

试卷代号:1056

座位号

中央广播电视大学 2004—2005 学年度第一学期“开放本科”期末考试

工商管理专业 企业战略管理 试题

2005 年 1 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. 纵向一体化
2. 市场发展战略
3. 战略实施
4. 成本领先战略
5. 紧缩型战略

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 7 分)

1. 企业战略管理最早出现在英国。( )
2. 从实践考察企业战略管理的演进,大致经历了三个阶段。( )
3. 世界著名战略管理权威安索夫提出了行业中的竞争存在五种基本竞争力量。( )
4. 企业愿景由核心观念和企业使命两部分组成的。( )
5. 产品—市场战略是由世界著名战略家波特首先提出来的。( )
6. 企业为了更多地占领市场和开拓新市场,或避免单一经营的风险,往往会选择进入新的领域,这一战略就是一体化战略。( )
7. 差异化战略是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成本,从而获得竞争优势的一种战略。( )

得 分	评卷人

### 三、单项选择题(每小题 1 分,共 10 分)

- 科学管理创始人( )强调,要通过计划工作,挑选,培训和组织工人,以便增加产量。
  - 法约尔
  - 泰勒
  - 安索夫
  - 波特
- 在《竞争战略》一书中( )提出了著名的五种竞争力量模型。
  - 波特
  - 钱德勒
  - 魁因
  - 安索夫
- 进入壁垒高与退出壁垒低的产业是( )。
  - 高利润高风险
  - 稳定的高利润
  - 低利润高风险
  - 稳定的低利润
- 评估判断一个企业的现实经营能力,首先必须对企业的( )进行客观公正地分析。
  - 财务状况
  - 利润水平
  - 管理概况
  - 领导艺术
- 环境分析技术主要有战略要素评估矩阵和( )两种。
  - 核心能力分析
  - SWOT 分析
  - 财务分析
  - 生命周期分析法
- 战略目标的制定应遵循关键性、平衡性和( )等原则。
  - 可检验性
  - 可实现性
  - 可挑战性
  - 权变性
- 产品—市场战略 2×2 矩阵中,新产品与现有市场结合而成( )战略。
  - 市场渗透
  - 产品开发
  - 市场开发
  - 多元化
- 战略联盟这一概念首先由美国 DEC 公司总裁霍普罗德和管理学家( )提出的。
  - 法约尔
  - 内格尔
  - 波特
  - 魁因



5. 紧缩型战略的类型有( )。
- A. 转向战略
  - B. 放弃战略
  - C. 暂停战略
  - D. 清算战略
  - E. 维持战略
6. 差异化战略的类型有( )
- A. 产品差异化
  - B. 财务差异化
  - C. 人事差异化
  - D. 价格差异化
  - E. 形象差异化
7. 市场战略选择的几种模式是( )。
- A. 单一市场集中化
  - B. 市场专业化
  - C. 产品专业化
  - D. 全面进入
  - E. 大规模定制
8. 考虑外部环境因素限制与内部经营能力和经营目标的要求,企业可采取如下定价策略。( )
- A. 新产品定价
  - B. 产品组合定价
  - C. 折扣定价
  - D. 差别定价
  - E. 渗透定价策略
9. 企业在生产经营过程中,常遇到具体生产问题,影响企业战略目标的实现。这些问题是( )
- A. 物料方面的问题
  - B. 费用方面的问题
  - C. 制造管理方面的问题
  - D. 工艺方面的问题
  - E. 设备方面的问题
10. 技术创新的特征有( )
- A. 不正确性
  - B. 时滞性
  - C. 复杂性
  - D. 累积性
  - E. 可连续性

得 分	评卷人

### 五、简答题(每小题 8 分,共 24 分)

1. 战略管理有什么特点?

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描述,简要回答对企业使命表述认识

3. 莱凯公司是一家设计、开发、销售运动鞋,包括健身鞋、健身鞋/跑步鞋、训练鞋、慢跑鞋和散步鞋的公司。

在运动鞋市场,三个主要的公司统治着市场:耐克,锐步和吉尔。第二等级的竞争者包括阿迪达斯,艾韦尔,阿斯克和肯维斯,所有这些公司都比莱凯公司资金雄厚,资源丰富。1992年,莱凯的销售收入是 1210 万美元,而耐克是 34 亿美元,锐步是 30 亿美元,吉尔是 4.3 亿美元。

运动鞋市场被认为是一个成熟的市场。然而,一部分细分市场却快速膨胀,除了整个行业增长的原因之外,还因为高度专业化、技术革新和迷人的形象和样式。

根据上述资料,你认为莱凯公司应当采取哪种竞争战略,采取该种战略应具备什么条件?

得 分	评卷人

### 六、论述题(14 分)

试述在战略变革中如何实施参与管理。

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 2004—2005 学年度第一学期“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)

2005 年 1 月

一、名词解释(每个名词 4 分,共 20 分)

1. 纵向一体化:也称垂直一体化,是指生产或经营过程相互衔接、紧密联系的企业实现一体化,按物质流动的方向又可分为前向一体化和后向一体化。

2. 市场发展战略:是由现有产品和相关市场组合而成的战略。

3. 战略实施:是贯彻执行既定战略规划所必需的各项活动的总称。

4. 成本领先战略:是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,甚至是在同行业中最低的成本,从而获得竞争优势的一种战略。

5. 紧缩型战略:是指企业从目前的战略经营领域和基础水平收缩和撤退,且偏离战略起点较大的一种经营战略。

二、判断正误(每小题 1 分,共 7 分)

1. ×    2. ×    3. ×    4. ×    5. ×    6. ×    7. ×

三、单项选择题(每小题 1 分,共 10 分)

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

四、多项选择题(每小题 1 分,共 10 分)

1. ABD            2. ABDE            3. ABDE            4. ABCD            5. ABD  
6. ACE            7. ABCDE            8. ABCD            9. AC            10. BCD

五、简答题(每小题 8 分,共 24 分)

1. 战略管理有什么特点?

(1)企业战略管理是一种高层次性管理。它必须由企业的高层领导推动方能顺利进行。

(3 分)

(2) 企业战略管理是一项整体性管理。是一项涉及企业所有部门以及所有相关因素的管理活动。(2分)

(3) 企业战略管理是一种动态性管理。外部环境因素是不断发生变化的,所以企业的战略管理活动也必须随之调整。(3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:该公司应该采取差异化的集中化竞争战略。

目标集中化战略应具备的条件是:其他的竞争对手不打算实行集中化战略,企业的资源有限,行业存在差异化的需求,该细分市场容量足够大。

(观点基本完整的给6—7分,结合实际再酌情给1—2分;回答采取差异化战略的也算基本正确)

## 六、论述题(14分)

试述在战略变革中如何实施参与管理。

在变革中采用参与管理的方法一般由六个阶段组成:

1. 压力和觉醒阶段。一项成功的变革往往由于对企业的最高管理部门施加强大的压力所激起的。

2. 干预和重定方针阶段。由于存在着一种用传统方法解决问题的倾向,所以很有必要有局外人介入。

3. 调查分析阶段。整个组织自上至下一起调查分析和确定问题。

4. 干预和承诺阶段。局外人在此阶段要积极鼓励管理部门和非管理部门的人员发挥想象力,对确定的问题提出新的解决方案,争取更多的支持和承诺。

5. 实验和探索阶段。解决方案一开始不宜全面铺开,可先以小规模进行试点。如果有些方案无法进行小规模试点的,可进一步论证其可靠性。

6. 接受阶段。一旦确认方案的正确性,就会增加支持变革的力量。从而鼓励参与者接受和正确执行变革。



## 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)。