

注会《战略》各章知识点常出题型整理

考点	2021年	2022年	2023年	难易程度
第一章 战略与战略管理概述				
公司的使命与目标	单选、综合	单选	多选	★★★★
战略创新的类型	综合		综合	★★★★
探索战略创新的不同方面		单选、多选		★★★★
战略创新的情境	单选			★★★★
创新管理的主要过程	单选			★★★★
企业利益与社会效益的矛盾与均衡	简答			★★★
在战略决策与实施过程中的权力运用	单选	多选		★★★★
<p>公司的使命与目标：</p> <p>（2023年）佳安公司是一家视频安防产品生产企业。下列各项关于该公司使命的表述中，能够体现该公司经营哲学的有（ ）。</p> <p>A. 成就员工，回报股东，奉献社会</p> <p>B. 没有完美的公司，只有上进的员工</p> <p>C. 树安防品牌，创一流企业</p> <p>D. 引领绿色科技，开启平安生活</p> <p>【正确答案】 AB</p>				

【答案解析】经营哲学是公司为其经营活动方式所确立的价值观、基本信念和行为准则，是企业文化的高度概括。选项 AB 属于经营哲学。

创新管理的主要过程：

（2022 年）随着政府相继颁布多项绿色低碳政策，德成建材公司根据市场机会、自身的技术知识优势与独有能力以及公司整体战略，确定将低碳节能、可以回收和循环利用的墙体建材作为研发重点。从创新管理的主要过程来看，上述德成建材公司的创新管理处于（ ）。

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

【正确答案】A

【答案解析】选择阶段主要确定“要做什么以及为什么”。“德成建材公司根据市场机会、自身的技术知识优势与独有能力以及公司整体战略，确定将低碳节能、可以回收和循环利用的墙体建材作为研发重点”表明德成建材公司选择经营的方向，确定“要做什么”，因此选项 A 正确。

第二章 战略分析

PEST 分析	多选、简答			★★★★
产品生命周期		简答	单选、综合	★★★★
产业五种竞争力	多选	单选	单选、多选	★★★★
成功关键因素分析	单选	单选	综合	★
竞争对手分析		多选	单选	★★★
产业内的战略群组		单选		★★★★

企业资源分析	综合	单选	多选	★★★★
企业能力分析			单选、综合	★★★★
企业的核心能力	多选	单选、多选	综合	★★★★
产业资源配置分析框架（钻石模型）	简答	多选	多选	★★★★
价值链的两类活动	单选、简答		单选	★★★★
企业资源能力的价值链分析	简答	多选		★★★★
波士顿矩阵	单选	单选	单选	★★★★
SWOT 分析的应用	单选	单选	单选	★★★★

产业五种竞争力：

（2022 年）东江公司是一家著名的汽轮机生产企业，具有先进水平的新材料技术，开发具有领先水平的汽轮机，市场占有率在 80%以上，是国内的首款品牌。则其他企业进入的障碍包括（ ）。

- A. 现有企业对对关键资源的控制
- B. 规模经济
- C. 行为性障碍
- D. 现有企业的市场优势

【正确答案】AD

【答案解析】“具有先进水平的新材料技术”体现现有企业对关键资源的控制；“开发具有领先水平的汽轮机，市场占有率在 80%以上，是国内的首款品牌”体现现有企业的市场优势。

价值链的两类活动：

（2022年）永泰公司是一家汽车制造企业，该公司为了获取产品优势，从产品研发阶段就开始实施成本控制计划，事业部制和矩阵制相交融，在减少了管理层次的同时，提高了效率；通过市场调查开发畅销车型，提高资金周转率；订单处理人员根据全国汽车经销商分布就近调配车型，选择最优线路进行配送。上述做法涉及公司价值链活动包括（ ）。

- A. 外部后勤
- B. 企业基础设施
- C. 技术开发
- D. 内部后勤

【正确答案】ABC

【答案解析】“订单处理人员根据全国汽车经销商分布就近调配车型，选择最优线路进行配送”属于外部后勤；“从产品研发阶段就开始实施成本控制计划，事业部制和矩阵制相交融”属于企业基础设施；“通过市场调查开发畅销车型，提高资金周转率”属于技术开发。

第三章 战略选择

一体化战略	综合		单选	★★★★
密集型战略	综合		多选	★★★★
多元化战略	综合	综合	多选	★★★★
收缩战略	单选	多选	多选、简答	★★★★
并购战略	单选			★★★★
企业战略联盟	多选	单选	多选、简答	★★★★

成本领先战略		综合		★★★★
差异化战略	综合		多选	★★★★
集中化战略	单选		综合	★★★★
战略钟	单选	单选	单选	★★★★
造成产业零散的原因			单选	★
零散产业的战略选择	多选		简答	★★
谨防潜在的战略陷阱		多选		★★★★
新兴产业发展障碍与机遇		单选		★★
新兴产业的战略选择	单选		单选	★★
蓝海战略的内涵	多选			★★★★
蓝海战略的制定原则		单选		★★
重建市场边界的基本法则	简答	单选		★★★★
市场细分			综合	
确定目标市场	简答			★★★★
设计市场营销组合	多选、综合	单选、多选	多选、综合	★★★★
研发的类型、动力来源、战略作用、定位		简答	综合	★★★★
生产运营战略		多选	简答	★★★★
货源策略			单选	★★

交易策略			多选、简答	★★
采购模式		多选		★★
人力资源获取	单选	单选	多选	★★
人力资源薪酬激励	单选			★★
财务风险与经营风险管理的搭配	单选			★
基于产品生命周期的财务战略选择		单选	单选	★★
基于价值创造或增长率的财务战略选择	多选	单选	多选	★★
企业国际化经营动因	综合			★★★★
全球价值链中的企业国际化经营		单选		★★★★
国际化经营的战略类型	单选	综合		★★★★
新兴市场的企业战略		多选	单选	★★★★
<p>财务风险与经营风险的搭配：</p> <p>(2022 年)下列各项中关于低经营风险与高财务风险的搭配，说法正确的有（ ）。</p> <p>A. 这种搭配不会被大量使用借款筹资的企业使用</p> <p>B. 这种搭配可以同时符合股东和债权人期望</p> <p>C. 这种搭配具有中等的总体风险</p> <p>D. 这种搭配适合处于产品成长期的企业使用</p> <p>【正确答案】BC</p>				

【答案解析】低经营风险和高财务风险的搭配，这种搭配具有中等的总体风险，是一种可以同时符合股东和债权人期望的现实搭配，选项 BC 正确。这种搭配适用于产品处于成熟期的公用企业，大量使用借款筹资，选项 A、D 错误。

发展战略可选择的途径：

（2022 年）南丰美术出版公司采用内部发展战略，开展了书画鉴定、画廊经营等业务。采用上述战略的动因包括（ ）。

- A. 开展新业务的成本增速较慢
- B. 为管理者提供职业发展机会
- C. 能深刻了解书画管理、画廊市场及产品
- D. 从一开始就取得规模经济或经验曲线效应

【正确答案】 ABC

【答案解析】 本题考核“内部发展战略的动因”。选项 D 属于内部发展战略的缺点之一，不属于动因。选项 ABC 均属于内部发展战略的动因。

第四章 战略实施

纵向分工结构	多选			★
横向分工结构	单选	综合	单选	★★★
组织结构与战略的关系	单选			★★
企业文化的类型	单选		单选	★★★
战略稳定性与文化适应性	单选	单选	单选	★★★
战略失效与战略控制	单选			★★
企业业绩衡量	综合	多选	多选 2 个	★★

平衡计分卡的业绩衡量		单选	单选、综合	★★★★
数字化技术		简答		★★★
数字化技术对公司战略的影响	单选、多选、 简答	综合	简答	★★★★
数字化战略转型的主要方面	单选	综合		★★★★
<p>预算的类型：</p> <p>（2022年）2020年底，主营办公用品业务的永豪公司预计随着新冠疫情的持续和居家办公人数的增加，对小型便捷打印机、复印机的需求量将会增长，因此根据以往同类项目的收支水平，将下一年的预算增加8%，以购置新的生产设备，将小型便捷打印机、复印机的产能提高12%。下列各项中，属于永豪公司采用的预算类型的优点是（ ）。</p> <p>A. 有利于管理层及部门经理积极进取和企业创新</p> <p>B. 预算编制工作量较少，相对容易操作</p> <p>C. 与相关部门和员工的业绩联系起来，提供了降低成本的动力</p> <p>D. 有利于根据实际需要合理分配资金</p> <p>【正确答案】 B</p> <p>【答案解析】 本题考核“预算的类型”的知识点。“根据以往同类项目的收支水平，将下一年的预算增加8%”表明该公司采用的预算类型是增量预算。选项 A C D 属于零基预算的优点。</p>				
第五章 公司治理				
经理人对于股东的“内部人控制”问题		多选	单选、简答	★★★★

终极股东对于中小股东的“隧道挖掘”问题			简答	★★★★
公司内部治理结构	简答	多选、简答		★★★★
公司外部监督机制	多选	简答	简答	★★★★
<p>‘内部人控制’问题的主要表现：</p> <p>（2021年）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</p> <p>【正确答案】 BC</p> <p>【答案解析】 本题考核“‘内部人控制’问题的主要表现”的知识点。“内部人控制”问题是股东与经理之间的委托代理问题，“隧道挖掘”问题是终极股东与中小股东之间的代理问题。本题中尚荣公司作为亚奥公司的终极股东，其两者之间的问题属于“隧道挖掘”问题，选项A、D属于“隧道挖掘”问题的表现，选项B、C属于“内部人控制”问题的表现，根据题目要求，选择与公司“内部人控制”问题表现有关的选项，选项BC正确。</p>				
第六章 风险与风险管理概述				
风险管理的概念与特征			单选	★
风险管理的目标			单选	★

风险管理的目标:

(2023年)龙江矿业公司制定了未来五年资产规模和利润翻番的战略目标,并围绕该目标实施了风险管理,确保将风险控制在与战略目标相适应且可承受的范围内,以保障企业价值创造的实现。本案例中,龙江矿业公司风险管理的目标属于()。

- A. 基本目标
- B. 直接目标
- C. 核心目标
- D. 支撑目标

【正确答案】C

【答案解析】核心目标指通过全面系统的风险管理,确保将风险控制在与总体战略目标相适应且可承受的范围内,实现企业价值最大化。“围绕该目标实施了风险管理,确保将风险控制在与战略目标相适应且可承受的范围内”体现龙江矿业公司风险管理的目标属于核心目标,选项C正确。

第七章 风险管理的流程、体系与方法

风险管理基本流程	多选			★★
风险管理组织职能体系	单选	单选	简	★★
风险管理策略	单选	单选、多选	单选、多选	★★★
损失事件管理		多选	单选	★★★★
内部控制系统	多选	简答	单选	★★★★
流程图分析法	多选	单选		★★
失效模式、影响和危害度分析法			单选	★★

流程图分析法：

（2021年）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. 使用效果较少依赖专业人员的水平
- 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. 清晰明了，易于操作

【正确答案】CD

【答案解析】本题考核“流程图分析法”的知识点。流程图分析法，通过对流程的每一阶段、每一环节逐一进行调查分析，从中发现潜在风险，找出导致风险发生的因素，分析风险产生后可能造成的损失以及对整个组织可能造成的不利影响。美邦公司的做法，体现的是流程图分析法，选项CD属于流程图分析法的优点。流程图分析法，能够对企业生产或经营中的风险及其成因进行定性分析，选项B不正确；使用流程图分析法，使用效果依赖于专业人员的水平，选项A不正确。

损失事件管理：

（2021年）亚星公司是一家生产、销售化工产品的企业。由于各类风险发生的可能性难以预测且风险一旦发生危害巨大，因而该公司实施了极为严格的风险管理制度。亚星公司采取的风险度量方法应是（ ）。

- A. 最大可能损失
- B. 概率值
- C. 期望值

D. 在险值

【正确答案】A

【答案解析】本题考核“风险度量方法”的知识点。最大可能损失指风险事件发生后可能造成的最大损失。企业一般在无法判断发生概率或无须判断概率的时候，使用最大可能损失作为风险的衡量方法。亚星公司面对的各类风险发生的可能性难以预测，无法判断风险发生的概率，适合采取的风险度量方法是最大可能损失，选项A正确。

第八章 企业面对的主要风险与应对

市场风险风险与应对	综合			★★★★
战略风险与应对	多选			★★★★
财务风险与应对	简答			★★★★
运营风险与应对	多选、简答	简答	单选、多选、 简答	★★★★
法律风险和合规风险与应对			单选	★★★★

业务外包：

（2023年）聚力公司是一家工业互联网设备生产企业。为了节省研发成本、提高生产效率，该公司拟将部分业务外包，并为此制定业务外包实施方案。下列各项中，属于聚力公司制定业务外包实施方案时应予采纳的风险管控措施是（ ）。

- A. 根据公司生产经营计划，制定业务外包实施方案
- B. 对于重大业务外包，风险管理职能部门负责人应参与决策
- C. 传感器或智能控制系统制造等核心业务外包，应由注册会计师和总工程师联合审批
- D. 根据业务外包对生产经营的影响程度，对外包业务实施分类管理

【正确答案】D

【答案解析】关于业务外包实施方案制定：企业应当根据年度生产经营计划和业务外包管理制度，结合确定的业务外包范围，制定实施方案，按照规定的权限和程序进行审批，避免核心业务外包。根据业务外包对企业生产经营的影响程度，对外包业务实施分类管理，突出管控重点；对于重大业务外包，注册会计师或企业分管会计工作的负责人应参与决策，并将重大业务外包方案提交董事会或类似权力机构审批。选项D正确。