

2023 年中级经济师《工商管理》考前 25 页纸

- 1.学习目标：考前狂背考点。
2.学习方法：结合关键词掌握。

第一章 企业战略与经营决策

第一节 企业战略概述

考点 1 企业战略的层次

层次	具体内容
企业总体战略	最高层次的战略、企业发展的总纲 考虑公司要做什么？总体战略是有关经营领域、业务范围的稳定、扩张、收缩或转向。
企业业务战略	也称“竞争战略”或“事业部战略”，是总体战略的子战略，属于经营一级的战略。 考虑如何在行业中获得或提高竞争的优势？改进业务单位在行业或细分市场中提供产品和服务的竞争地位。
企业职能战略	各个具体职能部门制定的战略，如：生产制造战略、市场营销战略、财务管理战略、人力资源管理战略、研究与开发战略等。 考虑如何把事情做好？主要解决资源利用效率问题，使企业资源利用效率最大化。

考点 2 确定企业愿景、使命与战略目标

企业愿景	企业内部的成员所制定，经团队讨论达成共识，形成的大家愿意全力以赴的 未来方向 。回答“我是谁”的问题。 企业愿景包括两个部分： (1) 核心信仰；(2) 未来前景
企业使命	说明 企业的根本性质与存在的理由 ，说明企业的宗旨、哲学、信念、原则，为企业战略目标的确定与战略制定提供依据。回答的是“企业的业务是什么”这一关键问题。 企业使命的定位包括： ①企业生存目的的定位；②企业经营哲学的定位；③企业形象的定位。
企业战略目标	企业在一定时期内沿其经营方向所预期达到的理想成果。回答的是企业具体业绩目标。 (1) 企业战略目标的四个方面： 盈利、服务、员工、社会责任。 (2) 战略目标制定方法： 时间序列法、相关分析法、盈亏平衡分析法、决策矩阵法、决策树法、模拟模型法等。

考点 3 企业战略实施的模式

指挥型	特点：企业高层领导考虑的是如何 制定一个最佳战略 。 过程： 高层领导做决策，安排下层管理人员执行
变革型	特点：高层领导重点考虑的是如何 实施战略 。 缺点 ：过分强调组织体系和结构，有可能失去战略的灵活性。 适用性：适合于环境确定性较大的企业。
合作型	特点：将战略实施的相关责任范围扩大到其他 层级管理者 中， 协调其它层级管理人员承担有关战略责任 是工作重点。 优点：战略建立在集体智慧的基础之上，提高了战略实施成功的可行性。 缺点 ：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。 适用性：比较适合于 复杂而又缺少稳定性环境 的企业。
文化型	特点：企业 所有员工 均参与到战略的实施，高层管理者承担指导者角色。 缺点 ：企业员工必须有较高的素质，企业要耗费较多的人力和时间，强烈的企业文化可能会掩盖企业中存在的某些问题。
增长型	从基层单位 自下而上 产生，对管理者要求较高。 特点：关键是激励下层管理者的创造性，对管理者要求较高，需要正确评判下层的各种建议，淘汰不适当的方案。
说明	前四种都是，自上而下

考点 4 7S 模型：

硬件：企业战略、结构、制度；**软件**：共同价值观、人员、技能和风格（企业文化）。

【考法说明】主要考察硬件、软件分别包括哪些内容？需要考生理解区分。

考点 5 企业战略的控制——战略控制的原则

确保目标	确保达成企业目标，确保战略目标实现。
适度控制	控制过程要 严格但不乏弹性 。
适时控制	控制要 掌握适当时机 、选择 适当的时间 进行战略修正。
适应性	控制应能反映不同经营业务的性质与需要。

第二节 企业战略分析

考点 1 企业外部环境分析——宏观环境分析（PESTEL 分析法）、行业生命周期分析、波特五力模型

(1) 宏观环境分析：宏观环境又称一般环境，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。宏观环境分析方法为 PESTEL 分析。包括（政治、经济、社会、科技、生态、法律）

(2) 行业生命周期分析

阶段	行业特点	市场特点	竞争程度	企业关键职能
形成期	产品刚出现，有较多小企业	刚形成	压力小，不激烈	研究开发、工程技术 在营销上着重广告宣传，增进顾客对产品的了解
成长期	产品已较完善，行业规模扩大，经营不善的企业开始退出	市场迅速扩大，销售额和利润迅速增长	日趋激烈	市场营销、生产管理 着重提高质量和降低成本
成熟期	行业分散走向集中，只留下少量大企业，合并、兼并大量出现	趋于饱和，销售额难以增长	异常激烈	产品成本控制、市场营销的有效性成为影响企业成败的关键因素
衰退期	行业规模缩小，留下的企业越来越少（夕阳行业）	萎缩	依然残酷	放弃或清算

(3) 行业竞争结构分析（波特五力模型）

潜在(新)进入者的威胁	①威胁：分享市场份额和资源 ②威胁大小的影响因素：进入市场的障碍、市场潜力、现有企业的反应程度
行业中现有企业间的竞争	竞争激烈程度取决于市场集中度的大小、行业增长速度的快慢、固定费用和存储费用的高低、产品特色与用户转变费用、退出壁垒等
替代品的威胁	①具体表现为替代品对企业产品价格的限制 ②替代品质优价廉、用户转换成本低，替代品威胁就越大
购买者的谈判能力	特征：购买供应者的大部分产品或服务；具有自主生产该产品的潜力；有许多可供替代的供应者；转向其他供应者的成本很低
供应者的谈判能力	较强谈判能力特征：供应者的行业由少数企业控制，而购买方却很多；无替代品；购买者只购买供应者产品的一小部分

考点 2 企业内部环境分析——企业核心竞争力分析、价值链分析、波士顿矩阵分析

(1) 企业核心竞争力分析

核心竞争力的体现	①关系竞争力（企业竞争中所发生的各种关系）；②资源竞争力（所拥有的或者可以获得的各种资源）；③能力竞争力（企业的战略、体制、机制、经营管理等）。
核心竞争力的特征	①价值性；②异质性；③延展性；④持久性；⑤难以转移性；⑥难以复制性

(2) 价值链分析

1.主体活动（基本活动）	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（必考四大矩阵之一）

波士顿矩阵根据业务增长率和市场占有率两项指标，将企业所有的战略单位分为四大类。

评价指标业务组合	市场占有率	业务增长率	采用的战略
金牛区	高	低	稳定战略，保持金牛产品的市场份额
瘦狗区	低	低	双低，清算战略、转向或者放弃战略
幼童区	低	高	投资转为明星产品，如不能则采用放弃战略
明星区	高	高	双高，加大投资，扩大产品竞争优势

第三节 企业战略类型

考点 1 基本竞争战略（成本领先战略、差异化战略及集中战略）

战略类型	成本领先战略	差异化战略	集中战略
核心特点	加强内部成本控制，在研发、生产、销售各领域把成本降到最低，成为行业中	取得某种对顾客有价值的独特性，满足顾客的特殊需求	又称专一化战略，不是围绕整个行业，而是面向某一特定目标市场，某一特定

	的成本领先者，获得竞争优势。		的购买群体、产品线的某一部分， 满足产品群体
适用范围	① 大批量生产 ； ② 较高的市场占有率(销售量大) ； ③有能力使用 先进的生产设备 ； ④能 严格控制费用开支，降低成本 。	① 有很强的研发能力等 ②企业在产品或服务上要 具有领先的声望 ，具有很高的知名度和美誉度 ③ 很强的市场营销能力 ④职能部门有 很好的协作性	①有 特殊需求 的顾客 ②没有其他竞争对手 ③经营实力较弱 ④企业的目标市场在市场容量、成长速度、获利能力、竞争强度等方面具有相对的吸引力
实施途径	① 规模效应 ② 技术优势 ③ 企业资源整合 ④ 经营地点选择优势 ⑤提高价值链整体效益 ⑥跨业务相互关系	①产品质量的不同 ②提高产品的可靠性 ③产品创新 ④产品特性差别 ⑤产品名称或品牌的不同 ⑥提供不同的服务	①选择 产品系列 ②通过细分市场选择 重点顾客 ③通过市场细分选择 重点地区 ④发挥优势 集中经营 （适合中小企业）

考点2 企业成长战略（扩张战略）

类型	形式（种类）		案例/实施途径
密集型成长战	1.市场渗透战略	提高 现有 产品或服务在 现有 市场上的份额	①增加使用量/人数 ②增加产品的新用途 ③增加现有产品的特性
	2.市场开发战略	将 现有 产品或服务打入 新 市场	①在当地发掘潜在顾客，进入新的细分市场 ②在当地开辟新的营销渠道，包括雇用新类型的中间商和增加传统类型中间商的数目 ③开拓区域外部或国外市场等
	3.新产品开发战略	开发 新产品、服务来增加销售量	①产品革新；②产品发明
多元化战略	1.相关多元化战略，又称为 关联多元化战略 ，是指企业进入与 现有产品或服务有一定关联 的经营领域，进而实现企业规模扩张的战略。相关多元化战略的 三种类型 ：		
	① 水平多元化 (同一专业范围)	在 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 (产业链上下游)	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延伸 。
	③ 同心型多元化 (同一市场或技术)	以 市场或技术 为核心的多元化战略	如：一家生产电视机的企业，以“家电市场”为核心生产电冰箱、洗衣机
一体化战略	2.非相关多元化战略：又称 无任何关联 的新行业或新领域。		
	1.纵向一体化战略 ：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(沿“供-产-销”产业链垂直发展)。包括：后向一体化战略和前向一体化战略。		
	① 后向一体化战略	定义：企业与 输入端 企业联合	适用情形：原材料或零配件供应不上，或成本过高；如：家具厂收购木材加工厂。
	② 前向一体化战略	定义：企业与 输出端 企业联合形成	适用情形：企业的原材料及半成品在市场上有优势；如：自行车配件厂收购自行车企业。
战略联盟	2.横向一体化战略 为了扩大生产规模，降低成本，巩固企业的市场地位，提高企业竞争优势、增强企业实力而通过 资产重组或契约方式与同行业企业进行联合 的一种战略。方式： 合并与收购 。		
	1.股权式战略联盟	合资或相互持股等股权交易形式构建的企业战略联盟	
	2.契约式战略联盟	①技术开发与研究联盟 ②产品联盟：如 贴牌生产、联合生产 、供求联盟、 生产业务外包 等 ③营销联盟：如 特许经营、连锁加盟 、品牌营销、销售渠道共享等 ④产业协调联盟	
国际化经	1.钻石模型	迈克尔·波特认为，决定一个国家某种产业竞争力的要素有 生产要素 ； 需求条件 ； 相关支撑产业以	

营战略		及企业战略、产业结构和同业竞争，两个变量： 机会和政府 。
	2.国际化经营战略类型	① 全球化标准化 战略；②本土化战略；③ 跨国 战略；④国际战略
	3.国际市场进入模式	①贸易进入模式：直接出口（设立国内出口部、借助国外经销商和代理商、设立驻外办事处和国外营销子公司）、间接出口（ 通过本国的中间商向国际市场销售产品 ） ②契约进入模式（形式： 许可证经营、特许经营、合同制造、管理合同等 ） ③投资进入模式（合资进入、独资进入）

第四节 企业经营决策与商业模式分析

考点 1 定性决策方法：1.头脑风暴法 2.德尔菲法 3.名义小组技术 4.哥顿法

考点 2 定量决策方法

1.确定型决策方法	(1) 线性规划法 (2) 盈亏平衡点法
2.风险型决策方法 (重点)	(1) 期望损益决策法（掌握） 期望损益值 = \sum 该方案在各种市场状态下的损益值×该市场状态发生的概率 (2) 决策树分析法
3.不确定型决策方法 (重点)	五种思考原则：①乐观原则（大中取大）；②悲观原则（小中取大）；③折中原则；④后悔值原则；⑤等概率原则

考点 3 成功商业模式的特点

1.能够创造独特的价值 2.具有整合性和系统性 3.难以模仿 4.具有抵御风险的能力 5.可操作性强

第二章 公司法人治理结构

第一节 企业所有者与经营者

考点 1 公司所有者

1.公司的原始所有权	①原始所有权的概念是出资人(股东)对投入资本的 终极所有权 ，其表现为股权。
2.公司的法人财产权	公司法人财产是在公司设立时出资者依法向公司注入的 资本金及其增值 和公司在经营期间 负债 所形成的财产构成。 ①从归属意义上讲，公司法人财产是属于出资人(股东)的 ②公司的法人财产和出资人的其他财产之间有明确的界限 ③出资人不能支配和抽回法人财产，只能依法转让所持有的股份
3.公司财产权能的两次分离	公司财产权能的分离是以 公司法人 为中介的所有权与经营权的 两次分离 ：
(1)原始所有权与法人财产权的分离	法人产权 ：是指公司作为法人对公司财产的 排他性占有权、使用权、收益权和处分转让权 ，是一种 派生所有权 ，是 所有权的经济行为 。 原始所有权与法人产权的联系与区别： ①原始所有权与法人产权的 客体是同一财产 ，反映的却是 不同的经济法律关系 。 ②原始所有权是 股东 对投入资本的 终极所有权 ；法人产权是一种派生的所有权，是所有权的经济行为。 ③股东作为原始所有者 保留对股票占有的权利 ；法人则享有 对实物资产的占有权利 。 ④原始所有权体现这一财产最终归谁所有；法人产权则体现这一财产由谁占有、使用和处分。
(2)法人产权与经营权的分离	经营权：是对公司财产占有、使用和依法处分的权利，相对于所有权而言的。 公司法人产权集中于董事会，而经营权集中在经理手中，由董事会决定经理的职权。

第二节 股东机构

考点 1 股东的分类与构成

(1) 发起人股东与非发起人股东

发起人股东的特点和要求：



第一，对公司设立承担责任。

- ①公司不能成立时，对设立行为所产生的债务和费用**负连带责任**；
- ②公司不能成立时，对认股人已缴纳的股款，**负返还股款并加算银行同期存款利息的连带责任**；
- ③在公司设立过程中，由于发起人的**过失**致使公司利益受到损害的，对公司承担**赔偿责任**。

第二，股份转让受到一定限制。发起人持有的本公司股份自公司成立之日起**一年内**不得转让。

第三，资格的取得受到一定限制。

- ①自然人作为发起人应当具备**完全民事行为能力**；
- ②法人作为发起人应当是法律上**不受限制者**；
- ③国籍和住所限制。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**半数以上**的发起人在中国境内有**住所**。

(2) 自然人股东与法人股东

自然人股东：包括中国公民和具有外国国籍的人。作为股份有限公司的发起人股东，作为参加有限责任公司组建的设立人股东，应当具有**完全民事行为能力**。

法人股东：企业法人、社团法人、各类投资基金组织和代表国家进行投资的机构。

考点 2 股东的权利和义务

股东的权利	股东的义务
(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) 公司股利的分配权（是股东权利核心） (6) 公司剩余财产的 分配权 (7) 出资、股份的 转让权 (8) 其他股东转让出资的 优先购买权 (9) 公司新增资本的 优先认购权 (10) 股东 诉讼权	(1) 缴纳出资义务 罚款比例要记住，多年考点。最重要的义务。 公司登记后，公司法规定，公司的发起人、股东在公司成立后，抽逃其出资的，由公司登记机关责令改正，处以所 抽逃出资额 5%以上、15%以下 的罚款。 (2) 以出资额为限对公司承担责任 ①有限责任公司股东以其 认缴的出资额 为限对公司承担责任。 ②股份有限公司股东以其 认购的股份 为限对公司承担责任。 (3) 遵守公司章程（最基本的义务） (4) 忠实和勤勉义务 （①禁止损害公司利益；②考虑其他股东利益；③谨慎负责地行使股东权利及其影响力。）

考点 3 股东（大）会

类型	有限责任公司的 股东会（常考点）	股份有限公司的 股东大会（最高权力机构）
性质及职权	有限责任公司股东会由全体股东组成，股东会是公司的权力机构。具体职权如下： 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，决定有关董事、监事的报酬事项； ③审议批准 董事会、监事会或者监事 的报告； ④审议批准公司的 年度财务预算方案、决算方案和利润分配方案和弥补亏损方案 ； ⑤对公司 增加或者减少 注册资本做出决议； ⑥对公司 发行债券、公司合并、分立、解散、清算或者变更公司形式 做出决议； ⑦修改公司章程； ⑧公司章程规定的其他职权。 股份有限公司股东大会职权 也适用于 有限责任公司股东会职权的规定。	
种类及召集	1.首次会议 ：公司成立后第一次股东会会议，由 出资最多的 股东召集和主持 2.定期会议 应当依照公司章程的规定按时召开。 3.临时会议 ：召开临时会议的情形： ①代表 十分之一 以上表决权的股东提议召开； ② 三分之一 以上的董事， 监事会 或不设监事会的公司的监事提议召开	股东年会 定期召开， 每年召开一次 年会。 临时股东大会 有下列情形之一的，应在 2 个月内 召开临时股东大会： 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 1/3 时； ③单独或者合计持有公司 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； ⑥公司章程规定的其他情形。
3.决	1.普通决议：经代表 1/2 以上 表决权的股东通	1.股东行使表决权的依据

议常 考点	过。 2.特别决议：就公司 重要事项 所做的决议，必须经代表 三分之二以上 表决权的股东通过。 重要事项包括： ①修改章程； ②增加或者减少注册资本的决议； ③公司合并、分立、解散； ④变更公司形式的决议。	一股一权 是股份有限公司股东行使股权的重要原则。但公司持有的本公司股份 没有表决权 。 2.普通决议与特别决议的表决方式： ①普通决议：必须经出席会议的股东所持表决权 过半数（1/2 以上） 通过。 ②特别决议：修改公司章程、 增加或者减少注册资本 的决议，以及 公司合并、分立、解散 或者变更公司形式的决议，必须经出席会议的股东所持表决权的 三分之二以上 通过。
----------	---	---

第三节 董事会

考点 1 股份有限公司的董事会

董事会的组成	(1) 股份有限公司董事会的成员为 5 ~ 19 人 。 (2) 董事会成员应由股东大会选举产生，董事会对股东大会负责。 (3) 董事会成员中 可以有 公司职工代表。 (4) 董事任期由公司章程规定，但每届任期不得超过 3 年 。任期届满， 连选可以连任 。 (5) 股份有限公司的董事会设董事长 1 人， 可以设 副董事长。董事长和副董事长由董事会以全体董事的 过半数 选举产生。
关于独立 董事	我国《公司法》规定：上市公司应设立独立董事。独立董事是指不在公司担任 除董事外的其他职务 ，并与其所受聘的上市公司及其主要股东不存在可能妨碍其进行独立客观判断的关系的董事。 独立董事应当具有独立性，下列人员 不得担任 独立董事： ①在上市公司或者其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 或者是上市公司 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 最近一年 内曾经具有前三项所列举情形的人员 ⑤为上市公司或者其附属企业提供 财务、法律、咨询 等服务的人员 ⑥法律、行政法规、部门规章等规定的其他人员 ⑦公司章程规定的其他人员 ⑧ 中国证监会 认定的其他人员

第三章 市场营销与品牌管理

考点 1 市场营销宏观环境：人口环境、经济环境、自然环境、技术环境、政治法律环境、社会文化环境

考点 2 市场营销微观环境：企业自身各种因素、供应商、竞争者、营销渠道企业、顾客、公众

考点 3 市场营销环境分析：(1)环境威胁及环境威胁矩阵；(2)市场机会及市场机会矩阵；(3)威胁 — 机会综合分析矩阵

其中“威胁—机会综合分析矩阵”：

用威胁—机会综合分析矩阵，评价企业在一定环境中的业务，可能会出现 四种不同的结果 ：	
1)理想业务	高机会+低威胁：抓住机遇。
2)冒险业务	高机会+高威胁：全面分析、慎重抉择、争取利益。
3)成熟业务	低机会+低威胁：比较平稳的环境，按常规经营取得平均利润，可以积蓄力量，为进入理想环境做准备。
4)困难业务	低机会+高威胁：设法扭转局面，如果无法扭转局面，则应果断放弃，另谋发展。

考点 4 市场营销战略——目标市场战略

1.市场细 分的主要 变量	主要变量包括：地理变量、人口变量、心理变量、行为变量。	
	细分变量	具体内容
	地理变量	国家、地区、城镇、农村、面积、气候、地形、交通条件、通信条件、城镇规划。
	人口变量	人口总数、人口密度、 家庭户数 、年龄、性别、职业、民族、文化、宗教、国籍、收入、 家庭生命周期 。
	心理变量	个性、购买动机 、价值取向、对商品和服务方式的感受或偏爱、对商品价格反应的灵敏度。
	行为变量	购买时机、追求的利益 、使用者状况、 忠诚程度、使用频率 、待购阶段和态度。

2.目标市场选择战略	在特定的目标市场内, 可供企业选择的营销策略主要有 三种 :	
	(1) 无差异营销策略	含义: 将市场看做一个大的目标市场, 只向其投放 单一 商品, 设计 一种 营销组合策略。 适用性: ①市场是同质市场, 消费者需求差异性不大(如食盐); ②产品是某个行业不可替代的必需品(墨); ③市场处于卖方市场。
	(2) 差异性营销策略	含义: 将市场细分为 几个 目标市场, 分别 制定 特别 的营销组合策略, 设计和生产不同产品, 并采用不同的营销组合, 分别 满足不同需求 。 “ 超细分战略 ”, 即许多市场被过分地细分, 而导致产品价格不断增加影响数量和利润。 “ 反市场细分战略 ”, 即将许多过于狭小的子市场组合起来, 以便能以较低的价格去满足市场需求。
	(3) 集中性营销策略	含义: 选择一个或几个目标市场, 实行 专业化 经营, 集中 使用企业有限资源, 在较小的目标市场上拥有较大的市场占有率。 优点: 有利于企业在市场上追求局部优势, 在较小的市场上取得较大的成功。 缺点: 但由于目标市场比较单一和窄小, 一旦需求发生急剧变化或出现强大的竞争者, 企业如果无法随机应变, 就有可能造成巨大的损失。
	三种策略的对比:	(1) 无差异营销策略 不进行市场细分 , 而其他两种策略都是在市场细分的基础上进行的; (2) 无差异营销策略与差异性营销策略最终满足的都是全部市场需求; 集中性营销策略最终满足的只是局部市场需求。

考点 5 市场营销组合策略——产品策略

产品策略	产品组合维度 (出案例题)	(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	
包装策略	(1)相似包装策略	企业生产的各种产品, 在包装上采用相似的图案、颜色, 体现共同的特征。其优点是利于利用企业原有声誉推广新产品, 同时可以节省设计成本及广告宣传费用。	
	(2)个别包装策略	即企业的各种产品都有自己独特的包装, 在设计上采用不同的风格。这种策略能够避免由于某一产品推销失败而影响其他产品的声誉, 但也相应增加了包装设计费用和新产品促销费用。	
	(3)相关包装策略	即将多种相关的产品配套放在同一包装物内出售, 如化妆品套装。这样可以方便消费者购买和使用, 扩大销售, 增加企业利润, 特别有利于推广和销售新产品, 同时还可以节约包装费用。	
	(4)分等级包装策略	即企业根据产品的不同质量档次, 设计、使用不同等级的包装。	
	(5)分量包装策略	即企业根据目标市场消费者的使用需要, 将产品按照不同数量或重量进行包装。这样可以满足消费者的习惯消费量, 方便其购买和使用, 还可以节省产品包装费用支出, 使产品在价格上更具优势。	
	(6)复用包装策略	或双重用途包装策略 即原包装的产品使用完后, 包装物本身还可作其他用途。举例: 香水瓶可以当作工艺品摆放。这种策略一方面可以使消费者“一物二用”; 另一方面可以在消费者对包装物再使用时, 发挥其广告效应, 不断提示消费者重复购买。	
	(7)附赠品包装策略	即企业在产品包装内附加一些赠品, 或奖券或实物, 给消费者以意外的惊喜, 从而吸引其购买。	
	(8)改变包装策略	当某种产品销路不畅或长期使用一种包装时, 企业可以改变包装设计、包装材料, 使用新的包装。使消费者产生新鲜感, 从而扩大销售。	
新产品开发策略	1. 新产品分类	(1)全新产品	即应用新技术、新材料研制出的具有全新功能的产品。这种产品无论对企业还是市场而言, 都属于新产品。 举例: 计算机、手机的第一次出现。
		(2)换代产品	即在原有产品的基础上, 采用或部分采用新技术、新材料、新工艺研制出来的产品。要求消费者改变原有的消费模式。 举例: 数字电视就是彩色电视的换代产品。
		(3)改进产品	即通过改善原有产品的质量、性能、结构、造型形成的产品。这种新产品与原有产品的差别不大, 改进的难度不高, 消费者可以按照原来的方式使用改进产品。 举例: 大屏智能手机就是小屏智能手机的改进产品。
	2. 新产品开发策略	(1) 按照开发新产品的不同方式	① 自主开发 : 企业设立研究部门, 通过自身的研发力量来完成产品的构思、设计和生产工作。 ② 委托开发 : 委托独立的研发机构为企业开发某种新产品。 ③ 联合研制 : 联合经营、购买专利、经营特许、外包生产、合作经营、兼并以及一般技术或专有技术引进。

	(2) 按照新产品革新程度不同	①创新策略： 企业研制和推出市场上从未有过的新产品。 ②模仿策略： 企业仿制市场上其他企业的产品。
	(3) 按照开发时机不同	①抢先策略： 企业不以现有的技术优势为满足，全力以赴追求产品技术水平的先进性和最终用途的新颖性。 ②跟进策略： 企业不抢先研制新产品，而是当市场上出现成功的新产品时，立刻进行仿造或改进，迅速跟进市场。

考点 6 市场营销组合策略——定价策略

定价方法	1.成本导向定价法	它是一种以产品成本为主要依据的定价方法，包括：成本加成定价法和目标利润定价法。 (1) 成本加成定价法 在产品成本的基础上加上一定比例的加成后所制定出来的产品价格。 公式： 产品价格 = 单位成本 × (1 + 加成率) 单位成本 = 单位可变成本 + 单位固定成本 = 单位可变成本 ÷ 销售量 (2) 目标利润定价法 根据期望达到的投资收益率，确定目标利润；再结合总成本和估计的总销售量，推算价格。 公式： 目标价格 = (总成本 + 目标利润) ÷ 总销量 目标利润 = 投资额 × 投资收益率	
	2.需求导向定价法	以市场上消费者的需求强度和价值感受为基础的定价法。 包括：直接价格评比法、直接认知价值定价法和诊断法。	
	3.竞争导向定价法	(1) 随行就市定价法： 将本企业某产品价格保持在市场平均价格水平上来获得平均报酬。 (2) 竞争价格定价法： 企业通过不同营销方法，使同种同质的产品在消费者心目中树立起不同的产品形象，进而根据自身特点，选取低于或高于竞争者的价格作为本企业产品价格，是一种 进攻性 的定价方法。 (3) 密封投标定价法： 在买方招标的所有投标者中，报价最低的投标者通常中标，它的报价就是承包价格。这样一种竞争性的定价方法就称为密封投标定价法。	
定价策略重点	1.新产品定价策略	(1) 撇脂定价策略 (高价策略)	含义： 在新产品上市之初，将价格定得很高，尽可能在 短期内赚取高额利润 。 适用条件： ①产品的质量、形象必须与高价相符，且有足够的消费者能接受这种高价并愿意购买；②产品必须有特色，竞争者在短期内不易打入市场。 优点： 高价格高利润，迅速补偿研究与开发费用，便于企业筹集资金，掌握调价主动权。 缺点： ①定价较高会限制需求，销路不易扩大；②诱发竞争，企业压力大；③高价高利时期也较短。 适用情形： 仿制可能性较小，生命周期较短且高价仍有需求的产品。
		(2) 市场渗透定价策略 (低价策略)	含义： 新产品上市之初，将价格定得 较低 ，利用物美价廉优势迅速占领市场，取得较高市场占有率，以获得较大利润。 适用条件： ①潜在市场较大，需求弹性较大，低价可增加销售；②企业新产品的生产和销售成本随销量的增加而减少。 优点： ①低价能迅速打开新产品的销路，便于企业提高市场占有率；②低价获利可阻止竞争者进入，便于企业长期占领市场。 缺点： 投资回收期长，价格变动余地小，难以应付在短期内突发的竞争或需求的较大变化。
		(3) 温和定价策略 (中价策略)	含义： 新产品上市之初，将价格定在高价和低价之间，力求使买卖双方都满意。 优点： 既可避免撇脂定价策略因高价而具有的高风险，又可避免市场渗透定价策略因低价带来的企业生产经营困难。既能使企业获取适当的平均利润，又能兼顾消费者的利益。 缺点： 比较保守，不适于需求复杂多变或竞争激烈的市场环境。
	2.产品组合定价策略	(1) 产品线定价	例如：某服装店经营高、中、低三种质量的男装，根据三种质量，将这些男装分别定价为 1280 元、880 元、300 元。
		(2) 备选产品定价	例如：购买汽车的客户往往在购车时还会选购诸如电子开窗控制器、扫雾器等备选产品，因这些产品 不是必买品 ，不会影响汽车的销量，汽车经销商可以给这些备选产品定一个高价。
		(3) 附属产品定价	例如：计算机硬件和软件，计算机硬件可以看成 主产品 ，软件是 附属产品 ，将主产品计算机硬件价格定得较低，将附属产品软件价格定得较高。

		(4)副产品定价	例如：生产肉类、石油、化工等产品时会有 副产品 ，将主产品的价格定比较有竞争性的低价位，以获得更多的市场份额，而将副产品的价格定的相当高，以此赚取利润。
		(5)产品束定价	例如：电影院销售的年票价格，其价格比单次购买的电影票价便宜得多。

第四章 分销渠道管理

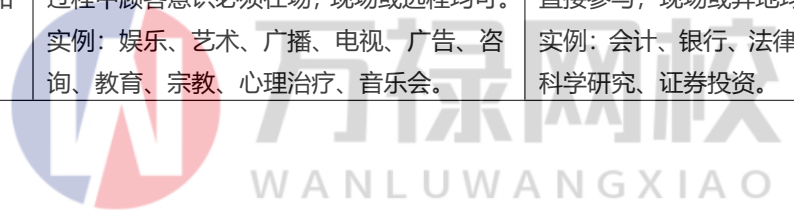
考点 1 渠道运营管理——不同类型商品分销渠道的构建

1.消费品分类及销售渠道模式

1.按消费者购买习惯不同	(1)便利品	消费者购买频繁，不愿花时间和精力去比较品牌、价格，希望随时随地能买到的产品。可分为：	
		①日用品：价格低， 经常使用和购买 的产品	如：食盐、方便面、洗涤用品、饮料等
		②冲动购买品：消费者在视觉、嗅觉、听觉等感觉器官受到刺激的情况下 临时决定购买 的产品	如：玩具、水果等。
		③应急物品：消费者在 紧急需要 的情况下所购买的产品或服务	如：急诊药品、应急雨伞。
	(2)选购品	消费者对产品或服务的价格、质量、款式、耐用性等 进行比较之后 才会购买的产品。	
	(3)特殊品	具备独有特征和（或）品牌标志的产品，对这些产品，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情况下 不会主动购买 的产品。 注意：非渴求品并不是终身不变的，特别是新产品，随着消费者对产品的了解，它可以转换为其他类别的产品。	
2.常见的消费品分销渠道模式	(1)厂家直供模式	含义：生产厂家 直接 将商品供应给 终端渠道 进行销售。 优点：渠道短，信息反应快，服务及时，价格稳定，促销到位，易于控制。 缺点：受交通因素影响大，设立过程容易出现销售盲区，管理成本高。	
	(2)多家经销（代理）模式	含义：生产厂家在建立渠道时选择 多家经销商（代理商） ，通过建立庞大的销售网络实现分销目标。 优点：分销渠道市场覆盖面广，市场渗透力强，各级渠道成员职责分明。 缺点：渠道环节多，管理困难，容易产生窜货和价格混乱的问题。	
	(3)独家经销（代理）模式	含义：生产厂家在一定时期内，在某个地区 只选择一家 经销商（代理商），由该经销商（代理商）建立分销渠道系统。 优点：生产厂家容易与中间商达成共识，最大限度地调动中间商的积极性，市场价格比较稳定。 缺点：商品销售权完全交给中间商，生产厂家在渠道控制方面存在风险。	
	(4)平台式销售模式	含义：生产厂家以商品的 分装厂 为核心，由分装厂建立 经营部 ，负责向各个零售终端供应商品。 优点：责任区域明确；服务半径小，送货及时、服务周到；网络稳定；受窜货影响较小。 缺点：受区域市场条件限制大，必须经过厂家直达送货，需要较多人员管理。	

- 2.工业品分销渠道的构建——工业品市场及其特点：
- (1) 需求的派生性 (2) 需求弹性小 (3) 专业采购 (4) 一次购买量大 (5) 顾客集中稳定
- 3.服务产品分销渠道的构建

1.服务产品的特征及分类	(1) 服务产品特征：(1)无形性(2)不可分离性(3)差异性(4)不可储存性(5)所有权的不可转让性		
	(2) 服务产品分类：		
	服务特征	服务对象：“人”	服务对象：“物”
	服务的行为和结果 有形	针对人身体的服务（ 人体处理 ）：人必须在现场，无法远程实现。 实例：航空、理发、客运、外科手术、美容、健身、餐饮。	针对物体的服务（ 物体处理 ）：服务过程中对象必须 在场，顾客本人不必在场。 实例：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 ）：服务过程中顾客意识必须 在场，现场或远程均可。 实例：娱乐、艺术、广播、电视、广告、咨询、教育、宗教、心理治疗、音乐会。	针对无形资产的服务（ 信息处理 ）：不一定要求顾客直接参与，现场或异地均可。 实例：会计、银行、法律服务、程序编写、数据传输、科学研究、证券投资。



2.服务产品常用的分销渠道模式	(1) 直接分销模式	/
	(2) 中介机构组建的分销渠道	①代理商：主要应用在旅游、运输、信用、工商服务业等行业。 ②经纪人：保险经纪人。 ③批发商：指以大批量方式提供服务的中间商。 ④零售商：如商业零售商、照相馆、干洗店等。

考点 2 渠道权力管理

渠道权力的来源	类型	①奖励权：也称为承诺策略，即对服从型伙伴给予好处的做法。	
		②强迫权：指渠道中的影响者能对受影响者施加惩罚的能力。【注意】“赏罚分明”是指对奖励权与强迫权的运用。	
		③法定权：指受影响者认识到影响者有明确的权力对其施加影响，并由交易合同或契约式垂直分销体系形成的明确的权力。	
		④认同权/参照权：指当一个渠道成员在使用另一个渠道成员的品牌或者从事对对方有利的活动时，它对另一方成员所产生的影响。例如：一些企业选择与某些知名制造商合作，达到提高市场声誉的目的，被选择的制造商就具备了认同权。	
		⑤专长权：指受影响的渠道成员认为，影响者具备其所不具备的某种特殊知识或有用的专长。例如：特许经营就是一种典型的租借授权人的专长建立自己业务的渠道管理方式。	
		⑥信息权：指渠道成员提供某类信息的能力。	
	区分	①强制性权力和非强制性权力	强制性权力：强迫权。 非强制性权力：其他权力。
		②中介性权力和非中介性权力	中介性权力包括：奖励权、强迫权和法律法定权。 非中介性权力包括：专长权、信息权、认同权和传统法定权。 【注意信息权与专长权的对比】 相似点：在提供后都不能再收回。 区别：专长权是长期经验积累或专业培训的结果，信息权是由于某渠道成员容易接触到某类信息而对某事物了解更多知识。 例如：零售商由于更方便地接触消费者而具有的有关消费者的信息权。
渠道权力的运用	许诺战略	如果你按照我说的去做，我就会奖励你。	奖励权
	威胁战略	如果你不按照我说的去做，我会惩罚你。	强迫权
	法律战略	你必须按照我说的去做，因为从某种意义上讲，你已经同意这样做了。	法定权
	请求战略	请按照我希望的去做。	认同权、奖励权、强迫权
	信息交换战略	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。	专长权、信息权、奖励权
	建议战略	如果你按我说的去做，你会更加盈利。	

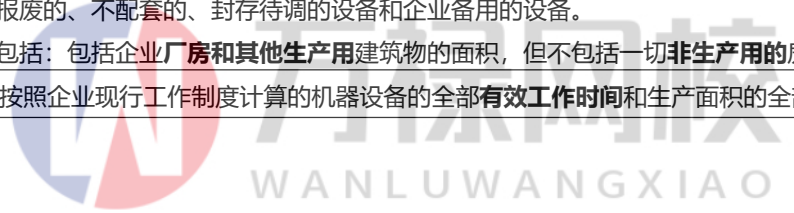
第五章 生产管理

考点 1 生产能力的种类

(1)设计生产能力	设计生产能力是指企业在进行 基本建设 时，在 设计任务书 和技术文件中所写明的生产能力。在一定程度上决定了人们对企业生产能达到 一定水平的期望 ，是企业在进行基本建设时努力的目标。 举例：某新建矿井，其设计任务书规定其年产原煤“1000 万吨”。
(2)查定生产能力	查定生产能力是指企业没有设计生产能力资料或设计生产能力资料可靠性低的情况下，根据企业现有生产组织条件和技术水平等因素，而 重新审查核定 的生产能力。
(3)计划生产能力	计划生产能力也称 现实生产能力 ，是企业在计划期内根据现有生产组织条件和技术水平等因素 所能够实现 的生产能力。直接决定了近期生产计划的编制。

考点 2 影响企业生产能力的因素

(1)固定资产的数量	计划期内 用于生产的全部机器设备的数量、厂房 和其他生产性建筑的 面积 。 ①设备的数量应包括：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生产面积包括：包括企业 厂房和其他生产用建筑物 的面积，但不包括一切 非生产用 的房屋面积和场地面积。
(2)固定资产的工作时间	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 。

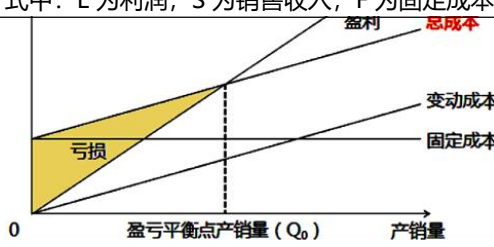


(3)固定资产的生产效率	指单位机器设备的 产量定额 或单位产品的 台时定额 ，单位时间、单位面积的产量定额或单位产品生产面积占用额。
--------------	--

考点 3 生产能力的核算

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	公式一： $M = \text{设备数量} \times \text{单位设备有效工作时间} \times \text{产量定额}$ $M = F \times S \times P$ 注：产量定额即单位时间生产多少件产品。 公式二： $M = (\text{设备数量} \times \text{单位设备有效工作时间}) \div \text{时间定额}$ $M = \frac{FS}{t}$ 注：时间定额即生产一件产品所需的时间。 【注意】 ①判断题目中给的是哪种定额！ ②注意要求计算的是日生产能力还是年生产能力！
	(2) 作业场地生产能力的计算	(3) 作业场地生产能力 = (单位面积有效工作时间 × 作业场地的生产面积) / (单位产品占用生产面积 × 单位产品占用时间) $M = \frac{FA}{at}$
	(3) 流水线生产能力的计算	流水线的生产能力 $M = \text{流水线有效工作时间 } F / \text{流水线节拍 } r$ 【注意】 注意时间单位的换算。
2.多品种生产条件下生产能力核算		(1) 代表产品法；(2) 假定产品法

考点 4 生产计划指标——产品品种指标、产品质量指标、产品产量指标：产销量、产品产值指标

1、产品品种指标	指企业在报告期内规定生产产品的 名称、型号、规格和种类 产品品种指标的确定要考虑 市场需求（引力）和企业实力 ，按产品品种系列平衡法来确定。 (1)市场引力：是指市场吸引企业的能力，从产品资金利润率、销售利润率、市场容量、该产品对国计民生的影响程度来考虑。 (2)企业实力：从本企业生产该种产品的生产能力、技术能力、原材料供应能力、销售能力四个方面体现。	
2、产品质量指标	衡量企业经济状况和技术发展水平的重要标志之一（ 熟悉详细指标 ） (1) 反映产品本身内在质量： 产品平均技术性能、产品质量分 (2) 反映产品生产过程中工作质量： 质量损失率、废品率、成品返修率	
3、产品产量指标：产销量	确定产品产量指标的方法有盈亏平衡分析法、线性规划法等 ，在此主要介绍盈亏平衡分析法。 ★盈亏平衡分析法（掌握计算及应用） 又称量本利法或保本点法，根据 产品产销量、生产总成本和利润 之间的关系来分析判断的。 利润=销售收入-总成本 $= \text{产品价格} \times \text{产销量} - (\text{固定成本} + \text{可变成本})$ $= \text{产品价格} \times \text{产销量} - (\text{固定成本} + \text{单位可变成本} \times \text{产销量})$ 公式为： $E = S - (F + vQ) = PQ - (F + vQ)$ 。 式中：E 为利润；S 为销售收入；F 为固定成本；v 为单位产品变动成本；Q 为产销量；P 为产品价格。  <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div> 利润为 0 时的产量即盈亏平衡点或保本点。 $Q_0 = \text{固定成本 } F / (\text{单价 } P - \text{单位产品变动成本 } v)$ 盈亏平衡图【注】可结合上图进行盈亏平衡分析，图中销售收入线和总成本线交叉的点，即盈亏平衡点（在此点利润为 0），对应横坐标的产销量 Q_0 即盈亏平衡点的产销量。利润低于盈亏平衡点（为负数），则企业亏损；反之，则企业盈利。亦可结合公式“利润=销售收入-总成本”理解，若企业想扭亏为盈，即需销售收入大于总成本。 可从下列途径实现： ①降低总成本，具体可通过降低固定成本和单位变动成本实现 ②增加销售收入，具体可通过增加产销量和提高单价实现。 </div> </div>	
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	①反映一定时期内工业生产 总规模和总水平 ②包括成品价值、工业性作业价值和自制半成品、自制设备、纸制品期末期初结存差额价值 包括企业利用自备材料生产成品价值、利用订货者的来料生产成品的加工价值、完成承接的外单位的工业性作业的价值等

	(3) 工业增加值：以 社会最终成果 为计算依据	①反映一定时期内工业生产活动的最终成果 ②减少了工业总产值的一些重复计算部分， 更加真实 地体现了产值问题 ③工业增加值的价值构成是新创造的价值加固定资产折旧
--	---------------------------------	--

考点 5 期量标准，又称作业计划标准，是指为加工对象（包括零件、部件、产品等）在**生产期限和生产数量**方面规定的标准数据。

1、大批大量生产企业的期量标准	1.节拍或节奏 ：大批量流水线上前后两个（批）相邻加工对象投入或出产的时间间隔。 2.流水线的标准工作指示图表 3.在制品定额 ：在一定技术组织条件下，各生产环节为了保证数量上的衔接所必需的、最低限度的在制品储备量。
2、成批轮番生产企业的期量标准	1.批量 ：相同产品或零件一次投入或出产的数量。 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 ：相邻从两批相同产品或零件投入的时间间隔或出产的时间间隔。 4.生产提前期 ：产品或零件在各工艺阶段投入或产出时间与成品出产时间相比所要提前的时间。 批量 = 生产间隔期 × 平均日产量 生产间隔期 = 批量 ÷ 平均日产量
3、单件小批生产企业的期量标准	生产周期、生产提前期。

考点 6 生产作业计划的编制——在制品定额法、提前期法

在制品定额法	概念：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，运用预先制定的在制品定额，按照 工艺反顺序 计算方法，调整车间的投入和产出数量，顺次确定各车间的生产任务。 ①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 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
提前期法	又“累计编号法”，适用于 成批轮番生产类型 企业的生产作业计划编制，是成批生产作业重要的期量标准之一（ 掌握计算应用 ） 基本原理：成批生产企业主要产品的生产间隔期、批量、生产周期是固定的，因此首先解决车间之间在生产时间上的联系，然后再转化为数量上的联系。 (1)本车间投入提前期 = 本车间出产提前期 + 本车间生产周期 (2)本车间出产提前期 = 后车间投入提前期 + 保险期 (3)提前量 = 提前期 × 平均日产量 ①本车间出产累计号数 = 最后车间出产累计号 + 本车间的出产提前期 × 最后车间平均日产量 ②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

考点 7 生产控制的基本程序

(一)制定控制的标准	一般制定标准的方法有以下几种： 1.类比法 ——参照 本企业的历史水平 制定标准，也可参照 同行业的先进水平 制定标准 2.分解法 ——把企业层的指标按部门按产品层层分解为一个个小指标，作为每个生产单元的控制目标 3.定额法 ——为生产过程中 某些消耗规定标准 ，包括：劳动消耗定额、材料消耗定额 4.标准化法 ——根据 权威机构制定额标准 作为自己的控制标准，如： 国际标准、国家标准、部颁标准、行业标准
(二)根据标准检验实际执行情况——发现偏差	对生产活动的实际成果进行检查、测定，将测定结果与标准比较，找出差异，弄清差异的性质和程度，分别处理。 偏差有正负之分： 正偏差 ：目标值大于实际值； 负偏差 ：目标值小于实际值。 【注意】偏差 = 目标值 - 实际值 （1）对于“ 产量、利润、劳动生产率 ”这类目标，出现 正偏差 ，即表示 没有达标 ，需要控制；反之，则表示达标。 例如：产量规定的目标值为 100 件，实际生产了 90 件，即实际值为 90 件，偏差 = 100 - 90 = 10 件，为正数（正偏差），表示目标值大于实际值，实际产量没有达到目标值产量的标准，所以没有达标 （2）对于“ 成本、工时消耗 ”这类目标，出现 正偏差 ，即表示 达标 ，优于控制标准；反之，则表示不达标，需要控制 例如：成本消耗规定不得超过 500 元，即目标值为 500 元，而实际只消耗了 450 元，偏差 = 500 - 450 = 50 元，为正数（正偏差），成本节省了 50 元，所以表示达标
(三)控制决策	控制决策是根据产生偏差的原因，提出用于纠正偏差的控制措施。

	工作步骤：分析原因→拟定措施→效果预期分析
(四) 实施执行	这是控制程序中最后一项工作，由一系列的具体操组成

考点 8 生产控制的方式

事前控制	前馈控制，控制的重点是在事前计划与执行中有关影响因素的预测上。
事中控制	实时控制，保证本期计划如期完成。
事后控制	反馈控制，控制重点是下一期的生产活动。

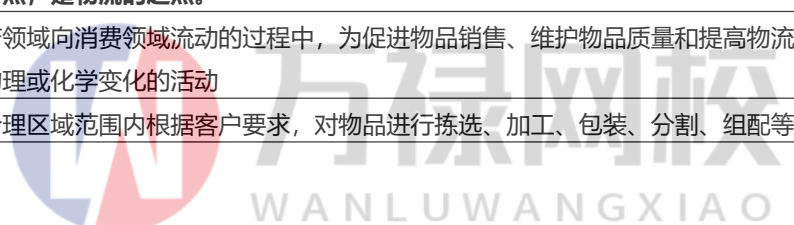
考点 9 库存的合理控制

1.库存不合理出现的问题	库存量过大产生的问题		库存量过小产生的问题	
	①增加仓库面积和库存保管费，从而 提高产品成本 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		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 ，使 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	
2.库存管理成本	(1) 仓储成本 ，是指维持库存物料本身所需花费，包括存储成本、搬运和盘点成本、保险和税收以及 库存物料由于变质、陈旧、损坏、丢失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 ，是指 每次订购物料所需联系、谈判、运输、检验等费用 (3) 机会成本 ，包括两个方面内容：①由于 库存不够带来的缺货损失 ；② 物料本身占用一定资金，企业会失去将这部分资金改作他用的机会 ，由此给企业造成损失			
3.降低库存措施	措施		做法	
	降低 周转 库存		减少库存批量	
	降低 在途 库存		缩短生产、配送周期	
	降低 调节 库存		尽量使生产和需求相吻合	
	降低 安全 库存		尽量使订货时间、订货量接近需求时间和需求量	
4.库存控制基本方法	(1) 定量控制法 ——又称 订货点法 ，是连续不断地监视库存余量的变化，当 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 ，经过 一定时间（固定提前期） 后货物到达，补充库存 特点 ：库存量得到严格控制，减少积压和紧缺，但需要随时检查库存，管理工作量大。			
	(2) 定期控制法 ——又称 订货间隔期法 ，每隔一个固定的间隔周期去订货，每次 订货量不固定（与定量控制法刚好相反） 特点 ：管理比较简单，但与生产现实有时会脱节。比如：现实已缺货但未到期不能订货，现实存货很多，却还要少量订货，很不经济。			
	(3) 帕雷托法 ——又称 ABC 分类法 ，依据大约占人数 20%的人占有财富的 80%的规律， 分清主次、分类管理 ，该方法将库存物资分为以下三类进行管理：			
	类型	占全部资金的比重	占全部库存物资品种的比例	管理方法
	A 类物资	70%左右	5%-10%	严格控制检查库存时间短（1~3 天）
	B 类物资	20%左右	20%左右	加权平均法库存检查时间以每月或每周
	C 类物资	10%以下	70%左右	一般管理，一般控制

第六章 物流管理

考点 1 物流的功能（7 大功能）

1.运输	即使物品发生场所、空间转移的物流活动
2.储存	也称仓储，即以改变“物”的时间状态为目的的物流活动，消除生产和消费之间的时间差
3.装卸与搬运	指在物流活动中出现频率高、根据物流运输和保管需要而进行的作业
4.包装	是生产的终点，是物流的起点。
5.流通加工	物品从生产领域向消费领域流动的过程中，为促进物品销售、维护物品质量和提高物流效率，对物品进行加工，使物品发生物理或化学变化的活动
6.配送	即在经济合理区域范围内根据客户要求，对物品进行拣选、加工、包装、分割、组配等作业，并按时送达指定地点



	的活动
7.信息处理	通过收集和处理物流活动各环节生成的信息,使物流能有效、顺利进行的活动

考点 2 绿色物流

集约资源	整合现有资源,优化资源配置,提高资源利用率,减少资源浪费。是绿色物流的本质内容
绿色运输	合理布局与规划运输线路
绿色仓储	仓库选址合理,布局科学
绿色包装	适度包装,选用合适的包装材料,提高包装材料的回收利用率,有效控制资源消耗,避免环境污染
逆向物流	由退货、产品召回、旧物品回收等形成的物品从供应链下游向上游运动所引起的物流活动

考点 3 装卸搬运的活性指数

含义	指数越大,其装卸搬运活性越高,即货物越容易装卸搬运;指数越小,其装卸搬运活性越低,即货物越难装卸搬运	
难度 (5级)	0	表示货物散堆在地面上的状态
	1	表示货物装箱或经捆扎后的状态
	2	表示装箱或被捆扎后的货物,下面放有枕木或其他衬垫,便于叉车或其他机械作业的状态
	3	表示货物被放置在台车上或用起重机吊钩钩住,即刻可以移动的状态
	4	表示被装卸搬运的货物已经被启动,处于直接作业的状态
平均活性指数	$\sigma < 0.5$	所分析的装卸搬运系统半数以上处于活性指数为 0 的状态,即大部分物料处于散放状态。可采用料箱、推车等存放物料的方式改善当前的状态
	$0.5 < \sigma < 1.3$	大部分物料处于集装状态,其改进方式可采用叉车或动力搬运车
	$1.3 < \sigma < 2.3$	装卸搬运系统多数处于活性指数为 2 的状态,可采用单元化的连续装卸和搬运加以改善
	$\sigma > 2.3$	装卸搬运系统多数处于活性指数为 3 的状态,改进方法可以选用拖车或机车车头拖挂的装卸搬运方式

考点 4 仓储的功能

①调节功能;②保管检验功能;③集散功能;④客户服务功能;⑤防范风险功能。

考点 5 仓储设备

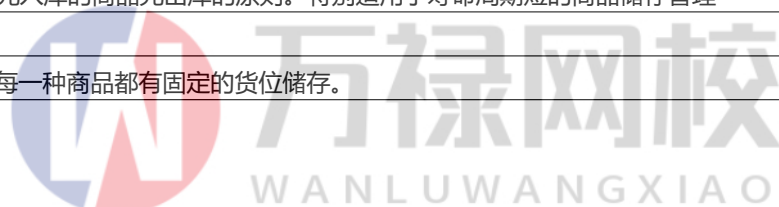
货架的选择依据	主要考虑:仓库的功能、仓库的运作方式,库存商品的特性、商品单件或单元装载的尺寸和重量、商品物流量的大小、库房结构、配套的装卸搬运设备等因素。
货架需要量的计算	$N = \frac{Q}{(l \cdot b \cdot h) \cdot k \cdot \gamma}$ <p>Q 为上架存放商品的最高储存量(吨);l、b、h 为所使用货架的长宽高(米);k 为货架存放该种商品时的容积充满系数(%);γ 为该种商品的单位质量(吨/立方米)</p>
托盘	指在运输、搬运和存储过程中,将物品规整为货物单元时,作为承载面并包括承载面上辅助结构件的装置
托盘需要量的计算	$N = \frac{D \cdot T \cdot (1 + X)}{C}$ <p>D 为单位时间内进出商品的数量(件/小时);T 为托盘的平均使用周期(托盘移动、等待、卸空、返回、填补的时间,小时);C 为所使用托盘的标准装载量(件/个);X 为托盘的平均装载效率(%)</p>

考点 6 仓储作业流程管理-货位分配原则

以周转率为基础的原则	周转率(销售量除以存货量)越大的商品,应离出入口越近
商品相关性原则	即相关性大的商品,由于在订购时经常被同时订购,所以应尽可能存放在相邻位置。
商品同一性原则	即把同一商品储放在同一保管位置
商品类似性原则	即将类似商品毗邻保管的原则
商品替代性原则	即将替代性高的商品存放在邻近位置的原则,以便缺货时迅速替代
商品相容性原则	即相容性低的商品绝不可放在一起,以免损害商品品质,如烟、香皂、茶不可放在一起
先进先出原则	即先入库的商品先出库的原则。特别适用于寿命周期短的商品储存管理

考点 7 储存的策略

定位储存策略	含义:每一种商品都有固定的货位储存。
--------	--------------------



	<p>优点：①便于拣货人员熟悉货品货位；②货位可按周转大小安排，缩短出入库搬运距离；③可针对各商品的特性做出货位调整，将不同特性商品间的相互影响减至最小。</p> <p>缺点：每种商品的储位容量必须按其最大在库量设计，因此存储空间平均利用率较低。</p> <p>适用于：仓库空间大，库存商品品种多、批量小的情形。</p>
随机储存策略	<p>含义：每种商品货位不固定，随机分配货位储存。</p> <p>优点：由于货位可共用，因此只要按所有库存商品的最大在库量设计即可，存储空间的利用率较高。</p> <p>缺点：①出库管理及盘点工作难度较大；②周转率高的商品可能被存放在离出入口较远的位置，增加出入库搬运距离；③具有相互影响特性的商品可能被混存，造成损坏或发生危险。</p> <p>适用于：仓库空间有限，库存商品种类少或体积较大的情形</p>
分类储存策略	<p>含义：按商品相关性、流动性、尺寸、重量或特性等来分区储存。</p> <p>优点：①便于畅销商品的存取，具有定位储存的各项优点；②各分类储存区域可根据商品特性再设计，有助于商品的管理。</p> <p>缺点：货位必须按商品最大在库量设计，因此存储空间平均利用率较低。</p> <p>适用于：库存商品相关性大，经常被同时订购，商品周转率差别大、尺寸相差大的情形。</p>
分类随机储存策略	<p>含义：每一类商品有固定的存放区域，但在各类商品的储存区域中，每个货位的分配是随机的。</p> <p>优点：具有分类储存的部分优点，又可节省货位数量，提高空间利用率。</p> <p>缺点：商品出入库管理及盘点工作量较大。</p> <p>分类随机储存兼具分类储存及随机储存的特点，所需存储空间介于两者之间。</p>

考点 8 企业仓储与库存管理——库存的分类

1.按库存功能不同	周转库存	又称周期库存，指为了满足补货/订货期间的平均需求而形成的必要库存。补货/订货提前期是指从发出订单到收到货物的时间
	安全库存	又称缓冲库存，指为了应对需求和补货提前期变动的不确定，防止产品制造与供应的意外情况而设立的一种库存
	在途库存	从一个地方到另外一个地方，处于运输状态或为了运输的目的而暂时处于储存状态的物品
	调节库存	又称季节性库存，指为了避免生产供给或者消费需求季节性波动而持有的库存。大米、棉花、水果等属于季节性产出的产品，夏季对空调机的需求等属于季节性变动的需求
	投机性库存	又称屏障库存，指为了避免因为物价上涨造成损失，或者为了从商品价格上涨中获利而建立的库存
2.按库存的需求特性	独立需求库存	对某种物品的需求只受企业外部的市场影响而不受其他种类物品的影响，表现出对这种产品需求的独立性
	相关需求库存	又称非独立需求，是指对某种物品的需求直接依赖于其他种类的物品，如自行车车轮和自行车的需求关系
3.按库存所处的生产阶段	原材料库存、在制品库存和成品库存	

考点 9 库存控制基本模型--定量库存控制系统

含义	定量库存控制系统是指当库存量下降到一定水平（即订购点）时，就按固定的订购批量进行订购的库存控制方式。
特点	<p>①盘点周期不确定，即要随时将库存量与订购点进行比较，以确定是否发出订单。</p> <p>②每次订购的批量通常固定不变，订购批量大小依据总库存成本最低的原则确定。</p> <p>③相邻两次订购的间隔时间变动，这种变动取决于需求量的变化情况，需求变大，则间隔期缩短；需求变小，则间隔期拉长。</p> <p>④订购提前期基本不变，由供应商的生产能力、运输能力等外界因素决定，与商品需求情况没有直接的联系。</p>
订购点的计算	订购量=平均日需求量×备运时间+安全库存量
订购批量的计算	<p>年库存总成本 $TC=PD+CD/Q+KQ/2$</p> <p>年库存总成本=商品年购入总价+商品年订购成本+商品年储存成本</p> <p>P：单位商品的价格；D：年需求量；C：每次订购成本；Q：订购批量；K：单位商品的年持有成本，$K=PF$，F为 单位商品的年持有成本占商品价值的百分比。</p>

	经济订货批量： $EOQ = \sqrt{\frac{2CD}{K}} = \sqrt{\frac{2CD}{PF}}$
优点	管理简便，订购时间和订购量不受人为主观因素的影响，保证库存管理的准确性；由于每次订购量确定，便于安排仓库内的作业活动，节约理货费用；便于按经济订购批量订购，节约库存总成本。
缺点	不便于对库存进行严格的管理；订购之前的各项计划比较复杂

考点 10 库存控制基本模型--定期库存控制系统库

特点	每次的订货批量是变化的，而订货间隔期是固定的
订购间隔期的计算	<p>年库存总成本可由下式表示：$TC = PD + mC + KD/2m = PD + C/T + PFTD/2$</p> <p>P：单位商品的价格；D：年需求量；m 为年订购次数，$m = 1/T$，T 为订购间隔期；C：每次订购成本；K：单位商品的年持有成本，$K = PF$，F 为单位商品的年持有成本占商品价值的百分比。</p> <p>最佳年订购次数为：</p> $m_0 = \sqrt{\frac{DK}{2C}}$
订购批量的计算	<p>$Q = E - Q_0 - Q_1$</p> <p>Q 为每次订购批量；E 为最大库存量；Q_0 订单发出时的库存余额；Q_1 为在途库存。</p>
优点	一次办理多种商品的订购，订购费用低；一次订购的金额大，便于获得价格折扣；不必严格跟踪库存变化，减少了库存登记费用和盘点次数
缺点	不论库存水平降低多少，都要按期发出订单，因而当某种商品的库存水平很高时，订购量会很小；对于每种商品而言，采用定期控制系统的安全库存量比定量控制系统的高。

第七章 技术创新管理

第一节 技术创新的含义、分类与模式

考点 1 技术创新的特点

(1) 技术创新是一种 经济行为 ，核心是企业家，目的是获取潜在利润。
(2) 技术创新是一项 高风险活动 。(3) 技术创新 时间的差异性 。(4) 外部性 (5) 一体化与国际化

考点 2 技术创新的分类

划分标准	类型	具体内容
技术创新对象	产品创新	<p>重大(全新)的产品创新，即产品用途及其应用原理有显著变化。</p> <p>渐进(改进)的产品创新，即技术原理没有重大变化，仅功能上的扩展和技术上的改进。</p>
	工艺创新	也称过程创新，是产品的生产技术变革，包括新工艺、新设备和新组织管理方式，分为重大的工艺创新和渐进的工艺创新。
技术创新模式	原始创新	以前不存在的技术，集中在基础科学、前沿技术领域，其本质属性是原创性和第一性。
	集成创新	对已经存在的单项技术，按需要进行系统集成并创造出全新的产品或工艺。
	引进、消化吸收再创新	利用已经存在的单项技术，对产品价值链某个或者某些重要环节的重大创新。这种创新是最常见、最基本的创新形式。
技术创新的新颖程度	渐进性创新	原理上没有重大变化，仅功能上的扩展和改进。如性能不断改进的家用电器、功能不断扩展的手机。
	根本性创新	技术有重大突破的技术创新，往往与科学上的重大发现相联系，如信息技术开创的互联网信息时代。

考点 3 A-U 过程创新模式【重要】

概念	把产品创新、工艺创新和产业组织的演化分为三个阶段：不稳定阶段、过渡阶段、稳定阶段，并与产品的生命周期联系起来，提出了产业创新动态过程模型。		
总体特征	<p>(1) 产业成长的前期阶段：产品创新比工艺创新活跃，创新成果更多；</p> <p>(2) 产业成长的后期阶段：工艺创新较产品创新有更丰富成果。</p>		
各阶段特点	阶段	特点	其他要点
	不稳定阶段	均呈上升趋势，产品创新强于工艺创新。	该阶段创新的重点是进行新产品的设计与开发，研发经费支出较高，不易获得好的经济效益。

	过渡阶段	产品创新逐渐减少，工艺创新继续呈上升趋势，且超过产品创新。	主导设计被消费者市场接受和推崇。 企业市场地位出现分化。
	稳定阶段	均为下降趋势，工艺创新较产品创新仍然有相对优势。	产业发展进入成熟期；创新的重点是以质量和降低成本为目标 的渐进性的工艺创新。

考点 4 技术创新战略的管理——技术创新战略的选择

1. 两种战略的基本特征	特征	领先战略	跟随战略
	技术来源	自主开发为主	模仿、外部引进为主
	技术开发重点	产品基本原理和功能	工艺技术
	市场开发	开拓一个全新的市场	开发细分市场或挤占他人市场
	投资重点	技术开发、市场开发	生产、销售
2. 战略选择的重点考虑因素	考虑因素	领先战略	跟随战略
	优势能力特点	技术开发能力	生产销售能力
	风险与收益特点	投资大，风险大	风险小、收益小
	领先的持久性	技术越不易复制、后续开发越快，领先的持久性就越好，因此具备持续开发能力	争取超越领先者

考点 5 知识产权管理

我国承认并以法律形式加以保护的主要知识产权为：

版权 (著作权)	①作者的署名权、修改权、保护作品完整权（保护期不受限制） ②公民的作品，其发表权、复制权、发行权、出租权等（保护期为作者终生及其死亡后 50 年，截止于作者死亡后第 50 年的 12 月 31 日。）
专利权	(1) 发明专利 的期限为 20 年 。 (2) 实用新型 的期限为 10 年 (3) 外观设计专利 的期限为 15 年 。 注意：保护期限均自申请之日起计算，期满后不再受保护
商标权	注册商标是一种识别公司产品的独特名称、标志或符号。 我国《商标法》规定： ①注册商标的有效期限： 10 年，自核准注册之日起计算 。 ②注册商标的延续：有效期满，需继续使用的，应在 期满前 12 个月 内申请续展注册，每次续展注册有效期为 10 年，自该商标 上一届有效期满次日起计算 ③注册商标的注销：如在上述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。
商业秘密	无相关保护期限的规定。

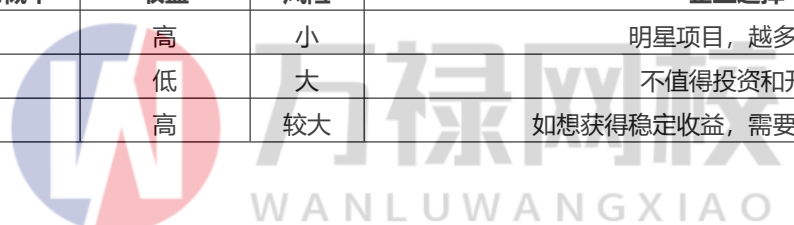
考点 6 技术创新决策的评估方法

- 1.定量评估方法：折现现金流法
- 2.定性评估方法：轮廓图法、检查清单法、评分法、动态排序列表法
- 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）

	技术重要性	技术相对竞争地位	采用策略
I 象限	高	强	重点投资
II 象限	高	弱	投资、与竞争对手竞争/放弃投资
III 象限	低	弱	撤出，并终止进一步技术投资
IV 象限	低	强	坐收渔人之利，不需要重点投资

- (2) 项目地图法（风险—收益气泡图）【重要】

象限	技术成功概率	收益	风险	企业选择
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	较大	如想获得稳定收益，需要一定技术突破



面包和黄油	高	低	小	项目较小、技术比较简单, 改进、调整
-------	---	---	---	--------------------

考点 7 企业联盟的组织运行模式——三种组织运行模式对比

模式类型	联盟核心	联盟伙伴	协调机制	适用情形
星形模式	盟主企业	相对固定的伙伴 (如供应商)	由盟主负责关系协调和冲突仲裁	垂直供应链型的企业适宜采用该模式
平行模式	无盟主、无核心	伙伴地位平等、独立	自发性协调	适用于对存在某一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 (由具备核心能力的企业联合组成)	外围层伙伴与核心层伙伴间的关系一般是技术外包或标准件供应关系	联盟协调委员会	可用于高新技术产品的快速开发

考点 8 企业研究与发展管理——企业主要研发模式比较

研发模式	优点	缺点	商业化速度	所需资金
自主研发	可形成自己独特的技术或产品, 在市场上拥有竞争力, 并对未来技术发展有很大的支持作用。如果商业化成功, 可以获得较大的经济利益	资金负担大, 必须投入大量的技术人员	相对来说, 商品化的速度慢, 影响商业化开发进度	需要投入研究经费、人员费、材料费、实验设备等
合作研发	有助于迅速提高企业的技术能力, 可分散风险, 并在短期内取得经济效益	存在冲突、技术不相容、诚信等风险	商品化开发速度较快	与合作单位共同出资
委托研发	不需要企业投入太多的精力	对提高本企业的技术能力作用不大	依靠有研发优势的机构开发技术, 故商品化的速度较快	支付给对方研究费用

第八章 人力资源规划与薪酬管理

考点 1 人力资源需求与供给预测——人力资源需求预测方法

1. 管理人员判断法	由企业的各级管理人员, 根据自己工作中的经验和对企业未来业务量增减情况的直觉考虑, 自下而上地确定未来所需人员的方法。适用于短期预测。
2. 德尔菲法	由有经验的专家依赖自己的知识、经验和分析判断能力, 对企业的人力资源需求进行直觉判断与预测的方法。专家可以是基层的管理人员或有经验的员工, 也可以是中高层管理者; 既可以是企业内部的, 也可以是企业外部的。
3. 转换比率分析法	根据历史数据, 把企业未来的业务活动量转化为人力资源需求的预测方法。 具体做法: (1) 先根据过去的业务活动量水平, 计算出每一业务活动量所需人员的相应增量; (2) 再根据计算出的比例关系, 把未来企业业务增量折算成总的人员需求增量; (3) 最后把总的人员需求量按比例折算成各类人员的需求量。 关键点: 找出企业业务增量与人力资源增量以及企业主体人员与辅助人员的比例关系, 由此推断企业各类人员的需求量。
4. 一元回归分析法	根据数学中的回归原理对企业的人力资源需求进行预测。一元线性回归方程: $y = a + bx$; 提示: 回归系数 a 、 b 会直接给出, 直接带入 x 计算即可。

考点 2 人力资源需求与供给预测——人力资源供给预测

内部供给预测	人员核查法	通过对现有企业内部人力资源数量、质量、结构及其在各职位上的分布状况进行核查, 确切掌握人力资源拥有量及其利用潜力, 在此基础上, 评价当前不同种类员工的供应状况, 确定晋升和岗位轮换的人选, 确定员工特定的培训或发展项目的需求, 帮助员工确定职业开发计划与职业设计。 适用性: 人员核查法是一种静态的方法, 多用于短期的人力资源拥有量预测。
	管理人员接续计划法	主要是对某一职务可能的人员流入量和流出量进行估计 ①人员流入量: 可提升的人员和新招聘的人员。 ②人员流出量: 提升、退休、辞职、解聘、降职的人员。 【公式】某职位内部人力资源供给量 = 现职人员数量 + 可能的人员流入量 - 可能的流出量 适用性: 对管理人员和工程技术人员的供给预测

	马尔可夫模型法	用来预测具有时间间隔（一年）的时间点上，各类人员分布状况的方法。 【基本思路】找出企业过去在某两个职务或岗位之间人事变动的规律，以此推测未来企业中这些职务或岗位的人员状况。 适用性：是一种应用广泛的定量预测方法。
外部供给预测	影响企业外部人力资源供给的因素	(1) 本地区的人口总量与人力资源供给率。 (2) 本地区的人力资源的构成。 (3) 宏观经济形势和失业率预期。 (4) 本地区劳动力市场的供求状况。 (5) 本行业劳动力市场供求状况。 (6) 职业市场状况。

考点3 绩效考核的步骤与方法——绩效考核的方法

1.民主评议法	指在听取考核对象个人述职报告的基础上，由考核对象的上级主管、同事、下级以及与其有工作关系的人员，对其工作绩效做出评价，然后综合分析各方面的意见得出该考核对象的绩效考核结果。 【适用性】常用于对 企业中层和基层管理人员 的绩效考核。 【优点】民主性强、操作程序比较简单、容易控制。 【缺点】难免会有人为因素导致的评价偏差。
2.书面鉴定法	指考核者以书面文字的形式对考核对象做出评价的方法。 适用性：常用于对企业中 初、中级专业技术人员和职能管理人员 的绩效考核。 【优点】明确灵活、反馈简洁。 【缺点】只涉及总体，缺乏精确的维度和衡量标准，只有定性分析没有量化的数据，所以很难进行相互比较，也无法作为人力资源管理决策的可靠依据。
3.关键事件法	通过观察，用描述性的文字记录下企业员工在工作中发生的直接影响工作绩效的 重大和关键性的事件和行为 。 【优点】考核结果以事实为依据，说服力强，也能够使被考核者明了自己目前存在的不足和今后努力的方向。 【缺点】缺少唯一的考核标准，因此考核结果难以进行横向比较，不适用于员工的奖励分配提供依据。
4.比较法	是将一名员工的工作绩效与其他员工进行比较，进而确定其绩效水平的考核方法，它通过对员工之间的相互比较，排出所有被考核者的绩效优劣顺序。 适用性：被考核者 人数较少 的情况。形式有： (1) 直接排序法 即考核者以自己对于考核对象工作绩效的整体印象为依据进行评价，将考核对象根据绩效评价从绩效由高到低排出一个顺序来。 (2) 交替排序法 是直接排序法的一个变形，考核者先从所有的考核对象中选出最好和最差的两名，然后在余下的人员中再选出最好和最差的两名，依此类推，直至全部人员的顺序排定。 (3) ——对比法 考核者根据考核标准，将每个被考核者与其他被考核者——结对进行比较，并分出每次比较的高下。0：表示两者绩效水平一致。+：表示考核对象比比较对象绩效水平高。 -：表示考核对象比比较对象绩效水平低。将每一名考核对象得到的“+”相加，得到的“+”越多，对该考核对象的评价越高。
5.量表法	把绩效考核的指标和标准制作成量表，根据量表对考核对象的工作绩效进行考核的方法。 主要包括： (1) 评级量表法 ：也叫评价量表法或图表评价尺度法，是指在量表中列出需要考核的绩效项目和绩效指标，然后将每个指标的评价尺度划分为若干等级。通常采用5点尺度：优秀、良好、合格、基本合格、不合格5个等级，每个等级对应一个分数。在考核时，考核者根据考核对象的表现对每个指标都确定一个等级。把所有指标等级对应的分数加在一起，就得出了考核对象的考核结果。 (2) 行为锚定评价法 ：是把 评级量表法 与 关键事件法 结合起来，取二者之所长的方法。 具体做法：为每一职位的各个考核维度都设计出一个评分量表，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说明（行为锚定），供考核者在考核对象进行评价打分时参考。

考点4 薪酬管理——薪酬等级的建立



薪酬等级建立的步骤：

- ①将职位划分成不同的等级。
- ②确定各个等级的薪酬区间，确定薪酬区间的中值、最高值和最低值。

最高值 = 区间中值 × (1 + 薪酬浮动率)

最低值 = 区间中值 × (1 - 薪酬浮动率)

确定薪酬浮动率需考虑的因素：企业的薪酬**支付能力**、各薪酬等级**自身的价值**、各薪酬等级之间的**价值差异**、各薪酬等级的**重叠比率**等。

考点 5 基本薪酬设计——以职位为导向的基本薪酬设计

职位等级法	将员工的职位划分为若干级别（即职级），按其所属的职级确定其基本薪酬的水平和数额。 例如：将企业员工分为高级管理层、中层、低层、普通员工等。
职位分类法	将企业中的所有职位划分为若干类型，然后根据各类职位对企业的重要程度和贡献，确定每一类职位中所有员工的薪酬水平。例如：分为管理类、技术类等。
计点法	①将各种职位划分为若干种职位类型，但不针对各类职位进行比较，而是找出各类职位中所包含的共同“付酬因素”。 ②把各“付酬因素”划分为若干等级。 ③对每一“付酬因素”指派分数以及其在该因素各等级间的分配数值。 ④利用一张转换表将处于不同职级上的职位所得的“付酬因素”数值转换成具体的薪酬金额。
因素比较法	找出各类职位共同的“付酬因素”，直接用相应的具体薪金值来表示各职务的价值。

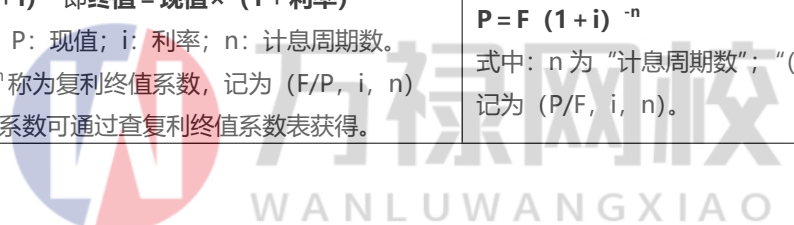
考点 6 薪酬管理——激励薪酬与福利的设计

激励薪酬的设计	个人激励薪酬	主要形式： (1) 计件制 ； (2) 工时制 ； (3) 绩效工资 ：根据员工的绩效考核结果来向员工支付相应的薪酬，其主要形式： 绩效调薪、绩效奖金、月/季度浮动薪酬、特殊绩效认可计划 。	
	群体激励薪酬	群体激励薪酬的主要形式： (1) 利润分享计划 (2) 收益分享计划 (3) 员工持股制度	
福利的内容与管理	福利的优势	1. 形式灵活多样 ，可以满足员工不同的需要；2. 福利具有典型的 保健性质 ；3. 福利具有 税收方面 的优惠；4. 可以为 员工节省一定支出 。	
	福利的缺点	1. 福利具有 普遍性 ，与员工个人的绩效并没有太大的直接联系，因此在提高员工工作绩效方面的效果不如直接薪酬那么明显，这也是福利最主要的问题； 2. 福利具有 刚性 ，一旦企业为员工提供了某种福利，就很难将其取消，这样就会导致福利的不断膨胀，从而增加企业的负担。	
	福利的内容	国家法定的福利	①法定的社会保险：基本养老保险、基本医疗保险、失业保险、工伤保险、生育保险；②住房公积金；③公休假日；④法定休假日； ⑤带薪休假：劳动者连续工作一年以上的，享受带薪年假。
		企业自主的福利	①除了法定福利之外提供的各种假期、休假 ②为员工及其家属提供的儿童看护、老人护理及灵活多样的员工退休计划等。
	福利的管理	福利的管理涉及调查、规划、实施、反馈四个阶段。	

第九章 企业投融资决策及重组

考点 1 货币时间价值观念——货币的时间价值计算【重要】

	终值	现值
一次性收付款项	$F = P(1+i)^n$ 即 终值 = 现值 × (1 + 利率)ⁿ F：终值；P：现值；i：利率；n：计息周期数。 $(1+i)^n$ 称为复利终值系数，记为 $(F/P, i, n)$ 复利终值系数可通过查复利终值系数表获得。	$P = F(1+i)^{-n}$ 式中：n 为“计息周期数”；“ $(1+i)^{-n}$ ”为复利现值系数，记为 $(P/F, i, n)$ 。



后付年金	假设每年的支付金额为 A，利率为 i， 计息期数为 n，则计算公式为： $F = A \frac{(1+i)^n - 1}{i} = A (F/A, i, n)$ 年金终值系数，记为 (F/A, i, n)。	$P = A \frac{1 - (1+i)^{-n}}{i}$ 年金现值系数，记为 (P/A, i, n)
先付年金	$F = A[(F/A, i, n+1) - 1]$	$P = A[(P/A, i, n-1) + 1]$
递延年金	/	$P = A[(P/A, i, n)](1+i)^{-m}$ n：年金发生期数；m：递延期数
永续年金	/	$P = A/i$ （一般优先股因为有固定的股利而无到期日，因此优先股有时可视为永续年金。）

考点 2 风险价值观念

在不考虑通货膨胀的情况下，投资必要报酬率包括两部分：

- (1) 资金的时间价值，即不考虑投资风险而得到的价值，即**无风险报酬率**；
- (2) 风险价值，即**风险报酬率**。

投资必要报酬率 = 资金时间价值（无风险报酬率） + 风险报酬率

考点 3 计算标准离差率

在**期望报酬率相同**的情况下，用**标准离差**比较各项投资的风险程度。

在**期望报酬率不同**的情况下，用**标准离差率**来比较各项投资的风险程度。

标准离差率 = 标准离差 / 期望报酬率 × 100%

期望报酬率不同的情况下：标准离差率越大，风险越大；标准离差率越小：风险越小。

考点 4 风险报酬估计

风险报酬率 = 风险报酬系数 × 标准离差率 × 100%

考点 5 筹资决策——资本成本

个别资本成本率	$K = \frac{D}{P-f} \quad K = \frac{D}{P(1-F)}$ <p>式中，K：资本成本率；D：用资费用额；P：筹资额；f：筹资费用额；F：筹资费用率</p>	
1) 长期债务资本成本率	长期借款资本成本率	$K_l = \frac{I_l(1-T)}{L(1-F_l)}$ <p>式中，K_l：长期借款资本成本率；I_l：长期借款年利息额；L：长期借款筹资额，即借款本金；T：企业所得税税率；F_l：长期借款筹资费用率，即借款手续费。当企业借款的筹资费用很少时，可以忽略不计，测算公式如下：</p> $K_l = R_l(1-T)$ <p>式中，R_l：借款利息率。</p>
	长期债券资本成本率	<p>不考虑货币时间价值时，债券资本成本率为：</p> $K_b = \frac{I_b(1-T)}{B(1-F_b)}$ <p>式中，K_b：债券资本成本率；B：债券筹资额，按发行价格确定；F_b：债券筹资费用率；I_b：债券每年支付的利息；T：企业所得税税率</p>

2) 股权资本成本率	普通股资本成本率	股利折现模型	$P_0 = \sum_{t=1}^{\infty} \frac{D_t}{(1+K_c)^t}$ <p>式中：P₀：普通股融资净额，即扣除筹资费用的融资额；D_t：普通股第 t 年的股利；K_c：普通股投资必要报酬率，即普通股资本成本率。</p> <p>①若采用固定股利政策：</p> $K_c = \frac{D}{P_0}$ <p>②若采用固定增长股利政策，每年股利固定增长率为 G，则：</p> $K_c = \frac{D_1}{P_0} + G$
		资本资产定价模型	$K_c = R_f + \beta \times (R_m - R_f)$ <p>式中：R_f：无风险报酬率；R_m：市场平均报酬率；β：风险系数。</p>
	优先股资本成本率测算		$K_p = \frac{D}{P_0}$ <p>式中：K_p：优先股资本成本率；D：优先股每股年股利；P₀：优先股筹资净额，即发行价格扣除发行费用。</p>

考点 6 固定资产投资决策——现金流量估算

1、含义	投资中的现金流量是指一定时间内由投资引起的各项现金流入量、现金流出量及现金净流量的统称。通常按项目期间，将现金流量分为：初始现金流量、营业现金流量、终结现金流量。
2.初始现金流量	<p>指开始投资时发生的现金流量，总体是现金流出量。用“负数”或“带括号”的数字表示，包括：</p> <p>(1) 固定资产投资：固定资产的购入或建造成本、运输成本、安装成本等。</p> <p>(2) 流动资产投资：对材料、在产品、产成品和现金等流动资产的投资。</p> <p>(3) 其他投资费用：与长期投资有关的职工培训费、谈判费、注册费用等。</p> <p>(4) 原有固定资产的变价收入：固定资产更新时原有固定资产变卖所得的现金收入。</p>
3.营业现金流量	<p>是指投资项目投入使用后，在其寿命周期内由于生产经营所带来的现金流入和流出的数量。一般按年度进行计算。一般设定：</p> <p>(1) 投资项目的每年销售收入 = 营业现金收入</p> <p>(2) 付现成本（需要当期支付现金的成本，不包括折旧）= 营业现金流出</p> <p>每年净营业现金流量（NCF）= 每年营业收入 - 付现成本 - 所得税 = 净利润 + 折旧</p> <p>【注意】</p> <p>①折旧的计算一般采用“直线折旧法”，即：折旧 = (固定资产原值 - 固定资产残值) / 使用年限</p> <p>②净利润 = 利润总额 - 所得税 = 利润总额 × (1 - 所得税税率)</p> <p>③利润总额 = 营业收入 - 成本 = 营业收入 - (付现成本 + 折旧)</p>
4.终结现金流量	是指投资项目完结时所发生的现金流量。包括：(1) 固定资产的残值收入或变价收入；(2) 原来垫支在各种流动资产上资金的收回；(3) 停止使用的土地的变价收入。

考点 7 并购重组方式及效应——企业并购的类型

分类标准	具体分类	含义
①按双方业务性质划分	纵向并购	处于同类产品的不同产销阶段的两个或多个企业所进行的并购
	横向并购	处于同一行业的两个或多个企业所进行的并购
	混合并购	处于不相关行业的企业所进行的并购
②按双方是否友好协商来划分	善意并购	企业与被并购企业双方通过友好协商来确定相关事宜的并购
	敌意并购	在友好协商遭到拒绝时，并购企业不顾被并购企业的意愿而采取非协商性并购的手段， 强行并购
③按并购的支付方式来划分	承担债务式并购	在被并购企业资不抵债或资产与债务相等的情况下，并购企业以 承担被并购企业全部或部分债务为条件 ，取得被并购企业的资产所有权和经营权
	现金购买式并购	并购企业用 现金购买 被并购企业的资产或股权（股票），不会稀释并购企业大股东股权
	股权交易式并购	并购企业用 其股权换取被并购企业的股权或资产 ，稀释并购企业的大股东股权
④按照是否利用被并	杠杆并购	并购企业利用被并购企业资产的经营收入，来支付并购价款或作为此种支付的担保

购企业本身资产来支付并购资金划分	非杠杆并购	并购企业不用被并购企业自有资金及营运所得来支付或担保支付并购价格的并购方式
⑤按并购的实现方式划分	协议并购	买卖双方经过一系列谈判后达成共识，通过 签署股权转让、受让协议 实现并购的方式
	要约并购	买方向目标公司的股东就收购股票的数量、价格、期限、支付方式等 发布公开要约 ，以实现并购目标公司的并购方式
	二级市场并购	指买方通过 股票二级市场 并购目标公司的股权，从而实现并购目标公司的并购方式

考点 8 并购重组方式及效应——分立与分拆、债转股与以股抵债

分立与分拆的概念	1.分立	<p>分立是指一家企业（被分立企业）将部分或全部资产分离转让给现存或新设的企业（分立企业），被分立企业股东换取分立企业的股权或非股权支付，实现企业的依法分立。</p> <p>企业分立有两种基本类型：存续分立和新设分立。</p> <p>存续分立是指分立后，被分立企业仍存续经营，并且不改变企业名称和法人地位，同时分立企业作为另一个独立法人而存在。存续分立后，分立企业的股份由被分立企业的股东持有。</p> <p>新设分立是将被分立企业分设成两个或两个以上企业，被分立企业依法注销。</p>
	2.分拆	分拆是指将公司的一部分设立为一个独立的新公司。
债转股与以股抵债	1.债转股	<p>公司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。</p> <p>债转股的积极意义体现在：</p> <p>（1）使被投资公司降低债务负担；</p> <p>（2）使债权人获得通过债务企业上市、股权交易或股票回购方式收回全部投资的机会。</p>
	2.以股抵债	<p>债务人以其持有的股权抵偿其所欠债务的行为。</p> <p>以股抵债的积极效应：有效提升债权公司的资产质量，使每股收益和净资产收益率水平提高。</p>

第十章 电子商务

考点 1 电子商务概述——电子商务中的商流、资金流、物流、信息流

商流	指物品在流通中发生 形态变化 的过程，即由货币形态转化为商品形态，以及由商品形态转化为货币形态，随着买卖关系的发生，商品 所有权发生转移 的过程，包括：买卖交易活动、商务信息活动
资金流	指在买卖双方间随着商品实物及其所有权的转移而发生的 资金往来 流程。 包括：支付、转账、结算【注意】商务活动的 经济效益 是通过资金的流动来体现的。
物流	指商品从供应地向接收地的 实体物流 过程，包括：运输、储存、装卸、搬运、包装、流通加工、配送、信息处理等
信息流	<p>是电子商务各个主体之间的信息传递与交流的过程，它伴随整个交易过程，包括：</p> <p>（1）商品信息的提供、促销行销、技术支持、售后服务等内容</p> <p>（2）报价单、付款通知单等商业贸易单证</p> <p>（3）交易方的支付能力、支付信誉、中介信誉等</p>

考点 2 电子商务的运作系统——电子商务的一般框架

三个层次	网络层	指网络基础设施，即所谓的“信息高速公路”， 最底层 的硬件基础设施，包括：远程通信网、有线电视网、无线通信网、互联网
	信息发布（传输）层	解决如何在网上传输各种信息的问题 ，在网络层提供的信息传输线路上，根据一系列传输协议来发布传输文本、数据、声音、图像、动画、电影等信息。
	一般业务服务层	为了交易而提供的通用业务服务，是所有企业、个人从事贸易活动都会用到的服务，如：电子支付、客户服务、 认证中心（CA 认证） 、商业信息安全传递等。
四个支柱	公共政策	政府制定的促进电子商务发展的宏观政策
	技术标准	是 信息发布、传递的基础 ，是网络上信息一致性的保证 我国电子商务技术标准包括：EDI 标准、商品编码标准、通信网络标准、其他相关标准
	网络安全	保障电子商务活动的安全是电子商务的核心领域
	法律规范	电子商务的法律规范涵盖了知识产权、电子合同、电子签名、网络犯罪等诸多方面

考点 3 电子商务的运作系统——电子商务的交易模式



(一) B2B 是指“企业与企业”之间的电子商务	典型代表： 阿里巴巴 (1) 卖方控制型市场战略：由单一卖方企业建立 (2) 买方控制型市场战略：由一个或多个购买企业建立，包括：一个购买企业直接建立电子市场、买方代理型、买方合作型 (3) 中介控制型市场战略：由买卖双方企业之外的第三者建立	
(二) B2C 是“企业与消费者”之间的电子商务	1、B2C 电子商务的三个基本组成部分	(1) 为顾客提供在线购物场所的 网上商店 (2) 为顾客进行商品配送的 物流系统 (3) 资金结算的 电子支付系统
	2、B2C 电子商务的类型	(1) 综合型 ：是指中间商或零售商通过电子商务平台向消费者提供多种类型的商品；典型代表： Amazon、京东、当当 (2) 垂直型 ：专注于某一特定的细分市场而不是综合的商品
(三) C2C	指“消费者与消费者”之间的电子商务 典型代表：淘宝电子商务模式	
(四) O2O	指“线上与线下”协调集成的电子商务，某种程度上， 是 B2C 的一种特殊形式	
	O2O 电子商务的模式： (1) 自建官方商城+连锁店铺的形式； (2) 借助第三方平台	
(五) 其他电子商务模式	1、B2G “企业与政府管理部门”之间的电子商务，如：工商注册、办证、报关、出口退税、征税和监管、招标或政府采购。 2、C2G “公民与政府”之间的电子商务模式，不以盈利为目的，主要包括：政府采购、网上报关、报税等。	

第十一章 国际商务运营

考点 1 国际商务概述——国际商务的主体-跨国公司——跨国公司的法律组织形式

母公司 (总公司)	母公司 (总公司) 是指掌握其他公司的股份，实际上控制其他公司业务活动并使它们成为自己附属公司的公司。 母公司 (总公司) 通过制定方针、政策、战略等对其世界各地的分支机构进行管理。
分公司	分公司是总公司的一个分支机构或附属机构，在法律上和经济上没有独立性， 不是法人 。 分公司没有自己独立的公司名称和章程，其全部资产都属于总公司，没有独立的财产权，总公司对其债务负无限责任，分公司的业务活动由总公司主导，只是在总公司的名义下，根据其委托开展业务活动。
子公司	子公司是指按当地法律注册成立，由母公司控制但法律上是一个独立的法律实体的企业机构 (具有法人资格)。 是一个完整的公司，有独立的名称、章程和行政管理机构；能独立支配财产，自负盈亏；可以以自己的名义开展业务。
办事处	办事处是指母公司 (总公司) 在海外设立企业的 初级形式 ，是非法律实体的机构，它 不构成企业 。 特点 ：办事处登记手续简单。办事处只能开展一些信息收集、联络客户、推销产品之类的活动，不能在东道国从事投资生产、接受信贷、谈判签约等业务。由于不能直接在东道国开展业务，办事处不必向东道国缴纳所得税。

考点 2 国际直接投资业务——国际直接投资的理论

产品生命周期理论	美国经济学家 弗农 提出“产品生命周期”直接投资理论。在产品生命周期的不同阶段，企业应采取不同的投资战略。	
	创新阶段	此阶段替代产品少，新产品的附加价值高，绝大部分产品供应国内市场，少部分产品通过出口的形式满足国际市场的需求。
	成熟阶段	竞争主要集中在成本上，为了降低生产成本，企业开始对外直接投资并在国外建立子公司进行出口替代，对外直接投资的对象主要是与本国环境相似但生产成本低的其他发达国家和地区。
	标准化阶段	此阶段企业会选择在生产成本较低的发展中国家进行直接投资，并从东道国进口该产品以满足国内市场的需求。此时，技术创新国家通常又开始研发新的产品并维持新产品生产技术的垄断优势。
边际产业扩张理论	日本学者 小岛清 提出 边际产业扩张理论 。 该理论认为，母国应从处于或即将处于 比较劣势的边际产业 开始，积极促进本国制造业中的中小企业开拓对外直接投资，这样就可以充分挖掘东道国因缺少资本、技术和管理经验而尚未发挥的潜在比较优势。	
国际生产折衷理论	又称国际生产综合理论，由英国经济学家 邓宁 提出。 跨国公司进行对外直接投资是由 所有权优势、内部化优势和区位优势 这三个基本因素决定的。	
	所有权优势	又称 厂商优势 ，指某企业拥有的其他企业所没有或无法获得的资产、技术、规模和市场等方面的优势。
	内部化优势	指跨国公司将其所拥有的资产加以内部化而带来的优势。

	区位优势	指跨国公司在投资环境方面具有的优势。 ①如果企业仅拥有一定的 所有权优势 → 技术转让 。 ②如果企业同时拥有 所有权优势 和 内部化优势 → 出口贸易 。 ③如果企业同时拥有 所有权优势 、 内部化优势 和 区位优势 → 发展对外直接投资 。
--	-------------	--

第三节 国际贸易合同商订与国际贸易惯例

考点 1 交易磋商及合同签订

交易磋商	交易磋商的一般程序： 询盘→ 发盘 →还盘→ 接受 。 发盘和接受 是交易成立的基本环节，也是合同成立的必要条件。
国际贸易合同签订	发盘 一经对方有效接受， 合同即告成立 。买卖双方还要签订正式的书面合同或成交确认书。

考点 2 商品出口的主要业务环节

我国提倡以 **CIF** 条件、**信用证** 结算方式成交，主要环节如下：

1.催证、审证、改证→2.备货、包装、刷唛→3.出口报检→4.申领出口收汇核销单→**5.租船订舱**→6.投保货运险→7.出口报关→8.货物装船与发运→9.制单结汇→10.办理出口收汇核销→11.办理出口退税