

新大纲版 全国经济专业技术资格考试数字化应试辅导教程

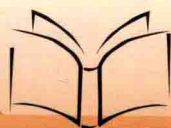
# 7天速通全国经济专业技术资格考试(中级) 工商管理专业知识与实务

· 考点精讲+题解+全真模拟 ·

图书+手机APP移动备考方案，考试不难

超值赠送价值**98**元的同步手机APP

超值赠送绝密版高频考点速记手册



紧扣最新考纲



## 7天备考计划，轻松通过考试

- 绝密全真模拟，把脉最新考试趋势
- 精编课后试题，掌握有效解题思路
- 行业培训、命题专家亲自参与编写
- 精炼独特学习方案，直击考试重点

全国经济专业技术资格考试研究组◎编著  
“考必过”考试辅导中心◎审校

 **机械工业出版社**  
CHINA MACHINE PRESS



新大纲版 全国经济专业技术资格考试数字化应试辅导教程

7天速通全国经济专业技术资格考试（中级）

# 工商管理专业知识与实务

全国经济专业技术资格考试研究组◎编著

“考必过”考试辅导中心◎审校



机械工业出版社  
CHINA MACHINE PRESS

本书针对全国经济专业技术资格考试(中级)中的“工商管理专业知识与实务”科目,紧扣最新考试大纲,按照7天划分课时,分析最新考点,提炼考试重要知识点,以帮助考生用最短的时间高效地掌握考试重点,从而顺利通过考试。

本书将相关考点进行细化,精心提炼章节知识点,并对考点进行详细分析和讲解,同时配有相应的习题,使考生进一步巩固相关内容,提高复习效率。本书最后附有全真冲刺模拟题,给考生一个全真测试的学习环境,试题贴合考试真题,使考生在考前能对考试的重点、命题趋势、答题技巧有一个全方位的检测,从而提高考试通过率。本书还特别提供手机APP,帮助考生随时随地复习备考,给考生应考带来全新的体验。APP提供了考试指南、辅导教程、全真模拟、历年真题和珍藏题库,可以满足不同备考方式的考生需求,为考生应考提供最大便利。本书附赠高频考点速记手册,为考生提供精华版考试重要记忆考点。

本书适合参加全国经济专业技术资格考试(中级)的考生自学备考,也可作为相关课程的辅导资料。

### 图书在版编目(CIP)数据

7天速通全国经济专业技术资格考试:中级.工商管理  
专业知识与实务 / 全国经济专业技术资格考试研究组  
编著. — 北京:机械工业出版社,2018.2

新大纲版全国经济专业技术资格考试数字化应试辅导  
教程

ISBN 978-7-111-59040-8

I. ①7… II. ①全… III. ①经济学—资格考试—自  
学参考资料 IV. ①F0

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第018895号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)

策划编辑:康会欣 责任编辑:孙东健

责任校对:金梦媛 封面设计:高鹏博

责任印制:孙东健

北京宝昌彩色印刷有限公司印刷

2018年4月第1版·第1次印刷

185mm×260mm·17.5印张·532千字

标准书号:ISBN 978-7-111-59040-8

定价:59.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

#### 电话服务

社服务中心:(010) 88361066

销售一部:(010) 68326294

销售二部:(010) 88379649

读者购书热线:(010) 88379203

#### 网络服务

教材网:<http://www.cmpedu.com>

机工官网:<http://www.cmpbook.com>

机工官博:<http://weibo.com/cmp1952>

封面无防伪标均为盗版

## 编委会成员

赵海军 赵树刚 田学清 庄新飞 刘聪玲

王伟红 王雪松 王惠凤 陆群芳 史永利

曾 艳 李莎莎 赵智超 韩 蕊 彭 瑛

韩麒龙 李宏涛 尚海宾 安颖洁 韩 旭

田国庆 闫美珍 孔繁珍 张荣艳 陈 敏

# 前言

## 本书产生的背景

随着国民经济的不断发展，企业规模的不断壮大，对于经济方面人才的需求呈上升趋势，全国经济专业技术资格考试的含金量也越来越高，因此参考人数也在逐年递增。面对当今社会激烈的竞争压力、经济压力、生活压力，很多人不得不一边工作，一边复习备考，留给考生的备考时间十分有限。现在市面上关于全国经济专业技术资格考试的图书繁多，但大多数以教程和题库为主，很多内容都与考试无关，这大大增加了考生备考的负担。

通过全国经济专业技术资格考试是每个参考人员的愿望，但是在有限的时间内备考，过关的概率可想而知。如果有一部能够帮助考生系统、全面、高效地通过考试的辅导书出现，不仅可以一解考生之忧，而且还可以提高经济专业人员的专业积累。我们推出的 7 天速通图书恰好适应当今考生的需求，旨在让考生系统复习 7 天即可掌握 90% 以上的应试考点，帮助考生在最短的时间内顺利地通过考试。

## 为什么选择本书

本书主要包括考点精讲、题解、全真模拟三大部分，为考生应试提供系统、全面的复习资料。同时配有图书同步 APP 供考生免费使用。“图书+APP+速记手册”的复习模式效率更高，可满足不同复习途径的考生需求，丰富考生的备考方式。

### 1. 精心研究历年考试趋势、命题要点、最新考试大纲，精炼重点知识

本书对相关的考试大纲、考点进行逐一精心分析、研究，总结出题规律和答题技巧，帮助考生强化考点记忆，掌握答题要点，提高复习效率，达到融会贯通，从而轻松过关。

### 2. 提供系统学习方案，按学时分解学习内容

全书的内容按 7 天形式划分学时，并且将每节内容进行详细的学时分解，从而帮助考生更好地把握复习时间，提高应考效率。

### 3. 行业培训专家、命题专家亲自执笔参与图书编写

编写本书的人员具有多年的行业教学、培训经验，了解考试命题规则 and 方向，积累了丰富的考试应考经验，对知识点的介绍直击重点，可以达到事半功倍的效果。

### 4. 精编大量有代表性的练习题，进行演练和透彻分析

本书把脉历年出题规律，编写针对性强的复习题进行演练，贴近考试真题，让考生不仅能够巩固知识，而且能够掌握解题思路和命题特点，提高应试能力和效率。

### 5. 提供全真模拟试题、答案与解析，提高应考实战技巧

本书从最新考试题库中精选试题，组编成全真模拟试题，与真题题型完全一致，供考生进行自我检测、了解真考环境，真正做到心中有数。

### 6. 提供“专家点拨”“考情提醒”“考情分析”等特色栏目

- 专家点拨：对一些重点知识、重要考点进行重点介绍和详细讲解。
- 考情提醒：对于重要考点，进行重点提示，以提醒考生需要注意的考点。



- 考情分析：分析考试知识分布情况，提示需要了解或掌握的内容。

## 7. 超值赠送图书同步学习 APP，移动备考轻松实现

考生下载同步学习 APP，可以通过手机学习，与图书互为补充，从而丰富考生的备考途径，提高复习效率。同步学习 APP 包括如下几个方面的内容。

- 考试指南：包括最新考试大纲、考试要求、报名条件、考试政策、考试消息和应试经验。
- 辅导教程：包括与图书同步的考点精讲、课后习题，并附有习题解答和分析。
- 全真模拟：超值赠送多套与真题题型一致的绝密冲刺题，随时随地进行模考，并能评判考试正确率，解析考试答案。
- 历年真题：提供近几年考试真题，随时随地进行演练，了解最新考试趋势、命题规律和答题技巧。
- 珍藏题库：考生可以随时将自己认为重要的习题收藏起来，并放到珍藏题库中，从而能够进行有针对性的复习。
- 应考提醒：考生可以自由设置应考日期，使用倒计时功能随时提醒自己。

## 8. 超值赠送绝密版“高频考点速记手册”，最精炼版考点提炼

经过命题专家精心提炼最简版高频考点速记手册，供考生考前几天冲刺复习使用，所提炼的都是历年必考的内容，很有学习价值，可以帮助考生大大提高学习效率，缩短备考时间。

## 本书的主要架构

我们通过潜心研究、精心分析、耐心解读，把全书内容按 7 天进行了详细的知识分解。全书具体架构如下。

| 天 数           | 章 节       | 知 识 点        | 学 时 | 重 要 度 |
|---------------|-----------|--------------|-----|-------|
| 第 1 天<br>闻鸡起舞 | 企业战略与经营决策 | 企业战略概述       | 1.2 | ★★★★★ |
|               |           | 企业战略分析       | 1.2 | ★★★★★ |
|               |           | 企业战略类型       | 1.8 | ★★★★★ |
|               |           | 企业经营决策       | 1.8 | ★★★★★ |
| 第 2 天<br>夙兴夜寐 | 公司法人治理结构  | 公司所有者与经营者    | 0.5 | ★★★★  |
|               |           | 股东机构         | 1   | ★★★★★ |
|               |           | 董事会          | 1.5 | ★★★★★ |
|               |           | 经理机构         | 0.3 | ★★★★  |
|               |           | 监督机构         | 0.6 | ★★★★  |
|               | 市场营销与品牌管理 | 市场营销概述       | 0.2 | ★★★   |
|               |           | 市场营销环境       | 0.2 | ★★★   |
|               |           | 目标市场战略       | 0.5 | ★★★★★ |
|               |           | 市场营销组合策略     | 0.9 | ★★★★★ |
| 第 3 天<br>卧薪尝胆 | 生产管理与控制   | 品牌管理         | 0.3 | ★★★★★ |
|               |           | 生产计划         | 2   | ★★★★★ |
|               |           | 生产作业计划       | 0.9 | ★★★★★ |
|               |           | 生产控制         | 0.6 | ★★★★★ |
|               |           | 生产作业控制       | 1   | ★★★★★ |
|               |           | 现代生产管理与控制的方法 | 1.5 | ★★★★★ |

(续)

| 天 数           | 章 节         | 知 识 点             | 学 时 | 重 要 度 |
|---------------|-------------|-------------------|-----|-------|
| 第 4 天<br>韦编三绝 | 物流管理        | 企业物流管理概述          | 0.6 | ★★★★★ |
|               |             | 企业采购与供应物流管理       | 0.4 | ★★★★★ |
|               |             | 企业生产物流管理          | 0.8 | ★★★★★ |
|               |             | 企业仓储与库存管理         | 0.5 | ★★★★★ |
|               |             | 企业销售物流管理          | 0.6 | ★★★★★ |
|               | 技术创新管理      | 技术创新的含义、分类与模式     | 0.4 | ★★★★★ |
|               |             | 技术创新战略与技术创新决策评估方法 | 1   | ★★★★★ |
|               |             | 技术创新组织与管理         | 0.7 | ★★★★★ |
|               |             | 技术贸易与知识产权管理       | 1   | ★★★★★ |
| 第 5 天<br>积少成多 | 人力资源规划与薪酬管理 | 人力资源规划            | 1.2 | ★★★★★ |
|               |             | 绩效考核              | 2.2 | ★★★★★ |
|               |             | 薪酬管理              | 2.6 | ★★★★★ |
| 第 6 天<br>转危为安 | 企业投融资决策及重组  | 财务管理的基本价值观念       | 2   | ★★★★★ |
|               |             | 筹资决策              | 2   | ★★★★★ |
|               |             | 投资决策              | 1.4 | ★★★★★ |
|               |             | 并购重组              | 0.6 | ★★★★★ |
| 第 7 天<br>苦尽甘来 | 电子商务        | 电子商务概述            | 1.2 | ★★★★★ |
|               |             | 电子商务的运作系统         | 2.3 | ★★★★★ |
|               |             | 电子支付              | 1   | ★★★★★ |
|               |             | 网络营销              | 1.5 | ★★★★★ |

## 关于考试

经济专业技术资格实行全国统一考试制度，由全国统一组织、统一大纲、统一试题、统一评分标准。资格考试设置两个级别：全国经济专业技术资格（初级）与全国经济专业技术资格（中级）。参加考试并成绩合格者，获得相应级别的专业技术资格，由人力资源和社会保障部统一发放合格证书。

## 我们的愿景

编写本书的初衷是希望帮助广大考生顺利通过考试，取得证书。但是我们更希望广大考生能够通过本书学习到专业知识，并应用到实际工作中，从而提高自己的实践能力和技巧，为应对激烈的社会竞争增加砝码。

## 关于“考必过”数字化应考平台

为考生搭建“考必过”数字化应考平台，正是顺应了当今科技发展的大趋势。手机互联已经广泛应用，手机不再只是通信工具、游戏机，其实它更是一部学习机，能够为学习带来很多便利。“考必过”数字化应考平台就是利用手机互联的优势，为考生提供实时的应考服务，对图书内容进行很好的补充，而且可以随时随地备战考试，充分发挥手机的移动优势，方便考生复习。



“云”概念已经深入人心，打造一个让考生受益的“云”复习平台也是我们发展的目标，我们正朝着这个方向不断努力。只有考生受益，我们才能得到回报。“考必过”数字化应考平台可以实时更新内容、题库、大纲，实时纠错，而且考生可以第一时间获得最新的考试知识，使用方便、快捷，为考生应考提供最大的便利。

“图书+移动互联+速记手册”的应考方案已经是大势所趋，我们会尽量打造完美的数字化平台，为您的考试之路保驾护航。

## 致谢

本书的编写倾注了很多辛勤的人的汗水，感谢“考必过”考试辅导中心对本书内容的细心审校和提出的中肯建议。感谢参与本书的编写人员，正是你们不分日夜地推敲，细心地研究，才促成了本书。

最后要感谢的是广大考生朋友，正是你们的支持，才能促成本书，衷心祝愿广大考生考试顺利通关。

在本书编写与出版过程中，我们尽量做到精益求精，但由于水平有限，书中难免存在错误和不足之处，希望大家批评指正。

我们的邮箱：[examapp@163.com](mailto:examapp@163.com)

交流 QQ 群：373857653

官方微信号：yikaot

APP 下载网址：<http://www.lkaotong.com>

编著者

# 目 录

## 前言

### 第1章

#### 闻鸡起舞

## 第一章 企业战略与经营决策.....2

### 第一节 企业战略概述（掌握） （1.2 学时）.....3

### 第二节 企业战略分析（掌握） （1.2 学时）.....6

### 第三节 企业战略类型（掌握） （1.8 学时）.....9

### 第四节 企业经营决策（掌握） （1.8 学时）.....13

### 重要习题.....16

### 答案与解析.....18

### 第2章

#### 夙兴夜寐

## 第二章 公司法人治理结构.....22

### 第一节 公司所有者与经营者（熟悉） （0.5 学时）.....23

### 第二节 股东机构（掌握） （1 学时）.....25

### 第三节 董事会（掌握） （1.5 学时）.....28

### 第四节 经理机构（熟悉） （0.3 学时）.....34

### 第五节 监督机构（熟悉） （0.6 学时）.....35

### 重要习题.....37

### 答案与解析.....39

## 第三章 市场营销与品牌管理.....42

### 第一节 市场营销概述（了解） （0.2 学时）.....43

### 第二节 市场营销环境（了解） （0.2 学时）.....44

### 第三节 目标市场战略（掌握） （0.5 学时）.....46

### 第四节 市场营销组合策略（掌握） （0.9 学时）.....48

### 第五节 品牌管理（掌握） （0.3 学时）.....52

### 重要习题.....53

### 答案与解析.....55

### 第3章

#### 卧薪尝胆

## 第四章 生产管理与控制.....58

### 第一节 生产计划（掌握） （2 学时）.....59

### 第二节 生产作业计划（掌握） （0.9 学时）.....63

### 第三节 生产控制（掌握） （0.6 学时）.....65

### 第四节 生产作业控制（掌握） （1 学时）.....66

### 第五节 现代生产管理与控制的方法 （掌握）（1.5 学时）.....69

### 重要习题.....73

### 答案与解析.....75

### 第4章

#### 韦编三绝

## 第五章 物流管理.....78

### 第一节 企业物流管理概述（掌握） （0.6 学时）.....79

### 第二节 企业采购与供应物流管理 （掌握）（0.4 学时）.....80

### 第三节 企业生产物流管理（熟悉） （0.8 学时）.....82

### 第四节 企业仓储与库存管理（熟悉） （0.5 学时）.....85



|                                               |     |
|-----------------------------------------------|-----|
| 第五节 企业销售物流管理（熟悉）<br>（0.6 学时） .....            | 87  |
| 重要习题 .....                                    | 90  |
| 答案与解析 .....                                   | 92  |
| <b>第六章 技术创新管理</b> .....                       | 95  |
| 第一节 技术创新的含义、分类与模式<br>（掌握）（0.4 学时） .....       | 96  |
| 第二节 技术创新战略与技术创新决策<br>评估方法（掌握）<br>（1 学时） ..... | 97  |
| 第三节 技术创新组织与管理<br>（掌握）（0.7 学时） .....           | 100 |
| 第四节 技术贸易与知识产权管理<br>（掌握）（1 学时） .....           | 102 |
| 重要习题 .....                                    | 106 |
| 答案与解析 .....                                   | 108 |



### 积少成多

|                                  |     |
|----------------------------------|-----|
| <b>第七章 人力资源规划与薪酬管理</b> .....     | 112 |
| 第一节 人力资源规划（掌握）<br>（1.2 学时） ..... | 113 |
| 第二节 绩效考核（掌握）<br>（2.2 学时） .....   | 115 |
| 第三节 薪酬管理（掌握）<br>（2.6 学时） .....   | 118 |
| 重要习题 .....                       | 122 |
| 答案与解析 .....                      | 125 |



### 转危为安

|                                     |     |
|-------------------------------------|-----|
| <b>第八章 企业投融资决策及重组</b> .....         | 130 |
| 第一节 财务管理的基本价值观念<br>（掌握）（2 学时） ..... | 131 |
| 第二节 筹资决策（掌握）<br>（2 学时） .....        | 135 |
| 第三节 投资决策（掌握）<br>（1.4 学时） .....      | 141 |
| 第四节 并购重组（熟悉）<br>（0.6 学时） .....      | 145 |

|             |     |
|-------------|-----|
| 重要习题 .....  | 147 |
| 答案与解析 ..... | 150 |



### 苦尽甘来

|                                     |     |
|-------------------------------------|-----|
| <b>第九章 电子商务</b> .....               | 154 |
| 第一节 电子商务概述（掌握）<br>（1.2 学时） .....    | 155 |
| 第二节 电子商务的运作系统<br>（掌握）（2.3 学时） ..... | 158 |
| 第三节 电子支付（掌握）<br>（1 学时） .....        | 163 |
| 第四节 网络营销（掌握）<br>（1.5 学时） .....      | 166 |
| 重要习题 .....                          | 170 |
| 答案与解析 .....                         | 172 |

|                                                                         |     |
|-------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>《7 天速通全国经济专业技术资格考试<br/>（中级）：工商管理专业知识与实务》<br/>全真模拟题 1</b> .....       | 175 |
| <b>《7 天速通全国经济专业技术资格考试<br/>（中级）：工商管理专业知识与实务》<br/>全真模拟题 2</b> .....       | 184 |
| <b>《7 天速通全国经济专业技术资格考试<br/>（中级）：工商管理专业知识与实务》<br/>全真模拟题 3</b> .....       | 193 |
| <b>《7 天速通全国经济专业技术资格考试<br/>（中级）：工商管理专业知识与实务》<br/>全真模拟题 4</b> .....       | 202 |
| <b>《7 天速通全国经济专业技术资格考试<br/>（中级）：工商管理专业知识与实务》<br/>全真模拟题 1 答案与解析</b> ..... | 211 |
| <b>《7 天速通全国经济专业技术资格考试<br/>（中级）：工商管理专业知识与实务》<br/>全真模拟题 2 答案与解析</b> ..... | 217 |
| <b>《7 天速通全国经济专业技术资格考试<br/>（中级）：工商管理专业知识与实务》<br/>全真模拟题 3 答案与解析</b> ..... | 224 |
| <b>《7 天速通全国经济专业技术资格考试<br/>（中级）：工商管理专业知识与实务》<br/>全真模拟题 4 答案与解析</b> ..... | 231 |



# 第一章 企业战略与经营决策

## 考试目的

本章主要介绍了企业战略与经营决策的相关内容，包括企业战略的特征、制定、实施、控制，战略管理的内涵，企业战略外部环境和内部环境分析，企业战略类型，企业经营决策的概念、类型、要素、流程、方法等内容。其中，企业战略的层次、企业战略实施的模式、战略控制的方法、企业外部环境分析、企业内部环境分析、多元化战略、一体化战略、战略联盟、企业紧缩战略、企业经营决策的方法为本章考试的重点内容，考生在学习过程中需着重掌握。

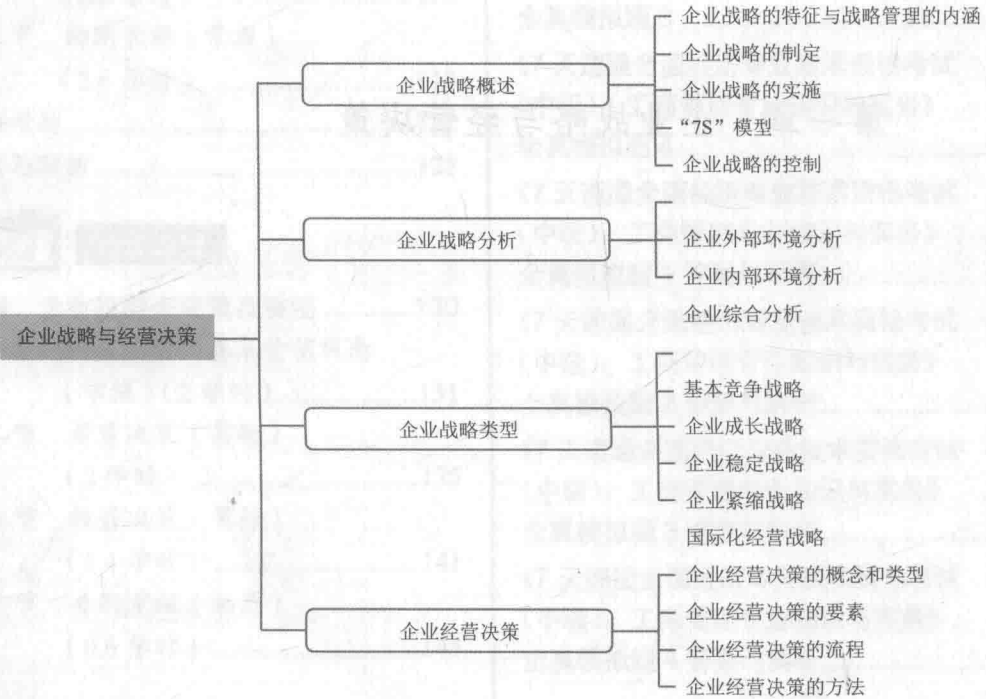
## 主要考点

| 考 点        | 学时数（共计 6 学时） |
|------------|--------------|
| 企业战略概述（掌握） | 1.2          |
| 企业战略分析（掌握） | 1.2          |
| 企业战略类型（掌握） | 1.8          |
| 企业经营决策（掌握） | 1.8          |

## 考情分析

本章非常重要，占考试卷面 22~24 分，涉及题型包括单选题、多选题和案例分析题。

## 学习导览图



## 第一节 企业战略概述（掌握）（1.2 学时）

### 一、企业战略的特征与战略管理的内涵

#### 1. 企业战略的定义

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。

#### 2. 企业战略的特征

①全局性与复杂性。

②稳定性与动态性。

③收益性与风险性。

此外，企业战略还具有指导性、长远性、竞争性、系统性的特征。

#### 3. 企业战略的层次

#### 考情提醒

企业战略的层次为本章考试的重点内容。

①企业总体战略。企业总体战略以企业整体为研究对象，研究整个企业的生存和发展的基本问题，是企业最高层次的战略，是最高行动纲领。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。企业总体战略左右和影响企业未来的发展，决定和揭示企业的使命和目标。

②企业业务战略。企业业务战略也称竞争战略或事业部战略，是企业内部各部门和所属单位在企业总体战略指导下，经营管理某一个特定的经营单位的战略计划，是企业总体战略之下的子战略。企业业务战略是以企业某个特定的经营单位为研究对象，研究企业某个特定的经营单位的战略计划。

③企业职能战略。企业职能战略是企业总体战略和企业业务战略在特定职能领域的具体实施战略，主要解决资源利用效率问题，使企业资源利用效率最大化。企业职能战略是在企业的特定职能领域制定或实施的战略。

#### 4. 企业战略管理的内涵

①企业战略管理的定义：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。

②企业战略管理的基本任务：实现特定阶段的战略目标；最高任务：实现企业的使命。

③企业战略管理的主体是企业战略管理者，不同层级的管理者承担着不同的战略管理职责。



### 专家点拨

战略管理是动态的过程，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，从而获取持续竞争优势。

## 二、企业战略的制定

### 1. 企业战略制定过程

- ①确定企业愿景、使命与战略目标。企业愿景包括核心信仰和未来前景两部分。
- ②准备战略方案。
- ③评价和选择战略方案。

### 2. 制定企业战略的步骤

- ①准备战略方案。
- ②评价和选择战略方案。

## 三、企业战略的实施

### 1. 企业战略的实施步骤

- ①战略变化分析。
- ②战略方案分解与实施。
- ③战略实施的考核与激励。企业战略实施的考核通常利用关键绩效指标、平衡计分卡法。

### 2. 企业战略实施的模式

### 考情提醒

企业战略实施的模式为本章考试的重点内容。

- ①指挥型。
- ②变革型。在变革型模式中，企业高层领导者重点考虑的是如何实施战略。
- ③合作型。该模式把决策范围扩大到高层管理集体中，调动了高层管理者的积极性和创造性。
- ④文化型。该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。
- ⑤增长型。该模式的企业战略从基层单位自下而上地产生。

## 四、“7S”模型

### 1. 硬件要素

- ①战略。
- ②结构。
- ③制度。

### 2. 软件要素

- ①共同价值观。
- ②人员。

③技能。

④风格。

## 五、企业战略的控制

### 1. 企业战略控制的含义

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的评审,及时发现偏差并纠正偏差的活动。

### 2. 战略控制的特征

①适宜性。

②可行性。

③可接受性。

④整体利益和局部利益、长期利益和短期利益的不一致性。

⑤多样性和不确定性。

⑥弹性和伸缩性。

### 3. 战略控制的原则

①确保目标原则。

②适度控制原则。

③适时控制原则。

④适应原则。

### 4. 战略控制的流程

①制订绩效标准。

②衡量实际绩效。

③审查结果。

④采取纠偏措施。

### 5. 战略控制的方法

#### 考情提醒

战略控制的方法为本章考试的重点内容。

#### (1) 杜邦分析法

基于财务指标的战略控制方法。

#### (2) 平衡计分卡法

平衡计分卡的设计包括四个方面:财务层面、顾客层面、内部经营流程方面、学习与成长方面。这几个角度分别代表企业三个主要的利益相关者:股东、顾客、员工。

#### (3) 利润计划轮盘

利润计划轮盘由三部分组成,主要包括利润轮盘、现金轮盘、净资产收益率轮盘。

以具体的财务指标值——净资产收益率为战略的最高业绩目标。

### 6. 企业战略环境分析的概念

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”。企业战略环境分析包括企业外部环境分析、企业内部环境分析和企业综合分析。企业外部环境分析又包括宏观环境分析和行业环境分析。



## 第二节 企业战略分析（掌握）（1.2 学时）

### 一、企业外部环境分析

#### 考情提醒

企业外部环境分析为本章考试的重点内容。

#### 1. 宏观环境分析

①政治法律环境。政治法律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因素也会因为政治法律条件及情况的不同而对企业产生不同的影响。

②社会环境。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形成的，人们总是自觉不自觉地接受这些行动准则的影响。

③经济环境。指企业所在国家或地区国民经济发展的概况，主要包括宏观和微观两个方面的内容。

④科技环境。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。

#### 专家点拨

一家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。

⑤生态环境。关系到社会和经济持续发展的复合生态系统。

⑥法律环境。主要包括国家和地方的法律法规、国家司法、行政执法等因素。

#### 2. 行业环境分析方法

##### （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，每个行业都有自己产生和衰退的过程。行业生命周期分为四个阶段（见表 1-1）。

表 1-1 行业生命周期的四个阶段

| 阶 段 | 周期特点                                                                     | 应对策略                      |
|-----|--------------------------------------------------------------------------|---------------------------|
| 形成期 | 较多的小企业，竞争压力小                                                             | 研究开发和工程技术是重点<br>营销上注重广告宣传 |
| 成长期 | 行业产品完善，市场迅速扩大，销售额和利润迅速增长。<br>行业规模扩大，竞争日趋激烈，一些不成功的企业退出                    | 市场营销和生产管理成为关键职能           |
| 成熟期 | 一方面，市场趋于饱和，销售额难以增长，后期会出现下降；另一方面，竞争激烈，合并、兼并大量出现，小企业退出，行业由分散走向集中，只留下少量的大企业 | 成本控制和市场营销的有效性成为关键因素       |
| 衰退期 | 市场萎缩，行业规模缩小，留下的企业越来越少，竞争也很残酷，该阶段就是“夕阳行业”                                 | 放弃战略或清算战略                 |

## (2) 行业竞争结构分析：五力模型



### 专家点拨

著名战略管理学家迈克尔·波特教授提出的“五力模型”是分析行业结构的重要工具。

在一个行业里，普遍存在着五种基本竞争力量，即新进入者的威胁、行业中现有企业的竞争、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。这五种基本竞争力量的状况以及综合强度引发行业内结构的变化，从而决定行业内部竞争的激烈程度，决定着行业中获得利润的最终潜力。

### (3) 战略群体分析

战略群体分析通常采用两种分析方法：①聚类分析，可用于大样本的实证研究。②分类分析，可用于小样本分析。

### 3. 外部因素评价矩阵

外部因素评价矩阵包括以下五个步骤：①列出各关键因素。②给每个因素赋予权重。③按照企业现行战略对关键因素的有效反应程度，为各关键因素进行评分。④计算每个因素的加权分数。⑤将所有因素的加权分数相加，得到企业的总加权分数。

## 二、企业内部环境分析



### 考情提醒

企业内部环境分析为本章考试的重点内容。

### 1. 企业核心竞争力分析

#### (1) 核心竞争力的体现

- ① 关系竞争力。
- ② 资源竞争力。
- ③ 能力竞争力。

#### (2) 核心竞争力的特征

- ① 价值性。
- ② 异质性。
- ③ 延展性。
- ④ 持久性。
- ⑤ 难以转移性。
- ⑥ 难以复制性。

### 2. 价值链分析

#### (1) 价值链要素

辅助活动——基础职能管理、人力资源、技术开发、采购。

主体活动——供（原料供应）、产（生产加工）、储（成品储运）、销（市场营销）、后（售后服务）。

#### (2) 价值链分析

单项能力分析是对每项价值活动进行逐项分析，以发现企业在这一价值活动环节存在的优势和弱点。