

第一章 战略与战略管理概述

历年考情概况

考试年份	2024、2023、2022、2021、2020、2019
考试分值	5 分左右
考查形式	客观题
预习考点	公司的使命与目标、公司战略的层次、战略创新管理、战略管理中的权力与利益相关者

【考点一】公司的使命与目标 (★★★)

1. 公司的使命

公司的使命首先是要阐明企业组织的根本性质与存在理由，一般包括：

(1) 公司目的。公司目的是企业组织的根本性质和存在理由的直接体现。

(2) 公司宗旨。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要从事的经营业务范围。

(3) 经营哲学。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，是一个体系，包括：

(1) 财务目标体系。财务目标体系表明公司必须致力于在下列指标上达到较好的结果：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、现金流等。

(2) 战略目标体系。战略目标体系建立的目的在于为公司赢得下列结果：获取足够的市场竞争优势，在产品品质、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，建立技术上的领导地位，获得持久的竞争力，抓住诱人的成长机会等。

目标体系的建立需要所有管理者的参与。

【考点二】公司战略的层次 (★★)

战略层次	原文解释	关键词总结
总体战略 (公司层战略)	根据企业的目标，选择企业可以竞争的 <u>经营领域</u> ，合理配置企业经营所必需的资源，使各项经营业务相互支持、相互协调	<u>选择经营领域</u> (<u>业务组合</u>)； <u>资源配置</u>
业务单位战略 (竞争战略)	针对不断变化的外部环境，在各自的经营领域中有效竞争	<u>竞争</u>
职能战略 (职能层战略)	主要涉及企业内 <u>各职能部门</u> ，如营销、财务、生产、研发(R&D)、人力资源、信息技术等，如何更好地配置企业内部资源，为各级战略服务，并提高组织效率。 协同作用很重要。	<u>效率</u> <u>协同</u>

【考点三】战略创新管理 (★★)

1. 创新的重要性

(1) 创新是企业适应外部环境、确保生存发展的能力。

(2) 创新是企业获得持续竞争优势最主要的来源。

(3) 持续创新是维持企业竞争优势的根本保障。

2. 战略创新的类型

- (1) 产品创新。指组织提供的产品和服务的变化。
- (2) 流程创新。指产品和服务的生产和交付方式的变化。
- (3) 定位创新。指通过重新定位用户对既有产品和流程的感知来实现的创新。
- (4) 范式创新。指影响组织业务的思维模式和实践规范的变化。

3. 探索战略创新的不同方面

- (1) 创新的新颖程度——渐进性还是突破性。(渐进 vs 突破)
- (2) 创新的基础产品和产品家族。(一个基础 vs 多个产品)
- (3) 创新的层面——组件层面还是架构层面。(部分 vs 整体)
- (4) 时机——创新生命周期。(时：酝酿—过渡—成熟)

阿伯内西和厄特巴克开发了创新生命周期模型来描述创新模式的三个不同的发展阶段。

创新生命周期各阶段的主要元素

创新特征	流变阶段	过渡阶段	成熟阶段
竞争重点	<u>功能性的产品性能</u>	产品差异化	降低成本
创新的驱动因素	关于客户需求的信息，技术投入	通过扩展内部的技术能力来创造机会	降低成本、提高质量
创新的主要类型	产品经常性的的重要变化	伴随生产规模扩大而出现的 <u>重大流程创新</u>	渐进性的产品和流程创新
产品线	多样性、通常包括定制的设计	包括至少一种稳定或主导的设计	基本 <u>无差异的标准化</u>
生产流程	灵活但低效、目标带有实验性，而且 <u>经常变化</u>	变得越来越严格和明确	高效、通常形成资本集约化

4. 战略创新的情境

- (1) 建立创新型组织。

包括以下七个方面的组成要素：

- ①共同使命、领导力和创新的意愿。
- ②合适的组织结构。
- ③关键个体。
- ④全员参与创新。
- ⑤有效的团队合作。
- ⑥创造性的氛围。
- ⑦跨越边界。

- (2) 制定创新的战略。

5. 创新管理的主要过程

创新管理经历“搜索—选择—实施—获取”四个阶段。

搜索阶段——如何找到创新的机会。

选择阶段——要做什么以及为什么。

实施阶段——如何实现创新。

获取阶段——如何获得利益。

6. 创新管理流程模型

(1) 阶段—门模型

该模型将整个创新过程划分为一系列有序的阶段，这些阶段通常包括市场研究、概念开发、定义产品、技术开发、产品设计、原型制作、测试检验、全面生产以及市场推广等。在各个阶段之间设置了一道决策门（也称为关口或阶段门），即由跨职能的团队或决策委员会依据有关技术、市场、财务等方面的信息，对项目的阶段活动成果进行分析和评估，评估结果分为“进入下一阶段”“放弃”和“返工”。

(2) 3M 创新漏斗模型

该模型将创新管理分为以下三个阶段。

第一阶段： 涂鸦式创新	在此阶段，组织鼓励全员开展头脑风暴，信马由缰地自由探索，寻找创新机遇， 提出创新想法或概念 。
第二阶段： 设计式创新	通过对涂鸦式创新产生的各种创意、概念进行评价、筛选，组织将其中有重大价值和意义的创新纳入设计式创新框架。这些设计式创新会被列入原型生产、测试检验和上市推广等，使创意、概念转化为产品并 初步商业化 。同时，组织对设计式创新团队予以奖励。
第三阶段： 引领式创新	在这一阶段，组织对设计式创新成功的产品项目 追加投资，邀请各方面专家进行专业化指导 ，业务部门主动提供营销以及供应链管理等方面的支持。随着引领式创新的开展，新产品的生产和销售逐步扩大。组织及时奖励对引领式创新作出贡献的团队和个人。

(3) 集成产品开发（IPD）流程

核心流程：概念→计划→研发→验证→发布→生命周期

IPD 有三个显著特点：

一是摒弃“**纯技术**”路线，强调市场和客户需求对于产品开发和创新的根本性作用。

二是将**产品开发**作为投资进行管理，在产品开发的每一个重要阶段，都不仅从技术角度，而且从商业角度进行可行性评估，以确保实现产品投资回报或尽可能减少投资失败造成的损失。

三是强调企业内部各个部门之间、开发团队与外部合作者之间的密切**沟通与协作**。

【考点四】战略管理中的权力与利益相关者（★★）

利益相关者		利益期望
内部利益相关者	向企业投资的利益相关者，包括股东与机构投资者	资本收益——股息、红利（利润最大化）。 如果企业的投资者不止一方，争得多数股权也是各方股东的利益所在
	经理阶层	销售额最大化
	企业员工	是多方面的，主要追求 个人收入 和 职业稳定 的极大化
外部利益相关者	政府	最直接的利益期望是对企业 税收 的期望
	购买者和供应者	在他们各自所处的阶段增加更多的价值
	债权人	企业有理想的 现金流量管理状况 ，以及较高的 偿付贷款和利息的能力
	社会公众	企业能够承担一系列的社会责任

企业利益相关者的权力来源：

(1) 对资源的控制与交换的权力。

(2) 在管理层次中的地位。（法定权＝奖励权＋强制权）

- (3) 个人的素质和影响。（榜样权和专家权）
- (4) 参与或影响企业的战略决策与实施过程。
- (5) 利益相关者集中或联合的程度。