

2015 年经济专业技术资格考试辅导教材  
中大网校推荐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

### 历年真题分章解析与考题预测

全国经济专业技术资格考试研究院 编 著

- ✓ **权威**：紧扣考试大纲，根据考点练习
- ✓ **全面**：覆盖所有考点，真正做到不漏题
- ✓ **真实**：以历年真题为主，更有代表性
- ✓ **模拟**：配有考试辅导光盘，方便临考训练
- ✓ **解析**：名师深度解析，网络实时答疑



附赠模拟上机考试光盘

清华大学出版社



2015年经济专业技术资格考试辅导教材

# 工商管理

## 专业知识与实务

中 级

历年真题分章解析与考题预测

全国经济专业技术资格考试研究院◎编 著

清华大学出版社

北 京

## 内 容 简 介

本书以人力资源和社会保障部人事考试中心编写的《工商管理专业知识与实务(中级)》为依据,在多年研究考试命题特点及解题方法的基础上编写而成。针对每一章,都分为“重要考点分析”“近三年题型及分值总结”“思维导图”“知识点测试”“考题预测及强化训练”几部分,帮助考生在考前加深记忆,顺利通过考试。

本书结构清晰,知识点全面,语言通俗易懂,是考生参加经济师考试的必备复习材料,也是相关专业技术人员提高业务水平、查找相关专业信息的有效资料。

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)历年真题分章解析与考题预测 / 全国经济专业技术资格考试研究院 编著.  
—北京:清华大学出版社,2015

(2015年经济专业技术资格考试辅导教材)

ISBN 978-7-302-39581-2

I. ①工… II. ①全… III. ①工商行政管理—资格考试—题解 IV. ①F203.9-44

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 049843 号

责任编辑:张颖 高晓晴

封面设计:马筱琨

版式设计:方加青

责任校对:邱晓玉

责任印制:杨艳

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](mailto:c-service@tup.tsinghua.edu.cn)

质量反馈:010-62772015, [zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn](mailto:zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn)

印 装 者:北京鑫海金澳胶印有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×260mm 印 张:11.25 字 数:381千字

(附光盘1张)

版 次:2015年5月第1版

印 次:2015年5月第1次印刷

印 数:1~3500

定 价:29.80元

# 丛书编委会

主 编：索晓辉

编 委 会：晁 楠 吴金艳 雷 凤 张 燕  
方文彬 李 蓉 林金松 刘春云  
张增强 刘晓翠 路利娜 邵永为  
邢铭强 张剑锋 赵桂芹 张 昆  
孟春燕 杜友丽

# 前 言

经济社会的发展对各行各业的人才提出了新的要求，为了顺应这一发展趋势，经济行业对经济师的要求正逐步提高，审核制度也日益完善。

为了满足广大考生的迫切需要，我们严格依据人力资源和社会保障部人事考试中心组织编写的《全国经济专业技术资格考试用书》(内含大纲)，结合我们多年来对命题规律的准确把握，精心编写了这套“2015年经济专业技术资格考试辅导教材”。

本着助考生一臂之力的初衷，并依据“读书、做题、分析、模考”分段学习法的一贯思路，本书在编写过程中力图体现如下几个特点。

## 紧扣大纲，突出重点

本书严格按照人力资源和社会保障部最新考试大纲编写，充分体现了教材的最新变化与要求。所选习题的题型、内容也均以此为依据。在为考生梳理基础知识的同时，结合历年考题深度讲解考点、难点，使考生能够“把握重点，迅速突破”。

## 同步演练，科学备考

本书按照分段学习法的一贯思路，相应设置了“重要考点分析”“近三年题型及分值总结”“思维导图”“知识点测试”和“考题预测及强化训练”几个栏目，以全程辅导的形式帮助考生按照正确的方法复习备考。

## 命题规范，贴近实战

众所周知，历年真题是最好的练习题，本书在例题的选取上，以历年真题为主，让考生充分了解考试重点、难点，有的放矢，提高对考题的命中率。同时还配备了高保真模拟题，让考生以最接近真题的模拟自测题检验学习效果，提高自己的实战能力和应变能力。

## 解析详尽，便于自学

考虑到大部分考生是在职人士，主要依靠业余时间进行自学。本书对每道习题都进行了详尽、严谨的解析，有问有答，帮助考生快速掌握解题技巧，方便考生自学。如果考生在学习的过程中遇到问题，可加入本书的专用客服QQ群：339265757，将会有专业的老师为您解答。

## 思维导图，加深记忆

本系列习题集配有思维导图，在每章的开始帮助考生梳理重点，然后进行有针对性的训练，使复习效率更高。

## 模拟光盘，身临其境

为了帮助考生加深记忆，提高学习效率，本书专门提供了模拟考试系统光盘，针对各个章节进行练习。此外，光盘中还提供了5套模拟试卷，其中的考题不仅类型全面，而且有错题记录功能，方便后续的复习。

总而言之,通过凸显重点、辨析真题、同步自测、深度解析,希望能够使考生朋友们对考点烂熟于心,对考试游刃有余,对成绩胸有成竹。

本书由索晓辉组织编写,同时参与编写的还有晁楠、吴金艳、雷凤、张燕、方文彬、李蓉、林金松、刘春云、张增强、刘晓翠、路利娜、邵永为、邢铭强、张剑锋、赵桂芹、张昆、孟春燕、杜友丽,在此一并表示感谢。

最后,预祝广大考生顺利通过经济专业技术资格考试,在新的人生道路上续写辉煌。

# 目 录

<b>第一章 企业战略与经营决策</b> .....1	
本章重要考点分析.....1	
本章近三年题型及分值总结.....1	
第一节 企业战略概述.....2	
第二节 企业战略分析.....5	
第三节 企业战略类型与选择.....8	
第四节 企业经营决策.....11	
考题预测及强化训练.....12	
参考答案及解析.....20	
<b>第二章 公司法人治理结构</b> .....28	
本章重要考点分析.....28	
本章近三年题型及分值总结.....29	
第一节 公司所有者与经营者.....29	
第二节 股东机构.....30	
第三节 董事会.....33	
第四节 经理机构.....35	
第五节 监督机构.....36	
考题预测及强化训练.....37	
参考答案及解析.....43	
<b>第三章 市场营销与品牌管理</b> .....49	
本章重要考点分析.....49	
本章近三年题型及分值总结.....50	
第一节 市场营销概述.....50	
第二节 市场营销环境.....51	
第三节 目标市场战略.....53	
第四节 目标营销组合策略.....55	
第五节 品牌管理.....56	
考题预测及强化训练.....57	
参考答案及解析.....62	
<b>第四章 生产管理与控制</b> .....68	
本章重要考点分析.....68	
本章近三年题型及分值总结.....69	
第一节 生产计划.....69	
第二节 生产作业计划.....70	
第三节 生产控制.....71	
第四节 生产作业控制.....72	
第五节 现代生产管理与控制的方法.....76	
考题预测及强化训练.....78	
参考答案及解析.....84	
<b>第五章 物流管理</b> .....89	
本章重要考点分析.....89	
本章近三年题型及分值总结.....90	
第一节 企业物流管理概述.....90	
第二节 企业采购与供应物流管理.....91	
第三节 企业生产物流管理.....93	
第四节 企业仓储与库存管理.....95	
第五节 企业销售物流管理.....96	
考题预测及强化训练.....97	
参考答案及解析.....102	
<b>第六章 技术创新管理</b> .....107	
本章重要考点分析.....107	
本章近三年题型及分值总结.....107	
第一节 技术创新的含义、分类与模式.....108	
第二节 技术创新决策.....109	
第三节 技术创新组织与管理.....112	
第四节 技术贸易与知识产权管理.....113	
考题预测及强化训练.....115	
参考答案及解析.....122	
<b>第七章 人力资源规划与薪酬管理</b> .....128	
本章重要考点分析.....128	
本章近三年题型及分值总结.....128	
第一节 人力资源规划.....129	
第二节 绩效考核.....130	
第三节 薪酬管理.....132	
考题预测及强化训练.....135	
参考答案及解析.....143	

<b>第八章 企业投融资决策及重组</b> .....	150	<b>第三节 投资决策</b> .....	153
<b>本章重要考点分析</b> .....	150	<b>第四节 并购重组</b> .....	155
<b>本章近三年题型及分值总结</b> .....	150	<b>考题预测及强化训练</b> .....	158
<b>第一节 财务管理的基本价值观念</b> .....	151	<b>参考答案及解析</b> .....	165
<b>第二节 筹资决策</b> .....	152		



# 第一章 企业战略与经营决策

本章知识为全书的基础，介绍了工商管理的专业基础概念、定义等内容，主要涵盖了企业战略的定义、特征、层次、环境分析、战略类型、战略选择、战略实施与战略控制，以及企业经营决策的概念、类型、要素、流程、方法等。

从近三年的考试情况来看，本章的重要考点有战略的层次，战略的制定，战略的实施模式，战略的控制方法；行业生命周期，核心竞争力，价值链，波士顿矩阵，SWOT法，基本竞争战略，成长战略，紧缩战略，盈亏平衡点，风险型决策，不确定型决策等。

本章以单项选择题、多项选择题的考查形式为主，同时经常会出现案例分析题。单项选择题一般7~8道，多项选择题2道，案例分析题3~5道，平均分值为20分。

## 本章重要考点分析

本章分为4个小节，包含15个重要考试点，其中前三节以单选题和多选题的形式出现较多，第四节多以案例分析题的考查形式出现，需要重点掌握，如图1-1所示。

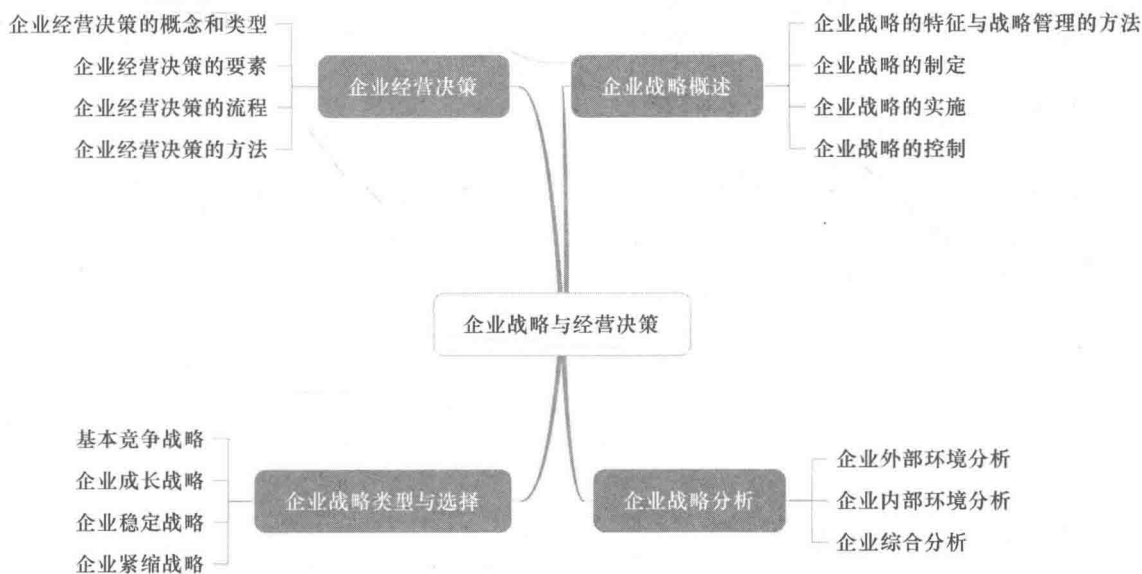


图 1-1 企业战略与经营决策考点

## 本章近三年题型及分值总结

由于本章知识点多为概念、定义、性质等，因此出现的题型以单项选择题和多项选择题的形式为主，另外，近几年每年都有案例分析题出现。本章的题型分布如表1-1所示。

表 1-1 企业战略与经营决策题型及分值

年份	单项选择题	多项选择题	案例分析题
2014年	7题	2题	3题
2013年	8题	2题	4题
2012年	7题	2题	5题

## 第一节 企业战略概述

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、全局性的谋划或方案。

企业战略具有全局性与复杂性、稳定性与动态性、收益性与风险性的特征。

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高速度发展,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。

企业战略管理的基本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,因此,战略管理具有明显的主体导向特征。



### 思维导图

本节涉及多个知识点和概念,如图1-2所示。图中星号部分为需要重点掌握的内容。

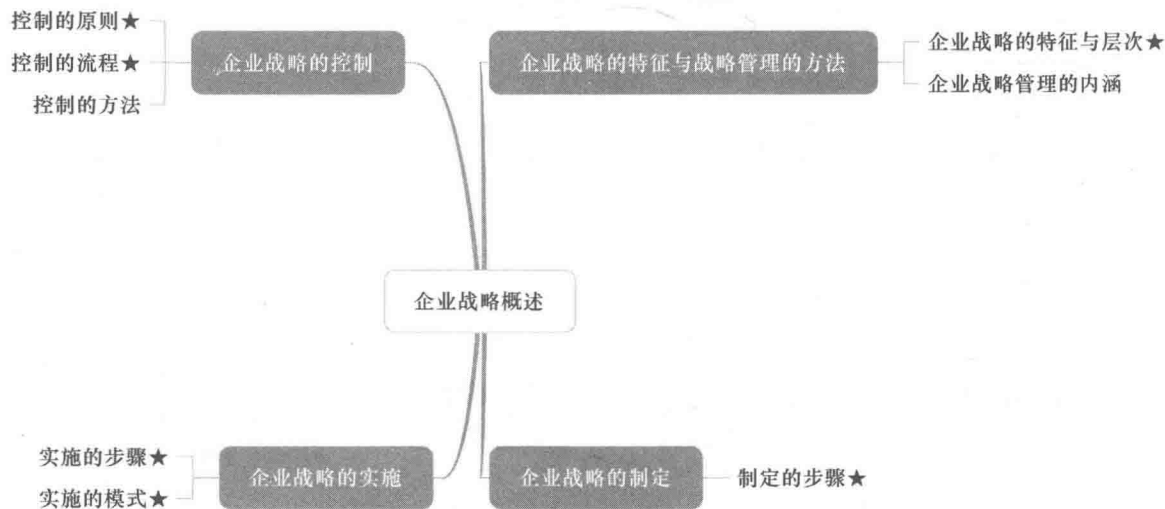


图 1-2 企业战略概述

### 知识点测试

【2014年单选题】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】B

【解析】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。业务战略也称为竞争战略或事业部战略,企业业务战略的重

点是要改进一个企业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。根据题干表述,“为了提升市场竞争地位,某汽车制造企业成立跑车事业部”,应属于企业的业务战略。

【2014年单选题】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。该企业采用的战略模式是( )。

- A. 指挥型                      B. 变革型  
C. 合作型                      D. 文化型

【答案】C

【解析】合作型模式把战略决策范围扩大到企业高层管理集体之中,协调高层管理人员成为管理者调动了高层管理人员的积极性和创造性。由于战略建立在集体智慧的基础上,从而提高了战略实施成功的可行性;不足之处在于战略是不同观点、不同目的的参与者相互协商后的产物,可能会降低战略的经济合理性。这种模式比较适合于复杂而又缺少稳定环境的企业。

【2014年单选题】下列绩效考核方法中,属于战略绩效管理工具的是( )。

- A. 平衡计分卡法              B. 一一对比法  
C. 书面鉴定法                D. 交替排序法

【答案】A

【解析】平衡计分卡是战略绩效管理的有力工具。平衡计分卡以企业战略为导向,寻找能够驱动战略成功的关键因素,并建立与关键成功因素有密切联系的关系绩效指标体系。通过关键绩效指标的跟踪监测,衡量战略实施过程的状态并采取必要的修正,以实现战略的成功实施及绩效的持续增长。

【2014年多选题】下列方法中,企业可选择的战略控制方法有( )。

- A. 平衡计分卡法  
B. PEST分析法  
C. 杜邦分析法  
D. 杠杆分析法  
E. 利润计划轮盘

【答案】ACE

【解析】企业可选择的战略控制方法包括:杜邦分析法、平衡计分卡法、利润计划轮盘。杜邦分析法是基于财务指标的战略控制方法,由美国杜邦公司开发并使用,目前在国际上已得到广泛的应用;平衡计分卡法是将组织的战略落实为可操作的衡量指标和目标值的一种新型绩效评价方法;

利润计划轮盘是由哈佛商学院工商管理学教授罗伯特·西蒙斯于1988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,它是一种主要应用于战略业绩目标制定和战略实施过程控制的战略管理工具。

【2010年单选题】某家电企业决定进军医药行业,这属于( )层次的企业战略。

- A. 总体战略                      B. 职能战略  
C. 业务战略                      D. 重组战略

【答案】A

【解析】总体战略一般是以企业整体为研究对象,研究整个企业在生存和发展中的基本问题,决定和揭示企业的使命和目标。题干中的企业由家电企业决定进军医药行业,属于总体战略,因此正确答案为A。

【2012年单选题】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

【答案】D

【解析】食品生产企业进军家电业,该战略属于关系到整个企业发展的总体战略。本题考查企业战略的层次。

【2011年单选题】在公司组织机构决策的执行中,重视运用组织结构、激励手段和控制系统来促进战略实施的模式是( )。

- A. 指令型                      B. 合作型  
C. 增长型                      D. 转型型

【答案】D

【解析】转型型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。

【2012年单选题】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】C

【解析】杜邦分析法是一种用来评价公司盈利能力和股东权益回报水平,从财务角度评价企业绩效的经典方法。企业可通过该方法详细了解自身的经营状况,对企业进行财务控制。

【例题 单选题】用来评价公司盈利能力和股东权益回报水平,从财务角度评价企业绩效的现代化控制方法是( )。

- A. 杜邦分析法
- B. 平衡计分卡法
- C. 利润计划轮盘
- D. 模拟模型法

【答案】A

【解析】本题考查杜邦分析法,杜邦分析法是一种用来评价公司盈利能力和股东权益回报水平,从财务角度评价企业绩效的经典方法。

【例题 单选题】以下( )不是企业战略的特征。

- A. 全局性与复杂性
- B. 稳定性与动态性
- C. 收益性与风险性
- D. 单一性与局部性

【答案】D

【解析】企业战略具有全局性与复杂性、稳定性与动态性、收益性与风险性的特征。

【例题 多选题】企业职能战略包括( )。

- A. 生产战略
- B. 市场营销战略
- C. 财务战略
- D. 人力资源管理战略
- E. 整体战略

【答案】ABCD

【解析】企业职能战略包括生产战略、市场营销战略、财务战略、人力资源管理战略和研发战略等。

【例题 单选题】企业战略管理的基本任务是( )。

- A. 实现特定阶段的战略目标
- B. 实现企业的使命
- C. 实现企业整体规划
- D. 实现企业现代化管理

【答案】A

【解析】企业战略管理的基本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。因此,战略管理具有明显的主体导向特征。

【例题 多选题】企业战略管理的含义体现在( )。

- A. 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

B. 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

C. 企业战略管理关心的是企业长期稳定和高速发展,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

D. 企业战略管理具有明显的主体导向特征

E. 企业战略管理的基本任务是实现特定阶段的战略目标

【答案】ABC

【解析】选项D是企业战略管理的特征,选项E是基本任务,因此答案为ABC。

【例题 单选题】由企业内部的成员所制定,借由团队讨论,获得企业一致共识,形成的大家愿意全力以赴的未来方向指的是( )。

- A. 企业愿景
- B. 企业使命
- C. 企业战略目标
- D. 企业战略方案

【答案】A

【解析】本题考查企业愿景的相关概念。企业愿景是由企业内部的成员所制定,借由团队讨论,获得企业一致共识,形成的大家愿意全力以赴的未来方向。

【例题 单选题】( )是指企业在一定时期内沿其营业方向所预期达到的理想成果。

- A. 企业使命
- B. 企业战略目标
- C. 企业愿景
- D. 企业战略方案

【答案】B

【解析】本题考查企业战略目标的含义。企业在一定时期内沿其营业方向所预期达到的理想成果即是企业战略目标。

【例题 多选题】根据企业的类型和使命的不同,可以将企业战略目标分为( )。

- A. 盈利
- B. 服务
- C. 员工
- D. 客户
- E. 社会责任

【答案】ABCD

【解析】本题考查企业战略目标的分类。根据企业的类型和使命的不同,可以将企业战略目标分为盈利、服务、员工、客户四个方面。

【例题 单选题】企业愿景主要包括( )。

- A. 核心信仰和未来前景
- B. 核心信仰和企业哲学
- C. 企业哲学和企业定位
- D. 未来前景和企业定位

【答案】A

【解析】本题考查企业愿景的内容。企业愿景包括核心信仰和未来前景两部分。

【例题 多选题】企业战略的实施模式主要包括( )。

- A. 指挥型                      B. 转化型  
C. 合作型                      D. 学术型  
E. 增长型

【答案】ABCE

【解析】本题考查企业战略的实施模式。企业战略的实施模式主要包括指挥型、转化型、合作型、文化型、增长型。选项D学术型描述错误，排除不选，因此正确答案为ABCE。

【例题 多选题】平衡计分卡的设计包括( )的内容。

- A. 财务角度                      B. 顾客角度  
C. 内部经营流程                D. 学习与成长  
E. 经营角度

【答案】ABCD

【解析】平衡计分卡的设计包括财务角度、顾客角度、内部经营流程、学习与成长四个方面的内容。

【例题 单选题】设计平衡计分卡的目的是( )。

- A. 建立“实现战略引导”的绩效监控系统，从而保证企业战略得到有效的执行  
B. 引导顾客

C. 规范内部经营流程

D. 规范外部经营流程

【答案】A

【解析】设计平衡计分卡的目的是建立“实现战略引导”的绩效监控系统，从而保证企业战略得到有效的执行。

## 第二节 企业战略分析

企业战略分析主要包括企业外部环境分析和企业内部环境分析两个方面，其中，外部环境分析是企业战略管理的基础，其任务是根据企业目前的市场“位置”和发展机会来确定未来应该达到的市场位置。外部环境分析主要包括宏观环境分析和行业环境分析。

而企业内部环境是指企业能够加以控制的内部因素。企业内部环境是企业经营的基础，是制定战略的出发点、依据和条件，是企业市场竞争中取胜的根本。一般说来，一个企业的内部环境主要包括企业结构、企业文化、企业资源等。

进行企业综合分析，常用SWOT分析法，该方法是评估企业的优势和劣势及外部环境的机会和威胁的分析方法。



### 思维导图

本节涉及多个知识点和概念，如图1-3所示。

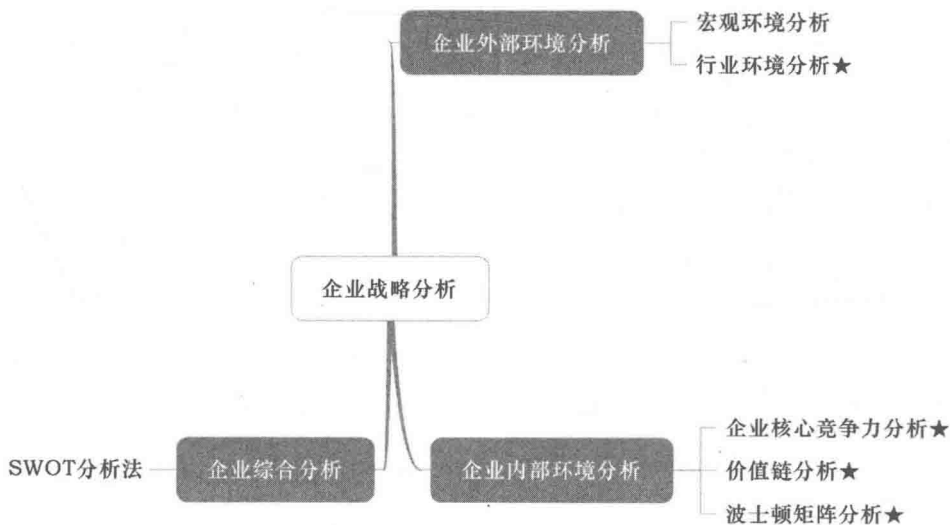


图 1-3 企业战略分析



## 知识点测试

【2014年单选题】某型号智能手机的业务增长率较低,但市场占有率较高,采用波士顿矩阵分析,该型号手机处于( )。

- A. 金牛区                      B. 瘦狗区  
C. 幼童区                      D. 明显区

【答案】A

【解析】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,并以此选择企业的战略。在波士顿矩阵中,金牛区拥有较高的市场占有率和较低的业务增长率。

【2011年单选题】某企业目前竞争压力较小,企业规模小,数目多,则表明该企业处于行业生命周期中的( )。

- A. 成长期                      B. 成熟期  
C. 衰退期                      D. 形成期

【答案】D

【解析】形成期是指企业目前竞争压力较小,企业规模小,数目多。

【2011年多选题】潜在新进入者的威胁取决于( )。

- A. 进入市场的障碍  
B. 退出壁垒  
C. 市场潜力  
D. 现有企业的反应程度  
E. 竞争压力

【答案】ACD

【解析】新的竞争对手带着新增生产能力进入市场,必然要求分享市场份额和资源,因而构成对现有企业的威胁。这种威胁的大小依进入市场的障碍、市场潜力以及现有企业的反应程度而定。

【2012年多选题】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. 行业生命周期分析  
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

【答案】BDE

【解析】行业环境分析的主要内容有行业生命周期分析、行业竞争结构分析、行业内战略群体分析。选项A属于宏观环境分析,选项C属于企业内部环境分析。

【2011年单选题】企业价值链由主体活动和辅助活动构成,下列企业活动中,属于辅助活动的是( )。

- A. 技术开发                      B. 原料供应  
C. 成品储运                      D. 生产加工

【答案】A

【解析】选项A属于辅助活动,选项BCD都属于主体活动。

【2010年单选题】劣势—威胁战略下的企业宜采取紧缩战略和( )。

- A. 增长型战略                      B. 领先战略  
C. 集中战略                      D. 放弃战略

【答案】D

【解析】劣势—威胁(WT)战略中的经营单位或业务在其相对弱势处恰恰面临大量的环境威胁。在这种情况下,企业可以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。

【2010年多选题】企业内部环境分析的方法主要有( )。

- A. 德尔非法  
B. 价值链分析法  
C. 企业核心竞争力分析法  
D. SWOT分析法  
E. 决策树分析法

【答案】BCD

【解析】德尔非法是用于预测和决策的方法,A选项排除。决策树分析法是据以分析和选择决策方案的一种系统分析法,E选项不选。

【例题 单选题】外部环境分析是企业战略管理的基础,其任务是( )。

- A. 考察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  
B. 关注与企业生产有关的新技术、新工艺、新材料的出现和发展趋势及应用前景  
C. 根据企业目前的市场“位置”和发展机会来确定未来应该达到的市场位置  
D. 准确地分析宏观经济环境对企业的影响,从而制定出正确的企业经营战略

【答案】C

【解析】本题考查企业战略管理的外部环境分析基本任务,即根据企业目前的市场“位置”和发展机会来确定未来应该达到的市场位置。

【例题 多选题】企业战略管理的外部环境分析中,宏观环境分析包括( )。

- A. 政治环境
- B. 经济环境
- C. 社会文化环境
- D. 科学技术环境分析
- E. 人员素质分析

【答案】ABCD

【解析】本题考查宏观环境分析，主要包括政治环境、经济环境、社会文化环境和科学技术环境分析。

【例题 单选题】某企业在进行战略管理分析时，考虑其所在地区或所服务地区的消费者的就业程度，这属于( )因素。

- A. 社会文化环境
- B. 人员素质
- C. 微观经济环境
- D. 宏观经济环境

【答案】C

【解析】本题考查微观经济环境分析，微观经济环境分析主要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。

【例题 单选题】行业生命周期阶段，有不少后续企业参与进来，行业的规模扩大，竞争

日趋激烈，那些不成功的企业已开始退出，指的是( )。

- A. 形成期
- B. 成长期
- C. 成熟期
- D. 衰退期

【答案】B

【解析】本题考查行业生命周期。成长期中，行业的产品已较完善，顾客对产品已有认识，市场迅速扩大，企业的销售额和利润迅速增长，有不少后续企业参加进来，行业的规模扩大，竞争日趋激烈，那些不成功的企业已开始退出。

【例题 案例分析题】国内某知名电视生产企业采用SWOT分析法，分析企业面临的内外部环境，并进行战略选择。该企业不断收购中小型电视生产企业，扩大企业生产规模；加强内部成本控制，降低产品价格，成为行业中的成本领先者；同时，该企业针对儿童观看电视的需求，独家推出保护视力的防眩光、不闪式液晶电视，获得了市场的认可和顾客的青睞。该企业拟推出一款新型平板电视，共有甲产品、乙产品、丙产品和丁产品四种产品方案可供选择。每种产品方案均存在着畅销、一般、滞销三种市场状态，三种市场状态发生的概率无法预测。每种方案的市场状态及损益值如表1-2所示。

表 1-2 四种产品方案市场状态损益值分析

万元

市场状态损益值	畅 销	一 般	滞 销
甲产品	640	350	-250
乙产品	680	460	-350
丙产品	550	300	-200
丁产品	700	440	-400

1. 采用SWOT分析法进行战略选择，WT战略是指( )。

- A. 利用企业优势，利用环境机会
- B. 利用环境机会，克服企业劣势
- C. 利用企业优势，避免环境威胁
- D. 使企业劣势最小化，避免环境威胁

【答案】D

【解析】本题考查SWOT分析法的WT战略。

WT战略使劣势最小化，避免威胁。

2. 该企业目前实施的战略为( )。
- A. 成本领先战略
  - B. 差异化战略
  - C. 横向一体化战略
  - D. 纵向一体化战略

【答案】ABC

【解析】本题考查企业战略类型的分类。采用SWOT分析法，不断收购中小电视生产企业，扩大企业生产规模；加强内部成本控制，降低产品价格，成为行业中的成本领先者；同时，该企业针对儿童观看电视的需求，独家推出保护视力的防眩光、不闪式液晶电视，属差异化战略，可知分别为横向一体化战略、成本领先战略和差异化战略。

3. 该企业此次新产品经营决策属于( )。

- A. 确定型决策
- B. 不确定型决策
- C. 风险型决策
- D. 无风险型决策

【答案】B

【解析】本题考查不确定决策的概念。案例中三种市场状态发生的概率无法预测，可知为不确定

型决策。

4. 若采用后悔值原则进行决策, 可使该企业获得最大经济效益的方案为生产( )。

- A. 甲产品                      B. 乙产品  
C. 丙产品                      D. 丁产品

【答案】A

【解析】根据后悔值原则具体选择如下步骤。

(1) 确定各自然状态下的最大收益值或最小损失值。

畅销: 700万元。

一般: 460万元。

滞销: -200万元。

(2) 计算各方案各自然状态下的后悔值, 如表1-3所示。

表 1-3 四种产品方案自然状态下后悔值分析

万元

市场状态损益值	畅 销	一 般	滞 销
甲产品	$700-640=60$	$460-350=110$	$-200-(-250)=50$
乙产品	$700-680=20$	$460-460=0$	$-200-(-350)=150$
丙产品	$700-550=150$	$460-300=160$	$-200-(-200)=0$
丁产品	$700-700=0$	$460-440=20$	$-200-(-400)=200$

(3) 确定各方案的最大后悔值。

甲产品: 110万元。

乙产品: 150万元。

丙产品: 160万元。

丁产品: 200万元。

(4) 选择最大后悔值最小的方案为最优的方案, 因此甲产品(110万元)为最小, 故选择A。

就是无论在什么行业或什么企业都可以采用的竞争性战略; 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, 主要包括密集型成长战略、多元化战略、一体化战略和战略联盟四种; 稳定战略是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; 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。

### 第三节 企业战略类型与选择

企业战略主要包括基本竞争战略、企业成长战略、企业稳定战略和企业紧缩战略。基本竞争战略

#### 思维导图

本节涉及多个知识点和概念, 如图1-4所示。

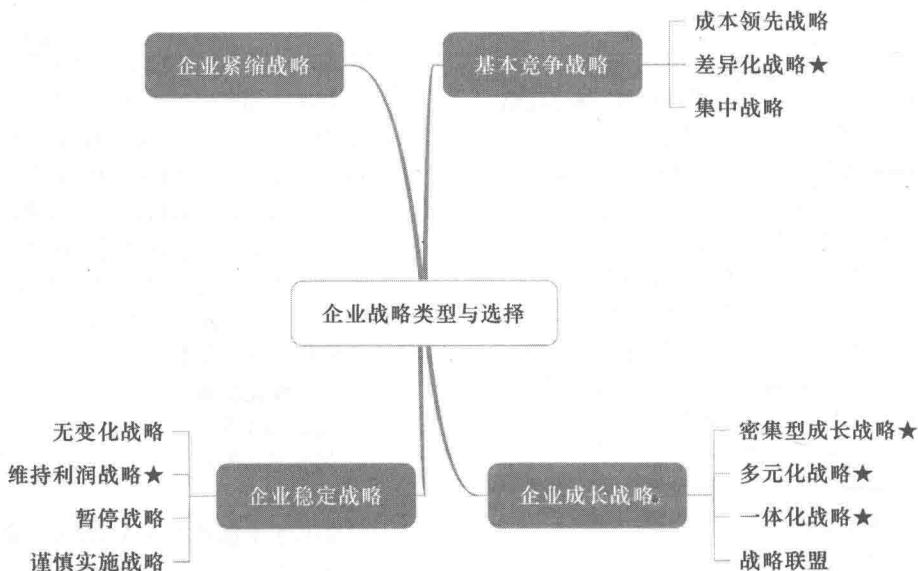


图 1-4 企业战略类型与选择



## 知识点测试

【2014年单选题】为降低生产成本，某火力发电企业进军煤炭行业，自主供应原料，该企业采取的企业战略是( )。

- A. 前向一体化战略    B. 后向一体化战略  
C. 转向战略            D. 差异化战略

【答案】B

【解析】后向一体化战略是指通过资产纽带或契约方式，企业与输入端企业联合形成一个统一的经济组织，从而达到降低交易费用及其他成本，提高经济效益目的的战略。企业产品由于原材料或零配件供应不上，或其成本过高，影响企业发展，这时企业可以依靠自己的力量扩大经营范围，由自己来生产原材料或零配件，也可以兼并原材料或零配件供应商，或与供应商合资办企业，形成统一的经济组织，统一规划产品的生产和销售。

【2014年多选题】下列联盟战略中，属于契约式战略联盟的有( )。

- A. 合资企业            B. 产品联盟  
C. 相互持股            D. 产业协调联盟  
E. 营销联盟

【答案】BDE

【解析】战略联盟最早由美国DEC企业的总裁简·霍兰德和管理学家罗杰·奈格爾提出，是指两个或两个以上的企业为了实现资源共享、风险和成本共担、优势互补等特定战略目标，在保持自身独立性的同时，通过股权参与或契约连结的方式，建立较为稳固的合作伙伴关系，并在某些领域采用协作行动，从而取得双赢或多赢的目的，可分为：(1)技术开发与研究联盟；(2)产品联盟；(3)营销联盟；(4)产业协调联盟：多见于高新技术企业。

【2011年单选题】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

【答案】A

【解析】成本领先战略适用于大批量生产的企业，产量要达到经济规模，才会有较低的成本。

【2012年多选题】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

【答案】ACE

【解析】选项BD属于差异化战略。

【例题 单选题】在波士顿矩阵中，“明星”类产品的特点是( )。

- A. 本区的产品有较高的业务增长率和市场占有率  
B. 本区的产品有较高的业务增长率和较低的市场占有率  
C. 本区的产品有较低的业务增长率和较高的市场占有率  
D. 本区的产品有较低的业务增长率和市场占有率

【答案】A

【解析】本题考查波士顿矩阵。“明星”类产品的特点是具有较高的业务增长率和市场占有率。

【例题 多选题】成本领先战略的适用范围有( )。

- A. 适用于大批量生产的企业  
B. 企业有较高的市场占有率和市场份额  
C. 企业有能力使用先进的生产设备  
D. 企业能够严格控制一切费用开支  
E. 企业要有很强的研发能力

【答案】ABCD

【解析】本题考查成本领先战略的适用范围。该战略适用于大批量生产的企业，产量要达到经济规模，才会有较低的成本。企业有较高的市场占有率，严格控制产品定价和初始亏损，从而形成较高的市场份额。企业有能力使用先进的生产设备。先进的设备提高生产效率，使产品成本进一步降低。企业能够严格控制一切费用开支，全力以赴地降低成本。

【例题 单选题】某大型企业有很强的研究开发能力，并且具有一定数量的研发人员，有强烈的市场意识和创新眼光，及时了解客户需求，其产品及服务不断创造出新、独树一帜，该企业实施的是( )。

- A. 成本领先战略  
B. 差异化战略  
C. 重点集中战略  
D. 市场渗透战略

【答案】B

【解析】本题考查差异化战略的特点。实施差异化战略，要求企业要有很强的研究开发能力，具有一定数量的研发人员，有强烈的市场意识和创新眼光，及时了解客户需求，不断地在产品及服务