

注意：本试题共三部分，共九道大题，满分 150 分，答题时间为 3 小时，所有答案均应写在由考场发给的专用答题纸上，答在其它地方为无效。

第一部分 管理学试题 （共三道大题 50 分）

一、单项选择题（本大题共 5 小题，每小题 2 分，共 10 分）

1. 管理者与操作者的根本区别在于：
A. 需要与他人配合完成组织目标 B. 需要从事具体的文件签发审阅工作
C. 需要对自己的工作成果负责 D. 需要协调他人的努力以实现组织的目标
2. 相对于个人决策而言，群体决策既有其优点，也存在着比较明显的缺点。因此，必须根据所作决策的具体情况，决定采用相应的决策方式。以下几种情况中，哪一种通常不采取群体决策方式：
A. 确定长期投资于一种股票 B. 决定一个重要副手的工作安排
C. 选择某种新产品的上市时机 D. 签署一项产品销售合同
3. 某组织中设有一管理岗位，连续选任了几位干部，结果都是由于难以胜任岗位要求而被中途免职。从管理角度来看，出现这一情况的根本原因最有可能是：
A. 组织设计上没有考虑命令统一的原则
B. 管理部门选聘干部上没有找到合适人选
C. 组织设计忽视了对于干部的特点与能力要求
D. 组织设计没有考虑到责权对应的原则
4. 现代社会越来越强调团队精神。在管理工作中，理论界和实践界都十分强调工作中的激励，并采用工作轮换、工作扩大化和工作丰富化等激励办法。你认为哪一种办法更有助于培养人们的团队精神：
A. 工作扩大化 B. 工作轮换
C. 工作丰富化 D. 三种综合起来使用
5. 统计分析表明，“关键的事总是少数，一般的事常是多数”，这意味着控制工作最应重视：
A. 突出重点，强调例外 B. 灵活、及时和适度
C. 客观、精确和具体 D. 协调计划和组织工作

二、简述题（本大题共 2 小题，每小题 10 分，共 20 分）

1. “计划跟不上变化”指的是一种什么现象？应该怎样正确处理计划与变化的关系？
2. 试述管理工作中如何处理组织的三种职权关系？

三、案例分析题（共 20 分）

案例： 一对“孪生”企业的不同组织模式

（1）基本情况介绍

1965 年，美国一家大型技术产品公司清理电子产品业务，将属下制造和装配印刷电路板的两个电子厂卖给了不同的投资者。

其中一个工厂位于欧美格市内，更换所有者后取名为欧美格电子公司（这里简称为 A 公司）。A 公司保留了原管理队伍，任命原厂长泰康为公司总经理。A 公司年销售额达 1000 万美元，员工有 550 人。

A 公司的总经理泰康把公司的高效率归功于对员工实行严密的控制。他解释说，它保留着工厂原隶属于技术产品公司时形成的基本组织结构，这种结构对于大批量制造印刷电路板及随后进行的装配具有很高的效率。泰康相信，要不是市场需求量那么大，他的竞争对手就不可能生存下来。A 公司具有详细的组织机构图和职务说明书，对每个部门和员工的工作进行细密的专业化分工，并规定有明确的职责范围。A 公司的员工一般都对工作感到满意，不过，一些管理人员已提出了扩大工作自主权的要求。

另一家工厂地处该市郊区，改名为阿克米电子公司（这里简称 B 公司）。B 公司选用了该厂原有的部分管理人员，并聘请一电子研究所所长罗奇担任公司总经理之职。B 公司年销售额为 800 万美元，有 480 名员工。

B 公司设有同 A 公司相似的管理部门，但总经理罗奇并不相信组织机构图的功用。他认为，公司的规模并不大，组织机构图这类东西只能在专家之间制造人为的障碍，而这些专家是需要在一起工作的。罗奇很关心员工的满足感，希望每个人都把自己看作是组织的一员，熟悉整个组织的活动。罗奇强调部门之间的工作协调，但他不提倡人们在沟通中用书面文件，也不对人们的工作做出死规定。技术部的一个新成员说：“我刚来这里时，不知道自己该干什么。今天我同技术人员一起工作，明天我又帮助装运部门设计包装盒。工作的头几个月乱哄哄的，但我对公司整个活动有了比较真实地了解。”

A 公司通常能赚得更多的利润，这引起了 B 公司管理人员的嫉妒。A 公司和 B 公司经常为争取同一项生产合同而展开竞争。作为电子产品协作厂，两家公司都得益于 70 年代初期电子行业的兴旺发展，同时也都期待着将来的扩大与繁荣。

（2）协作合同竞争及内部管理过程

1976 年，美国电子行业微型化的步伐在加快。市场对晶体管的需求直线下降，取而代之的是集成电路。由于集成电路的生产过程是高度保密的，而 A 公司和 B 公司以往所生产的印刷电路板主要是与晶体管相配套的。意识到未来的潜在威胁，两家公司都开始拼命寻找新的顾客。

这年7月,有家大型复印机厂正想为其新试制的复印机中的存储器找个电路板协作厂。这项协作合同预计有500~700万美元的订货额。A公司和B公司在地理位置上都很靠近这家复印机厂,因此,都想以具有竞争力的出价获得该协作生产合同。A公司的出价稍低于B公司,但两家公司都被要求试生产100件样品。

复印机厂告诉这两家公司:速度是关键,因为他们的总经理已向其他厂家夸口说将在新年前制造出一台完整的复印机。这一夸口使复印机厂的设计师们大为慌张,他们要求向所有的协作厂施加压力,使之在复印机最终设计完成之前就开始试生产样品。这就意味着,A公司和B公司最多只能用两周的时间订出装配计划,并准备第二天就开始正式生产。

周一下午,B公司的产品设计、方法设计、生产和技术部门的有关人员聚集在一起讨论并开始第一件样品的试制工作。在试制过程中,他们发现了接线板设计上的一个错误。经过反复检查设计图纸后,所有的工程师都同意接线板设计有误的看法。当晚,产品设计部门和技术部门的人员利用晚上的时间重新设计了接线板,并修改了制造图纸。次日上午,罗奇闻知设计修改的消息后很为吃惊,决定要征得复印机厂认可。到了星期三,复印机厂的设计负责人给罗奇回话说,他们可以按前一天电话所说的设计修改方案继续工作。周五B公司试生产的100件样品经过质量管理部门的检验后装运出厂。

(3) 结果

A公司生产的100件存储器中有10件质量不合格,B公司的所有样品都通过了复印机厂的检验。A公司本来就推延了交货日期,后来因返修不合格产品,又进一步拖延了些日子。

尽管如此,复印机厂还是把1976年下半年的生产协作任务交由A公司和B公司共同来承担,而没有把整批订货全部给其中某一家。不过,复印机厂在协作合同中附加了两个条件:一是保证产品无缺陷;二是降低产品成本。

在执行合同过程中,A公司通过广泛的努力,使单位产品成本降低了20%。这样,A公司从1977年开始赢得了复印机厂存储器的全面生产协作任务。

(4) 说明:组织模式的设计对企业经营绩效有着显著的影响

A公司的总经理相信,保持工厂原隶属于技术产品公司时形成的“机械式”组织结构,会有利于提高对员工实行严密控制的能力,同时对大批量制造印刷电路板及随后的装配具有很高的效率。事实上,A公司正是借着这种组织机构设计而在降低成本上取得了可喜的成绩,并最终争得了复印机厂的全部订单。

相反,来自电子研究所的B公司总经理认为,规模不大的企业,宜采取更富有弹性的“有机式”组织结构,以灵活解决问题的能力来取得适应性和创新性。因此,B公司在发现接线板设计错误和缺货元器件供应方面做出了非凡的表现。也正因为同样的原因,B公

司在后来进行的常规业务活动中逐渐失去了竞争力。可见，组织设计不存在某种适用于任何情况的最好模式，而只能根据不同境况选用合适的模式。

试分析：

- (1) A 与 B 公司各采用了什么样的组织结构？对公司产生了怎样的影响？(10 分)
- (2) 你认为可以给 A、B 公司设计怎样的组织结构，为什么？(10 分)

第二部分 市场营销学试题 （共三道大题 50 分）

四、单项选择（本大题共 5 小题，每小题 2 分，总计 10 分）

1. 市场营销学中所指的需求是指
 - A. 个人感到没有得到某些满足的状态
 - B. 有个人文化背景及生活环境的陶冶表现出来的人类需要
 - C. 人们有能力并愿意购买某种产品的欲望
 - D. 有支付能力的需求
2. 从营销理论的角度而言，企业市场营销的最终目标是
 - A. 满足消费者的需求和欲望
 - B. 获取利润
 - C. 求得生存和发展
 - D. 把商品推销给消费者
3. 以下策略中不适合产品生命周期中衰退期的是
 - A. 缩小企业生产规模，只维持市场的生产
 - B. 降低生产成本
 - C. 及时开发新产品，淘汰老产品
 - D. 改进产品及服务质量，加强广告投入，创立名牌地位
4. 某公司原来生产摩托车，现在增产小轿车，该公司的做法属于
 - A. 增加产品组合的宽度
 - B. 增加产品组合的长度
 - C. 增加产品组合的深度
 - D. 增加产品组合的高度
5. 在将人员推销与广告促销进行比较时，下面的哪种特点最可能不是人员推销的优势
 - A. 促进企业与顾客建立长期的协作关系
 - B. 有利于企业了解市场，提高决策水平

- C. 具有更大的灵活性
- D. 市场覆盖面广

五、简述题（本大题共 3 小题，每小题 8 分，总计 24 分）

1. 分析品牌对营销者和消费者有哪些作用？
2. 简述三种目标市场战略的特点及适用条件。
3. 简述消费者行为研究的内容及任务。

六、案例分析（本题 16 分）

案例：智强乳业集团的市场细分策略

近几年，中国的乳业正在进入黄金发展期，液态奶消费正从少数人享用的营养保健食品转化为普通大众的生活必需品，年增长率达 30%以上，产品结构与消费结构逐渐趋向多元化。乳制品从生产到销售一条完整的产业链已经形成，这一传统产业正显露出朝阳产业的一切特征。进入 2005 年，熟悉乳业、关注乳业的人都看到：中国乳业整体再次骤然升温，新一轮竞争在加剧，同时也意味着中国乳品行业的洗牌拉开了序幕。市场会如何切分，没有人会给出确定的答案，但有一点是肯定的，不会是一家或是仅仅几家企业，就可以通吃中国整个乳业市场——中国的市场空间实在太辽阔了，区域文化、习俗以及不同消费群的个性差异实在太太大。部分专家预言的“三年内中国乳业最多只能存活 10 家”的说法，实在难以找到足够的现实依据。厂家数量肯定会减少，市场集中度会提高，但细分市场和差异化取胜的机会，也许还是会在未来的一段时期内，给后来者一些生存与发展的机会。

在这样一个行业大背景下，一直在干粉行业滋润生长的“中国核桃大王”四川智强集团，于 2002 年 8 月进入乳业。智强此举的背后，有何动机和背景，是盲目地“赶潮”？还是有目的地“深潜”？

一、行业背景

近几年，中国的乳业正在进入黄金发展期，奶制品正在成为城市人的必需品，从生产到销售一条完整的产业链正在形成，这一传统产业正显露出朝阳产业的一切特征。目前大中城市是乳制品的主要消费市场，奶类消费正从少数人享用的营养保健食品转向大众化的生活必需品，消费结构逐渐趋向多元化。抽样调查结果表明，婴儿对奶类的消费只占整个消费市场的 19%，60 岁以上老人占 28%，其他年龄段占 53%。消费者的职业结构发生变化，各类奶类消费趋向平衡。

1999 年，一项规模宏大的乳制品消费工程——国家“学生饮用奶计划”开始在京、津、沪、穗、沈五城市进行试点。2000 年，包括重庆、成都、昆明、西安等十五个城市已开始部署推行该计划，并在 2001 年正式启动。在随后的几年内还要向中小城市和其他有条件的城镇进行更为广泛的推广。这个计划的实行，预示着中国食品消费“白金时代”的到来，

在未来 10 年中，这一潜力巨大的牛奶消费市场将居世界首位。

纵观中国乳业，目前行业内的竞争呈现出三大特点：全行业增长势头强劲，液态奶企业盈利居多；企业投入规模迅速加大，产品结构和质量提高明显；国内龙头企业占据明显的市场优势，世界著名品牌主动与国内企业寻求合作。

二、智强集团的细分市场

四川智强集团董事长唐科全先生说：“企业进入一个行业至少有两种思考模式：一是摸清市场潜在需求，抢先进入，赚取超前利润；二是瞄准一个快速增长的行业，凭借资金、技术等方面的实力，采取差异化策略，强行或巧妙介入，搭乘顺风船。”

“八年前智强曾经创造了一个食品品项——小包装核桃粉，我们也确实占到了领先者的先机，成就了智强集团的今天。但同时我们也尝到了领头羊的苦恼，当智强用广告、促销等手段把核桃粉市场轰开之后，其它一些中小厂家便快速跟进，以低价等手段蚕食本就有限的核桃粉市场份额。实事求是地说，虽然智强仍旧是核桃粉市场不容争议的老大，销售总量每年都有提升，但核桃粉的总体市场份额却受到明显冲击。”

“而乳品行业则恰恰相反，单就液态奶而言，2003 年全国市场总销量就达 300 多个亿，且整个行业增长势头正猛。当然，行业竞争也是非常激烈的，但我相信只要摸准市场实态与走势，加之有效的营销策略与战术组合，凭借智强的现有实力，还是能在液态奶市场博得一席之地的。”

作为乳业新军，智强集团拥有一定的资金与网络实力，但与蒙牛、伊利、光明等行业巨头相比，显然是不占优势；与各区域的乳品“诸侯”相比，也不占据“鲜”与“廉”的优势。于是，似乎只有一条路可以选择，那就是细分市场进行差异化经营。

智强集团多年积累起来的品牌影响与“中国核桃大王”的专业形象是介入液态奶领域的最大筹码，于是，“立足核桃，做透核桃”也成了进入乳业争胜的重要前提。因而，智强乳品的初期定位就是“做乳品企业里的专业户”（即：液态奶企业里专门致力于“活脑核桃奶”的专家）。虽然智强会因此而失去一部分普通液态奶的消费群，但智强觉得会因此而获得更多青少年及用脑族消费者的青睐——不懂得放弃，就不会有所收获，这也许就是对智强乳品产品定位最好的解译。

虽然目前花色奶、功能奶（保健奶）在市场上已屡见不鲜，许多液态奶厂家都操起了这把兵器（如：高钙、铁、锌、免疫等），但与其不同的是，智强乳品更聚焦，更专业。并从产品名称与概念上阻隔了其它产品的竞争与跟随。

智强集团占据核桃粉产品一半以上的市场份额，手中握有全国“核桃粉研磨速溶”国家发明专利和核桃粉产品中唯一一个获得“增强记忆力”功能审批的“保健食品”批号。此次介入液态奶领域，智强充分整合企业原有的优势资源。产品上市初期扬长避短，把核

桃奶作为主攻方向，心无旁骛地倾力主攻细分市场——核桃奶单品。

目前在整个液态奶领域，核桃奶只不过是花色奶中一个很小的品种，很少有厂家把它作为拳头产品主推，市场上也仅限核桃奶和核桃花生奶两个品种，且生产厂家不多。但就是这“生产厂家不多”的“小品种”，每年国内市场的总销售额也绝不少于 10 亿元，市场容量不可小觑。

三、品牌延伸

在整个中国液态奶领域，要想在短时间内迅速打造一个全国知名品牌，少说也得投入 3000 万以上的资金。智强进入液态奶领域，智强品牌几乎与牛奶没有任何关联，品牌转换的实施无疑是牵强的。但智强巧妙地链接了“智强”、“核桃”、“牛奶”等概念符号，通过主攻细分产品——核桃大王、推出核桃奶，顺其自然地为品牌转换创造了条件。

业内人士都清楚，液态奶企业的“一根软肋”就是是否拥有优质奶源。智强在此方面也是煞费苦心。内蒙古乳品企业实际生产基地是在黑龙江，但由于内蒙古容易让人联想起大草原和牛羊成群，所以在产品推广时便占了内蒙古的地缘优势。智强选择厂址时也考虑到了这一层因素，将乳品生产基地落户在了有“天然氧吧”、“熊猫故乡”之称的国家 4A 级生态保护区——四川雅安。据有关人士介绍，雅安的气候、环境与优质的水草对产出优质牛奶十分有利，且雅安市政府正在把发展牧业、培育优良奶牛作为振兴区域经济发展的重要内容来抓，目前雅安的牧业发展已初具雏形，智强的进入大大加快了该地生态牧业的发展步伐。看来现今的市场营销，已从选址建厂就开始了。

四、营销组合

产品的营养、口味和品质，是液态奶企业必须重视的三大基本要素。除此之外，产品线的丰富与否直接关系到竞争的强与弱。目前在市场上面世的核桃奶和核桃花生奶由于技术等原因，产品单一，口味单一。智强通过使用获得国际专利技术的核桃制造设备，解决了口味、营养不能有机融合的难题，开发出了原味核桃奶等 5 大系列、30 余个品种。

这 30 余个品种，针对目标人群和目标市场的不同，错落组合成了既有适合近距离密集覆盖的百利包、屋顶包等“短腿”产品，又有适合行销全国的利乐砖、利乐 V、塑料瓶等“长腿产品”。这就使智强既能在近距离区域市场形成高密度覆盖，也能自如地行走神州，为差异化划分和运作全国市场奠定了较为坚实的产品基础。

与前述的各项内容相关联，智强乳品在传播手段上避开了“大乳业”的锋芒，着重“核桃奶”的产品优势与独特性。智强进入乳业并没有在诉求牛奶的好处方面追加太多的广告宣传投入，而是“搭乘乳业大船”，专注告诉消费者：智强不仅具有普通牛奶的好处，重要的是融合了核桃天然的补脑益智、药食同源的特性。

请根据上述案例材料，回答以下问题：

1. 智强集团的市场细分采用了哪些细分变量？有哪些创新之处？（5 分）
2. 智强集团运用了哪些目标市场策略？试加以评价。（5 分）
3. 智强集团目标市场战略、市场定位战略对你有哪些启示？（6 分）

第三部分 财务管理试题 （共三道大题 50 分）

七、单项选择题（本大题共 5 小题，每小题 1 分，共 5 分）

1. 相对于每股利润最大化目标而言，企业价值最大化目标的不足之处是
A. 没有考虑资金的时间价值 B. 没有考虑投资的风险价值
C. 不能反映企业潜在的获利能力 D. 不能直接反映企业当前的获利水平
2. 普通年金终值系数的倒数称之为
A. 偿债基金 B. 偿债基金系数
C. 年回收额 D. 投资回收系数
3. 将积压的存货转为损失，将会造成
A. 降低速动比率 B. 增加营运资本
C. 降低流动比率 D. 降低流动比率和速动比率
4. 公司目标资金结构是维持权益乘数为 2.5 的资金结构，则该公司的自有资金占总资金的比重为
A. 80% B. 70%
C. 60% D. 40%
5. 企业自留资本的筹资渠道可以采取的筹资方式有
A. 发行股票筹资 B. 商业信用筹资
C. 发行债券筹资 D. 融资租赁筹资

八、简答题（本大题共 3 小题，每小题 8 分，共 24 分）

1. 财务管理原则。
2. 企业筹集资金的基本原则。
3. 财务杠杆原理。

九、计算分析题（本大题 21 分）

某企业在初创时有如下二个筹资方案可供选择，有关资料如下：

甲方案：

筹资方式	筹资额	相关资料
长期借款	200 万	年利息率 8%，借款手续费不计
债券	400 万	年利息率 9%，筹资费率 4%
普通股	800 万	每股面值 10 元，共计 80 万股，预期第一年每股股利 2 元，

留存收益	600 万	普通股股利年增长率为 5%，筹资费率为 4%
合计	2000 万	

乙方案：

筹资方式	筹资额	相关资料
长期借款	100 万	年利息率 7%，筹资费用率 1%
债券	300 万	面值 1000 元，票面利率 6%，折价发行，价格为 800 元，筹资费率 3%
优先股	400 万	年股利率 8%，等价发行，筹资费用率为 2%
普通股	900 万	每股面值 2 元，共计 90 万股，每股发行价 10 元，预期第一年每股股利 2 元，普通股股利年增长率为 4%，筹资费率为 5%
留存收益	300 万	
合计	2000 万	

企业所得税税率为 25%，

要求：计算两个方案的资本成本，并选择最佳资本结构。