

考试科目：企业经营管理

一、名词解释

1. 流程
2. 分销网络
3. 公司的资本构成
4. 目标市场
5. 搜寻成本

二、辨析

1. 认识社会人，但也需要经济刺激。
2. 某产品受顾客的欢迎，我们在扩大再生产时不需要再做市场营销。

三、简答

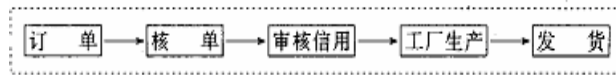
1. 矩阵组织的优缺点，矩阵组织适用于何种条件下的组织？
2. 服务产品和工业消费品的区别，原因何在？

## 参考答案

### 一、名词解释 (8.6 邓力文补充整理)

#### 1. 流程 (8.6 补充)

答：流程指完成一项任务、一件事或一项活动的全过程，这一全过程由一系列工作环节或步骤所组成，相互之间有先后顺序，有一定的指向。例如，订单至生产发货的流程如下图所示：



订单至生产发货的流程

(1) 流程的特征：①逻辑性。指这个包含着诸多工作环节和步骤的全过程，其内在逻辑性是很强的。因为如果不是按照这么一个工作顺序一环环进行的话，这个工作或任务的有效完成将有问题；②变动性。流程的变动特性当然应该从组织目标、战略措施、组织变动等方面来说明，因为当组织目标、战略、组织机构等发生变动时，实现目标的诸多大大小小的任务必然发生变动，与完成任务相关的流程自然也要发生变化，否则新的组织目标与战略也就不可能实现。；③可分解性。从以上特性中可以看到流程可以按照工作顺序、工作步骤将一些基本的工作环节分解开来，独立成为一个个可由其他人来做的工作或应完成的任务。分解的多少则视专业化要求及技术上的可行而定。

(2) 流程的基本功能有：①完成一定的目标或任务。流程是一个过程，这个过程是否需要，应视其对组织的某项任务或工作目标的完成是否有作用而定，没有作用的流程是应该淘汰的流程。②帮助分工一体化。专业分工的好处导致了流程中工作环节或工作步骤的独立化、专门化，流程原本可由一个人执行完成，变成了多个人分工完成其中的一部分，最后更快更好地完成全部。③办公室执行者的责。流程在分工后被分割成一个个相对独立的工作环节、工作岗位和工作步骤，为此我们便可以界定每一个工作环节、工作岗位和工作步骤执行者的责任，从而确保整个流程的功能的有效发挥。④时间性和阶段性。一个流程一旦分解出较为稳定的工作岗位、工作环节、工作步骤，在技术手段如机器设备的配置，以及人员素质如工作技能的提高配合下，可以计量出每个工作环节、工作步骤的完成时间，进而可以计量出工作效率。

#### 2. 分销网络 (7.11 邓力文做)

答：分销网络就是充分利用经销商的资源进行商品销售的组织，它是连接厂商和客户的桥梁。如今的工业化产品都经过市场调研、产品的设计、研发、生产、市场推广、销售和售后服务等七个阶段。其中由产品生产到用户购买的过程，是借助外部资源来完成商品的销售服务过程的，这个过程叫分销管理，其中分销网络的建立就是分销管理的一部分。

理想的分销网络模式是全过程实施信息管理、覆盖全部市场的终端网络、最短距离的储运系统、低销售成本及零库存、在统一品牌下的标准化服务。

分销网络中的角色及名词：

角 色	名 词			
厂商总代理商	代销	零售价	行货	特许经营
代理	经销	批发价	P O P	销售区域
批发	铺货	代理价	L O G O	分销售商管理
零售点	返点	款期	加盟店	分销管理
专卖店	串货	甩货	连锁办	渠道管理
储运服务	招商	水货	专柜办	通路管理

### 3. 公司的资本构成 (7.11 邓力文做)

**答:** 公司的资本构成就是指公司的资本结构。广义的资本构成是指企业全部资本的构成及其比例关系, 不仅包括权益资本和长期债务资本, 还包括短期债务资本; 狭义的资本构成是指企业各种长期资金筹集来源(长期负债、优先股、普通股)的构成和比例关系。由于短期资金的需要量和筹集是经常变化的, 且在整个资金总量中所占比重不稳定, 因此不列入资本结构管理范围, 而作为营运资金管理, 所以公司的资本构成一般指狭义的资本构成。

资本构成决策, 就是要确定普通股、优先股和长期负债的比例关系, 尤其长期负债和权益资本的比例关系。

### 4. 目标市场 (8.6 重做)

**答:** 目标市场指企业拟好投其所好(满足其需要)或为其服务的、有颇为相似需要的顾客群。细分市场是确定目标市场的前提。

(1) 一般而言, 企业考虑进入的目标市场, 应符合以下标准或条件: ①可衡量性。指该细分市场不仅范围比较清晰, 而且也能大致判断出该市场的大小。②可进入性。指企业容易进入该细分市场。③可赢利性。指该细分市场有适当的规模和发展潜力, 能让企业赢利。④对营销策略反应的差异性。指该细分市场对企业的市场营销组合中的任何一项因素的变动应能迅速做出差异性反应。

(2) 选择目标市场的模式一般有以下几种: ①单一市场集中。即只生产一类产品, 供应某一单一的顾客群, 进行集中营销。②产品专门化。即企业集中生产一种产品, 并向各类顾客销售这种产品。③市场专门化。即企业专门为某一顾客群体生产和供应所需的各种产品。④选择性专门化。即企业选取若干个具有良好的盈利潜力和结构吸引力, 且符合企业的目标和资源的细分市场作为目标市场, 并为它们分别生产和供应不同的产品。⑤全面进入。即企业生产多种产品去满足各种顾客群体的需要。

(3) 企业采用的目标市场策略一般有以下几种: ①无差异市场营销策略。指企业将产品的整个市场视为一个目标市场, 用单一的营销策略开拓市场, 即用一种产品和一套营销方案吸引尽可能多的购买者。②差异性市场营销策略。将整体市场划分为若干细分市场, 针对每一细分市场制定一套独立的营销方案。③集中性营销策略。集中力量进入一个或少数几个细分市场, 实行专业化生产和销售。

### 5. 搜寻成本 (7.11 邓力文做)

**答:** 搜寻理论认为, 人们对信息的搜寻是有成本的。所谓信息就是指根据条件概率原则有效地改变概率的任何观察结果。广义地讲, 任何事件或事物都包含或传递信息。搜寻, 就是决策者将样本空间中的选择对象转变成选择空间中的选择对象的活动。搜寻成本则是指搜寻活动本身所要花费的费用, 这种费用有时指搜寻活动所需要的开销, 有时也可以指等待下一次机会所付出的代价。

随着搜寻次数的增加, 得自搜寻的边际收益总是下降的。当搜寻活动使搜寻的预期边际收益等于边际成本时, 搜寻活动才会停止。这里, 搜寻额外价格的预期边际收益是指追加一次搜寻所带来预期最低价格的减少量乘以购买量。搜寻额外价格的边际成本由时间、交通费用、信息费用构成。

## 二、辨析 (8.6 邓力文修改整理)

### 1. 认识社会人, 但也需要经济刺激。

**答:** 此观点是正确的。社会人是由梅奥等人在霍桑试验的基础上提出的一种假设。具体内容归纳为以下四点:

- (1) 社交需要人类行为的基本激励因素, 而人际关系是形成人们身份感的基本因素;
- (2) 从工业革命中延续过来的机械化, 其结果是使工作丧失了许多内在的意义, 这些

丧失的意义现在必须从工作的社交关系里寻找回来；

(3) 跟管理部门所采用的奖酬和控制的反应比起来，职工们会更易于对同事们所组成的社交因素做出反应；

(4) 职工们对管理部门的反应能达到什么程度，当视主管对下级的归属需要、被人接受的需要以及身份感的需要能满足到什么程度。

按照社会人的假设，在社会上活动的职工不是各自孤立的存在，而是作为某一集团或组织的一员的社会人，是社会的存在，是一综合的概念。社会人不仅要求在社会上寻求较高的收入以便改善经济条件、谋求较高的生活水准，而且也要得到友谊、安定、归属感和尊重。因此，为了满足员工的以上需要，使他们获得在组织工作方面的最大满足感，不仅应该在劳动仍被作为谋生的手段前提下，给予员工一定的经济刺激来提高员工的工作积极性，而且也应该对人的价值进行重新评估。

社会人是对经济人的进一步发展，使对人的看法更接近人的本来面目。马斯洛的“需要层次理论”实际上就是在“社会人”的假设基础上发展起来的，根据需要层次论，人的比较低级层次的需要满足就需要经济刺激。所以，在认识社会人时，需要经济刺激。

## 2. 某产品受顾客的欢迎，我们在扩大再生产时不需要再做市场营销。(8.6重做)

**答：**此观点是不正确的。这是传统的产品导向的营销观念。产品观念认为，消费者喜欢高质量、多功能和具有某种特色的产品。他们认为“酒香不怕巷子深”，只要有好的产品就不怕顾客不上门，这一观念使许多企业患有“营销近视症”，往往看不到消费者需求的不断变化。

(1) 消费者的需求是不断变化的，尽管产品现在受消费者的欢迎，但是随着竞争者的加入，市场产品的更新，如果不再做市场营销，往往就看不清市场形式，而导致“营销近视”，使企业跟不上市场的需求。

(2) 如果某种产品现在受顾客欢迎，企业同样需要采取广告等手段进行促销。有一种广告就叫做“提示性广告”，目的在于随时提醒人们别忘了购买某种他们十分熟悉的老产品。对消费者进行观念强化，否则消费者容易忘记。

(3) 菲利普·科特勒曾提出八种不同的市场需求状况及相应的市场营销管理任务。其中讲到，在充分需求时，市场营销管理的任务是维持市场营销，即努力保持产品质量，经常测量消费者满意程度，通过降低成本保持合理降格，并激励推销人员和经销商大力推销，千方百计维持目前需求水平。

由此，可以看出，尽管产品现在受顾客欢迎，在进行扩大再生产的时候，同样需要做市场营销。事实上，市场营销活动是贯穿产品生命周期的各个阶段的，从新产品投入市场到老产品衰退，都应该根据不同阶段，采取相应的营销策略。

### 三、简答

#### 1. 矩阵组织的优缺点，矩阵组织适用于何种条件下的组织？(8.6修改补充)

**答：**矩阵式组织形式又叫专业划分制组织结构，是一种混合组织结构，就是在同一组织机构中，把按职能划分部门和按项目划分部门相结合而产生的一种组织形式，这种组织形式既最大限度地发挥了两种组织形式的优势，又在一定的程度上避免了两者的缺陷。它是由纵横两套管理系统组成的组织结构，一套是纵向的职能领导系统，另一套是为完成某一任务而组成的横向项目系统。也就是既有按职能划分的垂直领导系统，又有按项目划分的横向领导系统的结构。

(1) 矩阵式组织形式的优点：①将组织的纵向联系和横向联系很好地结合起来，有利于加强各职能部门之间的协作和配合，及时沟通情况，解决问题；②它具有较强的机动性，能根据特定需要和环境活动的变化，保持高度民主的适应性；③把不同部门、具有不同专长

的专业人员组织在一起，有利于互相启发，集思广益，有利于攻克各种复杂的技术和管理难题，更加圆满地完成工作任务；④在发挥人的才能方面具有很大的灵活性。

(2) 矩阵式组织方式的缺点：①在资源管理方面存在复杂性；②稳定性差。由于小组成员是由各职能部门临时抽调的，任务完成以后还要回到原职能部门工作，容易使小组人员产生临时观点，不安心工作，从而对工作产生一定影响；③权责不清。由于每个成员都要接受两个或两个以上的上级领导，潜伏着职权关系的混乱和冲突，造成管理秩序混乱，从而使组织工作过程容易丧失效率性。

(3) 矩阵制组织形式适合在需要对环境变化作出快速而一致反应的企业中使用。如咨询公司和广告代理商就经常采用矩阵制结构，以确保每个项目按计划要求准时完成。在复杂而动荡的环境中，由于采取了人员组成灵活的产品管理小组形式，大大增强了企业对外部环境变化的适应能力。另外矩阵式组织还适用于因技术发展迅速和产品品种较多而具有创新性强、管理复杂的特点的企业。如军工工业、航天工业（飞机、导弹）公司采用这种组织结构形式，具有突出的优越性。一般工业企业中的科研、新产品试制和规划工作，也可运用这种形式。

## 2. 服务产品和工业消费品的区别，原因何在？（6.11 邓力文做）

**答：**服务是一方能够向另一方提供的基本上是无形的任何行为或绩效，并且不导致任何所有权的产生。它的生产可能与某种物质产品相联系，也可能毫无联系。与工业消费品相比较，服务的特点较多，主要可以归结为以下几点：

(1) 无形性。也称不可触知性。主要指服务提供是非物质产品，顾客在购买之前一般不能看到、听到、嗅到、尝到或感觉到。实际上，真正无形的服务极少，很多服务需借助有形的实物才可以产生。对顾客而言，购买某些产品，只不过因为它们是一些有效的载体，这些载体所承载的服务或者效用才是最重要的。例如护理作为一种服务产品，是没有具体的实物形态的，而作为工业消费品的电视机，是真实的可触摸的。

(2) 同步性。也称不可分割性。主要指服务的生产和消费是同时进行的，有时也与销售过程连接在一起。服务具有直接性，服务的过程是顾客同服务人员广泛接触的过程。服务的供应者往往是以其劳动直接为购买者提供使用价值，生产过程与消费过程同步进行，如照相、理发。这一特征表明，顾客只有而且必须加入到服务的生产过程中，才能享受到服务。而且一个出售劳务的人，在同一时间只能身临其境在一个地点提供直接服务。因此，直接销售通常是惟一的销售途径。而工业消费品，在购买之后，消费者可以随心所欲地选择消费时间和地点。

(3) 异质性。也称可变性。主要指服务的构成成分及其质量水平经常变化，很难统一界定。和实行机械化生产的制造业不同，服务是以人为中心的产业，它依赖于谁提供服务以及何时、何地提供服务。由于人的气质、修养、文化与技术水平存在差异，同一服务，由数人操作，品质难以完全相同；同一人作同样服务，由于时间、地点、环境与心态变化，作业成果也难完全一致。因此，服务的产品设计须特别注意保持应有的品质，力求始终如一，维持高水准，建立顾客信心，树立优质服务形象。而工业消费品，一般生产出来之后其质量效果一般不会发生变化，尤其是对于同一厂家生产的某款商品，其质量一般是不会变化。

(4) 易逝性。也称不可储存性。主要指无形的服务既无法储存，也容易消失。服务的生产与消费同时进行及其无形性，决定了服务具有边生产、边消费或边销售、边生产、边消费的重要特征。服务不能在生产后储存备用，消费者也无法购后储存。很多服务的使用价值，如不及时加以利用，就会“过期作废”。如车、船、飞机上和剧院中的空座位，宾馆中的空房间，闲置的服务设施及人员，均为服务业不可补偿的损失。因此，服务业的规模、定价与推广，必须力求达到人力、物力的充分利用；在需求旺盛时，要千方百计解决由缺乏库存所引致的供求不平衡的问题。而工业消费品，因为一般都是有形的，所以是可以储存，不容易

消逝的。

此外，服务的无形性与易逝性使得购买者不能“实质性”地占有，因而不涉及所有权的转移，也不能申请专利。各类服务产品之间往往可以互相替代，如为到达同一目的地，可以选择多种运输服务方式。

