

00910 《网络经济与企业管理》

考前资料

考试题型及分值分布

类别	题型	题量	分值/题	总分
选择题	单项选择题	30 题	1 分	30 分
	多项选择题	5 题	2 分	10 分
非选择题	简答题	6 题	5 分	30 分
	论述题	1 题	10 分	10 分
	案例题	1 题	20 分	20 分

注：本资料题型根据考试大纲或历年真题进行预测，仅供复习参考。

第一章 网络经济概论

★考点 1: 网络经济的概念 (单选)

网络经济是以数据资源为关键生产要素,以数字技术创新为驱动力,以现代信息网络、数字化基础设施及数字平台为主要载体,以一系列新模式和新业态为表现形式的新型经济发展形态。网络经济的内涵包括四个核心内容:数字资源、数字技术、互联网平台、新模式和新业态。

★★考点 2: 网络经济的特征 (多选、简答)

(1) 数字化; (2) 平台化; (3) 共享化 (体现在数据资源共享、产业融合以及服务功能三个方面)

★★考点 3: 网络经济的基础构成 (多选、简答)

(1) 数据: 网络经济下的生产要素; (2) 数字技术: 网络经济下的技术基础;
(3) 数字平台: 网络经济下的组织形式; (4) 网络经济下的新产业、新业态、新模式。

★考点 4: 数据的价值 (简答)

(1) 促进技术创新; (2) 深化社会分工; (3) 经济时空进一步延展。

★★考点 5: 数字平台的分类 (多选、简答)

(1) 依据连接性质划分: ①纵向平台; ②横向平台; ③观众平台。
(2) 依据功能划分: ①交易型平台; ②社交型平台; ③创新型平台。

★考点 6: 数字平台的特性 (多选)

(1) 分层模块化; (2) 自生长性; (3) 低搜寻成本和交易成本

★考点 7: 网络经济的基本规律 (单选)

(1) 摩尔定律: 由英特尔创始人之一戈登·摩尔提出的,其内容为:当价格不变时,集成电路上可容纳的元器件的数目每隔 18~24 个月便会增加一倍,性能也将提升一倍。摩尔定律归纳了信息技术进步的速度。

(2) 梅特卡夫定律: 梅特卡夫定律认为,网络的价值等于网络节点数的平方。如果网络中有 n 个节点,则每个节点都可以与其他 $n-1$ 个节点发生作用,共获得 $n \times (n-1)$ 个单位的价值。当 n 很大时, $n-1$ 接近于 n ,网络的总价值可以表示为 n 的平方。换言之,网络价值以用户数量平方的速度增长。

(3) 吉尔德定律: 吉尔德定律指出:光纤的带宽每 6 个月增长 1 倍。这个原理是现在互联网低价模式、免费模式等新商业模式的理论根源。

(4) 网络效应: 网络效应是指一个网络的价值与网络中的节点数成正比。网络效应可分为直接网络效应和间接网络效应两种。直接网络效应是指同一市场内消费者之间的相互依赖性,即使用同一产品的消费者可以直接增加其他消费者的效用。间接网络效应主要产生于基础产品和辅助产品之间的互补性,这种互补性导致了产品需求上的相互依赖性,即用户使用一种产品的价值取决于其互补产品的数量和质量。

(5) 长尾效应: 2004 年 10 月,美国《连线》杂志主编克里斯·安德森第一次提出长尾理论。所谓长尾效应就在于它的数量,将所有非流行的市场累加起来,就会形成一个比流行市场还大的市场。

★★考点 8：网络经济下的变革（简答、论述）

(1) 网络经济下的生产模式变革；(2) 网络经济下的供给侧变革；(3) 网络经济下的需求变革。

★考点 8：网络经济下的生产模式变革（简答）

(1) 模块化生产：模块化是指半自律的子系统，通过和其他同样的子系统按照一定的规则相互联系而构成的更加复杂的思维系统或过程；

(2) 柔性化生产：柔性化生产是以高度柔性的计算机数字机床为主的制造设备来实现多品种、小批量的生产方式；

(3) 个性化定制：个性化定制是指将消费者偏好与产品匹配的生产方式。

★★★考点 9：网络经济下的供给侧变革（多选、简答、论述）

(1) 无限接近消费者主张的生产活动变革（简答）

①洞悉消费者的真实需求；②对消费者进行准确细分；③即时、精准、动态地匹配消费者的需求。

(2) 以数据为驱动的关键业务和流程变革（简答）

①以数字基础设施为承载基础，以数据为关键要素对整个业务流程实现再造；

②以数据流通取代传统的业务流程，使企业的业务经营模式发生变化；

③把数据活动纳入价值创造流程，寻找新的价值创造方向和路径；

④基于流程再设计，以数据充分流通作为解决问题的新方法，提高某一业务流程的效率或效果；

⑤基于技术创新、业务模式创新，开辟新的场景。

(3) 以使用权为核心的商品变革

(4) 以共享与合作为主导的网络关系变革

①众包：众包指的是一个公司或机构把过去由员工执行的工作任务，以自由自愿的形式外包给非特定的（而且通常是大型的）大众志愿者的做法；

②共同创造：共同创造是构建开放创新体系的思维，是企业将消费者、产业生态其他成员共同纳入价值网络的思维方式。

★★★考点 10：网络经济下的需求变革（多选、简答、论述）

(1) 网络经济下消费者需求的转变（简答）

①消费产品由标准化转向差异化定制；②消费场景由线下转移为线上；

③生产关系由所有权转变为使用权；④消费主权由商家让渡给消费者；

⑤价值认同由个人行为走向社交网络。

(2) 网络经济下消费者参与的转变（简答）

①提升了消费者参与行为的数据化程度；②降低了企业获取消费者信息的成本；

③使消费者在行为过程中自动生成数据。

第二章 企业管理概论

★★★考点 1: 管理（单选、多选、简答）

（1）管理的定义（单选）

管理是为了实现组织的共同目标，在特定的时空中，对组织成员在目标活动中的行为进行协调的过程。

- ①实现组织目标是评价管理成败的唯一标准； ②特定的时空是管理的必要条件；
- ③管理的核心是人的行为； ④管理的本质是协调。

（2）管理的基本职能（多选、简答）

- ①计划职能；②组织职能；③领导职能；④控制职能。

补充：计划是为决策服务的，是实施决策的工具和保证；组织职能是管理活动的根本职能；控制的实质就是使实践活动符合计划，计划就是控制的标准。

★★考点 2: 管理者的分类（多选、简答）

- （1）基层管理者：基层管理者管理非管理雇员（直接生产产品或服务顾客的员工）所从事的工作；
- （2）中层管理者：中层管理者处于组织基层管理者与高层管理者之间；
- （3）高层管理者：负责为整个组织做出决策，制定影响整个组织的计划和目标。

★★考点 3: 管理者的角色（多选、简答）

亨利·明茨伯格认为管理者扮演着十种角色，这十种角色可被归入三大类：人际关系角色、信息传递角色和决策制定角色。

- （1）人际关系角色：代表人角色、领导者角色和联络者角色；
- （2）信息传递者角色：监督者角色、传播者角色和发言人角色；
- （3）决策制定角色：企业家角色、混乱驾驭者角色、资源分配者角色和谈判者角色。

★★考点 4: 管理者的技能（多选、简答）

（1）概念技能：概念技能是管理者用来对抽象、复杂的情况进行思考和概念化的能力。概念技能对于高层管理最重要，对于中层管理较重要，对于基层管理较不重要；

（2）技术技能：技术技能是熟练完成工作任务所需的特定领域的知识与技术。技术技能对于基层管理最重要，对于中层管理较重要，对于高层管理较不重要；

（3）人际技能：人际技能，有时称为人际关系技能，是指成功地与别人打交道并与别人沟通的能力。人际技能对于所有层次管理都十分重要。

★★考点 5: 科学管理理论（单选、简答）

弗雷德里克·泰勒是科学管理理论的创始人，其在著作《科学管理原理》一书中，对科学管理做出阐释：用科学的方法确定完成一项工作的最佳方式。泰勒所提出的科学管理原理主要包括以下四个方面：

- （1）对每项工作都开发出科学的操作方法，以便合理利用工时，提高工效；

- (2) 在工资制度上实行差别计件制；
- (3) 对工人进行科学的选择、培训和提高；
- (4) 使管理和劳动分离，把管理工作称为计划职能，把工人的劳动称为执行职能。

★★考点 6：一般管理理论（单选、简答）

一般管理理论关注的是管理者做什么以及是什么造就了好的管理。一般管理理论的两位重要贡献者是亨利·法约尔和马克斯·韦伯。

(1) 法约尔的 14 条管理原则

管理原则	相关解释
劳动分工	分工能够提高员工工作效率而增加产量
职权	管理者必须能够发出指令，职权给予他们此权力
纪律	员工必须服从和尊重组织治理的规则
统一指挥	每位员工应该从同一位上级处接受指令
统一领导	组织应该只有一份引导管理者和员工的行动计划
个人利益服从整体利益	任何员工或员工群体的利益不能超越组织整体的利益
报酬	员工必须得到公平的酬劳
集中	下属参与决策的程度
等级制度	从管理的最高层级到最低层级的权力链
秩序	人员和材料必须在正确的时间到达正确的位置
公平	管理者必须对下属宽容并公平
人员稳定	管理必须提供有序的人员计划，确保补充职位空缺
首创精神	被允许首创和施行计划的员工会投入很大努力
团队精神	提升团队精神会在组织中创建和谐与统一

(2) 韦伯的官僚行政组织（简答）

韦伯在 20 世纪早期的著作中，提出了一种理想的组织类型——官僚行政组织，这是一种以劳动分工、清晰界定的等级、详细的规章制度以及非人际关系为特征的组织形式。韦伯所提出的官僚行政组织有以下六个特征：

- ①劳动分工：工作被分解为简单的、程序化的、界定清晰的任务；
- ②权力等级：将各种职位按照等级组织，拥有清晰的指挥链；
- ③正式选拔：根据资格选择合适工作的人员；
- ④正式规则与监督：成文的规章制度和运营程序；
- ⑤客观：对规则 and 控制的普遍应用，而非因人而异；
- ⑥职业导向：管理者是职业生涯的专业人员，而非其管理单位的所有者。

★★考点 7：人际关系学说（单选、简答）

1924—1932 年，梅奥在美国西方电气公司所属的霍桑工厂进行了长达九年的实验研究，诞生了人际关系学说。

(1) 霍桑实验：其目的是找出工作条件对生产效率的影响，以寻求提高劳动生产率的途径。

(2) 人际关系学说的主要内容：

梅奥等人就实验及访问交谈结果进行总结，得出的主要结论是：生产效率不仅受物理的、生理的因素影响，而且受社会环境、社会心理的影响。据此，梅奥提出了人际关系学说，其主要内容如下：

- ①工人是“社会人”，而不是单纯追求金钱收入的“经济人”；
- ②满足工人的社会欲望，提高工人的士气，是提高生产效率的关键；
- ③企业中实际存在着一种“非正式组织”；
- ④企业应采用新型的领导方法。

(3) 人际关系学说的出现，开辟了管理理论研究的新领域，纠正了从前的管理理论忽视人的因素的不足。

★考点 8：定量的管理科学方法（单选）

定量方法也被称为管理科学，它涉及运用统计学、最优模型、信息模型、计算机模拟及其他量化方法进行管理活动。在企业管理实践中，一种广泛使用定量方法的领域是全面质量管理。全面质量管理是一种致力于持续改进并回应顾客需求和期望的管理理念，它主要包括以下六个方面：

- (1) 密切关注顾客；
- (2) 关心持续改进；
- (3) 注重流程；
- (4) 提高组织所做的一切的质量；
- (5) 精确测算；
- (6) 员工授权。

★考点 9：系统管理方法（单选）

系统管理方法是指从系统的视角研究组织。系统管理方法主要有以下三种观点：

(1) 组织由“相互独立的因素，包括个人、群体、态度、动机、正式结构、互动、目标、地位和权威”组成。

(2) 系统管理方法认为，一个组织领域的决策和行动会影响另一个领域。

(3) 系统管理方法认为，组织不是独立的，它们依赖外部环境并向其进行基本的输入，并提供出口以消化其产出。

★★考点 10：企业管理的基本原则（多选、简答）

(1) 系统原则：系统原则是将组织作为人造开放性的系统来进行管理的。

(2) 人本原则：人本原则是以人为中心的管理思想。人本原则的概念包含三层含义：

- ①人是管理活动的核心，人的需求的满足是一切管理活动的出发点和归宿点；
- ②人力资源的开发是无限的，管理活动的任务是：以各种激励手段调动员工的积极性、主动性和创造性；
- ③管理的手段是通过对人的思想、感情和需求的了解，做好人的思想工作，注重人的感情，采取各种激励措施，最大限度地调动人的积极性，挖掘人的潜能。

(3) 责任原则：责任原则指在企业的生产经营活动中，必须合理分工，明确责任，做到责、权、利相结合。

(4) 效益原则：效益原则是指在整个管理系统和管理过程中必须以最少的投入获得最优的效益产出。

效益是管理的根本目的，管理就是对效益的不断追求。效益原则的主要思想包括：

- ① 管理活动要树立正确的战略管理思想，要以提高效益为中心。
- ② 企业必须把提高效益摆在管理工作的中心地位。
- ③ 局部效益与全局效益一致，长远经济效益与眼前经济效益一致，直接经济效益与间接经济效益一致。
- ④ 提高效益与经济增长方式的转变：由粗放型增长方式向集约化增长方式的转变。
- ⑤ 管理应该追求长期稳定的高效益。
- ⑥ 管理系统及其活动的效益首先要通过提高管理水平来达成。
- ⑦ 组织及其管理者从事管理工作要不断考虑有效性问题。

(5) 适度原则：适度原则指的是管理者在处理组织内部各种矛盾、协调各种关系时要把握好度的问题。

★★考点 11：企业管理的新趋势（单选、简答）

- (1) 战略管理趋于平台化和生态化；
- (2) 营销管理趋于精准化和精细化；
- (3) 运营管理趋于敏捷化和定制化；
- (4) 创新管理趋于绿色化和开放化；
- (5) 知识管理趋于协同化和付费化；
- (6) 人力资源管理趋于零工化和弹性化；
- (7) 财务管理趋于电子化和融合化；
- (8) 创业管理趋于精益化和数字化；
- (9) 组织结构设计趋于柔性化和扁平化；
- (10) 公司治理趋于网络化和数据化。

第三章 战略管理

★★考点 1：战略管理的定义（单选、多选）

战略管理是公司为获得竞争优势和超额利润所产生的一系列行动。战略管理的过程包括战略分析、战略制定和战略控制等。

★★考点 2：战略管理的层次（多选、简答）

（1）公司层战略：公司层战略，又称总体战略，是企业最高层次的战略，是企业通过配置、构造和协调其在多个市场上的活动来创造价值的方式。公司层战略的关注范围是由多个战略业务单元组成的企业整体。强调创造价值作为公司层战略的最终目的。关注公司的经营范围。

（2）业务层战略：业务层战略又称竞争战略，它是在公司层战略的指导下，就如何在某个特定的市场上展开有效的竞争，取得竞争优势而制订的战略计划。

（3）职能层战略：职能层战略，属于企业运营层面的战略。职能层战略是为了贯彻实施公司层战略及业务层战略而在企业各主要职能部门制定的战略，一般可分为研发战略、生产战略、营销战略、人力资源战略和财务战略等。职能层战略的侧重点在于发挥各部门的优势，提高组织的工作效率和资源的利用效率，以支持公司层战略及业务层战略目标的实现。

★★★考点 3：战略管理过程（单选、多选、简答）

（1）战略分析：战略分析包括确立企业愿景和使命、分析外部环境及评估内部资源与能力。

①愿景和使命的确立是战略管理过程的起点，是企业存在的理由及为之奋斗的目标，也是战略制定的基础。愿景和使命阐述了企业所遵循的核心价值理念及所追求的宗旨，以及企业在中长期希望实现的愿景目标及战略目标。

②分析外部环境包括宏观环境分析、产业与竞争环境分析，其目的在于审视企业的外部环境状况，寻找可能会影响企业愿景和目标实现的潜在战略机会与挑战。

③评估企业的内部资源与能力包括评价企业资源与能力的数量和质量，以帮助企业明确自己在产业中的地位，明确自身的优劣势，以便在制定战略时能扬长避短。

（2）战略制定：战略制定包括拟定公司愿景和使命，确定外部机会与威胁、内部优势和劣势，建立长期目标，提出备选战略以及从中选择战略。

（3）战略实施：战略实施要求公司通过设定年度目标、制定政策、激励员工和配置资源，确保战略得以实施。在战略实施的过程中，为了使实施中的战略达到预期目标，必须对战略实施进行有效的控制。战略控制是战略实施过程中的一个重要环节。

★★考点 4：宏观环境分析（简答、案例分析）

宏观环境是指那些给企业带来机会或者造成威胁的主要社会力量，包括政治/法律因素、经济因素、社会文化因素、技术因素。

补充：社会文化因素包括社会态度和价值观等因素。由于态度和价值观是构建社会的基石，因此，社会文化因素是推动人口、经济、政治/法律、技术和其他因素变化的动力。

★★★考点 5：行业环境分析（多选、简答、案例分析）

(1) 潜在竞争对手进入：潜在进入者是指不在本产业但是有能力进入该产业的公司，是现有企业潜在的竞争对手。对一个产业而言，进入威胁的大小取决于两个因素：一是进入壁垒；二是对现有企业报复行动的预期。

(2) 买方议价能力：为了降低购买成本，购买者通常会讨价还价。满足以下条件的买方可能具有较强的议价能力：①买方的数量较少，而每个买方的购买量较大，占供方销售量的很大一部分；②买方所购产品标准化程度高，可以同时向多个供方购买；③买方所购产品占买方成本的很大部分；④买方所取得的利润很低，对成本的控制很敏感；⑤买方有能力实现后向一体化，而供方不可能前向一体化；⑥买方掌握充分的市场信息；⑦买方转换成本低。

(3) 潜在替代品的威胁：替代品是指那些来自不同产业的产品或服务，它们具有的功能大致与现有产品相同。来自替代品的竞争压力的强度取决于三个方面的因素：①是否获得价格上具有吸引力的替代品；②购买者在质量、性能、服务等重要方面是否具有更高的满意度；③购买者转换成本的高低。

(4) 供应商议价能力：供应商是产业内企业生产经营所需投入品的提供者。供应商和生产商之间的关系从根本上讲就是一种买卖关系。在满足以下条件的情况下，供方具有较强的议价能力：①供方处于该产业的垄断地位；②供方产品具有高度的差异化；③供方的产品给买方制造了很高的转换成本；④对供方来说，买方并不是该企业的主要顾客；⑤供方能够方便地实行前向联合或一体化，而买方难以进行后向联合或一体化。

(5) 同行企业间的竞争：同一产业内的企业都是相互制约的，一个企业的行为必然会引起产业内企业间的竞争。企业间的竞争主要归因于以下六个方面：①现有竞争者的数目众多；②高固定成本或高存货成本；③产品缺乏差异性 or 较低的转换成本；④形形色色的竞争对手；⑤高额的战略利益；⑥高退出壁垒。

★考点 6：进入壁垒的主要壁垒源（简答）

- (1) 规模经济； (2) 产品差异与客户忠诚； (3) 资本需求；
- (4) 转换成本； (5) 分销渠道； (6) 与规模无关的成本优势。

★★考点 7：企业的资源（单选、多选）

企业资源可以分为有形资源和无形资源。

(1) 有形资源是指那些可见的、能够量化的资产。有形资源又分为财务资源、组织资源、实物资源以及技术资源四种。

(2) 无形资源是指那些深深根植于企业的历史之中，长期以来积累下来的资产。由于以一种独特的方式存在，无形资源通常不易于被竞争对手了解、分析和模仿。无形资源的三种形式分别为人力资源、创新资源以及声誉资源。

★考点 8：企业的能力（单选）

企业将有形资源和无形资源进行组合以形成能力。能力是建立核心竞争力的基础，通常表现在某个具体的职能领域。

★★考点 9：价值链活动（多选、简答）

企业价值链活动可以分为基本活动和辅助活动。

- (1) 企业主要涉及的基本活动：①进料后勤；②生产经营；③发货后勤；④市场销售；⑤售后服务。
- (2) 企业主要涉及的辅助活动：①采购；②研究与开发；③人力资源管理；④基础设施。

★★★考点 10：建立持续竞争优势的四个标准（简答、论述、案例）

(1) 有价值：有价值的能力是指那些能够帮助企业在外部环境中通过利用机遇或降低威胁而创造价值的能力。

(2) 稀有：稀有的能力是指那些最多只有极少数的竞争对手能够拥有的能力。

(3) 难以模仿：难以模仿的能力是指其他企业不能轻易建立起来的能力。其原因有三点：①企业有时候可以基于特定的历史条件而发展自身能力；②企业的竞争能力和竞争优势之间的界限有时会比较模糊；③社会复杂性是企业能力不易被模仿的第三个原因。

(4) 不可替代：不可替代的能力是指那些不具有战略对等性的能力。它是衡量一种能力是否能够成为竞争优势来源的最后一个条件。

★★考点 11：业务层战略（单选、多选）

(1) 业务层战略的定义

业务层战略是指公司使用的通过对某一特定产品市场的核心竞争力的利用以获得某种竞争优势的一整套互相协调的使命和行动。

(2) 业务层战略的目的

在公司与其竞争对手的定位之间形成差异。战略决定组织领导采取行动方向的路径。

(3) 业务层战略的类型

①成本领先战略；②差异化战略；③聚焦战略。

注意：聚焦战略可以分为基于低成本的聚焦战略和基于差异性的聚焦战略。基于低成本的聚焦战略瞄准有限的特定市场面，向顾客提供较竞争对手更低价格的产品或服务，基于差异性的聚焦战略则向目标市场顾客提供能满足其特别价值需要的产品或服务。

★考点 12：对顾客关系进行有效管理（多选）

企业可以从可接触性、丰富性和密切关系三个方面对顾客关系进行有效管理。

- (1) 可接触性是指接触并与顾客建立联系；
- (2) 丰富性是指公司向顾客所传递的，以及从顾客那里所收集到的信息的深度和详细程度；
- (3) 密切关系是指促进与顾客的有意义的互动。

★★★考点 13：多元化战略（单选、多选、简答）

(1) 多元化战略的定义：多元化战略是指企业为了获得最大的经济效益和长期稳定经营，开发有发展

潜力的产品或者丰富产品组合结构，在多个相关或不相关的产业领域同时经营多项不同业务的战略，是企业寻求长远发展而采取的一种成长或扩张行为。多元化战略可分为相关多元化战略和不相关多元化战略。

①相关多元化战略，是指增加新的但与原有业务相关的产品与服务。

②不相关多元化战略，是指增加新的与原有业务不相关的产品或服务。

(2) 多元化战略的时机选择（单选）

①如果企业自身竞争实力很弱，即与同行相比在现有核心业务领域中竞争地位很落后，一般情况下不宜做多元化经营的考虑。

②如果企业自身竞争实力确实很强，在现有业务领域中与同行相比竞争地位不弱，在这种情况下，当现有核心业务市场增长潜力不足，而同时又能找到适当的新的业务增长点时，企业可以优先考虑选择多元化经营。

③当企业现有核心业务市场增长潜力很大，亟待进一步开发时，则应该首先考虑将精力集中于现有核心业务领域的开拓。

④当现有核心业务市场增长潜力已基本穷尽，但尚未找到新的业务增长点时，企业应该考虑进一步积累竞争优势，积极寻找可做多元发展基础的新的业务增长点。

(3) 影响多元化战略成功的因素

①基础稳：在当前市场上，比对手做得更好的是什么？

②进得去：为在新市场取得成功，必须具备什么优势？

③站得住：进入新业务能否迅速超越其中现有竞争者？

④无冲突：多元化是否会破坏公司现有整体战略优势？

⑤能取胜：在新业务领域，公司是否有可能成为优胜者？

⑥有发展：多元化是否能为公司进一步发展打下基础？

★考点 14：国际化战略（单选、多选、简答、案例分析）

(1) 国际化战略的定义：国际化战略是指企业在其母国之外的市场通过销售产品或服务而获利的一种战略。实施国际化战略的根本原因是，市场蕴含潜在发展机遇。

(2) 国际化战略的目的

①扩大市场规模；②提高投资回报率；③产生规模经济和范围经济；④构筑区位优势。

(3) 国际化战略的进入模式（多选、简答、案例分析）

①出口是一种企业将其产品从本国市场出售到国际市场的进入模式，是小型公司普遍采用的进入模式。

②特许经营是指将经营权出售给外国公司，允许外国公司在其所在国市场或者别国市场制造和出售本公司的产品。

③战略联盟成为公司实现国际化战略时越来越流行的一种进入模式。

④跨国收购是指某个国家的公司通过购买其他国家公司的部分股票或者购买该公司来进入国际市场的进入模式。

⑤绿地投资是指直接在其他国家或市场建立新的全资子公司。采用这种模式，公司可拥有最大化的控制权，并且在实施国际化战略时拥有最大的潜力来建立公司的战略竞争力。

★★★考点 15：平台战略（单选、多选、简答）

（1）平台战略的定义：平台战略是指连接两个或更多特定群体，为他们提供互动机制，满足所有群体的需求，并巧妙地从中赢利的战略模式。

（2）制订平台战略的步骤

- | | | |
|---------------------|---------------------------|---------------------|
| ① <u>定位多边市场</u> ； | ② <u>激发网络效应</u> ； | |
| ③ <u>筑起用户过滤机制</u> ； | ④ <u>设定“付费方”与“被补贴方”</u> ； | |
| ⑤ <u>赋予用户归属感</u> ； | ⑥ <u>制定开放式策略和管制式策略</u> ； | ⑦ <u>决定关键盈利模式</u> 。 |

★★★考点 16：控制类型（单选、多选、简答）

根据控制所涉及的层次和范围可以分为三类，即战略控制、业务控制和作业控制。

（1）战略控制：指战略管理者及战略实施者根据战略目标和行动方案，对战略实施状况进行全面评审，及时发现偏差并纠正偏差。战略控制以高层管理者为主体，以企业整体运营流程为对象，关注与外部环境相关的因素和企业内部绩效。

（2）业务控制：是以战略经营单位的高层管理者为主体，以战略经营单位的整体运营流程为对象，关注的是战略经营单位在实现各自战略目标的工作绩效。

（3）作业控制：是对具体负责作业的工作人员的日常活动控制，关注的是履行职责及完成作业性目标任务的绩效。

★★★考点 17：控制步骤（单选、多选、简答）

（1）战略实施控制的原则

- ①适度控制原则；②适当控制原则；③例外控制原则。

（2）战略实施控制的基本步骤

- ①明确评估对象；②建立绩效标准；③测定实际绩效；④评价工作成绩；⑤采取纠正措施。

第四章 营销管理

★考点 1：营销管理的对象

营销管理的对象分为以下十种类型：产品、服务、事件、体验、人物、地点、财产、组织、信息、观念。

★★考点 2：营销管理的核心概念（单选、多选）

(1) 需要、欲望和需求：①需要是指一种感到缺乏的状态；②欲望是需要的表现形式；③需求是指可以被购买能力满足的对特定产品的欲望，即指有支付能力的欲望。

(2) 目标市场、定位和市场细分：每个人对产品的喜好是不同的，所以营销人员需要通过识别人口、心理和行为差异来区分不同细分市场，然后决定哪一个市场具有最大的机会。对每一个目标市场，营销人员都要开发相应的产品和服务，在目标客户群心中建立能够提供某些关键利益的定位。

(3) 品牌：品牌是指消费者对某类产品及产品系列的认知程度。

(4) 营销渠道：①传播渠道；②分销渠道；③服务渠道。

(5) 付费媒体、自有媒体和免费媒体。

(6) 价值和满意度：①价值作为营销的中心概念，主要是质量、服务和价格的组合，它们被称为顾客价值三元组。价值认知与质量和服务成正比，与价格成反比。②满意度反映了一个人对产品感知性能与期望关系的判断。

★考点 3：营销环境分析（多选）

公司必须在大范围内监控六种主要宏观环境因素：人口统计、经济环境、社会文化、自然环境、技术和政治法律因素。

★★考点 4：营销信息系统（多选、简答）

(1) 营销信息系统的概念：营销信息系统由人员、设备和程序构成。营销信息系统对信息进行收集、分类、分析、评估和分发，提供决策者所需的及时和精确的信息。公司的营销信息系统主要收集三个方面的内容：管理者认为他们需要的信息、管理者真正需要的信息和经济可行的信息。

(2) 营销信息系统的构成

①内部报告系统：内部报告系统以内部会计系统为主，辅之以销售信息系统。

②营销情报系统：营销情报系统是管理者使用的一整套程序和信息来源，用以获得有关营销环境发展变化的日常信息。营销情报系统为管理人员提供即时发生的数据。

③营销调研系统：营销调研系统又称为专题调查系统，其主要任务是：通过收集相关信息，做出系统的分析和评价，整理并报告研究结果，以便解决市场营销所面临的具体问题。

④营销分析系统：营销分析系统又称营销决策支持系统，是一种用于营销决策过程的信息系统，由软件和计算机硬件系统构成，目的是从信息中发掘出更为准确的研究结果。营销分析系统的构成主要包括数据库、统计库、模型库三大要素。

★★考点 5: 营销调研的实施方式 (多选、简答)

(1) 大型企业的营销调研 (多选)

大多数大型企业都设有营销调研部门，这些部门在企业运营中扮演关键角色。大多数公司使用多种资源实施营销调研来研究所从事的行业、竞争对手、顾客和渠道战略。这些营销调研公司可分为三种类型：

①综合服务调研公司；②定制化服务营销调研公司；③专业化服务调研公司。

(2) 小型企业的营销调研 (简答)

- ①委托学生或教授设计和实施营销调研；
- ②利用互联网；
- ③跟踪竞争对手；
- ④寻找专业合作伙伴；
- ⑤发挥员工创意与才智。

★★考点 6: 营销调研过程 (简答、案例分析)

- (1) 确定问题和调研目标；
- (2) 情境分析；
- (3) 制订调研计划；
- (4) 实施调研并分析调研效果；
- (5) 处理调研数据；
- (6) 编写调研报告。

★★考点 7: 消费者市场分析 (多选)

(1) 消费者市场的需求特点

- ①多样性；②分散性；③易变性；④伸缩性；⑤可诱导性；⑥情感性；⑦层次性。

补充：人的需求有生理需求、安全需求、归属需求、尊重需求以及自我实现需求这五个层次。

(2) 消费者行为的影响因素 (多选)

- ①文化因素：文化价值观、亚文化和社会阶层。
- ②社会因素：参照群体、家庭和社会角色。
- ③个人因素：个性、生活方式、自我概念和年龄。
- ④心理因素：动机、感觉和知觉、学习。

★★★考点 8: 客户关系管理 (单选、多选、简答、论述、案例分析)

(1) 客户关系管理的概念：客户关系管理，即企业为提高核心竞争力，通过改进对客户的服务水平，提高客户的满意度和忠诚度，所树立的“以客户为中心”的经营理念。

(2) 客户关系管理的特点 (简答、案例分析)

- ①客户关系管理是一种经营理念；
- ②客户关系管理是一种旨在改善企业与客户之间关系的新型管理机制；
- ③客户关系管理包含一整套解决方案。

(3) 客户关系管理的意义 (简答、论述、案例分析)

- ①改善营销功能，提升销售业绩；
- ②降低企业成本，提高运营效率；
- ③改善客户服务，提高客户满意度；
- ④优化企业流程，提高市场份额。

★★★考点 9: 培育顾客忠诚 (单选、多选、简答)

(1) 与顾客亲密互动

(2) 开发顾客忠诚计划

①常客奖励计划。常客奖励计划就是给大量和经常购买产品和服务的顾客提供奖励。

②俱乐部会员计划。俱乐部会员计划能够吸引并维系那些能给公司带来大宗业务的顾客。

(3) 建立制度性联系

★★考点 10：细分企业市场（单选、多选）

(1) 市场细分的基础：市场细分的客观基础是市场需求具有差异性。

(2) 市场细分的研究视角：①顾客导向的市场细分；②产品导向的市场细分。

(3) 市场细分的细分变量

①通过寻找地理、人口统计特征和心理统计特征这些描述性特征来确定细分市场；

②通过寻找行为因素来确定细分市场。

★★考点 11：目标市场选择的战略（单选、多选）

(1) 无差异性营销战略：无差异性营销战略是指企业面对整个市场，只提供一种产品，采用统一的营销战略和策略来吸引所有的消费者。采用此种战略的企业将整个市场看作一个整体，不需要进行市场细分；

(2) 差异性营销战略：差异性营销战略是指企业选择两个或两个以上的细分市场作为自己的目标市场，并针对这些细分市场制定和采用不同的营销组合。

(3) 集中性营销战略：集中性营销战略是指企业既不面向整体市场，也不将有限力量分散于多个细分市场，而是集中力量进入某细分市场，或是进入对该细分市场进一步细分后得到的几个更小的子市场，开发理想的产品，开展高度专业化的营销活动，满足市场需求。

★★★考点 12：市场定位（多选、简答、案例分析）

(1) 市场定位的作用（简答、案例分析）

①明确的市场定位有助于确保企业营销系统的内在一致性；

②有利于提高企业营销活动的效率和效果；

③有利于促进产品和企业形象的塑造及无形资产的积累，进而为企业确立稳定、坚实与合适的市场地位，以及为进一步开发系列产品、拓宽市场范围和开拓新市场奠定基础与指明方向。

(2) 市场定位中的核心要素（多选）

①差异点。差异点指顾客在接触到产品本身或听到产品名称、广告后强烈地联想到的、给予正面评价的（令人喜欢的）产品属性或利益。

②共同点。共同点往往是指对产品来说并非独特的、可能与其他产品共享的一些联想属性或利益，具体包括品类共同点和竞争共同点两种形式。

(3) 市场定位的战略与方法（简答）

①竞争者相关定位：对于一些产品来说，最好的定位就是直接针对竞争对手进行定位，旨在将竞争对手赶出原来的位置，自己取而代之，故也称为取代定位，是一种竞争性最强的定位。

②并存定位：并存定位是指把自己的产品定位在现有竞争对手的产品附近，力争与竞争对手共同满足同一个目标市场需求，即服务于相近的顾客群。并存定位并非向竞争对手发动猛烈进攻，而是一些实力不强的中小企业在产品定位时，跟随现有大型企业采取行动，力求与对手和平共处。并存定位得以成功的基本条件：第一，在企业意欲进入的目标市场中还存在着未被满足或未被很好地满足的需求，即存在着新的利基市场；第二，企业推出自己的产品时，应注意在各方面可以与竞争产品相媲美，但有自己的特色。

③产品差别化定位：企业采取各种手段使自己生产的产品在质量和性能上明显优于同类企业的产品，从而在市场竞争中占据有利位置。通过技术创新、管理创新和组织创新等，企业可以生产出具有创新性的产品，形成产品差别化，因而创新意识是产品差别化战略实施的根本。

④服务差别化定位：服务差别化定位是指向目标市场的顾客提供与竞争对手不同的优质服务的战略。适用于需求饱和的市场，尤其是对那些技术含量很高的产品。

⑤人员差别化定位：人员差别化定位是指一种通过录用、培训与培养比竞争对手更为优秀的员工以获得差异化优势的竞争战略。

⑥形象差别化定位：形象差别化定位是指当产品的核心部分与竞争对手产品核心内容趋同的情况下，企业通过塑造产品与众不同的形象往往可以获取差异化竞争优势的一种竞争战略。差别化的形象包括的主要维度有知名度、美誉度、信誉度以及特色度等。

★★★考点 13：品牌传播（多选、简答、案例分析）

(1) 品牌的内涵：品牌是一个名称、术语、设计、符号，或任何其他特征，以确定一个销售者的商品或服务有别于其他销售者。

(2) 品牌的作用

①对于企业而言，品牌能够简化产品运作或追踪程序，合法保护产品的独特性，满足顾客对质量的需求，引发关于产品的独特联想，构成竞争优势的来源以及构成企业财务回报的来源。

③对于顾客而言，品牌能够传递质量信号，显示象征意义，识别产品来源和产品制造者，体现产品制造者的承诺、联系或契约，有利于减少风险以及减少搜寻成本。

(3) 品牌策略（多选、简答、案例分析）

①品牌组合策略：品牌组合策略是企业推向市场的众多品牌和品牌线的整体组合，有时也称为品牌架构。品牌组合体系包括主品牌、子品牌、担保品牌（背书品牌）、联合品牌、公司品牌等。

②品牌延伸策略：品牌延伸策略是指一个现有的品牌名称使用到一个新类别的产品上，即品牌延伸策略是将现有的成功品牌，用于新产品或修正过的产品的一种策略。品牌延伸的好处主要有：可以加快新产品的定位，保证新产品投资决策的快捷准确；有助于减少新产品的市场风险；有助于强化品牌效应，增加品牌这一无形资产的经济价值；能够增强核心品牌的形象，提高整体品牌组合的投资效益。

③品牌价值传播策略：品牌价值传播策略是指通过向潜在的顾客传播品牌的属性、利益与独特体验，以便在顾客心目中实现品牌共鸣，促进顾客逐渐形成强有力的、独特的品牌偏好，从而提升品牌资产的价值。

(4) 品牌价值提升：品牌价值的有效提升的关键是，企业要准确清晰地向消费者传达品牌的核心价值。

★考点 14：用户画像（多选）

（1）用户画像的概念：用户画像即在已知事实或数据之上，整理出的每一个消费者/用户/客户的相对完整的档案。常被看作关于用户信息的标签化的结果或各种标签的集合。

（2）用户画像的优势：①透明性；②高精度；③动态化。

补充：用户画像解决了传统采样调研中存在的与精度相关的两个问题：主观因素对结果精确度的干扰；传统采样调研观察的粒度不够细，无法聚焦更细微的层面。

★考点 15：大数据营销的商业应用（简答）

（1）用户行为分析：消费者行为的比特化使得营销人员对用户的分析可以进入精确的行为分析层次。

（2）品牌定位：品牌定位工作依赖于对市场的深度认知，这一方面取决于营销管理人员对市场、客户的理解、洞察以及持续的经验；另一方面则需要进行一定的调研工作，即充分倾听客户声音。

（3）关键意见领袖管理：企业通过影响“关键意见领袖”，就能影响该意见领袖的影响人群。关键意见领袖的营销价值主要来源于话语权优势。

（4）舆情监控与口碑探测：在绝大多数情况下，数字化时代给企业带来的都是有利的因素：更快的速度、更低的成本、更广的覆盖面。大数据方法能帮助企业在危机事件爆发之前及时发现端倪，实现事前“灭火”。

（5）广告精准投放：大数据技术天然地适用于广告的精准投放。

（6）重点客户营销：重点客户营销或大客户营销，指的是企业识别并定位出对其最有价值的重点客户，并针对重点客户实行战略性的营销举措，以提高客户的整体体验，并最终提高客户终身价值，促进企业盈利。

（7）人工智能客服：在大数据技术下的营销应用中，人工智能服务是指智能客户服务中的线上人工智能客服、人工智能应用程序智能应答。

第五章 运营管理

★★考点 1: 运营管理的特征 (多选、简答)

- (1) 集合性; (2) 关联性; (3) 目的性; (4) 环境适应性。

★★考点 2: 运营管理的目标 (简答、案例分析)

- (1) 对于增值转换过程的有效管理;
(2) 技术可行、经济合理基础上的资源高度集成;
(3) 满足顾客对产品和服务特定的需求。

★★考点 3: 运营管理的主要内容 (单选、多选)

- (1) 运营系统的规划与设计;
(2) 运营系统的运行与控制: 运营系统的运行与控制的对象可概括为“质量、费用和进度”。质量控制是企业的生命线。
(3) 运营系统的更新与完善。

★考点 4: 运营能力的重要性 (简答)

- (1) 运营能力决定着初始投资与运营成本;
(2) 运营能力影响着组织的竞争力;
(3) 运营能力影响着组织的日常运营管理。

★考点 5: 运营能力的决定因素 (简答)

- (1) 厂址与设施; (2) 产品和服务; (3) 工艺水平和质量; (4) 人力因素;
(5) 运营管理; (6) 供应链因素; (7) 外部因素。

★★★考点 6: 运营能力的提升策略 (多选、简答)

- (1) 超前策略: 可使销售损失最小化。适合劳动密集型企业, 处于成长期的产品也倾向于采取这种策略。
(2) 滞后策略: 目标是使运营成本最小, 保证企业始终按照最大负荷生产。适合流程型企业。到一定规模时, 才可盈利。
(3) 折中策略: 介于超前策略和滞后策略之间。

★考点 7: 运营能力的实施步骤 (简答)

- (1) 估算所需运营能力; (2) 核算现有运营能力与所需运营能力之间的差距;
(3) 调整运营能力; (4) 评价运营能力方案;
(5) 方案实施; (6) 测评实施效果。

★★★考点 8: 制造工艺流程 (单选、多选、简答)

- (1) 制造工艺流程的定义: 制造工艺流程是指为了制造有形的产品的过程。这一过程可以分为三个步骤: ①采购所需的零部件; ②产品的制造; ③把产品送给顾客。

(2) 制造工艺结构：①项目式布局；②工作中心；③制造单元；④装配线；⑤连续生产。

(3) 制造工艺流程组成：①一系列作业；②连接作业的物流和信息流；③物料、信息的存储。

★★考点 9：服务的内涵（单选、多选）

顾客是服务型组织所有决策和行动的着眼点。顾客是服务策略、系统、服务人员三者的中心。

服务的本质是一个服务包，服务包可以定义为在某种环境下提供的一包产品和服务。

服务包有五个特点：①支持性设施；②便利品；③信息；④显性服务；⑤隐性服务。

★考点 10：服务流程的原则设计（简答）

(1) 服务接触的开始和结束并不是同等重要的； (2) 分割满意，整合不愉快；

(3) 让顾客控制流程； (4) 注重标准和礼节；

(5) 在弥补服务错误时，必须认清错误类型。

★考点 11：流程选择的新技术（多选）

(1) 自动化：包括固定型（最具刚性）、可编程型和柔性型三种类型。

(2) 3D 打印：也称为增材制造。在制模比较复杂或昂贵以及铸模会破坏材料成分的情况下，3D 打印的优越性就比较明显。

★★考点 12：选址规划（多选、简答）

(1) 选址规划的类别：①在现址基础上进行扩建；②保留现址并增加新址；③放弃现址而迁至新址。

(2) 选址规划的重要性：选址规划影响着企业的竞争力；选址规划直接影响运营成本并决定着运营管理的难度。

(3) 选址规划的影响因素：

①劳动力；②原材料；③基础设施；④自然环境；⑤生活设施；⑥科技条件；⑦竞争对手的位置。

(4) 选址规划的一般程序：

①确定选址总体目标，选址的总体目标是通过选址规划给组织带来最大化的收益；

②收集与选址有关的信息，如组织类型、运营能力、工艺流程、运输要求等；

③识别选址的重要影响因素，对特定企业，应从诸多影响因素中识别出主要影响因素；

④根据选址总体目标和主要影响因素确定候选区域；

⑤收集各候选区域的信息，确定可供选择的具体地址；

⑥采用定性与定量相结合的方式对备选地址进行评价；

⑦根据评价结果，选择最佳地址。

(5) 选址规划的评价方法：①因素评分法；②重心法（前提条件是已知目的地的地理位置和配送到各个目的地的经济量）。

★考点 13：全球性选址（简答）

(1) 全球性选址的促进因素：①贸易协定；②技术进步。

(2) 全球性选址的优势

①市场。公司经常为其产品和服务寻求扩展市场的机会，以及结合当地需求提高现有顾客的服务水平，加快出现问题时的响应速度。

②成本节约。潜在的成本节约包括运输成本、劳动力成本、原材料成本和税收。

③金融。公司可以避免货币兑换带来的冲击。另外，国家、地方或当地政府都会提供一系列激励措施来吸引商机。

(3) 全球性选址的劣势：①运输成本高；②安全成本高；③不熟练的劳动力；④进口限制。

★★★考点 14：质量管理（单选、多选、简答）

(1) 质量管理的内容：

①质量方针和质量目标的制定；②质量策划；③质量控制与质量保证；④质量改进与持续改进。

(2) 质量管理的常用方法：①质量功能展开；②顾客满意度测评；③质量控制小组；④田口方法。

注意：田口方法注重三次设计方法，即系统设计、参数设计、容差设计。其中，参数设计是核心。

★★★考点 15：库存管理（多选、简答、论述、案例分析）

(1) 库存的分类（多选、简答）

①按在“投入—转换—产出”过程中所处的状态，可划分为原材料库存、在制品库存、维修库存、产成品库存；

②按库存的作用，可划分为周转库存、安全库存、调节库存和在途库存；

③按物品需求的重复程度，可划分为单周期库存和多周期库存；

④按对库存的需求特性，可划分为独立需求库存与相关需求库存。

(2) 库存管理的作用（简答、论述、案例分析）

①满足不确定的顾客需求；

②平滑对生产能力的要求；

③缓解运营过程中不可预料的问题；

④降低单位订购费用与生产准备费用；

⑤利用数量折扣；

⑥避免价格上涨。

(3) 库存管理的内容（多选）

①建立适当的库存盘存系统。适当的库存盘存系统包括定期盘存系统和定量盘存系统；

②开展需求预测，做好提前期信息管理；

③统计成本信息。与库存有关的成本有持有费用、订货费用、缺货费用、库存物资成本；

④实施库存的 ABC 分类管理。A 类物资是指品种少、占用资金多的重要物资；C 类物资是指品种多、占用资金少、采购较容易的次要物资；B 类物资是指介于 A 类和 C 类之间的物资。

⑤确立规范的库存物资收发存管理流程。库存物资一般经过验收入库、保管盘存、调拨出库三个主要环节。

★★考点 16：综合计划（单选、多选）

(1) 综合计划的定义：综合计划是企业一年左右的中期生产计划。

(2) 综合计划的基本策略：①追逐策略；②平准策略。

(3) 编制综合计划的方法：①经验法；②试算法；③线性规划法（线性规划模型由决策变量、目标函数和约束条件三部分组成）；④计算机仿真；⑤表上作业法（是线性规划的一种特殊形式。对于约束条件较少的生产计划问题，可采用表上作业法求得最优解）。

★★考点 17：项目管理（多选、简答）

(1) 项目管理的内容：项目综合管理、项目范围管理、项目时间管理、项目费用管理、项目质量管理、项目人力资源管理、项目沟通管理、项目风险管理和项目采购管理。

(2) 项目管理的计划步骤（多选）

- ①需求分析。基本需求包括项目的范围、质量、成本、进度，即项目的四项核心内容。
- ②确定项目目标。确定项目目标必须遵从 SMART 要求，包括目标明确、可衡量、可实现、相关、时间性。
- ③任务分解。
- ④资源规划。
- ⑤作业计划。

(3) 项目管理的控制方法：

- ①建立文件体系；
- ②建立会议制度；
- ③建立信息控制制度；
- ④以计算机为基础的项目管理信息系统；
- ⑤统一项目要素编码。

★★考点 18：供应链管理（简答、案例分析）

(1) 供应链管理的必要性：①全球经济一体化与外部环境的剧变；②不断提高运营水平的要求。

(2) 供应链管理内容（简答）

①物流管理。供应链中物流管理的目标，是把恰当的产品，按恰当的数量和恰当的条件，在恰当的时间，以恰当的成本送到恰当的地点的恰当顾客手中，即所说的“7R”；

②采购管理。采购模式与传统的采购方式有所不同：①从基于库存采购转变为基于订单采购；②从单纯的采购管理转变为外部资源管理；③从一般买卖关系转变为战略协作伙伴关系；

③库存控制。针对供应链环境下库存的新特点，人们提出了一些库存管理的新策略或方法，如供应商管理库存、联合管理库存和第三方物流系统。

(3) 供应链管理的新趋势（简答、案例分析）

- ①供应链的整合扩展；②供应链的响应速度提高；③绿色供应链的构建。

★考点 19：运营系统的新趋势（多选）

(1) 精益生产

- ①精益生产的目标：致力于消除生产过程中的一切浪费。
- ②精益生产的四大支柱：并行工程的产品开发、准时制生产方式、稳定快捷的供应链和持续改进。

(2) 敏捷制造

- ①敏捷制造最基本的特征：智能和快速。
- ②敏捷制造的技术基础：敏捷化的信息系统（敏捷化的信息系统是敏捷制造运行的基础平台）、敏捷

化工具集、敏捷化制造技术。

③敏捷制造的实施步骤：总体规划、敏捷化企业的构建、企业敏捷化管理与运行。

(3) 大规模定制

①大规模定制的类型：合作型定制、透明型定制、装饰性定制、适应性定制。

②大规模定制的方法：模块化制造、延迟差异化策略。应用好模块化制造与延迟差异化这两项核心技术的条件：第一，以顾客需求深度调查为基础的客户关系管理；第二，以最先进信息技术为支撑的电子商务；第三，以价值链为核心的供应链管理；第四，基于流程优化或流程再造的精益六西格玛管理。

(4) 智能工厂

①智能工厂的核心要素：智能设备、智能系统、智能决策。

②智能工厂的构建路径：打造产品数字化建模与开发系统、构建产品全生命周期管理系统（分为对象构件、功能构件和应用构件三个层次）、应用生产制造执行系统、升级企业资源计划。

(5) 数字孪生运营管理

①数字孪生的特征：数字孪生不是构型管理的工具、数字孪生不是产品的 3D 尺寸模型。

②数字孪生模型在运营管理中的作用：预见设计质量和制造过程、推进设计和制造高效协同、确保设计和制造准确执行。

第六章 创新管理

★★考点 1: 创新 (多选、简答)

(1) 创新的基本类型: 产品创新、流程创新、服务创新、商业模式创新。

注意: 产品创新可以分为元器件创新、架构创新和复杂产品系统创新三类。服务创新的基本特性为无形性、不可分离性、差异性、不可贮存性、缺乏所有权、服务创新通常可以分为服务产品创新、服务流程创新、服务管理创新、服务技术创新以及服务模式创新五种类型。

(2) 创新的来源: ①知识推动; ②需求拉动 (需求是创新之母); ③让过程变得更好; ④用户自发创新; ⑤观察他人; ⑥偶发事件。

(3) 创新的模式: 线性模式 (分为技术驱动模式和市场拉动模式)、耦合模式 (制造、研发、营销三个职能部门之间知识的耦合孕育了创新)、互动模式 (互动模式的核心是组织的研发职能、工程和设计职能、制造职能和市场营销职能)、网络模式。

★考点 2: 创新管理的特征 (多选)

(1) 战略性; (2) 目的性; (3) 整体性; (4) 广泛性。

★考点 3: 创新管理过程 (多选)

(1) 创新搜寻; (2) 创新预测; (3) 创新评估。

★★考点 4: 创新搜寻 (多选、简答)

(1) 创新搜寻的内容: 知识网络、知识联结、知识流动、知识集结、知识架构。

(2) 创新搜寻的诱因分类

①从内部划分来看, 创新诱因主要指的是企业集团内部;

②从市场划分来看, 创新诱因包括设备供应商、客户或消费者、行业内竞争对手或其他企业、商业实验室或私营研究机构;

③从机构划分来看, 创新诱因包括大学或其他高等教育机构、政府或公共研究机构;

④从其他来源来看, 创新诱因则包括技术、行业或服务标准、会议、交易会、展览会、科学期刊或贸易/技术刊物、专业人员及行业协会等。

(3) 创新搜寻的方法: ①管理内部知识连接; ②拓展外部联系网; ③派遣侦察兵; ④构想未来; ⑤与活跃的用户合作; ⑥深度挖掘; ⑦使用网络。

★★考点 5: 创新预测方法 (多选、简答)

(1) 顾客或市场调研; (2) 内部分析——头脑风暴; (3) 外部评估——德尔菲法; (4) 情境分析。

★考点 6: 创新评估 (多选)

(1) 创新评估的内容: ①产品创新评估: 创新的基本评估, 占据着主导地位; ②工艺创新评估: 产品创新的核心, 检验产品创新的保证体系; ③组织与管理创新评估; ④市场创新评估: 创新评估的最后环节,

也是关键环节。

(2) 创新评估的原则：①系统性原则；②可行性原则；③动态性原则；④时间效应原则。

(3) 创新评估的方法：①分目标评估法；②交叉矩阵法。

(4) 创新评估的影响因素：①风险概率；②风险感知。

★★考点 7：创新管理的新趋势（多选、简答）

(1) 绿色创新；(2) 开放式创新；(3) 数字创新。

★考点 8：绿色创新（多选）

(1) 绿色创新的定义：绿色创新的本质在于创新活动本身对环境创造的积极意义与价值。

(2) 绿色创新的维度：①设计维度；②用户维度；③产品服务维度；④治理维度。

(3) 绿色创新的特点：①研究问题的公共性；②内容的多样性；③过程的复杂性；④结果的双重外部性。

★考点 9：开放式创新（简答）

(1) 开放式创新的作用

①降低企业研发成本，缩短研发周期，提高企业的竞争力；

②降低企业研发成果外泄风险，增加企业收益，促进研发的良性循环；

③加快创新速度，迅速占领市场，提高企业的影响力；

④降低创新风险成本，提高创新成功率。

(2) 开放式创新的局限性

①开放式创新模式强调企业应从外部获取有价值的资源，并共享内部资源用于新产品或服务的开发，但企业何时以及如何获取外部知识和共享内部知识却不明确；

②尽管开放式创新的概念在创新管理的研究和实践中非常流行，但也有人批评这一概念的模糊性和规定性；

③开放式创新的最初理念是，企业应该利用外部资源进行创新。这是一个很难反驳的理念，但这并不是一个新理念，只是对现有研究和实践的重新包装。然而，这一概念的广泛传播表明，研究和执行是困难的，以致它现在已成为“万金油”，缺乏解释力或预测力；

④关于开放式创新的研究已经有很多，但关于开放式创新效用的实证证据仍然有限，实践方法过于笼统。从难以一般化的个案研究到外部资源和合作伙伴的简单调查计数，这些研究很少揭示开放式创新的条件、机制或局限；

⑤开放式创新和封闭式创新之间的简单二分法是不现实的，因此我们需要探索开放的不同程度和类型，以及企业在创新过程中从外部和内部资源及知识中获益的程度。未来可以探索不同程度的开放式创新。

★★考点 10：数字创新（多选、简答）

(1) 数字创新概念的三个核心要素：①数字技术；②创新产出；③创新过程。

(2) 数字创新的特点：①创新主体虚拟化；②创新要素数字化；③创新过程智能化；④创新组织平台化。

(3) 数字创新战略的实施措施：

①制定数字战略；②架构数字资源；③提升数字创新能力；④构建数字创新导向的组织文化。

第七章 知识管理

★★考点 1: 知识 (多选、简答)

(1) 知识的特点: ①独特性; ②无形性; ③共享性; ④增值性; ⑤互补性。

(2) 知识的分类

①基于知识的性质可以将知识划分为事实知识、原理知识、技能知识、人力知识;

②基于知识可呈现的程度划分, 可以将知识划分为显性知识和隐性知识;

③基于知识的存储的单位划分, 可以将知识划分为员工个人知识和组织知识。

★★考点 2: 知识管理的特点 (简答、案例分析)

(1) 知识管理通过知识共享与创新增加企业价值; (2) 知识管理是一个相互转化螺旋循环的过程;

(3) 知识管理是信息管理的延伸和发展; (4) 知识管理与人力资源管理密切相关。

★考点 3: 知识管理的原则 (多选)

(1) 积累原则; (2) 信任原则; (3) 交流原则; (4) 共享原则; (5) 创新原则。

★★★考点 4: 知识管理过程 (多选、简答、案例分析)

(1) 知识采集加工; (2) 知识储存访问; (3) 知识共享转移; (4) 知识学习创造。

★考点 5: 知识采集加工 (多选)

企业知识的采集可分为内部知识采集和外部知识获取。

(1) 内部知识采集

①组织内部知识按照采集对象可分为员工的知识、团队的知识、工作的知识、组织的知识四大类。

②内部知识采集主要应用专家黄页和知识地图。

(2) 外部知识获取

外部知识的获取对组织而言, 依其关系密切程度大小, 可分为网络获取、调研、公开市场采购、非正式合作互惠交流和正式战略联盟五种主要方式。

补充: 组织知识加工解决的问题: 知识上的矛盾与冲突、知识的时效性、知识的标准化。

组织知识加工原则: 确保知识的正确性、提升知识的价值、提升知识的方便性。

★★考点 6: 知识存储访问 (多选、简答)

(1) 知识存储原则:

①选择性; ②进行知识的加工; ③运用不同的存储媒介;

④方便用户访问; ⑤知识需要更新与维护。

(2) 知识存储的必要性:

①存储已有知识, 节约知识的重复开发成本; ②知识的积累是知识创新的基础;

③知识容易流失, 需要及时保存; ④凭借知识的存储可以降低重复开发的成本。

(3) 知识存储流程:

①知识的选择与过滤; ②知识的加工与提炼; ③知识的存储与检索; ④知识的更新与维护。

(4) 知识存储媒介: ①员工个人; ②团队; ③组织系统。

(5) 知识存储访问策略

①组织知识存储策略: 虚拟知识中心; ②知识的搜索策略; ③知识推拉策略。

补充: 组织知识中心的职能: 管理职能和知识审计。

★★考点 7: 知识共享转移 (多选、简答)

(1) 知识共享障碍

①知识本身的复杂性。体现在: 知识具有背景依赖性、知识是动态的、知识具有多维性、隐性知识难以共享;

②人方面的障碍。体现在: 员工的认知与能力的限制、员工的心理因素;

③组织方面的障碍。体现在: 组织系统障碍 (薪酬制度和没有充分的资源)、组织文化障碍 (阻碍知识共享的组织可以分为“聚敛”型组织、崇尚创新型组织、买书型组织、随意附加型组织)。

(2) 知识共享方式

①正式方式: 正式的网络 (一般组织知识共享最普遍的渠道, 适合于显性知识的共享)、师徒制传承的传递和共享、知识库的建立、知识展览会与知识论坛。

②非正式方式。组织的非正式学习与隐性知识管理有着密切的关联。

(3) 知识转移类型: ①连续性转移; ②相似性转移; ③差别性转移; ④战略性转移; ⑤专家性转移。

★考点 8: 知识学习创造 (多选)

(1) 知识学习概念: 知识学习, 是指知识传递系统中个体对知识的接受及占有, 包括知识领会、知识巩固与知识应用三个环节。

(2) 知识学习类型:

①经验学习;

②机器学习 (分为监督学习、无监督学习、强化学习);

③深度学习 (有感知器和全连接神经网络两种模型)

(3) 知识创造的分类:

①个人知识创造和集体知识创造;

②产品、流程和社会人文的创新;

③隐性知识的创造和显性知识的创造。

(4) 知识创造的主要模式:

①目前知识创造方法: 问题解决;

②面向未来的知识创造方法: 实验与原型设计;

③外部知识创造方法: 引进与吸收; ④内部知识创造方法: 实施与整合。

★考点 9：知识管理技术分类（多选）

(1) 商业智能技术；(2) 知识发现技术；(3) 知识搜寻技术；(4) 协作技术；(5) 知识传递技术。

★★考点 10：知识管理系统架构（多选、简答）

根据现代软件技术的三层设计架构，可以建立知识管理系统的架构分为三个层次：知识应用层、知识生产层以及知识资源层。

(1) 知识应用层功能

知识应用层主要是通过知识工作者间的交流、协作实现知识分享、应用以及创新。具有以下功能：

①知识门户；②搜索引擎服务；③协作系统服务；④学习系统服务；⑤商业智能服务。

(2) 知识生产层

知识生产层可视为知识管理系统的中间层，知识生产层主要从“对象”和“过程”两个角度描述了知识生产的过程。具有以下功能

①知识生产方面：知识获取服务、知识分类服务、知识编辑服务、 workflow 服务以及知识生命周期管理服务；

②知识集成方面：数据仓库服务、网页数据集成服务、企业应用集成服务、企业应用过程集成服务以及智能代理服务。

(3) 知识资源层：知识资源层表示了知识的来源，它包括内部知识资源和外部知识资源。在资源种类上又包括 Web 资源、E-mail 资源、文本资源、数据库资源、多媒体资源以及交易数据和业务信息（称为领域资源）。

★★考点 11：知识管理系统类别（多选、简答）

知识管理系统类别包括文档管理系统、决策支持系统和群体决策支持系统。

(1) 文档管理系统功能

文档管理系统又称数字资产管理系统，主要是用来管理企业常用的一些文档、图纸、视频和音频等信息内容。具有以下功能：①集中存储；②安全控制；③协同办公；④文件多格式管理；⑤集成；⑥人员管理；⑦模块定制。

(2) 决策支持系统

决策支持系统是以管理科学、信息科学、行为科学等学科理论为基础，支持决策活动的具有智能特点的人机计算机系统。具有以下功能：①管理并随时提供与决策问题有关的组织内部信息；②搜集、管理并提供与决策问题相关的组织外部信息；③能以一定的方式存储和提供与决策问题相关的各种数学模型及算法。

决策支持系统的构架：人机对话系统、数据库系统、模型库系统、方法库系统、知识库系统。

(3) 群体决策支持系统

群体决策支持系统概念：指在系统环境中，多个决策参与者共同进行思想和信息的交流，群策群力，寻找一个令人满意和可行的方案，但在决策过程中只由某个特定的人做出最终决策，并对决策结果负责。

群体决策支持系统类型：①决策室；②局域决策网；③虚拟会议；④远程决策网。

群体决策支持系统组成：①私有决策系统；②规程库子系统；③通信库子系统；④共享的数据库；⑤模型库及方法库；⑥公共显示设备。

★★考点 12：知识管理的新趋势（多选、简答）

(1) 用户知识协同；(2) 知识生态系统；(3) 知识付费。

★★★考点 13：用户知识协同（单选、多选、简答、论述）

(1) 知识协同类型

①范围上分，可以分为内部知识协同和外部知识协同。

②从层次来讲，可以分为个体知识协同、团队知识协同、组织知识协同、零知识协同。其中，零知识协同可以看成是个体知识协同的特例。

③从程度上讲，可以分为强知识协同行为和弱知识协同行为。

④从交流方式上讲，可以分为正式知识协同行为和非正式知识协同行为。

(2) 用户知识协同过程

①知识共享过程。这是用户知识协同的基础；

②知识反馈过程。这是用户知识协同的关键；

③知识创新过程。这是用户知识协同的目的。

补充：知识协同是知识管理的高级阶段。知识协同具有时间上的准时性、目标（对象）的准确性、知识流的多向性等特性。

★★★考点 14：知识生态系统（多选、简答）

(1) 知识生态系统要素：①知识；②知识人；③系统环境。

(2) 知识生态系统运行机制：①协同竞争机制；②循环流动机制；③知识共享机制；④稳态平衡机制。

★考点 15：知识付费（多选）

(1) 知识付费内容类型：

①低频度使用的知识和内容；②跨界度高的内容和知识；

③精粹度高的内容和知识；④高场景度的内容和知识。

(2) 知识付费特点

①价值指向：以个体为中心的分散式多节点传播提高用户黏度；

②内容构造：依托头部资源引流构建多元化的内容体系；

③媒介服务：开放式内容平台营造闭环盈利模式。

第八章 人力资源管理

★★考点 1: 人力资源概述 (单选、多选)

(1) 人力资源的定义: 人力资源指的是企业所雇用的员工是所有资源中最富有生产力、最具有多种才能, 同时也是最丰富的资源。

(2) 人力资源的性质: ①能动性; ②时效性; ③增值性; ④社会性; ⑤可变性; ⑥可开发性。

★★★考点 2: 人力资源管理概述 (多选、简答、论述、案例分析)

(1) 人力资源管理的功能:

- ①吸纳功能 (吸纳功能是基础); ②维持功能 (激励功能是核心);
- ③开发功能 (开发功能是手段); ④激励功能 (维持功能是保障)。

(2) 人力资源管理的作用:

- ①有利于提高劳动生产率; ②有利于提高经济效益, 并使企业的资产保值;
- ③有利于促进生产经营的顺利进行; ④有利于建立和加强企业文化建设。

★★★考点 3: 员工招聘概述 (简答、论述、案例分析)

(1) 招聘的内容: ①招募; ②甄选; ③录用。

(2) 招聘工作的意义:

- ①招聘工作决定了企业能否吸纳优秀的人力资源;
- ②招聘工作影响着人员的流动;
- ③招聘工作影响着人力资源管理的费用;
- ④招聘工作是企业进行对外宣传的一条有效途径。

(3) 影响招聘活动的因素: 影响招聘活动的因素主要有外部影响因素和内部影响因素两大类

- ①外部影响因素: 国家的法律法规、外部劳动力市场、竞争对手。
- ②内部影响因素: 企业自身的形象、企业的招聘预算、企业的政策。

(4) 招聘的原则:

- ①因事择人原则; ②能级对应原则; ③德才兼备原则; ④用人所长原则; ⑤宁缺毋滥原则。

★★考点 4: 招聘的渠道和方法 (多选、简答)

企业的招聘渠道有两个: 外部招聘和内部招聘。

(1) 内部招聘的渠道和方法

- ①内部招聘的渠道: 下级职位上的人员、同级职位上的人员、上级职位上的人员。
- ②内部招聘的方法: 工作公告 (最常用的一种内部招聘方法)、档案记录。

(2) 外部招聘的渠道和方法

- ①外部招聘的渠道比较多, 主要有学校、竞争者和其他公司、失业者、老年群体、军人、自由雇佣者。

②外部招聘的方法：广告招聘、外出招聘、借助职业中介机构招聘、推荐招聘。

★考点 5：招聘的影响因素（简答）

- (1) 环境：经济环境、社会环境、法律环境（法律环境的好坏是招聘管理工作能否顺利完成的关键）；
(2) 组织战略；(3) 组织文化；(4) 组织的经营状况。

★★★考点 6：正确认识培训与开发（多选、简答、论述）

- (1) 培训与开发的作用（论述）

①对企业的作用：首先，对企业来说，员工培训与开发可以促进企业的变革与发展；其次，员工培训与开发可以稳定与激活员工队伍；最后，员工培训与开发可以显著提高企业经营业绩。

②对员工的作用：首先，对员工而言，组织针对他们开展培训与开发可以提高他们的综合能力；其次，组织开展员工培训与开发可以提高他们的忠诚度；最后，企业实施培训与开发有利于培养员工良好的学习习惯。

- (2) 培训与开发的原则：

- ①按需培训原则；②培训与使用相结合原则；
③员工意愿、素质与企业需要相结合原则；④循序渐进原则。

- (3) 培训与开发的流程：

- ①培训需求评估；②确保员工做好受训准备；③选择培训方法；④实施培训；⑤培训项目评估。

★考点 7：实施培训方案（多选）

- (1) 在职培训。有学徒培训、辅导培训和工作实践体验三种类型。

(2) 脱产培训。有授课法、讨论法、案例分析法、角色扮演法、工作模拟法、网络培训法、拓展训练法和行动学习法八种类型。

- (3) 非正式学习。具有自发性、自控性、灵活性、社会性和情景性五种基本特点。

★★★考点 8：培训效果评估（单选、多选）

- (1) 培训效果的衡量：反应、学习、行为和结果。

- (2) 事前评估

①作用：保证培训组织合理、运行有效和确保受训者对培训项目有较高的满意度。

②常用的方法有实验性测试和专家论证法。

- (3) 事后评估

可以发挥的作用主要包括：督促员工学习；衡量培训效果；不断提升培训的水平。

- (4) 评估结果分析

业通常可以用以下标准来进行评估结果分析：标准相关度；信度；区分度。

★★★考点 9：绩效管理概述（多选、简答、论述）

- (1) 绩效管理的内容：①绩效计划；②绩效跟进；③绩效考核；④绩效反馈。

- (2) 绩效管理的作用：

- ①绩效管理有助于提升企业的绩效；
 - ②绩效管理有助于保证员工行为和企业目标的一致；
 - ③绩效管理有助于提高员工的满意度
- (3) 绩效管理的模式：①目标管理；②360度反馈；③平衡计分卡。

★考点 10：绩效评估与绩效反馈（多选）

- (1) 绩效评估的方法：①比较法。主要有排序法、配对比较法和强制分配法三类。②量表法。主要有图尺度评价法和行为锚定法。③描述法。
- (2) 绩效反馈应注意的问题：①绩效反馈应当及时；②绩效反馈要指出明确的问题；③绩效反馈要指出问题出现的原因和改进建议；④绩效反馈不能针对人；⑤注意绩效反馈时说话的技巧。

★★考点 11：薪酬管理概述（简答、论述）

- (1) 薪酬管理的作用：①有效的薪酬管理有助于吸引和保留优秀的员工（薪酬管理最基本的作用）；②有效的薪酬管理有助于实现对员工的激励；③有效的薪酬管理有助于改善企业的绩效；④有效的薪酬管理有助于塑造良好的企业文化。
- (2) 薪酬管理的原则：①合法性原则；②公平性原则；③及时性原则；④经济性原则；⑤动态性原则。
- (3) 影响薪酬管理的因素：①企业外部因素；②企业内部因素；③员工个人因素。

★考点 12：企业的薪酬制度（单选）

- (1) 薪酬制度类型：①绩效工资制（计件工资、销售提成、效益工资）；②工作工资制；③能力工资制；④组合工资制（我国公务员的职级工资就属于组合工资制）。
- (2) 企业常见的薪酬制度：①计时工资制；②计件工资制；③销售提成制；④技术等级工资制；⑤岗位或职务等级工资制；⑥结构工资制；⑦岗位技能工资制；⑧薪点工资制。
- (3) 新型的薪酬制度：①年薪制；②股票期权制；③宽带薪酬制度；④全面薪酬制度。

★考点 13：企业薪酬方案的设计（简答）

- (1) 薪酬方案设计的目标：①符合企业经营目标；②充分理解企业的付薪理念；③岗位评价科学合理，实现内部公平；④实现企业外部竞争性；⑤薪酬整体结构制定要合理；⑥实现绩效与薪酬挂钩。
- (2) 薪酬方案设计的步骤：①制定薪酬策略；②工作分析和岗位评价；③薪酬调查；④设计薪酬结构；⑤薪酬分级和定薪；⑥薪酬制度的控制与管理。

★★考点 14：人力资源管理的新趋势（多选、简答）

- (1) 网络招聘；
- (2) 数字化培训。数字化培训的方式主要包括虚拟课堂、移动式学习、数字技术辅助培训三种类型；
- (3) 零工经济。特点：劳动匹配更加精准化；绩效反馈更加科学化；工作流程更加规范化；用工模式更加柔性化。

第九章 财务管理

★考点 1: 企业财务管理的基本内容 (多选)

(1) 企业筹资管理; (2) 企业投资管理; (3) 营运资本管理; (4) 利润及其分配的管理。

★考点 2: 财务管理的原则 (简答)

(1) 系统原则; (2) 平衡原则; (3) 弹性原则; (4) 比例原则; (5) 灵活性原则; (6) 优化原则。

★考点 3: 筹资管理 (简答)

(1) 长期筹资

①长期筹资的意义

第一, 企业要长期生存与发展, 需要经常持有一定规模的长期资本。任何企业在生存发展过程中, 都需要始终维持一定的资本规模, 由于生产经营活动的发展变化, 往往需要追加筹资。

第二, 企业为了稳定一定的供求关系并获得一定的投资收益, 对外开展投资活动, 往往也需要筹集资本。

第三, 企业根据内外部环境的变化, 适时采取调整企业资本结构的策略, 也需要及时筹集资本。

②长期筹资方式

第一, 按企业的长期筹资按资本来源的范围不同, 可分为内部筹资和外部筹资;

第二, 按其是否借助银行等金融机构, 可分为直接筹资和间接筹资;

第三, 按照资本属性的不同, 可以分为股权性筹资、债务性筹资和混合性筹资。

(2) 短期筹资

①短期筹资四个特征: 筹资速度快; 筹资弹性好; 筹资成本低; 筹资风险大。

②短期筹资的分类

第一, 按应付金额是否确定, 可以分为应付金额确定的短期负债和应付金额不确定的短期负债;

第二, 按短期负债的形成情况, 可以分为自然性短期负债和临时性短期负债。

③短期筹资政策类型: 配合型筹资政策; 激进型筹资政策; 稳健型筹资政策。

④短期筹资方式: 信用借款; 担保借款 (有保证借款、抵押借款和质押借款三种类型); 票据贴现。

★★考点 4: 投资管理 (多选、简答)

(1) 投资分类

①按投资与企业生产经营的关系, 企业投资可分为直接投资和间接投资;

②按投资回收时间的长短, 企业投资可分为长期投资和短期投资两类;

③根据投资的方向, 企业投资可分为对内投资和对外投资两类;

③根据投资在生产过程中的作用, 企业投资可分为初创投资和后续投资;

⑤根据投资项目现金流入与流出的时间, 企业投资可以分为常规投资和非常规投资;

⑥根据不同投资项目之间的相互关系, 企业投资可分为独立项目投资、相关项目投资和互斥项目投资。

(2) 投资原则:

- ①及时捕捉投资机会;
- ②建立科学的投资决策程序;
- ③保证投资项目的资金供应;
- ④适当控制企业的投资风险。

(3) 投资决策阶段: ①投资项目的提出; ②投资项目的评价; ③投资项目的决策。

(4) 投资选择: ①延迟投资; ②放弃投资; ③扩充投资与缩减投资。

★考点 5: 资本管理 (多选)

(1) 资本结构的种类: 企业的资本结构可以分为不同的种类, 主要划分依据有资本权属和资本期限, 相应区分为资本的权属结构和资本的期限结构。

(2) 资本成本率的种类: ①个别资本成本率; ②综合资本成本率; ③边际资本成本率。

(3) 资本成本率的作用: ①个别资本成本率是企业选择筹资方式的依据; ②综合资本成本率是企业进行资本结构决策的依据; ③边际资本成本率是比较、选择追加筹资方案的依据。

(4) 结构决策影响因素: ①企业财务目标的影响分析; ②企业发展阶段的影响分析; ③企业财务状况的影响分析; ④投资者动机的影响分析; ⑤债权人态度的影响分析; ⑥经营者行为的影响分析; ⑦税收政策的影响分析; ⑧行业差别的影响分析。

★考点 6: 利润管理 (多选)

(1) 利润构成: ①营业利润; ②利润总额; ③税后利润; ④每股收益。

(2) 企业利润分配的基础: 净利润, 即企业缴纳所得税后的利润。

(3) 股利种类: ①现金股利; ②股票股利。

★★考点 7: 财务管理的新趋势 (简答、论述)

(1) 数智财务 (简答)

①数智财务概念: 指借助云计算技术, 如云存储技术、虚拟化技术和云安全等技术, 对财务数据、业务数据等数据资源进行收集、存储和分析, 并持续不断地为决策提供依据, 参与企业的生产经营过程, 同时促进业财融合, 实现企业价值增值的目标。

②数智财务特点: 去中心化、信息资源高度共享、财务管理边界模糊化、以企业价值最大化为目标、人类思维、人机协同、财务管理场景多样化和前瞻性决策。

(2) 业财融合 (简答、论述)

①业财融合性质: 财融合的目的是通过优化决策和控制机制来有效防控风险; 业财融合的内容是流程融合; 业财融合的方式是双向参与式融合; 业财融合的学科归属是财务学或内部控制学。

②业财融合作用: 提高决策质量; 提高经营效率和效果; 增加企业的凝聚力; 提高风险防控。

(3) 智慧会计

①智慧会计理论组成: 管控智能机制理论; 会计智能体理论; 决策支持智能化。

补充: 会计智能体都具有五大特性: 自治性、社会性、快速响应性、主动性、协作性。

第十章 创业管理

★考点 1: 创业与创业管理的定义 (多选)

(1) 创业的类型: ①基于创业动机, 创业可以分为生存型创业与机会型创业; ②基于创业主体, 创业可以分为个体创业和公司创业。

(2) 创业管理的核心原则: ①机会导向; ②重视耦合。

★考点 2: 创业管理中的核心概念 (简答)

(1) 创业者

(2) 创业动机: ①自我雇佣; ②追求自己的创意; ③获得财务回报。

(3) 创业能力: ①控制内心冲突的能力; ②发现因果关系的能力; ③应变能力; ④洞察力。

★考点 3: 认知创业机会 (简答)

(1) 创业机会的来源主要在于以下四种情境的变化: ①技术变革; ②政治和制度变革; ③社会和人口结构变革; ④产业结构变革。

(2) 创业机会的识别

①创业机会识别的影响因素: 先前经验、认知因素、社会关系网络。

②创业机会识别的过程: 准备阶段、孵化阶段、洞察阶段、评价阶段、阐述阶段。

③创业机会识别的方法: 新眼光调查、系统分析、问题分析、顾客建议、创造需求。

④创业机会定性评价标准: 机会对产品有明确界定的市场需求, 推出的时机也是恰当的; 投资的项目必须能够维持持久的竞争优势; 投资必须具有一定程度的高回报, 从而允许一些投资中的失误; 创业者和机会之间必须互相适合; 机会中不存在致命的缺陷。

考点 4: 商业模式的设计框架

(1) 顾客细分; (2) 价值主张; (3) 渠道通路; (4) 顾客关系;

(5) 收入来源; (6) 核心资源; (7) 关键业务; (8) 重要合作; (9) 成本结构。

★考点 5: 撰写商业计划 (简答)

(1) 商业计划的目的: ①迫使创业者系统思考创业; ②向其他个人或组织介绍创业项目。

(2) 商业计划的用途: ①寻求外部投资; ②确保整个团队拥有明确的组织目标; ③厘清业务概念、近期目标和所提议的战略。

★考点 6: 组建创业团队 (简答)

(1) 创业团队的构成: ①初始合伙人团队; ②董事会; ③专业顾问。

(2) 创业团队的行动原则: ①以创业机会为线索; ②以凝聚力为核心; ③以合作精神为纽带; ④以完整性为基础; ⑤以长远目标为导向; ⑥以价值创造为动力; ⑦以公正性为准绳。

考点 7: 整合创业资源

(1) 创业资源的类型：①物质资源；②声誉资源；③组织资源（包括组织结构、作业流程、工作规范、质量系统）；④财务资源；⑤智力和人力资源；⑥技术资源。

(2) 资源整合的过程：①资源整合前的准备；②测算资源需求量（资源需求量的测算是整合资源的基础）；③编写商业计划；④确定资源来源；⑤资源整合谈判。

★★考点 8：开展创业融资（简答、论述）

(1) 创业融资的困难与优势（论述）

①创业融资的困难：创业企业缺少可以抵押的资产；创业企业没有可参考的经营记录；创业企业的融资规模相对较小。

②创业融资的优势：创业融资难是因为未来的不确定性，但不确定性本身就是机会；潜在成长性是创业者融资的最大优势。

(2) 面向创业的融资渠道

①私人资本融资：自我融资、向亲朋好友融资、天使投资。

②机构融资：商业银行贷款、中小企业间的互助机构贷款、创业投资基金、创业板上市融资。

③政府背景融资：科技创新基金、地方性优惠政策。

④众筹融资

考点 9：成立新企业

(1) 成立新企业的法律因素和法规：①专利与专利法；②商标与商标法；③著作权与著作权法。

(2) 企业的法律组织形式：①个人独资企业（最古老也是最常见的企业法律组织形式）；②合伙企业；③公司制企业（现代社会中最主要的企业形式）。

★考点 10：创业生态系统的特征（多选）

(1) 多样性；(2) 网络性；(3) 共生性；(4) 竞争性。

★考点 10：数字创业的特征（多选）

(1) 数字性。数字性突出了数字创业的技术性特征，对数字性特征的把握是理解数字创业的关键；

(2) 创新性。创新性突出了数字创业的创业性特征；(3) 开放性。开放性是数字创业的边界性特征；

(4) 灵活性。灵活性是数字创业的过程性特征。(5) 价值性。价值性是数字创业的结果性特征。

★考点 10：战略创业（多选）

(1) 战略创业的内涵：

有效的战略创业要求在优势寻求活动和机会寻求活动两个方面寻求平衡，因此，战略创业主要有以下两层内涵：①用战略思维开展创业活动；②用创业精神开发企业战略。

(2) 战略创业的流程模型：①投入阶段；②过程阶段；③产出阶段。

★考点 10：精益创业（多选）

(1) 精益创业的目标：①创造顾客价值；②消除浪费。

(2) 精益创业的方法：①最小化产品法；②客户反馈法；③快速迭代法。

第十一章 组织结构设计

★考点 1：组织结构的特点（多选）

(1) 复杂性；(2) 正规性；(3) 集权性。

★考点 2：组织结构设计（简答）

(1) 工作专门化；(2) 部门化；(3) 指挥链；(4) 管理跨度；(5) 集权和分权；(6) 正规化。

补充：通常有五种部门化的形式可供使用：职能部门化、地区部门化、产品部门化、流程部门化和顾客部门化。

★考点 3：组织结构设计类型（多选）

(1) 机械式组织结构设计；(2) 有机式组织结构设计。

★考点 4：组织结构设计的原则（简答）

(1) 因事设职与因人设职相结合的原则；(2) 权责对等的原则；(3) 命令统一的原则。

★考点 5：组织设计结构的权变因素

(1) 战略与结构；(2) 规模与结构；(3) 技术与结构；(4) 外部环境与结构。

★考点 6：组织结构设计的基本形式（单选）

(1) 简单结构；(2) 职能结构；(3) 事业部结构；(4) 团队结构；
(5) 矩阵结构；(6) 无边界组织；(7) 学习型组织。

★考点 7：简单结构的优缺点（简答）

(1) 简单结构的优点在于：快速、灵活、维护成本低和责任清晰明确。

(2) 简单结构的缺点在于：随着组织的发展，这种结构越发不适用；此外，组织过于依赖个人，存在一定风险。

★考点 8：职能结构的优缺点（简答）

(1) 职能结构的优点：

①工作专门化带来了成本节约优势，如规模经济、尽可能最小化人员和设备的重复配置；
②将从事相似工作的员工组合到一起。

(2) 职能结构的缺点是：

①追求职能范围内的目标可能导致管理者忽视组织整体最优的目标；
②职能专家彼此相互隔离，对其他单元所从事的工作几乎一无所知。

★考点 9：事业部结构的优缺点（简答）

(1) 事业部结构的优点：聚焦于结果——事业部管理者对他们所提供的产品或服务负责。

(2) 事业部结构的缺点：活动和资源的重复配置提高了成本，也降低了效率。

★考点 10：团队结构的优缺点（简答）

(1) 团队结构的优点：员工参与和员工授权的程度高，且各个职能领域之间的障碍少。

(2) 团队结构的缺点是缺乏清晰的指挥链，以及工作团队的绩效压力较大。

★考点 11：无边界组织的优缺点（简答）

(1) 无边界组织的优点：

①拥有高度灵活性和快速响应能力；

②能够有效利用在任何地方挖掘到的人才。

(2) 无边界组织的缺点主要是缺乏控制，以及组织成员之间沟通比较困难。

补充：虚拟组织和网络组织是无边界组织的典型代表。

★考点 12：学习型组织的优缺点（简答）

(1) 学习型组织的优点包括：①实现整个组织范围内的知识共享；②拥有竞争优势的持续来源。

(2) 学习型组织的缺点在于：①由于担忧失去权势，有些员工不愿意共享知识；②大量有经验的员工即将面临退休。

★★考点 13：组织结构设计的新趋势（简答、案例分析）

(1) 组织结构更趋网络化

数字化背景下的组织结构网络化的特点：去物理化、去中心化和去中介化。

(2) 组织结构更趋扁平化

扁平化组织结构的主要特征：

①扁平化组织结构要求员工以运营流程为核心，而不是将组织结构构建在职能部门上；

②扁平化组织结构能够简化纵向管理层级，对中层管理者的规模进行相应压缩；

③扁平化组织结构还可以将企业核心职能和权力向基层单位结构下放，减少市场顾客反馈信息滞后而带来的问题；

④扁平化组织结构还有利于企业有效地运用现代数字技术；

⑤扁平化组织结构要求企业实行目标责任制管理考核。

(3) 组织结构更趋数字化

组织结构数字化的特征：

①数字中台是一个能力共享平台；

②数字中台是一个有机的一体化平台；

③数字中台代表的是新一代的数据架构思路；

④数字中台代表的是一种新的技术建设思路。

第十二章 公司治理

★考点 1：公司治理的定义（单选）

公司治理是指通过一套包括正式或非正式的、内部或外部的制度或机制来协调公司与利益相关者之间的关系，以保证公司决策的科学化，从而维护公司各方面利益的一种制度安排。

(1) 公司治理是一种契约关系；(2) 公司治理的功能是配置权、责、利。

★考点 2：公司治理的分类（多选）

(1) 内部治理机制；(2) 外部治理机制。

考点 3：公司治理的一般模式

(1) 亚洲的家族式治理模式；(2) 日本和德国式治理模式；(3) 英国和美国式治理模式。

补充：公司治理一般模式的界定应遵循以下三个原则：①可以对公司治理的不同类别制度安排做出描述和分析；②能够说明特定公司治理安排产生的条件；③必须说明一种公司治理安排的不同构成之间的联系。

★考点 4：股东会的权益的种类（简答）

(1) 普通股股东的权益

①普通股：股份公司发行的无特别权利的股份，也是最基本的、最标准的股份。

②普通股股东享有的权益：剩余收益请求权和剩余财产清偿权；监督决策权；优先认股权；股票转让权。

★考点 5：优先股股东的权益（简答）

(1) 利润分配权；(2) 剩余财产清偿权；(3) 管理权。

★考点 6：股东会的形式（多选）

(1) 普通股东会议；(2) 非常股东会议；

(3) 股东会议的表决制度（通常有举手表决、投票表决、代理投票制）

补充：公司设立由股东组成的股东大会。股东大会按照股东持有的股份进行表决。公司设立的董事会，是公司的决策机构。

考点 7：中小股东权益的维护举措

(1) 累积投票权制度；(2) 强化小股东对股东大会的请求权、自行召集权和提案权；(3) 类别股东表决制度；(4) 建立有效的股东民事赔偿制度；(5) 建立表决权排除制度；(6) 完善小股东的委托投票制度；(7) 引入异议股东股份价值评估权制度；(8) 股东网络投票；(9) 建立中小股东维权组织。

考点 8：董事会的结构

(1) 董事会的规模

影响董事会规模的其他因素包括以下方面：

①行业性质；②业务模式的差异；③是否发生兼并事件；④董事会内部结构设置；⑤外部压力。

(2) 董事会的人员结构

董事是由股东会选举产生的，并组成董事会。董事会中一般设董事长一名，董事按照其与公司的关系可分为执行董事和非执行董事。

(3) 董事会的专业委员会

专业委员会的主要职责包括以下几类：

①审计委员会；②薪酬委员会；③提名委员会；④战略委员会；⑤公共政策委员会。

考点 9：董事会的运作

(1) 董事会决策；(2) 规划董事会会议；(3) 召开董事会会议。

补充：董事会是公司的最高决策主体，董事会运作的核心问题在于举行董事会会议。

★考点 10：独立董事的功能（简答）

(1) 监督功能；(2) 获取合法性功能；(3) 应对环境不确定性的功能。

★考点 11：监事会的设置与运作（多选）

(1) 监事会的监督内容：①日常运行监督；②重大事项监督。

(2) 监事会的工作原则：①维护出资者权益，确保资产的安全、完整；②不干预企业日常的生产经营活动；③对监督中发现的问题要及时向股东会或出资方报告。

★考点 12：高层管理者的激励与约束（简答）

(1) 高层管理者的激励机制：①报酬激励机制；②经营控制权激励机制；③剩余索取权激励机制；④声誉或荣誉激励机制；⑤聘用与解雇激励机制；⑥知识激励制度。

(2) 高层管理者的约束机制

①公司内部约束机制：组织制度约束（组织制度约束是公司内部约束机制的核心）、管理制度约束。

②公司外部约束机制：市场约束、债权人约束、法律法规约束（法律法规约束是最有力的约束，也是其他约束机制生效的最终保证）。

★考点 13：公司控制权市场（简答）

(1) 公司收购要约三种基本形式：①合并；②投标报价收购；③代理权争夺。

(2) 被收购目标公司的共同的特征：①绩效欠佳；②负债水平较低；③现金流充足；④拥有具有价值的资产；⑤行业内并购频繁。

(3) 收购成功需要具备的条件：①收购必须有益于被收购公司；②必须有一个促成合并的核心因素；③收购方必须尊重被收购公司的业务活动；④在大约一年之内，收购公司必须能够向被收购公司提供上层管理；⑤在收购的第一年内，双方公司的管理层均应有所晋升。

(4) 并购失败的主要原因：①对市场潜力估计过于乐观；②对协同作用估计过高；③收购出价过高；④并购后整合不利。

(5) 反收购的防御机制

①公司层面的反收购计划：毒丸计划；双重股权结构；交错选举董事会；其他措施（金色降落伞、白衣骑士）。

②监管层面的反收购计划：公平价格法令；控制权购买法令；毒丸计划认可法令；冻结法令。

★考点 14：银行治理（简答）

（1）银行治理的作用：①专家式债权监督；②市场评价式监督；③作为公司股东而参与公司治理。

（2）银行治理的特殊性分析：①银行有特殊的经营目标；②委托代理关系复杂；③存款保险制度的负激励；④市场及竞争程度的特殊性；⑤管制力量的影响；⑥银行资本结构的特殊性；⑦银行业的并购成本大大超过一般公司；⑧银行合约的特殊性；⑨银行产品的特殊性。

补充：银行的信息不对称表现在以下四个方面，即存款人与银行之间、股东与银行之间、贷款人与管理者之间、监管者与银行之间。

★考点 15：机构投资者治理（多选）

（1）机构投资者的特点：①中长期偏好；②专业性；③股东身份。

（2）机构投资者参与公司治理的途径：①行为干预；②外界干预。

（3）机构投资者参与公司治理所需的外部条件：①严格限制机构投资者参与公司治理的法律环境渐趋宽松；②机构投资者成长很快，规模不断扩大；③以“股东至上主义”为核心的股权文化的盛行。

（4）机构投资者在公司治理中的作用主要有三种观点：①有效监督假说；②价值损害假说；③无效治理假说。

★考点 16：公司治理的新趋势（简答）

（1）网络治理

①网络组织的三个基本平台：网络组织形成的社会平台、网络组织形成的经济平台、网络组织形成的技术平台。

②网络治理的核心机制：互动机制、整合机制（两个方向：水平整合和垂直整合）、激励机制、联合制裁机制。

（2）数据治理

①数据治理的核心内容：战略、组织、制度、流程、绩效、标准、工具。

补充：数据治理的首要任务是制定数据治理战略目标；建立合适的数据治理组织是企业数据治理的关键；企业的数据治理制度通常根据企业的IT 制度的总体框架和指导原则来制定。

②数据治理的体系设计：数据管控、数据战略、数据架构、主数据管理、元数据管理、数据指标管理、时序数据管理、数据质量管理、数据安全治理、数据交换与服务、数据开放与共享。

补充：数据治理架构以数据管控为核心，数据管控是数据治理体系的基础，数据管控也是整个数据治理体系的核心。

③数据治理的实施策略：坚持支持企业战略，突出数据治理绩效；制定数据治理长期计划，兼顾数据短期成效；严选数据治理工具，聚焦数据实施能力；坚持以解决数据问题为导向，重视数据治理的全局把控。

④数据治理的路径选择：根据组织方式，分为自上而下和自下而上两种模式；根据建设策略，分为从生产系统切入和从数据系统切入。