

中国十大品牌教育集团 中国十佳网络教育机构



- 自考名师全程视频授课，图像、声音、文字同步传输，享受身临其境的教学效果；
- 权威专家在线答疑，提交到答疑板的问题在24小时内即可得到满意答复；
- 课件自报名之日起可反复观看不限时间、地点、次数，直到当期考试结束后一周关闭；
- 付费学员赠送1G超大容量电子信箱；及时、全面、权威的自考资讯全天24小时滚动更新；
- 一次性付费满300元，即可享受九折优惠；累计实际交费金额500元或支付80元会员费，可成为银卡会员，购课享受八折优惠；累计实际交费金额1000元或支付200元会员费，可成为金卡会员，购课享受七折优惠（以上须在同一学员代码下）；

**英语/高等数学预备班：**英语从英文字母发音、国际音标、基本语法、常用词汇、阅读、写作等角度开展教学；数学针对有仅有高中入学水平的数学基础的同学开设。通过知识点精讲、经典例题详解、在线模拟测验，有针对性而快速的提高考生数学水平。[立即报名！](#)

**基础学习班：**依据全新考试教材和大纲，由辅导老师对教材及考试中所涉及的知识进行全面、系统讲解，使考生从整体上把握该学科的体系，准确把握考试的重点、难点、考点所在，为顺利通过考试做好知识上、技巧上的准备。[立即报名！](#)

**冲刺串讲班：**结合历年试题特点及命题趋势，规划考试重点内容，讲解答题思路，传授胜战技巧，为考生指出题眼，提供押题参考。配合高质量全真模拟试题，让学员体验实战，准确地把握考试方向、将已掌握的应试知识融会贯通，并做到举一反三。[立即报名！](#)

**习题班：**自考365网校与北大燕园合作推出，共计390门课程，均涵盖该课程全部考点、难点，在线测试系统按照考试难度要求自动组卷、全程在线测试、提交后自动判定成绩。我们相信经过反复练习定能使您迅速提升应试能力，使您考试梦想成真！[立即报名！](#)

**论文答辩与毕业申请指导班：**来自主考院校的指导老师全程视频授课，系统阐述申报自考论文的时间、论文的选题、论文的格式及内容、与导师的沟通技巧等，并提供论文范例供学员参考。[立即报名！](#)

**自考实验班：**针对高难科目开设，签协议，不及格退还学费。全国限量招生，报名咨询 010-82335555 [立即报名！](#)

全国2007年7月高等教育自学考试  
战略管理教程试题  
课程代码：00940

一、单项选择题(本大题共20小题，每小题1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。

- 对战争全局做出准确的判断而确定的方略是( )  
A. 企业战术 B. 管理战略  
C. 战略 D. 战术
- 经典战略理论缺陷之一是缺乏( )  
A. 有意识、有控制的正式计划 B. 对竞争环境的分析和选择  
C. 明确的目标 D. 长远性和全局性
- 企业竞争由潜在新竞争者的进入、潜在替代品的威胁、供应商议价能力、购买者议价能力、企业间竞争五种因素决定的观点的提出者是( )  
A. 迈克尔·波特 B. 安索夫  
C. 明茨伯格 D. 加里·哈梅尔
- 对政治、法律环境分析属于( )  
A. 宏观环境分析 B. 中观环境分析

- C.微观环境分析  
D.宇观环境分析
5. SWOT 分析法是( )  
A. 宏观环境分析技术  
B.微观环境分析技术  
C.内外部环境分析技术  
D.内部因素分析技术
6. 表述企业的根本性质和存在理由, 体现企业的宗旨、哲学、信念、原则的是( )  
A. 企业愿景  
B.企业使命  
C.企业目标  
D.企业战略
7. 企业在一定时期内沿其经营方向所预期达到的理想成果, 我们称之为( )  
A. 战略目标  
B.战略行动  
C.战略重点  
D.战略方针
8. 企业利用现有市场, 采用不同的技术来发展新产品, 增加产品种类, 属于什么战略?  
( )  
A. 同心多元化  
B.水平多元化  
C.不相关多元化  
D.集团多元化
9. 以企业初始生产经营的产品(业务)项目为基准, 企业生产经营范围的扩展沿其生产经营链条向前延伸, 使企业的业务活动更加接近最终用户的发展战略, 叫( )  
A. 水平一体化发展战略  
B.前向一体化发展战略  
C.后向一体化发展战略  
D.双向一体化发展战略
10. 采用发展型战略的企业( )  
A. 其增长速度一定高于社会经济平均增长率  
B.往往可以取得超过社会平均利润率的利润水平  
C.其产品的市场占有率提高程度一定比其它产品高  
D.主要采取价格竞争手段与竞争者抗衡
11. 下列哪种战略不属于波特提出的一般竞争战略?( )  
A. 多元化战略  
B.差异化战略  
C.低成本战略  
D.重点集中战略
12. 追随并试图超越领先者的战略是( )  
A. 防御战略  
B.进攻战略  
C.差异化战略  
D.定点超越战略
13. 将市场划分为小的子目标市场, 是一种( )  
A. 集中营销行为  
B.差异营销行为  
C.市场引导行为  
D.市场细分行为
14. 在财务战略中, 企业短期资金的筹集方法, 主要是( )

- A. 发行股票  
B. 发行债券  
C. 银行信用  
D. 社会信用
15. 对可能发生的特定变化及时对企业战略实施影响的原则是( )  
A. 权变原则  
B. 随变原则  
C. 常变原则  
D. 互变原则
16. 按市场营销、生产、财务、研发、人事等来构造进行战略实施的组织结构是( )  
A. 矩阵制组织结构  
B. 金字塔式组织结构  
C. 职能型组织结构  
D. 水平型组织结构
17. 企业战略实施控制是指( )  
A. 在企业经营战略实施过程中, 发现战略差距, 及时纠正偏差, 使企业战略得以实现  
B. 在企业经营战略实施过程中, 评价实施战略后企业的绩效  
C. 在企业经营战略实施过程中, 把它与预定的战略目标与绩效标准相比较, 使企业战略的实施更好地与企业当前所处的内外环境. 企业目标协调一致  
D. 在企业经营战略实施过程中, 检查企业为达到目标所进行的各项活动
18. 战略调整的必要性是( )  
A. 企业领导更换  
B. 外部力量和内部力量的影响  
C. 战略制定不完整  
D. 外部评价不一致
19. “小而精、小而专”经营战略适合中小企业的的原因是( )  
A. 由于受资金实力、生产能力限制, 只能把有限的资源投入到特定的产品和细分市场, 集中精力致力于目标市场的经营  
B. 找到竞争较弱的对手竞争, 大也没用  
C. 小企业的生产经营与发展相对固定地纳入或嫁接在某个大企业或企业集团上  
D. 中小企业与大企业之间建立多种协作关系的战略
20. 跨国公司通常有三类控制机制, 下列选项中, 哪项不属于这三类控制机制? ( )  
A. 数据资料的控制机制  
B. 税收政策的控制机制  
C. 管理人员的控制机制  
D. 解决争议的控制机制

## 二、名词解释(本大题共 5 小题, 每小题 4 分, 共 20 分)

21. 竞争战略  
22. 价值链  
23. 核心理念  
24. 转变战略  
25. 市场补阙者

## 三、简答题(本大题共 4 小题, 每小题 6 分, 共 24 分)

26. 环境分析的主要内容。
27. 前向一体化发展战略的优点。
28. 人力资源战略规划制定过程和步骤。
29. 战略控制的特征。

#### 四、论述题（本大题共 2 小题，每小题 10 分，共 20 分）

30. 论企业使命与战略管理的关系。
31. 论企业财务战略制定的主要内容。

#### 五、案例题（本大题共 4 小题，共 16 分）

32. 案例分析：

新纳公司成立于 1970 年，最初只是一家通过邮购方式出售流行音乐磁带的公司。后来，逐步增设了一家唱片公司、一家音乐发行公司、一间录音棚以及一家出口公司。经过佛朗德十余年的苦心经营，凭借其低价市场策略，公司越做越大，之后依赖特许经营，新纳公司将业务发展到海外，到 1984 年底，新纳公司名气也越来越大。

在 1985 年初，克鲁夫找到了佛朗德，建议两人合伙建立一家航空公司。克鲁夫拥有一家名为 UTDF 的皮包航空公司，曾申请从盖特维克机场到新泽西州内瓦克机场的飞行许可，该机场尚未开设到纽约的航线。克鲁夫还申请了另一条航线的飞行权，该航线自从两年前莱克公司倒闭以来一直闲置着。另外，他也研究了建立一家新的跨大西洋航空公司的可行性，咨询了购买飞机的相关事宜。万事俱备，只欠东风——资金，于是，他找到了佛朗德。但新纳公司的发展战略一直是相关多元化，对于航空业来说，佛朗德是一无所知。而且，要想在航空业这个陌生的领域占一席之地，就必然需要一大笔投资，而这笔投资很可能将新纳推向破产。尽管如此，这个极具诱惑性的提议还是深深的吸引着佛朗德——这无疑是个拓展新业务的好机会。经过一个星期的会谈后，佛朗德和克鲁夫决定合作。

然而，两人对新建的航空公司的战略定位却产生了不一致的意见。克鲁夫最初的想法是提供从伦敦到纽约的商务飞行服务。但佛朗德却深感不安，他认为现在航空运输业竞争激烈，想通过提供一般性的商务飞行服务是难以进入这个行业的。相反，他更倾向于平价航空公司的想法，因为薄利一直是新纳奉行的经营方针。而且详细的调查使佛朗德坚信低价航空是一项具有挖掘潜力的服务：美国低价位航空公司——人民快航，最近已成功地确立了它跨大西洋客运公司的市场地位，调查使佛朗德相信这一领域的市场容量足以支持两家低价位航空公司，并且他还开始相信，开办航空公司并非完全背离向相关商业领域扩展的原则。经营低价位航空公司，其潜在的顾客群并未改变（他们年轻，流动性强，而且相对富足）。数年来，这些顾客在新纳唱片商店购买其歌手的唱片，近来他们又开始购买新纳的书籍、影碟，并观看新纳制作的影片。

佛朗德很快做出了坚定的决策：航班应既有经济舱也有头等舱，头等舱必须是商业型的价位；为了既能载客又能载货，飞机必须是 747 型；飞机应采取租购方式；租购协议必须保证费用不受币值波动影响。

1985 年 4 月，英国民用航空局签批了新纳航空公司从盖特维克机场到内瓦克机场的飞行许可。7 月，美国管理



机构准许新纳飞入美国境内。新纳购置的飞机是 747-200 型，以前只有一位用户，飞行记录仅 1.9 万个小时。1985 年 7 月 22 日，新纳航空公司“盖特维克机场—内瓦克机场”的首航起飞。飞机上购票乘客为数不多，只有 65 个人，却满载着记者、电视工作者、几位名人，以及 70 箱香槟酒。此次首航在全国的报刊上受到热情而全面的报道。

新纳航空公司是一个善于循环利用设施、产品和服务三个平台进行创新的公司。首先，维京公司推出了宽大的、向后倾斜的睡椅，使得商务舱的座位要比行业标准舒服一些。其次，新纳公司提供了往返机场的运送服务（最开始用的是大轿车，后来是特殊设计的叫做“礼貌”的机场交通车）来提高商务舱旅客穿越市区到达机场的速度。通过这些产品平台和服务平台的创新，新纳公司不仅吸引了大批行业中的商务舱乘客，也吸引了不少其他公司的经济舱乘客和头等舱乘客。新纳公司的价值创新使其独树一帜，并将这种态势维持了很多年。

随着时间的推移，其他公司对新纳公司的优势进行了模仿，他们的价值曲线逐渐向新纳公司的价值曲线靠拢。这时，新纳公司又开始了新一次的价值飞跃，这一次是从服务平台开始。新纳公司发现，大多数顾客希望能够充分利用起飞前和飞行中的时间。并希望经过长时间的疲劳飞行后，在前往会议现场前，更换他们起皱的衣服，能够精神焕发地参加会议。为此，新纳公司设计了休息室，在里面，顾客可以熨平衣服，可以淋浴，可以享受按摩，也可以使用一流的办公设备。这些服务能够使繁忙的经理充分利用时间，直接前往会议现场而无须先驻足旅馆。这对顾客意味着极高的价值，也为新纳公司带来了高额的回报。

价值创新的经济性带来了一个正面的并且不断加强的周期循环。新纳航空公司就是这样通过不断挑战传统理念，改变游戏规则，进而为顾客提供高品质的价值。于是，公司的价值曲线提升了，公司在市场上的竞争优势也不断得到增强。新纳公司的行为已经超越了原有的资产和能力的范围，它通过持续的价值创新改变游戏规则，不是在原有的产品上面进行简单改进，而是为顾客提供永远领先的解决方案，最终占领市场。

顾客对于新纳航空公司爱心的回报就是使它成了本行业盈利最丰的航空公司。即使在“9.11”事件的阴影笼罩下，新纳航空公司也能保持盈利。

- (1) 本案例中的战略定位采取什么策略?(3分)
- (2) 本案例中的经营策略遵循了一个什么原则? (3分)
- (3) 新纳航空公司战略调整的成功因素有哪些? (6分)
- (4) 新纳航空公司战略管理过程告诉我们一个什么道理?(4分)