司也会把当地畅销的产品提供给母公司和其他子公司,P 的国际化经营战略类型为()

- A. 国际战略
- B. 跨国战略
- C. 全球化战略
- D. 多国本土化战略

【参考答案】B

【中华会计网校答案解析】为了避免外部市场的竞争压力,跨国战略中母公司与子公司、子公司与子公司的关系是双向的,不仅母公司向子公司提供产品与技术,子公司也可以向母公司提供产品与技术,所以 P 公司的国际化经营战略类型为跨国战略。参见教材 167 页。

【点评】本题考核“国际化经营战略类型”,该题目所涉及知识点在下列中华会计网校(www.chinaacc.com)2017年注册会计师《公司战略与风险管理》辅导中均有体现:①杭建平老师基础班第三章战略选择(二)第24讲;②李宏伟老师强化班第三章第17讲;③“梦

想成真”系列辅导丛书《应试指南·公司战略与风险管理》第101页单选第2题；④“梦想成真”系列辅导丛书《经典题解·公司战略与风险管理》第101页单选第24题；⑤“梦想成真”系列辅导丛书《全真模拟试卷·公司战略与风险管理》第21页多选第7题；⑥考试中心开通的预测卷（二）多选题第3题。

9. 甲为大型商场，开业以来，公司积累了丰富的销售数据，公司战略部门每年都会对这些数据整理，据此推算出来年度企业的销售风险，甲的风险管理方法是（ ）

- A. 正推
- B. 后推
- C. 前推
- D. 逆推

【参考答案】C

【中华会计网校答案解析】统计推论法分为前推、后推和旁推，其中前推就是根据历史的经验和数据推断出未来事件发生的概率及其后果，所以甲商场用积累的销售数据推算年度销售风险属于前推。参见教材291页。

【点评】本题考核“风险管理技术与方法”，该题目所涉及知识点在下列中华会计网校（www.chinaacc.com）2017年注册会计师《公司战略与风险管理》辅导中均有体现：①杭建平老师基础班第五章第18讲；②李宏伟老师强化班第五章第9讲；③“梦想成真”系列辅导丛书《经典题解·公司战略与风险管理》第177页单选第2题；④“梦想成真”系列辅导丛书《全真模拟试卷·公司战略与风险管理》第5页多选第11题。

10. 为了克服对客户需求的变化缺乏敏感性，公司结构性产能过剩问题，神大钢铁公司近年来收购了远航造船厂，参股国兴造船厂，与天州钢帘线制造厂签订合作协议，神大钢铁公司的发展战略是（ ）

- A. 前向一体化战略
- B. 后向一体化战略
- C. 多元化战略
- D. 密集型战略

【参考答案】A

【中华会计网校答案解析】前向一体化战略通过控制销售过程和渠道，有利于企业控制和掌

握市场，增强对消费者需求变化的敏感性，提高企业产品的市场适应性和竞争力。远航造船厂、国兴造船厂、天州钢帘线制造厂都是神大钢铁公司的下游企业，所以其发展战略是前向一体化战略。参见教材 70 页。

【点评】 本题考核“纵向一体化战略”，该题目所涉及知识点在下列中华会计网校（www.chinaacc.com）2017 年注册会计师《公司战略与风险管理》辅导中均有体现：①杭建平老师基础班第三章战略选择（一）第 2 讲；②李宏伟老师强化班第三章第 2 讲；③“梦想成真”系列辅导丛书《应试指南·公司战略与风险管理》第 107 页多选第 16 题；④“梦想成真”系列辅导丛书《经典题解·公司战略与风险管理》第 100 页单选第 13、14 题、104 页多选第 8、9 题；⑤“梦想成真”系列辅导丛书《全真模拟试卷·公司战略与风险管理》第 75 页单选第 11 题、第 93 页单选第 7 题；⑥考试中心开通的模拟试题（一）单选题第 21 题。

11. 根据波特的价值分析理论，下列属于企业支持活动（辅助活动）的是（ ）。

- A. 聘请咨询公司实施广告策略
- B. 物流配送产品
- C. 通过互联网进行广告宣传
- D. 生产设备维修

【参考答案】 A

【中华会计网校答案解析】 选项 A 属于辅助活动中的采购，选项 B 属于基本活动中的外部后勤，选项 C 属于基本活动中的市场销售，选项 D 属于基本活动中的生产运营。参见教材 55 页。

【点评】 本题考核“价值链分析”，该题目所涉及知识点在下列中华会计网校（www.chinaacc.com）2017 年注册会计师《公司战略与风险管理》辅导中均有体现：①杭建平老师基础班第二章第 10 讲；②李宏伟老师强化班第二章第 7 讲；③“梦想成真”系列辅导丛书《应试指南·公司战略与风险管理》第 52 页单选第 18、19 题；④“梦想成真”系列辅导丛书《经典题解·公司战略与风险管理》第 46 页单选第 18 题；⑤“梦想成真”系列辅导丛书《全真模拟试卷·公司战略与风险管理》第 21 页多选第 8 题、第 77 页多选第 3 题；⑥考试中心开通的模拟试题（二）多选题第 12 题。

12. 通过核对有关证据而获取有关控制的运行状况，追溯到相应的单据记录或检查有关负责

人签字，这种检查内控方法是（ ）

- A. 专题讨论
- B. 实地查验
- C. 穿行测试
- D. 审阅与检查

【参考答案】D

【中华会计网校答案解析】审阅与检查是在业务层面评价的常用方法，通过核对有关证据而获取有关控制的运行状况，如选择某些调节表上的差异，追溯到相应的单据记录（如银行对账单）或检查调节表是否有相关负责人签字。参见教材 329 页。

【点评】本题考核“内部控制评价的程序”，该题目所涉及知识点在下列中华会计网校（www.chinaacc.com）2017 年注册会计师《公司战略与风险管理》辅导中均有体现：①杭建平老师基础班第六章内部控制（二）第 5 讲；②李宏伟老师强化班第六章第 6 讲；③“梦想成真”系列辅导丛书《应试指南·公司战略与风险管理》第 262 页单选第 1 题；④“梦想成真”系列辅导丛书《经典题解·公司战略与风险管理》第 236 页多选第 10 题、237 页多选第 16 题；⑤“梦想成真”系列辅导丛书《全真模拟试卷·公司战略与风险管理》第 20 页单选第 24 题；⑥考试中心开通的模拟试题（三）多选题第 8 题。

二、多选题

1. 靓影公司是一家经营照相、冲印、彩扩的企业。靓影公司应当采用的竞争战略有（ ）。

- A. 聚焦细分市场需求，如婚庆大尺寸照片的拍摄、冲印、美化等
- B. 适应多样化的顾客需求，开发多种服务品种
- C. 增加服务的附加价值，如在顾客等候时提供茶水、杂志等
- D. 连锁经营或特许经营，将服务点分散在居民生活区中

【参考答案】ACD

【中华会计网校答案解析】靓影公司所处产业属于零散产业，该产业的战略选择包括：（1）克服零散——获得成本优势。（2）增加附加价值——提高产品差异化程度。（3）专门化——目标集聚。

【点评】本题考核“零散产业中的竞争战略”，该题目所涉及知识点在下列中华会计网校（www.chinaacc.com）2017 年注册会计师《公司战略与风险管理》辅导中均有体现：①杭建平老师基础班第三章战略选择（二）第 4 讲；②李宏伟老师强化班第三章第 9 讲；③“梦

想成真”系列辅导丛书《应试指南·公司战略与风险管理》第105页单选第31题、第107页多选第21题；④“梦想成真”系列辅导丛书《经典题解·公司战略与风险管理》第102页单选第36题、第105页多选第27题；⑤考试中心开通的模拟试题（一）单选题第4题。

2. 当前，在国内上市公司中，终极股东对中小股东的“隧道挖掘问题”有多种表现形式，其中包括（ ）。

- A. 过高的在职消费
- B. 产品购销的关联交易
- C. 以对大股东有利的形式转移定价
- D. 扩股发行稀释其他股东权益

【参考答案】BCD

【中华会计网校答案解析】选项A是经理人对于股东的“内部人控制”问题表现形式，其余三个是终极股东对于中小股东的“隧道挖掘”问题表现形式。这是对教材原文的考察，在教材228页。

【点评】本题考核“两大公司治理问题”，该题目所涉及知识点在下列中华会计网校（www.chinaacc.com）2017年注册会计师《公司战略与风险管理》辅导中均有体现：①杭建平老师基础班第四章第12讲；②李宏伟老师强化班第四章第8讲。

3. 华星公司是一家致力于手机研发、制造和销售的企业。公司每年从外部购买大量手机芯片。经测算，手机芯片占公司手机生产成本的40%以上。华星公司建立了一套采购制度。依据《企业内部控制应用指引第7号—采购业务》，下列华星公司采购制度规定中，符合内部控制要求与规范的是（ ）。

- A. 验收部门负责人对购进芯片的品种、规格和数量进行验收后，确定准确无误，开具验收单后方可入库
- B. 对于购买手机芯片预付的款项，必须定期追踪核查，综合分析预付账款的合理性，不可收回等风险情况，发现问题，应当及时采取措施
- C. 在与供货商的合同中，对退货条件、退货手续、货物出库、退货货款回收等应当作出明确规定
- D. 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手机芯片

【参考答案】BC

【中华会计网校答案解析】企业应当建立严格的采购验收制度，确定检验方式，由专门的验收机构或验收人员对采购项目的品种、规格、数量、质量等相关内容进行验收，出具验收证明。选项 A 错误。大宗采购应当采用招标方式，华星公司手机芯片占公司手机生产成本的 40% 以上，应属于大宗采购，所以选项 D 错误。参见教材 308 页。

【点评】本题考核“《企业内部控制应用指引第 7 号—采购业务》”，该题目所涉及知识点在下列中华会计网校 (www.chinaacc.com) 2017 年注册会计师《公司战略与风险管理》辅导中均有体现：①杭建平老师基础班第六章第 8 讲；②李宏伟老师强化班第六章第 4 讲；③“梦想成真”系列辅导丛书《应试指南·公司战略与风险管理》第 233 页单选第 3 题；④“梦想成真”系列辅导丛书《经典题解·公司战略与风险管理》第 240 页多选第 21 题；⑤考试中心开通的模拟试题（二）多选题第 12 题。

4. 近年来，国内调味品企业面临着激烈的竞争压力：其一，海外调味品企业不断通过收购国内品牌或在国内直接建厂进入国内市场；其二，原料成本、用工成本不断上涨，同时由于国内企业众多，产品差异小，利润微薄；其三，天然营养的综合型调味品层出不穷，对传统调味品形成部分替代。从五种竞争力角度考察，国内调味品生产企业面临的竞争压力包括（ ）。

- A. 产业内现有企业的竞争
- B. 潜在进入者的进入威胁
- C. 供应者讨价还价
- D. 购买者讨价还价

【参考答案】ABCD

【中华会计网校答案解析】“海外调味品企业不断通过收购国内品牌或在国内直接建厂进入国内市场”体现的是潜在进入者的进入威胁大；“原料成本、用工成本不断上涨”体现了供应者讨价还价能力强；“同时由于国内企业众多，产品差异小”体现了购买者讨价还价能力强和产业内现有企业的竞争激烈；“天然营养的综合型调味品层出不穷，对传统调味品形成部分替代”体现了替代品的替代威胁大。参见教材 22-25 页。

【点评】本题考核“产业五种竞争力”，该题目所涉及知识点在下列中华会计网校 (www.chinaacc.com) 2017 年注册会计师《公司战略与风险管理》辅导中均有体现：①杭建平老师基础班第二章第 4 讲；②李宏伟老师强化班第二章第 3 讲；③“梦想成真”系列辅导丛书《应试指南·公司战略与风险管理》第 52 页单选第 5 题、第 53 页多选第 10 题；④

“梦想成真”系列辅导丛书《经典题解·公司战略与风险管理》第44页单选第3、4题，48页多选第3题；⑤“梦想成真”系列辅导丛书《全真模拟试卷·公司战略与风险管理》第17页单选第2题、第39页多选第5题；⑥考试中心开通的模拟试题（三）单选题第2题。

5. 甲公司是一家电动摩托车制造商，长期从一家电机公司购买发动机，下列各项中，属于甲公司货源策略优点的是（ ）。

- A. 便于信息的保密
- B. 能产生规模经济
- C. 随着与供应商关系的加强，更可能获得价格上的优惠
- D. 能与供应商建立较为稳固的关系

【参考答案】ABD

【中华会计网校答案解析】甲公司选用的是单一货源策略。随着与供应商关系的加强，更可能获得高质量的货源。所以选项C错误。参见教材134。

【点评】本题考核“采购战略”，该题目所涉及知识点在下列中华会计网校（www.chinaacc.com）2017年注册会计师《公司战略与风险管理》辅导中均有体现：①杭建平老师基础班第三章战略选择（二）第15讲；②李宏伟老师强化班第三章第14讲；③“梦想成真”系列辅导丛书《应试指南·公司战略与风险管理》第104页单选第27题、106页多选第11题；④“梦想成真”系列辅导丛书《经典题解·公司战略与风险管理》第83页单选第8题、104页多选第16题；⑤“梦想成真”系列辅导丛书《全真模拟试卷·公司战略与风险管理》第77页单选第23题；⑥考试中心开通的模拟试题（一）多选题第2题，模拟试题（二）多选题第2题，模拟试题（三）单选题第2题。

6. 甲公司是一家环保设备制造商，2010年，甲公司把以投资建设环保项目为由从银行取得的贷款转而投入了房地产开发。几年后，由于政府宏观调控政策出台和房地产业的收缩，甲公司投入房地产开发的大部分资金无法收回，经营陷入危机。上述案例所涉及的风险有（ ）。

- A. 法律和合规风险
- B. 产业风险
- C. 操作风险
- D. 政治风险

【参考答案】ABD

【中华会计网校答案解析】甲公司将从银行取得的贷款投入了房地产开发，没有按照合同约定的用途用款，体现了合规风险。产业风险是指在特定产业中与经营相关的风险。房地产业收缩，体现了产业风险。政治风险是指完全或部分由政府官员行使权力和政府组织的行为而产生的不确定性。政府宏观调控政策的出台，体现了政治风险。参见教材 247 页。

【点评】本题考核“企业面对的风险种类”，该题目所涉及知识点在下列中华会计网校（www.chinaacc.com）2017 年注册会计师《公司战略与风险管理》辅导中均有体现：①杭建平老师基础班第五章第 2 讲；②李宏伟老师强化班第五章第 2 讲；③“梦想成真”系列辅导丛书《应试指南·公司战略与风险管理》第 203 页单选第 2 题，第 205 页单选第 20、22 题；④“梦想成真”系列辅导丛书《经典题解·公司战略与风险管理》第 182 页单选第 18 题，184 页多选第 13、14 题；⑤“梦想成真”系列辅导丛书《全真模拟试卷·公司战略与风险管理》第 19 页单选第 20 题、第 58 页单选第 17 题；⑥考试中心开通的模拟试题（二）单选题第 9、18 题，模拟试题（三）单选题第 10 题。

7. 分析企业运营风险，企业应至少收集与该企业、本行业相关的信息，其中包括（ ）。

- A. 企业风险管理的现状和能力
- B. 潜在竞争者、竞争者及其主要产品、替代品情况
- C. 期货等衍生产品业务曾发生或易发生失误的流程和环节
- D. 新市场开发、市场营销策略

【参考答案】ACD

【中华会计网校答案解析】分析运营风险，企业应至少收集与该企业、本行业相关的以下信息：

- ①产品结构、新产品研发；
- ②新市场开发、市场营销策略，包括产品或服务定价与销售渠道、市场营销环境等；
- ③企业组织效能、管理现状、企业文化，高、中层管理人员和重要业务流程中专业人员的知识结构、专业经验；
- ④期货等衍生产品业务中曾发生或易发生失误的流程和环节；
- ⑤质量、安全、环保、信息安全等管理中曾发生或易发生失误的业务流程或环节；
- ⑥因企业内、外部人员的道德因素致使企业遭受损失或业务控制系统失灵；
- ⑦给企业造成损失的自然灾害以及除上述有关情形之外的其他纯粹风险；

⑧对现有业务流程和信息系统操作运行情况的监管、运行评价及持续改进能力；

⑨企业风险管理的现状和能力。参见教材 254 页。

【点评】 本题考核“风险管理基本流程”，该题目所涉及知识点在下列中华会计网校（www.chinaacc.com）2017 年注册会计师《公司战略与风险管理》辅导中均有体现：①杭建平老师基础班第五章第 6 讲；②李宏伟老师强化班第五章第 1 讲。

8. 天翔航空公司于 2016 年初率先布局航空互联网，现在该公司已有 50 多架飞机完成改造和机组培训，为乘客提供了稳定的互联网接入服务，并由此赢得了明显的竞争优势。天翔航空公司的竞争优势来源于其拥有的（ ）。

- A. 文化资源
- B. 人力资源
- C. 技术资源
- D. 物质资源

【参考答案】 BCD

【中华会计网校答案解析】 现在该公司已有 50 多架飞机完成改造和机组培训，体现了人力资源和物质资源。为乘客提供了稳定的互联网接入服务，体现了技术资源。参见教材 46 页。

【点评】 本题考核“企业资源分析”，该题目所涉及知识点在下列中华会计网校（www.chinaacc.com）2017 年注册会计师《公司战略与风险管理》辅导中均有体现：①杭建平老师基础班第二章第 8 讲；②李宏伟老师强化班第二章第 6 讲。

9. Z 公司是澳洲一家矿产公司，其拥有的铜、锌、银、铅、金资源储量非常可观。2008 年国际金融危机爆发，Z 公司面临巨大的债务压力。国内蓝太公司的主营业务为铜、铅、锌等金属产品的生产和经营。2009 年经双方充分协商，蓝太公司以 80% 的自有资金，完成了对 Z 公司的并购。蓝太公司对 Z 公司并购的类型属于（ ）。

- A. 友善并购
- B. 产业资本并购
- C. 杠杆并购
- D. 纵向并购

【参考答案】 ABD

【中华会计网校答案解析】 2009 年经双方充分协商，所以是友善并购。蓝太公司以 80% 的自

有资金，完成了对 Z 公司的并购，所以是产业资本并购。Z 公司是澳洲一家矿产公司，其拥有的铜、锌、银、铅、金资源储量非常可观。国内蓝太公司的主营业务为铜、铅、锌等金属产品的生产和经营。Z 公司属于蓝太公司的上游企业，所以属于纵向并购。参见教材 84 页。

【点评】 本题考核“并购战略”，该题目所涉及知识点在下列中华会计网校（www.chinaacc.com）2017 年注册会计师《公司战略与风险管理》辅导中均有体现：①杭建平老师基础班第三章第 6 讲；②李宏伟老师强化班第三章第 5 讲；③“梦想成真”系列辅导丛书《应试指南·公司战略与风险管理》第 103 页单选第 15 题；④考试中心开通的预测卷（三）单选题第 4 题。

10. 富友公司实行全面预算管理，每年年底都在深入分析每个部门的需求和成本的基础上，根据未来的需求编制预算。富友公司编制预算采用的方法的优点有（ ）。

- A. 系统相对容易操作和理解
- B. 能够促进更为有效的资源配置
- C. 鼓励管理层寻找替代方法
- D. 容易实现协调预算

【参考答案】 BC

【中华会计网校答案解析】 每年都要重新编制，所以富友公司使用的是零基预算。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。参见教材 210 页。

【点评】 本题考核“预算与预算控制”，该题目所涉及知识点在下列中华会计网校（www.chinaacc.com）2017 年注册会计师《公司战略与风险管理》辅导中均有体现：①杭建平老师基础班第四章第 8 讲；②李宏伟老师强化班第四章第 6 讲；③“梦想成真”系列辅导丛书《应试指南·公司战略与风险管理》第 155 页多选第 17 题；④“梦想成真”系列辅导丛书《经典题解·公司战略与风险管理》第 133 页多选第 2 题，第 145 页单选第 18 题；⑤“梦想成真”系列辅导丛书《全真模拟试卷·公司战略与风险管理》第 37 页单选第 15 题、

第 78 页多选第 8 题；⑥考试中心开通的模拟试题（一）多选题第 6 题。

11. 顺丰公司是一家快递公司，2016 年，顺丰公司使用平衡计分卡衡量公司业绩，并选取了业务量增长率、交货时间、主要员工保留率、预期利润等指标作为业绩衡量指标。上述指标涵盖的角度有（ ）。

- A. 创新与学习角度
- B. 顾客角度
- C. 内部流程角度
- D. 财务角度

【参考答案】 ABCD

【中华会计网校答案解析】业务量增长率、预期利润体现了财务角度；交货时间体现了顾客角度和内部流程角度；主要员工保留率体现了创新与学习角度。参见教材 214 页。

【点评】 本题考核“平衡计分卡”，该题目所涉及知识点在下列中华会计网校（www.chinaacc.com）2017 年注册会计师《公司战略与风险管理》辅导中均有体现：①杭建平老师基础班第四章第 9 讲；②李宏伟老师强化班第四章第 6 讲；③“梦想成真”系列辅导丛书《应试指南·公司战略与风险管理》第 153 页多选第 1 题，第 155 页多选第 19 题；④“梦想成真”系列辅导丛书《经典题解·公司战略与风险管理》第 133 页单选第 4 题，第 145 页单选第 19、20 题；⑤“梦想成真”系列辅导丛书《全真模拟试卷·公司战略与风险管理》第 5 页多选第 7 题、第 17 页单选第 4 题。

12. 华生公司开发了有助于失明患者进行义眼移植的 Y 产品，并且取得了发明专利。公司随后建立了生产 Y 产品的工厂，目前形成了较为完善的进货、生产、发货、服务与分销体系。从企业价值链角度考察，华生公司与 Y 产品有关的价值活动包括（ ）。

- A. 基础设施
- B. 生产经营
- C. 内部后勤
- D. 技术开发

【参考答案】 AD

【中华会计网校答案解析】形成了较为完善的进货、生产、发货、服务与分销体系，属于基础设施；开发了有助于失明患者进行义眼移植的 Y 产品，并且取得了发明专利，属于技术开

发。参见教材 55 页。

【点评】 本题考核“价值链分析”，该题目所涉及知识点在下列中华会计网校（www.chinaacc.com）2017 年注册会计师《公司战略与风险管理》辅导中均有体现：①杭建平老师基础班第二章第 10 讲；②李宏伟老师强化班第二章第 7 讲；③“梦想成真”系列辅导丛书《应试指南·公司战略与风险管理》第 52 页单选第 18、19 题；④“梦想成真”系列辅导丛书《经典题解·公司战略与风险管理》第 46 页单选第 18 题；⑤“梦想成真”系列辅导丛书《全真模拟试卷·公司战略与风险管理》第 21 页多选第 8 题、第 77 页多选第 3 题；⑥考试中心开通的模拟试题（二）多选题第 12 题。

三、简答题

1. 博兴公司成立于 2014 年，是一家以信用担保为主要业务的专业担保机构。截至 2015 年末，公司商业性担保余额为 16.8 亿元。2016 年 1 月，博兴公司业务员李某受理了甲公司 600 万元债务的担保申请。李某根据公司的担保标准和担保条件对甲公司进行了资信调查和风险评估，并作出接受甲公司担保申请的决定，为了降低风险，李某要求甲公司提供反担保，甲公司同意把其拥有的郊区一块土地作为反担保的资产，双方签订了担保合同。2016 年 10 月，甲公司经营陷入困境，要求把担保额提高到 1000 万元，李某考虑到双方有反担保财产，同意了对方要求并修改了合同，事后通报了部门经理。2017 年 2 月，甲公司的债权人某银行通过法院起诉博兴公司支付其为甲公司担保的 1000 万元，根据法院的终审判决，博兴公司须偿还其担保的甲公司到期债务本息。随后，李某跳槽到另外一家担保公司工作，后来调查发现，李某和甲公司董事长是表兄弟关系，甲公司反担保的土地存在产权法律纠纷，已于 2016 年 8 月被法院依法判决给了乙公司，博兴公司从一开始就没有获得该土地的权利凭证，也没有甲公司调查评估的书面报告，只有甲公司的反担保说明。

要求：依据《企业内部控制应用指引第 12 号—担保业务》，简要分析博兴公司在担保业务中存在的内部控制缺陷。

【参考答案】（1）李某根据公司的担保标准和担保条件对甲公司进行资信调查和风险评估，并作出接受甲公司担保申请的决定，存在内部控制缺陷。

理由：企业应当建立担保授权和审批制度，规定担保业务的授权批准方式、权限、程序、责任和相关控制措施，在授权范围内进行审批。重大担保业务，应当报经董事会或类似权力机构批准。

（2）甲公司要求把担保额提高到 1000 万元，李某考虑到对方有反担保财产，同意了对方要

求并修改了合同，事后通报部门经理，存在内部控制缺陷。

理由：被担保人要求变更担保事项的，企业应当重新履行调查评估与审批程序。

(3) 李某和甲公司董事长是表兄妹关系，与甲公司的担保事项由李某进行，存在内部控制缺陷。

理由：企业为关联方提供担保的，与关联方存在经济利益或近亲属关系的有关人员在评估与审批环节应当回避。

(4) 博兴公司从一开始就没有获得该土地的权利凭证，也没有调查的书面报告，只有甲公司的反担保说明，存在内部控制缺陷。

理由：企业应当指定相关部门负责办理担保业务，对担保申请人进行资信调查和风险评估，评估结果应出具书面报告。企业在对担保申请人进行资信调查和风险评估时，应当重点关注的事项包括：担保申请人用于担保和第三方担保的资产状况及其权利归属；企业要求担保申请人提供反担保的，还应当对与反担保有关的资产状况进行评估。而且企业应当加强对反担保财产的管理，妥善保管被担保人用于反担保的权利凭证，定期核实财产的存续状况和价值，发现问题及时处理，确保反担保财产安全完整。

【点评】本题考核“内部控制应用指引——担保业务”，该题目所涉及知识点在下列中华会计网校（www.chinaacc.com）2017年注册会计师《公司战略与风险管理》辅导中均有体现：

①杭建平老师串讲班第六章及习题精讲班第六章例题 26；②李宏伟老师强化班第六章第 05 讲；③考前预测卷第三套多选题第 7 题；④“梦想成真”系列辅导丛书《应试指南·公司战略与风险管理》第 47 页单选第 2 题。