

咨询师现代工程咨询方法概述串讲（四）PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/92/2021\\_2022\\_\\_E5\\_92\\_A8\\_E8\\_AF\\_A2\\_E5\\_B8\\_88\\_E7\\_c60\\_92887.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/92/2021_2022__E5_92_A8_E8_AF_A2_E5_B8_88_E7_c60_92887.htm) 第二章 战略分析方法  
第一节 企业战略分析 项目投资决策分析不单是项目的技术经济分析，更应建立在企业战略分析的基础之上。一、企业战略规划 企业战略是企业总体发展规划。它指明了在竞争环境中企业的生存态势和发展方向，决定着企业的业务结构和竞争形式，并要求对企业的人财物、技术、管理等资源进行相应配置。企业战略规划是规划企业未来长期目标，并制定实施计划的过程。包括对各种为实现组织目标和使命方案的拟定、评价以及实施方案选择，可以分为战略分析、战略选择、战略实施三个方面。企业战略规划需要考虑企业外部和内部两大因素。企业的内部可控因素主要包括技术、资金、人力资源和拥有的信息等，通过内部因素分析，可以准确把握企业的优势与劣势。确定企业的战略发展方向和目标，使目标、资源和战略三者达到最佳匹配。借助外部因素评价矩阵、竞争态势矩阵、内部因素评价矩阵、SWOT . 矩阵等方法，通过对外部机会、风险以及内部优势、劣势的综合分析，可以确立企业长期战略发展目标，制定企业发展战略。将企业目标、资源与所制定的战略相比较，利用波士顿矩阵、通用矩阵等分析工具，找出并建立外部与内部重要因素相匹配的有效的备选战略。通过定量战略规划矩阵对备选战略的吸引力进行比较，确定企业最可能成功的战略。然后制定企业具体的年度目标，围绕着已确立的目标，合理地进行人、财、物等各项资源的配置，有效地实施战略，并对已实施的战略

进行控制、反馈与评价，再改进和完善企业战略，实现动态战略规划。

## 二、企业战略类型

企业战略一般包括三个层次，即企业总体战略、竞争战略和职能战略。企业总体战略是确定企业的发展方向和目标，明确企业应该进入或退出哪些领域，选择或放弃哪些业务。企业竞争战略是确定开发哪些产品，进入哪些市场，如何与竞争者展开有效竞争等。企业职能战略研究企业的营销、财务、人力资源和生产等的不同职能部门如何组织，为企业总体战略服务的问题，包括研发战略、营销战略、生产战略、财务战略、人力资源战略等，是实现企业目标的途径和方法。其中，与项目投资决策密切相关的是企业总体战略和竞争战略。

### (一)企业总体战略

企业总体战略包括稳定战略、发展战略和撤退战略三大类。企业稳定战略又称防御型战略，是指限于经营环境和内部条件，企业基本保持在现有战略起点和范围的战略，包括无变化战略、利润战略等。发展战略又称进攻型战略、增长型战略，它是充分利用企业外部机会，挖掘企业内部优势资源，求得企业更高层次发展的战略。撤退战略亦称退却型战略，是在那些没有发展或者发展潜力很小的行业退出的战略，包括紧缩战略、转向战略和放弃战略。对大多数企业而言，发展战略是基本的战略选择，包括新领域进入战略、一体化战略和多元化战略。发展战略实现方式有内部发展与外部发展两种途径，包括产品开发、直接投资、并购、战略联盟等方式。

1. 新领域进入战略
2. 一体化战略 包括纵向一体化战略和横向一体化战略。纵向一体化战略又称垂直一体化战略，它是将企业生产的上下游组合起来一起发展战略。横向一体化战略又称水平一体化战略，是企业为了扩大生产规模，降低生

产成本，巩固企业市场地位，提高竞争能力而与同行的企业进行联合的一种战略。 3. 多元化战略 多元化包括相关多元化和不相关多元化。相关多元化是以企业现有的设备和技术能力为基础，发展与现有产品或服务不同但相近的新产品或服务。 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)