

2013 年同等学力申硕工商综合考试真题及参考答案

一、单项选择题（10 分）

1. 最早提出“人际关系学说”的管理学家是_____。

- A. 法约尔 B. 泰罗 C. 梅奥 D. 韦伯

答案：C

2. 组织内部平衡是指_____。

- A. 组织内部部门之间的平衡 B. 组织整体与个体之间的平衡
C. 组织内部权力的平衡 D. 组织内部个体与个体之间的平衡

答案：B

3. 企业使命是_____。

- A. 企业承担的社会使命
B. 企业管理者确定的生产经营的总方向、总目的、总的指导思想
C. 股东要求企业承担的经济使命
D. 员工要求企业承担的使命

答案：B

4. 低成本战略属于_____。

- A. 合作战略 B. 多元化战略 C. 业务竞争战略 D. 国际化进入战略

答案：C

5. 核心能力是_____。

- A. 企业中各个不同部分有效合作的结果
B. 企业独特技术的直接表现
C. 企业创新能力带动的结果
D. 企业生产制造能力的直接体现

答案：A

6. 组成中间商市场的是_____。

- A. 批发商和零售商 B. 批发商和代理商
C. 零售商和进口商 D. 批发商和出口商

答案：A

7. 促销组合指的是_____。

- A. 人员推销、广告、宣传和销售促进策略的组合
B. 分销、广告、公共关系和营业推广策略的组合
C. 价格、人员推销、分销、促销的组合
D. 产品、价格、营业推广、广告的组合

答案：A

8. 杜邦分析体系的核心指标是_____。

- A. 权益乘数 B. 总资产报酬率 C. 销售净利率 D. 所有者权益报酬率

答案：D

决策过程包含四个阶段：

(1) 搜集信息阶段。收集组织所处环境中有关经济、技术、社会等方面的信息并加以分析，以便为拟定和选择计划提供依据。

(2) 拟订计划阶段。以组织所需解决的问题为目标，拟定出各种可能的备选方案。

(3) 选定方案阶段。根据当时的情况和对未来发展的预测，从各个备选方案中选定一个。

(4) 对已选定的方案进行评价。

决策过程还可以细分为更为具体的识别问题、确定决策标准、为标准分配权重、拟定方案、分析方案、选择方案、实施方案和评价效果等八个阶段。

从以上可以看出，决策是一个“决策-实施-再决策-再实施”的连续不断的循环过程，贯穿于全部管理活动的始终，贯穿于管理的各种职能之中。

2. 简述波特的行业竞争结构分析模型。

迈克尔·波特提出的五种力量模型是最具代表性并被广泛应用的产业竞争分析框架。按照波特的理论，一个产业中的竞争远不止在原有竞争对手中进行，而是存在着五种基本的竞争力量，即：

(1) 潜在的进入者，是指产业外随时可能进入某行业的成为竞争者的企业。

(2) 现有竞争者之间的竞争，指产业内各个企业之间的竞争关系和程度。

(3) 替代品，是指那些与本企业产品具有相同功能或类似功能的产品。

(4) 供应商的讨价还价能力。供方是指企业从事生产经营活动所需要的各种资源、配件等的供应单位。

(5) 购买者的讨价还价能力，作为购买者必然希望所购产业的产品物美价廉，服务周到，且从产业现有企业之间的竞争中获利。

这五种竞争力量共同决定了该产业的竞争强度和获利能力。

3. 简答服务基本特征。

对大多数服务而言，都具有如下共同特征：无形性、相连性、易变性、时间性和无权性。

(1) 无形性。是指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。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。服务的生产过程与消费过程同时进行，即服务人员提供服务于顾客时也是顾客消费服务的时刻，二者在时间上不可分离。

(3) 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。指服务不可能像有形的消费品和产业用品一样被存储起来，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。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。

4. 简述股票回购的含义和动机。

股票回购是指公司出资购回公司本身所发行的流通在外的股票。在公司进行股票回购时，由于市场上流通的股票数量将减少，在公司总利润不变的情况下，公司流通在外的股票的每股收益将会有所提高，从而导致股价上涨，股东可以从股票价格的上涨中获得资本利得。

公司采用股票回购方式主要出于以下动机：

(1) 分配公司的超额现金。如果公司的现金超过其投资机会所需要的现金，就可以采用股票回购的方式将现金分配给股东。

(2) 改善公司的资本结构。如果公司认为其股东权益资本所占比例过大、资本结构不合

理时，就可能对外举债，并用举债获得的资金进行股票回购，以实现公司资本结构的合理化。

(3) 提高公司股票价格。由于信息不对称和预期差异的影响，股票市场可能存在低估公司股票价格的现象，在这种情形下，公司可进行股票回购，以提升股票价格。

五、论述题（22分）

1. 如何在实践中锻炼和提升管理人员？

在日常管理实践中锻炼是培养管理人员的基本途径。可采用的具体方法有如下几种：

(1) 有计划的提升。这是对准备提升的管理人员制定分步骤的提升计划，按计划由低到高相继经过若干管理职位的锻炼来培养管理人员的方法。

(2) 职务轮换。这是让管理人员依次分别担任同一层次不同管理职务或不同层次相应职务，全面培养管理人员能力的方法。

(3) 委以助手职务。即安排有培养前途的管理人员担任部门或企业领导者的助手，使其在较高的管理层次上全面接触和了解各项管理工作，开阔眼界，锻炼能力，同时直接接受主管领导的言传身教，并通过授权参与某些高层管理工作。

(4) 临时提升。当因某种原因出现管理职务暂时空缺时，临时指定有关人员代理相应职务，也是培养管理人员的方法之一。

2. 试述价值链分析的步骤？

价值链分析法是由美国哈佛商学院教授迈克尔·波特提出来的，是一种寻求确定企业竞争优势的工具。他认为企业每项生产经营活动都是其创造价值的经济活动；那么，企业所有的互不相同但又相互关联的生产经营活动，便构成了创造价值的一个动态过程，即价值链。

价值链将企业生产经营活动分成基本活动和支持性活动两大类：基本活动涉及企业生产、营销与销售、进物流、出物流、售后服务。支持性活动包括企业投入的采购管理、技术开发、人力资源管理和企业基础设施。

价值链分析的步骤：

①把价值链分解为与战略相关的作业、成本、收入和资产，并把它们分配到“有价值的作业”中。

②确定引起价值变动的各项作业，并根据这些作业，分析形成作业成本及其差异的原因。

③分析整个价值链中各节点企业之间的关系，确定核心企业与顾客和供应商之间作业的相关性。

④利用分析结果，重新组合或改进价值链，以更好地控制成本动因，产生可持续的竞争优势，使价值链中各节点企业在激烈的市场竞争中获得优势。

运用价值链的分析方法来确定核心竞争力，就是要求企业密切关注组织的资源状态，要求企业特别关注和培养在价值链的关键环节上获得重要的核心竞争力，以形成和巩固企业在行业内的竞争优势。

六、案例分析题（20分）

案例 1、坚持传统特色还是本土化

话说麦当劳与肯德基你来我往，价格战打得是难解难分，但麦当劳在中国的发展速度却明显慢于肯德基。肯德基一年开的新店是麦当劳的三倍还多，而且在单店的年均营业收入上，肯德基也比麦当劳高 25%，实力雄厚的麦当劳怎么落后了呢？肯德基究竟有什么秘诀呢？

就像当初考察中国市场一样，有一点肯德基最重视，那就是本土化。肯德基的亚洲区总部在中国上海，整个中国业务部清一色都是华人，所以从一开始他们就考虑到了中国的饮食

文化，了解中国人对于菜式变化的极致追求。于是，从一开始进入中国，肯德基就不断向“中国味”进化，像什么豆浆、油条、米饭、粥，在肯德基您都能吃到。平均每个月，肯德基都会推出长期或短期的本土化产品。甚至还考虑到了中国各地口味的差异，比如在四川、您用餐的同时，肯德基还会附赠一小份辣椒酱。正是这种产品上的不断创新，增加了肯德基对中国消费者的吸引力，促进了业绩的迅速扩展。可以说，正是这种“土味”成了肯德基在中国的制胜法宝。

麦当劳则跟肯德基大不相同，从中国区 CEO 到公关总监都是洋面孔。在产品上，西式汉堡，一直是麦当劳的主打。麦当劳可以在菜单中加入鸡肉、猪肉等中国人喜欢的肉类品种，但是它绝不会卖油条这类和西餐完全不搭边的品类。显然，比起肯德基，麦当劳从内到外都透着浓浓的美式风格。

麦当劳号称全球就一个口味，因为从原料采购到食品配方、制作的火候，都有一套近乎苛刻的量化标准。比如奶浆的接货温度不超过 4 摄氏度，牛肉饼要接受 40 多项指标检查。还有在服务上，麦当劳规定，从顾客开始点餐到拿到食物离开柜台的时间是 59 秒。正是这种标准化，对麦当劳的工业化生产、连锁式经营都十分有利。还有一点很重要，标准化还形成了鲜明的品牌特色。一提金色拱门，都知道那是麦当劳，一提麦当劳，都知道那是美式快餐，在一定程度上，麦当劳甚至还代表了一种美国式的生活方式。可以说，标准化使得麦当劳能够快速扩张，从而发展成为全球最大的连锁快餐企业。而肯德基呢，主打是由神秘的十一种香料烹饪而成的炸鸡。在经营上更加灵活、自由，它的经营理念就是不断推陈出新，以千变万化、层出不穷的食谱来吸引顾客。

这么一比较，麦当劳意识到，标准化才是自己的制胜法宝。因此，要想与肯德基竞争，传统的战略方针不能变，还得坚持标准化，坚持自己的品牌特色。您到我麦当劳来，品尝的就是与欧美一样的口味，感受的就是美式风格，而不是喝一碗很中国化的皮蛋瘦肉粥，这才是我的核心竞争力。可是，这样一来，就与中国的基本国情不相符了！中国人都讲究“食不厌精，脍不厌细”，您全球就一个口味，在中国能发展起来吗？一直比不上肯德基不就是证明吗？

当然，麦当劳不会因此认输，2003 年麦当劳有了一次“变脸”。这一年的 9 月 25 日，麦当劳在全球 120 个国家同时召开发布会，宣布要改变品牌的宣传口号，由“更多欢笑，更多麦当劳”改成“我就喜欢”。

一直以来，麦当劳将目标消费群定位在小孩和家庭，那是变着法的哄孩子高兴，在店里建游乐场、不断推出各种玩具促销，给家庭带来更多的欢笑，就是它的口号。可在中国市场情况变了，这些原本在美国属于较低档的快餐食品，在中国对价格却并不便宜，让父母们经常带孩子去吃并不容易。再加上最近几年中国肥胖儿童的数量猛增，很多人都把矛头指向洋快餐，这都让麦当劳的儿童路线走得有点艰难。同时麦当劳经过调查发现，中国洋快餐的消费，16 到 25 岁的年轻人占到了 60% 以上。这些年轻的消费人群，既可以适应统一标准的食品，在一定程度上又能忽略价格的因素，甚至吃洋快餐在年轻人中还被当成一种时尚便捷的就餐方式。因此，麦当劳改变了宣传口号，“我就喜欢”更贴合年轻人追求个性的特点。以此来谋求更大的发展。

问题：

1. 比较分析两家企业前期各自在中国市场的基本营销策略。

肯德基前期在中国市场采用的是差异化市场营销策略。具体表现在：从一开始他们就考虑到中国的饮食文化，了解中国人对于菜式变化的极致追求。于是，从一开始进入中国，肯德基就不断向“中国味”进化，像什么豆浆、油条、米饭、粥，在肯德基您都能吃到。平均

每个月，肯德基都会推出长期或短期的本土化产品，甚至还考虑了中国各地口味的差异，在产品上不断创新。

麦当劳前期在中国市场采用的是集中市场营销策略。具体表现在：要与肯德基竞争，传统的战略方针不能变，还得坚持标准化，坚持自己的品牌特色。您到我麦当劳来，品尝的就是与欧美一样的口味，感受的就是美式风格，而不是喝一碗很中国化的皮蛋瘦肉粥，这才是我的核心竞争力。

2. 试分析“麦当劳”战略转型的核心是什么？

“麦当劳”战略转型的核心是目标市场的重新定位。市场定位是指企业为了使自己生产和销售的产品获得稳定的销路，要从各方面为产品培养一定的特色，树立一定的市场形象，以求在顾客心目中形成一种特殊的偏爱。一直以来，麦当劳将目标消费定位在小孩和家庭，给家庭带来更多的欢笑，就是它的口号。但是麦当劳的儿童路线走的有点艰难。麦当劳经过调查发现，中国洋快餐的消费，16到25岁的年轻人占到了60%以上。这些年轻的消费人群，既可以适应统一标准的食品，在一定程度上又能忽略价格的因素，甚至吃洋快餐在年轻人中还被当成一种时尚便捷的就餐方式。因此，麦当劳改变了宣传口号，由“更多欢笑，更多麦当劳”改成“我就喜欢”，这样更贴合年轻人追求个性的特点。以此来谋求更大的发展。

案例二：

某公司在2012年初创时，拟定的初始筹资总额为2000万元。其筹资方案如下：向银行申请长期借款400万元，年利息率为8%，平价发行公司债券600万元，票面利率为10%，期限为3年，每年付息一次，到期偿还本金；发行普通股筹资1000万元，该股票的β系数为1.5，已知无风险报酬率为4%，股票市场的平均报酬率为10%。公司的所得税税率为25%。以上筹资均不考虑筹资费用。

要求：

1. 计算长期借款的资本成本；
2. 计算公司债券的资本成本；
3. 计算普通股的资本成本；
4. 计算全部资本的加权平均资本成本。

解：1. 长期借款的资本成本= $400 \times 8\% \times (1-25\%) \div 400=6\%$

2. 公司债券的资本成本= $600 \times 10\% \times (1-25\%) \div 600=7.5\%$

3. 普通股的资本成本= $4\%+1.5 \times (10\%-4\%)=13\%$

4. 全部资本的加权平均资本成本= $400 \div 2000 \times 6\%+600 \div 2000 \times 7.5\%+1000 \div 2000 \times 13\%$
 $=9.95\%$