

2018年经济专业技术资格考试辅导教材

十余位专家深入研究、六年精心打磨、三十万读者受益的
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

经济专业技术资格考试教材编写组 编著

赠送
模考软件
习题手册

✓ 备考指南

✓ 考试大纲

✓ 同步练习

✓ 题型精练

✓ 模拟考场

✓ 错题重做

多 覆盖全部考点，囊括五年真题，解析详尽

快 迅速掌握重点，吃透真题，巩固知识点

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，节省您的开销

全 功能全面，背诵手册+练习题集+模考试卷

新 附赠 2017年真题，帮助考生领会出题规律



清华大学出版社

2018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

经济专业技术资格考试教材编写组



清华大学出版社
北京

内 容 简 介

本书以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,是考生快速贯通考点、顺利通过考试的必备书籍。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,讲解清晰透彻,并针对考点,直击2013—2017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,有助于考生夯实基础知识,提高解题能力。此外,本书还提供了模拟考试软件和练习册,帮助考生适应考试环境和提升应考能力。

本书是经济专业技术资格考试辅导教材,也适合作为相关专业的参考书。

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 / 经济专业技术资格考试教材编写组 编著. —北京:清华大学出版社, 2018

(2018年经济专业技术资格考试辅导教材)

ISBN 978-7-302-49822-3

I. ①工… II. ①经… III. ①工商管理—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(2018)第037607号

责任编辑:高晓晴

封面设计:马筱琨

版式设计:方加青

责任校对:孔祥峰

责任印制:李红英

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:北京国马印刷厂

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×260mm 印 张:19.25 字 数:505千字

版 次:2018年4月第1版 印 次:2018年4月第1次印刷

定 价:49.00元

产品编号:079020-01

本书编委会

主 编 索晓辉

编 委 潘菊华 方文彬 邢铭强 周文杰

张 昆 张 友 赵桂芹 郭现杰

陈冠军 姚志娟 魏 春 张 燕

孟春燕 项宇峰 肖磊鑫 李杨坡

刘春华 黄艳娇 刘 雁 朱翠元

从 书 序

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

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“全国经济专业技术资格考试用书”(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“2018年经济专业技术资格考试辅导教材”。

本着助考生一臂之力的初衷，并依据“读书、做题、分析、模考”分段学习法的一贯思路，本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

本丛书严格按照人力资源和社会保障部最新颁布的考试大纲编写，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

本丛书按照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合理的方法复习备考。

解析详尽，便于自学

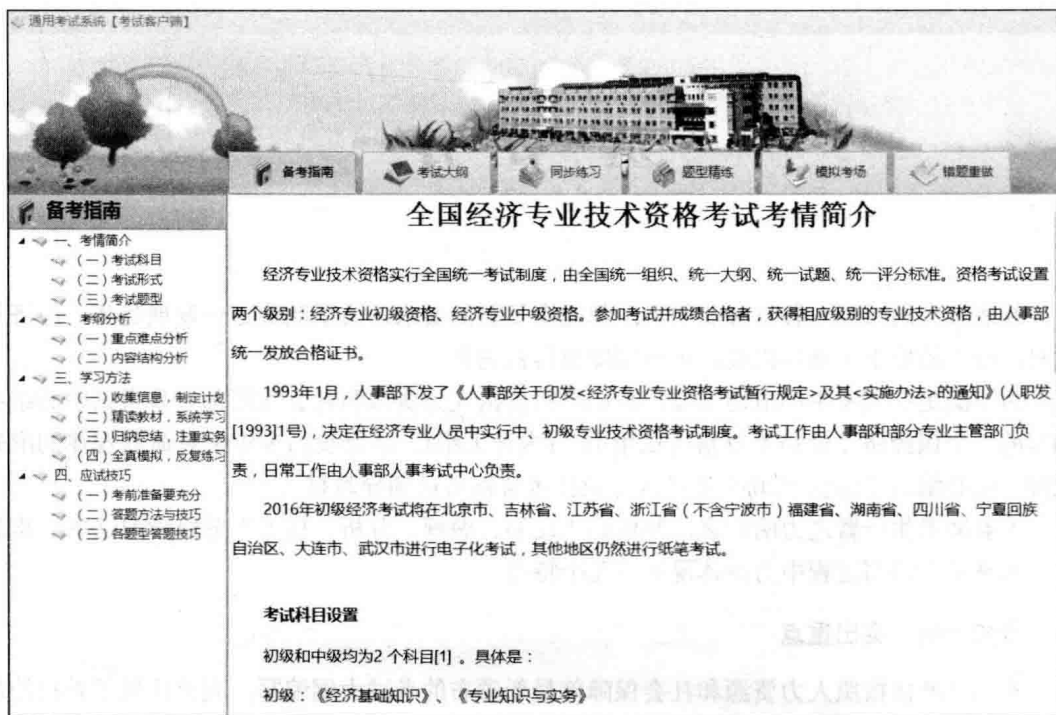
考虑到大部分考生是在职人士，主要依靠业余时间进行自学，因此本丛书对每道习题都进行了详尽、严谨的解析，有问有答，帮助考生快速掌握解题技巧，方便考生自学。

图解考点，方便记忆

经济师考试涉及的知识点较多，为了帮助考生快速学习和理解，书中以图表的形式将相关概念进行分类、比较，以提高学习效率。

模考软件，身临其境

本丛书提供模拟上机考试软件，使考生能够提前熟悉考试环境、题型和题量。模考软件中精心编制了1600余道模拟试题，囊括各种难度，全面覆盖考纲。同时附加同步练习、题型精练、错题重做、自动阅卷等功能，程序主界面如下图所示。



需要本书“模考软件”与“习题手册”的读者，请到 <http://www.tupwk.com.cn/downpage> 网站下载。

习题手册，事半功倍

充足的习题训练无疑是一种针对性强，记忆效率高，迅速提升应试能力的学习路径。本书在提供每章练习题、前一年度考试真题的基础上，再赠送习题集，这些习题覆盖面广，难度较大，突出了本年度指定教材中考点的新变化，是广大考生在复习阶段查缺补漏、更进一步的必备学习工具。

附带真题，有的放矢

众所周知，历年真题是最好的练习题，本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。同时，书中最后还配备了2017年经济专业技术资格考试真题，考生可以通过模拟自测检验学习效果，提高自己的实战能力和应变能力。

总而言之，通过凸显重点、辨析真题、同步自测、深度解析，希望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潘菊华、方文彬、邢铭强、周文杰、张昆、张友、赵桂芹、郭现杰、陈冠军、姚志娟、魏春、张燕、孟春燕、项宇峰、肖磊鑫、李杨坡、刘春华、黄艳娇、刘雁、朱翠元，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内涵.....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9	
考点三 企业外部环境分析.....9	
考点四 企业内部环境分析.....11	
考点五 企业综合分析.....14	
第三节 企业战略类型15	
考点六 基本竞争战略.....15	
考点七 企业成长战略.....17	
考点八 企业稳定战略.....20	
考点九 企业紧缩战略.....21	
考点十 国际化经营战略.....22	
第四节 企业经营决策24	
考点十一 企业经营决策的概念和类型.....24	
考点十二 企业经营决策的要素.....25	
考点十三 企业经营决策的流程.....25	
考点十四 企业经营决策的方法.....26	
同步自测.....31	
同步自测解析.....39	
第二章 公司法人治理结构46	
大纲解读.....46	
考点精讲.....46	
第一节 公司所有者与经营者46	
考点一 公司所有者.....46	
考点二 公司经营者.....48	
考点三 所有者与经营者的关系.....51	
第二节 股东机构52	
考点四 股东机构.....52	
第三节 董事会57	
考点五 董事会制度.....57	
第四节 经理机构63	
考点六 经理机构.....63	
第五节 监督机构64	
考点七 监事会.....64	
同步自测.....67	
同步自测解析.....72	
第三章 市场营销与品牌管理77	
大纲解读.....77	
考点精讲.....77	
第一节 市场营销概述77	
考点一 市场的含义.....77	
考点二 市场营销的含义及观念.....78	
考点三 市场营销管理的任务.....80	
第二节 市场营销环境81	
考点四 市场营销环境.....81	
第三节 目标市场战略84	
考点五 市场细分.....84	
考点六 目标市场.....86	
考点七 市场定位.....87	
第四节 市场营销组合策略88	
考点八 产品策略.....88	
考点九 定价策略.....90	
考点十 渠道策略.....94	
考点十一 促销策略.....96	
第五节 品牌管理97	

考点十二 品牌含义.....	97	考点二 企业物流的分类和作业 目标.....	140
考点十三 品牌资产.....	98	第二节 企业采购与供应物流 管理.....	141
考点十四 品牌战略.....	99	考点三 企业采购管理.....	141
同步自测.....	100	考点四 企业供应物流管理.....	143
同步自测解析.....	102	第三节 企业生产物流管理.....	144
第四章 生产管理与控制	103	考点五 企业生产物流概述.....	144
大纲解读.....	103	考点六 企业生产物流的类型.....	145
考点精讲.....	103	考点七 企业生产物流的方式.....	146
第一节 生产计划.....	103	考点八 推拉生产物流模式.....	149
考点一 生产能力.....	103	第四节 企业仓储与库存管理.....	151
考点二 生产计划的概念与指标.....	108	考点九 企业仓储管理.....	151
考点三 产品生产进度的安排.....	111	考点十 企业库存管理与控制.....	153
第二节 生产作业计划.....	112	考点十一 经济订货批量模型.....	154
考点四 生产作业计划的概念.....	112	第五节 企业销售物流管理.....	155
考点五 生产作业计划编制.....	114	考点十二 企业销售物流概述.....	155
第三节 生产控制.....	117	考点十三 企业销售物流管理 概述.....	155
考点六 生产控制的概念和基本 程序.....	117	同步自测.....	157
考点七 生产控制的方式.....	119	同步自测解析.....	159
第四节 生产作业控制.....	120	第六章 技术创新管理	161
考点八 生产进度控制.....	120	大纲解读.....	161
考点九 在制品控制.....	121	考点精讲.....	161
考点十 库存控制.....	122	第一节 技术创新的含义、分类与 模式.....	161
考点十一 生产调度.....	124	考点一 技术创新.....	161
第五节 现代生产管理与控制的 方法.....	125	考点二 技术创新的分类.....	162
考点十二 MRP、MRP II 和 ERP.....	125	考点三 技术创新的过程与模式.....	164
考点十三 丰田生产方式和看板 管理.....	129	第二节 技术创新战略与技术创新 决策评估方法.....	169
同步自测.....	131	考点四 技术创新战略.....	169
同步自测解析.....	134	考点五 技术创新决策的评估 方法.....	170
第五章 物流管理	137	第三节 技术创新组织与管理.....	176
大纲解读.....	137	考点六 企业技术创新的内部组织 模式.....	176
考点精讲.....	137		
第一节 企业物流管理概述.....	137		
考点一 物流和企业物流.....	137		

考点七 企业技术创新的外部组织 模式·····	178	第一节 财务管理的基本价值观念·····	228
考点八 企业 R&D 管理·····	180	考点一 货币的时间价值概念·····	228
第四节 技术贸易与知识产权管理·····	181	考点二 风险价值观念·····	230
考点九 技术贸易·····	181	第二节 筹资决策·····	231
考点十 技术合同的类型·····	181	考点三 资本成本·····	231
考点十一 技术价值的评估方法·····	182	考点四 杠杆理论·····	234
考点十二 国际技术贸易·····	184	考点五 资本结构理论·····	235
考点十三 知识产权管理·····	186	考点六 资本结构决策·····	238
同步自测·····	187	第三节 投资决策·····	239
同步自测解析·····	192	考点七 固定资产投资决策·····	239
第七章 人力资源规划与薪酬管理 ·····	198	考点八 长期股权投资决策·····	244
大纲解读·····	198	第四节 并购重组·····	245
考点精讲·····	198	考点九 并购重组动因·····	245
第一节 人力资源规划·····	198	考点十 并购重组方式及效应·····	246
考点一 人力资源规划的含义与 内容·····	198	考点十一 债转股与以股抵债·····	249
考点二 人力资源规划的制定 程序·····	199	考点十二 企业价值评估·····	249
考点三 人力资源需求与供给 预测·····	200	同步自测·····	250
第二节 绩效考核·····	203	同步自测解析·····	254
考点四 绩效与绩效考核的含义·····	203	第九章 电子商务 ·····	258
考点五 绩效考核的内容和标准·····	203	大纲解读·····	258
考点六 绩效考核的步骤和方法·····	204	考点精讲·····	258
第三节 薪酬管理·····	208	第一节 电子商务概述·····	258
考点七 薪酬的概念与构成·····	208	考点一 电子商务的概念·····	258
考点八 薪酬的功能·····	209	考点二 电子商务的功能和特点·····	259
考点九 企业薪酬制度设计的原则 和流程·····	210	考点三 电子商务的分类·····	260
考点十 企业薪酬制度设计的 方法·····	212	考点四 电子商务中的商流、 资金流、物流、信息流·····	261
同步自测·····	216	考点五 电子商务对企业经营管理 的影响·····	262
同步自测解析·····	222	第二节 电子商务的运作系统·····	263
第八章 企业投融资决策及重组 ·····	228	考点六 电子商务的一般框架·····	263
大纲解读·····	228	考点七 电子商务运作系统的组成 要素·····	264
考点精讲·····	228	考点八 电子商务的交易模式及 一般流程·····	265
		考点九 企业实施电子商务的运作 步骤·····	266

第三节 电子支付	267	考点十五 网络营销的策略组合	271
考点十 电子支付的概念和特点	267	考点十六 网络营销的方式	273
考点十一 电子支付的分类	268	同步自测	274
考点十二 第三方支付	269	同步自测解析	275
第四节 网络营销	270	2017 年全国经济专业技术资格考试	
考点十三 网络营销的概念、		工商管理专业知识与实务(中级)试题	276
特点	270	参考答案与解析	286
考点十四 网络市场调查的方法	271		

第一章 企业战略与经营决策



大纲解读

本章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。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 PESTEL 分析法、行业生命周期分析、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

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；国际化战略。

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内涵

(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。

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调整,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,随着环境的动态性增强,许多事物具有不可预测性,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。

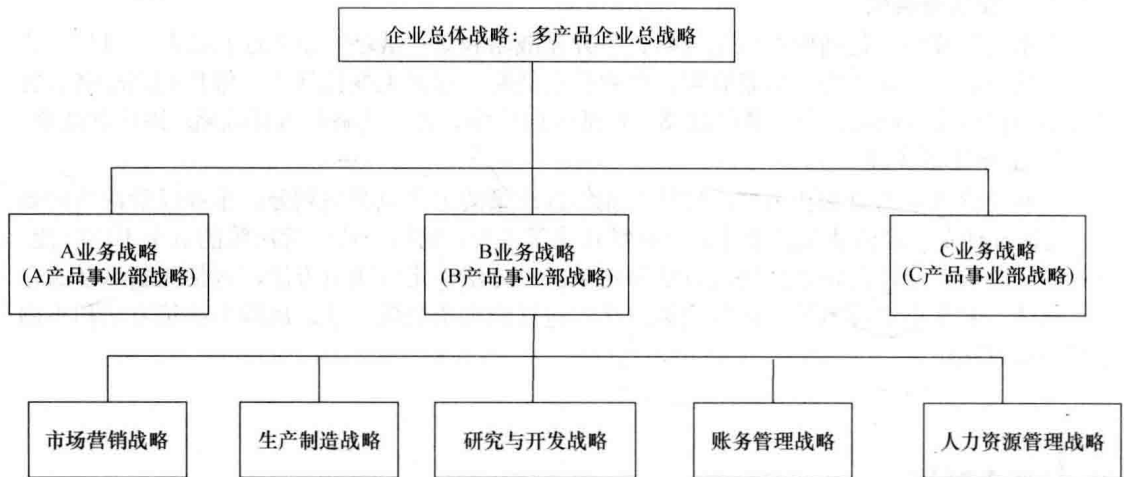


图 1-1 企业战略层次图

(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行动纲领。企业总体战略或是保持原有的业务组合与资源分配方式,进行稳定经营;或是进入新的经营领域,提升发展速度,不断扩张;或是抑制某些业务的发展,防范企业风险;或是对业务组合进行较大规模的变革,退出某些关键业务,为发展新的业务领域重新配置资源等。

(2) 企业业务战略(竞争战略或事业部战略)。该战略是企业内部各部门或所属单位在企业

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。

(3) 企业职能战略。该战略是为实现企业总体战略而对企业内部的各项关键的职能活动做出的统筹安排,是为贯彻、实施和支持总体战略与业务战略而在特定的职能领域内所制定的实施战略,包括生产制造战略、市场营销战略、财务管理战略、人力资源管理战略和研究与开发战略等。企业职能战略主要解决资源利用效率问题,使企业资源利用效率最大化。

【例 1-1】 某化妆品企业为了扩大产品的销售量,拟定了新的市场营销战略,积极开展市场营销活动。从企业战略层次分析,该企业的此项战略属于()。(2016 年单选题)

- A. 企业总体战略
- B. 企业紧缩战略
- C. 企业稳定战略
- D. 企业职能战略

【解析】 D 企业职能战略是为实现企业总体战略而对企业内部的各项关键的职能活动做出的统筹安排,是为贯彻、实施和支持总体战略与业务战略而存在的特定的职能领域内所制定的实施战略,包括生产制造战略、市场营销战略、财务管理战略、人力资源管理战略和研究与开发战略等。从题中“拟定了新的市场营销战略”,可知该企业的此项战略属于企业职能战略。

【例 1-2】 为了提升市场竞争地位,某汽车制造企业成立跑车事业部,投资研发运动型敞篷跑车,并开展市场营销活动,从企业战略层次分析,该企业的此项战略属于()。(2014 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】 B 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。企业业务战略也称为竞争战略或事业部战略。企业业务战略的重点是要改进一个企业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。根据题干表述“为了提升市场竞争地位,某汽车制造企业成立跑车事业部”,可知答案为 B。

【例 1-3】 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。

(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。

企业战略管理的主体是企业管理者,不同层级管理者承担不同的战略管理责任。战略管理是一个动态的过程,企业战略管理者需要洞察企业内外部环境的变化,进行及时、科学、正确的战略判断,制定相应的企业总体战略、业务战略和职能战略,从而获得持续竞争优势。

企业总体战略的制定和决策是企业高层战略管理者的主要职责,战略的实施和控制是企业中层、基层战略管理者的主要职责。

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 1-4】 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,因此 C 选项错误。

考点二 企业战略的制定、实施与控制

(一) 企业战略的制定

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,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。

① 企业愿景。企业愿景,是由企业内部的成员所制定,借由团队讨论,获得企业一致共识,形成的大家愿意全力以赴的未来方向。企业愿景不只专属于企业的高层管理者,企业内部每一位员工都应参与构思制定愿景,通过沟通达成共识,通过制定企业愿景的过程,可使企业愿景更有价值,企业更具竞争力。

企业愿景包括核心信仰和未来前景两部分。核心信仰包括核心价值观和核心使命,它用以规定企业的基本价值观和存在的原因,是企业长期不变的信条,如同把组织聚合起来的黏合剂。

② 企业使命。企业使命是要说明企业的根本性质与存在的理由,说明企业的宗旨、哲学、信念、原则,根据企业服务对象的性质揭示企业长远发展的前景,为企业战略目标的确定与战略制定提供依据。

企业使命的定位通常包括以下三个方面的内容:企业生存目的的定位;企业经营哲学的定位;企业形象的定位。

③ 企业的战略目标。企业的战略目标,是指企业在一定时期内沿其经营方向所预期达到的理想成果。目标体系的建立是将企业愿景与使命转化为具体的业绩目标,是一个具体化的过程。

企业的战略目标因企业的类型和使命不同而各不相同,一般可分为盈利、服务、员工和

社会责任四个方面。战略目标的确定方法多种多样,通常包括时间序列法、相关分析法、盈亏平衡分析法、决策矩阵法、决策树法、模拟模型法等。

(2) 准备战略方案。

(3) 评价和选择战略方案。

【例 1-5】关于企业愿景的说法,正确的是()。(2015 年单选题)

A. 企业愿景等于企业使命

B. 只有高层管理者才能制定企业愿景

C. 企业愿景明确了企业期望达到的利润水平

D. 企业愿景包括企业核心信仰和未来前景两部分内容

【解析】D 企业愿景与企业使命是平行的概念,A 选项错误。企业愿景不只专属于企业高层管理者,企业内部每一位员工都应参与构思制定愿景,通过沟通达成共识,通过制定企业愿景的过程,可使企业愿景更有价值,企业更具竞争力,B 选项错误。一般来说,企业愿景被看作是企业的—种远大的目标或追求,不涉及具体的利润水平问题,C 选项错误。

(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。

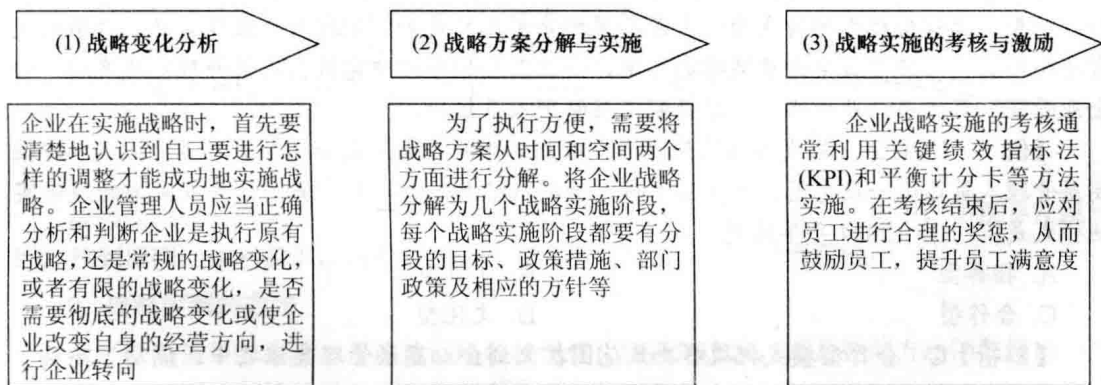


图 1-2 企业战略实施的步骤

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决策,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。这种模式的特点是企业高层领导考虑的是如何制定一个最佳战略。

(2) 变革型。在变革型模式中,企业高层领导重点考虑的是如何实施战略。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建立规划系统、效益评价以及激励补偿等手段,以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形成。它的关键是激励管理人员的创造性和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。

这些模式中任何一种都不可能适用于所有的企业。运用这些模式的条件主要取决于企业多种经营的程度、发展变化的速度以及目前的文化状态。

【例 1-6】企业高层领导决定了企业战略,并强制下级管理人员实施,这种战略实施模式为()模式。(2016 年单选题)

- A. 指挥型 B. 转化型 C. 增长型 D. 合作型

【解析】A 企业的战略实施有五种不同的模式,即指挥型、变革型、合作型、文化型和增长型。指挥型模式的特点为:企业高层领导考虑的是如何制定一个最佳战略。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做出决策并确定战略后,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。

【例 1-7】某企业将战略决策范围由少数高层领导扩大到企业高层管理集体,积极协调高层管理人员达成一致意见,并将协商确定后的战略加以推广和实施。该企业采用的战略实施模式是()。(2014 年单选题)

- A. 指挥型 B. 变革型
C. 合作型 D. 文化型

【解析】C 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。由于战略建立在集体智慧的基础上,从而提高了战略实施成功的可能性。它的不足之处是,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。

(三) 企业战略的控制

企业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目标的过程，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。切忌过度控制，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的监控标准和方式，才能适应不同的经营业务的需要。

【例 1-8】某企业在战略控制过程中，注意掌握控制时机、选择恰当的时间进行战略修正，尽可能避免在不该修正时进行修正或需要纠正时没有及时纠正，这体现了战略控制的()原则。(2015 年单选题)

- A. 确保目标 B. 适度控制 C. 适应性 D. 适时控制

【解析】D 适时控制原则，即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纠正时没有及时采取行动。

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。

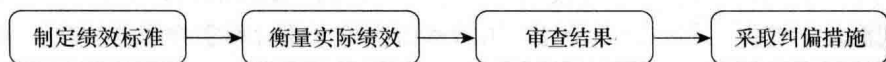


图 1-3 战略控制的流程

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

战略控制需要综合地、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。美国杜邦企业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应用。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地分析企业的财务状况，从而评价企业赢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。

杜邦分析法最显著的特点是将若干个用以评价企业经营效率和财务状况的比率按其内在联系有机地结合起来，形成一个完整的指标体系。采用这一方法，可使财务比率分析的层次更清晰、条理更突出，为报表分析者全面仔细地了解企业的经营和盈利状况提供方便。该控制方法特别适用于产品多样化的大企业。它们通过设立产品事业部，并设立投资中心，就可以对企业的战略实施状况进行财务控制。