

浙江省2010年1月高等教育自学考试旅游企业投资与管理试题  
自考 PDF 转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/648/2021\\_2022\\_\\_E6\\_B5\\_99\\_E6\\_B1\\_9F\\_E7\\_9C\\_812\\_c67\\_648024.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/648/2021_2022__E6_B5_99_E6_B1_9F_E7_9C_812_c67_648024.htm)

浙江省2010年1月高等教育自学考试旅游企业投资与管理试题课程代码：00198一、单项选择题(本大题共10小题，每小题2分，共20分)在每小题列出的四个备选项中只有一个是符合题目要求的，请将其代码填写在题后的括号内。错选、多选或未选均无分。

- 1.从关键要素出发，下列哪一选项属于战略管理的对象（ ）  
A.战略分析  
B.业务组合  
C.战略制定  
D.战略评价
- 2.下列关于进入及退出障碍与企业获利能力的关系，说法正确的是（ ）  
A.进入障碍高，退出障碍高的产业，低收益，高风险  
B.进入障碍高，退出障碍低的产业，稳定的低收益  
C.进入障碍低，退出障碍低的产业，稳定的低收益  
D.进入障碍低，退出障碍高的产业，高收益，低风险
- 3.在下列四个选项中，属于评价内部战略要素的方法是（ ）  
A.个人比较法  
B.管理人员比较法  
C.环境分析法  
D.竞争对手比较法
- 4.下列有关发展份额矩阵缺陷的说法中，正确的选项是（ ）  
A.根据高、低两种情况划分市场发展速度和企业在地上的地位，进而确定企业各项业务类别的做法过于简化了实际情况  
B.使企业管理人员了解自己企业的业务组合及各项业务所处的战略地位，从而决定是否需要改善目前的业务组合结构  
C.是分析公司战略的有效方法  
D.可用于企业兼并前的评估，以决定兼并对象所处的阶段和需要进行兼并的业务
- 5.下列有关战略权变观念的说法中，正确的选项是（ ）  
A.企业的使命和长期目标是相对稳定的，对很多企业而言几乎是不变的  
B.战略管理的第一步是制定恰当的控制方

式C.通过建立控制系统和改变控制方式使企业的行动能适应环境变化D.通过树立企业及企业人员的战略思维观念和灵活应变能力来应付环境的变化6.下列四个选项中，属于利润目标的是（ ）A.创新投资B.实现业务结构的升级C.对企业内部的变革D.利润最大化7.下列有关产品线战略内容的说法中，正确的选项是（ ）A.决定对若干产品基础的结合使用B.管理基础产品的生命周期C.适时开发新的基础以保持产品基础的不断更新D.决定产品线对细分市场的覆盖面8.下列四个选项中，属于发展性战略的是（ ）A.榨取性战略B.撤退性战略C.维持性战略D.清算性战略9.下列四个选项中，属于业务宗旨内容的是（ ）A.明确规定业务目前和未来的经营范围B.公司层战略规划C.业务战略规划的执行D.预算和业绩衡量10.下列四个选项中，属于环境不确定性程度决定因素的是（ ）A.环境的简单性B.环境的稳定性C.环境的清晰性D.环境的复杂性

二、名词解释(本大题共5小题，每小题4分，共20分)1.业务层战略2.产业环境3.差别化战略4.自我淘汰战略5.平衡计分卡

三、简答题(本大题共4小题，每小题6分，共24分)1.职能战略的内容是什么?2.资源分析法有哪些步骤?3.PIMS研究有哪些基本结论?4.战略平衡的内容包括哪些?

四、论述题(本大题共2小题，每小题10分，共20分)1.战略管理过程(战略管理的基本框架)。

2.集中战略的优缺点及其理论基础。五、案例题(本大题共16分)两百年间，杜邦公司从一个产品(黑火药)发展为今天有2000个产品，从一个地区性家族企业演变为现代跨国企业，年营业额约440亿美元，市场价值将近600亿美元，1998年名列《财富》杂志世界500强企业第55位。杜邦公司在创业之初是一个实施集权管理的家族企业，直至19世纪末，掌管大权

的“杜邦二世”一直采用专制独裁的“凯撒式”管理。到了20世纪初期，杜邦公司开始完全独立地应用许多独创性的管理方法和管理技术，不仅把工长一级的技术问题，而且特别把高层管理业务加以系统化，创造了一整套颇具特色的杜邦管理模式。精力过人的“杜邦二世”一人掌管杜邦公司近40年(1850-1899)，他不仅是企业的首脑，也是整个杜邦家族的一家之长，他事无巨细、独立决策所有公司事务，还负责召开家族会议，对求学、婚姻等家庭事务提出意见。尽管现代的经营管理者可能会认为这种方式无法取得成功，但是“杜邦二世”却证明了他的成功，杜邦公司这一阶段的发展还算顺利。可是，“杜邦二世”去世后，杜邦公司因为缺乏一个强有力的接替者，传统的经营管理秩序几近崩溃，公司甚至差点改换了姓名。1902年，在杜邦公司生死存亡的关头，三个杜邦堂兄弟用2000万美元“买下”了杜邦公司，并重新改组，引进了系统管理方式，使杜邦公司重获新生。“杜邦三兄弟”的系统管理方式并不是他们三人发明创造的，而是从独立于杜邦母公司的高效爆炸物集团的管理先驱者们那里接受过来的，这个集团还为三兄弟重建杜邦提供了大量的经理人员。他们通过联合、合并以及各种产品的一体化、多样化和销售与财务的新结合，大大改进了公司的财务状况。杜邦公司同其他公司的合并是经过仔细考虑的。1902年，杜邦公司直接或间接控制着70多家公司，为了保护到手的产权，杜邦公司先后买下了这些公司。第二步，杜邦的作法是使这些分散的公司有效地实现一体化，其中最重要步骤是通过1903年成立的杜邦公司经营委员会制定的目标和政策来协调控制。该经营委员会是全美国所有公司中最早成立者之一

，开创了由一个领导层来取代一个人决策的先河，委员会成员都是副总经理和董事，有四位是杜邦家族成员。新成立的经营委员会首先推广的是在高效爆炸物集团确立的一些政策、措施和程序，主要通过建立中央参谋职能部门来进行，它们制定政策和选择控制措施，然后由总经理和经营委员会下令实施。这期间的大部分成果都汇集在杜邦公司的“圣经”或“如何做”手册中。例如，建立了一个中央销售局，由它制定价格表并强制执行，结束了削价、折扣、秘密协议等。工业用炸药按不同规格的需要由专家予以协助，帮助顾客安装，开发多种用途，加强安全和节约，集中成立了一个交易记录局，任何地方销售的每一包甘油炸药或每一磅炸药都必须以副本报告该局，以便对每位顾客的实际消费额和可能消费额进行持续的分析。另一个参谋部门是研究部，其重要性日益增长。它由成立于1902年的东部实验站和1903年的实验站两部分组成，两所实验站雇用了一些出色的化学家，正是他们为杜邦公司研究并开发出了效力更好的炸药。20世纪初期，杜邦公司的资产得到了快速增长。1915年1918年，杜邦公司获利超过2亿多美元，这使它能够投资于通用汽车公司和许多化学公司。到第一次世界大战结束时，以生产销售火药起家的杜邦公司已成为美国最大的金融产业集团。杜邦公司创建于1903年的执行委员会，经过约20年的探索改革、逐步完善，到1918年已形成了这样的经营管理机构：由27位董事组成的董事会作为公司的最高经营决策机构，每月的第三个星期一开会。董事会闭会期间，由董事长、副董事长、总经理和6位副总经理组成执行委员会，行使其大部分权力，集体负责、分兵把口，承担日常的经营管理决策，推行董事会制

订的营销策略。每周星期三，执行委员会开会，先就日常业务进行审议，并决定处置办法。正式议程的主要内容是听取和审阅各部门经理的业务报告，其内容包括：生产情况、业务进展、市场销售、效益、存在的问题和建议等，并就进一步采取的措施和对策进行讨论，然后做出决议。执行委员会的最后决定，通常采取多数赞成的方式通过，复杂的问题经充分酝酿后协商决定。除了执行委员会外，董事会还下设财务委员会，其委员多数由不参与日常业务经营的董事们担任。财务委员会决定总公司的财务政策，并对财务活动进行指导和监督，是掌握“杜邦钱柜”的掌柜。执行委员会有权使用400万美元限额内的款项，如超过，则须经公司的财务委员会同意。与此同时，杜邦公司还培养出一批杰出的公司经营人才，1919年，杜邦公司的绝大部分高层经理人员的年龄为35岁到45岁，他们不仅使杜邦公司以超常速度发展壮大，还把通用汽车公司从1921年的灾难中解救出来。1921年1月，通用汽车公司所有主要的经理人员几乎全是杜邦公司的人员，通用汽车公司之所以能成为当今世界上最大的汽车公司，与杜邦输出的人才和管理息息相关。随着公司规模扩大、产品种类的增多，在领导决策方面越来越需要多学科广博的知识，个人或家族内的少数几个人难以胜任。杜邦适时调整了管理方式，最终形成财政集中、管理分散的集中与分散相结合的杜邦管理模式，其做法可以概括为：让其下属机构成为独立的核算单位，使分散的人员在公司一个管理小组的领导下，变成一个紧密结合在一起的整体。这样做，既发挥了一个个分支机构的积极性和创造性，又不分散实力，在对外竞争上仍发挥着整体的优势。19世纪生产炸药发家，20世纪

以化工产品为主业，下一世纪又定下了向生物科技领域进军的目标，杜邦公司这一家族企业在“变”与“不变”的平衡中成功至今。作为200年的“老店”，杜邦公司值得称道之处当然有很多。我国不少优秀的民营企业都有家族企业的背景，它们在发展过程中几乎无一例外地遇到了不同程度的“分家”、“内讧”等权力纷争，公司实力由此削弱，有的甚至面临困境，因此有人断言：家族企业都是短命的企业。杜邦的成功主要在于战略决策和组织结构的变革两个方面。联系上述材料，回答下列问题：1.杜邦在战略决策方面的成功表现在哪些方面?(5分)2.随着外部环境和杜邦内部情况的变化，杜邦的组织结构经历了怎样的变化?(5分)3.联系我国实际，就我国家族企业怎样更好的发展给出你的建议。(6分)

百考试题收集整理更多信息请访问:自考论坛，自考网校，在线题库  
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](http://www.100test.com)