

注册会计师

公司战略与风险管理

教材精讲班

第四章 战略实施

第二节 公司战略与企业文化

考点 1：企业文化的类型★★

企业文化的类型	
权力导向型	1. 集权式文化； 2. 该种文化偏重个人英雄主义； 3. 企业文化的宗旨是保证企业家的绝对个人权威，是一种“服从文化”； 4. 企业的领导方式很强势，有决断力，反应速度很快。 5. 通常存在于家族企业和一些初创企业中。
角色导向型	1. 各司其职的文化； 2. 员工对企业的忠诚奉献，企业层级分明，强调规则至上，凡事皆有规章可循，重视正规化，行事态度谨慎保守，做好份内的事即可，回避改变（可能导致高效率，但是这类企业不太适合动荡的环境）； 3. 往往是职能制组织结构（国有企业或公务员机构）。

企业文化的类型	
任务导向型	1. 管理者关心的是不断地和成功地解决问题，对不同职能和活动的评估依据是对企业目标做出的贡献； 2. 组织结构往往是矩阵式的； 3. 专长是个人权力和职权的主要来源；并且决定一个人在给定情景中的相对权力； 4. 具有很强的适应性，在十分动荡或经常变化的环境中会很成功；
人员导向型	1. 以人为本的文化，实质上是从人的本性，如需求、发展、平衡出发，以关心和满足人性为基础，激发人的积极性、主动性、创造性的企业文化； 2. 组织帮助个人实现目标，组织存在的目的是作为孵化器，为成员自我表现和自我实现服务； 3. 需要构建平等、和谐的人文氛围，要做到对内以全体员工为本，对外以顾客、用户为本，要提倡平等、公平、公正意识； 4. 常见于小型咨询公司，也可以是律师和俱乐部等。

【2021·单选题】蓝星公司是一家大型信息设备制造企业。该公司依据对公司目标做出的贡献评价各种职能和活动，并根据员工的专长给他们安排相应的岗位和职权。蓝星公司企业文化的类型是（ ）。

- A. 人员导向型
- B. 权力导向型
- C. 角色导向型
- D. 任务导向型

【答案】D

【2020·单选题】格朗公司是一家从事环境艺术的企业。该公司的业务以创意为核心，员工根据个人的爱好、专长和成长需要，自主选择从事建筑设计、室内装潢、城市雕塑和壁画制作等工作，公司则为员工的工作需要提供必要的服务。格朗公司的企业文化类型是（ ）。

- A. 权力导向型
- B. 任务导向型
- C. 人员导向型
- D. 角色导向型

【答案】C

【2020·单选题】新阜铁路公司为保障所辖铁路的安全与畅通，制定并实施一整套严格的工作规章和程序，要求所有员工忠于岗位职责，严守操作规程。该公司文化的类型属于（ ）。

- A. 权力导向型
- B. 任务导向型
- C. 角色导向型
- D. 人员导向型

【答案】C

【例题·单选题】甲公司是一家专注于高科技移动领域的互联网公司。公司没有森严的等级制度，强调员工平等，崇尚创新，在处理多样化的问题时，鼓励员工跨部门合作，在工作中发挥自己的专长和创意，努力打造客户需要的产品。甲公司的企业文化类型属于（ ）。

- A. 角色导向型
- B. 权力导向型
- C. 任务导向型
- D. 人员导向型

【答案】C

【例题·单选题】奥玛公司是一家从事服装加工生产的家族企业。该公司创始人独断专行、事必躬亲，员工主动性差，一切按老板的指示行事。奥玛公司的企业文化类型属于（ ）。

- A. 角色导向型
- B. 权力导向型
- C. 任务导向型
- D. 人员导向型

【答案】B

考点2：文化与绩效★★

文化与绩效	
企业文化为企业创造价值的途径	文化简化了信息处理：文化减少了企业内部对个人信息处理的要求，允许个人更好地把注意力集中于他们的本职工作。
	文化补充了正式控制：减少了企业中监督个人的成本。
	文化促进合作并减少讨价还价成本：文化影响了企业中个人的偏好，使他们趋向于共同的目标，这就降低了企业中个人的谈判和讨价还价成本，并促进了更多协作行动的产生和发展。
文化、惯性和不良绩效	企业文化有助于促进组织绩效的提升，但是企业惯性的文化也会带来不良的绩效。
企业文化成为维持竞争优势源泉的条件	为企业创造价值；是企业所特有的；是很难被模仿的。

考点3：战略稳定性与文化适应性★★

战略稳定性与文化适应性	
以企业使命为基础 (变化大，支持)	进行重大变革，但是现有文化是支持的。
加强协同作用	变革属于渐进性(变化不大)，但是现有文化是支持的。

(变化小, 支持)	
根据 文化 进行管理 (变化小, 抵制)	变革属于 渐进性 (变化不大), 但是现有文化是 抵制 的。
重新制定战略 (变化大, 抵制)	进行 重大变革 , 但是现有文化是 抵制 的。

【2021·单选题】汉阳公司是国内一家经营多年的广告公司，在业内以鼓励员工个人对公司目标作出贡献闻名。近年来，国外著名广告公司的不断进入和本土竞争对手的成长给汉阳公司的业务增长带来越来越大的威胁，因此该公司管理层最近决定在维持现有组织架构的前提下推出新的更为严格的员工薪酬与绩效挂钩制度，以刺激业绩增长，该决定受到公司员工的拥护。汉阳公司在实施新的绩效考核制度时，应（ ）。

- A. 以企业使命为基础 B. 加强协同作用
C. 根据文化进行管理 D. 重新制定战略

【答案】B

【2020·单选题】越达公司是合成橡胶、合成树脂等石化类产业的龙头企业。2017年，该公司启动新的战略变革，将公司在原产业领域积累的高分子技术应用到光化学和有机合成化学领域，使业务内容扩大到半导体制造材料、显示器材料等领域，同时进行了广泛的组织结构调整。此次战略变革得到公司上下一致认同和支持。该公司处理企业战略稳定性与文化适应性的关系时应（ ）。

- A. 以企业使命为基础 B. 根据文化进行管理
C. 重新制定战略 D. 加强协同作用

【答案】A

【2018·单选题】家电制造商东岳公司于2015年并购了一家同类企业，在保留被并购企业原有组织的同时实行了新的绩效考核制度，结果遭到被并购企业大多数员工反对。本案例中，东岳公司在处理被并购企业战略稳定性与文化适应性关系时正确的做法是（ ）。

- A. 加强协调作用
B. 以企业使命为基础
C. 重新制定战略
D. 根据文化进行管理

【答案】D

【例题·单选题】格力电器于2019年频频跨界寻求外部突破。公司目前已经在物联网、人工智能、智慧家居、车用空调、芯片制造等领域展开重大战略布局。但这变革受到企业现有惯性文化的抵制。根据战略稳定性和文化适应性矩阵的要求，该公司应该（ ）。

- A. 以企业使命为基础
B. 加强协同作用
C. 重新制定战略
D. 根据文化进行管理

【答案】C

【例题·单选题】LX集团作为全球电脑市场的领导企业，决定不再固守分销模式，引入直销模式与戴尔抗衡。LX集团新的营销模式调整为“直销+分销”的复合营销模式：

对客户拓展实行电话营销和客户营销（直销）模式，对于零售客户和中小企业客户则加强渠道营销（分销）模式。对于多年合作的分销商们，LX集团CEO一再强调，“未来我们的渠道分销模式依然是我们IT产品销售的主力军、甚至可以说80%以上的销售都依然会依赖于我们的渠道分销模式”。这变革得到企业现有文化的支持。根据战略稳定性和文化适应性矩阵的要求，该公司在实施上述新战略时应（ ）。

- A. 加强协同作用
- B. 以企业使命为基础
- C. 重新制定战略
- D. 根据文化进行管理

【答案】A