

# 中级经济师

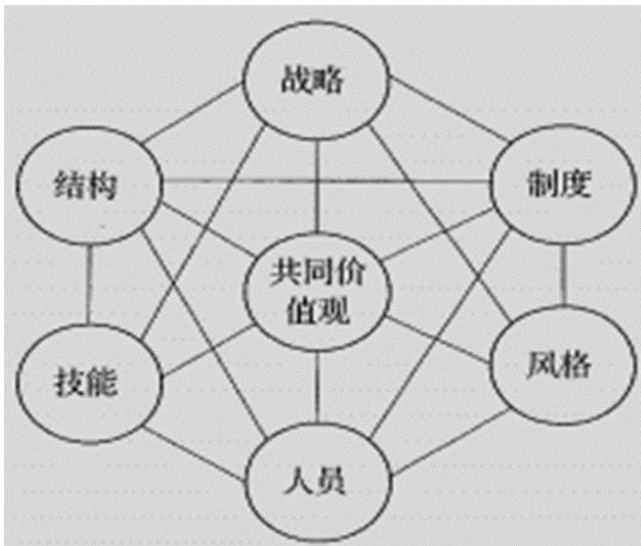
## 工商管理专业知识和实务

### 教材精讲班

#### 第一节 企业战略概述

#### (★★★) (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。

#### 1. 硬件要素

(1) 战略：是企业经营思想的集中体现，是一系列战略决策的结果，同时又是制定企业规划和计划的基础。

(2) 结构：是企业的组织意识和组织机制赖以生存的基础，是企业组织的构成形式，即企业的目标、人员、职位、相互关系、信息等组织要素的有效排列组合方式。

(3) 制度：各项制度是企业精神和战略思想的具体体现，在战略实施过程中，应制定与战略思想相一致的制度体系，要防止制度的不配套、不协调，更要避免背离战略的制度出现。

#### 2. 软件要素

(1) 共同价值观：企业成员共同的价值观念具有导向、约束、凝聚、激励及辐射作用，可以激发全体员工的热情，统一企业成员的意志和欲望，促使大家齐心协力地为实现企业的战略目标而努力。

(2) 人员：战略实施还需要充分的人员准备，战略实施的成败取决于有无适合的人员。

(3) 技能：企业的生产经营活动是由具有一定技术能力的员工利用相应的生产要素来创造物质财富和精神财富的过程。战略实施过程中，有效的员工技能培训是非常必要的。

(4) 风格：主要指企业文化，是企业在长期的生产经营过程中形成的，并为全体员工共同认可和遵循的价值观念、职业道德和行为规范的总和。企业文化为企业战略目标的实现奠定观念平台和思想基础。

【例-单选题】麦肯锡公司提出的 7S 模型中，不属于企业成功的“软件”要素的是（ ）。

- A. 人员
- B. 技能
- C. 制度
- D. 共同价值观

网校答案：C

网校解析：此题考查对 7S 模型的理解。麦肯锡公司提出的 7S 模型指出，企业在发展过程中，需要全面考虑结构、制度、人员、风格、技能、战略和共同价值观七个方面的情况。该模型认为，企业战略、结构和制度是企业成功的“硬件”，而风格、人员、技能和共同价值观是企业成功的“软件”。选项 C 企业制度属于硬件要素。

#### 四、企业战略的控制

(★) 企业战略控制：是指企业战略管理者及参与战略的实施者根据战略目标和行动方案，对战略的实施状况进行全面的评审，及时**发现偏差并纠正偏差**的活动。

(★★) (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**：确保达成**企业目标**的过程，通过执行**战略计划**确保**战略目标的实现**，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**：控制过程要**严格但不乏弹性**，切忌控制过度。控制的范围、程度和频度要恰到好处，否则，控制过多可能会引起混乱和目标移位。

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**。只有根据各部门的业务范围、工作特点**制定不同的监控标准和方式**，才能适应不同的经营业务的需要。

【例-单选题】既要控制短期性经营活动，又要控制长期性战略活动，这体现了战略控制原则中的（ ）。

- A. 全面控制原则
- B. 适应性原则
- C. 确保目标原则
- D. 适度控制原则

网校答案：C

网校解析：此题考查战略控制的原则。战略控制的原则包括确保目标原则、适度控制原则、适时控制原则、适应性原则。其中，战略控制过程是确保达成企业目标的过程，通过执行战略计划确保战略目标的实现，即确保目标原则。过程中既要控制短期性经营活动，也要控制长期性战略活动。

(★) (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

(1) 定义：是基于**财务指标**的战略控制方法，由美国杜邦企业开发并使用，利用几种主要的财务比率之间的相互关系来综合地分析企业的财务状况，从而评价企业**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) 适用范围：**产品多样化的大企业**。

(3) 控制方式：通过设立**产品事业部**并设立**投资中心**，就可以对企业的战略实施状况进行**财务控制**。

【例-单选题】基于财务指标的战略控制方法是（ ）。

- A. 杜邦分析法
- B. 平衡计分卡
- C. 决策树分析法
- D. 利润计划轮盘

网校答案：A

网校解析：此题考查杜邦分析法。杜邦分析法是基于财务指标的战略控制方法。其利用几种主要的财务比率之间的关系来综合分析企业的财务状况，从而评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

(1) 定义：是将企业的战略落实为可操作的衡量指标和目标值的一种新型绩效评价方法，是加强企业战略执行力的最有效的战略控制工具。

(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**。

### 1) 财务角度（股东）

财务业绩指标可以显示企业的战略及其实施和执行是否对促进企业盈利做出了贡献。财务目标通常与获利能力有关，

衡量指标：**营业收入、资本报酬率、经济增加值**等。

### 2) 顾客角度（顾客）

衡量指标：顾客满意度、顾客保持率、顾客获得率、顾客赢利率，**在目标市场中所占的份额**。

### 3) 内部流程角度（股东）

管理者要确认企业擅长的关键的内部流程，这些流程帮助业务单位提供价值主张，以吸引和留住目标细分市场的顾客，并满足**股东对卓越财务回报的期望**。

### 4) 学习与成长角度（员工）

衡量指标：**员工满意度、员工保持率、员工培训成本**等。

## 3. 平衡计分卡反映五种平衡：

- (1) **财务、非财务衡量方法**之间的平衡；
- (2) **长期目标与短期目标**之间的平衡；
- (3) **外部和内部**的平衡；
- (4) **结果和过程**的平衡；
- (5) **管理业绩和经营业绩**的平衡等。

【例-多选题】平衡计分卡的设计包括（ ）。

- A. 财务角度
- B. 采购流程角度
- C. 顾客角度
- D. 内部流程角度
- E. 学习与成长角度

网校答案：ACDE

网校解析：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。

## 3. 利润计划轮盘

(1) 定义：哈佛商学院教授罗伯特·西蒙斯提出的，是一种基于企业战略的业绩评价模式，它是一种主要应用于战略业绩目标制定和战略实施过程控制的战略管理工具。

(2) 构成：**利润轮盘、现金轮盘和净资产收益率轮盘**。

(3) 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。

【例-单选题】利润计划轮盘将利润作为分析战略目标的逻辑起点，以（ ）指标作为战略的最高业绩目标。

- A. 存货周转率
- B. 净资产收益率
- C. 销售净利率
- D. 资产负债率

网校答案：B

网校解析：此题考查对利润计划轮盘的理解。利润计划轮盘是将利润作为分析战略目标的逻辑起点，通过对战略实施过程中的销售额、利润、现金流量、新增投资、权益回报、利润率和资产损失等进行精确的估计，从财务管理的角度来对企业战略进行描述，强调利润计划在整个战略管理中的重要性，并且明确制定出企业的战略目标，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。