

# 战略管理习题

## 第一章 战略管理概论

### 一、单项选择题

1. 第二次世界大战后，管理理论的大发展使我们进入了（ ）的时代，各派管理学说不断涌现。  
A. 科学管理 B. 行为管理 C. 计划管理 D. 管理丛林
2. 法国工程师、管理先驱者之一的（ ）总结 50 年的经理工作经验，在他的《工业管理与一般管理》一书中指出：“管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制；  
A. 小阿尔弗雷德·钱德勒 B. 彼得·圣吉 C. 阿尔弗雷德·泰罗 D. 亨利·法约尔
3. 长期规划理论是战略管理理论的雏型，这一时期开始于（ ）初，一直持续到 60 年代初期。  
A. 20 世纪 30 年代 B. 20 世纪 40 年代 C. 20 世纪 60 年代 D. 20 世纪 50 年代
4. 战略管理时代它开始于（ ）初期，一直发展到今天。  
A. 20 世纪 30 年代 B. 20 世纪 60 年代 C. 20 世纪 40 年代 D. 20 世纪 70 年代
5. 企业战略管理一词最初是由（ ）在其 1976 年出版的《从战略规划到战略管理》一书中提出的。  
A. 安德鲁斯 B. 明兹伯格 C. 钱德勒 D. 安索夫
6. 战略管理的定义为：企业确定其使命，根据组织外部环境和内部条件设定企业的战略目标，为保证目标的正确落实和实现进行谋划，并依靠企业内部能力将这种谋划和决策付诸实施，以及在实施过程中进行控制的一个（ ）。  
A. 循环管理过程 B. 静态管理过程 C. 生态管理过程 D. 动态管理过程
7. 战略管理需要能够统观企业全局，了解企业的全面情况，而且更重要的是应具有对战略实施所需资源进行分配的权力，因此，战略管理的主体是企业的（ ）。  
A. 中层管理人员 B. 基层管理人员 C. 高中基层管理人员 D. 高层管理人员
8. （ ）指企业按照战略管理过程的要求而设立的战略管理组织、机构、制度等的总称。  
A. 战略管理计划 B. 战略管理系统 C. 战略管理过程 D. 战略管理模式
9. 经营（事业部）战略处于战略结构中的第二层次，也被称之为（ ）。  
A. 公司战略 B. 竞争战略 C. 职能战略 D. 发展战略
10. 战略经营单位是从事经营活动最基本的独立事业单位，它为同一市场或不同市场提供某种产品或服务，它是（ ）内部的单位。  
A. 中型企业 B. 大型企业 C. 小型企业 D. 大~中型企业

### 二、多项选择题（可两选或全选）

1. 按照管理的内容所涉及的范围和影响的程度，人们将管理理论分成下列几个不同的层次？  
A. 财务管理 B. 战略管理 C. 职能管理 D. 管理基础 E. 组织管理
2. 美国学者罗伯特·卡茨将企业管理工作对管理者的能力要求划分成下列几个方面，即（ ）。  
A. 沟通能力 B. 技术能力 C. 人际能力 D. 思维能力 E. 综合能力
3. 一个规范性的、全面的战略管理过程可大体分解为下列哪几个阶段，但在进行战略分析之前，首先要确立或审视企业的使命。  
A. 战略愿景阶段 B. 战略使命的调研阶段

- C. 战略分析阶段
- D. 战略选择及评价阶段
- E. 战略实施及控制阶段

4. 战略管理系统的规范性通常与下列 哪些因素有非常大的关系？

- A. 企业的战略规划
- B. 企业具有的洞察力
- C. 企业产品的多少
- D. 企业所处的发展阶段
- E. 企业的规模

5. 处于（ ）和（ ）两种极端模式之间的第三种战略管理系统就是“适应性模式”(Adaptive Mode)。

- A. 企业家战略管理系统模式
- B. 计划性模式
- C. 企业循环模式
- D. 超越性模式
- E. 企业反应模式

6. 一般来讲，战略管理系统设计的模式分为：（ ）

- A. 团队管理模式
- B. 小组计划模式
- C. 自上而下的模式
- D. 自下而上的模式
- E. 上下结合的模式。

7. 战略管理者是企业战略管理的主体，一般来说，战略管理者的构成包括企业的（ ）。

- A. 高层管理者
- B. 各事业部经理
- C. 职能部门管理者
- D. 专职计划人员
- E. 董事会

8. 董事会在战略管理中的参与程度包括挂名型和（ ）。

- A. 无主见型
- B. 促进型
- C. 中度参与型
- D. 积极参与型
- E. 低度参与型

9. 战略学家明茨伯格借鉴市场学中四要素（4Ps）提法，归纳总结出人们对战略的几个基本定义，它们都包括下列哪几个方面？

- A. 观念
- B. 计谋
- C. 模式
- D. 定位
- E. 计划

10. 一般说来，一个企业的战略可划分为下列哪几个层次？

- A. 人力资源战略
- B. 研发战略
- C. 公司战略
- D. 经营（事业部）战略
- E. 职能战略

### 三、填空

1. 战略管理系统设计的模式一般有四种，分别是：（ ）、（ ）和小组计划模式。

2. 美国学者罗伯特-卡茨将企业管理工作对管理者的能力划分成三个方面，即技术能力、（ ）、（ ）。

3. 战略管理的目的是（ ）和（ ）。



7. 在战略管理中，各级战略管理者的职责是什么？

8. 战略经营单位的概念对企业组织设计有什么样的影响？

## 六、论述题

1. 试述以产业（市场）结构分析为基础的竞争战略理论的主要内容、贡献与不足。

## 第二章 企业的外部环境分析

### 一、单项选择题

1. 外部环境的（ ）指企业在进行外部环境分析时所应当考虑到的环境因素的总量水平。如果企业外部的影响因素多，且各因素间相互关联，则意味着环境复杂。
  - A. 宏观性
  - B. 竞争性
  - C. 独特型
  - D. 复杂性
2. 具体来说，政治因素分析包括国家和企业所在地区的政局稳定状况；执政党所要推行的基本政策以及这些政策的连续性和（ ）。
  - A. 长期性
  - B. 一致性
  - C. 动荡性
  - D. 稳定性
3. 政府贷款和补贴对某些行业的发展也有着积极的影响，这种影响应该属于下列哪种因素？
  - A. 经济因素
  - B. 技术因素
  - C. 法律因素
  - D. 政治因素
4. 政治—法律因素是指对企业经营活动具有现存的和潜在的作用与影响的政治力量，同时也包括对企业经营活动加以限制和要求的（ ）等。
  - A. 政治学习
  - B. 法律和法规
  - C. 财务制度
  - D. 企业文件
5. 政治法律因素是影响企业外部环境的重要因素之一，比如政府的订货对军事工业、航空、航天等国防工业有重大的影响，同时也间接地影响着其它工业的消费走向。这种政府订货所产生的影响因素属于下列哪种因素？
  - A. 国际经济
  - B. 政治法律
  - C. 技术水平
  - D. 社会文化
6. 技术力量主要从两个方面影响企业战略的选择，一方面为技术革新；另一方面为（ ）。
  - A. 技术应用水平
  - B. 新技术的出现
  - C. 技术变革速度
  - D. 创新技术
7. 一个行业中的竞争，远不止在原有竞争对手中进行，而是存在着五种基本的竞争力量，它们是潜在的行业新进入者、替代品的威胁、购买商讨价还价的能力、供应商讨价还价的能力以及现有竞争者之间的竞争。这一五种力量竞争模式是有谁提出来的？
  - A. 迈克尔·迪克斯
  - B. 迈克尔·波特
  - C. 伊格尔·彭斯
  - D. 伊格尔·波特
8. 当购买商们具有较强的讨价还价能力时，从该行业购买的产品应该属于标准化的产品，或是（ ）。
  - A. 差异产品
  - B. 无差别的产品
  - C. 同质产品
  - D. 类似产品
9. 例如，在化肥产业中，对所有战略集团来说顾客（农民）都相同。当战略集团将目标放在差别很大的细分市场上时，它们对他人的兴趣及相互影响就会小得多。当它们的销售对象区别很大时，其竞争就更像是在不同产业的集团间进行一样。这种各战略集团对同一顾客进行争夺的程度，或者说是各战略集团为争取

不同细分市场中的顾客进行竞争的程度被称之为（ ）？

- A. 市场分散程度
- B. 市场牵连程度
- C. 市场集中度
- D. 市场差异化程度

10. 所谓战略集团是指一个产业内执行（ ）并具有类似战略特征的一组企业。

- A. 相异或相异战略
- B. 同样或类似战略
- C. 相同或相异
- D. 相似或相近

## 二、多项选择题（可两选或全选）

1. 一般来讲，宏观外部环境包括下列哪些影响因素和力量？

- A. 全球金融因素
- B. 社会人文因素
- C. 技术因素
- D. 政治法律因素
- E. 经济因素

2. 企业的外部环境作为一种企业的客观制约力量，在与企业的相互作用和影响中形成了自己的特点，这些企业外部环境的特点有下列哪些？

- A. 宏观性
- B. 全局性
- C. 外部性
- D. 唯一性
- E. 变化性

3. 环境的动荡程度或稳定性可从两个方面来考察，其一是看（ ），其二是要看（ ）。

- A. 环境的繁杂性
- B. 环境的竞争性
- C. 环境的稳定性
- D. 环境的新奇性
- E. 环境的可预测性

4. 反映宏观经济总体状况的关键指标是国民生产总值（GNP）增长率。比较高的、健康的国民生产总值增长率表明国民经济的良好运行状态。而经济的总体状况通常受到（ ）以及（ ）这两者相互关系的重大影响。

- A. 政府支出水平
- B. 政府赤字水平
- C. 中央银行货币供应量
- D. 国际贸易赤字
- E. 国内生产总值

5. 对于从事跨国经营的企业来说，还必须考虑的经济因素包括关税种类与水平，及其下列哪些因素等。

- A. 区域经济政治联盟
- B. 国际贸易的支付方式
- C. 东道国政府对利润的控制
- D. 东道国政府对税收制度
- E. 汇率变化水平

6. 变化中的社会因素影响社会对企业产品或劳务的需要，也能改变企业的战略选择。总的来说，社会文化是下列哪些主要因素的综合体。

- A. 人们的价值观
- B. 人们的思想
- C. 人们的态度
- D. 人们的社会行为
- E. 人们的信仰

7. 根据五种竞争力量模式，在新加入者的障碍中，决定进入障碍大小的主要因素有以下哪几个方面？

- A. 产业集中高
- B. 规模经济

- C. 产品差异优势与销售渠道
- D. 与规模经济无关的成本优势
- E. 资金需求与转换成本

8. 战略集团之间的竞争激烈程度不仅影响着整体产业的潜在利润，而且在对付潜在的产业进入者、替代产品、供应商和销售商讨价还价能力等方面表现出很大的差异性。因而，一般来说，一个产业中战略集团之间的竞争激烈程度是由下列哪几个因素所决定的？

- A. 市场间的利益关系
- B. 市场相互牵连程度
- C. 产品差别化
- D. 各集团战略的差异
- E. 各集团的数量及其相对规模

9. 波特教授在其竞争对手分析模型中认为，对竞争竞争的分析有哪几种诊断要素？

- A. 竞争对手的规模水平
- B. 竞争对手的长远目标
- C. 竞争对手的现行战略
- D. 竞争对手的假设
- E. 和竞争对手的能力

10. 市场信号是一个竞争对手的任何行动。这些信号能直接或间接地反映出竞争对手的意图、动机、目标或内部情况。竞争对手所提供信号的方式是多种多样的，有些信号是某些事件发生的前兆，还有些表示了某些行动的趋势。概括来说，市场信号的基本种类有下列哪几种情况？

- A. 事前预告
- B. 真实
- C. 虚假
- D. 事后宣告
- E. 诱导对手

### 三、判断题

1. 外部环境的复杂性是指企业在进行外部环境分析时期应当考虑到的环境因素的总量水平。( )
2. 政治—法律因素是指对企业经营活动具有现存的和潜在作用与影响的政治力量，同时也包括对企业经营活动加以限制和要求的法律和法规等。( )
3. 替代产品是指那些与本行业的产品有同样功能的其他产品。( )
4. 所谓战略集团，是指一个产业内执行同样或类似战略并具有类似战略特征的一组企业。( )
5. 所谓市场牵连程度，就是各战略集团为同一顾客进行争夺的程度，或者说是它们为争取不同细分市场中的顾客进行竞争的程度。( )
6. 根据波特教授对竞争对手的分析模型，对竞争者的分析有四种诊断，即竞争对手的长远目标、竞争对手的现行战略、竞争对手的假设和竞争对手的能力。( )
7. 波特认为企业的获利能力很大程度上取决与企业所在行业的竞争强度，而竞争强度取决与市场上所在的五种基本竞争力。( )
8. 所谓战略差异，是指不同战略集团奉行的战略在关键战略方向上的离散程度。( )
9. 提前预告只是在不断发展的竞争环境中表达高兴信息的工具。( )
10. 提前预告是一个竞争者使用的正式信号，预告可能被实施也可能不被付诸实施。( )

### 四、填空

1. 一个企业无论是在促进替代还是防止替代，总是根据企业所处的位置及产业竞争结构的特点所决定的。一般而言，( )是企业竞争的进攻性战略，而( )则与之相反。
2. 一个产业的竞争状态取决于五种基本竞争力量：( ) ( ) ( ) ( ) ( )





6. 为什么说替代的威胁限制了产品价格的无限上涨。

7. 企业入侵障碍与退出障碍主要指什么？

8. 替代的主要形式有哪几种？请说明形成替代的经济性。

## 七、论述题

1. 产业竞争结构由哪些竞争力量构成？为什么说企业的赢利能力由竞争结构确定。

### 第三章 企业内部环境分析

#### 一、单项选择题

1. 社会对产品质量、耐久性、可靠性的认同度对于一个企业来说，应该被视为什么资源？  
A. 技术资源  
B. 商誉  
C. 组织资源  
D. 人力资源
2. 概括起来说，企业的能力是组织结构和控制系统的产物。企业能力是指公司（ ）并将其发挥生产作用的技能。  
A. 配置资源  
B. 协调资源  
C. 分配资源  
D. 综合资源
3. 美国拍立得（Polaroid）公司的独特竞争能力就是基于它的独特的无形资源——即时成像方面的技术诀窍，并为拍立得公司的成像产品创造了巨大的市场，所以说，这种技术诀窍是有价值的，既受到专利保护，又免受模仿的威胁。所谓资源是有价值的，是指这种资源能有助于创造对公司产品的（ ）。  
A. 改进  
B. 需求  
C. 保护  
D. 销售
4. 在本世纪 20 年代，福特汽车公司通过第一个采用装配流水线的汽车制造技术，使它获得了超越通用汽车公司的竞争优势，并迅速成为行业老大。这种竞争能力属于下列哪种能力？  
A. 易于模仿  
B. 难以模仿  
C. 难以复制  
D. 具有价值性
5. 所建立的模仿障碍越大，模仿就越难，企业的竞争优势就越持久。然而，任何独特竞争能力最终是被竞争对手所模仿的，这里的关键因素是竞争者模仿（ ）。  
A. 所花费的时间  
B. 利用的技术  
C. 应用的设备  
D. 所应用的市场战略
6. 麦肯锡的企业文化创造出一种苛刻而积极的工作态度，使得在美肯锡工作的员工们永不满足，不断地挑战自我，为客户创造更高的价值。这种竞争优势能力属于下列哪种企业能力？  
A. 易于模仿  
B. 难以模仿  
C. 难以复制  
D. 具有价值性
7. 企业在生产某种产品或服务的过程中，随着累积产品产量的增加而生产单位产品的成本不断下降，这种现象被称之为（ ）。  
A. 经验效益  
B. 成本曲线  
C. 成本优势  
D. 成本领先战略
8. 当市场更侧重于产品或服务的某些性能、特点等非价格因素时，追求以经验效益为基础的成本领先战略的企业，所处于的竞争地位就会是（ ）。  
A. 非常不利的  
B. 非常有利的  
C. 与原有市场地位相同  
D. 夹在中间
9. 企业的财务比率通常可以分为：流动性测定比率；活动性测定比率；偿债能力测定比率；盈利性测定比率和（ ）。

- A. 市况测定比率
- B. 存货周转率
- C. 总资产周转率
- D. 资产负债率

10. 一个企业的价值链通常是由各种各样的活动所组成。对企业内部条件的审计，一方面可以对每项价值活动进行逐项分析，以发现企业存在的优势和弱点；另一方面也可以分析这个价值链中各项活动的（ ）。

- A. 内部联系
- B. 不同特点
- C. 彼此间的重要性
- D. 各项活动的重要性

## 二、多项选择题（可两选或全选）

1. 企业的独特竞争能力有两个相互补充的来源：一是企业所具有的资源；另一是企业的能力。企业所具有的资源可以是下列哪些资源？

- A. 技术资源
- B. 财务资源
- C. 实体资源
- D. 人力资源
- E. 组织资源

2. 企业资源按照其暂时性或可否及时调整来划分，可以分为下列哪些资源？

- A. 可持续资源
- B. 流量资源
- C. 存量资源
- D. 短周期资源
- E. 标准周期资源

3. 根据定义，企业能力也是企业的无形资源，但企业能力不存在于公司中的某个单个人员身上，而更多地体现在公司范围内个人之间的下列哪些方式上？

- A. 相互关系
- B. 相互作用
- C. 相互配合
- D. 做出决策
- E. 技术才能

4. 企业核心能力的判断标准应该是下列哪几种能力？

- A. 创造市场能力
- B. 具有价值判断
- C. 独特的能力
- D. 难以模仿
- E. 不可替代的能力

5. 因此基于企业能力的独特竞争能力要较基于企业资源的独特竞争能力更具有持久性。除此外，还应提及的影响独特竞争能力持久性的其它因素：是下列哪些因素？

- A. 环境的稳定性
- B. 竞争对手模仿公司独特竞争能力所需要的时间
- C. 市场的竞争程度
- D. 环境的不稳定性
- E. 竞争对手复制公司独特能力所采取的战略方式

6. 一般说来，企业内部环境分析的方法各种各样，但大致可归纳成下列几大类？

- A. 进行纵向分析
- B. 横向比较分析
- C. 分类比较分析
- D. 综合比较分析
- E. 系统过程分析

7. 价值链分析法由波特教授（M. E. Porter）提出。他认为企业的生产是一个创造价值的过程，企业的价值链就是企业所从事的各种经营管理活动——等等的集合体。这些企业主要的经营管理包括下列哪

些?

- A. 设计
  - B. 生产
  - C. 销售
  - D. 发运
  - E. 支持性活动
8. 价值链中的价值活动可分成下列几大类?
- A. 生产作业
  - B. 市场营销
  - C. 研究与开发
  - D. 支持性活动
  - E. 基本活动
9. 价值链中的基本活动涉及到下列哪些主要部分?
- A. 进料后勤
  - B. 销售
  - C. 销售服务
  - D. 发货后勤
  - E. 生产作业
10. 价值链中的支持性活动要素包括下列哪些主要部分?
- A. 行政后勤
  - B. 人力资源管理
  - C. 技术开发
  - D. 供应采购
  - E. 企业基础设施

### 三、判断

- 1. 一个公司获得超额利润是仅仅当它创造的价值小于为创造这些价值而发生的费用。( )
- 2. 如果企业与竞争对手在起点成本和学习率上相同,则企业只有靠增加经验来降低单位产品成本。( )
- 3. 目前企业培养核心能力最主要方法是外部购买。( )
- 4. 外包通常可以获得在主要业务和辅助业务中的竞争优势的优越性所要求的资源和能力。( )
- 5. 企业资源的模仿程度越低,企业资源价值失效性程度就越高,扩散性就越差。( )
- 6. 企业的战略决策能力决定了企业核心资源的配置,也决定了企业未来的兴衰。( )
- 7. 经验效益所揭示的规律是,随着经验的减少,单位产品成本下降( )
- 8. 企业的价值链分析的目的是为企业削减成本,提高价值。( )
- 9. 企业核心能力的分析是对核心产品的分析。( )
- 10. 产品的收益性高低直接决定企业的收益,企业确立高收益的产品组合。( )
- 11. 对企业经营资源进行分析的一个常用工具是波特教授提出的 SWOT。( )

### 四、填空

- 1. 企业结构包含的主要内容有: ( ), ( ), ( )
- 2. 企业核心能力的特征是: ( ), ( ), ( ) ( ), ( ), ( ) ( ), ( ), ( )。
- 3. 企业资源是指企业所拥有的 ( ), ( ), ( )
- 4. 20 世纪 80 年代兴起的资源基础理论认为,最重要的超额利润源泉是 ( ), ( ) 和 ( )。
- 5. 进行组织效能分析,首先必须明确 ( )。

### 五、名词解释

- 1. 企业能力



## 七、论述题

1. 波特对企业核心能力理论的贡献是什么？

2. 企业核心能力的特征主要包括哪些方面？企业核心能力与非核心能力的差别是什么？人们认识的误区往往有哪些方面？

## 第四章 企业使命与战略目标

### 一、单项选择题

1. 一个企业为自己的经营活动方式所确立的价值观、态度、信念和行为准则，就是企业和社会活动及经营过程中起何种作用或如何起这种作用的一个抽象的反映，这种反映既是（ ）。  
A. 企业理念  
B. 企业宗旨  
C. 企业哲学  
D. 企业文化
2. 企业现在和将来应从事什么样的事业活动，以及应成为什么性质的企业或组织类型，即是企业使命中所指的（ ）。  
A. 企业理念  
B. 企业宗旨  
C. 企业文化  
D. 企业哲学
3. 确定企业宗旨必须看企业与顾客的关系。在此方面，杜拉克（P. Drucker）在其《管理：任务、责任和实践》一书中认为，为了了解一个企业，必须首先知道它的宗旨，而宗旨是涉及到存在于企业（ ）的因素。  
A. 自身内部  
B. 内部与外部  
C. 自身之外  
D. 企业与政府
4. 分析战略是否与环境相匹配，主要是看战略的进取性，即战略攻势。战略攻势或态势主要表现在两个方面：第一，（ ），主要是指企业在产品、市场和技术的组合上偏离原来低水平状况的程度；第二，市场攻势，主要是指企业的市场战略的竞争性。其最低水平是使产品适应市场的需要；最高水平是以开拓性的市场观念作为市场战略的指导思想。  
A. 综合攻势  
B. 创新攻势  
C. 产品攻势  
D. 技能攻势
5. 需要指出的是，在 SWOT 中的任何一种组合内可能会发现有多种因素，它们之间形成多种错综复杂的组合，而这些组合又可以成为战略选择的（ ）。  
A. 一个主要因素  
B. 基础  
C. 因素之一  
D. 决策条件
6. 企业在一定的时间内，执行其战略使命时所预期达到的成果，即是企业的（ ）。  
A. 战略使命  
B. 战略愿景  
C. 战略目标  
D. 战略规划
7. Vision 和 Mission 在战略管理中分别指的是下列哪种意思？  
A. 规划和任务  
B. 远景和使命  
C. 愿景和使命  
D. 前景和使命
8. 短期战术目标是执行性目标，是为实现长期战略目标而设计的，它的时限通常在（ ）。  
A. 一个战略周期内  
B. 一个季度周期内  
C. 一个会计年度内  
D. 一个市场周期内
9. 企业的战略目标一经制定和落实，就必须（ ）。

- A. 保持相对稳定
  - B. 根据具体环境状况时常调整
  - C. 保持长期不变
  - D. 每年都应该依据市场变化有所改动
10. 在制订企业战略目标时，应遵循的原则包括一致性原则，一致性原则又称之为（     ）。
- A. 平衡性原则
  - B. 同等原则
  - C. 相同原则
  - D. 共守原则

## 二、多项选择题（可两选或全选）

1. 企业进行生产经营活动和制定企业战略，首先应弄清企业的战略使命，即确定企业在社会活动中的下列哪些方面？
- A. 企业的市场战略
  - B. 所扮演的角色
  - C. 企业的性质
  - D. 应从事的业务
  - E. 企业的发展目标
2. 一般来讲，一个企业的战略使命应包括下列哪几个方面？
- A. 企业理念
  - B. 企业哲学
  - C. 企业宗旨
  - D. 企业目标
  - E. 企业信仰
3. 在确定企业宗旨时，企业高层管理人员要避免下列哪些倾向？
- A. 确定的略微高点
  - B. 确定的稍微低点
  - C. 确定得过于狭隘
  - D. 确定的过于空泛
  - E. 确定的过于宽点
4. 在确定企业使命时，必须充分、全面地考虑到与企业有利害关系的各方面的要求和期望。他们既可以是一些组织团体也可能是个人。这些利害关系者中的不属于企业内部人员，但将受到企业作为产品生产者和销售者所开展业务活动的影响的“企业外部要求者”，通常包括下列哪些？
- A. 竞争者
  - B. 供应商
  - C. 政府
  - D. 顾客
  - E. 当地社区和普通公众
5. 企业所面临的外部环境始终处于不断的动荡之中，它们的动荡水平也都具有各自不同的环境特征，根据企业外部环境的复杂性和动荡程度，可以把环境分为下列几个等级？
- A. 转换的
  - B. 扩张的
  - C. 突变的
  - D. 意外的
  - E. 重复的
6. 以战略攻势的两个方面作为划分战略攻击水平的标准，与环境水平相对应，把战略攻势也分为下列哪些等级？
- A. 稳定的
  - B. 反应的
  - C. 创新的
  - D. 探索的
  - E. 预见的
7. SWOT 分析矩阵是进行企业外部环境和内部条件分析，从而寻找二者最佳可行战略组合的一种分析工具，进行 SWOT 分析，一般要经过下列哪几个主要的大步骤？



- A. 进行组合分析
- B. 进行企业外部环境分析
- C. 进行企业内部环境分析
- D. 绘制 SWOT 矩阵
- E. 分析 SWOT 的特点

8. 尽管各企业的战略目标差异较大，但还是可以将它们归划成类。德鲁克主张目标应包括 7 个主要方面，并可将其归纳为 4 个层次结构。而有的学者，如贝叶斯则将企业的战略目标归类与德鲁克有所不同，他把企业战略目标归类为下列哪几类？

- A. 董事会及相关利益者的收益水平
- B. 为顾客、客户或其他受益者的服务
- C. 职工的需要和福利
- D. 社会责任
- E. 盈利能力

9. 企业在制定战略目标的过程中，应遵循“可行性原则”和下列哪些基本原则？

- A. 稳定性原则
- B. 关键性原则
- C. 量化原则
- D. 一致性原则
- E. 激励性原则

10. 在确定企业战略使命时，应该充分考虑到与企业具有利害关系的各方面的要求和期望，这些利害关系者中也包括企业内部的要求者，企业内部的要求者有下列哪些？

- A. 董事会成员
- B. 股东
- C. 员工
- D. 各层经理
- E. 独立董事

### 三、判断题

1. 在一个具有多项经营业务的公司内，只要公司最高管理层制定了全公司的长期战略目标和短期战术目标就可以了，无需再制定各战略经营单位或职能部门自己的目标。（ ）
2. 战略目标必须用数量指标或质量指标来表示，而且最好具有可比性。（ ）
3. 企业的战略目标一经制定和落实，就绝对不能变更。（ ）
4. 在 SWOT 矩阵分析中，长处——机会组合的多少代表着可选择方案的总体。（ ）
5. 当企业通过外在方式来弥补企业的弱点以最大限度地利用外部环境中的机会是利用了弱点——机会组合的策略原则。（ ）
6. 企业使命是指在社会进步和经济发展中所担当的角色和责任，他包括企业哲学和战略目标。（ ）
7. 股东能参与利润分配、清算资产分配时的分配，有配股权选择权。（ ）
8. 企业立身之本要平衡考虑普通公众、顾客、股东、社会“四满意”。（ ）
9. 制定企业战略目标的前提是确定企业的使命。（ ）
10. 决定企业使命的因素有股东、雇员、顾客、供应商、竞争者、政府、当地社区、普通公众。（ ）
11. 企业使命即是企业宗旨。（ ）
12. 在 SWOT 矩阵分析中，长处——机会组合的多少表示它们之间形成多种错综复杂的组合，这些组合又成为战略选择的基础。（ ）
13. 战略目标的制定原则包括关键性原则，可行性原则，一致性原则，激励性原则，稳定性原则。（ ）
14. 决定企业使命的外部因素有顾客，供应商，竞争者，政府，普通公众。（ ）

### 四、名词解释

1. 战略目标
2. 短期战术目标
3. 战略目标的先进性
4. SWOT 分析矩阵
5. 四种 SWOT 组合
6. 企业哲学
7. 企业使命
8. 企业宗旨

## 五、简答题

1. 进行 SWOT 分析，需要经过哪些步骤？
2. 战略目标的制定原则是什么？
3. 简述企业目标的制定过程
4. 决定企业使命的因素有哪些？
5. 企业外部环境、企业内部条件和能力、战略、战略目标之间有何种互动关系？
6. 为什么要建立企业使命？
7. 战略目标的构成？

8. 企业使命的战略作用是什么？

9. 企业使命表述的要诀是什么？

## 六、案例分析

中国平安保险集团股份有限公司是一家以保险业为主，融证券、信托、投资为一体的综合性金融服务集团，是我国第一家国有控股的股份制保险公司，也是中国第一家有外资参股的全国性保险公司。在世纪之初平安保险又将争创“世界 500 强 400 优”视为自己的理想目标。平安吸收了中国优秀传统文化和西方现代管理思想的精华，形成了广为外界赞誉的企业文化。

平安的企业使命是：对客户负责，服务至上，诚信保障；对员工负责，生涯规划，安家乐业；对社会负责，回馈社会，建设国家。平安倡导以价值最大化为导向，以追求卓越为过程，做品德高尚和有价值的人，公司形成了“诚实、信任、进取、成就”的个人价值观，和“团结、活力、学习、创新”团队价值观，平安为员工描绘的远景和抱负是：成为中国企业改革的先锋和金融服务业学习的楷模，建设国际一流的综合金融服务集团。

请你回答以下问题：

(1) 哪些话描述了平安的生存目的？你认为平安的企业生存目的的描述是否值得改进的地方？如果有请你用一句话来为平安描述生存目的，你如何描述好？

(2) 在平安的企业使命中，哪些内容勾画了企业的经营哲学？

(3) 哪些话是对企业愿景（未来展望）的描述？企业的战略目标是什么？

## 第五章 公司战略选择

### 一、单项选择题

1. 企业将绝大部分的经营活动集中于某个业务或行业，并以快于过去的增长速度来增加销售额、利润额或市场占有率的战略是（ ）。
  - A. 一体化产品或服务
  - B. 多样化产品或服务
  - C. 生产多种产品或服务
  - D. 集中生产单一产品或服务
2. 企业为了生存和发展，可以采取多种战略选择方案，其中发展战略是一种可供选择的有效战略，发展战略也可以被称之为（ ）。
  - A. 市场发展战略
  - B. 业务增长战略
  - C. 扩张战略
  - D. 增长战略
3. 1948年，迪克·麦当劳和莫里斯·麦当劳兄弟俩合伙开了一个叫麦当劳的餐馆，主要出售汉堡包、炸薯条和饮料及冰淇淋，这种经营战略可以成为什么战略？
  - A. 生产多种产品或服务战略
  - B. 生产或服务的多样化战略
  - C. 生产几种相关产品或服务战略
  - D. 集中生产单一产品或服务战略
4. 新增加的产品或服务能够利用企业原有在技术、产品线、销售分配渠道或顾客基础等方面所具有的特殊知识和经验，这种公司增加或生产与现有产品或服务相类似的新产品或服务的战略被称之为下列哪种战略？
  - A. 复合多样化战略（非相关多样化）
  - B. 一体化战略
  - C. 几种生产单一产品或服务战略
  - D. 同心多样化战略（相关多样化）
5. 企业自己供应生产现有产品或服务所需要的全部或部分原材料或半成品，如原钢铁公司准备自己拥有矿山和炼焦设施；纺织厂自己纺纱、洗纱等。这种现象应该属于下列哪种战略？
  - A. 后向一体化战略
  - B. 多样化战略
  - C. 同心多样化战略
  - D. 一体化战略
6. 比如在钢铁行业，将该产业的三个工艺阶段：炼铁、炼钢、轧钢纵向联合在一起，采用连续性强的生产技术和设备，可以减少能耗和成本，因此，企业选择纵向一体化战略的一个重要原因是（ ）。
  - A. 技术条件
  - B. 生产设备
  - C. 规模成本优势
  - D. 资源利用条件
7. 所谓交易费用是指市场交易中的寻找交易对象、签约交易合同、监督、执行和履行合同、建立保障合同履行的机构等，能使市场交易顺利进行所需要的费用或付出的代价。（ ）是实行纵向一体化的一个重要动机。
  - A. 节约交易费用
  - B. 交易费用
  - C. 提高交易费用
  - D. 转化交易费用
8. 公司增加与现有的产品或服务、技术或市场都没有直接或间接联系的大不相同的新产品或服务。这种战略被称之为下列哪种战略？
  - A. 复合多样化战略（非相关多样化）
  - B. 相关多样化（同心多样化）
  - C. 一体化战略
  - D. 横向一体化战略

9. A 公司购买 B 公司的所有股票，A 公司继续经营，继承 B 公司的所有资产和负债，B 公司则不再存在。这种组合方式通常称为（ ），英文词为 Merger。

- A. 联合
- B. 合资
- C. 接管
- D. 合并

10. 将合伙企业的特点（这是公司制企业所不能创造出来的）与公司的特点（有限责任、无限寿命以及筹资和控制机制）融为一体，达到任何一个单独公司通常不能达到的目标，这种指一个独立的公司实体为两个或两个以上的母公司联合所有的形式倍称之为下列哪种经营形式？

- A. 独资经营
- B. 联盟
- C. 接管
- D. 合资经营

## 二、多项选择题（可两选或全选）

1. 纵向一体化战略是企业两个可能的方向上扩展现有经营业务的一种发展战略，纵向一体化分为下列哪几种战略？

- A. 横向一体化
- B. 纵向一体化
- C. 多样化战略
- D. 后向一体化
- E. 前向一体化

2. 在寻求发展战略之前，企业管理人员应当问问自己下面哪几个问题？

- A. 企业的战略使命是否已确定？
- B. 企业责权利是否已按照公司制确立？
- C. 政府的法规是否允许公司遵循这一战略？
- D. 公司由于某种原因短暂地停止执行其战略时，其竞争地位时都能维持？
- E. 公司的财力资源是否充足？

3. 某铝业公司主要从事铝锭的生产和销售，铝厂的机械设备、管理能力和技术人员等方面的知识仅仅与铝锭的生产和市场销售有关，因此该厂形成了对铝锭交易的依赖性。威廉姆逊（O. E. Williamson）将企业对某一交易的依赖性称为“资产专用性”，它包括下列哪些专用性因素？

- A. 厂址的专用性
- B. 设备专用性
- C. 人力资源专用性
- D. 材料的专用性
- E. 技能的专用性

4. 公司发展战略中内部发展战略的优点包括下列哪些？

- A. 资源共享性强
- B. 学习能力的积累
- C. 风险相对较小
- D. 鼓励内部企业家精神
- E. 享有规模经济

5. 进行合并或兼并的方法有下列哪几种方法？

- A. 投标开价
- B. 收购目标公司的股票
- C. 两个公司同意交换股票
- D. 招标报价
- E. 通过证券市场完成

6. 公司发展战略的实施方式主要包括下列哪几种方式？

- A. 联合联盟
- B. 股票上市

- C. 合资经营
- D. 合并
- E. 内部发展

7. 防御战略的目的恰与发展战略相反，它不寻求企业规模的扩张，而是通过调整来缩减企业的经营规模。防御战略也是一个整体战略概念，一般包括下列哪几种战略方式？

- A. 抽资转向战略（收获战略）
- B. 调整战略
- C. 放弃战略
- D. 清算战略
- E. 缩减战略

8. 实施放弃战略对任何公司的管理者来说都是一个困难的决策，因此，阻止公司采取这一战略的障碍来自下列哪几个方面？

- A. 结构上的障碍
- B. 内部依存关系上的障碍
- C. 管理方面的障碍
- D. 市场上的障碍
- E. 技术上的障碍

9. 所谓战略组合就是将相关的战略配合起来使用，使几种战略形成一个有机的整体。一般的战略组合方式包含有下列哪几种形式？

- A. 顺序组合
- B. 同时组合
- C. 综合组合
- D. 交叉组合
- E. 两两组合

10. 通常采用战略组合方式如，在增设其它战略经营单位、产品线或事业部的同时，放弃某个战略经营单位、产品线或事业部；在其它领域奉行发展战略的同时，紧缩某些领域等。由于在同一时期内，同时采用几种不同的战略，因此在运用这种战略组合时，应注意以下哪几点？

- A. 可供的企业资源
- B. 各种战略方案的组合优势
- C. 明确主从战略的关系
- D. 企业的规模化程度
- E. 各组合者的战略

### 三、判断

1. 协同就在合并与收购中得到了很好的体现。（ ）
2. 多元化经营的核心问题在于目标行业选择。（ ）
3. 非相关多样化战略是指公司进入与现有的业务在价值链上拥有战略匹配关系的新业务。（ ）
4. 相关多样化战略是指公司增加与现有的产品或服务、技术或市场都没有直接或间接联系的大不相同的新产品或服务。（ ）
5. 一个公司实施任何一种发展战略都可以选择公司内部发展、购并和合资经营三种方式。（ ）
6. 防御战略的目的恰与发展战略相反，它寻求企业规模的扩张，而不是通过调整来缩减企业的经营规模。（ ）
7. 企业可以通过共享活动和转移资金来获得由规模经济创造的价值。（ ）
8. 防御战略不寻求企业规模的扩张，而是通过调整来缩减企业的经营规模。（ ）
9. 集中生产单一产品或服务的最大益处是可以实现规模经济。（ ）
10. 纵向一体化是企业在三个可能的方向上扩展现有经营业务的一种发展战略。（ ）
11. 企业选择纵向一体化战略的一个重要原因是经济条件。（ ）

12. 交易费用的大小不受对外依赖程度的影响。( )
13. 在公司努力创造自身所没有的资源的时候, 内部发展是一个比较快的过程。( )
14. 很多著名企业, 如巨大集团, 韩国的大宇都因为多元化发展而导致失败, 因此说多元化是“陷阱”而不是“陷阱”。( )
15. 企业并不是在任何时期都要采用发展战略。( )
16. 多元化发展是大型企业发展的必由之路。( )
17. 公司战略所要解决的问题是确定企业的整个经营范围和公司资源在不同经营单位之间的分配事项。( )

#### 四、名词解释

1. 单点经济性
2. 相关多样化战略
3. 交易费用
4. 纵向一体化战略
5. 多角化战略

#### 五、简答

1. 在采用每种公司战略时应注意哪些问题?
2. 为什么大多数企业倾向于采用发展战略?
3. 在实行复合多样化战略时, 是否公司所具有的不同的业务越多越好? 如何确定合适的复合多样化程度?
4. 纵向一体化战略包括那几种形式? 形成竞争优势的关键是什么?
5. 请比较一下企业实行发展战略不同方式的优缺点。

## 第六章 国际化经营战略

### 一、单项选择题

1. 国际化经营的企业由于在获取资源、产品生产、产品销售、研究开发等方面的经营活动扩大到十几范围，因此，这类企业在资源来源的途径、经营范围的拓展和产品开发程度等方面都要比国内市场经营的企业宽大的多。这种国际化经营的特点被称之为（ ）。  
A. 国际化扩张  
B. 经营空间广泛  
C. 资源国际化  
D. 市场范围宽泛
2. 关税是一国政府对进出该国的产品所征收的税金。各国对关税制度的分类并不完全相同，一般来看，除了单列税制外，还包括下列哪种税制？  
A. 多列税制  
B. 单列税制  
C. 双列税制  
D. 综合税列制
3. 进口配额制、进口许可证、外汇管制、最低限价和禁止进口、技术标准与检验制度、卫生检疫规定、商品包装和标签的规定、繁杂的海关手续和政府的采购政策等等可统一称之为（ ）。  
A. 关税壁垒  
B. 非关税壁垒  
C. 政府管制  
D. 倾销限制
4. 交通运输条件、能源供应、通讯设施和商业设施；广告、销售渠道、银行和信贷机构等商业设施。这些设施越发达，国际企业就越能顺利地为目标国开展投资、生产和销售活动。这些国家所必备的条件应该是一个国家的（ ）。  
A. 地理环境  
B. 基础设施  
C. 社会人文环境  
D. 产业设施
5. 国际企业选取行业中某一特定的细分部分，并在世界范围内以这个特定的部分进行竞争。这个战略的思路是，选择行业的特定部分，在此，企业可取得产品差异化的地位或成为最低产品成本的制造商，同样也可采用产品标准化战略。这种战略属于下列哪种战略？  
A. 产品标准化战略  
B. 国际集中化战略  
C. 国家集中化战略  
D. 受保护空位战略
6. 在进入国际市场的方式中，许可证贸易、特许经营、合作生产等应该被称之为（ ）。  
A. 投资进入方式  
B. 合同进入方式  
C. 直接出口方式  
D. 间接出口方式
7. 在进入国际市场的方式中，独资经营与合资经营等应该被称之为（ ）。  
A. 合同进入方式  
B. 投资进入方式  
C. 直接出口方式  
D. 间接出口方式
8. 沃特·迪斯尼形象产品的生产与经营这种贸易应该属于下列哪种国际贸易经营方式？  
A. 特许经营贸易  
B. 许可证贸易  
C. 投资贸易  
D. 间接出口贸易
9. 把标准的建筑工程合同向前推进了一步，它要求承包人在将国外项目交给其所有者之前，应使其达到能够运行的程度。甚至在建筑一个工程全部完成后，为了使所有者进行项目的准备，承包人有责任提供诸



如管理和操作培训一类的服务。这种安排有时被称为（ ）。

- A. 完全承包合同
- B. 交钥匙附加承包
- C. 建筑承包合同
- D. 交钥匙合同

10. 国际战略联盟的形式有契约式、国际联合、股权参与和（ ）。

- A. 独资经营
- B. 合资经营
- C. 特许专营
- D. 许可证制度

## 二、多项选择题（可两选或全选）

1. 一般说来，企业进行国际化经营具有下列哪些目的？

- A. 扩大市场
- B. 发展新产品
- C. 扩大地理范围
- D. 求稳定
- E. 获利

2. 公司国际化经营的主要原因的原因包括下列哪几种？

- A. 利用技术领先的地位
- B. 利用卓越而强大的商标名称
- C. 利用规模经济优势
- D. 利用低成本资源
- E. 利用多产品系列

3. 公司进行国际化经营的主要特点有下列哪些？

- A. 经营空间广泛
- B. 经营环境复杂
- C. 市场竞争激烈
- D. 信息管理难度大
- E. 计划和组织要周密

4. 跨国企业进行海外经营时必须研究相关国家的经济状况和经济动向，其中主要研究的一个因素是这些国家的经济发展水平。当研究这些国家的经济发展水平时，主要考虑下列哪些主要因素？

- A. 自给自足的经济
- B. 原料出口经济
- C. 产业发展中的经济
- D. 产业经济
- E. 市场经济

5. 在国际贸易体制中，国际化经营企业的目标针对的是国际市场，因此国际贸易的格局和体制包含谢列哪几个方面？

- A. 关税
- B. 非关税壁垒
- C. 国际贸易支付方式
- D. 关税壁垒
- E. 国际国内贸易结算方式

6. 进行国际化经营的企业具有多种可供选择的战略方案，因此，国际企业经常应用的战略选择有下列哪几种方式？

- A. 产品标准化战略
- B. 广泛产品线国际战略
- C. 国际集中化战略
- D. 国家集中化战略
- E. 受保护的空白战略

7. 企业进入国际市场的方式有下列哪几种方式？

- A. 直接出口
- B. 合同进入方式
- C. 投资进入方式
- D. 间接出口

E. 市场营销进入方式

8. 许可证贸易和特许经营贸易二者之间的区别在于下列哪几点？

- A. 特许经营贸易比许可证贸易包含的内容更多
- B. 特许经营贸易比许可证贸易的时间更长久
- C. 许可证贸易比特许经营贸易包含的内容更多
- D. 许可证贸易比特许经营贸易包含的内容更多
- E. 许可证贸易和特许经营贸易二者的内容基本相同

9. 许可证贸易指的是企业在规定的期间将自己的一个业产权（专利权、技术秘密或诀窍、注册商标等）转让给国外法人，而许可证接受者须向提供许可证者支付一定的报酬和专利权使用费。根据转让方授权大小程度的不同，可以将许可证贸易分为下面哪几种类型？

- A. 独占许可
- B. 排他许可
- C. 普通许可
- D. 可转让许可
- E. 交换许可

10. 选择一个或几个正确的国际市场进入方式对于一个企业来说需要考虑各种影响因素。一般来讲，选择正确的进入方式应充分考虑企业外部因素和企业内部因素。其中，外部因素包括下列哪几种主要因素？

- A. 目标国家市场因素
- B. 目标国家环境因素
- C. 目标国家生产因素
- D. 本国因素
- E. 跨国市场因素

### 三、判断

- 1. 同一产品在不同市场上生命周期是一样的。（ ）
- 2. 双列关税，即一个国家同一种商品采取两种以上的不同税率，对友好国家实行低税率关税。（ ）
- 3. 汇率的改变可能会使国际贸易所得的收益化为乌有。（ ）
- 4. 出口进入与其他两种主要的进入方式（合同进入和投资进入）最重要的区别是：企业的最终或中间产品是在目标国家之外生产，然后运往目标国家，这就限制了劳动力的出口。（ ）
- 5. 合同进入方式是一个国际化经营的企业与目标国家的法人之间在转让技术、工艺等方面订立长期的、自始至终的、非投资性的合作合同。（ ）
- 6. 影响企业进入国际市场的外部因素包括目标国家市场因素、目标国家环境因素、目标国家生产因素、本国因素。（ ）
- 7. 关税是一国政府对进出该国的产品所征收的税金。（ ）
- 8. 各国的关税制度是完全相同的。（ ）
- 9. 进口配额目的是为了保护国内某些产品和就业。（ ）
- 10. 产品标准化战略的实质是开发标准化的产品。（ ）

### 四、填空

- 1. 影响兼并的因素（ ）（ ）
- 2. 兼并的基本模式有：（ ）（ ）（ ）
- 3. 不同企业之间的横向联系主要有三种形式：（ ），（ ），（ ）。
- 4. 企业扩大生产规模的两种方法有：（ ）。

5. 国际战略联盟有（            ）、（            ）、（            ）、（            ）形式。

## 五、名词解释

1. 国际集中化战略
2. 关税
3. 非关税壁垒
4. 合同进入方式
5. 许可证贸易
6. 特许经营
7. 独资经营
8. 股权参与
9. 合资经营
10. 国际战略联盟

## 六、简答题

1. 公司国际化经营的特点是什么？
2. 进行国际化经营的企业经常应用的战略选择有哪些？
3. 企业进入国际市场的方式有哪些？
4. 影响企业进入国际市场方式的内部因素有哪些？
5. 建立有效国际战略联盟的原则是什么？
6. 根据许多国际化企业的实践经验, 企业向国际化经营演变经历哪几个阶段？

7. 国际企业对国际化经营战略的控制手段有哪些？
  
8. 企业战略联盟具有哪些特征？
  
9. 企业为什么要组建或加入战略联盟？
  
10. 企业走向国际化经营的动因有哪些？
  
11. 使用企业自有资金方式进行并购有什么优缺点？
  
12. 分析国际化经营的环境因素。
  
13. 出口代理人和出口经纪人的区别。
  
14. 何为非直接出口进入方式？分析其优缺点。
  
15. 合同进入目标国家有哪几种方式？
  
16. 投资进入目标国家的方式及其优缺点。

17. 影响企业进入国际市场方式的因素有哪些？

18. 实施企业并购存在哪些风险？

## 七、论述题

1. 试论述国际化战略对企业有哪些重要意义？

2. 我国企业如何面对跨国公司带来的挑战，与跨国公司竞争合作，成长壮大？

## 第七章 经营单位竞争战略选择

### 一、单项选择题

1. 波特提出三种可供采用的一般竞争战略，它们分别是：成本领先战略、差异化战略和集中化战略。其中，集中化战略又可分为：集中成本领先和（ ）。
  - A. 市场集中战略
  - B. 集中市场细分
  - C. 产品线集中战略
  - D. 集中差异化
2. 成本领先战略的最危险之处在哪里？
  - A. 在研究与开发中投入过多的资金导致成本的升高
  - B. 没有注意到在整个企业各个价值链上都降低成本
  - C. 过于重视原材料采购成本，使原材料质量低劣导致产品质量不高
  - D. 易于丧失和预见产品的市场变化的能力
3. 实施差异化战略也有一定的风险，主要表现在下列哪个方面？
  - A. 成本优势明显
  - B. 产品特色与众不同
  - C. 市场销售规模优势
  - D. 生产成本可能很高
4. 企业的经营活动主要集中于某一特定的购买者集团、产品线的某一部分或某一地域上的市场。这种战略属于下列哪种战略？
  - A. 集中化战略
  - B. 差异化战略
  - C. 集中成本领先
  - D. 市场细分战略
5. 一般来说，对中、小型企业来说可能是最适宜的战略应该是谢列哪种战略？
  - A. 集中化战略
  - B. 低成本战略
  - C. 差异化战略
  - D. 快速反应战略
6. 按照波特的说法，未能在低成本战略、差异化战略和集中化战略三个方面来开展竞争的战略应该属于下列哪种战略？
  - A. 中庸战略
  - B. 中立战略
  - C. 发展战略
  - D. 综合战略
7. 某种产业环境中许多企业正在进行竞争，没有任何一个企业占有显著的市场份额，也没有任何一个企业能对整个产业的结果具有重大的影响，即不存在能左右整个产业活动的市场领袖。这种产业状态属于下列哪种情况？
  - A. 分散型产业
  - B. 集中型产业
  - C. 衰退型产业
  - D. 无寡头型产业
8. 分散型产业存在于许多经济领域中，其基本的存在领域包括服务业、零售业、批发业、木料加工和金属组装业、农产品、风险型企业等。一般说来，分散型产业由下列哪类企业构成。
  - A. 很多中小企业
  - B. 很多大企业
  - C. 很多中型企业
  - D. 很多大中企业
9. 衰退产业是指在相当长的一段时间里，产业中产品的销售量持续下降的产业。衰退产业中竞争战略的选择包括领先战略、收获战略、快速放弃战略和（ ）。

- A. 坚壁战略
- B. 收缩战略
- C. 清算战略
- D. 集中细分市场战略

10. 选择衰退战略需要具备一定的条件，企业选择一项衰退战略需要考虑：衰退产业的结构——如需求或剩余需求的特征、退出障碍情况、竞争格局等，和（ ）等。

- A. 企业自身所具有的相对竞争实力
- B. 产业市场
- C. 企业生产能力
- D. 市场销售渠道

## 二、多项选择题（可两选或全选）

1. 在采取低成本领先的战略中，低成本战略的制定应该注意下面哪几种情况？

- A. 确定成本分析的价值链、分摊成本和资产
- B. 了解与分析竞争对手的价值链
- C. 研究价值活动的成本形成机制
- D. 控制价值活动的成本形成机制
- E. 分析企业各种活动的成本状况

2. 实现成本领先战略需要一整套具体政策：经营单位要拥有高效率的设备、积极降低经验成本、紧缩成本开支和控制间接费用以及服务和下列哪些方面的成本。

- A. 促销费用
- B. 库存
- C. 降低研究与开发
- D. 广告
- E. 销售力量

3. 一般说来，企业可以在下列哪几个方面实行差异化战略？

- A. 产品设计
- B. 商标形象
- C. 产品技术
- D. 顾客服务
- E. 销售分配渠道

4. 差异化战略的益处主要表现在下列哪几个方面？

- A. 顾客对产品或服务信赖，顾客的价格敏感度降低
- B. 顾客对商标的信赖和忠实形成了强有力的行业进入障碍
- C. 高边际收益增强了企业对付供应商讨价还价的能力
- D. 可消减购买商的讨价还价的能力
- E. 使得替代产品无法在性能上与之竞争

5. 集中化战略也能在本行业中获得高于一般水平的收益。主要表现在下列哪些方面？

- A. 便于集中使用企业的力量和资源
- B. 目标集中于特定的部分市场
- C. 目标明确，管理过程易于控制
- D. 易于进行市场细分
- E. 研究开发目标明确

6. 一般来讲，在一般竞争战略中，低成本战略、差异化战略和集中化战略三者是否可以互相兼顾或同时采用两种以上的战略选择，下列哪种组合是正确的？

- A. 差异化和集中化
- B. 低成本、差异化和集中化
- C. 低成本和集中化
- D. 低成本和差异化
- E. 三者不能同时使用

7. 一般说来，造成一个产业分散的经济原因包括如下列哪些因素？

- A. 产业进入障碍较低
- B. 市场需求多样化

- C. 服务在该产业中成为经营的关键因素
- D. 产业运行的就近监督和控制
- E. 高度的产品市场区分

8. 在新兴产业中就像存在产品和技术的不确定性一样，竞争活动的法则也非常不确定的，这给新兴产业中的企业进行竞争提供了最大的战略自由度。一般说来，在新兴产业中企业竞争应考虑以下哪些战略选择？

- A. 尽快使产业结构成型
- B. 进入新兴产业的时间选择
- C. 新型产业规模的大小
- D. 新型产业中产品的特性
- E. 新型产业的市场状况

9. 新兴产业在任何时候总是被不断地创造出来，如 20 世纪 70 年代以来在世界范围内形成了如下哪些新兴产业？

- A. 电子通讯
- B. 新材料
- C. 生物制药
- D. 新能源
- E. 个人计算机

10. 在成熟产业中进行竞争，企业除了考虑选择三种一般竞争战略外，还应在产品结构的调整，以及下列哪几个方面做出战略选择？

- A. 选择适当的顾客
- B. 正确定价
- C. 改革工艺和革新制造方法
- D. 购买廉价资产
- E. 开发国际市场

### 三、判断题

1. 基本竞争战略包括四种：低成本战略、差异化战略、最优成本供应商战略、细分战略。（ ）
2. 差异化战略的核心是取得某种对顾客有价值的独特性。（ ）
3. 在成熟的产业中进行竞争，企业可以在下列方面做出战略选择：尽快使产业结构成型，正确定价，选择适当的顾客，购买廉价资产。（ ）
4. 从战略分析的角度讲，衰退产业是指目前产业中产品的销售量持续下降的产业。（ ）
5. 当一种产品的市场需求总量扩大时，受益最大的是市场领导者。（ ）
6. 所谓市场补缺者是指精心服务于市场的某些细小部分，通过多元化经营来占据有利的市场位置的企业。（ ）
7. 竞合战略旨在通过“合作—竞争”的方式实现合作各方的“双赢”或“多赢”。（ ）
8. 战略联盟是竞合战略的主要实现形式。战略联盟本质上是企业间通过合作共同创造新价值的合作性竞争联合体。（ ）
9. 市场挑战者欲向领导者或其他竞争者挑战，首先必须确定自己的战略目标和挑战对象，然后选择适当的进攻战略。（ ）
10. 高价格战略同低成本战略、差异化战略和最优成本供应商战略的区别在于高价格战略的注意力集中于整体市场的一个狭窄部分，其他战略则以广大的市场为目标。（ ）
11. 一般来讲，在同一战略期间内企业只能在成本领先，别具一格和集中一点三种基本竞争战略中选其一。（ ）
12. 本企业下年度的市场营销目标是增加促销支出 20%。（ ）



#### 四、填空题

1. 如果不同的企业通过共同参与业务活动来增加差别化或企业的地位，则可能形成一种竞争优势。共同参与会给企业带来利益，同样也带来费用：( ) ( ) ( )。
2. 成本优势的构成主要包括：( ) ( )。
3. 对一个新兴产业而言，面临的障碍主要是：( )，( ) ( )。
4. 使差别化优势具有持久力的两个决定性因素是：( )，( )。

#### 五、名词解释

1. 低成本战略
2. 差异化战略
3. 最优成本供应商战略
4. 集中化战略
5. 分散型产业
6. 市场挑战者
7. 市场领导者
8. 衰退产业
9. 竞合战略
10. 市场补缺者
11. 新兴产业
12. 交叉互补战略
13. 横向联合战略

#### 六、简答题

1. 衰退产业的基本特征是什么？如何判断保留与退出？
2. 低成本战略的战略利益有哪些？
3. 简述实施差异化战略的战略风险。
4. 简述成功实施差异化的主要途径。

5. 差异化战略的制定有哪几个步骤?
6. 成熟产业中的企业竞争战略选择有那些方面?
7. 成熟产业中企业应注意哪些问题?
8. 造成分散型产业的经济原因有哪些?
9. 新兴产业中企业发展面临的问题有哪些?
10. 成本领先战略思想的核心是什么?
11. 什么是差别化战略? 形成企业差别化的主要因素是什么?
12. 总成本领先战略思想的核心是什么?
13. 为什么说总成本领先战略所形成的成本优势可以使企业在与对手的竞争中受到保护?

14. 总成本领先战略的主要风险是什么？
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
15. 总成本领先战略与差别化战略之间是否存在矛盾？这两类战略能否结合起来使用
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
16. 集中化战略的特点是什么？与总成本领先战略和差别化战略之间存在是什么关系
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
17. 新兴产业的基本特征是什么？选择进入新兴产业的时机要注意什么问题？
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
18. 成熟产业的基本特征是什么？其战略选择要点是什么？

## 七、论述题

1. 试指出新兴产业面临的障碍和问题，并说明产生这些问题和障碍的原因。

## 第八章 战略评价方法及战略选择过程

### 一、单项选择题

1. 波士顿咨询公司主张，一个经营单位的相对竞争地位和（ ）是决定整个经营组合中每一经营单位应当奉行什么样战略的两个基本参数。
  - A. 市场占有率
  - B. 产业规模
  - C. 市场增长率
  - D. 竞争程度
2. 在波士顿矩阵中，横轴代表经营单位的相对竞争地位，它以经营单位相对于其主要竞争对手的相对市场占有率来表示。相对竞争地位决定了该经营单位（ ）。
  - A. 的市场竞争优势地位
  - B. 市场的规模
  - C. 获取现金的速度
  - D. 具有产品优势
3. 对金牛类的经营单位，应采取维护现有市场占有率，保持经营单位地位的维护战略；或（ ），获得更多的现金收入。
  - A. 采取发展战略
  - B. 应用放弃战略
  - C. 采取抽资转向战略
  - D. 应用扩大战略
4. 幼童是那些相对市场占有率较低而市场增长率却较高的经营单位。对幼童而言，因增长率高，一个战略是对其进行必要的投资，以扩大市场占有率使其（ ）。
  - A. 转变成金牛
  - B. 保持幼童地位
  - C. 转变成明星
  - D. 转化成瘦狗
5. 某个公司经营组合图中，有两三个金牛，两个明星，两个幼童。最后，还有几个狗类地位需放弃或清算掉。这种公司业务的经营组合应该属于下列哪种情况？
  - A. 不平衡的经营组合
  - B. 平衡的经营组合
  - C. 分散的经营组合
  - D. 集中的经营组合
6. 产品—市场演化矩阵在许多方面与利特尔的生命周期法相似。产品—市场演化矩阵有 15 个区域。每一经营单位按产品——市场演化阶段（此为纵坐标）和竞争地位（此为横坐标）确定出它在矩阵中的位置。请问该方法是由谁提出的？
  - A. 查尔斯·霍福
  - B. 波士顿公司
  - C. 麦肯锡公司
  - D. 亚瑟·利特尔
7. PIMS 分析的英文是 Profit Impact of Market Strategies 的缩写，其含义为市场战略对利润的影响。PIMS 研究最早于 1960 年，在（ ）公司内部开展，主要目的是找出市场占有率的高低对一个经营单位的利润到底有何影响。
  - A. 美国通用电器
  - B. 波士顿公司
  - C. 美肯锡公司
  - D. 美国杜邦公司
8. 汤姆森和斯特克兰战略簇分析方法是二人在下列哪种矩阵的基础上加以完善之后提出？
  - A. 产品-市场演化矩阵法
  - B. 生命周期法
  - C. 行业吸引力-竞争能力分析法
  - D. 波士顿增长率-市场占有率矩阵方法
9. PIMS 项目研究对象是各公司中的战略经营单位。因此，PIMS 项目的数据库是关于这些战略经营单位情

况的大汇总。当时，PIMS 数据库采集了 3000 多个经营单位 4-8 年的信息资料。对每一经营单位所收集的信息条目多达 300 多项，它们可归为下列几大类，如：经营单位环境的特性；经营单位的竞争地位；生产过程的结构；可支配的预算分配方式和（ ）。

- A. 经营单位的内部能力
- B. 经营单位的市场表现
- C. 经营单位所在的产业特征
- D. 经营单位业绩

10. 指的是某个人影响另一个人或另一群体去做某些事情的能力，这种现象实质上指的是人们之间的一种关系，这被称之为（ ）。

- A. 一种管理现象
- B. 人际关系
- C. 人格魅力
- D. 权力

## 二、多项选择题（可两选或全选）

1. 波士顿矩阵的四个象限中，包括下列哪几种因素？

- A. 明星
- B. 金牛
- C. 瘦狗
- D. 幼童
- E. 金猪

2. 在利用 BCG 矩阵进行战略方案评价时，波士顿咨询公司建议采取的步骤有：将公司分成不同的经营单位；以及下列哪些选择？

- A. 确定经营单位在整个公司中的相对规模
- B. 确定各经营单位的市场增长率
- C. 确定各经营单位的相对市场占有率
- D. 绘制公司整体经营组合图
- E. 依据各经营单位在公司整个经营组合中的位置选择适宜的战略

3. 一般来讲，波士顿咨询公司矩阵的局限性有下列哪些？

- A. 两种因素决定市场地位与战略未免过于简单化
- B. 难以确定综合性产业的市场占有率
- C. 分享经验的应用缺陷
- D. 考虑高中低档市场因素的不足
- E. 消费者因素的缺乏

4. 考虑的增长率—市场占有率矩阵法的局限性，波士顿咨询公司于 1983 年设计出新的矩阵图。在新矩阵的四个象限中，包含下列哪几种因素？

- A. 专门化
- B. 大量化
- C. 分散化
- D. 死胡同
- E. 集中化

5. 行业吸引力—竞争能力分析矩阵，根据行业吸引力和经营单位的竞争能力两种因素来确定各经营单位在总体经营组合中的位置，并以此来制定出不同的战略。请问该矩阵是由下列哪些公司共同创立的？

- A. 美国福特公司
- B. 兰德咨询公司
- C. 兰德贝尔咨询公司
- D. 美国通用电器公司
- E. 麦金西咨询公司

6. 行业吸引力的三个等级与经营单位竞争能力的三个等级构成一个具有 9 象限的矩阵，公司中的每一经营单位都可放置于矩阵中的每一位置。但总起来说，公司内的所有经营单位可归结为下列哪几类战略？

- A. 发展类
- B. 选择性投资类
- C. 抽资转向或放弃类
- D. 收缩清算类

E. 加速投资类

7. 生命周期法由亚瑟·利特尔咨询公司提出，并被战略管理学界所接受。生命周期法认为，任何行业根据所表现的特征，可划分为下列哪几个阶段？

- A. 研究阶段
- B. 发展阶段
- C. 盈育阶段
- D. 成熟阶段
- E. 衰退阶段

8. 产品—市场的演化矩阵以经营单位在行业中的市场占有率和其竞争地位两因素来分析公司的市场地位和战略选择。产品—市场的演化过程可以划分成下列哪几个阶段？

- A. 成长阶段
- B. 成熟饱和阶段
- C. 开发阶段
- D. 扩张阶段
- E. 衰退阶段

9. 应用汤姆森和斯特克兰战略簇分析方法时，象限Ⅱ中的企业有良好的市场，但竞争地位虚弱。推荐的战略首先是集中经营现有产品或服务。然而，实施这一战略必须回答下列哪些基本问题？

- A. 为什么目前的措施导致了很弱的竞争地位？
- B. 应采取什么措施来成为一个有效的竞争者？
- C. 企业为什么会有良好的市场呢？
- D. 竞争对手为什么比我们强呢？
- E. 我们的竞争地位为什么虚弱呢？

10. 管理者对待风险的态度影响着战略选择的决策。某些企业管理者极不愿承担风险，而另一些管理者却乐于承担风险。不同的风险态度会导致不同的战略选择。一般管理者对待风险的态度有下列哪几种？

- A. 管理者认为风险对于成功必不可少，乐于承担风险
- B. 管理者认为风险实际存在，敢于承担某些风险
- C. 管理者认为较高风险将毁灭企业，需要减低或回避风险
- D. 管理者认为应该选择没风险利润大的项目投资
- E. 管理者认为有些狭隘能够木就不存在风险

### 三、判断题

- 1. 波士顿咨询公司主张，一个经营单位的相对竞争地位和市场增长率是决定整个经营组合中每一经营单位应当奉行什么样战略的两个基本参数。（ ）
- 2. 在增长率—市场占有率矩阵法中，金牛有较高的市场增长率和较低的相对市场占有率。（ ）
- 3. 在增长率—市场占有率矩阵法中，狗类是指那些相对市场占有率和市场增长率都较高的经营单位。（ ）
- 4. 在增长率—市场占有率矩阵法中，幼童是那些相对市场占有率较高而市场增长率却低的经营单位。（ ）
- 5. 在增长率—市场占有率矩阵法中，明星的市场增长率和相对市场占有率都较高，因而所需要的和所产生的现金数量都很小。（ ）
- 6. 应用生命周期法，一个经营单位的战略竞争地位可划分为：主导地位、强劲地位、有利地位、可维持地位和软弱地位五种类型。（ ）
- 7. 生命周期法认为，任何行业根据所表现的特征，可划分成下列三个阶段：孕育阶段、成熟阶段和衰退阶段。（ ）

8. 根据产品—市场演化矩阵法，不同的多业务的公司可能有不同的经营组合，但大多数组合都是三种理想模式的变形体，这三种理想模式为：成长型、盈利型和平衡型。（ ）

9. 在 BCG 新矩阵中，大量化的经营单位具有较多的竞争优势，但这种行业中所具有的取得竞争优势的途径不是很多。（ ）

10. 在 BCG 新矩阵中，分散化的经营单位具有较多的实现竞争优势的途径，企业本身也具有较多的竞争优势（ ）

#### 四、填空题

1. BCG 矩阵假定，（ ）。

2. 在产品周期中的衰退阶段，产业下降的主要原因有：（ ），（ ），（ ）

3. 产品生命周期的四个阶段（ ）（ ）（ ）（ ）

#### 五、简答题

1. 什么是经营组合？

2. 描述增长率—市场占有率矩阵中的四个象限。

3. 描述在生命周期法中所采用的变量。

4. 何谓增长的、盈利的和平衡的经营组合？

5. 什么是 PIMS 的主要结论？这些结论对一个经营单位的竞争有何启示

6. 影响战略选择的因素有哪些？

#### 六、论述题

1. 试论述组合分析技术与产品生命周期的关系。

## 第九章 职能战略

### 一、单项选择题

1. 企业为了完成其战略使命与目标而执行达到战略目标的战略计划或战略方案，将战略付诸于实际行动的过程被称之为（ ）
  - A. 战略行动
  - B. 企业战略定位
  - C. 企业战略制定
  - D. 战略实施
2. 根据麦金西 7S 模型，博拿马 (T. V. Bonoma) 阐明了战略制定与战略实施间的关系。从 7 个因素出发可以看出，即使是一个合适的战略，（ ），也会导致制定的战略的失败。
  - A. 如果没有很好的计划
  - B. 如果不能按计划实施
  - C. 如果没有很好的战略使命
  - D. 如果不能很好地实施
3. 表明企业日常工作完成的过程及流程，包括信息系统、资本预算系统、制造过程、质量控制系统、绩效质量系统合管理系统等方面内容的应该被称之为（ ）
  - A. 企业目标
  - B. 企业资源规划
  - C. 企业战略过程
  - D. 企业体制
4. 在执行公司战略和经营单位战略的过程中，企业中的各个部门所采用的方法和手段，在多个方面不同于公司战略和经营单位战略部门所采用的方法和手段，这种战略被称之为（ ）
  - A. 子公司战略
  - B. 竞争战略
  - C. 经营战略
  - D. 职能战略
5. 市场营销是指那些将生产者的产品或服务送到顾客或市场中的活动。市场营销的基本任务是（ ）。
  - A. 在一定时期内将一定数量的一定的产品或服务投入到一定的市场上
  - B. 将企业生产出的或库存的产品在一个会计周期内销售出去而取得利润
  - C. 开发市场，争取客户，按计划搞好销售和服务以获得高市场占有率
  - D. 在适当的时候将适当数量的适当产品或服务投放于适当的地点
6. 行为因素又称心理因素，一般的细分方法有生活方式、性格特征和（ ）
  - A. 购买行为
  - B. 文化特色
  - C. 地理特征
  - D. 人文色彩
7. 涉及对生产企业产品或服务的系统进行选择、设计和改造等问题，包括将各类投入转化为产品或服务所需要的过程及活动的这些企业系列活动被称为（ ）？
  - A. 生产或作业管理
  - B. 价值链管理
  - C. 供应链管理
  - D. 经营管理
8. 生产管理的活动可分为两大类，它们是系统设计和（ ）。
  - A. 作业计划及控制
  - B. 生产管理计划
  - C. 技术力量
  - D. 行政管理
9. 除了投入资金数量之外，在研究与开发的有效管理中所应考虑的另一重要因素是下列哪个因素？
  - A. 时间因素
  - B. 技术因素
  - C. 科技因素
  - D. 人员因素



10. 为了评价企业中人力资源管理过程的功效，哈佛的研究者们提出了人力资源成果的 4Cs 模型，其中的 4Cs 意思指的是：全心全意 (Commitment)、能力 (Competence)、成本效用 (Cost-effectiveness) 和 ( )
- A. 一致性 (Congruence)
  - B. 自信力 (Confidence)
  - C. 协调性 (Concordance)
  - D. 专一性 (Concentration)

## 二、多项选择题 (可两选或全选)

1. 亚历山大曾经对美国 93 个公司总经理和事业部经理的调查结果表明，当这些公司企图实施一项战略计划时，在企业战略实施的过程中会遇到的主要问题或困难有：实施要比原计划需要更多的时间；出现没有预料到的主要问题；没有有效地协调各种活动；出现了使公司的重心偏离实施的危机；所涉及的雇员的能力不足；及其下列哪几个方面？
- A. 对低层雇员缺乏足够的培训和指导
  - B. 出现不可控制的外部环境因素
  - C. 部门经理缺乏足够的领导才能和引导
  - D. 信息系统缺乏足够的监测活动
  - E. 对所实施的关键任务和活动缺乏明确的说明
2. 按照罗伯特 H·小沃特曼的观点，企业的战略匹配包含七个因素。这七个因素又称麦金西 7S 模型。其中的七个因素包括战略、结构、体制，和下列哪些因素？
- A. 企业文化
  - B. 技能
  - C. 人员
  - D. 风格
  - E. 共享价值观
3. 为了确定企业的顾客或目标市场，应将整个市场按照一定的标准划分成几个特性相类似的分市场，这就是市场细分化。对于生产消费品的经营单位，一般采用下列哪些因素作为市场细分化的依据或标准？
- A. 政治法律
  - B. 人口特征
  - C. 消费者行为
  - D. 地理区域
  - E. 经济金融
4. 一个经营单位或企业选择什么样的市场战略，取决于企业是打算开辟新的目标市场还是依赖现有市场，是开发新产品还是维持现有产品品种。企业可根据顾客 (市场) 类型和产品、服务类型两种情况划分成下列哪几种市场战略？
- A. 集中化
  - B. 多样化
  - C. 市场开发
  - D. 产品开发
  - E. 市场渗透
5. 市场营销组合的目的是为了更好地服务于目标市场，对选定的目标市场究竟采用什么样的市场营销组合就构成了对目标市场营销组合策略的选择。一般来说，有下列哪几种目标市场的市场营销组合策略？
- A. 市场无差别策略
  - B. 市场差别策略
  - C. 市场集中化策略
  - D. 市场分散化策略
  - E. 市场多样化策略
6. 财务部门的工作一句话来说就是管理资金，具体来说，为了满足经营单位现在和未来对资金的需要，财务管理主要涉及下列哪几项职能？



5. 人力资源战略主要解决什么问题？

#### 四、论述题

1. 研究与开发战略的基本选择有哪些？

## 第十章 战略与组织结构

### 一、单项选择题

1. 一般来讲，人们一致认为下列哪种选择是正确的？
  - A. 组织结构应当适应和服从于企业战略
  - B. 企业战略应当适应和服从于组织结构
  - C. 组织结构与战略二者应该同时设计规划
  - D. 企业战略比组织结构更加重要，且应优先规划
2. 管理实践者以及学者们都承认，任何一种组织结构并不能适用于所有的情况，也不存在一种普遍的最好的组织方式。因此，人们提出了组织结构设计的什么理论？
  - A. 随机制宜论
  - B. 战略适应论
  - C. 产业特点制宜论
  - D. 产品适宜论
3. 组织结构设计是管理学当中一个古老的问题。19 世纪末，哪个国家的哪个组织理论学家曾对组织形态进行了区分。他认为“合理化—法律化”的这种组织形态是以官僚组织的形式出现的。“精确性、工作的速度、任务的明确性、对文件的熟悉程度、活动的连续性、权限的划分、指挥的统一、严格的上下级关系、人员摩擦的控制，以及在物质和人员方面的成本的减少，这一切在严格的官僚机构中将达到最佳的状态”
  - A. 德国的马克斯·韦伯
  - B. 美国的马克斯·韦伯
  - C. 德国的伍德沃德
  - D. 美国的伍德沃德
4. 伍德沃德关于技术与结构关系研究所得的某些结论可概述如下：在采用大规模或大量生产方式的企业中，机械系统占优势；在技术复杂性和企业的规模之间，没有发现显著的关系；管理人员和监督人员占总人员的比重将随技术复杂性程度的提高而增大；管理层次的数目与技术复杂性的提高。
  - A. 成正比
  - B. 成反比
  - C. 不能同时而论
  - D. 二者没有直接关系
5. 亨利·法约尔是最早介绍组织管理“原则”观念的学者之一，在他的确 4 条管理原则当中，包含着某些组织设计原则。如权力与责任原则、统一指挥原则、统一领导原则、集中原则、等级制度原则和（ ）等。
  - A. 秩序原则
  - B. 协调原则
  - C. 分散原则
  - D. 层次原则
6. 管理学家哈达罗德·孔茨在总结前人研究成果的基础上，归纳总结出一系列的组织工作基本原则；并认为这些原则是普遍适用的真理，虽然这种普遍性不像纯粹自然科学的规律那么准确。但是就正确的组织工作的标准而言，这些原则是足够的。它们是：目标一致的原则，效率原则，管理宽度原则，分级原则等多少项原则？
  - A. 14 项原则
  - B. 12 项原则
  - C. 8 项原则
  - D. 5 项原则
7. 杜拉克认为，能够完成工作任务的最简单的组织结构就是最优的结构，如何判断一个组织结构“好”与“坏”的标准是（ ）。
  - A. 它不带来问题
  - B. 可以较好传达信息

C. 层次少 D. 它不复

8. 职能型组织结构的主要优点是，职能内部的专业化，这就简化了对管理人员和作业人员的培训过程，提高了工作效率。一般说来，职能型组织结构有利于使决策权掌握在哪些人手中。

A. 最高管理层 B. 中间管理层  
C. 最低管理层 D. 中高层管理

9. 产品或服务型组织结构有许多优点。首先按产品或服务来划分部门，有利于使用专用设备，使得协调比较容易，并允许最大限度地利用个人的技能和专业化知识。同时把每类产品或服务作为一个利润中心来管理，可以使该事业部门得以扩展和实行（ ） 战略。

A. 同心多样化 B. 横向一体化  
C. 纵向一体化 D. 多样化

10. 矩阵型组织结构的主要缺点是，职能经理和经营单位（或产品）经理具有重叠的、而且经常是矛盾的权力和责任，这就使得成员（ ）。

A. 接受双重领导 B. 具有一定的权力  
C. 各负其责 D. 应具有较好协调性

## 二、多项选择题（可两选或全选）

1. 任何一个企业的组织结构可以简单地定义为组织中各种劳动分工与协调方式的总和，它规定着组织内部各个组成单位的下列哪些方面？

A. 计划 B. 职责  
C. 权利 D. 相互关系  
E. 任务

2. 钱德勒对于战略与组织结构关系的结论已经被许多研究所证实。为了更清楚地阐述战略与组织结构的关系，钱德勒描绘了美国工业企业不同的历史发展阶段所产生的战略，以及伴随这些战略而形成的组织结构，这些不同的历史发展阶段有（ ）。

A. 地区扩散战略阶段 B. 纵向一体化战略阶段  
C. 多种化战略阶段 D. 数量扩大战略阶段  
E. 横向一体化战略阶段

3. 一般认为，寻求类似战略的企业倾向于采用类似的组织结构。吉尔布莱斯和卡赞佳对战略与结构的较佳配合提出了更具体的指导原则，这些原则包括下列哪几个方面？

A. 单一业务和主导业务的公司，应当按照职能式的结构来组织  
B. 相关产品或服务多样化的公司，应组织成事业部的结构  
C. 非相关产品或服务多样化的公司应组织成复合式（或控股公司）的结构  
D. 采取一体化战略提供产品或服务的企业应该组织成事业部式的结构  
E. 采用多业务战略提供产品或服务的企业应组织成矩阵式的组织结构

4. 企业组织结构的变化常常要慢于战略的改变，造成这种状况的原因有下列哪几种情况？

A. 旧的组织结构已经熟悉、习惯，且运用自如  
B. 新旧结构的交替需要一定的时间过程  
C. 战略的规划比组织结构的规划要困难些

- D. 企业的战略不易受到环境的影响
- E. 企业的组织结构更容易变化
5. 权变理论认为，最适宜的组织结构主要取决于企业的战略目标和战略，但是企业的组织结构也会受到企业的下列哪些因素的影响？
- A. 所面临的环境状况  
B. 所处发展阶段  
C. 所采用的技术  
D. 所拥有的产品市场  
E. 所有的技术水平
6. 具有代表性的企业发展阶段模型有塞恩(Thain)、斯格特(Scott)和陶森(Tuason)等人的发展模型和加农(J. T. Cannon)的模型。加农的发展模型包括了塞恩等人的模型。其发展阶段包括下列哪几个？
- A. 职能发展阶段  
B. 分权阶段  
C. 参谋激增阶段  
D. 再集权阶段  
E. 创业阶段
7. 企业规模对组织结构的影响主要表现在下列哪几个方面？
- A. 规范化程度  
B. 分权程度  
C. 复杂性  
D. 规模大小  
E. 组织结构的层次
8. 为了有效地实施战略，必须根据战略的特点和（ ）等要素的特点来选择相应的组织结构类型。
- A. 要求  
B. 环境  
C. 技术  
D. 企业规模  
E. 市场规模
9. 区域型组织结构有许多优点，如：拥有较大的灵活性；能适应各地区的竞争情况；以及下列哪几个方面？
- A. 能使各利润中心得到发展  
B. 并利于把权力和责任授予下级管理层次  
C. 增进一个地区内市场营销、生产和财务等活动的协调  
D. 节约费用并提高了工作效率  
E. 为培养经理人员提供了良好的机会
10. 产品或服务型（事业部）组织结构适应的战略条件包括下列哪几种情况？
- A. 变化比较大而不确定性为中等或很高的环境  
B. 大型的企业规模  
C. 各事业部采用的技术独立程度较高，甚至互不相关  
D. 公司重视对外作用、适应性和顾客满意的目标  
E. 中型的企业规模

### 三、简答题

1. 企业组织结构设计与哪些要素有关系？
2. 讨论职能型组织结构、事业部组织结构、区域型组织结构和矩阵型组织结构所适用的战略类型。

3. 列出不适宜的组织结构所表现出的特征。

#### 四、论述题

1. 试论述战略与组织结构的关系。

## 第十一章 领导与战略

### 一、单项选择题

1. 孔茨和奥唐奈对领导的定义则概况了上述几种对领导的理解。他们认为，领导，简单地说就是（ ），是对人们施加影响的艺术或过程，从而可使人们心甘情愿为实现群体的目标而努力。
  - A. 影响力
  - B. 指导
  - C. 服务
  - D. 协调
2. 管理者喜欢与人打交道的工作，他们回避单独行动，他们根据自己在事件和决策过程中所扮演的角色与他人发生联系；而领导者却以一种更为直觉和移情的方式与他人发生联系，他们更关心的是（ ）。
  - A. 观点
  - B. 事件
  - C. 结果
  - D. 独立行动
3. 请问：哪种人会“通过制定正式计划、编制严格的预算、设计规范的组织结构以及控制和监督计划实施的结果而达到有序且一致的状态”？
  - A. 优秀的管理
  - B. 优秀的领导者
  - C. 一般的管理者
  - D. 一般的领导者
4. 领导行为理论研究的重点是领导者的（ ）。
  - A. 行为规律
  - B. 个人魅力
  - C. 管理艺术水平
  - D. 团队协作精神
5. 领导的权变理论强调，没有一成不变的和适用于一切情况的最好的领导风格，领导的有效性依赖于领导者（ ）。
  - A. 所处的情境因素或条件
  - B. 的个人魅力
  - C. 的领导艺术水平
  - D. 所具有的团队管理与协调能力
6. 弗莱德·费德勒（Fred Fiedler）提出了的综合的领导权变模型。在这个模型中包含有三个重要的情境因素，即：领导者与被领导者的关系；任务结构和（ ）。
  - A. 职位权力
  - B. 管理沟通
  - C. 企业文化
  - D. 层级关系
7. 根据各种总经理类型的特点，其各项行为特征表现为“有节制的非服从主义，对新生事物具有创造性；有选择的外向性，适于组成小团体；精力旺盛，对‘弱信号有反应’，能够自我控制；影响范围逐渐增加，考虑风险；有洞察力，知识丰富，博学、具有理性。”的类别应该属于下列哪种总经理类型？
  - A. 征服型
  - B. 开拓型
  - C. 行政型
  - D. 理财性
8. “由于缺少必要的创造力和精力，在实施剧增和扩充的战略中一般不会起多大作用，但在其它战略的实施中或多或少地发挥一定作用”的总经理属于下列哪种类型？
  - A. 交际型
  - B. 开拓型
  - C. 冷静型
  - D. 行政性
9. 例如，采取投资发展战略的经营单位应当由那些乐于冒险，并对不明确的状态采取较大容忍态度的人员来领导；而一个具有保守风格，有生产和工程技术背景，并对控制预算、资本支出、存货和标准化过程



有丰富经验的经理，更适合于领导采取（ ）的经营单位。

- A. 发展战略
- B. 防御战略
- C. 多样化战略
- D. 稳定发展战略

10. 大多数经理人员的奖励方案中常采用的评审标准是上一年的利润。从促进战略的角度来看，这种评审方法有许多缺点：首先，这是一种向后看的方法，上报的成果主要反映的是过去的战略和事件；其次，这种评审方法（ ）。

- A. 注重财务标准
- B. 过于强调市场业绩
- C. 忽视未来成绩
- D. 重点在短期

## 二、多项选择题（可两选或全选）

1. 关于领导这一概念，存在以下哪几种定义？

- A. 领导既是指导或教会他人如何做事情的行为
- B. 领导是组织赋予某一个人的权力，以领导下级完成组织目标
- C. 领导就是影响一个集体走向并达到目标的能力
- D. 领导是影响人们自动为实现群体目标而努力的一种行为
- E. 领导即行使权威与决定

2. 约翰·科特（John Kotter）教授研究认为，对于一个企业的领导者来说，成功的领导过程应该包括下面哪几个方面？

- A. 能够合理地配置企业资源，包括人力资源的培育与利用
- B. 为实现企业的设想和规划，作出战略安排
- C. 建立有力的资源协作体系
- D. 有担负或实现这一责任的核心队伍
- E. 制定一个能够实现的设想或规划，即企业的长远发展目标

3. 亚伯拉罕·扎莱兹尼克（Abraham Zaleznik）他认为，如果说管理者不是以一种消极的态度，也是以一种非个人化的态度面对目标的；而领导者则以一种个人的、积极的态度面对目标。管理者和领导者是两类完全不的人，他们在下列哪些方面存在着差异？

- A. 动机
- B. 个人历史
- C. 想问题方式
- D. 做事情方式
- E. 与人交流

4. 领导主要处理变化的问题，领导者通过开发未来前景而确定前进的方向，然后他们把这种前景与其他人进行交流，并激励其他人克服障碍达到这一目标。管理只不过是一套看得见的工具和技术，这些工具和技术建立在合理性实验的基础上。管理不同于领导，主要在于管理比领导（ ）。

- A. 更正规
- B. 更科学
- C. 更普遍
- D. 更有人情
- E. 更艺术

5. 关于领导的理论众多，其中相当一部分是相互冲突和矛盾的。一般来讲，领导理论具有下列哪几个类别？

- A. 领导行为理论
- B. 领导特质理论

- C. 领导权变理论  
D. 领导科学理论  
E. 领导魅力理论
6. 科特教授在对成功企业的领导者研究后，总结出实施成功领导过程中对领导者个人素质的要求有：行业和企业知识，以及下列哪些方面的要求？
- A. 良好的人际关系  
B. 信誉和工作记录  
C. 能力和技能  
D. 个人价值观  
E. 进取精神
7. 瓦伦·本尼斯（Warren Bennis）研究了 90 位美国最杰出和最成功的领导者，发现他们具有下列哪几种共同的能力？
- A. 有令人折服的远见和目标意识  
B. 能够清晰表述目标，使下属明确理解  
C. 对目标的追求表现出一致性和全身心的投入  
D. 了解自己的实务并以此作为资本  
E. 具有协调能力和个人魅力
8. 依照领导行为偏向的不同，可以把领导行为分为下列哪几种类型？
- A. 目标达成型（P 型）  
B. 两者兼备型（PM 型）  
C. 团体维持型（M 型）  
D. 无效领导型（pm 型）  
E. 协同发展型（mp）
9. 为了清晰地说明各种总经理类型所表现出的特征，人们应改从下列哪几个方面来说明？
- A. 社交  
B. 服从性  
C. 能动性  
D. 成就压力  
E. 思维方式
10. 在组建一个经理班子时，应遵循班子成员中能力相互匹配的原则，即使经理班子中各成员之间的能力相互补充、相互匹配，形成班子集体能力的优势。对于一个经理班子需要什么样的能力组合，美国学者艾夏克·阿代兹提出了下列哪些能力组合的模式呢？
- A. P-提供劳务或产品的生产技术能力；  
B. A-计划、组织和控制集团活动的管理技能；  
C. E-适应动荡环境，创造新劳务和承担风险的企业家资质；  
D. I-调节、平衡、统一集团活动与目标的综合才能。  
E. C-具有交际和洞察力的能力

### 三、简答题

1. 为何在战略实施中总经理的技能和行为必须与战略相匹配？
2. 如何选择一個合适的经理人员？

3. 如何对待一个即无大的过失但又无大建树的经理人员？

#### 四、论述题

1. 如何激励一个经理人员？

## 第十二章 战略控制

### 一、单项选择题

1. 在事业部级，控制主要是维持和改进经营单位的（ ）。  
A. 竞争地位  
B. 财务目标  
C. 生产设施  
D. 生产管理目标
2. 在公司一级，控制的重点是使公司内各种各样的活动保持一个整体的平衡。因此，在这一层次，战略控制和（ ）是最重要的控制。  
A. 战术控制  
B. 战略目标控制  
C. 作业控制  
D. 生产管理控制
3. 在各职能部门中，控制的作用是开发和提高以职能为基础的显著优势和能力。由于其时限较短，因此在这一层次上，作业控制和（ ）是最重要的控制。  
A. 战术控制  
B. 战略目标控制  
C. 作业控制  
D. 生产管理控制
4. 在企业战略控制中，“基于直接的个人观察，并直接对人们的具体生产和经营活动进行控制”的控制方法应该属于（ ）。  
A. 行为控制  
B. 战略控制  
C. 战术控制  
D. 产出控制
5. 产出控制可以使一个企业将其工作成绩与其它企业的工作成绩相比较，也可以比较其内部各下属单位的工作成绩。在评定大型复杂的企业及这些企业内部主要的下属单位的工作成绩时，常使用（ ）。  
A. 产出控制  
B. 战略控制  
C. 战术控制  
D. 产出控制
6. “基于对定量数据，如销售额、财务或生产记录等的测定等，并检查活动成果是否符合战略计划或评价标准的要求而进行的控制”应属于下列哪种控制方法？  
A. 产出控制  
B. 战略控制  
C. 战术控制  
D. 产出控制
7. 一种以财务指标或数量指标表示的有关预期成果或要求的文件，一方面起着如何在企业内各单位之间分配资源的作用；另一方面，它也是企业战略控制的一种方法。这可能也是最广泛使用的控制方法或工具了，这种方法被称之为（ ）。  
A. 预算  
B. 财务管理  
C. 审计  
D. 财务评价
8. “客观地获取有关经济活动和事项论断的论据，通过评价弄清所得论断与标准之间的符合程度，并将结果报知有关方面的过程”这种战略控制方法被称之为（ ）？  
A. 审计  
B. 预算  
C. 财务管理  
D. 财务评价
9. “企业的各层管理人员（尤其是高层管理人员）深入到各种生产经营现场，进行直接观察，从中发现问题，并采取相应的解决措施”的战略控制方法应属于（ ）？

- A. 个人现场观察
- B. 预算
- C. 财务管理
- D. 财务评价

10. 为了便于战略实施和战略控制而设计出来提供信息和管理的一个正规系统被称之为（ ）？

- A. 管理信息系统
- B. 柔性管理系统
- C. 软件管理系统
- D. 生产管理系统

## 二、多项选择题（可两选或全选）

1. 在控制类型方面，劳瑞格（P. Lorange）等人认为在企业中有下列哪几种类型的控制？

- A. 战术控制
- B. 战略控制
- C. 作业控制
- D. 财务控制
- E. 目标控制

2. 企业战略控制过程具有下列哪几项基本要素是对保证有效的控制是必不可少的？

- A. 评价工作成绩
- B. 反馈
- C. 确定评价标准
- E. 比较工作业绩
- D. 调整工作状态

3. 在美国评价工作成绩中，邓和布拉德斯托特（Dun and Bradstreet）公司每年在 Dun' s Review 上发表有关零售业、批发业和制造业的主要业绩比率，包括：流动资产与流动负债之比；净利润与纯销售收入之比；净利润与有形净值之比；纯销售收入与有形净值之比；净利润与流动资本净值之比；净销售收入与流动资本净额之比；收款期（天）；存货与流动资本净值之比以及下列哪些？

- A. 净销售收入与存货之比
- B. 固定资产与有形净值之比
- C. 流动负债与有形净值之比
- D. 流动负债与存货之比
- E. 总负债与有形净值之比

4. 为了提供充分而及时的信息，工作成绩应当经常地评价。但是，如果做得过分，人们会感到对他们的工作评价过于频繁，可能会产生负面影响；另一方面，如果评价过于频繁，评价过程就会包含有下列哪几种群概况？

- A. 费用变得太高
- B. 资源消耗得多
- C. 人力资源浪费
- E. 难于管理
- D. 忽视市场变化

5. 实际工作成绩与评价标准发生偏差的原因很多。一般来讲，发生偏差的可能原因有：战略目标不现实；为实现战略目标而选择的战略错误；以及下列哪些？

- A. 用以实施战略的组织结构错误
- B. 主管人员或作业人员不称职或玩忽职守
- C. 缺乏激励
- D. 环境压力
- E. 企业内部缺乏信息沟通

6. 企业的战略控制至关重要，控制方法和控制系统按照控制的对象，可分为下列哪几种控制方法？

- A. 产出控制
- B. 行为控制
- C. 投入控制
- E. 财务控制
- D. 生产控制

7. 为实施有效的控制，人们在战略控制系统中使用了许多种控制方法。一般的常用的几种控制方法有下

列哪些？

- A. 预算
- B. 审计
- C. 个人现场观察
- D. 财务控制
- E. 资源控制

8. 在我国执行审计的人员一般有下列哪几类？

- A. 企业内部审计人员
- B. 独立的审计人员
- C. 注册会计师
- E. 会计事务所人员
- D. 审计事务所人员

9. 在许多企业中，人们设计计算机管理系统来实际控制企业内的各项活动。为了实行有效的控制，控制系统必须满足的基本要求包括：控制系统应是节约的；以及下列哪些基本要求？

- A. 控制系统应是有意义的
- B. 控制系统应当适时地提供信息
- C. 控制系统应提供关于发展趋势的定性的信息
- D. 控制系统应当是简单的
- E. 控制系统应有利于采取行动

10. 谨慎地设计和运行管理信息系统是非常重要的，其设计及运行应能与企业的战略相配合，以提高管理信息系统的应用价值，这时，应遵循下列哪些原则？

- A. 系统须满足战略决策人员的需要
- B. 系统须是系统分析和管理人员紧密合作
- C. 须适合管理者应用，避免出现过多的信息
- E. 系统摄即开始时最好重新考察企业现存的信息系统
- D. 好的系统须具灵活性，以适应企业变化了的环境

### 三、判断题

- 1. 企业战略控制体系的三种基本控制方法是市场控制、人员控制和文化控制。（ ）
- 2. 薪酬系统是企业战略控制系统的子系统。（ ）
- 3. 企业战略实施的控制能力强、控制效率高，则企业高层管理者可以做出较为大胆的、风险较大的战略决策。（ ）
- 4. 在公司一级，战略控制和战术控制是最主要的控制。（ ）
- 5. 在事业部一级，控制主要是维持和改进经营单位的竞争地位，因此，战略控制占主导地位。（ ）
- 6. 预算和审计是最广泛使用的控制方法或工具。（ ）
- 7. 提高战略管理有效性的途径之一即将战略管理过程视为一个反馈系统。（ ）
- 8. 无论哪一种类型的控制，控制的过程基本上是一样的，即将实际工作成绩与评价标准进行对比。（ ）
- 9. 一般来说，企业的战略方向是整个企业的评价标准（ ）
- 10. 企业常用的战略控制手段有：财务控制、生产控制、质量控制、成本控制等。（ ）

### 四、名词解释

- 1. 战略控制
- 2. 管理信息系统
- 3. 行为控制
- 4. 产出控制

## 5. 评价标准

### 五、简答题

1. 为什么需要战略控制?
2. 简述实际工作成绩与评价标准发生偏差的原因。
3. 为了实行有效的控制，控制系统必须满足的基本要求有哪些?
4. 在什么情况下企业需要对其战略实施过程采取矫正行动? 又在何种条件下无须对战略实施过程采取矫正行动?
5. 战略控制过程包括哪些基本步骤?
6. 战略控制的基本要素是什么?

### 六、论述题

1. 讨论每种战略控制方法的适用条件?
2. 试论述如何设计一个有效的控制系统?

# 企业战略管理参考答案

## 第一章 战略管理概论

### 一、单项选择题：

1. D. 管理丛林    2. D. 亨利·法约尔    3. D. 20世纪50年代    4. D. 20世纪70年代    5. D. 安索夫  
6. D. 动态管理过程    7. D. 高层管理人员    8. B. 战略管理系统    9. B. 竞争战略  
10. B. 大型企业

### 二、多项选择题（可两选或全选）

1. B. 战略管理    C. 职能管理    D. 管理基础  
2. B. 技术能力    C. 人际能力    D. 思维能力  
3. C. 战略分析阶段    D. 战略选择及评价阶段    E. 战略实施及控制阶段  
4. D. 企业所处的发展阶段    E. 企业的规模  
5. A. 企业家战略管理系统模式    B. 计划性模式  
6. B. 小组计划模式    C. 自上而下的模式    D. 自下而上的模式    E. 上下结合的模式。  
7. A. 高层管理者    B. 各事业部经理    C. 职能部门管理者    D. 专职计划人员    E. 董事会  
8. A. 无主见型    B. 促进型    C. 中度参与型    D. 积极参与型    E. 低度参与型  
9. A. 观念    B. 计谋    C. 模式    D. 定位    E. 计划  
10. C. 公司战略    D. 经营（事业部）战略    E. 职能战略

### 三、填空

1. 由上而下的模式、结合的模式。  
2. 人际能力、思维能力。  
3. 提高企业对外部环境的适应性、使企业做到可持续发展。  
4. 整体的、全局的。  
5. 制定决策、实施这些决策。  
6. 高层管理。  
7. 企业的董事会、战略管理部门、非正式组织的领导。  
8. 企业的董事会、高层管理者。  
9. 经济因素、技术因素、社会因素。  
10. 企业的规模、企业所处的发展阶段。

### 四、简答题

#### 1. 战略管理的性质是什么？

答：一、战略管理是整合性管理理论，是企业最高层次的管理理论。

二、战略管理是企业高层管理人员最重要的活动和技能。

三、战略管理的目的是提高企业对外部环境的适应性，使企业做到可持续发展。

战略管理不仅涉及战略的制定和规划，而且也包含着将制定出的战略付诸实施的管理，因此是一个全过程的管理；第二，战略管理不是静态的、一次性的管理，而是一种循环的、往复性的动态管理过程。它



是需要根据外部环境的变化、企业内部条件的改变，以及战略执行结果的反馈信息等，而重复进行新一轮战略管理的过程，是不间断的管理。

## 2. 什么是战略管理？

答：战略管理的定义：企业确定其使命，根据组织外部环境和内部条件设定企业的战略目标，为保证目标的正确落实和实现进行谋划，并依靠企业内部能力将这种谋划和决策付诸实施，以及在实施过程中进行控制的一个动态管理过程。

## 3. 企业战略管理与企业职能管理的区别与联系是什么？

答：以往过去的管理理论，对于各种职能管理来说，如生产管理理论、财务管理理论、市场营销管理理论等，都是从企业局部的角度来讨论管理问题。应当承认这种解剖式的理论创建和发展方式，对管理理论的发展以及深入了解某一方面的管理提供了丰富的内容。但它带来的弊端是显而易见的，被分解的管理理论如何解决企业整体性的管理问题？因为企业是不能分割的，它是由具有执行不同功能的作用。如何将企业的各个职能部分协调一致，有机地结合起来运作，就需要企业战略管理理论发挥作用。它从企业整体的、全局的角度出发，综合运用职能管理理论，处理涉及企业整体的和全面的管理问题，它使企业的管理工作达到整体最优的水平。

按照内容所涉及的范围和影响的程度，人们将管理理论分成下列三个不同的层次：

(1) 管理基础：是管理中带有共性的基础理论、基本原则和基本技术。主要包括管理数学、管理经济学、管理心理学、管理原理和原则、管理组织学以及管理思想等。

(2) 职能管理：是将管理基础与特定的管理职能相结合，以提高组织职能部门的效率。它主要包括生产（运作）管理、市场营销管理、财务管理、人力资源管理、研究与开发管理、贸易管理等。

(3) 战略管理：是管理理论的最高层次的管理，它不仅要以管理基础和职能管理为基础，还融合了政治学、法学、社会学、经济学等方面的知识。

从这种分类中可见，战略管理是管理理论中顶身份性的和整合性的管理理论。掌握了战略管理理论，我们才可能处理涉及企业整体性的管理问题。

处于企业中不同管理层次的管理人员，对他们的能力要求是不相同的。从图 1-1 中可以看出，低层管理者所需要的能力主要是技术能力和人际能力；中层管理者的有效性主要依赖于人际管理能力和思维能力；而高层管理者最需要的能力是思维能力或战略能力，这是保证他们工作有效性的最重要的因素。因此对于企业高层管理者来说，最重要的活动是制定和推进战略管理，以保证企业整体的有效性。

## 4. 什么是战略？

答：在我国，“战略”一词自古有之，先是“战”与“略”分别使用。“战”指战斗和战争“略”指筹略、策略、计划。《左传》和《史记》中已使用“战略”一词，西晋史学家司马彪曾有以“战略”为名的著述。在西方，战略一词来源于希腊文“Strategos”，其含义是“将军”。当时这个词的意义是指挥军队的艺术和科学。因此可以说，战略一词原是个军事方面的概念。

明茨伯格（H. Mintzberg）对于战略定义的独特认识：提出战略从五个不同方面的定义，

即战略是：计划（Plan）、计谋（Ploy）、模式（Pattern）、定位（Position）、观念（Perspective）。

## 5. 企业存在什么样的战略层次？

答：一般说来，一个企业的战略可划分为三个战略层次，即公司战略、经营（事业部）战略和职能战略

A. 公司战略。这是企业总体的、最高层次的战略。公司战略的侧重点在两个方面：一是从公司全局出发，根据外部环境的变化及企业的内部条件，选择企业所从事的经营范围和领域，即要回答这样的问题：我们的业务是什么？我们应不在什么业务上经营？二是在确定所从事的业务后，要在各项事业部门之间进行资源分配，以实现公司整体的战略意图。这也是公司战略实施的关键措施。

B. 经营（事业部）战略。有时也称为竞争战略，它处于战略结构中的第二层次。这种战略所涉及的决策问题是在选定的业务范围内或在选定的市场—产品区域内，事业部门应在什么样的基础上来进行竞争，以取得超过竞争对手的竞争优势。为此，事业部门的管理者需要努力鉴别并稳固最有盈利性的最有发展前途的市场面，发挥其竞争优势。

C. 职能战略。它是在职能部门中，如生产、市场营销、财会、研究与开发、人事等，由职能管理人员制定的短期目标和规划，其目的是实现公司和事业部门的战略计划。职能战略通常包括市场策略、生产策略、研究与开发策略、财务策略、人事策略等职能策略。如果说公司战略和事业部战略强调“做正确的事性”的话，则职能战略强调“将事情做好”。它直接处理这些问题，如生产及市场营销系统的效率、顾客服务质量及程度、争取提高特定产品或服务的市场占有率等。

公司战略、经营战略以及职能战略构成了一个企业的战略层次，它们之间相互作用，紧密联系。如果企业整体要想获得成功，必须将三者有机地结合起来。

## 6. 大型企业与小型企业在战略过程和战略管理系统设计方面有什么不同？

答：在战略管理过程中，究竟需要一个战略管理系统具有多大程度的规范性，这是由许多因素所决定的。斯坦纳认为，这些决定因素包括：组织的规模、占主导地位的管理风格、企业环境和生产过程的复杂程度、企业面临问题的实质以及计划系统的目的等。其中一些因素可导致非常松散和欠规范的战略管理系统，而一些因素造就出非常正式的战略管理系统。虽然人们对设计有效的战略管理系统有一定的认识，但对于特定的企业在其历史发展的特定时期，还是不能准确地确定何种因素决定着何种类型的战略管理系统，因为设计一个合适的战略管理系统不仅是一个科学问题，而且也是一个艺术问题。

战略管理系统的规范性通常与两个因素有非常大的关系：即企业的规模和企业所处的发展阶段。明茨伯格（Mintzberg）认为，一些企业，尤其是小型企业可能采取“企业家战略管理系统模式”

（Entrepreneurial Mode）。在这种模式中，对战略的评价是非常不规范的，凭直觉进行，并且在范围上是有限的。在另一极端，对战略的评价是一个范围广泛的、规范的和具有多层性的战略管理系统的一个部分。这种战略管理系统模式被称为“计划性模式”（Planning Mode），它通常被大型企业所采用。处于上述两种极端模式之间的第三种战略管理系统就是“适应性模式”（Adaptive Mode）。在这种模式中，企业所鉴别出的和评价的替代战略方案，与当前战略有极大的相似性。一般说来，中型企业在相对稳定的环境中大都采取这种模式。

## 7. 在战略管理中，各级战略管理者的职责是什么？

答：董事会。从战略管理的角度讲，董事会具有三项主要的任务：

（1）提出企业的使命，为企业高层管理者划定战略选择的具体范围。

（2）审批企业高层管理者的建议、决策、行动、为他们提出忠告和建议，出具体的改进措施。

（3）董事会通过它的委员会监视企业内外环境的变化，并提醒企业高层管理者注意这些变化将会给企业造成的影响。

企业高层管理者负责制定和管理战略规划过程。为了确定企业的使命，建立企业的目标，制定企业的战略和政策，企业高层管理者必须从长远的角度看问题。在实施企业战略的过程中，高层管理者也起着关键作用。中层管理者依靠其上司的指导行事，所以他们总是乐于模仿优秀的高层管理者的特征和风格。此外，企业中的员工需要了解他们工作的目的，即需要有一种使命感，而只有高层管理者才具有确定并向广大员工提供这种使命感的地位。一般来说，具有明确和远大理想的高层管理者是能够运用自己的威信和影响去管理企业战略的制定和实施的。

专职计划人员。当企业高层管理人员无法应付过于繁重的战略制定工作的时候，通常将其中一部分工作交给一个由高层管理人员组成的计划委员会或由一名副经理负责的专门的战略计划或规划部门。这种专职的计划人员主要负责收集和分析各种数据，提出和评价各种可行的战略选择。

## 8. 战略经营单位的概念对企业组织设计有什么样的影响？

答：在大型的跨行业经营的公司中，将企业所从事的经营范围分为若干个战略经营单位是有益的。战略经营单位是大型企业内部的单位，是从事经营活动最基本的独立事业单位，它为同一市场或不同市场提供某种产品或服务。

在一个公司内，战略经营单位本身不代表经营规模的大小。但要建立一个战略经营单位，必须符合下列标准：

- (1) 一个战略经营单位要有具体的任务，即要有自己的经营范围；
- (2) 在经营的范围内能有自己的市场，并在这个市场范围内有同行业的竞争者；
- (3) 一个战略经营单位相对于公司中的其它战略经营单位来说，要有相对的独立性，也就是说各个战略经营单位之间在市场、任务等方面不能重叠和互相间有很大的依赖性；
- (4) 一个战略经营单位的经理人员必须全权控制此经营单位的活动。例如，战略经营单位的经理可以决定购买生产所需的电机，不一定从本公司内购买，可以到任何市场购买。但战略经营单位只是一个相对独立的经营单位，与完全独立的企业是不同的。战略经营单位对重要的资源（如资金、关键设备）是不能控制的，而需由总公司控制和提供。

在建有战略经营单位的企业战略管理过程中，战略经营单位的规划是基础，因而重要的战略规划是战略经营单位的战略规划。实质上每个战略经营单位战略规划的核心内容就是事业部战略或竞争战略。制定规划的大致程序是，每个战略经营单位制定自己的规划，经过公司一级评价。然后每个战略经营单位下面的各个组成部分，如生产、财务、研究与开发、人事等，在战略经营单位规划指导下，确定自己的计划。

## 五、论述题

1. 试述以产业（市场）结构分析为基础的竞争战略理论的主要内容、贡献与不足。

答：其代表人物是波特（《竞争战略》1980；《竞争优势》1985；《国家竞争优势》1990）将产业组织理论中结构(S)——行为(C)——绩效(P)这一分析范式引入企业战略管理研究之中，提出了以产业(市场)结构分析为基础的竞争战略理论。

主要内容：战略被看作是愿景、选择、革命、过程等。企业盈利能力取决于其选择何种竞争战略，而竞争战略的选择应基于以下两点考虑：（1）选择有吸引力的、高潜在利润的产业。（2）在已选择的产业中确定自己优势的竞争地位。而它来源于五方面竞争力量——进入威胁、替代威胁、现有竞争对手的竞争以及客户和供应商讨价还价的能力——所形成的竞争模型，认为产业的吸引力、潜在利润是源于这五个方面的压力所产生的相互作用的结果。提出了赢得竞争优势的三种通用战略：总成本领先战略、标新立异战略和目

标集聚战略。从企业的内在环境出发，提出以价值链为基础的战略分析模型，试图弥补原有战略理论的不足。

贡献：（1）产业组织理论突出了市场结构对企业经营绩效的影响，认为产业组织比一般性的经济、社会因素更能影响企业的经营业绩。（2）将企业战略理论动态化，突出了在竞争战略的制定过程中要考虑竞争对手的反应。（3）探讨了获得竞争优势的一般途径，强调从降低成本和差异化两方面赢得竞争优势。（4）为后人找到了两个方便的战略分析工具：五力模型和价值链分析法。

不足：（1）同经典战略理论一样，缺乏对企业内部的环境分析，波特把企业成功与失败的原因归结为企业之外的行业因素，而忽略了企业内部资源、能力和核心能力的重要性，把主要的精力花在好行业的选择上。

（2）在五力模型中忽视了互补者与政府的影响

## 第二章 企业的外部环境分析

### 一、单项选择题：

1. D. 复杂性                      2. D. 稳定性                      3. D. 政治因素                      4. B. 法律和法规
5. B. 政治法律                      6. B. 新技术的出现                      7. B. 迈克尔·波特                      8. B. 无差别的产品
9. B. 市场牵连程度                      10. B. 同样或类似战略

### 二、多项选择题（可两选或全选）

1. B. 社会人文因素    C. 技术因素    D. 政治法律因素    E. 经济因素
2. D. 唯一性    E. 变化性
3. D. 环境的新奇性    E. 环境的可预测性
4. B. 政府赤字水平    C. 中央银行货币供应量
5. A. 区域经济政治联盟    B. 国际贸易的支付方式    C. 东道国政府对利润的控制    D. 东道国政府对税收制度    E. 汇率变化水平
6. A. 人们的价值观    B. 人们的思想    C. 人们的态度    D. 人们的社会行为    E. 人们的信仰
7. B. 规模经济    C. 产品差异优势与销售渠道    D. 与规模经济无关的成本优势    E. 资金需求与转换成本
8. B. 市场相互牵连程度    C. 产品差别化    D. 各集团战略的差异    E. 各集团的数量及其相对规模
9. B. 竞争对手的长远目标    C. 竞争对手的现行战略    D. 竞争对手的假设    E. 和竞争对手的能力
10. B. 真实    C. 虚假

### 三、判断题

1. ( T )
2. ( T )
3. ( T )
4. ( T )
5. ( T )
6. ( T )
7. ( T )
8. ( T )
9. ( F ) 改为：可以是在不断发展的竞争环境中表达高兴和不高兴信息的工具。
10. ( T )
11. ( F ) 改：五种竞争力量的强度因行业而异，并非五种力量都同样重要，并可随着行业的发展而变化

### 四、填空

1. (促进替代)(防止替代)
2. (新竞争者的进入)(替代品的威胁)(买方的讨价还价能力)(供应者的讨价还价能力)(现有竞争者之间的竞争)
3. (长远目标)(现行战略)(竞争能力)
4. (替代的威胁限制了产品价格的无限上涨)
5. (规模经济)(产品差别化)(资金需求)(销售渠道)(政府政策)
6. (高压威胁, 合作, 防御)
7. (人口因素, 需求的社会趋势, 替代品与互补品位)

## 五、名词解释

1. 替代产品: 是指那些与本行业的产品有同样功能的其他产品。
2. 战略集团: 是指一个产业内执行同样或类似战略并具有类似战略特征的一组企业。
3. 转换成本: 指购买者将一个供应商的产品转到另一个供应商的产品所支付的一次性成本。
4. 规模经济: 是指生产单位产品的成本随生产规模的增加而降低。
5. 提前预告: 是一个竞争者使用的正式信号, 可能被实施也可能不被付诸实施。
6. 产品差异优势: 是指原有企业所具有的产品商标信誉和用户的忠诚性
7. 市场牵连程度: 指各战略集团为同一顾客进行争夺的程度
8. 空间交易成本: 包括运输成本、信息成本、寻找成本以及合约的谈判成本与执行成本。
9. 交叉回避: 当一个企业在某个领域中开展一项行动, 而其竞争者的反应是在对发起者有影响的另一个领域中采取行动。
10. 市场信号: 是一个竞争对手的任何行动。

## 六、简答题

1. 企业外部环境的特点?

答: 企业的外部环境作为企业的客观制约力量, 在与企业的相互作用和相互影响中形成了自己的特点: (1) 企业外部环境的唯一性; (2) 外部环境的变化性

2. 波特指出行业的五种竞争力量如何决定行业的潜在收益?

答: 行业新加入者的威胁; 现有竞争者之间的竞争程度; 替代产品的威胁; 购买商讨价还价的能力; 供应商讨价还价的能力。

3. 决定行业新加入者进入障碍大小的主要因素有那些方面?

答 (1) 规模经济; (2) 产品差异优势; (3) 资金需求; (4) 转换成本; (5) 销售渠道; (6) 与规模经济无关的成本优势

4. 决定一个产业中战略集团之间的竞争激烈程度的因素有哪些?

答 (1) 战略集团间的市场相互牵连程度; (2) 战略集团数量以及它们的相对规模; (3) 战略集团建立的产品差别化; (4) 各集团战略的差异。

5. 现有竞争者之间采用的竞争手段主要有哪些?

答: 价格战、广告战、引进产品以及增加对消费者的服务和保修等。

6. 为什么说替代的威胁限制了产品价格的无限上涨。

答: 替代是指一种产品或服务由于效用上的相似, 在满足消费者某种需求时取代另一产品或服务的

过程。替代的威胁限制了产品价格的无限上涨。这是因为：一种产品要改变消费者的习惯，将其从另一种（或多种）产品的消费中吸引过来，主要取决于两个重要因素：替代品的相对价值 / 价格比和转换成本，当出现了替代品后，被替代品为了保住已有的市场分额就必须采取一定的反替代措施，而主要的措施就是改进产品和降低成本。因此在替代和反替代相互竞争的情况下，价格就不可能无限上涨。

7. 企业入侵障碍与退出障碍主要指什么？

答：一个新企业在进入一个行业之前，它将受到多种障碍的抵制，这些障碍称之为入侵障碍，一般指规模经济、产品差别化、资金需求、销售渠道、政府政策。

撤退障碍是指使一个企业即使在收益甚微或者投资收益甚至为负值的条件下仍然维持在产业中竞争的因素。这些因素是：专用性资产，产业撤出的固定成本，战略影响，感情障碍，政府及社会的约束。

8. 替代的主要形式有哪几种？请说明形成替代的经济性。

答：替代的主要形式有功能相同的产品替代、产品本身使用数量（频率）变化产生的相对替代、派生替代等。

一种产品要将顾客从另一种产品消费中吸引过来，就必须在效用价值上优于被替代产品，效用价值是通过替代产品与被替代产品的相对价值来体现的。消费者或生产者使用替代品时，需要一定的转换成本。

## 七、论述题

产业竞争结构由哪些竞争力量构成？为什么说企业的赢利能力由竞争结构确定。

答：一个产业的竞争状态取决于五种基本竞争力量：新竞争者的进入，替代品的威胁，买方的讨价还价能力，供应者的讨价还价能力和现有竞争者之间的竞争。这些力量决定了竞争的程度，从而决定了产业的盈利能力。

产业盈利的能力不是由产品的外观或该产品所包含的技术高低来决定，而是由产业竞争结构所决定的。一个企业的竞争战略目标在于运用竞争规律，将这些规律进行变换使其对企业有利，抵御或影响五种竞争力量，使企业在产业内部处于最佳位置，不断发展壮大。

这五种竞争力量决定了产业的盈利能力，其原因是它们影响了产业内的价格、成本和企业所需要的投资，影响了投资收益率的各种要素。其中，买方讨价还价的能力和替代品的威胁影响着企业的产品索价；供应者讨价还价的能力决定了原材料和其它投入的成本；产业内的企业竞争强度影响产品的价格，也影响了在产品开发、广告宣传和销售渠道等方面开展竞争的成本；新的竞争企业进入市场的威胁限制了价格，并增加了防御投资。这五种竞争力量的强弱程度构成了产业竞争结构的经济、技术特征的函数。产业竞争结构是相对稳定的，但又随产业发展的进程而演变。企业并不完全是其产业竞争结构的受控对象，企业通过其战略可以影响五种竞争力量，改造其产业竞争结构，这样它就能改善或破坏产业的盈利能力。企业为了改变其在行业中的竞争地位而采取改变产业竞争结构的战略，既可能是有利的，但也可能产生不利的结果。或者说，一个企业能改善产业竞争结构和盈利能力，也同样能破坏它们。

## 第三章 企业内部环境分析

### 一、单项选择题

- |              |            |            |             |
|--------------|------------|------------|-------------|
| 1. B. 商誉     | 2. B. 协调资源 | 3. B. 需求   | 4. B. 难以模仿  |
| 5. A. 所花费的时间 | 6. B. 难以模仿 | 7. A. 经验效益 | 8. A. 非常不利的 |

9. A. 市况测定比率      10. A. 内部联系

## 二、多项选择题（可两选或全选）

1. B. 财务资源      C. 实体资源      D. 人力资源      E. 组织资源
2. B. 流量资源      C. 存量资源
3. B. 相互作用      C. 相互配合      D. 做出决策
4. B. 具有价值判断      C. 独特的能力      D. 难以模仿      E. 不可替代的能力
5. A. 环境的稳定性      B. 竞争对手模仿公司独特竞争能力所需要的时间
6. A. 进行纵向分析      B. 横向比较分析
7. A. 设计      B. 生产      C. 销售      D. 发运      E. 支持性活动
8. D. 支持性活动      E. 基本活动
9. A. 进料后勤      B. 销售      C. 销售服务      D. 发货后勤      E. 生产作业
10. A. 行政后勤      B. 人力资源管理      C. 技术开发      D. 供应采购      E. 企业基础设施

## 三、判断题

1. 错 2. 错 3. 错 4. 对 5. 错 6. 对 7. 错 8. 对 9. 错 10. 错

## 四、填空

1. 企业资源，规模经济，市场份额
2. 延展性，重视用户价值，独特性，难以模仿性，二重性，普遍模糊性，学习积累性，不可还原性，时间性。
3. 独特的有形资产、无形资产和组织能力
4. 企业长期积累成的、独特的资源及其不可模仿和难以替代的竞争力。
5. 评价组织效能的一般标准

## 五、名词解释

1. 企业能力：是指整合企业资源，使价值不断增加的技能。
2. 企业文化：是基于共同价值观之上，企业全体职工共同遵循的目标、行为规范和思维方式的总称。
3. 组织能力：组织资源通过流程等的有机结合，用于将投入转化为产生的本领域。
4. 价值活动：是企业所从事的物质上的和技术上的界线分明的各项活动。
5. 经验效益是指企业在生产某种产品或服务的过程中，随着累积产品产量的增加，生产单位产品的成本下降。
6. 价值链分析法：企业所从事的各种活动，设计、生产、销售、发运以及支持性活动的集合体。
7. 无形资源：无形资源是指那些根植于企业的历史，长期积累下一来的，不容易辨识和量化的资产。
8. 核心能力：是指公司在激烈的市场竞争中逐渐形成的“独一无二”、“与众不同”和“难以模仿”的竞争优势。
9. 企业核心能力：企业核心能力是指组织中的积累性学识，特别是关于如何协调不同生产技能和有机结合各种技术流的学识。是企业长期竞争优势的源泉。
10. 企业资源是指企业所拥有的独特的有形资产、无形资产和组织能力。
11. 组织学习：是指企业在特定的行为和文化下，建立和完善组织的知识和运作方式，通过不断运用相关的方法和工具来增强企业的适应性与核心能力的方式，是组织在经验的基础上保持或改进业绩的能力或过

程。

## 六、简答题

1. 核心竞争力的内涵及其特点。

核心竞争力，又称核心能力，是指公司在激烈的市场竞争中逐渐形成的“独一无二”、“与众不同”和“难以模仿”的竞争优势。这种优势是公司综合素质和发展潜力的集中体现，是公司区别于竞争对手融知识与资产为一体的文化体现。

其特点有：(1) 价值优越性；(2) 资源集中性 (3) 异质性 (4) 难模仿性 (5) 不易交易性  
(6) 延伸性 (7) 长期性

2. 经验效益的来源有哪些？

(1) 劳动效率的提高。(2)、劳动分工与重新设计工作方法。(3)、新的生产工艺。(4)、生产设备效率的提高。(5) 产品的标准化和产品的重新设计。(6) 有效地利用资源。

3. 生产管理能力分析从哪些方面展开？

(1) 生产过程分析 (2) 生产能力分析 (3) 库存分析 (4) 劳动力分析 (5) 质量分析

4. 何为经验效益及其所揭示的战略意义是什么？

经验效益是指企业在生产某种产品或服务的过程中，随着累积产品产量的增加，生产单位的成本下降。

经验效益所揭示的战略意义是，随着经验的增加，单位成本下降。因此对于有经验效益产业中的企业来说，追求经验为基础的成本领先战略是一条可取的竞争战略。一方面，较低的产品成本使企业获得高于行业平均的收益；另一方面，在价格竞争战中企业可降低产品售价，掌握竞争中企业可降低产品售价，掌握竞争中的主动权。

5. 简述企业核心能力的判断标准：

(1) 有价值的的能力。是指核心能力具备为顾客创造顾客所重视的价值的的能力。(2) 独特的能力。是指那些现有和潜在竞争对手极少能拥有的能力。(3) 难于模仿的能力。是指其他企业不能轻易模仿建立的能力。(4) 不可替代的能力。是指那些不具有战略对等资源的能力。

6. 公司如何识别自己的核心能力和独特能力？

公司能够通过独特能力来运用资源与能力形成竞争优势，并不意味着可以持续这个竞争优势。两个基本特征决定公司独特能力的持续性：

-耐久性：是公司的资源与能力（核心能力）折旧或过时的速度。

-可模仿性：是公司的资源与能力（核心能力）被其他公司复制的速度。如果核心能力是透明的、可转移的和可复现的，就容易模仿。

透明性：其他公司理解那些支持企业战略成功的资源与能力之间的关系速度。

可转移性：竞争者集结必要的资源与能力支持竞争性挑战的能力

可复现性：竞争者运用复制的资源与能力模仿其他企业成功的能力。

7. 企业竞争核心能力由什么关键因素组成？

答：构成企业核心能力的是企业拥有的资源，企业资源是指企业所拥有的独特的有形资产、无形资产和组织能力。由于企业资源是长时间积累形成的，拥有资源以及资源积累的不同导致企业战略选择的不同，企业的核心竞争能力也由此构成。

## 七、论述题



### 1. 波特对企业核心能力理论的贡献是什么？

答：波特竞争理论的核心是“五力分析模型”，实际上是将以结构——行为——绩效（SCP）为主要内容的产业组织理论引入企业战略管理领域中，有关产业结构、产业内优劣对比、进入壁垒、退出壁垒、壁垒后的相互勾结等概念和相关理论为解释企业如何制定战略获取持续超额利润提供了较为可靠的经济分析。

然而，波特的竞争战略理论仍然有不尽满意之处，甚至存在致命的缺陷。首先，按照波特的五力分析模型，企业自身的力量是既定的，企业的战略选择取决于当前企业与外部力量的对比位势，未来企业内部的成长和自身力量的变化并不是企业现在制定战略所考虑的问题，因此，波特的五力分析模型是站在企业外部环境分析基础上的分析法，未能突破把企业视为“黑箱”的局限。其次，波特实际上是以产业作为研究对象。波特以企业作为最小的分析单元，研究的侧重点却是产业特征、产业的发展趋势，产业内外相关企业的相互关系和力量对比，基本上是一种中观（产业）分析法，未能从微观站在企业成长的角度分析企业竞争战略的制定和实施。

### 2. 企业核心能力的特征主要包括哪些方面？企业核心能力与非核心能力的差别是什么？人们认识的误区往往有哪些方面？

答：企业核心能力的特征主要包括：1. 延展性 2. 重视用户价值 3. 独特性 4. 难以模仿性 5. 二重性 6. 普遍模糊性 7. 学习积累性 8. 不可还原性 9. 时间性

企业核心能力与非核心能力的差别是：核心能力与通常所说的能力是截然不同的两个概念。技术能力、设计能力、制造能力、营销能力等等企业所具有的能力，对于企业的生存来讲，这些能力可以说是至关重要的、不可或缺的，是企业生存发展的必要条件。但这些能力与我们所研究的核心能力是不能等同的，核心能力虽具有呈现上述能力的特征，但却不同上述能力。能力如同单独存在的技能一样，最多只能是核心能力的构成要素而非全部，核心能力是体现在整体组织中的，并能给企业带来竞争优势，而非一般意义下的帮助。

在理解核心能力的概念、定义、内涵、特征的问题上，与需要搞清什么是核心能力一样，弄清什么不是核心能力问题也是很重要的。在研究核心能力时，人们往往容易将资产、基础设施、竞争优势、成功的关键因素与核心能力等同，从而陷入对核心能力理解上的误区。核心能力不是一般意义上所讲的单项资产，不会被显示在企业收支平衡表上，而分配方式、品牌或专利是资产却非技能，所以不可能形成企业的核心能力。人们认识的误区往往有：(1). 竞争优势资源不等于核心能力(2). 持续竞争力的源泉来自企业核心能力而非“资赋”。

## 第四章 企业使命与战略目标

### 一、单项选择题：

- |              |              |             |               |
|--------------|--------------|-------------|---------------|
| 1. C. 企业哲学   | 2. B. 企业宗旨   | 3. C. 自身之外  | 4. B. 创新攻势    |
| 5. B. 基础     | 6. C. 战略目标   | 7. C. 愿景和使命 | 8. C. 一个会计年度内 |
| 9. A. 保持相对稳定 | 10. A. 平衡性原则 |             |               |

### 二、多项选择题（可两选或全选）

1. B. 所扮演的角色    C. 企业的性质    D. 应从事的业务

2. B. 企业哲学 C. 企业宗旨
3. C. 确定得过于狭隘 D. 确定的过于空泛
4. A. 竞争者 B. 供应商 C. 政府 D. 顾客 E. 当地社区和普通公众
5. A. 转换的 B. 扩张的 C. 突变的 D. 意外的 E. 重复的
6. A. 稳定的 B. 反应的 C. 创新的 D. 探索的 E. 预见的
7. A. 进行组合分析 B. 进行企业外部环境分析 C. 进行企业内部环境分析 D. 绘制 SWOT 矩阵
8. B. 为顾客、客户或其他受益者的服务 C. 职工的需要和福利 D. 社会责任 E. 盈利能力
9. A. 稳定性原则 B. 关键性原则 C. 量化原则 D. 一致性原则 E. 激励性原则
10. A. 董事会成员 B. 股东 C. 员工 D. 各层经理

### 三、判断题

- 1 ( F ) 2 ( T ) 3 ( F ) 4 ( F ) 5 ( T )
- 6 ( F ) 战略目标 改为 企业宗旨 7 ( T )
- 8 ( F ) 普通公众 改为 员工
- 9 ( T ) 10 ( T )
- 11 ( F ) 改正：企业使命包括企业哲学和企业宗旨
- 12 ( T ) 13 ( F ) 改正：战略目标的制定原则包括关键性原则，可行性原则，一致性原则，激励性原则，稳定性原则、还包括量化原则；
- 14 ( F ) 改正：决定企业使命的外部因素有顾客，供应商，竞争者，政府，普通公众、还有当地社区。

### 四、名词解释

1. 战略目标：指企业在一定的时期内，执行其使命时所预期达到的成果。
2. 短期战术目标：短期战术目标是执行性目标，是为实现长期战略目标而设计的，它的时限通常在一个会计年度内。
3. 略目标的先进性：先进性就是要求制定的目标要经过努力才能实现。
4. SWOT 分析矩阵：进行企业外部环境和内部条件分析，从而找寻二者最佳可行战略组合的一种分析工具。
5. 四种 SWOT 组合：长处-机会 (SO) 组合；长处-威胁 (ST) 组合；弱点-机会 (WO) 组合；弱点-威胁 (WT) 组合。
6. 企业哲学：一个企业为其经营活动或方式所确立的价值观、态度、信念和行为准则。
7. 企业使命：企业和社会进步和社会、经济发展中所应担当的角色和责任。
8. 企业宗旨：企业现在和将来应从事什么样的事业活动，以及应成为什么性质的企业或组织类型。

### 五、简答题

1. 进行 SWOT 分析，需要经过哪些步骤？
  - (1) 进行企业外部环境分析，列出对于企业来说外部环境中存在的发展机会 (O) 和威胁 (T)。
  - (2) 进行企业内部环境分析，列出企业目前所具有的长处 (S) 和弱点 (W)。
  - (3) 绘制 SWOT 矩阵。
  - (4) 进行组合分析。
2. 战略目标的制定原则是什么？
 

答：关键性原则、可行性原则、量化原则、一致性原则、计量性原则、稳定性原则。

### 3. 简述企业目标的制定过程

答（1）目标的制定过程是一最高管理层宣布企业使命开始；

（2）确定达到这个使命的长期战略目标；

（3）由长期战略目标导致建立整个企业的短期执行性的战术目标；

（4）每个战略经营单位、主要事业单位或经营单位建立自己的长期和短期目标；

（5）每个战略经营单位或主要事业部内的职能部门（如市场营销、财务、生产等）制定自己长期和短期目标；

（6）这个目标的制定过程通过组织结构层次一直向下继续进行下去直到个人。

### 4. 决定企业使命的因素有哪些？

答：股东，雇员，顾客，供应商，竞争者，政府，当地社区，普通公众。

### 5. 企业外部环境、企业内部条件和能力、战略、战略目标之间有何种互动关系？

答：根据环境、战略与能力三者的关系，当环境发生变化时，为了适应这种变化，企业必须改变战略，制定出适应新环境的新战略。同样，战略改变了，企业的能力也须随着变化，使企业能力能够符合战略的要求，保证战略的实施。

### 6. 为什么要建立企业使命

答（1）明确发展方向和业务主题

企业使命可弄清企业目前是怎样的一个组织，将来希望成为怎样的一个组织，如何体现区别于其他组织的显著特征。

（2）协调企业内外各类矛盾和冲突

企业使命主要通过经营哲学的形式来明确方向、营造气氛、强化激励，指导企业运行。

（3）有助于建设企业的共同愿景

### 7. 战略目标的构成

答（1）获利能力

（2）生产率——基本目标层次

（3）公共责任——社会责任层次

（4）革新

（5）市场信誉产品——市场战略层次

（6）物质资源和财力资源

（7）经理的绩效和态度——结构层次

### 8. 企业使命的战略作用是什么？

答：所谓企业使命，就是企业和社会进步和社会、经济发展中所应担当的角色和责任。企业在制定战略之前，必须先确定企业的使命。这是因为企业使命的确定过程，常常会从总体上引起企业发展方向、发展道路的改变，使企业发生战略性的变化；此外，确定企业使命也是制定企业战略目标的前提，是战略方案制定和选择的依据，是企业分配企业资源的基础。

### 9. 企业使命表述的要诀

答（1）表述应以“需求导向”而不是“产品导向”

（2）表述范围既不能太宽也不能太窄

(3) 最好的办法是，在企业目前产品需求的基础上提高 1~2 档的抽象水平进行措辞，这样做既利于企业进一步的发展，又不致失去具体的业务方向

## 五、案例分析

(1) 企业生存目的：对客户负责，服务至上，诚信保障。不足之处：过于笼统。用一句话概括：化解风险，祈祷平安。

(2) 对员工负责，生涯规划，安家乐业；对社会负责，回馈社会，建设国家。

(3) 愿景：成为中国企业改革的先锋和金融服务业学习的楷模，建设国际一流的综合金融服务集团。战略目标：争创“世界 500 强 400 优”。

## 第五章 公司战略选择

### 一、单项选择题

1. D. 集中生产单一产品或服务
2. D. 增长战略
3. D. 集中生产单一产品或服务战略
4. D. 同心多样化战略（相关多样化）
5. A. 后向一体化战略
6. A. 技术条件
7. A. 节约交易费用
8. A. 复合多样化战略（非相关多样化）
9. D. 合并
10. D. 合资经营

### 二、多项选择题（可两选或全选）

1. D. 后向一体化 E. 前向一体化
2. C. 政府的法规是否允许公司遵循这一战略？ D. 公司由于某种原因短暂地停止执行其战略时，其竞争地位时都能维持？ E. 公司的财力资源是否充足？
3. A. 厂址的专用性 B. 设备专用性 C. 人力资源专用性
4. A. 资源共享性强 B. 学习能力的积累 C. 风险相对较小 D. 鼓励内部企业家精神
5. A. 投标开价 B. 收购目标公司的股票 C. 两个公司同意交换股票
6. C. 合资经营 D. 合并 E. 内部发展
7. A. 抽资转向战略（收获战略） B. 调整战略 C. 放弃战略 D. 清算战略
8. A. 结构上的障碍 B. 内部依存关系上的障碍 C. 管理方面的障碍
9. A. 顺序组合 B. 同时组合
10. A. 可供的企业资源 B. 各种战略方案的组合优势 C. 明确主从战略的关系

### 三、判断

1. 错 2. 对 3. 错 4. 错 5. 对 6. 对 7. 对 8. 对 9. 对 10. 错 11. 错 12. 错 13. 错 14. 错
15. 对 16. 对 17. 对

### 四、名词解释

1. 单点经济性：是指公司在单个地点增加规模或生产能力所获得的经济性。
2. 相关多样化战略：是指公司进入与现有的业务在价值链上拥有战略匹配关系的新业务。
3. 交易费用：是指在市场交易中寻找交易对象、签约交易合同、监督、执行和履行合同、建立保障合同履行的机构等，能使市场交易顺利进行所需要的费用或付出的代价。
4. 纵向一体化：是指在某一企业范围内把不同的生产、分销和其它业务活动或过程从技术上结合起来，以形成企业某种优势的战略。这种战略是企业应用内部的或管理的职能而不是利用市场职能去实现其经济

目的。

5. 多角化战略是企业同时生产和提供两种不同的产品，利用产品优势互补形成企业的整体优势。

## 五、简答

### 1.在采用稳定发展战略时应注意哪些问题？

答：企业实施稳定发展战略，应该注意其具有的一些缺点，主要是：第一，由于公司只求稳定的发展，可能会丧失外部环境提供的一些可以快速发展的机会。如果竞争对手利用这些机会能加速发展的话，则企业处于非常不利的竞争地位。第二，采用稳定发展战略可能会导致管理者墨守陈规、因循守旧、不求变革的懒惰行为。

### 2.为什么大多数企业倾向于采用发展战略？

答：一个企业为什么决定寻求发展战略？一个重要的原因是最高层经理或最高领导班子所持有的价值观。许多高层经理人员将发展等同于他们个人的有效性和事业的成功。也就是说，他们所管企业的发展就足以表明了他们作为经理人员的有效性和功绩。此外，在股份有限公司中许多高层领导人通常都拥有作为其一部分报酬的股权。如果企业的发展能导致企业股价的升高，则他们会有自己的资本增值中直接受益，

格鲁克（W.Gluck）对《幸福》杂志登载的 358 家公司在 45 年中所做战略选择进行过研究，发现各公司采用的各种战略的频率如下：发展战略占 54.4%，比例最高。

### 3. 实行复合多样化战略时，是否公司所具有的不同的业务越多越好？如何确定合适的复合多样化程度？

答：公司在选择复合多样化战略时，要谨慎从事，切记不要为多样化而多样化。复合多样化战略最主要的弱点是带来企业规模的膨胀，以及由此带来管理上的复杂化。如果公司管理者对新扩充的管理业务一点也不熟悉的话，则后果更糟。另外，实施复合多样化战略需要大量的投资，因此，要求公司具备较强的资金筹措能力。

多样化战略有其采取的原因及弊端，有些劣势可能是非常严重的。这里的问题不是要不要实行多样化战略，而是究竟采取多大程度的多样化。毋庸置疑，多样化战略能够给企业创造价值。但是，任何战略创造的价值都遵循经济学中的“收益递减规律”。就是说，每一次多样化战略或企业增加的每一项新业务所创造的价值，都较前次所增加的业务所创造的价值要少。因为企业总是寻求和利用最有利润前景的多样化机会，剩余的是那些不具最诱人的多样化机会。收益递减规律意味着，每一次业务的增加或多样化所产生的边际附加值（Marginal Value-Added-MVA）趋向于减少。

综合考虑边际附加值曲线 MVA 和边际管理成本曲线 MBC,从图 5-4 中可以看出，企业采用多样化战略会有一个临界点  $D_0$ ,在此点上， $MVA=MBC$ ,即两条曲线交汇。当企业多样化程度到  $D_1$  时，多样化所产生的边际附加值超过所伴随的边际管理成本， $MVA>MBC$ ，此时，继续寻求多样化是有利可图的。然而，当多样化程度达到  $D_2$  点时，多样化所产生的边际附加值小于所带来的边际管理成本， $MVA<MBC$ ,此时说明，企业采取多样化战略已经过了头。而正是在  $D_0$  点，边际附加值恰等于边际管理成本，此时企业的多样化战略达到它的最佳状态。

### 4. 纵向一体化战略包括那几种形式？形成竞争优势的关键是什么？

答：纵向一体化战略包括后向一体化和前向一体化，锥形联合，战略联盟和合资企业。形成竞争优势的关键是指在某一企业范围内把不同的生产、分销和其它业务活动或过程从技术上结合起来，以形成企业

某种优势。纵向一体化战略的利益主要体现在纵向一体化的经济性、保证供应或需求、提高进入和移动障碍等。其不利的一面为增加克服移动障碍成本、降低联合企业的灵活性、保持平衡要求高、激励因素减少。

#### 5. 请比较一下企业实行发展战略不同方式的优缺点。

答：发展战略--亦称增长战略。许多高层经理人员将发展等同于他们个人的有效性和事业的成功。也就是说，他们所管企业的发展就足以表明了他们作为经理人员的有效性和功绩。此外，在股份有限公司中许多高层领导人通常都拥有作为其一部分报酬的股权。如果企业的发展能导致企业股价的升高，则他们会有自己的资本增值中直接受益。

采用集中生产单一产品或服务战略的企业面临一个主要的危险，即如果对企业的产品或服务的市场需求下降，则企业会遇到麻烦。一些非企业所能控制的因素可能会引起对企业产品或服务需求的下降。如顾客偏好的不稳定性在增加，竞争的激烈程度和复杂性在增强，技术变革，政府政策的改变，这些都对实行集中生产单一产品或服务战略的企业构成主要的威胁。

采用这种发展战略，公司既可保持它的经营业务在生产技术上的统一性，同时又能将经营风险分散到多种产品上去。企业可以向新的经营领域扩展（通过买进别的企业或者内部多样化），但必须紧紧围绕自己的基本业务，因为这是优势所在。最成功的企业是那些以一种专长为基础和核心进行多样化经营的公司。第二等成功的企业是向那些相关行业扩展的公司。

## 第六章 国际化经营战略

### 一、单项选择题

1. B.经营空间广泛
2. C.双列税制
3. B.非关税壁垒
4. B.基础设施
5. B.国际集中化战略
6. B.合同进入方式
7. B.投资进入方式
8. B.许可证贸易
9. B.交钥匙附加承包
10. B.合资经营

### 二、多项选择题（可两选或全选）

1. D. 求稳定 E. 获利
2. A. 利用技术领先的地位 B. 利用卓越而强大的商标名称 C. 利用规模经济优势 D. 利用低成本资源
3. A. 经营空间广泛 B. 经营环境复杂 C. 市场竞争激烈 D. 信息管理难度大 E. 计划和组织要周密
4. A. 自给自足的经济 B. 原料出口经济 C. 产业发展中的经济 D. 产业经济
5. A. 关税 B. 非关税壁垒 C. 国际贸易支付方式
6. A. 产品标准化战略 B. 广泛产品线国际战略 C. 国际集中化战略 D. 国家集中化战略 E. 受保护的空白战略
7. A. 直接出口 B. 合同进入方式 C. 投资进入方式 D. 间接出口
8. A. 特许经营贸易比许可证贸易包含的内容更多 B. 特许经营贸易比许可证贸易的时间更长久
9. A. 独占许可 B. 排他许可 C. 普通许可 D. 可转让许可 E. 交换许可
10. A. 目标国家市场因素 B. 目标国家环境因素 C. 目标国家生产因素 D. 本国因素

### 三、判断

- 1 (F) ;2. (F) ;3. (T) ;4. (T) ;5. (T) 6. (T) ;7. (T) ;8. (F) ;9. (T) ;10. (T)

#### 四、填空

1. (产业特征与市场增长率)(多样化程度与市场份额)
2. (横向兼并)(纵向兼并)(复合兼并)
3. (直接联系), (间接联系), (竞争关系)。
4. (一种是从企业内部进行投资, 通过购置生产设备、扩建厂房等办法达到扩大生产规模的目的, 第二种是购买现有企业)。
5. (契约式协议)、(国际联合)、(股权参与)、(合资经营)形式。

#### 五、名词解释

1. 国际集中化战略:指企业选取行业中某一特定的细分部分,并在世界范围内以这个特定的部分进行竞争。
2. 关税:是一国政府对进出该国的产品所征收的税金。
3. 非关税壁垒:指除关税以外的限制商品进口的各种措施
4. 合同进入方式:一个国际化经营的企业与目标国家的法人之间在转让技术、工艺等方面订立长期的、自始至终的、非投资性的合作合同。
5. 许可证贸易:指企业在规定的期间将自己的工业产权转让给国外法人,而许可证接受者须向提供许可证者支付一定的报酬和专利使用费。
6. 特许经营:由特许授予人准许被授予人使用他的企业商号、注册商标、经营管理制度与推销方法等从事企业经营活动。
7. 独资经营:它是指国际化经营的企业单独在国外投资建立企业,独立经营,自担风险,自负盈亏。
8. 股权参与:这是指国际企业在其在其他企业中占有少数股权,其战略目的在于确保供应商的能力和建立非正式的工作关系。
9. 合资经营:这是由两家或以上的国际企业共同出资、共担风险和共享利润而建立的独立企业。
10. 国际战略联盟:指两个或两个以上的、潜在的或实际的国际竞争企业之间,为了某一共同的特定目标所形成的合作协议。

#### 六、简答题

1. 公司国际化经营的特点是什么?

答 (1) 经营空间广泛 (2) 经营环境复杂 (3) 竞争激烈 (4) 信息管理难度大 (5) 计划和组织要周密

2. 进行国际化经营的企业经常应用的战略选择有哪些?

答 (1) 产品标准化战略 (2) 广泛产品线国际战略 (3) 国际集中化战略 (4) 国家集中化战略 (5) 受保护的空白战略

3. 企业进入国际市场的方式有哪些?

答 (1) 出口进入方式: A. 非直接出口 B. 直接代理商或经 C. 直接分支机构(子公司)

(2) 合同进入方式: A. 许可证贸易 B. 特许经营 C. 合作生产 D. 管理合同

E. 建筑或交钥匙工程合同

(3) 投资进入方式: A. 独资经营 B. 合资经营

4. 影响企业进入国际市场方式的内部因素有哪些?

答 (1) 企业产品因素: A. 产品的独特性 B. 产品所要求的服务 C. 产品的生产技术密集度 D. 产品适应性

(2) 企业的资源投入因素: A. 资源丰裕度 B. 投入愿望

5. 建立有效国际战略联盟的原则是什么?

- 答 (1) 要确定合适的联盟伙伴  
(2) 明确联盟伙伴之间的关系  
(3) 联盟各方要保持必要的弹性  
(4) 坚持竞争中的合作  
(5) 在战略联盟中向联盟伙伴学习

6. 根据许多国际化企业的实践经验, 企业向国际化经营演变经历哪几个阶段?

答: (1) 非直接出口或特殊项目出口 (2) 积极出口或许可证贸易 (3) 积极出口, 许可证贸易和在国外投资经营 (4) 全方位的跨国生产和销售

## 七、论述题

1. 试论述国际化战略对企业有哪些重要意义?

可从以下五个方面进行论述: 1 扩大了市场规模; 2 增加了投资回报; 3 增强了规模效应; 4 造就了国际化人才; 5 有效规避竞争风险。

2. 我国企业如何面对跨国公司带来的挑战, 与跨国公司竞争合作, 成长壮大?

答: 从我国宏观经济层面, 产业和行业经济层面以及企业层面进行认真研究和应对。

一是进一步调整对外经济发展战略, 从被动防御到积极参与

1. 从被动防御到主动融入经济全球化潮流。
2. 积极参与全球竞争与合作。
3. 按照市场经济规则和企业发展规律管理和服务企业。

二是与跨国公司合作促进产业结构调整

1. 把服务业利用外资作为吸引跨国公司投资的重点。
2. 引进跨国公司投资, 促进我国重化工业等上游产业发展。
3. 积极开拓跨国公司投资新领域。
4. 引进公平充分的竞争促进我国产业健康发展。

三是“引进来”“走出去”, 在竞争合作中成长壮大

1. 积极“引进来”与跨国公司竞争合作。
2. 积极“走出去”, 促进中国跨国公司的成长。

完善企业治理管理结构, 建立规范有效的管理体制。

## 第七章 经营单位竞争战略选择

### 一、单项选择题

1. D. 集中差异化
2. D. 易于丧失和预见产品的市场变化的能力
3. D. 生产成本可能很高
4. A. 集中化战略
5. A. 集中化战略
6. A. 中庸战略
7. A. 分散型产业
8. A. 很多中小企业
9. A. 坚壁战略
10. A. 企业自身所具有的相对竞争实力

### 二、多项选择题 (可两选或全选)



1. A. 确定成本分析的价值链、分摊成本和资产 B. 了解与分析竞争对手的价值链 C. 研究价值活动的成本形成机制 D. 控制价值活动的成本形成机制
2. A. 促销费用 B. 库存 C. 降低研究与开发 D. 广告 E. 销售力量
3. A. 产品设计 B. 商标形象 C. 产品技术 D. 顾客服务 E. 销售分配渠道
4. A. 顾客对产品或服务信赖，顾客的价格敏感度降低 B. 顾客对商标的信赖和忠实形成了强有力的行业进入障碍 C. 高边际收益增强了企业对付供应商讨价还价的能力 D. 可消减购买商的讨价还价的能力 E. 使得替代产品无法在性能上与之竞争
5. A. 便于集中使用企业的力量和资源 B. 目标集中于特定的部分市场 C. 目标明确，管理过程易于控制
6. A. 差异化和集中化 C. 低成本和集中化 D. 低成本和差异化
7. A. 产业进入障碍较低 B. 市场需求多样化 C. 服务在该产业中成为经营的关键因素 D. 产业运行的就近监督和控制 E. 高度的产品市场区分
8. A. 尽快使产业结构成型 B. 进入新兴产业的时间选择
9. A. 电子通讯 B. 新材料 C. 生物制药 D. 新能源 E. 个人计算机
10. A. 选择适当的顾客 B. 正确定价 C. 改革工艺和革新制造方法 D. 购买廉价资产 E. 开发国际市场

## 二、判断题

1. (F); 2. (T); 3. (F); 4. (F); 5. (T); 6. (F); 7. (F); 8. (F); 9. (T) 10. (F) 11. (T )
12. (T )

## 三、填空题

1. 如果不同的企业通过共同参与业务活动来增加差别化或企业的地位，则可能形成一种竞争优势。共同参与会给企业带来利益，同样也带来费用：(协调成本)(互补成本)(无弹性成本)。
2. 成本优势的构成主要包括：(成本驱动因素)(市场成本行为)。
3. 对一个新兴产业而言，面临的障碍主要是：(原料供应能力不足，企业基础工作薄弱，产品销售困难)
4. 使差别化优势具有持久力的两个决定性因素是：(一是有买方价值的差别化延续)，(二是竞争对手难以模仿你的差别化行为)。

## 四、名词解释

1. 低成本战略：指企业通过有效途径降低成本，使企业的全部成本低于竞争对手的成本，甚至是同行业中最低成本，从而获得竞争优势的一种战略。
2. 差异化战略：指企业向顾客提供的产品或服务与其他竞争者相比独具特色、别具一格，从而使企业建立起独特竞争优势的一种战略。
3. 最优成本供应商战略：指低成本地提供优秀的差异化产品，然后利用成本优势制定比竞争产品更低的价格，通过为买方提供超值价值来建立竞争优势的战略。
4. 集中化战略：指将企业的经营活动集中于某一特定的购买群体、产品线的某一部分或某一地域性市场，通过为这个小市场的购买者提供比竞争对手更好、更有效率的服务来建立竞争优势的一种战略。
5. 分散型产业：所谓分散型产业是指在这种产业环境中有许多企业在进行竞争，没有任何一个企业占有显著的市场份额，也没有任何一个企业能对整个产业的结果具有重大的影响，即不存在能左右整个产业活

动的市场领袖。

6. 市场挑战者：指那些在行业中居于第二、第三或更靠后的位置的企业。

7. 市场领导者：指在同行业中居于领导地位的企业，它在相关产品的市场中占有最大的市场份额，并在新产品开发、价格变动、分销渠道及促销等方面支配和领导着其它企业。

8. 衰退产业：是指在相当长一段时间内，产业中的产品销售量持续下降的产业。

9. 竞合战略：通过与其他企业合作来获得企业竞争优势或战略价值的战略

10. 市场补缺者：指精服务于市场的某些细小部分，通过专业经营来占据有利的市场位置的企业。

11. 新兴产业是指由于技术发明的结果，或新的消费需求的出现，或其他经济和社会因素的变化，使某种新产品或服务成为一种现实的发展机会，从而新形成或重新形成的产业。

12. 交叉互补战略是指利用互补产品之间存在的密切联系实行综合定价，以盈利产品的收入补贴以优惠价格出售产品而带来的损失，从而促进互补产品的销售，获取更大盈利。

13. 横向联合战略是指跨越既有区别又有相互联系的企业间的一系列目标和政策的综合，它为各分散经营的企业间提供明确的协调，加强这些企业的竞争优势。

## 五、简答题

1. 衰退产业的基本特征是什么？如何判断保留与退出？

答：衰退产业的基本特征是：1. 市场销售量降低 2. 产品类型减少 3. 研究和开发以及广告费用降低和竞争者减少。

当产业处于衰退不利的竞争结构时，高不确定性和高退出障碍，将造成产业衰退后期的竞争复杂性，要实现其领先地位是十分困难的。对于具有相对实力的企业，应尽可能保持稳定，实施收获战略；对于不具实力的企业，应以退出障碍许可的速度退出，因为高退出障碍会使剩余企业对保持在产业中的实力弱小企业展开攻击。

一个具有相对实力的企业正确选择保持领先还是退出的战略，以及掌握战略的时机也是很关键的，并有一定的动态性。有实力的企业往往可以在衰退产业中，通过收获而进行等待，如果主要竞争者决定退出，则企业可进行投资而实现其领先战略；如果主要竞争者继续坚持在产业中，则企业可继续收获，或者在一定时候放弃。

2. 低成本战略的战略利益有哪些？

答：(1) 企业处于低成本地位上，可以抵挡现有竞争对手的对抗。即使竞争对手在竞争中不能获得利润，只能保本的情况下，企业仍能获利。

(2) 面对强有力的购买商要求降低产品价格的压力，处于低成本地位的企业在进行交易时握有更大的主动权，可以抵御购买商讨价还价的能力。

(3) 当强有力的供应商抬高企业所需资源的价格时，处于低成本地位的企业可以更大的灵活性来解决困境。

(4) 企业已经建立起巨大的生产规模和成本优势，使欲加入该行业的新进入者望而却步，形成进入障碍。

(5) 在与代用品竞争时，低成本的企业往往比本行业中的其他企业处于更有利的地位。

3. 简述实施“差异化战略”的战略风险。

答 (1) 面临实行低成本战略企业的威胁

(2) 买方需要的差异化程度下降带来的威胁

(3) 模仿者的威胁

4. 简述成功实施差异化的主要途径。

答 (1) 控制各种差异化驱动因素, 从整个价值链出发提升整个独特性

(2) 控制实施差异化的成本

(3) 改变规律以创造独特性

(4) 重构价值链

5. 差异化战略的制定有哪几个步骤?

答 (1) 确定实际购买者, 弄清企业价值链对买方价值链的影响。

(2) 确定买方的购买标准。

(3) 评估企业价值链中现有的和潜在的独特性来源。

(4) 制定差异化战略方案。

(5) 检验差异化战略的持久性。

6. 成熟产业中的企业竞争战略选择有那些方面?

答 (1) 产品结构的调整

(2) 正确定价

(3) 改革工艺和革新制造方法

(4) 选择适当的顾客

(5) 购买廉价资产

(6) 开发国际市场

7. 成熟产业中企业应注意哪些问题?

答: (1) 对企业自身的形象和产业状况存在错误的假设.

(2) 防止盲目投资.

(3) 为了短期利益而轻易地放弃市场份额.

(4) 对产业实践中的变化作出不合理的反应.

(5) 坚持以“高质量”为借口, 而不去适应竞争者进攻性的价格和市场行为.

(6) 国语强调开发新产品, 而不是改进和进取性地推销现存产品.

(7) 企业应避免过多地使用过剩生产能力.

8. 造成分散型产业的经济原因有哪些?

答: 一般说来, 造成一个产业分散的经济原因包括如下一些原因:

(1) 产业进入障碍较低或障碍不多, 使许多小公司涌入该企业。

(2) 多样化的市场需求。

(3) 当服务成为经营关键时, 小企业就会变得更有效。

(4) 产业运行的就近监督和控制是企业成功的基本条件, 则小企业具有很大的优越性。

(5) 高度的产品市场分区, 特别是这种区分基于形象的基础上。

9. 新兴产业中企业发展面临的问题有哪些?

答 (1) 缺乏获得原材料和零部件的能力。

(2) 缺乏基础。

(3) 缺乏产品或技术标准，产品质量不稳定。

(4) 顾客困惑。

(5) 在金融界的形象和信誉度。

(6) 有关政府部门的标准。

10. 成本领先战略思想的核心是什么？

答：成本领先战略思想的核心是：要实现总成本领先，企业就必须首先建立起具有高效率规模的生产设施和生产体系，全力以赴降低生产经营成本，严格进行成本与管理费用的控制，使成本低于竞争对手的。

11. 什么是差别化战略？形成企业差别化的主要因素是什么？

答：差别化战略是企业利用其产品或服务的差别化，使企业在产业中形成独特性优势，避开竞争对手的压力。

形成差别化战略的主要因素是：选择有独特性的产品或服务，增加顾客信任程度，而降低对价格的敏感程度。

12. 总成本领先战略思想的核心是什么？

答：总成本领先战略思想的核心是：要实现总成本领先，企业就必须首先建立起具有高效率规模的生产设施和生产体系，全力以赴降低生产经营成本，严格进行成本与管理费用的控制，使成本低于竞争对手的思想贯穿于整个战略的始终。

13. 为什么说总成本领先战略所形成的成本优势可以使企业在与对手的竞争中受到保护？

答：企业只有保持其成本优势才能产生基于一般企业的平均收益水平的效益，这是成功实行总成本领先战略的关键。总成本领先往往与规模经济密切相联。具有总成本领先优质的企业可能通过较低的价格占有较高的市场份额，而高市场份额又可进而引起企业购买投入要素的经济化使成本进一步降低。1. 难以仿效的规模经济，使竞争对手在获得市场占有率上遇到极大的进入障碍；2. 密切联系的企业之间的关系，是抵御竞争对手发展多种经营的有效障碍；3. 独家拥有专有产品或工艺技术的专利，使竞争对手模仿困难；4. 学习效益需要通过长时期实践方可形成和产生，竞争对手难以在短时期内获取。企业要获得长期成本优势，通常需要上述因素的相互作用和综合效果，这样形成的成本优势才能使竞争对手无法构成真正威胁。

14. 总成本领先战略的主要风险是什么？

答：总成本领先战略的主要风险是：

(1) 集中强调生产活动的成本，而忽视其它成本行为

(2) 错误认识成本驱动因素

(3) 忽视企业间的成本联系

(4) 采用相互矛盾的降低成本方式

不恰当的交叉补贴，可能使懂得成本的竞争对手利用成本来削价以争夺市场份额，或者将定价过高的产品市场弱点暴露给采取集中一点战略的竞争对手。

15. 总成本领先战略与差别化战略之间是否存在矛盾？这两类战略能否结合起来使用

答：总成本领先战略与差别化战略在很多地方是相矛盾的。任何一个实行专一化战略的企业总是或从差别化战略入手，或从总成本领先战略入手，逐步形成企业的专一化战略，这才是成功的途径。若一个企业不断徘徊这几类战略之间则是很危险的，最终会使企业处于极不利的战略地位，因为差别化战略与总成本

本领先战略之间存在矛盾性，在还没有利用某种通用战略而形成企业的优势地位之前，任何企业都不可能将差别化和总成本领先融合在一起。过早地这样做或者在几种战略之间徘徊，会使不同战略的优势互相抵消，企业必须特别注意这一点。

16. 集中化战略的特点是什么？与总成本领先战略和差别化战略之间存在是什么关系

答：集中化战略的特点是：1. 以特殊的服务范围来抵御竞争压力，2. 以低成本的特殊产品形成优势。

3. 以攻代守。

集中化战略实质上是针对不同的顾客群或专门的特殊市场而采取的成本领先战略或者差别化战略。或者说，集中化战略是以成本领先战略和差别化战略为基础的竞争战略，在特殊市场中形成成本优势或者差别化优势。总成本领先战略与差别化战略在很多地方是相矛盾的，而集中化战略又是以这两种通用战略为基础，能否正确地分析企业所处的竞争环境即产业竞争结构，寻找其战略优势，合理选择、使用竞争战略，加强其优势和竞争能力，是企业成功的关键。若采用专一化战略的企业既能拥有差别化优势；又能在扩大市场规模而实现低成本时不抵消差别化，使这一对矛盾的战略恰到好处地揉和在一起，这个企业一定会极其成功。

17. 新兴产业的基本特征是什么？选择进入新兴产业的时机要注意什么问题？

答：新兴产业的基本特征是：1. 技术不稳定 2. 缺乏完善的社会协作体系 3. 缺乏统一的产业标准 4. 对资本的需要较大 5. 规模冲动 6. 战略不稳定

进入新兴产业需要注意的问题是：1. 集中资源 2. 尽快促进产业的结构的形成 3. 不断创造独特的供、销渠道和规则 4. 改变产业进入障碍 5. 决定恰当的进入时间。

18. 成熟产业的基本特征是什么？其战略选择要点是什么？

答：成熟产业的基本特征是：(1). 产业增长速度变慢 (2). 企业面临买方市场(3). 企业自身调整成为必须(4). 市场盈利能力下降(5). 国际竞争增强。

成熟产业的战略选择要点是：(1). 缩减产品系列(2). 创新(3). 纳入新的结构(4). 发展国际经营(5). 向相关产业和行业转移

## 六、论述题

1. 试指出新兴产业面临的障碍和问题，并说明产生这些问题和障碍的原因。

答：对一个新兴产业而言，面临的障碍主要是原料供应能力不足，企业基础工作薄弱，产品销售困难。这些障碍和问题的产生源于新兴产业本身的特性，也受到产业发展过程中外部环境的影响。

(1) 原材料和零部件供应不足。新兴产业的发展，新技术和新产品的出现，要求开辟新的原材料和零部件供应渠道，或者要求原有的供应商增加产出或修改原材料和零部件，以满足新兴产业中企业的需要。由于这种不适应状况的存在，造成新兴产业的原材料和零部件短缺的现象经常可见。

与此同时，原材料和零部件的供应不足将导致其价格迅速上涨，这是由于供给与需求均衡发生变化而出现的情况。如果供应商的规模扩展以及供应商之间的竞争，能够促使原材料和零部件短缺现象迅速减弱，其价格能降下来，障碍逐步减少。否则，障碍将提高。

(2) 企业基础工作、产品技术标准弱。新兴产业首先面临的是缺乏熟练的技术工人，缺乏工艺环节的协调性，缺乏统一的产品和技术标准，形成了新兴产业的发展障碍。其实，造成上述问题的主要原因仍然是新兴产业中存在的产品和技术水平的不确定性。这些障碍造成新兴产业内部零部件的通用性差，互补产品发展受限，阻碍了产业成本的下降。

企业数量增多、标准缺乏与不统一、技术不确定，造成新兴产业中产品质量不稳定。虽然有时是少数企业出现质量问题，但对整个产业形象的影响是十分不利的。另一方面，新兴产业中企业规模扩大。产量增加过程中，也容易出现质量波动，影响产业发展。

(3) 顾客的观望与政府法规限制。新兴产业的技术不确定性以及企业的激烈竞争所造成的互相冲突，容易引起顾客的疑虑，增大消费者的购买风险感，这些都是限制产业销售额的因素。政府法规既可使一个产业迅速发展，也可使一个产业很快萎缩。政府的政策、法规是影响产业特别是新兴产业的指挥棒。

(4) 替代的威胁。新兴产业的出现，本身就是以新的产品、技术或服务替代某些原有的产业，使这些产业受到威胁。同时，受威胁的原有产业会采用一切办法抵抗，这就是反替代威胁。当一个产业因替换产品而受到威胁时，它的反应可能是放弃部分利益，压低价格，增加市场销售支出，或增加研究投资，以使受到威胁的产品或服务更有竞争能力。

## 第八章 战略评价方法及战略选择过程

### 一、单项选择题

1. C. 市场增长率
2. C. 获取现金的速度
3. C. 采取抽资转向战略
4. C. 转变成明星
5. B. 平衡的经营组合
6. A. 查尔斯·霍福
7. A. 美国通用电器
8. D. 波士顿增长率-市场占有率矩阵方法
9. D. 经营单位业绩
10. D.

权力

### 二、多项选择题（可两选或全选）

1. A. 明星 B. 金牛 C. 瘦狗 D. 幼童
2. A. 确定经营单位在整个公司中的相对规模 B. 确定各经营单位的市场增长率 C. 确定各经营单位的相对市场占有率 D. 绘制公司整体经营组合图 E. 依据各经营单位在公司整个经营组合中的位置选择适宜的战略
3. A. 两种因素决定市场地位与战略未免过于简单化 B. 难以确定综合性产业的市场占有率 C. 分享经验的应用缺陷
4. A. 专门化 B. 大量化 C. 分散化 D. 死胡同
5. D. 美国通用电器公司 E. 麦金西咨询公司
6. A. 发展类 B. 选择性投资类 C. 抽资转向或放弃类
7. B. 发展阶段 C. 盈育阶段 D. 成熟阶段 E. 衰退阶段
8. A. 成长阶段 B. 成熟饱和阶段 C. 开发阶段 D. 扩张阶段 E. 衰退阶段
9. A. 为什么目前的措施导致了很弱的竞争地位？ B. 应采取什么措施来成为一个有效的竞争者？
10. A. 管理者认为风险对于成功必不可少，乐于承担风险 B. 管理者认为风险实际存在，敢于承担某些风险 C. 管理者认为较高风险将毁灭企业，需要减低或回避风险

### 三、判断题

1. 对 2. 错 3. 错 4. 错 5. 错 6. 对 7. 错 8. 对 9. 对 10. 错

### 四、填空题

1. (最小的和最简单的公司除外，所有的公司都是由两个以上的经营单位所组成)。
2. (技术替代)，(人口)，(偏好的变化)

### 3. (推出阶段)(成长阶段)(成熟阶段)(衰退阶段)

## 五、简答题

### 1. 什么是经营组合?

答：经营组合指的是企业所拥有和经营的整个产品项目在市场中的表现状况及其在市场竞争中的组

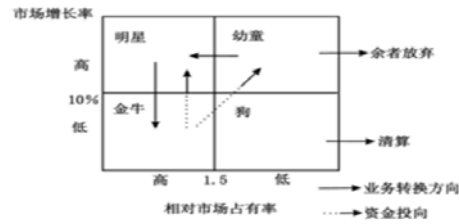


图8-1 增长率-市场占有率矩阵

成结构，往往可以从矩阵中反映出来，

### 2. 描述增长率—市场占有率矩阵中的四个象限。

答：在BCG矩阵图中，纵轴表示市场增长率。市场增长率代表着对一个经营单位来说市场的吸引力大小，也就是说它决定着投资机会的大小。如果市场增长迅速，它为迅速收回资金、支付投资收益提供了机会。当然，由于市场增长得越快，维持其增长所需的资金就越多，因而这样的机会也可能带来一些问题。一般说来，高市场增长率被认为是高于10%，而高与低相对市场占有率的分界线是1.5，也就是说，如果某一经营单位的销售额是其主要竞争对手的1.5倍或更多，则它被认为具有较高的相对市场占有率。然而，这种划分并非绝对，根据不同的行业的需要，可以采用不同的划分界限。

波士顿咨询公司认为，一个企业的所有经营单位都可列入任一象限中，并依据它所处的地位（相对市场占有率以及市场增长率）采取不同的战略。

A. 金牛有较低的市场增长率和较高的相对市场占有率。较高的相对市场占有率带来高利润和现金，而较低的市场增长率只需要少量的现金投入。因此，金牛通常产生出大量的现金余额。这样，金牛就可提供现金去满足整个公司的需要，支持其它需要现金的经营单位。对金牛类的经营单位，应采取维护现有市场占有率，保持经营单位地位的维护战略；或采取抽资转向战略，获得更多的现金收入。

B. 狗类是指那些相对市场占有率和市场增长率都较低的经营单位。较低的相对市场占有率一般意味着少量的利润。此外，由于增长率低，用追加投资来扩大市场占有率的办法往往是不可取的。因为，用于维持竞争地位所需的资金经常超过它们的现金收入。因此，狗类常常成为资金的陷阱。一般采用的战略是清算战略或放弃战略。

C. 幼童是那些相对市场占有率较低而市场增长率却较高的经营单位。高速的市场增长需要大量投资，而相对市场占有率低却只能产生少量的现金。对幼童而言，因增长率高，一个战略是对其进行必要的投资，以扩大市场占有率使其转变成明星。当市场增长率降低以后，这颗明星就转变为金牛。如果认为某些幼童不可能转变成明星，那就应当采取放弃战略。

D. 明星的市场增长率和相对市场占有率都较高，因而所需要的和所产生的现金流量都很大。明星通常代表着最优的利润增长率和最佳的投资机会。显而易见，最佳战略是对明星进行必要的投资，从而维护或改进其有利的竞争地位。

最后，根据不同经营单位在矩阵中所处的位置，应用行业吸引力——竞争能力分析法，对不同位置上的经营单位采取不同的战略。

### 3. 描述在生命周期法中所采用的变量。

答：生命周期法由亚瑟·利特尔咨询公司提出，主要以两个参数来确定公司中各个经营单位所处的位置：行业成熟度；战略竞争地位。对于矩阵中的两个参数，在划分行业成熟度时，一般考虑下列变量因素：增长率、增长潜力、产品线范围、竞争者数目、市场占有率分布状况、市场占有率的稳定性、顾客稳定性、进入行业的难易程度、技术等。

根据行业所表现的特征，在生命周期法中划分成下列四个阶段：孕育阶段、发展阶段、成熟阶段和衰退阶段。

确定一个经营单位的战略竞争地位需要一定的定性判断，这种判断一般基于这样的多项变量指标：如产品线宽度、市场占有率、市场占有率的变动以及技术的改变等。

然后在应用生命周期法时，一个经营单位的战略竞争地位可划分成：主导地位、强劲地位、有利地位、可维持地位和软弱地位五种类型。

以行业成熟度为横坐标，竞争地位为纵坐标，这样组成一个具有 20 个单元的生命周期矩阵。按照亚瑟·利特尔咨询公司的建议，有四种战略选择，即发展类、选择性发展类、抽资转向或恢复类以及放弃类。

#### 4. 何谓增长的、盈利的和平衡的经营组合？

答：不同的多业务的公司可能有不同的经营组合，但大多数组合都是三种理想模式（三种经营组合）的变形体。这三种理想模式为：成长型（增长的）、盈利型、平衡型三种经营组合。

#### 5. 什么是 PIMS 的主要结论？这些结论对一个经营单位的竞争有何启示？

答：经过多年的研究，PIMS 项目已得出了九条关键的结论。但在这九条关键结论中，第四条结论，即战略要素对利润率和净现金流量的影响，具有极其重要意义。

（1）根据其中第四条结论的内容：PIMS 研究人员运用多变量回归的方法对 2000 多个经营单位建立起了上述的战略要素与经营绩效的关系。通过分析发现，下述的几个战略要素对投资收益率和现金流量有较大的影响。如何运用这些重要的战略要素，在 80% 的程度上决定了一个经营单位的成功或失败。将这些战略要素的影响按照其重要程度分述如下：（1）投资强度。（2）劳动生产率。（3）市场竞争地位。（4）市场增长率。（5）产品或服务的质量。（6）革新或差异化。（7）纵向一体化。（8）成本因素。（9）现时的战略努力方向。

除此以外，PIMS 研究还发现，产品的特点与企业业绩没有关系，而起决定作用的是如上所述的经营单位的特点。

#### 6. 影响战略选择的因素有哪些？

答：一般认为，在战略决策者选择某一特定战略的过程中，有下列几个因素影响着他的战略选择，即：

- （1）企业对外界环境的依赖程度；
- （2）管理者对待风险的态度；
- （3）企业过去的战略；
- （4）企业中的权力关系；
- （5）中层管理人员和职能人员的影响。

## 六、论述题

### 1. 试论述组合分析技术与产品生命周期的关系。

答：增长/份额矩阵组合技术。这一技术为企业中不同业务或产品的配置提供了通俗易懂的框架。增长/份额矩阵建立在产业增长和相关份额占有的基础上，它反映一个企业的某一产品或业务在其产业中的竞争



地位，以及使这一产品或业务正常运转所要求产生的净现金流。

增长/份额矩阵由一个二元方阵组成，四个方格内分别代表一种产品或一组产品系列。左上方的方格内是一颗明星，它表示这种产品的市场占有率正急剧上升，需要大量现金来购买原料、建新工厂以及增雇工人，它同时也能带进大量的现金。这种产品基本处于现金平衡状态，在高速发展的产业中占有市场优势。

明星的下面是金牛产品，它表示该产品已经掌握了市场，并不需要更多的现金来扩充，在低增长的市场中具有相对高份额的业务将产生现金流收入，能为其它产品或业务提供资金。金牛产品在发展缓慢的产业中占有市场优势。问号产品表示其前途不确定，在迅速增长的市场中具有相对低份额的产品或业务，需要大量的现金流入，以便为增长筹措资金，把这项产品变成明星。由于它们处于竞争劣势地位，是现金的吸收产品。右下方方格中是瘦狗产品，在低增长的市场中具有相对低份额的业务，是一个“现金陷阱”。为了维持它的生命就必须投入成本，所得到的收益却较低，在发展缓慢的产业中处于市场劣势。

## 第九章 职能战略

### 一、单项选择题

1. D. 战略实施 2. D. 如果不能很好地实施 3. D. 企业体制 4. D. 职能战略
5. D. 在适当的时候将适当数量的适当产品或服务投放于适当的地点
6. A. 购买行为 7. A. 生产或作业管理 8. A. 作业计划及控制
9. A. 时间因素 10. A. 一致性 (Congruence)

### 二、多项选择题（可两选或全选）

1. A. 对低层雇员缺乏足够的培训和指导 B. 出现不可控制的外部环境因素 C. 部门经理缺乏足够的领导才能和引导 D. 信息系统缺乏足够的监测活动 E. 对所实施的关键任务和活动缺乏明确的说明
2. B. 技能 C. 人员 D. 风格 E. 共享价值观
3. B. 人口特征 C. 消费者行为 D. 地理区域
4. B. 多样化 C. 市场开发 D. 产品开发 E. 市场渗透
5. A. 市场无差别策略 B. 市场差别策略 C. 市场集中化策略
6. D. 筹集资金 E. 是对经营单位的经营成果进行记录、监督和控制
7. A. 股票 B. 长期债券 C. 长期借款 D. 融资租赁 E. 留存收益
8. A. 混合型战略 B. 革新型战略 C. 保护型战略 D. 追赶型战略
9. A. 基础研究 B. 开发研究 C. 应有研究
10. A. 人力资源规划 B. 培训及发展 C. 挑选 D. 团体化 E. 绩效评价

### 三、简答题

1. 职能战略的目的是什么？

答：企业的职能部门（如市场营销、财务、生产等）制定出职能战略，其目的是企业战略的实施，各个职能战略间互相支持和补充，用以保证公司战略和经营单位竞争战略的成功实施。

2. 市场战略与战略管理的关系？

答：一个经营单位或企业选择什么样的市场战略，取决于企业是打算开辟新的目标市场还是依赖现有市场，是开发新产品还是维持现有产品品种。市场细分化的目的是便于企业选择适合自己条件的目标市场，制定

出有效的市场战略。企业可以根据顾客（市场）类型和产品或服务类型来划分市场战略。但是，这些市场战略的制定和战略选择必须与企业战略管理的企业整体决策，战略使命和目标相一致起来，具有保障和支持整个企业战略管理方向和使命及长短期目标的实现。市场战略与战略管理的关系是一致的，相互关联的和包容的。市场战略的实施应符合企业的战略管理；战略管理应对市场战略的实施具有指导作用。

3. 财务管理的主要活动是什么？

答：财务战略的主要任务是财务部门进行资金管理。具体来说，财务管理主要涉及两项职能：第一项职能是筹集资金，以满足经营单位现在和未来对资金的需要。第二项职能是对经营单位的经营成果进行记录、监督和控制。

因此，财务管理活动可归结为以下 5 个方面：

- (1) 确定从事经营活动所需资金的数量及特征；
- (2) 以最有效率的方式分配资源；
- (3) 在经营单位的财务状况方面，同债权人和股东打交道；
- (4) 保存记录；
- (5) 在决定各种战略方案的可行性方面，为高层管理人员提供财务数据。

4. 生产（作业）战略的主要活动是什么？

答：生产管理的活动可分为两大类：（1）系统设计；（2）作业计划及控制。系统设计从产品或服务的设计着手，这项设计在很大程度上决定着所需要的生产能力。除此之外，系统设计还包括生产过程设计、工作方法设计、能力计划、工作地布置、设备布置。作业系统中的工作安排、系统中的人员安排等。它具体包括生产控制、库存控制、质量控制、成本控制及改进、设备维修等。

5. 人力资源战略主要解决什么问题？

答：人力资源战略主要解决的问题：一是根据外部环境的经常性变化，保证企业的人力资源管理与企业的战略意图相一致。也就是说，企业要想保持其经营的有效性，必须使人力资源管理政策与经营战略相联系。哈佛商学院的学者们建议，人力资源的管理过程应具有更广阔的视野。按照企业中人力资源管理过程的功效，哈佛的研究者们提出了人力资源成果的 4Cs 模型，即：全心全意（Commitment）、能力（Competence）、一致性（Congruence）和成本效用（Cost-effectiveness）。二是为了达到企业的战略目标，应该很好地完成企业人力资源管理过程中应该能保证战略目标顺利实施的各项活动，如：人力资源规划、招聘、挑选、团体化、培训及发展、成绩评价等。

#### 四、论述题

1. 研究与开发战略的基本选择有哪些？

答：研究与开发战略所考虑的问题是企业在研究与开发上的远景规划及方向。一般说来，企业的研究与开发战略有四种类型。

（1）革新型战略。这种战略主要是开发新产品、新服务或新的生产技术，通过技术的革新和首创求得市场占有率上的领导地位。追求这种类型战略的企业需要较多的投资，因此要有雄厚的实力。在制药、生物制药、电子计算机等领域的企业一般采取这种战略。

（2）保护型战略。这种战略的主要内容是改进现有产品和生产技术，重点是维持企业目前的技术地位和现状。

(3) 追赶型战略。这一战略与保护型战略密切相关。采取这一战略的企业紧紧追随在革新型企业后面采用新技术。主要是研究竞争对手的产品或服务，并将这些产品或服务的最优点纳入自己所生产的产品之中。这种企业也有一定的开发研究力量，但不是着眼于创新，而是推出比革新型企业“功能/价格”更好的产品。

(4) 混合型战略。即企业混合应用上述的三种研究与开发战略。例如，国际商用机器公司对其现有产品采取保护型战略，而在开发新产品时采用革新型战略。企业采用混合战略的主要目的是在获利的基础上减少风险。因为虽然革新型战略有获巨额利润和高市场占有率的诱惑，但失败的概率很大；相反，保护型战略虽获利不大，但风险较小。因此，理智的企业总是在三种基本的战略中寻求一种最佳组合，一种合理的平衡。

一个企业采用哪种研究与开发战略方向主要取决于它的财力、规模、技术领先程度的愿望、环境状况以及竞争对手的情况。在技术的来源方面，企业可以选择：A 独立的研究与开发型，即建立自己的研究机构，根据社会的需求趋势独自研制新产品或更新换代产品；B 技术引进型，即研究与开发上的态势通过技术引进来实现，尽快掌握新产品的制造技术或新的生产工艺；C 引进与独立开发相结合，对许多企业来说，更多的是引进关键技术设备，自己独立开发其它辅助技术。

## 第十章 战略与组织结构

### 一、单项选择题

1. A. 组织结构应当适应和服从于企业战略    2. A. 随机制宜论    3. A. 德国的马克斯·韦伯
4. A. 成正比    5. A. 秩序原则    6. A. 14 项原则
7. A. 它不带来问题    8. A. 最高管理层    9. A. 同心多样化
10. A. 接受双重领导

### 二、多项选择题（可两选或全选）

1. B. 职责    C. 权利    D. 相互关系    E. 任务
2. A. 地区扩散战略阶段    B. 纵向一体化战略阶段    C. 多种化战略阶段    D. 数量扩大战略阶段
3. A. 单一业务和主导业务的公司，应当按照职能式的结构来组织    B. 相关产品品或服务多样化的公司，应组织成事业部的结构    C. 非相关产品或服务多样化的公司应组织成复合式（或控股公司）的结构
4. A. 旧的组织结构已经熟悉、习惯，且运用自如    B. 新旧结构的交替需要一定的时间过程
5. A. 所面临的环境状况    B. 所处发展阶段    C. 所采用的技术
6. A. 职能发展阶段    B. 分权阶段    C. 参谋激增阶段    D. 再集权阶段    E. 创业阶段
7. A. 规范化程度    B. 分权程度    C. 复杂性
8. A. 要求    B. 环境    C. 技术    D. 企业规模
9. A. 能使各利润中心得到发展    B. 并利于把权力和责任授予下管理层次    C. 增进一个地区内市场营销、生产和财务等活动的协调    D. 节约费用并提高了工作效率    E. 为培养经理人员提供了良好的机会
10. A. 变化比较大而不确定性为中等或很高的环境    B. 大型的企业规模    C. 各事业部采用的技术独立程度较高，甚至互不相关    D. 公司重视对外作用、适应性和顾客满意的目标

### 三、简答题

1. 企业组织结构设计与哪些要素有关系？

答：任何一种组织结构并不能适用于所有的情况，也不存在一种普遍的最好的组织方式。因此，人们提出了组织设计的随机制宜理论（也称权变理论）。这个理论认为，最适宜的组织结构主要取决于企业的战略目标和战略，但是组织结构也受企业的规模和所处发展阶段、所面临的环境状况，以及企业所采用的技术等因素的影响，这些因素与组织结构有着密切的关系，主要有：

### 一、企业规模和发展阶段与结构

企业的规模和发展阶段是确定其组织结构的关键因素。例如，一个小型计算机公司最适宜的组织结构就会与像 IBM 这样大型计算机公司的组织结构不同。因此，随着企业规模（用雇员和产品线的数量来衡量）的扩大，企业就需要不同的组织结构。

一些学者已经建立起了一些组织发展阶段模型。这些模型的基本思想是，各企业是从简单到复杂连续地向前发展的。人们在这条连续发展线上确定出阶段的位置，并认为当企业的发展达到连续线上某一特定点时，就应当实行不同的组织结构。具有代表性的企业发展阶段模型有塞恩(Thain)、斯格特(Scott)和陶森(Tuason)等人的三阶段发展模型和加农(J. T. Cannon)的五阶段模型。下面介绍加农的五阶段发展模型，因为它包括了塞恩等人的三阶段模型。

A. 创业阶段。这个阶段的企业是小型的、单一产品的公司，基本上由一个人来管理。这个最高层管理者几乎做出所有的战略和作业决策；组织结构相当不正规，对协调只有最低限度的要求；信息沟通也是建立在非正式的基础上，多数雇员直接向最高层管理者汇报工作。除此之外，在这一阶段企业几乎没有规范化的战略规划系统；最高层管理者基于直觉判断来做出决策。

B. 职能发展阶段。在这一阶段，企业仍是单一产品公司，但其规模和经营区域扩大了。随着企业开始成长，企业及其管理都变得较复杂。决策量增加，但决策越来越多地由其他管理者做出，而最高层管理者做的决策越来越少；组织结构建立在职能专业化的基础上，各项职能之间的协调问题也增加了；纵向、横向的信息增加，信息沟通变得更加重要和困难。这些问题把组织推进到第三个阶段。

C. 分权阶段。处于这一阶段的企业已不再具有单一产品线，而成为具有多种产品的公司。管理者采用分权来对付职能结构引起的种种问题，组织结构分成多个半独立的利润中心或产品组团。日常经营问题由各单位或事业部的经理来处理，但公司总部要做出战略规划和战略性的决策。实际上，处于第三阶段的公司是一些“小企业”的集合体。这些小企业可按前述创业阶段的方式来管理。但是，这又出现下面的问题：在各经营单位之间转移资源以开发新机会的灵活性减少了；重复性工作使费用增加；最高管理者可能感到他们失去了对“小企业”的控制等。这些问题致使企业向下面两阶段之一演进。

D. 参谋激增阶段。这个阶段是增加公司一级的参谋，以帮助最高管理者加强对“小企业”的计划和控制。这虽然增加了最高管理者的控制力量，但也带来了直线人员和参谋人员之间固有的矛盾，以及各种建议由于过多的参谋人员进行审核而被延误的问题。此外，参谋单位增长过快也会使效率下降。因此，现在许多公司正日益减少公司参谋人员的数量，而非让其增加。

E. 再集权阶段。这一阶段是企业采取再集权的办法来解决分权阶段和参谋激增阶段所出现的问题。再集权与职能发展阶段很相似，具有许多相同的问题。信息处理的计算机化和复杂的控制系统，已使得许多企业的管理进入这个阶段。

哈韦(Donald F. Harvey)依据加农的组织五阶段发展模型，勾画出美国公司主导性的发展道路，以及所采取的战略导致的新组织结构类型。

### 二、所面临的环境状况

劳伦斯 (P. Lawrence) 和劳什 (J. Lorxch) 对于组织结构和环境关系的研究也认为, 为了取得成功, 在动态环境中经营的企业需要相对灵活的结构; 而在稳定环境中的企业则需要较固定的结构; 处于中间环境中的企业则需要一个介于两个极端结构之间的组织结构。在环境和组织结构方面还进行了其它许多的研究, 但大多数研究的结论是, 对于一个特定的企业组织, 最有效的组织结构在某种程度上取决于它所处的环境状况。

### 三、技术与组织结构

在组织结构与企业所采用的技术之间的关系方面, 伍德沃德 (J. Woodward) 和他的助手们曾经进行过许多专门的研究。他们分析了美国 100 家公司, 并按生产方法的“技术复杂性”标准将公司分类。这一研究鉴别出下列三种生产技术方法: 单件或小批量生产(如顾客定制的产品; 大规模或大量生产(如装配线式生产; 连续性生产(如化工或炼油厂)。单件生产技术方法位于技术复杂程度的低端, 而连续性生产方法则位于技术复杂程度的高端。根据上述的三种生产技术方法, 有 24 家公司划为单件或小批量生产; 31 个被分为大规模或大量生产; 25 家从事连续生产。另外, 有 25 家被分为联合系统型。伍德沃德关于技术与结构关系研究所得的某些结论可概述如下:

A. 管理层次的数目随着技术复杂性的提高而增加。

B. 如果使用前面所述的有机系统和机械系统的定义, 则在采用单件或连续性生产方法的企业中, 有机系统占优势; 在采用大规模或大量生产方式的企业中, 机械系统占优势。

C. 在技术复杂性和企业的规模之间, 没有发现显著的关系。

D. 管理人员和监督人员占总人员的比重将随技术复杂性程度的提高而增大。

这项研究也发现, 在任何行业的公司中, 成功的绩效均与公司的组织结构有着紧密的关系。这个发现具有重要的意义, 它表明对于每一类型的技术来说, 都有一个最佳的结构。伍德沃德认为“组织的特征、组织的技术和组织的成就是联系在一起的。这一事实表明, 生产系统不仅是决定结构的一个重要变量, 而且对于每一生产系统来说, 还有一个最适宜的具体组织形式”。

## 2. 讨论职能型组织结构、事业部组织结构、区域型组织结构和矩阵型组织结构所适用的战略类型。

答: \* 根据职能型组织的特点, 这种组织结构所适应的战略条件为:

A. 不确定性低的稳定的战略环境;

B. 各职能部门的技术是例行公事的独立性低的技术;

C. 企业规模为小型或中等规模;

D. 企业的目标集中于内部效率、技术事业化和产品或服务的质量。

因此, 采用该组织结构的企业适应于较为稳定的发展战略。

\* 事业部(产品或服务型)组织结构适应的战略条件:

A. 变化比较大而不确定性为中等或很高的环境;

B. 大型的企业规模;

C. 各事业部采用的技术独立程度较高, 甚至互不相关;

D. 公司重视对外作用、适应性和顾客满意的目标。

一般来说, 采取这种组织结构的企业适用于发展战略, 兼顾它相关战略方式。

\* 根据区域型组织结构的特点, 它所适应的战略条件为:

A. 各地顾客需求处于变化中的, 不确定性为中等或高等程度的环境;

- B. 各区域的制造技术是常规的、独立性不是很高的技术；
- C. 大型的企业规模；
- D. 公司重视地区效用、灵活性和区域内部组织效率。

因此，该组织结构所具有的灵活性和独立性都有助于稳定发展战略的应用。

\* 根据矩阵型组织结构的表現特点，矩阵型组织结构所适应的战略条件为：

- A. 不确定性高的和比较复杂的企业环境；
- B. 各部门的技术是非常规的独立性较强的技术；
- C. 具有几种产品类型或项目的大企业；
- D. 以产品创新和技术专业化为企业目标。

### 3. 列出不适宜的组织结构所表现出的特征。

所以说，这种组织结构适应于稳定的发展战略。但是根据彼得斯和沃特曼二人的调查研究，这种组织结构更适应于项目管理型的企业，除了波音等少数几家公司以外，优秀公司没有一家采用矩阵的组织结构

答：一个有效性很差的组织结构表现出许多共同的症状与特征。杜拉克认为，管理层次的增多就是一个最普遍和最严重的弊病。过多的管理层次使得协调和信息沟通不是不可能，就是极为困难。组织结构缺乏有效性的另一症状是，由过多的人出席过多的会议。有效的组织结构对会议的需要应当最少。缺乏有效性的组织结构的第三个共同症状是，过分注重照章办事，或者过分注重解决部门之间的冲突。有效的组织结构有助于迅速解决部门之间的矛盾和冲突。由不适宜的组织结构而引发的其它问题还有：缺乏对一般管理人员的发展机会；过分强调作业性的事务；企业中各事业单位之间缺乏协调；忽略特定的市场；在最高层有过多的决策；关键人员工作过度等。总之，衡量组织结构有效性的尺度，是看企业是否出色地完成了组织的目标。一个有效的组织结构应当有助于实现企业的目标。

## 四、论述题

### 1. 企业战略与组织结构有什么样的关系？

答：在 7S 模型中可以看出，一个企业要有效地运营必须将战略与组织结构相联系。在战略管理中，有效地实施战略的另一个方面是：建立战略与组织结构的基本关系。在战略与组织结构之间的关系中，谁决定谁、谁服从于谁是人们一直关注的焦点。最早对战略与组织结构的关系进行研究的人是美国学者钱德勒。他在 1962 年出版了《战略与结构：美国工业企业历史的篇章》一书。书中，钱德勒研究了 70 家公司的发展历史，特别是杜邦公司、通用汽车公司、西尔斯—罗巴克公司和标准石油公司等美国四大公司的发展历史。他发现在其早期，杜邦这样的公司倾向于建立集中化的组织结构，这种结构非常适合其生产销售有限的产品。随着这些公司增添新的产品线、收购上游生产投入行业、建立自己的分销系统等，对高度集中化的结构来说，企业就变得更复杂。为了保持组织的有效性，这些组织就需要将组织结构转变为具有几个半自治性质的事业部式的分权式组织结构。因此他得出了这样的结论：组织结构服从于战略，公司战略的改变会导致结构的改变。最复杂的组织结构是若干基本战略组合的产物。

\* 为了更清楚地阐述战略与组织结构的关系，钱德勒描绘了美国工业企业不同的历史发展阶段所产生的战略，以及伴随这些战略而形成的组织结构。

A. 数量扩大战略阶段。在工业发展的初期，企业的外部环境比较稳定。些时，企业只要扩大生产数量，提高生产效率，便可获得高额利润。在这种情况下，企业采用的是数量扩大战略，即在一个地区内扩大

企业产品或服务的数量。与此相适应，企业的组织结构比较简单，往往只需要设立一个执行单纯生产或销售职能的办公室。

B. 地区扩散战略阶段。随着工业化进一步发展，当一个地区的生产或销售已经不能满足企业发展的速度与需求时，企业则要求将产品或服务扩散到其它总部与部门的组织结构，它们共同管理的职能都是相同的。

C. 纵向一体化战略阶段。在工业增长阶段的后期，企业所承受的竞争压力增大。为了减少竞争的压力，企业希望自己拥有一部分原材较的生产能力，或者拥有自己的分销渠道，这就产生了纵向一体化战略。与此相适应，在企业中出现了中心办公室机构和多部门的组织结构。而各部门之间有很强的加工或销售上的依赖性，在生产经营过程中存在着内在联系。

D. 多种经营战略。在工业发展进入成熟期，企业为了避免投资或经营的风险，持续保持高额利润，往往开发出与企业原有产品毫无关系的新产品系列，甚至兼并生产这类新产品系列的企业，采取的是多种经营战略。与此相适应，企业形成了总公司本部与事业部相结合的组织结构格局。各事业部之间基本上不存在工艺性等方面一体化的联系。

钱德勒对于战略与组织结构关系的结论已经被许多研究所证实。吉尔布斯和卡赞佳认为，采用适宜的组织结构可具有竞争优势。为了支持这种看法，他们的研究表明，当企业采取复合多样化战略后，公司的组织结构从职能式的结构转向事业部式的结构，公司的报酬率增加了。蒂斯发现，由于战略而引起的组织结构重组通常对企业的资产利润贡献 1.2 个百分点。其它研究也表明，经营单位的战略与公司总部给予这些单位的自治权的匹配，对经营单位的业绩有影响。这些都说明，组织结构应当服从于战略。

战略与组织结构的这种主从关系更具体地表现在以下四个方面：

(1) 管理者的战略选择规范着组织结构的形式。

(2) 只有使结构与战略相匹配，才能成功地实现企业的目标。

(3) 组织结构抑制着战略。与战略不相适应的组织结构，将会成为限制、阻碍战略发挥其应有作用的巨大力量。

(4) 一个企业如果在组织结构上没有重大的改变，则很少能在实质上改变当前的战略。

## 第十一章 领导与战略

### 一、单项选择题

1. A. 影响力      2. A. 观点      3. A. 优秀的管理      4. A. 行为规律
5. A. 所处的情境因素或条件      6. A. 职位权力      7. A. 征服型
8. A. 交际型      9. D. 稳定发展战略      10. D. 重点在短期

### 二、多项选择题（可两选或全选）

1. B. 领导是组织赋予某一个人的权力，以领导下级完成组织目标      C. 领导就是影响一个集体走向并达到目标的能力      .领导是影响人们自动为实现群体目标而努力的一种行为      E. 领导即行使权威与决定
2. B. 为实现企业的设想和规划，作出战略安排      C. 建立有力的资源协作体系      D. 有担负或实现这一责任的核心队伍      E. 制定一个能够实现的设想或规划，即企业的长远发展目标
3. A. 动机      B. 个人历史      C. 想问题方式      D. 做事情方式
4. A. 更正规      B. 更科学      C. 更普遍

5. A. 领导行为理论 B. 领导特质理论 C. 领导权变理论

6. A. 良好的人际关系 B. 信誉和工作记录 C. 能力和技能 D. 个人价值观 E. 进取精神

7. A. 有令人折服的远见和目标意识 B. 能够清晰表述目标,使下属明确理解 C. 对目标的追求表现出一致性和全身心的投入 D. 了解自己的实务并以此作为资本

8. A. 目标达成型(P型) B. 两者兼备型(PM型) C. 团体维持型(M型) D. 无效领导型(pm型)

9. A. 社交 B. 服从性 C. 能动性 D. 成就压力 E. 思维方式

10. A. P-提供劳务或产品的生产技术能力; B. A-计划、组织和控制集团活动的管理技能; C. E-适应动荡环境,创造新劳务和承担风险的企业家资质; D. I-调节、平衡、统一集团活动与目标的综合才能。

### 三、简答题

1. 为何在战略实施中总经理的技能和行为必须与战略相匹配?

答:领导者能力与战略的关系,这种匹配包含两方面的内容:其一是要使总经理的能力与战略类型相匹配;其二是要使经理班子中每个人的能力互相匹配。

(1) 依据领导者能力与战略的关系,要求领导者的能力必须与所选择的战略相匹配,只有这样,才能达到战略的既定目标。

(2) 这种匹配包含两方面的内容:其一是要使总经理的能力与战略类型相匹配;其二是要使经理班子中每个人的能力互相匹配。

为了了解最高层经理人员所要求技能的意义,小野丰广构造出最高层经理人员的行为模式。这个行为模式将最高层经理分成四种类型:

(1) 革新分析型。这是攻势型的革新者,同时又是良好的组织者。

(2) 革新直觉型。他们是攻势型的,但也是独裁型的革新者。

(3) 保守分析型。他们是一种理论家型。这种管理者趋向追求完美,不做冒险的事情。

(4) 保守直觉型。这种类型的经理人员倾向于传统的一贯做法。

从对最高层经理人员条件的要求可以看出,革新分析型经理最适合作为最高经理职位的人选。但是,在选择与战略相匹配的总经理类型时,也要看公司所处的发展阶段。在公司的发展处于早期阶段,公司规模小,其产品组合简单而且生产过程较专业化,决策也比较简单,此时选择革新直觉型经理更为合适。但是,随着公司的发展和实行多样化经营,这时聘用革新分析型的管理人员就成为必要之事。此后,随着公司的老化,就需要一个保守分析型的经理人员进行管理。

2. 如何选择合适的经理人员?

答:每一个公司战略,都要求总经理具有一套独特的才能。合并战略对总经理能力的要求与稳定发展战略所要求的能力是不会一样的,总经理的具体条件要适合特定的战略。

人们从服从性、社交、能动性、成就压力和思维方式等五个方面,清晰地说明各种总经理类型所表现出的特征。表中所选择的各项行为特征,旨在用来区别那些所谓原始模型,目的是突出与不同战略相适应的总经理个人能力方面的变化情况。

3. 如何对待一个即无大的过失但又无大建树的经理人员?

根据本章“领导者能力与战略的匹配”中的“一、总经理类型”、“二、经理班子的组建”、“三、经理的来源”和“四、经理人员的奖酬激励”等内容的综合,回答这一问题。



#### 四、论述题

##### 1. 如何激励一个经理人员？

答：为了对经理人员的工作实行有效的激励，首先必须确立正确的评审经理人员工作业绩的方法，使奖酬激励与企业希望取得的成果一一对应起来；第二是如何鼓励经理人员能及时地和创造性地调整战略的行为，对创业精神有足够的重视。

A. 评审经理人员业绩的方法。大多数经理人员的奖励方案中常采用的评审标准是上一年的利润。从促进战略的角度来看，这种评审方法有许多缺点：（1）这是一种向后看的方法，上报的成果主要反映的是过去的战略，过去的事件；（2）重点在短期。这种方法只涉及一个度的情况，可是许多已完成的工作具有较长的时间的影响。由于未来战略的费用支出通常记在帐目的负债方，所以经理人员为使帐面改观，只有不作长期准备。

为了鼓励经理人员的战略行动，正确衡量经理人员活动的绩效是激励的关键。由于企业日常活动（作业活动）往往与战略活动交织在一起，因此必须把经理人员的战略活动和作业活动分开，建立双重结构、双重预算和双重绩效评价体系。这样从战略实施的角度来说，正确的评审经理人员的激励方法应当是：

（1）将为完成战略目标而取得的业绩同已开展的作业活动业绩分开衡量；

（2）分别按照上述两类业绩确定奖金报酬，即使不能分别发放奖金，也应衡量每一类工作到目前为止取得的成绩。

为作好对经理人员业绩的衡量、评审工作，应注意以下几个方面：

（1）正确划分战略管理的实施过程，分清阶段，把战略活动划分为具体工作步骤和责任。

（2）根据战略目标，确定各阶段和具体工作步骤应该取得的成果和应该达到的程度。

（3）按照战略活动评审考核标准对经理人员进行评审和考核。

B. 鼓励经理人员的创新精神和长期行为。在战略实施的过程中，成功与不成功的反馈信息、竞争对手的意外反应、环境方面的发展等因素，都可能导致修改原来的战略。正如一个探险家，他在山野中艰苦跋涉的同时，还要权衡改变路线的利弊。战略管理者也是如此，必须一次又一次地对他们的处境作出新的评价。一个有效的经理人员激励计划不仅要激励他们出色地完成事先假定的目标，即将假定的战略变为现实，而且还应当鼓励经理人员去对正在实施的战略进行评审和及时地修正。

如何奖励那些及时明智地调整战略的经理人员，惩罚忽视机会的经理？一个方案是根据经理人员在该经营单位工作时间的长短，决定给他多少公司的股票选择权。对身负制定战略和指导实施战略双重任务的企业经理来说，股票选择权有很大的长期激励作用。一般而言，周密制定的和已经实施的战略可以增加那种股票的价值，其收益可能要拖到几年以后。通过股票选择权，可以鼓励经理人员的长期行为，也提高他们培训接班人的兴趣，对他们离开公司后的合作也不无鼓励。

## 第十二章 战略控制

### 一、单项选择题

- |              |               |            |            |
|--------------|---------------|------------|------------|
| 1. A. 竞争地位   | 2. A. 战术控制    | 3. A. 战术控制 | 4. A. 行为控制 |
| 5. A. 产出控制   | 6. A. 产出控制    | 7. A. 预算   | 8. A. 审计   |
| 9. A. 个人现场观察 | 10. A. 管理信息系统 |            |            |

### 二、多项选择题（可两选或全选）

1. A. 战术控制 B. 战略控制 C. 作业控制
2. A. 评价工作成绩 B. 反馈 C. 确定评价标准
3. A. 净销售收入与存货之比 B. 固定资产与有形净值之比 C. 流动负债与有形净值之比 D. 流动负债与存货之比 E. 总负债与有形净值之比
4. A. 费用变得太高 B. 资源消耗得多
5. A. 用以实施战略的组织结构错误 B. 主管人员或作业人员不称职或玩忽职守 C. 缺乏激励 E. 企业内部缺乏信息沟通 D. 环境压力
6. A. 产出控制 B. 行为控制
7. A. 预算 B. 审计 C. 个人现场观察
8. A. 企业内部审计人员 B. 独立的审计人员 C. 注册会计师
9. A. 控制系统应是有意义的 B. 控制系统应当适时地提供信息 C. 控制系统应提供关于发展趋势的定性的信息 D. 控制系统应当是简单的 E. 控制系统应有利于采取行动
10. A. 系统须满足战略决策人员的需要 B. 系统须是系统分析和管理人员紧密合作 C. 须适合管理者应用, 避免出现过多的信息 E. 系统摄即开始时最好重新考察企业现存的信息系统 D. 好的系统须具灵活性, 以适应企业变化了的环境

### 三、判断题

1. 错 2. 对 3. 对 4. 对 5. 错 6. 错 7. 对 8. 对 9. 错 10. 错

### 四、名词解释

1. 战略控制涉及在与环境的关系方面, 企业基本的战略方向或态势。
2. 管理信息系统: 是为便于战略实施和战略控制而设计来提供信息的一个正规系统。
3. 行为控制: 是指直接对人们进行的具体生产经营活动的控制, 它基于直接的个人观察。
4. 产出控制: 是检查活动成果是否符合战略计划或评价标准的要求而进行的控制, 它基于对定量数据的测定。
5. 评价标准: 是企业工作成绩的规范, 它用来确定战略措施或计划是否达到战略目标。

### 五、简答题

1. 为什么需要战略控制?

答: 因为在战略实施过程中, 一方面企业中每个人会由于缺乏必要的能力、认识和信息, 对所要做的工作不甚了解, 或不知道如何做得更好, 从而出现行为上的偏差。另一方面, 由于原来战略制定的不当或环境的发展与原来的预测不同, 造成战略的局部或整体已不符合企业的内外条件。因此, 一个完整的战略管理过程就必须具有战略控制, 以保证实际的成果符合预先制定的目标要求。

2. 简述实际工作成绩与评价标准发生偏差的原因。

答: a 战略目标不现实

b 为实现战略目标而选择的战略错误

c 用以实施战略的组织结构错误

d 主管人员或作业人员不称职或玩忽职守

e 缺乏激励

f 企业内部缺乏信息沟通

g 环境因素

3. 为了实行有效的控制，控制系统必须满足的基本要求有哪些？

答：a 控制系统应是节约的

b 控制系统应是有意义的

c 控制系统应当适时地提供信息

d 控制系统应提供关于发展趋势的定性的信息

e 控制系统应有利于采取行动

f 控制系统应当是简单的

4. 在什么情况下企业需要对其战略实施过程采取矫正行动？又在何种条件下无须对战略实施过程采取矫正行动？

答：在战略控制中，对通过评价工作成绩所发现的问题，必须针对其所产生的原因采取纠正措施，这是战略控制的目的所在。如果制定了评价标准，并对工作成绩进行评价，但并未接着采取恰当的行动，则最初的两步将收效甚微。当然，如果工作成绩标准恰好令人满意地得到满足时，完全可能不采取必要的纠正行动。但如果评价标准没有被满足，管理人员就必须找出偏差的原因并加以纠正。

5. 战略控制过程包括哪些基本步骤？

答：无论是哪一种类型的控制，控制的过程基本上是一样的，即将实际工作成绩与评价标准进行对比，如果二者的偏差没有超出容许的范围，则不采取任何矫正行动；反之，如果实际工作成绩与评价标准的偏差超出了规定的界限，则应找出发生差距的原因，并采取纠正措施，以使实际工作成绩回到标准范围之内。一个典型的控制过程如图 12-2 所示。在控制过程中，预期的结果，即长期或短期目标，在战略制定中就已经确立了。评价标准是一个参照物，它用以衡量企业是否达到了它的目标。评价工作成绩发生于将控制系统的输出与评价标准相比较的时候。如果输出与评价标准不符，则必须采取纠正措施。这些措施包括的范围很广，如改变预期结果（目标）、改变战略、改变企业的组织结构或者变更管理班子等。另一方面，如果控制系统表明企业的活动正在达到评价标准，就无需采取纠正措施。

6. 战略控制的基本要素是什么？

答：无论是哪一种类型的控制，控制的过程基本上是一样的，即将实际工作成绩与评价标准进行对比，如果二者的偏差没有超出容许的范围，则不采取任何矫正行动；反之，如果实际工作成绩与评价标准的偏差超出了规定的界限，则应找出发生差距的原因，并采取纠正措施，以使实际工作成绩回到标准范围之内。结合本章的控制过程图做完善回答。

## 六、论述题

1. 讨论每种战略控制方法的适用条件？

答：人们在战略控制系统中使用了多种控制方法。下面几种常用的控制方法中说明了所需要的各种控制方法中的适用条件。

A. 预算。预算可能是最广泛使用的控制方法或工具。所谓预算是一种以财务指标或数量指标表示的有关预期成果或要求的文件。预算一方面起着如何在企业内各单位之间分配资源的作用；另一方面，它也是企业战略控制的一种方法。预算准备完了以后，企业内部的会计部门就要保有各项开支记录，定期作出报表，表明预算、实际支出以及二者这间的差额。做好报表之后，通常要送到该项预算所涉及的不同层次的负责人手中，由他们分析偏差产生的原因，并采取必要的纠正措施。

B. 审计。审计是客观地获取有关经济活动和事项的论断的论据，通过评价弄清所得论断与标准之间的符合程度，并将结果报知有关方面的过程。审计过程基本上着重于注意一个企业作出的财务论断，以及这些论断是否符合实际。在我国执行审计的人员可有两类：一类是独立的审计人员或注册会计师，他们的主要职责是检查委托人的财务报表。不过，他们还执行其经济工作，如会计服务、税务会计、管理咨询以及为委托人编制财务报表等。另一类是企业内部审计人员，他们的主要职责是确定企业的方针和程序是否被正确地执行，并保护企业的资产。此外，他们还经常评估企业各单位的效率以及控制系统的效率。

C. 个人现场观察。这是指企业的各层管理人员（尤其是高层管理人员）深入到各种生产经营现场，进行直接观察，从中发现问题，并采取相应的解决措施。

在许多企业中，人们设计计算机管理系统来实际控制企业内的各项活动。然而，为了实行有效的控制，控制系统必须满足以下几个基本要求：

A. 控制系统应是节约的。既不能产生过多的信息，也不能提供太少信息，而应是最经济地产生各部门所需要的最低限度的信息。

B. 控制系统应是有意义的。控制必须与企业的关键目标相联系，能为各层管理人员提供真正需要和有价值的信息。

C. 控制系统应当适时地提供信息。经常和快速的反馈并不一定意味着是较好的控制，关键是要及时地提供给管理者使用。例如，在试销一种新产品时，就需要快速的反馈；而在长期研究和开发项目中，逐日、逐周甚至逐月地反馈进展情况，可能是不必要的，而且也无益。因此，应使设计的控制系统对应于所考核的活动或职能的时间跨度。

D. 控制系统应提供关于发展趋势的定性的信息。例如，知道某一产品市场占有率是上升还是下降，还是保持稳定，与确知其市场占有率的多少同样重要。类似这样的定性信息比仅用定量数据能更快地发现问题，从而有助于更迅速地采取解决问题的行动。

E. 控制系统应有利于采取行动。控制系统输出的信息必须传递给企业中那些根据这些信息而采取行动的人。如果给管理人员提供的报告仅仅是为信息而信息，那通常意味着这些报告会被忽视，事实上，也可能导致管理人员忽视其它有用的报告。应当明白，并非企业中的每个人需要所有的报告。

F. 控制系统应当是简单的。复杂的控制系统常常会引起混乱，收效甚微。有效控制系统的关键是它的实用性，而非它的复杂性。）

## 2. 试论述如何设计一个有效的控制系统？

答：人们设计计算机管理系统来实际控制企业内的各项活动。然而，为了实行有效的控制，控制系统必须满足以下几个基本要求：

A. 控制系统应是节约的。既不能产生过多的信息，也不能提供太少信息，而应是最经济地产生各部门所需要的最低限度的信息。

B. 控制系统应是有意义的。控制必须与企业的关键目标相联系，能为各层管理人员提供真正需要和有价值的信息。

C. 控制系统应当适时地提供信息。经常和快速的反馈并不一定意味着是较好的控制，关键是要及时地提供给管理者使用。例如，在试销一种新产品时，就需要快速的反馈；而在长期研究和开发项目中，逐日、逐周甚至逐月地反馈进展情况，可能是不必要的，而且也无益。因此，应使设计的控制系统对应于所考核的活动或职能的时间跨度。

D. 控制系统应提供关于发展趋势的定性的信息。例如，知道某一产品市场占有率是上升还是下降，还是保持稳定，与确知其市场占有率的多少同样重要。类似这样的定性信息比仅用定量数据能更快地发现问题，从而有助于更迅速地采取解决问题的行动。

E. 控制系统应有利于采取行动。控制系统输出的信息必须传递给企业中那些根据这些信息而采取行动的人。如果给管理人员提供的报告仅仅是为信息而信息，那通常意味着这些报告会被忽视，事实上，也可能导致管理人员忽视其它有用的报告。应当明白，并非企业中的每个人需要所有的报告。

F. 控制系统应当是简单的。复杂的控制系统常常会引起混乱，收效甚微。有效控制系统的关键是它的实用性，而非它的复杂性。

管理信息系统是为便于战略实施和战略控制而设计来提供信息的一个正规系统。不管其复杂程度如何，它的目的是以系统化的和整体化的方式，而非以分散和零碎的方式来为管理人员提供信息。谨慎地设计和运行管理信息系统是非常重要的。如果它的设计及运行能与企业的战略相配合，则能大大提高管理信息系统的价值。为此，应遵循下列原则：

- (1) 设计和运行管理信息系统必须满足作出战略决策的管理人员的需要。
- (2) 设计和运行管理信息系统必须通过系统分析人员和管理人员的紧密合作。
- (3) 管理信息系统的输出必须最适合于管理者应用，避免出现过多的信息。
- (4) 设计管理信息系统的良好开端是重新考察企业现存的信息系统。
- (5) 一个好的管理信息系统必须具有灵活性，以适应企业变化了的环境。