工商管理基础讲义

第一章　企业战略与经营决策

本章基本框架

第一节　企业战略概述

- 企业战略的特征与战略管理的方法
- 企业战略的制定
- 企业战略的实施
- 企业战略的控制

一、企业战略的特征与战略管理的方法

(一)企业战略的特征与层次

战略的定义：企业战略是企业做出的长远性、全局性的谋划或方案。

1.企业战略的特征

（1）全局性与复杂性

企业整体；复杂的系统工程

（2）稳定性与动态性

长期执行；环境变化时需要进行调整

（3）收益性与风险性

完成目标；环境变化会带来风险

2.企业战略的层次(掌握)

企业战略一般可以划分为三个层次：企业总体战略、企业业务战略、企业职能战略。

企业总体战略

企业总体战略是企业总体的最高层次的战略，是整个企业发展的总纲

企业总体战略决定和揭示企业的使命和目标

企业业务战略——竞争战略或事业部战略

企业业务战略是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

企业业务战略的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

企业职能战略

职能战略是企业总体战略和企业业务战略的具体实施战略

企业职能战略主要解决资源利用效率问题，使企业资源利用效率最大化

?

(二)企业战略管理的内涵

安索夫，1976 年提出

定义 :企业战略管理是指企业战略的分析与制定、评价与选择以及实施与控制 ,使企业能够达到其战略目标的动态管理过程。

战略管理的步骤

分析与制定

评价与选择

实施与控制

是一个完整的、相互联系的管理过程；

站在企业整体；

着眼于企业长远发展

主客体

主　体

管理者

客　体

“做什么”

目标选择

“如何做”

实现目标的路径

战略管理的基本任务是实现特定阶段的战略目标，战略管理的最高任务是实现企业的使命。

二、企业战略的制定

明确企业愿景、使命与战略目标

愿　景

●?愿景概括了企业的未来目标、使命及核心价值。明确界定了企业在未来社会范围里是什么样子，是企业长期发展需要实现的目标。

●?回答“我是谁”

●?愿景包括两部分：（１）核心信仰（核心价值观和核心使命）；（２）未来前景

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。表明的是企业在

社会经济中的整体发展方向所担当的角色和责任

●?回答“企业的业务是什么”

●?使命的定位 :(１)企业生存目的的定位(满足市场某种需求) ;(２)企业经营哲学的定位(企业经营活动本质性的认识) ; (３) 企业形象的定位

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

●?一般分为盈利、服务、员工和社会责任四个方面

准备战略方案

拟定多个备选方案

评价和选择战略方案

●?选择适合的方案

●?遵循原则：择优原则、民主协调原则和综合平衡原则

【案例】中国移动通信集团公司

(一)愿景：“成为卓越品质的创造者”

(二)使命：“创无限通信世界，做信息社会栋梁”

“创无限通信世界”是中国移动通信追求的理想境界，突出了中国移动通信在无限通信新世界的形成和发展过程中的主导地位，强调了中国移动通信作为骨干和支撑力量所要承担的责任和使命;

“做信息社会栋梁”体现了中国移动通信在信息化、促进社会进步中担当的作用和责任。

(三)战略目标：争创世界一流通信企业(目标体系三年一滚动)

?

从影响企业经营绩效的关键因素客户、创新、管理和财务四个各有侧重、互相影响的方面出发，从这四个方面的业绩评价来沟通企业战略目标、战略管理和经营活动的关系。

指标说明：

EBITDA(Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization)：税息折旧及摊销前利润

ARPU(Average Revenue Per User)：每用户平均收入

MOU(minutes of usage)：平均每户每月通话时间

三、企业战略的实施

(一)企业战略实施的步骤

1.战略变化分析：认识自己需要进行怎样的调整才能成功实施战略

2.战略方案分解与实施：从时间和空间两个方面进行分解

3.战略实施的考核和激励

(二)企业战略实施的模式

1.指挥型

企业高层领导研究确定战略，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

2.转化型

转化型模式是从指挥型转变来的。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。

增加了三种组织行为科学的方法：

●?利用组织机构和参谋人员明确传递企业优先考虑的事务和信息，把注意力集中在所需要的领域

●?建立规划系统、效益评价以及激励补偿等手段，以便支持实施战略的行政管理系统

●?运用文化调节的方法促进整个系统发生变化

缺点：过分强调组织体系和结构，有可能失去战略的灵活性

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

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

这种模式比较适合于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目标和战略

5.增长型

企业的战略是从基层单位自下而上地产生

对管理者的要求较高，需要正确评判下层的各种建议，淘汰不适当的方案

四、企业战略的控制

战略控制，是指企业战略管理者及参与战略的实施者根据战略目标和行动方案，对战略的实施状况进行全面的评审，及时发现偏差并纠正偏差的活动。

(一)战略控制的原则(熟悉)

◆ 确保目标原则：达成企业目标。

◆ 适度控制原则：严格但不乏弹性。

◆ 适时控制原则：选择适当时机。

◆ 适应性原则：适应不同情况。

(二)战略控制流程

战略控制的目标就是使企业战略的实际实施效果尽量符合战略的预期目标。战略控制过程可以分为四个步骤(掌握)，即制定绩效标准、衡量实际绩效、审查结果以及采取纠偏措施。是一个不断地肯定与否定的循环过程。

?

1.制定绩效标准：控制标准或测评标准是在战略计划指导下建立的。

2.衡量实际绩效：将企业的实际绩效与控制标准进行比较。

3.审查结果：找出实际活动成效与评价标准的差距及其产生的原因。

4.采取纠偏措施：采取纠偏措施最终是控制过程的重点。

(三)战略控制的方法

1.杜邦分析法：(该财务控制系统特别适用于产品多样化的大型企业)

?

杜邦分析法中的几种主要的财务指标关系为：

净资产收益率= 净收益/总权益.....公式 1

公式 1 分子分母同时乘以总资产得到：

净资产收益率 =(净收益/总权益)×(总资产/总资产)

=(净收益/总资产)×(总资产/总权益).....公式 2

=资产净利率×权益乘数

公式 2 分子分母同时乘以销售收入得到：

净资产收益率= (净收益/销售收入)×(销售收入/总资产)×(总资产/总权益)

=销售净利率×资产周转率×权益乘数

=(销售净利率×资产周转率)×[1÷(1-资产负债率)]

2.平衡记分卡

平衡记分卡的设计包括四个方面：财务角度、顾客角度、内部经营流程、学习与成长。？

3.利润计划轮盘

由哈佛商学院工商管理学教授罗伯特·西蒙斯(Robert Simons)1998 年在《利润计划要诀》一文中提出的一种基于企业战略的业绩评价模式。

利润计划轮盘由利润轮盘、现金轮盘和净资产收益率轮盘三部分组成。

● 第一层次是利润轮盘。利润计划概括了某个未来的会计期间内预期的收入流入和费用流出，利润轮盘是利润计划轮盘的基础。

● 第二层次是现金轮盘。在利润计划被认可之前，管理者必须预测是否有足够的现金支持营运，如果不能满足这些约束条件，则必须重新调整利润计划。

● 第三层次是净资产收益率轮盘。如果净资产收益率预测值不能满足投资者的预期要求，管理者就要重新考虑利润计划，增加利润或提高资产的使用效率。

【例题 1·单选题】某日化生产企业为了提高牙膏产品在市场中的竞争地位，加大儿童牙膏的投资和研发力度，不断开拓儿童牙膏市场，从企业战略层次分析，该企业的此项战略属于(　)。(2011 年)

A.企业总体战略

B.企业业务战略

C.企业营销战略

D.企业职能战略

『正确答案』B

『答案解析』企业战略包括企业总体战略、企业业务战略和企业职能战略三个层次。该企

业针对的是儿童牙膏业务的竞争策略，因此属于企业业务战略。

【例题 2·单选题】某家电企业为拓展经营领域，决定进军医药行业。从战略层次角度分析，该企业的此项战略属于(　)。(2010 年)

A.企业总体战略

B.企业业务战略

C.企业部门战略

D.企业职能战略

『正确答案』A

『答案解析』本题考查企业战略的层次。“家电”企业进军“医药行业”，这实行的是多元化发展战略，该战略属于企业总体战略。

【例题 3·单选题】战略实施流程的第一步骤为(　)。(2008)

A.战略方案的分解与实施

B.战略变化分析

C.组织结构调整

D.战略实施的考核与奖励

『正确答案』B

『答案解析』本题考查企业战略的实施。包括三个步骤：战略变化分析、战略方案分解与实施、战略实施的考核和激励。

【例题 4·单选题】企业战略从基层单位自下而上地产生，并加以推进和实施。这种战略实施的是(　)模式。

A.指挥型

B.转化型

C.合作型

D.增长型

『正确答案』D

『答案解析』企业的战略是从基层单位自下而上地产生属于增长型模式。

1.指挥型

企业高层领导研究确定战略，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。

2.转化型

转化型模式是从指挥型转变来的。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。

增加了三种组织行为科学的方法：

●?利用组织机构和参谋人员明确传递企业优先考虑的事务和信息，把注意力集中在所需要的领域。

●?建立规划系统、效益评价以及激励补偿等手段，以便支持实施战略的行政管理系统。

●?运用文化调节的方法促进整个系统发生变化。

缺点：过分强调组织体系和结构，有可能失去战略的灵活性。

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。

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。

这种模式比较适合于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目标和战略。

5.增长型

企业的战略是从基层单位自下而上地产生。

对管理者的要求较高，需要正确评判下层的各种建议，淘汰不适当的方案。

【例题 5·单选题】企业通常运用各种现代化的控制方法进行战略控制。运用杜邦分析法旨在进行(　)。(2009 年)

A.质量控制

B.进度控制

C.财务控制

D.工艺控制

『正确答案』C

『答案解析』运用杜邦分析法，企业通过设立产品事业部，并设立投资中心，就可以对企业的战略实施状况进行财务控制。

【例题 6·多选题】平衡计分卡将组织的战略落实为可操作的衡量指标和目标值，平衡计分卡的设计包括(　)等内容。(2011 年)

A.财务层面

B.顾客层面

C.生产层面

D.内部经营流程层面

E.学习与成长层面

『正确答案』ABDE

『答案解析』平衡记分卡四个角度分别为财务角度、顾客角度、内部流程角度、学习与成长角度。

【例题 7·单选题】利润计划轮盘由哈佛商学院工商管理学教授罗伯特·西蒙斯(RobertSimons)1998 年在《利润计划要诀》一文中提出 ,主要包括三部分。下列说法中正确的是(　)。

A.利润轮盘、业务轮盘和净资产收益率轮盘

B.利润轮盘、现金轮盘和资产负债率轮盘

C.利润轮盘、现金轮盘和净资产收益率轮盘

D.现金轮盘、成本轮盘和净资产收益率轮盘

『正确答案』C

『答案解析』利润计划轮盘由利润轮盘、现金轮盘和净资产收益率轮盘三部分组成。

第二节　企业战略分析

- 外部环境分析
- 内部环境分析
- 综合分析

一、外部环境分析：宏观环境分析和行业环境分析

(一)宏观环境分析

宏观环境分析的主要要素：政治环境、社会文化环境、经济环境和科技环境。

1.政治环境分析

●?指制约和影响企业的各种政治要素及其运行所形成的环境系统。

●?具体包括政治制度、体制、方针政策、法律法规等。

2.社会文化环境分析

包括一个国家或地区的社会性质、人们共享的价值观、文化传统、生活方式、人口状况、教育程度、风俗习惯、宗教信仰。

3.经济环境分析

宏观经济：

一个国家的人口数量及其增长趋势，国民收入、国民生产总值及其变化情况以及通过这些指标反映的国民经济发展水平和发展速度。

微观经济：

企业所在地区或所服务地区的消费者的收入水平、消费偏好、储蓄情况、就业程度等因素(直接影响企业市场大小)。

4.科学技术环境分析

企业所在的地区或国家的科技水平、科技政策、新产品开发的能力以及技术发展动向等。

(二)行业环境分析

- 行业生命周期分析
- 行业竞争结构分析
- 战略群体分析

1.行业生命周期分析(掌握)

行业生命周期分成四个阶段：形成期、成长期、成熟期和衰退期。

阶　段

特　征

对　策

形成期

形成期是指某一行业刚出现的阶段，企业规模小，产品和技术不成熟，此时竞争压力小。

研究开发和工程技术是这个阶段的重要职能，在营销上则着重广告宣传。

成长期

进入成长期，产品逐渐完善，市场迅速扩大，企业的销售额和利润迅速增长，竞争对手数量增多，竞争日趋激烈，不成功的企业已经开始退出。

市场营销和生产管理成为关键性职能。

成熟期

一方面行业的市场已趋于饱和；另一方面行业内部竞争异常激烈，行业集中度增加。

产品成本和市场营销有效性成为企业成败的关键因素。

衰退期

市场萎缩，行业规模缩小，竞争对手数量减少。这一阶段的行业就是所谓的“夕阳行业”。

2.行业竞争结构分析

五种竞争力量(掌握)：新进入者的威胁、行业中现有企业间的竞争、替代品或服务的威胁、购买者的谈判能力和供应者的谈判能力。

？

（1）新进入者的威胁

威胁：分割市场和资源

威胁的大小：进入市场的障碍、市场潜力以及现有企业的反应程度

（2）行业中现有企业间的竞争

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、产品特色与用户的转变费用、退出壁垒等

（3）替代品或服务的威胁

主要表现为替代品对企业产品价格的限制

（４）购买者的谈判能力

影响：压价、要求提供更好的质量和服务

当一个买主或一批买主具有以下特征时，具有较强的谈判能力：购买卖方的大部分产品或服务；具有自己生产该产品的潜力；有许多可供替代的卖主；转向其他卖主的费用极低

（５）供应者的谈判能力

影响：提价、降低产品以及服务的质量

当供应者具有以下特征时,将处于有利地位:供应者所属的行业由少数企业控制,而买主却很多；没有替代品；供应者能够进行深加工而与买方竞争；买方只购买供应者产品的一小部分

3.战略群体分析

战略群体是指一个产业内执行同样或相似战略并具有类似战略特征或地位的一组企业。

战略群体分组的方法：聚类分析(大样本);分类分析(小样本)。

(1)战略群体内的竞争。

(2)战略群体间的竞争。各群体经济效益的差别，实际上就是各战略群体竞争的结果。

二、企业内部环境分析

- 核心竞争力分析
- 价值链分析
- 波士顿矩阵分析

(一)企业核心竞争力分析

核心竞争力是一个企业能够长期获得竞争优势的能力，是企业所特有的、能够经得起时间考验的、具有延展性的，并且是竞争对手难以模仿的技术或能力。

1.核心竞争力的体现

①关系竞争力;

②资源竞争力;

③能力竞争力。

2.核心竞争力的评价标准

占用性

企业对内部战略资源及其产生的收益占用的程度（掌控程度）

持久性

企业战略资源和核心竞争力作为利润来源的持久程度（价值持续存在：无形资源）

转移性

战略性资源与核心竞争力转移的程度

复制性

企业的战略资源和核心竞争力被竞争对手轻易模仿和复制的可能性

(二)价值链分析

1.价值链。波特教授认为价值链是创造价值的一个动态过程。企业是通过比竞争对手更廉价或更出色地开展价值创造活动来获得竞争优势的。

2.价值链要素(掌握)

企业价值链由主体活动和辅助活动构成。

主体活动分为原料供应、生产加工、成品储运、市场营销和售后服务五种活动。主体活动是企业基本的价值增值活动，又称基本活动。

辅助活动包括采购、技术开发、人力资源管理和企业基础职能管理。

?

3.价值链分析

运用价值链分析方法对企业内部能力进行分析。

一般包括两个方面：一是单项能力分析;二是综合能力分析(价值增值活动之间的联系)。

(三)波士顿矩阵分析

三、企业综合分析

SWOT 分析法是评估企业的优势(Strength)和劣势(Weakness)及外部环境的机会(Opportunity)和威胁(Threat)的分析方法。

(一)分析环境因素

包括外部环境因素和内部环境因素。外部环境因素包括机会和威胁，属于客观因素;内部环境因素包括优势和劣势，属主动因素。

(二)构造 SWOT 矩阵

将调查得出的各种因素根据轻重缓急或影响程度等排序，构造 SWOT 矩阵。

(三)战略选择(重点)

?

优　势

劣　势

机　会

（SO）战略：使用优势，利用机会

（WO）战略：利用机会，克服劣势

威　胁

（ST）战略：使用优势，避免威胁

（WT）战略：使劣势最小化，避免威胁

【例题 8·多选题】按照波特的价值链理论，企业的下列各项活动中，属于辅助活动的有(

)。

A.新华书店提供网络在线销售服务

B.家电生产企业利用外包仓库储存其产成品

C.快递公司重整其人力资源管理，提升员工的服务能力

D.制鞋企业设立特定研究中心专门从事人体工程学和产品生产和研究

E.某纺织厂向某服装厂提供布料

『正确答案』CD

『答案解析』选项A属于基本活动的市场营销;选项B属于基本活动中的成品储运;选项C属于辅助活动中的人力资源管理;选项D属于辅助活动中的技术开发;选项E属于基本活动中的原料供应。

【例题9·单选题】在波士顿矩阵中，幼童区的产品特征是(　)。(2011年)

A.业务增长率比较低，市场占有率比较高

B.业务增长率比较低，市场占有率比较低

C.业务增长率比较高，市场占有率比较低

D.业务增长率比较高，市场占有率比较高

『正确答案』C

『答案解析』波士顿矩阵分析工具中，幼童区的产品业务增长率高、但市场占有率低。

【例题10·多选题】下列分析方法中，适用于企业内部环境分析的有(　)。(2011年)

A.PEST分析法

B.波特五力模型

C.价值链分析法

D.核心竞争力分析法

E.波士顿矩阵分析法

『正确答案』CDE

『答案解析』内部环境分析包括核心竞争力分析、价值链分析、波士顿矩阵分析。选项A属于外部宏观环境分析，选项B属于企业外部行业环境分析。

第三节　企业战略类型与选择

- 基本竞争战略
- 企业成长战略
- 企业稳定战略
- 企业紧缩战略

企业总体战略

企业总体战略

成长战略：密集型、多元化、一体化、战略联盟

稳定战略：无变化、维持利润、暂停、谨慎实施

紧缩战略：转向、放弃、清算

业务战略

（竞争战略、事业部战略）

基本竞争战略

成本领先战略

差异化战略

集中战略

一、基本竞争战略

美国战略学家迈克尔·波特提出企业一般竞争战略有三种，即成本领先战略、产品差异化战略及集中战略。

(一)成本领先战略——低成本战略

实施成本领先战略的核心是加强内部成本控制，获得竞争优势。

1.成本领先战略的适用范围

(1)该战略适用于大批量生产的企业，产量要达到经济规模。

(2)有较高的市场占有率，严格控制产品定价和初始亏损。

(3)有能力使用先进的生产设备。

(4)能够严格控制一切费用开支，全力以赴地降低成本。

2.实施成本领先战略的途径

(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：靠近市场或原材料产地;

(5)与价值链的联系;

(6)跨业务相互关系。

(二)差异化战略

差异化战略的核心是取得某种对顾客有价值的独特性。

1.产品差异化战略的适用范围

(1)企业要有很强的研究开发能力。例如 APPLE。

(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。例如 INTEL，VOLVO。

(3)企业要有很强的市场营销能力。企业内部的研究开发、生产制造、市场营销等职能部门之间具有很好的协调性。例如家电企业、汽车企业。

2.实施差异化战略的方法

(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)产品名称的不同。

(6)提供不同的服务。

(三)集中战略

集中战略又称专一化战略，是指企业把其经营活动集中于某一特定的购买者群、产品线的某一部分或某一地区市场上的战略。

1.集中战略的适用范围

(1)在行业中有特殊需求的顾客存在，或在某一地区有特殊需求的顾客存在。

(2)没有其他竞争对手试图在目标细分市场中采取集中战略。

(3)企业经营实力较弱，不足以追求广泛的市场目标。

(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。

2.实施集中战略的方法

(1)选择产品系列。

(2)通过细分市场选择重点客户。

(3)通过市场细分选择重点地区。

(4)发挥优势集中经营。

二、企业成长战略

成长战略，也称扩张战略，是在现有战略基础上，向更高目标发展的总体战略，主要包括密集型成长战略、多元化战略、一体化战略和战略联盟。

(一)密集型成长战略

企业在原有业务范围内，充分利用在产品和市场方面的潜力来求得成长的战略。

?

战略类型

适用条件

实施途径

1.市场渗透：

现有产品面向现有市场

①当企业的产品或服务在当前的市场中还未达到饱和时，企业采取市场渗透战略就具有潜力；

②当现有消费者对产品的使用率还可显著提高时，企业可以通过营销手段进一步提高产品的市场占有率；

③在整个行业的销售额增长时，竞争对手的市场份额却呈现下降趋势，企业就可通过市场份额的增加获得收益；

④企业在进行产品营销时,随着营销力度的增加,其销售呈上升趋势,且二者的相关度能够保证市场渗透战略的有效性；

⑤企业通过市场渗透战略带来市场份额的增加，使企业达到销售规模的增长，且这种规模能够给企业带来显著的市场优势。

一、增加现有产品的使用人数,主要通过转化非使用者、发掘潜在的使用者、吸引竞争对手的顾客等方式实现；

二、增加现有产品使用者的使用量,主要通过增加对产品的使用次数、增加每次的使用量等方式实现；

三、增加产品的新用途，主要通过增加产品的主要用途或附带用途等方式实现；

四、增加现有产品的特性，主要通过产品换代、产品改良等方式增加产品的使用价值。

2.市场开发：

现有产品面向新市场

①在空间上存在着未开发或未饱和的市场区域；

②企业可以获得新的、可靠的、经济的、高质量的销售渠道；

③企业拥有扩大经营所需的资金、人力和物质资源；

④企业存在过剩生产能力；

⑤企业的主营业务是全球化惠及的行业。

一、在当地发掘潜在顾客，进入新的细分市场；

二、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；

三、开拓区域外部或国外市场等。

3.新产品开发：新产品面向现有市场

①企业拥有很高的市场信誉度，过去的产品或服务的成功，可以吸引顾客对新产品的使用；

②企业参与竞争的行业属于迅速发展的高新技术行业，在产品方面进行的各种改进和创新都是有价值的；

③企业所处的行业高速增长,必须进行产品创新以保持竞争优势;反之,如果企业所处行业增长缓慢或趋于稳定，则进行产品创新要承担较大的风险；

④企业在产品开发时，提供的新产品能够保持较高的性能价格比，比竞争对手更好地满足顾客的需求；

⑤企业具备很高的研究和开发能力，不断进行产品的开发创新；

⑥拥有完善的新产品销售系统。

产品革新和产品发明等。

(二)多元化发展战略

多元化发展战略又称多样化战略、多角化战略、多种经营战略,是指一个企业同时在两个或两个以上行业中进行经营。

多元化发展战略包括相关多元化和非相关多元化两种基本方式。

分　类

含　义

条　件

（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。

●?水平多元化（同一专业范围）

●?垂直多元化（产业链上下游）

●?同心型多元化（同一市场或技术）

①企业可以将技术、生产能力从一种业务转向另一种业务；

②企业可以将不同业务的相关活动合并在一起；

③企业在新的业务领域中可以借用企业品牌的信誉；

④企业能够创建有竞争能力的协作方式实施相关的价值链活动。

了解实现相关多样化经营的方法：产品、技术、生产条件、原材料、品牌等。

（２）非相关多元化战略

又称无关联多元化战略，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。

①当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产业；

③企业具有进入新产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。

实现不相关多样化经营的方法：现金充裕发展机会小的企业收购机会多但缺乏资金的企业；季节性企业投向非季节性的领域；债务重的企业寻求债务轻的企业；购买任意行业的任意企业，要求达到期望值。

(三)一体化战略

一体化战略又称企业整合战略,是企业充分利用已有的产品、技术、市场的优势,扩大经营的深度和广度的一种战略。具体包括纵向一体化和横向一体化。

纵向一体化战略

这种战略的实质就是扩大单一业务的经营范围。

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

（1）横向一体化战略是指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：并购

●?吸收合并（兼并）：A＋B＝A

●?新设合并：A＋B＝C

●?收购：A＋B?＝A＋B。存在参股、控股和全面收购三种形式

(四)战略联盟

战略联盟:两个或两个以上的企业为了实现资源共享、风险和成本共担、优势互补等特定目标,在保持自身独立性的同时,通过股权参与或契约联结的方式,建立较为稳固的合作伙伴关系，并在某些领域采用协作行动，从而取得双赢或多赢的目的。

股权式战略联盟：

通过合资或相互持股等股权交易形式构建的企业战略联盟

合资企业

两家或两家以上企业共同出资、共担风险、共享收益而建立的企业

相互持股

合作各方为加强相互联系而持有对方一定数量的股份

契约式战略联盟：

主要通过契约交易形式构建的企业战略联盟

技术开发与研究联盟

通过联盟获取充分的资金和自己缺少的技术，以减少开发新技术或技术应用于生产的风险

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

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

产业协调联盟

建立全面协调和分工的产业联盟体系，避免恶性竞争和资源浪费，一般多见于高新技术企业

三、企业稳定战略

稳定战略是指受经营环境和内部资源条件的限制，企业基本保持目前的资源分配和经营业绩水平的战略。

具体包括无变化战略、维持利润战略、暂停战略和谨慎实施战略。

战略名称

战略描述

适用条件

无变化战略

企业的战略目标、战略方向、战略规划等基本保持不变

采用此战略的企业一般具有两个条件：

一是企业过去的经营相当成功，并且企业内外环境没有重大变化

二是企业并不存在重大经营问题或隐患

维持利润战略

这种战略注重短期效果而忽略长期利益，根本意图是渡过暂时性的难关

一般在经济形势不景气时采用

暂停战略

在一段时期内降低企业发展速度,重新调整企业内部各要素,实现资源的优化配置,实施管理整合，为今后更快发展打下基础

当企业在一段较长时间的快速发展后，有可能会遇到一些问题使得效率下降，此时可采用暂停战略

谨慎实施战略

降低相应战略方案的实施进度，根据情况的变化实施或调整战略规划和步骤

企业外部环境中的某一重要因素变化趋势不明显，又难以预测

四、紧缩战略

紧缩战略是企业从目前的经营战略领域和基础水平收缩和撤退，且偏离起点较大的一种战略。紧缩战略主要包括：转向战略、放弃战略和清算战略。

1.转向战略

是企业在现有经营领域不能完成原有产销规模和市场规模，不得不将其缩小；或者企业有了新的发展机会，压缩原有领域的投资，控制成本支出以改善现金流为其他业务领域提供资金的战略方案

具体措施：调整组织结构、降低成本和投资、减少资产和加速收回企业资产等

2.放弃战略

在转向战略无效时，可采取放弃战略。放弃战略的目的是要找到肯出高于企业固定资产时价的买主

3.清算战略

清算是指卖掉其资产或停止整个企业的运行而终止一个企业的存在

【例题 11·单选题】某钢铁生产企业为降低原材料价格，将经营范围延伸至采矿业，该企业实施的是(　)。(2011 年)

A.后向一体化

B.前向一体化

C.横向一体化

D.水平一体化

『正确答案』A

『答案解析』采矿业属于钢铁生产企业的上游供应商，因此属于后向一体化。

【例题 12·单选题】某企业为了增强生产和经营能力，通过契约交易，以联合生产形式与某世界 500 强企业建立战略联盟，该战略联盟属于(　)。(2011 年)

A.技术开发与研究联盟

B.营销联盟

C.产业协调联盟

D.产品联盟

『正确答案』D

『答案解析』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，提高产品价值属于产品联盟。

第四节　企业经营决策

- 企业经营决策的概念和类型
- 企业经营决策的要素
- 企业经营决策的流程
- 企业经营决策的方法 (重点内容)

一、企业经营决策的概念和类型

(一)概念

企业经营决策是指企业通过内部条件和外部环境的调查研究、综合分析，运用科学的方法选择合理方案，实现企业经营目标的整个过程。

包含以下内容：①决策要有明确的目标;②决策要有多个可行方案供选择;③决策是建立在调查研究、综合分析、评价和选择的基础上的。

(二)经营决策的类型

从决策影响的时间进行分类

长期决策

短期决策

从决策的重要性分类

企业总体层经营决策

业务层经营决策

职能层经营决策

从环境因素的可控程度分类

确定型决策

风险型决策

不确定型决策

决策目标的层次性分类

单目标决策

多目标决策

二、企业经营决策的要素

企业经营决策的要素包括：决策者、决策目标、决策备选方案、决策条件和决策结果。

1.决策者

决策者是企业经营决策的主体 ,是决策最基本的要素。决策者是系统中积极、能动也是最为关键的因素。

现代组织中个人决策逐渐被群体决策所取代，集体决策或团队决策成为现代决策的主体。

2.决策目标：决策目标的确立是科学决策的起点。为决策指明了方向、为选择行动方案提

供了衡量标准、为决策实施的控制提供依据。

3.决策备选方案： 备选方案的存在是决策的前提。

4.决策条件：决策过程中面临的时空状态，即决策环境(内外部)。

5.决策结果：决策实施后产生的效果和影响。

三、企业经营决策的流程

科学的决策流程 ,大致可以包括五个阶段 :确定目标阶段、拟订方案阶段、选定方案阶段、方案实施与监督阶段、评价阶段。

1.确定目标阶段：确定目标是企业经营决策的 前提。

2.拟订方案阶段：是决策的基础。

3.选定方案阶段：是决策最关键的一步。在这个阶段中要解决的两个根本问题是确定合理的选择标准和合理的选择方法。

4.方案实施和监督阶段

5.评价阶段

四、企业经营决策的方法

科学经营决策方法一般分为定性决策方法和定量决策方法。

(一)定性决策方法

定性决策方法 ,也称主观决策法。定性决策方法主要有：头脑风暴法、德尔菲法、名义小组技术。(掌握)

1.头脑风暴法(掌握)—— 思维共振法

在典型的头脑风暴法会议中，决策者以一种明确的方式向所有参与者阐明问题，使参与者在完全不受约束的条件下 ,敞开思路 ,畅所欲言。在提出方案的过程中 ,不允许任何批评。

对预测有很高的价值。

其缺点和弊端——受心理因素影响较大，易屈服于权威或大多数人的意见，而忽视少数派的意见。

2.德尔菲法(掌握)

由美国著名的兰德公司首创并用于预测和决策的方法。该法采用匿名方式征询专家意见进行决策。

运用德尔菲法的关键在于：第一，选择好专家;第二，决定适当的专家人数，一般10～50人较好;第三，拟订好意见征询表。

3.名义小组技术(熟悉)

指以一个小组的名义来进行集体决策，而并不是实质意义上的小组讨论，要求每个与会者把自己的观点贡献出来，其特点是背靠背，独立思考。

由小组成员对提出的全部观点或方案进行投票，根据投票结果，确定最终的决策方案。但企业决策者最后仍有权决定是接受还是拒绝这一方案。

(二)定量决策方法

定量决策方法是利用数学模型进行优选决策方案的决策方法。

定量决策方法一般分为 确定型决策、风险型决策和不确定型决策三类。(掌握)

【三种方法的区别】：

● 确定型决策：只存在一种确定的自然状态，决策者可以依科学方法作出决策。

● 风险决策：存在多种自然状态，对未来可能出现何种自然状态不能确定，但出现某种自然状态的结果可以知道，同时每种自然状态出现的概率可以大致估计出来。

● 不确定型决策：存在多种自然状态，对未来可能出现何种自然状态不能确定，但出现某种自然状态的结果可以知道，同时每种自然状态出现的概率也不能确定。

1、确定型决策方法

确定型决策方法是指在稳定可控条件下进行决策，只要满足数学模型的前提条件，模型就给出特定的结果。

确定型决策方法的构成：线性规划法和盈亏平衡点法。

(1)线性规划法(熟悉)

线性规划法是在线性等式或不等式的约束条件下，求解线性目标函数的最大值或最小值的方法。

运用线性规划建立数学模型的步骤：

- 确定影响目标的变量;
- 列出目标函数方程;
- 找出实现目标的约束条件;
- 找出使目标函数达到最优的可行解，即为该线性规划的最优解。

【例 1】某企业生产两种产品 ,A 产品每台利润 100 元 ,B 产品每台利润 180 元 ,有关生产资料如下表所示，试求企业利润最大时两种产品的产量。

A、B 产品生产用料

资源名称

单位产品消耗总额

可利用资源

A 产品

B 产品

原材料（kg）

120

80

2?400

设备（台时）

900

300

13?500

劳动力（工时）

200

400

10?400

具体计算方法如下：

(1)确定影响目标的变量：企业利润最大时两种产品的产量，设：X 1 为 A 产品的生产数量;X2 为 B 产品的生产数量。

P(X i)为企业利润函数，i=1，2

(2)列出目标函数方程

max P(X i)=100X1+180X2

(3)找出实现目标的约束条件

120X 1+80X2≤2 400 ……1

900X l+300X2≤13 500 ……2

200X 1+400X2≤10 400 ……3

X 1≥0，X2≥0

(4)找出使目标函数达到最优的可行解，即为该线性规划的最优解。

?

分别以 X1、X2 为横纵坐标 ,将约束方程绘制于图中。由于有三个约束方程 ,因此有三条直线。三条直线共同构成的区域为可行解的区域。目标函数的最大值一定在由约束方程构成的可行解区域的凸点上。

通过计算四个凸点 A、B、C、D 所对应的目标函数值 ,则满足使目标函数最大值的点为 B 点。即当生产 A 产品 4 台、B 产品 24 台时企业获得的利润最大，为 4 720 元。

A 点的计算：解方程 200X1+400X2=10 400，其中 X1=0，则 X2=26，

P(Xi)=100X1+180X2=4680

B 点的计算：解方程组：

?

X1=4， X2=24

P(Xi)=100X1+180X2=4720

C 点的计算：解方程组：

?

X1=10， X2=15

P(Xi)=100X1+180X2=3700

D 点的计算：解方程 900Xl+300X2=13 500，其中 X2=0，则 X1=15

P(Xi)=100X1+180X2=1500

(2)盈亏平衡点法

盈亏平衡点法又称量本利分析法或保本分析法，是进行产量决策常用的方法。

该方法基本特点是把成本分为固定成本和可变成本两部分，然后与总收益进行对比，以

确定盈亏平衡时的产量或某一赢利水平的产量。

总收益、总成本和产量的关系为：

P 利润=S-C

=P·Q-(F+V)

=P·Q-(F+v·Q)

=(P-v)·Q-F

盈亏平衡点又称为保本点，或盈亏临界点，是指在一定销售量下，企业的销售收入等于总成本，即利润为零：

Q0=F/(P-v) (掌握公式，会应用)

● 边际贡献=销售额—变动总成本

● 边际贡献—固定成本=利润

当：边际贡献=固定成本，则：利润为 0，盈亏平衡

【例 2】某企业生产某产品的固定成本为 50 万元，单位可变成本为 10 元，产品单位售价为 15 元，其盈亏平衡点的产量为：

Q0=F/(P-v)=500 000/(15-10)=100 000(件)

【例题 13·单选题】某企业生产某产品的固定成本为 45 万元，单位可变成本为 15 元，产品单位售价为 20 元，其盈亏平衡点的产量为(　)件。(2008 年)

A.12 857 B.22 500 C.30 000 D.90 000

【答案】D

【解析】盈亏平衡点的产量=固定成本/(单位售价-单位可变成本)=450 000/(20-15)=90 000(件)。

2、风险型决策方法

风险型决策也叫 统计型决策、随机型决策，是指已知决策方案所需的条件，但每种方案的执行都有可能出现不同后果，多种后果的出现有一定的概率。

● 风险型决策的标准是损益期望值。所谓损益期望值实质上是各种状态下加权性质的平均值。

● 风险型经营决策方法的构成：决策收益表法和决策树分析法。

(1)决策收益表法(掌握)：又称决策损益矩阵。

【例 4】某厂在下一年拟生产某种产品 ,需要确定产品批量。根据预测估计 ,这种产品市场状况的概率是 :畅销为 0.3 ,一般为 0.5 ,滞销为 0.2。产品生产采取大、中、小三种批量的生产方案，如何决策使本厂取得最大的经济效益，其有关数据如下表所示。

数据表

?

畅销

一般

滞销

期望值

0.3

0.5

0.2

大批量 I

40

28

20

30

中批量II

36

36

24

33.6

小批量III

28

28

28

28

选择方案的过程如下：

大批量生产期望值=40×0.3+28×0.5+20×0.2=30

中批量生产期望值=36×0.3+36×0.5+24×0.2=33.6

小批量生产期望值=28×0.3+28×0.5+28×0.2=28

中批量生产的期望值要高于大批量生产和小批量生产的期望值，最终企业的经营决策应当选择中批量生产。

(2)决策树分析法

决策树分析法，是将构成决策方案的有关因素，以树状图形的方式表现出来，并据以分析和选择决策方案的一种系统分析法。它以损益值为依据。该方法特别适于分析比较复杂的

问题。

第一、决策树的构成

由 决策结点“口”、方案枝、状态结点“○”和概率枝构成。

第二、决策步骤

决策树分析法的程序主要包括以下步骤：

①绘制决策树图形，按上述要求由左向右顺序展开。

②计算每个结点的期望值，计算公式为：

状态结点的期望值=Σ(损益值×概率值)×经营年限

③剪枝，即进行方案的选优。

方案净损益值=该方案状态结点的损益期望值-该方案投资额

【例 5】某企业为了扩大某产品的生产，拟建设新厂。据市场预测，产品销路好的概率为 0.7，销路差的概率为 0.3。有三种方案可供企业选择：

方案 1 :新建大厂，需投资 300 万元。据初步估计，销路好时，每年可获利 100 万元;销路差时，每年亏损 20 万元。服务期为 10 年。

方案 2 :新建小厂，需投资 140 万元。销路好时，每年可获利 40 万元，销路差时，每年仍可获利 30 万元。服务期为 10 年。

方案 3 : 先建小厂，3 年后销路好时再扩建，需追加投资 200 万元，服务期为 7 年，估计每年获利 95 万元。

问：哪种方案最好?

?

方案 1(结点①)的期望收益为：[0.7×100+0.3×(-20)]×10-300=340(万元)

方案 2(结点②)的期望收益为：(0.7×40+0.3×30)×10-140=230(万元)

方案3，由于结点④的期望收益465(95×7-200)万元大于结点⑤的期望收益280(40×7)万元，所以销路好时，扩建比不扩建好。方案3(结点③)的期望收益为：(0.7×40×3+0.7×465+0.3×30×10)-140=359.5(万元)

计算结果表明，在三种方案中，方案3最好。

3、不确定型决策方法

不确定型决策是指在决策所面临的自然状态难以确定而且各种自然状态发生的概率也无法预测的条件下所做出的决策。不确定型决策常遵循以下几种思考原则：乐观原则、悲观原则、折中原则、后悔值原则和等概率原则。

(1)乐观原则

愿承担风险的决策者在方案取舍时以各方案在各种状态下的 最大损益值为标准(即假定各方案最有利的状态发生)，在各方案的最大损益值中取最大者对应的方案。

【例6】某企业拟开发新产品,有三种设计方案可供选择。因不同的设计方案的制造成本、产品性能各不相同，在不同的市场状态下的损益值也各异，如下表。

畅销

一般

滞销

max

I

50

40

20

50

II

70

50

0

70

III

100

30

-20

100

乐观原则决策过程：

①在各方案的损益中找出最大者(如上表中的最后一列);

②在所有方案的最大损益值中找最大者。max{50，70，100}=100，它所对应的方案III就是用该方法选出的方案。

(2)悲观原则

决策者在进行方案取舍时以每个方案在各种状态下的 最小值为标准(即假定每个方案最不利的状态发生)，再从各方案的最小值中取最大者对应的方案。

悲观原则决策过程：

①在各方案的损益中找出最小者(如下表中的最后一列);

?

畅销

一般

滞销

min

I

50

40

20

20

II

70

50

0

0

III

100

30

-20

-20

②在所有方案的最小损益值中找最大者。max{20，0，-20}=20，它所对应的方案I就是用该方法选出的方案。

(3)折中原则

折中原则的决策步骤如下：

①找出各方案在所有状态下的最小值和最大值;

方案

min

max

I

20

50

II

0

70

III

-20

100

②决策者根据自己的风险偏好程度给定最大值系数 $\alpha(0<\alpha<1)$，最小值的系数随之被确定为 $1-\alpha$。α 也叫乐观系数，是决策者乐观程度的度量。

③用给定的乐观系数 α 和对应的各方案最大最小损益值计算各方案的加权平均值;

方案

min

max

加权平均值（$\alpha=0.75$）

I

20

50

20×0.25+50×0.75=42.5

II

0

70

0×0.25+70×0.75=52.5

III

-20

100

（-20）×0.25+100×0.75=70

④取加权平均最大的损益值对应的方案为所选方案。

对应的方案III为最大值系数 $\alpha=0.75$ 时的折中原则方案。

用折衷原则选择方案的结果，取决于反映决策者风险偏好程度的乐观系数的确定。当 $\alpha=0$ 时，结果与悲观原则相同;当 $\alpha=1$ 时，结果与乐观原则相同。这样，悲观原则与乐观原则便成为折中原则的两个特例。

(4)后悔值原则

后悔值原则是用后悔值标准选择方案。所谓 后悔值是指在某种状态下因选择某方案而未选取该状态下的最佳方案而少得的收益。

用后悔值法进行方案选择的步骤如下：

①计算损益值的后悔值矩阵。方法是用各状态下的最大损益值分别减去该状态下所有方案的损益值，从而得到对应的后悔值。

?

畅销

一般

滞销

I

50?（50）

10?（40）

0?（20）

II

30?（70）

O?（50）

20?（0）

III

0?（100）

20?（30）

40?（-20）

②从各方案中选取最大后悔值。

畅销

一般

滞销

max

?I

50

10

0

50

?II

30

O

20

30

?III

0

20

40

40

③在已选出的最大后悔值中选取最小值，对应的方案即为用最小后悔值法选取的方案。对应的方案II即为用最小后悔值原则选取的方案。

(5)等概率原则

等概率原则是指当无法确定某种自然状态发生的可能性大小及其顺序时，可以假定每一自然状态具有相等的概率，并以此计算各方案的期望值，进行方案选择。

【承接上例】

I

50

40

20

50×1/3+40×1/3+20×1/3=110/3

II

70

50

0

70×1/3+50×1/3+0×1/3=40

III

100

30

-20

100×1/3+30×1/3+（-20）×1/3=110/3

【例题 14·单选题】某企业开发新产品，有四种产品方案可供选择，四种方案在不同市场利益值如下表所示。决策者采用折中原则进行决策，给定最大值系数 α=0.75，该企业应选择的方案为(　)。

各方案损益值表　　单位：万元

?

畅销

一般

滞销

I

60

50

40

II

70

45

30

III

85

60

15

IV

95

70

-20

A.方案I B.方案II C.方案III D.方案IV

【答案】C

【解析】

方案I：60×0.75+40×(1-0.75)=55

方案II：70×0.75+30×(1-0.75)=60

方案III：85×0.75+15×(1-0.75)=67.5

方案IV：95×0.75+(-20)×(1-0.75)=66.25

max{55，60，67.5，66.25}=67.5，所以企业应选择的方案III。

【例题 15·案例分析题】(2011 年)某农场通过大规模的并购活动，兼并多家同类型农场，农产品的种植规模和产量得到大幅度提高。高质量的产品和低廉的价格为该农场赢得了市场的肯定，成为国内多家知名食品生产企业的原料供应商。在充分分析行业竞争结构的基础上，该农场决定将业务范围扩大到农产品的深加工领域，进行儿童食品的生产。2012 年拟推出一种儿童果汁饮品，目前有生产 A、B、C、D 四种不同果汁的备选方案可供选择。未来市场状况存在畅销、一般和滞销三种可能，但各种情况发生的概率难以测算。在市场调查的基础上，该农场对四种备选方案的损益值进行了预测，在不同市场状态下的损益值如下表所示(单位：万元)：

畅销

一般

滞销

生产 A 果汁

60

40

20

生产 B 果汁

70

30

15

生产 C 果汁

80

40

10

生产 D 果汁

100

50

-30

1.该农场实施的战略为(　)。

A. 前向一体化战略

B. 多元化战略

C. 横向一体化战略

D. 后向一体化战略

【答案】ABC

【解析】本题考查企业战略的类型。并购活动属于横向一体化战略。该农场决定将业务范围扩大到农产品的深加工领域,进行儿童食品的生产,这属于前向一体化战略。该农场既有农产品的种植,又有儿童食品的生产,这实行的是多元化战略。所以选 ABC。参见教材 P18。

2.该农场所在行业中普遍存在着多种竞争力量,根据“五力模型”,这些竞争力量包括行业内现有企业间的竞争、新进入者的威胁、替代品的威胁以及(　)。

A. 购买者的谈判能力

B. 行业主管部门的影响力

C. 供应者的谈判能力

D. 行业协会的影响力

【答案】AC

【解析】本题考查“五力模型”。“五力模型”中的竞争力量包括行业内现有企业间的竞争、新进入者的威胁、替代品或服务的威胁、购买者的谈判能力以及供应者的谈判能力。参见教材P9。

3. 若根据后悔值原则进行决策，该农场获得最大经济效益的方案为(　)。

A. 生产 A 果汁

B. 生产 B 果汁

C. 生产 C 果汁

D. 生产 D 果汁

【答案】C

【解析】本题考查后悔值原则的计算。

畅销

一般

滞销

Max

生产 A 果汁

40

10

0

40

生产 B 果汁

30

20

5

30

生产 C 果汁

20

10

10

20

生产 D 果汁

0

0

50

50

4. 若根据折中原则进行决策(最大值系数 α=0.85) , 生产 B 果汁能使该农场获得经济效益为(　)万元。

A.25.50 B.59.50

C.61.75 D.72.25

【答案】C

【解析】本题考查折中原则的计算。根据折中原则，生产B果汁的经济效益=70×0.85+15×(1-0.85)=61.75(万元)。

第二章　公司法人治理结构

知识链接一：

按照法律形态来划分，企业的组织形式有个人业主制企业、合伙制企业和公司制企业三种类型。

公司制企业，即公司，是指由两个以上投资主体(特殊情况为一个投资主体)依法集资联合组成，具有独立的注册资产、自主经营、自负盈亏的法人企业。

公司法人具有以下基本特点：①资合的性质。公司是由股东或出资人拥有所有权的企业，亦即投资者所有的企业。②承担有限责任。除无限责任公司以外，一般公司的股东或出资人都以其拥有的股权或出资额为限，对公司债务承担有限责任。③所有权与经营权相分离。公司的经营业务由自己的组织机构来执行，与股东或出资人没有直接的关系。

在我国，按照《公司法》的规定，公司是特指在中国境内设立的有限责任公司和股份有限公司。

知识链接二：

狭义的公司法人治理结构主要是指公司内部股东、董事、监事及经理层之间的关系，广义的公司法人治理结构还包括与利益相关者(如员工、客户、存款人和社会公众等)之间的关系。

公司法人治理结构，按照公司法的规定由四个部分组成：

1.股东会或者股东大会，由公司股东组成，所体现的是所有者对公司的最终所有权；

2.董事会，由公司股东大会选举产生，对公司的发展目标和重大经营活动做出决策，维护出资人的权益；

3.监事会，是公司的监督机构，对公司的财务和董事、经营者的行为发挥监督作用；

4.经理，由董事会聘任，是经营者、执行者。

第一节　公司治理及其运行机制

公司制企业的本质特征

？

公司制企业道德风险产生的原因：

一是，尽管委托人和代理者在签订合约之前对相关合约的信息是了解的，但是对合约签订后将发生情况的预见是不完全的。在不完全信息条件下，风险分担的不对称性就可能产生道德风险。

二是，尽管委托人可以通过与代理人签订合约来约束代理人的道德风险，但合约的谈判、合约的签订和合约的履行都要花费成本。

一、公司治理的内涵

公司治理就是要通过一系列机制来解决公司各类成员之间的利益冲突，也就是要解决以下两个方面的固有矛盾：①谁在公司的决策中收益;②谁应该从公司的决策中收益。

公司治理的核心是合理地分配公司的剩余控制权，即分配合约中没有规定的那部分控制权。

企业控制权主要包括企业经营决策权、监督权和企业剩余索取权。由此，公司的治理可以归结为以下三部分内容：①如何配置和行使公司的控制权;②如何评价和监督董事会、经理层和员工;③如何设计和实施公司的激励机制。

现代公司的治理机制主要包括两个部分：一是公司的内部治理机制;二是公司的外部治理机制。

公司治理：公司管理层为履行对股东的承诺、承担自己相应的职责，通过一系列内部和外部机制对企业责、权、利的分配与协调。

二、公司的内部治理机制

即通常所说的公司法人治理结构,即公司内部由股东会、董事会、监事会和高级经理人员构成的、相互制衡的一种组织机构。

● 股东即公司所有者通过股东会议对公司决策行使表决权，并选出自己的常设权力机构——董事会。

● 董事会代表股东利益进行重大决策，同时聘请职业性的高级经理人员。

● 经理依据董事会授权负责企业日常经营活动，招聘和管理企业员工;企业员工服从经理人员的管理和调度，并依据劳动合同从公司领取工资。

● 有些国家的公司中还专门设立由股东和企业员工代表组成的监事会，负责对董事会和经理人员进行监督，使得企业内部的制衡机制更加完善。

(一)股东对董事会的控制和监督机制

在股东会上，股东权力的行使实行一股一票制。

一股一票：有效表决总票数等于持股数目与法定董事人选或议案的乘积。

法定表决制：将与持股数目相对应的表决票数等额地投向他所同意或否决的议案。对控股大股东有利。例:某股东100股,选5个董事,有效表决票数500(100×5),必须等额投入，每位董事只能得到100票。

主要缺点：公司股东会选出的董事会主要由大股东的代表组成，容易出现大股东操作董事会，侵害小股东利益。

改进和补充：

1.累加表决制：即股东可以将自己的有效表决权集中投向自己同意或否决的议案。

这一制度可以充分调动广大中小股东行使表决权的积极性，有利于提高中小股东在公司决策中的影响力，从而提高公司决策中的民主化水平。

例：某股东100股，选5个董事，有效表决票数500(100×5)可400、100投给2位董事;也可以300、50、50、50、50投给5位董事。

【注】我国新公司法第106条规定:“股东大会选举董事、监事，可以根据公司章程的规定或者股东大会的决议，实行累积投票制。”

2.代理投票制，即小股东可以将自己的投票权委托给某一个代理人集中行使。

这一制度可以将众多的分散投票权集中起来使用，从而大幅度提高中小股东在公司决策中的决定权，客观上也形成了对少数大股东的有效制衡。

(二)股东对经理阶层的激励和监督机制

公司股东可以通过一定的激励机制，如对经理人员实行高薪、奖金、配股等多种方式，激励企业经理人员尽心尽责、努力工作。

股东可以通过董事会对经理人员的工作绩效进行考核和评价，对不称职的经理人员予以解聘。

股东也可以通过监事会对董事会和经理人员的工作进行全面的监督，通过监事会的工作获得企业的真实信息。

(三)独立董事制度及其实施

独立董事是指与所服务企业既没有投资关系，也没有商业关系和亲情关系的外部董事。

发达国家率先推出了独立董事制度。这一制度规定，公司董事会中必须有一定数量的独立董事，甚至可以占到大多数。

独立董事的任务是强化董事会科学决策的能力。

独立董事往往控制着董事会的主要机构，如“审计委员会”“报酬委员会”“提名委员会”，从而形成对企业经营者(包括执行董事和经理)的强大监督。

三、公司的外部治理机制

通过企业外的规范化市场竞争机制,给企业经营带来压力,刺激企业经营者努力工作,实现股东利益的最大化，以及企业利益相关者的利益平衡。

现代企业的外部治理机制主要有以下几个方面：

(一)产品市场的竞争

(二)资本市场的竞争

“用脚投票”+企业被接管或并购(由于资本市场也是争夺公司控制权的场所,因此,资本市场也称为公司控制权市场。)

(三)经理市场的竞争

(四)政府法规和社会伦理的约束

四、公司治理的基本模式

模式

涵义

典型代表

（一）股东控制型治理机制

股东实质性地掌握企业的控制权,经理人员则只负责企业的日常经营活动。同时,股东对经理人员采取有效的监控和适当的激励措施，使经理人员不至于过分追求自身利益而忽视股东利益，从而减少企业治理过程中的代理成本

韩国和东南亚国家

●?股权高度集中的企业

●?股东控制型企业多表现为家族类企业或规模较小的企业

（二）经理控制型治理机制

公司经理人员掌握着企业的控制权，公司在治理上表现出明显的经理控制和强烈的市场导向

特点。

公司主要通过市场机制监督、约束和激励经理人员

经理控制型治理机制一方面使企业资产保持了较大的流动性，有利于企业融资和资本市场的优化配置;另一方面,使企业经理人员保持了高度的经营自主权,有利于发挥经理人员的创新能力和工作热情，但也使经理人员损害股东利益成为可能

美国

因为美国公司相对分散的股权结构和法律环境使股东无法通过股东大会有效地行使决策权，而发达的证券市场则保证了股东在这种情况下的投资收益权，并起到了对经理人员的监督和约束作用

(１)美国大公司一般不设监事会,股东大会是公司的最高权力机构。董事会是公司的常设权力机构，其职权由股东大会授予。

(２)由于美国大公司的股权比较分散,股东人数众多,单个股东持有公司的股票较少,小股东监督企业的成本与收益不成比例,故而失去监督企业的积极性。同时,由于自身知识结构和知识水平有限，而发达的证券市场又为股东提供了规避企业经营风险的条件，美国公司的大股东亦无心控制企业。

（３）相关的法律制度鼓励股东的市场化行为。

美国制定了严格规范企业信息披露的法律制度，同时，企业财务状况要由独立会计师承办的审计事务所负责审计，这些制度可以使股东及时地了解公司的经营信息。

(４)美国公司对经理控制权的制衡主要通过证券市场的股票交易活动进行:第一,股东“用脚投票”,即通过买卖股票的行为表示对企业经营的态度。第二,市场收购和接管。如果公司长期经营不善,其股票价格就会持续大幅度下降,从而引发局外人对公司的收购或接管,直接威胁到经理人员的地位和利益。第三,经理市场、产品市场和资本市场也对经理人员产生一定的监

督和约束作用

（三）主银行相机治理机制

主银行相机治理机制主要表现为在公司财务状况正常情况下，由经理人员掌握企业的控制权主银行则通过企业的资金支付结算和向企业派员等方式对企业实施监控。而一旦公司出现严重的财务问题时，主银行就接管企业，掌握企业的控制权。

主银行是指与企业之间保持长期和稳定关系的特定银行。企业来自主银行的借款占该企业借款总额的比重最大,同时,主银行还垄断着关系企业的支付结算、债券和股票发行的代理业务等

日本

日本企业的大股东基本上是法人股东，日本各企业法人之间普遍采取相互持股的方式，形成一个集团内部几家大企业之间复杂的环形持股结构。

（四）股东和员工共同控制型治理机制

由股东和员工共同掌管企业的控制权，通过民主的方式参与企业决策，并对企业的管理人员进行监督，而专业的经理人员则负责企业的日常管理活动

德国

股东和员工是企业最重要的利益相关者，他们分别是企业物质资本和人力资本的提供者，是企业经营的基础。维护股东和员工的利益，确保他们的长期有效合作，是企业发展的关键。二者利益从长远看,股东和员工的利益是一致的。就同一时期而言,员工和股东的收入水平呈反向关系，他们之间存在着明显的利益冲突

【例题 1·单选题】公司的本质特征是企业所有权与经营权分离条件下的(　)关系。(2011年)

A.委托—代理　　B.发包—承包

C.交易　　D.行政隶属

『正确答案』A

『答案解析』本题考查公司制企业的本质特征——企业所有权与经营权分离条件下的委托—代理关系。

【例题 2·单选题】当前，在世界范围已经形成几种各具特色的公司治理模式，其中主银行相机治理机制通常被(　)公司采用。(2011 年)

A.美国　　B.德国

C.韩国　　D.日本

『正确答案』D

『答案解析』本题考查公司治理的基本模式之一——主银行相机治理机制。主银行相机治理机制的典型代表是日本。

第二节　公司所有者与经营者

公司制企业的出现，使得企业所有者与经营者发生了分离。

● 所有者是指企业财产所有权(或产权)的拥有者，包括占有、使用、收益和处置等权利。

● 经营者是指控制并领导公司(日常)经营事务的人员，他们是公司中的高级经营管理人员。

?

一、公司所有者

公司的产权制度具有明晰的产权关系，它以公司的法人财产为基础，以出资者原始所有权、公司法人产权与公司经营权相互分离为特征，并以股东会、董事会、监事会、执行机构作为法人治理机构来确立所有者、公司法人、经营者及员工之间的权利、责任和利益关系。

一个基础、三个权利、四个组成

(一)公司的原始所有权

(掌握)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。

(掌握)股权的主要权限：

①对股票或其他股份凭证的所有权和处分权(馈赠、转让、抵押等);

②对公司决策的参与权(通过股东大会或董事会);

③对公司收益参与分配的权利(包括股息红利，剩余财产分配)。

(二)公司的法人财产权

公司法人财产，是由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。

(掌握)法人财产权的特点：法人财产是公司产权制度的基础，它具有三个特点：

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。

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(熟悉)

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。第一次分离是具有法律意义的出资人与公司法人的分离，即原始所有权与法人产权相分离。第二次分离是具有经济意义的法人产权与经营权的分离，这种分离形式是企业所有权与经营权分离的最高形式。

?

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。

● 公司法人拥有法人资产，对所经营的资产具有完全的支配权，即法人产权。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。

原始所有权与法人产权的分离后，股东作为原始所有者保留对资产的价值形态(股票)占有的权利;法人享有对实物资产的占有权利;原始所有权与法人产权的客体是同一财产，反映的是不同的经济法律关系。

2.法人产权与经营权的分离：只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。

经营权是对公司财产占有、使用和依法处分的权利，是相对于所有权而言的。与法人产权相比，经营权的内涵较小。经营权不包括收益权，而且经营权中的财产处分权也受到限制，一般来说经理无权自行处理公司资产。公司的经营权被赋予了职业经理。

二、公司经营者

(一)公司经营者及其特征

经营者是指在一个所有权和经营权分离的企业中承担法人财产的保值增值责任，对法人财产拥有绝对经营权和管理权，全面负责企业日常经营管理，由企业在经理人市场中聘任，以年薪、股权和期权等为获得报酬主要方式的经营人员。

现代企业经营者的五个显著特征：(熟悉)

①经营者的岗位职业化趋势，已经形成企业家群体和企业家市场;

②经营者具有比较高深的企业经营管理素养，能够引领企业获得良好的业绩;

③经营者必须具备较强的协调沟通能力;

④公司中经营者的产生基于有偿雇佣 ,是公司的“高级雇员” ,即受股东委托的企业经营代理人;

⑤经营者的权力受董事会委托范围的限制。

(二)经营者对现代企业的作用

1.经营者人力资本有利于企业获得关键性资源，包括信息、资金、技术、人才等。

2.经营者人力资本有利于企业技术创新能力的增强。

3.经营者良好的人力资本有利于企业团队合作能力的培养。

4.经营者良好的人力资本有利于完善公司管理制度。

(三)经营者的素质要求

1.精湛的业务能力

尤以决策能力、创造能力和应变能力最为重要。其中创造能力是一个经营者的核心能力。

2.优秀的个性品质

在品质上应具备理智感(坚定信心和乐观精神)和道德观。

3.健康的职业心态

①自知和自信;②意志和胆识;③宽容和忍耐;④开放和追求。

(四)经营者的选择方式(熟悉，了解不同方法优缺点)

经营者是企业经营管理的核心，对经营者的选择至关重要。科学的经营者选择方式应该是市场招聘和内部提拔并举。

(五)经营者激励与约束机制

企业家的激励约束机制有报酬激励、声誉激励和市场竞争机制三个方面。

1.报酬激励

主要有年薪制、薪金与奖金相结合、股票奖励、股票期权等，尽可能使企业家收入与企业绩效挂钩。

注意：股票奖励是奖金的替代形式，其不同之处在于，其激励动力来自未来的企业经营效益；股票期权是一种比较复杂的长期激励形式。

2.声誉激励

给予社会地位，满足心理要求。

3.市场竞争机制

市场竞争机制是企业家激励约束机制的重要组成部分，它包括企业家市场、资本市场和产品市场的竞争。

市场对企业家的约束和激励可归纳为两个方面：第一，市场竞争机制具有信息显示功能；第二，市场竞争的优胜劣汰机制对企业家位置形成直接的威胁。

三、所有者与经营者的关系(掌握)

在现代企业中，所有者与经营者的关系主要表现在两个方面：

【例题 3·单选题】关于原始所有权与法人产权的说法，正确的是(　)。(2011 年)

A.原始所有权是一种派生所有权

B.原始所有权与法人产权的客体不是同一财产

C.法人产权表现为对公司财产的实际控制权

D.法人产权体现的是财产最终归谁所有

『正确答案』C

『答案解析』本题考查原始所有权与法人产权的说法。法人产权是一种派生所有权，原始

所有权与法人产权的客体是同一财产，原始所有权体现的是财产最终归谁所有。

【例题 4·单选题】公司的原始所有权是出资人(股东)对投入资本的终极所有权 ,其表现为( )。(2009 年)

A.法人产权　　B.股权　　C.监事会　　D.执委会

『正确答案』B

『答案解析』原始所有权是出资人(股东)对投入资本的终极所有权，其表现为股权。

【例题 5·单选题】在现代企业制度下，决定经理职权的机构是(　)。(2009 年)

A.股东大会　　B.董事会　　C.监事会　　D.执委会

『正确答案』B

『答案解析』董事会决定经理的职权。经理的职权范围通常是来自董事会的授权。

【例题 6·单选题】某企业采用股票期权来激励经营者，这种激励属于(　)。(2008 年)

A.报酬激励　　B.声誉激励

C.内在激励　　D.社会价值激励

『正确答案』A

『答案解析』报酬激励主要有年薪制、薪金与奖金相结合、股票奖励、股票期权等。

概述：第三节到第六节的整体结构

基本内容概述

有限责任公司

股份有限公司

国有独资公司

第三节

股东结构

股东概述

股东会

股东大会

权利机构——国有资产监督管理机构

第四节

董事会

董事会概述

董事会（3~13人）

董事会（5~19人）

独立董事

董事会（3~13人）

第五节

经理机构

经理机构概述

经理机构

经理机构

经理机构

第六节

监督结构

监事会概述

成员不得少于3人；

或者设１~２名监事；

成员不得少于３人

不得少于５人，由国有资产监督部门派出

第三节　股东机构

一、股东概述

(一)股东的含义

股东是指持有公司资本的一定份额并享有法定权利的人。(有限责任公司 :资本;股份有限公司：股份。)

(二)股东的分类和构成

1.发起人股东与非发起人股东

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，其发起人必须一半以上在中国有住所。

2.自然人股东与法人股东

自然人和法人均可成为公司股东。

●?自然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，应当具有完全行为能力。

●?法人股东：企业法人(含外国企业)和社团法人、各类投资基金组织、代表国家进行投资的机构。

(三)股东的法律地位

1.股东是公司的出资人

特点：①必须履行出资义务;②股东作为出资人是公司资本的提供者，全体股东的出资总和即公司的资本总额;③股东享有股东权。即按投入公司的资本额享有所有者的资产受益、重大决策和选择管理者等权利。

2.股东是公司经营的最大受益人和风险承担者

①股东是典型的投资者，是以利润最大化为目标的投资主体。公司的经营结果同股东利益最为密切，股东是公司经营利益的最大受益人;②股东既是公司经营的最大受益人，也是公司经营的最大风险承担者(风险大于债权人和职工，股东收益不确定、股利和剩余财产分配在债权之后)。

3.股东享有股东权

股东享有股东权是股东最根本的法律特征，是股东法律地位的集中体现。广义的股东权是股东对公司权利义务的概括，狭义的股东权即股东对公司享有的权利——获得财产收益和参与公司管理的权利。

4.股东承担有限责任

除无限公司股东、两合公司(注：两合公司是指由1人以上的无限责任股东与1人以上的有限责任股东组成的公司，其中无限责任股东对公司债务负连带无限清偿责任，有限责任股

东则以其出资额为限对公债务负有限清偿责任)的无限责任股东外，公司股东均对公司(债务)承担有限责任。公司是公司债务的直接承担者，股东仅以其出资额(所持股份)为限，对公司债务间接承担责任。

5.股东平等

所有股东均按其所持股份的性质、内容和数额平等地享受权利，承担义务。

(四)股东的权利(掌握)

股东除享有资产受益、重大决策和选择管理者的权利外，主要享有以下权利：

1.股东会的出席权、表决权

股东会是公司的权力机关，股东会会议是股东行使权利的场所

2.临时股东大会的召开提议权和提案权

3.董事、监事的选举权、被选举权

4.公司资料的查阅权

股东可查阅公司章程、股东大会记录、财务会计报告，了解公司经营状况的权利

5.公司股利的分配权

通过盈余分配获取股利是股东出资的收益权，是股东权的核心

6.公司剩余财产的分配权

清偿债务之后按出资比例和持股比例进行分配

7.出资、股份的转让权

8.其他股东转让出资的优先购买权

有限责任公司股东对其他股东转让的出资有同等条件下的优先购买权

9.公司新增资本的优先认购权

企业新增资本时，原有股东优先认购

10.股东诉权

直接诉讼权（自身权利受侵害）、派生诉讼权（公司权利受侵害）

(五)股东的义务(掌握)

1.缴纳出资义务。（最重要的义务）

(１)缴纳出资义务的内容。股东在公司设立和公司增资扩股时,依照法律、公司章程、出资(认股）协议规定的出资形式、出资数额、出资期限、出资程序交付认缴的出资。

(２)不履行缴纳出资义务的责任。公司成立之前违反股东出资义务的,应向公司、履行出资义务的股东承担违约责任。股东违反出资义务情节严重的，还要承担相应的行政责任乃至刑事责任。

(３)不得抽回出资义务。公司登记后,股东不得抽回出资。我国公司法规定,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,处以所抽逃出资金额5%以上、15%以下的罚款。

2.以出资额为限对公司承担责任

有限责任

3.遵守公司章程

遵守公司章程是股东最基本的义务

4.忠诚义务

包括三方面内容:一是禁止损害公司利益;二是考虑其他股东利益,三是谨慎负责地行使股东权力及其影响力。

二、有限责任公司的股东会

(一)股东会的性质及职权

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(掌握)。

(掌握)股东会的职权：

(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，决定有关董事、监事的报酬事项;

(3)审议批准董事会的报告;

(4)审议批准监事会或者监事的报告;

(5)审议批准公司的年度财务预算方案、决算方案;

(6)审议批准公司的利润分配方案和弥补亏损方案;

(7)对公司增加或者减少注册资本做出决议;

(8)对公司发行债券做出决议;

(9)对公司合并、分立、解散、清算或者变更公司形式做出决议;

(10)修改公司章程;

(11)公司章程规定的其他职权。

(二)股东会的种类及召集(熟悉)

有限责任公司股东会会议分为三种：首次会议、定期会议和临时会议。

首次会议

是指公司成立后召集的第一次股东会议。首次股东会会议由出资最多的股东召集和主持。

首次会议内容：

（1）讨论并通过公司章程；（2）选举公司董事会成员；（3）选举公司监事会成员或监事

定期会议

是指按照公司章程规定的期限定期召开的股东会会议

临时会议

代表十分之一以上表决权的股东、三分之一以上的董事、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

(三)股东会决议(掌握)

有限责任公司股东会决议分为两种：一种是普通决议，另一种是特别决议。

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

三、股份有限公司的股东大会

股份有限公司股东大会是公司的权力机构，由全体股东组成，行使公司的最高决策权。

(一)股东大会的性质及职权(掌握)

股东大会是股份有限公司的最高权力机构，这是由股东在公司中的地位决定的。

根据《公司法》规定,股份有限公司股东大会职权适用于有限责任公司股东会职权的规定。

(二)股东大会的种类与召集

1.股东大会的种类(熟悉)

股东大会会议由全体股东出席，分为年会和临时会议两种。

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

有下列情形之一的，应当在两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者公司章程所定人数的三分之二时；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。

2.股东大会会议的召开(熟悉)

(1)股东大会会议的召集和主持

①股东大会会议由董事会召集，董事长主持。②董事会不能履行或者不履行召集股东大会会议职责的，监事会应当及时召集和主持;监事会不召集和主持的，连续90日以上单独或者合计持有公司10%以上股份的股东可以自行召开和主持。

(2)股东出席会议

股东可以委托代理人出席股东大会会议。

(3)临时提案的提出。单独或者合计持有公司3%以上股份的股东，可以在股东大会召开十日前提出临时提案并书面提交董事会;董事会则应在收到提案后两日内通知其他股东，并将该临时提案提交股东大会审议。

3.股东大会会议的决议方式(掌握)

(1)股东行使表决权的依据

股东所持股份是股东权的计算依据。一股一权是股份有限公司股东行使股权的重要原则但是，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

股东大会的决议可分为普通决议和特别决议。

- 普通决议：必须经出席会议的股东所持表决权过半数通过。
- 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绝对多数通过。

(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。

四、国有独资公司的权力机构(掌握)

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。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。

【例题 7·单选题】下列情形中，应当在两个月内召开临时股东大会的是(　)。(2011 年)

A.董事人数不足法律规定的二分之一

B.公司未弥补的亏损达实收股份总额的三分之一

C.合计持有公司 5%以上股份的股东请求

D.单独持有公司 5%以上股份的股东请求

『正确答案』B

『答案解析』本题考查临时股东大会的召开情形。有下列情形之一的，应当在两个月内召开临时股东大会：①董事人数不足法律规定人数的三分之二时;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。

【例题 8·多选题】根据我国公司法，股东基于股东资格而对公司享有的权利有(　)。(2010 年)

A.股份的无条件转让、退出权　　B.董事、监事的选举权、被选举权

C.经理人员的聘任权　　D.公司股利的分配权

E.股东会的出席权、表决权

『正确答案』BDE

『答案解析』本题考查股东的权利。选项 A，股份只能转让不能退出;选项 C，董事会具有经理人员的聘任权。

【例题 9·单选题】国有独资公司不设股东会，行使股东会职权的机构是(　)。(2010 年)

A.国有资产监督管理机构　　B.董事会

C.监事会　　D.职工代表大会

『正确答案』A

『答案解析』本题考查国有独资公司的权力机构。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。

【例题 10·多选题】根据我国公司法，可以成为法人股东的有(　)。(2011 年)

A.自然人　　B.社团法人

C.企业法人　　D.投资基金组织

E.代表国家进行投资的机构

『正确答案』BCDE

『答案解析』本题考查我国的法人股东。在我国，可以成为法人股东的包括企业法人(含外国企业)和社团法人、各类投资基金组织、代表国家进行投资的机构。

【例题 11·单选题】下列股东大会的事项中，适用于累积投票制的是(　)。(2009 年)

A.修改公司章程　　B.选举董事监事

C.确定分红方案　　D.减少注册资本

『正确答案』B

『答案解析』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。

第四节　董事会

一、董事会制度

(一)董事会的地位(掌握)

在公司的实际经营活动中，董事会已不再单纯是股东大会决议的执行机构，而是兼有进行一般经营决策和执行股东大会重要决策的双重职能。

● 在决策权力系统内，股东大会仍然是决策机构(限于重大决策)，董事会是执行机构。

● 在执行决策的系统内,董事会则成为决策机构(限于一般决策),经理机构是实际执行机构。

● 董事会处于公司决策系统和执行系统的交叉点，是公司运转的核心。

?

(二)董事会的性质(掌握)

1.董事会是代表股东对公司进行管理的机构

（１）董事会的成员——董事由股东选举产生，董事既可以是股东，也可以是非股东。

（２）董事会对股东会负责，向股东会汇报工作，接受股东（通过监事会）的监督。

(３)董事会必须代表股东利益,反映股东意志,其行使职权不得违背股东制订的公司章程,不得违背股东会决议。

2.董事会是公司的执行机构

董事会负责执行股东会的决议,负责管理、执行公司业务和公司事务。作为业务执行机构,董事会对内管理公司的内部事务，对外代表公司进行交易活动，实施法律行为。

3.董事会是公司的经营决策机构

需要由董事会做出决定的事项：公司的经营计划、投资方案、公司管理机构的设置和高级管理人员的聘任、公司的重要规章制度等。

4.董事会是公司法人的对外代表机构

一般来说，董事会可以对外代表公司。我国《公司法》规定，公司法定代表人由公司章程规定，可以由董事长、执行董事或经理担任。董事长及执行董事担任公司法定代表人是主流。

5.董事会是公司的法定常设机构

根据各国公司法的规定，公司必须设立董事会（小规模的有限责任公司必须设董事）。

(三)董事会会议

1.董事会会议的形式(熟悉)

董事会会议有定期会议与临时会议两种形式。

《公司法》对有限责任公司董事会定期会议的召开期限没有规定，交由公司(章程)自行决定;但规定股份有限公司董事会定期会议每年度至少召开两次。

股份有限公司召开董事会临时会议的情形：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，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.董事会会议的召集和主持(熟悉)：董事会会议由董事长召集和主持。(或者副董事长、半数以上董事推选一名董事召集和主持，开会十日前通知所有董事。)

3.董事会的决议方式(掌握)

董事会决议的表决实行两个原则：

- 第一，“一人一票”的原则;
- 第二，多数通过原则。我国《公司法》规定，股份有限公司董事会会议应由二分之一以上的董事出席方可举行;董事会做出决议须经全体董事的过半通过。

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”。

(四)董事会的职权(掌握)

1.董事会作为股东会的常设机关，是股东会的合法召集人。

2.作为股东会的受托机构，执行股东会的决议。

3.决定公司的经营要务。包括公司的经营计划、投资方案。

4.为股东会准备财务预算方案、决算方案。公司的财务预算方案、决算方案应由董事会草拟制订，由股东会审议批准。

5.为股东会准备利润分配方案和弥补亏损方案。提交股东会做出最后决议。

6.为股东会准备增资或减资方案以及发行公司债券的方案。由股东会做出最后决议。

7.制订公司合并、分立、解散的方案。董事会拟订方案，由股东大会做出特别决议。

8.决定公司内部管理机构的设置。除公司的基本组织机构(股东会、董事会、监事会)外，公司的其他内部管理机构的设置，均由董事会决定。

9.聘任或者解聘公司经理、副经理、财务负责人，并决定其报酬事项。

10.制定公司的基本管理制度。

二、有限责任公司的董事会

(一)董事会的组成及董事的任职资格(掌握)

我国《公司法》规定：

● 有限责任公司董事会的成员为 3～13 人;

● 两个以上的国有企业或者两个以上的其他国有投资主体投资设立的有限责任公司，其董事会成员中应当有公司职工代表。

● 董事会设董事长一人，可以设副董事长。

根据我国《公司法》的规定，有限责任公司董事的任职资格与股份有限责任公司董事，以

及公司制企业监事、高级管理人员的任职资格相同，对于有下列情形之一的，不得担任公司的董事、监事和高级管理人员：

①无民事行为能力或者限制民事行为能力；

②因贪污、贿赂、侵占财产、挪用财产或者破坏社会主义市场经济秩序，被判处刑罚，执行期满未逾５年，或者因犯罪被剥夺政治权利，执行期满未逾５年；

③担任破产清算的公司、企业的董事或者厂长、经理，对该公司、企业破产负有个人责任的，自该公司、企业破产清算完结之日起未逾３年；

④担任因违法被吊销营业执照、责令关闭的公司、企业的法定代表人，并负有个人责任的，自该公司、企业被吊销营业执照之日起未逾３年；

⑤个人所负数额较大的债务到期未清偿。

(二)董事的任期与义务(熟悉)

有限责任公司董事的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。

董事对公司业务具有决策权、管理权，有些情况下可以对外代表公司。

(三)董事会的性质及职权(掌握)

董事会是有限责任公司的执行机构和决策机构，是对内执行公司业务、对股东会负责，对外代表公司的常设机构。在股东人数较少和规模较小的公司、董事所要代表的利益比较一致的情况下，允许公司只设一名执行董事来执行相应的事务。

有限责任公司董事会对股东会负责，其职权与前述董事会的职权相同。此外，董事会还享有公司章程规定的其他职权。

(四)董事会的议事规则(掌握)

董事会会议召集和主持的规定同前述内容相同。

董事会会议可以分为定期会议和临时会议两种。定期会议按照章程规定的期限定期召开。

董事会的议事方式和表决程序一般由公司章程规定。董事会的表决实行“一人一票”制。

需要注意的是，我国涉外企业法有特殊规定的，应从其规定。

三、股份有限公司的董事会

(一)董事会的组成及董事的义务

1.董事会的组成(掌握)

我国《公司法》规定，董事会的成员为5~19人。董事会成员应由股东会选举产生，董事会对股东会负责。

董事会成员中可以有公司职工代表。董事任期由公司章程规定，但每届任期不得超过3年。董事任期届满，连选可以连任。

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。董事长的法定职权主要包括两项：主持董事会会议和检查董事会决议的实施情况。

2.董事的义务

就董事的具体义务而言，股份有限公司董事与有限责任公司董事均可作如下概括：忠实义务和注意义务。

(1)忠实义务

①自我交易之禁止。即董事不得作为一方当事人或作为与自己有利害关系的第三人的代理人与公司交易。当然，这种禁止也非绝对，若在公司章程中得以认可或经股东大会同意，则可视为合法。

②竞业禁止。即董事不得自营或者为他人经营与其任职公司同类的营业或者从事损害本公司利益的活动。

③禁止泄露商业秘密。

④禁止滥用公司财产。如董事不得挪用公司资金或将公司资金借贷给他人，不得以公司资产为本公司的股东或以其他个人名义开立账户存储。

(2)注意义务

董事有义务对公司履行其作为董事的职责，履行义务必须是诚信的，行为方式必须使他人合理地相信，为了公司的最佳利益并尽普通谨慎之人在类似的地位和情况下所应实施的行为。

忠实义务为董事确立的是最低限度的“道德标准”，注意义务则可视为董事的“称职标准”。

(二)董事会的性质及职权

(掌握)董事会的性质是公司的经营决策机构，执行股东会的决议，负责公司的经营决策。一般而言，对于采用三权分立基础而架构的公司，股东会是公司的权力机构，董事会是公司的执行机构。另外，股东会与董事会的权力来源不同，造成其权力范围也有明显的不同。前者权力来源于股份所有权，而后者的权力来源于法律法规和公司章程的授权。

根据我国《公司法》规定，股份有限公司董事会的职权与前文所列的有限责任公司董事会的职权完全相同。

了解公司实务中对于董事会的另行规定。

(三)董事会的议事规则与决议方式(掌握)

董事会是公司运营和管理的核心机构，是法人治理机构的中枢。我国《公司法》规定，董事会会议应有过半数的董事出席方可举行。董事会做出决议必须经全体董事的过半数通过。董事会决议实行“一人一票”制。

董事会会议分为定期会议和临时会议。我国《公司法》规定，股份有限公司董事会每年度至少召开两次会议，每次会议应当于会议召开 10 日前通知全体董事和监事。临时会议是董事

会认为必要时召开。有权提议董事会临时会议的人员有 :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。

董事会会议一人一票 ,采取多数决的表决方式。董事因故不能出席 ,可以书面委托其他董事代为出席，委托书中应载明授权范围。

(四)关于独立董事

根据我国《公司法》的规定 ,上市公司应设独立董事。上市公司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。

1.独立董事的任职资格(掌握)

在符合有关一般董事资格规定的基础上，独立董事应满足更高的要求。

(1)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。

(2)独立董事的任职条件

注意：具有 5 年以上法律、经济或者其他履行独立董事职责所必需的工作经验。

2.独立董事的人数(熟悉)

证监会《指导意见》要求上市公司在 2003 年 6 月 30 日前董事会成员中应当至少包括三分之一独立董事。

应占董事会多数。

3.独立董事的职权(熟悉)

独立董事除具有一般董事的职权外，还具有下列职权：①重大关联交易应由独立董事认可后，提交董事会讨论;②向董事会提议聘用或解聘会计师事务所;③向董事会提请召开临时股东大会;④提议召开董事会;⑤独立聘请外部审计机构和咨询机构;⑥可以在股东大会召开前公开向股东征集投票权。独立董事行使上述职权应当取得全体独立董事的二分之一以上同意。

独立董事除履行上述职责外，还应当对以下事项向董事会或股东大会发表独立意见，这些事项为：①提名、任免董事;②聘任或解聘高级管理人员;③公司董事、高级管理人员的薪酬;④上市公司的股东、实际控制人及其关联企业对上市公司现有或新发生的总额高于300万元或高于上市公司最近经审计净资产值的5%的借款或其他资金往来，以及公司是否采取有效措施回收欠款;⑤独立董事认为可能损害中小股东权益的事项;⑥公司章程规定的其他事项。

4.独立董事的义务

独立董事对上市公司及全体股东负有诚信与勤勉义务。独立董事原则上最多在5家上市公司兼任独立董事。

四、国有独资公司的董事会

(一)董事会的特征(掌握)

董事会是国有独资公司的执行机构。董事会除行使《公司法》有关有限责任公司董事会的所有职权以外，还可以制定国有独资公司章程报国有资产监督管理机构批准。我国《公司法》明确了国有独资公司章程的制定和批准机构是国资监管机构。

国有独资公司章程制定的两种方式：(1)由国资监管机构制定;(2)由董事会制定并报国资委批准。

(二)董事的身份(熟悉)

国有独资公司的董事会成员由两部分组成：国资监管机构的委派和公司职工代表大会的选举。

(三)董事会的组成与任期(熟悉)

国有独资公司的董事每届任期不得超过 3 年。董事会成员由国有资产监督管理机构委派，但是，董事会成员中应当有公司职工代表。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。

董事会设董事长一人，可以设副董事长。董事长、副董事长由国有资产监督管理机构从董事会成员中指定。

国有独资公司必须设立董事会。董事会是国有独资公司的常设经营管理机构。国有独资公司的董事会成员为 3～13 人，其中应当有公司职工代表。

【例题 12·多选题】作为公司法人治理结构的重要组成部分，董事会是公司的(　)。(2009 年)

A.最高权力机构　　B.咨询参谋机构

C.执行机构　　D.对外代表机构

E.法定常设机构

『正确答案』CDE

『答案解析』董事会是公司的执行机构、经营决策机构、对外代表机构、法定常设机构和代表股东对公司进行管理的机构。选项 A 股东会是最高权力机构。

【例题 13·单选题】根据我国公司法，召集董事会会议应当于会议召开(　)日前通知全体董事。(2009 年)

A.10　　B.15　　C.20　　D.25

『正确答案』A

『答案解析』根据我国《公司法》,召集董事会会议应当于会议召开 10 日前通知全体董事。

【例题 14·多选题】根据我国公司法，董事会会议的表决实行(　)原则。(2011 年)

A.多数通过　　B.资本多数决

C.董事数额多数决　　D.一股一票

E.一人一票

『正确答案』ACE

『答案解析』本题考查董事会决议的表决原则。董事会决议的表决实行两个原则，即一人一票和多数通过，这两个原则结合起来即为董事数额多数决。

【例题 15·单选题】在现代企业中，董事会是股东大会决议的(　)。(2010 年)

A.权力机构　　B.决策机构

C.执行机构　　D.监督机构

『正确答案』C

『答案解析』本题考查董事会的地位。在决策权力系统内,股东大会是决策机构(限于重大决策),董事会是执行机构。即董事会是股东大会决议的执行机构。在执行决策的系统内,董事会成为决策机构(限于一般决策)，而经理机构是实际执行机构。

【例题 16·单选题】根据我国有关法律法规,上市公司董事会成员中独立董事的比例不得小于(　)。(2009 年)

A.五分之一　　B.三分之一　　C.二分之一　　D.三分之二

『正确答案』B

『答案解析』证监会《指导意见》要求上市公司在 2003 年 6 月 30 日前董事会成员中应当至少包括三分之一独立董事。

【例题 17·单选题】关于国有独资公司董事及董事会的说法，正确的是(　)。(2011 年)

A.国有独资公司的董事每届任期不得超过２年

B.国有独资公司的董事会成员中职工代表的比例不得低于三分之一

C.国有独资公司的董事长由董事会成员选举产生

D.国有独资公司的董事会成员由国有资产监督管理机构委派或者由公司职工代表大会选举产生

『正确答案』D

『答案解析』本题考查国有独资公司的董事及董事会。国有独资公司的董事每届任期不得超过３年。国有独资公司的董事会成员中职工代表的比例由公司章程规定。国有独资公司的董事长、副董事长由国有资产监督管理机构从董事会成员中指定。

第五节　经理机构

一、经理机构的地位

经理又称经理人，是指由董事会做出决议聘任的主持日常经营工作的公司负责人。

作为董事会的辅助机关,经理从属于董事会。经理的职权范围通常是来自董事会的授权，只能在董事会或董事长授权的范围内对外代表公司。

董事会与经理的关系是以董事会对经理实施控制为基础的合作关系。其中，控制是第一性的，合作是第二性的。

二、有限责任公司与股份有限公司的经理机构

大多数国家的公司法，都将公司经理视为章程中的任意设定机构。而有些国家则明确规定了经理的设置及其权限的一些情况。

(一)经理机构的职权(掌握)

从本质上讲，经理被授予了部分董事会的职权，经理对董事会负责，行使下列职权：

(1)主持公司的生产经营管理工作，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;

(4)拟订公司的基本管理制度;

(5)制定公司的具体规章;

(6)提请聘任或者解聘公司副经理、财务负责人;

(7)聘任或者解聘除应由董事会聘任或者解聘以外的管理人员;

(8)公司章程和董事会授予的其他职权。

《公司法》规定经理有权列席董事会会议。

(二)经理的义务与责任(掌握)

经理对公司所负的义务与董事基本相同，主要对公司负有谨慎、忠诚的义务和竞业禁止义务。

(三)经理的选任与解聘

作为董事会的辅助执行机构，经理的选任和解聘均由董事会决定。对经理的任免及报酬决定权是董事会对经理实行监控的主要手段。我国公司法对经理的任职资格做出了与董事相同的要求。

解聘不合格的经理，是董事会对经理进行事后制约的重要手段。

三、国有独资公司的经理机构(掌握)

我国《公司法》规定,国有独资公司设经理,由董事会聘任或者解聘。经国有独资监督管理机构同意，董事会成员可以兼任经理。

对于国有独资公司来说，经理是必须设置的职务。

关于董事会和总经理的关系，我国的法律、法规规定如下：

第一,总经理负责执行董事会决议,依照《公司法》和公司章程的规定行使职权,向董事会

报告工作，对董事会负责，接受董事会的聘任或解聘、评价、考核和奖励。

第二，董事会根据总经理的提名或建议，聘任或解聘、考核和奖励副总经理、财务负责人。

第三，董事会可将其职权范围内的有关具体事项有条件地授权总经理处理。

第四，不兼任总经理的董事长不承担执行性事务。在公司执行性事务中实行总经理负责的领导体制。经理由董事会聘任或者解聘，向董事会负责，接受董事会的监督。

【例题 18·单选题】在现代公司组织结构中，董事会与经理的关系是(　)。(2010 年)

A.以经理对董事会分权为基础的制衡关系

B.以董事会对经理实施控制为基础的合作关系

C.分工协作关系

D.合作与竞争关系

『正确答案』B

『答案解析』本题考查董事会与经理的关系——以董事会对经理实施控制为基础的合作关系。

【例题 19·多选题】在有限责任公司和股份有限公司中，经理被授予了部分董事会的职权，经理对董事会负责，行使的职权包括(　)。(2009 年)

A.主持公司的生产经营管理工作 B.决定公司管理机构设置方案

C.确定公司的基本管理制度 D.实施公司年度经营和投资方案

E.聘任或解聘副经理、财务负责人

『正确答案』AD

『答案解析』选项 BCE 属于董事会的职权。

【例题 20·单选题】股份有限公司经理的选任和解聘均由(　)决定。(2011 年)

A.股东会　　B.董事会

C.监事会　　D.职工大会

『正确答案』B

『答案解析』本题考查经理的选任和解聘。作为董事会的辅助执行机构，经理的选任和解聘均由董事会决定。

第六节　监督机构

一、监事会制度

监事会制度是根据权力制衡原则由股东选举监事组成公司专门监督机关对公司经营进行监督的制度。

监事会是公司的监督机关，是由股东会(和职工)选举产生并向股东会负责，代表股东对公司经营(公司财务及董事、经理人员履行职责行为)进行监督的机关。

一般情况下，公司监事会的监督职能主要表现在三个方面：

第一，监事会是公司内部的专职监督机构。监事会对股东大会负责，以出资人代表的身份行使监督权力。董事、经理人员不得兼任监事。

第二，监事会的基本职能是监督公司的一切经营活动，以董事会和总经理为监督对象。监事会成员必须列席董事会会议。监事会向股东大会报告监督情况。

第三，监事会监督的形式多种多样。监事会不仅要进行会计监督，而且要进行业务监督。不仅要有事后监督，而且要有事前和事中监督。

二、有限责任公司的监督机构

(一)监事会的组成(掌握)

我国《公司法》规定，有限责任公司设监事会，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。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。董事、高级管理人员不得兼任

监事。

监事的任期每届为三年。监事任期届满，连选可以连任。

(二)监事会的性质及职权(掌握)

监事会或不设监事会公司的监事行使下列职权：

(1)检查公司财务;

(2)对董事、高级管理人员执行公司职务的行为进行监督;

(3)当董事、高级管理人员的行为损害公司的利益时，要求董事、高级管理人员予以纠正;

(4)提议召开临时股东会会议，在董事会不履行法律规定召集和主持股东会会议职责时召集和主持股东会会议;

(5)提案权——向股东会会议提出提案;

(6)依照《公司法》的规定，对董事、高级管理人员提起诉讼;

(7)公司章程规定的其他职权。

(三)监事会的议事规则

监事会每年至少召开一次会议，监事可以提议召开临时监事会会议。

监事会决议应当经半数以上监事通过。

三、股份有限公司的监督机构

(一)监事会的组成(掌握)

监事会是《公司法》明确规定的公司必设机关。股份有限公司设立监事会，其成员不得少于3人。

监事会应当包括股东代表和适当比例的公司职工代表，但董事、高级管理人员不得兼任监事。其中职工代表的比例不得低于三分之一。监事会主席和副主席由全体监事过半数选举产生。

监事的任期每届为三年。监事任期届满，连选可以连任。

(二)监事会的性质及职权(掌握)

与有限责任公司监事会的职权相同。

(三)监事会的议事规则

监事会会议分为定期会议和临时会议，定期会议每六个月至少召开一次会议，临时监事会会议由监事提议召开。监事会会议决议经过半数以上监事通过。

四、国有独资公司的监督机构

国有独资公司的监事会制度是由国有资产监督管理机构派出监事组成专门外部监督机构对公司经营进行监督的制度。国有独资公司的监事会由国有资产监督管理机构代表政府派出对派出机构负责，不受企业控制。也称为外派监事会。

(一)监事会的组成(掌握)

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。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。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。

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。

(二)监事会的职权

与有限责任公司、股份有限公司监事会的职权基本相同。

【例题 21·单选题】根据我国公司法，股份有限公司监事会中职工代表的比例不得低于( )。(2011 年)

A.二分之一

B.三分之一

C.四分之一

D.五分之一

『正确答案』B

『答案解析』本题考查股份有限公司监事会的组成。股份有限公司监事会中职工代表的比例不得低于三分之一。

【例题 22·单选题】根据我国公司法，国有独资公司的监事会成员不得少于(　)人。(2009 年)

A.3

B.5

C.7

D.9

『正确答案』B

『答案解析』我国《公司法》规定，国有独资公司的监事会成员不得少于 5 人。

【例题 23·多选题】根据我国公司法，国有独资公司的监事会由国有资产监督管理机构派出，其目的有(　)。(2009 年)

A.加强对国有企业的监管　　B.促进董事、经理忠实履行职责

C.确保国有资产不受侵犯　　D.监控企业的员工流失

E.推进企业扁平化管理

『正确答案』ABC

『答案解析』向国有独资公司派出监事会的目的是从体制上、机制上加强对国有企业的监管，促进企业董事、高级经理人员忠实勤勉地履行职责，确保国有资产及其权益不受侵犯。

第三章　市场营销与品牌建设

第一节　市场营销概述

一、市场营销的含义

市场营销是企业在变化的市场环境中，为满足顾客需要、实现企业目标的商务活动过程，包括市场调研、选择目标市场、产品开发、产品定价、渠道选择、产品促销、产品储存和运输、产品销售、提供服务等一系列与市场有关的企业经营活动。

市场营销观念的演变大致经历了生产观念、产品观念、销售观念、市场营销观念与社会营销观念五个阶段。(掌握)

观念名称

出现时间

涵?义

特?征

（1）生产观念

二十世纪 20 年代之前

企业的一切经营活动以生产为中心，围绕生产来安排一切业务

“生产什么，就卖什么”

（2）产品观念

二十世纪 20 年代之前

从生产观念派生出来，企业应该致力于提高产品质量

“以产定销”

（3）销售观念

二十世纪 30 年代

也称推销观念，是生产观念的发展和延伸，企业需要通过积极推销和进行大量促销活动，消费

者才会采取购买行动

“卖什么，让人买什么”

（4）市场营销观念

二十世纪 50 年代

认为实现企业营销目标的关键在于正确确定目前市场的需要和欲望，并比竞争者更有效率和效能地满足消费者的需求

“顾客需要什么，我们生产什么”

（5）社会营销观念

二十世纪 70 年代

要正确处理企业利益、消费者利益与社会利益三者之间的关系，并把它们有机地结合起来

——

二、市场营销的功能与作用

1.市场营销的功能 (掌握)

(1)交换功能。(2)物流功能。(3)产品分类功能。(4)融资功能。(5)信息功能。(6)承担风险功能。

2.市场营销的作用

(1)指导企业决策。

(2)开拓市场。

(3)满足消费者需要。

三、市场营销的管理与任务

(一)市场营销的管理

企业的市场营销管理 ,是企业根据其业务范围、经营目标和发展战略 ,识别、分析、评价外

部环境所蕴涵的市场机会，结合企业的资源状况，综合考虑各种影响因素，制定各种产品的市场营销战略和策略，并予以有效实施。

企业的市场营销管理包括四个环节：

？

(1)发现和分析市场机会。发现市场机会是市场营销的首要任务。

市场机会是指市场上存在的某些未被满足的需要，可以由企业利用自己掌握的资源，将其转化为现实的需求，并提供相应的产品和服务。

需要进行分析和评价：

● 首先，目标一致性。要分析市场机会与企业目标的统一性，确定相关机会是否符合企业的宗旨和有利于实现企业的目标。

● 其次，能力一致性。要分析市场机会同企业能力的统一性，应尽量选择能充分发挥企业能力的机会。

● 再次，要分析企业能否获得最大的“差别利益”，即在利用该机会时是否比竞争者拥有更大的优势，是否能比竞争者获得更大的利益。

(2)选择目标市场。市场细分、选择目标市场、市场定位。

应根据不同情况采用不同模式，如单一市场集中化、选择性专业化、产品专业化、市场专业化、全面进入等。

(3)制定营销战略。营销战略涉及市场营销组合和营销预算。

● 市场营销组合是指企业协调配套地运用各种可以控制的营销因素，如 4P：产品(Product)、价格(Price)、渠道(Place)、促销(Promotion)等。

● 营销预算一般以销售额为依据来制定，通过分析实现一定的销售额和市场占有率所需的营销工作量，相应地确定营销预算额，并将营销预算合理地分配给各项营销因素。

(4)实施与控制营销战略。

控制包括：

①年度计划控制。

②赢利能力控制。

③战略控制。

(二)市场营销的任务 (掌握)

需求类型

营销对策

具体描述

（１）负需求：

大部分人对某种产品不满意或厌恶，并予以排斥或回避

?

转变性市场营销

通过调查研究,了解和分析造成以上情况的原因,有针对性地制定对策并采取措施,如重新设计产品或包装,改进加工工艺,提高产品质量,降低产品价格,改进促销方式,完善售后服务等,以改变消费者的态度和信念，变负需求为正需求

（２）无需求：

消费者由于对某产品不了解、未感到需要等原因而漠不关心,不予购买,如一些新产品、与消费者传统观念或习惯不一致的产品所面临的情况

刺激性市场营销

根据具体原因采取广告宣传、现场演示、优惠促销等措施,以引起注意、加深了解,增强兴趣,引发消费需要和购买动机，从而将无需求转变为一定水平的现实需求

（3）潜在需求：

现有产品或服务未能满足的需求，或消费者未意识到或不急于购买的隐而未见的需求

开发性市场营销

有针对性地开发能够满足人们某种潜在需求的新产品或服务，同时采取有效的措施开发市场把潜在的需求变为现实的需求

（4）下降需求：

市场对某种产品的需求低于正常水平，存在着下降或衰退的趋势

整合性市场营销

首先了解导致需求下降的原因和性质，以便对症下药，采取有针对性的措施予以应对。比如通过提高产品质量、降低价格、搞好售后服务、加强促销等手段击退竞争对手的进攻和对本企业产品市场的侵蚀；通过改进产品结构、功能、外观及增加花色品种等方式适应变化了的市场需求；通过发现产品的新用途、开拓新市场等方法促进老产品进入新的生命周期等

（5）不规则需求：

有些产品或服务的市场需求在一定时间内（如天、周、月、季、年等）会发生较大的波动

同步性市场营销

掌握需求变化的规律，采取适当措施（如价格手段、多样化经营等），通过调节和配合市场而使供求在时间上趋于同步，或通过调整企业自身的供给能力和储存条件等以保持供求关系的平衡

（6）充分需求：

产品或服务的市场需求水平、时间等与企业的期望值相一致

维持性市场营销

努力保证市场供应，保持或提高产品质量，降低生产成本，保持合理价格，搞好售后服务，维护

好销售渠道等，维持目前的需求水平，确保经营的有效性。同时，应密切关注消费偏好的变化和竞争的挑战，及时做出调整应对，保持本企业在市场上的优势地位

（7）过度需求：

产品或服务的市场需求超过了企业所能或所愿供应的水平，出现了供不应求的状况

多向性市场营销

在需求增势强劲且具有长期趋向的情况下，可采取充分供应措施，增加投资，提高供给，以便充分满足市场需求；

如因偶然因素（如通货膨胀下的抢购风潮、短时的流行热潮等）拉高需求而没有长期趋向时，可采取常态供应或应急供应的措施，充分挖掘现有潜力，尽量满足市场需求；

在市场需求增长过猛、过于集中而对企业、消费者和社会产生过大压力或不良影响的情况下，可采取减低性措施，如宣传疏导、提高价格、减少促销、适度分配等，以缓和、疏解需求，使之趋向合理；或采取分流性措施，提供替代性产品或服务，既使企业获得新的市场机会，又满足消费者的需要

（8）无益或有害需求：

市场对某种无益或有损于消费者利益或社会利益的产品或服务的需求，如香烟、毒品、色情服务等

逆向性市场营销

通过一定的营销措施劝导人们放弃这种需求，或通过不生产、不经营等方式限制或最终消除这种需求

【例题1·单选题】企业实现企业营销目标的关键在于正确确定目前市场的需要和欲望，并比竞争者更有效率和效能地满足消费者的需求。这一说法反映的是营销观念中的(　)。

A.市场营销观念

B.社会营销观念

C.产品观念

D.销售观念

【答案】A

【解析】

观念名称

涵义

特征

（1）生产观念（Production?Concept）

企业的一切经营活动以生产为中心，围绕生产来安排一切业务

“生产什么，就卖什么”

（2）产品观念（Product?Concept）

从生产观念派生出来，企业应该致力于提高产品质量

“以产定销”

（3）销售观念（Selling?Concept）

也称推销观念，是生产观念的发展和延伸，企业需要通过积极推销和进行大量促销活动，消费者才会采取购买行动

“卖什么，让人买什么”

（4）市场营销观念（Marketing?Concept）

产生于20世纪50年代以后，认为实现企业营销目标的关键在于正确确定目前市场的需要和欲望，并比竞争者更有效率和效能地满足消费者的需求

“顾客需要什么，我们生产什么”

（5）社会营销观念（Social?Marketing?Concept）

产生于20世纪70年代以后，要正确处理企业利益、消费者利益与社会利益三者之间的关系，并把它们有机地结合起来

——

【例题2·单选题】零售商从供货商处进货时，不必立即付清款项，只需付一定比例的货款，在一定范围付尾款即可，这体现了市场营销的(　)功能。(2011年)

A.交换　　B.定价

C.融资　　D.物流

【答案】C

【解析】本题考查市场营销的融资功能。

【例题3·单选题】当产品的市场需求处于充分需求状态时，企业通常应进行(　)市场营销。(2011年)

A.整合性　　B.开发性

C.刺激性　　D.维持性

【答案】D

【解析】本题考查市场营销的任务。充分需求，进行维持性市场营销。

第二节　环境分析与市场定位

一、环境分析(掌握环境的基本结构)

(一)市场营销的微观环境

市场营销的微观环境是指对企业服务能力构成直接影响的各种力量。

?

（1）企业

包括市场营销部门、其他职能部门和最高管理层。

（2）营销中介

①供应商

向企业供应原材料、部件、能源、劳动力和资金等资源的企业或组织

②商人中间商

从事商品购销活动，并对所经营的商品拥有所有权的中间商，如批发商、零售商等

③代理中间商

协助买卖成交、推销产品，但对所经营的产品没有所有权的中间商，如经纪人、制造代理商等

④辅助商

辅助执行中间商的某些职能，为商品交换和物流提供便利，但不直接经营商品的企业或机构，如运输公司、仓储公司、银行、保险公司、广告公司、市场调研公司、市场营销咨询公司等

（3）顾客

①消费者市场

由为了个人消费而购买的个人和家庭所构成的市场

②生产者市场

由为了生产、取得利润而购买的个人和企业所构成的市场

③中间商市场

由为了转卖、取得利润而购买的批发商和零售商所构成的市场

④政府市场

由为了履行职责而购买的政府机构所构成的市场

⑤国际市场

由国外消费者、生产者、中间商、政府机构等所构成的市场

（4）竞争者

①一般竞争者

争取同类消费者的竞争者

②行业竞争者

提供相同或相似产品的竞争者

③产品竞争者

生产相同产品或提供相同服务的竞争者

④品牌竞争者

以相似的价格向相同的顾客提供类似产品或服务的竞争者

（5）公众

一般公众

一般群众

金融公众

影响企业取得资金能力的金融机构，如银行、投资公司等

媒体公众

报纸、杂志、广播、电视、网络等大众媒体

政府公众

有关政府管理部门

民间公众

各种消费者组织、环保组织、少数民族组织等

地方公众

企业所在地的居民和社区组织

内部公众

企业内部人员

(二)市场营销的宏观环境

(1)人口环境。

(2)经济环境。研究经济环境需要关注的主要因素有：消费者收入的变化、消费者支出模式的变化、消费者储蓄和信贷情况、商品供求因素、商品价格因素等。

(3)自然环境。包括自然资源、企业所处地理位置、生态环境等。

(4)科学技术环境。

(5)政治法律环境。政治法律环境主要指国家政局、政治体制、经济管理体制及相关的法律、法规、方针政策等对企业运作产生关联的因素。

(6)社会文化环境。社会文化环境主要指一个国家、地区的民族特征、价值观念、生活方式、风俗习惯、宗教信仰、伦理道德、教育水平、语言文字等要素的总合。

● 主体文化是指在凝聚整个国家和民族的过程中占据支配地位的文化。包括世界观、价值观、人生观等;

● 亚文化(Sub-culture)是在主体文化中有所差异的文化 ,如种族、地域、移民、外侨、特殊阶层等的文化习惯。

二、市场细分

市场细分是指按照消费者需求的差异性把某一产品或服务的整体市场划分为不同的分类市场。市场细分之后所形成的具有相同需求的顾客群体称为“细分市场”或“子市场”(或称为分市场、次级市场)。

市场细分变量： (掌握)

● 地理变量 ,即把市场分为不同的地理区域 ,如国家、地区、省市、城市、乡村、气候带等;

● 人口变量 ,是按不同的人口统计要素来划分消费者群体 ,如年龄、性别、国籍、民族、家庭人数、收入、职业、宗教信仰等;

● 心理变量 ,是按消费者的心理特征来划分市场 ,涉及生活方式、个性、购买动机、价值取向、生活态度、爱好等;

● 行为变量 ,反映消费者购买行为的特征 ,包括购买时机、使用频率、忠诚度、敏感度等。

成功有效的市场细分应遵循四条基本原则：可衡量性、可进入性、可赢利性和稳定性。

三、目标市场

目标市场是指企业营销活动所要满足的市场，是企业为实现预期目标而需要进入的市场即企业的服务对象。

企业选择目标市场时应考虑企业、产品和市场等多方面因素，主要是：企业实力、产品同构性、市场同质化、产品生命周期、市场供求趋势、竞争者情况等。

经营目标市场有五种模式：(掌握)

(1)市场集中化模式，即企业只选取一个细分市场，只生产一类产品，供应单一的顾客群体。规模较小的企业通常采用这种模式。

(2)产品专业化模式，即企业只生产一种产品，向所有的顾客销售这种产品。这样可以在生产和技术上形成优势，但如果出现新技术或替代产品，企业会面临不利状况。

(3)市场专业化模式，即企业专门经营为满足某一客户群体所需要的各种产品。由于产品类型较多，这样能有效地分散经营风险;但如果这类顾客的整体需求下降，企业效益会受到影响。

(4)选择专业化模式，即企业有选择地进入几个不同的、相互联系较少的细分市场，为不同的顾客群体提供不同性能的同类产品。这样可以有效地分散经营风险，即使某个细分市场遇到困难，仍能在其他细分市场上获得盈利。有较强资源的企业可以采用这种模式。

(5)市场全面化模式，即企业全方位地进入各个细分市场，为所有顾客提供他们所需的性能不同的系列产品。这是实力雄厚的大企业运用的模式。

企业在确定目标市场时，会相应地采取不同类型的营销策略：(掌握)

(1)无差异性营销策略，即企业把整个市场看作是一个无差异的整体，认为消费者的某种需求基本上是一样的，可以作为一个同质的目标市场加以对待，忽略其不明显的差异，以求在一定程度上满足尽可能多的顾客的需求。

优点 :产品的品种、规格、款式单一 ,有利于标准化和大规模生产 ,有利于降低生产、存储、运输、研究、促销等成本费用。

缺点：品种单一，难以满足消费者的多样性需求。

(2)差异性营销策略，即企业把整体市场划分为若干个需求与愿望大致相同的细分市场，然后根据企业的资源及营销实力选择几个细分市场作为目标市场，并为各目标市场制定特别的营销组合策略。

优点在于可以有针对性地满足不同客户群体的需求，提高产品的竞争能力，并有效地分散风险。

缺点是成本和营销费用会加大，资源配置分散，不易形成拳头产品。

(3)集中性营销策略，即企业不把目标放在整体市场上，而是选择一个或几个细分市场作为营销目标 ,然后集中企业的优势进行生产和营销 ,充分满足特定消费者的需要 ,加强市场占有率。

优点是服务对象比较集中 ,有利于生产和营销专业化 ,较易在特定市场上取得有利地位。

缺点是目标市场狭小，一旦市场发生变化或有强大对手进入，企业会陷入困境。

四、市场定位

市场定位是企业根据目标市场上同类产品的竞争状况，针对顾客对该类产品的某些特征或属性的重视程度 ,为本企业的产品塑造强有力的、与众不同的鲜明个性 ,并将其形象生动地传递给顾客，求得顾客认同的过程。

市场定位的策略可分为以下三种： (掌握)

(1)避强定位策略。这种策略是企业避免与强有力的竞争对手发生直接竞争，而将自己的产品定位于另一市场的区域内，使自己的产品在某些特征或属性方面与强势对手有明显的区别。

这种策略可使自己迅速在市场上站稳脚跟，并在消费者心中树立起一定形象。由于这种做法风险较小，成功率较高，常为多数企业所采用。

(2)迎头定位策略。这种策略是企业根据自身的实力，为占据较佳的市场位置，不惜与市场上占支配地位、实力最强或较强的竞争对手发生正面竞争，从而使自己的产品进入与对手相同的市场位置。

由于竞争对手强大，这一竞争过程往往相当引人注目，企业及其产品能较快地为消费者了解，达到树立市场形象的目的。这种策略可能引发激烈的市场竞争，具有较大的风险。

(3)重新定位策略。这种策略是企业对销路少、市场反应差的产品进行二次定位。

重新定位是企业摆脱经营困境，寻求新的活力的有效途径。此外，企业如果发现新的产品市场范围，也可以进行重新定位。

【例题 4·单选题】某国际快餐连锁公司宣布在中东开设连锁店，但并不出售猪肉汉堡，只出售牛肉汉堡、鸡肉汉堡和鱼肉汉堡。这说明该国际快餐连锁公司在环境分析中考虑了(　)。

A.政治因素　　B.经济因素

C.社会文化因素　　D.技术因素

【答案】C

【解析】社会文化环境主要指一个国家、地区的民族特征、价值观念、生活方式、风俗习惯、宗教信仰、伦理道德、教育水平、语言文字等要素的总合。

【例题 5·单选题】某国内汽车制造厂对中国经济增长潜力抱着乐观态度，除继续生产中等档次的车种外，在 2009 年开始生产高端越野车，希望吸引国内市场的高端消费者。这种做法属于(　)。

A.市场渗透　　B.市场细分

C.工业细分　　D.产品分散化

【答案】B

【解析】将车区分为中档和高档，代表的是市场细分。

【例题 6·多选题】下列营销策略中，用于确定目标市场的营销策略有(　)。(2011 年)

A.成本领先营销策略　　B.无差异性营销策略

C.差异性营销策略　　D.撇脂营销策略

E.集中性营销策略

【答案】BCE

【解析】本题考查确定目标市场的营销策略——无差异性营销策略、差异性营销策略、集中性营销策略。

第三节　市场营销策略

一、产品策略

(一)产品的含义及其层次

产品是指提供给市场、能满足消费者某种需要的物质产品和非物质形态的服务。

产品具有五个层次：(掌握)

(1)核心层。核心层又称为“实质产品”,是指产品能给顾客带来的基本利益和效用,即产品的使用价值。

(2)形式层。形式层是核心层产品的具体外观,是其满足顾客需要的表现形式,含包装、品牌、质量、式样、特征五个要素。

(3)期望层。期望层是指顾客对某产品所希望和默认的属性与条件。

(4)延伸层。延伸层是指顾客购买产品时所获得的附加利益与服务,如安装、送货、保证、提供信贷、售后服务等。

(5)潜在层。潜在层是指与现有产品相关的未来可能发展的潜在属性。

?

(二)产品组合 (掌握)

产品组合指企业生产经营的各种不同类型产品之间的组合比例，由产品项目和产品线构成。

· 产品项目指每一个具体的产品;

· 产品线指满足同类需求的、功能相同而规格不同的一组产品。

产品组合具有广度、深度和关联性。

· 产品组合广度也称“宽度”，指企业拥有的不同产品线的数目;

· 产品组合深度也称“长度”，指每条产品线内不同规格的产品项目的数量;

· 产品组合关联性指各种产品线在最终用途、生产条件、分销渠道等方面的相关程度。一般情况 ,扩大产品组合的广度 ,即扩展企业的经营领域 ,可使企业的资源、技术得到充分利用，开拓新的市场 ,分散投资风险。增加产品组合的深度 ,即增加产品项目或使产品多样化 ,可更好地满足消费者的不同需求与爱好。增加产品组合的关联性，可增强企业在某一特定市场领域的地位。

?

产品组合优化可以采取以下策略：

(1)扩大产品组合。

· 拓展产品组合的宽度，在原产品组合中增加产品线，扩大经营范围;

· 增加产品组含的深度，在原有产品线内增加新的产品项目。

在市场繁荣时期 ,较长、较宽的产品组合会为企业带来更多的盈利机会。当企业现有产品线的销售额和盈利率在未来可能下降时，也应考虑这种做法。 +

(2)缩减产品组合。在市场不景气或原料、能源供应紧张时期 ,缩减产品线反而能使利润

总额上升，因为去除那些获利小甚至亏损的产品线或产品项目，企业可以集中力量发展获利多的产品线和产品项目。

(3)延伸产品线。延伸产品线是指企业把产品线的长度延伸超过现有范围。

包括：向下延伸，即在高档产品线中增加低档产品项目;向上延伸，即在原有产品线内增加高档产品项目;双向延伸，即原定位于中档产品市场的企业向产品线的上下两个方向延伸。

(三)产品的生命周期 (掌握)

任何产品都具有生命周期，都要经历引入、成长、成熟和衰退四个阶段。

生命周期阶段

特?征

企业对策

引入期

产品销量少，促销费用多，制造成本高，销售利润低甚至为负值

投入市场的产品要有针对性,进入市场的时机要合适。直接面向最有可能的购买者,以使市场尽快接受产品，缩短引入期，更快地进入成长期

成长期

消费者对产品已经熟悉,消费习惯已经形成,企业销售量迅速增长,生产规模也逐步扩大,产品成本逐步降低,新的竞争者也会投入竞争。随着新的产品特性出现,市场开始细分,分销渠道增加

企业为维持市场增值率，延长获取最大利润的时间，可采取以下策略：

①改善产品品质；

②寻找新的细分市场；

③改变广告宣传重点；

④适时降价

成熟期

产品的销售量增长缓慢,逐步达到高峰,然后缓慢下降。产品的销售利润也从成长期的最高点开始下降。市场竞争激烈，各种品牌和款式的同类产品不断出现

企业应主动出击，努力延长成熟期，或使产品生命周期出现再循环。相关策略如：

①调整市场：发现产品新的用途，寻找新的用户或改变推销方式，以扩大产品销售量；

②调整产品：调整产品自身，以满足消费者的不同需要，吸引有不同需求的客户；

③调整营销组合：对产品、定价、渠道、促销四个营销组合因素加以调整，刺激销售量回升

衰退期

当产品销售量急剧下降,企业从中获利很低甚至为零,大量竞争者退出市场,消费者的消费习惯发生改变时，则是产品进入了生命周期的衰退期

①维持策略：继续采用以往的策略，直到产品完全退出市场为止；

②集中策略：把企业资源和力量集中在最有利的子市场和分销渠道上，有利于缩短产品退出市场的时间，同时创造更多的利润；

③收缩策略：大幅度降低促销水平，尽量降低促销费用，以增加目前的利润；

④放弃策略：对衰退比较迅速的产品，逐步或立即放弃经营

二、价格策略

(一)定价目标

定价目标是企业通过制定一定水平的价格所要达到的预期目的。

(1)利润目标，即追求利润最大化，或为获取适度利润。

(2)销售额目标，即在保持一定利润水平的前提下;追求销售额最大化。

(3)市场占有率目标,即扩大企业产品的市场份额,通过提高市场占有率来提高投资收益

率。

(4)价格竞争目标，即以服从竞争需要为前提来制定价格。

(5)价格稳定目标，即企业为保护自己，避免卷入价格战而制定价格。

(二)定价方法 (掌握)

(1)成本导向定价法。以产品成本为基本依据，再加上预期利润来确定价格的成本导向定价法。

· 成本加成定价法：按产品的单位成本加上一定比例的利润来定价。

公式为：

单位产品价格=单位产品成本×(1+目标利润率)

(2)需求导向定价法。这是企业根据市场需求状况和消费者对产品感觉差异来确定价格的方法，又称“市场导向定价法”或“顾客导向定价法”。其特点是灵活有效地运用价格差异，对效用相同的产品，价格随市场需求的变化而变化，不与成本因素发生直接关系。包括：

· 认知价值定价法 :认知价值也叫理解价值或感受价值 ,这是企业根据消费者对商品价值的感受而不是按卖方成本来确定价格的一种方法。为此，卖方运用各种营销策略和方法影响买方对产品的认知，使之形成对卖方有利的价值观念，然后再根据产品在买方心目中的价值来定价。

· 需求差异定价法 :是同一产品采用两种以上的不同价格 ,可以因数量、时间、地点、顾客而异。

(3)竞争导向定价法。竞争导向定价法是指以市场上同类竞争产品的价格为定价依据，并根据竞争变化来调整价格的定价方法。

· 随行就市定价法，即企业让自己产品的价格跟上同行业的平均价格水平。

· 差别竞争定价法，即以主动竞争为特点，通过不同的营销努力，使同种同质的产品在消

费者心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。

· 密封投标定价法，即企业用于投标交易，权衡自身盈利预期和视竞争者的情况而合理出价。

(三)定价策略

定价方法着重于产品的基础价格，定价策略着重于根据市场的具体情况，从定价目标出发，运用价格手段，适应市场的不同状况，实现企业的营销目标。

(1)心理定价策略，即企业利用顾客心理，有意识地将产品价格定得高些或低些，以扩大销售。包括尾数定价、整数定价、声望定价(优质高价)、招徕定价(物美价廉)、习惯定价。

(2)折扣定价策略，即企业在交易过程中，把一部分价格让利于购买者以促进销售。包括数量折扣、现金折扣、交易折扣、季节折扣、回扣和津贴等。

(3)地区定价策略，即企业对卖给不同地区的产品，制定不同价格或相同价格，如原产地定价、统一交货定价、区域运送定价等。

(4)促销定价策略。即企业为促进产品销售，采取有吸引力的定价方法来刺激顾客更早、更多地购买，如降价、现金回扣。低息贷款、免费服务等。

(5)新产品定价策略。一般有三种方式：

· 撇脂定价：企业将新产品以尽可能高的价格投放市场，以赚取高额利润，在短期内收回投资。

· 渗透定价：即低价投放新产品，使产品广泛渗透，从而提高企业的市场占有率，然后随着份额的提高而调整价格，降低成本，实现盈利目标。

· 适中定价：即不把新产品的价格定得过高或过低。

三、渠道策略

市场营销渠道的作用就是消除产品或服务与使用者之间的分离。

· 营销渠道是指配合起来生产、分销和消费某种产品和服务的所有企业和个人，包括产销过程中的供应商、生产者、商人中间商、代理中间商、辅助商及最终用户等。

· 分销渠道是指某种产品和服务在从生产者向消费者转移过程中，取得产品和服务的所有权或帮助所有权转移的所有企业和个人，包括商人中间商(取得所有权)和代理中间商(帮助转移所有权)，也包括处于渠道起点和终点的生产者和最终消费者，但不包括供应商和辅助商。

渠道之间由不同种类的流程贯穿联系，主要有实体流程、所有权流程、付款流程、信息流程和促销流程。

渠道可根据其层次的数目来分类：

· 一层渠道含有一个营销中介机构

· 二层渠道含有两个营销中介机构

· 三层渠道含有三个营销中介机构

营销渠道的基本职能是为了实现营销目标而进行的研究、促销、接洽、配合、谈判、融资、组织物流、承担风险。

按是否使用中间商，营销渠道可分为直接渠道和间接渠道;

按企业在销售中使用中间商的多少，营销渠道分为宽渠道和窄渠道;

按分销过程中经历中间环节的多少，营销渠道可分为长渠道和短渠道。

全新的市场营销渠道 (掌握)

(1)垂直分销系统。垂直分销系统是由生产企业、批发商和零售商所组成的一种统一联合体，其中某个成员或者拥有其他成员的产权，或者是一种特约代理关系，或者拥有相当强的实力，其他成员愿意合作。

(2)水平分销系统。水平分销系统是两个或两个以上互无关联的企业自愿联合，共同开拓

新的市场营销机会，以实现靠一个企业由于资金、技术、生产或营销资源局限而无法达到的市场效果。

(3)多渠道分销系统。多渠道分销系统是一个企业建立两条或更多的营销渠道以到达更多的顾客细分市场。

有效的渠道设计

影响渠道设计的主要因素有企业特性、顾客特性、产品特性、中间商特性、竞争特性和环境特性。

步骤：

(1)明确渠道目标。渠道目标是指企业预期达到的顾客服务水平以及中间商应执行的职能等。

(2)确定交替方案。涉及方案需要考虑的因素：①中间商类型。②中间商数目：如密集分销、选择分销、独家分销。③渠道成员的特定任务。

(3)评估渠道方案。评估的标准有经济性、可控性和适应性。

为了保持市场营销渠道的合理、有效，企业需要进行渠道管理，包括选择渠道成员、激励渠道成员、评估渠道成员和调整渠道结构。

四、促销策略

(一)促销与促销组合的含义

1.促销

促销(Promotion)是指通过人员推销或非人员推销的方式传播商品信息，帮助和促进消费者了解某种商品或服务，促使消费者对商品或服务产生信任，并最终采取购买行动的一种市场营销活动。

促销的作用在于：传递信息，沟通渠道，引导需求，扩大销售;突出特点，树立形象;稳定销

售，巩固市场。

2.促销组合 (掌握)

(1)人员推销。人员推销是企业通过推销人员与消费者口头交谈来传递信息，说服消费者购买的一种营销活动。

灵活性好，针对性强，信息反馈快，是一种“量体裁衣”式的信息传递方式。通过面对面交谈，推销人员可以与消费者进行双向沟通，并保持密切联系，可以对消费者的意见及时作出反应。缺点是成本较高。

(2)广告。广告是广告主通过付费方式由广告承办单位进行的一种信息传播活动。特点是：①大众化，即借助大众传媒发布信息，信息传递速度较快，传播面广，渗透性强，可以使信息反复多次地传递到目标市场，并使其与竞争者的信息进行比较，使购买者易于接受;②表现性，它通过文字、画面、音响及色彩的艺术化运用，能将企业及产品的信息生动、形象地传递给听众或观众。但广告往往只是一种单向的信息传递，缺乏与消费者的双向沟通，信息反馈慢而且困难，同时，有的广告媒体费用也很高，如电视。

(3)营业推广。营业推广是在短期内采取的一些刺激手段，比如用奖券、竞赛、展销会等来鼓励消费者购买的一种营销活动。特点是可以使消费者产生强烈的、即时的反应，从而提高产品的销售量。但这种方式只在短期内有效，如果时间长了或过于频繁，容易引起消费者的怀疑和不信任感。

(4)公共关系。公共关系是指企业通过宣传报道等方式提高其知名度和声誉的一种促销手段。特点是：以新闻报道等形式传递信息，比广告更具可信性;可以解除消费者的戒备心理，使其在不知不觉中接受信息;具有与广告相似的信息传播速度快及传播面广的优点，但不一定需要支付费用，更容易在目标市场上建立美誉度。缺点是不如其他方式见效快，而且信息发播权掌握在公共媒体手中，企业不容易进行控制。

(二)促销策略

1.推动策略

企业通过各种促销方式把产品推销给批发商，批发商把产品推销给零售商，零售商把产品推销给消费者。

常用的推动策略有：

①示范推销法，如技术讲座、实物展销、现场示范与表演、试用、试穿、试看等。

②走访销售法，如带样品或产品目录走访消费者，带商品巡回推销等。

③网点销售法，如建立、完善分销网点，采用经销、联营等方式扩大销售。

④服务销售法，如售前根据用户要求设计产品，制定价格;售中向用户介绍产品，传授安装、调试知识;售后征询意见，做好保修、维修工作等。

2.拉动策略

拉动策略是企业针对最终消费者开展促销攻势，使消费者产生需求，进而向零售商要求购买该产品，零售商向批发商要求购买该产品，批发商最后向企业要求购买该产品。

常用的拉动策略有：

①会议促销法，如组织商品展销会、订货会、交易会、博览会等，邀请目标市场的企业或个人前来订货。

②广告促销法，如通过电视、广播、报纸、杂志及各种信函、订单等，向消费者介绍产品的性能、特点、价格和征订方法，吸引消费者购买。

③代销、试销法，新产品问世时，委托他人代销或试销，促进产品尽快占领市场。

④信誉销售法，如实行产品质量保险、赠送样品、开展捐赠与慈善活动等，以增强用户对企业及其产品的信任度，促进销售。

【例题 7·单选题】当产品销售量增长开始放缓，逐步达到高峰，市场竞争激烈的时候，表

明开始进入(　)。

A.引入期 B.成长期

C.成熟期 D.衰退期

【答案】C

【解析】成熟期的特征 :产品的销售量增长缓慢 ,逐步达到高峰 ,然后缓慢下降。产品的销售利润也从成长期的最高点开始下降。市场竞争激烈 ,各种品牌和款式的同类产品不断出现。

【例题 8·单选题】以市场上同类产品的价格为定价依据 ,并根据同类产品价格变化来调整价格的定价方法称为(　)。(2011 年)

A.成本导向定价法

B.需求导向定价法

C.竞争导向定价法

D.顾客导向定价法

【答案】C

【解析】本题考查竞争导向定价法的概念。竞争导向定价法是指以市场上同类竞争产品的价格为定价依据，并根据竞争变化来调整价格的定价方法。

【例题 9·单选题】下列促销策略中，属于拉动策略的是(　)。(2011 年)

A.示范推销法

B.走访推销法

C.服务销售法

D.广告促销法

【答案】D

【解析】本题考查拉动促销策略——广告促销法。选项 ABC 属于推动促销策略。

第四节　品牌与品牌战略概述

一、品牌的内涵

1.品牌的概念

品牌是指企业及其所提供的商品或服务的综合标识,包含名称、属性、商标、包装、价格、历史、声誉、广告方式等多种因素，蕴涵企业及其商品或服务的品质和声誉。

品牌通常蕴涵六层意义：

①属性。品牌代表其背后的一系列属性,如合身、舒适、工艺精良、有品位、时尚、服务周到等。

②利益。利益是购买行为所指向的标的，属性必须转化为功能利益或情感利益。

③价值。品牌能够给消费者创造价值，也体现生产者独特的价值观。

④文化。文化是品牌的底蕴，使品牌富有生命和灵气。

⑤个性。成功的品牌都具有独特的个性。

⑥使用者。品牌的使用者通常是相对稳定的人群。使用者是品牌定位的结果,反映厂商在开发品牌时对自己的信心，也代表着产品的价值、文化和个性。

品牌的建立取决于其品质、形象和服务。

· 品质是品牌的基础和生命，是使顾客信任和追随的根本原因;

· 形象是企业或组织在市场上、社会公众心目中的个性特征,体现他们的评价和认知,是赢得顾客忠诚的重要途径;

· 服务是企业使消费者受益、打动消费者的便捷途径，是创立品牌的必由之路。

2.品牌的特征

品牌具有以下特征：

(1)识别性。即品牌名称、品牌标志等符号系统带来的外显特征。企业通过整体规划和设

计 ,将各种符号如标识、色彩、包装等合并在一起 ,具有特殊的个性和较强的视觉效果 ,能够帮助目标消费群体区别本产品和其他产品，吸引其注意与识别。

(2)象征性。品牌是承载多种要素的复合体，是一种综合性象征，需要通过一系列物质载体来表现自己。直接载体有文字、符号、图案等;间接载体主要指市场占有率、知名度、美誉度、质量、价格等。

(3)排他性。品牌一般都归某一方所有 ,具有明显的排他性。品牌的名称、商标一经注册，便受法律保护，别人不能轻易占有、享用。

(4)风险性。品牌在建立和发展过程中 ,受诸多因素影响 ,呈现一定程度的不确定性。如市场的变化、消费需求的变化、潜在价值的变化、质量因素、资产状况、售后服务等 ,都会使品牌贬值。

(5)工具性。品牌是企业进行市场竞争的工具。品牌代表企业在市场中的形象和地位，引领其产品进入市场，占有市场，是企业和市场间的桥梁和纽带。

(6)价值性。品牌所代表的意义、个性、品质等能产生品牌价值 ,能为其拥有者创造超额利益，也能直接体现为资产。

3.品牌的分类

从不同的角度出发，品牌具有不同的类型：

(1)按辐射区域分类，有区域品牌、国内品牌、国际品牌。

(2)按市场地位分类，有领导型品牌、挑战型品牌、追随型品牌和补缺型品牌。

(3)按生命周期分类，有新品牌、上升品牌、成熟品牌和衰退品牌。

(4)按价值指向分类，有功能价值品牌(为顾客提供基于产品本身使用价值的品牌)和精神价值品牌(为顾客提供基于产品之上的精神体验的品牌)。

(5)按使用主题分类，有制造商品牌和中间商品牌。

(6)按不同用途分类，有生产资料品牌和生活资料品牌。

(7)按价格定位分类，有普通品牌(大众品牌)、高档品牌和奢侈品牌。

(8)按不同属性分类，有产品品牌、企业品牌和组织品牌。

(9)按知名度分类，有驰名商标、著名商标、名牌产品、优质产品、合格产品、不合格产品。

(10)按所处行业分类，则有多少种行业，就有多少种行业品牌，如汽车行业、电器行业、餐饮行业的品牌等。

二、品牌的作用

品牌的作用具体表现为对于企业的作用和对于消费者的作用两个方面。

1.品牌对于企业的作用 (掌握)

(1)存储功能。品牌可以帮助企业存储商誉、形象。

(2)维权功能。通过注册专利和商标，品牌可以受到法律的保护，防止他人损害品牌的声誉或非法盗用品牌。

(3)增值功能。品牌是企业的一种无形资产，它所包含的价值、个性、品质等特征都能给产品带来重要的价值。

(4)形象塑造功能。品牌是企业塑造形象、知名度和美誉度的基石，在产品同质化的今天，为企业和产品赋予个性、文化等许多特殊的意义。

(5)降低成本功能。有统计发现，赢得一个新客户所花的成本是保持一个既有客户成本的6倍，而品牌则可以通过使顾客建立品牌偏好，有效降低宣传和新产品开发的成本。

2.品牌对于消费者的作用(掌握)

品牌对于消费者的作用具体表现在以下五个方面：

(1)识别功能。品牌可以帮助消费者辨认出品牌的制造商、产地等基本要素，从而区别于同类产品。

(2)导购功能。品牌可以帮助消费者迅速找到所需要的产品，从而减少消费者在搜寻过程中花费的时间和精力。

(3)降低购买风险功能。消费者都希望买到自己称心如意的产品，同时还希望能得到周围人的认同。选择信誉好的品牌则可以帮助降低精神风险和金钱风险。

(4)契约功能。品牌是为消费者提供稳定优质产品和服务的保障，消费者则用长期忠诚的购买回报制造商，双方最终通过品牌形成一种相互信任的契约式关系。

(5)个性展现功能。品牌经过多年的发展，能积累独特的个性和丰富的内涵，而消费者可以通过购买与自己个性气质相吻合的品牌来展现自我。

三、名牌效应

(1)聚合效应。使企业聚合了人、财、物等资源。

(2)磁场效应。像磁石一样吸引消费者，形成消费者的品牌忠诚。

(3)衍生效应。不断衍生出新的产品和服务。

(4)内敛效应。名牌会增强企业的凝聚力。

(5)宣传效应。名牌形成后，就可以利用名牌的知名度、美誉度传播企业名声，宣传地区形象，甚至宣传国家形象。

(6)带动效应。对企业发展的拉动，对城市经济、地区经济，甚至国家经济的带动作用。

(7)稳定效应。当一个地区的经济出现波动时，名牌的稳定发展一方面可以拉动地区经济，另一方面起到了稳定人心的作用，使人、财、物等社会资源不至于流走。

负面效应：一是名牌会引来众多的仿冒者，给企业造成很大的麻烦，甚至使名牌名声扫地；二是品牌成名后，受关注度提高，形象维护难度加大，一旦维护不当，出现负面评价，将对名牌的信誉产生不利影响。

四、品牌战略

(一)品牌战略的内容

品牌战略就是企业着力塑造品牌，将品牌作为核心竞争力，用品牌带动企业发展的经营战略。

品牌战略的内容包括品牌化决策、品牌模式选择、品牌识别界定、品牌延伸规划、品牌管理规划与品牌远景设立六个方面的内容。

(1)品牌化决策。品牌化决策是品牌的属性问题。是选择制造商品牌还是经销商品牌，是自创品牌还是加盟品牌。

(2)品牌模式选择。品牌模式选择是品牌的结构问题。是选择综合性的单一品牌还是多元化的品牌，是联合品牌还是主副品牌。

(3)品牌识别界定。品牌识别界定是确立品牌的内涵，也就是企业希望消费者认同的品牌形象，它是品牌战略的重心。它从品牌的理念识别、行为识别与符号识别三个方面规范品牌的思想、行为、外表等内外含义，其中包括以品牌的核心价值为中心的核心识别和以品牌承诺、品牌个性等元素组成的基本识别。

(4)品牌延伸规划。品牌延伸规划是对品牌未来发展领域的清晰界定，明确未来品牌适合在哪些领域、行业发展与延伸。在降低延伸风险、规避品牌稀释的前提下，谋求品牌价值的最大化。

(5)品牌管理规划。品牌管理规划是从组织机构与管理机制上为品牌建设保驾护航。

(6)品牌远景设立。

(二)品牌战略的优势

(1)品牌战略可以使企业明确竞争的焦点。

(2)品牌战略可以使创新更加具有价值。

(3)品牌战略可以使营销宣传更加有效。

【例题 10·单选题】品牌可以帮助消费者迅速找到所需要的产品 ,从而减少消费者在搜寻过程中花费的时间和精力。这表明的是品牌的(　)。

A.导购功能 B.识别功能

C.形象塑造功能 D.增值功能

【答案】A

【解析】品牌对于消费者的作用具体表现在以下五个方面 : (1)识别功能。(2)导购功能。(3)降低购买风险功能。(4)契约功能。(5)个性展现功能。

【例题 11·单选题】名牌集合了员工的精力、才力、智力等 ,增强了企业的凝聚力 ,这是名牌的(　)效应。(2011 年)

A.宣传 B.衍生

C.内敛 D.稳定

【答案】C

【解析】本题考查名牌的内敛效应。

第五节　品牌战略的实施

一、品牌打造

(一)品牌名称创意的原则

品牌名称创意必须遵循以下原则 :

(1)易记性。

(2)易懂性。

(3)相关性。名称应与品牌所代表的产品或理念有一定的关联。

(4)个性化。

(5)适应性。

(6)合法性。

(二)打造品牌的方法

(1)扩展法。(2)收缩法。(3)公关法。(4)广告法。(5)词汇法。(6)信誉法。(7)质量法。(8)类目法。(9)命名法。(10)通用法。(11)自名法。(12)副品牌法。(13)同族法。(14)外形法。(15)颜色法。(16)连贯法。(17)变化法。(18)单一法。

二、品牌战略的类型

品牌战略有不同的类型，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

单一品牌战略又称“统一品牌战略”，指企业生产经营的所有产品都使用一个品牌。

①产品线单一品牌战略：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。

单一品牌战略的优势是：①商家可以集中力量塑造一个品牌形象，让一个成功的品牌附带若干种产品，使每一种产品都能够共享品牌的优势。②单一品牌有助于节约品牌设计、品牌推广等费用，从而减少企业开支。③单一品牌有助于降低导入一个新产品的成本和风险。④单一品牌有助予企业聚集优势资源，集中力量建设某一品牌。⑤单一品牌能集中体现企业的意志，容易形成市场竞争的核心要素，避免消费者在认识上发生混淆。

单一品牌战略的风险是：如果某一品牌名下的某种商品出现了问题，那么，在该品牌下附带的其他商品也难免会受到株连，甚至整个产品体系都会面临灾难。由于单一品牌缺少区分度，差异性差，往往不能区分不同产品的特征，这样不利于商家开发不同类型的产品，也不便

于消费者们有针对性的选择，因而在单一品牌中往往出现“副品牌”。

企业实施单一品牌战略需要具备的条件是：①不同产品具有相似性或相连性。②产品的质量水平要大致相同。③产品的目标客户群应大致相同。

2.主副品牌战略

主副品牌战略是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

一个企业同时经营两个以上相互独立、彼此没有联系的品牌，就是多品牌战略，又称为“独立品牌战略”，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。

实行多品牌的基本出发点就是找到不同的需求并给消费者提供多样的品牌，最终目的是用不同的品牌去占有不同的细分市场。这种品牌结构使得品牌组合之间几乎不存在任何品牌资产的关联，每个品牌都在某个市场独立施展自己最大的影响力。一个企业使用多种品牌不仅仅是区分其他的商品生产者，也包括区分自己的不同商品。

多品牌战略主要有以下五个优点：

(1)符合产业发展的规律。

(2)具有较强的灵活性。

(3)能充分适应市场的差异性。

(4)能提高市场占有率。

(5)可以分散风险，避免某种商品出现问题而殃及到其他的商品。

多品牌战略主要有以下四个缺点：

(1)容易增加品牌营销成本费用。

(2)容易造成企业的人力资源、原有品牌资源和资金等方面的浪费。

(3)容易相互分流客户，造成内部多品牌的“相克”。

(4)增加品牌管理的复杂度。

三、品牌维护

(一)品牌保护

(1)法律保护。

(2)政策支持。①制定有利于品牌发展的政策规划，引导企业和社会关注品牌发展，进行自由正当的竞争，规范竞争环境;②为企业创造、推广、维护品牌提供物质和精神的支持与帮助，扶持本土品牌的发展，实现可持续发展;③加强监督力度，依法处理侵权行为，严厉打击假冒伪劣行为，保护品牌的健康发展。

(3)企业维护。

(二)品牌完善

1.质量管理。

2.品牌 CI 导入

CI 即企业识别系统(Corporate Identity)，是指企业有意识、有计划地向社会公众主动地展示与传播自己的特征，使公众在市场环境中对该企业有一个标准化、差别化的印象和认识，以便更好地识别并留下良好的印象。

CI 的主要内容是：

(1)M1 理念识别(Mind Identity，企业思想系统)，是指企业思想的整合化。通过企业的价值准则、文化理念、经营目标等，向大众传达企业独特的思想。策划设计内容包括经营理念、经营宗旨、事业目标、企业定位、企业观念、企业精神、企业格言、标准广告语等。

(2)V1 视觉识别(Visual Identity，品牌视觉系统)，是品牌识别的视觉化。通过企业形象标志(或品牌标志)、标识组合、企业环境和对外媒体向大众充分展示、传达品牌个性。策划设

计内容包括基础要素和应用要素两大部分。基础要素是指企业名称(或品牌名称)、企业标志(或品牌标志)、标准字、标准色、辅助色、辅助图形、辅助色带、装饰图案、标志的标准组合、标识的标语组合等;应用要素是指办公用品、公关用品、环境布置、标牌招牌、制服饰物、活动展示、交通工具、品牌广告等。

(3)BI 行为识别(Behavior Identity ,行为规范系统) ,是行为规范文本化。通过在思想指导下的企业员工对内和对外的各种行为，以及企业的各种生产经营行为，传达企业的管理特色。策划设计内容包括企业形象、个人形象、品牌形象、沟通礼仪、商务礼仪、接待礼仪、销售礼仪等。

3.品牌诚信

4.品牌管理：建立品牌管理组织

品牌管理机构配置模式有品牌经理制、品牌管理委员会等。

(1)品牌经理制。品牌经理制是让品牌经理像管理不同的公司一样来管理不同的品牌。

(2)品牌管理委员会。品牌管理委员会是专门设立一个负责品牌管理的机构 ,主要是解决企业品牌体系的规划、品牌视觉形象的关联、新品牌推出的原则等战略性问题。

5.品牌创新

(1)技术创新。

(2)管理创新。包括战略创新、制度创新、机制创新、模式创新、组织结构创新等。

(3)文化创新。

四、品牌拓展

(一)品牌延伸

品牌延伸又称“品牌扩张” ,是指企业在研制和开发新产品或推出原产品类别的新产品时，仍然采用已经在市场上定位成功的知名品牌名称，以期通过品牌繁殖，发挥已有品牌的光环

效应。

品牌延伸分为水平延伸和垂直延伸两种方式。

· 水平延伸是指在不同的品牌范围内进行品牌线或产品线的延展，母品牌或企业扩展到不同的行业，覆盖不同的品类。

· 垂直延伸是指品牌在既有品牌范围内扩充品牌线，在本行业间上下延伸。

品牌延伸的优点有：①利用品牌优势，拓展业务领域。②借助品牌忠诚，减少新品成本。③借助品牌优势，扩大企业规模。④利用品牌延伸，增强竞争能力。

品牌延伸的缺点是：如果品牌延伸不当，盲目进入陌生领域，不但延伸的领域难以获利，还会连累企业的主业，损害原品牌的形象。

(二)差异化竞争

(三)磁场效应和光环效应

· 磁场效应：吸引消费者，形成顾客忠诚。

· 光环效应：聚合各种资源。

(四)导入新产品

(五)决胜未来

【例题 12·单选题】企业对具有相同质量的不同产品类别使用单一品牌战略，这种战略是()。(2011 年)

A.产品线单一品牌战略

B.跨产品线单一品牌战略

C.伞形单一品牌战略

D.倒金字塔形单一品牌战略

【答案】B

【解析】本题考查跨产品线单一品牌战略的概念。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。

【例题 13·单选题】企业识别系统包括理念识别、视觉识别和(　)。(2011 年)

A. 品牌识别 B. 形象识别

C. 关键因素识别 D. 行为识别

【答案】D

【解析】本题考查企业识别系统(CI)的主要内容——MI 理念识别、VI 视觉识别、BI 行为识别。

第四章　生产管理与控制

第一节　生产计划

一、生产能力(掌握)

(一)生产能力概念

生产能力是生产系统内部各种资源能力的综合反映，直接关系着能否满足市场需要。

广义生产能力

技术能力

人的能力和生产设备、面积的能力

管理能力

管理人员的管理经验成熟程度、应用管理理论与方法的水平和科学态度与能力等

狭义生产能力

技术能力中生产设备、面积的数量、状况等能力

一般所讲的生产能力是指狭义的生产能力，即企业在一定时期内，在一定的生产技术组

织条件下，全部生产性固定资产所能生产某种产品的最大数量或所能加工处理某种原材料的最大数量。

生产能力包括三个方面含义：

(1)企业的生产能力是按照直接参加生产的固定资产来计算的。

(2)生产能力必须和一定的技术组织条件相联系。

(3)生产能力反映的是一年内的实物量。

单一品种的企业

可用具体产品作为生产能力的计算单位，如飞机厂的飞机架数

品种比较稳定的多品种成批生产企业

用代表产品或假定产品作为计量单位

生产多变的多品种单件小批生产企业

可采用能说明各种产品数量特征的某个重要技术参数作为计量单位，如大型汽轮机厂和大型发电厂用功率（千瓦）作为计量单位

(二)生产能力的种类

生产能力按其技术组织条件的不同可分为三种 :设计生产能力、查定生产能力、计划生产能力。

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的水平的期望，是企业在搞基本建设时努力的目标

企业确定生产规模，编制长远规划和确定扩建、改建方案，采取重大技术措施

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

计划生产能力

也称现实能力，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产能力

直接决定了近期所做生产计划

编制企业年度、季度计划

(三)影响企业生产能力的因素

影响企业生产能力的各种因素很多，最主要的因素有以下三个：

1.固定资产的数量。固定资产的数量是指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。

· 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，但不包括已报废的、不配套的、封存待调的设备和企业备用的设备。

· 生产面积中包括企业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应列入。

2.固定资产的工作时间。固定资产的工作时间是指按照企业现行工作制度计算的机器设

备的全部有效工作时间和生产面积的全部有效利用时间。

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

(四)生产能力核算

企业生产能力的核算依据企业的产品品种、生产专业化而不同。

1.单一品种生产条件下生产能力核算

对于品种单一、批量大的企业，生产能力常用产品的实物量表示，通常可以直接按设备组生产能力、作业场地生产能力的计算公式计算，对于流水线生产则可以依据节拍进行计算。

(1)设备组生产能力的计算

M=F×S×P　或 M=?

式中：M——设备组的生产能力;

F——单位设备有效工作时间;

S——设备数量;

P——产量定额，也称“工作定额”，是在单位时间内规定的应生产产品的数量或应完成的工作量;

t——时间定额，即在一定的生产技术和组织条件下，工人或班组生产一定产品或完成一定的作业量所需要消耗的劳动时间。

【例 1】已知设备组有机器 20 台，每台机器一个工作日的有效工作时间是 15 小时，每台机器每小时生产 60 件产品，该企业只生产一种产品，求该设备组一个工作日的生产能力是多少?

解： M=15×20×60=18 000(件)

【例 2】某车间单一生产某产品，车间共有车床 10 台，全年制度工作日为 250 天，两班制，

每班工作 7.5 小时，设备计划修理时间占有效工作时间的 10%，单件产品时间定额为 0.5 小时，那么该设备组的年生产能力是多少?

解：M=??=67 500(件)

(2)作业场地生产能力的计算

M=?

式中：M——生产面积的生产能力;

F——单位面积有效工作时间;

A——生产面积;

a——单位产品占用生产面积;

t——单位产品占用时间。

【例 3】某车间单一生产某产品，单位面积有效工作时间为每日 8 小时，车间生产面积 1 000 平方米，每件产品占用生产面积 2.5 平方米，每生产一件产品占用时间为 2 小时，问该车间的生产能力?

解： M=??=1600(件)

(3)流水线生产能力计算

M=?

式中：M——流水线的生产能力;

F——流水线有效工作时间;

r——流水线节拍。

【例 4】某齿轮生产企业的流水线有效工作时间为每日 8 小时，流水线每生产一件齿轮需 10 分钟，求该企业流水线每日的生产能力?

解：M=??=48(件)

2.多品种生产条件下生产能力核算

在多品种情况下，企业生产能力的计算方法主要有代表产品法和假定产品法两种。

(1)以代表产品计算生产能力

这种方法以选定的代表产品来计算生产能力，然后通过换算系数计算各具体产品的生产能力。具体步骤如下：

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

步骤 2：以选定的代表产品来计算生产能力。计算公式如下：

??=?

式中：?——以代表产品来计算生产能力;

F——单位设备有效工作时间;

S——设备数量;

??——代表产品的时间定额。

步骤 3：计算其他产品换算系数。计算公式如下：

??=??(i=1，2，…，n)

式中：?——第 i 种产品换算系数;

??——第 i 种产品的时间定额;

?——代表产品的时间定额。

步骤 4：计算其他产品的生产能力。计算公式如下.

①将具体产品的计划产量换算为代表产品的产量。计算公式如下：

Qdi=Ki×Qi

式中：Qdi——第 i 种产品的计划产量换算为代表产品的产量;

Ki——第 i 种产品换算系数;

Qi——第 i 种产品的计划产量。

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

??=??(i=1，2，…，n)

式中：?——第 i 种占全部产品产量比重;

??——第 i 种产品的计划产量换算为代表产品的产量。

③计算各具体产品的生产能力。计算公式如下：

??=??(i=1，2，…，n)

【例 5】某企业生产甲、乙、丙、丁四种产品，各种产品在铣床组的台时定额分别为 40 台时、60 台时、80 台时、160 台时;铣床组共有铣床 12 台，两班制生产，每班工作 8 小时，年节假日为 59 天(一年为 365 天)，设备停修率为 10%;计划甲、乙、丙、丁四种产品年产量为 100 台、200 台、300 台、50 台。试求铣床组的生产能力?

解：以丙产品为代表产品，则铣床组的生产能力为：

??=??(台)

相关计算如表 4-1 所示。

表 4-1　代表产品法生产能力计算表

产品名称

计划产量

（台）

单位产品台时定额（台时）

代表台时定额（台时）

换算系数

折合产量

（台）

产量比重

具体产品的生产能力（台）

①

②

③

④

⑤

=③÷④

⑥

=⑤×②

⑦

=⑥÷∑⑥（600）

⑧

=⑦×?（661）÷⑤

甲

100

40

80

0.50

50

0.083

110

乙

200

60

0.75

150

0.250

220

丙

300

80

1.00

300

0.500

330

丁

50

160

2.00

100

0.167

55

合计

600

设备负荷系数(??)=600/661=0.908，因为<1，即铣床组能力大于计划产量。

(2)以假定产品计算生产能力

在企业产品品种比较复杂，各种产品在结构、工艺和劳动量差别较大，不易确定代表产品时，可采用以假定产品计算生产能力的方法。假定产品通常是同系列或同类产品的一种假定综合产品。计算步骤如下：

步骤 l：确定假定产品的台时定额 tj。计算公式如下

?

式中：?——第 i 种产品占产品总产量比重;

?——第 i 种产品的台时定额。

步骤 2：计算设备组假定产品的生产能力。计算公式如下

?

式中：Mj——以假定产品来计算生产能力;

F——单位设备有效工作时间;

S——设备数量;

??——假定产品的台时定额。

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

Mi=Mj×wi

式中：Mi——具体产品的生产能力;

Mj——以假定产品来计算生产能力;

wi——第 i 种产品占产品总产量比重。

【例 6】某机械加工企业生产甲、乙、丙、丁四种产品 ,各产品在钻床组的台时定额及计划产量如表 4—2 所示。设备组共有钻床 16 台 ,每台钻床的有效工作时间为 4 400 小时 ,试用假定产品计算钻床组的生产能力。

解：详细计算及结果见表 4-2。

表 4-2　假定产品法生产能力计算表

产品名称

计划产量（台）

各种产品占总产量的比重（%）

在钻床上的台时定额（小时）

假定产品的台时定额（小时）

生产假定产品的能力（台）

折合成具体产品的生产能力（台）

①

②

③=②÷∑②

④

⑤=③×④

⑥

⑦=⑥×③

甲

750

25

20

5

4?400×l6

20

880

乙

600

20

25

5

704

丙

1?200

40

1O

4

1?408

丁

450

15

40

6

528

合计

3?000

100

20

3?520

3?520

二、生产计划的概念与指标

(一)生产计划的概念

生产计划是关于企业生产运作系统总体方面的计划，是企业在计划期应达到的产品品种质量、产量和产值等生产任务的计划和对产品生产进度的安排。

优化的生产计划必须具备以下三个特征：

(1)有利于充分利用销售机会，满足市场需求。

(2)有利于充分利用盈利机会，实现生产成本最低化。

(3)有利于充分利用生产资源，最大限度地减少生产资源的闲置和浪费。

企业的生产计划一般分为中长期生产计划、年度生产计划和生产作业计划几个层次。(掌握)。

中长期生产计划

（对生产职能未来发展所做的规划）

企业中长期发展计划的重要组成部分，计划期一般是三年或五年，也有年限更长的。根据企业经营战略对生产所做的规划。

年度生产计划

（确定企业生产水平的纲领性计划）

企业年度经营计划的核心，计划期为一年。

根据企业的经营目标、利润计划、销售计划的要求和其他的主客观条件，确定企业计划年度内的产品品种、质量、产量、产值等生产指标

与中长期生产计划的不同在于：它是以计划期现实的市场状况和充分利用现有生产能力为依据制定的企业的生产纲领，是考核企业生产水平和经营状况的主要依据；而中长期计划则是为实现企业的发展战略，不受企业现有条件的约束，是为开创新局面所制订的生产发展规划。

生产作业计划

（生产计划的执行性计划）

企业年度生产计划的具体化。将企业生产任务分解至每个工人、每个具体的时间。

(二)生产计划指标(掌握)

生产计划应建立包括产品品种、产品质量、产品产量及产品产值四类指标为主要内容的生产指标体系。

1.产品品种指标

产品品种指标是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首先要考虑市场需求和企业实力，按产品品种系列平衡法来确定。

· 产品品种系列平衡法中所讲的市场引力是指市场吸引企业的能力,从四方面体现: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。

· 企业实力从四方面体现：本企业生产该种产品的生产能力、企业技术能力、企业原材料供应能力、该产品销售能力。

2.产品质量指标

产品质量受若干个质量控制参数控制。对质量参数的统一规定就形成了质量技术标准。

在执行质量标准上有几种形式，即国际标准、国家标准、部颁标准、企业标准等。

产品质量指标包括两大类：

· 一类是反映产品本身内在质量的指标，主要是产品平均技术性能、产品质量分等;

· 一类是反映产品生产过程中工作质量的指标，如质量损失率、废品率、成品返修率等。

3.产品产量指标

产品产量指标是指企业在一定时期内生产的，并符合产品质量要求的实物数量。

确定产品产量指标主要采取盈亏平衡分析法、线性规划法等。

盈亏平衡分析法又称量本利法或保本点法。它是根据企业在一定条件下,产品产销量、生产总成本和利润具有一定关系来分析判断的。

三者之间的关系用公式表达为：

E=S-(F+vQ)

式中: E——利润;

S——销售收入;

F——固定成本;

v——单位产品变动成本;

Q——产销量。

其中，S=P×Q;P 为产品价格。

上述关系如图 4-1 所示

?

图 4-1　盈亏平衡图

在图 4-1 中，线 1 为固定成本线;线 2 为变动成本线;线 3 为总成本线，它由固定成本线和变动成本线叠加而成;线 4 为销售收入线。

【例 7】某企业某年计划生产一种产品，该产品单价为 500 元，单位产品的变动费用为 250 元，其固定成本为 600 万元，根据以上资料确定该企业产销量不赔的最低量。

根据盈亏平衡图，可看出此时 E=0，因此 S=F+vQ，即 PQ=F+vQ

由此可得到：??=24 000(件)

因此，企业不赔的最低产销量为 24 000 件，企业要想盈利其产销量必须高于 24 000 件。

4.产品产值指标

产品产值指标是用货币表示的产量指标，能综合反映企业生产经营活动成果，以便进行不同行业间比较。

根据具体内容与作用不同，分为工业总产值、工业商品产值和工业增加值三种形式。

工业总产值

指以货币表现的工业企业在报告期内生产的工业产品总量。反映一定时期内工业生产总规模和总水平，是计算企业生产发展速度和主要比例关系、一些经济指标的依据。

·?包括成品价值、工业性作业价值和自制半成品、自制设备、在制品期末期初结存差额价值。

·?价格根据不同需要采用可变价格或不变价格。

工业商品产值

工业商品产值是工业企业在一定时期内生产的预定发到企业外的工业产品的总价值，是企业可以获得的货币收入。

·?利用商品产值和企业的实际销售收入比较，可以体现出企业生产与市场需求的吻合程度。

·?商品产值包括 :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。

工业增加值

是企业在报告期内以货币表现的工业生产活动的最终成果。

·?工业增加值与工业总产值的区别在于它们确定最终成果的范围不同。工业增加值以社会最终成果作为计算的依据，而工业总产值是以企业最终成果作为计算的依据。以社会范围确定最终成果 ,不包括企业之间、部门之间相互消耗产品的转移价值 ,减少了工业总产值的一些重复计算部分，更加真实的体现了产值问题。

·?工业增加值的价值构成是新创造的价值加固定资产折旧。

三、生产计划的编制(熟悉)

编制生产计划的主要步骤，大致可以归纳如下：

1.调查研究

2.统筹安排，初步提出生产计划指标

3.综合平衡，编制计划草案

4.生产计划大纲定稿与报批

四、产品生产进度的安排(掌握)

产品出产进度应做到：保证交货时期的需要、均衡出产、合理配置和充分利用企业资源。

产品生产进度的安排取决于企业的生产类型和产品的生产技术特点。

(一)大量大批生产企业

大量大批生产企业安排出产进度的主要内容是确定计划年度内各季、月的产量。

方法

含义

适用情况

各期产量年均分配法

也叫均匀分配法，即将全年计划产量平均分配到各季、月。

适用于社会对该产品需要比较稳定的情况。

各期产量均匀增长分配法

将全年计划产量均匀地安排到各季、月。

适用于社会对该产品需要不断增加的情况。

各期产量抛物线形增长分配法

将全年计划产量按照开始增长较快，以后增长较慢的要求安排各月任务，使产量增长的曲线呈抛物线形状。

适用于新产品的开发，且对该产品的需求不断增加的情况。

?

(二)成批生产企业

通常方法是：

1.将产量较大的产品，用“细水长流”的方式大致均匀地分配到各季、月生产。

2.产量较少的产品，用集中生产方式参照用户要求的交货期和产品结构工艺的相似程度及设备负荷情况，安排当月的生产。集中生产可以减少生产技术准备和生产作业准备的工作量，扩大批量，有利于建立生产秩序和均衡生产，但其可能与用户要求的交货期不完全一致。

?

3.安排老产品。要考虑新老产品的逐渐交替。

4.精密产品和一般产品、高档产品和低档产品也要很好搭配，以充分利用企业各种设备和生产能力，为均衡生产创造条件。

(三)单件小批生产企业

安排进度时应注意到：

(1)优先安排延期罚款多的订单。

(2)优先安排国家重点项目的订货。

(3)优先安排生产周期长、工序多的订货。

(4)优先安排原材料价值和产值高的订货。

(5)优先安排交货期紧的订货。

【例题 1·单选题】企业根据现有的企业组织条件和技术水平等因素所能够达到的现实生产能力是指(　)。(2011 年)

A.设计生产能力

B.预期生产能力

C.计划生产能力

D.调控生产能力

【答案】C

【解析】本题考查计划生产能力的概念。计划生产能力也称现实能力，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产能力。

【例题2·单选题】某钳工车间生产面积500平方米，单一生产产品A，单位面积有效工作时间为每日8小时，每件产品A占用生产面积2.5平方米，生产一件产品A占用时间为1小时，则该钳工车间的日生产能力是(　)件。(2011年)

A.800 B.1200

C.1500 D.1600

【答案】D

【解析】本题考查作业场地生产能力的计算。该钳工车间的日生产能力=(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)=(8×500)/(2.5×1)=1600(件)。

第二节　生产作业计划

一、生产作业计划的概念(熟悉)

生产作业计划是生产计划工作的继续，是企业年度生产计划的具体执行计划。

包括以下几项内容：

(1)编制企业各个层次的作业计划。

(2)编制生产准备计划。

(3)计算负荷率，进行生产任务和生产能力(设备、生产面积等)之间的细致平衡。

(4)日常生产的派工、生产、调度、执行情况的统计分析与控制。

生产作业计划与生产计划比较具有以下特点：

生产作业计划

生产计划

计划期短，表现为月、旬、日和小时

计划期较长，生产计划的计划期常常表现为季、月

计划内容具体，把生产任务落实到车间、工段、班组和工人

计划内容相对粗略，是整个生产企业的计划

计划单位小，详细规定各零部件，甚至工序的进度安排

计划单位相对较大，一般只规定完整产品的生产进度

编制生产作业计划的要求有以下几方面：

(1)要使生产计划规定的该时期的生产任务在品种、质量、产量和期限方面得到全面落实。

(2)要使各车间、工段、班组和工作地之间的具体生产任务相互配合紧密衔接。

(3)要使生产单位的生产任务与生产能力相适应，并能充分利用企业现有生产能力。

(4)要使各项生产前的准备工作有切实保证。

(5)要有利于缩短生产周期,节约流动资金,降低生产成本,建立正常的生产和工作秩序，实现均衡生产。

二、期量标准(掌握)

期量标准，又称作业计划标准，是指为加工对象(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。是编制生产作业计划的重要依据。

1.大批大量生产企业的期量标准

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。

· 节拍是指大批量流水线上前后两个相邻加工对象投入或出产的时间间隔。

· 节奏是指大批量流水线上前后两批相邻加工对象投入或出产的时间间隔。

· 在制品定额是指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

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。

· 批量是指相同产品或零件一次投入或出产的数量。

· 生产周期是指一批产品或零件从投入到产出的时间间隔。

· 生产间隔期是指相邻两批相同产品或零件投入的时间间隔或出产的时间间隔。

· 生产提前期是指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。

3.单件小批生产企业的期量标准

单件小批生产企业的期量标准有：生产周期、生产提前期等。

随着生产条件和生产数量的变化，期量标准要做出修订。

三、生产作业计划编制(熟悉)

厂级生产作业计划是由厂级生产管理部门编制的。它根据企业年度(季)生产计划,编制各车间的月(旬、周)的生产作业计划。

· 编制厂级生产作业计划分两个步骤：正确选择计划单位;确定各车间的生产作业任务。

· 编制厂级生产作业计划的主要任务是:根据企业的生产计划,为每个车间正确地规定每一种制品(部件、零件)的出产量和出产期。

· 安排车间生产任务的方法随车间的生产类型和生产组织形式而不同，主要有在制品定

额法、累计编号法、生产周期法。

1.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+本车间半成品外售量+(车间之间半成品占用定额－期初预计半成品库存量)

本车间投入量=本车间出产量+本车间计划允许废品数+(本车间期末在制品定额－本车间期初在制品预计数)

【例 8】某机床企业运用在制品定额法来确定各车间的生产任务，相关数据及计算如表 4—3 所示。

表 4-3　　在制品定额计算表

产品名称

130 机床

产品产量

10?000 台

零件编号

A1—001

A1—012

零件名称

齿轮

轴

每台件数

l

4

装配车间

l

出产量

10?000

40?000

2

废品及损耗

--

--

3

在制品定额

1?000

5?000

4

期初预计在制品结存量

600

3?500

5

投入量（1+2+3 - 4）

10?400

41?500

零件库

6

半成品外售量

--

2?000

7

库存半成品定额

900

6?000

8

期初预计结存量

1?000

7?100

加工车间

9

出产量（5+6+7-8）

10?300

42?400

1O

废品及损耗

1OO

1?400

11

在制品定额

1?900

4?500

12

期初预计在制品结存量

600

3?400

13

投入量（9+10+11 - I2）

11?700

44?900

毛坯库

14

半成品外售量

500

6?1OO

15

库存半成品定额

2?000

10?000

16

期初预计结存量

3?000

10?000

毛坯车间

17

出产量（13+14+15 - l6）

11?200

51?000

18

废品及损耗

900

--

19

在制品定额

400

2?500

20

期初预计在制品结存量

300

1?500

2l

投入量（17+18+19 - 20）

12?200

52?000

2.提前期法(累计编号法)

提前期的原理就是首先解决车间之间在生产时间上的联系，然后再把这种时间上的联系

转化为数量上的联系。也就是将预先制定的提前期转化为提前量，确定各车间计划期应达到的投入和出产的累计数，减去计划期前已投入和出产的累计数，求得车间计划期应完成的投入和出产数。

提前量=提前期×平均日产量

采用提前期法，对生产的产品应实行累计编号，所以又称累计编号法。

所谓累计编号，是指从年初或从开始生产这种产品起，依成品出产的先后顺序，为每一单位产品编上一个累计号码。最先生产的那一单位产品编为1号，以此类推，累计编号。因此，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，其累计编号越大。在同一时间上，产品在某一生产环节上的累计号数，同成品出产累计号数相比，相差的号数就叫提前量。

本车间出产累计号数=最后车间出产累计号十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十本车间投入提前期×最后车间平均日产量

这种方法的优点：(1)各个车间可以平衡地编制作业计划;(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。

【例9】某企业运用提前期法来确定各车间的生产任务。六月份装配车间(最后车间)应生产到500号，产品的平均日产量为6台。该产品在机械加工车间的出产提前期为50天，生产周期为50天。则机械加工车间六月份出产和投入的累计号计划。

?

解：

机械加工车间出产累计号数

=装配车间出产累计号+机械加工车间的出产提前期×装配车间平均日产量

=500+50×6=800 号;

机械加工车间投入提前期

=机械加工车间出产提前期+机械加工车间生产周期

=50+50=100 天;

机械加工车间投入累计号数

=装配车间出产累计号+机械加工车间投入提前期×装配车间平均日产量

=500+100×6=1100 号。

3.生产周期法

生产周期法适用单件小批生产类型企业的生产作业计划编制。

采用生产周期法规定车间的生产任务，就是根据订货合同规定的交货期限，为每一批订货编制出产品生产周期进度表，然后根据各种产品的生产周期进度表，确定各车间在计划月份应该投入和出产的订货项目，以及各项订货在车间投入和出产的时间。通过产品投入和出产进度表，就可以保证各车间的衔接，协调各种产品的生产进度和平衡车间的生产能力。

【例题 3·单选题】在成批轮番生产类型中，一批产品或零件从投入到产出的时间间隔称为(　)。(2011 年)

A.节拍　　B.生产间隔期

C.生产提前期 D.生产周期

【答案】D

【解析】本题考查生产周期的概念。生产周期是指一批产品或零件从投入到产出的时间间隔。

【例题 4·单选题】单件小批生产类型企业编制生产作业计划时，宜采用(　)。(2011 年)

A.在制品定额法 B.生产周期法

C.提前期法　　D.实时调度法

【答案】B

【解析】本题考查生产作业计划的编制方法——生产周期法。生产周期法适用单件小批生产类型企业的生产作业计划编制。

【例题 5·多选题】关于累计编号法的说法，正确的有(　)。(2011 年)

A.本车间投入提前期等于本车间出产提前期加本车间生产周期

B.累计编号法又称在制品定额法

C.累计编号法又称提前期法

D.同一时间上，越是处于生产完工阶段的产品，其编号越小

E.同一时间上，越是处于生产开始阶段的产品，其编号越小

【答案】ACD

【解析】本题考查累计编号法的内容。累计编号法又称提前期法。同一时间上 ,越是处于生产完工阶段的产品，其编号越小。

第三节　生产控制

一、生产控制的概念

生产控制是指为保证生产计划目标的实现，按照生产计划的要求，对企业的生产活动全过程的检查、监督、分析偏差和合理调节的系列活动。

生产控制有广义和狭义之分。

· 广义的生产控制是指从生产准备开始到进行生产，直至成品出产入库为止的全过程的全面控制。它包括计划安排、生产进度控制及调度、库存控制、质量控制、成本控制等内容。

· 狭义的生产控制主要指的是对生产活动中生产进度控制，又称生产作业控制。

生产控制的目的是提高生产管理的有效性：完成进度计划+降低成本

二、生产控制的基本程序 (熟悉)

生产控制包括三个阶段，即测量比较、控制决策、实施执行。

制定标准+测量比较+控制决策+实施执行

(一)确定控制的标准

制订标准就是对生产过程中的人力、物力和财力，对产品质量特性、生产数量、生产进度规定一个数量界限。

制订标准的方法一般有如下几种：

1.类比法

参照本企业的历史水平制订标准，也可参照同行业的先进水平制订标准。这种方法简单易行，标准也比较客观可行

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。这种方法在成本控制中起重要作用

3.定额法

为生产过程中某些消耗规定标准，主要包括劳动消耗定额和材料消耗定额

4.标准化法

根据权威机构制订的标准作为自己的控制标准。如国际标准、国家标准、部颁标准，以及行业标准等等。这种方法在质量控制中用得较多。当然，也可用于制订工作程序或作业标准

(二)根据标准检验实际执行情况

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，找出差距，弄清差异的性质和程度，然后分别处理。

偏差有正负之分，正偏差表示目标值大于实际值，负偏差表示实际值大于目标值。

正负偏差的控制论意义 ,视具体的控制对象而定。如对于产量、利润、劳动生产率 ,正偏差表示没有达标，需要考虑控制。而对于成本、工时消耗等目标，正偏差表示优于控制标准。

(三)控制决策

控制决策就是根据产生偏差的原因 ,提出用于纠正偏差的控制措施。一般的工作步骤是：

1.分析原因。

2.拟定措施。

3.效果预期分析。

(四)实施执行

三、生产控制的方式 (掌握)

根据生产管理的自身特点 ,常把生产控制方式划分为以下三种 :事后控制方式、事中控制方式、事前控制方式。

名称

含义

优缺点

要求

事后控制方式

·?指根据本期生产结果与期初所制定的计划相比较 ,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

·?属于反馈控制，控制的重点是下一期的生产活动

·?优点：方法简便、控制工作量小、费用低

·?缺点：在“事后”，本期的损失无法挽回

由于事后控制的依据是计划执行后的反馈信息 ,所以要提高控制的质量 ,需做到以下几点 :具

备较完整的统计资料，计划执行情况的分析要客观，提出控制措施要可行

事中控制方式

·?是通过对作业现场获取信息，实时地进行作业核算，并把结果与作业计划有关指标进行对比分析。若有偏差，及时提出控制措施并实时地对生产活动实施控制，以确保生产活动沿着当期的计划目标而展开

·?控制的重点是当前的生产过程

·?优点："实时"控制，保证本期计划如期完成

·?缺点：控制费用较高

由于事中控制的依据是计划执行过程中所获得的信息，为了提高控制的质量，应做到以下几点：具备完整、准确而实时的统计资料，具有高效的信息处理系统，决策迅速、执行有力

事前控制方式

·?是在本期生产活动展开前，根据上期生产的实际成果及对影响本期生产的各种因素所作的预测，制订出各种控制方案（控制设想），在生产活动展开之前就进行针对有关影响因素的可能变化而调整"输入参数"实行调节控制的一种方式

·?确保最后完成计划，属于前馈控制

—

重点是在事前的计划与执行中有关影响因素的预测上

【例题 6·单选题】下列生产控制方式中，具有反馈控制特点的是（ ）。(2011 年)

A.事前控制方式

B.事中控制方式

C.事后控制方式

D.串行控制方式

【答案】C

【解析】本题考查生产控制的事后控制方式。事后控制属于反馈控制。

【例题 7·多选题】根据生产管理的自身特点，生产控制方式有(　)。(2009 年)

A.螺旋控制 B.360 度控制

C.事前控制 D.事中控制

E.事后控制

【答案】CDE

【解析】根据生产管理的自身特点，生产控制方式有事后控制、事中控制、事前控制。

【例题 8·单选题】某企业在生产过程中，发现生产效率降低，查明原因是工序问题，随后进行工序优化，从而保证生产目标的实现。该企业的这些活动属于(　)。(2010 年)

A.生产计划制定 B.生产控制

C.生产调度　　D.生产能力核算

【答案】B

【解析】本题考查生产控制的概念。生产控制是指为保证生产计划目标的实现，按照生产计划的要求，对企业的生产活动全过程的检查、监督、分析偏差和合理调节的系列活动。

第四节　生产作业控制

生产作业控制是在生产计划执行过程中，为保证生产作业计划目标的实现而进行的监督检查、调度和调节。其主要目的是保证完成生产作业计划所规定的产品产量和交货期限指标。

广义上生产作业控制通常包括生产进度控制、在制品控制、库存控制、生产调度等。

一、生产进度控制 (熟悉)

(一)生产进度控制概述

生产进度控制是生产控制的基本方面，其任务是按照已经制订出的作业计划，检查各种

零部件的投入和产出时间、数量以及产品和生产过程配套性，保证生产过程平衡进行并准时产出。

进度管理的目标是准时生产，即只在需要的时间，按需要的品种生产需要的数量，既要保证交货期，又要保持和调整生产速度。为此，必须自始至终掌握各种零部件的投入产出时间、数量以及配套性。

(二)生产进度控制目的

生产进度控制的目的在于依据生产作业计划，检查零部件的投入和出产数量、出产时间和配套性，保证产品能准时装配出厂。

(三)生产进度控制的内容 (掌握)

生产控制的核心在于进度管理，生产进度控制的基本内容主要包括投入进度控制、工序进度控制和出产进度控制。其基本过程主要包括分配作业、测定差距、处理差距、提出报告等。

1.投入进度控制。投入进度控制是指在产品生产中对产成品的投入日期、数量，及对原材料、零部件投入提前期的控制。投入进度是进度控制第一环节。

2.工序进度控制。工序进度控制是指在生产中对每道工序上的加工进度控制。

3.出产进度控制。出产进度控制是指对成品的出产日期、出产数量的控制。更广泛的考虑，还可以包括对产品的配套控制和品种出产均衡性的控制。

二、在制品控制 (掌握)

(一)在制品概念

所谓在制品是指从原材料、外购件等投入生产起到经检验合格入库之前，存在于生产过程中各个环节的零部件和产品。

通常根据所处的不同工艺阶段，把在制品分为毛坯、半成品、入库前成品和车间在制品。

(二)在制品控制

在制品控制是企业生产控制的基础工作，是对生产运作过程中各工序原材料、半成品等在制品所处位置、数量、车间之间的物料转运等进行的控制。

(三)在制品控制的工作内容 (熟悉)

1.合理确定在制品管理任务和组织分工。

2.认真确定在制品定额，加强在制品控制，做好统计与核查工作。

3.建立、健全在制品的收、发与领用制度。

4.合理存放和妥善保管在制品。

(四)在制品定额

在制品定额是指在一定生产技术组织条件下，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。

不同的生产类型制定在制品定额的方法也不一样。具体有以下几种情况：

1.大量流水线生产条件下在制品定额的制定

(1)流水线内部在制品定额的制定。流水线内部的在制品分为工艺在制品、运输在制品、周转在制品和保险在制品四种。

· 工艺在制品：正在加工或检验的在制品

· 运输在制品：在流水线内运输过程中的在制品

· 周转在制品：相邻两道工序之间生产率不平衡而形成的在制品

· 保险在制品：为防止事故，保证流水线能正常工作而设置的在制品

(2)流水线之间的在制品定额的制定。流水线之间的在制品有运输在制品、周转在制品和保险在制品之分。

· 当上一流水线的节拍与下一流水线的节拍相等时，只包括运输在制品和保险在制品;

· 节拍不一致时，则只包括周转在制品和保险在制品。

2.成批生产条件下在制品定额的制订

成批生产条件下可按车间内部在制品和车间之间半成品来确定。

(1)车间内部在制品。

(2)车间之间的半成品。它是指车间之间的中间仓库中的在制品，由周转半成品和保险半成品组成。

三、库存控制 (掌握)

(一)库存控制的概念

库存从广义上讲是指一切暂时闲置但可用于未来的资源储备，包括人、财、物、信息等。狭义上讲是指用于保证生产顺利进行或满足顾客需求的物料储备。

库存控制，是对企业生产、经营全过程的各种物品、产成品以及其他资源进行管理和控制，使其储备保持在经济合理的水平上。

库存控制主要作用是：在保证企业生产、经营需求的前提下，使库存量经常保持在合理的水平上；掌握库存量动态，适时、适量提出订货，避免超储或缺货；减少库存空间占用，降低库存总费用；控制库存资金占用，加速资金周转。

(二)库存的合理控制

库存量过大所产生的问题：

· 增加仓库面积和库存保管费用，从而提高了产品成本；

· 占用大量的流动资金，造成资金呆滞，既加重了货款利息等负担，又会影响资金的时间价值和机会收益；

· 造成产成品和原材料的有形损耗和无形损耗，造成企业资源的大量闲置，影响其合理配置和优化；

· 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：

· 造成服务水平的下降，影响销售利润和企业信誉;

· 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;

· 使订货间隔期缩短，订货次数增加，使订货(生产)成本提高;

· 影响生产过程的均衡性和装配时的成套性。

库存控制落实到库存管理上就是降低库存成本。

1.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。它与订购次数有关。

(3)机会成本，包括两个内容。其一是由于库存不够带来的缺货损失，其二是物料本身占用一定资金，企业失去了将这些资金改作他用的机会，由此给企业造成的损失。

2.降低库存措施

(1)降低周转库存，基本做法是减少库存批量。

(2)降低在途库存，主要策略是缩短生产、配送周期。

(3)降低调节库存，基本策略是尽量使生产和需求相吻合。

(4)降低安全库存。安全库存是一种额外持有的库存，预防不测缺货影响生产和销售，起缓冲器作用。降低安全库存主要努力是使订货时间、订货量接近需求时间和需求量。

3.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、ABC 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)ABC 分类法，又称帕雷托法。分清主次、分类管理。

类别

特征

对策

A 类物资

品种累计占全部品种 5%～l0%，而资金累计占全部资金总额 70%左右

应严格控制储备定额，制定尽量低的保险储备量。制定储备定额采用经济订购批量，采用比较短的订货间隔期，检查库存时间比较短，一般 1～3 天，统计时应详细统计，即严格管理，重点管理，严格控制

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

采用加权平均法，检查库存时间以每月或每周为主，对于这类物资的管理应在 A、C 类物资之间

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

实施一般控制 ,制定比较高的保险储备量。制定储备定额采用经验估计法 ,采用比较长的订货间隔期，检查库存时间一般可按季度进行，统计时可全额统计，即一般管理，一般控制

四、生产调度 (熟悉)

(一)生产调度的概念

生产调度就是组织执行生产进度计划的工作 ,对生产计划的监督、检查和控制 ,发现偏差及时调整的过程。

生产调度以生产进度计划为依据，生产进度计划要通过生产调度来实现。

(二)生产调度工作的主要内容与基本要求

1.生产调度工作的主要内容

(1)检查、督促和协助有关部门及时做好各项生产作业准备工作。

(2)根据生产需要合理调配劳动力，督促检查原材料、工具、动力等供应情况和厂内运输工作。

(3)检查各生产环节的零件、部件、毛坯、半成品的投入和出产进度 ,及时发现生产进度计划执行过程中的问题，并积极采取措施加以解决。

(4)对轮班、昼夜、周、旬或月计划完成情况的统计资料和其他生产信息(如由于各种原因造成的工时损失记录、机器损坏造成的损失记录、生产能力的变动记录等)进行分析研究。

2.生产调度工作的基本要求

对生产调度工作的基本要求是快速和准确。

· 快速，是指对各种偏差发现快，采取措施处理快，向上级管理部门和有关单位反映情况快。

· 准确，是指对情况的判断准确，查找原因准确，采取对策准确。

对生产调度工作的其他一些要求如下所述：

(1)生产调度工作必须以生产进度计划为依据，这是生产调度工作的基本原则。

(2)生产调度工作必须高度集中和统一。

(3)生产调度工作要以预防为主。

(4)生产调度工作要从实际出发，贯彻群众路线。

(三)生产调度系统的组织

企业的生产调度部门，是实施生产作业(进度)控制，进行日常生产管理，以实现生产作业计划的责任部门。

一般大中型企业设厂级、车间和工段三级调度。

中小型企业一般则只设厂部、车间二级调度。

(四)调度制度与方法

1.调度工作制度

调度工作制度一般有：值班制度、调度会议制度、现场调度制度、调度报告制度等。其内容视企业具体情况而定。

2.实行值班制度

规模较大的企业可设中央调度控制台。厂部、车间都要设值班调度，处理日常生产中的问题。

为了使各级调度机构和领导及时了解生产情况，企业各级调度机构要把每日值班调度的情况报告给上级调度部门和有关领导。企业一级生产调度机构要把每日生产情况、库存情况、产品配套进度情况、商品出产进度情况等，报企业领导和有关科室、车间掌握。

3.调度会议制度

企业一级调度会议由企业负责生产的领导主持，主管调度工作的科长召集，各车间主任及有关科室科长参加。

车间调度会由车间主任主持，车间计划调度组长召集，车间技术副主任、工具员参加。

4.健全现场调度制度

领导人员下现场，到发生问题的现场去，会同调度人员、技术人员、工人三结合地研究生产中出现的问题，以求得矛盾的解决。

5.坚持班前班后小组会制度

小组通过班前会布置任务，调度生产进度;通过班后会检查生产进度计划完成情况，总结工作。

【例题 9·单选题】关于库存控制方法的说法，正确的是(　)。(2011 年)

A.定量控制法要求企业随机向供货商发出固定批量的订货请求

B.定量控制法要求企业在库存量达到某一预定数值(订货点)时，即向供货商发出不固定批量的订货请求

C.定期控制法要求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

D.定期控制法要求企业每隔一个固定的间隔周期向供货商发出固定批量的订货请求

【答案】C

【解析】本题考查库存控制的基本方法。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。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。

【例题 10·单选题】按照 ABC 分类法进行库存控制，A 类物资具有的特征是(　)。(2009 年)

A.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.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

C.库存物资品种累计占全部品种20%，资金累计占全部资金总额20%左右

D.库存物资品种累计占全部品种50%，资金累计占全部资金总额50%左右

【答案】A

【解析】将库存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%左右的物资定为A类物资。

【例题11·多选题】生产进度控制的基本内容主要包括(　)。(2011年)

A.投入进度控制 B.工序进度控制

C.物流进度控制 D.出产进度控制

E.供应链进度控制

【答案】ABD

【解析】本题考查生产进度控制的基本内容——投入进度控制、工序进度控制、出产进度控制。

【例题12·单选题】生产进度控制的目标是(　)。(2010年)

A.降低能耗 B.缩短生产周期

C.准时生产 D.提高产品质量

【答案】C

【解析】本题考查生产进度控制的目标——准时生产。

第五节　现代生产管理与控制的方法

一、MRP、MRPII和ERP

(一)物料需求计划(Material Requirements Planning，简称MRP)

1.物料需求计划(MRP)概述

20 世纪 40 年代 ,为解决库存控制问题 ,人们提出了订货点法。订货点法能保证稳定均衡消耗情况下物料需求不出现短缺。

现实限制条件：

· 现代生产制造零部件数量成千上万，手工制订计划的工作量很大，效率极低。

· 企业环境条件总在变化，意外情况随时发生，修改计划也很困难。

随着计算机的迅速应用，MRP 才逐渐出现，20 世纪 60 年代中期。

· 基本 MRP 或开环式 MRP：没有考虑生产企业现有生产能力和采购条件约束，计算出的物料需求的时间可能由于设备、原料或工时等原因无法针对相应物料进行生产。

· 闭环式 MRP :20 世纪 70 年代 ,开始从供应商、生产现场取得信息反馈 ,将采购计划、生产能力计划、车间作业计划等纳入 MRP。

2.物料需求计划(MRP)的原理：“反推法”

物料需求计划(MRP)的基本原理主要来自两个方面：

(1)遵循以最终产品的生产计划导出所需相关物料(原材料、零部件、组件等)的需求量和需求时间。

(2)根据各相关物料的需求时间和生产(订货)周期确定该物料开始生产(订货)时间。

?

综述：生产计划推出物料的需求(时间和量)，然后再根据订货周期确定订货时间。

3.物料需求计划(MRP)的结构

?

图 4-2　物料需求计划(MRP)的结构

物料需求计划(MRP)的主要依据是主生产计划、物料清单和库存处理信息三大部分，它

们是物料需求计划(MRP)的主要输入信息。

· 主生产计划又称产品出产计划 ,它是物料需求计划(MRP)的最主要输入 ,表明企业向社会提供的最终产品数量 ,它由顾客订单和市场预测所决定。例如 :汽车厂商对市场预测得出汽车的市场需求数量。

· 物料清单又称产品结构文件，它反映了产品的组成结构层次及每一层次下组成部分本身的需求量。例如，一辆车需要多少种零部件。

· 库存处理信息又称库存状态文件 ,记载产品及所有组成部分的存在状况数据。例如 ,企业现有零部件的库存。

经过 MRP 处理器处理输入信息获得的输出信息主要是输出报告。输出报告包括主报告和辅助报告。

· 主报告是用于库存和生产控制的最普遍、最主要的报告。例如原材料需求计划、零部件投入出产计划等等。

· 辅助报告又称二次报告 ,主要是预测未来需求、指明呆滞物料和严重偏差物料的报告。

独立需求和相关需求：

以一种圆珠笔为例说明。圆珠笔一般由笔杆和笔芯组成。笔杆进一步可分为杆身、垫环、杆尾组成 ,笔芯由芯杆和油墨组成。圆珠笔作为一个实体可由市场决定其生产量 ,这种需求量就是独立需求。而它的进一步组成笔杆和笔芯的需求量则由圆珠笔决定，因此它们的需求量就称为相关需求。但是笔芯由于消费者在消费市场上可单独买来进行笔芯更换，一些地方可对笔芯灌油墨，因此单独销售笔芯、油墨亦属于独立需求。

独立需求物料由主生产计划体现。

(二)制造资原计划(Manufacturing Resources Planning，简称 MRP II)

1.制造资源计划(MRP II)概述

1977 年 9 月，美国著名生产管理专家奥列弗·怀特在美国首次提出将货币信息纳入 MRP 的方式，冠以“制造资源计划”的名称，为了与 MRP 相区别，又体现是 MRP 的继续和发展，称之为“MRP II”。

制造资源计划中的制造资源，主要包括人工、物料、设备、能源、资金、空间和时间，而这些资源以信息的形式加以表示，通过信息的有效集成对企业内的各种资源进行合理调配、充分利用，以形成最有效的生产能力。

MRP II是一个完整的企业计划与控制系统，它几乎涵盖了企业中的各种因素。

2.制造资源计划(MRP II)的结构

制造资源计划(MRP II)结构主要包括三大部分：计划和控制的流程系统、基础数据系统、财务系统。这一结构的特点是：

(1)计划的一贯性和可行性。

(2)数据的共享性。

(3)动态的应变性。

(4)模拟的预见性。在 MRP II上能解决“如果怎样，将会怎样”的属于预见性的问题。

(5)物流和资金流的统一性。

3.制造资源计划(MRP II)的应用(熟悉)

实施 MRP II大致可分为三个阶段：

第一阶段，前期工程。

第二阶段，决策工作。

第三阶段，实施。

(三)企业资原计划(Enterprise Resource Planning，简称 ERP)

1.企业资源计划(ERP)概述

企业资源计划(ERP)是指建立在信息技术基础上,以系统化的管理思想,以实现最合理地配置资源、满足市场需求，为企业决策层和员工提供决策运行手段的管理平台。

MRP?II

ERP

局限于企业内部资源的配置和管理

扩展到企业外部，实现完整的面向供应链各个环节的有效管理

主要应用于企业制造、分销、财务管理

将供应链上物料流通体系中供、产、需等环节的运输管理、仓库管理,支持生产保障体系的质量管理、实验室管理、设备维修、备品配件管理等亦纳入其中，管理功能大大加强

单一生产方式

由单一生产方式向混合型生产方式发展，能较好地支持和管理混合型制造环境，满足企业多元化经营需求,体现了精益生产(建立合作伙伴关系形成供应链)、并行工程、敏捷生产(适应需求变化，保持产品高质量、多样化和灵活性)的思想

以企业生产线为主，利用计划及其滚动作用来控制生产过程，更加强调事中控制

以企业管理体系为主,支持在线分析处理、售后服务及质量反馈,突出强调事前控制,使事前控制与事中控制有效结合思想得以实现

主要应用于生产企业的管理

不仅应用于生产企业，也可应用于从事非生产企业、公益事业的企业

运用 ERP 可以将经营的多企业、多地区、多国籍联系在一起，这是 MRP?II无法比拟的

MRP 是 ERP 的核心，而 MRP II是 ERP 的重要组成部分。

2.企业资源计划(ERP)的内容 (掌握)

在目前较多的生产企业中使用的 ERP 主要包括生产控制功能模块、物流管理模块、财务管理模块和人力资源管理模块四个部分。

(1)生产控制模块是 ERP 的核心模块，它将分散的生产流程有机结合，加快生产速度，减少生产过程材料、半成品积压和浪费。这一模块的主要内容有主生产计划、物料需求计划、能力需求计划、生产现场控制、制造标准等。

(2)物流管理模块是实现生产运转的重要条件和保证，它包括分销管理、库存控制、采购管理三个部分。

· 分销管理主要实现客户信息管理和服务、销售订单管理、销售情况分析和统计。

· 库存控制主要实现准确反映库存现状，根据生产实际需要有效控制和调节库存，既保证生产正常进行，又千方百计减少物料库存，降低资金占用。

· 采购管理主要根据实际需要，选择最佳供应商，确定最合理的采购量和储备量，保证及时准确供应物料。

(3)财务管理模块是信息的归纳者，在 ERP 中十分重要。它主要包括会计核算和财务管理两部分。

· 会计核算主要记录、核算、反映和分析资金在企业经济活动中的变动过程和结果。

· 财务管理主要是对会计核算的结果进行分析，做出新的预测、管理和控制。

(4)人力资源管理模块主要包括人力资源规划的辅助决策、招聘管理、工时管理、工资管理、差旅核算等，它在 ERP 中发挥的作用十分重要。

3.企业资源计划(ERP)的运行(熟悉)

主要包括以下四个阶段：

(1)前期工作阶段。

(2)实施准备阶段。

(3)试验运行及实用化阶段。是 ERP 转入实用化的关键阶段。

(4)更新和升级阶段。

二、丰田生产方式和看板管理

(一)丰田式生产管理概述

最基本的理念就是从(顾客的)需求出发，杜绝浪费任何一点材料、人力、时间、空间、能量和运输等资源。

要实现“彻底降低成本”这一基本目标，就必须彻底杜绝过量生产以及由此而产生的在制品过量和人员过剩等各种直接浪费和间接浪费。

· “准时化生产”这种手段是丰田生产方式的核心。

· 这种生产系统具有一种内在的动态自我完善机制，即在“准时化生产”的激发下，通过不断地缩小加工批量和减少在制品储备，使生产系统中的问题不断地暴露出来，使生产系统本身得到不断的完善，从而保证丰田生产的顺利进行。

具体的思想和手段包括

1.准时化

“准时化(JIT)”和“自动化(Jidoka)”是贯穿丰田生产方式的两大支柱。

所谓准时化 JIT(Just In Time)本质是一个拉动(pull)式的生产系统，更有效率地响应了顾客所需。

基本思想是：“只在需要的时刻，生产需要的数量的所需产品。”

这种生产方式的核心是追求一种无库存的生产系统，或使库存达到最小的生产系统。

2.自动化

自动化(Jidoka)是贯穿丰田式生产管理的两大支柱之一。自动化是丰田准时化生产体系质量保证的重要手段。

丰田公司的自动化，即“自动化缺陷控制”，是通过三个主要的技术手段来实现的，这就是异常情况的自动化检测、异常情况下的自动化停机、异常情况下的自动化报警。

3.标准化

标准化作业是实现均衡化生产和单件生产单件传送的又一重要前提。

丰田公司的标准化作业主要是指在标准周期时间内，把每一位多技能作业员所承担的一系列的多种作业标准化。

丰田公司的标准化作业主要包括以下内容：标准周期时间、标准作业顺序、标准在制品存量，它们均用“标准作业组合表”来表示。

· 标准周期时间是指各生产单元内(或生产线上)，生产一个单位的制成品所需要的时间。标准周期时间可由下列公式计算出来;

标准周期时间=每日的工作时间/每日的必要产量

根据标准周期时间，生产现场的管理人员就能够确定在各生产单元内生产一个单位制品或完成产量指标所需要的作业人数，并合理配备全车间及全工厂的作业人员。

· 标准作业顺序是用来指示多技能作业人员在同时操作多台不同机床时所应遵循的作业顺序。

· 标准在制品存量是指在每一个生产单元内，在制品储备的最低数量，它应包括仍在机器上加工的半成品。

标准化作业可以归纳为下列要点：

(1)每一个流程，可以看作是一个计划，这个计划将会是每一个工厂人员的目标。

(2)同一个流程必须用同样的方式来进行。

(3)问题得以很容易地被发现。

(4)是一种保持品质、有效率及安全性高的方式。

(5)可以快速地解决问题。

(6)是由每一个小组或小组长所提的计划，因为他们最了解自身工作内容。

4.多技能作业员

多技能作业员(或称“多面手”)是指那些能够操作多种机床的生产作业工人。

“单件生产单件传送”方式 :每当一个工件进入生产单元时 ,同时就会有一件成品离开该生产单元。具有以下优点 :排除了工序间不必要的在制品 ,加快了物流速度 ,有利于生产单元内作业人员之间的相互协作等。

多技能作业员和组合 U 型生产线可以将各工序节省的零星工时集中起来，以便整数削减多余的生产人员，从而有利于提高劳动生产率。

5.看板管理

自动化与准时化为丰田式生产管理的两大支柱，而看板管理可以说是让系统营运的工具。

看板管理，简而言之，是对生产过程中各工序生产活动进行控制的信息系统。

经常被使用的看板主要有两种：取料看板和生产看板。

· 取料看板标明了后道工序应领取的物料的数量等信息。(在两个工序之间使用)

· 生产看板显示着前道工序应生产的物品的数量等信息。(在一个工序内部使用)

丰田生产方式以逆向“拉动式”方式控制着整个生产过程。

实施看板管理是有条件的，如生产的均衡化、作业的标准化、设备布置合理化等。

6.全员参加的现场改善活动

丰田准时化生产方式的目标和目标体系中的各子目标是通过准时化生产体系的最为基本的支撑——全员参加的改善活动来实现的。

丰田准时化生产方式具备独特的动态自我完善的机制。

(1)建立动态自我完善机制。

(2)成立质量管理小组。

(3)合理化建议制度。

(4)改善，再改善。

7.全面质量管理：全体人员参加，涉及生产产品全过程。

(二)看板管理

1.看板的基本概念

看板管理，简而言之，是对生产过程中各工序生产活动进行控制的信息系统。

2.看板的功能

看板的功能主要有以下四点：

(1)生产以及运送的工作指令。

(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。

3.看板的种类

实际生产管理中使用的看板形式很多。

经常被使用的看板主要有两种：取料看板和生产看板。

· 取料看板标明了后道工序应领取的物料的数量等信息。

· 生产看板则显示着前道工序应生产的物品的数量等信息。

4.看板的使用规则

规则主要内容有以下五点：

(1)不合格不交后工序。

(2)后工序来取件。

(3)只生产后道工序领取的工件数量。超过看板规定的数量不生产，同时完全按看板出现的顺序生产。

(4)均衡化生产。

(5)利用减少看板数量来提高管理水平。

【例题 13·单选题】在物料需求计划(MRP)中，反映产品的组成结构层次及每一层次下组成部分本身的需求量的是(　)。(2011 年)

A.主生产计划　B.生产调度计划表

C.物料清单　　D.甘特图

【答案】C

【解析】本题考查物料需求计划中的物料清单。物料清单又称产品结构文件，它反映了产品的组成结构层次及每一层次下组成部分本身的需求量。

【例题 14·多选题】丰田生产方式是一个包容了多种制造技术和管理技术的综合技术体系，其具体的思想和手段主要包括(　)。

A.准时化 B.自动化

C.差异化 D.标准化

E.看板管理

【答案】ABDE

【解析】本题考查丰田生产方式具体的思想和手段——准时化、自动化、标准化、多技能作业员、看板管理、全员参加的现场改善活动、全面质量管理。

【例题 15·单选题】在物料需求计划(MRP)系统中，主生产计划是指(　)。(2010 年)

A.在制品净生产计划 B.生产调度计划

C.产品出产计划　　D.车间生产作业计划

【答案】C

【解析】本题考查物料需求计划的结构。物料需求计划(MRP)的主要依据是主生产计划、物料清单和库存处理信息三大部分，其中主生产计划又称产品出产计划。

第五章　物流管理

第一节　企业物流管理概述

一、物流、企业物流的基本概念

(一)物流的概念

中华人民共和国国家标准《物流术语》对物流定义如下:物品从供应地向接收地的实体流动过程。根据实际需要,将运输、储存、装卸、搬运、包装、流通加工、配送、信息处理等基本功能实施有机结合。

- 物流是一个物品的实体流动过程，在流通过程中创造价值、满足顾客及社会性需求。
- 物流的本质是服务。

(二)企业物流的概念

企业物流主要是指制造业物流,即企业在生产运作过程中,物品从供应、生产、销售以及废弃物的回收及再利用所发生的运输、仓储、装卸搬运、包装、流通加工、配送、物流信息处理等多项基本活动。

企业物流是继降低劳动力成本和物资消耗之后的“第三利润源泉”。

- 第一利润源泉：降低资源消耗
- 第二利润源泉：提高劳动生产率

二、企业物流的内容、分类和作业目标

(一)企业物流的内容

“物”：是指一切可以进行物理性位置移动的物质资料和物流服务。

● 物质资料包括物资、物料和货物。

● 物流服务包括货物代理和物流网络服务。

“流”：是物品的实体位移和时间的流转。

● 实体位移包括短距离的搬运、长距离的运输。

● 时间的流转主要指通过储存来调节物品的使用时间。

物流的功能：运输、仓储、装卸搬运、包装、流通加工、物流信息和配送。

1.运输

运输的任务是对物资进行较长距离的空间移动。物流部门通过运输解决物资在生产地点和需要地点之间的空间距离问题,从而创造商品的空间效益,实现其使用价值,以满足社会需要。

运输的主要方式有铁道运输、汽车运输、船舶运输、航空运输和管道运输。

2.仓储

仓储(保管)在物流系统中起着缓冲、调节和平衡的作用，是物流的另一个中心环节。

仓储的目的是克服产品生产与消费在时间上的差异，使物资产生时间上的效果。它的内容包括储存、管理、保养、维护等活动。

仓库成为生产和消费领域中物资集散的中心环节,其功能已不单纯是保管、储存。从现代物流系统观点来看，仓库应具有以下的功能：

(1)储存和保管的功能;

(2)调节供需的功能;

(3)调节货物运输能力的功能;

(4)配送和流通加工的功能。

3.装卸搬运

装卸搬运是指在同一地域范围内进行的、以改变物的存放状态和空间位置为主要内容和目的的活动，具体说，包括装上、卸下、移送、拣选、分类、堆垛、入库、出库等活动。

● 装卸搬运是伴随输送和保管而产生的必要的物流活动，本身不产生任何价值。

● 物流的主要环节，如运输和储存等是靠装卸、搬运活动联结越来的，物流活动其他各个阶段的转换也要通过装卸搬运联结起来

● 装卸、搬运不仅发生次数频繁，而且其作业内容复杂，又是劳动密集型的作业，它所消耗的费用在物流费用中也占有相当大的比重。

4.包装

包装被称为生产的终点，同时也是社会物流的起点。

包装的作用是保护物品，使物品的形状、性能、品质在物流过程中不受损坏。通过包装还使物品形成一定的单位，作业时便于处置。此外，由于包装使物品醒目、美观，可以促进销售。

包装材料有容器材料、内包装材料、包装用辅助材料等，主要有以下类别：

(1)纸和纸板品;

(2)塑料制品;

(3)木制容器;

(4)金属容器;

(5)包装用辅助材料，主要有：①黏合剂，②黏合带，③捆扎材料。

5.流通加工

在流通过程中辅助性的加工活动称为流通加工。

流通加工的内容一般包括袋装、定量化小包装、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。

6.物流信息

物流活动进行中必要的信息为物流信息。

在物流中对各项活动进行计划预测、动态分析时，还要及时提供物流费用、生产情况、市场动态等有关信息。只有及时收集和传输有关信息，才能使物流通畅化、定量化。

物流信息系统可以划分为三个层次，即管理层、控制层和作业层。

7.配送

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。

配送活动以配送中心为始点，而配送中心本身具备储存的功能。分货和配货工作是为满足客户要求而进行的，因而必要的情况下要对货物进行流通加工。

(二)企业物流的分类

1.按企业性质不同分类

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。

(1)生产企业物流。原材料及设备采购供应阶段、生产阶段、销售阶段，这三个阶段便产生了生产企业纵向上的三段物流形式。生产企业物流具体包括：工业生产企业物流、农业生产企业物流。

(2)流通企业物流。流通企业物流是指从事商品流通的企业和专门从事实物流通的企业的物流。具体包括以下几个内容：

①批发企业的物流。对于批发的投入是组织大量物流活动的运进，产出是组织总量相同物流对象的运出。但是运出时批量变小，批次变多。在批发据点中的转换是包装形态及包装批量的转换。

②零售企业的物流。零售企业的类型有：一般多品种零售企业、连锁型零售企业、直销企业等。

供应物流

内部物流

销售物流

一般多品种零售企业：

物流重点在于多品种、小批量、多批次的供应物流

供应物流是零售企业突出的物流

关键是降低库存以保证最大的售货面积，少占用库存场地

是大件商品的送货和售后服务

连锁型零售企业：

物流特点集中于供应物流

由本企业的共同配送中心完成

—

—

直销企业：

物流的特点，是重点集中于销售物流

供应物流较简单

内部物流较简单

销售物流决定了销售业绩

③仓储企业的物流。仓储企业是以储存业务为主要盈利手段的企业。仓储企业的物流是以接运、入库、保管保养、发运或运输为流动过程的物流活动，其中储存保管是其主要的物流功能。

④配送中心的物流。配送中心是集储存、流通、分货、拣选、运输等为一体的综合性物流过程。

⑤“第三方物流”企业的物流。“第三方物流”通常也称为契约物流或物流联盟，是从生产到销售的整个物流过程中进行服务的“第三方”，它本身不拥有商品，而是通过签订合作协定或结成合作联盟，在特定的时间段内按照特定的价格向客户提供个性化的物流代理服务。具体的物流内容包括商品运输、储存、配送以及附加的增值服务等。

2.按照物流活动的主体分类

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。

(1)企业自营物流。企业自营物流是指企业自备车队、仓库、场地、人员，以自给自足的方式经营企业的物流业务。

(2)专业子公司物流。专业子公司物流一般是指从企业传统物流运作功能中剥离出来，成为一个独立运作的专业化实体子公司。它与母公司之间的关系是服务与被服务的关系，并且是以专业化的工具、人员、管理流程和服务手段为母公司提供专业化的物流服务。

(3)第三方物流。第三方物流由供方与需方以外的物流企业提供物流服务的业务模式。是指企业为了更好地提高物流运作效率以及降低物流成本而将物流业务外包给第三方物流公司。

(三)企业物流的作业目标

1.快速反应

快速反应是关系到一个企业能否及时满足顾客的服务需求的能力。

快速反应把作业的重点从预测转移到以装运和供应方式对顾客的要求做出反应上来。

2.最小变异

整个物流的基本目标是要使变异(意外)减小到最低程度。

3.最低库存

最低库存的目标涉及资金负担和相应的资金周转速度。保持最低库存的目标是要把存货配置减少到与顾客服务目标相一致的最低水平，以实现最低的物流总成本。

4.物流质量

企业物流目标是要持续、不断地提高物流质量。

物流本身必须执行所需要的质量标准,包括流转质量和业务质量标准。如对物流数量、质量、时间、地点的正确性评价。

5.整合运输与配送

对运输进行重新组合，把小批量的装运集合成集中的具有较大批量的运输。

● 大型的物流配送中心多采用规模大、专业性强、品种多的配送方式。

● 对于大多数小企业而言，多采用分工合作形式的共同配送方式。

6.产品生命周期不同阶段的物流目标

■ 在新产品研制阶段,产品进入试用期,要有高度的产品可得性和物流的灵活性。在制订新产品的物流支持计划时，必须要考虑到顾客随时可以获得产品的及时性和企业迅速而准确的供货能力。新产品研制阶段，物流是在充分提供物流服务与回避过度支出物流费用之间进行平衡。

■ 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平衡的服务和成本绩效。

■ 在产品生命周期的成熟阶段，成熟阶段的竞争状况增加了物流活动的复杂性和作业要求的灵活性。

■ 在产品生命周期的衰退阶段，企业一方面将物流活动定位于继续相应的运送活动，另一方面要最大限度地降低物流风险。在二者之中，后者相对显得更重要。

一般来说,新产品的研制需要高水准的物流活动和灵活性,以适应物流量的迅速变化。在

产品生命周期的成长阶段和成熟阶段，重点会转移到服务与成本的合理化上;在衰退阶段，企业则需要对物流活动进行定位，使风险处于最低限度。

【例题 1·单选题】下列物品中，属于包装用辅助材料的是(　)。(2011 年)

A.纸和纸板品

B.木制容器

C.金属容器

D.黏合剂

【答案】D

【解析】本题考查包装用辅助材料——黏合剂、黏合带、捆扎材料。

【例题 2·多选题】根据物流活动的主体进行分类，物流包括(　)。(2011 年)

A.企业自营物流

B.工业生产企业物流

C.流通企业物流

D.专业子公司物流

E.第三方物流

【答案】ADE

【解析】本题考查物流的分类。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。

【例题 3·单选题】当产品处于生命周期的(　)阶段时 ,产品销售量剧增 ,物流活动以成本绩效为重点。(2011 年)

A.研制

B.成长

C.成熟

D.衰退

【答案】B

【解析】本题考查产品生命周期不同阶段的物流目标。在产品生命周期的成长阶段，销售量剧增，物流活动的重点从不惜代价提供所需服务转变为平衡的服务和成本绩效。

第二节　企业采购与供应物流管理

一、企业采购管理

(一)企业采购管理的含义和特征

1.企业采购管理的含义

企业采购管理是指为保障企业物资供应而对企业采购活动进行计划、组织、协调和控制的管理活动。

2.企业采购管理的特征

(1)企业采购管理是从资源市场获取资源的过程。企业采购管理可分为有形采购和无形采购。

(2)企业采购管理是信息流、商流和物流相结合的过程。

(3)企业采购管理是一种经济活动。

- 采购效益：通过采购获取了资源，保证了企业正常生产的顺利进行;
- 采购成本：在采购过程中发生的费用

(二)企业采购的功能

1.企业采购的生产成本控制功能

采购成本是企业成本控制的主体和核心。控制采购的原材料及零部件是企业成本控制最有价值的部分，所以可以说企业采购具有企业生产成本控制功能。

2.企业采购的生产供应控制功能

在满足需求的同时减少存货成本。

3.企业采购的产品质量控制功能

一般企业都根据质量控制的时序将其划分为采购品质量控制、过程质量控制及产品质量控制

4.企业采购的促进产品开发功能

通过采购让供应商参与到企业的新产品开发中来，不仅可以利用供应商的专业技术优势缩短产品开发时间，节省产品开发费用及产品制造成本，还可以更好地满足产品功能性的需要，提高产品在整个市场上的竞争力。

加强采购管理对提升企业核心竞争力也会有十分重要的作用

(三)企业采购管理的目标和原则

1.企业采购管理的目标

企业采购管理的总目标可用一句话表述为：以最低的总成本提供满足企业需要的物料和服务。

(1)确保生产经营的物资需要

企业采购管理最基本的目标是为企业提供所需的物料和服务，以便使整个组织正常的运转。

(2)降低存货投资和存货损失。在保证生产不间断的提前下，尽可能降低库存水平，力求使存货投资和存货损失降到最低限度。

(3)保证并提高采购物品的质量。

(4)发现和发展有竞争力的供应商。采购部门必须有能力找到或发展供应商，分析供应商的能力;从中选择合适的供应商并且与其一起努力对流程进行持续的改进。

(5)改善企业内部与外部的工作关系。采购经理的重要职责之一就是与企业其他职能部门

以及供应商建立良好的工作关系。

(6)有效降低采购成本。

2.企业采购管理的原则

根据企业采购管理最低的总成本提供满足其需要的物料和服务的总体目标，对采购工作应以以下五个“合适”作为管理的基本原则。

在合适的时间，以合适的价格从合适的地点采购合适的数量和合适的品质的物料与服务。

(1)适当的数量。

(2)适当的品质。采购物品的品质应以适合、可用为原则

(3)适当的时间。必须依据生产需求计划确定采购计划，按采购计划适时地进料，既能使生产、销售顺畅，又可以节约成本，提高市场竞争力。

(4)适当的价格。

(5)适当的地点。适地原则即就地就近原则

(四)企业采购管理的业务流程

企业采购流程是指有制造需求的厂家选择和购买生产所需的各种原材料、零部件等物料的全过程。

通常是作为购买方的企业按照一定的标准寻找相应的供应商，然后以订单的形式给各供应商传递有关需求信息并商定付款方式，接着就是双方之间的发、收货及验收、付款的过程。这个采购过程可用图 5-1 表示。

?

1.提出采购申请

2.选择供应商

3.进行采购谈判

4.签发采购订单

5.跟踪订单

6.物料验收

7.付款及评价

二、企业供应物流管理

(一)企业供应物流的概念

企业供应物流是企业物流活动的起始阶段。是指企业生产所需的一切物料(原材料、燃料、备品备件、辅助材料等)在供应企业与生产企业之间流动的一系列物流及其管理活动。

供应物流的运作安排需要根据企业的生产计划，使物流运作与企业生产紧密衔接并实现操作上的一致性，从而保证企业生产活动的连贯性和持续性。

(二)企业供应物流的基本任务及其作用

1.企业供应物流的基本任务

企业供应物流的基本任务是保证适时、适量、适价，以及齐备成套、经济合理地供应企业生产经营所需要的各种物资，并且通过供应物流活动的科学组织与管理和运用现代物流技术促进物料的合理使用，加速资金周转，降低产品成本，使企业获得较好的经济效益。

2.企业供应物流的基本过程及其作用

企业供应物流的基本过程一般由以下3个阶段组成：

(1)取得资源。

(2)组织到厂物流。

(3)组织厂内物流。

【例题4·单选题】下列选项中，不属于企业采购功能的是(　)。

A.生产成本控制功能

B.生产供应控制功能

C.产品数量控制功能

D.促进产品开发功能

【答案】C

【解析】企业采购功能包括生产成本控制功能、生产供应控制功能、产品质量控制功能、促进产品开发功能。

【例题 5·单选题】企业采购管理的总目标可用一句话表述为：以最低的(　)提供满足企业需要的物料和服务。

A.生产成本

B.总成本

C.产品数量

D.代价

【答案】B

【解析】企业采购管理的总目标可用一句话表述为：以最低的总成本提供满足企业需要的物料和服务。

【例题 6·多选题】下列目标中，属于企业采购管理基本目标的有(　)。(2011 年)

A.确保生产经营的物资需要

B.增加存货投资和降低存货损失

C.保证并提高采购物品的质量

D.发现和发展有竞争力的供应商

E.有效降低采购成本

【答案】ACDE

【解析】本题考查企业采购管理的基本目标。选项 B 的正确表述是降低存货投资和存货损失。

第三节　企业生产物流管理

一、企业生产物流概述

(一)企业生产物流的含义

企业生产物流是指伴随企业内部生产过程的物流活动。即在企业现有的生产布局条件下根据企业生产系统的要求，实现原材料、零部件等物料在供应库、生产现场、成品库之间流转的物流活动。

企业生产物流的含义，可以从以下角度来理解。

(1)从企业生产物流的范围来看，生产物流的边界始于原材料、外购件的投入，止于成品仓库，贯穿于生产全过程。

(2)从企业生产物流的属性来看，企业生产物流和生产流程同步，是生产所需物料在空间和时间上的运动过程，是生产系统的动态表现。

(3)从企业生产物流研究的内容来看，生产物流研究的核心是如何对生产过程中物料流和信息流进行科学的规划、管理与控制。

(二)企业生产物流管理的目标

企业在生产过程中进行生产物流的管理主要是为实现生产物流运作的效率性和经济性。具体来讲企业生产物流管理主要有以下三个方面的目标。

1.效率性目标

效率性目标是指为产品提供畅通的物料流转渠道，保证生产物流的连续性和高效率。

2.经济性目标

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

适应性目标是指有效控制物料损失，防止人员或设备的意外事故。

(三)企业生产物流的流程

企业的生产物流是指以企业生产所需原材料入库为起点，以企业加工制造的成品入库为终点的整个产品生产过程所涉及的物流活动。

生产物流有三个主要环节 ,即原材料的储存、生产转换过程和产成品的储存 ,如图 5-2 所示。

?

1.投入：原材料的储存。

2.转换：生产转换过程。

3.产出：产成品的储存。

二、企业生产物流的类型

企业生产物流可依据生产专业化程度、工艺过程的特点和物料流经的区域等，划分为不同的类型。

(一)生产专业化的程度

企业生产物流划分为以下 3 种类型。

（1）大量生产

大量生产品种单一，产量大，生产的重复程度高

（2）单件生产

单件生产品种繁多，但每种仅生产单位产量，生产重复程度低。

（3）成批生产

品种不单一，每种都有一定的批量，生产有一定的重复性。

由于成批生产的范围很广，通常又可划分为大批生产、中批生产、小批生产

(二)工艺过程的特点

按照物料在生产工艺过程中的流动特点，企业生产物流又可分为连续型、离散型两种类型。

(1)连续型生产物流，是指物料均匀、连续地按一定工艺顺序运动，在运动中不断改变形态和性能，最后形成产品。

连续型生产设施地理位置集中，生产过程自动化程度高，有条件采用自动化装置实现对生产过程的实时监控，管理的重点是保证物料的连续供应和各生产环节的正常运行。

(2)离散型生产物流，是指物料离散地运动，最后形成产品。表现为产品由许多零部件构成，各个零部件的加工过程彼此独立，制成的零部件通过各个部件装配和总装最后形成产品。各个生产环节之间要求有一定的在制品储备。

由于零部件种类繁多，加工工艺多样化将导致管理较为复杂，其重点是保证物料的及时供应，尽量减少在制品库存，减少工序间不必要的等待时间，缩短生产周期。

(三)物料流经的区域

整个过程按照物料流经的区域，可以把企业生产物流分为工厂间物流和工序间物流。

(1)工厂间物流。对于大型企业来讲，发生在各专业厂间的运输物流就是生产过程中的工厂之间物流。

(2)工序间物流，也称车间物流。指生产过程中车间内部和车间、仓库之间各工序、工位上的物流。

其内容包括：仓库向车间运送原材料、零部件的搬运活动，接受原材料、零部件的储存活动，加工过程中间的在制品储存活动，各种物料在车间、工序之间的搬运活动。成品出厂前的

储存活动。对生产物流研究的重点是针对工序间物流进行的。

三、企业生产物流的方式

(一)不同生产类型下的企业生产物流特征

1.项目型生产过程及其生产物流特征

(l)项目型生产过程的特点

①物料凝固。当生产系统需要的物料进入生产场地后凝固在场地中，在生产场地形成最终产品，整个生产过程中物料流动性不强。

②物料投入大。即种类多、吨位大，质量控制、成本控制较难，生产效率低，产品成本高，企业的生产由客户拉动。

③一次性生产。从设计、施工准备到物料采购、储运、生产，直至交付客户使用，一般要经过数月或数年。

④生产的适应性强。能较好地满足客户的个性化需求，使用通用设备和工艺组织生产。

(2)项目型生产物流的特征

①物料采购量大，供应商多变，外部物流较难控制。

②生产过程原材料、在制品占用的物流量大。

③物流在加工场地的方向不确定、加工路线变化极大，工序之间的物流联系不规律。

④物料需求与具体产品存在一一对应的相关需求。

2.单件小批量型生产过程及其生产物流特征

(1)单件小批量型生产过程的特点

单件小批量型是指生产品种繁多，每一品种生产的数量甚少，生产的重复程度低。在这种生产类型中，生产组织只能进行粗略分工，使用通用设备，效率低，计划工作复杂，例外管理较多。产品的设计工作量较大，如服装定制生产。

(2)单件小批量型生产物流的特征

①生产重复程度低，物料需求与具体产品的制造存在一一对应的相关需求。

②生产重复程度低导致产品设计及工艺设计重复程度低，物料的消耗只能粗略估计。

③由于生产品种繁多，物料需求种类变化大，不易与供应商建立长期稳定的协作关系，质量与交货期不易保证，采购物流较难控制。

3.多品种小批量型生产过程及其生产物流特征

(1)多品种小批量型生产过程的特点

多品种小批量型生产是指产品品种不单一，每种都有一定的批量，生产有一定的重复性。具体而言，产品设计要实现系列化，零部件制造实现标准化、通用化，运用柔性制造系统、推行成组技术来提升生产系统的柔性，提高应对外界变化的能力。

(2)多品种小批量型生产物流的特征

多品种小批量型生产过程所追求的目标是满足多样化生产条件下的较高生产效率的要求。其生产物流的特征具体表现为以下几个方面。

①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使用 MRP 实现物料相关需求的计划，以 JIT 实现客户个性化特征对生产过程中物料、零部件、成品的拉动需求。

③由于产品设计和工艺设计采用并行工程处理，物料的消耗定额很容易确定，所以成本很容易降低。

④由于生产品种的多样性，对制造过程中物料的供应商有较强的选择要求，所以外部物流的协调很难控制。

4.单一品种大批量型生产过程及其生产物流特征

(1)单一品种大批量型生产过程的特点

生产品种单一,产量大,生产重复程度高。由于品种单一,产量很大,可以采用专用设备、流水线、自动生产线等方式来组织生产，同时实现生产的高效率和低成本。

(2)单一品种大批量型生产物流的特征

①由于生产的重复程度高、稳定,容易制定相关的物料需求计划,所以对物料很容易控制。

②由于产品结构相对稳定，从而物料的消耗定额能准确制定。

③由于生产品种的单一性,物料需求变化小,容易与供应商建立长期稳定的协作关系,采购物流也容易控制。

④由于生产高度专业化，企业的生产系统自动化水平高，在生产物流的具体作业环境可以使用各种先进的技术设备，提高劳动生产率。

5.多品种大批量型生产过程及其生产物流特征

(1)多品种大批量型生产过程的特点

多品种大批量型生产也称大批量定制生产，是以大批量生产的效率向客户提供多种定制产品的一种生产模式，它把大批量与定制两个方面有机结合起来，实现了客户的个性化和大批量生产的有机结合。

(2)多品种大批量型生产物流的特征

①物料被加工成基型产品的重复度高，因而这部分物料的需求很容易计划与控制。

②要满足个性化定制要求。通过任务外包与协同、柔性制造等手段向客户快速交付多样化的产品。

③产品组合配置完成以后，要面对单个客户或小批量频繁供给的现实。因而在物流配送环节，对供应链系统的敏捷性和协调性要求很高。

④产品品种的多样化和数量的规模化要求全程物流的支持，需建立一个有效的供应链网络。大规模定制的成功很大程度上取决于供应商、分销商和零售商等供应链合作伙伴参与满

足客户需求的意愿和条件。

(二)不同生产模式下的企业生产物流管理

从生产方式的发展来看，依次出现了“作坊式生产”、“大规模生产”“多品种小批量生产”三个阶段，它们分别对应农业社会、工业杜会、后工业化社会。

1.作坊式手工生产模式

作坊式手工生产模式也称单件生产模式，最早产生于 16 世纪的欧洲。

作坊式手工生产模式下，生产管理凭借的是个人的生产经验以及行规。这一阶段整个管理活动的特点体现为一种经验管理，因此个人的经验智慧和技术水平决定了企业生产物流管理的水平。

2.大批量生产模式

大批量生产模式产生于 I9 世纪末至 20 世纪 60 年代。

大批量生产模式的基本特点是生产的产品品种很少 ,产量很大 ,生产的重复程度高 ,这就使企业生产物流管理体现出以下特点：建立在科学管理的基础之上，即事先必须制定物料消耗定额，然后编制各级生产进度计划对生产物流进行控制，并利用库存制度对物料的采购及分配过程进行相应的调节。

3.多品种小批量生产模式

多品种小批量生产模式也称精益生产模式。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。推进式模式是以 MRP 技术为核心的企业生产物流管理模式。每一生产环节都按计划进行生产。

推进式管理生产物流实际上做不到按需生产。在这种模式下，物流和信息流是完全分离的。

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)拉动式模式。在拉动式模式下由客户订单来触发产品需求，该需求将需要的生产物料在整个生产系统中牵引而过。真正的生产计划指令只下达到总装配线，其余的每一道工序的生产指令由其后面的工序在需要的时候下达。

在拉动模式下，物流和信息流是结合在一起的。

采用拉动模式进行企业生产物流的管理，可以真正做到按需生产。

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。

【例题 7·单选题】将企业生产物流划分为大量生产、单件生产和成批生产三种类型的依据是(　)。(2011 年)

A.生产专业化的程度

B.工艺过程的特点

C.生产方式

D.物料流经的区域

【答案】A

【解析】本题考查企业生产物流的类型。按照生产专业化的程度，可以将企业生产物流划分为大量生产、单件生产和成批生产三种类型。

【例题 8·单选题】关于精益生产模式下推进企业生产物流管理模式特点的说法，正确的是(　)。(2011 年)

A.以最终用户的需求为生产起点，拉动生产系统各环节对生产物料的需求

B.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

C.将生产中的一切库存视为“浪费”，认为库存掩盖了生产系统中的缺陷

D.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

【答案】D

【解析】本题考查精益生产模式下推进式生产物流管理模式的特点。选项 ABC 属于拉动式生产物流管理的特点。

第四节　企业仓储与库存管理

一、企业仓储管理概述

(一)仓储管理的概念

根据《中华人民共和国国家标准》(物流术语 GB/T l8354--2006)，仓储管理是指对仓储设施布局和设计以及仓储作业所进行的计划、组织、协调与控制。

(二)企业仓储管理的功能

企业的仓储活动是伴随着生产的不断发展而出现的，从现代物流系统观点来看，企业仓储管理具有以下的功能：

1.供需调节功能

2.价格调节功能

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

现代仓储业务还向流通、销售、零部件供应等方向延伸，用来储存物品的仓库不仅具备储存保管货物的设施，而且增加了分拣、配送、捆包、流通加工和信息处理等功能，这样既扩大了仓库的经营范围，提高了商品综合利用率，又促进了物流合理化，方便了消费者，提高了服务质量。

(三)企业仓储管理的内容和主要任务

1.企业仓储管理的内容

企业仓储管理的主要内容是对仓库和仓库中储存的物资进行管理。企业仓储管理的手段具体包括以下几个方面：

(1)仓库的选址与建筑问题。例如仓库的选址，仓库建筑格局、面积的确定，仓库内部运输道路与作业流程的布置等。

(2)仓库的机械作业的选择与配置问题。

(3)仓库的业务管理问题。例如，如何组织物资入库前的验收，如何存放入库物资，如何对物资进行有效的保养，如何出库等。

(4)仓库的库存管理问题。此外，仓库业务考核问题、新技术和新方法在仓库管理中的运用问题以及仓库安全问题等都是仓库管理所涉及的内容。

2.企业仓储管理的主要任务

(1)仓储设施规划和利用。

(2)保管仓储物资。

(3)合理储备材料。

(4)降低物料成本。

(5)重视员工培训。

(6)确保仓储物资的安全。

二、企业仓储管理的主要业务

企业仓储管理是指从商品入库到商品发送的整个仓储管理过程。其业务主要包括入库业务、保管业务、出库业务等内容。

企业仓储管理业务作业全过程所包括的内容有 :商品验收入库作业、商品保管作业、商品盘点作业、账务处理、安全维护、商品出库作业、资料保管等。企业仓储管理业务作业流程大体上如图 5-3 所示。

?

1.入库业务

货物入库业务是仓储业务的开始 ,它包括货物的接运、卸货、搬运、清点数量、货物验收、整理、堆码、办理入库手续等一系列的环节 ,是根据货主提供的货物储存计划和入库凭证来安排的，并且仓库都有规定的程序来进行相应的操作。

货物入库的业务程序可以分为收货准备、货物接运、货物验收、货物入库、办理入库手续等几个环节。

(1)货物入库前的准备。货物入库前的准备工作主要包括 :编制仓储计划 ,做好入库准备;安排仓容 ,确定堆放位置;合理组织人力、装卸机具;准备验收设备 ,保证货物验收;备齐相关需要的其他用品。

(2)货物的接运。货物的接运包括以下几种方式：铁路专用线接车;存货人送货到库;到车站、码头提运;仓储人自提入库。

(3)货物的验收。主要包括对货物数量、质量和包装的验收，即复核货物数量是否与入库

凭证相符，规格、牌号等有无差错，货物的质量是否符合规定的要求，货物包装能否保证在储存和运输过程中的安全等内容。

(4)货物的入库。收货保管人员把经过验收合格的产品进行分类搬运，即按每批入库单开制的数量将同一品种集中，分批送到预定的货位。做到进一批清一批，严格防止品种互串和数量短溢。对于货物的堆垛，要考虑未来送货的情况，尽可能地一次搬运到位，避免重复劳动。

(5)办理入库手续。主要包括登账、立卡和建档。

2.保管业务

其主要内容包括根据库区、库容的合理规划，进行分区分类保管和货物合理布局、货物保管货物编号;对货物正确堆码和垫盖;货物的保管维护;货物的盘点、检查和保管损耗控制等。

货物保管的主要原则是：质量第一原则、科学合理原则、效率原则、预防为主原则。

(1)货物的储存规划。货物的储存规划主要指储存区域的合理布局，也即将各种产品合理地布置到仓库的平面和空间，以利于提高仓库的利用率。

对储存区域合理布局的要求包括：要尽量扩大存放货物的储存面积，同时也要合理安排作业通道、货垛间距、收发货场等非保管面积;库内平面布局要保证仓库作业的连续性，使货物的收发保管作业互不干扰，要合理利用仓库地坪承载能力;要注意保证货物的存放安全。

在对货物储存规划时，还要对商品存放进行分区分类，也就是对储存商品在性能一致、养护措施一致、消防方法一致的前提下，把库房、货棚、货场划分为若干保管区域，根据货物大类和性能等划分为若干类别，以便分类集中保管。

在不同类型的仓库，分区分类方法各不相同，大致有以下三种分法：

● 按商品种类和性质进行分区分类。这是大多数仓库普遍采用的方法，它按照商品的自然属性，把怕热、怕潮、怕光、怕冻、怕风等各种不同性质的商品分别分类，集中起来分区存放，安排在适宜储存的场所。

● 按不同货主的商品经营分工进行分区分类。这通常是承接不同存货人储存业务的综合性仓库采用的方法,其目的是为了与货主对口衔接,防止不同货主的货物相混,也便于联系、核对。在具体存放时,也要按照商品的性能划分为若干货区,以保证商品储存的安全。

● 按商品流转方式或发往地区进行分区分类。这种分区分类方法主要适用于商品存放时间较短的中转仓库或口岸仓库,尤其是集装箱货运站的仓库。它的具体做法是先按不同的运输方式分为铁路、水运、公路,再按货物到达港、站的路线划分。这种方法虽然不分商品种类,但对危险品、性能相互抵触以及运价相差悬殊的商品则应分别堆放。

(2)货物的堆码与垫盖。

货物堆码必须满足合理、安全、定量、整齐、低耗和方便的要求。货物堆码方式主要由货物的性能、形状、包装、仓储设备、存放场所和季节、气候等条件决定。

常用的堆码方式主要有散堆、货架、成组和垛堆几种。

● 散堆是指将无包装的散货在仓库或露天货场上堆成货堆的存放方式。这种方法适用于不用包装的颗粒状、块状的大宗散货,如煤炭、矿砂、散粮、海盐等。这种堆码方式简便,便于采用机械设备装卸、堆垛,节省包装费用及仓容和运费。

● 货架方式是使用通用和专用的货架进行货物堆码的方式,主要适用于存放不宜堆高、需特殊保管存放的小件包装的货物,如小百货、小五金、绸缎、医药品等。这种堆垛方式能够提高仓库的利用率,减少差错,加快存取,但其适用范围较狭窄。

● 成组方式是指采用成组工具先将货物组成一组,使其堆存单元扩大,可以用装卸机械成组搬运、装卸、堆码。常见的成组工具有托盘、网绳等。这种堆码方式,可以提高仓库、货场的利用率,实现货物机械化操作,保证货物的安全,也有利于提高货物进出库的劳动效率,加快货物的流转。

● 垛堆方式是指直接利用货物或其包装外形进行堆码,适用于有外包装和不需要包装的

长、大件货物,如箱、桶、筐、袋装的货物,以及木材、钢材等。这种堆码方式能够增加货垛高度，提高仓库利用率，能够根据货物的形状和特性的需要和货位的实际情况，把货垛堆码成各种样式，以利于保护货物质量。

货物在堆码时，要根据货物保管的要求和堆放场所的条件进行垫垛或遮盖，目的是为了减少或避免货物受到恶劣天气等自然因素造成的损害。

(3)货物的检查、盘点与保管损耗。

3.出库业务

货物出库是仓储业务的最后一个环节，它是仓储人根据存货人或仓单持有人所持有的仓单，按其所列货物的编号、名称、规格、型号、数量等项目，组织货物出库的一系列活动。

一般程序包括：

(1)审核仓单

(2)核对登帐

(3)配货备货

(4)复核查对

(5)点付交接

(6)填单销账

三、企业库存管理与控制

(一)库存的含义和分类

根据《中华人民共和国国家标准》(物流术语 GB/T 18354—2006)：

库存：指存储作为今后按预定的目的使用而处于闲置或非生产状态的物品。

分类：

1.按经济用途分类

● 商品库存：企业购进后供转售的货物。

● 制造业库存：用于生产制造的原材料、半成品、在制品和已经完工可供销售的制成品。

● 其他库存

2.按生产过程中的不同阶段分类

分为原材料库存、零部件库存、半成品库存和成品库存。

3.按库存的目的分类

(1)经常库存。企业在正常的经营环境下为满足日常的需要而建立的库存。

(2)安全库存：为了防止由于不确定因素而准备的缓冲库存。

(3)生产加工和运输过程的库存。生产加工过程的库存指在处于加工状态以及为了生产的需要暂时处于储存状态的零部件、半成品或制成品。运输过程的库存指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。

(4)季节性库存。指为了满足特定季节中出现的特定需要(如夏季对空调机的需要)而建立的库存，或指季节性出产的原材料(如大米、棉花、水果等农产品)在出产的季节大量收购所建立的库存。

4.按存放地点分类

● 库存存货是指已经运到企业，并已验收入库的各种原材料、半成品或商品。

● 在途库存是指在运输途中的库存，根据所有权的不同可以分为运出在途库存和运入在途库存。

● 委托加工库存是指企业委托其他单位加工，但尚未加工完成的各种库存。

● 委托代销库存是指委托其他单位代销，但尚未办理代销结算的库存。

(二)企业库存管理的概念和意义

1.企业库存管理的概念

库存管理的使命就是:保证物料的质量,尽力满足用户的需求,采取适当措施,节约管理费用，以便降低成本。

2.企业库存管理的意义

企业进行库存管理的意义在于它能确保物畅其流，促使企业经营活动繁荣兴旺。企业库存管理的优点有以下两个方面：

(1)有利于资金周转。

(2)既有利于进行运输管理，也有助于有效地开展仓库管理工作。

(三)经济订货批量模型

经济订货批量(EOQ)模型就是通过平衡采购进货成本和库存持有成本，确定一个最佳的订货数量来实现最低总库存成本的方法。

经济订货批量模型的假设：

①只涉及一种产品;

②年需求量已知，而且在整个周期内是连续的;

③一年之中的需求发生平滑，需求比例是一个合理的常数;

④各批量单独运送接收;

⑤货物脱销、市场反应速度等其他成本忽略不计。

1.基本经济订货批量模型

基本经济订货批量模型在上述前提假定的基础上假定：产品价格和运费不会因数量不同有折扣。

现假设：

Q——在每个订购点所要订购的数量;

c0——单次订货费;

D——货物的年需求量;

c1——单位货物单位时间的保管费;

P——货物单价;

H——单位保管费率，即单位物料单位时间保管费与单位购买价格的比率;

n——年工作日;

T——订货提前期。

则，此时有：

?

【例 1】假设某一包装企业每年需消耗铝箔 800 吨，每吨铝箔的价格为 20000 元，每吨铝箔的保管费率为 1%，单次订货成本为 800 元，订货提前期为 l0 天，该企业每年的工作日为 300 天。试求经济订货批量、每年订货的次数、两次订货之间的时间间隔、年存储成本、年订货成本、年总成本、订货点的库存储备量。

根据假设条件可知 :D=800 吨/年 ,P=20000 元/吨 ,H=0.01 ,c0=800 元 ,T=10 天，n=300 天。

解：经济订货批量 EOQ 即 EOQ=??=80(吨)

每年订货的次数=??=10(次)

两次订货之间的时间间隔=??=30(天)

年订货成本=Dc0/EOQ=(800×800)/80=8000(元)

年存储成本=(EOQ/2)c1=(EOQ/2)PH=(80÷2)×20000×0.01=8000(元)

年总成本：

TC=(EOQ/2)PH+ Dc0/EOQ+PD=8000+8000+20000×800=16016000(元)

订货点的库存储备量=(DT)/n=(800×10)/300=26.67(吨)

2.数量折扣下的经济订货量

如果有数量折扣就要权衡大量购货得到的价格优惠、较少订货次数带来的费用降低与较高库存水平带来的持有成本升高进行比较，看看数量折扣能否使企业真的降低成本。存在数量折扣的情况下，客户的目标是追求总成本最小的订货量。

【例 2】某企业每年需要耗用 1000 件的某种物资，每次的订货成本为 5 元，每件物资的年保管费率为 20%，该物资的单价随每次的订货量增加而略有下降。当订货批量不超过 40 件时，单价为 22 元;订货批量在 41 至 80 件之间时的单价为 20 元;订货批量超过 80 件时的单价为 I8 元，试求此种条件下的经济订货批量是多少。

根据假设条件可知：D=1000 件/年，H=0.2，c0=5 元，当 Q≤40 件时 P=22 元，当 41≤Q≤80 件时 P=20 元，当 Q≥81 件时 P=18 元。

解：当单价为 22 元时：

经济订货批量=??≈47.67≈48(件)

由于 48>40，而当单价为 22 元时：订货批量最高为 40 件，故此时，总成本为：

TC1=??(元)

当单价为 20 元时：

经济订货批量=??=50(件)

此时，总成本为：TC2=??(元)

当单价为 I8 元时：

经济订货批量=??≈52.7=53(件)

由于 53<81，而当单价为 18 元时，订货批量最低为 81 件，故此时，总成本为：

此时，总成本为：TC3=??(元)

由此可见，TC1>TC2>TC3

因此，由于每批 81 件的时候总成本最低，所以 81 件是整个可行范围的最优订货量，此时总成本为 l8207.5 元。

【例题 9·单选题】仓储使消费者可以在任何季节都能购买到大米，这体现了仓储管理的(　　)。(2011 年)

A.供需调剂

B.价格调节

C.货物运输能力调节

D.配送与物流加工

【答案】A

【解析】本题考查企业仓储管理的供需调节功能。大米的生产节奏有间隔而消费是连续的，这就出现了供需不平衡的情况，这就需要仓储作为平衡环节加以调控，把生产和消费协调起来。

【例题 10·单选题】将库存分类为商品库存、制造业库存和其他库存的依据是(　　)。(2011 年)

A.库存的经济用途

B.库存处于生产过程中的不同阶段

C.库存的周转周期

D.库存存放的地点

【答案】A

【解析】本题考查库存的分类。库存可以按其经济用途分为商品库存、制造业库存和其他库存。

第五节　企业销售物流管理

一、企业销售物流概述

(一)企业销售物流的概念

企业销售物流是指企业在销售过程中，将产品的所有权转移给用户的物流活动，是产品从生产地到用户的空间转移。

销售物流以实现企业销售利润为目的，是包装、运输、仓储等环节的统一。

(二)企业销售物流的特征和意义

1.企业销售物流的特征

(1)企业销售物流具有一体化的特征

(2)企业销售物流具有服务性强的特征。企业销售物流是以实现销售为目的的，它以满足用户的需求为出发点，进而实现销售和完成售后服务。

2.企业销售物流的意义

(1)企业销售物流是连接生产企业和终端需求的桥梁。

(2)企业销售物流是企业获取利润的源泉。

二、企业销售物流的组织

(一)企业销售物流的组织结构形式

1.职能式组织结构形式

这种组织结构以职能为主要特征来组织销售物流;整个销售物流的各环节由各个不同的职能部门来共同完成，如图 5-4 所示。

?

2.产品式组织结构形式

这种组织结构以产品为主要特征来组织销售物流，整个销售物流的各环节按不同的产品分别由各个不同的职能部门来共同完成，如图 5-5 所示。

?

3.市场式组织结构形式

这种组织结构以市场为主要特征来组织销售物流，整个销售物流的各环节按不同的市场分别由各个不同的职能部门来共同完成，如图 5-6 所示。

?

4.地区式组织结构形式

这种组织结构以地区为主要特征来组织销售物流，整个销售物流的各环节按不同的地区分别由各个不同的职能部门来共同完成，如图 5-7 所示。

?

(二)企业销售物流的组织内容

销售物流的组织主要包括产品包装、成品储存，销售渠道选择、产品发送、信息处理几个方面。

1.产品包装

包装可视为生产物流系统的终点，也是销售物流系统的起点。

包装具有防护功能、仓储功能、运输功能、销售功能和使用功能，是组织销售不可缺少的一个环节。

2.成品储存

保持产品的合理库存水平，及时满足客户需求，是产品储存最重要的内容。

3.销售渠道选择

销售渠道的结构有以下几种：

(1)生产者——消费者，销售渠道最短

(2)生产者——批发商——零售商——消费者，销售渠道最长。

(3)生产者——零售商或批发商——消费者，销售渠道介于以上两者之间。

影响销售渠道选择的因素有政策性因素、产品因素、市场因素和生产企业本身因素。

4.产品发送：运输

运输方式的选择需要参考产成品的批量、运送距离和地理条件等因素。

合理运输是指：运输速度快，及时满足客户需要;运输手段先进，运输途中的商品损坏率低;运输途径合理，路程最短;运输线路合理，重复装卸和中间环节少;运输工具使用得当，适合商品的特性;运输时间合理，商品能够在指定的时间送达指定的地点;运输安全系数高，无商品丢失和损坏。

5.信息处理

三、企业销售物流管理

(一)企业销售物流管理的目标及原则

1.企业销售物流管理的目标

企业销售物流管理的目标主要包括：①在适当的交货期，准确地向顾客发送商品。②对于顾客的订单，尽量减少和避免缺货。③合理设置仓库和配送中心，保持合理的商品库存。④使运输、装卸、保管和包装等操作省力化。⑤维持合理的物流费用。⑥使订单到发货的情报流动畅通无阻。⑦将销售额情报，迅速提供给采购部门、生产部门和销售部门。

2.企业销售物流管理的原则

企业实施销售物流管理应遵循以下七项原则：①根据客户所需的服务特性来划分客户群②根据客户需求和企业可获利情况设计企业的物流网络。③倾听市场的需求信息，及时发现需求变化的早期警报，并据此安排和调整计划。④实施“延迟”策略。⑤与渠道成员建立双赢的合作策略。⑥在整个分销渠道领域构筑高效的信息平台。⑦建立整个销售物流的绩效考核准则，销售物流管理的最终验收标准是客户的满意程度。

(二)企业销售物流的合理化及其实现

1.企业销售物流合理化的形式

企业销售物流合理化应该做到：在适当的交货期，准确地向顾客发送商品;对于顾客的订单，尽量减少商品缺货或者脱销;合理设置仓库和配送中心，保持合理的商品库存;使运输、装卸、保管和包装等操作省力化;维持合理的物流费用;使订单到发货的情报传递畅通无阻;将销售额等订货信息，迅速提供给采购部门、生产部门和销售部门。

企业销售物流合理化的形式有大量化、计划化、商物分离化、差别化、标准化等多种形式。

(1)大量化。通过控制客户的订货，增加运输量，使发货大量化。一般通过延长备货时间得以实现。如家用电器企业规定三天之内送货。

(2)计划化。对客户的订货按照某种规律制订发货计划，并对其实施管理。

(3)商物分离化。商、物分离的具体做法，是将订单活动与配送活动相互分离。

(4)差别化。根据商品周转的快慢和销售对象规模的大小，把仓储地点和配送方式区别开来，是利用差别化方法实现物流合理化的策略。

(5)标准化。销售批量规定订单的最低数量，会明显提高配送效率和库存管理效率。比如成套或者成包装数量出售。

2.企业销售物流合理化的实现

(1)销售物流的综合成本控制。为了实现销售活动，仓储、运输、包装等各职能部门所投入的成本称为职能成本。系统成本则是整个销售物流活动过程中各职能成本的总和。

(2)直销方案的综合物流费用分析。

(3)销售物流的统一管理。

(三)企业销售物流管理效果的评价

对企业销售物流管理效果的评价可以从效率、成本、综合绩效等方面进行。

1.企业销售物流效率评价

物流效率是物流要素投入与产出之比，依投入要素涵盖的范围，物流效率评价基本上可分为 :单要素投入的效率评价 ,如衡量劳动、资本或技术投入在物流行为改善中所起作用的评估。多要素效率评估，包括所需全部物资、设备、能量与其他投入。

单因素投入法一般用来考察个别的物流要素如运输、先进物流设备采用后对物流行为的影响。而对于整个销售物流过程的效率的考察需采用多因素投入评价。

2.企业销售物流成本控制

销售物流成本控制是按照成本会计的方法，事先预定各自的成本目标，在实际过程中将实际发生的物流成本与目标成本作比较，寻找差距和原因。销售物流成本的控制由局部控制和综合控制组成。

(1)企业销售物流成本的局部控制。企业销售物流成本的局部控制就是在企业的销售物流活动中，针对销售物流的一个或某些局部环节的支出所采取的策略和控制，以达到预期的物流成本目标。销售物流成本局部控制的基本内容归纳如下 : 运输费用的控制;装卸搬运费用的控制;订货处理成本;退货成本;储存费用的控制;包装费用的控制;流通加工费用的控制。

(2)企业销售物流成本的综合控制。销售物流成本的综合控制，包括事前、事中和事后对销售物流成本进行预测、计划、计算、分析、反馈、决策等的全过程的系统控制 ,以达到预期目标。

3.企业销售物流综合绩效评价

对企业销售物流整体绩效的考评 ,应当以整体物流成本最小化、顾客服务最优化、企业利益最大化为目标，将物流绩效评价的重点放在不断降低成本上。

(1)建立销售物流综合绩效考评体系的原则

显然，要对销售物流系统进行综合考评就必须建立一整套的销售物流科学考核体系。基

本的原则：

①整体性原则。

②可比性原则。

③经济性原则。

④定量与定性相结合的原则。

(2)企业销售物流综合绩效考评体系的指标

①企业销售物流管理绩效的成本指标。局部成本指标可用运输装卸费用、订货处理费用、退货处理费用、仓储费用、包装费用和流通加工费用来评价;全局性的成本指标可用销售物流总成本来衡量。

②企业物流的效率评价指标。可以运用来自前一阶段对物流成本的评价的结果和来自实际工作统计的数据信息，用以下五个指标来反映企业销售物流的效率：

- 销售物流的合理物流率=(物流总成本一不合理的物流量)/物流总的完成量
- 迅速物流及时率=迅速及时完成销售物流量/销售物流总完成量
- 准确完成物流率=准确无误完成销售物流量/销售物流总完成量
- 耗损率=耗损量/销售物流总完成量
- 经济效率=销售物流实现利税/销售物流资金占用

③企业销售物流的风险评价指标。

④企业销售物流的客户满意度评价指标。可以用以下指标来反映客户的满意程度：

- 货物到达客户手中的及时率=1-货物没有及时送达客户的次数/送货总次数
- 货物发送的正确率=货物正确送达客户手中的次数/送货总次数
- 货物出现损伤的频率=1-货物发送的完好率
- 完成一次销售的周期和时间=订购周期+运输周期+仓储周期

● 客户的抱怨率=抱怨的客户数量/客户的总数

● 问题的处理率=问题得到解决的顾客的数量/出现抱怨的顾客的总数

【例题 11·单选题】在企业销售物流的效率评价指标中，经济效率指的是(　)的比值。(2011 年)

A.迅速及时完成销售物流量与销售物流总完成量

B.销售物流实现利税与销售物流资金占用

C.耗损量与销售物流总完成量

D.准确无误完成销售物流量与销售物流总完成量

【答案】B

【解析】本题考查企业物流的经济效率评价指标。经济效率=销售物流实现利税/销售物流资金占用。选项 A 是迅速物流及时率，选项 C 是耗损率，选项 D 是准确完成物流率。

第六章　技术创新管理

第一节　技术创新含义、类型与过程

一、技术创新的含义

1912 年美籍经济学家熊彼特在《经济发展理论》中首次提出了“创新”的概念。

“创新”：就是把生产要素和生产条件的新组合引入生产体系，即“建立一种新的生产函数”，其目的是为了获取潜在的利润。(掌握)

掌握创新的五种情况：

产品创新

引进新的产品

工艺创新或生产技术创新

采用新的生产方法

市场创新

开辟新的市场

开发新的资源

获得原料或半成品的新的供给来源

组织管理创新

实行一种新的企业组织形式

创新划分为技术创新和制度创新两大类型。

技术创新:是指企业家抓住市场潜在盈利机会，以获取经济利益为目的，重组生产条件和要素，不断研制推出新产品、新工艺、新技术，以获得市场认同的一个综合性过程。

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

研究开发(R&D)包括基础研究、应用研究和实验开发三种活动，这三种活动都是技术行为，其主体是科学家、发明家、工程师，其产出都是研发成果。而创新是一种经济行为，技术创新的核心是企业家，技术创新的产出成果是新产品和新工艺等，其目的是获取潜在的利润，市场实现是检验创新成功与否的标准。

R&D 活动是技术创新的源泉。

了解研究、发明、开发和创新的投入产出方面的特点：

(1)基础研究的可度量产出为研究论文和科研报告;

(2)发明的可度量产出为专利申请、专利、论文、报告;

(3)开发的可度量产出为有关新工艺、新产品的图纸、说明书;

(4)创新的可度量产出为新的工厂、生产线、新产品、新工艺。

2.技术创新是一项高风险活动

3.技术创新时间的差异性

大部分技术创新需要２~10 年的时间。其中 ,发展性开发属于短期创新 ,一般需要２~３年;应用性技术开发属于中期创新 ,大概需要５年左右;基础性开发需要的时间较长 ,为８~l0年。

4.外部性

外部性体现为一件事对于他人产生影响，但不需要他人为此支付报酬或进行补偿。

由于科技创新具有正外部性 ,因此对于高技术创新 ,需要政府给予恰当的资助和支持 ,以避免企业投入的不足。

5.一体化与国际化

一体化 :第一表现为企业外部产学研一体化 ,第二表现为企业内部技术开发部门、生产现场及质量管理和销售部门一体化。

国际化：第一表现为国际性、地区性机构的作用及国家间的技术创新合作趋势正逐渐加强;第二表现为技术开发的多国籍化。

二、技术创新类型

(一)产品创新和工艺创新

根据技术创新的对象来划分，可以将技术创新分为产品创新与工艺创新。

1.产品创新

掌握产品创新的含义：

● 经合组织定义：为了给产品用户提供新的或更好的服务而发生的产品技术变化。

● 科特勒定义：产品创新是建立在产品整体概念基础上以市场为导向的系统工程，是功能创新、形式创新、服务创新多维交织的组合创新。

?

掌握产品创新的类型：按照技术变化量的大小，产品创新可分成：

● 重大(全新)的产品创新：产品用途及应用原理有显著变化。例如电视由 CRT 变为平板电视。

● 渐进(改进)的产品创新：技术原理没有变化，仅是功能或技术改进。例如由火柴盒包装箱发展起来的集装箱，由收音机发展起来的组合音响等。

产品创新是企业创新的核心活动。企业创新一般从产品创新开始的。

2.工艺创新

掌握工艺创新的含义：工艺创新，也称为过程创新，是指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。

工艺创新同样也有重大和渐进之分。炼钢用的氧气顶吹转炉、连铸系统、流水线、计算机集成制造等属于重大工艺创新。

3.产品创新与工艺创新的关系

产品创新和工艺创新存在较大的差异，具体表现为：

产品创新

工艺创新

制造产品的差异化

降低企业的成本

相对更独立

相对系统

一般是独立于组织系统实施的

通常伴随着组织结构和管理系统的重大变革

主要是向市场提供产品

只在少数情况下向市场提供

成本费用通常通过产品的销售收入很快得到价值补偿

成本费用多数情况下是通过折旧、生产率提高后得到价值补偿

在产品随生命周期的成长变化中，二者的作用呈现规律性的变化不同：产品创新频率由高到低递减。在开发初期，产品创新频率高于工艺创新频率

工艺创新频率呈峰状延伸。当批量化生产后，工艺创新成为主导，并依靠工艺创新局部改进产品，从而推动同一类型下产品的多样化、专用化

在企业的技术创新过程中，产品创新和工艺创新存在着一定的依赖性和交互性：

工艺创新依赖于产品创新，反过来又促进产品创新。

(二)原始创新、集成创新和引进消化吸收再创新

根据创新模式的不同，可分为原始创新、集成创新和引进消化吸收再创新。(熟悉)

1.原始创新

原始创新活动主要集中在基础科学和前沿技术领域，原始创新是为未来发展奠定坚实基础的创新，其本质属性是原创性和第一性。

2.集成创新

集成创新的主体是企业。它与原始创新的区别是，集成创新所应用到的所有单项技术都不是原创的，都是已经存在的，其创新之处就在于对这些已经存在的单项技术按照自己的需要进行了系统集成并创造出全新的产品或工艺。

3.引进、消化吸收再创新

引进、消化吸收再创新是最常见、最基本的创新形式。其核心概念是利用各种引进的技术资源，在消化吸收基础上完成重大创新。它与集成创新的相同点是，都利用已经存在的单项技术为基础。不同点在于，集成创新的结果是一个全新产品，而引进、消化吸收再创新的结果，是

产品价值链某个或者某些重要环节的重大创新。

4.原始创新、集成创新和引进消化吸收再创新之间的关系(熟悉)

原始创新、集成创新和引进消化吸收再创新是自主创新的三个有机组成部分，也是一个必然的发展过程。原始创新为科技创新提供动力源泉;集成创新、引进消化吸收再创新利用别人的原始创新成果，使自己的创新能力借势成长。三者不可偏废。

原始创新、集成创新和引进消化吸收再创新三者资金投入、创新周期、创新风险以及对技术能力和技术积累的要求，都是不同的。

依据

分类

相关内容

关系

技术创新的对象

产品创新

（1）由火柴盒包装箱发展起来的集装箱，由收音机发展起来的组合音响等，都属于产品创新

（2）产品创新是企业创新的核心活动

（3）企业创新一般从产品创新开始

（1）差异：6点

（2）二者存在着一定的依赖性和交互性

工艺创新

（1）包括新工艺、新设备和新组织管理方式

(2)重大的工艺创新 :炼钢用的氧气顶吹转炉、钢铁生产中的连铸系统、早期福特公司采用的

流水作业生产方式及现代的计算机集成制造系统

创新模式

原始创新

（１）主要集中在基础科学和前沿技术领域

（２）其本质属性是原创性和第一性

（１）三者是自主创新的三个有机组成部分，也是一个必然的发展过程

（２）原始创新为科技创新提供动力源泉

（３）集成创新、引进消化吸收再创新利用别人的原始创新成果，使自己的创新能力借势成长

集成创新

（１）集成创新的主体是企业

（２）其创新之处在于对那些已经存在的单项技术按照自己的需要进行了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

（１）是最常见、最基本的创新形式

（２）是各国尤其是发展中国家普遍采取的方式

三、技术创新的过程

20 世纪 60 年代以来，国际上出现了六代具有代表性的创新过程模型(或程序)。

表 6-2　六代具有代表性的创新过程模型的时期

创新过程模型

描述

第一代

技术推动

研究开发（R&D）是创新构思的主要来源，因而这种观点被称作创新的技术推动或发现推动模型。

基础研究→应用研究→生产制造→营销→市场需求

第二代

需求拉动

市场需求信息是技术创新活动的出发点。

?

第三代

交互作用

技术创新是技术和市场交互作用共同引发的，技术推动和需求拉动的相对重要性在产业及产品生命周期的不同阶段有着显著的不同。

该模型内各要素之间存在着交互作用，但忽略了要素随着时间经过，具有连续变化的特性。

以上三种技术创新模式是最常见的。

第四代

一体化

标志着观念的转变，即从将创新过程看作主要是序列式的、从一个职能到另一个职能的开发活动过程，到将创新看作是同时涉及市场营销、R&D、原型开发、制造等因素的并行过程的转变。这一模式所强调的是，创新模型内各要素应该具有平行且整合发展的特性。

第五代

系统集成和网络模型（5IN）

是一体化模型的理想化发展。该模型强调合作企业之间更密切的战略联系。5IN 最为显著的特征是它代表了创新的电子化和信息化过程，更多地使用专家系统来辅助开发工作，仿真模型技术部分替代了实物原型。5IN 不仅将创新看成是交叉职能联结过程，还把它看作是多机构网络过程。

5IN 已经具有国家创新系统的雏形了，其强调企业需要注意内、外在环境的变化，采取适当的经营策略。但是仍然没有明确指出企业在建立竞争优势的过程中，所不可缺少的关键环境——“国家”。

第六代

国家创新体系

国家创新体系是指由公共机构和私有机构组成的网络系统，强调系统中各行为主体的制度安排及相互作用。该网络系统中各个行为主体的活动及其相互作用旨在创造、引入、改进和扩散新的知识和技术，使一国的创新取得更好的绩效。国家创新体系的主要功能是优化创新资源配置，协调国家的创新活动。

国家创新体系最早由英国著名技术创新研究专家弗里曼于 1982 年提出。

掌握我国国家创新的六个系统和四个基础平台。

六个系统是：(1)以政府为主导的管理调控体系;(2)以企业为主体，产学研互动的技术创新体系;(3)以科研机构和大学为主体的科学创新体系;(4)以各种中介机构为纽带的科技服务

体系;(5)军民结合的科技创新体系;(6)具有地域特色的区域创新体系。

四个基础是 :(1)科技信息、公共数据、技术交互与军民共享平台基础;(2)适应创新发展的人才基础;(3)有利于创新的政策法规基础;(4)激发创新活力的文化基础。

【例题 1·多选题】关于技术创新的说法，正确的有(　)。(2011 年)

A.技术创新是一种经济行为

B.技术创新是一种纯技术行为

C.技术创新的核心是企业家

D.技术创新是一项低风险活动

E.技术创新具有外部性

【答案】ACE

【解析】本题考查技术创新的特点。技术创新不是技术行为 ,而是一种经济行为。技术创新的核心是企业家。技术创新是一项高风险的活动。技术创新具有外部性。

【例题 2·单选题】集中在基础科学和前沿技术领域的创新主要是(　)。(2009 年)

A.原始创新

B.集成创新

C.技术引进

D.引进、消化吸收再创新

【答案】A

【解析】原始创新活动主要集中在基础科学和前沿技术领域。

【例题 3·单选题】20 世纪 60 年代以来，国际上出现了若干种具有代表性的技术创新过程模型，下图表示的是(　)的技术创新过程模型。(2011 年)

?

A.需求拉动

B.技术推动

C.一体化创新

D.系统集成与网络相结合

【答案】A

【解析】本题考查需求拉动的创新过程模型。需求拉动模式指明市场需求信息是技术创新活动的出发点。

【例题 4·单选题】相对于需求拉动型创新模式，技术推动型创新模式的特征是(　)。(2010 年)

A.创新周期更长

B.易于商品化

C.很快产生效益

D.创新难度低

【答案】A

【解析】本题考查技术推动型创新模式的特征。相对于需求拉动型创新模式，技术推动型创新模式的特征有创新周期更长，创新难度高。需求拉动型创新模式易于商品化，很快能产生效益。

第二节　技术创新组织与管理

一、技术创新与企业组织结构的互动

决定组织结构有效性的因素是生产系统的技术复杂性程度。

？

(一)技术创新与直线制(简单技术——直线制)

包含两种情况：

第一种是直线制。直线制是一种最早、最简单的组织形式。不设职能部门，由企业领导直接控制下属。

?

优点：结构比较简单、责任分明、命令统一，要求企业负责人通晓各种知识和业务;

直线制只适用于规模较小，生产技术比较简单的企业，对生产技术和经营管理比较复杂的企业并不适宜。

第二种是直线职能制。按职能领域进行分工，设置不同职能部门，例如供应、生产、销售、研发等。

?

优点：将研发单独设立部门，有利于统一管理，提高研发效率。

缺点：缺乏横向联系、权力过分集中、变化反应慢，不利于产品创新。

(二)技术创新与事业部制组织(复杂技术——事业部制)

事业部制也称为 M 型结构，是一种新型的多分部或事业部的组织形式。具有相对的独立权。可以按照产品、地区和客户分别设置。

- 优点：利于回避风险;利于内部控制;利于内部竞争;利于专业管理。
- 缺点：管理人员多;内部合作沟通差;资源利用效率较低。

更适宜于产品创新而不适宜工艺创新。

?

(三)技术创新与矩阵组织结构(高新技术——矩阵结构)

矩阵组织又称为规划——目标结构组织。

- 是美国的一些大公司在 20 世纪 50 年代创立的一种新的管理组织形式，最先起源于美

国的航天工业部门。

● 矩阵组织的高级形态是全球性矩阵组织结构。

● 矩阵制组织形式是在直线职能制垂直形态组织系统的基础上，再增加一种横向的领导系统。矩阵组织也可以称之为非长期固定性组织。矩阵式组织结构模式的独特之处在于事业部制与职能制组织结构特征的同时实现。

?

优点：密切配合;反应灵敏;节约资源;高效工作。

缺点：双重性领导;素质要求高;组织不稳定。一旦管理不善，组织效率将会大大下降。

矩阵式组织结构既有利于产品创新，也适宜开展工艺创新。

表 6-3　技术创新与企业组织结构的互动关系 (掌握)

组织类型

技术状况

组织优点

组织缺点

适应企业类型

适应的技术创新

直线制

简单技术

1.命令统一

2.职责明确

3.组织稳定

1.缺乏横向联系

2.权力过分集中

3.变化反应慢

小型企业

简单环境

工艺创新

事业部制

复杂技术

1.利于回避风险

2.利于内部控制

3.利于内部竞争

4.利于专业管理

1.管理人员多

2.内部合作沟通差

3.资源利用效率较低

大中型、特大型企业

产品创新

矩阵结构

高新技术

1.密切配合

2.反应灵敏

3.节约资源

4.高效工作

1.双重性领导

2.素质要求高

3.组织不稳定

协作性组织

复杂性组织

产品创新

工艺创新

二、企业内部的技术创新组织模式

企业内部的技术创新组织模式有：内企业家、技术创新小组、新事业发展部、企业技术中心等。

(一)内企业家

内企业家最早由美国学者吉福德·平肖第三提出。

内企业家是指企业为了鼓励创新，允许自己的员工在一定限度的时间内离开本岗位工作从事自己感兴趣的创新活动，并且可以利用企业的现有条件。

由于这些员工的创新行为颇具企业家的特征，但是创新的风险和收益均在所在企业内，因此称这些从事创新活动的员工为内企业家，由内企业家创建的企业称为内企业。

根本的不同在于，内企业家的活动局限在企业内部。

如果企业的资金比较充足，实力雄厚，企业内部又有较多的技术人员，可以采用这种组织形式。

(二)技术创新小组

所谓技术创新小组，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。

技术创新小组的特点：

①创新小组是针对复杂的技术创新项目中的技术难题或较简单小型的技术项目而成立的，组成人员少，但工作效率却很高;

②一般情况下,创新小组可由企业研究开发、生产、营销和财务等部门人员组成,这些人员在一定时期内脱离原部门工作，完成创新任务之后就随之解散;

③技术创新小组是一个开放性组织，小组成员随着技术项目的需要增加或减少;

④创新小组具有明确的创新目标和任务，企业高层主管对创新小组充分授权，完全由创新小组成员自主决定工作方式;

⑤创新小组成员既要接受原部门的领导，又要接受技术创新小组领导的管理，其组织形式是一种典型的简单矩阵式结构;

⑥技术创新小组成员之间不存在严格意义的上下级关系，而是工作中的协作与合作关系多为扁平型。

技术创新小组是一个自由联合体，是最适合中小企业的一种技术创新组织形式之一。

(三)新事业发展部

新事业发展部的内涵：新事业发展部是大企业为了开创全新事业而单独设立的组织形式是独立于现有企业运行体系之外的分权组织。

新事业发展部拥有很大的决策权，只接受企业最高主管的领导。这类组织是一种固定性组织,多数由若干部门抽调专人组成,是企业进入新的技术领域和产业领域的重要方式之一。

(四)企业技术中心

企业技术中心也称技术研发中心或企业科技中心，是企业特别是大中型企业，实施高度集中管理的科技开发组织,在本企业(行业)的科技开发活动中,起着主导和牵头作用,具有权威性，处于核心和中心地位。

了解企业技术中心的主要职责。

三、企业外部的技术创新组织模式

企业外部的技术创新组织模式主要包括：产学研联盟、企业—政府模式、企业联盟。

(一)“产”、“学”、“研”联盟

《国家中长期科学和技术发展规划纲要(2006～2020年)》明确指出，要把建立以企业为主体、以市场为导向、产学研相结合的技术创新体系作为突破口，建立国家创新体系。

产学研的主要模式：

1.高等院校、科研机构把科技成果(包括联合开发的成果)有偿转让给企业。

科技成果转化途径在实践中有两类组织形式：一是工程承包型;二是技术生产“联合体”。科技成果转化途径比较适合中小企业。

2.高等院校或科研机构和企业组建共担风险的技术经济组织。

这种方式是我国目前产学研结合的最主要形式。合作的内容、过程和功能都有所延伸。

3.高等院校、科研机构自办企业或将两个或两个以上产学研单位重组为一个规模更大、结构更加合理、功能更加全面的法人单位。

(二)企业—政府模式(熟悉)

政府在企业技术创新活动中，可以直接或间接参与，协助企业成为技术创新主体或自己成为附属主体。

三种形式：

(1)政府出钱、企业出人，成果归政府所有;

(2)政府出钱、企业出人，成果卖给企业;

(3)政府帮助企业融资。

(三)企业联盟

企业联盟是企业—企业模式的主要形式。企业联盟也称动态联盟或虚拟企业，指的是两个或两个以上对等经济实体,为了共同的战略目标,通过各种协议而结成的利益共享、风险共担、要素水平式双向或多向流动的松散型网络组织体。

企业联盟的主要形式是技术联盟，大多数联盟协议都集中在高技术产业。

企业联盟的主要特点：

①目标产品性。企业联盟以产品创新为目标,这是动态联盟最基本的特征;②优势性;③动态性，又称临时性。联盟将随着产品退出市场而最终解体;④连接的虚拟性;⑤组织的柔性;⑥结构的扁平性。

一般而言,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。掌握其组织运行模式。

表 6-4　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

联盟核心

盟主

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业联合组成）

外围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联合开发

四、企业 R&D 管理 (掌握企业 R&D 管理体系的含义及内容)

企业 R&D(研发)管理是一个完整的管理体系，主要由组织结构、项目管理、工作流程、绩效管理等内容构成其基本构架。

(一)R&D 管理战略(熟悉)

R&D 管理战略是 R&D 项目管理体系建设的出发点和重要指导。在制定 R&D 管理战略时，除了要明确中期(通常是 3～5 年)的 R&D 管理战略之外，还需要建立 R&D 项目选择和评价的体系和标准。R&D 技术战略必须与企业发展战略紧密地联系在一起，必须与企业的发展战略保持高度的一致，企业发展战略决定技术战略。

(二)R&D 人员的选择与激励(熟悉)

要顺利完成一个 R&D 项目，需要六种人，即：创新思想家、技术“看门人”、市场“看门人”、

项目拥护人、项目管理者和协调者。这六种关键角色的相对重要性会随着项目的进展有所变化。

创新思想家

具有专业特长，擅长解决问题，富有个性，是发明家

技术“看门人”

关注企业外技术发展动向，及时提供信息

市场“看门人”

关注企业外市场发展动向，及时提供信息

项目拥护人

为研发小组提供信誉保证，解决各种困难，是企业家

项目管理者

管理项目日常事务

协调者

为项目开发提供指导和信息，进行激励，解决困难，是“保护者”，一般来自企业的领导层。

企业管理者主要根据 R&D 人员的技术创新项目计划完成进度、项目完成质量、出勤率和团队协作精神等几个方面进行绩效评估。根据绩效评估的情况，选择适当的精神激励和物质激励。

(三)R&D 项目管理

掌握 R&D 项目的类型。R&D 项目可分为国家级 R&D 项目、省级 R&D 项目和企业级 R&D 项目。

了解 R&D 项目立项程序。

国家级 R&D 项目和省级 R&D 项目立项程序包括项目申请、项目评审、行政决策、签订

合同四个基本程序。

了解企业 R&D 项目的立项程序。

营销部门搜集信息，与技术部门共同协商，技术部门进行可行性研究(技术和经济)，技术部门实施。

了解 R&D 项目资金的筹措。项目经立项后，要多渠道筹集资金。国家(省)下达的技术创新项目拨款，其管理和使用按照国家有关规定执行;国家级项目所涉及到的贷款部分，由省、市两级政府有关部委协助企业商请金融部门解决;省级项目以企业自筹为主;企业级技术创新项目基本上由企业自筹。

熟悉 R&D 项目管理。

R&D 项目管理的方式是目标管理;项目的组织通常是临时性、柔性、扁平化的组织;管理过程贯穿着系统工程的思想;管理的方法工具和手段具有先进性和开放性，用到多学科的知识和工具。

掌握 R&D 项目管理实施过程的四个阶段：

1.概念阶段——提出并论证项目是否可行

2.开发阶段

对可行项目做好开工前的人、财、物及一切软硬件准备，对项目进行总体策划。

3.实施阶段

是项目生命周期中时间最长、完成的工作量最大、资源消耗最多的阶段。这个阶段要根据项目的工作分解结构和网络计划来组织协调，确保各项任务保质量、按时间完成。这个阶段管理的重点是指导、监督、预测、控制。

4.结束阶段——项目结束，最终产品成型

了解 R&D 项目结束阶段的主要工作。项目组织者要对项目进行财务清算、文档总结、评

估验收、最终交付客户使用和对项目总结评价。

(四)绩效管理

R&D 的绩效指标应涵盖效率、质量、柔性、创新。

提高企业 R&D 绩效的管理工具：主要有质量功能部署、客户评价法、关键路径法和集成产品设计等。

【例题 5·单选题】在技术创新中，内企业家区别于企业家的根本之处是(　)。(2009 年)

A.内企业家可自主决策

B.内企业家活动局限在企业内部，受多因素制约

C.内企业家不需征得所在企业的认同和许可

D.内企业家可选择自己认为有价值的机会

【答案】B

【解析】内企业家与企业家的根本不同在于，内企业家的活动局限在企业内部，其活动受到企业的规定、政策和制度以及其他因素的限制。

【例题 6·单选题】企业联盟有若干种组织运行模式，适用于对存在着某一市场机会的产品进行联合开发，并使联盟企业间进行长远战略合作的组织运行模式是(　)。(2011 年)

A.星形模式

B.链形模式

C.平行模式

D.联邦模式

【答案】C

【解析】本题考查企业联盟的平行组织运行模式。

【例题 7·多选题】对企业 R&D 进行项目管理是一种通行的做法，项目管理的特点主要有(

)。(2011 年)

A.管理的方式是目标管理

B.项目组织是长期性的组织结构

C.实施垂直化的领导

D.运用多学科的知识

E.管理的方法具有封闭性

【答案】AD

【解析】本题考查项目管理的特点——R&D 项目管理的方式是目标管理;项目的组织通常是临时性、柔性、扁平化的组织;管理过程贯穿着系统工程的思想;管理的方法、工具和手段具有先进性和开放性，用到多学科的知识和工具。

第三节　技术转移与技术交易

一、技术转移概述

(一)技术转移的含义及特征

1.技术的含义与特征(熟悉)

国际工业产权组织：(狭义定义)技术是指制造一种产品或提供一项服务的系统的知识。

技术有三个显著特征：①无形性;②系统性;③商品属性。

2.技术转移的含义与特征(掌握)

一般来讲，技术转移是指技术在国家、地区、行业内部或之间以及技术自身系统内输出与输入的活动过程。

技术转移的特点有：

(1)技术转移是一种知识的传播与扩散，但技术转移的主要形式是有偿转移，和一般商品交换有很大差别。

(2)技术转移跨越技术、经贸、政策和国际合作诸领域,是一个复杂的过程,具有综合性。

(3)技术转移具有产业特征,有利于促进产学研结合,有效促进产业集群和区域经济发展。

(4)技术转移体系是国家创新体系中决定知识流动的关键网络机制,是创新体系各要素之间联系的纽带和桥梁,兼有技术创新和制度创新的双重特点。同时,技术转移致力于资源的优化组合,致力于国家科技计划与经济目标的实现。

(二)技术转移与技术扩散、技术转让、技术引进的关系

1.技术转移与技术扩散

掌握技术扩散的含义:技术从一个地方运动到另一个地方,或从一个使用者手中传到另一个使用者手中的过程。

熟悉技术转移与技术扩散的关系:

相同之处:都是指技术通过一定的渠道发生不同领域或地域之间的移动。

区别:

①技术转移更强调国际间流动,而技术扩散主要强调在一国范围内;

②技术转移不仅为技术创新提供技术资源上的保证,而且通过技术转移的桥梁和纽带作用使技术创新充满活力,而技术扩散作为技术创新中的一个阶段,使技术创新活动更为完整有效;

③技术转移所适用的技术往往是已有技术而非新技术,这也正是技术创新与技术转移作为两大对应范畴的主要原因。

④技术扩散是一个纯技术的概念,扩散的对象就是纯粹的新技术,而技术转移则不仅仅包括纯技术,而且还包括与技术有关的各种知识信息等。

2.技术转移与技术转让

掌握技术转让的含义:拥有技术的一方通过某种方式将其技术出让给另一方使用的行为。

技术转让是技术转移的一种特殊形式。它是指有目的、有意识的技术转移活动，是一种有偿的技术转移活动，常被称为技术贸易或许可证贸易。

3.技术转移与技术引进

掌握技术引进的概念：一个国家或企业引入国外的技术知识和经验，以及所必需附带的设备、仪器和器材，用以发展本国经济和推动科技进步的做法。技术引进是技术转移的一个方面。因为技术转移包括技术输出和技术输入(技术引进)两个方面。技术引进是一种跨国行为。

(三)技术转移的基本活动途径(掌握)

技术转移的方式主要有：

1.技术许可证

以许可证转让方式所进行的技术转移，是目前技术转移中最受关注和最为重要的方式，通常称之为技术转让。这是一种有偿的转移方式

2.产、学、研联盟

技术转移中效果较好和最有前景的途径之一，包括合作研究、合作开发、合资生产等形式。

●?主要优点是：能充分利用合作伙伴的知识技能和资源，发挥自己的优势，补充自己的不足，有利于迅速获取技术，可以减少成本和风险

●?主要缺点是：组织之间的目标不同，有时难以形成良好的合作关系，管理过程和利益分配有时会出现矛盾

3.设备和软件购置

●?优点是：能最快地获取现有的技术，卖方可能会提供培训，投产获利较快，风险较小

●?缺点是：新设备可能不适应企业现有的环境，企业需要在组织上进行变化，成本较高，不能从根本上提高技术能力，随着技术的变化需要不断地购买

4.信息传播

信息传播的方式是通过文献信息、数据库信息、参加各种技术会议、参观展览和演示等方式获取技术。

●?优点是：成本低、速度快、简单易行

●?缺点是 :无法获取较完整的、系统的技术知识 ,特别是难以获得技术诀窍 ,要求企业自身具有较强的技术能力或模仿能力

5.技术帮助

指大学和科研机构对企业提供技术援助，包括派员指导、解决技术问题等。

●?优点 :能在关键时刻满足企业的特殊需要 ,可减少企业获取技术的成本 ,能促进人员之间的技术交流

●?缺点：难以找到合适的专家参与，管理较为困难，政府要给予财政支持等

6.技术交流和人员流动

企业与高校科研机构互派人员访问或学习、工作，技术知识随着这种人员的交流得到转移。

●?优点 :这是一种比较直接的技术转移方式 ,转移中的问题较容易解决 ,成功率较大 ,成本也不高；人员交流也有利于增进相互了解，建立更好的合作关系

●?缺点 :在人员交流中 ,有可能干扰单位内部正在进行的活动 ,或造成不希望有的信息和技术诀窍的转移。此外，关键人才的流动对流出单位可能造成损失或出现知识产权的纠纷

7.创办新企业

由成果拥有单位或由科技人员自己创办企业，是技术转移最为直接的方式。

●?优点：转化速度较快，易于成功，技术拥有单位或个人可能获取更大的收益

●?缺点：风险大，难以获得风险投资，不易形成规模经济

8.技术并购

技术并购是指一个大公司为了获取 R&D 资源 ,通过一定的渠道和支付手段 ,将另一创新公司

的整个资产或足以行使经营控制权的股份买下来

这种方式对弱小企业难以实施

(四)技术转移规律(熟悉)

1.技术转移的梯度最小律

转移梯度是指知识的转让方与接受方在技术水平上的相差程度。接受方与转让方的知识和技术水平相差越小，就越容易掌握这种知识或技术，转移也就越快越顺利。

2.技术转移的信息传递律

这是技术转移的根本性特点，技术转移过程就是信息传递过程。

3.技术转移的人才载体律

人才是知识、技术最充分的载体，人才的转移是知识、技术最有效的转移。

4.技术转移的适用律

技术转移的成功要受技术状况、市场状况和其他周边环境的影响。

5.技术转移的引力最大律

新的知识与技术对于潜在的接受方既有吸引力，也有排斥力。只有在吸引力超过排斥力的领域才可以实现技术转移。

6.技术转移的创新发展律

技术转移的真正成功，在于结合本身的发展及市场的需要而有所创新发展，使之更适合环境，更适合科技进步的要求。否则，不算是技术转移在技术经济学意义上的成功。

7.技术转移的风险律

技术转移的风险主要是受让方所承受的风险。

8.技术转移的保密与传播矛盾律

所有技术的发明人和持有人为了本身的利益,总是千方百计地实行技术保密。但是,从社

会利益来说，总希望在最短时间内，让更多的人掌握这项先进技术，让大家共享发明创造所带来的利益。这一对矛盾，通过专利制度得到了妥善的解决。

9.技术转移的加速律

技术转移的速度随时间变化按加速度规律进行转移。

二、技术交易

(一)技术交易的含义与特点(掌握)

技术交易是指技术供需双方对技术所有权、使用权和收益权进行转移的契约行为。

技术交易的主要特点有：

①技术买卖的标的不是有形的商品，而是无形的技术知识;

②技术贸易转让的是技术的使用权，而不能转让技术的所有权;

③技术出口不是企业的直接目的，只是当企业认为出售技术会比利用这种技术生产产品带来的利润更大时，它才会出口这种技术;

④技术贸易比一般商品贸易复杂。

(二)技术交易的方式(了解)

技术交易买卖双方可以直接交易，也可以通过中介方交易。还可以采取招标、投标、拍卖等方式进行。

(三)技术交易的基本程序(了解)

1.买者技术交易的程序

2.卖者技术交易的程序

三、国际技术贸易

(一)国际技术贸易的含义(掌握)

国际技术贸易是指不同国家的企业、经济组织或个人之间，按照一般商业条件，向对方出

售或从对方购买软件技术使用权的一种国际贸易行为。它由技术出口和技术引进这两方面组成。

(二)国际技术贸易的内容

掌握国际技术贸易的内容：专利、商标、工业产权和专有技术。

1.专利

熟悉专利的含义。“专利是由政府机构或代表几个国家的地区机构根据申请而发给的一种文件，文件中说明一项发明并给予它一种法律上的地位，即此项得到专利的发明，通常只能在专利持有人的授权下，才能予以利用(制造、使用、出售、出口)”。

三层含义：专利证书;法律地位;专利权。注意专利权包括专有权(所有权)、实施权(包括制造权和使用权)、许可使用权、销售进口权和放弃权。

在我国，专利权是以申请在先原则授予的。

2.商标

商标是商品生产者或经营者为了使自己的商品同他人的商品相区别而在其商品上所加的一种具有显著性特征的标记。商标大体上可分为三类：制造商标、商业商标和服务商标。

3.工业产权

工业产权是指法律赋予产业活动中的知识产品所有人对其创造性的智力成果所享有的一种专有权。专利权和商标权均属工业产权。工业产权和版权合称为知识产权。

4.专有技术

专有技术(Know-how)：是指在实践中已使用过了的没有专门的法律保护的具有秘密性质的技术知识、经验和技巧。

在实际中，专有技术是援引合同法、防止侵权行为法、反不正当竞争法和刑法取得保护的。但专有技术受法律保护的力度远比专利技术受到专利法保护的力度小。

(三)国际技术贸易的基本方式

国际技术贸易采用单纯的技术贸易与混合的技术贸易两种方式或途径。

● 单纯的技术贸易有许可贸易、专有技术转让、技术协助;

● 混合的技术贸易主要有 :合作生产、合资经营、补偿贸易、工程承包、装配生产、交钥匙工程(引进成套设备、技术转让)、租赁贸易、特许专营等。

1.许可贸易(掌握)

许可贸易有时称为许可证贸易。它是指知识产权或专有技术的所有人作为许可方，通过与被许可方(引进方)签订许可合同 ,将其所拥有的技术授予被许可方 ,允许被许可方按照合同约定的条件使用该项技术，制造或销售合同产品，并由被许可方支付一定数额的技术使用费的技术交易行为。

许可贸易按其标的内容可分为专利许可、商标许可、计算机软件许可和专有技术许可等形式。

根据其授权程度大小 ,许可贸易可分为独占许可、排他许可、普通许可、可转让许可、互换许可五种形式。

2.特许专营(掌握)

特许专营是指由一家已经取得成功经验的企业 ,将其商标、商号名称、服务标志、专利、专有技术以及经营管理的方式或经验等全盘地转让给另一家企业使用，由被特许人向特许人支付一定金额的特许费的技术贸易行为。

特许专营的受方与供方经营的行业 ,生产和出售的产品 ,提供的服务 ,使用的商号名称和商标(或服务标志)都完全相同 ,甚至商店门面的装潢、用具、职工的工作服、产品的制作方法、提供服务的方式也都完全一样。特许专营类似许可，但它的特许方和一般的许可方相比要更多地涉及对方的业务活动，从而使其符合特许方的要求。

3.技术服务和咨询(熟悉)

技术服务和咨询是指独立的专家或专家小组或咨询机构作为服务方应委托方的要求，就某一个具体的技术课题向委托方提供高知识性服务，并由委托方支付一定数额的技术服务费的活动。

4.合作生产(熟悉)

从国际技术贸易的角度来看，合作生产是指分属不同国家的企业根据它们签订的合同，由一方提供有关生产技术或各方提供不同的有关生产技术，共同生产某种合同产品，并在生产过程中实现国际技术转让的一种经济合作方式。

5.含有知识产权和专有技术转让的设备买卖(了解)

含有知识产权和专有技术转让的设备买卖，其交易标的包含两方面的内容：一是硬件技术，即设备本身;二是软件技术，即设备中所含有的或与设备有关的技术知识。这种设备的成交价格中不仅包括设备的生产成本和预期利润，而且也包括有关的专利或专有技术的价值。

【例题 8·单选题】技术供需双方对技术所有权、使用权和收益权进行转移的契约行为是(　)。(2011 年)

A.技术交易

B.技术转移

C.技术合作

D.技术合同

【答案】A

【解析】本题考查技术交易的概念。

【例题 9·单选题】买者技术交易程序的首要步骤是(　)。(2010 年)

A.根据市场需求和经营机构的客观情况来确定经营目标

B.进入卖方成果库，查找本企业要求的技术

C.弄清本企业资源优势、现有设备和销售渠道，明确所需技术

D.寻求法律援助，找律师事务所

【答案】C

【解析】本题考查买者技术交易程序的首要步骤——在选择技术之前先弄清本企业的资源优势、现有设备和销售渠道，明确所需技术。选项A属于卖者技术交易程序的首要步骤。选项B属于买者技术交易程序的第二步，选项D属于买者技术交易程序的最后一步。

【例题10·多选题】产学研联盟是一种重要的技术转移方式，其优点主要有(　)。(2009年)

A.联盟中各组织的目标高度一致

B.能充分利用合作伙伴的知识、技能和资源

C.利益分配关系不会出现矛盾

D.有利于发挥各自的优势、弥补各自的不足

E.可以减少成本和降低风险

【答案】BDE

【解析】产学研联盟的主要缺点是组织之间的目标不同，有时难以形成良好的合作关系，管理过程和利益分配有时会出现矛盾。所以选项AC错误。

第四节　技术创新与知识产权管理

一、企业技术创新与知识产权保护

(一)知识产权的含义与特征(掌握)

知识产权是指人们对其智力劳动成果所享有的民事权利。传统知识产权：工业产权;著作权(版权)。

我国承认并以法律形式加以保护的主要知识产权为：①著作权;②专利权;③商标权;④商业秘密;⑤其他有关知识产权。

知识产权的特征主要有：

(1)专有性。知识产权所有人拥有实施、占有、收益和处分的权利。

(2)地域性。任何一个国家和地区所授予的知识产权，仅在那个国家和地区具有专有性，而在其他国家和地区不具有专有性。

(3)时间性。知识产权的保护受到时间的限制。超过规定的时间，就不再得到法律的保护。

(4)知识产权的获得需要法定的程序。

(5)知识产权主体权利具有财产和人身双重权利。

(二)技术创新与知识产权制度的关系

1.技术创新对知识产权的作用

首先，技术创新促成了知识产权制度的产生。

其次，技术创新也推动了知识产权制度的发展。主要体现在：一是技术创新扩大了知识产权的保护范围;二是技术创新拓展了知识产权的内涵;三是技术创新还延伸了知识产权保护的区域。

2.知识产权对技术创新的作用

首先，知识产权保护制度激励企业技术创新。

其次，知识产权保护制度为企业技术创新提供法律保护。

再次，知识产权保护制度加速了企业技术创新的过程。

最后，知识产权保护制度促使企业技术创新成果的公开和交流。

(三)企业知识产权保护策略

1.企业知识产权保护的法律选择策略(掌握)

知识产权的法律法规主要由《专利法》、《商标法》、《著作权法》、《反不正当竞争法》、《合同法》等构成，企业必须确定采用何种法律法规保护自己的知识产权。

(1)考虑取得技术权利的排他性程度(熟悉)

专利权具有很强的排他性。《商标法》在保护商品名称方面具有很强的排他性，但很难保护技术本身;《著作权法》只保护作者的思想的表达方式，而不延及思想、产品、方法、公式、工艺等。

以取得技术排他权为目标，企业选择法律的优先顺序是:《专利法》、《技术秘密保护》、《版权法》、《合同法》、《物理技术保护》、《商标法》。

(2)考虑知识产权费用的因素(熟悉)

专利的保护费用最高。若考虑知识产权费用因素，法律选择的顺序是《版权法》、《技术秘密保护》、《合同法》、《物理技术保护》、《商标法》、《专利法》。

(3)考虑知识产权的保护期限(熟悉)

我国《专利法》规定，发明专利权保护期限为20年，实用新型和外观设计专利保护期限均为10年。我国《商标法》规定，注册商标的有效期为10年，但期满前可以续展10年，并且也可以一直续展下去。著作权的保护期限较复杂，其修改权、署名权以及保护作品的完整性的权利均不受时间限制，但作品的使用权、发表权、获得报酬的权利为作者终生及死后50年。

(4)考虑知识产权的风险因素(熟悉)

若以减少风险为目标，法律选择的顺序是:《专利法》、《技术秘密保护(合同法)》、《版权法》、《商标法》、《物理技术保护》。

2.企业知识产权保护的阶段策略(熟悉)

(1)创意的形成阶段

在这个阶段，需要通过查询专利信息系统获得信息，进行新创意。此阶段不可获得《专利

法》的保护，但可作为技术秘密予以保护或得到《版权法》的保护(仅限于思想表达部分)。

(2)开发中试阶段

这一阶段又可分为两个方面：一是技术开发，二是应用开发。这一阶段的成果表现为技术或产品模型。这一阶段的成果可能具有专利性、版权性、技术秘密性。

(3)应用开发与市场化

这一阶段的成果具有商品属性，因而可以申请商标注册。

二、技术合同的类型

技术合同是当事人就技术开发、转让、咨询或者服务订立的确立相互之间权利和义务的合同。

目前我国技术合同主要有技术开发合同、技术转让合同、技术咨询合同、技术服务合同四种类型。

(一)技术开发合同

技术开发合同是指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。技术开发合同包括委托开发合同和合作开发合同。

1.委托开发合同

掌握委托开发合同的含义。委托开发合同是指当事人之间共同就新技术、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。委托开发技术合同的标的是订立合同时双方当事人尚未掌握的技术成果，风险责任一般由委托方承担。

了解委托人的义务和研究开发人的义务。

2.合作开发合同

掌握合作开发合同的含义。合作开发合同是指由两个或两个以上的公民、法人或其他组织，共同出资、共同参与、共同研究开发完成同一研究开发项目，共同享受效益、共同承担风险

的合同。

对于合作技术开发产生的技术成果问题,《合同法》作了有关规定:①合作开发完成的发明创造,除当事人另有约定的以外,申请专利的权利属于合作开发的当事人共有。当事人一方转让其共有的专利申请权的,其他各方享有以同等条件优先受让的权利。②合作开发的当事人一方声明放弃其共有的专利申请权的,可以由另一方单独申请或者由其他各方共同申请。申请人取得专利权的,放弃专利申请权的一方可以免费实施该专利。③合作开发的当事人一方不同意申请专利的,另一方或者其他各方不得申请专利。

(二)技术转让合同

技术转让合同是指合同一方当事人将一定的技术成果交给另一方当事人,而另一方当事人接受这一成果并为此支付约定的价款或费用的合同。技术转让合同包含专利权转让合同、专利申请权转让合同、技术秘密转让合同、专利实施许可转让合同四种。掌握这四种合同的含义。

1.专利权转让合同

专利权转让合同是指一方当事人(让与方)将其发明创造专利权转让给受让方,受让方支付相应价款而订立的合同。专利权转让合同必须经过专利行政部门登记方才有效。

2.专利申请权转让合同

专利申请权转让合同是指一方当事人(让与方)将其特定的发明创造申请专利的权利转让受让方,受让方支付相应价款而订立的合同。专利申请权转让合同必须经过特殊的法律程序(经专利局登记和公告)才能生效。

3.专利实施许可合同

专利实施许可合同是专利权人或者专利权人的授权人作为转让人,许可他人在支付一定的价款后,在规定的范围内实施其专利而订立的合同。专利实施许可合同又细分为独占实施

许可合同、排他专利实施许可合同和普通实施许可合同。

独占实施许可合同是指受让人在合同约定的范围、时间内具有该专利的使用权，专利的转让人或其他任何情况下的第三人均不得享有在规定的范围和时间内对被转让给受让人的专利有使用权;

排他专利实施许可合同是指专利转让人虽然将该专利转让给受让人在规定的范围内使用该专利，但转让人保留了在该范围内的使用权，只排除其他任何第三人在该范围内的使用权;

普通实施许可合同是指专利转让人将该专利转让后，不仅保留了在受让方的使用范围内的使用权，而且还保留了将该专利转让给第三人使用的权利。

4.技术秘密转让合同

技术秘密转让合同是指一方当事人(让与方)将其拥有的技术秘密提供给受让方，明确相互之间技术秘密使用权和转让权，受让方支付相应使用费而订立的合同。

(三)技术咨询合同

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。其最主要的特点就在于其履行的结果具有不确定性。

(四)技术服务合同

技术服务合同包括技术服务合同、技术培训合同、技术中介合同。

三、技术合同管理(了解)

(一)合同准备阶段的管理

合同的准备阶段也称合同的前期工作阶段，主要工作和要求是：

1.做好对方的资信调查;2.做好所有权的审核;3.要对对方提供的产品、技术、设备的质量、性能、品种、规格等进行调查;4.了解法规政策。

(二)合同签订过程中的管理--符合合同法规定

(三)合同履行阶段的管理

合同依法签订后，即具有法律约束力。签约双方或多方必须认真履行合同。

【例题 11·单选题】下列知识产权具体形式中，保护费用最高的是(　)。(2011 年)

A.商标　　B.专利

C.商业秘密　　D.技术措施

【答案】B

【解析】本题考查企业知识产权的保护策略。专利的保护费用最高。

【例题 12·单选题】我国专利法规定，发明专利权的保护期限为(　)年。(2009 年)

A.5　　B.10

C.20　　D.25

【答案】C

【解析】我国《专利法》规定，发明专利权的保护期为 20 年。

【例题 13·单选题】一方当事人(受托方)以技术知识为另一方(委托方)解决特定技术问题所订立的合同是(　)。(2011 年)

A.技术咨询合同

B.技术服务合同

C.技术转让合同

D.技术开发合同

【答案】B

【解析】本题考查技术服务合同的概念。

第七章　人力资源规划与薪酬管理

第一节　人力资源规划

一、人力资源规划的含义与内容

(一)人力资源规划的含义(了解)

企业根据发展战略、目标和任务的要求，科学地预测与分析企业在不断变化的环境中人力资源的需求和供给状况，并据此制定必要的人力资源政策和措施，以确保企业的人力资源与企业的发展战略、目标和任务在数量、质量、结构等方面保持动态平衡的过程。

1.人力资源规划谋求企业人力资源与企业发展战略、目标和任务保持动态平衡。

2.寻求人力资源需求与供给的动态平衡是人力资源规划的基点。

3.需要相应的人力资源政策和措施相配合，以确保人力资源规划的实施与实现。

4.企业人力资源规划是要保障企业组织和企业员工都得到长期的利益，但更多的是保障企业组织的利益得到实现。

(二)人力资源规划的内容(掌握)

按照规划时间的长短,企业的人力资源规划可以分为短期规划(1 年或 1 年内)、中期规划(1～5 年)和长期规划(5 年或 5 年以上)。

按照规划的性质，企业的人力资源规划又可分为总体规划和具体计划。

人力资源规划的具体内容见表 7-1。

●总体规划的目标：企业绩效、员工数量、结构及素质、员工个人发展等;

●员工招聘计划的目标：招聘数量、类型、层次、优化人员结构等;

●员工使用计划的目标 :部门编制、员工结构优化、绩效改善、合理配置、职务轮换幅度等;

●管理人员接续及升迁计划的目标：后备人员数量保持，提高人才结构及绩效目标;

●员工培训计划的目标 :员工知识技能改善、培训数量及类别、提高绩效、改善工作作风和企业文化等;

●劳动关系计划的目标：降低非期望离职率、改善劳动关系、减少投诉和争议等;

●退休解聘计划的目标：降低人工成本、维护企业规范、改善人力资源结构等。

二、人力资源规划的制订程序(熟悉)

(一)收集信息，分析企业经营战略对人力资源的要求

●企业内部信息：包括企业发展战略、经营计划、人力资源现状。

●企业外部环境信息(硬约束)：包括宏观经济形势和行业经济形势、技术发展趋势、产品市场竞争状况、劳动力市场供求状况、人口和社会发展趋势以及政府管制情况等。

(二)进行人力资源需求与供给(内部供应与外部供应)预测

(三)制订人力资源总体规划和各项具体计划

制订人力资源总体规划主要体现在三个方面：人力资源数量规划、素质规划和结构规划。

(四)人力资源规划实施与效果评价

三、人力资源需求与供给预测(总体掌握)

(一)人力资源需求预测

在进行企业人力资源需求预测时，应充分考虑以下影响因素：

① 企业未来某个时期的生产经营任务及其对人力资源的需求;

② 预期的员工流动率及由此引起的职位空缺规模;

③ 企业生产技术水平的提高和组织管理方式的变革对人力资源需求的影响;

④ 企业提高产品或服务质量或进入新市场的决策对人力资源需求的影响;

⑤ 企业的财务资源对人力资源需求的约束。

企业可以采用的人力资源需求预测方法有：

管理人员判断法、德尔菲法、转换比率分析法和一元回归分析法。

1.管理人员判断法(熟悉)

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。

是一种粗略的、简便易行的人力资源需求预测方法，主要适用于短期预测。

2.德尔菲法(熟悉)

背靠背。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。

专家的选择基于他们对所研究问题的了解程度。

了解德尔菲法的具体操作步骤，关键点：匿名方式。

了解在运用德尔菲法进行人力资源需求预测时，企业应注意的问题

德尔菲法的特点：

(1)以匿名问卷的方式征求专家们的意见，可以避免面对面集体讨论的缺点;

(2)预测结果的准确度高。

3.转换比率分析法(掌握)

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：

根据历史数据，找出企业业务增量与人力资源增量之间的比例关系，据此预测实现未来目标的业务活动增量所需的总人员需求增量，将总人员需求量按比例折算成各类人员的需求量。

【例 1】某商场根据过去的经验，在一年中每增加 1000 万元的销售额，需增加 15 人，预计一年后销售额将增加 1 亿元，管理人员、销售人员和后勤服务人员的比例是 1:5:2。

计算过程：

销量增加 1 亿元，则需要增加的人员总数为：1 亿÷1000 万×15=150 人

管理人员为：150×1/8=19 人;

销售人员为：150×5/8=94 人;

后勤人员为：150×2/8=37 人;

转换比率分析法的关键点是找出企业业务增量与人力资源增量和企业主体人员与辅助人员的比例关系，由此推断出企业各类人员的需求量。

4.一元回归分析法(掌握)

其关键在于找出与人力资源需求高度相关的变量。

一元线性回归方程为：Y=a+bX (回归系数 a、b 的计算公式不要求记忆)

式中：X 是自变量，Y 是因变量，即要预测的变量，a、b 为回归系数。

(二)人力资源供给预测：人力资源供给预测包括内部供给和外部供给两方面。

1.内部供给预测

最常用的内部供给预测方法有三种：人员核查法、管理人员接续计划法和马尔可夫模型法。

(1)人员核查法(了解)

人员核查法是通过对现有企业内部人力资源数量、质量、结构和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。

●当企业规模较小时，进行人员核查相对容易;而如果企业的规模较大、组织结构复杂时，人员核查就应建立人力资源信息系统。

●人员核查法是一种静态的方法，不能反映未来人力资源拥有量的变化，因此多用于短期的人力资源拥有量预测。

(2)管理人员接续计划法(熟悉)

这种预测技术主要是对某一职务可能的人员流入量和流出量进行估计。

●该职务可能的人员流入量主要包括可提升的人员和新招聘的人员。

●该职务可能的人员流出量包括提升、退休、辞职、解聘、降职的人员等。

●该职务的内部人力资源供给量=该职务的现职人员数+可能的人员流入量-可能的流出量。

这种预测方法主要适用于对管理人员和工程技术人员的供给预测。

(3)马尔可夫模型法(掌握)

马尔可夫模型是用来预测具有时间间隔(如一年)的时间点上,各类人员分布状况的方法。该方法的基本思路是：找出企业过去在某两个职务或岗位之间的人事变动规律，以此推测未来企业中这些职务或岗位的人员状况。

现以某企业的高层领导、部门领导、业务主管、业务员的人事变动为例来说明该方法。

表 A

职务

人员调动概率

高层领导

部门领导

业务主管

业务员

离职

高层领导?①

0.8

0.2

部门领导?②

0.1

0.7

0.2

业务主管?③

0.05

0.8

0.05

0.1

业务员?④

0.15

0.65

0.2

表 B

职务

期初人员数量

高层领导

部门领导

业务主管

业务员

离职

I

①

② = I×①

③

④ = ×③

⑤

⑥ = ×⑤

⑦

⑧ = ×⑦

⑨

⑩ = I×⑨

高层领导

40

0.8

32

0.2

8

部门领导

80

0.1

8

0.7

56

0.2

16

业务主管

120

0.05

6

0.8

96

0.05

6

0.1

12

业务员

160

0.15

24

0.65

104

0.2

32

预计的人员供应量

40

62

120

110

68

步骤：

(1)做人员变动矩阵，矩阵中的每一个元素表示员工流动概率。

(2)将计划期初每个职务上的人员数量与变动概率相乘并纵向相加,就可以得出企业内部的人力资源供给量。

马尔可夫模型分析法是一种应用广泛的定量预测方法。

2.外部人力资源供给预测

企业进行人力资源外部供给信息预测时，必须考虑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:这一比率决定了该地区可提供的人力资源总量。

(2)本地区的人力资源的总体构成。

(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)行业劳动力市场供求状况：包括本行业劳动力的平均价格、与外地市场比较的相对价格、当地的物价指数等。

(6)职业市场状况。

【例题 1·单选题】某企业通过统计分析发现 ,本企业的销售额与所需销售人员数成正相关关系，并根据过去 10 年的统计资料建立了一元线性回归预测模型 Y=a+bX，X 代表销售额(单位 :万元) ,Y 代表销售人员数(单位 :人) ,回归系数 a=15 ,b=0.04。同时该企业预计 2011 年销售额将达到 1000 万元，则该企业 2011 年需要销售人员(　)人。(2010 年)

A.15

B.40

C.55

D.68

『正确答案』C

『答案解析』本题考查一元回归分析法的计算。Y=a+bX=15+0.04X=15+0.04×1000=55 人。

【例题 2·单选题】某企业每增加 500 万元的销售额 ,需增加销售人员 10 人 ,预计 1 年后销售额将增加 2000 万元 ,如果在新增人员中管理人员、销售人员和客服人员的比例是 1 :6 :3，则 1 年后该企业需要增加客服人员(　)人。(2007 年)

A.9

B.16

C.20

D.25

『正确答案』C

『答案解析』需增加销售人员 :2000/500×10=40 人。销售人员和客服人员的比例是 6 :3，即 2 : 1，所以需要增加客服人员 40/2=20 人。

【例题 3·单选题】某企业对营销部门的人力资源需求进行预测 ,由营销部经理和营销总监根据工作中的经验和对企业未来业务量增减情况来预测营销人员的需求数量。该企业采用的人力资源需求预测方法是(　)。(2011 年)

A.管理人员判断法

B.线性回归分析法

C.德尔菲法

『正确答案』A

『答案解析』本题考查人力资源需求预测方法中的管理人员判断法。管理人员判断法是指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。

【例题 4·单选题】某企业采用马尔可夫模型法进行人力资源供给预测，现有业务员 100 人，业务主管 10 人，销售经理 4 人，销售总监 1 人，该企业人员变动矩阵如下：(2011 年)

职务

人员调动概率

离职率

销售总监

销售经理

业务主管

业务员

销售总监

0.8

0.2

销售经理

0.1

0.8

0.1

业务主管

0.1

0.7

0.2

业务员

0.1

0.6

0.3

(注：表中数据为员工调动概率的年平均百分比)

该企业一年后业务主管内部供给量为（　)人。

A.12

B.17

C.60

D.72

『正确答案』B

『答案解析』本题考查马尔可夫模型的计算。根据表格中的数据，一年以后留在业务主管一职的人员有 10×0.7=7 人，同时由业务员晋升为业务主管的有 100×0.1=10 人。所以一年后业务主管的内部供给量为 7+10=17 人。

第二节 绩效考核

一、绩效与绩效考核的含义

(一)绩效的含义

1.绩效的概念

员工个人绩效是指员工个人从事其本职工作后所产生的成绩和成果。

2.绩效的特点

绩效作为一种工作结果和工作行为具有多因性、多维性和变动性的特点。

(1)多因性。多因性是指员工个人绩效的优劣及形成是多种因素综合作用的结果，而不是由某个单一的因素能够决定的。

知识与能力是主观因素，激励与环境是客观因素。

(2)多维性。多维性是指员工个人的绩效往往是从多方面体现的，因此，必须从多维度或

多方面分析考查员工的工作绩效。

(3)变动性。变动性是指员工个人的绩效不是固定不变的，随着时间的推移和主客观条件的变化，绩效也会发生变化，因此，要用变化发展的观点看待绩效问题。

(二)绩效考核的含义与功能

1.绩效考核的含义

绩效考核是指组织根据既定的员工绩效目标，收集与员工绩效相关的各种信息，借助一定的方法，定期对员工完成绩效目标的情况进行考查、评价和反馈，从而促进员工绩效目标的实现，并促进组织整体绩效目标的实现的管理活动。

正确理解绩效考核的含义，应注意把握以下几点：

第一，绩效考核是一项管理活动，是由制定绩效目标、围绕绩效目标的经常性沟通、绩效评价和绩效反馈等环节所构成的系统过程。

第二，绩效考核的目的是促进员工个人、所在部门和整个企业整体绩效的提高。

第三，绩效考核是人力资源管理的一项重要职能，是组织中所有管理者的责任。

第四，绩效考核必须有一个事先确定的时间周期，一个月、一个季度或一年;必须借助一定的方法，如排序法、配对比较法、行为锚定评价法等。

2.绩效考核的功能

(1)管理功能。绩效考核既要解决考核什么和怎样考核的问题，又要根据绩效考核结果对员工进行奖惩、晋级、培训等，这些都充分体现了它的管理功能。

(2)激励功能。绩效考核的根本目的在于促进员工完成绩效目标，增进绩效。客观公正的绩效考核可以激发员工的积极性，促使员工更加积极、主动、规范地完成绩效目标。

(3)学习和导向功能。绩效考核过程是员工进一步认识和理解绩效目标的过程，也是对照检查、发现差距和确定改进方向的过程。绩效目标对员工工作业绩和工作行为提供了导向，这

充分说明了绩效考核对员工具有学习和导向的功能。

(4)沟通功能。绩效考核过程是管理层与下属人员不断沟通的过程。通过考核，一方面可以表达管理层对员工的工作要求和绩效期望，另一方面也可以了解员工对管理层和绩效目标的看法、建议以及他们的需求。也正是在这种交流沟通和共同探讨中，员工未来的工作绩效目标才得以确定和达成。

(5)监控功能。绩效考核对员工个人来说，就是获得企业对自己工作状况的评价;对企业来说，则是要了解和掌握其成员完成任务的数量、质量和效率等信息，并据此制定相应的人事决策和措施，以改善和提高工作绩效。从这个意义上来说，绩效考核对企业的运行、对员工的工作具有监控的作用和功能。

(6)增进绩效的功能。绩效考核增进绩效的功能主要表现在两个方面：首先，绩效考核在企业内创造了一种优胜劣汰的压力环境，它必然会强化企业员工的竞争意识和自强意识，促使其设法提高自己的知识、技能及综合素质，努力工作，从而提高工作效率;其次，绩效考核将员工个人的发展目标和企业的发展目标结合与统一起来，也必然对企业整体绩效的提高发挥积极的作用。

二、绩效考核的内容和标准

(一)绩效考核内容

绩效考核内容是对企业员工工作任务的界定，它明确回答了企业员工在绩效考核期内应该完成什么样的工作，具体包括绩效考核项目和绩效考核指标两个部分。

●绩效考核项目：是指绩效考核的维度，即要从哪些方面对企业员工进行考核，它指明了绩效考核内容的范围。当前，企业对员工的绩效考核主要包括工作业绩、工作能力和工作态度三个考核项目。

●绩效考核指标：是指绩效考核项目的具体内容，是对绩效考核项目的细化和分解。可以

细化为分析判断能力、沟通协调能力、组织指挥能力、开拓创新能力、公共关系能力、决策行动能力等。

■对工作业绩考核项目指标的设定,要从工作的数量、质量、成本、时间四个方面来考虑;

■对工作能力和工作态度两个考核项目指标的设定,则要具体情况具体分析,根据各个职位的不同工作内容具体设定不同的指标。

(二)绩效考核标准

绩效考核标准是关于企业员工工作任务在数量和质量方面的要求，它明确回答了应该把绩效考核内容所界定的工作任务做到什么程度或应该使之达到什么标准，是绩效考核指标的进一步量化或具体描述。

必须充分注意以下几个问题：

一是绩效考核标准必须明确、具体、清楚，不能含糊不清，应尽量使用量化标准。

二是绩效考核标准必须适度，一方面要有一定的难度，另一方面经过努力又可以达到。

三是绩效考核标准必须具有可变性,一方面,对于同一个员工来说,在不同的绩效考核周期,随着外部环境的变化,绩效考核标准也要有相应的变化;另一方面,对于不同的员工来说，即使在同样的绩效考核周期，由于工作环境的变化，绩效考核标准也可能发生相应的变化。

三、绩效考核的步骤与方法

(一)绩效考核的步骤(熟悉)

1.绩效考核的准备阶段：这一阶段的主要任务是制订绩效考核计划和做好技术准备工作。

2.绩效考核的实施阶段：这一阶段的主要任务是绩效沟通与绩效考核评价。

(1)绩效沟通。绩效沟通是指围绕员工工作绩效问题而进行的上下级的交流、讨论和协商，它贯穿于绩效考核的整个周期内和整个过程中。

●通过沟通确定绩效目标。

●进入考核实施阶段后，绩效沟通主要是管理者对下级人员完成绩效目标的情况进行了解，给予必要的督促、指导和建议，帮助他们克服困难，实现绩效目标。

(2)绩效考核评价。绩效考核评价从狭义上说，是指在一定的考核周期结束时，选择相应的考核主体和考核方法，收集和整理相关信息，对组织成员完成绩效目标的情况作出整体考核和综合评价的过程。

绩效考核评价主体

上级、同事、下级、本人和客户五类

考核方法

多种，后续介绍

3.绩效考核结果的反馈

4.绩效考核结果的运用

(二)绩效考核的方法

名称

涵义

适用情况

优缺点

1.民主评议法

在听取考核对象个人的述职报告的基础上，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，对其工作绩效作出评价，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。

企业中层和基层管理人员

●优点：民主性强、操作程序比较简单、容易控制；

●缺点：有人为因素导致的评价偏差。

2.书面鉴定法

考核者以书面文字的形式对考核对象作出评价的方法。

初、中级专业技术人员和职能管理人员

●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，也无法作为人事决策的可靠依据。

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。

【关键事件】首先必须是具体的事件或行为 ,而非某种品质或能力的评价判断。它对工作绩效的影响可以是好的和有效的，也可以是坏的和无效的；它对工作绩效的影响是重要的而不是一般的；对它的记录

是长期的而不是短期的。

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 ,因而不适于为员工的奖励分配提供依据。

4.比较法

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。

(１)直接排序法。即考核者以自己对考核对象工作绩效的整体印象为依据进行评价,将考核对象从绩效最高者到绩效最低者排出一个顺序来。

(２)交替排序法。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，以此类推，直至全部人员的顺序排定。

(３)一一对比法。即考核者根据考核标准,将每个被考核者一一与其他被考核者结对进行比较，并分出每次比较中的绩效水平较高者和绩效水平较低者。在所有一一对比完成后，统计每一名被考核者获得的绩效水平较高者次数，就可以排出一个总排序。

只适用于被考核者人数较少的情况

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。

（１）评级量表法。

（２）行为锚定评价法。

【例题5·单选题】某公司奖励年终绩效考核前３名的员工５万元,该公司主要是利用绩效考核的(　)。(2011年)

A.协调功能

B.沟通功能

C.监控功能

D.激励功能

『正确答案』D

『答案解析』本题考查绩效考核的激励功能。绩效考核的根本目的在于促进员工完成绩效目标,增进绩效。给员工物质激励的绩效考核可以激发员工的积极性,促使员工更加积极、主

动、规范地完成绩效目标。

【例题 6·单选题】在绩效考核中，贯穿于绩效考核整个周期的活动是(　)。(2011 年)

A.选择考核方法

B.绩效沟通

C.制定考核计划

D.反馈考核结果

『正确答案』B

『答案解析』本题考查绩效考核的实施阶段。绩效沟通是指围绕员工工作绩效问题而进行的上下级的交流、讨论和协商，它贯穿于绩效考核的整个周期内和整个过程中。

第三节　薪酬管理

一、薪酬的概念、构成与功能

(一)薪酬的概念与构成(掌握)

薪酬是指员工从事企业所需要的劳动而得到的各种形式的经济收入、福利、服务和待遇。

经济性薪酬

直接薪酬：

是以货币形式支付的报酬

基本薪酬

基本薪酬是企业依据员工的职位、级别、能力和工作结果支付给员工的比较稳定的报酬，是员工工作收入的主要部分。

补偿薪酬

补偿薪酬是企业对员工非正常工作时间、特殊或困难工作条件下额外的劳动付出和承担工作风险所给予的报酬，主要包括加班费、津贴、补贴等形式。

激励薪酬

激励薪酬（可变薪酬）是企业为激励员工更有成效地劳动或愿意为企业提供更长时间的服务支付给员工的报酬，主要指奖金、员工持股、员工分红、经营者年薪制与股权激励等形式。

●相对于基本薪酬和补偿薪酬的稳定性特点而言，激励薪酬具有可变和浮动的特点。

间接薪酬

是企业给予员工的一般不直接以货币形式发放，但可以转化为货币或可以用货币计量的各种福利、待遇、服务和消费活动，也称福利薪酬或员工福利。

非经济性薪酬

是指无法用货币等手段衡量的由于企业的工作特征、工作环境和企业文化带给员工的愉悦的心理效用。

(二)薪酬的功能(了解)

薪酬的功能可以从员工、企业和社会三方面进行考察：

1.薪酬对员工的功能

(1)保障功能

(2)激励功能

(3)调节功能

2.薪酬对企业的功能

(1)增值功能

从企业投资活动的角度考察，薪酬是企业购买劳动力的成本，它能够给企业带来大于成本的预期收益。

(2)改善用人活动功效的功能

(3)协调企业内部关系和塑造企业文化的功能

(4)促进企业变革和发展的功能

3.薪酬对社会的功能

薪酬水平的高低会直接影响到国民经济的正常运行，也会影响到人民的生活质量，还会影响到社会的稳定等。另外，薪酬也调节人们择业和就业的流向。

二、企业薪酬制度设计的原则和流程

(一)企业薪酬制度设计的原则

1.公平原则

公平原则是指企业向员工提供的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：

●①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报酬水平应当基本相同。

●②内部公平，即同一企业中不同职务之间的报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。

●③员工个人公平，即同一企业中从事相同工作的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。

2.竞争原则

3.激励原则

4.量力而行原则

5.合法原则

(二)影响企业薪酬制度的因素(掌握)

影响企业薪酬制度制定的因素主要有两大类——外在因素和内在因素。

1.外在因素

①劳动力和人才市场;②地区及行业的特点和惯例;③企业所在地区的生活水平;④国家的有关法律和法规。

2.内在因素

①企业的业务性质与内容;②企业的经营状况与财力;③企业的管理哲学与企业文化;④企业员工自身的差别。

(三)企业薪酬制度设计的流程(熟悉)

1.明确现状和需求——通过访谈与问卷调查方式进行。

2.确定员工薪酬策略——薪酬策略由企业文化和企业战略决定。

3.工作分析——工作分析的结果是编制出每一职位的工作说明书。

4.职位评价

职位评价是对企业中各类职位的相对价值进行排序，为实现各类职位员工薪酬的内部公平奠定坚实的基础。

5.等级划分——把职位划分为不同的等级

职位等级的划分通常与企业采用的薪酬模式相对应。

6.建立健全配套制度

配套制度包括绩效考核制度、技术评价标准、能力评价标准等。

7.市场薪酬调查

薪酬调查的对象最好选择与自己有竞争关系的企业或同行业的类似企业，重点考察员工的流失去向和招聘来源。

8.确定薪酬结构与水平

9.薪酬制定的实施与修正

三、企业薪酬制度设计的方法

(一)基本薪酬制度的设计方法(掌握)

基本薪酬制度主要有以职位为导向的基本薪酬制度设计和以技能为导向的基本薪酬制度设计两种方法。

1.以职位为导向的基本薪酬制度的设计

这种设计具体包括职位等级法、职位分类法、计点法和比较因素法四种。

方法

涵义

优缺点

适用情况

（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。

●优点：简单易行，成本较低。

●缺点：不能有效地激励员工，尤其是当许多职位不能简单地划分等级时其缺点更加明显。

适用于规模较小、职位类型较少而且员工对本企业各职位都较为了解的小型企业。

（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

●优点 :简单易行 ,可做到同职同薪 ,且能较好地发挥薪酬对员工在企业内部流动的调节作用。

●缺点：将各职位划分到某一类职位中时，有的科学依据不足，容易造成内部不公平。

适用于专业化程度高、分工较细、工作目标比较明确的企业。

（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。

●优点：较为客观地找出了各类职位中的“付酬因素”，并进行较为科学的分级，这就使得企业员工的基本薪酬与其职位、职级、承担工作的重要性和难度以及对企业的价值更加吻合 ,能够更好地体现出内部公平性的原则。

●缺点：操作较为复杂，成本较高。

是国外企业普遍使用的一种薪酬制度设计方法。

（４）因素比较法

首先找出各类职位共同的“付酬因素”。但是与计点法的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。

【六个环节】①选择付酬因素 ;②确定关键职位 ;③依次按所选各付酬因素 ,将各关键职务从相对价值最高到最低排出顺序；④为各关键职位按各付酬因素分配薪金值；⑤比较按薪额及按因素价值排出的两种顺序；⑥对照因素比较表对非关键待评职位进行职位评价。

●优点：既较为全面地考虑了各职位的价值，又具有较强的灵活性，是一种较为完善的基本薪酬设计方法。

●缺点：复杂且难度大，需要人力资源管理专家指导才能完成，成本较高，而且不易被员工完全理解，对其公平性也常有质疑。因而其使用范围受到一定的影响。

2.以技能为导向的基本薪酬制度设计

具体可分为以知识为基础的基本薪酬制度设计和以技能为基础的基本薪酬制度设计。

(1)以知识为基础的基本薪酬制度设计方法

比较适用于企业职能管理人员基本薪酬的确定。

(2)以技能为基础的基本薪酬制度设计方法

比较适用于工作在生产和业务一线员工的基本薪酬的确定。

(二)激励薪酬制度的设计方法(掌握)

激励薪酬的设计方法主要包括：奖金制度的设计、员工持股制度的设计、员工分红制度的设计。

1.奖金制度的设计

奖金是企业以现金的形式给予付出超额劳动的员工的薪酬，具有单一性、灵活性、及时性和荣誉性等优点。

企业可以根据自身的需要设立各种奖金，奖金的类型主要有：绩效奖金、建议奖金、特殊贡献奖金、节约奖金。

2.员工持股制度的设计

员工持股制度是一种企业向内部员工提供公司股票所有权的制度，是利润分享的重要形式。

股票期权是员工持股制度的一种重要表现形式。它是指允许员工以某一基期的价格来购买未来某一年份的同等面额的本公司股票，员工所得报酬就是股票的基期价格与未来市场价格的差额。

股票期权和持有股票的共同点是，都可以激励持有者的长期化行为，但股票期权的激励作用更大，同时风险也更大。

3.员工分红制度的设计

员工分红制度也称利润分享计划，指的是用盈利状况的变化来对整个企业的业绩进行衡量，把超过目标利润的部分在企业全体员工之间进行分配的制度。

(三)员工福利制度(熟悉)

1.福利制度的含义和作用

福利是企业通过福利设置建立各种补贴、为员工生活提供方便、减轻员工经济负担的一种非直接支付。福利的提供与员工的工作绩效及贡献无关。福利具有维持劳动力再生产、激励员工和促使员工忠实于企业的作用。

2.福利的构成

(1)安全福利

主要是对职工的劳动安全的保护措施和相关制度、技术标准。

(2)保险福利

主要包括:职工因工负伤、伤残、死亡保险,职工公费医疗保险;职工退职退休保险,职工失业保险等。

(3)各种津贴

(4)带薪休假

(5)其他福利

(四)非经济性薪酬(了解)

员工的非经济性薪酬主要包括三个方面，一是工作本身，二是工作环境，三是企业文化。

【例题 7·多选题】影响企业薪酬制度制定的内在因素有(　)。(2011 年)

A.劳动力市场状况

B.国家有关的法律法规

C.企业所在地的生活水平

D.企业的业务性质

E.企业的经营状况与财力

『正确答案』DE

『答案解析』本题考查影响企业薪酬制度制定的内在因素。选项 ABC 属于影响企业薪酬制度制定的外在因素。

【例题 8·单选题】李某是某公司的销售员，今年完成销售额 1000 万元，公司决定给其发放 10 万元奖金，该笔奖金属于(　)。(2010 年)

A.特殊津贴

B.绩效奖金

C.节约奖金

D.利润分享计划

『正确答案』B

『答案解析』本题考查绩效奖金的概念。绩效奖金是指员工达到某一规定的绩效时，企业为了激励、表彰员工而支付的奖金。

【例题 9·单选题】某企业以“底薪+提成”的方式支付销售人员的报酬，其中底薪属于(　)。(2011 年)

A.基本薪酬

B.补偿薪酬

C.激励薪酬

D.间接薪酬

『正确答案』A

『答案解析』本题考查基本薪酬的概念。基本薪酬是企业依据员工的职位、级别、能力和工作结果支付给员工的比较稳定的报酬。

第四节　企业劳动合同管理与劳动争议处理

一、企业劳动合同管理

(一)企业劳动合同的概念和种类 (掌握)

1.企业劳动合同的概念

企业劳动合同是企业劳动者和企业之间确立、变更和终止劳动权利和义务的协议。

《中华人民共和国劳动合同法》第 10 条规定：

●建立劳动关系，应当订立书面劳动合同。

●已建立劳动关系，未同时订立书面劳动合同的，应当自用工之日起一个月内订立书面劳动合同。

●用人单位与劳动者在用工前订立劳动合同的，劳动关系自用工之日起建立。

2.企业劳动合同的种类

（1）按照劳动合同的期限划分。

《劳动合同法》第 12 条规定："劳动合同分为固定期限劳动合同、无固定期限劳动合同和以完成一定工作任务为期限的劳动合同。"

①固定期限劳动合同。

《劳动合同法》第 13 条规定 :“固定期限劳动合同 ,是指用人单位与劳动者约定合同终止时间的劳动合同。用人单位与劳动者协商一致，可以订立固定期限劳动合同。”

②无固定期限劳动合同。

《劳动合同法》第 14 条规定 :“无固定期限劳动合同 ,是指用人单位与劳动者约定无确定终止时间的劳动合同。”

●用人单位与劳动者协商一致，可以订立无固定期限劳动合同。

●有下列情形之一 ,劳动者提出或者同意续订、订立劳动合同的 ,除劳动者提出订立固定期限劳动合同外，应当订立无固定期限劳动合同。

第一，劳动者在该用人单位连续工作满十年的；

第二，用人单位初次实行劳动合同制度或者国有企业改制重新订立劳动合同时，劳动者在该用人单位连续工作满十年且距法定退休年龄不足十年的；

第三 ,连续订立二次固定期限劳动合同 ,且劳动者没有《劳动合同法》第 39 条、第 40 条第一项、第二项规定的情形，续订劳动合同的。

●用人单位自用工之日起满一年不与劳动者订立书面劳动合同的，视为用人单位与劳动者已订立无固定期限劳动合同。

③以完成一定工作为期限的劳动合同。

《劳动合同法》第 15 条规定 :“以完成一定工作任务为期限的劳动合同 ,是指用人单位与劳动者约定以某项工作的完成为合同期限的劳动合同。用人单位与劳动者协商一致可以订立以完成一定工作任务为期限的劳动合同。”

这类合同多适用于建筑业、铁路交通和水利工程等。

（2）按照工作时间划分。

按照工作时间不同，企业劳动合同可分为全日制劳动合同和非全日制劳动合同。

全日制劳动合同

从事全时工作的劳动者与用人单位签订的书面劳动合同，即以日计酬、在同一用人单位每日工作时间在 4 小时以上、8 小时以下，每周工作时间不超过 40 小时。

非全日制劳动合同

以小时计酬为主，劳动者在同一用人单位一般平均每日工作时间不超过 4 小时，每周工作时间累计不超过 24 小时的用工形式。

●双方当事人可以订立口头协议。

●从事非全日制用工的劳动者可以与一个或者一个以上用人单位订立劳动合同；但后订立的劳动合同不得影响先订立的劳动合同的履行。

●非全日制用工，双方当事人不得约定试用期，任何一方都可以随时通知对方终止用工。终止合同时用人单位无须向劳动者支付经济补偿。

●非全日制用工，用人单位支付给劳动者的小时工资标准不得低于当地人民政府规定的最低小时工资标准，劳动报酬支付周期最长不得超过 15 日。

(二)企业劳动合同的订立

1.订立企业劳动合同的原则 (熟悉)

《劳动合同法》第 3 条规定 :“订立劳动合同 ,应当遵循合法、公平、平等自愿、协商一致、诚实信用的原则。”

2.订立企业劳动合同的程序 (熟悉)

(1)提议。

l 在签订劳动合同前，劳动者或企业提出签订劳动合同的建议，称为要约。

l 如企业通过招工简章、电台广告等渠道提出招聘的要求 ,劳动者接受建议并表示完全同

意，称为承诺。

l 一般由企业提出和起草劳动合同草案，提供协商的文本。

(2)协商。

(3)签约。《劳动合同法》规定，用人单位与劳动者在用工前订立劳动合同的，劳动关系自用工之日起建立。

(三)企业劳动合同的内容和条款

1.企业劳动合同的内容 (熟悉)

劳动合同的内容是指企业劳动关系双方的权利和义务。

(1)劳动者的主要义务：

①劳动给付的义务：包括劳动给付的范围、时间和地点。劳动者必须按照合同约定的时间、地点亲自提供劳动，有权拒绝做约定范围以外的工作。

②忠诚的义务。包括保守用人单位在技术、经营、管理、工艺等方面的秘密;在合同规定的时间和地点，服从企业及代理人的合理指挥和安排;爱护所使用的原材料和机器设备。

③附随的义务。由于劳动者怠工或个人责任，使劳动合同义务不能履行或不能完全履行时，应负赔偿责任。

(2)企业的主要义务：

①劳动报酬给付的义务，即按照劳动合同约定的支付标准、支付时间和支付方式按时足额支付劳动者工资，不得违背国家有关最低工资的法律规定及集体协议规定的最低标准。

②照料的义务。企业应为劳动者提供保险福利待遇，提供休息、休假等，保障劳动者享有职业培训权、民主管理权、结社权等，并为行使这些权利提供时间和物质条件保证。

③提供劳动条件的义务。企业有义务提供符合法律规定的生产、工作条件和保护措施，如工作场所、生产设备等其他便利条件，提供劳动保护设备等。

●给付劳动和支付劳动报酬是劳动合同的主要义务，忠诚义务和照料义务则是次要义务。

●一般认为劳动者在从事有危险倾向工作时，只对重大疏忽负责，对轻微疏忽和中等疏忽，负有承担部分损害赔偿的义务。

2.企业劳动合同的条款 (掌握)

合同的条款分为法定条款和约定条款。

(1)法定条款。《劳动合同法》规定，企业和劳动者双方当事人签订劳动合同必须具备的条款。

主要有：①用人单位的名称、住所和法定代表人或者主要负责人。②劳动者的姓名、住址和居民身份证或者其他有效身份证件号码。③劳动合同期限。④工作内容和工作地点。⑤工作时间和休息休假。⑥劳动报酬。⑦社会保险。⑧劳动保护、劳动条件和职业危害防护。⑨法律、法规规定应当纳入劳动合同的其他事项。

(2)约定条款。企业和劳动者双方当事人在必备条款之外，根据具体情况，经协商可以约定的条款主要有：

①试用期

●在试用期内，劳动者享有合同期内法律赋予劳动者的一切权利，包括社会保险权利和住房公积金权利。

●在试用期内，劳动者不符合录用条件的，企业可以解除劳动合同。

●劳动者在试用期内可以解除合同，但需提前3天通知用人单位。

●劳动合同试用期超过规定期限的，企业对超过的期限，按照非试用期工资标准支付工资。

②培训

《劳动合同法》第22条规定：

●用人单位为劳动者提供专项培训费用，对其进行专业技术培训的，可以与该劳动者订立协议，

约定服务期。

●劳动者违反服务期约定的，应当按照约定向用人单位支付违约金。违约金的数额不得超过用人单位提供的培训费用。用人单位要求劳动者支付的违约金不得超过服务期尚未履行部分所应分摊的培训费用。

●用人单位与劳动者约定服务期的，不影响按照正常的工资调整机制提高劳动者在服务期期间的劳动报酬。

③保守商业秘密和竞业限制条款

《劳动合同法》第23条规定：

用人单位与劳动者可以在劳动合同中约定保守用人单位的商业秘密和与知识产权相关的保密事项。对负有保密义务的劳动者，用人单位可以在劳动合同或者保密协议中与劳动者约定竞业限制条款，并约定在解除或者终止劳动合同后，在竞业限制期限内按月给予劳动者经济补偿。劳动者违反竞业限制约定的，应当按照约定向用人单位支付违约金。”

第24条规定：

●竞业限制的人员限于用人单位的高级管理人员、高级技术人员和其他负有保密义务的人员。

●竞业限制的范围、地域、期限由用人单位与劳动者约定，竞业限制的约定不得违反法律、法规的规定。

●在解除或者终止劳动合同后，前款规定的人员到与本单位生产或者经营同类产品、从事同类业务的有竞争关系的其他用人单位，或者自己开业生产或者经营同类产品、从事同类业务的竞业限制期限，不得超过二年。

④补充保险和福利待遇

企业和劳动者除应当依法参加社会保险外，可以协商约定补充医疗、补充养老和人身意外伤害等条款，明确有关福利，如给员工提供的住房、通勤班车、带薪年休假、托儿所、幼儿园、子

女入学等条件。

⑤其他事项

企业与劳动者双方认为需要约定的其他内容，如对第二职业的限制、对归还物品的约定等。

(四)企业劳动合同的形式

●《劳动合同法》第 10 条规定："建立劳动关系，应当订立书面劳动合同。"

●《劳动合同法》规定非全日制用工双方当事人可以订立口头协议。

(五)无效企业劳动合同的确认与处理 (熟悉)

1.无效企业劳动合同的确认

企业劳动合同有效应当具备如下四个要件 :劳动合同签订的主体、内容、形式和订立程序合法。

劳动合同的无效或者部分无效是指劳动合同不具备或不完全具备劳动合同的法定有效要件，不能产生当事人预期的法律后果。

根据《劳动合同法》的规定，无效劳动合同主要有三类：

●一是以欺诈、胁迫的手段或者乘人之危 ,使对方在违背真实意思的情况下订立或者变更的劳动合同;

●二是企业免除自己的法定责任、排除劳动者权利订立的劳动合同;

●三是违反法律、行政法规强制性规定的劳动合同。

2.无效企业劳动合同的处理

对无效企业劳动合同的处理主要包括以下两部分：

(1)确认劳动合同是全部无效还是部分无效。

●对全部无效的劳动合同，制作无效劳动合同确认书，终止仲裁审理程序;

●对部分无效的劳动合同，以裁定方式终止仲裁程序，有效部分按仲裁程序审理。

(2)分清造成无效劳动合同的责任。

《劳动合同法》第 86 条规定 :“劳动合同被确认无效 ,给对方造成损害的 ,有过错的一方应当承担赔偿责任。”

第 28 条规定 :“劳动合同被确认无效 ,劳动者已付出劳动的 ,用人单位应当向劳动者支付劳动报酬。劳动报酬的数额，参照本单位相同或者相近岗位劳动者的劳动报酬确定。”

(六)企业劳动合同的履行和变更

1.企业劳动合同的履行

企业劳动合同的履行，是指企业劳动合同双方当事人履行劳动合同所规定的义务，实现劳动过程的法律行为。法律规定劳动合同履行应当遵循全面履行的原则。

2.企业劳动合同的变更 (了解)

企业劳动合同的变更 ,指企业劳动合同在履行过程中 ,经企业和劳动者双方协商一致 ,对合同条款进行的修改或补充，具体包括工作内容、工作地点、工资福利的变更等。

(七)企业劳动合同的解除和终止 (掌握)

1.企业劳动合同的解除

企业劳动合同解除，是企业劳动合同在期限届满之前，企业和劳动者双方或单方提前终止劳动合同效力的法律行为。

分为：法定解除和协商解除。

●法定解除是指法律、法规或劳动合同规定可以提前终止劳动合同的情况。

●协商解除指双方经协商一致而提前终止劳动合同的法律效力。

（１）双方协商解除合同。

《劳动合同法》第 36 条规定：“用人单位与劳动者协商一致，可以解除劳动合同。”

●如果劳动者提出解除合同，企业同意，企业一般可以不支付经济补偿金。

●如果企业提出解除合同，劳动者同意，企业一般要向劳动者支付经济补偿。

（2）劳动者单方解除合同。

劳动者单方解除劳动合同有以下几种情形：

①一般情形下提前 30 天通知解除合同。

②试用期内提前 3 天通知解除合同。

③企业违法，劳动者可以解除合同。《劳动合同法》第 38 条规定，用人单位有下列情形之一的，劳动者可以解除劳动合同：

第一，未按照劳动合同约定提供劳动保护或者劳动条件的；

第二，未及时足额支付劳动报酬的；

第三，未依法为劳动者缴纳社会保险费的；

第四，用人单位的规章制度违反法律、法规的规定，损害劳动者权益的；

第五，用人单位采用欺诈、胁迫的手段或者乘人之危，使劳动者在违背真实意思的情况下订立或者变更劳动合同，致使劳动合同无效的；

第六，法律、行政法规规定劳动者可以解除劳动合同的其他情形。

④非常情况下，劳动者解除合同无须提前通知。《劳动合同法》第 38 条还规定，用人单位以暴力、威胁或者非法限制人身自由的手段强迫劳动者劳动的，或者用人单位违章指挥、强令冒险作业危及劳动者人身安全的，劳动者可以立即解除劳动合同，不需事先告知用人单位。

（3）企业单方解除合同

企业单方解除劳动合同包括以下三种：

①劳动者有过失，企业可以解除合同。《劳动合同法》第 39 条规定，劳动者有下列情形之一的，用人单位可以解除劳动合同：

第一，在试用期间被证明不符合录用条件的；

第二，严重违反用人单位的规章制度的；

第三，严重失职，营私舞弊，给用人单位造成重大损害的；

第四，劳动者同时与其他用人单位建立劳动关系，对完成本单位的工作任务造成严重影响，或者经用人单位提出，拒不改正的；

第五，采用欺诈、胁迫的手段或者乘人之危，使用人单位在违背真实意思的情况下订立或者变更劳动合同，致使劳动合同无效的；

第六，被依法追究刑事责任的。

上述六种情形的共同特点是，劳动者主观上均有严重过失，因而企业有权随时解除合同。企业在这种情形下解除合同，不受提前通知期的限制，不受企业不得解除劳动合同的法律限制，而且解除合同不需要支付经济补偿。

②劳动者无过失，企业可以解除合同的情形。《劳动合同法》第40条规定，有下列情形之一的，企业提前30日以书面形式通知劳动者本人或者额外支付劳动者1个月工资后，可以解除劳动合同：

第一，劳动者患病或者非因工负伤，在规定的医疗期满后不能从事原工作，也不能从事由企业另行安排的工作的；

第二，劳动者不能胜任工作，经过培训或者调整工作岗位，仍不能胜任工作的；

第三，劳动合同订立时所依据的客观情况发生重大变化，致使劳动合同无法履行，经企业与劳动者协商，未能就变更劳动合同内容达成协议的。

上述三种情况，劳动者主观上并无重大过错，主要是客观情况发生重大变化、劳动者身体不好或能力较差，致使劳动合同无法履行。企业可以解除劳动合同，但要提前30天以书面形式通知劳动者本人或者额外支付劳动者1个月工资，且要依法给予劳动者经济补偿。

③裁员。

（4）企业不得解除合同的情形

《劳动合同法》第 42 条规定，劳动者有下列情形之一的，用人单位不得依照上述“劳动者无过失解除合同”或“裁员”的规定解除劳动合同：

①从事接触职业病危害作业的劳动者未进行离岗前职业健康检查，或者疑似职业病病人在诊断或者医学观察期间的；

②在本单位患职业病或者因工负伤并被确认丧失或者部分丧失劳动能力的；

③患病或者非因工负伤，在规定的医疗期内的；

④女职工在孕期、产期、哺乳期的；

⑤在本单位连续工作满 15 年，且距法定退休年龄不足 5 年的；

⑥法律、行政法规规定的其他情形。

上述是企业不得解除劳动合同的 6 种情形，但若劳动者有过失，企业仍然可以依法解除劳动合同。

(5)解除企业劳动合同的程序

①提前书面通知。我国劳动法律要求企业与劳动者解除劳动合同，需要提前 30 日以书面形式通知对方。

②征求工会意见。

③经济补偿。经济补偿是企业解除和终止劳动合同而给劳动者的一次性经济补偿金。经济补偿金的标准，主要取决于劳动者在本企业的工作年限和劳动者解除劳动合同前 12 个月的平均工资水平。

2.企业劳动合同的终止

(1)企业劳动合同终止的条件。劳动合同终止，是指劳动合同期限届满或双方当事人主体资格消失，合同规定的权利义务即行消灭的制度。

劳动合同签订后,双方当事人不得随意终止合同。《劳动合同法》第44条规定,有下列情形之一的，劳动合同终止：

①劳动合同期满的;

②劳动者开始依法享受基本养老保险待遇的;

③劳动者死亡，或者被人民法院宣告死亡或者宣告失踪的;

④企业被依法宣告破产的;

⑤企业被吊销营业执照、责令关闭、撤销或者用人单位决定提前解散的;

⑥法律、行政法规规定的其他情形。

(2)企业劳动合同终止的程序。终止企业劳动合同一般应履行以下程序：

①提前通知。

企业应提前30日通知劳动者。劳动合同期满后,劳动者仍在原企业工作,原企业未表示异议的，视为双方同意以原条件继续履行劳动合同。双方形成事实劳动关系。

②终止合同应当支付经济补偿。

《劳动合同法》第46条规定：

●除企业维持或者提高劳动合同约定条件续订劳动合同,劳动者不同意续订的情形外,合同期满终止固定期限劳动合同的，企业都要支付经济补偿

●如果劳动合同期满,企业维持或者提高原有劳动合同条件续订合同,劳动者不同意续订,则企业无须支付经济补偿。

●若企业降低条件续订劳动合同，劳动者不同意续订，企业仍须支付经济补偿。

③终止合同应办理相关手续

包括出具证明、转移社会保险、办理工作交接、支付经济补偿以及保存档案备查。

企业对已经终止的劳动合同的文本，至少保存2年备查。

3.企业劳动合同的续订

根据《劳动合同法》的规定，企业劳动合同期满，双方可以续订劳动合同。

续订劳动合同包括下列情形：

一是双方协商一致续订劳动合同。

二是有下列情形之一的，必须续订劳动合同，劳动合同的期限应当延续至相应的情形消失：

①?从事接触职业病危害作业的劳动者未进行离岗前职业健康检查，或者疑似职业病病人在诊断或者医学观察期间的。

②?在本企业患职业病或者因工负伤并被确认丧失或者部分丧失劳动能力的，应按照国家有关工伤保险的规定执行。《工伤保险条例》第33条规定，职工因工致残被鉴定为一级至四级伤残的，保留劳动关系，退出工作岗位。第34条规定，职工因工致残被鉴定为五级、六级伤残的，除工伤职工本人提出可以与企业终止劳动关系以外，应保留与企业的劳动关系，由企业安排适当工作。

③?劳动者患病或者非因工负伤，在规定的医疗期内的。

④?女职工在孕期、产期、哺乳期的。

⑤?劳动者在本企业连续工作满15年，且距法定退休年龄不足5年的。

⑥?法律、行政法规规定的其他情形。

二、企业劳动争议处理

(一)企业劳动争议概述

1.企业劳动争议的概念

劳动争议就是企业劳动纠纷，是指企业劳动关系当事人之间因劳动权利与义务发生的争执。

在我国具体指劳动者与企业之间,在劳动法调整范围内,因适用国家法律、法规和订立、履行、变更、终止和解除劳动合同以及其他与劳动关系直接相联系的问题而引起的纠纷。

2.企业劳动争议的种类 (掌握)

●个别争议：是劳动者一方不足法定集体争议人数，争议标的不同的劳动争议;

●集体争议：是劳动者一方达到法定集体争议人数,争议标的相同,并通过集体选出的代表提起申诉的劳动争议。

3.企业劳动争议处理的基本原则

一是着重调解、及时处理原则;二是在查清事实的基础上依法处理原则;三是当事人在适用法律面前一律平等原则。

(二)企业劳动争议的自主协商和调解 (掌握)

?

我国现行劳动争议处理制度的基本体制是自愿选择企业内部调解(即自主协商调解机制),仲裁是劳动争议诉讼的前置程序，诉讼是处理劳动争议的最终程序。

1.企业内部调解

企业内部调解劳动争议，是指调解委员会对企业与劳动者之间发生的劳动争议，在查明事实、分清是非、明确责任的基础上,依照国家劳动法律法规,以及依法制定的企业规章和劳动合同，通过民主协商的方式，推动双方互谅互让，达成协议，消除纷争的一种活动。

2.内部调解机构

劳动争议调解委员会

成员

①职工代表；②企业代表；③企业工会代表

来源

●职工代表由职工代表大会或者职工大会推举产生；

●企业代表由企业领导指定；

●工会代表由企业工会委员会指定。

人数

具体人数由职工代表大会提出并与企业领导协商确定，企业代表人数不得超过调解委员会成员总数的 1/3。

人员组成

调解委员会主任由工会代表担任，调解委员会的办事机构设在企业工会委员会，没有成立工会组织的企业，调解委员会的设立及其组成由职工代表与企业代表协商决定。

3.劳动争议调解原则

调解企业劳动争议必须遵循自愿原则和民主说服原则。

4.调解的程序和期限

调解委员会调解劳动争议 ,无严格程序要求 ,一般包括调解准备、调解开始、实施调解、调解终止等几个阶段。

●当事人申请调解 , 应当自知道或应当知道其权利被侵害之日起 30 日内 , 以口头或书面形式向调解委员会提出申请，并填写《劳动争议调解申请书》。

●调解委员会接到调解申请后 , 应征询对方当事人的意见 , 对方当事人不愿调解的 , 应做好记录，在 3 日内以书面形式通知申请人。

●调解委员会应在 4 日内做出受理或不受理申请的决定 ,对不受理的 ,应向申请人说明理由。

●调解委员会调解劳动争议 ,应当自当事人申请调解之日起 30 日内结束;到期未结束的，视为调解不成。

●企业调解委员会调解劳动争议未达成协议的，当事人可以自劳动争议发生之日起60日内，向劳动争议仲裁委员会申请仲裁。

(三)企业劳动争议的仲裁(掌握)

1.企业劳动争议仲裁的概念

企业劳动争议仲裁指劳动争议仲裁委员会对企业与劳动者之间发生的劳动争议，在查明事实、明确是非、分清责任的基础上，依法做出裁决的活动。

在我国，仲裁是处理劳动争议的中间环节，也是劳动争议诉讼的前置程序。

2.企业劳动争议仲裁的机构

根据《劳动法》第81条、《企业劳动争议处理条例》第12条的规定：县、市、市辖区应当设立劳动争议仲裁委员会。省、自治区、直辖市是否设立劳动争议仲裁委员会，由省、自治区、直辖市人民政府根据实际情况自行决定。

劳动争议仲裁机构主要包括劳动争议仲裁委员会、仲裁委员会办事机构以及仲裁庭。

■仲裁委员会是国家授权依法独立处理劳动争议的专门机构，负责处理本仲裁委员会管辖范围内的劳动争议案件，聘任专职和兼职仲裁员，并对仲裁员进行管理。

◆仲裁委员会由下列人员组成：①劳动行政主管部门的代表;②同级工会的代表;③企业方面的代表。仲裁委员会组成实行“三方原则”，劳动行政主管部门代表政府;工会代表劳动者;企业联合会(协会)/企业家协会代表企业。

◆仲裁委员会组成人员必须是单数，主任由劳动行政主管部门的负责担任，实行少数服从多数的原则。

■劳动行政主管部门的劳动争议处理机构为仲裁委员会的办事机构，负责办理仲裁委员会的日常事务。

3.企业劳动争议仲裁的当事人和参加人

发生劳动争议的劳动者和企业双方为劳动仲裁案件的当事人。

●法人分离、合并的，变更后的法人为当事人。

●与劳动争议案件的处理结果有利害关系的第三人，可以申请参加仲裁活动或者由劳动争议处理机构通知其参加仲裁活动。

●劳动力派遣机构和用工者与劳动者发生争议的，劳动力派遣机构与用工单位为共同当事人。

4.企业劳动争议仲裁案件的管辖

管辖指确定各个仲裁机构审理劳动争议案件的权限，明确当事人应向哪一个仲裁机关申请仲裁，由哪一个仲裁机关受理的法律制度，其实质是仲裁机关审理案件的内部分工。

仲裁管辖实行地域管辖为主，级别管辖为辅的原则。

（1）地域管辖。

地域管辖指同级仲裁委员会之间对于审理劳动争议案件的职权划分。同级仲裁委员会的管辖权，原则上依行政区域划分。

根据《企业劳动争议处理条例》的规定：

●县、市、市辖区仲裁委员会负责本行政区域内发生的劳动争议。

●设区、市的仲裁委员会和市辖区仲裁委员会受理劳动争议案件的范围由省、自治区人民政府规定。

发生劳动争议的双方不在同一个仲裁委员会管辖地区的，由劳动者工资关系所在地的仲裁委员会处理。

（2）级别管辖

级别管辖指上下级仲裁委员会之间，受理劳动争议案件的分工和权限。其实质是由哪一家仲裁委员会审理什么样的劳动争议案件。

划分级别管辖的主要依据是案件的性质、重大与复杂程度，在劳动争议仲裁实践中还依据企业的类型等。

两种级别管辖的方法：

一是直辖市与其所辖区审理案件的权限划分。

●市辖区仲裁委员会处理本辖区的劳动争议案件；

●直辖市的仲裁委员会则受理本市范围内有重大影响、案情复杂以及涉外的劳动争议，如集体争议、外资企业劳动争议和大型企业的劳动争议等。

二是省、自治区仲裁委员会与其所属的地、市一级的仲裁委员会的权限划分。

●一般省一级仲裁委员会不直接受理劳动争议案件，只负责指导全省（区）的劳动仲裁工作；

●计划单列市、省辖市、地区一级的仲裁委员会受理本行政区域内有重大影响、案情复杂以及外资企业和大型企业的劳动争议。

5.企业劳动争议仲裁的回避制度(掌握)

仲裁员有下列情形之一的，应当回避，当事人也有权提出回避申请：

①是本案当事人或者当事人、代理人的近亲属;

②与本案有利害关系;

③与本案当事人、代理人有其他关系，可能影响公正仲裁的;

④私自会见当事人、代理人，或者接受当事人、代理人的请客送礼的。

6.企业劳动争议仲裁的时效规定(掌握)

企业劳动争议仲裁时效是指在规定的期限内，劳动争议当事人不行使申诉权，申诉权因期满而归于消灭的制度。

当事人应当从知道或者应当知道其权利被侵害之日起 60 内，以书面形式向仲裁委员会申请仲裁，如期限届满，即丧失请求保护其权利的申诉权，仲裁委员会对其仲裁申请不予受理。

时效的规定，是针对正常情况下做出的，如果当事人因不可抗力或者有其他正当理由超过时效的，仲裁委员会应当受理。

7.企业劳动争议的仲裁调解(了解)

企业劳动争议仲裁裁决是仲裁庭作出的、对当事人具有约束力的、具体解决争议的决定。

仲裁庭处理劳动争议案件应当先行调解，调解达成协议的，制作调解书，调解书自送达之日起具有法律效力。

调解未达成协议或者调解书送达前当事人反悔的，仲裁庭应当及时裁决。

8.企业劳动争议仲裁裁决的效力

企业劳动争议当事人对仲裁裁决不服的，自收到裁决书之日起15日内，可以向人民法院起诉;

●期满不起诉的，裁决书即发生法律效力，当事人对发生法律效力的调解书和裁决书，应当依照规定的期限履行。

●一方当事人逾期不履行的，另一方当事人可以申请人民法院强制执行。

●劳动争议仲裁委员会做出仲裁裁决后，当事人对裁决中的部分事项不服，依法向人民法院起诉的，劳动争议仲裁裁决不发生法律效力。

●劳动争议仲裁委员会对多个劳动者的劳动争议做出仲裁裁决后，部分劳动者对仲裁裁决不服，依法向人民法院起诉的，仲裁裁决对提出起诉的劳动者不发生法律效力;

●对未提出起诉的部分劳动者，发生法律效力，如其申请执行的，人民法院应当受理。

9.企业劳动争议仲裁的程序和期限

(1)企业劳动争议仲裁的程序。企业劳动争议仲裁主要包括三个步骤：立案、裁决和结案。当事人

●当事人向仲裁委员会申请仲裁，应当提交申诉书，并按照被诉人数提交副本，

●申诉书应当载明下列事项：①当事人的姓名、职业、住址和工作单位，企业的名称、地址和法定代表人的姓名、职务；②仲裁请求和所根据的事实、理由；③证据、证人的姓名和住址。

仲裁委员会

●仲裁委员会应当自收到申诉书之日起7日内做出受理或者不予受理的决定。

●仲裁委员会决定受理的，应当自做出决定之日起7日内将申诉书的副本送达被诉人，并组成仲裁庭；

●决定不受理的，应当说明理由。

被诉人

●被诉人应当自收到申诉书副本之日起15日内提交答辩书和有关证据。

●被诉人没有按时提交或者不提交答辩书的，不影响案件的审理。

仲裁庭

●仲裁庭应当于开庭的4日前，将开庭时间、地点的书面通知送达当事人。当事人接到书面通知，无正当理由拒不到庭的，或者未经仲裁庭同意中途退庭的，对申诉人按照撤诉处理，对被诉人可以作缺席判决。

●仲裁庭处理劳动争议应当先行调解，在查明事实的基础上，促使当事人双方自愿达成协议。仲裁庭应当根据协议内容制作调解书，调解书自送达之日起具有法律效力。

●调解未达成或者调解书在送达前当事人反悔的，仲裁庭应当及时裁决。仲裁庭做出裁决后，应当制作裁决书，送达双方当事人。

(2)企业劳动争议仲裁的期限。仲裁庭处理企业劳动争议，应当自组成仲裁庭之日起60日内结束。案情复杂需要延期的，经报仲裁委员会批准，可以适当延期，但是延长的期限不超30日。

《劳动争议仲裁会办案规则》第30条规定了仲裁时效中止的内容：对于请示待批，工伤

鉴定,当事人因故不能参加仲裁活动,以及其他妨碍仲裁办案进行的客观情况,应视为仲裁时效中止,并报仲裁委员会审查同意。

仲裁时效中止不应计入仲裁办案时效内。

(四)企业劳动争议的诉讼

1.企业劳动争议诉讼的概念

企业劳动争议诉讼,指劳动争议当事人不服劳动争议仲裁委员会的裁决,在规定的期限内向人民法院依照民事诉讼程序,依法对劳动争议案件进行审理的活动。

此外,还包括当事人一方不履行仲裁委员会已发生法律效力的裁决书或调解书,另一方当事人申请人民法院强制执行的活动。

2.人民法院受理的劳动争议案件范围

《最高人民法院关于审理劳动争议案件适用法律若干问题的解释》:劳动者与企业之间发生的劳动纠纷,当事人不服劳动争议仲裁委员会做出的裁决、依法向人民法院起诉的,人民法院应当受理,具体包括:

●劳动者与企业在履行劳动合同过程中发生的纠纷。

●劳动者与企业之间没有订立书面劳动合同,但已形成劳动关系后发生的纠纷。

●劳动者退休后,与尚未参加社会保险统筹的原企业因追索养老金、医疗费、工伤保险待遇和其他社会保险费而发生的纠纷。

●企业和劳动者因劳动关系是否已经解除或者终止,以及应否支付解除或终止劳动关系经济补偿金产生的争议,经劳动争议仲裁委员会仲裁后,当事人依法起诉的,人民法院应予受理。

●劳动者与企业解除或者终止劳动关系后,请求企业返还其收取的劳动合同定金、保证金、抵押金、抵押物产生的争议,或者办理劳动者的人事档案、社会保险关系等移转手续产生的争

议，经劳动争议仲裁委员会仲裁后，当事人依法起诉的，人民法院应予受理。

●劳动者因为工伤、职业病，请求企业依法承担给予工伤保险待遇的争议，经劳动争议仲裁委员会仲裁后，当事人依法起诉的，人民法院应予受理。

《最高人民法院关于审理劳动争议案件适用法律若干问题的解释》明确规定，下列纠纷不属于劳动争议：

①劳动者请求社会保险经办机构发放社会保险金的纠纷;②劳动者与企业因住房制度改革产生的公有住房转让纠纷;③劳动者对劳动能力鉴定委员会的伤残等级鉴定结论或者对职业病诊断鉴定委员会的职业病诊断鉴定结论的异议纠纷;④家庭或者个人与家政服务人员之间的纠纷;⑤个体工匠与帮工、学徒之间的纠纷;⑥农村承包经营户与受雇人之间的纠纷。

3.企业劳动争议诉讼案件的管辖

企业劳动争议案件的诉讼管辖，是指各级法院之间以及同级法院之间受理第一审劳动争议案件的分工和权限。

●劳动争议案件由企业所在地或者劳动合同履行地的基层人民法院管辖。

●劳动合同履行地不明确的，由企业所在地的基层人民法院管辖。

●通常劳动争议当事人不服仲裁裁决可向仲裁委员会所在地的人民法院提起诉讼。

但如果有涉外因素或根据案件性质、繁简程度、影响的范围，对于难度大、影响范围广的案件也可由中级人民法院或高级人民法院作为第一审法院进行审理，而不是由作出仲裁裁决的仲裁委员会同级的基层人民法院管辖。

当事人双方就同一仲裁裁决分别向有管辖权的人民法院起诉的，后受理的人民法院应当将案件移送给先受理的人民法院。

4.企业劳动争议诉讼案件的当事人 (掌握)

●当事人双方不服劳动争议仲裁委员会作出的同一仲裁裁决，均向同一人民法院起诉的，

先起诉的一方当事人为原告，但对双方的诉讼请求，人民法院应当一并作出裁决。

●企业与其他单位合并的，合并前发生的劳动争议，由合并后的单位为当事人;

●企业分立为若干单位的，其分立前发生的劳动争议，由分立后的实际企业为当事人。企业分立为若干单位后，对承担劳动权利义务的单位不明确的，分立后的单位均为当事人。

●企业招用尚未解除劳动合同的劳动者，原企业与劳动者发生的劳动争议，可以列新的企业为第三人，原企业以新的企业侵权为由向人民法院起诉的，可以列劳动者为第三人。原企业以新的企业和劳动者共同侵权为由向人民法院起诉的，新的企业和劳动者列为共同被告。

●劳动者在企业与其他平等主体之间的承包经营期间，与发包方和承包方双方或者一方发生劳动争议，依法向人民法院起诉的，应当将承包方和发包方作为当事人。

5.企业劳动争议诉讼的时效(掌握)

根据《劳动法》和《企业劳动争议处理条例》的规定，劳动争议当事人对仲裁裁决不服的，自收到裁决书之日起 15 日内，可以向人民法院起诉。当事人在法定期限内既不起诉、又不履行仲裁裁决的，另一方当事人可以求请人民法院强制执行。

人民法院审理劳动争议案件，对下列情形视为“劳动争议发生之日”:

(1)在劳动关系存续期间发生的支付工资争议，企业能够证明已经书面通知劳动者拒付工资的，书面通知送达之日为劳动争议发生之日。企业不能证明的，劳动者主张权利之日，为劳动争议发生之日。

(2)因解除或者终止劳动关系产生的争议，企业不能证明劳动者收到解除或者终止劳动关系书面通知时间的，劳动者主张权利之日，为劳动争议发生之日。

(3)劳动关系解除或者终止后产生的支付工资、经济补偿金、福利待遇等争议，劳动者能够证明企业承诺支付的时间为解除或者终止劳动关系后的具体日期的，企业承诺支付之日为劳动争议发生之日。劳动者不能证明的，解除或者终止劳动关系之日为劳动争议发生之日。

拖欠工资争议，劳动者申请仲裁时劳动关系仍然存续，企业以劳动者申请仲裁超过60日为由主张不再支付的，人民法院不予支持。但企业能够证明劳动者已经收到拒付工资的书面通知的除外。

6.企业劳动争议诉讼案件的证据

(1)举证责任。举证责任是指当事人在诉讼中对自己的主张加以证明，并在自己的主张最终不能得到证明时承担不利的法律后果的责任。

●在《证据规定》中，对举证不能的后果，进行了明确规定，“没有证据或者证据不足以证明当事人的事实主张的，由负有举证责任的当事人承担不利的法律后果”。

●规定了因证据的证明力无法判断导致争议事实难以认定的，人民法院应当依据举证责任分配的规则做出裁判。

●《证据规定》免除了劳动者的一些举证责任，规定：“因用人单位作出的开除、除名、辞退、解除劳动合同、减少劳动报酬、计算劳动者工作年限等决定而发生的劳动争议，用人单位负举证责任。”

● (2)举证时限制度。《证据规定》明确规定了举证时限制度，人民法院应当根据案情确定举证期限，举证期限不得少于30日，自当事人收到案件受理通知书和应诉通知书的次日起算，举证期限也可由当事人协商并经法院认可。

(3)证据交换制度。双方当事人在开庭审理前互相交换证据，证据交换可以由当事人申请，也可以由法院依职权决定。证据交换的主持人是审判员。

(4)界定了非法取证的范围。《证据规定》明确规定：“以侵犯他人合法权益或者违反法律禁止性规定的方法取得的证据，不能作为认定案件事实的依据”。规定还对“非法”的范围进行了限定，电视暗访、私自录音、录像，不一定就是非法证据，只有侵犯了他人隐私权、侵犯了国家秘密、企业商业秘密等非法方法取得的证据才成为非法取证。

(5)被告的答辩义务。《证据规定》规定:“被告应当在答辩期届满前提出书面答辩,阐明其对原告诉讼请求及所依据的事实和理由的意见”,明确被告如果不答辩,不向法院提供其相关证据,将要承担对其不利的诉讼后果。从而改变了以前司法实践中,答辩被视为当事人的一种权利的做法。

7.企业劳动争议诉讼案件的审理

人民法院受理劳动争议案件后,当事人增加诉讼请求的,如该诉讼请求与讼争的劳动争议具有不可分性,应当合并审理,如属独立的劳动争议,应当告知当事人向劳动争议仲裁委员会申请仲裁。

企业对劳动者作出的开除、除名、辞退等处理,或者因其他原因解除劳动合同确有错误的,人民法院可以依法判决予以撤销。

对于追索劳动报酬、养老金、医疗费以及工伤保险待遇、经济补偿金、培训费及其他相关费用等案件,给付数额不当的,人民法院可以予以变更。

8.企业劳动争议诉讼案件的执行

当事人对发生法律效力的调解书和裁决书,应当依照规定的期限履行。

●一方当事人逾期不履行的,另一方当事人可以申请人民法院强制执行。

●当事人申请人民法院执行劳动争议仲裁机构做出的发生法律效力的裁决书、调解书,被申请人提出证据证明劳动争议仲裁裁决书、调解书有下列情形之一,并经审查核实的,人民法院可以根据《民事诉讼法》第217条之规定,裁定不予执行。

(1)裁决的事项不属于劳动争议仲裁范围,或者劳动争议仲裁机构无权仲裁的;

(2)适用法律确有错误的;

(3)仲裁员仲裁该案时,有徇私舞弊、枉法裁决行为的;

(4)人民法院认定执行该劳动争议仲裁裁决违背社会公共利益的。

人民法院在不予执行的裁定书中,应当告知当事人在收到裁定书之次日起30日内,可以就该劳动争议事项向人民法院起诉。

(五)企业劳动集体争议处理制度

因履行集体协议而发生的争议，是指在履行集体协议过程中当事人双方就如何将协议条款付诸实现所发生的争议。

因履行集体协议发生的争议，是以工会作为主体的、以既存权利义务为标的的争议。

根据我国《劳动法》的规定,因履行集体合同发生的争议,当事人协商解决不成的,可以向劳动争议仲裁委员会申请仲裁，对仲裁裁决不服的可以在法定期限内向人民法院提起诉讼。

在处理程序上适用法律规定的个别劳动争议处理程序，有其自身特点：

①不适用基层调解。因履行集体协议产生的争议,不适用企业基层调解程序,当事人双方不能自行协商解决的，就可以向仲裁机构申请仲裁。

②适用我国劳动争议处理程序中关于集体争议仲裁的特别规定。

在管辖方面

县级仲裁委员会认为有必要，可以将争议报请上级仲裁委员会处理

在受理方面

仲裁委员会应当自收到申诉书之日起3日内做出受理或不予受理的决定。受理通知书送达或受理布告公布后，当事人不得有激化矛盾的行为

在仲裁组织方面

仲裁委员会应当在做出受理决定的同时，组成特别仲裁庭

在仲裁方式方面

仲裁庭应按照就地、就近的原则进行处理。开庭场所可设在发生争议的企业或其他便于及时办案的地方

在仲裁期限方面

应当自组成仲裁庭之日起 15 日内结束。案情复杂需要延期的 ,经报仲裁委员会批准可适当延期，但延长的期限不得超过 15 日

在其他方面

仲裁委员会对受理的争议及其处理结果，应及时向当地政府汇报

【例题 10·单选题】我国劳动合同法规定，用人单位自用工之日起满(　)不与劳动者订立劳动合同的，视为用人单位与劳动者已订立无固定期限劳动合同。(2011 年)

A.半年

B.一年

C.二年

D.三年

『正确答案』B

『答案解析』本题考查无固定期限劳动合同的情形。我国劳动合同法规定，用人单位自用工之日起满一年不与劳动者订立劳动合同的，视为用人单位与劳动者已订立无固定期限劳动合同。

【例题 11·单选题】根据劳动合同法 ,劳动者在试用期内提前(　)天通知用人单位 ,可以解除劳动合同。(2011 年)

A.1

B.3

C.15

D.30

『正确答案』B

『答案解析』本题考查企业劳动合同的约定条款。根据劳动合同法，劳动者在试用期内可以解除合同，但需提前3天通知用人单位。

【例题12·单选题】调解委员会调解劳动争议，应在当事人申请调解之日起(　)日内结束，否则视为调解不成。

A.7

B.15

C.30

D.60

『正确答案』C

『答案解析』调解委员会调解劳动争议，应当自当事人申请调解之日起30日内结束;到期未结束的，视为调解不成。

【例题13·多选题】根据我国劳动合同法，劳动合同的法定条款包括(　)等内容。(2011年)

A.劳动合同期限

B.劳动报酬

C.社会保险

D.试用期

E.福利待遇

『正确答案』ABC

『答案解析』本题考查劳动合同的法定条款。选项DE属于劳动合同的约定条款。

第八章　企业投融资决策及重组

第一节　筹资决策

一、资本成本

(一)资本成本的概念(掌握)

资本成本是企业筹资和使用资本而承付的代价。此处的资本是指长期资本，包括股权资本和长期债权资本。

(二)资本成本的内容(掌握)

资本成本从绝对量的构成来看，包括用资费用和筹资费用两部分。

1.用资费用

用资费用是因使用资本而承担的费用，是资本成本的主要内容，属于变动性资本成本。

2.筹资费用

筹资费用通常是在筹资时一次全部支付的，属于固定性资本成本。

(三)资本成本的属性

资本成本是企业的一种耗费，需由企业的收益补偿。

资本成本既包括货币的时间价值，又包括投资的风险价值。

(四)资本成本率的计算

1.个别资本成本率(掌握)

个别资本成本率是某一项筹资的用资费用与净筹资额的比率。包含长期债权资本成本率和股权资本成本率。

?

个别资本成本率的高低取决于三个因素，即用资费用、筹资费用和筹资额。

(1)长期债权资本成本率的测算：长期借款资本成本率和长期债券资本成本率

①长期借款资本成本率的测算

长期借款资本成本的利息在税前支付，具有减税作用。

?

Kl —— 长期借款资本成本率

Il —— 长期借款年利息额

L —— 长期借款筹资额，即借款本金

Fl —— 长期借款筹资费用率，即借款手续费率

T —— 企业所得税率

企业借款的筹资费用很少，可以忽略不计，因此其计算公式可以简化为：

Rl —— 借款利息率

【例 1】某公司从银行借款 200 万元，借款的年利率为 11%。每年付息，到期一次性还本，筹资费用率为 0.5%，企业所得税率为 25%，则该笔借款的资本成本为：

?

=200×11%×(1-25%)÷[200×(1-0.5%)]

=8.29%

【注意】如果借款合同中有补偿性余额条款，则企业实际可以动用的资金数额会减少，造成资本成本公式中分母降低，因此长期借款资本成本会提高。

补偿性余额是银行要求借款人在银行中保持按贷款限额或实际借用额一定百分比(一般为 10%至 20%)计算的最低存款余额。

②长期债券资本成本率的测算

债券资本成本中的利息费用也在所得税前列支，但发行债券的筹资费用一般较高。债券的筹资费用即发行费用，包括申请费、注册费、印刷费和上市费以及推销费等。

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：

?

Kb —— 债券资本成本率

B —— 债券筹资额，按发行价格确定

Fb —— 债券筹资费用率

Ib —— 债券每年支付的利息

【例 2】债券面值 5000 万元，票面利率为 10%，发行期限 20 年，溢价发行，债券筹资额为 6000 万元，发行费用为筹资总额的 4%，所得税税率为 30%，每年支付一次利息，则该笔债券的成本是(　)。

A.10%

B.8.33%

C.6.08%

D.7.29%

『正确答案』C

『答案解析』?。

(2)股权资本成本率的测算：股权资本包括普通股、优先股、留用利润。

①普通股资本成本率的测算

普通股资本成本率的测算有两种主要思路：

其一是用股利折现模型：即先估计普通股的现值，再计算其成本。

如果公司采用固定股利政策，即每年分派现金股利 D 元，其资本成本率的计算公式为：

?

P0 —— 普通股融资净额，即发行价格扣除发行费用

【例 3】普通股价格为 10 元，每年固定支付股利 1.50 元，则该普通股的成本为(　)。

A.10.5%

B.15%

C.19%

D.20%

『正确答案』B

『答案解析』

如果公司采用固定增长股利的政策，股利固定增长率为 G，则资本成本率的计算公式为：

其二是资本资产定价模型，即股票的资本成本为普通股投资的必要报酬率，而普通股投资的必要报酬率等于无风险报酬率加上风险报酬率。

？

Rf ——无风险报酬率;

Rm ——市场平均报酬率;

β —— 风险系数。

②优先股资本成本率的测算

优先股通常每年支付的股利相等，在持续经营假设下，可将优先股的资本成本视为求永续年金现值，则优先股资本成本率的测算公式为：

？

③留用利润资本成本率的测算

留用利润资本成本率的测算方法与普通股基本相同，只是不考虑筹资费用。

2.综合资本成本率的测算

(1)决定综合资本成本率的因素(掌握)

综合资本成本率(加权平均资本成本率)是指一个企业全部长期资本的成本率，通常是以各种长期资本的比例为权重，对个别资本成本率进行加权平均测算。

●个别资本成本率和各种资本结构两个因素决定综合资本成本率。

●在个别资本成本率一定的情况下,企业综合资本成本率的高低是由资本结构所决定的。

(2)综合资本成本率的测算方法

?

(五)资本成本的作用(了解)

1.资本成本是选择筹资方式、进行资本结构决策和选择追加筹资方案的依据。

(1)个别资本成本率是企业选择筹资方式的依据。

(2)综合资本成本率是企业进行资本结构和追加筹资决策的依据。

2.资本成本是评价投资项目,比较投资方案和进行投资决策的经济标准。

3.资本成本可以作为评价企业整个经营业绩的基准。

二、杠杆理论

财务管理的杠杆效应表现为:由于特定费用(如固定成本或固定财务费用)的存在而导致的当某一财务变量以较小的幅度变动时,另一相关财务变量以较大幅度变动。

(一)营业杠杆(掌握)

营业杠杆又称经营杠杆或营运杠杆,是指在某一固定成本比重的作用下,销售量变动对息税前利润产生的作用。

1.营业杠杆利益

营业杠杆利益是指在扩大销售额(营业额)的条件下,由于单位经营成本中固定成本相对降低,所带来的增长程度更大的息税前利润。

2.营业风险

营业风险也称经营风险,是指与企业经营相关的风险,尤其是指利用营业杠杆而导致息税前利润变动的风险。

营业杠杆对营业风险的影响最为综合。营业杠杆度越高，经营风险也越大;营业杠杆度越低，经营风险也越小。

3.营业杠杆系数

营业杠杆系数(DOL)，也称营业杠杆程度，是息税前利润的变动率相当于销售额(营业额)变动率的倍数。

？

营业杠杆系数测算公式可变换如下：

按销售数量确定的营业杠杆系数：？

按销售金额确定的营业杠杆系数：？

？

(二)财务杠杆(掌握)

财务杠杆也称融资杠杆，是指由于固定财务费用的存在，使权益资本净利率(或每股利润)的变动率大于息税前利润变动率的现象。

1.财务杠杆利益

财务杠杆利益，是指利用债务筹资(具有节税功能)给企业所有者带来的额外收益。在资本结构一定、债务利息保持不变的条件下，随着息税前利润的增长，税后利润会以更高的水平增长。

与营业杠杆不同，营业杠杆影响息税前利润，财务杠杆影响税后利润。

2.财务风险

财务风险也称融资风险或筹资风险，是指与企业筹资相关的风险。由于财务杠杆的作用，当息税前利润下降时，税后利润下降得更快，从而给企业带来收益变动甚至导致企业破产的风险。

财务杠杆对财务风险的影响最为综合。

3.财务杠杆系数

财务杠杆系数(DFL)，是指普通股每股税后利润(EPS)变动率相当于息税前利润变动率的倍数。其测算公式为：

?

变形形式：

?

(三)总杠杆(掌握)

总杠杆是指营业杠杆和财务杠杆联合作用的结果，也称联合杠杆。

?

总杠杆的意义是，普通股每股税后利润变动率相当于销售额(营业额)变动率的倍数。总杠杆系数(DTL)是营业杠杆系数和财务杠杆系数的乘积。

总杠杆系数=营业杠杆系数×财务杠杆系数

三、资本结构理论

资本结构是指企业各种资金的构成及其比例关系，其中重要的是负债资金的比率问题。

(一)早期资本结构理论(了解)

1.净收益观点

在公司的资本结构中，债权资本的比例越大，公司的净收益或税后利润就越多，从而公司的价值就越高。

2.净营业收益观点

在公司的资本结构中，债权资本的多少、比例的高低，与公司的价值没有关系。决定公司

价值的真正因素，应该是公司的净营业收益。

3.传统观点

按照这种观点，增加债权资本对提高公司价值是有利的，但债权资本规模必须适度。如果公司负债过度，综合资本成本率就会升高，并使公司价值下降。

(二)MM 资本结构理论(掌握)

1.MM 资本结构理论的基本观点

MM 资本结构理论的基本结论：在符合该理论的假设之下，公司的价值与其资本结构无关。公司的价值取决于其实际资产，而不是其各类债权和股权的市场价值。

补充资料：

MM 理论的基本假设为：

1.企业的经营风险是可衡量的，有相同经营风险的企业即处于同一风险等级;

2.现在和将来的投资者对企业未来的息税前利润估计完全相同，即投资者对企业未来收益和取得这些收益所面临风险的预期是一致的;

3.证券市场是完善的，没有交易成本;

4.投资者可同公司一样以同等利率获得借款;

5. 无论借债多少，公司及个人的

负债均无风险，故负债利率为无风险利率;

6.投资者预期的息税前利润不变，即假设企业的增长率为零，从而所有现金流量都是年金。

7.无公司所得税。

MM 资本结构理论得出的重要命题有两个：

命题I——无论公司有无债权资本，其价值等于公司所有资产的预期收益额(息税前利润)

按适合该公司风险等级的必要报酬率(综合资本成本率)予以折现。

命题II——利用财务杠杆的公司,其股权资本成本率随筹资额的增加而增加,因此公司的市场价值不会随债权资本比例的上升而增加，所以公司的价值与其资本结构无关。

2.MM 资本结构理论的修正观点

该观点也有两个重要命题：

命题I——MM 资本结构理论的公司所得税观点:有债务公司的价值等于有相同风险但无债务公司的价值加上债务的节税利益。按照修正的 MM 资本结构理论，公司债权比例与公司价值成正相关关系。

命题II——MM 资本结构理论的权衡理论观点:随着公司债权比例的提高,公司的风险也会上升，由此会增加公司的额外成本(包括股本成本、破产成本或财务危机成本、代理成本的提高)，降低公司的价值。因此，公司最佳资本结构应当是节税利益和债权资本比例上升而带来的财务危机成本与破产成本之间的平衡点。

(三)新的资本结构理论(熟悉)

1.代理成本理论

代理成本理论指出,公司债务的违约风险是财务杠杆系数的增函数;随着公司债权资本的增加,债权人的监督成本随之提升,债权人会要求更高的利率。这种代理成本最终由股东承担(即股权代理成本增加),公司资本结构中债权比率过高会导致股东价值的降低。这种资本结构的代理成本理论仅限于债务的代理成本。

2.信号传递理论

信号传递理论认为，公司可以通过调整资本结构来传递有关获利能力和风险方面的消息以及公司如何看待股票市场的信息。

公司价值被低估时会增加债权资本。反之，公司价值被高估时会增加股权资本。

3.啄序理论

该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;

如果需要外部筹资,公司将先选择债权筹资,再选择其他外部股权筹资,这种筹资顺序的选择也不会传递对公司股价产生不利影响的信息。

按照啄序理论，不存在明显的目标资本结构。

四、筹资决策方法

(一)定性分析(熟悉)

1.企业财务目标的影响分析

(1)利润最大化目标的影响分析

在以利润最大化作为企业财务目标的情况下，企业应当在资本结构决策中，在财务风险适当的情况下合理地安排债权资本比例,尽可能地降低资本成本,以提高企业的净利润水平。

(2)每股盈余最大化目标的影响分析

应把企业的利润和股东投入的资本联系起来考察，用每股利润来概括企业的财务目标，以避免利润最大化目标的缺陷。

(3)公司价值最大化目标的影响分析

公司在资本结构决策中以公司价值最大化为目标，应当在适度财务风险条件下合理确定债权资本比例，尽可能地提高公司的总价值。

2.投资者动机的影响分析

●债权投资者对企业投资的动机主要是在按期收回投资本金的条件下获取一定的利息收益。

●股权投资者的基本动机是在保证投资本金的基础上获得一定的股利收益并使投资价值不断增值。

3.债权人态度的影响分析

如果企业过高地安排债务融资，贷款银行未必会接受大额贷款的要求，或者只有在担保抵押或较高利率的前提下才同意增加贷款。

4.经营者行为的影响分析

如果企业的经营者不愿让企业的控制权旁落他人，则可能尽量采用债务融资的方式来增加资本，而不发行新股增资。

5.企业财务状况和发展能力的影响分析

在其他因素相同的条件下：

●企业的财务状况和发展能力较差，则可以主要通过留存收益来补充资本;

●企业的财务状况和发展能力越强，越会更多地进行外部融资，倾向于使用更多的债权资本。

6.税收政策的影响分析

通常企业所得税税率越高，借款举债的好处越大。

7.资本结构的行业差别分析

(二)定量方法(掌握)

企业资本结构决策即确定最佳资本结构。最佳资本结构是指企业在适度财务风险的条件下，使其预期的综合资本成本率最低，同时使企业价值最大的资本结构。

1.资本成本比较法

在适度财务风险的条件下，测算可供选择的不同资本结构或筹资组合方案的综合资本成本率，并以此为标准相互比较确定最佳资本结构的方法。

【例4】某公司拟筹资1000万元创建一子公司，现在甲、乙两个备选筹资方案，其相关资料经测算列入下表，甲、乙两个方案的其它情况相同。

筹资方式

筹资方案甲

筹资方案乙

筹资额（万元）

个别资本成本（%）

筹资额（万元）

个别资本成本（%）

长期借款

160

8

150

7.5

公司债券

240

10

150

11

普通股票

600

15

700

15

合计

1000

？

1000

？

对该公司的筹资可作的判断是(　)。

A.选择甲方案

B.两个方案无差别，可任选其一

C.选择乙方案

D.资料不全，不能做出决策

『正确答案』A

『答案解析』

筹资方式

筹资方案甲

筹资方案乙

筹资额（万元）

个别资本成本（%）

筹资额（万元）

个别资本成本（%）

长期借款

160（16%）

8

150（15%）

7.5

公司债券

240（24%）

10

150（15%）

11

普通股票

600（60%）

15

700（70%）

15

合计

1000

12.68%?（加权平均）

1000

13.28%?（加权平均）

2.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利润

点。

测算公式如下：

?

式中：??——息税前利润平衡点，即每股利润无差别点;

I1, I2 ——两种增资方式下的长期债务年利息;

Dp1, Dp2 ——两种增资方式下的优先股年股利;

N1，N2 ——两种增资方式下的普通股股数。

【结论】

●当企业的实际 EBIT 大于每股利润无差异点处的息税前利润时，利用报酬固定型筹资方式(负债，优先股)筹资较为有利。

●当企业的实际 EBIT 小于每股利润无差异点处的息税前利润时，利用报酬非固定型筹资方式(普通股)筹资较为有利。

【例 5】利用每股利润分析法计算某公司普通股每股利润无差异点处的息税前利润为 80000 元，下列说法正确的是(　)。

A.当盈利能力 EBIT 大于 80000 元时，利用负债筹资较为有利

B.当盈利能力 EBIT 小于 80000 元时，利用负债筹资较为有利

C.当盈利能力 EBIT 大于 80000 元时，利用普通股筹资为宜

D.当盈利能力 EBIT 小于 80000 元时，利用普通股筹资为宜

E.当盈利能力 EBIT 小于 80000 元时，利用银行借款筹资为宜

『正确答案』AD

『答案解析』当企业的实际 EBIT 大于每股利润无差异点处的息税前利润时，利用报酬固定型筹资方式(负债，优先股)筹资较为有利。当企业的实际 EBIT 小于每股利润无差异点处的

息税前利润时，利用报酬非固定型筹资方式(普通股)筹资较为有利。

五、公司上市筹资

(一)公司上市动机(熟悉)

1.可获取巨大股权融资的平台;2.提高股权流动性;3.提高公司的并购活动能力;4.丰富员工激励机制;5.提高公司估值水平;6.完善公司法人治理结构;7.如境外上市，可满足公司对不同外汇资金的需求，提升公司国际形象和信誉，增加国际商业机会。

(二)公司上市方式(熟悉)

公司上市方式有自主上市和买壳上市两种。

自主上市是指企业依法改造为股份有限公司或依法新组建起股份有限公司后，经中国证监会核准，公开发行股票，从而成为上市公司的上市模式。

优点

缺点

1.改制和上市重组过程,能够使公司获得一个“产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学”的平台，并能够优化公司治理结构，明确业务发展方向，为公司日后健康发展打下良好基础。

2.改制、建制、上市重组通常发生在企业内部或关联企业，整合起来相对容易。

3.在公开发行股票上市环节会筹集到大量资金，并获得大量的溢价收入。

4.上市过程不存在大量现金流支出，因为不存在购买其他企业股权的行为。

5.大股东的控股比例通常较高，容易实现绝对控股。

1.改制、建制、上市重组、待批、辅导等过程繁杂，需要时间较长，费用较高。

2.自主上市门槛较高。

3.整个公司的保密性差。

所谓买“壳”上市是指非上市公司通过并购上市公司的股份来取得上市地位，然后利用反

向收购方式注入自己的相关资产，最后通过合法的公司变更手续，使非上市公司成为上市公司。

优点

缺点

1.速度快。

2.不需经过改制、待批、辅导等过程，程序相对简单。

3.保密性好于直接上市。

4.有巨大的广告效应。

5.借亏损公司的“壳”可合理避税。

6.可作为战略转移或扩张（产业转型、产业扩张）的实施途经。

1.整合难度大，特别是人事整合和文化整合。

2.不能同时实现筹资功能。

3.可能有大量现金流流出。

4.由于实施绝对控股难度大，成本高，入主后通常只能达到相对控股。

5.可能面临“反收购”等一些变数。

(三)公司上市地的选择(熟悉)

公司可选择在境内上市，也可选择在境外上市。境外上市的好处体现在：

1.有利于打造国际化公司。

2.有利于改善公司经营机制和公司治理。

3.有利于实施股票期权。

4.上市核准过程透明，上市与否及时间安排清楚。

5.融资额大，没有相应再融资约束。

6.能够筹集外币。

【例题 1·单选题】某公司从银行贷款 1 亿元 ,期限 3 年 ,贷款年利率 7.5% ,约定每年付息一次 ,到期一次性还本。假设筹资费用率为 0.1% ,公司所得税税率为 25% ,则该公司该笔贷款的资本成本率是(　)。(2011 年)

A.4.42%

B.4.72%

C.5.63%

D.7.60%

『正确答案』C

『答案解析』本题考查长期借款的资本成本率的计算。该贷款的资本成本率=[年利息额×(1-税率)]/[筹资额×(1-筹资费用率)]=[1×7.5%×(1-25%)]/[1×(1-0.1%)]=5.63%。

【例题 2·多选题】在测算不同筹资方式的资本成本时 ,应考虑税收抵扣因素的筹资方式有(　)。(2009 年)

A.长期借款

B.长期债券

C.普通股

D.留存收益

E.优先股

『正确答案』AB

『答案解析』选项 CDE 都不考虑税收抵扣因素 ,这通过它们各自计算资本成本率的公式可以看出。

【例题 3·单选题】综合资本成本率的高低由个别资本成本率和(　)决定。(2010 年)

A.所得税率

B.筹资总量

C.筹资费用

D.资本结构

『正确答案』D

『答案解析』本题考查综合资本成本率的决定因素。个别资本成本率和各种资本结构两个因素决定综合资本成本率。

【例题 4·单选题】如果股票市场处于上升趋势中，公司的股票价格被高估，根据资本结构理论中的信号传递理论，公司应选择(　)的方式筹资。(2011 年)

A.发行股票

B.发行债券

C.维持资本结构不变

D.发行混合型证券

『正确答案』A

『答案解析』本题考查信号传递理论的内容。根据信号传递理论，公司被低估时会增加债权资本;公司被高估时会增加股权资本。

【例题 5·单选题】财务杠杆是由于(　)的存在而产生的效应。(2009 年)

A.折旧

B.固定经营费用

C.付现成本

D.固定财务费用

『正确答案』D

『答案解析』财务杠杆也称融资杠杆，是指由于固定财务费用的存在，使用权益资本净利率(或每股利润)的变动率大于息税前利润变动率的现象。

【例题 6·单选题】根据资本结构的啄序理论，公司选择筹资方式的顺序依次是(　)。(2008 年)

A.股权筹资、债权筹资、内部筹资

B.内部筹资、股权筹资、债权筹资

C.内部筹资、债权筹资、股权筹资

D.股权筹资、内部筹资、债权筹资

『正确答案』C

『答案解析』根据资本结构的啄序理论，公司选择筹资方式的顺序依次是内部筹资、债权筹资、股权筹资。

【例题 7·案例分析题】(2010 年)某上市公司已上市 5 年，至 2009 年 12 月 31 日，公司的总资产已达 15 亿元，公司的负债合计为 9 亿元。公司正考虑上一条新的生产线，总投资 5 亿元，计划全部通过外部融资来解决。经测算，2009 年无风险报酬率为 4.5%，市场平均报酬率为 12.5%，该公司股票的风险系数为 1.1，公司债务的资本成本率为 6%。公司维持现有资本结构不变，初步决定总融资额中 2 亿元使用债务融资方式，3 亿元使用公开增发新股的方式。

1.该公司进行筹资决策时，应权衡的因素是(　)。

A.资本成本

B.管理费用

C.财务风险

D.每股利润无差别点

『正确答案』AC

『答案解析』本题考查筹资决策的影响因素。筹资决策时要考虑资本成本和财务风险(即筹资风险)的影响。管理费用是指企业为组织和管理生产经营活动而发生的各项费用。筹资决策不涉及管理费用,所以选项B不选。根据每股利润无差别点可以进行资本结构决策,题干中已经告知“公司维持现有资本结构不变”,所以选项D不选。

2.根据资本资产定价模型,该公司的股权资本成本率为(　)。

A.9.9%

B.13.0%

C.13.3%

D.15.9%

『正确答案』C

『答案解析』本题考查股权的资本成本。在资本资产定价模型下,股票的资本成本即为普通股投资的必要报酬率。普通股投资的必要报酬率=无风险报酬率+风险系数×(市场平均报酬率-无风险报酬率)=4.5%+1.1×(12.5%-4.5%)=13.3%。

3.假设该公司股权资本成本率为16%,则该公司的综合资本成本率为(　)。

A.9.90%

B.10.38%

C.11.8%

D.12.0%

『正确答案』D

『答案解析』本题考查综合资本成本率的计算。综合资本成本率=2/5×6%+3/5×16%=12%。

4.如果5亿元的外部融资全部使用公开增发新股的融资方式，则该公司(　)。

A.每股收益会被摊薄

B.大股东控股权会被稀释

C.资产负债率会提高

D.综合资本成本率会提高

『正确答案』ABD

『答案解析』本题考查普通股融资方式的影响。增发新股会使每股收益被摊薄、大股东控股权被稀释、综合资本成本率会提高，而资产负债率会降低。

5.如果该公司所得税率提高，则该公司(　)的资本成本率会降低。

A.贷款

B.债券

C.增发新股

D.留存收益

『正确答案』AB

『答案解析』本题考查资本成本率的相关内容。在计算贷款和债券资本成本率时会涉及所得税，所得税率提高，会降低贷款和债券资本成本率。所以选AB。选项CD属于股权资本。

第二节　投资决策

一、现金流量的内容及估算

(一)现金流量的定义(掌握)

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。

补充资料：

现金流量中的现金，不是我们通常所理解的手持现金，而是指企业的库存现金和银行存款,还包括现金等价物,即企业持有的期限短、流动性强、容易转换为已知金额现金、价值变动风险很小的投资等。包括现金、可以随时用于支付的银行存款和其他货币资金。

现金流量即指企业一定时期的现金和现金等价物的流入和流出的数量。

通常按项目期间，将现金流量分为初始现金流量、营业现金流量和终结现金流量。

1.初始现金流量

初始现金流量是指开始投资时发生的现金流量，包括：

(1)固定资产投资;

(2)流动资产投资;

(3)其他投资费用;

(4)原有固定资产的变价收入。

初始现金流量=固定资产投资+流动资产投资+其他投资费用-原有固定资产的变价收入。

2.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。

●现金流入一般是指营业现金收入

●现金流出是指营业现金支出和缴纳的税金

假设投资项目的每年销售收入等于营业现金收入，付现成本(不包括折旧的成本)等于营业现金支出：

每年净现金流量(NCF)=每年营业收入-付现成本-所得税

=营业收入-(营业成本-折旧)-所得税

=营业收入-营业成本-所得税+折旧

每年净现金流量(NCF)=净利+折旧

3.终结现金流量

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的资金的收回;

(3)停止使用的土地的变价收入等。

(二)现金流量的估算举例

【例 6(教材例 9)】S 公司准备上一个新产品的生产项目 ,项目的经济寿命为 5 年。项目固定资产投资 :厂房为 96 万元 ,购置设备为 64 万元 ,流动资金净增加额为 40 万元。采用直线法折旧 ,无残值。项目终结时建筑物按 30 万售出。项目建成投产后 ,预计年销售额增加 320 万元，每年固定成本(不包括折旧)增加 62 万元，变动成本总额增加 192 万元。设税率为 33%。试计算现金流量。

根据已知条件：

初始现金流量为：96+64+40=200(万元)

营业现金流量为：

每年的折旧为(96+64-30)/5=26 万元

税后利润+折旧=[320-(62+192+26)]×(1-33%)+26=52.8(万元)

终结现金流量为：30+40=70(万元)

【注意】估算投资方案的现金流量应遵循的最基本的原则是 :只有增量现金流量才是与项目相关的现金流量。

二、项目投资决策评价指标(掌握)

(一)非贴现现金流量指标：非贴现现金流量指标是指不考虑资金时间价值的各种指标。

1.投资回收期

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。

投资回收期计算方法：

(1)如果每年的营业净现金流量(NCF)相等，则计算公式为：

?

(2)如果每年的 NCF 不相等，那么要根据每年年末尚未收回的投资额计算回收期。

根据例 6 计算该项目投资回收期

年份

0

1

2

3

4

5

每年净现金流量

（200）

52.8

52.8

52.8

52.8

122.8

年末尚未收回的资金

147.2

94.4

41.6

投资回收期?=?3+41.6/52.8?=?3.79?年

投资回收期法的概念容易理解，计算简便，但这一指标没有考虑资金的时间价值，没有考虑回收期满后的现金流量状况。

【例 7】某企业欲购进一台设备，需要支付 300 万元，该设备使用寿命为 4 年，无残值，采用直线法计提折旧，预计每年可产生营业净现金流量 140 万元，若所得税率为 33%，则投资回收期为(　)年。

A.2.1

B.2.3

C.2.4

D.3.2

『正确答案』A

『答案解析』

2.平均报酬率

平均报酬率(ARR)是投资项目寿命周期内平均的年投资报酬率。其计算公式为：

?

采用平均报酬率时，应事先确定一个企业要求达到的平均报酬率(必要平均报酬率)。

●在进行决策时，只有高于必要平均报酬率的方案才能入选。

●在有多个方案的互斥选择中，则选用平均报酬率最高的方案。

【例8】如果某一项目的项目期为5年，项目总投资额为800万元，每年现金净流量分别为100万元、180万元、200万元、200万元、220万元，则该项目不考虑资金时间价值时的平均报酬率为(　)。

A.12.5%

B.22.5%

C.33.3%

D.35.5%

『正确答案』B

『答案解析』

?

(二)贴现现金流量指标(掌握)

补充资料：

贴现现金流量指标是指考虑了资金的时间价值，并将未来各年的现金流量统一折算为现值再进行分析评价的指标。这类指标计算精确、全面，并且考虑了投资项目整个寿命期内的报酬情况，但计算方法比较复杂。

现值：是未来的现金收入或支出的现在价值。现值用PV(Present Value)表示。现值系数用P/F表示。(P/F，10%，5)表示在年利息率为10%的情况下，5年后得到1元钱的现值是多少。

年金：在一定时期内每期金额相等的现金流量。年金现值系数用P/A表示。(P/A，10%，5)表示在年利率为10%的情况下，5年内每年得到1元钱的现值是多少。

贴现现金流量指标有净现值法、内部报酬率法和获利指数法。

1.净现值

(1)净现值的计算公式

净现值(NPV)是指投资项目投入使用后的每年净现金流量，按资本成本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：

?

了解净现值计算的另外一种方法。

?

(2)净现值的计算过程

第一步：计算每年的营业净现金流量。

(现金流入-现金流出)

第二步：计算未来报酬的总现值。

①将每年的营业净现金流量折算为现值。

②将终结现金流量折算为现值。

③计算未来报酬的总现值(前两项之和)。

第三步：计算净现值。净现值=未来报酬的总现值-初始投资

(3)净现值法的决策规则

●在只有一个备选方案的采纳与否决策中，净现值为正者则采纳。

●在有多个备选方案的互斥选择决策中，选用净现值是正值中的最大者。(教材这个说法有点问题：一般来讲，净现值指标不能直接用于初始投资额不同的项目比较。)

【例 9】某企业计划投资某项目，总投资为 39000 元，5 年收回投资。假设资金成本率为 10%，每年的营业现金流量情况如下表：

年份

各年的 NCF

①

现值系数?P/F（10%，n）

②

现值

③=①×②

1

9000

0.909

8181

2

8820

0.826

7285

3

8640

0.751

6489

4

8460

0.683

5778

5

17280

0.621

10731

则该项投资的净现值为(　)元。

A.-536

B.-468

C.457

D.569

『正确答案』A

『答案解析』NPV=8181+7285+6489+5778+10731-39000=-536(元)

2.内部报酬率

(1)计算公式

内部报酬率(IRR)是使投资项目的净现值等于零的贴现率。内部报酬率实际上反映了投资项目的真实报酬。

计算公式：

?

(2)内部报酬率的计算步骤

①如果每年的 NCF 相等

第一步，计算年金现值系数 P/A

?

第二步，查年金现值系数表，在相同的期数内，找出与上述年金现值系数相邻的较大和较小的两个贴现率。

第三步，根据上述两个邻近的贴现率和已求得的年金现值系数，采用插值法计算出该投资方案的内部报酬率。

②如果每年的 NCF 不相等

第一步，先预估一个贴现率，并按此计算净现值。如果计算出的净现值为正数，则表示预估的贴现率小于该项目的实际内部报酬率，应提高贴现率。反之，降低贴现率。通过反复测算，找到净现值由正到负并且比较接近于零的两个贴现率。

第二步，根据上述两个相邻的贴现率再使用插值法，计算出方案的实际内部报酬率。

【例 10】某投资方案贴现率为 15%，净现值为-4.13，贴现率为 12%，净现值为 5.16，则该方案的内部报酬率为(　)。(2005 年)

A.12.85%

B.13.67%

C.14.69%

D.16.72%

『正确答案』B

『答案解析』(X-12%)÷(15%-12%)=5.16÷(4.13+5.16)

X=12%+1.67%=13.67%

(3)内部报酬率的决策规则

●在只有一个备选方案的采纳与否决策中，如果计算出的内部报酬率大于或等于企业的资本成本或必要报酬率就采纳;反之，则拒绝。

●在有多个备选方案的互斥选择决策中，应选用内部报酬率超过资本成本或必要报酬率

最多的投资项目。

(4)内部报酬率法的优缺点

内部报酬率考虑了资金的时间价值,反映了投资项目的真实报酬率,且概念易于理解。但计算过程比较复杂。

3.获利指数

(1)获利指数的计算公式

获利指数又称为利润指数(PI),是投资项目未来报酬的总现值与初始投资额的现值之比。计算公式为:

?

即:?

净现值法计算出的净现值大于零的投资方案,说明其未来报酬的总现值大于初始投资额因此其获利指数肯定大于1。

(2) 获利指数的计算步骤

第一步,计算未来报酬的总现值。

第二步,计算获利指数。

(3) 获利指数法的决策规则

●只有一个备选方案的采纳与否决策中,获利指数大于或者等于1,就采纳。反之则拒绝。

●在有多个备选方案的互斥选择决策中,选用获利指数大于1最多的投资项目。

(三)项目投资决策评价指标的运用

●在进行投资决策时,主要使用的是贴现指标,是因为贴现指标考虑了资金的时间价值,指标含义反映了投资的实质目的。

●在互斥选择决策中,使用三个贴现指标时,当选择结论不一致时,在无资本限量的情况

下，以净现值法为选择标准。

【例题 8·单选题】某公司计划投资一条新的生产线，生产线建成投产后，预计公司年销售额增加 1000 万，年付现成本增加 750 万，年折旧额增加 50 万元，企业所得税税率为 25%，则该项目每年营业净现金流量是(　)万元。(2011 年)

A.50

B.150

C.200

D.700

『正确答案』C

『答案解析』本题考查每年净现金流量的计算。营业净现金流量=净利+折旧=税后收入-税后付现成本+折旧抵税=(1000-750)×(1-25%)+50×25%=200(万元)。

【例题 9·单选题】企业在估算初始现金流量和终结现金流量时，均要考虑(　)。(2011 年)

A. 折旧

B.付现成本

C.流动资产

D.所得税

『正确答案』C

『答案解析』本题考查现金流量的相关内容。初始现金流量包括流动资产投资，终结现金流量包括原来垫支在各种流动资产上的资金的收回，所以在估算初始现金流量和终结现金流量时均要考虑流动资产。

【例题 10·单选题】如果一个项目的内部报酬率(IRR)为 10%，这说明(　)。(2011 年)

A.如果以 10%为折现率，该项目的获利指数大于 1

B.如果以 10%为折现率，该项目的净现值小于零

C.如果以 10%为折现率，该项目的净现值大于零

D.如果以 10%为折现率，该项目的净现值等于零

『正确答案』D

『答案解析』本题考查内部报酬率的概念。内部报酬率(IRR)是使投资项目的净现值等于零的贴现率。

【例题 11·多选题】在进行投资项目的营业现金流量估算时，现金流出量包括(　)。(2010 年)

A.付现成本

B.所得税

C.折旧

D.非付现成本

E.营业收入

『正确答案』AB

『答案解析』本题考查现金流出的概念。现金流出是指营业现金支出和缴纳的税金，其中付现成本(不包括折旧的成本)等于营业现金支出。

【例题 12·案例分析题】某公司正考虑建设一个新项目。根据市场调查和财务部门测算，项目周期为 5 年，项目现金流量已估算完毕，公司选择的贴现率为 10%，具体数据见项目现金流量表及现值系数表。(2009 年)

项目现金流量表　　单位：万元

年份

0

1

2

3

4

5

净现金流量

（1200）

400

400

400

400

300

现值系数表

贴现率 10%

复利现值系数

年金现值系数

年份

1

2

3

4

5

1

2

3

4

5

系数值

0.909

0.824

0.75l

0.683

0.62l

0.909

1.736

2.487

3.170

3.791

1.该项目投资回收期是(　)年。

A.2

B.3

C.4

D.5

『正确答案』B

『答案解析』

年份

0

1

2

3

4

5

净现金流量

（1200）

400

400

400

400

300

累计净现金流量

（1200）

（800）

（400）

0

400

700

该项目投资回收期是3年。

2.该项目的净现值为(　)万元。

A.184.50

B.208.30

C.254.30

D.700.OO

『正确答案』C

『答案解析』该项目的净现值=400×3.17+300×0.621-1200=254.30万元。

3.该公司选择的贴现率应是下列中的(　)。

A.利率

B.标准离差率

C.企业要求的报酬率

D.资金时间价值率

『正确答案』C

『答案解析』该公司选择的贴现率应是企业要求的报酬率。

4.该公司运用净现值法进行投资项目决策，其优点是(　)。

A.考虑了资金的时间价值

B.有利于对初始投资额不同的投资方案进行比较

C.能够反映投资方案的真实报酬率

D.能够反映投资方案的净收益

『正确答案』AD

『答案解析』净现值法的优点是考虑了资金的时间价值,能够反映各种投资方案的净收益。

其缺点是不能揭示各个投资方案本身可能达到的实际报酬率是多少，因此选项C错误。净现值指标不适合于对初始投资额不同的投资方案进行比较，因此选项B错误。

5.投资回收期只能作为投资决策的辅助指标，其缺点是(　)。

A.该指标没有考虑资金的时间价值

B.该指标没有考虑收回初始投资所需时间

C.该指标没有考虑回收期满后的现金流量状况

D.该指标计算繁杂

『正确答案』AC

『答案解析』投资回收期没有考虑资金的时间价值，没有考虑回收期满后的现金流量状况。

第三节　企业重组

一、企业重组的含义、方式(熟悉)

●广义的企业重组，包括企业的所有权、资产、负债、人员、业务等要素的重新组合和配置。

●狭义的企业重组是指企业以资本保值增值为目标，运用资产重组、负债重组和产权重组方式，优化企业资产结构、负债结构和产权结构，以充分利用现有资源，实现资源优化配置。

企业重组可采取原续型企业重组模式、并购型企业重组模式和分立型企业重组模式。

企业重组的具体途径或方式包括资产置换、资产注入、债转股、收购、吸收合并、新设合并、股票回购、分立、分拆、资产剥离等。

企业重组的关键在于选择合理的企业重组模式和重组方式，而合理的重组模式和重组方式选择标准是创造企业价值，实现资本增值。

二、几种主要的重组方式

(一)收购与兼并

1.企业兼并与企业收购的含义(掌握)

兼并和收购是企业外部扩展的主要形式。

●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。

●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.企业兼并与企业收购的区别

兼并

收购

被兼并企业丧失法人资格

被收购企业的法人地位仍可继续存在

兼并企业成为被兼并企业债权债务的承担者，是资产和债权、债务的一同转让

收购企业是被收购企业新的所有者，以收购出资的股本为限承担被收购企业的风险

多发生在被兼并企业财务状况不佳、生产经营停滞或半停滞之时

收购则一般发生在被收购企业正常经营的情况下

兼并也称吸收合并，吸收合并与新设合并统称为合并。

?

3.企业并购的类型(掌握)

分类标准

具体分类

含义

优缺点

按照并购双方的业务性质来划分

纵向并购

处于同类产品且不同产销阶段的两个或多个企业所进行的并购

加强企业对销售和采购的控制，以稳定生产经营活动和节约交易成本

横向并购

处于同一行业的两个或多个企业所进行的并购

可以消除重复设施，提供系列产品，有效地实现规模经营

混合并购

处于不相关行业的企业所进行的并购

可以通过多元化投资，降低企业的经营风险

按并购双方是否友好协商来划分

善意并购

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

有利于降低并购风险和额外支出，但不得不牺牲并购企业的部分利益，以换取被并购企业的合作

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，强行并购被并购企业。

措施：

●获取委托投票权：设法收购或取得足够多的被并购企业股东的投票委托书或投票委托权

●收购被并购企业的股票：高于市场价格收购

按照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

可以减少并购企业在并购中的现金支出，但有可能影响并购企业的资本结构

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）

会加大并购企业在并购中的现金支出，但一般不会影响并购企业的资本结构

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

可以减少并购企业的现金支出，但要稀释并购企业的原股东股权

按涉及被并购企业的范围来划分

整体并购

将被并购企业的资产和产权整体转让的并购

有利于加快资源集中的速度，迅速提高规模水平和规模效益

部分并购

将被并购企业的资产和产权分割成若干部分进行交易而实现的并购。

三种形式：一是对被并购企业的部分实物资产进行并购，二是将被并购企业的产权划分为若干部分进行并购，三是将被并购企业的经营权分为若干部分进行并购

有利于扩大企业的并购范围，弥补大规模整体并购的巨额资金流出；

有利于企业设备更新换代，被并购企业将不需要的厂房设备转让给其他并购者，更容易调整和盘活存量资产

按照是否利用被并购企业本身资产来支付并购资金划分

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

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并购价格的并购方式

按并购的实现方式划分

协议并购

并购公司不通过证券交易所,直接与目标公司取得联系,通过谈判、协商达成共同协议,据以实现目标公司股权转移的收购方式

要约并购

通过公开向全体股东发出要约，达到控制目标公司的目的

二级市场并购

在二级市场上收购目标企业发行在外的股份

4.并购动机(掌握)

(1)谋求管理协同效应。

(2)谋求经营协同效应：获得经济互补性和规模经济。

(3)谋求财务协同效应

① 财务能力提高(偿债能力提高、资本成本下降);②合理避税;③预期效应。

(4)实现战略重组，开展多元化经营。

(5)获得特殊资产：土地、知识产权、管理队伍、研发等。

(6)降低代理成本。

另外，跨国并购还可能具有其他多种特殊的动因，如企业增长、技术、产品优势与产品差异等。

5.并购的财务分析(熟悉)

(1)并购成本效益分析：是否进行并购决策首先决定于并购的成本与效益。

企业并购应该分析的成本项目有并购完成成本(并购价款和并购费用)、整合与营运成本、并购机会成本。(熟悉每种成本的内容)

●并购完成成本指并购行为本身所发生的并购价款和并购费用。并购价款是支付给被并购企业股东的，具体形式有现金、股票或其他资产等。并购费用是指并购过程中所发生的有关费用，如并购过程中所发生的搜寻、策划、谈判、文本制订、资产评估、法律鉴定、顾问等费用。

●整合与营运成本是指并购后为使被并购企业健康发展而需支付的营运成本。这些成本

包括 :①整合改制成本。如支付派遣人员进驻、建立新的董事会和经理班子、安置多余人员、剥离非经营性资产、淘汰无效设备、进行人员培训等有关费用。②注入资金的成本。并购公司要向目标公司注入优质资产，拨入启动资金或开办费、为新企业打开市场而需增加的市场调研费、广告费、网点设置费等。

●并购机会成本是指实际并购成本费用支出因放弃其他项目投资而丧失的收益。

狭义的并购成本仅仅指并购完成成本。

并购收益是指并购后新公司的价值超过并购前各公司价值之和的差额。

?

如果 S>0，表示并购在财务方面具有协同效应。

在一般情况下 ,并购方将以高于被并购方价值的价格 Pb 作为交易价 ,以促使被并购方股东出售其股票，?称为并购溢价。

对于并购方来说，并购净收益(NS)等于并购收益减去并购溢价、并购费用的差额。

NS=S-P-F

(2)企业并购的风险分析

① 营运风险(无法实现协同效应，达不到营运目标);

② 信息风险(信息不对称，对目标企业未能全面了解);

③ 融资风险(并购所需资金);

④ 反收购风险;

⑤ 法律风险;

⑥ 体制风险(政府行为影响)。

(二)分立

1.公司分立的含义及种类(掌握)

公司分立,即一家公司依照法律规定、行政命令或公司自行决策,分解为两家或两家以上的相互独立的新公司，或将公司某部门资产或子公司的股权出售的行为。

公司分立主要有标准分立、出售和分拆三种形式。

(1)标准分立

一个母公司将其在某子公司中所拥有的股份，按母公司股东在母公司中的持股比例分配给现有母公司的股东，从而在法律上和组织上将子公司的经营从母公司的经营中分离出去。这会形成一个与母公司有着相同股东和持股结构的新公司。

?

标准分立与换股分立和解散式分立略有不同。

●换股分立：是指母公司把其在子公司中占有的股份分配给母公司的一些股东(而不是全部母公司股东)，交换其在母公司中的股份。它不同于标准的分立，在换股中两个公司的所有权比例发生了变化。

●解散式分立：与标准的分立比较相似，是指母公司将子公司的控制权移交给它的股东。在解散式分立中，母公司所拥有的全部子公司都分立出来，因此原母公司不复存在。

?

(2)出售

出售是指将公司的某一部分股权或资产出售给其他企业。

(3)分拆

分拆也称持股分立，是将公司的一部分分立为一个独立的新公司的同时，以新公司的名义对外发行股票，而原公司仍持有新公司的部分股票。

?

分立与分拆的不同之处在于：标准分立后的公司相互之间完全独立，公司间没有控股和

持股关系;分拆持股——原公司与新公司之间存在着持股甚至控股关系 ,新老公司形成一个有股权联系的集团企业。

2.公司分立的动机(掌握)

(1)适应战略调整的需要。

(2)减轻负担的需要：

当公司出现下列四种情况时，公司会出于减轻负担的考虑，实施分立。

其一，某项业务处于亏损或微利状态;

其二，某项业务虽然暂时盈利良好，但在同行业中明显没有竞争优势;

其三，某项业务的发展需大量的资金投入，而公司本身资金短缺或是虽有资金但有更好的资金投向;

其四，公司内部各部门、各分公司之间协调难度大。

(3)筹集资金的需要。

(4)清晰主业的需要。

(5)化解内部竞争性冲突的需要。

(6)有利于投资者和分析师评估公司价值 ,从而有利于母公司和独立出来的子公司的价值提高的需要。

(7)反并购的需要。

(8)处置并购后的资产的需要。

3.公司分立不同手段的优缺点比较(熟悉)

手段

优点

缺点

标准分立

●各个独立的公司会全力以赴发挥各自优势，发展各自的主业，无须本着“一盘棋”的思想服从全局利益；

●使管理者比在一个较大公司的一个部门工作时有更大的自主权、责任和利益，从而会激发他们经营的积极性；

●有助于提升该公司的股价；

●减少处理内部问题的时间、人力、资金消耗；

●标准分立后的各公司会有更大的资本运作空间，公司可以通过并购、联合寻求更快发展。

●随着股权分割的完成，庞大的规模和产品多样化所创造的企业优势将消失；

●可能导致企业的动荡和冲突；

●不会产生现金流；

●标准分立后，各公司之间合作的基础将变得衰弱，在共同面对同一市场时，彼此间的竞争将不可避免。

出售

●出售不涉及公司股本变动，也不涉及大量现金流出，不会面临股东与债权人的压力，可以直

接获得现金或等量的证券收入；

●会计处理最为简单；

●过程简单且不会造成企业内部动荡和冲突；

●可以直接产生利润；

●通过出售，企业可以把不良投资彻底处理掉，也可以把一项优良投资在合适的时机变现，这是其他分立手段所不能实现的。

●出售产生利润，企业须交纳所得税；

●出售的易于操作性，使得企业轻易选择这种手段，而后反省时发现，企业很可能是在不合适的时机，以不合适的价格卖出了本不该卖出的资产。

分拆

●母公司会分享到分立后的子公司的发展成果；

●被拆分出去的公司会有一个更好地发展；

减轻母公司的资金压力；

●有利于压缩母公司的层阶结构，使企业更灵活地面对挑战。

●由于母公司对分拆上市的子公司有控股地位，使得母公司对子公司的经营活动会有不少干预和影响，从而不利于子公司发展。

(三)资产置换与资产注入

资产注入与资产置换往往发生在关联公司或即将成为关联公司之间。

●资产注入是指交易双方中的一方将公司账面上的资产，按评估价或协议价注入对方公司。

●资产置换是指交易者双方(有时可由多方)按某种约定价格在某一时期内相互交换资产的交易。

(四)债转股与以股抵债

债转股与以股抵债可视为债务重组行为。

1.债转股是指将企业的债务资本转成权益资本，出资者身份由债权人转变为股权人。

债转股的积极意义：(了解)

(1)使债务企业摆脱破产，并卸下沉重的债务负担，减少利息支出，降低债务比率，提高营利能力，从而使债务企业经营者获得再次创业的机会;

(2)使债权人获得收回全额投资的机会;

(3)使新股东(由于购买债权而变为股权人的股东)可以在企业状况好转时，通过上市、转让或回购形式收回投资;

(4)为更多的人提供就业机会，稳定社会秩序;

(5)使原债权人解脱赖账困扰，提高资产质量，改善运营状况;

(6)对于未转为股权的债权人来说，由于企业债务负担减轻，使按期足额受偿本息的保证加强。

2.以股抵债是指公司以其股东“侵占”的资金作为对价，冲减股东持有的本公司股份，被冲减的股份依法注销。以股抵债通常会发生在控股股东和公司之间。

以股抵债的积极作用：(了解)

(1)可以改善公司的股本结构，降低控股股东的持股比例。

(2)能有效提升上市公司的资产质量，提高每股收益水平，提高净资产收益率水平。

(3)避免了“以资抵债”给企业带来的包袱，有利于企业轻装上阵，同时也为企业的进一步发展创造了条件。

但以股抵债会提高公司的资产负债率水平，当公司缺少资金时，不是一种好方法。

三、价值评估基本方法

(一)资产价值基础法(熟悉)

资产价值基础法是指通过对目标企业的资产进行估价来评估其价值的方法。

目前国际上通行的资产评估价值标准主要有以下三种：

1.账面价值

账面价值是指会计核算中账面记载的资产价值。

这种估价方法不考虑现时资产市场价格的波动，也不考虑资产的收益状况，因而是一种静态的估价标准。账面价值取数方便，但是其缺点是只考虑了各种资产在入账时的价值而脱离现实的市场价值。

2.市场价值

市场价值与账面价值不同，是指把该资产视为一种商品在市场上公开竞争，在供求关系平衡状态下确定的价值。

市场价值法通常将股票市场上与企业经营业绩相似的企业最近的平均实际交易价格作为估算参照物，或以企业资产和其市值之间的关系为基础对企业估值。其中最著名的是托宾的Q模型，即一个企业的市值与其资产重置成本的比率。

Q=企业价值/资产重置成本

企业价值=资产重置成本+增长机会价值

=Q×资产重置成本

Q值的选择比较困难。在实践中，被广泛使用的是Q值的近似值——“市净率”，它等于股票市值与企业净资产值的比率。

3.清算价值

清算价值是指在企业出现财务危机而破产或歇业清算时，把企业中的实物资产逐个分离而单独出售的资产价值。清算价值是在企业作为一个整体已经丧失增值能力情况下的资产估价方法。

(二)收益法(市盈率模型)(熟悉)

收益法就是根据目标企业的收益和市盈率确定其价值的方法，也可称为市盈率模型。

应用收益法(市盈率模型)对目标企业估值的步骤如下：

1.检查、调整目标企业近期的利润业绩。

2.选择、计算目标企业估价收益指标

一般来说，最简单的估价收益指标可采用目标企业最近一年的税后利润。但是考虑到企业经营中的波动性，采用其最近三年税后利润的平均值作为估价收益指标将更为适当。

3.选择标准市盈率

通常可选择的标准市盈率有如下几种：在并购时点目标企业的市盈率、与目标企业具有可比性的企业的市盈率或目标企业所处行业的平均市盈率。

4.计算目标企业的价值

目标企业的价值=估价收益指标×标准市盈率

(三)贴现现金流量法(拉巴波特模型)(掌握)

拉巴波特模型是用贴现现金流量方法确定最高可接受的并购价格，这就需要估计由并购引起的期望的增量现金流量和贴现率(或资本成本)。

拉巴波特认为有五个重要因素决定目标企业价值：销售和销售增长率、销售利润、新增固定资产投资、新增营运资本、资本成本率。

【例题13·单选题】一家钢铁公司用自有资金并购了其铁石供应商，此项并购属于(　)。(2009年)

A.混合并购

B.杠杆并购

C.横向并购

D.纵向并购

『正确答案』D

『答案解析』纵向并购包括向前并购和向后并购。向后并购是指向其供应商的并购。

【例题 14·单选题】甲公司与乙公司重组后，甲公司存续，乙公司全部资产并入甲公司，并注销乙公司法人资格，此重组采用的是(　)方式。(2011 年)

A.新设合并

B.吸收合并

C.收购

D.回购

『正确答案』B

『答案解析』本题考查企业重组方式中的吸收合并。如果 A、B 两家企业重组后，A 企业存续，B 企业注销法人资格，并入 A 企业，则称 A 企业吸收合并了 B 企业。

【例题 15·单选题】某旅游集团公司以本公司旗下的一个酒楼的资产作为出资，新组建一个有限责任公司，集团公司拥有新公司 54%的股权，此项重组属于(　)。(2009 年)

A.资产置换

B.以股抵债

C.分拆

D.出售

『正确答案』C

『答案解析』分拆也称持股分立，是将公司的一部分分立为一个独立的新公司的同时，以新公司的名义对外发行股票，而原公司仍持有新公司的部分股票。

【例题 16·多选题】如果一家盈利上市公司的债权人转成了公司的股东，即实施了债转股，由此会使该公司(　)。(2011 年)

A.利息支出减少

B.债务比率降低

C.股本减少

D.应收账款周转率降低

E.存货周转率降低

『正确答案』AB

『答案解析』本题考查债转股的积极意义。债转股可以使企业减少利息支出，降低债务比率，不会使股本减少，不影响应收账款周转率和存货周转率。

【例题 17·多选题】如果控股股东以其对子公司的股权抵偿对子公司的债务，则会使子公司(　)。(2010 年)

A.其他应收款增加

B.股东权益增加

C.资产负债率提高

D.负债减少

E.总股本减少

『正确答案』CE

『答案解析』本题考查以股抵债的相关内容。子公司应将控股股东的股本冲减债权，所以总股本减少，债权减少，资产减少，负债不变，资产负债率提高(资产负债率=负债/资产

×100%)。