

2024 年注册会计师考试《公司战略与风险管理》试题及答案解析（考生回忆版）

一、单项选择题

1. 永熙公司主营钨矿的开采和销售，该公司将大部分产品销往海外，并选择传统方式作为目标市场的区域路径。下列表述正确的是（ ）。

- A. 产品主要出口到发展中国家
- B. 产品主要出口到发达国家
- C. 产品先出口到发达国家，再出口到发展中国家
- D. 产品先出口到发展中国家，再出口到发达国家

【答案】B

【解析】本题考核“国际化经营的主要方式——出口贸易”的知识点。传统方式，又称连续方式。发展中国家的农产品、矿产品等初级产品主要流向是发达国家。钨矿属于初级产品，传统方式下，主要流向发达国家。选项 B 正确。

【出题角度】考查国际化经营的主要方式——出口贸易的知识点。

【难易度】中

2. 奥林游乐园拟开发“高峡探险”项目，并对开发项目失败可能性分析、预测。奥林游乐园所采用的风险度量方法是（ ）。

- A. 最大可能损失
- B. 概率值
- C. 在险值
- D. 波动性

【答案】B

【解析】本题考核“风险度量方法”的知识点。概率值是指风险事件发生的概率或造成损失的概率。在可能的结果只有好坏、对错、是否、输赢、生死等简单情况下，常常使用概率值。“开发项目失败可能性”与概率值有关。选项 B 正确。

【出题角度】考查风险度量方法的知识点。

【难易度】易

3. 随着智能家电市场的不断扩大，传统家电的价格、毛利越来越低，一些生产传统家电的企业为减少成本而降低产品质量，造成传统家电的消费者进一步减少。依据产品寿命周期各阶段中的成功关键因素，下列属于传统家电产业现阶段在财力方面的成功关键因素是（ ）。

- A. 集聚资源以支持生产
- B. 利用金融杠杆
- C. 控制成本
- D. 提高财务管理和控制系统的效率

【答案】D

【解析】本题主要考核“产品寿命周期各阶段中的成功关键因素”知识点。根据“传统家电的价格、毛利越来越低，一些生产传统家电的企业为减少成本而降低产品质量，造成传统家电的消费者进一步减少”说明传统家电产业现阶段处于衰退期。根据产品寿命周期各阶段中的成功关键因素，衰退期财力方面的成功关键因素为提高财务管理和控制系统的效率。所以选项 D 正确。

【出题角度】考查产品寿命周期各阶段中的成功关键因素知识点。

【难易度】中

4. 原力公司是一家主营视频自媒体的企业，拥有 200 名员工，分别从事平台运营、后期制作、策划、推广、商务、广告、经纪等业务，工作内容极其复杂，事先不能全部规范。下列应采用的企业组织协调机制是（ ）。

- A. 超前的间接协调机制
- B. 直接指挥，直接控制
- C. 共同价值观
- D. 相互适应，自行调整

【答案】D

【解析】本题考核“横向分工结构的基本协调机制”知识点。在十分复杂的组织里，由于人员构成复杂，工作事务事先不能全部规范化，采用相互适应自行调整机制，使组织成员边工作、边调整，互相适应、互相协调。根据“工作内容极其复杂，事先不能全部规范”表明采用的协调机制是相互适应，自行调整。所以选项 D 正确。

【出题角度】考查横向分工结构的基本协调机制知识点。

【难易度】中

5. 紫云公司是一家游戏平台运营商，该公司建立了平衡计分卡业绩衡量体系。下列关于该公司采用的业绩衡量指标中，能够体现企业长期目标和短期目标之间相平衡的是（ ）。

- A. 员工收入与数字化技术采用率
- B. 游戏市场份额与员工收入
- C. 新玩家开发率与游戏开发周期
- D. 员工培训费用及次数与利润增长率

【答案】D

【解析】本题考核“平衡计分卡”的知识点。平衡计分卡四个角度指标所包含的内容体现了长期目标（如创新与学习指标的内容）和短期目标（如财务指标的内容）的平衡。选项 A 是内部流程指标和创新与学习指标；选项 B 是顾客指标和内部流程指标；选项 C 是顾客指标和内部流程指标；选项 D 是创新与学习指标和财务指标。所以选项 D 正确。

【出题角度】考查平衡计分卡的知识点。

【难易度】中

6. 永泰保险公司发行了一种收益与指定的巨灾损失相连接的债券，在未来规定期限内，如巨灾损失未发生，永泰保险公司便向债券承购者还本付息；如遭遇巨灾损失，永泰保险公司则按约不向债券承购者支付本息，使保险公司的损失得到相应的补偿。下列各项中属于永泰保险公司采用的风险管理策略工具的是（ ）。

- A. 风险转换
- B. 风险补偿
- C. 风险转移
- D. 风险对冲

【答案】C

【解析】本题考核“风险管理策略的工具”知识点。根据材料“在未来规定期限内，如巨灾损失未发生，永泰保险公司便向债券承购者还本付息；如遭遇巨灾损失，永泰保险公司则按约不向债券承购者支付本息，使保险公司的损

失得到相应的补偿”说明永泰保险公司将风险转移给了资本市场，所以属于风险转移。选项 C 正确。

【出题角度】考查风险管理策略的工具知识点。

【难易度】中

7. 启兴公司是一家专为工业加工设备企业提供管理咨询服务的企业，该公司建议其客户在制定生产运营战略时，选择高效供应链以取得更好的收益。下列各项中，属于启兴公司提出上述建议的依据是（ ）。

- A. 工业加工设备属于个性化需求产品
- B. 工业加工设备企业处于产品的品种多、产量低、难以预见的环境中
- C. 高效供应链追求降低“实物成本”
- D. 高效供应链适用于厂家较少、对价格不太敏感的行业

【答案】C

【解析】本题考核“生产运营战略——供应链与配送网络选择”知识点。选项 AB 适合采用敏捷供应链。高效供应链追求降低“实物成本”，即物流在各阶段发生的成本，所以选项 C 正确。

【出题角度】考查生产运营战略——供应链与配送网络选择知识点。

【难易度】中

8. 兴明公司是一家多元化经营公司，该公司于 2010 年开展连锁汽车加油站业务。兴明公司对于该业务的管理组织采用项目组形式，并选拔了一位有规划能力敢于冒险的人负责。根据波士顿矩阵分析，兴明公司对于连锁汽车加油站业务的定位是（ ）。

- A. 明星业务
- B. 现金牛业务
- C. 瘦狗业务
- D. 问题业务

【答案】D

【解析】本题考核“波士顿矩阵的基本原理”知识点。根据“对于该业务的管理组织采用项目组形式，并选拔了一位有规划能力敢于冒险的人负责”表明属于“问题”业务。选项 D 正确。

【出题角度】考查波士顿矩阵的基本原理知识点。

【难易度】易

9. 鑫城银行为评价、提高自己的客户服务水平，组织人员到客户满意度很高的沪江酒店参观学习。从基准分析的角度，鑫城银行采用的基准类型属于（ ）。

- A. 一般基准
- B. 顾客基准
- C. 竞争性基准
- D. 过程或活动基准

【答案】A

【解析】本题考核“基准类型”的知识点。材料中是银行向酒店参观学习，都属于服务业，具有相同的业务功能（依据教材的例子），所以属于一般基准。选项 A 正确。

【出题角度】考查基准类型知识点

【难易度】易

10. 宝莱唱片公司推出一款“怀旧唱片金曲”限量黑胶唱片，深受“发烧友”的喜爱。下列各项中，宝莱唱片公司对消费者市场细分的依据是（ ）。

- A. 人口因素
- B. 心理因素
- C. 地理因素
- D. 行为因素

【答案】B

【解析】本题考核“消费者市场细分的依据”知识点。根据材料中“怀旧、限量唱片、深受喜爱”说明唱片公司是根据消费者的个性、爱好进行划分的，所以选项B正确。

【出题角度】考查消费者市场细分的依据知识点

【难易度】易

11. 零点公司是一家经营连锁超市的企业。近期，该公司通过网上销售平台和实体数据共享对需求精准供给，实现销售快速增长。从企业营销组合中分销策略的角度分析，零点公司在广度方面的渠道是（ ）。

- A. 多渠道策略
- B. 全渠道策略
- C. 跨渠道策略
- D. 单渠道策略

【答案】C

【解析】本题考核“市场营销战略——分销策略”知识点。跨渠道强调多种渠道的交叉，尤其是线上和线下的交叉，各渠道之间数据无缝对接，实现了价值和需求在生产企业、中间商和用户之间的传递。材料中“近期，该公司通过网上销售平台和实体数据共享对需求精准供给，实现销售快速增长”属于跨渠道策略。选项C正确。

【出题角度】考查市场营销战略——分销策略知识点

【难易度】中

12. 乐太公司是一家食品添加剂生产企业，该公司为应对法律风险和合规风险制定和实施了一系列风险管控措施。乐太公司制定和实施的下列各项措施中，属于应对行为规范风险的管控措施是（ ）。

- A. 制定廉洁及反舞弊管理措施
- B. 建立符合实际的绩效考核机制
- C. 关注政府对食品添加剂生产的监管要求，识别和防范各种潜在合规风险
- D. 建立完善的安全管理体系

【答案】A

【解析】本题考核“法律和合规风险”知识点。选项A属于应对行为规范风险的管控措施；选项BCD属于应对监管风险的管控措施。选项A正确。

【出题角度】考查法律和合规风险知识点

【难易度】中

13. 在日益兴起的元宇宙游戏软件开发产业中，企业对竞争对手、顾客特点和产业条件的信息了解较少，由此在产品及市场定位、市场营销和服务等方面面临多种选择。根据上述信息，从新兴产业内部结构的共同特征角度来看，元宇宙游戏软件开发产业所具有的特征是（ ）。

- A. 战略的不确定性
- B. 成本的迅速变化
- C. 技术的不确定性
- D. 产业进入壁垒较高

【答案】A

【解析】本题考核“新兴产业内部结构的共同特征”知识点。根据材料“企业对竞争对手、顾客特点和产业条件的信息了解较少,由此在产品及市场定位、市场营销和服务等方面面临多种选择”,说明该产业存在战略的不确定性,所以选项A正确。

【出题角度】考查新兴产业内部结构的共同特征知识点

【难易度】中

14. 甲公司在创新管理的过程中发现,压力逐渐转为对知识要求的增加和成本的上升,所以回归到最初的概念中寻找问题和解决问题。甲公司的做法体现的创新管理的主要过程是()。

- A. 搜索阶段
- B. 选择阶段
- C. 实施阶段
- D. 获取阶段

【答案】C

【解析】本题考核“创新管理的主要过程”知识点。在实施阶段,早期的不确定性逐渐被各种对知识的要求和成本上升的压力所取代。随着创新活动的开展,开始持续地从最初的概念中寻找问题和解决问题,围绕创新逐渐形成相关知识,最终这些知识以某种形式进入目标环境,即内部或外部市场,之后再运用更多的相关知识来巩固这次创新。

【出题角度】考查创新管理的主要过程知识点

【难易度】易

二、多项选择题

1. 天源公司是一家汽车轮胎生产公司,近期与合成橡胶原料供应商伟杰公司通过订立协议结成战略联盟,从采购战略角度来看,天源公司采用该交易策略的条件有()。

- A. 天源公司合成橡胶的需求量比较大,
- B. 合成橡胶生产技术成熟,可替代性高。
- C. 伟杰公司拥有较强的生产能力和实现规模经济的能力
- D. 合成橡胶的供给适应性高

【答案】ABC

【解析】功能性联盟策略是指企业与供应商通过订立协议结成联盟的策略,因此天源公司交易策略类型是功能性联盟策略。该交易策略类型适用条件:(1)供应品在企业产品的生产经营中起着重要作用;(2)企业对供应品的需求量比较大;(3)供应品的生产技术成熟,可替代性较高;(4)供应商拥有较强的生产能力和实现规模经济的能力。因此选项ABC正确。

【出题角度】考查采购战略——交易策略知识点。

【难易度】中

2. 美国COSO委员会于1992年发布了COSO《企业内部控制——整合框架》,下列各项中,关于内部控制基本内涵的说

法正确的有（ ）。

- A. 内部控制是一种活动，包括目标和实现目标的手段
- B. 内部控制可以为主体目标的实现提供合理的保证，但不能提供绝对的保证
- C. 内部控制的目标包括经营目标、财务报告目标和合规目标等多个彼此独立又相互交叉的目标
- D. 内部控制涉及组织中高层管理人员的活动

【答案】BC

【解析】内部控制是一个过程，它是实现目标的手段，而非目标本身，选项 A 表述错误。内部控制是由人来实施的，涉及组织各个层级人员的活动，选项 D 表述错误。因此选项 BC 正确。

【出题角度】考查内部控制的定义知识点。

【难易度】中

3. 众诚银行为了防范风险，规定明确、严格的贷款条件、贷款期限、贷款审批程序和对还贷违约行为的处理办法等，并以各支行行长作为违约风险的第一责任人。从风险管理策略的组成部分来看，众诚银行涉及的有（ ）。

- A. 风险承受度
- B. 风险管理有效性的标准
- C. 风险偏好
- D. 风险管理资源配置

【答案】ABCD

【解析】本题考核“风险管理策略的组成部分”的知识点。“明确、严格的贷款条件、贷款期限、贷款审批程序”可以体现风险偏好、风险承受度。“对还贷违约行为的处理办法”可以体现风险管理的有效性标准，“以各支行行长作为违约风险的第一责任人”，可以体现风险管理的资源配置。选项 ABCD 正确。

【出题角度】考查风险管理策略的组成部分的知识点。

【难易度】中

4. 2017 年，国内液晶屏生产商江乐公司与 M 国新能源公司签订协议组建合资企业，双方股权分别为 60%、40%。两年后，新能源公司以拥有独创的先进光学薄膜技术为筹码要求将股权占比提高至 51%，遭到江东公司的拒绝。此后，新能源公司在没有告知江乐公司的情况下，私自将独创的先进的光学薄膜技术转让给其他公司，使合资企业解体。从战略联盟管控中订立协议角度看，造成解体的原因有（ ）。

- A. 没有严格界定联盟目标
- B. 没有周密设计联盟结构
- C. 无违约责任和解散条款
- D. 没有准确评估投入资产

【答案】ACD

【解析】本题考核“战略联盟的管控”的知识点。“新能源公司以拥有独创的先进光学薄膜技术为筹码要求将股权占比提高至 51%，遭到江东公司的拒绝”，可以体现没有准确评估投入的资产、没有严格界定联盟的目标，选项 AD 正确。“新能源公司在没有告知江乐公司的情况下，私自将独创的先进的光学薄膜技术转让给其他公司，使合资企业解体”，说明没有规定违约责任和解散条款，选项 C 正确。本题目，联盟双方共同组建合资公司，明确约定了各自的股权占比，从这一点来看，可以理解为有周密地设计联盟的结构。

【出题角度】考查战略联盟的管控的知识点。

【难易度】中

5. 新源公司是一家光伏设备生产企业。根据现状，该公司近期采用了如下措施：将光伏支架、控制柜等构件外包给专业厂家，以降低产品成本，同时引入战略合作者资金 1.2 亿元。根据财务战略矩阵分析，下列对该公司近期经营状况表述正确的有（ ）。

- A. 投资资本回报率 > 资本成本
- B. 销售增长率 < 可持续增长率
- C. 投资资本回报率 < 资本成本
- D. 销售增长率 > 可持续增长率

【答案】CD

【解析】本题考核“价值创造和增长率矩阵”的知识点。“将光伏支架、控制柜等构件外包给专业厂家，以降低产品成本”说明通过降低产品成本来提高投资资本回报率，属于投资资本回报率小于资本成本的情形，选项 C 正确。“引入战略合作者资金 1.2 亿元”，说明公司缺乏资金，难以满足销售对资金的需求，销售增长率大于可持续增长率，选项 D 正确。

【出题角度】考查价值创造和增长率矩阵知识点。

【难易度】中

6. 中海公司是一家影视制作公司，近年该公司以影视题材独特性和艺术高雅性获得了竞争优势，票房名列前茅。下列选项中属于该公司实施战略的条件有（ ）。

- A. 影视观众需求多样化
- B. 影视产品具有较高价格弹性
- C. 影视产业技术变革较快，创新成为竞争焦点
- D. 观众转换成本较低

【答案】AC

【解析】本题考核“差异化战略的实施条件”的知识点。“以影视题材独特性和艺术高雅性获得了竞争优势，票房名列前茅”，说明该公司采取的是差异化战略，选项 AC 属于差异化战略的实施条件，符合题目要求，选项 AC 正确。选项 BD 属于成本领先战略的实施条件。

【出题角度】考查差异化战略的实施条件知识点。

【难易度】易

7. 万年蜡烛生产企业，面对市场中不断增多的替代品情况，使用新的设计理念，原料配方、工艺和生产技术，率先研发初外观尊贵浪漫、无烟无毒，燃烧时间长的“宫廷蜡烛”等产品，深受国外众多消费者喜爱，能够显示该公司研发的战略作用的有（ ）。

- A. 安索夫矩阵
- B. 产品生命周期
- C. 价值链
- D. 基本竞争战略

【答案】ABCD

【解析】本题考核“研发的战略作用”的知识点。“面对市场中不断增多的替代品情况”，可以体现产品生命周期中新产品加速对老产品的替代作用，选项 B 正确。“率先研发初外观尊贵浪漫、无烟无毒，燃烧时间长的

“宫廷蜡烛”等产品，可以体现安索夫矩阵中的产品开发战略、价值链中的技术开发活动和基本竞争战略中的差异化战略，选项 ACD。

【出题角度】考查研发的战略作用知识点。

【难易度】中

8. 安远公司是 F 国一家汽车制造企业，为了提高产品竞争力，该公司综合考虑客户功能需求，对汽车传感器、执行器、操作系统等整车软硬件进行重新设计，既提高了产品安全性，又有效地降低了成本。从战略创新的不同方面来看，安远公司属于（ ）。

- A. 组件层面创新
- B. 突破性创新
- C. 渐进性创新
- D. 架构层面的创新

【答案】ABCD

【解析】本题考核“时机——创新生命周期”的知识点。“该公司综合考虑客户功能需求，对汽车传感器、执行器、操作系统等整车软硬件进行重新设计”，涉及到了对汽车零部件、操作系统的重新设计，体现的是组件层面和架构层面的创新。同时，在综合考虑客户需求的基础上，对整车软硬件进行重新设计，提高了产品的安全性，又降低了成本，可以体现渐进性创新和突破性创新。

【出题角度】考查时机——创新生命周期知识点。

【难易度】难

9. 蓝灵公司是一家社交媒体平台，其业务内容包括内容社区、产品电商等。该公司使用客户数量、销售增长、APP store 下载排名等指标衡量其市场营销业绩。根据企业业绩衡量不同指标的比较，下列选项中，属于该公司使用上述指标局限性的有（ ）。

- A. 难以避免外部环境中某些因素的变化，造成不能真实衡量和反映企业业绩
- B. 难以同时采用定性和定量方法进行业绩分析和衡量
- C. 不能使用统一的比率标准，因此不易发现业绩变化
- D. 不利于避免短期行为

【答案】AC

【解析】本题考核“非财务衡量指标”的知识点。“该公司使用客户数量、销售增长、APP store 下载排名等指标衡量其市场营销业绩”，说明采用的是非财务指标评价企业业绩。选项 AC 属于使用非财务指标衡量、评价企业业绩的局现性。使用非财务指标衡量、评价企业业绩的主要原因包括：一些衡量企业长期业绩的非财务指标有利于避免短期行为；往往需要同时采用定性和定量方法进行分析 and 衡量，因此能够更好地反映企业业绩的真实情况，选项 BD 表述不符合题意。

【出题角度】考查时机非财务衡量指标创新生命周期知识点。

【难易度】难

10. 某自媒体平台运营商，与某主营视频制作的工作室达成战略合作协议，双方信息共享，业务协同，自主互利，下列选项中属于该战略联盟特点的有（ ）。

- A. 联盟成员之间沟通不充分
- B. 增强双方信任感和责任感，有利于长久合作

- C. 较好的灵活性
- D. 企业对联盟的控制能力差

【答案】ACD

【解析】本题考核“契约式战略联盟”知识点。材料中“与某主营视频制作的工作室达成战略合作协议，双方信息共享，业务协同，自主互利”体现的战略联盟类型是契约式战略联盟。选项ACD属于契约式战略联盟的特点，表述均正确。选项B是股权式战略联盟的特点。

【出题角度】考查契约式战略联盟知识点。

【难易度】中