

第一章 战略与战略管理

序号	考点	考频
考点一	公司的使命和目标	★★★★
考点二	公司战略的层次	★★★★
考点三	战略管理过程	★★★★
考点四	战略变革管理	★★★★★★

2017《公司战略与风险管理》高频考点：公司的使命和目标

我们一起来学习 2017《公司战略与风险管理》高频考点：公司的使命和目标。本考点属于《公司战略与风险管理》第一章战略与战略管理第一节公司战略的基本概念的内容。

【内容导航】：

1. 公司的使命
2. 公司的目标

【考频分析】：

考频：★★★★

复习程度：熟悉本考点。

【高频考点】：公司的使命和目标

1. 公司的使命

使命主要阐明企业组织的根本性质与存在理由，包括目的、宗旨和经营哲学。

公司目的是企业组织的根本性质和存在理由的直接体现。

公司宗旨旨在阐述公司长期的战略意向，其具体内容主要说明公司目前和未来所从事的经营业务范围。

经营哲学是公司为其经营活动方式所确立的价值观、基本信念和行为准则，是企业文化的高度概括。

2. 公司的目标

公司目标是公司使命的具体化（一般有具体完成期限和量化指标）。包括财务目标体系和战略目标体系。

财务目标体系的指标包括：满意的市场占有率、收益增长率、投资回报率，股利增长率、股

票价格评价、良好的现金流以及公司的信任度，等等。

战略目标体系的指标包括：获取足够的市场份额，在产品质量、客户服务或产品革新等方面压倒竞争对手，使整体成本低于竞争对手的成本，提高公司在客户中的声誉，在国际市场上建立更强大的立足点，建立技术上的领先地位，获得持久的竞争优势，抓住诱人的成长机会，等等。

2017《公司战略与风险管理》高频考点：公司战略的层次

我们一起来学习 2017《公司战略与风险管理》高频考点：公司战略的层次。本考点属于《公司战略与风险管理》第一章战略与战略管理第一节公司战略的基本概念的内容。

【内容导航】：

公司战略的层次

【考频分析】：

考频：★★★

复习程度：熟悉本考点。本考点属于基础性的内容，主要是理解，结合第三章的内容理解。

【高频考点】：公司战略的层次

战略层次	关键词总结
总体战略（公司层战略）	业务组合，资源配置
业务单位战略（竞争战略）	竞争
职能战略（职能层战略）	效率

2017《公司战略与风险管理》高频考点：战略管理过程

我们一起来学习 2017《公司战略与风险管理》高频考点：战略管理过程。本考点属于《公司战略与风险管理》第一章战略与战略管理第二节公司战略管理的内容。

【内容导航】：

战略管理过程

【考频分析】：

考频：★★★

复习程度：熟悉本考点。本考点主要是理解，结合第二、三章的内容理解，注意细小知识点的把握。

 **【高频考点】：战略管理过程**

战略分析→战略选择→战略实施

战略分析包括外部环境分析和内部环境分析。

外部环境分析可以从企业所面对的宏观环境、产业环境、竞争环境方面展开。外部环境分析要了解企业所处的环境正在发生哪些变化,这些变化给企业将带来更多的机会还是更多的威胁。

内部环境分析可以从企业的资源与能力、企业的核心竞争力等几个方面展开。内部环境分析要了解企业自身所处的相对地位,具有哪些资源以及战略能力。波士顿矩阵、通用矩阵、SWOT分析都是常用的战略分析工具。

战略选择过程: (1) 制订战略选择方案; (2) 评估战略备选方案; (3) 选择战略。

根据不同层次管理人员介入战略分析和战略选择工作的程度,可以将战略形成的方法分为三种形式: 自上而下的方法, 自下而上的方法, 上下结合的方法。


评估备选方案的三个标准: 一是适宜性标准; 二是可接受性标准; 三是可行性标准。

2017《公司战略与风险管理》高频考点: 战略变革管理

我们一起来学习 2017《公司战略与风险管理》高频考点: 战略变革管理。本考点属于《公司战略与风险管理》第一章战略与战略管理第二节公司战略管理的内容。

 **【内容导航】:**

1. 渐进性变革与革命性变革的区别
2. 战略变革的发展阶段
3. 战略变革的类型
4. 战略变革的主要任务
5. 战略变革的实现

 **【考频分析】:**

考频: ★★★★★

复习程度: 熟悉本考点。本考点涉及的内容比较多, 每年的考试都会考核, 可能以客观题形式进行考核, 也可能出现在主观题中。

 **【高频考点】：战略变革管理**

1. 渐进性变革与革命性变革的区别

渐进性变革的特点	革命性变革的特点
在企业生命周期中常常发生； 稳步推进变化； 影响企业体系的某些部分	在企业生命周期中不常发生； 急剧转化； 影响整个企业体系

2. 战略变革的发展阶段

- (1) 连续阶段：在这个阶段中，制定的战略基本上没有发生大的变化，仅有一些小的修正。
- (2) 渐进阶段：在这个阶段中，战略发生缓慢的变化。这种变化可能是零打碎敲性的，也可能是系统性的。
- (3) 不断改变阶段：在这个阶段中，战略变化呈现无方向或无重心的特点。
- (4) 全面阶段：在这个阶段中，企业战略是在一个较短的时间内、发生革命性或转化性的变化。

3. 战略变革的类型

戴富特 (Daft R.L.) 的分类，共有 4 种类型：技术变革；产品和服务变革；结构和体系变革；人员变革。

4. 战略变革的主要任务

- (1) 调整企业理念。(2) 企业战略重新进行定位。(3) 重新设计企业的组织结构。

5. 战略变革的实现

变革受到抵制的原因与实现障碍。

- (1) 生理变化。
- (2) 环境变化。
- (3) 心理变化。①迷失方向。②不确定性可能导致无安全感。③无力。

基于上述的不同因素，变革会面临如下障碍：

- (1) 文化障碍。
- (2) 私人障碍。①习惯。②变革对个人收入的影响可能相当大。③对于未知的恐惧降低了人们学习新技能和程序的意愿和兴趣，因为他们可能缺乏自信去迎接新的挑战。④选择性的信息处理导致员工去选择应当听什么和忽略什么来判断他们的处境，从而忽略管理层对于变革的要求。

克服变革阻力的策略：变革的节奏、变革的管理方式和变革的范围。