



冲刺考点1 公司的使命与目标

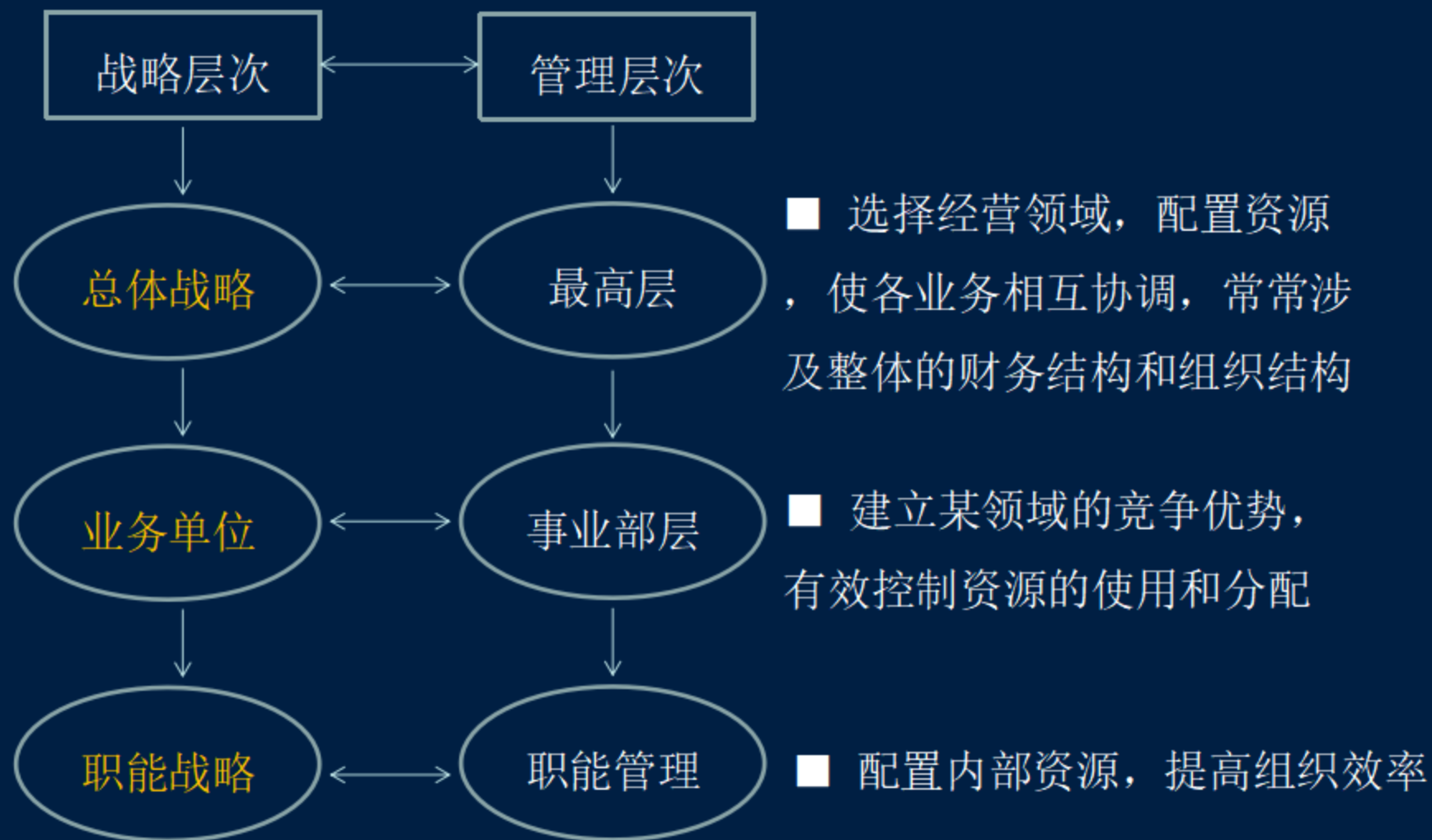
3个使命：目的、宗旨、哲学

2类目标：财务类、非财务类

类别	概念	具体内容
财务目标体系	从财务数据角度衡量（定量）	市场占有率、收益增长率、投资回报率、股利增长率、股票价格评价、现金流等
战略目标体系	从竞争角度衡量（定性）	获取足够的市场竞争优势，在产品质量、客户服务或产品革新等方面压倒竞争对手
短期目标体系主要是集中精力提高公司的短期经营业绩和经营结果 长期目标体系则主要是促使公司的管理者考虑现在应该采取什么行动，才能使公司进入一种可以在相当长的一段时期内良性经营的状态		



冲刺考点2 公司战略的层次





冲刺考点2 公司战略的层次

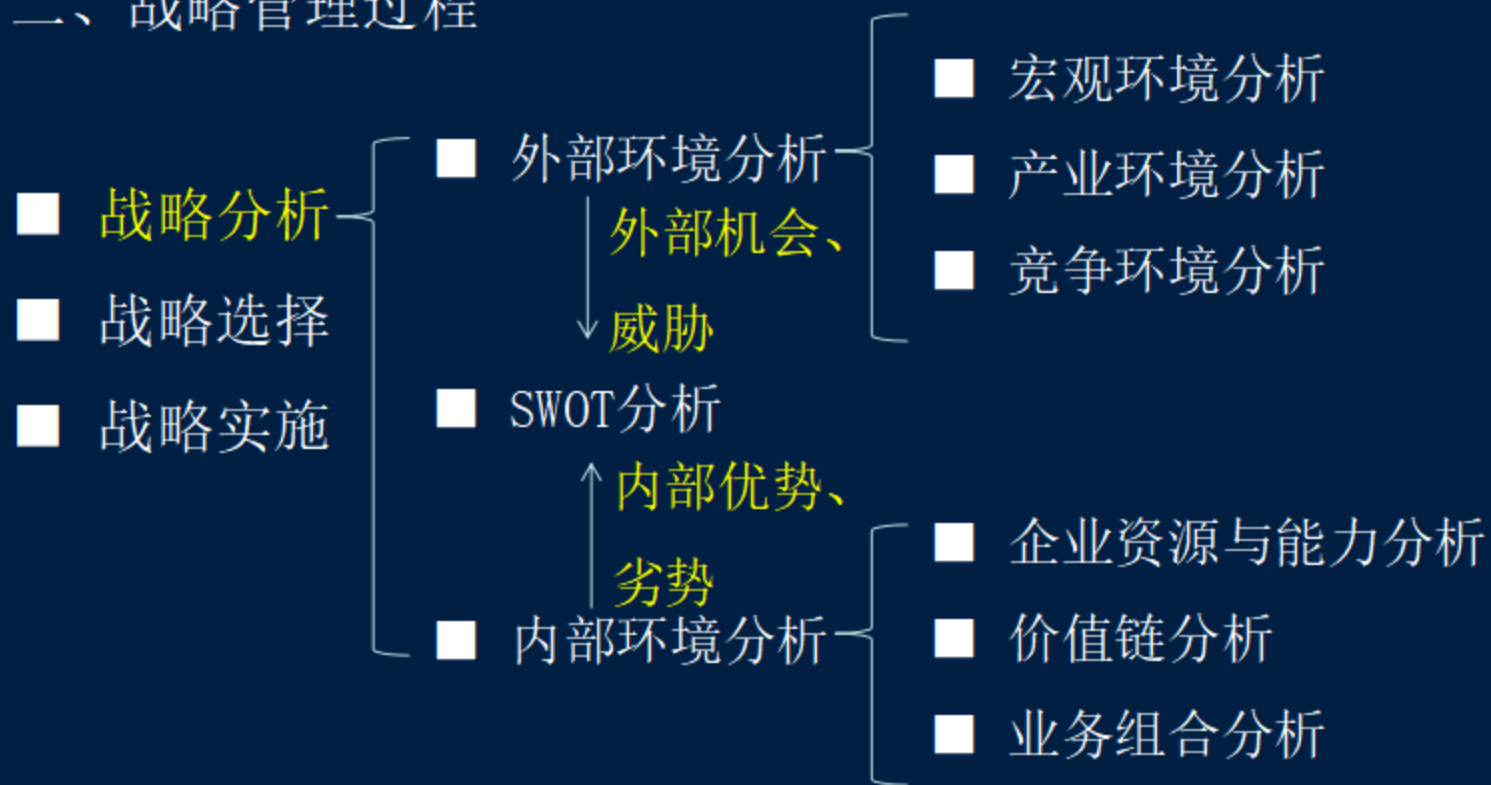
一、战略管理战略管理特征

- 综合性管理（战略对象范围决定）
- 高层次管理（战略制定者决定）
- 动态性管理（管理过程决定）



冲刺考点2 公司战略的层次

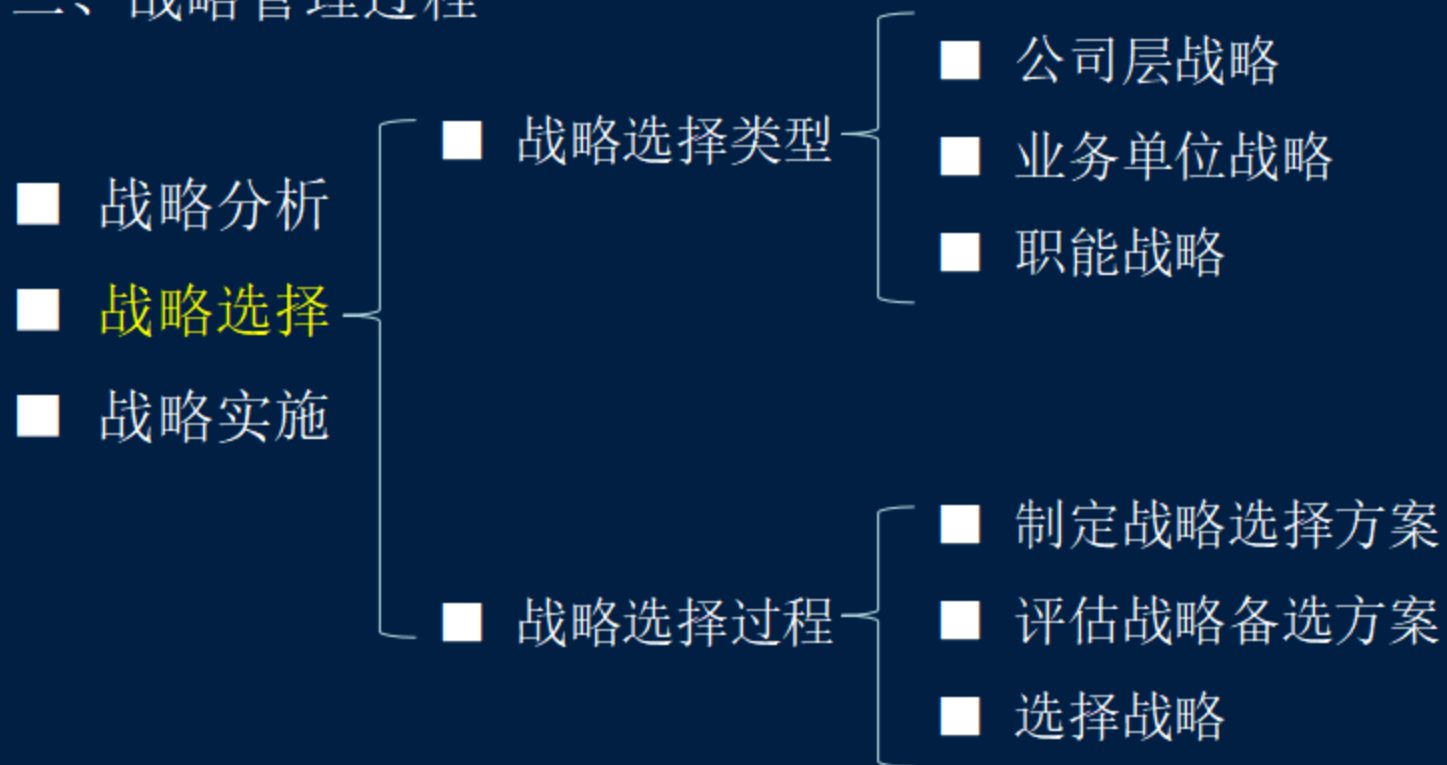
二、战略管理过程





冲刺考点2 公司战略的层次

二、战略管理过程





冲刺考点2 公司战略的层次

二、战略管理过程

▲战略选择过程

■ 制定战略选择方案（方法）

■ 评估战略备选方案

■ 选择战略

■ 自上而下的方法：高层制定，
下属执行

■ 自下而上的方法：高层在各部
门提交的战略方案基础上，加以
协调和平衡，对各部门的战略方
案进行必要的修改后确认

■ 上下结合的方法：高层和下属
共同参与，共同磋商



冲刺考点2 公司战略的层次

二、战略管理过程

▲战略选择过程

■ 制定战略选择方案

■ 评估战略备选方案（标准）

■ 选择战略

■ **适宜性标准**：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

■ **可接受性标准**：考虑是否能被企业利益相关者所接受

■ **可行性标准**：战略收益、风险和可行性分析的财务指标



冲刺考点2 公司战略的层次

二、战略管理过程

▲战略选择过程

- 制定战略选择方案
- 评估战略备选方案
- 选择战略（方法）

- 根据企业目标选择战略：选择对实现企业目标最有利的战略方案
- 提交上级管理层审批：使最终方案更加符合企业整体战略目标
- 聘请外部专家进行战略选择工作：能够提供较客观的看法



冲刺考点2 公司战略的层次

二、战略管理过程

- 战略分析
- 战略选择
- 战略实施
 - 调整和完善企业的组织结构，使之适合公司战略的定位
 - 推进企业文化建设，使企业文化成为实现公司战略目标的驱动力和重要支持
 - 运用财务和非财务手段、方法，监督战略过程实施进程，及时纠偏
 - 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
 - 协调好企业战略、组织结构、文化建设和技术创新与变革方面关系



冲刺考点3 战略创新管理

一、战略创新的类型

■ 产品创新

■ 流程创新

■ 定位创新

■ 范式创新

■ 定义： 指组织提供的产品和服务的变化

■ 举例： 新设计的轿车，为容易发生交通事故的
婴儿提供新的保险种类，提供安装新的家庭
娱乐系统服务



冲刺考点3 战略创新管理

一、战略创新的类型

■ 产品创新

■ 流程创新

■ 定位创新

■ 范式创新

■ 定义：指产品和服务的生产和交付方式的变化

■ 举例：汽车及家庭娱乐系统的制造方法和设备变化，保险办理手续



冲刺考点3 战略创新管理

一、战略创新的类型

■ 产品创新

■ 流程创新

■ 定位创新

■ 范式创新

■ 定义：指产品和服务进入市场的环境的变化，即通过在特定用户情境下重新定位度既有产品和流程的感知来实现的创新

■ 举例：1927的葡萄糖饮品

原定位：帮助儿童发育和病人康复

现定位：提高运动机能的饮品



冲刺考点3 战略创新管理

一、战略创新的类型

■ 产品创新

■ 流程创新

■ 定位创新

■ 范式创新

■ 定义：指影响组织业务的潜在思维模式的变化

■ 举例：安然公司后来因为金融舞弊案而声名狼藉，但它最初作为一家天然气管理承包商，因为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



冲刺考点3 战略创新管理

二、探索战略创新的不同方面

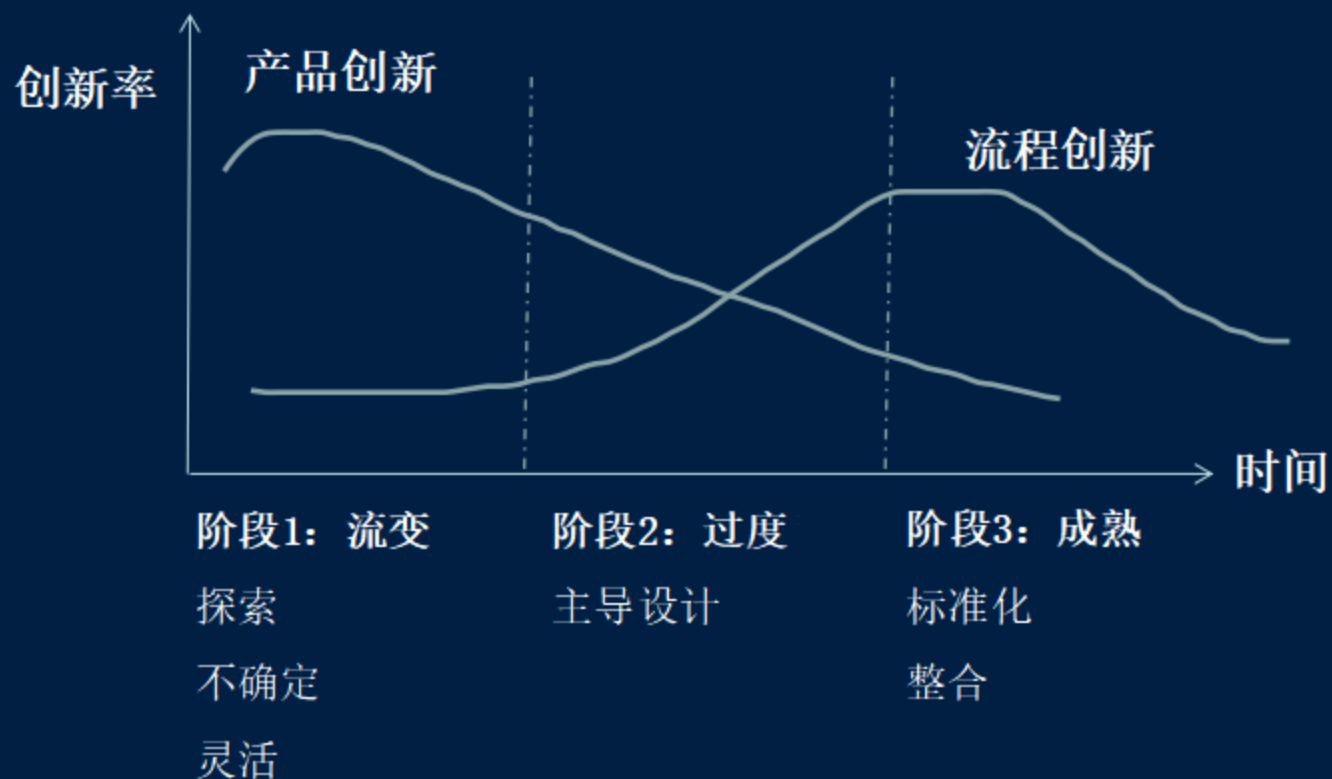
- 创新的新颖程度—渐进性还是突破性
- 创新的平台和产品家族
- 创新的层面—在组件层面还是架构层面
- 时机—创新生命周期



冲刺考点3 战略创新管理

二、探索战略创新的不同方面

■ 时机—创新生命周期（A-U模型）





冲刺考点3 战略创新管理

流变阶段【酝酿】

- ①产品性能
- ②关于客户需求的信息，技术投入
- ③产品的经常性的主要变化
- ④多样性，通常包括定制的设计
- ⑤灵活但低效，目标带有实验性，而且经常变化

1. 竞争重点

2. 创新的驱动因素

3. 创新的主要类型

4. 产品线

5. 生产流程

过度阶段【优化】

- ①产品差异化
- ②通过扩展内部的技术能力来创造机会
- ③伴随着生产规模扩大而出现重大流程创新
- ④包括至少一种稳定或主导设计
- ⑤变得越来越严格和明确

成熟阶段【定型】

- ①降低成本
- ②降低成本、提高效率
- ③渐进性的产品和流程创新
- ④基本无差异的标准化
- ⑤高效，通常形成资本集约化



冲刺考点4 权利与战略过程

一、企业利益相关者的权利来源

- 对资源（资本、技术、信息）的控制与交换的权力
- 在管理层次中的地位
- 个人的素质（专业）和影响
- 参与或影响企业的战略决策与实施过程
- 利益相关者集中或联合的程度



冲刺考点4 权利与战略过程

二、在战略决策与实施过程中的权利运用

