

考试大整理资料:营销与企业管理指导及试题(二)商务师考试
PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/508/2021_2022__E8_80_83_E8_AF_95_E5_A4_A7_E6_c29_508718.htm 第二章 计划 一、本章内容框架和复习提示 计划是一个确定目标和评估实现目标最佳方式的过程，它指出企业的工作方向，通常覆盖时间较长(通常为5年左右)的称为战略计划。通过本章的学习，了解战略计划与作业计划的不同；熟悉企业决策过程、企业决策的基本方法、计划的类型及作用；掌握战略管理概念的特点、战略管理的过程、企业战略的层次、企业战略的类型和应用。

二、本章重点与难点解析

1. 计划的作用。
2. 战略管理的过程。
3. 企业战略的层次。
4. 企业战略的类型。
5. 计划概述：战略计划与作业计划。
(1)战略计划：是指为组织设立总体目标和寻求组织在环境中的地位的计划。
(2)作业计划：是指规定总体目标如何实现的细节的计划。战略计划的一个重要的任务是设立目标，时间间隔通常为5年；作业计划则假定目标已经存在，只是提供实现目标的方法，有月度计划、日计划。
6. 战略管理 (1)战略管理的过程：(九个步骤) 确定组织当前的宗旨、目标和战略； 分析环境； 发现机会和威胁； 分析组织的资源； 识别优势和劣势； 重新评价组织的宗旨和目标； 制定战略； 实施战略； 评价结果。
(2)将步骤 和 合并在一起，导致对组织的机会的再评价，通常称为SWOT分析，它把对组织的优势(Strengths)、劣势(Weaknesses)、机会(Opportunities)和威胁(Threat~)的分析结合在一起，以便发现组织可能发掘的细分市场。
(3)企业战略的三个层次：公司层、事业层和职能层。 公司层战略：

包括总战略业务框架和公司业务组合矩阵。总战略包括稳定性战略、增长战略、收缩战略、组合战略。公司业务组合矩阵(波士顿咨询集团法)：如何对企业的业务(产品)组合进行分析和评估美国一家著名管理咨询公司波士顿咨询集团建议企业用“市场增长率市场占有率矩阵”对各业务单位进行评估，简称“BCG法”。该法利用两阶矩阵，共分4个战略决策区(见下图)。图中的纵坐标表示市场增长率，即产品销售的年增长速度，以10%为分界线分高低两个部分。图中的横坐标表示业务单位的市场占有率与最大竞争对手市场占有率之比，称为相对市场占有率，以1.0为分界线分高低两个部分，如果相对市场占有率为0.1，则表示自己的市场份额为最大竞争对手的10%；相对市场占有率为10，则表示自己的市场份额为最大竞争对手市场份额的10倍。现金牛类(cash cows，指低增长，高市场份额)处在这个领域中的产品产生大量的现金，但未来的增长前景是有限的。明星类(stars，指高增长，高市场份额)这个领域的产品处于快速增长的市场中并且占有支配地位的市场份额，但也也许会或也许不会产生正现金流量，这取决于新工厂、设备和产品开发对投资的需要量。问题类(Question Marks，指高增长，低市场份额)处在这个领域中的是一些投机性产品，带有较大的风险。这些产品可能利润率很高，但占有的市场份额很小。狗类(Dogs，指低增长，低市场份额)这个领域中的产品既不能产生大量的现金，也不需要投入大量现金，这些产品没有希望改进其绩效。

事业层战略：包括适应战略和竞争战略。适应战略包括：市场主导者的防御战略(阵地防御、侧翼防御、先发防御、反攻防御、运动防御、收缩防御)；探索者战略(追求创新，其实力在于

发现和发掘新产品和新市场机会)；分析者战略(靠模仿生存，他们复制探索者的成功思想)。竞争战略控制产业竞争规则的五种基本竞争力量：进入障碍(规模经济、商标知名度、资本需求)、替代威胁(转换成本、顾客忠诚度)、购买者的讨价能力、供应商的讨价能力、现有竞争者之间的竞争。选择竞争优势(竞争性定位战略)：成本领先战略：努力降低产品的生产成本和分销成本，从而使自己的产品价格低于竞争者的价格，以迅速扩大销售量提高市场份额，成为市场主导者。差异战略：这种战略强调高超的质量，非凡的服务，创新的设计，技术性专长，或不同凡响的商标形象，关键是特色的选择必须有别于竞争对手，并且足以使溢价收益超过追求差别战略的成本。焦点战略：集中力量为某一个或几个子市场提供服务，更好地满足一定顾客的特殊需要从而争取局部的竞争优势。

7. 决策。(1)决策基本方法(程序化决策和非程序化决策)：程序化决策：是指能够运用例行方法解决的重复性决策。难点在于确定问题(不良结构的，结构良好的)。规则：是一种清晰的陈述。它告诉管理者该做什么，不该做什么。政策：包含一些模糊的术语，留待决策者解释。它使管理者沿着特定的方向考虑问题。非程序化决策：是指管理者面对新的、不同寻常的、包含模糊的不完整信息的问题，采用独一无二的，非重复性决策。

三、本章同步强化练习题(一)名词解释 1. 计划 2. 企业策略 3. 决策(二)判断题 1. 计划工作是管理工作的核心。() 2. 中期计划是确定组织未来发展方向和奋斗目标的计划，它绘制了组织发展的蓝图。() 3. 成功的成本领先战略应以产品技术创新和市场营销为基础。() 4. 运筹学属于管理科学，是目前决策中定量分析法中的一种

。() 5. 德尔菲技术法, 也称专家意见法, 它具有匿名及反复征询意见的特点。()

(三)单项选择题

1. 市场营销战略属于企业的()战略。 A. 公司级 B. 业务级 C. 职能级 D. 部门级

2. 在企业职能战略体系中处于核心地位的且在一般情况下, 也是实现企业总体经营战略的战略重点之一, 这种职能战略是()。 A. 市场战略 B. 科技战略 C. 营销战略 D. 产品战略

3. 战略关系首先要受()的影响。 A. 供求形势 B. 市场结构 C. 需求弹性 D. 政策

4. 制定企业的经营战略的核心是()。 A. 如何获取利润 B. 如何取得竞争优势 C. 如何扩大规模 D. 如何吸引消费者

5. 在经营战略的各种内容中, 构成战略核心的是()。 A. 战略思想 B. 战略目标 C. 战略重点 D. 战略方针

6. 美国可口可乐公司在其发展初期, 曾一直以一种口味、一种包装, 将产品行销全世界, 获得了极大的成功。这种发展战略称为()型发展战略。 A. 一体化 B. 差异化 C. 集中型 D. 成本领先

7. 某企业原来经营食品、服装, 在国内销售。上年兼并一家制药厂, 并开拓了东南亚市场, 这种发展战略称为()。 A. 差异化 B. 多角化 C. 水平一体化 D. 集中型

8. 企业在制定经营战略时, 首先必须作出的最重要的选择就是确定()。 A. 职能计划 B. 业务组合 C. 企业目标 D. 企业使命

9. 集中型发展战略的缺点是()。 A. 不利于实现生产的专业化 B. 不利于达到规模经济的效益 C. 经营的风险小 D. 对环境的适应能力差

10. 适用于实施多角化经营战略的大企业的市场营销组织形式是()。 A. 市场管理式组织 B. 产品管理式组织 C. 产品—市场管理式组织 D. 职能管理式组织

11. 对于主体企业而言, 横向一体化战略的好处在于()。 A. 可提高原材料供应水平 B. 容易进入新的市场 C. 有利于控制成

本D．承担在较小规模上经营某种业务的风险 12．某企业利用先进的科学技术推出与众不同的产品，该企业运用的是()战略。 A．多角化B．成本领先C．差异化D．集中 13．假设某企业面临四种备选方案，各种方案的条件值(假设该方案或策略能够成功所获得的利润、成功的概率)如下表所示。在这种情况下，策略()是最好的。 14．在不确定条件下，决策者对未来事件不仅无法估计在各种特定情况下的确定结果，而且也无法确定各种情况下发生结果的概率，这种决策是()。 A．确定型决策B．不确定型决策 C．风险决策D．既是风险决策又是不确定型决策 "#F8F8F8" 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