

2014 中大网校推荐全国经济专业技术资格考试辅导用书
年经济专业技术资格考试辅导教材

工商管理 专业知识与实务 (中级)

历年真题分章解析与考题预测 附赠模拟上机考试光盘

全国经济专业技术资格考试研究院 编著

- 权威：**紧扣考试大纲，根据考点练习
- 全面：**覆盖所有考点，真正做到不漏题
- 真实：**以历年真题为主，更有代表性
- 模拟：**配有考试辅导光盘，方便临考训练
- 解析：**名师深度解析，网络实时答疑



清华大学出版社



2014年经济专业技术资格考试辅导教材

工商管理

专业知识与实务

(中级)

历年真题分章解析与考题预测
附赠模拟上机考试光盘

全国经济专业技术资格考试研究院 编著

清华大学出版社

北京

内 容 简 介

本书以人力资源和社会保障部人事考试中心编写的全国经济专业技术资格考试教材为依据,在多年研究考试命题特点及解题方法的基础上编写而成。针对每一章,都分为“重要考点分析”、“近三年题型及分值总结”、“思维导图”、“知识点测试”、“考题预测及强化训练”几部分,帮助考生在考前加深记忆,顺利通过考试。

本书结构清晰,知识点全面,语言通俗易懂,是考生参加经济师考试的必备复习材料,也是相关专业技术人员提高业务知识水平、查找相关专业信息的有效资料。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

工商管理专业知识与实务(中级)历年真题分章解析与考题预测 附赠模拟上机考试光盘/全国经济专业技术资格考试研究院 编著. —北京:清华大学出版社,2014

(2014年经济专业技术资格考试辅导教材)

ISBN 978-7-302-35689-9

I. ①工… II. ①全… III. ①工商行政管理—资格考试—题解 IV. ①F203.9-44

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第056722号

责任编辑:张颖 高晓晴

封面设计:颜国森

版式设计:思创景点

责任校对:曹阳

责任印制:刘海龙

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦A座 邮 编:100084

社总机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 刷 者:北京富博印刷有限公司

装 订 者:北京市密云县京文制本装订厂

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×260mm 印 张:10.75 字 数:364千字

(附光盘一张)

版 次:2014年5月第1版

印 次:2014年5月第1次印刷

印 数:1~4500

定 价:29.80元

丛书编委会

主 编：索晓辉

编 委 会：	晁 楠	吴金艳	雷 凤	张 燕
	方文彬	李 蓉	林金松	刘春云
	张增强	刘晓翠	路利娜	邵永为
	邢铭强	张剑锋	赵桂芹	张 昆
	孟春燕	杜友丽		

前 言

经济社会的发展对各行各业的人才提出了新的要求，为了顺应这一发展趋势，经济行业对经济医师的要求也逐步提高，审核制度也逐步完善。

为了满足广大考生的迫切需要，我们严格依据人力资源和社会保障部人事考试中心组织编写的《全国经济专业资格考试用书》（内含大纲），结合我们多年来对命题规律的准确把握，精心编写了这套“2014年经济专业技术资格考试辅导教材”丛书。

本着助考生一臂之力的初衷，并依据“读书、做题、分析”分段学习法的一贯思路，本套丛书在编写过程中力图体现如下几个特点。

紧扣大纲，突出重点

本套丛书严格按照人力资源和社会保障部最新考试大纲编写，充分体现了教材的最新变化与要求。所选习题的题型、内容也均以此为依据。在为考生梳理基础知识的同时，结合历年考题深度讲解考点、难点，使考生能够“把握重点，迅速突破”。

同步演练，科学备考

本套丛书按照“读书、做题、模考”分段学习法的一贯思路，相应设置了“大纲解读”、“考点精讲”、“同步自测”和“同步自测解析”几个栏目，以全程辅导的形式帮助考生按照正确的方法复习备考。

命题规范，贴近实战

众所周知，历年真题是最好的练习题，本套丛书在例题的选取上，以历年真题为主，让考生充分了解考试重点、难点，有的放矢，提高命中率。同时还配备了高保真模拟题，让考生以最接近真题的模拟自测题检验学习效果，提高自己的实战能力和应变能力。

解析详尽，便于自学

考虑到大部分考生是在职人士，主要依靠业余时间进行自学。本套丛书对每道习题都进行了详尽、严谨的解析，有问有答，帮助考生快速掌握解题技巧，方便考生自学。

思维导图，加深记忆

在学习了基础知识以后，就要进行强化练习了。本系列的习题集分册，都配有思维导图，在每章的开始帮助考生梳理重点，然后进行有针对性的训练，使复习效率更高。

总而言之，通过凸显重点、辨析真题、同步自测、深度解析，希望能够使考生朋友们对考点烂熟于心，对考试游刃有余，对成绩胸有成竹。

本书由索晓辉组织编写，同时参与编写的还有晁楠、吴金艳、雷凤、张燕、方文彬、李蓉、林金松、刘春云、张增强、刘晓翠、路利娜、邵永为、邢铭强、张剑锋、赵桂芹、张昆、孟春燕、杜友丽，在此一并表示感谢。

最后，预祝广大考生顺利通过经济专业技术资格考试，在新的人生道路上续写辉煌。

目 录

第一章 企业战略与经营决策 1	第一节 生产计划 65
本章重要考点分析..... 1	第二节 生产作业计划 66
本章近三年题型及分值总结..... 1	第三节 生产控制 67
第一节 企业战略概述 2	第四节 生产作业控制 68
第二节 企业战略分析 4	第五节 现代生产管理与
第三节 企业战略类型与选择 7	控制的方法 71
第四节 企业经营决策 10	考题预测及强化训练 72
考题预测及强化训练 11	参考答案及解析 78
参考答案及解析 19	第五章 物流管理 84
第二章 公司法人治理结构 27	本章重要考点分析..... 84
本章重要考点分析..... 27	本章近三年题型及分值总结..... 85
本章近三年题型及分值总结..... 28	第一节 企业物流管理概述 85
第一节 公司所有者与经营者 28	第二节 企业采购与供应物流
第二节 股东机构 29	管理 86
第三节 董事会 31	第三节 企业生产物流管理 88
第四节 经理机构 33	第四节 企业仓储与库存管理 90
第五节 监督机构 34	第五节 企业销售物流管理 90
考题预测及强化训练 35	考题预测及强化训练 91
参考答案及解析 41	参考答案及解析 97
第三章 市场营销与品牌管理 47	第六章 技术创新管理 102
本章重要考点分析..... 47	本章重要考点分析..... 102
本章近三年题型及分值总结..... 48	本章近三年题型及分值总结..... 102
第一节 市场营销概述 48	第一节 技术创新的含义、分类与
第二节 市场营销环境 49	模式 103
第三节 目标市场战略 51	第二节 技术创新决策 104
第四节 目标营销组合策略 52	第三节 技术创新组织与管理 106
第五节 品牌管理 53	第四节 技术贸易与知识产权
考题预测及强化训练 54	管理 108
参考答案及解析 59	考题预测及强化训练 109
第四章 生产管理与控制 64	参考答案及解析 115
本章重要考点分析..... 64	第七章 人力资源规划与薪酬管理 122
本章近三年题型及分值总结..... 65	本章重要考点分析..... 122

本章近三年题型及分值总结	122	本章近三年题型及分值总结	144
第一节 人力资源规划	123	第一节 财务管理的基本	
第二节 绩效考核	124	价值观念	145
第三节 薪酬管理	126	第二节 筹资决策	145
考点预测及强化训练	128	第三节 投资决策	147
参考答案及解析	136	第四节 并购重组	149
第八章 企业投融资决策及重组	144	考题预测及强化训练	151
本章重要考点分析	144	参考答案及解析	158

第一章 企业战略与经营决策

本章知识是全书的基础，介绍工商管理的专业基础概念、定义等基本内容，主要涵盖了企业战略的定义、特征、层次、环境分析、战略类型、战略选择、战略实施与战略控制，以及企业经营决策概念、类型、要素、流程、方法等。

从近三年的考题情况来看，本章的重要考点有战略的层次，战略的制定，战略的实施模式，战略的控制方法；行业生命周期，核心竞争力，价值链，波士顿矩阵，SWOT法，基本竞争战略，成长战略，紧缩战略，盈亏平衡点，风险型决策，不确定型决策等。

本章以单选题、多选题的考查形式为主，同时经常会出现综合题目。单选题一般6~7道，多选题2道，案例分析题5道，平均分值是20分。

本章重要考点分析

本章涉及四个小节，包含14个重要考试点，其中前三节以单选题和多选题的形式出现较多，第四节多以案例分析题的考查形式出现，需要重点掌握，如图1-1所示。

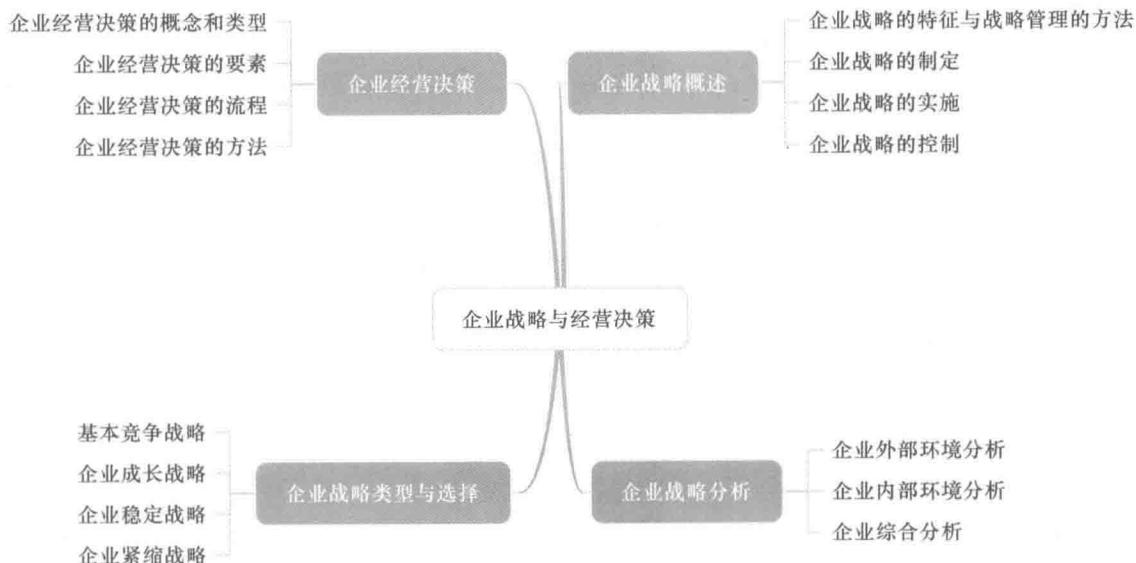


图 1-1 企业战略与经营决策考点

本章近三年题型及分值总结

由于本章知识点多以概念、定义、性质等为主，因此近三年出现的题型以单项选择题和多项选择题为主，另外，案例分析题也是比较重要的考查形式。近几年每年都有案例分析题出现。本章的题型分布如表1-1所示。

表 1-1 企业战略与经营决策题型及分值

年份	单项选择题	多项选择题	案例分析题
2013年	8题	2题	4题
2012年	7题	2题	5题
2011年	7题	2题	5题

第一节 企业战略概述

企业战略是指企业在市场经济竞争激烈的环境中,在总结历史经验、调查现状、预测未来的基础上,为谋求生存和发展而做出的长远性、全局性的谋划或方案。企业战略具有全局性与复杂性、稳定性与动态性、收益性与风险性的特征。

企业战略管理是指企业战略的分析与制定、评价与选择以及实施与控制,使企业能够达到其战略目标的动态管理过程。首先,企业战略管理是企业战略的分析与制定、评价与选择、实施与控制,三者形成一个完整的、相互联系的管理过程。其次,企业战略管理是把企业战略作为一个不可分割的整

体来加以管理的,其目的是提高企业整体优化的水平,使企业战略管理各个部分有机整合以产生集成效应。最后,企业战略管理关心的是企业长期稳定和高速度发展,它是一个不断循环往复、不断完善、不断创新的过程,是螺旋式上升的过程。

企业战略管理的基本任务是实现特定阶段的战略目标,战略管理的最高任务是实现企业的使命,因此,战略管理具有明显的主体导向特征。

思维导图

本节涉及多个知识点和概念,如图1-2所示。

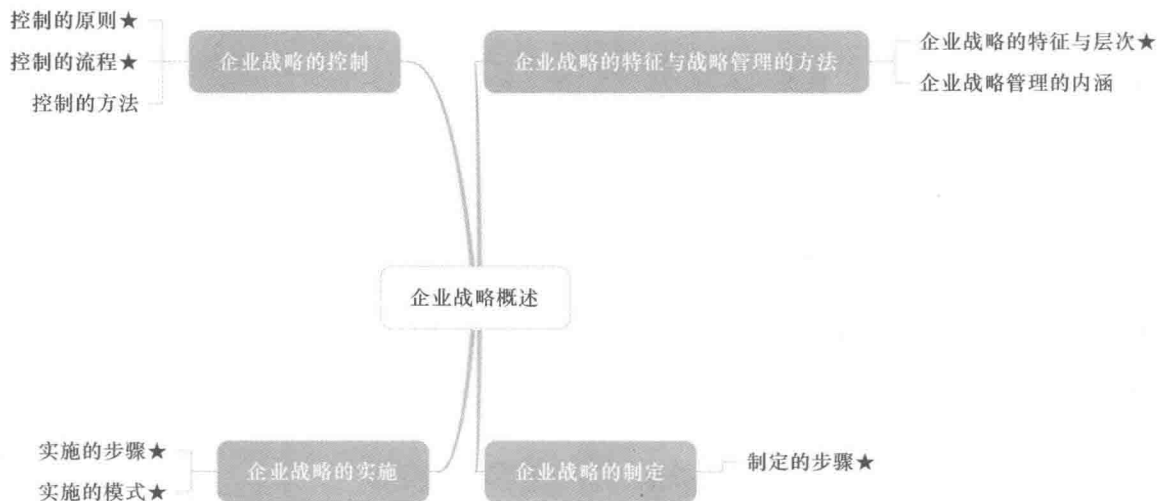


图 1-2 企业战略概述

知识点测试

【2010年单选题】某家电企业决定进军医药行业,这属于()层次的企业战略。

- A. 总体战略
- B. 职能战略
- C. 业务战略
- D. 重组战略

【答案】A

【解析】选项A总体战略一般是以企业整体为研究对象,研究整个企业生存和发展中的基本问

题,决定和揭示企业的使命和目标,因此题干中的企业由家电企业决定进军医药行业,属于总体战略。因此正确答案选A。

【2012年单选题】某食品生产企业决定进军家电业,该企业的这项战略属于()。

- A. 企业业务战略
- B. 企业职能战略
- C. 企业竞争战略
- D. 企业总体战略

【答案】D

【解析】食品生产企业进军家电业，该战略属于关系到整个企业发展的总体战略。本题考查企业战略的层次。

【2011年单选题】在公司组织机构决策的执行中，重视运用组织结构、激励手段和控制系统来促进战略实施的模式是()。

- A. 指令型 B. 合作型
C. 增长型 D. 转化型

【答案】D

【解析】转化型模式十分重视运用组织结构、激励手段和控制系统来促进战略实施。

【2012年单选题】企业通常运用各种现代化的控制方法进行战略控制。运用杜邦分析法旨在进行()。

- A. 质量控制
B. 进度控制
C. 财务控制
D. 工艺控制

【答案】C

【解析】杜邦分析法是一种用来评价公司盈利能力和股东权益回报水平，从财务角度评价企业绩效的经典方法。企业可通过该方法详细了解企业的经营状况，对企业进行财务控制。

【例题 单选题】用来评价公司盈利能力和股东权益回报水平，从财务角度评价企业绩效的现代化控制方法是()。

- A. 杜邦分析法
B. 平衡记分卡
C. 利润计划轮盘
D. 模拟模型法

【答案】A

【解析】本题考查杜邦分析法，杜邦分析法是一种用来评价公司盈利能力和股东权益回报水平，从财务角度评价企业绩效的经典方法。

【例题 单选题】某家电企业决定进军日用品业，该企业的这项战略属于()。

- A. 企业业务战略
B. 企业总体战略
C. 企业职能战略
D. 企业竞争战略

【答案】B

【解析】家电企业进军日用品业，该战略属于关系到整个企业发展的总体战略。本题考查企业战略的层次。

【例题 单选题】以下()不是企业战略的特征。

- A. 全局性与复杂性
B. 稳定性与动态性
C. 收益性与风险性
D. 单一性与局部性

【答案】D

【解析】企业战略具有全局性与复杂性、稳定性与动态性、收益性与风险性的特征。

【例题 多选题】企业职能战略包括()。

- A. 生产战略
B. 市场营销战略
C. 财务战略
D. 人力资源管理战略
E. 整体战略

【答案】ABCD

【解析】企业职能战略包括生产战略、市场营销战略、财务战略、人力资源管理战略和研发战略等。

【例题 单选题】企业战略管理的基本任务是()。

- A. 实现特定阶段的战略目标
B. 实现企业的使命
C. 实现企业整体规划
D. 实现企业现代化管理

【答案】A

【解析】企业战略管理的基本任务是实现特定阶段的战略目标，战略管理的最高任务是实现企业的使命。因此，战略管理具有明显的主体导向特征。

【例题 多选题】企业战略管理的含义体现在()。

- A. 企业战略管理是企业战略的分析与制定、评价与选择、实施与控制，三者形成一个完整的、相互联系的管理过程
B. 企业战略管理是把企业战略作为一个不可分割的整体来加以管理的，其目的是提高企业整体优化的水平，使企业战略管理各个部分有机整合以产生集成效应
C. 企业战略管理关心的是企业长期稳定和高速度发展，它是一个不断循环往复、不断完善、不断创新的过程，是螺旋式上升的过程
D. 企业战略管理具有明显的主体导向特征
E. 企业战略管理的基本任务是实现特定阶段的战略目标

【答案】ABC

【解析】选项D是企业战略管理的特征,选项E是基本任务,因此不选。

【例题 单选题】由企业内部的成员所制定,借由团队讨论,获得企业一致共识,形成的大家愿意全力以赴的未来方向指的是()。

- A. 企业愿景 B. 企业使命
C. 企业战略目标 D. 企业战略方案

【答案】A

【解析】本题考查企业愿景的相关概念。企业愿景是由企业内部的成员所制定,借由团队讨论,获得企业一致共识,形成的大家愿意全力以赴的未来方向。

【例题 单选题】()是指企业在一定时期内沿其营业方向所预期达到的理想成果。

- A. 企业使命 B. 企业战略目标
C. 企业愿景 D. 企业战略方案

【答案】B

【解析】本题考查企业战略目标的含义。企业在一定时期内沿其营业方向所预期达到的理想成果即是企业战略目标。

【例题 多选题】根据企业的类型和使命的不同,可以将企业战略目标分为()。

- A. 盈利 B. 服务
C. 员工 D. 客户
E. 社会责任

【答案】ABCD

【解析】本题考查企业战略目标的分类。根据企业的类型和使命的不同,可以将企业战略目标分为盈利、服务、员工、客户四个方面。

【例题 单选题】企业愿景主要包括()。

- A. 核心信仰和未来前景
B. 核心信仰和企业哲学
C. 企业哲学和企业定位
D. 未来前景和企业定位

【答案】A

【解析】本题考查企业愿景的内容。企业愿景包括核心信仰和未来前景两部分。

【例题 多选题】企业战略实施模式主要有()。

- A. 指挥型 B. 转化型
C. 合作型 D. 学术型
E. 增长型

【答案】ABCE

【解析】本题考查企业战略的实施模式。

企业战略实施模式主要有指挥型、转化型、合作型、文化型、增长型。选项D学术型描述错误,排除不选,因此正确答案选ABCE。

【例题 多选题】平衡记分卡的设计包括()的内容。

- A. 财务角度 B. 顾客角度
C. 内部经营流程 D. 学习与成长
E. 经营角度

【答案】ABCD

【解析】平衡记分卡的设计包括财务角度、顾客角度、内部经营流程、学习与成长四个方面的内容。

【例题 单选题】设计平衡记分卡的目的是()。

- A. 建立“实现战略引导”的绩效监控系统,从而保证企业战略得到有效的执行
B. 引导顾客
C. 规范内部经营流程
D. 规范经营

【答案】A

【解析】设计平衡记分卡的目的是建立“实现战略引导”的绩效监控系统,从而保证企业战略得到有效的执行。

第二节 企业战略分析

企业战略分析主要包括企业外部环境分析和企业内部环境分析两个方面,其中,外部环境分析是企业战略管理的基础,其任务是根据企业目前的市场“位置”和发展机会来确定未来应该达到的市场位置。外部环境分析主要包括宏观环境分析和行业环境分析。

而企业内部环境是指企业能够加以控制的内部因素。企业内部环境是企业经营的基础,是制定战略的出发点、依据和条件,是企业市场竞争中取胜的根本。一般说来,一个企业的内部环境主要包括企业结构、企业文化、企业资源等。

进行企业综合分析,常用SWOT分析法,该方法是评估企业的优势和劣势及外部环境的机会和威胁的分析方法。



思维导图

本节涉及多个知识点和概念,如图1-3所示。

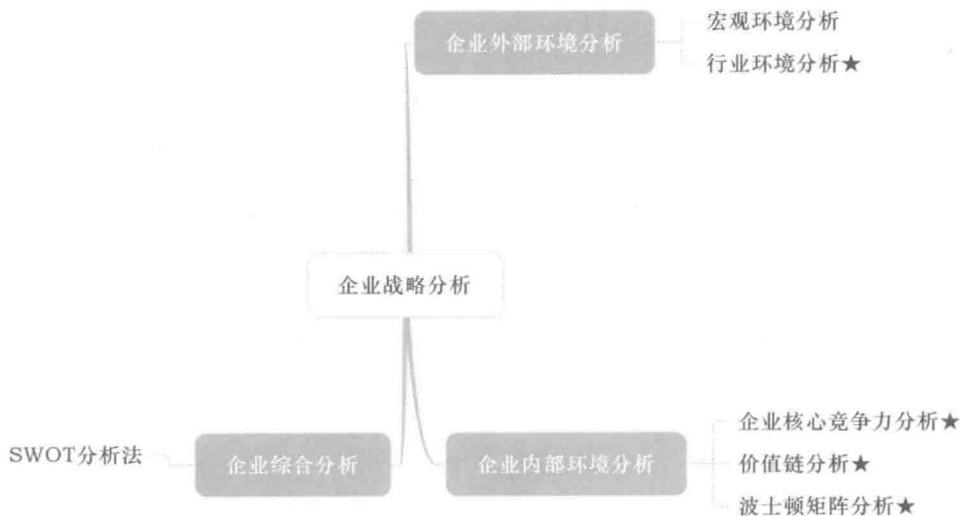


图 1-3 企业战略分析

知识点测试

【2011年单选题】某企业目前竞争压力较小，企业规模小，数目多，则表明该企业处于行业生命周期中的()。

- A. 成长期 B. 成熟期
C. 衰退期 D. 形成期

【答案】D

【解析】形成期是指企业目前竞争压力较小，企业规模小，数目多。

【2011年多选题】潜在新进入者的威胁取决于()。

- A. 进入市场的障碍
B. 退出壁垒
C. 市场潜力
D. 现有企业的反应程度
E. 竞争压力

【答案】ACD

【解析】新的竞争对手带着新增生产能力进入市场，必然要求分享市场份额和资源，因而构成对现有企业的威胁。这种威胁的大小依进入市场的障碍、市场潜力以及现有企业的反应程度而定。

【2012年多选题】企业进行战略环境分析时，行业环境分析的主要内容有()。

- A. 社会文化环境分析
B. 行业生命周期分析
C. 企业资源分析
D. 行业竞争结构分析

E. 行业内战略群体分析

【答案】BDE

【解析】行业环境分析的主要内容有行业生命周期分析、行业竞争结构分析、行业内战略群体分析。选项A属于宏观环境分析，选项C属于企业内部环境分析。

【2011年单选题】企业价值链由主体活动和辅助活动构成，下列企业活动中，属于辅助活动的是()。

- A. 技术开发 B. 原料供应
C. 成品储运 D. 生产加工

【答案】A

【解析】选项A属于辅助活动，选项BCD都属于主体活动。

【2010年单选题】劣势—威胁战略下的企业宜采取紧缩战略和()。

- A. 增长型战略 B. 领先战略
C. 集中战略 D. 放弃战略

【答案】D

【解析】劣势—威胁(WT)战略中的经营单位或业务在其相对弱势处恰恰面临大量的环境威胁。在这种情况下，企业可以采取减少产品或市场的紧缩型或防御型战略，或是改变产品或市场的放弃战略。

【2010年多选题】企业内部环境分析的方法主要有()。

- A. 德尔菲法
B. 价值链分析法
C. 企业核心竞争力分析法

- D. SWOT分析法
E. 决策树分析法

【答案】BCD

【解析】德尔菲法是由于预测和决策的方法，A选项排除。决策树分析法是据以分析和选择决策方案的一种系统分析法，E选项不选。

【例题 单选题】外部环境分析是企业战略管理的基础，其任务是()。

- A. 考察企业所在地区或所服务地区的消费者的收入水平、消费偏好、储蓄情况、就业程度等因素
B. 关注与企业生产有关的新技术、新工艺、新材料的出现和发展趋势及应用前景
C. 根据企业目前的市场“位置”和发展机会来确定未来应该达到的市场位置
D. 准确地分析宏观经济环境对企业的影响，从而制定出正确的企业经营战略

【答案】C

【解析】本题考查企业战略管理的外部环境分析基本任务，即根据企业目前的市场“位置”和发展机会来确定未来应该达到的市场位置。

【例题 多选题】企业战略管理的外部环境分析中，宏观环境分析包括()。

- A. 政治环境
B. 经济环境
C. 社会文化环境
D. 科学技术环境分析
E. 人员素质分析

【答案】ABCD

【解析】本题考查宏观环境分析，主要包括政治环境、经济环境、社会文化环境和科学技术环境分析。

【例题 单选题】某企业在进行战略管理分析时，考虑其所在地区或所服务地区的消费者的就业程度，这属于()因素。

- A. 社会文化环境
B. 人员素质
C. 宏观经济环境

- D. 宏观经济环境

【答案】C

【解析】本题考查微观经济环境分析，微观经济环境分析主要指企业所在地区或所服务地区的消费者的收入水平、消费偏好、储蓄情况、就业程度等因素。

【例题 单选题】行业生命周期阶段，有不少后续企业参与进来，行业的规模扩大，竞争日趋激烈，那些不成功的企业已开始退出，指的是()。

- A. 形成期
B. 成长期
C. 成熟期
D. 衰退期

【答案】B

【解析】本题考查行业生命周期。成长期中，行业的产品已较完善，顾客对产品已有认识，市场迅速扩大，企业的销售额和利润迅速增长，有不少后续企业参加进来，行业的规模扩大，竞争日趋激烈，那些不成功的企业已开始退出。

【例题 案例分析题】国内某知名电视生产企业采用SWOT分析法，分析企业面临的内外部环境，并进行战略选择。该企业不断收购中小型电视生产企业，扩大企业生产规模；加强内部成本控制，降低产品价格，成为行业中的成本领先者；同时，该企业针对儿童观看电视的需求，独家推出保护视力的防眩光、不闪式液晶电视，获得了市场的认可和顾客的青睐。该企业拟推出一款新型平板电视，共有甲产品、乙产品、丙产品和丁产品四种产品方案可供选择。每种产品方案均存在着畅销、一般、滞销三种市场状态，三种市场状态发生的概率无法预测。每种方案的市场状态及损益值如表1-2所示。

1. 采用SWOT分析法进行战略选择，WT战略是指()。

- A. 利用企业优势，利用环境机会
B. 利用环境机会，克服企业劣势
C. 利用企业优势，避免环境威胁
D. 使企业劣势最小化，避免环境威胁

表 1-2 四种产品方案市场状态损益值分析

万元

市场状态损益值	畅销	一般	滞销
甲产品	640	350	-250
乙产品	680	460	-350
丙产品	550	300	-200
丁产品	700	440	-400

【答案】D

【解析】本题考查SWOT分析法的WT战略。

WT战略使劣势最小化，避免威胁。

2. 该企业目前实施的战略为()。

- A. 成本领先战略
- B. 差异化战略
- C. 横向一体化战略
- D. 纵向一体化战略

【答案】ABC

【解析】本题考查企业战略类型的分类。采用SWOT分析法，不断收购中小电视生产企业，扩大企业生产规模；加强内部成本控制，降低产品价格，成为行业中的成本领先者；同时，该企业针对儿童观看电视的需求，独家推出保护视力的防眩光、不闪式液晶电视，属差异化战略，可知分别为横向一体化战略、成本领先战略和差异化战略。

3. 该企业此次新产品经营决策属于()。

- A. 确定型决策
- B. 不确定型决策

C. 风险型决策

D. 无风险型决策

【答案】B

【解析】本题考查不确定决策的概念。案例中三种市场状态发生的概率无法预测，可知为不确定型决策。

4. 若采用后悔值原则进行决策，可使该企业获得最大经济效益的方案为生产()。

- A. 甲产品
- B. 乙产品
- C. 丙产品
- D. 丁产品

【答案】A

【解析】根据后悔值原则具体选择如下步骤。

(1) 确定各自然状态下的最大收益值或最小损失值。

畅销：700万元。

一般：460万元。

滞销：-200万元

(2) 计算各方案各自然状态下的后悔值，如表1-3所示。

表 1-3 四种产品方案自然状态下后悔值分析

万元

市场状态损益值	畅销	一般	滞销
甲产品	$700-640=60$	$460-350=110$	$-200-(-250)=50$
乙产品	$700-680=20$	$460-460=0$	$-200-(-350)=150$
丙产品	$700-550=150$	$460-300=160$	$-200-(-200)=0$
丁产品	$700-700=0$	$460-440=20$	$-200-(-400)=200$

(3) 确定各方案的最大后悔值。

甲产品：110万元。

乙产品：150万元。

丙产品：160万元。

丁产品：200万元。

(4) 选择最大后悔值最小的方案为最优的方案，因此甲产品(110万元)为最小，故选择A。

性战略；成长战略，也称扩张战略，是一种在现有战略基础上，向更高目标发展的总体战略，主要包括密集型成长战略、多元化战略、一体化战略和战略联盟四种；稳定战略是指受经营环境和内部资源条件的限制，企业基本保持目前的资源分配和经营业绩水平的战略；紧缩战略是企业从目前的经营战略领域和基础水平收缩和撤退，且偏离起点较大的一种战略。

第三节 企业战略类型与选择

企业战略主要包括基本竞争战略、企业成长战略、企业稳定战略和企业紧缩战略。基本竞争战略就是无论在什么行业或什么企业都可以采用的竞争



思维导图

本节涉及多个知识点和概念，如图1-4所示。

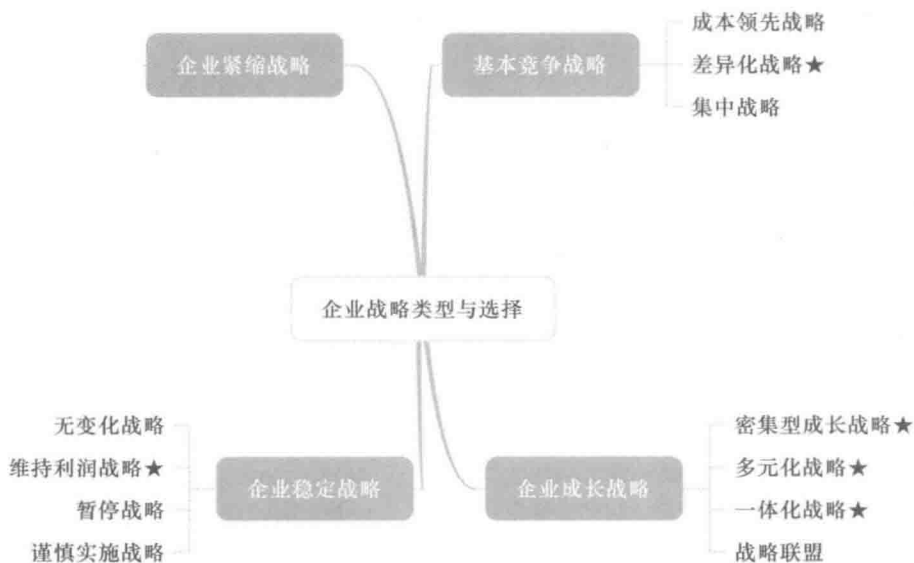


图 1-4 企业战略类型与选择



知识点测试

【2011年单选题】需要有规模经济效益支持的战略类型是()。

- A. 成本领先战略 B. 差异化战略
C. 重点集中战略 D. 以上都不是

【答案】A

【解析】成本领先战略适用于大批量生产的企业，产量要达到经济规模，才会有较低的成本。

【2012年多选题】企业实施成本领先战略的途径包括()。

- A. 发挥规模效应
B. 增加产品品种
C. 选择具有优势的经营地点
D. 强化市场营销力度
E. 获取技术优势

【答案】ACE

【解析】选项BD属于差异化战略。

【例题 单选题】在波士顿矩阵中，“明星”类产品特点是()。

- A. 本区的产品有较高的业务增长率和市场占有率
B. 本区的产品有较高的业务增长率和较低的市场占有率
C. 本区的产品有较低的业务增长率和较高的市场占有率
D. 本区的产品有较低的业务增长率和市场占

有率

【答案】A

【解析】本题考查波士顿矩阵。“明星”类产品的特点是具有较高的业务增长率和市场占有率。

【例题 多选题】成本领先战略的适用范围有()。

- A. 适用于大批量生产的企业
B. 企业有较高的市场占有率，较高的市场份额
C. 企业有能力使用先进的生产设备
D. 企业能够严格控制一切费用开支
E. 企业要有很强的研发能力

【答案】ABCD

【解析】本题考查成本领先战略的适用范围。该战略适用于大批量生产的企业，产量要达到经济规模，才会有较低的成本。企业有较高的市场占有率，严格控制产品定价和初始亏损，从而形成较高的市场份额。企业有能力使用先进的生产设备。先进的设备提高生产效率，使产品成本进一步降低。企业能够严格控制一切费用开支，全力以赴地降低成本。

【例题 单选题】某大型企业要有很强的研究开发能力，并且具有一定数量的研发人员，有强烈的市场意识和创新眼光，及时了解客户需求，其产品及服务中不断创造出新、独树一帜，该企业实施的是()。

- A. 成本领先战略 B. 差异化战略

- C. 重点集中战略
- D. 市场渗透战略

【答案】B

【解析】本题考查差异化战略的特点。实施差异化战略，要求企业要有很强的研究开发能力，具有一定数量的研发人员，有强烈的市场意识和创新眼光，及时了解客户需求，不断地在产品及服务中创造出独特性。企业在产品或服务上要具有领先的声望，具有很高的知名度和美誉度。企业要有很强的市场营销能力。企业内部的研究开发、生产制造、市场营销等职能部门之间有很好的协调性。

【例题 单选题】某企业是拥有很高知名度和良好口碑的大型食品企业，其生产的产品一直很受市场欢迎，该企业基于其良好的生产能力开发了适合儿童食用的系列零食饼干、牛肉干等产品，且该企业拥有很好的市场营销能力。则该企业实施的是（ ）。

- A. 成本领先战略
- B. 重点集中战略
- C. 差异化战略
- D. 市场渗透战略

【答案】C

【解析】本题考查差异化战略的特点。实施差异化战略，企业在产品或服务上要具有领先的声望，具有很高的知名度和美誉度。企业要有很强的市场营销能力。企业内部的研究开发、生产制造、市场营销等职能部门之间有很好的协调性。

【例题 多选题】集中战略的实现途径有（ ）。

- A. 通过选择产品系列实现集中战略，对于产品开发和工艺装备成本偏高的行业通常以产品系列的某一部分作为经营的重点，正确地选择产品系列
- B. 通过细分市场选择重点客户实现集中战略，将经营重心放在不同需求的顾客群上
- C. 通过市场细分选择重点地区实现集中战略
- D. 通过发挥优势集中经营实现集中战略
- E. 企业内部着重开展研究开发、生产制造、市场营销等职能部门之间的协调工作

【答案】ABCD

【解析】集中战略的实现途径有：①通过选择产品系列实现集中战略的方法。对于产品开发和工艺装备成本偏高的行业通常以产品系列的某一部分作为经营的重点，正确地选择产品系列为企业的持续发展奠定了基础。②通过细分市场选择重点客

户实现集中战略的方法。将经营重心放在不同需求的顾客群上是这种方法的主要特点。③通过市场细分选择重点地区实现集中战略的方法。划分细分市场，可按地区为标准。如果一种产品能够按照特定地区的需求实现重点经营，也能获得竞争优势。④通过发挥优势集中经营实现集中战略的方法。市场占有率低的中小企业或业务部门，如果充分发挥自己的优势，将经营重点对准特定的细分市场，有重点地进行研究开发，也能建立起不败的竞争优势。

【例题 单选题】企业战略中在现有战略基础上，向更高目标发展的总体战略指的是（ ）。

- A. 成长战略
- B. 集中战略
- C. 差异化战略
- D. 成本领先战略

【答案】A

【解析】本题考查成长战略的定义。在企业战略中，基于现有战略基础上，向更高目标发展的总体战略是成长战略。

【例题 单选题】某汽车制造厂除生产轿车、卡车等大型车辆外，还生产摩托车等类型的车辆，该汽车制造厂实施的企业战略是（ ）。

- A. 水平多元化
- B. 垂直多元化
- C. 同心型多元化
- D. 集中战略

【答案】A

【解析】水平多元化是指在同一专业范围内进行多种经营，如汽车制造厂生产轿车、卡车和摩托车等不同类型的车辆。

【例题 单选题】某造船厂业务不景气，于是计划承接海洋工程，该厂实施的是（ ）战略。

- A. 水平多元化
- B. 垂直多元化
- C. 差异化战略
- D. 同心型多元化

【答案】D

【解析】同心型多元化是指以市场或技术为核心的多元化，如一家生产电视机、电冰箱、洗衣机的企业，以“家电市场”为核心；造船厂在造船业不景气的情况下承接海洋工程、钢结构加工等。

【例题 多选题】下列（ ）是企业稳定战略。

- A. 无变化战略
- B. 维持利润战略

- C. 停止战略
- D. 暂停战略
- E. 谨慎实施战略

【答案】ABDE

【解析】企业稳定战略主要包括无变化战略、维持利润战略、暂停战略、谨慎实施战略。选项C描述不够准确，因此不选。

【例题 单选题】()是指卖掉其资产或停止整个企业的运行而终止一个企业的存在。

- A. 转向战略
- B. 放弃战略
- C. 清算战略
- D. 结余战略

【答案】C

【解析】本题考查清算战略。清算战略是指卖掉其资产或停止整个企业的运行而终止一个企业的存在。

第四节 企业经营决策

企业经营决策是指企业通过内部条件和外部环境的调查研究、综合分析,运用科学的方法选择合理方案,实现企业经营目标的整个过程。这一定义包含以下内容:决策要有明确的目标,没有目标就无从决策;决策要有多个可行方案供选择;决策是建立在调查研究、综合分析、评价和选择的基础上的。

经营决策日益渗透到企业经营的各个层次、各个环节,在指导企业经营的实践中发挥着重要的作用。



思维导图

本节涉及多个知识点和概念,如图1-5所示。



图 1-5 企业经营决策



知识点测试

【2010年单选题】()是指已知决策方案所需的条件,但每种方案的执行都有可能出现不同后果,多种后果的出现有一定的概率。

- A. 确定型决策方法
- B. 不确定型决策方法
- C. 风险型决策方法
- D. 以上答案均不对

【答案】C

【解析】风险型决策方法是指已知决策方案所需的条件,但每种方案的执行都有可能出现不同的

后果,多种后果的出现有一定的概率。

【2011年多选题】经营决策的要素包括()。

- A. 决策条件
- B. 决策者
- C. 决策目标
- D. 决策地点
- E. 决策备选方案

【答案】ABCE

【解析】经营决策的要素包括决策者、决策目标、决策备选方案、决策条件、决策结果。

【2010年单选题】企业进行科学决策的起点是()。

- A. 确立决策目标
- B. 决策者
- C. 选择决策备选方案
- D. 评价决策结果