

全国经济专业技术资格考试 专用教材

2012

全国经济专业技术资格考试专家指导组 编著
全国经济专业技术资格考试指导中心 监制

工商管理 专业知识与实务

中级 辅导训练

十年高效通过 百万考生选择

依据最新考试大纲编制
配套培训课程与最新考试大纲同步

零基础：从考生实际出发，零基础也可迅速提升能力
省时间：为考生量身打造，易于理解，节省备考时间
高命中：精解600~1000道同源考题，同比命中率高
高通过：提示考点含金量，高分通关的必备复习资料

购正版教材，获得超值回报！

本专用教材在全国考试报名点、考试中心均有销售，由考试指导中心监制，考试专家指导组针对最新考试大纲编写而成，旨在帮助考生快速通过考试。

添知赢学习卡 ¥300元

购买本书提供价值300元学习礼包：

- ★ 全套视频教学课程+完备辅导讲义
- ★ 随堂练习+考前评测+应试题库
- ★ 获得最新版考试大纲分析
- ★ 2011年全国经济专业技术资格考试真题、答案和答题卡

【开通流程详见封底】 使用期限：至2013年教材全国首发

学习卡密码覆盖区

■ 使用流程详见封底



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
http://www.phei.com.cn

全国经济专业技术资格考试专用教材

工商管理专业知识与实务

(中级)辅导训练

全国经济专业技术资格考试专家指导组 编著
全国经济专业技术资格考试指导中心 监制

主 编：何禹霆

编写人员：

王兴运	曲贇胜	任 靓
何禹霆	邸树彦	沈 平
张秋秋	陈本昌	景晓东
董运来	杨 凤	徐 飞
刘 颖	满海红	张 强

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京•BEIJING

内 容 简 介

本书以我国人力资源和社会保障部人事考试中心颁布的《工商管理专业知识与实务》(中级)考试大纲为依据,在多年研究该考试命题特点及解题规律的基础上编写而成。全书共分三大部分,第一部分为“综合辅导训练”,第二部分为“2012 年题库版过关练习及答案解析”,第三部分为“2011 年考试真题及答案解析”。其中第一部分内容共分 7 章,每章内容从基本内容结构及考点分布入手,归纳重要考点,解析重要公式及例题,然后给出每章的典型例题并对其进行分析,最后提供每章的测试题,供考生自测练习使用。第二、三部分内容分别为题库版过关练习及 2011 年考试真题,其中题库版过关练习是在深入研究考试大纲和考试环境的基础上,总结提炼出考试的重点及命题方式,为考生提供全面的应试训练,而 2011 年考试真题可使考生真切感受应考氛围,了解考试命题难易程度。

本书配套的网络视频课程(www.oecoe.com)涵盖每章的重难点及典型例题和真题的讲解,供考生复习时参考。

本书适合报考全国经济专业技术资格考试工商管理(中级)科目的考生及相关在职工作人员使用,也可作为大中专院校相关专业的教学辅导书或各类相关培训班的教材。

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

工商管理专业知识与实务(中级)辅导训练/全国经济专业技术资格考试专家指导组编著. —北京:电子工业出版社,2012.6

全国经济专业技术资格考试专用教材

ISBN 978-7-121-16800-0

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 069960 号

责任编辑:胡辛征

特约编辑:赵树刚

印 刷:

装 订: 东莞市翔盈印务有限公司

出版发行:电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编:100036

开 本: 787×1092 1/16

印张: 12.25 字数: 314 千字

印 次: 2012 年 6 月第 1 次印刷

定 价: 45.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系,联系及邮购电话:(010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线:(010) 88258888。

前 言

全国经济专业技术资格考试，一般又称为经济师考试，是我国为更好地评价经济专业技术人员的能力和水平，促进经济专业技术人员不断提高业务知识和能力而设立的职称考试。根据原人事部颁布的《经济专业技术资格考试暂行规定》及其《实施办法》（人职发[1993]1号），决定在经济专业技术人员中实行初、中级专业技术资格考试制度。经济师考试由我国人力资源和社会保障部人事考试中心统一组织、统一制订大纲、统一命题、统一制订评分标准，参加考试后成绩合格者，获得相应级别的专业技术资格，由人力资源和社会保障部统一发放合格证书。考试每年举行一次，时间一般安排在11月初，每位应试人员必须通过经济基础知识和专业知识与实务两门科目的考核。

为更好地服务于广大应试人员，帮助广大应试人员正确、深入地理解考试大纲，掌握考试的基本内容和要求，在学习过程中提高自己的专业知识及业务能力，我们组织专家以考试大纲为基础编写了全国经济专业技术资格考试辅导训练，供广大应试人员及有关人员复习参考。

本书紧紧围绕考试大纲，结合当前经济形势对大纲所要求掌握的知识点精准定位、精确讲述。本书主体分为三大部分：综合辅导训练；2012年题库版过关练习及答案解析；2011年考试真题及答案解析。综合辅导训练部分知识结构及考点分布清晰明了，重要考点归纳全面、翔实而又重点突出，经典例题讲解通俗易懂；单元测试题围绕书中知识点及重要考点，具有很强的针对性和实战性；2012年题库版过关练习及答案解析参照实际考试难易程度，有针对性地命题，

帮助应试人员熟悉考试题型、把握考试方向、提高对全书重点内容的理解和把握能力；2011年考试真题及答案解析，对增强应试人员的实战能力、真切把握考试难易度有很大帮助。

我们精心编制本书，但书中难免存在疏漏和不足之处，希望广大读者批评指正。

祝广大应试人员顺利通过考试！

全国经济专业技术资格考试专家指导组

全国经济专业技术资格考试指导中心

2012年4月

目 录

第一部分 综合辅导训练

第一章 企业战略与经营决策	3
一、本章基本内容结构及考点分布	3
二、本章重要考点及例题	3
三、本章测试题	16
第二章 公司法人治理结构	21
一、本章基本内容结构及考点分布	21
二、本章重要考点及例题	21
三、本章测试题	39
第三章 市场调研管理	45
一、本章基本内容结构及考点分布	45
二、本章重要考点及例题	45
三、本章测试题	58
第四章 生产管理与控制	63
一、本章基本内容结构及考点分布	63
二、本章重要考点及例题	63
三、本章测试题	78
第五章 物流管理	84
一、本章基本内容结构及考点分布	84
二、本章重要考点及例题	84
三、本章测试题	99
第六章 技术创新管理	106
一、本章基本内容结构及考点分布	106
二、本章重要考点及例题	106
三、本章测试题	121
第七章 人力资源规划与薪酬管理	127
一、本章基本内容结构及考点分布	127
二、本章重要考点及例题	127
三、本章测试题	144

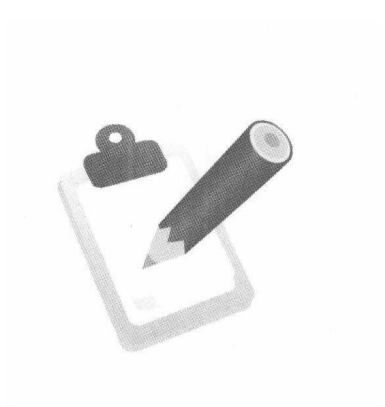
第二部分 2012 年题库版过关练习及答案解析

2012 年题库版过关练习(一)	153
2012 年题库版过关练习(二)	169

第三部分 2011 年考试真题及答案解析

2011 年《工商管理专业知识与实务》(中级)考试真题及解析	189
--------------------------------------	-----

第 一 部 分



综
合
辅
导
训
练

第一章 企业战略与经营决策

一、本章基本内容结构及考点分布

企业战略与经营决策	1. 企业战略概述	企业战略的特征与战略管理的方法 企业战略的制定 企业战略的实施 企业战略的控制
	2. 企业战略分析	企业外部环境分析 企业内部环境分析 企业综合分析
	3. 企业战略类型与选择	基本竞争战略 企业成长战略 企业稳定战略 企业紧缩战略
	4. 企业经营决策	企业经营决策的概念和类型 企业经营决策的要素 企业经营决策的流程 企业经营决策的方法

二、本章重要考点及例题

(一) 重要概念归纳

1. 企业战略的定义

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。

2. 企业战略的特征

要理解企业战略的含义，必须与其3个特征相结合。

- (1) 全局性与复杂性
- (2) 稳定性与动态性
- (3) 收益性与风险性

3. 企业战略的层次

根据企业的大小规模不同，企业一般分为3个层次。

(1) 企业总体战略：一般是以企业整体为研究对象，研究整个企业生存和发展中的基本问题。它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的一切行为的最高行动纲领。

(2) 企业业务战略（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。

(3) 企业职能战略：是为实现企业总体战略而对企业内部的各项关键的只能活动作出

的统筹安排,是为贯彻、实施和支持总体战略与业务战略而在特定的职能领域内所制定的实施战略。

4. 企业战略管理的定义

企业战略管理是指管理者制定企业战略和实施企业战略的动态管理过程。

5. 企业战略管理的任务

战略管理的任务包括基本任务和最高任务。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(企业在社会经济活动中所扮演的角色、从事的业务)。

6. 企业战略的制定

是从企业发展的全局出发,以实现企业使命和战略目标为指导方向,综合分析行业的动态变化,评估和预测竞争对手的行动,制定企业战略的过程。

7. 企业战略制定过程

- (1) 确定企业愿景、使命与战略目标
- (2) 准备战略方案
- (3) 评价和选择战略方案

8. 企业战略的实施步骤

- (1) 战略变化分析
- (2) 战略方案分解与实施
- (3) 战略实施的考核与激励

9. 企业战略实施的模式

- (1) 指挥型
- (2) 转化型
- (3) 合作型
- (4) 文化型
- (5) 增长型

10. 企业战略控制内涵

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,对战略的实施状况并全面的评审,并及时发现偏差并纠正偏差的活动。

11. 战略控制的原则

- (1) 确保目标原则
- (2) 适度控制原则
- (3) 适时控制原则
- (4) 适应原则

12. 战略控制的流程

- (1) 制定绩效标准
- (2) 衡量实际绩效
- (3) 审查结果
- (4) 采取纠偏措施

13. 战略控制的方法

- (1) 杜邦分析法
- (2) 平衡记分卡

(3) 利润计划轮盘

14. 企业战略环境分析的内涵

战略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”。企业战略环境分析包括企业外部环境分析、企业内部环境分析和企业综合分析。企业外部环境分析又包括宏观环境分析和行业环境分析。

15. 宏观环境分析

宏观环境是指在国家或地区范围内，对一切产业部门和企业都将产生影响的各种因素或力量。

- (1) 政治环境分析。
- (2) 法律环境分析。
- (3) 社会文化环境分析（人口环境、文化因素）。
- (4) 经济环境分析。
- (5) 科学技术环境分析。

16. 行业经济特征分析

行业生命周期包括4个阶段：形成期、成长期、成熟期及衰退期（注意：各时期的关键职能各是什么）。

在一个行业中，普遍存在着5种基本竞争力量：行业内现有企业、新进入者、替代品生产者、供应者和购买者。

战略群体指一个产业内执行同样或相似战略并具有战略特征或地位的一组企业。包括战略群体内的竞争和战略群体间的竞争。

17. 内部环境分析

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，是竞争取胜的根本。主要包括企业核心竞争力分析、价值链分析和波士顿矩阵分析。

18. 核心竞争力的体现

- (1) 关系竞争力
- (2) 资源竞争力
- (3) 能力竞争力

19. 核心竞争力的评价标准

- (1) 占用性
- (2) 持久性
- (3) 转移性
- (4) 复制性

20. 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。

21. 波士顿矩阵法

波士顿矩阵根据市场增长率和市场份额两项指标，将企业分为“明星”、“金牛”、“瘦狗”和“幼童”。

市场占有率越高(市场份额),意味着可以带来较多的利润。

市场增长率越高,表明行业的资金投入要越大才行。

“金牛”区是整个企业的主要基础。

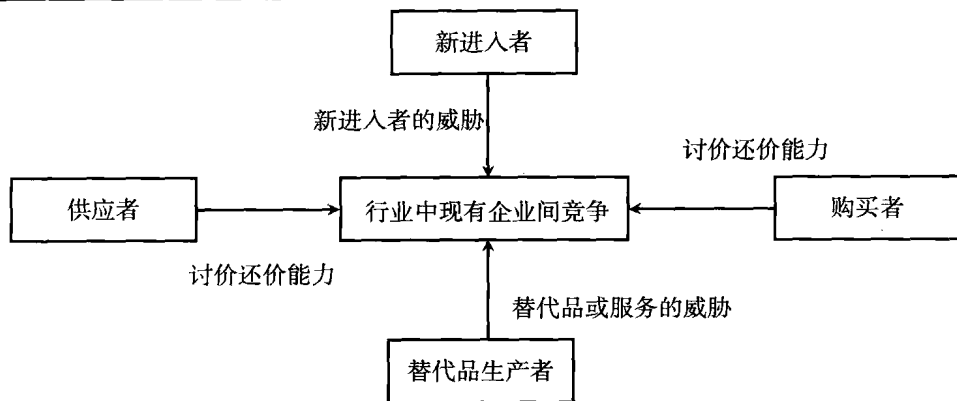
“明星”区对资金需求大,代表着最优的利润增长率和最佳的投资机会,可进行必要投资。

“幼童”区现金流入较少,对资金需求却很大,可转变一些为明星业务,转变不了的采取放弃战略。

“瘦狗”区既不能产生现金也无须追加投入,实行清算、转向或放弃战略。

22. SWOT 分析法

		内部条件	
		优势 (S)	劣势 (W)
外部环境	机会 (O)	SO 组合 (最佳) 增长型战略	WO 组合 (弥补不足) 扭转型战略
	威胁 (T)	ST 组合 (降低威胁) 多元化、一体化战略	WT 组合 (避免) 紧缩或防御型战略



23. 基本竞争战略

竞争战略即业务层战略,主要解决的问题是在一个特定产业领域内,企业如何参与市场竞争,以超越竞争对手。波特提出了3种一般竞争战略(这部分应重点掌握:3种战略的适用范围和实施途径)。

第一, 成本领先战略

(1) 含义: 成本领先战略是指企业全部成本低于对手,甚至是行业中最底的。

(2) 途径: 追求规模经济、技术创新、资源整合、经营地点选择优势、与价值链的联系、跨业务关系(多元化经营)。

(3) 适用范围: 大批量生产(规模)、较高的市场占有率(市场)、有能力使用先进的生产设备(设备)、能够严格控制费用(费用)。

第二, 差异化战略

(1) 含义: 差异化战略是指企业寻求在产业中提供与众不同的产品或服务,满足顾客特殊需求,从而形成一种独特优势。比如,追求产品的高质量、卓越的性能、周到的服务、创新的设计或独特的品牌形象。

(2) 途径: (通过产品各个方面的不同) 质量、可靠性、创新、特性、名称、服务。

(3) 适用范围: 很强的研发能力(研发)、很高的知名度(声望)、很强的市场营销能力(营销)。

第三，集中战略

(1) 含义：集中战略也称专一化战略，是指企业将资源集中于某一特定的购买者群、产品线的某一部分或某一地区市场上的战略。集中化战略实际上是前两种战略类型的一种具体的、特殊的表现形式，所不同的只是所追求的市场范围大小的不同，前两者寻求在整个行业市场范围内的成本领先或差异化，而集中化战略则是在较狭窄的某一特定目标市场范围内开展活动。

(2) 途径：产品选择、细分市场、重点地区选择、优势发挥。

(3) 适用范围：有特殊需求的顾客、没有其他竞争对手、企业经营实力较弱。

24. 企业成长战略

(1) 含义：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。

(2) 分类：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。

25. 密集型成长战略

(1) 含义：是指企业在原有业务范围内，充分利用在产品和市场方面的潜力来求得成长的战略。

(2) 具体的战略形势：市场渗透战略、市场开发战略与新产品开发战略。

26. 多元化战略

(1) 含义：多元化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。

(2) 基本形式：包括相关多元化和非相关多元化两种基本方式。

27. 一体化战略

(1) 含义：一体化战略又称企业整合战略，是指企业有目的地将相互联系密切的经营活动纳入企业体系中，组成一个统一的经济组织进行全盘控制和调配，以求共同发展的一种战略。

(2) 划分：一体化战略可以划分为纵向一体化战略和横向一体化战略。

28. 战略联盟

(1) 含义：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联结的方式，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。

(2) 分类：根据建立联盟方式的不同，战略联盟可以分为股权式战略联盟和契约式战略联盟。

29. 稳定战略

(1) 含义：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营业业绩水平的战略。

(2) 理解：不是不发展，而是稳定发展。

(3) 包括：无变化战略（注意两个条件）、维持利润战略、暂停战略（降低发展速度）和谨慎实施战略（降低实施进度）。

30. 紧缩战略

含义：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。具体有以下3种形式。

(1) 转向战略:指减少某一经营领域内的投资,并把节约下来的资金投入到其他更需要资金的领域中的战略。

(2) 放弃战略:出售企业的某个业务部门,可能是一个子公司、一个事业部或一条生产线。比如,摩托罗拉为了竞争手机业务,就放弃了半导体业务。

(3) 清算战略:卖掉资产或停止整个企业的运行或终止一个企业的存在。

31. 企业经营决策概述

第一,含义(了解)

第二,类型

(1) 从决策影响时间分类:长期决策(全局性、整体性)和短期决策(短期的行动方案)。

(2) 从决策的重要性分类:企业总体层经营决策、业务层经营决策和职能层经营决策。

(3) 从决策目标的层次性分类:单目标决策和多目标决策。

(4) 从环境因素的可控程度分类:确定性决策、风险性决策和不确定性决策。

第三,要素

(1) 决策者:决策主体,是决策的最基本要素。

(2) 决策目标:决策所要达到的目的。

(3) 决策备选方案:备选方案的存在是决策的前提。

(4) 决策条件(决策环境):决策过程中面临的时空状态。

(5) 决策结果:决策实施后所产生的效果和影响,是决策的基本要素。

第四,流程

科学的决策流程,大致包括五个阶段,即确定目标阶段、拟订方案阶段、选定方案阶段、方案实施与监督阶段、评价阶段。

32. 企业经营决策过程

第一,企业经营决策方法

企业经营决策方法分为定性决策方法和定量决策方法。定性方法和定量方法在很多方面都应用到,如信息分析方法、社会研究方法等都分为定性和定量。

定性决策方法就是主观决策方法,即直接应用人们的知识、智慧和经验,根据已掌握的资料进行决策。

定量决策方法就是利用数学模型进行优选决策方案的决策方法。

其中,定性决策法包括以下几点。

(1) 头脑风暴法:畅所欲言,相互启发。

(2) 德尔菲法:匿名征求专家意见直到意见趋于一致。

(3) 名义小组法:独立思考、公布方案、集体投票。

(4) 淘汰法:按照标准淘汰达不到要求的方案。

定量决策方法包括如下内容。

确定型决策方法。确定型决策方法是在可控条件下,只要满足数学模型的条件,就可得出特定结果。

①线性规划:在条件约束下合理利用有限资源,取得最好效益。

②盈亏平衡分析法:是依据总成本与总收入的变动关系,确定不亏损、无利润的(盈亏平衡)临界点,以制定获得最大利润的定价方法。

第二,风险型决策方法

风险型决策方法是指已知决策方案所需的条件,但每种方案的执行都有可能出现不同后

果,各种后果的出现又具有一定的概率,即存在着“风险”。

(1) 决策收益表法

决策的标准是损益期望值 $= \sum (\text{各种可能状态下的损益值} \times \text{概率})$

(2) 风险型决策方法

风险型决策方法是指已知决策方案所需的条件,但每种方案的执行都有可能出现不同后果,各种后果的出现又具有一定的概率,即存在着“风险”。

①决策收益表法。

决策的标准是损益期望值 $= \sum (\text{各种可能状态下的损益值} \times \text{概率})$

注:损益值有正负之分,盈利为正值,亏损为负值。当盈利为正时,应选取期望值最大的方案;当盈利为负时,应选取期望值最小的方案。

②决策树分析法。

决策树分析法是指将构成决策方案的有关因素,以树状图形的方式表现出来,并据以分析和选择方案的一种分析法。

计算步骤:

a. 从左向右绘制决策树图形。

b. 计算每个结点的期望值 $= \sum (\text{损益值} \times \text{概率}) \times \text{经营年限}$

c. 计算各方案净效果,进行剪枝,即选优。

方案净效果 = 该方案状态结点的期望值 - 该方案投资额

d. 选取净效果最大的方案。

第三,不确定型决策方法

不确定型决策方法是指在决策所面临的自然状态难以确定,而且各种自然状态发生的概率也无法预测的条件下所做出的决策。

这类决策常遵循以下几种思考原则。

(1) 乐观原则:即好中取好,大中取大。指愿承担风险的决策者在方案取舍时以各方案在各种状态下的最大损益值为标准,在各方案的最大损益值中取最大者对应的方案。

步骤:

①在各方案的损益中找出最大者。

②在各方案的最大损益中再找出最大的。

(2) 悲观原则:指决策者在方案取舍时以各方案在各种状态下的最小值为标准,在各方案的最小值中取最大者对应的方案。

(3) 折中原则:介于上述两个极端之间寻找决策方案。

步骤:

①找出各方案在所有状态下的最小值和最大值。

②决策者根据自己的风险偏好程度给定最大值系数 M ,最小值的系数随之被确定为 $1 - M$ 。

③用上述数据计算各方案的加权平均值。

④选取加权平均值最大的方案。

(4) 后悔值原则(大中取小法):以后悔值标准选择方案。后悔值是指在某种状态下因选择某方案而未选取该状态下的最佳方案而少得的收益。

步骤:

①计算后悔值矩阵,即用各状态下的最大损益值分别减去该状态下所有方案的损益值,从而得到对应的后悔值。

②从各方案中选取最大后悔值。

③在已选出的最大后悔值中选取最小值对应的方案(即让后悔最小)。

(5)等概率原则:指当无法确定某种自然状态发生的可能性大小顺序时,可假定每一自然状态具有相等概率,并以此计算各方案期望值进行选择。

(二)重要公式解析

1. 盈亏平衡点法

盈亏平衡点法又称量本利分析法或保本分析法,是进行产量决策常用的方法。该方法基本特点是把成本分为固定成本和可变成本两部分,然后与总收益进行对比,以确定盈亏平衡时的产量或某一赢利水平的产量。可变成本与总收益为产量的函数,当可变成本、总收益与产量为线性关系时,总收益、总成本和产量的关系为:

$$P_{\text{利润}} = S - C = P \cdot Q - (F + V) = P \cdot Q - (F + v \cdot Q) = (P - v) \cdot Q - F$$

盈亏平衡点又称为保本点,或盈亏临界点,是指在一定销售量下,企业的销售收入等于总成本,即利润为零:

$$P_{\text{利润}} = 0, \text{即} (P - V) \cdot Q_0 - F = 0$$

$$Q_0 = F / (P - v)$$

其中: $P_{\text{利润}}$ ——利润; S ——销售额; C ——总成本; P ——销售单价; F ——固定成本; V ——总变动成本; v ——单位变动成本; Q ——销售量; Q_0 ——盈亏平衡点销售量。

(三)典型例题解析

【单选题】

1. 从行业生命周期各阶段的特点来看,行业的产品逐渐完善,规模不断扩大,市场迅速扩张,行业内企业的销售额和利润迅速增长,则该行业处于()。【2007年,2008年真题】

- A. 形成期 B. 成长期 C. 成熟期 D. 衰退期

【答案】B

【解析】行业生命周期分为形成期、成长期、成熟期、衰退期。其中,进入行业的成长期时,行业产业比较完善,顾客对产品已有认识,市场迅速扩大,企业的销售额和利润增速明显。

2. ()区对资金需求大,代表着最优的利润增长率和最佳的投资机会,可进行必要投资。

- A. 明星 B. 金牛 C. 幼童 D. 瘦狗

【答案】A

【解析】明星区对资金需求大,代表着最优的利润增长率和最佳的投资机会,可进行必要投资。

3. 企业在战略实施过程中,深入宣传发动,使所有人员都参与并且支持企业的目标和战略,这是()战略实施模式。【2007年真题】

- A. 指挥型 B. 转化型 C. 合作型 D. 文化型

【答案】D

【解析】类似的考题主要考核的是考生对含义的掌握程度。这里一定要注意关键词。五种战略实施模式都有一些关键词,如指挥型是自上而下,即高层领导确定,下层执行;转化型是组织体系和结构;合作型是高层管理集体;文化型是全体职员;增长型是自下而上,参与者是管理人员。