

第一章 企业职能与战略决策

企业与企业管理的职能

企业战略

企业经营决策

(一)

简述企业的目标，并说明企业目标之间的关系。

1.企业的经济目标：

是通过生产经营活动获取利润，争取利润的最大化。企业目标不是简单地追求利润，而是以经济效益为追求目标，即以尽量少的资源投入，获得尽量多的利润，追求利润的利用效率。

2.企业的社会目标：

是为生产和提供人们所需的某种产品或服务而存在的。因此，从外部来看，企业的目标就是满足社会需要。主要是通过生产并提供商品性的产品或服务，向国家纳税，和社会其他成员一起共同设法解决面临的各类社会问题。

3.两者之间的关系：

企业的社会目标和经济目标两者并非相互排斥，而是互为条件、相互补充的。首先，利润是企业满足社会需要程度的标志；其次，利润也是企业满足或更好地满足社会需要的一个重要前提；最后，满足社会需要是企业生存和发展的重要条件。因此，获取利润与满足社会需要是相辅相成的。只有满足社会需要，企业才能取得利润；同时，只有取得利润，企业才能更好地满足社会需要。

(二)

试论述企业管理的组织职能，组织职能包括哪些工作并详细说明。

(1) 工作专业化

工作专业化与劳动分工是同一个概念。它是指一项完整的任务不再由一个人独立完成，而是将其分解成几个步骤，一个人单独完成一个步骤。工作专业化的优点主要是可以提高效率，但也会由于工作内容单一、重复，使员工感到疲劳、厌倦，从而导致生产率下降，产品质量下降，员工缺勤率上升，稳定度下降。为了弥补这一缺陷，一些企业通过岗位轮换、工作丰富化和扩大化，让员工独立完成一项完整的任务，或组成工作小组进行工作协助，以提高员工的成就感，激发员工的工作热情。

(2) 工作部门化

工作部门化即通过归并将同类人员放在一个部门统一指挥，以利于协作。部门的划分一般依据工作职能、提供的产品或服务、顾客要求、地区分布或者生产流程等进行。

(3) 明确职权与职责

企业内各个部门的管理者，都应明确职权和职责。职权是指管理职位所固有的发布命令和希望命令得到执行的一种权力。一个人得到某种“权力”的同时也应承担相应的“责任”。这种完成任务的义务就是职责。每个下属应当而且只能向一个上级主管直接负责，即遵循统一指挥原则。

(4) 确定管理层次与管理幅度

管理幅度是指一名管理人员直接有效地指挥下属人员的数量。

管理层次是指企业职责内部纵向管理系统所划分的等级数。

管理层次和管理幅度的关系是：在企业人数不变的情况下，管理幅度越宽，则管理层次越少；反之，管理幅度越窄，则管理层次越多。目前企业的趋势是减少管理层次，增加管理幅度，使组织扁平化，以提高信息沟通和决策与执行的效率，并减少管理费用。

（三）

简述企业基本竞争战略有哪些？并通过什么途径实施。

1.成本领先战略：是指企业以低于竞争对手的成本，为顾客提供可接受的、具有某种特性的产品或服务，其核心是企业加强内部成本控制。

实施途径：高效率、大规模生产，技术创新，降低产品单位平均成本；整合企业资源，提升资源的使用效率；选择优势经营地点，降低运输成本；提高价值链整体效益，提高业务活动效益。

2.差异化战略：是指通过提供与众不同的产品或服务，满足顾客的特殊需求，从而形成独特的竞争优势。其核心是取得某种对顾客有价值的独特性。

实施途径：提升产品质量、提高产品的可靠性、创新产品的功能、创新产品的设计、创新产品包装等。

3.集中战略：是指通过一系列行动来生产产品或服务，以满足特定的竞争性细分市场的需求，包括集中成本领先战略和集中差异化战略。

实施途径：选择产品系列，细分市场选择重点顾客，市场细分选择重点地区，发挥优势集中经营。

（四）

某企业是国内一家家电生产企业，生产经营洗衣机、电冰箱、电视机、空调、微波炉等各类家用电器，该企业在家电行业市场上，不断通过产品创新，以及竞争对手无可比拟的高质量的产品和优质的服务保持着行业的领先地位。2020年，该企业准备进一步扩展海外市场，为此，公司专门邀请了有关专家，通过匿名轮番征询专家意见，得出如下信息并供决策者进行进一步决策：

（1）产品销路存在三种市场状态：畅销、销售一般、滞销，且三种市场状态发生的概率是可以预估的，分别是 0.3、0.5 和 0.2。

（2）公司可供选择的方案有四种：方案一、方案二、方案三、方案四。

（3）根据预估的各项成本和销售量，得出损益表（单位：百万元）。

方案 自然状态	方案一	方案二	方案三	方案四
畅销	50	70	40	35
销路一般	20	10	30	20
滞销	0	-5	10	15

1、该企业采用哪一种定性决策方法进行了经营决策？

德尔菲法。德尔菲法是一种反馈匿名函询法，以匿名方式通过几轮函询征求专家的意见。案例已知“公司专门邀请了有关专家，通过匿名轮番征询专家意见”，可知该企业采用的定性决策方法是德尔菲法。

2、试分析该企业实施的基本竞争战略的类型？

该企业采用的基本竞争战略的类型是差异化战略。差异化战略是指通过提供与众不同的产品或服务，满足顾客的特殊需求，从而形成独特的竞争优势。差异化战略的核心是取得某种对顾客有价值的独特性，企业可通过提升产品质量、提高产品的可靠性、创新产品功能、创新产品设计、创新产品包装等途径实施差异化战略。案例已知“该企业在家电行业市场上，不断通过产品创新，以及竞争对手无可比拟的高质量的产品和优质的服务保持着行业的领先地位”，可知该企业通过产品创新、无可比拟的产品质量和服务实施了差异化战略。

3、该企业用最大可能决策法进行决策时，应选择哪一个方案？并简单说明理由。

方案三。根据最大可能决策法的决策原则，分析如下：

首先，案例已知三种市场状态：畅销、销售一般、滞销，且三种市场状态发生的概率分别是 0.3、0.5 和 0.2，因此发生概率最大的市场状态是“销售一般”的状态。其次，在销售一般的状态下，比较四个方案的损益值，分别是“20、10、30、20”，可知方案三的损益值 30（百万元）是四个方案中收益最大的方案，因此应选择方案三为最优方案。

（五）

某服装加工企业通过大规模的并购活动，兼并多家中小服装企业，大幅提升了生产规模和市场占有率，为了降低产品成本，该企业进军纺织行业，自主生产服装面料。但是，目前服装加工行业市场趋于饱和，内部竞争非常激烈，许多小企业逐步被淘汰，行业由分散走向集中，因此，该企业决定进军家电行业，成立空气净化器事业部，生产和销售空气净化器，进行新产品经营决策。该企业共有 A 产品、B 产品、C 产品、D 产品四种空气净化器产品方案可供选择，每种产品均存在市场需求高、市场需求一般、市场需求低三种状态，对应的市场状态及其概率、损益值（单位：百万元）如下表所示。

方案 \ 市场状态 概率	市场需求高	市场需求一般	市场需求低
	0.3	0.5	0.2
A 产品	45	40	-15
B 产品	42	38	12
C 产品	40	30	18
D 产品	38	28	20

1.该企业目前实施的战略是什么？并简单说明适合实施该战略应符合什么条件。

非相关多元化战略。非相关多元化战略是指企业进入与现有产品或服务在技术、市场等方面没有任何关联的新行业或新领域的战略。从案例“目前服装加工行业市场趋于饱和，内部竞争非常激烈，许多小企业逐步被淘汰，行业由分散走向集中，因此，该企业决定进军家电行业”可知，该企业由服装行业进军家电行业，是非相关多元化战略。

企业实施非相关多元化战略时，应符合以下条件：

- (1) 企业所在行业逐渐失去吸引力，企业销售额和利润下降
- (2) 企业没有能力进入相邻行业
- (3) 企业具有进入新行业所需的资金和人才
- (4) 企业有机会收购一个有良好投资机会的企业

2. 该企业此次新产品经营决策属于什么类型的决策？

风险型决策。风险型决策是指决策者对决策对象的自然状态和客观条件比较清楚，也有比较明确的决策目标，但是实现决策目标必须冒一定风险的决策。根据材料中“该企业共有 A 产品、B 产品、C 产品、D 产品四种空气净化器产品方案可供选择，每种产品均存在市场需求高、市场需求一般、市场需求低三种状态，对应的市场状态及其概率、损益值也有”可知，该企业此次新产品经营决策属于风险型决策。

3. 若采用期望损益决策法进行决策，可使该企业获得最大经济效益的方案是生产哪种产品？

B 产品。

$$E(A)=0.3 \times 45 + 0.5 \times 40 + 0.2 \times (-15) = 30.5$$

$$E(B)=0.3 \times 42 + 0.5 \times 38 + 0.2 \times 12 = 34$$

$$E(C)=0.3 \times 40 + 0.5 \times 30 + 0.2 \times 18 = 30.6$$

$$E(D)=0.3 \times 38 + 0.5 \times 28 + 0.2 \times 20 = 29.4$$

经过比较可以看出，B 产品的期望损益值最高，所以最终企业的经营决策应当选择 B 产品。

企业战略实施模式：

(1) 指挥型：高层领导者制定战略，并指挥各级管理人员执行战略，自身并不参与战略的执行。决策权高度集中在最高层领导者手中，战略决策时间短、效率高，但由于战略制定者与执行者分开，可能造成战略执行过程中出现较大的偏差。

(2) 变革型：高层领导者制定战略的同时，也更加关注如何实施战略。在高层领导者的主导下，企业将会采取一系列变革举措，保障战略的落地。同时，企业十分重视运用组织结构、激励手段和控制系统来促进战略实施。

(3) 合作型：该模式把战略决策范围扩大到企业高层管理集体之中，调动了高层管理人员的积极性和创造性。由于战略建立在集体智慧的基础上，从而提高了战略实施的可行性。它的不足之处是战略是持不同观点、不同目的的参与者相互协商后的产物，可能会降低战略的经济合理性。

(4) 文化型：该模式是把合作型的参与者扩大到了企业的较大范围，力图使整个企业人员都支持企业的战略。在该模式中，管理者担任指导者的角色，通过灌输一种适当的企业文化，使战略得以实施。

(5) 增长型：企业的战略是从基层单位自下而上的形成，该模式的关键是激励各级管理人员的创造性，从而制定与实施更加完善的战略。该模式对管理人员的要求很高，他们要能正确评判和筛选来自企业不同层级的各种建议，淘汰不恰当的方案。

第二章 企业制度与组织结构

企业制度

公司法人治理结构

企业组织结构

(一)

简述企业制度的类型及其特征。

(1) 原始企业制度：其最典型的、占支配地位的形式是业主制企业。业主制企业是指由业主个人出资兴办，归个人所有和控制的非法人企业。

特征：责任的无限性；资本结构的单一性；规模的局限性；管理的经验性。

(2) 近代企业制度：最典型的、占支配地位的形式是合伙企业。合伙企业是指由各合伙人订立合伙协议，共同出资、共同经营、共同收益、共担风险，并对合伙企业债务承担无限任的非法人企业。

特征：无限责任的关联性；经营的合伙性；资本的多元性；组织的不稳定性。

(3) 现代企业制度：最典型的、占支配地位的形式是公司。公司制度是指在现代市场经济条件下，以规范和完善的法人制度为主体，以有限责任制度为核心，以股份有限公司为重点的产权清晰、责权明确、政企分开、管理科学的一种新型企业制度。

特征：具有独立法人资格；承担有限责任；企业存续时间长久；投资人撤资难；所有权与经营权相分离；股权可以自由流动；企业融资范围广大。

(二)

试论述企业产权制度和所有制的关系，并阐述企业产权制度的主要功能。

企业产权制度是指以产权为依托，对企业财产关系进行合理有效的组合与调节的制度安排。

产权制度和所有制既有区别又有联系：

(1) 所有制属于生产关系范畴，而产权制度则是实现生产力与生产关系相结合的重要机制。

(2) 产权制度不可能不受到所有制的约束；

(3) 同一种所有制关系可以用多种产权关系来实现，在多种所有制共存的情况下更是如此。

企业产权制度的主要功能表现为以下几个方面：

(1) 区界功能。区界功能即界定同一财产上不同产权主体之间、产权主体与非产权主体之间权利、义务区间的功能。界定了产权关系也就界定了产权主体参与商品生产与交换及利益分配的权利范围。因此，区界功能是产权制度的基本功能。产权制度的区界功能使得企业的产权主体明确化，以及每一个产权主体的产权份额清晰化。同时，也确定了产权所有者对于所投资企业的利益与责任。

(2) 激励功能。激励功能即因产权的确立而使产权主体产生积极行为的功能。在产权主体利益和责任明确界定的条件下，产权所有者就可以使用产权来追求自身的经济利益，而且使这种经济利益不断地内在化。如果经济主体活动的外在性太大，即他人从其经济活动中获得较多不付费的益处，经济主体的积极性就会受到直接影响。所以，产权制度的任务之一就是使经济行为的外在性内在化，从而对产权主体产生强有力的欲望刺激。

(3) 约束功能。约束功能即产权制度对产权主体行为所产生的约束力。明确的产权区界能够对产权主体产生强烈的刺激，同时也必然会产生约束效应，这是同一事物的两个不可分割的侧面。对企业来说，产权对出资人的约束能够使得外部责任内在化，使产权主体活动的一些不利后果，从以前被社会或他人承担的状态转变为由产权主体承担，进而促使企业的出资人关注企业的经营状况。

(4) 交易功能。交易功能即产权制度所确立的产权作为商品进行交换的行为规则的功能。在市场经济中，企业产权的实质是所有权，而企业出资人拥有选择获利方法的自由，出资人可以将归属自己的一部分产权（如股权、债券的收益权）作为市场交易的对象，在特定市场的交易活动中取得预期的经济利益。此外，合理的产权制度能够促进合理的产权交易，同时抑制不正当的交易行为。

(三)

简述建立企业组织制度应当遵循的原则。

建立企业组织制度应当遵循五项原则：

①目标统一原则。

企业组织制度是为实现企业总目标服务的，企业各部门的目标与任务也都是围绕着企业总目标而设定的。

②统一指挥原则。

企业从高层领导到一般员工形成一个权力系统，企业各层次的每一个成员均有上级，且只接受一个上级的指令。

③责权利相一致原则。

企业各部门及各成员都有明确规定的责任、权力和利益，三者相互协调统一。

④精简、高效原则。

企业组织制度要求部门的设置及人员配备要合理、精干，相互分工明确、协调有序。

⑤组织弹性原则。

企业的组织结构不能一成不变，应当具有一定的弹性，能够根据环境变化和企业需要适时地进行调整与变革。

(四)

在现代企业治理的长期实践过程中，已经形成了一套完整的公司法人治理机制，而且还在不断地丰富和发展。根据经济合作与发展组织《公司治理结构原则》的划分框架，试论述公司法人治理结构的基本功能包含哪些？

(1) 公司股东权利的确立：股东是公司的出资者，是法律意义上的所有者。股东通过持有股份，依法享受经济利益和其他权利，同时承担相应的义务。股东的权利包含表决权、选举权、检查权、股利权、净资产权、股份转让权。

(2) 公司小股东利益的保障：在世界各国公司运营的具体实践中，小股东的利益经常会受到侵犯。为此，公司法人治理结构必须通过一定的方式确保所有同级的股东享有同等的待遇，尽可能地向股东提供其决策判断所需要的信息，并尽量避免公司决策程序给投票带来的费用和造成的麻烦。同时在公司章程中提供一种机制，使股东在有合理证据认定他们的利益受到侵害时，能够无成本或者低成本地提出诉讼并得到有效合理的补偿。

(3) 公司利益相关者作用的发挥：公司法人治理结构的一个重要作用是确保外部资金流入企业，积极投资于公司的物力资本和人力资本，鼓励公司的利益相关

者持久地与公司保持合作，在与公司的互动发展中实现多赢。

（4）公司信息披露与透明度的强化：公司这一公众化组织形式本身就决定了其信息的公开性，公司法人治理结构必须确保公司重大问题及时、准确地披露。公司应当披露的重大信息包括公司的目标、治理结构和政策、公司的财务状况和经营成果、股权结构和相应的投票权、公司与其利益相关者有关的重大问题以及重要的、可预见的风险因素等。

（5）明确公司董事会的责任：董事会是由股东会选举产生，既是公司的最高决策机构，也是企业的法定代表。除法律和公司章程规定应由股东会行使权力之外，其他事项均可由董事会决定。公司董事会的职责包括决议的执行职责、宏观决策的职责、经营管理的职责、机构设置与人事任免职责。

（五）

简述公司法人治理结构中股东（大）会与董事会之间、董事会与高层执行管理人员之间的关系。

股东（大）会与董事会之间是一种信任托管关系。因为在公司法人治理结构中，董事是股东的受托人，承担受托责任。一旦董事会受托来经营公司，就成为公司的法定代表。股东既然将公司交由董事会托管，就不再去干预公司的管理事务，也不能因商业经营原因解聘董事，但可以以玩忽职守、未尽到受托责任而起诉董事，或者不再选举他们连任。

公司法人治理结构中的委托代理关系是在董事会与经理之间形成的。董事会以经营管理知识、经验和创利能力为标准，选择和任命适合本公司的经理。经理作为董事会的意定代理人，拥有管理权和代理权。前者是指经理对公司内部事务的管理权，后者是指经理在诉讼方面及诉讼之外的商业代理权。从本质上看，公司对经理是一种有偿委任的雇用，董事会有权依据经理的经营业绩进行监督。应当注意的是，作为意定代理人，经理的权力受到董事会委托范围的限制，包括法定限制和意定限制。

第三章 市场营销管理

市场营销管理过程

市场调查与预测

目标市场营销

市场营销组合

分销渠道管理

品牌管理

(一)

简述选择目标市场的模式有哪些及各模式的特征。

选择目标市场主要有五种模式：

1.产品/市场集中化

企业的目标市场无论是从市场（顾客）或是从产品角度，都是集中于一个细分市场。企业只生产或经营一种标准化产品，只供应某一顾客群。这种模式可以使企业集中力量在一个子市场上拥有较高的市场占有率，但其风险同样较大。

2.产品专业化

企业向各类顾客同时供应某种产品，在质量、款式、档次等方面都会有所不同。这种模式可以分散风险，有利于企业发挥生产、技术潜能，而且可以树立产品品牌的形象，但会受潜在的替代品和新产品的威胁。

3.市场专业化

企业向同一顾客群提供性能有所区别的产品。这种模式既可以分散风险，又可以在一类顾客中树立良好形象。

4.选择性专业化

企业有选择地进入几个不同的细分市场，为不同顾客群提供不同性能的产品。当然，所选市场要具有相当的吸引力。这一模式也可以较好地分散企业的风险。

5.市场全面化

企业全方位进入各个细分市场，为所有顾客全心全意提供其所需要的性能不同的系列产品。通常，资金雄厚的大企业为在市场上占据领导地位甚至垄断全部市场会采取这种模式。

(二)

简述目标市场选择的策略有哪些并分别说明。

目标市场选择的策略主要有三种：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。在某种产品是某个行业不可替代的必需品、产品是专利品、产品独特不易被模仿、市场处于卖方市场等情况下，企业完全可以用无差异营销策略。

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。当企业所

面对的市场具有较强的需求差异、产品替代性较强、市场处于买方市场，而且企业具有相当的实力可以同时设计和生产不同的产品时，就可以选择差异性营销策略。

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有较大的市场占有率。

（三）

论述产品组合策略有哪些并详细说明。

产品组合策略有以下四项：

1.扩大产品组合策略

扩大产品组合策略包括增加产品组合的宽度、长度及深度。增加产品组合的宽度是指在原产品组合中增加一条或几条产品线，扩大经营范围，增加产品组合的长度及深度是指在原有产品线内增加新的产品项目。

2.缩减产品组合策略

缩减产品组合策略包括减少产品组合的宽度、长度及深度。例如，取消一些需求疲软或者企业营销能力不足的产品线或项目，或者取消一些关联性小的产品线和产品项目。

3.产品线延伸策略

产品线延伸策略主要包括：①向上延伸策略，即在企业原有产品档次的基础上增加高档产品的生产；②向下延伸策略，即在企业原有产品档次的基础上增加低档产品的生产；③双向延伸策略，即在企业原有档次的基础上，既增加高档产品的生产又增加低档产品的生产。

4.产品线现代化策略

产品线现代化策略强调把现代科学技术应用到生产过程中去。产品线的现代化改造可采取两种方式：一是逐步实现技术改造，可节省投资，但会被竞争者迅速察觉，引起竞争；二是全面更新，出奇制胜，但需要投入大量的资源。

（四）

简述分销渠道管理内容。

1、选择渠道成员

生产商要从多个角度考察渠道成员并进行科学选择，广泛收集有关中间商的信息，充分考虑和评估其从业年限、业务经营范围、资信、市场范围、发展和盈利状况、服务质量和业界声誉等信息。实际上，选择过程是一个“双向选择过程”，不仅生产商选择中间商，同时中间商也在选择生产商，尤其具有较强实力和较大影响力的中间商。生产商还需要做好自我品牌管理和质量管理，提升商品的市场竞争力。

2、激励和管理渠道成员

有效激励和管理渠道成员有助于发渠道成员的最大价值，生产商只有将中间商视为伙伴，才能形成长期的合作伙伴关系，达到最佳配合的效果。生产商可以借助以下权力对中间商进行管理，激发其积极性，解决成员冲突问题。

（1）强制力。生产商针对不合作的中间商可以撤回资源或终止合作关系，发挥强制力规范中间商的行为。中间商对生产者的依赖性越强，这种权力的效果越明显。然而，强制力的滥用容易使中间商产生抵触情绪。

(2) 回报力。当中间商完成某种特定活动时，生产商应予以额外的奖赏，发挥回报力的作用。然而，回报力的繁使用会使中间商形成习惯性思维，错误地认为完成某种特定活动就应得到额外的报酬。

(3) 法定力。法定力是生产者要求中间商履行双方合同而执行某些职能的权力。

(4) 专长力。专长力是生产者因拥有某种专业知识而对中间商构成的控制力，而当中间商拥有此类知识后，这种力量就会被明显削弱。

(5) 感召力。中间商对于生产商心怀敬意，主动与生产商合作并希望保持长期的合作关系。

3、评估渠道成员

生产商应当通过具体、科学、合理的评价标准对生产商的行为进行全面评价，如销售定额完成情况、平均存货水平、交货时间、服务顾客水平等。对于顾客满意的、表现良好的中间商给予奖励和表彰，协助顾客满意度较差的中间商提高顾客满意度，更换顾客严重不满意的中间商。

4、改进和优化分销渠道

企业分销渠道要定期改进，以适应市场动态发展。当消费者需求、购买方式变化、市场扩大、新竞争者兴起、分销渠道创新以及产品进入生命周期下一阶段时，对分销渠道的改进和优化将变得非常必要。

(五)

简单阐述品牌资产“五星”概念模型。

(1) 品牌知名度。

品牌知名度是指消费者对一个品牌的记忆程度。品牌知名度可分为无知名度、提示知名度、未提示知名度和顶端知名度四个阶段。一般来说，新产品在上市之初，在消费者心中处于无知名度的状态；如果经过一段时间的广告等传播沟通，品牌在部分消费者心中有了模糊的印象，在提示之下能记忆起该品牌，即到达了提示知名度阶段；下一个阶段，在无提示的情况下，能主动记起该品牌，即到达了未提示知名度阶段；当品牌成长为强势品牌，在市场上处于“领头羊”位置时，消费者会第一个脱口而出或购买时第一个提及该品牌，这时已达到品牌知名度的最佳状态，即到达了顶端知名度阶段。

(2) 品牌认知度。

品牌认知度是指消费者对某一品牌在品质上的整体印象。它的内涵包括功能、特点、可信赖度、耐用度、服务度、效用评价、商品品质和外观。它是品牌差异定位和品牌延伸的基础。研究表明，消费者对品牌品质的肯定，会给品牌带来相当高的市场占有率和良好的发展机会。

(3) 品牌联想度。

品牌联想度是指透过品牌而产生的所有联想，是对产品特征、消费者利益、使用场合、产地、人物、个性等的人格化描述。这些联想往往能组合出一些意义，形成品牌形象。它是经过独特的销售主张传播和品牌定位沟通的结果。它提供了购买的理由和品牌延伸的依据。

(4) 品牌忠诚度。

品牌忠诚度是在购买决策中多次表现出来的对某个品牌有偏向性的（而非随意的）行为反应，也是消费者对某种品牌的心理决策和评估过程。品牌忠诚度是品牌资产的核心，如果没有品牌消费者的忠诚，品牌不过是一个几乎没有价值的商标或仅用于区别的符号。从品牌忠诚营销观点看，销售并不是最终目标，它只是消费

者建立持久有益的品牌关系的开始，也是建立品牌忠诚，把品牌购买者转化为品牌忠诚者的机会。

（5）品牌其他资产。

品牌其他资产是指品牌有何商标、专利等知识产权，如何保护这些知识产权，如何防止假冒产品，品牌制造者拥有哪些能带来经济利益的资源，如客户资源、管理制度、企业文化、企业形象等。

第四章 生产运营管理

生产运营管理概述
生产运营战略
生产过程组织
生产运营计划
生产运营控制
现代生产运营管理方式

(一)

简述影响厂址选择的主要因素有哪些。

(1) 国家的有关方针、政策；国民经济发展的整体需要、布局 and 规划；各地方的规划、发展及有关法规。

(2) 接近客户，交通便利，通信方便。实现市场和客户的需求，如时间短，距离近，运输、销售便利，从而使用户满意。

(3) 资源的充分获取和利用，以获得最佳经济效益。这方面涉及因素较多，有人力、物力资源的问题等。人才是企业最宝贵的资源，企业地址选得合适有利于吸引人才。

(4) 气候、地质、水文等自然条件及环境保护。

(5) 长远发展的空间。这主要是考虑选址工作不能只顾眼前，要想到长远发展，要考虑到企业生产力的合理布局 and 市场的开拓，要有利于获得新技术，要适应客观条件、市场需求的变化，还要考虑如何有利于参与国际间的竞争。

(二)

简述生产过程组织的形式中工艺专业化布置的优缺点。

工艺专业化布置就是按照生产过程各个工艺阶段的工艺特点来设置生产单位。

优点：

①对产品品种的变化具有较强的适应性；

②便于充分利用生产设备与生产面积，提高生产设备和生产面积的负荷系数；

③便于进行工艺专业化管理，并有利于工人技术熟练程度的提高。

缺点：

①产品加工路线长，运输工具、运输工人和中间仓库增多，使厂内运输费用增加；

②生产周期延长，资金占用增加；

③管理工作复杂化。

(三)

某企业的产品生产按照工艺顺序需连续经过甲车间、乙车间、丙车间、丁车间的生产才能完成。该企业运用在制品定额法来编制下一个生产周期的生产任务。在下一个生产周期，各车间的生产计划如下：丙车间出产量为 1000 件，计划允许废品及损耗量为 50 件，车间期末在制品定额为 200 件，期初预计在制品结存量为 150 件；乙车间的投入量为 1000 件；甲车间半成品外销量为 500 件，期末库存半成品定额为 200 件，期初预计库存半成品结存量为 100 件。

1、该企业属于什么生产类型企业？

该企业是大量大批生产类型企业。因为在制品定额法也叫连锁计算法，适合大批大量生产类型企业的生产作业计划编制。材料中“该企业运用在制品定额法来编制下一个生产周期的生产任务。”，由此可以看出是大量大批生产类型企业。

2、该企业应首先编制哪个车间的生产作业计划？

丁车间。在制品定额法是运用预先制定的在制品定额，按照工艺反顺序计算方法，调整车间的投入和出产数量，顺次确定各车间的生产任务。所以，该企业应首先编制丁车间的生产作业计划。

3、丙车间下一个生产周期的投入量是多少件？

本车间投入量=本车间出产量+本车间计划允许废品及损耗量+（本车间期末在制品定额-本车间期初在制品预计结存量）=1000+50+(200-150)=1100(件)。

所以丙车间下一个生产周期的投入量是 1100 件。

4、甲车间下一个生产周期的出产量是多少件？

本车间出产量=后续车间投入量+本车间半成品外销量+（本车间期末库存半成品定额-本车间期初预计库存半成品结存量）=1000+500+（200-100）=1600（件）。

所以甲车间下一个生产周期的出产量是 1600 件。

（四）

疫情期间，口罩需求大爆发，G 公司在疫情期间及时调整战略模式，成功转型生产口罩，董事长亲自挂帅小组，综合分析各种因素后，集智集力，选择两个子公司生产口罩，选择了新的厂址，进行生产运营管理，上了新的生产线，研发了口罩机和新型头戴式 n95 口罩，还扩大了生产线，进军国际市场，取得巨大成功。之后又创新产品，自产原料，满足市场需要，赢得客户好评。

1、生产运营管理对公司口罩生产的作用是什么？

任何一个企业，无论它是提供有形的产品还是无形的服务，生产运营是企业不可或缺的职能甚至是核心职能，其他职能通常是围绕生产运营职能而存在和开展的。生产运营职能与销售职能、财务职能、人力资源职能、采购职能、行政职能等构成了企业的基本职能。这些职能相互配合、相互协作，发挥各自的作用，从而实现企业的目标。生产运营的重要性在于以最佳的方式为顾客提供满意的产品或服务，获取竞争优势，从而为企业带来利润，这是任何企业都追求的一个基本目标。

2、该公司选择口罩生产基地厂址选择的步骤是什么？

厂址选择的主要步骤：

- （1）确定选址目标；
- （2）收集数据、分析因素，拟定初步候选方案；
- （3）评价候选方案；
- （4）选定最终厂址方案。

3、简述对象专业化布置的优点。

对象专业化布置就是以产品（或零件、部件）为对象来设置生产单位。

对象专业化布置的优点是：

- (1) 可以缩短产品加工线，节约运输工具和人力，减少仓库等辅助面积的占用；
- (2) 可以减少产品的运输时间和停放时间，缩短生产周期，减少生产中在制品占用量和流动资金占用量；
- (3) 减少了车间之间的生产联系，从而简化并改进了计划管理与生产核算工作，有利于建立生产责任制，有利于在制品管理、质量管理；
- (4) 有利于按期、按质、按量、按套地完成生产任务，提高劳动生产率和降低成本；
- (5) 有利于采用先进的生产组织形式。

(五)

简述库存量过大和过小所产生的问题。

库存量过大所产生的问题：

- (1) 增加仓库面积和库存保管费用，从而提高了产品成本；
- (2) 占用大量的流动资金，造成资金呆滞，既加重了贷款利息等负担，又会影
响资金的时间价值和机会收益；
- (3) 造成产成品和原材料的有形损耗和无形损耗；
- (4) 造成企业资源的大量闲置，影响其合理配置和优化；
- (5) 掩盖了企业生产、经营全过程的各种矛盾和问题，不利于企业提高管理水平。

库存量过小所产生的问题：

- (1) 造成服务水平的下降，影响销售利润和企业信誉；
- (2) 造成生产系统原材料或其他物料供应不足，影响生产过程的正常进行；
- (3) 使订货间隔期缩短，订货次数增加，订货（生产）成本提高；
- (4) 影响生产过程的均衡性和装配时的成套性。