

现代咨询方法与实务模拟试题(一)咨询工程师考试 PDF转换
可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/524/2021_2022__E7_8E_B0_E4_BB_A3_E5_92_A8_E8_c60_524665.htm 一、某公司假设有4项业务，为了寻求企业资源的最佳组合，首先采用波士顿矩阵对其进行分析，其中，业务2代表水泵业务，为了进一步分析该业务情况，咨询工程师采用通用矩阵分析法，并将两个坐标细化为各种因素来分析，表1给出了构成两个变量的要素组以及按照此标准对水泵业务的评价。

要素组	权数	评分值
总体市场大小	0.25	4
市场份额	0.20	4
年市场成长率	0.25	5
业 份额成长	0.25	2
场 竞争容度度	0.22	2
务 产品质量	0.15	4
吸引技术要求	0.15	4
优 品牌知名度	0.15	5
力 能源要求	0.12	2
势 生产能力	0.13	3
环境影响	0.05	1
研发能力	0.15	3
合计	1	1

问题：1. 分别分析四项业务各自的特点，以及应对其采用的策略。2. 在下面的通用矩阵中标出水泵业务的位置，并给出此业务的发展策略建议。

答案：1. (1)业务1处于第四象限，是“问题”业务，该业务特点是市场增长率较高，需要企业投入大量资金予以支持，但企业该业务的市场占有率不高，不能给企业带来较高的资金回报。对业务1的策略是进一步深入分析企业是否具有发展潜力和竞争力优势，从而决定是否追加投资，扩大市场份额。(2)业务2是明星业务，其特点是既有发展潜力，企业又具有竞争力，是高速增长市场中的领先者，行业处于成长期。对业务2的策略是重点发展，追加投资，扩大业务。(3)业务3是“金牛”业务，其特点是市场占有率较高，但行业成长率较低，行业可能处于生命周期中的成熟期，企业生产规模较大，能带来大量稳定的

现金收益。对业务3采取的策略是维持稳定生产，不再追加投资，尽可能回收资金，获取利润。(4)业务4是“瘦狗”业务，其特点是市场占有率较低，行业成长率也低，市场竞争激烈，企业获利能力差，不能成为利润源泉。对其采取的策略是如果该业务能够维持经营，则应缩小经营范围，如果企业亏损难以维继，则应采取措施，进行业务整合或退出经营。

2. 根据表1中的数据计算水泵业务的市场吸引力和业务优势评价总分分别为3.7和3.4，因此在通用矩阵中的位置的圆圈部分。此位置说明水泵业务是具有发展前途的业务，企业应采取积极的重点发展战略，扩大生产，增加盈利能力。

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