

2022 年 11 月中英合作商务治理专业与金融治理段证书课程考试

商务治理综合应用 **真题带答案**

我自考网整理

认真阅读以下案例，答复第一、二题，共 100 分。考试时间为 180 分钟。

上品三明治公司

背景介绍

1989 年，上品三明治公司（下文简称“上品公司”）在伦敦开设了第一家门店。上品公司的三明治品种丰富，为满足顾客的个性化需求提供了不同的面包、馅料组合。这种创意收到消费者的极大青睐，公司得以迅速扩张。下表显示了上品公司成立 25 年来迅速增长的门店数量。

上品公司在英国的门店数量

年份	1989	1992	1995	1998	2022	2022	2022	2022	2022	2022	2022
门店数量	1	7	14	59	103	187	299	409	455	480	512

上品公司位列英国金融时报指数（FTSE）前 250 强，是一家工人的成功企业。

对于上品公司这样的企业而言，近几年实在是开展的黄金时期。较低的利率意味着筹资本钱低，而经济衰退又迫使人民生活节俭。在城市工作的人们开始喜欢廉价、快捷的午餐，上品公司成为了这种潮流的受益者。

公司门店一直面向当地招聘备餐和效劳人员，但主管和经理往往选自更广的地域。如果本地员工具备了晋升资格，他们可以在其他门店获得更高的职位。

自上品公司成立之日起，公司的使命陈述就未曾改变过：

上品三明治公司

使命陈述

上品三明治公司的使命是满足顾客需要，提供受欢迎的、加工过程透明化的外卖食品。

上品三明治公司为公司为员工提供均等的时机，并将努力确保员工和顾客不会因肤色、ZJ、性别、性取向、残疾或年龄等背景差异而受到任何卑视。

上品公司的食品一向制作精良、新奇可口。为投顾客所好，公司还向顾客征求关于新口味或馅料的建议。

上品公司自成立以来业务开展十分成功，原因之一在于它的创新能力。公司在雇佣和晋升制度上享有良好的声誉。英国许多地区的官员都认为上品公司能遵守英国雇佣法，能采取积极的措施防止由种族、ZJ、性别、性取向或残疾偏见引起的法律纠纷。并且，公司全部级别的员工都享有同等的晋升时机。

此外，上品公司力争在环境问题上做出表率。公司在减少污染和使用可延续产品上付出的努力得到了公众的认可，被认为是一家承当了社会责任的公司。同时，公司因捐助当地的公益活动和慈善机构赢得了人们的尊重。

由于上述原因，上品公司收到了利益相关者的拥护。股东对高额股利和延续上升的股价表示中意，而雇员对这个公认的好雇主十分忠诚和拥戴。顾客喜欢公司的产品，社会总体上对公司富有社会责任感的经营方法表示欣赏。

人事结构

各个门店由于所在的位置和潜在顾客数量不同，规模也有所不同，但是大体的人员配置是相同的。每个门店都有1名店长，2—4名全职助理，外加2—10名X员工。店长负责门店的一般治理工作，包含人力资源事务、运营问题、一般财务（如：记账、营业收入银行存取）以及向上一级经理汇报。全职员工和一些X员工由于要提前打算和摆放食物，会在营业前一小时就开始工作。门店全天营业，为顾客提供早餐、午餐、晚餐，直到打烊。中午的两个小时是营业的顶峰期。大局部X员工都在这个时段工作。员工们在这一时段非常忙碌，电子经常会向公司要求额外增加人手。以前，这样的要求会被批准，但近来招聘工作被停滞。

X员工的酬劳参照了英国的X工资水平，而且是计时工资。全职员工的收入比英国X工资高10%，并且是薪金制。店长的收入到达国内餐饮行业相同职位的平均工资水平。公司给全部全职员工提供可选的职业养老金方案，但是仅有少数员工参加。

每家门店得到充分授权，能独立运营，因此治理风格因店长的个性差异而有所不同。不过，民主的治理方法似乎在门店经营中最为有效，受到了公司的推崇。这种治理方法最适宜员工数量少的门店，特别是在营业顶峰期。店长全面治理门店的一般运营，并鼓舞全职员工参与除财务外的各项业务。在公司层面，上品公司采纳扁平化的组织结构。

公司总部负责对新店长进行培训，内容包含在现有门店中跟随一位经验丰富的店长一起工作，以及在公司总部进行有关回报流程、财务、订货和招聘等方面的学习。公司会依据门店的销售数据为店长制定目标，实施年度评估，每半年进行一次总结。评审由公司的人力资源经理在店长所在门店实施。

店长负责对店员进行培训，一般采纳现场指导的方法。对店员的绩效评估没有对店长那么正式。店长监督每位店员，并在每月的总结会上考核每位员工的绩效。会议记录存档。

营销

上品公司对营销预算进行集中治理，并用这笔预算开展全国性的促销活动。此外，每家门店还会在本地开展促销活动，但是只有很少的资金支持。这是许多店长面临的一个问题，因为他们信任如果有充裕的资金支持，就能够提高门店的销售能力和竞争力。

上品公司最初的目标受众是本地商务人士和学生，但由于经济不景气，现在的目标顾客涵盖了各职业及年龄群体。依据公司的道德准则，上品公司推出了健康系列三明治，并在全部的食品包装上说明含有的热量和脂肪。

营销经理认为英国仍旧存在很多开新店的机会，但不肯定采纳显性的开店模式。她还认为上品公司已具备了向其他国家扩张业务的条件。

财务状况

下表列示了上品公司当前的财务状况。

上品三明治公司年度利润表 截止到 2013 年 6 月 30 日（单位：千英镑）

	2012—2012 年 £000	2011—2011 年 £000
销售收入	700000	650000
营业费用净额	650000	625000
息税前营业利润	50000	25000
贷款利息支出	8000	6000

年度利润	42022	19000
------	-------	-------

上品三明治公司资产负债表 2013年6月30日 (单位: 千英镑)

	2012—2012 年		2012—2012 年	
	£000		£000	
固定资产				
无形资产		60000		50000
有形资产		60000		55000
		120220		105000
流动资产				
存货	44		75	
续表				
应收账款	6		5	
现金	15000		10000	
	15050		10080	
流动负债				
应付账款	5		5	
流动资产净额		15045		10075
净资产		135045		115075

英国门店日均销售 800 个三明治和 500 份饮料。

上品公司的平均本钱如下：

本钱项	所占营业费用净额的比重 (%)
配料及饮料	70—80
工资	9—13
租金/水电费等	3—5
营销活动	1
易耗品	2

- 三明治的平均售价为 3 英镑
- 每杯饮料的平均售价为 1.30 英镑
- 三明治加成率为 60%，饮料加成率为 90%。

这样的售价在英国是有竞争力的。在英国，该行业中等规模企业的预期运营边际收益至少为 15%。

近期的变化

上品公司在英国开设新门店的速度开始下降，因为很多适宜的地点都已开设门店，当地的竞争也愈加剧烈。公司董事们认为在英国进一步开展的时机有限，正在考虑公司未来开展的各种选择。其中一个可能的举措是打入欧洲其他国家市场。然而，上品公司的声誉仅限于英国国内，并不具有国际知名度，因此无法依靠它的品牌来促进销售。相关研究说明，在欧洲其他较兴旺的国家，同类公司已经存在，而且当地的商业地产价格高，竞争剧烈。在欧洲不太富裕的国家，城市里已有类似的商家，而偏远的乡村仍保持传统的生活方式，能购置这种食品的人数有限，对上品公司这样的企业而言缺少明显的商机。亚洲市场是另一个具有开展潜力的地区，但公司还未对该地区进行调研。其它，上品公司正考虑与这些市场中对上品公司感兴趣的同行及现有门店签订特许经营协议的可能性。

治理层努力保持公司的成功，并认识到必须为此做出改变，而且任何改变都将影响公司的总体战略。

未来的选择

公司高层治理人员召开会议，经过认真研究，提出了一些可供选择的开展方案：

1、在英国保持现有门店的数量，但是改变产品的品种。

2、在英国寻觅时机增加店面数量。（可通过特许经营方法）在繁华地段开设的新店面不必安装原有的零售模式运作，而是需要不断创新。

3、维持英国市场的现状，在亚洲开设门店。考虑到潜在的顾客可能是在亚洲国家旅居的西方人士，以及期望品尝西方食品的当地人，因此提供的产品与英国门店的相同。

〔案例信息纯属虚构，仅作考试用途〕

请结合案例完成以下两道真题。

一、运用你所学过的分析方法，分别对上品公司高层治理人员提出的三个开展方案进行优劣势分析。分析应包含每种方案对员工、财务、营销的影响。（50分）

二、请给上品公司的董事会撰写一份汇报，分析公司的现状，阐述你的调研成果，并据此对公司的未来开展提出建议。（50分）

2022年11月中英合作商务治理专业与金融治理专业治理段等证书课程考试

商务治理综合应用答案

〔课程代码 11749〕

一、运用你所学过的分析方法，分别对上品公司高层治理人员提出的三个开展方案进行优劣势分析。分析应包含每种发难对员工、财务、营销的影响。

此题为开放性真题，要求考生运用本专业所学课程知识，结合案例进行分析，主要考查考生解决问题能力和数据处理能力。考生的答复可能存在较大差异，评分时应遵循以下评分标准。答案要点供评卷教师理解真题使用，不要求考生答案与之一致。

〔一〕评分标准

1、解决问题能力〔40分〕

2、数据处理能力〔10分〕

〔二〕答案要点参考

该题目可采纳多种分析方法，例如：PEST、SWOT、SLEPT、财务预测、人力资源方案、波特五力模型、安索夫矩阵等。考生在分析中可以考虑一些数据信息：店面数、财务状况、员工数据。以下是考生可能提炼和分析的一些问题，内容仅供参考，其他合理答案应按评分标准给分。

1、对在英国改变或增加产品种类方案的论述

●提炼、分析的问题可能包含以下方面：

■公司的成功

■良好的声誉

■财务状况

■本方案涉及的本钱

■新产品的潜在市场

- 本方案中涉及的消费者需求
- 营销组合
- 需要市场调研
- 拓展产品种类的缺点
- 门店数量保持不变的优缺点
- 扩展产品种类对员工数量和道德的影响
- 在英国的直接和间接竞争程度
- 在英国受竞争影响的可能性
- 营销考虑：营销部门、营销需求
- 优劣势分析如下：
- 优势可能包含：

◆具有广泛的顾客根底和销售渠道：公司经过 25 年的开展已在英国取得成功，并具有良好声誉；公司目前已有 512 个门店，几乎遍及整个英国；顾客也十分青睐公司的产品。

◆鼓舞现有顾客更多地消费：公司有产品创新的传统和能力，也一贯鼓舞顾客针对现有产品提出改良建议；公司改变现有产品或开发新产品中种类，可以为顾客提供更多项选择择，促进顾客更多消费。

◆执行方案相对简单，因为不需要增加新店面和新市场开拓业务，所以不需要面对新的经营环境；公司对本国消费者和市场十分了解，新方案仅涉及到产品改变和种类的增加问题，因此方案的执行较简单。

◆便于对产品结构进行调整：可以利用现有门店对市场展开调研，依据调研结果，及时停止生产和销售不受顾客欢迎的产品、增加顾客需要的新产品，不断完善产品结构。■劣势可能包含：

◆经济衰退对公司业务开展的不利影响：对公司融资产生不利影响；消费者的消费能力会下降。

◆人力本钱增加：现有门店雇员缺少新产品制作与销售经验，需要提供相应培训，以保证新产品的生产与销售。

◆新产品的潜在市场不明确：缺少充分的市场调研与可行性分析，公司推出新产品的市场前景存在不确定性。

◆扩展产品种类的缺点：存在顾客对公司原有定位困惑的风险；其它，扩展产品种类不仅带来了生产流程设计、供需平衡等方面的问题，而且增加了原材料分类、包含、存储、运输、配送的复杂性与难度。

◆门店数量保持不变的缺点：无视了对英国潜在市场的开发，影响了品牌推广。

◆财务风险：增加了新产品开发、物流、市场推广、人员培训等方面的费用。

2、对在用过扩张公司店面数量（可通过特许经营方法）方案的论述

●提炼、分析的问题可能包含以下方面：

■公司的成功

■良好的声誉

■经济衰退对公司业务的影响

■财务状况

■本方案涉及的本钱

■本方案的需求和要求

■营销组合

■需要市场调研

■在英国的直接和间接竞争程度

■在英国受竞争影响的可能性

■营销考虑：营销部门，营销需求

■特性经营：保持质量，与现有店面的竞争，需要的支持等

●优劣势分析如下：

■优势可能包含：

◆公司良好的声誉：公司经过 25 年的开展已在英国取得成功，并具有良好声誉；公司目前已有 512 个店面，几乎遍及整个英国；顾客也十分青睐公司的产品。因此，公司有肯定的社会影响力，这些为公司店面数量的扩张奠定了根底，可以吸引加盟商通过特许经营参加公司。

◆数量扩张方案及实施会促进公司在经营模式和范围方面的创新。常规的经营模式不再适宜，公司店面选址范围可以考虑扩展到零售摊位、电影院、旅馆、商场、火车站、汽车站、机场、高速路的效劳站等。

◆市场和消费者的了解优势。公司在英国已取得成功，经营经验丰富。公司在产品开发、人员招聘与培训、治理方面已有肯定的经验、对市场和消费者都很了解。

◆不会增加公司的财务负担。如果是通过特许经营方法来扩张店面数量，可以使公司快速扩张，而且不会对公司的财务状况产生的影响。因为店面的扩张利用了加盟商的资金，而公司的技术、产品、治理方面进行指导，加盟商独立经营。

◆完成规模经济。通过扩张店面数量，扩大经营规模，特别是利用特许经营来扩大公司规模，使公司完成规模经济。

◆熟悉本国的法律。在本国经营，不需要面对的新的法律系统。

◆如果通过特许经营方法扩张，可以调动加盟商的积极性。因为加盟商通过特许经营方法成为店面的全部者，在上品公司的指导下可以减少经营风险。通过这种方法可以获得创业成功的满足。

■劣势可能包含：

◆会对公司现有店面经营产生影响。因为增加了店面，也就意味着增加了内部竞争，可能会影响到现有店面的销量。

◆在新店，特别是特许经营店中保持公司的道德准则也是个难题。加盟店可能会从利益考虑而出现破坏公司道德准则的问题，例如降低效劳标准。

◆新店和加盟店出现的问题会影响到整个公司的声誉。比方新店和加盟店的产品质量如果出现问题，就会对上品公司的销售产生影响，因为用的是同一品牌。

◆财务压力。如果是公司增加新的自有店面，会增加公司财务压力，包含店面的租金、人员的培训、工资等。

3、对在亚洲开展方案的论述

●提炼、分析的问题可能包含以下方面：

■公司的成功

■良好的声誉

■经济衰退对公司业务的影响

■财务状况

■本方案涉及的本钱

■西方事物在亚洲的潜在市场

■本方案的需求和要求

■本方案中涉及的消费者需求

■营销组合

■需要市场调研

■对亚洲店员工的招聘与培训工作

■这类企业在亚洲的稳定性

■在亚洲的直接和间接竞争程度

■亚洲不同的法律和税收体系

●优劣势分析：

■优势可能包含：

◆在英国的成功经营，使公司累积了丰富的治理和运营经验；现有的三明治品种可以直接投入到亚洲市场。

◆亚洲市场前景看好：亚洲一些国家和地区的经济快速增长，居民消费能力不断提升。

◆潜在的顾客全范围广：在亚洲国家居住或访问的西方人不断增加；亚洲人口规模大，西方快餐文化在亚洲已有广泛根底，期望品尝西方食品的当地人越来越多。

◆公司可提供的食品种类丰富：公司在英国经营中已成功开发出丰富的产品种类，可提供应亚洲市场不同类型的目标顾客。

◆亚洲开店本钱低：亚洲商业地产租金低，人员工资水平较低，原材料的价格低，公司运营本钱低。

■劣势可能包含：

◆缺少在亚洲开店的经验：面临营销和运营战略制定，人员的安排等新问题。

◆受亚洲宏观市场环境的制约：包含相关法律、法规、文化、ZJ等方面的制约。

◆公司资金有限：需要投入新门店的建设费用、运营费用高。

◆对市场缺少了解：由于还没有对亚洲市场进行调研，缺少对目标顾客需求的分析及需求量的预测。

◆市场竞争剧烈：西方知名快餐店公司已在亚洲市场大量开店，外乡快餐业也开展迅速，快餐市场的竞争已十分剧烈：公司品牌在亚洲市场认知度不高，市场推广有肯定难度。

◆特许经营的风险：如果特许加盟店经营不当，会损害公司的品牌形象和声誉。

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/035013110221011110>