

---

# 网络经济与企业管理

课程代码 0910

通关宝典（讲义）

尚德机构

# 目录

网络经济与企业管理考试标准与考核内容 .....	7
第一章 企业管理概论 .....	8
第一节 企业及其形式 .....	8
模块一 企业的概念 .....	8
模块二 现代企业的产生和发展 .....	9
模块三 企业的类型 .....	9
例题 .....	9
第二节 企业管理概述 .....	10
模块一 管理的概念 .....	10
模块二 管理的职能 .....	10
模块三 企业管理的概念 .....	11
例题 .....	11
第三节 企业管理理论与实践的产生与发展 .....	12
模块一 古典管理理论阶段（20 世纪初到 30 年代） .....	12
模块二 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） .....	12
模块三 以战略管理、文化管理为主的阶段（20 世纪 60 年代中后期到 80 年代初） .....	13
模块四 企业再造理论和实践的兴起（20 世纪 80 年代后期到 90 年代初期） .....	13
模块五 全球化和网络时代的企业管理（20 世纪 90 年代后期） .....	13
例题 .....	13
第四节 网络时代的企业环境 .....	14
模块一 网络时代企业环境的变革 .....	14
模块二 网络时代企业面对的机遇 .....	14
模块三 网络时代企业面临的挑战 .....	14
例题 .....	14
第五节 网络时代企业管理的变革 .....	15
模块一 企业管理范围的拓展 .....	15
模块二 企业管理内容的创新 .....	16
模块三 企业管理方法和手段的创新 .....	17
例题 .....	18
章节主观题示例 .....	19
第二章 企业战略管理 .....	20
第一节 战略的性质与类型 .....	21
模块一 战略的性质 .....	21
模块二 企业战略 .....	21
模块三 企业战略管理 .....	21
例题 .....	22
第二节 企业战略环境分析 .....	22
模块一 企业环境的基本概念 .....	22
模块二 企业宏观环境的构成 .....	22
模块三 企业的产业环境分析 .....	22
例题 .....	23
第三节 企业资源和能力分析 .....	23

模块一 企业核心能力的概念 .....	23
模块二 核心能力的特性 .....	23
模块三 企业核心能力的源泉 .....	24
例题 .....	24
第四节 经营战略的分析与制订 .....	25
模块一 企业使命与战略目标 .....	25
模块二 战略分析 .....	25
模块三 战略选择 .....	26
模块四 经营战略规划 .....	26
例题 .....	27
第五节 竞争战略的分析与选择 .....	27
模块一 产品的价值属性与价值创新 .....	27
模块二 竞争战略的基本类型 .....	27
模块三 价值创新战略 .....	28
例题 .....	29
章节主观题示例 .....	29
第三章 客户关系管理 .....	32
第一节 客户关系管理概述 .....	32
模块一 客户关系管理的概念 .....	32
模块二 客户关系管理产生的背景 .....	33
模块三 客户关系管理的意义 .....	33
例题 .....	33
第二节 客户关系管理的流程 .....	34
模块一 客户关系管理的基本流程 .....	34
模块二 客户关系管理的支持流程 .....	35
例题 .....	35
第三节 客户关系管理的解决方案 .....	35
模块一 客户关系管理系统的架构 .....	35
模块二 客户关系管理的关键技术 .....	36
例题 .....	37
第四节 客户关系管理的实施 .....	37
模块一 实施客户关系管理的基本步骤 .....	37
模块二 实施客户关系管理的条件 .....	37
例题 .....	38
章节主观题示例 .....	38
第四章 企业组织管理 .....	41
第一节 企业组织管理概述 .....	41
模块一 企业组织的含义和性质 .....	41
模块二 企业组织的基本职能 .....	42
模块三 企业组织管理的含义及内容 .....	42
例题 .....	42
第二节 企业组织结构的形式 .....	43
模块一 直线制结构 .....	43
模块二 职能制结构 .....	43

模块三 直线职能制结构.....	43
模块四 事业部制结构.....	44
模块五 矩阵型结构.....	44
模块六 控股型结构.....	44
例题 .....	44
第三节 网络时代企业组织的创新 .....	45
模块一 组织结构扁平化.....	45
模块二 组织结构柔性化.....	45
模块三 企业组织虚拟化.....	46
模块四 企业组织网络化.....	46
例题 .....	47
第四节 企业组织再造.....	48
模块一 企业再造理论产生的背景 .....	48
模块二 企业再造的含义及特点 .....	48
模块三 企业再造的实施.....	48
模块四 企业再造的基础工作 .....	48
例题 .....	48
第五节 学习型组织.....	49
模块一 学习型组织的起源.....	49
模块二 学习型组织的含义及特征 .....	49
模块三 建立学习型组织的意义 .....	50
模块四 学习型组织的构建.....	50
例题 .....	50
章节主观题示例.....	51
第五章 市场营销管理.....	52
第一节 市场营销概述.....	53
模块一 市场营销的含义和原理 .....	53
模块二 市场营销过程.....	54
例题 .....	54
第二节 市场营销过程.....	55
模块一 市场分析.....	55
模块二 市场细分和目标市场选择 .....	55
模块三 市场营销调研.....	56
模块四 市场营销组合决策.....	56
例题 .....	57
第三节 网络时代的企业市场营销 .....	58
模块一 网络经济时代企业市场营销方式的转变 .....	58
模块二 网络营销与传统营销 .....	58
模块三 网络营销与传统营销的整合 .....	59
模块四 网络营销的内容和层次 .....	59
例题 .....	60
第四节 企业网络营销站点建设和网上市场调查 .....	60
模块一 企业网络营销站点功能.....	60
模块二 网络营销站点规划.....	61

模块三 网络营销站点设计案例 .....	61
模块四 网上市场调查 .....	61
例题 .....	62
第五节 网上销售和网络广告 .....	63
模块一 网上销售概述 .....	63
模块二 网上交易的过程 .....	63
模块三 网上售后服务 .....	63
模块四 网络广告的特点和类型 .....	64
模块五 网络广告的发布 .....	64
例题 .....	64
章节主观题示例 .....	65
第六章 企业运作管理 .....	66
第一节 运作管理概论 .....	67
模块一 运作管理的概念 .....	67
模块二 运作管理的地位与作用 .....	68
模块三 运作管理的产生与发展 .....	68
模块四 网络时代对企业运作管理提出的新要求 .....	69
例题 .....	69
第二节 准时生产 .....	70
模块一 准时生产的概念 .....	70
模块二 准时生产的实施 .....	70
模块三 准时生产与制造资源计划的比较 .....	70
例题 .....	70
第三节 敏捷制造 .....	71
模块一 敏捷制造的起源 .....	71
模块二 敏捷制造的概念 .....	71
模块三 敏捷制造模式中的企业组织形式 .....	71
模块四 敏捷制造模式的支撑技术 .....	72
例题 .....	72
章节主观题示例 .....	72
第七章 企业财务管理 .....	74
第一节 企业财务管理概述 .....	75
模块一 财务管理的概念 .....	75
模块二 财务管理的目标 .....	75
模块三 财务管理的原则 .....	75
模块四 财务管理的方法 .....	76
例题 .....	77
第二节 企业财务管理的内容 .....	78
模块一 融资管理 .....	78
模块二 投资管理 .....	78
模块三 成本管理 .....	79
模块四 利润管理 .....	79
例题 .....	80
第三节 网络时代财务管理的变革 .....	80

模块一 网络时代企业财务管理环境的变革 .....	80
模块二 网络时代财务管理的观念 .....	81
模块三 网络时代财务管理的目标 .....	81
模块四 网络时代财务管理内容的变革 .....	82
例题 .....	82
第四节 全面解决方案：网络财务 .....	83
模块一 网络财务的内涵 .....	83
模块二 网络财务的特点 .....	83
模块三 实施网络财务的重要意义 .....	83
模块四 企业实施网络财务要解决的问题 .....	83
例题 .....	84
章节主观题示例 .....	84
第八章 人力资源管理 .....	85
第一节 人力资源管理概述 .....	86
模块一 人力资源的概念及特点 .....	86
模块二 人力资源管理概念和内容 .....	87
模块三 人力资源管理的基本原则 .....	88
模块四 人力资源管理的历史演变 .....	88
模块五 传统人事管理与现代人力资源管理的区别 .....	88
例题 .....	88
第二节 人力资源规划与工作分析 .....	89
模块一 人力资源规划概念及内容 .....	89
模块二 人力资源规划的制定程序 .....	89
模块三 工作分析概念及作用 .....	89
模块四 工作分析的流程 .....	90
例题 .....	91
第三节 人员选聘与培训 .....	92
模块一 企业员工招聘与选用程序 .....	92
模块二 人力资源培训与开发 .....	92
例题 .....	93
第四节 绩效管理与薪酬管理 .....	93
模块一 绩效管理 .....	93
模块二 薪酬管理 .....	94
例题 .....	94
第五节 网络时代人力资源管理模式 .....	95
模块一 网络时代的员工招聘 .....	95
模块二 网络时代的员工培训 .....	96
模块三 网络时代的员工沟通 .....	96
模块四 网络时代人力资源管理的绩效考核 .....	96
模块五 虚拟团队的人力资源管理 .....	97
例题 .....	97
章节主观题示例 .....	98
第九章 企业知识管理 .....	98
第一节 知识管理的概念 .....	99

模块一 知识的概念、特点及分类 .....	99
模块二 知识管理的概念 .....	100
模块三 知识管理的特点 .....	100
例题 .....	100
第二节 知识管理的内容、原则及意义 .....	101
模块一 知识管理的内容 .....	101
模块二 知识管理的原则 .....	102
模块三 知识管理的意义 .....	102
例题 .....	102
第三节 知识管理策略 .....	103
模块一 知识管理策略的类型 .....	103
模块二 知识管理策略的选择 .....	104
例题 .....	104
第四节 知识管理的实施 .....	104
例题 .....	105
章节主观题示例 .....	105
第十章 供应链管理 .....	106
第一节 供应链管理概述 .....	107
模块一 供应链管理的含义 .....	107
模块二 供应链管理的意义 .....	108
例题 .....	108
第二节 供应链管理环境下的生产管理 .....	108
模块一 供应链管理环境下的生产计划 .....	108
模块二 供应链管理环境下生产计划的制定 .....	109
模块三 供应链管理环境下的生产控制 .....	109
例题 .....	109
第三节 供应链管理环境下的物流管理 .....	110
模块一 物流管理的含义 .....	110
模块二 供应链管理环境下物流管理的特点 .....	110
模块三 供应链管理环境下物流管理的策略 .....	110
例题 .....	111
第四节 供应链管理环境下的库存管理 .....	111
模块一 供应链管理环境下库存管理的概念及要求 .....	111
模块二 供应链库存管理的方法 .....	111
例题 .....	112
第五节 供应链管理环境下的采购管理 .....	112
模块一 供应链采购管理的概念 .....	112
模块二 准时采购（Just-in-Time JIT）策略 .....	113
模块三 供应商管理 .....	113
例题 .....	113
章节主观题示例 .....	114
第十一章 企业文化管理 .....	116
第一节 企业文化概述 .....	117
模块一 企业文化的概念 .....	117

模块二 企业文化的层次及其关系 .....	118
企业文化层次之间的关系是：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。精神层次一经形成，就处于比较稳定的状态。 .....	118
模块三 企业文化的特点 .....	118
模块四 企业文化的作用 .....	118
例题 .....	118
第二节 企业文化管理 .....	119
模块一 企业文化管理的概念及影响因素 .....	119
模块二 企业文化管理的内容 .....	119
例题 .....	120
第三节 网络时代企业文化的发展 .....	120
例题 .....	120
章节主观题示例 .....	121

## 网络经济与企业管理考试标准与考核内容

通关宝典（又称全书讲义），是图灵学院全体老师们结合近年考试动态，经过对官方教材和考试大纲的透彻研究，总结出网络经济与企业管理的核心考点。通过数位教师的努力，为学员们准备的一份备考利器。

本通关宝典是根据官方教材，提炼出重要的考点、知识点，为广大学员在最短的时间内掌握本教材核心内容提供了可能。

全书为以下板块：

●学习目的和要求；

●章节思维导图：建立知识框架，才不会迷路方向，提纲挈领，快速把握章节内容；

●正文部分：以知识点形式划分，方便碎片化时间学习，各个击破，准确把握学习进度；

●题型解析：本章节最常考的题型，用最直观的方式，领会答题的奥义。

本课程是一门理论性和实践性较强的课程。它是对企业管理基本知识、理论和方法的以及在网络经济环境下企业管理变革的全面介绍。

在通往知识的顶峰路上长满了荆棘，望你不畏艰险、克服困难、勇往直前！为自己的人生，揭开美丽的新篇章。



# 第一章 企业管理概论

通过本章学习，要求考生了解企业的含义及形式，企业管理理论和实践产生和发展的脉络，理解网络时代企业环境变革带给企业的机遇与挑战，掌握企业管理的概念和职能以及网络时代企业管理变革的趋势。



## 第一节 企业及其形式

### 模块一 企业的概念

- 1、企业以价值增值作为其经济活动的目的。企业是资源配置的载体，它的经济活动都是以获得价值增值为目的的。
- 2、企业是从事商品生产和流通的经济组织。企业是以市场为导向从事商品生产和经营活动的经济组织。
- 3、企业进行自主经营、独立核算和自负盈亏。企业是一个独立的经济实体，必须具备自主地进行经营活动的权力，包括对企业经营管理的决策权和实施权。

---

## 模块二 现代企业的产生和发展

### 知识点一 手工业生产时期

手工业生产时期主要是指从封建社会的家庭手工业到资本主义初期的工场手工业时期。

### 知识点二 工厂生产时期

工厂生产时期。工厂制度的建立，是工场手工业发展的质的飞跃，它标志着企业的真正形成。

### 知识点三 现代企业生产时期

现代企业生产时期。从工厂生产时期过渡到现代企业生产时期，乃是企业作为一个基本经济单位的最后确立和形成。

## 模块三 企业的类型

- 1、个体企业，又叫独资企业，它是由业主个人出资兴办，由业主自己直接经营的企业。
- 2、合伙企业是由两个或两个以上的个人共同出资，通过签订协议而联合经营的企业。
- 3、公司制企业是由两个以上的出资者共同投资、依法组建，以盈利为目的的企业法人，是联合经营的企业组织形式。

## 例题

0910 标志着企业真正形成的是（ ）

- A:工业革命
- B:工场手工业的发展
- C:工厂制度的建立
- D:公司制企业的形成

主知识点： 1.1.2.2、工厂生产时期

答案：C

解析：随着资本主义制度的发展，西方各国相继进入工业革命时期，工场手工业逐步发展到建立工厂制度，作为真正意义上的企业这时才诞生。

0901 由两个或两个以上的个人共同出资，通过签订协议而联合经营的企业是（ ）

- A:个体企业
- B:私人企业
- C:合伙企业
- D:公司制企业

主知识点： 1.1.3.2、合伙企业

---

答案：C

解析：合伙企业是两个或两个以上的个人共同出资，通过签订协议而联合经营的企业。

## 第二节 企业管理概述

### 模块一 管理的概念

#### 知识点一 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，以实现组织预订目标的动态过程。

#### 知识点二 形成管理活动必须的基本条件

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。

### 模块二 管理的职能

#### 知识点一 计划职能

1、计划是管理的首要职能。计划职能是对既定的目标进行具体安排，作为全体员工在一定时期内的行动纲领，并规定实现目标的途径、方法的管理活动。

2、计划的种类

- （1）长期计划、中期计划和短期计划
- （2）战略计划和具体行动计划
- （3）综合计划、部门计划和具体项目计划
- （4）指令性计划和指导性计划

3、计划的内容和程序

- （1）分析和预测外部环境、内部条件和未来的变化趋势；
- （2）制定中长期和近期计划；
- （3）评价和选择可行性方案，进行决策；
- （4）编制综合计划和各项专业计划；
- （5）检查计划的执行情况。

#### 知识点二 组织职能

1、所谓组织职能是为了有效地完成既定的计划，通过建立组织机构，确定职能、职责和职权，协调相互关系，合理配备和使用企业资源的管理活动。

---

## 2、组织工作的基本原则

- (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

## 知识点三 领导职能

1、领导是领导者影响并感召个人和群体去追求某些目标的行为和过程。

### 2、领导活动的内容

- (1) 权利的形成和运用
- (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

## 知识点四 控制职能

1、在管理活动中，控制职能是指接受组织内外的有关信息，按既定的目标和标准对组织进行监督、检查，发现偏差，采取正确的措施使组织按照预定的计划进行，或适当地调整计划，以达到预期目标的管理活动。

### 2、控制的方式

- (1) 预先控制
- (2) 现场控制
- (3) 反馈控制

## 模块三 企业管理的概念

1、企业管理的目标是实现企业价值的最大化。

2、企业管理就是对企业的资源进行合理配置的过程。

3、企业管理的实施是通过计划、组织、领导、控制等活动进行的。

## 例题

1310 按照控制方式的不同，一般把控制分为哪三种（）

- A:预先控制
- B:现场控制
- C:集中控制

---

D:分散控制

E:反馈控制

主知识点： 1.2.2.4、控制职能

答案： ABE

解析：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。

1210 短期计划的时间一般是（）

A:半年以内

B:一年以内

C:三年以内

D:五年以内

主知识点： 1.2.2.1、计划职能

答案： B

解析：时间在一年以内的计划被称为短期计划。

## 第三节 企业管理理论与实践的产生与发展

### 模块一 古典管理理论阶段（20 世纪初到 30 年代）

#### 知识点一 泰罗的科学管理理论

泰罗的科学管理理论 被誉为“科学管理之父”的泰罗在其代表作《科学管理原理》中重点研究了在工厂管理中如何提高效率，倡导要用科学思想、科学方法处理和解决企业的管理问题。

#### 知识点二 法约尔的管理过程理论

法约尔的管理过程理论 法约尔被誉为“管理过程理论之父”。

#### 知识点三 韦伯的管理组织理论

韦伯的管理组织理论 马克斯·韦伯在《社会和经济理论》一书中提出了理想行政组织体系理论，由此被誉为“组织理论之父”。

### 模块二 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）

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）该时期具有代表性的理论成果包括：马斯洛的需求层次理论；赫茨伯格的双因素理论；麦克利兰的激励需求理论；麦格雷戈的“X 理论—Y 理论”等。

---

## 模块三 以战略管理、文化管理为主的阶段（20 世纪 60 年代中后期到 80 年代初）

20 世纪六七十年代，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。

## 模块四 企业再造理论和实践的兴起（20 世纪 80 年代后期到 90 年代初期）

1、美国企业从 80 年代起开始了大规模的“企业再造革命”，日本企业也于 90 年代开始进行所谓的“管理革命”。

2、BPR 的实施需两大基础，即现代信息技术与高素质的人才，以 BPR 为起点的“企业再造”为企业带来一场革命性的变革。

## 模块五 全球化和网络时代的企业管理（20 世纪 90 年代后期）

1、1990 年，彼德·圣吉所著的《第五项修炼》出版，该书的主要内容旨在说明：企业唯一持久的竞争优势源于比竞争对手学得更快、更好的能力，学习型组织是人们从工作中获得生命意义、实现共同愿景和获取竞争优势的组织蓝图；要想建立学习型组织，系统思考是必不可少的“修炼”。

2、彼得·圣吉被冠以 90 年代的“管理学宗师”。

## 例题

1301 马斯洛的代表性理论成果是（ ）

- A:双因素理论
- B:激励需求理论
- C:需求层次理论
- D:X 理论-Y 理论

主知识点： 1.3.2、二、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）

答案： C

解析：行为科学理论阶段具有代表性的理论成果包括马斯洛的需求层次理论等

0910 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）

主知识点： 1.3.3、三、以战略管理、文化管理为主的阶段（20 世纪 60 年代中后期到 80 年代初）

---

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。

## 第四节 网络时代的企业环境

### 模块一 网络时代企业环境的变革

- 1、信息技术特别是网络技术日臻完善
- 2、经济的全球化
- 3、顾客的需求更加多样化和个性化
- 4、科学技术的发展日新月异
- 5、变革的速度越来越快
- 6、知识成为企业最重要的资本

### 模块二 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

### 模块三 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

## 例题

1410 在网络时代企业面对的机遇有哪些？

主知识点： 1.4.2.0、网络时代企业面对的机遇

答案：

- （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。

解析：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。

0801 在网络经济时代，下列说法正确的是 ( )

- A:企业实行顾客价值管理，所以提高顾客的忠诚度越来越容易
- B:信息对称性相对来说越来越高，转换成本也越来越低
- C:生产企业整体水平出现盈利水平上升
- D:信息技术降低了人们学习效率，提高了学习成本

主知识点： 1.4.3.2、顾客的权力大大增强

答案： B

解析：互联网的发展为消费者提供了更容易获得有关产品和卖方信息的渠道，顾客通过互联网来了解和选择提供产品或服务的企业，信息的对称性越来越高，顾客从一个产品或服务提供商转向另一个提供商的转换成本也非常低，从而大大提高了顾客的权力。

## 第五节 网络时代企业管理的变革

### 模块一 企业管理范围的拓展

#### 知识点一 网络企业管理

与实体企业相比，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企业。
- 5、网络企业是高知识型的松散企业。

#### 知识点二 企业的网络化管理

网络化管理包含以下含义：

- 1、企业实施网络化管理的目的是构建一个客户、供应商、企业员工共享的信息平台，提高管理水平，从而加快企业对客户需求反应速度。
- 2、网络化管理包括对企业支撑网络的管理，网络人才的管理、网络的安全防范管理等内容。
- 3、网络化管理需要实施企业管理的根本变革。



---

### 知识点三 更加重视以知识资本为核心的无形资本的管理

在工业社会中，管理整合的资源的核心是资本，而在知识经济中，企业最重要的资源是知识。

### 知识点四 企业管理的范围拓展到整个供应链

在网络时代，企业管理不仅要管理内部的资源，还要将顾客、供应商、竞争者、政府等利益相关者纳入到管理的范围。企业的价值链管理拓展到企业外部：客户关系管理、供应链管理成为企业管理的重要内容。

## 模块二 企业管理内容的创新

### 知识点一 企业战略管理的创新

- 1、开发和培育核心能力成为企业战略管理的重点。
- 2、企业竞争战略逐步转化为价值创新战略。

### 知识点二 企业组织管理的创新

- 1、实施企业再造。企业再造是为了在诸如成本、质量、服务和速度等衡量绩效的关键因素上取得显著的改善，对企业所从事的业务流程进行根本的重新思考和彻底的重新设计。
- 2、企业组织结构的变革朝着扁平化、柔性化、虚拟化以及网络化趋势发展。
- 3、企业将变成学习型组织。

### 知识点三 网络营销成为营销管理的重要内容

在网络时代，市场营销的一个重要特点就是信息网络技术介入商品流通的环节，导致新的营销手段即网络营销的出现。

### 知识点四 敏捷制造成为企业生产运作管理最重要的方式

敏捷制造是在具有创新精神的组织和管理结构、先进制造技术、有技术有知识的管理人员三大类资源支柱支撑下得以实施的。它通过所建立的共同基础结构，对迅速变化的市场需求和市场进度做出快速响应。敏捷制造比起其他制造方式具有更灵敏、更快捷的反应能力。

### 知识点五 企业财务管理将向战略型、集成化方向发展

企业要迎接数字化和网络化的挑战，还必须构建适应网络经济的新的管理模式——即网络财务管理模式。网络财务将现有的财务软件直接应用于网络时代的市场环境中，采用网络技术和先进、科学的财务管理手

---

段，实现财务会计信息处理的自动化、系统化和网络化。

## 知识点六 回归人本管理，重视人力资源管理

人本管理是指以人的全面的、自在的发展为核心，创造相应的环境、条件和工作任务，以个人自我管理为基础，以企业共同愿景为引导的一整套管理模式。

## 知识点七 知识管理成为企业管理的重要内容

网络经济时代同时又是知识经济时代。知识已经成为企业最重要的战略资源，最大限度地掌握和利用知识是企业提高核心竞争力的关键。

## 知识点八 更加重视文化管理

在网络时代，仅仅依靠企业的规章制度等硬性规范已不能完全适应竞争的需要。企业文化在企业成长过程中将会起到越来越重要的作用。企业文化将企业的全体成员导向企业所确定的目标，不仅对企业员工的心理、行为起导向作用，而且对企业整体的价值取向起导向作用。

# 模块三 企业管理方法和手段的创新

## 知识点一 准时制（JIT）

准时制（JIT）的基本思想是“只在需要的时候，按需要的量，生产所需的产品”也就是追求一种无库存，或库存达到最小的生产系统。准时制的基本思想是生产的计划和控制及库存的管理。

## 知识点二 制造资源计划（MRPⅡ）

制造资源计划（Manufacturing Resources Planning，MRPⅡ）是一种出现于 20 世纪 70 年代末期的，以企业资源优化配置，确保企业连续、均衡地生产，实现信息流、物流和资金流的有机集成和提高企业整体水平为目标，以计划与控制为主线，面向企业产、供、销、财的现代企业管理思想和方法。

## 知识点三 并行工程（CE）

并行工程（Concurrent Engineering）是集成地、并行地设计产品及其相关的各种过程（包括制造过程和支持过程）的系统方法。这种方法要求产品开发人员从设计一开始就考虑产品整个生命周期中从概念形成到产品报废处理的所有因素，包括质量、成本、进度、计划和用户的要求。

---

## 知识点四 计算机集成制造系统（CIMS）

计算机集成制造系统可以把计算机在各项专业管理中的运用结合起来，改变计算机在管理和运用中相互分割、各自为政的局面。CIMS 的中心概念是“集成”，它把一些成熟的管理办法和技术转化为数学模型和软件包，形成四大方面的系统，即管理信息系统，设计与开发信息系统，生产自动化信息系统和质量控制系统，CIMS 对这四个系统实现了“集成”和一体化，从而大大提高了工作效率。

## 知识点五 企业资源计划（ERP）

企业资源计划（ERP）是由美国加特纳公司在 90 年代初提出的，它以客户需求为导向，以实行企业内外资源优化配置，消除生产经营过程中一切无效的劳动和资源，实现信息流、物流、资金流、价值流和业务流的有机集成和提高客户满意度为目标，以计划与控制为主线，以网络和信息技术为平台，集客户、市场、销售、采购、计划、生产、财务、质量、服务、信息集成和业务流程重组等功能为一体，面向供应链管理的现代企业管理思想、方法和工具。

## 知识点六 分销资源计划（DRP）

分销资源计划（Distribution Resource Planning，DRP）是管理企业的分销网络的系统，目的是使企业具有对定单和供货具有快速反应和持续补充库存的能力。

## 知识点七 企业内部网和互联网（Intranet 和 Internet）

- 1、互联网是覆盖全球的计算机互联网，是信息高速公路的主体。
- 2、完善的企业内部网使企业内部形成网络，做到信息共享，国际互联网的建立和使用，为建立全球性的信息网络创造了条件。

## 知识点八 电子数据交换系统（EDI）

电子数据交换系统（Electronic Data Interchange，EDI）是一种以电子方式交换数据的技术，即将业务文件按一个公认的标准从一台计算机传输到另一台计算机的电子传输方法。

## 例题

1301 网络经济时代，企业管理拓展的范围不包括（ ）

- A:网络企业管理
- B:企业网络化管理
- C:企业管理从企业内部价值链的管理拓展到整个供应链
- D:企业组织结构的扁平化

主知识点： 1.5.1.0、企业管理范围的拓展

---

**答案：D**

**解析：**网络经济时代，企业管理拓展的范围包括：网络企业管理、企业的网络化管理、更加重视以知识资本为核心的无形资产的管理、企业管理的范围拓展到整个供应链。

**1201 网络时代有哪些企业管理方法和手段的创新？**

**主知识点： 1.5.3.1、准时制（JIT）**

**副知识点 1： 1.5.3.2、制造资源计划（MRPII）副知识点 2： 1.5.3.3、并行工程（CE）**

**答案：**与信息技术相结合、对企业管理有较大影响的方法和手段包括：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）。

**解析：**与信息技术相结合、对企业管理有较大影响的方法和手段包括：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）。

## 章节主观题示例

**1001 请阐述企业在网络时代会面对哪些机遇与挑战？**

**主知识点： 1.4.2.0、网络时代企业面对的机遇**

**副知识点 1： 1.4.3.0、网络时代企业面临的挑战**

**答案：**

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。

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。

**解析：**

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。

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。

**1610 简述古典管理理论三位主要代表人物及其贡献。**

**主知识点： 1.3.1.0、古典管理理论阶段（20 世纪初到 30 年代）**

**答案：**

(1) 泰罗的科学管理理论，重点研究了在工厂管理中如何提高效率，倡导要用科学思想，科学方法处理和解决企业管理问题；

(2) 法约尔的管理过程理论，对组织管理进行了系统的、独创的研究，提出了管理具有计划、组织、指挥、协调和控制 5 大职能和 14 条管理原则；

(3) 马克思·韦伯管理组织理论，提出了理想行政组织体系理论。

**解析：**

(1) 被誉为“科学管理之父”的泰罗在其代表作《科学管理原理》（1911 年）中重点研究了在工厂管理中如何提高效率，倡导要用科学思想，科学方法处理和解决企业管理问题。科学管理理论的出现标志着管理科学的形成。

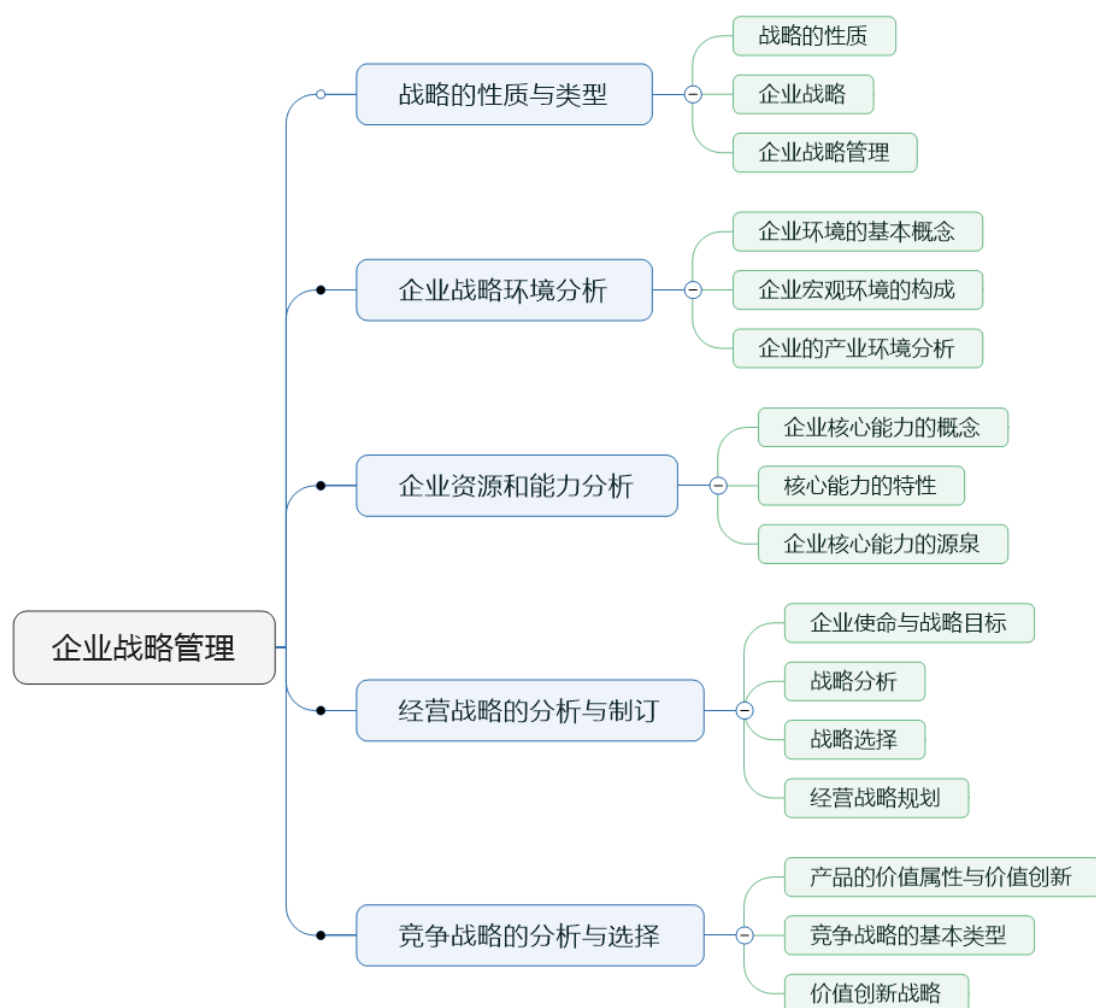
(2) 法约尔被誉为“管理过程理论”之父，他对组织管理进行了系统的、独创的研究，提出了管理具有计划、

组织、指挥、协调和控制 5 大职能和 14 条管理原则。他的管理组织和管理过程的职能划分理论，对后来的管理理论研究具有深远影响。

(3) 马克思·韦伯在《社会和经济理论》一书中提出了理想行政组织体系理论，由此被誉为“组织理论之父”。

## 第二章 企业战略管理

通过本章的学习，考生首先要了解战略的性质、企业管理战略的含义，还应了解公司环境的基本概念、公司环境构成分析以及企业核心能力的有关内容。通过掌握企业经营战略的分析与制订过程，从而能够为企业寻求相应的经营战略。考生还应掌握价值属性的概念，了解竞争战略的分析与实施，还要理解价值创新战略。



---

## 第一节 战略的性质与类型

### 模块一 战略的性质

现代西方的一些管理学家也高度重视企业战略的关键性作用。认为企业之间的竞争，甚至国与国之间的竞争，实际上是一个“两次竞争”的过程：第一次竞争，是双方战略上的较量。这是一种看不见的竞争，然而它却基本上决定了第二次较量的胜败格局；第二次较量的结局，不过是第一次竞争结果的“显影”而已。这的确形象地说明了企业战略的重要性。

### 模块二 企业战略

#### 知识点一 企业总体战略

企业总体战略又称为经营战略，是对企业整体经营的方向、原则、方针所作的规定。企业经营战略是企业如何运用指导思想，它是对处于不断变化竞争环境之中企业的过去运行情况 & 未来将准备如何运行的一种总体表述。

#### 知识点二 事业层战略

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。竞争战略是在企业总体战略的制约下，指导和管理具体战略经营单位的计划和行动。

#### 知识点三 职能战略

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计划。

### 模块三 企业战略管理

#### 知识点一 企业战略管理的概念

企业战略管理是依据企业内外环境变化制订战略，实施战略，并根据结果的评价和反馈来调整、制订新战略的过程。企业战略管理具有以下特点：整体性、长期性、权威性、环境适应性。

#### 知识点二 企业战略管理的过程

企业实行的战略管理的整个过程可以分为以下几个步骤：

- 
- 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、制定战略方案和战略方案优选；
  - 5、战略的实施与修正。

## 例题

1210 简述企业战略管理的过程。

主知识点： 2.1.3.2、企业战略管理的过程

答案：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) 战略方案优选；6) 战略的实施与修正。

解析：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) 战略方案优选；6) 战略的实施与修正。

1201 事业层战略又称为（ ）

- A:经营战略
- B:竞争战略
- C:职能战略
- D:企业总体战略

主知识点： 2.1.2.2、事业层战略

答案：B

解析：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。

## 第二节 企业战略环境分析

### 模块一 企业环境的基本概念

任何一个企业和社会组织都是存在于环境之中的，企业环境可分为微观环境和宏观环境。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。宏观环境包括那些影响企业微观环境中所有行动者的较广泛的社会力量或因素，包括人口的、经济的、技术的、政治的、法律的以及社会文化方面的力量和因素。

### 模块二 企业宏观环境的构成

企业宏观环境包括： 人口环境、经济环境、自然环境、技术环境、政治和法律环境、社会文化环境。

### 模块三 企业的产业环境分析

产业环境决定了企业参与竞争的领域特征，产业的发展在一定程度上制约着企业的发展。

- 1、产业的特性。主要包括：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。

2、产业的寿命周期分析。产业寿命周期通常可以分为：初创期，成长期，成熟期，衰退期。

3、产业的发展状况。主要包括：国家经济政策，政府对产业的支持或限制，产业相关的技术发展，国际经济与贸易，资本和技术流动等。

4、产业的竞争结构分析。根据波特的五种基本竞争力量模型，产业的竞争结构主要看五种竞争力量：顾客，现实的竞争者，潜在的竞争者，替代产品，供应商。

## 例题

1201 简述迈克尔·波特的产业竞争结构分析。

主知识点： 2.2.3.4、产业的竞争结构分析

**答案：**迈克尔·波特在对产业竞争结构分析时提出了五种竞争力，这五种竞争力来源包括：顾客；现实竞争者；潜在竞争者；替代品压力；供应商。这五种基本竞争力量的状况及综合强度决定着产业竞争的激烈程度，同时也决定了产业最终获利能力。

**解析：**迈克尔·波特在对产业竞争结构分析时提出了五种竞争力，这五种竞争力来源包括：顾客；现实竞争者；潜在竞争者；替代品压力；供应商。这五种基本竞争力量的状况及综合强度决定着产业竞争的激烈程度，同时也决定了产业最终获利能力。

1101 产业寿命周期的概念是从产品寿命周期演化过来的，其假说产业经过的四个阶段包括()

A:婴儿期

B:初创期

C:成长期

D:成熟期

E:衰退期

主知识点： 2.2.3.2、产业的寿命周期分析

**答案：**BCDE

**解析：**产业寿命周期的概念是从产品寿命周期演化过来的，其假说产业经过的四个阶段包括初创期、成长期、成熟期、衰退期。

## 第三节 企业资源和能力分析

### 模块一 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。

### 模块二 核心能力的特性

企业核心能力的特性包括：有价值的创造能力、异质性、难模仿性、不可交易性、扩展性和动态性。



---

## 模块三 企业核心能力的源泉

企业的核心能力有两个相互补充的来源，一是企业所具有的资源，另一个是企业的内聚能力。

### 知识点一 企业的资源

企业的有形资产、无形资产和组织资本构成了企业的资源。判断企业资源的价值可以从稀缺性、持久性、可替代性等几个方面来判断。

### 知识点二 企业的内聚能力

- 1、企业内聚能力是指公司内部特有的协调其资源并创造独特价值的技能。
- 2、企业的能力很少只存在于单个人身上，而是体现在企业中相互作用、相互配合和做出决策的方式上。
- 3、区别资源与能力的概念对于理解核心竞争力是很有意义的。一个企业可能具有独特而有价值的资源，但如果不具备使这些资源发挥作用的能力，资源就不能创造竞争优势，也就不能给企业带来价值增值。

## 例题

0810 企业独有的、能够支撑企业长期竞争优势的能力是()

- A:企业的战略
- B:企业的核心能力
- C:企业的资源
- D:企业的内聚能力

主知识点： 2.3.1、一、企业核心能力的概念

答案： B

解析： 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。

0801 企业核心能力的特性不包括()

- A:异质性
- B:不可交易性
- C:扩展性
- D:时间性

主知识点： 2.3.2.0、核心能力的特性

答案： D

解析： 企业核心能力的特性包括：有价值的创造能力、异质性、难模仿性、不可交易性、扩展性和动态性。

---

## 第四节 经营战略的分析与制订

### 模块一 企业使命与战略目标

- 1、战略制订的第一步是正确分析和表达在新形势下企业的使命。
- 2、企业经营战略要解决应建立怎样的业务组合问题。一般地讲，一个事业部的产品或服务就是一个类型，因此业务组合可等价于企业的（大类）产品组合，企业的经营战略不仅要规定企业所要提供的产品门类，还要决定某一种产品在企业组织中的地位。

### 模块二 战略分析

#### 知识点一 市场细分

市场细分就是企业按照某个（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，其中任何一个亚市场都是由一个有着相似的欲望或需要的顾客群体所组成。

#### 知识点二 产业分析

- 1、产业分析可以采用产业经济学的方法，对企业所处的行业或打算进入的行业的性质进行集中度、行业内产品的差别化状况，以及行业壁垒等问题进行分析。
- 2、在集中度指标中，常见的是采用绝对集中度指标，它是用市场上前几位企业的生产量或资本存量占整个市场生产量或资本存量的比例来表示的。绝对集中度反映一个行业的垄断程度。
- 3、行业壁垒分析是为制订进入战略防御战略提供依据的。行业壁垒所表达的是指进入该行业的困难程度。

#### 知识点三 竞争对手分析

一旦确定了竞争对手，那么从战略制订的角度讲，需要对竞争对手作 4 个方面的分析：竞争对手的各期目标和战略；经营状况和财务状况分析；技术经济实力的分析；领导者和管理者背景分析。

#### 知识点四 竞争优势分析

企业价值活动可以分为两大类：基本活动和辅助活动。基本活动是涉及产品的物质创造及其销售、转移给买方和售后服务的各种活动。基本活动可以按 5 种基本类别进行划分：售后服务、生产经营、市场销售、外部后勤、内部后勤。辅助活动是辅助基本活动的活动，它们通过提供外购投入、技术、人力资源以及各种公司范围的职能以相互支持。

---

## 模块三 战略选择

### 知识点一 发展型企业战略

企业发展型战略包括集中发展型战略、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。

### 知识点二 稳定型战略

稳定型战略是企业在战略规划期内将企业的资源基本保持在目前状态和水平上的战略。

### 知识点三 紧缩型战略

- 1、当企业的经营状况、资源条件不能适应外部环境的变化，难以为企业带来满意的收益，以致威胁企业的生存和发展时，企业常常采取紧缩型战略。
- 2、紧缩型战略按实现其战略的基本途径划分，可以划分为三种类型：抽资转向战略、放弃战略、清算战略。

### 知识点四 组合战略

许多大型企业并不局限于实施单一的战略，而是将战略组合起来。组合战略是将相关的战略配合起来使用，使几种战略形成一个有机的整体。组合战略分为同时组合和顺序组合。

## 模块四 经营战略规划

### 知识点一 产品组合

- 1、产品组合，又叫做“产品的各色品种集合”，是指某一个企业所生产或经营的全部产品大类、产品项目的组合。
- 2、产品组合通常表现在三个方面：产品组合的深度，即产品品种的数量；产品组合的广度，即产品种类的数量；产品组合深度与广度的关联性，即产品种类之间的相关程度。

### 知识点二 资源分配

在确定资源组合方面可以使用波士顿矩阵作为分析工具。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。问号类战略经营单位市场成长率高而相对市场份额较低。明星类的战略经营单位具有高市场成长率和高市场份额。狗

---

类是市场成长率和市场份额均较低的战略经营单位。

## 例题

0910 增加同企业现有产品或劳务相类似的新产品或新劳务，这是()

- A:集中发展战略
- B:纵向一体化战略
- C:横向一体化战略
- D:同心多样化战略

主知识点： 2.4.3.1、发展型企业战略

答案：D

解析：同心多样化战略是增加同企业现有产品或劳务相类似的新产品或新劳务。同心多样化战略能够利用企业的专门技能和技术经验、生产设备、销售渠道。

0901 在确定资源组合方面可以使用的分析工具是()

- A:波士顿矩阵
- B:迈克尔·波特五力分析模型
- C:价值链分析
- D:行业生命周期分析

主知识点： 2.4.4.2、资源分配

答案：A

解析：在确定资源组合方面可以使用波士顿矩阵作为分析工具。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

### 模块一 产品的价值属性与价值创新

现代竞争战略的一个核心概念，就是产品（服务）的价值属性。所谓价值属性是指用户在选择、购买、使用企业产品的过程中所感受到的满足的种类以及各类满足的程度。

### 模块二 竞争战略的基本类型

#### 知识点一 总成本领先战略

1、成本领先战略具有如下优势：

- （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）低成本战略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、低成本战略的风险：

(1) 技术的进步可能带来成本或生产的巨大变化，从而使企业过去在生产效率上的投资失去效用。

(2) 竞争对手常常能很容易地模仿行业领导者的低成本生产技术和方法，从而降低低成本战略带来的优势。

(3) 顾客的价格敏感性会下降，他们可能不愿长期使用缺乏特色的一般产品，转而寻求更多的服务和更高的质量，从而使采用特色经营战略的竞争对手逐渐建立优势。

(4) 为使成本低而进行的投资可能会使企业局限于目前的技术和战略之中，使企业缺乏灵活性、当技术和顾客需求发生变化时，企业将难以适应。

3、低成本战略适用于：

(1) 所选择的市场必须对某类产品有稳定、持久和大量的需求，需求的价格弹性大。

(2) 产品的设计便于大规模制造和生产。

(3) 不大可能很容易地创造出产品特色。

(4) 绝大多数顾客的需求是相似的，使用产品的方式也相同。

(5) 顾客在转换产品品牌时不会发生很大的转换成本。

## 知识点二 差别化战略

1、差别化战略优势：

(1) 所建立起的顾客忠诚和产品独特性对新进入者是一种障碍。

(2) 产品的特色使其有很少的替代品，从而减少顾客的讨价还价能力。

(3) 由于有一部分忠诚的顾客而减少了替代品带来的威胁。

2、差别化战略的风险与缺点：

(1) 企业为使产品具有独特性能而必须进行进一步的投资，这会导致成本的增加；

(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、差别化战略适用的情况：

(1) 购买者对产品的需求和使用方式是有差别的。

(2) 能使产品或服务产生差异化或形成自己的特色，而且顾客会认为产品的这些特色是有价值的。

(3) 只有部分厂家采用差别化战略。

## 知识点三 重点战略

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。这一战略依据的前提是，企业业务的专一化能够以更高的效率、更好的效果为某一狭窄的战略对象服务，从而在某一方面或某一点上超过那些有较宽业务范围的竞争对手。

## 模块三 价值创新战略

1、价值创新战略并不拘于所在产业的条件

2、价值创新战略是超越竞争的战略

3、价值创新战略不拘于资产和能力的制约

- 
- 4、价值创新战略将顾客纳入到战略制订的过程中
  - 5、价值创新战略的目标是创造一条新的价值曲线
  - 6、价值创新战略充分利用产生价值创新的三个平台

## 例题

1210 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

主知识点： 2.5.2.0、竞争战略的基本类型

答案：BCD

解析：迈克尔·波特在其享誉世界的名著《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。

1110 迈克尔·波特在其享誉世界的名著《竞争战略》一书中指出了几种基础的企业战略，包括（）

- A:总成本领先战略
- B:差别化战略
- C:产品组合战略
- D:重点战略
- E:资源分配战略

主知识点： 2.5.2.0、竞争战略的基本类型

答案：ABD

解析：迈克尔·波特在其享誉世界的名著《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。

## 章节主观题示例

0801 不走寻常路的美特斯邦威

浙江温州的虚拟企业在肯尼思·普瑞斯、罗杰·内格尔等美国学者于 1991 年最早提出“虚拟企业”概念仅仅 7 年后，美特斯邦威就运用“虚拟经营”之道，成功地打破了温州家族式民营企业通常发展至 5 亿元左右年营业额就徘徊不前的“温州宿命”。

从温州妙果寺服装市场里的一个寻常的前店后厂式的服装摊起家，穷苦出身的美特斯邦威集团董事长周成建于 1994 年一手创建的这个休闲服装连锁集团，以 8.7 亿元的年营业收入跻身全国工商联评出的“2001 年度中国民营企业 500 强”并排位第 120 名。2002 年，美特斯邦威集团的年销售额已近 15 亿元。

2002 年 8 月 23 日，来自国家科技部和清华大学、西南大学、浙江大学的教授组成的专家组来到美特斯邦威集团，考察其电子商务的应用情况。他们和近几年来到这个曾被看作“皮包公司”的企业考察和访问的数万人所看到的并没有什么不同。这个花了 200 万美元聘请郭富城做形象大使、2001 年度中国最受消费者欢迎的休闲装品牌，当然不会在这之前给这些在信息化建设上术业有专攻的专家们留下什么特别的印象。但令实地考察的专家组大感惊讶的是，在这里已经看不到一台缝纫机，初步具备了虚拟品牌运营商概念的美特斯邦威集团，竟然自行研究开发了包括 ERP 在内的全部信息系统！经过考察，专家组得出结论：在目前的国内企业中，美特斯邦威在信息技术运用上已处于领先地位，真正把信息技术成功运用到了生产、管

理、流通、销售等各个环节。

在今天的美特斯邦威 IT 系统里面，每个特许加盟的专卖店都投射在这一包括电子商务系统、门店管理系统、销售时点系统在内的系统内，加上打通各 OEM 厂商的 ERP，仅有 300 余人的美特斯邦威总部在 40 余人的计算机中心的支持下，从容地控制着 1000 余家专卖店和 100 余家远在江苏和广东的 OEM 生产工厂。对于整个供应链来讲，专卖店可以从网上查看新货品的实物照片来快速订货，美特斯邦威总部可实时考核每个专卖店的销售业绩（甚至可以细到每一件服装卖出时的天气情况及消费者情况），对于整条供应链的进、销、存数据进行经营分析，以便及时做出促销、配货、调货的经营决策。这不仅提高了市场反应能力，也为货品、资金的快速周转提供了保证，提高了资金使用的效率。

对年生产能力高达 70 亿件、产能严重过剩的世界第一服装大国的中国来说，今天美特斯邦威运用 IT 系统实现的这种虚拟运营的业务模式完全是颠覆式的。国内服装行业传统的运作方式仍然占据着主流，通常工厂生产出来的服装发送到公司物流中心，然后再向全国各个配送中心或分公司配发，周转库存很大，往往存在巨大的库存积压风险。但现在的美特斯邦威不仅利用“虚拟库存”帮助供应链的上下游化解库存风险，而且开始通过提高整条供应链的资金利用效率来放大自有资金的杠杆效应，一个极有说服力的现象是，美特斯邦威 2001 年 8.7 亿元的销售较 2000 年 5 亿元的销售额上升了 74%，但自有资金的占用比例却反而有所下降。

自己不生产一双鞋却成为全世界最大的运动鞋厂商的耐克公司，正是依靠“虚拟经营”而走上成功之路的。目前，定位在“流通行业”的美特斯邦威又在上海康桥开发区全力兴建自己的物流配送中心，这是年仅 38 岁、被誉为“温州新一代商人”的周成建实现国际化的又一新动作。“方法比事情本身更重要”，企业必须有新的突破，才能使 IT 系统支撑起美特斯邦威在 2005 年实现 40 亿元人民币营业规模的目标。

8 分 1.结合美特斯邦威的案例，谈谈对虚拟企业概念和优势的理解。

主知识点：6.3.3.1、虚拟企业的概念

副知识点 1：6.3.3.2、虚拟企业的特征和优势

**答案：**

虚拟企业（Virtual Enterprise,也叫动态联盟）是敏捷制造模式中基础和核心的组织形式。虚拟企业是指为适应快速、多变的市场需求，由制造商、联合供应商、经销商乃至顾客，以共同和及时地开发、生产、销售多样化及定制化产品的一种企业模式；

虚拟企业的主要优势：1.有利于企业充分利用自身的资源优势；2.有利于企业研究开发能力的提高；3.有利于企业涉足新领域，进行多角化经营。

美特斯邦威就利用 IT 进行虚拟经营，没有一台缝纫机，自行研究开发了包括 ERP 在内的全部信息系统。在目前的国内企业中美特斯邦威在信息技术运用上已处于领先地位，真正把信息技术成功运用到了生产、管理、流通、销售等各个环节。

**解析：**

虚拟企业（Virtual Enterprise,也叫动态联盟）是敏捷制造模式中基础和核心的组织形式。虚拟企业是指为适应快速、多变的市场需求，由制造商、联合供应商、经销商乃至顾客，以共同和及时地开发、生产、销售多样化及定制化产品的一种企业模式；

虚拟企业的主要优势：1.有利于企业充分利用自身的资源优势；2.有利于企业研究开发能力的提高；3.有利于企业涉足新领域，进行多角化经营。

美特斯邦威就利用 IT 进行虚拟经营，没有一台缝纫机，自行研究开发了包括 ERP 在内的全部信息系统。在目前的国内企业中美特斯邦威在信息技术运用上已处于领先地位，真正把信息技术成功运用到了生产、管理、流通、销售等各个环节。

7 分 2.结合美特斯邦威的案例，谈谈信息技术对供应链管理的支持。

主知识点：10.2.3.0、供应链管理环境下的生产控制

副知识点 1：3.1.2.4、信息技术的推动

---

**答案：**

信息共享是实现供应链管理的基础，供应链的协调运行建立在各个节点企业高质量的信息传递与共享的基础之上，因此，有效的供应链管理离不开信息技术系统提供可靠的支持。

比如，产品设计及业务流程计划中的计算机辅助设计，计算机辅助工程等技术，用户与市场的联系中的 EDI 技术，招聘、培训和薪酬中的企业内部网等。

在美特斯邦威 IT 管理系统里面，每个特许加盟的专卖店都投射在这一包括电子商务系统、门店管理系统、销售时点系统在内的系统内，加上打通各 OEM 厂商的 ERP，仅有 300 余人的美特斯邦威总部在 40 余人的计算机中心的支持下，从容地控制着 1000 余家专卖店和 100 余家远在江苏和广东的 OEM 生产工厂。

对于整个供应链来讲，专卖店可以从网上查看新货品的实物照片来快速订货，美特斯邦威总部可实时考核每个专卖店的销售业绩（甚至可以细到每一件服装卖出时的天气情况以及消费者情况），对于整条供应链的进、销、存数据进行经营分析，以便及时作出促销和配货、调货的经营决策，这不仅提高了市场反应能力，也为货品、资金的快速周转提供了保证，提高了资金使用的效率。

**解析：**

信息共享是实现供应链管理的基础，供应链的协调运行建立在各个节点企业高质量的信息传递与共享的基础之上，因此，有效的供应链管理离不开信息技术系统提供可靠的支持。

比如，产品设计及业务流程计划中的计算机辅助设计，计算机辅助工程等技术，用户与市场的联系中的 EDI 技术，招聘、培训和薪酬中的企业内部网等。

在美特斯邦威 IT 管理系统里面，每个特许加盟的专卖店都投射在这一包括电子商务系统、门店管理系统、销售时点系统在内的系统内，加上打通各 OEM 厂商的 ERP，仅有 300 余人的美特斯邦威总部在 40 余人的计算机中心的支持下，从容地控制着 1000 余家专卖店和 100 余家远在江苏和广东的 OEM 生产工厂。

对于整个供应链来讲，专卖店可以从网上查看新货品的实物照片来快速订货，美特斯邦威总部可实时考核每个专卖店的销售业绩（甚至可以细到每一件服装卖出时的天气情况以及消费者情况），对于整条供应链的进、销、存数据进行经营分析，以便及时作出促销和配货、调货的经营决策，这不仅提高了市场反应能力，也为货品、资金的快速周转提供了保证，提高了资金使用的效率。

5 分 3.如果你是美特斯邦威最高决策者，公司下一步的战略决策是什么，并简单说明理由。

主知识点：2.4.2.1、市场细分

副知识点 1：3.1.2.1、经营理念更新的需要

**答案：**

耐克公司依靠“虚拟经营”，自己不生产一双鞋却成为全世界最大的运动鞋厂商。但是耐克公司的品牌经营和市场推广能力是非常高的。而美特斯邦威并没有强大的品牌经营和市场推广能力，为了虚拟生产，美特斯邦威产品的质量是没有保证的，其产品主要的细分市场是年轻人，尤其是学生一族，价格定位在中下层。

基于以上材料，建议公司下一步战略决策是：

进一步加强品牌经营和市场推广能力；

进一步细分市场，进而分化出一个要求产品质量高，年轻时尚的市场，并加强产品质量的跟踪和监督。

**解析：**

耐克公司依靠“虚拟经营”，自己不生产一双鞋却成为全世界最大的运动鞋厂商。但是耐克公司的品牌经营和市场推广能力是非常高的。而美特斯邦威并没有强大的品牌经营和市场推广能力，为了虚拟生产，美特斯邦威产品的质量是没有保证的，其产品主要的细分市场是年轻人，尤其是学生一族，价格定位在中下层。

基于以上材料，建议公司下一步战略决策是：

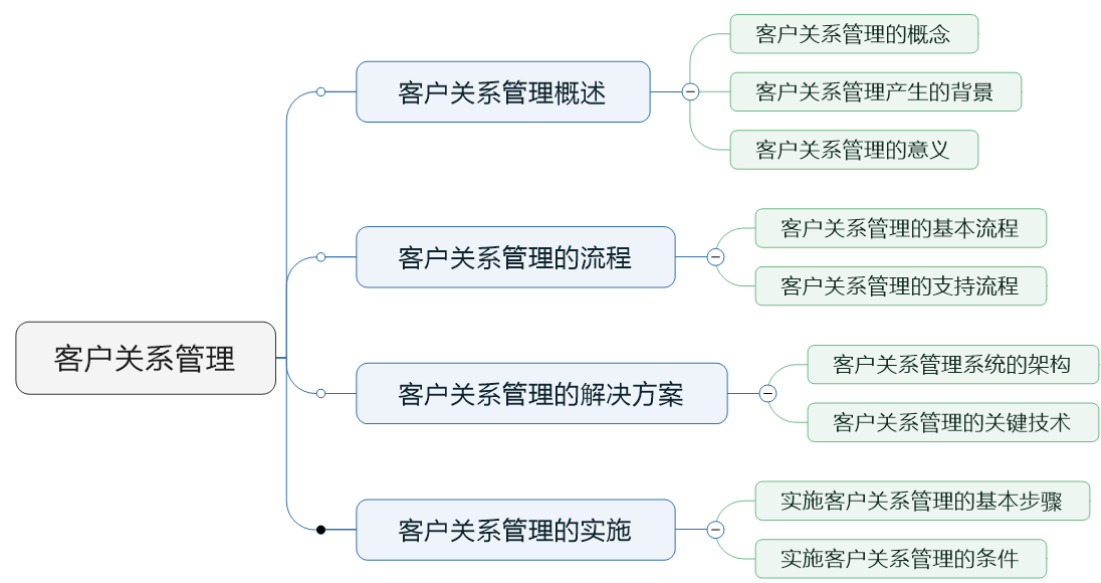
进一步加强品牌经营和市场推广能力；

进一步细分市场，进而分化出一个要求产品质量高，年轻时尚的市场，并加强产品质量的跟踪和监督。



# 第三章 客户关系管理

通过本章的学习，要掌握客户关系管理的概念、产生背景以及客户关系管理的意义，了解客户关系管理的基本流程和支持流程。掌握客户关系管理的系统构架以及支撑客户管理的关键技术。最后了解客户关系管理的实施步骤和实施条件。



## 第一节 客户关系管理概述

### 模块一 客户关系管理的概念

- 1、客户关系管理是一种经营理念。客户关系管理的核心思想是将企业的客户（包括最终客户、分销商和合作伙伴）作为最重要的企业资源之一，通过完善的客户服务和深入的客户分析来满足客户的需求，保证实现客户的价值。
- 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。客户关系管理一方面通过对业务流程的全面管理来优化资源配置、降低企业成本、缩短销售周期；另一方面通过提供更快速、周到和优质的服务，吸引和保持更多的客户，增加市场份额。
- 3、客户关系管理包含一整套解决方案。客户关系管理是将最佳的商业实践与最新的信息技术紧密结合在一起，为企业的销售、客户服务和决策支持等提供一个业务自动化的解决方案。客户关系管理凝聚了市场营销等管理学科的核心理念，销售管理、营销管理、客户关系、客户服务和支持等构成了客户关系管理解决方案的基石。客户关系管理解决方案集合了当今最新的信息技术、包括 Internet、多媒体技术、电子商务、数据仓库和数据挖掘、专家系统和人工智能、呼叫中心以及相应的硬件环境。

---

## 模块二 客户关系管理产生的背景

- 1、经营理念更新的需要
- 2、企业管理模式更新的需要
- 3、提高核心竞争力的需要
- 4、信息技术的推动

## 模块三 客户关系管理的意义

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

## 例题

1310 客户关系管理简称（ ）

- A:CCD
- B:VMI
- C:CRM
- D:DSS

主知识点： 3.1.1.0、客户关系管理的概念

答案： C

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

1101 客户关系管理简称( )

- A:RCM
- B:VRM
- C:CRM
- D:CSS

主知识点： 3.1.1.0、客户关系管理的概念

答案： C

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

---

## 第二节 客户关系管理的流程

### 模块一 客户关系管理的基本流程

#### 知识点一 客户分析

- 1、一个客户的价值由三部分构成：历史价值、当前价值和潜在价值。
- 2、影响客户终生价值的因素有：所有来自顾客初始购买的收益流，所有与顾客购买有关的直接可变成本；客户购买的频率；客户购买的时间长度；客户购买其他产品的喜好及其收益流；客户推荐给朋友、同事及其他人的可能。
- 3、对企业忠诚的客户顾客花费开支大，维系成本低，还能为企业扩大口碑宣传。
- 4、采用客户组合分析方法，对在客户关系中的历史价值和潜在价值都高的客户采用的策略是投资；对历史价值高、潜在价值低的客户采用的策略是维持；对历史价值低、潜在价值低的客户采用的策略是放弃；对历史价值低、潜在价值高的客户采用的策略是培育。

#### 知识点二 深入了解目标客户

企业必须有一套良好的收集或累积客户知识的数据仓库或数据库，以便进行系统的客户分析，深入了解所选择的目标客户。

#### 知识点三 发展关系网络

- 1、企业的关系网络包括如客户、员工、供应商、分销商、业主或投资者等合作伙伴。
- 2、客户关系管理的范畴其实已经超出了仅仅对客户关系的管理。要成功地实施客户关系管理战略，必须考虑与关系网络中其他成员的合作关系。

#### 知识点四 创造客户价值

客户是企业价值创造的起点和终点，为顾客创造价值的关键在于理解客户的需要，正是客户需求促使企业创造价值，客户消费则使企业创造的价值得以实现。客户是一种特殊的资产，企业赋予客户的价值越大，企业创造的价值就越大。

#### 知识点五 管理客户关系

以客户需求为导向，必须以组织结构的扁平化取代传统的金字塔式的层级结构，对直接接触顾客的前台部门员工适度授权，以集成化的、精简的和客户导向的业务流程和共享数据库改变以往前台各部门业务分离、信息不共享的局面。

---

## 模块二 客户关系管理的支持流程

客户关系管理的支持流程：企业文化及企业领导的支持是任何项目取得成功的必要条件；IT 和数据库基础设施是进行数据挖掘和分析的必要的信息平台；要构造新的价值链，企业必须进行组织结构和业务流程的重新设计；人力资源管理的支持也是必不可少的。

### 例题

1901 按客户在客户关系中的历史价值和潜在价值对客户进行分类，这种分析方法简称()

A:客户组合分析方法

B:波士顿矩阵分析方法

C:市场细分

D:客户关系管理价值链分析方法

主知识点：3.2.1.1、客户分析

答案：A

解析：客户关系管理策略获得成功的前提条件是识别能给企业带来盈利的客户，因此必须进行客户组合分析，这种分析方法是按客户在客户关系中的历史价值和潜在价值对客户进行分类的。

0810 一个客户的价值构成包括历史价值、当前价值和()

A:内部价值

B:外部价值

C:潜在价值

D:远期价值

主知识点：3.2.1.1、客户分析

答案：C

解析：一个客户的价值由三部分构成：历史价值、当前价值、潜在价值。

## 第三节 客户关系管理的解决方案

### 模块一 客户关系管理系统的架构

#### 知识点一 业务操作管理子系统

1、客户关系管理应用主要是为了实现基本商务活动的优化和自动化，主要涉及市场营销、销售实现和客户服务与支持。

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

3、业务操作管理子系统包括营销管理模块、销售管理模块、和客户服务模块。

---

## 知识点二 客户合作管理子系统

建立客户合作管理子系统的目的在于形成企业与客户互动。企业与客户互动的渠道很多，包括呼叫中心、电话交流、网上交流、电子邮件、传真、信件以及与客户直接接触等。客户合作管理子系统可以有效地管理各个互动渠道，使互动渠道的运用更具效率。

## 知识点三 数据分析管理子系统

在数据分析管理子系统中，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。数据仓库建设包括产品数据、客户数据和客户互动数据的收集和整理。

## 知识点四 信息技术管理子系统

在信息技术管理子系统中，由于客户关系管理的各功能模块和相关系统运行都必须由先进的技术、设备、软件来保障，因此对于信息技术的管理也成为客户关系管理的有机组成部分。

# 模块二 客户关系管理的关键技术

## 知识点一 呼叫中心（Call Center）技术

- 1、呼叫中心可以定义为一个集中处理大量打入或打出电话的场所。它是一种基于计算机网与通信网集成技术的，与企业各业务渠道连为一体的完整的综合信息服务系统，能有效、高速地为用户提供多种服务的综合信息服务系统。
- 2、呼叫中心对外面向用户，对内与整个企业相联系，与整个企业管理、服务、调度、生产、维修结为一体，将不再是“支出中心”，而是不仅有良好的社会效益，同时有好的经济效益的“收入中心”。

## 知识点二 数据仓库（Data Warehouse）

数据仓库是一个面向主题的、集成的、相对稳定的、反映历史变化的数据集合，用于支持管理决策。

## 知识点三 商业智能

- 1、商业智能是指用计算机模拟人的思考和行为来进行商业活动。商业智能所研究的课题是如何提高综合数据的能力并对数据进行快速和准确分析，从而使企业的各级决策者获得知识或洞察力，做出更好的商业决策，为企业带来竞争优势。
- 2、商业智能的任务是针对企业业务流程和管理过程中产生的大量数据如订单、库存、交易账目以及客户资料等，通过挖掘、利用这些数据来增进企业管理者对业务情况的了解，以及支持其在业务管理及发展上及时做出正确判断。

---

## 知识点四 Web 的集成管理

Web 集成管理是指客户关系管理系统中，应用 Internet 体系结构，对客户接触的 Web 渠道、信息的处理和相关技术支持进行的管理活动。

### 例题

1301 企业客户关系管理的关键技术不包括（ ）

A:呼叫中心技术

B:数据仓库

C:ERP

D:Web 的集成管理

主知识点：3.3.2.0、客户关系管理的关键技术

答案：C

解析：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。

1210 一个完整、有效的客户关系管理应用系统中，存在数据仓库的子系统是（ ）

A:业务操作管理

B:客户合作管理

C:数据分析管理

D:信息技术管理

主知识点：3.3.1.3、数据分析管理子系统

答案：C

解析：在数据分析管理子系统中，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。

## 第四节 客户关系管理的实施

### 模块一 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

### 模块二 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

## 例题

0910 简述实施客户关系管理的基本步骤。

主知识点：3.4.1.1、确立业务计划

副知识点 1：3.4.1.2、建立客户关系管理项目团队副知识点 2：3.4.1.3、分析客户需求，开展信息系统初建

答案：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。

解析：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。

1510 企业实施客户关系管理应具备哪些条件？

主知识点：3.4.2.1、专注于流程，设计长远规划

副知识点 1：3.4.2.2、遵循专业化、社会化和开放式的运作思路副知识点 2：3.4.2.3、着力加强对渠道和应用子系统的集成

答案：

- (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。

解析：客户关系管理的选择和实施是一项复杂的系统工程，应该有几个方面的支持：(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。

## 章节主观题示例

1510 Tesco 与屈臣氏的客户关系管理实践

Tesco(特易购)是英国最大、全球第三大零售商，年收入为 200 亿英镑，Tesco 客户忠诚度方面领先同行，活跃持卡人已超过 1400 万。

Tesco 同沃尔玛一样在利用信息技术进行数据挖掘、增强客户忠诚度方面走在前列。通过磁条扫描技术与电子会员卡结合的方式来分析每一个持卡会员的购买偏好和消费模式，并根据这些分析结果来为不同的细分群体设计个性化的每季通讯。

Tesco 值得借鉴的方法是品牌联合计划，即同几个强势品牌联合推出一个客户忠诚度计划，Tesco 的会员制活动就针对不同群体提供了多样的奖励，比如针对家庭妇女的“Me— Time”(“我的时间我做主”)活动：家庭女性可以在日常购买中积累点数换取从当地高级美容、美发沙龙到名师设计服装的免费体验或大幅折扣。而且 Tesco 的会员卡不是一个单纯的集满点数换奖品的忠诚度计划，它是一个结合信息科技，创建和分析

---

消费者数据库，并据此来指导和获得更精确的消费者细分，更准确的消费者洞察，和更有针对性的营销策略的客户关系管理系统。

通过这样的过程，Tesco 根据消费者的购买偏好识别了 6 个细分群体；根据生活阶段分出了 8 个细分群体；根据使用和购买速度划分了 11 个细分群体；而根据购买习惯和行为模式来细分的目标群体更是达到 5000 组之多。而它所为 Tesco 带来的好处包括：

更有针对性的价格策略：有些价格优惠只提供给了价格敏感度离的组群；

更有选择性的采购计划：进货构成是根据数据库中所反映出来的消费构成而制定的；

更个性化的促销活动：针对不同的细分群体，Tesco 设计了不同的每季通讯，并提供了不同的奖励和刺激消费计划。因此，Tesco 优惠券的实际使用率达到 20%，而不是行业平均的 0.5%；

更贴心的客户服务：详细的客户信息使得 Tesco 可以对重点客户提供特殊服务，如为孕妇配置个人购物助手等；

更可测的营销效果：针对不同细分群体的营销活动可以从他们购买模式的变化看出活动的效果；

更有信服力的市场调查：基础数据库的样本采集更加精确；以上所列带来的结果，自然就是消费者满意度和忠诚度的提高。

屈臣氏是现阶段亚洲地区最具规模的个人护理用品连锁店，是目前全球最大的保健及美容产品零售商和香水及化妆品零售商之一。

在 CRM 战略中，屈臣氏发现在日益同质化竞争的零售行业，如何锁定目标客户群是至关重要的。

屈臣氏纵向截取目标消费群中的一部分优质客户，横向做精、做细、做全目标客户市场，倡导“健康、美态、欢乐”经营理念，锁定 18-35 岁的年轻女性消费群，专注于个人护理与保健品的经营。屈臣氏认为这个年龄段的女性消费者是最富有挑战精神的。她们喜欢用最好的产品，寻求新奇体验，追求时尚，愿意在朋友面前展示自我。她们更愿意用金钱为自己带来大的变革，愿意进行各种新的尝试。而之所以更关注 35 岁以下的消费者，是因为年龄更长一些的女性大多已经有了自己固定的品牌和生活方式了。

深度研究目标消费群体心理与消费趋势，自有品牌产品从品质到包装全方位考虑顾客需求，同时降低了产品开发成本，也创造了价格优势。

靠自有品牌产品掌握了雄厚的上游生产资源，“屈臣氏”就可以将终端消费市场的信息第一时间反馈给上游生产企业，进而不断调整商品。从商品的原料选择到包装、容量直至定价，每个环节几乎都是从消费者的需求出发，蹲而所提供的货品就像是为目标顾客量身定制一般。哪怕是一瓶蒸馏水，不论是造型还是颜色，都可以看出“屈臣氏”与其他产品的不同。

10 分 1.结合 Tesco 案例，分析企业实施客户关系管理的关键技术。

主知识点：3.3.2.0、客户关系管理的关键技术

**答案：**

#### 1) 呼叫中心技术

呼叫中心可以定义为一个集中处理大量打入或打出电话的场所。它是一种基于计算机网与通信网集成技术的，与企业各业务渠道连为一体的完整的综合信息服务系统，能有效、高速地为用户提供多种服务的综合信息服务系统。

#### 2) 数据仓库技术

数据仓库是一个面向主题的、集成的、相对稳定的、反映历史变化的数据集合，用于支持管理决策。数据仓库从容量庞大的事务型数据中抽取数据，并将其整理、转换为新的存储格式，根据决策目标将存储于数据库中对决策分析所必需的、历史的、分散的、详细的数据，经处理转换成集中统一的、随时可用的信息。

#### 3) 商业智能

商业智能是指用计算机模拟人的思考和行为来进行商业活动。商业智能所研究的课题是如何提高综合数据的能力并对数据进行快速和准确分析，从而使企业的各级决策者获得知识或洞察力，做出更好的商业决策，为企业带来竞争优势。

#### 4) web 的集成管理技术



---

web 的集成管理是指客户关系管理系统中,应用 Internet 体系结构,对与客户接触的 Web 渠道、信息的处理和相关技术支持进行的管理活动。

案例中, Tesco 的客户关系管理中主要是成功运用了数据仓库和商业智能两大关键技术,不仅较好的运用了已有的客户数据,更为各种决策的正确选择奠定了基础。

**解析:**

客户关系管理的关键技术包括:

1) 呼叫中心技术

呼叫中心可以定义为一个集中处理大量打入或打出电话的场所。它是一种基于计算机网与通信网集成技术的,与企业各业务渠道连为一体的完整的综合信息服务系统,能有效、高速地为用户提供多种服务的综合信息服务系统。

2) 数据仓库技术

数据仓库是一个面向主题的、集成的、相对稳定的、反映历史变化的数据集合,用于支持管理决策。数据仓库从容量庞大的事务型数据中抽取数据,并将其整理、转换为新的存储格式,根据决策目标将存储于数据库中对决策分析所必需的、历史的、分散的、详细的数据,经处理转换成集中统一的、随时可用的信息。

3) 商业智能

商业智能是指用计算机模拟人的思考和行为来进行商业活动。商业智能所研究的课题是如何提高综合数据的能力并对数据进行快速和准确分析,从而使企业的各级决策者获得知识或洞察力,做出更好的商业决策,为企业带来竞争优势。

4) web 的集成管理技术

web 的集成管理是指客户关系管理系统中,应用 Internet 体系结构,对与客户接触的 Web 渠道、信息的处理和相关技术支持进行的管理活动。

案例中, Tesco 的客户关系管理中主要是成功运用了数据仓库和商业智能两大关键技术,不仅较好的运用了已有的客户数据,更为各种决策的正确选择奠定了基础。

10 分 2.结合屈臣氏案例,分析企业实施客户关系管理的基本步骤。

主知识点: 3.4.1.1、确立业务计划

副知识点 1: 3.4.1.2、建立客户关系管理项目团队副知识点 2: 3.4.1.3、分析客户需求,开展信息系统初建

**答案:**

- (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。

案例中,屈臣氏的许多做法与上述客户关系管理的步骤思路基本一致,通过这种思路,屈臣氏经营的产品较好的满足客户需求,产生了较好的经济效益。

**解析:**

实施客户关系管理的基本步骤:

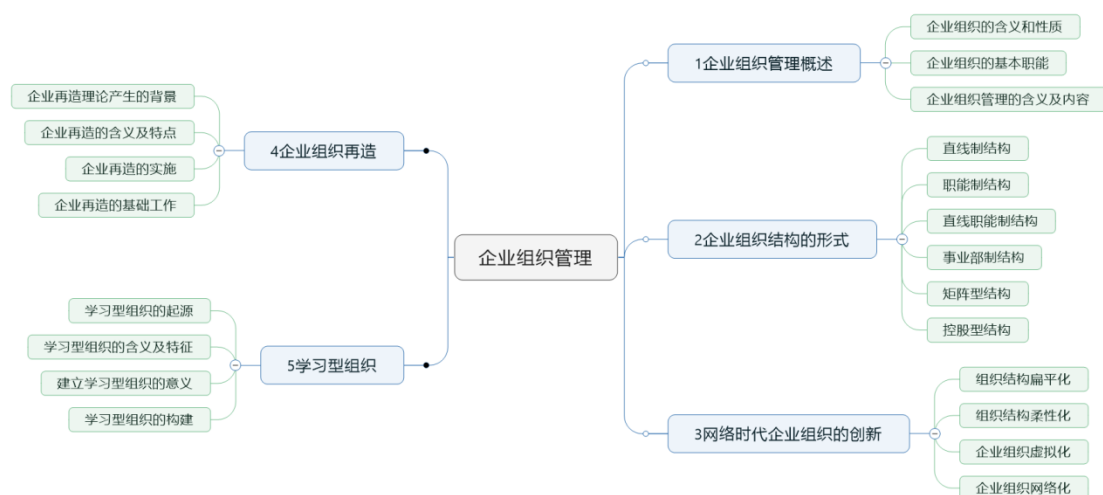
- (1) 确立业务计划;
- (2) 建立客户关系管理项目团队;
- (3) 分析客户需求,开展信息系统初建;
- (4) 明确企业应用需求;
- (5) 为客户关系管理不同级别系统设置优先级;

- (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。

案例中，屈臣氏的许多做法与上述客户关系管理的步骤思路基本一致，通过这种思路，屈臣氏经营的产品较好的满足客户需求，产生了较好的经济效益。

## 第四章 企业组织管理

通过本章学习，考生应掌握企业组织的含义和性质、企业组织管理的基本职能。了解企业组织结构的基本形式和特点、企业组织管理的内容。理解网络时代企业组织创新的发展趋势。掌握企业组织再造及学习型组织的特征。



### 第一节 企业组织管理概述

#### 模块一 企业组织的含义和性质

##### 知识点一 企业组织的含义

组织这一概念有两种不同的使用方法，一是作为名词，意指某种有组织的实体；另一作为动词，意指组织工作或活动。

---

## 知识点二 企业组织的性质

企业组织的性质：企业组织是根据一定的目的建立的，组织是实现组织目标的有效方式；组织需要管理；在组织中要确立一种规范的秩序，即制度；组织是一种权责结构；在组织的不同权责结构之间存在着沟通和协调；组织的基础是活动，组织是为了完成某种目标而将有关人、物等组织起来；组织是一个动态的开放系统。

## 模块二 企业组织的基本职能

- 1、保证企业功能的实现
- 2、保证企业活动的协调性和提高企业的效率
- 3、维护企业的稳定性和适应性

## 模块三 企业组织管理的含义及内容

- 1、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。
- 2、组织管理的基本内容包括：组织设计、组织运作、组织调整。

### 知识点一 组织设计

组织设计包含：

- 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。

### 知识点二 组织运作

组织运作是使设计好的组织运行和运转起来。

### 知识点三 组织调整

企业的组织结构不是一成不变的，企业组织还会随着内外部要素的变化而不断变化。

## 例题

1504 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安排和人事安排是（ ）

- A:组织  
B:组织安排

---

C:组织管理

D:组织设计

主知识点： 4.1.3.0、企业组织管理的含义及内容

答案： C

解析：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。

由 dongwenjun 在 2018-03-13 13:32:22 上传

**1610** 根据组织目标，构架、建立一整套组织机构和职位系统属于（ ）

A:组织运作

B:组织设计

C:战略策划

D:组织调整

主知识点： 4.1.3.1、组织设计

答案： B

解析：组织设计包含：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。

## 第二节 企业组织结构的形式

### 模块一 直线制结构

直线结构是最早、最简单的一种组织结构形式。这种组织形式的优点是：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，因而决策迅速，指挥灵活；组织结构简单，管理费用较低。缺点是：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。

### 模块二 职能制结构

职能制结构的特点是：在组织中设置若干职能专门化的机构，这些职能机构在自己的职责范围内，都有权向下发布命令和指示。其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。

### 模块三 直线职能制结构

直线职能制结构是一种由综合直线制和职能制两种类型组织的特点而形成的组织结构形式，它与直线制的区别在于，职能机构只是作为直线管理者的管理和助手，他们不具有对下面直接进行指挥的权力。因此，这种组织形式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，适用环境变化差的缺陷。直线职能制是一种普遍适用的组织形式。

---

## 模块四 事业部制结构

事业部制组织结构的特点是：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的积极性和主动性，并且有利于企业对各事业部的绩效进行考评。这种组织结构的主要缺陷是，资源重复配置，管理费用较高，且事业部之间协作较差。这种组织结构主要适用于产品多样化和从事多元化经营的组织，也适用于面临市场环境复杂多变或所处地理位置分散的大型企业和巨型企业。

## 模块五 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。在这种组织形式中，每个成员既要接受垂直部门的领导，又要在执行某项任务时，接受项目负责人的指挥。这种结构的优点是：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，并且有利于开发新技术、新产品和激发组织成员的创造性。其缺点是：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。主要适用于科研、设计、规划项目等创新性较强的工作。

## 模块六 控股型结构

控股型组织结构中，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。

## 例题

1301 直线职能制结构的特点不包括（ ）

- A:具有对下面直接进行指挥的权力
- B:横向联系较差
- C:信息传递路线较长
- D:适用环境变化差

主知识点： 4.2.3、三、直线职能制结构

答案： A

解析：直线职能制结构与直线制的区别在于，职能机构只是作为直线管理者的管理和助手，它们不具有对下面直接进行的权力。因此，这种组织形式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。

1210 主要适用于科研、设计、规划项目等创新性较强工作的组织结构形式是（ ）

- A:职能制结构
- B:直线制结构
- C:事业部制结构
- D:矩阵型结构

主知识点： 4.2.5、五、矩阵型结构

答案： D

---

解析：矩阵型结构主要适用于科研、设计、规划项目等创新性较强工作

## 第三节 网络时代企业组织的创新

### 模块一 组织结构扁平化

#### 知识点一 金字塔式的层级制组织结构的弊端

金字塔式组织结构是工业经济时代最成熟、最有影响的组织结构模式。随着市场环境的瞬息万变，要求企业反应敏捷，调整迅速。但是传统的金字塔式组织结构却表现出如下弊端：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。

#### 知识点二 组织结构扁平化的含义

所谓组织结构扁平化是指组织结构减少管理层次、扩大管理幅度的趋势。

#### 知识点三 组织结构扁平化的条件

组织结构扁平化的顺畅运作需要具备 2 个重要条件：现代信息技术的巨大进步和组织成员的独立工作能力大幅提高。

### 模块二 组织结构柔性化

#### 知识点一 组织结构柔性化的含义

- 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、组织结构的柔性化是指组织结构上不设置固定的和正式的组织机构，而代之以一些临时性的、以任务为导向的团队式组织。
- 3、组织结构的柔性化表现为集权和分权的统一。
- 4、组织结构的柔性化表现为稳定性和变革性的统一。适应组织不断变革的需要，组织结构分为两部分：一部分是为了完成组织的经常性任务而建立的组织机构，这部分机构是组织机构的基本组成部分，表现为稳定性；另一部分是为了完成临时任务而组建的组织机构，如各种工作团队，它们是组织结构的补充部分。

#### 知识点二 组织结构柔性化的组织形式

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。

---

## 模块三 企业组织虚拟化

### 知识点一 外包

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。

### 知识点二 战略联盟

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。

### 知识点三 特许经营

特许经营也称为经营模式特许或特许连锁。特许经营是一种在特许人与被特许人之间达成的协议关系，在这一关系中特许人愿意或有义务对被特许人的经营在技术援助和人员培训等方面给予支持；而被特许人自己拥有或自行投资企业的相当一部分。

### 知识点四 合资企业

当两家或两家以上的企业出于对技术保密或成本节约的考虑而不愿将一些业务外包，在这种情况下，这些企业经常采用成立合资企业的方式解决这一问题。一般情况下，企业之间往往愿意在制造业的生产环节上成立合资企业。

### 知识点五 虚拟销售网络

虚拟销售网络就是企业将销售功能虚拟化，具体做法是：企业总部允许下属销售网络成为拥有独立法人资格的销售企业，销售企业与企业总部之间是市场经济关系。

## 模块四 企业组织网络化

### 知识点一 网络型组织的概念

1、目前关于网络组织的一个被较为普遍接受的定义是：网络型组织是由多个独立的个人、部门和企业为了共同的任务而组成的联合体，它的运行不靠传统的层级控制，而是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、互利和交互或合作来共同完成共同追求的目标。

2、企业组织形式的演化不是偶然的，而是有其内在必然性的。在网络时代，网络型组织的应运而生，就是由于它具备了许多传统的企业组织形式所没有的优势，具体表现是：

（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。

## 知识点二 网络型组织的特征

网络型组织的特点：网络的基本构成要素是众多的节点和节点之间的相互关系，每个节点之间都以平等身份保持着互动式联系；密集的多边联系和充分的合作是网络型组织最主要的特点；网络型组织是将快速重组的单元构成扁平化的组织结构；网络型组织在经营管理活动中，强调加盟企业各方都必须随时准备对市场和其他加盟伙伴的变化做出反应；网络型组织的协调管理作用增强，由垂直控制转向横向协调。

## 知识点三 网络型组织的基本类型

根据组织成员的身份特征以及相互关系的不同，网络型组织可以分为四种基本类型：内部网络、垂直网络、市场间网络和机会网络。

## 知识点四 网络型组织的优点

网络型组织的优点：网络型组织促进分工和专业化的发展；网络型组织可以实现核心竞争力的连接；网络型组织降低的交易成本；网络型组织有助于优化资源配置。

## 例题

1210 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，这是指（）

- A:组织结构柔性化
- B:组织结构虚拟化
- C:组织结构扁平化
- D:组织结构网络化

主知识点： 4.3.4.1、网络型组织的概念

答案：D

解析：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。

0901 企业结构柔性化的典型形式是()

- A:虚拟组织
- B:网络型组织
- C:战略联盟
- D:临时团队

主知识点： 4.3.2.2、组织结构柔性化的组织形式

答案：D



---

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。

## 第四节 企业组织再造

### 模块一 企业再造理论产生的背景

20 世纪六七十年代以来，信息技术革命使企业的经营环境和运行方式发生了很大的变化，而西方国家经济的长期低增长又使得市场竞争日益激烈，企业面临着严峻挑战，有些管理专家用 3C 理论阐述这种全新的挑战。3c 理论即顾客（Customer）、竞争（Competition）、变化（Change）。

### 模块二 企业再造的含义及特点

哈默和钱皮将企业再造定义为：为了在衡量绩效的关键指标上取得显著改善，从根本上重新思考、彻底改造业务流程。其中，衡量绩效的关键指标包括产品和服务质量、顾客满意度、成本、员工工作效率等。企业再造的特点：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。

### 模块三 企业再造的实施

- 1、构建企业再造的团队
- 2、对现有流程进行全面分析
- 3、业务流程再造
- 4、组织实施与持续改善

### 模块四 企业再造的基础工作

- 1、建立有效的组织保障
- 2、建立流程管理信息系统
- 3、重塑企业文化
- 4、培养复合型人才

### 例题

0910 企业再造的出发点是()

- A:以顾客为中心
- B:以竞争为中心
- C:以变化为中心
- D:以组织目标为中心

主知识点： 4.4.2.2、以顾客为中心是企业再造的出发点

---

答案：A

解析：以顾客为中心是企业再造的出发点。

0901 请简述企业再造的含义及特点。

主知识点：4.4.2.0、企业再造的含义及特点

答案：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。

解析：哈默和钱皮将企业再造定义为：为了在衡量绩效的关键指标上取得显著改善，从根本上重新思考、彻底改造业务流程。其中，衡量绩效的关键指标包括产品和服务质量、顾客满意度、成本、员工工作效率等。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。

## 第五节 学习型组织

### 模块一 学习型组织的起源

20 世纪 80 年代以来，以彼得·圣吉为代表的西方学者，吸收了东西方管理文化的精髓，提出了以“五项修炼”为基础的学习型组织理念。

### 模块二 学习型组织的含义及特征

#### 知识点一 学习型组织的含义

学习型组织定义为：在共同愿景的导引下，通过培养弥漫于整个组织的学习气氛，充分发挥员工的创造性思维能力而建立起来的有机的、符合人性的、具有持续学习能力的组织。这种组织具有高于个人绩效总和的综合绩效。

#### 知识点二 学习型组织的特点

- 1、组织成员拥有一个共同的愿景；
- 2、组织是由多个创造性个体组成的团队；
- 3、善于不断学习；
- 4、自主管理；
- 5、领导者的新角色；
- 6、建立知识联盟。

---

## 模块三 建立学习型组织的意义

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

## 模块四 学习型组织的构建

### 知识点一 自我超越

自我超越是指组织内的每一个成员集中精力，培养耐心，全身心投入，不断突破个人能力的极限。自我超越有两层含义，一是弄清楚什么是最重要的，其次是不断学习如何更清楚地看清目前的真实情况。

### 知识点二 改善心智模式

改善心智模式要求企业组织不断地随着外部环境的变化适时调整、革新企业组织内部的习惯做法。

### 知识点三 建立共同愿景

共同愿景包含两层含义，一是远景，即体现企业组织未来发展的远大目标；二是愿望，也就是企业的远大目标能够被企业全体成员所接受，因为体现组织成员的共同愿望。

### 知识点四 团队学习

团队学习是学习型组织最基本的学习形式，是构建学习型组织的基本过程。

### 知识点五 系统思考

系统思考的修炼是建立学习型组织最重要的修炼，是五项修炼的核心。系统思考以系统而非片段的方法来观察分析事物。

## 例题

1210 学习型组织的修炼包括（）

- A:建立共同愿景
- B:团队学习
- C:系统思考
- D:自我超越

---

E:改善心智模式

主知识点： 4.5.4.0、学习型组织的构建

答案：ABCDE

解析：彼得·圣吉提出了构建学习型组织的方法，即进行 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。

120 • 学习型组织的精神基础是（ ）

A:建立共同愿景

B:团队学习

C:系统思考

D:自我超越

主知识点： 4.5.4.1、自我超越

答案：D

解析：自我超越是学习型组织的精神基础。自我超越是指组织内的每一个成员集中精力，培养耐心，全身心投入，不断突破个人能力的极限。

## 章节主观题示例

1610 波音飞机公司的企业再造

1997 年，波音历史上第一次出现亏损，民用飞机生产上的问题造成的亏损达 1.78 亿

美元，1998 年营业亏损更达 2.66 亿美元。当年年底，波音在华尔街的巨大压力下宣布大幅裁员，同时对民用飞机集团高层管理进行重大改组，撤换了原总裁伍达德，并由穆拉利接任新总裁。穆拉利开始对波音公司实施“企业再造”。

在穆拉利领导研发 777 系列的时候，提出了“携手合作生产优选新型飞机”的口号，邀请客户和供应商参与设计过程。开始的时候波音员工对此并不习-惯。他们习惯于把活干完了再拿给别人看，而不习惯外人看着自己工作并在旁指指点点。此外，他们还担心外人看出自己的弱点，担心外人把他们的设计拿走。但后来的事实证明，用户的参与给波音带来了很大的好处，他们在 777 飞机的设计和生产过程申提出了数千条大大小小的建议。更为重要的是，从研发 777 开始，波音认识到，不但倾听客户的意见非常有用，而且所谓“优选”必须由客户说了算。在以后开发新一代 737 的过程中，“携手合作”有了进一步的发展，波音将航空公司的代表请进公司，在波音办公大楼里为他们设立了办公室，设计人员与客户一起工作，以便随时听取他们的意见，对设计加以改进。本来波音有理由给这种全新的飞机取一个新名字，但后来还是听从客户的意见沿用旧的名字，为的是保持 737 的品牌。

穆拉利在接受采访时说：“我所做的就是使民用飞机集团重新回到以客户为中心的方 向上来。为了使波音按期交货，我们把客户请到公司的会议上来一起商量，同时动员每一个员工为按时交货而努力。每一架飞机交付，我们都要庆祝，每一个为定期交货做出贡献的人，都要受到鼓励。”穆拉利还领导工程师们在改善生产流程、提高效率方面下了很大功夫。他说，作为一名工程师，过去他想的只是如何使飞机飞得快、飞得高、飞得远。在当了民用集团总裁之后，他首先要考虑如何缩短飞机交付周期的时间和降低每一架飞机的成本，最终使公司提高利润和扭亏为盈。他说，提高效率和降低成本的关键是减少和简化飞机的零部件，以便简化生产和组装过程，从而使更多的人知道怎样生产和安装。在这方面电脑发挥了重要作用。在设计 and 生产每一个新的部件之前，工程师们都要通过计算机系统进行模拟试验。由于工艺的改善，近几年波音民用飞机的生产率每年提高百分之十五至百分之二十。长远地说，波音希望在四至五年内使飞机的零部件减少百分之十五，使生产率每年提高百分之五。

穆拉利在长期的管理工作中深知保持一支优秀工程师队伍的重要性，为此非常注重对技术人员的培养和提高，出钱让他们参加各种培训项目，参加培训的员工无需与公司签定培训后要继续为波音效力的合同之类。

也就是说，员工参加培训得到了证书，可以自由地到另外的公司谋职，波音不会阻拦。穆拉利说：“波音的工程师们说，他们希望得到更多的重视和赏识。对波音来说，这是一个非常重要的信息。我们要为他们提供更好的机会，要使他们感觉到自己的价值。我认为这一点非常重要，不但对工程师，对所有员工都应如此。”在穆拉利的领导下，波音员工的积极性被调动起来，波音的劳动生产率由此大大提高。

10 分 1.谈谈企业再造的概念及其含义。

主知识点： 4.4.2.0、企业再造的含义及特点

**答案：**

（1）企业再造的概念：为了在衡量绩效的关键指标上取得显著改善，从根本上重新思考、彻底改造业务流程。其中，衡量绩效的关键指标包括产品和服务质量、顾客满意度、成本、员工工作效率等。

（2）企业再造的含义：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；企业再造实施信息技术的应用。

**解析：**

哈默和钱皮将企业再造定义为：为了在衡量绩效的关键指标上取得显著改善，从根本重新思考、彻底改造业务流程。其中，衡量绩效的关键指标包括产品和服务质量、顾客满意度、成本、员工工作效率等。企业再造具有以下几方面的含义：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；企业再造实施信息技术的应用。

10 分 2.结合案例，谈谈企业再造过程需要做哪些基础工作。

主知识点： 4.4.4.0、企业再造的基础工作

**答案：**

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。在本案例中，波音公司在经营业绩大幅度下滑的时候，公司同时对民用飞机集团高层管理进行重大重组，这是为业务流程再造建立有效的组织保障。

波音公司通过提高效率 and 降低成本的关键是减少和简化飞机的零件，以便简化生产和组装过程，表明波音公司积极建立流程管理的信息系统。

此外，穆拉利注重对技术人员的培养和提高，出钱让他们参加各种培训项目，这表明业务重组的过程中，波音公司重视复合型人才的工作。

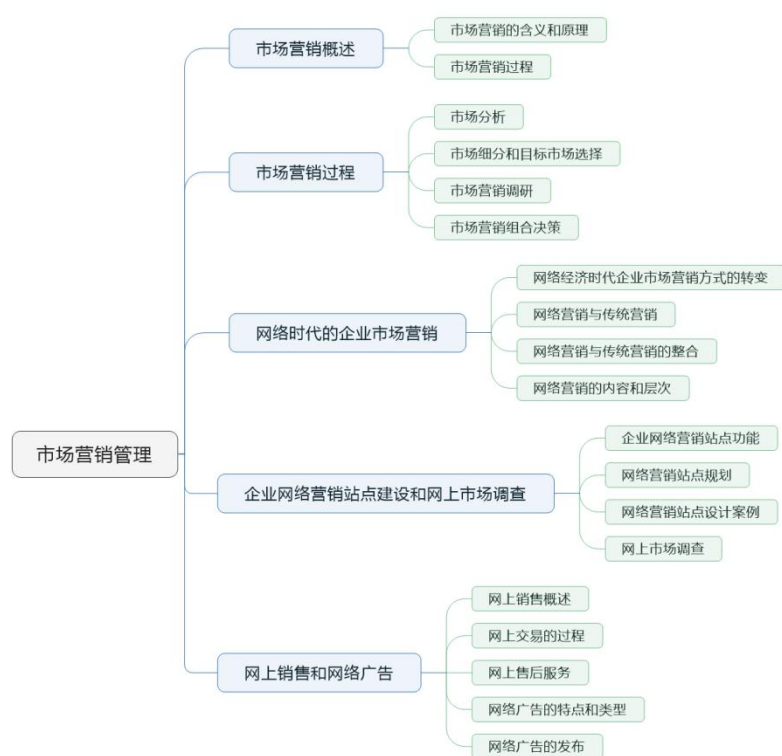
**解析：**

企业再造的实施，是以相应组织结构、人力资源配置方式、业务规范、沟通渠道甚至企业文化作为保证的，所以，只有以流程改进为核心形成系统的企业再造方案，才能达到预期的目的。要想通过运用流程管理模式取得成功，企业必须做好以下几个方面的基础工作：（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。

## 第五章 市场营销管理

通过本章的学习，考生首先应了解市场营销的基本概念、基本原理和基本决策活动，在此基础上了解网络经济条件下企业营销方式发生的

变化，掌握网络营销的概念，并通过考察网络营销与传统营销间的差异进一步了解网络营销。考生还应掌握企业网络营销站点的建设、网上市场调查、网上销售以及网络广告等方面的问题。



## 第一节 市场营销概述

### 模块一 市场营销的含义和原理

#### 知识点一 市场营销的含义

我们将市场营销定义为：市场营销就是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，包括市场调研、选择目标市场、产品开发、产品定价、渠道选择、产品促销、产品储存和运输、产品销售、提供服务等一系列与市场有关的企业业务经营活动。

---

## 知识点二 市场营销的原理

市场营销的基本原理是：通过满足顾客需要促进交换，最终实现企业目标。具体来说，任何企业的存在都是为了实现一定的目标，而企业目标的实现取决于它能否与顾客保持长期、稳定的交换关系，这种关系能否保持又进一步取决于企业能否满足顾客的需求和欲望。如果企业能够满足顾客的需要，它就可以保持和顾客交换，从而实现它的盈利目标和发展目标。所以市场营销的工作实质上就是寻找发现并满足顾客的需求。

## 模块二 市场营销过程

1、企业市场营销的过程，是在企业已确定的业务经营范围内，由企业的市场营销管理部门按照企业总体战略中已经规定的任务目标，产品投资组合特点和增长战略模式，从外部环境出发分析、评价各种产品业务增长的市场机会，结合企业的资源状况，综合考虑各项因素，选择目标市场，实施市场定位，确定市场营销组合，制定市场营销计划的完整过程。

2、在营销过程中，目标消费者是核心。企业的目标就是与其目标消费者建立牢固并且有利可图的关系。

## 例题

1001 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，包括市场调研、选择目标市场、产品开发、产品定价、渠道选择、产品促销等一系列与市场有关的经营活动，这是指( )

A:市场营销

B:供应链管理

C:企业运作管理

D:企业组织管理

主知识点： 5.1.1.1、市场营销的含义

答案： A

解析：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，包括市场调研、选择目标市场、产品开发、产品定价、渠道选择、产品促销等一系列与市场有关的经营活动。

1410 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，包括市场调研、选择目标市场、产品开发、产品定价、渠道选择、产品促销等一系列与市场有关的经营活动被称为 ( )

A:流程再造

B:市场营销

C:企业运作管理

D:企业组织管理

主知识点： 5.1.1.1、市场营销的含义

答案： B

解析：我们将市场营销定义为：市场营销就是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，包括市场调研、选择目标市场、产品开发、产品定价、渠道选择、产品促销、产品储存和运输、产品销售、提供服务等一系列与市场有关的企业业务经营活动。

---

## 第二节 市场营销过程

### 模块一 市场分析

#### 知识点一 市场营销环境分析

市场营销环境分析包括企业的微观环境分析和宏观环境分析。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。

#### 知识点二 市场购买行为分析

- 1、影响消费者购买行为的因素：经济因素、社会文化因素、个人因素、心理因素。
- 2、购买者的购买决策过程：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。

### 模块二 市场细分和目标市场选择

#### 知识点一 市场细分的含义

- 1、目标营销要经历三个阶段，市场细分、选择目标市场、进行市场定位。
- 2、市场细分就是营销者通过市场调查，依据消费者在需求和欲望、购买行为以及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。

#### 知识点二 市场细分的依据

- 1、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。
- 2、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。

#### 知识点三 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。



---

## 知识点四 市场定位

- 1、市场定位就是企业为了使自己的产品获得稳定的销路，从各方面为其培养出一定的特色，树立一定的市场形象，以求在顾客心目中形成一种特殊的偏爱。
- 2、市场定位的实质就是取得目标市场的竞争优势。
- 3、企业市场定位的全过程包括三个阶段，即确认本企业的竞争优势，选择相对竞争优势和明确显示其独特的竞争优势。竞争优势一般来自于两个方面，一是价格竞争优势，二是差异化竞争优势。
- 4、企业市场定位的方法从总体上看主要有两种：竞争定位，空白定位。

## 模块三 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。

## 模块四 市场营销组合决策

一般把企业对可以控制的各种要素进行优化组合和综合运用称为市场营销组合。市场营销组合策略包含许多要素，美国营销学家麦卡锡把这些要素概括为四大类：产品、价格、地点（分销）和促销，简称“4ps”组合。

### 知识点一 产品决策

- 1、产品组合的调整可以采用如下策略：
  - （1）扩大产品组合
  - （2）缩减或淘汰产品组合
- 2、企业可以选择的品牌策略主要有：
  - （1）品牌使用者策略
  - （2）品牌统分策略
  - （3）多品牌策略
- 3、产品生命周期阶段的营销策略

### 知识点二 价格决策

- 1、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、国家政策及其他外表因素。
- 2、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。

### 知识点三 渠道决策

- 1、产品或劳务通过同一环节中间商的数目多少，形成了不同宽度的分销渠道，包括：独家分销、选择分销和密集分销。

- 
- (1) 密集分销是指制造商尽可能地通过许多负责任的、适当的批发商和零售商推销其产品。
  - (2) 选择分销。它是指制造商在某一地区仅以少数精选的、最合适的中间商推销其产品。
  - (3) 独家分销是指制造商在某一地区仅选择一家中间商推销其产品。
- 2、企业设计分销渠道首先要决定是否需要中间商以及需要几个层次的中间商，这取决于以下若干因素：
- (1) 顾客特性
  - (2) 产品特性
  - (3) 企业特性
- 3、根据承担职能的不同，中间商主要分为批发商、居间商人和零售商。

## 知识点四 促销决策

- 1、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。
- 2、一般来说，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。
- 3、影响促销组合的因素有：
  - (1) 产品种类和市场类型
  - (2) 促销目标
  - (3) 促销总策略
  - (4) 产品生命周期所处阶段
- 4、促销组合决策主要体现在以下方面：
  - (1) 确定目标受众
  - (2) 确定沟通目标
  - (3) 信息设计
  - (4) 选择信息传播媒体
  - (5) 制定促销预算
  - (6) 确定促销组合
  - (7) 评估促销效果

## 例题

0910 目标营销要经历三个阶段，它们包括市场细分、选择目标市场和()

A:市场差异分析

B:顾客分组

C:进行市场定位

D:4Ps 营销组合

主知识点： 5.2.2.1、市场细分的含义

答案： C

解析： 目标营销要经历三个阶段：市场细分、选择目标市场、进行市场定位。

0910 美国营销专家麦卡锡把市场营销组合策略要素概括为产品、价格、促销和()

A:品牌

B:地点/分销

C:顾客

D:成本

---

主知识点： 5.2.4.0、市场营销组合决策

答案：B

解析：市场营销组合策略包含许多要素，美国营销学家麦卡锡把这些要素概括为四大类：产品、价格、地点（分销）和促销，简称“4ps”组合。

## 第三节 网络时代的企业市场营销

### 模块一 网络经济时代企业市场营销方式的转变

#### 知识点一 网络营销的定义

1、从“营销”的角度把网络营销定义为：网络营销是企业整体营销战略的一个组成部分，是建立在互联网基础之上、借助于互联网的特性来实现一定营销目标的一种营销手段。

2、网络营销作为新的营销方式和营销手段，并没有脱离营销活动的基本目的，也没有改变营销活动的主要内容，只是在营销的实施和操作过程中与传统方式有所区别。

#### 知识点二 网络营销的产生和发展

网络营销的产生是现代科学技术发展、信息时代人们消费观念的变革和市场竞争加剧共同作用的结果。

### 模块二 网络营销与传统营销

一般来说，传统营销属于单项式、间接式、多阶层的模式。企业为了向顾客传递有关信息，大都通过宣传资料、媒体广告、户外活动等方式与消费者进行接触，且很难正确掌握客户的反应和反馈信息。客户也必须通过各种中介媒体才能获得相关信息。这种模式使得企业必须花费庞大的人、财、物力才能达到营销目标。而网络营销是一种互动、直接、即时反馈的模式。企业通过互联网平台将公司的产品直接提供给目标客户，消费者亦可通过互联网搜集所需信息，同时将其需求和意见直接反馈给企业，从而节省了传统方式下买卖双方交易过程中所花费的交易成本与信息搜索成本，并且有助于形成良性的正向信息反馈。同时，企业还可以把互联网作为一种销售平台。可见互联网是同时拥有渠道与媒体性质的新信息媒介。

#### 知识点一 网络营销的特点

网络营销的特点包括：跨时空、交互性、高效性、经济性、整合性。

#### 知识点二 网络营销对传统营销的冲击

网络营销对传统营销策略的冲击体现在：

- 1、从产品策略来看，网络营销对传统的标准化产品产生冲击。
- 2、网络营销还会对品牌的全球化管理带来冲击。

- 
- 3、从定价策略来看，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、从渠道策略来看，通过互联网，产销可以直接联系，弱化了中间商的地位。
  - 5、从促销来看，传统广告的障碍将被消除。

## 模块三 网络营销与传统营销的整合

### 知识点一 网络营销与传统营销整合的实质

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。整合营销已由传统的 4ps 理论逐渐转化为 4cs 理论。从购买者的观点来看，每一种营销工具都是为了传递消费者利益（4cs）。4C 理论主张：企业不要急于制定产品策略，而要以研究消费者的需求和欲望（consumer wants and needs）为中心；企业暂时不考虑定价策略，而要研究消费者为满足其需求所愿意付出的成本（cost）；忘掉渠道策略，着重考虑怎样为消费者购买产品提供方便（convenience）；抛开促销策略，着重于加强与消费者的沟通与交流（communication）。

### 知识点二 网络营销与传统营销的整合

网络营销与传统营销的整合可形成多种优势，如节约成本，缩短销售周期，提高销售量，全方位地树立企业形象等等。

## 模块四 网络营销的内容和层次

### 知识点一 网上宣传

网上宣传是网络营销最基本的应用方式，大多数企业开展的互联网营销活动就是从网上宣传开始的。

### 知识点二 网上调研

互联网作为一个信息平台，为企业开展网上市场调研提供了便利场所。

### 知识点三 网络分销联系

利用互联网构筑分销商与生产企业的实时联系渠道，已经成为企业提高市场竞争力的必要途径。

### 知识点四 网上直接销售

进行网上直接销售是互联网营销活动的高级形态。

---

## 知识点五 网上营销集成

网上营销集成是企业开展网络营销的最高级形态，是互联网对传统商业关系的整合，它使企业真正确立了市场营销的核心地位。

### 例题

0810 整合营销已由传统的 4ps 理论逐渐转化为( )

A:5ps 理论

B:6ps 理论

C:4cs 理论

D:5cs 理论

主知识点： 5.3.3.1、网络营销与传统营销整合的实质

答案： C

解析：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。整合营销已由传统的 4ps 理论逐渐转化为 4cs 理论。

13014C 理论主张研究的内容有（ ）

A:消费者的需要和欲望（consumer wants and needs）

B:消费者自身的改变（change）

C:消费者为满足其需求所愿意付出的成本（cost）

D:为消费者购买产品提供方便（convenience）

E:加强与消费者的沟通与交流（communication）

主知识点： 5.3.3.1、网络营销与传统营销整合的实质

答案： ACDE

解析：从购买者的观点来看，每一种营销工具都是为了传递消费者利益（4cs）。4C 理论主张：1）企业不要急于制定产品策略，而要以研究消费者的需求和欲望（consumer wants and needs）为中心；2）企业暂时不考虑定价策略，而要研究消费者为满足其需求所愿意付出的成本（cost）；3）忘掉渠道策略，着重考虑怎样为消费者购买产品提供方便（convenience）；4）抛开促销策略，着重于加强与消费者的沟通与交流（communication）。

## 第四节 企业网络营销站点建设和网上市场调查

### 模块一 企业网络营销站点功能

在规划企业网络营销站点结构时，除了应该具备一般站点应具有的网站结构位图（MAP）、站点导航、联系方式等基本功能外，还应该结合企业的网络营销目标进行综合设计。一般来说，一个结构完整、设计合理的综合型网络营销站点应该能够方便客户获取信息、订购产品和寻求售后服务。以一个生产型企业的站点为例，其站点规划的内容如下：企业信息发布、信息交流沟通、网上销售、售后服务、个性化服务。

---

## 模块二 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

## 模块三 网络营销站点设计案例

### 知识点一 可口可乐网站设计

- 1、多幅首页
- 2、采用荒诞搞笑式语言
- 3、采用各种各样标新立异的噱头

### 知识点二 宝洁公司的网站设计

- 1、主题鲜明
- 2、页面简洁
- 3、网页设计体现关爱生活、亲情至上的理念

### 知识点三 通用汽车网站的设计

- 1、首页设计独特，充分体现客户至尊的营销主题。
- 2、首页设计出乎常人意料，反而激起人们想看个究竟的欲望。
- 3、站点结构设计上采用板块结构，体现通用关系唯上的经营理念。

## 模块四 网上市场调查

### 知识点一 网上市场调查的概念

从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。如果将互联网视为一个巨大的资料库，网上市场调查可看作是搜寻互联网上的信息资源，可见互联网既是调查手段又是调查对象。

### 知识点二 网上市场调查的特点

网上市场调查的特点：互动性，低费用，速度快，客观性，实时检验和监督。

---

## 知识点三 网上直接市场调查

- 1、网上直接调查可进行不同分类。根据采用调查方法的不同，可以分为网上问卷调查法、网上实验法和网上观察法，常用的是网上问卷调查法。
- 2、网上问卷法是将问卷在网上发布，被调查对象通过 Internet 完成问卷调查。中国互联网络信息中心(CNNIC)每半年就进行一次“中国互联网络发展状况调查”采用的就是这种调查方法。
- 3、网上直接调查的步骤：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。

## 知识点四 网上市场间接调查

- 1、二手资料的内容包括：
  - (1) 互联网用户的人口统计特征；
  - (2) 与企业营销相关的市场、竞争者、消费者以及宏观环境等信息；
  - (3) 专利和商标调查。
- 2、网上市场间接调查的工具：利用搜索引擎收集资料、利用公告栏(BBS)收集资料、利用新闻组(Usernet News)收集资料、利用电子邮件(E-mail)收集信息。

## 例题

0910 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

主知识点： 5.4.4.3、网上直接市场调查

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。

0801 企业网络营销站点规划的第一个步骤就是()

- A:确定站点的目标市场
- B:制订企业建站的目标
- C:确定网站提供的信息和服务
- D:组织站点建设

主知识点： 5.4.2.1、制定企业建立网站的目标

答案： B

解析： 网络营销站点规划一共有 4 个步骤，制定企业建设网站的目标是第一个步骤。常用的网站目标有：为用户提供良好的客户服务渠道；试图销售更多的产品和提供更多的服务；向有兴趣的来访者展示有关信息。

---

## 第五节 网上销售和网络广告

### 模块一 网上销售概述

#### 知识点一 网上销售渠道的功能

个完善的网上销售渠道应该具备三大功能：订货功能、结算功能和配送功能。

#### 知识点二 网上销售渠道的类型

根据销售对象的不同，网上销售渠道可以分为 B-B 和 B-C 两种方式：

- 1、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>）。
- 2、B-C 即企业对消费者模式，这种模式交易次数多，但每次交易量小，购买者比较分散，如当当网。

#### 知识点三 网上销售的优势

- 1、成本低
- 2、方便快捷
- 3、交互性

### 模块二 网上交易的过程

- 1、购买者上网浏览商品；
- 2、购买者挑选商品；
- 3、购买者接受订货表；
- 4、购买者选择结算的方法；
- 5、购买者填完订单后，向销售商提供订货表，告知结算方式。
- 6、销售商要求购买者的银行提供结算授权；
- 7、销售商向购买者寄出装运和结算的确人数；
- 8、销售商按照订货表装运货物，或提供购买者所要求的服务；
- 9、销售商要求购买者的银行进行结算。

### 模块三 网上售后服务

#### 知识点一 网上售后服务的特点

网上售后服务的特点：便捷性，灵活性和个性化，低廉性，直接性。



---

## 知识点二 网上售后服务的形式

网上售后服务主要有三种形式：销售过程的售后服务、网上产品支持和技术服务、推销型售后服务

## 知识点三 网上产品服务网站设计

在企业的站点设计中，网上产品服务是网站的重要组成部分。为满足网络营销中顾客不同层次的需求，网站应具备的功能：提供产品分类信息和技术资料以及相关链接，方便用户获取所需的产品、技术资料；设计好 FAQ（常见问题解答），帮助客户直接从网上寻找问题的答案；建立网上虚拟社区，给客户id提供发表评论和相互交流学习的园地；建立电子邮件用户支持渠道；利用交互式表格。

## 模块四 网络广告的特点和类型

### 知识点一 网络广告的特点

网络广告的特点：传播范围广泛；强烈的互动性；快捷性；丰富性；费用低廉；易统计性。

### 知识点二 网络广告的类型

网络广告的类型包括：按钮型广告；旗帜型广告；主页型广告；弹出式广告；电子邮件广告；文字链接广告。

## 模块五 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（BBS）上发布广告
- 7、使用新闻组发布广告

## 例题

1310 阿里巴巴全球电子商务网站的销售渠道属于（ ）

A:B—C

B:C—C

C:B—B

D:C—B

---

主知识点：5.5.1.2、网上销售渠道的类型

答案：C

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>）。

由 dongwenjun 在 2018-03-15 10:53:52 上传

1310 请论述网络广告的类型。

主知识点：5.5.4.2、网络广告的类型

答案：按钮型广告；旗帜型广告；主页型广告；弹出式广告；电子邮件广告；文字链接广告。

解析：网络广告的类型包括：按钮型广告；旗帜型广告；主页型广告；弹出式广告；电子邮件广告；文字链接广告。

## 章节主观题示例

1704 凡客的网络营销变革

2007 年，凡客以男士衬衫直销起家，凭借在大大小小的门户网站进行 CPS(CostPerSale 按销售情况付费)模式、广告联盟、体验营销、口碑营销、凡客体等品牌营销策略将广告遍布，引导消费者到凡客的网上销售平台去，一度创造了互联网品牌的成长神话。根据媒体公开报道，2008、2009 年，凡客的复合增长率为 150%，而 2010 年双 11 增长了 300%。2011 年初，凡客 CEO 陈年满怀信心地宣称要达到 100 亿销售额。在喊出“100 亿销售额”后，凡客彻底“失控”，卖起了烟灰缸、拖把和电饭煲，并很快迎来了“大跃进”的恶果，裁员、供应商上门、资金链断裂等负面消息缠绕。凡客由个性品牌沦为与地摊货无异的低端商品。从红遍大街小巷到无人问津，凡客在短短五年中经历了大起大落，又再度站在命运的十字路口。收到老友雷军领投的 1 亿美元救命钱后，陈年再度直面过去盲目自大的自己，并表示要让凡客做出令人尖叫的商品。“再不好好做产品是要遭雷劈的。”陈年称。这不是他的第一次反省，却是最彻底的一次。一次次“认错”，把自己放得很低很低，低到尘埃里。陈年现在最畏惧的就是用户的流失。

2013 年 8 月。陈年把 40 码的凡客帆布鞋统统下单买下，一双双试穿过。“夹脚、压脚、打脚、臭脚、大底薄、大底滑、大底硬……那一地的鞋，如果会说话，一定会说：陈年你就是个大傻子。”他自己在一条长微博中写道，陈年进入了个人“缄默期”甚少发声，仅通过微博保持交流。现在他的微博像一面“广告牌”，只聊各地工厂和产品的事，或者跟用户互动，谈小说、谈电影的内容完全不见了。2014 年 8 月 28 日，陈年结束了“缄默期”，带着“一件白衬衫”复出。衬衫售价 129 元，光成本就占了超过 100 元，希望能以极高性价比产品，来给用户一个交代，“挽回用户的心。”新生后的陈年把产品质量和用户体验看得尤为重要。2015 年又陆续推出“一件 T 恤”和“新款帆布鞋”，陈年总是耗时几个月去着力打造一款极致单品。从大步冒进到慎重前行，现在着重追求爆款单品的凡客，与原来的营销模式已是大相径庭。

问题：

10 分 1.谈谈你对网络营销含义和特点的理解。

主知识点：5.3.1.1、网络营销的定义

副知识点 1：5.3.2.1、网络营销的特点

答案：

含义：网络营销以国际互联网络为基础，利用数字化的信息和网络媒体的交互性来辅助营销目标实现的一种新型的营销方式。

特点：跨时空；交互性；高效性；经济性；整合性。

解析：

从“营销”的角度把网络营销定义为：网络营销是企业整体营销战略的一个组成部分，是建立在互联网基础

---

之上、借助于互联网的特性来实现一定营销目标的一种营销手段。

网络营销具有跨时空、交互性、高效性、经济性和整合性的特点。

10 分 2.结合案例，解析企业展开网络营销需要注意的问题。

主知识点： 5.3.2.2、网络营销对传统营销的冲击

副知识点 1： 5.3.3.1、网络营销与传统营销整合的实质

**答案：**

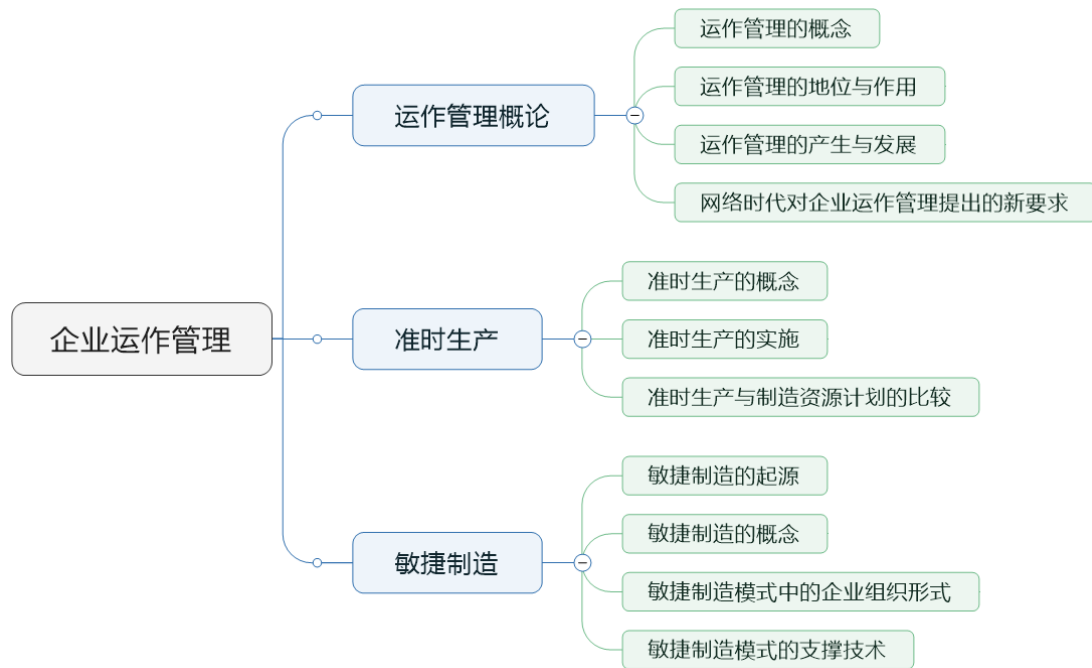
- 1、准确、客观的市场定位；
- 2、运用各种技术手段进行网址宣传；
- 3、对客户的问题进行快速反馈；
- 4、充分运用面向技术的市场营销技术；
- 5、虚拟服务现实化。

**解析：**

在喊出“100 亿销售额”后，凡客彻底“失控”，卖起了烟灰缸、拖把和电饭煲，并很快迎来了“大跃进”的恶果，裁员、供应商上门、资金链断裂等负面消息缠绕。凡客由个性品牌沦为与地摊货无异的低端商品。这样的结果是由于市场定位不准确，沦为了低端产品之后，凡客进入了衰落期。凡客以男士衬衫直销起家，凭借在大大小小的门户网站进行 CPS(CostPerSale 按销售情况付费)模式、广告联盟、体验营销、口碑营销、凡客体等品牌营销策略将广告遍布，凡客通过运用各种技术手段进行网址宣传产生了非常好的效果，一度创造了互联网品牌的成长神话，所以运用各种技术手段进行网址宣传也非常重要。陈年在微博上跟用户互动，用户有问题可以快速反馈，这促进了产品的改进和发展。成功的市场营销必须采用更先进的技术，所以充分运用面向技术的市场营销技术也很重要。Internet 是一虚拟的生活空间，同时也是一个虚拟的市场，因此，虚拟服务“现实”化很是重要，虚拟服务“现实”化更容易取得客户信任，这是网络营销成功的关键。

## 第六章 企业运作管理

通过本章的学习，考生首先应该了解企业运作的基本概念，此外应掌握准时制造的概念，构成与实施；敏捷制造是网络经济中企业生产运作的特征模式之一，应掌握敏捷制造的基本概念，继而形成对敏捷制造的全面认识。



## 第一节 运作管理概论

### 模块一 运作管理的概念

#### 知识点一 运作

运作泛指将投入转化为产出的过程，该过程既可以是制造有形产品，也可以是提供服务。

#### 知识点二 运作系统

- 1、投入是运作的对象，可以是原材料、信息、或消费服务的顾客，也可以是另一个运作系统的产出。
- 2、资源一般包括人员，知识，信息，场地，设施，设备，工具，资金等。
- 3、控制也就是按照一定的目标、规则与要求，采用合适的方法，对运作系统运行过程进行监督，并根据监督的反馈信息对运作系统和运作过程进行必要的调整，使其更加合理、高效。
- 4、转换是指运作对象发生变化的过程，转化过程有多种多样，如物理过程：加工，运输，存储；交易过程：零售；生理过程：保健；信息沟通：电信等。

#### 知识点三 运作管理

- 1、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、从内容上看，运作管理的基本内容主要包括：

- 
- (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) 上述三方面的评估、完善、改进以及变革。

## 模块二 运作管理的地位与作用

### 知识点一 运作管理是企业基本职能活动

运作不仅是企业最基本的活动，而且，企业投资的投入与消耗也主要发生在运作领域。

### 知识点二 运作管理的任务与目标

运作管理的任务与目标概括为三个方面：合理利用资源；正确处理效率与效益问题；竞争优势。

1. 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。
2. 正确处理效率与效益问题。由于企业外部环境、内部条件是动态的，企业的目标也不是一成不变的，因此其效率、效益也是动态的。运作管理应坚持以长期效益为主，兼顾短期效率的原则。
3. 竞争优势。经典的竞争战略理论认为，引导企业在市场上获得竞争优势的基本战略有三种：成本领先、差别化与集中。

## 模块三 运作管理的产生与发展

### 知识点一 早期的自由粗放式管理阶段

从 18 世纪后半期到 19 世纪末，工业生产由个体生产逐步发展到手工作坊，并开始使用机器，形成了工厂，有了管理。这个时期的生产管理主要模式是，分工协作，计件工资，靠经验进行管理。生产无操作标准，工作随意性很大，技术传递采取师傅带徒弟的方法。管理是自由粗放式的。

### 知识点二 科学管理阶段

从 19 世纪末到 20 世纪 40 年代产生了科学管理，从体制上形成了有代表性的泰勒制和福特制两大体制。

- 1、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。推行按准备操作方法培训工人，实行有差别的计件工资制，并对每个作业者规定合理的工作量。
- 2、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。

### 知识点三 现代化管理阶段

从 20 世纪 40 年代至今产生了现代化管理。这一阶段的管理特征是：为适应市场竞争，实现了产销一体化；

---

为满足生产日益社会化、全球化的要求，实现了管理组织系统化；加强科学管理与决策，实行管理方法定量化；计算机技术的发展，使管理手段自动化。

## 模块四 网络时代对企业运作管理提出的新要求

在网络经济时代，在每一个市场上都会有更多的竞争对手参加进来，竞争也将更加残酷。网络时代对企业运作管理提出的新要求包括：

- 1、要有高速灵敏的市场反应能力，形成敏捷供应的能力。
- 2、形成进一步降低成本的能力，减少企业在价格竞争方面的压力。
- 3、满足顾客的个性化需求，实施“大规模定制化”生产。
- 4、为企业在网络时代的全球化服务提供保障。
- 5、利用信息技术，降低企业的外部不经济性；
- 6、突破旧竞争观念，倡导网络时代协同理念。

## 例题

1301 一般认为，运作管理经历的阶段是：自由粗放式管理阶段、科学管理阶段和（ ）

- A:网络管理阶段
- B:现代管理阶段
- C:技术管理阶段
- D:运作管理阶段

主知识点： 6.1.3.0、运作管理的产生与发展

答案： B

解析： 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。

1010 简述网络时代对企业运作管理提出的新要求。

主知识点： 6.1.4、四、网络时代对企业运作管理提出的新要求

答案：

- 1) 要有高速灵敏的市场反应能力，形成敏捷供应的能力。
- 2) 形成进一步降低成本的能力，减少企业在价格竞争方面的压力。
- 3) 满足顾客的个性化需求，实施“大规模定制化”生产。
- 4) 为企业在网络时代的全球化服务提供保障。
- 5) 利用信息技术，降低企业的外部不经济性；
- 6) 突破旧竞争观念，倡导网络时代协同理念。

解析：

在网络经济时代，在每一个市场上都会有更多的竞争对手参加进来，竞争也将更加残酷。网络时代对企业运作管理提出的新要求包括：

- 1) 要有高速灵敏的市场反应能力，形成敏捷供应的能力。
- 2) 形成进一步降低成本的能力，减少企业在价格竞争方面的压力。
- 3) 满足顾客的个性化需求，实施“大规模定制化”生产。
- 4) 为企业在网络时代的全球化服务提供保障。
- 5) 利用信息技术，降低企业的外部不经济性；
- 6) 突破旧竞争观念，倡导网络时代协同理念。

---

## 第二节 准时生产

### 模块一 准时生产的概念

准时生产（JIT）是指企业只在需要的时候，按需要的量，生产所需的产品。JIT 是一组活动的集合，其目的在于实现保持原材料在制品及产品最小库存的情况下进行大批量生产。准时生产的基本逻辑是任何工序只在需要时才生产必要的制品。制造需要产生于市场对制品的实际需要。准时生产制的思想就是通过倒流水拉动式的生产线来实现。准时生产是在日本丰田生产方式的基础上发展起来的，因此又叫“丰田生产模式”。

### 模块二 准时生产的实施

- 1、暴露问题和瓶颈
- 2、消除浪费
- 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

### 模块三 准时生产与制造资源计划的比较

- 1、MRPⅡ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、制造资源计划（MRPⅡ）的产出量不均衡，JIT 的产出量均衡。
- 3、MRPⅡ生产周期有不同的提前期，JIT 是固定节拍。
- 4、MRPⅡ工艺路线多变，JIT 稳定。
- 5、MRPⅡ有安全库存，JIT 没有。
- 6、MRPⅡ物料移动是推动式，JIT 物料移动是拉动式。
- 7、MRPⅡ有设备维护补救，JIT 有设备维护预防。
- 8、MRPⅡ的人员有专业选手，JIT 是多面手。
- 9、MRPⅡ的质量有一定合格率，JIT100%合格。
- 10、MRPⅡ系统进化是困难的，JIT 系统进化是不断进行的。

### 例题

0810 JIT 生产方式发源于( )

- A:美国
- B:日本
- C:荷兰
- D:中国

主知识点： 6.2.1、一、准时生产的概念

---

答案：B

解析：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”。

1310 丰田公司的腾野长定义了七种可以被消除的浪费，请至少列出其中的五种。

主知识点：6.2.2.2、消除浪费

答案：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（工序）的浪费。

解析：丰田公司的腾野长定义了七种可以被消除的浪费，包括：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（工序）的浪费。

## 第三节 敏捷制造

### 模块一 敏捷制造的起源

虽然“敏捷制造”被认为是网络经济下的企业运作管理，但这一概念的提出却比网络经济兴起要早。美国为扭转制造业竞争力下降的颓势，直到 20 世纪 80 年代后期出现的。

### 模块二 敏捷制造的概念

- 1、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。
- 2、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。

### 模块三 敏捷制造模式中的企业组织形式

#### 知识点一 虚拟企业的概念

虚拟企业（也叫动态联盟）是敏捷制造模式中基础和核心的组织形式。虚拟企业是指为适应快速、多变的市场需求，由制造商、联合供应商、经销商乃至顾客，以共同和及时地开发、生产、销售多样化及定制化产品的一种企业模式。

#### 知识点二 虚拟企业的特征和优势

- 1、虚拟企业的特征具有的特征：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。
- 2、虚拟企业的主要优势：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的提高；有利于企业涉足新领域，进行多角化经营。
- 3、目前较为流行的虚拟企业形式主要有：虚拟生产、虚拟开发、虚拟销售、虚拟管理、虚拟服务。



---

## 模块四 敏捷制造模式的支撑技术

### 知识点一 企业运作信息系统

敏捷制造要求企业必须具备时间、质量、价格、创新等 4 个方面的竞争能力，其中的突出控制环节就在于如何发挥信息技术的潜力。敏捷制造所要求的企业信息环境应该是分布式、网络化的，它强调信息系统必须是人、组织、技术三者的集成。

### 知识点二 企业敏捷制造的主要支撑技术

企业敏捷制造的主要支撑技术包括：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、工作流管理（WFM）技术。

## 例题

0910 虚拟企业最基本的形式是()

- A:虚拟开发
- B:虚拟生产
- C:虚拟销售
- D:虚拟管理

主知识点： 6.3.3.2、虚拟企业的特征和优势

答案： B

解析： 虚拟生产是虚拟企业最基本的形式。

0910 企业敏捷制造的主要支撑技术有()

- A:分布式网络通讯技术
- B:计算机集成制造技术
- C:工作流管理技术
- D:网络数据库技术
- E:计算机支持的协同工作技术

主知识点： 6.3.4.2、企业敏捷制造的主要支撑技术

答案： ABCE

解析： 企业敏捷制造的主要支撑技术包括：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、工作流管理（WFM）技术。

## 章节主观题示例

1110 海尔的 JIT 策略

JIT (just in time)即准时制，海尔通过 JIT 策略获取了竞争优势。

(一) 海尔的三个 JIT

## 1、JIT 采购

何时需要就何时采购，采购的是订单，不是库存，是需求拉动采购。这就会对采购提出较高的要求，要求原有的供应网络要比较完善，可以保证随时需要随时能采购得到。

## 2、JIT 生产

JIT 生产也是生产订单，不生产库存。顾客下了订单以后，企业开始生产，并在五天或者六天交货，在这个期限内可以安排生产计划。生产计划完成需要怎样的原料供应，只要原料供应的进度能够保证，生产计划就会如期完成。海尔配送流程跟传统的物流做法不一样，它完全是一体化的运作，而且海尔物流跟一般企业的物流还有比较大的差别，海尔对物流高度重视，并把它提升到战略高度，也很舍得投资，去过海尔现场观察的人都会对它的立体仓储挑指称赞。流程化、数字化、一体化，是三个 JIT 流程的一个基本特色。

### (二) 海尔怎么做 JIT 采购

## 3、全球统一采购

海尔产品所需的材料有 1.5 万个品种，这 1.5 万个品种的原材料基本上要进行统一采购，而且是全球范围的采购，这样做不仅能达到规模经济，而且要寻找全球范围的最低价格。所以它的 JIT 采购是全球范围里最低价格进行统一采购，采购价格的降低对物流成本的降低有非常直接的影响。海尔每年的采购金额差不多有 100 多亿人民币，它通过竞标、竞价，把采购价格下降 5%。每年下降 100 亿的 5%就可以直接提高利润，或者说其价格在市场上就更有竞争力。

## 3. 网络优化供应商

网络优化供应商就是通过网络，通过 IT 平台在全球选择和评估供应商。网络优化供应商比单纯压价要重要得多，因为它的选择余地很大，真正国际化的企业在国际大背景下运作，就有很多资源供它选择。

海尔的 JIT 采购实现了网络化、全球化和规模化，而且是用招标竞标的方式来不断地寻求物流采购成本的降低。

### (三) 海尔怎么做 JIT 生产

海尔由市场需求来拉动生产计划，由生产计划来拉动原料采购，再要求供应商直送工位，一环紧扣一环。海尔 JIT 生产的基础是 ERP 平台，通过 IT 舞台上演 JIT 生产这台戏。其前提就决定了生产速度会快，成本会低，效率会高，相反，如果靠传统模式去实现 JIT 生产难度就会很大。

### (四) 海尔怎么做 JIT 配送

目前海尔物流部门在中国大陆有四个配送中心，在欧洲的德国有配送中心，在美国也有配送中心，通过这些总的中转驿站—配送中心来控制生产。不做 JIT 采购就做不了 JIT 生产，而要做 JIT 生产和 JIT 采购，还必须有 JIT 配送。是 JIT 配送而不是 JIT 运输，因为运输是长距离的，配送是短距离的，是当地的。怎样做到按照生产的需要在当地做配送，随时需要随时送到，而且数量、规格要符合需要，这就对物流提出了比较高的要求。

货物配送时间要扣得准，JIT 生产、JIT 采购、JIT 配送就是要达到零库存。零库存不是库存等于零，而是在于库存的周转速度，周转速度越快，相对来说库存量就越少。所以 JIT 配送是这一切的基础，采购、生产与配送必须同时具备 JIT 的条件，因此叫同步流程，流程再造的时候就要考虑到这三个方面。请回答：

10 分 1. 结合案例，谈谈海尔 JIT 策略包含哪些部分？

主知识点：6.2.1、一、准时生产的概念

**答案：**

1) 准时采购；2) 准时生产；3) 准时配送。

**解析：**

准时生产 (JIT) 是指企业只在需要的时候，按需要的量，生产所需的产品。JIT 是一组活动的集合，其目的在于实现保持原材料在制品及产品最小库存的情况下进行大批量生产。准时生产的基本逻辑是任何工序只在需要时才生产必要的制品。制造需要产生于市场对制品的实际需要。准时生产制的思想就是通过倒流水拉动式的生产线来实现。准时生产是在日本丰田生产方式的基础上发展起来的，因此又叫“丰田生产模式”。

10 分 2. 结合案例，谈谈准时生产的含义。

---

主知识点： 6.2.1、一、准时生产的概念

**答案：**

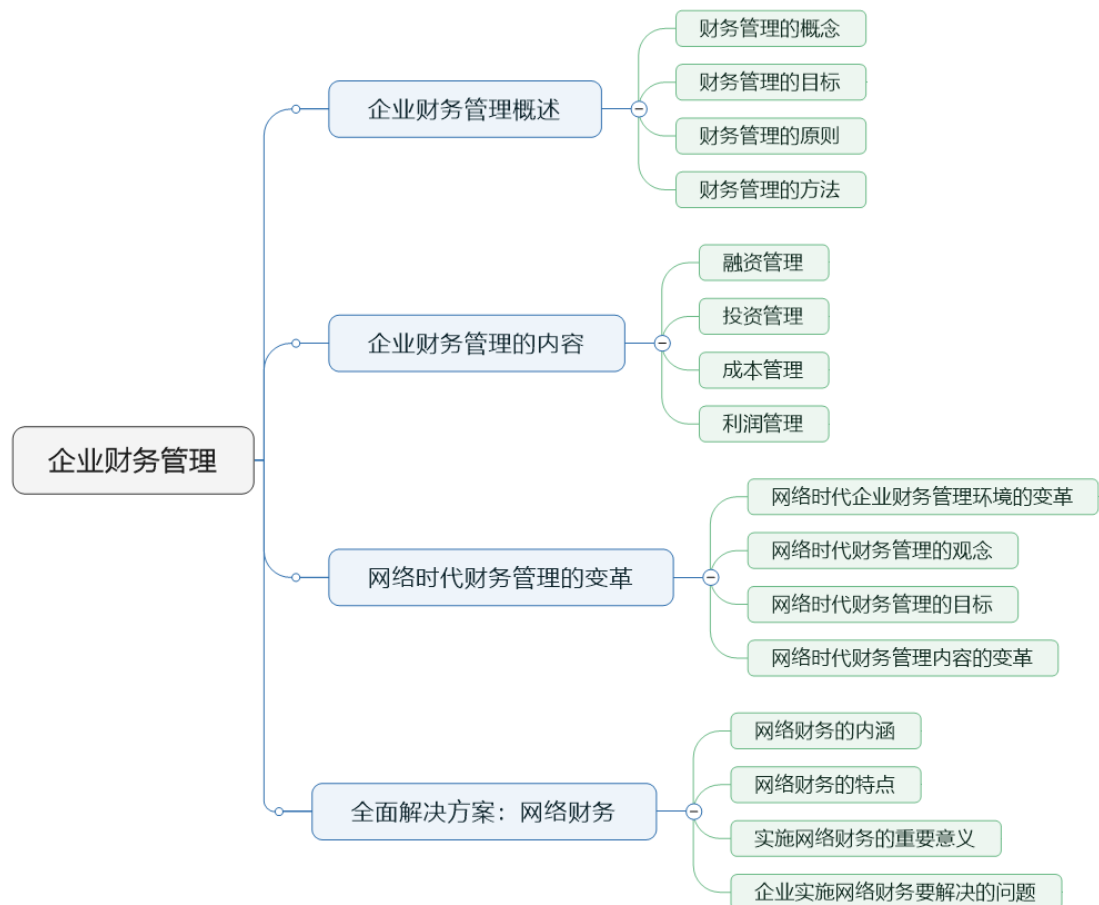
- 1) 准时生产（JIT）是指企业只在需要的时候，按需要的量，生产所需的产品。
- 2) 它是一组活动的集合，其目的在于实现保持原材料在制品及产品最小库存的情况下进行大批量生产。
- 3) 准时生产的基本逻辑是任何工序只在需要时才生产必要的制品。
- 4) 准时生产制的思想就是通过倒流水拉动式的生产线来实现。
- 5) 准时生产又叫“丰田生产模式”，当前已经成为西方国家企业生产管理领域中具有战略性的课题。

**解析：**

准时生产（JIT）是指企业只在需要的时候，按需要的量，生产所需的产品。JIT 是一组活动的集合，其目的在于实现保持原材料在制品及产品最小库存的情况下进行大批量生产。准时生产的基本逻辑是任何工序只在需要时才生产必要的制品。制造需要产生于市场对制品的实际需要。准时生产制的思想就是通过倒流水拉动式的生产线来实现。准时生产是在日本丰田生产方式的基础上发展起来的，因此又叫“丰田生产模式”。

## 第七章 企业财务管理

通过本章的学习，考生首先应该了解企业财务管理的概念、目标、原则和方法，掌握企业财务管理的内容，掌握网络时代企业财务管理的变革，掌握网络时代企业财务管理环境发生的重大变化和为适应这一变化企业应当树立的财务管理观念。考生还应掌握网络时代财务管理的目标和企业财务管理的内容，并应重点掌握网络时代企业财务管理的全面解决方案：网络财务。



## 第一节 企业财务管理概述

### 模块一 财务管理的概念

企业财务管理，是指企业为实现企业价值的最大化，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、协调、控制管理的总称。

### 模块二 财务管理的目标

- 1、利润最大化
- 2、股东财富最大化
- 3、企业价值最大化

### 模块三 财务管理的原则

#### 知识点一 系统原则

企业财务管理从资金筹集开始，经过资金投放和运用，最终形成资金增值和部分资金流出公司，这几个部

---

分相互联系、相互作用，共同组成财务管理活动的整体，具有系统的性质。因此，财务管理必须坚持系统原则。

## 知识点二 平衡原则

广义的平衡原则是指资金的各个方面和理财活动的各个环节和部门之间，要保持合理的平衡，这是从优化财务状况的角度来考虑的。狭义的平衡原则是指资金收支必须在数量上和时间上保持动态的平衡。

## 知识点三 弹性原则

弹性原则指企业在追求理财过程及结果的准确性和节约性的同时，对财务状况的安排要留有余地。贯彻财务管理弹性原则的关键是防止弹性的过大或过小。

## 知识点四 比例原则

比例原则是指公司的各种资产、资本以及资产与资本的对比关系等都必须保持一定的比例，只有比例合理，才能保持良好的财务状况，否则，财务状况就要陷入恶性循环。

## 知识点五 灵活性原则

灵活性原则是指：在理财过程中，虽然大多数情况下有可以遵循的定式或规律，但还必须贯彻灵活性原则。

## 知识点六 优化原则

财务管理过程是一个不断地进行分析、比较和选择。以实现最优的过程，这就是财务管理的优化原则。

# 模块四 财务管理的方法

## 知识点一 财务预测方法

企业财务预测方法有定性预测法和定量预测法。

- 1、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。定量预测又可分为趋势预测和因果预测法。
- 2、定性预测法主要是利用直观材料，依靠个人经验的主观判断和综合分析能力，对事物未来的状况和趋势做出预测。

---

## 知识点二 财务决策方法

- 1、财务决策一般包括一些步骤：根据财务预测的信息提出问题；确定解决问题的备选方案；分析、评价、对比各种方案；拟定择优标准，选择最佳方案。
- 2、财务决策常见的方法有：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。

## 知识点三 财务计划方法

财务计划方法包括：平衡法、因素法、比例法、定额法。

- 1、平衡法是在编制财务计划时，利用有关指标客观存在的内在平衡关系计算确定计划指标的方法。
- 2、因素法也称因素推算法，是指在编制财务计划时，根据影响某项指标的各种因素，来推算该指标计划数的方法。因素法计算出的结果一般比较准确，但计算过程较复杂。
- 3、比例法又称比例计算法，是指在编制财务计划时，根据企业历史已经形成而又比较稳定的各项指标之间的比例关系，来计算计划指标的方法。
- 4、定额法是指在编制财务计划时，以定额作为计划指标的一种方法。

## 知识点四 财务分析方法

财务分析方法包括对比分析法，比率分析法，综合分析法。

- 1、财务分析方法包括对比分析法，比率分析法，综合分析法。
- 2、比率分析法是把有关指标进行对比，用比率来反映它们之间的财务关系，以揭示企业财务状况的一种分析方法。
- 3、综合分析法是把有关财务指标和影响企业财务状况的各种因素都有序地排列在一起，综合地分析企业财务状况和经营成果的一种方法。

## 例题

1301 从财务管理环节的角度来说，财务管理的方法不包括（ ）

- A:财务预测方法
- B:财务决策方法
- C:财务核查方法
- D:财务分析方法

主知识点： 7.1.4.0、财务管理的方法

答案： C

解析： 财务管理的方法包括：财务预测方法、财务决策方法、财务计划方法、财务分析方法。

1210 常用的财务分析方法有：对比分析法、综合分析法和（ ）

- A:平衡分析法
- B:因素分析法
- C:趋势分析法

---

D:比率分析法

主知识点： 7.1.4.4、财务分析方法

答案：D

解析：常用的财务分析方法有：对比分析法、综合分析法和比率分析法。

## 第二节 企业财务管理的内容

### 模块一 融资管理

资本是企业的血液。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。

#### 知识点一 融资的主要渠道

- 1、目前企业的融资方式主要有以下几种：吸收直接投资、发行股票、发行债券、银行借款、商业信用、租赁融资、内部积累。
- 2、商业信用是指商品交易过程中由于买方延期付款或卖方预收货款而形成的企业之间的一种直接信用关系。它是由于商品交易中的赊购赊销，使得货款与货物在时间上的分离而产生的，是一种自然性融资。

#### 知识点二 融资应考虑的因素

融资应考虑的因素包括：融资规模、融资时机、企业财务状况和经营状况、企业的资信水平、资本成本、资本结构。

### 模块二 投资管理

#### 知识点一 投资及其分类

投资分类：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。

#### 知识点二 投资管理的原则

投资管理要遵循的原则有：投资收益最大化原则和投资风险降低原则

#### 知识点三 投资决策程序

投资决策程序包括：

- 
- 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。

## 知识点四 投资决策的方法

投资决策方法分为静态分析法和动态分析法。

- 1、静态分析法可分为净收益法、回收期法、投资收益率法。
- 2、动态分析法主要有净现值法和内部收益率法。

## 模块三 成本管理

### 知识点一 成本预测

成本预测为挖掘成本的潜力指明了方向，是进行成本决策的参考和拟订降低成本措施的依据。

### 知识点二 成本控制

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。

## 模块四 利润管理

### 知识点一 目标利润规划

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。

### 知识点二 股利政策制定

股利政策是指股利发放比率的确定问题。

### 知识点三 利润分配管理

公司利润分配涉及各方利益均衡。



---

## 例题

1301 利润管理主要涉及目标利润规划、股利政策制定和（）

- A:利润分配管理
- B:利润分享管理
- C:利润增加管理
- D:利润控制管理

主知识点：7.2.4.1、目标利润规划

副知识点 1：7.2.4.2、股利政策制定副知识点 2：7.2.4.3、利润分配管理

答案：A

解析：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。

1210 投资决策方法中的静态分析方法可以分为回收期法、投资收益率法和（）

- A:净收益法
- B:净现值法
- C:内部收益法
- D:比率分析法

主知识点：7.2.2.4、投资决策的方法

答案：A

解析：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。

## 第三节 网络时代财务管理的变革

### 模块一 网络时代企业财务管理环境的变革

#### 知识点一 经济环境的变革

经济环境：互联网的迅速发展，形成了全球单一的电子市场的基础；企业的资源配置，产品的销售，都在世界范围内进行；企业之间的合作、重组也跨越了国界。

#### 知识点二 技术环境的变革

以网络技术为主的各种信息技术为企业的财务管理提供了更广阔、更先进的技术手段和方法。企业可以以柔性技术为基础保持技术领先，以信息网络为依托实现资源整合，将网络与财务相结合形成网络财务，并开发网络财务软件，实行动态的、实时的财务管理。

---

## 知识点三 金融环境的变革

电子货币成了网络交易市场的主要货币流通结算工具。网上银行的建立为网络经济的正常运转提供了安全、可靠的金融保障。

## 模块二 网络时代财务管理的观念

### 知识点一 泛财务资源观念

泛财务资源可以分为硬财务资源和软财务资源两大类。

- 1、硬财务资源是指客观存在的，在一定技术、经济和社会条件下能被企业利用的有形资源，其构成主体是自然资源和传统的财务资源。
- 2、软财务资源是以智力为基础的资源或无形的资源，包括知识资源和时间资源。而知识资源通常又分为四类：市场资源、知识产权、人力资源、组织经营资源。

### 知识点二 人本化理财观念

在网络时代，信息和知识技术以及接受、利用、加工、创造这些信息和技术的员工在整个财富创造过程中的作用越来越重要。所以网络时代企业财务管理应该树立人本化理财观念。

### 知识点三 风险理财观念

高新技术产业的发展，使企业的投资风险远远超过于传统的工业经济，从而使得风险投资和风险管理在财务管理中的重要性进一步增强。

### 知识点四 信息理财观念

在网络时代，信息理财将综合运用计算机网络的超文本、超媒体技术提供的信息，包括数量信息与质量信息，财务信息与非财务信息，物质层面的信息与精神层面的信息。

## 模块三 网络时代财务管理的目标

- 1、网络时代改变了企业财务管理的环境，需要对企业财务的目标进行重新定位。
- 2、网络时代企业财务管理的目标是企业价值最大化。
- 3、网络时代企业财务管理目标不仅是追求股东利益，而且也要追求其他利益相关者的利益和社会利益。
- 4、利益相关者利益。在网络经济的资本结构中，物质资本与知识资本的地位将发生重大变化，即知识资本相对地位的提升，因此企业财务活动需求要更多地去关注知识资本的利益相关者的价值的体现。
- 5、社会责任。网络时代，知识资源日益重要、知识资源具有可共享性和可转移性，使得企业需要和社会建立更加密切的关系，企业对知识的要求和应用将取决于社会对知识形成和发展所做的贡献。

---

## 模块四 网络时代财务管理内容的变革

### 知识点一 投资管理

- 1、网络时代，企业投资重点发生了转变。
- 2、投资决策方法与投资方案效益评价有所转变。在网络时代，无形资产应成为企业最主要、最重要的投资对象。

### 知识点二 预算管理

网络时代财务预算将依据企业年度目标利润按“目标利润——销售预算——成本预算——采购预算——现金流量预算”等进行编制，改变了过去一味地以生产为中心的编制方法。

### 知识点三 风险管理

在网络时代，风险管理和风险预警系统的建立将成为企业财务管理的重要内容。

### 知识点四 利润管理

在网络时代企业利润分配的原理发生了变化，知识是利润的形成的主要来源，是企业的主要生产要素与价值决定因素，它理所当然的成为分配的主要依据。

## 例题

1610 论述网络时代财务管理的目标。

主知识点： 7.3.3.0、网络时代财务管理的目标

答案：（1）网络时代改变了企业财务管理的环境，需要对企业财务的目标进行重新定位。（2）网络时代企业财务管理的目标是企业价值最大化。（3）网络时代企业财务管理目标不仅是追求股东利益，而且也要追求其他利益相关者的利益和社会利益。（4）利益相关者利益。在网络经济的资本结构中，物质资本与知识资本的地位将发生重大变化，即知识资本相对地位的提升，因此企业财务活动需求要更多地去关注知识资本的利益相关者的价值的体现。（5）社会责任。网络时代，知识资源日益重要、知识资源具有可共享性和可转移性，使得企业需要和社会建立更加密切的关系，企业对知识的要求和应用将取决于社会对知识形成和发展所做的贡献。

解析：网络经济改变了企业财务管理的环境，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。

1704 有一种财务资源，它是客观存在的，且在一定技术、经济和社会条件下能被企业利用的资源，其构成

---

主体是自然资源和传统的财务资源，这是（）

A:知识资源

B:人力资源

C:软财务资源

D:硬财务资源

主知识点： 7.3.2.1、泛财务资源观念

答案：D

解析：硬财务资源是指客观存在的，在一定技术、经济和社会条件下能被企业利用的有形资源，其构成主体是自然资源和传统的财务资源。

## 第四节全面解决方案：网络财务

### 模块一 网络财务的内涵

- 1、网络财务所指的“网络”概念既非企业传统的自成体系的局域网或广域网，也非单纯的因特网 Internet，而是 Internet/Intranet 相互协同形成的开放式网络。
- 2、网络财务并非单纯的财务系统，而是以财务管理为核心、业务管理与财务管理协同的综合系统。
- 3、网络财务是企业级的财务应用而不是部门级的财务应用，它实现了集团型企业对分支机构的集中式财务管理。
- 4、网络财务是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

### 模块二 网络财务的特点

- 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

### 模块三 实施网络财务的重要意义

- 1、网络财务拓展了财务管理的空间
- 2、网络财务加快了财务管理时效
- 3、全新的运作方式提升了企业财务管理的效能

### 模块四 企业实施网络财务要解决的问题

企业实施网络财务需要解决的问题：

- 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；企业财务管理信息化是企业信息化建设的核心部分，它的成败决定了企业信息化的建设的成败。
  - 5、对投资与资源的保护。

## 例题

1510 简述网络财务的特点。

主知识点： 7.4.2.0、网络财务的特点

答案：

- (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。

解析：

- (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。

1710 关于网络财务的内涵说法正确的是 ( )

- A:基于 Internet / Intranet 技术，以利润管理为核心
- B:业务管理与财务管理独立运行，支持电子商务
- C:是部门级的财务应用
- D:是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

主知识点： 7.4.1、一、网络财务的内涵

答案： D

解析：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。

## 章节主观题示例

1604 简述对投资方案进行可行性研究的主要内容。

主知识点： 7.2.2.3、投资决策程序

答案：

可行性研究的主要任务是在研究兴建或扩建某个建设项目时，分析该项目： (1)、在技术上是否可行、可靠； (2)、在经济效益上是否显著； (3)、在财务上是否可行，需要投入多少人力、物力和其他资源； (4)、需要多长时间建设，投资方案的建设周期； (5)、需要多少投资，能否筹集到资金。

解析：

可行性研究的主要任务是研究兴建或改扩建某个建设项目在技术上是否先进、适用、可靠，在经济上是否

---

合理，在财务上是否可行。可行性研究，一般要回答以下几个问题：本项目在技术上是否可行；经济上效益是否显著；财务上是否可行；需要多少人力、物力和资源；需要多长时间建设；需要多少投资；能否筹集到资金等。

1610 论述网络时代财务管理的目标。

主知识点：7.3.3.0、网络时代财务管理的目标

**答案：**

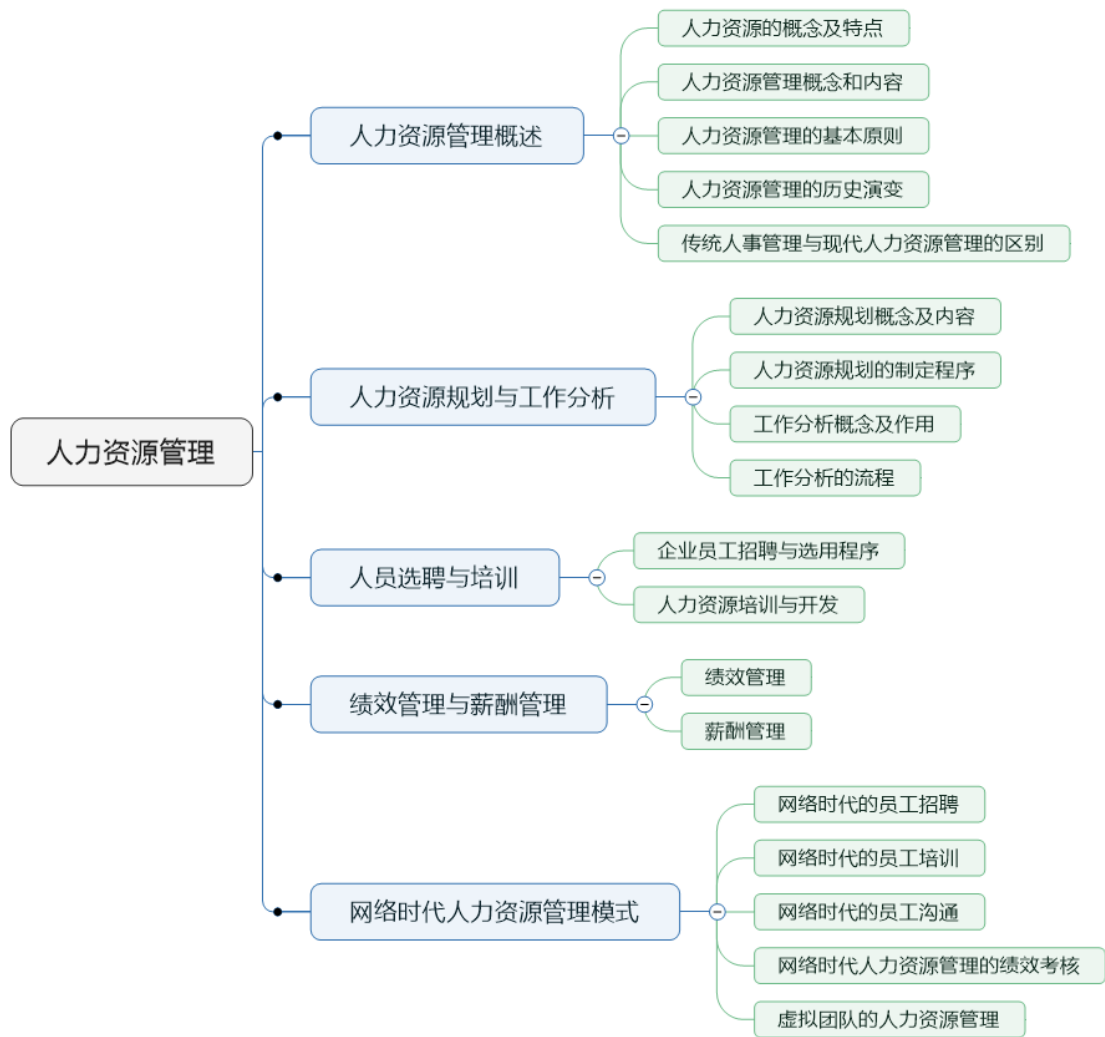
（1）网络时代改变了企业财务管理的环境，需要对企业财务的目标进行重新定位。（2）网络时代企业财务管理的目标是企业价值最大化。（3）网络时代企业财务管理目标不仅是追求股东利益，而且也要追求其他利益相关者的利益和社会利益。（4）利益相关者利益。在网络经济的资本结构中，物质资本与知识资本的地位将发生重大变化，即知识资本相对地位的提升，因此企业财务活动需求要更多地去关注知识资本的利益相关者的价值的体现。（5）社会责任。网络时代，知识资源日益重要、知识资源具有可共享性和可转移性，使得企业需要和社会建立更加密切的关系，企业对知识的要求和应用将取决于社会对知识形成和发展所做的贡献。

**解析：**

网络经济改变了企业财务管理的环境，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。

## 第八章 人力资源管理

通过本章学习，考生要掌握人力资源管理及其特点，人力资源管理基本概念及内容，人力资源管理与传统劳动人事管理的区别；人力资源规划和工作分析的含义及制定流程；企业员工招聘与选用程序；人力资源培训的原则、分类和流程；绩效管理的概念及特点，企业员工绩效考评的程序；薪酬管理的内容，影响薪酬的因素，薪酬设计的基本流程；网上招聘的事项；网络时代的员工沟通；网络化考核的意义与作用；虚拟团队的概念与特征，虚拟团队人力资源管理的主要措施。



## 第一节 人力资源管理概述

### 模块一 人力资源的概念及特点

- 1、双重性
- 2、能动性
- 3、再生性
- 4、时效性
- 5、社会性

---

## 模块二 人力资源管理概念和内容

### 知识点一 人力资源规划

主要活动有：对组织在一定时期内的人力资源需求和供给做出预测，根据预测的结构制定出平衡供需的计划。通过制定人力资源规划，一方面保证人力资源管理活动与组织的战略方向和目标相一致；另一方面，保证人力资源管理活动的各个环节相互协调，避免冲突。同时，在实施比规划时还要在法律和道德观念方面创造一种公平的就业机会。

### 知识点二 工作（岗位）分析与设计

为了实现组织战略目标，人力资源管理部门要根据组织结构确定各职务说明书与员工素质要求，并结合组织、员工及工作的要求，为员工设计激励性的工作。工作分析是分析和整理关于工作信息的一个系统性程序。工作分析的信息被用来规划和协调几乎所有的人力资源管理活动。

### 知识点三 人员选聘与录用

根据人力资源的规划而开展的招牌与选拔、录用与配置等工作是人力资源管理的重要活动之一。招聘是通过各种途径发布招聘信息，将应聘者吸引过来；选拔是指从应聘者中选出符合企业要求的人选。当人力资源规划表明有新的员工需求时，组织就需要启动招聘和选择程序以找到合格的劳动者，弥补职位的空缺。

### 知识点四 员工培训与开发

包括建立培训体系，确定培训的需求和计划，组织实施培训过程以及对培训效果进行反馈总结等活动。

### 知识点五 绩效管理

绩效管理包含制定绩效计划、进行绩效考核以及实施绩效沟通等活动。

### 知识点六 薪酬管理

薪酬包括工资和福利及奖金等，薪酬管理包括确定薪酬的结构和水平，实施（岗位）工作评价，制定福利和其他待遇的标准以及进行薪酬的测算和发放等。

### 知识点七 安全与健康

组织为保障员工的安全与健康，必须在减少事故、职业毒害、预防职业病等方面采取有力的措施。员工在安全的环境中工作并享受良好的保健，使其有效地工作，从而给组织带来长期的利益。



---

## 知识点八 员工关系管理

管理者与组织内有组织的员工群体就工资、福利及工作条件等问题进行谈判，协商劳企关系。

## 模块三 人力资源管理的基本原则

- 1、综合效率原则
- 2、使用和开发相结合原则
- 3、公平竞争原则
- 4、激励原则

## 模块四 人力资源管理的历史演变

- 1、劳工管理以生产或工作为中心，人是机器，忽略人性，强权管理。
- 2、科学管理假定存在最合理的工作方式，以时间动作分析为基础的工资制度和用人制度，企业是个技术经济系统。
- 3、人际关系重要，影响员工的生产效率，企业是个社会系统。
- 4、行为科学由对员工监督制裁转为人性激发，由消极惩罚转为积极激励；由独裁领导到民主管理，由对员工的索取性使用转为培训开发和使用结合；由劳资对立转为劳资调和。目的是人与人之间、人与事之间的协调。
- 5、人力资源管理由以物为中心转为以人中心；由人本管理向人心管理，人力资本理论全面介入企业人力资源管理。

## 模块五 传统人事管理与现代人力资源管理的区别

- 1、现代人力资源管理：
  - (1) 管理思想：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；
  - (2) 管理层次：以战略导向；
  - (3) 管理范围：全员，产权，创新，文化；
  - (4) 管理策略：开放，主动开发，是科学、技术与艺术的统一；
  - (5) 管理技术与手段：专门方法与技术，技术含量高。
- 2、传统人事管理：
  - (1) 管理思想：以事为中心，重视组织权威；
  - (2) 管理层次：战术导向；
  - (3) 管理范围：狭窄，事物管理；
  - (4) 管理策略：封闭，被动适应，经验管理；
  - (5) 管理技术与手段：简单僵化，技术含量低。

## 例题

1301 人力资源具有的特点有：双重性、能动性、再生性、时效性和（ ）

---

A:个人性

B:个体性

C:社会性

D:动态性

主知识点： 8.1.1.0、人力资源的概念及特点

答案： C

解析：

人力资源具有自己鲜明的个性特征：双重性、能动性、再生性、时效性和社会性。

1210 经济资源中，居于主导地位，而且是核心资源的是（）

A:生产资源

B:人力资源

C:营销资源

D:财务资源

主知识点： 8.1.1.2、能动性

答案： B

解析：人力资源在经济活动中居于主导地位，是最积极、最活跃的生产要素，这也正是它成为经济资源中核心资源的原因。

## 第二节 人力资源规划与工作分析

### 模块一 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，主要是为了达到组织的总体战略目标，另外，人力资源规划的制定，与工作分析和绩效评估紧密相连。

### 模块二 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

### 模块三 工作分析概念及作用

---

## 知识点一 人力资源规划方面

每个组织对于本单位内部的人员配备和工作安排，都必须有一个合理的计划。

## 知识点二 员工的招聘与选拔方面

工作分析的结果性文件之一——工作规范明确规定各岗位的任职资格，这就为企业招聘与选拔员工提供了标准，从而确保企业寻找并发现真正适合工作岗位、能为组织作贡献的候选人。

## 知识点三 绩效评估方面

绩效评估的实质是将员工的实际产出与预定的标准进行考核比较。

## 知识点四 员工培训与开发方面

企业需要根据工作分析结构，参照员工的实际工作绩效，制定和设计培训方案，有区别、有针对性地安排培训内容和方法，以提高员工的工作技能，进而提高工作效率。

## 知识点五 合理确定工资报酬方面

工作分析还可以帮助组织正确判断每个岗位的相对价值，以此为依据确定的薪资水平容易实现组织内部及组织间报酬的相对公平。

## 知识点六 员工职业生涯规划方面

无论组织还是个人，如果对工作要求和个人工作的练习没有充分了解，就不可能制定有效的职业道路规划。

# 模块四 工作分析的流程

## 知识点一 准备阶段

- 1、组成工作分析小组。
- 2、做好宣传动员工作。
- 3、确定样本。
- 4、工作分解。

---

## 知识点二 调查阶段

全面调查具体工作如下：

- 1、编制工作分析所需要的各种调查问卷和观察提纲；
- 2、根据需要选择合适的调查方法；
- 3、广泛收集有关工作特征的各种数据；
- 4、收集有关工作人员必备的特征方面的信息。

## 知识点三 分析阶段

具体工作包括：

- 1、与承担工作的人员一起仔细审核已经收集到的各种工作信息；
- 2、创造性地根系、发现有关工作和工作人员的关键因素；
- 3、归纳、总结出工作分析的必需材料和要素。

## 知识点四 完成阶段

人力资源规划中，完成阶段的主要任务是在前三个阶段的基础上，根据工作分析信息编制工作说明书和工作规范。

## 例题

1110 工作分析能够确定并完成工作所需的行为、条件和（）

- A:收支
- B:成本
- C:利润
- D:人员

主知识点： 8.2.3.0、工作分析概念及作用

答案： D

解析： 工作分析是对组织中某个特定工作职务的目的、任务或职责、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做出明确的规定，并确定完成该工作所需的行为、条件和人员的过程。

1010 人力资源规划的内容框架图中，作为基础性工作的是业绩评估和()

- A:工作分析
- B:企业目标
- C:劳动关系
- D:教育培训

主知识点： 8.2.1、一、人力资源规划概念及内容

答案： A

解析： 人力资源总体规划的制定，主要是为了达到组织的总体战略目标，另外，人力资源规划的制定，与

---

工作分析和绩效评估紧密相连。

## 第三节 人员选聘与培训

### 模块一 企业员工招聘与选用程序

#### 知识点一 人员招募

招募是指通过各种信息传播渠道，把具有一定能力、对本企业感兴趣的人吸引到企业来应聘的过程。

#### 知识点二 人员选拔

人员选拔是运用各种科学的评价方法和手段，从对应聘者的资格审查开始，经过用人部门与人力资源部门共同初选、面试、考试、体检、个人资料核实，到人员甄选的过程。

#### 知识点三 人员录用及新员工培训

新员工通过企业招聘测试并到企业报到后，一开始并不能直接上岗工作，而是需要经过一段时间培训，即岗前培训。

#### 知识点四 招聘评估

招聘评估的作用主要有：有利于检验工作分析的有效性、有利于检验招聘计划的有效性、有利于提高招聘工作质量、有利于正确评价招聘人员的工作业绩，调动其积极性、有利于降低招聘费用。

### 模块二 人力资源培训与开发

#### 知识点一 员工培训的原则

员工培训的原则：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。

#### 知识点二 员工培训的分类

- 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。

---

## 知识点三 培训工作流程

培训工作流程主要包括三个阶段：培训需求分析、培训设计和实施、培训评估。

### 例题

1404 从培训与工作的关系来划分，员工培训可以分为在职培训、脱产培训和（ ）

A:岗位职务培训

B:半脱产培训

C:文化补习

D:学历教育

主知识点： 8.3.2.2、员工培训的分类

答案： B

解析：从培训与工作的关系来划分，有在职培训、脱产培训和半脱产培训。

1510 招聘评估的作用主要有（ ）

A:有利于检查工作分析的有效性

B:有利于检验招聘计划的有效性

C:有利于提高招聘工作质量

D:有利于正确评价招聘人员的工作业绩，调动其积极性

E:有利于降低招聘费用

主知识点： 8.3.1.4、招聘评估

答案： ABCDE

解析：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。

招聘评估的作用主要有：有利于检验工作分析的有效性、有利于检验招聘计划的有效性、有利于提高招聘工作质量、有利于正确评价招聘人员的工作业绩，调动其积极性、有利于降低招聘费用。

## 第四节 绩效管理与薪酬管理

### 模块一 绩效管理

#### 知识点一 绩效管理的概念及特点

1、绩效管理是指为了达到组织的目标，通过持续开放的沟通过程，形成组织所期望的利益和产出，并推动团队和个人做出有利于目标达成的行为，即通过持续的沟通和规范化的管理不断提高员工和组织绩效、提高员工能力和素质的过程。

2、绩效管理具有的特点：

（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。

## 知识点二 企业员工绩效考评的程序

一般来说,企业绩效考核应包括制定计划、技术准备、收集资料信息、分析评价、绩效反馈、结果运用等 6 个环节。

## 模块二 薪酬管理

### 知识点一 薪酬管理的内容

1、在经济性报酬中,主要有以下部分:

(1) 基本薪酬:基本薪酬是企业按照一定的时间周期,定期向员工发放的固定报酬。

(2) 绩效薪资:绩效薪酬是根据员工的年度绩效评价的结果而确定的对基础薪酬的增加部分,因此它是对员工的优良工作绩效的一种奖励。

(3) 奖金:奖金也称激励薪资,是在薪酬中根据员工的工作绩效进行浮动的部分。

(4) 津贴:津贴往往是对员工工作中的不利因素的一种补偿。

(5) 福利:带薪假期、健康计划、补充保险、住房补贴已经成为福利项目中的重要形式。

2、薪酬主要包括经济报酬和非经济报酬。经济报酬包括雇员收到的周薪、月薪、年薪以及各种奖金等佣金形式的薪酬。经济报酬包括雇员收到的周薪、月薪、年薪以及各种奖金等佣金形式的薪酬。非经济报酬是不直接以金钱的方式体现的,诸如度假、各种保险、培训等。

### 知识点二 影响薪酬的因素

影响薪酬的因素:

1.外部影响因素:包括劳动力市场、经济条件和政府和工会;

2.内部影响因素:组织的规模、组织的薪酬预算和薪酬政策的制定者。

### 知识点三 薪酬设计的基本流程

要制定一套完整的薪酬体系,必须有一个清晰的薪酬战略,只有明确了战略才能保证整个设计过程的实施有据可循。通过工作分析、职位评价来保证内部的公平性,通过薪酬的市场调查,确保本企业薪酬在市场竞争中的地位,从而建立一个既体现内部公平性,又有高层次竞争力的基本薪酬。而通过福利与绩效奖励计划,使员工的努力得到体现,从而有效地激励员工,使其更好地为组织战略服务,最终建立一套合理的薪酬体系。

## 例题

0901 不直接以金钱的方式体现,诸如度假、各种保险、培训等的是()

A:经济报酬

---

B:非经济报酬

C:基本薪酬

D:绩效薪酬

主知识点： 8.4.2.1、薪酬管理的内容

答案： B

解析： 非经济报酬是不直接以金钱的方式体现的，诸如度假、各种保险、培训等。

0901 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

主知识点： 8.4.2.1、薪酬管理的内容

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。

## 第五节 网络时代人力资源管理模式

### 模块一 网络时代的员工招聘

#### 知识点一 网上招聘的内容及作用

1、网上招聘分为两种形式：

（1）高级网上招聘，实质是公司在网站上发布招聘信息，并通过电子邮件或简历库收集应聘信息，利用软件测试考察应聘者。

（2）初级网上招聘，是指公司在网上发布招聘信息，但鼓励应聘者通过传统渠道应聘。

2、和其他招聘方式相比，网络招聘的优势显而易见，主要表现在以下几个方面：

（1）、覆盖面广；

（2）、信息反馈快；

（3）、招聘公开透明。

#### 知识点二 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、应聘者收到限制。

4、服务体系不完善。



---

## 模块二 网络时代的员工培训

### 知识点一 网上培训的意义

首先，网上培训让企业培训完全突破了课堂教学的地域限制，可以在任何地方进行，员工完全可以在自己的居所通过网上培训系统进行学习。其次，网上培训增加了企业培训的时间灵活性，不必中断工作集中时间进行脱产培训，在工作中遇到问题随时可以通过网络进行学习。再次，网上培训创新了企业培训的形式，原先需要印刷的培训材料成了在线培训手册，员工可根据自己的喜好制定学习的内容和进度，还可以通过网络与一起学习其他员工进行交流。网上培训不仅能够带来企业员工技能的拓展，使员工配合自己的时间表和进度灵活学习，实现随时随地自我增值，更可以迅速有效地塑造学习型企业，提升企业的竞争力。

### 知识点二 网上培训的原则

企业在运用网络对员工进行培训时，应结合网络自身特点及成人学习的规律，遵循四个原则：趣味性、个性化、互动性、主创性。

### 知识点三 企业实施网上培训应该注意的事项

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。

## 模块三 网络时代的员工沟通

网络沟通利用互联网，避免了面对面的诸多不便，给人力资源管理中的沟通工作提供了很大便利。

## 模块四 网络时代人力资源管理的绩效考核

企业利用内部网进行绩效考核，使绩效考核从偏重于员工的静态素质评估转向与目标管理相结合的动态评估体系，不仅可以方便考核的进行，更重要的是增强员工对绩效考核的认同和对组织的忠诚度，从而激发员工更大的工作热情。

---

## 模块五 虚拟团队的人力资源管理

### 知识点一 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，可以是短暂的，也可以是长期存在的。

2、虚拟团队是一种团队工作系统，具有团队特点，可以为企业建立一种提高效率、富有创造力、实现组织目标并能充分施展个人空间的生存与发展生态，在企业战略形成、客户价值的创造、整合优质资源等方面，均表现出了卓越的创新价值。

3、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。

### 知识点二 虚拟团队人力资源管理的主要措施

虚拟团队具有不同于传统的实体团队的特征和运行机制，相应地其运作和管理也将面临新的问题和挑战。

虚拟团队人力资源管理的主要措施包括：

- 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。

## 例题

1310 网上培训应遵循的原则有（ ）

- A:趣味性
- B:个性化
- C:规模性
- D:互动性
- E:主创性

主知识点： 8.5.2.2、网上培训的原则

**答案：**ABDE

**解析：**网上培训应遵循的原则：趣味性、个性化、互动性、主创性。

1301 网上招聘的作用不包括（ ）

- A:覆盖面广
- B:信息准确性强
- C:信息反馈快
- D:招聘公开透明

主知识点： 8.5.1.1、网上招聘的内容及作用

---

答案：B

解析：和其他招聘方式相比，网络招聘的优势显而易见，主要表现在：覆盖面广、信息反馈快、招聘公开透明。

## 章节主观题示例

1010 简述虚拟团队人力资源管理的主要措施。

主知识点：8.5.5.2、虚拟团队人力资源管理的主要措施

**答案：**

- 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。

**解析：**

虚拟团队具有不同于传统的实体团队的特征和运行机制，相应地其运作和管理也将面临新的问题和挑战。

虚拟团队人力资源管理的主要措施包括：

- 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。

1001 简答绩效管理的特点。

主知识点：8.4.1.1、绩效管理的概念及特点

**答案：**

- 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。

**解析：**

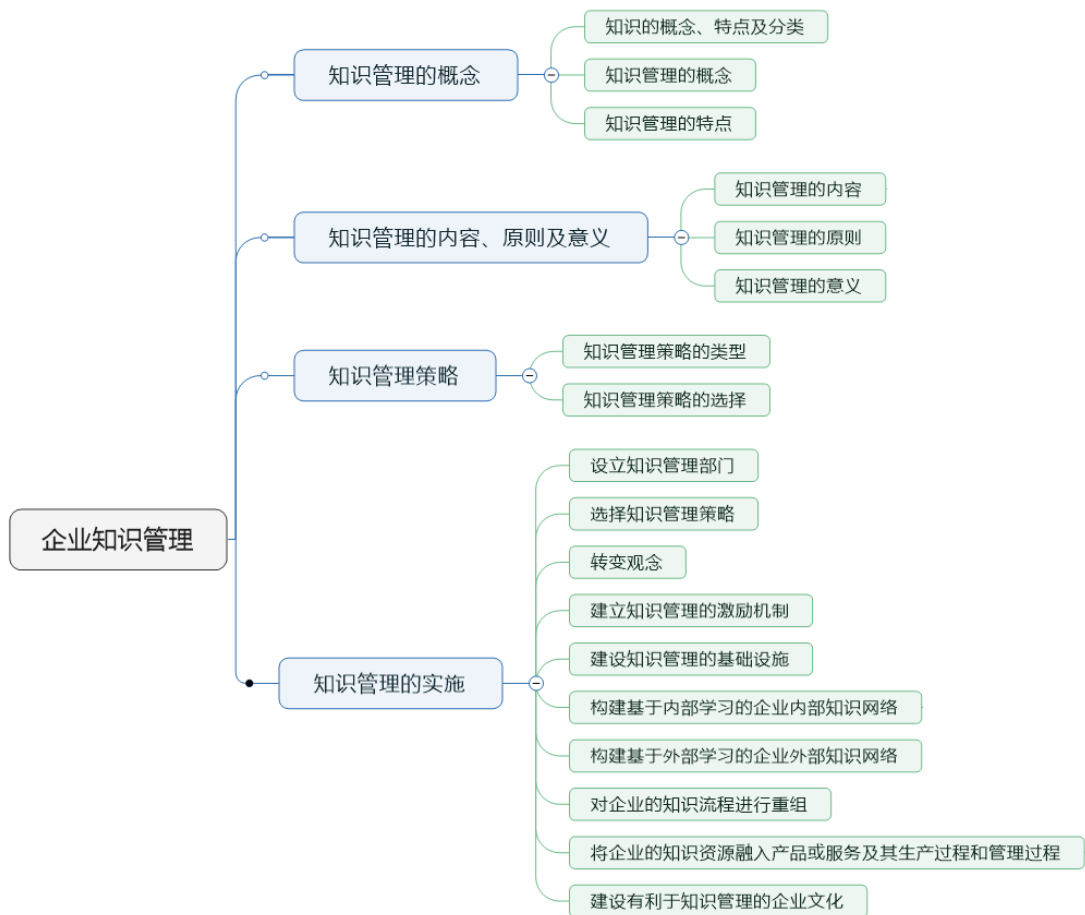
绩效管理是指为了达到组织的目标，通过持续开放的沟通过程，形成组织所期望的利益和产出，并推动团队和个人做出有利于目标达成的行为，即通过持续的沟通和规范化的管理不断提高员工和组织绩效、提高员工能力和素质的过程。绩效管理具有的特点：1) 绩效管理以组织战略为导向，是综合管理组织、团队和员工绩效的过程。

- 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。

## 第九章 企业知识管理

通过本章的学习，考生首先应该了解在网络时代企业知识管理已经成为企业管理者最为关注的问题。考生要掌握知识的概念、特点和分类，

企业知识管理的概念和特点，以及知识管理的内容、原则及意义。通过对两种知识管理策略的学习，掌握怎样来选择知识管理的策略。最后，考生还要掌握知识管理的实施要点。



## 第一节 知识管理的概念

### 模块一 知识的概念、特点及分类

#### 知识点一 知识的概念

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。它不仅包括科学技术知识，还包括人文社会科学知识，商业活动，日常生活和工作中的经验知识，人们获取、运用和创造知识，以及面临问题做出判断和提出解决方法的知识。

---

## 知识点二 知识的特点

知识的特点包括不可替代性、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。

## 知识点三 知识的分类

1、根据知识的性质划分：

（1）事实知识（Know-what）。它是指“知道是什么”的知识，是关于历史事实、经验总结、统计数据的知识，这类知识与信息很难区分。

（2）原理知识（Know-why）。它是指“知道为什么”的知识，是关于事物的原理和客观规律方面的知识，通常属于科学范畴。

（3）技能知识（Know-how）。它是指“知道怎么做”的知识，是关于技艺、技巧、诀窍和能力方面的知识，属于技术范畴。

（4）人力知识（Know-who）是指“知道是谁”的知识。

2、根据知识的表现形式划分：

（1）显性知识，又称为编码知识，是指可以用语言、文字、数字等方式进行表达从而易于沟通和共享的知识。典型的显性知识对应的是 OECD 分类中关于 Know-what 和 Know-why 的知识。

（2）隐性知识对应的是 OECD 分类中关于 Know-how 和 Know-who 的知识，所以对应的是技能知识（Know-how）和人力知识（Know-who）。

## 模块二 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。

## 模块三 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

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

## 例题

1301 简述知识管理的基本特点。

主知识点： 9.1.3.0、知识管理的特点

答案：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。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。

解析：知识管理的特点包括：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。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。

1210 知识管理的螺旋循环中，从显性知识到隐性知识的转化，这是（ ）

A:共同化

B:外化

C:连接化

D:内化

主知识点： 9.1.3.2、知识管理是一个螺旋循环的过程

答案：D

解析：知识管理的螺旋循环中，内化指从显性知识到隐性知识的转化，更有助于显性知识的储存、传播。

## 第二节 知识管理的内容、原则及意义

### 模块一 知识管理的内容

#### 知识点一 知识的采集和加工

知识的采集是知识管理的起点，信息技术的发展为收集知识提供了有力的手段，信息技术的应用扩大了知识采集范围、提高了知识采集速度、降低了知识采集成本。知识的加工处理是指对知识进行分类、分析、整理和提炼，形成对企业有价值的知识。

#### 知识点二 知识的存储与积累

通过对企业的知识存储定期进行更新，把过时的知识清理出去，与企业长远利益有关的知识长久保留，汇入企业的知识仓库。

#### 知识点三 知识的传播与共享

知识只有通过传播与共享，才会使企业的知识增值。企业可以通过为员工创造一种正式或非正式的沟通交流网络，实现知识的传播和共享。

#### 知识点四 知识的应用与创新

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。知识只有作用于实践，才能给人们带来价值。

---

## 模块二 知识管理的原则

### 知识点一 积累原则

知识需要积累和挖掘，积累是知识管理的基础。

### 知识点二 信任原则

信任是实现知识的交流、使用与共享的前提。

### 知识点三 交流原则

知识管理的主要职责就是为交流提供便利并不断地加以促进，包括把企业内外的专家联系在一起，信息技术的发展扩大了共享的范围，并极大降低了交流的成本，这是交流原则的内容。员工之间进行知识交流的方式也很多，大致有电话、语音信箱、电子邮件、会议非正式活动等，最普遍的就是老员工对新员工“传帮带”。

### 知识点四 共享原则

共享原则反映了将企业内容宝贵积累的知识在企业内共享和交流，让知识共享成为另一种企业的文化，那么一个项目失败的教训，会为企业所有项目借鉴，一个项目成功的经验，也会为企业所有项目学习。将一个项目的个体行为，拓展成一个企业的整体行为，将提高企业利用知识的整体价值。

### 知识点五 创新原则

创新是企业知识管理的最终目的。

## 模块三 知识管理的意义

- 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

## 例题

1001 对知识进行分类、分析、整理和提炼，形成对企业有价值的是()

A:知识的收集

---

B:知识的传播

C:知识的加工处理

D:知识的延续

主知识点： 9.2.1.1、知识的采集和加工

答案： C

解析： 知识的加工处理是指对知识进行分类、分析、整理和提炼，形成对企业有价值的知识。

1404 老员工对新员工的“传帮带”体现了知识管理的（ ）

A:信任原则

B:共享原则

C:交流原则

D:积累原则

主知识点： 9.2.2.3、交流原则

答案： C

解析： 交流原则： 员工之间进行知识交流的方式也很多，大致有电话、语音信箱、电子邮件、会议非正式活动等，最普遍的就是老员工对新员工“传帮带”。

## 第三节 知识管理策略

### 模块一 知识管理策略的类型

#### 知识点一 知识管理的编码策略

1、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。

2、编码策略的特点：

- （1）在知识管理编码策略中采用的是“人到文档”方式。
- （2）编码策略主要依靠的是“规模效应”。
- （3）编码策略的核心是 IT 系统。

#### 知识点二 知识管理的个人化策略

1、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。

2、知识管理的个人化策略具有的特点：

- （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。



---

## 模块二 知识管理策略的选择

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

### 例题

1110 知识管理的个性化策略，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，这又叫（）

- A:整体策略
- B:局部策略
- C:显性策略
- D:隐性策略

主知识点： 9.3.1.2、知识管理的个人化策略

答案： D

解析：知识管理的个性化策略，又叫隐性策略，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。

1010 知识管理的编码策略，也叫()

- A:隐性策略
- B:显性策略
- C:个人化策略
- D:网络化策略

主知识点： 9.3.1.1、知识管理的编码策略

答案： B

解析：知识管理的编码策略，也叫显性策略，它是基于知识再用的知识管理策略。

## 第四节 知识管理的实施

- 1、设立知识管理部门
- 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
- 5、建设知识管理的基础设施
- 6、构建基于内部学习的企业内部知识网络
- 7、构建基于外部学习的企业外部知识网络
- 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

---

## 例题

1504 企业知识管理信息系统的三个层次由低到高为（）

- A:计算机网络和知识库层、应用软件层、计算机服务层
- B:计算机网络和知识库层、计算机服务层、应用软件层
- C:应用软件层、计算机服务层、计算机网络和知识库层
- D:应用软件层、计算机网络和知识库层、计算机服务层

主知识点： 9.4.5、五、建设知识管理的基础设施

答案：B

解析：一般来说，企业知识管理信息系统由三个层次组成：最底层是计算机网络和知识库层，用于知识的存储和共享，为计算机服务层提供服务；第二层是计算机服务层（系统软件层），属于管理平台，用于支持不同部门的管理需求；第三层是应用软件层，是基于第二层管理平台的二次开发软件，属于应用平台，用于面向用户具体知识的分类、传播、共享和应用。

1510 不属于企业知识管理的激励机制的是（）

- A:知识运行机制
- B:知识明晰机制
- C:知识传播机制
- D:知识奖惩机制

主知识点： 9.4.4、四、建立知识管理的激励机制

答案：C

解析：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

## 章节主观题示例

1710 华为的知识管理

华为技术有限公司(简称华为公司)是一家生产销售通信设备的民营通信科技公司,于 1987 年正式注册成立,是全球领先的信息与通信技术(ICT)解决方案供应商,专注于 ICT 领域,坚持稳健经营、持续创新、开放合作,在电信运营商、企业、终端和云计算等领域构筑了端到端的解决方案优势,为运营商客户、企业客户和消费者提供有竞争力的 ICT 解决方案、产品和服务,并致力于能使未来信息社会、构建更美好的全联接世界。在创新的背景下,华为公司积极推进知识管理。

华为公司最早知识管理的需求来自研发。因为研发对知识的共享、获取的诉求和愿望很强。最初华为使用 Notes 办公平台时,研发内部在 Notes 有 BBS 论坛,不断进行知识分享。很多员工中午都不休息,就在论坛上讨论技术问题。后来因为信息安全等原因,关闭了 Notes 办公平台。但是研发对知识的渴求一直在。因此,2008 年,华为公司在研发区做了 Hi 3MS。同时在非研发区,知识分享的呼声也越来越高。于是华为公司开发了一个 Connect 社区。这个阶段华为公司的知识管理以鼓励分享为主,有什么不懂,大家来回答;或者写个博文,大家来读来回复。

2010 年底,华为的软件公司因为业务需要,从机关向一线传递知识的诉求非常强烈。于是就请安永专门来普及知识管理,因为牵涉到很多的 IT,于是华为公司就成立了公司级的知识管理项目群。

华为作为十几万人的公司,全面推进知识管理,是让经验和知识能够为华为公司创造价值。而且,能够让华为为一线的员工快速找到工作所需要的知识,知识管理是必须的。而且为了减少在面对各种信息纷繁复杂,浪费员工时间方面,华为公司强调知识管理的价值不依赖于知识和 IT,而是组织成员对知识的应用。比如 2013 年,华为将埃塞的一线项目经验完完整整做了知识收割,做总结、拍视频,把项目的背景、如何做的、

---

哪些值得学习的都梳理清晰，然后把经验和教训分享给北非的项目团队，这种真正以用为主的思路、方法在一线非常受欢迎。

知识是无形的东西，它在人的脑子里，首先要将它有形化，然后，要在使用中真正转化为每个员工的能力，那么知识的力量才会彰显。知识管理就是通过一系列的方法，让每个员工的能力得以提升，在工作中得以发挥，为公司创造价值。

10 分 1.结合案例谈谈知识管理意义何在？

主知识点： 9.2.3.1、知识管理是适应资源环境变化的必然结果

副知识点 1： 9.2.3.2、知识管理的实施有助于企业的创新副知识点 2： 9.2.3.3、知识管理的实施有助于提高企业的适应性

**答案：**

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。

**解析：**

知识管理的意义：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。

10 分 2.实施知识管理要点包括哪些方面？

主知识点： 9.4.1、一、设立知识管理部门

副知识点 1： 9.4.2、二、选择知识管理策略副知识点 2： 9.4.3、三、转变观念

**答案：**

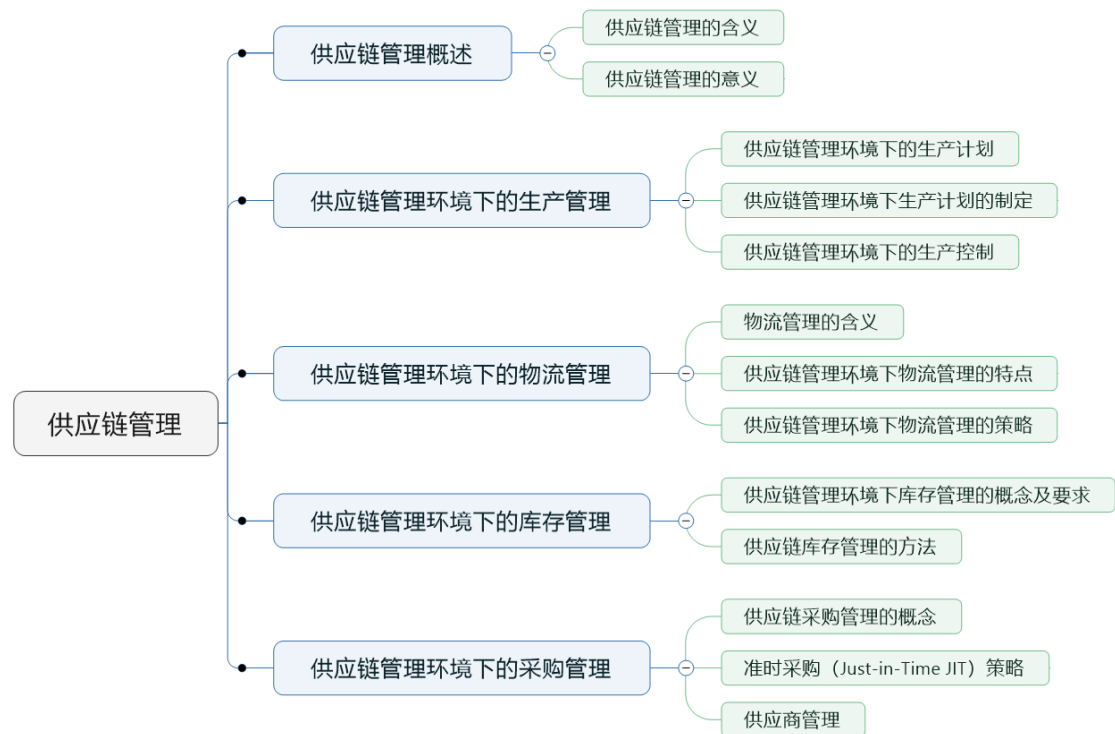
1) 设立知识管理部门；2) 选择知识管理策略；3) 转变观念；4) 建立知识管理的激励机制；5) 建设知识管理的基础设施；6) 构建基于内部学习的企业内部知识网络；7) 构建基于外部学习的企业外部知识网络；8) 对企业的知识流程进行重组；9) 将企业的知识资源融入产品或服务及其生产过程和管理过程；10) 建设有利于知识管理的企业文化。

**解析：**

实施知识管理要点包括：1) 设立知识管理部门；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；5) 建设知识管理的基础设施；6) 构建基于内部学习的企业内部知识网络；7) 构建基于外部学习的企业外部知识网络；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。

## 第十章 供应链管理

通过本章的学习，要掌握供应链管理的概念、供应链管理与传统管理模式的区别以及供应链管理的意义。了解企业在供应链管理环境下生产计划与控制、物流管理、库存控制、采购管理等主要内容；了解供应链管理的支撑体系的相关内容。



## 第一节 供应链管理概述

### 模块一 供应链管理的含义

#### 知识点一 供应链的概念

供应链是围绕核心企业，通过对信息流、物流、资金流的控制，从采购原材料开始，制成中间产品以及最终产品，最后由销售网络把产品送到消费者手中的将供应商、制造商、分销商、零售商，直到最终用户连成一个整体的网络结构模式。

#### 知识点二 供应链管理的概念

- （1）供应链管理的目标是为了给顾客提供满意的产品或服务；
- （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。

#### 知识点三 供应链管理模式的与传统管理模式的区别

供应链管理与传统的以物料管理和控制为中心的管理模式有着明显的区别，主要体现在：

- 
- 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。

## 模块二 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

## 例题

1310 供应链管理强调采用的思想和方法是（ ）

- A:局部最优
- B:集成
- C:企业内部的协调
- D:分散

主知识点： 10.1.1.2、供应链管理的概念

**答案： B**

**解析：**供应链管理是一种集成管理模式。

1310 供应链管理强调提高以下哪方面的核心竞争力（ ）

- A:整个供应链
- B:供应商
- C:制造商
- D:批发商

主知识点： 10.1.1.3、供应链管理模式的与传统管理模式的区别

**答案： A**

**解析：**供应链管理强调提高整个供应链的核心竞争力。

## 第二节 供应链管理环境下的生产管理

## 模块一 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。柔性系统是一个充满活力、足以进行多种产品生产的系统。
  - 2、生产进度。生产进度是企业检查生产计划执行情况的重要依据，也是滚动制定生产计划过程中用于修正原有计划和制定新计划的重要信息。
  - 3、生产能力。生产能力是指一个作业单位满负荷生产所能处理的最大限度，这个作业单位可以是一个工厂，一个部门或是一台机器。

## 模块二 供应链管理环境下生产计划的制定

### 知识点一 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。

### 知识点二 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。

## 模块三 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以下几个方面的内容：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。

### 例题

1001 业务外包是指在供应链管理环境下，企业把主要精力放在( )

- A:制造业务
- B:销售业务
- C:核心业务
- D:研发业务

主知识点： 10.2.2.1、具有纵向和横向的信息集成过程

答案：C

解析：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。

---

1410 企业检查生产计划执行情况的重要依据是 ( )

A:能力平衡

B:企业生产计划

C:外包计划

D:生产进度

主知识点： 10.2.1.2、生产进度

答案：D

解析：生产进度是企业检查生产计划执行情况的重要依据，也是滚动制定生产计划过程中用于修正原有计划和制定新计划的重要信息。

## 第三节 供应链管理环境下的物流管理

### 模块一 物流管理的含义

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)。一般认为，供应链是物流、信息流、资金流等的统一，物流管理是供应链管理体系的重要组成部分。

### 模块二 供应链管理环境下物流管理的特点

供应链管理环境下物流管理的特点：

- 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

### 模块三 供应链管理环境下物流管理的策略

#### 知识点一 利用第三方物流

第三方物流是由供应方与需求方以外的物流企业提供物流服务的业务模式，它是实现物流供应链集成的有效方法和策略。

#### 知识点二 利用延迟化策略

延迟化战略是一种为适应大规模定制生产而采用的策略，通过这种策略使企业能够实现产品多样化，适应顾客的需求。

---

## 例题

1404 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)称为 ( )

- A:资金流
- B:商流
- C:物流
- D:信息流

主知识点： 10.3.1、一、物流管理的含义

答案： C

解析： 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)。

1404 供应链管理环境下物流管理的特点有哪些？

主知识点： 10.3.2.0、供应链管理环境下物流管理的特点

答案：（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。

解析：（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。

## 第四节 供应链管理环境下的库存管理

### 模块一 供应链管理环境下库存管理的概念及要求

#### 知识点一 供应链管理环境下库存管理的概念

1、狭义的库存观点认为，库存仅仅指在仓库中暂时处于停滞状态的物资。广义的库存观点认为，库存表示用于将来目的、暂时处于闲置状态的资源，以原材料、在制品、半成品、成品的形式存在于供应链的各个环节。

2、库存成本包括存储成本和订货成本。

#### 知识点二 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
- 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

### 模块二 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（Vendor Managed Inventory，VMI），联合库存



---

管理（Joint Managed Inventory, 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。

## 例题

1610 企业的库存成本包括订货成本和（ ）

- A:存储成本
- B:运输成本
- C:财务成本
- D:人工成本

主知识点： 10.4.1.0、供应链管理环境下库存管理的概念及要求

答案： A

解析：企业的库存成本包括存储成本和订货成本。

1704 以下哪种库存管理方法可以使供应链过程中的每个库存管理者都从相互之间的协调性考虑，保持供应链相邻的两个节点之间的库存管理者对需求的预期保持一致（ ）

- A:供应商管理库存
- B:制造商管理库存
- C:分销商管理库存
- D:联合管理库存

主知识点： 10.4.2.2、联合库存管理

答案： D

解析：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

### 模块一 供应链采购管理的概念

采购管理是对企业采购工作所进行的计划、组织、协调和控制的活动。与传统采购相比，供应链采购具有以下特点：

- 1、从为库存而采购到为订单而采购的转变。在供应链管理模式下，采购活动是以订单驱动方式进行的，制造订单的产生是在用户需求订单的驱动下产生的。
- 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。

---

## 模块二 准时采购（Just-in-Time JIT）策略

### 知识点一 准时采购的含义

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。它是从准时生产发展而来的，是为了消除库存和不必要的浪费而进行持续性的改进。要进行准时生产必须有准时供应，因此准时采购是准时生产管理模式的必然要求。

### 知识点二 准时采购的实施

- 1、准时采购成功的关键是与供应商的关系。
- 2、应找到“好”的合作伙伴。
- 3、建立一套有效的供应商激励机制，使供应商和用户一起分享准时采购的好处。
- 4、企业的各部门应为实施准时采购创造有利的条件。

## 模块三 供应商管理

### 知识点一 供应商管理的概念

供应商是可以为企业生产提供原材料、设备、工具及其他资源的企业。供应商管理是指对供应商的了解、选择、开发、使用和控制等综合性的管理工作的总称。供应商管理的目的，就是要建立起一个稳定可靠的供应商队伍，为企业提供可靠的物资供应，保证企业的正常生产运营。

### 知识点二 供应商管理的关系模式

在供应商和制造商关系中，存在两种典型的关系模式：传统的竞争关系和合作性关系，这两种关系模式的采购特征有所不同。

## 例题

1201 供应链管理环境下，采购的目的是（ ）

- A:为了补充库存
- B:为了获得资源
- C:为了顾客的订单
- D:为了企业生产

主知识点： 10.5.1.1、从为库存而采购到为订单而采购的转变

答案：C

解析：在传统的采购模式中，采购的目的很简单，就是为了补充库存，即为库存而采购。在供应链管理模式下，采购活动主要是以订单驱动方式进行的。所以选C。

---

1604 供应链采购的显著特点是 ( )

A:补充库存为目的

B:与生产关联性弱

C:网络下单方式

D:订单驱动方式

主知识点: 10.5.2.1、准时采购的含义

答案: D

解析: 供应链管理的采购模式采用订单驱动方式。

## 章节主观题示例

1210 手机渠道航母的“自我革命”

这是中国手机销售红海中身躯最为庞大的“航母”。每天来自全球不同制造工厂的超过 10 万部手机,都要通过中国邮电器材集团公司(PTAC,以下简称中邮集团)这艘“航母”的 64 家分公司、子公司的分拨和配送,通过中国逾 5000 家地方手机分销商和超过 5 万家零售门店网络,销售到用户手中。

目前,中邮集团占据着中国手机分销量的 25%,也就是说,中国用户每购买的 4 部手机中,至少有 1 部来自它的渠道。但值得注意的是,作为一家从计划经济时代一路走来的手机渠道巨头,中邮集团近年来面对连锁卖场、家电渠道、电视直销、网络销售等无数竞争对手围追堵截。现在,这艘航母正在调头转向,开始多元化的渠道转型扩张。

网络转型起步

“我们的希望是,成为中国最大的手机门户网站。”2008 年 3 月 26 日,中邮世纪公司总经理刘伯懿言辞振振。中邮世纪成立于 2006 年 12 月,是中邮集团为建立网络渠道而成立的新公司。刘伯懿口中要挑战淘宝网的手机门户网站名为“天机网”。2007 年 5 月,中邮世纪的网站“中邮世纪”上线,同年 10 月更名为天机网。在刘伯懿看来,改名意味着变革的开始,“以前网站的主旨是为中邮的客户提供服务,而现在它会整合内部客户资源和产品,成为‘网络天下手机店铺’”。“天机网”挑战淘宝网的目标其实并不容易。2007 年,淘宝网上的手机销售额是 53 亿元,在当年中国网络销售手机总额 172 亿元中占据约 30%的市场份额——它的业绩甚至已经赶上一些上规模的传统手机销售企业。只不过,淘宝手机的营业额来自于“草根”,而隐身于“天机网”身后的则是中国最大的手机渠道商。中邮集团旗下主要负责通信终端产品销售的子公司中邮普泰从 1999 年至 2007 年已经连续 9 年稳坐中国手机渠道销量的头把交椅。而在 2007 年,中邮集团共销售手机 4295 万部,比上年增长 22.4%,销售收入已达 260 亿元。

“我们为厂家提供了一个扁平化进店的服务模式,而不是传统的分销、省代。”刘伯懿表示,合作厂商通过网络平台发布展示产品,最终零售商根据自己的销售需求,确定自己的采购产品并提交订单,手机厂商接到订单后将产品运送到指定城市,再由中邮世纪的当地物流配送到零售商手中。同时,手机零售商也可以在平台上开网店,面向普通用户进行网络的宣传和销售。刘伯懿认为,与一般手机网络销售平台不同,“天机网”的另一竞争力在于专业特色,“厂商登录后,可以查找产品库存多少、管理价格、查看订单,知道自己要销售或要购买的产品有多少库存,是还没有正式生产的提前展示产品,还是已经生产正在办入网证的预售产品。甚至不同地区的合作伙伴,看到的价格也是不一样的当地的价格”。刘同时表示,国内传统的模式是谁销售谁做服务,但现在销售渠道变化多样,零售店的生存期比较短,短的甚至只有几个月,所以中邮世纪将在各地建立实体的维修和客户服务中心,提供统一的服务。

刘伯懿向记者透露,尽管中邮世纪的平台在今年 4 月初才全面开放,但中邮集团的渠道资源已经大量移植到这一平台中。截至 3 月 25 日,中邮世纪已经上线 12067 家签约零售商户、3200 家签约店,并建立了省级维修中心 10 家,覆盖了 22 个省市近 100 个城市。“我们计划到今年底,零售店上线不少于 2000 店,签约授牌店达到 6000 家,省级维修店达到 30 家,最终覆盖到全国 30 省市。”刘伯懿表示,中邮世纪的目标非常清晰,“就是利

用新型网络模式的低成本,改变现有手机行流通模式”。

中邮“自我革命”

在业界人士看来,作为中国最大的手机渠道商,中邮集团试水互联网销售,无异于一场自我革命。而这种自我革命背后的产业发展轨迹并不模糊。对中国手机销售行业来说,2006年是一道关键的分水岭。2006年9月,上海商城路一间普通的办公室里,一条震动整个产业链的消息悄然传出——曾在3年中狂赚12亿元的国内第二大手机代理商蜂星国际土崩瓦解,黯然退场。在业界看来,蜂星国际倒塌的表面原因是对自身渠道管理和内部控制政策变化的失误。然而,当业界在1年半之后回望这个事件时,它其实已经成为行业兴衰变更的一个关键拐点。自蜂星国际倒下而始,曾经风光无限的手机销售渠道市场已成硝烟弥漫的血腥红海。

新的营销渠道不断崛起,并且不断挤压传统渠道空间。2006年,国美销售手机达近600万部,销售额近100亿元,超过了迪信通当年的500多万部总销量和60亿元销售额。2007年下半年开始,国美更是从收购蜂星通讯、大连讯点通讯等手机连锁卖场,开始向手机销售全面渗透。“目前国美手机业务正在以每年15%的速度递增,在2008年,国美通讯公司手机销售目标为198亿元,将占2008年中国整个手机市场容量的10%以上。”国美集团常务副总裁王俊洲曾对外表示。

另外,互联网已经成为不可忽视的销售平台。2007年,通过网络销售的手机订单,以及用户通过网络订货的手机销售市场份额,已经达到中国手机市场的近10%。此外,电视直销也迅速崛起。除此之外,随着渠道模式的丰富,运营商、手机厂商、代理商、连锁渠道等在提供产品之外,也在向提供更多服务进行转型。运营商集中定制采购和销售手机;手机厂商绕开代理直接向终端渠道“直供”;代理商建立直销店面;连锁渠道更开始新一轮的“圈地运动”。

市场格局的变化使得竞争日益加剧,手机销售的渠道不断扁平化。在这个过程中,中邮集团这样的市场龙头显然感受更深。“这是渠道商模式演变的一个过程。”2007年10月23日,中邮集团总经理谭星辉在移动通信终端产业高峰论坛上曾感叹,“手机市场最开始是垄断经营,手机供不应求,到现在已经变成了多种销售模式的并存,尽管在2010年以前,全国总代理仍将会主宰90%以上的市场,但下一步的发展则还是未知数。”据谭星辉透露,在手机销售不同模式的市场份额中,全国分销的比重已经降低到35%,而区域分销和直供分销则比例上升,分销商捆绑更从2006年的13%提高到2007年上半年的21%，“零售终端越来越受到厂商和运营商的重视,和分销商的联系也日益紧密”。

10分 1.根据以上资料,结合课程知识,回答以下问题:

(1) 中邮集团的企业战略是什么?在营销方面如何体现?有什么主要困难?

主知识点: 2.4.3.1、发展型企业战略

副知识点 1: 5.5.1.2、网上销售渠道的类型

**答案:**

- 1) 中邮集团的企业战略是多元化渠道经营战略。核心业务是手机渠道的经营。
- 2) 中邮集团世纪公司的天机网,希望成为中国最大的手机门户网站。以前网站的主旨是为中邮的客户提供服务,而现在它会整合内部客户资源和产品,成为“网络天下手机店铺”。
- 3) 合作厂商通过网络平台发布展示产品,最终零售商根据自己的销售需求,确定自己所采购产品并提交订单,手机厂商接到订单后将产品运送到指定城市,再由中邮世纪的当地物流配送到零售商手中。同时,手机零售商也可以在平台上开网店,面向普通用户进行网络的宣传和销售。与一般手机网络销售平台不同,天机网的另一竞争力在于专业特色。
- 4) 困难主要在竞争对手的强大。天机网挑战淘宝网并不容易。淘宝手机的营业额来自于草根,而隐身于天机网身后的则是中国最大的手机渠道商。
- 5) 自蜂星国际倒下而始,曾经风光无限的手机销售渠道市场已经成为硝烟弥漫的血腥红海。新的营销渠道不断崛起,并且不断挤压传统渠道空间。

**解析:**

- 1) 中邮集团的企业战略是多元化渠道经营战略。核心业务是手机渠道的经营。
- 2) 中邮集团世纪公司的天机网,希望成为中国最大的手机门户网站。以前网站的主旨是为中邮的客户提供

---

服务，而现在它会整合内部客户资源和产品，成为“网络天下手机店铺”。

3) 合作厂商通过网络平台发布展示产品，最终零售商根据自己的销售需求，确定自己所采购产品并提交订单，手机厂商接到订单后将产品运送到指定城市，再由中邮世纪的当地物流配送到零售商手中。同时，手机零售商也可以在平台上开网店，面向普通用户进行网络的宣传和销售。与一般手机网络销售平台不同，天机网的另一竞争力在于专业特色。

4) 困难主要在竞争对手的强大。天机网挑战淘宝网并不容易。淘宝手机的营业额来自于草根，而隐身于天机网身后的则是中国最大的手机渠道商。

5) 自峰星国际倒下而始，曾经风光无限的手机销售渠道市场已经成为硝烟弥漫的血腥红海。新的营销渠道不断崛起，并且不断挤压传统渠道空间。

10 分 2.从供应链管理和营销渠道角度简单分析中邮集团的“自我革命”。

主知识点：10.1.1.1、供应链的概念

副知识点 1：5.2.4.3、渠道决策

**答案：**

1) 国内第二大手机代理商峰星国际倒下而始，已经成为行业兴衰变更的一个关键拐点。即曾经风光无限的手机销售渠道市场已经成为硝烟弥漫的血腥红海。所以变革和革命是必须的。

2) 新的营销渠道不断崛起，并且不断挤压传统渠道空间。2007 年下半年开始，国美更是从收购蜂星通讯、大连讯点通讯等手机连锁卖场，开始向手机销售全面渗透。中邮集团必须有自己核心的竞争能力和资源。

3) 另外，互联网已经成为不可忽视的销售平台。2007 年，通过网络销售的手机订单，以及用户通过网络订货的手机销售市场份额，已经达到中国手机市场的近 10%。中邮集团世纪公司的天机网必须做出专业品质。

4) 此外，电视直销也迅速崛起，尤其是国产手机在电视直销上投入很大精力。中邮集团需要关注这一新渠道。

5) 随着渠道模式的丰富，运营商、手机厂商、代理商、连锁渠道等在提供产品之外，也在向提供更多服务进行转型。运用商集中定制采购和销售手机；手机厂商绕开代理直接向终端渠道“直供”；代理商建立直销店面；连锁渠道更开始新一轮的“圈地运动”。中邮集团需要建立自己的核心供应链。

**解析：**

1) 国内第二大手机代理商峰星国际倒下而始，已经成为行业兴衰变更的一个关键拐点。即曾经风光无限的手机销售渠道市场已经成为硝烟弥漫的血腥红海。所以变革和革命是必须的。

2) 新的营销渠道不断崛起，并且不断挤压传统渠道空间。2007 年下半年开始，国美更是从收购蜂星通讯、大连讯点通讯等手机连锁卖场，开始向手机销售全面渗透。中邮集团必须有自己核心的竞争能力和资源。

3) 另外，互联网已经成为不可忽视的销售平台。2007 年，通过网络销售的手机订单，以及用户通过网络订货的手机销售市场份额，已经达到中国手机市场的近 10%。中邮集团世纪公司的天机网必须做出专业品质。

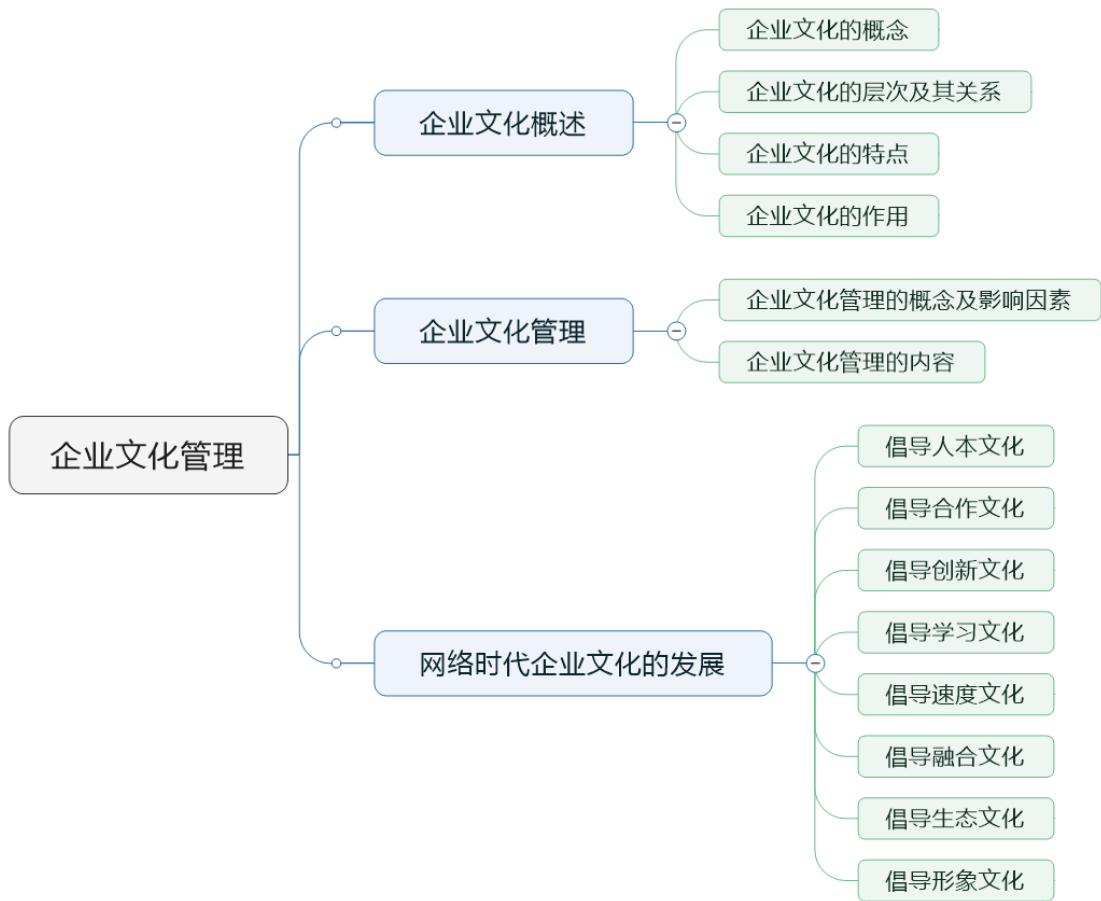
4) 此外，电视直销也迅速崛起，尤其是国产手机在电视直销上投入很大精力。中邮集团需要关注这一新渠道。

5) 随着渠道模式的丰富，运营商、手机厂商、代理商、连锁渠道等在提供产品之外，也在向提供更多服务进行转型。运用商集中定制采购和销售手机；手机厂商绕开代理直接向终端渠道“直供”；代理商建立直销店面；连锁渠道更开始新一轮的“圈地运动”。中邮集团需要建立自己的核心供应链。

## 第十一章 企业文化管理

通过本章的学习，考生首先应该掌握企业文化的概念，企业文化的构

成和层次,以及企业文化的特点。在此基础上,了解企业文化的产生、企业文化的作用。其次,考生要了解在网络时代企业文化的发展趋势。最后,考生还要掌握企业文化管理的概念及影响因素,对企业文化管理的内容进行深入分析。



## 第一节 企业文化概述

### 模块一 企业文化的概念

#### 知识点一 企业文化的概念

- 1、所谓企业文化,是指在一定的社会经济条件下,企业在长期的经营过程中逐渐形成并为全体成员遵循的共同意识、价值观念、职业道德、行为规范和准则的总和。
- 2、企业文化的内容是极其丰富的,企业文化的构成: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。

---

## 知识点三 企业文化的产生背景

企业文化的形成起因于二战后，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。

## 模块二 企业文化的层次及其关系

### 知识点一 企业文化的层次

企业文化可以划分为三个层次：

- 1、物质层次：物质层次文化也称为表层文化，如企业管理者和职工待人谦虚诚恳，文明礼貌。
- 2、制度层次：制度层次文化也称为中层文化。包括企业中的习俗、习惯和礼仪，以及成文的或约定俗成的制度等，主要表现在企业群体行为和企业制度上。
- 3、精神层次。精神层次的文化，也称为企业深层文化。它是企业文化的核心。

### 知识点二 企业文化层次之间的关系

企业文化层次之间的关系是：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。精神层次一经形成，就处于比较稳定的状态。

## 模块三 企业文化的特点

企业文化的特点有民族性、客观性、独特性、科学性、动态性、约束性和辐射性。

## 模块四 企业文化的作用

企业文化的作用包括：导向作用、凝聚作用、规范作用、激励作用、沟通作用、绩效作用。

## 例题

1310 我们把企业在长期的经营过程中逐渐形成并为全体成员遵循的共同意识、价值观念、职业道德、行为规范和准则的总和称为（ ）

- 
- A:企业制度  
B:企业文化  
C:企业哲学  
D:企业精神

主知识点： 11.1.1.0、企业文化的概念

**答案： B**

**解析：**所谓企业文化，是指在一定的社会经济条件下，企业在长期的经营过程中逐渐形成并为全体成员遵循的共同意识、价值观念、职业道德、行为规范和准则的总和。

1301 不属于企业文化的构成内容的是（ ）

- A:企业哲学  
B:企业精神  
C:企业价值  
D:企业制度

主知识点： 11.1.1.0、企业文化的概念

**答案： C**

**解析：**企业文化的内容是极其丰富的，企业文化的构成：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。

## 第二节 企业文化管理

### 模块一 企业文化管理的概念及影响因素

#### 知识点一 企业文化管理的概念

企业的文化管理是指企业的管理者或管理机构，通过计划、组织、人事、领导和控制等工作，对组织所拥有的企业文化资源进行合理的安排和有效的利用，在企业内部形成共同的价值观念、职业道德、行为规范和准则，并根据企业自身的特点选择企业文化的战略和制定管理制度，以实现组织预订目标的过程。

#### 知识点二 企业文化管理的影响因素

企业文化管理的影响因素包含：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。

### 模块二 企业文化管理的内容

#### 知识点一 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；制定企业文化战略；制定企业文化管理制度；



---

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。

## 知识点二 企业的文化意义符号系统

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。

### 例题

1510 企业的文化管理制度包含的内容有（ ）

- A:文化象征符号管理制度
- B:企业文化传播管理制度
- C:企业文化形象管理制度
- D:企业文化遗产管理制度

主知识点： 11.2.2.3、制定企业文化管理制度

答案： D

解析： 企业文化的管理制度是为了更好地实现企业文化管理目标而制定的，一般来说，包括几个方面：文化意义符号管理制度、企业文化沟通管理制度、企业文化氛围管理制度、企业文化的遗传管理制度。

1710 企业文化的首要问题是（ ）

- A:选择哲学思想
- B:选择核心价值观
- C:选择管理制度
- D:选择经营业务范围

主知识点： 11.2.2.1、分析内外因素，提炼核心价值观

答案： B

解析： 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。

## 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。

### 例题

1404 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

主知识点： 11.3.1、一、倡导人本文化

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。

1410 人本文化可以表述为 3P， 即（ ）

A:企业即人

B:企业为人

C:企业招人

D:企业靠人

E:企业裁人

主知识点： 11.3.1、一、倡导人本文化

答案： ABD

解析： 人本文化可以表述为 3P， 即企业即人、企业为人、企业靠人。

## 章节主观题示例

0801 简述企业文化有哪几部分构成？ 企业文化有什么作用？

主知识点： 11.1.1.0、企业文化的概念

副知识点 1： 11.1.1.1、企业哲学副知识点 2： 11.1.1.2、企业价值观

**答案：**

企业文化的内容是极其丰富的，企业文化的构成：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。

企业文化的作用：导向作用、凝聚作用、规范作用、激励作用、沟通作用、绩效作用。

**解析：**

企业文化的内容是极其丰富的，企业文化的构成：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。

企业文化的作用：导向作用、凝聚作用、规范作用、激励作用、沟通作用、绩效作用。

1301 简述企业文化的产生背景。

主知识点： 11.1.1.6、企业形象

**答案：**

企业文化的形成起因于二战后，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。

**解析：**

企业文化的形成起因于二战后，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。