



第四部分：考点内容

- 总体战略
- 竞争战略
- 职能战略
- 国际化战略

1. 市场营销
2. 研究与开发
3. 生产运营
4. 采购
5. 人力资源
6. 财务管理

- 研发的层次（3层）
- 研发的类型（4种）
- 研发的流程（5个）
- 研发的动力来源（6个）
- 研发的模式（4种）
- 研发的战略作用（4个）
- 研发定位（4种）

本书前面所阐述的几个主要战略模型都显示了研发的战略作用：
包括：基本竞争战略、价值链、安索夫矩阵、产品生命周期。



第四部分：考点内容

- 总体战略
- 竞争战略
- 职能战略
- 国际化战略

1. 市场营销
2. 研究与开发
3. 生产运营
4. 采购
5. 人力资源
6. 财务管理

- 研发的层次（3层）
- 研发的类型（4种）
- 研发的流程（5个）
- 研发的动力来源（6个）
- 研发的模式（4种）
- 研发的战略作用（4个）
- 研发定位（4种）

- (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



第四部分：考点内容

| | |
|-----------------|---|
| 成为向市场推出新技术产品的企业 | 这是一个富有魅力的、令人兴奋的战略，但同时也是一个风险较大的战略 |
| 成为成功产品的创新模仿者 | <ul style="list-style-type: none">①该战略启动风险和成本最小②必须有先驱企业开发第一代新产品并证明存在该产品的市场③该战略要求企业拥有优秀的研发人员和优秀的营销部门 |



第四部分：考点内容

成为成功产品的低成本生产者

- ①通过大量生产与新引入产品相类似、但价格相对低廉产品成为低成本生产者
- ②由于产品已被客户接受，价格变得更为重要
- ③规模营销成为主要销售战略
- ④要求企业对工厂和设备进行不断投资，与前两种战略相比所需研发费用较低



第四部分：考点内容

成为成功产品的低成本生产者的模仿者

成功产品的低成本生产者会带来显著的效率和成本优势，对于收入水平和技术水平较低的国家的企业具有很强的吸引力。

对低成本生产者的模仿也要求企业对设备与工艺流程的投资，但由于有低成本生产带头企业的示范效应，模仿者能够以更低的投入获得更高的产出



第四部分：考点内容

- 总体战略
- 竞争战略
- 职能战略
- 国际化战略

1. 市场营销
2. 研究与开发
3. 生产运营
4. 采购
5. 人力资源
6. 财务管理

■ 生产运营战略所涉及的主要因素和阶段（因素-阶段）

- 生产运营战略的内容
- 生产运营战略的竞争重点
- 生产流程计划与产能计划

- (1) 批量
- (2) 种类
- (3) 需求变动
- (4) 可见性



第四部分：考点内容

| | |
|------|---|
| 批量 | 大规模生产——低成本（可以实现专业化分工） 小规模生产——高成本（无法实现专业化分工） |
| 种类 | 多品种——成本高（要求足够的灵活性） 少品种——成本低（标准化的生产） |
| 需求变动 | 需求波动——产能利用率低——成本高 需求稳定——产能利用率较高——成本低 |
| 可见性 | 指生产运营流程为客户所见的程度。 可见性高（服务型行业）——员工技巧要求高——单位成本可能比较高 可见性较低（生产型行业）——员工技巧要求低——单位成本可能比较低 |



第四部分：考点内容

- 总体战略
- 竞争战略
- 职能战略
- 国际化战略

1. 市场营销
2. 研究与开发
3. 生产运营
4. 采购
5. 人力资源
6. 财务管理

■ 生产运营战略所涉及的主要因素和阶段（因素-阶段）

- 生产运营战略的内容
- 生产运营战略的竞争重点
- 生产流程计划与产能计划

- (1) 确定生产运营目标
- (2) 将业务战略或营销战略转化为生产运营战略，即确定工作得以具体完成的方式



第四部分：考点内容

- 总体战略
- 竞争战略
- 职能战略
- 国际化战略

1. 市场营销
2. 研究与开发
3. 生产运营
4. 采购
5. 人力资源
6. 财务管理

■ 生产运营战略所涉及的主要因素和阶段（因素-阶段）

- 生产运营战略的内容
- 生产运营战略的竞争重点
- 生产流程计划与产能计划

- (3) 通过以竞争者的绩效相比较来评估企业当前的运营绩效
- (4) 以缺口分析为基础来制定战略
- (5) 执行战略，并通过对环境变化做出反应来不断地检查、改善和改良战略



第四部分：考点内容

- 总体战略
- 竞争战略
- 职能战略
- 国际化战略

1. 市场营销
2. 研究与开发
3. 生产运营
4. 采购
5. 人力资源
6. 财务管理

- 生产运营战略所涉及的主要因素和阶段（因素-阶段）
- 生产运营战略的内容
- 生产运营战略的竞争重点
- 生产流程计划与产能计划

- (1) 产品（服务）的选择
- (2) 自制或外购选择
- (3) 生产与运营方式选择
- (4) 供应链与配送网络选择



第四部分：考点内容

- (1) 产品（服务）的选择
- (2) 自制或外购选择
- (3) 生产与运营方式选择
- (4) 供应链与配送网络选择



- 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



第四部分：考点内容

- (1) 产品（服务）的选择
- (2) 自制或外购选择
- (3) 生产与运营方式选择
- (4) 供应链与配送网络选择



企业自制战略有两种选择：

一是完全自制，即建造完备的制造厂，购置相应的生产设备，进行组织生产所需要的人员招聘与配备，产品生产的各个环节都在本厂完成。

二是装配阶段自制，即“外购+自制”战略，部分零件外购，企业建造一个总装配厂，进行产品组装。



第四部分：考点内容

- (1) 产品（服务）的选择
- (2) 自制或外购选择
- (3) 生产与运营方式选择
- (4) 供应链与配送网络选择



①大批量、低成本

这种战略适用于需求量大、差异性小的产品或服务的提供。

②多品种、小批量

对于消费者的需求多样化、个性化的产品或服务，就不宜采用大批量生产方式，而更适合采用小批量的顾客定制方式。



第四部分：考点内容

- (1) 产品（服务）的选择
- (2) 自制或外购选择
- (3) 生产与运营方式选择
- (4) 供应链与配送网络选择

→ 供应链+配送模式

企业需要选择采用高效供应链还是敏捷供应链？

高效供应链是指企业为了最大限度地降低物流成本和实现利润最大化，利用资源、技术和专业知识来加强和优化供应链管理。

敏捷供应链是指企业以敏捷和快速响应市场需求变化为核心，通过与供应商、物流商等合作伙伴的紧密协作，实现供应链的高效运作和优化。



第四部分：考点内容

- (1) 产品（服务）的选择
- (2) 自制或外购选择
- (3) 生产与运营方式选择
- (4) 供应链与配送网络选择

→ 供应链+配送模式

- ① 制造商存货加直送
- ② 制造商存货、直送加在途并货
- ③ 分销商存货加承运人交付
- ④ 分销商存货加到户交付
- ⑤ 制造商或分销商存货加顾客自提
- ⑥ 零售商存货加顾客自提



第四部分：考点内容

- 总体战略
- 竞争战略
- 职能战略
- 国际化战略

1. 市场营销
2. 研究与开发
3. 生产运营
4. 采购
5. 人力资源
6. 财务管理

- 生产运营战略所涉及的主要因素和阶段（因素-阶段）
- 生产运营战略的内容
- 生产运营战略的竞争重点
- 生产流程计划与产能计划

影响竞争力的因素主要是TQCF：

即**交货期**、**质量**、**成本**、**制造柔性**，也是生产运营系统的中心任务。



第四部分：考点内容

- 总体战略
- 竞争战略
- 职能战略
- 国际化战略

1. 市场营销
2. 研究与开发
3. 生产运营
4. 采购
5. 人力资源
6. 财务管理

- 生产运营战略所涉及的主要因素和阶段（因素-阶段）
- 生产运营战略的内容
- 生产运营战略的竞争重点
- 生产流程计划与产能计划

生产流程通常构成了企业总资产中的大部分资产。

产能是指企业在指定时间内能够完成的最大工作量。

产能计划是指确定企业所需的生产能力以满足其产品不断变化的需求过程。



第四部分：考点内容

| 产能计划的类型 | | | |
|---------|-------|---------|---|
| 领先策略 | 进攻性策略 | 产能 > 需求 | <ul style="list-style-type: none">① 据需求增长预期来增加产能② 目标是将客户从竞争者手中吸引过来③ 通常会产生过量产能 |
| 滞后策略 | 保守性策略 | 产能 < 需求 | <ul style="list-style-type: none">① 需求增加倒逼产能增长② 降低产能过剩风险③ 可能导致潜在客户流失 |
| 匹配策略 | 稳健性策略 | 产能 = 需求 | 少量增加产能来应对市场需求的变化 |



第四部分：考点内容

三种平衡产能与需求的方法

领先（进攻性）策略

库存生成式生产

匹配（稳健性）策略

资源订单式生产

滞后（保守性）策略

订单生产式生产



第四部分：考点内容

三种平衡产能与需求的方法

| | |
|-----------|------------------|
| 领先（进攻性）策略 | 库存生成式生产 |
| 匹配（稳健性）策略 | 资源订单式生产（不见兔子不撒鹰） |
| 滞后（保守性）策略 | 订单生产式生产 |



例：建筑企业收到桥梁订单才会开始采购并生产。

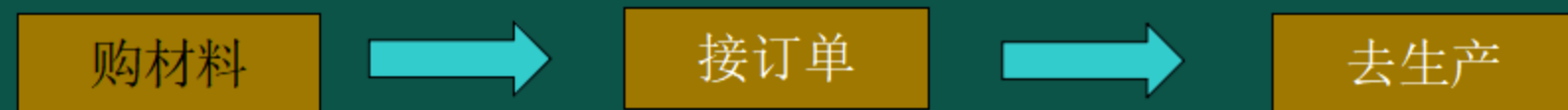
| | | | |
|------|-------|-------|------------------|
| 匹配策略 | 稳健性策略 | 产能=需求 | 少量增加产能来应对市场需求的变化 |
|------|-------|-------|------------------|



第四部分：考点内容

三种平衡产能与需求的方法

| | |
|-----------|------------------|
| 领先（进攻性）策略 | 库存生成式生产 |
| 匹配（稳健性）策略 | 资源订单式生产（不见兔子不撒鹰） |
| 滞后（保守性）策略 | 订单生产式生产 |



例：餐馆雇佣兼职员工，举办大型活动随叫随到。全职员工加班或三班倒

| | | | |
|------|-------|---------|--|
| 滞后策略 | 保守性策略 | 产能 < 需求 | ①需求增加倒逼产能增长 ②降低产能过剩风险 ③能导致潜在客户流失 |
|------|-------|---------|--|



第四部分：考点内容

三种平衡产能与需求的方法

| | |
|-----------|------------------|
| 领先（进攻性）策略 | 库存生成式生产 |
| 匹配（稳健性）策略 | 资源订单式生产（不见兔子不撒鹰） |
| 滞后（保守性）策略 | 订单生产式生产 |



例：圣诞节前提前生产相关玩具，满足节日期间激增需求。

| | | | |
|------|-------|---------|---|
| 领先策略 | 进攻性策略 | 产能 > 需求 | <ul style="list-style-type: none">①根据需求增长预期来增加产能。②目标是将客户从竞争者手中吸引过来。③常会产生过量产能。 |
|------|-------|---------|---|



经典考题

【例-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



经典考题

答案：B

解析：本题考核的是平衡产能与需求的方法。资源订单式生产，当需求不确定时，企业仅在需要时才购买所需材料并开始生产所需的产品或提供所需的服务，其特征是订单——资源——生产。所以选项B正确。



经典考题

【例-单选题】甲公司是一家高科技环保企业，其自主研发的智能呼吸窗刚一推向市场，即受到消费者欢迎，产品供不应求，企业一直处于满负荷生产状态。为满足持续增长的订单要求，公司决定增加一条生产流水线。甲公司所实施的产能计划属于（ ）。

- A. 滞后策略
- B. 匹配策略
- C. 维持策略
- D. 领先策略



经典考题

答案：A

解析：滞后策略是指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。该策略是一种相对保守的策略，它能降低生产能力过剩的风险但也可能导致潜在客户流失。所以选项A正确。



经典考题

【例-单选题】瑞祥公司是一家啤酒制造和销售企业。

2016年初，公司管理层预计今年夏天温度较高，加上今年属于奥运会年，啤酒的销售将比去年有较大增长。因此，瑞祥公司决定加大公司上半年的产量，以应对未来需求的增长，瑞祥公司采用的平衡产能与需求的方法是（ ）。

- A. 库存生产式生产
- B. 资源订单式生产
- C. 准时生产式生产
- D. 订单生产式生产



经典考题

答案：A

解析：根据本题题干可知：公司管理层预计今年夏天温度较高，加上今年属于奥运会年，啤酒的销售将比去年有较大增长说明需求是可预测的，于是企业就加大公司上半年的产量作为库存，来应对未来需求的增长，所以属于是库存生产式生产。



第四部分：考点内容

- 总体战略
- 竞争战略
- 职能战略
- 国际化战略

1. 市场营销
2. 研究与开发
3. 生产运营
4. 采购
5. 人力资源
6. 财务管理

- 货源策略
- 交易策略
- 采购模式

货源策略可分为三类：

1. 少数或单一货源的策略
2. 多货源少批量策略
3. 平衡货源策略



第四部分：考点内容

| | | |
|--------------|----|---|
| 少数单一 货源策略 | 优点 | <ul style="list-style-type: none">①采购方能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④随着与供应商的关系的加深，采购方更可能获得高质量的货源 |
| | 缺点 | <ul style="list-style-type: none">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 |
| 例：超市塑料袋 | | |



第四部分：考点内容

| | | |
|--------------|----|---|
| 多货源少 批量策略 | 优点 | ①能够取得更多的知识和专门技术 ②一个供应商的供货中断产生的影响较低 ③供应商之间的竞争有利于对供应商压价 |
| | 缺点 | ①难以设计出有效的质量保证计划 ②供应商的承诺较低 ③疏忽了实现规模经济 |
| 例：面包店选择面粉商 | | |



第四部分：考点内容

平衡货源策略

平衡货源策略就是在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、又充分利用多货源的优点。

采用何种货源策略，取决于下列因素：

1. 市场上供应商的数量
2. 供应商的规模实力、经营状况、信誉、产品或服务价格、交易条件等
3. 企业对供应品的价格、数量、质量、交货期、相关服务等的要求态度
4. 企业与供应商的议价能力对比