



高等院校“十三五”规划教材——经济管理系列

企业战略管理 综合实训教程

李光明 张 霞 王一帆 主 编
强国民 副主编



免费赠送电子课件

- 吸纳**同类教材精粹**，推陈出新。在内容上吸取新的知识成果，摒弃过时的概念和方法，使教材突出**时代性**。
- **免费提供教学资源**，方便教学。
- 配有**大量案例**与习题，增强了实践性和可操作性，以达到学以致用的目的。

清华大学出版社



高等院校“十三五”规划教材——经济管理系列

企业战略管理综合实训教程

王一帆 主 编

李光明 张 霞 强国民 副主编

清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

本书系统地介绍了企业战略管理的基本思想、基本方法及综合实训。其主要内容包括企业战略管理概论、战略分析、战略选择、战略实施与控制以及综合练习和学生成果展示共6篇内容,涵盖企业战略管理概论、企业使命与目标、外部环境分析、内部环境分析、公司战略、竞争战略、国际化战略、企业战略的实施、企业战略评价与控制9章知识点。其内容新颖,系统性强,实训内容具有很强的可读性、可操作性和代表性。

本书是为高等院校经济与管理类本科各专业开设企业战略管理课程而编写的实训教材,也可作为在职人员企业战略管理的培训教材或参考用书。

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

企业战略管理综合实训教程/王一帆主编. —北京:清华大学出版社, 2018
(高等院校“十三五”规划教材——经济管理系列)
ISBN 978-7-302-49506-2

I. ①企… II. ①王… III. ①企业战略—战略管理—高等学校—教材 IV. ①F272.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2018)第 020793 号

责任编辑:刘秀青 陈立静

装帧设计:刘孝琼

责任校对:张彦彬

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

质量反馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

课件下载: <http://www.tup.com.cn>, 010-62791865

印 刷 者:北京富博印刷有限公司

装 订 者:北京市密云县京文制本装订厂

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×260mm 印 张:20.25 字 数:492 千字

版 次:2018 年 5 月第 1 版 印 次:2018 年 5 月第 1 次印刷

印 数:1~2000

定 价:49.80 元

产品编号:075167-01

前 言

企业战略管理是一门实践性和整合性很强的专业课程，实践教学环节是该课程能力培养的重要环节。可以说，本课程的实践教学与理论教学具有同等重要且不可替代的作用。而目前企业战略管理实训教材在内容、结构的呈现形式上较为零碎化、片段化，实训教材的使用和开发仍未形成特色，不能满足实际需要。因此，本书总结多年的研究性教学经验，整合企业战略管理各章内容汇编成书，以满足不同层次企业战略管理实训教学的需求。

本书系统地介绍了企业战略管理的基本思想、基本方法及综合实训内容。其主要包括企业战略管理概论、战略分析、战略选择、战略实施与控制以及综合练习和学生成果展示共 6 篇内容，涵盖企业战略管理概论、企业使命与目标、外部环境分析、内部环境分析、公司战略、竞争战略、国际化战略、企业战略的实施、企业战略评价与控制共 9 章知识点，包括学习目标、重点难点、知识要点、习题、综合练习、实验和实训等。学习目标和重点难点简明扼要地对该章的教学内容提出了总体要求；知识要点对章节内容作了深入浅出的分析和归纳总结；思考与练习给出了若干问题以加深学生对该章基本概念和基本理论的理解；实验案例给出了一些较为复杂或综合性的思考问题，旨在增强学生运用战略管理知识和技能去分析和解决问题的能力；实训项目则可以帮助学生以企业决策者的视角解决实际战略管理问题，培养他们适应企业中高层管理者岗位要求的国际化视野、战略思维、战略决策与运作能力，提高他们的战略管理素养，为日后从事综合管理等工作打下较扎实的基础。

同时，本书在内容选择上，重点突出，由浅入深，简明易懂。学生通过一个个完整的实验和实训项目的练习，可以快捷、直接、简单地掌握企业战略管理的重难点知识和核心技能。为了反映战略管理的综合性，同时也为了展示学生实训的效果，本书特别增加了第五篇实训成果展示，希望读者能够从中得到启发，并激发学习兴趣。

本书对企业战略管理实践教学进行了探索性研究，通过作者的辛勤努力，本书力求严谨、新颖和实用，以突出实训教材的特色。在编写过程中，编者参阅了诸多国内外学者在战略管理领域的宝贵资料和研究成果，得到了石河子大学领导、教师和李永翠等研究生的支持与帮助，清华大学出版社的编辑做了大量的工作，在此一并表示真诚的谢意！

本书由石河子大学经济与管理学院的王一帆老师任主编，石河子大学经济与管理学院的李光明老师、张霞老师、强国民老师任副主编。由于企业战略管理涉及面广、综合性强并且发展迅速，加之编者水平有限，书中难免存在疏漏与不妥之处，敬请同行专家读者多提意见和建议，以便进一步修改和提高。

编 者

目 录

第一篇 战略管理导论篇

第一章 企业战略管理概论.....3

第一节 战略概述.....4

一、战略的来源.....4

二、战略的含义.....4

三、战略管理的含义.....5

第二节 战略的特性.....5

一、全局性.....5

二、长期性.....5

三、相对稳定性.....6

四、适应性.....6

第三节 战略管理的层次.....6

一、战略管理的基本层次.....6

二、战略管理层次的一致性.....8

第四节 战略管理的过程.....8

一、战略分析.....9

二、战略选择.....10

三、战略实施与控制.....10

本章实验.....11

【实验 1-1】战略管理的层次与

过程.....11

实训项目.....12

本章小结.....13

复习思考题.....13

第二篇 战略分析篇

第二章 企业使命与目标.....19

第一节 愿景的陈述.....20

第二节 使命的陈述.....21

一、使命的内涵.....21

二、使命的作用.....21

三、使命的表述.....21

四、愿景与使命的关系.....23

第三节 战略目标.....24

一、战略目标的定义.....24

二、战略目标的作用.....24

三、战略目标体系的制定及构成.....24

四、战略目标举例.....25

本章实验.....25

【实验 2-1】愿景与使命陈述.....25

【实验 2-2】阿里巴巴的企业使命与

目标.....27

【实验 2-3】阿尔曼的企业使命与

目标.....29

【实验 2-4】松下企业使命与

目标.....34

实训项目.....38

本章小结.....38

复习思考题.....39

第三章 外部环境分析.....43

第一节 环境的层次.....44

一、环境观.....44

二、环境的划分.....44

第二节 宏观环境与中观环境分析.....44

一、宏观环境.....44

二、中观环境.....45

第三节 行业内的战略集团分析.....48

一、战略集团.....48

二、战略集团分布图.....49

三、战略集团内的竞争程度.....50

第四节 竞争对手分析.....51

本章实验.....52

【实验 3-1】京东商城的外部环境

分析.....52

【实验 3-2】特变电工的外部环境

分析.....57

【实验 3-3】 中国移动的外部环境

变化.....	61
实训项目	64
本章小结	64
复习思考题.....	65

第四章 内部环境分析69

第一节 企业的资源和能力.....	70
一、企业的资源.....	70
二、企业的能力.....	71
第二节 企业核心能力分析.....	72
一、企业竞争优势之源——	
核心能力.....	73
二、企业核心能力的识别.....	73
三、企业资源、能力及核心能力的	
关系.....	74

第三节 企业内部环境分析——

价值链分析法	75
一、价值链分析法的概念	75
二、价值链分析的目的及功能	78
三、价值链分析的方法	79
第四节 内外环境结合分析	80
本章实验	82
【实验 4-1】 价值链分析	82
【实验 4-2】 CT 集团的内部环境	
分析	84
【实验 4-3】 海底捞的企业内部	
环境分析	90
实训项目	96
本章小结	97
复习思考题	98

第三篇 战略选择篇

第五章 公司战略.....105

第一节 公司战略概述.....	106
一、公司战略的含义.....	106
二、公司战略的作用.....	106
三、公司战略的分类.....	106
第二节 稳定发展战略.....	108
一、稳定发展战略的概念及特征.....	108
二、公司采用稳定发展战略的	
原因.....	108
三、稳定发展战略的类型.....	108
四、稳定发展战略的优缺点.....	109
第三节 发展战略.....	109
一、一体化战略.....	109
二、多元化战略.....	113
第四节 紧缩型战略.....	117
一、企业采用紧缩型战略的原因.....	117
二、紧缩型战略的类型.....	118
第五节 业务组合管理工具.....	118
一、增长率-市场占有率矩阵法.....	118
二、行业吸引力-竞争能力分析法	
(麦卡锡矩阵法).....	120
三、产品-市场演进矩阵.....	121

四、汤姆森和斯特克兰方法	122
本章实验	123
【实验 5-1】 统一企业的多元化	
发展	123
【实验 5-2】 TA 公司的战略制定... ..	129
【实验 5-3】 联想集团的多元化	
战略	133
本章小结	136
复习思考题	136

第六章 竞争战略141

第一节 竞争战略的分类	142
第二节 成本领先战略	143
一、成本领先战略的含义及类型	143
二、实施成本领先战略的条件	143
三、成本领先战略的优势与劣势	143
四、成本领先战略实施的	
方法体系	144
第三节 差异化战略	146
一、差异化战略的含义及类型	146
二、实施差异化战略的条件	146
三、差异化战略的优势与劣势	147

四、差异化战略的实施.....	147
第四节 集中化战略.....	148
一、集中化战略的含义及类型.....	148
二、实施集中化战略的条件.....	148
三、集中化战略的优势与劣势.....	149
第五节 不同结构下的战略选择.....	149
一、不同组织结构下的战略选择.....	149
二、不同行业结构下的战略选择.....	150
本章实验.....	151
【实验 6-1】 A 公司的低成本战略.....	151
【实验 6-2】 康师傅的差异化战略.....	153
【实验 6-3】 泰康人寿的竞争战略.....	159
实训项目.....	162
本章小结.....	163
复习思考题.....	163
第七章 国际化战略	169
第一节 企业国际化经营的动机和特点.....	170
一、企业国际化经营的概念.....	170
二、企业国际化经营的动机.....	170
三、企业国际化经营的特点.....	170

第二节 企业国际化战略的类型.....	171
一、公司层国际化战略.....	171
二、业务层国际化战略.....	173
第三节 企业进入国际市场的方式.....	174
一、出口进入方式.....	174
二、合同进入方式.....	174
三、直接投资进入方式.....	175
四、国际战略联盟.....	176
第四节 影响企业进入国际市场方式的因素.....	177
一、影响企业进入国际市场方式的外部因素.....	177
二、影响企业进入国际市场方式的内部因素.....	178
本章实验.....	179
【实验 7-1】 北汽福田国际化战略分析.....	179
【实验 7-2】 DH 集团的国际化战略.....	185
【实验 7-3】 华为的国际化战略.....	189
实训项目.....	192
本章小结.....	192
复习思考题.....	193

第四篇 战略实施与控制篇

第八章 企业战略的实施	199
第一节 开发职能战略.....	200
一、市场营销战略.....	200
二、财务战略.....	201
三、生产运营战略.....	202
四、人力资源战略.....	204
第二节 战略与组织结构.....	206
一、组织结构与战略的相互关系.....	207
二、组织结构与战略的匹配.....	207
第三节 战略与企业文化.....	210
一、企业文化与企业战略之间的关系.....	210
二、企业文化如何促进战略执行.....	211
三、使企业文化与战略匹配.....	211

第四节 企业家领导能力与战略.....	212
一、企业家能力与战略的匹配.....	212
二、企业家能力的匹配.....	214
本章实验.....	214
【实验 8-1】 中泰的战略实施.....	214
【实验 8-2】 红牛的市场营销战略.....	226
【实验 8-3】 联想的人力资源战略.....	230
实训项目.....	233
本章小结.....	233
复习思考题.....	234

第九章 企业战略评价与控制

第一节 企业战略评价与控制陈述.....	240
----------------------	-----

一、企业战略评价与控制的含义.....	240
二、企业战略评价与控制的关系.....	240
三、企业战略控制的原则.....	240
四、控制的基本要求.....	240
五、控制的特点.....	241
第二节 控制类型及其结构.....	241
一、控制的类型.....	241
二、控制结构.....	242
三、战略控制的形式.....	242
四、战略控制的方式.....	243
第三节 控制过程.....	244
一、控制过程陈述.....	244

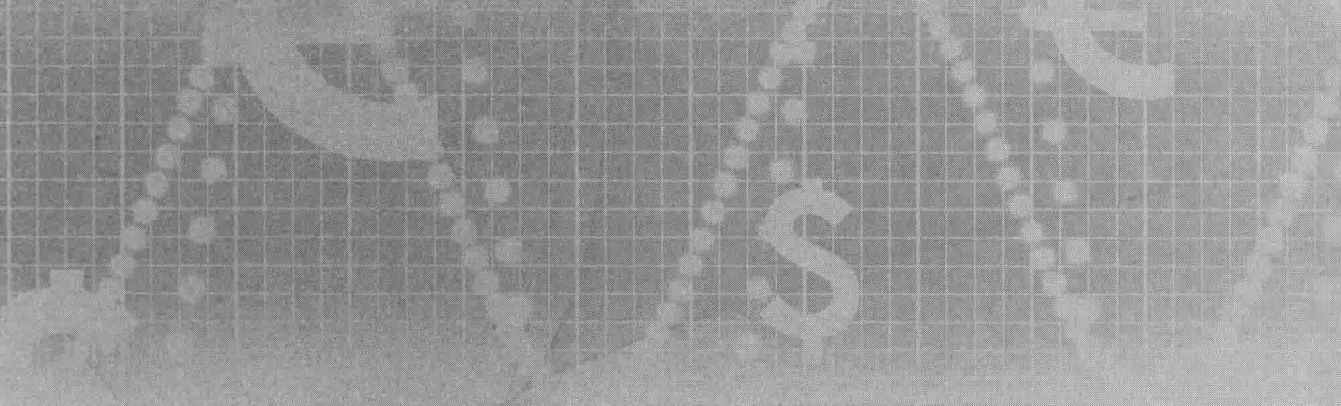
二、控制的具体步骤.....	244
本章实验.....	247
【实验 9-1】 企业的互联网转型与 调整.....	247
【实验 9-2】 M 公司战略评价与 控制.....	249
【实验 9-3】 广汇集团的战略评价与 控制.....	251
【实验 9-4】 宝洁的战略控制.....	256
实训项目.....	260
本章小结.....	260
复习思考题.....	261

第五篇 综合练习篇

综合试卷一.....	269	综合试卷四.....	285
综合试卷二.....	275	综合试卷五.....	290
综合试卷三.....	280		

第六篇 实训成果展示篇

实训成果一.....	297	实训成果二.....	307
H 公司国际化进程中的人力资源战略 制定和实施.....	297	A 公司的企业战略制定.....	307
		参考文献.....	315



第一篇

战略管理导论篇

为了较深入地理解战略和战略管理，我们必须了解什么是战略？它的本质是什么？它有怎样的过程和基本层次？这些是我们学习战略管理这门课程的基础。



第一章 企业战略管理概论

【学习目标】

通过本章的学习，使学生在理解该课程基本概念的同时，弄懂企业战略管理这门课程不仅仅是一门管理理论，而且也是我国企业所必需的一种实践，可为企业的战略决策提供思维工具和规划模式。

对于本章内容，要求学生掌握战略管理的一些基本概念，理解战略管理与其他管理理论的不同以及战略管理的基本过程和战略层次的基本意义。

【学习重点】

各种不同的企业战略管理基本概念，战略管理的过程、层次和系统。

【学习难点】

企业战略管理与其他管理理论的区别，从宏观和微观两个方面理解。

【学习导言】

“企业战略管理”是指为了企业长期的生存和发展，在充分分析企业外部环境和内部条件的基础上，确定和选择实现目标的有效战略，并将战略付诸实施和对战略实施过程进行控制和评价的一个动态管理过程。在当今世界环境因素越来越多、越来越复杂多变，竞争越来越激烈的时代，战略管理作为高层管理人员的活动内容，越来越显示出它在企业管理中的重要性。

本章主要介绍战略管理的性质、战略管理的演变历史、战略管理的基本概念以及完整、规范性的战略管理过程。

第一节 战略概述

一、战略的来源

“战略”一词来源于军事，古称“韬略”，指对战争全局的筹划和谋略。“战”指战争，“略”指谋略，“战略”是指将帅的智谋和对军事力量的运用，它要解决在一定时期内战略攻击的主要方向、兵力的总体部署和所要达到的基本愿景。现在，“战略”一词已经被引申到政治和经济领域，其含义演变为泛指统领性的、全局性的、左右胜败的谋略、方案 and 对策。在企业中，战略就是企业从长期发展的角度，规划企业价值创造的一种方式。战略规定了公司使用哪些要素以及如何将这些要素合理组合起来使其效用得到最大发挥，从而完成其使命，实现其愿景。

二、战略的含义

关于企业战略具代表性的定义由加拿大麦吉尔大学的明茨伯格教授(H.Mintzberg)提出，他认为企业战略在生产经营活动中的不同场合以不同的内涵存在，即计划(Plan)、计策(Ploy)、模式(Pattern)、定位(Position)和观念(Perspective)，这构成了企业战略的“5P”。这五个定义从不同角度对企业战略这一概念进行了阐述。

1. 战略是一种计划

战略是一种有意识、有预谋、有组织的行动程序，是解决一个企业如何从现在的状态达到将来目标的问题。战略主要为企业提供发展方向和途径，包括一系列处理某种特定情况的方针政策，属于企业“行动之前的概念”。

2. 战略是一种计策

战略不仅仅是行动之前的计划，还可以在特定的环境下成为行动过程中的手段和策略，一种在竞争博弈中威胁和战胜竞争对手的工具。

3. 战略是一种模式

战略可以体现为企业一系列的具体行动和现实成果，而不仅仅是行动前的计划或手段。即无论企业是否事先制定了战略，只要有具体的经营行为，就有事实上的战略。明茨伯格认为，战略作为计划或模式的两种定义是相互独立的。

4. 战略是一种定位

战略是一个组织确定其所处环境中的位置，对企业而言就是确定自己在市场中的位置。企业在制定战略时应充分考虑到外部环境尤其是行业竞争结构，确定自己在行业中的地位

和达到该地位所应采取的措施。从而通过正确地配置企业资源，形成有力的竞争优势。

5. 战略是一种观念

战略表达了企业对客观世界固有的认知方式，体现了企业对环境的价值取向和组织中人们对客观世界固有的看法，进而反映了企业战略决策者的价值观念。

本书定义企业战略是企业为了实现长期的生存和发展，在综合分析组织内部条件和外部环境的基础上作出的一系列带有全局性和长远性的谋划。

三、战略管理的含义

战略管理与战略的含义有所区别，战略管理强调的是企业管理中的一种工作、一个过程。战略管理是指企业确定其使命，根据组织外部环境和内部条件设定企业的战略目标，为保证目标的正确落实和实现进行谋划，并依靠企业内部能力将这种谋划和决策付诸实施以及在实施过程中进行控制的一个动态管理过程。战略管理不仅是涉及战略制定、规划、实施和控制全过程的管理，而且是一种循环的、往复性的动态管理过程。

第二节 战略的特性

企业战略是以战略目标为核心，以企业环境为依据，以资源运用和价值创造为手段，以企业发展为目的的一个完整的管理系统，主要有以下特征。

一、全局性

无论对一个军队还是对于一个企业，总要遇到各种各样的困难，处理各种各样的问题。其中一些决策涉及整个组织范围，另外一些可能只与局部利益有关，而且在很多情况下，组织的总体利益和下层组织的局部利益并不完全一致，有时甚至相互矛盾，这就要求领导者必须善于运筹，作出适当的决策。

二、长期性

战略的另一个重要特征是其主要涉及组织的远期发展方向和竞争范围选择问题。因此，评价战略优劣的一个重要标准就是看其是否有助于实现组织的长期目标和保证长期利益的最大化。

三、相对稳定性

为了实现可持续发展，战略应具有相对稳定性。虽然战略需要根据环境的变化作适当调整但这种调整不应过于频繁，尤其是不能朝令夕改，因为战略体现的是组织的长远利益，而这种目标的实现本身需要较长的时间，甚至要以牺牲短期利益为代价。

四、适应性

战略不仅要有全局性、长期性和相对稳定性，而且要有较强的适应性。这就要求企业在制定战略时，应考虑建立资源缓冲地带，保证资源分配的灵活性，因而使其本身具有一定的机动能力。

第三节 战略管理的层次

企业战略不仅要说明企业整体愿景及实现这些愿景的方法，而且要说明企业内每一层次、每一类业务、每一部分的愿景及其实现方法，一般来说，一个企业的战略可划分为三个层次，即公司层战略、业务层战略和职能层战略，见图 1-1。其中，大型企业有三个层次，中小企业因其内部没有相对独立的经营单位，可以不必分为三个层次。

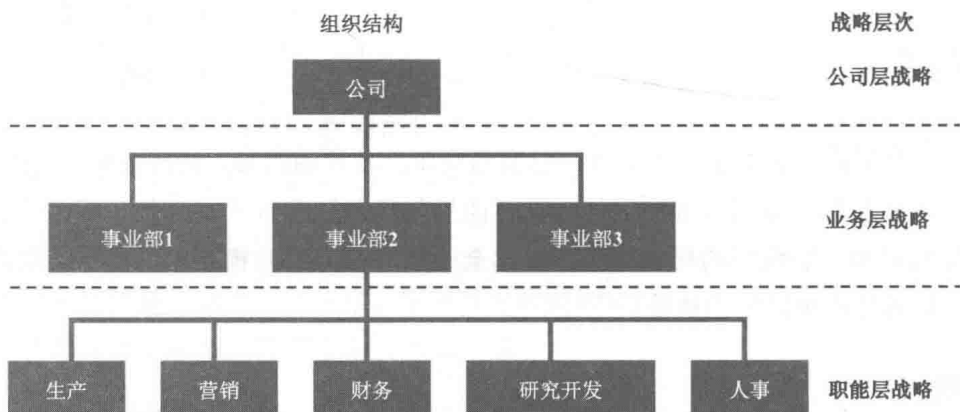


图 1-1 战略管理的层次

一、战略管理的基本层次

(一)公司层战略

公司层战略(Corporate Strategy)即企业的总体战略，在大中型企业，特别是有多种经营

业务的大中型企业,它是最高层次的战略,可以决定企业目的和愿景、企业重大方针与计划、企业经营业务类型、企业组织类型、企业对用户和职工及社会的贡献。一般来讲,在公司层面上,企业的战略选择可分为增长(发展)战略、维持(稳定、防守)战略、紧缩(撤退)战略、组合型战略(或理解为针对不同业务的不同战略组合)。公司层战略的侧重点在两个方面:一是从公司全局出发,根据外部环境的变化及企业内部条件,选择企业所从事的经营范围和领域;二是在确定所从事的业务后,要在各项事业部门之间进行资源分配,以实现公司整体的战略意图,这也是公司层战略实施的关键措施。即要回答两个主要的问题:企业应该做什么业务?企业怎样去发展这些业务?

公司层战略倾向于价值取向,以抽象概括为基础,与业务层战略和职能战略的制定和实施相比不是很具体。它还具有如下特点:有很大的风险,成本高,预期收益也高,需要时间长,要求有较大的灵活性和大量外部资源的输入。

(二)业务层战略

业务层战略(SBU Strategy)即事业部战略,包括竞争战略和市场营销战略,有时也称为竞争战略。业务层战略是在公司战略指导下,经营管理某一特定的“战略经营单位”(SBU)的战略计划,它是公司战略的子战略。其任务是改进 SBU 在其所从事的行业中产品或服务的竞争地位。事业层战略寻求回答这样的问题:在我们每一项事业领域里应当如何进行竞争?对于只经营一种事业的小企业,或是不从事多元化经营的大型组织。事业层战略与公司战略是一回事。对于经营多种事业的组织,每一个经营部门都会有自己的战略,这种战略规定了经营单位提供的产品或服务以及向哪些顾客提供产品或服务。业务层战略主要有成本领先战略、差异化战略(或称别具一格战略)、集中化战略等。

与公司层战略相比,业务层战略具有较小的风险、较小的代价和不太高的预期收益;与职能层战略相比,其风险、成本及预期收益都较高。因此,事业部门的管理者需要努力鉴别并稳定最有营利性和最有发展前途的市场面,发挥其竞争优势。

(三)职能层战略

职能层战略是企业内主要职能部门的短期战略计划,是为贯彻、实施公司层战略和业务层战略而在企业特定的职能管理领域制定的战略。它使职能部门的管理人员可以更加清楚地认识到本职能部门在实施公司层战略中的责任和要求,有效地运用研究开发、营销、生产、财务、人力资源等方面的经营职能,保证实现企业愿景。职能性战略寻求回答这样的问题:我们怎么支撑事业层战略?职能部门如研究与开发、人力资源和财务部门,如何与事业层战略保持一致?它主要涉及具体作业性取向和可操作性问题,因此,它所涉及的决策问题的时间限度比较短。由于依靠已有资源,职能层战略决策风险小,所需代价不高,所以所涉及的活动在公司范围内不需要很大的协调性。职能战略一般可分为市场营销战略、人力资源战略、财务战略、生产战略和研发战略等。

公司层战略、业务层战略以及职能层战略构成了一个企业的战略层次，它们之间相互作用，紧密联系。如果企业整体要想获得成功，必须将三者有机地结合起来。企业中每一层次的战略构成下一层次的战略环境，同时，低一级的战略为上一层次战略愿景的实现提供保障和支持。所以，一个企业要想实现其总体战略目标，必须把三个层次的战略结合起来。

二、战略管理层次的一致性

虽然从不同的层次来看，公司的战略可分为公司层战略、业务层战略和职能层战略。但是应当注意的是，公司上述三个层次的战略是内在一致、相互联系、相互配合的。公司的高层战略指导低层战略，并通过低层战略得以实现；低层战略是高层战略的基础，并服从高层战略的统一要求，如图 1-2 所示。所以，一个企业要想实现其总体战略目标，必须把三个层次的战略统一起来。

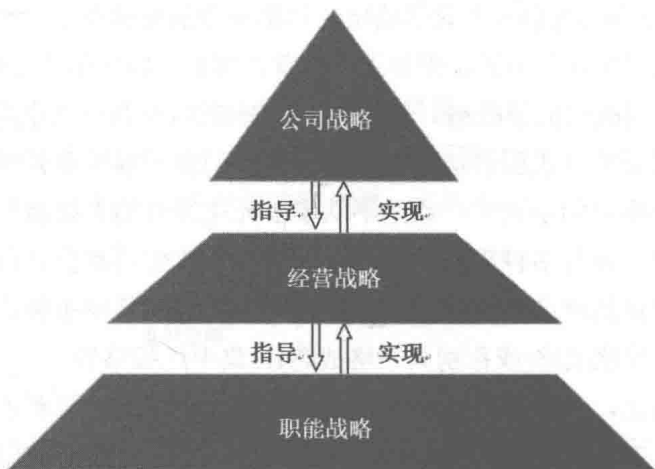


图 1-2 战略层次的关系

第四节 战略管理的过程

战略管理是制定和实施战略的一系列管理决策与行动。一般认为，战略管理由几个相互关联的阶段所组成，这些阶段有一定的逻辑顺序，包含若干必要的环节，由此而形成完整的体系。管理学家罗宾斯将战略管理划分为九个步骤：目标和战略、分析环境、发现机会、分析组织资源、识别优势和劣势、重新评价组织的宗旨和目标、制定战略、实施战略、评价结果。

战略管理的 9S 包括以下九个步骤。

STEP 1 确定企业使命和目标。

STEP 2 侦测外部环境。

STEP 3 分析企业内部资源。

STEP 4 重新评价企业的使命和目标。

STEP 5 产生战略方案。

STEP 6 评价战略方案。

STEP 7 选出供执行的满意战略。

STEP 8 实施战略。

STEP 9 战略控制、评价修正。

概括来讲,可将这九项分为三个相互关联的主要阶段,即战略制定阶段、战略实施阶段和战略评价阶段。

一、战略分析

战略分析的主要任务是对为保证组织在现在和未来始终处在良好状态的那些关键性影响因素形成一个概观,即对企业的战略形成有影响的关键因素进行分析,并根据企业目前的“位置”和发展机会来确定未来应该实现的目标。这个阶段的主要工作如下所述。

1. 明确企业使命

首先要明确企业当前的经营目的、经营哲学、经营愿景等,这些指导企业目前行动的纲领性文件是战略分析的起点。

2. 外部环境分析

外部环境分析的目的就是要了解企业所处的战略环境,掌握各环境因素的变化规律和发展趋势,发现环境的变化将给企业的发展带来哪些机会和威胁,为制定战略打下良好的基础。要及时收集和准确把握企业的外部环境信息,如国家经济发展战略,国民经济和社会发展的长远规划和年度计划,产业发展和调整政策,国家科技发展政策,宏观调控政策,本部门、本行业和本地区的经济发展战略,顾客、竞争对手、供应厂家、协作单位以及潜在竞争者的情况等。

3. 内部条件分析

评价企业内部战略条件,对企业优势和劣势进行分析,分析本企业的人员素质、技术素质和管理素质,产、供、销和人、财、物的现状以及在同行业中的地位等,明确本企业的优势和薄弱环节,为制定战略奠定良好的基础。

4. 重新评价企业的宗旨和目标

当掌握了环境的机会和威胁,并且识别了自身的优势和劣势之后,需要重新评价企业的宗旨,必要时要对它作出修正,以使它们更具有导向作用,进而确定下一步的战略目标。