

2025 年公司战略与风险管理备考指导

一、知考情

注册会计师“公司战略与风险管理”是研究公司整体战略和风险管理的科目，主要从战略管理、公司治理、风险管理三个方面进行介绍。本考试科目需要记忆的内容较多，学习难度适中，要求考生具备基本的企业战略管理、风险管理等相关知识。考题多采用案例形式，涉及行业分散，考点覆盖面广。

（一）考试介绍



注意：以上为2024年考试安排，2025年具体安排请以官方公告为准。

（二）考试题型

“公司战略与风险管理”考试包括单项选择题、多项选择题、简答题、综合题四种题型，满分100分，60分及格。考试题型，见表0-1。

表 0-1 考试题型

题型	数量	分值	
单项选择题	26 题	1 分/题	共 26 分
多项选择题	16 题	1.5 分/题	共 24 分
简答题	4 题	5 分/题（1 个）；7 分/题（3 个）	共 26 分
综合题	1 题	24 分/题	共 24 分

*2025 年考试题型尚未公布，参考 2024 年考试题型。

（三）评分标准

评分标准，见表 0-2。

表 0-2 评分标准

题型	评分标准
单项选择题	每小题只有一个正确答案，错选不得分
多项选择题	每小题均有多个正确答案，每小题所有答案选择正确的得分，不答、错答、漏答均不得分
简答题	其中一道小题可以选用中文或英文解答，请仔细阅读答题要求。如使用英文解答，须全部使用英文，答题正确的，增加 5 分。本题型最高得分 31 分
综合题	--

二、懂考试

根据官方公布的《注册会计师全国统一考试大纲——专业阶段考试》，“公司战略与风险管理”科目可分为八个模块。各模块预计考试情况，见表 0-3。

表 0-3 各模块预计考试情况

模块	主要内容	重要程度	预计考试分值
战略与战略管理概述	公司的使命与目标、战略创新的类型、探索战略创新的不同方面以及在战略决策与实施过程中的权力运用	★	1~5 分
战略分析	PEST 分析、产品生命周期、产业五种竞争力、企业资源分析、价值链分析以及波士顿矩阵	★★	10~15 分
战略选择	一体化战略、多元化战略、收缩战略、战略联盟、成本领先战略、差异化战略、商业模式、市场营销战略、研究与开发战略、财务战略、国际化经营战略	★★★	40~45 分
战略实施	纵横向分工结构、组织的战略类型、企业文化的类型、预算、平衡计分卡、数字化技术对公司战略的影响	★★	10~12 分
公司治理	公司治理三大问题、公司内部治理结构、公司外部治理机制	★	8~10 分
风险与风险管理概述	风险的要素，风险管理的特征、目标及职能	★	3~5 分
风险管理的流程、体系与方法	风险管理的组织职能体系、风险度量、选择风险管理策略工具、内部控制要素、风险管理技术与方法	★★	5~8 分
企业面对的主要风险与应对	战略风险与应对、市场风险与应对、财务风险与应对、运营风险与应对、法律风险和合规风险与应对	★★	5~10 分

三、学方法

由于 2025 年专业阶段的考试时间为 2025 年 8 月底，大家的复习时间有限，备考压力较大，为此，我们就如何准备 2025 年考试给大家提出几点建议：

1. 与网校课程、辅导书结合

我们的“思维导图”图书将每一章重要的知识点进行归纳总结，使得其中的重要内容更加简洁与明晰，便于考生的理解与记忆。与此同时还建议考生结合网校的课程、辅导书进行学习，课程和辅导书针对重难点进行了详细的解析，帮助考生达到事半功倍的学习效果。

2. 注重基础，学会总结归纳

在“公司战略与风险管理”科目考试中，有 80% 的分数来源于基础知识，所以在日常学习时要注意打好基础。另外，在学习的过程中也可

以根据个人的理解进行总结归纳，加深对知识点的理解记忆。

3. 勤加练习，提高案例分析能力

考生可通过做题来检验自身的学习情况，也可以巩固基础知识。另外，本科目中的案例分析题目非常多，需要考生具备一定的阅读能力和案例分析能力，因此在日常做题过程中，建议坚持逐字逐句分析，这样才可以有效提高做题正确率；并且在做题的过程中避免对案例材料过度分析，以免降低做题正确率。

4. 全力以赴，保持心态

注会“公司战略与风险管理”科目的学习需要投入大量的时间和精力，大家要合理安排自己的学习时间，制定科学的学习计划。在执行学习计划的过程中，大家可能会遇到各种困难和挫折，产生焦虑、紧张等不良情绪，这时我们不要放弃，可以适当放松一下，放松过后再以积极的心态去学习，会达到事半功倍的效果。

5. 适应机考环境

日常练习中，要有意识地加强机考系统的操作练习。我们要利用好网校的机考题库，熟悉机考的考试形式。

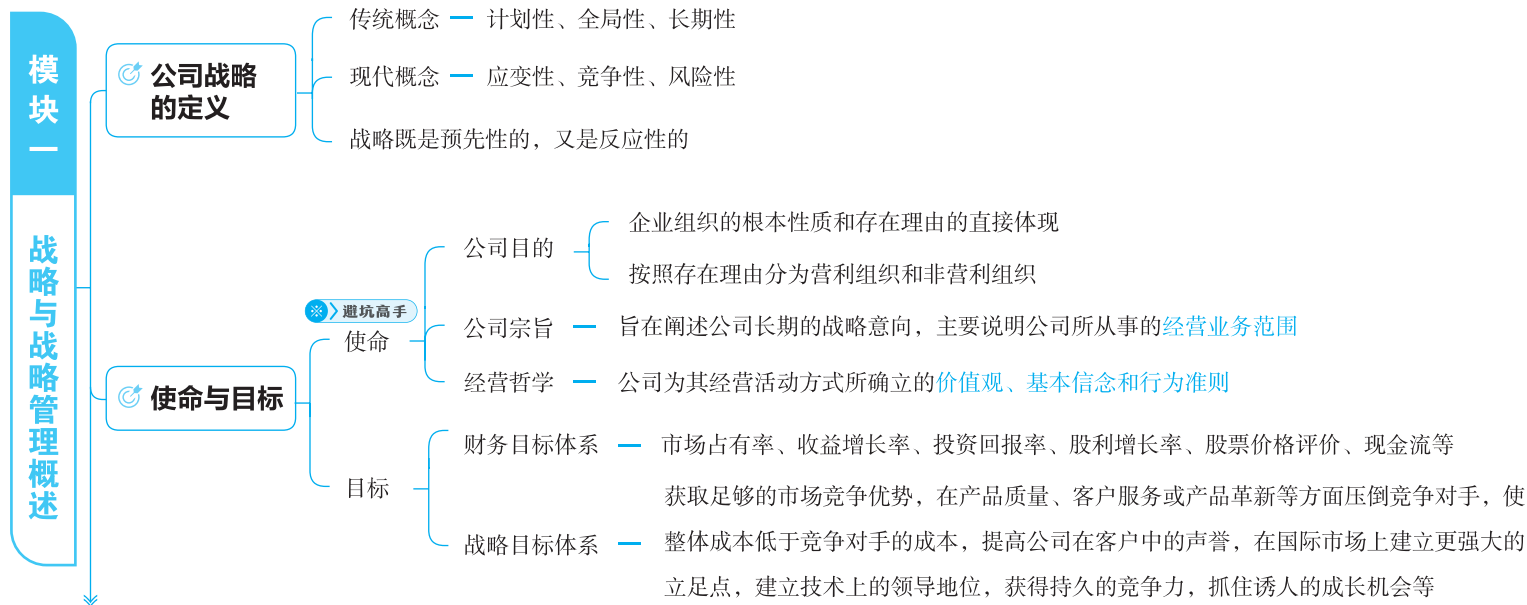


更多精彩期待正保会计网校2025年注会公司战略与风险管理课程与图书。

模块一 战略与战略管理概述

敲重点 本模块需要掌握公司的使命与目标、战略创新的类型、探索战略创新的不同方面以及在战略决策与实施过程中的权力运用等内容。

稳得分 掌握本模块可拿1~5分。



※ 避坑高手 关于使命三要素

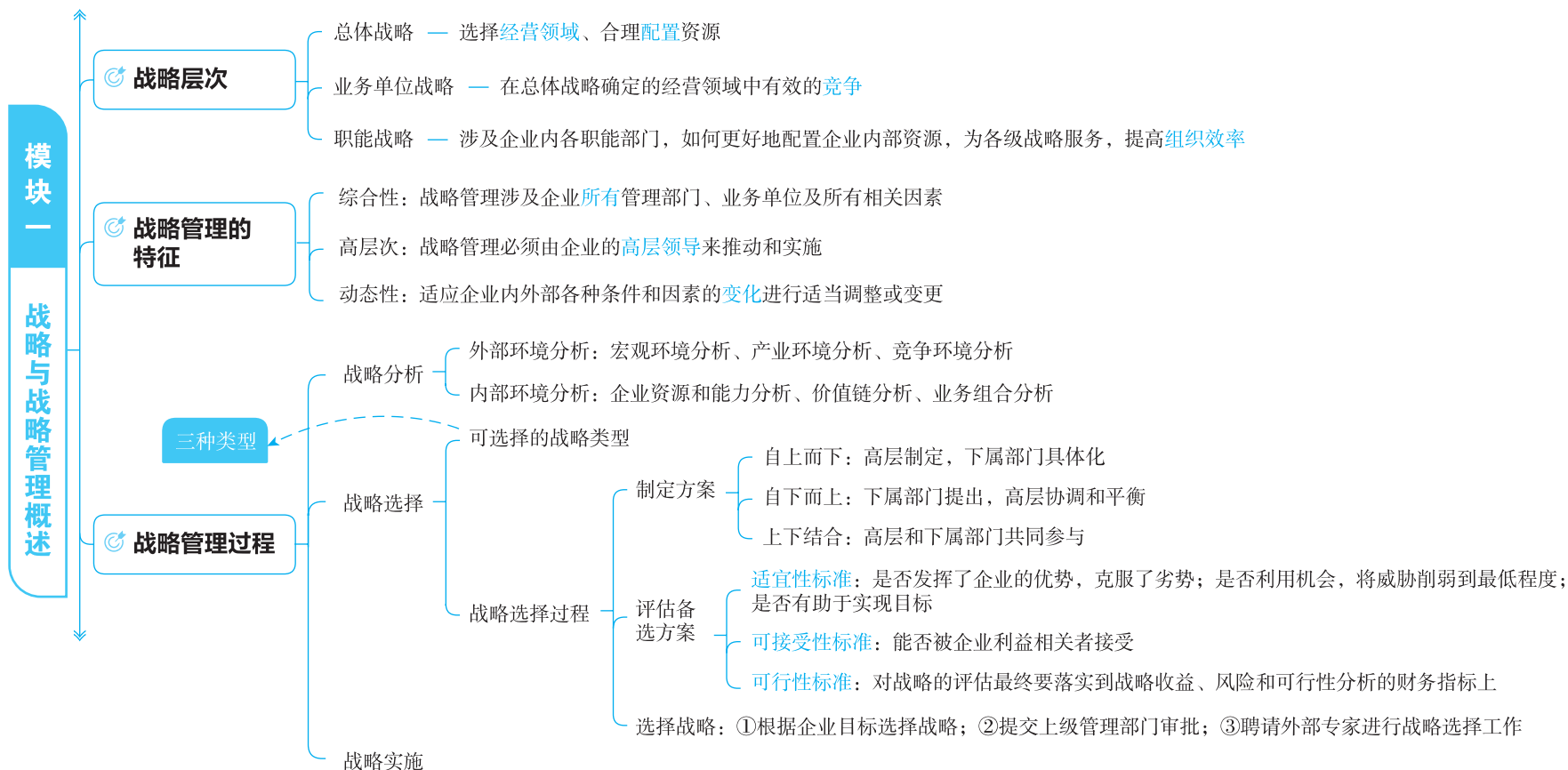
此处使命的三方面需要根据关键词去判断属于使命的哪一方面。目的即存在理由（为什么做）；宗旨即经营业务范围（做什么的）；经营哲学即价值观、基本信念和行为准则（怎么做）。

轻松进阶

01 | 成就员工, 回报股东, 奉献社会属于企业使命中的经营哲学。【√】

02 | 引领绿色科技, 开启平安生活属于企业使命中的经营哲学。【× 绿色科技是具体业务, 属于宗旨】

03 | 某公司致力于把数字科技带入每个人、每个家庭、每个组织, 构建万物互联的智能世界, 体现了公司的宗旨。【√】

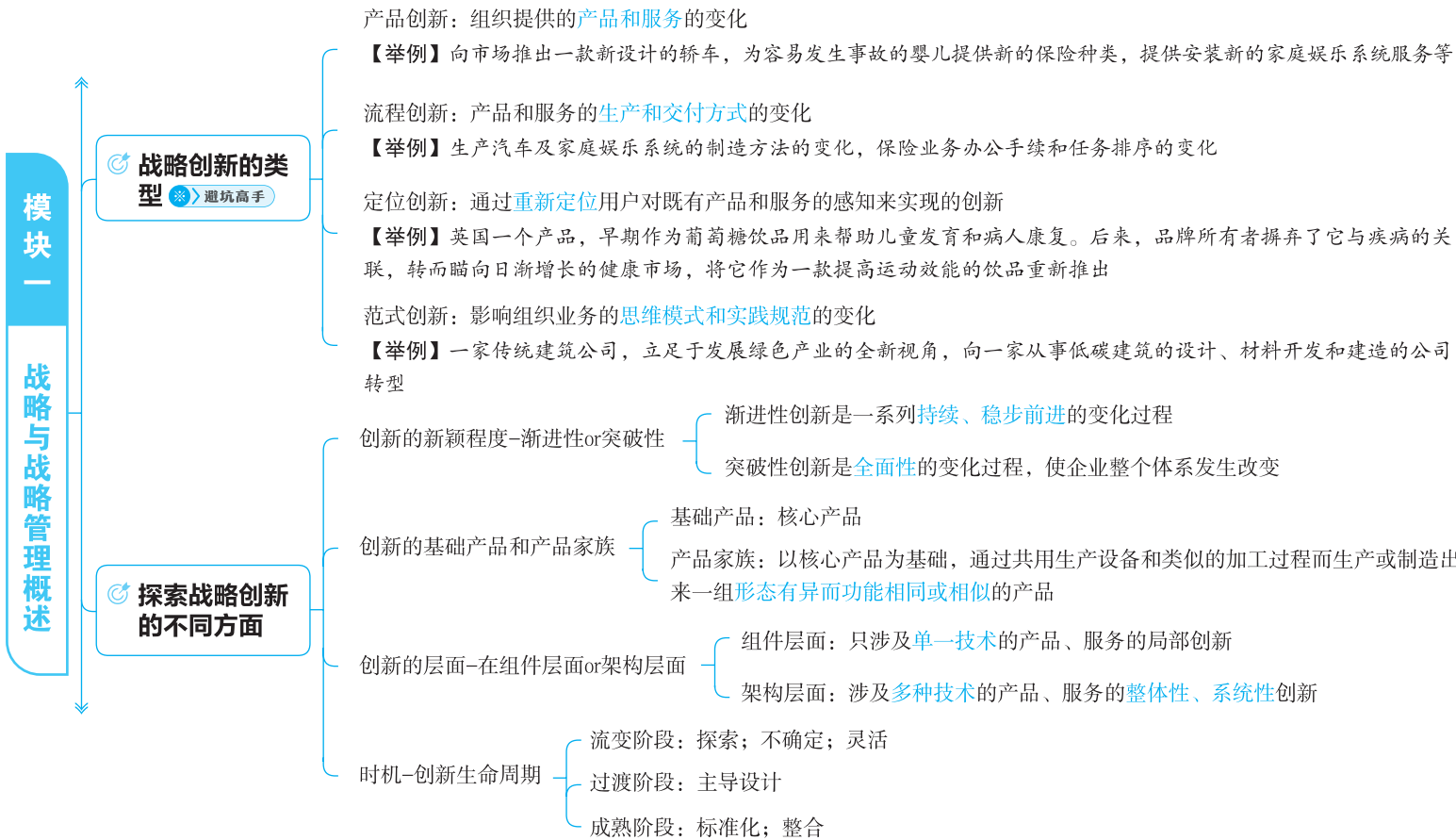


轻松进阶

01 | 甲公司是一家大型IT企业，决定进军新能源产业，为此集中各部门的精英骨干组成项目小组对该方案进行评估。项目小组在评估时主要关注了该方案的收益、风险，以及相关的财务指标。甲公司进行战略方案评估时使用的标准是可行性标准。【√】

02 | 为明确公司下一步发展方向，公司创办人号召公司最高管理层和下属各职能部门积极献计献策。在此基础上，通过上下级管理人员的沟通和协商，制定出了适合公司发展的战略。该公司形成战略的方法是自上而下。【× 属于上下结合】

03 | 丁餐饮公司投资建立绿色无污染蔬菜基地属于总体战略。【√】



※ 避坑高手 关于创新的类型

根据四种类型的定义进行掌握，做题时切忌发散思维。范式创新是影响组织业务的思维模式（即想法变了）和实践规范（即做法变了）的变化；产品创新：产品变了，推出了新产品；流程创新：效率高了，通过优化流程、提高运营效率；定位创新：对象变了。

轻松进阶

- 01 | 嘉宝公司是一家寿险公司。近期婴儿意外事故频发，该公司为此推出了新的面向婴儿的保险产品，以应对市场的需求。该公司的创新类型是产品创新。【√】
- 02 | 嘉松公司主要从事饮料、矿泉水的生产与销售。2013年，该公司将一款区域性药饮产品“松凉茶”调整为“预防上火的饮料”，并确立了预防上火的广告语。该公司的创新类型是范式创新。【× 属于定位创新】
- 03 | 目前C国生态修复产业具有非常大的不确定性，很多新技术和新材料在生态修复产业中开始使用，许多企业都在进行大量的实验和快速学习。根据阿伯内西和厄特巴克的创新生命周期模型，现阶段生态修复产业属于过渡阶段。【√】

探索战略创新的不同方面

创新生命周期各阶段的主要元素

创新特征	流变阶段	过渡阶段	成熟阶段
竞争重点	功能性的产品性能	产品差异化	降低成本
创新的驱动因素	关于客户需求的信息、技术投入	通过扩展内部的技术能力来创造机会	降低成本、提高质量
创新的主要类型	产品经常性的重大变化	伴随生产规模扩大而出现的重大流程创新	渐进性的产品和流程创新
产品线	多样性、通常包括定制的设计	包括至少一种稳定或主导的设计	基本无差异的标准化
生产流程	灵活但低效、目标带有实验性，而且经常变化	变得越来越严格和明确	高效、通常形成资本集约化

战略创新的情境

创新型组织的组成要素

组成要素	关键特征
共同使命、领导力和创新的意愿	明确阐述共同的使命； 高管层的承诺及领导力
合适的组织结构	组织设计使得创造力、学习和互动成为可能； 在“有机的”和“机械的”模式之间找到恰当的平衡。
关键个体	发明者——技术背景 组织发起者——权力和影响力 (技术) 把关人员——信息收集传递（桥梁作用） 其他角色（项目经理、商业创新者）
全员参与创新	全员参与整个组织的持续改进活动
有效的团队合作	适当地使用团队（在本部门、跨职能和组织间）来解决问题，在团队选择和建设上给予投入
创造性的氛围	使用积极的方法来获得创造性的想法，得到相关激励系统的支持
跨越边界	内部和外部的顾客导向； 广泛的网络

轻松进阶

- 01 | 目前我国家居行业开始将注意力转向规模经济和流程创新，以降低成本、提高生产率，家居企业利用信息化和柔性化生产工艺，通过定制化来满足特定消费者的特殊需求。根据阿伯内西和厄特巴克的创新生命周期模型，现阶段我国家居行业产品线特征是基本无差异的标准化。【√】
- 02 | 知立公司是一家致力于游戏软件研发的创新型企业，该公司通过组织授权和培训，帮助每一个员工去挑战自己和团队成长的极限，成就其对事业的追求。这体现了创新型组织组成要素中的有效的团队合作。【× 属于全员参与创新】
- 03 | 玉林公司率先引进英国皇家犀牛褶永久定型技术，来进行西装的生产。这属于创新型组织组成要素中的跨越边界。【√】

创新管理的主要过程

- 搜索阶段 — 如何找到**创新的机会**
【举例】国家颁布了一个新的产业政策，这个就有可能存在潜在的创新机会
- 选择阶段 — 要做什么以及为什么
【举例】A公司是一家培训学校，2020年之前一直做面授培训学习。A公司准备推出线上培训服务来进行战略创新。推出线上培训服务，就是该公司接下来要做的事情，属于选择阶段
- 实施阶段 — 如何实现创新
【举例】A公司是一家培训学校，2020年之前一直做面授培训学习。2022年该公司创新管理的重点是利用网络、数字化等推出线上培训课程，通过数字化云平台呈现给广大学员，让各位学员随时随地听课学习等，属于为实现创新而实施的具体举措，属于实施阶段
- 获取阶段 — 如何获得利益
【举例】A公司是一家培训学校，2020年之前一直做面授培训学习。该公司通过推出线上培训服务获得了广大学员的喜爱，并扩大了自己的市场占有率获得了竞争优势，这些都是获得利益，属于获取阶段

创新管理流程模型

阶段—门模型：在各个阶段之间设置了一道**决策门**（也称为关口或阶段门），即由跨职能的团队或决策委员会依据有关技术、市场、财务等方面的信息，对项目的阶段活动成果进行分析和评估，评估结果分为“进入下一阶段”“放弃”和“返工”

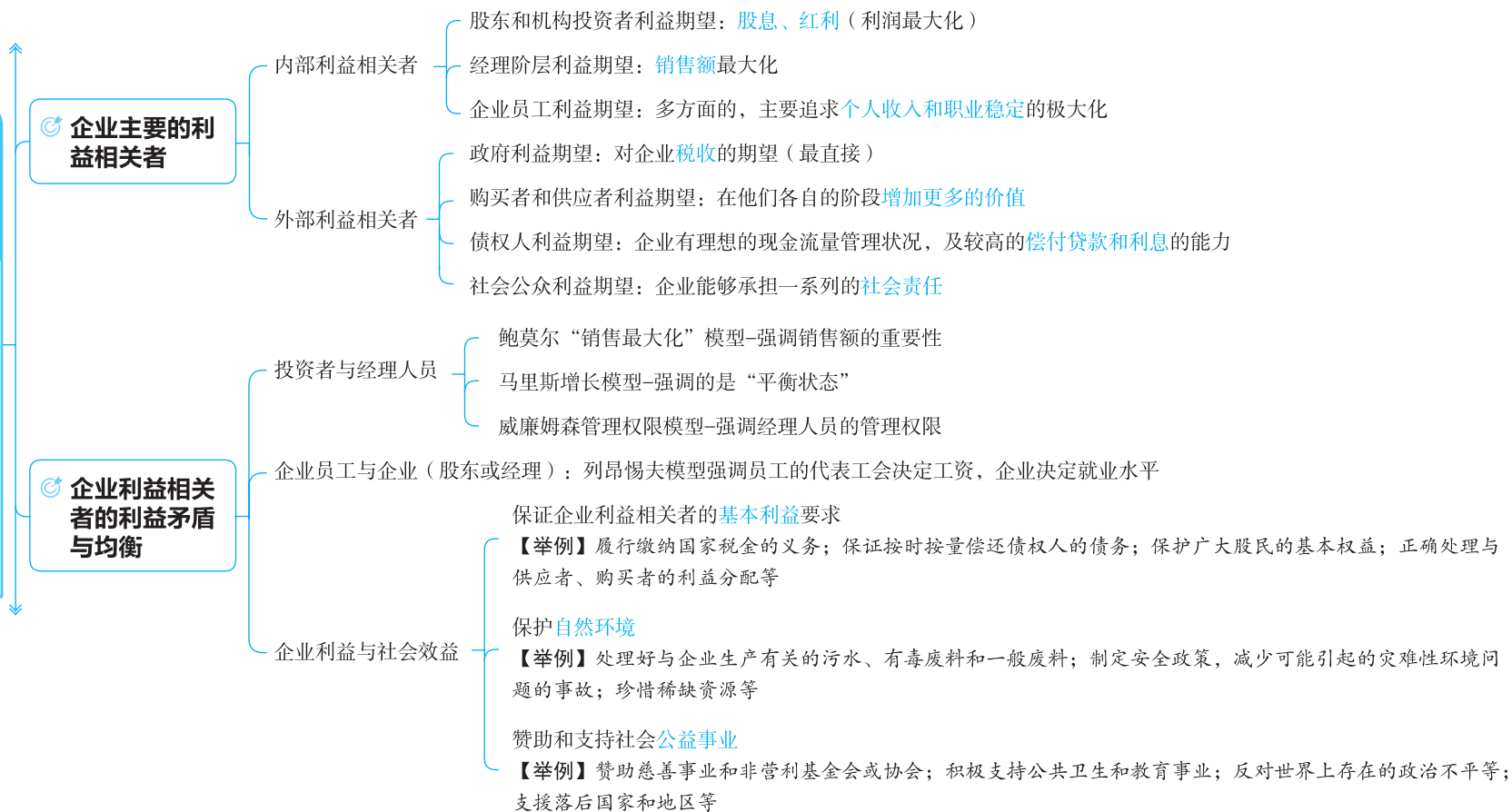
3M创新漏斗模型：

- ①涂鸦式创新：组织鼓励全员开展头脑风暴，信马由缰地自由探索，寻找创新机遇，提出**创新想法或概念**
- ②设计式创新：通过对涂鸦式创新产生的各种创意、概念进行评价、筛选，组织将其中有重大价值和意义的创新纳入**设计式创新框架**
- ③引领式创新：组织对设计式创新成功的**产品项目**追加投资，邀请各方面专家进行专业化指导，业务部门主动提供营销以及供应链管理等方面的支持

集成产品开发（IPD）流程：一是摒弃“**纯技术**”路线，强调市场和客户需求对于产品开发和创新的根本性作用；二是将产品开发作为投资进行管理，在产品开发的每一个重要阶段，都不仅从技术角度，而且从商业角度进行可行性评估，以确保实现产品投资回报或尽可能减少投资失败造成的损失；三是强调企业内部各个部门之间、开发团队与外部合作者之间的密切沟通与协作

轻松进阶

- 01 | 基于公司已有的技术领域和能力对不同的机会和市场作出符合公司整体商业战略的选择就非常有必要。这体现了创新管理主要过程中的选择阶段。【√】
- 02 | 甲公司通过云商模式进行直播创新，加强内容制造、视频技术、直播场景等直播基础设施建设，推动直播基地进驻大型商圈、商场，积极培育一批直播网红达人，并且实现线上、线下虚实结合。甲公司目前所处的创新管理过程是实施阶段。【√】
- 03 | 大华公司是一家高新技术产业，在产品开发和创新管理的过程中，强调市场和客户的需求，在企业的日常工作中强调企业内部各个部门之间的密切沟通与协作，大华公司采用的模型属于创新管理流程模型中的3M创新漏斗模型。【× 属于集成产品开发流程】



轻松进阶

01 | 鲍莫尔的“销售最大化”模型中体现了经理总是期望企业获得最大化销售收益。【√】

02 | 向企业提供资本的机构投资者属于内部利益相关者。【√】

03 | 履行缴纳国家税金的义务不属于企业责任。【×】

企业利益相关者的权力来源

- 对资源的控制与交换的权力:考虑资源的稀缺程度与企业的依赖性
- 在管理层次中的地位:法定权=奖励权+强制权
- 个人的素质和影响:榜样权、专家权
- 参与或影响企业的战略决策与实施过程:参与或影响企业战略决策与实施过程会形成一定的权力
- 利益相关者集中或联合的程度:团结就是力量

在战略决策与实施过程中的权力运用

※ 避坑高手

- 对抗——坚定行为与不合作行为（抵抗到底）
- 和解——不坚定行为与合作行为（单方面让步）
- 协作——坚定行为与合作行为（找共同点）
- 折中——中等程度的坚定行为与中等程度的合作性行为（双方让步）
- 规避——不坚定行为与不合作行为（惹不起躲得起）

※ 避坑高手 关于在战略决策与实施过程中的权力运用做题时要看清楚“主体”是哪一个公司，从而再进行判断，不同的公司所进行的权力运用是不同哒。

轻松进阶

- 01 | U国N航空公司与M航空公司合并已有5年，但原N公司和M公司机舱服务员的劳工合约仍未统一。为此，原N公司与M公司的机舱服务员在临近圣诞节期间，发起抗议行动，有效推动了该项问题的解决。本案例中原N公司与M公司机舱服务员的权力来源于利益相关者集中或联合的程度。【√】
- 02 | 大型采掘设备制造商长河公司在某发达国家建立了一个生产和销售基地。面对当地陌生而复杂的法律环境，该公司的法律事务部门较之在国内拥有了更大的权力。它来源于对资源的控制与交换的能力。【√】
- 03 | 江大公司是一家无人机研发与销售企业，在市场中发现一家竞争对手恶意仿冒销售其品牌无人机，江大公司于是向法院提起诉讼，其竞争对手公司随后表示立即停止侵权行为并向江大公司赔付补偿。江大公司对待和处理这场冲突的策略是和解。【× 主体是江大公司，属于对抗】

模块二

战略分析

敲重点 本模块需要掌握PEST分析、产品生命周期、产业五种竞争力、企业资源分析、价值链分析以及波士顿矩阵等内容。

稳得分 掌握本模块可拿10~15分。

模块二

战略分析

宏观环境分析 (PEST分析)

政治和法律因素 —— 政府行为、法律法规、政局稳定状况、路线方针政策、各政治利益集团等
经济因素 —— 社会经济结构、经济发展水平与状况、经济体制、宏观经济政策、其他经济条件
社会和文化因素 —— 人口因素、社会流动性、消费心理、生活方式变化、文化传统、价值观
技术因素 —— 国家科技体制、科技政策、科技水平、科技发展趋势等

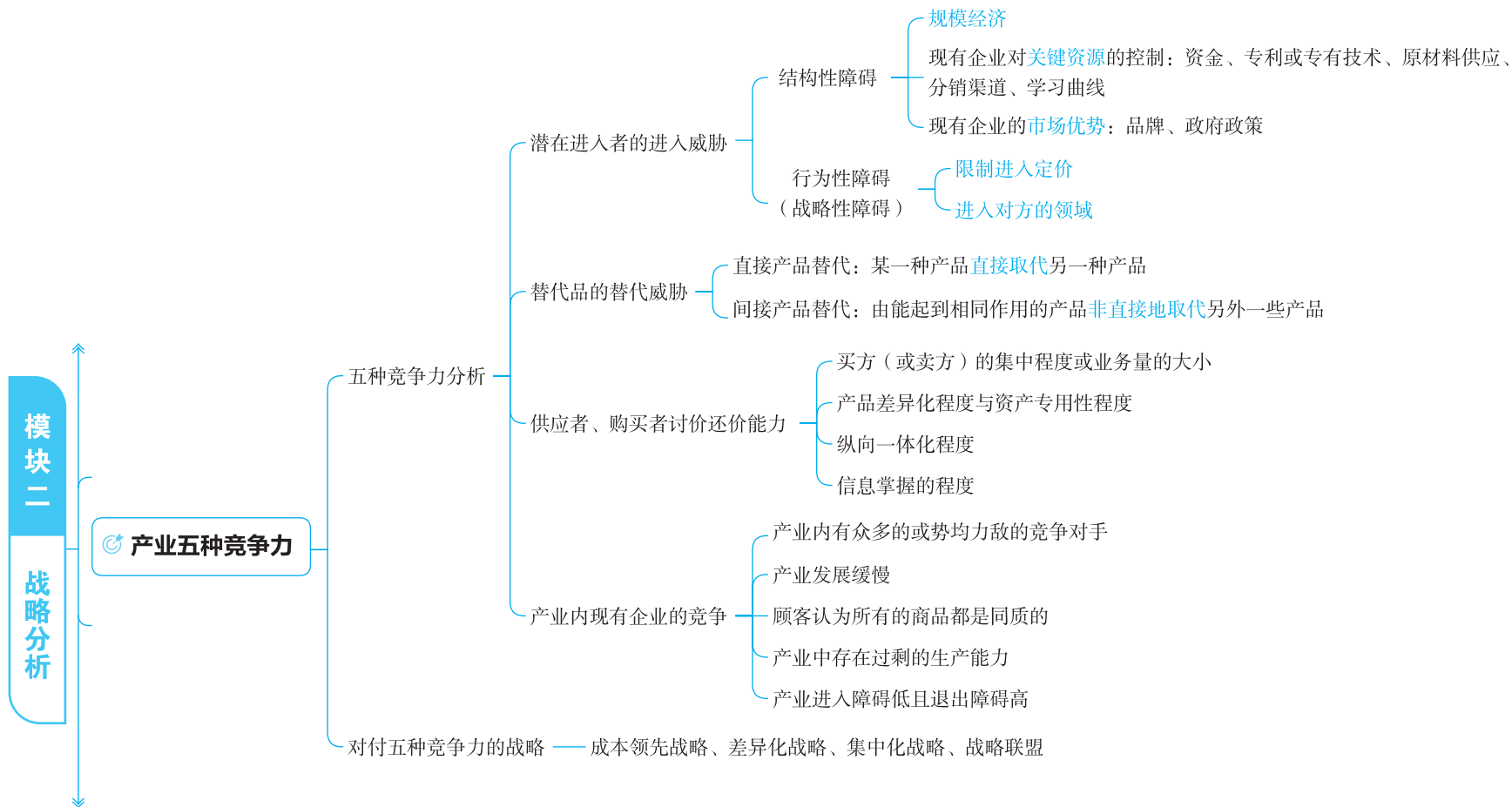
产品生命周期

产品生命周期是以产业销售额增长率曲线的拐点划分的

项目	导入期	成长期	成熟期	衰退期
产品技术特点	产品质量有待提高。不断变化	各厂家的产品有较大差异	产品逐步标准化	各企业的产品差别小
销量	产品用户很少，只有高收入用户	产品销量节节攀升	新的客户减少，主要靠老客户重复购买支撑	客户对性价比要求很高
成本	生产成本高	生产能力不足	局部生产能力过剩	产能严重过剩
利润	净利润较低	单位产品净利润最高	毛利率和净利润率均下降，利润空间适中	价格和毛利都很低
竞争	很少的竞争对手	竞争加剧	出现价格竞争	有些竞争者先于产品退出市场
经营风险	非常高	仍然在较高水平	达到中等水平	进一步降低
战略目标	扩大市场份额，争取成为“领头羊”	争取最大市场份额，坚持到成熟期	巩固市场份额的同时提高投资报酬率	防御，获取最后的现金流
战略路径	投资于研究开发和技术改进，提高产品质量	市场营销，此时是改变价格形象和质量形象好时机	提高效率，降低成本	控制成本，以求能维持正的现金流量

轻松进阶

- 01 | 智能充电桩产品的类型、特点、性能尚处在不断发展变化当中，产品质量尤其是可靠性有待进一步提高。根据产品生命周期理论，智能充电设备企业在现阶段的战略目标是扩大市场份额，争取成为“领头羊”。【√】
- 02 | 随着中国经济的迅速发展，消费者境外购物的需求不断增加属于宏观环境中的技术因素。【× 属于经济因素】
- 03 | 政府出台各种限制“三公”消费的政策属于宏观环境中的政治与法律因素。【√】



轻松进阶

- 01 | 农用无人机研发和制造行业的龙头企业收购拥有农用无人机生产技术专利的企业属于加强对关键资源的控制来降低潜在进入者的威胁。【√】
- 02 | 提高产品质量，加强品牌优势属于加强对关键资源的控制来降低潜在进入者的威胁。【× 属于加强现有的市场优势】
- 03 | 奥本钢铁公司近期兼并了本国的两家钢铁企业，其钢铁产量增加了将近一倍从而降低了对供应者讨价还价的能力。【× 兼并同行业的企业之后，钢铁产量增加了近一倍，对于生产钢铁的原材料需求量也会上升很多，由于采购量上升，所以相比之前采购量少来说，会增强对供应者的议价能力】

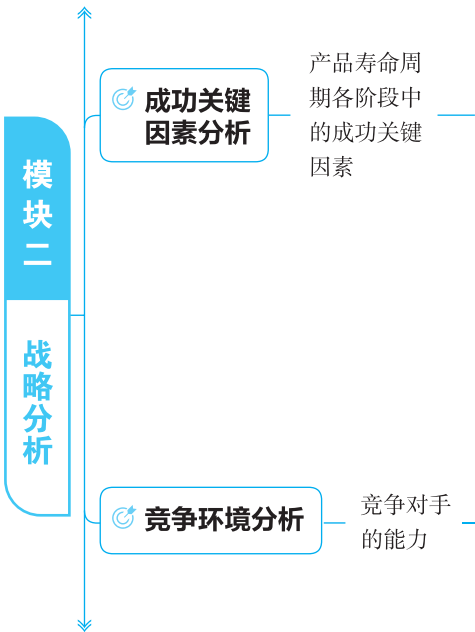


轻松进阶

01 | 主营汽车租赁业务的甲公司近期建立了一套卓越的汽车租赁信息系统，使该公司服务的范围、效率、便捷与安全程度明显扩大和提高，市场份额增加15%。本案例体现了与技能相关的成功关键因素。【√】

02 | 质量控制诀窍属于与市场营销相关的成功关键因素。【× 质量控制诀窍属于与技能相关的成功关键因素】

03 | 低成本生产效率属于与公司制造相关的成功关键因素。【√】



阶段 方面	导入期	成长期	成熟期	衰退期
市场	广告宣传，了解需求，开辟销售渠道	建立商标信誉，开拓新销售渠道	保护自己的现有市场，渗入别人的市场	选择市场区域，改善企业形象
生产经营	提高生产效率，开发产品标准	改进产品质量，增加花色品种	加强和顾客的关系，降低成本	缩减生产能力，保持价格优势
财力	利用金融杠杆	集聚资源以支持生产	控制成本	提高财务管理和控制系统的效率
人力资源	使员工适应新的生产和市场	提升生产和技术能力	提高生产效率	面向新的增长领域
研究开发	掌握技术秘诀	提高产品的质量和功能	降低成本，开发新品种	面向新的增长领域

- 核心能力 —— 企业在某项或某些职能活动方面独有的长处或优势
- 成长能力 —— 企业在所处产业中发展壮大的潜力，这种能力取决于企业人员、技术开发与创新、生产能力、财务状况等
- 快速反应能力 —— 企业对所处环境变化的敏感程度和迅速采取正确应对措施的能力
- 适应变化能力 —— 企业随着外部环境的改变适时调整资源配置、经营方式和采取相关行动，以顺应环境变化的趋势、实现自身长期生存和持续发展的能力
- 持久力 —— 企业在处于不利环境或收入、现金流面临压力时，能够坚持以待局面改变的时间的长短

轻松进阶

- 01 | 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，在此阶段关于财力方面的成功关键是提高财务管理和控制系统的效率。【√】
- 02 | 金融危机爆发，波及Z国大部分金融企业。在此期间，M银行预计其竞争对手乙国的民商银行将会逐渐降低对客户的理财产品的收益率。M银行对民商银行进行的上述分析属于适应变化的能力分析。【√】
- 03 | 国际著名汽车制造商特斯公司发现乙国的新能源汽车产业将进入快速发展期，其竞争对手乙国汽车制造商长安公司迅速减少传统燃油汽车的生产量，增加电动和混合动力汽车的生产量。特斯公司对长安公司的上述分析属于适应变化的能力分析。【× 属于快速反应能力分析】