

## 注册会计师考试《公司战略与风险管理》

## 模考试卷（一）参考答案

## 一、单项选择题

## 1. 【正确答案】B

【答案解析】本题考核公司的目标。财务目标体系表明公司必须致力于在下列指标上达到较好的结果：市场占有率、收益增长率、投资回报率、股利增长率、股票价格评价、现金流以及公司的信任度等。

## 2. 【正确答案】A

【答案解析】本题考核公司战略的定义。战略的现代概念有三种属性，即应变性、竞争性以及风险性，本题体现的是战略的应变性。

## 3. 【正确答案】A

【答案解析】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。

## 4. 【正确答案】A

【答案解析】总体战略，又称公司层战略，是企业最高层次的战略。它需要根据企业的目标，选择企业可以竞争的经营领域，合理配置企业经营所必需的资源，使各项经营业务相互支持、相互协调。甲公司立足于现有的业务，同时开拓宠物食品业务，并且合理配置资源，属于总体战略。

## 5. 【正确答案】C

【答案解析】在战略变革中对人的行为的掌控是最重要也最困难的。

## 6. 【正确答案】D

【答案解析】在进行组织结构设计时，要围绕战略目标实现的路径来确定不同层级的管理跨度。适当的管理跨度并没有一定的法则，在进行界定时应当综合考虑管理层级、人员的素质、沟通的渠道、职务的内容以及企业文化等多种因素。在进行组织结构设计时，还要充分考虑企业各部门顺利完成各自目标的可能性，以及在此基础上合作的协调性、各自分工的平衡性、权责的明确性、企业指挥的统一性、企业应变的弹性、企业成长的稳定性和效率性、企业的持续成长性等因素。

## 7. 【正确答案】C

【答案解析】导入期，企业的规模可能会非常小，只有很少的竞争对手。成长期，市场扩大，

竞争加剧。成熟期，竞争者之间出现价格竞争。衰退期，有些竞争者先于产品退出市场。选项 C 正确。

8. 【正确答案】 B

【答案解析】本题考核的是产品生命周期成熟期的特征。成长期会出现许多兼并和意外事件，导入期企业的战略目标是扩大市场份额，争取成为领头羊，选项 A、C 错误。成熟期的主要战略路径是提高效率，降低成本，不包括市场细分，选项 D 错误。

9. 【正确答案】 C

【答案解析】根据五力模型，选项 D 不属于五力范围，首先排除。新开商店与原有商店都是零售商店，有相同功能，因此属于同业竞争者的威胁，所以选项 C 为正确答案。

10. 【正确答案】 C

【答案解析】雅倩公司作为新进入者想通过超市这一渠道来销售其产品和服务，但是遇到了困难，因为这些渠道已经被现有的竞争对手垄断，所以体现的是现有企业对分销渠道的控制。

11. 【正确答案】 A

【答案解析】国内智能家电产业的产品销量节节攀升，竞争者不断涌入；各厂家的产品虽然在技术和性能方面有较大差异，但均可被消费者接受；产品由于供不应求，价格高企。这些特征说明智能家电产业处于成长期。从市场角度看，应该建立商标信誉，开拓新销售渠道，选项 A 正确。

12. 【正确答案】 D

【答案解析】（1）和（2）属于经济环境因素，（3）属于政治和法律环境因素，（4）属于社会和文化环境因素。

13. 【正确答案】 C

【答案解析】分离价值链活动的基本原则是：（1）具有不同的经济性；（2）对产品差异化产生很大的潜在影响；（3）在成本中所占比例很大或所占比例在上升。ABD 均是分离的基本原则，选项 C 不包括，选项 C 正确。

14. 【正确答案】 A

【答案解析】对竞争对手未来目标的分析与了解，有利于预测竞争对手对其目前的市场地位以及财务状况的满意程度，选项 A 正确。制定战略的一种方法是在市场中找到既能达到目的又不威胁竞争对手的位置，选项 B 错误。竞争对手分析适用于公司的二级战略——业务单位战略（竞争战略），但是如果竞争对手是某个较大公司的一个单位，其母公司很可能对这个单位有所限制或要求，选项 C 错误。竞争对手的目标分析非常关键，因为这能帮助公

司避免那些可能威胁到竞争对手达到其主要目标从而引发激烈战争的战略行动，选项 D 错误。

15. 【正确答案】 A

【答案解析】具体考核的是资源的不可模仿性，物理上独特的资源。有些资源的不可模仿性是物质本身的特性所决定的。例如，企业所拥有的房地产处于极佳的地理位置，拥有矿物开采权或是拥有被法律保护的专利生产技术等。这些资源都有它的物理上的特殊性，是不可能被模仿的。本题属于拥有法律保护的专利生产技术，所以属于物理上独特的资源。

16. 【正确答案】 A

【答案解析】战略群组分析有助于企业了解相对于其他企业本企业的战略地位以及公司战略变化可能的竞争性影响。（1）有助于很好地了解战略群组间的竞争状况，主动地发现近处和远处的竞争者，也有助于了解某一群体与其他群组间的不同。（2）有助于了解各战略群组之间的“移动障碍”。（3）有助于了解战略群组内企业竞争的主要着眼点。（4）利用战略群组图还可以预测市场变化或发现战略机会。

17. 【正确答案】 C

【答案解析】当企业确定应从哪个供应商进行采购时可以考虑以下几个策略：单一货源策略；多货源策略；由供应商负责交付一个完整的子部件。供应商向乙公司交付的是整套的刹车系统是完整的子部件，所以选用的采购策略是由供应商负责交付一个完整的子部件，选项 C 正确。

18. 【正确答案】 C

【答案解析】本题考核多元化战略的优点。企业采用多元化战略具有如下优点：分散风险；能更容易地从资本市场中获得融资；当企业在原产业无法增长时找到新的增长点；利用未被充分利用的资源；运用盈余资金；获得资金或其他财务利益，例如累计税项亏损；运用企业在某个产业或某个市场中的形象和声誉来进入另一个产业或市场，而在另一个产业或市场中要取得成功，企业形象和声誉是至关重要的。

19. 【正确答案】 D

【答案解析】选项 D 是“闪躲者”战略可能选择的做法。面对来势汹汹并且实力雄厚的外国竞争对手，“防御者”要做的就是利用本土优势进行防御。具体做法可以考虑：（1）把目光集中于喜欢本国产品的客户，而不考虑那些崇尚国际品牌的客户；（2）频繁地调整产品和服务，以适应客户特别的甚至是独一无二的需求；（3）加强分销网络的建设和管理，缓解国外竞争对手的竞争压力。

20. 【正确答案】B

【答案解析】本题考核国际化经营战略类型。在成本压力大并且当地特殊要求小的情况下，企业采取全球化战略是合理的。

21. 【正确答案】A

【答案解析】本题考核成本领先战略。甲公司通过在企业内部进行成本控制，在生产、销售等职能领域将成本降到最低，最终成为产业中的成本领先者的战略，采取的战略属于成本领先战略。

22. 【正确答案】D

【答案解析】甲公司针对双胞胎家庭的独特要求，设计出专门可以同时放两名小孩的手推车，采用的集中化战略，能够实施这个战略的条件是因为双胞胎这个目标市场的需求与别的市场存在差异，选项D正确。

23. 【正确答案】C

【答案解析】差异化战略包括途径4和途径5。也可大致分为两个层次：一是高值战略（途径4），二是高值高价战略（途径5）。途径5可以看成是一种集中差异化战略。

24. 【正确答案】B

【答案解析】甲企业处于初创期，说明经营风险最高；没有来源于债权人的负债筹资，说明财务风险最低，所以该企业的经营风险与财务风险特征是高经营风险、低财务风险。

25. 【正确答案】A

【答案解析】本题考核国际市场的进入模式。推行产品多样化战略的公司，常常不能充分利用现有子公司网络的生产设施来减少直接投资的固定成本，因此，采用许可证交易和合资企业的比例就较高。而经营产品范围较窄的跨国公司则较为倾向采取全资子公司。

26. 【正确答案】C

【答案解析】在每个市场上都采用尽可能多的代理商铺货，属于密集分销。

分 销 渠 道 类 型	直接分销	不经过中间商，直接从生产商到消费者	
	间接分销	利用了中间商（批发商、零售商等）的分销系统	独家分销 密集分销

27. 【正确答案】A

【答案解析】选项B、D属于自身的劣势，选项C属于外部因素。

28. 【正确答案】D



【答案解析】成本领先战略适用于产品具有较高的价格弹性，市场中存在大量的价格敏感用户的情况，所以选项 D 错误。

29. 【正确答案】 B

【答案解析】本题考核一体化战略。一体化战略是指企业对具有优势和增长潜力的产品或业务，沿其经营链条的纵向或横向扩大业务的深度和广度，扩大经营规模，实现企业成长。该公司以粮油贸易为基础，进军粮油加工、粮食种植、培育自己的粮油品牌，是沿着产业链进行的扩张，因此属于一体化战略。此题不应选相关多元化战略，因为题目更强调沿着经营链条扩张，所以是一体化战略。

30. 【正确答案】 D

【答案解析】本题考核“蓝海战略”的知识点。本题通过为顾客提供经营范围之外的其他服务，更好地满足消费者的需求，属于重设客户的功能性或情感性诉求。选项 D 正确。

31. 【正确答案】 C

【答案解析】管理层能积极地鼓励员工和客户提出新构思。客户的新构思同样重要，不能仅供参考。

32. 【正确答案】 A

【答案解析】我国《公司法》规定：股份有限公司设董事会，董事会对股东大会负责，行使下列职权：①负责召集股东大会，并向股东大会报告工作；②执行股东大会的决议；③决定公司的经营计划和投资方案；④制订公司的年度财务预算方案、决算方案；⑤制订公司的利润分配方案和弥补亏损方案；⑥制订公司增加或者减少注册资本的方案以及发行公司债券的方案；⑦拟订公司合并、分立、解散的方案；⑧决定公司内部管理机构的设置；⑨聘任或者解聘公司经理，根据经理的提名，聘任或者解聘公司副经理、财务负责人，决定其报酬事项；⑩制定公司的基本管理制度。选项 A 属于股东大会的职权。

33. 【正确答案】 C

【答案解析】狭义的公司治理是指所有者（主要是股东）对经营者的一种监督与制衡机制，即通过一种制度安排，合理地配置所有者和经营者之间的权力和责任关系；而广义的公司治理不局限于股东对经营者的制衡，还涉及广泛的利益相关者，包括股东、雇员、债权人、供应商和政府等与公司有利害关系的集体或个人，选项 C 的说法错误，选项 ABD 说法均正确。

34. 【正确答案】 C

【答案解析】会计信息披露在公司治理结构中的作用包括：（1）监督作用；（2）激励作用；（3）契约沟通作用；（4）有助于外部治理机制的有序运作。

## 35. 【正确答案】D

【答案解析】“隧道挖掘”主要分为两种类型：滥用公司资源和占用公司资源。占用公司资源主要分为直接占用资源、关联性交易和掠夺性财务活动三类。其中关联交易的利益输送又可以分为商品服务交易活动、资产租用和交易活动、费用分摊活动。掠夺性财务活动可以分为掠夺性融资、内幕交易、掠夺性资本运作和超额股利等。

选项 ABC 均属于隧道挖掘的表现，选项 D 是内部人控制问题的表现，答案为选项 D。

## 36. 【正确答案】D

【答案解析】风险转换指企业通过战略调整等手段将企业面临的风险转换成另一个风险。风险转换的手段包括战略调整和衍生产品等。

风险转换一般不会直接降低企业总的风险，其简单形式就是在减少某一风险的同时，增加另一风险。例如，通过放松交易客户信用标准，增加了应收账款，但扩大了销售。

企业可以通过风险转换在两个或多个风险之间进行调整以达到最佳效果。

风险转换可以在低成本或者无成本的情况下达到目的。所以选项 D 错误。

## 37. 【正确答案】D

【答案解析】企业可以使用内部和外部的资源，许多资源可以从外部获得，如信息、知识、技术等；但要注意，有些资源是不能够从外部得到的，如经验，只能靠内部积累。

## 38. 【正确答案】A

【答案解析】从大的分类看，风险管理解决方案可以分为外部和内部解决方案。外部解决方案一般指外包。该公司将贷后检查、贷款回收、不良资产管理等业务外包给银行外的专门外包机构来操作，风险管理解决方案的类型属于外部解决方案。

## 39. 【正确答案】B

【答案解析】本题考核风险管理技术与方法。敏感性分析可以寻找出影响最大、最敏感的主要变量因素。所以选项 B 的说法不正确。

## 40. 【正确答案】C

【答案解析】基差是用来表示标的物的现货价格与所用合约的期货价格之差，公式是：现货价格—期货价格，所以答案为  $800 - 810 = -10$ ，十一月份期货价格为干扰项。

## 41. 【正确答案】C

【答案解析】从技术活动过程所处的不同阶段考察，技术风险可以划分为技术设计风险、技术研发风险和技术应用风险。技术应用风险是指由于技术成果在产品化、产业化的过程中所带来的一系列不确定性的负面影响或效应。例如，外部环境没有良好的社会文化服务和技术

的聚集效应，缺乏成熟的市场经济体制、规范的市场环境、透明的行业政策等；或市场对新技术的接受程度不高；或他人的技术模仿行为；或由于市场准入的技术门槛较低，大量企业涌入致使竞争激烈；或人为的道德诚信问题等都可能使企业面临技术应用风险。

42. 【正确答案】 A

【答案解析】法律风险指的是企业在生产经营过程中因自身经营行为的不规范或是外部法律环境发生重大变化而造成的不利法律后果的可能性。甲公司为此承担的巨额民事赔偿责任属于法律风险与合规风险。所以正确答案是 A 选项。

43. 【正确答案】 D

【答案解析】运营风险至少要考虑以下几个方面：（1）企业产品结构、新产品研发方面可能引发的风险；（2）企业新市场开发，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）方面可能引发的风险；（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、专业经验等方面可能引发的风险；（4）期货等衍生产品业务发生失误带来的风险；（5）质量、安全、环保、信息安全等管理发生失误导致的风险；（6）因企业内、外部人员的道德因素或业务控制系统失灵导致的风险；（7）给企业造成损失的自然灾害等风险；（8）企业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方面引发的风险。选项 D 属于市场风险。

44. 【正确答案】 A

【答案解析】本题考核外部风险的种类。外部风险主要包括政治风险、法律风险与合规风险、社会文化风险、技术风险、市场风险等。战略风险属于企业面临的内部风险。

45. 【正确答案】 D

【答案解析】企业损失分为预期损失和非预期损失，因此损失事件融资也相应分为预期损失融资和非预期损失融资，选项 A 正确；损失融资是为风险事件造成的财物损失融资，是从风险理财的角度进行损失事件的事后管理，是损失事件管理中最有共性，也是最重要的部分，选项 B 正确；预期损失融资一般作为运营资本的一部分，而非预期损失融资则是属于风险资本的范畴，选项 C 正确，选项 D 不正确。

46. 【正确答案】 D

【答案解析】大中型企业应当设置总会计师。设置总会计师的企业，不得设置与其职权重叠的副职。选项 D 的说法不正确。

47. 【正确答案】 A

【答案解析】组织架构设计与运行中需关注的主要风险：①治理结构形同虚设，缺乏科学决

策、良性运行机制和执行力，可能导致企业经营失败，难以实现发展战略。②内部机构设计不科学，权责分配不合理，可能导致机构重叠、职能交叉或缺失、推诿扯皮，运行效率低下。

48. 【正确答案】 B

【答案解析】 大数据的特征有：大量性、多样性、高速性、价值性。选项 B 错误。

49. 【正确答案】 C

【答案解析】 角色导向型这类文化一般是围绕限定工作规章和程序建立起来的，理性和逻辑是这一文化的中心，分歧由规章和制度来解决，稳定和体面几乎被看成与能力同等重要。这类结构十分强调等级和地位，权利和特权是限定的。本题中，该公司“依靠严格的规章制度进行精细化管理，内部分级分明，决策权集中在上层，资历在员工晋升中发挥着重要作用”符合角色导向型文化的特点。

50. 【正确答案】 D

【答案解析】 参与或影响企业战略决策与实施也会形成一定权力，那些有机会接触决策制定的人们可以说是具有一定的权力体现的就是此种权力来源。

51. 【正确答案】 C

【答案解析】 客户事业部制结构通常与销售部门和销售工作相关，批销企业或分包企业也可能采用这种结构，在这些企业中由管理者负责联系主要客户。另一种方式是，将不同类型的市场按照客户进行划分，比如企业客户、零售客户或个人客户等，本题是按照消费者进行的市场细分事业部制结构。

52. 【正确答案】 A

【答案解析】 编制预算最常用的方法有增量预算和零基预算。增量预算是指新的预算使用以前期间的预算或者实际业绩作为基础来编制，在此基础上增加相应的内容。零基预算是指在每一个新的期间必须重新判断所有的费用。

53. 【正确答案】 B

【答案解析】 本题考核纵向分工组织结构。纵向分工结构是指企业高层管理人员为了有效地贯彻执行企业的战略，选择适当的管理层次和正确的控制幅度，并说明连接企业各层管理人员、工作以及各项职能的关系。

54. 【正确答案】 C

【答案解析】

企业发展阶段与结构



发展阶段	企业特征	结构类型
市场渗透战略	简单的小型企业。只生产一种产品，或生产一个产品系列，面对一个独特的小型市场	从简单结构到职能结构
市场开发战略	在较大的或多样化的市场上提供单一的或密切相关的产品与服务系列	从职能结构到事业部结构
纵向一体化战略	在多样化的市场上扩展相关的产品系列	从事业部结构到矩阵结构
多元化经营战略	在大型的多元化产品市场进行多种经营，提供不相关的产品与服务	从矩阵结构到战略业务单位结构

55. 【正确答案】B

【答案解析】这些活动被分离的基本原则是：（1）具有不同的经济性；（2）对产品差异化产生很大的潜在影响；（3）在成本中比例很大或所占比例在上升。企业的每一项活动是否可以作为基准对象，应该重点关注以下几个领域：占用较多资金的活动；能显著改善与顾客关系的活动；能最终影响企业结果的活动，选项B错误。

二、多项选择题

1. 【正确答案】BD

【答案解析】大力研发新产品属于产品和服务变革，改变员工的价值观属于人员变革。

2. 【正确答案】ABD

【答案解析】本题考核公司的使命。家乐福集团是一家营利组织，以营利为目的而成立的组织，其首要目的是为其所有者带来经济价值。例如，通过满足客户需求、建立市场份额、降低成本等来增加企业价值，其次的目的是履行社会责任，以保障企业主要经济目标的实现。

3. 【正确答案】ABD

【答案解析】企业把波士顿矩阵作为分析工具时，应该注意到它的局限性。

（1）在实践中，企业要确定各业务的市场增长率和相对市场占有率是比较困难的。

（2）波士顿矩阵过于简单。首先，它用市场增长率和企业相对占有率两个单一指标分别代表产业的吸引力和企业的竞争地位，不能全面反映这两方面的状况；其次，两个坐标各自的划分都只有两个，划分过粗。

（3）波士顿矩阵事实上暗含了一个假设：企业的市场份额与投资回报是成正比的。但在有

些情况下这种假设可能是不成立或不全面的。一些市场占有率小的企业如果实施创新、差异化和市场细分等战略，仍能获得很高的利润。

（4）波士顿矩阵的另一个条件是，资金是企业的主要资源。但在许多企业内，要进行规划和均衡的重要资源不是现金而是时间和人员的创造力。

（5）波士顿矩阵在具体运用中有很多困难。

4. 【正确答案】BD

【答案解析】成长期的标志是产品销量节节攀升，产品的销售群已经扩大。选项 A 不正确；成长期的经营风险有所下降，主要是产品本身的不确定性在降低，选项 C 不正确。

5. 【正确答案】BD

【答案解析】高额的初始投资和较高的遣散成本使该企业难以退出这个产业，这说明退出障碍高。企业生产的产品与竞争对手趋同，顾客认为差异不大，这说明顾客认为所有的产品都是同质的，竞争激烈。资料中没有对数量、生产能力进行描述。

6. 【正确答案】AB

【答案解析】选项 A 属于企业的基础设施，选项 B 属于技术开发，选项 C 属于外部后勤中的送货，选项 D 属于服务，所以选项 A、B 正确。

7. 【正确答案】BCD

【答案解析】本题考核经营风险与财务风险的搭配。选项 A 符合风险投资者的期望，对于投资人来说，较高的风险也会有较高的预期报酬。

8. 【正确答案】ABC

【答案解析】产品开发战略是对现有产品进行改进，所以说提供不同颜色的产品，实现的是产品开发战略，选项 D 错误。

9. 【正确答案】ABCD

【答案解析】本题考核国际化经营的战略类型。全球化战略是向全世界的市场推销标准化的产品和服务，并在较有利的国家集中地进行生产经营活动，由此形成经验曲线和规模经济效益，以获得高额利润。采用该战略的目的是实施成本领先战略，通过提供标准化产品来促使不同国家的习俗和偏好趋同。

10. 【正确答案】BC

【答案解析】该企业推出的能够打电话的手表，是和一般手表不一样的产品，由此判断采用的是差异化战略，采用差异化战略的优势主要表现在以下几方面：（1）形成进入障碍。（2）降低顾客敏感程度。（3）增强讨价还价能力。（4）抵御替代品威胁。选项 BC 正确；选项

AD 是集中化战略的优势。

11. 【正确答案】 ABD

【答案解析】 甲公司采用的是成本领先战略，该战略的优势有：（1）形成进入障碍。（2）增强讨价还价能力。（3）降低替代品的威胁。（4）保持领先的竞争地位。选项 ABD 正确；选项 C 是差异化战略的优势。

12. 【正确答案】 ABD

【答案解析】 蓝海战略制定遵循合理的战略顺序降低商业模式风险，选项 C 的说法不正确。

13. 【正确答案】 ABC

【答案解析】 造成产业零散的原因：（1）进入障碍低或存在退出障碍。（2）市场需求多样导致高度产品差异化。（包括对产品本身需求的多样，也包括消费地点的零散）（3）不存在规模经济或难以达到经济规模。其他的因素，如政府政策和地方法规对某些产业集中的限制，以及一个新产业中还没有企业掌握足够的技能和能力以占据重要的市场份额等因素，也是导致产业零散的原因。

14. 【正确答案】 BC

【答案解析】 产品上市有两个常见的价格策略，渗透定价法和撇脂定价法。渗透定价法，是指新产品投放市场时确定一个非常低的价格，以便抢占销售渠道和消费者群体，从而使竞争者较难进入市场。G 企业就是“在新产品投入市场之初确定了相对于竞争对手较低的价格”，渗透定价法使得 G 企业留下了“物美价廉的良好企业形象”，“在微波炉市场上一直占据着领先的优势”。所以正确答案是选项 B、C。

15. 【正确答案】 ABD

【答案解析】 由于市场竞争激烈，导致整个市场容量下跌，同时公司内部经营机制不顺、决策失误、管理不善等原因，公司在其业务市场难以为继，不得不采用防御措施。该公司应该采取的是收缩战略。选项 A 属于收缩战略中的紧缩与集中战略，选项 B 属于收缩战略中的转向战略，选项 C 属于发展战略中的横向一体化战略，选项 D 属于收缩战略中的放弃战略。

16. 【正确答案】 ABC

【答案解析】 选项 D 属于公司内部治理结构体系中的一部分，所以不符合题干要求。

17. 【正确答案】 ABC

【答案解析】 中国上市公司信息披露包括三类：①上市披露（对一级市场的招股说明书；对二级市场的上市公告书）。②定期披露（年度报告、中期报告）。上市公司的信息披露，主要采取定期披露方式。③临时披露（重要事件公告、收购与合并公告等）。

## 18. 【正确答案】CD

【答案解析】本题考核收集风险管理初始信息。A 属于分析运营风险应该收集的信息；B 属于分析法律风险方面应该收集的信息。

## 19. 【正确答案】ABC

【答案解析】本题考核企业面对的风险种类。从文化风险成因来看，文化风险存在并作用于企业经营的更深领域，主要有以下方面：（1）跨国经营活动引发的文化风险。（2）企业并购活动引发的文化风险。（3）组织内部因素引发的文化风险。组织文化的变革、组织员工队伍的多元文化背景导致的个人层面的文化风险。

## 20. 【正确答案】ABD

【答案解析】办理担保业务需关注的主要风险：①对担保申请人的资信状况调查不深。审批不严或越权审批，可能导致企业担保决策失误或遭受欺诈。②对被担保人出现财务困难或经营陷入困境等状况监控不力，应对措施不当，可能导致企业承担法律责任。③担保过程中存在舞弊行为，可能导致经办审批等相关人员涉案或企业利益受损。

## 21. 【正确答案】ACD

【答案解析】本题考核审计委员会在内部控制中的作用。董事会应决定委派给审计委员会的责任，审计委员会的任务会因企业的规模、复杂性及风险状况而有所不同。选项 B 的说法不正确。

## 22. 【正确答案】ACD

【答案解析】监事会对董事会建立与实施内部控制进行监督，选项 B 不正确。

## 23. 【正确答案】ACD

【答案解析】大数据时代企业战略转型面临的困难：（1）数据容量问题。（2）数据安全问题。（3）数据分析与处理问题。

## 24. 【正确答案】ABCD

【答案解析】从外部获取信息的方式，包括：（1）财务信息。互联网、行业出版刊物、政府官方的统计数据、行业协会和行业顾问以及专家，都是获取信息的来源；（2）客户信息。市场份额的信息也可从上述财务信息的来源获取。市场研究机构有很多资料，其中一些信息是共享的；（3）内部管理指标。财务指标比如资产回报率（ROA）以及销售回报率能部分反映内部信息；（4）管理效率。其他信息也能在年度报告中找到，特别是相对比率，如平均每个员工的销售量以及每个商店的销售量；（5）学习和成长指标。

## 25. 【正确答案】BCD



【答案解析】H 集团属于规模较大的多元化经营的企业，适合该企业的组织结构为战略业务单位组织结构，战略业务单位组织结构的缺点之一就是这种结构多了一个垂直的管理层，因此总部与事业部和产品层的关系变得更疏远，因此选项 A 的说法不正确。

26. 【正确答案】AB

【答案解析】本题考核集权型企业的优点。集权型组织结构的优点包括：（1）易于协调各职能间的决策；（2）易于对上下沟通的形式进行规范；（3）能与企业的目标达成一致；（4）危急情况下能进行快速决策；（5）有助于实现规模经济；（6）这种结构比较适用于由外部机构（比如专业的非营利性企业）实施密切监控的企业，因为所有的决策都能得以协调。缺点包括：（1）高级管理层可能不会重视个别部门的不同要求；（2）由于决策时需要通过集权职能的所有层级向上汇报，因此决策时间过长；（3）对级别较低的管理者而言，其职业发展有限。

27. 【正确答案】BD

【答案解析】甲公司一直集中在特色牛杂一种产品的经营上，可以判断甲公司采用的是防御型的战略组织，选项 A 不正确；这种组织追求稳定的环境，选项 B 正确；这种组织不可能对市场环境做出重大的改变，选项 C 不正确；这种组织常常采取“机械式”结构机制，这种机制是由生产与成本控制专家形成的高层管理，注重成本和其他效率问题的集约式计划、广泛分工的职能结构、集中控制、正式沟通等，选项 D 正确。

28. 【正确答案】AC

【答案解析】现代公司呈现出股权结构分散化、所有权和控制权分离等典型特征，由此产生了治理问题，使公司治理成为现代企业所应关注的核心问题。

29. 【正确答案】ABD

【答案解析】公司战略的层次包括总体战略、业务单位战略和职能战略。所以选项 ABD 是正确答案。

30. 【正确答案】ABD

【答案解析】本题是钻石模型传统的考法。题目给出案例材料，要求判断属于哪些要素。钻石模型四要素是：生产要素、需求条件、相关与支持性产业、企业战略、企业结构和竞争对手的表现。选项 A 和选项 B 属于企业竞争对手的表现，选项 D 属于生产要素。选项 C 体现的是政府宏观环境要素，不属于钻石模型的内容。

查看更多注会考试政策，请进入[中华会计网校注册会计师考试栏目进行查看>>](#)



扫码获得更多注会备考干货

