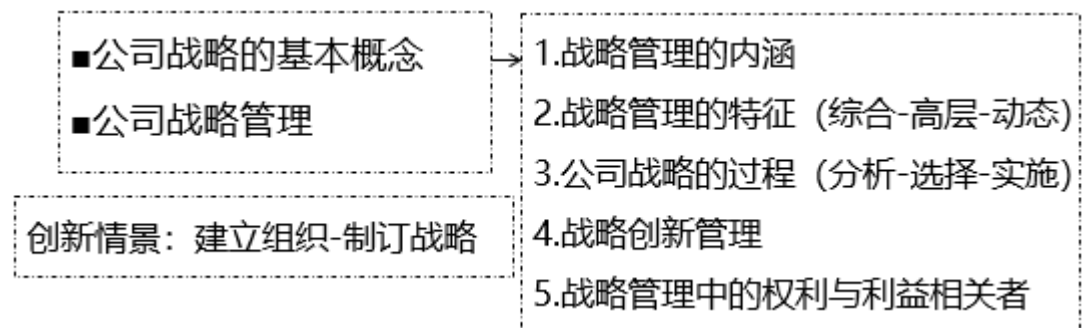


第四部分：考点内容



组成要素	关键特征
共同使命、领导力和创新的意愿	明确阐述共同的使命感延伸战略目标——“高管层的承诺”
合适的组织结构	组织设计使得创造力、学习和互动成为可能。关键问题是在“有机的”和“机械的”模式之间找到恰当的平衡
关键个体	发明者、组织发起者、把关人员和其他角色赋予创新活力或促进创新
全员参与创新	参与整个组织的持续改进活动
有效的团队合作	适当的使用团队来就解决问题，需要在团队选择和建设上给予投入
创造性的气氛	使用积极的方法来获得创造性的想法，得到相关激励系统的支持
跨越边界	内部和外部的顾客导向广泛的网络

1. 企业特定的知识，包括探索知识的能力，是企业在竞争中取得成功的本质特征
2. 公司战略的本质特征应该是一种创新战略，其目的就是积累企业特定的知识
3. 一种创新战略必须能够应对外部复杂的千变万化的环境
4. 内部结构和过程必须与可能的冲突性需求保持平衡
①在技术领域、业务职能和产品部门中识别并开发专业知识
②通过对技术领域、业务职能和产品部门进行整合来探索专门知识
1. 搜索阶段—如何找到创新的机会。主要涉及搜索环境中有关潜在变革的信号。
2. 选择阶段—要做什么以及为什么。主要涉及对不同的机会和市场做出选择。
3. 实施阶段—如何实现创新。主要涉及将潜在的想法变成现实，逐渐汇集各种知识并产生创新的过程。
4. 获取阶段—如何获得利益。主要涉及从创新中获取一些价值。

【例-单选题】珈蓝公司是一家汽车制造企业，其不断对汽车零部件采购、汽车研发、汽车组装以及产成品运输等价值链环节进行优化，在提升企业生产效率的同时，降低了汽车制造成本以及销售成本。珈蓝公司涉及的战略创新的类型是（ ）。
A. 产品创新
B. 流程创新
C. 定位创新

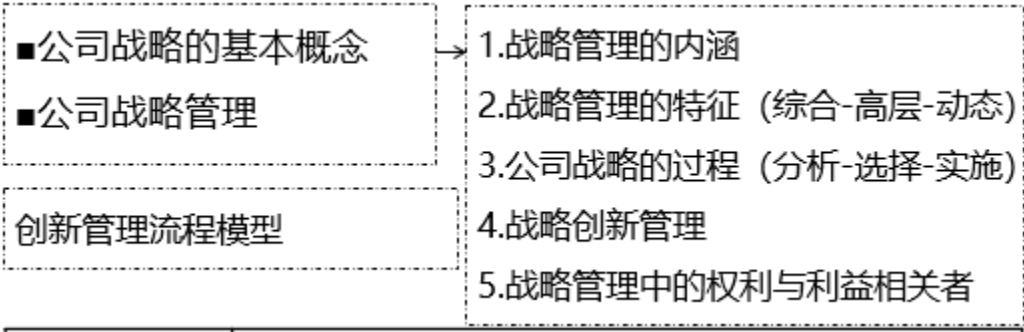
D. 范式创新

经典考题

答案：B

解析：流程创新是指产品和服务的生产和交付方式的变化。珈蓝公司对其内部采购、研发、组装及运输等环节不断优化，属于流程创新，选项B正确。

第四部分：考点内容



阶段一门模型	现已广泛应用于新产品开发和创新管理，该模型将整个创新过程划分为一系列有序的阶段，这些阶段通常包括市场研究、概念开发、定义产品、技术开发、产品设计、原型制作、测试检验、全面生产以及市场推广等。 在各个阶段之间设置了一道决策门（也称为关口或阶段门），即由跨职能的团队或决策委员会依据有关技术、市场、财务等方面的信息，对项目的阶段活动成果进行分析和评估，评估结果分为“进入下一阶段”“放弃”和“返工”。
--------	--

主要表现在：将产品创新的整个过程分为不同阶段，在每个阶段的末尾都设立决策门，在每个门前都要进行评估和决策；允许在项目进行过程中根据新信息作出调整，如果在某个阶段发现了问题，可以返回上一个阶段进行修正，然后再次经过决策门；资源在每个阶段分配，而不是在整个项目启动时一次性分配，这样，决策门既保证了及早发现和纠正问题，有效控制项目风险，又能够有效地控制资源的使用，并确保每个阶段都有足够的资源支持。

3M 创新漏斗模型	3M 创新漏斗模型是一种创新管理方法，由美国 3M 公司提出和首先应用 该模型将创新管理分为以下三个阶段： 第一阶段为涂鸦式创新 第二阶段为设计式创新 第三阶段为引领式创新
-----------	--

集成产品开发 (IPD) 流程	是一种企业产品开发和创新的核心理念与方法。有三个显著特点： 一是摒弃“纯技术路线”，强调市场和客户需求对于产品开发和创新的根本性作用； 二是将产品开发作为投资进行管理，在产品开发的每一个重要阶段，都不仅从技术角度，而且从商业角度进行可行性评估，以确保实现产品投资回报或尽可能减少投资失败造成的损失； 是一种企业产品开发和创新的核心理念与方法。 有三个显著特点： 三是强调企业内部各个部门之间、开发团队与外部合作者之间的密切沟通与协作。
--------------------	---

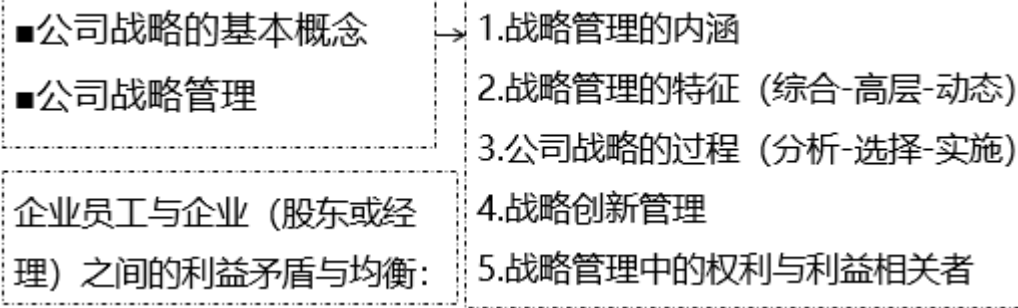
■公司战略的基本概念 ■公司战略管理	→	1.战略管理的内涵 2.战略管理的特征 (综合-高层-动态) 3.公司战略的过程 (分析-选择-实施) 4.战略创新管理 5.战略管理中的权利与利益相关者
利益相关者		

利益相关者分类		利益期望
内部利益相关者	向企业投资的利益相关者，包括股东与机构投资者	资本收益——股息、红利。如果企业的投资者不止一方，争得多数股权也是各方股东的利益所在
	经理阶层	销售额最大化
	企业员工	是多方面的，主要追求个人收入和职业稳定的极大化
外部利益相关者	政府	最直接的利益期望是政府对企业税收的期望。
	购买者和供应者	在他们各自的阶段增加更多的价值。
	债权人	企业有理想的现金流量管理状况，以及较高的偿付贷款和利息的能力。
	社会公众	企业能够承担一系列的 社会责任 。

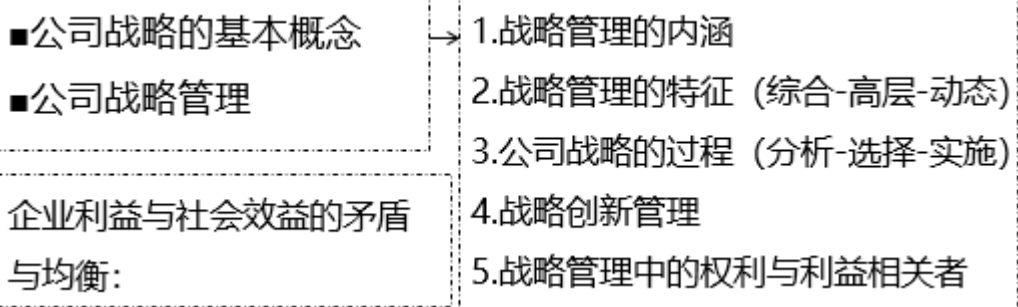
■公司战略的基本概念 ■公司战略管理	→	1.战略管理的内涵 2.战略管理的特征 (综合-高层-动态) 3.公司战略的过程 (分析-选择-实施) 4.战略创新管理 5.战略管理中的权利与利益相关者
相关者的利益矛盾与均衡:		

鲍莫尔“销售最大化”模型
作为企业的实际代表，经理总是期望企业获得最大化销售收益，但企业赚得的利润并不一定能满足股东对红利的需求，也不一定能够达到资本市场的需求（如果企业要筹集补充资金的话）；另一方面利润最大化的产出点则往往要求企业的经营活动低于其全部生产能力。
鲍莫尔“销售最大化”模型
事实上，往往企业并不会去追求这两种产出量中的任何一种，各方利益均衡的结果是企业可能在这两种产出

量中选择一个中间点，这个产出量反映了代表经理人员利益的销售额最大化与代表股东利益的利润最大化的均衡结果。
马里斯的增长模型
是一种“平衡状态”模型。 企业经理人员的主要目标是公司规模的增长，但这将受到那些分享某些共同利益的股东们的利益的制约。当然，较高的股票市场价格对经理和股东双方都有利，它有助于新资本证券发行和资产估价，有助于避免被廉价兼并等。
威廉姆森的管理权限理论
威廉姆森在他的管理权限理论中也很强调经理人员的管理动机 基本论点：经理们必须把他们的个人利益和作为经理本身所作出的决定区别开来。经理们将力求最大化他们自己的效用函数，从而使他们的权力和声望最大化。
这主要体现在三个重要变量中： 雇员开支（雇用人员的数量和质量）、 酬金开支（支出账目、高质量办公服务等）、 可支配的投资开支（超越严格经济动机，反映管理者权力和偏好的投资）。
威廉姆森的模型事实上都反映了企业的经理人员运用自身相对股东的信息优势来实现其对企业的利益追求。特别是那些在市场上具有一定程度垄断力量的大公司，这些大公司大到足以使经理们抵制来自广泛的股东集团要求利润最大化的压力。



列昂惕夫模型
描述了企业员工与企业之间的利益的矛盾与均衡 在这个模型中，企业员工代表企业工会决定工资，企业决定就业水平。



保证企业利益相关者的基本利益要求	履行缴纳国家税金义务； 保证按时按量偿还贷款人的债务； 保护广大股民的基本权益； 正确处理与供应者、购买者的利益分配；
保护自然环境	处理好与企业生产有关的污水、有毒废料和一般废料；

	制定安全政策，减少可能引起的灾难性环境问题的事故； 珍惜稀缺资源；
赞助和支持社会公益事业	赞助慈善事业和非营利基金会或协会； 积极支持公共卫生和教育事业； 反对政治不平等、独裁、种族隔离； 支援落后国家和地区。
西尔特和马奇关于各利益相关者利益博弈的总结	
1. 企业在组织上由各种利益集团结合在一起，共同经营，由于成员们承认共存的需要，并有使他们的目标更为接近的欲望，从而使企业幸存下来。 2. 企业最后确定的各种目标是一种妥协，最终的有效性几乎总是低于最大值，这就是所谓的“组织呆滞”。 3. “组织呆滞”导致的“支付”由各利益相关者承担。	

【例-单选题】鲍莫尔（Baumol W. J.）的“销售最大化”模型，描述了企业在追求利润最大化和销售额最大化之间的博弈过程，这一模型反映了（ ）。

- A. 企业利益与社会效益的矛盾与均衡
- B. 企业与外部利益相关者的矛盾与均衡
- C. 企业员工与企业之间的利益矛盾与均衡
- D. 股东与经理人员的利益矛盾与均衡

答案：D

解析：鲍莫尔用“销售最大化”模型表达了他对经理人员强调销售额的重要性的理解。作为企业的实际代表，经理总是期望企业获得最大化销售收益，但企业赚取的利润并不一定能满足股东对红利的需求，也不一定能达到资本市场的需求；另一方面利润最大化的产出点则往往要求企业的经营活动低于其全部生产能力。事实上，往往企业并不会去追求这两种产出量中的任何一种，各方利益均衡的结果是企业可能在这两种产出量中选择一个中间点，这个产出量反映了代表经理人员利益的销售额最大化与代表股东利益的利润最大化的均衡结果。所以，选项D正确。