

2014 全国经济专业技术资格考试辅导用书（中级）

工商管理 专业知识与实务

考点精编 · 习题精练 · 真题精解



全国经济专业技术资格考试命题趋势研究组◎编

考情趋势总览，考题分布点评
考点精讲细解，真题分章演练
考试模拟实战，解题顺利通关



中国经济出版社

CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

2014 全国经济专业技术资格考试辅导用书（中级）

工商管理 专业知识与实务

考点精编 · 习题精练 · 真题精解

全国经济专业技术资格考试命题趋势研究组◎编



中国经济出版社

CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

· 北 京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

工商管理专业知识与实务考点精编·习题精练·真题精解/全国经济专业技术资格考试命题趋势研究组编.

北京: 中国经济出版社, 2014. 8

2014 全国经济专业技术资格考试辅导用书. 中级

ISBN 978-7-5136-3423-6

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 (2014) 第 189600 号

责任编辑 姜 静

责任审读 贺 静

责任印制 马小宾

封面设计 任燕飞设计工作室

出版发行 中国经济出版社

印刷者 三河市佳星印装有限公司

经销者 各地新华书店

开 本 787mm×1092mm 1/16

印 张 12

字 数 261 千字

版 次 2014 年 8 月第 1 版

印 次 2014 年 8 月第 1 次

定 价 30.00 元

广告经营许可证 京西工商广字第 8179 号

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换 (联系电话: 010-68330607)

版权所有 盗版必究 (举报电话: 010-68355416 010-68319282)

(举报电话: 12390)

服务热线: 010-88386794

前 言

为了满足参加2014年全国经济专业技术资格考试考生的应试复习需要,便于考生准确理解考试大纲的要求、尽快掌握复习要点、更好地适应考试,我们组织了具有多年考试研究和辅导经验的专家学者组成编写组。编写组通过对最新教材、考试大纲、命题规律和历年真题的分析,结合考生的复习规律和备考习惯,在大规模修和再研发的基础上,编制了这套2014年版的经济专业技术资格考试辅导用书,希望能够帮助考生顺利通过考试。

本套辅导书共5册,包括《经济基础知识(中级)考点精编·习题精练·真题精解》《工商管理专业知识与实务(中级)考点精编·习题精练·真题精解》《财政税收专业知识与实务(中级)考点精编·习题精练·真题精解》《金融专业知识与实务考点精编·习题精练·真题精解》《人力资源管理专业知识与实务(中级)考点精编·习题精练·真题精解》。

每本辅导书分为两篇:第一篇为“分章考点精编及习题精练”,主要梳理各个章节的考试重点,并结合考试真题和易错题进行有针对性地解析;第二篇为“考前模拟冲刺试卷及历年真题”,以各章节考试重点为基础,结合历年考试情况,提供了两套考前模拟冲刺试卷和一套2013年考试试卷,并有重点地进行考点评解和答案解析。

本辅导教材具有以下特点:

(1) 与时俱进,紧扣大纲。本套辅导书在对新教材及考试大纲的变化进行汇总的基础上,在注重基础知识学习的同时,科学地安排编写结构,除了补充和编写适量的新题外,对一些不易理解、容易被考生忽视的知识点进行了着重说明,有助于考生有重点地复习和备考。

(2) 分析命题趋势,准确把握考试难度和命题特点。对于考试而言,试卷本身是一份量表,它是大纲规定的考试内容和考试要求的具体体现。每一道题既反映了大纲对考生知识、能力和水平的要求,又蕴含着命题的指导思想、基本原则和趋势。每本书在编写过程中以历年真题为题主,在分析、研究考试试题的基础上提炼相关信息从中发现规律,归纳出每部分内容的重点、难点及常考题型,有助于考生把握考试的特点及命题的思路和规律,做到有的放矢,提高复习效率。

(3) 科学的栏目设置。本套辅导书按照“读书、做题、模考”分段学习法的科学思路,在第一篇设置了“考情分析”“考点精编”“本章和习题精练”和“参考答案及解析”四部分,帮助考生边学边练。同时配有模拟试卷和真题试卷,有助于考生检查复习效果,查漏补缺。

·考情分析——总体说明近几年的试题在本章所考查的重要知识点、常考题型及所占分值比例,便于考生在宏观上把握重点。

·考点精编——将考点与试题巧妙地结合在一起,并有针对性地进行解析,便于考生复习该部分内容,及时了解到:考过什么,从哪个角度命题,常与哪些知识点联系起来命题,等等,从而使考生掌握试题的广度和深度。并在复习时能明确目标,做到心中有数。

·本章习题精练——每章考点精讲后，配有本章习题精练，有助于考生在练习中发现问题，找出差距，从容应考。

·考前模拟冲刺试卷及历年真题——基于重要考点和高频考点编写的模拟试题，有助于考生加强常用考点和易错考点的重点练习；2013年考试试题，便于考生模拟实战。

(4) 答案解析详尽，便于读者自学。本套辅导书全面剖析考点和重点，覆盖面广，对每道练习题做出了详尽的解析，讲解实用，便于考生自学。本辅导书由全国经济专业技术资格考试命题趋势研究组编写，中国经济师考试网和中国经济出版社联合打造发行。王明路、蒲茜、熊淑云、许传名、耿秋婕、郅晴晴、吴霞、周丽、徐晓宁、江鹭、张爱爱、田甜、朱占文、赵志静、张金亮、杜梦洁、王艳、金威娜、胡敏、黄国华、杨磊、康晓璞等参与编写。我们力求在短时间内切实帮助考生理解知识点，掌握重点，提高考生的应试水平和应用能力。希望本套辅导书能有效地帮助考生提高复习效率。

本辅导书编写中如有不妥之处，欢迎广大考生指正，以便我们不断完善。预祝广大考生顺利通过考试！

编者

2014年8月

附：2014年全国经济专业技术资格考试

《工商管理专业知识与实务（中级）》教材内容变化表

章	页码	2014年教材变化内容	备注
第一章	P4	(二) 企业战略实施的模型改为(2) 变革型	无实质变化
	P6	(2) 平衡计分卡：改为四个“角度”，其中“内部经营流程层面”改为“内部流程角度”	无实质变化
	P11	2. 核心竞争力的特征	变化较大
第三章	P68 ~ P69	“这里有三种方法……第一……第二……第三……”	有变化
	P69	P69，表3-4及表下方计算过程	变化较大
	P69 ~ P71	“4. 定价策略”所有内容变化	变化较大
第八章	P199	第一段新增第一段第一句“时间价值是客观存在的经济范畴……的时空进行的”	无实质变化
	P206 ~ P210	个别名词调整	无实质变化

目录

第一篇 | 分章考点精编及习题精练

第一章 企业战略与经营决策 / 1

考情分析 / 1

考点精编 / 1

本章习题精练 / 12

参考答案及解析 / 13

第二章 公司法人治理结构 / 15

考情分析 / 15

考点精编 / 15

本章习题精练 / 26

参考答案及解析 / 29

第三章 市场营销与品牌管理 / 33

考情分析 / 33

考点精编 / 33

本章习题精练 / 43

参考答案及解析 / 44

第四章 生产管理与控制 / 45

考情分析 / 45

考点精编 / 45

本章习题精练 / 58

参考答案及解析 / 61

第五章 物流管理 / 63

考情分析 / 63

考点精编 / 63

本章习题精练 / 74

参考答案及解析 / 76

第六章 技术创新管理 / 78

考情分析 / 78

考点精编 / 78

本章习题精练 / 90

参考答案及解析 / 92

第七章 人力资源规划与薪酬管理 / 95

考情分析 / 95

考点精编 / 95

本章习题精练 / 104

参考答案及解析 / 107

第八章 企业投融资决策及重组 / 110

考情分析 / 110

考点精编 / 110

本章习题精练 / 125

参考答案及解析 / 128

第二篇 | 考前模拟冲刺试卷及历年真题

考前模拟冲刺试卷一 / 130

参考答案及解析 / 141

考前模拟冲刺试卷二 / 149

参考答案及解析 / 160

2013 年工商管理专业知识与实务(中级)考试试题 / 168

参考答案及解析 / 179

>>> 第一篇
分章考点精编及习题精练

第一章 企业战略与经营决策

【考情分析】

本章主要概述企业战略和经营决策两部分内容,其中企业战略的选择和经营决策的方法是重点和难点内容。从历年考题来看,单项选择题、多项选择题和案例分析题都有涉及。战略选择和经营决策方法常出案例分析题,需要在复习中重点学习。

最近三年本章考试题型及分值分布

年份	单项选择题	多项选择题	案例分析题	合计
2011	7 题 7 分	2 题 4 分	5 题 10 分	14 题 21 分
2012	5 题 5 分	—	—	5 题 5 分
2013	7 题 7 分	2 题 4 分	4 题 8 分	13 题 19 分

【考点精编】

第一节 企业战略概述

考点一 企业战略的特征与战略管理的方法

1. 企业战略的特征与层次

表 1-1 企业战略的特征与层次

概念	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	
特征	(1)全局性与复杂性	企业战略根据企业总体发展而制定,追求整体效果;全局由若干局部组成,战略的制定、实施和评价是一个复杂的系统工程

续 表

特征	(2) 稳定性与动态性	企业战略的着眼点是未来,需要考虑长远的效益,因此实施过程具有较强稳定性;如果环境发生了较大变化,企业战略要做出修改,因此又有动态性的特点
	(3) 收益性与风险性	企业战略能够带来显性或隐性的收益;环境的动态性增强,不确定性因素增多,战略的制定及实施具有风险性
层次	(1) 企业总体战略	以企业整体为研究对象,研究整个企业的生存和发展中的基本问题。例如:多元化总战略,某企业涉足家电行业、房地产行业、食品行业等
	(2) 企业业务战略,即竞争战略或事业部战略	企业内部各部门和所属单位在企业总体战略指导下,经营管理某个特定的经营单位的战略计划。例如:宝洁公司有海飞丝事业部战略、飘柔事业部战略、潘婷事业部战略
	(3) 企业职能战略	为贯彻、实施和支持总体战略与业务战略在特定的企业职能部门领域内制定的实施战略。例如:人力资源管理战略、市场营销战略、财务管理战略、售后服务管理战略

例 1【2012 年单项选择题】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】D

【解析】本题考查企业战略的三个层次:企业总体战略、企业业务战略和企业职能战略,所以正确选项是 D。

例 2【2013 年单项选择题】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】D

【解析】本题考查的是企业战略的层次。市场营销部门属于职能部门,该企业实施市场营销战略,属于职能战略。

2. 企业战略管理内涵

表 1-2 企业战略管理内涵

定义	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
主体	企业管理者
基本任务	实现特定阶段的战略目标
最高任务	实现企业的使命

例 3【2013 年单项选择题】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一个动态的过程

D. 企业战略管理是一个动态的过程

【答案】C

【解析】企业战略管理的主体是企业的管理者。

考点二 企业战略的制定

1. 企业愿景

企业愿景是由企业内部成员所制定,借由团队讨论,获得企业一致共识,形成的大家愿意为之全力以赴的未来方向。

企业愿景包括核心信仰和未来前景两部分。

例 4【2011 年单项选择题】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组成部分,包括核心信仰和未来前景。正确选项是 A。

2. 准备战略方案

在分析企业的内外部环境并确定企业战略目标后,企业管理者将与企业战略专家及其他有关人员参与战略方案的规划,即实现战略目标的详细行动计划。

3. 评价和选择战略方案

决策者通过对制定的几种方案进行评价和比较后,从中选择一个比较满意的战略方案。评价和选择战略方案应遵循的基本原则有:择优原则、民主协调原则和综合平衡原则等。

考点三 企业战略的实施

表 1-3 企业战略的实施

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	
实施模式	指挥型	战略制定者要向企业高层领导提交企业战略方案,企业高层领导做出决策,确定战略,强制下层管理人员执行
	转化型	转化型模式是从指挥型转变来的,即重视运用组织结构、激励手段和控制系统来促进战略实施
	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	在这一模式中,企业的战略是从基层单位自下而上地产生

这些模式中任何一种都不可能适用于所有的企业。运用这些模式的条件主要取决于企业多种经营的程度、发展变化的速度以及目前的文化状态。

例 5【2012 年单项选择题】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】C

【解析】本题考查增长型的特点。在这一模式中,企业的战略是从基层单位自下而上地产生。正确答案是 C。

考点四 企业战略的控制

表 1-4 企业战略的控制

原则	确保目标原则	通过执行战略计划确保战略目标的实现
	适度控制原则	控制切忌过度,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、工作特点等制定不同的控制标准和方式
流程	(1) 制定绩效标准	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
	(2) 衡量实际绩效	将企业的实际绩效与控制标准进行比较,看实际绩效是否符合标准,以便采取有效措施
	(3) 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
	(4) 采取纠偏措施	对于存在偏差的战略,要采取一定的措施
方法	杜邦分析法	基于财务指标的战略控制方法。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状况
	平衡计分卡	①财务层面:与获利能力有关,衡量指标主要有营业收入、资本报酬率、经济增加值等 ②顾客层面:确定了其业务单位将竞争的顾客和市场,以及业务单位在这些目标顾客和市场中的衡量指标。指标包括顾客满意度、顾客保持率、顾客获得率、顾客盈利率,以及在目标市场中所占份额 ③内部经营流程层面:管理者要确认组织擅长的关键的内部流程,以吸引和留住目标细分市场的顾客,满足股东对卓越财务回报的期望 ④学习与成长层面:该层面指标通常包括员工满意度、员工保持率,员工培训成本等
	利润计划轮盘	主要应用于战略业绩目标的制定和战略实施过程控制的战略管理工具。由三部分组成,主要是利润轮盘,现金轮盘,净资产收益率轮盘。以具体的财务指标值——净资产收益率为战略的最高业绩目标

例 6【2012 年单项选择题】利润计划罗盘是罗伯特·西蒙斯提出的一种基于企业战略的业绩绩效模式,其构成为利润轮盘、现金轮盘和()。

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

【答案】D

【解析】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 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,它是一种主要应用于战略业绩目标的制定和战略实施过程控制的战略管理工具。本题考查利润计划轮盘组成部分,它包括利润轮盘、现金轮盘和净资产收益率轮盘。正确选项是 D。

第二节 企业战略分析

考点五 宏观环境分析:PEST 分析法

宏观环境又称一般环境,是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因素或力量。通常采用 PEST 分析方法对企业外部宏观环境进行战略分析。

表 1-5 PEST 分析法示例

P(Political)	政治环境	利比亚国家战争中,中国企业的损失比较大
E(Economic)	经济环境	2008 年的经济危机
S(Social culture)	社会文化环境	我国出口到伊斯兰教国家的产品(伊斯兰教协会标志)
T(Technology)	科技环境	3G 手机、索尼公司的 walkman(随身听)

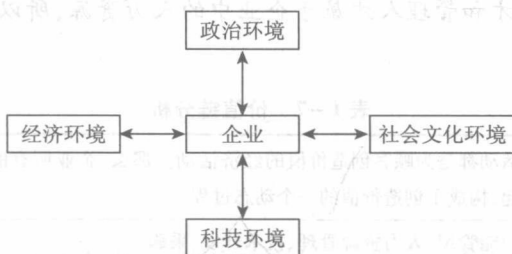


图 1-1 战略宏观环境分析

例 7【2013 年单项选择题】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. PEST 分析法
- C. 杜邦分析法
- D. 波士顿矩阵分析法

【答案】B

【解析】PEST 分析法属于外部宏观环境分析法。价值链和波士顿矩阵分析法属于内部环境分析法,杜邦分析法属于战略控制的方法。

例 8【2013 年多项选择题】下列方法中,适用于企业战略控制的有()。

- A. 杜邦分析法
- B. PEST 分析法
- C. 波士顿矩阵分析法
- D. 利润计划轮盘
- E. 平衡计分卡

【答案】ADE

【解析】战略控制的方法包括杜邦分析法、平衡计分卡法和利润计划轮盘法。B 选项属于外部环境分析法,C 选项属于内部环境分析法。

考点六 企业内部环境分析

1. 企业核心竞争力分析

表 1-6 企业核心竞争力分析

定义	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,并且是竞争对手难以模仿的技术和能力
体现	关系竞争力、资源竞争力、能力竞争力
评价标准	占用性、持久性、转移性、复制性

例 9【2013 年单项选择题】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】C

【解析】企业的研发人才和管理人才属于企业中的人力资源,所以选择资源竞争力。

2. 价值链分析

表 1-7 价值链分析

定义	企业每项生产经营活动都是为顾客创造价值的经济活动。那么,企业所有的互不相同但又相互联系的价值创造活动叠加在一起,构成了创造价值的一个动态过程
要素	辅助活动——基础职能管理、人力资源管理、技术开发、采购
	主体活动——供、产、储、销、后
分析	单项能力分析和综合能力分析

例 10【2013 年单项选择题】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】B

【解析】价值链的主体活动:原料供应、生产加工、成品储运、市场营销、售后服务,也就是供、产、储、销、后。根据排除法,可以选择 B。

3. 波士顿矩阵(BCG 矩阵)

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”四大类型,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。

(1)幼童:业务增长率高,市场占有率低。采取相应的战略为放弃战略或继续投资(市场占有率低,业务增长率高)。

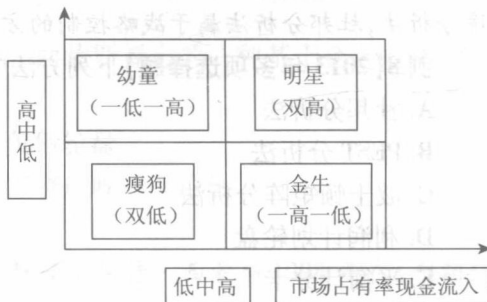


图 1-2 波士顿矩阵图

(2) 明星:业务增长率高,市场占有率高。采取相应的战略为投资战略。

(3) 瘦狗:业务增长率低,市场占有率低。采取相应的战略为清算、转向、放弃战略。

(4) 金牛:业务增长率低,市场占有率高。采取相应的战略为保持战略。

例 11【2011 年单项选择题】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】C

【解析】本题旨在考查波士顿矩阵的定义。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,其中,幼童区位于直角坐标系的左上角,在这个区位的企业或产品业务增长率高,但市场占有率低。故选 C。

例 12【2011 年多项选择题】下列分析方法中,适用于企业内部环境分析的有()。

- A. PEST 分析法
- B. 波特五力模型
- C. 价值链分析法
- D. 核心竞争力分析法
- E. 波士顿矩阵分析法

【答案】CDE

【解析】企业内部环境分析方法有:价值链分析法、核心竞争力分析法和波士顿矩阵分析法。正确选项是 CDE。

考点七 企业综合分析(SWOT 分析法)

1. 定义

SWOT 分析法是一种企业综合分析法,即根据企业自身的既定内在条件进行分析,找出企业的优势、劣势及核心竞争力之所在。其中,S 代表 Strength(优势),W 代表 Weakness(弱势),O 代表 Opportunity(机会),T 代表 Threat(威胁),其中,S、W 是内部因素,O、T 是外部因素。

例 13【2011 年单项选择题】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】C

【解析】本题考查 SWOT 分析法相关知识。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。正确选项是 C。

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。在此过程中,将那些对企业发展直接的、重要的、大量的、迫切的、久远的影响因素优先排列出来,而将那

些间接的、次要的、少许的、暂时的影响因素排列在后面。

表 1-8 SWOT 战略选择表

	优势	劣势
机会	SO 使用优势,利用机会	WO 利用机会,克服劣势
威胁	ST 使用优势,避免威胁	WT 使劣势最小化,避免威胁

第三节 企业战略类型与选择

考点八 基本竞争战略

迈克尔·波特提出企业基本竞争战略有三种:成本领先战略、差异化战略和集中战略。

1. 成本领先战略(低成本战略)

(1)适用范围。①大批量生产:达到经济规模,成本较低。②较高市场占有率:严格控制产品定价和初始亏损,形成较高的市场份额。③先进生产设备:提高生产率,降低成本。④严格控制一切费用开支:降低成本。

(2)实施途径。①规模效应:通过扩大规模使固定成本能在更多的产品上分摊,使平均单位成本降低。②技术优势:新技术能提高生产率,降低生产成本。③企业资源整合:增加活动或资源的共享性来获得协同效应。④经营地点选择优势:接近原材料产地或需求所在地是经营地点的选择优势。⑤与价值链的联系:用提高价值链整体效益的方法来提高业务活动的效益。⑥跨业务相互关系:通过建立与不处于同一价值链上其他业务的合作关系来充分利用企业的资产。

例 14【2013 年多项选择题】美国战略学家迈克尔·波特提出的基本竞争战略包括()。

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

【答案】ACE

【解析】本题考查基本竞争战略的类型,包括成本领先战略、集中战略和差异化战略。

2. 差异化战略

适用范围。①较强研发能力:具有一定数量的研发人员,有强烈的市场意识和创新眼光,不断在产品和服务中创造出独特性。②很高的知名度和美誉度:在产品和服务上具有领先的声望。③很强的市场营销能力:企业内部的研发、生产制造、市场营销等职能部门间有很好的协调性。

考点九 企业成长战略

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。

1. 密集型成长战略

密集型成长战略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. 多元化战略

多元化战略又称多样化战略、多角化战略、多种经营战略,指一个企业同时在两个或两个以上行业中进行经营。最初是由安索夫在 20 世纪 50 年代提出的,包括相关多元化和非相关多元化两种基本方式。

3. 一体化战略

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。即企业充分利用已有的产品、市场、技术的优势,向经营的深度和广度发展的一种战略。

例 15【2011 年单项选择题】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
- C. 横向一体化

- B. 前向一体化
- D. 水平一体化

【答案】A

【解析】本题考查向后一体化战略,即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,从而达到降低市场交易费用及其成本,提高经济效益目的的战略。正确选项是 A。

4. 战略联盟

股权式战略联盟是指通过合资或相互持股等股权交易形式构建的企业战略联盟,主要有两种类型,即合资企业和相互持股。

契约式战略联盟是指主要通过契约交易形式构建的企业战略联盟。常见形式有:产品联盟、营销联盟、产业协调联盟、技术开发与研究联盟。

例 16【2013 年单项选择题】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
- C. 营销联盟

- B. 产品联盟
- D. 产业协调联盟

【答案】C

【解析】营销联盟的形式包括特许经营、连锁经营、品牌营销和销售渠道共享等。该企业是通过特许经营的方式建立战略联盟,所以属于营销联盟。

考点十 企业稳定战略与紧缩战略

表 1-9 企业稳定战略与紧缩战略

	企业稳定战略	企业紧缩战略
定义	企业受经营环境和内部资源条件的限制,基本保持目前的资源分配和经营业绩水平的战略	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
类型	(1)无变化战略 (2)维持利润战略 (3)暂停战略 (4)谨慎实施战略	(1)转向战略 (2)放弃战略 (3)清算战略

第四节 企业经营决策

考点十一 企业经营决策

表 1-10 企业经营决策

概念	定义	指企业通过内部条件和外部环境的调查研究与综合分析,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
	内容	(1)决策要用明确的目标,没有目标就无从决策 (2)决策要有多个可行方案供选择 (3)决策建立在调查研究、综合分析、评价和选择的基础上
类型	按照时间分类	长期决策和短期决策
	按照重要性分类	企业总体层经营决策、业务层经营决策、职能层经营决策
	按照环境因素可控程度分类	确定型决策、风险型决策、不确定型决策
	按照决策目标层次分类	单目标决策和多目标决策
要素	(1)决策者	决策者是企业经营决策的主体,是决策最基本的要素
	(2)决策目标	决策要达到的目的
	(3)决策备选方案	企业有可能有多种方案供领导者选择,构成了决策的备选方案
	(4)决策条件	决策过程中面临的时空状态,即决策环境。包括资源的供给和限制,各种外部和内部因素的相互影响及制约,特别是时间的选择
	(5)决策结果	决策实施后产生的效果和影响
流程	(1)确定目标阶段	企业经营决策的前提,建立在信息收集的基础上
	(2)拟订方案阶段	拟订一定数量和质量的可行方案,供择优采用,才能得到最佳的决策。没有选择就没有决策
	(3)选定方案阶段	确定合理的选择标准和合理的选择方法。方案的评价和选择是决策的最关键一步,是决策的决策