

全国高等教育自学考试指定教材辅导用书

高等教育自学考试同步辅导 / 同步训练

企业经营战略概论

元凤江 曹亚克 主编



城市出版社

全国高等教育自学考试指定教材辅导用书

高等教育自学考试同步辅导/同步训练

企业经营战略概论

主 编 元凤江 曹亚克

中国城市出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业经营战略概论/元凤江, 曹亚克主编. -北京: 中国城市出版社, 1999. 5

(高等教育自学考试同步辅导 同步训练)

ISBN 7-5074-1117-6

I. 企… II. ①元 ②曹… III. 企业经济-经营决策-高等教育-自学考试-自学参考资料 IV. F272.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (1999) 第 15749 号

责任编辑 赵建华

封面设计 田猫

责任设计编辑 张建军

出版发行 中国城市出版社

地 址 北京市朝阳区和平里西街 21 号 邮 编 100013

电 话 64235833 传 真 64238264

经 销 新华书店

印 刷 北京通县京华印刷厂印刷

字 数 1800 千字 印 张 73

开 本 850×1168 (毫米) 1/32

印 次 1999 年 5 月第 1 版 1999 年 5 月第 1 次印刷

印 数 00001-20000 套 定价 (共 8 册): 100.00 元

本册定价: 12.50 元

说 明

本丛书是全国高等教育自学考试工商企业管理专业自学考试大纲、教材的配套辅导用书。

本书的编写依据：

1. 全国高等教育自学考试指导委员会颁布的《企业经营战略概论自学考试大纲》；

2. 指定教材《企业经营战略概论》(刘仲康主编，武汉大学出版社出版)。

本书的特点：

本书以自学考试大纲规定的考核知识点及能力层次为线索，按指定教材分章辅导，将自学考试中每一章节可能出现的所有考核知识点按考试题型编写同步练习题，并附参考答案。

丛书在突出重点、难点，准确解答疑点的同时，兼顾学科的系统性，对于考生深入学习指定教材的内容，深刻领会考试大纲、教材的精髓，掌握重点难点，正确解答各科题型，富有切实的指导意义。

一分耕耘，一分收获，祝有志于自学的朋友能在考试中取得优异成绩。

编 者

1999年4月

目 录

第一章 企业经营战略概论	(1)
同步练习	(1)
参考答案	(7)
第二章 企业战略环境分析	(14)
同步练习	(14)
参考答案	(19)
第三章 企业战略经营领域分析	(26)
同步练习	(26)
参考答案	(31)
第四章 企业使命和战略目标	(40)
同步练习	(40)
参考答案	(44)
第五章 发展型战略	(48)
同步练习	(48)
参考答案	(52)
第六章 稳定型战略和紧缩型战略	(58)
同步练习	(58)
参考答案	(62)
第七章 大型企业的总体经营战略	(67)
同步练习	(67)
参考答案	(75)
第八章 中小企业的总体经营战略	(88)

同步练习	(88)
参考答案	(92)
第九章 外向型企业的总体经营战略	(103)
同步练习	(103)
参考答案	(108)
第十章 市场战略	(118)
同步练习	(118)
参考答案	(125)
第十一章 产品战略	(134)
同步练习	(134)
参考答案	(143)
第十二章 产品质量战略	(156)
同步练习	(156)
参考答案	(163)
第十三章 科学技术战略	(170)
同步练习	(170)
参考答案	(179)
第十四章 营销战略	(186)
同步练习	(186)
参考答案	(203)
第十五章 价格战略	(217)
同步练习	(217)
参考答案	(223)
第十六章 企业物力资源战略	(231)
同步练习	(231)
参考答案	(236)
第十七章 企业人力资源战略	(241)

同步练习·····	(241)
参考答案·····	(249)
第十八章 企业文化战略·····	(255)
同步练习·····	(255)
参考答案·····	(263)
第十九章 企业经营方式战略·····	(270)
同步练习·····	(270)
参考答案·····	(277)
第二十章 企业财务战略·····	(285)
同步练习·····	(285)
参考答案·····	(290)
第二十一章 企业经营战略管理的过程·····	(297)
同步练习·····	(297)
参考答案·····	(302)
第二十二章 企业经营战略的组织与指挥·····	(311)
同步练习·····	(311)
参考答案·····	(316)
第二十三章 战略管理与企业家·····	(320)
同步练习·····	(320)
参考答案·····	(324)

第一章 企业经营战略概论

同步练习

一、单项选择题

1. 战略最早源于(), 它的本意是指对战略全局的谋划和指导。

- A. 军事
- B. 企业的经营
- C. 国家管理
- D. 外交

2. 经营战略经历一个逐步发展, 逐步成熟的过程, 从时间上看它萌芽于本世纪(), 形成于 80 年代。

- A. 30 年代
- B. 40~50 年代
- C. 60 年代
- D. 70 年代

3. ()是企业由现有产品和现有市场领域组合而产生的一种企业成长方向。

- A. 市场开拓
- B. 产品开发
- C. 市场渗透
- D. 多角化经营

4. ()是由企业现有产品领域与新市场领域组合而产生的企业成长方向。

- A. 市场开拓
- B. 产品开发
- C. 市场渗透
- D. 多角化经营

5. ()是通过向企业的现有市场投放新的产品, 改良产品等来提高产品销售额和市场占有率, 使企业获得发展。

- A. 市场开拓
- B. 产品开发

C. 市场渗透

D. 多角化经营

6. ()是由新的产品领域和新市场领域组合而产生的企业成长方向。

A. 市场开拓

B. 产品开发

C. 市场渗透

D. 多角化经营

7. ()是指若干因素有效组合,可以比各个因素的单独作用产生更大的效果。

A. 竞争优势

B. 协同效应

C. 成长方向

D. 产品与市场领域

8. ()是企业制定和实施经营战略的指导思想。

A. 战略方针

B. 战略思想

C. 战略目标

D. 战略重点

9. ()是指企业的目的、责任及其发展方向。

A. 企业使命

B. 战略目标

C. 战略重点

D. 战略方针

10. ()是指在战略思想指导下,根据对企业外部环境和自身实力的分析和研究而确定的企业在一定战略时期内应该达到的总体水平。

A. 企业使命

B. 战略目标

C. 战略重点

D. 战略方针

11. ()指那些关系到战略目标能否实现的重大而又薄弱的项目、环节或部门。

A. 企业使命

B. 战略目标

C. 战略重点

D. 战略方针

12. ()指企业为贯彻战略思想和实现战略目标、战略重点所确定的企业生产经营活动中应遵循的基本原则、指导规划和行动方略。

- A. 企业使命
- B. 战略目标
- C. 战略重点
- D. 战略方针

13. ()指为实现战略目标而采取的重要措施和手段。

- A. 战略目标
- B. 战略重点
- C. 战略方针
- D. 战略对策

二、多项选择题

1. 企业经营战略是在()的背景下提出和形成的。

- A. 需求变化
- B. 企业发展
- C. 竞争激烈
- D. 科技进步
- E. 资源紧缺

2. 经营战略的特征是()。

- A. 全局性
- B. 长远性
- C. 纲领性
- D. 抗争性
- E. 风险性

3. 成长方向是企业发展与成长方向的选择,有()发展方向。

- A. 市场渗透
- B. 市场开拓
- C. 产品开发
- D. 共同经营
- E. 多角化经营

4. 美国战略学家米索夫把企业经营战略的构成要素概括为()。

- A. 产品与市场领域
- B. 成长方向
- C. 发展目标
- D. 竞争优势
- E. 协同效应

5. 经营战略方案系统除企业使命外,还包括()。

- A. 战略目标
- B. 战略方针
- C. 战略重点
- D. 战略阶段
- E. 战略对策

6. 战略对策的特点是()。

- A. 针对性
- B. 方向性
- C. 灵活性
- D. 预见性
- E. 多重性

7. 依照企业偏离战略起点的程度, 可将总体战略划分为()。

- A. 发展型战略
- B. 保守型战略
- C. 稳定性战略
- D. 风险型战略
- E. 紧缩型战略

8. 依据企业制定战略时主客观条件结合程度不同, 可将总体战略划分为()。

- A. 发展型战略
- B. 保守型战略
- C. 可靠型战略
- D. 稳定型战略
- E. 风险型战略

9. 根据战略确定的中心不同可将总体战略划分为()。

- A. 保守型战略
- B. 低成本战略
- C. 差异化战略
- D. 风险型战略
- E. 重点战略

10. 发展型战略具体又分成()。

- A. 集中型发展战略
- B. 纵向一体化发展战略
- C. 横向一体化发展战略
- D. 同心多样化发展战略
- E. 复合多样化发展战略

11. 稳定型战略具体又分为()。

- A. 无增战略
- B. 微增战略
- C. 阻击式防御战略
- D. 反击式防御战略
- E. 调整性战略

12. 紧缩型战略具体又分成()。

A. 适应性紧缩战略

B. 失败性紧缩战略

C. 调整性紧缩战略

D. 退而求进紧缩战略

E. 提高式调整紧缩战略

三、填空题

1. 经营战略制定由四个过程组成, 即: _____、_____、
_____、_____。

2. 企业经营战略是企业经营思想的集中体现, 它的实质是实现_____、_____和_____三者之间的动态平衡。

3. 所谓共同经营主线是指企业目前的_____与_____和未来的_____与_____之间的关联。

4. 企业中的协同效应一般可表现为_____、_____、
_____等方面。

5. 企业领导者的战略思想是在一系列战略观念的基础上形成的, 战略观念包括_____、_____、_____、
_____、_____等。

6. 战略决策过程是一个非常关键的环节, 一般它由企业的
_____亲自参加并承担责任。

7. 战略决策的内容包括_____、_____、
_____。

8. 战略思想反映了战略决策者的_____和_____, 它是经营战略的灵魂。

9. 处于企业某一层面的总体战略, 一方面必须与上一层次的总体战略相协调, 它是上一级总体战略_____, 它必须保证上一级总体战略目标的实现, 另一方面本身又具有_____能够根据自身条件制定本层次的战略目标和措施。

10. 市场经营战略主要包括_____、_____、
_____四大类。

11. 研究与开发战略有三种基本类型_____、_____、

_____。

四、判断题

1. 制定和实施经营战略是企业管理中最重要的部分，处于核心地位，它对企业的生存和发展起着决定性的作用。 ()

2. 经营战略的制定过程实质是一种程序型的决策过程。 ()

3. 成长方向中的市场渗透、市场开拓和产品开发共同经营主线比较模糊，只有多角化经营才有比较清晰的经营主线。 ()

4. 经营战略中的协同效应指若干因素的有效组合，可以比多个因素的单独作用产生更大的效果。 ()

5. 重点战略是企业集中其全部力量专门生产某种产品以满足某个市场面的需要的战略。 ()

五、名词解释题

- | | | |
|----------|----------|----------|
| 1. 经营战略 | 2. 竞争优势 | 3. 直观型思维 |
| 4. 机械型思维 | 5. 战略思维 | 6. 总体战略 |
| 7. 职能战略 | 8. 企业使命 | 9. 战略目标 |
| 10. 战略重点 | 11. 战略方针 | 12. 战略阶段 |
| 13. 战略对策 | | |

六、简答题

1. 经营战略有哪些特征？
2. 简述战略思想的形成过程。
3. 战略思维的特点是什么？
4. 简述战略环境的分析过程。
5. 试述战略对策的特点。

七、应用题

1. 企业经营战略产生的背景是什么?
2. 试述企业经营战略的体系构成。

参 考 答 案

一、单项选择题

1. A 2. B 3. C 4. A 5. B 6. D
7. B 8. B 9. A 10. B 11. C 12. D 13. D

二、多项选择题

1. ACDE 2. ABCDE 3. ABCE 4. ABDE
5. ABCDE 6. ACDE 7. ACE 8. BCE
9. BCE 10. ABCDE 11. ABCD 12. ABC

三、填空题

1. 战略思想的形成过程 战略环境的分析过程 战略决策过程 战略的实施与调整过程

2. 外部环境 企业实力 战略目标

3. 产品 市场组合 产品 市场组合

4. 销售的协同效应 生产的协同效应 管理的协同效应

5. 系统的观念 长远的观念 创新的观念 超前的观念 风险的观念
应变的观念

6. 高层管理者

7. (1) 确定企业使命; (2) 规定战略目标; (3) 选择战略方案; (4) 规划战略行动。

8. 思想意识 价值观念

9. 具体化和展开 相对的独立性

10. 市场开发型 市场渗透型 产品开发型 混合型

11. 领先型战略 追随型战略 替代型

四、判断题

1. ✓ 2. ✕ 3. ✕ 4. ✓ 5. ✓

五、名词解释题

1. 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。

2. 竞争优势:指在特定的产品与市场领域中,企业具有比竞争对手优越的特性和条件。

3. 直观型思维:指对所接触的事物、现象等,不进行深入的分析和研究,只凭直觉判断,得出一定的结论,并作出决策。

4. 机械型思维:用一种非常死板、僵化的观念看问题,把过去的经验或外部环境中某些现象机械地加以重新排列,便可以指导企业的生产经营活动。

5. 战略型思维:把外界事物当作一个有机整体来对待,分析其中各个组成部分的特点、性质等,从中找出影响企业发展的主要原因,重新进行加工和调整,然后组合起来,形成一个与原先不同的新认识,并在此基础上进行决策。

6. 总体战略:是企业中某一层次战略体系的整体与核心。它奠定了该层次战略体系的基础,具有统帅的作用。

7. 职能战略:指为了保证总体战略的实现,运用研究开发、生产、销售、技术、财务、组织、人事等方面的经营职能,使企业的生产经营活动更加有效地适应外部环境而制定的战略。

8. 企业使命:指企业的目的、责任及其发展方向。

9. 战略目标:指在战略思想的指导下,根据对企业外部环境和自身实力的分析和研究而确定的企业在一定战略时期内应该达到的总体水平。

10. 战略重点:指那些关系到战略目标能否实现的重大而又薄弱的项目、环节或部门。

11. 战略方针:指企业为贯彻战略思想和实现战略目标、战略重点所确定的企业生产经营活动中应遵循的基本原则、指导规划和行动方略。

12. 战略阶段:为保证战略的最终实现,按照战略目标的要求,将战略总体时间长度划分成若干个阶段。这些不同的阶段,就是战略阶段。

13. 战略对策：指为实现战略目标而采取的重要措施和手段。

六、简答题

1. 答：经营战略具有五个方面的特征。

第一，经营战略具有全局性特征。这是经营战略最根本的特征。全局性是指经营战略是以企业的全局为研究对象来确定企业的总目标，规定企业的总行动，追求企业的总效果。它的正确与否直接关系到企业的兴衰存亡。

第二，经营战略具有长远性。这是指经营战略的着眼点是企业的未来，是为了谋求企业的未来发展和长远利益，而不是为了求得眼前的利益。

第三，经营战略具有纲领性。这是指经营战略所确定的战略目标和方向，是一种原则性和概括性的规定，是对企业未来的一种粗线条的设计。它为企业指明了未来发展的方向，是企业全体人员行动的纲领。

第四，经营战略具有抗争性。这是指经营战略是企业竞争中战胜竞争对手，应付外界环境的威胁、压力和挑战的整套的行动方案。它是针对竞争对手制定的，具有直接的对抗性。企业制定经营战略的目的，就是要在优胜劣败的市场竞争中战胜对手，赢得竞争优势，赢得市场和顾客，使自己立于不败之地。

第五，经营战略具有风险性。这是指经营战略考虑的是企业的未来，而未来具有不确定性，因而战略必然带有一定的风险性。

从以上这些特征中，战略决策是一项非常复杂的决策活动，制定起来难度比较大。它要求决策者必须具有比较高的素质和决策水平。

2. 答：战略思想是企业制定和实施经营战略的指导思想。它反映了战略决策者的思想意识和价值观念。它是经营战略的灵魂。因此，树立起正确的战略思想，是企业制定经营战略的首要条件。战略思想的形成过程比较复杂，它是决策者头脑中的一种深层次的分析、判断、思考、探索的过程，它要求决策者除了必须具备一定的专业理论知识、丰富的实践经验和较高的素质之外，还要求他必须具有一定的战略观点和战略思维能力。

企业领导者的战略思想是在一系列战略观念的基础上形成的，没有战略观念的指导，战略思想就难以形成。战略观念，包括系统的观念、长远的观念、创新的观念、超前的观念、风险的观念、应变的观念等。企业领导者必

须具备这些战略观念。

企业领导者的战略思想不仅需要战略观念作基础,而且还需要具备战略思维的能力。

3. 答:战略型思维的人把外界事物当作一个有机的整体来对待,分析其中各个组成部分的特点、性质等,从中找出影响企业发展的主要原因,重新进行加工和调整,然后组合起来,形成一个与原先不同的新认识,并在此基础上进行决策。

战略思维是一种高层次的思维活动。它有三大特点。首先,它是系统型思维。即它从多个方面、多种角度去全面地观察事物和分析问题,是一种全方位、立体式时空统一的思维。第二,它是超前性思维,即在分析客观现实的基础上思考问题。这种思维不仅是在时间上、空间上的超前,更重要的是认识上和观念上的超前。第三,它是创造性思维。这种思维能够冲破传统思想的障碍和束缚,主动地追求“独到”和“最佳”。

4. 答:战略环境的分析过程。经营战略是针对一定的战略环境而言的,有什么样的环境,就应制定相应的战略。企业制定和实施经营战略的目的,就是为了适应环境的变化和要求。

企业进行战略环境的分析,主要包括三个方面的内容——宏观环境分析、行业环境分析和企业自身实力分析。其中,宏观环境是指存在于企业外部的各种政治、经济、科技、社会文化、法律、自然、市场等方面的因素。它是所有企业共享的环境因素。它们往往会对企业的生产经营活动产生重大的影响。因此,企业必须认真分析这些因素。行业环境对企业来说是最直接的影响因素,企业的现状及其发展前景、行业的结构、行业的技术状况及其竞争状况对企业来说产生着具体的、直接的影响。以上两个方面的因素都属于企业的外部因素,是企业不可控制的因素。虽然企业有时也会对外部环境发挥一定的影响作用,但是,从总体上说,企业更主要的还是要了解、认识和适应外部环境。企业进行外部环境分析的目的,是为了弄清在外部环境发展变化中,存在着哪些企业成功的机会和限制因素,以便抓住机会,避开威胁,使企业更好地生存和发展下去。企业自身实力的分析是指对企业内部的各种因素和条件进行分析和研究,并将这些因素和条件与同行业企业进行对比,