

试卷代号:1068

座位号

中央广播电视大学 2009—2010 学年度第一学期“开放本科”期末考试

小企业管理 试题

2010 年 1 月

题号	一	二	三	四	五	总分
分数						

得分	评卷人

一、任意选择题(下列各题有一至四个选项是正确的,多选少选均不得分。每题 2 分,共 30 分)

1. 不完全市场指的是()。
A. 完全竞争市场
B. 寡头市场
C. 完全垄断市场
D. 垄断竞争市场
2. 企业营业执照的颁发部门是()。
A. 人民法院
B. 工商行政管理部门
C. 街道办事处
D. 税务部门
3. 对一家现存企业进行价值评估,决定价格的重要因素是()。
A. 目前的所有者为企业付出了什么
B. 企业的账面价值
C. 企业收益的未来趋势
D. 近年企业的收益状况
4. 虚拟企业的运作模式有()。
A. 虚拟生产
B. 人员虚拟
C. 职能虚拟
D. 策略联盟
5. 以下选项中,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

6. 小企业的微观环境包括()。
- A. 消费者
B. 供应商
C. 竞争者
D. 联盟者
7. 小企业的经营理念一经确定就是()的。
- A. 一成不变
B. 不断发展变化
C. 跳跃性发展
D. 不断退化
8. 资产负债表的三大要素是()。
- A. 资产
B. 负债
C. 所有者权益
D. 利润
9. 以下有关产品组合描述正确的有()。
- A. 产品组合的宽度反映了企业经营的范围的大小
B. 产品组合的长度反映了企业市场覆盖的程度或企业的专业化程度
C. 增加产品组合的深度可更好地满足同一消费群体或不同消费群体的需求和偏好
D. 产品组合的关联度能反映各个产品线之间相互支持、协同作用和共享同一资源的可能性的
10. 促销组合包括()。
- A. 广告
B. 人员推销
C. 销售促进
D. 公共关系
11. 客户关系管理的基本功能模块有()。
- A. 营销管理子系统
B. 销售管理子系统
C. 客户支持和服务管理子系统
D. 数据库及支持平台子系统
12. 小企业选聘人才的首要原则是()。
- A. 内部优先
B. 知人善任、择岗定人
C. 不拘一格、能力至上
D. 德才兼备
13. 小企业进入成长阶段后,可以采用的技术创新战略有()。
- A. 市场领先战略
B. 市场渗透战略
C. 市场竞争战略
D. 产品或服务开发战略

14. 下列哪项在资本市场被认为是收购公司股东所能获得的真正利益()。

- A. 被收购公司净资产
- B. 被收购公司总资产
- C. 给收购公司的自由现金流量
- D. 被收购公司的现金总额

15. 在税率不变的情况下,如果物价持续下降,采用()可以使企业期末存货的成本降低,本期销货成本提高,从而降低应纳税所得额,达到减少所得税的目的。

- A. 先进先出法
- B. 后进先出法
- C. 加权平均法
- D. 移动平均法

得 分	评卷人

二、判断题(判断正误并改正。每小题 2 分,共 10 分)

- 1. 股份有限公司的最高权力机构是董事会。()
- 2. 小企业通过技术创新,增强产品的新颖性、实用性,它实施的竞争战略属于低成本战略。()
- 3. 小企业选聘人才时最常用的一种工具是能力测试。()
- 4. 费用是利润表的组成要素。()
- 5. 股份公司和合伙企业都是具有法人资格的企业组织形式。()

得 分	评卷人

三、简答题(每题 10 分,共 30 分。要点应有解释,否则酌情扣分)

- 1. 简述小企业人才开发的劣势。
- 2. 简述创业企业抵御和化解风险的途径。
- 3. 简述小企业开展利基市场营销的原因。

得 分	评卷人

四、论述题(15 分。要点应有解释,否则酌情扣分)

试分析小企业面临的主要问题,应采取哪些防范措施?

得 分	评卷人

五、案例分析(15 分)

苏州钢琴厂的四名技术人员被乡镇企业“挖走”，该厂的王厂长为此十分恼火。江阴市某乡镇工业公司眼看近几年市场钢琴走俏，供不应求，钢琴价格由每台 1600 元涨到 2700 元。根据中小学生学习弹钢琴的趋势，钢琴价格今后看来会有增无减，因此决心创办钢琴厂。该厂厂房和资金均可解决，单缺精通钢琴制作的技术人员。经多方打听，得知有几位同乡在苏州钢琴厂担任技术员，想动员他们来厂为家乡工业作贡献。党政领导研究后，决定派李乡长前往无锡去找这几个人联系。李乡长通过同乡找到了在苏州钢琴厂工作的王平、张阳、李龙，四人一谈，一拍即合。李乡长不仅答应每人月薪 2500—3000 元，而且帮助解决住房和家属户籍，还给每人提供七万元生活保证金；同时在第一台钢琴试制成功后，每人还可获得 2000 元奖金；待形成生产能力后，还从利润额中提取 1% 作为分成。王平、张阳、李龙、都是苏州钢琴厂的生产技术骨干，他们辞职出走，除了优厚的待遇诱惑外，各人还有其他原因。

王平，现年 50 岁。他工作了三十多年，才是一个助理工程师。他单身在上海，妻子和子女均在江阴农村。20 多年夫妻两地分居，长期得不到解决。他渴望夫妻团圆，全家和和美地一起生活。当他听李乡长说，乡里要办钢琴厂，需要技术人员，不仅待遇优厚，还能帮助他解决住房和家属户籍问题，他欣然同意去乡里钢琴厂工作。

张阳，现年 52 岁，江阴人。他进厂也有 20 多年，曾任本厂技术检验科科长，后来被安排到车间劳动，至今未很好的发挥他应有的作用；另外，他与现任一位副厂长长期存在隔阂，关系不够融洽，多年来一直不讲话。他一直想调换工作环境，在有生之年施展自己的才能。当李乡长来邀请他到乡钢琴厂工作时，尽管他的家小均在上海，他还是一口答应了。

李龙是一名青年技术人员，现年 30 岁，江阴人，一进厂就跟王平师傅学手艺。他业务上肯钻研，几年来进步较快，成为生产技术骨干。由于他没有文凭、没有学历，职称不能解决，晋升希望也很小。当他听乡钢琴厂要人时，他也愿意前往，他认为到江阴农村创新事业，更符合自己的性格和兴趣；工作虽然比较艰苦，但经济待遇优厚；何况他与王、张关系处得不差，也乐意在一起工作。

王、张、李三人与李乡长谈好后，立即分别向厂领导打了辞职报告。报告首先送给王厂长，王厂长担心三名生产技术骨干一走，会使该厂 9 英尺三角钢琴这一重点科研生产项目受到影

响；同时三人辞职出走在全厂职工中会产生一股“冲击波”，如果职工们，特别是有技术的都群起仿效，寻找待遇优厚的去处，那全厂的生产任务如何能完成？王平身为共产党员，却带了一个不好的头，党组织应采取必要的组织措施管理。党政领导意见都不同意批准他们辞职，并决定派厂领导去苏州，与有关部门交涉，要求送还被“挖”走的技术人员。

江阴有关部门却认为这几位技术人员从苏州到技术力量奇缺的家乡扶助乡镇企业，人才的流向是合理的；乡里创办钢琴厂为满足人民文化生活需要服务、缓和市场压力，应说是做了件好事；三名技术人员在原厂没被重用，到乡镇企业后倍受信任，分别担任副厂长、厂长助理和检验科长，生产积极性也调动起来了，他们也有选择工作单位的权利等。真是“公说公有理、婆说婆有理”，两地“官司”持续一年多。王平等三人得知厂领导不同意辞职申请以后，便毅然离开苏州钢琴厂，到乡钢琴厂上班去了。他们与当地职工一起艰苦奋斗，经过不到十个月的时间，研制了八台“尼迪”牌的立式钢琴。这批钢琴不仅吸收了国外钢琴的优点，而且还作了多方改进和创新。在江苏省有关主管部门主持召开的产品鉴定会上，尼迪牌钢琴受到上海音乐学院钢琴系主任吴山军等二十多位专家和教授的称赞。该厂准备从下一年起正式投产，年计划产量为 300 台。

苏州钢琴厂经多方交涉，毫无结果，最后迫不得已贴出布告：对王平三人的厂籍作除名处理。

问题：

1. 李乡长运用了哪些人力资源管理方法来吸引人才？试用需求层次理论说明为什么能起到吸引人才的作用。（8 分）

2. 你认为苏州钢琴厂领导处理王、张、李三人的辞职申请报告的方法妥当、合适吗？如果你是王厂长，要留住“人才”你将采用怎样的对策？（7 分）

试卷代号:1068

中央广播电视大学 2009—2010 学年度第一学期“开放本科”期末考试

小企业管理 试题答案及评分标准

(供参考)

2010 年 1 月

一、任意选择题(下列各题有一至四个选项是正确的,多选少选均不得分。每题 2 分,共 30 分)

- | | | | | |
|----------|-------|---------|---------|----------|
| 1. D | 2. B | 3. BCD | 4. ABCD | 5. CD |
| 6. ABCD | 7. B | 8. ABC | 9. ACD | 10. ABCD |
| 11. ABCD | 12. D | 13. BCD | 14. A | 15. A |

二、判断题(判断正误并改正。每小题 2 分,共 10 分)

1. (×)正:股份有限公司的最高权力机构是股东大会。
2. (×)正:属于差异化战略。
3. (×)正:是面试。
4. (√)
5. (×)正:合伙企业不具有法人资格。

三、简答题(每题 10 分,共 30 分。要点应有解释,否则酌情扣分)

1. 简述小企业人才开发的劣势。
 - (1)知名度低。
 - (2)条件差。
 - (3)没有安全感。
 - (4)对小企业的认识存在误区。
2. 简述创业企业抵御和化解风险的途径。
 - (1)投资主体分散化。
 - (2)减少风险投资规模。
 - (3)合作研究策略。
 - (4)提高管理水平。

(5)增强企业实力。

3. 简述小企业开展利基市场营销的原因。

(1)小企业一般规模都比较小,实力较弱,控制的资源有限;

(2)在激烈的市场竞争中,小企业要想与大企业正面交锋是非常困难的;

(3)避免与同行中的大企业或领先企业发生竞争,转而寻找被它们忽视的或尚未有竞争者涉足的利基市场不失为明智的选择;

(4)小企业机动灵活、市场适应能力强、反应快,在利基市场上操作起来往往游刃有余。

四、论述题(15分。要点应有解释,否则酌情扣分)

试分析小企业面临的主要问题,应采取哪些防范措施?

1. 主要问题

(1)缺乏资金。

(2)缺乏管理。

(3)中国中小企业面临的问题还有:企业所承受的离退休、下岗人员负担越来越重;产销率、设备利用率较低,产品销售渠道不畅;技术水平偏低;大多数企业缺乏与国外市场的联系渠道;企业间相互拖欠现象仍比较严重,企业信用秩序还不好;竞争手段偏重于价格竞争,大部分中小企业受技术和经营水平限制,趋向于选择单纯和初级竞争方式,竞争力不强。

2. 防范措施

(1)风险预测和识别

小企业在运作过程中应掌握各方面的信息和根据外部经济环境可能出现的变化趋势,提前做出风险预测,以便随时调整企业的运作方案,风险预测就是“居安思危”。

(2)规避风险

对预测可能发生的风险在出现之前或已有出现苗头时,采取应急措施来回避,使减少或消除风险侵害和避免损失。

(3)转移风险

转移风险往往与只获得最低利益或求得平均利益为前提,例如产品过剩时的降价措施,投资市场上股票运作时只求获取中等利润的方法;它还可以通过保险、保值、转租、联营等使风险与它方共担。

(4)分散风险

如果说转移风险是从外部减少风险的话,分散风险则是从内部减少风险。常用的分散风险主要有产品多样化组合,经营门路多样化组合,资产运作多样化,投资(股票种类、基金种类、债券、项目等)的多样化,使其风险性在不同的领域里分散。

(5)控制风险

是指企业在风险发生前就采取的措施,控制风险在具体运作上的难度很大,因此它要求企业管理者树立牢固的风险意识,随时掌握企业的潜在风险,从而尽量提前调整,并具有一定的快速反应能力和防御风险的手段。

五、案例分析(15分)

1. 薪酬管理(高薪)、工作分析(重新确定工作岗位,因事设岗,人尽其才,副厂长、厂长助理和检验科长)、绩效考核(奖金与业绩挂钩);(4分)

根据马斯洛的需求层次理论,人有生存需要、安全需要、社交需要、尊重需要、自我实现的需要。李乡长所开出的工资水平、奖金水平以及帮助解决住房和家属户籍、提供七万元生活保证金满足他们三人的生存需要;张阳与现任一位副厂长长期存在隔阂,关系不够融洽,多年来一直不讲话,一直想调换工作环境,调回乡钢琴厂工作满足了他社交的需要;三人调到乡钢琴厂,分别担任副厂长、厂长助理和检验科长,实现了自身的真正价值,满足了自我实现的需要。

(4分)

2. 不妥当。苏州钢琴厂领导对辞职申请的处理不够理性,没有体现出对已离职的原员工的尊重,也不利于稳定在职员工的情绪,有可能进一步刺激员工的离职。(3分)

作为钢琴厂厂长,应把以人为本贯穿于企业人力资源管理的整个过程之中,努力做到人尽其才。首先,要树立正确的识才观念,要尊重知识,尊重人才。其次,要因事择人,量才录用。再者,激励措施要得当,提供相应的培训机会,将员工的薪酬福利待遇与能力、贡献相挂钩,并提供有竞争力的职业生涯规划,特别地能为高端人才解决相关的家庭生活问题,使他们能够安心地在企业工作。(4分)