



2010年版全国经济专业技术资格考试

工商管理

专业知识与实务(中级)

全程应试辅导

成启东 编著

本书五大特点

多
快
好
省
全

覆盖全部考点，囊括5年真题，解析全部答案

迅速掌握重点，快速吃透真题，即刻巩固考点

严格依据大纲，结合最新考情，质量精益求精

提炼重点难点，有讲有练有解，省时省力省心

适于考点背诵，包含同步练习，附有模拟试卷



中国宇航出版社

2010年版全国经济专业技术资格考试

工商管理专业知识与实务(中级)

全程应试辅导

成启东 ○编著

中国宇航出版社
· 北京 ·

内 容 简 介

本书以 2010 年全国经济专业技术资格考试教材为依据,结合历年考试真题,按照“读书、做题、模考”三段学习法的科学思路安排内容,帮助考生把握命题思路、掌握重点、攻克难点,有的放矢、提高效率,是应考者快速贯通考点、顺利通过考试的必备书籍。

版权所有 侵权必究

图书在版编目(CIP)数据

工商管理专业知识与实务(中级)全程应试辅导/成启东编著.
—北京:中国宇航出版社,2010.7
(2010 年版全国经济专业技术资格考试)
ISBN 978-7-80218-741-2

I. ①工… II. ①成… III. ①工商行政管理—经济师—资格
考核—自学参考资料 IV. ①F203.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 101916 号

策划编辑 董 琳 封面设计 艺和天下
责任编辑 李 立 责任校对 华 蕾

出 版 中国宇航出版社

发 行
地 址 北京市阜成路 8 号 邮 编 100830
(010)68768548

网 址 www.caphbook.com/www.caphbook.com.cn

经 销 新华书店

发行部 (010)68371900 (010)88530478(传真)
(010)68768541 (010)68767294(传真)

零售店 读者服务部 北京宇航文苑
(010)68371105 (010)62529336

承 印 北京嘉恒彩色印刷有限公司

版 次 2010 年 7 月第 1 版
2010 年 7 月第 1 次印刷

开 本 1/16

规 格 787 × 1092

印 张 12.5

字 数 386 千字

书 号 ISBN 978-7-80218-741-2

定 价 35.00 元

本书如有印装质量问题,可与发行部联系调换

序 言

为了满足参加2010年全国经济专业技术资格考试考生的需求，我们组织了有多年备考经验的专家学者，精心编写了这套“2010年版全国经济专业技术资格考试全程应试辅导”丛书。该考试分为初级、中级两个层次，通过该考试是取得相应初级、中级经济技术职称的必备条件。

本书在编写过程中力求体现以下功能与特点：

第一，与时俱进，紧扣大纲。本书严格按照国家人事部颁布的2010年全国经济专业技术资格考试大纲及指定教材编写，所选习题及答案均以此为依据。

第二，科学的栏目设置。本书按照“读书、做题、模考”三段学习法的科学思路相应设置了“考点精讲与真题解析”、“同步自测”、“模拟试卷”三个栏目，以全程辅导的形式帮助大家按照正确的方法复习备考，集考点背诵手册、练习题集、押题模考试卷三项功能于一体。

第三，贴近实战，准确把握考试难度和命题特点。众所周知，历年真题是最好的练习题，本书在例题的选取上以历年真题为主，通过真题演练让考生了解考试的重点、难点、难度等关键问题，有的放矢，切实提高广大考生的实战能力和应试能力。

第四，答案解析详尽，便于读者自学。大部分考生都是在职人士，主要依靠自学，本书对每道习题都进行了详尽的答案解析，有问有答，非常便于读者自学。

准确把握学习规律，掌握科学的学习方法是顺利通过考试的重要因素。使用本书时，只有结合科学的方法，才能取得事半功倍的效果。根据我们多年的辅导经验，三段学习法是一种行之有效的好方法，即按照看书、做题、模考三个阶段复习备考。

第一阶段，认真阅读教材。本书“考点精讲”部分，是对指定教材的提炼与归纳，可以帮助读者迅速掌握学习重点，熟记常见考点。同时参照“真题解析”，明白考试考什么、怎么考，哪些内容需要理解，哪些需要识记，哪些需要再认，哪些需要再现。这对于提高学习质量与效率至关重要。

第二阶段，章节演练。熟悉考点仅仅是初步掌握知识结构，还远远不够，必须把知识转化为解题的能力，这就需要进行大量的习题演练。本书“同步自测”部分提供了相应练习，考点覆盖全面，难易程度适中。同时我们对每一道习题均进行了深度解析，让大家知其然知其所以然。学完一章内容之后，应该马上进行同步自测，第一时间检验学习效果，迅速发现问题，这是夯实基础、建立考点反射的一个不可或缺的过程。

第三阶段，模拟考试。必须进行至少两次模拟考试。因为正式考试是在特定环境下、固定时间内对解题能力的考查，它要求考生达到一定的正确率和速度。考生需要找一个与考试环境近似的环境，按照规定的时间严格进行模拟考试。本书的模拟试题在考核重点、题型、题量、难度、命题风格等方面接近真题，是广大考生考前全面检验学习效果的标尺。

整个复习备考过程每个阶段都有每个阶段的不同任务，只有不折不扣地完成，才能做到胸有成竹，顺利过关。

对于本套丛书的编写尽管我们已经殚精竭虑，但由于水平有限，时间紧迫，不周之处在所难免，希望大家谅解。我们的联系电话是 13681387472，邮件 suoxh@126.com，欢迎大家联系，我们一定竭诚为您解答。

最后，对一贯支持我们的广大读者朋友和对本书的出版作出努力的朋友一并表示感谢。

作者

2010 年 7 月于中央财经大学

目 录

第一章 企业战略与经营决策	1
考点精讲与真题解析	1
第一节 企业战略环境分析	1
第二节 企业战略选择	5
第三节 企业战略的制定、实施与控制	8
第四节 企业经营决策过程	10
第五节 企业经营决策方法	12
同步自测	13
同步自测解析	20
第二章 公司法人治理结构	27
考点精讲与真题解析	27
第一节 企业领导体制及其发展	27
第二节 公司所有者与经营者	28
第三节 股东机构	30
第四节 董事会	33
第五节 经理机构	37
第六节 监督机构	38
同步自测	39
同步自测解析	44
第三章 市场调研管理	48
考点精讲与真题解析	48
第一节 市场调研概论	48
第二节 二手数据和原始资料的收集方法	50
第三节 问卷和抽样的设计	52
第四节 数据分析	55
同步自测	57
同步自测解析	57
第四章 生产管理与控制	59
考点精讲与真题解析	59
第一节 生产计划	59
第二节 生产作业计划	63
第三节 生产控制	64
第四节 生产作业控制	65

第五节 现代生产管理与控制的方法	68
同步自测	71
同步自测解析	73
第五章 物流管理	75
考点精讲与真题解析	75
第一节 物流管理概述	75
第二节 供应物流管理	78
第三节 生产物流管理	80
第四节 销售物流管理	81
第五节 回收物流与废弃物流管理	83
同步自测	84
同步自测解析	86
第六章 技术创新管理	88
考点精讲与真题解析	88
第一节 技术创新含义、类型与过程	88
第二节 技术创新组织与管理	90
第三节 技术转移与技术交易	94
第四节 技术创新与知识产权管理	98
同步自测	100
同步自测解析	105
第七章 人力资源规划与薪酬管理	110
考点精讲与真题解析	110
第一节 人力资源规划	110
第二节 员工招聘	112
第三节 薪酬管理	117
第四节 员工流动管理	121
同步自测	126
同步自测解析	132
第八章 企业投融资决策及重组	138
考点精讲与真题解析	138
第一节 筹资决策	138
第二节 投资决策	146
第三节 企业重组	149
同步自测	155
同步自测解析	160
模拟试卷（一）	165
答案速查与精讲解析（一）	172
模拟试卷（二）	179
答案速查与精讲解析（二）	187

第一章 企业战略与经营决策

考点精讲与真题解析

第一节 企业战略环境分析

一、企业战略管理概述

(一) 企业战略的内涵

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作出的长远性、全局性的谋划或方案。

1. 企业战略的特征

- (1) 长期性。指战略制定的着眼点应该放在未来而不是目前。
- (2) 全局性。指企业战略是根据企业总体发展的需要而制定的，它所追求的是整体效果。这是企业战略的根本特征。
- (3) 灵活性。无论企业的外部环境或自身条件，都是发展变化的，未来又存在许多不确定性，很难预测准确。因此，战略应当有较强的灵活性，能随机应变地指导企业的总体行为。
- (4) 风险性。由于科学技术及国内外经济的变化速度越来越快，环境的动态性增强，许多事物具有不可预测性，环境的不确定性因素增多，因此企业战略的制定及实施具有一定风险性。

2. 企业战略的层次

- (1) 企业总体战略。一般是以公司整体为研究对象，研究整个企业生存和发展中的一些基本问题，它是企业总体的最高层次的战略，是整个企业发展的总纲，是企业最高管理层指导和控制企业的一切行为的最高行动纲领。
- (2) 企业业务战略（竞争战略或事业部战略）。是企业内部各部门和所属单位在企业总体战略指导下，经营管理某一个特定的经营单位的战略计划。它是在总体性企业战略的指导下，经营某一特定经营单位所制定的战略计划，是企业总体战略之下的子战略。
- (3) 企业职能战略。是为实现企业战略而对企业内部各项关键职能活动作出统筹安排，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1-1】某食品生产企业决定进军家电业，该企业的这项战略属于（ ）。(2009年单选题)

- 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

【解析】D “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。本题考核企业战略的层次。

(二) 企业战略管理的内涵

定义：是指管理者制定企业战略和实施企业战略的动态管理过程。

1. 战略管理的任务

基本任务是实现特定阶段的战略目标。最高任务是实现企业的使命。

2. 战略管理的对象

- (1) 从关键战略要素出发，对象包括业务组合、资源配置、竞争优势和协同优势。
- (2) 从战略管理模式出发，战略管理对象包括影响企业战略制定和实施的各成分及其相互关

系,涉及到外部环境、内部各战略层次和各业务部门。

(3)从战略管理过程出发,战略管理对象包括环境分析、战略制定、战略实施、战略评价和战略控制。

(4)从战略问题涉及的范围看,战略管理对象不但包括企业内部的各部门、各层次、各业务,还涉及到企业与环境的关系,企业与其他相关企业的关系,甚至还包括产业组织关系。

二、宏观环境分析

战略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”。战略环境分析主要包括宏观环境分析、行业环境分析和企业内部环境分析。

宏观环境是指在国家或地区范围内对一切产业部门和企业都将产生影响的各种因素或力量。宏观环境分析包括政治环境、法律环境、经济环境、社会文化环境和科学技术环境分析。

(一) 政治环境分析

政治环境是指制约和影响企业的各种政治要素及其运行所形成的环境系统。政治环境分析主要分析国内的政治环境和国际的政治环境。具体来说,政治因素分析包括:

- (1)企业所在地区和国家的政局稳定状况。
- (2)政策的连续性和稳定性。
- (3)政府对企业行为的影响。

(二) 法律环境分析

法律是政府用来管理企业的一种手段。法律制度对企业的管理行为有着不同的要求。法律环境分析主要分析的因素有:

- (1)法律规范,特别是和企业经营密切相关的经济法律法规。
- (2)国家司法执法机关。
- (3)企业法律意识。
- (4)国际法所规定的国际法律环境和目标国的国内法律环境。

法律环境关系到企业的行为规范界限、企业间关系的调节和处置方式,以及对企业利益的承认和保护程度。完善的立法系统还将起到保护正当竞争的作用。

(三) 社会文化环境分析

宏观环境中的社会文化因素主要包括两大类,即人口统计因素和文化方面的因素。前者包括人口出生率、人口的年龄结构、性别结构、劳动力资源结构、教育程度结构、人口质量、人口城市化等。后者包括人们的价值观念、工作态度、消费倾向、伦理道德、风俗习惯等。

(1) 人口环境。

①人口数量。一个国家或地区的人口总量决定着该国家或地区许多行业的劳动力供给状况和潜在市场容量。市场是由具有购买欲望同时又有支付能力的人口构成的。

②人口的地域结构。人口的地域结构同产业结构有密切联系,在我国已出现人口由农村流向城市,由第一产业流向第二产业、第三产业,由经济欠发达地区流向经济较发达地区的趋势。

③人口质量。人口质量主要指人口的身体素质、思想道德素质和文化科学技能素质,这是就个体人口质量来说的。

(2)文化因素。文化对于人们认识经济发展规律、调整人们的经济活动、加速或延缓经济发展有重大影响。

①文化传统。文化传统对企业的影响是间接的、潜在的和持久的,文化传统的基本要素包括哲学、宗教、文学艺术等,它们共同构筑成文化系统,对企业文化有重大的影响。

②价值观。价值观是指社会公众评价各种行为的观念标准。社会价值观已经成为评判企业行为的重要标准。

③社会发展趋向。近年来社会环境方面的变化日趋增加,这些变化打破了传统习惯,影响着

人们的消费倾向、业余爱好,以及对产品与服务的需求,从而使企业面临着严峻挑战。

(四) 经济环境分析

企业的经济环境主要由社会经济结构、经济发展水平、经济体制、宏观经济政策、社会购买力、消费者收入水平和支出模式等要素构成。

(1) 社会经济结构,是指国民经济中不同的经济成分、不同的产业部门以及社会再生产各个方面在组成国民经济整体时相互的适应性、量的比例以及排列关联的状况。

(2) 经济发展水平,是指一个国家经济发展的规模、速度和所达到的水准。反映一个国家经济发展水平的常用指标有国民生产总值、国民收入、人均国民收入和经济增长速度。

(3) 经济体制,经济体制规定了国家与企业、企业与企业、企业与各经济部门的关系,并通过一定的管理手段和方法,调控或影响社会经济流动的范围、内容和方式等。

(4) 经济政策,是指国家、政党制定的一定时期国家经济发展目标实现的战略与策略,它包括综合性的全国经济发展战略和产业政策、价格政策、金融货币政策和劳动工资政策等。

(5) 社会购买力,是指一定时期内社会各方面用于购买产品的货币支付能力。

(6) 消费者收入水平和支出模式,消费者支出模式最终取决于消费者的收入水平,两者共同影响企业的战略决策。

(五) 科学技术环境分析

企业的科学技术环境指的是企业所处的社会环境中科技要素及与该要素直接相关的各种社会现象的集合。企业的发展在很大程度上也受到科学技术方面因素的影响。

(1) 社会科技水平,是构成科技环境的首要因素,它包括科技研究的领域。科技研究成果门类分布及先进程度、科技成果的推广和应用三个方面。

(2) 社会科技力量,是指一个国家或地区的科技研究与开发的实力。

(3) 科技体制,是指一个国家社会科技系统的结构、运行方式及其与国民经济其他部门的关系状态的总称。

(4) 国家的科技政策与科技立法是指国家凭借行政权力与立法权力,对科技事业履行管理、指导职能的途径。

三、行业环境分析

(一) 行业生命周期分析

行业生命周期是行业演进的动态过程。同任何事物一样,每一行业都有自己产生和衰退的过程。行业生命周期分成四个阶段:

1. 形成期

形成期是指某一行业刚出现的阶段。在此阶段,有较多的小企业出现,因企业刚建立或刚生产某种产品,忙于发展各自的技术能力而不能全力投入竞争,所以竞争压力较小。研究开发产品和技术是这个阶段的重要职能,在营销上着重广告宣传,增进顾客对产品的了解。

2. 成长期

进入成长期,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。同时,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。市场营销和生产管理成为关键性职能。

3. 成熟期

进入成熟期后,一方面行业的市场已趋于饱和,销售额已难以增长,在此阶段的后期甚至会开始下降,另一方面行业内部竞争异常激烈,合并、兼并大量出现,许多小企业退出,于是行业由分散走向集中,往往只留下少量的大企业。产品成本和市场营销有效性成为企业成败的关键因素。

4. 衰退期

到了衰退期,市场萎缩,行业规模也缩小,留下的企业越来越少,竞争依然很残酷。这一阶

段的行业就是所谓的“夕阳行业”，可能延续一段较长的时间，也可能迅速消失。

（二）行业竞争结构分析

在一个行业里，普遍存在着五种竞争力量，即新进入者的威胁、行业中现有企业间的竞争、替代品或服务的威胁、购买者的谈判能力和供应者的谈判能力。

（三）行业内战略群体分析

战略群体是指一个产业内执行同样或相似战略并具有类似战略特征和市场地位的一组企业。如果行业中各个厂家的战略基本一致，市场地位相称，那么，该行业实际上就只有一个战略群体；相反，在另一个极端上，如果行业中的竞争厂家所追求的竞争策略互不相同，各自在市场上的竞争地位也有着很大的差别，那么在该行业中，有多少竞争厂商就有多少战略群体。

【例 1-2】企业进行战略环境分析时，行业环境分析的主要内容有（ ）。(2009 年多选题)

- A. 社会文化环境分析
- B. 行业生命周期
- 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

【解析】BDE 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。

四、企业内部环境分析

（一）企业内部环境分析的内容

一个企业的内部环境包括企业结构、企业文化和企业资源等。

（二）企业内部环境分析的方法

1. 企业核心竞争力分析法

企业核心能力组成要素主要包括五个方面：①全体员工的知识和技能水平；②企业技术体系；③企业的管理体系；④企业文化；⑤整合集成。

2. 价值链分析法

（1）价值链含义：企业每项生产经营活动都是其为顾客创造价值的经济活动，那么，企业所有的互不相同但又相互关联的价值创造活动叠加在一起，便构成了创造价值的一个动态过程。

（2）价值链要素：主体活动和辅助活动。主体活动：原料供应、生产加工、成品储运、市场营销和售后服务。辅助活动：采购、技术开发、人力资源管理和企业基础管理。

（3）价值链分析：单项能力分析、综合能力分析。

3. SWOT 分析法

SWOT 分析法是评估企业的优势（Strength）和劣势（Weakness）及外部环境的机会（Opportunity）和威胁（Threat）的分析方法。

（1）分析环境因素。运用各种调查研究方法，分析出企业所处的各种环境因素，即外部环境因素和内部环境因素。外部环境因素包括机会和威胁，属于客观因素；内部环境因素包括优势和劣势，属主观因素。

（2）构造 SWOT 矩阵。将调查得出的各种因素根据轻重缓急或影响程度等排序，构造 SWOT 矩阵。

（3）战略选择。运用系统的综合分析方法，将排列与考虑的各种环境因素互相匹配起来加以组合，得出系列企业未来发展可选择的对策。

4. SWOT 分析模型

优势—机会（SO）战略：这是企业机会和优势最理想的结合，企业拥有强大的内部优势和众多的环境机会，可以采取增长型战略。

劣势—机会（WO）战略：业务有外部市场机会，但缺少内部条件，可以采取扭转型战略，尽快改变企业内部的不利条件，从而有效地利用市场机会。

劣势—威胁（WT）战略：这是最不理想的内外部因素的结合状况。处于该区域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。

优势—威胁（ST）战略：业务尽管在当前具备优势，但正面对不利环境的威胁。面对这种情况，企业可以考虑采取多元化经营战略，利用现有的优势在其他产品或市场上寻求和建立长期机会。另外，在企业实力非常强大、优势十分明显的情况下，企业也可以采用一体化战略，利用企业的优势克服环境设立的障碍。

第二节 企业战略选择

一、基本竞争战略

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性战略。美国战略学家迈克尔·波特教授提出企业一般竞争战略有三种，即成本领先战略、产品差异化战略及集中战略。

（一）成本领先战略

成本领先战略又称低成本战略，即企业的全部成本低于竞争对手的成本，甚至是同行业中的最低成本。其核心就是企业加强内部成本控制，在研究开发、生产、销售、服务和广告等领域把成本降到最低，成为产业中的成本领先者，从而获得竞争优势。

1. 成本领先战略的适用范围

实施成本领先战略适用于符合以下条件的企业：

- （1）该战略适用于大批量生产的企业，产量要达到经济规模，这样才会有较低的成本。
- （2）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。
- （3）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。
- （4）企业能够严格控制一切费用开支，全力以赴地降低成本。

2. 实施成本领先战略的途径

成本领先优势主要有以下获取途径：①规模效应；②技术优势；③企业资源整合；④经营地点选择优势；⑤与价值链的联系；⑥跨业务相互关系。

【例1-3】企业实施成本领先战略的途径包括（ ）。(2009年多选题)

- | | |
|----------------|-------------|
| 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 | |

【解析】ACE 选项 BD 属于差异化战略。

（二）差异化战略

差异化战略是通过提供与众不同的产品或服务，满足顾客的特殊需求，从而形成一种独特的优势。差异化战略的核心是取得某种对顾客有价值的独特性。

1. 产品差异化战略的适用范围

实施产品差异化战略适用于符合以下条件的企业：

- （1）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。
- （2）企业在产品或服务上要具有领先的声望，具有一定的知名度和美誉度。
- （3）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具有很好的协调性。

2. 实施差异化战略的方法

- （1）通过产品质量的不同实现差异化战略。

- (2) 通过提高产品的可靠性实现产品差异化战略。
- (3) 通过产品创新实现差异化战略。
- (4) 通过产品特性差别实现差异化战略。
- (5) 通过产品名称或品牌的不同实现差异化战略。
- (6) 通过提供不同的服务实现差异化战略。

(三) 集中战略

集中战略又称专一化战略,是指企业把其经营活动集中于某一特定的购买者群、产品线的某一部分或某一地区市场上的战略。与成本领先战略和差异化战略不同的是,企业不是围绕整个产业,而是面向某一特定的目标市场开展生产经营和服务活动,以期能比竞争对手更有效地为特定的目标顾客群服务。

1. 集中战略的适用范围

实施集中战略适用于符合以下条件的企业:

- (1) 在行业中有特殊需求的顾客存在,或在某一地区有特殊需求的顾客存在。
- (2) 没有其他竞争对手试图在上述目标细分市场中采取集中战略。
- (3) 企业经营实力较弱,不足以追求广泛的市场目标。

2. 实施集中战略的方法

企业实现集中战略的方法有下述四种:①通过选择产品系列实现集中战略。②通过细分市场选择重点客户,实现集中战略。③通过市场细分选择重点地区实现集中战略。④通过发挥优势集中经营实现集中战略。

二、企业总体战略

在面对不同的外部环境和基于不同的内部条件时,企业所采取的总体战略会各有差异,企业的总体战略主要有三种态势:发展战略、稳定战略和紧缩战略。

(一) 发展战略

发展战略,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,主要包括一体化战略和多元化战略两种。

1. 一体化战略

一体化战略又称企业整合战略,是指企业有目的地将相互联系密切的经营活动纳入企业体系中,组成一个统一的经济组织进行全盘控制和调配,以求共同发展的一种战略。

(1) 纵向一体化战略。这种战略的实质就是扩大单一业务的经营范围,向后延伸进入原材料供应经营范围,向前延伸可直接向最终使用者提供最终产品。

(2) 横向一体化战略。横向一体化战略是指为了扩大生产规模、降低成本、巩固企业的市场地位、提高企业竞争优势、增强企业实力而通过资产纽带或契约方式与相同行业、生产同类产品或工艺相近的企业进行联合的一种战略。

【例1-4】某驰名空调企业为了进一步扩大生产规模,收购另一品牌空调配套元件生产企业,这属于()战略。(2007年单选题)

- A. 横向一体化 B. 纵向一体化 C. 相关多元化 D. 混合一体化

【解析】B 纵向一体化战略是集中经营单一业务战略的派生战略。这种战略的实质就是扩大单一业务的经营范围,向后延伸进入原材料供应经营范围,向前延伸可直接向最终使用者提供最终产品。该空调企业采取了向后延伸的战略,故属于纵向一体化战略。

2. 多元化战略

多元化战略又称多样化战略、多角化战略、多种经营战略,是指一个企业同时在两个或两个以上行业中进行经营。

(1) 相关多元化战略。相关多元化战略又称为关联多元化战略,是指企业进入与现有产品或

服务有一定关联的经营领域,进而实现企业规模扩张的战略。

企业实施相关多元化战略时,应符合以下适用条件:①企业可以将技术、生产能力从一种业务转向另一种业务;②企业可以将不同业务的相关活动合并在一起;③企业在新的业务领域中可以借用企业品牌的信誉;④企业能够创建有竞争能力的协作方式实施相关的价值链活动。

(2) 不相关多元化战略,又称无关联多元化战略,是指企业进入与现有产品或服务在技术、市场等方面没有任何关联的新行业或新领域的战略。

企业实施不相关多元化战略时,应符合以下条件:①当企业所在行业逐渐失去吸引力,企业销售额和利润下降;②企业没有能力进入相邻产业;③企业具有进入新产业所需的资金和人才;④企业有机会收购一个有良好投资机会的企业等。

(二) 稳定战略

稳定战略是指受经营环境和内部资源条件的限制,企业在战略期所期望达到的经营状态基本保持在战略起点水平上的战略。

1. 无变化战略

这种战略可以说是一种没有战略的战略。采用此战略的企业一般具有两个条件:一是企业过去的经营相当成功,并且企业内外环境没有重大变化;二是企业并不存在重大经营问题或隐患,因而企业没有必要进行战略调整。

2. 维持利润战略

这种战略注重短期效益而忽略长期利益,根本意图是渡过暂时性的难关,一般在经济形势不景气时采用,以维持现有的经营状况和效益。

3. 暂停战略

当企业在一段较长时间的快速发展后,有可能会遇到一些问题使得效率下降,此时可采用暂停战略,休养生息,为今后更快发展打下基础。

4. 谨慎实施战略

如果企业外部环境中的某一重要因素变化趋势不明显,又难以预测,则要降低相应的战略方案的实施进度,根据情况的变化实施或调整战略规划和步骤。

(三) 紧缩战略

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。紧缩战略主要包括以下类型:

1. 转向战略

转向战略是企业现有经营领域不能完成原有产销规模和市场规模,不得不将其缩小;或者企业有了新的发展机会,压缩原有领域的投资,控制成本支出以改善现金流为其他业务领域提供资金的战略方案。

2. 放弃战略

放弃战略在转向战略无效时,可采取放弃战略。放弃战略是将企业的一个或几个主要部门转让、出卖或停止经营。

3. 清算战略

清算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。

三、战略选择

(一) 战略选择标准

战略选择是在企业进行战略环境分析、提出备选战略方案的基础上实施的。在战略选择过程中必须秉承一定的标准,通常战略选择标准包括适用性、可行性和可接受性。

(二) 战略选择方法

1. 战略逻辑理性评估

战略逻辑的理性评估主要是将特定的战略方案与企业的市场情况及它的核心竞争力或相对战略能力相匹配,从而评估该战略方案是否会提高企业的竞争优势及其提高的程度。

(1) 组合分析法。组合分析法主要评价新战略会怎样改善企业活动的均衡。现代的大多数企业通常都拥有多个业务活动单位,所以在企业战略层次的主要问题是如何实现战略业务单位的组合均衡。美国波士顿公司的市场份额-市场增长率矩阵是最重要的分析方法。

波士顿矩阵根据市场增长率和市场份额两项指标,将企业所有的战略单位分为明星、金牛、瘦狗和幼童四大类,并以此选择企业的战略。波士顿矩阵如图 1-1 所示。

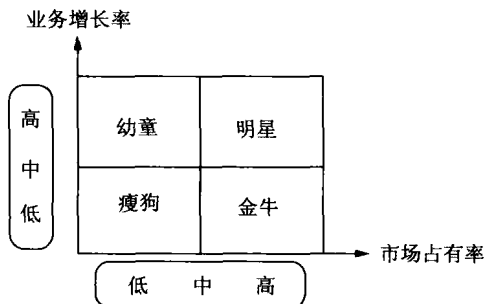


图 1-1 波士顿矩阵

(2) 生命周期分析法。生命周期分析法主要评价战略是否适应产品或行业生命周期的特定阶段和企业市场中的相对竞争地位。阿瑟·利特尔提出的生命周期组合矩阵是其最主要的分析工具。该组合矩阵含有两个维度：行业生命周期阶段和企业的竞争地位。行业生命周期阶段分为形成期、成长期、成熟期和衰退期。企业的竞争地位可从强到弱分成五类，分别是统治地位、强大地位、受欢迎地位、可维持地位和弱地位。结合行业不同的生命周期和企业的竞争地位，提出不同的企业战略选择方案。

(3) 价值系统分析法。价值系统分析法主要是分析战略如何改善整个价值系统的状况。战略在一定程度上会改变价值系统进而改变企业能够保持的竞争地位和竞争优势。

2. 财务指标分析

利用各项财务指标的计算能够从定量的角度衡量企业战略的可行性和适宜性，具有较强的说服力。通常包括：

- (1) 投资收益分析法。
- (2) 资金流分析。

3. 风险分析法

公司在选择实施某个战略时总是面临着环境变化所带来的不确定性，即风险永远存在。因此，风险是衡量战略可接受性的一个重要指标。风险分析的具体方法主要有：敏感性分析和决策矩阵。

第三节 企业战略的制定、实施与控制

一、企业战略的制定

一个战略的制定过程实际上就是战略的决策过程，如果企业不能对战略制定的所有工作进行科学有序的管理，企业就难以及时有效地制定出正确的经营战略。其基本步骤如下：

- (1) 识别和鉴定现行的战略。
- (2) 分析外部环境，评估自身能力。

- (3) 确定企业使命与目标。
- (4) 准备战略方案。
- (5) 评价和确定战略方案。

二、企业战略的实施

企业战略实施是企业战略管理的关键环节，是动员企业全体员工充分利用并协调企业内外一切可利用的资源，沿着企业战略的方向和途径，自觉而努力地贯彻战略，以期待更好地达成企业战略目标的过程。

（一）企业战略实施的基本原则

在企业战略的实施中会遇到许多在制定战略时未估计到或不可能完全估计到的问题，因此，在战略实施过程中要贯彻三项基本原则，以作为实施企业战略的基本依据。

- (1) 合理性原则。只要基本上达到了战略预定的目标，就应当认为这一战略的制定及实施是成功的。
- (2) 统一指挥原则。战略的实施应当在企业高层领导人员统一领导、统一指挥下进行。
- (3) 权变原则。要求识别战略实施中的关键变量，并对它作出灵敏度分析，当关键变量的变化超出一定范围时能够提出调整建议，并准备相应的替代方案，以使企业有充分的应变能力。

（二）企业战略实施的模式

在企业战略实践中，战略实施有五种不同的模式：

1. 指挥型

企业高层领导经研究后作出结论，确定战略后，向企业管理人员宣布企业战略，然后强制下层管理人员执行。

2. 转化型

转化型模式是从指挥型转变来的。该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。在原有分析工具的基础上增加了三种组织行为科学的方法：①利用组织机构和参谋人员明确地传递企业优先考虑的事务和信息，把注意力集中在所需要的领域；②实施规划系统、效益评价以及激励补偿等手段，以便支持实施战略的行政管理系统；③运用文化调节的方法促进整个系统发生变化。该模式的缺点是：如过分强调组织体系和结构，有可能失去战略的灵活性，因此该模式较适合于环境确定性较大的企业。

3. 合作型

该模式把战略决策范围扩大到企业高层管理集体之中，调动了高层管理人员的积极性和创造性。协调高层管理人员成为管理者的工作重点。

4. 文化型

该模式是把合作型的参与成分扩大到了企业的较低层次，力图使整个企业人员都支持企业的目标和战略。

5. 增长型

在这一模式中，企业的战略是从基层单位自下而上地产生。它的关键是激励管理人员的创造性，制定与实施完善的战略，使企业的能量得以发挥，并使企业实力得到增长。

【例1-5】企业在战略实施过程中，深入宣传发动、使所有人员都参与并且支持企业的目标和战略，这是（ ）战略实施模式。（2007单选题）

- A. 指挥型 B. 转化型 C. 合作型 D. 文化型

【解析】D 文化型模式是把合作型的参与成分扩大到了企业的较低层次，力图使整个企业人员都支持企业的目标和战略。在该模式中，管理者起到指导者的作用，通过灌输一种适当的企业文化，使战略得以实施。

(三) 战略实施流程

战略实施流程主要包括三个步骤：①战略变化分析；②战略方案分解与实施；③战略实施的考核与激励。

三、企业战略的控制

战略控制，是指企业战略管理者及参与战略的实施者根据战略目标和行动方案，对战略的实施状况进行全面评审，及时发现偏差并纠正偏差的活动。

(一) 战略控制分类

有效的战略控制可以解决和防止控制过程中出现的问题。战略控制按不同的标准可以划分为多种类型。

(1) 按照战略控制权由谁掌握，分为集中控制与分散控制。

(2) 按控制的阶段性，分为反馈控制、实时控制和前馈控制。

(3) 按控制方式即按达到控制目的的工作方式，分为回避控制与直接控制。

除了上述分类控制类型，还可以按其他标准分为：跟踪控制与基准控制、产出控制与行为控制、生产控制、质量控制、成本控制，组织控制等。

(二) 战略控制流程

战略控制的目标就是使企业战略的实际实施效果尽量符合战略的预期目标。为了达到这一点，战略控制过程可以分为四个步骤，即制订绩效标准→衡量实际绩效→审查结果→采取纠正措施。

战略控制过程实际上是一个不断肯定与否定的循环过程。在这一过程中，不仅要发现问题，找到原因，纠正偏差，而且也应该肯定成绩，总结经验，以资激励。

(三) 战略控制方法

战略控制需要综合、正确地运用各种现代化的控制方法，而且控制方法的选择恰当与否将直接关系到控制的效果。

(1) 预算控制。预算作为一种控制方法，通常具有前馈控制和反馈控制的双重功能。前馈控制的具体方法有弹性预算、零基预算、标准成本以及责任中心等。

(2) 审计控制。审计按其内容和目的可分为财务审计和经济效益审计。

(3) 财务控制。美国杜邦公司开发使用的杜邦分析法财务控制系统在国际上已得到广泛的承认。杜邦分析法利用几种主要的财务比率之间的关系来综合地分析企业的财务状况，从而用来评价公司赢利能力和股东权益回报水平，从财务角度评价企业绩效和战略实施状况。

(4) 统计分析控制。是对企业战略活动的各个主要方面进行统计分析，并提供准确有效的统计数据资料，包括历史的和预测的数据资料。

【例1-6】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()。(2009年单选题)

- A. 质量控制 B. 进度控制 C. 财务控制 D. 工艺控制

【解析】C 杜邦分析法是一种用来评价公司赢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，进行财务控制。

第四节 企业经营决策过程

一、企业经营决策概述

(一) 经营决策的类型

(1) 从决策影响的时间进行分类，决策可分为长期决策和短期决策。

(2) 从决策的重要性分类，经营决策可分为战略决策、战术决策和业务决策。