

## 2012 年中国人民大学研究生入学考试真题

### 838 管理学综合

#### 一、简答题

1. 领导的路径——目标理论与激励的期望理论有何联系？

2. 面对现在人力成本增加和劳动力短缺，企业出现“用工荒”现象，在此背景下，传统的人力成本控制应该做如何调整？

3. 程序化决策与非程序化决策的优缺点

4. 在新产品扩散过程中，率先采用者的消费者群体有何特征？

5. 个别品牌战略的优缺点

6. 请解释顾客价值的含义

7. 简述企业股票回购的动机

#### 二、计算分析题（二选一）

1. 会计分录题，有 8 个小题

2. 2010 年初企业购入一设备，初始投资 100 万，折旧期 5 年，税法规定也 5 年，净残值率 5%。设备投入运营后，每年新生产的净利润增加 20 万，资本成本率 10%。给出了 5 年 10% 的年金现值和第五年的复利现值。不考虑所得税和营运资金（如垫付资本）。求：

（1）求投资回收期

（2）求企业的净现值

（3）判断投资方案的可行性

#### 三、论述题（4 选 3）

1. 请阐述企业核心竞争力理论的基本思想，并分析其对企业战略管理理论发展的主要贡献。

2. （一段关于广告效果测度方法的背景阐述），目前人们又两种看法，一种是用销售额法测度，一种以中间目标测度或以顾客对产品态度的变化来测度广告效果，请用营销知识谈谈你认为那种测度方法最为恰当，并分析两种方法的优缺点。

3. 资本资产定价理论及其在财务管理中的应用

4. 公允价值的含义及其优缺点

## 2012 年中国人民大学研究生入学考试真题解析

### 838 管理学综合

来源：爱考机构

#### 一、简答题

1. 答：首先，领导的途径-目标理论的主要内容包括：

期望理论的内容包括：

其次，领导的途径-目标理论与领导的期望理论都是基于目标的管理理论。

目标管理理论是管理学者德鲁克在《管理的实践》中提出的概念。其主要内容有：

1) 组织的活动应该制定目标，组织的总体目标还要进一步分解成为组织内部每一个人的个人目标，只有制定了组织目标才能有效的实行组织的行为

2) 上下级共同参与决策和目标的设定，这样有助于目标的具体理解和执行，也有助于上下级的沟通和协调

3) 上级根据下属的目标完成情况进行考核和绩效考评，这样可以起到一种对下属的激励作用

最后，目标管理理论可以使组织的目标明确，有利于组织目标的实现，同时考核也容易量化，但是目标管理也具有一些缺点：如目标设定难以权变，经常强调短期目标。

所以管理者在应用时要根据具体的管理环境进行选择。

2. 答：首先，人力资源管理的定义以及成本控制的定义；

其次，人力资源成本控制的原因和作用有哪些；

再次，进行人力成本控制的措施：

1) 组织结构调整；

2) 人员培训；

3) 加强人员招聘的效率，尽量采取内部招聘制度。简要答下内部招聘和外部招聘的比较

4) 进行供应商营销

5) 建立学习型组织

6) 组织的人力资源的结构调整和优化

最后，在该形式下，人力成本控制应该根据企业自身的优势和资源进行具体的调整。。。

3. 答：

1) 程序化决策就是可以根据既定的信息建立数学模型，把决策目标和约束条件统一起来，进行优化的一种决策。比如工厂选址、采购运输等等决策。这种决策是可以运用筹学技术来完成的。在这种程序化决策中，决策所需要的信息都可以通过计量和统计调查得到，它的约束条件也是明确而具体的，并且都是能够量化的。对于这种决策，运用计算机信息技术可以取得非常好的效果。通过建立数学模型，让计算机代为运算，并找出最优的方案，都是在价值观念之外做出的，至少价值观念对这种决策的约束作用不是主导因素。

2) 程序化决策的优点：

①便于论证决策

决策过程中有一非常重要的阶段——可行性论证。可行性论证的对象之一是决策程序的研究，论证程序使用的方法、方式是否合乎逻辑，是否具有科学性，可行性论证主要有两种

方法；一是功能性论证即采用“黑箱”的方法，在实际论证中常采用大量试验来论证决策的可行性；另一种方法是结构性论证，即直接论证程度全局性的，决定性的决策常采用两种方法来论证。无论采用哪种方式，都是以程序为基础、为线索，这可以提高决策的可操作性，同时也提高了决策的准确率、优化度。

### ②节约决策时间

时间就是效益，在当今社会以成为共识。决策者的首要任务就是决策，而决策具有很强的时效性，如何节约时间，尽快做出决策是每个决策者必须考虑的问题，在信息爆炸的时代，每一项决策都需要收集，处理大量的信息，而这些工作需要大量的时间，决策者不按一定的方式、一定的方法去处理信息是不可能做出及时的决策的。程序化决策为解决这一问题提供了一种手段，决策者根据市场需求并结合本企业的实际情况，设立合理的组织机构，聘请专家、顾问，按照一定的程序处理信息，最后由决策者结合自己的经验作出决策，从而大大减少了决策者的决策时间，在日常事务管理中更能显示其优越性：决策者把日常事务制度化、程序化，把权力下放给下属依程序办事，从而节约时间。

### ③减少组织磨擦

企业内部组织功能不同，但是某一项决策需要几十部门协调完成，协调的主要手段就是程序化，其过程是：在决策者的指导下，根据组织功能由各组织完成程序的某一段，各组织之间达成共识后把其过程程序化。这样大大减少了内部消耗，加强了内部联系，同时加快了决策节奏。

其次，非程序化决策又称非规范或非常规决策。是指新出现的具有大量不确定因素，缺乏可靠的数据、资料，无常规可循，必须进行特殊处理的决策。国外有人称之为不良结构决策，因它具有极大的偶然性与随机性，所包含的风险性较大。要求决策主体充分发挥创造性，凭靠智囊团和丰富的知识与高超的经营艺术，来作出科学的决策。

就房地产经营企业而言，绝大多数决策约占为程序化决策或部分序化决策，非程序化决策所占比重很小。但就其重要性而言，非程序化决策往往属于重大战略问题的决策，影响着企业经营的成败。在这两种决策中，不同的管理层次第二所承担的任务是不同的。企业的中下层管理者处理的决策问题多属于程序化决策，而高层管理者主要是处理非程序化的决策。

非程序化决策所赖以进行的信息不完全，变量与变量之间的关系模糊、不确定。约束条件是由各种各样的社会发展变量，比如社会需求、消费偏好、个人收入、消费习惯等等之间的关系构成的。社会发展变量的不确定性制约着约束条件的稳定性，而且这种决策的贯彻实施还会引起决策所影响对象的有意识反应，比如竞争对手采取与之相对应的措施，这就导致决策与决策实施结果之间关系的进一步复杂化。这种决策，是无法通过建立数学模型来为决策人制定决策提供优化方案的，在这种决策中，变量更多的是人的意志因素。而人又是一个奇怪的存在物，他的意志和欲望多种多样，并且各自的评价又不同。所以，这种决策就不是一种可以在数理基础上完成的逻辑选择。

最后，对于程序化决策，主要是运用人工智能，在精确计算的基础上，求取极限值，进行优化。这可以在严格变量关系分析的基础上，借助计算机技术来完成。而非程序化决策，则必须在明确价值观念的情况下，建立一个决策因素关联分析框架，并按照这既定的框架来制定决策。也就是说，把企业领导人所赖以形成决策的价值观念，具体化为一个分析框架，然后把所要进行分析的各种变量纳入这个框架之中来进行关联比较，最后做出选择。

对这两种不同的决策，诺贝尔经济学奖得主西蒙教授作过专门分析。但在现实的企业决策中，人们往往对这两类决策并不加区分。有的把非程序化决策当做程序化决策来制定，强调所有决策都要通过数理逻辑运算来进行优化选择，结果所谓的优化，只不过是一种虚假的形式，因而导致决策的低质量。有的则不管是程序化决策，还是非程序化决策，统统用简单



的信念化代替科学的分析论证，结果更是决策质量的下降。

在这里必须明确一点，不能运用计算机技术进行优化计算的决策，远不等于靠拍脑袋获得灵感和知觉来决策，而是要通过建立决策关联分析框架，借助关联分析方法来决策。科学的决策分析方法是保证决策质量的关键。

**4. 答：**所谓新产品扩散，是指新产品上市后随着时间的推移不断地被越来越多的消费者所采用的过程。也就是说，新产品上市后逐渐地扩张到其潜在市场的各个部分。扩散与采用的区别，仅仅在于看问题的角度不同。采用过程是从微观角度考察消费者个人由接受创新产品到成为重复购买者的各个心理阶段，而扩散过程则是从宏观角度分析创新产品如何在市场上传播并被市场所采用的更为广泛的问题。

美国学者罗杰斯在对新产品扩散过程的研究中发现，某些人性格上的差异是影响消费者接受新技术和新产品的重要因素。就消费品而言，罗杰斯按照顾客接受新产品的快慢程度，把新产品的采用者分为五种类型：

(1) 创新采用者。该类采用者约占全部潜在采用者的 2.5%。任何新产品都是由少数创新采用者率先使用，因此，他们具备如下特征：极富冒险精神；收入水平、社会地位和受教育程度较高；一般是年轻人，交际广泛且信息灵通。

企业市场营销人员在向市场推出新产品时，应把促销手段和传播工具集中于创新采用者身上。如果他们的采用效果较好，就会大力宣传，影响到后面的使用者。不过，找出创新采用者并非易事，因为很多创新采用者在某些方面倾向于创新，而在其他方面可能是落后采用者。

(2) 早期采用者。早期采用者是第二类采用创新的群体，占全部潜在采用者的 13.5%。他们大多是某个群体中具有很高威信的人，受到周围朋友的拥护和爱戴。正因如此，他们常常去收集有关新产品的各种信息资料，成为某些领域的舆论领袖。这类采用者多在产品的介绍期和成长期采用新产品，并对后面的采用者影响较大。所以，他们对创新扩散有着决定性影响。

(3) 早期大众。这类采用者的采用时间较平均采用时间要早，占全部潜在采用者的 34%。其特征是：深思熟虑，态度谨慎；决策时间较长；受过一定教育；有较好的工作环境和固定收入；对舆论领袖的消费行为有较强的模仿心理。他们虽然也希望在一般人之前接受新产品，但却是在经过早期采用者认可后才购买，从而成为赶时髦者。由于该类采用者和晚期大众占全部潜在采用者的 68%，因而，研究其消费心理和消费习惯对于加速创新产品扩散有着重要意义。

(4) 晚期大众。这类采用者的采用时间较平均采用时间稍晚，占全部潜在采用者约 34%。其基本特征是多疑。他们的信息多来自周围的同事或朋友，很少借助宣传媒体收集所需要的信息，其受教育程度和收入状况相对较差，所以，他们从不主动采用或接受新产品，直到多数人都采用且反映良好时才行动。显然，对这类采用者进行市场扩散是极为困难的。

(5) 落后采用者。这类采用者是采用创新的落伍者，占全部潜在采用者的 16%。他们思想保守，拘泥于传统的消费行为模式。他们与其他的落后采用者关系密切，极少借助宣传媒体，其社会地位和收入水平最低。因此，他们在产品进入成熟期后期乃至进入衰退期时才会采用。与一般人相比较，在社会经济地位、个人因素和沟通行为等三个方面存在着差异。这种比较为新产品扩散提供了重要依据，对企业市场营销沟通具有指导意义。

所以最先采用的是创新采用者，其群体特征为：

- 1) 极富冒险精神；创新采用者一般都具有较高的冒险精神；适当拓展
- 2) 收入水平、社会地位和受教育程度较高；适当拓展
- 3) 一般是年轻人，交际广泛且信息灵通。适当拓展

罗杰斯对消费者接受新产品的上述五种类型的划分,是新产品市场扩散理论的重要依据。从上表可知,最先试用者和早期采用者所占比例比较小。因为一种新产品的使用,能在一定程度上引起消费者生活习惯、生活方式的改变,同时其质量、性能、使用效果、价格和服务等方面能给人们带来比原有产品更多的利益;另一方面,消费者都存在不同程度的疑虑心理,采取购买行为事实上要冒一定的风险,这往往使消费者接受新产品都要经过或快或慢,或简单或复杂的心理过程。但是,这较少的最先试用者和早期采用者对新产品的扩散极为重要。因为经过他们试用后,新产品的相对优点得到显露与证实,其他消费者就会减少或消除疑虑心理,增强对新产品的信任感,促使形成人数较多的早期采用大众和晚期采用大众,直到最后守旧者也开始使用。消费者这种从众心理是人们寻求社会认同感和安全感的表现,是产品得以流行的重要条件。

### 5. 答: 个别品牌战略的优缺点

首先,个别品牌策略是指企业开发新产品后,企业对各种不同产品,分别采用不同的品牌。

个别品牌策略是一个企业针对不同产品而采用的不同品牌的策略。个别品牌策略的优点在于:便于区分高、中、低档各类型产品,以适应市场上不同顾客的需求;使企业的声誉与众多产品品牌相联系,以提高企业整体的市场竞争中的安全感;每一种产品采用一个品牌,能激励企业内部各产品之间创优质名牌的竞争;可以扩大企业的产品阵容,从而可提高企业的声誉。

所谓的个别品牌是指企业的不同产品分别采用不同的品牌。这种多品牌策略主要在以下两种情况下使用:其一是企业同时经营高、中、低档产品时,为避免企业某种商品声誉不佳而影响整个企业声誉而采用这一策略;其二是企业的原有产品在社会上有负面影响,为避免消费者的反感,企业在发展新产品时特意采取多品牌命名,而不是沿用原有的成功品牌,并且故意不让消费者在企业的传统品牌与新品牌之间产生联想,甚至于隐去企业的名称,以免传统品牌以及企业名称对新产品的销售产生不良的影响。

其次,个别品牌策略的优缺点

优点:

1) 采用个别品牌策略的好处是产品各自发展,即使个别产品声誉不佳也不会影响其他产品及整个企业的品牌声誉,

2) 个别品牌策略可以使企业为每个产品寻求最适当的名称以吸引消费者。但并非品牌越多,得益就越大。如果各种品牌只拥有很低的市场占有率,企业必须废除较弱的品牌,而集中精力于少数较强的品牌上。

3) 可以满足消费者多变的需求,扩大市场占有率

4) 降低品牌战略的风险性

缺点:

1) 实行这种策略,企业的广告费用开支很大。最好先做响企业品牌,以企业品牌带动个别品牌。

2) 造成品牌淡化的风险

3) 内部品牌之间互相竞争,损耗组织资源

### 6. 答: 顾客价值

首先,顾客价值是指企业的产品和服务能为顾客提供的一组价值和利益。

其次,从顾客价值的概念中,我们不难总结出顾客价值的几个基本特征:

(1) 顾客价值是顾客对产品或服务的一种感知,是与产品和服务相挂钩的,它基于顾客

的个人主观判断;

(2) 顾客感知价值的核心是顾客所获得的感知利益与因获得和享用该产品或服务而付出的感知代价之间的权衡(trade - off), 即利得与利失之间的权衡;

(3) 顾客价值是从产品属性、属性效用到期望的结果, 再到客户所期望的目标, 具有层次性

最后, 含义: 1) 人员价值;

2) 核心价值;

3) 形象价值; 产品的

因此, 企业应该努力提供顾客总价值, 降低顾客总成本, 从而增加顾客让渡价值, 提供顾客满意度(CS)

**7. 答:** 股票回购是指上市公司利用现金等方式, 从股票市场上购回本公司发行在外的一定数额的股票的行为。公司在股票回购完成后可以将所回购的股票注销。但在绝大多数情况下, 公司将回购的股票作为“库藏股”保留, 仍属于发行在外的股票, 但不参与每股收益的计算和分配。库藏股日后可移作他用, 如发行可转换债券、雇员福利计划等, 或在需要资金时将其出售。

(1) 防止国内外其他公司的兼并与收购。

以美国为例, 进入 80 年代后, 特别是 1984 年以来, 由于敌意并购盛行, 因此, 许多上市公司大举进军股市, 回购本公司股票, 以维持控制权。比较典型的有: 1985 年菲利普石油公司动用 81 亿美元回购 8100 万股本公司股票; 1989 年和 1994 年, 埃克森石油公司分别动用 150 亿美元和 170 亿美元回购本公司股票。再如日本, 60 年代末至 80 年代初, 为了防止本国企业被外国资本吞并, 企业界进行了著名的“稳定股东工作”——职工持股制度和管理人员认股制度。前者是指企业对职工购买、持有本企业股票给予某种优惠或经济援助, 奖励职工持股的制度; 后者是指企业给予高级管理人员优惠认购本企业股票权利的制度。其目的是提高管理人员的责任感, 确保企业的优秀人才。而允许企业在一定条件下回购本公司股票, 则是建立职工持股制度和管理人员认股制度, 维持企业控制权的前提条件。正因为此, 所以, 进入 80 年代, 在欧美国家修改《公司法》的同时, 日本亦相应修改了《公司法》, 并相应放宽了企业回购本公司股票的限制。

(2) 振兴股市。

1987 年 10 月 19 日的纽约股票市场出现股价暴跌, 股市处于动荡之中。从此, 美国上市公司回购本公司股票的主要动机是稳定和提高本公司股票价格, 防止因股价暴跌而出现的经营危机。据统计, 当时在两周之内就有 650 家公司发布大量回购本公司股票计划, 其目的就是抑制股价暴跌, 刺激股价回升。

(3) 维持或提高每股收益水平(即给股东以比较高的回报)和公司股票价格, 以减少经营压力。

例如, 经历了五六十年代快速增长时期的 IBM 公司, 70 年代中期出现大量的现金盈余, 1976 年末现金盈余为 61 亿美元, 1977 年末为 54 亿美元。由于缺乏有吸引力的投资机会, IBM 公司在增加现金红利(1978 年的红利支付率为 54%, 而五六十年代红利支付率仅为 1% 至 2%)的同时, 于 1977 年和 1978 年共斥资 14 亿美元回购本公司股票。据统计, 1985——1989 年期间, IBM 公司用于回购本公司股票的资金达到 56.6 亿美元, 共回购 4700 万股股票, 平均红利支付率为 56%。另据了解, 美国联合电信器材公司 1975——1986 年期间, 一直采用股票回购现金红利政策, 使公司股票价格从每股 4 美元上涨到每股 35.5 美元。无独有偶, 步入 80 年代中期, 日本的许多企业亦步入成熟期, 按照企业发展理论, 一旦企业步入成熟期以后, 不再片面追求增加设备投资, 扩大企业规模, 而日益重视剩余资金的高效率运作。



然而，如何高效率地运用剩余资金，成为当时日本企业面临的重要课题。恰在此时，美国的HBO&CO. 公司利用剩余资金回购了 26% 的发行在外的股票。受此影响，许多日本上市公司也开始利用剩余资金回购本公司股票。

(4) 重新资本化。

即大规模借债用于回购股票或支付特殊红利，从而迅速和显著提高长期负债比例和财务杠杆，优化资本结构。重新资本化往往出现在竞争地位相当强、经营进入稳定增长阶段，但长期负债比例过低的公司。由于这类公司具有可观的未充分使用的债务融资能力储备，按照资产预期能够产生的现金流入的风险与资本结构匹配的融资决策准则，提高财务杠杆，可以优化公司资本结构，降低公司总体资本成本，增加公司价值，从而为股东创造价值。同时，也有助于防止敌意并购袭击。因为在有效的金融市场环境中，具有大量未使用的债务融资能力的公司，往往容易受到敌意并购者的青睐和袭击。

(5) 获取更多的收益，由于公司的价值被低估

(6) 调整资本结构的需要

(7) 管理者风格的改变

(8) 其他考虑。

根据德国《股票法》第 71 条的规定，准许企业在特定情况下回购资本金 10% 以内的本公司股票。所谓特定情况是指：1) 避免重大损失时；2) 向从业人员提供时；3) 基于减资决议注销股票时；4) 股票继承时。1981 年英国《公司法》规定，企业回购本公司股票的动机主要有：1) 将剩余资金返回股东；2) 增加股票的价值；3) 抑制股价下跌；4) 实现资本构成的目标；5) 防止企业被吞并；6) 灵活运用剩余资金或作为企业证券发行战略的重要手段。就法国而言，在如下几种特定情况下允许企业回购本公司股票：1) 以市场调整为目的；2) 向从业人员提供；3) 继承；4) 根据法院判决；5) 实行减资。在日本，在下述几种情况下，企业亦可以回购本公司股票：1) 为使时价发行的股票顺利地投资者所吸收；2) 在接受以物抵债等情况下，为行使公司权利而必需时；3) 在单位未满足股票请求权和反对股东的股票购买请求权行使时。

### 三. 论述题

**1. 答：**首先，核心能力是企业在长期生产经营过程中的知识积累和特殊的技能（包括技术的、管理的等）以及相关的资源（如人力资源、财务资源、品牌资源、企业文化等）组合成的一个综合体系，是企业独具的，与他人不同的一种能力。

其特征是：

关于核心能力的内涵，从不同的角度出发有不同的理解。虽然对核心能力概念的理解各异，但对核心能力特征的理解却大同小异。企业核心能力的特征实质上是企业能力理论的一般逻辑推理，它表明核心能力是企业持续竞争优势的源泉。核心能力至少具有三个方面的特征：

(1) 核心能力特别有助于实现顾客所看重的价值；

(2) 核心能力是竞争对手难以模仿和替代的，故而能取得竞争优势；

(3) 核心能力具有持久性，它一方面维持企业竞争优势的持续性，另一方面又使核心能力具有一定的刚性（Leonar-Barton, 2000）。

综上所述，我们可以演绎出核心能力的三大核心特征

第一价值特征：创造独特价值 核心能力的价值特征表现在三个方面：

(1) 核心能力在企业创造价值和降低成本方面具有核心地位，核心能力应当能显著提高企业的运营效率。

(2) 核心能力能实现顾客所特别注重的价值，一项能力之所以是核心的，它给消费者

带来的好处应是关键的。

(3) 核心能力是企业异于竞争对手的原因，也是企业比竞争对手做得更好的原因。因此核心能力对企业、顾客具有独特的价值，对企业赢得和保持竞争优势具有特殊的贡献。

第二资产特征：专用性资产 对企业核心能力的投资是不可还原性投资，因此核心能力可以看作是企业的一种专门资产，具有“资产专用性”的特征。核心能力的专用性还体现在积累的自然属性，因为核心能力具有历史依存性，是企业积累性学习的结果，也即企业的“管理遗产”，它使仿制者处于时间劣势，即使仿制者知道核心能力，也由于资源的积累需要一段时间而无法参与竞争（福斯、哈姆森，1998）。核心能力的资产专用性特征对外面的潜在进入者构成一种进入壁垒，以保护垄断利润的获得；同时又对企业本身构成了一种退出壁垒，这种退出壁垒对企业产生一种推动作用，激励企业员工为共同的目标而努力。

第三知识特征：隐性知识 知识可以分为两大类：显性知识和隐性知识。具有信息特征的显性知识很容易被仿制，而具有方法论特征的知识则相对来说较难仿制。如果核心能力必须是异质的，必须是完全不能仿制和替代的，那么核心能力必须是以隐性知识为主。正因为隐性知识不公开、内容模糊、无法传授、使用中难以觉察、冗余而又自成体系的缘故（Winter，1987），核心能力才具有“普遍模糊”的特点。因此，“核心能力可以被认为是关于如何协调企业各种资源用途的知识形式”。

其次，1) 战略管理是企业确定其使命，根据组织外部环境和内部条件设定企业的战略目标，为保证目标的正确落实和实现进行谋划，并依靠企业内部能力将这种谋划和决策付诸实施，以及在实施过程中进行控制的一个动态管理过程。

其特点是：指导企业全部活动的是企业战略，全部管理活动的重点是制定战略和实施战略。而制定战略和实施战略的关键都在于对企业外部环境的变化进行分析，对企业的内部条件和素质进行审核，并以此为前提确定企业的战略目标，使三者之间达成动态平衡。战略管理的任务，就在于通过战略制定、战略实施和日常管理，在保持这种动态平衡的条件下，实现企业的战略目标。

第一，战略管理不仅涉及战略的制定和规划，而且也包含着将制定出的战略付诸实施的管理，因此是一个全过程的管理；

第二，战略管理不是静态的、一次性的管理，而是一种循环的、往复性的动态管理过程。它是需要根据外部环境的变化、企业内部条件的改变，以及战略执行结果的反馈信息等，而重复进行新一轮战略管理的过程，是不间断的管理。

2) 波特的战略管理理论的主要内容有：

1)) 成本领先战略；

2)) 差异化战略

3)) 目标聚集战略

3) 战略管理的特点：

①战略管理具有全局性

企业的战略管理是以企业的全局为对象，根据企业总体发展的需要而制定的。它所管理的是企业的总体活动，所追求的是企业的总体效果。虽然这种管理也包括企业的局部活动，但是这些局部活动是作为总体活动的有机组成在战略管理中出现的。具体地说，战略管理不是强调企业某一事业部或某一职能部门的重要性，而是通过制定企业的使命、目标和战略来协调企业各部门自身的表现，而是它们对实现企业使命、目标、战略的贡献大小。这样也就使战略管理具有综合性和系统性的特点。

②战略管理的主体——是企业的高层管理人员

由于战略决策涉及一个企业活动的各个方面，虽然它也需要企业上、下层管理者和全体员工的参与和支持，但企业的最高层管理人员介入战略决策是非常重要的。这不仅是由于他



们能够统观企业全局，了解企业的全面情况，而且更重要的是他们具有对战略实施所需资源进行分配的权力。

#### ③战略管理涉及企业大量资源的配置问题

企业的资源，包括人力资源、实体财产和资金，或者在企业内部进行调整，或者从企业外部来筹集。在任何一种情况下，战略决策都需要在相当长的一段时间内致力于一系列的活动，而实施这些活动需要有大量的资源作为保证。因此，这就需要为保证战略目标的实现，对企业的资源进行统筹规划，合理配置。

#### ④战略管理从时间上来说具有长远性

战略管理中的战略决策是对企业未来较长时期（5年以上）内，就企业如何生存和发展等进行统筹规划。虽然这种决策以企业外部环境和内部条件的当前情况为出发点，并且对企业当前的生产经营活动有指导、限制作用，但是这一切是为了更长远的发展，是长期发展的起步。从这一点上来说，战略管理也是面向未来的管理，战略决策要以经理人员所期望或预测将要发生的情况为基础。在迅速变化和竞争性的环境中，企业要取得成功必须对未来的变化采取预应性的态势，这就需要企业做出长期性的战略计划。

#### ⑤战略管理需要考虑企业外部环境中的诸多因素

现今的企业都存在于一个开放的系统中，它们影响着这些因素，但更通常地是受这些不能由企业自身控制的因素所影响。因此在未来竞争的环境中，企业要使自己占据有利地位并取得竞争优势，就必须考虑与其相关的因素，这包括竞争者、顾客、资金供给者、政府等外部因素，以使企业的行为适应不断变化中的外部力量，企业能够继续生存下去。

再次，核心竞争力对于企业的战略的制定具有指导作用。。。战略管理的制定要在企业的核心竞争力的有效识别的基础上制定出

最后，两者是相互促进相互联系的，核心竞争力可以促进企业的战略管理，战略管理可以加强企业的核心竞争力和发现新的核心竞争力。

**2. 答：** 首先，广告效果有狭义和广义之分。狭义的广告效果是指广告所获得的经济效益，即广告传播促进产品销售的增加程度，也就是广告带来的销售效果。广义的广告效果则是指广告活动目的的实现程度，是广告信息在传播过程中所引起的直接或间接变化的总和，它包括广告的经济效益，心理效益和社会效益。

两种方法各有利弊，不存在最佳的测量方法，要根据具体的情境来进行广告效度的选择；其次，（1）实验法

在事前测定与事中测定部分已经涉及到此方法。这也几乎是事前测定与事中测定必用的主要方法。

采用实验法必须选择与目标销售区域或对象具有类似特征的实验范围与对象。对于接受实验者来说，一切都必须是全新的，不带任何假想地，甚至是一无所知地接受实验，这样才能使所获结果尽量接近真实。

#### （2）问卷法

可以通过邮寄、报纸公开征集回函或访员上门访问进行。当然，如果能够许诺消费者某种好处，反馈率是相当可观的。这是一个比较费时、费力的方法，但测定对象覆盖面广，问题可以比较全面地了解。比如消费者的品牌认知度、品牌忠实度等，都能够有所反应。这两种方法都是从消费者角度来进行广告效果的测定。

#### （3）产品销售效果的分析

这是从广告主内部来测定的。这也是广告主最常拿来衡量广告运动效果的尺度。以产品销售额与广告费用之比，大致可看出广告运动最为直接最为短期的效果。这当中排除了其他

影响销售额的因素。所以，销售额增减只是测定广告效果的一个参考，并不能完全准确地反应广告效果。

(4)市场占有率变化描述

广告运动前产品在市场中的位置和力量，与广告运动后产品在市场中的位置和力量对比。这已是将与竞争对手的关系考虑在内了。此法与分析销售额法极类似，只能作为一个参考因素。

(5)利润与利润率的变化比较

广告是为了促进销售，但更深入一步讲，广告应该促进产品的利润实现。销售额是浮在水面上的花，利润才真正是沉在水底的果。事实上，企业能够享用的不是销售额，而是利润。利润率则是衡量付出与得到是否相当的天平。对广告实施前后的利润与利润率进行比较，在某种意义上比销售额分析、市场占有率描述都要来得尖锐。

(6)购买者截询法

最后，问卷法和广告销售效果分析法的对比，以及各自的优劣势

### 3. 答：CAMP

首先，风险分为可分散风险和不可分散风险；风险报酬是指。。。风险报酬率是指。。。

其次，风险与报酬率的关系。风险越大 要求的报酬率越大。

再次，风险报酬率的测量通常用资本资产定价模型，CAMP 来测量

其中， $r_f$  (Risk free rate), 是无风险回报率，纯粹的货币时间价值；

$\beta_a$  是证券的 Beta 系数，

是市场期望回报率 (Expected Market Return)，

是股票市场溢价 (Equity Market Premium)。

最后，应用：

1) 在企业筹资管理中，企业应用考虑风险与报酬的关系，选择合适的筹资组合和筹资方案，以获得最大的筹资报酬，降低筹资风险

2) 在企业投资管理中，企业应用考虑风险与报酬的关系，选择合适的投资组合和投资方案，以获得最大的投资报酬，降低投资风险

3) 在企业的营运中，企业应考虑风险与报酬的关系，加强资金的周转，提高资金利用率

4) 在企业的分配中，企业应考虑分配政策，在有投资好的条件下，先投资再分配股利。