



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



第一章

企业战略与经营决策



第一节

企业战略概述



第一节 企业战略概述

【本节知识点】

【知识点】企业战略与企业战略管理的内涵

【知识点】企业战略的制定

【知识点】企业战略的实施

【知识点】企业战略的控制



第一节 企业战略概述

【知识点】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。 如：某手机制造企业决定进入电动汽车生产行业
(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。 如：某汽车企业为提升竞争力，决定大力投资研发新能源汽车。
(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）	要点
定义	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。
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

【知识点】企业战略的制定（熟悉）

企业战略制定的全过程（3环节）	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，无期限且不体现业务性质）	● 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？”建设世界一流企业；
	②企业使命（无期限且体现业务性质）	● 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，引领商业进步，创造精彩生活 ● 企业使命的定位（3个） 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（有期限且具体）	企业在一定时期内沿其经营方向所预期达到的理想成果。



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

【知识点】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	战略制定者，即企业高层管理者提出企业战略的初步方案，经研究后做出决策，确定战略后，向战略执行者宣布企业战略，安排其推动执行。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（企业战略实施的方法）

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

（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

【知识点】企业战略的控制

（一）战略控制的原则（重点）（三适一保）

（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。

（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。（第一步）
- （2）衡量实际绩效。
- （3）审查结果。
- （4）采取纠偏措施。（控制过程的重点）



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。适合产品多样化的大企业。
平衡计分卡	①财务角度。 ②顾客角度。 ③内部流程角度。 ④学习和创新角度。 这四个角度分别代表企业三个主要的利益相关者：股东（财务和内部流程）、顾客、员工（学习和创新）。
利润计划轮盘	利润计划轮盘组成：利润轮盘、现金轮盘、净资产收益率轮盘（战略最高业绩目标）