

试卷代号:1068

座位号

中央广播电视大学 2004—2005 学年度第一学期“开放本科”期末考试

工商管理专业 小企业管理 试题

2005 年 1 月

题号	一	二	三	四	五	六	七	总分
分数								

得分	评卷人

一、名词解释(每题 3 分,共 12 分)

1. 顾客满意

2. 组织创新

3. 目标市场

4. 节税

得分	评卷人

二、判断题(判断正误并改正。每题 3 分,共 12 分)

1. 对小企业来说,最具吸引力的行业一定是成长最迅速或最具诱惑力的行业。()
2. 管理团队就是“精英团队”,是强者的结合。()
3. 家族企业不符合现代企业的组织要求,是落后的企业形式。()
4. 商业计划的格式选择与企业的项目情况和对融资对象的选择无关。()

得分	评卷人

三、单项选择题(每题 1 分,共 10 分)

1. 在国外公司价值评估中广泛采用的评估方法是()。
 - A. 市场价值评估法
 - B. 资产价值评估法
 - C. 现金流量折现法
 - D. 盈利能力评估法
2. 战略联盟各种形式中,双方彼此间参与程度最高的是()。
 - A. 合资企业
 - B. 许可证协议
 - C. 多数股权参与
 - D. 研究开发伙伴关系
3. 创立小企业的最主要和最直接的动机是()。
 - A. 自我实现
 - B. 经济利益
 - C. 独立自主
 - D. 安全感

2. 小企业的内部财务分析包括()。
- A. 小企业获利能力分析
B. 小企业短期偿债能力分析
C. 小企业资产管理能力分析
D. 小企业长期偿债能力分析
3. 下列可以用作小企业界定标准的是()。
- A. 资产总额
B. 员工人数
C. 生产产品的类型
D. 销售额
4. 创业资源包括()。
- A. 客户资源
B. 技术资源
C. 财务资源
D. 行业经验资源
5. 按特许经营权的内容可将特许经营的模式划分为()。
- A. 单体特许
B. 产品分销特许
C. 代理特许
D. 经营模式特许
6. 企业人才培养主要包括三方面,分别是()。
- A. 自主培训
B. 技能培训
C. 知识培训
D. 态度培训
E. 文化培训
7. 下列企业组织形式中,企业经营者承担无限责任的是()。
- A. 股份公司
B. 个人独资企业
C. 合伙企业
D. 有限责任公司
8. 可以用来评价小企业发展指标的是()。
- A. 员工数量
B. 资产规模
C. 销售额
D. 竞争能力
9. 以下各项中,属于小企业宏观环境的是()。
- A. 经济环境
B. 政治环境
C. 行业环境
D. 法律环境
10. 以下各项中,属于商业计划与项目可行性报告共同包括的是()。
- A. 管理因素分析
B. 经营战略分析
C. 经济效益分析
D. 技术分析
E. 产品市场分析

4. 企业的创新活动不包括()。
- A. 开辟新市场
B. 生产新产品
C. 招聘新员工
D. 使用新技术
5. 下列营销组合因素中,能够直接产生收入的途径是()。
- A. 分销渠道
B. 广告
C. 定价
D. 销售促进
6. 小企业管理制度创新的核心内容是()。
- A. 产权制度创新
B. 销售制度创新
C. 决策制度创新
D. 分配制度创新
7. 商业计划的最重要对象是()。
- A. 顾客
B. 投资者
C. 员工
D. 供应商
8. 下列哪一种战略属于企业战略()。
- A. 维持战略
B. 资源战略
C. 研究开发战略
D. 人力资源战略
9. 员工参与管理属于人本管理的()层次。
- A. 情感沟通
B. 决策沟通
C. 自我管理
D. 人才开发
10. 供应链设计应以()为起点。
- A. 核算利润
B. 顾客需求
C. 降低物流成本
D. 缩短运输时间

得分	评卷人

四、多项选择(多选少选均不得分。每题2分,共20分)

1. 成熟的企业所面临的危机表现在以下几个方面:()。
- A. 大量的资金占用
B. 牢固的企业理念
C. 庞大的管理机构
D. 僵化的管理体制

得分	评卷人

五、简答题(每题 5 分,共 20 分)

1. 作为一个小企业经营,在筹集企业发展所需资金时你应该注意哪些问题?

2. 为什么商业计划编制一定要有创业者亲自参与?

3. 简述小企业采取目标市场营销的 STP 战略步骤.

准考证号

—○—○—

学号	
姓名	
校(工作站)	

—○—○—

得	
---	--

4. 分析创业团队分裂的原因。

得 分	评卷人

六、论述题(10分)

试从受许人和特许人两种角度评述特许经营模式的优缺点。

得分	评卷人

七、案例分析(16分)

有人曾为一家知名民营企业推荐过一位年薪要求达20万的高层管理人才。当此人将应聘者的简历与待遇要求提交给该企业老总后,老总立即表示愿意接触,并承诺待遇上的要求完全可以协商。面谈后的第二天,老总即打电话来表示对应聘者各方面条件都很满意。而当此人与应聘者取得联系后,应聘者却表示,企业老总虽然承诺年薪20万元,但该公司也有一个不成文的规定,即所有员工的月固定薪水不超过4000元,至于余下的15万元将以年终“红包”的形式予以解决,他对这种不确定的支付方式难以接受。最后,由于双方在薪酬支付方式上的分歧难以调解,只好不了了之。

目前,这种薪酬制度(主要针对经营管理层)在一些民营企业中存在,在某些地方甚至还是比较流行。有人将这种低薪水十大红包的薪酬支付方式称为“冰山式”的薪酬制度。浮出水面的部分的薪酬称为“每月固定待遇”,这部分薪酬是看得见的,不仅仅是员工本人看得见,公司内部的其他人员也知晓,但这部分薪酬的“体积”仅占整个“冰山体积”的一小部分。而没于水下的那部分薪酬称为“年终红包”,这部分在平时是看不见的,公司内的其他人员(包括财务人员)都不知晓其具体的数额,而“水下体积”要远远大于“水上体积”。

试结合小企业的实际分析这种“冰山式薪酬”的利弊。

试卷代号:1068

中央广播电视大学 2004—2005 学年度第一学期“开放本科”期末考试

工商管理专业 小企业管理 试题答案及评分标准

(供参考)

2005 年 1 月

一、名词解释(每题 3 分,共 12 分)

1. 顾客满意:是指一个人通过对某一产品价值在使用中的可感知效果(或结果)与他之前的预期价值比较后,所形成的愉悦或失望的感觉状态。
2. 组织创新:是企业为了适应技术创新和管理创新要求,实现企业内生产要素的合理配置,形成新的任务实施共同体,从而对企业组织形式、组织结构、组织规模、组织流程进行重构的行为总称。
3. 目标市场:是指通过市场细分,被企业选定的、准备以相应的产品或服务去满足消费需求的一个或几个细分市场。
4. 节税:又称税收筹划,是指纳税人通过合法的手段以纳税最优化为目的,在纳税决策中所作的决策。

二、判断题(判断正误并改正。每题 3 分,共 12 分)

1. (×)
正:最具吸引力的行业不一定是成长最迅速或最具诱惑力的行业。
2. (×)
正:管理团队的组建最重要的是各类人才的互补性和相互的平衡。
3. (×)
正:在世界经济的发展中,家族企业始终发挥着重要的作用,拥有其他企业无法比拟的优势,目前仍蓬勃发展,为经济的发展做出了巨大的贡献。
4. (×)
正:商业计划的格式选择与企业的项目情况和对融资对象的选择有关。

(1068 号)小企业管理答案第 1 页(共 5 页)

三、单项选择(每题 1 分,共 10 分)

- | | | | | |
|------|------|------|------|-------|
| 1. C | 2. C | 3. B | 4. C | 5. C |
| 6. A | 7. B | 8. A | 9. B | 10. B |

四、多项选择(多选少选均不得分。每题 2 分,共 20 分)

- | | | | | |
|--------|---------|---------|---------|--------|
| 1. BCD | 2. ABCD | 3. ABD | 4. ABCD | 5. BD |
| 6. BCD | 7. BC | 8. ABCD | 9. ABD | 10. CD |

五、简答题(每题 5 分,共 20 分)

1. 作为一个小企业经营,在筹集企业发展所需资金时你应该注意哪些问题?

对于小企业来说,筹集资金既是不可或缺的活动,又是一项复杂的工作,作为一个小企业经营,为了有效的筹集企业发展所需的资金,我会注意以下两个问题:

(1)最佳资本结构原则。

资本结构是指企业各项长期资金的构成和比例关系,资本结构由长期债务资本和权益资本构成,通常人们所说的资本结构就是指长期债务资本和权益资本各占多大比例。

最佳资本结构原则就是指小企业在筹集生产经营活动和发展所需要的资金时,要全面考虑,综合权衡资金成本和融资风险之间的关系,在资本成本最低或效益最大的前提下适当控制融资的风险。应根据不同的资金需要量与融资政策,结合各种渠道和约束条件、风险程度,力求以最小资本成本获取最大的投资收益。(3 分)

(2)合理性原则。

合理性原则是指筹集资金要以企业的实际需要为标准,应该有个限度,而不是越多越好,这也是广大初创企业的小企业家容易陷入的一个误区。资金不足,固然会限制企业的生产经营和发展,资金过剩也会带来负面影响,因为资金过剩会导致资金使用效率偏低,这也会助长资金使用的浪费风气。因此,企业在筹集资金之前必须首先确定自己的资金需要量,然后在确定资金的筹集量,这也是小企业在融资前需要搞内部财务分析的主要原因之一。(2 分)

2. 为什么商业计划编制一定要有创业者亲自参与?

(1)由于外部人士编写商业计划的依据一定是创业者提供的资料,因为他们本身对企业的了解很少。没有创业者的帮助是写不出好的商业计划书的。(2 分)

(1068 号)小企业管理答案第 2 页(共 5 页)

(2)在制定并撰写商业计划的过程中,可以检验创业者对于企业的初始设想,更加深入、客观的分析项目的可行性和经济性,及时的发现问题并进行调整。如果交由外人去做,有些问题就会被掩盖,就有可能造成重大的失误,或者至少创业者就不会对自己的战略拥有绝对的信心和责任心。(3分)

3. 简述小企业采取目标市场营销的 STP 战略步骤。

- (1)市场细分:寻找细分变量细分市场,描述细分市场的轮廓;(1分)
- (2)目标市场选择:评估细分市场的吸引力,选择目标市场;(2分)
- (3)市场定位:确定小企业的竞争地位及其向目标市场提供的产品。(2分)

4. 分析创业团队分裂的原因。

企业在由创业阶段向集体化阶段过渡的这段时间中,随着企业从不规范过渡到正常经营管理状态,创业团队中的很多矛盾很容易暴露出来,而这些矛盾正是创业团队分裂的主要原因(1分)。

(1)随着企业规模的增长,有些成员因其能力已经不适应更大规模、更规范的企业经营管理的需要(1分)。

(2)创业团队成员的经营理念与方式不一致,团队思想没有统一,有些成员不认可公司的目标和策略价值观有冲突,导致创业团队解散(1分)。

(3)创业成员之间因为性格、个性、兴趣不合,导致磨合出现问题,创业活动难以正常开展,创业团队解散(1分)。

(4)团队在创立初期没有确定一个明确的利润分配方案,随着企业的发展,利润的增加,在利润分配时出现争议导致创业团队解散(1分)。

六、论述题(10分)

试评述特许经营模式的优缺点。

1. 从受许人的角度来研究特许经营的优缺点。

(1)优点:

①加盟一家实力雄厚和信誉高的特许经营企业,投资风险小,并且可以得到特许人金融方面的帮助。②受许人可以得到特许经营企业系统的管理培训和指导。③可以享受特许经营企

业大规模的广告宣传等各种促销活动。使用公众所熟悉的特许经营企业的服务商标、产品商标、所有权、专利与外观设计,有利于提高竞争力。④特许经营企业集中进货,降低成本,保证货源。(3分)

(2)缺点:①经营方式上没有自主权,受制于特许人,使其增长受限制。②支付昂贵的特许经营费,利润要按协议与特许人共享。③必须接受特许经营企业统一的供货价格。④一个特许经营加盟企业出现问题,会连累所有企业。(2分)

2. 从特许人的角度来研究特许经营的优缺点。

(1)优点:①每开设一家特许经营分店都可收取特许经营费,而且还可收取管理费,增加了特许人的收入。②有利于提高特许经营企业在当地的知名度。③特许经营可以降低经营费用,集中精力提高企业管理水平。④特许经营能以较快的速度,以较少的资金实现规模扩张,且有最终回购成功的特许经营分店的机会。(3分)

(2)缺点:①对加盟企业没有所有权,控制力度减弱。②一个加盟店的企业形象受损,会影响总店的声音。③增加运作支持费用。为维持特许经营关系,进行核算及一些通常的服务,在授权特许经营中的花费要比集权的组织花费更多。(2分)

七、案例分析(16分)

问题:

试结合小企业的实际分析这种“冰山式薪酬”的利弊。

建议分析思路:

利:很多民营企业在初创阶段,由于资金周转上的限制,在财力上还难以向员工支付较高的固定工资,只能等到年终或企业有一定盈余后再统一向员工支付。随着时间的推移和企业的发展,这种薪酬制度成为一种自然的约定,使一些老员工认可了这种制度的“合理性”,并一定程度上解决了企业的资金周转困难问题。

从财务“合理性”角度来看,红包是企业逃避税收的一种伎俩,或多或少地为企业与个体双方所接受。另外,年终红包可以更加紧密地与企业的经营业绩直接挂钩,使企业能够更为有效地控制工资在企业盈利中的比重,不至于影响企业的整体盈利水平。(8分)

弊:第一,不利于建立起一种具有真正激励效果的薪酬体系。年终红包的分配决定于老

板,这也意味着管理人员的考核由老板一个人来完成考核指标也只有老板一个人说了算,这就无形之中形成了考核指标的主观化、模糊化和泛化,使考核指标失去激励效应。

第二,不利于营造一个和谐的组织气氛。由于红包发放的私密化操作,易使部分员工通过各种渠道打听其他员工的红包数额,而非正式渠道获得的信息又常是不完整甚至是错误的,这更容易引起员工之间的相互猜疑。

第三,不利于吸引外来人才。由于该制度只能向外来员工支付较低的固定月薪,同时由于民营企业自身固有的薪酬支付信用机制不高,保障机制的相对不完善,使很多高层次人才特别是来自外企、有着丰富实践管理经验的高级管理人才望而却步。

第四,不利于提高整体管理水平。在该制度下,由于人力资源管理中最重要的一环薪酬环节员工参与程度为零,要在其它管理领域鼓励员工参与将变得十分困难,这将使企业难以依靠自身的人力资源有效地面对不断变化的竞争环境。

第五,不利于建立人力资源会计。由于年终红包的数额避开了企业的财务部门,将使企业的财务和人力资源部门很难准确核算企业各部门的人力资源成本,使企业的成本控制目标变成一种粉饰。(8分)