

注册会计师

公司战略与风险管理

教材精讲班

考点 4：生产运营战略★★

4. 一般来说，共有三种平衡产能与需求的方法：

①**资源订单**式生产：订单→资源→生产，

如：建筑企业在承接新订单后，才开始采购资源；

【注意】每个客户的需求各不相同，使得客户的需求不能准确地提前预测，只能在取得客户订单后，再取得完成订单所需的资源，最后组织生产。

②**订单**生产式生产：资源→订单→生产，如：餐厅需要全职和兼职人员；

【注意】即按订单装配式生产，客户对产品或服务的需求基本是相同的，只是**配置要求不同**。因此企业可以提前保持**基本**的资源，在取得客户订单后，按订单组织生产。

③**库存**生产式生产：资源→生产→订单，如：某玩具厂商，预期圣诞节玩具订单会增加，于是在第三季度就开始采购资源并组织生产。

【注意】所有客户对最终产品的规格或型号的需求是**确定的、相同的**，而且企业对产品的市场前景也看好，因此客户的需求能够**准确地提前预测**，对此企业可以提前取得资源，然后组织生产，最后推销给客户。

【例题·单选题】甲公司是一家国际船舶制造企业。甲公司在与其客户签订船舶制造合同后，才向各主要部件供应商发出采购订单。甲公司采用的平衡产能与需求的方法是（ ）。

- A. 订单生产式生产
- B. 资源订单式生产
- C. 库存生产式生产
- D. 滞后策略式生产

【答案】B

【例题·单选题】c 国政府出台“十五”规划，计划高铁投资 3 万亿元。甲公司作为国内仅有的三家高铁列车轴承提供商之一，从国外采购了新的生产线，以提高企业竞争力。根据以上信息可以判断，该企业采取的产能计划的类型属于（ ）。

- A. 领先策略
- B. 匹配策略
- C. 滞后策略
- D. 稳定策略

【答案】A

考点 5：采购战略★★

货源策略		
类型	内容	
单一货源策略	优点	1. 与供应商建立较为 稳固 的关系； 2. 便于信息的 保密 ； 3. 能产生 规模经济 并享受 价格优惠 ； 4. 随着与供应商关系的加深，采购方可能获得 高质量 的货源。

	缺点	1. 若无其他供应商，则该供应商的 议价能力就会增强 ； 2. 采购方容易受到供应 中断的影响 。
--	----	--

货源策略		
类型	内容	
多货源策略	优点	1. 与较多供应商建立和保持联系， 以保证稳定的供应 ； 2. 能够 取得更多 的知识和专门技术； 3. 供应商之间的竞争 使企业的议价能力增强 。
	缺点	1. 相互 信任程度较低 ； 2. 不利于产生规模经济 ； 3. 不利于企业获得质量和性能不断提高改进的供应品 。
平衡货源策略	以上两种货源策略之间寻求一个 比较均衡的点 ，使企业既能获得集中于少数货源的好处，有充分利用多货源的优点。	

交易策略：企业通过一定方式与供应商进行交易**获取供应品的策略**。（4个）

市场交易策略	含义：	签订买卖合同在市场上取得所需供应品的策略。
	适用条件：	1. 技术含量 较低 或生成技术 相对成熟 ； 2. 在企业产品的生产或销售中 不具有重要性 ； 3. 不需要 供应商提供 售后服务 ； 4. 供应商 市场较为成熟 ； 5. 供应商 数量较多 ； 6. 竞争比较激烈 。 【注意】及时获得质量合格、 价格低廉 的供应品。

交易策略：企业通过一定方式与供应商进行交易**获取供应品的策略**。（4个）

短期合作策略	含义：	企业为了应对一定的市场需求对供应商采取短期合作的策略。
	适用条件：	1. 企业的产品往往面临 急剧变化 的市场机会和 变化很灵活 的客户需求； 2. 供应品的供给具有 较高的适应性 ； 3. 对企业产品的设计、生成、销售都有 重要影响 。

交易策略：企业通过一定方式与供应商进行交易**获取供应品的策略**。（4个）

功能性	含义：	企业与供应商通过协议订立协议结成联盟的策略。
-----	-----	------------------------

<p>联盟策略</p>	<p>适用条件：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 供应品在企业产品的生产经营中起着重要做用； 2. 企业对供应品的需求量比较大； 3. 供应品的生产技术成熟，可代替性较高； 4. 供应商拥有较强的生产能力和实现规模经济的能力。 <p>【提示】降低供应品的价格，相应地使企业本身的采购成本降低。</p>
-------------	--

交易策略：企业通过一定方式与供应商进行交易**获取供应品的策略**。（4个）

<p>创新性</p>	<p>含义：企业为了产品、业务的创新并取得长期竞争优势而与供应商结成联盟的策略。</p>
<p>联盟策略</p>	<p>包括双方发展战略的相互配合以及资金、人员等重要资源的协调作用，必要时双方还可建立共同基金、合资企业或进行股权式合作。</p>