



第一节 企业战略概述

二、企业战略的制定

企业战略的制定是指从企业发展的全局出发，以**实现企业使命和战略目标**为指导方向，综合分析行业的动态变化，评估和预测竞争对手的行动，制定企业战略的全过程。包括**三个环节**：

- 确定企业愿景、使命与战略目标（第一个环节）
- 准备战略方案
- 评价和选择战略方案



第一节 企业战略概述

（一）确定企业愿景、使命与战略目标（注意三者概念区别）

1. 企业愿景（愿望和景象，无期限且不体现业务性质）

（1）企业愿景概念。企业愿景是由企业内部成员所制定，经团队讨论达成共识，形成的大家愿意全力以赴的**未来方向**。企业愿景是企业对**未来前景和发展方向**的高度概括，表达了一种企业为之奋斗的心愿。

（2）企业愿景的制定者。企业愿景不专属于企业高层管理者，企业内部**每一位员工都应参与构思制定愿景**，通过沟通达成共识的企业愿景更有价值，更有针对性。



第一节 企业战略概述

(3) 企业愿景内容。企业愿景包括核心信仰和未来前景两部分。

①核心信仰用以规定企业的基本价值观和存在的原因，是企业长期不变的信条，如同把组织聚合起来的粘合剂。

②未来前景使企业未来欲实现的宏大远景目标及对它的准确描述。

(4) 愿景管理的步骤。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，促使企业力量最大发挥。



第一节 企业战略概述

2. 企业使命（无期限且体现业务性质）

（1）企业使命定义。企业使命说明了企业的根本性质与存在理由，说明企业的宗旨、哲学、信念、原则，根据企业服务对象的性质揭示企业长远发展的前景，为企业战略目标的确定与战略制定提供依据。

【注】企业愿景回答“我是谁？”；企业使命回答“企业的业务是什么？”

【例】企业愿景：建设世界一流企业；

企业使命：引领商业进步，创造精彩生活



第一节 企业战略概述

(2) 企业使命的定位 (3个)

①企业生存目的的定位。企业存在的目的是创造顾客。企业生存目的的定位应该说明企业要满足顾客的什么需要，而不是说明企业生产什么产品。

②企业经营哲学的定位。企业经营哲学是对企业经营活动本质性认识的高度概括，是包括企业的基础价值观、企业内共同认可的行为准则及企业共同的信仰等在内的管理哲学。

③企业形象的定位。良好的企业形象意味着企业和社会公众心目中形成长期的信誉，是吸引现在和将来顾客的重要因素，也是形成企业内部凝聚力的重要原因。



第一节 企业战略概述

3. 企业战略目标（有期限且具体）

企业战略目标是指企业在一定时期内沿其经营方向所预期达到的理想成果。目标体系的建立是将企业愿景与使命转化为具体的业绩目标，是一个具体化的过程。

（1）企业战略目标的四个方面：盈利、服务、员工和社会责任。

（2）企业战略目标的制定方法：通常包括时间序列法、相关分析法、盈亏平衡分析法、决策矩阵法、决策树法、模拟模型法。



第一节 企业战略概述

（二）准备战略方案

由于思路以及实施途径方法的不同，初步战略方案可能是多样化的。

（三）评价和选择战略方案

1. 企业战略方案评价和选择的目的是

确定各个战略方案的有效性，并选择出对企业而言最有效、最满意、最适宜的战略方案。

2. 影响企业战略方案评价和选择的因素

企业过去的战略、企业对外部环境的依赖性、企业文化、企业权力结构、管理者对风险的态度、竞争者的反应。



第一节 企业战略概述

【单选】关于企业战略目标的说法，正确的是（ ）。

- A. 战略目标是企业一定时期的任务目标
- B. 战略目标说明了企业的根本性质
- C. 战略目标可以对企业进行全面战略分析
- D. 战略目标是企业未来欲实现的宏大远景目标以及对它的准确描述



第一节 企业战略概述

答案：A

解析：企业战略目标是指企业在一定时期内沿其经营方向所预期达到的理想成果。将企业愿景与使命转化为具体的业绩目标，是一个具体化的过程。选项 A 正确。企业使命说明了企业的根本性质，选项 B 错误。战略的制定需要对企业进行全面战略分析，选项 C 错误。企业愿景中的未来前景是企业未来欲实现的宏大远景目标以及对它的准确描述，选项 D 错误。故选 A。