



主讲老师：董亚蕊

中级经济师

工商管理专业知识和实务

冲刺串讲班



第一章

企业战略与经营决策



第一节 企业战略概述

【考点】企业战略与企业战略管理的内涵

（一）企业战略的特征和层次

1. 企业战略的特征（了解）

- （1）全局性与复杂性。
- （2）稳定性与动态性。
- （3）收益性与风险性。



第一节 企业战略概述

2. 企业战略的层次（重点）

(1) 企业总体战略	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。确定企业的经营领域、业务范围。
(2) 企业业务战略	也称竞争战略或事业部战略，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。
(3) 企业职能战略	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。



第一节 企业战略概述

(二) 企业战略管理的内涵 (熟悉)

企业战略管理 (动态管理过程)	
基本任务	实现特定阶段的战略目标
最高任务	实现企业的使命
主体	企业战略管理者



第一节 企业战略概述

【考点】企业战略的制定（熟悉）

企业战略制定的全过程	要点
(1) 确定企业愿景、使命与战略目标	①企业愿景（愿望和景象） <ul style="list-style-type: none">● 企业愿景是企业对未来前景和发展方向的高度概括，是由企业内部成员所制定，企业内部每一位员工都应参与构思制定愿景。● 企业愿景包括核心信仰和未来前景两部分。● 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。● 企业愿景回答“我是谁？”
	②企业使命 <ul style="list-style-type: none">● 说明了企业的根本性质与存在理由，为企业战略目标的确定与战略制定提供依据。● 企业使命回答“企业的业务是什么” 企业使命的定位（3个） <ul style="list-style-type: none">①企业生存目的的定位。②企业经营哲学的定位。③企业形象的定位。
	③企业战略目标



第一节 企业战略概述

(2) 准备战略方案	——
(3) 评价和选择战略方案	——



第一节 企业战略概述

【考点】企业战略的实施

（一）企业战略实施的步骤（注意步骤的第一步）

- （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。



第一节 企业战略概述

(二) 企业战略实施的模式（重点）

1. 指挥型	企业高层管理者经研究后做出决策，制定战略后，向企业管理者宣布企业战略，然后安排下层管理者执行。该模式的特点是企业高层管理者考虑的是如何制定一个最佳战略。
2. 变革型	企业高层管理者制定战略的同时，更加关注如何实施战略（特点）。企业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。缺点是如果过分强调组织体系和结构，有可能失去战略的灵活性。该模式适用于环境确定性较大的企业。
3. 合作型	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。 该模式不足之处：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。该模式适合复杂而又缺少稳定性环境的企业。
4. 文化型	该模式力图使企业所有员工都参与到企业战略的实施中
5. 增长型	企业的战略是从基层单位自下而上地形成。

【注】前四种自上而下，增长型自下而上。



第一节 企业战略概述

(三) 7S 模型

1. 硬件要素

(1) 战略 (2) 结构 (3) 制度

2. 软件要素 (都与人相关)

(1) 共同价值观

(2) 人员

(3) 技能



第一节 企业战略概述

(4) **风格**：主要指企业文化，是企业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。



第一节 企业战略概述

【考点】企业战略的控制

（一）战略控制的原则（重点）

（1）确保目标原则。通过执行战略计划确保战略目标的实现。

（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。



第一节 企业战略概述

(3) 适时控制原则。控制要掌握适当时机，选择适当的契机对战略进行修正。

(4) 适应性原则。控制应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、工作特点等制定不同的监控标准和方式，才能适应不同业务的需要。



第一节 企业战略概述

(二) 战略控制的流程（了解）

战略控制的目标是使企业战略的实际实施效果尽量符合战略的预期目标。

- (1) 制定绩效标准。
- (2) 衡量实际绩效。
- (3) 审查结果。
- (4) 采取纠偏措施。



第一节 企业战略概述

（三）战略控制的方法（重点3种）

战略控制方法	要点
杜邦分析法	基于 财务指标 的战略控制方法。
平衡计分卡	<p>①财务角度。其衡量指标有营业收入、资本报酬率、经济增加值等。</p> <p>②顾客角度。顾客角度的指标通常包括顾客满意度、顾客保持率、顾客获得率、顾客盈利率，以及在目标市场中所占的市场份额。</p> <p>③内部流程角度。</p> <p>④学习和创新角度。包括员工满意度、员工保持率、员工培训成本等。</p> <p>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。</p>
利润计划轮盘	利润计划轮盘主要是由 利润轮盘 ， 现金轮盘 ， 净资产收益率轮盘 组成



第二节 企业战略分析

【知识框架】

企业外部环境分析	宏观环境分析	PESTEL分析法
	行业环境分析	<ul style="list-style-type: none">● 行业生命周期分析● 行业竞争结构分析（五力模型）● 战略群体分析
	外部因素评价矩阵	EFE矩阵
企业内部环境分析	企业核心竞争力分析、价值链分析、波士顿矩阵分析、内部因素评价矩阵（IFE矩阵）、VRIO框架分析法	
企业综合分析	SWOT分析法	



第二节 企业战略分析

【考点】企业外部环境分析

（一）宏观环境分析（PESTEL分析法）（熟悉）

（1）政治环境。

（2）经济环境。

（3）社会环境。

（4）科技环境。

（5）生态环境。

（6）法律环境。



第二节 企业战略分析

(二) 行业环境分析 (3个)

1. 行业生命周期分析

阶段	特征	应对策略
形成期	较多的小企业，竞争压力小	研究 开发 和工程技术是这个阶段重点职能；营销上注重广告宣传，增进顾客对产品的了解。
成长期	行业产品已较完善，市场迅速扩大，销售额和利润迅速增长。行业规模扩大，竞争日趋激烈，经营不善的企业开始退出	市场营销和生产管理（提高质量和降低成本）成为关键职能
成熟期	一方面，行业的市场趋于饱和，销售额难以增长，后期会开始下降；另一方面，竞争激烈，合并、兼并大量出现，小企业退出，行业由分散走向集中，只留下少量的大企业	成本控制和市场营销的有效性成为关键因素
衰退期	市场萎缩，行业规模缩小，留下的企业越来越少，竞争也很残酷，该阶段就是“夕阳行业”	继续经营一段较长的时间或者消失



第二节 企业战略分析

2. 行业竞争结构分析（熟悉）

（1）潜在进入者的威胁。威胁的大小依据产品或服务进入市场的障碍、市场潜力以及现有企业的反应程度而定。

（2）行业中现有企业间的竞争。

竞争激烈程度取决于行业市场集中度的大小、行业增长速度的快慢、固定费用和存储费用的高低、产品特色与用户的转变费用、退出壁垒等。

（3）替代品的威胁。

主要表现为替代品对产品价格的限制。



第二节 企业战略分析

（4）购买者的谈判能力。

购买者具有**较强的谈判能力**的情况包括：购买供应者的大部分产品或服务；具有自主生产该产品的潜力（后向一体化）；有许多可供替代的供应者；转向其他供应者的成本很低。

（5）供应者的谈判能力。

供应者具有**较强谈判能力**的情况包括：供应者的行业由少数企业控制，而购买者却很多；没有替代品；购买者只购买供应者产品的一小部分，购买者的议价能力较弱。

3. 战略群体分析（略）



第二节 企业战略分析

（三）外部因素评价矩阵（了解）

外部因素评价矩阵（External Factor Evaluation, **EFE** 矩阵）是对企业的关键外部因素进行分析和评价的常用方法。通过外部因素评价矩阵，企业可以把自己所面临的机会与威胁汇总，明确企业自身对外部环境和竞争做出的反应是积极有效的，还是消极无效的。



第二节 企业战略分析

【考点】企业内部环境分析（5个）

（一）企业核心竞争力分析（熟悉）

1. 核心竞争力的体现

（1）**关系竞争力**。企业在竞争过程中所发生的或者可以形成的各种关系。企业竞争力所涉及的关系一般包括企业所在产业的发展状况、本企业与相关企业的关系、企业活动与国家的关系、企业活动所处的国际经济关系以及经济、社会、政治环境。



第二节 企业战略分析

(2) **资源竞争力**。企业所拥有的或者可以获得各种资源，包括外部资源和内部资源，如**人力资源**、原材料资源、土地资源、技术资源、资金资源、组织资源、区位优势、所在地的基础设施等。（具体，能用货币衡量其价值）

(3) **能力竞争力**。能够保证企业生存和发展以及实施战略的能力。对企业能力的研究更强调企业自身的素质，即企业的战略、体制、机制、**经营管理**、**商业模式**、团队默契、对环境的适应性、对资源开发控制的能动性以及创新性。（抽象，不能用货币衡量其价值）



第二节 企业战略分析

2. 核心竞争力的特征（6个）

（1）**价值性**。核心竞争力是企业独特的竞争能力，它必须有助于，如显著地降低成本、提高产品质量、提高顾客满意度实现顾客所看重的核心价值等，从而给企业带来竞争优势。

（2）**异质性**。任何企业的核心竞争力都是具有一定差异性的。

（3）**延展性**。核心竞争力可以支持企业向多种产品或服务领域发展



第二节 企业战略分析

(4) **持久性**。持久性指的是**无形资源**的持久性而非企业的设备等有形资源。

(5) **难以转移性**。

(6) **难以复制性**。



第二节 企业战略分析

（二）价值链分析（重点）

（1）价值链要素（重点）

①**主体活动**又称**基本活动**。指企业生产经营的实质性活动，一般分为**原料供应（供）、生产加工（产）、成品储运（储）、市场营销（销）、售后服务（后）**五种活动。

②**辅助活动**。指用以支持基本活动而且内部之间又相互支持的活动，包括**采购、技术开发、人力资源和企业基础职能管理**。