

试卷代号:1056

座位号

中央广播电视大学 2002—2003 学年度第二学期“开放本科”期末考试

工商管理专业企业战略管理试题

2003 年 7 月

题号	一	二	三	四	五	六	七	总分
分数								

得分	评卷人

一、名词解释(每个名词 4 分,共 20 分)

1. 战略管理
2. 战略联盟
3. 价值链
4. 战略目标
5. 成本领先战略

得分	评卷人

二、判断正误(在正确表述后的括号里划“√”,在错误表述后的括号里划“×”,每小题 1 分,共 10 分)

1. 企业战略是指企业在市场经济,竞争激烈的环境中,为谋求生存和发展而做出的决策。 ()
2. 企业的外部环境主要包括宏观环境,产业环境,微观环境。()
3. 资源审核的基本方法和审核要求是收益分析法。()
4. 评估判断一个企业的现实经营能力,首先应对企业的财务状况进行客观公共地分析。()
5. 企业愿景是由核心理念和对未来的展望两部分组成。()
6. 差异化战略的核心是取得某种对顾客有价值的商品。()

7. 产品进入成熟期后,销售的增长速度下降,各企业还要保持其自身增长率就必须降价。从而使产业内企业竞争加剧。()
8. 战略联盟是一种边界模糊、关系松散,灵活机动的公司群体。()
9. 从资本市场看,企业的长期资金来源主要有普通股、优先股、公司债券三种。()
10. 根据资金流向的不同,市场增长率—相对市场占有率矩阵把公司从事的多项业务分为四类,即问号类、明星类、金牛类和瘦狗类。()

得 分	评卷人

三、单项选择题(每小题1分,共7分)

1. 强调对“优秀战略”的研究方向作出主要贡献的学者是()。
- A. 安索夫
B. 伊丹敬之
C. 明茨博格
D. 安德鲁斯
2. 尽管对战略管理要素概念论述差异较大,但大都是以美国著名战略学家()的产品市场战略为核心展开的。
- A. 钱德勒
B. 安索夫
C. 波特
D. 拜亚斯
3. 如果一个产业的进入壁垒比较高,潜在进入者对产业内现有企业的威胁就()。
- A. 越大
B. 越小
4. 市场渗透战略是由企业现有产品和()结合而成的战略。
- A. 原有市场
B. 现有市场
C. 相关市场
D. 新市场
5. 集中化战略一般有两种变化形式,一种是低成本集中化,另一种是()。
- A. 差异的集中化
B. 产品线集中化
C. 顾客集中化
D. 地区集中化

6. 成本领先战略有哪些具体类型()。
- A. 简化产品
B. 改进设计
C. 材料节约
D. 降低人工费用
E. 生产创新
7. 新兴产业的不确定性主要表现在()。
- A. 技术不确定性
B. 经济不确立性
C. 组织不确定性
D. 市场前景不确定性
E. 策略不确定性
8. 短期资金的筹集来源较多,通常有以下方式()。
- A. 商业信用
B. 应收账款
C. 银行信用
D. 应付费
E. 发行债券
9. 生命周期分析法的战略建议有()。
- A. 发展战略
B. 有重点的发展战略
C. 渗透战略
D. 调整战略
E. 退出战略
10. 一般而言,常见的战略调整方法有()。
- A. 常规战略变化
B. 有限的战略变化
C. 彻底的战略变化
D. 企业转向
E. 提前变化

得 分	评卷人

五、简答题(每小题 8 分,共 24 分)

1. 简述战略管理的发展趋势?

2. 美国红十字公司的业务使命是:改善人们的生活质量;提高自力更生的能力和对别人的关心程度;帮助人们避免意外事故,为意外事件做好充分的准备,处理意外事故。

根据该公司对其业务使命的表达,简要回答对企业使命表述的认识

3. 面对国内家电企业一轮又一轮的价格战,大家都会听到这样一个声音,要把竞争的焦点转向技术,转向创新。但是,由于国内许多企业生产的产品,其核心技术都掌握在国外大型跨国公司手中,而且在技术投入方面,国内也存在着极大差距,所以对于这些企业来说,不进行技术投入,竞争力就不能提高,这是在等死;而进行大规模的技术投入,虽然技术水平有了一定提高,却难以在产品和市场上超越竞争对手,技术投入往往得不偿失,这是俗称的找死。在这种情况下,我国企业应该如何做出选择呢?

同时,我们也应该看到另外一种现象,虽然许多产品如电视机、冰箱、计算机、手机等的核心技术,掌握在国外企业手中,但是我国仍有许多企业在竞争中胜出,如海尔、联想、格兰仕等都成为世界的佼佼者,不但在国内获得很高的市场份额,其产品也打入国际市场。

根据上述资料简述你对企业核心能力的理解。

得 分	评卷人

六、论述题(14分)

试论述投资组合战略的影响因素及其意义。

得 分	评卷人

七、案例分析(15分)

山居小栈的经营策略

山居小栈位于一个著名的风景区边缘,旁边是国道,每年有大批旅游者通过这条公路来到这个风景名胜区游览。

罗生两年前买下山居小栈时是充满信心的,作为一个经验丰富的旅游者,他认为游客真正需要的是朴实但方便的房间——舒适的床,标准的盥洗设备以及免费有线电视。象公共游泳池等没有收益的花哨设施是不必要的。而且他认为重要的不是提供的服务,而是管理。但是在不断接到顾客抱怨后,他还是增设了简单的免费早餐。

然而经营情况比他预料的要糟,两年来的入住率都维持在55%左右,而当地的旅游局统计数字表明这一带旅店的平均入住率是68%。毋庸置疑,竞争很激烈,除了许多高档的饭店宾馆外,还有很多家居式的小旅社参与竞争。

其实,罗生对这些情况并非一无所知,但是他觉得高档宾馆太昂贵,而家庭式旅社则很不

正规,象山居小栈这样既具有规范化服务特点又价格低廉的旅店应该很有市场。但是他现在感觉到事情并不是他想的这么简单。最近又传来旅游局决定在本地兴建更多大型宾馆的风声,罗生越来越发觉处境不利,甚至决定退出市场。

这时他得到一大笔亲属赠予的遗产,这笔资金使得他犹豫起来。也许这是个让山居小栈起死回生的机会呢?他开始认真研究所处的市场环境。

从一开始罗生就避免与提供全套服务的度假酒店直接竞争,他采取的方式就是削减“不必要的服务项目”,这使得山居小栈的房价比它们要低40%,住过的客人都觉得物有所值,但是很多游客还是转转然后去别家投宿了。

罗生对近期旅游局发布对当地游客的调查结果很感兴趣:

1. 68%的游客是不带孩子的年轻或年老夫妇;
2. 40%的游客两个月前就预定好了房间和旅行计划;
3. 66%的游客在当地停留超过三天,并且住同一旅店;
4. 78%的游客认为旅馆的休闲娱乐设施对他们的选择很重要;
5. 38%的游客是第一次来此地游览。

得到上述资料后,罗生反复思量,到底要不要退出市场,拿这笔钱来养老,或者继续经营?如果继续经营的话,是一如既往,还是改变山居小栈的经营策略?

问题:

1. 导致山居小栈经营不理想的主要原因是什么?
2. 你认为山居小栈的发展前景如何?
3. 如何改变山居小栈现在的不利局面?

试卷代号:1056

中央广播电视大学 2002—2003 学年度第二学期“开放本科”期末考试

工商管理专业企业战略管理试题答案及评分标准

(供参考)

2003 年 7 月

一、名词解释(每个名词 4 分,共 20 分)

1. 战略管理:是企业为实现战略目标,制定战略方案,实施战略方案,控制战略绩效的一个动态管理过程。

2. 战略联盟:指两个以上的企业为了一定目的通过一定的方式组成的网络式联合体。

3. 价值链:是一个企业用来进行设计、生产、营销、交货以及对产品起辅助作用的各种活动的集合。

4. 战略目标:是企业使命的具体化,是企业追求的较大目标。

5. 成本领先战略:指企业通过有效途径,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,从而取得竞争优势的一种战略。

二、判断正误(每小题 1 分,共 7 分)

1. × 2. ✓ 3. × 4. ✓ 5. ✓ 6. × 7. ✓ 8. × 9. ✓ 10. ✓

三、单项选择题(每小题 1 分,共 10 分)

1. B 2. B 3. B 4. B 5. A
6. B 7. A

四、多项选择题(每小题 1 分,共 10 分)

1. CE 2. ACD 3. ABDE 4. ABCE 5. ABE
6. ABCDE 7. ABCE 8. ACD 9. ABDE 10. ABCD

五、简答题(每小题 8 分,共 24 分)

1. 简述战略管理的发展趋势?

(1)战略管理研究重新强调从实践中学习的思想。(2 分)

(2)强调“整体分析”与“个案论证”相结合的分析方法。(2 分)

(3)重视物质要素和精神要素的相互作用。(2分)

(4)强调对“优秀战略”的研究。(2分)

2. 答案要点:企业使命一般包括三个方面:企业生存目的、企业经营哲学和企业形象。

企业的使命应当比较宽泛以使企业有创造性的发展空间。企业应当明确自己能够为顾客提供什么样的价值。

(观点基本正确的给6—7分,若能结合实际作一些说明再酌情给分)

3. 答案要点:核心能力是指居于核心地位并能产生竞争优势的各种能力和知识。只要能为企业长久使用且不为其他企业模仿的能力是核心能力,能够成为企业利润源的能力也是核心能力,核心能力不等同于核心技术,关键是能为自己所特有,并能在整个价值链中占有不可替代的一席之地。

(观点基本正确的给6—7分,若能结合实际作一些说明再酌情给分)

六、论述题(14分)

试论述投资组合战略的影响因素及其意义。

答题要点:

投资组合战略是指企业的投资中有多少资金应投于长期资产,多少资金应投于短期资产,两者应保持什么样的比例。(4分)

影响投资组合战略的因素主要有:盈利与风险、经营规模、产业性质。(6分)

适当的投资组合战略可以使企业的资金得到充分的利用,同时又保持必要的灵活性,创造最佳的效果,降低企业的风险。(4分)

(只答要点,没有适当展开论述的,酌情扣分)

七、案例分析(15分)

1. 导致山居小栈经营不理想的主要原因是什么?

对顾客需求的理解有误是导致山居小栈经营不理想的主要原因(2分):旅游局对当地旅客的调查显示:78%的游客在选择旅馆的时候非常重视休闲娱乐设施,但罗生认为顾客真正需要的是朴实但方便的房间(2分)。

2. 你认为山居小栈的发展前景如何?

山居小栈的发展前景是十分乐观的(2分);越来越多的人把旅游作为一种放松身心的必要方法,市场潜力巨大;旅店业大有可为(2分);山居小栈有自己的市场定位(1分)。

3. 如何改变山居小栈现在的不利局面?

(1)注重服务:游客的主要目的是消闲、度假,他们很重视旅馆的娱乐服务(2分)。

(2)特色经营:现实表明低价已不是主要的竞争形式,因此应针对自己的市场定位突出特色(2分)。

(3)加强营销力度:40%的游客提前两个月预定房间,针对这一点,罗生一方面应该加大对山居小栈的宣传力度;要建立有效的游客预定旅店的渠道,如积极加强与旅行社等旅游机构和订房中心的合作等(2分)。