

2004 年招收攻读硕士学位研究生入学考试试题

考试科目：企业管理综合理论和知识

1. 如果生产要素报酬递减规律在第一个工人被雇用后即开始，在这种情况下，总产量曲线、平均产量曲线和边际产量曲线的形状是怎样的？（15 分）
2. 边际税率和边际进口倾向变大时，IS 曲线斜率会发生什么变化？为什么？（10 分）
3. 设某厂商的需求函数为 $Q=6750-50P$ ，总成本函数为 $TC=12000+0.025Q^2$ ，求：（1）利润最大化时的产量和价格；（2）最大利润。（15 分）
4. 解释行为科学“社会人”的假定，该假定在决策理论的发展中有何意义。（15 分）
5. 简述再造流程的核心目标。（15 分）
6. 工业品市场需求的主要特点是什么？（10 分）
7. 某公司年销售额为 100 万元，赊销期为 90 天。现该公司欲将赊销期延长至 120 天，预计可增加销售额 6 万元，同时将增加销售成本 2.5 万元。公司每月催账费用占应收账款的 1%，公司预计每月货币贬值 0.5%，公司所得税税率为 33%，公司资本成本为 20%，另外，赊销期为 90 天时坏账占应收账款的 1%，赊销期为 120 天时坏账占应收账款将上升为 2%，请问该公司延长赊销期方案是否可取？为什么？（20 分）
8. （15 分）某公司 2002 年销售额为 5000 万元，销售利润率为 4%，股利发放率为 50%，预计 2003 年销售额达 7000 万元，公司将保持销售利润率和股利发放率不变。

公司已充分利用其生产能力，下面给出该公司 2002 年底资产负债表：（单位：百万元）

资产		负债与股东权益	
现金	1	应付账款	5
应收账款	9	应付税金	3
商品存货	10	抵押借款	7
固定资产（净额）	15	股本	10
		留存收益	10
合计	35		35

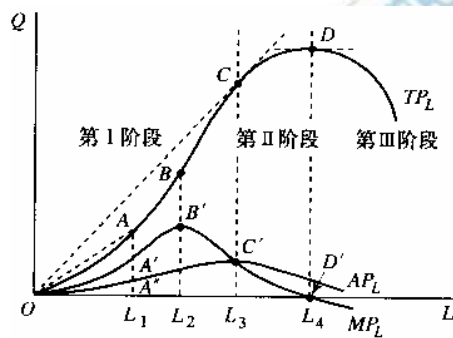
- （1）2003 年公司将需外部融资多少？
- （2）你认为应以何种渠道筹措（1）中所需资金？
9. 叙述企业现金收款和支付的常用方法，并说明企业为什么使用这些方法的理由。（10 分）
10. 谈谈对“第五代管理”的认识，知识经济时代和工业社会的管理最主要的区别是什么？（25 分）

参考答案

1. 如果生产要素报酬递减规律在第一个工人被雇用后即开始, 在这种情况下, 总产量曲线、平均产量曲线和边际产量曲线的形状是怎样的? (15分) (整理)

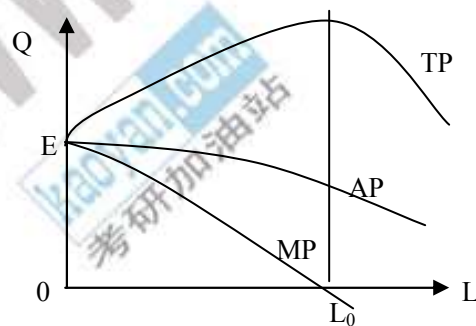
答: 短期生产的基本规律是边际报酬递减规律。该规律强调: 在任何一种产品的短期生产中, 在其他条件不变的前提下, 任何一种可变要素的边际产量必然会从递增阶段发展为递减阶段。也就是说, 任何一种可变要素的短期边际产量曲线呈现出先上升后下降的倒U型的特征。由短期边际产量曲线的特征可以推导出短期总产量曲线与短期平均产量曲线。

通常将总产量曲线、平均产量曲线和边际产量曲线置于同一张坐标图中, 来分析这三个产量之间的相互关系。下图就是这样一张标准的一种可变生产要素的生产函数的产量曲线图, 它反映了短期生产的有关产量曲线相互之间的关系。



一种可变生产要素的生产函数的产量曲线

如果生产要素报酬递减规律在第一个工人被雇用后即开始(以一种生产要素劳动为例), 那么MP是递减的, MP会表现为一条向右下方倾斜的曲线, 在 L_0 点MP下降为0, 此后随着劳动数量的增加而进一步下降。由于雇佣第一个工人时的边际产量和平均产量、总产量都相等, 所以在三条曲线是从E点出发的, 但是因为边际产量比平均产量下降的快, 所以AP曲线位于MP的上方, AP曲线也是向右下方倾斜的。MP的值就是TP曲线的斜率, 所以TP曲线的斜率是递减的。TP曲线先上升后下降, 在处达到最大值, 此后随着劳动数量的增加而下降。如下图所示:



从理论上讲, 边际报酬递减规律成立的原因在于: 对于任何产品的短期生产来说, 可变要素投入和固定要素投入之间都存在着一个最佳的数量组合比例。在开始时, 由于不变要素投入量给定, 而可变要素投入量为零, 因此, 生产要素的投入量远远没有达到最佳的组合比例。随着可变要素投入量的逐渐增加, 生产要素的投入量逐步接近最佳的组合比例, 相应的可变要素的边际产量呈现出递增的趋势。一旦生产要素的投入量达到最佳的组合比例时, 可变要素的边际产量达到最大值。在这一点之后, 随着可变要素投入量的继续增加, 生产要素

的投入量越来越偏离最佳的组合比例，相应的可变要素的边际产量便呈现出递减的趋势了。

2. 边际税率和边际进口倾向变大时，IS 曲线斜率会发生什么变化？为什么？（10 分）

答：IS 曲线描述了当产品市场达到均衡时，收入 y 和利率 r 的关系。或者说，IS 曲线描述了满足收入恒等式和支出行为方程的利率 r 和收入 y 的各种组合。在开放经济条件下（即四部门的经济中），收入恒等式变为： $y=c+i+g+nx$ ，式中， nx 为净出口。

在开放经济条件下，支出行为方程除了消费函数和投资函数外，还包括出口函数，现将消费函数、投资函数和净出口函数代入到上面收入恒等式中，有：

$$y = a + \beta y(1-t) + (e-dr) + g + \left(q - \gamma y + n \frac{EP_f}{P} \right)$$

经整理得：

$$y = \frac{a+e+g+q}{1-\beta(1-t)+\gamma} - \frac{dr-n\frac{EP_f}{P}}{1-\beta(1-t)+\gamma} \quad ①$$

或

$$r = \frac{1}{a} \left(a+e+g+q+n\frac{EP_f}{P} \right) - \frac{1-\beta(1-t)+\gamma}{d} y \quad ②$$

①或②式都可以作为开放经济中的 IS 曲线的方程，IS 曲线的斜率为 $-\frac{1-\beta(1-t)+\gamma}{d}$ 。

根据所以 IS 曲线的斜率公式，当边际税率 t 和边际进口倾向 γ 变大时，IS 曲线的斜率会变小，斜率的绝对值会变大即此时 IS 曲线变的更加陡峭。因为边际税率 t 和边际进口倾向 γ 变大时，利率对收入的敏感性增加，与原来相比，一定程度的收入的变动会引发利率更大程度的变动。具体来说，由于边际税率的提高，人们在收入不变的条件所缴纳的所得税会增多，导致人们可支配收入的减少，从而储蓄减少，储蓄的减少会引起利率的提高，即原来相比，既定的收入水平下利率水平提高了，从而 IS 曲线变的更加陡峭。同样，边际进口倾向变大后，既定的收入水平下进口增加，也会导致人们的储蓄减少，进而促使利率提高，IS 曲线斜率的绝对值增大。

3. 设某厂商的需求函数为 $Q=6750-50P$ ，总成本函数为 $TC=12000+0.025Q^2$ ，求：

(1) 利润最大化时的产量和价格；

解： $P=135-0.02Q$

总收益 $TR=PQ=135Q-0.02Q^2$

边际收益 $MR=135-0.04Q$

边际成本 $MC=0.05Q$

利润最大化的条件是 $MC=MR$

即： $0.05Q=135-0.04Q$

解得： $Q=1500, P=135-0.02Q=105$

利润最大时的产量是 1500，价格是 105。

(2) 最大利润。

解： 最大利润 $=TR-TC=105 \times 1500 - 12000 - 0.025 \times 1500 \times 1500 = 89250$

即：最大利润是 89250。

4. 解释行为科学“社会人”的假定，该假定在决策理论的发展中有何意义。(15分)

(8.7 邓力文做)

答：20世纪30年代的“霍桑实验”纠正了企业家们对员工们“不过是一个经济动物”的偏见，证实了工资、作业条件、生产效率之间没有直接的相关关系，认为企业的员工不单纯是个经济人，而是一个社会存在动物，是“社会人”，并由此推出了一系列针对社会人的管理方式方法，引发了管理科学的新革命。

(1) 行为科学“社会人的”假定，具体内容包括几下四点：①人的行为动机不只是追求金钱，还包括人的社会需要；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。

总之，按照“社会人”的假定，在社会上活动的职工不是各自孤立存在的，而是作为某一集团或组织的一员的“社会人”，是社会的存在。“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，而且作为人，他们还有七情六欲，还需要得到友谊、安定和归属感，还需要得到尊重。

(2)“社会人”的假定促进了决策理论从古典决策理论向行为决策理论发展。古典决策理论也被称为规范决策理论，是基于“经济人”假设提出来的，盛行了20世纪50年代以前。古典决策理论认为，应该从经济的角度来看待决策问题，即决策的目的在于为组织获得最大的经济利益。古典决策理论认为：决策者是完全理性的，决策之前必须全面掌握有关决策环境的信息情报；要充分了解有关备选方案的情况；应建立一个合理的自上而下的执行命令的组织体系；决策者进行决策的始终都在于使本组织获取最大的经济利益；所以决策应该遵循的是“最优化”准则。

由于“社会人”假设的提出，其他学者对决策者行为也作了进一步的研究，他们研究中发现，影响决策者进行决策的不但有经济因素，还有其个人的行为表现，如态度、情感、知识动机、与周围人的关系等等，所以作为“社会人”的管理者，在进行决策时介于完全理性和非理性之间，即人是有限理性的；在识别和发现问题中容易受知觉上的偏差的影响，而在对未来状况作出判断时，直觉的运用往往多于逻辑分析方法的运用；对备选方案的选择的理性也是相对的，而非绝对；在风险决策中，与经济利益的考虑相比，决策者对待风险的态度起着更为重要的作用；因此，在决策中，决策者遵循的是“令人满意”准则。

实践证明，基于“社会人”假设发展起来的行为决策理论比基于“经济人”假设的古典决策理论更适合现代管理的需要。即使在这两种理论之后发展起来的当代决策理论中，“社会人”假设也给理论的建立，提供了参考依据，在当代决策理论中，强调决策是决策者个人及其下属、同事组成的系统；在决策的制定过程中，要强调员工的参与；决策是有限理性和遵循满意原则等等，都是符合“社会人”假设的。

5. 简述再造流程的核心目标。(15分) (8.7 邓力文重做)

答：再造流程就是流程改造，指对企业原有的工作流程进行全面的改造，以适应企业外部环境的变化，适应顾客的变化，谋求企业生产运作、管理有更高的效率，节约更多的成本，使产品或服务更能取得顾客的认可和满意。

再造流程的核心目标并不是流程本身，而是为了再造组织的核心能力。所谓组织的核心能力是指组织自己拥有的独特的足以导致与其他组织相比略胜一筹的技术、管理模式、经营技巧等方面的能力，这种能力支撑了组织在市场上、在产业内享有特别的优势，支撑了组织能够提供更快更好更能令顾客满意的产品或服务。换句话说，一个好的组织才可能形成自

己的核心能力，一般的组织往往尚未形成核心能力，或核心能力正在培养之中，也正是如此，会有一批组织在日常的市场竞争中败下阵来，被淘汰。

再造流程固然是为了使流程改造更好地完成工作任务，更能够使顾客满意，提高工作效率，但如果看高看远一层，那么，再造流程应该为塑造组织的核心能力服务，即以塑造和培育组织的核心能力作为再造流程的总体核心。为什么应如此呢？因为组织的流程与组织的核心能力有密切的相关性，组织的流程甚至就是组织核心能力的一部分。例如，小汽车制造企业的生产流水线作为生产流程，如果有其独特的优势便成为该企业的核心能力之一，成为企业成功的支撑。一般而言，组织的基本流程与组织的核心能力有密切的支撑关系，如下图：

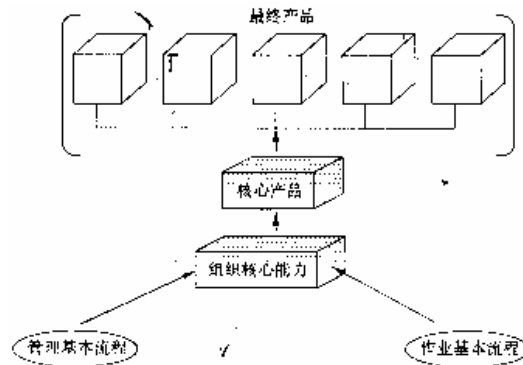


图 18.9 流程与核心能力关系图

图中表明了这么一个过程：组织基本的管理流程和作业流程支撑了组织的核心能力，而核心能力则支撑了组织的核心产品，而核心产品则支撑和演化出众多的最终产品以供顾客选择消费。因此，基本流程的再造就有两种方式：

(1) 再造流程可以进一步强化或增强组织的核心能力，从而使组织保持更高的相对比较优势。这种方式下的流程改造是以现有的核心能力为基本条件而进行的，流程再造后并不改变原来的核心能力内容，只增加其力度。

(2) 再造流程以建立组织新的核心能力为目标，重新构造流程以及由流程支撑的新的核心能力。这种方式下的流程改造可以说是全面的巨大的改造，它将改变组织的整个面貌，包括它未来的市场相对优势。

6. 工业品市场需求的主要特点是什么？（10分）（8.7 邓力文做）

答：工业品市场，亦称生产资料市场或生产者市场，指工业企业为了获取利润进行再生产而购买产品的市场。由于生产者购买商品是用于生产消费，因此他们的购买行为与最终消费者的购买行为有着明显区别。在市场需求上的不同主要表现在：

(1) 工业品市场的需求属于派生需求，也称为引申需求或衍生需求。工业品市场的顾客购买商品或服务是为了给自己的服务对象提供所需的商品或服务，因此，业务用品需求由消费品需求派生出来，并且随着消费品需求的变化而变化。例如，消费者的饮酒需求引起酒厂对粮食、酒瓶和酿酒设备的需求，连锁引起有关企业和部门对化肥、农资、玻璃、钢材等产品的需求。派生需求往往是多层次的，形成一环扣一环的链条，消费者需求是这个链条的起点，是原生需求，是工业品市场需求的动力和源泉。

(2) 工业品市场对产品和服务的需求总量受价格变动的影 响较小。一般规律是：在需求链条上距离消费者越远的产品，价格的波动越大，需求弹性却越小。比如，在酒类需求总量不变的情况下，粮食价格下降，酒厂未必就会大量购买，除非粮食是酒成本中的主要部分且酒厂有大量的存放场所；粮食价格上升，酒厂未必会减少购买，除非酒厂找到了其他代用品或发现了节约原料的方法。原材料的价值越低或原材料成本在制成品成本中所占的比重越小，其需求弹性就越小。工业品市场的需求在短期内特别无弹性，因为企业不可能临时改变产品的原材料和生产方式。

(3) 工业品市场需求的波动幅度大于消费者市场需求的波动幅度，一些新企业、和新设备尤其如此。如果消费品需求增加某一百分比，为了生产出满足这一追加需求的产品，工厂的设备和原材料会以更大的百分比增长，经济学家把这种现象称为加速原理。当消费品需求不变时，企业用原有设备就可生产出所需的产量，仅支出更新折旧费，原材料购买量也不增加；消费品需求增加时，许多企业要增加机器设备，这笔费用远大于单纯的更新折旧费，原材料购买也会大幅度增加。

(4) 工业品市场需求结构复杂。工业品市场需求结构是指生产资料按自然属性划分，各类生产资料需要量各占多大比例。例如，一个汽车制造厂，钢材需要多少，需要什么型号的钢材，机床需要多少，需要什么型号的机床等等。一般而言这些比例不是一定的，不同的企业的需求也不尽相同。

(5) 工业品市场需求量大、金额高。工业品市场的购买者主要是企业，而企业又是具有一定生产规模，承担一定生产任务的经济组织，所以工业品市场是在企业之间进行，购买频率不高，但交易的生产资料数量大、金额高。

总之，工业品市场的需求和消费品市场需求相比，有着自身的独自特点，这要求企业的营销人员，根据这些特点，制定合适的营销方案，在工业品市场上开展不同于消费品市场的营销活动。

7. 某公司年销售额为 100 万元，赊销期为 90 天。现该公司欲将赊销期延长至 120 天，预计可增加销售额 6 万元，同时将增加销售成本 2.5 万元。公司每月催账费用占应收账款的 1%，公司预计每月货币贬值 0.5%，公司所得税税率为 33%，公司资本成本为 20%，另外，赊销期为 90 天时坏账占应收账款的 1%，赊销期为 120 天时坏账占应收账款将上升为 2%，请问该公司延长赊销期方案是否可取？为什么？（20 分）

解：增加的催账费用 = $6 \times 1\% = 0.06$

增加的坏账费用 = $(100 + 6) \times 2\% - 100 \times 1\% = 1.12$

增加的资本成本 = $100 \times 20\% \times (1 - 33\%) \times (120 - 90) / 360 + 6 \times 20\% \times (1 - 33\%) \times 120 / 360 = 1.39$

货币贬值带来的损失 = $(100 + 6) \times 0.5\% = 0.53$

项目	边际数额
增加的收入（销售额）	6
增加的销售成本	2.5
增加的催账费用	0.06
增加的坏账费用	1.12
增加的资本成本	1.39
货币贬值带来的损失	0.53

边际收益为：6

边际成本为：2.5 + 0.06 + 1.12 + 1.39 + 0.53 = 5.6

由于边际收益 6 万元大于边际成本 5.6 万元，故应选择 120 天的信用期。

8. (15 分) 某公司 2002 年销售额为 5000 万元，销售利润率为 4%，股利发放率为 50%，预计 2003 年销售额达 7000 万元，公司将保持销售利润率和股利发放率不变。

公司已充分利用其生产能力，下面给出该公司 2002 年底资产负债表：（单位：百万元）

资产		负债与股东权益	
现金	1	应付账款	5
应收账款	9	应付税金	3

商品存货	10	抵押借款	7
固定资产(净额)	15	股本	10
		留存收益	10
合计	35		35

(1) 2003 年公司将需外部融资多少?

(2) 你认为应以何种渠道筹措(1)中所需资金?

解: (1) 扩大生产能力需要增加的资产为:

$$35 \times \frac{7000}{5000} - 35 = 14 \text{ (百万元)}$$

$$\text{增加的流动负债为 } (3+5) \times \frac{7000}{5000} - (3+5) = 3.2 \text{ (百万元)}$$

2002 年增加的留存收益为:

$$5000 \text{ 万元} \times 4\% \times (1-50\%) = 100 \text{ 万元} = 1 \text{ (百万元)}$$

则需要从外部进行融资的金额为:

$$14 - 3.2 - 1 = 9.8 \text{ (百万元)} = 980 \text{ (万元)}$$

(2) 若公司将保持销售利润率不变, 则公司的经营成本也会随销售收入相应比例增加, 因为通过抵押借款的资本成本即利息是在税前扣除的, 而通过权益融资的资金成本是在税后扣除的, 即以发放股利形式支付资金成本, 因此, 如果借款融资成本, 即利息率不变的话, 公司应从外部借款融资的金额是:

$$7 \times \frac{7000}{5000} - 7 = 2.8 \text{ (百万元)} = 280 \text{ (万元)}$$

则从外部权益融资的金额是 $980 - 280 = 700$ (万元)

(可能有问)

9. 叙述企业现金收款和支付的常用方法, 并说明企业为什么使用这些方法的理由。(10分) (汤明旺 8.19 做)

答: (1) 企业现金收款和支付的处理, 也就是现金管理的过程。企业提高现金管理效率的方法包括加速现金回收、推迟现金支付和力争现金流入与现金流出同步。

(2) 加速现金回收。收款流程包括从企业产品或劳务的售出直到客户的款项收回成为企业可用资金的各个步骤, 即发票寄送、支票邮寄、业务处理、款项到账。加速现金回收的方法有: ① 银行存款箱制度。收款企业利用当地邮局的邮件信箱并授权它的开户银行利用这个邮件信箱来收取汇款。客户收到发票并被告知将汇款寄到该邮件信箱中。收款企业的开户银行每天分几次去收取邮件, 并将所收取的支票直接存入该收款企业的银行存款账户。所收取的客户支票被记录下来并被结算, 收款企业将收到一张存款清单和付款方清单, 还包括客户信件中的其他资料。银行存款箱制度的优点是支票在会计处理和加工程序之前, 而不是在之后被存入银行, 从而消除了加工浮账时间。② 集中银行制。企业销售商品时, 由各地分设的收款中心开出账单后, 直接汇款或邮寄支票给当地的收款中心, 中心收款后立即存入当地银行或委托当地银行办理支票兑现; 当地银行在进行票据交换处理后立即转给企业总部所在地银行。集中银行制的优点是缩短了账单和支票的往返邮寄时间和支票兑现所需的时间。

(3) 延迟现金支付。延迟现金支付是指企业在不影响其商业信誉的前提下, 尽可能地推迟应付款项的支付期。充分利用供货方所提供的信用优惠。企业延迟现金支付的收款主要包括: ① 集中应付款项, 即将应付款项集中于企业总部; ② 承付汇票; ③ 利用现金浮账量。现金浮账量是指企业从银行存款账户上开出的支票总额超过其银行存款账户的金额; ④ 利用远程支付。远程支付的目的是为了人为地制造浮账时间; ⑤ 设置支付账户。

(4) 力争现金流入与现金流出同步。为减少现金地闲置浪费, 采取有效措施来力争现

金流入与现金流出的同步协调是极为可取的，这样可以大大提高现金的利用效率。为保持现金流入与现金流出的同步协调，可先通过销售商品或提供劳务而收到现金或某种专门的融资方式而取得大量的现金流入，然后再逐渐发生各种各项的现金流出；现金余额很小时再同样重复。合理编制现金预算，并依照现金预算中的计划安排来筹划现金流出和安排现金流出，将是现金流入与现金流出同步的重要保障。

10. 谈谈对“第五代管理”的认识，知识经济时代和工业社会的管理最主要的区别是什么？（25分）（8.7 邓力文做）

答：（1）1990年，以彼得·圣吉的《第五项修炼》、查尔斯·M·萨维奇的《第五代管理》、迈克尔·汉默和詹姆斯·钱皮的《再造企业—企业管理革命的宣言》以及保罗·S·麦耶斯的《知识管理与组织设计》等一系列著作的发表为标志，西方管理学界认为西方管理已进入了第五个阶段或称第五代。

“第五代管理”对应于第五代计算机概念，它是适应知识经济时代的一种管理方法。第五代计算机的关键是并行处理技术，它指的是多个处理器之间的联网工作。在并行处理中，两个或更多相互连接的处理器可以同时处理同一个应用程序的不同部分，这样就可以将一个问题划分开来，以便于多个处理器能够同时处理不同部分，然后将处理结果组合成一个完整的答案。另外，计算机网络化也促进了多任务工作方式成为可能，通过将分布式数据库联网，不同的计算机处理器就可以并行处理多个应用程序。

尽管计算机技术和网络化使得新的工作能够取得更快的速度和更好的效果，但是工业社会所遗留下来的等级制和直线式管理方法被认为与计算机时代和网络技术不相符合。因此，“第五代管理”认为，必须对它们进行变革，包括从工业时代到知识时代的转变，从例行程序到复杂性程序的转变，从序列活动到并行活动的转变，从工业时代的概念原则到知识时代的概念原则的转变，以及管理在结构、控制、权利、交流等方面的转变。以适应知识经济时代的需要，在企业管理过程中，管理这需要注意以下几个概念：第一，“虚拟企业”，是指联合多个企业的才干和能力共同创造某项产品和服务的过程；第二，“动态协作”，是指通过在公司内部或公司之间进行资源重组来把握和传递具体的市场机遇；第三，“知识联网”，是指通过不断变化的、互利的方式联合各个企业的知识、经验、技巧和能力。

“第五代管理”的注意力不应集中于某个人的力量，而应集中在如何锻炼、鼓励和培养他人方面。“他人”在公司内部可以指被管理者或者下级员工，在公司外部可以指下游顾客和上游供应商以及并行的合作者。它试图创造一种集成环境，这种环境使人和公司的最优秀的才能同他人最优秀的才能相互结合。制造者应与顾客合作创造新产品和服务，而不仅仅是销售产品。例如，微软在其视窗95测试版中包括了数千个其他公司的参与，这就是一个与顾客合作的过程。从现存的工业时代管理模式迈向知识经济时代早期，需要实现以下的转变：从顺序命令链到并行网络化的转变；从命令和控制到集中和协调的转变；从职位权威到知识权威的转变；从顺序活动到同步活动的转变；从纵向交流到横向交流的转变；从不信任到信任和诚实的转变。

（2）知识经济时代正向我们扑面而来，由于知识和信息的产生、传播、应用、管理与传统的经济要素资本、劳动、物质等有很大差别，使得知识经济时代和传统的工业时代有了明显不同的时代特征。时代的变迁，新的经济形态的产生，不仅改变着经济的增长方式，而且影响着企业的生产、经营方式以及组织方式，必然对管理提出一系列的新课题、新挑战，给管理活动带来新的变化。“第五代管理”就是在这样的背景下提出来的，具体说来，知识经济时代的管理和工业时代的管理有以下方面的不同：

①管理组织。由传统的狭长型组织结构转向扁平型组织结构，从多级庞大的组织结构向灵活机动的虚拟组织过渡。知识经济时代，市场瞬息万变，信息传递迅速广泛，竞争日益激

烈，传统的狭长型组织结构已不再适应新时代企业管理的要求，必须通过减少组织层次、压缩职能机构、裁减冗余人员等方式来建立一种紧凑的扁平型结构，使组织变得富有弹性、敏捷、灵活、快速、高效，并逐渐向智能化、虚拟化方向发展，从而加快组织的反应速度，增强组织的应变能力，大大节约管理成本，提高组织效率。

②管理职能。由传统的注重“管”转变为注重“理”，协调的作用日益加强。传统的管理职能以分工和专业化为基础，分工和专业化导致管理职能的分散化；而在知识经济时代，要搞好管理，使每一个人都乐意合作，管理理念必须朝着合作和协调的方向更新，必须以“理”为主，“礼贤下士”，在协调上下工夫。理顺职工与企业之间的关系，使每个职工都能与企业愉快合作，心甘情愿为企业作贡献。

③管理理念。由传统的以物为中心的管理过渡到以人为本的管理。以物为中心的管理活动，强调的是关心物和物对人的要求，必然把人变成物的从属物，忽视了人们的主动性与创造性的自觉发挥，严重挫伤了人们的积极性，使管理本应获得的更好效果丧失了。知识经济时代崇尚的是以人为本的自主管理，这种管理的实质就是以人为中心，把管理活动的动机和原则建立在千方百计调动并保护人的自我管理的自觉性和工作的积极性、主动性、创造性的基础上，确保人的主体地位。

④管理内容。由传统的重视实物资本转向重视知识与人力资本，即从传统的“融资”转向现代的“融智”。知识经济时代，知识和人力资本成为社会经济发展的首要因素，创造知识和有效地运用知识成为企业获取效益的主要手段。企业必须高度重视知识资源的开发和有效运用。信息技术与通讯技术的结合，形成了超越企业与国界的全球信息网络，为信息资源共享提供了条件，人们因此可以迅速、及时地获取所需信息和知识。

⑤管理方式。由传统的权力运用和层次控制转变为平等的协作。过去企业的管理者基本上都是依靠行政赋予的权力进行管理，严格控制，这种管理方式，在一定程度上束缚和抑制了人们的个性和创造能力。知识经济时代，“人是企业最大的资产”，员工对企业来说，不再是成本的支出而是资产的来源。随着管理理念的更新，组织的调整，管理内容的变化，权威式的管理不再奏效，管理者更多地依靠非正式权力作用，也就是人格魅力，强调的是沟通协助和资源整合同而非命令和管制。

⑥管理手段。由传统的手工操作转向计算机网络管理。长期以来，企业管理者主要以手工方式处理日常业务，琐碎繁杂的事务性工作花去他们的大量时间，进行创造性思维的时间极其有限。随着电子计算机、通讯等信息技术的飞速发展及其在管理领域的广泛应用，在很大程度上改变了人们活动和管理的方式，过去很难做到或甚至无法做到的事情，通过信息技术成为可能和变得容易，管理者逐渐从手工劳动中摆脱出来。

⑦管理目标。由传统的“为顾客服务”向“四满意”目标扩展。所谓“四满意”是指顾客满意、员工满意、投资者满意和社会满意。知识经济时代是以消费者为中心的时代，消费者的权益、地位大大提高。为此，企业首先应该把顾客满意作为第一目标，根据顾客的满意程度，对企业经营管理及生产、技术、营销、服务等一切方面，进行全方位的设计与改善。其次是员工满意、投资者满意和社会满意。

⑧管理模式。由传统的管理模式转向学习型组织模式。知识经济时代，知识是一切财富的源泉，只有不断探索，不断学习，不断更新知识，才能立于不败之地。为此，掌握知识成为新时代人们不懈的追求。面对信息技术的飞速发展，知识需求量的猛增，企业迫切需要拥有能够让全体职工全身心投入，并有能力不断学习，不断创新的组织，于是学习型组织模式成为企业新的时尚。

总之，知识作为最重要的生产要素极大地改变了工业时代地生产方式；信息的传输、处理成本和效率也不再是制约经济增长方式的主要障碍；知识本身的稀缺性及知识生产能力成为社会经济发展的瓶颈。由此也带来了上述管理方式方法的转变，这些转变需要引起企业管

理者的高度重视。

