

小企业管理基础

一、单项选择

- 狭义的竞争优势就是小企业的（ D）。
A. 核心竞争力 B. 比较优势
C. 内部管理优势 D. 市场优势
- 通过生产过程的创新和自动化达到降低成本、获取竞争优势的战略，一般适用于（ C）小企业。
A. 劳动密集型 B. 生产型
C. 资本密集型 D. 贸易型
- 通过对影响小企业经营的政治法律、经济、技术以及社会文化环境的单独分析与综合分析，及时了解有关方面的信息，从中发现和利用外部环境的机会，以获取竞争优势。这种外部环境分析方法就是（ A）。
A. PETS 法 B. SWOT 法
C. BCG 法 D. 竞争力分析法
- 小企业进行产品生产或服务的时候，在除成本之外的其他方面与众不同，采用“别具一格”的竞争战略，以获得竞争优势，这是被小企业普遍采用的战略，即（ A）。
A. 差异化战略 B. 创新战略
C. 低成本战略 D. 市场细分战略
- 根据自身发展的客观要求，通过外部组织化或建立协作关系以改善竞争中的不利地位，弥补经营资源不足而采取的发展措施，是如下哪种小企业经营战略（ C）。
A. 产业结构导向型经营战略 B. 依附型经营战略
C. 联合竞争型经营战略 D. “夹缝”发展型经营战略
- 下列经营者中独立精神和风险最高的是（ B）。
A. 依附型经营者 B. 独立型经营者
C. “创业家型”经营者 D. “继承者型”经营者
- 下列哪一种经营者属于“创业家型”？（ B）
A. “技术专家型”经营者 B. 独立型经营者
C. “战略家型”经营者 D. “鼓动家型”经营者
- 以下哪种经营方式不属于小企业通常采用的方式（ D）。
A. 专业化经营 B. 特许经营
C. 利基经营 D. 垄断式经营
- 小企业经营战略开发的第一步是（ A）。
A. 确立经营哲学 B. 环境分析
C. 形成备择方案 D. 确定经营战略
- 小企业在经营过程中追求独特的技术、独特的生产工艺、独特的产品，这种经营方式叫做（ D）。
A. 一元化经营 B. 利基经营
C. 专业化经营 D. 差异化经营
- 日本学者太田一郎认为，像纺织品、副食品、各种零配件等的产品生产适合小企业经营，他把这些行业统称为（ B）。
A. 集中型部门 B. 分散型部门
C. 专业化部门 D. 小型化部门
- 下列指标中，（ D）是用来反映小企业短期偿债能力的指标。

-
- A. 资产负债率 B. 产权比率
C. 利息周转倍数 D. 速动比率
13. 我国会计制度规定的利润表采用 (A) 结构。
A. 多步式 B. 报告式
C. 账户式 D. 并列式
14. 我国资产负债表的格式是 (B)。
A. 报告式 B. 账户式
C. 多步式 D. 单步式
15. 报告式资产负债表比账户式资产负债表更能突出地反映 (D)。
A. 企业目前拥有的资产情况
B. 企业资产、负债和所有者权益的关系
C. 企业未来的盈利情况
D. 企业所有者权益的情况
16. 根据小企业的经验, 流动比率在 (C) 是最佳的。
A. 0.5 B. 1 C. 2 D. 3
17. 企业依据顾客对需求的认识和对产品价值的理解, 对其产品进行定价的方法是 (B)。
A. 成本导向定价法 B. 需求导向定价法
C. 竞争导向定价法 D. 顾客导向定价法
18. 信用销售对于卖方来说的最大好处是 (C)。
A. 增加利润 B. 获得短缺的资金
C. 增加销售量 D. 利于资金周转
19. 小企业可以获得的商业信用有许多种, 其中, (D) 是卖方通过赊销提供给买方的一种商业信用。
A. 应收账款 B. 预收账款
C. 商业票据 D. 应付账款
20. CRM 是指以下哪种电子商务活动? (A)
A. 客户关系管理 B. 企业资源计划
C. 供应链管理 D. 企业网络营销
21. 供应链设计应以 (C) 为起点。
A. 核算利润 B. 降低物流成本
C. 顾客需求 D. 缩短运输时间
22. 以下不属于网络营销主要特征的是 (C)。
A. 信息化 B. 智能化
C. 经济化 D. 自动化
23. 员工参与管理属于人本管理的 (A) 层次。
A. 决策沟通 B. 情感沟通
C. 自我管理 D. 人才开发
24. (D) 是人本管理的最低层次。
A. 决策沟通 B. 企业文化
C. 自我管理 D. 情感沟通
25. 小企业选聘人才时最常使用的一种工具是 (A)。
A. 面试 B. 工作情景模拟

-
7. 联合经营是指小企业与其他企业协作经营的经营方式，可以分为（AC）。
- A. 纵向联合经营 B. 一元化经营
C. 横向联合经营 D. 多元化经营
8. 根据企业在行业中所处的地位、基础水平及其选择的战略态势的不同，企业战略可以划分为（BCD）。
- A. 投资战略 B. 增长战略
C. 维持战略 D. 紧缩战略
9. 下列属于适合小企业生存发展的分散型部门是（BC）。
- A. 纺织品 B. 副食品 C. 石化
D. 钢铁 E. 汽车制造业
10. 小企业经营必须具备的能力有（ABCD）。
- A. 决策能力 B. 创新能力 C. 统帅能力
D. 人际关系能力 E. 写作能力
11. 通常，小企业采用的经营方式主要包括以下类型：（ACE）。
- A. 利基经营 B. 集团化经营 C. 联合经营
D. 规模化经营 E. 特许经营
12. 根据企业在行业中所处的地位、基础水平及其选择的战略态势的不同，企业战略可以划分为（BDE）。
- A. 投资战略 B. 增长战略 C. 职能战略
D. 紧缩战略 E. 维持战略
13. 资产负债表的三大要素是（ABD）。
- A. 资产 B. 所有者权益 C. 利润
D. 负债 E. 流动资金
14. 现代管理思想认为，企业经营中存在三个流，即（ACD）。
- A. 物流 B. 科技流 C. 信息流
D. 资金流 E. 人才流动
15. 小企业筹集外部资金，采用负债融资还是权益融资，主要受（ABD）几个问题的制约。
- A. 筹资风险 B. 潜在获利能力
C. 偿债能力 D. 表决控制权
16. 下列选项中，（ABCD）属于利润表的内容。
- A. 利润总额 B. 营业利润 C. 净利润
D. 主营业务收入 E. 主营业务支出
17. 反映小企业流动资产管理能力的指标包括（ABCD）。
- A. 应收账款周转天数 B. 应收账款周转率
C. 存货周转天数 D. 存货周转率
18. 在小企业的长期偿债能力分析中，（ABE）越低，说明企业的长期偿债能力越强。
- A. 资产负债率 B. 产权比率 C. 利息保障倍数
D. 利息周转倍数 E. 有形净值负债率
19. 按照企业经营业务发生的性质，通常把企业一定期间内产生的现金流量划分为（BCE）。
- A. 服务活动产生的现金流量 B. 投资活动产生的现金流量
C. 筹资活动产生的现金流量 D. 生产活动产生的现金流量

E. 经营活动产生的现金流量

20. 国际上流行的资产负债表的格式主要有：(ABDE)。

- A. 账户式 B. 报告式 C. 多步式
D. 垂直式 E. 平衡式

21. 衡量小企业短期偿债能力的指标有：(BD)。

- A. 产权比率 B. 流动比率 C. 资产负债率
D. 速动比率 E. 负债额度

22. 美国学者麦卡锡将企业可以控制的主要营销管理手段分为(BCDE)。

- A. 广告 B. 价格 C. 产品 D. 促销 E. 地点

23. 在成熟期企业可以采取的营销策略有(ACD)。

- A. 产品改进 B. 适时降价 C. 营销组合改进
D. 市场改进 E. 进入新的细分市场

24. 在产品生命周期的不同阶段，企业应采取不同的产品策略。产品导入期，企业应采取恰当的(ACDE)，尽可能缩短导入期，减少亏损。

- A. 定价策略 B. 降价策略 C. 促销策略
D. 分销策略 E. 广告策略

25. 网络渠道的基本模式有(ABD)。

- A. B-B B. B-C C. C-B D. C-C E. B-C-C

26. ERP 的主要功能模块包括(BCDE)。

- A. 营销管理模块 B. 物流管理模块 C. 财务管理模块
D. 生产控制管理模块 E. 人力资源管理模块

27. 下列产品选项中，(BCD)适宜进行网上营销。

- A. 服装类产品 B. 标准化产品
C. 信息类产品 D. 廉价产品

28. 网络营销通常采用的定价策略是(ACD)。

- A. 个性化策略 B. 成本定价策略
C. 低价策略 D. 需求定价策略

29. 人力资源的特点包括(ACDE)。

- A. 战略性 B. 独立性 C. 稀缺性
D. 周期性 E. 时效性

30. 小企业进入成长阶段后，可以采取的技术创新战略有(ABE)。

- A. 市场竞争战略 B. 市场渗透战略 C. 市场领先战略
D. 企业扩张战略 E. 产品或服务开发战略

三、判断正误并改正

1. (错) 对小企业最具吸引力的行业，必定是成长最迅速的行业

2. (错) 就竞争优势而言，小企业与大企业不可能在同一起跑线上竞争，所以它不可能获利。

3. (错) 小企业获取竞争优势的竞争战略应该建立在过去选择的基础上。

4. (错) 小企业的经营理念一经确定，就一成不变。改正：小企业的经营理念不是一成不变的，而是不断发展变化的。

5. (对) 小企业经营战略是一个完整的体系，包括企业战略和职能战略两层次。其中，企业战略包括职能战略。

6. (错) 小企业的经营理念表现为企业的基本原则和基本方针，它一经确定就要保持

相对的稳定性。

7. (错) 按照日本学者太田一郎的分析, 适合小企业的部门是集中型部门。

8. (对) 资产、负债和所有者权益是构成资产负债表的三大要素, 三者之间的关系是:
资产-负债=所有者权益

9. (错) 利润表是反映企业在某一特定时期内的利润情况。

10. (对) 小企业可以获得的商业信用主要有应付账款、商业票据和预收账款。

11. (错) 市场营销的基本原理和营销策略对大企业和小企业都是相同的。

12. (错) 定价时价格弹性低的产品应采取降价策略。

13. (错) 密集分销时严格限制在分销系统某一层级上的中间商数目。

14. (错) 商业信用是小企业流动资金的主要来源, 它允许小企业延期付款, 而且利息较低。

15. (错) 网络营销是广义电子商务整体的一部分, 它主要研究网上交易的规则和技术问题。

16. (对) 小企业激励员工时应遵循“平均激励”的原则。

17. (错) 人才培养就是要提高员工的知识和技能。

18. (对) 小企业引进人才时应不惜代价。

19. (错) 产品创新就是对产品的功能、效用、包装、式样等的创新, 与服务没有关系。

20. (对) 注重实效的一个突出表现是, 中小企业技术创新比大企业具有更高的效率。

四、简答题

1. 小企业的低成本战略。

答: (一) 低成本战略

低成本战略是指通过有效途径, 实现成本降低, 以建立一种不败的竞争优势。这种战略要求企业努力取得规模经济, 以经验曲线为基础, 严格控制生产成本和间接费用, 以使企业的商品总成本降低到最低水平。处于成本地位的战略经营单位能够防御竞争对手的进攻, 因为较低的成本可使其通过削价与对手进行激烈竞争后, 仍然能够获得盈利, 从而在市场竞争中站住脚根。

1. 低成本战略的形式。企业及其所属事业部可以通过各种方式实施低成本战略。例如, 简化商品, 改进设计, 节约原材料, 降低工资费用, 实行生产革新和自动化, 降低管理费用等。

2. 低成本战略的适用条件。低成本战略是一种重要的竞争战略, 但是, 它也有一定的适用范围。当具备下列条件时, 采用低成本战略会更有效力:

(1) 市场需求具有价格弹性。

(2) 所处行业的企业都生产标准化商品, 从而使价格竞争决定企业的市场地位。

(3) 实现商品差异化的途径很少。

(4) 多数客户以相同的方式使用商品。

(5) 用户购物从一个销售商改变为另一个销售商时, 不会发生转换成本, 因而特别倾向于购买价格最优惠的商品。

2. 小企业的竞争优势。

答: 小企业的竞争优势包括以下几点:

价格优势, 小企业的产品价格一般都会较大企业低一些, 价格上也相对便宜, 也较好占领市场。产品或服务的质量优势, 小企业的产品较单一, 可以做到小而精, 并且服务具有专业性, 而大公司产品较多, 在服务上并没有小企业那样能做到尽善尽美。亲和力优势, 小企

业相较于大企业，服务上回更有优势，有些大企业可能因为自身原因对用户不能比较用心服务，缺少小企业对用户的亲和力。

产品差异化优势，一些大型企业喜欢做一些利润大，销售好的产品，服务的是大众人群而忽视了小众人群，而一些小企业有专门服务小受众的产品，从而很巧妙的避开了与大公司的竞争。经营管理优势，小企业在进行经营管理的时候会比较活跃，相对来说更贴近公司的需求，而大企业在经营管理上已经形成固定模式。

创新优势，小企业为了能够快速生存下去就需要不断创新，从而谋取发展，而大企业因为具有一定的固定客户，所以在创新方面没有小企业用心，慢慢可能会被市场淘汰。

企业一般是指以盈利为目的，运用各种生产要素（土地、劳动力、资本、技术和企业家才能等），向市场提供商品或服务，实行自主经营、自负盈亏、独立核算的法人或其他社会经济组织。

3. 迈克尔·波特的行业竞争理论。

答：波特竞争理论是企业拟定竞争战略时，必须要深入了解决定产业吸引力的竞争法则。重点主要是：五力模型、三大一般性战略、价值链、钻石体系、产业集群，即是产业集群是指在特定区域中。波特竞争战略理论产生于美国等发达国家成熟的、结构化的市场环境，以哈佛学派的 S-C-P 分析范式作为理论支撑。但是，在新经济快速发展的今天，中国新兴市场不断涌现、产业结构变化迅速，这直接决定了波特竞争理论存在明显的局限性。以“五力模型”为分析工具，得出的总成本领先战略、差异化战略及专一化战略已不是企业获取竞争优势的“一般性”战略。

4. 差异化战略优势及其注意事项。

答：差异领先战略要求企业就客户广泛重视的一些方面在产业内独树一帜，或在成本差距难以进一步扩大的情况下，生产比竞争对手功能更强、质量更优、服务更好的产品以显示经营差异。

意义在于：

- (1) 建立起顾客对企业的忠诚；
- (2) 形成强有力的产业进入障碍；
- (3) 增强了企业对供应商讨价还价的能力。这主要是由于差异化战略提高了企业的边际收益；
- (4) 削弱购买商讨价还价的能力。企业通过差异化战略，使得购买商缺乏与之可比较的产品选择，降低了购买商对价格的敏感度。另一方面，通过产品差异化使购买商具有较高的转换成本，使其依赖于企业；
- (5) 由于差异化战略使企业建立起顾客的忠诚，所以这使得替代品无法在性能上与之竞争。错误的理解就会导致错误的决策。

对战略的常见误解有以下五种：

- 1、认为战略是一种抱负。
- 2、认为战略就是一些行动。
- 3、认为重要的东西都是战略。
- 4、认为战略就是愿景。
- 5、认为战略就是试验。

5. 小企业的经营理念。

答：经营小型企业是获得财富的好办法，但这需要时间。

1. 资金要充足（投入企业的资金太少），避免导致负向的现金流（现金流出额大于现金流入额），也许有人确实能够以最少的资本创立企业，但在能够估测出企业成功所需的投资金额时为什么要冒这个险呢？拥有充足的资金储备能让创业者们睡得更安稳，避免做出让人提心吊胆的决定，并给予他们运营企业所需要的自由空间。

2. 早期的支出总是超过收益。单凭这个原因，创业者就应该尽可能地先把创业当做一项兼职或周末职务；或者在企业能给他带来回报前做好靠存款（或另一份收入）维持生活的准备。

3. 企业和顾客才是真正的老板，他们会让创业者每周忙碌 60 个小时甚至更长的时间。其他老板还包括雇员、供应商、往来银行和投资者。

4. 一夜暴富的思想不能有，即使真有也是凤毛麟角，就如同彩票极低的中奖率一样。经营小型企业是积累财富的好办法，但这需要时间。

5. 创业者可以融资，借用他人的钱。但是必须认识到融资策略只对于极少数资本雄厚、规模较大、能获得贷方充分信任的企业适用，初创企业很少能达到这些标准。

6. 好的经营创意可以吸引资金；糟糕的创意不能，而且也不应该去吸引资金。有些企业创立的要求很高，因而需要大量的资金投入。

6. 小企业的经营方式。

答：1、个人独立经营方式

2 合伙经营方式

3 有限责任公司

7. 小企业实现经营现代化的途径。

答：(1)、要有一个正确的指导思想。(2)、要从提高企业基本素质入手，加强企业精神文明建设。(3)、要自觉地把企业置于世界经济发展的潮流之中。(4)、要采取有针对性的具体措施，加速企业管理现代化的进程

8. 利润表及其作用。

答：利润表是反映企业一定会计期间（如月度、季度、半年度或年度）生产经营成果的会计报表。企业一定会计期间的经营成果既可能表现为盈利，也可能表现为亏损，因此，利润表也被称为损益表。它全面揭示了企业在某一特定时期实现的各种收入、发生的各种费用、成本或支出，以及企业实现的利润或发生的亏损情况。利润表是反映企业在一定会计期间经营成果的报表。由于它反映的是某一期间的情况，所以，又被称为动态报表。有时，利润表也称为损益表、收益表。

利润表分项列显示了企业在一定会计期间因销售商品、提供劳务、对外投资等所取得的各种收入以及与各种收入相对应的费用、损失并将收入与费用、损失加以对比结出当期的净利润。这一将收入与相关的费用、损失进行对比，结出净利润的过程，会计上称为配比。其目的是为了衡量企业在特定时期或特定业务中所取得的成果，以及为取得这些成果所付出的代价，为考核经营效益和效果提供数据。比如分别列示主营业务收入和主营业务成本、主营业务税金及附加并加以对比，得出主营业务利润，从而掌握一个企业主营业务活动的成果。配比是一项重要的会计原则，在利润表中得到了充分体现。

9. 资产负债表及其组成要素。

答：资产负债表要素包括：资产、负债和所有者权益。

1、资产

资产负债表中的资产反映由过去的交易、事项形成并由企业在某一特定日期所拥有或控制的、预期会给企业带来经济利益的资源。资产应当按照流动资产和非流动资产两大类在资产负债表中列示，在流动资产和非流动资产类别下进一步按性质分项列示。

2、负债

资产负债表中的负债反映在某一特定日期企业所承担的、预期会导致经济利益流出企业的现时义务。负债应当按照流动负债和非流动负债在资产负债表中列示，在流动负债和非流动负债类别下再进一步按性质分项列示。

3、所有者权益

资产负债表中的所有者权益是企业资产扣除负债后的剩余权益，反映企业在某一特定日期股东(投资者)拥有的净资产的总额，它一般按照实收资本、资本公积、盈余公积和未分配利润分项列示。

10. 小企业采用权益融资的优点及缺点。

答：权益融资的优点：

1) 权益融资具备灵活性。企业发行股票以后是否分发股利主要取决于企业盈利状况和财务状况。当发生资金周转困难时，企业可以不分派现金股利或者分配股票股利，甚至不分派任何形式的股利。股票到期不需要企业偿还。

2) 权益融资所筹集的资本具有永久性。权益资本是企业最基本的资金来源，它可以增强企业负债的能力，容易吸收资金。

权益融资的缺点：

1) 存在影响投资人投资比例或转移企业的控制权的风险。股份制企业，若采用增发股票形式筹集长期资本，可能会影响原有股东的持股比例，从而影响原股东对企业的控制能力或权限。

2) 权益融资的成本高。当企业资产利润率高于长期债务利率的情况下，所有者可以享受其剩余的盈余。

3) 企业采取权益融资方式，不会享受税收优惠。由于发行股票筹资导致的股利发放需要在缴纳所得税后支付，企业不会享受负债融资的利息税前抵扣的优惠。

11. 小企业筹集资金的原则

答：企业筹集资金的基本原则，是要求资金筹集产生的合理经济效益，充分体现并保护投资者权益。具体原则如下：

1. 资本保全原则
2. 数量与时间原则
3. 方向与效果原则
4. 资金成本最低原则
5. 适度比例原则

12. 小企业市场营销特点。

答：(1) 贴近顾客，产品天生源于市场需求。

(2) 经营灵活，适应市场变化的能力强。

(3) 经营业务“小而专”“小而精”是小企业生命力的基石。

(4) 竞争力相对较弱，属于弱势群体，易受市场及外部因素的影响。

13. 小企业的定价方法

答：1.价格策略就是根据购买者各自不同的支付能力和效用情况,结合产品进行定价,...2.成本导向定价法 以产品单位成本为基本依据,再加上预期利润来确定价格的成本导向定价法,...3.竞争导向定价法 在竞争十分激烈的市场上,企业通过研究竞争对手的生产条件、服务状况...4.顾客导向定价法 现代市场营销观念要求企业的一切生产经营必须以消费者需求为中心,...5.各种定价方法的运用 企业定价方法很多,企业应根据不同经营战略和价格策略、不同市场...

14. 影响消费者购买行为的主要因素

答：(一) 文化因素

文化、亚文化和社会阶层等文化因素，对消费者的行为具有最广泛和深远的影响。文化是人类欲望和行为最基本的决定因素。

(二) 社会因素

消费者行为也受到诸如参照群体、家庭、社会角色与地位等一系列社会因素的影响。

(三) 个人因素

消费者购买行为也受其所处年龄所处的生命周期阶段、职业、经济状况、个性及自我观念影响。

(四) 心理因素

消费者购买行为要收其个人的动机、知觉、学习以及信念和态度等主要心理因素的影响。

15. 营销传播工具组合。

答：由五种主要传播工具组成：广告、销售促进、公共关系与宣传、人员推销、直接营销和互动营销。

16. 电子商务含义。

答：电子商务是以信息技术为手段，以商品交换为中心的商务活动；也可理解为在互联网（Internet）、企业内部网（Intranet）和增值网（VAN，Value Added Network）上以电子交易方式进行交易活动和相关服务的活动，是传统商业活动各环节的电子化、网络化、信息化。

17. 网络营销的本质特征。

答：网络营销，可以从这“网络营销”这四个字看出其本质，其本质如下：

一、网：主要指两个方面，一个是传统的互联网，第二个是兴起的移动互联网，也就是说,网络是传递信息的一个平台，更是一个渠道。

二、络：指的是交流联络，当通过互联网这个平台的时候，会找到很多的潜在客户，有效的办法就是和客户沟通，彼此交流信息，联络彼此的感情。

三、营：这里的营指的是经营聚合；

四、销：主要是销售，更重要的就是售后；互联网上营销靠的就是信誉，营销的售后很重要。

网络营销不是‘虚拟营销’。它是传统营销的一种扩展，即向互联网的延伸，所有的网络营销活动都是实实在在的。网络营销的手段也不仅限于网上，而是注重网上网下相结合，网上营销与网下营销并不是相互独立的，而是一个相辅相成、互相促进的营销体系。

网络营销，也可以说是线上营销，也可以说是电子营销，网络营销主要指的是一种利用互联网的营销形态。网络营销是企业整体营销战略的一个组成部分，是为实现企业总体经营目标所进行的，以互联网为基本手段营造网上经营环境的各种活动。网络营销简单的说就是

引流量，找客源，提销量。

18. 网络营销的产品策略

答：(1) 核心利益或服务层次。企业在设计和开发产品核心利益时要从顾客的角度出发，要根据上次营销效果来制定本次产品设计开发。要注意的是网络营销的全球性，企业在提供核心利益和服务时要针对全球性市场提供，如医疗服务可以借助网络实现网络远程医疗。

(2) 有形产品层次。对于物质产品来说，必须保障品质、注重产品的品牌、注意产品的包装。在式样和特征方面要根据不同地区的文化来进行针对性加工。

(3) 期望产品层次。在网络营销中，顾客处主导地位，消费呈现出个性化的特征，不同的消费者可能对产品的要求不一样，因此，产品的设计和开发必须满足顾客这种个性化的消费需求。

(4) 延伸产品层次。在网络营销中，对于物质产品来说，延伸产品层次要注意提供满意的售后服务、送货、质量保证等。

(5) 潜在产品层次。在延伸产品层之外，由企业能提供满足顾客潜在需求的产品

19. 客户关系管理目标：

答：客户关系管理是一个获取、保持和增加可获利客户的方法和过程。客户关系管理既是一种崭新的、国际领先的、以客户为中心的企业管理理论、商业理念和商业运作模式，也是一种以信息技术为手段、有效提高企业收益、客户满意度、雇员生产力的具体软件和实现方法。

客户关系管理的实施目标就是通过全面提升企业业务流程的管理来降低企业成本，通过提供更快速和周到的优质服务来吸引和保持更多的客户。作为一种新型管理机制，客户关系管理极大地改善了企业与客户之间的关系，实施于企业的市场营销、销售、服务与技术支持等与客户相关的领域。

20. 人力资源管理的内涵及其最终目标。

答：人力资源是指具有为社会创造财富、能够推动整个经济和社会发展的具有智力劳动和体力劳动的能力的人们的总和，它包括数量和质量两个方面。

人力资源的特征

- 1、人力资源具有生物性和社会性双重属性
- 2、人力资源具有智力性
- 5、人力资源具有能动性
- 3、人力资源具有再生性
- 6、人力资源具有时效性
- 4、人力资源具有两重性
- 7、人力资源是经济资源中的核心资源

21. 小企业人才引进的原则

答：1.实用原则。2.按劳分配原则 3.超前性原则

22. 小企业的人才选聘原则

答：(1) 优化组织架构、明确部门职能。在调查中，很多企业的组织架构要么纵向过于冗长，影响决策效率，要么过度横向化，造成机构重叠无效。或者组织架构以职能为主导而非以业务流程为主导。企业应改变金子塔式的组织结构，推行尽量扁平式的组织结构。通过架构调整，能够最大限度减少人员内耗。同时要明确规定每一个部门的职能，规定实现这些职能应当设立的岗位，规定每一个岗位应承担的工作责任；并且部门之间、岗位之间必须衔接，从而形成整个组织合理的业务流程，提高工作效率。企业在开展业务流程优化管理的过程中可分为三个步骤，即现状流程的梳理、关键流程的优化以及建立完善企业的流程管理体

系。通过现状流程的梳理，企业可以明确自身的流程现状，并通过现状问题以及业务需求的分析，对关键的流程进行优化，同时在企业内部建立流程管理体系，从而实现流程优化的管理的持续运转。

(2) 明确岗位任职资格，确定选才标准，把合适的人选放在合适的岗位上。企业每一个职位都要有明确的职位说明书，要做到各个岗位职责清晰、权责到位、分工明确和考核有据，能够进行有效和科学的考核。要加强培养人才观，岗位的设置要为员工施展才干，并为培养人才提供足够的空间，使企业成为个人发展的平台，充分发挥员工的主观能动性，提高劳动生产率，真正做到“人人有事干，事事有人干”。

(3) 营造组织气氛，稳定士气。近段时间寒流袭击经济环境，与部分企业大裁员同样并存的是，大量的人员流动。人员一旦过度流动，不仅会带走技术、市场、客户等各种资源，甚至讲对企业的核心技术和业务发展带来威胁。应加强企业文化建设，物质上力求使员工的付出与所得相符，精神上更应该尊重人爱、关心人才、爱护人才，增强员工对企业的认同感，提高企业凝聚力。同时也要采取有效的措施保持骨干队伍的稳定，伴随企业的发展，也要使企业内部人才流动的渠道畅通，促进各类人才的合理流动，在流动中实现企业人员结构的优化组合和科学配置。

23. 小企业进行人才开发的优势与劣势。

答：优点：(1) 企业管理者的综合能力较强。中小企业的所有者往往同时就是企业的经营者，企业所有者能够直接对企业生产经营的全过程进行控制，企业领导者的个人素质大多比较全面，其管理、市场预测、人际关系处理等方面的综合能力较强。(2) 企业的用人机制和经营方式较为灵活。产权明晰是中小企业的显著特征，这使得中小企业的管理决策具有很强的独立性，所受到的政府干预较少，可以有效地根据自身需要确定用人原则。(3) 企业管理者对员工的了解程度较高。中小企业规模较小、人数较少，比起大型企业，中小企业的管理者与员工之间的关系更为紧密，彼此之间的联系也更频繁，使得管理能够更多的考虑和了解员工的特点和需求，从而有效地调动员工的积极性和创造性。缺点：(1) 企业人力资源管理水平相对落后。中小企业受资金和规模的限制，硬件设施往往远远落后于大型企业，相应的软件，诸如企业文化、企业管理理念和手段等也落后于大型企业。企业职能部门的划分也比较粗糙，难以像大型企业那样科学细致。(2) 家族式管理和任人唯亲现象严重。中小企业中相当大比例的管理人员是企业所有者的亲属或友人，企业重要岗位上任人唯亲的现象非常普遍。有些企业的最高领导者身兼数职，一人负责企业的生产、管理、财务和销售。(3) 企业的人才流失率高。中小企业的人才流动率较之大型企业而言要高得多，人才流失的可能性也较大。尤其对于高技能的知识型员工来说，当他们所获薪酬和发展空间达不到预期目标，就很容易选择跳槽，由此形成中小企业中人才的频繁流动。(4) 企业的发展往往缺乏长远、科学的规划。许多中小企业并不具备独立的产品开发能力，市场开拓能力也相当有限，这类企业的经营完全以盈利为唯一目的，往往很少考虑和进行长远规划，容易造成企业业务频繁更换的情况，对于市场和技术的变化风险抵抗力差，不利于企业的长期、持续性发展。

24. 小企业创新的优势

答：机动灵活

较强动力

较强灵活性

不太招摇

市场定位专一

管理费用较低

满足市场特定需求

25. 小企业创新的基本内容

答：（1）观念创新。1.亲情营销 2.国际营销 3.智能化营销 4.诚信营销（2）产品创新。1.产品策略创新 2.产品价格创新 3.服务创新。4.产品的标准式样品牌创新。（3）方法创新 1.渠道结构 2.进攻战略 3.人才创新

五、论述题

1. 小企业的筹资方式及影响因素。

答：（1）两种筹资方式：负债融资和权益融资。

（2）影响选择筹资方式的因素主要有：

企业的潜在获利能力。

筹资的风险。

表决控制权问题。

2. 小企业的三大财务报表以及它们之间的关系。

答

3. 小企业引进人才时应注意问题。小企业需要的人才。

答：（1）注意问题：切忌打价格战；切忌人才高消费；切忌过于超前；引进人才数量要适中。

（2）应引进的人才：退休人才、结构性富余人员和潜在人才。

4. 小企业竞争优势的建立。

答：1）小企业竞争优势的理解。

（2）小企业竞争优势战略的选择。低成本战略、差异化战略和市场细分战略。

5. 小企业的创新优势与劣势。

答：小企业的创新优势：

（1） 小企业创新是产业先导性创新。小企业规模小、经营灵活、决策简练果断、富于创新精神，易于涉足新的领域和率先采用新的理念以及有效组织、管理方式、相对于大企业创新，小企业的产业先导性特点尤为突出。

（2） 小企业创新更注实效。小企业创新活动更多地接近市场和直接面向消费者，因而从各方面都体现出务实性。在创新来源、创新方式、创新过程，以及创新成果等各个方面，小企业创新都表现为注重实效性。

（3） 小企业创新有较好的组织保障。小企业组织变动的灵活性为其技术创新提供了体制上的保证，也为克服自身实力弱的缺陷、集中有限的人力、物力，高效地进行技术创新，迅速提高竞争力提供了组织、制度保障。

（4） 业主支持是小企业创新的重要保证。小企业往往是业主制、合伙制或者准公司制企业。业主作为一个企业的主要经营者与管理者是企业的灵魂，其思维方式与素质高低对该企业的经营管理活动有着重要影响，从而对该企业的创新能力也发挥着很大的作用。

（5） 政府扶助是小企业的创新支持。随着各国经济发展，对小企业在经济发展中的作用的越来越清晰，政府和社会也越来越多地对小企业创新给予支持和认可。

小企业的创新新劣势：

（1） 信息不畅。信息流通不畅，技术搜索成本较高是中小企业创新的首要障碍，特别在那些基础设施比较落后的国家和地区，这一问题表现得尤为突出。这里的信息不仅包括产品的供求信息，还包括技术信息、管理信息等。

（2） 资金不足。大量的调研资料显示，资金不足是中小企业创新的最大障碍，这既

包括企业自身实力较弱，用于创新的资金有限也包括通过市场融资非常困难，政府的支持力度不够等。

- (3) 人才缺乏。由于大多数小企业的工资和福利待遇较低，缺乏对人才的吸引力，引进人才、留住人才和培养人才都有许多困难。人才匮乏，没有科学有效的人力资源引进、培育和利用机制，这是造成企业技术创新、技术转移十分困难的一个重要原因。
- (4) 环境不良。尽管政府对小企业的创新和发展在法律法规、政策措施等各方面提供了许多的优惠条款，并且对小企业的技术创新给予支持和指导，但政府的许多管理条款和要求也给小企业带来一定的负担，这是政府在支持小企业技术创新活动中经常讨论的问题。