

2014 中大网校推荐全国经济专业技术资格考试辅导用书
年经济专业技术资格考试辅导教材

工商管理 专业知识与实务 (中级)

讲义·真题·预测全攻略

全国经济专业技术资格考试研究院 编著

- 多:** 覆盖全部考点, 囊括五年真题
- 快:** 迅速掌握重点; 迅速吃透真题; 迅速巩固考点
- 好:** 严格依据大纲, 结合最新考情, 质量精益求精
- 省:** 重点突出, 节省您的时间; 内容精炼, 节省您的钞票
- 全:** 功能全面, 背诵手册+练习题集+模考试卷
- 新:** 附赠2013年真题, 帮助考生领会命题官的出题规律

清华大学出版社



2014年经济专业技术资格考试辅导教材

工商管理

专业知识与实务

(中级)

讲义·真题·预测全攻略

全国经济专业技术资格考试研究院 编著

清华大学出版社

北 京

内 容 简 介

本书以 2014 年全国经济专业技术资格考试教材为依据,对大纲进行了全面分析,重点突出,帮助考生把握重点,攻克难点,提高复习效率。本书中的“大纲解读”对考情、考点进行了详细分析;“考点精讲”深入分析重点、难点,清晰透彻;并针对考点,直击 2009—2013 年 5 年真题,提高考生应试能力;“同步自测”针对性强,贴近考题,帮助考生夯实基础知识,提高解题能力。本书是考生快速贯通考点、顺利通过考试的必备书籍。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

工商管理专业知识与实务(中级)讲义·真题·预测全攻略/全国经济专业技术资格考试研究院 编著.
—北京:清华大学出版社,2014

(2014 年经济专业技术资格考试辅导教材)

ISBN 978-7-302-35688-2

I. ①工… II. ①全… III. ①工商行政管理—资格考试—自学参考资料 IV. ①F203.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 056726 号

责任编辑:张颖 高晓晴

封面设计:颜国森

版式设计:思创景点

责任校对:曹阳

责任印制:王静怡

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编:100084

社总机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者:北京鑫海金澳胶印有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×260mm 印 张:15.5 字 数:387 千字

版 次:2014 年 5 月第 1 版 印 次:2014 年 5 月第 1 次印刷

印 数:1~4500

定 价:35.00 元

产品编号:057609-01

前 言

经济社会的发展对各行各业的人才提出了新的要求，为了顺应这一发展趋势，经济行业对经济师的要求也逐步提高，审核制度也逐步完善。

为了满足广大考生的迫切需要，我们严格依据人力资源和社会保障部人事考试中心组织编写的《全国经济专业资格考试用书》(内含大纲)，结合我们多年来对命题规律的准确把握，精心编写了这套“2014年经济专业技术资格考试辅导教材”丛书。

本着助考生一臂之力的初衷，并依据“读书、做题、分析”分段学习法的一贯思路，本套丛书在编写过程中力图体现如下几个特点。

紧扣大纲，突出重点

本套丛书严格按照人力资源和社会保障部最新考试大纲编写，充分体现了教材的最新变化与要求。所选习题的题型、内容也均以此为依据。在为考生梳理基础知识的同时，结合历年考题深度讲解考点、难点，使考生能够“把握重点，迅速突破”。

同步演练，科学备考

本套丛书按照“读书、做题、模考”分段学习法的一贯思路，相应设置了“大纲解读”、“考点精讲”、“同步自测”和“同步自测解析”几个栏目，以全程辅导的形式帮助考生按照正确的方法复习备考。

命题规范，贴近实战

众所周知，历年真题是最好的练习题，本套丛书在例题的选取上，以历年真题为主，让考生充分了解考试重点、难点，有的放矢，提高命中率。同时还配备了高保真模拟题，让考生以最接近真题的模拟自测题检验学习效果，提高自己的实战能力和应变能力。

解析详尽，便于自学

考虑到大部分考生是在职人士，主要依靠业余时间进行自学。本套丛书对每道习题都进行了详尽、严谨的解析，有问有答，帮助考生快速掌握解题技巧，方便考生自学。

思维导图，加深记忆

在学习了基础知识以后，就要进行强化练习了。本系列的习题集分册，都配有思维导图，在每章的开始帮助考生梳理重点，然后进行有针对性的训练，使复习效率更高。

总而言之，通过凸显重点、辨析真题、同步自测、深度解析，希望能够使考生朋友们对考点烂熟于心，对考试游刃有余，对成绩胸有成竹。

本书由索晓辉组织编写，同时参与编写的还有晁楠、吴金艳、雷凤、张燕、方文彬、李蓉、林金松、刘春云、张增强、刘晓翠、路利娜、邵永为、邢铭强、张剑锋、赵桂芹、张昆、孟春燕、杜友丽，在此一并表示感谢。

最后，预祝广大考生顺利通过经济专业技术资格考试，在新的人生道路上续写辉煌。

目 录

第一章 企业战略与经营决策	1
大纲解读	1
考点精讲	1
第一节 企业战略概述	1
考点一 企业战略的特征与战略管理的方法	1
考点二 企业战略的制定、实施与控制	4
第二节 企业战略分析	7
考点三 企业外部环境分析	7
考点四 企业内部环境分析	9
考点五 企业综合分析	11
第三节 企业战略类型与选择	12
考点六 基本竞争战略	12
考点七 企业成长战略	14
考点八 企业稳定战略	17
考点九 企业紧缩战略	17
第四节 企业经营决策	18
考点十 企业经营决策的概念和类型	18
考点十一 企业经营决策的要素	19
考点十二 企业经营决策的流程	19
考点十三 企业经营决策的方法	21
同步自测	23
同步自测解析	30
第二章 公司法人治理结构	37
大纲解读	37
考点精讲	37
第一节 公司所有者与经营者	37
考点一 公司所有者	37
考点二 公司经营者	39
考点三 所有者与经营者的关系	42
第二节 股东机构	43

考点四 股东机构	43
第三节 董事会制度	47
考点五 董事会	47
第四节 经理机构	53
考点六 经理机构	53
第五节 监督机构	54
考点七 监事会	54
同步自测	57
同步自测解析	61
第三章 市场营销与品牌管理	67
大纲解读	67
考点精讲	67
第一节 市场营销概述	67
考点一 市场的含义	67
考点二 市场营销的含义及观念	68
考点三 市场营销管理的任务	69
第二节 市场营销环境	70
考点四 市场营销环境	70
第三节 目标市场战略	73
考点五 市场细分	73
考点六 目标市场	74
考点七 市场定位	76
第四节 市场营销组合策略	77
考点八 产品策略	77
考点九 定价策略	79
考点十 渠道策略	81
考点十一 促销策略	83
第五节 品牌管理	85
考点十二 品牌含义	85
考点十三 品牌资产	85
考点十四 品牌战略	86
同步自测	88
同步自测解析	89

第四章 生产管理与控制	90	考点七 企业生产物流的方式	130
大纲解读	90	考点八 推拉生产物流模式	132
考点精讲	90	第四节 企业仓储与库存管理	133
第一节 生产计划	90	考点九 企业仓储管理	133
考点一 生产能力	90	考点十 企业库存管理与控制	134
考点二 生产计划的概念与指标	94	考点十一 经济订货批量模型	135
考点三 产品生产进度的安排	96	考点十二 数量折扣下的经济	
第二节 生产作业计划	97	订货量	136
考点四 生产作业计划的概念	97	第五节 企业销售物流管理	137
考点五 生产作业计划编制	99	考点十三 企业销售物流概述	137
第三节 生产控制	100	考点十四 企业销售物流的组织	137
考点六 生产控制的概念和基本		考点十五 企业销售物流管理	138
程序	100	考点十六 企业销售物流管理效果的	
考点七 生产控制的方式	101	评价	139
第四节 生产作业控制	102	同步自测	140
考点八 生产进度控制	102	同步自测解析	142
考点九 在制品控制	103	第六章 技术创新管理	144
考点十 库存控制	104	大纲解读	144
考点十一 生产调度	106	考点精讲	144
第五节 现代生产管理与控制的		第一节 技术创新含义、分类与	
方法	107	模式	144
考点十二 MRP、MRP II 和 ERP	107	考点一 技术创新	144
考点十三 丰田生产方式和看板		考点二 技术创新的分类	145
管理	111	考点三 技术创新的过程与模式	146
同步自测	115	第二节 技术创新决策	151
同步自测解析	117	考点四 技术预测与评价	151
第五章 物流管理	120	考点五 技术创新战略	153
大纲解读	120	考点六 技术创新决策的评估	
考点精讲	120	方法	154
第一节 物流管理概述	120	第三节 技术创新组织与管理	158
考点一 物流和企业物流	120	考点七 企业内部的技术创新组织	
考点二 企业物流的分类和作业		模式	158
目标	123	考点八 企业外部的技术创新组织	
第二节 企业采购与供应物流管理	124	模式	159
考点三 企业采购管理	124	考点九 企业 R&D 管理	161
考点四 企业供应物流管理	126	第四节 技术贸易与知识产权管理	163
第三节 企业生产物流管理	127	考点十 技术贸易	163
考点五 企业生产物流概述	127	考点十一 技术合同的类型	163
考点六 企业生产物流的类型	128	考点十二 技术价值的评估方法	164

考点十三 国际技术贸易	164
同步自测	166
同步自测解析	171
第七章 人力资源规划与薪酬管理	177
大纲解读	177
考点精讲	177
第一节 人力资源规划	177
考点一 人力资源规划的含义与内容	177
考点二 人力资源规划的制定程序	178
考点三 人力资源需求与供给预测	179
第二节 绩效考核	181
考点四 绩效与绩效考核的含义	181
考点五 绩效考核的内容和标准	181
考点六 绩效考核的步骤和方法	182
第三节 薪酬管理	183
考点七 薪酬的概念与构成	183
考点八 薪酬的功能	184
考点九 企业薪酬制度设计的原则和流程	184
考点十 企业薪酬制度设计的方法	187
同步自测	190
同步自测解析	195

第八章 企业投融资决策及重组	201
大纲解读	201
考点精讲	201
第一节 财务管理的基本价值观念	201
考点一 货币的时间价值概念	201
考点二 风险价值观念	202
第二节 筹资决策	203
考点三 资本成本	203
考点四 杠杆理论	206
考点五 资本结构理论	208
考点六 资本结构决策	210
第三节 投资决策	211
考点七 固定资产投资决策	211
考点八 长期股权投资决策	214
第四节 并购重组	215
考点九 并购重组动因	215
考点十 并购重组方式及效应	215
考点十一 债转股与以股抵债	218
考点十二 企业价值评估	219
同步自测	220
同步自测解析	223
2013 年工商管理专业知识与实务(中级)	
考试真题	227
参考答案	237

第一章 企业战略与经营决策



大纲解读

考试目的在于测查应试人员是否掌握企业战略概述、企业战略分析、企业战略类型与选择、企业经营决策等专业知识，以及运用相关概念和方法分析实际问题的能力。平均分值 20 分。具体考试内容包括：

1. 企业战略概述

企业战略的基本概念、特征、层次，企业战略管理的概念和内涵，企业战略制定，包括企业愿景、使命与战略目标的内涵，战略制定的步骤；企业战略实施，包括战略实施的步骤和模式；企业战略控制，包括战略控制的原则、流程和方法。

2. 企业战略分析

企业外部环境分析，包括 PEST 分析法、行业生命周期分析法、波特五力模型等；企业内部环境分析，包括企业核心竞争力分析、价值链分析、波士顿矩阵分析等；企业综合分析，包括 SWOT 分析法。

3. 企业战略类型与选择

基本竞争战略，包括成本领先战略、差异化战略和集中战略；企业成长战略，包括密集型成长的战略、一体化战略、战略联盟；企业稳定战略，包括无变化战略、维持利润战略、暂停战略和谨慎实施战略；企业紧缩战略，包括转向战略、放弃战略和清算战略。

4. 企业经营决策

企业经营决策的概念和类型，包括企业经营决策的定义及类型划分；企业经营决策的要素，包括五种企业经营决策的要素；企业经营决策流程，包括企业经营决策的五个不同阶段；企业经营决策方法，包括定性决策方法和定量决策方法。定性决策方法，包括头脑风暴法、德尔菲法、名义小组技术等；定量决策方法，包括确定型决策方法、风险型决策方法和不确定型决策方法。



考点精讲

第一节 企业战略概述

考点一 企业战略的特征与战略管理的方法

(一) 企业战略的特征与层次

企业战略是“战略”一词在企业经营管理中的延伸和应用。企业战略是指企业在市场经

济竞争激烈的环境中，在总结历史经验、调查现状、预测未来的基础上，为谋求生存和发展而做出的长远性、全局性的谋划或方案。

1. 企业战略的特征

企业战略的特征包括全局性与复杂性、稳定性与动态性、收益性与风险性三个方面，其具体含义如表 1-1 所示。

表 1-1 企业战略的特征

企业战略的特征	含 义
全局性与复杂性	根据企业总体发展的需要而制定的，它所追求的是整体效果，因而是一种总体决策。全局是由若干局部所组成，战略的制定、实施和评价都是一个复杂的系统工程
稳定性与动态性	企业战略制定的着眼点在未来而不是目前，需要考虑长远的效益，因此，企业战略实施过程具有较强的稳定性。但是，如果企业内外部环境发生较大的变化，企业战略必须能够随之修改，因此，战略又具有动态性的特点
收益性与风险性	企业战略的目标是达成企业发展的愿景和未来目标，因此，对企业自身而言，企业战略能够带来显性或隐性的收益。同时，随着环境动态性的增强，许多事物具有不可测性，环境的不确定性因素增多，因此企业战略的制定及实施具有一定的风险性

2. 企业战略的层次

企业战略一般分为三个层次：企业总体战略、企业业务战略和企业职能战略，如图 1-1 所示。

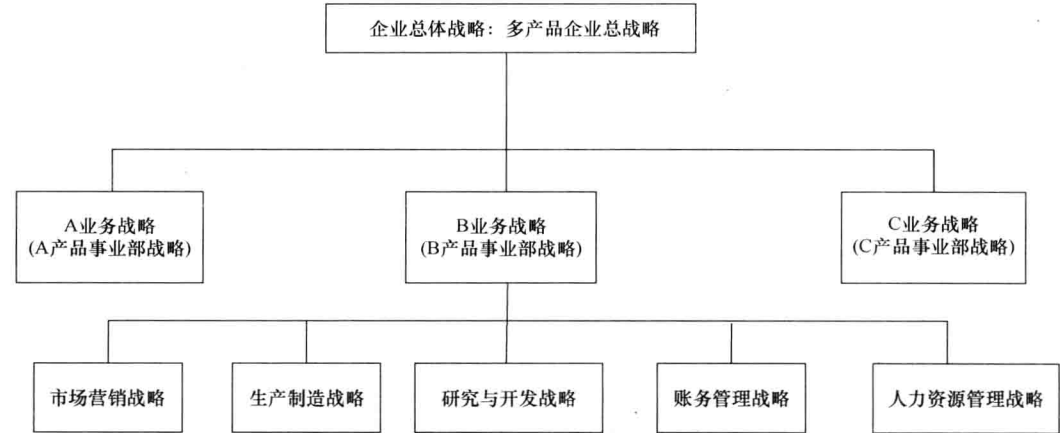


图 1-1 企业战略的层次

(1) 企业总体战略。该战略一般是以企业整体为研究对象，研究整个企业生存和发展中的基本问题。它是企业总体的最高层次的战略，是整个企业发展的总纲，是企业最高管理层指导和控制企业的一切行为的最高层次的战略。企业总体战略决定和揭示企业的使命和目标。

(2) 企业业务战略(竞争战略或事业部战略)。该层次的战略是企业内部各部门和所属单位在企业总体战略的指导下,经营管理某一个特定的经营单位的战略计划。企业业务战略是经营一级的战略,它的重点是要改进一个业务单位在它所从事的行业中或某一特定的细分市场中所提供的产品和服务的竞争地位。它是在总体性企业战略的指导下,经营某一特定经营单位所制订的战略计划,是企业总体战略之下的子战略。

(3) 企业职能战略。该层次的战略是为实现企业战略而对企业内部各项关键职能活动做出统筹安排,包括生产战略、市场营销战略、财务战略、人力资源管理战略和研发战略等。企业职能战略的重点是提高资源的利用效率,使企业资源利用效率最大化。

【例 1-1】 某汽车生产企业为了提升产品的市场影响力,积极实施市场营销战略,增加广告资金投入,加大市场宣传力度,提升品牌声誉。从企业战略层次分析,该企业的此项战略属于()。(2013 年单选题)

- A. 企业总体战略
- B. 企业业务战略
- C. 企业稳定战略
- D. 企业职能战略

【解析】D 本题考查的是企业战略的层次。市场营销部门属于职能部门,该企业实施市场营销战略,属于职能战略。

【例 1-2】 某食品生产企业决定进军家电业,该企业的这项战略属于()。(2012 年单选题)

- A. 企业业务战略
- B. 企业职能战略
- C. 企业竞争战略
- D. 企业总体战略

【解析】D 本题考查企业战略的层次。“食品生产企业”进军“家电业”,该战略属于关系到整个企业发展的总体战略。

(二) 企业战略管理的内涵

企业战略管理是指企业战略的分析与制定、评价与选择以及实施与控制,使企业能够达到其战略目标的动态管理过程。首先,企业战略管理是企业战略的分析与制定、评价与选择、实施与控制,三者形成一个完整的、相互联系的管理过程。其次,企业战略管理是把企业战略作为一个不可分割的整体来加以管理的,其目的是提高企业整体优化的水平,使企业战略管理各个部分有机整合以产生集成效应。最后,企业战略管理关心的是企业长期稳定和高速度发展,它是一个不断循环往复、不断完善、不断创新的过程,是螺旋式上升的过程。

企业战略管理的基本任务是实现特定阶段的战略目标,战略管理的最高任务是实现企业的使命,因此,战略管理具有明显的主体导向特征。

【例 1-3】 下列关于企业战略管理的说法,错误的是()。(2013 年单选题)

- A. 企业战略管理的基本任务是实现特定阶段的战略目标
- B. 企业战略管理的最高任务是实现企业使命
- C. 企业战略管理的主体是企业全体员工
- D. 企业战略管理是一个动态的过程

【解析】C 企业战略管理的主体应是企业管理者。

考点二 企业战略的制定、实施与控制

(一) 战略的制定

一个战略的制定过程实际上就是战略的决策过程,如果企业不能对战略制定的所有工作进行科学有序的管理,企业就难以及时有效地制定出正确的经营战略。其基本步骤如下:

- (1) 确定企业的愿景、使命和战略目标;
- (2) 准备战略方案;
- (3) 评价和选择战略方案。

(二) 企业战略的实施

企业战略实施是企业战略管理的关键环节,是动员企业全体员工充分利用并协调企业内外一切可利用的资源,沿着企业战略的方向和途径,自觉而努力地贯彻战略,以期待更好地达成企业战略目标的过程。

1. 企业战略实施的步骤

企业战略实施主要包括三个步骤,如图 1-2 所示。

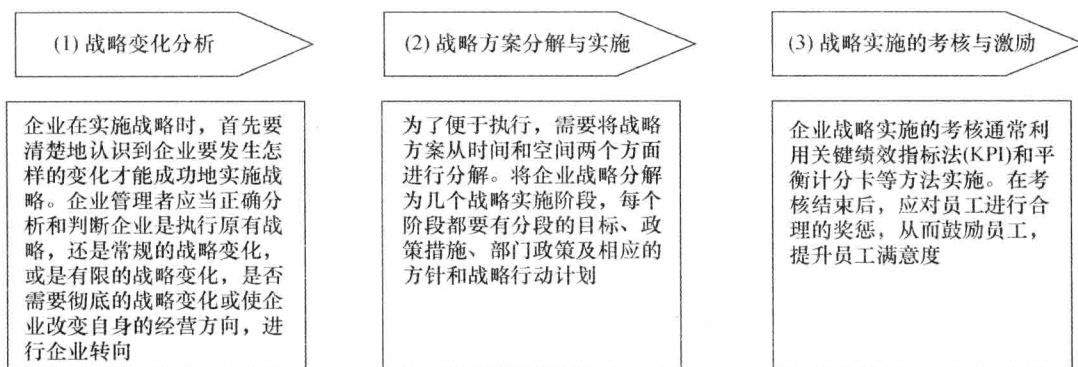


图 1-2 企业战略实施的步骤

2. 企业战略实施的模式

在企业战略实践中,战略实施有以下五种不同的模式。

(1) 指挥型

战略制定者要向企业高层领导提交企业战略的方案,企业高层领导经研究后做出结论,确定战略后,向企业管理人员宣布企业战略,然后强制下层管理人员执行。这种模式中企业管理者考虑的是如何制定一个最佳战略的问题。

(2) 转化型

转化型模式是从指挥型转变来的。该模式十分重视运用组织结构、激励手段和控制系统来促进战略实施。在原有分析工具的基础上增加了三种组织行为科学的方法:

- ① 利用组织机构和参谋人员明确地传递企业优先考虑的事务和信息,把注意力集中在所需要的领域;

- ② 实施规划系统、效益评价以及激励补偿等手段,以便支持实施战略的行政管理系统;
- ③ 运用文化调节的方法促进整个系统发生变化。

该模式的缺点是:如过分强调组织体系和结构,有可能失去战略的灵活性,因此该模式较适合于环境确定性较大的企业。

(3) 合作型

合作型模式把战略决策范围扩大到企业高层管理集体之中,调动了高层管理人员的积极性和创造性。协调高层管理人员成为管理者的工作重点。该模式的不足之处是:战略是不同观点、不同目的的参与者相互协商后的产物,可能会降低战略的经济合理性。这种模式比较适合于复杂而又缺少稳定性环境的企业。

(4) 文化型

文化型模式是把合作型的参与成分扩大到了企业的较低层次,力图使整个企业人员都支持企业的目标和战略。这种模式的不足之处是:企业员工必须有较高的素质,企业采用这一模式要耗费较多的人力和时间,强烈的企业文化可能会掩盖企业中的某些问题。

(5) 增长型

在增长型模式中,企业的战略是从基层单位自下而上地产生。它的关键是激励管理人员的创造性,制定与实施完善的战略,使企业的能量得以发挥,并使企业实力得到增长。这种模式对管理者的要求很高,要能正确评判下层的各种建议,淘汰不适当的方案。

【例 1-4】 企业战略从基层单位自下而上产生,并加以推进和实施,这种战略实施模式为()模式。(2012 年单选题)

- A. 指挥型
- B. 转化型
- C. 增长型
- D. 合作型

【解析】 C 增长型模式的特点是自下而上。

(三) 企业战略的控制

战略控制,是指企业战略管理者及参与战略的实施者根据战略目标和行动方案,对战略的实施状况进行全面评审,及时发现偏差并纠正偏差的活动。

1. 战略控制的原则

(1) 确保目标原则

战略控制过程是确保达成企业的过程,通过执行战略计划确保战略目标的实现。既要控制短期性经营活动,也要控制长期性战略活动。

(2) 适度控制原则

控制过程要严格但不乏弹性。控制切忌过度,只要能保持与目标的一致性,保持战略实施的正确方向,就应尽可能少地干预实施过程中发生的问题。否则,控制过多可能会引起混乱和目标移位。

(3) 适时控制原则

控制要掌握适当时机、选择适当的时候进行战略修正,要尽可能避免在不该修正时采取行动或者在需要修正时没有及时采取行动。

(4) 适应性原则

控制应能反映不同经营业务的性质与需要。经营业务有大有小,对达成组织目标的影响

力有轻有重,应视各部门的业务范围、工作特点等制定不同监控标准和方式,才能适应不同经营业务的需要。

2. 战略控制的流程

战略控制的目标就是使企业战略的实际实施效果尽量符合战略的预期目标。为了达到这一点,战略控制过程可以分为四个步骤,如图 1-3 所示。

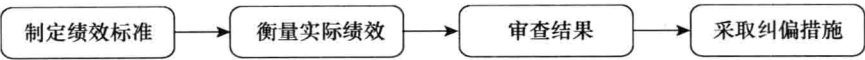


图 1-3 战略控制的流程

战略控制过程实际上是一个不断肯定与否定的循环过程。在这一过程中,不仅要发现问题,找到原因,纠正偏差,而且也应该肯定成绩,总结经验,以资激励。

3. 战略控制的方法

战略控制需要综合、正确地运用各种现代化的控制方法,而且控制方法的选择恰当与否将直接关系到控制的效果。

(1) 杜邦分析法

美国杜邦公司开发使用的杜邦分析法财务控制系统在国际上已得到广泛的承认。如图 1-4 所示,杜邦分析法是利用几种主要的财务比率之间的关系来综合分析企业的财务状况,从而评价公司盈利能力和股东权益回报水平,从财务角度评价企业绩效和战略实施状况。

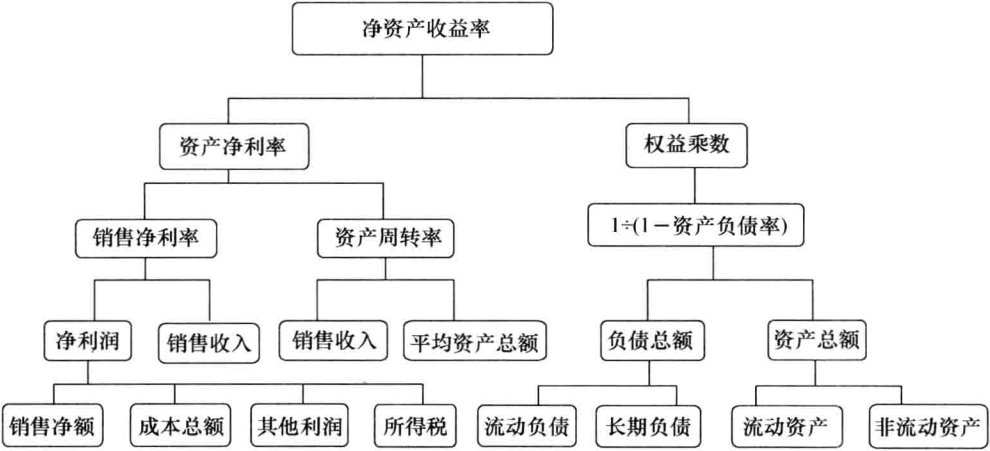


图 1-4 杜邦分析法

【例 1-5】企业通常运用各种现代化的控制方法进行战略控制,运用杜邦分析法旨在进行()。(2012 年单选题)

- A. 质量控制 B. 进度控制 C. 财务控制 D. 工艺控制

【解析】C。杜邦分析法是一种用来评价公司盈利能力和股东权益回报水平,从财务角度评价企业绩效的经典方法。企业可通过该方法详细了解企业的经营状况,进行财务控制。

(2) 平衡记分卡

平衡记分卡是将组织的战略落实为可操作的衡量指标和目标值的一种新型绩效评价方法。设计平衡记分卡的目的是要建立“实现战略引导”的绩效监控系统,从而保证企业战略得到

有效的执行。因此，人们通常称平衡记分卡是加强企业战略执行力的最有效的战略控制工具。平衡记分卡的设计包括四个方面：财务角度、顾客角度、内部经营流程、学习与成长。

(3) 利润计划轮盘

利润计划轮盘是由哈佛商学院工商管理学教授罗伯特·西蒙斯 1998 年在《利润计划要诀》一文中提出的一种基于企业战略的业绩评价模式，它是一种主要应用于战略业绩目标的制定和战略实施过程控制的战略管理工具。利润计划轮盘由利润轮盘、现金轮盘和净资产收益率轮盘三部分组成。这三个轮盘就像齿轮一样相互咬合成一个整体的三个循环，其中任何一个轮盘的数量发生了调整 and 变化，就会导致所有变量的改变，管理者在制订利润计划之前，必须对三个轮盘进行分析。

【例 1-6】 利润计划轮盘是罗伯特·西蒙斯提出的一种基于企业战略的业绩评价模式，其构成为利润轮盘、现金轮盘和()。(2012 年单选题)

- A. 资产轮盘
- B. 负债轮盘
- C. 销售利润率轮盘
- D. 净资产收益率轮盘

【解析】D 利润计划轮盘包括利润轮盘、现金轮盘和净资产收益率轮盘。

第二节 企业战略分析

战略环境分析是企业战略管理的基础，其任务是根据企业目前的市场“位置”和发展机会来确定未来应该达到的市场“位置”。战略环境分析主要包括企业外部环境分析、企业内部环境分析及企业综合分析。

考点三 企业外部环境分析

(一) 宏观环境分析

宏观环境是指在国家或地区范围内对一切产业部门和企业都将产生影响的各种因素或力量。宏观环境分析包括政治环境、经济环境、社会文化环境和科学技术环境分析。

1. 政治环境分析

政治环境是指制约和影响企业的各种政治要素及其运行所形成的环境系统。政治是一种重要的社会现象。考察企业面临的宏观环境，政治因素及其运行状况是企业宏观环境中的重要组成部分，主要包括政治制度、体制、方针政策、法律法规等多个方面。政治因素给企业带来的影响异常巨大和明显，同时影响企业生存和发展的其他社会因素也都会因为政治条件及其状况的不同而对企业产生不同的影响。

2. 经济环境分析

经济环境是指企业所在地区或国家国民经济发展的概况，主要包括宏观和微观两个方面的情况。宏观经济环境主要指一个国家的人口数量及其增长趋势，国民收入、国民生产总值及其变化情况以及通过这些指标能够反映的国民经济发展水平和发展速度。微观经济环境主要指企业所在地区或所服务地区的消费者的收入水平、消费偏好、储蓄情况、就业程度等因素。这些因素直接决定着企业目前及未来的市场大小。企业的经济环境分析就是要对以上的

各个要素进行分析,运用各种指标,准确地分析宏观经济环境对企业的影响,从而制定出正确的企业经营战略。

3. 社会文化环境分析

社会文化环境包括一个国家或地区的社会性质、人们共享的价值观、文化传统、生活方式、人口状况、教育程度、风俗习惯、宗教信仰等各个方面。这些因素是人类在长期的生活和成长过程中逐渐形成的,人们总是自觉不自觉地接受这些行动准则的影响。

4. 科学技术环境分析

企业的科学技术环境指的是企业所在地区或国家的科技水平、科技政策、新产品开发的能力以及技术发展动向等科技要素的集合。企业的发展在很大程度上也受到科学技术方面因素的影响。一个企业不但要关注那些引起时代革命性变化的发明,而且还要专心关注与企业生产有关的新技术、新工艺、新材料的出现和发展趋势及应用前景。

企业通过对以上四个方面因素的综合分析,从总体上把握宏观环境,并评价这些因素对企业战略目标和战略制定的影响,从而有效地制定、选择、调整企业的发展方向和未来战略。

(二) 行业环境分析

1. 行业生命周期分析

行业生命周期是行业演进的动态过程。同任何事物一样,每一行业都有自己产生和衰退的过程。行业生命周期分成四个阶段:

(1) 形成期

形成期是指某一行业刚出现的阶段。在此阶段,有较多的小企业出现,因企业刚建立或刚生产某种产品,忙于发展各自的技术能力而不能全力投入竞争,所以竞争压力较小。研究开发产品和技术是这个阶段的重要职能,在营销上着重广告宣传,增进顾客对产品的了解。

(2) 成长期

进入成长期,行业的产品已较完善,顾客对产品已有认识,市场迅速扩大,企业的销售额和利润迅速增长。同时,有不少后续企业参加进来,行业的规模扩大,竞争日趋激烈,那些不成功的企业已开始退出。市场营销和生产管理成为本阶段的关键性职能。

(3) 成熟期

进入成熟期后,一方面行业的市场已趋于饱和,销售额已难以增长,在此阶段的后期甚至开始下降,另一方面行业内部竞争异常激烈,合并、兼并大量出现,许多小企业退出,于是行业由分散走向集中,往往只留下少量的大企业。产品成本和市场营销有效性成为该时期企业成败的关键因素。

(4) 衰退期

到了衰退期,市场萎缩,行业规模也在缩小,留下的企业越来越少,竞争依然很残酷。这一阶段的行业就是所谓的“夕阳行业”,可能延续一段较长的时间,也可能迅速消失。

【例 1-7】某行业的市场趋于饱和,内部竞争异常激烈,许多小企业逐步被淘汰,行业由分散走向集中,按照行业生命周期理论,该行业处于()。(2012 年单选题)

- A. 形成期 B. 成长期 C. 成熟期 D. 衰退期

【解析】C 成熟期的特点:市场趋于饱和,竞争激烈,小企业遭到淘汰。

2. 行业竞争结构分析

在一个行业里，普遍存在着五种竞争力量，即新进入者的威胁、行业中现有企业间的竞争、替代品或服务的威胁、购买者的谈判能力和供应者的谈判能力，如图 1-5 所示。

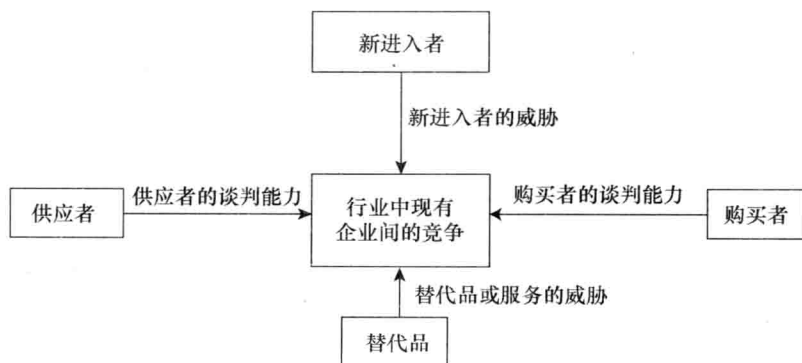


图 1-5 行业竞争结构

3. 战略群体分析

战略群体是指一个产业内执行同样或相似战略并具有类似战略特征和市场地位的一组企业。如果行业中各个厂家的战略基本一致，市场地位相称，那么，该行业实际上就只有一个战略群体；相反，在另一个极端上，如果行业中的竞争厂家所追求的竞争策略互不相同，各自在市场上的竞争地位也有着很大的差别，那么在该行业中，有多少竞争厂商就有多少战略群体。

【例 1-8】 企业进行战略环境分析时，行业环境分析的主要内容有()。(2012 年多选题)

- A. 社会文化环境分析
- B. 行业生命周期
- C. 企业资源分析
- D. 行业竞争结构分析
- E. 行业内战略群体分析

【解析】 BDE 行业环境分析的主要内容有行业生命周期分析、行业竞争结构分析、行业内战略群体分析。选项 A 属于宏观环境分析，选项 C 属于企业内部环境分析。

考点四 企业内部环境分析

企业内部环境是指企业能够加以控制的内部因素。企业内部环境是企业经营的基础，是制定战略的出发点、依据和条件，是竞争取胜的根本。

一般说来，一个企业的内部环境主要包括企业结构、企业文化、企业资源等。

(一) 企业核心竞争力分析

核心竞争力是一个企业能够长期获得竞争优势的能力，是企业所特有的、能够经得起时间考验的、具有延展性的，并且是竞争对手难以模仿的技术或能力。

现代企业的核心竞争力是一个以知识、创新为基本内核的企业关键资源或关键能力的组合，是能够使企业、行业和国家在一定时期内保持现实或潜在竞争优势的动态平衡系统。

1. 核心竞争力的体现

企业的核心竞争力主要体现在三个方面：关系竞争力、资源竞争力、能力竞争力。

【例 1-9】企业的核心竞争力体现为()。(多选题)

- A. 关系竞争力 B. 能力竞争力 C. 资源竞争力 D. 市场竞争力

【解析】ABC 本题考查核心竞争力的体现。企业的核心竞争力体现为关系竞争力、资源竞争力、能力竞争力。

2. 核心竞争力的评价标准

尽管各企业核心竞争力的表现形式有所差异,但衡量和评价核心竞争力能否形成可持续竞争优势的标准是相同的,即占用性、持久性、转移性和复制性。

(1) 占用性。占用性是指企业对内部战略资源及其产生的收益占用的程度。

(2) 持久性。持久性是指企业战略资源和核心竞争力作为利润源泉的持久程度。

(3) 转移性。转移性是指战略性资源与核心竞争力转移的程度。

(4) 复制性。复制性是指企业的战略资源与核心竞争力能被竞争对手轻易模仿和复制的可能性。

(二) 价值链分析

价值链分析是从企业内部条件出发,把企业经营活动的价值创造、成本构成同企业自身的竞争能力相结合,与竞争对手经营活动相比较,从而发现企业目前及潜在优势与劣势的分析方法,它是指导企业战略制定与实施活动的有力分析工具。

1. 价值链

战略管理学家迈克尔·波特教授认为,企业每项生产经营活动都是其为顾客创造价值的经济活动,那么,企业所有的互不相同但又相互关联的价值创造活动叠加在一起,便构成了创造价值的一个动态过程,即价值链。

2. 价值链要素

企业价值链由主体活动和辅助活动构成,主体活动是指企业生产经营的实质性活动,一般分为原料供应、生产加工、成品储运、市场营销和售后服务五种活动。辅助活动是指用以支持主体活动而且内部之间又相互支持的活动,包括采购、技术开发、人力资源管理和企业基础职能管理等。

【例 1-10】下列企业活动中,属于价值链辅助活动的是()。(2013 年单选题)

- A. 原料供应 B. 技术开发
C. 生产加工 D. 市场营销

【解析】B 本题考查价值链要素。技术开发属于辅助活动,其他选项属于主体活动。

3. 价值链分析

运用价值链分析方法对企业内部能力进行分析,一般包括两个方面:一是对每项价值活动进行逐项分析,属单项能力分析,以发现企业这一价值活动环节存在的优势和弱点;二是对价值链中各项价值活动之间的联系进行分析,属综合分析。

(三) 波士顿矩阵分析

波士顿矩阵根据市场增长率和市场份额两项指标,将企业所有的战略单位分为明星、金牛、瘦狗和幼童四大类,并以此选择企业的战略。波士顿矩阵如表 1-2、图 1-6 所示。