

第一章 企业战略与经营决策

一、企业战略的层次

- 1、企业总体战略：最高层次的战略、企业发展的总纲
- 2、企业业务战略（竞争战略、事业部战略）：经营一级的战略、子战略
- 3、企业职能战略：特定职能领域内制定的战略

二、企业愿景、使命

1、企业愿景

- （1）包括核心信仰和未来前景
- （2）不只专属于企业高层管理者，企业内部每一位员工都应参与构思制定愿景

2、企业使命

- （1）不等同于企业愿景
- （2）说明企业的根本性质与存在的理由

三、企业战略的实施模式

- 1、指挥型：高层领导作决策，安排下层管理人员执行
- 2、变革型：高层领导重点考虑的是如何实施战略
- 3、合作型：决策范围扩大到高层管理集体中
- 4、文化型：把合作型的参与成分扩大到较低层次，力图使整个企业人员都支持企业的目标和战略
- 5、增长型：从基层单位自下而上产生，对管理者要求较高

四、7S 模型

- 1、硬件要素：战略、结构、制度
- 2、软件要素：共同价值观、人员、技能、风格（主要指企业文化）

五、战略控制的方法

- 1、杜邦分析法：旨在进行财务控制
- 2、平衡计分卡
- 3、利润计划轮盘

六、企业外部环境分析

- 1、宏观环境分析方法：PESTEL 分析
- 2、行业环境分析
 - （1）行业生命周期分析
 - （2）行业竞争结构分析
 - （3）战略群体分析

3、外部因素评价矩阵：EFE 矩阵

七、企业内部环境分析

1、核心竞争力分析

- （1）关系竞争力
- （2）资源竞争力：人力、原材料、土地、技术、资金等
- （3）能力竞争力：企业的战略、体制、机制、经营管理等

2、价值链分析

- （1）主体活动：原料供应、生产加工、成品储运、市场营销、售后服务
- （2）辅助活动：采购、技术开发、人力资源管理、企业基础职能管理

3、波士顿矩阵分析

指标/分类	金牛区	瘦狗区	幼童区	明星区
业务增长率	较低	较低	较高	较高
市场占有率	较高	较低	较低	较高

4、内部因素评价矩阵 IFE

八、企业综合分析-SWOT

1、内部环境因素：S 优势、W 劣势

2、外部环境因素：O 机会、T 威胁

九、企业基本竞争战略

成本领先战略、差异化战略、集中战略

十、企业成长战略

1、密集型成长战略

(1) 市场渗透：提高现有产品或服务在现有市场上的份额

(2) 市场开发：将现有产品或服务打入新市场

(3) 新产品开发：开发新产品、服务来增加销售量

2、多元化战略

(1) 相关多元化

①水平：同一专业范围内进行多种经营

②垂直：沿产业价值链或企业价值链延伸经营领域

③同心型：以市场或技术为核心的多元化

(2) 非相关多元化：进入无任何关联的新行业或新领域

3、一体化战略

(1) 纵向一体化：分为后向一体化（与输入端企业联合）和前向一体化（与输出端企业联合）

(2) 横向一体化：与同行业企业联合

4、战略联盟

(1) 产品联盟：如贴牌生产、联合生产、供求联盟、生产业务外包等

(2) 营销联盟：如特许经营、连锁加盟、品牌营销、销售渠道共享等

十一、企业稳定战略

无变化战略、维持利润战略、暂停战略、谨慎实施战略

十二、企业紧缩战略

转向战略、放弃战略（企业的一个或几个部门）、清算战略（整个企业）

十三、企业经营决策方法——定性

1、头脑风暴法

2、德尔菲法（专家调查法）

3、名义小组技术

4、哥顿法

十四、企业经营决策方法——定量

1、确定型

(1) 线性规划法

(2) 盈亏平衡点法

2、风险型

(1) 期望损益决策法

各方案的期望损益值 = $\sum$ 收益值 $\times$ 概率值

(2) 决策树分析法

3、不确定型：市场状态难以确定或发生概率无法预测

(1) 折中原则

①找出各方案所有状态下的最小值和最大值；

②根据风险偏好给定最大值系数 α ，最小值系数确定为 $1-\alpha$ ；

③计算各方案的加权平均值，取最大的损益值对应的方案

(2) 后悔值原则

①用各状态下的最大损益值分别减去该状态下所有方案损益值，得到后悔值；

②从各方案中选取最大后悔值；③取最小值对应方案

某服装生产企业实施差异化战略，向消费者提供与众不同的产品，获得竞争优势。该企业为了降低原材料采购成本，进入纺织行业，自主生产和供应服装加工所需面料。该企业以许可经营的形式积极拓展海外市场，允许国外企业使用该企业的专利、商标、设计款式，扩大企业的国际声誉。同时，该企业积极进行新产品开发，不断推出新款服装。拟推出的新款服装共有甲产品、乙产品、丙产品、丁产品四种开发方案可供选择；每种产品方案均存在着市场需求高、市场需求一般、市场需求低三种可能的市场状态，但各种状态发生的概率难以测算。在市场调查的基础上，该服装生产企业对四种备选方案的损益值进行了预测，在不同市场状态下损益值如下表所示（单位：百万元）。

产品方案的决策损益表

产品方案	市场需求 高	市场需求 一般	市场需求 低
甲产品	270	110	10
乙产品	265	100	30
丙产品	280	140	-10
丁产品	250	150	20

案例：该企业实施差异化战略，可以选择的途径是（ ）。

- A. 设计并更换为更具个性化的服装品牌名称
- B. 扩大生产规模，形成规模效应
- C. 创新服装款式
- D. 提供独特的服装售后服务

答案：ACD

解析：B项属于成本领先战略的实施途径。

案例：该企业自主生产和供应面料的战略是（ ）。

- A. 前向一体化战略
- B. 后向一体化战略
- C. 市场开发战略
- D. 联盟战略

答案：B

解析：企业进入原材料供应领域，自主供应原材料属于典型的后向一体化战略。

案例：该企业进入国际市场的模式属于（ ）。

- A. 契约进入模式
- B. 股权进入模式
- C. 投资进入模式
- D. 贸易进入模式

答案：A

解析：通过许可经营的方式进入国际市场属于契约进入模式。

案例：若采用后悔值原则进行新款服装的决策，该企业应选择的方案为开发（ ）。

- A. 丁产品
- B. 乙产品
- C. 甲产品
- D. 丙产品

答案：A

解析：构建后悔值矩阵

方案	高	一般	低	最大后悔值
甲产品	$280-270=10$	$150-110=40$	$30-10=20$	40
乙方案	$280-265=15$	$150-100=50$	$30-30=0$	50
丙方案	$280-280=0$	$150-140=10$	$30+10=40$	40
丁方案	$280-250=30$	$150-150=0$	$30-20=10$	30

从每个方案的最大后悔值当中选择最小值对应的方案就是最佳方案，故应选择丁方案。

第二章 公司法人治理结构

一、公司所有者

1、公司的原始所有权

- (1) 出资人对投入资本的终极所有权，表现为股权
- (2) 体现的是财产最终归谁所有

2、公司的法人产权

- (1) 公司对全部法人财产拥有独立支配的权力，表现为对公司财产的实际控制权
- (2) 一种派生所有权，体现的是财产由谁占有、使用和处分

3、二者的联系

客体是同一财产，反映不同的经济法律关系

二、发起人股东的特点

1、对设立行为所产生的债务和费用承担连带责任

2、股份转让受限制：自公司成立之日起 1 年内不得转让

3、资格取得限制

(1) 自然人作为发起人应具备完全民事行为能力

(2) 法人作为发起人应是法律上不受限制者

(3) 设立股份有限公司，应当有 2 人以上 200 人以下的发起人，其中须有一半以上的发起人在中国有住所

三、股东的法律地位

1、公司以全部财产对公司债务承担责任

2、有限责任公司的股东（间接）：以认缴出资为限

3、股份有限公司的股东（间接）：以认购股份为限

四、股东的权利

1、股东（大）会的出席权、表决权

2、临时股东（大）会召开的提议权和提案权

3、董事、监事的选举权、被选举权

4、公司资料的查阅权

5、公司股利和剩余财产的分配权

6、出资、股份的转让权

7、其他股东转让出资的优先购买权

8、公司新增资本的优先认购权

9、股东诉讼权

五、有限责任公司股东会的主要职权

1、决定公司的经营方针和投资计划

2、选举和更换非由职工代表担任的董事、监事及其报酬事项

3、审议批准董事会、监事会或监事的报告

4、审议批准财务预算、决算方案和利润分配、弥补亏损方案

5、修改公司章程

6、对公司合并、分立、解散、清算或增减资本、变更形式、发行债券作出决议

六、有限责任公司的会议类型

1、首次会议：由出资最多的股东召集

2、定期会议

3、临时会议：代表 1/10 以上表决权的股东、1/3 以上的董事、监事会或者不设监事会的公司的监事提议召开临时会议的，应当召开临时会议

七、有限责任公司的决议方式

1、普通决议（一般事项）：代表 1/2 以上表决权的股东通过

2、特别决议（重要事项）：绝对多数（2/3 以上）表决权通过

(1) 修改公司章程

(2) 增加或减少注册资本

(3) 公司合并、分立、解散

(4) 变更公司形式

八、股份有限公司股东大会的会议类型

1、股东年会：定期召开，每年召开 1 次

2、临时股东大会

应当在 2 个月内召开的情形：

（1）董事人数不足法律规定人数或公司章程所定的 2/3 时；

（2）公司未弥补的亏损达实收股本总额的 1/3 时；

（3）单独或合计持有公司 10%以上股份的股东请求时；

（4）董事会认为必要时；

（5）监事会提议召开时

九、董事会的职权

1、召集股东会、执行股东会决议

2、准备年度财务决算、预算方案和利润分配、弥补亏损方案

3、准备增资、减资方案和发行债券方案

4、制订公司合并、分立、解散、变更公司形式的方案

5、决定公司的经营要务和内部管理机构设置

6、聘任或解聘经理、副经理、财务负责人，并决定报酬事项

7、制定公司的基本管理制度

十、上市公司独立董事任职资格

1、下列人员不得担任独立董事

（1）在上市公司或附属企业任职的人员及其直系亲属、主要社会关系；

（2）直接或间接持有上市公司已发行股份 1%以上或是上市公司前 10 名股东中的自然人股东及其直系亲属；

（3）在直接或间接持有上市公司已发行股份 5%以上的股东单位或者在上市公司前 5 名股东单位任职的人员及其直系亲属；

（4）为上市公司或附属企业提供财务、法律、咨询等的人员

2、人数：在上市公司董事会成员中占比 $\geq 1/3$

十一、经理的职权

1、主持公司生产经营管理工作，组织实施董事会决议

2、组织实施公司年度经营和投资方案

3、拟订公司管理机构设置方案和基本管理制度

4、制定公司的具体规章

5、提请聘任或解聘公司副经理、财务负责人

6、聘任或解聘除应由董事会聘任或解聘以外的人员

7、列席董事会会议

十二、监事会成员组成及任期

1、成员：不得少于 3 人，应包括股东代表和职工代表（ $\geq 1/3$ ）

2、监事会主席由全体监事过半数选举产生

3、任期：每届 3 年（股份公司可稍长）；届满，连选可以连任

十三、国有独资公司不设股东会

1、国有独资公司只有一个股东，因此其不设股东会

2、由国有资产监督管理机构行使股东会的职权

3、国有资产监督管理机构可以授权公司董事会行使股东会的部分职权

4、公司的合并、分立、解散、增加或者减少注册资本和发行公司债券，必须有国有资产监督管理机构决定并审核；其中，重要的国有独资公司合并、分立、解散、申请破产的，由国资监审核后，报本级人民政府批准

十四、国有独资公司的董事会

1、董事任期每届不得超过 3 年

2、董事会成员为 3~13 人

(1) 董事长和副董事长：由国资监从董事会成员中指定

(2) 职工代表：由公司职工代表大会选举产生，其比例由公司章程规定

(3) 其余由国有资产监督管理机构委派

十五、国有独资公司的经理

由董事会聘任或解聘

十六、国有独资公司的监事会成员 ≥ 5 人

1、国资监派出的专职监事：由国资监任命

2、职工代表出任的监事

(1) 由职工代表大会选举产生，为兼职监事

(2) 比例 $\geq 1/3$ ，具体由公司章程规定

3、监事会主席：由国资监从成员中指定

第三章 市场营销与品牌管理

一、市场营销观念

1、生产观念：生产什么，就卖什么

2、产品观念：只要产品质量好，就一定有销路

3、推销观念：我推销什么，你就买什么

4、现代市场营销观念：市场需要什么，我们就卖什么

二、市场营销管理的任务（依需求水平、时机和性质分）

1、负需求：对某个产品感到厌恶，甚至回避

2、无需求：顾客对产品漠不关心，认为可有可无

3、潜伏需求：对某产品有强烈的需求，但现实无法实现

4、下降需求：需求呈下降趋势

5、不规则需求：产品或服务的供给与需求在时间上不一致，波动很大

6、充分需求：产品或服务目前需求水平和时间与预期一致

7、过量需求：市场需求超过企业所能供给的水平状态

8、有害需求：不利于人们身心健康的产品或服务的需求

三、市场营销环境

1、宏观环境

人口、经济、自然、政治法律、社会文化、技术

2、微观环境

企业自身、供应商、竞争者、营销渠道企业、顾客、公众

3、市场营销环境分析

	机会高	机会低
威胁低	理想业务	成熟业务
威胁高	冒险业务	困难业务

四、市场细分的标准

1、地理变量

2、人口变量：年龄等

- 3、心理变量：个性、购买动机、价值取向等
- 4、行为变量：购买时机、追求的利益、使用频率等
- 五、目标市场战略
- 无差异营销策略、差异性营销策略、集中性营销策略

六、市场定位的策略

避强定位策略、迎头定位策略、重新定位策略

七、市场营销组合策略

1、产品的层次

- (1) 核心产品
- (2) 有形（形式）产品
包括产品的包装、质量、品牌、特色等
- (3) 附加（扩展）产品
包括免费送货、修理维护、备件供应、售后服务等

2、产品组合基本概念

- (1) 宽度：企业所经营的不同产品线的数量
- (2) 长度：产品组合中所包含的产品项目的总数
- (3) 深度； (4) 关联度

3、成本导向定价法

- (1) 成本加成定价法

产品价格 = 单位成本 × (1 + 加成率)

单位成本 = 单位可变成本 + 固定成本 ÷ 销售量

- (2) 目标利润定价法（盈亏平衡定价法）

目标价格 = (总成本 + 目标利润) ÷ 总销量

目标利润 = 投资额 × 投资收益

4、新产品定价策略

- (1) 撇脂定价：高价策略 (2) 渗透定价：低价策略 (3) 温和定价：中价策略

5、其他定价策略

分类	产品组合定价	心理定价	折扣与折让定价
具体形式	产品线定价 备选产品定价 附属产品定价 副产品定价 产品束定价	尾数定价 整数定价 声望定价 招徕定价 分档定价 习惯定价	现金折扣 数量折扣 交易折扣 季节折扣 复合折扣 价格折让

6、促销策略

- (1) 拉引策略：主要利用广告和公共关系等手段
- (2) 推动策略：主要利用人员推销和销售促进等手段

八、品牌资产（“五星”概念模型）

- 1、品牌知名度：消费者对一个品牌的记忆程度
- 2、品牌认知度：消费者对某一品牌在品质上的整体印象
- 3、品牌联想度
- 4、品牌忠诚度（核心）
- 5、品牌其他资产

九、品牌战略

1、单一品牌战略（统一品牌战略）

- （1）产品线单一品牌战略：对同一产品线上的产品类别
- （2）跨产品线单一品牌战略：对有相同质量和能力的不同产品类别
- （3）伞形品牌战略：对有不同质量和能力的不同产品类别

2、主副品牌战略

3、多品牌战略（独立品牌战略）：为每一种产品冠以一个品牌名称

甲企业生产经营牙膏、香皂、纸巾三类产品。目前，该企业决定推出一种高档牙膏、一种除菌香皂、一种去屑洗发水。该企业生产除菌香皂的固定成本为 200 万元，单位可变成本为 3 元，预期销量为 40 万块，加成率为 20%。新产品上市后，该企业通过电视、网络投放大量商品广告，在大型商场开设陈列柜台、进行现场表演，并且派出营销人员，向经销商和消费者推介新产品。

案例：新产品上市后，甲企业产品组合的宽度为（ ）。

- A. 3 B. 4 C. 6 D. 5

答案：B

解析：产品组合的宽度是指企业所经营的不同产品线的数量，甲企业有牙膏、香皂、纸巾、洗发水，4 条产品线。

案例：甲企业采用的产品组合策略为（ ）。

- A. 缩减产品组合策略 B. 产品线现代化策略
C. 产品线延伸策略 D. 扩大产品组合策略

答案：CD

解析：该企业在原有产品（牙膏和香皂）档次的基础上增加高档产品（高档牙膏、除菌香皂）的生产，属于产品线延伸策略和扩大产品组合策略（增加产品组合的长度及深度）。该企业在原有产品（牙膏、香皂、纸巾）的基础上增加了洗发水，扩大了经营范围，也属于扩大产品组合策略（增加产品组合的宽度）。

案例：根据成本加成定价法，甲企业除菌香皂的单价为（ ）元。

- A. 5.8 B. 3.6 C. 8.2 D. 9.6

答案：D

解析：单位成本 = 单位可变成本 + 固定成本 ÷ 销售量 = $3 + 200/40 = 8$ 元。产品价格 = $8 \times (1 + 20\%) = 9.6$ 元。

案例：甲企业采用的促销策略为（ ）。

- A. 广告 B. 公共关系
C. 人员推销 D. 销售促进

答案：ACD

解析：该企业通过电视、网络投放大量商品广告，故 A 正确；在大型商场开设陈列柜台、进行现场表演，故 D 正确；派出营销人员，向经销商和消费者推介新产品，故 C 正确。

第四章 分销渠道管理

一、消费品的分类

1、便利品

(1) 消费者频繁购买，不愿花时间和精力比较，希望随时随地能买到的产品

(2) 分为日用品、冲动购买品和应急物品

2、选购品：消费者进行比较之后才会购买的产品

3、特殊品：具备独有特征和品牌标着的产品，购买者愿意付出特殊的购买努力

4、非渴求品：消费者不知道或虽然知道但一般不会主动购买的产品

二、服务产品的分类

服务特征	服务对象	
	人	物
服务的行为和结果有形	针对人身体的服务（人体处理）： 客运、医疗、美容、餐饮、手术	针对物体的服务（物体处理）： 货运、维修、零售、加油、保管
服务的行为和结果无形	针对思想意识的服务（脑刺激处理）： 娱乐、艺术、广播、电视、广告、咨询、教育、宗教、心理治疗、音乐会等	针对无形资产的服务（信息处理）： 会计、银行、法律服务、程序编写、科学研究、证券投资等

三、渠道成员的激励方法

1、沟通激励：①提供产品、技术动态信息；②公关宴请；

③交流市场信息；④让经销商发泄不满

2、业务激励：①佣金总额动态管理；②灵活确定佣金比例；

③安排经销商会议；④合作制定经营计划

3、扶持激励：①实施优惠促销；②提供广告津贴；

③培训销售人员；④融资支持

四、渠道权力的运用

1、许诺战略（奖励权）

如果你按我说的去做，我就奖励你

2、威胁战略（强迫权）

如果你不按我说的去做，我就惩罚你

3、法律战略（法定权）

你必须按我说的去做，因为从某种意义上讲，你已经同意这样做了

4、请求战略（认同权、奖励权、强迫权）

请按照我希望的去做

5、信息交换战略（专长权、信息权、奖励权）

无须说明我想要的是什么，我们来探讨什么对我的合作伙伴更有利

6、建议战略（专长权、信息权、奖励权）

如果你按我说的去做，你会有更多盈利

五、渠道冲突的分类

1、按渠道成员的层级关系

(1) 水平冲突：同一渠道中同一层次的中间商间的冲突

(2) 垂直冲突：同一渠道中不同层次的成员间的冲突

(3) 多渠道冲突：两条及以上渠道向同一市场出售产品或服务时

2、按利益冲突与对抗性行为的关系

对抗性行为	冲突	虚假冲突
非对抗性行为	潜伏性冲突	不冲突
	利益冲突	共同利益

3、按冲突频率、冲突强度及冲突事件的重要程度

低冲突区、中度冲突区和高度冲突区

4、按冲突对企业发展的影响方向

(1) 功能性冲突：把相互对抗作为消除渠道成员间潜在的、有害的紧张气氛和不良动机的方法，通过提出和克服分歧，激励对象并相互挑战，提高共同的绩效

(2) 破坏性冲突：渠道成员间的不安心理和对抗动机外化成对抗性行为，对渠道绩效水平和渠道关系产生消极的、破坏性的影响，如窜货、赖账、制假售假等

六、分销渠道运行绩效评估

1、渠道畅通性评估

(1) 商品周转速度：周转时间越短，渠道越畅通

(2) 货款回收速度：销售回款率越高，渠道越畅通

(3) 销售回款率：实际收到销售款/销售总收入

2、渠道盈利能力指标

(1) 渠道销售增长率：评价渠道状况和发展能力的重要指标
= 本年销售增长额/上年销售总额

= (本年销售额 - 上年销售额) / 上年销售总额

(2) 渠道销售利润率 = 渠道利润额/渠道商品销售额

(3) 渠道费用利润率 = 渠道利润额/分销渠道费用

(4) 资产利润率 = 渠道利润额/渠道资产占用额

七、网络分销渠道的特征

1、虚拟性

2、经济性：网络分销渠道可降低分销成本，提高分销效率

3、便利性：网络分销更能节省时间和精力

八、网络分销系统

包括订货系统、结算系统和配送系统

九、渠道扁平化

1、直接渠道（绝对扁平化渠道）

最原始的交易方式，表现为生产商-顾客的渠道模式

2、有一层中间商的扁平化渠道：生产商-中间商-消费者

3、有两层中间商的扁平化渠道：最常用、最普遍

生产商-经销商（代理商）-零售商-消费者（用户）

第五章 生产管理

一、生产能力的种类

1、设计生产能力

(1) 在设计任务书和技术文件中所写明的生产能力

(2) 新企业进行建设时的依据

2、查定生产能力

依据现有的生产条件和技术水平重新审查核定的生产能力

3、计划生产能力（现实生产能力）

- (1) 依据现有的生产条件和技术水平所能够实现的生产能力
- (2) 编制企业年度、季度计划时的依据

二、影响企业生产能力的因素

1、固定资产的数量

(1) 设备的包括正在运转的和正在检修、安装或准备检修的设备，也包括因暂时没有任务而停用的设备；不包括已报废的、不配套的、封存待调的设备和企业备用的设备

(2) 生产面积中包括厂房和其他生产用建筑物的面积，一切非生产用的房屋面积和场地面积均不列入

2、固定资产的工作时间

固定资产的有效工作时间同企业现行制度、规定的工作班次、轮班工作时间、全年工作日数、设备计划修理时间有关

3、固定资产的生产效率

三、单一品种生产条件下生产能力核算

1、设备组的生产能力（首先需要计算的）

= 单位设备有效工作时间 × 设备数量 × 产量（工作）定额

= 单位设备有效工作时间 × 设备数量 ÷ 时间定额

2、作业场地的生产能力

= (单位面积有效工作时间 × 生产面积) ÷ (单位产品占用生产面积 × 单位产品占用时间)

3、流水线的生产能力

= 流水线有效工作时间 ÷ 流水线节拍

四、生产计划指标

1、产品品种指标：销售利润率、产品资金利润率、市场容量

2、产品质量指标：质量损失率、废品率、成品返修率

3、产品产量指标：产销量

4、产品产值指标

(1) 工业总产值：以企业最终成果为计算依据

(2) 工业商品产值

(3) 工业增加值：以社会最终成果为计算依据

五、期量标准（作业计划标准）

1、大批大量生产企业

节拍（节奏）、流水线的标准工作指示图表、在制品定额

2、成批轮番生产企业

(1) 批量：相同产品或零件一次投入或产出的数量

(2) 生产周期：一批产品或零件从投入到产出的时间间隔

(3) 生产间隔期 = 批量 ÷ 平均日产量

(4) 生产提前期

3、单件小批生产企业：生产周期、生产提前期

六、编制方法

1、在制品定额法：适用大批大量生产企业

按照工艺反顺序计算方法，调整车间投入和出产数量

(1) 本车间出产量 = 后续车间投入量 + 本车间半成品外售量 + (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)

(2) 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)

2、生产周期法：适用于单件小批生产企业

3、提前期法（累计编号法）：适用于成批生产企业

(1) 提前期

①产品（零件）在各车间出产（或投入）的时间比成品出产时间所要提前的天数

②本车间投入提前期=本车间出产提前期+本车间生产周期

③本车间出产提前期=后车间投入提前期+保险期

(2) 累计编号

①从年初或开始生产产品起，依成品出产的先后顺序编号

②同一时间，越是处于生产完工阶段的产品，其编号越小

③同一时间，越是处于生产开始阶段的产品，其编号越大

④本车间出产累计号数=最后车间出产累计号+本车间出产提前期×最后车间平均日产量

⑤本车间投入累计号数=最后车间出产累计号+本车间投入提前期×最后车间平均日产量

七、生产控制的方式

1、事前控制：前馈控制，控制重点是事前计划

2、事中控制：实时控制，控制重点是当前的生产过程

3、事后控制：反馈控制，控制重点是下一期的生产活动

八、生产控制的基本程序

1、偏差 (1) 正偏差：实际值<目标值

(2) 负偏差：实际值>目标值

2、对于成本、工时消耗指标，正偏差表示优于控制标准

3、对于产量、利润、劳动生产率，正偏差表示没有达标

九、在制品：毛坯、半成品、入库前成品和车间在制品

十、库存管理成本

1、仓储成本：库存物料由于变质、损坏等造成损失及购置库存物料所占用资金的利息等

2、订货成本：与订购次数有关

3、机会成本：库存不够带来的缺货损失；物料本身占用资金的成本

十一、库存管理的基本方法

定量控制法 (订货点法)	库存量达到某一预定数值(订货点)时，即向供货商发出固定批量的订货请求	
定期控制法 (订货间隔期法)	企业每隔一个固定的间隔周期向供货商发出不固定批量的订货请求	
帕累托法 (ABC 分类法)	A 类	库存物资品种累计占全部品种 5%-10%，资金累计占全部资金总额 70%左右
	B 类	库存物资品种累计占全部品种和资金累计占全部资金总额均为 20%左右
	C 类	库存物资品种累计占全部品种 70%，资金累计占全部资金总额 10%以下

十二、丰田式生产管理

1、最基本的理念：从需求出发、杜绝浪费资源

2、具体思想和手段

- (1) 准时化 (JIT) (核心)：拉动式的生产系统
 - (2) 自动化
 - (3) 标准化作业
 - (4) 全面质量管理 (以全员参与为基础)
 - (5) 多技能作业员 (多面手)
 - (6) 全员参加的现场改善活动
 - (7) 看板管理：对生产过程中各工序生产活动进行控制的信息系统
- 功能：①显示生产及运送的工作指令；
②防止过量生产和过量运送；
③进行“目视管理”的工具；
④改善的工具

两大支柱

某机电生产企业生产单一机电产品，其生产计划部门运用提前期法来确定机电产品在各车间的生产任务。甲车间是生产该种机电产品的最后车间，2020年11月份应生产到3000号，产品的平均日产量为100台。该种机电产品在乙车间的出产提前期为20天，生产周期为10天。假定各车间的生产保险期为0天。

案例分析：该企业运用提前期法编制生产作业计划，可以推测该企业属于（ ）类型企业。

- A. 单件生产
- B. 大量生产
- C. 成批生产
- D. 小批量生产

答案：C

解析：提前期法是成批轮番生产类型企业编制生产作业计划的方法。

案例分析：乙车间2020年11月份出产产品的累计号是（ ）。

- A. 4600号
- B. 5000号
- C. 4800号
- D. 5500号

答案：B

解析：乙车间出产累计号数=最后车间出产累计号数+乙车间出产提前期×最后车间平均日产量=3000+20×100=5000台。

案例分析：乙车间2020年11月份投入生产的累计号是（ ）。

- A. 5500号
- B. 5600号
- C. 8800号
- D. 6000号

答案：D

解析：乙车间投入提前期=乙车间出产提前期+乙车间生产周期=20+10=30天，乙车间投入累号数=最后车间出产累计号数+乙车间投入提前期×最后车间平均日产量=3000+30×100=6000号。

案例分析：该企业运用提前法编制生产作业计划，优点是（ ）。

- A. 可以用来检查零部件生产的成套性
- B. 生产任务可以自动修改
- C. 提高生产质量
- D. 各个车间可以平衡地编制作业计划

答案：ABD

解析：使用提前期法编制生产者作业计划的优点是：①各个车间可以平衡地编制生产作业计划②不需要预计当月任务完成情况③生产任务可以自动修改④可以用来检查零部件生产的成套性。故应选择 ABD 项。

第六章 物流管理

一、物流的概念

- 1、物品的实体流动过程
- 2、在流通过程中创造价值
- 3、满足顾客及社会性需求
- 4、本质是服务

二、企业物流的内容

1、包装（生产的终点、物流的起点）

- （1）容器和内包装材料：纸和纸板品、塑料制品、木制或金属容器
- （2）包装用辅助材料：黏合剂、黏合带、捆扎材料

2、物流信息传递

- （1）三个层次：管理层、控制层和作业层
- （2）贯穿运输、仓储、装卸搬运、包装、配送等各个环节

3、配送

在物流据点进行分货、配货工作，并将配好的货物送交收货人的物流活动

三、企业物流的分类

- 1、按企业性质：生产企业物流和流通企业物流
- 2、按物流活动的主体
企业自营物流、专业子公司物流、第三方物流

四、企业采购管理的特征

1、从资源市场获取资源的过程

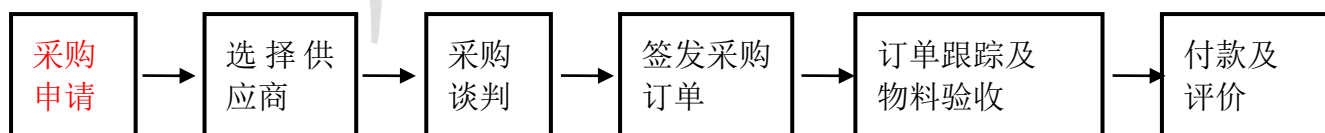
- （1）有形采购（物料采购）：仅用于生产目的采购
- （2）无形采购，仅用于服务、维护、保养等

2、信息流、商流和物流相结合的过程

作用：将资源从供应商转移到用户的过程

3、一种经济活动

五、企业采购管理的流程



供应商根据订单约定的运输方式将物料送至采购方指定的地点后，采购方应及时组织对送达物料的验收工作。

六、企业生产物流的类型

- 1、按照生产专业化程度划分
大量生产、单件生产、成批生产
- 2、按照物料在生产工艺过程中的流动特点划分
连续型生产物流和离散型生产物流

3、按照物料流经区域划分

工厂间物流和工序间物流

七、不同生产类型下企业生产物流的特征

1、多品种小批量型生产物流

物料被加工的重复程度介于单件生产和大量生产之间，一般采用混流生产

2、多品种大批量型生产物流

产品品种的多样化和数量的规模化，要求全程物流的支持，需建立有效的供应链网络

八、多品种小批量生产模式（精益生产模式）

1、推进式

（1）物流和信息流完全分离

（2）以物料为中心，围绕物料转化组织制造资源

2、拉动式

（1）物流和信息流结合在一起

（2）以最终用户需求为生产起点，拉动生产系统各生产环节对生产物料的需求

（3）强调物流平衡，追求零库存

（4）生产组织上，由看板传递后道对前道工序的需求信息

九、企业仓储管理的功能

1、供需调节

生产和消费不同步，供需不平衡，仓储进行调节

2、价格调节

仓储调节供需平衡，最终起到稳定大米价格的功效

3、调节货物运输能力

各种运输工具的运输能力不匹配，运力差异通过仓储来调节和衔接

4、配送和流通加工

十、企业仓储管理的主要业务

1、入库：仓储业务的开始

（1）货物入库前的准备（2）接运（3）验收（4）入库（5）办理入库手续

2、保管

常见的堆码方式：

（1）散堆：将无包装的散货在仓库或露天货场上堆成货堆，如煤炭、矿砂、散粮、海盐等

（2）货架：小百货、小五金、绸缎、医药品等

（3）成组（4）垛堆

十一、库存的分类

1、按经济用途

商品库存、制造业库存、其他库存

2、按生产过程的不同阶段

原材料库存、零部件库存、半成品库存、成品库存

3、按存放地点

（1）在途库存：是指在运输途中的库存

（2）库存存货

（3）委托加工库存

（4）委托代销库存

4、按库存目的

- (1) 经常库存：为满足日常需要而建立的库存
- (2) 安全库存：防止不确定性因素而准备的缓冲库存
- (3) 生产加工和运输过程的库存
- (4) 季节性库存

十二、经济订货批量 EOQ

$$EOQ = \sqrt{\frac{2 \times \text{货物的年需求量} \times \text{单次订货费}}{\text{货物单价} \times \text{单位保管费率}}}$$

十三、企业销售物流的订单管理

- 1、订单准备
- 2、订单传输
- 3、订单录入

包括：①核定订货信息的准确性；②检查所需的商品是否可得；③如有必要，准备补交订货单或取消订单的文件；④审核客户信息

4、订单履行

包括：①通过提取存货、生产或购进满足客户所需货物；②对货物进行运输包装；③安排送货；④准备运输单据；⑤发票的准备和邮寄

十四、销售物流成本控制的策略

- 1、降低运输成本：减少运输次数、选择最佳运输手段、设定最低订货量等
- 2、降低储存成本：减少库存点、提高仓库利用率等
- 3、降低包装成本：降低包装材料价格、简易包装等
- 4、降低装卸成本：减少装卸次数、引进集装箱和托盘等

十五、企业销售物流综合绩效考评体系的指标

(1) 成本指标

①局部成本：运输装卸费、订货处理费、退货处理费、仓储费、包装费和流通加工费

②全局成本：销售物流总成本

(2) 效率评价指标

①合理物流率 = (销售物流总完成量 - 不合理的物流量) / 销售物流总完成量

②迅速物流及时率 = 迅速及时完成销售物流量 ÷ 总完成量

③准确完成物流率 = 准确无误完成销售物流量 ÷ 总完成量

④耗损率 = 耗损量 ÷ 销售物流总完成量

⑤经济效率 = 销售物流实现利税 ÷ 销售物流资金占用

(3) 客户满意度评价指标

①货物到达客户手中的及时率

②货物发送的正确率

③货物出现损伤的频率

④完成一次销售的周期和时间

⑤客户的投诉率 = 投诉的客户数量 ÷ 客户的数量

⑥问题的处理率 = 问题得到解决的顾客数量 ÷ 投诉的顾客总数

第七章 技术创新管理

一、技术创新的特点

1、经济性

(1) 技术创新是一种经济行为

(2) 其核心是企业家

2、高风险性：属于投机风险

3、时间差异性：不同层次的技术创新所需的时间不同

4、正外部性：具有准公共物品的性质

5、一体化和国际化

二、技术创新的分类：基于对象不同

1、产品创新：功能、形式、服务创新

2、工艺创新（又称过程创新）

与提高产品质量、降低原材料和能源的消耗、提高生产效率密切相关

三、技术创新的过程与模式

1、技术推动创新模式和需求拉动创新模式

	技术推动模式	需求拉动模式	交互作用模式
创新难度	难	较难	较易
创新周期	长	较短	短
创新成果应用	难	易	易
创新效果	新产品形成	易于商品化	易于商品化
模式缺陷	创新门槛太高	忽视长期研发项目	

2、A-U 过程创新模式

(1) 不稳定阶段：产品创新和工艺创新都呈上升趋势，但产品创新明显强于工艺创新

(2) 过渡阶段：工艺创新超越产品创新

(3) 稳定阶段：产品创新和工艺创新下降趋势，工艺创新仍优于产品创新

四、技术创新战略

1、根据技术来源的不同：自主创新战略、模仿创新战略、合作创新战略

2、根据企业行为方式的不同：进攻型、防御型、切入型（也叫游击型战略）

3、根据企业所期望的技术竞争地位不同：技术领先战略、技术跟随战略

特征	技术领先战略	技术跟随战略
技术来源	自主开发为主	外部引进为主
技术开发重点	产品技术	工艺技术
市场开发	开拓一个全新的市场	开发细分市场挤占他人市场
投资重点	技术开发、市场开发	生产、销售
优势能力	技术开发能力	生产销售能力
风险与收益	投资大、风险大	风险小、收益小

五、技术创新决策评估方法

1、定量评估方法：折现现金流方法

2、定性评估方法

- (1) 轮廓图法：如评价为高、中、低
- (2) 检查清单法：如满意为 1，不满意为 0
- (3) 评分法
- (4) 动态排序列表法

对各个项目分别按照不同的单一评价指标进行排序→将同一项目按不同的指标排序的序号进行算术平均，得到项目的排序分值

3、项目组合评估

(1) 矩阵法

横轴：技术的相对竞争地位，纵轴：技术的重要性

(2) 项目地图法（风险—收益气泡图）

横轴：技术收益；纵轴：技术成功的概率

①珍珠（第一象限）：预期收益高、成功概率高，明星项目

②面包和黄油（第二象限）：预期收益低，技术风险低

③白象（第三象限）：预期收益低，技术风险大

④牡蛎（第四象限）：潜在收益高，技术风险大

六、企业技术创新组织——内部组织模式

1、内企业

(1) 企业允许员工在一定的时间内离开本职岗位，利用企业的资金、设备从事创新活动

(2) 活动局限在企业内部，行动受企业的规定等多因素制约

2、技术创新小组

为完成某一创新项目临时从各部门抽调若干专业人员而成立的一种创新组织

3、新事业发展部

大企业为了开创全新事业而单独设立的组织形式

4、企业技术中心

七、企业技术创新组织——外部组织模式之企业联盟

模式类型	联盟核心	联盟伙伴	协调机制	适用情形
星形模式	盟主	相对固定的伙伴（如供应商）	盟主负责协调和冲突仲裁	垂直供应链型企业
平行模式	无盟主、无核心	伙伴地位平等、独立	自发性协调	莫伊市场机会的产品联合开发及长远战略合作
联邦模式	核心团队（由具备最重要核心能力的企业组成）	分为外围伙伴和核心伙伴	联盟协调委员会	高新技术产品的快速联合开发

八、技术合同的类型

1、技术开发合同

当事人之间就新技术、新产品、新工艺或者新材料及其系统的研究开发所订立的合同

2、技术转让合同

合法拥有技术的权利人，将现有特定的专利、专利申请、技术秘密等的相关权利让与他人所订立的合同

3、技术许可合同

合法拥有技术的权利人，将现有特定的专利、技术秘密的相关权利许可他人实施、使用所订立的合同

4、技术咨询合同

当事人一方以技术知识为对方就特定技术项目提供可行性论证、技术预测、专题技术调查、分析评价所订立的合同

5、技术服务合同

当事人一方以技术知识为另一方解决特定技术问题所订立的合同，不包括建设工程合同和承揽合同

九、技术价值的评估方法

1、成本模型：
$$P = \frac{(C+V) \beta}{1-\gamma}$$

2、市场模拟模型：
$$P = P_0 \times a \times b \times c$$

3、效益模型：
$$P = \sum_{t=1}^n \frac{B_t}{(1+i)^t}$$

十、知识产权的主要形式

1、世界贸易组织与贸易相关的知识产权协议（TRIPS）对知识产权的界定

版权、商标、地理知识、工业设计、专利、未披露过的信息专有权、集成电路布图设计的权利

2、世界知识产权组织（WIPO）对知识产权的界定

- （1）关于文学、艺术和科学作品的权利
- （2）关于科学发现的权利
- （3）关于工业品外观设计的权利

十一、我国的知识产权

1、著作权（版权）

- （1）署名权、修改权、保护作品完整权的保护期不受限
- （2）公民的作品，其发表权、发行权、复制权、出租权保护期为作者终身及其死后 50 年

2、专利权

- （1）发明专利权的期限为 20 年
- （2）实用新型专利权的期限为 10 年
- （3）外观设计专利权的期限为 15 年
- （4）均自申请之日起计算

3、商标权

- （1）注册商标的有效期为 10 年，自核准注册之日起计算
- （2）有效期满，需要继续使用的，应在期满前 12 个月内申请续展注册，在此期间未能提出申请的，可以给予 6 个月的宽展期；宽展期满，仍未提出申请的，注销其注册商标
- （3）每次续展注册的有效期为 10 年，自上届有效期满次日起计算

4、商业秘密

甲企业与某研究所签订合同，委托该研究所对一项技术进行评估。经过评估，该技术开发中的物质消耗为 300 万元，人力消耗为 400 万元，技术复杂系数为 1.6，研究开发的风险概率为 60%，经评估后，甲企业决定立项开发该技术，并从各个部门抽调 10 人组建新的部门负责攻关。3 年后，技术开发成功。甲企业于 2017 年 3 月 15 日向国家专利部门提交了发明专利申请，2018 年 6 月 20 日国家知识产权局授予甲企业该项技术发明专利权。

案例：甲企业与研究所签订的合同属于（ ）。

- A. 委托开发合同
- B. 合作开发合同
- C. 技术转让合同
- D. 技术咨询合同

答案：D

解析：技术咨询合同是一方当事人（受托方）为另一方（委托方）就特定技术项目提供可行性论证、技术预测、专题技术调查、分析评价所订立的合同。

案例：若采用技术价值评估的成本模型计算，该项技术的价格为（ ）万元。

- A. 2800
- B. 4800
- C. 1867
- D. 6400

答案：A

解析：根据成本模型，该项技术的价格 = (技术开发中的物质消耗 + 人力消耗) × 技术复杂系数 / (1 - 研究开发的风险概率) = (300 + 400) × 1.6 / (1 - 60%) = 2800 万元。

案例：甲企业为开发该项新技术设立的创新组织属于（ ）。

- A. 企业技术中心
- B. 内企业
- C. 新事业发展部
- D. 技术创新小组

答案：D

解析：技术创新小组是指为完成某一创新项目临时从各部门抽调若干专业人员而成立的一种创新组织。本题中，该企业从各个部门抽调 10 人组建新的部门负责攻关表明其采用的是技术创新小组。

案例：关于甲企业获得的该项技术专利权有效期的说法，正确的是（ ）。

- A. 有效期限为 10 年
- B. 有效期限自 2018 年 6 月 20 日起计算
- C. 有效期限自 2017 年 3 月 15 日起计算
- D. 有效期限为 20 年

答案：CD

解析：发明专利权的期限为 20 年，自申请之日起计算。

第八章 人力资源规划与薪酬管理

一、人力资源规划的内容

- 1、按规划时间长短分为：短期规划、中期规划、长期规划
- 2、按规划性质分为：总体规划、具体计划

计划类别	目标
人员补充计划	明确补充人员的数量、类型、层次，优化人员结构
人员使用计划	优化部门编制和人员结构、改善绩效、合理配置、加强职务轮换等
人员接续及升迁计划	确定后备人员数量，优化人员结构，提高绩效目标
人员培训开发计划	改善人员知识技能、明确培训数量及类别、提高绩效、改善工作作风和企业文化等
薪酬激励计划	人力资源供给增加、士气提高、绩效改善
劳动关系计划	降低非期望离职率、改善劳动关系、减少投诉和争议等
退休解聘计划	降低人工成本、维护企业规范、改善人力资源结构等

二、人力资源需求预测方法

1、管理人员判断法

(1) 各级管理人员，根据自己的经验和对未来业务量增减的直觉，自下而上地确定未来所需人员

(2) 粗略、简便易行，适用短期预测

2、德尔菲法

(1) 有经验的专家依赖自己的知识、经验和分析判断能力

(2) 充分发挥各专家的作用，集思广益，预测的准确度较高

3、转换比率分析法

明确业务量增加额与新增人员总数的关系→明确新增人员中各类人员之间的比例关系→明确需要计算年度业务量的增加额→根据人员比例关系，折算各类人员的需求量

4、一元回归分析法

方程： $Y=a+bX$ ， a 、 b 为回归系数

三、人力资源内部供给预测方法

1、人员核查法

2、管理人员接续计划法

(1) 某职务供给量=该职务的现职人数+人员流入量-人员流出量

(2) 适用管理人员和工程技术人员的供给预测

3、马尔可夫模型法

某职务期末人力资源内部供给量=本职务期初人数×本职务人员留在原岗位的概率+下级职务期初人数×下级职务人员被提升的概率

四、绩效考核的步骤

1、准备阶段

选择考核者、明确考核标准和考核方法

2、实施阶段

(1) 绩效沟通：贯穿于绩效考核的整个周期内和整个过程中

(2) 绩效考核评价

3、考核结果的反馈

(1) 与被考核者沟通绩效考核结果

(2) 指出被考核者在绩效方面的问题

(3) 指导被考核者制定绩效改进计划

4、考核结果的运用

分析整理绩效考核结果，改进人力资源开发与管理工作

五、绩效考核的方法

- 1、民主评议法
- 2、关键事件法
- 3、书面鉴定法
- 4、一一对比法

把每个被考核者一一与其他被考核者结对进行比较，分出绩效水平较高者（“+”表示）和较低者（“-”表示），完成所有对比后，统计每一名被考核者获得的绩效水平较高者次数，排出总顺序，得到“+”的越多，对该考核对象的评价越高

5、评级量表法

6、行为锚定评价法

为每个考核维度都设计一个评分量表，评分量表上的每个分数刻度，都对应有一些典型行为的描述性文字，供评价打分时参考

7、平衡计分卡

（1）是战略绩效管理的有力工具

（2）四个角度：顾客、内部流程、学习与成长、财务

8、基于标杆超越的目标管理法

为设计绩效指标体系提供了以外导向为基础的全新思路

六、薪酬的构成

1、基本薪酬

2、激励薪酬：如奖金、员工持股、员工分红、经营者年薪制、股权激励

3、间接薪酬

（1）企业给员工提供的各种福利

（2）与员工个人的工作和绩效并无直接关系，具有普遍性

（3）各种社会保险、住房公积金、免费工作午餐、免费体检、公费进修培训、带薪休假、集体组织旅游等

七、薪酬设计的原则：公平

1、企业向员工提供的薪酬与员工对企业的贡献保持平衡

2、外部公平：同一行业或同一地区或同等规模企业中类似职务的薪酬水平应当基本相同

3、内部公平：同一企业中不同职务之间的薪酬水平应相互协调，强调职务本身对薪酬的决定作用

4、员工个人公平：同一企业中从事相同工作的员工的薪酬要与其绩效相匹配，强调个人特征对薪酬的影响

八、基本薪酬设计

1、薪酬区间的建立

（1）最高值=区间中值×（1+薪酬浮动率）

（2）最低值=区间中值×（1-薪酬浮动率）

2、以职位为导向的基本薪酬设计

（1）职位等级法：将员工职位划分为若干职级

（2）职位分类法：将所有职位划分为若干类型

（3）计点法：将职位划分为若干类型，寻找共同的“付酬因素”，然后把各“付酬因素”划分为若干等级，并指派分数

（4）因素比较法：找出共同的“付酬因素”，用具体薪金值表示职务价值

九、激励薪酬设计

1、个人绩效工资：依据员工的绩效考核结果

(1) 绩效调薪；(2) 绩效奖金；(3) 月/季度浮动薪酬

(4) 特殊绩效认可计划

远超出工作要求，表现出特别的努力且实现了优秀的绩效或做出重大贡献时，组织额外给予

2、群体激励制度

利润分享计划、收益分享计划、员工持股制度

十、福利设计

1、特点

实物支付或延期支付，具有准固定成本的性质

2、优势

(1) 形式多种多样，既有货币形式的，又有实物形式的

(2) 可减少员工的不满，有助于吸引和留住员工，增强企业的凝聚力

(3) 税收方面的优惠

(4) 规模效应，可为员工节省一定的支出

3、缺点

(1) 具有普遍性，与员工的工作绩效及贡献无关

(2) 具有刚性，一旦提供，就很难将其取消

十一、福利的内容

1、国家法定的福利

法定的社会保险（养老、医疗、失业、工伤和生育）、住房公积金、公休日、法定节假日、带薪休假

2、企业自主的福利

不具有任何强制性、具体的项目也没有一定的规定和标准，企业可依据自身情况灵活决定

某企业根据人力资源需求与供给状况及相关资料，制定 2021 年人力资源总体规划和人员接续及升迁计划。经过调查研究，确认该企业的市场营销人员变动矩阵如下表所示。

职务	现有人数	年平均人员调动概率				年平均离职率
		市场营销 总监	市场营销 经理	市场营销 主管	业务员	
	1	0.9				0.1
	5	0.1	0.8			0.1
	30		0.1	0.8		0.1
业务员	240			0.1	0.8	0.1

案例分析：该企业对人力资源需求状况进行预测时，可采用的方法是（ ）。

- A. 杜邦分析法
- B. 一元回归分析法
- C. 管理人员判断法
- D. 关键事件法

答案：BC

解析：A 属于战略控制方法，D 属于绩效考核方法。

案例分析：根据马尔可夫模型法计算，该企业 2021 年业务员的内部供给量为（ ）人。

A. 180 B. 192 C. 216 D. 168

答案：B

解析：根据马尔可夫模型法的计算公式可得： $240 \times 0.8 = 192$ （人）。

案例分析：该企业制定的人员接续及升迁计划属于（ ）。

A. 长期规划
B. 具体计划
C. 总体规划
D. 中期规划

答案：B

解析：人员接续及升迁计划属于人力资源规划中的具体计划。

案例分析：影响该企业人力资源外部供给量的因素是（ ）。

A. 所在地区人口总量和人力资源供给率
B. 所在行业劳动力市场供求状况
C. 所属行业的价值链长度
D. 所在地区人力资源总体构成

答案：ABD

解析：影响企业人力资源外部供给的因素有：本地区的人口总量与人力资源供给率、本地区人力资源的总体构成、宏观经济形势和失业率预期、本地区劳动力市场供求状况、本行业劳动力市场供求状况和职业市场状况等，故应选择 ABD 项。

第九章 企业投融资决策及重组

一、货币的时间价值

1、正确揭示不同时点上资金之间的换算关系

2、时间价值率：扣除风险报酬和通货膨胀因素后的平均资金利润率或平均报酬率

3、一次性收付款项的计算

（1）复利终值： $F = P(1+i)^n = P \times \text{复利终值系数}(F/P, i, n)$

（2）复利现值： $P = F(1+i)^{-n} = F \times \text{复利现值系数}(P/F, i, n)$

4、后付年金终值 $F = A \times \text{年金终值系数}(F/A, i, n)$

5、后付年金现值 $P = A \times \text{年金现值系数}(P/A, i, n)$

6、先付年金终值 $F = \text{后付年金终值} \times (1+i)$

7、先付年金现值 $P = \text{后付年金现值} \times (1+i)$

8、递延年金：最初若干期没有收付款项，后面若干期才等额收付

9、永续年金：无限期支付

在持续经营假设下，优先股股利可视为永续年金， $P = A/i$

二、风险价值挂念

1、期望报酬率 $\bar{K} = \sum_{i=1}^n K_i P_i$

2、标准离差率 = 标准离差 / 期望报酬率

3、风险报酬率 = 风险报酬系数 × 标准离差率

三、个别资本成本率

1、长期债务资本成本率

$$\text{长期债务资本成本率} = \frac{\text{年利息额} \times (1 - \text{企业所得税率})}{\text{筹资额} \times (1 - \text{筹资费用率})}$$

2、股利折现模型

$$\text{普通股资本成本率} = \frac{\text{每股年股利}}{\text{每股融资净额}} \quad (\text{采用固定股利政策})$$

$$\text{普通股资本成本率} = \frac{\text{第一年每股股利}}{\text{每股融资净额}} + G \quad (\text{采用固定增长股利政策})$$

3、资本资产定价模型

(1) 资本成本率即投资必要报酬率

(2) = 无风险报酬率 + $\beta \times (\text{市场平均报酬率} - \text{无风险报酬率})$

四、综合资本成本率 WACC

1、由个别资本成本率和资本结构决定

2、WACC = $\sum \text{资本成本率} \times \text{资本比例}$

五、财务杠杆 DFL

$$1、\text{杠杆系数} = \frac{\text{普通股每股收益变动率}}{\text{息税前利润变动率}} = \frac{\text{息税前利润}}{\text{息税前利润} - \text{债务年利息额}}$$

2、财务杠杆系数越大，财务杠杆利益越大，财务风险越高

六、营业杠杆 DOL

$$1、\text{杠杆系数} = \frac{\text{息税前利润变动率}}{\text{销售额变动率}}$$

2、营业杠杆度越高，表示企业息税前利润对销售量变化的敏感程度越高，经营风险越大

七、总杠杆，也称联合杠杆

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

八、现代资本结构理论

1、代理成本理论

2、啄序理论：公司的筹资顺序为内部筹资、债权筹资、股权筹资

3、动态权衡理论：将调整成本纳入模型之中

4、市场择时理论

九、现金流量估算

1、初始现金流量

包括固定资产投资、流动资产投资、其它投资费用、原有固定资产的变价收入

2、营业现金流量

(1) 营业现金收入：每年销售收入

(2) 营业现金支出：付现成本，不包括折旧

(3) 每年净现金流量 (NCF) = 每年营业收入 - 付现成本 - 所得税
= 净利 + 折旧

3、终结现金流量

十、财务可行性评价指标

1、非贴现现金流量指标：不考虑货币时间价值

(1) 投资回收期 (不能反映收益情况)

① 如果每年的 NCF 相等，投资回收期 = 原始投资额 ÷ NCF

② 否则，根据每年年末尚未回收的投资额确定

(2) 平均报酬率

2、贴现现金流量指标

(1) 考虑货币时间价值，反映项目的真实收益

(2) 净现值

① $NPV = \text{未来报酬的总现值} - \text{初始投资}$

② 决策规则：净现值为正

(3) 内部报酬率

① 使投资项目的净现值等于零的贴现率

② 决策规则：内部报酬率 $\geq$ 资本成本率或必要报酬率的方案

(4) 获利指数，又称利润指数

(5) 使用

当三个贴现指标选择结论不一致时，以净现值为选择标准

十一、项目风险的衡量与处理方法

1、调整现金流量法

(1) 把不确定的现金流量调整为确定的现金流量，然后用无风险报酬率作为折现率计算净现值

(2) 肯定当量系数：不确定的 1 元现金流量相当于使投资者肯定满意的金额，在 0~1 之间，越远期的现金流量，该系数越小

2、调整折现率法：高风险项目采用较高折现率

十二、并购的类型

1、按双方的业务性质划分

(1) 横向并购：同一行业的两个企业

(2) 纵向并购：同类产品且不同产销阶段的两个企业

(3) 混合并购：不相关行业的企业

2、按并购的实现方式划分

(1) 要约并购：买方向目标公司的股东就并购股票的数量、价格、期限、支付方式等发布公开要约

(2) 协议并购

(3) 二级市场并购

十三、分立

1、标准分立

(1) 将子公司的经营从母公司的经营中分离出去，形成一个与母公司有着相同股东和持股结构的新公司

(2) 不存在股权和控制权向母公司和其股东之外第三者转移的情况

(3) 分立后的公司相互之间完全独立，可能有共同的股东，但公司之间没有控股和持股关系

2、分拆（持股分立）

同分立的区别：原公司和新公司之间存在着持股甚至控股关系

十四、债务重组

1、债转股

(1) 债权人将其对公司享有的合法债权转为出资（认购股份），增加公司注册资本的行为

(2) 积极效应：使被投资公司降低债务负担

2、以股抵债

有效提升债权公司资产质量，使每股收益和净资产收益率水平得以提高

十五、企业价值评估

1、收益法：股利折现法、现金流折现法

2、市盈率法=每股市价/每股盈利=股票市值/净利润总额

3、市净率法=每股市价/每股净资产（账面价值）=股票市值/净资产值

4、市销率法=股票市值/销售收入

5、市盈率相对盈利增长比率法（PEG）

(1) $PEG=1$ ，股票估值充分反映未来业绩成长性

(2) $PEG<1$ ，股票价值被低估

(3) $PEG>1$ ，股票价值被高估

某上市公司 2020 年年度财务报告显示，公司的资产合计 30 亿元，公司的负债合计 12 亿元。公司正考虑建设一条新的生产线，总投资 6 亿，公司计划利用留存收益融资 1 亿元，其余 5 亿元通过发行债券筹集。经测算，2020 年无风险报酬率为 4.5%，市场平均报酬率为 12.5%，该公司普通股的风险系数为 1.3。该公司对外筹资全部使用发行债券的方式，使公司原有的资本结构发生变化，公司要求财务部门对未来公司资本结构进行优化方案设计。

案例分析：根据资本资产定价模型，该公司发行普通股的资本成本率为（ ）。

A. 14.9% B. 8.0% C. 17.0% D. 12.5%

答案：A

解析：根据资本资产定价模型，普通股的资本成本率=无风险报酬率+风险报酬系数 $\times$ （市场平均报酬率-无风险报酬率） $=4.5\%+1.3\times(12.5\%-4.5\%)=14.9\%$ 。

案例分析：该公司选择发行债券的方式筹集资金 5 亿元，与发行普通股相比较，资本成本率更低，其原因可能是（ ）。

- A. 发行债券后不会带来公司利息支出增加
- B. 发行债券后会带来公司股本增加
- C. 债券资本成本中的利息在公司所得税前列支
- D. 发行债券时公司不会发生发行费用

答案：C

解析：债务筹资资本成本中的利息费用在所得税前列支，可以变相减少用资费用，故应选择C项。

案例分析：根据啄序理论，该公司利用留存收益融资的有利之处是（ ）。

- A. 留存收益融资不会传递任何有可能对股价不利的信息
- B. 留存收益融资的资本成本为零
- C. 留存收益融资的用资费用为零
- D. 留存收益具有抵税作用

答案：A

解析：啄序理论认为公司倾向于首先采用内部筹资，因而不会传递任何可能对股价不利的信息，故应选择A项。

案例分析：该公司进行资本结构优化决策，可采用的定量方法是（ ）。

- A. 插值法
- B. 每股利润分析法
- C. 资本成本比较法
- D. 净现值法

答案：BC

解析：企业进行资本结构优化决策的方式是每股利润分析法和资本成本比较法。

第十章 电子商务

一、电子商务的概念

- 1、以商务活动为主体
- 2、以计算机网络为基础
- 3、以电子化方式为手段
- 4、本质是商务的电子化

二、电子商务的功能

广告宣传、咨询洽谈、网络调研、网上订购、电子支付、网上服务、交易管理

三、电子商务的特点

跨时空限制、交易虚拟化

四、电子商务中的“四流”

商流、资金流、物流、信息流（双向传递）

五、电子商务的分类

1、按商业活动运行方式分

（1）完全电子商务

①交易过程中的商流、资金流、物流、信息流等都能够在网上完成，商品或服务的整个商务过程都可以在网络上实现

②交易对象：无形货物和服务

（2）非完全电子商务

①无法完全依靠电子商务实现和完成整个交易

②包括：有形商品的物流配送、线下支付、现场服务等

2、按交易主体分类

- (1) 企业对企业 (B2B)
- (2) 企业对消费者 (B2C)
- (3) 消费者对消费者 (C2C)
- (4) 线上对线下 (O2O)：本质是 B2C
- (5) 企业对政府 (B2G)
- (6) 消费者对政府 (C2G)

六、电子商务运作系统的三个层次

1、网络层

- ①实现电子商务的最底层的网络基础设施
- ②包括远程通讯网、有线电视网、无线通信网、互联网

2、信息发布（传输）层

3、一般业务服务层

二、组成要素

1、企业：推动电子商务发展的根本力量

2、CA 认证中心

保证相关主体身份真实性和交易安全性的具有权威性和公正性的第三方信任机构。

七、电子商务的实施步骤——系统设计与开发

1、功能设计（首先）

2、流程设计

3、网站设计

- (1) 整体设计
- (2) 功能与结构设计
- (3) 艺术设计

网站的风格、颜色搭配、版面布局及文字图片的应用

4、数据库设计

5、系统开发

八、电子支付的特点

- 1、各种支付方式都是通过数字化方式进行款项支付
- 2、工作环境基于开放的系统平台（即互联网）
- 3、采用最先进通信手段
- 4、具有方便、快捷、高效、经济的优势

九、电子支付的具体工具

- 1、电子货币类：电子现金、电子钱包
- 2、电子信用卡类：智能卡、借记卡、电话卡
- 3、电子支票类：电子支票、电子汇款、电子划款

十、第三方支付

- 1、可以很好的解决先付款还是先发货的矛盾
- 2、商家看不到客户的银行账户信息
- 3、避免银行账户信息在网络上多次公开传输而导致信息被窃

十一、网络营销的特点

- 1、交互性：通过互联网展示商品图像、提供商品信息查询，来实现供需互动与双向沟通
- 2、整合性：将商品信息至收款、售后服务做了集成

3、跨时域性、个性化、经济性、多维性、超前性、高效性、技术性

十二、网络市场调研的方法

1、直接调研：网上观察法、专题讨论法、在线问卷法、网上实验法

2、间接调研：利用搜索引擎、相关网站、网上数据库

十三、网络营销的方式

1、即时通讯营销：网络在线交流、广告

2、病毒式营销：用户口碑传播

3、网络知识性营销

4、网络软文营销，又称网络新闻营销

5、搜索引擎营销、博客营销、论坛营销、网络事件营销、网络口碑营销、网络直复营销、网络视频营销、网络图片营销、电商直播营销、SNS 营销

第十一章 国际商务运营

一、国际直接投资的动机/目的

1、市场导向型：巩固、扩大和开辟市场为目的

（1）为突破外国贸易保护主义的限制而到国外投资设厂

（2）为给顾客提供更多服务，巩固和扩大国外市场占有率而到当地投资生产或服务维修设施

（3）为更好地接近目标市场，满足当地消费者的需要而进行对外直接投资

（4）国内市场饱和或受到强有力的竞争，转而对外投资

2、降低成本导向型

（1）获取自然资源和原材料

（2）利用国外便宜的劳动力和土地等生产要素

（3）规避汇率风险

（4）利用各国关税税率的高低来降低生产成本

（5）利用闲置的设备、工业产权与专有技术等技术资源

3、技术与管理导向型

获取和利用国外先进的技术、生产工艺、新产品设计和先进的管理知识等

4、分散投资风险导向型

分散和减少企业所面临的各种风险

5、优惠政策导向型

利用东道国政府的优惠政策及母国政府的鼓励性政策

二、国际化经营模式

1、出口模式

2、合同模式：根据使用技术的地域范围和使用权的大小，许可贸易分为

①独占许可：被许可方对许可证协议下的技术享有独占使用权，许可方不在该时间、该地区使用此技术，也不向第三方转让

②排他许可：除了被许可方可以使用许可证协议下的技术之外，许可方自己也可继续使用，但不得将其再转让给第三方

③普通许可：许可方除可继续使用外，也可将许可证协议下的技术转让给第二方使用，还可转让给第三方

④分许可：技术被许可方还可将其被许可使用的技术转让给第三方使用

⑤交叉许可：双方通过许可证协议相互交换各自的技术使用权，一般不收取费用

3、投资模式

花费资源最多、面临风险最大的模式，但同时对市场的渗透最完全，获得的控制权也最强

三、国际海洋运输的经营方式

1、班轮运输（定期船运输）

（1）服务对象是非特定的、分散的众多货主，具有公共承运人的性质

（2）特点：“四固定”，即固定航线、固定港口、固定船期和相对固定的费率

2、租船运输（不定期船运输）

（1）定程租船（航次租船）：以航程为基础

①船方负责船舶的航行、驾驶、经营管理、货物运输

②规定一定的航线和装运的货物种类、名称、数量及装卸港口；规定一定的装卸期限或装卸率，并计算滞期费和速遣费

（2）定期租船（期租船）

①租赁期间，船舶的经营管理由租船人负责；

②不规定船舶航线和装卸港口，只规定船舶航行区域；

③不规定装卸期限或装卸率，不计算滞期费和速遣费；

四、班轮运费的计算

运费=货运数量（重量或体积）×基本费率+总附加费

=货运数量（重量或体积）×基本费率×（1+附加费率）

=货物的船上交货（FOB）价格×从价运费率

P.货运数量一般采用 W/M：以重量或体积中运费高的为准

例题：某轮从上海港装运 10 吨、共计 11 立方米的蛋制品去英国普利茅斯港，计算标准为 W/M，基本费率为 116 元/运费吨，直航附加费为每运费吨 18 元，燃油附加费 35%，求总运费。

总运费=11×116×（1+35%）+11×18=1920.60 元。

五、国际铁路货物联运的运费

1、整车货物运费=（发到基价+运行基价×运价里程）×货车标重

2、零担货物运费=（发到基价+运行基价×运价里程）×计费重量/10

注：“10”表示零担货物运费的发到基价以“元/10 千克”为单位，运行基价以“元/（10 千克·千米）”为单位

3、集装箱运费=（发到基价+运行基价×运价里程）×箱数

六、国际航空货物运输方式

1、班机运输：固定时间、固定航线、固定始发站和目的站

2、包机运输

3、集中托运

（1）航空货运公司把若干单独发运的货物（每一货主货物要出具一份航空运单）组成一整批货物，用一份总运单（附分运单）整批发运到预定目的地，由航空公司在目的地的代理人收货、报关、分拨后交给实际收货人

4、航空速递（桌到桌运输）

（1）由一家专营此项业务的机构和航空公司合作，设专人以最快速度在发货人、机场和收货人之间传送货

(2) 适用于急需药品、图纸资料、货样及单证等

七、集装箱运费

运费构成：海运费、堆场服务费、拼箱服务费、集散运费、内陆运费

八、开展国际货物多式联运应具备的基本条件

- 1、多式联运经营人必须与发货人订立多式联运合同
- 2、多式联运经营人必须对全程运输负责
- 3、接管的货物必须是国际运输的货物
- 4、必须是不同运输方式下的连续运输
- 5、实行全程单一的费率，并一次向货主收取
- 6、由多式联运经营人签发一份全程多式联运单据

九、海上保险保障的风险

1、海上风险

(1) 自然灾害：恶劣气候、雷电、地震、火山爆发、洪水、海啸、浪击落海

(2) 意外事故：船舶搁浅、触礁、与流冰或其他物体碰撞、爆炸、火灾、沉没、船舶失踪等

2、外来风险

(1) 一般外来风险：偷窃、短少和提货不着、渗漏、短量、碰损、破碎、钩损、淡水雨淋、生锈、沾污、受潮、受热、串味

(2) 特殊外来风险：战争、罢工、交货不到、拒收

十、我国海洋运输货物保险险别

1、基本险：平安险、水渍险、一切险

2、附加险

(1) 一般附加险：偷窃险等

(2) 特殊附加险：海运战争险和罢工险

注：附加险不能单独投保

十一、海运保险单

1、保险单（大保单或正式保单）

2、保险凭证（小保单）

一种简化的保险单，与保险单有相同的作用和效力

3、暂保单

(1) 临时性的保险单，待投保人获得船名及起航日期后再通知保险人，换取正式保险单，或者用批单方式加贴在暂保单上

(2) 暂保单在其规定的有效期内（30 天），效力与正式保险相同

十二、保险金额和保险费的确定

1、一般以成本加运费加保险（CIF）价格作保险金额，可在其基础上适当加成

2、不能直接以成本加运费（CFR）价格计算保险费

$$CIF = CFR \div [1 - (1 + \text{加成率}) \times \text{保险费率}]$$

3、保险费 = 保险金额 × 保险费率

$$= CIF \times (1 + \text{加成率}) \times \text{保险费率}$$