

经济管理类

依据国家自考委最新自考大纲及新修版教材编写

YI JU GUO JIA ZI KAO WEI ZUI XIN ZI KAO DA GANG JI XIN XIU BAN JIAO CAI BIAN XIE

高等教育自学考试指定教材同步配套题解

企业经营战略概论

主编 杜智勇
吴越
王丽丽

光明日报出版社

责任编辑:杨宝发

责任校对:董国良

责任设计:董献仓

封面设计:天一工作室

图书在版编目(CIP)数据

高等教育自学考试指定教材同步配套题解·经济管理类

企业经营战略概论 杜智勇 主编 北京:光明日报出版社,

2001.7

ISBN 7-80145-453-7

I.高… II.①杜…②吴…③王… III.企业经营战略概论-高等教育-自学考试-解题 IV.G726.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 045643 号

高等教育自学考试指定教材同步配套题解

(经济管理类)

企业经营战略概论

杜智勇 吴 越 王丽丽 主编

☆

光明日报出版社出版发行

(北京永安路 106 号)

邮政编码:100050

电话:63082425

新华书店北京发行所经销

中国科学院印刷厂印刷

※

开本:880×1230 1/32 印张:8.25 字数:227 千字

2001 年 7 月 第 1 版 2001 年 9 月第 1 次印刷

印数:1-10000 册 ISBN 7-80145-453-7/G.265

总定价:226.00 元 本册售价:12.00 元

(本书封面贴有防伪标签,无标签者均为盗版)

寄语考生

随着我国教育总方针由应试教育向素质教育的转变,作为我国高等教育重要组成部分的自学考试也发生了重大变化。全国自考委在专业设置、考试计划、出题指导方针等方面都做了重大的调整,同时,对自学考试大纲、指定教材亦做了全方面的修订、编写。

新形势下,为使广大自考学员能及时、快速地掌握新教材,我们对原有的系列辅导用书进行了全面的修订,并不断地推出新品种以飨读者。

本套“指定教材同步配套题解”有以下特点:

新—①内容新。本套丛书全部按最新的自学考试大纲及最新版指定教材内容编写。

②结构新。同原辅导及其它辅导相比,修订后的辅导用书编排体例更加科学,增加了“本门课的学习与考试”部分。这是全书的点睛之笔。

全—信息全。本套辅导书涵盖了大纲中所有的知识点、考核点,并精心编拟大量“综合练习题”,训练强度大,解答准确。特别指出的是根据《高等教育自学考试活页文丛》(人大版)对教材中没有补充的内容,在本辅导中都做了详尽补充。

强—①作者阵容强。本套丛书的作者,有指定教材的主编,有专业教研室主任,有长期参加辅导的主讲教师。他们对自考教材分析透,对出题规律掌握准。

②针对性强。书后针对新大纲及考卷合理设计多套“全真模拟试题”,增强考生临场经验,增加本书实用性。

愿本套“同步配套题解”能帮助您顺利通过自考难关,早日实现美好理想。

《高等教育自学考试指定教材同步配套题解》编委会

目 录

学习方法与应试技巧	1
-----------------	---

第一篇 总 论

第一章 企业经营战略概论	8
知识网络	8
同步综合练习	9
参考答案	15
第二章 企业战略环境分析	19
知识网络	19
同步综合练习	20
参考答案	23
第三章 企业战略经营领域分析	27
知识网络	27
同步综合练习	28
参考答案	33
第四章 企业使命和战略目标	38
知识网络	38
同步综合练习	40
参考答案	43

第二篇 企业总体战略

第五章 发展型战略	47
知识网络	47
同步综合练习	49
参考答案	52
第六章 稳定型战略和紧缩型战略	56

知识网络	56
同步综合练习	58
参考答案	62
第七章 大型企业的总体经营战略	66
知识网络	66
同步综合练习	67
参考答案	71
第八章 中小企业的总体经营战略	76
知识网络	76
同步综合练习	77
参考答案	81
第九章 外向型企业的总体经营战略	84
知识网络	84
同步综合练习	86
参考答案	89

第三篇 企业职能战略

第十章 市场战略	93
知识网络	93
同步综合练习	95
参考答案	99
第十一章 产品战略	103
知识网络	103
同步综合练习	106
参考答案	111
第十二章 产品质量战略	116
知识网络	116
同步综合练习	119
参考答案	122
第十三章 科学技术战略	126

知识网络	126
同步综合练习	128
参考答案	132
第十四章 营销战略	136
知识网络	136
同步综合练习	141
参考答案	146
第十五章 价格战略	153
知识网络	153
同步综合练习	155
参考答案	159
第十六章 企业物力资源战略	163
知识网络	163
同步综合练习	165
参考答案	167
第十七章 企业人力资源战略	170
知识网络	170
同步综合练习	172
参考答案	175
第十八章 企业文化战略	178
知识网络	178
同步综合练习	180
参考答案	182
第十九章 企业经营方式战略	186
知识网络	186
同步综合练习	188
参考答案	192
第二十章 企业财务战略	199
知识网络	199
同步综合练习	201

参考答案	205
------------	-----

第四篇 企业经营战略管理

第二十一章 企业经营战略管理过程	210
知识网络	210
同步综合练习	212
参考答案	216
第二十二章 企业经营战略的组织与指挥	219
知识网络	219
同步综合练习	221
参考答案	224
第二十三章 战略管理与企业家	227
知识网络	227
同步综合练习	228
参考答案	231
全真模拟试题(一)	235
参考答案	240
全真模拟试题(二)	244
参考答案	249

学习方法与应试技巧

《企业经营战略概论》是全国高等教育自学考试经济管理类工商管理专业本科专业课和必修课,是为培养和检验自学应考者的企业经营战略的基本理论、基本知识和基本技能而设置的。本课程是在吸收国内外有关经营战略理论与成功企业的经营实践经验的基础上而形成的,具有较强的综合性、系统性、理论性、应用性等特点,并力求体现中国社会主义制度和现代市场经济要求相结合的特色。为帮助广大考生在较短时间内考出好成绩,在此就考生最关心的学习方法和应试技巧等方面的问题谈一点看法。

一、关于学习方法

学习方法是影响学习效果的一个重要因素。智力水平高低一样的两个学生,如果学习方法不一样,其最后的考试成绩肯定不一样,甚至还会悬殊很大。学习方法得当的学生,一次考试可以通过三门或四门;而学习方法不当的考生,则一次考试只能通过一门或两门,或者一门也通不过;更有甚者,有的考生两年下来,只有一两门课程及格,造成时间和金钱的巨大浪费。那么,如何才能提高学习成效,在尽短的时间之内,顺利通过考试关?

第一,只有付出辛勤的汗水,才能换来成功的果实。任何学习成绩突出的人,无一不是依靠自己辛勤的汗水换来的。一个人天资再聪明,如果不看书学习,想通过自学考试关也是很不容易的。因为,天上不会掉馅饼!有些考生在学习中不是踏踏实实地坐下来学习,而总是想方设法找所谓的“窍门”——让人帮着划划重点,猜几道题,或干脆平时一点书也不看,只等着考试时投机取巧,耍点小聪明,企图在不付出或少付出劳动的前提下蒙混过关,轻松拿到毕业文凭,其实,这种做法是很愚蠢的。因为无论是从考试本身的要求来讲,还是从未来社会对人才的需求来讲,都是要求学生对课本相关知识做出全面深刻的理解,反对片面化和机会主义。所以,只有依靠自己坚持不懈的努力,勤奋刻苦、孜孜不倦,才能取得令人满意的成绩。让我

们永远记住古人的这句话：“书山有路勤为径，学海无涯苦作舟”。

第二，认真研读指定教材和考试大纲。指定教材和考试大纲是自学考试的根本依据。任何一道考试题，任何标准答案，其基本来源都是来自于自考主管部门所指定的必读教材和考试大纲。因此自学者在学习的过程中，一定要首先将大纲和教材上的内容与要求搞清楚，尤其是指定教材，要反复学习，精读与泛读相结合。在教材内容没有弄懂，教材上的例子没有搞清楚之前，决不能抛开课本，片面地从某种辅导材料上选择一些模拟题和练习题去做，否则就等于本末倒置，抓不住考核要领和完整的知识体系，失掉许多得分的机会。

第三，在全面掌握基本理论的基础上突出重点。根据国家自考委的统一要求，企业经营战略概论课程的主要考试目的，是为了测试考生对从事企业战略管理实际工作所必需的基本理论、基本知识、基本技能、基本方法的掌握程度，使考生毕业后能够运用所学理论和技能从事管理专业工作，具有较强的分析解决有关业务问题的能力和组织管理能力。可见，采取普遍通读的方法学习，是真正学好和掌握一门课基本知识的起码要求，做不到这一点，自学考试便失去了意义。但从另外一个角度来讲，不论任何一门课程都有其重点和核心章节，每一个章节，也都有其核心内容和必须要掌握的知识。这就要求自学者在学习的过程中，在对全书内容进行通读的基础上，有重点地进行学习和阅读，以便能够统览全书和各章节内容知识体系，取得更好的学习和考试效果。

第四，学习过程中要注意理论联系实际。企业经营战略管理理论来自于实践，是人们长期从事经营战略管理实践的总结。所以，它的每一项内容对管理实际工作都有很强的和直接的指导意义。但反过来讲，如果我们要想很好地理解和掌握企业经营战略管理知识，则必须结合管理实际工作才能达到应有的效果。这一要求，对于已经具备一定企业经营战略管理实际经验的自学者来说是一件非常容易的事，他们可以很快理解和掌握这一部分理论内容，学习起来很轻松。但对于另外一部分自学者——没有任何实际管理工作经验或刚刚走出学校大门的人来说，学习起来则相对较难。那么是否认为这部

分自学者学习这门课就没有希望了？回答是否定的，他们要想顺利掌握这部分内容也是完全可以做得到的。一方面要注意听一听有经验的专业课老师的辅导课；另一个方面，如果是不具备听课的客观条件，完全依靠自学，则建议其利用各种机会到各类工商企业里面以各种有效的方式有意识地与企业的关类管理者进行交谈和访问，积极听取他们从事管理的经验，或以某种适当的方式有意识地参与一些企业经营决策实际工作，以弥补自己在实践环节中的不足之处。实践证明，这种做法对于这部分自学者来说是非常有效的。

第五，可以参考一本较高质量的辅导书。目前在市面上出现的自学考试辅导书五花八门，但考生要注意认真的挑选使用。一本好的辅导书，从内容上来讲，必须要符合大纲和教材的内容要求，同时各章重点突出，难点讲解清楚，出题灵活而不脱离大纲和教材，能从不同的角度帮助自学者解答难题和疑问，开拓学习思路，把握全局内容，以求得对某一个问题的正确理解并取得整体良好的学习效果。只有这样，才能将教材上没有讲清楚的问题通过辅导材料的形式，让学生阅读辅导材料以后使问题得以解决，这才符合自学考试的初衷。在此我们对考生如何参阅辅导书特提出几点建议：一是所参阅的辅导书不在多而在于精，切忌乱买乱看，既耽误学习时间，又容易搅混自己的思维；二是正确处理课本和辅导材料的关系，由自考主管部门所指定的教材无论何时都是考试的最基本的依据，决不能以辅导材料完全代替教科书，辅导书只能起到一种辅助和帮助作用、处于辅助地位。三是要注意利用辅导书上所提供的各种各样的大量的练习题进行一些必要的训练，以强化必要的记忆和对课本内容的理解，使更多的有用的专业知识信息铭刻在自己的脑海里，最终取得更好的学习效果。

第六，学会归纳整理学习法。之所以向考生推荐归纳整理学习法，根据我个人的体会，主要是由于该方法明显具有强化记忆和提高学习效率的作用，大家不妨可以试一试。有许多自学者尤其是一些在职参加自考的学生，总是埋怨自己的工作紧张、学习时间不够、记忆力衰退、考试题太难！其实事情并不完全是这样。这些考生比起

全脱产学习的考生来说确实压力较大,学习时间也不是十分充分,考不出理想的成绩也有一定的客观理由。但是,我们在多年的教学过程中也确实遇到过不少的这样的考生:他们所面临的各种客观情况与前边所讲过的那些在职参加自考的考生没有什么两样,并且在企业中还担任着重要职务,但他们每次的考试成绩却十分令人满意,一次考试能通过三、四门!原因何在?其中一个非常重要的、几乎是共同的学方法就是他们在面临各种学习压力的情况下,善于运用一套适合于在职参加自考这种业余式的学习方式——“归纳整理法”。运用归纳整理的方法之所以能够达到既省时间、效果又佳的学习效果,关键在于这种方法具备一种促使自学者在学习过程中者既动手又动脑的特征,这样在学习过程中你就会感到归纳整理一遍,顶上看十遍!所整理过的东西能够在脑海里形成长久的记忆。所以特将其推荐给广大的考生朋友。

第七,巩固记忆和学习效果的有效途径是采用循环式学习法。一个人的聪明程度似乎与他的记忆力有很大关系,记忆力好的人,大脑里能容纳较多的知识和东西,人就显得非常聪明。有人将那些“过目不忘”的人比喻为“天才”,同时又经常怨恨自己记忆力太差,比不上那些“天才”。但在实际生活中真正的天才又有几个?退一步说,即使我们承认“天才”的存在,按照统计学所揭示的正态分布规律,天下真正具有“过目不忘”这种天才的人实在不敢说有几个!绝大多数人的记忆力都是属于正常的范围。这样也就决定了绝大多数自学者的学习效果和最终考试成绩的差别形成的根本原因,不在于你有没有“过目不忘”的天才,而关键在于你在学习的过程中是否舍得下功夫和时间及时地巩固所学知识,及时增强和加深记忆。要做到这一点,对指定教材看一遍是远远不够的,必须采取循环式的学习方法,不厌其烦地对所学知识进行翻来覆去地攻读,才能形成较深的记忆,才能在考试过程中充分发挥出自己的水平,取得满意的成绩。所以,只要有吃苦耐劳和勤奋精神,顺利通过自学考试是完全能够做得到的!

二、应试技巧

有的考生曾经花费不少的力气去探索应试技巧,但始终未能如愿。那么企业管理概论课程考试到底有没有应试技巧呢?中国有句俗话说叫熟能生“巧”,所以可以肯定这门课一定存在应试技巧!那么,应从那些方面把握这些技巧呢?

(一)解题顺序要先易后难 先易后难的答题顺序,是应试任何一门课程必须要掌握的基本方法。这样做的直接效果是能够避免许多无谓的时间浪费。切记不要采取先难后易的答题方式,或针对某一道对于自己的实际水平来说太难的、通过极大的努力而又不大可能得到正确答案的题目花太多的时间,因为考场上的每一秒钟都是非常宝贵的,无效的时间占的太多,最后必然陷于被动。

(二)解题技巧要因题型而宜

如何针对不同类型的题目,采取科学而简便的解题方法,顺利而圆满地在规定的时间内交上一份合格的答卷?在此,我们就几种常见的题型谈几点看法,仅供参考。

1. 单项选择题

每一个单项选择题都是一个题干,四个备选答案。在这四个备选答案中,只有一个是正确的,考生可以要注意认真阅读把握题干的意思,从备选答案中选出一个正确答案。在选择时可以采取逐一对比和淘汰的方法进行。这类题目由于答案唯一,判断起来相对容易。

2. 多项选择题

这类题目的特征是一个题干,五个备选答案。考生需要从这五个备选答案中选出二至五个正确答案。解答这类问题不象单项选择题那么单纯。有不少的多项选择题,其本身实际就是一个问答题,有些是让回答“……有几类?”,还有一些是让回答“……有几种方法?”,这类题目一定包含几个正确的观点,考生一定要认真理解题意,仔细回忆课本中是如何讲解这个问题的,有几个正确的观点,然后再采取排查和对比的方法,区别真伪,做出正确的选择。

3. 填空题

这类试题也是一种考核考生对本学科基本知识、基本概念、基本

理论、和基本方法的掌握程度。做这类试题一定要注意对上下文进行仔细的推敲,看懂整个题目的题意之后才能认定所应填的内容。每一个填空题的标准答案都有一些共同的特征,如,一个重要观点中的某个关键词、一个重要概念、一个学术观点等。这类考题主要是考核考生对基本知识的掌握程度,形式可有叙述式和表格式等。做这类试题,一方面凭记忆,一方面凭理解。如果记忆力好,则可直接根据正确答案填上,如果记忆力不好,则要凭借自己的理解能力运用相关知识进行填充,使其尽可能接近标准答案,千万不要因没有百分之百的把握而将其放弃。

4. 判断题

这类试题要求考生做出正确或不正确的选择。从表面上看划一个“√”或“×”很容易,但实际上每划一个“√”或“×”都意味着要动脑筋对题干所列观点正确与否做出一种综合判断。这类题目看似简单,实际则综合程度很大。它要求考生在划出“√”或“×”之前,必须运用所学过的全部知识认真分析题干的含义,才能判明题干所述观点的真假与正误。如果轻易地划一个“√”或“×”,只能是碰“运气”,这样做丢分的可能性极大。

5. 名词解释

这类题目主要考核考生对重要概念的掌握程度。答题时要对这些专业概念进行简明扼要、准确的概括和表达。有些名词的标准答案仅仅是一句话,而有的名词的答案则要求除了答出基本概念以外,还要将其所包含的较多的内容高度概括后表达出来。如:“战略优势”,是指企业经过多年的努力,在具有战略意义的经营资源或经营要素方面所具有超过竞争对手的优势。主要包括 技术优势、成本优势、资源优势、品牌优势、企业形象优势等。

6. 问答题

问答题常常包括简答题和论述题两大类题目。简答题要求简要回答某个问题,一般要求应试者答出要点和对要点的理解及说明“为什么”即可。而论述题则要求较严,一方面要求答出题目中所涉及的基本概念,另一方面还要围绕中心思想对问题展开论述,有些论述题

还要求考生联系实际加以说明。这类试题对考生要求较高,不但要记住问题的要点,还要能够很好地理解要点,最重要的是要求考生联系我国企业管理现实状况谈出自己的看法,对主题加以说明。有些试卷没有论述题,但简答题一般都有。这类问题要想得高分主要取决于三个因素:一是抓住要点;二是论述清楚;三是要有一定的篇幅。

7. 计算题

计算题主要是考核考生对本课程中有关定量分析部分的掌握程度。要求考生熟练掌握计算公式和数学模型,运用计算公式和模型解决实际问题,并对问题做出简要分析。看到这一类题目后,首先要弄清题意,然后选定所要运用的模型并准确地进行相应的数学计算,最后作出回答,下出结论。在这类题目上要想不丢分,必须平时多做练习,一定要把每个公式的含义和每一个例题搞清楚。有些考生平时从来不喜欢动手,也从来不做任何练习题,结果在考试中虽觉得一道题很熟悉,或是将课本中的例子变化一下数字或说法,但是,却不知道该从何下手做!这就是平时不注意动脑和动手同时进行的表现和结果。望各位考生一定要记住这些教训!

第一篇 总 论

第一章 企业经营战略概论

知识网络

学习目的:认识、了解和把握企业经营战略的基本理论。

知识体系:本章知识点主要包括企业经营战略理论形成的背景、经营战略的特征、经营战略的构成要素和制定过程、经营战略体系和内容等。

要点点睛:

一、企业经营战略理论的产生与发展

企业经营战略的实践和理论首先产生于发达国家,是六七十年代在需求变化、竞争激烈、科技进步、资源紧缺的背景下提出和形成的。我国企业经营战略的实践与理论是在 20 世纪 80 年代初改革开放、商品经济发展的条件下提出的。

二、企业经营战略的概念和特征

企业经营战略是指企业为了适应未来环境的变化寻求长期生存和稳定发展而制定的总体性和长远性的谋划与方略。企业经营战略主要有以下五个方面的特征:全局性、长远性、纲领性、抗争性、风险性。

三、经营战略的构成要素与制定过程

构成要素:主要包括产品与市场领域、成长方向、竞争优势、协同效应。

制定过程:由四个过程组成,即:战略思想的形成过程—战略环境的分析过程—战略决策过程—战略实施中的修改与完善过程。

四、企业经营战略体系

企业经营战略体系主要由三大部分组成:企业总体战略、职能战

略、分厂或分公司战略等。

企业总体战略可以按照以下标志分类：

1. 依照企业偏离战略起点的程度划分，有发展型战略、稳定型战略、紧缩型战略三类。

2. 根据企业制定战略时主客观条件的结合程度不同划分，有保守型战略、可靠型战略、风险型战略三类。

3. 依据战略确定的中心不同，有低成本战略、差异化战略、重点战略三类。

职能战略，一般有产品战略、市场战略、研究与开发战略、技术战略、财务战略、人力资源战略等。

五、经营战略方案的内容

经营战略方案的内容主要包括：企业使命、战略目标、战略重点、战略方针、战略阶段、战略对策。

同步综合练习

一、单项选择题

1. 根据安索夫关于企业发展方向的理论，由企业现有的产品与现有的市场组合而成的发展方向，叫做 ()

- A. 市场扩大
- B. 市场开发
- C. 市场营销
- D. 市场渗透

2. 安索夫的市场发展方向理论认为，由新产品和新市场组合而成的发展方向，称为 ()

- A. 经营提高
- B. 企业开发
- C. 产品开发
- D. 多角化

3. 某些企业之所以需要有各层次的总体战略，是因为企业中存在着许多 ()

- A. 独立核算的单位
- B. 独立完成企业交给的某项生产任务的单位
- C. 车间和分厂
- D. 生产经营单位

4. 企业职能战略比总体战略()地表达企业的战略目标、任

务和措施。

A. 更概括更笼统

B. 更清晰更详细

C. 更全面更概括

D. 更快速更具体

5. 在企业战略的分类中,技术战略、人事战略、市场战略等,属于 ()

A. 总体战略

B. 职能战略

C. 发展战略

D. 一体化战略

6. 战略一词由来已久,它最早来源于军事,它的本意是指 ()

A. 对战争全局的谋划和指导

B. 对一场战斗打法的安排

C. 军事指挥员的指挥艺术

D. 官兵共谋战争胜利的方式

7. 我国古代著名的 () 一书,是历史上最早的一部专门研究军事战略的巨著。

A. 《史记》

B. 《尚书》

C. 《孙子兵法》

D. 《三国演义》

8. 在动荡的年代里,每一个企业的首要任务是确保企业的 ()

A. 生存能力

B. 反应能力

C. 应变能力

D. 更快发展

9. 新技术、新科学为企业提供了新的生存空间,但同时也向企业提出了前所未有的 ()

A. 发展机遇

B. 新的要求

C. 经营方向

D. 巨大挑战

10. 在经营战略理论的发展中,美国管理学家波特提出了 () 的竞争理论。

A. 企业特色

B. 寻求优势

C. 管理方格

D. 宏观调控

11. 企业的经营方针体现了企业的战略思想,它有助于 () 的实现。

A. 企业任务

B. 企业计划

C. 战略目标

D. 企业战略

12. 总体战略是企业中某一层战略体系的 ()

A. 审核与落实

B. 扩张与压缩