



工商管理专业知识与实务真题

一、单项选择题

1. O2O 电子商务的本质是 ()
 - A. B2C
 - B. B2B
 - C. C2C
 - D. B2G
2. 一个汽车制造生产企业通过供求关系与其他企业形成联盟。该联盟模式是 ()
 - A. 技术研究开发联盟
 - B. 产品联盟
 - C. 产业协调联盟
 - D. 营销联盟
3. 电子商务产生的技术基础是 ()
 - A. 工业革命
 - B. 互联网技术革命
 - C. 信息技术革命
 - D. 电气技术革命
4. 以下属于以优化人员结构为目标的是 ()
 - A. 劳动关系计划
 - B. 薪酬激励计划
 - C. 人员培训计划
 - D. 人员补充计划
5. 以下属于企业自主福利的是 ()
 - A. 老人护理
 - B. 公休假日
 - C. 住房公积金
 - D. 基本养老保险
6. 根据我国《公司法》的规定，制定公司合并、分立方案的职权属于 ()
 - A. 经理
 - B. 董事会
 - C. 股东会
 - D. 监事会
7. 下列生产能力中，反映企业现实生产能力的是 ()
 - A. 计划生产能力
 - B. 审查生产能力
 - C. 核定生产能力
 - D. 设计生产能力
8. 技术创新具有准公共物品的性质，是技术创新的 ()
 - A. 高风险
 - B. 差异性
 - C. 外部性



- D. 一体化
9. 下列产值指标中，由新创造的价值与固定资产折旧价值共同构成的指标是（ ）
- A. 工业增加值
B. 工业总产值
C. 产品产值
D. 工业商品产值
10. 利用威胁—机会综合分析矩阵分析市场环境，具有高机会、低威胁的业务是（ ）
- A. 理想业务
B. 冒险业务
C. 成熟业务
D. 困难业务
11. 以下在实施战略控制时，属于行业环境分析的是（ ）
- A. 利润轮盘计划
B. 杜邦分析法
C. 波特“五力”分析
D. 波士顿分析
12. 企业根据员工所承担的工作或者所具备的技能而支付给员工比较稳定的薪酬属于（ ）
- A. 间接薪酬
B. 基本薪酬
C. 补偿薪酬
D. 激励薪酬
13. 某公司生产打印机，打印机定价较低，但晒谷定价较高，其产品组合定价策略是（ ）
- A. 产品线定价
B. 副产品定价
C. 产品束定价
D. 附属产品定价
14. 假设无风险报酬率为 3.8%，某公司股票的风险系数为 1.4，市场平均报酬率为 10.8%，则该公司发行股票的资本成本率为（ ）
- A. 16.0%
B. 13.6%
C. 14.6%
D. 7.0%
15. 以下指标中，属于企业销售物流的效率评价指标的是（ ）
- A. 耗损率
B. 货物达到顾客手中的及时率
C. 货物发送的正确率
D. 顾客的投诉率
16. 下列措施中，能够降低企业销售物流运输成本的是（ ）
- A. 减少库存点
B. 减少装卸次数
C. 设定最低订货量
D. 包装简易化
17. 按消费者购买习惯不同，家用电器属于（ ）
- A. 便利品



- B. 选用品
C. 冲动购买品
D. 非渴求品
18. 生产厂家对接蛋糕店、小卖部销售啤酒给消费者，属于（ ）分销渠道模式
A. 厂家直供模式
B. 多家经销代理模式
C. 独家经销代理模式
D. 平台式销售模式
19. 某公司创新性地建立起了基于职位的“以岗定级、以级定薪、人岗匹配、易岗易薪”的薪酬管理体系。这种创新属于（ ）
A. 管理理念创新
B. 管理战略创新
C. 管理组织创新
D. 管理方式方法创新
20. 在以下物品中，属于包装用辅助材料的是（ ）
A. 泡沫箱
B. 不锈钢瓶
C. 木桶
D. 捆扎带
21. 以下属于采用生产周期法编制生产作业的是（ ）
A. 大量生产
B. 大批生产
C. 单件小批生产
D. 中批生产
22. 某企业统计研究发现，年销售额每增加 1000 万元需要增加管理人员、销售人员和客服人员共 20 名。新增人员中管理人员、销售人员和客服人员的比例是 1:6:3，该企业预计 2021 年销售额比 2020 年销售额增加 3000 万元。根据转换比率分析法，该企业 2021 年需要新增销售人员（ ）人
A.40
B.60
C.36
D.6
23. 强调“人有我有，人新我好；不求最新，但求最好”的战略属于企业技术创新战略中的（ ）战略
A. 进攻型
B. 模仿型
C. 防御型
D. 切入型
24. 甲公司从乙公司租入数控切割机一台，合同约定租期 3 年，甲公司每年年初支付给乙公司 10 万元，年负利率为 5%。则甲公司支付的租金现值总计是（ ）万元
A.28.59
B.27.22
C.25.45
D.26.87



25. 设企业某种材料的年需求量为 1200 吨，单价为 20 万元/吨，单次订货费用为 4 万元，每吨年报关费率为 4.8%。则该种原料的经济订货批量为 () 万元

- A.250
- B.100
- C.150
- D.200

26. 货币时间价值是扣除通货膨胀和 () 因素后的平均资金利润率

- A. 机会成本
- B. 营业成本
- C. 资本成本
- D. 风险报酬

27. 关于工业品市场特点的说法，错误的是 ()

- A. 购买者对工业品的需求具有派生性
- B. 工业品相对消费品单次购买量大
- C. 工业品需求受价格影响不大，需求弹性小
- D. 工业品的顾客分散且变动大，不稳定

28. 王某等 11 人拟发起设立股份有限公司，根据我国《公司法》，发起人中在中国境内有住所的至少应达到 () 人

- A.3
- B.6
- C.8
- D.4

29. 以下各项中，伴随着整个交易过程的是 ()

- A. 资金流
- B. 商流
- C. 物流
- D. 信息流

30. 关于法人财产的说法，错误的是 ()

- A. 公司以其法人财产承担民事责任
- B. 资金注入公司形成法人财产后，出资者可以直接支配该财产
- C. 法人财产是公司产权制度的基础
- D. 从归属意义上讲，公司法人财产属于出资人

31. 李某作为某有限公司的股东，在公司成立后抽逃出资 5000 万元。根据我国《公司法》，应对其至少罚款 () 万元

- A.500
- B.1000
- C.750
- D.250

32. 根据弗农的产品生命周期理论，下列说法错误的是 ()

- A. 在成熟期，技术创新国企业会到其他发展中国家开展对外直接投资
- B. 在介绍期，技术创新国通常没有该产品的对外出口活动
- C. 在成长期，技术创新国企业通过出口该产品满足国际市场需求
- D. 在衰退期，技术创新国开始从其他发展中国家进口该产品

33. 当某产品处于卖方市场时，企业易采用的目标市场选择战略是 ()



- A. 集中性营销战略
 - B. 差异性营销战略
 - C. 选择性营销战略
 - D. 无差异营销战略
34. 下列电子商务的“四流”中，商品所有权发生转移的过程是（）
- A. 信息流
 - B. 商流
 - C. 物流
 - D. 资金流
35. 某生产企业通过市场环境分析发现，该企业的业务市场机会高，面临的威胁也高。该企业的业务属于威胁—机会矩阵图中的（）
- A. 冒险业务
 - B. 理想业务
 - C. 成熟业务
 - D. 困难业务
36. 在 A-u 过程创新模式中，产品创新逐步减少，工艺创新呈上升趋势并超越产品创新的阶段称为（）
- A. 成熟阶段
 - B. 衰退阶段
 - C. 过度阶段
 - D. 不稳定阶段
37. 紧缩战略是指企业在目前的经营战略领域和基础水平上收缩和撤退。下列各项中，属于紧缩战略的有（）
- A. 转向战略
 - B. 暂停战略
 - C. 成本领先战略
 - D. 谨慎实施战略
38. 网站的版面布局调整属于（）
- A. 网站设计
 - B. 功能设计
 - C. 流程设计
 - D. 数据库设计
39. 根据我国《海关法》的规定，进口货物向海关申报的时间为自运输工具申报进境之日起（）
- A. 7 日内
 - B. 24 小时内
 - C. 14 日内
 - D. 30 日内
40. 以下属于扶持激励的是（）
- A. 灵活确定佣金比例
 - B. 交流市场信息
 - C. 合作制定经营计划
 - D. 提供广告津贴
41. 企业给员工提供的各种福利属于（）



- A. 激励薪酬
B. 间接薪酬
C. 补偿薪酬
D. 基本薪酬
42. 某企业开发一项技术，物质消耗 300 万元，人力消耗 600 万元，技术复杂系数为 1.3，风险概率为 60%。根据技术价值评估的成本模型，该技术成果的价格为（ ）万元
- A.1170
B.1950
C.2925
D.900
43. 下列属于分销渠道成员的是（ ）
- A. 配送公司
B. 消费者
C. 银行
D. 保险公司
44. 某电动汽车生产商使用自有资金并购了一家电动汽车电池生产企业，该并购属于（ ）
- A. 杠杆并购
B. 横向并购
C. 纵向并购
D. 混合并购
45. 成品返修率属于（ ）
- A. 产品产值指标
B. 产品品种指标
C. 产品质量指标
D. 产品产量指标
46. 关于海运速遣费和滞期费，下列说法错误的是（ ）
- A. 滞期费是货方向船方支付的奖金
B. 速遣费是船方向货方支付的奖金
C. 速遣费一般是滞期费的一半
D. 滞期费是货方向船方支付的罚金
47. 品牌忠诚度最高级别的购买者是()
- A. 习惯购买者
B. 承诺购买者
C. 满意购买者
D. 情感购买者
48. 作业计划标准是指为加工对象在（ ）方面规定的标准数据
- A. 生产质量和生产数量
B. 生产工艺和生产数量
C. 生产期限和生产质量
D. 生产期限和生产数量
49. 《公司法》规定，有限责任公司监事会每年至少召开（ ）次会议
- A.3
B.4
C.1



D.2

50. 企业根据地形为消费者提供了山地自行车和公路自行车，该影响变量是（）

- A. 地理
- B. 人口
- C. 心理
- D. 行为

51. 参照本企业的历史水平制定标准，属于（）

- A. 分解法
- B. 定额法
- C. 类比法
- D. 标准化法

52. 企业把代理权全权交给一家能力非常强的经销商，属于（）

- A. 独家经销模式
- B. 多家经销模式
- C. 平台式销售模式
- D. 厂家直供模式

53. 在企业战略控制的原则中，（）是根据不同的经营业务的性质与需要制定不同的监控标准和方式

- A. 适时原则
- B. 适度原则
- C. 适应性原则
- D. 确保目标原则

54. 企业价值评估法中需要确定贴现率的是（）

- A. 收益法
- B. 市销率估值法
- C. 市净率法
- D. 市盈率法

55. 通用电气矩阵法中，“小强”应采取（）策略

- A. 维持
- B. 放弃
- C. 增加
- D. 收割

56. 接到采购申请后的第一个环境是（）

- A. 选择供应商
- B. 进行采购谈判
- C. 签订合同
- D. 订单跟踪

57. 增加人力资源供给、提供士气、改善绩效属于（）的目标

- A. 人员使用计划
- B. 人员接续及升迁计划
- C. 薪酬激励计划
- D. 劳动关系计划

58. 用来储存物品的仓库不仅具备储存保管货物的功能，而且增加了分拣、配送、捆包、流通加工和信息处理等功能，是（）功能。



- A. 供需调节
 - B. 价格调节
 - C. 调节货物运输能力
 - D. 配送和流通加工
59. () 跨国公司的管理组织形式提高效率，有利于统一成本核算和利润考核，但难以实现产品多样化
- A. 全球产品结构
 - B. 全球性地区结构
 - C. 全球职能结构
 - D. 全球混合结构

60. 在信用证结算模式下，关于开证申请人和开证行的说法，正确的是 ()
- A. 开证申请人为进口商，开证行为出口地银行
 - B. 开证申请人为出口商，开证行为出口地银行
 - C. 开证申请人为出口商，开证行为进口地银行
 - D. 开证申请人为进口商，开证行为进口地银行

二、多项选择题

61. 下列属于完全电子商务的有 ()
- A. 视频
 - B. 信息咨询
 - C. 计算机
 - D. 音乐
 - E. 自行车
62. 以下属于网络市场直接调研办法的有 ()
- A. 网上观察法
 - B. 搜索引擎法
 - C. 网上实验法
 - D. 在线问卷法
 - E. 数据库
63. 建立销售物流综合绩效考评体系的原则有 ()
- A. 整体性原则
 - B. 可比性原则
 - C. 经济性原则
 - D. 完全量化原则
 - E. 定性为主、定量为辅的原则
64. 精益思想强调的基本原则有 ()
- A. 系统思考
 - B. 拉动
 - C. 识别价值流
 - D. 正确定义价值
 - E. 流动
65. 下列薪酬形式中，适用于群体激励的有 ()
- A. 住房公积金
 - B. 月/季度浮动薪酬
 - C. 计件工资



- D. 利润分享计划
E. 收益分享计划
66. 下列绩效考核工作中，属于绩效考核实施阶段的工作有（）
- A. 绩效考核评价
B. 选择考核者
C. 确定考核方法
D. 明确考核方法
E. 进行绩效沟通
67. 公司股东的义务有（）
- A. 缴纳出资义务
B. 遵守公司章程
C. 注意义务
D. 勤勉义务
E. 忠实义务
68. E 公司将其资产注入 F 公司，F 公司可选择用（）支付
- A. F 公司的负债
B. F 公司的现金
C. F 公司的资本公积
D. F 公司的库存股
E. F 公司的股权
69. 电子商务影响企业经营管理的领域有（）
- A. 生产经营
B. 产品生产工艺
C. 竞争方式
D. 产品装配
E. 组织结构
70. 管理创新的特点有（）
- A. 静态性
B. 经济性
C. 基础性
D. 全员性
E. 系统性
71. 分销渠道管理的任务有（）
- A. 解决渠道冲突
B. 制定分销目标
C. 建设分销渠道
D. 确保利润额
E. 监测分销效率
72. 在我国出口收汇核销制度下，需要在出口核销单上填写内容并盖章的监管部门或者业务部门有（）
- A. 税务局
B. 银行
C. 海关
D. 外汇管理局



- E. 商检局
73. 企业进行基本薪酬制度设计时，常用的方法有（）
- A. 关键绩效指标法
 - B. 目标管理法
 - C. 职位分类法
 - D. 职位等级法
 - E. 计点法
74. 下列仓储管理活动中，属于货物入库前准备工作的有（）
- A. 配货备货
 - B. 货物验收
 - C. 编制仓储计划
 - D. 填单销账
 - E. 确定堆放位置
75. 物流信息系统的层次包括（）
- A. 作业层
 - B. 离散层
 - C. 连续层
 - D. 控制层
 - E. 管理层
76. 与传统银行相比，网上银行的主要优势有（）
- A. 经营成本低廉
 - B. 实现无纸化支付
 - C. 服务方便、快捷
 - D. 吸纳就业数量大
 - E. 资金往来限制少
77. 下列属于“五星”概念模型中品牌资产的是（）
- A. 品牌知名度
 - B. 感知质量
 - C. 品牌联想度
 - D. 品牌忠诚度
 - E. 品牌美誉
78. 企业对于员工绩效考核的项目主要包括（）
- A. 工作目标
 - B. 工作能力
 - C. 工作职能
 - D. 工作业绩
 - E. 工作态度
79. 下列属于服务产品的特征的有（）
- A. 无形无质
 - B. 服务与产品可分离性
 - C. 差异性
 - D. 所有权的不可转让性
 - E. 不可储存性
80. 价值链分析中属于主体活动的有（）



- A. 原料供应
- B. 采购
- C. 技术开发
- D. 人力资源管理
- E. 成品储运

三、案例分析

(一)

某服装企业专门生产经营男士服装，其产品分为春秋装系列、夏装系列和冬装系列类型，分别使用“星辉”“星耀”“星光”品牌。该企业进军儿童市场，决定开发一款男童夏装。经测算，生产该款男童夏装的投资额为 1000 万元，年固定成本为 500 万元，年变动成本为 300 万元，预计年销售量为 10 万件，预期年投资收益率为 20%，男童夏装开发成功后，该企业又迅速开发了男童春秋装和冬装，为进一步扩大销量，该企业开展了一系列促销活动，通过电视、网络等媒介实施付费宣传，冠名赞助儿童电视节目等。

根据以上资料，回答下列问题

81. 该企业采用的目标市场模式为 ()

- A. 产品/市场集中化
- B. 全面进入
- C. 选择性专业化
- D. 产品专业化

82. 该企业采用的家族品牌战略为 ()

- A. 个别品牌策略
- B. 统一品牌策略
- C. 企业名称与个别品牌并用策略
- D. 分类家族品牌策略

83. 根据目标利润法，该企业男童夏装的目标价格为 () 元

- A.80
- B.50
- C.100
- D.30

84. 该企业采用的促销方法为 ()

- A. 直复营销
- B. 人员推销
- C. 公共关系
- D. 广告

(二)

甲企业与某研究所签订协议。协议约定：甲企业投入资金 5000 万元，该研究生投入人员和技术研发一种新材料，研究成果归甲企业所有。同时，为开发一项新材料生产技术，甲企业从各部门抽调 16 人组建新的部门进行创新，且该部门独立运营，独立财务核算。经评估发现，该项新材料生产技术开发的物质消耗为 500 万元，人力消耗为 600 万元，技术复杂系数为 1.4，研究开发的风险概率为 60%。新材料生产技术研发成功后，甲企业于 2021 年 3 月 5 日向国家专利部门提交了发明专利申请。2022 年 6 月 16 日，专利部门授予甲企业该项发明专利。

根据以上资料，回答下列问题

85. 甲企业采用的研发模式为 ()



- A. 自主研发
 - B. 委托研发
 - C. 合作研发
 - D. 联合开发
86. 甲企业为研发该种新材料生产技术设立的创新组织属于 ()
- A. 新事业发展部
 - B. 内企业家
 - C. 企业技术中心
 - D. 技术创新小组
87. 根据技术价值评估的成本模型，甲企业该种新材料的技术价格为 () 万元
- A.1100
 - B.2567
 - C.3850
 - D.1540
88. 关于甲企业获得的该发明专利的说法，正确的为 ()
- A. 该发明专利的有效期自 2022 年 6 月 16 日起计算
 - B. 该发明专利的有效期为 15 年
 - C. 该发明专利的有效期为 20 年
 - D. 该发明专利的有效期自 2021 年 3 月 5 日起计算

(三)

某机电生产企业生产单一机电产品，其生产计划部门运用提前期法来确定机电产品在各车间的生产任务。甲车间是生产该种机电产品的最后车间，2022 年 8 月份应生产到 3000 号，产品的平均日产量为 100 台。该种机电产品在乙车间的出产提前期为 20 天，生产周期为 10 天。假定各车间的生产保险期为 0 天

根据以上材料，回答下列问题

89. 该企业运用提前期法编制生产作业计划，可以推测该企业属于 () 类型企业
- A. 单件生产
 - B. 大量生产
 - C. 成批生产
 - D. 小批量生产
90. 乙车间 2022 年 8 月份出产产品的累计号是 () 号
- A.5000
 - B.4850
 - C.600
 - D.5400
91. 乙车间 2022 年 8 月份投入生产的累计号是 () 号
- A.5000
 - B.5600
 - C.6000
 - D.5800
92. 该企业运用提前法编制生产作业计划的优点是 ()
- A. 不需要预计当月任务完成情况
 - B. 提高生产质量
 - C. 生产任务可以自动修改



D. 各个车间可以平衡地编制作业计划

(四)

某服装生产企业实施差异化战略，向消费者提供与众不同的产品，获得竞争优势。该企业为了降低原材料采购成本，进入纺织行业，自主生产和供应服装加工所需面料。该企业以许可经营的形式积极拓展海外市场，允许国外企业使用该企业的专利、商标、设计款式，扩大企业的国际声誉。同时，该企业积极进行新产品开发，不断推出新款服装。拟推出的新款服装共有甲产品、乙产品、丙产品、丁产品四种开发方案可供选择；每种产品方案均存在着市场需求高、市场需求一般、市场需求低三种可能的市场状态，但各种状态发生的概率难以测算。在市场调查的基础上，该服装生产企业对四种备选方案的损益值进行了预测，在不同市场状态下损益值如下表所示（单位：万元）

产品方案的决策损益表

产品方案	市场需求高	市场需求一般	市场需求低
甲产品	280	120	20
乙产品	275	110	40
丙产品	290	150	-10
丁产品	260	160	30

根据以上材料，回答下列问题

93. 该企业实施差异化战略，可以选择的途径是（ ）

- A. 扩大生产规模，形成规模效应
- B. 创新服装款式
- C. 设计并更换为更具个性化的服装品牌名称
- D. 提供独特的服装售后服务

94. 该企业自主生产和供应面料的战略是（ ）

- A. 联盟战略
- B. 后向一体化战略
- C. 市场开发战略
- D. 前向一体化战略

95. 该企业进入国际市场的模式属于（ ）

- A. 投资进入模式
- B. 股权进入模式
- C. 契约进入模式
- D. 贸易进入模式

96. 若采用后悔值原则进行新款服装的决策，该企业应选择的方案为开发（ ）

- A. 甲产品
- B. 乙产品
- C. 丙产品
- D. 丁产品

(五)

M 公司是科创板上市公司。在国家创新驱动战略引导下，决定从银行贷款 5000 万元，扩大高端产品产能，实施产品升级战略。现有两个方案可供选择。方案一，建设一条新的生产线：经调研和测算，项目的经济寿命为 10 年；项目固定资产投资额为 9800 万元，采用直线法折旧，期末残值收入为 800 万元；流动资产投资额为 1000 万元；项目建设投产后，预计项目年销售收入为 5500 万元，每年固定成本（不含折旧）为 600 万元，每年变动成本总额为 2000 万元；假设 M 公司所得税税率为 15%。方案二，M 公司通过向生产同类高端产品的 N 公司



股东发行普通股的方式，吸收合并 N 公司，实现产品升级目标。

根据以上资料，回答下列问题

97. 方案一的初始现金流量为（ ）万元

- A.10800
- B.10600
- C.11600
- D.9000

98. 方案一的每年经营业现金流量为（ ）万元

- A.1982
- B.2300
- C.2600
- D.2362

99. M 公司采用银行借款方式筹集资金，其资本成本率的影响因素为（ ）

- A. 股利率
- B. 息税前盈余率
- C. 借款利息率
- D. 所得税税率

100. 如果 M 公司选择方案二，带来的影响为（ ）

- A. N 公司成为 M 公司的母公司
- B. M 公司大股东的股权被稀释
- C. M 公司的股本减少
- D. N 公司成为 M 公司的子公司

2022 年工商解析

一、单项选择题

1. A【解析】O2O 电子商务是 B2C 电子商务的一种特殊形式
2. B【解析】产品联盟是两个或两个以上企业为了增强企业的生产和经营实力，通过联合生产、贴牌生产、供求联盟、生产业务外包等形式扩大生产规模、降低生产成本、提高产品价值
3. C【解析】在互联网开放的网络环境下，信息技术革命使得参与商业贸易活动的买卖双方无须见面也能进行各种商贸活动成为可能，这为电子商务的产生奠定了技术基础，从而产生了一种新型的商业运营模式，即电子商务
4. D【解析】人员补充计划的目标是明确补充人员的数量、类型、层次，优化人员结构等
5. A【解析】除了法定福利，许多企业也自愿地向员工提供其他种类的福利，如除法定福利之外的出于某种原因而为员工另外提供的各种假期、休假，为员工及其家属提供的各种服务项目（如儿童看护、老人护理等），以及灵活多样的员工退休计划等，这类福利成为企业自主的福利
6. B【解析】制定公司合并、分立、解散或者变更公司形式的方案属于董事会的职权
7. A【解析】计划生产能力也称现实生产能力，是企业根据现有生产组织条件和技术水平等能够实现的生产能力
8. C【解析】因为技术创新成果的使用具有非排他性，创新投入主体很难对成果实现独占，所以技术创新成果具有准公共物品的性质，技术创新活动具有较强的正外部性
9. A【解析】工业增加值反映一定时期内工业生产活动的最终成果，减少了工业总产值的一些重复计算部分，更加真实地体现了产值问题，工业增加值的价值构成是新创造的价值加



固定资产折旧。选项 B，工业总产值是反映一定时期内工业生产总规模和总水平，包括成品价值、工业性作业价值和自制半成品、自制设备、自制品期末期初结存差额价值。选项 C，产品产值属于大类，选项 ABD 都是产品产值指标。选项 D，工业商品产值是工业企业在一定时期内生产的预订发售到企业外的工业产品的总价值，利用商品产值和实际销售收入比较，可体现出企业生产和市场需求的吻合程度。

10. A【解析】理想业务，即高机会和低威胁的业务。在此条件下，利益大于危险，这是企业难得遇上的好环境，企业务必抓住机遇，不可错失良机。

11. C【解析】著名战略管理学家迈克尔·波特教授提出的“五大模型”分析法是分析行业结构的重要工具，其他属于行业环境分析的方法

12. B【解析】基本薪酬是指企业根据员工所承担的工作或者所具备的技能而支付给员工的比较稳定的薪酬

13. D【解析】附属品定价一般将主产品的价格定得较低，附属产品的价格定得较高。本题的打印机是主产品，硒鼓是附属产品

14. B【解析】股票的资本成本率=无风险报酬率+风险系数×(市场平均报酬率-无风险报酬率)=3.8%+1.4×(10.8%-3.8%)=13.6%

15. A【解析】企业物流的效率评价指标包括销售物流的合理物流率、迅速物流及时率、准确完成物流率、耗损率、经济效率。货物达到顾客手中的及时率、货物发送的正确率、顾客的投诉率均属于企业销售物流的顾客满意度评价指标

16. C【解析】销售物流成本控制的策略中能够降低运输成本的有：①通过商流和物流的分离使物流途径剪短；②减少运输次数；③提高车辆满载率；④设定最低订货量；⑤实行计划运输；⑥开展共同运输；⑦选择最佳运输手段

17. B【解析】选购品是指消费者对产品或服务的价格、质量、款式、耐用性等进行比较之后才会购买的产品，如家用电器、服装、美容美发产品等

18. A【解析】厂家直供模式是指生产厂家直接将商品供应给终端渠道进行销售的渠道模式

19. D【解析】管理方式方法创新，如 2006 年华为公司在 HAY 等咨询公司的帮助下，逐步建立起了基于职位的“以岗定级、以及定薪、人岗匹配、易岗易薪”的薪酬管理体系，并开始推行

20. D【解析】包装用辅助材料主要包括黏合剂、黏合带、捆扎材料

21. C【解析】生产周期法适用于单件小批生产类型企业的生产作业计划编制

22. C【解析】每 1000 万元销售额新增 20 人，其中销售人员占比=6/(1+6+3)=0.6，所以新增销售人员=0.6×20=12(人)，预计 2021 年新增 3000 万元的销售额，所以新增销售人员=12×3=36(人)

23. C【解析】实施防御型战略的企业往往具有先进的技术，但在技术开发和国际市场上并不领先，为了避免领先所造成的不确定性和巨大的研发成本以及不可预知的市场风险，必须采取积极的防御战略，以低成本、高性能、高质量来占领市场。这种占领的特点是低风险，低收益，强调“人有我有，人新我好；不求最新，但求最好”

24. A【解析】甲公司支付的租金现值总计=10+10/(1+5%)+10/(1+5%)²=28.59(万元)

25. B 【 解 析 】 经 济 订 货 批 量

$$= \sqrt{\frac{2 \times \text{货物的年需求量} \times \text{单次订货费}}{\text{货物单价} \times \text{单位保管费率}}} = \sqrt{\frac{2 \times 1200 \times 40000}{200000 \times 4.8\%}} = 100 \text{ (吨)}$$

26. D【解析】货币时间价值是扣除风险报酬和通货膨胀因素后的平均资金利润率或平均报酬率



27. D【解析】工业品市场顾客集中稳定，选型 D 错误
28. B【解析】《中华人民共和国公司法》规定，设立股份有限公司，应当有 2 人以上 200 人以下的发起人，其中须有半数以上的发起人在中国境内有住所
29. D【解析】信息流是电子商务交易各个主体之间的信息传递与交流的过程，它伴随整个交易过程
30. B【解析】资金注入公司形成法人财产后，出资者不能再直接支配这一部分财产，正常情况下也不得从公司中抽回，只能依法转让其所持有的股份，选项 B 错误
31. D【解析】公司的发起人，股东在公司成立后，抽逃其出资的，由公司登记机关责令改正，处以所抽逃出资金额 5% 以上 15% 以下的罚款。故应对其至少罚款 = $5000 \times 5\% = 250$ （万元）
32. A【解析】成熟期是厂商会到其他发达国家开展对外直接投资，选项 A 错误
33. D【解析】当企业面对的市场是同质市场，消费者需求差异性不大（如食盐），或者某种产品是某个行业不可替代的必需品（如中国书画艺术品所需的墨），或者市场处于卖方市场等情况时，企业可以采用无差异营销战略。
34. B【解析】商流是指物品在流通中发生形态变化的过程，即由货币形态转化为商品形态，以及由商品形态转化为货币形态，随着买卖关系的发生，商品所有权发生转移的过程
35. A【解析】冒险业务，即高机会和高威胁的业务
36. C【解析】过度阶段的产品创新逐渐减少，而工艺创新继续呈上升趋势，且超越产品创新，通过“纠错”形成了主导设计
37. A【解析】企业紧缩战略包括转向战略、放弃战略、清算战略。暂停战略和谨慎实施战略属于企业稳定战略
38. A【解析】网站设计，具体而言，就是需要确定网站的结构、栏目的设置、网站的风格、颜色的搭配、版面的布局以及文字图片的应用等
39. C【解析】根据《中华人民共和国海关法》的规定，向海关申报的时限为自运输工具申报进境之日起 14 天内
40. D【解析】扶持激励包括实施优惠促销、提供广告津贴、培训销售人员、融资支持
41. B【解析】间接薪酬是指企业给员工提供的各种福利。与基本薪酬和激励薪酬不同，间接薪酬的支付与员工个人的工作和绩效并没有直接的关系，往往都具有普遍性
42. C【解析】技术价格 = $[(\text{技术开发中的物质消耗} + \text{技术开发中投入的人力消耗}) \times \text{技术复杂系数}] / (1 - \text{研究开发的风险概率}) = [(300 + 600) \times 1.3] / (1 - 60\%) = 2925$ （万元）
43. B【解析】分销渠道的成员有生产者、中间商、消费者。配送公司、银行、保险公司均属于辅助商，辅助商不属于分销渠道
44. C【解析】横向并购即处于同一行业的两个或多个企业所进行的并购。纵向并购即处于同类产品的不同产销阶段的两个或多个企业所进行的并购。选项 C 正确
45. C【解析】反映产品生产过程中工作质量的指标，主要是质量损失率、成品率、成品返修率等。反映产品本身内在质量的指标，主要是产品平均技术性能、产品质量分等。
46. A【解析】滞期费是指在规定的装卸期限内，货方未完成装卸作业，给船方造成经济损失，货方对超过的时间应向船方支付的一定罚金，选项 A 错误
47. B【解析】承诺购买者是品牌忠诚的最高级别。消费者不仅会无条件地购买这类品牌，而且对该品牌有着强烈的情感认同，甚至引以为傲
48. D【解析】期量标准又称作业计划标准，是指为加工对象（零部件、产品等）在生产期限和生产数量方面规定的标准数据
49. C【解析】有限责任公司的监事会每年度至少召开 1 次会议。股份有限公司监事会定期会议至少每 6 个月召开 1 次



50. A【解析】根据地形选择不同的车，属于地理变量，选项 A 正确
51. C【解析】类比法是参照本企业的历史水平制定标准，也可参照同行业的先进水平制定标准
52. A【解析】独家经销（代理）模式是指生产厂家在一定时期内，在某个地区只选择一家经销商（代理商），由该经销商（代理商）建立分销渠道系统的模式
53. C【解析】适应性原则要求控制要能够反映不同经营业务的性质与需要。经营业务有大有小，对实现组织目标的影响力有轻有重。只有根据各部门的业务范围、工作特点等制定不同的监控标准和方式，才能适应不同的经营业务的需要
54. A【解析】企业价值评估中的收益法，是指将预期收益资本化或者折现，确定评估对象

$$V = \sum_{t=1}^n \frac{FCF_t}{(1+i)^t}$$

价值的评估方法，其基本模型为 $V = \sum_{t=1}^n \frac{FCF_t}{(1+i)^t}$ ，其中 i 为与企业风险相适应的贴现率

55. A【解析】从左下角到右上角的对角线地带，又称“黄色地带”。这个地带的三个小格是“小强”“中中”“大弱”这个地带的行业吸引力和战略业务单位的业务力量居于一般水平。因此，企业对这个地带的战略业务单位要“开黄灯”，采取维持原来投资水平的市场占有率的战略
56. A【解析】企业采购管理的业务流程包括提出采购申请、选择供应商、进行采购谈判、签发采购订单、订单跟踪、物料验收、付款及评价
57. C【解析】薪酬激励计划的目标是增加人力资源供给、提高士气、改善绩效
58. D【解析】配送和流通加工的功能是现代仓储业务向流通、销售、零部件供应等方向延伸。用来储存物品的仓库不仅具备储存保管货物的功能，而且增加了分拣、配送、捆包、流通加工和信息处理等功能，这样即扩大了仓库的经营范围，提高了商品综合利用率，又促进了物流合理化，方便了消费者，提高了服务质量
59. C【解析】全球职能结构是跨国公司的一切业务都围绕公司的研发、生产、销售、财务等主要职能展开，设立职能部门，每个部门都需要负责该项职能的全球性业务，分管职能部门的副总裁向总裁负责。该组织形式的优点是：通过专业化的分工，明确了职责，提高了效率；易于实行严格的规章制度；有利于统一成本核算和利润考核
60. D【解析】信用证结算方式下，主要涉及以下当事人：①开证申请人，它通常是进口商或实际买方；②开证行，它一般是进口商所在地的银行；③通知行，它一般是出口商所在地的银行④受益人，它通常是出口商或者实际卖方；⑤议付行，它是指信用证上指定的付款银行

二、多项选择题

61. ABD【解析】完全电子商务交易的对象主要包括无形货物和服务，如某些计算机软件、娱乐产品的联机订购、付款和交付，或者是全球规模的信息服务。
62. ACD【解析】网络市场直接调研的方法有四种，即网上观察法、专题讨论法、在线问卷法和网上实验法。
63. ABC【解析】销售物流综合绩效考评体系的原则包括整体性原则、可比性原则、经济性原则和定量与定性相结合的原则。
64. BCDE【解析】精益思想强调以下五项基本原则：①正确定义价值；②识别价值流；③流动；④拉动；⑤追求尽善尽美。
65. DE【解析】群体激励薪酬主要有以下几种形式：①利润分享计划；②收益分享计划；③员工持股制度。选项 A，住房公积金属于福利内容。选项 B、C，月 / 季度浮动薪酬和计件工资属于个人激励薪酬。
66. AE【解析】选择考核者、明确考核标准、确定考核方法属于绩效考核的准备阶段，选



项 B、C、D 错误。

67. ABE【解析】公司股东的义务包括：①缴纳出资义务；②以出资额为限对公司承担责任；③遵守公司章程；④忠实义务。

68. BE【解析】资产注入是指交易双方中的一方将公司账面上的资产，可以是流动资产、固定资产、无形资产、股权中的某一项或某几项，按评估价或协议价注入对方公司。如果对方支付现金，则意味着资产注入方的资产变现；如果对方出让股权，则意味着资产注入方以资产出资进行投资或并购。

69. ACE【解析】电子商务必然对企业经营管理产生深远的影响，包括企业的组织结构、管理模式、生产经营、竞争方式、人力资源管理、管理思想等领域。

70. CDE【解析】管理创新的特点有：基础性、风险性、全员性、动态性、系统性。

71. ABE【解析】分销渠道管理是指根据分销渠道的基本职能和性质开展的活动。其主要任务有：①提出并制定分销目标；②监测分销效率；③协调渠道成员关系，解决渠道冲突；④促进商品销售；⑤修改和重建分销渠道

72. BCD【解析】我国的核销工作由国家外汇管理局在海关、银行等部门的配合下具体实施。办理出口收汇核销的基本程序如下：①申领核销单；②报关审核；③银行出具核销专用联；④外汇管理部门核销。

73. CDE【解析】以职位为导向的基本薪酬设计具体包括职位等级法、职位分类法、计点法和因素比较法四种。

74. CE【解析】货物入库前的准备工作主要包括：①编制仓储计划，做好入库准备；②安排仓容，确定堆放位置；③合理组织人力、装卸机具；④准备验收设备，保证货物验收；⑤备齐需要的其他用品。

75. ADE【解析】物流信息系统可以划分为三个层次，即管理层、控制层和作业层。

76. ABC【解析】网上银行的主要优势包括：①全面实现无纸化交易；②服务方便、快捷、高效、可靠；③经营成本低廉；④简单易用。

77. ABCD【解析】“五星”概念模型中品牌资产包括品牌知名度、品牌联想度、品牌忠诚度、感知质量和品牌其他资产五个部分组成。

78. BDE【解析】当前，企业对员工的绩效考核主要包括工作业绩、工作能力和工作态度三个考核项目。

79. ACDE【解析】根据服务产品的概念，人们一般将服务产品的基本特性归纳为以下五个方面：①无形性（无形无质）；②不可分离性；③差异性；④不可储存性；⑤所有权的不可转让性。

80. AE【解析】价值链分析中主体活动是指企业生产经营的实质性活动，一般分为原料供应、生产加工、成品储运、市场营销和售后服务五种活动。

三案例分析题

（一）

81. C【解析】选择性专业化是指企业有选择地进入几个不同的细分市场，为不同顾客群提供不同性能的产品。例如，某服装企业既为老年顾客提供春季、冬季的服装，也向儿童顾客提供春季、秋季的服装。本题中，该企业原来生产男装的四季服装，现在进军童装的四季服装，故属于选择性专业化。

82. D【解析】分类家族品牌策略，即企业对不同类型的产品分别使用不同的品牌。如森达集团将高档男鞋的品牌定为“法雷诺”，将工薪族男女鞋的品牌定为“好人缘”。本题对男装系列分别使用不同的品牌，属于该种情形。

83. C【解析】目标利润=投资额×投资收益率=1000×20%=200（万元），目标价格=（总成本+目标利润）/总销量=[(500+300)+200]/10=100（元）。



84. CD【解析】广告是指广告中以付费的方式，有计划地通过媒体向所选定的消费对象宣传有关商品或服务的优点和特色，引起消费者注意，说服消费者购买使用的促销方式。本题通过电视、网络等媒介实施付费宣传符合这一情形。公共关系是指企业方取得社会、公众的了解与信赖，树立企业及产品的良好形象而进行的各种活动，管赞助儿童电视节目属于该种情形。

(二)

85. B【解析】委托研发又称研发外包，即企业将所需技术的研发工作通过协议委托给外部的企业或者机构来完成，委托方出资，受托方出技术和知识，双方不进行研发过程的合作，不共担研发的失败风险和成本风险。

86. A【解析】技术创新小组是指为完成某一创新项目临时从各部门抽调若干专业人员而成立的一种创新组织。新事业发展部是大企业为了开创全新事业而单独设立的组织形式，是独立于现有企业运行体系之外的分权组织。选项 A 正确。

87. C【解析】根据成本模型，该新材料的技术价格 $= (500+600) \times 1.4 / (1-60\%) = 3850$ (万元)。

88. CD【解析】发明专利权的期限为 20 年，自申请日起计算，故选项 C、D 正确。

(三)

89. C【解析】提前期法又称累计编号法，适用于成批轮番生产类型企业的生产作业计划编制。

90. A【解析】根据公式：本车间出产累计号数=最后车间出产累计号+本车间的出产提前期 \times 最后车间平均日产量 $= 3000 + 20 \times 100 = 5000$ (号)

91. C【解析】根据公式：本车间投入累计号数=最后车间出产累计号+本车间的投入计号数=提前期 \times 最后车间平均日产量 $= 3000 + (20+10) \times 100 = 6000$ (号)

92. ACD【解析】提前期法的优点包括：①各个车间可以平衡地编制生产作业计划；②不需要预计当月任务完成情况；③生产任务可以自动修改；④可以用来检查零部件生产的成套性。

(四)

93. BCD【解析】实施差异化战略的途径包括：①通过产品质量的不同实现差异化战略；②通过提高产品的可靠性实现产品差异化战略；③通过产品创新实现差异化战略；④通过产品特性差别实现差异化战略；⑤通过产品名称或品牌的不同实现差异化战略；⑥通过提供不同的服务实现差异化战略。

94. B【解析】后向一体化战略是指通过资产纽带或契约方式，企业与输入端企业联合，形成一个统一的经济组织，从而达到降低交易费用及其他成本、提高经济效益目的的战略。

95. C【解析】契约进入模式是指企业通过与目标市场国家之间订立长期的、非投资性的无形资产转让合作合同或契约而进入目标国家市场的一种市场进入模式，包括许可证经营、特许经营、合同制造、管理合同等多种形式。其中，许可经营是指企业（许可方）与东道国企业（被许可方）签订合同，允许东道国企业在一定时期内使用其专利、商标、公司名称或其他无形资产，并获得提成费用或其他补偿的报酬。

96. D【解析】后悔值原则决策步骤如下：

(1) 确定标准值。比较每种市场状态下各方案的损益值，选出最大损益值作为该市场状态下的标准值。市场需求高的四种方案损益值的最大值是“290”；市场需求一般的四种方案损益值的最大值是“160”；市场需求低的四种方案损益值的最大值是“40”

(2) 计算后悔值。用第一步选出的各市场状态下的标准值减去该市场状态下的各方案的损益值，具体如下表所示。

产品方案	市场需求高	市场需求一般	市场需求低
甲产品	290-280=10	160-120=40	40-20=20



乙产品	290-275=15	160-110=50	40-40=0
丙产品	290-290=0	160-150=10	40-(-10)=50
丁产品	290-260=30	160-160=0	40-30=10

(3) 确定各方案的最大后悔值。比较每个方案各市场状态下的后悔值，选出最大后悔值：甲产品方案各市场状态下的后悔值为：10、40、20，最大后悔值为“40”；乙产品方案各市场状态下的后悔值为：15、50、0，最大后后悔值为“50”；丙产品方案各市场状态下的后悔值为：0、10、50，最大后悔值为“50”；丁产品方案各市场状态下的后悔值为：30、0、10，最大后悔值为“30”。

(4) 选择最大后悔值最小的方案为最优的方案。根据第(3)步计算结果可知，丁产品方案最大后悔值“30”是四个方案中最小的，因此该企业应选择的方案为开发丁产品。

(五)

97. A【解析】初始现金流量包括固定资产投资额、流动资产投资额、其他投资费用、原有固定资产的变现收入。本题初始现金流量=9800+10010 800(万元)。

98. C【解析】每年净营业现金流量=净利润+折旧，折旧=(9 800-800)/10=900(万元)。利润总额=5500-600-2000-900=2000(万元)，净利润=1700+900=2000x(1-15%)=1700(万元)，所以每年净营业现金流量=1700+900=2600(万元)。

99. CD【解析】根据公式：长期借款资本成本率=长期借款年利息额x(1-企业所得税税率)/[长期借款筹资额x(1-长期借款筹资费用率)]，影响长期借款资本成本率的因素有借款年利息额、借款筹资额、所得税税率、长期借款筹资费用率。

100. B【解析】发行普通股，普通股股数增加，每股价值降低，会导致M公司大股东的股权被稀释。