



三、案例分析题

三、案例分析题

$$\begin{array}{l} \text{平} \\ \text{单} \\ \text{双} \end{array} \begin{array}{l} 40' \times 60' = 24 \\ 60' \times 80' = 48 \\ 40' \times 50' = 20 \end{array} \frac{\quad}{92'}$$



三、案例分析题

(一) 某大型企业集团在其原来的业务领域里，通过加强对原有产品与市场的开发渗透来寻求企业未来发展机会。为了规避战略实施过程中的失误，开展整体性和协同性的战略实施，企业采用了麦肯锡公司的7S模型来实现战略。为了整体上有效进行战略的控制，企业从财务控制等诸多方面正确运用了许多战略控制方法，企业开发了三款不同的新产品准备投入市场，为了简化市场决策，企业设想了三种市场状态，但是三种市场状态发生概率无法预测。企业采取了不确定型决策方法进行决策。根据企业决策层的风险偏好给出的最大值系数为： $a=0.75$ ，各个市场状态下的损益值见下表：（单位：万元）

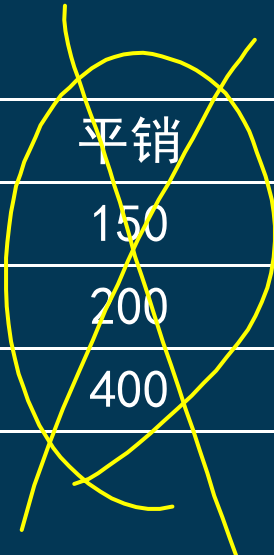
密



三、案例分析题

方案	畅销 ✓	平销	滞销 ✓
甲产品	500	150	50
乙产品	300	200	70
丙产品	800	400	100

$\times 0.75$



$\times 0.25$

$= <$
 $>$
 $>$



三、案例分析题

81、该企业的所采取的市场战略可以具有以下哪些形式（ ）。

A. 市场渗透战略



B. 多元化战略

C. 市场开发战略



D. 新产品开发战略





三、案例分析题

答案：ACD

解析：本题考查的是成长战略中的密集型成长战略，根据文中的相关信息，该企业采取了“在原来的业务领域里，通过加强对原有产品与市场的开发渗透，来寻求企业未来发展‘的一种发展策略，可见为密集型成长战略。密集型成长战略有三种具体的战略形式：一、市场渗透战略，二、市场开发战略，三、新产品开发战略。因此，ACD选项是正确的。



三、案例分析题

82、该企业采用的麦肯锡公司的7S模型包括（ ）。

- A. 战略
- B. 制度
- C. 人员
- D. 愿景





三、案例分析题

答案：ABC

解析：本题考查的是7S模型的相关内容，该模型认为：企业战略、结构、制度是企业成功的“硬件”，而风格、人员、技能和共同价值观是企业成功的“软件”。愿景不属于7S模型的内容。



三、案例分析题

83、该企业可以采用的战略控制方法包括（ ）。

A. 杜邦分析法

~~B. 马尔可夫模型~~

C. 利润计划轮盘

D. 平衡记分卡





三、案例分析题

答案：ACD

解析：本题考查的是战略控制的方法，教材当中主要介绍了三种具有代表性的战略控制方法，（1）基于财务指标的战略控制方法：杜邦分析法。（2）从股东、顾客、员工三个主要利益相关者的角度进行战略控制的平衡计分卡（3）基于企业战略的业绩评价模式的利润计划轮盘：由利润轮盘、现金轮盘和净资产收益率轮盘三部分组成。因此，ADE选项是正确的。B选项马尔可夫模型是企业人力资源供给的计算模型，不属于战略控制的方法。



三、案例分析题

84、如果该企业采取折中原则进行不确定型决策，应该选择

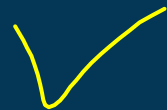
() 投入市场。

A. 甲产品

B. 乙产品

C. 丙产品

D. 甲产品和乙产品





三、案例分析题

答案：C

解析：本题考查的是折中损益值的计算方法，计算过程如下：

方案	畅销	加权	滞销	折中损益值
甲产品	500×0.75	+	$50 \times (1-0.75)$	$=387.5$
乙产品	300×0.75	+	$70 \times (1-0.75)$	$=242.5$
丙产品	800×0.75	+	$100 \times (1-0.75)$	$=625$



三、案例分析题

$$20Q - (30 + 10Q) = 1500$$

$$10Q = 1530$$

$$Q = 153$$

(二) 某企业成批轮番地生产单一品种的产品, 2019年11月份总装车间(最后工序)应生产到1500号, 总装车间的平均日产量为50件, 加工车间出产提前期为50天, 从下料到出产需要10天, 为了更加有效的进行生产控制, 该企业从生产控制的不同方面设定了控制标准, 经过一个生产周期发现与预定的控制标准相比实际的效果为正偏差, 没有达标。为了保证库存能满足生产的需要, 该企业采用了定量控制法来控制库存, 该企业投放市场的产品单价为20元, 固定成本为30万元, 单位可变成本为10元, 2019年该企业设定的利润目标为1500万元。



三、案例分析题

85、加工车间的投入累积号数为（ ）。

A. 5500

B. 4500

C. 4000

D. 2000



$$\underline{1500 + 60 \times 50}$$



三、案例分析题

答案：B

解析：根据提前期法的计算公式：本车间投入累计号数=最后车间出产累计号+本车间投入提前期×最后车间平均日产量计算如下：

加工车间投入累计号数=总装车间出产累计号+（加工车间出产提前期+加工生产周期）×总装车间平均日产量

代入已知条件：

$$\begin{aligned} \text{加工车间投入累计号数} &= 1500 + (50 + 10) \times 50 \\ &= 1500 + 3000 = 4500 \text{ (件)} \end{aligned}$$



三、案例分析题

86、根据对正偏差的理解，该企业本期生产控制的对象为（ ）。

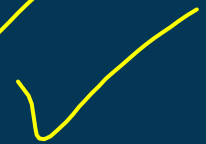
A. 成本



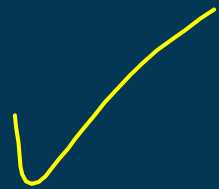
B. 利润



C. 产量



D. 劳动生产率



越大越好



三、案例分析题

答案：BCD

解析：本题考查的是生产控制的基本程序中制定控制标准正偏差。根据本题当中的关键信息可知，该企业的生产控制结果为正偏差，正偏差表示目标值大于实际值。其控制论意义视具体的控制对象而定。根据本文的说法，“经过一个生产周期发现与预定的控制标准相比实际的效果为正偏差，没有达标。”说明控制对象是越多越好，越高越好，实际值没有达到预定值要求，因此可以判断是产量、利润和劳动生产率这些越高越好的指标。因此选BCD。选项A成本是越低越好的指标，如果正偏差表示优于控制标准，也就是说成本和工时消耗的实际量小于设定的目标。正偏差是优于控制标准的，因此不可选。



三、案例分析题

87、下列关于该企业采用的库存控制方法的说法正确的是（ ）。

- A. 这种控制方法又称为订货点法，连续不断的监视库存余量的变化，当库存达到某预定数值时，即向供货商发出~~不~~固定批量的订货请求。
- B. 这一方法要求企业每隔一个固定的间隔周期去订货，每次订货批量是固定的，订货量由当时库存情况确定。
- C. 这种方法可以使企业的库存量得到严格控制，减少积压和紧缺，但需要随时检查库存管理工作量比较大。
- D. 该企业需要连续不断的监视库存余量的变化。库存量到达订货点时，即向供货商发出固定批量的订货请求。



三、案例分析题

答案：CD

解析：本题考查的是库存控制的基本方法，当中的定量控制法和定期控制法的相关内容，根据本题的关键信息，该企业采取的是定期定量控制法的方法来控制库存。A选项。前半段的描述是正确的，但是“当库存达到某一定数值时，即向供货商发出不固定批量的订货请求，”是错误的，应该为“向供货商发出固定批量的订货需求”，根据B选项的说法，“这一方法要求企业每隔一个固定的间隔周期去订货，每次订货批量是固定的，订货量由当时库存情况确定。”可是这一表述既不属于定量控制法，也不属于定期控制法。可以改为：“每次订货批量是不固定的”，B选项的说法就是关于定期控制法。只有C和D选项符合定量控制法的说法，定量控制法又称订货点法，它是连续不断的监视库存余量的变化，当库存量达到某一预定数值（订货点）时，即向供货商发出固定批量的订货请求，经过一定时间（固定提前期）后。货物到达补充，库存及库存量能得到严格控制，减少积压和紧缺，但需要随时检查，库存管理工作量大。因此选C和D选项。

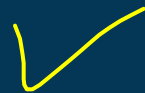


三、案例分析题

88、为实现2019年该企业设定的利润目标，当年的产量应达到（ ）。

Q

A. 1 530 000件



B. 15 300 000件

C. 1 503 000件

D. 30 000件



三、案例分析题

答案：A

解析：本题考查的是生产计划指标当中的产品产量指标。产品产量指标运用的也是盈亏平衡分析法（或称量本利法和保本点法）。要求根据企业在一定的生产条件下，产品产销量（Q）、生产总成本（C）和利润（E）具有一定的关系来分析判断。要注意同第一章当中的确定型决策方法盈亏平衡分析法相区别。盈亏平衡分析法的公式（ $Q_0 = F(P - v)$ ）是在利润为零的情况下，即产销量和成本平衡的情况下来求利润盈亏平衡的产量，而本题的已知条件是企业设定了1500万元的利润，因此要利用以下公式来求出相关的产量



三、案例分析题

利润 (E) = 销售收入 (S) - [总固定成本 (F) + 单位可变成本 (v) × 产量 (Q)]

利润 (E) = 产品价格 (P) × 产量 (Q) - [总固定成本 (F) + 单位可变成本 (v) × 产量 (Q)]

代入题中已知条件数据

(该企业投放市场的产品单价为20元，固定成本为30万元，单位可变成本为10元，

2019年该企业设定的利润目标为1500万元

1500万元 = 20 × Q - [30万元 + 10 × Q]

Q = 1530 000件

因此选A。



三、案例分析题

(三) 某企业为了促进员工进行创新，在企业内部创建了完善的技术创新体系，并形成与企业战略、技术、规模以及人员素质相适应的技术创新组织结构模式。该企业允许自己的员工在一定时间内离开本岗位工作，从事自己感兴趣的创新活动，并且可以利用企业的现有条件如资金、设备等资源。2022年，该企业拟购进一项新的技术，经预测，该技术可以使用3年，采用新技术后，未来3年每年会为企业增加收益100万元。2022年，该企业专门成立了研发部门，自己投入资金、人员开发一项新产品。



三、案例分析题

89、该企业采用的内部技术创新组织模式是（ ）。

A. 技术创新小组

B. 内企业家

C. 新事业发展部

D. 技术中心





三、案例分析题

答案：B

解析：本题考察的是企业技术创新的内部组织模式，根据中文资料信息“该企业允许自己的员工在一定时间内离开本岗位工作，从事自己感兴趣的创新活动，并且可以利用企业的现有条件如资金、设备”，可知属于内企业家，故选B。



三、案例分析题

90、假设折现率为10%，根据效益模型，该企业2022年引进的该项技术价格为（ ）万元。

A. 185.5

B. 208.3

C. 248.6

D. 300

✓

100 100 100

$$\frac{100}{1.1} + \frac{100}{1.1^2} + \frac{100}{1.1^3}$$
$$100 \times (P/A, 10\%, 3)$$



三、案例分析题

答案：C

解析：本题的考点为效益模型

公式： $P = \sum_{t=1}^n \frac{B_t}{(1+i)^t}$

中文已知“该技术可以使用3年，采用新技术后，未来3年每年会为企业增加收益100万元”，计算过程如下技术价

格 $P = 100 \times [1 / (1+10\%)] + 100 \times [1 / (1+10\%)]^2 + 100 \times [1 / (1+10\%)]^3 =$

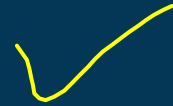
$90.9 + 82.6 + 75.1 = 248.6$ 万元，故选C。



三、案例分析题

91、该企业采用效益模型评估技术价值的基本思路是（ ）。

- A. 成本是价格的基本决定因素
- B. 技术所产生的经济效益来估算技术价值
- C. 竞争者的价格是决定价格的因素
- D. 参照市场上已交易过的类似技术价格为依据





三、案例分析题

答案：B

解析：本题的考点为效益模型相关内容。效益模型的基本思路是：按技术所产生的经济效益来估算技术的价值，故选B。



三、案例分析题

92、关于该企业2022年采用的研发模式表述正确的是（ ）。

- A. 该企业采用的是自主研发模式 ✓
- B. 该企业采用的合作研发模式 ✗
- C. 该研发模式有利于企业形成自己独特的产品 ✓
- D. 该研发模式有利于企业分散风险 ✗



三、案例分析题

答案：AC

解析：本题的考点为企业主要研发模式。首先根据中文资料信息“2019年，该企业专门成立了研发部门，自己投入资金、人员开发一项新产品”，可知为自主研发，故A选项正确，B选项错误；其次，自主研发模式的优点之一是企业可以形成自己独特的技术或产品，可知C选项正确。D选项，属于合作研发的优点，故错误。综上所述，本题AC选项正确。



三、案例分析题

(四) 某企业进行人力资源需求与供给预测, 经过调查研究与分析, 确认本企业的销售额(万元)和所需销售人员数(人)成正相关关系, 并根据过去10年的统计资料建立了一元线性回归预测模型 $Y=20+0.04X$, X 代表年销售额, Y 代表销售人员数。该企业人员变动矩阵如下表所示。预计2022年销售额将达到2 000万元, 该企业根据人力资源需求与供给状况及相关资料, 制定2022年招聘计划和人员培训开发计划。



三、案例分析题

职务	现有人数	年平均人员调动概率				年平均离职率
		销售总监	销售经理	销售主管	销售员	
销售总监	1	0.8				0.2
销售经理	2	0.1	0.8			0.1
销售主管	10		0.1	0.7		0.2
销售员	80			0.1	0.6	0.3

$$10 \times 0.7 + 80 \times 0.1 = 15$$



三、案例分析题

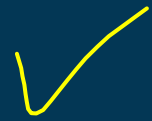
93、根据一元线性回归分析法计算，该企业2022年需要销售人员（ ）人。

A. 60

B. 80

C. 100

D. 130



$$\begin{aligned} Y &= 20 + 0.04 \\ &= 20 + 2000 \times 0.04 \\ &= 100 \end{aligned}$$



三、案例分析题

答案：C

解析：根据公式，题目已告知“ $Y=20+0.04X$ ”，且X代表年销售额，预计2022年销售额将达到2000万元，则

$$Y=20+0.04 \times 2000$$

$$=20+80=100 \text{（人）}，\text{ 故选C。}$$



三、案例分析题

94、根据马尔可夫模型法计算，该企业2022年销售主管内部供给量为（ ）人。

A. 10

B. 12

C. 15

D. 21



三、案例分析题

答案：C

解析：2022年销售主管内部供给量
 $=10 \times 0.7 + 80 \times 0.1 = 7 + 8 = 15$ （人），故选C。



三、案例分析题

95、下列预测方法中，能够预测该企业人力资源需求的是（
）

- A. 德尔菲法
- B. 管理人员判断法
- C. 转换比率分析法
- D. 管理人员接续计划法





三、案例分析题

答案：ABC

解析：人力资源需求预测方法包括：管理人员判断法、德尔菲法、转换比率分析、一元回归分析，故选ABC。D选项，属于人力资源内部供给预测，故错误。



三、案例分析题

96、该企业制定的人员培训开发计划的主要目标是（ ）。

A. 优化部门编制

B. 提高绩效

C. 提升人员知识技能水平

D. 改善工作作风





三、案例分析题

答案：BCD

解析：人员培训开发计划目标包括：改善人员知识技能、明确培训数量及类别、提高绩效、改善工作作风和企业文化等，故选BCD。



三、案例分析题

$$40000 \times 30\% = 12000$$

(五) 某企业2022年营业额为5000万元，息税前利润额为2000万元，资产总额4亿元 资产负债率为30%，债务利率为12%，公司所得税税率为25%，该企业计划2022年发行长期企业债券，票面金额为100元/张，票面利率为12%，企业按溢价发行，发行价格为150元/张，期限5年，计划通过债市发行2万张，筹集费率为5%。根据以上资料，回答下列问题：

$$\frac{100 \times 20000 \times 12\% \times (1 - 25\%)}{150 \times 20000}$$



三、案例分析题

97、该公司2022年财务杠杆系数为（ ）。

A. 3.57

B. 2.42

C. 3.53

D. 4.02

$$\frac{\overline{EBIT}}{\overline{EBIT} - \overline{I}} = \frac{2000}{2000 - 1200 \times 12\%}$$



三、案例分析题

答案：A

解析：本题的考点为财务杠杆系数的计算。根据公式，财务杠杆系数=息税前利润额/（息税前利润额-债务年息额），计算如下：

（1）息税前利润额：中文资料已知“200万元”

（2）债务年利息额：中文资料已知“资产总额4亿元，资产负债率为30%，债务利率为12%”，可知

负债总额=资产总额×资产负债率=400000000×30%=1.2亿元；

则债务年利息额=负债总额×债务利率=120000000×12%=1440万元；

将上述信息代入公式，财务杠杆系数=2000/（2000-1440）=3.57，

故选A



三、案例分析题

98、若该公司2022年营业杠杆系数为1.8，则该公司的总杠杆系数为（ ）。

A. 1.76

B. 1.83

C. 6.32

D. 2.02

$$1.8 \times 3.5 = 6.32$$



三、案例分析题

答案：C

解析：本题的考点为总杠杆系数的计算。根据公式，总杠杆系数=财务杠杆系数×营业杠杆系数=3.57×1.8=6.32，故选C。



三、案例分析题

99、该公司发行长期企业债的资本成本率为（ ）。

A. 7.5%

B. 6.3%

C. 9.5%

D. 10.05%

$$\frac{\text{利息} \times (1 - T)}{\text{年金}}$$



三、案例分析题

答案：B

解析：根据公式，长期债券资本成本率=

[长期债券年利息额 \times （1-所得税率） \div 长期债券筹资额 \times （1-长期债券筹资费用率）]，
计算如下：

长期债券年利息额：

长期债券票面金额=票面金额为100元/张 \times 2万张=200万元
长期债券年利息额=长期债券票面金额200万元 \times 票面利率12%=24万元

（2）企业所得税率：中文资料已知为25%；

（3）长期债券筹资额=发行价格150元/张 \times 2万张=300万元

（4）筹资费用率：中文资料已知为5%；

将上述信息代入公式，长期债券资本成本率=[长期债券年利息额 \times （1-所得税率）] \div

【长期债券筹资额 \times （1-长期债券筹资费用率）】

长期借款资本成本率长期债券资本成本率=[24 \times （1-25%）] \div [300 \times （1-5%）]

=18/285=6.3%，故选B。



三、案例分析题

100、根据杠杆理论，设营业杠杆为1.8. 财务杠杆为3，下列说法错误的是（ ）。

- A. 该企业息税前利润增长1倍时，普通股每股利润将增长3倍 ✓
- B. 该企业普通股每股利润增长1倍时，息税前利润增长3倍 ✗
- C. 该企业息税前利润增长1倍时，销售额（营业额）将增长1.8倍 ✗
- D. 该企业销售额（营业额）增长1倍时，息税前利润将增长1.8倍 ✓

$$\frac{EBIT}{EBIT - I}$$

$$\frac{m}{m - a}$$



三、案例分析题

答案：BC

解析：本题的考点为营业杠杆系数和财务杠杆系数的含义。AB选项，根据假定条件该企业的财务杠杆系数为3，即表示息税前利润增长1倍时，普通股每股利润将增长3倍故A选项正确，B选项错误；CD选项，该企业的营业杠杆为1.8，即该企业营业额（销售额）增长1倍时，息税前利润将增长1.8倍，故D选项正确，C选项错误。

综上所述本题说法错误的是BC选项。

谢谢观看
THANKS