

试卷代号:1056

座位号

中央广播电视大学 2005—2006 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

2006 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)

得分 1. 清算战略

得分 2. 集中化战略

得分 3. 企业使命

得分 4. 价值链

得分 5. 战略实施

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 9 分)

得分 6. 20 世纪 60 年代初,美国著名管理学家钱德勒的《竞争战略》一书出版,首开企业战略问题之先河。 ()

得分 7. 战略分析应遵循先外部再内部,先宏观再微观的分析逻辑。 ()

得分 8. 销售渠道分析包括分析销售渠道结构,销售渠道管理和中间商评价,其中重点是对销售渠道管理进行评价分析。 ()

得分 9. 战略目标制定的原则有关键性原则、平衡性原则、权变性原则。 ()

得分 10. 横向一体化可以通过契约式联合、合并同行业企业这两种形式实现。 ()

得分 11. 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。 ()

得分 12. 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。 ()

得分 13. 市场增长率——相对市场占有率模型中,纵坐标表示该项业务的市场增长率,代表了该项业务的市场吸引力。 ()

得分 14. 合作型战略实施模式克服了指令型模式与变革型模式存在的局限性,使总经理接近一线管理人员,获得比较准确的信息。 ()

得 分	评卷人
<input type="text"/>	<input type="text"/>

三、单项选择题(每小题 1 分,共 9 分)

得分 15. 市场渗透战略是由现有产品领域与()组合而成的一种企业成长战略。

- A. 新产品
- B. 新市场
- C. 现有市场
- D. 现产品

得分 16. 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

得分 17. 要了解企业财务及经营的发展变化情况,需要对企业财务资料进行()。

- A. 横向分析
- B. 动态分析
- C. 静态分析
- D. 加权分析

得分 18. “××公司旨在提供娱乐活动而不是经营电影业”描述的是()。

- A. 企业生存目的
- B. 企业经营哲学
- C. 企业形象
- D. 企业核心价值观

得分 19. 市场转移战略最主要的优点是:()。

- A. 早期投资少
- B. 实现范围经济
- C. 实现规模经济
- D. 风险小

得分 20. 从战略分析角度看,衰退产业是指在相当长的一段时间里,产业中产品的销售是持续()的产业。

- A. 上升
- B. 下降
- C. 平稳
- D. 不定

得分 21. 长期资金筹资方式中, 筹资成本最低的筹资方式是()

- A. 债券
- B. 优先股
- C. 银行借款
- D. 普通股

得分 22. 在战略选择与评价矩阵中, 具有战略建议笼统性不足的模型是()

- A. 行业吸引力——竞争能力矩阵
- B. 市场增长率——相对市场占有率矩阵
- C. 壳牌石油公司矩阵
- D. 战略聚类矩阵

得分 23. 在战略实施过程中, 企业总经理鼓励中下层管理者制订与实施自己战略的模式是

()

- A. 指挥型
- B. 文化型
- C. 合作型
- D. 增长型

得 分	评卷人

四、多项选择题(每小题 1 分, 共 9 分)

得分 24. 企业战略管理特征有()。

- A. 高层次性
- B. 整体性
- C. 竞争性
- D. 动态性
- E. 长远性

得分 25. 企业外部环境分析主要包括()。

- A. 宏观环境
- B. 微观环境
- C. 地理环境
- D. 竞争环境
- E. 地域环境

得分 26. 反映企业成长性的指标有()。

- A. 销售收入增长率
- B. 人均净利润
- C. 总资产周转率
- D. 流动比率
- E. 产品成本降低率

得分 27. 战略目标的内容有()。

- A. 市场目标
- B. 利润目标
- C. 平衡性目标
- D. 权变目标
- E. 竞争目标

得分 28. 稳定型战略的主要类型有:()。

- A. 无变化战略
- B. 维持利润战略
- C. 暂停战略
- D. 放弃战略
- E. 谨慎前进战略

得分 29. 集中化战略可心分为:()。

- A. 产品线的集中化
- B. 顾客集中化
- C. 服务集中化
- D. 地区集中化
- E. 品牌集中化

得分 30. 市场挑战者确定了竞争对手和竞争目标后,可以采取的进攻策略有:

()

- A. 正面进攻
- B. 侧翼进攻
- C. 包围进攻
- D. 迂回进攻
- E. 全面进攻

得分 31. 在选择战略方案时,依据公司对其环境调适方式和能力,可把各种公司大体分为

()

- A. 进攻者
- B. 防御者
- C. 分解者
- D. 寄生者
- E. 被动者

得分 32. 战略控制的类型有()。

- A. 避免型控制
- B. 开关型控制
- C. 跟踪型控制
- D. 后馈型控制
- E. 连续型控制

得 分	评卷人

五、简答题(每小题 8 分,共 24 分)

得分 33. 简述战略管理与经营管理的区别

得分 34. 2002 年 9 月 11 日,金山公司打响了 5 年来杀毒软件业价格战的第一枪。杀毒软件厂商的一系列动作在本周展开。周一(9 月 9 日),交大铭泰的技术突破型产品——东方卫士在推广了近一年后正式上市;周二,瑞星公司的 2003 版杀毒新品上市;周三,金山拉开降价帷幕。据资料显示,2001 年全国 110 万左右的单机版杀毒软件出货量,基本上被江民、瑞星和金山三家所瓜分。试简要分析杀毒软件产业的竞争情况(根据五种力量模型分析法的原理)

得分 35. 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的认识。

得 分	评卷人

六、论述题(14 分)

得分 36. 试述研究开发战略的现实意义

得 分	评卷人

七、案例分析(15 分)

得分 37.

“菁菁校园”的未来

“菁菁校园”是一所新型的私立学校,专门为大学生、高中生提供暑期另类课程如登山、探险、航海等集体项目的专业培训,以及为在职人员提供团队合作课程培训。该学校的创办人刘岩是个成功的企业家,他酷爱登山,并坚信这是一项锻炼个人品质,同时学习集体协作精神的完美运动。

在刘岩看来,这个学校是个非赢利性的企业,但是无论如何得自己维持自己的运转。因为没有充裕的资金,学校就不可能发展。学校开办以来,学生的数目逐年增多。

学校的课程主要分两类,一类是普通课程,一类是特殊课程。普通课程是学校的起家项

目,针对大中学生的集体训练开设。每年暑假,总是有大批学生报名参加登山、探险等充满新鲜感的这类项目。虽然这部分的收入占了整个学校全部营业收入的70%,但是这种项目并不赢利。特殊课程是应一些大公司的要求,专门为其开办的短期团队合作培训。这部分课程是最近才设立的,深受各大公司经理们的欢迎,在非正式的反馈中,他们都认为在这些课程里获益很多,他们所属的公司也愿意继续扩大与菁菁校园的合作。同时,这类课程为学校带来丰厚的利润。但是,在实施特殊课程的时候,刘岩和他的好朋友们也有疑虑:这种课程的商业化倾向非常重,如果过分扩张,可能会破坏“菁菁校园”的形象。另外,特殊课程的学员多是中高级经理,他们的时间非常紧,因此,如果课程一旦设立下来,就不能改动,因此总是会遇到与普通课程的冲突。

在学校成立初期,刘岩并没有特别关注管理问题,他觉得很简单:每年暑假开始,学校就招生开课,到暑假结束就关门。但是随着知名度的提高和注册学生的不断增多,学校变得日益庞大复杂,管理问题和财务状况开始受到关注。最明显的是学校暑期过于繁忙,设施不足,而淡季则设备人员闲置。他还发现无法找到足够的技术熟练、经验丰富的从事短期的工作的指导老师,但是要常年聘请他们花销实在太太大。与此同时,在社会上出现了相似的竞争者,学校面临内外两方面的评估和战略方向的重新确定。

[问题]

1. 你认为“菁菁校园”的未来应如何定位?
2. “菁菁校园”的项目组合如何发展?
3. 你认为“菁菁校园”的运营管理应如何改进

试卷代号:1056

中央广播电视大学 2005—2006 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)

2006 年 1 月

一、名词解释(每个名词 4 分,共 20 分)

1. 清算战略:是指企业受到全面威胁、濒于破产时,通过将企业的资产转让、出卖或者停止全部经营业务结束企业的生命的一种战略。

2. 集中化战略:是指企业或事业部的经营活动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市场上的一种战略。

3. 企业使命:是对企业的经营范围、市场目标等的高度概括描述,具体表明了企业的性质和发展方向。

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

5. 战略实施:是贯彻执行既定战略规划所必须的各项活动的总称。

二、判断正误(每小题 1 分,共 9 分)

6. × 7. ✓ 8. × 9. ✓ 10. ✓

11. ✓ 12. ✓ 13. ✓ 14. ✓

三、单项选择题(每小题 1 分,共 9 分)

15. C 16. B 17. B 18. A 19. A

20. B 21. A 22. A 23. D

四、多项选择题(每小题 1 分,共 9 分)

24. ABD 25. ACD 26. AE 27. ABE 28. ABCE

29. ABD 30. ABCD 31. ABCE 32. ABCD

五、简答题(每小题 8 分,共 24 分)

33.

战略管理面临动荡的环境,具有外向性特点,而经营管理是以稳定的经营环境为前提。

(2 分)

(2)战略管理重视企业整体性综合管理,经营管理重视企业职能性业务管理。(2 分)

(3)战略管理追求企业长期生存、发展以及战略竞争能力的提高,经营管理则常常把着眼点放在短期经营成果和利益上。(2 分)

(4)战略管理是一种“预应式”的管理,经营管理是一种“因应式”的管理。(2 分)

34. 答案要点:该产业的竞争比较激烈,主要表现在:该产业内的企业数量不多,但处于势均力敌的地位;产业处于一个缓慢增长期;产品的转换成本相对较低。

(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)

35. 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)

六、论述题(14 分)

36. 试述研究开发战略的现实意义

答题要点:

研究与开发战略是在公司战略和竞争战略的指导下,制定的职能战略,目的是保持企业在技术上的领先地位,实现长期发展的战略。(4 分)

研究与开发战略的意义表现在:

1. 有利于企业加快产品更新换代的步伐。
2. 有利于保持企业的竞争优势。
3. 有利于企业降低成本、提高经济效益。(10 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)

37.

1. 你认为“菁菁校园”的未来应如何定位?

“菁菁校园”要想继续开展下去,就必须把赢利性项目和非赢利性项目结合起来。(2分)

“菁菁校园”的运作要遵循市场的规律。(2分)

2. “菁菁校园”的项目组合如何发展?

要想赢利性和非赢利性项目结合发展,必须重新定位,要考虑以下因素:

分析大中学生中的结构和比例。(2分)

(2)非赢利项目课程规模和周期结构。(2分)

(3)旺季与淡季项目制定相应的策略。(1分)

3. 你认为“菁菁校园”的运营管理应如何改进?

当前“菁菁校园”的管理问题突出表现在课程安排和师资队伍的管理上。

对于课程的安排,可以利用价格杠杆来调节,高峰重点推出大规模的项目,并适当提高费用标准,而淡季可以优惠价格进行长短周期相结合项目的推广。(2分)

对于师资队伍,需要结合项目一起来管理。对于赢利的特殊课程需要有固定的优良师资队伍,对于非赢利的普通课程可以采用项目管理方法;外聘一些普通课程师资力量。(3分)

可以考虑实行事业部制管理,对非赢利项目给予一定和补贴。(1分)