

注册会计师 公司战略与风险管理

预习班

授课教师：魏星



预习课程

主题模块：

- 一 人才定位
- 二 教材结构
- 三 考题精析
- 四 学习规划



一 人才定位

中国注册会计师协会人才培养定位：

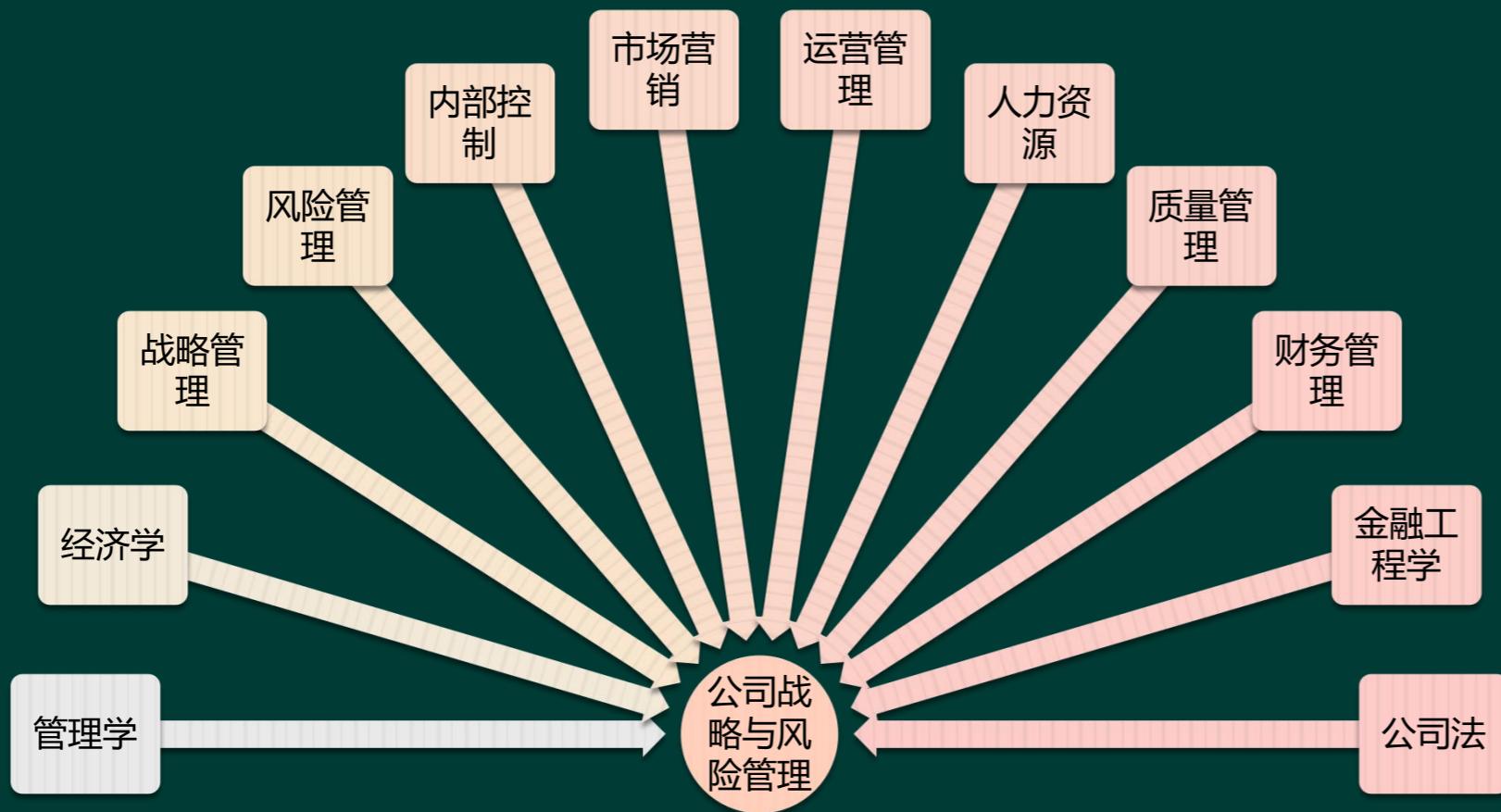
注册会计师的业务范围应在传统审计鉴证、税务服务、管理咨询等业务的基础上，不断扩大到风险管理、战略规划、司法会计、破产管理、内部控制鉴证等新的领域。

我国企业跨国投资、跨国并购和国际化经营日益增多。国际化企业需要能够提供信息引导、国际鉴证、战略咨询服务的国际化会计师事务所。



一 人才定位

本门课程需要掌握的基本知识包括：





一 人才定位

特点总结：

特点一：考点分散

特点二：题量较大

特点三：案例普遍

特点四：融会贯通



二 教材结构

第一章 战略与战略管理





二 教材结构

第一章 战略与战略管理





二 教材结构

第二章 战略分析

外部环境

宏观环境分析（PEST模型）

产业环境分析（产品生命周期、五力模型）

竞争环境分析（竞争对手分析、战略群组）

国家竞争优势（钻石模型）分析

内部环境

企业资源与能力分析

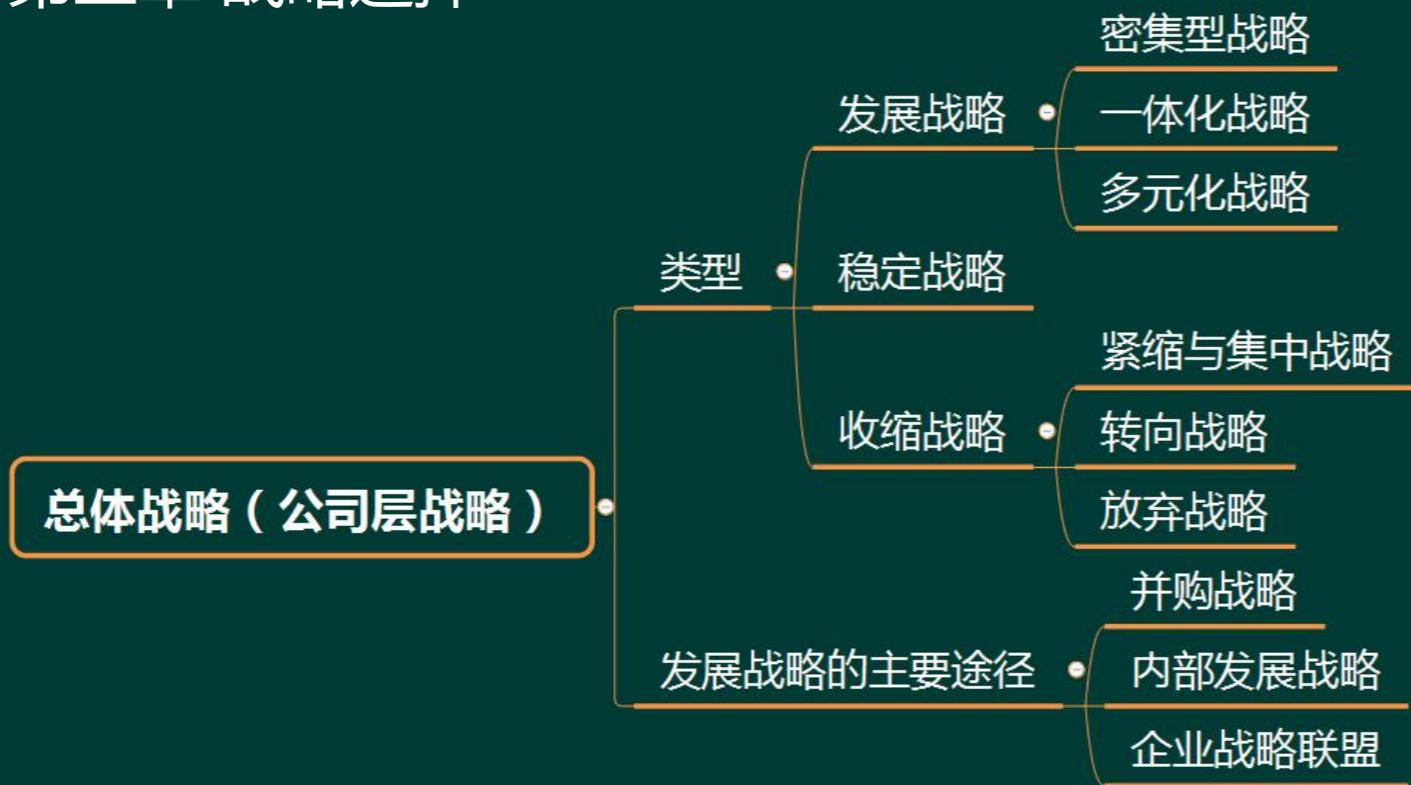
价值链分析

业务组合分析（波士顿矩阵、通用矩阵）



二 教材结构

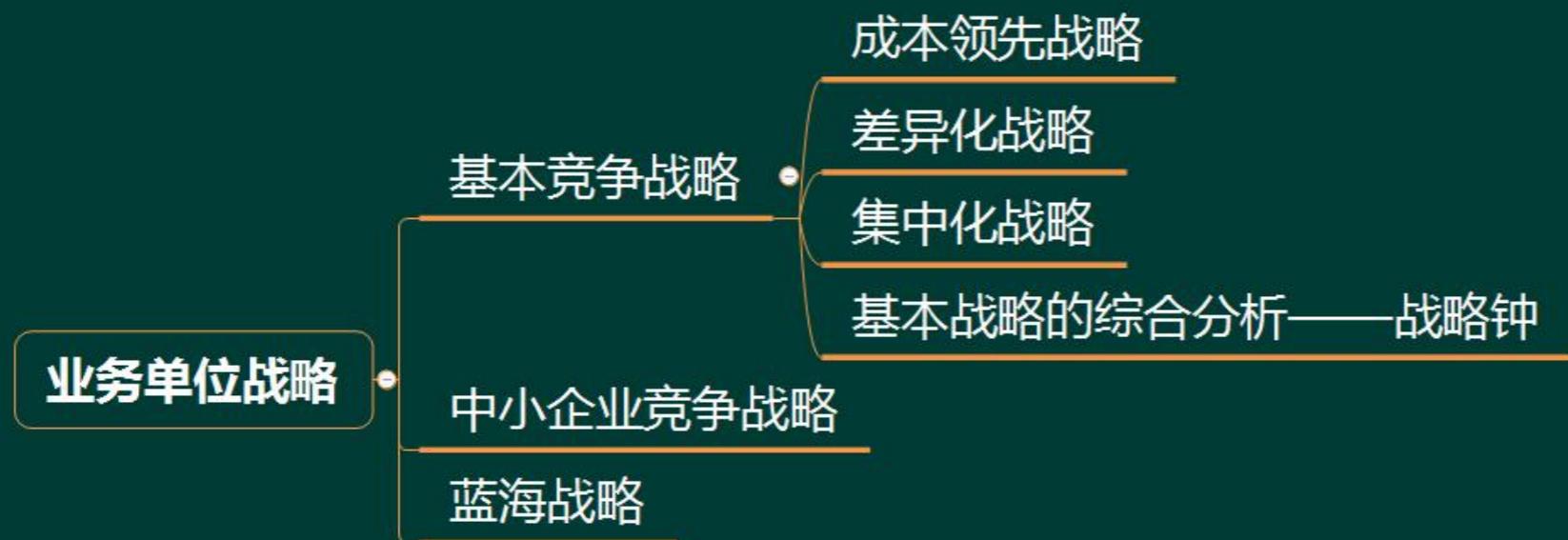
第三章 战略选择





二 教材结构

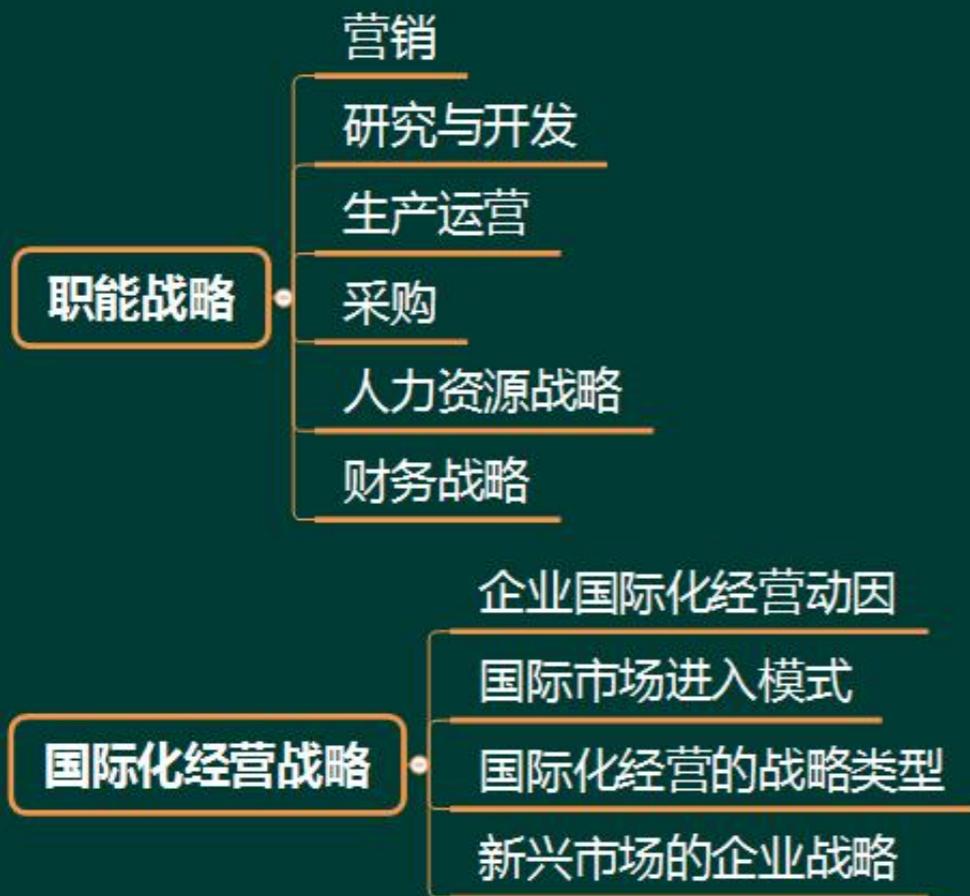
第三章 战略选择





二 教材结构

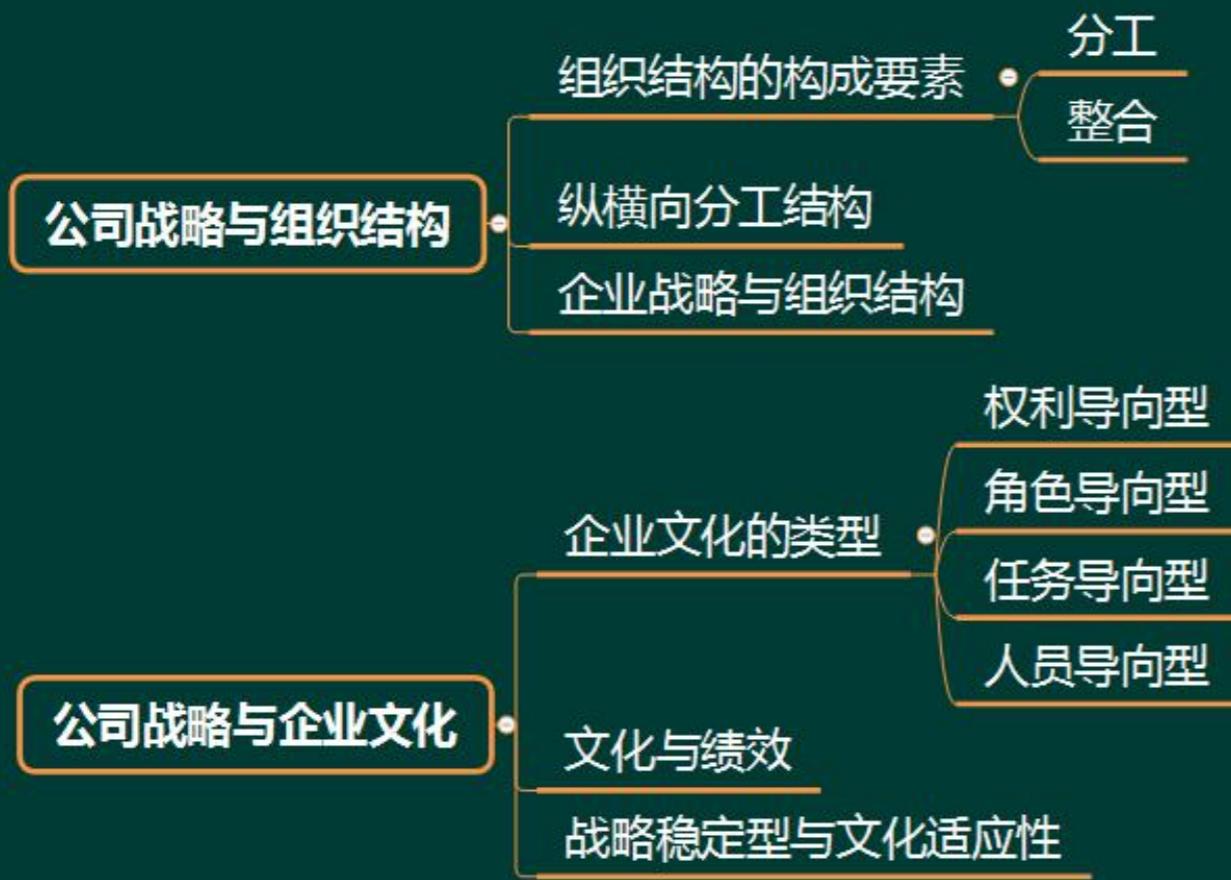
第三章 战略选择





二 教材结构

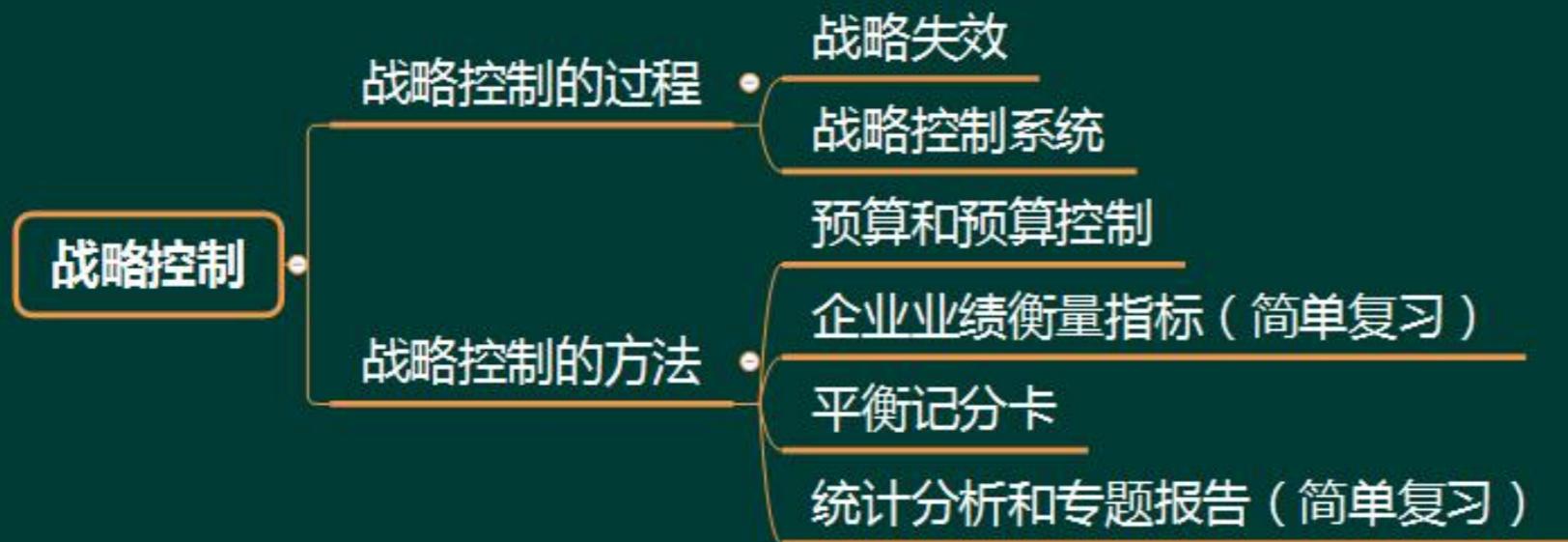
第四章 战略实施





二 教材结构

第四章 战略实施





二 教材结构

第四章 战略实施

战略管理中的权利与利益相关者

企业的主要利益相关者

企业利益相关者的利益矛盾与均衡

权利与战略过程

信息技术在战略管理中的作用

信息技术与组织变革

信息技术与竞争战略

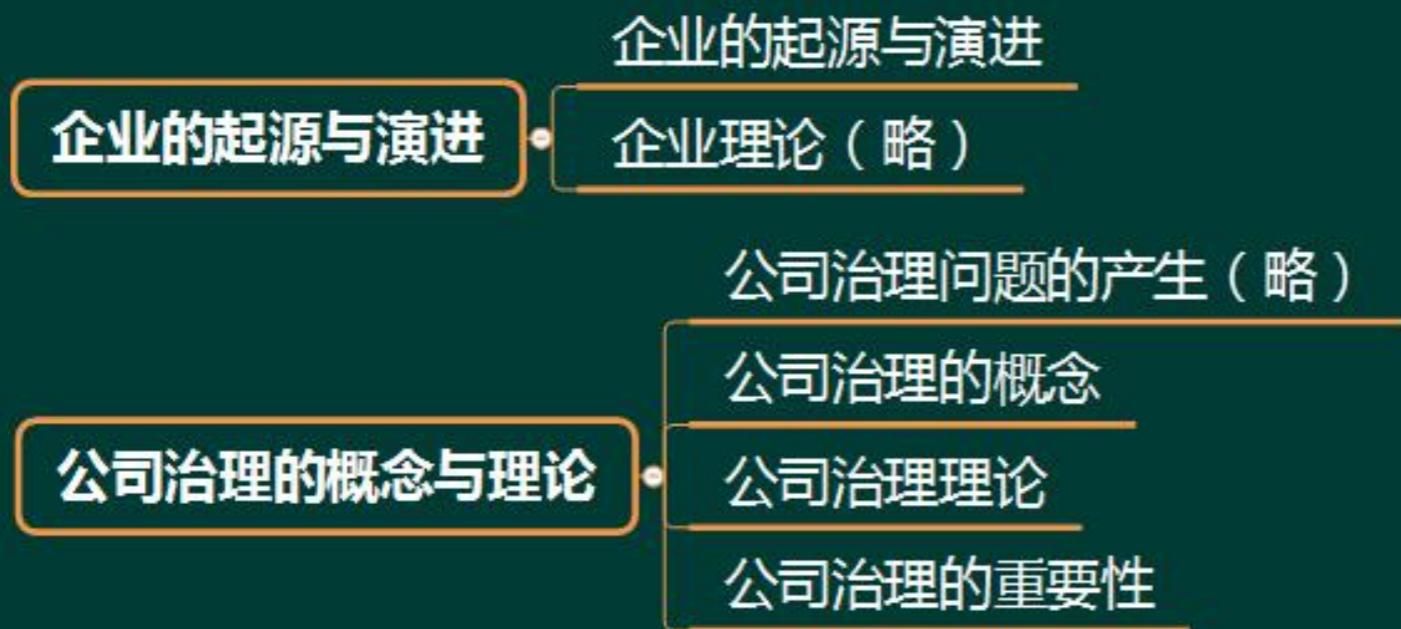
信息技术与企业价值链网

★ 大数据时代企业战略转型



二 教材结构

第五章 公司治理





二 教材结构

第五章 公司治理

三大公司治理问题

经理人对于股东的“内部人控制”问题

终极股东对于中小股东的“隧道挖掘”问题

企业与其他利益相关者之间的关系问题

公司内部治理结构和外部治理机制

公司内部治理结构

公司外部治理机制

公司治理的基础设施与治理原则

公司治理的基础设施

公司治理的原则



二 教材结构

第六章 风险与风险管理

风险管理与风险管理概述

风险的概念

企业面对的风险种类

风险管理的概念

风险管理目标

风险管理基本流程

收集风险管理初始信息

进行风险评估

制定风险管理策略

提出和实施风险管理解决方案

风险管理的监督与改进



二 教材结构

第六章 风险与风险管理

风险管理体系

风险管理策略

风险管理组织体系

内部控制系统

风险理财措施

风险管理信息系统

风险管理技术与方法（11种）



二 教材结构

第七章 内部控制

内部控制概述

内部控制的要素

COSO委员会的要素

我国内控的要素

内部控制的应用（18项）

内部评价与审计

内部控制评价

内部控制审计

审计委员会在内部控制中的作用



三 考题精析

【单选题】公司总体战略的构成要素是（ ）。

- A.选择经营范围，发挥协同作用
- B.确立竞争优势，有效地控制资源的分配和使用
- C.配置企业内部资源，发挥协同作用
- D.选择经营范围，合理配置企业经营所需资源



三 考题精析

『正确答案』 D

『答案解析』 总体战略，又称公司层战略，是企业最高层次的战略。它需要根据企业的目标，选择企业可以竞争的经营领域，合理配置企业经营所必需的资源，使各项经营业务相互支持、相互协调。



三 考题精析

【单选题】 下列选项中，适合作为企业使命表述的是（ ）。

- A. 产品以质量取胜
- B. 成为全球领先的提供汽车产品和服务的消费品公司
- C. 在新款产品设计中融入民族元素
- D. 最近两年提高市场占有率11%



三 考题精析

『正确答案』 B

『答案解析』 使命主要阐明企业组织的根本性质与存在理由，使命包括**目的、宗旨和经营哲学**。使命的表述一般较为**模糊和抽象**，所以选项B最适合作为企业的使命。



三 考题精析

【单选题】 根据不同层次管理人员介入战略分析和战略选择工作的程度，可以将战略形成的方法分为自上而下的方法、自下而上的方法和上下结合的方法三种形式。三种方法的主要区别在于战略制定中对（ ）的把握。

- A. 民主与集中程度
- B. 变化与稳定程度
- C. 开放与封闭程度
- D. 集权与分权程度



三 考题精析

『正确答案』 D

『答案解析』 三种方法的主要区别在于战略制定中对集权与分权程度的把握。



三 考题精析

【单选题】 甲公司注意到我国农村人口在过去习惯以麦秸秆烧火做饭，现在逐渐采用煤气、电力等烧火做饭，麦秸秆成了随处乱扔的废物。决定进入生物质能源转化领域，以麦秸秆为原料进行电力的转化。这表明该企业注意到了环境中的（ ），从而做出了正确的战略选择。

- A. 消费心理
- B. 一般经济条件
- C. 价值观
- D. 生活方式



三 考题精析

『正确答案』 D

『答案解析』 农村人口在过去习惯以麦秸秆烧火做饭，现在逐渐采用煤气、电力等烧火做饭，表明的是生活方式的改变。



三 考题精析

【多选题】某研究员提出，经过20年的发展，饮用水市场目前已进入成熟期。支持该研究员结论的市场现象包括（ ）。

- A.整个产业销售额达到前所未有的规模且比较稳定
- B.市场上饮用水品牌的数量逐渐减少
- C.行业产品利润率及企业的市场占有率同时处于低位
- D.同行业企业战略重点转向在巩固市场份额的同时提高投资报酬率



三 考题精析

『正确答案』 AD

『答案解析』 产品生命周期各阶段特征如下：

(复习主线：产品技术特点→销量→成本→利润→竞争→
经营风险→目标→路径)



三 考题精析

【简答题】光澜公司是C国一家二级民营电信运营商，专注于宽带接入业务。

光澜公司的供应商主要分为带宽供应商和设备供应商。带宽供应商主要是3家一级电信运营商，他们控制了绝大部分互联网出口带宽资源。光澜公司与其他二级电信运营商一样，只能从这3家一级运营商手中购买带宽资源。设备供应商数量多、规模小，光澜公司每年都可以选择从不同供应商手中采购大量设备，在价格及付款方式等方面已达成很好的默契。



三 考题精析

光澜公司客户主要是中小企业，这些企业的资金实力有限，对光澜公司产品的价格比较敏感，加之光澜公司目前的产品比较单一，容易被竞争对手复制。

2013年，C国政府制定政策，将宽带定位于重要的公共基础设施；放宽了民间资本进入电信运营业的限制，以适应经济快速增长和互联网普及率迅速提高的需求。面对十分广阔的市场前景，许多投资者跃跃欲试，准备跻身于宽带接入行业。尤其是3家一级运营商，手中积累了大量资金，打造“全产业链”正在成为其战略取向。



三 考题精析

一旦它们的业务延伸到宽带接入领域，将很可能成为该领域的主导者。有的一级供应商还有可能一举用更为先进的4G技术来代替传统的宽带接入技术，从根本上改变行业竞争格局。这些一级运行商在直接介入宽带业务之前，已经利用其市场知名度和资金优势，调整市场开发策略，通过扶植众多的代理商参与市场竞争。这些代理商虽然目前实力较弱，覆盖区域较小，但价格灵活，服务的客户比较集中，它们往往以价格为利器与光澜公司展开竞争，其中个别代理商提供的产品价格已达到与光澜公司产品价格持平甚至略低的水平。



三 考题精析

要求：

- (1) 从宏观环境角度简要分析光澜公司面临的机会与威胁。
- (2) 从五种竞争力角度简要分析光澜公司面临的机会与威胁。



三 考题精析

『正确答案』

(1) 从PEST角度分析光澜公司面临的机会：

①政治法律因素。“政府制定政策，将宽带定位于重要的公共基础设施；放宽了民间资本进入电信运营的限制”。

②经济因素。“C国经济快速发展”。

③社会和文化因素。“互联网普及率迅速提高”。

从PEST角度分析光澜公司面临的威胁：

技术因素。“有的一级供应商还有可能一举用更为先进的4G技术来代替传统的宽带接入技术，从根本上改变行业竞争格局”。



三 考题精析

(2) 从五种竞争力角度分析光澜公司面临的威胁：

①潜在进入者的威胁。“面对十分广阔的市场前景，许多投资者跃跃欲试，准备跻身于宽带接入行业。尤其是3家一级运营商，手中积累了大量资金，打造‘全产业链’正在成为其战略取向。一旦它们的业务延伸到宽带接入领域，将很可能成为该领域的主导者”。

②替代品威胁。“有的一级供应商还有可能一举用更为先进的4G技术来代替传统的宽带接入技术”。



三 考题精析

③购买者讨价还价。“光澜公司客户主要是中小企业，这些企业的资金实力有限，对光澜公司产品的价格较为敏感，加之光澜公司目前的产品较为单一，且容易被竞争对手复制，因而使客户具有较强的议价能力”。

④供应商讨价还价。“带宽供应商主要是3家一级电信运营商，他们控制了绝大部分互联网出口带宽资源。光澜公司与其他二级电信运营商一样，只能从这3家一级运营商手中购买带宽资源”。



三 考题精析

⑤现有竞争者间的抗衡。“这些代理商虽然目前实力较弱，覆盖区域较小，但价格灵活，服务的客户比较集中，它们往往以价格为利器与光澜公司展开竞争，其中个别代理商提供的产品价格已达到与光澜公司产品价格持平甚至略低的水平”。

从五种竞争力角度分析光澜公司面临的机会：

供应商讨价还价。“设备供应商则数量多、规模小，光澜公司每年都可以选择从不同供应商手中采购大量设备，在价格及付款方式等方面已达成很好的默契”。



四 学习规划

2018年10月

2019年4月

2019年10月

预习期

深度学习期

★**预习深度**：主要掌握教材的基本框架和基础知识，不要过于纠结细节的地方。

★**学习进度**：争取在新教材出来之前将2018年教材预习一遍以上

★**课件的使用**：在预习期间，建议以教材为主，对于教材看不懂的地方结合课件补充理解

三遍:薄-厚-薄

第一遍：基础学习

通读新教材,听网校新推出的2019年课件。(4、5、6、7月)

第二遍：强化提分

结合听课，加强教材知识点的理解和记忆，开始做题。(7~8月)

第三遍：冲刺串讲

结合做题情况，进一步巩固知识点，冲刺、做模拟题。(8月底~9月底)



四 学习规划

1 应试思路——逆向备考

归纳考法 总结学法

归纳考情 总结雷区

归纳考题 总结方向



四 学习规划

2 应试建议

- (1) 依纲靠本
- (2) 紧抓重点
- (3) 合理规划
- (4) 手脑同步

