

- 1. 企业战略管理的概念与流派
 - 1.1. 企业战略管理的内涵
 - 1.2. 企业战略管理流派
 - 1.2.1. 企业战略管理产生的历史背景
 - 1.2.2. 企业战略管理理论的演进过程
 - 1.2.3. 战略管理【过程角度】下的战略管理学派
 - 1.2.4. 战略管理【内容角度】下的战略管理学派
 - 1.3. 企业战略管理的过程（2009年真题）

1. 企业战略管理的概念与流派

1.1. 企业战略管理的内涵

战略管理：【5种规范】、【4个构成要素】、【相关概念】

1. 企业战略 的定义：

i. 国内外学者对企业战略和企业战略管理的各种理解：

- a. 安索夫：企业在确定战略前，应该先确定自己的 经营性质 。
- b. 安德鲁斯：企业战略管理是一个 决策模式 ， 决定企业的目标，提出实现目标的方针和计划，确定企业应该从事的 经营业务 。
- c. 明茨伯格：战略是【5种规范】的定义阐明的，即5P， 计划(Plan)、计策(Ploy)、模式(Patten)、定位(Position)、观念(Perspective) 。
- ① 计划。战略制订是一种计划，可以降低出现战略性失误的风险。
- ② 策略。战略是对竞争对手造成的一种威胁，是一种挫敌的策略。
- ③ 模式。制订战略要充分考虑并尊重企业原有的行为模式。
- ④ 定位。制订战略时应明确在行业中的定位和应采取的措施。
- ⑤ 观念。战略反映了高层领导者的价值观念。

ii. 企业战略的概念：

企业战略是企业面对激烈变化、严峻挑战的环境，为求得 长期生存和不短发展 而进行的总体性规划。

2. ★★★企业战略 的【4个构成要素】：（2010年真题）

- i. 经营范围（基础）：是指企业从事生产 经营活动的领域， 又称企业的定域，反映企业计划与外部环境发生作用的要求。
- ii. 资源配置（基础）：资源配置是指企业 过去和目前资源和技能配置的水平 and 模式 。资源配置的好坏会极大地影响企业实现其目标的程度。
- iii. 竞争优势：是指企业通过其 资源配置的模式与经营范围的决策 在市场上所形成的与其竞争对手 不同的竞争地位 。
- iv. 协同作用：协同作用是指企业从 资源配置和经营范围 的决策中所能寻求到的 各种共同努力的效果 。企业必须追求总体资源的收益要大于各部分资源收益的总和。

3. 企业战略 的【相关概念】：

- i. 愿景：是组织成员普遍接受和认同的组织的 长远目标， 一般比较简短。
- ii. 使命：说明企业的 存在的理由， 定义企业的经营领域、经营思想。
- iii. 目的：是企业希望实现的一种广义的方向，具有最终的、长期的、无线的属性。
- iv. 目标：是企业在企业目的的总框架中，为企业和员工提供的有完成时间的具体方向。

4. 企业战略 是指企业面对激烈变化、严峻挑战的环境，为求得长期生存和不断发展而进行的【总体性的谋划】。公司战略按【实施范围】的分类有三个层次，分别是总体战略（公司层战略）、业务单位战略（竞争战略）和职能战略（职能层战略）。（2005年真题）
- 总体战略又称公司层战略。公司层战略主要强调公司应该在哪些经营领域进行生产经营活动，即回答两个方面的问题：一是“我们应该做什么业务”，即确定企业的使命与任务、产品及市场领域（主要涉及产业、产品和市场定位）；二是“我们怎么样去管理这些业务”，即在公司不同的业务单位之间如何分配资源以及采取何种成长方向等。
 - 业务单位战略是在总体战略的指导下，一个业务单位进行竞争的战略，也称竞争战略。“业务单位”被赋予一定的战略决策权力，可以根据外部市场的状况对产品和服务进行战略规划并进行战略决策。竞争战略的目标是取得竞争优势。
 - 职能战略又称职能层战略，是指企业中的各职能部门制定的指导职能活动的战略，描述了在执行总体战略和业务单位战略的过程中，企业中的每一个职能部门所采用的方法和手段。主要涉及企业内各职能部门，如营销、财务、生产、研发、采购、人力资源等，其主要职责是如何更好地配置企业内部资源，为各级战略服务，并提高组织效率。

2. 企业 战略管理 的定义：

- i. 各学者的定义：—
- ii. 企业战略管理的定义：企业战略管理是一个 动态管理的过程，战略管理活动的 终点是制定和实施战略。它是对企业的生产经营活动实行的总体性管理，是企业制定和实施战略的一系列管理决策与行为，其 核心问题是使企业自身条件与环境相适应，求得企业的长期生存与发展。

3. 企业 战略管理 的 本质作用：（2021年真题）

- i. 使管理者 重视识别和利用【机会】。
- ii. 加强对 业务活动的【协调与控制】。
- iii. 使 重要决策与已建立的目标协调【一致】。
- iv. 更 有效地分配时间和资源 来实现已确定的目标。
- v. 将个人的行为综合为整体的努力。
- vi. 鼓励向前式思维，对变化采取积极的态度。

1.2. 企业战略管理流派

1.2.1. 企业战略管理产生的历史背景

20世纪60年代后，市场需求不断变化、科学技术水平不断提高、全球性竞争日益激烈、政府和客户对企业要求不断提高、资源短缺和突发事件不断出现，以上这些特点，使企业外部成为一种特别复杂、多变、难以预料的环境，企业必须对此做出新的判断、相应和决策，适应环境，谋求生存和发展，企业战略管理应运而生。

1.2.2. 企业战略管理理论的演进过程

1. 第一阶段： 理性主义，环境变化可预见、战略由企业高层管理者制订、从上而下逐级制订，战略应该通过正式计划来实施，战略是设计(design)、计划(plan)、定位(position)和规范(norm)。
2. 第二阶段： 非理性主义，企业战略在不确定的环境下探索、学习、犯错，战略是“摸着石头过河”，是“自然形成”的、是“逻辑渐进主义”的。
3. 第三阶段： 【理性主义和非理性主义】的整合，明茨伯格的【5P模式】，计划(Plan)、计策(Ploy)、模式(Patten)、定位(Position)、观念(Perspective)。

1.2.3. 战略管理【过程角度】下的战略管理学派

战略管理过程研究的是战略如何形成并得以实施的问题，是描述性的。明茨伯格归纳整理的战略过程研究的十大学派。

1. 设计学派：战略是一个主观的概念化的过程，强调企业高层人员应是战略家。把战略管理分为制订和实施，战略制订是高层管理者按SWOT方法的原则形成的。
2. 计划学派：继承SWOT的思想，认为战略的形成是高层管理者有意识、有控制的正规计划过程，引进理性的数量分析方法，提出企业战略的数学模型和定量分析的方法。
3. 定位学派：战略制订是企业在产业中定位分析的过程，即先选择产业再谋求有利的竞争地位。卡尔·夏皮洛等人认为战略就是不断定位、不断争夺。波特认为定位要考虑产业的经济特征、环境的文化、制度、外协等各方面的因素。
4. 企业家学派：战略是企业家对企业未来发展的愿景，是企业家个人价值观念和对未来的预见。企业家为企业战略选择及行动提供了一定空间，保持了一定的应变能力。
5. 认知学派：企业战略制订包括理性和非理性思维的过程。面对大量真假难辨的信息和时间的限制，非理性思维可发挥更大作用。战略的形成是一个精神活动的过程。
6. 学习学派：环境是复杂不可预测的，只有通过组织学习，企业才能应对环境的不确定性，高层管理者的职责是管理组织学习的过程。战略是一个学习及自然形成的过程。
7. 权力学派：战略制订过程是各种正式或非正式利益团体运用权力、施加影响和不断谈判的过程。战略制订要考虑政治因素。战略的形成是权力谈判及平衡的过程。
8. 文化学派：企业文化及价值观念对于战略的形成有重要影响，战略的形成是一个基于企业成员共同信念和理解的社会交往过程。
9. 环境学派：环境对于企业战略有重要影响，企业必须适应环境，找到生存发展的位置。企业处于从属与被动的地位，战略的形成是一个反应的过程。
10. 整合学派：企业战略架构既是稳定的也是变革的。最具代表性的是明茨伯格的5Ps观点：

1.2.4. 战略管理【内容角度】下的战略管理学派

1. 行业结构学派：

主要代表人物是波特。对企业战略管理内容作了如下假设：

- ①企业战略选择很大程度上取决于选择一个有吸引力的行业。同行业的大多数企业一般都控制基本相同的资源，实施相同的战略。
- ②企业战略管理者都是理性的，根据利润最大化的原则做出决策。

2. 战略资源学派：

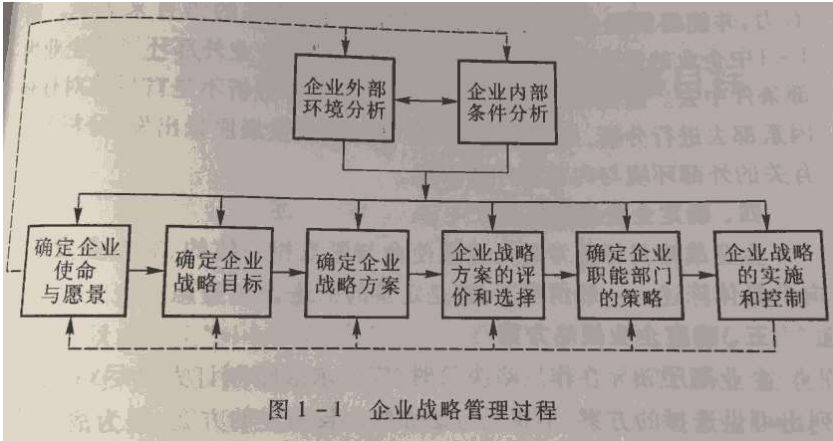
i. 核心论点：

企业及企业的战略优势都建立在所拥有的一系列特殊资源以及资源使用的方式上。

ii. 取得竞争优势的战略资源的特征：

- 价值性：必须指向关键成功要素，保证为顾客创造持久的价值。
- 优越性：必须比竞争对手更好、更强。
- 独特性：必须是独特的，难以转移、难以复制。
- 占有性：必须为企业所占有，保证企业能获得相应的租金。

1.3. 企业战略管理的过程（2009年真题）



确定企业【使命与愿景】 ---> 确定企业【战略目标】 ---> 确定企业【战略方案】 ---> 企业战略【方案的评价和选择】 ---> 确定企业【职能部门的策略】 ---> 企业【战略的实施和控制】

- 1. 确定 企业的【使命与愿景】：
 - i. 概念：使命与愿景是对企业存在意义及未来发展远景的表述。
 - ii. 要点：
 - ①应表明企业长期存在的合法性及合理性、与所有者和企业主要利益相关者的价值观或期望观一致。
 - ②富有想象，对企业员工有很强感召力、得到社会公众认可。
 - ③用简单、精练的语言来表达。
- 2. 【外部环境】 分析：
 - i. 宏观环境 分析：指分析和预测宏观环境因素的变化及其对企业影响的程度和性质、机遇与威胁，使管理者获得行业和企业的背景知识。
 - ii. 行业竞争 分析：指分析行业竞争结构的五种因素的变化，分析竞争对手实力、战略和行为模式，确认企业所面临的直接竞争机会与威胁。
- 3. 【内部条件】 分析：
 - i. 企业价值链 分析：综合对企业价值链的基本活动及辅助活动的分析，确认内部管理的优劣势。
 - ii. 资源、能力及核心竞争力 分析：与竞争对手比较，分析竞争优势，从可保持性、独特性、延展性及其价值判断其核心竞争力，从与行业特点的匹配判断企业是否需要建立新的核心竞争力或者进入相关行业。
- 4. 确定企业【战略目标】：

企业战略目标是与企业使命与愿景相一致的、对企业发展方向的具体的定量的描述。
- 5. 确定企业【战略方案】：

要求战略制订人员尽可能多地列出可供选择的方案，不要只考虑那些比较明显的方案。
- 6. 企业 战略【方案的评价与选择】：

根据战略评价和选择方法，进行企业战略方案的评价与选择。
- 7. 企业【职能部门】策略：

做出企业的 组织机构、市场营销、人力资源开发与管理、财务管理等各职能部门 的策略并和企业战略保持一致。
- 8. 企业 战略的【实施与控制】：
 - ①遵循适度合理性、统一领导与统一指挥、权变的原则。
 - ②建立起贯彻实施战略的组织机构，配置资源，建立内部支持系统，发挥好领导作用，使组织机构、企业文化均能与企业战略相匹配，处理好企业内部各方面的关系，动员全体员工。