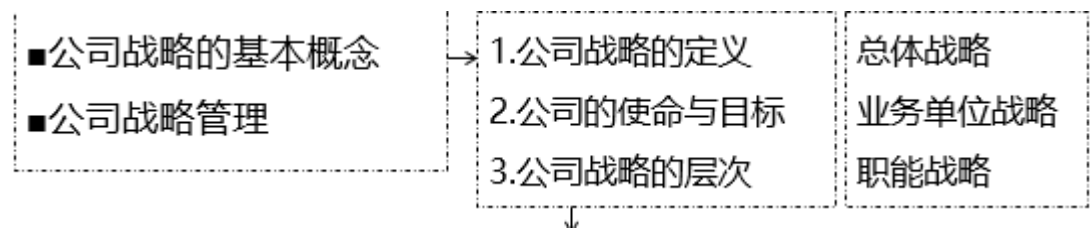


第四部分：考点内容



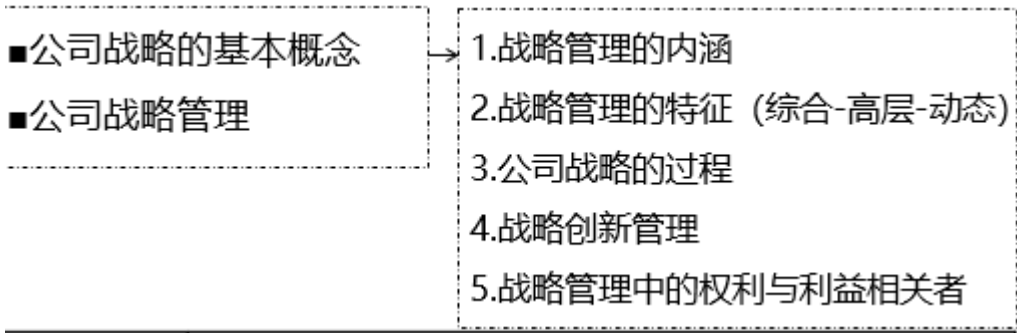
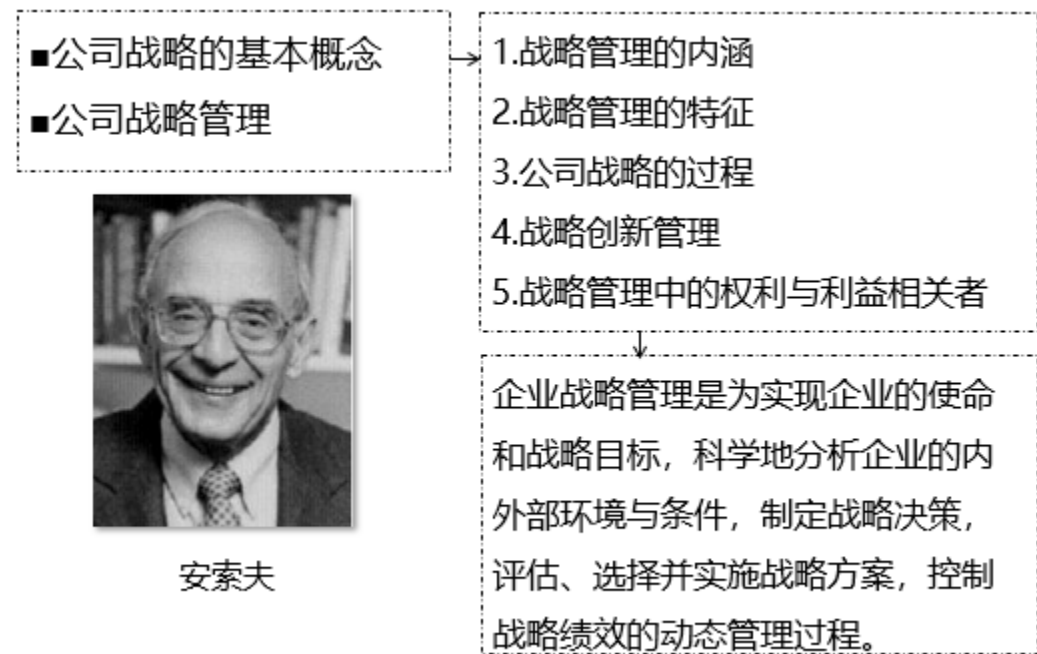
| 类型     | 含义                                                                                                                                                            | 核心要素                                        |
|--------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| 总体战略   | 又称公司层战略。公司层战略主要强调公司应该在哪些经营领域进行生产经营活动                                                                                                                          | 选择经营领域，合理配置资源（各业务板块间资源的配置），使各项经营业务相互支持、相互协调 |
| 业务单位战略 | 是在总体战略的指导下，一个业务单位进行竞争的战略，也称竞争战略。“业务单位”被赋予一定的战略决策权力，可以根据外部市场的状况对产品和服务进行战略规划并进行战略决策。<br>竞争战略的目标是取得 <b>竞争优势</b>                                                  | 保证企业的竞争优势                                   |
| 职能战略   | 又称职能层战略，是指企业中的各职能部门制定的指导职能活动的战略，描述了在执行总体战略和业务单位战略的过程中，企业中的每一个职能部门所采用的方法和手段。主要涉及企业内各职能部门，如营销、财务、生产、研发、采购、人力资源等，<br><b>其主要职责是：如何更好地配置企业内部资源，为各级战略服务，并提高组织效率</b> | 配置内部资源（各职能部门间的配置），提高组织效率                    |

【例-单选题】下列各项中，属于多元化公司总体战略的核心要素的是（ ）。

- A. 明确企业竞争战略
- B. 选择企业可以竞争的经营领域
- C. 协调每个职能中各种活动之间的关系
- D. 协调不同职能与业务流程之间的关系

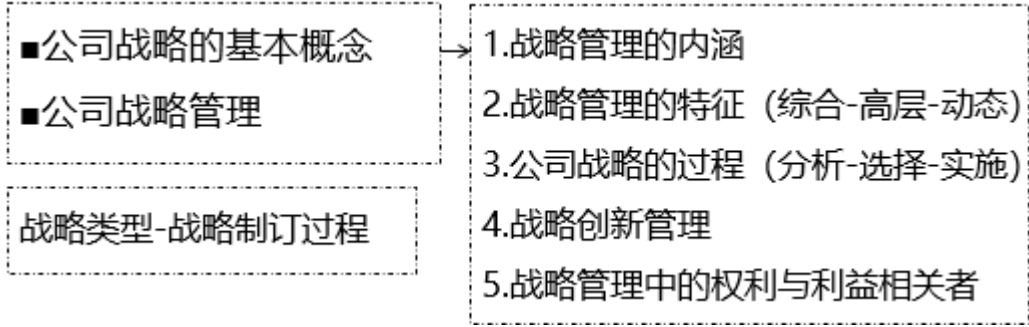
答案：B

解析：总体战略是企业最高层次的战略，它需要根据企业的目标，选择企业可以竞争的经营领域，合理配置企业经营所必需的资源，使各项经营业务相互支持、相互协调。所以，选项B正确。

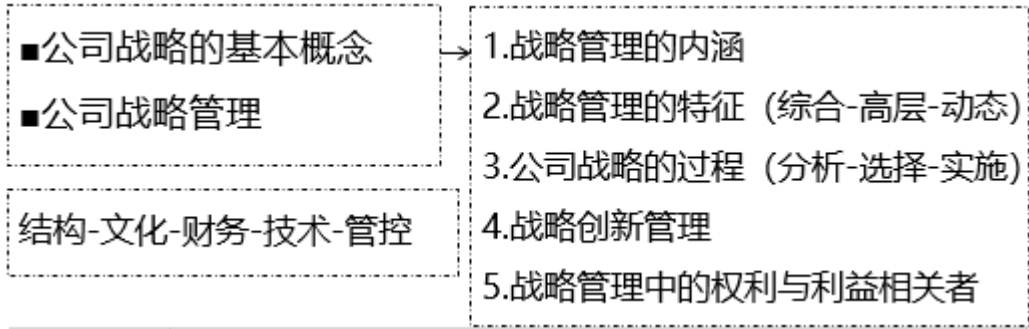


| 特征               | 含义及表现                                                                                                                                |
|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 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。<br>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。 |
| 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。                                                                                   |
| 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                            |

| 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  | <b>外部环境分析：</b> 宏观环境、产业环境、竞争环境和国家竞争优势<br><b>内部环境分析：</b> 企业资源与能力分析、价值链分析和业务组合分析等 |



| 具体          | 解释                                                                                            |
|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| 总体战略        | 发展战略、稳定战略、收缩战略三种基本类型                                                                          |
| 业务单位战略      | 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                                            |
| 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        |
| 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：<br>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 |
|             | 评估战略备选方案通常使用三个标准：<br>②可接受性标准，考虑是否能被企业利益相关者所接受<br>③可行性标准，战略收益、风险和可行性分析的财务指标                    |
| 3. 选择战略     | 确定最终的战略可以考虑选择下列方法：<br>①根据企业目标选择战略<br>②提交上级管理层审批<br>③聘请外部专家进行战略选择工作                            |



| 具体   | 解释                                                                       |
|------|--------------------------------------------------------------------------|
| 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。                 |
| 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。 |
| 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

经典考题

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。