

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：企业总体的最高层次的战略，是整个企业发展的总纲，决定和揭示企业的使命和目标。
2. 企业业务战略：也称为竞争战略或事业部战略。企业内部各部门和所属单位在企业总体战略指导下，经营管理某一个特定的经营单位的战略计划，重点是改进一个业务单位在它所从事的行业中，或某一特定的细分市场中所提供的产品和服务的竞争地位。
3. 企业职能战略：企业总体战略和企业业务战略的具体实施战略，包括：生产制造战略、市场营销战略、财务管理战略、人力资源管理战略和研究与开发战略等。

（二）企业战略的制定

（1）企业愿景

- ①企业愿景包括核心信仰和未来前景两部分。
- ②企业愿景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。
- ③企业愿景是企业对未来前景和发展方向的高度概括，表达了一种企业为之奋斗的心愿。
- ④企业愿景回答的是“我是谁”的问题。

（2）企业使命

企业使命是要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，根据企业服务对象的性质揭示企业长远发展的前景，为企业战略目标的确定与战略制定提供依据。

（3）企业战略目标

（三）企业战略实施的模式

（1）指挥型：高层领导确定战略，向企业管理人员宣布企业战略，然后强制下层管理人员执行。

特点：企业高层领导考虑的是如何制定一个最佳战略。

（2）变革型：该模式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。

特点：企业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。

适用范围：该模式较适合于环境确定性较大的企业。

（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。

特点：协调高层管理人员成为管理者的工作重点。

缺点：战略是各方协商的结果，可能会降低战略的经济合理性。

适用范围：复杂而又缺少稳定性环境的企业。

(4) 文化型：该模式是把合作型的参与成分扩大到了企业的较低层次，力图使整个企业人员都支持企业的战略。

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。

(5) 增长型：企业的战略是从基层单位自下而上地形成。

(四) 价值链分析

1. 企业价值链由主体活动和辅助活动构成。

2. 主体活动是指企业生产经营的实质性活动，一般分为原料供应、生产加工、成品储运、市场营销和售后服务五种活动。这些活动与商品实体的加工流转直接相关，是企业基本的价值增值活动，又称基本活动。

3. 辅助活动是指用以支持主体活动而且内部之间又相互支持的活动，包括采购、技术开发、人力资源管理和企业基础职能管理。

(五) 波士顿矩阵分析

区域名称	业务增长率	市场占有率	战略
明星区	较高	较高	进行必要的投资，进一步扩大产品竞争优势
瘦狗区	较低	较低	清算战略，或者采取转向或放弃战略
幼童区	较高	较低	进行必要的投资，扩大市场占有率，使其转换为明星产品，或者采用放弃战略
金牛区	较低	较高	稳定战略，保持市场份额

(六) 一体化战略

纵向一体化战略	原有领域的上下游领域	后向一体化战略	将企业生产所需的原材料和零部件等，由外部供应改为自己生产
		前向一体化战略	企业对自己所生产的产品作进一步深加工，或建立自己的销售组织来销售本企业的产品或服务的战略
横向一体化战略	完全一样的领域 (1) 企业通过资产纽带或契约方式与同行业企业进行联合 (2) 方式：合并与收购		

（七）战略联盟

根据建立联盟方式的不同，战略联盟可以分为股权式战略联盟和契约式战略联盟。

契约式战略联盟包括：

（1）技术开发与研究联盟

（2）产品联盟：两个或两个以上的企业为了增强企业的生产和经营实力，通过联合生产、贴牌生产、供求联盟、生产业务外包等形式扩大生产规模、降低生产成本，提高产品价值。

（3）营销联盟：通过联盟伙伴的分销系统增加销售，从而绕过各种贸易壁垒，迅速开拓市场，赢得顾客，其具体形式包括特许经营、连锁加盟、品牌营销、销售渠道共享等。

（4）产业协调联盟

第二章 公司法人治理结构

（一）公司的原始所有权

原始所有权是出资人（股东）对投入资本的终极所有权，主要表现为股权。

（二）公司的法人财产权

（1）公司法人财产，是由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。

（2）法人财产的特点：

①公司法人财产从归属意义上讲，是属于出资者（股东）的。

②公司的法人财产和出资者的其他财产之间有明确的界限，公司以其法人财产承担民事责任。

③一旦资金注入公司形成法人财产后，出资者不能再直接支配这一部分财产，也不得从企业中抽回，只能依法转让。

（3）特别注意：

公司对其全部法人财产依法拥有独立支配的权力，即公司拥有法人财产权（或称法人产权）。公司产权制度是以公司在法律上具有独立法人地位为前提的。

（三）公司财产权能的两次分离

1. 原始所有权与法人产权的分离——公司所有权本身的分离。

●公司出资者的所有权转化为原始所有权，失去了对公司资产的实际占有权和支配权。

●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。

这是一种派生所有权，是所有权的经济行为。法人产权表现为对公司财产的实际控制权。

●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。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——具有经济意义的法人所有权与经营权的分离。

公司法人产权集中于董事会，而经营权集中在经理手中。

(四) 股东的分类和构成

1. 发起人股东与非发起人股东	<p>设立股份有限公司必须有一定数量的发起人。 发起人是指参加公司设立活动并对公司设立承担责任的人。 发起人股东的特点： 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。《公司法》规定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。一是自然人作为发起人应当具备完全民事行为能力；二是法人作为发起人应当是法律上不受限制者；三是发起人的国籍和住所受到一定限制。我国《公司法》规定，设立股份公司，应当有二人以上二百人以下的发起人，其中须有半数以上的发起人在中国境内有住所。</p>
2. 自然人股东与法人股东	<p>(1) 自然人和法人均可成为公司股东。 (2) 在我国，可以成为法人股东的包括： ①企业法人（含外国企业）。 ②社团法人以及各类投资基金组织。 ③代表国家进行投资的机构。</p>

(五) 有限责任公司股东会决议

普通决议	针对一般事项。需经代表二分之一以上表决权的股东通过。
特别决议	针对重要事项，包括：修改章程、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，必须经代表三分之二以上表决权的股东通过。

(六) 股份有限公司股东大会的种类与召集

1. 股东大会的种类

股东大会由全体股东组成，分为股东年会和临时股东大会两种。

股东年会	我国《公司法》规定，股东大会应当每年召开一次年会
临时股东大会	<p>应当在两个月内召开临时股东大会的情形： ①董事人数不足法律规定人数或公司章程所定的三分之二时；②公司未弥补的亏损达实收股本总额三分之一时；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。</p>

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。

3. 累积投票制

累积投票制是指股东大会选举董事或者监事时，每一股份拥有与应选董事或者监事人数相同的表决权，股东拥有的表决权可以集中使用。

（七）国有独资公司的权力机构

1. 国有独资公司只有一个股东，因此其不设股东会，由国有资产监督管理机构行使股东会职权。

2. 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，决定公司的重大事项，但公司的合并、分立、解散、增加或者减少注册资本和发行公司债券，必须由国有资产监督管理机构决定。

3. 重要的国有独资公司合并、分立、解散、申请破产的，应当由国有资产监督管理机构审核后，报本级人民政府批准。

（八）董事会会议

1. 董事会会议的形式

	有限责任公司董事会	股份有限公司董事会
定期会议	依照公司章程的规定按时召开	每年度至少召开两次
临时会议		代表十分之一以上表决权的股东、三分之一以上董事或者监事会，可以提议召开董事会临时会议 董事长应当自接到提议后十日内，召集和主持董事会会议

2. 董事会的决议方式

董事会决议的表决实行两个原则：

- (1) “一人一票”的原则
- (2) “多数通过”原则

【注意】这两个原则结合起来，即董事会会议的表决实行“董事数额多数决”

（九）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公司章程规定的其他人员。

⑦中国证监会认定的其他人员。

(十) 有限责任公司和股份有限公司的监督机构

有限责任公司监事会与股份有限公司监事会的组成基本一致：

(1) 我国《公司法》规定，有限责任公司和股份有限公司设监事会，其成员不得少于 3 人。股东人数较少或者规模较小的有限责任公司，可以设 1~2 名监事，不设监事会。

(2) 监事会应当包括股东代表和适当比例的公司职工代表，其中职工代表的比例不得低于三分之一。

(3) 董事、高级管理人员不得兼任监事。

(4) 监事的任期每届为三年。监事任期届满，连选可以连任。

(5) 监事会主席由全体监事过半数选举产生。

(十一) 国有独资公司的监督机构

1. 国有独资公司的监事会成员不得少于 5 人，监事会成员包括国有资产监督管理机构派出的专职监事和职工代表出任的监事。

2. 国有资产监督管理机构派出的专职监事，由国有资产监督管理机构任命。

3. 监事会成员中职工代表的比例不得低于三分之一，职工代表出任的监事为兼职监事。

4. 监事会设监事会主席，监事会主席由国有资产监督管理机构从成员中指定。

第三章 市场营销与品牌管理

(一) 市场营销观念

传统市场营销观念	生产观念	“我生产什么，就卖什么”
	产品观念	“只要产品质量好，就一定有销路”
	推销观念	“我推销什么，你就买什么”
现代市场营销观念	“消费者需要什么，我们就生产什么” “市场需要什么，我们就卖什么” “哪里有消费者的需要，哪里就有营销机会”	

（二）市场营销宏观环境

1. 人口环境
2. 经济环境
3. 自然环境
4. 技术环境：技术是一种“创造性的毁灭力量”。
5. 政治法律环境
6. 社会文化环境

（三）市场营销微观环境

微观环境是指对企业服务其顾客的能力构成直接影响的各种力量，包括企业本身及其供应商、竞争者、营销渠道企业、顾客和公众。

（四）市场细分

细分变量	具体内容
地理变量	国家、地区、城市、农村、面积、气候、地形、交通条件、通信条件、城镇规划等
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、家庭生命周期等
心理变量	生活方式、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等
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、待购阶段和态度等

（五）目标市场的策略

无差异营销策略	企业把整体市场看作一个大的目标市场，忽略消费者需求存在的不明显的微小差异，只向市场投放单一的产品，设计一种营销组合策略。
差异性营销策略	这是一种以市场细分为基础的营销策略。将总体市场分割为若干个子市场，从中选择两个乃至全部细分市场作为目标市场，针对不同的子市场的需求特点，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。
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。

（六）定价方法

企业经常使用的定价方法：成本导向定价法、需求导向定价法、竞争导向定价法。

（1）成本导向定价法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、目标利润定价法等。

①成本加成定价法。即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。

其公式为：产品价格 = 产品单位成本 × (1 + 加成率)

②目标利润定价法。也叫作盈亏平衡定价法。

其公式为：目标价格 = 单位成本 + 目标收益率 × 资本投资额 ÷ 销售量

（2）竞争导向定价法包括随行就市定价法、竞争价格定价法、密封投标定价法等。

(七) 品牌战略的类型

主要包括单一品牌战略、主副品牌战略和多品牌战略。

1. 单一品牌战略类型

① 产品线单一品牌战略：是指品牌扩张时，使用单一品牌对企业同一产品线上的产品进行扩张。

② 跨产品线单一品牌战略：是企业对具有相同质量和能力的不同产品类别使用单一品牌战略。

③ 伞形品牌战略：是企业对具有不同质量和能力的不同产品类别使用单一品牌战略。

2. 主副品牌战略

以一个成功品牌作为主品牌，涵盖企业的系列产品，同时又给不同产品起一个富有魅力的名字作为副品牌，以突出产品的个性形象。

3. 多品牌战略（又称独立品牌战略）

一个企业同时经营两个以上相互独立的品牌。

为每一种产品冠以一个品牌名称，或者给每一类产品冠以一个品牌名称。

第四章 生产管理与控制

(一) 生产能力的种类

类型	含义	作用	适用情况
设计生产能力	指企业在搞基本建设时，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水平的期望，是企业在搞基本建设时努力的目标	企业确定生产规模，编制长远规划
查定生产能力	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，根据企业现有的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	为研究企业当前生产运作问题和今后的发展战略提供了依据	确定扩建、改建方案，采取重大技术措施
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的生产组织条件和技术水平等因素所能够实现的生	直接决定了近期所作生产计划	编制企业年度、季度计划

(二) 生产能力核算

企业生产能力的核算，是根据决定生产能力的三个主要因素，在查清和采取措施的基础上，首先计算设备组的生产能力，平衡后确定小组、工段、车间的生产能力。

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

$$M = F \cdot S \cdot P \quad \text{或} \quad M = (F \cdot S) / t$$

式中：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。

(2) 作业场地生产能力的计算

$$M = (F \cdot A) / (a \cdot t)$$

式中：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

$$M = F / r$$

式中：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。

（三）期量标准

1. 大批大量生产企业的期量标准有：节拍或节奏、流水线的标准工作指示图表、在制品定额等。

2. 成批轮番生产企业的期量标准有：批量、生产周期、生产间隔期、生产提前期等。

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有：生产周期、生产提前期等。

（四）在制品定额法

● 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。

● 这种方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。

● 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)

● 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)

（五）提前期法（累计编号法）

● 提前期法适用于成批生产类型企业的生产作业计划编制。

● 在同一时间上，越是处于生产完工阶段上的产品，其编号越小；越是处于生产开始阶段的产品，其编号越大。

● 提前量 = 提前期 × 平均日产量

● 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

● 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

（六）生产控制的方式

方式	概念要点（对应名称记忆）
事前控制	前馈控制，在本期生产活动展开前进行预测，制定出各种控制方案
事中控制	对作业现场获取信息，实时地进行作业核算
事后控制	属于反馈控制，根据本期生产结果与期初所制订的计划相比较，找出差距，提出措施，在下一期的生产活动中实施控制的一种方式，其缺点是本期的损失无法挽回

（七）库存控制基本方法

库存控制基本方法有定量控制法、定期控制法、帕雷托法等。

（1）定量控制法，又称订货点法。它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。其库存量能得到严格控制，减少积压和紧缺，但需要随时检查库存，管理工作量大。

● 订货量不变，订货时间变化。

（2）定期控制法，又称订货间隔期法。它是每隔一个固定的间隔周期去订货，每次订货量不固定，订货量由当时库存情况确定，以达到目标库存量为限度。这种方式管理比较简单，但与生产现实有时会脱节，明明已缺货了但未到期不能订货，当存货多时还要少量订货，很不经济。

● 订货时间不变，订货量变化。

(3) 帕雷托法（又称 ABC 分类法）

● A 类物资：品种累计占全部品种 5%~10%，而资金累计占全部资金总额 70% 左右。

● B 类物资：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 类物资：品种累计占全部品种 70%，而资金累计占全部资金总额 10% 以下。

第五章 物流管理

(一) 企业物流的内容、分类和作业目标

1. 物流的功能：运输、仓储、装卸与搬运、包装、流通加工、物流信息和配送。
2. 包装材料有容器材料、内包装材料、包装用辅助材料等。包装用辅助材料主要有：①黏合剂，②黏合带，③捆扎材料。
3. 流通加工的内容一般包括袋装、量化小包装、拴牌子、贴标签、配货、拣选、分类、混装、刷标记等。生产的外延流通加工包括剪断、打孔、折弯、组装、改装、配套以及混凝土搅拌等。
4. 配送是按客户的订货要求，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。
5. 根据企业性质的不同，企业物流可分为两类，即生产企业物流和流通企业物流。
6. 根据物流活动的主体，物流可分为企业自营物流、专业子公司物流和第三方物流。
7. 在产品生命周期的成长阶段，物流活动的重点从不惜代价提供所需服务转变为服务和成本的平衡。

(二) 企业生产物流管理的目标

(1) 效率性目标

(2) 经济性目标：是指减少生产物料装运的频率和缩短搬运的距离，降低企业生产物流运作的成本和费用。

(3) 适应性目标

(三) 精益生产模式下的企业生产物流管理有两种模式：推进式和拉动式。

(1) 推进式模式下企业生产物流管理的特点体现为以下几个方面：

- ① 在管理手段上，大量运用计算机系统。
- ② 在生产物流的组织上，以物料为中心，强调严格执行计划，维持一定的在制品库存。
- ③ 在生产物流计划编制和控制上，围绕物料转化组织制造资源。

(2) 在拉动式模式下，生产物流管理的特点体现为以下几个方面：

- ① 以最终用户的需求为生产起点，拉动生产系统各生产环节对生产物料的需求。
- ② 强调物流平衡，追求零库存，要求上一道工序加工完的零部件立即可以进入下一道工序。生产中的节拍可由人工干预、控制，但重在保证生产中的物流平衡。
- ③ 在生产的组织上，计算机与看板结合，由看板传递后道工序对前道工序的需求信息。
- ④ 将生产中的一切库存视为“浪费”，出发点是整个生产系统，而不是简单地将“风险”看作外界的必然条件，并认为库存掩盖了生产系统中的缺陷。

(四) 企业仓储管理的功能

1. 供需调节功能：可在任何季节消费或购买到季节性农产品
2. 价格调节功能：可在任何季节都能以相差不大或稳定的价格购买到季节性农产品
3. 调节货物运输能力的功能。不同运输工具之间进行转运时，运输能力是很不匹配的，这种运力的差异可以通过仓储来进行调节和衔接。
4. 配送和流通加工的功能。

(五) 基本经济订货批量模型

公式：

$$\text{经济订货批量 } EOQ = \sqrt{\frac{2Dc_0}{c_1}} = \sqrt{\frac{2Dc_0}{PH}}$$

第六章 技术创新管理

(一) 技术创新的特点

1. 技术创新不是技术行为，而是一种经济行为。
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。

(二) A—U 过程创新模式

阶段	特点	其他特点
不稳定阶段	产业发展的初期阶段： 产品创新和工艺创新均呈上升趋势，产品创新强于工艺创新	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	主导设计被消费市场接受和推崇的阶段： 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	企业市场地位出现分化，不能向市场提供符合主导设计产品的企业将被竞争者挤出市场，但能够围绕主导设计推出有价值产品的企业将会赢得明显的竞争优势
稳定阶段	产业发展进入成熟期： 产品创新和工艺创新均为下降趋势，工艺创新较产品创新仍然有相对优势	创新的重点是以提高质量和降低成本为目标的渐进性的工艺创新

(三) 技术推动、需求拉动和交互作用模式的特点（熟悉）

类型 指标	技术推动创新模式	需求拉动创新模式	技术和市场交互作用创新模式
创新动力	发明创造	市场需求	技术和市场
技术与需求的关系	技术创造需求	需求促进技术发明	技术和需求交互作用

创新难度	技术推动>需求拉动>交互作用		
创新周期	技术推动>需求拉动>交互作用		
创新成果应用	难	易	易
创新成功的关键人物	科学家	企业家	有一定技术能力的企业家
创新效果	一旦采用会使技术体系发生根本性变化,导致新产品形成	易于商品化,很快能产生效益	易于商品化,技术和经济发展相互促进
过程中的企业战略	研发新产品,新产品导入和扩散,更多研发活动导致更多新产品	强调市场营销、企业发展和多样化	企业合并,侧重控制成本,强调规模与效益,平衡研发和营销部门
模式缺陷	对于技术转化和市场的作用不够重视	忽视长期研发项目,局限于技术的自然变革	没有考虑技术、需求等要素因时间变化所发生的改变

(四) 技术创新战略的选择

市场领先与市场跟随是技术创新战略中两种最基本的战略模式,在战略选择中具有代表性,也具有重要的地位。

领先战略与跟随战略的基本特征

特征	领先战略	跟随战略
技术来源	自主研发为主	模仿、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	开发细分市场或挤占他人市场
投资重点	技术开发、市场开发	生产、销售

(五) 矩阵法

分析技术组合:对企业的每一项重要技术从两个维度进行分析,第一个维度代表某一具体技术对行业发展的重要性;另一个维度表示企业在此技术上的投资和相对竞争地位。

	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
III 象限	低	弱	撤出,并终止进一步技术投

			资
II 象限	高	弱	投资、与竞争对手竞争/放弃投资
IV 象限	低	强	坐收渔人之利，不需要重点投资

(六) 项目地图法

象限	技术成功概率	收益	风险	企业选择
珍珠	高	高	小	比较有潜力的明星项目，越多越好，是企业快速发展的动力
白象	低	低	大	不值得投资和开发，应该终止或排除
牡蛎	低	高	较大	如想获得稳定收益，需要一定技术突破，是企业长期竞争优势的源泉
面包和黄油	高	低	小	较小、技术比较简单的项目，是企业短期现金流的来源基础

(七) 企业联盟的组织运行模式有星形模式、平行模式和联邦模式三种类型。

企业联盟的组织运行模式对比

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)	由盟主负责协调 和冲突仲裁	垂直供应链型的企业适宜采用该模式(如耐克模式)
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(由具备最重要核心能力的企	外围伙伴与核心层伙伴间的关	联盟协调委员会	可用于高新技术产品的快速开发

	业联合组成)	系一般是技术外 包或标准件供应 关系		
--	--------	--------------------------	--	--

(八) 成本模型

1. 基本出发点：成本是价格的基本决定因素。

2. 公式：

$$P = [(C+V) \beta] / (1-r)$$

式中：P 为技术商品的价格；C 为技术开发中的物质消耗；V 为技术开发中投入的人力消耗；

β 为技术复杂系数 ($\beta > 1$)； r 为研究开发的风险概率 (失败概率)。

(九) 市场模拟模型

1. 市场模拟模型主要是模拟市场条件，假定技术市场上交易时，估算可能的成交价格。

2. 公式： $P = P_0 \times a \times b \times c$

式中：P 为技术商品的价格； P_0 为类似技术实际交易价格；a 为技术经济性能修正系数；b 为时间修正系数；c 为技术寿命修正系数。

第七章 人力资源规划与薪酬管理

(一) 各人力资源计划的目标

规划类别	目标
总体规划	提升企业绩效，增减人员数量、改善人员结构及素质、促进员工个人发展
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、合理配置人员、加强岗位轮换
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	提高人员知识技能、明确培训数量及类别、提高绩效、改善工作作风和企业文化
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
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

(二) 绩效考核的步骤

阶段	主要任务/要点
准备阶段	制订绩效考核计划：明确绩效考核的目的和对象、确定考核内容和时间 做好技术准备工作：选择考核者、明确考核标准、确定考核方法
实施阶段	绩效沟通：贯穿于绩效考核的整个周期和整个过程

	绩效考核评价： 导致绩效考核出现误差和错误的原因：晕轮效应、从众心理、优先与近期效应、逻辑推理效应、偏见效应
绩效考核结果的反馈	上级领导就绩效考核的结果与考核对象沟通，具体指出员工在绩效方面存在的问题，指导员工制订出绩效改进的计划，对该计划的执行效果进行跟踪并给予指导
绩效考核结果的运用	将考核结果的大量信息、资料进行分析整理，把这些结果合理地运用到人力资源开发与管理工作各个环节，使之成为人力资源开发与管理工作各个环节工作的重要依据

(三) 企业薪酬制度设计的原则

原则	要点
公平原则	薪酬应该与员工对企业的贡献保持平衡 公平的表现形式有三种： 外部公平，指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 内部公平，即同一企业中不同职务之间的薪酬水平应该相互协调。 内部公平强调的是职务本身对报酬的决定作用 员工个人公平，即同一企业中从事相同工作员工的报酬要与其绩效相匹配，个人公平强调的是个人特征对报酬的影响
竞争原则	高于同一地区或同一行业其他企业同种职位的薪酬
激励原则	薪酬标准要适当拉开距离，避免平均化，利用薪酬的激励功能提高员工的工作积极性
量力而行原则	设计薪酬制度时必须考虑自身的经济实力，避免薪酬过高或薪酬过低

(四) 以职位为导向的基本薪酬设计具体包括：职位等级法、职位分类法、计点法和因素比较法四种。

方法	涵义
(1) 职位等级法	将员工的职位划分为若干级别（即职级），按其所处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。
(2) 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。
(3) 计点法	①将各种职位划分为若干种职位类型，但不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。
(4) 因素比较法	首先找出各类职位共同的“付酬因素”。但是与计点法不同之处是，它舍弃了代表职位相对价值的抽象分数，而直接用相应的具体薪金值来表示各职务的价值。

第八章 企业投融资决策及重组

(一) 年金终值与现值

年金是指每隔一定相等时间，收到或支付的相同数量的系列款项，是一种资金收付方式。按每次收付发生的时点不同，可分为后付年金（又称普通年金）、先付年金、递延年金、永续年金等几种。

(1) 后付年金的终值与现值。

●后付年金终值是一定时期内每期期末等额的系列收付款项的复利终值之和。

设每年的支付金额为 A ，利率为 i ，计息期数为 n ，则后付年金终值的计算公式为：

$$F = A \cdot \frac{(1+i)^n - 1}{i}$$

式中的分式称作年金终值系数，记为 $(F/A, i, n)$ 。

上式也可写作： $F = A \cdot (F/A, i, n)$ 。

●后付年金的现值是指一定时期内每期期末等额的系列收付款项的复利现值之和。

后付年金现值的计算公式为：

$$P = A \cdot \frac{1 - (1+i)^{-n}}{i}$$

式中的分式称作年金现值系数，记为 $(P/A, i, n)$ 。

上式也可以写作： $P = A \cdot (P/A, i, n)$ 。

(2) 先付年金的终值与现值

●先付年金的终值是其最后一期期末时的本利和，是各期收付款项的复利终值之和。

其计算公式分别为：

$$F = A \cdot (F/A, i, n) (1+i)$$

$$F = A \cdot [(F/A, i, n+1) - 1]$$

●关于先付年金现值的计算，其计算公式分别为：

$$P = A \cdot (P/A, i, n) (1+i)$$

$$P = A \cdot [(P/A, i, n-1) + 1]$$

(3) 递延年金与永续年金的现值

●递延年金：是指在前几个周期内不支付款项，到了后面几个周期时才等额支付的年金形式。

设年金发生期数为 n ，递延期数为 m ，则递延年金现值的计算公式为：

$$P = A [(P/A, i, n)] (1+i)^{-m}$$

●永续年金是指无限期支付的年金，优先股因为有固定的股利而无到期日，因此优先股股利有时可视为永续年金。

永续年金现值的计算公式： $P=A/i$

(二) 标准离差率的计算公式：

$$V = \frac{\delta}{\bar{K}}$$

式中： V 为标准离差率； δ 为标准离差； \bar{K} 为期望报酬率。

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

(三) 风险报酬率 = 风险报酬系数 × 标准离差率

即： $R_r = b \cdot V$

(四) 长期借款资本成本率的测算

$$K_l = \frac{I_l(1-T)}{L(1-F_l)}$$

式中： K_l 为长期借款资本成本率；

I_l 为长期借款年利息额；

L 为长期借款筹资额，即借款本金；

T 为企业所得税率；

F_l 为长期借款筹资费用率，即借款手续费率。

企业借款的筹资费用很少，可以忽略不计，这时长长期借款资本成本率可按下式测算：

$$K_l = R_l(1-T)$$

式中： R_l 为借款利息率。

【注意】当借款合同附加补偿性余额条款的情况下，企业可动用的借款筹资额应扣除补偿性余额，此时借款的实际利率和资本成本率将会上升。

(五) 长期债券资本成本率的测算

在不考虑货币时间价值时，债券资本成本率可按下列公式计算：

$$K_b = \frac{I_b(1-T)}{B(1-F_b)}$$

式中： K_b 为债券资本成本率； B 为债券筹资额，按发行价格确定； F_b 为债券筹资费用率； I_b 为债券每年支付的利息。

(六) 资本资产定价模型

$$K_c = R_f + \beta (R_m - R_f)$$

资本成本率 = 无风险报酬率 + 风险系数 × (市场平均报酬率 - 无风险报酬率)

(七) 财务杠杆

1. 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。定量衡量影响程度用财务杠杆系数。

2. 财务杠杆系数 (DFL), 是指普通股每股收益 (EPS) 变动率与息税前盈余变动率的比值。其测算公式为:

$$DFL = EBIT / (EBIT - I)$$

式中: I 为债务年利息额; EBIT 为息税前盈余。

(八) 每股利润分析法

每股利润分析法是利用每股利润无差别点进行资本结构决策的方法。

每股利润无差别点是指两种或两种以上筹资方案下普通股每股利润相等时的息税前盈余点。当企业的实际 EBIT 大于无差别点时, 选择资本成本固定型的筹资方式 (银行贷款、发行债券或优先股) 筹资较为有利。当企业的实际 EBIT 小于无差别点时, 选择资本成本非固定型筹资方式 (发行普通股)。

(九) 营业现金流量

营业现金流量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。

一般设定投资项目的每年销售收入为营业现金流入量, 付现成本 (需要当期支付现金的成本, 不包括折旧) 为营业现金流出量。

$$\begin{aligned} \text{每年净营业现金流量 (NCF)} &= \text{每年营业收入} - \text{付现成本} - \text{所得税} \\ &= \text{净利润} + \text{折旧} \end{aligned}$$

(十) 投资回收期

1. 投资回收期 (PP) 是指回收初始投资所需要的时间, 一般以年为单位。

2. 如果每年的营业净现金流量 (NCF) 相等, 则计算公式为:

$$\text{投资回收期} = \text{原始投资额} / \text{每年 NCF}$$

如果每年的营业净现金流量 (NCF) 不相等, 其计算公式为:

$$\text{投资回收期} = \text{累计净现金流量开始出现正值的年份数} - 1 + \text{上一年累计净现金流量的绝对值} / \text{出现正值年份的净现金流量}$$

(十一) 净现值

1. 净现值 (NPV) 是指投资项目投入使用后的净现金流量, 按资本成本率或企业要求达到的报酬率折算为现值, 加总后减去初始投资以后的余额。其计算公式为:

$$NPV = \text{未来报酬总现值} - \text{初始投资} = \sum_{t=1}^n \frac{NCF_t}{(1+k)^t} - C$$

式中: NPV 为净现值; NCF_t 为第 t 年的净现金流量; k 为贴现率 (资本成本率或企业要求的报酬率); n 为项目预计使用年限; C 为初始投资额。

(十二) 企业收购与企业兼并的含义

收购和兼并是企业实施加速扩张战略的主要形式。

1. 企业收购是指一个企业用现金、有价证券等方式购买另一家企业的资产或股权, 以获得对该企业控制权的一种经济行为。

2. 企业兼并是指一个企业购买其他企业的产权, 并使其他企业失去法人资格的一种经济行为。

3. 兼并也称吸收合并, 吸收合并与新设合并统称为合并。

吸收合并: $A+B=A$ (被吸收的公司解散)

新设合并：A+B=C（合并各方解散）

第九章 电子商务

（一）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”，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	信息发布最常用的是万维网、文件传输协议等。文件传输一般有电子邮件、电子数据交换或点对点档案传输等
	一般业务服务层	如：电子支付、客户服务、数字证书（CA）认证、商业信息安全传递等，其核心是 CA 认证
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，它定义了用户接口、传输协议、信息发布标准等技术细节 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	—

（二）电子支付的特点

与传统的支付方式相比，电子支付具有以下特点：

1. 电子支付是采用先进的技术通过数字流转来完成信息传输的，其各种支付方式都是通过数字化的方式进行款项支付的；而传统的支付方式则是通过现金的流转、票据的转让及银行的汇兑等物理实体来完成款项支付的。
2. 电子支付的工作环境基于一个开放的系统平台（即互联网）；而传统支付则是在较为封闭的系统中运作。
3. 电子支付使用的是最先进的通信手段，如 Internet、Extranet，而传统支付使用的则是传统的通信媒介；电子支付对软、硬件设施的要求很高，一般要求有联网的微机、相关的软件及其他一些配套设施，而传统支付则没有这么高的要求。
4. 电子支付具有方便、快捷、高效、经济的优势。

（三）电子支付的分类

划分的标准	具体类型
电子支付指令发起方式	网上支付、电话支付、移动支付、销售点终端交易、自动柜员机交易、其他方式

电子支付具体工具 (或方式)	电子货币类：电子现金、电子钱包 电子信用卡类：智能卡、借记卡、电话卡 电子支票类：电子支票、电子汇款、电子划款
-------------------	---

(四) 第三方支付的概念

第三方支付，就是一些和产品所在国家以及国内外各大银行签约、并具备一定实力和信誉保障的第三方独立机构提供的交易支持平台。

在通过第三方支付平台的交易中，买方选购商品后，使用第三方平台提供的账户进行货款支付，由第三方通知卖家货款到达、进行发货；买方检验物品后，就可以通知付款给卖家，第三方再将款项转至卖家账户。在第三方支付交易流程中，商家看不到客户的信用卡信息，同时又避免了信用卡信息在网络上多次公开传输而导致信息被窃的情况。

(五) 网络营销的方式

方式	要点
搜索引擎营销	基于搜索引擎平台的网络营销，方法包括：竞价排名、分类目录登陆、搜索引擎登录、付费搜索引擎广告、关键词广告、搜索引擎优化（搜索引擎自然排名）、地址栏搜索、网站链接策略等
博客营销	通过博客网站或博客论坛接触博客作者和浏览者。通过原创专业化内容进行知识分享、争夺话语权，建立起个人品牌，树立自己“意见领袖”的身份，进而影响读者和消费者的思维和购买行为
电子论坛营销	又称“BBS 营销”，利用电子论坛这种网络交流平台
即时通信营销	通过即时通信工具推广 两种情况：网络在线交流、广告
病毒式营销	利用的是用户口碑传播的原理，可以像病毒一样迅速蔓延 适用：网站推广、品牌推广
网络知识性营销	利用百度的“知道”、“百科”或企业网站自建的疑问解答板块等平台，通过与用户之间提问、解答的方式来传播企业品牌、产品和服务的信息
网络事件营销	以网络为传播平台，通过精心策划、实施可以让公众直接参与并享受乐趣的事件
网络口碑营销	以文字、图片、视频等口碑信息与目标客户之间进行互动沟通
网络直复营销	通过网络直接发展分销渠道或直接面对终端消费者销售产品的营销方式，如： B2C、B2B
网络视频营销	将各种视频短片以各种形式放到互联网上
网络图片营销	把设计好的有创意的图片，在各大论坛、空间、博客和即时聊天等工具上进行传播或通过搜索引擎自动抓取

网络软文营销	又称“网络新闻营销”，通过网络上门户网站、地方或行业网站等平台传播一些具有阐述性、新闻性和宣传性的文章
RSS 营销	利用 RSS 这一互联网工具传递营销信息的网络营销模式，使用 RSS 营销的大多都是行业业内人士，如研发人员、财经人员、企业管理人员
SNS 营销	社会性网络服务，利用 SNS 网站的分享和共享功能，在六维理论的基础上实现的一种营销，比如：人人网、开心网 旨在帮助人们建立社会性网络的互联网应用服务

群主号



添加群主好友，获取更多资料

公众号



关注公众号，掌握一手考试讯息

