



机工建筑考试

2008

全国注册咨询工程师(投资)
执业资格考试临考冲刺 9 套题

现代咨询 方法与实务

全国注册咨询工程师(投资)执业资格考试命题研究组 编

突出重点 突破难点 触类旁通

- ★ 把握命题趋向
- ★ 注重能力提高
- ★ 模拟考场练兵



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



全国注册咨询工程师(投资)执业资格考试临考冲刺9套题

现代咨询方法与实务

全国注册咨询工程师(投资)执业资格考试命题研究组 编



机械工业出版社

本书严格依据 2008 版《注册咨询工程师(投资)资格考试大纲》和最新修订的教材进行编写。全书共由 9 套临考冲刺试题组成,每套试题均以背景资料串联相关知识点内容,考点设置精准到位,重点内容清晰明了,符合最新考试要求,极具典型性和代表性。为方便考生检验复习效果,每套试题均给出了详尽的解析步骤和解题过程,有助于考生全面提升应试能力。

图书在版编目(CIP)数据

现代咨询方法与实务/全国注册咨询工程师(投资)执业资格考试命题研究组编. —北京:机械工业出版社,2008.1

(全国注册咨询工程师(投资)执业资格考试临考冲刺 9 套题)

ISBN 978-7-111-23373-2

I. 现… II. 全… III. 投资—咨询服务—工程技术人员—资格考核—习题 IV. F830.59-44

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 010638 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑:关正美

封面设计:张 静 责任印制:李 妍

唐山丰电印务有限公司印刷

2008 年 2 月第 1 版第 1 次印刷

184mm×260mm·6 印张·147 千字

标准书号:ISBN 978-7-111-23373-2

定价:16.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

销售服务热线电话:(010)68326294

购书热线电话:(010)88379639 88379641 88379643

编辑热线电话:(010)68327259

封面无防伪标均为盗版

前言

为严格工程咨询业市场准入条件,促其规范开展,经人事部、国家发展和改革委员会研究决定,我国于2004年开始实施全国注册咨询工程师(投资)资格考试制度。经过近几年的发展,一支知识面广、综合素质高、实践经验丰富的注册咨询工程师(投资)队伍已初步形成。通过考试取得资格证书,已成为广大专业技术人员进入注册咨询工程师(投资)行业的法定途径,也必将成为增强企业与个人竞争能力的重要砝码。

为帮助广大考生顺利通过2008年全国注册咨询工程师(投资)执业资格考试,我们特组织国内知名高校、行业协会、龙头企业中一些具有丰富工程咨询经验、熟悉考试特点的同志组成命题研究组,编写了本套2008版全国注册咨询工程师(投资)执业资格考试临考冲刺9套题。

本套丛书共分为《工程咨询概论》、《宏观经济政策与发展规划》、《工程项目组织与管理》、《项目决策分析与评价》和《现代咨询方法与实务》五个分册,严格依据2008版《注册咨询工程师(投资)资格考试大纲》和最新修订的教材进行编写。每个分册都由9套临考冲刺试题组成,具体的体例安排是:

冲刺试题:以全国注册咨询工程师(投资)执业资格考试标准试卷的形式精心编写,题量和题型的安排符合2008年考试信息和要求。题目的选择建立在研究组成员精准预测的基础之上,极具典型性和代表性。通过这些全真模拟试题的“热身”,考生可以提前体验考场氛围,做好临考前的冲刺准备。

参考答案:为方便考生检验复习效果,做好查缺补漏工作,每套试题后均给出了参考答案。针对《现代咨询方法与实务》这门主观题科目,还提供了详尽的解析步骤和解题过程,有助于考生更加全面、准确地掌握考试内容。

本套丛书是研究组成员在对历年真题试卷进行认真分析与解读的基础上,严格依据最新考试大纲编写而成,题型的设置、题量的分布及难易程度完全符合考试大纲要求。建议考生严格遵照考试时间进行答题,真正发挥试题的模拟功能,体现试题的模拟价值,从而提前进入应试状态。

为了帮助更多的考生顺利通过考试,本系列丛书还免费提供相关考试内容的答疑辅导服务。如果您对本套丛书中的任何内容有任何疑问或在复习中遇到疑难问题,均可通过电子邮箱(kaoshidayi@sina.com)与我们联系,命题研究组成员将为您提供满意的答复!

最后,祝广大考生顺利通过考试!

CONTENTS

前言

全国注册咨询工程师（投资）执业资格考试介绍	(1)
全国注册咨询工程师（投资）执业资格考试临考冲刺9套题	
现代咨询方法与实务（一）	(3)
参考答案	(7)
现代咨询方法与实务（二）	(12)
参考答案	(17)
现代咨询方法与实务（三）	(23)
参考答案	(27)
现代咨询方法与实务（四）	(32)
参考答案	(36)
现代咨询方法与实务（五）	(41)
参考答案	(47)
现代咨询方法与实务（六）	(53)
参考答案	(56)
现代咨询方法与实务（七）	(62)
参考答案	(66)
现代咨询方法与实务（八）	(71)
参考答案	(75)
现代咨询方法与实务（九）	(80)
参考答案	(84)

全国注册咨询工程师（投资）执业资格考试介绍

一、全国注册咨询工程师（投资）执业资格考试科目

科目1：工程咨询概论（考试时间：150分钟，满分130分）

科目2：宏观经济政策与发展规划（考试时间：150分钟，满分130分）

科目3：工程项目组织与管理（考试时间：150分钟，满分130分）

科目4：项目决策分析与评价（考试时间：150分钟，满分130分）

科目5：现代咨询方法与实务（考试时间：180分钟，满分130分）

二、全国注册咨询工程师（投资）执业资格考试成绩管理

咨询工程师考试以3年为一个周期，参加全部科目考试的人员须在三个考试年度内通过全部应试科目考试。参加部分科目考试的人员（指符合部分科目免试人员）须在一个考试年度内通过应试科目考试。

三、全国注册咨询工程师（投资）执业资格考试题型及考场注意事项

《工程咨询概论》、《宏观经济政策与发展规划》、《工程项目组织与管理》、《工程项目决策分析与评价》4个科目考试题型为客观题，全部在答题卡上作答，阅卷工作由各省（区、市）人事考试中心组织实施。

《现代咨询方法与实务》科目考试题型为主观题，采用网络阅卷，在专用的答题卡上作答，考生在考前应注意以下几个问题：

- （1）答题前要仔细阅读答题注意事项（答题卡首页）。
- （2）严格按照指导语要求，根据题号标明的位置，在有效区域内作答。
- （3）为保证扫描质量，须使用钢笔或签字笔（黑色）作答。
- （4）该科目阅卷工作由全国统一组织实施，具体事宜另行通知。

考生应考时，应携带钢笔或签字笔（黑色）、2B铅笔、橡皮、计算器（无声、无编辑储存功能）。草稿纸由各地人事考试中心配发，用后收回。

四、《现代咨询方法与实务》科目考试答题技巧

《现代咨询方法与实务》科目考试题型全部为主观题。这类题型一般由背景材料和若干问题组成。在解答这类题时，首先应用一些时间仔细阅读背景材料，分析其中所提供的信息，明确相关主体、逻辑关系等内容，真正理解题意；然后分析试题中所要求回答的问题，确定解答问题的要点及可能运用的相关知识。

应根据背景材料中所提供的前提条件，针对问题的提法，运用所掌握的知识分层次地回答问题，做到“问什么答什么”。例如，问题是“××是否正确？说明理由。”在回答时就应该先回答“正确或不正确”，然后再列出正确或不正确的理由。试题作答时答案要严谨，层次要清晰，内容要完整。有分析过程的，一定要详细写出分析过程；有计算要求的，一定要写出计算过程。一道题20分，不可能全部落在一个要点上，也不可能全部落在最终答案上，而是分配在分析过程或计算过程中。因此，作答时针对问题写出分析过程或计算过程非常重要，20分试题的最终答案可能仅有1~2分，而

其余分值均分配于分析过程或计算过程。

此外，应试者在作答时一定要注意内容的完整性。在很多情况下，应试者认为自己考得不错，很多问题都已正确回答，但成绩并不理想，主要原因之一就是回答不完整。例如在分析某一事件发生的原因时，标准答案可能要求答出5个方面的原因，而应试者可能只答出了3个方面的原因，即使这3个方面的原因均正确，也不可能得到满分。

全国注册咨询工程师(投资)执业资格考试临考冲刺9套题

现代咨询方法与实务(一)

案例一

某科技公司创立于1996年,是一家立足信息技术,集软件开发、生产、销售、服务于一体的民营企业。公司员工110余人,产品有5种专用和通用软件,2000年实现销售收入8711万元,利润813万元。2001年,随着软件产业内部竞争的加剧,该公司的发展速度有减缓的趋势。于是该公司高层管理者组织力量进行系统的战略调研,准备制定科学的发展战略和竞争战略。调研和分析结果如下:

公司面临的机会:

(1) 国家将软件产业视为整个信息产业发展的重中之重,在投融资、税收、出口、知识产权等方面制定一系列的优惠政策。

(2) 我国经济的持续、快速增长,人民生活水平的提高,为软件业创造了巨大的市场,“十五”期间软件业的年增长速度可达30%以上。

(3) 我国软件产业属于早期产业,且具有继承性强、销售成本低、规模效益高等优点。

(4) 公司发展所需的生产要素中,主要硬件供应充足、融资较多。

(5) 由于处于产业发展初期,现有竞争对手之间的竞争还不算很激烈,尤其是专用软件市场空间大,有发展余地。

(6) 软件产业现阶段尚未出现替代品,买方与硬件方供应商的议价能力不强,一部分高科技软件的进入威胁小。

公司面临的威胁:

(1) 我国加入WTO后,国外软件产品和软件公司更容易进入我国市场,他们的先进技术对国内软件业形成威胁。

(2) 高素质的软件人才紧缺,流动率高,议价能力强。

(3) 技术进步快,产品更新快。

(4) 一部分通用软件的进入威胁大,竞争激烈。

公司具有的优势:

(1) 公司研究开发人员56人,几乎占总人数的一半,其中研究生10人,本科生39人,大专生7人,队伍素质较高。

(2) 在人力资源管理上,有公开、公平、公正的竞争环境,有良好的激励和约束机制。

(3) 与中国科学院计算技术研究所、某大学计算机学院等科研院校建立了密切的合作关系,走产、学、研协同发展之路。

(4) 建有大型技术中心和联合实验室,实行科研项目责任制,有成功推向市场的获奖项目。

(5) 一部分产品的市场地位高,需求旺盛,成长性能好。

(6) 财务稳健,变现能力与短期偿债能力强。

(7) 公司有良好的企业文化,核心是以人为本,有团队精神和创新思维。

公司的劣势:

(1) 公司的市场营销人员、客户服务人员的数量偏少,素质偏低。因此,尽管有比较完善的营销和服务体系,仍不能产生良好的效果,这将影响公司声誉。

(2) 人员流动率仍较高,队伍不够稳定。

(3) 公司产品质量较好,但知名度尚不高,未能创出品牌。

(4) 公司的赢利能力低于产业平均水平,原因是一部分产品的市场份额和利润都偏低。

【问题】

1. 什么是 SWOT 分析？
2. 影响企业竞争优势持续时间的三个关键因素是什么？
3. 试通过 SWOT 分析，制定企业所采取的策略。

案例二

某公司要将现机械生产线（已使用 5 年）改造成自动化生产线，提高生产效率。旧设备现可以 1700 万元价格处理掉（已扣除拆卸费用）。该公司的基准收益率为 15%，所得税税率 33%。更新改造所需资金全部为自有资金。有关资料见表 1-1。

表 1-1 公司各项成本费用表

（单位：万元）

项 目	目前状况	更新改造后状况
操作人员工资	1900	100
年运营维护费用	850	680
年残次品成本	720	180
设备初期购置安装费	3000	4000
更新改造其他费用		2950
预计使用寿命	10 年	5 年
预计残值	0	0
折旧年限及方法	10 年，直线折旧法	5 年，设备折旧采用双倍余额递减法，更新改造其他费用形成的固定资产采用直线折旧

此外，如果更新改造还需将原靠近厂房一幢闲置的仓库改造为控制中心室，改造的费用已计入上表的改造费用中。该仓库折旧已计提结束，账面价值为 0，如果不用于该改造项目，可用于出租，每年税前净租金收入为 10 万元。

【问题】

1. 编制更新改造项目的现金流量表。
2. 计算税前财务净现值和税后投资回收期，并对该投资方案进行财务评价。

案例三

某企业需要某种设备，其购置费为 100000 元，如果借款购买，则每年需按借款利率 8% 来等额支付本利和，借款期和设备使用期均为 5 年，期末设备残值为 5000 元。这种设备也可以租赁到，每年租赁费为 28000 元。企业所得税税率为 33%，采用直线折旧，基准贴现率为 10%。

【问题】

试分析企业是采用购置方案还是租赁方案合适。

案例四

某大型工程，由于技术难度大，对施工单位的施工设备和同类工程施工经验要求高，而且对工期的要求也比较紧迫。业主在对有关单位和在建工程考察的基础上，仅邀请了三家国有级施工企业参加投标，并预先与咨询单位和该三家施工单位共同研究确定了施工方案。业主要求投标单位将技术标和商务标分别装订报送。经招标领导小组研究确定的评标规定如下：

1. 技术标共 30 分，其中施工方案 10 分（因已确定施工方案，各投标单位均得 10 分）、施工总工期 10 分、工程质量 10 分。满足业主总工期要求（36 个月）者得 4 分，每提前 1 个月加 1 分，不

满足者不得分；自报工程质量合格者得 4 分，自报工程质量优良者得 6 分（若实际工程质量未达到优良将扣罚合同价的 2%），近三年内获鲁班工程奖每项加 2 分，获省优工程奖每项加 1 分。

2. 商务标共 70 分。报价不超过标底（35500 万元）的±5%者为有效标，超过者为废标。报价为标底的 98%者得满分（70 分），在此基础上，报价比标底每下降 1%，扣 1 分，每上升 1%，扣 2 分（计分按四舍五入取整）。

各投标单位的有关情况见表 1-2。

表 1-2 投标单位情况表

投标单位	报价/万元	总工期/月	自报工程质量	鲁班工程奖	省优工程奖
A	35642	33	优良	1	1
B	34364	31	优良	0	2
C	33867	32	合格	0	1

【问题】

1. 该工程采用邀请招标方式且仅邀请三家施工单位投标是否违反有关规定？为什么？
2. 请按综合得分最高者中标的原则确定中标单位。
3. 若改变该工程评标的有关规定，将技术标增加到 40 分，其中施工方案 20 分（各投标单位均得 20 分），商务标减少为 60 分，是否会影响评标结果？为什么？若影响，应由哪家施工单位中标？

案例五

某工程，建设单位委托某工程咨询单位进行项目准备阶段的融资咨询服务。该工程咨询单位主要从项目投资人的角度，为项目融资拟定了融资方案，并单独与银行进行贷款谈判，在与银行谈判未果的情况下，又调整了融资方案，并对其进行了优化。

该工程咨询单位在提供融资咨询服务过程中，特别注重细化和落实具体方案。

【问题】

1. 在项目的周期中，项目融资主要贯穿于哪几个阶段？
2. 本案例中存在哪些不妥之处？请改正。
3. 项目准备阶段融资咨询的主要工作包括哪些？
4. 在项目准备阶段融资咨询过程中，细化和落实具体融资方案的内容包括哪些？

案例六

甲公司目前主营产品为 A。A 产品所在行业竞争者众多，占有市场份额最高的企业的市场份额为 18%，且行业内主要企业的份额比率均在 1.7 以内。甲公司同两个主要竞争对手乙公司和丙公司的竞争态势矩阵见表 1-3。

表 1-3 竞争态势矩阵表

序号	关键竞争因素/强势指标	权重	得 分		
			甲公司	乙公司	丙公司
1	生产规模	0.20	4	3	5
2	技术实力	0.15	2	5	3
3	产品质量	0.20	5	4	5
4	成本优势	0.15	3	1	4
5	客户服务能力	0.20	5	3	3
6	财务实力	0.10	1	5	2

为了进一步拓展业务范围，甲公司考虑进入 B 产品市场，为此委托一家咨询公司进行咨询。投资报告提出 B 产品目前具有技术成熟、质量稳定、消费者全面认同等特征，目前是甲公司进入 B 产品市场的最佳时机，建议尽快进入。

【问题】

1. 判断 A 产品所在行业的市场竞争格局属于何种类型，并说明理由。
2. 与竞争对手乙公司和丙公司相比，甲公司的综合竞争能力如何？
3. 根据咨询公司对 B 产品的市场调查结论，判断 B 产品处于产品生命周期的哪个阶段。
4. 甲公司是否应接受咨询公司的建议？说明理由。

参考答案

案例一

1. SWOT 分析中的四个字母的含义分别是: S——优势; W——劣势; O——机会; T——威胁。SWOT 分析方法, 即优势、劣势、机会和威胁分析, 它是基于企业自身的实力, 对比竞争对手, 并分析企业外部环境变化影响可能对企业带来的机会与企业面临的挑战, 进而制定企业最佳战略的方法。

2. 影响企业竞争优势的持续时间, 主要有三个关键因素: ①建立这种优势要多长时间? ②能够获得的优势有多大? ③竞争对手作出有力反应需要多长时间? 只有分析清楚了这三个因素, 企业才能明确建立和维持竞争优势。

3. 企业所采取的策略见表 1-4。

表 1-4 企业战略选择表

<u>SO 战略——增长性战略</u> (发挥优势, 抓住机会) (1) 继续实行多样化战略, 大力开发高附加值的产品 (2) 充分享用政策优势, 引进人才和风险投资	<u>ST 战略——多元化战略:</u> (发挥优势, 回避威胁) (1) 与更多的科研单位寻求战略联盟 (2) 与软件经销商或大型集成商寻求营销联盟
<u>WO 战略——扭转性战略</u> (利用机会, 克服劣势) (1) 尽快招收高素质的营销和服务人员, 提高营销和服务水平 (2) 加强广告和人员推销, 提高公司知名度	<u>WT 战略——防御性战略</u> (克服劣势, 回避威胁) 审查产品, 对发展前景不大、利润率低的, 采取维持、抽资战略, 必要时放弃

案例二

1. 编制更新改造项目的现金流量表:

第一步, 分析旧设备处理的所得税:

旧设备的年折旧额为:

$$\frac{3000}{10} \text{ 万元} = 300 \text{ 万元}$$

目前资产账面价值为:

$$(3000 - 300 \times 5) \text{ 万元} = 1500 \text{ 万元}$$

旧设备目前市场价格 1700 万元, 高于资产账面价值, 增值部分属于应税收入。如果出售旧设备, 交纳所得税为:

$$(1700 - 1500) \text{ 万元} \times 33\% = 66 \text{ 万元}$$

第二步, 分析更新后经营期由年折旧额变化引起所得税的变化:

更新改造其他费用形成的固定资产年折旧额为:

$$\frac{2950}{5} \text{ 万元} = 590 \text{ 万元}$$

新设备双倍余额递减法计提折旧见表 1-5。

$$\text{年折旧率为: } \frac{2}{5} \times 100\% = 40\%$$

表 1-5 固定资产折旧表

年份	1	2	3	4	5
年折旧率	40%	40%	40%	50%	100%
年初固定资产净值/万元	4000	2400	1440	864	432
本年应提折旧/万元	1600	960	576	432	432

计算引起年折旧费变化带来的所得税的变化情况（表 1-6）。

表 1-6 折旧费变化导致所得税的变化表

（单位：万元）

年份	1	2	3	4	5
1 目前折旧额	300	300	300	300	300
2 更新后折旧额（2.1+2.2）	2190	1550	1166	1022	1022
2.1 设备折旧额	1600	960	576	432	432
2.2 更新改造固定资产折旧	590	590	590	590	590
3 折旧额的增减	1890	1250	866	722	722
4 减少应纳所得税	623.7	412.5	285.78	238.26	238.26

第三步，分析更新后由于经营成本变化引起的所得税变化情况（表 1-7）。

表 1-7 经营成本变化引起所得税的变化表

（单位：万元）

年份	1	2	3	4	5
1 目前状况经营成本	3470	3470	3470	3470	3470
1.1 操作人员工资	1900	1900	1900	1900	1900
1.2 年运营维护费用	850	850	850	850	850
1.3 年残次品成本	720	720	720	720	720
2 更新后经营成本	960	960	960	960	960
2.1 操作人员工资	100	100	100	100	100
2.2 年运营维护费用	680	680	680	680	680
2.3 年残次品成本	180	180	180	180	180
3 节约经营成本	2510	2510	2510	2510	2510
4 增加所得税	828.3	828.3	828.3	828.3	828.3

第四步，分析更新后机会成本变化。

闲置仓库用于该项目，失去了出租的机会，所得税前机会成本为 10 万元/年，减少所得税为：10 万元/年×33%=3.3 万元/年。

第五步，编制更新项目增量现金流量表（表 1-8）。

表 1-8 更新项目增量现金流量表

（单位：万元）

年份	0	1	2	3	4	5
1 现金流入增量	1700	2510	2510	2510	2510	2510
1.1 旧设备处理	1700					
1.2 节约经营成本		2510	2510	2510	2510	2510
2 现金流出增量	7016	10	10	10	10	10
2.1 设备投资	4000					

(续)

年份	0	1	2	3	4	5
2.2 更新改造费用	2950					
2.3 处理旧设备增加所得税	66					
2.4 占用仓库机会成本		10	10	10	10	10
3 所得税增量	0	201.3	412.5	539.22	586.74	586.74
3.1 节约经营成本所得税增加		828.3	828.3	828.3	828.3	828.3
3.2 折旧额变化所得税减少		-623.7	-412.5	-285.78	-238.26	-238.26
3.3 占用仓库所得税减少		-3.3	-3.3	-3.3	-3.3	-3.3
4 税前增量净现金流量	-5316	2500	2500	2500	2500	2500
5 税后增量净现金流量	-5316	2298.7	2087.5	1960.78	1913.26	1913.26
6 累计税后净现金流量	-5316	-3017.3	-929.8	1030.98	2944.24	4857.5

2. 计算指标:

税前财务净现值为:

$$FNPV = -5316 + 2500 \times (P/A, 15\%, 5) = 3064.39 \text{ 万元} > 0, \text{ 项目可行。}$$

税后投资回收期为:

$$\left(3 - 1 + \frac{|-929.8|}{1960.78} \right) \text{ 年} = 2.47 \text{ 年}$$

案例三

1. 企业若采用购置方案:

(1) 计算年折旧费:

$$\text{年折旧费} = (100000 - 5000) \div 5 \text{ 元} = 19000 \text{ 元}$$

(2) 计算年借款利息:

$$100000 (A/P, 8\%, 5) = 100000 \text{ 元} \times 0.25046 = 25046 \text{ 元}$$

各年支付的本利和按下式计算, 则各年的还本付息见表 1-9。

表 1-9 各年支付的利息表

(单位: 元)

年份	剩余本金	还款金额	其中支付利息
1	100000	25046	8000
2	82954	25046	6636
3	64544	25046	5164
4	44662	25046	3573
5	23189+2	25046	1855

注: 第 5 年剩余本金“+2”是约去尾数误差的累计值。

(3) 计算设备购置方案的现值 PW (购):

当借款购买时, 企业可以将所支付的利息及折旧从成本中扣除而免税, 并且可以回收残值。因此, 借款购买设备的成本现值, 需扣除折旧和支付利息的免税金额。

$$\begin{aligned}
 PW(\text{购}) &= 100000 - 19000 \times 0.33 \times (P/A, 10\%, 5) - 8000 \times 0.33 (P/F, 10\%, 1) - \\
 &\quad 6636 \times 0.33 (P/F, 10\%, 2) - 5164 \times 0.33 (P/F, 10\%, 3) - 3573 \times 0.33 (P/F, 10\%, 4) - 1855 \times 0.33 (P/F, 10\%, 5) - 5000 (P/F, 10\%, 5) \\
 &= (100000 - 19000 \times 0.33 \times 3.791 - 8000 \times 0.33 \times 0.9091 - 6636 \times 0.33 \times \\
 &\quad 0.8264 - 5164 \times 0.33 \times 0.7513 - 3573 \times 0.33 \times 0.6830 - 1855 \times 0.33 \times \\
 &\quad 0.6209 - 5000 \times 0.6209) \text{ 元}
 \end{aligned}$$

$$=66428.58 \text{ 元}$$

2. 计算设备租赁方案的现值 $PW(\text{租})$ ：

当租赁设备时，承租人可以将租金计入成本而免税，故计算设备租赁方案的成本现值时需扣除租金免税金额。

$$\begin{aligned} PW(\text{租}) &= 28000(P/A, 10\%, 5) - 28000 \times 0.33(P/A, 10\%, 5) \\ &= (28000 \times 3.791 - 9240 \times 3.791) \text{ 元} \\ &= 71119.16 \text{ 元} \end{aligned}$$

因为， $PW(\text{租}) > PW(\text{购})$ ，所以从企业角度出发，应该选择购买设备的方案。

案例四

1. 不违反（或符合）有关规定。因为根据有关规定，对于技术复杂的工程，允许采用邀请招标方式，邀请参加投标的单位不得少于三家。

2.

(1) 计算各投标单位的技术标得分，见表 1-10。

表 1-10 各投标单位的技术标得分表

投标单位	施工方案	总工期	工程质量	合计
A	10	$4 + (36 - 33) \times 1 = 7$	$6 + 2 + 1 = 9$	26
B	10	$4 + (36 - 31) \times 1 = 9$	$6 + 1 \times 2 = 8$	27
C	10	$4 + (36 - 32) \times 1 = 8$	$4 + 1 = 5$	23

(2) 计算各投标单位的商务标得分，见表 1-11。

表 1-11 各投标单位的商务标得分表

投标单位	报价/万元	报价与标底的百分率 (%)	扣分	得分
A	35642	$35642 \div 35500 = 100.4$	$(100.4 - 98) \times 2 \approx 5$	$70 - 5 = 65$
B	34364	$34364 \div 35500 = 96.8$	$(98 - 96.8) \times 1 \approx 1$	$70 - 1 = 69$
C	33867	$33867 \div 35500 = 95.4$	$(98 - 95.4) \times 1 \approx 3$	$70 - 3 = 67$

(3) 计算各投标单位的综合得分，见表 1-12。

表 1-12 各投标单位的综合得分表

投标单位	技术标得分	商务标得分	综合得分
A	26	65	91
B	27	69	96
C	23	67	90

因为 B 公司综合得分最高，故应选择 B 公司为中标单位。

3. 这样改变评标办法不会影响评标结果，因为各投标单位的技术标得分均增加 10 分（20—10），而商务标得分均减少 10 分（70—60），综合得分不变。

案例五

1. 在项目周期中，项目融资主要贯穿了项目前期和项目准备两个阶段。

2. 本案例存在的不妥之处如下：

(1) 不妥之处：工程咨询单位主要从项目投资人的角度进行分析。

正确做法：工程咨询单位应主要从项目法人和企业的角度进行分析。

(2) 不妥之处：工程咨询单位为项目融资拟定了融资方案。

正确做法：工程咨询单位帮助业主优化和落实融资方案。

3. 项目准备阶段融资咨询的主要工作包括：帮助业主优化和落实融资方案；参与银行贷款谈判、拟订贷款条件、签订贷款协议；研究融资条件、测算融资成本、分析实际融资条件的变化及其对项目效益的影响；分析融资变化可能产生的风险并提出对策。

4. 项目准备阶段的融资咨询，侧重细化和落实具体方案，内容包括：①融资渠道及方式的选择确定；②融资贷款单位的确定；③资金侧重立足性和时序性；④融资贷款条件、偿还方式和期限以及利息风险等。

案例六

1. A 产品所在行业的市场竞争格局属于分散竞争。因为第一名的市场占有率为 18%，小于 26%，且各企业的市场份额比率均在 1.7 以内，市场竞争异常激烈，各企业位置变化可能性很大。

2. 甲公司的竞争态势矩阵分析见表 1-13：

表 1-13 竞争态势矩阵表

序号	关键竞争因素/强势指标	权重	甲公司		乙公司		丙公司	
			得分	加权值	得分	加权值	得分	加权值
1	生产规模	0.20	4	0.80	3	0.60	5	1.00
2	技术实力	0.15	2	0.30	5	0.75	3	0.45
3	产品质量	0.20	5	1.00	4	0.80	5	1.00
4	成本优势	0.15	3	0.45	1	0.15	4	0.60
5	客户服务能力	0.20	5	1.00	3	0.60	3	0.60
6	财务实力	0.10	1	0.10	5	0.50	2	0.20
	加权强势总评分	1.00		3.65		3.40		3.85

由于甲公司的加权强势总评分为 3.65，竞争对手乙的加权强势总评分为 3.40，竞争对手丙的加权强势总评分为 3.85。因此，甲公司的综合竞争能力比竞争对手乙公司强，比竞争对手丙公司弱。

此处，还可以有另一种算法，主要步骤如下：

A 公司：

$$0.2 \times 4 / (4+3+5) + 0.15 \times 2 / (2+3+3) + 0.2 \times 5 / (5+4+5) + 0.15 \times 3 / (3+1+4) + 0.2 \times 5 / (5+3+3) + 0.1 \times 1 / (1+5+2) = 0.33$$

B 公司：

$$0.2 \times 3 / (4+3+5) + 0.15 \times 3 / (2+3+3) + 0.2 \times 4 / (5+4+5) + 0.15 \times 1 / (3+1+4) + 0.2 \times 3 / (5+3+3) + 0.1 \times 5 / (1+5+2) = 0.32$$

C 公司：

$$0.2 \times 5 / (4+3+5) + 0.15 \times 3 / (2+3+3) + 0.2 \times 5 / (5+4+5) + 0.15 \times 4 / (3+1+4) + 0.2 \times 3 / (5+3+3) + 0.1 \times 2 / (1+5+2) = 0.35$$

3. 由于 B 产品目前具有技术成熟、质量稳定、消费者全面认同的特征，故此判断 B 产品处于产品生命周期的成熟期。

4. 甲公司不应接受咨询公司的建议或不适合在成熟期进入 B 产品市场。（这里必须明确判断区分，“不一定”、“不应轻易接受建议”、“不应盲目进入”等都不对）

因为进入某产品市场最佳时期是成长期。在成熟期，市场竞争激烈，企业进入的门槛很高（或者说“成熟期，市场竞争激烈”或“甲公司开发 B 产品较难进入市场”或“有较大障碍”等都可以）。甲公司的资金和技术实力较为薄弱，不适合在成熟期进入 B 产品市场（或者说“除非企业有很雄厚的资金和技术，否则很难成功”也可以）。

现代咨询方法与实务（二）

案例一

某家电生产企业聘请一家咨询单位对其产品及市场进行预测评估。

（1）对其空调主要销售地区进行了市场调查，1998~2004 年空调销售量和平均价格见表 2-1，预计到 2005 年空调价格下降到 2000 元，现需要预测该地区 2005 年的空调销售量。

表 2-1 某家电企业 1998~2004 年空调销售量和平均价格表

年份	平均价格/元	销售量/万台	年份	平均价格/元	销售量/万台
1998	4500	44	2002	2900	58
1999	4000	48	2003	2600	62
2000	3600	51	2004	2300	66
2001	3200	54			

（2）该家电企业分别经营计算机、洗衣机、手机、空调、冰箱等多种产品业务，各产品在行业市场份额分别为 12.5%、14.28%、25%、50%和 16.67%。鉴于上述情况，该公司为了制定今后的发展战略，对行业吸引力分析后，得出计算机、洗衣机、手机、空调、冰箱几种产品业务的行业吸引力分数分别为 4.36、2.86、4.13、3.14 和 1.67；运用企业内部因素评价矩阵对企业实力进行分析，得到计算机、洗衣机、手机、空调、冰箱几种产品业务的企业实力分值分别为 4.28、3.32、3.12、1.84 和 4.13。

【问题】

1. 请用价格弹性系数法预测 2005 年该销售区空调的需求量。
2. 如何进行行业吸引力分析？行业吸引力分析的关键性因素有哪些？
3. 企业内部因素主要表现在哪些方面？
4. 试对该企业进行通用矩阵分析，并为该企业进行战略规划。
5. 在制定企业战略过程中，拟采用德尔菲法对家电行业未来长期发展趋势进行预测分析。应选择哪些方面的专家组成专家组？如何确定专家组的成员数量？一般要经过几轮的调查？这体现了德尔菲法的什么特点？

案例二

某项目建设期为 2 年，生产期为 8 年。项目投资（含工程费、其他费用、预备费用）3100 万元，预计全部形成固定资产。固定资产折旧年限为 8 年，按平均年限法计算折旧，残值率为 5%。在生产期末回收固定资产残值。

建设期第 1 年投入建设资金的 60%，第 2 年投入 40%，其中每年投资的 50%为自有资金，50%由银行贷款。贷款年利率为 7%，建设期只计息不还款。生产期第 1 年投入流动资金 300 万元，全部为自有资金。流动资金在计算期末全部回收。

建设单位与银行约定：从生产期开始的 6 年间，按照每年等额本金偿还法进行偿还，同时偿还当年发生的利息。

预计生产期各年的经营成本均为 2600 万元。销售收入在计算期第 3 年为 3800 万元，第 4 年为 4320 万元，第 5~10 年均为 5400 万元。假定销售税金及附加的税率为 6%，所得税率为 33%，行业基准投资回收期（ P_c ）为 8 年。