

注册会计师

公司战略与风险管理

教材精讲班

考点 3：研究与开发战略★★

(1) 研发的类型

1. 产品研究—新产品开发

新产品开发是竞争优势的**主要来源**，是实施**差异化战略**的企业战略保障体系中的关键环节；

2. 流程研究

①流程即一系列**给客户创造价值**的相互关联活动的过程；

②流程研究旨在**减少环节、改变时序**，以**提高工作质量和工作效率**、降低成本和劳动强度、**节约能耗**、保证安全生产、减少污染等为目的；

③因此流程管理无论对于实施**成本领先战略**的企业，还是对于实施**差异化战略**的企业而言，都是必不可少的。

(2) 研发的动力来源分为**需求拉动型**和**技术推动型**。

(3) 研发的战略作用

1. **基本竞争战略**：**产品创新**是产品**差异化**的来源。**流程创新**使企业能够采用**成本领先战略**或**差异化战略**；

2. 价值链：研发被纳入价值链的支持性活动，通过**提供低成本的产品**或**改良的差异化产品**可以强化价值链；

3. 安索夫矩阵：**研发支持**四个战略象限，可以通过产品求精来实现市场**渗透战略**和市场**开发战略**；**产品开发**和**产品多元化**需要更显著的产品创新；

4. 产品生命周期：产品研发会加速**现有产品的衰退**，因而需要研发来为企业**提供替代产品**。

(4) 研发定位，企业研发战略至少存在三种定位：

1. 成为向市场**推出新技术产品**的企业；

2. 成为**成功产品的创新模仿者**；

3. 成为成功产品的**低成本生产者**；

4. 成为成功产品**低成本生产者**的模仿者。

(5) 研发战略**特别要求**管理层制定**鼓励创新性构思的政策**

1. **必须给予财务支持**，可以通过为研发和市场研究投入资金以及为新构思投入**风险资金**来实现；

2. **鼓励创新**、创建适合研发的企业环境；

3. **以人为本**，发挥员工的创造性、激发员工的主动性；

4. 运用矩阵式组织结构实现**跨部门**协同运作；

5. 在适当情况下，企业的招聘政策应集中于招聘**具有创新技能**的员工，应对员工进行培训并使其知识、技能与时俱进；

6. 由**专门的管理者**负责从环境中或从企业的内部沟通中获取与创新构思有关的信息；

7. 战略计划应有**助于创新目标的达成**；对成功实现目标的员工**应给予奖励**。

考点 4：生产运营战略★★

生产运营战略所涉及的主要因素

因素	具体内容	事例
批量	1. 批量 大 （大规模生产）—成本 低 2. 批量 小 （小规模生产）—成本 高	箱包（普通→批量大，手工→批量小）

种类	1. 品种少—成本低 2. 品种多—成本高	服装、汽车
需求变动	1. 需求稳定—产能利用率较高—成本低 2. 需求波动—产能利用率较低—成本高	季节性
可见性	1. 可见性较低（生产型行业） —对员工沟通技巧要求低—成本低 2. 可见性较高（服务型行业） —对员工沟通技巧要求高—成本高	餐饮行业（厨房是否透明）

【例题·多选题】通达公司是一家工具模具制造企业。该公司建立弹性生产体系，即在同一条生产线上通过设备调整来完成不同品种产品的大批量生产任务，既满足多品种的定制化要求，又使设备流水线的停工时间随着订单量的变动达到最小。通达公司的生产运营战略所涉及的主要因素有（ ）。

- A. 种类
- B. 批量
- C. 需求变动
- D. 可见性

【答案】ABC

生产运营战略的内容	
项目	内容
产品（服务）的选择	1. 市场条件 2. 企业内部的生产运营条件 3. 财务条件 4. 企业各部门工作目标的差异性
自制或外购	非关键、不涉及核心、供应稳定→外购
生产与运营方式选择	1. 大批量、低成本→需求量大、差异小 2. 多品种、小批量→多样化、个性化

生产运营战略的内容	
项目	内容
供应链与配送网络选择	1. 高效供应链→品种少、产量高、可预见（方便面、饮料等） 2. 敏捷供应链→品种多、产量少、难以预见（专用设备、太阳镜等） 3. 按照库存的位置和交付方式的不同，构成 6 种模式的配送网络： ① 制造商存货加直送：高值、量少、不可预测； ② 制造商存货、直送加在途并货：不同地点的订单组合起来，顾客只接受一次； ③ 分销商存货加承运人交付；（淘宝） ④ 分销商存货加到户交付；（京东）

	⑤ 制造商或分销商存货加顾客自提 ；（美团、叮咚买菜） ⑥ 零售商存货加顾客自提 。（零售店）
--	--

【注意】生产运营战略的竞争重点：

主要因素：交货期、质量、成本和制造柔性（灵活性）。

（3）产能计划

1. 产能是指在一定时期内，在**既定**的组织技术条件下，企业所能生产的产品的**最大**数量，即最大生产能力；

2. 产能计划是指确定企业所需的最大生产能力以满足其产品不断变化的**需求过程**。

当产品需求**旺盛**时，企业需要考虑如何增加生产能力，以满足需求的增长；

当产品需求**不足**时，企业需要考虑如何缩小规模，避免生产能力过剩，尽可能减少损失。

产能计划类型		
类型	含义	内容
领先 (进攻)	根据对需求增长的 预期 增加产能，即产能的增加 领先于 外部市场需求的增加	其目标是 将客户 从企业竞争对手的手中 吸引 过来。这种策略的潜在劣势在于其通常会产生 过量的产能 ，使得生产能力不能被充分利用而 导致企业成本上升
滞后 (保守)	仅当企业因 需求增长 而满负荷生产或超额生产后才增加产能，即产能的增加 滞后于外 部 市场需求的增加	能降低生产能力过剩的风险，但 可能导致潜在客户流失
匹配 (稳健)	产能的增加与外部市场需求的增加在规模上、时间上是 匹配 的	在把握市场机会和充分利用企业的生产能力两方面得到很好地 兼顾