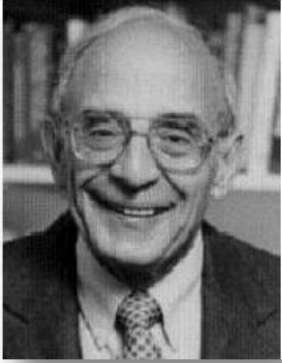


第二节 公司战略管理

考点 1 战略管理的内涵★

战略管理是一种区别于传统职能管理的管理方式。因此,企业战略管理的含义可以界定为:企业战略管理是为实现企业的使命和战略目标,科学地分析企业的内外部环境与条件,制定战略决策,评估、选择并实施战略方案,控制战略绩效的动态管理过程。



考点 2 战略管理的特征★★★

特征	含义及表现
综合性管理【战略对象范围所决定】	战略管理为企业的发展指明基本方向和前进道路,是各项管理活动的精髓。战略管理的对象不仅包括研究开发、生产、人力资源、财务、市场营销等具体职能,还包括统领各项职能战略的竞争战略和公司层战略。 战略管理是一项涉及企业所有管理部门、业务单位及所有相关因素的管理活动。

特征	含义及表现
高层次管理【战略制定者所决定】	战略管理的核心是对企业现在及未来的整体经营活动进行规划和管理,它是一种关系到企业长远生存发展的管理。

特征	含义及表现
动态性管理【管理过程所决定】	来自内外部环境的影响力在很大程度上会影响公司的战略目标和发展方向。战略管理一定要注重公司与其所处的内外部环境的互动性。因此,公司战略管理活动应具有动态性,即适应公司内外部各种条件和因素的变化并进行适当调整或变更

考点 3 战略管理过程★★★

一、战略分析

回答的问题	公司的目前现状
目的	评价影响公司目前和今后发展的关键因素,并确定在战略选择步骤中的具体影响因素
分析因素	外部环境分析要了解公司所处的环境(宏观环境、产业环境、竞争环境和国家竞争优势)正在发生哪些变化,这些变化将给公司带来哪些机会和威胁
	内部环境分析可以从企业资源与能力分析、价值链分析和业务组合分析等几个方面展开。内部环境分析要了解公司自身所处的相对地位,公司具有哪些资源以及战略能力

二、战略选择

回答的问题	内涵	具体	解释
公司向何处发展的问题	可选择的战略类型	总体（公司层）战略	包括发展战略、稳定战略、收缩战略三种基本类型
		业务单位（竞争）战略	包括基本竞争战略、中小企业的竞争战略、蓝海战略三种战略
		职能（职能层）战略	包括市场营销战略、研究与开发战略、生产运营战略、采购战略、人力资源战略、财务战略等多个职能部门的战略

回答的问题	内涵	具体	解释
公司向何处发展的问题	战略选择过程	1. 制订战略选择方案	公司可以从对公司整体目标的保障、对中下层管理人员积极性的发挥以及公司内部各部门战略方案的协调等多个角度考虑，选择自上而下的方法、自下而上的方法或上下结合的方法来制订战略方案

回答的问题	内涵	具体	解释
公司向何处发展的问题	战略选择过程	2. 评估战略备选方案	评估战略备选方案通常使用三个标准： ①适宜性标准，把公司的使命和目标作为评估战略的依据。即考虑选择的战略是否发挥了公司的优势，是否利用了外部环境提供的机会，是否有助于公司目标的实现

回答的问题	内涵	具体	解释
公司向何处发展的问题	战略选择过程	3. 评估战略备选方案	②可接受性标准，考虑是否能被企业利益相关者所接受 ③可行性标准，战略收益、风险和可行性分析的财务指标

回答的问题	内涵	具体	解释
公司向何处发展的问题	战略选择过程	4. 选择战略	确定最终的战略可以考虑选择下列方法： ①根据企业目标选择战略 ②提交上级管理层审批 ③聘请外部专家进行战略选择工作

三、战略实施

回答的问题	解决问题	解释
如何将战略转化为实践	结构层面	调整和完善企业的组织结构，使之适合公司战略的定位
	文化层面	推进企业文化的建设，使企业文化成为实现公司战略目标的驱动力和重要支撑，以及调动企业员工积极性促进战略实施的保证。

回答的问题	解决问题	解释
如何将战略转化为实践	财务层面	运用财务和非财务手段、方法, 监督战略实施进程, 及时发现和纠正偏差, 确保战略实施达到预定的目标, 或者对战略做出适当修改, 以利于企业绩效的持续提升。
	技术层面	采用先进技术尤其是数字化技术, 构建新型企业组织, 转变经营模式, 支持企业数字化转型和数字化战略的实施。

回答的问题	解决问题	解释
如何将战略转化为实践	控制层面	协调好企业战略、组织结构、文化建设和技术创新与变革诸方面的关系。

【例-单选题】甲公司评估战略备选方案时, 主要考虑选择的战略是否发挥了企业优势, 克服了劣势, 是否利用了机会, 将威胁削弱到最低程度, 是否有助于企业实现目标。甲公司评估战略备选方案使用的标准是()。

- A. 适宜性标准
- B. 外部性标准
- C. 可行性标准
- D. 可接受性标准

答案:A

解析:甲公司“主要考虑选择的战略是否发挥了企业优势, 克服了劣势, 是否利用了机会, 将威胁削弱到最低程度”说明从自身角度考虑战略是否适宜企业自身。

【例-多选题】下列各项中, 属于战略实施要解决的主要问题有()。

- A. 企业的组织结构是否有效
- B. 企业战略、结构、文化和控制诸方面是否协调
- C. 企业自身所处的地位是否有利
- D. 人员和制度的管理是否合理

答案:ABD

解析:战略实施要解决的主要问题有:建立一个有效的组织结构;保证人员和制度的有效管理;正确处理和协调公司内部关系;选择适当的组织协调和控制系统;协调好战略、结构、文化和控制方面的关系。

考点 4 战略创新管理★★★

一、什么是战略创新

企业战略创新是指企业为了获得可持续竞争优势, 根据所处的内外部环境已经发生或预测会发生的变化, 按照**环境、战略、组织**三者之间的动态协调性原则, 并结合企业组织各要素同步支持性变化, 对新的创意进行**搜索、选择、实施、获取**的系统性过程。

1. “变革”与“创新”
2. “发明”与“创新”

二、创新的重要性

1. 创新是企业适应不断变化的外部环境、确保自身生存发展至**关重要的能力**
2. 创新是企业获得可持续竞争优势**最主要的来源**
3. 创新是维持企业可持续竞争优势的**根本保障**

三、战略创新的类型

英国学者蒂德和贝赞特采用 4P 法说明战略创新的几种类型。(产品创新、流程创新、定位创新、范式创新)



类型	含义	举例
产品创新	组织提供的 产品和服务的变化 。创造某种新产品或对某一新产品或老产品的功能进行改进和创新	新设计的轿车、为婴儿车设计的保险等

类型	含义	举例
流程创新	产品和服务的 生产和交付方式的变化	生产汽车及家庭娱乐系统的制造方法和设备的变化

类型	含义	举例
定位创新	产品和服务进入市场的环境的变化	好想你旗下的枣博士之前的目标客户是企事业单位的团购，后来其对该产品进行重新定位，专注于为 25 岁至 45 岁的白领女性提供日常休闲食品

类型	含义	举例
范式创新	影响组织业务的潜在思维模式的变化	安然公司因为财务问题声名狼藉，但是后来意识到水电等公共事业方面范式创新的潜力而赢得了显赫的市场地位

以上四种创新类型经常交织在一起, 其界限并不十分清晰。