

考试科目：企业经营管理

一、名词解释

1. 决策流程
2. 共同愿景
3. 股票价值
4. 产品的概念
5. 功能折扣

二、简答题

1. 简述管理者在组织中所扮演的角色。
2. 简述企业流程的基本特征。
3. 政府采购决策程序。
4. 企业采用多品牌管理的理由。

三、论述题

当产品生命周期的成长阶段过渡到成熟阶段时,企业的销售组织一般是否应作相应的调整,怎样做调整?

四、计算题

决策树的问题(不用考虑税收),一个采矿的决策,第一年勘探投入 600 万元,高品味矿的概率是 0.4,低品位的概率是 0.4,不适于开采的概率是 0.2,高品味矿要投资 2000 万元,年收入 460 万元,低品位矿投入是 2000 万元,年收入是 230 万元。分析各年的投资决策。(r=10%)

参考答案

一、名词解释

1. 决策流程 (8.6 邓力文修改)

答: 决策流程指决策应遵循的步骤。西蒙等人认为, 决策不是只限于从几个备选方案中选定一个这样一种行动, 而是包括几个阶段和涉及许多方面的整个过程。

(1) 决策流程大致可以分作四个阶段: ①探索环境, 诊断问题或机会, 确定决策目标, 此称为参谋活动; ②探索和拟定各种可能的备选方案, 此称为设计活动; ③从各备选方案中选出最合适的方案, 此称为选择活动; ④实施所选择的方案, 在实施中对所选决策作出评价, 此称为审查活动。前三个步骤属于决策的制定过程, 后一个步骤属于决策的执行过程。

(2) 决策流程具有如下性质: ①是一个有反馈的动态过程; ②有一定灵活性; ③人们在现实中所形成的决策过程有时与学者或理论家所指出的规范化决策过程模式不同。

2. 共同愿景 (重做)

答: 共同愿景指组织中所有成员所共同发自内心的意愿, 这种意愿不是一种抽象的东西, 而是具体的能够激发所有成员为组织这一愿景而奉献的任务、事业或使命, 它能够创造巨大的凝聚力。组织共同愿景包含着以下几层含义:

(1) 它表示一种景象实为组织未来发展成功的目标、任务、事业或使命。

(2) 它是全体成员共同发自内心的愿望或意愿。

(3) 真正的共同愿景或愿望能够使全体成员紧紧地连在一起, 淡化人与人之间的个人利益冲突, 从而形成一种巨大的凝聚力。

一个好的共同愿景应包括两个部分: 核心信仰和未来景象。前者包括核心价值 and 核心使命, 用以规定企业的基本价值观念和存在的原因, 是企业长久不变的东西; 后者包括要用 10~30 年努力来实现的宏大远景目标和对它的具体描述, 他们是企业期望去实现、创造并需要重大改变和进步才能获取的东西, 其作用是激发变革与进步。

3. 股票价值 (重做)

答: 股票的价值是指其预期的未来现金流入的现值。购入股票可在预期的未来活得现金流入, 股票的未来现金流入包括两部分: 每期预期股利和出售价格。有时为了和股票的市价相区别, 把股票的预期未来现金流入的现值称为“股票的内在价值”。它是股票的真实价值, 也叫理论价值。

股票价值的计算是股票投资的基础, 投资中应将股票价值和股票市价对比, 以决定是否买入、卖出或继续持有股票。如果股东永远持有股票, 它只获得股利, 是一个用续的现金流入。这个现金流入的现值就是股票的价值; 如果投资者不打算永久持有该股票, 而在一段时间后出售, 他的未来现金流入是几次股利和出售时的股价。通过计算和证明, 可知不管是哪种情况, 股票的价值都可以用如下公式计算:

$$P_0 = \sum_{t=1}^{\infty} \frac{D_t}{(1+R_s)^t}$$

式中: D_t 表示第 t 年的预期股利; R_s 表示折现率, 即投资者要求的收益率。

4. 产品的概念 (重做)

答: 现代市场营销学中, 产品概念具有极其宽广的外延和深刻而丰富的内涵。产品是指能够通过交换满足消费者或者用户某一需求和欲望的任何有形物品和无形的服务。一般可以用五个层次来表述产品的整体概念:

(1) 核心产品。是指向顾客提供的产品的基本效用和利益, 从根本上说, 每一种产品实质上都是为解决问题而提供的服务。

(2) 形式产品。是指核心产品借以实现的形式或目标市场对某一需求的特定满足形式, 包括: 品质、式样、特征、商标及包装。

(3) 期望产品。指购买者在购买该产品时期望得到的与产品密切相关的一整套属性和条件。比如, 旅馆的客人期望得到清洁的床位、洗浴香波、浴巾、衣帽间的服务等。

(4) 延伸产品。指顾客购买形式产品和期望产品时, 附带获得的各种利益的总和, 包括产品说明书、安装、维修、送货、技术培训等。

(5) 潜在产品。指现有产品包括所有附加产品在内的、可能发展成为未来最终产品的潜在状态的产品。潜在产品指出了现有产品的可能的演变趋势和前景。

产品整体概念的五个层次, 十分清晰地体现了以顾客为中心的现代营销观念。这一概念的内涵和外延都是由消费者的需求来决定的。消费者追求的是整体产品, 企业所提供的也必须是整体产品, 没有产品整体概念, 就不可能真正贯彻现代市场营销观念。

5. 功能折扣 (重做)

答: 功能折扣也叫贸易折扣, 是制造商对中间商经营其产品所付努力的报酬, 也是从产品的价目表价格中扣除的部分。中间商为制造商执行销售、运输和储存等职能, 需要人员、设备和营业场所, 有的还要代为提供有关服务, 并承担一定风险, 这些都要有合理补偿, 功能折扣使中间商的代价得以弥补, 并有盈利。

制造商常常根据各类中间商在市场营销中作用的不同, 给予大小不同的折扣。按照美国的商业习惯, 最普遍的办法是按价目表价格给予的 40% 和 10% 的功能折扣。不同的产品, 有不同的功能折扣, 对产业消费者, 也可另定一种折扣。总之, 给批发商的折扣较大, 可使批发商乐于大量购买, 并有可能开展转批业务。给零售商折扣较大, 就使它有可能用低于价目表的价格出售商品, 争取顾客。制造商使用功能折扣时应考虑: 这些折扣要换回中间商的哪些工作, 值得吗; 不同的中间商执行这些职能, 会出现什么结果; 这些问题决定制造商付出的功能折扣能不能发挥应有的效用。

二、简答题 (8.6 邓力文修改整理)

1. 简述管理者在组织中所扮演的角色。

答: 管理者是指指挥别人活动的人。20 世纪五六十年代, 一些研究者从领导者行为和管理者现实生活的角度来探讨“管理者干什么”的问题, 也就是企业的管理者的角色理论, 其中富有建树的是明茨伯格。明茨伯格的企业管理者的角色理论表明, 管理者扮演着十种角色, 这十种角色可被归入三大类: 人际角色、信息角色和决策角色。

(1) 人际角色。人际角色直接产生自管理者的正式权力基础, 管理者在处理与组织成员和其他利益相关者的关系时, 他们就在扮演人际角色。管理者所扮演的三种人际角色分别是代表个人角色、领导者角色和联络者角色。

(2) 信息角色。管理者要负责确保和其一起工作的人具有足够的信息, 从而能够顺利完成工作。管理者既是所在单位的信息传递中心, 也是组织内其他工作小组的信息传递渠道。整个组织的人依赖于管理结构和管理者获取或传递必要的信息, 以便完成工作。管理者所扮演的信息角色分别是监督者角色、传播者角色和发言人角色。

(3) 决策角色。在决策角色中, 管理者处理信息并得出结论。如果信息不用于组织的决策, 这种信息就丧失其应有的价值。管理者负责做出组织的决策, 让工作小组按照既定的路线行事, 并分配资源以保证小组计划的实施。管理者所扮演的决策角色包括企业家角色、干扰对付者角色、资源分配者角色和谈判者角色。

明茨伯格把企业管理者的角色分为三类是建立在以下假设的基础上的: 把管理者的职位作为分析的起点; 将管理者界定为负责一个组织单位的人, 这意味着他拥有正式权威和特殊地位; 定义角色为属于一定职责或者地位的一套有条理的行为。

2. 简述企业流程的基本特征。

答：企业流程指企业完成一项任务、一件事或一项活动的全过程，这一全过程由一系列工作环节或步骤所组成，相互之间有先后顺序，有一定的指向。企业流程有如下基本特征：

(1) 逻辑性。所谓逻辑性指流程的全过程，这个包含着诸多工作环节和步骤的全过程，其内在逻辑性是很强的。因为如果不是按照这么一个工作顺序一环环进行的话，这个工作或任务的有效完成将有问题。事实上这种逻辑性，也是人们多年在完成同样工作或任务中逐步摸索逐步总结得到的，故流程带有一定的经验总结和行为习惯的含义。尽管流程存在内在逻辑性，但又不意味着一个流程中所有的工作环节一定就缺一不可。

(2) 变动性。流程的变动特性当然应该从组织目标、战略措施、组织变动等方面来说明，因为当组织目标、战略、组织机构等发生变动时，实现目标的诸多大大小小的任务必然发生变动，与完成任务相关的流程自然也要发生变化，否则新的组织目标与战略也就不可能实现。也正是如此，才有组织流程改造一说。组织流程的变动特性从其内部来看也存在，即流程内部的工作环节、工作步骤的变动也是经常的，当然变动的前提是并不违背工作流程的内在逻辑。

(3) 可分解性。从以上特性中可以看到流程可以按照工作顺序、工作步骤将一些基本的工作环节分解开来，独立成为一个个可由其他人来做的工作或应完成的任务。分解的多少则视专业化要求及技术上的可行而定。因此，当专业化分工的设想、专业分工的技术条件等不一样时，同样一个流程在不同的组织中，其分解的方法和分解的结果是不同的，也正是如此决定了各个组织不同的生产效率和管理水平不同的基本方面。流程的具体分解受到了分解的设想或理念、技术条件、人员素质等一系列因素的影响。

3. 政府采购决策程序。

答：政府采购亦称公共采购，是政府机关及公共部门为开展业务活动，向社会提供公共物品和公共服务的需要，用国家财政性资金购买物品、工程和服务的行为。政府采购决策的一般程序为：

(1) 问题识别。当政府中有人认识到某个问题或某种需要可以通过得到某一产品或服务就能解决时，便开始了采购过程。问题识别由内在和外在的刺激因素所引起。

(2) 总需要说明和产品规格。这一步，采购者便着手确定所需项目的总特征和需要的数量，就标准项目来说，这是简单的。而对复杂项目而言，采购者要会同其他部门人员，共同决定所需项目的总特征，它们可能包括可靠性、耐用性、价格和其他属性。

(3) 寻找供应商。为了找出最合适的供应商，政府可以检查交易目录，联系其他公司以寻求建议，观看交易广告，以及参加贸易展览会。现在最可能去查看的地方是互联网。网上有两种电子网络中心的类型：以产业为中心的垂直网络（塑料，钢铁，化学品，纸张）和功能网络（物流，媒体购买，广告，能源管理）。除了在这些网站上做电子生意，公司还有其他三种方式：直接与主要供应商链接的广域网；购买联盟；公司购买网站。

(4) 征求供应建议书。政府邀请合格的供应商提交供应建议书。对复杂或花费大的项目，政府会要求每一潜在供应商提供详细的书面建议。政府在淘汰了一些以后，就请余下的供应商提出正式说明。

(5) 供应商选择。在供应商选择以前，采购中心将向有意愿的供应商规定某些属性并指出它们的相关重要性。采购中心会针对这些属性对供应商加以评分，找出最具吸引力的供应商。

(6) 常规订购的手续规定。在供应商选好以后，政府开始讨论最后的订单，内容包括产品技术说明书、需要量、预期交货时间、退货政策、担保单等。就保养、维修和经营项目而言，采购人员愈来愈多地转向毛毯合同，而非采用定期购买订单。所谓毛毯合同是指建立一种长期关系，在这种关系下，供应商答应在特定时间内根据需要按照协议的价格向买方继

续供应产品。由于存货由卖方保存着，因此，它又称为无存货采购计划。

(7) 绩效评价。在完成了上述工作以后，采购者就对各具体供应商的绩效进行评价。可以使用三种方法：购买者可以接触最终用户并询问他们的评估意见；或者购买者用几种标准对供应商加权评估；或者购买者把绩效差的成本加总，以修正包括价格在内的采购成本。这种绩效评价可能会引起采购者继续向该销售商购买产品，也可能引起他们修正或停止向该销售商采购，销售商的工作在于监视该产品的购买者与最终用户是否使用了同一变量。

4. 企业采用多品牌管理的理由。

答：所谓多品牌管理，是指企业在同一种产品上同时使用两个或两个以上相互竞争的品牌。首创这种策略的是美国的保洁公司，如该公司与我国广东合资生产的洗发液就有海飞丝、飘柔、潘婷、沙宣等几个品牌。虽然多个品牌会影响原有单一品牌的销售量，但多个品牌的销售量之和又会超过单一品牌的市场销售量，增强企业在这一市场领域的竞争力。企业采用多品牌管理主要是由品牌管理的优点所决定的，其优点如下：

(1) 多种不同的品牌可以在零售商的货架上占用更大的陈列面积，即吸引了消费者更多的注意，同时也增加了零售商对生产企业产品的依赖性。

(2) 提供几种品牌不同的同类产品，可以吸引那些求新好奇的品牌转换者。

(3) 多种品牌可使产品深入多个不同的细分市场，占领更广大的市场。

(4) 有助于企业内部多个产品部门之间的竞争，提高效率，增加总销售额。

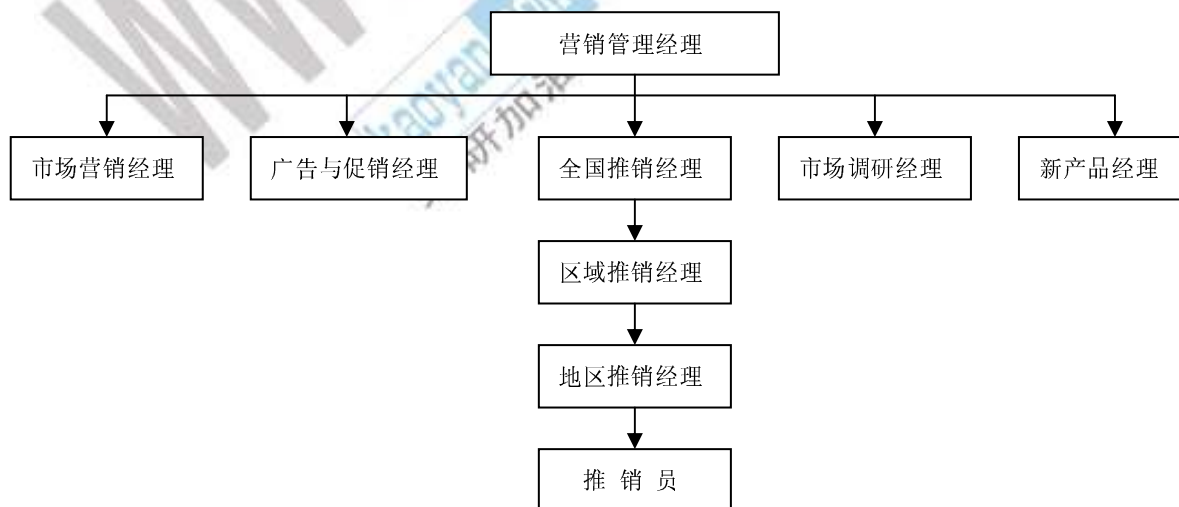
采用多品牌管理的主要风险就是使用的牌品数量过多，以致每种品牌产品只有一个较小的市场分额，而且没有一个品牌特别有利可图，这使企业资源分散消耗于众多的品牌，而不能集中到少数几个获利水平较高的品牌上，这是非常不利的得不偿失的局面。所以在使用多品牌管理决策的时候，企业也应该慎重行事。

三、论述题

当产品生命周期的成长阶段过渡到成熟阶段时，企业的销售组织一般是否应作相应的调整，怎样做调整？（8.6 邓力文做）

答：当产品声明周期的成长阶段过渡到成熟阶段时，企业的销售组织一般也要作相应的调整。具体分析如下。

(1) 市场营销组织（销售组织）是制定和实施市场营销计划的职能部门。现代企业的市场营销部门有多种组织形式。不论何种形式，从根本上说都必须体现“以顾客为中心”的指导思想。有效的销售组织应具有灵活性、适应性和系统性，即企业组织能够根据营销环境和营销目标、策略的变化，适应需要，迅速调整自己，下图是一个常见的销售组织结构：



(2) 产品处于成长期的特点是：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。随着销售量的增大,企业生产规模也逐步扩大,产品成本逐步降低,新的竞争者会投入竞争。随着竞争的加剧,新的产品特性开始出现,产品市场开始细分,销售渠道增加。企业为维持市场的继续成长,需要保持或稍微增加促销费用,但由于销量增加,平均促销费用有所下降。

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,市场策略的重点应改突出一个“好”字,要加大营销力度,努力提高市场占有率。所以在上述的组织结构中,广告、促销、全国推销等职能部门需要发挥重要作用,要增加各个地区的推销员人数,这个时候该产品的销售组织要迅速扩张,销售队伍尽量向各个市场角落延伸,充满整个市场。

(3) 产品处于成熟期的特点是: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。营销力量要从原来产品的身上逐步转移。所以在上述的销售结构中,主要发挥作用的是市场调研和新产品开发这两个职能部门。由于产品已经进入成熟期,消费者对产品已经很熟悉,广告宣传以及推销不再是工作的核心,要裁剪各个地区的推销员人数,把该产品的推销员从这些地区逐渐撤销出来,用于其它产品的推销。同时要积极发挥市场调研和新产品开发两个职能部门的作用,通过市场调查,发觉顾客新的产品需求,通过新产品的开发与推出,开始新一个产品的营销周期,这个时候企业的财务、物力与人力要适当从推销部门往市场调研和新产品开发部门转移。

总之,销售组织是为企业市场营销服务的,要随着环境的变化而作出相应的适调,这种调整不一定是结构上的根本性转变(代价很大,不适应经常性转变),也包括企业资源在销售组织中各个不同职能部门之间的分配与流动,通过这种适调,促使企业营销活动的顺利开展。

四、计算题

决策树的问题(不用考虑税收),一个采矿的决策,第一年勘探投入 600 万元,高品味矿的概率是 0.4,低品位的概率是 0.4,不适于开采的概率是 0.2,高品味矿要投资 2000 万元,年收入 460 万元,低品位矿投入是 2000 万元,年收入是 230 万元。分析各年的投资决策。(r=10%)

解:(1) 第一年的决策:

$$NPV_1 = 460/10\% \div (1+10\%) - 2000 \div (1+10\%) - 600 = 1763.64$$

$$NPV_2 = 230/10\% \div (1+10\%) - 2000 \div (1+10\%) - 600 = -327.27$$

$$NPV_3 = -600$$

该项目的期望净现值为:

$$1763.64 \times 0.4 + (-327.27 \times 0.4) + (-600) \times 0.2 = 454.55 \text{ 万元。}$$

净现值为 454.44 万元,大于 0,所以第一年应进行投资。

(2) 第二年的决策:

$$NPV_1 = 460/10\% - 2000 = 2600 \text{ 万元}$$

$$NPV_2 = 230/10\% - 2000 = 300 \text{ 万元}$$

如果是高品味矿,净现值为 2600 万元,应进行投资。

如果是低品味矿,净现值为 300 万元,也进行投资。