

经 | 典 | 题 | 解

第一部分 学情速递

| 2024 |



● ● ● ● 梦想成真辅导丛书 ● ● ● ●

2024 年公司战略与风险管理学情速递

一、考试政策

(一) 考试时间

考试时间，如表 0-1 所示。

表 0-1 考试时间

考试日期	考试科目	考试时长
2024 年 8 月 24 日	公司战略与风险管理	120 分钟

(二) 考试题型

考试题型，如表 0-2 所示。

表 0-2 考试题型

题型	题量	分值	
单项选择题	26 题	1 分/题	共 26 分
多项选择题	16 题	1.5 分/题	共 24 分
简答题	4 题	其中 3 题为 7 分/题，1 题为 5 分/题	共 26 分
综合题	1 题	24 分/题	共 24 分

* 2024 年考试题型尚未公布，参考 2023 年考试题型。

(三) 评分标准

评分标准，如表 0-3 所示。

表 0-3 评分标准

题型	评分标准
单项选择题	本题型共 26 小题，每小题 1 分，共 26 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，用鼠标点击相应的选项
多项选择题	本题型共 16 小题，每小题 1.5 分，共 24 分。每小题均有多个正确答案，请从每小题的备选答案中选出你认为正确的答案，用鼠标点击相应的选项。每小题所有答案选择正确的得分，不答、错答、漏答均不得分
简答题	本题型共 4 小题 26 分。其中一道小题可以选用中文或英文解答，请仔细阅读答题要求。如使用英文解答，须全部使用英文，答题正确的，增加 5 分。本题型最高得分为 31 分
综合题	本题共 24 分

* 2024 年评分标准尚未公布，参考 2023 年评分标准。

二、“公司战略与风险管理”科目基本情况

“公司战略与风险管理”是一门管理决策情境特征极其明显的课程。本科目的考试共包括八章，可分为战略管理、公司治理和风险管理三部分。章节体系图，如图0-1所示。

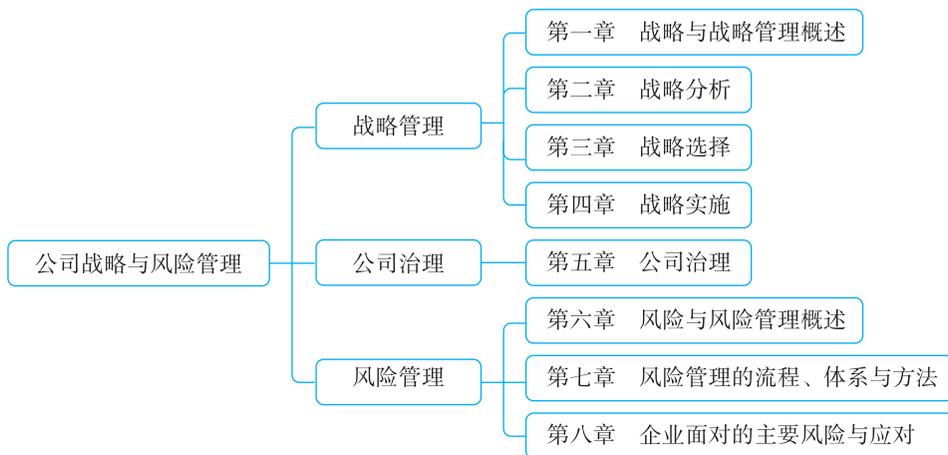


图0-1 章节体系图

第一章是战略管理内容的概述，第二、三、四章围绕战略管理三大要素及详细内容展开，这四章属于一个体系。学习这部分内容时，需要先全面理解把握第一章概述内容，再进行第二、三、四章的学习。

第五章公司治理是相对独立的内容，可以单独学习。

第六、七、八章是风险管理的内容，这三章的联系较为紧密，需要放在一起学习。

三、本书使用攻略

建议使用本书时，以“书课结合”形式分四个阶段来备考学习。

第一阶段以理解掌握每一章节知识点为目的。首先在看本书之前，先认真学习一遍每章节的视频课程。其次利用本书上册“打基础”中每一章节的“学练提升”部分，来凝练、掌握对应的知识点。最后利用本书下册“做习题”中每一章节的“逐章加练”部分，来进一步强化对各个知识点的掌握情况。

第二阶段以熟练掌握跨章节知识点为目的。利用本书下册“做习题”中的“综合学练”部分，来深化理解各章节知识点之间的联系以及练习跨章节知识点考查的习题，以应对备考简答题与综合题。

第三阶段以模拟应试为目的。利用本书下册“做习题”中的“冲刺模拟”试卷，在规定的120分钟时间内，实战演练未来考场情景，并完成最后的“查缺补漏”以及模拟训练。

第四阶段以巩固、提高为目的。这一阶段再回到本书上册“打基础”的每一章节的“学练提升”部分，针对学习过的每一个知识点，复习巩固，确保记牢记准，以提升应

试能力。

对于一般的考生而言，通过本科目的备考需要完成的这四个阶段，预计花费 100 小时。备考的过程特别考验一个人的时间管理能力，要充分利用每天的大块时间和碎片化时间，书要一页一页读，题要一道一道做，知识点要一个一个理解记忆，坚持学习、锲而不舍，方得始终。

由于时间仓促，本书在编写过程中难免有些疏漏，希望考生谅解。

预祝参加 2024 年注册会计师考试的考生顺利通过考试，**梦想成真！**

经 | 典 | 题 | 解

第二部分 学练提升

| 2024 |



● ● ● ● 梦想成真辅导丛书 ● ● ● ●

第一章 战略与战略管理概述

学练速览

巧学点

公司的使命、战略创新管理、战略管理中的权力与利益相关者。

巧练题

知识点多以客观题形式出现，个别年份涉及主观题。本章考分预计3-5分。

2024年考试变化

本章变动较小，新增和调整小部分内容。

- (1) 新增“创新管理流程模型”知识点。
- (2) 个别知识点调整了文字表述，无实质性变化。

考点学练

考点一 公司战略的定义★*

掌握四位学者从不同方面解读公司战略的含义：

钱德勒认为公司战略可理解为“确定企业**基本长期目标**、选择**行动途径**和为实现这些目标进行**资源分配**”。

公司战略分为传统概念和现代概念。传统概念是由美国哈佛大学波特教授给出的，他认为，战略是确定公司奋斗的终点以及实现的途径。简单地理解，“**战略=终点+途径**”。这个定义的给出是基于波特当时处在一个社会进步与环境变化相对较慢的历史时期。

现代概念是由加拿大学者明茨伯格在考虑了接下来的组织面临的更多未知不可测的内外部环境因素后，修正了波特所给出的战略定义，战略就是公司决策或行动的方式。其实就是“**战略=途径(决策或行动方式)**”。明茨伯格认为，终点无法事先设定，因为环境变化太快了！

美国另一位学者汤姆森指出，“战略既是预先性的(预谋战略)，又是反应性的(适应性战略)”。也就是需要管理层先要制定一个预谋战略，再随着环境变化而进行适应

* 本书采用★进行标注。★表示了解，★★表示熟悉，★★★表示掌握。

性调整。一个实际的战略应该是一个不断规划和再规划的结果。

实际上，传统和现代的两个战略概念不同，是因为两位学者所处的历史时期不同导致的，都是正确的。公司战略的概念和属性，如表 1-1 所示。

表 1-1 公司战略的概念和属性

概念	属性
传统概念	计划性、全局性和长期性(小口诀：计、全、长)
现代概念	应变性、竞争性和风险性(小口诀：应、风、竞)

【热练·多选题】(2018年)*逸风公司是一家手机游戏软件开发商。该公司为实现预定的战略目标，借助大数据分析工具，及时根据市场需求的变化调整产品开发和经营计划，成效显著。以下的表述中体现逸风公司上述做法的有()。

- A. 逸风公司的战略是理性计划的产物
- B. 逸风公司的战略是在其内外环境的变化中不断规划和再规划的结果
- C. 逸风公司的战略是事先的计划和突发应变的组合
- D. 逸风公司采取主动态势预测未来

解析 该公司为实现预定的战略目标，借助大数据分析工具，及时根据市场需求的变化调整产品开发和经营计划，说明其战略是事先的计划和突发应变的组合，采取主动的态势预测未来，战略是在内外环境的变化中不断规划和再规划的结果，选项 BCD 正确。

答案 BCD

考点二 公司的使命与目标★★

企业生存、发展、获利等根本性目的可作为公司使命的一部分，将公司目标作为使命的具体化。公司的使命，如图 1-1 所示。

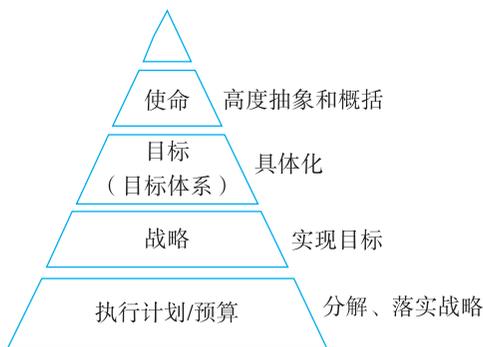


图 1-1 公司的使命

1. 公司的使命

使命是要明确给出公司组织的根本性质与存在理由，一般包括三个方面，也就是

* 本书所涉及的历年考题均为考生回忆，并已根据 2024 年考试大纲修改过时内容。

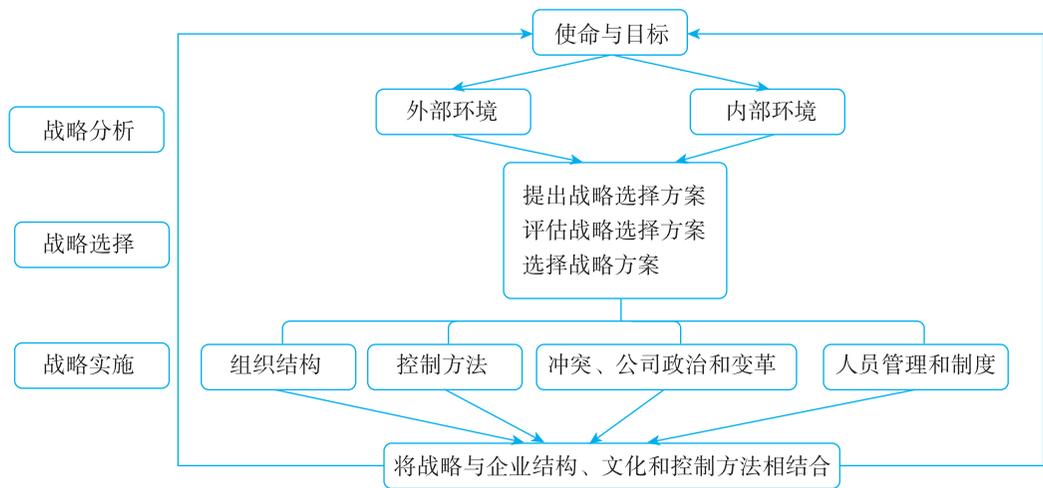


图 1-2 战略管理过程

1. 战略分析

战略分析包括外部环境分析和内部环境分析，战略分析的目的是明确企业处于什么内外环境以及其环境正在发生的变化和带给企业哪些机会和威胁。战略分析，如表 1-5 所示。

表 1-5 战略分析

战略分析	分析方面	分析目的
外部环境分析	从企业所面对的宏观环境、产业环境、竞争环境几个方面展开	了解企业所处的环境正在发生哪些变化，这些变化将给企业带来哪些机会和威胁
内部环境分析	从资源与能力、价值链和业务组合等几个方面展开	了解企业自身所处的相对地位，具有哪些资源以及战略能力

【备考战略】 波士顿矩阵、通用矩阵等都是常用的战略分析工具。

【热练·多选题】 A 公司正在进行下一年度的战略管理务虚会议。下列各项中，属于管理层在进行战略分析时，应该考虑企业外部环境分析的内容有()。

- A. 宏观环境分析
- B. 产业环境分析
- C. 企业资源与能力分析
- D. 企业核心竞争力分析

解析 外部环境分析包括宏观环境分析、产业环境分析、竞争环境分析。内部环境分析包括资源与能力分析和企业的核心竞争力分析等几个方面。 **答案** AB

【激活思路】 本题属于直接考查理论知识，可以结合第二章战略分析的内容进行判断。考生应该能够分清楚哪些属于内部环境分析的内容，哪些属于外部环境分析的内容，哪些属于内外部环境分析的内容。

2. 战略选择

战略分析解决的问题是企业在哪里，而战略选择解决的问题是企业去哪里。

企业在战略选择阶段要考虑可选择的战略类型和战略选择过程两个方面。

(1) 可选择的战略类型。

可选择的战略类型，如表 1-6 所示。

表 1-6 可选择的战略类型

类型	具体分类
总体战略	发展战略、稳定战略、收缩战略
业务单位战略	基本竞争战略、中小企业的竞争战略、蓝海战略
职能战略	市场营销战略、生产运营战略、研究与开发战略、采购战略、人力资源战略、财务战略等

【热练·多选题】天地股份有限公司是大型的上市公司，经营范围广泛。下列各项战略中，属于天地股份有限公司的公司层面战略有()。

- A. 发展战略
B. 稳定战略
C. 差异化战略
D. 收缩战略

解析 公司层面的战略包括发展战略、稳定战略和收缩战略。选项 C 属于业务单位战略。

答案 ABD

(2) 战略选择过程。

战略选择的过程包括如下三个步骤：

a. 制订战略选择方案。

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：自上而下的方法；自下而上的方法；上下结合的方法。三种方法的区别就在于在战略制定中集权与分权程度不同。

b. 评估战略备选方案。

评估战略备选方案通常使用三个标准：一是适宜性标准(用 SWOT 来衡量)；二是可接受性标准(是否被利益相关者接受)；三是可行性标准(成本效益原则)。

c. 选择战略方案。

包括三种方法：根据企业目标选择战略；提交上级管理部门审批；聘请外部专家。

3. 战略实施

战略实施就是将战略转化为行动并取得成果的过程，需要解决以下五个主要问题：

- (1) 组织结构需适合公司战略的定位。
- (2) 企业文化是促进战略实施的保证。
- (3) 战略控制监督实施进程。
- (4) 支持企业数字化转型和数字化战略实施。
- (5) 协调战略、组织结构、文化建设和技术创新与变革等诸多方面的关系。

【热练·多选题】尖保物业股份有限公司是大型国有企业，管理层认识到战略管理流程是一个循环过程。构成这一循环过程的关键要素包括()。

- A. 战略变革
B. 战略实施