

中级经济师

工商管理专业知识和实务

教材精讲班

第一节 企业战略概述

(2) 企业愿景包括两个部分：

1) **核心信仰**：用以规定企业的基本价值观和存在的原因，是企业长期不变的信条，如同把组织聚合起来的结合剂。

2) **未来前景**：是企业未来欲实现的宏大远景目标及对它的鲜活描述。

(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。企业愿景不是挂在嘴边的口号，而是衡量企业战略执行情况的一把刻度尺。

2. 企业使命

(1) 企业使命：说明企业的**根本性质与存在的理由**，说明企业的宗旨、哲学、信念、原则，根据企业服务对象的性质揭示企业长远发展的前景，**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。

(★) (2) 企业使命的定位包括三个方面内容：

企业 生存目的 的定位	说明企业要满足顾客的什么需要，而不是说明企业生产什么产品
企业 经营哲学 的定位	企业经营哲学是对企业经营活动本质性认识的高度概括，是包括企业的基础价值观、企业内共同认可的行为准则及企业共同的信仰等在内的管理哲学
企业 形象 的定位	良好的企业形象意味着企业社会公众心目中形成长期的信誉，是吸引现在和潜在顾客的重要因素，也是形成企业内部凝聚力的重要原因。

【例-单选题】企业使命主要回答“（ ）”这一关键问题。

- A. 我是谁
- B. 企业的盈利模式是什么
- C. 企业的业务是什么
- D. 企业的目标如何实现

网校答案：C

网校解析：此题考查对企业使命的理解。企业使命说明了企业的根本性质与存在的理由，说明企业的宗旨、哲学、信念、原则，回答的是“企业的业务是什么”这一关键问题。

【例-单选题】企业使命的定位不包括（ ）。

- A. 企业生存目的的定位
- B. 企业经营哲学的定位
- C. 企业形象的定位
- D. 企业战略目标的定位

网校答案：D

网校解析：此题考查企业使命定位的内容。企业使命的定位包括企业生存目的的定位、企业经营哲学的定位和企业形象的定位。选项D企业战略目标的定位不属于企业使命的定位。

3. 企业战略目标

(★★) (1) 含义：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**）。

(★) (2) 企业战略目标的四个方面：盈利、服务、员工、社会责任。

(★) (3) 战略目标制定方法：时间序列法、相关分析法、盈亏平衡分析法、决策矩阵法、决策树法、模拟模型法等。

(★) (二) 准备战略方案

战略方案的制定需要充分考虑企业内外部的影响因素，要识别现在是否存在相似战略，若存在，就要鉴定其是否与当前的企业目标、企业所处的环境相适应，是否存在缺陷。在识别和鉴定的基础上，再做出是在现有战略方案基础上进行修订，还是必须制定新战略的决策，以及确定新战略应在哪些方面进行改进和完善的具体方案。

(★) (三) 评价和选择战略方案

1. 企业战略方案评价和选择的目的是：确定各个战略方案的有效性，并选择出对企业而言最有效、最满意、最适宜的战略方案。

2. 影响企业战略方案评价和选择的因素：企业过去的战略、企业对外部环境的依赖性、企业文化、企业权力结构、管理者对风险的态度、竞争者的反应。

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

【例-单选题】企业战略实施的步骤中，第一步应为（ ）。

- A. 战略变化分析
- B. 战略方案分解
- C. 战略方案实施
- D. 战略实施的考核与激励

网校答案：A

网校解析：此题考查企业战略实施的步骤。企业战略实施步骤分别为：①战略变化分析；②战略方案分解与实施；③战略实施的考核与激励。因此第一步应为选项 A 战略变化分析。

(★★★) (二) 企业战略实施的模式

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， 高层领导确定战略后 ，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 如何制定一个最佳战略		
变革型	企业高层领导制定战略的同时， 也更加关注如何实施战略	十分重视运用 组织结构、激励手段和控制系统 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 扩大到企业高层管理集体 之中，调动了高层管理人员的积极性和创造性	协调高层管理人员 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扩大到了企业的较大范围，力图使整个企业人员都支持企业的战略。管理者担任指导者的角色，通过灌输一种适当的企业文化，使战略得以实施。	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自下而上地形成。	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

【例-单选题】（ ）战略实施模式的特点是，企业高层领导考虑的是如何制定一个最佳战略。

- A. 指挥型
- B. 变革型
- C. 合作型
- D. 增长型

网校答案：A

网校解析：此题考查指挥型战略实施模式。指挥型战略实施模式的特点是，企业高层领导考虑的是如何制定一个最佳战略。