

第 20 章 战略管理概述					
企业战略的概念	战略管理过程	战略制定	企业战略执行	组织结构要求	战略评估
<div>1、 企业战略的概念</div> <div>2、企业战略的特点</div> <div>(1)全局性</div> <div>(2)长远性</div> <div>(3)抗争性</div> <div>(4)纲领性</div> <div>企业战略决策的特点</div> <div>(1)决策复杂，很难把握结构，没有先例可循；</div> <div>(2)具有突发性、难以预料，情报少；</div> <div>(3)时间长，风险大</div> <div>(4)评价困难，难以标准化</div>	<div>战略管理的过程大体可分解为：</div> <div>①战略制定（分析、梳理、选择、评估、匹配）</div> <div>②战略执行</div> <div>③战略评估。</div> <div>1、规定组织的使命</div> <div>包括两方面：</div> <div>⊙组织哲学：价值观、信念和行为准则</div> <div>⊙组织宗旨：执行的^{活动}，组织类型</div> <div>2、制定方针</div> <div>3、长期目标和短期目标</div> <div>长期目标可以有以下几类：</div> <div>①盈利能力；</div> <div>②为顾客的服务；</div> <div>③雇员的需要和福利；</div> <div>④社会责任</div>	<div>战略制定可以通过战略分析、战略梳理、战略选择、战略评估、战略匹配</div> <div>1、战略分析(外部分析、内部分析、内外环境结合分析)</div> <div>●外部分析</div> <div>(1)宏观趋势分析（分析重点是与行业相关的某一特定因素变化所带来的机会与威胁）</div> <div>①PEST 分析（是指宏观环境分析）</div> <div>P：政治 E：经济 S：社会和文化教育 T：技术</div> <div>②SCP 分析（产业内部的市场结构、市场行为、市场绩效）</div> <div>(2)行业分析（企业的外部环境中关键就是产业环境）</div> <div>①集中度分析</div> <div>是指规模最大的前四位企业的前几位的企业的有关数值X 占整个行业的份额。</div> <div>②价值链分析</div> <div>价值链将企业完整的经营^{活动}划分成独立的经济活动，研究企业这些活动是什么如何组合的一种分析工具。</div> <div>③结构分析：五力模型</div> <div>波特五力分析属于外部环境分析中的微观环境分析，主要用来分析本行业的企业竞争格局以及本行业与其他行业之间的关系。</div> <div>(3)外部因素评价矩阵（EFE）</div> <div>●内部分析</div> <div>(1)竞争态势矩阵（CPM）</div> <div>CPM 用于矩阵用于确认企业的主要竞争者和相对于企业战略地位，这些主要竞争者的特定优势和弱点。</div> <div>(2)资源与能力分析</div> <div>(3)内部因素评价矩阵（IFE）</div> <div>●内外环境结合分析</div> <div>SWOT 分析（S：优势 W：劣势 O：机会 T：挑战）</div> <div>(1)优势与劣势分析（SW）；(2)机会与挑战分析（OT）</div> <div>●战略提出</div> <div>S-O 战略：发出优势，利用机会 W-O 战略：利用机会，克服弱点</div> <div>S-T 战略：利用优势 回避威胁 W-T 战略：减少弱点，回避威胁</div> <div>2、战略梳理</div> <div>从战略层次、综合战略和竞争战略几个方面进行梳理</div> <div>(1)战略层次（公司战略、业务战略、职能战略）</div> <div>(2)综合战略（有加强、防御和扩张三种战略）</div> <div>(3)竞争战略（差别化战略、集中性战略、低成本战略）</div> <div>3、战略选择（发展、维持、收获、放弃）</div> <div>4、战略选择评估</div> <div>通过定量战略规划矩阵（QSPM）对若干备选战略的吸引力总分数的比较，确定最有效、最有可能成功的战略。</div> <div>具体的检测元素包括：环境匹配性、目标一致性</div> <div>能力适应性、运作可行性</div>	<div>制订企业战略计划的工作方式：</div> <div>①自上而下的方法</div> <div>②自下而上的方法</div> <div>③上下结合的方法</div> <div>④设立特别小组的方法</div>	<div>1、战略与组织结构</div> <div>(1)战略与组织结构的关系</div> <div>①组织结构的基本概念</div> <div>②钱德勒原则</div> <div>③战略的前导性与组织结构的滞后性</div> <div>(2)组织战略调整的基本原则</div> <div>把适应循环称为组织战略调整的基本原则。</div> <div>关键因素：开创性问题</div> <div>工程技术问题</div> <div>行政管理问题</div> <div>2、战略组织类型（请参考教程 P484）</div> <div>(1)防御型战略组织</div> <div>(2)开拓型战略组织</div> <div>(3)分析型战略组织</div> <div>(4)反应型战略组织</div>	