



第四部分：考点内容

创新与创新战略管理

四个阶段+三个模型

1. 创新的定义与基本理论
2. 创新类型体系
3. 创新战略的制定与执行
4. 创新绩效评价与衡量

- (1) 创新战略与公司战略的关系
- (2) 创新战略的分析方法与工具
- (3) 创新的战略模式
- (4) 构建创新型组织
- (5) 创新过程管理

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。



第四部分：考点内容

创新与创新战略管理

四个阶段+三个模型

1. 创新的定义与基本理论
2. 创新类型体系
3. 创新战略的制定与执行
4. 创新绩效评价与衡量

- (1) 创新战略与公司战略的关系
- (2) 创新战略的分析方法与工具
- (3) 创新的战略模式
- (4) 构建创新型组织
- (5) 创新过程管理

1. 阶段一门模型
2. 3M创新漏斗模型
3. 集成产品开发（IPD）流程



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”。



第四部分：考点内容

阶段一门模型

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。



第四部分：考点内容

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



第四部分：考点内容

集成产品开发（IPD）流程	<p>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：</p> <p>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；</p> <p>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；</p> <p>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。</p>
---------------	---



第四部分：考点内容

创新与创新战略管理

- 1. 创新的定义与基本理论
- 2. 创新类型体系
- 3. 创新战略的制定与执行
- 4. 创新绩效评价与衡量

评估层级	核心定义	衡叠重点
投入指标	衡量企业在创新活动中投入的各类资源要素	资源投入（如研发经费、人员、设备）
过程指标	评估创新活动的执行效率和管理水平	运作效率与管理水平



第四部分：考点内容

创新与创新战略管理

- 1. 创新的定义与基本理论
- 2. 创新类型体系
- 3. 创新战略的制定与执行
- 4. 创新绩效评价与衡量

评估层级	核心定义	衡叠重点
产出指标	测量创新活动的直接成果和技术产出	直接成果与技术产出
影响指标	评估创新成果对企业经营绩效和市场竞争力的实际贡献	最终效益与市场竞争力



经典考题

【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

■ 公司战略的基本概念

■ 公司战略管理

利益相关者

-
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. 创新与创新战略管理
 5. 战略管理中的权力与利益相关者

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



第四部分：考点内容

■ 公司战略的基本概念

■ 公司战略管理

利益相关者

-
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. 创新与创新战略管理
 5. 战略管理中的权力与利益相关者

外部利益相关者	政府	最直接的利益期望是政府对企业的 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 。



第四部分：考点内容

■ 公司战略的基本概念

■ 公司战略管理

相关者的利益矛盾与均衡：

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. 创新与创新战略管理
5. 战略管理中的权力与利益相关者

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。



第四部分：考点内容

■ 公司战略的基本概念

■ 公司战略管理

相关者的利益矛盾与均衡：

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. 创新与创新战略管理
5. 战略管理中的权力与利益相关者

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。



第四部分：考点内容

■ 公司战略的基本概念

■ 公司战略管理

相关者的利益矛盾与均衡：

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. 创新与创新战略管理
5. 战略管理中的权力与利益相关者

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。



第四部分：考点内容

■ 公司战略的基本概念

■ 公司战略管理

相关者的利益矛盾与均衡：

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. 创新与创新战略管理
5. 战略管理中的权力与利益相关者

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。



第四部分：考点内容

■ 公司战略的基本概念

■ 公司战略管理

相关者的利益矛盾与均衡：

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. 创新与创新战略管理
5. 战略管理中的权力与利益相关者

威廉姆森的管理权限理论

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）。



第四部分：考点内容

■ 公司战略的基本概念

■ 公司战略管理

相关者的利益矛盾与均衡：

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. 创新与创新战略管理
5. 战略管理中的权力与利益相关者

威廉姆森的管理权限理论

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。



第四部分：考点内容

■ 公司战略的基本概念

■ 公司战略管理

企业员工与企业（股东或经理）之间的利益矛盾与均衡：

-
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. 创新与创新战略管理
 5. 战略管理中的权力与利益相关者

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。



第四部分：考点内容

■ 公司战略的基本概念

■ 公司战略管理

企业利益与社会效益的矛盾
与均衡：

-
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. 创新与创新战略管理
 5. 战略管理中的权力与利益相关者

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；



第四部分：考点内容

■ 公司战略的基本概念

■ 公司战略管理

企业利益与社会效益的矛盾
与均衡：

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. 创新与创新战略管理
5. 战略管理中的权力与利益相关者

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；



第四部分：考点内容

■ 公司战略的基本概念

■ 公司战略管理

企业利益与社会效益的矛盾
与均衡：

-
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. 创新与创新战略管理
 5. 战略管理中的权力与利益相关者

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。



第四部分：考点内容

■ 公司战略的基本概念

■ 公司战略管理

企业利益与社会效益的矛盾
与均衡：

-
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. 创新与创新战略管理
 5. 战略管理中的权力与利益相关者

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。



经典考题

【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



经典考题

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。



第四部分：考点内容

■ 公司战略的基本概念

■ 公司战略管理

权力与战略过程：

-
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. 创新与创新战略管理
 5. 战略管理中的权力与利益相关者

权力定义

个人或利益相关者能够采取（或者说服其他有关方面采取）某些行动的能力。



第四部分：考点内容

职权与权力的区别	
权力	职权
权力的影响力在各个方面	职权沿着企业的管理层次方向自上而下
受制权力的人不一定能够接受这种权力	职权一般能够被下属接受
权力来自各个方面	职权包含在企业指定的职位或功能之内
权力很难识别和标榜	职权在企业的组织结构图上很容易确定



第四部分：考点内容

■ 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. 创新与创新战略管理
 5. 战略管理中的权力与利益相关者

企业利益相关者的权力的来源：

对资源的控制与交换的权力

在管理层次中的地位（基础：法定权、奖励权、强制权）

个人的素质和影响

参与或影响企业的战略决策与实施过程

利益相关者集中或联合的程度



经典考题

【例-单选题】截至2015年秋，U国N航空公司与M航空公司合并已有5年，但原N公司和M公司机舱服务员的劳工合约仍未统一。为此，原N公司与M公司的机舱服务员在临近圣诞节期间，发起抗议行动，有效推动了该问题的解决，本案例中原N公司与M公司机舱服务员的权力来源于（ ）。

- A. 在管理层次中的地位
- B. 个人的素质和影响
- C. 参与或影响企业战略决策与实施过程
- D. 利益相关者集中或联合的程度



经典考题

答案：D

解析：“原N公司与M公司的机舱服务员在临近圣诞节期间，发起抗议行动，有效推动了该问题的解决”表明N公司与M公司机舱服务员的权力来源于利益相关者集中或联合的程度。



第四部分：考点内容

■ 公司战略的基本概念

■ 公司战略管理

→ 1. 战略管理的内涵

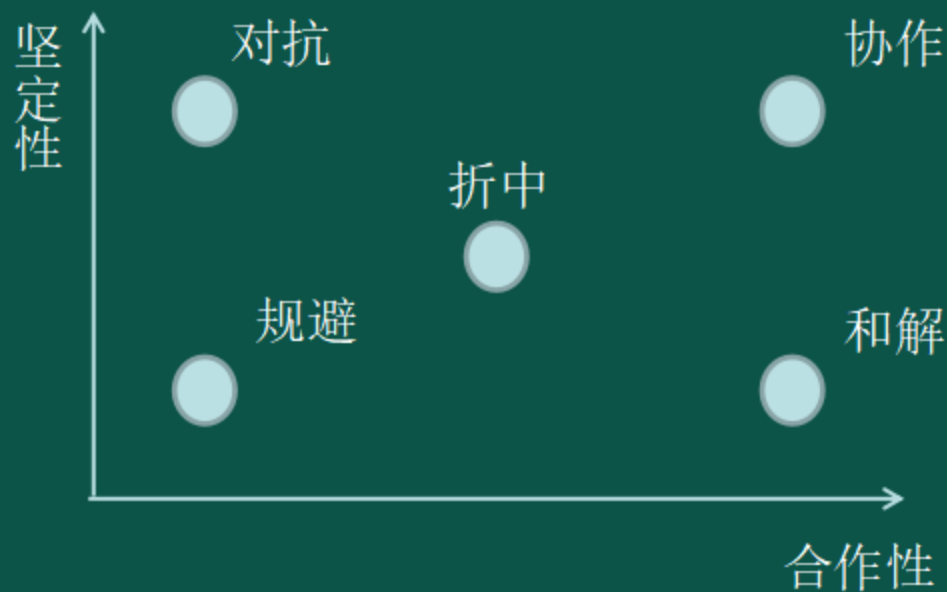
2. 战略管理的特征（综合-高层-动态）

3. 公司战略的过程（分析-选择-实施）

4. 创新与创新战略管理

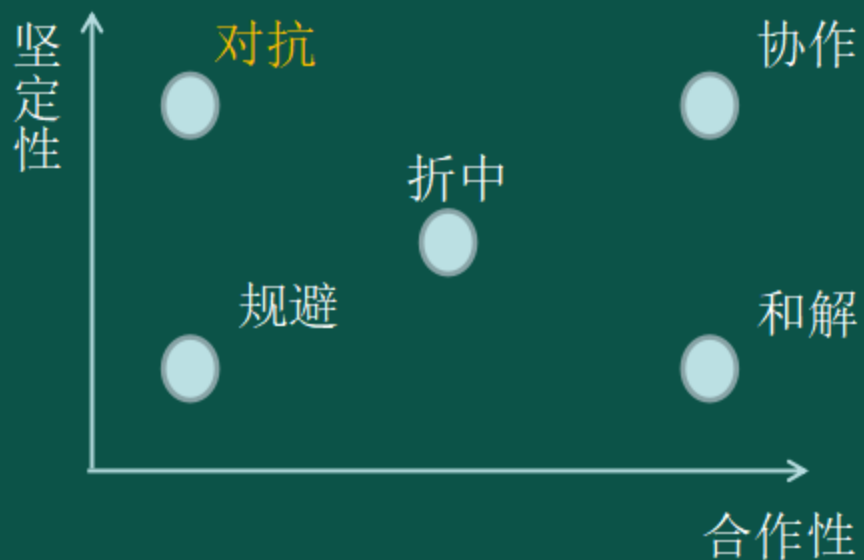
5. 战略管理中的权力与利益相关者

在战略决策与实施过程中的
权力运用：





第四部分：考点内容



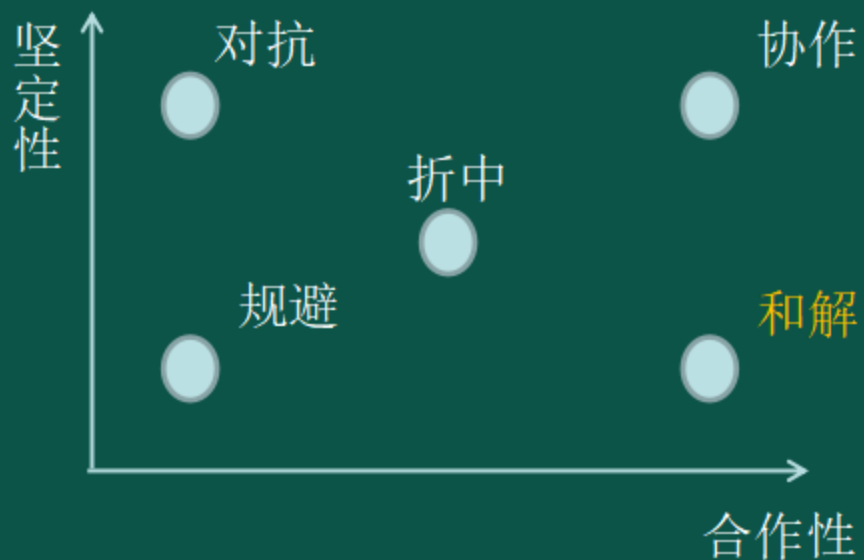
①坚定行为+不合作行为的组合

②目的在于使对方彻底就范，根本不考虑对方要求，并坚信自己有能力实现所追求的目标

对抗到底、横的、不要命的



第四部分：考点内容



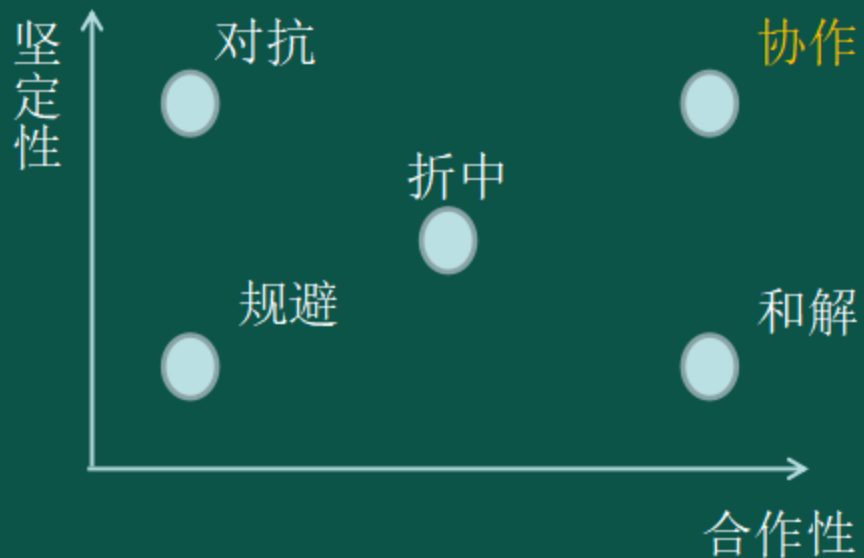
①不坚定行为+合作行为的组合

②设法满足对方要求以保持和改进现有关系，通常表现为默认和让步

所有问题自己扛



第四部分：考点内容



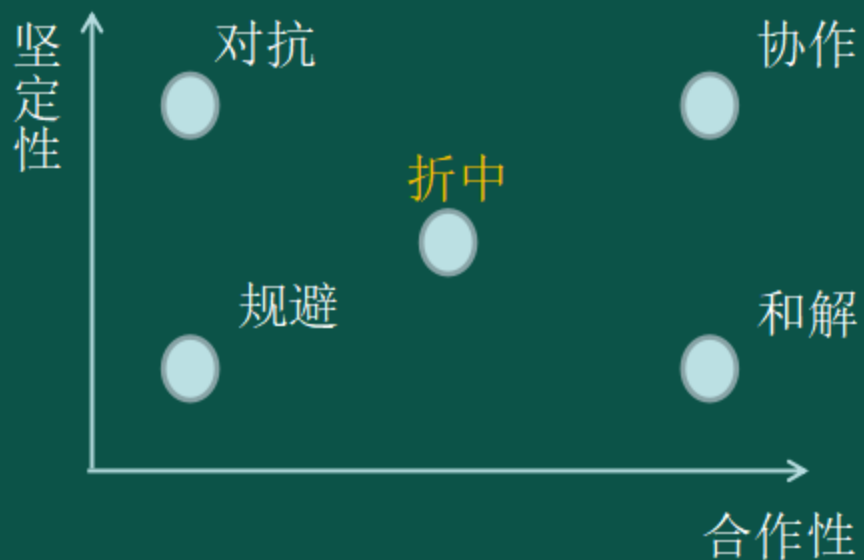
①坚定行为+合作行为的组合

②考虑双方利益，寻求相互利益最佳结合点，并借助合作使双方利益都满足

两合适



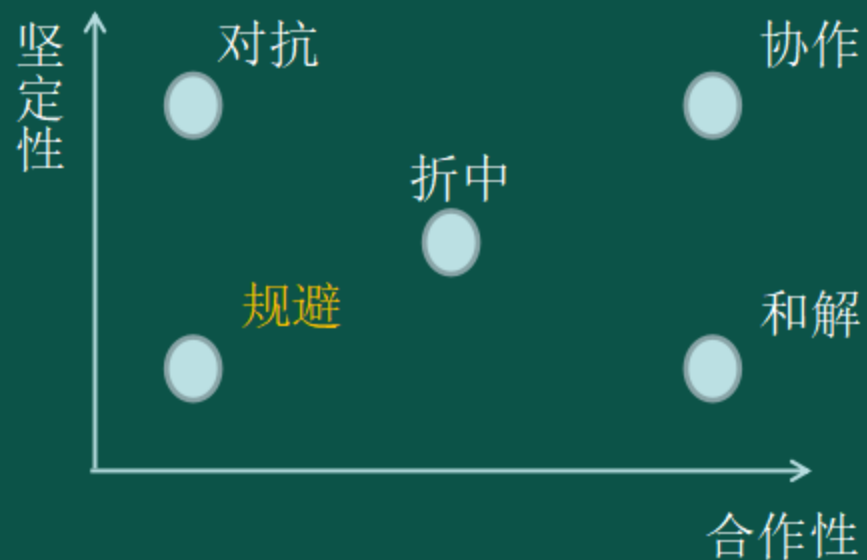
第四部分：考点内容



- ①中等程度坚定行为+中等程度合作行为的组合
 - ②通过讨价还价都让步，达成都能接受的协议。
 - ③可采用积极方式（做出承诺）或消极方式达成（威胁、惩罚）
- 双方让步



第四部分：考点内容



- ①不坚定行为+不合作行为组合
- ②预期惹不起就躲；一看苗头不对再躲
惹不起还躲不起吗



经典考题

【例-单选题】2015年，大型冶金企业金通公司为获得稳定的原料来源，向某稀土开采企业提出以20亿元人民币并购该企业的要求，遭到后者拒绝。后来双方经多次谈判，最终达成以部分股权互换的方式结为战略联盟的协议。金通公司在战略决策与实施过程中的行为模式属于（ ）。

- A. 对抗
- B. 和解
- C. 折中
- D. 规避



经典考题

答案：C

解析：通过各方利益相关者之间的讨价还价，相互做出让步，达成双方都能接受的协议，即为折中，选项C正确。



经典考题

【例-单选题】专营化妆品销售的雅兰公司取得某外商产品的独家经销权后发现，该外商把部分产品批发给另一家化妆品经销商，于是向该外商提出抗议并威胁将诉诸法律，对方当即表示将杜绝同类事情发生并向雅兰公司做出赔偿。雅兰公司接受了对方的意见，在本案例中，雅兰公司对待矛盾与冲突的行为方式是（ ）。

- A. 和解
- B. 对抗
- C. 协作
- D. 折中



经典考题

答案：B

解析：发生冲突时，雅兰公司“向该外商提出抗议并威胁将诉诸法律。对方当即表示将杜绝同类事情发生并向雅兰公司做出赔偿”。雅兰公司的目的在于使对方彻底就范，根本不考虑对方的要求，并坚信自己有能力实现所追求的目标。因此，雅兰公司对待矛盾与冲突的行为方式属于对抗，选项B正确。



第五部分：战后复盘

公司战略的基本概念

公司战略的定义★

公司的使命与目标★★★

公司战略的层次★★

公司战略管理

战略管理的内涵★

战略管理的特征★★★★

公司战略的过程★★★★

创新与创新战略管理★★★★

战略管理中的权力与利益相关者★★★★

谢谢 观看
THANK YOU