

第一节 企业战略概述

二、企业战略的制定

企业战略的制定是指从**企业发展的全局**出发，以实现企业使命和战略目标为指导方向，综合分析行业的动态变化，评估和预测竞争对手的行动，制定企业战略的全过程。

（一）确定企业愿景、使命与战略目标

1. 企业愿景

（1）企业愿景概念。企业愿景是由企业内部成员所制定，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。企业愿景是企业对未来前景和发展方向的高度概括，表达了一种企业为之奋斗的心愿。

（2）企业愿景的制定者。企业愿景不只专属于企业高层管理者，企业内部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，更有针对性，使企业更具竞争力。

（3）企业愿景内容。企业愿景包括核心信仰和未来前景两部分。

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粘合剂。

②未来前景使企业未来欲实现的宏大远景目标及对它的鲜活描述。

例如：

简单粗暴型：

麦当劳：控制全球食品服务业

惜字如金型：

通用电器：使世界更光明

长远规划型：

微软：计算机进入家庭，放在每一张桌子上，使用微软的软件。

特点：回答我是谁？企业的梦想是什么？

（4）愿景管理的步骤。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，促使企业力量最大发挥。

2. 企业使命

（1）企业使命定义。企业使命说明了企业的根本性质与存在理由，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。

（2）企业使命的定位

①企业生存目的的定位。企业存在的目的是创造顾客。企业生存目的的定位**应该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。

②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，是吸引现在和将来顾客的重要因素，也是形成企业内部凝聚力的重要原因。

③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即企业共同的信仰等在内的管理哲学。

例如：

简单粗暴型：

沃尔玛：天天低价

耐克：体验竞争、获胜和击败对手的感觉

牛逼轰轰型：

迪士尼：使人们过的快活

特点：回答我的业务是什么？能干什么？

【提示】企业愿景和企业使命

	主旨	表现形式
企业愿景	回答“我是谁”	“企业的梦想？”
企业使命	回答“企业的业务是什么”	“企业能干什么？”

(3) 企业使命的作用。

①为企业重大战略决策做到“思想统一，步调一致”。

②为企业资源配置、目标开发等活动提供依据。

【例-多选题】关于企业使命的说法，正确的是（ ）。

- A. 企业使命等同于企业愿景
- B. 企业使命阐明了企业的根本性质与存在的理由
- C. 企业使命的定位由企业经营哲学的定位、企业形象的定位和企业生存目的定位三部分构成
- D. 企业使命包括核心信仰和未来前景两部分
- E. 企业使命回答“我是谁”的问题

答案：BC

解析：本题的考点为第1章企业使命。A选项错误，企业使命和企业愿景是两个不一样的概念，故错误；D选项错误，企业愿景包括核心信仰和未来前景两部分，而不是企业使命故错误。选项E错误，企业愿景回答“我是谁”的问题。选项BC符合教材内容，故选BC。

3. 企业战略目标

企业战略目标是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。

企业战略目标一般可分为盈利、服务、员工和社会责任四个方面。企业战略目标的制定方法多种多样，通常包括时间序列法、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。

(二) 准备战略方案

由于思路以及实施途径方法的不同，初步战略方案可能是多样化的。

(三) 评价和选择战略方案

影响企业战略方案评价和选择的因素多元而复杂，既包括企业过去的战略、企业对外部环境的依赖性、企业文化、企业权力结构，也包括管理者对风险的态度、竞争者的反应。

【真题-单选题】关于企业战略目标的说法，正确的是（ ）。

- A. 战略目标是企业一定时期的任务目标
- B. 战略目标说明了企业的根本性质
- C. 战略目标可以对企业进行全面战略分析
- D. 战略目标是企业未来欲实现的宏大远景目标以及对它的准确描述

答案：A

解析：本题考点为第1章企业战略目标。企业战略目标是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。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。选项A正确。选项B错误，企业使命说明了企业的根本性质。选项C错误，战略的制定需要对企业进行全面战略分析。选项D错误，企业愿景中的未来前景是企业未来欲实现的宏大远景目标以及对它的准确描述。故选A。

三、企业战略的实施

(一) 企业战略实施的步骤

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

(二) 企业战略实施的模式

实施模式	特点
指挥型	<p>★ 特点：高层领导确定战略，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</p> <p>注意：该模式下，高层领导只考虑如何制定一个最佳的战略，但不考虑如何实施的问题</p>
变革型 (指挥型升级版)	<p>★ 特点：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。</p> <p>注意：此模式下，高层领导重点考虑如何实施战略</p> <p>(1) 缺点：如过分强调组织体系和结构，有可能失去战略的灵活性。</p> <p>(2) 适用范围：适合于环境确定性较大的企业</p>
合作型 (责任制)	<p>★ 特点：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。</p> <p>★ 工作重点：协调高层管理人成为管理者的工作重点。</p> <p>(1) 缺点：可能会降低战略的经济合理性。</p> <p>(2) 适用范围：比较适合于复杂而又缺少稳定性环境的企业</p>
文化型 (全面责任制)	<p>★ 特点：把合作型的参与成分扩大到了企业的较低层次，使所有人员都参与并且支持企业的目标和战略，管理者起指导者的作用，通过灌输一种适当的企业文化，使战略得以实施。</p> <p>缺点：企业的员工必须有较高的素质，企业采用这一模式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的某些问题</p>
增长型	<p>★ 特点：企业的战略是从基层单位自下而上地产生。采用这一模式对管理者的要求很高，它要能正确评判下层的各种建议，淘汰不适当的方案</p>