

# 注册会计师

## 公司战略与风险管理

### 习题精析班

#### 一、单选题

##### 【第四章】

【2021·单选题】L公司是H国一家主营智能照明系统研发和制造的企业，在全球20多个国家设有分部。每个分部都凭借母公司先进的电磁调压及电子感应技术，独立设计、生产和销售各种智能灯具、光源等产品，以满足所在国的市场需求。L公司国际化经营组织结构类型应是（ ）。

- A. 跨国结构
- B. 全球性产品分部结构
- C. 全球区域分部结构
- D. 国际部结构

【答案】C

【解析】“在全球20多个国家设有分部。每个分部都凭借母公司先进的电磁调压及电子感应技术，独立设计、生产和销售各种智能灯具、光源等产品，以满足所在国的市场需求”表明L公司采用的国际化经营战略的类型是多国本土化战略。与多国本土化战略相匹配的组织结构是全球区域分部结构，选项C正确。

【2020·单选题】华通公司是一家铁路建造企业。该公司把施工单位划分为轨道、桥梁、涵洞等若干项目组，每个项目组都包括从事技术、采购、运输、生产等活动的人员；每个人员都受项目组主管和所属职能部门主管的双重领导。下列各项中，属于华通公司采用的组织结构的优点是（ ）。

- A. 权力划分比较清晰
- B. 实现了各个部门之间的协作
- C. 容易协调管理者之间的关系
- D. 职能专家更加关注自身的业务范围

【答案】B

【解析】“该公司把施工单位划分为轨道、桥梁、涵洞等若干项目组，每个项目组都包括从事技术、采购、运输、生产等活动的人员；每个人员都受项目组主管和所属职能部门主管的双重领导”表明华通公司采用的是矩阵制组织结构，选项B正确。

【2020·单选题】升达公司是一家控股企业，下属多个分别主营石油化工、物流、机械制造等业务的独立经营的子公司。升达公司不干预子公司的战略决策和业务活动，仅根据市场前景和子公司的经营状况做出对子公司增加或减少投资的决策。升达公司应采取的组织结构类型是（ ）。

- A. 事业部制组织结构
- B. H型组织结构
- C. 战略业务单位组织结构
- D. M型组织结构

【答案】B

【解析】H型组织结构的下属子公司具有独立的法人资格。该组织结构下，母公司一般只是做一些宏观性的决断，不会对下属子公司的自主经营进行干涉。“升达公司不干预子公司的战略决策和业务活动，仅根据市场前景和子公司的经营状况做出对子公司增加或减少投资的决策”属于H型组织结构，选项B正确。

【2019·单选题】生产智能家电产品的凯威公司适应外部环境的不断变化，及时调整内部资源和组织结构，发挥协同效果和整体优势，激发员工的创新精神和使命感，对社会需求作出灵活、快速的反应。该公司采取的组织协调机制是（ ）。

- A. 直接指挥，直接控制
- B. 工作过程标准化
- C. 共同价值观
- D. 工作成果标准化

【答案】C

【解析】“及时调整内部资源和组织结构，发挥协同效果和整体优势，激发员工的创新精神和使命感，对社会需求作出灵活、快速的反应”体现了企业对内要及时调整，发挥创新精神、协同效果和整体优势；对外要灵活适应，快速行动，即共同价值观，选项C正确。

【2019·单选题】图美公司是某出版社所属的一家印刷厂，该公司按照出版社提供的文稿、图片和质量要求从事印刷、装订工作。图美公司适宜采用的组织协调机制是（ ）。

- A. 共同价值观
- B. 相互适应，自行调整
- C. 工作成果标准化
- D. 技艺（知识）标准化

【答案】C

【解析】因为印刷厂和出版社是雇佣的关系，出版社对印刷厂的要求只是能按时、按质把东西印刷出来即可，至于怎么印刷，出版社并不会做出过多的要求（不强调过程），所以本题体现了工作成果标准化，选项C正确。

【2020·单选题】圣元公司是一家智能家居用品制造商。该公司在技术开发和行政管理上具有很大的灵活性，由技术、营销等人员组成的项目组拥有产品开发的自主选择权。近年来该公司适应不断变化的市场需求，陆续开发出智能音响、智能手环、智能电视、扫地机器人等产品。圣元公司组织结构的战略类型是（ ）。

- A. 防御型战略组织
- B. 分析型战略组织
- C. 反应型战略组织
- D. 开拓型战略组织

【答案】D

【解析】开拓型战略组织追求一种更为动态的环境，将其能力表现在探索和发现新产品和市场的机会上。“该公司在技术开发和行政管理上具有很大的灵活性……近年来该公司适应不断变化的市场需求，陆续开发出智能音响、智能手环、智能电视、扫地机器人等产品”属于开拓型战略组织的特征，选项D正确。

【2019·单选题】华蓓公司是Y市一家生产婴幼儿用品的企业。多年来公司在Y市婴幼儿用品市场拥有稳定的市场占有率。为了巩固其竞争优势，华蓓公司运用竞争性定价阻止竞争对手进入其经营领域，并实施有利于保持高效率的“机械式”组织机制。华蓓公司所采取的组织的战略类型属于（ ）。

- A. 防御型战略组织
- B. 开拓型战略组织
- C. 反应型战略组织
- D. 分析型战略组织

【答案】A

【解析】“为了巩固其竞争优势，华蓓公司运用竞争性定价阻止竞争对手进入其经营领域，并实施有利于保持高效率的‘机械式’组织机制”表明华蓓公司所采取的，的是防御型战略组织，选项A正确。

【2021·单选题】蓝星公司是一家大型信息设备制造企业。该公司依据对公司目标做出的贡献评价各种职能和活动，并根据员工的专长给他们安排相应的岗位和职权。蓝星公司企业文化的类型是（ ）。

- A. 人员导向型
- B. 权力导向型
- C. 角色导向型

D. 任务导向型

【答案】D

【解析】“该公司依据对公司目标做出的贡献评价各种职能和活动，并根据员工的专长给他们安排相应的岗位和职权”表明蓝星公司的企业文化属于任务导向型文化。任务导向型文化也称目标导向型文化。在这种文化中，管理者关心的是不断地和成功地解决问题，对不同职能和活动的评估完全依据它们对企业目标做出的贡献。专长是个人权力和职权的主要来源，并且决定一个人在给定情景中的相对权力。

【2020·单选题】新阜铁路公司为保障所辖铁路的安全与畅通，制定并实施一整套严格的工作规章和程序，要求所有员工忠于岗位职责，严守操作规程。该公司文化的类型属于（ ）。

- A. 权力导向型
- B. 任务导向型
- C. 角色导向型
- D. 人员导向型

【答案】C

【解析】角色导向型企业应尽可能追求理性和秩序。角色导向型文化十分重视合法性、忠诚和责任。这类文化一般是围绕着限定的工作规章和程序建立起来的，分歧由规章和制度来解决。“制定并实施一整套严格的工作规章和程序，要求所有员工忠于岗位职责，严守操作规程”表明新阜铁路公司文化的类型属于角色导向型文化，选项 C 正确。

【2021·单选题】汉阳公司是国内一家经营多年的广告公司，在业内以鼓励员工个人对公司目标作出贡献闻名。近年来，国外著名广告公司的不断进入和本土竞争对手的成长给汉阳公司的业务增长带来越来越大的威胁，因此该公司管理层最近决定在维持现有组织架构的前提下推出新的更为严格的员工薪酬与绩效挂钩制度，以刺激业绩增长，该决定受到公司员工的拥护。汉阳公司在实施新的绩效考核制度时，应（ ）。

- A. 以企业使命为基础
- B. 加强协同作用
- C. 根据文化进行管理
- D. 重新制定战略

【答案】B

【解析】“该公司管理层最近决定在维持现有组织架构的前提下推出新的更为严格的员工薪酬与绩效挂钩制度”表明组织要素变化少；“该决定受到公司员工的拥护”表明与现有文化潜在一致性大。因此，应加强协同作用来管理变革，选项 B 正确。

【2018·单选题】家电制造商东岳公司于 2015 年并购了一家同类企业，在保留被并购企业原有组织的同时实行了新的绩效考核制度，结果遭到被并购企业大多数员工反对。本案例中，东岳公司在处理被并购企业战略稳定性与文化适应性关系时正确的做法是（ ）。

- A. 加强协同作用
- B. 以企业使命为基础
- C. 重新制定战略
- D. 根据文化进行管理

【答案】D

【解析】“在保留被并购企业原有组织的同时实行了新的绩效考核制度”表明组织要素变化少；“结果遭到被并购企业大多数员工反对”表明与现有文化潜在一致性小。因此，应根据文化进行管理，选项 D 正确。

【2021·单选题】诺力公司曾是一家著名的手机及相关设备制造企业，其生产的手机曾是世界第一品牌，占据将近一半的市场份额。2013 年该公司启动战略转型，将业务聚焦于模拟机业务上，而越来越多的消费者更青睐不断改进的智能手机。后来在智能手机制造巨头的竞争挤压下，诺力公司的经营跌入谷底并一蹶不振，最终在手机市场上被淘汰出局。诺力公司实施战略转型失效的原因是（ ）。

- A. 战略实施所需要资源条件与现实资源条件间出现了较大缺口
- B. 战略实施过程中各种信息的传递和反馈受阻
- C. 企业内部缺乏沟通，企业成员之间缺乏协作共事的愿望

D. 企业外部环境出现较大变化，现有战略一时难以适应

【答案】D

【解析】“2013 年该公司启动战略转型，将业务聚焦于模拟机业务上，而越来越多的消费者更青睐不断改进的智能手机。后来在智能手机制造巨头的竞争挤压下，诺力公司的经营跌入谷底并一蹶不振，最终在手机市场上被淘汰出局”表明诺力公司实施战略转型失效的原因是企业外部环境出现较大变化，现有战略一时难以适应。

因此，选项 D 正确。

【2019·单选题】瑞安保险公司依托医疗大数据智能化管理系统，将来自保险机构、医院和药房的诸如疾病发病率、治疗效果和医疗费用等方面的大数据及时进行“提纯”和整合，对潜在目标客户进行精细化管理，从而实现健康保费的有效控制。本案例主要体现的大数据特征是（ ）。

- A. 大量性
- B. 多样性
- C. 价值性
- D. 高速性

【答案】C

【解析】大数据的“价值性”特征是指大数据价值巨大，但价值密度低，即浪里淘沙，却又弥足珍贵。在本案例中，“提纯”这一关键词体现了大数据特征中的价值性，选项 C 正确。

【2021·单选题】斯威公司是一家休闲服装生产企业。近期该公司与其他具有不同资源与优势的企业建立了以信息网络为基础的企业联盟体，通过网络来联系设计创意、制作人员和资产设备，共同开拓市场，共享技术与信息，费用分担。从组织结构角度看，上述企业联盟体（ ）。

- A. 具有灵活性较差的局限性
- B. 是组织扁平化在企业之间的形式
- C. 是传统组织结构与新型组织结构的结合
- D. 是以资金流管理为核心的组织形式

【答案】B

【解析】“近期该公司与其他具有不同资源与优势的企业建立了以信息网络为基础的企业联盟体，通过网络来联系设计创意、制作人员和资产设备，共同开拓市场，共享技术与信息，费用分担”表明该企业联盟体是虚拟组织，其是组织扁平化在企业之间的形式。

【2021·单选题】传统汽车制造企业华阳公司实施数字化战略转型，提高电子商务采购金额与总采购金额的比例以及 ERP 系统的覆盖率。根据上述情况，属于华阳公司数字化转型主要方面的是（ ）。

- A. 组织变革
- B. 流程变革
- C. 技术变革
- D. 管理变革

【答案】D

【解析】“电子商务采购金额与总采购金额的比例”属于反映业务数字化管理变革的指标；“ERP 系统的覆盖率”属于反映财务数字化管理变革的指标。

【第五章】

【2020·单选题】建安集团是一家上市公司，公开信息显示该公司 2016 年实现净利润 3.8 亿元。当年该公司股价波动区间为 12~22 元，市盈率波动区间为 6~11 倍，公司以每股 5 元的价格向控股股东定向增发 1000 万股。从掠夺性财务活动角度分析，建安集团的上述定向增发行为属于（ ）。

- A. 内幕交易
- B. 超额股利
- C. 掠夺性资本运作

D. 掠夺性融资

【答案】D

【解析】公司向终极股东低价定向增发股票属于掠夺性财务活动中的掠夺性融资。“当年该公司股价波动区间为12~22元……公司以每股5元的价格向控股股东定向增发1000万股”属于掠夺性融资，选项D正确。

【2019·单选题】佳宝公司是一家上市公司，最近连续两年亏损，经营陷入困境。经审计发现，佳宝公司的重大决策权一直被控股股东控制，控股股东把佳宝公司当作“提款机”，占用佳宝公司的资金累计高达10亿元。佳宝公司存在的公司治理问题属于（ ）。

- A. 代理型公司治理问题
- B. “内部人控制”问题
- C. 剥夺型公司治理问题
- D. 企业与其他利益相关者之间的关系问题

【答案】C

【解析】“控股股东把佳宝公司当作‘提款机’，占用佳宝公司的资金累计高达10亿元”体现的是终极股东对于中小股东的“隧道挖掘”问题，即剥夺型公司治理问题，选项C正确。

【第六章】

【2018·单选题】永泽公司是一家餐饮公司。2010年，一场传染病的流行使餐饮业进入“寒冬”。该公司在进行风险评估后认为，这场传染病的流行将使消费者的健康饮食意识大大增强，于是组织员工迅速开发并推出系列健康菜品，使公司营业额逆势上升。永泽公司的上述做法体现的风险管理特征是（ ）。

- A. 专业性
- B. 战略性
- C. 系统性
- D. 二重性

【答案】D

【解析】“这场传染病的流行将使消费者的健康饮食意识大大增强，于是组织员工迅速开发并推出系列健康菜品，使公司营业额逆势上升”说明当风险预示着机会时，永泽公司化风险为增进企业价值的机会，故体现了风险管理特征中的二重性，选项D正确。

【2018·单选题】惠通公司开发出一种用于少儿英语学习的智能机器人。该产品投放市场不久，便被其他公司仿制。从技术活动过程所处的不同阶段考察，惠通公司面临的技术风险属于（ ）。

- A. 技术选择风险
- B. 技术设计风险
- C. 技术应用风险
- D. 技术研发风险

【答案】C

【解析】“该产品投放市场不久，便被其他公司仿制”表明该产品在投入市场后面临他人的技术模仿风险，属于技术风险中的技术应用风险，选项C正确。

【2018·单选题】甲公司曾是一家世界著名的照相机生产企业。近年来，面对各类新型照相设备的兴起，该公司业务转型迟缓，目前出现巨额亏损，濒临破产。甲公司遭遇的风险属于（ ）。

- A. 财务风险
- B. 技术风险
- C. 产业风险
- D. 战略风险

【答案】D

【解析】“近年来，面对各类新型照相设备的兴起，该公司业务转型迟缓，目前出现巨额亏损，濒临破产”表明甲公司在战略管理过程中，由于内外部环境的复杂性和变动性以及主体对环境的认知能力和适应能力的有限性，而导致企业整体性损失，属于战略风险，选项D正确。

【2017·单选题】思达集团原是一家房地产企业。2016年，思达集团以银行贷款为主要资金来源，开始大举并购一些发达国家的酒店和娱乐、体育健身等方面的业务。最近，思达集团由于收购规模过大，资金出现短缺。同时银行收紧了银根，不再向思达集团发放贷款。因此，思达集团被迫中止了收购活动，并为弥补资金漏洞出售了一些已购的业务。根据《企业内部控制应用指引第2号——发展战略》，思达集团在制定和实施发展战略方面存在的主要风险是（ ）。

- A. 发展战略实施不到位
- B. 发展战略过于激进，脱离企业实际能力或偏离主业
- C. 发展战略因主观原因频繁变动
- D. 缺乏明确的发展战略

【答案】B

【解析】“思达集团原是一家房地产企业……大举并购一些发达国家的酒店和娱乐、体育健身等方面的业务。最近，思达集团由于收购规模过大，资金出现短缺。同时银行收紧了银根，不再向思达集团发放贷款。因此，思达集团被迫中止了收购活动，并为弥补资金漏洞出售了一些已购的业务”表明思达集团发展战略过于激进，脱离企业实际能力或偏离主业，选项B正确。

【2018·单选题】有关研究机构证实，从事中成药生产的上市公司天康公司的主打产品含有对人体健康有害的成分。该研究结果被媒体披露后，天康公司的股价大跌，购买其产品的部分消费者和经销商纷纷要求退货，致使其经营陷入危机。上述案例中，天康公司面临的风险属于（ ）。

- A. 市场风险
- B. 运营风险
- C. 财务风险
- D. 产业风险

【答案】B

【解析】“天康公司的主打产品含有对人体健康有害的成分。该研究结果被媒体披露后……购买其产品的部分消费者和经销商纷纷要求退货，致使其经营陷入危机”体现的是天康公司在质量、安全、环保、信息安全等管理中发生失误导致的风险，属于运营风险，选项B正确。

【2021·单选题】丰源公司是一家多年从事制氧设备出口业务的国有企业。2019年年初，面对国外市场环境趋紧、订单大幅减少造成的风险，该公司开辟了国内销售业务，两年多来取得良好的业绩。本案例中丰源公司的做法体现了《中央企业全面风险管理指引》中的（ ）。

- A. 风险管理策略
- B. 风险管理理财措施
- C. 风险管理信息系统
- D. 风险管理组织职能体系

【答案】A

【解析】“2019年年初，面对国外市场环境趋紧、订单大幅减少造成的风险，该公司开辟了国内销售业务，两年多来取得良好的业绩”表明丰源公司采取了风险管理策略中的“风险对冲”。

【2020·单选题】庆云公司是国内一家研发、生产抗癌药品的企业。面对M国F公司生产的疗效和安全性更高的同类药品被越来越多的患者接受，庆云公司将业务转型为与F公司合作研发新一代抗癌药品，并销售F公司的产品，取得比转型前更好的经营业绩。庆云公司采取的风险管理策略是（ ）。

- A. 风险转移
- B. 风险规避
- C. 风险补偿
- D. 风险转换

【答案】B

【解析】风险规避是指企业回避、停止或退出蕴含某一风险的商业活动或商业环境，避免成为风险的所有人。“面对M国F公司生产的疗效和安全性更高的同类药品被越来越多的患者接受，庆云公司将业务转型为

与 F 公司合作研发新一代抗癌药品，并销售 F 公司的产品，取得比转型前更好的经营业绩”表明庆云公司采取的风险管理策略属于风险规避，选项 B 正确。

【2020·单选题】桐城钢铁公司需要的铁矿石购自 U 国的山谷矿山公司，后者曾多次在前者急需大量铁矿石时大幅提高产品价格，使前者遭受很大损失。后来桐城钢铁公司买下山谷矿山公司 51% 的股权并获得定价权。下列各项中，属于桐城钢铁公司采用的风险管理策略的是（ ）。

- A. 风险规避
- B. 风险控制
- C. 风险补偿
- D. 风险转移

【答案】B

【解析】 根据“后者曾多次在前者急需大量铁矿石时大幅提高产品价格，使前者遭受很大损失”可知，桐城钢铁公司的利润原来不仅要受到铁矿石市场价格波动的影响，还要受到其供应商山谷矿山公司大幅提价的影响，而“后来桐城钢铁公司买下山谷矿山公司 51% 的股权并获得定价权”说明桐城钢铁公司对其产品价格制定拥有了主动权，将受到其供应商山谷矿山公司大幅提价的影响降到了最低，控制了影响其利润的因素之一。因此，桐城钢铁公司采用的风险管理策略是风险控制，选项 B 正确。

【2021·单选题】亚星公司是一家生产、销售化工产品的企业。由于各类风险发生的可能性难以预测且风险一旦发生危害巨大，因而该公司实施了极为严格的风险管理制度。亚星公司采取的风险度量方法应是（ ）。

- A. 概率值
- B. 在险值
- C. 最大可能损失
- D. 期望值

【答案】C

【解析】 “由于各类风险发生的可能性难以预测且风险一旦发生危害巨大，因而该公司实施了极为严格的风险管理制度”表明亚星公司采取的风险度量方法应是最大可能损失。最大可能损失一般是在无法判断或无须判断发生概率的时候采取的风险度量方法。因此，选项 C 正确。

【2020·单选题】为了对可能给企业造成重大损失的风险事件进行有效管理，南方石油公司成立了自己的专属保险公司，为母公司提供保险，并由母公司筹集总计 10 亿元的保险费，建立损失储备金。下列各项中，属于南方石油公司采用的上述损失事件管理办法的优点的是（ ）。

- A. 降低内部管理成本
- B. 改善公司现金流
- C. 增加了其他保险的可得性
- D. 损失储备金充足

【答案】B

【解析】 “南方石油公司成立了自己的专属保险公司，为母公司提供保险，并由母公司筹集总计 10 亿元的保险费，建立损失储备金”属于专业自保。改善公司现金流属于专业自保的优点，选项 B 正确。

【2019·单选题】甲公司每年最低运营资本是 10 亿元，但是有 5% 的可能性需要 12 亿元维持运营。该公司筹集了 12 亿元，将其生存概率提高到 95%。甲公司管理损失事件的方法是（ ）。

- A. 风险资本
- B. 损失融资
- C. 保险
- D. 专业自保

【答案】A

【解析】 风险资本是除经营资本之外，公司补偿风险造成的财务损失而需要的资本。甲公司筹集的 12 亿元中，10 亿元为最低运营资本，其余的 2 亿元为风险资本，选项 A 正确。

【2018·单选题】众城银行是一家股份制商业银行。自成立以来，该银行坚持将职业道德修养和专业胜任能力作为选拔和聘用员工的重要标准，切实加强员工培训和继续教育，不断提升员工素质，保证了该银行规范高效运营。根据我国《企业内部控制基本规范》，众城银行的上述做法涉及的内部控制要素是（ ）。

- A. 控制环境
- B. 控制活动
- C. 风险评估
- D. 信息与沟通

【答案】A

【解析】“该银行坚持将职业道德修养和专业胜任能力作为选拔和聘用员工的重要标准，切实加强员工培训和继续教育，不断提升员工素质”属于我国《企业内部控制基本规范》关于内部环境要素的要求，选项A正确。

【2019·单选题】科环公司计划在某市兴建一座垃圾处理场，并对占用土地的价格、垃圾处理收入和建设周期等不可控因素的变化对该垃圾处理场内部收益率的影响进行了分析。科环公司采取的风险管理方法是（ ）。

- A. 马尔科夫分析法
- B. 失效模式、影响和危害度分析法
- C. 情景分析法
- D. 敏感性分析法

【答案】D

【解析】敏感性分析法是针对潜在的风险，研究项目的各种不确定因素变化至一定幅度时，计算其主要经济指标的变化率及敏感程度的一种方法。“科环公司……对占用土地的价格、垃圾处理收入和建设周期等不可控因素的变化对该垃圾处理场内部收益率的影响进行了分析”表明科环公司采取的是敏感性分析法，选项D正确。