



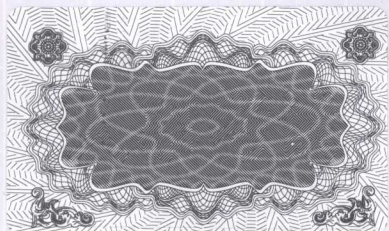
2009年版

全国经济专业技术资格考试用书

# 工商管理

## 专业知识与实务

【中级】



全国经济专业技术资格考试用书编写委员会 编写

辽宁人民出版社 辽宁电子出版社

2009 年版

全国经济专业技术资格考试用书

# 工商管理专业知识与实务

【中 级】

全国经济专业技术资格考试用书编写委员会 编写

主 编：张 堃

主要编写人员：

曹晓丽 杨建新 张念瑜 王 庆  
马海龙 张 堃 张志超 张学平

辽宁人民出版社

辽宁电子出版社

· 沈 阳 ·

ISBN 7-305-05000-0

## 图书在版编目 (CIP) 数据

工商管理专业知识与实务: 2009年版: 中级 / 《全国经济专业技术资格考试用书》编写委员会编写. —沈阳: 辽宁人民出版社: 辽宁电子出版社, 2009.5

全国经济专业技术资格考试用书

ISBN 978-7-205-06569-0

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 072008 号

2009 年版全国经济专业技术资格考试用书防伪标识识别方法:

1. 将书平端于眼前, 旋转 45°, 逆光观看, 可清晰看到隐藏在图案中的文字“人事考试”。
2. 用手触摸, 有细腻而明显的凹凸手感。

出版发行: 辽宁人民出版社 辽宁电子出版社

地 址: 沈阳市和平区十一纬路 25 号

邮 编: 110003

电 话: 024-23284046

印 刷: 河北省零五印刷厂

幅面尺寸: 184mm × 260mm

印 张: 17.75

字 数: 279 千字

出版时间: 2009 年 5 月第 1 版

印刷时间: 2009 年 5 月第 1 次印刷

责任编辑: 张 莹 张 益 孙新发

责任校对: 王绍斌 王喜军

封面设计: 陈飞燕

书 号: ISBN 978-7-205-06569-0

定 价: 45.00 元

购书网站: 国家资格考试在线培训网 (OE 培训)

网 址: <http://www.oee.com>

人力资源和社会保障部人事考试中心举报电话: (010) 64401061 (024) 23284161

零售电话: (010) 64033436 (010) 64072838

(如有印装差错, 请与辽宁电子出版社联系)

版权所有 翻印必究

为做好全国经济专业技术资格考试工作,更好地评价经济专业技术人员的能力和水平,促进经济专业技术人员不断提高业务知识和能力,更好地为经济建设服务,充分体现党的十七大和十一届全国人大以来社会经济的发展方向和方针、政策及法律法规的变化,根据原人事部颁布的《经济专业技术资格考试暂行规定》及其《实施办法》(人职发[1993]1号),在认真听取相关单位与应试人员意见的基础上,我们组织专家对全国经济专业技术资格考试大纲进行了重新编写。新版大纲的一个显著变化是,在“考试目的”中说明对知识和能力的要求,对“考试内容”取消了掌握、熟悉、了解的区分。

为更好地为广大应试人员服务,帮助广大应试人员正确理解新版考试大纲的精神,掌握考试的基本内容和要求,我们组织专家根据新版大纲重新编写了经济专业技术资格考试用书,供广大应试人员和有关人员复习参考。

书中疏漏及不足之处,恳请指正。

人力资源和社会保障部  
人事考试中心  
二〇〇九年四月

## 考试说明

为帮助广大应试人员熟悉全国经济专业技术资格考试的内容和要求，特作如下说明：

**【考试性质】** 全国经济专业技术资格考试属标准参照性考试。本考试成绩合格者，获得相应级别的经济专业技术资格，表明其具备担任相应级别的经济专业技术职务的专业水平和能力。本资格全国范围内有效。

**【考试方式】** 全国经济专业技术资格考试采用笔试。

**【考试级别】** 全国经济专业技术资格考试设置两个级别：经济专业初级资格和经济专业中级资格。初级资格含经济专业技术职务中经济员和助理经济师任职资格；中级资格指经济专业技术职务中经济师任职资格。

**【考试专业】** 全国经济专业技术资格考试共分工商管理、农业、商业、财政税收、金融、保险、运输、人力资源管理、邮电、房地产、旅游、建筑12个专业。其中运输分公路、水路、铁路、民航4个子专业。

**【考试科目】** 全国经济专业技术资格考试设两个科目：

一、经济基础知识。此科目为公共科目，初级涵盖经济学基础、财政、货币与金融、管理学、市场营销和法律等六部分内容；中级涵盖经济学、财政、货币与金融、统计、会计和法律等六部分内容。

二、专业知识与实务。考生可从前述12个专业中任选1个专业（或子专业）报考。

**【试卷题型题量】** 全国经济专业技术资格考试试卷题型题量如下：

经济基础知识（初、中级）试卷题型为单项选择题和多项选择题，各别题型的题量分布均为：单选70题，多选35题，试卷总题量为105题。

专业知识与实务（初、中级）试卷题型为单项选择题、多项选择题和案例分析题。各别题型的题量分布均为：单选60题，多选20题，案例分析20题，试卷总题量为100题。

**【考试时间】** 全国经济专业技术资格考试在一天内进行，上午进行专业知识与实务科目考试，下午进行经济基础知识科目考试，时间均为150分钟。

# 《工商管理专业知识与实务》(中级) 考试大纲

## 第一章 企业战略与经营决策

### 考试目的

通过本章的学习和考试测查,了解报考人员是否掌握企业战略的内涵;是否掌握企业战略的宏观环境、行业经济环境和企业内部环境构成因素,并能够采用科学的方法进行环境分析;是否掌握企业基本竞争战略、企业总体战略的构成,并能够运用相应的方法进行企业战略选择;是否掌握企业战略的制定、实施和控制的流程,并能够正确地运用现代化的战略控制方法进行战略控制;是否掌握企业经营决策的类型、影响因素和决策过程,并掌握企业决策的定性决策方法和定量决策方法的具体应用。

### 考试内容

根据实际工作需要和社会经济发展的要求,本章的考试内容包括:(1)企业战略环境分析,具体包括:企业战略管理概述、宏观环境分析、行业环境分析、企业内部环境分析;(2)企业战略选择,具体包括:基本竞争战略、企业总体战略、战略选择;(3)企业战略的制定、实施与控制,具体包括:企业战略的制定、企业战略的实施、企业战略的控制;(4)企业经营决策过程,具体包括:企业经营决策概述、企业经营决策过程、企业经营决策影响因素;(5)企业经营决策方法,具体包括:企业经营决策定性决策方法和定量决策方法。

## 第二章 公司法人治理结构

### 考试目的

通过本章的学习和考试测查,了解报考人员是否理解了企业领导体制的基本内涵和发展趋势、公司法人治理结构的构成及其功能和作用、公司法人治理结构的运行机制;是否掌握了企业领导体制的基本构成和主要类型、公司所有者的财产权利及其构成、公司经营者的特征、作用、职权、责任、义务、素质要求和选择、公司所有者和经营者的相互关系、我国公司经理机构的运行方式、股东的法律地位、权利和义务、我国公司权力机构的运行规则、董事及独立董事的任职资格、任期、职责与义务、董事会的地位、性质、职权和运行准则、我国公司董事会的运行规则、监事会与监事会制度、我国公司监事会的运行规则。

### 考试内容

根据实际工作需要和社会经济发展的要求,本章的考试内容包括:(1)企业领导体制的基本概念、基本内涵和基本构成,企业领导体制的发展,我国企业领导体制的改革;(2)公

公司的原始所有权和法人财产权,以及公司财产权能的两次分离,公司经营者及其特征、作用和素质要求,公司经营者的选择方式和激励与约束机制,公司所有者与经营者的关系;(3)股东及其分类和构成,股东的法律地位、权利和义务,有限责任公司、股份有限公司和国有独资公司权力机构的职权和运行规则;(4)董事会的地位、性质、职权和运行准则,董事及独立董事的任职资格、任期、职责与义务,有限责任公司、股份有限公司和国有独资公司董事会运行规则;(5)经理机构及其地位,经理的职权、义务、责任和选择,有限责任公司、股份有限公司和国有独资公司经理机构的运行方式;(6)监事会与监事会制度,有限责任公司、股份有限公司和国有独资公司监事会的组成、性质、职权和运行规则。

### 第三章 市场调研管理

#### 考试目的

通过本章的学习和考试测查,了解应考人员是否掌握市场调研的含义、特征、内容、二手数据与原始资料的收集方法、问卷和抽样的设计方法,并能够应用有关方法进行调研数据的分析。

#### 考试内容

根据实际工作需要和社会经济发展要求,本章的考试内容包括:(1)市场调研概论,具体包括:市场调研的含义与特征,市场调研内容与分类,市场调研的程序;(2)二手数据和原始资料的收集方法,具体包括:二手数据的来源与种类,二手数据的优缺点,二手数据的收集方法和途径及各种原始资料收集方法的优缺点;(3)问卷和抽样的设计,具体包括:问卷设计和抽样设计;(4)数据分析,具体包括:基础统计分析和多元统计分析。

### 第四章 生产管理与控制

#### 考试目的

通过本章的学习和考试测查,了解应考人员是否理解生产能力的含义,是否能科学地进行生产能力的计算;是否掌握生产计划的内容、生产计划指标含义及制订计划的影响要素,并掌握生产计划编制的流程;是否掌握产品生产进度安排的常规方法;是否掌握生产作业计划概念和特点、期量标准概念,并运用相应的方法进行车间生产作业计划的编制;是否掌握生产控制的含义以及程序;是否掌握生产作业控制常规方法和现代方法。

#### 考试内容

根据实际工作需要和社会经济发展的要求,本章的考试内容包括:(1)生产计划概述,具体包括生产能力、生产计划的内容与影响因素、生产计划的编制、产品生产进度的安排;(2)生产作业计划,具体包括生产作业计划概念和特点、期量标准、生产作业计划的编制;(3)生产控制的概念与程序,具体包括生产控制的概念、生产控制的程序;(4)生产作业控制,具体包括生产进度控制、在制品控制、生产调度的含义及应用;(5)现代生产控制的方法,具体包括MRP、丰田生产方式、看板管理的原理及应用。

## 第五章 物流管理

### 考试目的

通过本章的学习和考试测查,了解应考人员是否理解物流及物流管理的概念、企业物流、现代物流管理的发展与趋势、物流循环过程,是否掌握物流活动的功能要素、供应物流的相关概念、生产物流的相关概念、销售物流的相关概念、分销需求计划、回收物流与废弃物流管理的相关知识,是否能科学地进行采购决策、供应存货库存控制、准时制采购、准时制生产。

### 考试内容

根据实际工作需要和社会经济发展的要求,本章的考试内容包括:(1)物流管理概述,具体包括物流及物流管理的概念、物流活动的功能要素、企业物流、现代物流管理的发展与趋势;(2)供应物流管理,具体包括供应物流概述、采购决策、供应存货的库存控制、准时制采购;(3)生产物流管理,具体包括生产物流概述、准时制生产;(4)销售物流管理,具体包括销售物流概述、分销需求计划;(5)回收物流与废弃物流管理,具体包括:物流循环过程、回收物流与废弃物流的作用、回收物流与废弃物流的特点、回收物流与废弃物流的物流方式。

## 第六章 技术创新管理

### 考试目的

通过本章的学习和考试测查,了解应考人员是否掌握技术创新的类型与过程、技术创新组织与管理、技术转移与技术交易、企业知识产权管理等方面的基本知识和相关方法、技巧,并能够应用有关方法进行技术创新管理工作。

### 考试内容

根据实际工作需要和社会经济发展的要求,本章的考试内容包括:(1)技术创新含义、类型与过程,具体包括:技术创新的含义,产品创新和工艺创新、原始创新、集成创新和引进消化吸收再创新,技术推动的创新过程模型、需求拉动的创新过程模型、创新过程的交互作用模型、系统集成和网络模型;(2)技术创新组织与管理,具体包括:技术创新与直线制组织、技术创新与事业部制组织、技术创新与矩阵结构组织,技术创新小组、新事业发展部、企业技术中心,产学研联盟、企业—政府模式、企业联盟, R&D管理战略、R&D人员的选择与激励、R&D项目管理;(3)技术转移与技术交易,具体包括:国际技术贸易含义、国际技术贸易的内容、许可贸易、特许专营、技术服务和咨询、合作生产、含有知识产权和专有技术转让的设备买卖;(4)技术创新与知识产权管理,具体包括:知识产权的含义与特征、技术创新与知识产权制度的关系、企业知识产权保护策略;技术开发合同、合作开发合同、专利权转让合同、专利实施许可合同、技术秘密转让合同、技术咨询合同、技术服务合同;技术合同管理,合同准备阶段的管理、合同签订过程中的管理、合同履行阶段的管理。



## 第七章 人力资源规划与薪酬管理

### 考试目的

通过本章的学习和考试测查,了解报考人员是否理解了人力资源规划、员工招聘、薪酬、员工流动的含义,是否能科学地进行人力资源需求与供给预测、员工招聘中常用的测试方法的运用、企业薪酬制度设计、员工内部流动管理和员工流出管理,是否掌握人力资源规划的内容、人力资源规划的制订程序、员工招聘的程序和渠道、薪酬的构成与功能、员工流动的基本理论等。

### 考试内容

根据实际工作需要和社会经济发展的要求,本章的考试内容包括:(1)人力资源规划,具体包括人力资源规划的含义与内容、人力资源规划的制订程序、人力资源需求与供给;(2)员工招聘,具体包括员工招聘的含义、员工招聘的作用和原则、员工招聘的程序、员工招聘的渠道、员工招聘中常用的测试方法;(3)薪酬管理,具体包括薪酬的概念、薪酬的作用与构成、企业薪酬制度设计的原则和流程、企业薪酬制度设计的方法;(4)员工流动管理,具体包括员工流动的含义和类型、员工流动的基本理论、员工内部流动管理、员工流出管理。

## 第八章 企业投融资决策及重组

### 考试目的

本章主要包括筹资决策、投资决策、企业重组三方面的内容。通过本章的学习和考试,使学员了解、熟悉和掌握筹资决策、投资决策、企业重组的基本理论和方法,从价值角度,理解企业的生产和经营,做好财务决策、管理及其他管理工作。

### 考试内容

根据实际工作需要和社会经济发展的要求,本章的考试内容包括:(1)筹资决策,具体包括:资本成本的概念及内容、个别资本成本率的计算、综合资本成本率的因素、综合资本成本率的计算、资本成本的作用、营业杠杆及财务杠杆利益、营业杠杆及财务杠杆风险、营业杠杆及财务杠杆系数的计算及解读、总杠杆的含义及计算、MM资本结构理论、新的资本结构理论、筹资决策的定性及定量方法、自主上市和买壳上市、上市的动机、自主上市与买壳上市的优缺点;(2)投资决策,具体包括:投资中的现金流量及估算、现金流量估算应注意的问题、净现值的计算过程、净现值的决策规则、净现值的优缺点、内部报酬率的计算过程、内部报酬率的决策规则和优缺点、获利指数的计算过程和决策规则、投资回收期的计算方法、平均报酬率的计算方法、项目投资决策评价指标的运用;(3)企业重组,具体包括:企业重组的含义和方式;收购与兼并的含义、并购的类型、吸收合并的含义、并购的动机、并购的财务分析、标准分立的含义、出售和分拆的含义、分立的动机、各种分立方法的优缺点、债转股的含义、以股抵债的含义、债转股和以股抵债的积极意义、价值评估的基本方法。

# 目 录

《工商管理专业知识与实务》(中级)考试大纲 .....	1—4
<b>第一章 企业战略与经营决策</b> .....	1
<b>第一节 企业战略环境分析</b> .....	1
一、企业战略管理概述 .....	1
二、宏观环境分析 .....	3
三、行业环境分析 .....	5
四、企业内部环境分析 .....	7
<b>第二节 企业战略选择</b> .....	10
一、基本竞争战略 .....	10
二、企业总体战略 .....	13
三、战略选择 .....	15
<b>第三节 企业战略的制定、实施与控制</b> .....	17
一、企业战略的制定 .....	17
二、企业战略的实施 .....	18
三、企业战略的控制 .....	19
<b>第四节 企业经营决策过程</b> .....	22
一、企业经营决策概述 .....	22
二、企业经营决策过程 .....	23
三、企业经营决策影响因素 .....	25
<b>第五节 企业经营决策方法</b> .....	25
一、定性决策方法 .....	25
二、定量决策方法 .....	27
<b>习题</b> .....	33
<b>参考答案</b> .....	37

<b>第二章 公司法人治理结构</b> .....	38
<b>第一节 企业领导体制及其发展</b> .....	38
一、企业领导体制的内涵和作用 .....	38
二、现代企业领导体制的基本构成 .....	39
三、企业领导体制的发展 .....	41
四、我国企业领导体制的改革 .....	43
<b>第二节 公司所有者与经营者</b> .....	44
一、公司所有者 .....	44
二、公司经营者 .....	46
三、所有者与经营者的关系 .....	49
<b>第三节 股东机构</b> .....	50
一、股东概述 .....	50
二、有限责任公司的股东会 .....	53
三、股份有限公司的股东大会 .....	54
四、国有独资公司的权力机构 .....	56
<b>第四节 董事会</b> .....	56
一、董事会制度 .....	56
二、有限责任公司的董事会 .....	59
三、股份有限公司的董事会 .....	61
四、国有独资公司的董事会 .....	65
<b>第五节 经理机构</b> .....	66
一、经理机构的地位 .....	66
二、有限责任公司与股份有限公司的经理机构 .....	67
三、国有独资公司的经理机构 .....	68
<b>第六节 监督机构</b> .....	68
一、监事会制度 .....	69
二、有限责任公司的监督机构 .....	69
三、股份有限公司的监督机构 .....	70
四、国有独资公司的监督机构 .....	71
<b>习题</b> .....	72
<b>参考答案</b> .....	74
<b>第三章 市场调研管理</b> .....	75
<b>第一节 市场调研概论</b> .....	75
一、市场调研的含义与特点 .....	75
二、市场调研的内容与分类 .....	75
三、市场调研的程序 .....	77
<b>第二节 二手数据和原始资料的收集方法</b> .....	80
一、二手数据 .....	80
二、原始资料的收集方法 .....	81

第三节 问卷和抽样的设计 .....	87
一、问卷设计 .....	87
二、抽样设计 .....	88
第四节 数据分析 .....	92
一、基础统计分析 .....	92
二、多元统计分析 .....	96
习题 .....	99
参考答案 .....	102
<b>第四章 生产管理与控制</b> .....	<b>103</b>
第一节 生产计划 .....	103
一、生产能力 .....	103
二、生产计划的概念与指标 .....	108
三、生产计划的编制 .....	111
四、产品生产进度的安排 .....	111
第二节 生产作业计划 .....	112
一、生产作业计划的概念 .....	112
二、期量标准 .....	113
三、生产作业计划编制 .....	114
第三节 生产控制 .....	116
一、生产控制的概念 .....	116
二、生产控制的基本程序 .....	116
三、生产控制的方式 .....	118
第四节 生产作业控制 .....	118
一、生产进度控制 .....	118
二、在制品控制 .....	119
三、库存控制 .....	121
四、生产调度 .....	122
第五节 现代生产管理与控制的方法 .....	124
一、MRP、MRPII 和 ERP .....	124
二、丰田生产方式和看板管理 .....	128
习题 .....	133
参考答案 .....	137
<b>第五章 物流管理</b> .....	<b>138</b>
第一节 物流管理概述 .....	138
一、物流及物流管理的概念 .....	138
二、物流活动的功能要素 .....	139
三、企业物流 .....	141
四、现代物流的发展与趋势 .....	142

第二节 供应物流管理 .....	148
一、供应物流概述 .....	148
二、采购决策 .....	149
三、供应存货的库存控制 .....	151
四、准时制采购 .....	153
第三节 生产物流管理 .....	154
一、生产物流概述 .....	154
二、准时制生产 (JIT) .....	155
第四节 销售物流管理 .....	158
一、销售物流概述 .....	158
二、分销需求计划 (DRP) .....	160
第五节 回收物流与废弃物流管理 .....	162
一、物流循环过程 .....	162
二、回收物流与废弃物流的概念 .....	163
三、回收物流与废弃物流的特点 .....	163
四、回收物流与废弃物流的物流方式 .....	164
<b>习题</b> .....	166
<b>参考答案</b> .....	169
<b>第六章 技术创新管理</b> .....	170
第一节 技术创新含义、类型与过程 .....	170
一、技术创新的含义 .....	170
二、技术创新类型 .....	172
三、技术创新的过程 .....	174
第二节 技术创新组织与管理 .....	179
一、技术创新与企业组织结构的互动 .....	179
二、企业内部的技术创新组织模式 .....	181
三、企业外部的技术创新组织模式 .....	183
四、企业 R&D 管理 .....	184
第三节 技术转移与技术交易 .....	187
一、技术转移概述 .....	187
二、技术交易 .....	190
三、国际技术贸易 .....	191
第四节 技术创新与知识产权管理 .....	193
一、企业技术创新与知识产权保护 .....	193
二、技术合同的类型 .....	196
三、技术合同管理 .....	198
<b>习题</b> .....	199
<b>参考答案</b> .....	203

<b>第七章 人力资源规划与薪酬管理</b> .....	204
<b>第一节 人力资源规划</b> .....	204
一、人力资源规划的含义与内容 .....	204
二、人力资源规划的制订程序 .....	205
三、人力资源需求与供给预测 .....	206
<b>第二节 员工招聘</b> .....	212
一、员工招聘的含义、作用与原则 .....	212
二、员工招聘的程序 .....	213
三、企业招聘的渠道 .....	214
四、员工招聘中常用的测试方法 .....	217
<b>第三节 薪酬管理</b> .....	218
一、薪酬的概念、构成与功能 .....	218
二、企业薪酬制度设计的原则和流程 .....	221
三、企业薪酬制度设计的方法 .....	223
<b>第四节 员工流动管理</b> .....	226
一、员工流动的含义和类型 .....	226
二、员工流动的基本理论 .....	227
三、员工内部流动管理 .....	232
四、员工流出管理 .....	233
<b>习题</b> .....	236
<b>参考答案</b> .....	238
<b>第八章 企业投融资决策及重组</b> .....	239
<b>第一节 筹资决策</b> .....	239
一、资本成本 .....	239
二、杠杆理论 .....	243
三、资本结构理论 .....	246
四、筹资决策方法 .....	247
五、公司上市筹资 .....	249
<b>第二节 投资决策</b> .....	250
一、现金流量的内容及估算 .....	250
二、项目投资决策评价指标 .....	252
<b>第三节 企业重组</b> .....	255
一、企业重组的含义、方式 .....	255
二、几种主要的重组方式 .....	255
三、价值评估基本方法 .....	263
<b>习题</b> .....	265
<b>参考答案</b> .....	270

# 第一章 企业战略与经营决策

## 第一节 企业战略环境分析

### 一、企业战略管理概述

在中国古代，“战略”一词最早的解释是指有关战斗的谋划。在西方，“战略”一词源于希腊语“stragia”，意为指挥军队的艺术和科学。无论东方、西方，“战略”总是源于军事，意指“为将之道”，其本意是对战争全局的筹划和指导。伴随人类社会的发展，“战略”一词后来被引申到政治、经济和管理领域，并成为管理学领域的重要研究内容。

#### (一) 企业战略的内涵

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

(1) 长期性。长期性是指战略制定的着眼点应该放在未来而不是目前，企业战略都是较长远谋划，考虑较长远的效益。

(2) 全局性。全局性是企业战略的最根本的特征，是指企业战略是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，但局部必须服从全局，那种从局部出发、只顾局部利益的打算是不能列入企业战略的。

(3) 灵活性。企业战略是在总结历史经验、调查现状、预测未来的基础上制定和实施的。无论企业的外部环境或自身条件，都是发展变化的，未来又存在许多不确定性，很难预测准确。因此，战略应当有较强的灵活性，能随机应变地指导企业的总体行为。

(4) 风险性。随着科学技术及国内外经济的变化速度越来越快，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风险性，这是人们在制定及实施战略时必须充分估计到的。

#### 2. 企业战略的层次

一般来说，企业战略不是单一的，而是分若干层次的。企业规模大小不同，企业战略的层次也相应不同。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，见图1-1。

(1) 企业总体战略，一般是以公司整体为研究对象，研究整个企业生存和发展中的一些基本问题，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。企业总体战略决定和揭示企业的目的和目标。

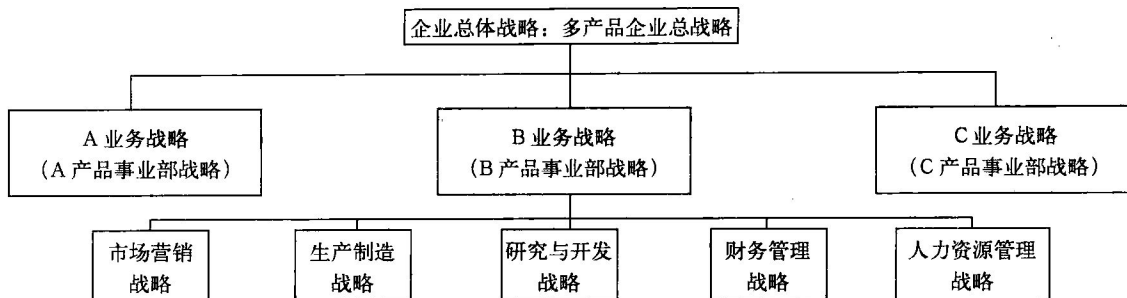


图 1-1 企业战略层次图

(2) 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。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。它是在总体性的企业战略指导下，经营某一特定经营单位所制定的战略计划，是企业总体战略之下的子战略。

(3) 企业职能战略，是为实现企业战略而对企业内部的各项关键的职能活动做出统筹安排，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。企业职能战略主要解决资源利用效率问题，使企业资源利用效率最大化。

## (二) 企业战略管理的内涵

企业战略管理是指管理者制定企业战略和实施企业战略的动态管理过程。企业管理学的发展从职能化的管理走向战略性的管理是现代企业管理的一次飞跃，它对于提高企业经营绩效有着极其重要的作用。

1. 战略管理的任务。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。当然，企业是环境中的一分子，各类环境因素都要对企业战略决策和行动产生影响。但是，企业“如何”对这些环境影响做出“哪些”反应，是企业的决策。理智的管理团队会在战略分析时客观考虑与环境的关系。

2. 战略管理的对象。战略管理的对象是指战略管理指向的所有内容，主要包括战略要素、战略管理模式和管理过程中的各环节等内容。

(1) 从关键战略要素出发，战略管理的对象包括业务组合、资源配置、竞争优势和协同优势，以及四类关键战略要素之间的关系及变化。涉及到管理权力的调整和转移，组织结构和政策的改变等，企业社会地位和性质的确定和转变。

(2) 从战略管理模式出发，战略管理对象包括影响企业战略制定和实施的各成分及其相互关系，涉及到外部环境、内部各战略层次和各业务部门。

(3) 从战略管理过程出发，战略管理对象包括环境分析、战略制定、战略实施、战略评价和战略控制。

(4) 从战略问题涉及的范围看，战略管理对象不但包括企业内部的各部门、各层次、各业务，还涉及到企业与环境的关系，企业与其他相关企业的关系，甚至还包括产业组织关系。



## 二、宏观环境分析

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宏观环境分析、行业环境分析和企业内部环境分析。

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、法律环境、经济环境、社会文化环境和科学技术环境分析，见图 1-2。

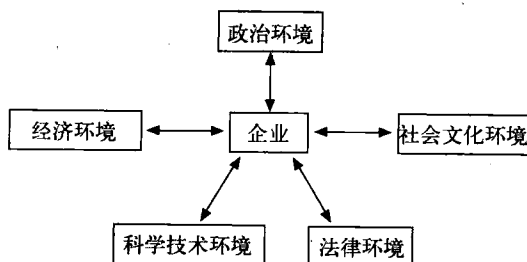


图 1-2 战略宏观环境分析

### （一）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，考察企业面临的政治因素及其运行状况是企业宏观环境分析的重要组成部分，这是因为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的不同而对企业产生不同的影响。政治环境分析主要分析国内的政治环境和国际的政治环境。具体来说，政治因素分析包括：

1. 企业所在地区和国家的政局稳定状况。区域政治环境的稳定为企业的战略发展提供了必不可少的稳定前提，保障了企业的利益实现。

2. 政策的连续性和稳定性。政策的连续性和稳定性能够有效的保护消费者、保护环境、调整产业结构、引导企业的投资方向。

3. 政府对企业行为的影响。作为供应者，政府拥有无法比拟的自然资源、土地和国家储备等，它的决定与偏好极大地影响着一些企业的战略；作为购买者，政府很容易培育、维持、增强、消除许多市场机会，如政府购买。

此外，这一环境因素中还包括国际政治形势及其变化，主要包括：国际政治局势、国际关系、目标国的国内政治环境等。对一个开放的企业来说，国际政治形势的影响是显而易见的。

### （二）法律环境分析

法律是政府用来管理企业的一种手段。法律制度对企业的管理行为有着不同的要求。法律环境分析主要分析的因素有：

1. 法律规范，特别是和企业经营密切相关的经济法律法规。如我国的《公司法》、《中外合资经营企业法》、《合同法》、《专利法》、《商标法》、《税法》、《企业破产法》等。