

咨询工程师综合辅导:咨询方法实务考点简答题 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/258/2021_2022__E5_92_A8_E8_AF_A2_E5_B7_A5_E7_c60_258666.htm

1、通用矩阵战略选择？通用矩阵的纵坐标用行业吸引力代替了行业成长速度，横坐标用企业实力（5-1）代替了相对市场份额。同时，通用矩阵针对波士顿矩阵坐标尺度过粗的缺陷，增加了中间等级。该矩阵的实质是把企业外部环境与企业内部实力归纳在一个矩阵内。圆圈的大小表示产品的总体市场规模，数字表示产品的绝对市场份额 通用矩阵可以划分为三部分，9个方格。左上角的三个格子上的产品最具有发展前途，企业应采取积极的投资发展战略、择优重点发展战略，扩大生产，增加盈利能力。右上到左下角对角线三个格子的产品吸引力中等，企业可采取区别对待战略，适当盈利策略。右下角的三个格子（双低）的产品吸引力很低，企业因此采取利用或退出战略，迅速获利，收回投资，放弃该业务。

2、德尔菲法的特点、利弊

1.特点：（1）匿名性。（2）反馈性。（3）收敛性。（4）广泛性。

2.优点 1）便于独立思考判断 2）低成本实现集思广益 3）有利于探索性解决问题 4）应用范围广泛

3.不足（1）缺少思想沟通交流。（2）易忽视少数人的意见。（3）存在组织者主观影响。运用范围：虽然德尔菲法的应用具有广泛性，但在下述领域运用较其他方法更能体现效果。

1.缺乏足够的资料 2.作长远规划或大趋势预测 3.影响预测事件的因素太多有些产品市场需求影响因素众多，难以筛选出少数关键变量，这些影响因素又不可不加以考虑。 4.主观因素对预测事件的影响较大

3、如何选择专家：要在明确

预测的范围和种类后，依据预测问题的性质选择专家，这是德尔菲法进行预测的关键步骤。专家不仅要有熟悉本行业的学术权威，还应有来自生产一线从事具体工作的专家；一般而言，选择专家的数量为20人左右，可根据预测问题的规模和重要程度进行调整。

4、预测步骤：1. 建立预测工作组；2. 选择专家；3. 设计专家调查表；4. 组织调查实施：（1）第一轮征询表：说明要求，提供背景材料，第一轮征询问题，第一轮征询汇总处理结果；（2）第二轮征询表：第一轮征询意见分布，第二轮征询问题，请求陈述理由的问题，第二轮征询汇总处理结果；（3）第三轮征询表：第二轮征询意见分布，补充材料和提供专家意见的理由，第三轮征询问题，第三轮征询汇总处理结果；4. 预测结果输出。

5、生命周期阶段，投资优点，缺点，目的，战略特点

导入期：市场容量小，市场渗透率低，产品价格高；生产规模小；产品成本高；技术不稳定，各种技术相互竞争，质量低劣，设计经常变化，消费者认知程度低，产品面向高收入者；少数企业竞争。树立先入优势。加强研发。投资优点：易抢占市场，为发展打下基础；缺点：风险大，且开始无利可图，导致亏本。目的：加速产品定型，引导需求。战略特点：市场：广告宣传，开辟销售渠道；生产经营：提高生产效率，开发标准产品；财务：利用金融杠杆；人事：使员工适应生产和市场；研发：掌握技术秘密；成功关键因素：产品创新，市场培育；投资策略：加强研发。

成长期：市场容量逐步扩大，市场渗透率迅速提高，产品价格不断降低；生产规模逐步提高，生产能力不足；产品成本逐步降低；技术趋于稳定，标准化，质量改进；消费者认知度逐步提高，产品从高收入者

向大众消费扩散；企业数量增加。进入理想时机。重视市场开发。投资优点：竞争不激烈，易获利；缺点：起步迟，市场份额易被竞争企业抢走；目的：进行速度和质量竞争，提高市场占有率。战略特点：市场：建立商标信誉，开拓销售渠道；生产经营：改进产品质量，增加产品品种；财务：聚集资源支持生产；人事：发展生产，技术能力；研发：提高产品质量和功能；成功关键因素：生产工艺创新，创立品牌，建立销售网络；投资策略：重视市场开发。成熟期：市场逐渐饱和；大规模生产，出现剩余能力；产品成本最低；技术稳定，质量稳定，标准化减少产品差异；消费者全面认同，产品替代，重复购买；企业众多，价格竞争激烈。企业进入门槛很高。大量赢利。投资优点：推销和研制费低廉，获利丰厚；缺点：竞争处于劣势，获利期短；目的：提高质量，信誉，形成特色以挤占市场。市场：保护现有市场，渗透进入别人市场；生产经营：加强和客户的关系，降低成本；财务：控制成本；人事：提高生产效率；研发：降低成本，开发新品种；成功关键因素：通过资本密集，规模效应，降低成本，提高质量，产品升级；投资策略：大量盈利。衰退期：新产品替代，市场容量迅速下降；生产能力严重过剩，规模缩小；生产成本提高；便利品；消费者逐渐放弃；企业逐步退出，转移生产领域。回收投资。投资优点：为企业特殊需要服务；缺点：利润迅速减少，甚至亏损；目的：降低成本，改型换代，增加功能，延长寿命周期。市场：选择市场区域，改善企业形象；生产经营：缩减生产能力，保持价格优势；财务：提高管理系统效率；人事：面向新的生产领域；研发：面向新的生产领域；成功关键因素：缩减生产能

力，减少开支，缩小市场；投资策略：回收投资。6、三种基本战略的优势和劣势：成本领先战略：优势：对供应商有较强的讨价还价能力；同竞争对手相比，不易受较大买者和卖者的影响；可对潜在进入者形成成本障碍。劣势：技术进步使经验曲线优势丧失，并导致被竞争对手的模仿；容易忽视顾客的不同需求。差别化战略：优势：品牌具有忠诚度，提高了买者对自己的依赖性，可减少替代品的威胁。劣势：进入成熟期后受到模仿的威胁。重点集中战略：优势：建立顾客忠诚度，并能对顾客需求作出反映，能在其所集中的市场中发挥自己的能力和能力。劣势：技术变革和顾客需求的变化带来威胁，导致失去顾客；成本相对要高。7、常见行业成功关键因素的类型 1.技术类行业：科研专家、工艺创新能力、产品创新能力、既定技术应用能力 2.制造类行业：低成本生产（规模经济、取得经验曲线效应）、固定资产高能力利用率、劳工技能高、低成本产品设计、低成本厂址 3.资源加工：自然资源的控制能力、财务融资能力、成本控制能力 4.日用消费品：品质管理、品牌建设、成本控制和销售网络 5.分销类：强大的批发网/特约经销商网络、公司控制的零售点、拥有自己的分销渠道和网点、低销售成本、快速配送 6.服务行业：有利的公司形象/声誉、低成本、便利的设施选址、礼貌的员工、融资能力 8、宏观层面上，项目社会评价的目的主要包括：实现经济和社会的稳定、持续和协调发展；满足人们的基本需求；保证不同地区之间的公平协调发展；充分利用地方资源、人力、技术和知识，增强地方的参与；减少或避免项目建设和运行可能引发的社会问题。9、项目层面上，项目社会评价的目的主要包括：制定一个

能够切实完成项目目标的机制和组织模式； 保证项目收益在项目所在地区不同利益相关者之间的公平分配； 预测潜在风险，分析减小不可预见的不良社会后果和影响的对策措施； 提出为实现各种社会目标而需要对项目设计方案进行改进的建议； 通过采用参与式途径来增强项目所在地区民众有效参与项目建设和管理，以维持项目效果可持续性的途径； 防止或尽量减少项目对地区社会文化造成的损毁。

10、逻辑框架法（LFA）的基本模式 逻辑框架分析方法的结果，是要形成一个逻辑框架表。由于该表能够充分体现表内所包含的各项内容之间的逻辑关系，而且这种逻辑关系构成了一个矩阵式框架结构，因此人们又称这种表格为逻辑框架矩阵表。LFA的模式是一张4X4的矩阵：

| | | | |
|------|-------|---------|--------------------|
| 目标 | 客观验 | 客观验 | 重要假设和 |
| 层次证 | 指标证 | 方法 | 外部条件 |
| 宏观目标 | 具体目标 | 产出 | 投入/活动 |
| 成果 | 投入/活动 | 100Test | 下载频道开通，各类考试题目直接下载。 |

详细请访问 www.100test.com