

## 第二节 公司战略与企业文化

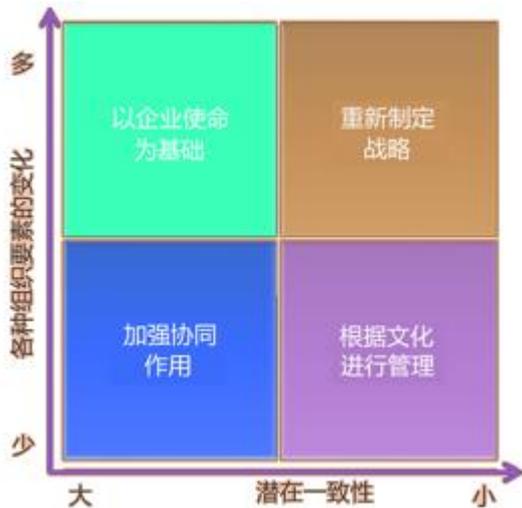
### 考点 4 战略稳定性与文化适应性★★

战略稳定性反映企业在实施一个新的战略时，企业的**结构、技能、共同价值、生产作业程序**等各种组织要素所发生的变化程度。

文化适应性反映企业所发生的变化与企业目前的文化相一致的程度。

本知识点主要讲解了在战略稳定性与文化适应性不同组合情况下，组织处理战略与文化二者之间关系的主要策略举措。

主要研究思路为：构建一个二维矩阵模型；纵轴表示战略稳定性（各种组织要素的变化），并划分为多与少两种情况；横轴表示文化适应性（潜在的一致性），并划分为大与小两种情况。



#### （一）以企业使命为基础（第 1 象限）

组织要素变化多+潜在一致性大

1.企业实施一个新战略时，重要的组织要素会发生很大变化，这些变化大多与企业目前文化有潜在的一致性。  
2.这种企业多是那些**以往效益好的企业**，可以根据自己的实力，寻找可利用的重大机会，或者试图改变自己的主要产品和市场，以适应新的要求。

3.这种企业由于有企业**固有文化的大力支持**，实行新战略没有大的困难，**一般处于非常有前途的地位**。

4.这种情况下，企业处理战略与文化关系的重点有以下几项：

- ①企业在进行重大变革时，**必须考虑基本使命的关系**；
- ②发挥企业现有人员在战略变革中的作用；
- ③在调整企业奖励系统时，**必须注意与企业组织目前的奖励行为保持一致**；
- ④考虑进行与组织目前的文化相适应的变革,不要破坏企业已有的行为准则。

#### （二）加强协同作用

组织要素变化少+潜在一致性大

1.企业实施一个新的战略时，组织要素发生的变化不大，又多与企业目前的文化相一致。

2.通常发生在企业采用稳定战略时。

3.处在这种地位的企业应考虑两个主要问题：

- ①利用目前的有利条件，**巩固和加强企业文化**；
- ②利用文化相对稳定的这一时机，根据企业文化的需求，解决企业生产经营中的问题。

#### （三）根据文化的要求进行管理

组织要素变化少+潜在一致性小

- 1.企业实施一个新战略，主要的组织要素变化不大，但多与企业组织目前的文化不大一致。
- 2.在这种情况下，企业可以根据经营的需要，在不影响企业总体文化一致的前提下，对某种经营业务实行不同的文化管理。
- 3.同时企业要对像企业结构这样与企业文化密切相关的因素进行变革时，也需要根据文化进行管理。

#### （四）重新制定战略

##### 组织要素变化多+潜在一致性小

- 1.企业在处理战略与文化的关系时，遇到了极大的挑战。企业在实施一个新战略时，组织的要素会发生重大的变化，又多与企业现有的文化很不一致，或受到现有文化的抵制。对于企业来讲，是两难境地。
- 2.在这种情况下，企业首先要考察是否有必要推行这个新战略。如果没有必要，企业则需要考虑重新制定战略。
- 3.反之，在企业外部环境发生重大变化，企业考虑到自身长远利益，必须实施不能迎合企业现有文化的重大变革，企业则必须进行文化管理，使企业文化也做出相应重大的变化。
- 4.为了处理这种重大的变革，企业需要从四个方面采取管理行动：

①企业的高层管理人员要痛下决心进行变革，并向全体员工讲明变革的意义。

②为了形成新的文化，企业要招聘或从内部提拔一批与新文化相符的人员。

③改变奖励结构，将奖励的重点放在具有新文化意识的事业部或个人的身上，促进企业文化的转变。

④设法让管理人员和员工明确新文化所需要的行为，形成一定的规范，保证新战略的顺利实施。

**【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.加强协同作用  
C.重新制定战略        D.根据文化进行管理

答案：A

解析：“同时进行了广泛的组织结构调整”表明组织要素变化多，“此次战略变革得到公司上下一致认同和支持”表明潜在一致性大，组织要素变化多潜在一致性大，属于以企业使命为基础，选项A正确。

**【单选题】**2017年，主营电子商城业务的鑫茂公司制定和实施了新零售战略，对原有业务进行了较大调整，建立了多家商品销售实体门店，线上线下业务协同开展。这一变革得到企业固有文化的支持。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.以企业使命为基础  
B.加强协调作用  
C.重新制定战略  
D.根据文化进行管理

答案：A

解析：“对原有业务进行了较大调整，建立了多家商品销售实体门店，线上线下业务协同开展”说明组织要素的变化较大；“这一变革得到企业固有文化的支持”说明变革与现有文化潜在一致性较大。因此，应以企业使命为基础，选项A正确。

**【单选题】**甲公司是一家成功的家电企业，多年来致力于为消费者提供整套家电解决方案。随着互联网技术的兴起，公司于2004年制定并实施了进军智能家居领域的战略，通过建立“家庭网络标准产业联盟”，推出了一系列信息及多媒体共享的智能家居产品。同时，公司组织结构进行了重大改革，管理制度也作了相应调

整，并与企业多年形成的文化保持了一致。根据战略稳定性与文化适应性矩阵的要求，甲公司在实施上述新战略时，应当（ ）。

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

答案：B

解析：以企业使命为基础：企业实施一个新的战略时，重要的组织要素会发生很大变化。这些变化大多与企业目文化有潜在的一致性。所以选项 B 正确。

本节小结时刻

