

# 工商管理专业 知识与实务 (中级)

查苏倩 主编  
张李明 叶荣诚 副主编

考点精编·名师精讲·考前必备

权威·严谨·实用

赠送  
电子教案

力邀**一线名师**，总览**考情趋势**，概要**点评真题分布**，  
精讲细释**重要考点**，依据**最新考纲**，分章演练**实战真题**，  
结构合理，重点点拨——**经济师考试高效制胜，一战通关!**



经济专业技术资格考试标准教程

# 工商管理专业知识与实务(中级)

查苏倩 主 编

张李明 叶荣诚 副主编

清华大学出版社  
北京

## 内 容 简 介

本书根据工商管理专业知识与实务(中级)最新的考试大纲编写而成,内容结构及知识点分布完全符合考试大纲要求,严格遵循考试教材,语言通俗易懂,逻辑结构清晰顺畅。全书共八章,包括企业战略与经营决策、公司法人治理结构、市场营销与品牌管理、生产管理与控制、物流管理、技术创新管理、人力资源规划与薪酬管理以及企业投融资决策及重组等内容。本书结构合理,层次清晰,每章节由考情统计、考点精讲、学习加油站、同步练习四个基本框架构成。除此之外,书末还配有三套模拟试题,严格按照历年真题改编而成,具有较好的考前实战训练作用。

本书是参加经济师考试考生的必备复习材料之一,也是相关专业技术人员提高业务知识水平、查找相关专业信息的有效资料。

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)/查苏倩主编. --北京:清华大学出版社,2014  
(经济专业技术资格考试标准教程)

ISBN 978-7-302-37844-0

I. ①工… II. ①查… 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199545号

责任编辑:章忆文 杨作梅

装帧设计:刘孝琼

责任校对:李玉萍

责任印制:刘海龙

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](mailto:c-service@tup.tsinghua.edu.cn)

质 量 反 馈:010-62772015, [zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn](mailto:zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn)

课 件 下 载: <http://www.tup.com.cn>, 010-62791865

印 刷 者:清华大学印刷厂

装 订 者:三河市溧源装订厂

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×260mm 印 张:21 字 数:510千字

版 次:2014年10月第1版 印 次:2014年10月第1次印刷

印 数:1~3000

定 价:39.00元

产品编号:056561-01

# 前 言

本书紧密结合最近六年(2008—2013年)来工商管理专业知识与实务(中级)考试真题进行汇总和分析,紧扣最新考试大纲(2013版)进行编写,努力做到理论阐述和实际考试真题有机结合,深入浅出地分析工商管理的基本概念和重点、要点。全书在体例上注意形式的多样性与内容的丰富性,在每章开头均给出了考情统计(2008—2013年),章中都配有重点提示和考题链接,章后有学习加油站和同步练习。

综合来说,本书有以下特点。

(1) 知识结构,一目了然。编者以自身较为扎实的专业理论为基础,对工商管理专业知识进行系统归纳,并将历年考题对应到每一个具体的知识点,让读者学完理论,立即感受相应真题,活学活用,增强对知识点的理解和掌握。

(2) 学后自测,胸有成竹。通过每章同步练习自测,精确地认识自己目前对该章节的掌握程度,找出自己的短板。

(3) 真题为纲,返璞归真。本书秉持“一切以真题为本”的原则,考题链接和典型考题分析是往年真题的再现,同步练习与模拟试题也是编者根据历年真题精心改编而来,所以能够帮助考生真正透彻地研究真题,把握考试。

(4) 一书多用,经济实惠。本书集工商管理专业知识与实务教材、历年真题、练习册、预测试卷为一体,功能全面,节省费用。

(5) 重点突出,节省时间。本书内容精练,方便读者迅速掌握重点,节约时间,提高效率。

本书主要由三位多年从事工商管理专业教学及实验工作的一线教师编著,分别是查苏倩、张李明及叶荣诚。具体分工如下:查苏倩老师负责编写第一章、第二章、第六章、第七章;张李明老师负责编写第四章和第五章;叶荣诚老师负责编写第三章和第八章。参与本书资料整理的还有何光明、卢振侠、石雅琴、陈珍、陈凤、陈莉萍、王珊珊、杨橙、张居晓、张华明、吴婷等。

本书在编写过程中参阅了全国经济专业技术资格考试用书编写委员会和命题研究中心、人力资源和社会保障部人事考试中心、职业培训教育网、学易网校、中华会计网校等编著的《工商管理专业知识与实务(中级)》教材的有关内容和试题,并采用了部分资料,在此谨向各位专家学者致以诚挚的感谢!

由于编者水平有限,以及中级经济师考试大纲的不断完善修订和工商管理专业知识与实务的不断发展变化,虽然我们做了不少努力,书中也难免有错漏之处,敬请广大读者批评指正。如有问题,可发送至电子邮箱 [Book21Press@126.com](mailto:Book21Press@126.com),也可加入QQ群 348924855 进行讨论。

编 者

# 目 录

第一章 企业战略与经营决策.....1	第二节 股东机构.....48
第一节 企业战略概述.....1	考点四 股东概述.....48
考点一 企业战略的特征与战略 管理方法.....2	考点五 有限责任公司的股东会.....52
考点二 企业战略的制定.....4	考点六 股份有限公司的股东 大会.....53
考点三 企业战略的实施.....5	考点七 国有独资公司的权力 机构.....55
考点四 企业战略的控制.....6	第三节 董事会.....56
第二节 企业战略分析.....8	考点八 董事会制度.....56
考点五 企业外部环境分析.....8	考点九 有限责任公司的董事会.....59
考点六 企业内部环境分析.....11	考点十 股份有限公司的董事会.....61
考点七 企业综合分析.....13	考点十一 国有独资公司的 董事会.....64
第三节 企业战略类型与选择.....14	第四节 经理机构.....65
考点八 基本竞争战略.....14	考点十二 经理机构的地位.....65
考点九 企业成长战略.....16	考点十三 有限责任公司与股份有限 公司的经理机构.....66
考点十 企业稳定战略.....20	第五节 监督机构.....67
考点十一 企业紧缩战略.....21	考点十四 监事会制度.....67
第四节 企业经营决策.....22	考点十五 有限责任公司的监督 机构.....68
考点十二 企业经营决策的概念 和类型.....22	考点十六 股份有限公司的监督 机构.....69
考点十三 企业经营决策的要素.....23	考点十七 国有独资公司的监督 机构.....70
考点十四 企业经营决策的流程.....24	第六节 学习加油站.....71
考点十五 企业经营决策的方法.....25	答疑解惑.....71
第五节 学习加油站.....34	典型考题分析.....72
答疑解惑.....34	同步练习.....76
典型考题分析.....34	同步练习参考答案.....77
同步练习.....39	
同步练习参考答案.....41	
第二章 公司法人治理结构.....43	第三章 市场营销与品牌管理.....79
第一节 公司所有者与经营者.....43	第一节 市场营销概述.....80
考点一 公司所有者.....44	考点一 市场与市场营销.....80
考点二 公司经营者.....45	
考点三 所有者和经营者的关系.....47	

考点二 市场营销管理的任务.....	81	考点十一 库存控制.....	129
第二节 市场营销环境.....	82	考点十二 生产调度.....	131
考点三 市场营销宏观环境.....	82	第五节 现代生产管理与控制的方法.....	133
考点四 市场营销微观环境.....	83	考点十三 MRP、MRP II 和 ERP.....	133
考点五 市场营销环境分析.....	84	考点十四 丰田生产方式和看板 管理.....	137
第三节 目标市场战略.....	86	第六节 学习加油站.....	141
考点六 市场细分.....	86	答疑解惑.....	141
考点七 目标市场.....	87	典型考题分析.....	142
考点八 市场定位.....	89	同步练习.....	144
第四节 市场营销组合策略.....	90	同步练习参考答案.....	151
考点九 产品策略.....	90	<b>第五章 物流管理.....</b>	<b>153</b>
考点十 定价策略.....	92	第一节 企业物流管理概述.....	154
考点十一 渠道策略.....	95	考点一 物流、企业物流的基本 概念.....	154
考点十二 促销策略.....	96	考点二 企业物流的内容、分类 和作业目标.....	154
第五节 品牌管理.....	98	第二节 企业采购与供应物流管理.....	159
考点十三 品牌与品牌资产.....	98	考点三 企业采购管理.....	159
考点十四 品牌战略.....	99	考点四 企业供应物流管理.....	162
第六节 学习加油站.....	101	第三节 企业生产物流管理.....	162
答疑解惑.....	101	考点五 企业生产物流概述.....	162
典型考题分析.....	102	考点六 企业生产物流的类型.....	164
同步练习.....	104	考点七 企业生产物流的方式.....	165
同步练习参考答案.....	105	第四节 企业仓储与库存管理.....	168
<b>第四章 生产管理与控制.....</b>	<b>107</b>	考点八 企业仓储管理概述.....	168
第一节 生产计划.....	108	考点九 企业仓储管理的主要 业务.....	170
考点一 生产能力.....	108	考点十 企业库存管理与控制.....	173
考点二 生产计划的概念与指标.....	113	第五节 企业销售物流管理.....	176
第二节 生产作业计划.....	117	考点十一 企业销售物流概述.....	176
考点三 生产作业计划的概念.....	117	考点十二 企业销售物流组织.....	177
考点四 期量标准.....	118	考点十三 企业销售物流管理.....	178
考点五 生产作业计划编制.....	120	第六节 学习加油站.....	181
第三节 生产控制.....	122	答疑解惑.....	181
考点六 生产控制的概念.....	122	典型考题分析.....	182
考点七 生产控制的基本程序.....	123	同步练习.....	184
考点八 生产控制的方式.....	125		
第四节 生产作业控制.....	126		
考点九 生产进度控制.....	127		
考点十 在制品控制.....	128		

同步练习参考答案.....	190	考点四 绩效与绩效考核的含义 .....	232
<b>第六章 技术创新管理 .....</b>	<b>191</b>	考点五 绩效考核的内容和标准 .....	233
<b>第一节 技术创新的含义、分类</b>		考点六 绩效考核的步骤和方法 .....	234
<b>与模式.....</b>	<b>192</b>	<b>第三节 薪酬管理 .....</b>	<b>238</b>
<b>考点一 技术创新的含义.....</b>	<b>192</b>	<b>考点七 薪酬的概念、构成</b>	
<b>考点二 技术创新的分类.....</b>	<b>193</b>	<b>与功能 .....</b>	<b>238</b>
<b>考点三 技术创新的过程与模式.....</b>	<b>195</b>	<b>考点八 企业薪酬制度设计的原则</b>	
<b>第二节 技术创新决策.....</b>	<b>198</b>	<b>和流程 .....</b>	<b>240</b>
<b>考点四 技术预测与评价.....</b>	<b>198</b>	<b>考点九 企业薪酬制度设计的</b>	
<b>考点五 技术创新战略.....</b>	<b>201</b>	<b>方法 .....</b>	<b>242</b>
<b>考点六 技术创新决策的评估</b>		<b>第四节 学习加油站 .....</b>	<b>246</b>
<b>方法 .....</b>	<b>202</b>	<b>答疑解惑.....</b>	<b>246</b>
<b>第三节 技术创新组织与管理.....</b>	<b>204</b>	<b>典型考题分析.....</b>	<b>247</b>
<b>考点七 企业技术创新的内部组织</b>		<b>同步练习.....</b>	<b>249</b>
<b>模式 .....</b>	<b>204</b>	<b>同步练习参考答案.....</b>	<b>252</b>
<b>考点八 企业技术创新的外部组织</b>		<b>第八章 企业投融资决策及重组.....</b>	<b>253</b>
<b>模式 .....</b>	<b>206</b>	<b>第一节 财务管理的基本价值观念.....</b>	<b>254</b>
<b>考点九 企业 R&amp;D 管理.....</b>	<b>207</b>	<b>考点一 货币的时间价值观念 .....</b>	<b>254</b>
<b>第四节 技术贸易与知识产权管理.....</b>	<b>209</b>	<b>考点二 风险价值观念 .....</b>	<b>257</b>
<b>考点十 技术贸易.....</b>	<b>209</b>	<b>第二节 筹资决策 .....</b>	<b>260</b>
<b>考点十一 国际技术贸易.....</b>	<b>212</b>	<b>考点三 资本成本 .....</b>	<b>260</b>
<b>考点十二 知识产权管理.....</b>	<b>214</b>	<b>考点四 杠杆理论 .....</b>	<b>265</b>
<b>第五节 学习加油站.....</b>	<b>217</b>	<b>考点五 资本结构理论 .....</b>	<b>267</b>
<b>答疑解惑 .....</b>	<b>217</b>	<b>考点六 资本结构决策 .....</b>	<b>269</b>
<b>典型考题分析 .....</b>	<b>218</b>	<b>第三节 投资决策 .....</b>	<b>271</b>
<b>同步练习.....</b>	<b>221</b>	<b>考点七 固定资产投资 .....</b>	<b>271</b>
<b>同步练习参考答案.....</b>	<b>222</b>	<b>考点八 长期股权投资 .....</b>	<b>277</b>
<b>第七章 人力资源规划与薪酬管理 .....</b>	<b>223</b>	<b>第四节 并购重组 .....</b>	<b>278</b>
<b>第一节 人力资源规划.....</b>	<b>223</b>	<b>考点九 并购重组动因 .....</b>	<b>278</b>
<b>考点一 人力资源规划的含义</b>		<b>考点十 并购重组方式及效应 .....</b>	<b>279</b>
<b>和内容 .....</b>	<b>223</b>	<b>考点十一 企业价值评估 .....</b>	<b>284</b>
<b>考点二 人力资源规划的制定</b>		<b>第五节 学习加油站 .....</b>	<b>285</b>
<b>程序 .....</b>	<b>225</b>	<b>答疑解惑.....</b>	<b>285</b>
<b>考点三 人力资源需求与供给</b>		<b>典型考题分析.....</b>	<b>286</b>
<b>预测 .....</b>	<b>226</b>	<b>同步练习.....</b>	<b>291</b>
<b>第二节 绩效考核.....</b>	<b>232</b>	<b>同步练习参考答案.....</b>	<b>294</b>

### 附录 工商管理专业知识与实务(中级)

模拟试卷 .....	295	模拟试卷 2 参考答案 .....	315
模拟试卷 1 .....	295	模拟试卷 3 .....	317
模拟试卷 1 参考答案 .....	304	模拟试卷 3 参考答案 .....	326
模拟试卷 2 .....	306	参考文献 .....	328



# 第一章 企业战略与经营决策



## 考情统计

通过对近年来工商管理专业知识与实务(中级)考试真题进行统计分析,得出了本章考点的题型分布和所占分值,并指出了高频考点,如表 1-1 所示为 2008—2013 年本章考点的分布情况。

表 1-1 历年考题知识点分布统计表

年份	单项选择题	多项选择题	案例分析题	合计	考点分布(●为高频考点)
2013	7 题 7 分	2 题 4 分	4 题 8 分	13 题 19 分	●1.企业战略的层次; 2.企业战略管理的内涵;
2012	7 题 7 分	2 题 4 分	5 题 10 分	14 题 21 分	3.企业战略的制定; 4.企业战略的实施模式;
2011	7 题 7 分	2 题 4 分	4 题 8 分	13 题 19 分	●5.战略控制的方法; ●6.企业外部环境与内部环境分析;
2010	6 题 6 分	2 题 4 分	5 题 10 分	13 题 20 分	●7.SWOT 分析方法; ●8.多元化战略;
2009	7 题 7 分	2 题 4 分	5 题 10 分	14 题 21 分	●9.一体化战略; ●10.战略联盟;
2008	8 题 8 分	2 题 4 分	5 题 10 分	15 题 22 分	●11.企业经营决策的要素; ●12.企业经营决策的方法

通过对近六年考题的分析,发现本章内容在各类考试题型中都有涉及,在 140 分 100 题的考卷中,分值占到了 13.6%~15.7%,题目数量占到了 13%~15%,可以说无论是总分值还是题量,比重都是很大的。所以,我们对本章内容一定要有较好的掌握。其中企业战略的三个层次、战略控制方法、企业内部环境分析、企业战略类型与选择、定量决策方法等考点出现的频率较高,需要各位考生特别注意。

## 第一节 企业战略概述

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,谋求生存和发展而做出的长远性、全局性的谋划。

## 考点一 企业战略的特征与战略管理方法

### (一)企业战略的特征与层次

企业战略一般具有以下特征：全局性与复杂性；稳定性与动态性；收益性与风险性。

企业战略可以划分为三个层次，即企业总体战略、企业业务战略、企业职能战略，如图 1-1 所示。

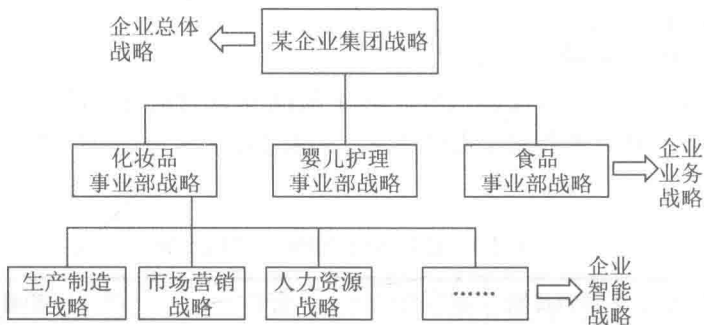


图 1-1 企业战略层次

(1) 企业总体战略是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。它是企业总体的最高层次的战略，是整个企业发展的总纲。

(2) 企业业务战略也称为竞争战略或事业部战略，它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。企业业务战略是经营一级的战略，是企业总体战略之下的子战略。例如：宝洁公司的玉兰油事业部战略、飘柔事业部战略、帮宝适事业部战略。

(3) 企业职能战略是指在企业特定的职能部门领域内制定或实施的战略。例如：人力资源管理战略、市场营销战略、财务管理战略和售后服务战略，如图 1-1 所示。

**重点提示：**企业战略层次为每年必考考点，所以我们一定要明确它们的内涵及区别。2010—2013 年，该内容均出现在试卷第一题。

#### 考题链接

**【真题 1-1】** 某家电企业为拓展经营领域，决定进军医药行业。从战略层次角度分析，该企业的此项战略属于( )。(2010 年)

- A. 企业总体战略    B. 企业业务战略    C. 企业部门战略    D. 企业职能战略

解析：该家电企业进军医药行业是以公司整体为研究对象，属于企业总体战略。

答案：A

**【真题 1-2】** 某日化生产企业为了提高牙膏产品在市场中的竞争地位，加大儿童牙膏的投资和研发力度，不断开拓儿童牙膏市场。从企业战略层次分析，该企业的此项战略属于( )。(2011 年)

A. 企业总体战略      B. 企业业务战略      C. 企业营销战略      D. 企业职能战略

解析：儿童牙膏属于该公司的某一块业务，故属于企业业务战略。

答案：B

【真题 1-3】 企业战略分为三个层次，具体由企业总体战略、企业业务战略和( )组成。(2012 年)

A. 企业竞争战略      B. 企业事业部战略      C. 企业发展战略      D. 企业职能战略

解析：企业战略的三个层次：总体战略、业务战略和职能战略。

答案：D

【真题 1-4】 某汽车生产企业为了提高产品的市场影响力，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)

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：积极实施市场营销战略属于企业职能战略。

答案：D

## (二)企业战略管理的内涵

企业战略管理是指通过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，如表 1-2 所示。

表 1-2 企业战略管理的内涵

战略管理的步骤	分析与制定 评价与选择 实施与控制	企业战略管理是一个完整的、相互联系的管理过程； 立足于企业整体； 目的是提高企业整体优化水平，产生集成效应； 着眼于企业长期稳定与高速发展，不断循环，不断完善，不断创新	
主客体	主体	企业管理者	
	客体	“做什么”	目标选择
		“如何做”	实现目标的路径

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



### 考题链接

【真题 1-5】 关于企业战略管理的说法，错误的是( )。(2013 年)

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过程

解析：企业战略管理的主体是企业管理者。

答案：C

## 考点二 企业战略的制定

企业战略的制定是从企业发展的全局出发,以实现企业使命和战略目标为指导方向,综合分析行业的动态变化,评估和预测竞争对手的行动,制定企业战略的过程。一个战略的制定过程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。

本考点为 2011 年新增内容,共包括三个部分,分别是明确企业愿景、使命与战略目标,准备战略方案,以及评价和选择战略方案,如表 1-3 所示。其中,企业愿景、使命与战略目标是本考点的重点。

表 1-3 企业战略的制定

明确企业愿景、使命与战略目标	愿 景	▲愿景概括了企业的未来目标、使命及核心价值,是企业长期发展需要实现的目标。企业愿景不只专属于企业高层管理者,每一位员工都应参与构思制定。回答“我是谁”。 ▲愿景包括两部分: (1) 核心信仰(核心价值观和核心使命); (2) 未来前景(宏大远景目标)
	使 命	▲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。 ▲回答“企业的业务是什么”。 ▲使命的定位: (1) 企业生存目的的定位(满足市场某种需求); (2) 企业经营哲学的定位(企业经营活动本质性的认识); (3) 企业形象的定位
	目 标	▲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业绩目标,是一个具体化的过程。 ▲一般分为盈利、服务、员工和社会责任四个方面
准备战略方案	拟订多个备选方案	
评价和选择战略方案	▲选择适合的方案。 ▲遵循原则:择优原则、民主协调原则和综合平衡原则	

### 考题链接

【真题 1-6】企业愿景主要包括( )。(2011 年)

- A. 核心信仰和未来前景
- B. 核心信仰和企业哲学
- C. 企业哲学和企业定位
- D. 未来前景和企业定位

解析:该题主要考察企业愿景的内容,包括核心信仰和未来前景。

答案:A

### 考点三 企业战略的实施

企业战略的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。

#### (一)企业战略实施的步骤

(1) 战略变化分析。企业在实施战略时，首先要清楚地认识到自己要进行怎样的调整才能成功地实施战略。企业管理人员应当正确分析和判断企业是执行原有战略，还是进行常规的战略变化，或是有限的战略变化，是否需要彻底的战略变化或使企业改变自身的经营方向，进行企业转向。

(2) 战略方案的分解与实施。为了方便实施，需要将战略方案从时间和空间两个方面进行分解。在战略方案分解的基础上，企业就可按照编制的行动计划逐步实施企业战略。

(3) 战略实施的考核与激励。考核是检验企业战略的重要标准，从而验证企业战略的正确性、可执行性和效益性。企业战略实施的考核通常利用关键绩效指标、平衡计分卡等方法实施。考核结束后，应对员工进行合理的奖惩，从而激励员工，提升员工的满意度。

#### (二)企业战略实施的模式

在企业战略实践中，战略实施有五种不同的模式，如表 1-4 所示。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。

表 1-4 企业战略实施模式

模式	含义
指挥型	该模式中，企业管理者考虑的是如何制定一个最佳战略。在实践中，战略制定者要向企业高层领导提交战略方案，企业高层领导研究、确定战略，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
转化型	<p>▲转化型模式是从指挥型模式转变来的。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。</p> <p>▲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。</p> <p>(1) 利用组织机构和参谋人员明确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。</p> <p>(2) 建立规划系统、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。</p> <p>(3) 运用文化调节的方法促进整个系统发生变化。</p> <p>▲缺点：过分强调组织体系和结构，有可能失去战略的灵活性。</p> <p>▲该模式较适合于环境确定性较大的企业</p>

模式	含义
合作型	<p>▲该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。</p> <p>▲缺点:战略是不同观点、不同目的的参与者协商的结果,可能会降低战略的经济合理性。</p> <p>▲这种模式比较适合于复杂而又缺少稳定性环境的企业</p>
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
增长型	<p>▲企业的战略是从基层单位自下而上地产生。</p> <p>▲对管理者的要求较高,需要正确评判下层的各种建议,淘汰不适当的方案</p>

**重点提示:** 企业战略实施的模式为常考点。2007年第4题考查了文化型模式,2008年第5题考查了指挥型模式,2009年第5题和2012年第2题都考查了增长型模式。所以我们不仅要对各种实施模式的含义有较好的理解,同时,对它们的适用性也必须有很好的掌握。

#### 考题链接

【真题 1-7】 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)

- A. 指挥型    B. 转化型    C. 增长型    D. 合作型

解析: 增长型模式的特点是战略自下而上产生。

答案: C

#### 考点四 企业战略的控制

企业战略的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的评审,及时发现偏差并纠正偏差的活动。

##### (一)战略控制的原则

(1) 确保目标原则。战略控制的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。控制要严格但不乏弹性。切忌过度,控制过多可能会引起混乱和目标移位。

(3) 适时控制原则。控制要掌握时机,选择适当的时候进行战略修正。

(4) 适应性原则。控制应能反映不同经营业务的性质与需要。

## (二) 战略控制的流程

战略控制过程可以分为四个步骤，即制定绩效标准、衡量实际绩效、审查结果以及采取纠偏措施。战略控制的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。

## (三) 战略控制的方法

战略控制的方法众多，企业可以从预算控制、财务控制、审计控制等角度有效监控战略实施的过程，达到战略监控的目的。具有代表性的几种战略控制方法如下。

(1) 杜邦分析法。该法是基于财务指标的战略控制方法，由美国杜邦企业开发并使用，目前在国际上得到了广泛的认可和应用。杜邦分析法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。

(2) 平衡计分卡。该法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。平衡计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、内部经营流程层面以及学习与成长层面。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。所以，它能反映组织综合经营状况，使业绩评价趋于平衡和完善，利于组织长期发展。

(3) 利润计划轮盘。利润计划轮盘是由哈佛商学院教授罗伯特·西蒙斯于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。它由利润轮盘、现金轮盘和净资产收益率轮盘三部分组成。利润计划轮盘将利润作为分析战略目标的逻辑起点，从财务管理的角度来对企业战略进行描述，强调利润计划在整个战略管理中的重要性，并且明确制定出企业的战略目标，以具体的财务指标值——净资产收益率作为战略的最高业绩目标。

**重点提示：**战略控制的三种代表性方法为常考点，但是考查难度较低，只要对最基本的概念和内容有所了解即可。2011年多选第61题考查了平衡计分卡，2012年单选第3题考查了利润计划轮盘，2013年多选第61题考查了战略控制的三种主要方法。虽然2010年单选第3题也考查了战略控制方法，但由于该题的知识点在新版教材中并未提及，所以我们不做解析。

### 考题链接

**【真题 1-8】**平衡计分卡将组织的战略落实为可操作的衡量指标和目标值，平衡计分卡的设计包括( )等内容。(2011年)

- A. 财务层面                      B. 顾客层面                      C. 生产层面  
D. 内部经营流程层面          E. 学习与成长层面

解析：平衡计分卡的设计包括四个方面：财务层面、顾客层面、内部经营流程层面以及学习与成长层面。

答案：ABDE

【真题 1-9】 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绩效模式，其构成为利润轮盘、现金轮盘和( )。(2012 年)

- 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：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。

答案：D

【真题 1-10】 下列方法中，适用于企业战略控制的有( )。(2013 年)

- A. 杜邦分析法                      B. PEST 分析法                      C. 波士顿矩阵分析法  
D. 利润计划轮盘                      E. 平衡计分卡

解析：本题考查战略控制的三种重要的方法。PEST 为宏观环境分析法，波士顿矩阵为企业内部环境分析法。

答案：ADE

## 第二节 企业战略分析

处在一个复杂多变的环境中的现代企业，要想做出有效的战略决策，就必须了解企业目前所处的内外部环境，借助科学的企业战略分析方法，识别外部机会和威胁，结合自身优势和不足，进行高效的企业战略分析，扬长避短，创建企业自身的核心竞争力。

### 考点五 企业外部环境分析

#### (一)宏观环境分析

宏观环境又称一般环境，是指在国家或地区范围内对一切行业部门和企业都将产生影响的各种因素或力量。通常采用 PEST 分析方法对企业外部的宏观环境进行战略分析。PEST 是指政治(Political)、经济(Economic)、社会文化(Social culture)和科技(Technology)这四大影响企业的主要外部环境因素，如表 1-5 所示。

表 1-5 企业宏观环境分析

外部环境因素	分析
政治环境分析	<p>▲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。</p> <p>▲具体包括政治制度、体制、方针政策、法律法规等。</p> <p>▲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状况不同而对企业产生不同影响</p>
社会文化环境分析	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



续表

外部环境因素	分析
经济环境分析	<p>▲宏观经济： 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反映的国民经济发展水平和发展速度。</p> <p>▲微观经济： 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，这些因素直接影响企业市场大小</p>
科技环境分析	企业所在的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



### 考题链接

【真题 1-11】企业在制定未来的发展战略时，可选择的外部宏观环境分析方法是( )。(2013 年)

- A. 价值链分析法                      B. PEST 分析法  
C. 杜邦分析法                         D. 波士顿矩阵分析法

解析：通常采用 PEST 分析法对企业外部的宏观环境进行战略分析。PEST 是指政治、经济、社会文化和科技四类影响企业的主要外部环境因素。

答案：B

## (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。每一个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，分别是形成期、成长期、成熟期以及衰退期，如图 1-2 所示。

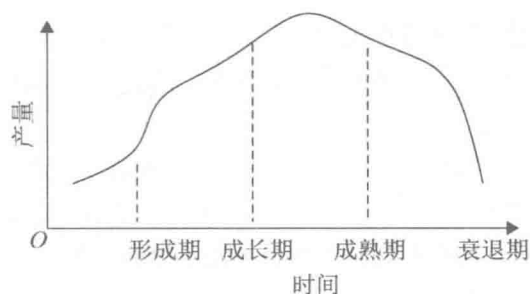


图 1-2 行业生命周期图

行业生命周期各阶段的特点如下。

- (1) 形成期：较多的小企业，竞争压力小，营销上注重广告宣传。
- (2) 成长期：市场迅速扩大，销售额及利润迅速增长，注重市场营销和生产管理。