

第一章 企业职能与战略决策

【知识点 1】企业成长战略

(1) 多元化战略

多元化战略是指企业同时在两个或两个以上的行业中进行经营战略，包括相关多元化和非相关多元化。

1) 相关多元化

①水平多元化战略：同一专业范围内进行多种经营，如汽车制造厂生产轿车、卡车和摩托车等不同类型的车辆；

②垂直多元化战略：企业沿产业价值链或企业价值链延伸经营领域，如某钢铁企业向采矿业或轧钢装备业的延伸；

③同心型多元化战略：以市场或技术为核心的多元化，如造船厂在造船业不景气的情况下承接海洋工程、钢结构加工等。

2) 非相关多元化

指企业进入与现有产品或服务在技术、市场方面没有任何关联的新行业或新领域的战略，如某房地产企业决定进军教育行业。

(2) 一体化战略

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

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

①后向一体化是为了降低成本，提高供货的可靠性

②前向一体化是为了主动设计并向用户提供定制化、个性化的业务与延伸服务，以提高企业业务量并增加业务收入。

(3) 国际化经营战略

有助于企业扩大市场、利用区域优势、提高声誉和影响力，获得更大的规模经济、范围经济和学习效应，从而取得更高的投资回报率。

(4) 战略联盟

①股权式战略联盟是指通过合资或相互持股等股权交易形式构建的企业战略联盟，其主要分为两种形式，即合资企业和相互持股。

②契约式战略联盟是指主要通过契约交易形式构建的企业战略联盟。常见的契约式战略联盟包括技术开发与研究联盟、产品联盟、营销联盟和产业协调联盟等形式。

(5) 密集型成长战略

指企业在原来的业务领域里，通过加强对原有产品与市场的开发渗透来寻求企业未来发展机会的一种发展战略。主要有市场渗透、市场开发和新产品开发三种战略形式。

【例题·简答】某大型集团企业，其经营涉及房地产、物流、互联网等多个领域，2019年该公司决定进军建筑行业。该企业采用 SWOT 分析法，对企业经营的建筑材料领域的情况进行了全面分析。经分析发现，该企业拥有良好的品牌和声誉，目前市场上对节能环保材料的需求增长势头强劲。为了把握市场机会，减少开发的风险和资金的投入，2020年该企业与国外 A 企业建立联盟，双方共同出资、共担风险建立了一家合资企业，专门从事新型节能环保材料及产品的研发及生产经营。

该企业与国外 A 企业建立的战略联盟是什么类型？



【参考解析】股权式战略联盟。

股权式战略联盟是指通过合资或相互持股等股权交易形式构建的企业战略联盟，主要分为合资企业和相互持股两种形式。而案例资料已知该企业与国外 A 企业建立联盟，双方共同出资、共担风险建立了一家合资企业，可知属于股权式战略联盟。

【知识点 2】企业战略环境分析**（一）企业外部环境分析****1. 宏观环境分析**

宏观环境是指在国家或地区范围内对一切行业部门和企业都将产生影响的各种因素或力量。通常采用 PESTEL 分析方法对企业外部的宏观环境进行战略分析。PESTEL 法是指宏观环境的政治（Political）、经济（Economic）、社会（Social）、科技（Technological）生态（Environmental）和法律（Legal）这六大类影响企业的主要外部环境因素。

2. 行业环境分析**（1）行业生命周期分析**

行业生命周期是行业从出现到完全退出社会经济活动所经历的时间。行业生命周期包括四个阶段：①形成期；②成长期；③成熟期；④衰退期。

（2）行业竞争结构分析：五力模型

著名战略管理学家迈克尔波特教授提出“五力模型”是分析行业结构的重要工具。在一个行业里，普遍存在着五种基本竞争力量，即新进入者的威胁、行业中现有企业的竞争、替代品的威胁、购买者的谈判能力和供应者的谈判能力。

①新进入者的威胁**②行业中现有企业间的竞争****③替代品的威胁****④购买者的谈判能力。****⑤供应者的谈判能力。****（3）战略群体分析**

一个行业内执行同样或相似战略并具有类似战略特征或地位的一组企业是战略群体。

（二）企业内部环境分析

企业内部环境分析是对企业内部的资源、组织结构、文化等企业可控因素进行科学的衡量和评价。价值链分析、核心竞争力分析、内部因素评价矩阵分析、波士顿矩阵分析等方法常常应用于企业内部环境分析中。

1、价值链分析

战略管理学家迈克尔波特教授认为，企业每项生产经营活动都是为顾客创造价值的经济活动，企业所有的互不相同但又相互联系的价值创造活动叠加在一起，构成了创造价值的一个动态过程，即价值链。

2. 企业核心竞争力分析

（1）关系竞争力：指企业在竞争过程中所发生的或可以形成的各种“关系”，包括：企业所在行业的状况、本企业与相关企业的关系，企业与政府的关系等。

（2）资源竞争力：指企业所拥有的或可以获得的各种“资源”，包括外部资源和内部资源，如：人力资源、原材料资源、土地资源、技术资源、资金资源、组织资源、社会关系资源、区位优势、所在地的基础设施等。



(3) 能力竞争力：指能够保证企业生存和发展以及实施战略的“能力”，对企业能力的研究更强调企业自身的素质，即：企业的战略、体制、机制、经营管理、商业模式、团队默契、对环境的适应性、对资源开发控制能动性以及创新性等。

(三) 企业环境综合分析

进行企业综合分析常用 SWOT 分析法。SWOT 分析方法是评估企业内部的优势 (Strength) 和劣势 (Weakness)，以及外部环境的机会 (Opportunity) 和威胁 (Threat) 的方法。

	内部分析	优势 S 列出优势	劣势 W 列出劣势
外部分析			
机会 O 列出机会		SO 战略 发挥优势，利用机会	WO 战略 克服劣势，利用机会
威胁 T 列出威胁		ST 战略 发挥优势，避免威胁	WT 战略 克服劣势，避免威胁

【例题·论述】试简述企业战略环境分析的主要内容及可采用的方法。

【参考解析】

企业战略环境分析主要有企业外部环境分析，企业内部环境分析和企业环境综合分析，具体内容及采用的方法如下：

(1) 企业外部环境分析。

①宏观环境分析，常采用 PESTEL 分析法，针对宏观环境的政治、经济、社会、科技、生态和法律这六大类影响企业的主要外部环境因素进行分析。

②行业环境分析，包括行业生命周期分析、行业竞争结构分析和战略群体分析。

行业生命周期分析包括四个阶段：①形成期；②成长期；③成熟期；④衰退期。

行业竞争结构分析常采用的方法是迈克尔·波特的“五力模型”：新进入者的威胁、行业中现有企业间的竞争、替代品的威胁、购买者的谈判能力和供应者的谈判能力；

战略群体分析常采用的是战略群体分析图。

(2) 企业内部环境分析。

①价值链分析，常采用价值链分析法。

②企业核心竞争力分析，常采用核心竞争力分析模型。

(3) 企业环境综合分析。

常采用 SWOT 分析法对企业外部环境和内部环境的各种因素相互综合分析，评估企业的优势和劣势及外部环境的机会和威胁。

【例题·简答】高端白酒行业是今年增长很快的行业。请用波特五力模型分析为什么高端白酒行业具有很高的盈利性和成长性。

【参考解析】根据波特五力模型：

(1) 新进入者的威胁：高端白酒需要较强的口碑效应，新企业一般很难通过营销达到效果，所以新进入者比较少。

(2) 行业中现有企业间的竞争：高端白酒企业是典型的头部企业垄断的市场，四五家企业占据了绝大多数市场，所以竞争并不十分激烈。

(3) 替代品的威胁：因为中国人的消费习惯，啤酒、红酒、洋酒都很难替代白酒特别是高端白酒的位置，几乎没有替代品威胁。

(4) 购买者的谈判能力。高端白酒因为品牌溢价很高，甚至一酒难求，所以购买者几乎没有谈判



能力。

(5) 供应者的谈判能力。因为白酒的原料是基本的粮食作物，非常便宜，所以高端白酒的供应者谈判能力很弱。

因此，高端白酒具有很高的盈利性和成长性。

第二章 企业制度与组织结构

【知识点 3】企业制度对经营管理的作用

(一) 统一与规范作用

在市场经济条件下，企业通过制定和实施制度，就能够统一规范下属组织与员工所涉及的业务行为，对外可以展示企业形象，对内可以确保企业组织整体功能的发挥。有了制度，企业上下统一按照制度要求行事，协调成本会大大降低，产品和服务质量就有了保障，企业的形象也在统一的规范中得到体现。

(二) 保障与激励作用

企业制度体现了管理上的公平性，它为员工提供了通过努力可以达到的预期目标。通过制度性承诺，企业保障了广大员工合理的利益要求，提高了员工对组织的满意度。

(三) 稳定与控制作用

企业制度是企业控制下属组织与成员的行为，是实现企业目标的一种基本手段。相对于其他控制手段，制度控制具有事先控制、持续控制和自我控制的效果。

(四) 民主与法制作用

企业制度在制定和完善过程中，不仅要经过企业各层级、各部门的充分研究和商议，也需要得到工会及多数员工的认同，能够代表企业大多数人的意见，体现出广泛的民主性。

【例题·简答】请简述企业制度对经营管理的作用。

【参考解析】

(1) 统一与规范作用

在市场经济条件下，企业通过制定和实施制度，就能够统一规范下属组织与员工所涉及的业务行为，对外可以展示企业形象，对内可以确保企业组织整体功能的发挥。有了制度，企业上下统一按照制度要求行事，协调成本会大大降低，产品和服务质量就有了保障，企业的形象也在统一的规范中得到体现。

(2) 保障与激励作用

企业制度体现了管理上的公平性，它为员工提供了通过努力可以达到的预期目标。通过制度性承诺，企业保障了广大员工合理的利益要求，提高了员工对组织的满意度。

企业制度对员工的激励程度取决于两种基本判断：一是员工通过努力能够取得一定工作成绩的判断；二是员工取得一定工作成绩后获得奖赏的可能性判断。企业激励措施制度化显然能够强化员工的第二种判断，提高企业对员工的激励程度。

(3) 稳定与控制作用

企业制度具有稳定性特征，其从形成到变更一般会持续较长时间，不会朝令夕改，频繁变动。

(4) 民主与法制作用

民主与法制是现代社会的标志，企业作为现代经济社会的基本组织，也应当在管理中体现民主与法制的精神。



【知识点 4】N 型企业组织结构

N 型企业组织结构将众多独立的经营单位组成彼此有紧密的横向和纵向联系的企业网络,各成员单位拥有很大的权力和责任,具有较大的灵活性和快速的市场反应能力。N 型企业组织结构与 M 型企业组织结构的区别如下:

①M 型企业组织结构是基于资源和权力从企业层次转移到事业部层次的管理哲学创立的。

②N 型企业组织结构则代表了一种新颖的结构性管理哲学,这种结构性管理哲学显示出对个体的自我管理、自我组织和自我约束能力的充分肯定。

特征:从本质上看,N 型企业组织结构是由众多的小规模经营单位构成的企业联邦。

基本假定:企业组织发展和管理的基本原则是丰富的、自下而上的独立创新单位的有序结合,这种结构性管理哲学显示出对个体的自我管理、自我组织和自我约束能力的充分肯定。

【例题·简答】20 世纪 90 年代,瑞典经济学家赫德兰提出了一种新的企业组织结构类型,即 N 型结构,试简述 N 型企业组织结构的特征,及与 M 型企业组织结构的区别。

【参考解析】

(1) N 型企业组织的特征:它将众多独立的经营单位组成彼此有紧密的横向和纵向联系的企业网络,各成员单位拥有很大的权力和责任,具有较大的灵活性和快速的市场反应能力。从本质上看,N 型企业组织结构是由众多的小规模经营单位构成的企业联邦。

(2) N 型企业组织结构与 M 型企业组织结构的区别如下:

①M 型企业组织结构是基于资源和权力从企业层次转移到事业部层次的管理哲学创立的。

②N 型企业组织结构则代表了一种新颖的结构性管理哲学,这种结构性管理哲学显示出对个体的自我管理、自我组织和自我约束能力的充分肯定。

第三章 市场营销管理

【知识点 5】目标市场及目标市场策略的选择

市场细分的目的就是为企业选择目标市场提供科学的依据,目标市场的选择将决定企业为谁而经营,经营什么产品,提供什么档次的产品,如何销售产品等一系列策略的选择。

1. 目标市场的选择

目标市场是指企业决定要进入的市场,即通过市场细分,被企业选中,并决定以企业的营销活动去满足其需求的那一个或几个细分市场。

企业确定目标市场有两种方法:一是先进行市场细分,然后选择若干个细分市场作为目标市场;二是不进行市场细分,而是以产品的整体市场作为目标市场。

2. 目标市场策略的选择

在特定的目标市场内,可供企业选择的市场策略主要有三种:无差异营销策略、差异性营销策略和集中性营销策略。

(1) 无差异营销策略

企业把整体市场看作一个大的目标市场,只向市场投放单一的产品,设计一种营销组合策略,通过大规模分销和大众化的广告,满足市场中绝大多数消费者的需求。

(2) 差异性营销策略

企业按照对消费者需求差异的调查分析,将总体市场分割为若干个细分市场,从中选择两个乃至



全部细分市场作为目标市场，针对不同的细分市场的需求特点，设计和生产不同的产品，并采用不同的营销组合，分别满足不同的需求。

（3）集中性营销策略

企业在市场细分的基础上，选择一个或几个细分市场作为目标市场，制定营销组合方案，实行专业化经营，把企业有限的资源集中使用，在较小的目标市场上拥有较大的市场占有率。

3. 目标市场选择的注意事项

（1）目标市场的规模和成长性

企业具体进行目标市场考察时，要重点考察目标市场的规模和成长性。

（2）目标市场的吸引力

目标市场的吸引力可以从以下几个方面考察：①竞争激烈程度；②产品的替代性；③顾客的购买力；④市场潜力；⑤市场占有率；⑥进入目标市场的投入与产出的比较。

（3）企业进入目标市场的能力及条件

如果某一细分市场符合企业的要求，那么企业还必须分析自己是否有占领该市场所必需的能力和条件。只有当企业能够提供优越的条件并取得竞争优势时，企业才能进入目标市场。

【案例·节选】近年来，国人对国产品牌的青睐度不断增加。一些传统国货和新创国货品牌通过新理念、新设计、新营销手段不断开拓年轻市场，实现了从国货到国潮的升级进阶。年轻群体偏向于用“国潮”这一符号标榜自身。为此，商家不断加大营销费用支出，标榜自身国潮特质。数据显示，从2011到2021年，国潮的搜索热度上涨了528%。但在此过程中，一些所谓国潮品牌有名无实、野蛮生长，品牌价值和美誉度大打折扣。

国潮品牌如雨后春笋般出现，但面临的难题是定位低端。大部分国产美妆品牌高举国潮旗号，但鲜有高价定位的产品，多是价格在200元以内的平价产品。难以确定国货是否物美，但价格便宜是消费者对国产品牌的普遍印象。欧睿统计数据显示，2020年占据中国高端化妆品前十市场份额的品牌中，仅有贝泰妮一家为中国企业。与化妆品市场具有同样问题的还有运动类品牌，如回力、双星、飞跃等，不仅产品设计、营销理念相似，在定价上更是都徘徊于百元以内，品牌价值难以大幅提升。可见，向高端化升级仍是未来国货品牌需要努力的方向。

国货品牌尽管在国内发展得如火如荼，但在全球市场非常缺乏活力。数据显示，在全球运动鞋市场中，耐克和阿迪达斯以23%和16%营收占比居全球前两名，而国货品牌所占份额均在2.5%以下。在化妆品领域，国货品牌市场份额远远不及欧莱雅、资生堂等集团。尽管完美日记、自然堂等国潮美妆品牌出海已久但在海外市场依旧成绩不佳，难以实现国际品牌发展之路。

国潮应该是以优秀中华文化精神、优秀品质与设计为潮，国货品牌需树立以质取胜、自主创新的思想，在此基础上整合多种营销传播手段，才能让国潮品牌圈粉国人，走向世界，赢得国内外市场的认可与尊重。

目前大部分国潮品牌纷纷抢夺年轻市场，根据年轻群体的需求，标榜国潮特质，这属于哪种目标市场营销策略？结合材料分析，企业在选择目标市场时应注意哪些问题？

【参考解析】

大部分国货品牌纷纷抢夺年轻市场，根据年轻群体的需求，标榜国潮特质，这属于集中性营销策略，即企业在市场细分的基础上，选择一个或几个细分市场作为目标市场，制定营销组合方案，实行专业化经营，把企业有限的资源集中使用，在较小的目标市场上拥有较大的市场占有率。

企业在目标市场选择时的注意事项有：

（1）目标市场的规模和成长性。企业具体进行目标市场考察时，可以从两个方面进行。首先掌握市场需求动态和变化趋势，其次掌握和本行业有关产品的市场特点。



(2) 目标市场的吸引力。目标市场的吸引力可以从以下六个方面考察:①竞争激烈程度;②产品的替代性;③顾客的购买力;④市场潜力;⑤市场占有率;⑥进入目标市场的投入与产出的比较。

(3) 企业进入目标市场的能力及条件。如果某一细分市场适合企业的目标,那么企业还必须分析自己是否有占领该市场所必需的能力和条件。如果企业缺乏赢得目标市场竞争胜利所必需的能力,或不能够适时地获得这些能力与条件,那么企业就无法进入目标市场。即使具备了应有的能力和条件,还要有超过竞争对手的技能和资源。只有当企业能够提供优越的条件并取得竞争优势时,企业才能进入目标市场。

【知识点6】定价策略

(一) 新产品定价策略

(1) 撇脂定价

撇脂定价是指企业在向市场推出新产品时,将其价格定得远远高于成本,希望在短期内收回成本和获得最大的销售利润的一种定价方法。

(2) 渗透定价

渗透定价是指企业在向市场推出新产品时,将其价格定得略高于成本或接近于成本水平,以实现其在短期内扩大市场,获得最大的市场占有率和强有力的市场地位的一种定价方法。

(二) 产品组合定价策略

(1) 产品线定价。根据购买者对同样产品线不同档次产品的需求,设计几种不同档次的产品和价格点。

(2) 备选产品定价。企业一般将主要品的价格定得较低,而将其连带品价格定得较高;有时也可能是将其主要品价格定得较高,而连带品价格定得较低。

(3) 附属产品定价。企业一般将主要品的价格定得较低,同时对补充品制定较高的价格。

(4) 副产品定价。例如,生产肉类,石油,化工等产品时常会有副产品。

(5) 产品束定价。是企业将几种产品组合成一束进行低价销售的定价方法。

(三) 地区定价策略

1. 产地定价

卖方将产品装运到买方指定的某一交通工具上,此前的一切风险和费用由卖方承担,此后的一切风险和费用由买方承担。依据这种定价方法,距离较远的客户将承担更多的费用。由于产品价格相对较高,买方可能会更多寻求距离较近的供应商。

2. 地区定价

企业设计两个或者更多的地区价格,在同一地区的客户适用同一个价格,相对较远的地区产品价格较高。

3. 统一送货定价

企业对不同地区的客户实行统一的价格,货物统一运输,费用平均分担。这种定价保证了企业产品在市场上的一致性,有利于争取异地客户。

4. 基点定价

企业将市场划分成几个区域,在每个区域中选择某个城市作为基点。从产地到基点的费用由企业承担,从基点到客户所在地的费用由客户承担。

【例题·简答】请简述产品组合定价所包含的内容。

【参考解析】

(1) 产品线定价。根据购买者对同样产品线不同档次产品的需求,设计几种不同档次的产品和价



格点。例如，手机厂商将手机价格定为 3 000 元、2 000 元、1 000 元三个档次。定价的关键是确定好各型号之间的价格差距。

(2) 备选产品定价。企业一般将主要品的价格定得较低，而将其连带品价格定得较高；有时也可能是将其主要品价格定得较高，而连带品价格定得较低。例如，在饭店的商品定价中，一般酒类的价格很高，而食品的价格相对较低。食品收入只用来弥补食品的成本和其他经营成本，而酒类消费则可以带来利润。

(3) 附属产品定价。企业一般将主要品的价格定得较低，同时对补充品制定较高的价格。例如，打印机本身价格较低，盈利主要来源于消费者不断重复购买的墨盒、硒鼓等附属品上。

(4) 副产品定价。例如，生产肉类，石油，化工等产品时常会有副产品。

(5) 产品束定价。企业将几种产品组合成一束进行低价销售

【例题·简答】试简述地区定价策略包括哪几种方式。

【参考解析】地区定价策略包括产地定价、地区定价、统一送货定价和基点定价。

1. 产地定价：卖方将产品装运到买方指定的某一交通工具上，此前的一切风险和费用由卖方承担，此后的一切风险和费用由买方承担。依据这种定价方法，距离较远的客户将承担更多的费用。由于产品价格相对较高，买方可能会更多寻求距离较近的供应商。

2. 地区定价：企业设计两个或者更多的地区价格，在同一地区的客户适用同一个价格，相对较远的地区产品价格较高。

3. 统一送货定价：企业对不同地区的客户实行统一的价格，货物统一运输，费用平均分担。这种定价保证了企业产品在市场上的一致性，有利于争取异地客户。

4. 基点定价：企业将市场划分成几个区域，在每个区域中选择某个城市作为基点。从产地到基点的费用由企业承担，从基点到客户所在地的费用由客户承担。

第四章 生产运营管理

【知识点 7】生产能力核算

1. 单一品种生产条件下生产能力核算

(1) 设备组生产能力的计算。其计算公式为：

$$M = F \times S \times P \quad \text{或} \quad M = \frac{FS}{t}$$

其中 M 为设备组的生产能力；F 为单位设备有效工作时间；S 为设备数量；P 为产量定额，也称“工作定额”，是在单位时间内规定的应生产产品的数量或应完成的工作量；t 为时间定额，即在一定的生产技术和组织条件下，工人或班组生产一定产品或完成一定的作业量所需要消耗的劳动时间。

(2) 作业场地生产能力计算。其计算公式为：

$$M = \frac{FA}{at}$$

其中 M 为作业场地的生产能力；F 为单位面积有效工作时间；A 为作业场地的生产面积；a 为单位产品占用生产面积；t 为单位产品占用时间。

(3) 流水线生产能力计算。其计算公式为：



$$M = \frac{F}{r}$$

其中M为流水线的生产能力；F为流水线有效工作时间；r为流水线节拍。

2. 多品种生产条件下生产能力核算

(1) 代表产品法。

步骤1：选定代表产品。代表产品是反映企业专业方向、产量较大、占用劳动较多、产品结构和工艺上具有代表性的产品。

步骤2：以选定的代表产品来计算生产能力，计算公式如下：

$$M_d = \frac{FS}{t_d}$$

其中 M_d 为以代表产品计算的生产能力；F为单位设备有效工作时间；S为设备数量； t_d 为代表产品的的时间定额。

步骤3：计算其他产品换算系数，计算公式如下：

$$K_i = \frac{t_i}{t_d} \quad (i = 1, 2, \dots, n)$$

其中 K_i 为第i种产品换算系数； t_i 为第i种产品的的时间定额； t_d 为代表产品的的时间定额。

步骤4：计算其他产品的生产能力。

1) 将具体产品的计划产量换算为代表产品的产量，计算公式如下：

$$Q_{di} = K_i Q_i$$

其中 Q_{di} 为第i种产品的计划产量换算为代表产品的产量； K_i 为第i种产品的换算系数； Q_i 为第i种产品的计划产量。

2) 计算各具体产品产量占全部产品产量比重（以代表产品为依据）计算公式如下：

$$w_i = \frac{Q_{di}}{\sum_{i=1}^n Q_{di}} \quad (i = 1, 2, 3 \dots n)$$

其中 Q_{di} 表示第i种产品的计划产量换算为代表产品的产量； w_i 表示第i种产品占全部产品的产量比重。

3) 计算各具体产品的生产能力。计算公式如下：

$$M_i = \frac{w_i M_d}{K_i} \quad (i = 1, 2, 3 \dots n)$$

其中 M_i 表示第i种产品的生产能力； w_i 为第i种产品占全部产品产量比重； M_d 为代表产品的生产能力；



K_i 为第 i 种产品的换算系数。

(2) 假定产品法。

在企业产品品种比较复杂, 各种产品在结构、工艺和劳动量差别较大, 可以采用假定产品计算生产能力的办法。假定产品通常是同系列或同类产品的一种假定综合产品, 计算步骤如下:

步骤 1: 确定假定产品的台时定额 t_j 。计算公式如下:

$$t_j = \sum_{i=1}^n w_i t_i$$

其中, w_i 表示第 i 种产品占总产量比重, t_i 表示第 i 种产品的台时定额 ($i=1, 2, \dots, n$)。

步骤 2: 计算设备组假定产品的生产能力, 计算公式如下:

$$M_j = \frac{FS}{t_j}$$

其中 M_j 为假定产品计算的生产能力; S 表示设备数量; F 表示单位设备有效工作时间; t_j 表示假定产品的台时定额。

步骤 3: 根据设备组假定产品的生产能力, 计算出设备组各种产品的生产能力, 计算公式如下:

$$M_i = M_j \cdot w_i$$

其中 M_i 为具体产品的生产能力; M_j 为以假定产品来计算生产能力; w_i 为第 i 种产品占总产量比重。

【例题·案例】某流水线工作时间为每日 8 小时, 时间有效利用系数为 0.95, 流水线节拍为 5 分钟, 求该流水线每日的生产能力是多少?

【参考解析】

根据公式, 流水线生产能力=流水线有效工作时间/流水线节拍, 计算如下:

①流水线有效工作时间=流水线工作时间×时间有效利用系数=8×0.95=7.6 小时, 将时间换算为分钟为单位, 即: 7.6×60=456 (分钟)。

②流水线节拍: 题目已知为“5 分钟”。

③流水线生产能力=456÷5≈91 (件)。

【例题·案例】某机械加工企业生产甲、乙、丙、丁四种产品, 各产品在钻床组的台时定额分别 20 台时、25 台时、10 台时、40 台时; 设备组共有钻床 20 台, 每台钻床的有效工作时间 2200 小时, 计划甲、乙、丙、丁四种产品产量分别为 500 台、400 台、800 台、300 台, 试用假定产品计算钻床组的生产能力。

【参考解析】

①甲、乙、丙、丁四种产品计划产量分别为 500 台、400 台、800 台、300 台, 则总产量=500+400+800+300=2000 (台)



$$\textcircled{2} \text{ 假定产品的台时定额} = \frac{500}{2000} \times 20 + \frac{400}{2000} \times 25 + \frac{800}{2000} \times 10 + \frac{300}{2000} \times 40 = 5 + 5 + 4 + 6 = 20 \text{ (台时)}$$

$$\textcircled{3} \text{ 假定产品的生产能力} M_{\bar{丙}} = \frac{FS_{\bar{丙}}}{t_{\bar{丙}}} = \frac{2200 \times 20}{20} = 2200 \text{ (台)}$$

$$\textcircled{4} \text{ 甲产品的生产能力} M_{\bar{甲}} = M_{\bar{丙}} \cdot w_{\bar{甲}} = 2200 \times \frac{500}{2000} = 550 \text{ (台)}$$

$$\text{乙产品的生产能力} M_{\bar{乙}} = M_{\bar{丙}} \cdot w_{\bar{乙}} = 2200 \times \frac{400}{2000} = 440 \text{ (台)}$$

$$\text{丙产品的生产能力} M_{\bar{丙}} = M_{\bar{丙}} \cdot w_{\bar{丙}} = 2200 \times \frac{800}{2000} = 880 \text{ (台)}$$

$$\text{丁产品的生产能力} M_{\bar{丁}} = M_{\bar{丙}} \cdot w_{\bar{丁}} = 2200 \times \frac{300}{2000} = 330 \text{ (台)}$$

【知识点 8】影响企业生产能力的因素

1. 固定资产的数量

(1) 设备的数量

包括正在运转的和正在检修、安装或准备检修的设备、暂时没有任务而停用的设备，但不包括已报废的、不配套的、封存待调的设备、企业备用的设备。

(2) 生产面积

包括企业厂房和其他生产用建筑物的面积。

2. 固定资产的工作时间

固定资产的工作时间是指按照企业现行工作制度计算的机器设备的全部有效工作时间和生产面积的全部有效利用时间。

3. 固定资产的生产效率

固定资产的生产效率是指单位机器设备的产量定额或单位产品的台时定额，单位时间、单位面积的产量定额或单位产品生产面积占用额。

【例题·简答】影响企业生产能力的因素有哪些？

【参考解析】

影响企业生产能力的因素，包括：固定资产的数量、固定资产的工作时间、固定资产的生产效率。

1. 固定资产的数量包括设备的数量和生产面积；

(1) 设备的数量

包括正在运转的和正在检修、安装或准备检修的设备、暂时没有任务而停用的设备，但不包括已报废的、不配套的、封存待调的设备、企业备用的设备。

(2) 生产面积



包括企业厂房和其他生产用建筑物的面积。

2. 固定资产的工作时间是指按照企业现行工作制度计算的机器设备的全部有效工作时间和生产面积的全部有效利用时间。

3. 固定资产的生产效率是指单位机器设备的产量定额或单位产品的台时定额，单位时间、单位面积的产量定额或单位产品生产面积占用额。

第五章 质量管理与安全管理

【知识点9】PDCA 循环

1. PDCA 的阶段

阶段	主要内容	具体步骤
计划阶段 (Plan)	通过市场调查、客户访问、了解国家经济政策与产业发展导向等，摸清顾客明示或隐含的对产品或服务的需求，确定企业质量方针、政策、目标和计划等	1. 分析现状，找出存在的主要质量问题 2. 逐个分析产生质量问题的影响因素或原因 3. 找出影响质量问题的主要因素 4. 针对影响质量的主要因素，制定措施，提出改进计划，并预计其效果
执行阶段 (Do)	实施计划阶段所规定的内容，如根据质量定位进行产品设计、试制、试验，其中包括计划执行前的员工培训	5. 执行措施、计划
检查阶段 (Check)	在计划执行过程中或执行之后，检查执行情况是否符合计划的预期结果	6. 检查计划执行结果
处理阶段 (Action)	根据检查结果，采取相应的措施	7. 总结经验教训，制定相应标准、制度和规定 8. 把未解决或新出现问题转入下一 PDCA 循环

2. PDCA 的特点

- (1) 大环套小环，小环保大环，相互促进；
- (2) 不断循环，逐步提高；
- (3) 推动 PDCA 循环，关键在 A 阶段，一定要抓好总结阶段的工作。

质量改进是 PDCA 的一个必要环节，是螺旋式上升的基础；离开或缺少质量改进，不可能有上升式的循环，而且原质量水平的循环还可能中断。

【例题·简答】简述 PDCA 的阶段。

【参考解析】

(1) 计划阶段 (Plan) 一主要内容是通过市场调查、客户访问、了解国家经济政策与产业发展导向等，摸清顾客明示或隐含的对产品或服务的需求，确定企业质量方针、政策、目标和计划等。

(2) 执行阶段 (Do) 一是实施计划阶段所规定的内容，如根据质量定位进行产品设计、试制、试



验，其中包括计划执行前的员工培训。

(3) 检查阶段 (Check) — 这个阶段主要是在计划执行过程中或执行之后，检查执行情况是否符合计划的预期结果。

(4) 处理阶段 (Action) — 处理阶段主要是根据检查结果，采取相应的措施。

【例题·简答】 PDCA 的特点有哪些？

【参考解析】

- (1) 大环套小环，小环保大环，相互促进；
- (2) 不断循环，逐步提高；
- (3) 推动 PDCA 循环，关键在 A 阶段，一定要抓好总结阶段的工作。

【知识点 10】质量认证

(一) 质量认证的概念

1. 质量认证的内容

质量认证包括产品质量认证和质量管理体系认证。

2. 质量认证需注意的问题

① 质量认证的对象是产品或过程 (产品质量认证或质量管理体系认证)；
② 无论实行哪一种认证制度，都要有适用的标准，这是开展质量认证活动必须具备的基本条件；

③ 取得认证资格的证明方式是合格证书或合格标志；

④ 质量认证是第三方从事的活动，必须由可以充分信任的第三方来进行。通常把产品的生产企业称为“第一方”，把产品的采购者称为“第二方”，“第三方”是独立于“第一方”和“第二方”之外的一方。在质量认证活动中，第三方是一个公正的机构，它是与第一方、第二方没有任何行政上的隶属关系和经济上的利害关系。

(二) 质量认证的产生和发展

质量认证经历五个阶段。

- ① 合格声明。
- ② 第二方合格评定。
- ③ 第三方独立证实。
- ④ 风筝标志。
- ⑤ 合格评定。

(三) 质量认证的作用

1. 有利于企业获得更高的质量信誉优势，从而利于在激烈的市场竞争中取胜。
2. 有利于企业增强国际市场的竞争能力。
3. 促进企业完善质量管理体系。
4. 节约大量社会检验费用。
5. 有利于保护消费者利益。

【例题·简答】 质量认证是由公证机构对产品或质量管理体系作出的正确、可靠的评价，有利于企业在激烈的市场竞争中取胜，越来越得到世界各国的重视，质量认证的产生和发展经历了哪五个阶段？

【参考解析】



质量认证的产生和发展经历了以下五个阶段：

①合格声明，是由供方单方面通过有关的产品说明或文件或“合格标准”等形式，表明所供产品的全部特性能够符合买方的要求。

②第三方合格评定，即大规模采购时由顾客进行检验。

③第三方独立证实，即由第三方来证实产品质量是否满足用户要求。

④风筝标志，是英国 1903 年开始使用的第一个质量标志，它于 1922 年按英国商标法注册，成为受法律保护认证标志，至今在国际上仍享有较高的信誉。

⑤合格评定，ISO 建立合格评定委员会，其主要任务是研究关于评定产品过程和质量管理体系符合适用标准或其他技术规范的立法，制定有关认证方面的国际指南以及促进各国和各地区合格评定制度的相互承认。

第六章 供应链管理

【知识点 11】供应链环境下的库存管理策略

（一）供应商管理库存

1. 基本思想

供应商管理库存的主要思想是供应商在用户的允许下设立库存，确定库存水平和补给策略，并拥有库存控制的决策权，用户同时还可以获得高水平服务，改善资金流，与供应商共享需求变化的透明性并获得更多用户的信任。

供应商管理库存的关键体现在以下原则中：

- (1) 合作性原则（合作精神）。
- (2) 互惠原则（使双方成本最小）。
- (3) 目标一致性原则。
- (4) 总体优化原则。

2. 实施供应商管理库存的步骤

- (1) 建立用户信息系统。
- (2) 建立销售网络管理系统。
- (3) 建立合作框架协议。
- (4) 组织结构的变革。

（二）联合库存管理

1. 联合库存管理的基本思想

联合库存管理是一种风险分担的库存管理模式。联合库存管理强调双方同时参与，共同制订库存计划，使供应链过程中的每个库存管理者（供应商、制造商、分销商）都从相互间的协调性考虑，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，从而消除需求变异现象。

联合库存管理把供应链系统管理集成为上游和下游两个协调中心，其优点有：

①为实现供应链的同步化运作提供了条件和保证；②减少供应链中的需求扭曲现象，降低库存的不确定性，提高供应链稳定性；③库存作为供需双方的信息交流和协调的纽带，可以暴露供应链管理中存在的缺陷，为改进供应链管理提供依据；④为实现“零库存”管理、准时采购以及精益供应链管理创造条件；⑤进一步体现供应链管理的资源共享和风险分担的原则。

2. 联合库存管理的实施

- (1) 建立供需协调管理机制。



(2) 发挥不同资源计划系统的作用。

(3) 建立快速响应系统。

(三) 多级库存优化与控制

1. 多级库存控制的方法

(1) 非中心化(分布式)策略。非中心化策略是各个库存点独立采取各自的库存策略,这种策略在管理上比较简单,但不能保证产生供应链整体优化效果,如果信息共享度低,多数情况产生的是次优的结构,因此非中心化策略需要更多的共享信息。

(2) 中心化(集中式)策略。采用中心化策略,所有的库存点的控制参数是同时决定的,考虑了各库存点的相互关系,通过协调的办法获得库存的优化,但中心化策略在管理上的协调难度大,特别是供应链的层次比较多,供应链长度增加时,更增加了协调控制的难度。

2. 应考虑的问题

(1) 库存优化的目标问题

(2) 库存优化的边界问题

(3) 多级库存优化的效率问题

【例题·简答】 供应商管理库存有哪些原则?

【参考解析】

(1) 合作性原则(合作精神)。实施供应商管理库存,共享信息和信息透明是很重要的,供应商和用户都要有较好的合作精神,才能够保持较好的合作关系。

(2) 互惠原则(使双方成本最小)。供应商管理库存解决的不是关于成本如何分配或者谁来支付的问题,而是通过实施供应商管理库存使双方的成本都得到减少,双方都受益。

(3) 目标一致性原则。双方都要在观念上达成一致目标。例如,库存放在哪里、什么时候支付、是否要支付管理费、要花费多少等问题都需要双方达成一致并体现在目标框架协议中。

(4) 总体优化原则。供需双方共同努力消除浪费并共享收益。

【例题·简答】 某制造企业采用联合库存管理,同上游的供应商、下游的客户共同制定库存计划,实现利益共享与风险分担,该企业实施联合库存管理的优点有哪些?

【参考解析】

联合库存管理是一种风险分担的库存管理模式,强调双方同时参与,共同制订库存计划,使供应链过程中的每个库存管理者都从相互间的协调性考虑,保持供应链相邻两个节点之间的库存管理者对需求的预期保持一致,从而消除需求变异现象。任何相邻节点需求的确定都是供需双方协调的结果,库存管理是供需连接纽带和协调的中心,联合库存管理的优点具体还包括下面几点:(1) 库存作为供需双方的信息交流和协调的纽带,可以暴露供应链管理中存在的缺陷,为改进供应链管理提供依据;

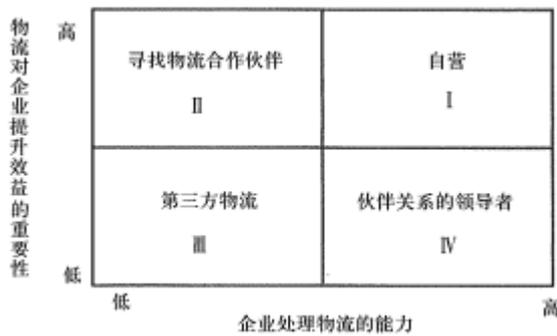
(2) 为实现供应链的同步化运作提供了条件和保证;(3) 进一步体现供应链管理的资源共享和风险分担的原则;(4) 减少供应链中的需求扭曲现象,降低库存的不确定性,提高供应链稳定性;(5) 为实现“零库存”管理、准时采购以及精益供应链管理创造条件。

【知识点 12】 供应链物流管理战略

(一) 物流运作模式的选择

企业物流运作模式主要有自营物流和外包物流。





物流自营/外包决策模型

(1) II 区间：物流在企业战略中起关键作用，但自身物流管理水平却较低，对这类企业来说，组建物流联盟将会在物流设施、运输能力、专业管理技能上受益极大；

(2) IV 区间：物流在其战略中不占关键地位，但其物流水平却很高，可以寻找伙伴共享物流资源，通过增加物流业务获得规模效益，降低成本；

(3) I 区间：有很高的客户服务需求标准，物流成本占总成本的比重极大，自身物流管理能力强，一般不会选择外购物流服务而采用自营方式；

(4) III 区间：物流在其战略中地位并不是很重要、自身物流管理能力也比较欠缺，采用第三方物流是最佳选择，因为这样能大幅度降低物流成本，提高物流水平。

(二) 一体化物流管理战略

一体化物流是指不同职能部门之间或不同企业之间通过物流上的合作，达到提高物流效率、降低物流成本的效果。一体化物流包括以下三种形式。

垂直一体化物流	①垂直一体化物流要求企业将提供产品或运输服务等供应商和用户纳入管理范围，并作为物流管理的一项中心内容 ②垂直一体化物流要求企业从原材料到用户的每个过程 都实现对物流的管理，要求企业利用其自身条件建立和发展与供应商及用户的合作关系，形成合力，赢得竞争优势 ③垂直一体化物流的思想为解决复杂的物流问题提供了方便，雄厚的物质技术基础、先进的管理方法和信息技术使这一思想变为现实
水平一体化物流	水平一体化物流是通过同一行业中多个企业在物流方面的合作而获得规模经济效益和物流效率。
物流网络	物流网络是垂直一体化物流和水平一体化物流的综合体。当一体化物流的每个环节同时又是其他一体化物流系统的组成部分时，以物流为联系的企业关系就会形成一个网络关系，即物流网络。

【例题·简答】简述物流运作模式该如何选择？

【参考解析】

1. 如果物流在企业战略中起关键作用，但自身物流管理水平却较低，对这类企业来说，组建物流联盟将会在物流设施、运输能力、专业管理技能上受益极大；

2. 对物流在其战略中不占关键地位，但其物流水平却很高的企业来说，可以寻找伙伴共享物流资源，通过增加物流业务获得规模效益，降低成本；

3. 如果企业有很高的客户服务需求标准，物流成本占总成本的比重极大，自身物流管理能力强，一般不会选择外购物流服务而采用自营方式；



4. 对于那些物流在其战略中地位并不是很重要、自身物流管理能力也比较欠缺的企业来说, 采用第三方物流是最佳选择, 因为这样能大幅度降低物流成本, 提高物流水平。

【例题·简答】请简述一体化物流管理战略的内容。

【参考解析】一体化物流包括垂直一体化物流、水平一体化物流、物流网络。

①垂直一体化物流要求企业将提供产品或运输服务等供应商和用户纳入管理范围, 并作为物流管理的一项中心内容;

②水平一体化物流是通过同一行业中多个企业在物流方面的合作而获得规模经济效益和物流效率;

③物流网络是垂直一体化物流和水平一体化物流的综合体。

第七章 企业技术创新

【知识点 13】主导设计和技术标准的作用

(一) 主导设计和技术标准构筑市场进入壁垒

1. 技术壁垒

技术壁垒是由主导设计的技术占先性特征决定的。

①较早进入新型行业的厂商, 较其他厂商在技术开发方面领先一步, 自然掌握产品核心技术的概率大大高于跟随者及后进入者。可口可乐的配方就是典型的例子。

②在主导设计的技术路径依赖下, 技术轨道的前进方向具有不可逆转性, 实现技术轨道之间的跨越也十分困难。

③技术壁垒最终通过产品差别化壁垒和资金壁垒体现出来, 从而派生出产品差别化壁垒和必要资本金壁垒。

2. 工业技术标准壁垒

工业技术标准的形成大致有两种模式: 一是政府技术标准部门制定的或一些国际性标准组织形成的“法定标准”模式; 二是企业之间竞争性技术的自我选择与围绕关键核心技术大型企业联盟或合作共同确定的“事实标准”模式。

3. 临界(网络)规模壁垒

临界(网络)规模是使规模效应和网络效应发挥作用的临界点的规模, 是一切以规模为基础发挥壁垒作用的均衡点。临界(网络)规模是制造厂商、系统产品的有关生产商、消费者与用户共同作用和选择过程中市场均衡的结果, 主导设计派生出的临界(网络)规模壁垒是由它的主导性决定的。

(二) 主导设计和技术标准对企业技术发展的影响

①主导设计和技术标准会使大部分市场被一个或几个技术及其主导设计和标准所主导。

②主导设计和技术标准会使其拥有者在几代产品上都占据主导地位。

③主导设计和技术标准已经成为发达国家垄断和控制国际市场, 保护和发展本国市场的有效手段之一。

【例题·案例】如录像机标准的形成过程, JVC 公司的 VHS 系统战胜索尼公司的 Betamax 系统的主要原因是, JVC 公司在日本、欧洲及美国先后建立联合公司, 使得 VHS 成为主导设计, 为 VHS 技术成为“事实标准”铺平道路, 即使 VHS 在技术上有许多方面并不如 Betamax 系统。简述此案例说明什么?

【参考解析】



此案例说明，工业技术标准是主导设计衍生的潜在的和未来的市场进入壁垒，在网络效应市场正反馈作用下，这种潜在的进入壁垒会很快成为现实的进入壁垒。游离于主导设计之外的公司只能被迫遵从，被动跟随，甚至被淘汰出局。

【例题·简答】请简述主导设计和技术标准有哪些作用？

【参考解析】

1. 主导设计和技术标准构筑市场进入壁垒，包括技术壁垒、工业技术标准壁垒、临界（网络）规模壁垒。

2. 主导设计和技术标准对企业技术发展的影响：

①主导设计和技术标准会使大部分市场被一个或几个技术及其主导设计和标准所主导。

②主导设计和技术标准会使其拥有者在几代产品上都占据主导地位。

③主导设计和技术标准已经成为发达国家垄断和控制国际市场，保护和发展本国市场的有效手段之一。

【知识点 14】技术项目选择方法

1. 折现现金流法

使用折现现金流方法的基本步骤：

①估计出研发项目以及未来商业化阶段逐年的净现金流量；

②计算项目的净现值（NPV）指标；

③根据判断准则，确定项目的取舍。通常的准则是，如果 NPV 值大于 0，即项目可行，否则不可行。这种方法可以用于评估单个技术项目，也可以用于多个项目的比较。在对多个项目进行选择时，选择净现值较大的项目。

净现值的具体计算公式为：

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{CI_t - CO_t}{(1+i)^t}$$

2. Q 排序法

对多个项目进行选择时，可以采用这种方法。该方法的一般步骤如下。

(1) 将每个项目的基本情况分别记录在一张卡片上，分发给每个分析人员。

(2) 让分析人员按照一定的标准将这些卡片分成两组，一组是需要优先考虑的、优先权高的项目；另一组是不需要优先考虑的、优先权低的项目。分类标准由企业事先确定，如技术可行性、市场影响、与企业能力的匹配度等。

(3) 让分析人员从上述两组中选择一些项目形成优先权居中的一组项目。

(4) 让分析人员从具有高优先权的项目组中选取部分具有很高优先权的项目。

(5) 请分析人员重新检查自己的排序，同时与其他分析人员的排序结果进行比较，进而展开讨论、重新排序和讨论。

(6) 经过多轮的重排和讨论，达成一致的排序结果。

3. 项目地图法

风险-收益气泡图四个象限的特点（对应名称理解掌握特点）

象限	技术成功概率	收益	风险	对企业而言
----	--------	----	----	-------



珍珠	高	高	小	明星项目，越多越好
白象	低	低	大	不值得投资和开发
牡蛎	低	高	大	如想获得稳定收益，需要一定技术突破
面包和黄油	高	低	小	较小、技术比较简单的项目

【注意】表格中各项目的风险与技术成功概率呈反方向变动，技术成功概率越高，则风险越小，反之则大。

【例题·案例】某企业拟投资 20 万元用于购买一种设备，设备投入使用后每年的运营收入为 5 万元，年运行费用为 0.5 万元，4 年后该设备可按 10 万元转让。假定折现率为 20%。试分析此项投资的合理性。

【参考解析】此项投资的净现值计算公式为：

$$NPV = -20 + \frac{5-0.5}{1+20\%} + \frac{5-0.5}{(1+20\%)^2} + \frac{5-0.5}{(1+20\%)^3} + \frac{5-0.5}{(1+20\%)^4} = -3.5$$

由于净现值为负，故此项投资在经济上不合理。

【例题·简答】某企业拟选择新的技术创新项目，决定采用项目地图法对技术项目进行分析评价，该方法通过直观的图形，使得管理者更容易发现项目中存在的问题，最常用的一种图形是风险-收益气泡图。风险-收益气泡图包括四个象限，试简述四个象限的项目特征。

【参考解析】

处于风险-收益气泡图四个象限的项目特征如下：

- (1) 珍珠型项目：该类项目具有较高的预期收益和很高的成功概率，项目的风险较小，属于比较有潜力的明星项目。
- (2) 白象型项目：该类项目不仅风险较大，且预期收益不好，不值得进行投资和开发。
- (3) 牡蛎型项目：该类项目潜在收益很高，但技术开发成功的可能性较低，风险较大。
- (4) 面包和黄油型项目：该类项目技术风险低，开发成功率较高，但预期收益不是很好，是一些小的、技术上比较简单的项目。

第八章 人力资源管理

【知识点 15】知识薪酬与人才激励

1. 知识薪酬的基本理念

知识薪酬方案就是一种将薪酬与知识和能力联系起来，而不是仅仅与人才所做的工作相联系的薪酬分配方式，有时候也称能力薪酬。知识薪酬是薪酬领域的重要创新：在知识薪酬方案下，企业人才不再仅仅把薪酬看成一种应有权利，而且还是企业对其成功获得或运用与工作相关的知识和能力的一种重要奖励。

2. 知识薪酬的类型

(1) 楼梯一台阶模型



- (2) 技术一单元模型
- (3) 工作一积分累计模型

3. 知识薪酬方案对人才的激励

(1) 提高企业人才的工作满意度。知识薪酬方案允许、鼓励企业人才从事若干种工作，同时在工作中拥有相当程度的自由独立的处置权，这在某种意义上为人才创造了工作轮换的机会，一方面增加了人才工作的新鲜感和挑战性，另一方面又满足了人才增加个人薪酬和提升自我价值的需要，既提高了人才自我管理的能力，又提高了人才的工作满意度。

(2) 提高企业人才的竞争力。首先，在知识薪酬方案下，企业人才通过学习知识和扩展能力，对企业的若干工作流程有了更加深入的了解，从而能够胜任若干职位的工作，提高了自己的工作能力，为自己进一步提升做好了自身条件的准备。同时，企业人才在工作轮换中表现出来的成果和能力，也很容易被企业有关管理者发现和共事者认可。

【例题·简答】知识薪酬方案对人才的激励有哪些？

【参考解析】(1) 提高企业人才的工作满意度。知识薪酬方案为人才创造了工作轮换的机会，一方面增加了人才工作的新鲜感和挑战性，另一方面又满足了人才增加个人薪酬和提升自我价值的需要，既提高了人才自我管理的能力，又提高了人才的工作满意度。

(2) 提高企业人才的竞争力。首先，在知识薪酬方案下，企业人才通过学习知识和扩展能力，对企业的若干工作流程有了更加深入的了解，从而能够胜任若干职位的工作，提高了自己的工作能力，为自己进一步提升做好了自身条件的准备。同时，企业人才在工作轮换中表现出来的成果和能力，也很容易被企业有关管理者发现和共事者认可。

【知识点 16】胜任力模型

(一) 胜任力模型的概念

是指为完成某项工作、达成某一目标所需要的一系列胜任素质的组合，包括不同的动机表现、个性与品质要求、自我形象与社会角色特征以及知识与技能水平。它描述的是特定组织特定职位所要求具备的胜任力，以及它所包含的各种胜任素质之间的权重关系。

(二) 典型的胜任力模型

这里主要介绍冰山模型，这一模型把人的胜任力分为五个要素：知识与技能、社会角色、自我概念、特质、动机。

冰山模型认为，人的全部素质由显性素质和隐性素质构成，显性素质主要指知识与技能。显性素质也包括外在形象、技术能力、各种技能等，部分可以通过各种学历证书、职业资格证书来证明。隐性素质是社会角色、自我概念、特质、动机，具体包括职业道德、职业意识和职业态度等。

(三) 胜任力模型的构建

胜任力模型的构建是一项专业性、技术性很强的人力资源管理工作，必须按照相应的构建流程来进行。这一流程主要包括以下几个阶段。

(1) 准备阶段

在建立胜任力模型之前，企业必须首先审视两个基本问题。一是企业战略是否明确，二是与实施企业战略密切相关的核心职位是否明确。只有对与实施企业战略相关的核心职位进行胜任力模型研究，并在此基础上构建，此时形成的胜任力模型才是最有价值的。

(2) 初建阶段

初建阶段可以细分为以下五个步骤：

- 1) 选定关键职位



- 2) 明确关键职位的绩效标准
 - 3) 分析任务要素
 - 4) 获取数据资料
 - 5) 信息整理
- (3) 确认阶段

在建立初步的胜任力模型后，还要对该模型进行评估和确认。在这项工作中，要确认该职位的胜任力模型中的胜任力特征是否为驱动任职者达到高绩效的关键因素，确认对胜任力特征的界定与划分是否准确，是否还有其他重要的素质被遗漏等。一方面，这种修正方式能够使胜任力模型更具有实践意义和可操作性，并且绩优人员和绩效一般人员也能够通过参与讨论，强化对企业要求达到的素质的认识和理解，从而通过提高自身素质并改变行为方式，实现个人工作绩效的持续改进；另一方面，可以通过胜任力模型的实践运用来检验胜任力模型的有效性。通常可以采用的做法有同步交叉检验法、预测检验法和标杆基准法。

(3) 应用阶段

从企业角度来看，通过使用胜任力模型，企业可以进行人力资源盘点，了解企业的人力资源状况，明确当前人力资源能力储备与未来要求之间的差距，建立一套标杆参照体系，帮助企业更好地选拔、培养、激励那些能为企业核心竞争优势做出贡献的员工，更加有效地组合人才，以实现企业的经营目标；便于企业集中优势资源用于最急需或对经营影响最大的能力培训和发展，建立能力发展的阶梯；便于企业内部人员的横向调动和发展；可以更加有效地进行员工职业发展通道的规划。

从员工角度来看，可以为员工指明努力的方向，激励员工提升工作技能、学习和掌握工作职位所需要的新知识和新方法；可以帮助员工更好地了解优异工作绩效的要求、内容及实现途径，努力提高个人技能，争取早日取得优异的工作绩效；可以使员工了解企业经营战略相一致的人力资源管理体系，特别是了解与自己相关的核心职位的胜任力模型的具体内容与要求，为自己早日满足核心职位的要求奠定基础。

【案例·节选】 W公司成立于2012年，专注于新一代智能手机制造，属于创新型公司，其员工年龄普遍较小。其中，18-29岁的员工占65%，30-39岁的员工占24%，40-49岁的员工占7%，50岁及以上的员工仅占4%。公司员工中，博士占7.5%，硕士占21%，本科占46.5%，大专及以下占25%。“公司不同岗位、不同级别的员工学历要求差距很大。按照结构组织形式，公司主要有生产部、市场部、研发部三个部门。这三个部门每季度的绩效考核流程如下；三个部门将每季度业绩进行上交。人力资源部门将本季度重点工作的完成情况进行汇总，人力资源部门在配合各个部门主管制定绩效考核指标后上报至总经理审批，审批后再下发至各部门正式开始本季度的绩效考核。

W公司目前发展迅速，人员不断增加，某些岗位新入职员工不能完全胜任工作。绩效管理体系也存在些许不科学、不合理的情况，去年的战略目标没有完成，因此总经理要求人力资源部门复盘绩效管理体系，重新设计部门绩效考核表，以期实现企业绩效的持续增长。公司在2021年度企业社会责任报告中提到，“要基于员工的绩效与贡献，提供及时、合理的回报，为员工提供全面的健康安全保障体系和成长机制。同时重视员工的业余生活和心理健康”。这句话无疑成为公司在进行战略薪酬设计时的宣言。

问题：要想提高新入职员工与岗位的匹配度，人力资源部门想在招聘环节引入胜任力模型，请结合案例阐述如何设计胜任力模型？

【参考解析】

- (1) 与企业领导商讨确立与实施企业战略相关的核心职位。
- (2) 明确关键职位的绩效标准。
- (3) 分析任务要素。



- (4) 获取分析样本有关能力特征的数据资料。
- (5) 信息整理，建立每个岗位的初步模型。
- (6) 各岗位胜任力模型框架形成之后，对该模型进行评估和确认。

邀请优秀员工代表和大家一起参与讨论，强化对企业要求达到的素质的认识和理解，也可采用同步交叉检验法、预测检验法和标杆基准法等检验胜任力模型的有效性。

第九章 财务管理

【知识点 17】成本费用控制方法

（一）标准成本控制法

（1）确定标准成本。标准成本是指通过调查分析、运用技术测定等方法制定的，在有效经营条件下能达到的目标成本。标准成本主要用来控制成本开支，衡量实际工作效率。

单位产品的标准成本 = 直接材料标准成本 + 直接人工标准成本 + 制造费用标准成本

（2）成本差异的计算分析。成本差异是指实际总成本与实际产量下标准总成本之间的差异。反映实际成本脱离预定目标的程度。

成本差异 = 实际产量下实际总成本 - 实际产量下标准总成本

（二）责任成本控制法

责任成本控制法是指将企业内部划分为不同的责任中心，明确责任成本，并根据责任中心的权、责、利关系，来考核其工作业绩的一种成本管理模式。责任中心一般分为成本中心、利润中心和投资中心三类。成本中心是责任中心中应用最广泛的一种形式。

（三）作业成本控制法

定义：作业成本控制法是将间接成本和辅助费用更准确地分配到产品和服务中的一种成本计算方法。

动因：作业成本或产品成本的驱动因素。

主要特点：

①成本计算分为两个阶段。

第一阶段，将作业执行中耗费的资源分配（包括追溯和间接分配）到作业，计算作业的成本并根据作业动因计算作业成本分配率；第二阶段，根据第一阶段计算的作业成本分配率和产品所耗费作业的数量，将作业成本分配到各有关成本对象（产品或服务）。

②成本分配强调可追溯性。

③成本追溯使用众多不同层面的作业动因。

（四）目标成本控制法

概念：目标成本法是一种以市场为导向，对有单独的制造过程的产品进行利润计划和成本管理的方法。它是一种全过程、全方位、全人员的成本管理方法。

【例题·论述】随着各行各业的快速发展，同行业竞争的加剧，成本控制成为了企业获得更多利润的关键，在收入一定的情况下，成本费用的高低直接决定了公司的盈利水平。



1. 成本费用项目一般按经济用途可分为生产费用和期间费用，试简述企业生产费用和期间费用的主要内容。

2. 企业可采用的成本费用控制方法主要包括哪些？

【参考解析】

1. 生产费用是指与企业日常生产经营活动有关的费用，主要包括：直接材料、直接染料和动力费用；直接人工费用；制造费用。期间费用是指本期发生的、不能直接或间接归入营业成本，而是直接计入当期损益的各项费用，主要包括：销售费用、管理费用、财务费用。

2. 成本费用控制方法主要包括：

(1) 标准成本控制法，是以预先制定的标准成本为基础，将实际成本与标准成本进行对比，核算和分析成本差异，进而采取措施，对成本进行有效控制的管理方法。

(2) 责任成本控制法，是指将企业内部划分为不同的责任中心，明确责任成本，并根据各责任中心的权、责、利关系，来考核其工作业绩的一种成本管理方式。

(3) 作业成本控制法，是将间接成本和辅助费用更准确地分配到产品和服务中的一种成本计算方法。

(4) 目标成本控制法，是一种以市场为导向，对有单独制造过程的产品进行利润计划和成本管理的方法，是一种全过程、全方位、全人员的成本管理方法。

【知识点 18】筹资风险

由于特定费用（如固定成本或固定财务费用）的存在而导致当某一财务变量以较小的幅度变动时，另一相关财务变量以较大的幅度变动，这种现象被称为杠杆现象。杠杆的作用程度可以用杠杆系数来描述。杠杆系数越大，说明变量变动以后目标值变动的幅度越大，杠杆作用程度相应越高。

企业可以用营业杠杆系数、财务杠杆系数、总杠杆系数分别估算企业的经营风险、财务风险和总风险，统筹分析后进行筹资决策。

(1) 营业杠杆。

又称“经营杠杆”或“营运杠杆”，是指企业生产经营中，由于固定成本存在，当销售额（营业额）增减时，息税前盈余会有更大幅度的增减。

(1) 营业杠杆系数越大，表示企业息税前盈余对销售量变化的敏感程度越高，经营风险也越大；

(2) 营业杠杆系数越小，表示企业息税前盈余受销售量变化的影响越小，经营风险也越小。

【注意】 营业杠杆系数与经营风险呈同方向变动

(2) 财务杠杆。

财务杠杆也称融资杠杆，是指由于债务利息等固定性融资成本的存在，使权益资本净利率（或每股利润）的变动率大于息税前盈余率（或息税前盈余）变动率的现象。

假设根据公式计算出某企业的财务杠杆系数为 2 时，说明当企业息税前利润增减 1 倍时，普通股每股利润将增减 2 倍。如果主要以负债方式筹资，或以负债方式筹集的资金资本成本率高，企业的财务杠杆系数就大，进一步负债筹资的财务风险就大。

财务杠杆系数测算公式如下：

$$DFL = \frac{EBIT}{EBIT - I}$$

(3) 总杠杆。

总杠杆是指营业杠杆和财务杠杆的联合作用，也称联合杠杆。总杠杆的意义是普通股每股收益变动率相当于销售额（营业额）变动率的倍数。



总杠杆系数=营业杠杆系数×财务杠杆系数

【例题·简答】某公司投资一项目需要筹资 20 亿元。公司采用三种筹集方式，向银行借入 4 亿元，资本成本率为 6%；发行债券融资 6 亿元，资本成本率为 8%；发行普通股股票融资 10 亿元，资本成本率为 15%。则这笔投资的资本成本率是多少？

【参考解析】

综合资本成本率=4/20×6%+6/20×8%+10/20×15%=1.2%+2.4%+7.5%=11.1%

第十章 管理信息系统与电子商务

【知识点 19】管理信息系统的开发与应用

（一）管理信息系统概述

1. 概念

管理信息系统（MIS）是一个由人和计算机等组成的能进行信息收集、传递、存储、加工、维护和使用的系统。它的核心是管理信息的应用软件系统。

2. 基本组成

（1）人。包括顾客、企业员工、系统分析人员、系统设计人员、系统实施和操作人员、系统维护和管理人员、各层次管理机构的管理者和决策者等。

（2）硬件系统。硬件系统包括计算机、收款机、条形码读取设备、网络通信设备、办公自动化设备等硬件设备。

（3）软件系统。软件系统包括操作系统、数据库管理系统、网络通信控制系统、语言编译系统、各种工具软件（如杀毒软件等）、企业管理信息系统中的应用软件系统等，同时也包括各种数据文件，其中，应用软件系统是核心。

3. 管理信息系统的信息管理结构

一般是将企业的各种业务信息按照业务管理层次进行划分，再按照企业的业务管理层次和管理职能确定系统信息管理结构。

（1）基层管理。管理由操作层产生的作业信息，具有执行控制功能。

（2）中层管理。管理由管理层产生的战术信息，具有计划、管理控制功能。

（3）高层管理。对决策层战略信息负责，负责制定企业的发展战略规划。

4. 管理信息系统的功能

（1）数据处理功能。在企业管理信息系统中，数据处理功能贯穿于整个管理信息系统过程中，具体包括数据采集、数据准备、数据输入、数据处理和数据输出功能。

（2）管理功能。管理功能是指其辅助管理人员做好管理工作的功能，主要包括统计功能、计划功能、控制功能和验证与预测功能。

（3）辅助决策功能。辅助决策功能在大量已知数据和大量不确定的模糊数据的基础上，采用数学模型推导的方法，辅以相关的知识解释，从而得出有关问题的满意解答（满意度有高有低）；辅助管理人员决策，以期合理利用各类资源，获得较大的经济效益。

（二）管理信息系统开发

1. 开发方式

管理信息系统开发方式比较



所需因素	自行开发	委托开发	联合开发	购买现成软件包
对分析、设计力量的要求	非常需要	不太需要	逐步培养	少量培养
对编程力量的需求	非常需要	不需要	需要	少量需要
系统维护	容易	较困难	较容易	困难
开发费用	少	多	较多	较少

云计算对于中小企业有更直接的吸引力，它们缺乏资源来购买和拥有自己的软硬件。大公司多采用混合云的计算模式，利用自己的基础设施处理基本的核心活动，对于不太关键的系统或业务采用公共云计算，即从云计算中心租用。

【例题·简答】请简述管理信息系统的功能有哪些。

【参考解析】

①数据处理功能。在企业管理信息系统中，数据处理功能贯穿于整个管理信息系统过程中，具体包括数据采集、数据准备、数据输入、数据处理和数据输出功能。

②管理功能。管理功能是指其辅助管理人员做好管理工作的功能，主要包括统计功能、计划功能、控制功能和验证与预测功能。

③辅助决策功能。辅助决策功能在大量已知数据和大量不确定的模糊数据的基础上，采用数学模型推导的方法，辅以相关的知识解释，从而得出有关问题的满意解答（满意度有高有低）；辅助管理人员决策，以期合理利用各类资源，获得较大的经济效益。

【例题·简答】由于企业经营的产品种类、经营规模和方式不同，产生的信息也各有特点，所以各企业对管理信息系统的开发目标和功能要求不尽相同，因此，各企业有根据本企业自身特点开发管理信息系统的要求。请简述管理信息系统开发有哪些原则。

【参考解析】

①系统性原则。整个系统是一个整体，要遵守系统工程的思想进行开发，做到整体的有机结合，以达到最佳状态。

②标准化原则。在开发过程中遵守标准化原则，以保证各部门间协调一致，使各个阶段的开发工作如期完成。

③实用性与先进性兼顾原则。在开发过程中，既要针对企业的常规管理提出要求，也要考虑到企业业务扩展的要求，用先进性思想指导开发工作，要尽可能采用先进的技术手段和设备，但也要考虑开发的成本，兼顾先进性与实用性。

④逐步完善原则。信息系统的建立不可能一开始就很完善，而要经历一个逐步完善、逐步发展的过程。

⑤面向用户原则。系统开发的使用者是用户，这一观念要贯穿在开发的整个过程中，无论是设计风格、客户需求的实现等都要体现这一原则。

第十一章 国际商务运营

【知识点 20】跨国公司的市场进入模式

跨国公司进入国外市场时有三种模式：①出口模式，包括间接出口和直接出口。②合同模式，包括许可经营、合同制造、管理合同、技术协议、服务等。③投资模式，主要是指国际直接投资，包括建立合资或独资企业。



1. 出口模式

(1) 直接出口含义：是指企业把产品直接卖给国外的客户或最终消费者，而不是通过国内的中间机构转卖给国外客户。

特点：①要求企业有自己的国际营销渠道，有专人负责出口营销的管理工作。②与间接出口相比，直接出口投资较多，风险一般也比间接出口大，但潜在的报酬也较高。③直接出口弥补了间接出口的缺陷。企业从事直接出口活动可以为进一步提高国际化经营水平奠定良好的基础，对调整经营战略、占领国际市场、树立企业的形象具有重要意义。④直接出口要求企业投入的资源多，对企业内部专业人才和管理水平的要求也比间接出口高得多。

(2) 间接出口含义：是指企业通过设在本国的各种外贸机构或国外企业设在本国的分支机构出口自己的产品和服务。

(3) 出口模式的优点：①从宏观角度来看，出口有利于增加国内就业、增加国家外汇收入、提高本国企业的国际竞争力。②从企业的角度来看，出口可以打破国内市场限制，为开拓新市场、增加销售额、提高利润率，以及进行自身扩张奠定基础。

缺点：①与国际生产相比，国内生产及出口灵活性较差。②出口对营销活动的控制较为困难。③出口容易遭受反倾销等贸易保护主义限制。④用出口模式来实现低成本优势受到越来越多国家的抵制，严重时还可能导致政治冲突等恶性事件的发生。

2. 许可模式

许可模式的主要方式是许可贸易。许可贸易是指技术许可方将其交易标的物的使用权，通过许可证协议或合同的方式转让给技术接受方的一种贸易方式。

(1) 许可贸易的分类

根据授权的内容不同，许可贸易可以分为专利许可、商标许可和专有技术转让(许可)。

根据使用技术的地域范围和使用权的大小不同，许可贸易可以分为：独占许可、排他许可、普通许可、分许可、交叉许可。

(2) 许可模式的优缺点

优点：①进入市场的风险较小，要求企业的参与程度低、资源投入较小。②有利于利用被许可方的市场建设。

缺点：①限制了企业对国际目标市场容量的充分利用，企业并未真正地融入外部市场。②许可方有可能失去对国际目标市场的营销规划和方案的控制。③许可方在控制被许可方保证质量和服务标准方面将受到许多限制。④技术转让可能制造出自己的竞争对手，从而使技术转让方处于不利地位。⑤许可方还有可能因为权利、义务问题陷入纠纷、诉讼，使企业得不偿失，耽误企业的国际化进程。

3. 国际直接投资模式

根据母公司对子公司的控制程度不同，国际直接投资可分为独资和合营两种形式。独资企业是指由母公司全资投入与经营，并根据东道国法律在当地注册登记的独立法人。合营企业是指来自不同国家的两个或两个以上的母公司，为生产、营销、财务和管理上的共同利益，将各自的资源组合在一起形成某种合伙关系，并以此为基础而形成的企业，又可分为股权式合营企业和契约式合营企业。

国际直接投资模式是跨国公司进入目标市场时花费资源最多、面临风险最大的模式，但同时市场的渗透最完全，获得的控制权也最强。它可使企业获得国外重要的原料或生产基地，使企业更好地利用国际资本市场，促进国内外两个市场、两种资源的优化组合和合理配置。它对企业的管理能力、经营能力及综合财力的要求都较高。

【例题·简答】虽然受到疫情影响，但我国对外投资的步伐并未减缓。商务部公布的数据显示，2020年，我国对外投资合作保持平稳健康发展，全年我国对外直接投资1329.4亿美元，同比增长3.3%。我国企业对“一带一路”沿线58个国家非金融类直接投资同比增长18.3%。流向租赁和商务服务、批



发零售、科学研究和专业技术服务、电力生产和供应等领域的投资增长较快，平均增长均在 10%以上。

请结合相关背景知识，回答相关问题：

对外直接投资的增长很好的促进了我国的经济发展和对外交流，请简述国际化经营模式有哪些？分别分析一下几种模式的优劣势。

【参考解析】

国际企业进入国外市场时有三种市场进入模式：

- (1) 出口模式, 包括间接出口和直接出口。
- (2) 许可模式, 包括许可经营、合同制造、管理合同、技术协议、服务合同等。
- (3) 投资模式, 主要是指国际直接投资, 包括建立合资或独资企业。教材重点介绍了市场进入的出口模式、许可模式、国际直接投资模式。

出口模式的优缺点有：

优点：①有利于增加国内就业、增加国家外汇收入、提高本国企业的国际竞争力，因此一直受到各国政府的鼓励；②从企业的角度来看，为了打破国内市场限制，打开新市场，增加销售额，提高利润率，进行自身扩张

缺点：①出口缺少灵活性和发展潜力；②出口对营销活动的控制也较差；③出口往往得不到进口国政府的配合，屡屡遭受反倾销等贸易保护主义限制；④用出口模式来实现低成本优势受到越来越多国家的抵制, 严重时还可能导致民族冲突和恶性事件的发生。

许可模式的优缺点有：

优点：①进入市场的风险较小，要求企业的参与程度和资源投入都较低。②有利于利用被许可方的市场网络。

缺点：①这种模式限制了企业对国际目标市场容量的充分利用，企业并未真正地融入外部市场。

②许可方有可能失去对国际目标市场的营销规划和方案的控制。

③许可方在控制被许可方保证质量和服务标准方面将受到许多限制。

④技术转让可能制造出自己的竞争对手，从而使技术出让方处于不利地位。

⑤许可方还有可能因为权利、义务问题陷入纠纷、诉讼，使企业得不偿失，事与愿违，耽误企业的国际化进程。

国际直接投资的优缺点：国际直接投资模式是几种模式里花费资源最多、面临风险最大的模式，但同时市场的渗透最完全，获得的控制权也最强。

我国这三种模式都存在，但最近几年对外直接投资增速很快，这也是因为国内企业发展迅速，有了更多的资金和产品的国际竞争力，可以直接在国际市场和发达国家的企业一决高下，所以选择了利润更丰厚，渗透最完全，控制权最强的直接投资的方式。

