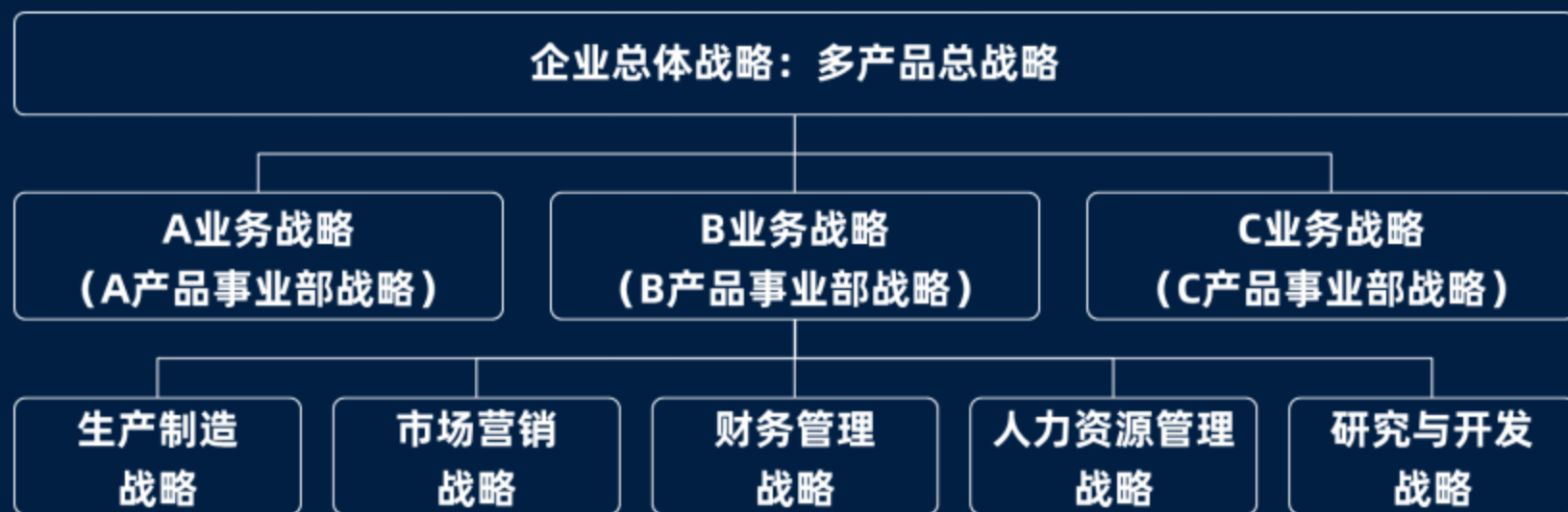




第一节 企业战略概述

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：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。

企业总体战略影响企业未来的发展，决定和揭示企业的使命和目标。



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，稳定经营；
- ②进入新的经营领域，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。

【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。是企业内部各部门或所属单位在总体战略指导下，经营管理某一个特定的经营单位的战略计划，是总体战略之下的子战略。是经营一级的战略，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，决定大力投资研发新能源汽车。

【注】如出现“事业部”“竞争优势”“竞争地位”等关键字，即表征企业想提升该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目标而对企业内部的各项关键的职能活动做出的统筹安排,是为贯彻、实施和支持总体战略与业务战略而在特定的职能领域内所制定的实施战略,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

【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

【单选】某企业通过市场分析，为了提高该企业在汽车行业的竞争力，决定大力投资研发新能源汽车。从战略层次角度分析，该企业的此项战略属于（ ）。

- A. 企业总体战略
- B. 企业业务战略
- C. 企业部门战略
- D. 企业职能战略



第一节 企业战略概述

答案：B

解析：根据题目信息可知该战略是“通过投资研发新能源汽车，提高该企业在汽车行业的竞争优势”，可知符合企业业务战略的概念。



第一节 企业战略概述

【单选】M汽车公司实施智能制造战略，通过智能化和自动化技术加快公司生产制造转型升级，加强生产工艺管理，简化生产制造流程，按战略层次划分，该战略属于（ ）。

- A. 企业成长战略
- B. 企业职能战略
- C. 企业业务战略
- D. 企业发展战略



第一节 企业战略概述

答案：B

解析：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。而企业业务战略，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。



第一节 企业战略概述

【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**。企业战略管理关心企业的**长期稳定和持续发展**，它是一个**循环往复、不断完善、不断创新**的过程，是**螺旋式上升**的过程。企业战略管理具有明显的**主体导向特征**。



第一节 企业战略概述

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。

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责任。

①高层战略管理者是企业总体战略的责任者，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。



第一节 企业战略概述

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。

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。



第一节 企业战略概述

【单选】关于战略管理的说法，正确的是（ ）。

- A. 企业战略管理关注的是企业的长期稳定和持续发展
- B. 企业战略的基本任务是实现企业的使命
- C. 企业战略是一个不断完善、创新的直线上升的管理过程
- D. 企业战略的最高任务是实现企业盈利的战略目标



第一节 企业战略概述

答案：A

解析：企业战略管理基本任务是实现特定阶段的战略目标；最高任务是实现企业的使命。企业战略管理关心企业的长期稳定和持续发展，它是一个循环往复、不断完善、不断创新的过程，是螺旋式上升的过程。