

注册会计师

公司战略与风险管理

习题精析班

二、多选题

【2020·多选题】欣馨公司是某市一家向公众开放的花卉种植和销售企业，平时采用自动化设备培植、出售当地居民喜爱的兰花、绿萝等花卉；每逢节日前夕，便向市场推出富有节庆意义的花卉，同时接受并满足顾客观看公司业务流程后所提出的个性化定制要求。该公司的生产运营战略所涉及的主要因素有（ ）

- A. 批量
- B. 种类
- C. 需求变动
- D. 可见性

【答案】ABCD

【解析】“平时采用自动化设备培植”说明涉及的因素是批量，选项 A 正确；“平时采用自动化设备培植、出售当地居民喜爱的兰花、绿萝等花卉；每逢节日前夕，便向市场推出富有节庆意义的花卉，同时接受并满足顾客……提出的个性化定制要求”说明涉及的因素有种类和需求变动，选项 B、C 正确；“接受并满足顾客观看公司业务流程后所提出的个性化定制要求”说明涉及的因素是可见性，选项 D 正确。

【2021·多选题】维力公司管理层根据该公司的经营业绩决定采用新的财务战略，该战略包括使用内部资金进行前向一体化并购、增加股利支付和回购部分股东股份等。下列各项中，属于维力公司管理层采用新财务战略根据的有（ ）。

- A. 投资资本回报率为 7%，资本成本为 10%
- B. 销售增长率为 11%，可持续增长率为 8%
- C. 销售增长率为 9%，可持续增长率为 10%
- D. 投资资本回报率为 8%，资本成本为 6%

【答案】CD

【解析】“该战略包括使用内部资金进行前向一体化并购、增加股利支付和回购部分股东股份等”属于增值型现金剩余业务的做法。增值型现金剩余业务的特征：现金剩余（销售增长率小于可持续增长率），选项 C 正确；创造价值（投资资本回报率大于资本成本），选项 D 正确。

【2020·多选题】国内从事有色金属矿产地质勘探的艾地公司于 2017 年横向收购了 N 国的纳奇公司。N 国政府只允许本国企业从事贵金属矿产的勘探，因此这次收购使艾地公司获得 N 国储量丰富的黄金矿产的勘探权。此后艾地公司留用了纳奇公司经验丰富的管理层。艾地公司向 N 国投资的动机有（ ）。

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

【答案】AD

【解析】因为“国内从事有色金属矿产地质勘探的艾地公司”想将其有色金属矿产地质勘探业务拓展到 N 国，而“N 国政府只允许本国企业从事贵金属矿产的勘探”，所以艾地公司通过横向收购了 N 国的纳奇公司，不仅跨过了进入壁垒，而且获得了 N 国储量丰富的黄金矿产的勘探权，体现了艾地公司开辟新市场的动机；“此后艾地公司留用了纳奇公司经验丰富的管理层”体现了寻求现成资产的动机。因此，选项 A、D 正确。

【第四章】

【2021·多选题】建平公司专注于铁路、电力、矿产、石油、机场、港口等行业的工程总承包业务，拥有 3000

多名员工，设有业务员、部门经理、总经理等 3 个管理层级，各层级被充分授权。下列各项中，属于该公司组织类型优点的有（ ）。

- A. 易于协调各职能间的决策
- B. 有利于减少信息沟通障碍，提高企业反应能力
- C. 危急情况下能够做出快速决策
- D. 有利于调动管理人员的积极性

【答案】BD

【解析】“建平公司专注于铁路、电力、矿产、石油、机场、港口等行业的工程总承包业务，拥有 3000 多名员工，设有业务员、部门经理、总经理等 3 个管理层级，各层级被充分授权”表明该公司采取的是扁平型组织结构，强调分权。因此，选项 B、D 正确。选项 A、C 属于集权型决策的优点。

【2019·多选题】以生产、销售多种石化产品为主业的东昌公司对本企业的经营活动和人员，按照北方区域和南方区域进行划分。公司总部负责计划、协调和安排资源，区域分部负责所在区域的所有经营活动、产品销售和客户维护。下列各项中，属于东昌公司组织结构优点的有（ ）。

- A. 能实现更好更快的地区决策
- B. 可以削减差旅和交通费用
- C. 易于处理跨区域的大客户的事务
- D. 可以避免管理成本的重复

【答案】AB

【解析】“按照北方区域和南方区域进行划分”体现的是区域事业部制组织结构。选项 A、B 属于区域事业部制组织结构的优点；而区域管理人员只能满足区域业务，可能支撑不了其他区域的事务，难以处理跨区域的大客户的事务，选项 C 错误；如每个区域办事处都需要一个财务部门，则划分多个区域时会造成管理成本的重复，选项 D 错误。

【例题·多选题】美邦服装公司每年都采用投资回报率、销售利润率、资产周转率等比率指标对经营业绩进行衡量、评价。下列各项中，属于该公司采用的绩效来衡量、评价指标的局限性的有（ ）。

- A. 鼓励短期行为
- B. 比率在各个行业的理想标准不同并随着时间推移发生改变，这为不同行业或同一行业中不同企业的业绩比较带来困难
- C. 比率不适合用作业绩目标
- D. 信息获取存在困难

【答案】ABD

【解析】选项 A、B、D 属于使用比率来衡量、评价企业业绩的局限性。比率适合用作业绩目标，如投资报酬率、销售利润率、资产周转率等作为业绩目标，既简明又易于理解。选项 C 错误。

【例题·多选题】东亚建筑公司采用平衡计分卡衡量公司业绩，并选取了利润增长率、订单准时交付率、市场份额、顾客满意度等作为绩效衡量标准。该公司选取的上述指标涵盖的平衡计分卡角度有（ ）。

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

【答案】BCD

【解析】利润增长率属于财务角度；订单准时交付率属于内部流程角度；市场份额和顾客满意度属于顾客角度。因此，选项 B、C、D 正确。

【2021·多选题】天方出租汽车公司于 2017 年开始利用基于大数据的预测性分析系统，对其投入运营的 10000 多辆出租车进行数据收集与分析，实时检测这些车辆的行驶车况，以便及时地进行预防性维修，杜绝安全事故发生。天方出租汽车公司的上述做法所体现的数字化技术对产品和服务的影响有（ ）。

- A. 连接性
- B. 个性化
- C. 智能化
- D. 生态化

【答案】AC

【解析】“利用基于大数据的预测性分析系统，对其投入运营的 10000 多辆出租车进行数据收集与分析，实时检测这些车辆的行驶车况，以便及时地进行预防性维修，杜绝安全事故发生”表明该公司的上述做法所体现的数字化技术对产品和服务的影响有连接性和智能化。

【第五章】

【2021·多选题】亚奥公司是一家生产各类工程机械的上市公司，其终极股东为尚荣公司。2015~2016 年间，亚奥公司存在的“内部人控制”问题多次被媒体曝光。下列各项中，属于该公司“内部人控制”问题表现的有（ ）。

- A. 将其生产的挖掘机、起重机以低于市场价格的价格出售给尚荣公司
- B. 未经正常审批程序投资房地产业，造成巨额亏损
- C. 部分关联交易未向投资者和社会公众披露
- D. 为尚荣公司对外借款违规担保人民币 2 亿元

【答案】BC

【解析】选项 A 属于“隧道挖掘”问题中的关联性交易，选项 D 属于“隧道挖掘”问题中的直接占用资源。因此，选项 B、C 正确。

【2021·多选题】科慧公司是一家在深圳证券交易所上市的企业。2017 年 5 月，该公司实际控制人因散布虚假信息、操纵股票价格、扰乱股市交易秩序从而非法牟利，被证监会依据上市规则中的有关规定，开出巨额罚单并采取终身禁入证券市场措施，同时将其涉嫌犯罪行为移送公安机关。从公司治理基础设施角度看，本案例中，在科慧公司治理中发挥作用的政府监管体系包括（ ）。

- A. 信息披露监管
- B. 法律监管
- C. 市场环境监管
- D. 行政监管

【答案】ABCD

【解析】“在深圳证券交易所上市的企业……该公司实际控制人因散布虚假信息”属于信息披露监管；“被证监会依据上市规则中的有关规定……同时将其涉嫌犯罪行为移送公安机关”体现了法律监管和行政监管；“开出巨额罚单并采取终身禁入证券市场措施”体现了市场环境监管。因此，选项 A、B、C、D 均正确。

【第六章】

【2018·多选题】甲公司是一家钢铁生产企业。2015 年上半年，甲公司把通过银行贷款取得的大部分技改项目基金投入股市。后来，由于政府宏观管理措施的出台和股市的暴跌，甲公司投入股市的资金无法收回。在上述案例中，甲公司面临的风险有（ ）。

- A. 战略风险
- B. 技术风险
- C. 政治风险
- D. 法律风险与合规风险

【答案】ACD

【解析】“甲公司是一家钢铁生产企业。2015 年上半年，甲公司把通过银行贷款取得的大部分技改项目基金投入股市”表明甲公司的发展战略偏离主业，面临战略风险，选项 A 正确；“由于政府宏观管理措施的出台和股市的暴跌，甲公司投入股市的资金无法收回”表明甲公司面临政治风险，选项 C 正确；“甲公司把通过银行贷款取得的大部分技改项目基金投入股市”表明甲公司违反相应贷款约定，把原本用来发展技改项目的资金另作他用，而这可能会导致银行方面的追责，使企业面临法律风险与合规风险，选项 D 正确。

【2021·多选题】燕州公司是一家肉鸭养殖、加工企业，该公司于 2017 年从国外引进著名的番鸭全面替代原

有鸭种。由于番鸭的饲养成本是原有鸭种的 3 倍多，加上番鸭熟制品不太适合国内消费者的口味，因而该公司此后的经营持续入不敷出，逐渐陷入困境。本案例中，燕州公司面临的风险有（ ）。

- A. 运营风险
- B. 技术风险
- C. 战略风险
- D. 市场风险

【答案】ACD

【解析】“引进著名的番鸭全面替代原有鸭种……番鸭熟制品不太适合国内消费者的口味，因而该公司此后的经营持续入不敷出”表明燕州公司面临企业产品结构、新产品研发可能引发的风险，属于运营风险，选项 A 正确；“引进著名的番鸭全面替代原有鸭种……加上番鸭熟制品不太适合国内消费者的口味，因而该公司此后的经营持续入不敷出，逐渐陷入困境”表明燕州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 C 正确；“由于番鸭的饲养成本是原有鸭种的 3 倍多”意味着番鸭在与原有鸭种的竞争中存在成本方面的劣势，体现潜在进入者、竞争者、与替代品的竞争带来的风险，属于市场风险，选项 D 正确。

【2021·多选题】德勒公司是一家研发和制造大型游乐设施的企业。从风险管理基本流程来看，下列各项中，属于该公司为分析其所面临的运营风险需要收集的重要初始信息有（ ）。

- A. 公司风险管理的现状与能力
- B. 与主要竞争对手相比，该公司实力与差距
- C. 替代品情况
- D. 产品结构、新型游乐设施的研发情况

【答案】AD

【解析】选项 B 属于该公司为分析其所面临的战略风险需要收集的重要初始信息；选项 C 属于该公司为分析其所面临的市场风险需要收集的重要初始信息。因此，选项 A、D 正确。

【2017·多选题】星云公司制造手机所需要的部分零部件由奇象公司提供。星云公司为了防范和应对采购过程中可能出现的风险，与奇象公司签订了严格而规范合同，其中一项规定是如果由于外界不可抗力因素造成奇象公司不能按时供货并给星云公司带来损失，只要损失额超过一定数量，那么超过的部分由奇象公司予以赔偿。在上述案例中，星云公司采取的风险管理工具有（ ）。

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

【答案】BD

【解析】“星云公司为了防范和应对采购过程中可能出现的风险，与奇象公司签订了严格而规范合同，其中一项规定是如果由于外界不可抗力因素造成奇象公司不能按时供货并给星云公司带来损失，只要损失额超过一定数量，那么超过的部分由奇象公司予以赔偿”表明星云公司采取的风险管理工具有非保险型的风险转移（超过的部分由奇象公司予以赔偿）和风险承担（损失额未超过规定数量的部分由星云公司自己承担），选项 B、D 正确。

【2021·多选题】松涛广告公司建立了比较完善的内部控制系统。根据 COSO 《内部控制框架》关于控制环境要素的要求与原则，下列各项中，属于该公司控制环境要素的有（ ）。

- A. 董事会对内部控制的制定及其绩效施以监控
- B. 公司致力于吸引、发展、留任从事广告策划、设计、制作和营销等业务的优秀人才
- C. 员工践行诚信为本、客户至上的价值观
- D. 公司在内部控制全过程的各个环节实行透明、对等的权责分配方法

【答案】ABCD

【解析】选项 A、B、C、D 均属于该公司控制环境要素。

【2018·多选题】隆盛信托投资公司自成立以来，结合业务特点和内部控制要求设置内部机构，明确职责权

限，将权力和责任落实到责任单位，同时综合运用风险规避、风险降低、风险分担和风险承受等风险应对策略，实现对风险的有效控制。根据我国《企业内部控制基本规范》，该公司的上述做法涉及的内部控制要素有（ ）。

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

【答案】AB

【解析】“综合运用风险规避、风险降低、风险分担和风险承受等风险应对策略，实现对风险的有效控制”属于风险评估，选项 A 正确；“结合业务特点和内部控制要求设置内部机构，明确职责权限，将权力和责任落实到责任单位”属于控制环境，选项 B 正确。

【2020·多选题】甲公司在加强风险管理过程中采取了下列做法，其中符合我国《企业内部控制基本规范》关于信息与沟通要素要求的有（ ）。

- A. 加强法制教育，建立健全法律顾问制度和重大法律纠纷案件备案制度
- B. 建立举报投诉制度和举报人保护制度
- C. 建立重大风险预警机制和突发事件应急处理机制
- D. 建立反舞弊机制，坚持惩防并举、重在预防的原则

【答案】BD

【解析】选项 A 属于内部环境要素的要求；选项 B、D 属于信息与沟通要素的要求；选项 C 属于控制活动要素的要求。

【2021·多选题】美邦公司是一家建筑装饰企业，该公司的采购总监为了防范原材料和设备采购过程中可能发生的风险，梳理了从采购计划制定、供应商筛选、询议价格、制作订单、部门领导审核、采购合同签订、产品验收入库直到结算等各个环节的潜在风险，并找出导致风险发生的因素，分析风险发生后可能造成的损失。下列各项中，属于该公司采用的上述风险分析方法优点的有（ ）。

- A. 清晰明了，易于操作
- B. 风险识别定量分析准确率高，
- C. 组织规模越大，流程越复杂，越能体现出优越性
- D. 使用效果较少依赖专业人员的水平

【答案】AC

【解析】“该公司的采购总监为了防范原材料和设备采购过程中可能发生的风险，梳理了从采购计划制定、供应商筛选、询议价格、制作订单、部门领导审核、采购合同签订、产品验收入库直到结算等各个环节的潜在风险，并找出导致风险发生的因素，分析风险发生后可能造成的损失”表明美邦公司采用的风险分析方法是流程图分析法。选项 A、C 属于流程图分析法的优点。