

# 密训·资料

网络经济与企业管理（全国）

1904

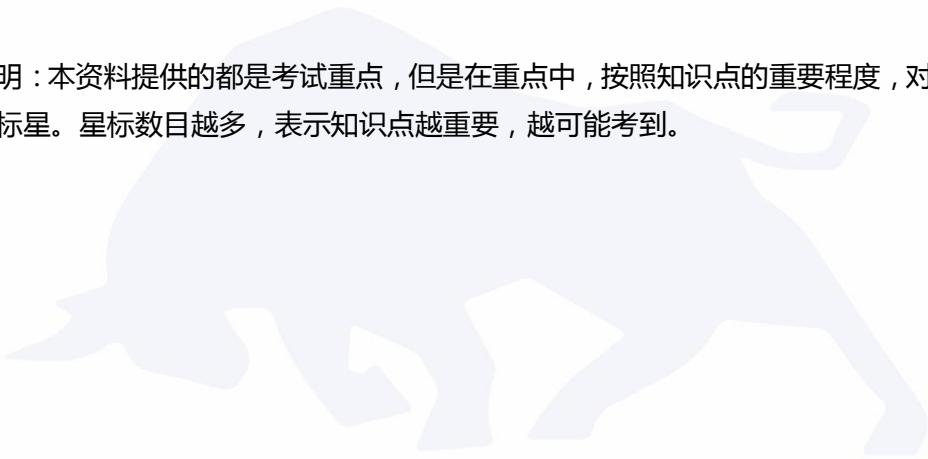
MI XUN ZI LIAO

编前语

试卷说明：本科目考试题型为单选、多选、简答、论述题和案例分析题。各题型分值分布情况如下表所示：

题型	分值
单选题	1 分×30 道=30 分
多选题	2 分×5 道=10 分
简答题	5 分×6 道=30 分
论述题	10 分×1 道=10 分
案例分析题	20 分×1 道=20 分

资料说明：本资料提供的都是考试重点，但是在重点中，按照知识点的重要程度，对知识点进行了标星。星标数目越多，表示知识点越重要，越可能考到。



目录

**第一章 企业管理概论.....5**

    第一节 企业及其形式..... 5

    第二节 企业管理概述..... 5

    第三节 企业管理理论与实践的产生与发展..... 6

    第四节 网络时代的企业环境..... 6

    第五节 网络时代企业管理的变革..... 6

    【习题演练】..... 7

**第二章 企业战略管理.....7**

    第一节 战略的性质与类型..... 7

    第二节 企业战略环境分析..... 8

    第三节 企业资源和能力分析..... 8

    第四节 经营战略的分析与制订..... 9

    第五节 竞争战略的分析与选择..... 9

    【习题演练】..... 9

**第三章 客户关系管理.....10**

    第一节 客户关系管理概述..... 10

    第二节 客户关系管理的流程..... 10

    第三节 客户关系管理的解决方案..... 10

    第四节 客户关系管理的实施..... 11

    【习题演练】..... 11

**第四章 企业组织管理.....12**

    第一节 企业组织管理概述..... 12

    第二节 企业组织结构的形式..... 12

    第三节 网络时代企业组织的创新..... 13

    第四节 企业组织再造..... 14

    第五节 学习型组织..... 14

    【习题演练】..... 14

**第五章 市场营销管理.....15**

    第一节 市场营销概述..... 15

    第二节 市场营销过程..... 15

    第三节 网络时代的企业市场营销..... 16

第四节 企业网络营销站点建设和网上市场调查	17
第五节 网上销售和网络广告	17
【习题演练】	18
<b>第六章 企业运作管理</b>	<b>18</b>
第一节 运作管理概论	18
第二节 准时生产	19
第三节 敏捷制造	19
【习题演练】	20
<b>第七章 企业财务管理</b>	<b>20</b>
第一节 企业财务管理概述	20
第二节 企业财务管理的内容	21
第三节 网络时代财务管理的变革	21
第四节 全面解决方案：网络财务	21
【习题演练】	22
<b>第八章 人力资源管理</b>	<b>22</b>
第一节 人力资源管理概述	22
第二节 人力资源规划与工作分析	23
第三节 人员选聘与培训	23
第四节 绩效管理与薪酬管理	23
第五节 网络时代人力资源管理模式	24
【习题演练】	24
<b>第九章 企业知识管理</b>	<b>25</b>
第一节 知识管理的概念	25
第二节 知识管理的内容、原则及意义	25
第三节 知识管理策略	25
第四节 知识管理的实施	26
【习题演练】	26
<b>第十章 供应链管理</b>	<b>26</b>
第一节 供应链管理概述	27
第二节 供应链管理环境下的生产管理	27
第三节 供应链管理环境下的物流管理	27

第四节 供应链管理环境下的库存管理..... 28

第五节 供应链管理环境下的采购管理..... 28

【习题演练】 ..... 28

**第十一章 企业文化管理.....29**

第一节 企业文化概述..... 29

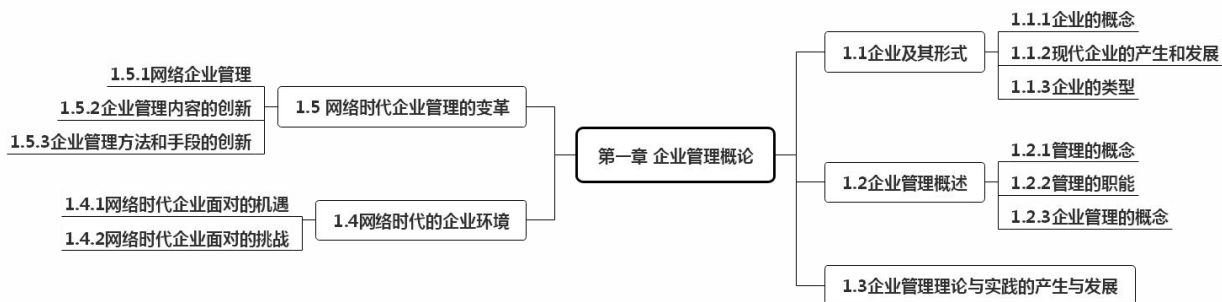
第二节 企业文化管理..... 29

第三节 网络时代企业文化的发展..... 30

【习题演练】 ..... 30



## 第一章 企业管理概论



### 第一节 企业及其形式

#### 一、企业的概念☆☆☆

1、企业以价值增值作为其经济活动目的。2、是从事商品生产和流通的经济组织。3、进行自主经营、独立核算和自负盈亏。

#### 二、现代企业的产生和发展☆☆

1、手工业时期 2、工厂生产时期 3、现代企业生产时期

#### 三、企业的类型☆☆☆☆☆

根据企业所属经济部门，可以将企业划分为农业企业、工业企业、金融企业、商业企业等。根据生产力要素比重，可以将企业划分为劳动密集型企业、技术密集型企业、知识密集型企业、资源密集型企业。按照企业的经营规模划分，可以将企业划分为大型企业、中型企业和小型企业等。根据企业财产构成和所负法律责任，企业可以分为个体企业、合伙企业、公司制企业。

### 第二节 企业管理概述

#### 一、管理的概念☆☆☆☆☆

管理是管理者或管理机构，在一定范围内，通过计划、组织、领导、控制等工作，对组织的资源进行合理配置和有效整合，以实现组织预定目标的动态过程。管理的核心是对资源的合理配置和有效整合。形成一种管理活动必须具有三个基本条件：一要有管理的主体；二要有管理的客体；三要有管理的目的。

#### 二、管理的职能☆☆☆☆☆

计划职能(首要职能)	长期计划	5 年以上
	中期计划	1 年以上，5 年以内
	短期计划	1 年以内
组织职能	基本原则	1 有效性原则 2 统一指挥原则 3 责权利相一致原则 4 集权与分权相结合原则 5 弹性原则 6 协调原则。

领导职能	活动内容	1、权力的形成和运用。2、指导。3、激励。4、沟通。5、协调。6、营造组织气氛，建设组织文化。
控制职能	按照控制方式的不同，一般把控制分为预先控制、现场控制和反馈控制三种。	

### 三、企业管理的概念☆☆☆

德鲁克认为，企业的目标是实现企业价值的最大化，投资者建立企业的目的是创造财富，这种财富首先表现为企业价值。

### 第三节 企业管理理论与实践的产生与发展☆☆☆☆☆

古典管理理论阶段 (20世纪初到30年代)	泰罗的科学管理理论：泰罗被誉为“科学管理之父”。
	法约尔的管理过程理论：法约尔被誉为“管理过程理论之父”。
	韦伯的管理组织理论：马克斯·韦伯在提出了理想行政组织体系理论，被誉为“组织理论之父”。
行为科学理论及管理理论丛林阶段(20世纪30年代到60年代)	马斯洛需求层次理论、赫茨伯格双因素理论、麦克利兰激励需求理论、麦格雷戈“X理论-Y理论”等
	以巴纳德为创始人的社会系统学派、以西蒙为代表的决策学派，以德鲁克为代表的经验学派
以战略管理、文化管理为主的阶段	日本引入了美国质量管理专家戴明和朱兰的“全面质量管理”的思想。(20世纪60年代中后期到80年代初)
企业再造理论和实践的兴起	以企业流程再造为核心的管理革命是第三次企业管理革命。(20世纪80年代后期到90年代初期)
全球化和网络时代企业管理	彼德·圣吉指明：企业唯一持久竞争优势是比竞争对手学得更快、更好。(20世纪90年代后期)

### 第四节 网络时代的企业环境

#### 一、网络时代企业面对的机遇☆☆☆☆☆

1、企业可以更好地满足顾客的个性化需求；2、企业可以降低交易成本；3、企业可以减少库存；4、企业可以使合作竞争战略更便利地实施；5、提高获取知识、应用知识的能力。

#### 二、网络时代企业面临的挑战☆☆☆☆☆

1、企业面临日益激烈的竞争；2、顾客的权力大大增强；3、企业的整体盈利水平将会降低；4、企业关键的成功因素将会改变；5、企业资源配置的方式和界限将会发生重大变化。

### 第五节 网络时代企业管理的变革

#### 一、网络企业管理☆☆☆☆☆

网络企业的特点：1、网络企业所占的现实空间非常有限。2、网络企业是计算机化和网络化的企业。3、网络企业是全天候运作的企业。4、网络企业是信息技术和信息产品应用型的企业。5、网络企业是高知识型的松散企业。

#### 二、企业管理内容的创新☆☆☆☆☆

1、企业管理内容的创新包括：1) 企业战略管理的创新；2) 企业组织管理的创新；3) 网

络营销成为营销管理的重要内容；4) 敏捷制造成为企业生产运作管理最重要的方式；5) 企业财务管理将向战略型、集成化方向发展；6) 回归人本管理，重视人力资源管理；7) 知识管理成为企业管理的重要内容；8) 更加重视文化管理。

2、开发和培育企业核心能力成为企业战略管理的重点。3、企业组织结构变革朝着扁平化、柔性化、虚拟化和网络化趋势发展。

### 三、企业管理方法和手段的创新☆☆☆☆☆

1.准时制 (JIT) ; 2.制造资源计划 (MRPII) ; 3.并行工程 (CE) ; 4.计算机集成制造系统 (CIMS) ; 5.企业资源计划 (ERP) ; 6.分销资源计划 (DRP) ; 7.企业内部网和互联网 (Intranet 和 Internet) ; 8.电子数据交换系统 (EDI) 。

### 【习题演练】

1、20 世纪 60 年代，日本引入了美国专家戴明和朱兰的( )

A:质量检测 B:准时制 (JIT) C:全面质量管理 D:企业流程再造 (BPR)

答案：C

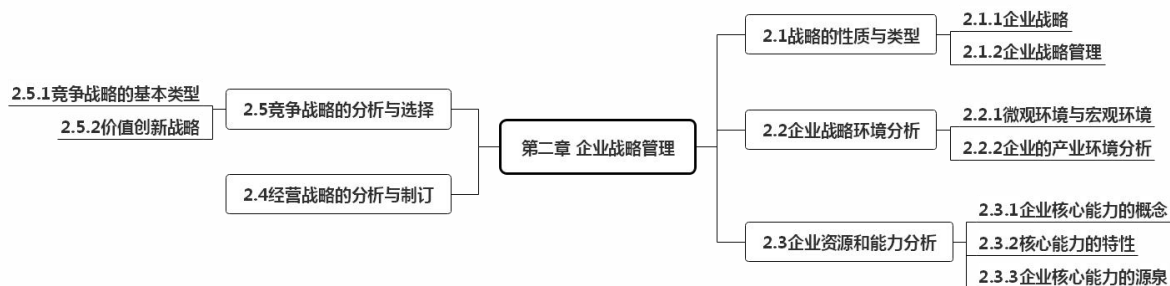
解析：20 世纪 60 ~ 70 年代，要想在与美国的竞争中获胜，只有提高质量。因此，日本引入了美国质量管理专家戴明和朱兰的“全面质量管理”的思想。

2、论述网络时代企业面对的机遇。

答案：网络时代企业面对的机遇有：企业可以更好地满足顾客的个性化需求；企业可以降低交易成本；企业可以减少库存；企业可以使合作竞争战略更便利地实施；提高获取知识、应用知识的能力；

解析：网络时代企业面对的机遇有：企业可以更好地满足顾客的个性化需求；企业可以降低交易成本；企业可以减少库存；企业可以使合作竞争战略更便利地实施；提高获取知识、应用知识的能力；

## 第二章 企业战略管理



### 第一节 战略的性质与类型

#### 一、企业战略☆☆☆☆☆

企业战略可分为三个层次：企业总体战略、事业层战略和职能战略。企业总体战略又称为经



营战略，是对企业整体经营方向、原则、方针所作的规定。事业层战略又称为竞争战略，又称为业务层次战略或者 SBU 战略。职能战略和事业层战略概念不同。职能战略又称职能部门战略，是企业研究开发、生产作业、市场营销、财务管理和人力资源管理等主要职能部门的短期战略规划。

二、企业战略管理☆☆☆☆☆

企业战略管理的特点：整体性；长期性；权威性；环境适应性。  
企业战略管理的过程包括：1) 确定企业的使命；2) 明确企业的目的和目标；3) 企业战略条件分析；4) 制订战略方案；5) 战略方案选优；6) 战略的实施与修正。

第二节 企业战略环境分析

一、微观环境与宏观环境☆☆☆☆☆

企业的微观环境包括那些直接影响企业履行其使命状况的行动者、供应商、各种市场中间商、顾客、竞争对手等。企业宏观环境是指那些来自企业外部会给企业造成市场机会或环境威胁的主要社会力量。包括：1) 人口环境；2) 经济环境；3) 自然环境；4) 技术环境；5) 政治和法律环境；6) 社会文化环境。企业的宏观环境由于时间、地点与条件的不同，会呈现三种不同状态：相对稳定状态，缓慢发展状态，动荡不定状态。

二、企业的产业环境分析☆☆☆☆☆

产业特性	工业生产的过程和位置，行业资本需求，行业资源分布，行业总体竞争状况，行业的总体投资收益等。
寿命周期	引入期，成长期，成熟期，衰退期
发展状况	
竞争结构	迈克尔·波特提出了五种竞争力，竞争力来源包括：顾客；现实竞争者；潜在竞争者；替代品压力；供应商。

第三节 企业资源和能力分析

一、企业核心能力的概念☆☆☆☆☆

核心能力是企业独有的、能够支撑企业长期竞争优势的能力。它能为企业进入各类市场提供潜在机会，能借助最终产品为所认定的顾客的利益做出重大贡献，而且不易为竞争者所模仿。体现在企业员工身上的知识和技能是最常提到的核心能力的要素。技术体系是指经过多年的积累与选择，经过整理建立起来的技术知识系统；管理体系是指使用知识和创造知识的控制系统；价值观念与行为规范是企业文化的一种表现形式。

二、核心能力的特性☆☆☆☆☆

有价值的创造能力 2、异质性 3、难模仿性 4、不可交易性 5、扩展性 6、动态性

三、企业核心能力的源泉☆☆☆

企业的核心能力的来源：资源，内聚能力。判断企业资源的价值可以从稀缺性、持久性和可替代性等几个方面进行判断。

#### 第四节 经营战略的分析与制订☆☆☆☆☆

企业使命与战略目标		
战略分析	市场细分	按照某个(些)“细分变数”把整个市场细分为若干需要不同的产品和市场营销组合的亚市场
	产业分析、竞争对手分析	
	竞争优势分析	基本活动包括内部后勤,生产经营,外部后勤,市场销售,服务。辅助活动包括人力资源管理、技术开发、采购。
战略选择	发展型战略	集中发展型战略、同心多样化战略、纵向一体化战略、横向一体化战略和复合多样化战略等形式。
	稳定型战略、紧缩型战略、组合战略	
经营战略规划	资源分配	波士顿矩阵将企业的各战略经营单位分为四类:明星类,金牛类,问号类,狗类。

#### 第五节 竞争战略的分析与选择

##### 一、竞争战略的基本类型☆☆☆☆☆

1、总成本领先战略的优势:1)与竞争对手相比,低成本的企业具有在价格基础上参与竞争的主动地位,并能在价格战中保护自己。2)有利于企业采用灵活的定价策略。3)企业面对讨价还价的客户时,仍然能获得足够的利润。4)当供应商垄断原材料及零部件市场和控制价格时,相对竞争对手处于更有利地位。5)低成本战略有利于建立起行业壁垒,防止新进入者。

2、差别化战略风险与缺点:1)成本增加;2)在一定时期,顾客可能并不需要产品的特殊性能;3)对手可能会以较低代价模仿。

3、重点战略是主攻某个特殊的细分市场或某一种特殊的产品。

##### 二、价值创新战略☆☆☆

从战略五个维度简述价值创新战略的逻辑:1)产业条件可以改变。2)竞争不是基准,一个公司应该在价值上追求领先以主导市场的发展。3)一个价值创新者的目标是赢得大多数顾客,并愿意为此放弃一些原有的顾客。它注重顾客评价的基本共同点。4)一个公司一定不能受其过去的约束,它必须问自己,如果开始创新应该怎么办?5)一个价值创新者根据顾客的要求来考虑其提供的产品和服务,即使这样做可能会使公司超越其产业的传统界限。

#### 【习题演练】

1、波士顿矩阵中,市场增长率低,市场占有率高的业务是()

A:明星类业务 B:问号类业务 C:金牛类业务 D:瘦狗类业务

答案:C

解析:波士顿矩阵将企业的各战略经营单位分为四类:明星类,金牛类,问号类,狗类。金牛类战略经营单位市场成长率偏低而相对市场份额较高。

2、迈克尔·波特在《竞争战略》一书中指出了几种基础的企业战略,它们是()

A:核心竞争战略 B:总成本领先战略 C:差别化战略 D:重点战略 E:价值创新战略

答案：BCD

解析：迈克尔·波特在其名著《竞争战略》一书中指出了三种基础的企业战略：总成本领先战略、差别化战略、重点战略。

第三章 客户关系管理



第一节 客户关系管理概述

一、客户关系管理的概念☆☆☆☆☆

客户关系管理 ( Customer Relation Management ) 简称 CRM。

客户关系管理的特点：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。

二、客户关系管理产生的背景☆☆

客户关系管理产生的背景有经营理念更新的需要、企业管理模式更新的需要、提高核心竞争力的需要、信息技术的推动。

三、客户关系管理的意义☆☆

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

第二节 客户关系管理的流程☆☆☆☆☆

基本活动	客户分析	个客户的价值由三部分组成，分别是：历史价值；当前价值和潜在价值。	低潜在价值，高历史价值：维持；低潜在低历史：放弃；高潜在，低历史：培育；高潜在，高历史：投资。
	深入了解目标客户、发展关系网络		
	创造客户价值	为顾客创造价值的关键在于理解客户的需要	
	管理客户关系		
支持活动	1 ) 企业文化和企业领导的支持；2 ) IT 和数据库基础设施；3 ) 组织结构设计；4 ) 业务流程重组；5 ) 人力资源管理。		

第三节 客户关系管理的解决方案

一、客户关系管理系统的架构☆☆☆☆☆

一个完整、有效的客户关系管理应用系统中，由业务操作管理、客户合作管理、数据分析管理和信息技术管理四个子系统组成。

### 业务操作管理子系统

客户关系管理的业务操作管理子系统主要包括：营销自动化、销售自动化和客户服务与支持。

营销管理模块	营销管理模块的功能包括：市场分析，市场预测，市场活动管理。
销售管理模块	销售管理模块一般包括四个部件：销售部件、现场销售管理部件、沟通渠道部件、销售业绩部件。
客户服务模块	客户服务模块包括服务部件、合同部件、客户关系部件和移动现场服务部件。

### 客户合作管理子系统

企业与客户互动的渠道，包括：1) 呼叫中心 2) 电话交流 3) 网上交流 4) 电子邮件 5) 传真 6) 信；7) 与客户直接接触。

3、数据分析管理子系统：客户关系管理的应用主要涉及为实现商业智能所需进行的客户数据库建设、数据挖掘、数据仓库建设。

## 二、客户关系管理的关键技术☆☆☆

企业客户关系管理的关键技术包括呼叫中心技术、数据仓库、商业智能、Web 的集成管理。

### 第四节 客户关系管理的实施

#### 一、实施客户关系管理的基本步骤☆☆☆

1) 确立业务计划；2) 建立客户关系管理项目团队；3) 分析客户需求，开展信息系统初建；4) 明确企业应用需求；5) 为客户关系管理不同级别系统设置优先级；6) 选择合适的方案；7) 组织用户培训；8) 使用、维护、评估和改进。

#### 二、实施客户关系管理的条件☆☆☆

(1) 专注于流程，设计长远规划；(2) 遵循专业化、社会化和开放式的运作思路；(3) 着力加强对渠道和应用子系统的集成；(4) 加强支持网络应用的能力；(5) 极大地重视人的因素。

### 【习题演练】

1、在客户组合分析法中，针对低历史价值、高潜在价值的客户应采取( )

A:维持策略 B:投资策略 C:放弃策略 D:培育策略

答案：D

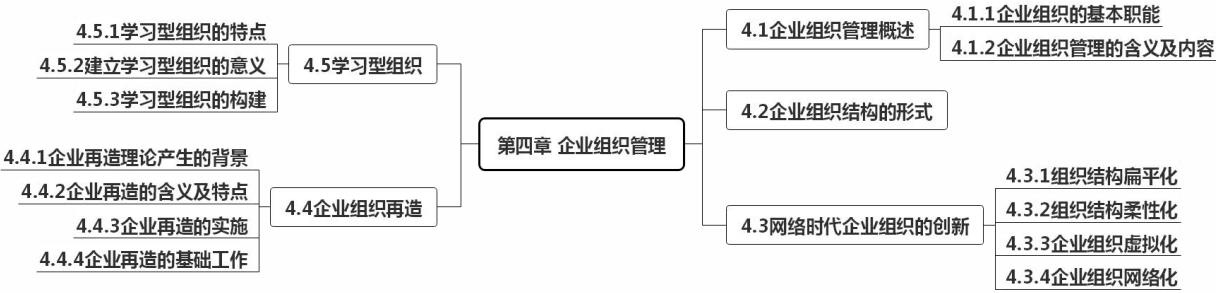
解析：进行客户组合分析时，对于历史价值高而潜在价值低的客户，应采取的策略是维持；对于历史价值高且潜在价值高的客户，应采取的策略是投资；对于历史价值低且潜在价值低的客户，应采取的策略是放弃；对于历史价值低而潜在价值高的客户，应采取的策略是培育。

2、论述客户关系管理的基本流程和支持流程。

答案：1) 客户分析；2) 深入了解目标客户；3) 发展关系网络；4) 创造客户价值；5) 管理客户关系。客户关系管理的支持流程：1) 企业文化和企业领导的支持；2) IT 和数据库基础设施；3) 组织结构的设计；4) 业务流程重组；5) 人力资源管理。

解析：客户关系管理的基本流程：1) 客户分析；2) 深入了解目标客户；3) 发展关系网络；4) 创造客户价值；5) 管理客户关系。 客户关系管理的支持流程：1) 企业文化和企业领导的支持；2) IT 和数据库基础设施；3) 组织结构设计；4) 业务流程重组；5) 人力资源管理。

第四章 企业组织管理



第一节 企业组织管理概述

一、企业组织的基本职能☆☆

企业组织的基本职能：保证企业功能的实现，保持企业活动的协调性和提高企业的效率，维护企业的稳定性和适应性。

二、企业组织管理的含义及内容☆☆☆

含义	组织管理是为了有效地配置企业内部的有限资源，为了实现一定的共同目标而按照一定的规则和程序构成的一种责权结构安排和人事安排，其目的是在于确保以最高的效率，实现组织目标。	
内容	组 织 设 计	1.根据组织目标设计和建立一套组织机构和职位系统。2.确定职权关系，从而把组织上下左右联系起来。3.与管理的其他职能相结合，以保证所设计和建立的组织结构有效地运转。
	组织运作、组织调整	

第二节 企业组织结构的形式☆☆☆☆

直 线 制 结构	直线结构是最早、最简单的一种组织形式。优缺点：优点命令系统单一直线传递，管理权力高度集中，实行一元化管理，决策迅速，指挥灵活；组织结构简单，管理费用较低。缺点要求管理者要通晓多种专业知识；组织的层级较多，不利于信息由下向上传递。
职 能 制 结构	优点是能够充分发挥职能机构的专业管理作用，并使直线经理人员摆脱琐碎的经济技术分析工作。其缺陷是多头领导，极大地违背了统一指挥原则。
直 线 职 能 制 结 构	直线职能制结构保持了直线制集中统一指挥又具有职能分工专业化的优点。但是，这种类型的组织存在着职能部门之间横向联系较差、信息传递路线较长、适应环境变化差的缺陷。



事业部制结构	优点：组织按地区或所经营的各种产品和事业来划分部门，各事业部独立核算，自负盈亏，适应性和稳定性强，有利于组织的最高管理者摆脱日常事务而专心致力于组织的战略决策和长期规划，有利于调动各事业部积极性和主动性，有利于企业对各事业部的绩效进行考评。缺点：资源重复配置，管理费用较高，且事业部之间协作较差。
矩阵型结构	矩阵型结构是一种把按职能划分的部门同按产品、服务或工程项目划分的部门结合起来的组织形式。优点：灵活性和适应性较强，有利于加强各职能部门之间的协作和配合，有利于开发新技术、新产品和激发组织成员的创造性。缺点：组织结构的稳定性较差，双重职权关系容易引起冲突，同时还可能导致项目经理过多、机构臃肿的弊端。
控股型结构	母企业与子企业和关联企业之间不是上下级的行政管理关系，而是出资人对被持股企业的产权管理关系。

### 第三节 网络时代企业组织的创新

#### 一、组织结构扁平化☆☆☆☆☆

1、金字塔式的层级制组织结构的弊端：对外部环境反应迟钝、调整缓慢；减缓信息的流动速度，造成信息失真；组织内部难以协调，不利于创新。

##### 2、组织结构扁平化的含义

组织结构扁平化是指减少管理层次而扩大企业管理幅度，组织结构形态由标准的金字塔型向圆筒型转化。

##### 3、组织结构扁平化的优点及条件

优点：1) 减少了决策与行动之间的时间延迟，加快了对市场和竞争动态变化的反应，使组织的反应更加灵敏；管理效率大幅度提高。2) 管理层次之间的矛盾减少，同级管理者没有谁能有较大的控制权，从而可以减少权力集中所带来的风险。3) 使各个部门之间关系融洽，便于合作。顺畅运行条件：1) 现代信息技术的巨大进步；2) 组织成员的独立工作能力大幅度提高。

#### 二、组织结构柔性化☆☆☆

1、在企业，柔性是指对意外的变化不断反应，以及根据可预期变化的意外结果迅速调整的能力。

2、组织结构的柔性化表现为集权和分权的统一。组织结构的柔性化表现为稳定性和变革性的统一。

3、柔性化的典型组织形式是临时团队。临时团队是指一种任务单一、人员精干的临时性组织。

#### 三、企业组织虚拟化☆☆☆☆☆

1、外包是把企业不擅长的一部分工作交给外部企业去做。制造业企业大都在生产环节采用这种组织机制。

2、战略联盟是指由两个或两个以上的企业通过契约而结成的松散型网络组织，联盟各方仍旧保持着原有企业的独立经营权。

#### 四、企业组织网络化☆☆☆☆☆

1、概念：网络型组织是由多个独立的个人、部门或企业为了共同的任务而组成的联合体，在定义成员角色和各自任务的基础上通过密集的多边联系、互利和交互式的合作来完成共同追求的目标。

2、基本类型：内部网络、垂直网络、市场间网络和机会网络；

3、优点：（1）网络型组织促进了分工和专业化的发展；（2）网络型组织可以实现核心竞争力的连接；（3）网络型组织降低了交易成本；（4）网络型组织有助于优化资源配置。

#### 第四节 企业组织再造

##### 一、企业再造理论产生的背景☆☆☆

3C 理论是指顾客（Customer）、竞争（Competition）和变化（Change）。

##### 二、企业再造的含义及特点☆☆☆☆☆

企业再造需要从根本上重新考虑已形成的基本信念；以顾客为中心是企业再造的出发点；企业再造是一次彻底变革；企业通过企业再造可望取得显著进步；企业再造需要从重新设计业务流程着手；企业再造实质上是管理和组织的创新；企业再造实施人本管理；企业再造重视信息技术的应用。

##### 三、企业再造的实施☆☆

企业再造的实施包括：构建企业再造的团队，对现有流程进行全面分析，业务流程再造，组织实施与持续改善。

##### 四、企业再造的基础工作☆☆

需要做如下基础工作：（1）建立流程管理信息系统；（2）建立有效的组织保障；（3）重塑企业文化；（4）培养复合型人才。

#### 第五节 学习型组织

##### 一、学习型组织的特点☆☆☆

组织成员拥有一个共同的愿景；组织由多个创造性个体组成团队；善于不断学习；自主管理；领导者的新角色；建立知识联盟。

##### 二、建立学习型组织的意义☆☆

学习型组织可以有效地获取知识资本；学习型组织是适应激烈的竞争环境的前提；组织学习是组织生存与发展的前提与基础。

##### 三、学习型组织的构建☆☆☆☆☆

彼得·圣吉提出构建学习型组织的方法，即 5 项修炼，包括：建立共同愿景、团队学习、系统思考、自我超越、改善心智模式。

#### 【习题演练】

1、3C 理论是指顾客、变化和（ ）

A:商业 B:沟通 C:竞争 D:创造

答案：C

解析：20 世纪六七十年代以来，有些管理专家提出 3C 理论：顾客（Customer）、竞争（Competition）和变化（Change）。

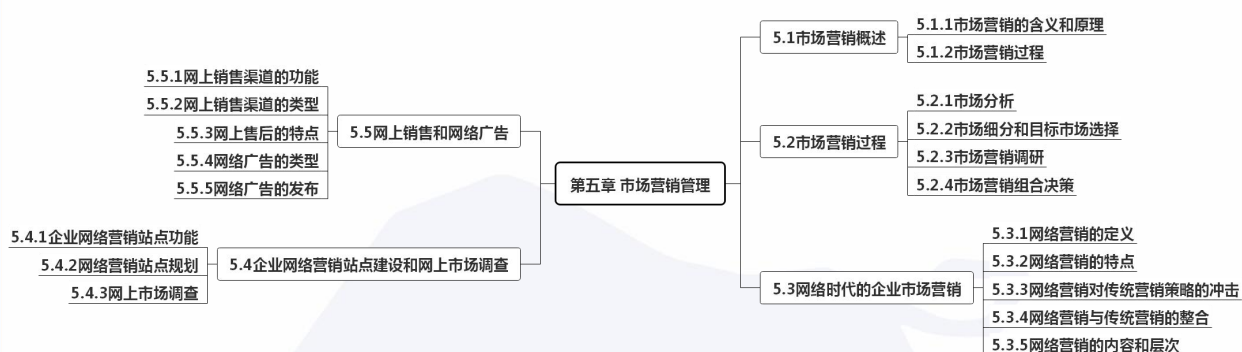
2、组织结构柔性化的典型组织形式是()

A:虚拟组织 B:矩阵型组织 C:临时团队 D:事业部制组织

答案：C

解析：柔性化的典型组织形式是临时团队。临时团队是指一种任务单一、人员精干的临时性组织

## 第五章 市场营销管理



### 第一节 市场营销概述

#### 一、市场营销的含义和原理☆☆☆

市场营销的定义：在变化的市场环境中，为满足消费需要、实现企业目标而进行的商务活动过程。市场营销的原理：通过满足顾客需要促进交换，最终实现企业目标。

#### 二、市场营销过程☆☆

营销过程中，目标消费者是核心。

### 第二节 市场营销过程

#### 一、市场分析☆☆☆

1、市场营销环境分析：微观环境是那些对企业服务其顾客的能力构成直接影响的各种力量，包括企业自身，市场营销渠道企业，市场，竞争者，公众。宏观环境是那些对给企业造成市场机会和环境威胁的主要社会力量，包括人口环境、经济环境、自然环境、技术环境、政治法律环境、和社会文化环境。

2、市场购买行为分析：影响因素：经济因素、社会文化因素、个人因素、心理因素。购买决策过程：购买动机的产生、寻找信息、评价方案、决定购买、购后感觉和行为。

#### 二、市场细分和目标市场选择☆☆☆☆☆

1、市场细分的含义：1) 目标营销经历市场细分、选择目标市场、进行市场定位。市场细分是通过市场调查，依据消费者在需求和欲望、购买行为和购买习惯等方面的差异性，把整个市场划分为若干个分市场的过程。市场细分的基础是顾客需求的异质性。



2、市场细分的依据：市场细分的关键是找到影响顾客需求差异的因素，并根据它们来细分市场。生产者市场细分主要通过用户行业、用户规模和用户地理位置等因素作为标准。

3、目标市场选择：企业选择目标市场可以采用三种战略：1）无差异市场营销是企业不考虑各细分市场的特性，而突出市场需求的共性，只推出单一产品，运用单一市场营销组合，力求在一定程度上满足尽可能多的顾客的需求。2）差异营销是企业选择两个以上的细分市场作为目标市场，为不同的细分市场设计有差异的产品，并运用不同的营销组合来适应各个子市场的需要。3）集中营销是企业集中所有力量，以一个细分市场作为目标市场，试图在较小子市场中占据较大的市场份额。

4、市场定位：市场定位的实质就是取得目标市场的竞争优势。

### 三、市场营销调研☆☆

市场营销调研的方法主要有两大类：案头调研和实地调研。

### 四、市场营销组合决策☆☆☆☆☆

产品决策	产品组合决策	(1) 扩大产品组合 (2) 缩减或淘汰产品组合
	品牌决策	(1) 品牌使用者策略 (2) 品牌统分策略 (3) 多品牌策略
	产品生命周期阶段的营销策略	快速撇脂定价 (高价高促销)、缓慢撇脂定价 (高价低促销)、快速渗透定价 (低价高促销) 或缓慢渗透定价 (低价低促销) 等策略可以在介绍期使用
价格决策	影响因素	从内部因素看，影响定价的因素主要有定价目标、企业的营销组合和产品成本。从外部因素看则有：市场需求、市场结构、国家政策及其他外部因素。
	定价方法	企业的定价方法主要有成本导向定价、需求导向定价、竞争导向定价三种
渠道决策(地点)	分销类型	独家分销、选择分销和密集分销。
	中间商类型	批发商、居间商人、零售商
促销决策	现代企业有四种基本的促销方式：广告、人员推销、销售促进、公关宣传。在消费品市场上，最重要的促销方式是广告；人员推销则是产业市场最重要的促销工具。	

## 第三节 网络时代的企业市场营销

### 一、网络营销的定义☆☆

网络营销是企业整体营销战略的一个组成部分，建在互联网基础之上、借助于互联网的特性来实现一定营销目标的营销手段。

### 二、网络营销的特点☆☆☆☆☆

跨时空、交互性、高效性、经济性、整合性。

### 三、网络营销对传统营销策略的冲击☆☆

(1) 对传统的标准化产品产生冲击。(2) 会对品牌的全球化管理带来冲击。(3) 互联网的公开性将打破原来由于地域分割所造成的信息障碍。(4) 通过互联网,产销可以直接联系,弱化了中间商的地位。(5) 传统广告的障碍将被消除。

#### 四、网络营销与传统营销的整合☆☆

整合营销首先就是把消费者整合到整个营销过程中来,使消费者这个角色在整个营销过程中的地位得以提高。整合营销已为 4cs 理论:企业不要急于制定产品策略,而以研究消费者的需求和欲望为中心;企业暂不考虑定价策略,要研究消费者为满足其需求所愿意付出的成本;忘掉渠道策略,着重考虑怎样为消费者购买产品提供方便;抛开促销策略,着重加强与消费者沟通与交流。

#### 五、网络营销的内容和层次☆☆

1) 网上宣传 2) 网上调研 3) 网络分销联系 4) 网上直接销售 5) 网上营销集成。

#### 第四节 企业网络营销站点建设和网上市场调查

##### 一、企业网络营销站点功能☆☆

(1) 企业信息发布。(2) 信息交流沟通。(3) 网上销售。(4) 售后服务。(5) 个性化服务。

##### 二、网络营销站点规划☆☆

1、制定企业建立网站的目标 2、确定站点的目标市场 3、确定网站提供的信息和服务 4、组织站点建设

##### 三、网上市场调查☆☆☆☆☆

概念	网上市场调查的本质来看,它包含三个含义即调查工具、资料库和营销工具。	
直接	分类	网上问卷调查法、网上实验法和网上观察法,常用的是网上问卷调查法。
	步骤	确定网上直接调查的目标市场,确定调查方法和设计问卷,选择调查方式,分析调查结果,撰写调查报告。
间接	工具	网上市场间接调查工具:搜索引擎,公告栏,新闻组,电子邮件。
	二手资料内容	互联网用户人口统计特征;与企业营销相关的市场、竞争者、消费者和宏观环境等信息;专利和商标调查。

#### 第五节 网上销售和网络营销广告

##### 一、网上销售渠道的功能☆☆

网上销售渠道应该具有的功能包括:订货系统;结算系统;配送系统。

##### 二、网上销售渠道的类型☆☆☆

1、B - B 即企业对企业,交易次数较少,每次交易量大,购买者集中,如阿里巴巴。2、B - C 企业对消费者,交易次数多,但每次交易量小,购买者比较分散,如当当网。

##### 三、网上售后的特点☆☆

网上售后服务的特点包括便捷性、灵活性和个性化、低廉性、直接性。

#### 四、网络广告的类型☆☆☆☆☆

(1) 按钮型广告(最常见最早);(2) 旗帜型广告(3) 主页型广告;(4) 弹出式广告;(5) 电子邮件广告;(6) 文字链接广告。

#### 五、网络广告的发布☆☆

1) 用自己的网站发布广告; 2) 在他人的网站上发布广告; 3) 使用旗帜广告交换服务网络; 4) 在网上报纸或杂志发布广告; 5) 电子邮件发布广告; 6) 在虚拟社区和公告栏上发布广告; 7) 使用新闻组发布广告。

#### 【习题演练】

1、网上直接调查, 根据调查方法的不同, 有若干分类。其中, 最常用的是()

A:网上问卷调查法 B:网上实验法 C:网上观察法 D:视频会议法

答案:A

解析:网上直接调查, 根据调查方法的不同, 有若干分类。其中, 常用的是网上问卷调查法

2、阿里巴巴全球电子商务网站的销售渠道属于()

A:B - B B:B - C C:C - C D:C - B

答案:A

解析:B - B 即企业对企业的模式, 这种模式交易次数较少, 但每次的交易量很大, 购买者也比较集中, 如阿里巴巴全球电子商务网站(<http://china.alibaba.com>)。

## 第六章 企业运作管理



### 第一节 运作管理概论

#### 一、运作管理的概念☆☆☆☆☆

1、运作: 运作管理是组织为了达成其目标, 对运作系统与运作过程进行计划、组织与控制等一系列管理工作的总称。

2、运作管理概念及内容 基本内容包括:(1) 运作管理的基本指导思想与运作战略决策;(2) 运作系统设计、构建与管理;(3) 运作系统的运行与管理;(4) 上述三个方面的评估、完善、改进以及变革。

#### 二、运作管理的任务与目标☆☆☆

合理利用资源(运作对资源的消耗可分为三类:固定类、变动类和时间。)、正确处理效率与效益问题、竞争优势。

### 三、运作管理的产生与发展☆☆

一般认为运作管理经历了自由粗放式管理、科学管理和现代管理三个基本阶段。泰勒制以传统的工业工程技术为基础，进行动作研究和时间研究。福特制是针对大量生产的要求，以标准化、简单化、专业化为目标，运用流水生产线，力求实现劳动机械化，并通过流水作业方式促进劳动分工，使生产专业化，提高了生产率，降低了成本。

#### 第二节 准时生产

##### 一、准时生产的概念☆☆☆☆☆

准时生产（JIT）是在日本丰田生产方式的基础上发展起来的，因此，JIT 也被称为“丰田生产模式”。

##### 二、准时生产的实施☆☆☆☆☆

1、暴露问题和瓶颈 2、消除浪费（JIT 生产七种可以被消除的浪费：过量生产的浪费，等待时间的浪费，运输的浪费，库存的浪费，有产品缺陷的浪费，多余动作的浪费，过程的浪费。）3、改进产品设计 4、改进工厂布局和流程设计 5、改进人力资源 6、全面质量管理 7、拉式调度和看板生产控制系统 8、与供货商紧密合作

##### 三、准时生产与制造资源计划的比较☆☆

1、MRP II 适用环境是多品种、中小批量生产，JIT 适用环境是重复性大批量生产。2、MRP II 产出量不均衡，JIT 产出量均衡。3、MRP II 生产周期有不同的提前期，JIT 是固定节拍。4、MRP II 工艺路线多变，JIT 稳定。5、MRP II 有安全库存，JIT 没有。6、MRP II 物料移动是推动式，JIT 是拉动式。7、MRP II 有设备维护补救，JIT 有设备维护预防。8、MRP II 的人员有专业选手，JIT 是多面手。9、MRP II 的质量有一定合格率，JIT 100%合格。10、MRP II 系统进化是困难的，JIT 系统进化是不断进行的。

#### 第三节 敏捷制造

##### 一、敏捷制造的起源☆☆

“敏捷制造”被认为是网络经济下的企业运作管理。

##### 二、敏捷制造的概念☆☆☆

敏捷制造是指企业的运作具有敏捷性，敏捷性意指企业在不断变化、不可预测的经营环境中善于应变的能力，它是企业在市场中生存和领先能力的综合表现。敏捷制造的范畴涉及六个领域，即集成产品与过程开发/并行过程、人力资源管理、虚拟企业、信息与控制、过程与设备和法律障碍。

##### 三、敏捷制造模式中的企业组织形式☆☆☆☆☆

虚拟企业的概念	虚拟企业是敏捷制造模式中基础和核心的组织形式。
虚拟企业的特征	人力虚拟化，运作弹性化，信息网络化，组织结构动态化，并行分布式作业。
虚拟企业的优势	有利于企业充分利用自身的资源优势；有利于企业研究开发能力提高；有利于企业涉足新领域，进行多角化经营。

虚拟企业形式	1) 虚拟生产；2) 虚拟开发；3) 虚拟销售；4) 虚拟管理；5) 虚拟服务。
--------	--

四、敏捷制造模式的支撑技术☆☆☆

分布式网络通讯技术、计算机集成制造（CIM）技术、计算机支持的协同工作（CSCW）技术、 workflow 管理（WFM）技术。

【习题演练】

1、准时生产又称之为()

A:JIT B:MRP C:CPFS D:VMI

答案：A

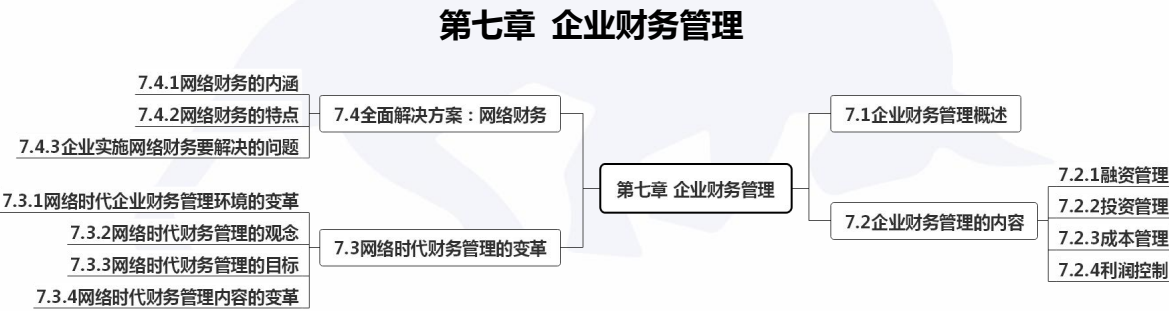
解析：准时生产简称 JIT，是指企业只在需要的时候，按需求的量，生产所需要的产品。

2、目前，虚拟企业的主要形式有（）

A:虚拟生产 B:虚拟服务 C:虚拟管理 D:虚拟开发 E:虚拟销售

答案：ABCDE

解析：目前较为流行的虚拟企业形式主要有以下五种：虚拟生产、虚拟服务、虚拟管理、虚拟开发和虚拟销售。



第一节 企业财务管理概述☆☆☆☆☆

概念	企业财务管理是指企业为实现企业价值最大化，对生产经营活动中所需的各种资金的筹集、运用、回收与分配，进行计划、组织、控制管理的总称。	
目标	利润最大化，股东财富最大化，企业价值最大化。	
原则	系统原则；平衡原则；弹性原则；比例原则；灵活性原则；优化原则。	
方法	财务预测方法	定性预测法和定量预测法
	财务决策方法	优选对比法；数学微分法；线性规划法；概率决策法和损益决策法等。
	财务计划方法	1.平衡法；2.因素法；3.比例法；4.定额法。
	财务分析方法	对比分析法，比率分析法，综合分析法。



### 第二节 企业财务管理的内容

#### 一、融资管理☆☆☆☆☆

1、融资是企业财务运作的起点，是决定现代企业资本运动规模和生产经营发展程度的重要环节。

2、主要渠道：1.吸收直接投资；2.发行股票；3.发行债券；4.银行借款；5.商业信用；6.租赁融资；7.内部积累。

3、考虑因素：1) 融资规模；2) 融资时机；3) 企业财务状况和经营状况；4) 企业的资信水平；5) 资本成本；6) 资本结构。

#### 二、投资管理☆☆☆☆☆

1、分类：按期限分为长期投资和短期投资；按方式可分为直接投资和间接投资；按收益确定性分为确定投资和不确定性投资；按投资的方向分为对内投资和对外投资。

2、原则：投资收益最大化原则和投资风险降低原则。

3、投资决策程序：1) 市场分析与预测；2) 确定投资项目的约束条件；3) 设计投资方案；4) 对投资方案进行可行性研究；5) 确定投资方案；6) 投资决策的跟踪和检查。

4、投资决策方法：分为静态分析法和动态分析法。其中静态分析法可分为净收益法、回收期法、投资收益率法。动态分析法主要净现值法和内部收益率法。

#### 三、成本管理☆☆

成本控制的内容：控制费用开支、控制资源耗费、控制生产经营过程。

#### 四、利润控制☆☆

利润管理主要涉及三个方面：目标利润规划、股利政策制定和利润分配管理。

### 第三节 网络时代财务管理的变革

#### 一、网络时代企业财务管理环境的变革☆☆

经济、技术和金融环境的变革极大地影响了企业财务管理的环境。

#### 二、网络时代财务管理的观念☆☆☆

网络时代财务管理的观念包括：1) 泛财务资源观念（硬财务资源和软财务资源）；2) 人本化理财观念；3) 风险理财观念；4) 信息理财观念。

#### 三、网络时代财务管理的目标☆☆☆

网络经济改变了企业财务管理环境，而企业财务管理环境是企业财务管理目标形成与生存的土壤，这就必须对企业财务管理的目标进行重新定位。网络时代企业财务管理目标应该是企业价值最大化。在网络时代，企业财务管理目标不仅要追求股东利益，而且也要追求其他利益相关者的利益和社会利益。因此，必然要求企业考虑以下两个重要因素：利益相关者的利益和社会责任。

#### 四、网络时代财务管理内容的变革☆☆

(1) 投资管理；(2) 预算管理；(3) 风险管理；(4) 利润管理。

### 第四节 全面解决方案：网络财务

#### 一、网络财务的内涵☆☆

网络财务是为把网络技术与财务管理方法结合起来的一种新的财务管理模式。

二、网络财务的特点☆☆☆

网络财务的特点包括：1) 实现企业财务与业务的协同；2) 实现在线管理；3) 实现会计工具和财务介质电子化；4) 提供“个性化”财务信息；5) 实现远程处理、集中监控、动态管理。6) 提供网上理财功能。

三、企业实施网络财务要解决的问题☆☆

需要解决的问题如下：1.互联网的社会环境、基础设施的配套和完善；2.从传统财务模式向网络财务模式的转型；3.制定合适的网络财务制度；4.财务管理信息化的规划与实施；5.对投资与资源的保护。

【习题演练】

1、财务预测方法中，定量预测又可分为因果预测法和( )

A:平衡预测法 B:因素预测法 C:趋势预测法 D:比例预测法

答案：C

解析：定量预测法是根据变量之间存在的数量关系建立数学模型来进行预测的方法。定量预测可分为趋势预测法和因果测试法。

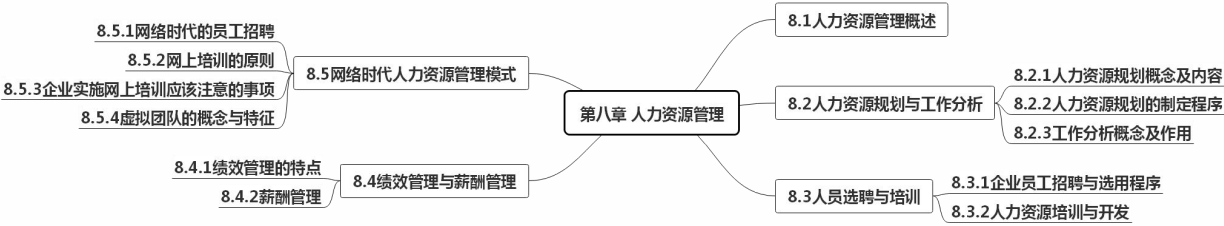
2、某企业购买了一笔三年期国库券，属于( )

A:短期投资 B:直接投资 C:对外投资 D:不确定性投资

答案：C

解析：对外投资是企业以现金、实物、无形资产等对其他单位进行的投资，如与其他企业组建合资、合作公司，兼并收购及证券投资等。国库券属于证券投资，所以某企业购买了一笔三年期国库券，属于对外投资。

第八章 人力资源管理



第一节 人力资源管理概述☆☆☆☆☆

特点	人力资源的特征包括双重性、能动性、再生性、时效性、社会性。
内容	(1) 人力资源规划；(2) 工作分析与设计；(3) 人员选聘与录用；(4) 员工培训与开发；(5) 绩效管理；(6) 薪酬管理；(7) 安全与健康；(8) 员工关系管理。
原则	人力资源管理基本原则包括综合效率原则、使用 and 开发相结合原则、公平竞争原则、激励原则。

历史演变	劳工管理、科学管理、人际关系、行为科学、人力资源管理
现代人力资源管理与传统区别	现代人力资源管理：人是企业的成本人与事的统一，重视人心和人性管理，人不仅是成本，更是资本；战略导向；全员，产权，创新，文化；开放，主动开发，是科学、技术与艺术的统一；专门方法与技术，技术含量高。

### 第二节 人力资源规划与工作分析

#### 一、人力资源规划概念及内容☆☆☆

人力资源规划的内容主要分为两个层次：一个是组织的人力资源规划，即人力资源总体规划；另一个是人力资源的各项具体业务规划。人力资源总体规划的制定，主要为了达到组织的总体战略目标，人力资源规划的制定，与工作分析和绩效评估紧密相连。

#### 二、人力资源规划的制定程序☆☆

1、核查现有人力资源状况 2、人力资源需求预测 3、人力资源供给预测 4、制定人力资源规划 5、人力资源规划实施 6、人力资源评估反馈

#### 三、工作分析概念及作用☆☆☆☆☆

1、工作分析是对组织中某个特定工作职务的目的、任务与职责、权力、隶属关系、工作条件、任职资格等相关信息进行收集与分析，以便对该职务的工作作出明确的规定，并确定完成该工作所需要的行为、条件、人员的过程。

2、工作分析的作用主要体现在：人力资源规划方面、员工的招聘与选拔方面。绩效评估方面、员工培训与开发方面、合理确定工资报酬方面、员工职业生涯规划方面。

3、工作分析的流程可分为四个阶段：准备阶段、调查阶段、分析阶段和完成阶段。

### 第三节 人员选聘与培训

#### 一、企业员工招聘与选用程序☆☆☆

企业员工招聘与选用程序包括人员招募、人员选拔、人员录用及新员工培训、招聘评估。

#### 二、人力资源培训与开发☆☆☆☆☆

培训原则	理论联系实际，学用一致；知识技能培训与组织文化培训兼顾；全员培训和重点提高相结合；严格考核和择优奖励。
培训分类	1、从培训与工作的关系来分，有在职培训、脱产培训、半脱产培训。2、从培训目的的分，有文化补习、学历教育、岗位职务培训。3、从培训的层次上来划分，员工培训可以分为高级、中级和初级培训。
培训流程	培训需求分析、培训设计和实施、培训评估。

### 第四节 绩效管理薪酬管理

#### 一、绩效管理的特点☆☆

1) 绩效管理以组织战略为导向，是综合管理组织、团队和员工绩效的过程。2) 绩效管理是提高工作绩效的有力工具。3) 绩效管理是促进员工能力开发的重要手段。4) 绩效管理是一个完整的系统。



## 二、薪酬管理☆☆☆☆☆

薪酬管理的内容主要包括以下几部分：1.基本薪酬；2.绩效薪资；3.奖金；4.津贴；5.福利。

影响薪酬的因素：1.外部因素：劳动力市场、经济条件、政府和工会；2.内部因素：组织规模、薪酬预算和薪酬政策的制定者。

### 第五节 网络时代人力资源管理模式

#### 一、网络时代的员工招聘☆☆☆

1、网上招聘的作用：覆盖面广、信息反馈快、招聘公开透明。

2、网上招聘应注意的问题：1) 信息处理的复杂性；2) 虚假信息的大量存在；3) 应聘者受到限制；4) 服务体系不完善。

#### 二、网上培训的原则☆☆☆

网上培训应遵循的原则：趣味性、个性化、互动性、主创性。

#### 三、企业实施网上培训应该注意的事项☆☆

1.应明确网上培训计划。2.网上培训系统的设计应满足教与学双方不同层面的要求。3.要有一套完整的教学软硬件。4.应该选择适合本企业经营特色及培训要求的网络产品。

#### 四、虚拟团队的概念与特征 ☆☆☆☆☆

1、虚拟团队是为了开发某种特殊的产品或者解决某一特殊问题而设置的团队，是信息时代的一种新的组织模式，其成员可以跨越时间、空间甚至组织边界，借助于现代信息通信技术进行交流、沟通。虚拟团队就时间而言，可是短暂的，也可是长期存在的。

2、虚拟团队的特征：成员高度分散；成员间异质性高；主要依赖电子媒介沟通协调；自我管理为主；资源的动态调配。

3、虚拟团队人力资源管理的主要措施：1) 选拔有相关能力的领导，虚拟团队的领导不再是监督者，而是协调人。2) 要有高素质的成员队伍，善于技术和沟通，具有主动精神。3) 建立以“信任”为基础的团队文化。4) 提高沟通效率。5) 采用适合虚拟团队特点的激励方式。

#### 【习题演练】

1、在经济性报酬中，主要有()

A:基本薪酬 B:绩效薪酬 C:奖金 D:津贴 E:福利

答案：ABCDE

解析：在经济性报酬中，主要有以下部分：1.基本薪酬；2.绩效薪资；3.奖金；4.津贴；5.福利。

2、人力资源管理的基本原则有：综合效率原则、使用 and 开发相结合原则、公平竞争原则和()

A:激励原则 B:效益原则 C:收益最大化原则 D:成本控制原则

答案：A

解析：人力资源管理的基本原则有：综合效率原则、使用 and 开发相结合原则、公平竞争原则和激励原则。

第九章 企业知识管理



第一节 知识管理的概念

一、知识的概念、特点及分类☆☆☆☆☆

概念	知识是指经过人的思维整理过的数据、信息、形象、意象、价值标准以及社会的其他符号化产物等。
特点	不可替代性、互补性、不可逆性、无形性、非稀缺性、非消耗性、可共享性、增值性。
分类	事实知识（ Know-what ）。原理知识（ Know-why ）。技能知识（ Know-how ）。人力知识（ Know-who ）

二、知识管理的概念☆☆

知识管理是指企业通过有计划、有目的地构建企业内外部知识网络进行内外部学习，有效地实现显性知识和隐性知识的相互转换，并在转换中创造、运用、积累和扩散知识。

三、知识管理的特点☆☆☆☆☆

1、知识管理的目标是通过知识的共享与创新来增加企业的价值 2、知识管理是一个螺旋循环的过程（共同化、外化、连结化、内化） 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 5、知识管理是一种全新的经营管理模式。

第二节 知识管理的内容、原则及意义☆☆☆☆☆

内容	1 ) 知识的采集和加工； 2 ) 知识的存储与积累； 3 ) 知识的传播与共享； 4 ) 知识的应用与创新。知识的采集和加工是知识管理的起点，知识的应用与创新是企业实施知识管理的原动力与最终落脚点。
原则	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。
意义	1 ) 知识管理是适应资源环境变化的必然结果 2 ) 知识管理的实施有助于企业的创新 3 ) 知识管理的实施有助于提高企业的适应性 4 ) 知识管理的实施有助于提高企业的生产效率

第三节 知识管理策略

一、知识管理策略的类型☆☆☆☆☆

编码策略	含义	知识管理的编码策略，又叫显性策略。它是基于知识再用的知识管理策略。通过对具有显性特性的知识进行加工整理并存储在数据库中，从而使企业可以方便地对其进行传播和再利用。
	特点	在编码策略中采用的是“人到文档”方式，编码策略主要依靠的是“规模效应”；编码策略的核心是 IT 系统。

个人化策略	含义	知识管理的个人化策略,又叫隐形策略,即强调通过与知识创造者的直接接触和交流实现知识学习和共享。
	特点	(1)注重隐性知识的交流和共享;(2)主要采用的是“专家”模式;(3)重视人员网络。

二、知识管理策略的选择☆☆

企业知识管理策略的选择应注意以下问题：1)应反映其采取的总体战略；2)应考虑企业的发展阶段；3)应考虑企业事业部之间的关系；4)应考虑企业的产品和服务特点；5)应考虑产品所处的生命周期阶段；6)要与员工所依靠的知识特性相关。

第四节 知识管理的实施☆☆☆☆

1)设立知识管理部门(国外许多大型企业已经建立起以首席知识官(CKO)为中心的知识管理体系。)2)选择知识管理策略3)转变观念4)建立知识管理的激励机制(知识管理的激励机制主要由知识运行、知识明晰、知识绩效和知识奖惩组成。)5)建设知识管理的基础设施(计算机网络和知识库层、计算机服务层、应用软件层)6)构建基于内部学习的企业内部知识网络(主导方式应该是行为学习。)7)构建基于外部学习的企业外部知识网络(1、向战略伙伴学习；2.向竞争对手学习；3.向供应商、分销商、客户学习；4.通过资料学习；5.通过培训学习。)8)对企业的知识流程进行重组9)将企业的知识资源融入产品或服务及其生产过程和管理过程10)建设有利于知识管理的企业文化

【习题演练】

1、知识管理的编码策略是基于知识再用的知识管理策略，它又叫()

A:显性策略 B:隐性策略 C:个人化策略 D:共享策略

答案：A

解析：知识管理的编码策略，又叫显性策略，是基于知识再用的知识管理策略。

2、目前许多大型企业已经建立起知识管理体系，它的中心是()

A:首席财务官(CFO)B:首席知识官(CKO)C:首席执行官(CEO)D:首席信息官(CTO)

答案：B

解析：目前，国外许多大型企业已经建立起以首席知识官(CKO)为中心的知识管理体系。

第十章 供应链管理



### 第一节 供应链管理概述

#### 一、供应链管理的概念☆☆☆☆☆

供应链管理的目标是为了给顾客提供满意的产品或服务；供应链管理是一种集成管理模式；供应链管理强调提高整个供应链的竞争能力；供应链管理最终为供应链中所有成员带来价值增值；供应链管理的目标是通过优化配置实现的。

#### 二、供应链管理模式与传统管理模式的区别☆☆☆☆☆

1、供应链管理强调采用集成的思想和方法。2、供应链管理强调提高整个供应链的核心竞争力。3、供应链管理强调提高整个供应链的效率。4、供应链管理强调大规模定制。

#### 三、供应链管理的意义☆☆☆☆☆

1、供应链管理的本质目标是“7R”原则，即将合适的产品在合适的时间、按照合适的数量、合适的质量和合适的状态送到合适的顾客的合适地点，并使总成本最小或收益最大。  
2、供应链管理的意义：（1）实现了对顾客需求的快速反应（2）减少库存，降低成本（3）提高产品的生产和服务质量（4）简化组织，提高效率（5）提高供应链的竞争优势

### 第二节 供应链管理环境下的生产管理

#### 一、供应链管理环境下的生产计划☆☆☆

企业生产计划是在企业总体计划的指导下，用来指导总进度计划的较为详细的计划。在制定生产计划的过程中，主要面临三个问题：1、柔性系统。2、生产进度。3、生产能力。

#### 二、供应链管理环境下生产计划的制定☆☆☆

在供应链管理下，企业的生产计划编制过程有了较大的变动，主要有以下特点：

1、具有纵向和横向的信息集成过程。外包决策和外包生产进度分析是集中体现供应链横向集成的环节。业务外包是指在供应链管理环境下，企业把主要精力放在关键业务上，而把非核心业务由合作企业完成，从而获得比单纯利用内部资源更多的优势。2、能力平衡在生产计划中发挥了重要作用。3、计划信息循环过程中突破了企业的限制。

#### 三、能力平衡在生产计划中发挥了重要作用☆☆☆

供应链管理环境下能力平衡的作用：1、为修正主生产计划和投入产出计划提供依据，并提供实时数据。2、为外包决策和零部件急件采购提供依据。3、为供应链管理的高效运作提供保证。4、使生产计划具有较高的可行性。

#### 四、供应链管理环境下的生产控制☆☆☆

供应链环境下企业的生产协调控制主要包括：生产进度控制、供应链的生产节奏控制、提前期管理和库存控制和在制品管理。

### 第三节 供应链管理环境下的物流管理☆☆☆☆☆

含义	物流指的是供应链范围内企业之间的物资转移活动(不包括企业内部的生产活动)
特点	1、提高了物流系统的快速反应能力 2、降低了物流系统的成本 3、增进了物流系统的无缝连接 4、物流服务方式的多样化 5、提高了顾客的满意度
策略	供应链管理环境下物流管理的策略包括利用第三方物流、延迟化策略。

#### 第四节 供应链管理环境下的库存管理

##### 一、供应链管理环境下库存管理的概念及要求☆☆☆

库存成本包括存储成本和订货成本。

##### 二、供应链管理环境下对库存管理提出的要求☆☆☆

1、应确立供应链的整体观念 2、应重视不确定性对库存的影响（包括供应商的不确定性、生产者不确定性和顾客的不确定性等） 3、库存控制策略应灵活化 4、应进行有效的合作与协调 5、产品的过程设计应考虑供应链上库存的影响

##### 三、供应链库存管理的方法☆☆☆☆☆

目前先进的供应库存管理技术与方法有供应商管理用户库存（VMI），联合库存管理（JMI）。

1、库存状态透明性是实施供应商管理用户库存的关键。  
2、联合库存强调供应链节点企业同时参与，共同制定库存计划，使供应链管理过程中的每个库存管理者都能从相互之间的协调性来考虑问题，保证供应链相邻的两个节点之间的库存管理者对需求的预测水平一致，从而消除需求变异放大现象。

#### 第五节 供应链管理环境下的采购管理

##### 一、供应链采购管理的概念☆☆

1、从为库存采购到为订单采购的转变。2、从采购业务管理向外部资源管理转变。3、从一般买卖关系向战略协作伙伴关系转变。

##### 二、准时采购（Just-in-Time JIT）策略☆☆

准时采购是一种先进的采购模式，它的基本思想是：在恰当的时间、恰当的地点，以恰当的数量、恰当的质量提供恰当的物品。

#### 【习题演练】

1、下列有关供应链管理的叙述，正确的是（）

A:供应链管理的目的是为核心企业提供满意的服务 B:供应链管理强调提高供应链末端的竞争能力

C:供应链管理最终能为供应链中所有成员带来价值增值 D:供应链管理是一种分散管理模式

答案：C

解析：供应链管理具有以下含义：（1）供应链管理的目标是为了给顾客提供满意的产品和服务；（2）供应链管理是一种集成管理模式；（3）供应链管理强调提高整个供应链的竞争能力；（4）供应链管理最终能为供应链中所有成员带来价值增值；（5）供应链管理的目标是通过优化配置实现的。

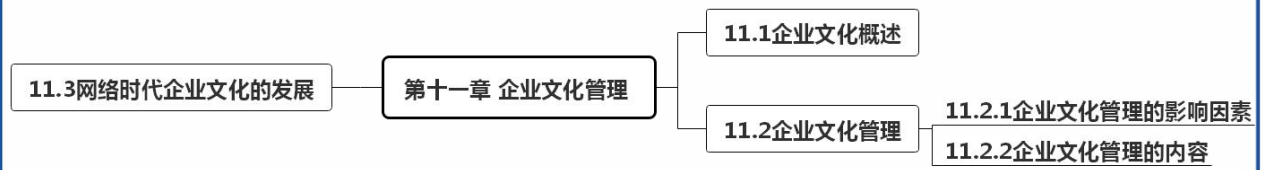
2、简答供应链管理的“7R”原则。

答案：供应链管理的本质目标是“7R”原则包括：（1）合适的产品；（2）合适的时间；（3）合适的数量；（4）合适的质量；（5）合适的状态；（6）合适的顾客；（7）合适地点。

解析：供应链管理的本质目标是“7R”原则，即将合适的产品在合适的时间、按照合适的数量、合适的质量和合适的状态送到合适的顾客的合适地点，并使总成本最小或收益最大。



第十一章 企业文化管理



第一节 企业文化概述☆☆☆☆☆

内 容	企业哲学、企业价值观、企业精神、企业制度、企业的道德规范、企业形象。
层 次	三个层次：物质文化层次，制度层次文化和精神层次文化。物质层次文化也称为表层文化。精神层次文化，也称为企业深层文化。它是企业文化的核心。制度层次文化也称为中层文化。精神层次决定了制度层次和物质层次；制度层次是精神层次和物质层次的中介。
特 点	民族性、客观性、独特性、科学性、动态性、约束性、辐射性。
作 用	导向作用、凝聚作用、规范作用、激励作用、沟通作用、绩效作用。
背 景	企业文化的形成于二战后，随着美国企业界完成从古典管理理论向现代管理理论的转变，之后这一现代化管理理论为外国企业所借鉴，尤其被成为一片废墟的日本企业所借鉴和吸收。至 20 世纪 70 年代末，与美国经济衰退形成鲜明对比的日本经济却奇迹般地飞速增长，又导致了一批美国学者把日本管理作为研究课题，出现美日管理比较研究的热潮。70 年代末 80 年代初期，许多美国公司去日本学习，管理学家也在分析、比较美日管理的基础上，发现了日本企业不但重视管理方面的硬技术，更重视管理的软件，重视建设企业文化。因此，企业文化就成为 80 年代企业管理的重点。美国于 80 年代初出版的 4 本书，标志着企业文化理论的形成。

第二节 企业文化管理

一、企业文化管理的影响因素☆☆

企业文化管理的影响因素有：行业特征、管理者素质、已有的企业文化模式、追求独特模式、形成的长期性。

二、企业文化管理的内容☆☆☆☆☆

企业文化管理的内容包括：分析内外因素，提炼核心价值观（一个企业选择什么样的核心价值观是创造企业文化的首要问题。）；制定企业文化战略；制定企业文化管理制度（企业的文化意义符号系统包括：文化精神意义符号系统；文化物质意义符号系统；文化行为意义符号系统。）；进行培训，让员工接受新的企业文化；领导者身体力行，信守价值观念；建立激励机制，巩固企业文化；根据环境的改变适时对企业文化进行调整。

### 第三节 网络时代企业文化的发展☆☆☆☆☆

网络时代企业文化的发展体现在：倡导人本文化、倡导合作文化、倡导创新文化、倡导学习文化、倡导速度文化、倡导融合文化、倡导生态文化、倡导形象文化。其中，人本文化可以表述为 3P：企业即人、企业为人、企业靠人。企业文化如何体现对企业利益相关者权力的尊重问题已经成为一个核心。在网络时代，企业必须倡导创新文化，日本企业文化否认个人的选择和利益，习惯于随大流、守成规，不能容忍失败，摒弃冒险与创新，这也是日本企业失去竞争力的重要原因之一。融合文化强调包容，强调建立企业共有的价值观，尊重不同民族自身的文化。

#### 【习题演练】

1、人本文化可以表述为 3P，即企业即人、企业为人和（ ）

A:企业靠人 B:企业招人 C:企业裁人 D:企业虚拟人

答案：A

解析：人本文化可以表述为 3P：企业即人、企业为人、企业靠人

