



主讲老师：董亚蕊

中级经济师 工商管理专业知识和实务 深度精讲



第一章

企业战略与经营决策



【本章教材结构】





【本章考情概况】

本章是中级工商的重点章节，历年考核分值不低于17分，涵盖单选、多选、案例分析三种题型（案例分析题高频出题章节）。核心特点是概念多、分类细、计算有一定复杂度，学习需兼顾“理解概念+区分类别+掌握计算+灵活应用”，既要紧扣教材原文，又要结合企业实际场景活学活用，避免死记硬背。



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）企业战略的内涵（了解）

定义：企业在市场经济竞争激烈的环境中，在总结历史经验、调查现状、预测未来的基础上，为谋求自我生存和发展而做出的长远性、全局性的谋划。



第一节 企业战略概述

1.企业战略的特征（了解）

（1）全局性

企业战略是根据企业**总体发展**的需要而制定的，它所追求的是**整体效果**，是一种**总体决策**。

（2）复杂性

全局是由若干部分组成，企业战略包括战略的制定、实施和评价等环节，是一个**复杂的系统工程**。

（3）稳定性

企业战略制定的着眼点在未来而不是当前，需要考虑长远的效益，**企业战略实施过程具有较强的稳定性**。



第一节 企业战略概述

（4）动态性

如果企业内外部环境发生较大改变，企业战略必须能够随之调整，因此又具有动态性的特点。

（5）收益性

企业战略的目标是达成企业发展的愿景和未来目标，因此，对企业自身而言，企业战略能带来显性或隐性的收益。

（6）风险性

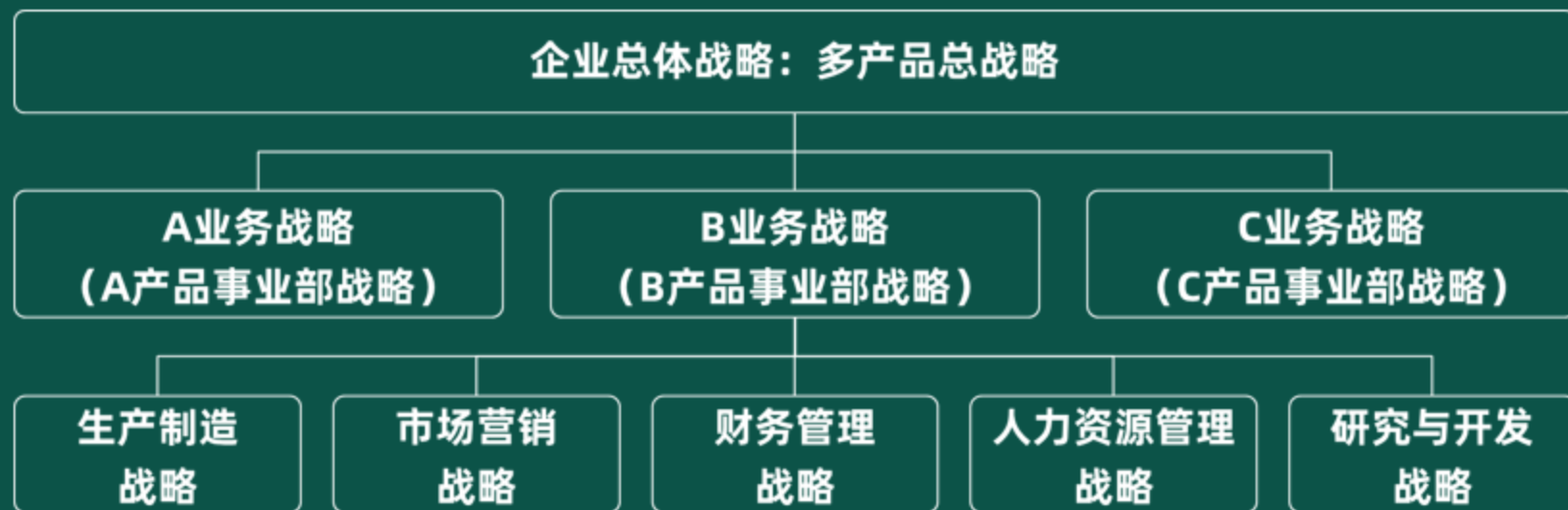
随着环境的动态性增强，环境的不确定性因素增多，企业战略的制定及实施具有一定风险性。



第一节 企业战略概述

2.企业战略的层次（重点）

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。

【注】 战略重点：确定企业的经营领域、业务范围。

【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。



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。

【注1】战略重点：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。

【注2】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。

【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。



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】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。题目中为生产制造部门制定的生产制造战略，故选B。



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（了解）

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（重点）

- 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（重点）

企业战略管理的主体是企业战略管理者



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。