

# 中级经济师

## 工商管理专业知识和实务

### 考点强化班

#### 第一章

#### 企业战略与经营决策

##### 第一节 企业战略概述

##### 一、企业战略的特征与企业战略管理的内涵

1. 企业战略的层次一共分为三个层次：口诀：**体能业务**

	企业总体战略	企业业务战略	企业职能战略
<b>战略表现/重点</b>	①保持原有的业务组合,进行稳定经营；②进入新的经营领域,提升发展速度,不断扩张；③抑制某些业务的发展,防范企业风险；④对业务组合进行较大规模变革,退出某些关键业务,-确定企业的 <b>经营领域,业务范围(活)</b>	改进一个业务单位在行业或细分市场中提供产品和服务的竞争地位-竞争优势, <b>竞争地位,事业部(活)</b>	<b>生产制造战略、市场营销战略、财务管理战略、人力资源管理战略、研究与开发战略等(职能部门战略+具体活动)-(活)</b>

##### (二) 企业战略管理的内涵

1. 企业战略管理的基本任务：实现特定阶段的战略目标。
2. 企业战略管理的最高任务：实现企业的使命。
3. 企业战略管理的主体：企业战略管理者。
4. 企业战略管理者：高层，中层和基层

	主要职责	具体职责
高层战略管理者	<b>企业总体战略的制定和决策</b>	<b>总体战略的责任者</b>
中层战略管理者	<b>战略的实施和控制</b>	<b>企业业务战略的责任者</b>
基层战略管理者		<b>企业职能战略的责任者</b>

##### 二、企业战略的制定

企业战略制定的三步：

**第一步：确定企业愿景、使命与战略目标**

第二步：准备战略方案

第三步：评价和选择战略方案

##### (一) 确定企业愿景、使命与战略目标

##### 1. 企业愿景

(1) 含义：由**企业内部的成员**制定，经由团队讨论，获得企业一致共识，形成的大家愿意全力以赴的**未来方向**。回答“我是谁”的问题。

1) 是企业对未来前景和发展方向的高度概括。

2) **不只专属于企业高层管理者，每一位员工都应参与构思制定愿景。**

(2) 企业愿景包括两个部分：**核心信仰+未来前景**。

(3) 愿景管理通过**开发愿景、瞄准愿景、落实愿景**三个主要步骤，凝聚团队，促使企业力量最大化发挥。

2. 企业使命：说明企业的**根本性质与存在的理由**，为**企业战略目标的确定与战略制定提供依据**。回答的是“**企业的业务是什么**”这一关键问题。

3. 企业战略目标：指企业在**一定时期内**沿其经营方向所预期达到的**理想成果**。目标体系的建立是将企业愿景与使命转化为**具体的业绩目标**，是一个具体化的过程。（注意：**有具体时间约束**）。

### 三、企业战略的实施

#### (一) 企业战略实施的步骤

第一步：战略变化分析

第二步：战略方案分解与实施

第三步：战略实施的考核与激励

#### (二) 企业战略实施的模式（活-参与人员范围）

模式	含义	特点	缺点	适用范围
指挥型	战略制定者向高层提交方案， <b>高层领导确定战略后</b> ，向企业管理人员宣布企业战略，然后强制下层管理人员执行	特点：企业高层领导考虑的是 <b>如何制定一个最佳战略</b>		
变革型	企业高层领导制定战略的同时， <b>也更加关注如何实施战略</b>	十分重视运用 <b>组织结构、激励手段和控制系统</b> 来促进战略实施	过分强调组织体系和结构，有可能失去战略的灵活性	适合于环境确定性较大的企业
合作型	把战略决策范围 <b>扩大到企业高层管理集体</b> 之中，调动了高层管理人员的积极性和创造性	<b>协调高层管理人员</b> 成为管理者的工作重点	战略是持不同观点、不同目的的参与者相互协商后的产物，可能会降低战略的经济合理性	复杂而又缺少稳定性环境的企业

#### (二) 企业战略实施的模式

模式	含义	特点或缺点
文化型	把合作型的参与成分 <b>扩大到了企业的较大范围</b> ，力图使 <b>整个企业人员</b> 都支持企业的战略。	缺点：企业员工必须有较高的素质，企业要耗费较多的人力和时间，强烈的企业文化可能会掩盖企业中存在的某些问题
增长型	企业的战略是从基层单位 <b>自下而上地</b> 形成。	特点：这一模式对管理者的要求较高，需要正确评判下层的各种建议，淘汰不适当的方案

#### (三) 7S 模型

麦肯锡公司提出的 7S 模型包含：

企业成功的“硬件”：战略、结构、制度；

企业成功的“软件”：风格、人员、技能、共同价值观。

### 四、企业战略的控制

#### (一) 战略控制的原则-口诀：三适一目标，适应度

1. 确保目标原则：既要控制短期性经营活动，又要控制长期性战略活动。
2. 适度控制原则：要**严格但不乏弹性**，切忌控制过度。
3. 适时控制原则：控制要**掌握适当时机、选择适当的契机**进行战略修正。
4. 适应性原则：控制应能**反映不同经营业务的性质和需要**。

#### (二) 战略控制的流程

第一步. 制定绩效标准

第二步. 衡量实际绩效

第三步. 审查结果

第四步. 采取纠偏措施（**整个控制过程的重点**）

#### (三) 战略控制的方法：杜邦分析法；平衡计分卡；利润计划轮盘-口诀：杜邦分利润

1. 杜邦分析法：是基于**财务指标**的战略控制方法，价企业**盈利能力和股东权益回报水平**，从**财务角度评价企业绩效**和战略实施状况。
2. 平衡计分卡的设计从**财务角度、顾客角度、内部流程角度、学习与成长角度**四个角度展开。这四个角度分

别代表企业三个主要的利益相关者：**股东、顾客、员工**。

### 3. 利润计划轮盘

- (1) 构成：**利润轮盘、现金轮盘和净资产收益率轮盘**。
- (2) 特点：以具体的财务指标值——**净资产收益率**作为战略的最高业绩目标。

## 第二节 企业战略分析

### 一、企业外部环境分析

1. 外部环境分析主要包括：**宏观环境分析，行业环境分析，外部因素评价矩阵（EFE 矩阵）**

【企业内部环境分析包括：**企业核心竞争力分析、价值链分析、波士顿矩阵分析、内部因素评价矩阵（IFE 矩阵）**】

#### （一）宏观环境分析

1. 企业可以采用 **PESTEL** 分析法—针对宏观环境的**政治、经济、社会、科技、生态和法律**。

(1) 政治环境：**政治制度、政治体制、政治结构、方针政策、政治形势**等。

#### 2. 经济环境

(1) **宏观经济**：一个国家的**人口数量及其增长趋势，国民收入、国民生产总值及其变化情况**以及通过这些指标反映的国民经济发展水平和发展速度。

(2) **微观经济**：企业**所在地区或所服务地区**的消费者的**收入水平、消费偏好、储蓄情况、就业程度**等因素。

3. 社会环境：是指企业所处的**社会结构、社会风俗、宗教信仰、价值观念、行为规范、生活方式、文化传统、消费偏好、人口状况与地理分布**等因素的形成与变动状况。

#### （二）行业环境分析

**行业生命周期分析；行业竞争结构分析；战略群体分析。**

#### 1. 行业生命周期分析

阶段	特征	企业间竞争程度	策略
形成期	有较多的小企业出现，企业刚建立或刚生产某种产品，忙于发展各自的技术能力而不能全力投入竞争	竞争压力较小	研究开发和工程技术是这个阶段的重要职能 在营销上着重广告宣传，增进顾客对产品的了解
成长期	产品已较完善；市场迅速扩大；销售额和利润迅速增长，行业规模扩大	竞争对手数量增多，竞争日趋激烈；不成功的企业已经开始退出	市场营销和生产管理成为关键性职能
成熟期	市场已趋于饱和，销售额已难以增长；行业从分散走向集中	行业内部竞争异常激烈；企业间的合并、兼并大量出现，许多小企业退出	产品成本控制和市场营销的有效性成为影响企业成败的关键因素
衰退期	市场萎缩，行业规模缩小	行业中留下的企业越来越少，竞争对手数量减少，竞争依然很残酷	夕阳行业

#### 2. 行业竞争结构分析

著名战略管理学家**迈克尔·波特教授**提出的“**五力模型**”分析法是分析行业结构的重要工具。在一个行业里，普遍存在着五种基本竞争力量，即**潜在进入者的威胁、行业中现有企业间的竞争、替代品的威胁、购买者的谈判能力和供应者的谈判能力**。

(1) 购买者的谈判能力—购买者具有较强的谈判能力的**特征**：

- 1) 购买供应者的大部分产品或服务；
- 2) 具有自主生产该产品的潜力；
- 3) 有许多可供替代的供应者；
- 4) 转向其他供应者的成本很低。

(2) 供应者的谈判能力—供应者有较强的谈判能力的**特征**：

- 1) 供应者的行业由少数企业控制，而购买者却很多；
- 2) 没有替代品；
- 3) 购买者只购买供应者产品的一小部分。

## 二、企业内部环境分析

企业内部环境分析包括：**企业核心竞争力分析、价值链分析、波士顿矩阵分析、内部因素评价矩阵（IFE 矩阵）。**

### （一）企业核心竞争力分析

企业核心竞争力：是一个企业能够**长期**获得竞争优势的能力，**是企业所特有的、能够经得起时间考验的、具有延展性的**，并且是**竞争对手难以模仿**的技术或能力。

#### 1. 核心竞争力的体现-口诀：系原子能

	案例
关系竞争力	企业所在产业的状况；本企业与相关企业的关系；企业活动与国家的关系；企业活动所处的国际经济关系以及经济、社会、政治环境
资源竞争力	人力资源、原材料资源、土地资源、技术资源、资金资源、组织资源、社会关系资源、 <b>区位优势、所在地的基础设施</b>
能力竞争力	企业的战略、体制、机制、经营管理、商业模式、团队默契、对环境的适应性、对资源开发控制的能动性以及创新性

#### 2. 核心竞争力的特征

（1）**价值性**：是企业独特的竞争力，它必须特别有助于实现顾客所看重的**核心价值**。

（2）**异质性**：核心竞争力不太可能在其他企业重复出现。任何企业的核心竞争力都是具有一定差异性的。

（3）**延展性**：

**案例**：如某企业的液晶显示技术，使其可以在计算器、电视显像技术等领域都比较容易地获得一席之地，取得竞争优势。

（4）**持久性**：指企业战略资源和核心竞争力作为利润源泉的持久程度。

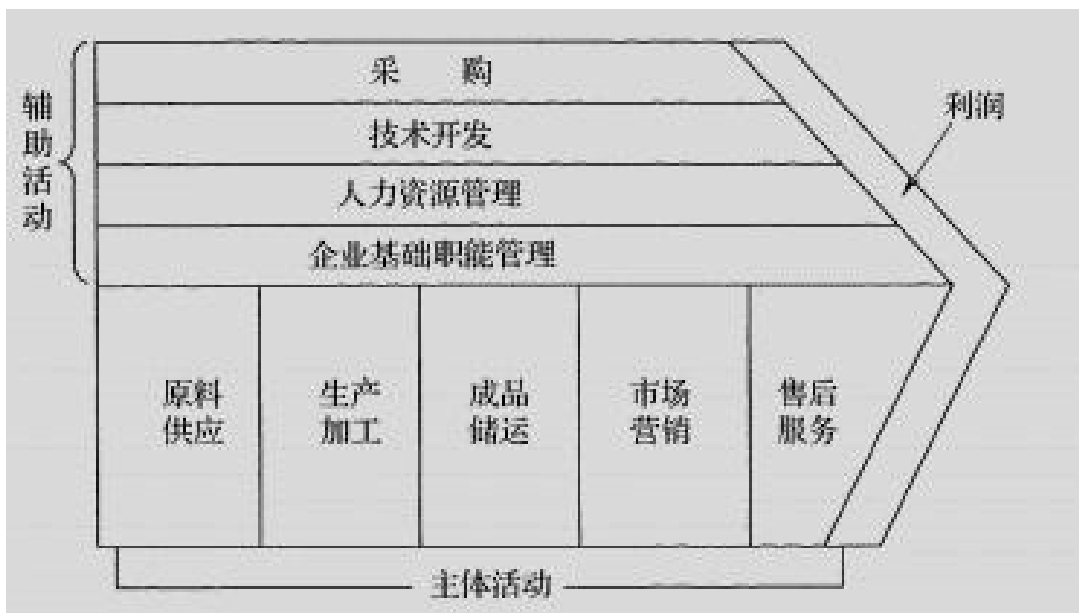
注意：**持久性并不是指企业的设备、产品等有形资源**，而是指无形资源的持久性。

（5）**难以转移性**

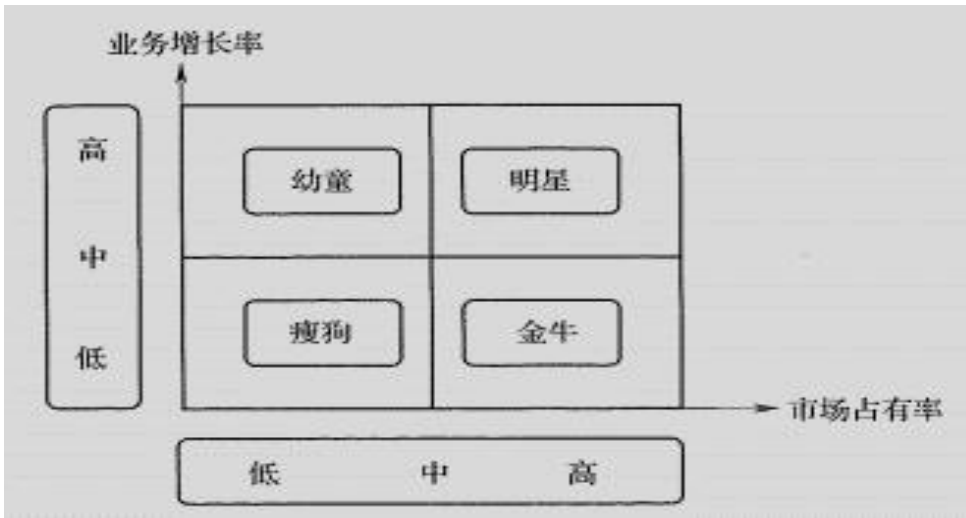
（6）**难以复制性**

### （二）价值链分析——价值链要素

企业价值链由**主体活动**和**辅助活动**两部分构成，



### （三）波士顿矩阵分析



	市场占有率	业务增长率	采用的战略
金牛区	高	低	稳定战略, 保持市场份额
瘦狗区	低	低	清算战略、转向或者放弃战略
幼童区	低	高	不能转为明星产品、如不能则采用放弃战略
明星区	高	高	加大投资, 扩大产品竞争优势

### 三、企业综合分析

#### 1. SWOT 分析法

S: Strength (优势)

W: Weakness (劣势)

O: Opportunity (机会)

T: Threat (威胁)

(一) 分析环境因素: 包括外部环境因素和内部环境因素。

(二) 战略方案的制定与选择

1. 将内部优势与外部机会相匹配——SO 战略: 使用优势, 利用机会
2. 将内部劣势与外部机会相匹配——WO 战略: 克服劣势, 利用机会
3. 将内部优势与外部威胁相匹配——ST 战略: 使用优势, 避免威胁
4. 将内部劣势与外部威胁相匹配——WT 战略: 克服劣势, 避免威胁

企业外部环境分析	宏观环境分析	PESTEL 分析法
	行业环境分析	行业生命周期分析、行业竞争结构分析、战略群体分析
	外部因素评价矩阵	—
企业内部环境分析	企业核心竞争力分析、价值链分析、波士顿矩阵分析、内部因素评价矩阵	
企业综合分析	SWOT 分析法	