



全国经济专业技术资格考试辅导用书

2015

工商管理专业知识与实务(中级) 应试指南

全国经济专业技术资格考试辅导用书编委会 编写

查询网址: rsk.class.com.cn

RSKS

13815827

刮开可见防伪码



中国人事出版社

全国经济专业技术资格考试辅导用书

工商管理专业知识
与实务(中级)应试指南

2015

全国经济专业技术资格考试辅导用书编委会 编写

主 编

戴稳胜 申旻彦

编写人员

刘欣蕾 陈冰筠 魏 薇 王雨馨 华天姿
王雪梅 王崇峪 吴 雪 李雨佳 苏 硕
曹燕霞 乔康林 李 越 肖嘉亮



中国人事出版社

图书在版编目(CIP)数据

工商管理专业知识与实务(中级)应试指南. 2015/全国经济专业技术资格考试辅导用书
编委会编写. —北京:中国人事出版社, 2015

全国经济专业技术资格考试辅导用书

ISBN 978-7-5129-0904-5

I. ①工… II. ①全… III. ①工商行政管理-资格考试-自学参考资料 IV. ①F203.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 126519 号

2015 年版全国经济专业技术资格考试辅导用书防伪标识鉴别方法:

1. 防伪印制: 防伪标识纸张中有一条开天窗式的金属安全线。防伪标识中央黑色的“RSKS”, 在 50℃ 以上高温下消退, 恢复自然温度重新显现。

2. 网站防伪查询: 刮开防伪标识中的涂层, 获取防伪码。登录中国人事考试图书网(<http://rsk.class.com.cn>), 即可按照提示查询真伪。

3. 粘贴位置: 封面左下方。

中国人事出版社出版发行

(北京市惠新东街 1 号 邮政编码: 100029)

*

河北省零五印刷厂印刷装订 新华书店经销

787 毫米×1092 毫米 16 开本 9.25 印张 227 千字

2015 年 6 月第 1 版 2015 年 8 月第 3 次印刷

定价: 40.00 元

售书网站: 中国人事考试图书网

网址: <http://rsk.class.com.cn>

咨询电话: 400—606—6496 / 010—64962347

版权专有 侵权必究

如有印装差错, 请与本社联系调换: 010—80497374

我社将与版权执法机关配合, 大力打击盗印、销售和使用盗版图书活动, 敬请广大读者协助举报, 经查实将给予举报者奖励。

举报电话: 010—64954652

前 言

为帮助应试者更好地理解2015年版全国经济专业技术资格考试大纲和教材,我们特邀长期从事经济专业技术资格考试研究的专家对考试大纲和教材进行了深入分析,以表格形式系统梳理和提炼各章主要知识点和考点,以便应试者在复习的过程中有的放矢,在有限的时间内合理安排复习进度。本书每章均附有近几年考试分析与真题解析,以便应试者在掌握各章重要考点的基础上对考试命题思路有更为清晰的理解。

由于时间仓促和水平所限,书中难免有疏漏之处,敬请广大读者批评指正,意见建议请发邮件至 rsksts@163.com。

全国经济专业技术资格考试辅导用书编委会

2015年5月

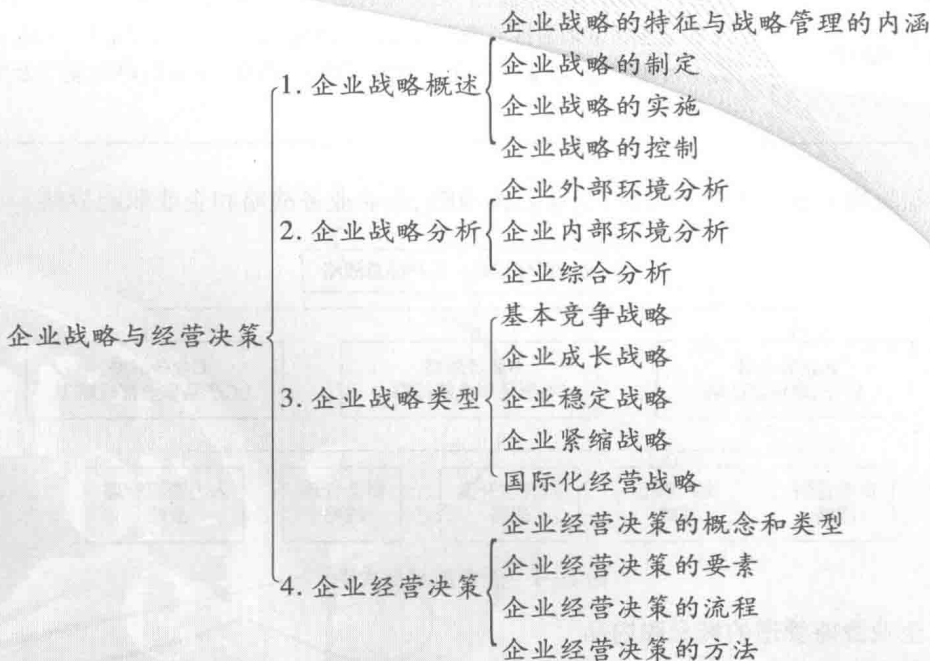
目 录

第一章 企业战略与经营决策	(1)
本章基本内容框架	(1)
本章主要考点	(1)
考点解析及典型例题	(1)
历年考试分析与真题解析	(8)
第二章 公司法人治理结构	(18)
本章基本内容框架	(18)
本章主要考点	(18)
考点解析及典型例题	(18)
历年考试分析与真题解析	(27)
第三章 市场营销与品牌管理	(33)
本章基本内容框架	(33)
本章主要考点	(33)
考点解析及典型例题	(33)
历年考试分析与真题解析	(39)
第四章 生产管理与控制	(47)
本章基本内容框架	(47)
本章主要考点	(47)
考点解析及典型例题	(47)
历年考试分析与真题解析	(56)
第五章 物流管理	(65)
本章基本内容框架	(65)
本章主要考点	(65)
考点解析及典型例题	(65)
历年考试分析与真题解析	(75)
第六章 技术创新管理	(82)
本章基本内容框架	(82)
本章主要考点	(82)
考点解析及典型例题	(82)

历年考试分析与真题解析	(91)
第七章 人力资源规划与薪酬管理	(97)
本章基本内容框架	(97)
本章主要考点	(97)
考点解析及典型例题	(97)
历年考试分析与真题解析	(108)
第八章 企业投融资决策及重组	(119)
本章基本内容框架	(119)
本章主要考点	(119)
考点解析及典型例题	(119)
历年考试分析与真题解析	(128)
第九章 电子商务	(137)
本章基本内容框架	(137)
本章主要考点	(137)
考点解析及典型例题	(137)
历年考试分析与真题解析	(142)

第一章 企业战略与经营决策

本章基本内容框架



本章主要考点

1. 企业战略概述
2. 企业战略分析
3. 企业战略类型
4. 企业经营决策

考点解析及典型例题

考点一 企业战略概述

(一) 企业战略的基本概念、特征与层次

1. 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长远性、全局性的谋划。

2. 特征

表 1—1

企业战略的特征

全局性与复杂性	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,因而是一种总体决策。全局是由若干局部所组成,战略的制定、实施和评价都是一个复杂的系统工程
---------	--

续表

稳定性与动态性	企业战略制定的着眼点在未来而不是目前,需要考虑长远的效益,因此,企业战略实施过程具有较强的稳定性。但是,如果企业内外部环境发生较大的变化,企业战略必须能够随之修改,因此,战略又具有动态性的特点
收益性与风险性	企业战略的目标是达成企业发展的愿景和未来目标,因此,对企业自身而言,企业战略能够带来显性或隐性的收益。同时,随着环境的动态性增强,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

3. 企业战略一般分为三个层次:企业总体战略、企业业务战略和企业职能战略。



图 1—1 企业战略层次图

(二)企业战略管理的概念和内涵

企业战略管理是指企业战略的分析与制定、评价与选择以及实施与控制,使企业能够达到其战略目标的动态管理过程。

首先,企业战略管理是企业战略的分析与制定、评价与选择、实施与控制,三者形成一个完整的、相互联系的管理过程。其次,企业战略管理是把企业战略作为一个不可分割的整体来加以管理的,其目的是提高企业整体优化的水平,使企业战略管理各个部分有机整合以产生集成效应。最后,企业战略管理关心的是企业长期稳定和持续发展,它是一个不断循环往复、不断完善、不断创新的过程,是螺旋式上升的过程。

(三)企业战略的制定

确定企业愿景、使命与战略目标——→准备战略方案——→评价和选择战略方案

(四)企业战略的实施

1. 企业战略实施的步骤:战略变化分析——→战略方案分解与实施——→战略实施的考核与激励

2. 企业战略实施的模式:

表 1—2 企业战略实施模式

模式	特 点
指挥型	企业高层领导考虑的是如何制定一个最佳战略的问题
变革型	在变革型模式中,企业高层领导重点研究如何在企业内部实施战略。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

续表

模式	特 点
合作型	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
文化型	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
增长型	从基层单位自下而上地产生

(五)企业战略的控制

表 1—3 企业战略控制

企业战略的控制原则	确保目标原则
	适度控制原则
	适时控制原则
	适应性原则
企业战略的控制流程	制定绩效标准
	衡量实际绩效
	审查结果
	采取纠偏措施
企业战略的控制方法	杜邦分析法
	平衡计分卡
	利润计划轮盘

【例 1·单选题】在()战略实施模式中,如何制定一个最佳战略的问题是由企业高层领导考虑的。

- A. 指挥型 B. 转化型 C. 合作型 D. 文化型

【答案·解析】A 本题考查战略实施模式的特点。

考点二 企业战略分析

表 1—4 企业战略分析

分类	分析内容	说明	分析方法和内容
外部环境分析	宏观环境分析	指在国家或地区范围内对一切行业部门和企业都将产生影响的各种因素或力量	PESTEL 分析
	行业环境分析	行业生命周期分析	形成期、成长期、成熟期、衰退期
		行业竞争结构分析	波特五力模型
		战略群体分析	战略群体内的竞争 战略群体间的竞争
	外部因素评价矩阵	对企业的关键外部因素进行分析和评价的常用方法	五个步骤

续表

分类	分析内容	说明	分析方法和内容
内部环境分析	企业核心竞争力分析	核心竞争力是一个企业能够长期获得竞争优势的能力,是企业所特有的、能够经得起时间考验的、具有延展性的	关系竞争力
			资源竞争力
			能力竞争力
	价值链分析	价值链分析是从企业内部条件出发,把企业经营活动的价值创造、成本构成同企业自身的竞争能力相结合,与竞争对手经营活动相比较,从而发现企业目前及潜在优势与劣势的分析方法,它是指导企业战略制定与实施活动的有力分析工具	价值链
			价值链要素
			价值链分析
	波士顿矩阵分析	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,并以此分析企业的产品竞争力,为科学选择企业战略提供参考	波士顿矩阵图
	内部因素评价矩阵	对内部因素进行分析的工具	五个步骤
综合分析	SWOT 分析	将企业的外部环境和内部环境因素相互综合,从而能够以一种“匹配”的观念形成相应的战略	评估企业的优势、劣势及外部环境的机会和威胁

【例 2·单选题】进行企业综合分析常用的方法是()。

- A. PEST 分析 B. 五力模型 C. SWOT 矩阵 D. 波士顿矩阵

【答案·解析】C 本题考查对企业分析的各种常见方法。

考点三 企业战略类型

表 1—5 企业战略类型

基本类型	含义	举例适用	
基本竞争战略	无论在什么行业或什么企业都可以采用的竞争性战略	成本领先战略	大批量生产的企业
			有较高的市场占有率
			有能力使用先进的生产设备
		差异化战略	有很强的研究开发能力
			在产品或服务上要具有领先的声望,具有很高的知名度和美誉度
			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有很好的协调性

续表

基本类型	含义	举例适用	
基本竞争战略	无论在什么行业或什么企业都可以采用的竞争性战略	集中战略	在市场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
			没有其他竞争对手试图在目标细分市场中采取集中战略
			企业经营实力较弱,不足以追求广泛的市场目标
			企业的目标市场在市场容量、成长速度、获利能力、竞争强度等方面具有相对的吸引力
企业成长战略	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	密集型成长战略	市场渗透战略 企业通过更大的市场营销努力,提高现有产品或服务在现有市场上的份额,扩大产销量及生产经营规模,从而提高销售收入和盈利水平
			市场开发战略 比市场渗透战略具有更多的战略机遇,能减少由于原有市场饱和而带来的风险,但不能降低由于技术的更新而使原有产品遭受淘汰的风险
			新产品开发战略 企业在现有市场上通过改造现有产品或服务,或开发新产品、服务而增加销售量的战略
		多元化战略	相关多元化战略 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
			非相关多元化战略 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
		一体化战略	纵向一体化战略
			横向一体化战略
		战略联盟	股权式战略联盟
			契约式战略联盟

续表

基本类型	含义	举例适用	
企业稳定战略	指受经营环境和内部资源条件的限制,企业基本保持目前的资源分配和经营业绩水平的战略	无变化战略	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
		维持利润战略	一般在经济形势不景气时采用,以维持已有的经营状况和效益
		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,即在一段时期内降低企业目标和发展速度
		谨慎实施战略	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,根据情况的变化谨慎实施或调整战略规划和步骤
企业紧缩战略	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	转向战略	在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
		放弃战略	在转向战略无效时
		清算战略	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
国际化经营战略	指企业从国内经营走向跨国经营,从国内市场进入国外市场,在国外设立多种形式的组织,对国内外的生产要素进行配置,在一个或若干个经济领域进行经营的活动的战略,是企业产品与服务在本土之外的发展战略	钻石模型	生产要素、需求条件、相关支撑产业以及企业战略、产业结构和同业竞争
		国际化经营战略的类型	全球化战略
			国际化战略
			跨国化战略
			多国化战略

【例3·单选题】下列属于企业稳定战略的是()。

- A. 转向战略 B. 暂停战略 C. 放弃战略 D. 清算战略

【答案·解析】B 本题考查对稳定战略的了解。

考点四 企业经营决策

(一)企业经营决策的概念和类型

企业经营决策是指企业通过内部条件和外部环境的调查研究、综合分析,运用科学的方法选择合理方案,实现企业经营目标的整个过程。这一定义包含以下内容:①决策要有明确的目标,没有目标就无从决策;②决策要有多个可行方案供选择;③决策是建立在调查研究、综合分析、评价和选择的基础上的。经营决策日益渗透到企业经营的各个层次、各个环节,在指导企业经营的实践中发挥着重要的作用。

表 1—6 企业经营决策的类型

分类方法	分 类
决策影响的时间	长期决策
	短期决策
决策的重要性与企业战略的层次	总体层经营决策
	业务层经营决策
	职能层经营决策
环境因素的可控程度	确定型决策
	风险型决策
	不确定型决策
决策目标的层次性	单目标决策
	多目标决策

(二)企业经营决策的要素

表 1—7 企业经营决策的要素

要素	作用与地位
决策者	企业经营决策的主体,是决策最基本的要素
决策目标	决策目标的确立是科学决策的起点,它为决策指明了方向,为选择行动方案提供了衡量标准,也为决策实施的控制提供了依据
决策备选方案	备选方案的存在是决策的前提,也为决策者提供了充分发挥个人能力的空间,是决策者展示个人价值观、经验、分析能力和判断技巧的平台
决策条件	决策是否正确,能否顺利实施,它的影响效果如何,不仅取决于决策者和决策方案,而且直接取决于决策所处的环境和条件
决策结果	是保证决策科学化的重要前提,也是方案择优的最终依据之一

资和研发力度,不断开拓儿童牙膏市场。从企业战略层次分析,该企业的此项战略属于()。

- A. 企业总体战略 B. 企业业务战略 C. 企业营销战略 D. 企业职能战略

【答案·解析】B 提高牙膏产品在市场中的竞争地位属于企业业务战略。

2. (2011年)SWOT分析法中的S和T是指()。

- A. 机会和劣势 B. 优势和机会 C. 优势和威胁 D. 劣势和威胁

【答案·解析】C S和T代表优势和威胁。

3. (2011年)在波士顿矩阵中,幼童区的产品特征是()。

- A. 业务增长率比较低,市场占有率比较高 B. 业务增长率比较低,市场占有率比较低
C. 业务增长率比较高,市场占有率比较低 D. 业务增长率比较高,市场占有率比较高

【答案·解析】C 本题考查幼童区的产品特征。

4. (2011年)某钢铁生产企业为降低原材料价格,将经营范围延伸至采矿业,该企业实施的是()战略。

- A. 后向一体化 B. 前向一体化 C. 横向一体化 D. 水平一体化

【答案·解析】A 采矿业属于钢铁生产业的下游产业,故为后向一体化。

5. (2011年)某企业为了增强生产和经营能力,通过契约交易,以联合生产形式与某世界500强企业建立战略联盟,该战略联盟属于()。

- A. 技术开发与研究联盟 B. 营销联盟
C. 产业协调联盟 D. 产品联盟

【答案·解析】D 以联合生产形式与某企业建立战略联盟,这属于产品联盟。

6. (2011年)某企业拟生产某种产品,根据预测估计,该产品的市场状态及概率是:畅销为0.3、一般为0.5、滞销为0.2,这三种市场状态下的损益值分别为40万元、30万元和25万元。该产品的期望损益值为()万元。

- A. 28 B. 32 C. 36 D. 38

【答案·解析】B 产品期望损益为: $40 \times 0.3 + 30 \times 0.5 + 25 \times 0.2 = 32$ 。故选B。

7. (2012年)企业战略分为三个层次,具体由企业总体战略、企业业务战略和()组成。

- A. 企业竞争战略 B. 企业事业部战略 C. 企业发展战略 D. 企业职能战略

【答案·解析】D 企业战略的三个层次为企业总体战略、企业业务战略和企业职能战略。

8. (2012年)企业战略从基层单位自下而上产生,并加以推进和实施。这种战略实施模式为()模式。

- A. 指挥型 B. 转化型 C. 增长型 D. 合作型

【答案·解析】C 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和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。因此,采用这一模式对管理者的要求很高,它要能正确评判下层的各种建议,淘汰不适当的方案。

9. (2012年)利润计划轮盘是罗伯特·西蒙斯提出的一种基于企业战略的业绩评价模式,其构成为利润轮盘、现金轮盘和()。

- A. 资产轮盘 B. 负债轮盘
C. 销售利润率轮盘 D. 净资产收益率轮盘

【答案·解析】D 利润计划轮盘的构成为利润轮盘、现金轮盘和净资产收益率轮盘。

10. (2012 年)根据迈克·波特教授提出的“五力模型”,在行业中普遍存在着五种竞争力量,分别是行业内现有企业间的竞争、新进入者的威胁、替代品的威胁、购买者的谈判能力和()。

- A. 供应者的谈判能力
- B. 生产者的谈判能力
- C. 销售者的谈判能力
- D. 使用者的谈判能力

【答案·解析】A 本题考查波特的“五力模型”。著名战略管理学家迈克·波特教授提出的“五力模型”是分析行业结构的重要工具。在一个行业里,普遍存在着五种基本竞争力量,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。这五种基本竞争力量的状况以及综合强度,引发行业内在结构的变化,从而决定着行业内部竞争的激烈程度,决定着行业中获得利润的最终潜力。

11. (2012 年)某行业的市场趋于饱和,内部竞争异常激烈,许多小企业逐步被淘汰,行业由分散走向集中。按照行业生命周期理论,该行业处于()。

- A. 形成期
- B. 成长期
- C. 成熟期
- D. 衰退期

【答案·解析】C 根据题意,市场趋于饱和,内部竞争异常激烈,许多小企业逐步被淘汰,行业由分散走向集中,这应该属于行业的成熟期。

12. (2012 年)为了扭转亏损,某家电生产企业将旗下的洗衣机事业部整体出售。这一做法表明该企业采取的战略是()。

- A. 放弃战略
- B. 暂停战略
- C. 转向战略
- D. 清算战略

【答案·解析】A 家电企业将洗衣机事业部整体出售,这属于放弃战略。

13. (2012 年)在造船业不景气的情况下,某造船厂除仍承接远洋石油运输船的生产业务外,开始承接建筑工程和石油勘探设备的钢结构加工业务。这一做法表明该造船厂实施的是()战略。

- A. 水平多元化
- B. 垂直多元化
- C. 同心型多元化
- D. 非相关多元化

【答案·解析】C 同心型多元化,是指以市场或技术为核心的多元化,如一家生产电视机、电冰箱、洗衣机的企业,以家电市场为核心;造船厂在造船业不景气的情况下承接建筑工程和石油勘探设备的钢结构加工业务等。

14. (2013 年)某汽车生产企业为了提升产品的市场影响力,积极实施市场营销战略,增加广告资金投入,加大市场宣传力度,提升品牌声誉。从企业战略层次分析,该企业的此项战略属于()。

- A. 企业总体战略
- B. 企业业务战略
- C. 企业稳定战略
- D. 企业职能战略

【答案·解析】D 积极实施市场营销战略,增加广告资金投入,加大市场宣传力度,这属于企业职能战略。

15. (2013 年)关于企业战略管理的说法,错误的是()。

- A. 企业战略管理的基本任务是实现特定阶段的战略目标
- B. 企业战略管理的最高任务是实现企业使命
- C. 企业战略管理的主体是企业全体员工
- D. 企业战略管理是一个动态的过程

【答案·解析】C 企业战略管理的主体是企业的高层管理人员。

16. (2013 年)企业在制定未来的发展战略时,可选择的外部宏观环境分析方法是()。

A. 价值链分析法

B. PESTEL 分析法

C. 杜邦分析法

D. 波士顿矩阵分析法

【答案·解析】B 本题考查外部宏观环境分析法的内容,PESTEL 分析法属于外部宏观环境分析方法。

17. (2013 年)某高新技术企业积极吸引并集聚了大量高素质的研发人才和管理人才,构建了企业的核心竞争力。该企业的核心竞争力体现为()。

A. 关系竞争力

B. 环境竞争力

C. 资源竞争力

D. 市场竞争力

【答案·解析】C 集聚大量高素质的研发人才和管理人才,构建了企业的核心竞争力,这属于资源竞争力。

18. (2013 年)下列企业活动中,属于价值链辅助活动的是()。

A. 原料供应

B. 技术开发

C. 生产加工

D. 市场营销

【答案·解析】B 本题考查价值链分析法的内容。

19. (2013 年)某服装生产企业通过特许经营形式与多家服装零售企业建立战略联盟,该战略联盟属于()。

A. 研发联盟

B. 产品联盟

C. 营销联盟

D. 产业协调联盟

【答案·解析】C 服装生产企业通过特许经营形式与多家服装零售企业建立战略联盟,这属于营销联盟。

20. (2013 年)关于企业经营决策的说法,错误的是()。

A. 决策者是企业经营决策的主体

B. 备选方案的存在是企业经营决策的前提

C. 企业经营决策应当建立在调查研究、综合分析、评价和选择的基础上

D. 备选方案的选择是企业经营决策的起点

【答案·解析】D 决策目标的确立是企业经营决策的起点。

21. (2014 年)为了提升市场竞争地位,某汽车制造企业成立跑车事业部,投资研发运动型硬顶敞篷跑车,并开展市场营销活动。从企业战略层次分析,该企业的此项战略属于()。

A. 企业总体战略

B. 企业业务战略

C. 企业稳定战略

D. 企业职能战略

【答案·解析】B 汽车制造企业成立跑车事业部,投资研发运动型硬顶敞篷跑车,并开展市场营销活动,这属于企业业务战略。

22. (2014 年)关于企业使命的说法,错误的是()。

A. 企业使命说明了企业的根本性质和存在的理由

B. 企业使命是企业一定时期内生产经营所预期达到的理想成果

C. 企业使命揭示了企业长远发展的前景

D. 企业使命为企业战略目标的确定提供了依据

【答案·解析】B 本题考查企业使命的概念。

23. (2014 年)某企业将战略决策范围由少数高层领导扩大到企业高层管理集体,积极协调高层管理人员达成一致意见,并将协商确定后的战略加以推广和实施。该企业采用的战略实施模式是()。

A. 指挥型

B. 变革型

C. 合作型

D. 文化型

【答案·解析】C 考查战略实施模式的概念。由少数高层领导扩大到企业高层管理集体,积极协调高层管理人员达成一致意见,并将协商确定后的战略加以推广和实施,这属于合