

2010全国经济专业技术资格考试

配套辅导用书

工商管理专业知识与实务(中级)

紧扣
大纲

独揽 **7** 大智汇

逻辑结构梳理
高频考点解析
全程案例跟踪
重要公式点题
全真模拟测试
提示命题规律
清晰规避误区

辅导，就应该是这样的……

讲得清楚、看得明白

年度主打星

35元

有礼赠送

详见封底

网上订购
有特别惊喜

WWW.OEOP.COM

全国免费
订购电话

400-630-8899

全国经济专业技术资格考试专家指导组 编写

辽宁人民出版社 辽宁电子出版社

2010 全国经济专业技术资格考试配套辅导用书

工商管理专业知识与实务

(中级)

全国经济专业技术资格考试专家指导组 编写

辽宁人民出版社

辽宁电子出版社

·沈阳·

图书在版编目 (CIP) 数据

工商管理专业知识与实务：中级 / 全国经济专业技术资格考试专家
指导组编写. —沈阳：辽宁人民出版社，2010. 5
2010 全国经济专业技术资格考试配套辅导用书
ISBN 978-7-205-06828-8

I. ①工… II. ①全… 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 079569 号

责任编辑：孙新发

出版发行：辽宁人民出版社 辽宁电子出版社

地 址：沈阳市和平区十一纬路 25 号

邮政编码：110003

电 话：024-23284046

印 刷：丹东印刷有限责任公司

幅面尺寸：184mm×260mm

印 张：11.75

字 数：263 千字

出版时间：2010 年 5 月第 1 版

印刷时间：2010 年 5 月第 1 次印刷

订购网站：国家资格考试在线培训网

网 址：<http://www.oeye.com>

零售电话：024-23280399

书 号：ISBN 978-7-205-06828-8

定 价：35.00 元

(如有印装差错，请与辽宁电子出版社联系)

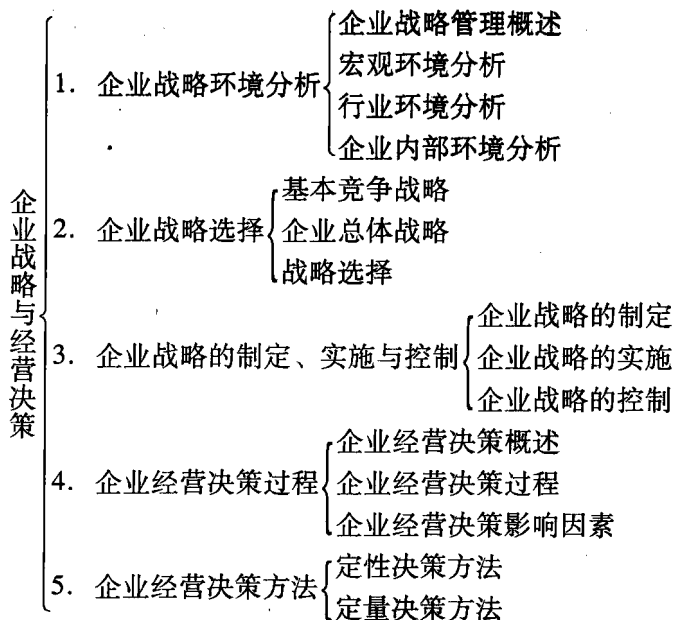
版权专有 侵权必究

目 录

第一章 企业战略与经营决策	1
第二章 公司法人治理结构	23
第三章 市场调研管理	44
第四章 生产管理与控制	61
第五章 物流管理	79
第六章 技术创新管理	94
第七章 人力资源规划与薪酬管理	118
第八章 企业投融资决策及重组	146

第一章 企业战略与经营决策

一、本章的基本内容结构



二、重要考核点归纳

(一) 重要概念提炼

1. 企业战略的定义

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、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。

2. 企业战略的特征

要理解企业战略的含义，必须与其四个特征相结合。

(1) 长期性：着眼于未来长远利益，时间跨度长；

(2) 全局性：是最根本的特征，战略的控制对象是企业总体发展，追求的是整体效果，属于总体决策；

(3) 风险性：与长期性相对应，未来充满不确定性，所以具有风险；

(4) 灵活性：能根据企业外部环境和自身条件的变化，随机应变地指导企业的总体行为。

3. 企业战略的三个层次

(1) 企业总体战略（公司层战略）：是企业总体的、最高层次战略，主要确定企业的目的和目标。比如：企业经营范围的确定。(2) 企业业务战略（竞争战略）：是经营某一特定业务所制定的战略计划，主要解决的问题是在选定的每一业务领域内如何进行竞争，所以也称为竞争战略。对于单一经营业务的企业，业务层与公司层战略就是一回事。(3) 企业职能战略：是针对企业各职能部门或专项工作所制定的具体实施战略，如营销战略、生产战略、财务、人事、研发战略等。

4. 企业战略管理的定义

企业战略管理是指管理者制订企业战略和实施企业战略的动态管理过程。

5. 企业战略管理的任务

战略管理的任务包括基本任务和最高任务。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（企业在社会经济活动中所扮演的角色、从事的业务）。

6. 企业战略管理的对象

企业战略管理的对象包括：战略要素、战略管理模式和管理过程中的各环节。

7. 企业战略环境分析的内涵

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”。企业战略环境分析包括宏观环境分析、行业环境分析和企业内部条件分析。

8. 宏观环境分析

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。

(1) 政治环境分析

(2) 法律环境分析

(3) 社会文化环境分析（人口环境、文化因素）

(4) 经济环境分析

(5) 科学技术环境分析

9. 行业经济特征分析

行业生命周期包括四个阶段：形成期、成长期、成熟期及衰退期。（注意：各时期的关键职能各是什么）

在一个行业中，普遍存在着五种基本竞争力量：行业内现有企业、新进入者、替代品生产者、供应者和购买者。

战略群体指一个产业内执行同样或相似战略并具有战略特征或地位的一组企业。包括战略群体内的竞争和战略群体间的竞争。

10. SWOT 分析法

		内部条件	
		优势 (S)	劣势 (W)
外部环境	机会 (O)	SO 组合 (最佳) 增长型战略	WO 组合 (弥补不足) 扭转型战略
	威胁 (T)	ST 组合 (降低威胁) 多元化、一体化战略	WT 组合 (避免) 紧缩或防御型战略

11. 基本竞争战略

竞争战略即业务层战略，主要解决的问题是在一个特定产业领域内，企业如何参与市场竞争，以超越竞争对手。波特提出了三种一般竞争战略（这部分应重点掌握：三种战略的适用范围和实施途径）：

第一，成本领先战略

(1) 含义：成本领先战略是指企业全部成本低于对手的甚至是行业中最底的。

(2) 途径：追求规模经济、技术创新、资源整合、经营地点选择优势、与价值链的联系、跨业务关系（多元化经营）。

(3) 适用范围：大批量生产（规模）、较高的市场占有率（市场）、有能力使用先进的生

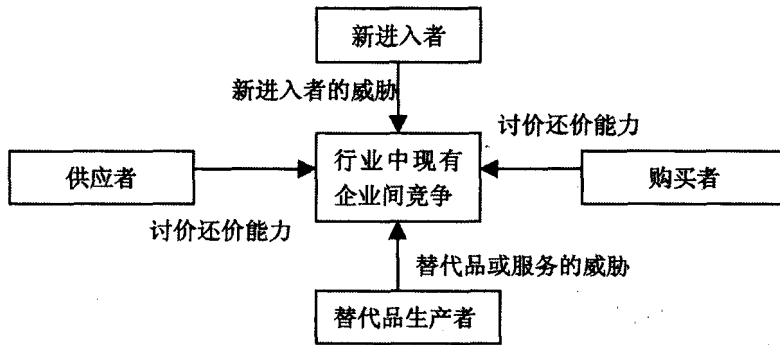


图1 行业竞争结构图

产设备（设备）、能够严格控制费用（费用）。

第二，差异化战略

(1) 含义：差异化战略是指企业寻求在产业中提供与众不同的产品或服务，满足顾客特殊需求，从而形成一种独特优势。比如，追求产品的高质量、卓越的性能、周到的服务、创新的设计或独特的品牌形象。

(2) 途径：（通过产品各个方面的不同）质量、可靠性、创新、特性、名称、服务。

(3) 适用范围：很强的研发能力（研发）、很高的知名度（声望）、很强的市场营销能力（营销）。

第三，集中战略

(1) 含义：集中战略也称专一化战略，是指企业将资源集中于某一特定的购买者群、产品线的一部分或某一地区市场上的战略。集中化战略实际上是前两种战略类型的一种具体的、特殊的表现形式，所不同的只是所追求的市场范围大小的不同，前两者寻求在整个行业市场范围内的成本领先或差异化，而集中化战略则是在较狭窄的某一特定目标市场范围内开展活动。

(2) 途径：产品选择、细分市场、重点地区选择、优势发挥。

(3) 适用范围：有特殊需求的顾客、没有其他竞争对手、企业经营实力较弱。

12. 公司总体战略

第一，发展战略

(1) 含义：发展战略是通过新建、并购或战略联盟等方式扩大产销规模，提高市场地位的战略。其特征是以发展为导向，引导企业不断开发新产品，开拓新市场，采用新的生产方式和管理方式，扩充员工数量，扩大企业的产销规模，提高企业的市场占有率和竞争地位。

(2) 形式：一体化发展战略、多元化发展战略。

一体化发展战略

含义：一体化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。包括纵向一体化（前向、后向一体化）、横向一体化和混合一体化。

多元化发展战略

含义：多元化战略是指企业同时在两个或两个以上行业中经营。包括相关多元化战略和不相关多元化战略。

相关多元化：进入与现有产品相关（技术或市场）的经营领域，如由冰箱进入空调业。

不相关多元化：进入与现有产品在技术或市场方面没有任何联系的新行业领域，如电脑

企业进入服装生产行业。

第二，稳定战略

含义：稳定战略是指企业所期望达到的经营状态基本保持在战略起点水平的战略。

理解：不是不发展，而是稳定发展。

包括：无变化战略（注意两个条件）、维持利润战略、暂停战略（降低发展速度）和谨慎实施战略（降低实施进度）。

第三，收缩战略

含义：收缩战略是指通过收缩或撤退缩减企业经营规模的战略。具体有三种形式：

转向战略：指减少某一经营领域内的投资，并把节约下来的资金投入到其他更需要资金的领域中的战略。

放弃战略：出售企业的某个业务部门，可能是一个子公司，一个事业部或一条生产线。比如，摩托罗拉为了竞争手机业务，就放弃了半导体业务。

清算战略：卖掉资产或停止整个企业的运行或终止一个企业的存在。

13. 战略选择

第一，战略选择标准：适用性（对内外部环境）、可行性（公司资源可承受）、可接受性（满足利益相关者的期望）。

第二，战略选择方法

（1）战略逻辑理性评估：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公司的竞争优势及其提高的程度。主要有组合分析法（掌握波士顿矩阵法）、生命周期法、价值系统分析法。

（2）财务指标分析：投资收益分析、资金流分析。

（3）风险分析：敏感性分析、决策矩阵。

波士顿矩阵法：

波士顿矩阵根据市场增长率和市场份额两项指标，将企业分为“明星”“金牛”“瘦狗”和“幼童”。

市场占有率越高（市场份额），意味着可以带来较多的利润。

市场增长率越高，表明行业的资金投入要越大才行。

“金牛”区是整个企业的主要基础。

“明星”区对资金需求大，代表着最优的利润增长率和最佳的投资机会，可进行必要投资。

“幼童”区现金流入较少，对资金需求却很大，可转变一些为明星业务，转变不了的可以采取放弃战略。

“瘦狗”区既不能产生现金也无需追加投入，实行清算、转向或放弃战略。

14. 企业战略的制定——战略管理的核心部分

第一，含义

企业战略的制定是战略管理过程中的核心部分，也是一个复杂系统分析过程。一个战略的制定过程实际上就是战略的决策过程。

第二，流程

企业战略的制定的流程：

（1）识别和鉴定现行的战略（必要性）：识别当前是否存在相似战略，再鉴定其是否与当前的企业目标及环境相适应，是否存在缺陷，决定是否必须制定新战略。

(2) 分析外部环境，评估自身能力（条件）：常用 SWOT 分析法，分析企业外部环境存在的机会和威胁，内部环境优势和问题。

(3) 确定企业使命与目标（目标）：目标是企业使命的更具体化表现，有盈利目标、服务目标、员工目标和社会责任目标。目标起到引导激励作用，应具有可实现性，还应符合社会道德标准。（历年考题主要考多选题）

(4) 准备战略方案（方案）：在分析企业外部和内部环境并确定了企业战略目标之后，企业管理者将与企业战略专家等人员一起进行企业战略方案的规划，即实现目标的详细行动计划。

(5) 评价和确定战略方案（优选）：目的是确定方案的有效性，即从多个方案中选出较优方案，遵循三个原则：择优原则、民主协调原则和综合平衡原则。

15. 企业战略的实施——战略管理的关键环节

第一，战略实施的含义

战略实施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资源，沿着企业战略的方向和途径，自觉贯彻战略，以期更好地达到企业目标的过程。

第二，战略实施原则

企业战略实施的三个基本原则：

(1) 合理性原则：是否基本达到了战略预定的目标。

(2) 统一指挥原则：应当在企业高层领导人的统一领导、统一指挥下去实施。

(3) 权变原则：识别战略实施中的关键变量，并对其作出灵敏度分析，准备相应的替代方案，以使企业具备应变能力。

第三，战略实施模式

(1) 指挥型：战略制定者向企业高层领导提交企业战略方案，企业高层领导确定战略方案，强制下层执行。特点是企业管理者考虑的是如何制定一个最佳战略的问题。

(2) 转化型：重视运用组织结构、激励手段和控制系统来促进战略实施，适合于环境确定性较大的企业。

(3) 合作型：协调高层管理人员是工作重点。适合于复杂而又缺少稳定性环境的企业。

(4) 文化型：管理者起到指导作用，力图全员参加，参与成分扩大到较低层次，通过灌输企业文化使战略得以实施。

(5) 增长型：企业战略从基层单位自下而上产生，对管理者的要求很高。

第四，战略实施流程

(1) 战略变化分析：企业在实施战略时，要清楚地认识到自己要发生怎样的变化才能成功地实施战略。

(2) 战略方案分解与实施：从时间与空间两方面进行分解成几个战略阶段，每个战略实施阶段都要有分段的目标、相应的措施。

(3) 组织结构调整：实施战略，必须对原有的组织结构进行调整。

(4) 战略实施的考核与激励：考核是检验企业战略的重要标准。通过利用关键绩效指标法和平衡记分卡等方法进行。考核结束后，进行合理的奖惩。

16. 企业战略的控制

第一，企业战略控制的含义

企业战略控制是指企业战略管理者及参与战略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的评审，及时发现偏差并纠正偏差的活动。

第二，战略控制分类

战略控制按照不同的标准可以划分为多种类型：

(1) 集中控制与分散控制：按照战略控制权的归属分类。集中控制的战略控制权在企业最高层；分散控制的局部战略控制权分散到各个事业部。

(2) 反馈控制、实时控制和前馈控制：按照控制阶段划分进行的分类。控制阶段可以分为事先、事中、事后。事先控制是前馈控制；事中控制是实时控制。事后控制是反馈控制。

(3) 回避控制与直接控制：按照控制方式（工作方式）进行分类。

第三，战略控制流程

(1) 制定绩效标准：没有规矩不成方圆，没有标准难以进行控制。战略决策的重点是选择哪些标准以及怎样控制。

(2) 衡量实际绩效：制定了标准之后，开始具体的衡量过程，即将实际绩效与绩效标准进行对比，看看是否符合标准。

(3) 审查结果：找出实际绩效与标准之间的差距，并找出原因。例如销售型公司 A 年底没有完成 1000 万的标准，经过分析后发现是由于某一个关键销售员离职而造成的，进而发现关于销售员的管理制度上出了问题。

(4) 采取纠正措施：测评的结果主要有两种，一是符合标准，二是不符合标准，出现偏差。出现了偏差，需要提出纠偏措施。

第四，战略控制方法

一是战略控制方法包括哪些方法？二是前馈控制的具体方法包括哪些方法？三是财务审计具体方法？四是经济效益审计具体包括哪些方法？五是审计方法分类。

17. 企业经营决策概述

第一，含义（了解）

第二，类型

从决策影响时间分类：长期决策（全局性、整体性）和短期决策（短期的行动方案）。

从决策的重要性分类：战略决策（最高领导）、战术决策（中层）和业务决策（执行层）。

从决策的起点分类：初始决策（零起点）和追踪决策（非零点）。初始决策是基础，追踪决策是为适应环境的变化而进行的决策的调整和完善，是初始决策的必然发展形式。

从环境因素的可控程度分类：确定性决策、风险性决策和不确定性决策。

第三，要素决策者：决策主体，是决策的最基本要素。决策目标：决策所要达到的目的。决策备选方案：备选方案的存在是决策的前提。决策条件（决策环境）：决策过程中面临的时空状态。决策结果：决策实施后所产生的效果和影响，是决策的基本要素。

18. 企业经营决策过程

第一，企业经营决策方法

企业经营决策方法分为定性决策方法和定量决策方法。定性方法和定量方法在很多方面都应用到，如信息分析方法，社会研究方法等都分为定性和定量。

定性决策方法就是主观决策方法，即直接应用人们的知识、智慧和经验，根据已掌握的资料进行决策。

定量决策方法就是利用数学模型进行优选决策方案的决策方法。

其中，定性决策法包括：

(1) 头脑风暴法：畅所欲言，相互启发。

(2) 德尔菲法：匿名征求专家意见直到意见趋于一致。

(3) 名义小组法：独立思考、公布方案、集体投票。

(4) 淘汰法：按照标准淘汰达不到要求的方案。

定量决策方法包括：

(1) 确定型决策方法。

确定型决策方法是在可控条件下，只要满足数学模型的条件，就可得出特定结果。

①线性规划：在条件约束下合理利用有限资源，取得最好效益。

②盈亏平衡分析法：是依据总成本与总收入的变动关系，确定不亏损、无利润的（盈亏平衡）临界点，以制定获得最大利润的定价方法。

(2) 风险型决策方法

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后果，各种后果的出现又具有一定的概率，即存在着“风险”。

①决策收益表法

决策的标准是损益期望值 = \sum （各种可能状态下的损益值 × 概率）

注：损益值有正负之分，盈利为正值，亏损为负值。当盈利为正时，应选取期望值最大的方案；当盈利为负时，应选取期望值最小的方案。

②决策树分析法

决策树分析法是指将构成决策方案的有关因素，以树状图形的方式表现出来，并据以分析和选择方案的一种分析法。

计算步骤：a. 从左向右绘制决策树图形；b. 计算每个结点的期望值 = \sum （损益值 × 概率） × 经营年限；c. 计算各方案净效果，进行剪枝，即选优方案净效果 = 该方案状态结点的期望值 - 该方案投资额；d. 选取净效果最大的方案。

第三，不确定型决策方法

不确定型决策方法是指在决策所面临的自然状态难以确定而且各种自然状态发生的概率也无法预测的条件下所作出的决策。这类决策常遵循以下几种思考原则：

①乐观原则：即好中取好，大中取大。指愿承担风险的决策者在方案取舍时以各方案在各种状态下的最大损益值为标准，在各方案的最大损益值中取最大者对应的方案。

步骤：

- a. 在各方案的损益中找出最大者；
- b. 在各方案的最大损益中再找出最大的。

②悲观原则：指决策者在方案取舍时以各方案在各种状态下的最小值为标准，在各方案的最小值中取最大者对应的方案。

③折中原则：介于上述两个极端之间寻找决策方案。

步骤：

- a. 找出各方案在所有状态下的最小值和最大值；
- b. 决策者根据自己的风险偏好程度给定最大值系数 M，最小值的系数随之被确定为 1 - M；
- c. 用上述数据计算各方案的加权平均值；
- d. 选取加权平均值最大的方案；

④后悔值原则（大中取小法）；以后悔值标准选择方案。后悔值是指在某种状态下因选择某方案而未选取该状态下的最佳方案而少得的收益。

步骤：

a. 计算后悔值矩阵，即用各状态下的最大损益值分别减去该状态下所有方案的损益值，从而得到对应的后悔值。

b. 从各方案中选取最大后悔值。

c. 在已选出的最大后悔值中选取最小值对应的方案（即让后悔值最小）。

⑤等概率原则：指当无法确定某种自然状态发生的可能性大小顺序时，可假定每一自然状态具有相等概率，并以此计算各方案期望值进行选择。

（二）重要公式解析

1. 盈亏平衡分析法

盈亏平衡分析法：是依据总成本与总收入的变动关系，确定不亏损、无利润的（盈亏平衡）临界点，以制定获得最大利润的定价方法。

基本公式是：利润 = 单价 × 产量 - 单位变动成本 × 产量 - 固定成本 = 0

2. 临界点问题

所谓临界点就是使总收入（单价 × 产量）等于总成本（单位变动成本 × 产量 + 固定成本）的点，即利润为零的点，与这点相对应的产（销）量称为临界点产（销）量，相对应的价格称为临界点价格。四个因素中，只要给定其中三个，必然可推出另一个。所以，由上述基本公式可推导出：

临界点产（销）量 = 固定成本 / （单价 - 单位变动成本）

临界点价格 = （固定成本 + 单位变动成本 × 产（销）量） / 产（销）量

临界点单位变动成本 = （单价 × 产（销）量 - 固定成本） / 产（销）量

临界点固定成本 = 单价 × 产量 - 单位变动成本 × 产量

所谓边际贡献就是指产品销售额超过变动成本之后对补偿固定费用和利润所作的贡献。

贡献 = 销售额 - 变动成本。

3. 决策收益表法（重要公式）

决策的标准是损益期望值 = \sum （各种可能状态下的损益值 × 概率）

（三）典型例题分析

1. 根据 BCG 矩阵法，企业“现金牛”类业务应采取的经营战略是（ ）。【2006 年真题】

- A. 紧缩战略 B. 稳定战略 C. 发展战略 D. 成本领先战略

[答案] B

[解析] 现金牛业务是拥有较高的相对市场占有率和较低的市场增长率的业务，对它的投资也限制在必要的水平上，也就是说，对现金牛业务实施的是稳定战略。

2. 某企业生产一种电动按摩器，年销售量 100 万台，固定成本总额为 1 000 万元，单位变动成本为 55 元，该电动按摩器的盈亏临界点价格为（ ）元/台。【2006 年真题】

- A. 55 B. 65 C. 75 D. 85

[答案] B

[解析] 盈亏平衡点法是在进行产量决策中常用的方法。其基本特点是将成本分成固定成本、可变成本，然后与总收益进行对比，以确定盈亏平衡时的产量或某一盈利水平的产量。可变成本和总收益为产量的函数。当可变成本、总收益与产量为线性关系时，总收益、总成本和产量的关系为： $\pi = (p - v) \cdot Q - F$ 。根据题意可知，该电动按摩器的盈亏临界点价格为： $p = F/Q + v = 10\,000\,000/1\,000\,000 + 55 = 65$ （元/台）。

3. 从行业生命周期各阶段的特点来看，行业的产品逐渐完善，规模不断扩大，市场迅速

扩张，行业内企业的销售额和利润迅速增长，则该行业处于（ ）。【2007、2008 年真题】

- A. 形成期 B. 成长期 C. 成熟期 D. 衰退期

[答案] B

[解析] 行业生命周期分为形成期、成长期、成熟期、衰退期。其中，进入行业的成长期时，行业产业比较完善，顾客对产品已有认识，市场迅速扩大，企业的销售额和利润增速明显。

4. 按照战略控制权的归属，战略控制可分为（ ）。【2007 年真题】

- A. 反馈控制、实时控制、前馈控制 B. 回避控制、直接控制
C. 集中控制、分散控制 D. 跟踪控制、基准控制

[答案] C

[解析] 战略控制是按一定标准进行分类的。A 选项是按照控制阶段划分的；B 选项是按照控制方式划分的；C 选项是按照控制权归属划分的。这类的考题需要记住分类标准，关键词是控制权。

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 年真题】

- A. 指挥型 B. 转化型 C. 合作型 D. 文化型

[答案] D

[解析] 类似的考题主要考核的是考生对含义的掌握程度。这里一定要注意关键词。五种战略实施模式都有一些关键词，如指挥型是自上而下，即高层领导确定，下层执行；转化型是组织体系和结构；合作型是高层管理集体；文化型是全体职员；增长型是自下而上，参与者是管理人员。

6. 从环境因素的可控程度看，经营决策可分为（ ）。【2007 年真题】

- A. 长期决策、短期决策 B. 战略决策、战术决策、业务决策
C. 初始决策、追踪决策 D. 确定型决策、风险型决策、不确定型决策

[答案] D

[解析] 经营决策按照不同决策方法，可划分为不同类型。具体包括：①从决策影响的时间进行分类，可分为长期决策和短期决策；②从决策的起点分类，可分为初始决策和追踪决策；③从决策的重要性分类，可分为战略决策、战术决策、业务决策；④从环境因素的可控程度分类，可分为确定型决策、风险型决策、不确定型决策。

7. 某企业开发新产品，有 4 种设计方案可供选择，4 种方案在不同市场状态下的损益值参见下表，采用乐观原则判断，该企业应选择（ ）。【2007 年真题】

某新产品各方案损益值表

单位：万元

损益值 方案 \ 市场状态	畅销	一般	滞销
1	50	40	20
2	60	50	10
3	70	60	0
4	90	80	-20

- A. 方案 1 B. 方案 2 C. 方案 3 D. 方案 4

[答案] D

【解析】乐观原则是不确定型决策所遵循的原则之一，是指愿意承担风险的决策者在方案取舍时以各方案在各种状态下的最大损益值为标准，选择在各方案的最大损益值中取最大者对应的方案。根据题目，计算过程为：①在各方案的损益中找出最大者：方案1： $\max\{50, 40, 20\} = 50$ ；方案2： $\max\{60, 50, 10\} = 60$ ；方案3： $\max\{70, 60, 0\} = 70$ ；方案4： $\max\{90, 80, -20\} = 90$ ；②在所有方案的最大损益值中寻求最大值： $\max\{50, 60, 70, 90\} = 90$ ，对应方案为4。

8. 某著名家电集团公司建立医药子公司，进军医药行业，该集团公司采用的是()发展战略。【2008年真题】

- A. 横向一体化 B. 纵向一体化 C. 相关多元化 D. 不相关多元化

【答案】D

【解析】不相关多元化战略是指企业进入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。家电行业与医药行业是两个没有任何关联的行业，所以该集团公司实施的是不相关多元化战略。

9. 战略实施流程的第一步骤为()。【2008年真题】

- A. 战略方案的分解与实施 B. 战略变化分析
C. 组织结构调整 D. 战略实施的考核和奖励

【答案】B

【解析】战略实施流程的步骤主要包括战略变化分析、战略方案的分解与实施以及战略实施的考核与奖励。

10. 企业高层领导确定战略后，向管理人员宣布企业战略，然后强制管理人员执行，这种战略实施模式为()模式。【2008年真题】

- A. 指挥型 B. 转化型 C. 文化型 D. 增长型

【答案】A

【解析】战略实施有指挥型、转化型、合作型、文化型和增长型五种模式。指挥型模式的特点是，企业高层领导研究确定战略，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。

11. 根据决策的重要程度，经营决策可分为()。【2008年真题】

- A. 成长决策和短期决策 B. 战略决策、战术决策和业务决策
C. 初始决策和追踪决策 D. 确定型决策、风险型决策和不确定型决策

【答案】B

【解析】从决策的重要性分类，经营决策可分战略决策、战术决策和业务决策。A项的划分标准是决策影响的时间；C项的划分标准是决策的起点；D项的划分标准是环境因素的可控程度。

12. 企业经营决策的最基本要素是()。【2008年真题】

- A. 决策者 B. 决策目标 C. 决策方案 D. 决策条件

【答案】A

【解析】本题考查企业经营决策的要素。决策者是企业经营决策的主体，是决策的最基本要素。

13. 某企业生产某产品的固定成本为45万元，单位可变成本为15元，产品单位售价为20元，其盈亏平衡点的产量为()件。【2008年真题】

- A. 12 857 B. 22 500 C. 30 000 D. 90 000

[答案] D

[解析] 根据盈亏平衡点公式, 盈亏平衡点的产量 = 固定成本 / (单位售价 - 单位可变成本) = 450 000 / (20 - 15) = 90 000 (件)。

14. 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 年真题】

- 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

[答案] D

[解析] “食品生产”企业进军“家电业”, 这实行的是多元化发展战略, 该战略属于企业总体战略。

15. 在波士顿矩阵分析工具中, 代表产品业务增长率高、市场占有率低的区域是 ()。【2009 年真题】

- A. 幼童区 B. 明星区 C. 瘦狗区 D. 金牛区

[答案] A

[解析] 波士顿矩阵分析工具中, 幼童区的产品业务增长率高、但市场占有率低。

16. 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 年真题】

- 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] 运用杜邦分析法, 企业通过设立产品事业部, 并设立投资中心, 就可以对企业的战略实施状况进行财务控制。

17. 企业战略从基层单位自下而上地产生, 并加以推进和实施。这种战略实施 () 模式。【2009 年真题】

- A. 指挥型 B. 转化型 C. 合作型 D. 增长型

[答案] D

[解析] 在增长型模式中, 企业的战略是从基层单位自下而上地产生。

18. 企业对非常规的无法预估决策方案结果发生概率的业务活动进行决策时, 宜采用 ()。【2009 年真题】

- A. 确定性决策法 B. 不确定型决策法 C. 风险型决策法 D. 离散型决策法

[答案] D

[解析] 不确定型决策又称为非常规型决策, 是指在决策所面临的自然状态难以确定而且各种自然状态发生的概率也无法预测的条件下作出的决策。

19. 企业进行战略环境分析时, 行业环境分析的主要内容有 ()。【2009 年真题】

- 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

[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。

20. 企业实施成本领先战略的途径包括 ()。【2009 年真题】

- 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

[答案] ACE

[解析] 选项 BD 属于差异化战略。

21. 某公司 10 年来一直只生产电视显像管, 产品质量较高, 经营状况良好。2006 年该公司与某电视机生产企业联合, 开始生产电视机成品, 拟生产 3 种不同型号的电视机产品, 有 4 个备选方案, 每个方案的投资额、经营期限、市场状态和收益值如下表所示。【2007 年真题】

某公司生产 3 种型号电视机决策收益表

单位: 万元

市场状态	销路好	销路一般	销路差	投资额: 万元	经营周期: 年
概率	0. 3	0. 5	0. 2		
方案 1	400	200	-20	400	3
2	300	180	60	300	4
3	230	150	50	200	5
4	150	100	40	100	6

根据上述资料, 回答下列问题:

(1) 该公司与某电视机生产企业联合前实施的是 ()。

- A. 差异化战略 B. 一体化战略 C. 集中战略 D. 稳定战略

[答案] B

[解析] 该企业原来只提供生产电视机的原材料, 现在和电视机厂联合, 属于一体化战略。

(2) 目前该公司实施的是 ()。

- A. 前向一体化战略 B. 后向一体化战略 C. 集中战略 D. 差异化战略

[答案] A

[解析] 企业决定由自己制造成品或与制造成品的企业联合的方式就是前向一体化。

(3) 方案 1 的期望收益值为 () 万元。

- A. 248 B. 255 C. 260 D. 648

[答案] A

[解析] 方案 1 取得损益值为 $(400 \times 30\% + 200 \times 50\% - 20 \times 20\%) \times 3 - 400 = 248$ (万元)。

(4) 该公司可以取得最大期望经济效益的决策方案为 ()。

- A. 方案 1 B. 方案 2 C. 方案 3 D. 方案 4

[答案] C

[解析] 方案 1 取得损益值为 $(400 \times 30\% + 200 \times 50\% - 20 \times 20\%) \times 3 - 400 = 248$ (万元)。同理可以得到方案 2、3、4 的损益值分别为 548 万元、610 万元、518 万元。通过比较, 选择最大值的方案为 3。

22. 某跨国汽车公司 1997 年进入中国市场, 业务范围不断扩大, 不仅在汽车制造领域站稳脚跟, 而且通过并购、联合等多种方式, 使业务遍及家电、医药、建筑等多个领域。在汽车制造领域, 该公司业绩表现尤为突出, 不断针对不同类型人群, 推出具有独特功能和款式的新型号汽车, 占领不同领域消费市场, 市场占有率大幅提升。2008 年该公司拟推出一款新功能车型, 备选车型共有 A、B、C 三种。未来市场状况存在畅销、一般和滞销三种可能, 但各种情况发生的概率难以测算。在市场调查的基础上, 公司对三种型号汽车的损益状况进行

了预测，在不同市场状态下的损益值如表4-2所示。【2008年真题】

某公司A、B、C三型汽车经营损益表

单位：万元

损益值 车型 \ 市场状况	畅销	一般	滞销
A型	600	400	100
B型	700	600	0
C型	800	500	-200

(1) 该公司所实施的经营战略为 ()。

- A. 成本领先战略 B. 差异化战略 C. 集中战略 D. 多元化战略

[答案] BD

[解析] 该汽车公司不断针对不同车型人群，推出具有独特功能和款式的新型号车，这采取的是差异化战略，而且同时又在家电、医药、建筑等多个领域进行经营，所以又采取了多元化战略。

(2) 该公司实施战略控制时可选择的方法是 ()。

- A. 生产进度控制 B. 统计分析控制 C. 预算控制 D. 财务控制

[答案] BCD

[解析] 战略控制方法有预算控制、审计控制、财务控制、统计分析控制。

(3) 若采用折中原则计算（最大值系数为0.7），生产C型汽车能使公司获得的经济效益为 () 元。

- A. 450 B. 490 C. 500 D. 550

[答案] C

[解析] 采取折中原则计算，C型汽车可以获得的经济效益为： $800 \times 0.7 + (-200) \times (1 - 0.7) = 500$ （万元）。

(4) 若采用后悔值原则计算，使公司获得最大经济效益的车型为 ()。

- A. A型汽车 B. B型汽车 C. C型汽车 D. D型汽车

[答案] B

[解析] 后悔值法进行方案选择的步骤为：

第一，计算损益值的后悔值。用各情况下的最大损益值分别减去该状态下所有方案的损益值，从而得到对应的后悔值，具体如下表：

某公司A、B、C三型汽车经营损益表

单位：万元

损益值 车型 \ 市场状况	畅销	一般	滞销	Max
A型	200	200	0	200
B型	100	0	100	100
C型	0	100	300	300

第二，有表4-3可知，各方案的最大后悔值为 {200, 100, 300}，其中的最小值为100，故选B。

23. 某房地产公司2009年正式进军制药行业，成立了药业子公司。该子公司准备生产新药，有甲药、乙药和丙药三种产品方案可供选择。每种新药均存在着市场需求高、市场需求一般、市场需求低三种市场状态。每种方案的市场状态及其概率、损益值如下表所示：