

全国注册咨询工程师(投资) 执业资格考试 应试宝典

现代咨询 方法与实务

执业资格考试命题分析小组 编



化学工业出版社

全国注册咨询工程师（投资）执业资格
考试应试宝典

现代咨询方法与实务

执业资格考试命题分析小组 编



化学工业出版社

· 北 京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

现代咨询方法与实务/执业资格考试命题分析小组编.
北京: 化学工业出版社, 2006.9
(全国注册咨询工程师(投资)执业资格考试应试宝典)
ISBN 7-5025-9455-8

I. 现… II. 执… III. 投资-咨询服务-工程师-资格
考试-自学参考资料 IV. F830.59

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 117931 号

全国注册咨询工程师(投资)执业资格考试应试宝典

现代咨询方法与实务

执业资格考试命题分析小组 编

责任编辑: 徐 娟

责任校对: 宋 玮

封面设计: 关 飞

*

化学工业出版社出版发行

(北京市朝阳区惠新里 3 号 邮政编码 100029)

购书咨询: (010)64982530

(010)64918013

购书传真: (010)64982630

<http://www.cip.com.cn>

*

新华书店北京发行所经销

北京云浩印刷有限责任公司印装

开本 720mm×1000mm 1/32 印张 4 字数 84 千字

2007 年 1 月第 1 版 2007 年 1 月北京第 1 次印刷

ISBN 7-5025 9455-8

定 价: 15.00 元

版权所有 违者必究

该书如有缺页、倒页、脱页者, 本社发行部负责退换

丛 书 序

我国于 2001 年建立了注册咨询工程师（投资）执业资格制度，并于 2004 年举行了首次考试。为了帮助参加注册咨询工程师（投资）执业资格考试的考生准确地把握考试重点，我们组织国内享有盛誉的专家、教授组成了命题分析小组，编写了应试宝典这套丛书。该丛书分五分册，分别为《工程咨询概论》、《宏观经济政策与发展规划》、《工程项目组织与管理》、《项目决策分析与评价》和《现代咨询方法与实务》。本丛书所具有的特点如下。

源于教材，高于教材——紧扣“考试大纲”和“考试教材”，指导考生梳理和归纳核心知识，是对教材精华的浓缩，是对教材的精讲精析，是点金拨雾的手指。配合教材学习，帮助考生点拨要领、强化核心，高效率地掌握考试的精要。

前瞻预测，把握题源——在总结历年命题规律的基础上，用前瞻性、预测性的目光分析了考情，在书中展示了各知识点可能出现的考题采分点、命题重点和深度，努力做到与考试命题趋势“合拍”，步调一致。

彻悟教材，拓展思维——针对考试中经常涉及的重点、难点内容，力求阐述精练，解释清晰，并对重点、难点进行深层次的拓展讲解和思路点拨，能有效地形成基础知识的提高和升华，可帮助考生在考试中获得高分。

易携易用，随翻随学——便于读者携带，可以在工作间隙、乘坐公交、外地出差等各种场合的闲暇时间翻阅学习，也可以在考试前的一小时做临阵磨枪。

为了使本丛书尽早与考生见面，满足广大考生的迫切需

求，参与本书策划、编写和出版的各方人员都付出了辛勤的劳动，在此表示感谢。

本书在编写过程中，虽然几经斟酌和校阅，但由于我们水平所限，难免有不尽人意之处，恳请广大读者一如既往地对我们疏漏之处进行批评和指正。

执业资格考试命题分析小组

2006 年 9 月

目 录

第一章 企业战略分析方法	1
命题点 1 企业战略分析	1
命题点 2 通过识别产品生命周期确定投资策略	3
命题点 3 行业竞争结构分析	6
命题点 4 企业竞争能力分析	8
命题点 5 PEST 分析	9
命题点 6 SWOT 分析	10
命题点 7 采用波士顿矩阵进行企业投资组合分析	12
命题点 8 通用矩阵	14
第二章 市场预测方法	16
命题点 1 德尔菲法	16
命题点 2 专家会议法	17
命题点 3 类推预测法	17
命题点 4 简单移动平均法	18
命题点 5 指数平滑法	19
命题点 6 成长曲线模型法	20
命题点 7 季节指数水平法	20
命题点 8 季节指数趋势法	21
命题点 9 一元线性回归分析法	22
命题点 10 弹性系数分析法	26
命题点 11 消费系数法	27
第三章 投资估算方法	29
命题点 1 生产能力指数法	29
命题点 2 比例估算法	29

命题点 3	系数估算法	30
命题点 4	国产非标准设备原价的估算	31
命题点 5	进口设备购置费的估算	32
命题点 6	安装工程费、工程建设其他费用、预备费、利息的 估算	34
命题点 7	分项详细法估算流动资金	36
第四章	现金流量分析及财务评价方法	38
命题点 1	资金时间价值	38
命题点 2	成本费用估算方法	39
命题点 3	投资项目财务盈利能力的评价	42
命题点 4	投资项目债务清偿能力的评价	44
命题点 5	投资项目财务可持续评价	46
第五章	国民经济评价方法	48
命题点 1	国民经济费用与效益的识别	48
命题点 2	国民经济评价计算价格的确定方法	49
命题点 3	国民经济效益费用流量分析方法	52
第六章	投资项目社会评价的方法	56
命题点 1	社会调查的主要方法	56
命题点 2	逻辑框架法进行社会评价	56
命题点 3	参与式方法进行社会评价	60
第七章	方案经济比较和优化方法	62
命题点 1	互斥方案的经济比较方法	62
命题点 2	价值工程	66
命题点 3	方案综合评价法	76
第八章	风险概率分析方法	77
命题点 1	风险概率估计	77
命题点 2	概率树分析项目的风险	79
命题点 3	蒙特卡洛模拟法	81
第九章	招标投标咨询方法	83
命题点 1	评标的有关内容	83

命题点 2 咨询服务招标的评标方法	90
命题点 3 工程施工招标评标	95
命题点 4 机电设备招标评标	99
第十章 工程项目管理方法	102
命题点 1 网络控制技术	102
命题点 2 计划评审技术	106
命题点 3 S 曲线比较法	107
命题点 4 责任矩阵	108
命题点 5 资源计划的优化	108
命题点 6 赢值法	110
命题点 7 ABC 分析法	111
命题点 8 鱼刺图分析法	112
命题点 9 控制图法	113

第一章 企业战略分析方法

命题点1 企业战略分析

1. 企业战略规划过程

企业战略规划过程见图 1-1。

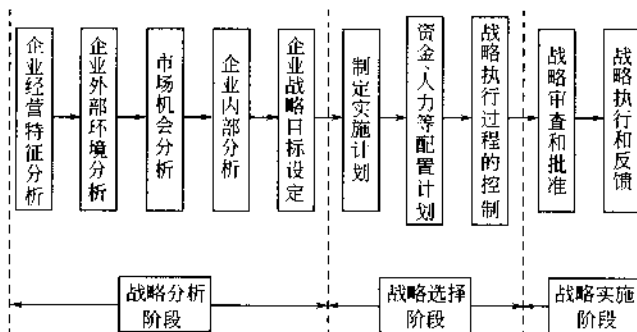


图 1-1 企业战略规划过程

2. 企业竞争战略

企业竞争战略包括成本领先战略、差别化战略和重点集中战略三大类。其特征和基本要求见表 1-1。

成本领先战略是指企业通过扩大规模，控制成本，在研究开发、生产、销售、服务和广告等环节最大限度地降低成本，成为行业中的成本领先者的一种战略。其核心就是在追求产量规模经济效益的基础上，降低产品的生产成本，用低于竞争对手

表 1-1 三种基本战略的特征和基本要求

特征和要求	成本领先战略	差别化战略	重点集中战略
产品多样化	较低	较高	特殊的多样化集中和成本领先集中
市场分割	有限的市场分割, 产品面向大众市场和普通顾客	市场分割点多	一个或少数几个市场分割
所需特殊能力	制造能力和物料管理能力要高	研发能力要求高	在集中战略下的任何种类的特异能力
优势	对供应商有较强的讨价还价能力; 同竞争对手相比, 不易受较大的买者和卖者影响; 可对潜在进入者形成成本障碍	品牌具有忠诚度, 提高了买者对自己的依赖性, 可以减少替代品的威胁	建立顾客忠诚度, 并能对顾客需求做出反应, 能在其所集中的市场中发挥自己的能力
劣势	技术进步使经验曲线优势丧失, 并导致被竞争对手的模仿; 容易忽视顾客的不同需求	进入成熟期后受到模仿的威胁	技术变革和顾客需求的变化带来威胁, 导致失去顾客; 成本相对要高
基本资源和能力要求	持续的资本投资和良好的融资能力; 工艺加工技能高; 生产管理严格; 产品易于制造和大批量生产; 低成本的分销系统	强大的营销能力; 产品加工能力; 创新能力; 质量或技术领先的公司信誉; 悠久的产业传统或独特的技能组合; 销售渠道高度配合; 强调品牌、设计、服务和质量	针对具体战略目标, 由上述各项组合构成

续表

特征和要求	成本领先战略	差别化战略	重点集中战略
基本组织要求	结果分明的组织和责任以满足严格的定量目标为基础的激励;严格成本控制;经常、详细地控制报告	研发、销售部门密切的配合;重视主观评价和激励;要求轻松愉快的工作氛围,以吸引高素质的创造性人才	针对具体战略目标,由上述各项组合构成

手的成本优势,赢得竞争的胜利。

差别化战略是指企业向市场提供与众不同的产品或服务,用以满足客户的不同需求,从而形成竞争优势的一种战略。差别化可以表现在产品设计、生产技术、产品性能、产品品牌、产品销售等方面,实行产品差别化可以培养客户的品牌忠诚度,使企业获得高于同行的平均利润水平。差别化战略包括产品质量差别化战略、销售服务差别化战略、产品性能差别化战略、品牌差别化战略等。

重点集中战略是指企业把经营战略的重点放在一个特定的目标市场上,为特定的地区或特定的消费群体提供特殊的产品或服务的一种战略。重点集中战略与其他两个基本的竞争战略不同。成本领先战略与差别化战略面向全行业,在整个行业的范围内进行活动。而重点集中战略则是围绕一个特定的目标进行密集型的生产经营活动,要求能够比竞争对手提供更为有效的服务。企业一旦选择了目标市场,便可以通过产品差别化或成本领先的方法,形成重点集中战略。

命题点2 通过识别产品生命周期确定投资策略

一个产品的生命周期一般可分为四个阶段:导入期、成长

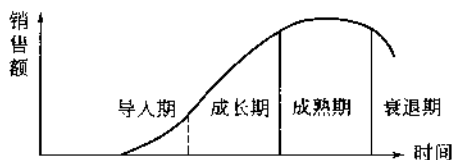


图 1-2 产品生命周期

期、成熟期和衰退期（见图 1-2）。

识别产品生命周期的具体阶段，可以从市场需求变化、生产规模、产品质量、消费者认知程度、市场结构等几个因素分析。产品生命周期各阶段的特点见表 1-2。

在产品生命周期的不同阶段，企业需要针对其所在的市场竞争地位，需要采取不同的投资策略，以巩固和改变企业的竞争地位，或是维持、或是撤退，实现企业价值最大化。不同阶段的战略特点见表 1 3。

表 1-2 产品生命周期各阶段的特点

阶段 特点	导入期	成长期	成熟期	衰退期
市场容量	市场容量小 市场渗透率低 产品价格高	市场容量逐步扩大 市场渗透率迅速提高 产品价格不断降低	市场逐渐饱和	新产品替代，市场容量迅速下降
生产规模	生产规模小	生产规模逐步提高 生产能力不足	大规模生产出现剩余能力	生产能力严重过剩，规模缩小，产品定制
生产成本	产品成本高	产品成本逐步降低	产品成本最低	生产成本提高

续表

阶段 特点	导入期	成长期	成熟期	衰退期
产品质量	技术不稳定 各种技术相互竞争 质量低劣 设计经常变化	技术趋于稳定 标准化 质量改进	技术稳定 质量稳定 标准化减少 产品差异	便利品
消费者认知	消费者认知度低 产品面向高收入者	消费者认知度逐步提高 产品从高收入者向大众消费扩散	消费者全面认同 产品替代、重复购买	新产品替代, 消费者逐渐放弃
贸易	生产一般由发达国家向发展中国家转移			
竞争	少数企业	企业数量增加	企业众多, 价格竞争激烈	企业逐步退出

表 1-3 产品生命周期不同阶段的战略特点

阶段 特点	导入期	成长期	成熟期	衰退期
市场	广告宣传 开辟销售渠道	建立商标信誉, 开拓新销售渠道	保护现有市场, 渗透进入别人市场	选择市场区域, 改善企业形象
生产经营	提高生产效率, 开发标准产品	改进产品质量, 增加产品品种	加强和客户的关系, 降低成本	缩减生产能力, 保持价格优势
财力	利用金融杠杆	聚集资源支持生产	控制成本	提高管理系统效率
人事	使员工适应生产和市场	发展生产/技术能力	提高生产效率	面向新的增长领域

续表

阶段 特点	导入期	成长期	成熟期	衰退期
研发	掌握技术秘密	提高产品质量和功能	降低成本, 开发新品种	面向新的增长领域
成功关键因素	产品创新 市场培育	生产工艺创新, 创立品牌, 建立销售网络	通过资本密集、规模效应, 降低成本, 提高质量, 产品升级	缩减生产能力, 减少开支, 缩小市场
投资策略	加强研发	重视市场开发	大量盈利	回收投资

命题点3 行业竞争结构分析

从市场份额占有状态进行划分, 典型的市场分为完全垄断、绝对垄断、双头垄断、相对垄断和分散竞争五种状态, 其竞争格局见表 1-4。

表 1-4 典型的行业市场竞争格局

竞争结构	企业市场份额	解释和描述
完全垄断	82%, 8%, 5%, 3%, 2%	第一名的市场份额超过 74%, 处于完全垄断位置, 这个市场相对稳定
绝对垄断	45%, 20%, 15%, 15%, 4%, 1%	第一名市场份额超过 42%, 且大于第二名的 1.7 倍, 第一名处于市场领先地位, 并有独占的趋势。第二、三名市场份额比率小于 1.7, 第二名受到第一和第三名的强大挤压
双头垄断	40%, 34%, 12%, 8%, 5%, 1%	前二名市场占有率大于 74%, 且二者份额比率在 1.7 以内, 第二名有超越第一名的可能。前两者存在战略联盟的可能, 从而淘汰更多的弱小企业

续表

竞争结构	企业市场份额	解释和描述
相对垄断	35%, 25%, 20%, 10%, 6%, 4%	前三名市场占有率大于 74%, 且三者份额比率在 1.7 以内, 主要的竞争将发生在前三名之间。其他企业将受到前三者的强大竞争压力
分散竞争	22%, 18%, 16%, 15%, 15%, 14%	第一名市场占有率小于 26%, 各企业份额比率均在 1.7 以内, 市场竞争异常激烈, 各企业位置变化可能性很大

供应商讨价还价的能力

价格敏感性

—— 产品成本 / 总成本

--- 差别化

—— 购买者之间的竞争

讨价还价能力

—— 供应商相对企业的集中度和规模

—— 供应商的转换成本

—— 供应商信息

—— 供应商前向一体化的能力

新的进入者的威胁

进入障碍

—— 规模经济

—— 差别化

—— 资本需求

—— 成本优势

—— 销售渠道

—— 政府限制

—— 转化成本

—— 其他

现有竞争对手之间的竞争

决定竞争强度的因素

—— 行业增长

—— 行业集中度

—— 固定成本比例

—— 差别化

—— 行业的生产能力

—— 退出障碍

替代品的威胁

决定替代的因素

—— 客户对替代品的使用倾向

—— 替代品的相对价格

—— 转化成本

客户讨价还价的能力

价格敏感性

—— 产品成本 / 总成本

--- 差别化

—— 购买者之间的竞争

讨价还价能力

—— 客户相对企业的集中度和规模

—— 客户的转换成本

—— 客户信息

—— 客户前向一体化的能力

图 1-3 波特的五因素模型

一个行业中的竞争，除了竞争对手外，还存在五种基本的竞争力量，即潜在的进入者、替代品的威胁、购买者讨价还价的能力、供应商讨价还价的能力以及现有竞争对手之间的抗衡。这是波特的“五因素模型”，见图 1-3 所示。

命题点 4 企业竞争能力分析

企业竞争能力分析需要考虑：企业战略对企业市场位置的影响；在竞争关键因素以及竞争强势和资源能力的每一指标上，企业与关键竞争对手的比较；企业相对竞争对手所处的地位；在行业变革驱动因素、竞争压力下，企业对抗竞争对手、巩固市场地位的能力。企业竞争地位，可以通过一些信号反映出来。具体评价指标包括成本、产品质量、客户服务、顾客满意度、财务资源、技术技能、新产品研发周期，是否拥有对竞争有重要意义的资源和能力。如表 1-5 所示。

表 1-5 公司竞争地位的信号

竞争强势的信号	竞争弱勢的信号
重要的资源优势	重要资源匮乏
在重要竞争价值的价值链环节上拥有特异能力	竞争对手正在夺取企业的地位
领先的市场份额	市场占有率逐步下降
产品性能和品质领先	产品性能改进落后，质量投诉增加
客户群壮大，顾客忠诚度高	客户萎缩
超过行业平均水平的利润率	成本高
细分市场	目标市场不突出
差异化产品	产品同质化，无特色
技术创新能力强	缺乏关键技术资源
具有创新精神的管理团队	管理团队流失
财务资源丰富	外部融资困难

企业竞争能力分析的具体步骤如下。

(1) 首先确定行业中的关键战略因素，如市场份额、生产规模、设备能力、研发水平、财务状况、管理水平、成本优势等。

(2) 根据每个因素对在该行业中成功经营的相对重要程度，确定每个因素的权重，从 0（最不重要）到 1（最重要），权重和为 1；同一因素在不同行业的权重可能是不同的，反映了该指标对不同行业竞争成功的重要性不同。

(3) 筛选出关键竞争对手，按每个指标对企业进行评分。对该行业中的各竞争者在每个要素上的能力的相对强弱进行评价，评价分数为 1、2、3、4、5。1 表示最弱，2 表示较弱，3 表示相同，4 表示较强，5 表示最强。在特定指标上的得分最高的企业就拥有在那个指标上的竞争优势，其得分与其竞争对手得分的差值反映了其优势的大小。

(4) 将各根据要素的评价值与相应的权重相乘，得出各竞争者在相应战略要素上的相对竞争力强弱的加权评分值。

(5) 加总得到企业的总加权分，比较总加权分就可以确定处于竞争能力最强和最弱地位的公司，以及公司之间的竞争优势的差异。

命题点 5 PEST 分析

PEST 分析是对企业外部环境的分析，包括政治、经济、社会和技术方面的分析。企业主要的外部环境影响见图 1-4。

PEST 分析常采用外部因素评价矩阵进行分析，其程序如下。

(1) 列出企业面临的外部环境中的关键因素，包括企业面临的机会和威胁。