

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！](#)

**真题串讲班：**以考试大纲为主导，对各章节知识点进行全面梳理讲解，突出考试重点、难点与考点，教授答题思路与方法，通过对课程的整体情况分析以及近 2 次考试的真题讲解，帮助考生更准确地把握考试方向，做好考前最后冲刺，为考生顺利通过考试铺平道路。串讲班课程在考前一个月左右开通。[立即报名！](#)

**习题班：**自考 365 网校与北大燕园合作推出，每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！](#)

**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！](#)

**自考精品班：**全力打造专属于学员个人的辅导计划，学员自入学当天便开始享受专属于自己的个性化辅导课程，专职教学辅导老师及班主任全程跟踪学员的学习情况，随时调整辅导方案，以保证学习计划的有效进行。帮助学员克服可能出现的学习上的怠倦、不良情绪的影响等情况。坚定考试必胜信念，并以最适合自己的方式，在短时间内掌握考试内容，全面提升学员的考试通过率。我们承诺，当期考试不通过，下期学费减半！[立即报名！](#)

## 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市场上的地位，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)