



中级经济师

# 工商管理专业知识和实务

考点强化班

主讲老师：庄欣

案例

15



# 第一章

## 企业战略与经营决策



# 第一节 企业战略概述

## 【考点1】 企业战略的层次



打架 稳定 竞争

竞争

职能



## 第一节 企业战略概述

### 1. 总体战略

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。总体战略的具体类型：

- (1) 保持原有的业务组合与资源分配方式，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，防范风险：对业务组合进行较大规模变革，退出某些关键业务

Tips: 总体战略是有关经营领域、业务范围的稳定、扩张、收缩或转向。

85% 稳定  
+5% 扩张



# 第一节 企业战略概述

## 2. 企业业务战略

也称为竞争战略或事业部战略；是企业内部各部门或所属单位经营管理某一个特定的经营单位的战略计划；是总体战略的子战略，属于经营一级的战略。

Tips：改进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。

考题中的明显字眼 “竞争优势” “竞争地位” “事业部”



## 第一节 企业战略概述

3. 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。

Tips：主要解决资源利用效率问题，使企业资源利用效率最大化



## 第一节 企业战略概述

### 【考点2】企业战略实施的模式

#### 1. 指挥型

企业高层管理者考虑的是如何制定一个最佳战略。确定战略后，向企业管理者宣布企业战略，然后安排下层管理人员执行

#### 2. 变革型

(执行)

企业高层管理者制定战略的同时，更加关注如何实施战略，确保战略的落地。



## 第一节 企业战略概述

### 3. 合作型

合作型模式把战略实施的相关责任范围扩大到企业其他层级管理者，调动了其他层级管理者的积极性和创造性。协调其他层级管理者从一开始就承担有关的战略责任是该模式的工作重点。

但战略是持不同观点、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。适用于复杂而又缺少稳定性环境的企业。





## 第一节 企业战略概述

### 4. 文化型

文化型模式力图使企业所有员工都参与到企业战略的实施中。在该模式中，企业高层管理者担任指导者的角色，通过灌输一种恰当的企业文化，使战略得以实施。

全员参与





## 第一节 企业战略概述

### 5. 增长型

企业的战略是从基层单位自下而上地形成。该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。

Tips:

1. 2. 3. 4均为自上而下，其中：

1. 高层制定战略，强制下属执行
2. 高层制定战略，关注如何实施战略。
3. 高层管理集体制定战略
4. 从高层管理层扩展到企业的较大范围

5为自下而上



## 第一节 企业战略概述

### 【考点3】7S模型

硬件：企业战略、结构、制度

软件：共同价值观、人员、技能和风格（企业文化）。





# 第一节 企业战略概述

## 【考点4】战略控制的方法

1. 杜邦分析法
2. 平衡计分卡
3. 利润计划轮盘



## 第一节 企业战略概述

### 1. 杜邦分析法



基于财务指标的战略控制方法，最显著特点是将若干评价企业经营效率和财务状况的比率有机结合，形成完成的指标体系，从而评价企业盈利能力和股东权益回报水平（净资产收益率）

特别适用于产品多样化的大企业。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



## 第一节 企业战略概述

### 2. 平衡记分卡

平衡记分卡包括4个角度：财务角度、顾客角度、内部流  
程角度、学习与成长角度

记分卡

### 3. 利润计划轮盘

构成：由利润轮盘、现金轮盘和净资产收益率轮盘三部分  
组成

轮盘

特征：以净资产收益率作为战略的最高业绩目标