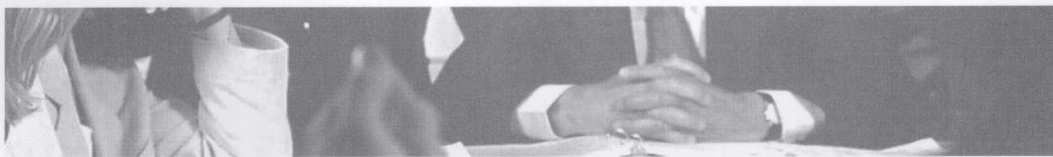


2013 全国经济专业技术资格考试辅导用书（中级）

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

013070703

F203.9

53

2013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



北航

C1678174

F203.9
53

807070810

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, 2013. 6

2013 全国经济专业技术资格考试辅导用书 (中级)

ISBN 978 - 7 - 5136 - 2446 - 6

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 064399 号

责任编辑 姜 静

责任审读 霍宏涛

责任印制 张江虹

封面设计 任燕飞工作室

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 15.25

字 数 337 千字

版 次 2013 年 6 月第 1 版

印 次 2013 年 6 月第 1 次

书 号 ISBN 978 - 7 - 5136 - 2446 - 6/G · 2005

定 价 38.00 元

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 - 68319116)

版权所有 盗版必究 (举报电话: 010 - 68359418 010 - 68319282)

国家版权局反盗版举报中心 (举报电话: 12390)

服务热线: 010 - 68344225 88386794

前言

为了满足参加2013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,我们组织了由具有多年考试研究和辅导经验的专家学者组成的编写组。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,在大规模修订和再研发的基础上,编制了这套2013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(中级)考点精编·习题精练·真题精解》和《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的解析;第二篇为“考前模拟冲刺试卷及2012年考试试卷”,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2012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。**本套辅导书以最新教材及考试大纲为编写基础,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”、“本章习题精练”和“参考答案及解析”四部分,帮助考生边学边练;第二篇则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、常考题型及所占总分比例,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2012年考试试卷——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;2012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。

本辅导书由安江燕担任主编,杨小波、赵凌云担任副主编,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、杜梦杰、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,掌握难点和重点,提高考生的应试水平和实际应用能力。希望本套辅导书能有效地帮
助考生提高复习效率。如本辅导书编写中有不妥之处,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

2013年5月

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 / 21

参考答案及解析 / 24

第二章 公司法人治理结构 / 27

考情分析 / 27

考点精编 / 27

本章习题精练 / 46

参考答案及解析 / 49

第三章 市场营销与品牌建设 / 54

考情分析 / 54

考点精编 / 54

本章习题精练 / 66

参考答案及解析 / 68

第四章 生产管理与控制 / 71

考情分析 / 71

考点精编 / 71

本章习题精练 / 85

参考答案及解析 / 88

第五章 物流管理 / 91

考情分析 / 91

考点精编 / 91

本章习题精练 / 102

参考答案及解析 / 104

第六章 技术创新管理 / 107

考情分析 / 107

考点精编 / 107

本章习题精练 / 122

参考答案及解析 / 125

第七章 人力资源规划与薪酬管理 / 129

考情分析 / 129

考点精编 / 129

本章习题精练 / 144

参考答案及解析 / 147

第八章 企业投融资决策及重组 / 151

考情分析 / 151

考点精编 / 151

本章习题精练 / 167

参考答案及解析 / 170

第二篇 | 考前模拟冲刺试卷及 2012 年考试试卷

考前模拟冲刺试卷一 / 175

参考答案及解析 / 185

考前模拟冲刺试卷二 / 196

参考答案及解析 / 206

2012 年工商管理专业知识与实务(中级)考试试卷 / 216

参考答案及解析 / 226

>>> 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。从历届考题来看,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
2010 年	6 题 6 分	2 题 4 分	5 题 10 分	13 题 20 分
2011 年	7 题 7 分	2 题 4 分	4 题 8 分	13 题 19 分
2012 年	7 题 7 分	2 题 4 分	5 题 10 分	14 题 21 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

(一) 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企业长远性、全局性的谋划。	
特征	(1) 全局性与复杂性。	企业战略根据总体发展的需要制定,追求整体效果;全局是由若干局部组成,战略的制定、实施和评价是个复杂的系统工程。

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; 如果环境发生了变化, 企业战略要随之做出修改。
	(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的基本问题。例如: 多元化总战略, 某企业有家电行业、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。	以企业某个特定的经营单位为研究对象, 研究企业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, 飘柔事业部, 潘婷事业部。
	(3) 企业职能战略。	在特定的企业的职能部门领域内制定的或实施的战略。例如: 人力资源管理部, 市场营销部门, 财务部门, 售后服务部门。

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】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, 正确选项是 D。

例 2. 【2011 年单项选择题】某日化生产企业为了提高牙膏产品在市场中的竞争地位, 加大儿童牙膏的投资和研发力度, 不断开拓儿童牙膏市场。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. 企业营销战略 D. 企业职能战略

【答案】B

【解析】企业业务战略也称为竞争战略或事业部战略, 以企业某个特定的经营单位为研究对象, 研究企业某个特定的经营单位的战略计划。它是企业在市场竞争中取得地位的重要体现。正确选项是 B。

例 3. 【2009 年单项选择题】某食品生产企业决定进军家电业, 该企业的这项战略属于()。

- A. 企业业务战略 B. 企业职能战略
C. 企业竞争战略 D. 企业总体战略

【答案】D

【解析】以企业整体为研究对象, 研究整个企业的生存和发展的基本问题。从一个领域进入另外的领域, 为企业总体战略。正确选项是 D。

(二) 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。

考点二 企业战略的制定

(一) 确定企业愿景、使命与战略目标

表 1-3 企业愿景、使命与战略目标

	定义	内涵
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,形成的大家愿意全力以赴的未来方向——“我是谁?”	企业愿景包括核心信仰和未来前景两部分。
企业使命	企业的根本性质与存在理由——“企业的任务是什么?”	(1)企业生存目的的定位:企业要满足顾客的某种需求。
		(2)企业经营哲学的定位:包括企业的基础价值观、企业内共同认可的行为准则及企业共同的信仰等在内的管理哲学。
		(3)企业形象的定位:企业在社会公众心目中留下长期的信誉,是吸引现在和将来顾客的重要因素,也是形成企业内部凝聚力的重要原因。
企业战略目标	企业在一定时期内沿其经营方向所预期达到的理想成果。	因企业的类型和使命不同而各不相同。一般可以分为盈利、服务、员工、社会责任四个方面。
		时间序列法、相关分析法、盈亏平衡分析法、决策矩阵法、决策树法、模拟模型法等。

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】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。

(二) 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。

(三) 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 1-4 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	转化型模式是从指令型转变来的,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。

例 6.【2008 年单项选择题】企业高层领导确定战略后,向管理人员宣布企业战略,然后强制管理人员执行,这种战略实施模式为()模式。

- A. 指挥型 B. 转化型 C. 文化型 D. 增长型

【答案】A

【解析】指挥型是指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。本题中企业高层领导确定战略后,向管理人员宣布企业战略,然后强制管理人员执行,则正确选项是 A。

例 7.【2007 年单项选择题】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。

A. 指挥型 B. 转化型 C. 合作型 D. 文化型

【答案】D

【解析】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,为文化型,本题正确选项是 D。

考点四 企业战略的控制

表 1-5 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、工作特点制定不同的监控标准和方式。
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的状况。
	平衡计分卡	(1) 财务层面:与获利能力有关,主要有营业收入、资本报酬率、经济增加值等。
		(2) 顾客层面:确立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,以及在目标市场中的份额。
		(3) 内部经营流程方面: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,并满足股东对卓越财务回报的期望。
	利润计划轮盘	(4) 学习与成长层面:通常指员工满意度,员工保持率,员工培训成本等。 是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 8.【2012 年单项选择题】利润计划罗盘是罗伯特·西蒙斯提出的以后总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,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。

例9.【2011年多项选择题】平衡计分卡将组织的战略落实为可操作的衡量指标和目标值,平衡计分卡的设计包括()等内容。

- A. 财务层面
- B. 顾客层面
- C. 生产层面
- D. 内部经营流程层面
- E. 学习与成长层面

【答案】ABDE

【解析】本题考查平衡计分卡的四个方面,包括财务层面、顾客层面、内部经营流程层面和学习与成长层面。正确选项是ABDE。

例10.【2009年单项选择题】企业通常运用各种现代化的控制方法进行战略控制。运用杜邦分析法旨在进行()。

- A. 质量控制
- B. 进度控制
- C. 财务控制
- D. 工艺控制

【答案】C

【解析】考查对杜邦分析法的理解。杜邦分析法是基于财务指标的战略控制方法,由美国杜邦企业开发并使用,目前在国际上已得到广泛的应用。杜邦分析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,从而评价企业赢利能力和股东权益回报水平,从财务角度评价企业绩效和战略实施状况。正确选项是C。

第二节 企业战略分析

考点五 企业外部环境分析

(一)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种因素或力量。

表1-6 PEST分析法

P(Political)	政治环境	利比亚国家战争中的中国企业损失比较大
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

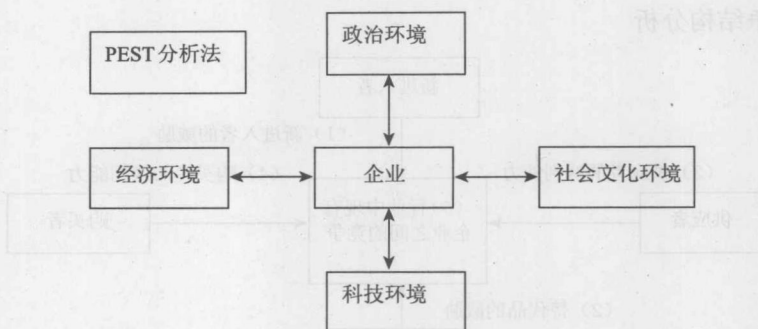


图 1-1 宏观环境分析

(二) 行业环境分析

1. 行业生命周期

表 1-7 行业生命周期

	周期特点	应对策略
形成期	较多的小企业,竞争压力小。	研究开发和工程技术是重点;营销上注重广告宣传。
成长期	行业产品完善,市场迅速扩大,销售额和利润迅速增长。	市场营销和生产管理成为关键职能。
成熟期	市场趋于饱和,销售难以增长,竞争激烈,合并、兼并大量出现,小企业退出。	成本控制和市场营销的有效性成为关键因素。
衰退期	市场萎缩,行业规模缩小,竞争也很残酷,进入“夕阳行业”。	放弃战略或清算战略。

例 11. 【2012 年单项选择题】某行业的市场趋于饱和,内部竞争异常激烈,许多小企业逐步被淘汰,行业由分散走向集中,按照行业生命周期理论。该行业处于()。

- A. 形成期 B. 成长期 C. 成熟期 D. 衰退期

【答案】C

【解析】本题通过各阶段的特点来考查行业生命周期,要求考生准确掌握各阶段的特点。记忆方法如图 1-2,成“几”字图。

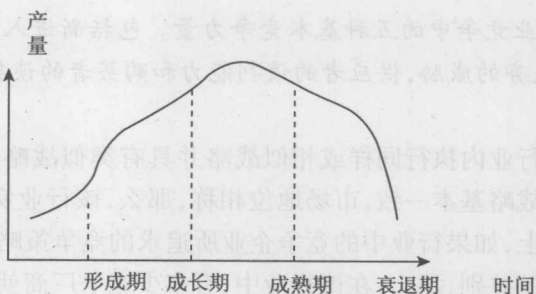


图 1-2 行业生命周期图

2. 行业竞争结构分析

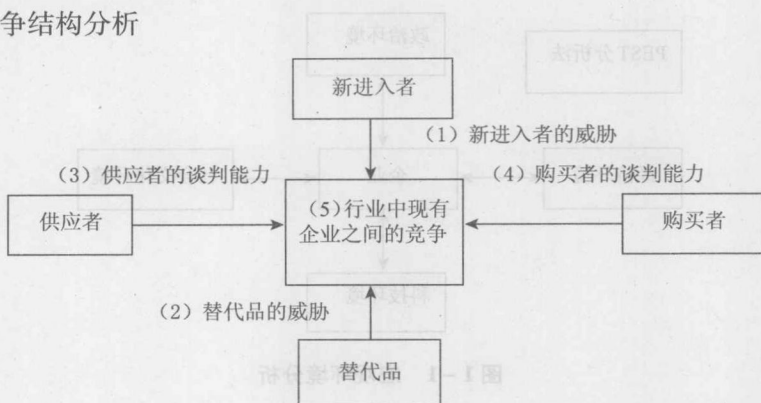


图 1-3 行业竞争结构

(1) 新进入者的威胁: 进入市场的障碍主要包括规模经济、产品差异、资本需要、转换成本、销售渠道开拓、政府行为与政策, 不受规模支配的成本劣势、自然资源、地理环境等方面。

(2) 替代品的威胁: 替代品的价格越低, 质量越好, 用户转换成本越低, 替代品所能产生的竞争压力就越大。可以通过替代品销售增长率, 替代品厂家生产能力与盈利扩张情况加以描述。

(3) 供应者的谈判能力: 供应者可以通过提价、降低产品或服务的质量来影响企业。

(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。

(5) 行业间现有的竞争力: 现有企业之间的竞争常常表现在价格、广告、产品介绍、售后服务等方面。

例 12. 【2012 年单项选择题】根据迈克·波特提出的“五力模型”, 在行业中普遍存在的五种竞争力量, 分别是行业内现有企业间的竞争、新进入者的威胁、替代品的威胁、购买者的谈判能力和()。

- A. 供应者的谈判能力
- C. 销售者的谈判能力

- B. 生产者的谈判能力
- D. 使用者的谈判能力

【答案】A

【解析】本题考查行业竞争中的五种基本竞争力量。包括新进入者的威胁, 行业中现有企业间的竞争, 替代品或服务的威胁, 供应者的谈判能力和购买者的谈判能力。正确选项是 A。

3. 战略群体分析

战略群体是指一个行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。如果行业中的各企业的战略基本一致, 市场地位相称, 那么, 该行业实际上就只有一个战略群体; 相反, 在另一个极端上, 如果行业中的竞争企业所追求的竞争策略互不相同, 各自在市场上的竞争地位也有着很大的差别, 那么, 在该行业中, 有多少竞争厂商就有多少战略群体。

(1) 战略群体分组通常可以采用两种分析方法:

- ①聚类分析, 可用于大样本的实证研究;
- ②分类分析, 可用于小样本分析。

(2) 行业中战略群体的竞争主要包括:

- ① 战略群体内的竞争;
- ② 战略群体间的竞争。

考点六 企业内部环境分析

(一) 企业核心竞争力分析

表 1-8 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。

(二) 价值链分析

表 1-9 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、技术开发、采购。 主体活动——原料供应、生产加工、成品储运、市场营销、售后服务。
分析	单项能力分析和综合能力分析。

例 13. [2009 年单项选择题] 企业价值链由主体活动和辅助活动构成,下列企业活动中,属于主体活动的是()。

- A. 技术开发 B. 采购 C. 成品储运 D. 人力资源管理

【答案】C

【解析】 本题考查价值链的要素,考生要准确区分主体活动和辅助活动,辅助活动——基础职能管理、人力资源、技术开发、采购;主体活动——原料供应、生产加工、成品储运、市场营销、售后服务。正确选项是 C。

(三) 波士顿矩阵(BCG 矩阵)

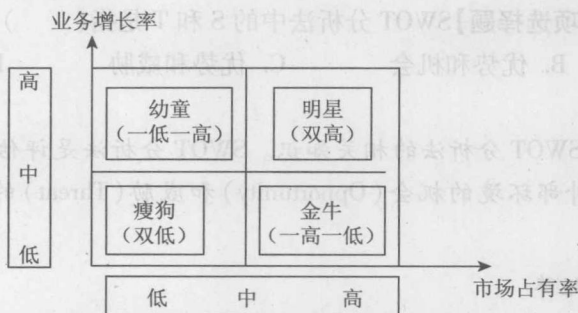


图 1-4 波士顿矩阵图

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战略。
- (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 14.【2011 年单项选择题】在波士顿矩阵中,幼童区的产品特征是()。

- | | |
|------------------|------------------|
| A. 业务增长率低,市场占有率高 | B. 业务增长率低,市场占有率低 |
| C. 业务增长率高,市场占有率低 | D. 业务增长率高,市场占有率高 |

【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 15.【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)

(一) 定义

SWOT 分析方法是一种企业综合分析方法,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 16.【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 分析法的相关知识。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。

(二) 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