



全国经济专业技术资格考试辅导用书

最新版

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辅导用书编委会 组编



京华出版社

专家详解历年真题 千道习题定向训练

全国经济专业技术资格考试辅导用书

最新版

工商管理 专业知识与实务

(中级)

主 编

全国经济专业技术资格考试辅导用书编委会

编委会成员

- | | | |
|---|-------|---------------------|
| 主 | 任：易智利 | 华智书豪证券业从业资格考试命题研究中心 |
| 编 | 委：高国伟 | 北京大学 |
| | 秦义 | |
| | 刘 | |
| | 蒋 | |
| | 李 钊 | 首都经济贸易大学 |
| | 贺建学 | 中央民族大学 |
| | 崔 华 | 哈尔滨工业大学 |
| | 屈明杰 | 贵阳学院 |

京华出版社

图书在版编目(CIP)数据

工商管理专业知识与实务:中级/全国经济专业技术资格考试辅导用书编委会主编. —北京:京华出版社, 2010. 5

ISBN 978-7-80724-917-7

I. ①工… II. ①全… III. ①工商行政管理—经济师—资格考核—自学参考资料 IV. ①F203.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 083560 号

著 者:全国经济专业技术资格考试辅导用书编委会
出版发行:京华出版社

(北京市朝阳区安华西里一区 13 楼 2 层 100011)

(010)64243832 84241642(发行部)

(010)64258473(传真)

(010)64255036(邮购、零售)

(010)64251790 64258472 64255606(编辑部)

E-mail: yzl101328@163. com

E-mail: jinghuaafaxing@sina. com

印 刷:大厂回族自治县正兴印务有限公司
开 本:710mm×1000mm 1/16
字 数:380 千字
印 张:20 印张
版 次:2010 年 6 月第 1 版
印 次:2010 年 6 月第 1 次印刷
书 号:ISBN 978-7-80724-917-7
定 价:45.00 元

京华版图书,若有质量问题,请与本社联系

前 言

为帮助广大考生在有限的时间内全面系统、高效便捷、快速准确地把握考试知识点,提高实战能力,顺利通过考试,实现自己的愿望。针对全国经济专业技术资格考试知识覆盖面广、题量适中、单题分值相对较高的特点,本编写组特邀请到北京大学、人民大学、中央财经大学、清华大学等数位专家学者,严格依据最新全国经济专业技术资格考试大纲,在深入剖析历年考试命题规律的基础上精心编写了本套用书。本套用书由(中级)《经济基础知识》、《金融专业知识与实务》、《人力资源管理专业知识与实务》、《工商管理专业知识与实务》四个科目组成。本套用书主要有四大优势:

1. 权威专家,精心打造

编写者既有多年从事全国经济专业技术资格考试研究和命题的专家,也有经济领域中的权威人士,对大纲要求和考试的命题趋势了如指掌。本套用书全面准确的把握了考试的重点和难点,具有极强的权威性和实用性。

2. 结构清晰,重点突出

本套用书由考试大纲、考点精讲、历年真题及详解、强化训练、答案详解五个基本框架构成。其中考试大纲部分是对本章考试内容的总体要求;考点精讲部分是对全国经济专业技术资格考试教材的归纳和凝炼,该部分对重要考点进行了诠释,不仅使考生能在最短的时间内掌握考试要点,而且亦能加强理解、强化记忆;历年真题及详解部分是对本章内容以往考题的一个汇总,并给出了详

细的解答,使考生对本章内容的出题范围、题型题量有详细的了解,并能够整体把握章节的重要与否,从而使考生合理安排复习时间;强化训练部分是对每章节内容的一个考查,其难易程度与真题相当;答案详解部分不仅是对强化训练的解释说明,而且还对教材起到了补充说明的作用,能够充分帮助考生拓展思路,举一反三。

3. 全面覆盖,实战性强

本套用书的每个章节都精心编写了标准化练习题(强化训练),它全面涵盖了考试要求的所有考点,浓缩了教材的精华。同时,针对每个考点的难易程度、出现频率和大纲要求,对重点内容进行了详细地讲解,使考生“在揣摩中顿悟,在理解中通透,在运用中熟练,在模拟中提高,在实战中通过”,让考生迅速适应考试形式,掌握应试技巧,花最少的时间,最少的精力,赢得最大的收获。

4. 服务完善,功能齐全

为回馈广大考生的信任与支持,考生可以随时登录我们的网站(www.ylkw.com)浏览相关信息及免费下载复习资料,同时我们还特设专家咨询电话及邮箱:13718374331 E-mail:yzl101328@163.com 进行解答疑惑,并会认真对待每一份电话和邮件。

衷心希望本套用书能成为广大考生朋友开启成功之门的金钥匙,并对在编写过程中给予指导与帮助的全中国经济专业技术资格考试命题研究专家表示诚挚感谢!书中的不足之处敬请各位专家、读者及同仁批评指正。

最后,祝广大考生考试成功!

编者

目 录

第一章 企业战略与经营决策	1
考试大纲	1
考点精讲	2
第一节 企业战略环境分析	2
第二节 企业战略选择	7
第三节 企业战略的制定、实施和控制	11
第四节 企业经营决策过程	14
第五节 企业经营决策方法	16
历年真题及详解	19
强化训练	27
答案详解	38
第二章 公司法人治理结构	46
考试大纲	46
考点精讲	47
第一节 企业领导体制及其发展	47
第二节 公司所有者与经营者	49
第三节 股东机构	52
第四节 董事会	56

2 ◀ 工商管理专业知识与实务(中级)

第五节 经理机构	62
第六节 监督机构	63
历年真题及详解	66
强化训练	68
答案详解	79
第三章 市场调研管理	86
考试大纲	86
考点精讲	86
第一节 市场调研概论	86
第二节 二手数据和原始资料的收集方法	90
第三节 问卷和抽样的设计	93
第四节 数据分析	97
历年真题及详解	103
强化训练	105
答案详解	112
第四章 生产管理与控制	118
考试大纲	118
考点精讲	119
第一节 生产计划	119
第二节 生产作业计划	123
第三节 生产控制	125
第四节 生产作业控制	127
第五节 现代生产管理与控制的方法	130
历年真题及详解	135
强化训练	138

答案详解	148
第五章 物流管理	154
考试大纲	154
考点精讲	155
第一节 物流管理概述	155
第二节 供应物流管理	162
第三节 生产物流管理	166
第四节 销售物流管理	169
第五节 回收物流与废弃物物流管理	171
历年真题及详解	174
强化训练	176
答案详解	183
第六章 技术创新管理	189
考试大纲	189
考点精讲	190
第一节 技术创新含义、类型与过程	190
第二节 技术创新组织与管理	193
第三节 技术转移与技术交易	197
第四节 技术创新与知识产权管理	203
历年真题及详解	207
强化训练	210
答案详解	222
第七章 人力资源规划与薪酬管理	230
考试大纲	230
考点精讲	231

4 ◀ 工商管理专业知识与实务(中级)

第一节 人力资源规划	231
第二节 员工招聘	234
第三节 薪酬管理	238
第四节 员工流动管理	242
历年真题及详解	247
强化训练	250
答案详解	261
第八章 企业投融资决策及重组	268
考试大纲	268
考点精讲	269
第一节 筹资决策	269
第二节 投资决策	278
第三节 企业重组	281
历年真题及详解	287
强化训练	292
答案详解	305

知识要点

第一章

企业战略与经营决策

● 考试大纲

一、考试目的

通过本章的学习和考试测查,了解应考人员是否掌握企业战略的内涵;是否掌握企业战略的宏观环境、行业经济环境和企业内部环境构成因素,并能够采用科学的方法进行环境分析;是否掌握企业基本竞争战略、企业总体战略的构成,并能够运用相应的方法进行企业战略选择;是否掌握企业战略的制定、实施和控制的流程,并能够正确地运用现代化的战略控制方法进行战略控制;是否掌握企业经营决策的类型,影响因素和决策过程,并掌握企业决策的定性决策方法和定量决策方法的具体应用。

二、考试内容

根据实际工作需要和社会经济发展的要求,本章的考试内容包括:(1)企业战略环境分析,具体包括:企业战略管理概述、宏观环境分析、行业环境分析、企业内部环境分析;(2)企业战略选择,具体包括:基本竞争战略、企业总体战略、战略选择;(3)企业战略的制定、实施与控制,具体包括:企业战略的制定、企业战略的实施、企业战略的控制;(4)企业经营决策过程,具体包括:企业经营决策概述、企业经营决策过程、企业经营决策影响因素;(5)企业经营决策方法,具体包括:企业经营决策定性决策方法和定量决策方法。

● 考点精讲

第一节 企业战略环境分析

一、企业战略管理概述

(一) 企业战略的内涵

企业战略是指企业在市场经济竞争的环境中,在总结历史、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。

企业战略的特征包括:(1)长期性。着眼点是企业的未来,而非眼前的得失。(2)全局性。全局性是企业战略最根本的特征。(3)灵活性。战略应当具有灵活性,能根据企业外部环境和自身条件的变化,随机应变地指导企业的总体行为。(4)风险性。未来充满不确定性,所以具有风险。

企业战略可以划分为三个层次:企业总体战略、企业业务战略、企业职能战略。

(1)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,是企业最高管理层指导和控制企业一切行为的最高行动纲领。

(2)企业业务战略。企业业务战略也称为竞争战略或事业部战略。企业业务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。主要解决的问题是在选定的每一个业务领域里如何进行竞争,是企业总体战略之下的子战略。

(3)企业职能战略。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。它应与企业总体战略、企业业务战略保持一致。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。

(二) 企业战略管理的内涵

企业战略管理是指管理者制订企业战略和实施企业战略的动态管理过程。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。

战略管理的对象主要包括战略要素、战略管理模式和管理过程中的各环节等内容。

(1) 战略要素。从关键战略要素出发,战略管理的对象包括业务组合、资源配置、竞争优势和协同优势,以及四类关键战略要素之间的关系及变化。

(2) 战略管理模式。从战略管理模式出发,战略管理对象包括影响企业战略制订和实施的各成分及其相互关系,涉及到外部环境、内部各战略层次和各业务部门。

(3) 战略管理过程。从战略管理过程出发,战略管理对象包括环境分析、战略制订、战略实施、战略评价和战略控制。

(4) 战略问题涉及的范围。从战略问题涉及的范围看,战略管理对象不但包括企业内部的各部门、各层次、各业务,还涉及到企业与环境的关系,企业与其他相关企业,甚至还包括产业组织关系。

二、宏观环境分析

战略环境分析是企业战略管理的基础,战略环境分析主要包括宏观环境分析、行业环境分析和企业内部条件分析。其中宏观环境分析、行业环境分析属于外部环境分析。

宏观环境分析包括政治因素、法律因素、经济因素、社会文化因素和科学技术因素分析。

(一) 政治环境分析

政治环境分析主要分析国内的政治环境和国际的政治环境。具体包括:(1)企业所在地区和国家的政局稳定状况。(2)政策的连续性和稳定性。(3)政府对企业行为的影响。(4)国际政治形势及其变化,主要包括国际政治局势、国际关系、目标国的国内政治环境等。

(二) 法律环境分析

法律环境分析主要分析的因素包括:(1)法律规范,特别是和企业经营密切相关的经济法律法规。(2)国家司法执法机关。在我国主要有法院、检察院、公安机关以及各种行政执法机关。(3)企业法律意识。(4)国际法所规定的国际法律环境和目标国的国内法律环境。

(三) 社会文化环境分析

宏观环境中的社会文化因素主要包括两大类,即人口统计因素和文化方面的因素。

人口统计因素包括:(1)人口数量。一个国家或地区的人口总量决定着该国家或地区许多行业的劳动力供给状况和潜在市场容量。(2)人口的地

域结构。人口的地域结构同产业结构有密切联系。(3)人口质量。主要指人口的身体素质、思想道德素质和文化科学技能素质。

文化因素包括:(1)文化传统。文化传统对企业的影响是间接的、潜在的和持久的,文化传统对企业文化有重大的影响。(2)价值观。社会价值观是评判企业行为的重要标准。(3)社会发展趋向。

(四)经济环境分析

企业的经济环境主要由社会经济结构、经济发展水平、经济体制、宏观经济政策、社会购买力、消费者收入水平和支出模式、消费者储蓄和信贷等要素构成。其中在消费者收入水平和支出模式中,消费者支出模式最终取决于消费者的收入水平,两者共同影响企业的战略决策。

(五)科学技术环境分析

科学技术环境包括:(1)社会科技水平,这是构成科技环境的首要因素;(2)社会科技力量;(3)科技体制;(4)国家的科技政策与科技立法。

三、行业经济特征分析

(一)行业生命周期分析

行业生命周期是行业演进的动态过程。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。(1)形成期。形成期是指某一行业刚出现的阶段。研究开发产品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。(2)成长期。进入成长期,市场迅速扩大,企业的销售额和利润迅速增长,竞争日趋激烈,不成功的企业已经开始退出。在成长期,市场营销和生产管理成为关键性职能。(3)成熟期。进入成熟期,一方面行业的市场已趋于饱和;另一方面行业内部竞争异常激烈。在成熟期,产品成本和市场营销有效性成为企业的关键因素。(4)衰退期。这一阶段的行业就是所谓的“夕阳行业”。

(二)行业竞争结构分析

以下属于五种基本竞争力量。这五种基本竞争力量的状况以及综合强度,引发行业内经济结构的变化,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。

(1)新进入者的威胁。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。

(2)行业内现有企业间的竞争。一个企业的竞争性行为将会引起其他企业的反竞争行为。

(3)替代品或服务的威胁。主要表现为替代品对企业产品价格的限制。

(4)购买者的谈判能力。通过压价、要求提供更好的质量和服务,使竞争者相互倾轧,买方可以极大地影响企业。当一个买主或一批买主具有以下特征时,具有较强的谈判能力:购买卖方的大部分产品或服务;具有自己生产该产品的潜力;有许多可供替代的卖主;转向其他卖主的费用极低。

(5)供应者的谈判能力。当供应者具有以下特征时,将处于有利地位:供应者所属的行业由少数企业控制,而买主却很多;没有替代品;供应者能够进行深加工而与买方竞争;买方只购买供应者产品的一小部分。

(三)行业内战略群体分析

战略群体是指一个产业内执行同样或相似战略并具有类似战略特征或地位的一组企业。行业内战略群体分析的内容包括:(1)战略群体内的竞争。在战略群体内部,由于各个企业的优势不同会形成彼此间的竞争。(2)战略群体间的竞争。各群体经济效益的差别,实际上就是各战略群体竞争的结果。

四、企业内部条件分析

(一)企业内部条件分析的内容

企业内部环境或条件是企业制定战略的出发点、依据和条件,是竞争取胜的根本。企业内部环境包括:企业结构、企业文化、企业资源等。

(1)企业结构。企业结构即企业的组织结构。企业结构必须与企业战略相适应。

(2)企业文化。企业文化是企业全体成员所共有的,并且代代相传的信仰、期望和价值观。

(3)企业资源。企业资源是企业战略要素的总和,是企业战略实力的综合体现。在很大程度上,企业的战略是由企业的战略实力地位所决定的。

(二)企业内部条件分析的方法

企业内部条件分析的方法主要有:企业核心竞争力分析法、SWOT分析法、企业价值链分析法、内部要素评价(IFE)矩阵和组织温度调查法。这里主要介绍前三种方法。

1. 企业核心竞争力分析法

核心竞争力是企业内部一系列互补的知识、技能、资产和运行机制的组合,这种组合可以使企业的业务具有独特的竞争优势。核心竞争力是一种组合,它既包括科学技术,又包括管理、组织和营销方面的技能。

企业核心能力组成要素包括五个方面:(1)全体员工的知识和技能水平。(2)企业技术体系。(3)企业的管理体系。(4)企业文化。企业文化具

有不可模仿性。(5)整合集成。整合集成将组织内部各要素有效集合,能提升核心能力的整体效果。

2. 价值链分析法

价值链分析法是由迈克尔·波特提出,它是指导企业战略制定与实施活动的有力分析工具。

(1)价值链。波特教授认为价值链是创造价值的一个动态过程。企业是通过比竞争对手更廉价或更出色地开展价值创造活动来获得竞争优势。

(2)价值链要素。企业价值链由主体活动和辅助活动构成。①主体活动分为原料供应、生产加工、成品储运、市场营销和售后服务五种活动。主体活动是企业基本的价值增值活动,又称基本活动。②辅助活动包括企业投入的采购、技术开发、人力资源管理和企业基础职能管理。

(3)价值链分析。运用价值链分析方法对企业内部能力进行分析,一般包括两个方面:一是单项能力分析;二是综合分析。通过价值链分析可以发现企业的优势来源于各种活动之间的联系。

3. SWOT 分析法

SWOT 分析法是评估企业的优势(Strength)和劣势(Weakness)及外部环境的机会(Opportunity)和威胁(Threat)的分析方法。

(1)分析环境因素。企业环境因素包括外部环境因素和内部环境因素。外部环境因素包括机会和威胁,属于客观因素;内部环境因素包括优势和劣势,属主动因素。

(2)构造 SWOT 矩阵。将调查得出的各种因素根据轻重缓急或影响程度等排序方式,构造 SWOT 矩阵,如下表。

SWOT 战略选择表

	优势(Strength)	劣势(Weakness)
机会(Opportunity)	SO 战略	WO 战略
威胁(Threat)	ST 战略	WT 战略

(3)战略选择。①优势—机会(SO)战略:SO 组合是企业机会和优势最理想的结合。此时企业可以采取增长型战略。②劣势—机会(WO)战略:可以采取扭转型战略,尽快改变企业内部的不利条件,从而有效地利用市场机会。③劣势—威胁(WT)战略:WT 组合是最不理想的内外部因素的结合状况。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。④优势—威胁(ST)战略:企业可以考虑采取多元化经营战略;在企业实力非常强大、优势十分明显的情况下,也可以采用一体化战略。

第二节 企业战略选择

一、基本竞争战略

美国战略学家迈克尔·波特提出企业一般竞争战略有三种,即成本领先战略、产品差异化战略及集中战略。

(一) 成本领先战略

成本领先战略又称低成本战略。实施成本领先战略的核心是加强内部成本控制,获得竞争优势。成本领先战略的适用范围是:(1)该战略适用于大批量生产的企业,产量要达到经济规模。(2)有较高的市场占有率。(3)有能力使用先进的生产设备。(4)能够严格控制一切费用开支,全力以赴地降低成本。

实施成本领先战略的途径包括:(1)规模效应。(2)技术优势。(3)企业资源整合。(4)经营地点选择优势。接近原料产地或是需求所在地是经营地点的选择优势。此外,适宜的投资环境也非常重要。(5)与价值链的联系。(6)跨业务相互关系。

(二) 差异化战略

差异化战略的核心是取得某种对顾客有价值的独特性。产品差异化战略的适用范围包括:(1)企业要有很强的研究开发能力。(2)企业在产品或服务上要具有领先的声望,企业要具有很高的知名度和美誉度。(3)企业要有很强的市场营销能力。

实施差异化战略的途径包括:(1)通过产品质量的不同实现差异化战略。(2)通过提高产品的可靠性实现产品差异化战略。(3)通过产品创新实现差异化战略。(4)通过产品特性差别实现差异化战略。(5)通过产品名称的不同实现差异化战略。(6)通过提供不同的服务实现差异化战略。

(三) 集中战略

集中战略又称专一化战略,是指企业把其经营活动集中于某一特定的购买群体、产品线的某一部分或某一地区市场上的战略。

集中战略的适用范围包括:(1)在行业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。(2)没有其他竞争对手试图在上述目标细分市场采取集中战略。(3)企业经营实力较弱,不足以追求广泛的市场目标。

实施焦点战略的途径包括:(1)通过选择产品系列实现焦点战略。对于产品开发和工艺装备成本偏高的行业通常以产品系列的某一部分作为经营的重点。(2)通过细分市场选择重点客户实现焦点战略。将经营重心放在不同需求的顾客群上是这种方法的主要特点。(3)通过市场细分选择重点地区实现焦点战略。(4)通过发挥优势集中经营实现焦点战略。

二、企业总体战略

(一)发展战略(扩张战略)

发展战略是向更高目标发展的总体战略,主要包括一体化战略和多元化战略两种。

1. 一体化战略

一体化战略又称企业整合战略,是企业充分利用已有的产品、技术、市场的优势,向经营的深度和广度发展的一种战略。具体包括纵向一体化、横向一体化和混合一体化战略。

(1)纵向一体化经营战略。纵向一体化经营战略是集中经营单一业务战略的派生战略。这种战略的实质就是扩大单一业务的经营范围。纵向一体化发展战略包括后向一体化战略和前向一体化战略两种形式。后向一体化战略就是企业生产所需的原材料和零部件等,由外部供应改为自己生产。前向一体化战略就是企业对自己所生产的产品作进一步深加工,或建立自己的销售组织来销售本企业的产品或服务战略。

(2)横向一体化战略。横向一体化战略是指企业与竞争对手的企业联合。当今战略管理的一个最显著趋势是将横向一体化作为促进企业发展的战略。

2. 多元化发展战略

多元化发展战略又称多样化战略、多角化战略、多种经营战略,是指一个企业同时在两个或两个以上行业中进行经营。多元化发展战略最初是由战略学家安索夫在 20 世纪 50 年代提出的。多元化发展战略包括相关多元化和非相关多元化的两种基本方式。

(1)相关多元化战略(关联多元化战略)。相关多元化战略(关联多元化战略)是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。

企业实施相关多元化战略的条件:①企业可以将技术、生产能力从一种业务转向另一种业务;②企业可以将不同业务的相关活动合并在一起;③企业新的业务中可以借用公司品牌的信誉;④企业能够创建有价值的竞争能力的协作方式实施相关的价值链活动。