

2019 年同等学力申硕工商管理真题及参考答案

一、单项选择题（每小题 1 分，共 10 分）

1. 对新颖的、例外问题作出的决策是（ ）。
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（ ）提出的。
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（ ）。
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. 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. 一个企业各种不同产品分别使用不同品牌是（ ）。
A. 统一品牌 B. 多品牌 C. 分类品牌 D. 个别品牌
6. 数控机床表现为增长良好，但占有率仍然很低（ ）。
A. 问题类业务 B. 明星类业务 C. 现金流业务 D. 瘦狗类业务
7. 战略跟组织结构的关系（ ）。
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
8. 以下需求导向定价的是（ ）。
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（ ）。
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. 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

单选题参考答案：BCBAD AADBA

二、多项选择题（每小题 2 分，共 8 分）

11. 制度规范包括（ ）。

- 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

12. 细分市场的有效标志有（ ）。

- 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

13. 以下属于企业战略要素的是（ ）。

- 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

14. 与债券相比，普通股筹资的缺点是（ ）。

- 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

多选题参考答案：ABCD

ABC

ACE

BCD

三、名词解释（每小题 3 分，共 12 分）

1. 管理幅度：受认识和情报处理能力的制约，管理者的有效协调人数的客观限度。

2. 战略联盟：由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（或特定事业和职业部门），为达到共同拥有市场、共同使用资源等战略目标，通过各种协议、契约而结成的优势互补或优势相长、风险共担、生产要素水平式双向或多向流动的一种松散的合作模式。

3. 分销渠道的宽度：是指渠道的每个层次使用同种类型中间商数目的多少。通常包括密集分销、选择分销和独家分销三种策略。

4. 财务杠杆：由于固定利息费用和优先股股利的存在，使普通股每股收益的变动幅度大于息税前利润变动幅度的现象。

四、简答题（每小题 7 分，共 28 分）

1. 简述正式组织三要素。

要点提示：正式组织是两个或两个以上的人有意识地加以协调的行为或力的系统。正式组织有三个基本要素：协作意愿、共同目标、信息沟通。

（1）协作意愿。协作意愿是个体为组织贡献力量的愿望。一般来说，协作意愿的强度与组织规模成反比。

(2) 共同目标。共同目标是协作意愿的必要前提，任何正式组织都有共同目标，组织的共同共同目标不仅要得到组织成员的理解，还要被成员接受，才能对其行为起指导作用，成为激励的力量。

(3) 信息沟通。协作意愿和共同目标只有通过信息沟通才能联结起来，信息沟通是组织成员理解共同目标、相互沟通、协同工作的条件，是组织的基础。

2. 简述外包的战略优势。

要点提示：外包是指企业利用外部的资源为企业内部的生产和经营服务，从而降低成本，发挥自身核心竞争力的战略管理模式。外部的战略优势主要有：

- (1) 降低成本。
- (2) 优化企业资本结构。
- (3) 实现风险分散。
- (4) 有利于开拓市场。
- (5) 打造企业核心竞争力。
- (6) 服务行为公司化。
- (7) 获得专业化服务和相关配套支持。
- (8) 优化人力资源。

3. 简述服务的特征。

要点提示：服务指用于出售或者是同产品连在一起进行出售的活动、利益或满足感。服务的特征如下：

- (1) 无形性。首先，服务的特质及组成元素是无形无质的。其次，服务后的利益也很难被察觉。
- (2) 相连性。服务的生产过程与消费过程同时进行。
- (3) 易变性。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及服务的生产与消费同时进行，使得服务不能被贮存起来以备未来出售。
- (5) 无权性。服务的生产和消费过程中不涉及任何东西的所有权转移。

4. 简述加权资本成本定义及作用。

要点提示：加权平均成本是根据各种资本的个别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出来，也可称为综合资本成本。加权平均资本成本在公司的经营决策中具有非常重要的作用：

- (1) 加权平均资本成本是进行筹资组合决策的依据。
- (2) 加权平均资本成本是评价投资项目、比较投资方案的标准。
- (3) 加权平均资本成本是衡量企业经营业绩、制定激励报酬计划的基准。

五、论述题（每小题 11 分，共 22 分）

1. 试述组织结构的形式。

要点提示：组织结构是指组织内部分工协作的基本形式和框架。基本的组织结构形式有：

- (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设立，不设立专门的职能机构，自上而下形同直线。直线制只适用于那些规模小或业务活动简单、稳定

的企业。

(2) 直线职能制。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与分权相结合的组织结构形式，在保留了直线制统一指挥优点的基础上，引入了管理工作专业化的做法。因此，它既能保证统一指挥，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。在现代企业中适用范围比较广泛。

(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在组织结构形式。事业部制结构遵循“集中决策，分散经营”的总原则，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。各事业部在经营管理方面拥有较大的自主权，实行独立核算、自负盈亏，并根据经营需要设置相应的职能部门。事业部制适合那些经营规模大、生产经营业务多样化、要求较强适应性的企业采用。

(4) 矩阵制。矩阵制组织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。它的最大特点在于具有双道命令系统，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。

(5) 子公司和分公司。子公司是指受集团或母公司控制但在法律上独立的企业法人。它有自己的公司名称和董事会，有独立的法人财产并以此承担有限责任，可以以自己的名义从事各种业务活动和民事诉讼活动。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。其全部资产是母公司资产的一部分。子公司和分公司的形式适用于大型企业集团和集团公司等企业组织。

一个企业的组织结构是和企业所依托的环境、经营战略、技术特点和管理体制等相关的。

2. 影响产业购买者决策的因素。

要点提示：产业购买者作购买决策时受一系列因素的因素：

(1) 环境因素。环境因素是指一个企业外部周围环境的因素。诸如一个国家的经济前景、市场需求、技术发展变化、市场竞争、政治和法律等情况等。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。组织因素指企业本身的因素，诸如企业的目标、政策、步骤、组织结构、系统等。这些组织因素会影响产业购买者的购买决策和购买行为。

(3) 人际因素。企业的采购中通常包括使用者、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、说服力以及它们之间的关系有所不同。这种人事关系会影响产业购买者的购买决策、购买行为。

(4) 个人因素。个人因素指各个参与者的年龄、受教育程度、个性等。这些个人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、看法，从而影响购买决策、购买行动。

六、案例分析题（每小题 10 分，共 20 分）

案例一：阿迪尔公司把沃尔玛打出德国

阿迪尔公司每种产品只选择一两个品牌，单个产品采购量可达 4000 万欧元，自有品牌占有率大于 90%，而沃尔玛只有 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；供应商货币直接放地上，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才能提高竞争优势？

要点提示：

1. 阿迪尔公司采用了低成本领先战略。低成本领先战略是企业通过有效途径降低成本，使企业的产品成本低于竞争对手的成本，甚至是同行业中最低的成本，从而获得竞争优势的战略。低成本战略的特点：
(1) 企业比竞争对手拥有更低的成本价格，而且能长期持续降低成本，从而获得利润。(2) 低成本并不是低质量，降低成本是为了取得和保持竞争优势。(3) 为了实现规模经济，实施成本领先战略的企业产品多为标准化产品。

2. 阿迪尔公司通过有效运作价值链活动以及重构价值来提高自身的竞争优势。具体表现在：
(1) 实现规模经济，每种产品只选一两个品牌，但是单个产品采购量可达4000万欧元。
(2) 放弃为所有顾客服务的做法，只集中于有限的产品或服务。阿尔迪超市放弃经营全面丰富多样的商品范围，精选的产品品种在600-700个。这与沃尔玛相去甚远。
(3) 考虑价值链中各种活动之间的连接，降低中间成本。供应商货物直接放地上，客户直接拿取。
(4) 实现学习及经验曲线效应，提高效率。产品每个侧面都有条码，这样避免了扫很多遍扫不上，从而耽误结账速度的事情。注意员工培训，提高员工能力，人员能身兼多职。

(5) 降低人力成本。使用手推车需要硬币，这样一来，阿尔迪根本不需要专人管理购物车，节省了大量人力成本。

案例二：某企业计划购置一台设备价值4200万元，设备采用直线法计提折旧，折旧年限为5年，5年后有残值收入200万。追加投资2000万元才能使设备立即投入使用。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%。要求：

1. 计算折旧。
2. 计算每年的现金流量。
3. 计算净现值。
4. 评价项目是否可行。

参考答案：

1. 折旧 = $(4200 - 200) / 5 = 800$ (万元)
2. 初始现金流量 = $-4200 - 2000 = -6200$ (万元)
营业现金流量 = 税后净利 + 折旧 = $(4800 - 3000 - 800) \times (1 - 25\%) + 800 = 1550$ (万元)
终结现金流量 = $200 + 2000 = 2200$ (万元)
3. 净现值 = $1550 \times PVIFA_{9\%, 5} + 2200 \times PVIF_{9\%, 5} - 6200 = 1550 \times 3.8897 + 2200 \times 0.6499 - 6200 = 1258.82$ (万元)
4. 因为该项目净现值大于零，所以可行。