



2025 注会《战略》模考二模错题率 Top10 汇总

<客观题>

Top1: 错误率 81.18%

（单选题）万亚公司是一家汽车制造企业，为了扩大其规模，收购了 F 汽车公司旗下的一家半导体制造企业，此次收购使得万亚公司拥有了新能源电动汽车驱动电机的研发能力和生产能力，由此取得明显的竞争优势。依据企业资源能力的价值链分析理论，万亚公司构筑其竞争优势的做法是（ ）。

- A. 确认支持企业竞争优势的关键性活动
- B. 明确价值链内各种活动之间的联系
- C. 明确价值系统内各项活动之间的联系
- D. 明确那些对企业降低成本起关键性的活动

【正确答案】B

【答案解析】本题考核“价值链分析——企业资源能力的价值链分析”的知识点。企业资源能力的价值链分析：①确认支持企业竞争优势的关键性活动——内部单个活动；②明确价值链内各种活动之间的联系——表现为价值链中基本活动之间、不同支持活动之间、基本活动与支持活动之间的联系；③明确价值系统内各项活动之间的联系——表现为上下游的企业之间。“收购了 F 汽车公司旗下的一家半导体制造企业，此次收购使得万亚公司拥有了新能源电动汽车驱动电机的研发能力和生产能力”，收购半导体制造企业之后，两家公司就是一家了，相当于万亚公司具备了驱动电机的研发能力（体现的是支持活动中的技术开发活动）和生产能力（基本活动中的生产经营活动），所以属于基本活动（生产能力）与支持活动（研发能力）之间的联系，因此，选项 B 正确。选项 D 是干扰项。

Top2: 错误率 77.96%

（多选题）月华大型制造企业在引入数智化系统后，企业发生了一系列变化。企业借助数智化手段，能更及时准确地向投资者披露财务信息，增强了投资者对企业的信心。此外，企业还通过数智化工具对市场竞争态势进行监测，能快速调整产品策略以应对竞争。根据上述案例，以下关于数智化对该企业公司治理影响包括（ ）。

- A. 提升了治理效率
- B. 提高了信息透明度
- C. 优化了企业决策
- D. 赋能外部治理机制

【正确答案】BC





【答案解析】“企业借助数智化手段，能更及时准确地向投资者披露财务信息，增强了投资者对企业的信心”体现提高了信息透明度。“企业还通过数智化工具对市场竞争态势进行监测，能快速调整产品策略以应对竞争”体现优化企业决策。

Top3: 错误率 72.99%

（多选题）美国 COSO 委员会于 1992 年发布了 COSO《企业内部控制——整合框架》，下列各项中，关于内部控制基本内涵的说法正确的有（ ）。

- A.内部控制是一种活动，包括目标和实现目标的手段
- B.内部控制可以为主体目标的实现提供合理的保证，但不能提供绝对的保证
- C.内部控制的目标包括经营目标、财务报告目标和合规目标等多个彼此独立又相互交叉的目标
- D.内部控制涉及组织中高层管理人员的活动

【正确答案】BC

【答案解析】本题考核“美国 COSO 关于内部控制的框架”知识点。内部控制是一个过程，它是实现目标的手段，而非目标本身，选项 A 表述错误。内部控制是由人来实施的，涉及组织各个层级人员的活动，选项 D 表述错误。因此选项 BC 正确。

Top4: 错误率 70.12%

（单选题）A 公司在拓展海外业务时，考虑到当地人比较注重企业内部关系融洽，所以特派企业内部沟通能力和亲和力很强的高管管理海外子公司。从外部宏观环境角度来看，A 公司考虑的因素是（ ）。

- A.生活方式变化
- B.文化传统
- C.价值观
- D.人口因素

【正确答案】C

【答案解析】价值观，是指社会公众评价各种行为的观念标准，不同的国家和地区人们的价值观各有差异，该题中考虑的是当地人注重企业内部关系融洽，这是价值观的体现。

Top5: 错误率 69.99%

（单选题）进行风险管理时，要回答“应当与这个公司联盟吗？是否需要套期保值？”依据上述描述，这里要分析的内容是（ ）。

- A.风险承受度
- B.风险偏好





C.风险转移

D.风险控制

【正确答案】B

【答案解析】风险偏好是企业在追求其战略和业务目标时愿意接受的风险类型和程度。分析风险偏好要回答的问题是公司希望承担什么风险。例如：应当与这个公司联盟吗？是否需要套期保值？应当在他国投资吗？是否使用未经认证的有机产品？

Top6：错误率 69.45%

（多选题）B 外卖平台前期为了抢占市场与更多商家签约，对于商家的资质审查、餐品质量把关基本上是流于程序，甚至是把关缺失，因此出现了很多食品质量问题。随着市场的扩大，外卖平台上的商家使用过期食材、无资质生产、卫生状况不合格等问题也不断暴露。同时 B 外卖平台采用烧钱的优惠补贴大战虽然能够在短时间内聚拢人气、开拓市场、增加用户量，但这需要大量资金作为后盾，在一段时间内有效，并不是长久之计，最终 B 外卖平台被其他公司收购。根据上述资料，B 外卖平台面临的有风险有（ ）。

A.运营风险

B.战略风险

C.市场风险

D.法律风险

【正确答案】ABC

【答案解析】“B 外卖平台前期为了抢占市场与更多商家签约，对于商家的资质审查、餐品质量把关基本上是流于程序，甚至是把关缺失，出现了很多食品质量问题。”表明企业内部运营存在问题，属于运营风险。“B 外卖平台烧钱的优惠补贴大战虽然能够在短时间内聚拢人气、开拓市场、增加用户量，但这需要大量资金作为后盾，在一段时间内有效，并不是长久之计，最终 B 外卖平台被其他公司收购。”表明 B 外卖平台战略制定不恰当最终导致企业战略目标未实现，被收购，属于战略风险。“随着市场的扩大，外卖平台上的商家使用过期食材、无资质生产、卫生状况不合格等问题也不断暴露。”表明 B 外卖平台合作的商家存在信用问题，属于市场风险。

Top7：错误率 69.10%

（多选题）甲公司是一家软饮料企业，经营历史长达上百年，消费者对其品牌认知度较高，市场占有率世界第一。拥有产品配方专利，资金充沛。根据以上信息可以判断该企业拥有的无形资源包括（ ）。

A.企业文化

B.组织经验





C.资金

D.品牌

【正确答案】BD

【答案解析】无形资产通常包括品牌、商誉、技术诀窍、专利、商标、企业文化、社会网络、组织模式和组织经验以及信息、数据等。“经营历史长达上百年”说明企业拥有组织经验，“消费者对其品牌认知度较高”说明企业拥有品牌，选项 BD 正确。

Top8: 错误率 67.46%

（多选题）甲公司是最近新成立的公司，目前由三位创始人分别负责公司各方面的业务。为了更好的评估战略备选方案，三位创始人发表了如下意见：选择的战略应帮助企业实现目标，符合投资人等利益相关者的期望。依据评估战略备选方案的三个标准，以上意见中所涉及的标准有（ ）。

A.可行性标准

B.可接受性标准

C.适宜性标准

D.合理性标准

【正确答案】BC

【答案解析】本题考核“评估战略备选方案”的知识点。评估战略备选方案通常使用三个标准：一是适宜性标准，考虑选择的战略是否发挥了企业的优势，克服了劣势；是否利用了机会，将威胁削弱到最低程度；是否有助于企业实现目标；二是可接受性标准，考虑选择的战略能否被企业利益相关者接受；三是可行性标准，对战略的评估最终要落实到战略收益、风险和可行性分析的财务指标上。“选择的战略应帮助企业实现目标”体现的是适宜性标准，“符合投资人等利益相关者的期望”体现的是可接受性标准。

Top9: 错误率 66.16%

（多选题）俊凯公司在实施一个新的战略时，组织要素发生了很大变化，而且这些变化大多与企业目前的文化具有潜在的一致性。在这种情况下，该公司处理战略与文化关系的重点包括（ ）。

A.企业在进行重大决策时，必须考虑与企业基本使命的关系

B.发挥企业现有人员在战略变革中的作用

C.在调整企业的奖励系统时，必须注意与企业组织目前的奖励行为保持一致

D.考虑进行与企业组织目前的文化相适应的变革，不要破坏企业已有的行为准则

【正确答案】ABCD

【答案解析】本题考核“战略稳定性与文化适应性”的知识点。在第一象限中，企业实施一个新的战





略时，组织要素会发生很大变化。这些变化大多与企业目前的文化具有潜在的一致性。在这种情况下，企业处理战略与文化关系的重点有以下几项：一是企业在进行重大决策时，必须考虑与企业基本使命的关系。二是发挥企业现有人员在战略变革中的作用。三是在调整企业的奖励系统时，必须注意与企业组织目前的奖励行为保持一致。四是考虑进行与企业组织目前的文化相适应的变革，不要破坏企业已有的行为准则。

Top10：错误率 61.64%

（多选题）乙公司是一家多元化企业。该公司某项业务的财务数据为：销售增长率 8%，可持续增长率 10%，投资资本回报率 6%，资本成本 8%。针对该业务可以采用的财务战略有（ ）。

- A.提高投资资本回报率
- B.降低资本成本
- C.出售业务
- D.增加股利支付

【正确答案】ABC

【答案解析】本题考核“价值创造和增长率矩阵”的知识点。销售增长率小于可持续增长率，投资资本回报率小于资本成本，所以属于减损型现金剩余业务。减损型现金剩余业务的首选战略是提高投资资本回报率，选项 A 正确。在提高投资资本回报率的同时，审查目前的资本结构政策，如果负债比率不当，可以降低平均资本成本，选项 B 正确。如果不能提高投资资本回报率或者降低资本成本，无法扭转价值减损的状态，则应当将该业务出售，选项 C 正确。选项 D 适用于增值型现金剩余业务。

