

现代企业管理系列教材同步综合练习

# 中小企业战略管理 同步综合练习

主 编 彭璧玉

副主编 王 忠 罗双发



- ★ 主考院校命题专家主编 直击考点
- ★ 依据最新考试大纲编写 重点精析
- ★ 全真模拟题库实操演练 过关无忧

 科学出版社

## 现代企业管理系列教材同步综合练习

- ★ 现代物流学同步综合练习
- ★ 客户服务管理同步综合练习
- ★ 销售业务管理同步综合练习
- ★ 资本运营理论与实务同步综合练习
- ★ 电子商务运营管理同步综合练习
- ★ 中小企业战略管理同步综合练习
- ★ 企业管理咨询与诊断同步综合练习
- ★ 企业管理信息系统同步综合练习
- ★ 人力资源开发与管理同步综合练习
- ★ 企业内部控制同步综合练习
- ★ 团队管理同步综合练习



经济管理法律分社

电 话: 010-64012800

E-mail: jingguanfa@mail.sciencep.com

www.sciencep.com

ISBN 978-7-03-041314-7



9 787030 413147 >

定 价: 38.00 元

现代企业管理系列教材同步综合练习



# 中小企业战略管理 同步综合练习

主 编 彭璧玉

副主编 王 忠 罗双发

科学出版社

北 京

## 内 容 简 介

本书是为了配套现代企业管理专业系列教材《中小企业战略管理》而编写的教学练习册。编写的目的是为了帮助读者总结和巩固中小企业战略管理的课程知识,提高读者的应试能力。全书依据中小企业战略管理考试大纲、按最新体例分章节进行编写,并编写多套全真模拟演练题,便于读者自测知识掌握情况,更加扎实地掌握学习内容。

本书可作为广东省高等教育自学考试“中小企业战略管理”配套用书,也可作为普通高等院校经济管理类学生的学习参考书。

### 图书在版编目(CIP)数据

中小企业战略管理同步综合练习 / 彭璧玉主编. —北京: 科学出版社, 2014. 6

现代企业管理系列教材同步综合练习

ISBN 978-7-03-041314-7

I. ①中… II. ①彭… III. ①中小企业-战略管理-习题集 IV. ①F276.3-44

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 143950 号

责任编辑: 张 宁 / 责任校对: 钟 洋

责任印制: 阎 磊 / 封面设计: 蓝正设计

**科 学 出 版 社 出 版**

北京东黄城根北街16号

邮政编码: 100717

<http://www.sciencecp.com>

**北京市文林印务有限公司印刷**

科学出版社发行 各地新华书店经销

\*

2014年7月第 一 版 开本: 787×1092 1/16

2014年7月第一次印刷 印张: 13 1/4

字数: 259 000

**定价: 38.00 元**

(如有印装质量问题, 我社负责调换)

## 编写说明



本书是为了配套现代企业管理专业系列教材《中小企业战略管理》而编写的教学练习册。中小企业战略管理（课程代码05171）作为广东省高等教育自学考试现代企业管理（本科）专业必考的专业课，是为了培养和检验自学应考者的中小企业战略管理的基本理论、基本知识和基本技能而设置的一门基础课。本门课程所使用的教材为彭璧玉主编，科学出版社2011年6月出版的《中小企业战略管理》。

### 编写依据：

1. 广东省高等教育自学考试指导委员会颁布的《中小企业战略管理自学考试大纲》；
2. 广东省高等教育自学考试指导委员会指定教材《中小企业战略管理》（科学出版社，彭璧玉主编）。

### 本书的特点：

1. 以考试大纲规定的考试内容、考核知识点和考核要求为线索，按最新体例分章节进行编写。每章均列有考核内容，并将每一章节可能出现的考核知识按考试题型编写练习题，以便考生扎实、准确地掌握本章内容。
2. 本书含多套全真模拟演练题，贴近全真试题，命题科学，解答准确，便于考生模拟考试、自测知识掌握情况。书中难免有不足，恳请读者批评指正。

《中小企业战略管理》编写小组

2014年5月

# 目 录

## Contents

<b>第 1 章 中小企业战略管理导论</b> .....	1	参考答案 .....	103
考核内容 .....	1		
重点和难点 .....	4		
同步综合练习题 .....	5		
参考答案 .....	12		
<b>第 2 章 中小企业创业战略</b> .....	15	<b>第 7 章 中小企业信息化战略</b> .....	108
考核内容 .....	15	考核内容 .....	108
重点和难点 .....	18	重点和难点 .....	111
同步综合练习题 .....	19	同步综合练习题 .....	112
参考答案 .....	28	参考答案 .....	119
<b>第 3 章 中小企业融资战略</b> .....	32	<b>第 8 章 中小企业文化战略</b> .....	123
考核内容 .....	32	考核内容 .....	123
重点和难点 .....	35	重点和难点 .....	126
同步综合练习题 .....	36	同步综合练习题 .....	127
参考答案 .....	46	参考答案 .....	133
<b>第 4 章 中小企业人力资源管理战略</b> .....	49	<b>第 9 章 中小企业国际化战略</b> .....	137
考核内容 .....	49	考核内容 .....	137
重点和难点 .....	54	重点和难点 .....	140
同步综合练习题 .....	55	同步综合练习题 .....	141
参考答案 .....	64	参考答案 .....	150
<b>第 5 章 中小企业技术研发战略</b> .....	68	<b>第 10 章 国家对中小企业扶持战略</b> .....	154
考核内容 .....	68	考核内容 .....	154
重点和难点 .....	72	重点和难点 .....	157
同步综合练习题 .....	73	同步综合练习题 .....	158
参考答案 .....	83	参考答案 .....	165
<b>第 6 章 中小企业营销战略</b> .....	88	<b>全真模拟演练 (一)</b> .....	168
考核内容 .....	88	<b>全真模拟演练 (二)</b> .....	174
重点和难点 .....	93	<b>全真模拟演练 (三)</b> .....	180
同步综合练习题 .....	94	<b>全真模拟演练 (四)</b> .....	186
		<b>全真模拟演练 (五)</b> .....	193
		<b>全真模拟演练 (六)</b> .....	199

# 第1章 中小企业战略管理导论



## 考核内容

通过本章的学习，应该掌握中小企业的概念、范围与条件，中小企业界定模式的含义，我国中小企业界定标准的演变轨迹及特点。了解企业战略管理的概念、特点和过程，中小企业战略体系的基本理论及特点。理解战略管理者的分类及其主要职责，中小企业实施战略管理的重要性。了解中小企业战略层次的划分，掌握中小企业阶段战略的选择与常见经营战略的含义。

## 一、中小企业界定标准

### (一) 中小企业的定义

中小企业是一个相对的概念，是指与所处行业的大企业相比人员规模、资产规模与经营规模都比较小的经济单位。

现阶段，各国普遍的模式一般从质和量两个方面对中小企业进行界定，质的指标主要包括企业的组织形式、融资方式及所处行业地位等。

目前，世界各国中小企业的界定标准，综合起来呈现出以下三个特点：（1）从业人数是世界各国界定中小企业普遍选用的标准；（2）很多国家在界定中小企业时，又对中小企业做进一步的规模细分；（3）各国中小企业的界定标准都有一定的灵活性，并非固定不变。

### (二) 我国中小企业的界定标准

1978年，国家计划委员会发布《关于基本建设项目和大中型企业划分标准的规定》，把划分企业规模的标准改为“年综合生产能力”。

《中小企业标准暂行规定》是我国现阶段使用的中小企业的界定标准。

## 二、企业战略管理

### (一) 企业战略管理的特点

企业战略管理是使企业能够达到其战略目标的动态管理过程，是一门跨功能决策的艺术与科学。企业战略管理有明确的目的性，强调将直觉与分析结合起来进行决策，是一个全面的、全过程的管理，关心的是企业长期稳定的发展。

企业战略管理具有以下特点：（1）整体性；（2）长期性；（3）权威性；（4）环境适应性。

### (二) 企业战略管理的过程

#### 1. 战略管理

战略管理主要是指战略制定和战略实施的过程。一般说来，战略管理包含四个关键要素：

战略分析——了解组织所处的环境和相对竞争地位；

战略选择——战略制定、评价和选择；

战略实施——采取措施发挥战略作用；

战略评价和调整——检验战略的有效性。

#### 2. 战略分析

战略分析的主要目的是评价影响企业目前和今后发展的关键因素，并确定在战略选择步骤中的具体影响因素。战略分析的内容包括确定企业的使命和目标、外部环境分析和内部条件分析。



### 3. 战略调整

战略调整就是根据企业情况的发展变化,即参照实际的经营事实、变化的经营环境、新的思维和新的机会,及时对所制定的战略进行调整,以保证战略对企业经营管理进行指导的有效性。

## 三、中小企业战略管理

### (一) 中小企业实施战略管理的必要性

- (1) 开展战略管理是中小企业生存的需要。
- (2) 开展战略管理是中小企业发展的需要。
- (3) 开展战略管理是中小企业提高核心竞争力的要求。

### (二) 战略管理对中小企业的作用

(1) 企业战略为企业提出了清晰的发展方向和途径,有利于企业的长期稳定发展;(2) 企业经营战略可以提高企业的市场应变能力,使企业处于主动和优势地位;(3) 企业经营战略增强了企业的竞争能力,有利于开拓国际和国内市场;(4) 企业经营战略能够使企业不断创新,以适应市场变化。

### (三) 中小企业战略方针目标

战略目标是企业在一定的战略期内发展的总水平和总任务。确定战略目标要注意以下几点:(1) 对象明确;(2) 定量和定性相结合;(3) 时间限定清晰,并且保证长期、中期、短期目标相互衔接协调。

### (四) 中小企业战略措施

战略措施也称战略手段,是为实现战略方针、目标而采取的长期性经营政策和策略。战略措施一般分为公司治理战略、行业选择战略、业务发展战略、产品开发战略和资产经营战略。

## 四、中小企业阶段发展战略

### (一) 中小企业创业期发展战略

创业期的中小企业刚刚成立,规模小、实力弱、资金缺乏是其面临的主要问题,但其运行灵活,往往能凭借技术或单一产品打开市场。这个时期的中小企业主要应采用资源战略、依附战略和局部市场战略。

### (二) 中小企业成长期发展战略

中小企业在创业期赢得了一定的市场占有率,同时,形成了一定的资本积累,企业开始迈入成长阶段。处于这个阶段的中小企业应根据自身发展特点选用成长型战略及竞争型战略。

### (三) 中小企业成熟期发展战略

经历了成长期的充分发展,企业开始迈入成熟期。这个时期的中小企业在各方面的发展都比较充分,经营情况稳定,管理和组织结构更为完善,有稳定的市场占有率。此时的企业一般可采用名牌战略、多角化战略及国际化经营战略。

### (四) 中小企业衰退期发展战略

随着企业的发展,从成熟期开始过渡到衰退期,企业往往会出现内部官僚主义盛行,文化趋于保守、落后等现象。因此战略选择主要有三种方向:一是继续发展壮大为一个大型企业或企业集团,具体可选择一体化战略、联合战略及国际化战略;二是选择稳定型战略;三是选择紧缩型战略。

## 五、中小企业常用经营战略

特色经营战略是指企业选定一个较小的产品或服务领域,集中力量进入并处于领先地位,同时建立本企业的进入壁垒,从而取得高于同行业平均水平的收益,逐渐形成稳定的、持久的优势地位。

联合经营战略是指中小企业通过联合,从而有效利用有限的资金和技术力量,优势互补,克服单个企业无法克服的困难和危机,改变中小企业在竞争中的不利地位,取得规模经济效益。

自主创新战略是将高技术与中小企业的灵活性相结合而产生的战略。采用这种经营战略的中小企业由于所开发的技术或产品创新的不确定因素较多,所以在经营过程中的风险较大。

特许权经营是指大企业向中小企业提供其产品、服务或品牌在特定范围内的经营权,中小企业独立经营,但必须给予大企业一定比例的营业收入或利润作为特许费,中小企业在规定的区域内享有一定的垄断权利。



### 重点和难点

本章需要重点掌握的知识点有:(1) 企业战略管理的概念、种类和特点;(2) 实施战略管理的必要性及其作用;(3) 中小企业常用两大界定模式的含义与特点;(4) 我国中小企业界定标准的演化轨迹;(5) 中小企业战略体系的内容;(6) 中小企业阶段发展战略的选择与基本内容;(7) 中小企业常用经营战略的内容。



- B. 战略管理主要是指战略制定和战略实施的过程  
C. 战略管理主要是指战略实施和战略分析的过程  
D. 战略管理主要是指战略选择和战略分析的过程
11. 评价影响企业目前和今后发展的关键因素，并确定在战略选择步骤中的具体影响因素，是指( )。
- A. 战略选择的主要目的                      B. 战略制定的主要目的  
C. 战略实施的主要目的                      D. 战略分析的主要目的
12. 下列哪一个选项不属于战略分析中的外部环境分析( )。
- A. 买方    B. 供应方  
C. 企业人员素质                              D. 潜在进入者
13. 战略选择阶段所要解决的问题是( )。
- A. 企业目前状况                              B. 企业走向何处  
C. 如何分配现有的资源                      D. 调整公司的目标体系
14. 当由于用多个指标对多个战略方案的评价产生不一致时，最终的战略选择可以考虑的方法不包括( )。
- A. 聘请外部机构                              B. 根据企业目标选择战略  
C. 召开员工大会投票表决                      D. 提交上级管理部门审批
15. 将战略执行过程中实际取得的成果与预期的战略目标进行比较，评价达标程度，分析其原因，及时采取有力措施纠正偏差，以保证战略目标的实现，是指( )。
- A. 战略控制    B. 战略实施    C. 战略选择    D. 战略调整
16. 根据企业情况的发展变化，即参照实际的经营事实、变化的经营环境、新的思维和新的机会，及时对所制定的战略进行调整，以保证战略对企业经营管理进行指导的有效性，是指( )。
- A. 战略控制    B. 战略实施    C. 战略选择    D. 战略调整
17. 在大多数企业中存在着两类管理者：一类是综合管理者，另一类是( )。
- A. 战略制定者                                  B. 职能型管理者  
C. 专业型管理者                                  D. 技术型管理者
18. 负责企业的总体绩效或其中某一独立的单位或部门的绩效，是指下列哪一类管理者( )。
- A. 职能型管理者                                  B. 专业型管理者  
C. 战略制定者                                  D. 技术型管理者
19. 公司层管理者不包括( )。
- A. CEO    B. 董事会  
C. 职能经理    D. 公司层职员
20. 在公司层管理者中，下列哪一项是综合管理者的核心( )。
- A. CEO    B. 董事会  
C. 职能经理    D. 公司层职员
21. 一个自足的事业部（具备各种职能，比如财务、采购、生产和营销部门），为某一





- C. 关心企业长期稳定的发展      D. 全面的、全过程的管理  
E. 强调将直觉与分析结合起来进行决策
6. 下列哪些选项属于企业战略管理的特点( )。  
A. 权威性      B. 稳定性      C. 长期性      D. 整体性  
E. 环境适应性
7. 下列关于企业战略管理的作用表述正确的是( )。  
A. 强化战略的实施      B. 重视战略的评价与更新  
C. 加深对经营环境的研究      D. 将近期目标与长远目标相结合  
E. 将日常的经营与计划控制相结合
8. 战略管理的过程主要包括( )。  
A. 战略分析      B. 战略制定      C. 战略选择      D. 战略实施  
E. 战略评价和调整
9. 战略分析包括下列哪些主要方面( )。  
A. 外部环境分析      B. 内部条件分析  
C. 边际效益分析      D. 成本收益分析  
E. 确定企业的使命和目标
10. 战略选择的具体步骤包括( )。  
A. 外部环境分析      B. 内部条件分析  
C. 制订战略选择方案      D. 评估战略备选方案  
E. 选择战略
11. 当用多个指标对多个战略方案的评价产生不一致时, 最终的战略选择( )。  
A. 聘请外部机构      B. 由股东大会进行表决  
C. 公司最高领导层批示      D. 根据企业目标选择战略  
E. 提交上级管理部门审批
12. 战略调整就是根据企业情况的发展变化调整( )。  
A. 公司战略      B. 公司战略执行  
C. 公司战略展望      D. 公司目标体系  
E. 公司长期发展方向
13. 职能型管理者对某一具体职能负责, 其中包括以下哪些工作( )。  
A. 财务      B. 营销      C. 研发      D. 信息技术  
E. 物料管理
14. 公司层管理者包括( )。  
A. CEO      B. 董事会      C. 职能经理      D. 公司层职员  
E. 其他高级经理
15. 下列哪些选项属于职能型管理者负责的职能或运营( )。  
A. 财务      B. 采购      C. 人力资源      D. 产品开发  
E. 客户服务
16. 下列关于中小企业实施战略管理的必要性表述正确的是( )。  
A. 开展战略管理是中小企业生存的需要

- B. 开展战略管理是中小企业发展的需要
- C. 开展战略管理是中小企业转型的需要
- D. 开展战略管理是中小企业提高核心竞争力的要求
- E. 开展战略管理是中小企业升级为大型企业的要求
17. 企业战略体系的内容包括( )。
- A. 战略规划 B. 战略措施 C. 战略实施 D. 战略指导思想
- E. 战略方针指标
18. 确定战略目标应该注意( )。
- A. 目标明确 B. 对象明确 C. 时间限定清晰 D. 指导思想明确
- E. 定量和定性相结合
19. 战略措施一般可以分为( )。
- A. 产品开发战略 B. 业务发展战略
- C. 行业选择战略 D. 资产经营战略
- E. 公司治理战略
20. 在战略措施中,下列哪些选项属于公司治理战略的内容( )。
- A. 吸引社会投资,完善公司治理结构
- B. 多方面吸纳英才,凭借文化冲击完善企业文化
- C. 开发经营与品牌经营相结合,开拓更大的市场
- D. 以某一行业为核心,在其细分行业有重点地选择拓展
- E. 继续丰富公司成熟经验,从制度上提升企业核心竞争力
21. 在战略措施中,下列哪些选项属于行业选择战略的内容( )。
- A. 以产品开发为纽带,搭建产业延伸平台
- B. 调整行业分布,剥离事务型、增值低的业务
- C. 利用分工、外包等方式,改变行业经营模式
- D. 以某一行业为核心,在其细分行业有重点地选择拓展
- E. 实施品牌优先战略,努力实现品牌长效与开发短效的统一
22. 在战略措施中,下列哪些选项属于业务发展战略的内容( )。
- A. 开发经营与品牌经营相结合,开拓更大的市场
- B. 实施品牌经营,将有形开发作为无形资产的载体
- C. 以某一行业为核心,在其细分行业有重点地选择拓展
- D. 继续丰富公司成熟经验,从制度上提升企业核心竞争力
- E. 实施品牌优先战略,努力实现品牌长效与开发短效的统一
23. 在战略措施中,下列哪些选项属于产品开发战略的内容( )。
- A. 强化产品特色,提高品牌识别度
- B. 着力打造精品工程,改变开发模式
- C. 以产品开发为纽带,搭建产业延伸平台
- D. 多方面吸纳英才,凭借文化冲击完善企业文化
- E. 实施品牌经营,将有形开发作为无形资产的载体
24. 下列哪些选项是制定公司战略规划的步骤( )。



- A. 制定目标  
B. 制定实施战略的措施  
C. 战略环境的分析和预测  
D. 制订行动计划和划分阶段  
E. 确定战略执行过程中的重点
25. 下列哪些选项是中小企业的战略层次( )。
- A. 分战略  
B. 高层战略  
C. 总体战略  
D. 底层战略  
E. 中层战略
26. 中小企业创业期的发展战略包括( )。
- A. 资源战略  
B. 依附战略  
C. 竞争型战略  
D. 一体化战略  
E. 局部市场战略
27. 中小企业成长期的发展战略包括( )。
- A. 名牌战略  
B. 依附战略  
C. 竞争型战略  
D. 成长型战略  
E. 一体化战略
28. 中小企业成长期的发展战略包括( )。
- A. 名牌战略  
B. 依附战略  
C. 竞争型战略  
D. 一体化战略  
E. 国际化经营战略
29. 中小企业衰退期的发展战略包括( )。
- A. 依附战略  
B. 稳定型战略  
C. 紧缩型战略  
D. 一体化战略  
E. 国际化经营战略
30. 中小企业常用的经营战略包括( )。
- A. 自主创新战略  
B. 专一经营战略  
C. 特色经营战略  
D. 联合经营战略  
E. 特许权经营战略

### 三、名词解释

中小企业 企业战略管理 战略控制 战略评价 战略调整 战略指导思想  
战略目标 战略措施 战略规划 特许权经营

### 四、简答题

1. 试简述新的中小企业分类标准的主要特点。
2. 试简述企业战略管理的要点。
3. 试简述战略管理对中小企业的作用。
4. 试简述战略指导思想的主要内容。
5. 试简述中小企业战略管理的特点。

### 五、论述题

1. 试述中小企业实施战略管理的必要性。
2. 试述企业规划的主要目的和步骤。
3. 试述中小企业各阶段的发展战略及其特点。