

2024 注册会计师《公司战略与风险管理》模考

错题率 Top10 题目点评一模

错题点评 top1

错误率：90%

题目：【多选题】在工作任务相当复杂时，企业适宜采用的组织协调机制有（ ）。

- A. 共同价值观
- B. 工作过程标准化
- C. 工作成果标准化
- D. 技艺标准化

【正确答案】CD

【答案解析】在工作任务相当复杂时，企业需要采用工作成果标准化或技艺标准化协调机制。

【点评】本题容易多选 B。本题其实是针对横向分工基本协调机制原文的考查，考查点较细，我们可以通过下面的总结来熟悉一下这个细节知识点：从上述六种类型的关系来看，企业组织简单时，只需要相互适应、自行调整的协调机制。企业组织扩大后，需要某人单独执行控制工作时，便产生了直接指挥、直接控制机制。当工作变得更加复杂时，协调机制便趋向标准化。在工作任务相当复杂时，企业便需要采用成果标准化或技艺标准化。在工作极其复杂、难以标准化时，企业往往又自行转回到互相适应调整这种最简单而又最灵活的协调机制上。不过，这不是一种简单的循环，而是螺旋式上升。实际上，企业不可能在一段时间内只依靠一种协调机制，而往往是根据不同任务的侧重点不同，混合使用这六种协调机制。

错题点评 top2

错误率：66%

题目：【多选题】飞跃、金兴、凯歌、英菲手机生产商生产的手机同时在 M 市销售，由于产品质量、价格、性能、营销、售后等因素不同状态下的影响，每月的销售量都有变化，市场调研机构拟利用马尔科夫分析法根据一季度四家手机生产商的销量变化预测下一季度各家市场占有率。下列关于马尔科夫分析法的表述正确的有（ ）。

- A. 适合对存在多种状态的系统进行分析，属于一种定性的风险分析方法
- B. 能够计算出具有维修能力和多重降级状态的系统的概率
- C. 该方法的计算比较直观，便于理解
- D. 适用于对复杂系统中不确定性事件及其状态改变的定量分析

【正确答案】BD

【答案解析】 本题考查“马尔科夫分析法”的知识点。马尔科夫分析法适用于对复杂系统中不确定性事件及其状态改变的定量分析，选项 A 错误，选项 D 正确；马尔科夫分析法的优点是能够计算出具有维修能力和多重降级状态的系统的概率，选项 B 正确；马尔科夫分析法的一个局限性是有关矩阵运算的知识比较复杂，非专业人士很难看懂，选项 C 错误；因此选项 BD 正确。

【点评】 本题容易多选 C。选项 C 的说法反了，迷惑了大家。关于马尔科夫分析法的优点和缺点，总结如下：

1. 主要优点。能够计算出具有维修能力和多重降级状态的系统的概率。
2. 局限性。（1）无论是故障还是维修，都假设状态变化的概率是固定的。（2）所有事项在统计上都具有独立性，因此未来的状态独立于一切过去的状态，除非两个状态紧密相接。（3）需要了解状态变化的各种概率。（4）有关矩阵运算的知识比较复杂，非专业人士很难看懂。

错题点评 top3

错误率： 60%

题目：【多选题】甲公司是一家担保公司，设立了非常严苛的担保业务规章制度，要求公司对外提供担保时要非常谨慎。对担保申请人的资信状况进行深入调查，必须严格履行审批程序，尤其是重大业务担保要集体进行决策；公司员工与被担保人存在一定亲属关系的，必须回避，杜绝舞弊发生；对于被担保公司，要严格监控其财务经营状况，出现问题采取及时的应对措施。结合上述信息，甲公司开展担保业务时注意防范的主要风险有（ ）。

- A. 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
- B. 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
- C. 担保范围不合理，可能导致企业遭受损失
- D. 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

【正确答案】 ABD

【答案解析】 担保业务需关注的主要风险包括：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。选项 ABD 正确。

【点评】 本题容易多选 C。选项 C 的说法是迷惑选项，担保业务需关注的主要风险并没有这种说法。下面总结几种常考的指引需要关注的主要风险。

名称	需要关注的主要风险
全面预算	(1) 不编制预算或预算不健全，可能导致企业经营缺乏约束或盲目经营。

管理风险	(2) 预算目标不合理、编制不科学, 可能导致企业资源浪费或发展战略难以实现。 (3) 预算缺乏刚性、执行不力、考核不严, 可能导致预算管理流于形式。
资金运营管理风险	(1) 资金调度不合理、营运不畅, 可能导致企业陷入财务困境或资金冗余。 (2) 资金活动管控不严, 可能导致资金被挪用、侵占、抽逃或遭受欺诈。
组织架构风险	(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) 组织机构设置不科学, 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、运行效率低下等问题。
资产管理风险	(1) 存货积压或短缺, 可能导致流动资金占用过量、存货价值贬损或生产中断。 (2) 固定资产更新改造不够、使用效能低下、维护不当、产能过剩等, 可能导致企业缺乏竞争力、资产价值贬损、安全事故频发或资源浪费。 (3) 无形资产缺乏核心技术、权属不清、技术落后、存在重大技术安全隐患等, 可能导致企业出现法律纠纷、缺乏可持续发展能力。
采购业务风险	(1) 采购计划安排不合理, 市场变化趋势预测不准确, 造成库存短缺或积压, 可能导致企业生产停滞或资源浪费。 (2) 供应商选择不当, 采购方式不合理, 招投标或定价机制不科学, 授权审批不规范, 可能导致采购物资质次价高, 出现舞弊或遭受欺诈。 (3) 采购验收不规范, 付款审核不严, 可能导致采购物资和资金损失或信用受损。

错题点评 top4
错误率: 63%

题目: 【多选题】T 公司是一家 AR 技术应用研发企业, 现阶段主要研发的是 AR 技术在教育教学中的设计和应用。目前公司对于 AR 技术在该应用方向所研究的产品, 与其他科技公司相比, 技术和性能尚有较大差异, 消费者对产品质量的要求不高, 市场扩大, 企业之间开始争夺人才和资源。下列关于 T 公司现阶段的财务战略的描述中, 正确的有 ()。

- A. 该阶段的经营风险非常高
- B. 这一时期的财务风险非常低
- C. 一旦新产品或服务成功地进入市场, 销售数量就开始快速增长
- D. 竞争策略重点强调营销活动, 以确保产品销售增长令人满意

【正确答案】 CD

【答案解析】 本题考查“产品生命周期不同阶段的财务战略”的知识点。本题中, “目前公司对于 AR 技术在该应用方向所研究的产品, 与其他科技公司相比, 技术和性能尚有较大差异, 消费者对产

品质量的要求不高，市场扩大，企业之间开始争夺人才和资源”说明处于成长期，因此选项 CD 正确；选项 AB 是导入期的财务战略特征。

【点评】 本题容易多选 A。选项 A 属于导入期的经营风险特征，成长期的经营风险特征是高，不是非常高。下面总结了产品生命周期不同阶段的财务战略特征：

		产品生命周期阶段			
		导入期	成长期	成熟期	衰退期
风险搭配情况	经营风险	非常高	高	中等	低
	财务风险	非常低	低	中等	高
财务战略	资本结构	股东权益	主要是股东权益	股东权益+债务	股东权益+债务
	资金来源	风险资本	权益投资增加	保留盈余+债务	债务
	股利	不分配	分配率很低	分配率高	全部分配
常见指标	价格/盈余倍数（市盈率）	非常高	高	中	低
	股价	迅速增长	增长并波动	稳定	下降并波动

错题点评 top5

错误率：63%

题目：【多选题】 M 公司刚刚进入冰箱行业，目前冰箱市场 70% 的份额被该行业的龙头企业 W 公司占有，M 公司经过市场分析后，决定大幅降价来吸引消费者购买。W 公司获得消息后没有任何回应，因为其认为自己的顾客认可度足够高，M 不会对其地位产生影响。结果，W 公司失算了，M 公司的销售大幅上升，W 公司的市场失掉 30%。依据竞争对手分析理论，W 公司的遭遇属于（ ）。

- A. W 公司识别竞争对手假设盲点的能力不足
- B. W 公司关于其公司情形的假设过于乐观
- C. M 公司对 W 公司的假设是不正确的
- D. M 公司依据市场情况来，实事求是制定竞争战略

【正确答案】 ABD

【答案解析】 竞争对手关于其公司情形的假设可能正确也可能不正确。不正确的假设可造成本企业及其他企业的战略契机。例如，假如某竞争对手相信它的产品拥有市场上最高的顾客忠诚度，而事实上并非如此的话，则刺激性降价就可能是抢占市场的好方法。这个竞争对手很可能拒绝作相应降价，因为它相信该行动并不会影响它的市场占有率。只有发现已丢失了一大片市场时，它可能才认识到其假

设是错误的。正如竞争对手对它自己持一定假设一样，每个公司对产业及其竞争对手也持一定假设。同样，这可能正确也可能不正确。本题中，M 公司对 W 公司的假设是正确的，所以选项 C 不是答案。

【点评】本题容易漏选 A。本题考查的内容属于细小知识点，考生可以根据题目解析来熟悉一下这个细小内容。另外，关于竞争对手分析四个方面内容，考生可以全面熟悉一下，这部分内容细小且多条，考题可能在一些细节点上考查 1-2 分。这四个方面的内容包括：①竞争对手的未来目标；②竞争对手的假设；③竞争对手的现行战略；④竞争对手的能力（核心能力、成长能力、快速反应能力、适应变化的能力、持久力）。

错题点评 top6

错误率：61%

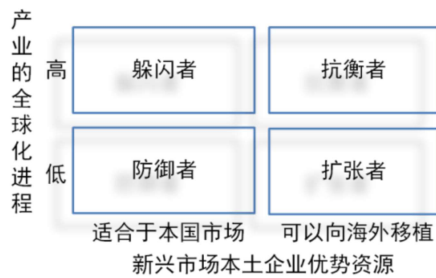
题目：【多选题】X 公司是 C 国第一家化妆品企业，历史可追溯到清道光 10 年。经市场调研发现，C 国化妆品市场被一部分国际品牌占据。对此，X 公司没有与跨国公司在这部分市场上进行角逐，而是将目光投向了仍旧眷顾本国传统化妆品的巨大消费群体，明智地采取了定位本土市场的战略。根据上述信息，X 公司采用上述战略在面临跨国竞争对手的挑战时，应注意（ ）。

- A. 不要试图赢得所有顾客
- B. 不要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
- C. 不要一味模仿跨国竞争对手的战略
- D. 无需分销网络的建设和管理，缓解国外竞争对手的竞争压力

【正确答案】AC

【答案解析】本题考查“‘防御者’战略”的知识点。采用“防御者”战略的企业在面临跨国竞争对手的挑战时应当注意：（1）不要试图赢得所有顾客。（2）不要一味模仿跨国竞争对手的战略。本题中，“将目光投向了仍旧眷顾本国传统化妆品的巨大消费群体，明智地采取了定位本土市场的战略”说明采用的是防御者战略，“X 公司没有与跨国公司在这部分市场上进行角逐……明智地采取了定位本土市场的战略”说明没有一味模仿跨国竞争对手的战略；“而是将目光投向了仍旧眷顾传统产品的巨大消费群体”说明没有试图赢得所有顾客。因此选项 AC 正确。

【点评】本题容易多选 B。选项 B 根据案例资料并没有体现出相关的判断线索，所以不能选择。关于新兴市场的企业战略——本土企业的战略选择的具体类型判断，可以参考下图：



错题点评 top7

错误率：60%

题目：【多选题】麦田公司是集研发、生产、销售于一体的现代化大型食品企业。2021 年，麦田公司对非油炸面体的配方、加工流程和设备进行了系列优化，推出了“零油炸，未来范儿”的新款方便面。麦田公司的做法体现的战略创新类型有（ ）。

- A. 产品创新
- B. 流程创新
- C. 定位创新
- D. 范式创新

【正确答案】AB

【答案解析】本题考查“战略创新的类型”的知识点。“麦田公司对非油炸面体的配方、加工流程和设备进行了系列优化”属于流程创新。“推出了‘零油炸，未来范儿’的新款方便面”属于产品创新。本题中方便面的用户并没有发生改变，所以不涉及定位创新。

【点评】本题容易多选 C。定位创新是指通过重新定位用户对既有产品和服务的感知来实现的创新，比如原来针对婴幼儿市场，现在定位于成年人市场，这体现的是定位创新。

关于创新类型的总结如下：

- (1) 产品创新。指组织提供的产品和服务的变化。
- (2) 流程创新。指产品和服务的生产和交付方式的变化。
- (3) 定位创新。指通过重新定位用户对既有产品和服务的感知来实现的创新。
- (4) 范式创新。指影响组织业务的思维模式和实践规范的变化。

错题点评 top8

错误率：53%

题目：【多选题】云川公司是一家专门生产中医药产品，并且拥有独一无二的国家级保密配方的医药企业，其核心产品在治疗出血、消炎等方面有非常好的疗效，效果远超顾客的期望，在国内外享有很

高的声誉。2023 年，云川公司成立健康品事业部，持续加大研发投入，积极拓展头皮护理、医美护肤、口腔护理等新赛道，以现有的资源和品牌为基础，陆续开发出系列子品牌产品，使得公司获得了持续的竞争优势。云川公司的核心能力体现的特征有（ ）。

- A. 价值性
- B. 独特性
- C. 可延展性
- D. 不可替代性

【正确答案】ABC

【答案解析】本题考查“核心能力的特征”的知识点。“拥有独一无二的国家级保密配方”，说明很难通过复制或模仿取得，体现了独特性特征。“其核心产品在治疗出血、消炎等方面有非常好的疗效，效果远超顾客的期望，在国内外享有很高的声誉”，说明对顾客来说是有价值的，体现了价值性特征。“积极拓展头皮护理、医美护肤、口腔护理等新赛道，以现有的资源和品牌为基础，陆续开发出系列子品牌产品，使得公司获得了持续的竞争优势”，溢出、扩散到其他相关产业，在其他相关业务领域获得持续竞争优势，体现了可延展性特征。

【点评】本题容易多选 D。选项 D 不可替代性是指企业的核心能力是其他能力不可替代的，虽然企业的其他能力能给企业带来一定的效益，但是难以具有持续性。本题中没有相关线索体现这一条，所以不能选不可替代性。

关于核心能力的特征总结如下：

- (1) 价值性。核心能力具有战略价值。
- (2) 独特性。核心能力难以通过市场交易获取，也难以通过复制或模仿获得。
- (3) 可延展性。核心能力是整个企业业务的基础，既能够不断衍生出新的核心产品和最终产品，也可以使企业在原有业务领域保持竞争优势的同时，在其他相关业务领域获得持续竞争优势。
- (4) 不可替代性。企业的核心能力是其他能力不可替代的。
- (5) 动态性。随着时间和环境的变化，企业的核心能力也会发生变化和调整。
- (6) 整合性。核心能力是企业将多个领域的多种优势资源融合在一起，从而产生协同作用的结果。

错题点评 top9

错误率：53%

题目：【单选题】A 公司按照规定的权限和程序对投资项目进行决策审批，其中，对于股权类投资项目，重点审查投资方案是否合理可行，投资项目是否符合国家产业政策及相关法律法规的规定，是否符合企业整体战略目标和规划，尽调工作是否充分、尽调发现的问题及风险是否可控、投资目标能否达成等。根据上述资料，A 公司应对投资管理风险时重点关注的方面是（ ）。

- A. 关于投资方案可行性论证
- B. 关于投资方案决策
- C. 关于投资方案实施
- D. 关于投资处置

【正确答案】 B

【答案解析】 按照规定的权限和程序对投资项目进行决策审批，其中，“对于股权类投资项目，重点审查投资方案是否合理可行……投资目标能否达成等”属于关于投资方案决策，选项 B 正确。

【点评】 本题容易错选 A。关于投资方案可行性论证，内容包括：企业应根据自身发展战略和规划，结合企业资金状况以及筹资可能性，制定投资项目规划，科学确定投资项目，拟定投资方案。企业应当加强对投资方案的可行性研究，重点对投资目标、规模、方式、资金来源、风险与收益等作出客观评价。如上内容属于细节知识，可以根据本题目熟悉一下。

错题点评 top10

错误率： 49%

题目：【多选题】 H 公司是一家大型工业制造集团，主营机械制造、精密仪器测量等。为保障原材料供给和质量稳定，H 公司着手设立了铁矿石采掘和冶炼基地。下列关于内部发展战略的表述中，正确的有（ ）。

- A. 内部发展战略是企业在不收购其他企业的情况下利用自身的规模、利润、活动等内部资源来实现扩张
- B. 产品需要高科技设计或制造的企业，内部发展战略已经成为主要的战略发展方式
- C. 内部发展战略的动因之一是战略可以有计划的进行，容易从企业资源获得财务支持，且成本无法按照时间分摊
- D. 当不存在合适的收购对象时，可以选择内部发展

【正确答案】 ABD

【答案解析】 内部发展战略的动因之一是可以有计划地进行，很容易从企业资源获得财务支持，并且成本可以按时间分摊在跨国并购过程中，企业会面临东道国的政治风险，而采取内部发展战略，不会涉及东道国的政治风险。所以选项 C 错误。产品需要高科技设计或制造的企业，由于自身产品的特性，很难从外界找到合作伙伴，所以内部发展成为主要的战略发展方式，选项 B 说法正确。

【点评】 本题容易漏选 B。本题是一个假案例题目，其实题目本身是要考察内部发展战略的相关描述正确的包括哪些。内部发展战略的内容总结如下：

含义	内部发展也称内生增长，是企业在不收购其他企业的情况下利用自身的规模、利润、活动等内部资源来实现扩张。对于许多企业来说，特别是对那些需要以高科技设计或制造
----	--

	产品的企业来说，内部发展已经成为主要的战略发展方式。
采取内部发展战略的动因	<ol style="list-style-type: none"> (1) 开发新产品的过程使企业能深刻地了解市场及产品； (2) 不存在合适的收购对象； (3) 保持统一的管理风格和企业文化； (4) 为管理者提供职业发展机会； (5) 代价较低，因为获得资产时无须为商誉支付额外的金额； (6) 并购通常会产生隐藏的或无法预测的损失，而内部发展不太可能产生这种情况； (7) 这可能是唯一合理的、实现真正技术创新的方法； (8) 可以有计划地进行，容易从企业资源获得财务支持，并且成本可以按时间分摊； (9) 风险较低。在收购中，购买者可能还需承担被并购者以前所做的决策产生的后果； (10) 内部发展的成本增速较慢
内部发展的缺点	<ol style="list-style-type: none"> (1) 与购买市场中现有的企业相比，在市场上增加了竞争者，这可能会激化某一市场内的竞争； (2) 企业不能接触到其他企业的知识及系统； (3) 从一开始就缺乏规模经济或经验曲线效应； (4) 当市场发展非常快时，内部发展显得过于缓慢； (5) 进入新市场可能要面对非常高的障碍
内部发展战略的应用条件	<ol style="list-style-type: none"> (1) 产业处于不均衡状况，结构性障碍还没有完全建立起来； (2) 产业内现有企业的行为性障碍容易被制约； (3) 企业有能力克服结构性与行为性障碍，或者企业克服障碍的代价小于企业进入后的收益。