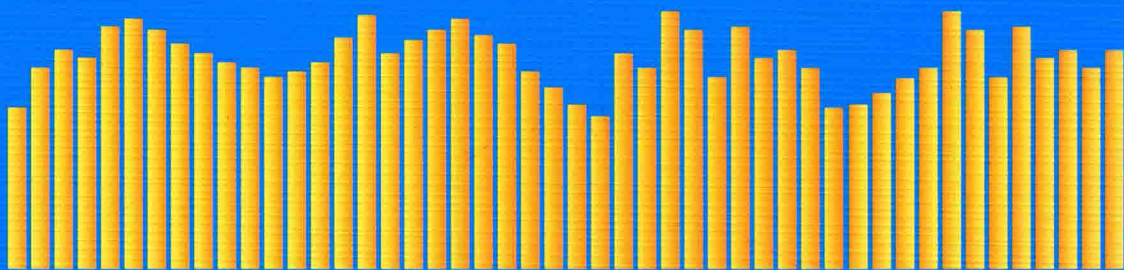


工商管理专业 知识与实务 (中级)

全国经济专业技术资格考试研究组 编著



Professional · Efficient · Comprehensive · Practical

专业

高效

全面

实用

- ◎ **专业**：严格依据大纲和教材，准确分析考情和命题趋势。
- ◎ **高效**：采用专题和图表，高度提炼考点内容和难点。
- ◎ **全面**：囊括近5年真题和详解，配有同步练习+6套模拟试卷。
- ◎ **实用**：理论提升+实战冲刺，适合“经济师”考试的所有复习情况。



全国经济专业技术资格考试·应试宝典与实战模拟

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研究组 编著

清华大学出版社
北京

内 容 简 介

本书由多年从事全国经济专业技术资格考试研究的人员编写,以“准确分析命题趋势+紧密把握考试难点+详细讲解历年真题+科学加强同步训练+实战模拟考试现场”5大模块为主线,为考生提供了高效专业的考试服务。

根据“经济专业技术资格考试大纲”的要求,工商管理中级经济师在“专业知识与实务”领域应具备从事实际工商管理相应级别的、必备的基础性知识和能力。据此,本书分为8章,详细地介绍了企业战略与经营决策、公司法人治理结构、市场营销与品牌管理、生产管理与控制、物流管理、技术创新管理、人力资源规划与薪酬管理、企业投融资决策及重组等知识模块的考点分析和真题详解,帮助考生在短时期内有效地把握考试要领,减轻备考负担,增强应试能力,从容应对考试。

本书内容紧扣考试大纲,针对性强,内容翔实,是广大有志于参加经济专业技术资格考试的考生(尤其对于起点低、基础薄弱的读者)考前复习的辅导用书。同时,本书也是相关专业技术人员提高业务水平、查找相关专业知识的必备工具。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

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研究组编著. —北京:清华大学出版社, 2015

(全国经济专业技术资格考试·应试宝典与实战模拟)

ISBN 978-7-302-37949-2

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(2014)第 207874 号

责任编辑:章忆文 陈立静

装帧设计:杨玉兰

责任校对:马素伟

责任印制:沈露

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编:100084

社 总 机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 刷 者:清华大学印刷厂

装 订 者:北京市密云县京文制本装订厂

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×260mm 印 张:25 字 数:600千字

版 次:2015年5月第1版 印 次:2015年5月第1次印刷

定 价:46.00元

在我国，经济师是一种职称，是对从事经济领域工作的人的一种工作能力上的评定，要取得“经济师”职称，需要参加经济专业技术资格考试。该考试实行全国统一考试制度，成绩合格者由人事部统一发放合格证书。经济专业技术资格考试并不针对于某一个特定领域，在金融、工商管理、税务、房地产等各行各业经济领域工作的人都可以参加该考试，获得一种工作能力上的测评肯定。

据调查表明，现在每年参加该项考试的从业人员已达到百万以上。并且，随着人才专业化的要求日益增强，经济师考试的难度也日益加大。为了帮助考生能够用最少的时间掌握较多的考试知识及经验技巧，清华大学出版社出版了“全国经济专业技术资格考试·应试宝典与实战模拟”系列丛书。本书是该系列丛书中的一本。

关于“中级工商管理经济师”

“中级工商管理经济师”是我国经济师职称的中级职称之一。考生需要参加并在1个考试年度内的经济专业技术资格考试中，通过“经济基础知识(中级)”、“工商管理专业知识与实务(中级)”两门考试，方可获得经济(工商管理)专业中级资格。考试每年举行一次，分两个半天进行，两个科目的考试时间均为两个半小时。获得该资格，可以反映持证人在经济(工商管理)专业上，已具备中级水平的学术学识与工作能力，便于用人单位更好地在从业人员中进行择优聘用。

本书特点

本着为考生服务，帮助考生提高应试能力和考试成绩的初衷，我们将本书定位于全方位的应试宝典，包括“历年考情分析+考试重点精讲+历年真题详解+同步习题训练+模拟试卷实战”5大部分。本书采用5步学习法，提供高效而又专业的5大考试服务，针对性强，实用性强，可以帮助考生全方位应对经济专业技术资格考试。

- **第1步 准确分析命题趋势** 提炼考情，总结近5年每章的主要题型和所占当年考卷的分值，帮助考生初步了解命题趋势。
- **第2步 紧密把握考试难点** 紧扣大纲，梳理全部考点内容和难点知识，帮助考生熟悉考点体系。
- **第3步 详细解讲历年真题** 吃透真题，囊括近5年每个考点的真题详解，帮助考生持续掌握考点所对应的知识内容。
- **第4步 科学加强同步训练** 强化练习，同步考点大量习题的有效训练，帮助考生巩固并加深对考点所对应的知识内容的掌握。
- **第5步 实战模拟考试现场** 仿真实战，模拟考试环境的规范的考试命题，帮助考生稳步进入备考状态。

读者定位

本书适合经济专业技术资格考试的所有复习阶段，既可以作为第一阶段提高理论水平使用，也可以作为“考前”实战冲刺使用，尤其对于起点低、基础薄弱的读者更适合。除此之外，本书所有题目均配有全解全析。

互动交流

参与本书创作和编排等工作的人员有：陈健、陈杰英、陈长伟、丁永平、高尚兵、谷秀凤、韩春、姜苏芳、李青山、刘菁、马海平、倪震、潘小凤、钱建军、邵夫林、束云刚、汪伟、王俊来、吴松松、杨柳、杨章静、张芸露、周新。

由于编者水平有限，书中难免存在不当之处，恳请广大读者批评指正。任何批评和建议请发至：kaoshiresearch@163.com。

作者期许

“临渊羡鱼，不如退而结网”。最后，希望各位考生能够认真备考，并以轻松的心态面对考试。预祝广大考生顺利通过经济专业技术资格考试，马到成功，鹏程万里！

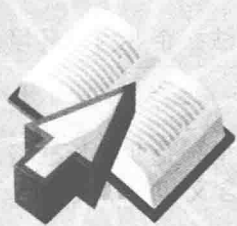
编者

第一章 企业战略与经营决策1	第一节 公司所有者与经营者 41
本章考试大纲.....2	考点一 公司所有者..... 41
分值比重分布.....2	考点二 公司经营者..... 43
重点考点精要.....2	考点三 公司所有者与经营者的 关系..... 44
第一节 企业战略概述2	第二节 股东机构 44
考点一 企业战略概述.....2	考点四 股东概述..... 44
考点二 企业战略管理概念和内涵.....4	考点五 有限责任公司..... 47
考点三 企业战略的制订流程.....4	考点六 累积投票制..... 49
考点四 企业战略的实施.....5	考点七 国有独资公司权力机构..... 49
考点五 企业战略控制.....6	第三节 董事会 49
第二节 企业战略分析7	考点八 董事会概述..... 49
考点六 企业外部环境分析.....7	考点九 有限责任公司董事会..... 50
考点七 企业内部环境分析.....10	考点十 股份有限公司董事会..... 52
考点八 企业综合分析.....11	考点十一 独立董事..... 53
第三节 企业战略类型与选择11	考点十二 国有独资公司董事会..... 54
考点九 基本竞争战略.....11	第四节 经理机构 54
考点十 企业成长战略.....12	考点十三 经理概述..... 54
考点十一 企业稳定战略.....15	考点十四 董事会与经理的关系..... 55
考点十二 企业紧缩战略.....16	考点十五 有限责任公司和股份 有限公司经理机构的 主要职权..... 55
第四节 企业经营决策16	考点十六 国有独资公司董事会与 总经理的关系特征..... 56
考点十三 企业经营决策的概念和 类型.....16	第五节 监督机构 56
考点十四 企业经营决策的构成 要素.....16	考点十七 监事会与监事会制度..... 56
考点十五 制定企业经营决策流程.....17	考点十八 有限责任公司监事会..... 56
考点十六 企业经营决策方法.....17	考点十九 股份有限公司监事会..... 57
历年真题详解.....19	考点二十 国有独资公司监事会..... 58
同步试题训练.....33	历年真题详解..... 58
同步试题解析.....36	同步试题训练..... 66
第二章 公司法人治理结构39	同步试题解析..... 69
本章考试大纲.....40	第三章 市场营销与品牌管理 73
分值比重分布.....40	本章考试大纲..... 74
重点考点精要.....41	

分值比重分布	74	考点五 车间生产作业计划概述	112
重点考点精要	75	第三节 生产控制	113
第一节 市场营销概述	75	考点六 生产控制概述	113
考点一 市场与市场营销	75	第四节 生产作业控制	115
第二节 市场营销环境	78	考点七 生产作业控制与生产进度 控制	115
考点二 市场营销宏观环境	78	考点八 在制品控制	116
考点三 市场营销微观环境	78	考点九 库存控制概述	117
考点四 市场营销环境分析	79	考点十 生产调度概述	119
第三节 目标市场战略	79	第五节 现代生产管理与控制的方法	120
考点五 市场细分概述	79	考点十一 MRP、MRP II、ERP、 丰田生产方式的原理和 内容	120
考点六 目标市场概述	80	考点十二 看板管理原理	123
考点七 市场定位	82	历年真题详解	124
第四节 市场营销组合策略	82	同步试题训练	138
考点八 产品策略	82	同步试题解析	141
考点九 定价策略	85	第五章 物流管理	145
考点十 分销渠道概述	86	本章考试大纲	146
考点十一 促销策略	88	分值比重分布	146
第五节 品牌管理	89	重点考点精要	147
考点十二 品牌的含义	89	第一节 物流管理概述	147
考点十三 品牌资产的组成	90	考点一 物流与企业物流	147
考点十四 品牌战略	90	考点二 企业物流分类	148
历年真题详解	91	考点三 企业物流的作业目标	149
同步试题训练	98	第二节 企业采购与供应物流管理	149
同步试题解析	101	考点四 企业采购与企业采购 管理	149
第四章 生产管理与控制	105	考点五 企业供应物流	150
本章考试大纲	106	第三节 企业生产物流管理	151
分值比重分布	106	考点六 企业生产物流与企业生产 物流管理	151
重点考点精要	107	考点七 企业生产物流的类型	152
第一节 生产计划	107	考点八 企业生产物流的方式	152
考点一 生产能力概述	107	第四节 企业仓储与库存管理	154
考点二 生产计划概述	109		
考点三 不同类型产品生产进度的 安排方法	111		
第二节 生产作业计划	111		
考点四 生产作业计划与期量 标准	111		

考点九 企业仓储与企业仓储管理.....	154	考点十二 知识产权管理.....	193
考点十 库存概述.....	155	历年真题详解.....	194
考点十一 经济订货批量模型.....	156	同步试题训练.....	205
第五节 企业销售物流管理.....	157	同步试题解析.....	208
考点十二 企业销售物流概述.....	157	第七章 人力资源规划与薪酬管理	211
考点十三 企业销售物流管理.....	158	本章考试大纲.....	212
考点十四 企业销售物流管理效果的评价.....	159	分值比重分布.....	212
历年真题详解.....	160	重点考点精要.....	213
同步试题训练.....	166	第一节 人力资源规划.....	213
同步试题解析.....	169	考点一 人力资源规划概述.....	213
第六章 技术创新管理	173	考点二 人力资源需求与供给预测.....	214
本章考试大纲.....	174	考点三 人力资源需求预测的方法.....	214
分值比重分布.....	174	考点四 人力资源供给预测的方法.....	215
重点考点精要.....	175	第二节 绩效考核.....	216
第一节 技术创新的含义、分类与模式.....	175	考点五 绩效与绩效考核概述.....	216
考点一 创新与技术创新.....	175	考点六 绩效考核的方法.....	218
考点二 技术创新的模式.....	177	第三节 薪酬管理.....	220
第二节 技术创新决策.....	179	考点七 薪酬的概念、构成与功能.....	220
考点三 技术预测.....	179	考点八 企业薪酬制度概述.....	221
考点四 技术评价.....	181	考点九 以职位为导向的基本薪酬制度设计方法.....	222
考点五 技术创新战略.....	184	考点十 以技能为导向的基本薪酬制度设计方法.....	223
考点六 技术创新决策的评估方法.....	186	考点十一 激励薪酬制度的设计.....	223
第三节 技术创新组织与管理.....	187	考点十二 员工福利.....	224
考点七 企业技术创新的内部组织模式.....	187	考点十三 非经济性薪酬.....	224
考点八 企业技术创新的外部组织模式.....	188	历年真题详解.....	225
考点九 企业 R&D 管理.....	189	同步试题训练.....	240
第四节 技术贸易与知识产权管理.....	190	同步试题解析.....	243
考点十 技术贸易.....	190		
考点十一 国际技术贸易.....	192		

第八章 企业投融资决策及重组	247	第三节 投资决策.....	256
本章考试大纲.....	248	考点七 固定资产投资.....	256
分值比重分布.....	248	考点八 长期股权投资.....	258
重点考点精要.....	249	第四节 企业重组.....	259
第一节 财务管理的基本价值观念.....	249	考点九 重组概述.....	259
考点一 货币的时间价值.....	249	考点十 分立.....	260
考点二 风险价值观念.....	250	考点十一 企业价值评估的方法.....	261
第二节 筹资决策.....	251	历年真题详解.....	262
考点三 资本成本.....	251	同步试题训练.....	275
考点四 杠杆理论.....	253	同步试题解析.....	279
考点五 资本结构理论.....	254	工商管理专业知识与实务(中级)实战	
考点六 资本结构决策.....	255	模拟试卷、参考答案及解析.....	283



第一章

企业战略与经营决策

本章考试大纲

一、考试目的

调查应试人员是否掌握企业战略制订、实施、控制以及企业经营决策的基本理论和基本内容,是否掌握企业战略环境分析、实施、控制和企业经营决策的相关方法,以及是否具有进行企业科学经营决策的能力。

二、考试内容

(一)企业战略概述

企业战略的基本概念、特征、层次;企业战略管理的概念和内涵;企业战略的制订流程;企业战略的实施模式及实施步骤;企业战略控制的原则、流程和方式。

(二)企业战略分析

企业外部环境分析的内容及方法;企业内部环境分析的内容及方法;企业综合分析的方法。

(三)企业战略类型与选择

基本竞争战略的含义和战略类型;企业成长战略的含义和战略类型;企业稳定战略的含义和战略类型;企业紧缩战略的含义和战略类型。

(四)企业经营决策

企业经营决策的概念和类型;企业经营决策的构成要素;制定企业经营决策流程;企业经营决策的定性决策方法和定量决策方法。

分值比重分布

纵观近 5 年考试试卷的命题风格,单项选择题、多项选择题和案例分析题中都出现过本章的知识点,所占考试平均分值为 20 分左右。

近 5 年本章考试题型和分值比重分布

考试年份	单项选择题(每题 1 分)	多项选择题(每题 2 分)	案例分析题	总分值
2014 年	7 题 7 分	2 题 4 分	4 题 8 分	13 题 19 分
2013 年	7 题 7 分	3 题 6 分	4 题 8 分	14 题 21 分
2012 年	7 题 7 分	2 题 4 分	5 题 10 分	14 题 21 分
2011 年	7 题 7 分	2 题 4 分	4 题 8 分	13 题 19 分
2010 年	5 题 5 分	2 题 4 分	5 题 10 分	12 题 19 分

重点考点精要

第一节 企业战略概述

考点一 企业战略概述

(一)企业战略的概念

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作出的长远性、全局性的谋划或方案。

(二)企业战略的特征

企业战略的特征见表 1.1。

表 1.1 企业战略的特征

企业战略的特征	含 义
全局性与复杂性	根据企业总体发展的需要而制订的,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,战略的制订、实施和评价都是一项复杂的系统工程
稳定性与动态性	企业战略制订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	企业战略的目标是实现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,企业战略的制订及实施具有一定的风险性

(三)企业战略的层次

企业战略一般可以划分为三个层次(见表 1.2):企业总体战略、企业业务战略和企业职能战略。

表 1.2 企业战略的层次

企业战略的层次	定 义	内 涵
企业总体战略	企业总体战略是企业总体的最高层次的战略,是整个企业发展的总纲	企业总体战略决定和揭示企业的使命和目标
企业业务战略	企业业务战略也称竞争战略或事业部战略,是企业内部各部门和所属单位在企业总体战略指导下,经营管理某一个特定的经营单位的战略计划	企业业务战略的重点是改进一个业务单位在它所从事的行业中,或某一特定的细分市场中所提供的产品和服务的竞争地位
企业职能战略	企业职能战略是企业总体战略和企业业务战略的具体实施战略	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

【例 1. 多选题】企业战略分若干层次,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

【答案】 ABD

【解析】考核企业战略的层次。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。

考点二 企业战略管理概念和内涵

安索夫于 1976 年在其出版的《从战略计划趋向战略管理》一书中提出“战略管理”一词。

企业战略管理是指企业战略的分析与制订、评分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。

企业战略管理的步骤、主客体与任务见表 1.3。

表 1.3 企业战略管理的步骤、主客体与任务

战略管理的步骤	分析与制订	是一个完整的、相互联系的管理过程
	评价与选择	站在企业整体角度思考
	实施与控制	着眼于企业长远发展
主客体	主体	管理者
	客体	“做什么”: 涉及目标选择 “如何做”: 涉及实现目标的路径选择
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	

考点三 企业战略的制订流程

企业战略的制订流程见表 1.4。

表 1.4 企业战略的制订

明确企业愿景、使命与战略目标	愿景	愿景概括了企业的未来目标、使命及核心价值,明确界定了企业在未来社会范围里是什么样子,是企业长期发展需要实现的目标。 回答“我是谁”的问题。 愿景包括核心信仰(核心价值观和核心使命)和未来前景两部分
	使命	说明企业的根本性质与存在的理由,说明企业的宗旨、哲学、信念、原则。表明企业在社会经济中的整体发展方向所扮演的角色和承担的责任。 回答“企业的业务是什么”的问题。 使命的定位: ①企业生存目的的定位(满足市场某种需求); ②企业经营哲学的定位(企业经营活动本质性的认识); ③企业形象的定位
	目标	企业在一定时期内沿其经营方向所预期达到的理想成果,一般分为盈利、服务、员工和社会责任四个方面
准备战略方案	拟定多个备选方案	
评价和选择战略方案	选择适合的方案。 遵循原则: 择优原则、民主协调原则和综合平衡原则	



考点四 企业战略的实施

(一)企业战略的实施模式

企业战略的实施模式见表 1.5。

表 1.5 企业战略的实施模式

实施模式	相关内容
指挥型	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
转化型	<p>转化型模式是从指挥型转变来的。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。</p> <p>增加了三种组织行为科学的方法。</p> <p>(1)利用组织机构和参谋人员明确传递企业优先考虑的事务和信息，把注意力集中在所需要的领域。</p> <p>(2)建立规划系统、效益评价以及激励补偿等手段，以便支持实施战略的行政管理系统。</p> <p>(3)运用文化调节的方法促进整个系统发生变化。</p> <p>缺点：过分强调组织体系和结构，有可能失去战略的灵活性。</p> <p>该模式比较适合环境确定性较大的企业</p>
合作型	<p>该模式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。</p> <p>缺点：战略是各方协商的结果，可能会降低战略的经济合理性。</p> <p>这种模式比较适合复杂而又缺少稳定性环境的企业</p>
文化型	该模式是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	<p>企业的战略是从基层单位自下而上地产生的。</p> <p>对管理者的要求较高，需要正确评判下层的各种建议，淘汰不适当的方案</p>

【例 2. 单选题】企业高层领导确定战略后，向管理人员宣布企业战略，然后强制下层管理人员执行，这种战略实施模式为()模式。

- A. 指挥型 B. 转化型 C. 文化型 D. 增长型

【答案】A

【解析】考核企业战略的实施模式。在企业战略实践中，战略实施有五种模式，即指挥型、转化型、合作型、文化型、增长型。指挥型模式具有如下特点：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。

(二)企业战略的实施步骤

企业战略的实施步骤见表 1.6。

表 1.6 企业战略的实施步骤

实施步骤	相关内容
战略变化分析	认识自己需要进行怎样的调整才能成功地实施战略
战略方案分解与实施	从时间和空间两个方面进行分解
战略实施的考核与激励	考核是检验企业战略的重要标准,从而验证企业战略的正确性、可执行性和效益性。常用的方法有关键绩效指标法、平衡计分卡等

考点五 企业战略控制

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。

(一)企业战略控制的原则

企业战略控制的原则见表 1.7。

表 1.7 企业战略控制的原则

原则	相关内容
确保目标原则	达成企业目标,通过执行战略计划确保战略目标的实现
适度控制原则	控制切记过度,保持与目标一致性,保持实施方向的正确
适时控制原则	选择正确的时机对战略进行修正
适应性原则	应视不同业务范围、工作特点制订不同的监控标准和方式

(二)企业战略控制的流程

企业战略控制的流程见表 1.8。

表 1.8 企业战略控制的流程

流程	相关内容
制订绩效标准	控制标准在战略计划指导下建立,是测评实际绩效和预期绩效的尺度
衡量实际绩效	将企业的实际绩效与控制标准进行比较,衡量企业活动的实际绩效是否符合标准,以便采取有效的对策
审查结果	发现战略实施过程中是否存在问题和存在什么问题,以及为什么存在这些问题的重 要过程
采取纠偏措施	对于存在的偏差的战略,要采取一定的措施

【例 3. 单选题】企业战略控制的流程包括()。

- A. 制订绩效标准 B. 衡量实际绩效 C. 选择适合的控制措施
D. 审查结果 E. 采取纠偏措施

【答案】 ABDE

【解析】 考核企业战略控制的流程。



(三)企业战略控制的方式

企业战略控制的方式见表 1.9。

表 1.9 企业战略控制的方式

方式	相关内容
杜邦分析法	<p>杜邦分析法是基于财务指标的战略控制方法，由美国杜邦企业开发并使用。利用几种主要的财务比率之间的关系来综合地分析企业的财务状况，从财务角度评价企业绩效和战略实施的状况。</p> <p>杜邦分析法中的几种主要的财务指标关系为</p> <p>净资产收益率=资产净利率×权益乘数</p> <p>资产净利率=销售净利率×资产周转率</p> <p>销售净利率=净利润÷销售收入</p> <p>资产周转率=销售收入÷平均资产总额</p> <p>净利润=销售净额-成本总额+其他利润-所得税</p> <p>权益乘数=1÷(1-资产负债率)=负债总额÷资产总额</p> <p>负债总额=流动负债+长期负债</p> <p>资产总额=流动负债+非流动资产</p>
平衡记分卡	平衡记分卡的设计包括四个方面：财务角度、顾客角度、内部经营流程、学习与成长
利润计划轮盘	<p>利润计划轮盘是由罗伯特·西蒙斯(Robert Simons)于 1998 年在《利润计划要诀》一文中提出的一种基于企业战略的业绩评价模式。</p> <p>利润计划轮盘是主要应用于战略业绩目标的制订和战略实施过程控制的战略管理工具，由利润轮盘、现金轮盘和净资产收益率轮盘三部分组成。以净资产收益率作为战略的最高业绩目标</p>

【例 4. 单选题】 利润计划轮盘以()作为战略的最高业绩目标。

- A. 利润 B. 现金 C. 净资产收益率 D. 权益回报率

【答案】 C

【解析】 考核利润计划轮盘。利润计划轮盘以净资产收益率作为战略的最高业绩目标。

第二节 企业战略分析

④ 考点六 企业外部环境分析

外部环境分析主要包括宏观环境分析和行业环境分析。

(一)宏观环境分析——PEST 分析法

宏观环境分析的主要要素：政治环境、社会文化环境、经济环境和科技环境，见表 1.10。

表 1.10 PEST 分析法

主要因素	相关内容
政治环境	制约和影响企业的各种政治要素及其运行所形成的环境系统。具体包括政治制度、体制、方针政策、法律法规等
社会文化环境	包括一个国家或地区的社会性质、人们共享的价值观、文化传统、生活方式;人口状况、教育程度、风俗习惯、宗教信仰
经济环境	包括宏观经济和微观经济
科技环境	企业所在的地区或国家的科技水平、科技政策、新产品开发的能力以及技术发展动向等

注意: 宏观经济是指一个国家的人口数量及其增长趋势, 国民收入、国民生产总值及其变化情况以及通过这些指标反映的国民经济发展水平和发展速度。微观经济是指企业所在地区或所服务地区的消费者的收入水平、消费偏好、储蓄情况、就业程度等因素(直接影响企业市场大小)。

(二)行业环境分析

1. 行业生命周期分析

行业生命周期分成四个阶段: 形成期、成长期、成熟期和衰退期, 见表 1.11。

表 1.11 行业生命周期

行业生命周期	特征	对策
形成期	某一行业刚出现的阶段, 企业规模小, 产品和技术不成熟, 此时竞争压力小	研究开发和工程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	行业产品逐渐完善, 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	行业市场已趋于饱和, 行业内部竞争异常激烈, 行业集中度增加	产品成本控制和市场营销有效性成为影响企业成败的关键因素
衰退期	市场萎缩, 行业规模缩小, 竞争也很残酷, 进入“夕阳行业”	放弃战略或清算战略

【例 5. 多选题】 行业生命周期的阶段包括()。

- A. 萌芽期 B. 形成期 C. 成长期
D. 成熟期 E. 衰退期

【答案】 BCDE

【解析】 考核行业生命周期的四个阶段。行业生命周期分形成期、成长期、成熟期和衰退期四个阶段。

2. 行业竞争结构分析

著名战略管理学家迈克尔·波特教授提出的“五力模型”是分析行业结构的重要工