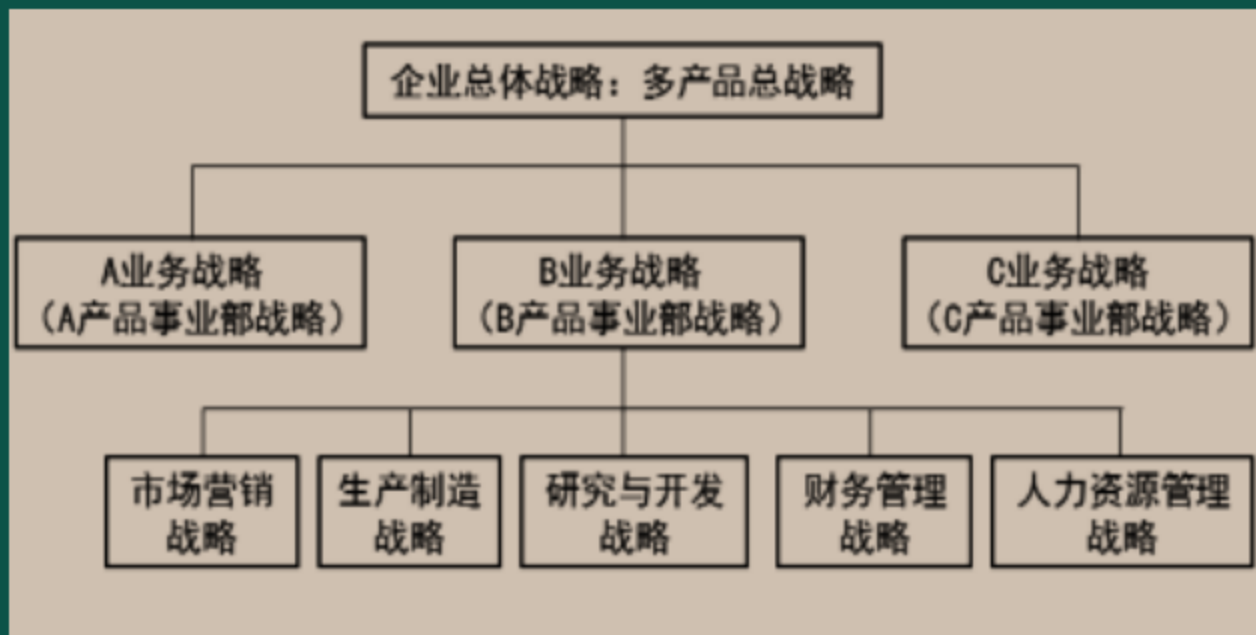




第一节 企业战略概述

2. 企业战略的层次（重点）

企业规模大小不同，企业战略的层次也不同。企业战略一般分为**总体战略、业务战略和企业职能战略**三个层次，如下图所示：





第一节 企业战略概述

(1) 企业总体战略。一般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。

特点：决定和揭示企业的使命和目标，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最高行动纲领。



第一节 企业战略概述

企业总体战略的表现形式：

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（新业务），提升发展速度，经营范围不断扩张；

③抑制某些业务的发展，防范企业风险；

④对业务组合进行较大规模的变革，退出某些关键业务，为发展新的业务领域重新配置资源。



第一节 企业战略概述

【例】某手机制造企业决定进入电动汽车生产行业；又如某培训机构决定退出关键培训业务，进军电商直播带货行业。

【注】战略重点：确定企业的经营领域、业务范围。



第一节 企业战略概述

(2) **企业业务战略**，也称**竞争战略**或**事业部战略**。是企业总体战略之下的子战略，是经营一级的战略，即在**总体战略指导下**，企业业务战略经营管理**某一个特定的经营单位**的战略计划。它的重点是改进一个业务单位在它所从事的行业中，或某一特定的细分市场所提供的**产品或服务**的**竞争地位**。

【例】某汽车企业为提升竞争力，大力投资研发新能源汽车。

【注】如出现“产品事业部”“竞争优势”“竞争地位”等关键字眼，即表征企业想提升该项产品或服务的竞争地位。



第一节 企业战略概述

(3) 企业职能战略。为实现企业总体战略与业务战略，在特定的企业的职能部门领域内制定的或实施的战略，包括生产制造战略、市场营销战略、财务管理战略、人力资源管理战略和研究与开发战略等。企业职能战略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

【例题·单选】H公司为国内知名的电子商务公司，该公司在原有经营范围基础上，创办社交型电子商务平台，帮助消费者以低廉的价格购买产品。按照企业战略的层次划分，该企业实行的是（ ）

- A. 企业业务战略
- B. 多元化战略
- C. 差异化战略
- D. 企业总体战略



第一节 企业战略概述

答案：D

解析：企业总体战略，它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一切行为的最高行动纲领。企业总体战略或是①保持原有的业务组合与资源分配方式，进行稳定经营；或是②进入新的经营领域，提升发展速度，经营范围不断扩张；或是③抑制某些业务的发展，防范企业风险；或是④对业务组合进行较大规模的变革，退出某些关键业务，为发展新的业务领域重新配置资源等。本题中H公司在原有经营范围上，创办社交型电子商务平台，进入了新的经营领域，属于第②种形式，因此本题选择D选项。



第一节 企业战略概述

【例题·单选】某汽车企业决定将改进生产工艺作为战略，从企业战略层次分析，该企业的此项战略属于（ ）。

- A. 企业总体战略
- B. 企业紧缩战略
- C. 企业稳定战略
- D. 企业职能战略

答案：D

解析：根据题目关键信息“改进生产工艺”，即属于企业职能战略中的生产制造战略，故选 D。



第一节 企业战略概述

（二）企业战略管理的内涵

（1）企业战略管理定义

企业战略管理是为了实现企业的愿景、使命和战略目标，科学地分析企业的内外部环境，制定战略方案，评估、选择并实施战略方案，并进行战略控制的**动态管理**过程。企业战略管理在现代企业管理中处于**核心地位**，是决定企业经营成败的**关键**。

（2）企业战略管理的任务

①**基本任务**：实现特定阶段的战略目标；②**最高任务**：实现企业的使命。



第一节 企业战略概述

(3) 企业战略管理的主体

企业战略管理的主体是企业战略管理者，不同层次的战略管理者承担着不同战略管理职责。

①高层战略管理者是总体战略的责任者，其战略管理的重点是确立企业的核心价值观，制定和实施企业的使命、目标、政策和策略。

②中层战略管理者是企业业务战略的责任者，其战略管理的重点是制定和实施企业总体战略下的相关业务战略。



第一节 企业战略概述

③基层战略管理者是企业职能战略的责任者，其战略管理的重点是使各职能部门的功能协调配合，确保企业总体战略、企业业务战略的具体落实。

总之，企业总体战略的制定和决策是企业高层战略管理者的主要职责，战略的实施和控制是企业中层和基层战略管理者的主要职责。