



揭阳职业技术学院

经济管理系 教案

(2025-2026 学年第二学期)

课程：企业战略管理
(54 学时)

教师姓名：孙警

所授专业：市场营销

第一章 导 论

教学目标和要求：掌握战略管理的概念、特点和作用；掌握战略管理的过程；了解企业战略管理的发展历程

教学重点：战略管理的概念、特点；企业战略管理的发展历程

教学难点：企业战略管理的过程设计

教学方法及手段：讲授、讨论、举例、多媒体教学

教学时数： 3 学时

教学内容：

第一节 企业战略和企业战略管理

一、企业战略

（一）企业战略的概念

企业战略，是指企业面对激烈变化、严峻挑战的经营环境，为求得其生存和不断发展而进行的总体性谋划。

（二）企业战略的特点

1. 具有规划性;2. 具有决策创造性;3. 具有实践性;4. 具有职责性

（三）企业战略的作用

二、企业战略管理的含义及本质

（一）企业战略管理含义

企业战略管理，是企业高层管理人员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，确定和选择达到目标的有效战略，并将战略付诸实施和对战略实施的过程进行控制和评价的一个动态管理过程。

（二）企业战略管理的本质

三、战略管理的特点

四、战略管理的作用

第二节 企业战略管理的过程和起点

一、企业战略管理的过程

（一）战略分析(strategic analysis)

（二）战略制定(strategic formulation)

（三）战略实施(strategic implementation)

二、企业战略管理的起点

第三节 企业战略管理的发展历程

一、新生企业大量倒闭

二、战略研究不断深化

三、企业战略研究学派形成

经典战略管理理论

（1）设计学派(Design School)；（2）计划学派(Planning School)

四、现代战略管理理论呈现全新格局

1、行业结构学派;2、核心能力学派;3、战略资源学派

五、战略管理理论的最新发展

商业生态系统论

第四节 企业战略管理的重要性

本章案例：海尔集团的发展战略&李嘉诚投资橙电讯——一只橙子值千亿

本章视频：“天价猪皮”引发的财富
教学后记

第二章 企业战略管理体系

教学目标和要求：理解企业远景、企业使命、企业宗旨、企业目标等相关概念；理解并掌握企业目标体系的建立；了解三种不同层次的战略及其相应的战略管理。

教学重点：企业远景、企业使命、企业宗旨、企业目标的概念；不同层次的战略

教学难点：企业目标体系的建立

教学方法及手段：讲授、讨论、举例、多媒体教学

教学时数： 3 学时

教学内容：

第一节 企业的远景和使命

一、企业远景/企业愿景

（一）企业远景（corporation vision）的概念

企业远景，是根据企业使命，在汇集企业每个员工个人心愿基础上形成的全体员工共同心愿的美好蓝图。

（二）企业远景的要素

（三）企业愿景的内容要求

（四）制定公司愿景时需要思考的一些问题

二、企业使命

（一）企业使命的概念

企业使命，是说明企业的根本性质与存在的理由，根据企业服务对象的性质揭示企业长远发展的前景，为企业战略目标的确定提供依据。

（二）企业使命的内容

1. 企业哲学

企业哲学又称经营理念，是指一个企业为其经营活动或方式所确定的价值观、态度、信念和行为准则

2. 企业宗旨

（三）企业使命的界定

1. 顾客群（Whom）；2. 顾客的需求（What）；3. 满足顾客的需求方式（How）

（四）企业使命的陈述

1. 企业定位；2. 企业理念；3. 公众形象；4. 利益群体

（五）优秀企业使命陈述举例

（六）注意愿景与使命的区别

第二节 企业的宗旨

一、企业宗旨的概念

企业宗旨，是指企业现在和将来应该从事什么样的事业活动，以及应该成为什么性质的企业或组织类型。

二、企业宗旨的陈述

（一）企业宗旨的陈述

（二）企业宗旨陈述要素

第三节 企业的战略目标

一、战略目标

（一） 战略目标的概念

战略目标，是指企业在一定时期内，执行其使命时所预期达到的成果。

（二） 建立战略目标的重要性及其领域

二、目标体系

1、根据性质不同，分为战略目标和财务目标两种类型

2、根据时间长度不同，分为长期目标和年度目标两种类型

三、战略目标的制定原则

第四节 企业战略管理的层次结构

（一） 公司战略（Corporate or grand strategy）

公司战略又称组合战略、总体战略，是企业的战略总纲，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。

（二） 事业部战略（Division strategy）

事业部战略，又称为业务层战略、SBU（Strategic Business Unit，战略业务单位）层战略。

（三） 职能战略（Functional strategy）

职能层战略又称为职能部门战略，是为实现总体战略和竞争战略，对企业内部的各项关键的职能活动做出的统筹安排。

本章案例：英特尔公司大幅度地改变公司的使命

本章视频：《对话》——稻盛和夫的经营哲学

教学后记

第三章 企业外部环境分析

教学目标和要求：掌握宏观、中观分析的基本思路，掌握成功关键因素分析的主要思路；理解行业生命周期各阶段的特点、经验曲线的概念、战略群体的概念；重点掌握行业竞争的五种力量，以及进行竞争对手分析的主要内容。

教学重点：宏观、中观分析工具；行业生命周期、经验曲线、战略群体原理；行业竞争的五种力量，以及进行竞争对手分析的主要内容

教学难点：PEST、五力模型等分析工具的应用

教学方法及手段：讲授、讨论、举例、多媒体教学

教学时数： 7 学时

教学内容：

第一节 企业宏观环境分析

企业外部环境，是存在于企业周围、影响企业经营活动的及其发展的各种宏观因素与力量的总体。

PEST 分析模型

一、政治法律环境（political）

二、经济环境（economic）

三、技术环境（technological）

四、社会文化环境（social & cultural）

第二节 行业经济特性及成功关键因素

一、行业的定义

行业，是为提供功能相接近的产品或服务（高度替代性产品或服务）的一群企业，也即从事相同性质的经济活动的所有单位的集合。

- (一) 行业的主要经济特性是什么？
- (二) 行业是否有吸引力？获取平均水平之上的盈利前景如何？
- (三) 行业变革的驱动因素有哪些？影响力如何？

二、行业生命周期

(一) 概念

行业生命周期，是指行业出现直到行业完全退出社会经济活动所经历的时间。

行业生命周期主要包括四个发展阶段：开发期、成长期、成熟期、衰退期。

(二) 行业生命周期的识别

1、开发期；2、成长期；3、成熟期；4、衰退期

三、经验曲线(The experience curve)

(一) 经济曲线的概念

经济曲线，也称学习曲线，是指随着一个企业生产某种产品或从事某种业务的数量增加，经验不断地积累，其生产成本将不断地下降，并呈现出某种下降的规律。(

(二) 经验效益的来源

1、劳动效率的提高；2、产品和工艺的改进；3、规模经济

四、成功关键因素

(一) 基本原理

成功关键因素，是在行业中占优势地位，对企业总体竞争地位有着重要影响的条件、变量或能力。

(二) 产业生命周期各阶段的成功关键因素(见下图)

(三) 最常见的成功关键因素

1. 与技术相关的成功关键因素；2. 与制造相关的成功关键因素；3. 与分销相关的成功关键因素；4. 与市场营销相关成功关键因素；5. 与技能相关的成功关键因素；6. 其他类型的成功关键因素

第三节 行业竞争力分析

一、行业内现有竞争者的抗衡(P108)

二、行业新加入者的威胁

进入壁垒也称进入障碍，是指那些能起到阻止行业外企业进入的因素。

三、替代产品的威胁

替代品，是指那些与本行业的产品有同样功能的其他产品。

四、购买者讨价还价的能力

五、供应商讨价还价的能力

第四节 行业内战略群体分析

一、战略群体/战略集团的概念

战略集团，是指行业内执行同样或类似战略，并具有类似战略特性的一组企业。又称战略群体、战略组。

二、战略集团图的绘制

三、行业中主要竞争对手分析

(一) 识别主要竞争对手

(二) 竞争对手分析的内容

1. 竞争对手的目标分析；2. 竞争对手的假设分析；3. 竞争对手的现行战略分析；4. 竞争对手的资源和能力

(三) 竞争对手分析的行为判断

本章案例：中国移动通信行业竞争强度分析

实践性练习：通过校外实践（社会调查、邮件访谈等方法）研究分析中国家电行业，形成研究报告

教学后记

第四章 企业内部环境分析

教学目标和要求：了解企业内部资源的形态，即有形资源、无形资源与企业能力；掌握企业核心竞争力的特征；掌握 SWOT 分析方法、波士顿矩阵分析法、价值链的基本原理。

教学重点：企业内部资源的形态；掌握企业核心竞争力的特征

教学难点：SWOT 分析方法、波士顿矩阵分析法、价值链的基本原理及应用

教学方法及手段：讲授、讨论、举例、多媒体教学

教学时数：3 学时

教学内容：

第一节 企业的资源与能力

一、对企业资源的分析

企业的资源，是指贯穿于整个企业经营、技术开发、生产制造、市场营销等各个环节的一切物质与非物质形态的要素。

（一）有形资源

（二）无形资源

二、对企业能力的分析

企业能力（capability），是指运用、转换与整合资源的能耐（Grant, 1991; Hitt 等, 2001），是资产、人员和组织投入产出过程的复杂结合，表现在整合一组资源以完成任务或者从事经营活动的有效性和效率。

雷达图分析法

三、有价值的资源是竞争优势的来源

（一）资源的稀缺性

（二）资源的不可模仿性

第二节 企业的核心竞争力

一、核心竞争力的提出

组织中的积累性学识，特别是关于如何协调不同的生产技能和有机结合多种技术流的学识即是企业的核心能力。

二、对核心竞争力的理解

三、企业核心竞争力的特征

1、价值性；2、独特性；3、不可模仿性；4、难以替代性；5、可扩展性

四、企业核心竞争力的辨别

五、培育企业的核心竞争力

第三节 SWOT 分析法（参 66 页）

一、SWOT 分析法的基本原理

二、SWOT 分析法的应用

（一）开列 SWOT 清单；（二）建立内外部因素的评测矩阵；（三）SWOT 分析模型

第四节 波士顿矩阵分析法

一、波士顿矩阵分析法（BCG 矩阵）的基本原理

二、波士顿矩阵分析法的应用

（一）波士顿矩阵图

（二）波士顿矩阵分析

1. 问题型业务（Question Marks，指高增长、低市场份额）
2. 明星型业务（stars，指高增长、高市场份额）
3. 金牛型业务/奶牛型业务/摇钱树业务（Cash cows，指低增长、高市场份额）
4. 瘦狗型业务（Dogs，指低增长、低市场份额）

（三）波士顿矩阵的启示

（四）波士顿矩阵的局限性

第五节 企业的价值链

一、价值链（Value Chain）的基本原理

价值链：即企业所从事的各种活动——设计、生产、销售、发运以及支持性活动的集合体。

（一）基本/主体活动

- （1）内部后勤（原料供应）/进货后勤（Inbound Logistics）
- （2）制造（生产加工）（Operation）
- （3）外部后勤（成品储运）/发货后勤（Outbound Logistics）
- （4）市场营销（Marketing and Sales）
- （5）服务（Service）

（二）支持/辅助活动

- （1）采购管理（Procurement）
- （2）研究开发（Technology Development）
- （3）人力资源管理（Human Resource Management）
- （4）企业基础结构（Firm Infrastructure）

二、价值链的内在联系

（一）形成价值活动间联系的原因

（二）内在联系形成竞争优势的方式

三、价值链的外在联系

本章案例：新东方的发展战略

课堂讨论：花边饼干是核心能力吗？

教学后记

第五章 基本竞争战略

教学目标和要求：掌握三种基本竞争战略的概念、动因、实施条件及原则；了解动态竞争的特点。

教学重点：三种基本竞争战略的概念、动因、实施条件及原则

教学难点：动态竞争的战略

教学方法及手段：讲授、讨论、举例、多媒体教学

教学时数：8 学时

教学内容：

第一节 一般竞争战略

一、成本领先战略

（一）成本领先战略的概念

成本领先战略又称低成本战略，即是使企业的全部成本低于竞争对手的成本，甚至是同行业中最低的成本的一种战略。

- (二) 实施成本领先战略的原因
- (三) 实现成本领先战略的条件
- (四) 成本领先战略的原则
- (五) 企业获取成本领先的有效途径
- (六) 成本领先战略的风险分析
- (七) 成本领先战略实施中的误区

二、差异化战略

- (一) 差异化战略的概念

差异化战略,是指将企业提供的产品或服务实现特色化,使企业的产品和服务与竞争对手有明显区别,形成与众不同的特点的一种战略。

- (二) 实施差异化战略的原因
- (三) 差异化战略的实施条件及原则
- (四) 形成差异化的有效途径
- (五) 差异化战略的风险分析
- (六) 差异化战略实施中的误区

三、重点集中战略

- (一) 重点集中战略的概念

重点集中战略也称为聚焦战略,是指企业把经营战略的重点放在一个特定的目标市场上,并为这个特定的目标市场提供特定的产品或服务的一种战略。

- (二) 实施重点集中战略的原因
- (三) 重点集中战略的实施条件
- (四) 重点集中战略的风险分析

第二节 动态竞争战略

动态竞争 是指在特定行业内,某个(某些)企业采取的一系列竞争行动,引起竞争对手的一系列反应,这些反应又会影响到原先行动的企业,这是一种竞争互动的过程

一、动态竞争成因分析

二、动态竞争的特点及决定因素

- (一) 动态竞争的特点
- (二) 动态竞争的决定因素

三、动态竞争下的企业战略选择

- (一) 先动战略
- (二) 后动优势
- (三) 多点竞争战略
- (四) 合作竞争战略

四、如何培育动态战略竞争力

本章案例: 格兰仕集团靠成本领先战略取得巨大成功

课堂讨论: 抢先战略——后发先至的秘密

教学后记

第六章 不同行业的竞争战略

教学目标和要求: 掌握新兴行业、成熟行业、衰退行业、分散行业的竞争战略;了解集中行业中企业的竞争战略;理解经营单位的投资战略。

教学重点: 不同行业的竞争战略

教学难点：经营单位的投资战略

教学方法及手段：讲授、讨论、举例、多媒体教学

教学时数： 3 学时

教学内容：

第一节 新兴行业中的竞争战略

一、新兴行业的特点

（一）生产技术不成熟；（二）组织结构不稳定；（三）经营战略不确定；（四）行业发展的风险性；（五）新旧模式长期共存

二、新兴行业中企业经常面临的问题

（一）企业运作难度较大；（二）标准化程度低；（三）产品推广难度大；（四）竞争较为激烈；（五）生产成本过高

三、新兴行业中企业竞争战略的选择

（一）优选拟进入的新兴行业；（二）目标市场的定位；（三）进入时机的选择；（四）权衡短期利益和长期发展

第二节 成熟行业竞争战略

一、成熟行业的特点

（一）行业进入低速增长期；（二）生产、营销成本加大；（三）产品边际贡献减少；（四）行业竞争趋向国际化；（五）企业间的兼并和收购增多

二、行业进入成熟期企业竞争战略的选择

（一）组合使用三种通用竞争战略；（二）合理调整产品结构，提高创新能力；（三）留住老顾客，争取新顾客；（四）实施国际化经营战略；（五）实行多角化经营，降低企业风险

三、成熟行业中企业战略选择应注意的问题

（一）居安思危，着眼未来；（二）制定独有的战略模式；（三）进行适度投资；（四）着眼企业长期发展；（五）对已有产品进行改良；（六）合理使用剩余生产能力；（七）要重塑企业文化

第三节 衰退行业中的经营战略

一、衰退行业的特点

（一）市场对产品需求下降；（二）行业未来去向不确定；（三）行业退出壁垒较高

二、行业进入衰退期企业竞争战略的选择

（一）定位战略；（二）领先战略；（三）回收战略；（四）放弃战略

三、衰退行业中企业战略选择应注意的问题

（一）不注意对细分市场的挖掘
（二）企业高管对形势把握不够准确
（三）退出时机把握不准，打消耗战

第四节 分散行业中的竞争战略

一、行业分散的原因

（一）行业高额的利润空间；（二）进入退出障碍高低的影响；（三）专业化程度要求不高；（四）行业内的自由化竞争；（五）差异化需求明显

二、分散行业中企业的战略选择

（一）建立有集中控制的连锁经营；（二）分散布点，特许经营；（三）同业联合，形成合力；（四）提供专业化服务

三、分散行业的企业在战略选择中应注意的问题

（一）过分追求市场份额；（二）缺乏长期固定的战略目标；（三）决策民主化程度不够；（四）对新产品做出过度反应

第五节 集中行业中的竞争战略

一、集中行业中竞争战略应考虑的因素

（一）企业在行业中所处的地位

（二）行业的定位

二、领导型企业的竞争战略

（一）积极进攻的战略；（二）防卫战略；（三）鼓励追随战略

三、优胜企业的竞争战略

（一）空缺市场点的战略；（二）满意跟随战略；（三）专业战略

四、次优胜企业的竞争战略

五、平庸企业的竞争战略

第六节 经营单位战略

一、选择经营单位战略应考虑的因素

（一）产品的差异化；（二）市场的细分化；（三）特殊竞争力

二、增加份额战略

三、赢利战略

四、增长战略

五、市场集中和资产减少战略

六、转变战略

七、财产清算和撤退战略

课堂讨论：新兴行业中企业的竞争战略

教学后记

第七章 企业跨国经营战略

教学目标和要求：理解配送中心的配送模式；掌握配送中心的配送流程

教学重点：配送中心的配送流程

教学难点：配送中心的配送模式

教学方法及手段：讲授、讨论、举例、多媒体教学

教学时数：3 学时

教学内容：

第一节 跨国公司

一、跨国公司及其基本特征

跨国公司，就是指具有全球性经营动机和一体化经营战略，在多个国家拥有从事生产经营活动的分支机构，并将它们置于统一的全球性经营计划之下的大型企业。

二、企业跨国经营的动因

（一）获取投资国稀缺资源；（二）享受投资国所提供的优惠政策；（三）寻找新的顾客消费群体；（四）寻求降低产品成本的可能；（五）在更广泛的市场上分散商业风险；（六）充分利用企业资源和能力优势

三、跨国公司的优势分析

第二节 企业跨国经营战略制定

一、规划企业跨国经营的使命和战略目标

（一）企业跨国经营的使命

（二）企业跨国经营的目标

二、跨国经营可行性评估

- (一) 外部环境
- (二) 外部环境评估的基本步骤

三、制定跨国经营目标

- (一) 环境力量
- (二) 企业资源和权力关系的现状
- (三) 决策层的价值取向与目标
- (四) 竞争对手的举措

第三节 国际化经营战略类型与选择

一、国际化经营战略类型

- (一) 多国战略；(二) 国际战略；(三) 全球化战略；(四) 跨国战略

二、企业跨国经营的区位选择

- (一) 资源性投资的需要；(二) 企业专有的竞争优势；(三) 产品生产与转移方式

三、企业跨国经营国际目标市场的分析

- (一) 国际目标市场宏观环境分析
- (二) 进入国际目标市场应考虑的其他因素

四、企业国际目标市场进入方式的选择

- (一) 选择进入模式时应考虑的因素
- (二) 国际目标市场的进入模式

1、商品出口模式：(1) 间接出口；(2) 直接出口

2、合同进入模式 (contractual entry modes)

3、投资进入模式

第四节 营造跨国公司的经营优势

一、跨国经营优势概述

二、营造跨国经营优势的六结合

- (一) 全球化与本土化相结合；(二) 统一性与灵活性相结合；(三) 集权与分权相结合；
- (四) 内部化与外部化相结合；(五) 多样化与专业化相结合；(六) 合并与分解相结合

第五节 跨国公司内部母子公司关系的演化

一、分散管理模式

二、集中管理模式

三、分散与集权管理相结合模式

四、网络一体化管理模式

第六节 跨国公司发展的新趋势

一、亚洲发展中国家跨国公司不断崛起

二、跨国公司的战略联盟

战略联盟，是指两个或两个以上的经营实体为了达到一定的目的，通过一定的互惠互利的方式组成的联合体。

三、组织结构网络化

四、经营网络全球化

第七节 中国企业跨国经营战略

一、中国企业跨国经营的意义

二、中国企业跨国经营应具备的条件

三、中国企业跨国经营的优势

四、中国企业跨国经营存在的不足

五、中国企业跨国经营战略

本章案例：飞利浦公司的跨国网络结构

教学后记

第八章 公司战略及竞争优势

教学目标和要求：掌握企业并购战略、一体化战略和多样化战略的含义和方法；理解进入战略和合资经营战略的类型和方法

教学重点：企业并购战略、一体化战略和多样化战略的含义和方法

教学难点：入战略和合资经营战略的类型和方法

教学方法及手段：讲授、讨论、举例、多媒体教学

教学时数： 7 学时

教学内容：

第一节 公司总体战略

一、总体战略的概念

总体战略是通过企业的内外部环境分析，根据企业宗旨和战略目标，依据企业在行业内所处的地位和水平，确定其在战略规划期限内的资源分配方向及业务领域发展战略。

二、稳定型战略

稳定型战略是在企业的内外环境约束下，企业在战略规划期内使资源分配和经营状况基本保持在目前状况和水平上的战略。也叫维持性战略。

1、稳定型战略的表现

2、稳定型战略的类型：1）无增战略；2）维持利润战略（掠夺战略、近利战略）；3）暂停战略；4）谨慎实施战略

3、实施稳定型战略原因

4、稳定战略的利弊分析

三、发展型战略

发展型战略又称增长战略，是指企业扩大原有主要经营领域的规模，或向新的经营领域开拓的战略。其核心是通过企业竞争优势谋求企业发展状大。

1、发展型战略存在的原因

2、发展型战略的类型

密集型发展战略、一体化发展战略和多样化发展战略

3、发展型战略的实施方式

1）内部发展；2）并购；3）合资经营；4）战略联盟；5）战略外包

四、紧缩型战略

紧缩战略是企业从目前的经营战略领域和基础水平收缩和撤退，且偏离起点较大的一种战略。

1、采用紧缩型战略的原因

2、紧缩型战略类型

1）抽资转向战略；2）调整战略；3）放弃战略；4）清算战略

第二节 内部创业进入战略

一、产业的结构性障碍还没建立起来

二、产业内现有企业的行为性障碍容易被制约

三、企业有能力克服结构性壁垒和行为性障碍

第三节 企业并购

一、并购的含义

企业并购，是指一个企业通过购买另一个企业全部或部分的资产或产权，从而控制、影响被并购的企业，以增强企业竞争优势，实现企业经营目标的行为。

- 1、合并（Merger）
- 2、联合统一（Consolidation）
- 3、控股经营（Deversication of Contrding interest）
- 4、兼并购或收购（Acquisition）

二、企业并购的优缺点

- 1、企业并购的优点
- 2、企业并购的缺点
- 3、并购后整合过程存在冲突

三、企业并购的类型

（一）从产业角度划分；（二）从并购的方式划分；（三）从并购动机划分；（四）按支付方式划分

四、企业并购的动因

（一）企业发展的动机；（二）发挥协同效应；（三）加强对市场的控制能力；（四）获取价值被低估的公司；（五）避税

五、企业并购后的整合

六、企业并购应注意的问题

第四节 一体化战略

一体化战略，是指企业充分利用自己在产品、技术、市场上的优势，根据物资流动的方向，是企业不断地向深度和广度发展的一种战略。

一、纵向一体化战略

（一）纵向一体化战略的含义及理论依据

纵向一体化战略，又称垂直一体化战略，是指企业在两个可能的方向上扩展现有经营业务的一种发展型战略。

（二）纵向一体化战略的利弊分析

二、横向一体化战略

（一）横向一体化战略的含义

横向一体化战略，又称为水平一体化战略，是指企业以兼并处于同一生产经营阶段的企业为其长期活动方向，以促进企业实现更高层次的规模经济和迅速发展的一种战略。

（二）横向一体化战略的利弊分析

第五节 多样化战略

多样化战略，又称作多角化战略或多元化战略，是指企业同时经营两种以上基本经济用途不同的产品或服务的一种发展战略。

一、相关多样化战略

（一）相关多样化战略的含义

相关多样化战略/同心多元化战略，是指公司进入的新业务与现有的业务在价值链上拥有战略匹配关系。

（二）相关多样化战略的理论依据

二、非相关多样化战略

（一）非相关多样化战略的含义

非相关多样化战略，是指公司增加与现有的产品、服务、技术或市场都没有直接或间接联系的新产品或服务。

（二）非相关多样化战略的理论依据

（三）实行非相关多样化战略的优缺点

三、多样化战略的产业关联影响

第六节 合资经营

第七节 防御战略

一、投资转向战略

二、调整战略

三、收获战略

四、放弃战略

五、清算战略

本章案例：娃哈哈集团战略轨迹

实践性练习：通过校外实践（社会调查、邮件访谈等方法）研究分析企业的某种公司竞争战略

教学后记

第九章 战略的评价与选择

教学目标和要求：掌握战略的评价与选择的概念、特点和作用；掌握战略选择的各种方法及其优缺点；了解战略选择的影响因素与误区。

教学重点：战略的评价与选择的概念、特点和作用；战略选择的影响因素与误区

教学难点：战略选择和评价的各种方法

教学方法及手段：讲授、讨论、举例、多媒体教学

教学时数： 3 学时

教学内容：

第一节 战略评价的意义和战略评价的组织

一、战略评价的意义

二、战略评价的组织

第二节 战略评价标准

一、鲁梅特的战略评价标准

二、伊丹敬之的战略评价标准

三、斯坦纳和麦纳的战略评价标准

第三节 战略评价方法

一、行业吸引力—竞争能力分析法

二、生命周期法

三、产品—市场演化矩阵法

四、PIMS 分析法

五、汤姆森和斯特克兰方法

第四节 战略选择过程

一、战略选择过程的影响因素

二、战略选择的误区

课堂讨论：战略选择过程的影响因素？

教学后记

第十章 战略的实施与控制

教学目标和要求：掌握战略控制的特征、条件与过程；理解战略控制的层次、类型与条件；了解战略控制的必要性及战略变革的管理。

教学重点：战略控制的层次、类型与条件

教学难点：战略控制的必要性及战略变革的管理

教学方法及手段：讲授、讨论、举例、多媒体教学

教学时数：7 学时

教学内容：

第一节 战略实施的一般过程

一、战略制定与战略实施的关系

（一）成功象限；（二）摇摆象限；（三）艰难象限；（四）失败象限

二、战略实施的阶段

三、战略目标的分解

（一）职能分解；（二）时间分解；（三）平衡与协调

第二节 战略实施的考核与激励

一、战略绩效考核的重要意义

二、战略实施绩效的考核方法

（一）关键业绩指标法（KPI, Key Performance Indicators）

（二）战略性平衡计分卡

三、战略实施的激励

（一）报酬体系；（二）激励制度

第三节 战略实施过程的领导

一、战略管理对领导者的要求

二、领导者的战略实施艺术

第四节 战略控制

一、控制类型及控制过程

在企业中有三种类型的控制：战略控制、战术控制和作业控制。

二、控制过程的三要素

（一）确定评价标准

（二）评价工作成绩

（三）反馈

三、战略控制方法和控制系统

控制方法和控制系统按控制的对象，可分为行为控制和产生控制。

（一）几种常用的控制方法

1、预算；2、审计；3、个人现场观察

（二）控制系统必须满足的几个基本要求

课堂讨论：在战略控制管理对领导者的要求？

教学后记

第十一章 战略与组织结构

教学目标和要求：了解组织结构设计的基本理论，不同组织结构的战略类型；掌握纵向分工结构与横向分工结构的特点及组织内部管理的主要问题；理解并掌握企业战略与组织结构的关系。

教学重点：不同组织结构的战略类型；企业战略与组织结构的关系

教学难点：向分工结构与横向分工结构的特点及组织内部管理的主要问题

教学方法及手段：讲授、讨论、举例、多媒体教学

教学时数： 5 学时

教学内容：

第一节 组织结构设计的原理

一、组织结构的含义

（一）含义

（二）特性

二、组织结构设计的原则

三、组织结构设计的权变方法

（一）两种一般模式

1、机械式组织；2、有机式组织

（二）组织结构设计的权变因素分析

1、战略与组织结构；2、规模与组织结构；3、技术与组织结构； 4、环境与组织结构

第二节 组织的类型

一、组织的构成要素

（一）分工；（二）整合

二、纵向分工的组织结构

（一）高长型组织结构

（二）扁平化组织结构

三、横向分工的组织结构

（一）简单直线型结构；（二）职能型结构；（三）事业部型结构；（四）战略经营单位结构；

（五）矩阵型组织结构

四、新型的组织结构

（一）团队结构

1、解决问题型团队

2、自我管理型团队

3、多功能型团队

（二）虚拟组织

（三）无边界组织

五、组织的基本协调机制

第三节 战略与组织的关系

一、战略与组织的基本关系

组织结构服从于战略，公司战略的改变会导致组织结构的改变。

二、战略的前导性与组织结构的滞后性

1、战略的前导性

2、组织结构的滞后性

三、组织结构与战略相匹配

（一）战略的变化客观上要求组织结构发生变化

（二）建立适应企业战略的组织支持系统

四、组织的战略类型

（一）防御型战略组织结构

（二）开拓型战略组织结构

（三）分析型战略组织结构

课堂讨论：企业战略与组织结构的关系？

教学后记

第十二章 战略与企业文化

教学目标和要求：了解企业文化的概念及类型，明确企业文化的构成要素；掌握企业文化与企业战略的关系，企业战略与文化关系的管理；理解如何进行企业文化塑造。

教学重点：企业文化的概念及类型

教学难点：企业文化与企业战略的关系

教学方法及手段：讲授、讨论、举例、多媒体教学

教学时数： 2 学时

教学内容：

第一节 企业文化的概念

一、企业文化的概念

企业文化，主要指企业的指导思想、经营思想和工作作风，包括价值观念、行业准则、道德规范、文化传统、风俗习惯、典礼仪式、管理制度以及企业形象等。

二、企业文化的类型

（一）权力导向型；（二）角色导向型；（三）任务导向型；（四）人员导向型

三、企业文化的分析方法

第二节 构成企业文化的要素

一、共同的价值观

二、行为规范

三、企业形象

（一）企业形象的内涵

企业形象可分为表层形象和深层形象

企业形象按表现形式又可分为：实体形象、行为形象和软件形象。

（二）企业形象的特征

（三）企业形象的塑造

第三节 企业文化与企业战略的关系

一、企业文化是企业战略的基石

二、企业文化与战略相互适应和协调

三、企业战略与文化关系的管理

（一）以企业的使命为基础；（二）加强协同作用；（三）根据企业文化的要求实施战略管理；（四）重新制定战略

第四节 企业文化的再造

一、企业文化再造的动因

（一）内部动因；（二）外部原因

二、企业文化再造的途径

（一）内在途径；（二）外在途径

三、培植企业文化

（一）沟通与激发

（二）管理者身体力行

课堂讨论：企业战略与组织文化的关系？

教学后记