

- 1. 组织的资源能力分析
 - 1.1. 组织的【战略与文化】分析（2009年真题）
 - 1.2. 组织的【资源条件】分析
 - 1.2.1. 企业资源观
 - 1.2.2. 企业资源的概念与分类（2008年真题）
 - 1.2.3. 企业资源强势与弱势分析
 - 1.3. 价值链分析
 - 1.3.1. 价值链（2005年真题、2013年真题）
 - 1.3.2. 价值链分析
 - 1.4. 组织内部因素评价矩阵

1. 组织的资源能力分析

组织 内部环境 是指组织内部的 物质、文化环境 的 总和 ， 包括组织资源、组织文化等因素，是组织内部的一种共享价值体系。内部环境是组织内部与战略有重要关联的因素，是制定战略的出发点、依据和条件，是竞争取胜的根本。

- 1. 【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。
- 2. 【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。

1.1. 组织的【战略与文化】分析（2009年真题）

- 1. 企业文化的概念：
指企业全体员工在长期的经营及发展过程中培育形成并共同遵守的最高目标、价值标准、基本信念及行为规范。
- 2. 企业 战略与文化的关系 ： 重要条件、重要手段、相互适应和协调
 - i. 优秀企业文化是战略制定获得成功的 重要条件 ：
优秀的企业文化能突出企业特色， 形成共同价值观念， 具有鲜明个性的企业文化， 有利于企业制订出与众不同、克敌制胜的战略。
 - ii. 企业文化是战略实施的 重要手段 ：
企业文化具有导向、约束、凝聚、激励和辐射等作用， 激发员工热情， 统一意志及欲望， 为实现企业战略目标而努力奋斗。
 - iii. 企业文化与企业战略必须 相互适应和协调 ：
当企业战略制订后， 企业文化应随着新战略的制订而有所变化。在战略管理过程中， 企业内部新旧文化更替和协调是战略实施获得成功的保证。
- 3. 企业文化与战略相适应的关系类型：

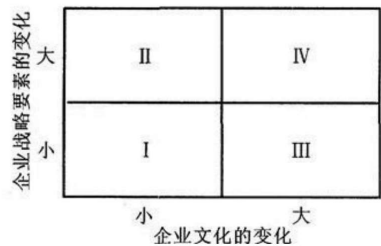


图3-3 企业文化与企业战略的关系

- i. 第I象限：指企业新战略的要素变化不大，且与原有文化一致。
- ii. 第II象限：指企业新战略的要素变化很大，但与原文化有潜在一致性。
- iii. 第III象限：指企业新战略的要素变化不大，但与原有文化不一致。
- iv. 第IV象限：指企业新战略的要素变化很大，且与企业原有文很不一致。

1.2. 组织的【资源条件】分析

企业战略与资源的关系是什么？（2010年真题）

答：企业战略实施前的准备，除了用计划推行和适应战略的组织调整之外，企业资源配置的优劣也将直接影响到战略目标的实现。企业在实施战略的过程中，必须对所属资源进行优化配置，才能充分保证战略的实现。战略与资源的关系主要表现在如下几个方面：

- (1)资源 保证战略的【实施】。
- (2)战略促进 资源的【有效利用】。
- (3)战略促进 资源的【有效储备】。

1.2.1. 企业资源观

1. 竞争优势：（2022年真题）

指企业相对于其竞争对手拥有的优越条件和地位。可来源于外部环境因素或内部条件因素。

2. 核心观点：

- ①企业是由一系列资源束组成的集合，每种资源有多种用途，竞争优势源于企业拥有的资源，外部的市场结构与机会不是影响企业竞争的决定性因素。
- ②企业是各种资源的集合体。企业所拥有的资源具有异质性，导致了企业竞争力的差异。

3. 主要内容：

i. 企业竞争优势的来源：

- ① 资源差异 是企业获利能力不同和拥有优势资源的企业能获取经济租金的原因。一般企业独特的异质资源是企业的知识和能力。
- ②能带来竞争优势的资源应具备的条件：有价值、稀缺性、不能完全被仿制、无法被替代、以低于价值的价格为企业所取得。

ii. 长期竞争优势的维持：

- ①持续性的竞争优势源于资源的不可模仿性。
- ②路径依赖性、因果关系模糊和模仿成本能阻碍企业相互模仿。

iii. 企业如何获取异质资源：

培育、获取能给企业带来竞争优势的特殊资源，可从组织学习、知识普及、建立外埠网络几方面着手。

1.2.2. 企业资源的概念与分类（2008年真题）

1. 概念：

指企业拥有的、能创造价值的各种生产要素，是企业竞争优势的根本源泉，能保证企业获得最大利润，左右企业的成长及其未来命运。

2. 分类：

i. 按 有形无形 分：

- a. 有形资源：指能用价值或货币指标直接衡量的、具有实物形态或能看见并清楚说明其数量的资产，可分为物质资产和财务资产。
- b. 无形资源：指能为企业创造收益，但不具有独立实物形态的资产，包括知识产权、技术诀窍、企业形象、品牌、专利权、商标权、专有知识和经验等。

- c. 人力资源：指企业雇佣的劳动者能为企业提供的生产性服务的知识、技能、经验、判断能力、洞察能力和决策能力等的总和。

无形资源和人力资源是竞争优势的基础，资源越不可见，建立起来的竞争优势越持久。

ii. 按 发挥的作用 分：

- a. 一般意义上的资源：泛指生产活动所必需的一切要素，应用在各个企业中。
- b. 战略资源：指企业长期积累创造所得的、独有的、可被用来为细分市场有效地生产出有独特价值的市场出售物的独特有形物和无形物的统一体。是企业竞争优势的重要来源，应具有价值性、稀缺性、异质性和不可完全转移性。

1.2.3. 企业资源强势与弱势分析

企业资源是企业竞争优势的根本源泉。资源的战略意义在于不仅能保证企业获得最大限度的利润，而且可以左右企业的成长及其未来命运。在资源分析中要确定公司资源的强势和弱势，列出企业资源的强势和弱势对下一步确定企业的竞争优势有重要意义。

★★★企业资源强势与弱势分析：

1. 强势的表现形式：

①具有某项技能或专门技术；②有宝贵的有形资源；③有宝贵的无形资源；④有宝贵的人力资源；⑤有良好的组织管理能力；⑥具有某种特殊的竞争能力；⑦与合作者建立了能够提高竞争力的战略联盟。

2. 弱势的表现形式：

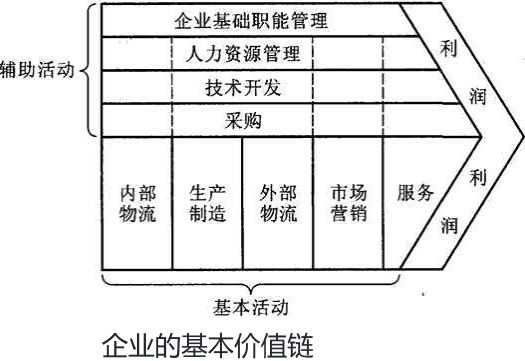
- ①缺乏 有重要意义的【技能】或专门技术。
- ②缺乏有重要意义的 资源 或缺乏管理资源的 能力 。
- ③在关键领域中的 竞争能力正在削弱或丧失 。

1.3. 价值链分析

1.3.1. 价值链（2005年真题、2013年真题）

1. 概念：

指企业所有的 互不相同但又相互联系 的 经营活动，构成了创造价值的一个动态过程，如图3-4所示



2. 价值活动：

- i. 基本活动：包括 内部物流、生产制造、外部物流、市场营销、服务 。
- ii. 辅助活动：包括 基础职能管理、人力资源管理、技术开发、采购 等。

1.3.2. 价值链分析

1. 含义：

指通过价值链分析企业内部条件，找出对顾客最有价值、企业最有优势的活动，对其加以改进提高，提高企业竞争力。

2. 注意事项：

- ①价值链分析的基础是价值。
- ②一条基本价值链可以进行再分解。
- ③同一产业内的企业有相似的价值链，但竞争对手的价值链常常有所不同。
- ④价值链是相互依存的活动构成的系统。竞争优势可来源于活动间的联系。
- ⑤整个价值链系统包括供应商、分销渠道和购买者。企业必须与上下游公司紧密合作，改造或重新设计其价值链，共同提高竞争力。
- ⑥真正创造价值的战略活动是企业价值链的“战略环节”。保持战略优势的关键是控制企业价值链的战略环节。

1.4. 组织内部因素评价矩阵

1. 定义：

指对内部环境因素进行综合分析的方法，总结企业各职能领域的优势和劣势。建立矩阵时需要靠直觉判断，对矩阵中各因素的透彻理解比实际数字更重要。

2. 步骤：

- ①罗列内部分析中的关键因素，选择10~20个内部因素。
- ②利用等级1~10(1最弱，10最强)，给每种内部因素进行评分。
- ③给每个因素赋以权重，其数值范围由0(不重要)到1(非常重要)。权重大小标志着各因素对企业竞争成败影响的相对大小，所有权重之和为1。
- ④用每个因素的权重乘以它的评分，得到每个因素的加权分值。
- ⑤将所有因素的加权分值相加，得到企业的总加权分值。

3. 结果说明：

- 总加权分值的范围都是从最低的1的到最高的10，平均分为5.5。
- 低于5.5的企业，内部状况处于劣势；
 - 高于5.5的企业，其内部状况处于优势。