

中级工商管理专业知识与实务:经营战略管理概述与过程 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__E4_B8_AD_E7_BA_A7_E5_B7_A5_E5_c49_83611.htm 管理的定义，管理学的发展过程，增加了一些当前理论界和实业界的探讨与实践的热点，比如价值链分析、电子商务、物流、跨国公司等。具体细节内容的变更在各讲讲义中再给大家详细指出。

新增内容绝对重点，应多加注意。5. 大纲要求：对考试的内容，大纲中依然分为三个层次：掌握、熟悉、了解。

掌握：是指在理解的基础上要能清楚记忆，并学会用其原理分析问题、解释现象，三类题型中均会有出现，尤其是单选和案例分析较多。对于这一层次要求的内容，考生应着重于理解，通过训练强化自己的分析能力。

熟悉：是指在理解的基础上能清楚记忆。较多出现于单选和多选题型中。对于这一层次要求的内容，考生应强化记忆，尤其是要记每个知识点的主题句。

了解：是指一般知道，能在众多选项中识别出来就行，并不要求强行记忆。较多出现于多选和单选题型中。对于这一层次要求的内容，考生只需看一遍，对一些关键词、亮点词留有印象即可。

6. 学习要求：课本 老师讲义；自学 老师辅导

7. 解题技巧：专业基础知识 生活常识 工作经验 其它学科知识

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；长远性：着眼于未来，时间跨度长 风险性：未来充满不确定性，所有具有风险 纲领性（原来：导向性）：是概括性指导性的粗线条设计 竞争性：目的是为了“胜出” 观念性（新增）：指战略的导向，即需要正确的观念作指导，客观认识世界。

二、经营战略五大构成要素

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。战略目标多元化的，有利润目标、发展目标、竞争目标、职工福利目标和社会责任目标5种。
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，它包括品牌、技术专长、人力资本、公司文化和组织能力。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（ ） A．无形资产 B．先进的机器设备 C．研发能力 D．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、报酬体系和企业文化等。

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：

产业竞争性分析采用波特的五种作用力结构分析框架：

- （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，比如经济规模、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
- （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。

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