

2019 年同等学力申请硕士学位综合水平考试

工商管理考试试卷及答案解析

万试通考点命中分值 93 分!

一、单项选择题 (每题 1 分, 共 10 分。请从 A、B、C、D 中选择一个正确答案)

1、对新颖的、例外问题作出的决策是 (B)。(万试通工商串讲 ppt16 页)

A、程序化决策 B、非程序化决策 C、满意决策 D、理性决策

2、理想的行政组织理论是 (C) 提出的。(万试通工商串讲 ppt5 页)

A、泰罗 B、法约尔 C、韦伯 D、梅奥

3、以下与销售收入有关的盈利指标是 (B)。(万试通工商内部教材 26 页)

A、利息周转倍数 B、销售毛利率 C、流动比率 D、投资收益率

4、多种经营战略实施的条件是 (A)。(万试通工商内部教材 107-108 页)

A、内部竞争优势和外部威胁 B、内部竞争优势和外部机会

C、内部竞争劣势和外部威胁 D、内部竞争劣势和外部机会

5、一个企业根据不同产品分成多个品牌是属于 (D)。(万试通工商内部教材 91 页)

A、统一品牌 B、多品牌 C、分类品牌 D、个别品牌

6、战略跟组织结构的关系 (A)。(万试通工商内部教材 129 页)

A、战略先结构后 B、战略变化包含组织结构变化

C、先组织后战略 D、组织包含战略

7、数控机床表现为增长良好, 但占有率仍然很低 (A)。(万试通工商内部教材 113 页)

A、问题类业务 B、明星类业务 C、现金流业务 D、瘦狗类业务

8、以下需求导向定价的是 (D)。(万试通工商串讲 ppt120 页以及教材 35 页)

A、随行就市定价法 B、目标利润定价法

C、投标定价法 D、感受价值定价法

9、以下哪个股利政策的资本结构最优(B)。(万试通工商内部教材 37 页)

- A、固定股利政策 B、剩余股利政策
C、固定股利支付率政策 D、低正常股利和其他额外股利政策

10、投资组合可以规避哪种风险(A)。(万试通工商串讲 144 页以及内部教材 24 页)

- A、营销失败 B、宏观货币政策变化
C、宏观利率政策变化 D、通货膨胀

二、多项选择题 (每题 2 分, 共 8 分。请从 A、B、C、D、E 中选择所有你认为正确的答案)

1、制度规范包括 (ABCD)。(万试通工商内部教材 61 页)

- A、企业基本制度 B、管理制度 C、业务规范 D、技术规范 E、安全管理制度

2、细分市场的有效性体现在 (ABC)。(万试通工商串讲 ppt96 页内部教材 80 页)

- A、可进入性 B、可测量性 C、可营利性 D、可开发性 E、价格敏感性

3、以下属于企业战略要素的是 (ACE)。(万试通工商内部教材 108 页)

- A、资源配置 B、定价策略 C、竞争优势 D、销售渠道 E、协同作用

4、与债券相比, 普通股筹资的缺点 (BCD)。(万试通工商内部教材 29 页)

- A、高风险性 B、股价可能下跌 C、控制权分散 D、筹资成本高 E、需要支付固定股利

三、名词解释 (每题 3 分, 共 12 分)

1、管理幅度: 管理者能直接有效协调下属的人数。(万试通工商串讲 ppt25 页及内部教材 58 页)

2、战略联盟: 是两个或两个以上有着共同战略利益和对等经营实力的企业, 为达到共同占有市场、共同使用资源的战略目标, 通过协议、契约而形成的优势互补、资源共享、风险共担的一种松散型的合作模式。

(万试通工商串讲 ppt73 页及内部教材 120 页)

3、分销渠道宽度: 是指渠道的每个层次使用中间商数目的多少, 一般包括密集分销、选择分销、独家分销三种。(万试通工商串讲 ppt126 页)

4、财务杠杆: 是指由于固定利息费用和优先股股利的存在, 使的普通股的每股收益的变动幅度大于息

税前利润的变成幅度的现象。(万试通工商串讲 ppt172 页及内部教材 32 页)

四、简答题 (每题 7 分, 共 28 分)

1、简述正式组织的三要素 (万试通工商串讲 ppt9 页及内部教材 51 页)

参考答案: 正式组织是两个或两个以上的有意识的加以协调的力的系统。组织三要素是美国管理学家巴纳德提出的有关组织构成的理论。他认为作为正式组织的协作系统, 不论其级别的高低和规模的大小, 都包含有三个基本要素:

1) 协作的意愿, 是组织成员向组织提供劳务和为组织目标的实现作出贡献的意愿。没有这种协作意愿, 就无法把每个组织成员的努力一致起来, 无法使各人的努力持续下去, 因而组织的目标也就难以达到。2) 共同的目标。这是协作意愿的必要前提。协作意愿没有协作的目的是不能发展起来的; 有共同目标, 就可以统一决策, 统一组织中各个成员的行动。

3) 信息沟通。上述两个基本要素只有通过信息沟通把它们沟通起来, 才能成为动态的过程。共同的目标即使存在, 如果不通过信息沟通使组织中的成员对此目标有所了解, 是没有意义的。

2、简述外包战略的优势 (万试通工商串讲 ppt70 页)

参考答案: 外包战略指企业整合利用其外部最优秀的专业化资源, 从而达到降低成本、提高效率、充分发挥自身核心竞争力和增强企业对环境的迅速应变能力的一种管理模式。其优势主要表现在:

- 1) 业务上可以降低成本、缓解资金压力, 克服企业很多的规模经济弱点。
- 2) 市场上有利于开拓企业市场, 降低企业的经营风险。
- 3) 可以优化人力, 创造价值等能激励员工发挥潜能的工作, 使企业增值。
- 4) 优化企业资本结构, 打造企业的核心竞争力。
- 5) 可以使公司的服务公司化, 获利专业配套的服务支持。

3、简述服务的特征 (万试通工商串讲 ppt106 页及内部教材 90 页)

参考答案: 服务是指为客户提供某种需要, 并使他人从中受益的一种有偿或无偿的活动。不以实物形式而以提供劳动的形式满足他人某种特殊需要, 基本特征如下:

- 1) 无形性。(1) 服务若与有形的消费品或产业用品比较, 服务的特质及组成服务的元素往往是无形无质的, 让人不能触摸或凭肉眼看见其存在。(2) 服务不仅其特质是无形无质, 甚至使用服务后的利益也很难被察觉, 或是要等一段时间后享用服务的人才能感觉到利益的存在。
- 2) 相连性。有形的产业用品或消费品在从生产、流通到最终消费的过程中, 往往要经过一系列的中间环节, 生产与消费的过程具有一定的时间间隔。
- 3) 易变性。易变性是指服务的构成成分及其质量水平经常变化, 很难统一界定。
- 4) 时间性。基于服务的不可感知形态以及服务的生产与消费同时进行, 使得服务不可能向有形的消费品和产业用品一样被贮存起来, 以备未来出售; 而且消费者在大多数情况下, 也不能将服务携带回家安放。
- 5) 无权性。无权性是指在服务的生产和消费过程中不涉及任何东西的所有权转移。既然服务是无形的又不可贮存, 服务在交易完成后便消失了, 消费者并没有"实质性"地拥有服务。

4、简述加权平均资本成本的含义和作用。(万试通工商内部教材 32 页, 课上提及内以计算为重点)

参考答案: 加权 平均资本成本是根据各种资本的个别资本成本按照个别资本占全部资本的比重为权数进行加权平均计算的, 又称综合资本成本。其作用主要有以下几点:

- 1) 可以为进行筹资组合决策提供依据。
- 2) 可以作为评价投资项目、比较投资方案的标准。
- 3) 可以用来衡量企业的经营业绩、制定激励报酬计划的基准,

五、论述题 (每题 11 分, 共 22 分)

1、论述组织结构的主要形式。(万试通工商内部教材 59-61 页)

答案提示: 企业的组织结构形式很多, 在此, 重点介绍几种基本的组织结构形式及其适用范围:

- (1) 直线制。直线制是一种最简单的集权式组织结构形式, 又称军队式结构。其领导关系按垂直系统建立, 不设专门的职能机构, 自上而下形同直线。直线制的适用范围是有限的, 它只适用于那些规模较小或业务活动简单、稳定的企业。

(2) 直线职能制。直线职能制是一种以直线制结构为基础, 在厂长(经理)领导下设置相应的职能部门, 实行厂长(经理)统一指挥与职能部门参谋、指导相结合的组织结构形式。直线职能制是一种集权和分权相结合的组织结构形式, 它在保留直线制统一指挥优点的基础上, 引入管理工作专业化的做法。因此, 既能保证统一指挥, 又可以发挥职能管理部门的参谋指导作用, 弥补领导人员在专业管理知识和能力方面的不足, 协助领导人员决策。

(3) 事业部制。事业部制也称分权制结构, 是一种在直线职能制基础上演变而成的现代企业组织结构形式。事业部制结构遵循“集中决策, 分散经营”的总原则, 实行集中决策指导下的分散经营, 按产品、地区和顾客等标志将企业划分为若干相对独立的经营单位, 分别组成事业部。

(4) 矩阵制。矩阵制结构由纵横两个管理系列组成, 一个是职能部门系列, 另一个是为完成某一临时任务而组建的项目小组系列, 纵横两个系列交叉, 即构成矩阵。矩阵制结构的最大特点在于其具有双道命令系统, 小组成员既要服从小组负责人的指挥, 又要受原所在部门的领导, 这就突破了一个员工只受一个直接上级领导的传统管理原则。

(5) 子公司和分公司。子公司是指受集团公司或母公司控制但在法律上独立的法人企业。子公司的界定一般有四种形式:

- (1) A 公司拥有 B 公司一半以上的普通股股本;
- (2) A 公司拥有相对控制 B 公司多数表决权的股本;
- (3) A 公司能实际控制 B 公司的董事会;
- (4) B 公司是 A 公司拥有的子公司的子公司。

凡符合上述之一者, B 公司即为 A 公司的子公司。如果一个子公司被百分之百地控股, 那么该子公司便是母公司的全资子公司。分公司是母公司的分支机构或附属机构, 在法律上和经济上均无独立性, 不是独立的法人企业。

综上所述, 现实中企业采用何种组织结构是与企业的所进行的行业、企业的经营业务、行业所处的生命周期、企业的战略目标有关。

2、试论产业购买者的决定因素。(万试通工商串讲 ppt103 页及内部教材 85 页)

参考答案: 影响产业购买者决策的主要因素一般有以下几点:

(1) 环境因素, 即一个企业外部周围环境的因素。例如, 如果经济前景不佳, 市场需求不振, 产业购买者就不会增加投资, 甚至会减少投资, 减少原材料采购量和库存量。

(2) 组织因素, 即企业本身的因素, 诸如企业的目标、政策、步骤、组织结构、系统等。显然, 这些因素也会影响产业购买者的购买决策和购买行为。

(3) 人际因素。如上所说, 企业的采购中心通常包括使用者、影响者、采购者、决定者和信息控制者, 这五种成员都参与购买决策过程。这些参与者在企业中的地位、职权、说服力以及他们之间的关系有所不同。这种人事关系也不能不影响产业购买者的购买决策、购买行为。

(4) 个人因素, 即各个参与者的年龄、受教育程度、个性等。这些个人的因素会影响各个参与者对要采购的产业用品和供应商的感觉、感觉、看法, 从而影响购买决策、购买行动。

以上就是影响产业购买者作出购买决策的主要因素。

六、案例分析题 (每题 10 分, 共 20 分)

案例 1: 阿迪尔公司把沃尔玛打出德国 (万试通工商串讲 ppt68 页及内部教材 115 页)

阿迪尔公司每种产品之选一两个品牌, 单个产品采购量可达 4000 万欧元, 自由品牌占有率大于 90%, 沃尔玛只有 40%。阿迪尔成本比较低, 对低薪阶层有吸引力, 同时一部分中薪阶层也被吸引, 阿迪尔的商品种类数量是沃尔玛的五分之一, 产品品种有 600-700 个, 单个产量的年销售量是 4000 万欧元。店面小, 用人少, 购物便利。人员身兼多职, 培训也多才多艺。手推车使用需硬币, 减少回收人员投入; 供应商货物直接放地上, 客户直接取; 产品每个侧面都有条形码, 方便结算。问题:

1、阿迪尔公司采用了什么战略, 这种战略有什么特点?

2、分析阿迪尔的价值链, 总结企业要如何管理价值链能提高竞争优势?。

参考答案:

1) 阿迪尔公司采用了低成本领先战略, 这种战略的特点在于: (1) 能够长期保持自己比竞争对手低的成

本竞争优势, 获得收益; (2) 实施低成本领先战略要面对整体市场持续降低成本; (3) 为保证规模经济, 低成本领先战略的企业必须保持产品标准化。

2) 阿迪尔通过重构价值链来提高竞争优势, 表现在 (1) 采购系统方面降低基本情况本, 比如: 供应商货物直接放地上, 客户直接取; (2) 基础作业上降低费用, 比如: 产品每个侧面都有条形码, 方便结算; (3) 人力资源管理上养活人员的成本, 有效培训员工改善效率, 降低成本, 比如: 人员身兼多职, 培训也多才多艺等。

案例 2: 计算题净现值并作出决策 (万试通财务管理计算题总结及万试通工商内部教材 11-12 页)

计算题: 某企业计划购置一台设备价值 4200 万元, 使用寿命 5 年, 5 年后残值 200 万元, 采用直线法。

追加投资 2000 万元才能使得设备立即投入使用。每年营业收入 4800 万元, 付现成本 3000 万元, 所得税率 25%, 要求达到的报酬率是 9%。请确定现金流量? 计算净现值并作出方案是否可行?

($PVIFA_{9\%,5} = 3.8897$, $PVIF_{9\%,5} = 0.6499$) 请计算:

1、方案的折旧。

2、确定方案的现金流量?

3、计算净现值

4、并作出方案是否可行? 解析:

1) 该设备折旧: $(4200 - 200) \div 5 = 800$ (万元)

2) 该方案的现金流量:

初始现金流量 $4200 + 2000 = -6200$ (万元)

营业中现金流量 = 营业收入 - 付现成本 - 所得税

$= 4800 - 3000 - (4800 - 3000 - 800) \times 25\%$

$= 1800 - 250 = 1550$ (万元)

终结现金流量 $= 200 + 2000 = 2200$ (万元)

3) 方案净现值=1550×PVIFA9%,5+2200×PVIF9%,5-6200

=1550×3.8897+2200×0.6499

=6029.04+1429.78-6200

=7458.82-6200

=1258.82(万元)

4) 由于该方案净现值 1258.82 万元大于 0, 所以该方案可行。