

经济师考试工商管理专业笔记一 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/83/2021\\_2022\\_\\_E7\\_BB\\_8F\\_E6\\_B5\\_8E\\_E5\\_B8\\_88\\_E8\\_c49\\_83415.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/83/2021_2022__E7_BB_8F_E6_B5_8E_E5_B8_88_E8_c49_83415.htm) 经营战略管理概述与过程

一、 经营战略的含义和特征 经营战略的含义：源自于军队，本意指指挥军队打胜仗的艺术与科学。经济上指企业为了在竞争中发展，根据自己的内部资源条件和外部环境所进行的一系列带有全局性和长远性的谋划和方略。其实质是谋求外部环境、内部资源条件与战略目标三者之间的动态平衡。

要理解经营战略的含义，必须和它的6个特征相结合：全局性：战略的控制对象是企业整体发展；纲领性（与全局性相对应）：是概括性指导性的粗线条设计 长远性：着眼于未来，时间跨度长 风险性：与长远性相对应，未来充满不确定性，所有具有风险 竞争性：目的是为了“胜出” 观念性：指战略需要正确的观念作指导，客观地认识世界，全体成员共享。

二、 经营战略五大构成要素见P2图1-1-1。 1．公司远景：即企业使命，是企业在社会进步和经济发展中所应担当的角色和责任。比如，长虹集团的“以产业报国、民族昌盛为己任”处于经营战略的核心地位，经营战略设计必须围绕公司远景进行。公司远景包括企业经营哲学（企业理念）和企业宗旨两方面内容。企业经营哲学是长期积累形成的为全体成员所认同的信念和价值观；企业宗旨是企业对自己未来事业的一个定位。 2．目标与目的：具体的中短期定量目标，目的则指在相应期限内的定性期望。目标与远景之间的关系如图所示：远景 目标 目标 目标 目标 战略目标多元化的，有利润目标（是最基本的）、发展目标、竞争目标、职工福利目标

和社会责任目标5种。见P3。

3. 资源（有形和无形的）：关键要素。是企业间相互区别的主要标志，因此是战略的本质和企业持续竞争优势的源泉。尤其是无形资源更是企业持续竞争优势的基石（能长期发挥作用），它包括品牌、技术专长、人力资本、公司文化和组织能力。例：下列资源中很少能成为公司长期竞争优势来源的是（ ）A. 无形资产B. 先进的机器设备C. 研发能力D. 专利技术其中，尤其要注意组织能力，它也是比较特殊的一类资源，包括研发能力、营销能力、融资能力等。因为这类资源是企业多种资产、技术、人员与企业投入产出过程的复杂结合，因此它们不能独立存在。例题：在下列战略资源中，不能独立存在的是（ ）E. 无形资产F. 先进的机器设备G. 研发能力H. 专利技术答案：选C。

4. 业务：指企业所处的产业领域。注意一个问题：企业在决定是否进入某个产业时，必须考虑两方面因素：一是该产业的吸引力；二是企业自身是否拥有能够在该产业中产生竞争优势的资源，尤其是那些专属性资源，如技术专长、管理经验、专门人才、顾客忠诚、营销网络等。

5. 组织：指企业组织结构与管理体制。前者指公司内部分配权力的框架；后者指控制各业务行为的制度、政策与程序的总和，比如，年度财务预算、人事管理制度、报酬体系和公司文化等。管理体制的作用在于保证公司资源在各业务单元之间合理配置，并使用各单元与公司整体战略保持一致，形成协同效应。（04考）

三、经营战略体系的三层构成：（参见P5图1-1-2）

1. 公司层战略：是企业总体的、最高层次战略，主要确定企业的经营范围和每一种业务的地位。

2. 业务层战略：主要解决的问题是在选定的每一业务领域内如何进行竞争，所以

也称为竞争战略。对于单一经营业务的企业，业务层与公司层战略就是一回事。

3. 职能战略：是针对企业各职能部门或专项工作所制定的具体实施战略，如营销战略、生产战略等。

四、经营战略管理过程是企业基于内外部环境分析，确定战略目标，并将目标付诸实施和对战略实施过程进行控制和评价的动态过程。经营战略管理是企业高层管理人员最重要的职责。全过程可分为以下六个阶段和三大步骤：确定企业远景外部环境分析内部条件分析确定战略目标制定战略制定战略实施与控制战略实施与控制

宏观环境分析（政治、法律、经济、技术、人文）外部环境分析

1. 战略分析：（机会与威胁）产业环境分析（产业竞争性分析）内部条件分析（价值链分析、企业核心能力分析）（优势与劣势）产业竞争性分析采用波特的五种作用力结构分析框架：参见P7

图1-2-3（1）现有企业的竞争程度：企业数量越多，同时相对实力越强，竞争会越激烈；行业处于成熟期或衰退期，则竞争越激烈，如彩电业。（2）潜在进入者威胁：分析的关键是进入壁垒，它指新企业进入某一行业时所遇到的各种不利因素和限制，常见的壁垒有：经济规模、差异化和销售渠道网络。进入壁垒越多，潜在进入威胁越小。（3）买方讨价还价能力（4）卖方讨价还价能力注意了解：分别影响买、卖双方讨价还价能力的因素。P8（5）替代品威胁：与本行业产品具有相同或相似功能的其他产品，如手机对呼机的替代。替代品越多，竞争越激烈。替代品威胁主要取决于替代品的价格和性能。（04年考）内部条件分析价值链分析法：每一企业的活动都是设计、生产、营销、交货以及对产品起辅助作用的各种活动的集合。所有这些活动可以用价值链来表示

: P9图1-2-4。图中的价值链包括价值活动和利润。利润是总价值与各项价值活动的总成本之差。价值活动分为基本活动和辅助活动。内勤（生产前序企业对内准备工作，如库存控制）生产作业 基本活动 外勤（生产后序企业对外准备工作，如订单处理）市场销售价值活动 服务 采购（注：不属于内勤）辅助活动 技术开发 人力资源管理企业基础设施（计划、财务、法律等活动）这些活动相互依存，企业竞争优势可能来自单项价值活动，也可能来自各项活动之间的联系。核心能力分析：把握其概念和特征。概念：是一种将知识、技能、资产和运行机制有机结合的企业自组织能力，以技术创新能力为核心，通过与企业的反应能力、生产制造能力、市场营销能力和企业文化等资源或能力交互作用，最终生成保持持续竞争优势的能力。三大特征：充分的用户价值、难以模仿、延展性。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)