

## 2016 年注册会计师《公司战略》考试真题及答案

### 一、单项选择题

1 下列各项关于内部控制评价工作组开展现场检查测试所采用方法的错误的说法是（ ）。

- A 实地检查是一个适合于企业层面评价的方法
- B 个别访谈是一个适合于企业层面和业务层面的方法
- C 审阅与检查是一个适合于企业层面评价的方法
- D 抽样是从样本库抽取一定数量的样本进行控制测试，以获取有关控制运行情况

【参考答案】A

【答案解析】本题考核“内部控制评价”的知识点。实地查验，这是一个用于业务层面评价的方法。所以选项A错误。

2 下列各项关于企业担保业务内部控制的表述中正确的是（ ）。

- A 重大担保业务由总经理审批
- B 在采取相应措施的情况下，可以给经营风险较大的企业进行担保
- C 企业的内设计机构不得办理担保业务
- D 被担保人被要求变更担保事项的企业应当重新履行评估的审批程序

【参考答案】D

【答案解析】本题考核“内部控制应用指引第12号——担保业务”的知识点。重大担保业务，应当报经董事会或类似权力机构批准。所以选项A错误。对于财务状况恶化、资不抵债、管理混乱、经营风险较大的担保申请人不得提供担保，所以选项B错误。企业内设机构未经授权不得办理担保业务。所以选项C不正确。

3 下列各项关于企业投资活动内部控制措施的表述中正确的（ ）。

A 重大投资项目应当按照规定权限和程序实行集体决策或联签制度

B 企业选择投资项目应当突出企业，不得从事股票投资或衍生金融产品和高风险投资

C 转让投资必须委托具有相应资质的专门机构进行评估并报授权批准部门批准

D 投资方案发生重大变更的应视情况决定是否重新进行可行性研究并履行相应审批程序

【参考答案】A

【答案解析】本题考核“内部控制应用指引第6号——资金活动”的知识点。选项A说的是重大项目，应当实施集体决策或者联签制度，所以是正确的。

4 M公司的甲航空公司专营国内城际航线，以低成本战略取得很大成功。专营H国国内城际航线的H国乙航空公司也采用低成本战略，学习甲公司的成本控制措施，在H国竞争激烈的航空市场取得了良好的业绩。乙公司的基准分析类型是（ ）。

A 内部基准

B 竞争基准

C 一般基准

D 过程或活动基准

【参考答案】D

【答案解析】本题考核“企业的核心能力”的知识点。因为乙公司与甲公司属于不同国家，所以不是竞争对手，因为两家公司具有类似的核心业务，都是专营城际航线，这两家公司的相互学习属于过程或活动基准。

5 福海公司是国内一家著名的肉类加工企业。为了保持业绩持续增长，福海公司近年来陆续收购了几家规模较大的养殖场、肉类连锁超市。福海公司采取的发展战略属于（ ）。

- A 多元化战略
- B 一体化战略
- C 差异化战略
- D 产品开发战略

【参考答案】B

【答案解析】本题考核“一体化战略”的知识点。因为福海公司是经营肉类加工的企业，收购养殖场，是后向一体化，收购肉类连锁超市是前向一体化。所以采取的是一体化战略。

6 在最简单的组织结构中，适宜采用的组织协调机制是（ ）。

- A 共同价值观 B 直接指挥，直接控制
- C 标准化体系结构 D 相互适应，自行调整

【参考答案】D

【答案解析】本题考核“横向分工的基本协调机制”的知识点。相互适应，自行调整是一种自我控制方式。这种机制适合于最简单的组织结构。

7.下列各项关于企业组织架构内部控制的表述中，错误的是（ ）。

A.经理层对董事会负责

B.监事会对股东（大）会负责，监督企业董事，经理和其他高管依法履行职责

C.经理层依法行使企业的经营决策权

D.企业重大决策、重大事项，应当按照规定的权限和程序实行集体决策审批或联签制度

【参考答案】C

【答案解析】本题考核“内部控制应用指引第1号——组织架构”的知识点。董事会对股东(大)会负责，依法行使企业的经营决策权。所以选项C错误。

监事会对股东(大)会负责，监督企业董事、经理和其他高级管理人员依法履行职责。所以选项B正确。经理层对董事会负责，主持企业的生产经营管理工作。选项A正确。企业的重大决策、重大事项、重要人事任免及大额资金支付业务等，应当按照规定的权限和程序实行集体决策审批或者联签制度。选项D正确。

8 我国是纺织生产企业甲公司向欧洲H国出口“双羊”牌高档羊绒被，其英文名为“Goats”，该产品质量上乘，但在H国一直销路不佳。甲公司进行详细调查后发现，在H国，“Goats”除了有山羊的意思以外，还有其他的贬义，一些消费者因此产生不好的联想，影响了产品的销售，这个案例表明，企业跨国营销可能面临（ ）。

A 市场风险 B 环境风险 C 品牌风险 D 文化风险

【参考答案】D

【答案解析】本题考核“社会文化环境”的知识点。题中甲公司因为没有了解到“Goats”在H国的贬义的意思，这是因为文化差异造成的，所以是文化风险。

9 近年来中国公民出境游市场处于高速发展的阶段，实行多元化经营的鸿湖集团于2006年成立了甲旅行社，该旅行社专门提供出境游的服务项目，其市场份额位列第二。根据波士顿矩阵原理，鸿湖集团的甲旅行社业务属于（ ）。

A 明星业务 B 瘦狗业务 C 问题业务 D 现金牛业务

【参考答案】A

【答案解析】本题考核“波士顿矩阵”的知识点。因为出境旅游处于高速发展阶段，而且甲旅行社的市场份额位列第二，说明是高增长率、高市场份额的“双高”业务即明星业务。

10 甲公司一家计划向移动互联网领域转型的大型传统媒体企业。为了更好地了解企业转型中存在的风险因素，甲公司聘请了20位相关领域的专家，根据甲公司面临的内外部环境，针对六个方面的风险因素，反复征询每个专家的意见，直到每一个专家不再改变自己的意见，达成共识为止。该种风险管理方法是（ ）。

A 德尔菲法 B 情景分析法 C 头脑风暴法 D 因素分析法

【参考答案】A

【答案解析】本题考核“德尔菲法”的知识点。德尔菲法又名专家意见法，是在一组专家中取得可靠共识的程序，其基本特征是专家单独、匿名表达各自的观点，同时随着过程的进展，他们有机会了解其他专家的观点。德尔菲法采用背对背的通信方式征询专家小组成员的意见，专家之间不得互相讨论，不发生横向联系，只能与调查人员发生关系。通过反复填写问卷，搜集各方意见，以形成专家之间的共识。

11 下列各项关于企业合同管理内部控制的表述中，正确的是（ ）。

A 企业对外发生经济行为，必须订立书面合同

B 正式对外订立的合同，必须由企业法定代表人签名并加盖有关印章

C 公司文本一般由法律部门起草，总经理审核

D 企业对影响重大或法律关系复杂的合同文本，应该组织内部有关部门进行审核

【参考答案】D

【答案解析】本题考核“内部控制应用指引——合同管理”的知识点。企业对外发生经济行为，除即时结清方式外，应当订立书面合同。选项A错误。正式对外订立的合同，应当由企业法定代表人或由其授权的代理人签名或加盖有关印章。选项B错误。合同文本一般由业务承办部门起草、法律部门审核。选项C错误。重大合同或法律关系复杂的特殊合同应当由法律部门参与起草。选项D正确。

12 某大型制造企业为了提高信息化管理水平，安装了一套信息系统，该系统以满足客户需求为目标，将供应商、制造商、仓库、配送中心和渠道商有效的组织在一起进行产品制造、转运、分销及销售。根据以上描述，该系统属于（ ）。

A ERP系统 B CRM系统 C SCM系统 D MIS系统

【参考答案】C

【答案解析】本题考核“供应链管理及系统”的知识点。供应链管理是指在满足一定的客户服务水平条件下为了使整个供应链系统成本达到最小而把供应商、制造商、仓库、配送中心和渠道商等有效地组织在一起来进行的产品制造、转运、分销及销售的管理办法。

13 甲公司是一家区别于传统火锅店方式的火锅餐饮企业，在给顾客提供餐饮服务的同时，还免费给顾客提供擦鞋、美甲、擦拭眼镜等服务。甲公司的经营模式取得了成功，营业额高速增长。甲公司实施蓝海战略的路径是（ ）。

A 跨越时间 B 重新界定产业的买方群体

C 跨越战略群体 D 重设客户的功能性或情感性诉求

【参考答案】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。

14. 甲公司是一家玩具制造商，其业务已经扩展到国际市场。甲公司在劳动力成本较低的亚洲设立玩具组装工厂，在欧洲设立玩具设计中心，产品销售经全球100多个国家和地区。甲公司国际化经营的战略类型属于（ ）。

A 跨国战略 B 全球化战略 C 国际化战略 D 多国本土化战略

【参考答案】B

【答案解析】本题考核“国际化经营的战略类型”的知识点。甲公司将产品生产的不同环节配置在不同国家，产品销往全球100多个国家和地区，主要是实现了规模经济，采用的是全球化战略。

15 下列各项中，属于企业一般不应把风险承担作为风险管理策略的情况是（ ）。

A 企业管理层及全体员工都未辨识出风险

B 企业以成本效益考虑，认为选择风险承担是最适宜的方案

C 企业面临影响企业目标实现的重大风险

D 企业缺乏能力对已经辨识出的风险进行有效管理与控制

【参考答案】C

【答案解析】本题考核“风险管理工具”的知识点。对于重大风险，一般不应采用风险承担。选项C是答案。

16 M国甲航空公司专营国内城际航线，采用低成本战略，取得良好成绩。H国乙航空公司也是专营国内城际航线，学习甲公司经营战略，取得成功，这反映了（ ）。

- A 一般基准
- B 内部基准
- C 多元化基准
- D 过程或活动基准

【参考答案】D

【答案解析】本题考核“企业核心能力”的知识点。因为乙公司与甲公司属于不同国家，所以不是竞争对手，因为两家公司具有类似的核心业务，都是专营城际航线，这两家公司的相互学习属于过程或活动基准。

17 甲玩具公司在亚洲设立组装工厂，在欧洲设立设计研发中心，这反映了其（ ）。

- A 国际战略
- B 跨国战略
- C 一体化战略
- D 全球化战略

【参考答案】D

【答案解析】本题考核“国际化经营的战略类型”的知识点。甲玩具公司将生产的不同环节配置在不同国家，采用的是全球化战略。

18.福润公司是一家肉制品加工企业，为了企业发展，开展了肉猪养殖，肉制品加工等业务，这反映了（ ）。

- A.
- B.
- C.一体化战略
- D.多元化战略

【参考答案】C

【答案解析】本题考核“一体化战略”的知识点。从肉制品加工向肉猪养殖发展，属于向供应链的上游发展，属于一体化战略中的后向一体化。

东  
科  
教  
园  
注  
册

19 小王开了一家咖啡店，生意很好，但因一场流行病疫情使营业额下滑，反映市场规律的（ ）。

A 一般作用

B

C 偶然失效

D 正常作用

【参考答案】C

【答案解析】本题考核“战略失效”的知识点。流行病疫情属于偶然因素，所以属于偶然失效。

20 甲公司是本地一家奶制品企业，目前国际品牌以其技术优势和产业规模纷纷进入国内市场，甲公司以其股份与新西兰一家品牌公司按50%：50%的出资比例组成一家新公司，甲公司行为属于（ ）。

A 扩张者

B 防御者

C 抗衡者

D 躲闪者

【参考答案】D

【答案解析】本题考核“本土企业的战略选择”的知识点。该产业的全球化程度高，甲公司适合于在本国市场经营，所以属于“躲闪者”战略。

21 某公司为进行一项决策，在本行业中请到20位专家，对影响营业收入的六个因素进行分析，采用的方法，由20位专家提供意见，并再三确定，直至该专家完全确定其意见，这是（ ）。

A 头脑风暴法 B 德尔菲法 C 因素分析法 D 情形分析法

【参考答案】B

【答案解析】本题考核“风险管理技术与方法”的知识点。德尔菲法又名专家意见法，是在一组专家中取得可靠共识的程序，其基本特征是专家单独、匿名表达各自的观点，同时随着过程的进展，他们有机会了解其他专家的观点。德尔菲法采用背对背的通信方式征询专家小组成员的意见，专家之间不得互相讨论，不发生横向联系，只能与调查人员发生关系。通过反复填写问卷，搜集各方意见，以形成专家之间的共识。

22 哈佛商学院教授大卫·亚菲在波特教授五中竞争力研究基础上提出了影响产业利润的第六个因素

A 某火力发电厂并购了煤矿降低了原材料成本

B 牛奶供应商

C

D

【参考答案】

【答案解析】本题考核“五力模型局限性”的知识点。第六个要素是互动互补作用力。因为回忆不全，所以没有给出答案。

23 瑞华公司是一家啤酒生产企业，恰逢奥运会即将到来，公司预计销售会有较大增长，因而采取加大生产。这是一种（ ）。

A 订单生产式 B 库存生产式 C 准时生产式 D 资源订单式

【参考答案】B

【答案解析】本题考核“产能计划”的知识点。考核其中的平衡产能与需求的方法，库存生产式生产，许多企业在收到订单之前或在知道需求量之前就开始生产产品或提供服务。该公司在预计销售有较大增长时就采取加大生产，属于在收到订单之前或在知道需求量之前就开始生产产品或提供服务，即库存生产式生产。

1 甲公司是一家不锈钢生产企业，为了提高企业竞争力，甲公司决定采用平衡计分卡衡量公司绩效，并选用销售增长率、预期利润、交货时间、顾客满意度作为衡量指标，该公司选用的衡量指标涵盖的角度有（ ）。

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

【参考答案】ACD

【解析】本题考核“平衡计分卡的业绩衡量方法”的知识点。销售增长率和预期利润属于财务角度，交货时间属于顾客角度和内部流程角度，顾客满意度属于顾客角度。

2 根据管理信息系统的功能结构特征，高层管理子系统的外部信息包括（ ）。

- A 顾客喜好
- B 提供质量服务
- C 区域经济指标
- D 竞争者信息

【参考答案】ACD

【解析】本题考核“组织管理层次及其信息特点”的知识点。组织的高层管理者在战略制定过程中不仅需要使用组织内部的数据，还需要了解组织的外部数据和竞争情报，需要了解宏观环境、市场、竞争对手、顾客和行业发展，政府政策倾向等方面的信息，以决定未来的发展方向。

3 下列选项中，属于企业采用市场渗透战略的是（ ）。

A 某酒店收购一旅行社，进入新的业务市场

B 某银行与某航空公司实行联合发行方式，使用该银行信用卡可累计航空里程积分。

C 甲公司通过与国外经销商合作的方式将生产出来的智能手机销往拉美国国家

D 某超市为了提高牙膏的销售，采用美化包装，买赠的促销方式

【参考答案】BD

【解析】本题考核“市场渗透战略”的知识点。选项A属于市场开发战略，选项B属于市场渗透战略，选项C属于市场开发战略，选项D属于市场渗透战略。

4 洗衣粉造制产品逐步标准化，市场基本饱和，目前甲的财务特征是（ ）。

A 财务风险高

B 分配率高

C 资金来源于保留盈余和债务

D 股价迅速增长

【参考答案】BC

【解析】本题考核“产品生命周期阶段”的知识点。产品逐步标准化，市场基本饱和，说明处于成熟期。该阶段的财务风险中等，分配率高，资金来源是权益和债务，股价比较稳定。所以，选项BC是正确的。

5 甲是媒体服务互联网公司，乙是电子商务公司，2015年，甲、乙互换30%股份达成战略合作关系，战略合作体现在网络支付合作上，同时，甲向乙提供社交媒体客户端的一级入口和其他主要平台，则联盟特点（ ）。

- A 投资转置成本高
- B 联盟成员之间沟通不充分
- C 双方有信任 and 责任感
- D 企业对联盟控制力差

【参考答案】AC

【解析】本题考核的是“企业战略联盟的主要类型”的知识点。甲乙互换股份，属于股权式战略联盟。选项AC正确，选项BD属于契约式战略联盟的特点。

6. 下列企业风险管理文化方面和实施，正确的有（ ）。

- A. 风险管理文化的日常工作由风险部门负责
- B. 风险管理文化应与人事制度和薪酬体系结合
- C. 风险管理文化应在员工广泛传播
- D. 风险管理文化应融入企业文化建设全过程

【参考答案】BCD

【解析】本题考核“风险管理文化”的知识点。建立企业风险管理文化的方针和措施包括：（1）企业应注重建立具有风险意识的企业文化，促进企业风险管理水平、员工风险管理素质的提升，保障企业风险管理目标的实现。（2）风险管理文化建设应融入企业文化建设全过程。（3）企业应在内部各个层面营造风险管理文化氛围。（4）企业应大力加强员工法律素质教育，制定员工道德诚信准则，形成人人讲道德诚信、合法合规经营的风险管理文化。对于不遵守国家法律法规和企业规章制度、弄虚作假、徇私舞弊等违法及违反道德诚信准则的行为，企业应严肃查处。（5）企业全体员工尤其是各级管理人员和业务操作人员应通过多种形式，努力传播企业风险管理文化，牢固树立风险无处不在、风险无时不在、严格防控纯粹风险、审慎处置机会风险、岗位风险管理责任重大等意识和理念。（6）风险管理文化建设应与薪酬制度和人事制度相结合，有利于增强各级管理人员特别是高级管理人员风险意识，防止盲目扩张、片面追求业绩、忽视风险等行为的发生。（7）企业应建立重要管理及业务流程、风险控制点的管理人员和业务操作人员岗前风险管理培训制度。

7 关于企业工程项目内部控制措施（ ）。

A 招标前，企业自行决定是否编标底

B 确定中标人前，企业可与投标人谈判

C 从事科研的结构不能从事科研评审

D 项目立项，报董事会或类似权力机构审议

【参考答案】ABC

【解析】本题考核“内部控制应用指引——工程项目”的知识点。企业可以根据项目特点决定是否编制标底。选项A正确。在确定中标人前，企业不得与投标人就投标价格、投标方案等实质性内容进行谈判。选项B正确。从事项目可行性研究的专业机构不得再从事可行性研究报告的评审。选项C正确。重大工程项目的立项，应当报经董事会或类似权力机构集体审议批准。选项D不正确。

科教园注册

8 甲是吉祥的一个钢厂，几年后，陷入债务危机，高炉等设备难以转产，吉祥集团拟通过甲的资产退出行业，并买断职工劳动合同，引起职工抵触，后政府调解甲被外资收购，吉祥的退出障碍（ ）。

- A 退出成本
- B 政府社会约束
- C 固定资产专用性程度
- D 感情障碍

【参考答案】BCD

【解析】高炉等设备难以转产，说明是固定资产专用性程度高，而职工抵触说明是感情障碍 政府调解属于政府社会约束。

9 甲为了节约成本，将公司软硬件服务外包给乙公司，三个月后由于乙公司人员处理不当，，导致信息泄露，甲的风险有（ ）。

- A 技术风险
- B 市场风险
- C 操作风险
- D 营运风险

【参考答案】CD

【解析】外包属于操作风险一种，另外因为信息泄露对企业的运营也会产生影响，所以也存在运营风险。

10. 后向一体化战略适用条件（ ）。

- A. 企业增长潜力大
- B. 销售成本高或可靠性差
- C. 供应商少而需求方竞争者多
- D. 企业价格稳定，对企业非常重要

【参考答案】ACD

【解析】后向一体化战略主要适用条件包括：

①企业现有的供应商供应成本较高或者可靠性较差而难以满足企业对原材料、零件等的需求；②供应商数量较少而需求方竞争者众多；

③企业所在产业的增长潜力较大，企业具备后向一体化所需的资金、人力资源等；

④供应环节的利润率较高；

⑤企业产品价格的稳定对企业而言十分关键，后向一体化有利于控制原材料成本，从而确保产品价格的稳定。选项B是前向一体化的适用条件。

11 南江公司全面成本管理，年底将当年实际业绩作为第二年的预算编制基础，此行为的不利之处是（ ）。

- A 没有降低成本的动力
- B 不能拥有启发新观点动力
- C 可有效资源分配
- D 能应付环境变化

【参考答案】AB

【解析】根据题干描述可以判断南汇公司采用的是增量预算。而增量预算的缺点在于：①它假设经营活动以及工作方式都以相同的方式继续下去；②不能拥有启发新观点的动力；③没有降低成本的动力；④它鼓励将预算全部用光以便明年可以保持相同的预算；⑤它可能过期，并且不再和经营活动的层次或者执行工作的类型有关。

### 三、简答题

华星公司成立于2011年，是一家致力于汽车零配件研发、生产与销售的公司。2015年公司拟实行全面预算管理体系，并于2015年底由财务总监牵头各部门负责人成立预算管理小组，该小组根据公司的发展战略与经营计划直接编制2016年年度预算草案，由总经理审核通过并下发给各部门。公司给销售部门下达的2016年预算收入指标为5000万元。2016年6月，甲公司采购员李某联系华星公司销售员张某，表示需要采购一批价值300万元的汽车零件，李某承诺先交付定金30万元，余款3个月内偿还。这几年甲公司李某向华星公司几次大规模订购货物，是华星公司的重要客户，这几年华星公司的信用不错，双方合作愉快。销售员张某认为李某很有购买诚意，该业务又是公司的重要销售业务，就直接与甲公司签订了购销合同，并电话通知仓储部门按合同三天内发送甲公司全部货物。甲公司三个月后并未支付余款。华星公司财务部联系甲公司催收货款，发现甲公司2016年2月已经陷入财务危机，8月份已经处于破产清算状态。华星公司只能全部计提坏账准备。由于受甲公司事件的影响，10月份销售部发现今年预算难以完成，自行将预算额调整为4500万元，并就详细情况通报了预算管理小组。

要求：

(1) 根据《企业内部控制应用指引第9号——销售业务》，简要分析在销售环节中存在的内部控制缺陷。

(2) 根据《企业内部控制应用指引第15号——全面预算》，简要分析在预算管理中存在的内部控制缺陷。

【参考答案】(1) ①“销售员张某……，就直接与甲公司签订了购销合同”存在内部控制缺陷。

企业在销售合同订立前，应当与客户进行业务洽谈、磋商或谈判，关注客户信用状况、销售定价、结算方式等相关内容。

销售员张某并没有按照该规定与客户进行业务洽谈、磋商或谈判，关注客户信用状况、销售定价、结算方式等相关内容，存在内部控制缺陷。

②“并电话通知仓储部门按合同三天内发送甲公司全部货物”存在内部控制缺陷。企业销售部门应当按照经批准的销售合同开具相关销售通知。发货和仓储部门应当对销售通知进行审核，严格按照所列项目组织发货，确保货物的安全发运。仓储部门发货没有经过审批存在内部控制缺陷。

③“华星公司财务部联系甲公司催收货款”存在内部控制缺陷。企业应当完善应收款项管理制度，严格考核，实行奖惩。销售部门负责应收款项的催收，催收记录（包括往来函电）应妥善保管；财会部门负责办理资金结算并监督款项回收。所以财务部催收货款存在内部控制缺陷。

（2）①“……2016年年度预算草案，由总经理审核通过并下发给各部门。”存在内部控制缺陷。企业董事会审核全面预算草案，应当重点关注预算科学性和可行性，确保全面预算与企业发展战略、年度生产经营计划相协调。企业全面预算应当按照相关法律法规及企业章程的规定报经审议批准。批准后，应当以文件形式下达执行。所以，由总经理审核通过存在内部控制缺陷。

②“10月份销售部发现今年预算难以完成，自行将预算额调整为4500万元，并就详细情况通报了预算管理小组。”存在内部控制缺陷。企业批准下达的预算应当保持稳定，不得随意调整。由于市场环境、国家政策或不可抗力等客观因素，导致预算执行发生重大差异确需调整预算的，应当履行严格的审批程序。销售部擅自修改预算指标，虽通报了预算管理小组，但是没有通过审批，存在内部控制缺陷。