



第一节 企业战略概述

【知识点】企业战略的制定

企业战略的制定的程序包括三个环节：

- 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

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。



第一节 企业战略概述

（3）企业愿景两部分内容

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）愿景管理的三个步骤

开发愿景、瞄准愿景、落实愿景

【注】企业愿景回答了“企业将成为什么”的根本问题，体现了企业的整体价值观和远大志向。

【例】某高新技术公司将企业愿景确定为：成为最懂用户，并能帮助用户成长的全球顶级高科技公司。



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】企业使命回答“企业的业务是什么？”

【例】某新能源汽车制造企业的企业使命为：创造最具吸引力的电动汽车，推动全球向可持续能源转型。



第一节 企业战略概述

（2）企业使命的定位包括的三个方面内容（3个）

①企业生存目的的定位

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

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：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。

【例】某高新技术公司将战略目标确定为：2026年年底，全球渠道收入达200亿美元，新建成50个研发中心，研发收入占总营业收入的12%~13%。



第一节 企业战略概述

(二) 准备战略方案（略）

(三) 评价和选择战略方案（略）



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。



第一节 企业战略概述

【知识点】企业战略的实施（企业战略管理的关键环节）

（一）企业战略实施的步骤（3个，注意第一步）

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

企业战略实施的考核通常利用关键绩效指标法、平衡计分卡等方法实施。在考核结束后，应给予员工合理的奖惩，从而激励员工，提升员工满意度。



第一节 企业战略概述

【单选】企业战略实施的步骤是（ ）。

- A. 战略变化分析—战略方案的分解与实施—战略实施的考核与激励
- B. 制定战略目标—衡量实际—绩效—战略优化
- C. 确定企业愿景—瞄准愿景—落实愿景
- D. 准备战略方案—选择战略方案—战略方案优化



第一节 企业战略概述

答案：A

解析：企业战略实施的步骤：战略变化分析—战略方案分解与实施—战略实施的考核与激励标准。



第一节 企业战略概述

（二）企业战略实施的模式（重点）

在企业战略实践中，战略实施有五种不同的模式。

1. 指挥型

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。

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。



第一节 企业战略概述

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）。在高层管理者的主导下，企业将会采取一系列变革举措，保障战略的落地。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：如果过分强调组织体系和结构，有可能失去战略的灵活性。

适用范围：环境确定性较大的企业。



第一节 企业战略概述

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。

缺点：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。

适合范围：复杂而又缺少稳定性环境的企业。



第一节 企业战略概述

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。

企业高层管理者担任指导者的角色。

缺点：企业的员工必须有较高的素质，企业要消耗较多的人力和时间，强烈的企业文化可能会掩盖企业中存在的某些问题。



第一节 企业战略概述

5.增长型

在该模式中，企业的战略是从基层单位自下而上地形成。

采用这一模式对企业高层管理者的要求很高，企业高层管理者要能正确评判下层管理者的各种建议。

【注】前四种自上而下，增长型自下而上。



第一节 企业战略概述

【小结】战略实施五种模式

自上而下	指挥型	高层管理者制定战略，安排战略执行者执行
	变革型	高层制定战略，运用组织结构、激励手段和控制系统来促进战略实施
	合作型	其他层级管理者也承担有关的战略责任
	文化型	所有员工都参与到企业战略的实施中
自下而上	增长型	基层单位自下而上产生战略



第一节 企业战略概述

（三）7S模型

麦肯锡公司的7S模型指出，企业在发展过程中需要全面考虑结构、制度、人员、风格、技能、战略和共同价值观这七个方面的情况，简称“7S模型”。如下图所示：





第一节 企业战略概述

1. 硬件要素

(1) 战略 (Strategy)

是企业经营思想的集中体现，是一系列战略决策的结果，同时又是制定企业规划和计划的基础。

(2) 结构 (Structure)

战略需要健全的组织结构来保证实施。组织结构是为战略实施服务的，不同的战略需要不同的组织结构与之对应，组织结构必须与战略相协调。

(3) 制度 (Systems)

企业的发展和战略实施需要完善的制度作为保障，而实际上各项制度又是企业精神和战略思想的具体体现。



第一节 企业战略概述

2. 软件要素（都与人相关）

（1）共同价值观（Shared Values）

企业成员共同的价值观念具有导向、约束、凝聚、激励及辐射作用，可以激发全体员工的热情，统一企业成员的意志和欲望，齐心协力地为实现企业的战略目标而努力。

（2）人员（Staff）

战略实施需要充分的人员准备，战略实施的成败取决于有无合适的人员。



第一节 企业战略概述

(3) 技能 (Skills)

企业的生产经营活动是由具有一定技术能力的员工利用相应的生产要素来创造物质财富和精神财富的过程。

(4) 风格 (Style)

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

【单选】某集团利用“麦肯锡7S模型”进行战略过程分析时需分析的硬件要素有（ ）。

- A.技能
- B.制度
- C.共同价值观
- D.风格



第一节 企业战略概述

答案：B

解析：7S模型中硬件因素包括战略、结构、制度。软件要素包括：共同价值观、人员、技能、风格。故选B。



第一节 企业战略概述

【知识点】企业战略的控制

定义：指企业战略管理者及战略实施者根据战略目标和行动方案，对战略的实施状况进行全面评审，及时发现偏差并纠正偏差的活动。



第一节 企业战略概述

（一）战略控制的原则（重点）（三适一保）

1. 确保目标原则

确保实现企业目标的过程，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。控制的范围、程度和频度要恰到好处，否则，控制过多可能会引起混乱和目标移位。



第一节 企业战略概述

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，要避免在不该修正时采取或者在需要纠正时没有及时采取行动。

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）

- 1.制定绩效标准
- 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）

1. 杜邦分析法
2. 平衡记分卡
3. 利润计划轮盘

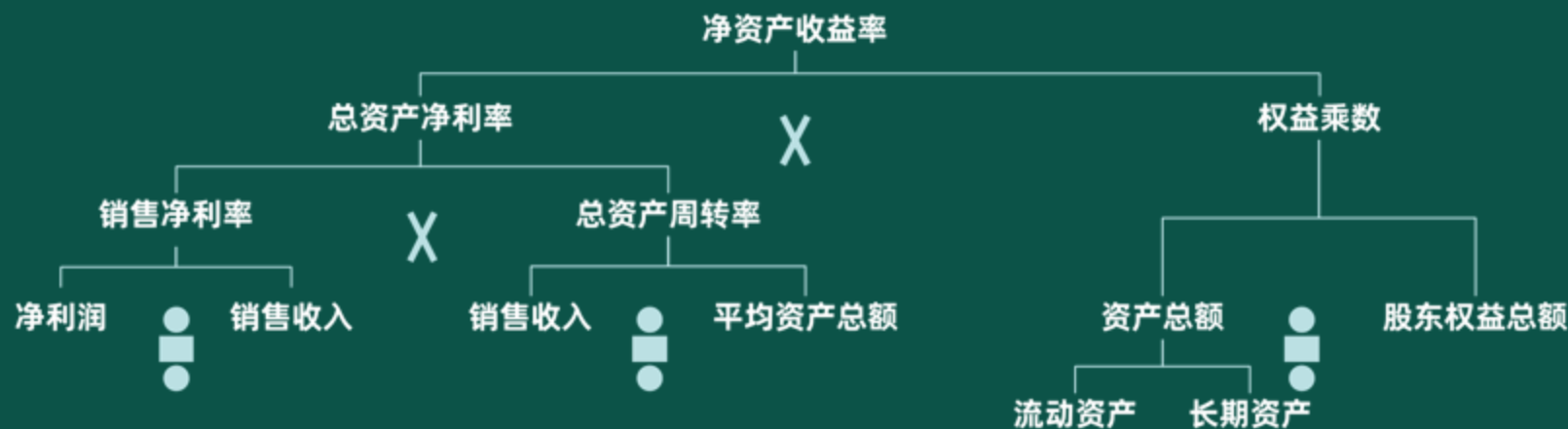


第一节 企业战略概述

1. 杜邦分析法

定义：基于财务指标的战略控制方法。杜邦分析法利用几种主要的财务比率之间的关系来综合的分析企业的财务状况，从财务角度评价企业绩效和战略实施的状况。

特点：该控制方法适合产品多样化的大企业。





第一节 企业战略概述

2.平衡计分卡

定义：将企业的战略落实为可操作的衡量指标和目标值的一种新型绩效评价方法。

平衡计分卡的设计从财务角度、顾客角度、内部流程角度和创新角度展开，这四个角度分别代表企业三个主要的利益相关者：股东、顾客、员工。



第一节 企业战略概述

角度	衡量指标
①财务角度	营业收入、资本报酬率、经济增加值等
②顾客角度	顾客满意度、顾客保持率、顾客获得率、顾客盈利率，以及在目标市场中所占的市场份额
③内部流程角度	——
④学习和创新角度	员工满意度、员工保持率、员工培训成本



第一节 企业战略概述

3. 利润计划轮盘

定义：由哈佛商学院教授罗伯特·西蒙斯提出，是一种主要应用于战略业绩目标制定和战略实施过程控制的战略管理工具。

构成：由利润轮盘、现金轮盘和净资产收益率轮盘组成



第一节 企业战略概述

【单选】下列方法中，不属于企业战略控制的有（ ）。

- A. 平衡记分卡
- B. 利润计划轮盘
- C. 7S模型
- D. 杜邦分析法



第一节 企业战略概述

答案：C

解析：战略控制的方法有：杜邦分析法、平衡计分卡和利润计划轮盘。7S模型是战略实施的方法。故选C。



第一节 企业战略概述

【小结】

企业战略与企业战略管理的内涵	1.企业战略层次：总体战略、业务战略和职能战略 2.企业战略管理的基本任务和最高任务
企业战略的制定	1.确定企业愿景、使命与战略目标（第一个环节） 2.准备战略方案 3.评价和选择战略方案
企业战略的实施	1.步骤（三步） 2.5种模式（指挥、变革、合作、文化、增长） 3.7S模型（3硬4软）
企业战略的控制	1.4个原则（确保目标、适度、适时、适应） 2.流程（制定绩效标准、衡量实际绩效、审查结果以及采取纠偏措施） 3.3个战略控制的方法（杜邦分析法、平衡记分卡、利润计划轮盘）