

试卷代号:1056

座位号

中央广播电视大学 2007—2008 学年度第一学期“开放本科”期末考试(开卷)

## 工商管理专业 企业战略管理 试题

2008 年 1 月

题号	一	二	三	总分
分数				

得分	评卷人

### 一、单项选择题(每个小题 2 分,共 20 分)

1. 福耀玻璃(主营汽车玻璃的上市公司)决策者拟考虑同心多元化作为进一步发展的方向,以下哪个发展方向可以考虑? ( )。

- A. 发展建筑玻璃产品
- B. 发展汽车发动机产品
- C. 购并汽车配套企业
- D. 发展其他汽车配件产品

2. 迪斯尼公司在美国本土、日本和英国所开的迪斯尼乐园都比较成功,赚取了大量的利润。可是在法国的迪斯尼乐园自开业以来年年亏损,其原因是忽视了( )。

- A. 政治法律因素
- B. 经济因素
- C. 社会文化因素
- D. 技术因素

3. 石油公司对石油化工企业来而言,决定他们讨价还价能力的最主要因素是( )。

- A. 交易量
- B. 产业集中度
- C. 转换成本
- D. 卖方产品标准化程度

4. 美国电话电报公司对外宣称, 本公司“提供信息沟通的工具和服务而不是生产电话。”这一表述属于( )。
- A. 企业使命  
B. 企业愿景  
C. 企业目标  
D. 企业价值观
5. TCL 并购法国阿尔费公司, 这属于( )。
- A. 成长型战略  
B. 稳定型战略  
C. 收缩型战略  
D. 以上都不是
6. 沃尔玛的成功是因为他实行了( )。
- A. 改进设计型成本领先战略  
B. 材料节约型成本领先战略  
C. 人工费用降低型成本领先战略  
D. 简化产品型成本领先战略
7. 面对国家住房产业政策的调整, 一些企业迅速从高档豪华房地产项目开发转向经济适用房型住房的开发, 这属于:( )。
- A. 提前性变革  
B. 反应性变革  
C. 危机性变革  
D. 随机应变式的变革
8. 战略与结构关系的基本原则是组织结构要服从于( )。
- A. 战略目标  
B. 组织战略  
C. 战略创新  
D. 战略控制
9. 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
10. 能够稳定供求关系, 规避价格波动的战略是( )。
- A. 横向一体化  
B. 纵向一体化  
C. 并购  
D. 多元化

得 分	评卷人

## 二、案例分析(40分)

某食品企业主要有三种产品,主要在北京地区生产和销售。该企业最近有以下几件事需要处理:

1. 聘请专家对企业存在的问题进行了诊断,专家发现企业内部的生产流程不合理,因而造成成本居高不下,隐性成本无法核算,于是筹划对生产流程进行改造。

2. 目前三种产品的销售情况不错。市场需求旺盛,订单较多,由于工作人员的疏忽,出现了一些订单漏登、个别送货时间、品种与数量出现差错现象,一些客户有些怨言。

3. 食品属于时限性很强的产品,各销售点的订货量相对较少,订货频繁,周期短。该企业的物流配送一直是一个大问题。有一家专业的物流企业希望能利用自身的专业化优势来承担企业的物流配送任务。

4. 企业目前的产品的目标顾客是老少皆宜,即全方位的顾客。有人提议企业应专门开发针对儿童和针对白领阶层的高档次的营养食品。

请你就上述几个事件,根据企业战略管理的理论进行分析,判断哪些事件是与战略有关的问题,哪些不是,并说明你的理由。

得 分	评卷人

## 三、案例分析(40分)

下面是一位同学对北京乐跑汽车制造有限公司的外部环境所做的分析,请你根据企业外部环境分析的基本原理对下面的分析进行评论,指出其分析的比较成功的方面以及不足之处,并指出改进建议。

北京乐跑汽车制造有限公司是一家以批发零售轮胎、机油为主的公司。该公司负责美国固特异轮胎和英国嘉实多机油在北京地区的销售以及相关的业务开展和售后服务。

该公司把产品批发到一些汽车轮胎零售店和汽修厂并对零售商提供相关的技术支持服务。公司代理的两种产品是世界知名的品牌,主要针对一些中高档轿车。从企业开展业务来看是以北京地区的北部为主,大部分的客户都集中在消费档次较高的地区。同时,产品也根据不同的车型在速度级别、花纹设计上有所不同。

在今后几年里不同品牌的竞争,相同品牌跨区域销售的影响等因素使得市场竞争会更加激烈。因为它毕竟还是消耗品且政府正提倡个人购车,有些机构也为个人购车提供了方便,如使用分期付款的方式等。这就意味着车辆会越来越多,随着科技的进步,汽车的性能会越来越好。对轮胎、机油的品质要求也就越来越高。现在北京道路建设不断加快,例如五环路的建设通车,三环路的重新修缮等使得交通更加便利,也提供了一个好的前景,不过随着产品在市场

上份额的不断扩大,不可避免的也会产生价格的竞争,销售数量是不断增加,但利润的增长并不明显,单位产品的利润在下降。

企业目前面临的主要竞争对手有世界上同样知名的品牌米其林轮胎和同地区同品牌的另一家经销商。从米其林轮胎来说不管是在北京的办事处还是经销商各个职能的分工相当明确。它在市场开发的过程中和经销商密切配合。例如在经销商的业务人员开发客户的同时,米其林办事处的区域业务员也会参与进来及时地了解客户的意见并反馈到公司。根据不同客户辅助经销商的业务人员做一些后续工作,帮助向办事处申请店面的广告招牌,定期有选择地送一些宣传品等,这样会缩短工作周期,提高了效率,不但可使米其林公司及时直观地了解市场且减轻了经销商的工作压力,能很快解决除销售方面以外的问题,减少了中间环节。米其林轮胎在区域销售和价格的控制方面还是比较好的。虽然市场占有率不是很高,但可以保持一定水平的利润,它进入中国市场的这几年来,市场占有率稳定地增长,树立的品牌形象也很好。虽然在国际市场上它与固特异等一些品牌是齐名的,但在北京地区从价位和形象上给客户的感觉要高一些。米其林轮胎也在根据中国路况,在技术上进行着改进,这样能更好地满足客户的要求,从生产能力和新产品的开发来看较固特异轮来说相对较慢。在长期竞争中因为服务做得好,市场定位较高。使得在长期较量中收益的影响不大,也因为在市场的竞争中有很多品牌轮胎的利润已经很低。固特异轮胎的另一家经销商在北京地区的销售量不是很大,由于他同时代理另一品牌的轮胎,这可以保证该公司一定的利润,他会首先在这个品牌的一些客户群里展开固特异轮胎的价格战,因为每一家零售店不只销售单一品牌轮胎,所以它就会采取这种方式迅速占领市场。但是,同时代理两种品牌的轮胎资金方面的压力会很大,如果一个资金雄厚的竞争者进入这个价格战,资金不足就很难支持增长了。

试卷代号:1056

中央广播电视大学 2007—2008 学年度第一学期“开放本科”期末考试(开卷)

工商管理专业 企业战略管理 试题答案及评分标准

(供参考)

2008 年 1 月

一、单项选择题(每小题 2 分,共 20 分)

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

二、案例分析(40 分)

某食品企业主要有三种产品,主要在北京地区生产和销售。该企业最近有以下几件事需要处理:

1. 这不属于战略问题,因为它不涉及长远的生存与发展问题,不改变企业的产品布局,同时问题已经清楚,只是寻找解决问题的措施,不需要企业高层人员全程参与。
2. 不属于战略问题,因为这只是具体的管理问题,需要进行管理制度和管理方式的调整。是一种确定的问题,而且可以很快找出解决问题的办法。
3. 属于战略问题,因为物流涉及到企业的盈利模式,况且是要涉及合作的问题,必须由企业的高层领导来认真思考并决策,短期内难以作出准确的回答。
4. 属于战略问题,因为它要解决的是产品与市场格局的变动,涉及到企业未来的产品结构和经营方式,是一个比较难以迅速作出是或否的问题。

(注:判断不正确,但理由充分能自圆其说的,酌情给分)

三、案例分析(40 分)

长处:

1. 分析了一个宏观关键因素——科技因素,指出,随着技术的进步,对轮胎、机油的要求也越来越高。

2. 明确指出了企业的两个竞争对手并对其进行了比较深入的分析,使人一下就明白企业面临的威胁:米其林轮胎将对其构成重大威胁,而另一个对手对其威胁要小一些。

3. 将宏观因素限定在北京地区是恰当的,这一点值得其他同学借鉴。

不足之处:

1. 对外部环境的分析显得有些零乱,宏观因素、行业情况混在了一起。

2. 对行业环境的分析比较弱,行业的特征没有做稍微深入的分析。

3. 该公司有两种业务虽然都与汽车有关,但产品的特点不同,必须分别分析其竞争特征和竞争对手。

4. 虽然文章提到了技术因素是主要的宏观因素,但还不够深入,建议进一步了解一下北京市场汽车的现状,特别是技术方面的现状,一般汽车轮胎的平均寿命、人们对轮胎的期望、对高性能轮胎的认识和认同情况;目前使用比较多的机油品牌,该品牌的效果;还有轮胎的平均故障率和机油的平均更换率等。

(注:长处和不足之处说出其中的五个方面即可在 35 分以上给分)