

第一篇章 专业实务

第01章 企业战略与经营决策

第一节 企业战略概述

第二节 企业战略分析

一、企业外部环境分析

(一) 宏观环境分析：

PESTEL分析：政治、经济、社会、科技、生态和法律。

(二) 行业环境分析

1.行业生命周期。(1) 形成期 (2) 成长期 (3) 成熟期 (4) 衰退期。

2.行业竞争结构分析。

第三节 企业战略类型

第四节 企业经营决策与商业模式分析

企业战略一般分为以下三个层次：①企业总体战略。一般是以企业整体为研究对象，研究整个企业生存和发展中的基本问题，是企业总体的最高行动纲领。②企业业务战略，又称竞争战略或事业部战略，是指企业内部各部门和所属单位在企业总体战略指导下，经营管理某一个特定的经营单位的战略计划。③企业职能战略，是为实现企业总体战略而对企业内部的各项关键的职能活动做出的统筹安排，是为贯彻、实施和支持总体战略与业务战略而在特定的职能领域内所制定的实施战略，包括生产制造战略、市场营销战略、财务管理战略、人力资源管理战略和研究与开发战略等。企业职能战略主要解决资源利用效率问题，使企业资源利用效率最大化。

企业战略的特征有：①全局性与复杂性；②稳定性与动态性；③收益性与风险性。

企业战略管理的基本任务是实现特定阶段的战略目标，战略管理的最高任务是实现企业的使命，因此，战略管理具有明显的主体导向特征。

战略管理过程包括：战略制定、战略实施和战略控制。

战略实施流程包括：1战略变化分析；2战略方案的分解与实施；3战略实施的考核与激励。

战略控制的原则包括：1确保目标原则；2适度控制原则；3适时控制原则；4适应性原则。

战略控制的方法：①杜邦分析法，是基于财务指标的战略控制方法；②平衡计分卡，是将组织的战略落实为可操作的衡量指标和目标值的一种新型绩效评价方法；③利润计划轮盘，是罗伯特·西蒙斯提出的一种基于企业战略的业绩绩效模式，其构成为利润轮盘、现金轮盘和净资产收益率轮盘。它是一种主要应用于战略业绩目标的制定和战略实施过程控制的战略管理工具。

8. 平衡计分卡的设计包括：①财务角度；②顾客角度；③内部流程角度；④学习与成长角度。

战略实施的五种模式：①指挥型；②变革型；③合作型；④文化型；⑤增长型。

- **指挥型模式。**特点：企业高层领导者考虑的是如何制定一个最佳战略，企业高层领导决定企业战略，并强制下级管理人员实施。
- **变革型模式。**企业高层领导重点考虑的是如何实施战略。该模式十分重视运用组织结构、激励手段和控制系统来促进战略实施。
- **合作型模式。**协调高层管理人员成为管理者的工作重点。由于战略建立在集体智慧的基础上，从而提高了战略实施成功的可行性。
- **文化型模式。**把合作型的参与成分扩大到了企业的较低层次，力图使整个企业人员都支持企业的战略。

- **增长型模式**。企业的战略是从基层单位自下而上地产生。关键是激励管理人员的创造性和制定与实施完善的战略，使企业的能量得以发挥，并使企业实力得到增长。

基本竞争战略的类型包括成本领先战略、集中战略和差异化战略。

- **成本领先战略**又称低成本战略，即企业的全部成本低于竞争对手的成本，甚至是同行业中的最低成本。
 - 适用成本领先战略的企业主要有：1大批量生产的企业，产量要达到经济规模，这样才会有较低的成本；2企业有较高的市场占有率，严格控制产品定价和初始亏损，从而形成较高的市场份额；3企业有能力使用先进的生产设备；4企业能够严格控制一切费用开支，全力以赴地降低成本。
- **集中战略**又称专一化战略，是指企业把其经营活动集中于某一特定的购买者群、产品线的某一部分或某一地区市场上的战略。
 - 适用集中战略的企业主要有：1在行业中有特殊需求的顾客存在，或在某一地区有特殊需求的顾客存在；2没有其他竞争对手试图在目标细分市场中采取集中战略；3企业经营实力较弱，不足以追求广泛的市场目标；4企业的目标市场在市场容量、成长速度、获利能力、竞争强度等方面具有相对的吸引力。
- **差异化战略**是指通过提供与众不同的产品或服务，满足顾客的特殊需求，从而形成一种独特的优势。
 - 实施产品差异化战略应具备的条件包括：①企业要有很强的研究开发能力；②企业在产品或服务上要具有领先的声望，企业要具有很高的知名度和美誉度；③企业要有很强的市场营销能力。

市场渗透战略是企业通过更大的市场营销努力，提高现有产品或服务在现有市场上的份额，扩大产销量及生产经营规模，从而提高销售收入和盈利水平。

23. 市场开发战略是将现有产品或服务打入新市场的战略。

24. 企业实施市场开发战略的一般条件有：①在空间上存在着未开发或未饱和的市场区域；②企业可以获得新的、可靠的、经济的、高质量的销售渠道；3企业拥有扩大经营所需的资金、人力和物质资源；4企业存在过剩生产能力；⑤企业的主营业务是全球化惠及的行业。

25. 新产品开发战略是企业在现有市场上通过改造现有产品或服务，或开发新产品、服务而增加销售量的战略。

稳定战略是指受经营环境和内部资源条件的限制，企业基本保持目前的资源分配和经营业绩水平的战略。

26. 企业稳定战略包括：①无变化战略，采用此战略的企业一般具有以下几个条件：a. 企业过去的经营相当成功，并且企业内外环境没有重大变化；b. 企业并不存在重大经营问题或隐患，因而企业没有必要进行战略调整。②维持利润战略，注重短期效果而忽略长期利益，根本意图是渡过暂时性的难关，一般在经济形势不景气时采用，以维持已有的经营状况和效益。③暂停战略，即在一段时期内降低企业目标和发展速度，重新调整企业内部各要素，实现资源的优化配置，实施管理整合，为今后更快发展打下基础。④谨慎实施战略，根据情况的变化谨慎实施或调整战略规划和步骤。

28. 成长战略又称扩张战略，是一种在现有战略基础上，向更高目标发展的总体战略，主要包括密集型成长战略、多元化战略、一体化战略和战略联盟四种。

29. 前向一体化战略是指通过资产纽带或契约方式，企业与输出端企业联合，形成一个统一的经济组织，从而达到降低交易费用及其他成本、提高经济效益目的的战略。

30. 后向一体化战略是指通过资产纽带或契约方式，企业与输入端企业联合形成一个统一的经济组织，从而达到降低交易费用及其他成本、提高经济效益目的的战略。

31. 横向一体化战略是指为了扩大生产规模、降低成本、巩固企业的市场地位、提高企业竞争优势、增强企业实力而通过资产纽带或契约方式与同行业企业进行联合的一种战略。

32. 纵向一体化战略的实质是扩大单一业务的经营范围，向后延伸进入原材料供应经营范围，向前延伸可直接向最终使用者提供最终产品。

33. 关联多元化战略又称相关多元化战略，是指企业进入与现有产品或服务有一定关联的经营领域，进而实现企业规模扩张的战略。

34. 非相关多元化战略又称无关联多元化战略，是指企业进入与现有产品或服务在技术、市场等方面没有任何关联的新行业或新领域的战略。

35. 企业实施非相关多元化战略时，应符合的条件：@企业所在行业逐渐失去吸引力，企业销售额和利润下降；@企业没有能力进入相邻产业；@企业具有进入新产业所需的资金和人才；@企业有机会收购一个有良好投资机会的企业。
36. 紧缩战略主要包括：@转向战略，是企业在现有经营领域不能完成原有产销规模和市场规模，不得不将其缩小；或者企业有了新的发展机会，压缩原有领域的投资，控制成本支出以改善现金流为其他业务领域提供资金的战略方案。@放弃战略，是将企业的一个或几个主要部门转让、出卖或停止经营。这个部门可以是一个经营单位、一条生产线或者一个事业部。@清算战略，对任何一个企业来说都不是最有吸引力的战略，通常只有当所有其他各种战略都失败时才使用。

按照企业战略实施的重点不同，**企业国际化经营战略**可以划分为全球化战略、多国化战略和跨国化战略。

企业战略制定的内容包括：1确定企业愿景、使命与战略目标；2准备战略方案；3评价和选择战略方案。

- **企业愿景**是由企业内部的成员所制定，借由团队讨论，获得企业一致共识，形成的大家愿意全力以赴的未来方向。

企业愿景包括：@核心信仰。核心信仰包括核心价值观和核心使命，它用以规定企业的基本价值观和存在的原因，是企业长期不变的信条，如同把组织聚合起来的黏合剂。@未来前景。未来前景是企业未来欲实现的宏大远景目标及对它的鲜活描述。

评价和确定战略方案应该遵循的基本原则有：择优原则、民主协调原则和综合平衡原则等。

- **企业使命**是要说明企业的根本性质与存在的理由，说明企业的宗旨、哲学、信念、原则，根据企业服务对象的性质揭示企业长远发展的前景，为企业战略目标的确定与战略制定提供依据。

迈克尔·波特教授提出的“五力模型”是分析行业结构的重要工具。在一个行业里，存在五种基本竞争力量，即新进入者的威胁、行业中现有企业间的竞争、替代品或服务的威胁、购买者的谈判能力和供应者的谈判能力。

企业的核心竞争力主要体现在三个方面：关系竞争力、资源竞争力和能力竞争力。

企业核心竞争力的特征：1价值性；2异质性；3延展性；4持久性；5难以转移性；6难以复制性。

43. 企业价值链由主体活动和辅助活动构成：@主体活动，是指企业生产经营的实质性活动，一般分为原料供应、生产加工、成品储运、市场营销和售后服务五种活动；@辅助活动，是指用以支持主体活动而且内部之间又相互支持的活动，包括采购、技术开发、人力资源管理和企业基础职能管理。

44. **SWOT分析法**是评估企业的优势（Strength）和劣势（Weakness）及外部环境的机会（Opportunity）和威胁（Threat）的分析方法。

同心型多元化是指以市场或技术为核心的多元化，如一家生产电视机、电冰箱、洗衣机的企业，以“家电市场”为核心；造船厂在造船业不景气的情况下承接海洋工程、钢结构加工等。

契约进入模式是指企业通过与目标市场国家的企业之间订立长期的、非投资性的无形资产转让合作合同或契约而进入目标国家市场，包括许可证贸易、特许经营、合作制造、管理合同等多种形式。

契约式战略联盟是指主要通过契约交易形式构建的企业战略联盟，常见的形式有：@技术开发与研究联盟。由于技术开发风险大、耗资多、历时长，许多企业通过联盟获取充分的资金和自己缺少的技术，以减少开发新技术或技术应用生产的风险。@产品联盟，是指两个或两个以上的企业为了增强企业的生产和经营实力，通过联合生产、贴牌生产、供求联盟、生产业务外包等形式扩大生产规模、降低生产成本，提高产品价值。@营销联盟，可以通过联盟伙伴的分销系统增加销售，从而绕过各种贸易壁垒，迅速开拓市场，赢得顾客，其具体形式包括特许经营、连锁加盟、品牌营销、销售渠道共享等。@产业协调联盟。联盟成员建立全面协调和分工的产业联盟体系，避免恶性竞争和资源浪费，一般多见于高新技术企业。

企业经营决策是指企业通过内部条件和外部环境的调查研究、综合分析，运用科学的方法选择合理方案，实现企业经营目标的整个过程。科学的决策流程，包括五个阶段，即确定目标阶段、拟订方案阶段、选定方案阶段、方案实施与监督阶段、评价阶段。其中，确定目标是企业经营决策的前提，即确定目标是企业经营决策的起点。

- **企业经营决策的要素**包括决策者、决策目标、决策备选方案、决策条件和决策结果。其中，决策者是企业经营决策的主体，是决策最基本的要素。
- **企业经营决策的分类**：①从决策影响的时间进行分类，经营决策可分为长期决策和短期决策；②从决策的重要性分类，与企业战略的层次相对应，经营决策可分为企业总体层经营决策、业务层经营决策和职能层经营决策，这三个层次是从高到低、从宏观到微观的关系；③从环境因素的可控程度分类，经营决策可分为确定型决策、风险型决策和不确定型决策；④从决策目标的层次性分类，经营决策可分为单目标决策和多目标决策。

45. 确定型决策方法是指在稳定可控条件下进行决策，只要满足数学模型的前提条件，模型就能给出特定的结果。属于确定型决策方法的模型很多，主要包括线性规划法和盈亏平衡点法。

46. 盈亏平衡点的产量的计算公式为：盈亏平衡点的产量 = 固定成本 / (销售单价 - 单位变动成本)

麦肯锡公司7S模型指出，企业在发展过程中，需要全面考虑结构、制度、人员、风格、技能、战略、共同价值观这7个方面的情况。

外部环境分析是企业战略管理的基础，其任务是根据企业目前的市场“位置”和发展机会来确定未来应该达到的市场“位置”。外部环境分析主要包括宏观环境分析、行业环境分析。

47. 行业环境分析的内容：①行业生命周期分析；②行业竞争结构分析；③战略群体分析。

48. 行业生命周期的阶段主要包括：①形成期；②成长期；③成熟期；④衰退期。其中，在形成期阶段，研究开发和工程技术是其重要职能；在成长期阶段，市场营销和生产管理（提高质量和降低成本）成为关键性职能；在成熟期阶段，产品成本控制和市场营销的有效性成为企业成败的关键因素。

49. 企业的经济环境是指企业所在地区或国家国民经济发展的概况，主要包括宏观与微观两大方面的内容。宏观经济环境主要指一个国家的人口数量及其增长趋势，国民收入、国民生产总值及其变化情况以及通过这些指标能够反映的国民经济发展水平和发展速度。微观经济环境主要指企业所在地区或所服务地区的消费者的收入水平、消费偏好、储蓄情况、就业程度等因素。

50. 企业可以采用PESTEL分析方法对企业外部的宏观环境进行战略分析。PESTEL分析是针对宏观环境的政治、经济、社会、科技、生态和法律因素这六大类影响企业的主要外部环境因素进行分析。

51. **外部因素评价矩阵**（EFE矩阵）是对企业的关键外部因素进行分析和评价的常用方法，其做法是从机会和威胁两个方面找出影响企业未来发展的关键因素，根据各个因素影响程度的大小确定权数，再按企业对各关键因素的有效反应程度对各关键因素进行评分，最后计算出企业的总加权分数。

52. 宏观环境分析的内容：1政治环境；2经济环境；3社会环境；4科技环境；5生态环境；6法律环境。

企业内部环境分析包括：①企业核心竞争力分析。企业的核心竞争力主要体现在关系竞争力、资源竞争力、能力竞争力三个方面。②价值链分析，是从企业内部条件出发，把企业经营活动的价值创造、成本构成同企业自身的竞争能力相结合，与竞争对手经营活动相比较，从而发现企业目前及潜在优势与劣势的分析方法，它是指导企业战略制定与实施活动的有力分析工具。③波士顿矩阵分析。根据市场增长率和市场份额两项指标，将企业所有的战略单位分为“明星”“金牛”“瘦狗”和“幼童”四大类，并以此分析企业的产品竞争力，为科学选择企业战略提供参考。④内部因素评价矩阵（IFE矩阵），是用量化的方法评估企业在每个行业的成功要素和在竞争优势的评价指标上相对于竞争对手的优势和劣势。

53. **波士顿矩阵**根据市场增长率和市场份额两项指标，将企业所有的战略单位分为：①金牛区。在这个区位的企业或产品，业务增长率较低但市场占有率较高。②瘦狗区。本区的产品有较低的业务增长率和市场占有率。③幼童区。在这区位的企业或产品业务增长率高，但市场占有率低。④明星区。产品有较高的业务增长率和市场占有率。

54. 迈克尔·波特教授提出的**钻石模型**用于分析一个国家某种产业为什么会在国际上具有较强的竞争力。他认为，决定一个国家某种产业竞争力的要素有四个：①生产要素；②需求条件；③相关支撑产业以及企业战略；④产业结构和同业竞争。这四个要素具有双向作用，形成钻石体系。除了四个基本要素，在钻石模型中还有两个变量，机会和政府。（钻石体系：**4基本要素 + 2变量**）

55. 定性决策方法，又称主观决策法。定性决策方法主要有下述几种：①头脑风暴法，又称思维共振法，即通过有关专家之间的信息交流，引起思维共振，产生组合效应，从而形成创造性思维。②德尔菲法，是由美

国著名的兰德公司首创并用于预测和决策的方法。②名义小组技术，是指以一个小组的名义来进行集体决策，而并不是实质意义上的小组讨论，要求每个与会者把自己的观点贡献出来，其特点是背靠背，独立思考。③哥顿法，又称提喻法。该法由美国学者哥顿发明，是一种由会议主持人指导进行集体讨论的定性决策方法。

第02章 公司法人治理结构

第一节 公司所有者与经营者

第二节 股东结构

第三节 董事会

在执行决策的系统内，董事会则成为决策机构（限于一般决策），而经理层是实际执行机构，董事会处于公司决策系统和执行系统的交叉点，是公司运转的核心，董事会工作效率的高低对公司的发展有着决定性的影响。

董事会的性质：

- 人员、
- 机构：执行机构、经营决策机构、公司法人的对外代表机构、法定常设机构。

董事会的会议：

项目		有限责任公司董事会	股份有限公司董事会
会议分类	定期	根据公司章程规定召开	每年至少2次会议，提前10日通知全体董事和监事；
	临时		董事长接到提议后10日内，召集和主持会议 ①代表1/10以上表决权的股东、②1/3以上董事或者监事会。
召集和主持			
出席		全体董事 过半出席	
表决标准		全体董事 ①一人一票原则；②多数通过原则。	

董事会的组成

独立董事：5年；不得①持股 ②任职 ③重大业务 ④专业支持；

近亲属：配偶、父母、子女。第一顺位继承人。

主要社会关系：兄弟姐妹及其配偶、配偶的父母和兄弟姐妹、子女的配偶及其父母。

董事的任职资格：

不得担任董监高的人：小孩、老赖、个人违法 **执行满五；缓刑满二**、单位违法 + 个人责任 **吊销满三**；

第四节 经理层

第五节 监督机构

第六节 中国特色国有独资公司的治理要求

发起人是指参加公司设立活动并对公司设立承担责任的人。除发起人外，任何在公司设立时或公司成立后认购或受让公司出资或股份的人，都可以成为公司股东。

2. 同一般股东相比，发起人股东在义务、责任承担及资格限制上有自己的特点，具体包括：①对公司设立承担责任；②股份转让受到一定限制；③资格取得受到一定限制。

3. 《公司法》对发起人转让股份的行为作了限制，规定发起人持有的本公司股份自公司成立之日起一年内不得转让。
4. 发起人要对公司设立承担特殊义务和责任，因而其资格限制要严于一般股东。我国《公司法》规定，设立股份公司，其发起人必须一半以上在中国有住所。
5. 自然人作为股份有限公司的发起人股东，作为参加有限责任公司组建的设立人股东，应当具有完全行为能力。法人也可以通过出资设立公司或继受取得其他公司的出资、股份而成为公司股东。
6. 公司以其全部财产对公司的债务承担责任，有限责任公司的股东以其认缴的出资额为限对公司承担责任，股份有限公司的股东以其认购股份为限对公司承担责任。
7. 股东大会是现代公司治理结构三权分立中的一极，被赋予至高的权力，同时由行使执行权的董事会以及行使监督权的监事会相互配合、制约。
8. 公司股东包括自然人股东和法人股东，法人可以通过出资设立公司或继受取得其他公司的出资、股份而成为公司股东。在我国，可以成为法人股东的包括企业法人（含外国企业）和社团法人以及各类投资基金组织和代表国家进行投资的机构。
9. 股东的法律地位包括：1股东是公司的出资人；2股东是公司经营的最大受益人和风险承担者；3股东享有股东权；④股东承担有限责任；⑤股东平等。
10. 股东主要享有以下权利：1股东会的出席权、表决权；2临时股东大会召开的提议权和提案权；3董事、监事的选举权、被选举权；4公司资料的查阅权；5公司股利的分配权；6公司剩余财产的分配权；7出资、股份的转让权；8其他股东转让出资的优先购买权；9公司新增资本的优先认购权；⑩股东诉讼权。
11. 股东享有股东权是股东最根本的法律特征，是股东法律地位的集中体现。
12. 股东诉讼权既是股东权的重要内容，又是股东权有效行使的保证和救济措施。股东享有直接诉讼权，在自身权利受到侵害时，有权对侵害人提起诉讼。股东还享有派生诉讼权，在公司权利受到侵害而公司（机关）怠于行使诉权时，有权以出资人的名义为公司利益对侵害人提起诉讼。
13. 股东的义务具体包括：①缴纳出资义务，股东出资义务作为约定义务，构成了公司章程和出资（认股）协议的重要内容；②以出资额为限对公司承担责任，我国《公司法》对此作了明确规定：有限责任公司股东以其认缴的出资额为限对公司承担责任，股份有限公司股东以其认购的股份为限对公司承担责任；③遵守公司章程，公司章程是公司最为重要的自治规则；对全体股东均具有约束力；④忠诚义务，股东应当忠实地对待公司，积极促进公司目标的实现，并避免损害公司和其他股东的利益。
14. 股东的忠诚义务包括三方面内容：1禁止损害公司利益；2考虑其他股东利益；3谨慎负责地行使股东权利及其影响力。
15. 股份有限公司是典型的资合公司，股东所持股份既是公司股本的组成部分，也是股东权的计算依据。一股一权是股份有限公司股东行使股权的重要原则。
16. 股权的主要权限有：1对股票或其他股份凭证的所有权和处分权，可以馈赠、转让、抵押等；2对公司决策的参与权，股东可以出席股东会议并对有关决议进行表决，可以通过选举董事会间接参与公司管理；3对公司收益参与分配的权利，包括获得股息和红利的权利，以及在公司清算后分得剩余财产的权利等。
 24. 有限责任公司股东会由全体股东组成，股东会是公司的权力机构，行使公司的最高决策权。股东会依法享有决定公司的经营方针和投资计划；选举和更换非由职工代表担任的董事、监事，决定有关董事、监事的报酬事项；审议批准董事会的报告等职权。
 25. **股东出资义务**是股东最重要的义务。这一义务既是法定义务，也是约定义务。股东出资作为法定义务，构成了公司设立制度、公司资本制度的重要内容。
 26. **公司登记后，股东不得抽回出资。**股东违反该义务要承担相应的行政责任，甚至刑事责任。我国《公司法》规定，公司的发起人、股东在公司成立后，抽逃其出资的，由公司登记机关责令改正的，处以所抽逃出资金额5%以上 15%以下的罚款。
 27. 股东大会会议由全体股东出席，分为年会和临时会议两种，其中，股东年会是公司依照法律或章程的规定而定期召开的会议，一个业务年度召开一次。我国《公司法》规定，股东大会应当每年召开一次年会。

28. 股份有限公司股东大会职权也适用于有限责任公司股东会职权的规定：①决定公司的经营方针和投资计划；②选举和更换非由职工代表担任的董事、监事，决定有关董事、监事的报酬事项；③审议批准董事会的报告；④审议批准监事会或者监事的报告；⑤审议批准公司的年度财务预算方案、决算方案；⑥审议批准公司的利润分配方案和弥补亏损方案；⑦对公司增加或者减少注册资本作出决议；⑧对公司发行债券作出决议；⑨对公司合并、分立、解散、清算或者变更公司形式作出决议；修改公司章程；公司章程规定的其他职权。
29. 有限责任公司股东会会议可分为三种：首次会议、定期会议和临时会议。其中，首次会议是指公司成立后召集的第一次股东会议；定期会议是指按照公司章程规定的期限定期召开的股东会会议；临时会议是指在两次定期会议之间因法定事由的出现而由公司临时召集的股东会会议。
30. 首次股东会会议的议程主要有：1讨论并通过公司章程；2选举公司董事会成员；3选举公司监事会成员或监事。
31. 有限责任公司股东会决议分为：①普通决议，是指股东会就公司一般事项所作的决议。一般情况下，普通决议的形成，只需经代表 1/2 以上表决权的股东通过。②特别决议，是指股东会就公司重要事项所作的决议，通常需要以绝对多数表决权通过。股东会会议作出修改章程、增加或者减少注册资本的决议，以及公司合并、分立、解散或者变更公司形式的决议，必须经代表 2/3 以上表决权的股东通过。

董事会决议的表决实行两个原则：①“一人一票”的原则。我国《公司法》明确规定，董事会决议的表决，实行一人一票。②多数通过原则。我国《公司法》规定，股份有限公司董事会会议应由二分之一以上的董事出席方可举行；董事会作出决议须经全体董事的过半数通过。

26. 有下列情形之一的，应当在两个月内召开临时股东大会：①董事人数不足法律规定人数的 2/3 时；②公司未弥补的亏损达实收股本总额 1/3 时；③单独或者合计持有公司 10% 以上股份的股东请求时；④董事会认为必要时；⑤监事会提议召开时；⑥公司章程规定的其他情形。
27. 董事会是代表股东对公司进行管理的机构，这体现在：①董事会的成员——董事由股东选举产生，董事既可以是股东，也可以是非股东，但必须是股东推选出代表股东利益的；②董事会对股东机构负责，向股东机构汇报工作，接受股东（通过监事会）的监督；③董事会必须代表股东利益，反映股东意志，其行使职权不得违背股东制定的公司章程，不得违背股东机构决议。
28. 董事会的职权包括：①董事会作为股东机构的常设机关，是股东机构的合法召集人；②作为股东会的受托机构，执行股东机构的决议；③决定公司的经营要务；④为股东机构准备财务预算方案、决算方案；⑤为股东机构准备利润分配方案和弥补亏损方案；⑥为股东机构准备增资或减资方案以及发行公司债券的方案；⑦制订公司合并、分立、解散的方案；⑧决定公司内部管理机构的设置；⑨聘任或者解聘公司经理、副经理、财务负责人，并决定其报酬事项；⑩制定公司的基本管理制度。
29. **有限责任公司的董事会的职权包括：**①召集股东机构会议，并向股东机构报告工作；②执行股东机构的决议；③决定公司的经营计划和投资方案；④制订公司的年度财务预算方案、决算方案；⑤制订公司的利润分配方案和弥补亏损方案；⑥制订公司增加或者减少注册资本以及发行公司债券的方案；⑦制定公司合并、分立、解散或者变更公司形式的方案；⑧决定公司内部管理机构的设置；⑨决定聘任或者解聘公司经理及其报酬事项，并根据经理的提名决定聘任或者解聘公司副经理、财务负责人及其报酬事项；⑩制定公司的基本管理制度；公司章程规定的其他职权。
30. 我国《公司法》的规定，董事会会议由董事长召集和主持；董事长不能履行职务或不履行职务时，由副董事长召集和主持；副董事长不能履行职务或不履行职务时，由半数以上董事共同推举一名董事召集和主持。召集董事会会议应当于会议召开 10 日前通知全体董事。召开临时董事会会议时，可以由公司另行规定董事会的通知方式和通知时限。
31. 单独或者合计持有公司 3% 以上股份的股东，可以在股东大会召开前 10 日前提出临时提案并书面提交董事会；董事会则应在收到提案后两日内通知其他股东，并将该临时提案提交股东大会审议。我国《公司法》对于股份有限公司董事会临时会议作了规定，明确了“代表 1/10 以上表决权的股东、1/3 以上董事或者监事，可以提议召开董事会临时会议。董事长应当自接到提议后 10 日内，召集和主持董事会会议”。

不得担任公司的董事、监事和高级管理人员的情形：①无民事行为能力或者限制民事行为能力；②因贪污、贿赂、侵占财产、挪用财产或者破坏社会主义市场经济秩序，被判处刑罚，执行期满未逾5年，或者因犯罪被剥夺政治权利，执行期满未逾5年；③担任破产清算的公司、企业的董事或者厂长、经理，对该公司、企业破产负有个人责任的，自该公司、企业破产清算完结之日起未逾3年；④担任因违法被吊销营业执照、责令关闭的公司、企业的法定代表人，并负有个人责任的，自该公司、企业被吊销营业执照之日起未逾3年；⑤个人所负数额较大的债务到期未清偿。

33. 有限责任公司董事的任期由公司章程规定，但每届任期不得超过3年，任期届满，连选可以连任。董事任期届满未及时改选，或者董事在任期内辞职导致董事会成员低于法定人数的，在改选出的董事就任前，原董事仍应当依照法律、行政法规和公司章程的规定，履行董事职务。

34. 有限责任公司董事会对股东会负责，同时行使下列职权：①召集股东会会议，并向股东会报告工作；②执行股东会的决议；③决定公司的经营计划和投资方案；④制订公司的年度财务预算方案、决算方案；⑤制订公司的利润分配方案和弥补亏损方案；⑥制订公司增加或者减少注册资本以及发行公司债券的方案；⑦制订公司合并、分立、解散或者变更公司形式的方案；⑧决定公司内部管理机构的设置；⑨决定聘任或者解聘公司经理及其报酬事项，并根据经理的提名决定聘任或者解聘公司副经理、财务负责人及其报酬事项；⑩制定公司的基本管理制度；公司章程规定的其他职权

35. 董事会作为股份有限公司的常设机关，需要由一定的成员组成以保证公司的正常运营。我国《公司法》规定，董事会的成员为5~19人，这是根据我国的具体情况所选定的人数限制。我国《公司法》规定，有限责任公司董事会的成员为3~13人；两个以上的国有企业或者两个以上的其他国有投资主体投资设立的有限责任公司，其董事会成员中应当有公司职工代表；其他有限责任公司董事会成员中也可以有公司职工代表。

36. 在决策权力系统内，董事会是执行机构。但在执行决策的系统内，董事会则成为决策机构（限于一般决策），经理机构是实际执行机构。董事会处于公司决策系统和执行系统的交叉点，是公司运转的核心，董事会工作效率的高低对公司的发展有着决定性的影响。

37. 董事会和总经理的关系：①总经理负责执行董事会决议，依照公司法和公司章程的规定行使职权，向董事会报告工作，对董事会负责，接受董事会的聘任或解聘、评价、考核和奖励；②董事会根据总经理的提名或建议，聘任或解聘、考核和奖励副总经理、财务负责人；③按照谨慎与效率相结合的决策原则，在确保有效监控的前提下，董事会可将其职权范围内的有关具体事项有条件地授权总经理处理；④不兼任总经理的董事长不承担执行性事务。

在公司执行性事务中实行总经理负责的领导体制。经理由董事会聘任或者解聘，向董事会负责，接受董事会的监督。

38. 有限责任公司和股份有限公司经理的法定职权：①主持公司的生产经营管理工作，组织实施董事会决议；②组织实施公司年度经营和投资方案；③拟订公司管理机构设置方案；④拟订公司的基本管理制度；⑤制定公司的具体规章；⑥提请聘任或解聘公司副经理、财务负责人；⑦聘任或者解聘除应由董事会聘任或者解聘以外的管理人员；⑧公司章程和董事会授予的其他职权。

39. 解聘不合格的经理，是董事会对经理进行事后制约的重要手段。保住经理职务的唯一途径就是提高公司的利润水平，不断增强公司的实力，使公司得以长期稳定地发展。

40. 我国《公司法》规定，国有独资公司设经理，由董事会聘任或者解聘。经国有独资监督管理机构同意，董事会成员可以兼任经理。对于国有独资公司来说，经理是必须设置的职务。经理是负责公司日常经营活动的最重要的高级管理人员，是公司的重要辅助业务执行机关。

国有独资公司

国有独资公司章程的制定有两种方式：①由国资监管机构制定；②由董事会制定并报国资委批准，这既是国资委和董事会的职权也是两个机构的义务。我国公司法明确了国有独资公司章程的制定和批准机构是国资监管机构，为国资委行使职权提供了法律依据。

国有独资公司设经理，由董事会聘任或者解聘。经国有独资监督管理机构同意，董事会成员可以兼任经理。

国有独资公司的监事会成员不得少于5人，监事会成员包括国有资产监督管理机构派出的专职监事和职工代表出任的监事。

44. 国有独资公司的董事会成员由两部分组成：国资监管机构的委派和公司职工代表大会的选举。国资监管机构委派董事成员是其履行出资人职责的体现；公司职工代表大会选举职工代表作为董事会成员参与公司管理是国有独资公司全部资产国家所有性质的更深层次体现。
45. 国有独资公司的权力机构特征包括：国有独资公司只有一个股东，因此其不设股东会，由国有资产监督管理机构行使股东会职权。国有资产监督管理机构可以授权公司董事会行使股东会的部分职权，决定公司的重大事项，但公司的合并、分立、解散、增加或者减少注册资本和发行公司债券，必须由国有资产监督管理机构决定。其中，重要的国有独资公司合并、分立、解散、申请破产的，应当由国有资产监督管理机构审核后，报本级人民政府批准。

独立董事必须具有独立性，下列人员不得担任独立董事：①在上市公司或者其附属企业任职的人员及其直系亲属、主要社会关系；②直接或间接持有上市公司已发行股份1%以上或者是上市公司前10名股东中的自然人股东及其直系亲属；③在直接或间接持有上市公司已发行股份5%以上的股东单位或者在上市公司前5名股东单位任职的人员及其直系亲属；④最近一年内曾经具有前三项所列举情形的人员；⑤为上市公司或者其附属企业提供财务、法律、咨询等服务的人员；⑥公司章程规定的其他人员；⑦中国证监会认定的其他人员。

独立董事的职权：①重大关联交易应由独立董事认可后，提交董事会讨论；②向董事会提议聘用或解聘会计师事务所；③向董事会提请召开临时股东大会；④提议召开董事会；⑤独立聘请外部审计机构和咨询机构；⑥可以在股东大会召开前公开向股东征集投票权。

独立董事对上市公司及全体股东负有诚信与勤勉义务。独立董事原则上最多在5家上市公司兼任独立董事，并确保有足够的时间和精力有效地履行独立董事的职责。

监事会是公司的监督机关，是由股东机构（和职工）选举产生并向股东机构负责，代表股东对公司经营（公司财务及董事、经理人员履行职责行为）进行监督的机关。

监事的任期每届为三年。监事任期届满，连选可以连任。监事任期届满未及时改选，或者监事在任期内辞职导致监事会成员低于法定人数的，在改选出的监事就任前，原监事仍应当依照法律、行政法规和公司章程的规定，履行监事职务。

- 有限责任公司设监事会，其成员不得少于3人。股东人数较少或者规模较小的有限责任公司，可以设1~2名监事，不设监事会。监事的任期每届为三年。监事任期届满，连选可以连任。监事任期届满未及时改选，或者监事在任期内辞职导致监事会成员低于法定人数的，在改选出的监事就任前，原监事仍应当依照法律、行政法规和公司章程的规定，履行监事职务。

64. 监事会会议分为定期会议和临时会议。定期会议每6个月至少召开一次，临时监事会会议由监事提议召开。

65. 有限责任公司监事会的职权包括：①检查公司财务；②对董事、高级管理人员执行公司职务的行为进行监督；③当董事、高级管理人员的行为损害公司的利益时，要求董事、高级管理人员予以纠正；④提议召开临时股东会会议，在董事会不履行法律规定召集和主持股东会会议职责时召集和主持股东会会议；⑤向股东会会议提出提案；⑥依照《公司法》的规定，对董事、高级管理人员提起诉讼；⑦公司章程规定的其他职权。

66. 公司制企业的出现使得企业所有者与经营者发生了分离。其中，所有者是指企业财产所有权（或产权）的拥有者；经营者是指控制并领导公司（日常）经营事务的人员，他们是公司中的高级经营管理人员。

67. 现代企业经营者有五个显著特征：①经营者的岗位职业化趋势，已经形成企业家群体和企业家市场；②经营者具有比较高深的企业经营管理素养，能够引领企业获得良好的业绩；③经营者必须具备较强的协调沟通能力，能够协调好所有者、属下和员工及客户等的关系；④公司中经营者的产生基于有偿雇佣，是公司的“高级雇员”，即受股东委托的企业经营代理人；⑤经营者的权力受董事会委托范围的限制，凡是超越该范围的决策和公司章程规定的董事会职权所辖事宜，都需报董事会决定。

68. 经营者是企业经营管理的核心，经营者是否称职，他们的素质和能力如何，在相当大的程度上决定着企业的命运。企业家的选择机制具有明显的弱市场性，甚至非市场性特征，因此，科学的经营者选择方式应该是市场招聘和内部提拔并举。
69. 经营者的素质要求包括：①精湛的业务能力，包括决策能力、创造能力和应变能力；②优秀的个性品质，不仅表现为经营者的个人修养，而且是现代企业经营者的职业需要；③健康的职业心态，要求经营者自知和自信、有意志和胆识、宽容和忍耐。
70. 经营者对现代企业的作用包括：1经营者良好的人力资本有利于企业获得关键性资源，包括信息、资金、技术、人才等；2经营者良好的人力资本有利于企业技术创新能力的增强；3经营者良好的人力资本有利于企业团队合作能力的培养；4经营者良好的人力资本有利于完善公司管理制度。
71. 经营者的激励约束机制有报酬激励、声誉激励和市场竞争机制三个方面。
72. 报酬激励是指通过建立适当的报酬制度，激励企业家在增加自己收益的同时，增加所有者收益。报酬激励主要通过年薪制、薪金与奖金相结合、股票奖励、股票期权等方式，尽可能使企业家收入与企业绩效挂钩。
49. 61. 声誉激励是指通过对企业家履行职能状况的综合考察，并据此给予企业家相应的社会地位，使企业家获得心理上的优越感。声誉激励机制通过对企业家履行职能状况的综合考察，据此给予企业家相应的社会地位，使企业家获得心理上的优越感。这种激励机制能够满足公司领导者个人发展需要和尊重需要。
64. 市场竞争机制包括企业家市场、资本市场和产品市场的竞争。
65. 所有者与经营者的关系主要表现在两个方面：①所有者与经营者之间的委托代理关系。企业董事会代表全体股东以经营管理知识、实践经验和创新能力为标准，选择和任命适合于本企业的经营人员；②股东大会、董事会、监事会和经营人员之间的相互制衡关系。现代公司治理结构的要旨在于明确划分股东、董事会、监事会和经营人员各自的权力、责任和利益，形成了三者之间的制衡关系，最终保证了公司制度的有效运行。
66. 股东大会、董事会监事会和经营人员之间的相互制衡关系体现在：①股东作为所有者掌握着最终的控制权；②董事会作为公司最主要的代表人全权负责公司经营，拥有支配法人财产的权力和任命、指挥经营人员的全权，但董事会必须对股东负责；③经营人员受聘于董事会，作为公司的意定代表人统管企业日常经营事务，在董事会授权范围之内，经营人员有权决策，他人不能随意干涉。但是，经营人员的管理权限和代理权限不能超过董事会决定的授权范围，经营人员经营业绩的优劣也是受到董事会的监督和评判的。
73. 公司的产权制度具有明晰的产权关系，它以公司的法人财产为基础，以出资者原始所有权、公司法人产权与公司经营权相互分离为特征。
74. 股东作为原始所有者保留对资产的价值形态——股票占有的权利，法人享有对实物资产的占有权利。这样，原始所有权与法人产权的客体是同一财产，反映的却是不同的经济法律关系。即原始所有权体现这一财产最终归谁所有，法人产权则体现这一财产由谁占有、使用和处分。
75. 法人产权是指公司作为法人对公司财产的排他性占有权、使用权、收益权和处分转让权。这是一种派生所有权，是所有权的经济行为。
76. 公司对其全部法人财产依法拥有独立支配的权力，即公司拥有法人财产权（或称法人产权）。公司拥有的法人财产和法人财产权是其确立法人地位的基础，公司产权制度又是以公司在法律上具有独立法人地位为前提的。
67. 69. 公司财产权能的分离是以公司法人作为中介的所有权与经营权的两次分离。第一次分离是具有法律意义的出资人与公司法人的分离，即原始所有权与法人产权相分离，第二次分离是具有经济意义的法人产权与经营权的分离。这种分离形式是企业所有权与经营权分离的最高形式。
73. 经营权是对公司财产占有、使用和依法处分的权利，与法人产权相比，经营权的内涵较小，且经营权不包括收益权，财产处分权也受到限制

74. 为了加强党对国有企业的领导，国有企业的党组织应发挥的作用主要有：@发挥企业党组织的政治核心作用；@强化企业领导班子建设和人才队伍建设；@落实企业党风廉政建设的“两个责任”。
75. 为了更好地发挥企业党组织的政治核心作用，可以采取的措施有：@把党的领导和完善公司治理统一起来，将党建工作的总体要求纳入国有企业章程，在国有企业改革中实现党的建设同步谋划、党的组织及工作机构同步设置、党组织负责人及党务工作人员同步配备、党的工作同步开展，形成双向进入、交叉任职的领导体制；@建立健全党建工作的责任制，强化国有企业基层党组织建设和党员队伍建设，强化企业党组织对群众工作的领导；@确保党组织在公司治理体系中的法定地位，以发挥党对国有企业改革和发展的领导核心作用；@使企业党组织融入企业的组织体系，在企业改革发展中坚持和监督党的方针政策得到有效贯彻执行。
76. 强化企业领导班子建设和人才队伍建设需要采取的措施有：@根据企业改革发展需要，明确选人用人的标准和程序，创新选人用人的方式；@贯彻党员干部的原则，承担党组织在企业领导人员选拔任用、培养教育和管理监督中的责任，支持董事会依法选择企业经营管理者依法行使用人权；@实施对企业领导人的日常监督管理和综合考核评价，及时调整不胜任、不称职的领导人员；@不断完善企业家队伍建设，发挥企业家的独特作用。
68. 74.为了更好地落实企业党风廉政建设的“两个责任”，可采取下列措施：@通过党性教育、法治教育和警示教育，引导国有企业领导人员坚持理想信念，自觉践行“三严三实”要求，正确履行职权；@建立责任追究制度，并使其与企业考核等挂钩，实行“一案双查”；@推动国有企业纪律检查工作双重领导体制具体化、程序化、制度化，强化上级纪委对下级纪委的领导；@对企业权力的运行进行监督和制约，运用法治思维和法治方式反腐败，构筑企业领导人不敢腐、不能腐、不想腐的有效机制。

第03章 市场营销与品牌管理

第一节 市场营销环境

第二节 市场营销战略

- (1) 确定企业任务：企业任务以[企业任务书](#)的形式表现出来。
- (2) 制定企业目标的原则：层次性；可量化；现实性；协调性。
- (3) 安排业务组合。具体方法包括[波士顿矩阵分析法](#)和[通用电气公司法](#)。

通用电气公司法又称战略业务规划网络，选用行业吸引力和业务力量两个综合性指标对企业各战略业务单位进行评价，以帮助企业管理者作出投资决策。

规划：任务 → 目标 → [业务组合](#)^{上中下} → 定计划。

目标市场战略

- 地理、人口、心理、行为 [态度和忠诚](#)；
- 选择：差异性；无差异；集中化；

市场营销环境

- 市场营销宏观环境 [间接因素](#)：人口、经济、自然、技术、政治法律、社会文化；
- 市场营销微观环境 [直接因素](#)：企业自身、供应商、竞争者、营销渠道企业、顾客、公众；

第三节 市场营销组合策略

产品策略

产品组合的四个维度：宽度、长度、深度、关联度。

- 宽度：指企业所经营的不同产品线的数量。
- 长度：指产品组合中所包含的产品项目的总数。
- 深度：指产品线中每种产品有多少花色、品种、规格等。
- 关联度：指企业的各条产品线在最终使用、生产条件、分销渠道等方面的密切相关程度。

(4) 产品线现代化策略。改造、设备更新。

(二) 包装策略

1. 产品包装的层次。首要包装^{直接}；次要包装^{二次}；装运包装。
2. 包装策略。

第四节 品牌与品牌资产

第五节 品牌战略

品牌战略

家族品牌策略。

个别品牌策略。

市场的三个要素为：①人口，这里首先指的是人口的多少，人口数量越大，产品的市场越大。其次，还包括企业能够满足的目标顾客的数量。数量越多，市场越大，越能满足企业生存与发展的需要。②购买力，是指人们购买所需产品时的货币支付能力。③购买欲望，是指人们购买某种产品的要求与愿望。这种欲望产生于需求者的生理及心理上的需要。

市场营销观念的核心是企业如何处理企业、顾客和社会三者之间的利益关系。

传统的市场营销观念有：①生产观念；②产品观念；③推销观念。

现代市场营销观念是一种以顾客的需要和欲望为导向的市场营销管理哲学，其特点是：①注重的是目标市场；2 现代市场营销活动围绕着顾客需求这个中心来开展；3 要求企业的所有部门都在为满足顾客的利益服务时，可以通过整合营销途径实现企业的目标；4 在满足顾客需求前提下，在利润的追求过程中，把获得利润当成整个市场营销工作的副产品。

市场营销管理是指为了实现企业的营销目标，创造、建立和保持与目标市场之间的互利交换关系，而规划和实施的理念、产品和服务构思、定价、促销和分销的过程，包括分析、计划、执行和控制，目标是满足各方面的需要。

市场营销管理的任务实质是需求管理。根据需求水平、时机和性质的不同，可归纳为负需求、无需求、潜伏需求、下降需求、不规则需求、充分需求、过量需求、有害需求。

无需求是指顾客对为其设计、提供的产品漠不关心，认为可有可无的需求状态。这种状态产生的原因是人们不了解产品；不习惯使用这种产品；认为过去没有这种东西没觉得不好，现在有了这种产品也没感觉有太大变化。

不规则需求是指某些产品或服务的供给与需求在时间上不一致，波动很大的状态。如公休日、节假日、下班时间与平时繁忙时间的销售就可能不一致。当产品的市场需求处于不规则需求状态时，企业通常应进行同步性市场营销。

充分需求是指某种产品或服务的目前需求水平和时间与预期的需求水平和时间一致的状态。

过量需求是指某种产品或服务的市场需求超过了企业所能供给的水平状态。

市场营销环境包括宏观环境和微观环境。

市场营销宏观环境是指那些给企业造成市场机会和环境威胁的主要社会力量，它是间接影响企业营销活动的各种环境因素之和，包括人口环境、经济环境、自然环境、技术环境、政治法律环境、社会文化环境等。

13. 社会文化环境是指在一种社会形态下已经形成的民族特征、价值观念、宗教信仰、生活方式、风俗习惯、伦理道德、教育水平、社会道法风尚、相关群体、社会结构等因素构成的环境。

微观环境是指对企业服务其顾客的能力构成直接影响的各种力量，包括企业本身及其竞争者、市场营销渠道企业、顾客和各种公众。

市场营销环境发展趋势基本上分为环境威胁和环境市场机会两类。用威胁-机会综合分析，评价企业在一定环境中的业务，可能会出现四种不同的结果：①理想业务，即高机会和低威胁的业务；②冒险业务，即高机会和高威胁的业务；③成熟业务，即低机会和低威胁的业务，是一种比较平稳的环境，企业一方面按常规经营取得平均利润，另一方面也可以积蓄力量，为进入理想环境做准备；④困难业务，即低机会和高威胁的业务。

促销组合策略有拉引策略与推动策略。其中，拉引策略是指生产商为唤起顾客的需求，主要利用广告与公共关系等手段，极力向消费者介绍产品及企业，使他们产生兴趣，吸引、诱导他们来购买。这个策略表明生产商的营销努力针对最终消费者，引导他们购买产品，因而对卖方比较有利，在销售时具有主动性。

14. 市场细分要依据一定的细分变量来进行。消费者市场细分的主要变量：①地理变量，具体包括国家、地区、城市、农村、面积、气候、地形、交通条件、通讯条件、城镇规划等；②人口变量，具体包括人口总数、人口密度、家庭户数、年龄、性别、职业、民族、文化、宗教、国籍、收入、家庭生命周期等；③心理变量，具体包括生活方式、个性、购买动机、价值取向、对商品和服务方式的感受或偏爱、对商品价格反应的灵敏度等；④行为变量，具体包括购买时机、追求的利益、使用状况、忠诚程度、使用频率、待购阶段和态度等。
15. 企业在确定目标市场时，会相应地采取不同类型的营销策略，包括：①无差异营销策略；②差异性营销策略；③集中性营销策略。
16. 无差异营销策略是指企业把整体市场看作一个大的目标市场，忽略消费者需求存在的不明显的微小差异，只向市场投放单一的商品，设计一种营销组合策略，通过大规模分销和大众化的广告，满足市场中绝大多数消费者的需求。
17. 差异性营销策略是一种以市场细分为基础的营销策略。采用这种策略的企业按照对消费者需求差异的调查分析，将总体市场分割为若干个子市场，从中选择两个乃至全部细分市场作为目标市场，针对不同的子市场的需求特点，设计和生产不同产品，并采用不同的营销组合，分别满足不同需求。
18. 集中性营销策略：即企业在市场细分的基础上，选择一个或几个细分市场作为目标市场，制订营销组合方案，实行专业化经营，把企业有限的资源集中使用，在较小的目标市场上拥有较大的市场占有率。

市场定位是指企业根据竞争者现有产品在市场上所处的位置，针对该产品某种特征或属性的重要程度，塑造出本企业产品与众不同的个性或形象，并把这种形象传递给消费者，从而使该产品在目标市场上确定适当的位置。

33. 企业在选择目标市场时，可采用的模式主要有：①产品 / 市场集中化；②产品专业化；③市场专业化；④选择性专业化；⑤全面进入。
44. 市场定位策略的类型包括：①避强定位策略，是指避免与竞争者直接对抗，将本企业的产品定位于市场的某处“空隙”或薄弱环节，发展目标市场上没有的产品，开拓新的市场领域。②迎头定位策略，是指与最强的竞争对手“对着干”的定位策略。采用这种策略的企业应具有比竞争对手强的实力。③重新定位策略，是指如果竞争者的产品定位于本企业产品的附近，侵占本企业的部分市场；或消费者及用户偏好发生了变化，转移到竞争者的产品上时，企业就必须考虑为自己的产品重新定位。
32. 产品专业化是指企业向各类顾客同时供应某种产品，在质量、款式、档次等方面都会有所不同。这种模式可以分散风险，有利于企业发挥生产、技术潜能，而且可以树立产品品牌的形象。但会受潜在的替代品和新产品的威胁。

33. 产品是指企业向市场提供的，能满足消费者（或用户）某种需求或欲望的任何有形物品和无形服务，包括实物、服务、场所、思想、主意、策划等。产品从层次的角度可划分为核心产品、有形（形式）产品和附加（扩展）产品三个层次。
34. 有形（形式）产品指产品构成中能被消费者直接观察和识别到的外观特征和内在质量方面。包括产品的包装、质量、品牌、特色和设计等。有形产品是产品核心层的表现形式，是产品差异化的标志，是消费者相同需求的不同满足方式。
35. 附加产品，是指消费者购买有形产品或无形服务时所获得的全部附加服务和利益，包括提供信贷、免费送货、产品保证、安装、售后服务、培训、使用指导、修理维护、备件供应等。
36. 产品组合是指企业所生产或销售的全部产品线、产品项目的组合，包括宽度、长度、深度和关联度四个维度。
37. 产品组合策略有：①扩大产品组合策略，包括增加产品组合的宽度、长度及深度；②缩减产品组合策略，包括减少产品组合的宽度、长度及深度；③产品线延伸策略，具体做法有向上延伸、向下延伸和双向延伸策略三种；④产品线现代化策略，强调把现代科学技术应用到生产过程中去。
45. 31. 产品组合定价策略包括五种情况：1产品线定价；2备选产品定价；3附属产品定价；4副产品定价；5产品束定价，即企业将几种产品组合成一束，降低销售。
32. 产品生命周期过程依据产品在市场上的变化规律一般可分为介绍期、成长期、成熟期和衰退期四个阶段。在产品生产周期的不同阶段，企业采用的市场营销策略是不同的。
33. 产品成长期是指产品试销成功后，在市场营销中处于发展上升的阶段。其特征包括：①销售量迅速增加；2产品已具备大批量生产的条件，生产效率提高，成本降低；3产品在市场上已被消费者所熟悉，促销费用可以相对减少，销售成本大幅度下降；4企业扭亏为盈，利润迅速上升并达到最高峰；5同行竞争者迅速增加，同类产品出现，产品市场竞争渐趋激烈。
34. 企业使用的定价方法包括：①成本导向定价法，是一种以产品成本为主要依据的定价方法，其公式为：产品价格 = 产品单位成本 × (1 + 加成率)，包括成本加成定价法、目标利润定价法等。②需求导向定价法，是以市场上消费者的需求强度和感受为基础定价法，包括认知价值定价法、需求差别定价法等。③竞争导向定价法，主要以市场上相互竞争的同类商品价格为定价基本依据，参考成本和供求状况来确定商品价格。主要有随行就市定价法、竞争价格定价法、密封投标定价法。
35. 对企业定价影响较大的因素主要有：市场需求、成本和市场竞争。其中，在市场经济条件下，市场需求是企业制定产品价格时要考虑的主要因素。市场需求影响企业产品价格的上限。
36. 企业的定价目标有：①维持企业生存，当企业面临产量过剩、竞争激烈或者消费者需求发生变化时，它可能将维持生存作为自己的主要目标；②短期利润最大化，许多企业希望制定的价格能实现短期利润最大化；③市场占有率最大化，市场占有率是企业经营状况和产品竞争状况的综合反应；④维护企业和产品形象，一些企业有知名的品牌和良好的企业形象，与之相应的是产品的高价格策略。
46. 新产品定价策略包括以下两种策略：①撇脂定价策略。指在新产品上市之初，将价格定得很高，尽可能在短期内赚取高额利润。②渗透定价策略。指在新产品上市之初，将价格定得很低，利用低廉物美迅速占领市场，取得较高市场占有率，以获得较大利润。
47. 心理定价策略是指企业根据消费者的心理特点，迎合消费者的某些心理需求而采取的一种定价策略。主要包括以下几种形式：1尾数定价策略；2整数定价策略；3声望定价策略；4招徕定价策略；5分档定价策略；6习惯定价策略。
48. 折扣与折让定价策略是指企业根据产品的销售对象、成交数量、交货时间、付款条件等因素的不同，给予不同价格折扣的一种定价决策。其实质是减价策略。这种策略是鼓励客户购买，提高市场占有率的有效手段。主要包括以下几种：1现金折扣；2数量折扣；3交易折扣；4季节折扣；5复合折扣；6价格转让。

49. 价格转让是指从目录表价格降价的一种策略。它主要有以下两种形式：促销折让，指生产企业为了鼓励中间商开展各种促销活动，而给予某种程度的价格减让，如：刊登地方性广告、布置专门的橱窗等；以旧换新折让，指消费者购买新货时将旧货交回企业，企业给予一定价格优惠的方法。
50. 现金折扣是指对按约定日期付款上午客户给予一定比例的折扣，其目的是鼓励顾客提前偿还欠款，加速资金周转，减少坏账损失。在西方国家，典型的付款期限折扣表示为 "2/10, n/30"。其含义是10天内付款的客户可以得到2%的折扣，30天内付款的消费者全价照付。
42. 营销人员可以选择两种基本的促销组合策略：拉引策略与推动策略。
43. 拉引策略是指生产商为唤起顾客的需求，主要利用广告与公共关系等手段，极力向消费者介绍产品及企业，使他们产生兴趣，吸引、诱导他们来购买。
44. 从不同的角度出发，品牌可分为不同的类型，具体为：@按辐射区域分类，可分为区域品牌、国内品牌、国际品牌；@按市场地位分类，可分为领导型品牌、挑战型品牌、追随型品牌和补缺型品牌；@按生命周期分类，可分为新品牌、上升品牌、成熟品牌和衰退品牌；@按价值指向分类，可分为功能价值品牌和精神价值品牌。@按使用主题分类，可分为制造商品牌和中间商品牌；@按不同用途分类，可分为生产资料品牌和生活资料品牌；@按价格定位分类，可分为普通品牌、高档品牌和奢侈品牌；@按不同属性分类，可分为产品品牌、企业品牌和组织品牌；@按知名度分类，可分为驰名商标、著名商标、名牌产品、优质产品、合格产品、不合格产品；@按所处行业分类，则有多少种行业，就有多少种行业品牌，如汽车行业、电器行业、餐饮行业的品牌等。
45. 大卫艾克在综合前人的基础上提炼出品牌资产的“五星”概念模型，包括：@品牌知名度，是指消费者对一个品牌的记忆程度；@品牌认知度，是指消费者对某一品牌在品质上的整体印象；@品牌联想度，是指透过品牌而产生的所有联想，是对产品特征、消费者利益、使用场合、产地、人物、个性等等的人格化描述；@品牌忠诚，是在购买决策中多次表现出来的对某个品牌有偏向性的（而非随意的）行为反应；@品牌其他资产，是指品牌有何商标、专利等知识产权，如何保护这些知识产权，如何防止假冒产品，品牌制造者拥有哪些能带来经济利益的资源，比如客户资源、管理制度、企业文化、企业形象等。
46. 品牌识别界定是确立品牌的内涵，即企业希望消费者认同的品牌形象，它是品牌战略的重心。它从品牌的理念识别、行为识别与符号识别三个方面规范品牌的思想、行为、外表等内外含义，其中包括以品牌的核心价值为中心的核心识别和以品牌承诺、品牌个性等元素组成的基本识别。
47. 多品牌战略，又称“独立品牌战略”，是指一个企业同时经营两个以上相互独立、彼此没有联系的品牌，为每一种产品冠以一个品牌名称，或者给每一类产品冠以一个品牌名称。
48. 单一品牌战略包括三种类型：@产品线单一品牌战略，是指品牌扩张时，使用单一品牌对企业同一产品线上的产品进行扩张；@跨产品线单一品牌战略，是指企业对具有相同质量和能力的不同产品类别使用单一品牌战略；@伞形品牌战略，是指企业对具有不同质量和能力的不同产品类别使用单一品牌战略。
49. 盈亏平衡产量的计算公式为：盈亏平衡产量 = 固定成本 ÷ (价格 - 单位可变成本)。
50. 分销渠道的类型有：@零层渠道，形式为：生产者—消费者；@一层渠道，形式为：生产者—零售商—消费者；@二层渠道，形式为：生产者—批发商—零售商—消费者；@三层渠道，形式为：生产者—代理商—批发商—零售商—消费者。
51. 在确定了所要选择的渠道类型后，企业还要考虑每一层次渠道所要利用的中间商的数目，有三种策略可供选择：@独家分销；@选择分销；@密集分销。
52. 渠道冲突包括：@垂直渠道冲突。即同一渠道中不同层次之间的冲突。@水平渠道冲突。即某一渠道内同一层次的成员之间的冲突。@多渠道冲突。即一个制造商建立了两条或两条以上的渠道向同一市场出售其产品，这些渠道之间的冲突。

品牌营销策略主要包括产品策略、价格策略、促销策略和渠道策略，它们影响了产品的销量，以实现顾客满意最大化，企业利益最大化。

第04章 分销渠道管理

第一节 渠道运营管理

第二节 分销渠道系统评估

第三节 分销渠道发展趋势

第05章 生产管理

第一节 生产计划

生产能力。

- 广义：技术能力和管理能力的综合。
- 狭义：技术能力中生产设备、面积的能力。

概念。

种类。

- 设计生产能力。
- 查定生产能力。
- 计划生产能力（现实生产能力）。

影响生产能力的因素。（数量、时间、效率）

- 1.固定资产数量。设备数量、生产性建筑面积、
- 2.固定资产工作时间。固定资产有效工作时间、生产面积的有效利用时间。
- 3.固定资产的生产效率。产量定额、台时定额、单位面积单位时间单位产品的产量定额或生产面积占用额。

生产能力核算。

生产计划的含义与指标。

生产计划的含义与类型。

类型：中长期生产计划 **三至五年**、年度生产计划、生产作业计划。

生产计划指标。

四大生产计划指标：产量指标、质量指标、产量指标、**产值指标** 货币表示。

生产计划的编制。

产品出产进度的安排。

第二节 生产作业计划

生产作业计划概述。是生产计划的具体内容。

生产作业计划内容。①编制各个层次的作业计划。工厂、车间；工段；小组；工人；

生产作业计划特点：计划期**短**、内容**具体**、单位**小**。

期量标准 = 作业计划标准。

生产企业类型	期量标准
大批大量生产企业	节拍 前后两个 ；节奏 前后两批 ；流水线的标准工作指示图表；在制品定额；
成批轮番生产企业	批量；生产间隔期；生产周期；生产提前期；
单件小批生产企业	生产周期；生产提前期；

生产作业计划编制。

- 在制品定额法或连锁算法。适用于**大量大批**。
- 提前期法（累计编号法）。适用于**成批轮番**生产类型。
- 生产周期法。

第三节 生产控制

生产控制的概念

生产控制的基本程序

生产控制的方式

第四节 生产作业控制

生产进度控制

在制品控制

库存控制

生产调度

第五节 现代生产管理方式

MRP、MRP II和ERP

丰田

1. 企业生产能力的核算，是根据决定生产能力的三个主要因素，在查清和采取措施的基础上，首先计算设备组的生产能力，平衡后确定小组、工段、车间的生产能力，然后各车间进行平衡确定企业的生产能力。在企业确定生产规模，编制长远规划和确定扩建、改建方案，采取重大技术措施时，以设计生产能力或查定生产能力为依据；在编制企业年度、季度计划时，以计划生产能力为依据。
2. 企业的生产能力有广义和狭义之分：①广义的生产能力是指技术能力和管理能力的综合。其中，技术能力包括：人的能力和生产设备、面积的能力；管理能力包括：管理人员的管理经验的成熟程度、应用管理理论与方法的水平和科学态度与能力等；②狭义的生产能力主要是指技术能力中生产设备、面积的数量、状况等能力。一般所讲的生产能力是指狭义的生产能力，即企业在一定时期内，在一定的生产技术组织条件下，全部生产性固定资产所能生产某种产品的最大数量或所能加工处理某种原材料的最大数量。
3. 人的能力是指人员数量、实际工作时间、出勤率、技术水平、思想觉悟等因素的组合。
4. 生产能力的含义有：①企业的生产能力是按照直接参加生产的固定资产来计算的；②生产能力必须和一定的技术组织条件相联系。生产能力可进一步细分为单机（台）生产能力、环节生产能力、综合生产能力。其中，单机（台）生产能力影响环节生产能力，环节生产能力影响综合生产能力；③生产能力反映的是一年内的实物量。

5. 生产能力按其技术组织条件的不同可分为：①设计生产能力，是指企业在搞基本建设时，在设计任务书和技术文件中所写明的生产能力，它是企业在搞基本建设时努力的目标；②查定生产能力，是指企业没有设计生产能力资料或设计生产能力资料可靠性低情况下，根据企业现有的生产组织条件和技术水平等因素，而重新审查核定的生产能力；③计划生产能力，又称现实生产能力，是指企业在计划期内根据现有的生产组织条件和技术水平等因素所能够实现的生产能力

6. 对于品种单一、批量大的企业，生产能力常用产品的实物量表示，通常可以直接按设备组生产能力、作业场地生产能力的计算公式计算。设备组生产能力=单位设备有效工作时间×设备数量×产量定额。

7. 作业场地生产能力的计算公式为：生产面积的生产能力=单位面积有效工作时间×生产面积-单位产品占用生产面积×单位产品占用时间）。

8. 流水线的生产能力=流水线有效工作时间/流水线节拍。

9. 影响企业生产能力的因素有：①固定资产的数量，是指计划期内用于生产的全部机器设备的数量、厂房和其他生产性建筑的面积；②固定资产的工作时间，是指按照企业现行工作制度计算的机器设备的全部有效工作时间和生产面积的全部有效利用时间；③固定资产的生产效率，是指单位机器设备的产量定额或单位产品的台时定额，单位时间、单位面积的产量定额或单位产品生产面积占用额。设备的数量应包括正在运转的和正在检修、安装或准

备检修的设备，也包括因暂时没有任务而停用的设备，但不包括已报废的、不配套的、封存待调的设备和企业备用设备。

生产计划是关于企业生产运作系统总体方面的计划，是企业在计划期应达到的产品品种、质量、产量和产值等生产任务的计划和对产品生产进度的安排，是指导企业计划期生产活动的纲领性方案。

1. 生产计划大纲主要内容包括：①编制生产计划的指导思想；②主要的生产指标；③完成计划难点及重点；④采取的关键措施；⑤生产计划表。

12. 生产计划工作是指生产计划的具体编制工作。优化的生产计划必须具备以下三个特征：①有利于充分利用销售机会，满足市场需求；②有利于充分利用盈利机会，实现生产成本最低化；③有利于充分利用生产资源，最大限度地减少生产资源的闲置和浪费。

13. 生产作业计划是企业年度生产计划的具体化，是贯彻实施生产计划、为组织企业日常生产活动而编制的执行性计划。通过生产作业计划把企业的生产任务分解，分配给各车间、工段，直至每个工人；把全年的任务细化为各月、各周甚至每天每班的具体任务。所以企业的一周生产计划属于执行性计划，它是协调企业日常生产活动的中心环节。

14. 年度生产计划是企业年度经营计划的核心，计划期为一年。它是根据企业的经营目标、利润计划、销售计划的要求和其他的主客观条件，确定企业计划年度内的产品品种、质量、产量、产值等生产指标。

15. 中长期生产计划是根据企业经营发展战略中有关产品方向、市场状况、生产规模、技术水平和财务成本方面的发展要求，对企业生产能力的增长水平、企业重大技术改造和设备投资、生产线设置和生产组织形式的调整、环境保护、厂区布局等方面所作的规划。

16. 年度生产计划与中长期生产计划的不同在于：它是以计划期现实的市场状况和充分利用现有生产能力为依据制定的企业的生产纲领，是考核企业生产水平和经营状况的主要依据；而中长期计划则是为实现企业的发展战略，不受企业现有条件的约束，是为开创新局面所制定的生产发展规划。

17. 生产作业计划包括：①编制企业各个层次的作业计划，包括产品进度计划、零件进度计划和车间日程计划；②编制生产准备计划，包括原材料和外协件的供应、设备维修、工具准备、技术文件准备、劳动力调配等内容；③计算负荷率，进行生产任务和生产能力（设备、生产面积等）之间的细致平衡；④日常生产的派工、生产、调度、执行情况的统计分析与控制。

18. 生产作业计划与生产计划比较具有以下特点：①计划期短。生产计划的计划期常常表现为季、月，而生产作业计划详细规定月、旬、日和小时的工作任务；②计划内容具体。生产计划是生产企业的计划，而生产作业计划则把生产任务落实到车间、工段、班组和工人；③计划单位小。生产计划一般只规定完整产品的生产进度，而生产作业计划则详细规定各零部件，甚至工序的进度安排。

19. 厂级生产作业计划是由厂级生产管理部门编制的。它根据企业年度（季）生产计划，编制各车间的月（旬、周）的生产作业计划，包括出产品种、数量（投入量、产储量）、日期（投入期、产出期）和进度（投入进度和产出进度）。

20. 编制厂级生产作业计划的主要任务是：根据企业的生产计划，为每个车间正确地规定每一种制品（部件、零件）的出产量和出产期。

21. 编制生产计划的主要步骤依次为：调查研究；统筹安排，初步提出生产计划指标；综合平衡，编制计划草案；生产计划大纲定稿与报批。

22. 调查研究的内容包括：1国内外市场信息资料、预测；2上期产品销售量；3上期合同执行情况及成品库存量；④上期计划的完成情况；⑤企业的生产能力；⑥原材料及能源供应情况；⑦品种定额资料；⑧成本与售价。

23. 统筹安排，初步提出生产计划指标这一阶段的任务就是制订出多种方案，并从中选择一个较满意的方案。工作内容有：1产量指标的优选和确定；2产品出产进度的合理安排；3各个产品品种的合理搭配生产；4将企业的生产指标分解为各个分厂、车间的生产指标。

24. 综合平衡的主要内容包括：①生产任务与生产能力之间的平衡，测算企业设备、生产面积对生产任务的保证程度；②生产任务与劳动力之间的平衡，测算劳动力的工种、数量，检查劳动生产率水平与生产任务是否适应；③生产任务与物资供应之间的平衡，测算主要原材料、动力、工具、外协件对生产任务的保证程度以及生产任务与材料消耗水平的适应程度；④生产任务与生产技术准备工作的平衡等。
25. 编制生产作业计划的要求有：①要使生产计划规定的该时期的生产任务在品种、质量、产量和期限方面得到全面落实；②要使各车间、工段、班组和工作地之间的具体生产任务相互配合紧密衔接；③要使生产单位的生产任务与生产能力相适应，并能充分利用企业现有生产能力；④要使各项生产前的准备工作有切实保证；⑤要有利于缩短生产周期，节约流动资金，降低生产成本，建立正常的生产和工作秩序，实现均衡生产。
26. 制订生产计划指标是企业生产计划的重要内容。为了有效地和全面地指导企业计划期的生产活动，生产计划应建立包括产品品种、产品质量、产品产量及产品产值四类指标为主要内容的生产指标体系。
27. 产品质量指标是衡量企业经济状况和技术发展水平的重要标志之一。产品质量指标包括：①反映产品本身内在质量的指标，主要是产品平均技术性能、产品质量分等；②反映产品生产过程中工作质量的指标，如质量损失率、废品率、成品返修率等。
28. 产品品种指标的确定首先要考虑市场需求和企业实力，按产品品种系列平衡法来确定。
29. 企业实力从四方面体现：1本企业生产该种产品的生产能力；2企业技术能力；3企业原材料供应能力；④该产品销售能力。
30. 产品品种系列平衡法中的市场引力是指市场吸引企业的能力，体现在：①产品资金利润率；②销售利润率；③市场容量；④该产品对国计民生的影响程度。
31. 产品产值指标是用货币表示的产量指标，能综合反映企业生产经营活动成果，以便进行不同行业间比较。根据具体内容与作用不同，产品产值指标可分为工业总产值、工业商品产值和工业增加值三种形式。
32. 工业总产值是指以货币表现的工业企业在报告期内生产的工业产品总量。它是反映一定时期内工业生产总规模和总水平的指标，是计算企业生产发展速度和主要比例关系、一些经济指标的依据。工业总产值包括成品价值、工业性作业价值和自制半成品、自制设备、在制品期末期初结存差额价值。
33. 工业商品产值是工业企业在一定时期内生产的预定发到企业外的工业产品的总价值。商品产值包括：①企业利用自备材料生产成品价值；2利用订货者的来料生产成品的加工价值；3完成承接的外单位的工业性作业的价值等。
34. 工业增加值是企业在报告期内以货币表现的工业生产活动的最终成果。工业增加值以社会最终成果作为计算的依据，以社会范围确定最终成果，不包括企业之间、部门之间相互消耗产品的转移价值，减少了工业总产值的一些重复计算部分，更加真实地体现了产值问题。
35. 安排车间生产任务的方法随车间的生产类型和生产组织形式而不同，主要有：①在制品定额法，又称连锁计算法，适合大批大量生产类型企业的生产作业计划编制。即根据大量大批生产的特点，用在制品定额作为调节生产任务数量的标准，以保证车间之间的衔接。这种方法是运用预先制定的在制品定额，按照工艺反顺序计算方法，调整车间的投入和出产数量，顺次确定各车间的生产任务。②提前期法，又称累计编号法，适用于成批生产类型企业的生产作业计划编制，是成批生产作业计划重要的期量标准之一。③生产周期法，适用单件小批生产类型企业的生产作业计划编制。
36. 提前期法的优点有：1各个车间可以平衡地编制作业计划；2不需要预计当月任务完成情况；3生产任务可以自动修改；④可以用来检查零部件生产的成套性。
37. 产品出产进度应做到：保证交货时期的需要、均衡出产、合理配置和充分利用企业资源。产品生产进度的安排取决于企业的生产类型和产品的生产技术特点。
38. 成批生产的产品出产进度的通常方法有：①将产量较大的产品，用“细水长流”的方式大致均匀地分配到各季、月生产；②产量较少的产品，用集中生产方式参照用户要求的交货期和产品结构工艺的相似程度及设

备负荷情况，安排当月的生产；◎安排老产品，要考虑新老产品的逐渐交替；@精密产品和一般产品、高档产品和低档产品也要很好搭配，以充分利用企业各种设备和生产能力，为均衡生产创造条件。

39. 单件小批生产企业安排生产进度时，应注意的事项有：@优先安排延期罚款多的订单；@优先安排国家重点项目的订货；◎优先安排生产周期长、工序多的订货；@优先安排原材料价值和产值高的订货；@优先安排交货期紧的订货。

期量标准又称作业计划标准，是指为加工对象（零件、部件、产品等）在生产期限和生产数量方面规定的标准数据。它是编制生产作业计划的重要依据。

40. 成批轮番生产企业的期量标准有：@批量，是指相同产品或零件一次投入或出产的数量；@生产周期，是指一批产品或零件从投入到产出的时间间隔；@生产间隔期，是指相邻两批相同产品或零件投入的时间间隔或出产的时间间隔；@生产提前期，是指产品或零件在各工艺阶段投入或产出时间与成品出产时间相比所要提前的时间。大批大量生产企业的期量标准有：节拍或节奏、流水线的标准工作指示图表、在制品定额等。

41. 节拍是指大批量流水线上前后两个相邻加工对象投入或出产的时间间隔。节拍是大批量流水线企业的生产作业计划编制的重要依据。节奏是指大批量流水线上前后两批相邻加工对象投入或出产的时间间隔。

42. 在制品是指从原材料、外购件等投入生产起，到经检验合格入库之前，存在于生产过程中各个环节的零部件和产品。根据所处的不同工艺阶段，把在制品分为毛还、半成品、入库前成品和车间在制品。

43. 在制品控制是企业生产控制的基础工作，是对生产运作过程中各工序原材料、半成品等在制品所处位置、数量、车间之间的物料转运等进行的控制。有利于缩短生产周期，加速资金周转，提高经济效益。

59. 在制品控制的工作内容有：1 合理确定在制品管理任务和组织分工；2 认真确定在制品定额，加强在制品控制，做好统计与核查工作；3 建立、健全在制品的收、发与领用制度；4 合理存放和妥善保管在制品。

60. 实施 MRP 江大致可分为三个阶段：第一阶段，前期工程；第二阶段，决策工作；第三阶段，实施。

61. 前期工程的内容包括：1 确定实施 MRP 江的项目，成立项目筹备组织；2 决策人员认识 MRP 江，理解 MRP 江的原理、作用、使用范围等；◎对企业进行开展 MRP 江的需求分析；@最后确立目标，确定实施阶段。

62. 制造资源计划 MRP 江主要包括：人工、物料、设备、能源、资金、空间和时间，而这些资源以信息的形式加以表示，通过信息的有效集成对企业内的各种资源进行合理调配、充分利用，以形成最有效的生产能力。

63. 制造资源计划（MRPII）系统结构主要包括：计划和控制的流程系统、基础数据系统和财务系统。这一结构的特点是：1 计划的一贯性和可行性；2 数据的共享性；3 动态的应变性；4 模拟的预见性；5 物流和资金流的统一性。

64. 企业资源计划（ERP）是当今制造业中最先进的生产管理模式之一，它是 MRP 江的进一步发展，它的应用范围远远超越制造业。

65. 生产企业中使用的 ERP 主要包括：@生产控制模块，是 ERP 的核心模块，它将分散的生产流程有机结合，加快生产速度，减少生产过程材料、半成品积压和浪费，其主要内容有：@主生产计划；@物料需求计划；◎能力需求计划；@生产现场控制；@制造标准；@物流管理模块，是实现生产运转的重要条件和保证，它包括分销管理、库存控制、采购管理三个部分；@财务管理模块，是信息的归纳者；@人力资源管理模块，主要包括人力资源规划的辅助决策、招聘管理、工时管理、工资管理、差旅核算等。

66. 物流管理模块是实现生产运转的重要条件和保证，它包括分销管理、库存控制、采购管理三个部分。分销管理主要实现客户信息管理和服务、销售订单管理、销售情况分析和统计；库存控制主

要实现准确反映库存现状，根据生产实际需要有效控制和调节库存；采购管理主要根据实际需要，选择最佳供应商，确定最合理的采购量和储备量，保证及时准确供应物料。

67. 库存控制主要作用有：1在保证企业生产、经营需求的前提下，使库存量经常保持在合理的水平上，掌握库存量动态，适时、适量提出订货，避免超储或缺货；2减少库存空间占用，降低库存总费用；3控制库存资金占用，加速资金周转。
68. 库存量过大所产生的问题包括：①增加仓库面积和库存保管费用，从而提高了产品成本；②占用大量的流动资金，造成资金呆滞，既加重了贷款利息等负担，又会影响资金的时间价值和机会收益；③造成产成品和原材料的有形损耗和无形损耗；④造成企业资源的大量闲置，影响其合理配置和优化；⑤掩盖了企业生产、经营全过程的各种矛盾和问题，不利于企业提高管理水平。
69. 降低库存的措施有：①降低周转库存，基本做法是减少库存批量；②降低在途库存，主要策略是缩短生产、配送周期；③降低调节库存，基本策略是尽量使生产和需求相吻合；④降低安全库存，安全库存是一种额外持有库存，预防不测缺货影响生产和销售，起缓冲器作用。
70. 试验运行及实用化阶段的主要工作有：①模拟运行及逐步过渡到实用化；②完善 ERP 工作准则、工作规
44. 程；③进行验收、分步切换运行，这是 ERP 转入实用化的关键阶段。
59. 生产控制是指为保证生产计划目标的实现，按照生产计划的要求，对企业的生产活动全过程的检查、监督、分析偏差和合理调节的系列活动。
60. 生产控制有 广义和狭义之分，广义的生产控制是指从生产准备开始到进行生产，直至成品出产入库为止的全过程的全方位控制。它包括：计划安排、生产进度控制及调度、库存控制、质量控制、成本控制等内容。狭义的生产控制主要指的是对生产活动中生产进度控制，又称生产作业控制。生产控制的内容很广泛，涉及生产过程的人、财、物各个方面。
61. 生产控制的目的是提高生产管理的有效性，即通过生产控制，使企业的生产活动既可在严格的计划指导下进行，实现品种、质量、数量和时间进度的要求，又可 按各种标准来消耗活劳动和物化劳动，以及减少资金占用。
45. 加速物资和资金的周转，实现成本目标，从而取得良好的经济效益。
59. 生产控制的核心在于 进度管理，其基本内容主要包括：投入进度控制、工序进度控制和出产进度控制。其基本过程主要包括分配作业、测定差距、处理差距、提出报告等。
76. 生产控制的主要内容有：主生产计划、物料需求计划、能力需求计划、生产现场控制、制造标准等。
77. 生产进度控制的目的在于依据生产作业计划，检查零部件的投入和出产数量、出产时间和配套性，保证产品能准时装配出厂。
78. 生产控制包括三个阶段：①测量比较；②控制决策；③实施执行。其基本程序包括：①确定控制的标准；②根据标准检验实际执行情况；③控制决策；④实施执行。
79. 控制的标准可以用实物数量表示，也可以用货币数量表示，包括各项生产计划指标、各种消耗定额、产品质量指标、库存标准、费用支出限额等等。控制标准要求制定得合理可行。
80. 制定标准的方法一般有：①类比法。类比法即参照本企业的历史水平制定标准，也可参照同行业的先进水平制定标准；②分解法。分解法即把企业层的指标按部门按产品层层分解为一个个小指标，作为每个生产单元的控制目标；③定额法。定额法即为生产过程中某些消耗规定标准，主要包括劳动消耗定额和材料消耗定额；④标准化法。标准化法即根据权威机构制定的标准作为自己的控制标准。
81. 控制决策一般的工作步骤是：①分析原因。有效的控制必定是从失控的最基本原因着手的，造成某个控制目标失控的原因有时会有很多的，所以要作客观的实事求是的分析；②拟

定措施。从造成失控的主要原因着手，研究控制措施；@效果预期分析。一般可采用推理方法，即在观念上分析实施控制措施后可能会产生的种种情况，尽可能使控制措施制定得更周密。

82. 生产控制模块是企业资源计划（ERP）的核心模块，它将分散的生产流程有机结合，加快生产速度，减少生产过程材料、半成品积压和浪费。这一模块的主要内容有：主生产计划、物料需求计划、能力需求计划、生产现场控制、制造标准等。
83. 物料需求计划（MRP）的主要依据包括：@主生产计划，又称产品出产计划，它是物料需求计划（MRP）的最主要输入，表明企业向社会提供的最终产品数量，它由顾客订单和市场预测所决定；@物料清单，又称产品结构文件，它反映了产品的组成结构层次及每一层次下组成部分本身的需求量；@库存处理信息，又称库存状态文件，它记载产品及所有组成部分的存在状况数据。这三大输入，它们是物料需求计划（MRP）的主要输入信息。
84. 生产进度控制的基本内容主要包括：@投入进度控制，指在产品生产中对产成品的投入日期、数量，及对原材料、零部件投入提前期的控制；@工序进度控制，指在生产中对每道工序上的加工进度控制；@出产进度控制，指对成品的出产日期、出产数量的控制。
85. 生产控制的核心在于进度管理，生产进度控制的基本内容主要包括：投入进度控制、工序进度控制和出产进度控制。生产进度控制的基本过程主要包括：分配作业、测定差距、处理差距、提出报告等。
86. 生产调度是指组织执行生产进度计划的工作，对生产计划的监督、检查和控制，发现偏差及时调整的过程。
87. 生产调度以生产进度计划为依据，这是生产调度工作的基本原则，生产进度计划要通过生产调度来实现。
88. 调度制度与方法包括：1调度工作制度；2实行值班制度；3调度会议制度；4健全现场调度制度；5坚持班前班后小组会制度。
89. 生产调度工作的内容包括：@检查、督促和协助有关部门及时做好各项生产作业准备工作；@根据生产需要合理调配劳动力，督促检查原材料、工具、动力等供应情况和厂内运输工作；@检查各生产环节的零件、部件、毛坯半成品的投入和出产进度，及时发现生产进度计划执行过程中的问题，并积极采取措施加以解决；@对轮班、昼夜、周、旬或月计划完成情况的统计资料和其他生产信息进行分析研究。
90. 对生产调度工作的基本要求是快速和准确。快速是指对各种偏差发现快，采取措施处理快，向上级管理部门有关单位反映情况快；准确是指对情况的判断准确，查找原因准确，采取对策准确。同时，还要求：@生产调度工作必须以生产进度计划为依据；2生产调度工作必须高度集中和统一；3生产调度工作要以预防为主；4生产调度工作要从实际出发，贯彻群众路线。
91. 出产进度控制是指对成品的出产日期、出产数量的控制。更广泛的考虑，还可以包括对产品的配套控制和品种出产均衡性的控制。
92. 标准化作业可以归纳为：@每一个流程，可以看作是一个计划，这个计划将会是每一个工厂人员的目标；@同一个流程必须用同样的方式来进行；@问题很容易地被发现；@是一种保持品质、有效率及安全性高的方式；@可以很快速地解决问题；@是由每一个小组或小组长所提的计划，因为他们最了解自身工作内容。

77. 根据生产管理的自身特点，常把生产控制方式划分为以下三种：@事后控制方式，是指根据本期生产结果与期初所制定的计划相比较，找出差距，提出措施，在下一期的生产活动中实施控制的一种方式。它属于反馈控制，控制的重点是下一期的生产活动。@事中控制方式，是通过作业现场获取信息，实时地进行

作业核算，并把结果与作业计划有关指标进行对比分析，控制的重点是当前的生产过程。④事前控制方式，属于前馈控制。这种控制方式的重点是在事前的计划与执行中有关影响因素的预测上。

78. 库存控制基本方法主要有：①定量控制法，又称订货点法。它是连续不断地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；②定期控制法，又称订货间隔期法。它是每隔一个固定的间隔周期去订货，每次订货量不固定，订货量由当时库存情况确定，以达到目标库存量为限度；③帕雷托法，又称帕雷托法。这个方法概括为：分清主次、分类管理。

79. 帕雷托法又称ABC分类法，用于库存管理，是库存物资按品种多少和资金占用额大小进行分类，具体分类为：①将库存物资品种累计占全部品种5%~10%，而资金累计占全部资金总额70%左右的物资定为A类物资；②将库存物资品种累计占全部品种的70%，而资金累计占全部资金总额10%以下的物资定为C类物资；③将库存物资品种累计占全部品种和资金累计占全部资金总额均为20%左右的物资定为B类物资。

80. 丰田生产方式是一个包容了多种制造技术和管理技术的综合技术体系。丰田生产方式不仅是一种彻底追求生产过程合理性、高效性和灵活性的生产管理工具及技术，更是一种管理理念。其最基本的理念是，从（顾客的）需求出发，杜绝浪费任何一点材料、人力、时间、空间、能量和运输等资源。

81. 丰田式生产管理是指包括经营理念、生产组织、物流控制、质量管理、成本控制、库存管理、现场管理和现场改善等在内的较为完整的生产管理技术与方法体系。具体的思想和手段包括：准时化、自动化、标准化、多技能作业员、看板管理、全员参加的现场改善活动、全面质量管理。

82. 自动化是丰田准时化生产体系质量保证的重要手段。为了完善地实现准时化生产，生产过程中依次流往后工序的零部件必须是百分之百合格的制品。

83. 自动化与准时化是丰田式生产管理的两大支柱，而看板管理是让系统营运的工具。丰田生产方式中，控制各工序生产活动的信息系统工具是看板管理。看板管理是对生产过程中各工序生产活动进行控制的信息系统。通常，看板是一张在透明塑料袋内的卡片。经常被使用的看板主要有两种：取料看板和生产看板。看板通过在生产过程中的各工序之间周转，从而将与取料和生产的时间、数量、品种等有关的信息从生产过程的下游传递到上游，并将相对独立的工序个体联结为一个有机的整体。

84. 看板的功能主要有以下四点：①生产以及运送的工作指令；②防止过量生产和过量运送；③进行“目视管理”的工具；④改善的工具。

85. 看板使用规则包括：①不合格不交后工序；②后工序来取件；③只生产后道工序领取的工件数量；④均衡化生产；⑤利用减少看板数量来提高管理水平。

86. 准时化本质上是一个拉动式的生产系统，更有效率地响应了顾客需要。它的基本思想是：“只在需要的时刻，生产需要的数量的所需产品”。这种生产方式的核心是追求一种无库存的生产系统，或使库存达到最小的生产系统。

87. 各期产量年均分配法又称均匀分配法，即将全年计划产量平均分配到各季、月。这种方法适用于社会对该产品需要比较稳定的情况。

88. 各期产量抛物线形增长分配法。即将全年计划产量按照开始增长较快，以后增长较慢的要求安排各月任务，使产量增长的曲线呈抛物线形状。这种方法适用于新产品的开发，且对该产品的需求不断增加的情况。

第06章 物流管理

第一节 物流与物流管理概述

第二节 包装、装卸搬运与流通加工

第三节 仓储与库存管理

第四节 运输与配送管理

1. 物流的定义：物品从供应地向接收地的实体流动过程。根据实际需要，将运输、储存、装卸、搬运、包装、流通加工、配送、信息处理等基本功能实施有机结合。从该定义可以看出，物流是一个物品的实体流动过程，在流通过程中创造价值、满足顾客及社会性需求，也就是说物流的本质是服务。

2. 企业物流是企业生产与经营的组成部分，也是社会大物流的基础。企业物流主要是指制造业物流，即企业在生产运作过程中，物品从供应、生产、销售以及废弃物的回收及再利用所发生的运输、仓储、装卸搬运、包装、流通加工、配送、物流信息处理等多项基本活动。企业物流中的“物”是指一切可以进行物理性位置移动的物质资料和物流服务。物流中的“流”是物品的实体位移和时间的流转。

3. 企业物流的作业目标与企业的总体目标是相一致的，在设计和运行企业物流时，必须以实现企业的作业目标为目标，包括：@快速反应；@最小变异（最基本的目标）；@最低库存；@物流质量；@整合运输与配送；@产品生命周期不同阶段的物流目标。

4. 企业生产物流的分类有：@按照生产专业化的程度，企业生产物流可分为大量生产、单件生产和成批生产；@按照物料在生产工艺过程中的流动特点，企业生产物流可分为连续型、离散型两种类型；@按照物料流经的区域，企业生产物流可分为工厂间物流和工序间物流。

5. 根据物流活动的主体，物流可分为以下三个方面：@企业自营物流。企业自营物流是指企业自备车队、仓库、场地、人员，以自给自足的方式经营企业的物流业务。@专业子公司物流。专业子公司物流一般是指从企业传统物流运作功能中剥离出来，成为一个独立运作的专业化实体子公司。它与母公司之间的关系是服务与被服务的关系，并且是以专业化的工具、人员、管理流程和服务手段为母公司提供专业化的物流服务。@第三方物流。第三方物流是由供方与需方以外的物流企业提供物流服务的业务模式，是指企业为了更好地提高物流运作效率以及降低物流成本而将物流业务外包给第三方物流公司。

6. 批发企业的物流是指以批发据点为核心，由批发经营活动所派生的物流活动。在批发据点中的转换是包装形态及包装批量的转换。

7. 零售企业物流是以零售商店据点为核心，以实现零售销售为主体的物流活动。

8. 企业在生产过程中进行生产物流的管理主要是为了实现生产物流运作的效率性和经济性。

9. 企业生产物流管理的目标有：@效率性目标；@经济性目标；@适应性目标。

10. 企业生产物流的基本特征：1连续性、流畅性；2平行性、交叉性；3比例性、协调性；4均衡性、节奏性；@准时性；@柔性、适应性。

11. 不同生产类型下的企业生产物流具有不同特征：@单件小批量型生产物流的特点是生产品种繁多，物料需求种类变化大，不易与供应商建立长期稳定的协作关系，质量与交货期不易保证，采购物流较难控制；@多品种小批量型生产物流特征是生产品种的多样性，对制造过程中物料的供应商有较强的选择要求，所以外部物流的协调很难控制；@单一品种大批量型生产物流特点是生产高度专业化，企业的生产系统自动化水平高，在生产物流的具体作业环境中可以使用各种先进的技术设备，提高劳动生产率；@多品种大批量型生产物流特点是产品品种的多样化和数量的规模化，要求全程物流的支持，需建立一个有效的供应链网络。

12. 单一品种大批量型生产物流的特征包括：@由于生产的重复程度高、稳定，容易制订相关的物料需求计划，所以对物料很容易控制；@由于产品结构相对稳定，从而物料的消耗定额能准确制定；@由于生产品种的单一性，物料需求变化小，容易与供应商建立长期稳定的协作关系，采购物流容易控制；@由于生产高度专业化，企业的生产系统自动化水平高，在生产物流的具体作业环境可以使用各种先进的技术设备，提高劳动生产率。

13. 多品种大批量型生产也称大批量定制生产，是以大批量生产的效率向客户提供多种定制产品的一种生产模式，它把大批量与定制两个方面有机结合起来，实现了客户的个性化和大批量生产的有机结合。

14. 多品种小批量生产模式又称 精益生产模式，精益生产模式下的企业生产物流管理的两种模式为推进式和拉动式。
15. 推进式模式下企业生产物流管理的特点：①在管理手段上，大量运用计算机系统；②在生产物流的组织上，以物料为中心，强调严格执行计划，维持一定的在制品库存；③在生产物流计划编制和控制上，围绕物料转化组织制造资源。
16. 拉动式模式下生产物流管理的特点包括：①以最终用户的需求为生产起点，拉动生产系统各生产环节对生产物料的需求；②强调物流平衡，追求零库存，要求上一道工序加工完的零部件立即可以进入下一道工序，生产中的节拍可由人工干预、控制，但重在保证生产中的物流平衡；③在生产的组织上，计算机与看板结合，由看板传递后道工序对前道工序的需求信息；④将生产中的一切库存视为“浪费”，出发点是整个生产系统，而不是简单地将“风险”看作外界的必然条件，并认为库存掩盖了生产系统中的缺陷。
17. 多品种小批量型生产物流的特征包括：①物料被加工的重复程度介于单件生产和大量生产之间，一般采用混流生产；②适用MRP实现物料相关需求的计划，以JIT实现客户个性化特征对生产过程中物料、零部件、成品的拉动需求；③由于产品设计和工艺设计采用并行工程处理，物料的消耗定额很容易确定，所以成本很容易降低；④由于生产品种的多样性，对制造过程中物料的供应商有较强的选择要求，所以外部物流的协调很难控制。
18. 企业供应物流是企业物流活动的起始阶段。作为企业生产之前的准备工作和辅助作业活动，它是指企业生产所需的一切物料（原材料、燃料、备品备件、辅助材料等）在供应企业与生产企业之间流动的一系列物流及其管理活动。
19. 企业供应物流的基本过程包括：①取得资源；②组织到厂物流；③组织厂内物流。
20. 企业销售物流是把商品送到客户手中的最后一个环节，它对企业经营和发展的作用至关重要，必须加强对销售物流工作的管理，并能准确评价管理效果。对企业销售物流管理效果的评价可以从效率、成本、综合绩效等方面进行。
21. 企业销售物流的特征包括：①企业销售物流具有一体化的特征，企业销售物流包括订货处理、产成品库存、发货运输、销售配送等物流活动；②企业销售物流具有服务性强的特征，企业销售物流是以实现销售为目的，它以满足用户的需求为出发点，进而实现销售和完成售后服务。
22. 企业销售物流的组织与控制一般包括以下内容：①产成品包装；②产成品储存；③订单管理；④企业销售物流渠道的选择；⑤产品配送；⑥装卸搬运。
23. 企业销售物流成本是指产品空间位移（包括静止）过程中所耗费的各种资源的货币表现，是物品在实物运动过程中，如包装、装卸搬运、运输、储存、流通加工、物流信息等各个环节所支出的人力、财力、物力的总和。
24. 销售物流成本的构成：①物流活动中的人力成本。包括职工工资、奖金、津贴及福利等。②运输成本。主要包括人工费用，如运输人员工资、福利费等；营运费用，如营运车辆燃料费、折旧费、公路运输管理等；其他如差旅费等。如果是委托第三方则包括付给第三方的运输费用。③仓储成本。主要包括建造、购买或租赁等仓库设施设备的成本和各类仓储带来的成本。④流通加工成本。主要有流通加工设备费用、流通加工材料费用、流通加工劳务费用及其他费用。⑤包装成本。主要包括包装材料费用、包装机械费用、包装技术费用、包装人工费用等。⑥装卸与搬运成本。主要包括人工费用、资产折旧费、维修费、能源消耗以及其他相关费用。⑦物流信息和管理费用。主要包括企业为物流管理所发生的差旅费、交际费、信息系统管理费以及其他杂费，销售物流过程的研究设计、重构和优化等费用。⑧用于保证销售物流顺畅的资金成本。如支付银行贷款的利息等。
25. 销售物流成本管理的原则包括：1从流通全过程角度管理销售物流成本；2从营销策略角度管理销售物流成本；3从信息系统角度管理销售物流成本；4从效率化配送角度管理销售物流成本；5从物流外包角度管理销售物流成本。
26. 压缩销售物流成本的途径有：①降低运输成本；②降低储存成本；③降低包装成本；④降低装卸成本。

27. 销售物流的组织主要包括产成品包装、产成品储存、订单管理、企业销售物流渠道的选择、产品配送和装卸搬运。
28. 订单管理通常包括有关用户和订单的数据、单据处理等内容，主要工作有：①订单准备；②订单传输；③订单录入。④订单履行。
29. 订单录入主要包括以下方面：①核对订单信息的准确性；②检查所需的产品是否可得；③如有必要，准备补交订货订单或取消订单的文件；④审核客户信息。
30. 订单履行是由与实物有关的活动组成，主要包括：①通过提取货存、生产或购进满足客户所需货物；②对货物进行运输包装；③安排送货；④准备运输单据；⑤发票的准备和邮寄。
31. 建立销售物流综合绩效考评体系的原则包括：①整体性原则。销售物流的评价体系不仅仅要考察局部的工作职能，还应当从整体上对销售物流的绩效进行考核、控制。②可比性原则。不仅要考虑到本企业在纵向的可比性，还应当考虑到本企业的绩效与其他同行业企业横向上的可比性。③经济性原则。在考核企业销售物流绩效时，要考虑到考评过程中的成本收益。④定量与定性相结合的原则。企业在考核销售物流的绩效问题时，除了采用定量的指标之外，还应当辅以一些定性的指标进行修正。
32. 企业销售物流总体绩效的考评指标有：①企业销售物流管理绩效的成本指标；②企业物流的效率评价指标；③企业销售物流的风险评价指标；④企业销售物流的客户满意度评价指标。
33. 销售物流的主要职能是将货物进行短暂储存并进行配送处理，销售物流的主要任务包括：包装、装卸搬运、运输、仓储保管、流通加工、配送与配送中心的管理。
34. 项目是一种一次性的工作，必须在明确规定的时间内，由为此专门组织起来的人员完成。项目型生产物流过程的特点包括：①物料凝固；②物料投入大；③一次性生产；④生产的适应性强。
35. 物流信息系统可以划分为三个层次，即管理层、控制层和作业层。物流信息系统贯穿供应物流、生产物流、销售物流、回收和废弃物流的运输、仓储、搬运装卸、包装、流通加工等各个环节。
36. 库存是指存储作为今后按预定的目的使用而处于闲置或非生产状态的物品。库存的类型：①按库存的目的划分，可将库存分为经常库存、安全库存、生产加工和运输过程库存及季节性库存；②按经济用途划分，库存可以分为商品库存、制造业库存和其他库存；③按生产过程中的不同阶段划分，库存可以分为原材料库存、零部件库存、半成品库存和成品库存；④按存放地点划分，库存可分为库存存货、在途库存、委托加工库存和委托代销库存。
37. 配送是指按客户的订货要求，在物流据点进行分货、配货工作，并将配好的货物送交收货人的物流活动。配送活动以配送中心为始点，而配送中心本身具备储存的功能。
38. 配送中心是集储存、流通加工、分货、拣选、运输等为一体的综合性物流过程。配送中心是在市场经济条件下，以加速商品流通和创造规模效益为核心，以商品代理和配送为主要功能，集商流、物流、信息流于一体的现代综合流通部门。
39. 分货和配货工作是为满足客户要求而进行的，因而必要的情况下要对货物进行流通加工。配送的最终实现离不开运输，这也是人们把面向城市内和区域范围内的运输称之为“配送”的原因。
40. 产品生命周期由研制、成长、成熟和衰退四个阶段组成。而对产品在不同的生命周期阶段，企业在物流方面应做出相应的对策，分别为：①在新产品研制阶段，要考虑到顾客随时可以获得产品的及时性和企业迅速而准确的供货能力，此阶段物流费用是比较高的；②在产品生命周期的成长阶段，产品取得了一定程度的市场认可，销售量剧增，物流活动的重点从不惜代价提供所需服务转变为平衡的服务和成本绩效；③在产品生命周期的成熟阶段具有激烈竞争的特点，物流活动会变得具有高度的选择性；④在产品生命周期的衰退阶段，企业面临的抉择是在低价出售产品或继续有限配送等可选择方案之间进行平衡。
41. 运输的任务是对物资进行较长距离的空间移动。
42. 运输费用是物流成本中最重要的组成部分，也是“第三利润源泉”的主要组成部分。要想降低运输成本，就必须对运输进行重新组合，把小批量的装运集成集中的具有较大批量的运输。

43. 运输在经济上的作用：①扩大了经济作用范围；②在一定的经济范围内促进物价的平均化。
44. 仓储在物流系统中起着缓冲、调节和平衡的作用，是物流的另一个中心环节。仓储的目的是克服产品生产与消费在时间上的差异，使物资产生时间上的效果。它的内容包括储存、管理、保养、维护等活动。
45. 仓储管理是指对仓储设施布局和设计以及仓储作业所进行的计划、组织、协调与控制。仓储是物流体系中一个重要的环节，既有调节生产和供求的作用，也有创值与增效的功能。另外，在现代物流中更加强调仓储的动态性。
46. 企业仓储管理具有以下的功能：1供需调节功能；2价格调节功能；3调节货物运输能力的功能；4配送和流通加工的功能。
47. 企业仓储管理的主要任务包括：①仓储设施规划和利用，合理规划并有效利用各种仓储设施；②保管仓储物资，做好仓储物资的验收、发运以及保管工作，保证企业生产及时准确地获得适合、完好的物资供应；③合理储备材料；4降低物料成本；5重视员工培训，提高员工业务水平；6确保仓储物资的安全。
48. 企业库存管理的优点包括：1有利于资金周转，在某些特殊情况下，可以做到将库存需要的投资额规定为零；②既有利于进行运输管理，也有助于有效地开展仓库管理工作。
49. 仓库的功能：①储存和保管的功能；②调节供需的功能；③调节货物运输能力的功能；④配送和流通加工的功能。
50. 流通加工的内容一般包括袋装、定量化小包装、拴牌子、贴标签、配货、拣选、分类、混装、刷标记等。
51. 生产的外延流通加工包括剪断、打孔、折弯、组装、改装、配套以及混凝土搅拌等。
52. 包装是企业生产物流系统的终点，也是销售物流系统的起点。产品的包装通常分为内包装和外包装，也就是销售包装和运输包装。销售包装是与产品直接接触的包装，是企业销售工作的辅助手段；产品的运输包装主要是在产品的运输过程中起到保护作用，避免运输、搬运活动中产生产品的碰撞、雨淋等毁损现象。
53. 包装的功能：防护功能、仓储功能、运输功能、销售功能和使用功能，是组织销售不可缺少的一环。
54. 包装用辅助材料主要有：①黏合剂；②黏合带；③捆扎材料。

采购是指具体的采购业务活动，是一种作业活动，是由一般的采购员来承担的工作；而采购管理则是由企业的采购主管承担的对所有和采购有关的业务进行的协调工作，通过调动整个企业的相关资源，来完成对整个企业的物资供应。

55. 企业采购管理是从资源市场获取资源的过程，资源可以有形的物品，也可以是无形的服务。因而企业采购管理可分为有形采购和无形采购。在有形采购中，仅用于生产目的的采购，称之为物料采购，如电脑生产采购电阻、电容等原料。在无形采购中，仅用于服务、维护、保养等内容，如买断两年的电梯设备保养服务等。
56. 企业采购管理的特征包括：①企业采购管理是从资源市场获取资源的过程；②企业采购管理是信息流、商流和物流相结合的过程；③企业采购管理是一种经济活动。
57. 企业采购的功能包括：①生产成本控制功能，控制采购的原材料及零部件是企业成本控制最有价值的部分；②生产供应控制功能，稳定的供应才有稳定的生产；③产品质量控制功能，采购物料不只是价格问题，更多的是质量水平、质量保证能力、售后服务、产品服务水平、综合实力等；④促进产品开发功能，产品开发与采购密切相关，没有采购支持的产品开发方案其成功率将大打折扣。
58. 企业采购管理基本目标有：1确保生产经营的物资需要；2降低存货投资和存货损失；3保证并提高采购物品的质量；④发现和发展有竞争力的供应商；⑤改善企业内部与外部的工作关系；⑥有效降低采购成本。
59. 企业采购管理的最基本目标是为企业提供所需的物料和服务，以便使整个组织正常的运转。
60. 企业采购管理的流程为：1提出采购申请；2选择供应商；3进行采购谈判；4签发采购订单；5跟踪订单；①物料验收；②付款及评价。

61. 控制采购的原材料及零部件是企业成本控制最有价值的部分，企业采购具有企业生产成本控制功能，采购成本是企业成本控制的主体和核心。
62. 企业采购增加企业的价值的方式主要有：支持企业的战略、改进库存管理、稳步推进与主要供应商的关系、密切了解并反馈供应市场的趋势。
63. 要追求采购经济效益的最大化，就要不断降低采购成本，以最小的成本去获取最大的效益。要做到这一点，其中有一个必备因素，即科学采购是实现企业经济利益最大化的基本利润源泉。
64. 采购物品的品质应以适合、可用为原则，因为最佳的品质未必是最适合的品质，品质过好甚至造成使用上的困难或重大浪费。所以从采购的立场看，通常是要求“最适”的品质，而不是“最好”的品质。
65. 质量是产品的生命。采购物料不只是价格问题，更多的是质量水平、质量保证能力、售后服务、产品服务水平、综合实力等。一般企业都根据质量控制的时序将其划分为采购品质量控制、过程质量控制及产品质量控制。
66. 经济性目标是指减少生产物料装运的频率和缩短搬运的距离，降低企业生产物流运作的成本和费用。要实现物流成本的最小化，需要对装卸效率、搬运距离进行合理的安排。
67. 生产专业化的程度可以通过产品的品种多少、同一品种的产量大小和生产的重复程度来衡量。据此可以把企业生产物流划分为以下三种类型：①大量生产。大量生产品种单一，产量大，生产的重复程度高。②单件生产。单件生产品种繁多，但每种仅生产单位产量，生产重复程度低。③成批生产。成批生产介于大量生产与单件生产之间。
68. 反映客户的满意程度的指标：货物到达客户手中的及时率、货物发送的正确率、货物出现损伤的频率、完成一次销售的周期和时间、客户的抱怨率、问题的处理率。
- 准确完成物流率 = 准确无误完成销售物流量 / 销售物流总完成量
69. 迅速物流及时率 = 迅速及时完成销售物流量 / 销售物流总完成量
70. 货物发送的正确率 = 货物正确送达客户手中的次数 / 送货总次数

第07章 技术创新管理

第一节 技术创新的含义、分类与模式

第二节 技术创新战略与技术创新决策评估方法

技术推动、需求拉动和交互作用创新模式的特点

指标 - 类型	技术推动	需求拉动	交互作用
创新动力	发明创造	市场需求	技术和市场
技术与需求的关系	技术创造需求	需求促进技术发明	技术和需求交互作用
创新难度			
创新周期			
创新成果应用			
创新效果			
模式缺陷			

第三节 技术创新组织与研发管理

第四节 企业管理创新

1. “创新”或生产要素的新组合包括：①引进新的产品，即产品创新；②采用一种新的生产方法，即工艺创新或生产技术创新；③开辟一个新的市场，即市场创新；④获得一种原料或半成品的新的供给来源，即开发新的资源，不管这种资源是已经存在，还是首次创造出来；⑤实行一种新的企业组织形式，即组织管理创新，如形成新的产业组织形态，建立或打破某种垄断。
2. 根据技术创新的对象来划分，可以将技术创新分为：①产品创新，是建立在产品整体概念基础上以市场为导向的系统工程，是功能创新、形式创新、服务创新多维交织的组合创新；②工艺创新，又称过程创新，它是产品的生产技术变革，包括新工艺、新设备和新组织管理方式。
3. 根据创新模式的不同，技术创新可分为：①原始创新，活动主要集中在基础科学和前沿技术领域，是为未来发展奠定坚实基础的创新，其本质属性是原创性和第一性；②集成创新，企业利用各种信息技术、管理技术与工具，对各个创新要素和创新内容进行选择、优化和系统集成，以此更多地占有市场份额，创造更大的经济效益；③引进、消化吸收再创新，是最常见、最基本的创新形式，其核心概念是利用各种引进的技术资源，在消化吸收基础上完成重大创新。
4. 基于技术创新的新颖程度将技术创新分为渐进性创新和根本性创新。
5. 国家创新体系是指由公共机构和私有机构组成的网络系统，强调系统中各行为主体的制度安排及相互作用。该网络系统中各个行为主体的活动及其相互作用旨在创造、引入、改进和扩散新的知识和技术，使一国的创新取得更好的绩效。因此国家创新体系的主要功能是优化创新资源配置，协调国家的创新活动。
6. A-U过程创新模式的阶段主要包括：①不稳定阶段。此阶段的产品创新和工艺创新都呈上升趋势，但产品创新明显强于工艺创新。②过渡阶段。此阶段的产品创新逐渐减少，而工艺创新继续呈上升趋势，且超越产品创新，通过“纠错”形成了主导设计。③稳定阶段。此阶段的产品创新与工艺创新均表现为下降趋势，工艺创新较产品创新仍然有相对优势，产业发展进入成熟期。
7. A-U过程创新模式的总体特征表现为：①在产业成长的前期阶段，产品创新比工艺创新活跃，创新成果更多；②在产业成长的后期阶段，则是工艺创新较产品创新有更丰富的成果。
8. 根据企业的行为方式，可将企业技术创新战略区分为进攻型战略、防御型战略和切入型战略。
9. 根据技术来源的不同，可将企业的技术创新战略分为自主创新战略、模仿创新战略和合作创新战略。
10. 根据企业所期望的技术竞争地位的不同，可将企业技术创新战略分为：①技术领先战略、②技术跟随战略。党的十八大指出科技创新是提高社会生产力和综合国力的战略支撑，必须摆在国家发展全局的核心位置。科技创新体系是以企业为主体、市场为导向、产学研相结合的技术创新体系。
11. 在风险-收益气泡图的四类项目包括：珍珠型、牡蛎型、面包和黄油型以及白象型。①珍珠（pearls, 第I象限），项目具有较高的预期收益和很高的成功概率，项目的风险较小，属于比较有潜力的明星项目。②牡蛎（oysters, 第IV象限），在该象限的项目通常是一些需要长远规划、具有探索性的研发项目。虽然潜在收益很高，但是技术开发成功的可能性较低，风险较大。③面包和黄油（bread and butter, 第五象限），是一些较小的、技术上比较简单的项目，技术风险低，开发成功率较高，但预期收益不是很好。可能包括对当前产品或工艺的改进、为细分市场而做的产品性能调整等。④白象（white elephants, 第m象限），此类项目通常不仅风险较大，而且预期效益不好，不值得进行投资和开发。
12. 企业作为技术创新的主体，必须在内部形成一整套技术创新体系，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，包括：①内企业家，是指企业为了鼓励创新，允许自己的员工在一定限度的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。②技术创新小组，是指为完成某一创新项目临时从各部门抽调若干专业人员而成立的一种创

- 新组织，其组织形式是一种典型的简单矩阵式结构。①新事业发展部，是大企业为了开创全新事业而单独设立的组织形式，是独立于现有企业运行体系之外的分权组织。②企业技术中心，又称技术研发中心或企业科技中心，是企业，特别是大中型企业实施高度集中管理的科技开发组织。
3. 企业技术中心的主要职责：①开展有市场的新产品、新工艺、新技术、新材料的储备性研究，促进其产生经济效益；②开展企业重大产品和关键技术的研究开发，对引进的新技术进行消化吸收，并进行二次开发；③开展将科技成果转化为生产技术和商品的中间试验；④参与企业重大技术引进项目、技术改造项目的技术审定以及企业技术进步发展规划的制定和执行；⑤积极推进产学研相结合和国内外技术交流与合作。
 14. 企业外部的技术创新组织模式有：①产学研联盟；②企业—政府模式；③企业联盟。
 15. 产学研合作按合作主体的关系可分为：校内产学研合作模式、双向联合体合作模式、多向联合体合作模式、中介协调型合作模式。
 16. 双向联合体合作模式是在学校市场开发能力弱，校内企业资产薄弱的情况下采用的模式。通过与高校合作，校外企业获得了人才、成果与技术的有力支撑，提高了企业开发新产品的能力，促进了企业的不断发展与市场份额的拓宽。
 17. 企业联盟是企业—企业模式的主要形式。企业联盟又称动态联盟或虚拟企业，指的是两个或两个以上对等经济实体，为了共同的战略目标，通过各种协议而结成的利益共享、风险共担，要素水平式双向或多向流动的松散型网络组织体。
 18. 企业联盟的组织运行模式有：①星形模式（Star-like Mode），垂直供应链型的企业适宜采用该模式；②平行模式（Parallel Mode），适用于某一市场机会的产品联合开发及长远战略合作；③联邦模式（Federation Mode），可用于高新技术产品的快速联合开发，其核心是核心团队（由具备最重要核心能力的企业联合组成）。
 19. 平行模式的特点包括：1无盟主、无核心；2联盟伙伴地位平等、独立；3协调机制是自发性协调；4适用于某一市场机会的产品联合开发及长远战略合作。
 20. 企业联盟的主要形式是技术联盟。以联盟作为技术创新的组织形式，突破了企业规模对技术创新的限制，有助于利用聚合知识，激发创新灵感，分散研发成本，缩短研发时间，提高技术创新成功率，降低技术创新风险。同时，利用技术标准联盟，制定行业标准，可以构筑静态技术壁垒，减少竞争对手，取得战略主动。
 21. 合作研发是指企业、科研院所、高等院校、行业基金会和政府等组织机构，为了克服研发中的高额投入和不确定性、规避风险、缩短产品的研发周期，应对紧急事件的威胁，节约交易成本而组成的伙伴关系。
 22. 许可贸易实际上是一种许可方用授权的形式向被许可方转让技术使用权，同时也让渡一定市场的贸易行为。根据其授权程度大小，许可贸易可分为独占许可、排他许可、普通许可、可转让许可、互换许可五种形式。
 23. 技术贸易是指技术供求双方按照一定的商业条件买卖技术的商业行为。一切有益于经济建设、社会发展和科技进步的技术、技术信息，均可以进行交易。技术贸易不受地区、行业、隶属关系以及经济性质和专业范围的限制。
 24. 单纯的技术贸易有：许可贸易、专有技术转让、技术协助。
 25. 混合的技术贸易主要有：合作生产、合资经营、补偿贸易、工程承包、装配生产、交钥匙工程（引进成套设备、技术转让）、租赁贸易、特许专营等。
 26. 技术交易的主要特点有：①技术买卖的标的不是有形的商品，而是无形的技术知识；②技术贸易转让的是技术的使用权，而不能转让技术的所有权；③技术出口不是企业的直接目的，企业生产商品的直接目的是向市场销售产品，企业研制技术的直接目的是为了利用这种技术生产更先进的技术产品，只有当企业认为出售技术会比利用这种技术生产产品带来的利润更大时，它才会出口这种技术；④技术贸易比一般商品贸易复杂，尤其是国际技术贸易。

27. 国际技术贸易是以无形的技术知识作为主要交易标的，这些技术知识构成了国际技术贸易的内容，它主要包括：专利、商标、工业产权和专有技术。
28. 国际技术贸易的基本方式：①单纯的技术贸易，有许可贸易、专有技术转让、技术咨询；②混合的技术贸易，主要有合作生产、合资经营、补偿贸易、工程承包、装配生产、交钥匙工程（引进成套设备、技术转让）、租赁贸易、特许专营等。
29. 我国技术合同的主要类型：①技术开发合同，是指当事人之间就新技术、新产品、新工艺或者新材料及其系统的研究开发所订立的合同；②技术转让合同，是指合同一方当事人将一定的技术成果交给另一方当事人，而另一方当事人接受这一成果并为此支付约定的价款或费用的合同；③技术咨询合同，是一方当事人（受托方）为另一方（委托方）就特定技术项目提供可行性论证、技术预测、专题技术调查、分析评价所订立的合同；④技术服务合同，是一方当事人（受托方）以技术知识为另一方（委托方）解决特定技术问题所订立的合同。
30. 技术转让合同包含专利权转让合同、专利申请权转让合同、专利实施许可转让合同、技术秘密转让合同四种。
31. 技术服务和咨询的范围和内容包括：产品开发、成果推广、技术改造、工程建设、科技管理等方面，大到大型工程项目的工程设计、可行性研究，小到对某个设备的改进和产品质量的控制等。
32. 含有知识产权和专有技术转让的设备买卖，其交易标的包括硬件技术和软件技术。这种设备的成交价格包括：①设备的生产成本和预期利润；②有关的专利或专有技术的价值。在这种设备的买卖合同中含有专利和专有技术许可条款，以及技术服务和咨询条款。
33. 专利权是指国家专利机关依据专利法授予申请人在法定期限内对其发明创造所享有权利。世界各国专利的保护期，随其保护对象的不同而异，一般而言发明专利的保护长 15~20 年不等，而实用新型和外观设计的保护期较短，通常低于 10 年。专利保护的长短与经济和科技发展状况相联系，工业发达国家的专利保护期限一般较长，而发展中的专利保护期限一般较短。我国专利法规定，发明专利的期限为 20 年，实用新型和外观设计专利权的期限为 10 年，均自申请之日起计算。
34. 技术创新的核心是企业，技术创新的产出成果是新产品和新工艺等，其目的是获取潜在的利润，市场实现是检验创新成功与否的标准。
35. 企业技术创新战略的特点：①全局性，企业技术创新战略是对企业全局性的安排；②长期性，企业技术创新战略不仅影响企业近期效益，而且对长期竞争力、企业发展和企业长期经济效益产生深远影响；③层次性，企业技术创新战略不仅包括企业总体的技术发展规划，还必须包括与技术创新相关的其他具体规划；④风险性，技术创新战略存在较大的风险。
36. 技术创新决策中定性评估方法包括：①轮廓图法；②检查清单法；③评分法；④动态排序列表法。
37. 按照技术变化量的大小，产品创新可分成重大（全新）的产品创新和渐进（改进）的产品创新。
38. 重大产品创新：产品用途及其应用原理有显著变化者，产品创新往往与技术上的重大突破相联系。
39. 渐进（改进）的产品创新：是指在技术原理没有重大变化的情况下，基于市场需要对现有产品所作的功能上的扩展和技术上的改进。
40. 专利权具有很强的排他性，未经专利权人许可和授权，他人不得以生产经营为目的制造、使用、销售、许诺销售或进口该专利产品或使用该专利方法获得的产品。以取得技术排他权为目标，企业选择法律的优先顺序是：《专利法》、《技术秘密保护》、《著作权法》、《合同法》、《商标法》。
41. 我国《商标法》规定，注册商标的有效期为 10 年，自核准注册之日起计算。注册商标有效期满，需要继续使用的，商标注册人应当在期满前 12 个月内按照规定办理续展手续；在此期间未能办理的，可以给予 6 个月的宽展期。每次续展注册的有效期为 10 年，自该商标上一届有效期满次日起计算。期满未办理注册手续的，注销其注册商标。
42. 技术创新是指企业家抓住市场潜在盈利机会，以获取经济利益为目的，重组生产条件和要素，不断研制推出新产品、新工艺、新技术，以获得市场认同的一个综合性过程。

43. 技术推动的技术创新过程模型的基本观点是，研究开发是创新构思的主要来源。
44. 技术创新的主要特点有：1技术创新是一种经济行为；2技术创新是一项高风险活动；3技术创新时间的差异性；④外部性（正外部性）；⑤一体化与国际化。
45. 外部性是指一件事对于他人产生有利（正外部性）或不利（负外部性）的影响，但不需要他人对此支付报酬或进行补偿。对于技术创新活动来说，外部性是指由于技术的非自愿扩散，促进了周围的技术和生产力水平提高的现象。
46. 需求拉动模式指明市场需求信息是技术创新活动的出发点。它对产品和技术提出了明确的要求，通过技术创新活动，创造出适合这一需求的适销产品或服务，这样的需求就会得到满足。
47. 创新过程的交互作用模型表明，技术创新是技术和市场交互作用共同引发的，技术推动和需求拉动的相对重要性在产业及产品生命周期的不同阶段可能有着显著的不同。
48. 系统集成和网络创新模式是第五代创新过程模式，是一体化模式的理想化发展。在创新的过程中，除了需要内部系统整合外，还需要与企业以外的其他公司建立良好的网络关系，透过策略联盟或联合开发形式，达到快速且低成本的创新。
49. 内企业家是指企业为了鼓励创新，允许自己的员工在一定限度的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。内企业家与企业家的根本不同在于，内企业家的活动局限在企业内部，其行动受到企业的规定、政策和制度以及其他因素的限制。
50. 特许专营是指由一家已经取得成功经验的企业，将其商标、商号名称、服务标志、专利、专有技术以及经营管理的方式或经验等全盘地转让给另一家企业使用，由被特许人向特许人支付一定金额的特许费的技术贸易行为。特许专营的被特许方与特许方之间仅是一种买卖关系。
51. 特许专营合同是一种长期合同，它可以适用于商业和服务业，也可以适用于工业。特许专营是发达国家的企业进入发展中国家的一种非常有用的形式。由于风险小，发展中国家的企业也乐于接受。
52. 知识产权是指人们对其智力劳动成果所享有的民事权利。我国承认并以法律形式加以保护的主要知识产权有：④著作权；④专利权；⑤商标权；④商业秘密；④其他有关知识产权。
53. 技术创新对知识产权的作用包括：④技术创新促成了知识产权制度的产生。在市场经济条件下，技术因素在经济活动中的地位愈来愈突出；④技术创新也推动了知识产权制度的发展。技术创新扩大了知识产权的保护范围，拓展了知识产权的内涵。
54. 世界知识产权组织（WIPO）把知识产权界定为：④关于文学、艺术和科学作品的权利；④关于表演艺术家的表演以及唱片和广播节目的权利；⑤关于人类一切活动领域的发明的权利；④关于科学发现的权利；④关于工业品外观设计的权利；④关于商标、服务标记以及商业名称和标志的权利；④关于制止不正当竞争的权利；④在工业、科学、文学艺术领域内由于智力创造活动而产生的一切其他权利。
55. 矩阵法的分析步骤为：1评估企业技术实力；2分析技术组合；3比较技术战略和商业战略；4确定技术项目优先次序。其中，分析技术组合主要对企业的每一项重要技术从两个维度进行分析，第一个维度代表某一具体技术对行业发展的重要性；另一个维度表示企业在此技术上的投资和相对竞争地位。

第08章 人力资源规划与薪酬管理

第一节 人力资源规划

人力需资源求预测方法：①管理人员判断法；②德尔菲法；③转换比率分析法；④一元回归分析法。

人力资源供给预测方法：

- 内部供给预测：①人员核查法；②管理人员接续计划法；③马尔科夫模型法（定量预测方法）。
- 外部供给预测。

第二节 绩效考核

绩效特点：多因性、多维性、变动性。

绩效考核功能：管理、激励、学习和导向、沟通、监控、增进绩效。

绩效考核内容：

绩效考核维度：**（考核维度）**工作业绩、工作能力和工作态度。

绩效考核标准：必须适度；必须具有可变性。

绩效考核步骤：

技术准备工作：①选择考核者；②明确考核标准；③确定考核方法。

绩效考核实施。

绩效考核反馈。

绩效考核运用。

绩效考核方法：

- ①民主评议法：个人述职。
- ②书面鉴定法：考核者书面评价。
- ③关键事件法：考核者用记录被考核者的重大事件和行为。
- ④比较法：直接排序法、交替排序法、**一一对比法**（横向为被考核者，纵向看分数）。
- ⑤量表法；评级量表法、行为锚定评价法（**评级量表法+关键事件法**）。

绩效考核标准：

•

第三节 薪酬管理

薪酬调查的实施：①选择需要调查的职位；②确定调查的范围；③确定调查的项目；④进行实际调查；⑤调查结果的分析。

基本薪酬设计

基本薪酬设计的前提。

薪酬等级建立 → 区间中值 → 最高值、最低值。

以职位为导向：职位等级发、职位分类法、计点法、因素比较法。

以技能为导向：以知识、技能为基础。

宽带型薪酬结构：少数薪酬等级、较宽薪酬范围；员工提升能力来增加薪酬。

激励薪酬设计

- 个人激励薪酬：计件制、工时制、绩效工资：绩效调薪、绩效奖金、月度季度浮动薪酬、特殊绩效认可计划。
- 群体激励薪酬：
 - 利润分享计划：超出利润部分进行全体分配。
 - 收益分享计划：运营效率提高进行奖励。
 - 员工持股计划：包括股票期权。

福利

- 特点：实物、延期支付；准固定成本。
- 独特优势：灵活、保健、税收优惠、规模效应。
- 问题：普遍性、刚性。
- 内容：法定（**五险一金三休假**）、自主。

• 按照规划时间的长短，企业的人力资源规划可以分为短期规划、中期规划和长期规划。一般来说，短期规划是指1年或1年内的规划，长期规划是指时间跨度为5年或5年以上的规划，中期规划一般为1~5年的时间跨度。

• 按照规划的性质，企业的人力资源规划可分为总体规划和具体计划。

总体规划是指根据企业发展战略、目标和任务，对规划期内企业人力资源开发和利用的总目标和配套政策的总体谋划与安排。

具体计划是指为实现企业人力资源的总体规划，而对企业人力资源各方面具体工作制订工作方案与措施，具体包括人员补充计划、人员使用计划、人员接续及升迁计划、人员培训开发计划、薪酬激励计划等。

企业人力资源规划中员工使用计划的目标主要有：部门编制、员工结构优化、绩效改善、合理配置、职务轮换幅度等。

人力资源信息可以分为企业内部信息和外部环境信息两大类。

- 企业内部信息：企业发展战略、经营计划、人力资源现状（包括员工数量和构成、员工使用情况、教育培训情况、离职率和流动性等）。
- 企业外部环境信息：宏观经济形势和行业经济形势、技术发展趋势、产品市场竞争状况、劳动力市场供求状况、人口和社会发展趋势以及政府管制情况等。

制订**人力资源总体规划**主要体现在三个方面：人力资源数量规划、人力资源素质规划和人力资源结构规划，这三个方面的内容为企业人力资源管理提供了指导方针和政策。

企业人力资源规划制定的具体步骤：①收集信息，分析企业经营战略对人力资源的要求；②进行人力资源需求与供给预测；③制定人力资源总体规划和各项具体计划；④人力资源规划实施与效果评价。

11.人力资源需求预测是指以企业的战略目标和工作任务为出发点，综合考虑各种因素的影响，而对企业未来某个时期人力资源需求的数量、质量和结构等进行估计的活动。在进行企业人力资源需求预测时，应充分考虑的影响因素包括：①企业未来某个时期的生产经营任务及其对人力资源的需求；②预期的员工流动率及由此引起的职位空缺规模；③企业生产技术的提高和组织管理方式的变革对人力资源需求的影响；④企业提高产品或服务或进入新市场的决策对人力资源需求的影响；⑤企业的财务资源对人力资源需求的约束。

12.企业可以采用的人力资源需求预测方法包括：①管理人员判断法；②德尔菲法；③转换比率分析法；④一元回归分析法。

13.管理人员判断法是由企业的各级管理人员，根据自己工作中的经验和对企业未来业务量增减情况的直觉考虑，自下而上地确定未来所需人员的方法。它是一种粗略的、简便易行的人力资源需求预测方法，主要适用于短期预测。

14.转换比率分析法是根据历史数据，把企业未来的业务活动量转化为人力资源需求的预测方法。具体做法是根据过去的业务活动量水平，计算出每一业务活动量所需的人员的相应增量，再把对实现未来目标的业务活动增量按计算出的比例关系，折算成总的人员需求增量，然后把总的人员需求量按比例折算成各类人员的需求量。

15.一元回归分析法是根据数学中的回归原理对企业的人力资源需求进行预测。企业人力资源的需求水平通常总是和某个或某些因素具有高度确定的相关关系，这样就可以用数理统计的方法定量地把这种关系表示出来，从而得到一个回归方程，并用此方程预测人力资源需求量。这一方法的关键在于找出与人力资源需求高度相关的变量。使用这一方法时，这些变量的历史数据必须是全面的。

16.在运用德尔菲法进行人力资源需求预测时，企业应注意的问题：①为专家提供详尽且完善的有关企业生产经营状况的信息，使他们能够准确判断企业的生产经营状况；②保证所有专家能够从同一角度去理解有关人力资源管理方面的术语和概念，避免造成误解和歧义；③问题的回答不要求太精确，但要说明原因；④提问过程尽可能简化，所提问题必须是与预测有关的问题；⑤向高层管理人员和专家讲明预测对企业及下属单位的益处，以争取他们对德尔菲法的支持。

17.人力资源供给预测包括内部供给和外部供给两方面。

18.最常用的内部供给预测方法有三种：人员核查法、管理人员接续计划法和马尔可夫模型法。

19.管理人员接续计划法主要是对某一职务可能的人员流入量和流出量进行估计。用该职务的现职人员数加上可能的人员流入量，再减去可能的流出量，就可以得出该职务的内部人力资源供给量。这种预测方法主要适用于对管理人员和工程技术人员的供给预测。

20. 马尔可夫模型是用来预测具有时间间隔（如一年）的时间点上，各类人员分布状况的方法。该方法分析的第一步是做一个人员变动矩阵表，表中的每一个元素表示从一个时期到另一个时期在两个职务之间员工的调动数量的历年平均百分比（以小数表示），即一种职务的人员变动概率。
21. 目标管理是一种程序或过程，它通过组织中的上级和下级一起协商，根据组织的使命确定一定时期内组织的总目标，由此决定上下级的责任和分目标，并把这些目标作为考核组织绩效以及每个部门和个人绩效产出对组织贡献的标准。
22. 标杆超越法为企业设计绩效指标体系提供了一个以外部导向为基础的全新思路。
23. 平衡计分卡以企业战略为导向，寻找能够驱动战略成功的关键成功因素，并建立与关键成功因素有密切联系的关键绩效指标体系。平衡计分卡在传统的财务考核指标的基础上，还兼顾了其他三个重要方面的绩效反映，即顾客角度、内部流程角度、学习与发展角度。它使企业中的各层经理们能从四个重要方面来观察企业，并为四个基本问题提供了答案。

薪酬是指员工从事企业所需要的劳动而得到的各种直接的和间接的经济收入。在企业中，员工的薪酬一般是由三个部分构成的：①基本薪酬指企业根据员工所承担的工作或者所具备的技能而支付给员工的比较稳定的经济收入；②激励薪酬是指企业根据员工、团队或者企业自身的绩效而支付给员工的具有变动性质的经济收入，主要指奖金、员工持股、员工分红、经营者年薪制与股权激励等形式，激励薪酬一般可以分为个人激励薪酬和群体激励薪酬。

25. 薪酬两种类型；①间接薪酬是指企业给员工提供的各种福利。
26. 个人激励薪酬的形式：①计件制；②工时制；③绩效工资。
27. 群体激励薪酬的形式：①利润分享计划，是指用盈利状况的变化来对整个企业的业绩进行衡量，把超过目标利润的部分在企业全体员工之间进行分配的制度。②收益分享计划，是指企业提供的一种与员工分享因生产率提高、成本节约和质量提高等而带来的收益的绩效奖励模式。③员工持股制度，是指一种企业向内部员工提供公司股票所有权的制度，是利润分享的重要形式。
28. 薪酬对员工的功能主要有：①保障功能；②激励功能；③调节功能。
29. 薪酬对企业的功能包括：①增值功能；②改善用人活动功效的功能；③协调企业内部关系和塑造企业文化的功能；④促进企业变革和发展的功能。企业在进行薪酬制度设计时应遵循的原则有：①公平原则；②竞争原则；③激励原则；④量力而行原则；⑤合法原则。
30. 激励原则是指企业内部各类、各级职位之间的薪酬标准要适当拉开距离，避免平均化，利用薪酬的激励功能提高员工的工作积极性。
31. 薪酬设计的一般流程包括：①明确现状和需求；②确定员工薪酬策略；③进行工作分析；④进行职位评价；⑤进行等级划分；⑥建立健全配套制度；⑦进行市场薪酬调查；⑧确定薪酬结构与水平；⑨薪酬制定的实施与修正。
32. 实施薪酬调查的步骤：①选择需要调查的职位；②确定调查的范围；③确定调查的项目；④进行实际调查；⑤调查结果的分析和。
33. 薪酬管理是指企业在经营战略和发展规划的指导下，综合考虑内外部各种因素的影响，确定自身的薪酬水平、薪酬结构和薪酬形式，并进行薪酬调整和薪酬控制的整个过程。
34. 薪酬水平指企业内部各类职业以及企业整体平均薪酬的高低状况，反映了企业支付的薪酬的外部竞争性。
35. 薪酬结构指企业内部各个职位之间薪酬的相互关系，它反映了企业支付的薪酬的内部一致性。
36. 薪酬形式是指在员工和企业总体的薪酬中，不同类型的薪酬的组合方式。
37. 影响企业薪酬管理的各项决策因素有三类，分别是：企业外部因素、企业内部因素和员工个人因素。
38. 外部因素主要有：①法律法规；②物价水平；③劳动力市场状况；④其他企业的薪酬状况。
39. 内部因素主要有：①企业的经营战略；②企业的发展阶段；③企业的财务状况。
40. 员工个人因素主要有：①员工所处的职位；②员工的绩效表现；③员工的工作年限。

41. 工作年限主要有工龄和企龄两种表现形式，工龄指员工参加工作以来整个的工作时间，企龄则指员工在本企业中的工作时间。工作年限会对员工的薪酬水平产生一定的影响，在技能工资体系下，这种影响更加明显。一般来说，工龄和企龄越长的员工，薪酬的水平相对也较高。
42. 薪酬浮动率是指薪酬区间的最高值或最低值偏离区间中值的比率。确定薪酬浮动率时要考虑的主要因素包括：企业的薪酬支付能力、各薪酬等级自身的价值、各薪酬等级之间的价值差异、各等级的重叠比率等。
43. 以技能为导向的基本薪酬设计方法包括：以知识为基础的基本薪酬制度设计方法、以技能为基础的基本薪酬制度设计方法。
44. 以技能为基础的基本薪酬制度设计方法。这种方法根据员工能够胜任的工作的种类数目，即员工技能的广度来确定员工的基本薪酬。员工所掌握的技能种类越多，应该得到的报酬也就越多。这种方法较适用于工作在生产和业务一线员工的基本薪酬的确定。
45. 以职位为导向的基本薪酬设计具体包括：①职位等级法。这种方法是将员工的职位划分为若干级别（即职级），按其所处的职级确定其基本薪酬的水平和数额。这种方法的优点是简单易行，成本较低；缺点是不能有效地激励员工，尤其是当许多职位不能简单地划分等级时其缺点更加明显。因此，这种方法仅适用于规模较小、职位类型较少而且员工对本企业各职位都较为了解的小型企业。②职位分类法。这种方法是将企业中的所有职位划分为若干类型，然后根据各类职位对企业的重要程度和贡献，确定每一类职位中所有员工的薪酬水平，适用于专业化程度高、分工较细、工作目标较为明确的企业，这种方法的优点是简单易行，可做到同职同薪，且能较多地发挥薪酬对员工在企业内部流动的调节作用；其缺点是将各职位划分到某一类职位中时，有的科学依据不足，容易造成内部不公平。③计点法。这种方法是将各种职位划分为若干种职位类型，找出各类职位中所包含的共同的“付酬因素”。④因素比较法。这种方法需要找出各类职位共同的“付酬因素”，它舍弃了代表职位相对价值的抽象分数，而直接用相应的具体薪金值来表示各职务的价值。这种方法的优点是既较为全面地考虑了各职位的价值，又具有较强的灵活性，是一种较为完善的基本薪酬设计方法。但缺点是这种方法复杂且难度大，需要人力资源管理专家指导才能完成，成本较高，而且不易被员工完全理解，对其公平性也常有怀疑，因而其使用范围受到一定的影响。
46. 宽带型薪酬结构是指对多个薪酬等级以及薪酬变动范围进行重新组合，使之变成只有相当少数的薪酬等级以及相应比较宽的薪酬变动范围。作为一种新型的薪酬结构，宽带型薪酬结构对于企业和员工的发展作用：①支撑了扁平型组织结构的运行；②引导员工重视个人技能的增长和能力的提高；③有利于促进职位轮换与调整；④有利于员工适应劳动力市场的供求变化；⑤有利于管理人员及人力资源专业人员的角色转变；⑥有利于促进薪酬管理水平的提高。
47. 企业在进行薪酬制度设计时应遵循以下原则：①公平原则，是指企业向员工提供的薪酬应该与员工对企业的贡献保持平衡，这里的公平包括外部公平、内部公平和员工个人公平；②竞争原则，是指企业向在某些重要职位上工作的员工提供的薪酬应高于同一地区或同一行业其他企业同种职位的薪酬，以使自己的企业具有吸引力和竞争力；③激励原则，是指企业内部各类、各级职位之间的薪酬标准要适当拉开距离，避免平均化，利用薪酬的激励功能提高员工的工作积极性；④量力而行原则，是指企业在设计薪酬制度时必须考虑自身的经济实力，避免薪酬过高或薪酬过低的情况出现，以避免使企业成本过高或缺乏吸引力和竞争力；⑤合法原则，是指企业进行薪酬制度设计时，应遵循国家有关法律法规和政策的要求，做到合法合理付酬。
48. 绩效作为一种工作结果和工作行为具有多因性、多维性和变动性的特点。

绩效考核的功能有：1管理功能；2激励功能；3学习和导向功能；4沟通功能；5监控功能；6增进绩效的功能。

绩效就其范围而言，可以分为企业的绩效、部门的绩效和员工个人的绩效三种。

50. 绩效考核的目的是促进员工个人、所在部门和整个企业整体绩效的提高。
51. 绩效考核内容是对企业员工工作任务的界定，它明确回答了企业员工在绩效考核期内应该完成什么样的工作，具体包括绩效考核项目和绩效考核指标两个部分。
52. 绩效考核的技术准备工作包括选择考核者、明确考核标准、确定考核方法等。

53. 绩效考核的步骤：@绩效考核的准备阶段。主要任务是制定绩效考核计划和做好技术准备工作。绩效考核计划中需要明确绩效考核的目的和对象，确定适宜的考核内容和时间。绩效考核的技术准备工作包括选择考核者、明确考核标准、确定考核方法等。@绩效考核实施阶段。主要任务是绩效沟通与绩效考核评价，绩效沟通是指围绕员工工作绩效问题而进行的上下级的交流、讨论和协商，它贯穿于绩效考核的整个周期内和整个过程中。绩效考核评价是指在一定的考核周期结束时，选择相应的考核主体和考核方法，收集和整理相关信息，对组织成员完成绩效目标的情况作出整体考核和综合评价的过程。@绩效考核结果的反馈。主要任务是上级领导就绩效考核的结果与考核对象沟通，具体指出员工在绩效方面存在的问题，指导员工制定出绩效改进的计划，还要对该计划的执行效果进行跟踪并给予指导。@绩效考核结果的运用。主要任务是将考核结果的大量信息、资料进行分析整理，把这些结果合理地运用到人力资源开发与管理工作的各个环节上去，使之成为人力资源开发与管理各个环节工作的重要依据，而这也正是绩效考核工作的归宿。
54. 绩效考核结果的反馈阶段的主要任务：@上级领导就绩效考核的结果与考核对象沟通；@具体指出员工在绩效方面存在的问题；3指导员工制订出绩效改进的计划，还要对该计划的执行效果进行跟踪并给予指导。
55. 绩效考核导致误差的原因：1晕轮效应；2从众心理；3优先与近期效应；4逻辑推理效应；5偏见效应等。
56. 常用的绩效考核方法主要有：1民主评议法；2书面鉴定法；3关键事件法；4比较法（直接排序法、交替排序法、一一对比法）；◎量表法（评级量表法、行为锚定评价法）。
57. 行为锚定评价法，是为每一职位的各个考核维度都设计出一个评分量表，量表上的每个分数刻度，都对应有一些典型行为的描述性文字说明（即所谓行为锚定），供考核者在对考核对象进行评价打分时参考。这种方法把评级量表法与关键事件记录法结合起来，取二者之所长的方法。
58. 关键事件法是通过观察，用描述性的文字记录下企业员工在工作中发生的直接影响工作绩效的重大和关键性的事件和行为。关键事件必须是具体的事件或行为，而非某种品质或能力的评价判断。
59. 民主评议法，是指在听取考核对象个人的述职报告的基础上，由考核对象的上级 主管、同事、下级以及与其有工作关系的人员，对其工作绩效作出评价，然后综合分析各方面的意见得出该考核对象的绩效考核结果。
60. 一一对比法是指考核者根据考核标准，将每个被考核者一一与其他被考核者结对进行比较，并分出每次比较中的绩效水平较高者和绩效水平较低者。

绩效工资有四种主要的形式：@绩效调薪，指根据员工的绩效考核结果对其基本薪酬讲行调整；@绩效奖金，又称为一次性奖金，是指根据员工的绩效考核结果给予员工的一次性奖励，奖励的方式与绩效调薪有些类似，只是对于绩效不良者不会进行罚款；◎月 / 季度浮动薪酬，指在绩效调薪和绩效奖金之间还存在一种折中的奖励方式，即根据员工的月或季度绩效评价结果，以及月绩效奖金或季度绩效奖金的形式对员工的业绩加以认可；@特殊绩效认可计划，指在个人或部门远远超出工作要求，表现出特别的努力而且实现了优秀的绩效或做出了重大贡献的情况下，组织额外给予的一种奖励与认可。

福利是企业支付给员工的间接薪酬。福利具有自身独特的优势：@形式灵活多样，可以满足员工不同的需要；2福利具有典型的保健性质，可以减少员工的不满意，有助于吸引和保留员工，增强企业的凝聚力；福利还具有税收方面的优惠，可以使员工得到更多的实际收入；4由企业来集体购买某种福利产品，具有规模效应，可以为员工节省一定的支出。

63. 福利的特点：@直接薪酬往往采取货币支付和现期支付的方式，而福利多采取实物支付或延期支付的形式；@直接薪酬具备一定的可变性，与员工个人直接相连，而福利则具有准固定成本的性质。
64. 国家法定的福利是由国家相关的法律和法规规定的福利内容，具有强制性，任何企业都必须执行。从我国目前的情况看，法定福利的主要内容：@法定的社会保险；@住房公积金；◎公休假日；@法定休假日；◎带薪年假。

65. 企业自主福利的内容：如除了法定之外的由于某种原因而为员工另外提供的各种假期、休假，为员工及其家属提供的各种服务项目（如儿童看护、老人护理等），以及灵活多样的员工退休计划等。
66. 企业自主福利与法定福利本质上的区别：企业自主福利不具有任何的强制性，具体的项目也没有一定的规定和标准，企业可以根据自身的情况灵活决定。
67. 与直接薪酬相比，福利具有自身独特的优势：@它的形式灵活多样，可以满足员工不同的需要；@福利具有典型的保健性质，可以减少员工的不满意，有助于吸引和保留员工，增强企业的凝聚力；@福利还具有税收方面的优惠，可以使员工得到更多的实际收入；@由企业来集体购买某种福利产品，具有规模效应，可以为员工节省一定的支出。
68. 实施福利管理的步骤一般包括：@调查阶段。为了使提供的福利能够真正满足员工的需要，首先必须进行福利需求的调查。@规划阶段。福利调查结束后，就要进行福利的规划。@实施阶段。这一阶段就是要按照已制定好的福利实施计划，向员工提供具体的福利。@反馈阶段。实施阶段结束以后，还要对员工进行反馈调查，以发现调查、规划和实施阶段中存在的问题，从而不断地完善福利实施的过程，改善福利管理的质量。
69. 福利存在的问题：@由于它具有普遍性，与员工个人的绩效并没有太大的直接联系，因此在提高员工工作绩效方面的效果不如直接薪酬那么明显，这也是福利最主要的问题；@福利具有刚性，一旦为企业员工提供了某种福利，就很难将其取消，这样就会导致福利的不断膨胀，从而增加企业的负担。

劳动关系计划的目标是降低非期望离职率、改善劳动关系、减少投诉和争议等，政策是依法管理、参与管理、加强沟通，预算方面包括相关工作费用和法律诉讼费。

退休解聘计划的目标：降低人工成本、维护企业规范和改善人力资源结构等，其政策是退休政策、解聘程序。

第09章 企业投融资决策及并购重组

第一节 财务管理的基本价值观念

第二节 筹资决策

杠杆理论。

- 营业杠杆。
- 财务杠杆。

$$\text{总杠杆系数} = \text{营业杠杆系数} \times \text{财务杠杆系数}$$

资本结构理论

- 资本结构决策：资本成本比较法：选择较低综合资本成本率。
- 每股利润分析法。

第三节 投资决策

营业现金流量。

第四节 并购重组

第八章 企业投融资决策及重组

1. 时间价值是客观存在的经济范畴，任何企业的财务活动都是在特定的时空进行的。离开了时间价值因素，就不能正确计算不同时期的财务收支。货币的时间价值原理正确地揭示了不同时点上的资金之间的换算关系，是财务决策的基础。

年金按其每次收付发生的时点不同，可分为：①先付年金，又称即付年金，是指从第一期起，在一定时期内每期期初等额收付的系列款项。②后付年金，又称普通年金，即各期期末发生的年金。后付年金终值是一定时期内每期期末等额的系列收付款项的复利终值之和。③永续年金，是指无限期支付的年金。④递延年金，是指前几个周期内不支付款项，到了后面几个周期时才等额支付的年金形式。

3. 投资必要报酬率包括：①资金的时间价值，它是不考虑投资风险而得到的价值，即无风险的投资收益率；②风险价值，即风险报酬率，风险报酬率是风险报酬系数与标准离差率的乘积。

4. 内部报酬率（IRR），是使投资项目的净现值等于零的贴现率，内部报酬率反映投资项目的真实报酬。

5. 内部报酬率的决策规则包括：①在只有一个备选方案的采纳与否决策中，如果计算出的内部报酬率大于或等于企业的资本成本率或必要报酬率，则采纳方案；②在有多个备选方案的互斥选择决策中，应选择内部报酬率超过资本成本率或必要报酬率最多的投资项目。

6. 营业杠杆又称经营杠杆或营运杠杆，是指在某一固定成本比重的作用下，当销售额（营业额）增减时，息税前利润会有更大幅度的增减，定量衡量这一程度用营业杠杆系数。

7. 营业杠杆系数（DOL），又称营业杠杆程度，是息税前利润的变动率相当于销售额（营业额）变动率的倍数。

8. 财务杠杆又称融资杠杆，是指由于债务利息等固定性融资成本的存在，使权益资本净利率（或每股利润）的变动率大于息税前盈余率（或息税前盈余）变动率的现象。定量衡量影响程度用财务杠杆系数。

9. 财务杠杆系数（DFL），是指普通股每股税收益（EPS）变动率与息税前盈余变动率的比值。其计算式为：财务杠杆系数 = 息税前利润额 / （息税前利润额 - 债务年利息额）。财务杠杆系数越大，财务杠杆利益越大，财务风险越高。企业资本结构决策即确定最佳资本结构。最佳资本结构是指企业在适度财务风险的条件下，使其预期的综合资本成本率最低，同时使企业价值最大的资本结构。综上所述，测算财务杠杆系数和资本成本率的目的是优化资本结构。

10. 企业资本结构决策是指确定最佳资本结构。最佳资本结构是指企业在适度财务风险的条件下，使其预期的综合资本成本率最低，同时使企业价值最大的资本结构。常用的定量方法有：①资本成本比较法，是指在适度财务风险的条件下，测算可供选择的的不同资本结构或筹资组合方案的综合资本成本率，并以此为标准相互比较确定最佳资本结构的方法；②每股利润分析法，是利用每股利润无差别点进行资本结构决策的方法。

普通股的成本率的测算有两种主要方法：①用股利折现模型测算普通股资本成本率，因具体的股利政策而有所不同；②资本资产定价模型，股票的资本成本率即为普通股投资的必要报酬率，而普通股投资的必要报酬率等于无风险报酬率加上风险报酬率。

12. 总杠杆是指营业杠杆和财务杠杆的联合作用，又称联合杠杆，其意义是普通股每股收益变动率相当于销售额（营业额）变动率的倍数。总杠杆系数（DTL）是营业杠杆系数和财务杠杆系数的乘积。计算公式为：总杠杆系数 = 营业杠杆系数 × 财务杠杆系数。

13. 财务可行性评价指标分为非贴现现金流量指标和贴现现金流量指标。其中，非贴现现金流量指标是指不考虑货币时间价值的指标，一般包括投资回收期（静态）和平均报酬率。

14. 贴现现金流量指标是指考虑货币时间价值的指标，包括净现值、内部报酬率、获利指数等。

15. 非贴现现金流量是指不考虑资金时间价值的指标，主要包括：①投资回收期。投资回收期（PP）是指回收初始投资所需要的时间，一般以年为单位。②平均报酬率。平均报酬率（ARR）是投资项目寿命周期内平均的年投资报酬率。

16. 投资回收期（PP）是指回收初始投资所需要的时间，一般以年为单位。公式计算为：投资回收期 = 原始投资额 / 每年营业净现金流量NCF

17. 获利指数又称利润指数 (PI), 是投资项目未来报酬的总现值与初始投资额的现值之比。其优点在于考虑了货币的时间, 能够真实地反映投资项目的盈亏程度。由于获利指数是用相对数表示, 所以有利于在初始投资额不同的投资方案之间进行对比。

18. 利润指数法的决策规则是: ①在只有一个备选方案的采纳与否决策中, 获利指数大于或等于1, 则采纳;

19. ②在有多个方案的互斥选择决策中, 在可选方案中选择获利指数最大的投资项目。

37. 资本结构的啄序理论认为, 公司倾向于首先采用内部筹资, 因而不会传递任何可能对股价不利的信息; 如果需要外部筹资, 公司将先选择债权筹资, 再选择其他 外部股权筹资, 这种筹资顺序的选择也不会传递对公司股价产生不利影响的信息。

38. 信号传递理论认为, 公司可以通过调整资本结构来传递有关获利能力和风险方面的消息, 以及公司如何看待股票市场的信息。按照这种理论, 公司被低估时会增加债权资本。反之, 公司价值被高估时会增加股权资本。

39. 每股利润分析法是利用每股利润无差别点进行资本结构决策的方法。每股利润无差别点是指两种或两种以上筹资方案下普通股每股利润相等时的息税前利润点。根据每股利润无差别点, 可以分析选择筹资方式, 进行资本结构决策。

40. 当实际息税前利润大于息税前利润平衡点时选择固定型的筹资方式; 当实际息税前利润小于息税前利润平衡点时, 选择报酬非固定型的筹资方式。

41. 初始现金流量是指开始投资时发生的现金流量, 包括: ①固定资产投资, 包括固定资产的购入或建造成本、运输成本和安装成本等; ②流动资产投资, 包括对材料、在产品、产成品和现金等流动资产的投资; ③其他投资费用, 是指与长期投资有关的职工培训费、谈判费、注册费用等; ④原有固定资产的变价收入, 是指固定资产更新时原有固定资产的变卖所得的现金收入。

终结现金流量包括: 固定资产的残值收入或变价收入, 原来垫支在各种流动资产上的资金的收回, 停止使用的土地的变价收入等。

营业现金流量是指投资项目投入使用后, 在其寿命周期内由于生产经营所带来的现金流入和流出的数量。

20. 一般按年度进行计算。一般设定投资项目的每年销售收入等于营业现金收入, 付现成本 (需要当期支付现金的成本, 不包括折旧) 等于营业现金支出。

37. 投资回收期 (PP)是指回收初始投资所需要的时间, 一般以年为单位。投资回收期法的概念容易理解, 计算简便, 但这一指标没有考虑资金的时间价值, 没有考虑回收期满后的现金流量状况。

企业收购是指一个企业用现金、有价证券等方式购买另一家企业的资产或股权, 以获得对该企业控制权的一种经济行为。

38. 公司合并可以采取吸收合并或者新设合并。一个公司吸收其他公司为吸收合并, 被吸收的公司解散。两个以上公司合并设立一个新的公司为新设合并, 合并各方解散。

按照并购双方的业务性质, 企业并购可分为: ①纵向并购, 即处于同类产品且不同产销阶段的两个或多个企业所进行的并购; ②横向并购, 即处于同一行业的两个或多个企业所进行的并购; ③混合并购, 即处于不相关行业的企业所进行的并购。

企业并购按照并购的支付方式来划分, 可分为承担债务式并购、现金购买式并购、股权交易式并购三种。

按并购的实现方式来划分, 企业并购可分为协议并购、要约并购、二级市场并购。

按照是否利用被并购企业本身资产来支付并购资金划分, 可分为杠杆并购、非杠杆并购两种。

要约并购 (要约收购), 是指买方向目标公司的股东就收购股票的数量、价格、期限、支付方式等发布公开要约, 以实现并购目标公司的并购方式。

整体并购, 即将被并购企业的资产和产权整体转让的并购。采用这种并购方式, 有利于加快资源集中的速度, 迅速提高规模水平和规模效益。

杠杆并购，即并购企业利用被并购企业资产的经营收入，来支付并购价款或作为此种支付的担保。在这种并购中，并购企业不必拥有巨额资金，只需要准备少量现金（用以支付并购过程必需的律师、会计师等费用），加上被并购企业的资产及营运所得作为融资担保和还贷资金，便可并购任何规模的企业。

企业并购的效应主要包括：1实现协同效应，包括管理协同、经营协同、财务协同；2实现战略重组，开展多元化经营；③获得特殊资产和渠道；④降低代理成本。

公司分立的效应主要包括：1适应战略调整；2减轻负担；3筹集资金；4清晰主业；5化解内部竞争性冲突。

标准分立是指一个母公司将其在某子公司中所拥有的股份，按母公司股东在母公司中的持股比例分配给现有母公司的股东，从而在法律上和组织上将子公司的经营从母公司的经营中分离出去。这会形成一个与母公司有着相同股东和持股结构的新公司。在分立过程中，不存在股权和控制权向母公司和其股东之外第三者转移的情况，因为现有股东对母公司和分立出来的子公司同样保持着他们的权利。

54. 分拆又称持股分立，是将公司的一部分分立为一个独立的新公司的同时，以新公司的名义对外发行股票，而原公司仍持有新公司的部分股票。

55. 债转股和以股抵债可视为债务重组行为。

56. 债转股是指公司债权人将其对公司享有的合法债权转为出资（认购股份），增加公司注册资本的行为。债转股带来的变化是公司的债务资本转成权益资本、该出资者身份由债权人身份转变为股东身份。

57. 债转股的积极效应体现在：能够使被投资公司降低债务负担；能够使债权人获得通过债务企业上市、股权交易或股票回购方式收回全部投资的机会。

58. 以股抵债是指债务人以其持有的股权抵偿其所欠债务的行为。以股抵债为缺乏现金清偿能力的股东偿还公司债务提供了途径。以股抵债的积极效应主要体现在：能有效提升债权公司的资产质量，使每股收益和净资产收益率水平提高。

资产置换是指交易者双方（有时可由多方）按某种约定价格（如谈判价格、评估价格等），在某一时期内相互交换资产的交易。资产置换的双方均出资产，通常意味着业务的互换。资产置换意味着集团内部战略目标、业务结构、资产结构及各公司战略地位的调整。

44. 价值评估，指买卖双方对标的（股权或资产或企业）做出的价值判断。

59. 股权评估，是企业价值评估的基础。

60. 价值评估是指买卖双方对标的（股权或资产或企业）做出的价值判断。对目标企业估价一般可以使用以下方法：1市盈率法；2市净率法；3市盈率相对盈利增长比率法；4市销率估值法；5现金流折现模型。

61. 市净率是每股市价与每股净资产的比率。目标企业的价值即为企业净资产总值乘以标准市净率。此法适用于周期性较强的行业；银行、保险和其他流动资产比例高的行业或公司；业绩差及重组型公司。市净率不适用账面价值的重置成本变动较快的公司；固定资产较少的公司。

62. 市销率又称价格营收比，是股票市值与销售收入（营业收入）的比率。目标企业的价值即销售收入（营业收入）乘以标准市销率。市销率估值法的优点是公司净利润为负时也可用，可以和市盈率估值法形成良好补充。

63. 市盈率是某种股票普通股每股市价（或市值）与每股盈利（或净利润总额）的比率。目标企业的价值即为企业净资产总值乘以标准市盈率。市盈率适用于周期性较弱的行业，不适用周期性较强的行业，如一般制造业、每股收益为负的公司、房地产等项目性较强的公司、银行等。

时间价值原理正确地揭示了不同点上的资金之间的换算关系，是财务决策的基础，在不考虑风险和通货膨胀的情况下，可以用利率和利息代表时间价值。

资金的时间价值率是扣除风险报酬和通货膨胀缩水后的平均资金利润率或平均报酬率，它是资金时间价值的相对数表现形式。

在货币资金可以再投资的假设基础上，资金的时间价值通常是按复利计算的。货币时间价值的计算分为一次性收付款项和年金两种情况。

年金是指每隔一定相等时间，收到或支付的相同数量的系列款项，是一种资金收付方式。年金按其每次收付发生的时点不同，可分为后付年金、先付年金、延期年金、永续年金等几种。

风险是事件本身的不确定性。从财务管理角度来说，风险是指由于未来影响因素的不确定性而导致其财务成果的不确定性。投资者进行风险投资是因为风险投资可以得到额外的报酬——风险报酬。

在不考虑通货膨胀的情况下，投资者预期的投资报酬率包括两部分：①资金的时间价值（投资者推迟消费要求得到的补偿），它是不考虑投资风险而得到的价值，即无风险的投资收益率；②风险价值，即风险报酬率，投资报酬率 = 资金时间价值（无风险报酬率） + 风险报酬率。

$$\text{风险报酬率} = \text{风险报酬系数} \times \text{标准离差率}$$

标准离差是用绝对数来衡量决策方案的风险，在期望值相同的情况下，标准离差越小，说明离散程度小，

39. 风险也就越小；反之标准离差越大，说明离散程度大，风险也就越大。

56. 资本成本是选择筹资方式、进行资本结构选择和选择追加筹资方案的依据，是评价投资项目、比较投资方案和进行投资决策的经济标准，可以作为评价企业整个经营业绩的基准。

57. 资本成本是企业筹资和使用资本而承付的代价。资本成本分为个别资本成本和综合资本成本，一般用相对数表示，称为个别资本成本率和综合资本成本率。

企业在进行投资决策时，需要在进行准确的现金流量估算的基础上，用特定的指标，包括贴现指标和非贴现指标，对投资方案的可行性进行分析和评价。

58. 企业筹资决策的理论包括：1 杠杆理论；2 早期资本结构理论；3 MM 资本结构理论；3 现代资本结构理论，包括代理成本理论、啄序理论、动态权衡理论、市场择时理论。

59. 从绝对量的构成来看，资本成本包括用资费用和筹资费用。

60. 资金成本率指的是因为使用资金而付出的年复利率 IRR，即资金成本率是企业筹集使用资金所负担的费用同筹集资金净额的比。

61. 综合资本成本率是指一个企业全部长期资本的成本率，通常是以各种长期资本的比例为权重，对个别资本成本率进行加权平均测算，故又称加权平均资本成本率。个别资本成本率和各种资本结构两个因素决定综合资本成本率。

62. 在企业的所有权与经营权相分离的情况下，经理是决策或控制的代理人，而所有者作为委托人成为风险承担者。由此造成的代理成本包括契约成本、监督成本和剩余损失。通过企业内部组织机制安排可以在一定程度上缓解代理问题，降低代理成本。

63. 净收益观点认为，由于债权资本成本率一般低于股权资本成本率，因此，公司的债权资本越多，债权资本比例就越高，综合资本成本率就越低，从而公司的价值就越大。

64. 净营业收益观点认为，在公司的资本结构中，债权资本的多少、比例的高低，与公司的价值没有关系。决定公司价值的真正因素，应该是公司的净营业收益。这种观点虽然认识到债权资本比例的变动会产生公司的财务风险，也可能影响公司的股权资本成本率，但实际上公司的综合资本成本率不可能是一个常数。

65. 信号传递理论认为，公司可以通过调整资本结构来传递有关获利能力和风险方面的消息，以及公司如何看待股票市场的信息。按照这种理论，公司被低估时会增加债权资本，反之，公司价值被高估时会增加股权资本。

66. 资本结构的啄序理论认为，公司倾向于首先采用内部筹资，因而不会传递任何可能对股价不利的信息；如果需要外部筹资，公司将先选择债权筹资，再选择其他外部股权筹资，这种筹资顺序的选择也不会传递对公司股价产生不利影响的信息。按照啄序理论，不存在明显的目标资本结构。

67. 投资中的现金流量是指一定时间内由投资引起各项现金流入量、现金流出量及现金净流量的统称。通常按项目期间，将现金流量分为初始现金流量、营业现金流量和终结现金流量。

初始现金流量是指开始投资时发生的现金流量，包括：①固定资产投资。包括固定资产的购入或建造成本、运输成本和安装成本等；②流动资产投资。包括对材料、在产品、产成品和现金等流动资产的投资；③其他投资费用。指与长期投资有关的职工培训费、谈判费、注册费用等；④原有固定资产的变价收入。指固定资产更新时原固定资产的变卖所得的现金收入。

69. **终结现金流量**是指投资项目完结时所发生的现金流量，包括：①固定资产的残值收入或变价收入；②原来垫支在各种流动资产上的资金的收回；③停止使用的土地的变价收入等。

投资是有风险的，项目未来的现金流量有不确定性，在项目选择时，要对项目风险进行有效衡量和处理。项目风险的衡量和处理一般使用调整现金流量法和调整折现率法。

70. **初始现金流量**是指开始投资时发生的现金流量，总体是现金流出量，用负数或带括号的数字表示，包括：1固定资产投资；2流动资产投资；3其他投资费用；4原有固定资产的变价收入。

71. 长期股权投资的风险包括：投资决策风险、投资运营管理风险、投资清理风险。

72. 投资运营管理风险包括：股东选择风险、公司治理结构风险、投资协议风险、道德风险；被投资企业存在的经营风险和财务风险；项目小组和外派人员风险；信息披露风险等。

73. 长期股权投资内部控制制度体系：1明确职责分工与授权批准；2可行性研究、评估与决策控制；3投资执行控制；④投资处置控制。

第10章 电子商务

第一节 电子商务概述

第二节 电子商务的运作系统

第三节 电子支付

第四节 网络营销

电子商务是以商务活动为主体，以计算机网络为基础，以电子化方式手段，其本质是商务的电子化，是一种电子化的商务模式。

促使电子商务产生的主要因素：经济全球化与信息技术革命。电子商务产生的技术基础：信息技术革命。

电子商务具有的功能包括：广告宣传、咨询洽谈、网上定购、电子支付、网上服务、网络调研、交易管理等功能。

电子商务按照商业活动的运行方式可分为：①完全电子商务，是指在交易过程中的商流、资金流、物流、信息流等四个流程都能够在网上完成，商品或服务的整个商务过程都可以在网络上实现的电子商务。完全电子商务交易的对象主要包括无形货物和服务，如某些计算机软件、娱乐产品的联机订购、付款和交付，或者是全球规模的信息服

务。完全电子商务是电子商务发展的高级阶段。②非完全电子商务，是指无法完全依靠电子商务方式实现和完成整个交易过程，这些交易过程主要包括有形商品的物流配送、线下支付、现场服务等。

2. 企业实施电子商务的运作步骤包括：1明确愿景；2制定战略；3选择策略；4系统设计与开发；5电子商务组织实施。前四步的问题解决后，企业开始实施电子商务活动具体包括电子商务网站推广、试运行、评估反馈、完善、全面实施等。

3. 在企业实施电子商务的运作步骤中，系统设计与开发包括：①功能设计；②流程设计；③网站设计；④数据库设计；⑤系统开发。

7. 电子商务流通过程中的四大组成部分：商流、资金流、物流、信息流。

8. 商流是指物品在流通中发生形态变化的过程，即由货币形态转化为商品形态，以及由商品形态转化为货币形态，随着买卖关系的发生，商品所有权发生转移的过程。具体的商流活动包括买卖交易活动及商务信息活动。
9. 通过互联网的联系与沟通，企业可以降低的成本包括：信息成本、库存成本、店面租金成本。
10. 电子商务系统是由消费者、企业、银行、物流配送体系、CA认证中心等组成。
11. 企业是电子商务中的重要主体，它通过网络平台向消费者发布产品信息，了解市场需求信息，提供服务，完成交易。它既是产品和服务的提供者，又是信息的提供者，是推动电子商务发展的根本力量。
12. 电子商务系统框架结构是电子商务系统中拓展性强的一种结构模式，由三个层次和四个支柱组成。三个层次包括：①网络层；②信息发布（传输）层；③一般业务服务层。四个支柱包括：①公共政策；②技术标准；③网络安全；④法律规范。
13. 电子商务对管理模式的影响主要有：①企业内部构造了内部网、数据库。所有的业务单元可以通过内网快捷地交流，管理人员之间沟通的机会大大增加，组织结构分布化和网络化。②企业管理由集权制向分权制转换。多组织单元共同参与、共担责任、共享利益的决策过程增强了员工的参与感和决策能力，调动了员工的积极性，提高了企业决策的科学水平。③组织流程“并行”。通过计算机网络的应用，把各个环节、各职能部门共同整合到网络上，围绕共同的任务及时沟通，协调运作，提高作业效率，降低作业成本。
14. 电子商务对企业生产经营的影响包括：①降低企业的交易成本。电子商务降低企业的促销成本和采购成本，电子商务的信息一体化使企业交易便利，大大减少了费用。②减少企业库存。生产商可以准确地依据销售商的需求来生产，这样就提高了库存周转率，使库存总量保持在适当的水平，从而把库存成本降到最低。③缩短企业的生产周期。④增加企业交易机会。
15. 一般业务服务层是为了交易而提供的通用业务服务，是所有的企业、个人从事贸易活动都会用到的服务，如电子支付、客户服务、数字证书认证（CA认证）、商业信息安全传递等，其核心是CA认证。
16. 与传统的支付方式相比，电子支付具有以下特点：①电子支付是采用先进的技术通过数字流转来完成信息传输的，其各种支付方式都是通过数字化的方式进行款项支付的；②电子支付的工作环境基于一个开放的系统平台（即互联网）；③电子支付使用的是最先进的通信手段；④电子支付具有方便、快捷、离效、经济的优势。
17. 按照电子支付的具体工具方式可分为三大类：①电子货币类，如电子现金、电子钱包等；②电子信用卡类，包括智能卡、借记卡、电话卡等；③电子支票类，如电子支票、电子汇款、电子划款等。
18. 网上银行是在互联网上的虚拟银行柜台，不受时间、空间限制。网上银行的主要优势包括：①全面实现无纸化交易；②服务方便、快捷、高效、可靠；③经营成本低廉；④简单易用。
19. 在网络营销的产品策略中，适合做网上销售的产品的特点包括：①产品标准化。这类产品的质量和性质有统一的标准，产品之间没有多大的差异，在购买前后质量都非常透明且稳定，不需在购买时进行检验或比较，如书刊、家电等。②重构性。有些产品需要在使用之后才能对产品的好坏做出评价，顾客通过重复购买对产品的质量和性能逐渐熟悉，如化妆品、家居用品等。③时尚性。这类产品在现实中没有时间进行深入了解，但在网上却容易找到相关信息，如时装等。④廉价性。网上的廉价产品能更好地满足网民的需求，选择既物美价廉又称心 如意的商品。
20. 网络营销中产品和服务的定价要考虑以下因素：①国际化。由于互联网营造的全球市场环境，企业在制定产品和服务的价格时，要考虑国际化因素，针对国际市场的需求状况和产品价格情况，以确定本企业产品的价格策略。②趋低化。由于网络营销使企业的产品开发和促销等成本降低，企业可以进一步降低产品价格。③弹性化。由于网络营销的互动性，顾客可以和企业就产品价格进行协商。④价格解释体系。企业通过互联网，向顾客提供有关产品定价的资料。
21. 企业进行网络营销的渠道主要有：①会员网络。网络营销中一个最重要的渠道就是会员网络。②分销网络。根据企业提供的产品和服务的不同，分销渠道不一样。③快递网络。对于提供有形产品的企业，要把产品及时送到顾客手中，就需要通过快递公司的送货网络来实现。④服务网络。网络营销服务分为网上产品服务营销和客户服务营销。⑤生产网络。为了实现及时供货，以及降低生产、运输等成本，企业要在—

些目标市场区域建立生产中心或配送中心，形成企业的生产网络，并同供应商的供货网络及快递公司的送货网络相结合。

22. 网络营销的具体形式包括：1 博客营销；2 BBS营销；3 即时通讯营销；4 网络知识性营销；5 网络事件营销；6 网络口碑营销；7 网络直复性营销；8 网络视频营销；9 网络图片营销；网络软文营销；o 搜索引擎营销，病毒式营销，网络电子订阅杂志营销，SNS营销。

23. 网络营销的特点包括：1 跨地域性；2 交互性；3 个性化；4 经济性；5 多维性；6 超前性；7 整合性；@ 高效性；@ 技术性。

24. 网络市场间接调研主要是利用互联网收集与企业营销相关的市场、竞争者、消费者以及宏观环境等方面的二手资料信息。

网络市场间接调研的方法包括：1 利用搜索引擎查找资料；2 访问相关网站收集资料；3 利用网上数据库查找资料。

网络市场直接调研是指在互联网上收集一手资料或原始信息的过程。按调查的思路不同，直接调研的方法分为四种：网上观察法、专题讨论法、在线问卷法和网上实验法。使用最多的是专题讨论法和在线问卷法。

电子商务的网络调研功能是指电子商务能十分方便地采用网页上的“选择”、“填空”等格式文件来收集用户对商品、服务的意见。不仅能使企业提高服务水平，更使企业获得了改进产品、发现市场的商业机会。

网络软文营销（网络新闻营销）通过网络上门户网站、地方或行业网站等平台传播一些具有阐述性、新闻性和宣传性的文章，包括一些网络新闻通稿、深度报道、案例分析等，把企业、品牌、人物、产品、服务、活动项目等相关信息以新闻报道的方式，及时、全面、有效、经济地向社会公众广泛传播的新型营销方式。

29. B2B电子商务是指企业与企业之间的电子商务，即以企业为主体，企业与企业之间通过互联网进行产品、服务及信息交换的电子商务活动，针对企业内部以及企业与上下游协作厂商之间的信息整合，并在互联网上进行企业与企业间的交易。阿里巴巴电子商务是 B2B 电子商务的典型代表。

30. B2B 电子商务模式按市场战略的不同可分为三种类型：@ 卖方控制型。卖方控制型市场战略是指由单一卖方企业建立，以期寻求众多的买者，旨在建立或维持其在交易中的市场势力的市场战略。@ 买方控制型。买方控制型市场战略是由一个或多个购买企业建立，旨在把市场势力和价值转移到买方的市场战略，买方控制型市场战略除了由一个购买企业直接建立的电子市场之外，还包括买方代理型和买方合作型两种买方控制型市场战略。@ 中介控制型。中介控制型市场战略是由买卖双方企业之外的第三者建立，以便匹配买卖双方的需求与价格的市场战略。

31. B2C 是"Business to Customer"的缩写，它是指企业与消费者之间的电子商务。

32. B2C 电子商务有三个基本组成部分：@ 为顾客提供在线购物场所的网上商店；@ 为顾客进行商品配送的物流系统；@ 资金结算的电子支付系统。

3. B2C 电子商务分为综合型 B2C 和垂直型 B2C。综合型 B2C 是指中间商或零售商通过电子商务平台向消费者提供多种类型的商品，其典型的代表是 Amazon、京东和当当。垂直型 B2C 专注于某一特定的细分市场而不是综合的商品。

34. O2O 电子商务是"Online to Offline"的缩写，是指线上与线下协调集成的电子商务。O2O 电子商务把互联网与地面店完美对接，实现互联网落地，让消费者在享受线上交易优点的同时，又可享受线下贴心的服务，将线下商务的机会与互联网结合在一起。O2O 电子商务实现信息和实物之间、线上和线下之间的紧密联系。某种程度上，O2O 是 B2C 的一种特殊形式。

35. B2G (Business to Government) 模式是企业与政府管理部门之间的电子商务。企业与政府之间的电子商务主要分为三类：@ 企业通过网络向政府管理部门办理各种手续，如工商注册、办证、报关、出口退税；@ 政府管理部门对企业进行征税和监管；3 政府部门进行工程的招标或政府采购。

电子货币的使用过程：1 买方从自己的开户银行账户中取出电子货币。2 买方向卖方发出购物请求，支付电子货币。3 卖方将买方的支付指令通过支付网关送往卖方的收单行。4 收单行通过银行卡网络从发卡行获得授权许可，并将授权信息再通过支付网关送回卖方。@ 卖方取得授权后，向买方发出购物完成信息。@ 银行与银行之间通过支付系统完成最后的行间结算。

移动支付的特点包括：@移动性。随身携带的移动性，消除了距离和地域的限制。@及时性。不受时间地点的限制，信息获取更为及时，用户可随时对账户进行查询、转账或购物消费。©定制化。用户可定制自己的消费方式和个性化服务，账户交易更加简单方便。@集成性。以手机为载体，通过与终端读写器近距离识别进行的信息交互。

第11章 国际商务运营

第一节 国际商务概述

第二节 国际直接投资业务

第三节 国际贸易合同商订与国际贸易管理

第四节 国际商品进出口实务

第二篇章 辅助资料

(全文完结)