



《现代公司管理》

课程代码：11465

授课老师：朱琳



第七章 现代公司战略管理

第七章 现代公司战略管理

第一节 公司战略管理的含义与特征

公司战略

公司战略管理

公司战略管理的特征

第二节 公司战略管理过程

使命与目标

外部分析

内部分析

战略选择

战略实施

第三节 公司层战略

总体战略

事业组合战略

第四节 事业层战略

战略模式

一般性竞争策略

第五节 职能层战略

第一节 公司战略管理的含义与特征

7.1.1公司战略 【名词解释/选择】

引进者：巴纳德

公司战略：是公司在竞争环境中为生存和发展而作的行为选择——行为目标的选择及达此目标的手段、方式的选择。

战略本质上是一种计划。

7.1.2 公司战略管理 【选择】

从实践上看，公司战略管理总是围绕着企业家展开的。

7.1.3.0 公司战略管理的特征

7.1.3.4 公司战略管理的中心是寻求公司资源能力和外部环境的动态平衡

7.1.3.6 公司战略管理取得成功的关键是创新

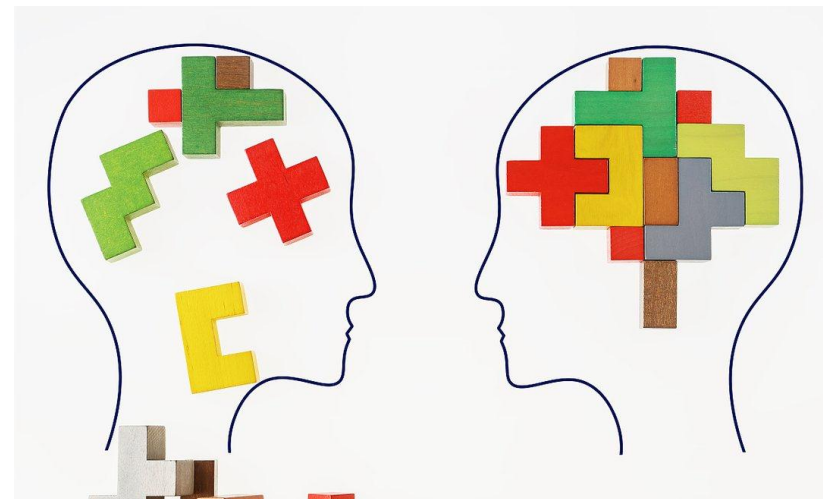
公司战略管理的含义和特征

含义

特征

7.1.3 公司战略管理的特征 **【选择】**

1. 公司战略管理有双重目的。
2. 公司战略管理的对象是公司发展全过程。
3. 公司战略管理是理性思维和非理性思维的结合。
4. 公司战略管理的**中心**是寻求**公司资源能力和外部环境的动态平衡**。
5. 公司战略管理是全体职工共同参与的管理。
6. 公司战略管理取得**成功的关键**是**创新**。



第一位将战略观念引进企业管理理论的学者是（ ）

- A、 奎恩
- B、 巴纳德
- C、 明茨伯格
- D、 钱德勒

第一位将战略观念引进企业管理理论的学者是（ ）

- A、 奎恩
- B、 巴纳德
- C、 明茨伯格
- D、 钱德勒

答案：B

从实践上看，公司战略管理总是围绕一个主体展开的，这个主体就是（ ）

- A、股东
- B、员工
- C、企业家
- D、经理人员

从实践上看，公司战略管理总是围绕一个主体展开的，这个主体就是（ ）

- A、股东
- B、员工
- C、企业家
- D、经理人员

答案：C

战略在本质上是一种（ ）

A、控制

B、反馈

C、计划

D、组织

战略在本质上是一种（ ）

A、控制

B、反馈

C、计划

D、组织

答案：C

公司战略管理取得成功的关键是（ ）

A、计划

B、组织

C、领导

D、创新

公司战略管理取得成功的关键是（ ）

- A、计划
- B、组织
- C、领导
- D、创新

答案：D

公司战略管理的中心是寻求公司资源能力和（ ）

- A、经济环境的动态平衡
- B、政治形态的动态平衡
- C、内部条件的动态平衡
- D、外部环境的动态平衡

公司战略管理的中心是寻求公司资源能力和（ ）

- A、经济环境的动态平衡
- B、政治形态的动态平衡
- C、内部条件的动态平衡
- D、外部环境的动态平衡

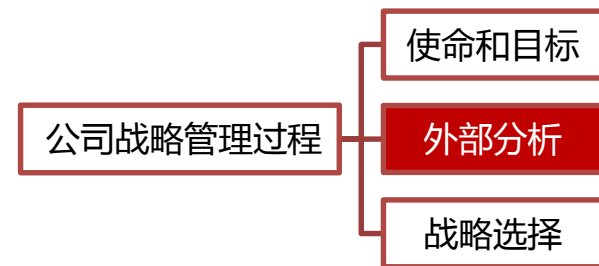
答案：D



第二节 公司战略管理过程

7.2.1 使命与目标

- 1.使命。使命是用来说明公司为何存在及其应该做什么的。
- 2.目标。公司目标是指该公司长期期望完成什么。



7.2.2 外部分析

【选择】

1.公司宏观环境分析

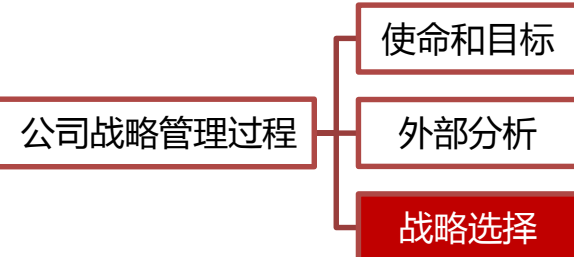
- (1) 政治法律因素。
- (2) 社会文化因素。
- (3) 技术因素。
- (4) 经济因素。

7.2.2 公司运作环境分析 【论述】

公司运作环境是指对**公司的生存与发展**有种种影响的组织或机构。

- (1) 客户
- (2) 供应商
- (3) 竞争者
- (4) 政府部门
- (5) 新闻媒介
- (6) 社区
- (7) 社会团体
- (8) 业务关联及协作企业





7.2.4 战略选择 **【选择】**

SWOT矩阵



优势



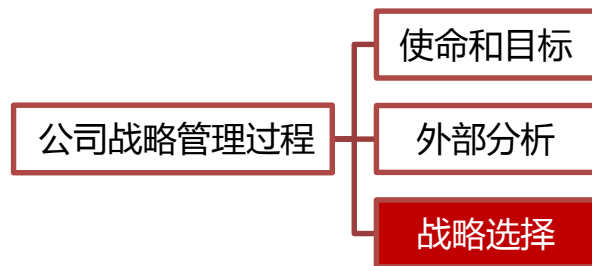
弱势



机会



威胁



7.2.4 战略选择

【选择】

SWOT矩阵

1. 强点与机会相遇。这是首选上策。（SO）

美国一商人在夏威夷度假时，偶然从广播中听到加拿大发生口蹄疫，他立即打电话给总部要求追踪调查疫情。当情报显示疫情将传向美国牧场时，他立即决定大量收购牛羊肉及牛羊。不久，疫情传到美国，所有牧场被封，牛羊肉奇货可居，这位商人大赚其钱。

7.2.4 战略选择

【选择】

SWOT矩阵

1. **强点与机会相遇。这是首选上策。（SO）**
2. 弱点与机会相遇。发现了机遇但自身的实力不足
3. 强点与威胁相遇。这是一种有利的冲突状态，大公司抗击市场波动即属此类。
4. 弱点与威胁相遇。这是最不利的一种冲突状态。

在SWOT矩阵中，公司首选的战略方案是（ ）

- A、SO战略
- B、ST战略
- C、WT战略
- D、WO战略

在SWOT矩阵中，公司首选的战略方案是（ ）

- A、SO战略
- B、ST战略
- C、WT战略
- D、WO战略

答案：A

美国一商人偶然得知加拿大发生口蹄并且疫情向美国扩展的趋势，他立即大量收购牛羊肉及牛羊。当疫情传到美国，所有的牧场被封，牛羊肉奇货可居，该商人大赚其钱。若用SWOT矩阵分析，这种情况属于（ ）

- A、强点与机会相遇
- B、弱点与机会相遇
- C、强点与威胁相遇
- D、弱点与威胁相遇

美国一商人偶然得知加拿大发生口蹄并且疫情向美国扩展的趋势，他立即大量收购牛羊肉及牛羊。当疫情传到美国，所有的牧场被封，牛羊肉奇货可居，该商人大赚其钱。若用SWOT矩阵分析，这种情况属于（ ）

- A、强点与机会相遇
- B、弱点与机会相遇
- C、强点与威胁相遇
- D、弱点与威胁相遇

答案：A

进行公司宏观环境分析时所考虑的主要因素包括（ ）

- A、政治法律环境
- B、社会文化环境
- C、技术环境
- D、经济环境
- E、地理环境

进行公司宏观环境分析时所考虑的主要因素包括（ ）

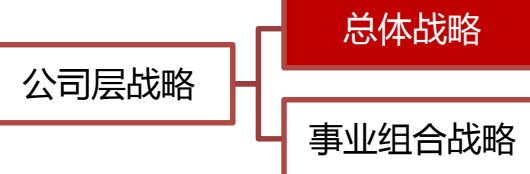
- A、政治法律环境
- B、社会文化环境
- C、技术环境
- D、经济环境
- E、地理环境

答案：ABCD

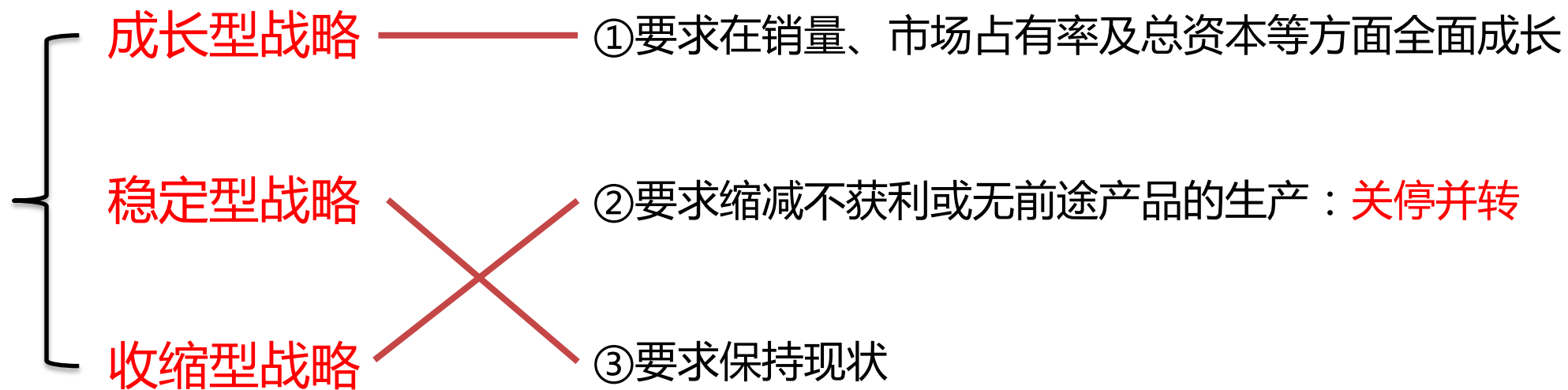


第三节 公司层战略

7.3.1.1成长型战略要求公司在销量、市场占有率及总资本等方面全面成长
7.3.1.2收缩型战略也称回航战略，要求缩减不获利或无前途产品的生产



7.3.1 总体战略 【选择】



7.3.2 事业组合战略 【选择】

1. BCG模式

公司的最佳战略是保持最大市场占有率。

{	问号类	潜在商业吸引力的新产品或有关开发新产品的提议
	明星类	公司扩张销售和利润的最佳机会
	现金牛	为公司产生大量利润
	瘦狗类	处于竞争劣势



公司层战略

总体战略

事业组合战略

7.3.2 GE模式

【选择】

- (1) 评价行业吸引力。行业吸引力因素：成长、规模、资金密集性和竞争激烈性。
- (2) 评价竞争地位。
- (3) 比较战略事业单位。

公司层战略

总体战略

事业组合战略

7.3.3 产业演变模式 【选择】

资产经营者可寻求的3种理想投资组合模式：

成长型

利润型

平衡型

行业吸引力包括成长、规模、资金密集性和（ ）

- A、复杂性
- B、环境条件
- C、创新
- D、竞争激烈性

行业吸引力包括成长、规模、资金密集性和（ ）

- A、复杂性
- B、环境条件
- C、创新
- D、竞争激烈性

答案：D

在BCG模式中，可称为公司战略经营领域的是（ ）

- A、问号区位
- B、明星区位
- C、瘦狗区位
- D、现金牛区位
- E、现金流区位

在BCG模式中，可称为公司战略经营领域的是（ ）

- A、问号区位
- B、明星区位
- C、瘦狗区位
- D、现金牛区位
- E、现金流区位

答案：ABCD

公司总体战略包括（ ）

A、成长型战略

B、稳定型战略

C、收缩性战略

D、事业型战略

E、生产战略

公司总体战略包括（ ）

- A、成长型战略
- B、稳定型战略
- C、收缩性战略
- D、事业型战略
- E、生产战略

答案：ABC

国家对某类企业或某类产品实施“关停并转”，从总体战略上来讲其实施的是（ ）

- A、成长型战略
- B、收缩型战略
- C、稳定型战略
- D、观望型战略

国家对某类企业或某类产品实施“关停并转”，从总体战略上来讲其实施的是（ ）

- A、成长型战略
- B、收缩型战略
- C、稳定型战略
- D、观望型战略

答案：B



第四节 事业层战略

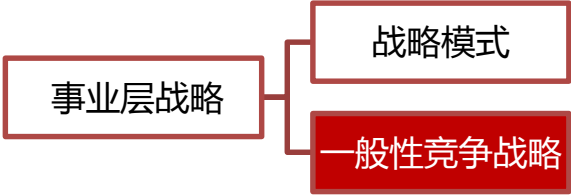
7.4.1 战略模式 【选择】

防御者战略 当一事业运行于稳定、**少有**不确定性或风险的环境时

分析者战略 当环境中度稳定并有**几分**不确定和风险时

探索者战略 当环境处于**动态**、成长并且**不确定**和有风险时





7.4.2 一般性竞争战略 【简答/名词解释】

策略	详情
差异化策略	就是要使顾客感到本事业的产品或服务在质量、设计、服务及其他方面都与众不同。
成本领导策略	是指某事业试图通过成本最小化(价格最低)取得销售最大化。
专一化策略	将产品或服务指向特定的地理区域、特定的顾客群，或者经营单一产品或服务。
产品生命周期	每一个产品都要经历导入期、成长期、成熟期和衰退期。

当环境中度稳定并有几分不确定和风险时，应采取的战略模式是（ ）

- A、防御者战略
- B、反应者战略
- C、分析者战略
- D、探索者战略

当环境中度稳定并有几分不确定和风险时，应采取的战略模式是（ ）

- A、防御者战略
- B、反应者战略
- C、分析者战略
- D、探索者战略

答案：C

公司内一个单独事业单位运行于稳定、少有不确定性或风险的环境时，应该采用的战略模式是（ ）

- A、防御者战略
- B、探索者战略
- C、分析者战略
- D、反应者战略

公司内一个单独事业单位运行于稳定、少有不确定性或风险的环境时，应该采用的战略模式是（ ）

- A、防御者战略
- B、探索者战略
- C、分析者战略
- D、反应者战略

答案：A



第五节 职能层战略

7.5.1 职能层战略 【选择】

公司**最根本**的职能战略包括**营**销战略、**财**务战略、**人**力资源战略、**生**产战略。

人财营生

公司最根本的职能战略包括（ ）

- A、 营销战略
- B、 财务战略
- C、 信息资源战略
- D、 人力资源战略
- E、 生产战略

答案：ABDE

第七章 现代公司战略管理

公司战略管理的含义与特征

- 概念
 - 为公司生产和发展而做的行为选择 ⊖ 引进者：巴纳德
 - 从实践上看，战略管理总是围绕这企业家进行 ⊖ 战略本质上是一种计划
- 特征
 - 双重目的、对象是发展全过程、结合理性和非理性思维、全体职工参与
 - 中心是寻求公司资源能力和外部环境的动态平衡 ⊖ 成功的关键是创新

公司战略管理过程

- 外部分析
 - 宏观环境：政治法律、社会文化、技术、经济
- 运作环境分析
 - 客户、供应商、竞争者、政府部门、新闻媒介、社区、社会团体、关联企业
- 战略选择
 - SWOT矩阵：首选上策（SO）强点与机会相遇

公司层战略

- 总体战略
 - 成长型、稳定型、收缩型
- 事业组合战略
 - BCG模式
 - 问号类（潜在新产品）、明星类（扩张销售的最佳机会）、现金牛（大量利润）、瘦狗类（竞争劣势）
 - GE模式
 - 评价行业吸引力：包括成长、规模、资金密集型和竞争激烈性等因素
 - 评价竞争地位
 - 比较战略事业单位

事业层战略

- 战略模式
 - 防御者战略：当环境处于 稳定、少有不不确定性或风险
 - 分析者战略：当环境处于 中度稳定，有几分不确定和风险
 - 探索者战略：当环境处于 动态、成长，有不不确定性和风险
- 一般性竞争战略
 - 差异化策略、成本领导策略、专一化策略、产品生命周期

职能层战略

- 最根本的（人财营生）：营销战略、财务战略、人力资源战略、生产战略



第八章 现代公司决策管理

第八章 现代公司决策管理

第一节 决策在管理中的地位与作用

决策的概念

决策在公司经营中的地位与作用

第二节 决策的步骤

分析问题阶段

确定经营决策目标阶段

制定方案阶段

选择方案阶段

第三节 公司决策的种类

根据决策系统获得信息的性质，
公司决策分为定性决策和定量决策

根据所解决的问题在公司经营中所处的地位，
公司决策分为战略决策和战术决策

根据决策面对的约束条件及随机因素，
公司决策分为确定型决策，风险型决策，
不确定型决策

第四节 公司决策的方法

确定型决策方法

风险型决策方法

不确定型且不存在竞争对手的决策方法

不确定型且存在竞争对手的决策方法



第一节 决策在管理中的地位与作用

8.1.1决策的概念

管理就是决策，哪里有管理活动，哪里就有决策过程存在。

决策理论的创始人是西蒙。【选择】

8.1.2决策在公司经营中的地位与作用

公司经营决策的重要作用是由下列因素决定的：

- （1）是由公司经营决策的自主权所决定的。
- （2）是由公司经营的外部环境所决定的。
- （3）是由公司经营目的所决定的。



第二节 决策的步骤

8.2.1 决策的步骤 【论述】

- 一、分析问题阶段
- 二、确定经营决策目标阶段
- 三、制订方案阶段
- 四、选择方案阶段



8.2.2 决策的内容 【论述】

- (1) 经营战略与方针政策决策；
- (2) 经营目标与计划决策；
- (3) 产品决策；
- (4) 技术发展与投资决策；
- (5) 资源开发与利用决策；
- (6) 价格与成本决策；
- (7) 市场销售决策；
- (8) 财务决策；
- (9) 组织与人事决策。