



冲刺考点7 企业能力分析

名称	内容	具体指标
研发能力	主要从研发计划、研发组织、研发过程和研发效果几个方面进行衡量	
生产管理能力	生产活动是企业最基本的活动主要涉及五个方面，即生产过程、生产能力、库存管理、人力资源管理和质量管理	
财务能力	筹集资金的能力+使用和管理所筹集资金的能力	
组织管理能力	职能管理体系的任务分工；岗位责任；集权和分权的情况；组织结构（直线职能、事业部等）；管理层次和管理范围的匹配	



冲刺考点7 企业能力分析

名称	内容	具体指标
营销能力	产品竞争能力： 产品竞争能力主要可以从产品市场地位、收益性、成长性等方面分析	
	销售活动能力： 销售活动能力是对企业销售组织、销售绩效、销售渠道、销售计划等方面的综合考察	
	市场决策能力： 市场决策能力是以产品竞争能力、销售活动能力的分析结果为依据的，是领导者对企业市场进行决策的能力	



冲刺考点8 企业核心能力

一、核心能力的辨别

- 它对顾客是否有价值？
- 它与企业竞争对手相比是否有优势？
- 它是否很难被模仿或复制？



冲刺考点8 企业核心能力

二、基准类型

①内部基准

②竞争性基准

③过程或活动基准

④一般基准

⑤顾客基准

→ 含义：标杆伙伴是企业内部其他单位或部门。

关键判断点：企业内部



冲刺考点8 企业核心能力

二、基准类型

①内部基准

②竞争性基准

③过程或活动基准

④一般基准

⑤顾客基准

→ 含义：标杆伙伴是产业内部直接竞争对手。

关键判断点：同产业+直接竞争



冲刺考点8 企业核心能力

二、基准类型

①内部基准

②竞争性基准

③过程或活动基准

④一般基准

⑤顾客基准

→ **含义：**标杆企业是处于同一产业或不同产业但具有类似核心经营业务（即类似流程或职能活动），彼此不存在直接竞争关系的企业。

关键判断点：非直接竞争+类似核心经营业务+对标特定职能活动



冲刺考点8 企业核心能力

二、基准类型

①内部基准

②竞争性基准

③过程或活动基准

④一般基准

⑤顾客基准

→ **含义：**标杆伙伴是处于同一产业或不同产业，具有相同业务功能，彼此不存在直接竞争关系的企业。

关键判断点：非直接竞争+相同业务功能+对标非职能活动。

过程或活动基准与一般基准的区分：

两者均以非直接竞争对手作为比较基准，但比较的出发点不同：如果是按特定职能活动来比较就是过程或活动基准；如果不是按特定职能活动来比较就是一般基准。



冲刺考点8 企业核心能力

二、基准类型

- ①内部基准
- ②竞争性基准
- ③过程或活动基准
- ④一般基准
- ⑤顾客基准

含义：以顾客的预期为基准进行比较

阐释：能够更好地满足客户的需求

关键判断点：顾客预期



冲刺考点9 钻石模型

钻石模型四要素是：

- 1.生产要素。包括人力资源、天然资源、知识资源、资本资源、基础设施。
- 2.需求条件。主要是本国市场的需求。
- 3.相关与支持性产业。这些产业和相关上游产业是否有国际竞争力。
- 4.企业战略、企业结构和同业竞争。



冲刺考点10 价值链分析

价值链分析-基本活动

■ 内部后勤

■ 生产经营

■ 外部后勤

■ 市场营销

■ 服务

■ 含义：是指与产品投入有关的进货、仓储和分配等活动

■ 举例：如原材料的装卸、入库、盘存、运输以及退货等



冲刺考点10 价值链分析

价值链分析-基本活动

- 内部后勤
 - 生产经营
 - 外部后勤
 - 市场营销
 - 服务
- 含义：是指将投入转化为最终产品的活动
- 举例：如加工、装配、包装、设备维修、检测等



冲刺考点10 价值链分析

价值链分析-基本活动

- 内部后勤
 - 生产经营
 - 外部后勤
 - 市场营销
 - 服务
- 含义：又称出货物流，是指与产品的库存、分送给购买者有关的活动
- 举例：如最终产品的入库、接受订单、送货等



冲刺考点10 价值链分析

价值链分析-基本活动

- 内部后勤
 - 生产经营
 - 外部后勤
 - 市场营销
 - 服务
- 含义：是指促进和引导购买者购买企业产品的活动
- 举例：如广告、定价、销售渠道等



冲刺考点10 价值链分析

价值链分析-基本活动

- 内部后勤
- 生产经营
- 外部后勤
- 市场营销
- 服务
 - 含义：是指与保持和提高产品价值有关的活动
 - 举例：如培训、修理、零部件的供应和产品的调试等



冲刺考点10 价值链分析

价值链分析-支持活动

■ 采购

■ 技术开发

■ 人力资源管理

■ 基础设施

■ 含义：既包括原材料的采购，也包括其他资源投入的购买和管理

■ 举例：广告策划、市场预测、管理信息系统设计、法律咨询等都属于采购



冲刺考点10 价值链分析

价值链分析-支持活动

- 采购
- 技术开发
 - 含义：既包括生产性技术，也包括非生产性技术
 - 举例：工程技术、信息技术、决策技术
- 人力资源管理
- 基础设施



冲刺考点10 价值链分析

价值链分析-支持活动

- 采购
- 技术开发
- 人力资源管理
 - 是指企业职工的招聘、雇用、培训、提拔和退休等各项管理活动
- 基础设施



冲刺考点10 价值链分析

价值链分析-支持活动

■ 采购

■ 技术开发

■ 人力资源管理

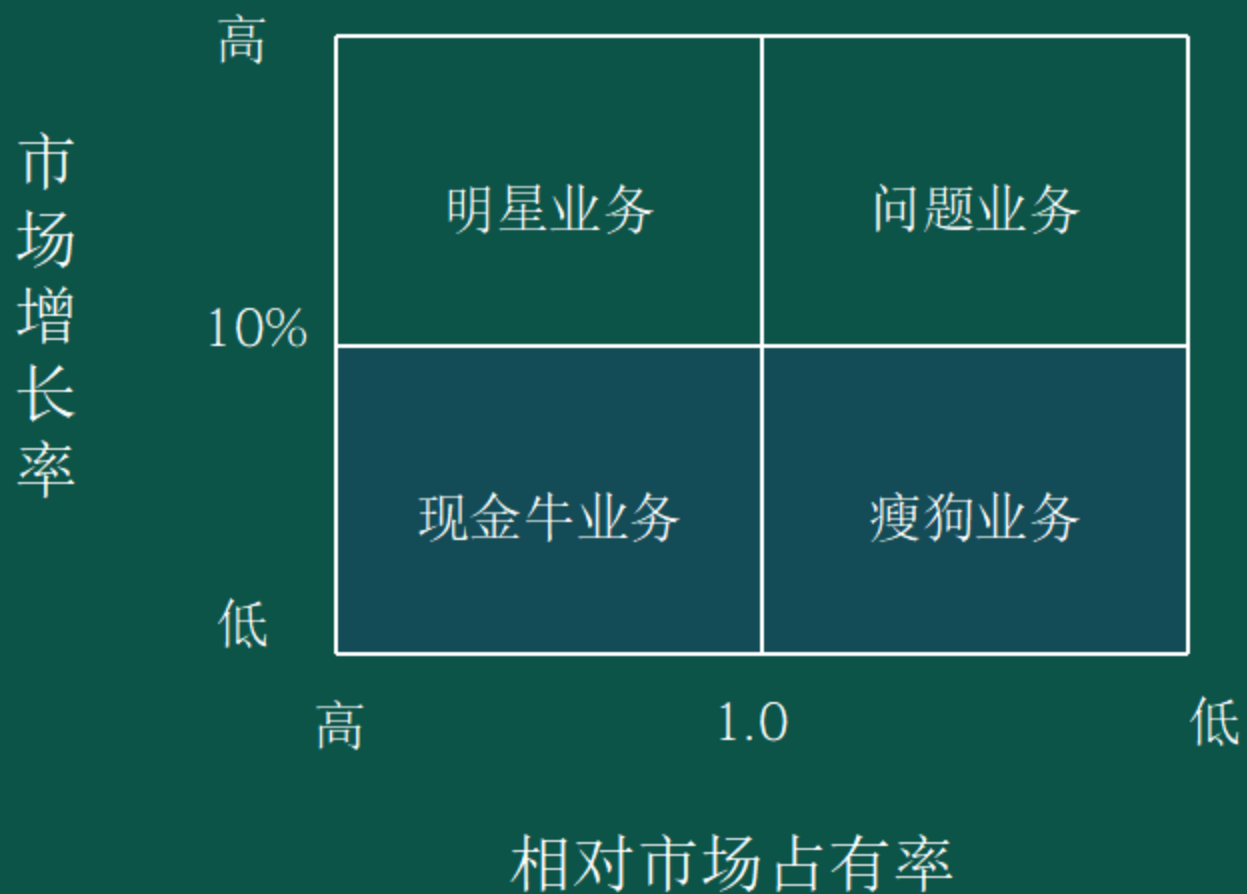
■ 基础设施

■ 是指企业的组织结构、惯例、控制系统以及文化等

■ 高层管理人员也被视作基础设施的一部分



冲刺考点11 波士顿矩阵





冲刺考点11 波士顿矩阵

矩阵分析

■ 明星业务

■ 问题业务

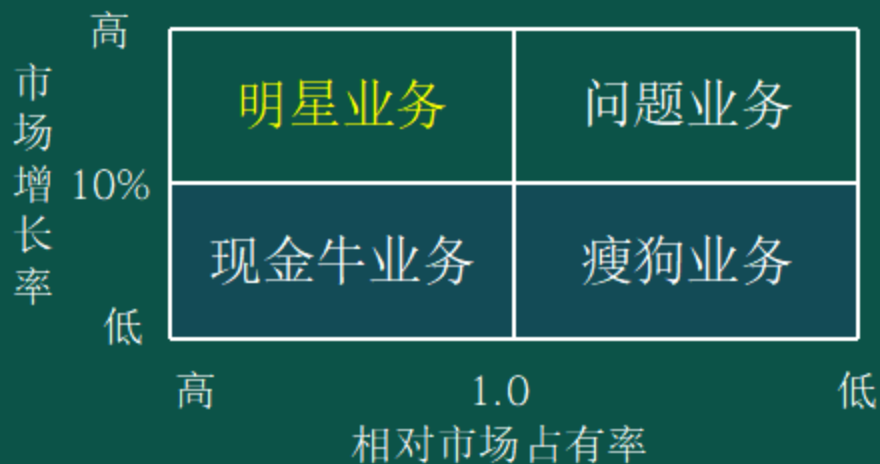
■ 现金牛业务

■ 瘦狗业务

■ 现状：市场占有率高、市场增长率高

■ 对策：优先供给他们所需的资源、提高市场占有率，加强竞争地位

■ 组织形式：采用事业部形式，由对生产技术和销售两方面都很内行的经营者负责





冲刺考点11 波士顿矩阵

矩阵分析

■ 明星业务

■ 问题业务

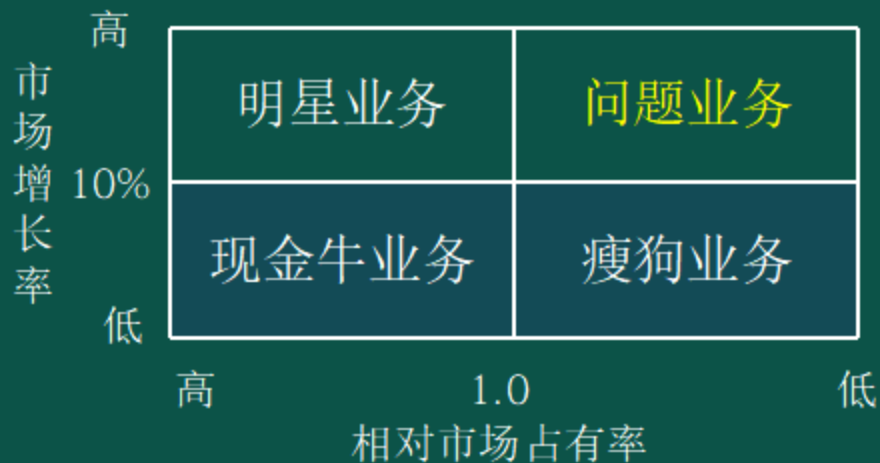
■ 现金牛业务

■ 瘦狗业务

■ 现状：市场占有率低、市场增长率高

■ 对策：经过改进可能会成为“明星”的业务
进行重点投资，提高市场占有率，使之转变为
“明星”业务

■ 组织形式：采取智囊团或项目组织等形式，
选拔有规划能力、敢于冒风险的人负责



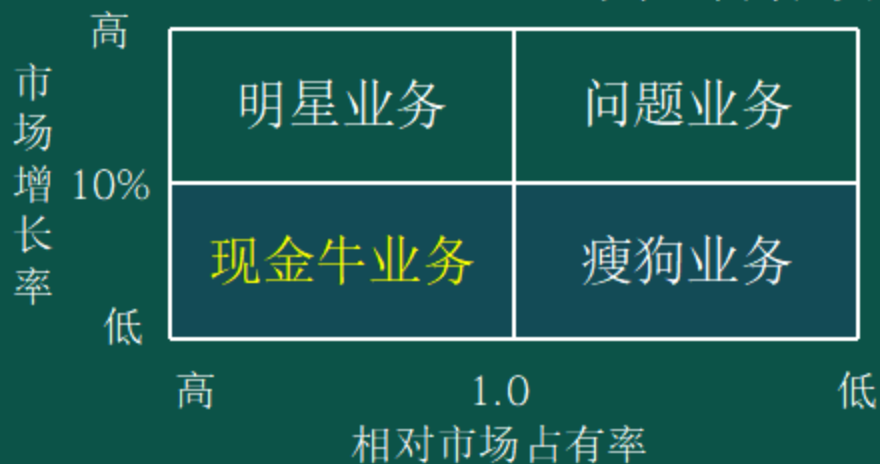


冲刺考点11 波士顿矩阵

矩阵分析

- 明星业务
- 问题业务
- 现金牛业务
- 瘦狗业务

- 现状：市场占有率高、市场增长率低
- 对策：采用收获战略，即所投入资源以达到短期收益最大化为限，对于市场增长率仍有所增长的业务，应进一步进行市场细分，维持现存市场增长率或延缓其下降速度
- 组织形式：适合于用事业部制进行管理，其经营者最好是市场营销型人物





冲刺考点11 波士顿矩阵

矩阵分析

■ 明星业务

■ 问题业务

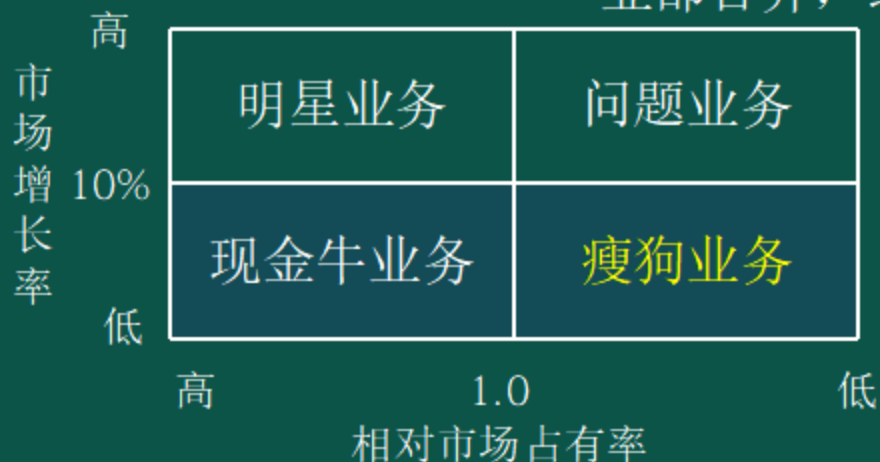
■ 现金牛业务

■ 瘦狗业务

■ 现状：市场占有率低、市场增长率低

■ 对策：采用撤退战略，其次是将剩余资源向其他产品转移。最后是整顿产品系列，最好将“瘦狗”产品与其他事业部合并，统一管理

■ 组织形式：最好将“瘦狗”产品与其他事业部合并，统一管理



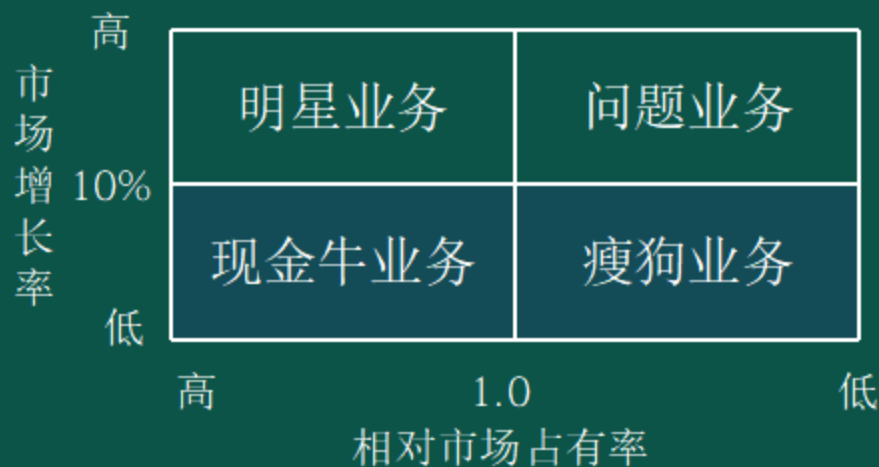


冲刺考点11 波士顿矩阵

波士顿矩阵的运用：通常有四种战略分别适用于不同的业务，即发展战略、保持战略、收割战略和放弃战略。

①**发展战略**。适用于“明星”业务和“问题”业务中有希望转化为“明星”的业务。应加大投入，促其成长。

②**保持战略（维持战略）**。适用于较大的“现金牛”业务，目的是使其继续为企业提供大量现金，对其投入可维持现状。

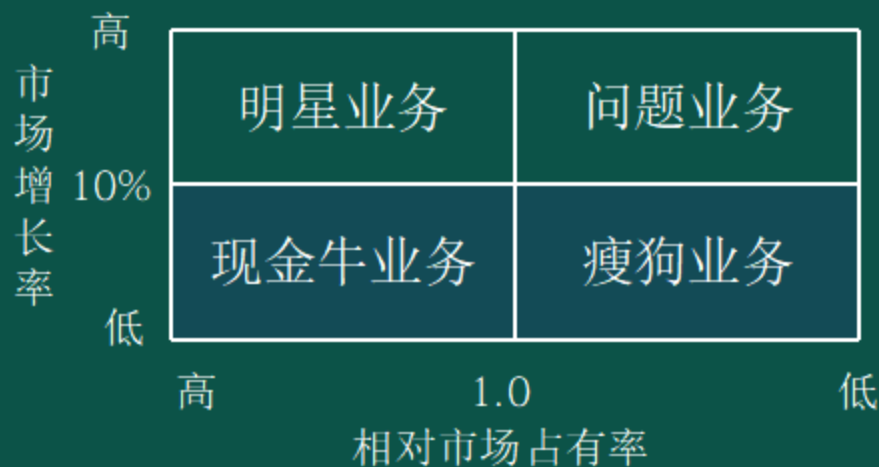




冲刺考点11 波士顿矩阵

③**收割战略**。适用于处境不佳的“现金牛”业务、前景黯淡的“问题”业务和“瘦狗”业务。这种战略主要是为了控制成本、减少亏损和增加现金流而减少投资。

④**放弃战略**。适用于给企业造成很大负担而又无利可图的“瘦狗”业务和“问题”业务。目标是通过清理和变卖某些业务，减轻企业负担，以便将有限的资金用于效益较好的业务。





冲刺考点11 波士顿矩阵

问题业务的问题在哪里？（适用发展、收割和放弃战略）

①如果该业务未来前景光明，有发展前途（有利用价值），并且企业有能力进一步提高该业务的相对市场占有率，那么企业就应该投入重金打造该业务，使其尽快转化为“明星”业务，即采用**发展战略**。

②如果该业务未来发展前景不明朗，并且企业没有能力进一步提高该业务的相对市场占有率，但该业务可以在短期内给企业带来一定收益（短期内有一定的利用价值），那么企业就应该尽可能地控制和减少对该业务的资金投入，在短期内最大限度地压榨它的现金流入，即采用**收割战略**。

③如果该业务未来前景黯淡，没有发展前途（没有利用价值），并且企业也没有能力进一步提高该业务的相对市场占有率，那么企业就会毫不犹豫地舍弃该项业务，即采用**放弃战略**。



冲刺考点12 SWOT分析

基本原理

- 外部机会 (O)
- 外部威胁 (T)
- 内部优势 (S)
- 内部劣势 (W)



	优势 (S)	劣势 (W)
机会 (O)	SO	WO
威胁 (T)	ST	WT



- SO: **增长战略**, 如开发市场、增加产量等
- WO: **扭转战略**, 充分利用环境带来的机会, 设法消除劣势
- ST: **多种经营战略**, 进行业务调整, 设法避开威胁和消除劣势
- WT: **防御战略**, 利用自己的优势, 在多样化经营上寻找长期发展的机会; 或进一步增强自身竞争优势, 以对抗威胁