

中级经济师

工商管理专业知识和实务

教材精讲班

第一章 企业战略与经营决策

章节框架

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 二、企业战略的制定 三、企业战略的实施 四、企业战略的控制
第二节	企业战略分析	一、企业外部环境分析 二、企业内部环境分析 三、企业综合分析
第三节	企业战略类型	一、基本竞争战略 二、企业成长战略 三、企业稳定战略 四、企业紧缩战略 五、国际化经营战略
第四节	企业经营决策	一、企业经营决策的概念和类型 二、企业经营决策的要素 三、企业经营决策的流程 四、企业经营决策的方法

本章考情分析

本章在考试中的分值不低于 18 分，是**案例分析题的重点章节**，题型涉及单选题(7 题)、多选题(2-3 题)、案例分析题(4 题)。

本章概念较多，考核概念的活学活用，具有一定的灵活度。

第一节 企业战略概述

本节知识点：

- 一、企业战略的特征与企业战略管理的内涵
- 二、企业战略的制定
- 三、企业战略的实施
- 四、企业战略的控制

一、企业战略的特征与企业战略管理的内涵

(一) 企业战略的特征与**层次**

(★) 企业战略是指企业为谋求生存和发展而做出的**长远性、全局性**的谋划。

(★) 1. 企业战略的特征

- (1) 全局性与复杂性
- (2) 稳定性与动态性

(3) 收益性与风险性

(★★★) 2. 企业战略的层次一共分为三个层次：

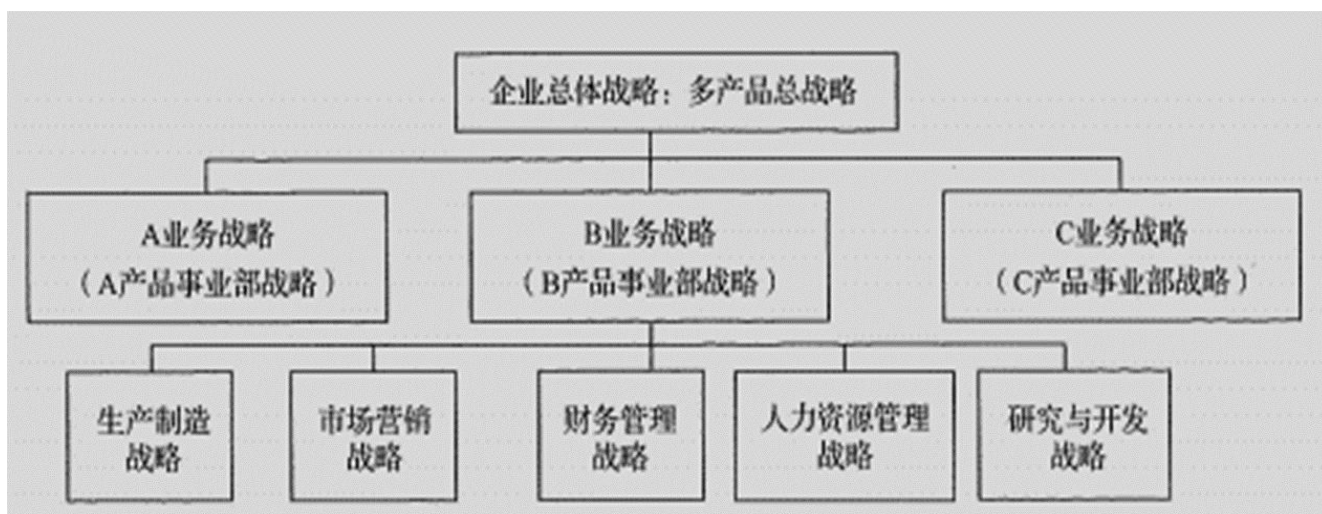
(1) 企业**总体**战略；

(2) 企业**业务**战略；

(3) 企业**职能**战略。

口诀：**体能业务**

	企业总体战略	企业业务战略	企业职能战略
含义	以 企业整体 为研究对象，研究 整个企业 生存和发展中的基本问题，是企业总体的 最高层次 的战略，是整个企业发展的 总纲 ，是企业 最高管理层 指导和控制企业的一切行为的 最高行动纲领 ，决定和揭示 企业的使命和目标 。	竞争战略或事业部战略 ：是 企业内部各部门或所属单位 在企业总体战略指导下，经营管理某一个特定的 经营单位 的战略计划；是企业总体战略下的子战略，是经营一级的战略	为实现总体战略而对企业内部 各项关键 的 职能活动 做出的统筹安排，是在特定职能领域内制定的实施战略，包括： 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
战略表现/重点	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，为发展新的业务领域重新配置资源-经营领域，业务范围	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，竞争地位，事业部	主要解决资源利用效率问题，使 企业资源利用效率最大化



【例-单选题】某知名家电生产企业近日宣布正式进军新能源汽车行业，该企业的这项战略属于（ ）。

- A. 企业职能战略
- B. 企业业务战略
- C. 企业稳定战略
- D. 企业总体战略

网校答案：D

网校解析：此题考查对企业总体战略的理解。企业总体战略或是保持原有的业务组合与资源分配方式，进行稳定经营；或是进入新的经营领域，提升发展速度，不断扩张；或是抑制某些业务的发展，防范企业风险；或是对业务组合进行较大规模的变革，退出某些关键业务，为发展新的业务领域重新配置资源等。依据题干表述，该家电生产企业正式进军新能源汽车行业，属于进入新的经营领域，此战略应为企业总体战略。

【例-单选题】某知名生产制造企业决定采用机器人进行关键生产工序的加工作业，以提高产品的质量。从企业战略层次分析，该企业的这项战略属于（ ）。

- A. 企业总体战略
- B. 企业业务战略
- C. 企业职能战略
- D. 企业成长战略

网校答案：C

网校解析：此题考查对企业职能战略的理解。企业职能战略是为实现企业总体战略而对企业内部各项关键的职能活动所作出的统筹安排，是为贯彻、实施和支持总体战略与业务战略而在特定的职能领域内所制定的实施战略，包括生产制造战略、市场营销战略、财务管理战略、人力资源管理战略和研究与开发战略等。依据题干表述，该生产制造企业采用机器人进行关键生产工序的加工作业，属于生产制造战略的范畴，因此该项战略属于企业职能战略。

（二）企业战略管理的内涵

（★）企业战略管理：是指企业战略的分析与制定、评价与选择以及实施与控制，使企业能够达到其战略目标的**动态管理过程**。

（★★★）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	企业总体战略的制定和决策	总体战略的责任者，其战略管理的重点是确立企业的核心价值观，制定和实施企业的使命、目标、政策和策略
中层战略管理者	战略的实施和控制	企业业务战略的责任者，其战略重点是制定和实施企业总体战略下的相关业务战略
基层战略管理者		企业职能战略的责任者，其战略重点是使各职能部门的功能协调

【例-单选题】下列关于企业战略管理的说法中，正确的是（ ）。

- A. 企业战略管理的最高任务是实现特定阶段的战略目标
- B. 企业战略管理的基本任务是实现企业使命
- C. 企业战略管理的主体是企业战略管理者
- D. 企业战略管理是一个静态过程

网校答案：C

网校解析：此题考查企业战略管理的内涵。企业战略管理是指企业战略的分析与制定、评价与选择以及实施与控制，使企业能够达到其战略目标的动态管理过程（选项D错误）。企业战略管理的基本任务是实现特定阶段的战略目标（选项B错误），企业战略管理的最高任务是实现企业使命（选项A错误）。企业战略管理的主体是企业战略管理者，不同层次的战略管理者承担着不同的战略管理责任。

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**，通过沟通达成共识，通过制定企业愿景，可使企业愿景更有价值，企业更具竞争力。