

一、简答题（每题 5 分，共 30 分）：

1. 组织结构的基本类型有哪些？
2. 绩效考评有哪些基本方法？
3. 举例说明如何评价一个品牌的“好”与“坏”？
4. 如何分析企业的资产周转情况？
5. 企业的基本竞争战略有哪些？
6. 正确决策的基本要求是什么？

二、填图题（5 每题分，共 10 分）：

1. 战略控制方式选择图：

2. SWOT 分析图

机遇（Opportunity）

II 扭转型战略（WO） I 增长型战略（SO）

劣势（Weakness）

优势（Strength）

III 防御性战略（WO） IV 多经营战略（ST）

威胁（Threat）

三、计算题（10 分）：

某企业进行项目投资，项目寿命为 4 年，第一年初的设备投资需 30000 元，折旧按直线法计算，4 年后残值为 2000 元。第一年初还需垫支净资本 8000 元，此项投资可于第四年末如数变现收回。每年销售收入为 100000 元，付现固定成本为 25000 元，付现变动成本为 50000 元，所得税率为 40%，计算各年的现金流量。

四、论述题（每题 15 分，共 60 分）：

1. 产品生命周期不同阶段所应采取的营销策略是什么？
2. 如何分析企业的盈利能力？
3. 事业部结构有何优缺点？
4. 主要奖励制度有哪些？其各自的原理和适用条件是什么？

五、案例题（每题 20 分，共 40 分）

1. 案例一：海尔集团自 1984 年至 1991 年只生产单一产品电冰箱：1991 年与青岛电冰箱总厂、空调器厂组建海尔集团公司，1991 年至 1995 年 3 年多时间里生产制冷家电产品；1995 年 5 月，海尔集团收购了青岛红星电器股份有限公司，进入了洗衣机行业；1997 年 8 月，海尔集团与莱阳家电总厂合资 组建莱阳海尔电器有限公司，进入小家电行业，生产电熨斗，海尔集团的经营领域扩大到全部白色家电行业，时间是两年。1997 年，海尔集团与杭州西湖电子集团合资组建杭州海尔电器，生产彩电、VCD 等产品，正式进入黑色家电领域；海尔集团控股了青岛第三制药厂，进入了医药行业；1998 年海尔集团开始知识产业；随后，

又进入了金融、餐饮和旅游等行业，成功地实施了多元化经营战略。

根据以上案例，回答下列问题：

①在海尔集团的发展中，主要采取了哪些战略？对这些战略作简要解释。

②海尔集团多元化经营战略的实施有何特点？

2. 案例二：J 牌黄酒具有悠久的历史，其滋补作用广为人知。由于在消费者中的这种印象和产品浓重的口味，消费

群体多限于中老年，消费时间多限于冬季。再加上不规范的作坊式小厂假冒伪劣产品的干扰和替代消费品的增多等，近年来，销售数量明显下降，J 牌黄酒生产企业，为扭转这种局面，扩大销售，主要采取了以下措施：

①严格质量控制、管理、保证质量；将产品在质量上与劣质小厂的产品区分开来；

②维持传统工艺，强调、绿色；

③加大知识产权保护的力度；

④完善包装设计，形象创新。努力塑造高档、时尚的形象；

⑤健全销售渠道，调整销售政策，调动销售人员、中间商的积极性，提高铺货率。

这些措施的实施短期内取得了较为明显的效果，销售额有较大的增长。但是，最近这种增长势头明显减弱。

根据以上案例，分析该企业销售增长和减缓的原因，并提出营销策略的改进措施。

参考答案

中国海洋大学 2003 年招收攻读硕士研究生入学考试试题

科目代码：468 科目名称：企业管理

一、简答题（每题 5 分，共 30 分）：

1. 组织结构的基本类型有哪些？

答：组织结构是表明组织各部分排列顺序、空间位置、聚散状态、联系方式以及各要素之间相互关系的一种模式，是执行管理和经济模式的体制。由于组织内外部环境的不同，组织的结构类型也不尽相同。一般来说，组织的结构形式有以下几种：直线型组织结构、职能型组织结构、直线——参谋型组织结构、直线——职能参谋型组织结构、事业部制组织结构、矩阵结构和多维立体组织结构。具体如下：

（1）直线型组织结构。直线型组织结构也称为单线型组织结构，是最早使用、也是最为简单的一种组织结构类型。①这种组织结构的特点主要有：a.每个主管人员对其直接下属有直接职权；b.每个人只能向一位直接上级报告；c.主管人员在其管辖的范围内，有绝对的职权或完全的职权。②其优点是：a.结构比较简单；b.责任与职权明确；c.做出决定可能比较容易和迅速。③其缺点是：a.在组织规模较大的情况下，业务比较复杂，所有的管理职能都集中由一个人来承担，这是比较困难的；而当该“全能”管理者离职时，难以找到替代者；部门间协调差。b.该种组织结构类型一般只适用于那些没有必要按职能实行专业化管理的小型组织或应用于现场作业管理。

（2）职能型组织结构。职能型组织结构也称为多线性组织结构。①其特点是：采用按职能分工实行专业化的管理办法来代替直线型的全能管理者。②其优点是：具有适应管理工作分工较细的特点，能充分发挥职能机构的专业管理作用；由于吸收专家参与管理，减轻了上层主管人员的负担，使他们有可能集中注意力以履行自己的职责。③其缺点是：由于实行

多头领导，妨碍了组织的统一指挥，易造成管理混乱，不利于明确划分职责与职权；各职能机构往往不能很好地进行配合，横向联系差；在科技迅速发展、经济联系日益复杂的情况下，对环境发展变化的适应性差；强调专业化，使主管人员忽略了本专业以外的知识，不利于培养上层管理者。在实际工作中，事实上不存在纯粹的职能型组织结构。

(3) 直线——参谋型组织结构。①其特点是：按组织职能来划分部门和设置机构，实行专业分工，并实行统一指挥；将管理机构 and 人员分为两类，一类是直线指挥部门和人员，另一类是参谋部门和人员；实行高度集权。②其优点是：各级直线主管人员都有相应的职能机构和人员作为参谋和助手，因而能对本部门进行有效管理；而每个部门都由直线人员统一指挥，满足了现代组织活动需要统一指挥和实行严格的责任制度的要求。③其缺点是：下级部门的主动性和积极性的发挥受到限制；部门之间缺乏沟通，不利于集体决策；各参谋部门和直线指挥部门之间不统一，比较容易产生矛盾，使上层主管的协调工作量大；难以从组织内部培养熟悉全面情况的管理者；整个组织的适应性较差，反应不灵敏。该组织结构对中、小型组织较适用，但对于规模大、决策时需要考虑的因素复杂的组织则不太适用。

(4) 直线——职能参谋型组织结构。直线职能参谋型组织结构结合了直线参谋型和职能型的优点，它是在坚持直线指挥的前提下，为了充分发挥职能部门的作用，直线主管在某些特殊的任务上授予某些职能部门一定的权力，例如决策权、协调权、控制权等。这种类型的组织结构形式在生产企业中用的比较多，例如协调性的生产调度部门，控制型的经营销售部门以及技术检验部门等。上层直线主管授予他们相应的权力可以大大提高管理的有效性。

(5) 事业部制组织结构。事业部制组织结构是由美国的斯隆在 20 年代初担任美国通用汽车公司副总经理时研究和设计出来的，故被称为“斯隆模型”。其管理原则是“集中政策，分散经营”，即在集中领导下进行分权管理。企业按产品、地区或经营部门分别成立若干个事业部。该项产品或地区的全部业务，从产品设计直到产品销售，全部由事业部负责。各事业部实行独立经营、单独核算。高层管理者只保留人事决策、财务控制、规定价格幅度以及监督等大权，并利用利润等指标对事业部进行控制。事业部的经理根据企业最高领导的指示进行工作，统一领导其所管的事业部和研制、技术等辅助部门。其优点有：①适应不稳定环境下的高度变化；②由于清晰的产品责任和联系环节从而实现顾客满意；③跨职能的高度协调；④使各个分部适应不同的产品、地区和顾客。⑤在产品较多的大公司效果最好；⑥决策分权。其缺点是：①失去了职能部门内部的规模经济；②导致了产品线之间缺乏协调；③失去了深度竞争和技术专门化；④产品线之间的整合和标准化变得困难。事业部制组织结构适合大型的或跨国的企业公司。

(6) 矩阵结构。矩阵型组织结构，又称规划-目标结构，是把按职能划分的部门和按产品（或项目、服务等）划分的部门结合起来组成一个矩阵，是同一名称员工既同原职能部门保持组织与业务上的联系，又参加产品或项目小组的工作。为了保证完成一定的管理目标，每个项目小组都设负责人，在组织的最高主管直接领导下进行工作。这是在组织结构上，既有按职能划分的垂直领导系统，又有按项目划分的横向领导系统的结构。①其优点是：灵活性、适应性强；有利于把组织的垂直联系与横向联系更好地结合起来，加强各职能部门之间的协作。②其缺点是：稳定性较差；实行双重领导，可能会出现多头指挥现象。

(7) 多维立体组织结构。多维立体型组织结构是由美国道-科宁化学工业公司于 1967 年首先建立的。它是矩阵型和事业部制机构形式的综合发展。这种结构形式由三方面的管理系统组成：①按产品（项目或服务）划分的部门（事业部），使产品利润中心。②按职能入市场研究、生产、技术、质量管理等划分的是职能利润中心。③按地区划分的管理机构是地区利润中心。在这种组织结构形式下，每一系统都不能单独做出决定，而必须由三方代表，通过共同的协调才能采取行动。因此，多维立体型组织能够促使各部门从组织整体的角度来考虑问题，从而减少了产品、职能和地区各部门之间的矛盾。即使三者间有摩擦，也比较

容易统一和协调。这种类型的组织结构形式最适用于跨国公司或规模巨大的跨地区公司。

2. 绩效考评有哪些基本方法？

答：绩效考评指组织定期对个人或群体的工作行为及业绩进行考察、评估和测度的一种正式制度。绩效考评的原则有：（1）公开原则；（2）客观性原则；（3）重视反馈的原则；（4）可行性和实用性原则；（5）避免“鞭打快牛”的原则；（6）以工作为重点的考评原则；（7）重视时效性原则。绩效考评的步骤：（1）搜集资料。（2）设计考评的指标体系。（3）业绩的综合评价。组织所采取的传统绩效考评方法主要有：个人自我评价法、小组评议法、工作标准法、业绩表评估法、排列评估法、排列评估法、平行对比评估法等。现代绩效评估更多采用目标管理法。

其基本方法如下：

（1）书面描述法（Written essays）：是最简单的绩效评估方法。不需要采取某种复杂的格式，也不需要经过多少培训就能完成。一种好与差的评价，可能不仅取决于员工的实际绩效水平，也与评估者的写作技能有很大关系。

（2）关键事件法（Critical incidents）：评估者是将注意力集中在那些区分有效的和无效的工作绩效的关键行为方面。不但讲到具体的行为，而且不笼统地评价一个人的个性。为某一个人记下一长串关键事件，就可以提供丰富的例子，员工指明他或她有哪些期望的或不期望的行为。

（3）评分表法（Graphic rating scales）：列出一系列绩效因素，如工作的数量与质量，职务知识，协作与出勤，以及忠诚、诚实与创造精神等。评估者逐一对表中的每一项给出评分，便于作定量分析和比较。

（4）行为定位评分法（Behaviorally anchored rating scales, BARS）：综合了关键事件法和评分表法的主要要素，考评者按某一序数值尺度对各项指标打分。其侧重于具体可衡量的工作行为。它将职务的关键要素分解为若干绩效因素，然后为每一绩效因素确定有效果或无效果行为的一些具体示例。其结果可以形成诸如“预测”、“计划”、“实施”、“解决眼前问题”、“贯彻执行命令”以及“处理紧急情况”等的行为描述。

（5）目标管理法：管理者通常很强调利润、销售额和成本这些能带来成果的结果指标。在目标管理法下，每个员工都确定有若干具体的指标，这些指标是其工作成功开展的关键目标，它们的完成情况可以作为评价员工的依据。

（6）多人比较法（Multi-person comparisons）将一个员工的工作绩效与一个或多个其他人做比较，是一种相对的衡量方法。该类方法最常用的三种形式是：分组排序法，个体排序法，配对比较法。

3. 举例说明如何评价一个品牌的“好”与“坏”？

答：品牌指商品的商业名称，是由企业独创的，具有显著特点的，用以识别卖主的产品的一名词、术语、标记、符号、设计或它们的组合，其基本功能是把不同企业之间的同类产品区别开来，使竞争者之间的产品不致发生混淆。

4. 如何分析企业的资产周转情况？

答：企业的资产周转情况主要用资产周转率或资产周转天数来衡量。根据资产的流动性，一般将资产分为流动资产和固定资产，因此，衡量指标就有流动资产周转率、固定资产周转率和总资产周转率。

（1）流动资产周转率是销售收入与流动资产平均余额的比率，流动资产周转率表明在一个会计年度内企业流动资产周转的次数，它反映了流动资产周转的速度。它反映的是全部流动资产的利用效率。流动资产周转天数是流动资产周转一次所需要平均时间的长短。其计算公式为：

$$\text{流动资产周转率} = \text{销售收入} / \text{流动资产平均总额}$$

流动资产周转天数 = $365 / \text{流动资产周转率}$

流动资产的周转次数或天数，均表示流动资产的周转速度。流动资产在一定时期的周转次数越多，亦即每周转一次所需的天数越少，周转速度越快，流动资产的营运能力就越好，反之，周转速度则慢，流动资产的营运能力就越差。

(2) 固定资产周转率，也称固定资产利用率，是企业销售收入与固定资产平均净值的比率。固定资产周转天数是固定资产周转一次所需要的平均时间。其计算公式为：

固定资产周转率 = $\text{销售收入} / \text{固定资产平均净值}$

固定资产周转天数 = $365 / \text{固定资产周转率}$

这两项指标主要用于分析对厂房、设备等固定资产的利用效率，该比率越高，即固定周转天数越短，说明固定资产的利用率越高，管理水平越好。如果固定资产周转率与同行业平均水平相比偏低，说明企业的生产效率较低，可能会影响企业的获利能力。

(3) 总资产周转率，也称总资产利用率，是企业销售收入与资产平均总额的比率。总资产周转天数是企业所有资产周转一次所需要的平均时间。其计算公式为：

总资产周转率 = $\text{销售收入} / \text{资产总额}$

总资产周转天数 = $365 / \text{总资产周转率}$

总资产周转率和总资产周转天数可用来分析企业全部资产的使用效率。如果总资产周转比率较低，即资产周转天数越长，说明企业利用其资产进行经营的效率较差，会影响企业的获利能力，企业应该采取措施提高销售收入或处置资产，以提高总资产利用率。

在分析企业资产的周转情况时，应结合资产结构和资产规模等情况进行分析，并且将计算出来得数值与行业平均数值，企业历史数值或竞争对手的数值相比较才具有意义。

5. 企业的基本竞争战略有哪些？

答：基本竞争战略指无论在什么行业或什么企业都可以采用的竞争性战略。基本竞争战略包含三种：成本领先战略、差异化战略和重点集中战略。

(1) 成本领先战略又称低成本战略，即企业的全部成本低于竞争对手的成本，甚至是同行业中的最低成本。其核心就是企业加强内部成本控制，在研究开发、生产、销售、服务和广告等领域把成本降到最低，成为产业中的成本领先者。

成本领先战略在下列情况下适用：①在行业中，价格竞争是一种主要的竞争因素。②行业所提供的是一种易得到的标准化的产品，产品差异小，不同的品牌对顾客不会产生较大的影响。③绝大多数顾客都以相同的方式使用这种产品，且需求量较大，并有议价谈判、降低产品价格的某种实力。

(2) 差异化战略指通过提供与众不同的产品或服务，满足顾客的特殊需求，从而形成一种独特的优势。

实施差异化战略要具备下列条件：①行业内有多种可使产品或服务有差异化的方式或方法，且顾客认为这些差异有价值。②顾客对产品的需求与使用经常变化。③只有少数竞争对手会采取于本企业类似的差异化行动，企业能较迅速的实施差异化战略并且竞争对手在进行模仿时要付出高昂的代价。

(3) 重点集中战略又称专一化战略，指企业把其经营活动集中于某一特定的购买者群、产品线的某一部分或某一地区市场上的战略。

重点集中战略实施的条件：①购买者群体之间在需求上存在显著差异，或习惯于以不同的方式使用产品。②这一特殊的顾客群或地区市场并不是主要竞争者取得成功的关键因素，因此，没有其他竞争对手采取类似的战略。③目标市场在市场容量、成长速度、获利能力、竞争强度等方面都具有相对的吸引力。④企业缺乏足够的资源用于广泛的、较宽的市场面。⑤行业内部存在许多不同的细分市场，因而允许实施重点集中战略的企业选择诱人的细分市场。

场，以充分发挥自己的优势。

6. 正确决策的基本要求是什么？

答：决策是按组织目标的要求，在组织内外条件的约束下，对多个可行的行为方案进行比较选择并执行选择结果的管理活动。为了保证决策的正确和合理，决策过程的每个阶段都有一定的基本要求：

(1) 把握住问题的要害。决策过程的第一阶段，首先要求找出关键性问题和认准问题的要害。要找出为什么要针对这个问题而不是针对其他问题做出决策的理由。关键问题抓不准或者问题的要害抓不准，就解决不了问题，所作的各种决策就不可能是合理的，有效的。

(2) 明确决策的目标。在决策过程的第一阶段，除了要找出关键的问题以外，还需要明确决策的目标。实践证明，失败的决策，往往是由于决策目标不正确或不明确。犹豫不决，通常也是由于目标模糊或设立得不合理。

(3) 至少要有两个以上得可行方案。决策过程的第二阶段强调要找到几个可能的行动方案。每个可行方案都要具有下列条件：能够实现预期目标；各种影响因素都能定性与定量的分析；不可控的因素也大体能估计出其发生的概率。

(4) 对决策方案进行综合评价。必须对每个可行方案进行综合的分析和评价，即进行可行性研究。可行性研究是决策的重要环节，决策方案不但必须在技术上和经济上可行，而且应当考虑社会、政治、文化等方面的因素，还要是决策结果的负作用减小到可以允许的范围内。

(5) 敢冒风险。决策者要有胆识，要有勇气，敢于承担责任。同时，敢于冒险不等于蛮干，决策者也要清楚的估计到各项决策方案的风险程度，估计到最坏的可能性并拟定出相应的对策，使风险损失不致引起灾难性的不可挽回的后果。

(6) 把决策过程看作是一种学习的过程。在做出最初的抉择之后，还需要不断得对实行的情况进行检查，注意对那些新出现的未曾预料到的情况进行分析和判断，及时补充新的决策。

二、填空题（5 每题分，共 10 分）：

1. 战略控制方式选择图：

丰富

匮乏 高 低

2. SWOT 分析图

机遇（Opportunity）

II 扭转型战略（WO） I 增长型战略（SO）

III 防御性战略 (WO) IV 多经营战略 (ST)

威胁 (Threat)

三、计算题 (10 分):

某企业进行项目投资,项目寿命为 4 年,第一年初的设备投资需 30000 元,折旧按直线法计算,4 年后残值为 2000 元。第一年初还需垫支净资本 8000 元,此项投资可于第四年末如数变现收回。每年销售收入为 100000 元,付现固定成本为 25000 元,付现变动成本为 50000 元,所得税率为 40%,计算各年的现金流量。

解:每年的折旧额: $(30000 - 2000) / 4 = 7000$ (元)

各年的营业利润 = 销售收入 - 付现固定成本 - 付现变动成本 - 非付现固定成本
 $= 100000 - 25000 - 50000 - 7000 = 18000$ (元)

所得税费用 = $18000 \times 40\% = 7200$ (元)

第一年的现金流量 = 营业利润 - 所得税 + 非付现固定成本 - 投资支出 - 净营运资金支出
 $= 18000 - 7200 + 7000 - 30000 - 8000 = -20200$ (元)

第二年的现金流量 = 营业利润 - 所得税 + 非付现固定成本
 $= 18000 - 7200 + 7000 = 17800$ (元)

第三年的现金流量与第二年的现金流量相同。

第四年的现金流量 = 营业利润 - 所得税 + 非付现固定成本 + 收回的净营运资金 + 收回的固定资产残值
 $= 18000 - 7200 + 7000 + 8000 + 2000 = 27800$ (元)

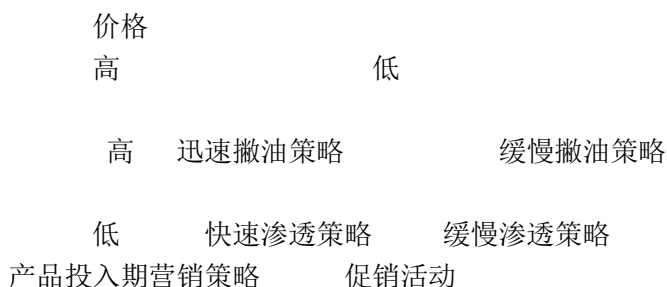
四、论述题 (每题 15 分,共 60 分):

1. 产品生命周期不同阶段所应采取的营销策略是什么?

答:产品生命周期,是指市场上新老产品的新陈代谢的过程。典型的产品生命周期一般可分为四个阶段:介绍期(或引入期)、成长期、成熟期和衰退期。企业应该在产品生命周期的不同阶段采取不同的营销策略:

(1) 介绍期产品的市场特点是:产品销量少,促销费用高,制造成本高,销售利润常常很低甚至为负值。在这一阶段,促销费用很高,支付费用的目的是要建立完善的销售渠道。促销活动的主要目的是介绍产品,吸引消费者试用。

介绍期产品的营销策略通常以价格和促销活动作为主要手段,重点是要突出一个“快”字。可以有以下 4 种组合方式,如下图:



①快速撇油策略。这种策略采用高价格、高促销费用，以求迅速扩大销售量，取得较高的市场占有率。

②缓慢撇油策略。以高价格、低促销费用的形式进行经营，以求得到更多的利润。

③快速渗透策略。实行低价格、高促销费用的策略，迅速打入市场，取得尽可能高的市场占有率。

④缓慢渗透策略。这种策略是以低价格、低促销费用来推出新产品。

(2) 成长期产品市场的特点是：消费者对该产品已经熟悉，消费习惯业已形成，销售量迅速增长。进入成长期以后。老顾客重复购买，并且带来了新的顾客，销售量激增，企业利润迅速增长，在这一阶段利润达到最大。

针对成长期的特点，企业为维持其市场增长率，使获取最大利润的时间得以延长，市场策略的重点因改突出一个“好”字。可以采取的具体策略包括：

①产品策略 (product)。改善产品品质。如增加新的功能，改变产品款式等。对产品进行改进，可以提高产品的竞争能力，满足顾客更广泛的需求，吸引更多的顾客。

②价格策略 (price)。结合生产成本和市场价各的变动趋势，分析竞争者的价格策略，保持原价或在适当的时机，采取降价策略，以激发那些对价格比较敏感的消费者产生购买动机和采取购买行动。

③渠道策略 (place)。增设销售机构或销售网点，进一步向市场渗透，寻找新的细分市场。通过市场细分，找到新的尚未满足的细分市场，根据其需要组织生产，迅速进入这一新的市场，促进市场份额的再度提高。

④促销策略 (promotion)。促销的重点从介绍产品转向树立企业和产品的形象，树立产品名牌，维系老顾客，吸引新顾客，使产品形象深入顾客心中。

(3) 成熟期主要有以下特点：产品为绝大多数消费者所认识与购买，销售增长缓慢处于相对稳定，并逐步出现下降趋势；企业利润增长缓慢并逐步下降；竞争十分激烈；商品销售价格降低；分销渠道密集。

对于处于成熟期的产品营销重点要突出一个“改”字。具体可以采取以下策略：

①市场改良。从广度和深度上拓展市场。这种策略不是要改变产品本身，而是发现产品的新用途或改变推销方式等，以使产品销售量得以扩大。

②产品改良。提高产品质量，进行产品多功能开发等。种策略是以产品自身的改变来满足顾客的不同需要，吸引有不同需求的顾客。整体产品概念的任何一个层次的改良都可视为产品再推出。

③营销组合改良。改进营销组和策略，即通过对产品、定价、渠道、促销四个市场营销组合因素加以综合改革，刺激销售量的回升。比如提高产品质量、改变产品性能、增加产品花色品种的同时，通过特价、早期购买折扣、补贴运费、延期付款等方法来降价让利；扩大分销渠道，广设销售网点，调整广告媒体组合，变换广告时间和频率，增加人员推销，大搞公共关系等“多管”齐下，搞市场渗透、扩大影响，争取更多的顾客。

(4) 衰退期的主要特点是：产品逐渐呈现出老化趋势，陷于被市场淘汰的境地，产品销售和利润急剧下降，企业生产能力过剩日益突出，市场上以价格竞争作为主要手段，努力降低售价，回收资金，一些企业纷纷推出市场，转入研制开发新产品，一些企业的新产品已经上市。

在这一阶段，对于大多数企业来说，应当机立断，弃旧图新，及时实现产品的更新换代，因此这一阶段企业的策略应重点抓好一个“转”字。企业应当有计划地“撤”，有预见地“转”，有目标地“改”，这是指定营销策略的关键。此时的营销组合策略包括：

①产品 (product)。缩减产品生产量，逐步有计划地撤出市场，淘汰老产品；根据新的目标市场需要，组织新产品开发和生产，力争占领新市场。

②价格 (price)。适当降低售价, 但不宜不顾一切地降价, 力争取得边际利润; 老产品进入新的目标市场和新产品投入市场时, 可以根据具体情况定价。

③渠道 (place)。减少销售网点; 加强与新目标市场的中间商的联系, 以开拓新市场。

④促销 (promotion)。在即将退出的市场中, 不宜大做广告宣传, 设法开拓市场, 占领新的市场。

2. 如何分析企业的盈利能力?

答: 盈利能力是指企业赚取利润的能力。盈利是企业的重要经营目标, 是企业生存和发展的物质基础, 不仅关系到企业所有者的利益, 而且关系到企业偿还债务的能力。因此, 企业的债权人、所有者以及管理者都十分关心企业的盈利能力。评价企业盈利能力的财务比率主要有: 总资产报酬率、所有者权益报酬率、销售利润率等, 对于股份制企业, 还应分析每股收益、每股股利、普通股权益报酬率、市盈率等。

(一) 总资产报酬率

总资产报酬率也称资产收益率或投资报酬率, 是企业一定时期内的净利润与资产总额的比率。其计算公式为:

资产报酬率 = 净利润 / 资产平均总额

总资产报酬率越高, 说明企业资产的运用效率越好, 也意味着企业的资产盈利能力强, 所以, 这个比率越高越好。

(二) 所有者权益报酬率

所有者权益报酬率是指一定时期企业的净利润与所有者权益的比率, 简称权益报酬率, 对股份制企业来说就是股东权益报酬率。其计算公式为:

所有者权益报酬率 = 净利润 / 股东权益平均总额

这个指标是从所有者资本 (权益资本) 方面反映资本利用效果大小和管理水平高低。该指标越大, 表示企业效益越好。企业可以从改善资本的利用效率, 挖掘资本的利用效果来分析所有者权益报酬率变动的原因。这可以借助于杜邦财务分析体系来进行。

(三) 销售利润率

销售利润率, 是企业利润总额与净销售收入的比率, 可以用来衡量企业销售收入的收益水平。其计算公式为:

销售利润率 = 利润总额 / 销售收入净额

销售利润率是一个收入利润率指标, 其他的收入利润率指标还有总收入利润率、营业收入利润率、销售息税前利润率等, 收入利润率指标是正指标, 指标值越高越好。

(四) 每股收益

每股收益也称每股利润, 是指净利润扣除优先股股息的余额与发行在外的普通股的平均股数之比, 它反映了每股发行在外的普通股所能分摊的净收益额。这一指标对普通股股东的利益关注极大。其计算公式为:

每股收益 = (净利润 - 优先股股息) / 发行在外的普通股加权平均数 (即普通股数)

每股收益越高, 说明企业的盈利能力越强。

(五) 每股股利

每股净资产又称账面价值, 是股东权益总额除以发行在外的股票数量。其计算公式为:

每股净资产 = 股东权益总额 / 发行在外的股票股数

每股股利越高, 说明企业的盈利越好。

(六) 市盈率

市盈率也称价格盈余比率或价格与收益比率, 是指普通股每股市价与每股收益的比率。可用来判断企业股票与其他企业股票相比潜在的价值。其计算公式如下:

市盈率 = 每股市价 / 每股收益

该指标在一个企业内部几年的数值能够表明企业盈利能力的稳定性,可在一定程度上反映企业管理部门的经营能力和企业盈利能力及潜在的成长能力。一般情况下,发展前景较好的企业通常有较高的市盈率,发展前景不高的企业,这个比率较低。但是必须注意,当全部资产利润率很低或发生亏损时,每股收益可能为零或负值,因此市盈率很高。在这一特殊情况下,仅仅利用这一指标分析企业的盈利能力。常常会错误的估计企业的发展前景,所以还必须结合其他指标予以综合考虑。

除上述指标外,还有其他一些指标,分析时应根据分析的目的和要求,确定适当的标准值(如行业平均值、全国平均值或企业目标值)进行比较分析。

3. 事业部结构有何优缺点?

答:事业部结构就是按照组织所经营的事业,包括按产品、按地区、按顾客(市场)等来划分部门,设立若干事业部的组织结构类型。事业部是在组织统一领导下,拥有自己的产品和独立的市场,拥有一定的经营自主权,实行独立经营、独立核算的部门,既是受公司控制的利润中心,具有利润生产和管理的职能,又是产品责任单位或市场责任单位,对产品设计、生产制造及销售活动负有统一领导的职能。

(1) 事业部结构的主要优点

- ①每个事业部都有自己的产品和市场,能够规划其未来发展,也能灵活自主的适应市场出现的新情况迅速做出反应。所以,这种组织结构既有高度的稳定性,又有良好的适应性。
- ②有利于最高领导层摆脱日常行政事务,成为坚强有力的决策机构,同时有能使各事业部发挥经营管理的积极性和创造性,从而提高组织的整体效益。
- ③事业部经理虽然只负责领导一个比所属组织小得多的单位,但是,由于事业部自成系统、独立经营,相当于一个完整的组织,所以,他能经受组织高层管理者面临的各种考验。显然,这有利于培养全面管理人才,为组织的未来发展储备干部。
- ④事业部作为利润中心,既便于建立衡量事业部及其经理工作效率的标准,进行严格的考核,也便于组织高层领导他、易于评价每种产品对组织总利润的贡献大小,用以指导组织发展的战略决策。
- ⑤按产品划分事业部,便于组织专业化生产,形成经济规模,采用专用设备,并能使个人的技术和专业知识在生产和销售领域得到最大限度的发挥,因而有利于提高劳动生产率和企业经济效益。
- ⑥各事业部之间可以有比较、有竞争。由此而增强组织活力,促进组织的发展。
- ⑦各事业部自主经营,责任明确,使得目标管理和自我控制能有效的进行,在这样的条件下,高层领导的管理幅度便可以适当扩大。

(3) 事业部结构的主要缺点

- ①从整个公司的角度来看,各个事业部都需要设置一套齐备的职能机构,因而用人较多,费用较高。
- ②各事业部自主经营、独立核算,考虑问题往往从本部门出发,忽视整个企业的利益,影响各事业部间的协作,导致了产品线之间缺乏协调,失去了职能部门内部的规模经济。
- ③失去了深度竞争和技术专门化。
- ④产品线之间的整合和标准化变得困难。
- ⑤按照产品划分的事业部在同一个地区经营时可能会相互竞争,产生一定的内耗,而按照地区划分事业部在产品开发等方面可能会有较大的重复。
- ⑥如果公司总部控制不力的话,独立的事业部可能向“小公司”的方向发展。

4. 主要奖励制度有哪些? 其各自的原理和适用条件是什么?

答:

五、案例题(每题 20 分,共 40 分)

1.案例一:海尔集团自 1984 年至 1991 年只生产单一产品电冰箱:1991 年与青岛电冰柜总厂、空调器厂组建海尔集团公司,1991 年至 1995 年 3 年多时间里生产制冷家电产品;1995 年 5 月,海尔集团收购了青岛红星电器股份有限公司,进入了洗衣机行业;1997 年 8 月,海尔集团与莱阳家电总厂合资 组建莱阳海尔电器有限公司,进入小家电行业,生产电熨斗,海尔集团的经营领域扩大到全部白色家电行业,时间是两年。1997 年,海尔集团与杭州西湖电子集团 合资组建杭州海尔电器,生产彩电、VCD 等产品,正式进入黑色家电领域;海尔集团控股了青岛第三制药厂,进入了医药行业;1998 年海尔集团开始知识产 业;随后,又进入了金融、餐饮和旅游等行业,成功地实施了多元化经营战略。

根据以上案例,回答下列问题:

①在海尔集团的发展中,主要采取了哪些战略?对这些战略作简要解释。

②海尔集团多元化经营战略的实施有何特点?

参考答案:

1. 海尔集团的发展中,主要采取的战略

案例中,海尔集团的发展战略主要分为二个阶段:第一阶段为七年的名牌战略阶段,第二阶段为七年多元化阶段。

(1) 海尔的发展战略第一阶段是 1984 年~1991 年间的名牌发展战略。只做冰箱一种产品,7 年时间通过做冰箱,逐渐建立起品牌的声誉与信用;

(2) 第二阶段是 1991 年~1998 年期间的多元化产品战略。中国家电业经过 20 多年的发展,许多企业在单项业务发展上已经相对成熟,其成长和扩张弹性 已经非常小,成长环境也随着市场的相对饱和而越发艰难,这个时候企业转向多元化发展是水道渠成的必然选择,一可以规避单业竞争带来的风险;二可以使网络和产品形成互补,使效用发挥到最大。海尔集团按照“东方亮了再亮西方”的原则,从冰箱,到空调、冷柜、洗衣机、彩色电视机,每一到两年做好一种产品,7 年来 重要家电产品线已接近完整。如今海尔已涉足几乎所有的家电制造行业,并进入了相对陌生的手机制造业和金融、保险甚至医药行业。

另外在每个战略阶段需要注意两个问题:差异化战略;及时进行转移。波特曾经讲过,战略定位本质就是选择与竞争对手如何差别。因此,每个阶段都要保持与竞争对手不同的差异化战略。

2. 海尔多元化战略的实施特点

(1) 根据企业能力控制多元化的节奏

这有两层含义:一是企业能力与多元化的节奏相配合,即一般时,节奏就慢一些,能力较高时,节奏就快一点;二是随着企业能力的提高,多元化的节奏也逐步加快。

海尔坚持了 7 年的专业化经营,在管理、品牌、销售服务等方面形成了较具优势的企业能力。以这些能力为基础,海尔集团从 1992 年开始进入冰柜和空调行业,实施多元化经营。

海尔在制冷家电行业经营三年半后即 1995 年才大规模进入洗衣机行业。在这三年半的时间里,海尔集团把原来的电冰箱行业建立起来的企业能力扩展到整个制冷家电行业,并有较大的提高。在此基础上,海尔进入小家电行业,其经营领域覆盖几乎全部的白色家电产品。

海尔在上述白色家电行业经营两年后即 1997 年进入黑色家电行业,生产彩电、VCD 等产品。同时,海尔还进入家居设备行业。1997 年是海尔进入新行业数 最多的一年,除彩电、VCD、家居设备外,还进入生物医药行业。这个快节奏基于海尔集团 1984 年—1996 年 13 年所形成的企业能力。

1998 年,海尔大举进入知识产业,主要从事海尔集团所需要的新技术和新产品开发,这是一种纵向一体化发展,将有力地提升海尔集团的总体技术能力。

由此可见，海尔进入新行业的节奏是稳健的，基本上是量力而行、步步为营地发展，其核心基础是海尔不断提高的企业管理、品牌及销售服务能力。

（2）根据行业相关程度进入新行业

多元化经营的成功率与老新行业之间的相关程度呈正相关，即相关程度高，成功率高，相关程度低，其成功率低。海尔集团的多元化正是根据行业相关程度，从高相关，到中相关，再到低相关发展。

1992 年海尔进入的冰柜和空调行业与 1992 年以前经营的电冰箱行业存在高度的相关性：①技术方面的核心技术是同一的，即制冷技术，其他生产工艺技术亦是高度相关；②市场方面的销售渠道和用户类型是同一的，只是空调产品需提供安装服务，商用冰柜的用户稍有不同。

1995 年海尔进入的洗衣机行业与以前的制冷家电行业存在较高的相关性：①技术方面有中度的相关，但洗衣机生产技术低于制冷家电，因此，技术协同作用较明显；②市场方面，品牌、销售网络等资源可以完全共享，是高度相关的。

1997 年海尔进入的彩色等黑色家电行业与以前经营的白色家电行业存在中度的相关性：①技术方面：白色家电的关键技术是设计，根据不同地域市场要求设计出适应的产品，而黑色家电大多是以电子技术为核心，两者之间技术相关性是低度的；②市场方面：品牌及销售资源是高度相关的。

1997 年海尔进入的家居设备行业与家电行业存在中度的相关性：①技术方面除利用家电技术外，还需要一些其他技术，因此是低度相关的；②市场方面可利用家电的销售服务网络，再增加安装服务，因此是高度相关的。

1997 年海尔进入的医药行业与家电行业在技术和市场方面均是无相关的。这是海尔集团未来进军生物工程领域的战略准备行为。

（3）针对不同情况采取不同的进入方式

进入新行业一般有三种不同的方式：一是内部发展，主要依靠企业自身的经营资源进入新行业；二是外部并购，通过合并收购其他企业进入新行业；三是以合资合作为主的战略联盟，通过与其他企业建立合资合作等形式的战略联盟进入新行业。这三种方式各有不同的适用范围、条件，各有不同的优点和不足，对经营资源差距的缩小各有不同的作用。

海尔集团进入新行业的方式是综合运用的，即根据不同的具体情况选择较为合适的方式。例如，海尔采取内部发展方式进入的新行业主要是家居设备行业。因为这个行业技术是综合性的，海尔集团在其组成技术上均有相当的积累，而且销售资源可以共享，所以内部发展较为合适；海尔采取外部并购方式进入的新行业主要有：空调、冰柜、洗衣机等，这方面有一定的行政因素起作用，但由于海尔自身拥有较高的管理能力、品牌价值和良好的销售服务网络，并购后的企业经营也获得成功；海尔采取合资方式进入的新行业主要有：小家电、彩电、知识产业等，这种方式利用了合资方的经营资源优势，缩小了进入新行业的经营资源差距。

从白色家电进军黑色家电，海尔集团的多元化战略按照西方的经济学理论框架来看，有许多可圈可点之处，但同时也存在很多的弊端。对于未来海尔的多元化出路应该将相关业务纳入三个层面进行协调平衡，进而将其纳入管道式管理：

- ①提供利润的核心业务（比如冰箱、电视、空调、洗衣机）；
- ②充满机会的新兴业务（计算机、手机、家庭整体厨房）；
- ③创造未来的种子项目（生物制药等）。

为了在战略上对这三个层面进行合理协调，保持海尔的持续增长，海尔需建立相应的机制来完成从第一个层面到第二个层面的战略转移，并注意从研发和人才资源上保持对第三个层面业务的培育。

2.案例二：J 牌黄酒具有悠久的历史，其滋补作用广为人知。由于在消费者中的这种印象和产品浓重的口味，消费群体多限于中老年，消费时间多限于冬季。再加上不规范的作坊式小厂假冒伪劣产品的干扰和替代消费品的增多等，近年来，销售数量明显下降，J 牌黄酒生产企业，为扭转这种局面，扩大销售，主要采取了以下措施：

- ①严格质量控制、管理、保证质量；将产品在质量上与作坊小厂的产品区分开来；
- ②维持传统工艺，强调绿色；
- ③加大知识产权保持的力度；
- ④完善包装设计，形象创新。努力侯选高档、时尚的形象；
- ⑤健全销售渠道，调整销售政策，调动销售人员、中间商的积极性，提高铺货率。

这些措施的实施短期内取得了较为明显的效果，销售额有较大的增长。但是，最近这种增长势头明显减弱。

根据以上案例，分析该企业销售增长和减缓的原因，并提出营销策略的改进措施。

答：（1）J 牌黄酒销售增长的主要原因有：

- ①首先，采取积极的措施将自己的产品与作坊式小厂的假冒伪劣产品区别开来，维持了传统工艺，强调绿色，保证了产品质量；
 - ②其次，改善了包装设计，给消费者好的第一印象；
 - ③最后，健全销售渠道，调整销售政策，调动销售人员、中间商的积极性，提高铺货率。
- 这些措施都是促使 J 牌黄酒销售增长的重要原因。

（2）J 牌黄酒销售减缓的主要原因有：

- ①J 牌黄酒消费群体多限于中老年，消费时间多限于冬季，这样产品的季节性很强，过了特定的季节，销售量会大幅下降；
- ②在广告宣传上的力度不够，现代社会，已经不是“酒香不怕巷子深”的时代，再好的产品都需要广告的宣传；
- ③作为中老年滋补饮品的替代消费品增多也是影响 J 牌黄酒销售量下降的重要原因。

（3）从市场营销 4P 组合策略提出营销改进措施：

- ①产品（Product）。这是限制 J 牌黄酒发展的一个重要因素，是值得考虑的问题的关键，J 牌黄酒消费群体多限于中老年，消费时间多限于冬季，这一点极大地影响了其销售与发展。企业应该致力于对产品进行改进，生产 J 牌黄酒系列产品，适合不同时节饮用。或者更进一步，可以改进产品特性，生产适合不同年龄段饮用的产品。
- ②价格（Price）。因为产品现在销售不乐观，应该采取渗透定价法，先吸引大量顾客，提高市场占有率，当产品走向稳定的成熟期，再适当提高价格。
- ③渠道（Place）。采用密集性分销策略，进一步健全销售渠道，可以考虑和一些中老年人经常去的俱乐部合作，在其俱乐部内的柜台销售该产品。
- ④促销（Promotion）。这一点也是 J 牌黄酒应该要重点考虑的地方。促销组合的四个方面包括：广告、人员推销、销售促进和公共关系。其中广告和销售促进对 J 牌黄酒来讲是重点要考虑的方式。加大广告投资，让消费者了解该产品。在超市等消费者比较几处的地方，定期开展销售促进活动，也是一个很好的促销方式。