

试卷代号:1056

座位号

中央广播电视大学 2005—2006 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

2006 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. 渗透战略
2. 人力资源战略
3. 财务战略
4. 进入壁垒
5. 战略目标

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)

1. 企业战略管理最早出现在英国。 ()
2. 一个产业内的企业数目不多,但处于势均力敌地位,企业间的竞争越激烈。 ()
3. 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正地分析。 ()
4. 企业愿景是对企业的经营范围、市场目标等的高度概括。 ()
5. 放弃战略是指企业采取转向战略无效时而采取的稳定型战略。 ()
6. 产品转换成本越高,企业越有利于采用成本领先战略。 ()
7. 市场补缺者的竞争战略应以避实就虚、集中力量为原则,将目标市场指向竞争对手力量相对不足或未注意到的细分市场上。 ()

8. 顾客价值矩阵由世界著名的战略管理学家福克纳和魁因首先提出。 ()

9. 有限的战略变化是企业为了吸引顾客为自己的产品确定位置而在战略上采取的一般变化。 ()

得 分	评卷人

三、单项选择题(每小题 1 分,共 9 分)

1. 竞争战略主要是研究在产品和服务在市场上的竞争问题,其目的从企业内部来讲是建立一定的()。

- A. 协同效应
- B. 竞争优势
- C. 核心能力
- D. 价值链

2. 在产业中同样的战略领域,遵循相同或类似战略的公司称为()。

- A. 战略单位
- B. 战略伙伴
- C. 战略集团
- D. 战略联盟

3. 经验认为,速动比率较为合适的比例是()。

- A. 1 : 1
- B. 2 : 1
- C. 1 : 2
- D. 1 : 3

4. ()是企业使命的具体化,是企业追求的较大的目标。

- A. 企业愿景
- B. 战略目标
- C. 战术目标
- D. 企业经营哲学

5. 纺织印染厂原来只是将胚布印染成各种颜色的花布供应服装厂,现在纺织印染厂与服装加工厂联合这属于()。

- A. 前向一体化
- B. 后向一体化
- C. 横向一体化
- D. 混合一体化

6. 将经营重点放在不同需求的顾客群上,是()的主要特点。

- A. 产品线集中化战略
- B. 地区集中化战略
- C. 顾客集中化战略
- D. 市场集中化

7. 产品组合是指企业向市场提供的全部产品线和()的组合式搭配,它表明企业经营范围和结构。

- A. 产品项目
- B. 特定产品
- C. 相关产品
- D. 现有产品

8. 动态相乘效果是指企业将来战略能有效使用现在战略运行中产生的()的效果。

- A. 有形资源
- B. 无形资源
- C. 资源配置
- D. 资源组合

9. 所谓战略失效,是指企业战略实施的结果偏离了()和战略管理的理想状态。

- A. 战略目标
- B. 战略重点
- C. 战略控制范围
- D. 企业使命

得 分	评卷人

四、多项选择题(每小题1分,共9分)

1. 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

2. 政府对竞争的影响表现在()。

- A. 为某些产业建立起进入壁垒
- B. 直接参与流通
- C. 通过立法减免税
- D. 通过政策法令约束行业竞争
- E. 直接经营企业

3. 企业文化应具备哪些方面特征()。

- A. 文化特征
- B. 文化建设过程
- C. 文化环境适应性
- D. 文化与目标、战略的一致性
- E. 文化包容性

4. 战略目标的可接受性是指()。

- A. 能反映企业的使命
- B. 易于为企业成员理解
- C. 有实际含义,不产生误解
- D. 目标要成体系
- E. 表述要具体

5. 根据并购动机,可以将企业并购分为()。
- A. 恶意并购
B. 善意并购
C. 垄断并购
D. 扩张并购
E. 避税并购
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. 市场选择战略的全面进入模式的实现途径有:()。
- A. 强势营销
B. 一体化营销
C. 多元化营销
D. 无差异性营销
E. 差异性营销
8. 行业吸引力——竞争能力矩阵中的行业吸引力取决于哪些因素?()。
- A. 市场容量
B. 行业竞争结构
C. 进行壁垒
D. 市场占有率
E. 制造和营销能力
9. 企业核心能力的创建基本方式有()。
- A. 创新
B. 模仿
C. 改革
D. 整合
E. 组合

得 分	评卷人

五、简答题(每小题 8 分,共 24 分)

1. 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)

2. 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。根据上述资料谈谈该公司应采取哪种类型的竞争战略?采用该战略的前提是什么?

3. 从2002年5月1日开始,诺基亚将它的移动电话部门按目标市场分拆成了九个自负盈亏的中心,每个中心负责一个特定的市场。比如占有率已经超过50%的TDMA市场;亟待提高市场份额的CDMA市场;高端GSM手机及其后代产品市场;廉价手机市场;商务应用手机市场等等。遍布世界各地的20家研发中心将分别给予这九个中心以有力的技术支持。这个大手术对于员工超过5万人的诺基亚来讲是它开始的又一次冒险。而实际上,无论是整个业界还是华尔街,似乎还并没有看到行业巨人诺基亚做出如此重大变革的迫切性。试根据该资料简要说明企业组织结构与企业战略的关系。

得 分	评卷人

六、论述题(14分)

试述市场增长率——相对市场占有率矩阵的局限性

得 分	评卷人

七、案例分析(15分)

纪念医院、文森特医院的流程组织

位于佛罗里达州的李·纪念医院和澳大利亚的文森特医院都是急诊护理医院,在这两家医院中,医疗护理工作是由医生、护士、试验室技术人员等组成的各自互相约束的队伍承担,这些队伍是围绕病人和他们的家庭成员的需要,而不是医院内的职能部门来组织的。这些医院已建立了集中护理或特殊治疗病房以处理病人从入院到出院期间的大多数需要,病人不再需要从一个部门到另一个部门办理各种各样的手续和化验,取而代之的是,在每个集中护理单位内,各个队伍都有设备和资源为病人提供全部的护理,由于院方很关注某些设施利用中的职能的无效性,因此通过采用流程组织切实地降低了运营成本,加快了病人的康复过程,使病人和护理人员感到更大的满意。

结合本例谈谈企业在战略实施中应注意的问题。

试卷代号:1056

中央广播电视大学 2005—2006 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)

2006 年 7 月

一、名词解释(每个名词 4 分,共 20 分)

1. 渗透战略:是由企业现有产品和现有市场组合而成的战略。

2. 人力资源战略:是根据企业总体战略的要求,为适应企业生存和发展的需要,对企业人力资源进行开发,提高职工队伍的整体素质,从中发现和培养出大批优秀人才所进行的长远性谋划和方案。

3. 财务战略:是根据公司战略、竞争战略和其他职能战略的要求,对企业资金进行筹集、运用、分配以取得最大经济效益的方略。

4. 进入壁垒:指要进入一个产业需克服的障碍和付出的代价。

5. 战略目标:是企业在一一定的时期内,为实现其使命所要达到的长期结果。

二、判断正误(每小题 1 分,共 9 分)

1. × 2. ✓ 3. ✓ 4. × 5. ×

6. × 7. ✓ 8. × 9. ×

三、单项选择题(每小题 1 分,共 9 分)

1. A 2. C 3. A 4. B 5. A

6. C 7. A 8. B 9. A

四、多项选择题(每小题 1 分,共 9 分)

1. ABD 2. ABCD 3. ABCD 4. ABC 5. AB

6. ACE 7. DE 8. ABC 9. AD

五、简答题(每小题 8 分,共 24 分)

1. 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)

2. 答案要点:该公司应该采取目标集中化竞争战略。

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)

3. 答案要点:企业战略与组织结构关系的基本原则是组织的结构要服从于企业的战略。诺基亚作为全球移动电话的领先者,其战略目标是要在相当长的一段时间内保持行业的领先地位,为了这一战略,它才主动地调整自己的组织结构。

企业组织结构适应战略有三个标准:即产生共同愿景、反映企业的发展趋势,具备催人奋进的精神张力。

(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)

试述市场增长率——相对市场占有率矩阵的局限性

1. 两个维度的片面性。仅仅以市场增长率与相对市场占有率来表示一个行业吸引力和企业实力是不全面的。(5 分)

2. 企业的销售量增长和盈利能力不一定正相关。(5 分)

3. 公司理想的业务结构不一定要求资金回收和资金投入的平衡。(6 分)

(只答要点,没有适当展开的酌情扣分)

七、案例分析(15分)

答案要点:

1. 该两所医院都是急诊护理医院,这一特点决定了病人从入院起要尽可能快地接受相应的检查治疗,速度是第一位的。

2. 医院的顾客是病人,如何满足病人的需要,使病人在最少的时间里接受最好的治疗是制定医院战略的出发点。该两所医院正是结合这一要求制定战略目标,加快病人康复。

3. 企业的组织结构要服从于组织的战略,这是一个根本的原则。该两所医院采取的业务流程重组,实际上就是调整组织结构以适应企业战略的典范。

4. 组织如何适应战略是战略实施中最难处理的,因此凡实施战略都要首先考虑是否需要调整企业的组织结构。

5. 战略实施中所有的工作都要服从于组织的战略。