

随书赠送网络学习优惠体验卡

study ez 学易

2010

全国经济专业技术资格考试考点评解与练习

工商管理专业知识与实务

中 级

秦建国 / 主编

辅导名师编写 紧扣最新考纲

考点预测准确 考题评解精辟

助您轻松过关!



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

2010年 全国经济专业技术资格考试用书

2010

全国经济专业技术资格考试用书

工商管理专业知识和实务

中级

中国财政经济出版社

本书为2010年《全国经济专业技术资格考试用书》之一

本书为2010年《全国经济专业技术资格考试用书》之一

中国财政经济出版社

中国财政经济出版社

2010

全国经济专业技术资格考试考点评解与练习

工商管理专业知识与实务 中 级

秦建国 / 主编



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

工商管理专业知识与实务 (中级) / 秦建国主编

北京: 中国经济出版社, 2010. 5

(2010 年全国经济专业技术资格考试考点评解与练习)

ISBN 978 - 7 - 5017 - 9774 - 5

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 032713 号

责任编辑 伏建全 姜 静

责任印制 张江虹

封面设计 巢新强

出版发行 中国经济出版社

印刷者 三河市佳星印装有限公司

经销者 各地新华书店

开 本 787mm × 1092mm 1/16

印 张 14. 75

字 数 332 千字

版 次 2010 年 5 月第 1 版

印 次 2010 年 5 月第 1 次

书 号 ISBN 978 - 7 - 5017 - 9774 - 5/F · 8261

定 价 30. 00 元

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换 (联系电话: 010 - 68319116)

版权所有 盗版必究 (举报电话: 010 - 68359418 010 - 68319282)

国家版权局反盗版举报中心 (举报电话: 12390)

服务热线: 010 - 68344225 88386794

前 言

全国经济专业技术资格考试属标准参照性考试,实行全国统一组织、统一大纲、统一试题和统一评分标准。资格考试设置两个级别:经济专业中级资格和经济专业初级资格。参加考试并成绩合格者,获得相应级别的专业技术资格,在全国范围内有效。

为了配合全国经济(中级)专业技术资格考试,帮助广大考生提高应试水平、顺利通过考试,我们组织了业内经验丰富的命题研究专家,依据最新考试精神,精心编写了《2010年全国经济专业技术资格考试考点评解与练习》系列考试辅导用书,包括《经济基础知识(中级)》、《工商管理专业知识与实务(中级)》、《人力资源管理专业知识与实务(中级)》和《金融专业知识与实务(中级)》共四册。

本系列考试用书集权威性、科学性和实用性于一体,对参加全国经济(中级)专业技术资格考试的考生复习备考有重要的指导意义。我们根据历年全国经济(中级)技术资格考试所呈现的命题特点和命题趋势,紧密结合最新考试大纲和指定教材,从最根本、最重要的考试要点入手,结合同步训练、真题解析、模拟试题和历年真题,注重解题思路 and 应试技巧的分析和指导,破解命题规律,既系统全面,又突出重点,既夯实知识基础,又有助于提高考生的综合分析能力和解题能力,帮助考生通过较短时间的复习,即可快速提高知识水平和应试能力。

本书主要针对参加经济(中级)专业技术资格考试(工商管理专业方向)的考生,考生在通读《全国经济(中级)专业技术资格考试用书》的基础上,配合本书重点复习,知识水平和应试能力将会有大幅提高。本书具有三大特点:

1. **紧扣考试大纲,结合模拟训练。**应试指导部分紧扣2010年《全国经济(中级)专业技术资格考试用书》大纲,根据对历年考题的研究和对命题发展趋势的预测,在专家讨论的基础上,给出每章的重要考点,以便加强记忆,把握好考试方向,尽量减轻考生的备考负担。每章都附有大量同步练习题,题型涵盖各种题型并提供答案,以帮助考生及时复习、查漏补缺、熟悉题型。

2. **以提高应试能力为根本。**本书囊括了全部知识点,而且配有相关的习题。通过对本书习题的练习,考生既能巩固知识点,也能提高应试水平。

3. **详细评解近年真题。**本书附有2008年和2009年考试真题及答案评解,希望广大考生以真题作为标杆来复习。虽然历年大纲都有或大或小的调整,但是每年都会选择部分考试真题来考查考生。

在编写本书时,我们查阅了相关资料,在此特对参与编写和出版工作的相关同志表示感谢。同时,本书若有疏漏和欠妥之处,敬请指正。

预祝广大考生顺利通过考试,取得优异成绩!

编 者

2010年5月于北京

| 目 录 |

第一章 | 企业战略与经营决策

- 第一节 企业战略环境分析 / 1
- 第二节 企业战略选择 / 4
- 第三节 企业战略的制定、实施和控制 / 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

第二章 | 公司法人治理结构

- 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 / 29
- 第三节 股东机构 / 33
- 第四节 董事会 / 36
- 第五节 经理机构 / 41
- 第六节 监督机构 / 43

第三章 | 市场调研管理

- 第一节 市场调研概论 / 53
- 第二节 二手数据和原始资料的收集方法 / 55
- 第三节 问卷和抽样的设计 / 59
- 第四节 数据分析 / 63

第四章 | 生产管理与控制

- 第一节 生产计划 / 74
- 第二节 生产作业计划 / 79

- 第三节 生产控制 / 81
- 第四节 生产作业控制 / 82
- 第五节 现代生产管理与控制的方法 / 85

第五章 | 物流管理

- 第一节 物流管理概述 / 98
- 第二节 供应物流管理 / 101
- 第三节 生产物流管理 / 104
- 第四节 销售物流管理 / 107
- 第五节 回收物流与废弃物流管理 / 109

第六章 | 技术创新管理

- 第一节 技术创新的含义、类型与过程 / 116
- 第二节 技术创新组织与管理 / 120
- 第三节 技术转移与技术交易 / 125
- 第四节 技术创新与知识产权管理 / 130

第七章 | 人力资源规划与薪酬管理

- 第一节 人力资源规划 / 142
- 第二节 员工招聘 / 145
- 第三节 薪酬管理 / 149
- 第四节 员工流动管理 / 153

第八章 | 企业投融资决策及重组

- 第一节 筹资决策 / 167
- 第二节 投资决策 / 176
- 第三节 企业重组 / 182

2009 年考试真题及答案评解 / 198

2008 年考试真题及答案评解 / 213

第一章 ■ 企业战略与经营决策

第一节 企业战略环境分析

【本节考点】

- | | |
|-------------|-------------|
| 1. 企业战略管理概述 | 2. 宏观环境分析 |
| 3. 行业环境分析 | 4. 企业内部环境分析 |

【考点精解】

一、企业战略管理概述

企业战略是企业做出的长远性、全局性的谋划或方案。其特征体现在:(1)长期性(着眼点是企业的未来);(2)全局性(企业战略最根本的特征);(3)灵活性;(4)风险性。企业战略一般可以划分为:企业总体战略(总体的、最高层次的战略,是整个企业发展的总纲)、企业业务战略、企业职能战略(主要解决资源利用效率问题,使企业资源利用效率最大化)。

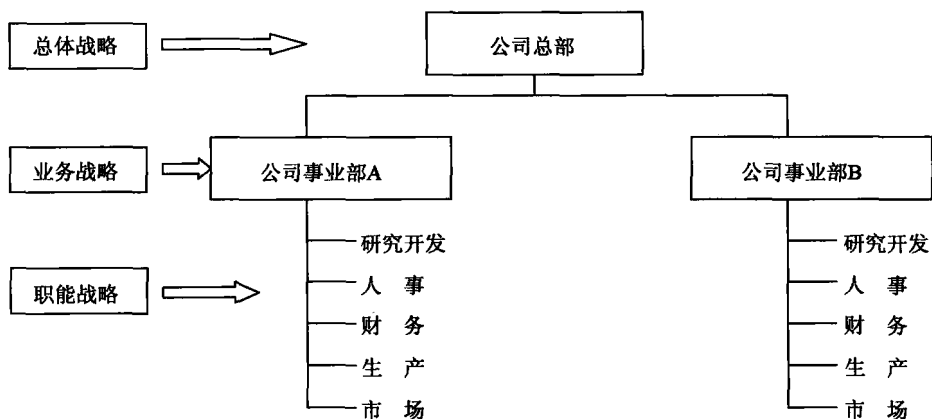


图 1-1 企业战略层次

企业战略管理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。战略管理的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。其对象主要包括战略要素、战略管理模式和管理过程以及战略问题涉及的范围。

二、宏观环境分析

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,其中宏观环境分析、行业环境分析属于外部环境分析。

宏观环境分析的主要要素:政治环境(国内和国际的政治环境)、法律环境、经济环境、社会文化环境(人口统计因素和文化方面)和科学技术环境(包括社会科技水平——是构成科技环境的首要因素)、社会科技力量、科技体制、国家的科技政策与科技立法)。

三、行业环境分析:行业生命周期、行业竞争结构和行业内战略群体

行业生命周期分析:形成期、成长期、成熟期和衰退期(如表1-1)。

表 1-1 行业生命周期分析

行业生命周期	特 征	关键因素
形成期	某一行业刚出现的阶段,竞争压力较小。	产品研发和技术是这个阶段的重要职能,在营销上则着重广告宣传。
成长期	市场迅速扩大,企业的销售额和利润迅速增长。	市场营销和生产管理成为关键性职能。
成熟期	一方面,行业的市场已趋于饱和; 另一方面,行业内部竞争异常激烈。	产品成本和市场营销有效性成为企业成败的因素。
衰退期	处于这一阶段的行业就是所谓的“夕阳行业”。	—

行业竞争结构分析:一个行业存在五种竞争力量(如图1-2)。

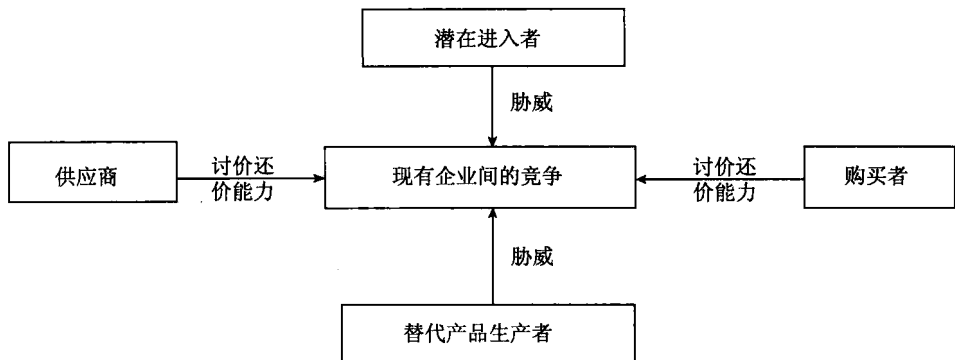


图 1-2 行业竞争结构分析

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或地位的一组企业。各群体经济效益的差别,实际上就是各战略群体竞争的结果。

四、企业内部环境分析

企业内部环境是企业制定战略的出发点、依据和条件,是竞争取胜的根本。包括:(1)企业结构,即企业的组织结构;(2)企业文化;(3)企业资源(企业战略要素的总和,是企业战略实

力的综合体现)。

企业内部环境分析的方法有以下几个:

(1)企业核心竞争力分析法。核心竞争力可以使企业的业务具有独特的竞争优势。其组成要素包括五个方面:全体员工的知识和技能水平;企业技术体系;企业的管理体系;企业文化;整合集成。

(2)价值链分析法。价值链是创造价值的一个动态过程。企业价值链由主体活动(又称基本活动)和辅助活动构成。主体活动分为原料供应、生产加工、成品储运、市场营销和售后服务五种活动。辅助活动包括企业的采购、技术开发、人力资源管理和企业基础管理。运用价值链分析方法对企业内部能力进行分析,一般包括两个方面:一是单项能力分析;二是综合能力分析。

(3)SWOT 分析法(见图 1-3),是在评估企业的优势(Strength)和劣势(Weakness)及外部环境的机会(Opportunity)和威胁(Threat)的基础上,构造 SWOT 矩阵并进行战略选择。

		优 势	劣 势
机 会 威 胁	SO 战略	是企业机会和优势最理想的结合,可以采取增长型战略。	WO 战略 采取扭转型战略。
	ST 战略	可以考虑采取多元化经营战略;在企业实力非常强大、优势十分明显的情况下,也可以采用一体化战略。	WT 战略 最不理想的内外部因素的结合状况,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。

图 1-3 · SWOT 分析法

【同步练习】

一、单项选择题(每题的备选项中,只有一个最符合题意)

- 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()的谋划与方略。
A. 全局性和长远性 B. 科学性和民主性 C. 指导性和激励性 D. 局部性和竞争性
- 企业战略最根本的特征是()。
A. 长期性 B. 全局性 C. 灵活性 D. 风险性
- (2005 年)根据企业内部资源条件和外部环境,确定企业的经营范围是()要解决的主要问题。
A. 竞争战略 B. 企业总体战略 C. 企业业务战略 D. 企业职能战略
- 某企业正在策划进军汽车制造领域,这一战略层次属于()。
A. 总体战略 B. 业务战略 C. 职能战略 D. 产品战略
- (2006 年)对企业外部环境的分析可以分为()两个层次。
A. 宏观环境分析和微观环境分析 B. 宏观环境分析和产业环境分析

- C. 人文社会环境分析和自然环境分析 D. 政治法律环境分析和自然环境分析
6. (2007 年、2008 年)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()。
- A. 形成期 B. 成长期 C. 成熟期 D. 衰退期
7. (2006 年)在分析潜在进入者对产业内现有企业的威胁时,应重点分析()。
- A. 产业进入壁垒 B. 产业内现有企业数量
C. 产业生命周期 D. 买方及卖方集中度
8. (2009 年)企业价值链由主体活动和辅助活动构成,下列企业活动中,属于主体活动的是()。
- A. 技术开发 B. 采购 C. 成品储运 D. 人力资源管理
9. 据 SWOT 分析矩阵,对企业最有利的外部环境和内部条件的组合是()。
- A. 劣势—机会组合 B. 劣势—威胁组合 C. 优势—威胁组合 D. 优势—机会组合
10. 针对 WT 组合,企业可以采取()。
- A. 增长型战略 B. 扭转型战略 C. 放弃战略 D. 多元化经营战略

【答案】1. A 2. B 3. B 4. A 5. B 6. B 7. A 8. C 9. D 10. C

二、多项选择题(每题的备选项中,有 2 个或 2 个以上符合题意,至少有 1 个错项)

1. (2008 年)企业战略若若干层次,具体由()组成。
- A. 企业总体战略 B. 企业业务战略 C. 企业发展战略 D. 企业职能战略
E. 企业产品战略
2. (2005 年)进行产业竞争性分析时,除了要考虑产业内现有企业之间的竞争程度外,还要考虑()。
- A. 潜在进入者的威胁 B. 替代品的威胁 C. 市场价格水平 D. 供方讨价还价能力
E. 买方讨价还价能力
3. (2009 年)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 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
4. (2008 年)构成企业核心竞争能力的要素有()。
- A. 企业技术体系 B. 企业管理体系 C. 原材料库存 D. 厂房设备
E. 企业文化

【答案】1. ABD 2. ABDE 3. BDE 4. ABE

第二节 企业战略选择

【本节考点】

1. 基本竞争战略 2. 企业总体战略 3. 战略选择

【考点精解】

一、基本竞争战略:成本领先战略、产品差异化战略及集中战略

表 1-2 成本领先战略、产品差异化战略及集中战略对比

	核 心	适用范围	实施途径
成本领先战略(低成本战略)	加强内部成本控制,获得竞争优势。	(1)该战略适用于大批量生产的企业,产量要达到经济规模;(2)有较高的市场占有率;(3)有能力使用先进的生产设备;(4)能够严格控制一切费用开支,全力以赴地降低成本。	(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。
差异化战略	取得某种对顾客有价值的独特性。	(1)企业要有很强的研究开发能力;(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。	(1)产品质量的不同;(2)提高产品的可靠性;(3)产品创新;(4)产品特性差别;(5)产品名称或品牌不同;(6)提供不同的服务。
集中战略(专一化战略)	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。	(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。	(1)选择产品系列;(2)细分市场选择重点客户;(3)市场细分选择重点地区;(4)发挥优势集中经营。

二、企业总体战略:发展战略、稳定战略和紧缩战略

1. 发展战略(扩张战略)。是在现有战略基础上,向更高目标发展的总体战略,主要包括(1)一体化战略(又称企业整合战略),是企业充分利用已有的产品、技术、市场的优势,扩大经营的深度和广度的一种战略,其理论依据是交易费用理论,具体包括纵向一体化和横向一体化;(2)多元化发展战略(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,包括相关多元化和不相关多元化的两种基本方式。

2. 稳定战略。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。具体包括无变化战略、维持利润战略、暂停战略和谨慎实施战略。

3. 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。主要包括转向战略、放弃战略和清算战略。

三、战略选择

战略选择标准包括适用性、可行性和可接受性。

战略选择方法包括战略逻辑理性评估、财务指标分析和风险分析法三大类方法。战略逻辑理性评估具体包括组合分析法、生命周期分析法和价值系统分析法三种方法。

(1)组合分析法,即 BCG 矩阵法。横轴代表市场占有率,纵轴代表所在行业的业务增长率,根据 BCG 矩阵可以将企业的各种业务分为“明星”、“金牛”、“瘦狗”和“幼童”四大类,并以此选择企业的战略(如图 1-4)。

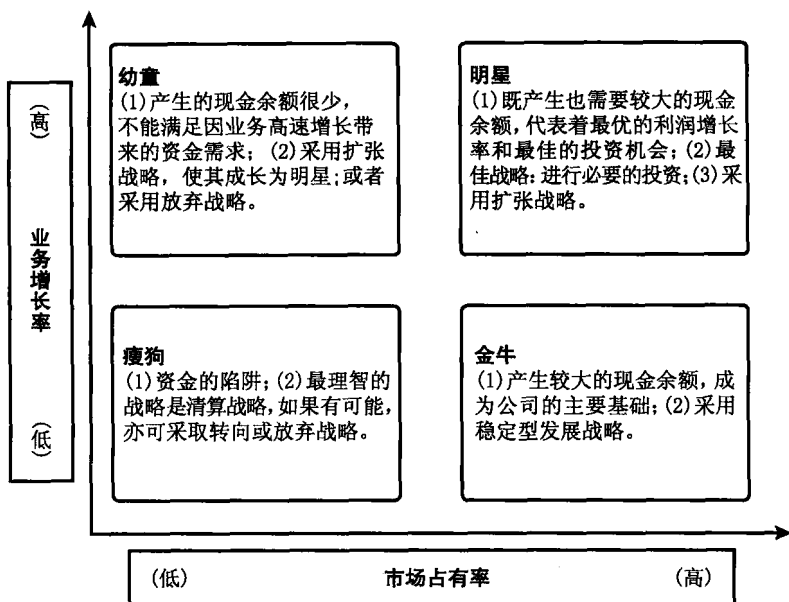


图 1-4 波士顿矩阵示意图

(2)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。生命周期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。

(3)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。协同作用分析是价值系统分析法的主要工具。

(4)财务指标分析。具体包括:投资收益分析法和资金流分析。

(5)风险分析法。敏感性分析和决策矩阵。其中敏感性分析是评估备选战略的成功对这个战略的主要假设条件依赖程度的一种十分有用的分析技术。

【同步练习】

一、单项选择题(每题的备选项中,只有一个最符合题意)

- 企业通过有效途径降低成本,使企业的全部成本低于竞争对手的成本,甚至在同行业中最底,从而取得竞争优势的一种战略是()。
A. 低成本战略 B. 营销战略 C. 竞争优势战略 D. 差异化战略
- 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
- 差异化战略的核心是取得某种对顾客有价值的()。

- A. 差异性 B. 独特性 C. 使用性 D. 信誉性
4. (2008 年) 当企业研发和营销能力较强、经营的产品市场异质性又比较高时, 企业应选择的市场战略为()。
- A. 低成本战略 B. 集中战略 C. 差异化战略 D. 无差异化战略
5. (2005 年) 为了提高原材料质量和降低原材料采购成本, 某中药厂生产企业投资开发了一个属于自己的中药材种植基地。这种战略属于()。
- A. 后向一体化战略 B. 前向一体化战略 C. 专业化发展战略 D. 集中化发展战略
6. (2004 年) 某石油公司对自己开采的原油进行炼化, 生产各种石化产品, 并自行组织这些产品的销售。该公司实施的是()。
- A. 集中化战略 B. 前向一体化战略 C. 调整性战略 D. 后向一体化战略
7. (2007 年) 某驰名商标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。
- A. 横向一体化 B. 纵向一体化 C. 相关多元化 D. 混合一体化
8. (2009 年) 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
9. 海尔集团原本主要生产电冰箱, 后来又生产空调、电视、洗衣机等家电产品。海尔实施的是()。
- A. 无关联多元化发展战略 B. 前向一体化发展战略
C. 关联多元化发展战略 D. 差异化战略
10. (2008 年) 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。
- 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
11. (2005 年) 某企业过去长期生产经营家电, 今年投入巨资进入汽车行业。该企业实施的新战略属于()。
- A. 关联多元化战略 B. 前向一体化战略 C. 无关联多元化战略 D. 后向一体化战略
12. (2006 年) 在下列关于稳定型战略特征的表述中, 错误的是()。
- A. 在执行稳定型战略时, 企业继续提供相同的产品和服务
B. 稳定型战略追求的是稳定的、均衡的发展
C. 稳定型战略可能会使企业丧失一些发展机会
D. 稳定型战略风险相对较大
13. 对于金牛业务, 应该采用()。
- A. 稳定战略 B. 扩张战略 C. 紧缩战略 D. 放弃战略
14. (2005 年) 根据 BCG 矩阵, 企业“明星”类业务应采取的经营战略是()。
- A. 抽资转向战略 B. 扩张战略 C. 紧缩战略 D. 稳定战略
15. (2006 年) 根据 BCG 矩阵, “瘦狗”类业务应采取的经营战略是()。
- A. 一体化发展战略 B. 扩张型战略 C. 紧缩型战略 D. 稳定型战略
16. (2009 年) 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()。

A. 幼童区

B. 明星区

C. 瘦狗区

D. 金牛区

【答案】1. A 2. A 3. B 4. C 5. A 6. B 7. B 8. D 9. C 10. D 11. C 12. D 13. A
14. B 15. C 16. A

二、多项选择题(每题的备选项中,有2个或2个以上符合题意,至少有1个错项)

1. (2004年、2009年)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

2. (2005年)要实行差异化,必须具备的条件有()。

A. 具有较强的研发能力

B. 具有产品质量好或技术领先的声望

C. 具有强大的市场营销能力

D. 大规模生产制造系统

E. 全面的成本控制体系

3. (2007年)采用产品差异化战略的条件有()。

A. 企业产品有较高的市场占有率

B. 企业有很强的研究开发能力

C. 企业具有很高的知名度和美誉度

D. 企业有很强的市场营销能力

E. 企业能够严格控制费用开支

【答案】1. ACE 2. ABC 3. BCD

第三节 企业战略的制定、实施和控制

【本节考点】

1. 企业战略的制定 2. 企业战略的实施 3. 企业战略的控制

【考点精解】

一、企业战略的制定——战略管理过程中的核心部分

战略的制定过程实际上就是战略的决策过程。

战略制定的流程:(1)识别和鉴定现行的战略;(2)分析外部环境,评估自身的能力(一般利用SWOT分析法来分析外部环境,评估自身的能力);(3)确定企业使命与目标(分为盈利、服务、员工和社会责任四个方面);(4)准备战略方案;(5)评价和确定战略方案(评价的目的是确定各战略方案的有效性,遵循的原则有择优原则、民主协调原则和综合平衡原则等)。

二、企业战略的实施——企业战略管理的关键环节

企业战略实施的基本原则:(1)合理性原则;(2)统一指挥原则;(3)权变原则。

企业战略实施的五种不同模式:(1)指挥型;(2)转化型;(3)合作型;(4)文化型;(5)增长型。

战略实施流程:(1)战略变化分析(首先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(需将战略方案从时间和空间两个方面进行分解);(3)战略实施的考核与激励,通常利用关键绩效指标法(KPI)和平衡记分卡等方法实施。

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的评审,及时发现偏差并纠正偏差的活动。

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):按照战略控制权的归属,分为集中控制与分散控制;按控制的阶段性划分,分为反馈控制、实时控制和前馈控制;按控制方式即达到控制目的的工作方式划分,分为回避控制与直接控制。

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),分为四个步骤:制订绩效标准、衡量实际绩效、审查结果以及采取纠正措施(采取纠偏措施最终是控制过程的重点)。

战略控制方法构成主要有:(1)预算控制(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,预算对成果产出反馈控制的具体工具是各部门的绩效报告和企业绩效总报告);(2)审计控制(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(美国杜邦分析法:净资产收益率=资产净利率×权益乘数=(销售净利率×资产周转率)× $[1 \div (1 - \text{资产负债率})]$,该财务控制系统特别适用于产品多样化的大型企业);(4)统计分析控制(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)。

【同步练习】

一、单项选择题(每题的各选项中,只有一个最符合题意)

- 战略制定过程的起点是()。
 - 确定企业使命与目标
 - 识别和鉴定现行的战略
 - 准备战略方案
 - 分析外部环境,评估自身的能力
- (2008年)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。
 - 指挥型
 - 转化型
 - 文化型
 - 增长型
- (2007年)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。
 - 指挥型
 - 转化型
 - 合作型
 - 文化型
- 在战略实施过程中,企业总经理鼓励中下层管理者制定与实施自己战略的模式是()。
 - 指挥型
 - 文化型
 - 合作型
 - 增长型
- (2009年)企业战略从基层单位自下而上地产生,并加以推进和实施。这种战略实施模式为()模式。
 - 指挥型
 - 转化型
 - 合作型
 - 增长型

6. (2008 年) 战略实施流程的第一步骤为()。
- 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. 战略实施的考核与奖励
7. (2007 年) 按照战略控制权的归属, 战略控制可分为()。
- 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
8. (2009 年) 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】1. B 2. A 3. D 4. D 5. D 6. B 7. C 8. C

二、多项选择题(每题的备选项中, 有 2 个或 2 个以上符合题意, 至少有 1 个错项)

1. 企业的战略目标一般可分为() 四个方面。
- A. 员工 B. 盈利 C. 服务 D. 企业文化 E. 社会责任
2. (2007 年) 评价和确定企业战略方案时, 需遵循的基本原则有()。
- A. 择优原则 B. 民主协调原则 C. 综合平衡原则
D. 统一指挥原则 E. 权变原则
3. 为推进战略实施, 公司应做好的工作有()。
- A. 战略方案分解 B. 战略变化分析 C. 确定战略方案
D. 调整领导班子 E. 战略实施的考核与激励

【答案】1. ABCE 2. ABC 3. ABE

第四节 企业经营决策过程

【本节考点】

1. 企业经营决策概述 2. 企业经营决策过程 3. 企业经营决策影响因素

【考点精解】

一、企业经营决策概述

企业经营决策包含的内容:(1)有明确的目标;(2)有多个可行方案供选择;(3)建立在调查研究、综合分析、评价和选择的基础上。

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,可分为战略决策、战术决策和业务决策;(3)从决策的起点分类,可分为初始决策和追踪决策;(4)从环境因素的可控程度分类,可分为确定型决策(针对日常工作中经常需要解决的问题,以相同或基本相同的形式重复出现或经常出现)、风险型决策(介于确定型决策和不确定型决策之间的一种决策)和不确定型决策(又称非常规型决策,是指过