

第四章 战略实施

考情分析

本章主要阐述战略实施过程中相关的组织结构、企业文化、战略控制、信息技术等内容。在历年的考试中，横向组织结构类型属于经常出现考题的考点，选择题和主观题均会涉及。企业文化主要以选择题形式进行考核。战略控制需要关注战略失效（失效的三种模式及失效的原因），预算和平衡计分卡两种控制方法的具体内容。信息技术（大数据时代企业战略转型）要注意出现在主观题。近3年平均分值为8.5分左右。

主要考点（难点或重点）

横向分工结构的基本类型
战略与组织结构
企业文化的类型
战略稳定性与文化适应性
战略失效
预算与平衡计分卡
数字化技术对公司战略的影响
数字化战略转型的困难和任务

本章内容框架



第一节 公司战略与组织结构

本节主要知识点：

组织结构的构成要素
纵横向分工结构
企业战略与组织结构

考点 1 组织结构的构成要素★

1. 组织结构是波特价值链理论中公司重要的支持活动，是**战略实施的重要环节**。
2. 组织结构是组织为实现共同目标而进行的各种分工和协调的系统。
3. 组织结构的基本构成要素是**分工与整合**。

分工	企业为创造价值对其人员和资源进行分配的方式。（分工分为纵向分工与横向分工）
----	---------------------------------------

整合	企业为实现预期的目标而用来协调人员与职能的手段。
----	--------------------------

(1) 纵向分工

纵向分工是指从企业最高层扩展到最基层，明确谁向谁报告工作。它能够回答员工提出的这种问题：“我有问题时，去找谁？”“我对谁负责？”。**纵向分工主要涉及职权的分配。**

(2) 横向分工

横向分工是企业资源的分配，公司所有的资源都在这条线上进行专业化分配，并保障业务部门能够获得支持。横向分工主要涉及**资源的分配**。

4.整合：为了避免分工所带来的诸如部门间的脱节、各行其是、部门利益冲突、横向协调难等问题，就需要通过整合把企业内部各部门、各环节进行必要地**调整或重建**，协调他们之间的关系，使各部门相互支持、相互配合，以实现企业的组织协同。

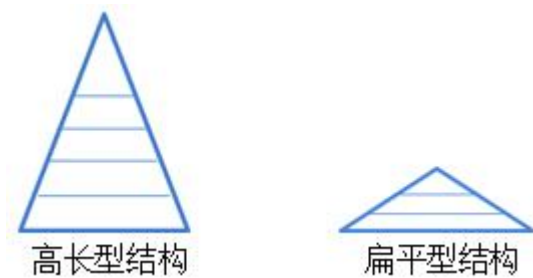
5.分工是将企业转化成不同职能及事业部手段，而整合是要将不同的职能及部门结合起来。

6.组织结构可以平衡企业组织内专业化与整合两个方面的要求，运用集权和分权的手段对企业生产经营活动进行组织和控制。

考点 2 纵横向分工结构★★★

(一) 纵向分工结构

1.纵向分工结构的基本类型



(1) 高长型组织结构

①高长型组织结构是指具有一定规模的企业的内部有很多管理层次；在每个层次上，管理人员的**控制幅度较窄**。

②这种结构有利于企业内部的控制，有利于对下属部门和人员进行及时地指导和控制，但对市场变化的反应较慢。

(2) 扁平型组织结构

①扁平型组织结构是指具有一定规模的企业的内部管理层次较少；在每个层次上，**管理人员的控制幅度较宽**。

②这种结构可以及时地反映市场的变化，并做出相应的反应，但容易造成管理的失控。

2.纵向分工结构组织内部的管理问题

(1) 集权与分权

在企业组织中，集权与分权各有不同的适用条件，应根据企业的具体情况而定。处理集权与分权的关系，既要防止“失控”，又不能“管死”，**应遵循战略上的集权和战术上的分权以及因势而变的原则**。

集权	定义	集权是指企业的高层管理人员拥有最重要的决策权力。在战略管理中，集权型可以使企业高层管理人员比较容易地 控制与协调企业的生产经营活动，以达到企业预期的目标 。
	特征	集权型企业一般拥有多级管理层 ，并将决策权分配给顶部管理层；其管理幅度比较

		窄，从而呈现出层级式结构。
	适用条件	产品线数量有限且关系较为密切的企业更适于采用集权型结构，专业化就意味着收益和节约。

集权	优点	①易于协调各职能间的决策； ②对上下沟通的形式进行了规范； ③能与企业的目标达成一致； ④危急情况下能够做出快速决策； ⑤有助于实现规模经济； ⑥这种结构比较适用于由外部机构实施密切监控的企业，因为所有的决策都能得以协调。
----	----	--

集权	缺点	①高级管理层可能不会重视个别部门的不同要求； ②由于决策时需要通过集权职能的所有层级向上汇报，因此决策时间过长； ③对级别较低的管理者而言，其职业发展有限。
----	----	--

分权		①分权型结构一般包含更少的管理层次，并将决策权分配到较低的层级，从而具有较宽的管理幅度并呈现出扁平型结构。 ②分权型结构减少了信息沟通的障碍，提高了企业反应能力，能够为决策提供更多的信息并对员工产生激励效应。 ③分权型结构中的基础构建模块是单一业务企业。
----	--	---

(2) 中层管理人员人数

- ①选择高长型结构，需要较多中层管理人员，增加行政管理费用。
- ②企业为降低成本，使其结构效率化，应尽量减少管理层次。

(3) 信息传递

企业内部管理层次越多，信息在传递的过程中就会发生扭曲，不可能完整地到达信息传递目的地，会增加管理费用。因此，慎用高长型结构。

(4) 协调与激励

- ①管理层次过多，妨碍内部沟通，增加管理费用。新技术企业应慎用高长型结构，宜采用扁平化结构。
- ②高长型组织中管理人员行使权力易受各种限制，产生推诿扯皮现象。而扁平型结构与此相反，可更好调动管理人员积极性。

【例-多选题】大众火锅店规定：10万元以下的开支，每个分店的店长就可以做主。普通的一线员工，拥有免单权，而且可以根据客人的需求，赠送水果盘。根据组织纵向分工结构集权与分权理论，大众火锅店这种组织方式的优点有（ ）。

- A.降低管理成本
- B.易于协调各职能间的决策
- C.提高企业对市场的反应能力
- D.能够对普通员工产生激励效应

答案：ACD

解析：大众火锅店实行的是分权型决策机制。分权型决策的优点：减少了信息沟通的障碍，提高了企业对市场的反应能力，能够为决策提供更多的信息并对员工产生激励效应；在管理中，通过分权制减少管理层次，降低企业内部的管理成本。选项B属于集权型决策的优点。

【例-多选题】我国东南沿海主营房地产开发的甲家族式企业实行集权化管理。下列关于该企业集权型决策的特点表述正确的有（ ）。

- A.不容易进行协调职能间的决策
- B.常规决策的时间过长
- C.危急情况下能够做出快速决策
- D.对级别较低的管理者而言，其职业发展有限

答案：BCD

解析：集权型决策下的企业高层管理人员拥有最重要的决策权力，因此易于控制与协调各职能间的决策，选项 A 错误。

（二）横向分工结构

横向分工是指企业内部不同部门或团队之间按照功能、任务或业务领域进行分工，以便更有效地利用资源和完成整体组织的目标。

1.横向分工结构的基本类型（8种）

企业组织结构有 8 种基本类型：创业型组织结构、职能制组织结构、事业部制组织结构、M 型企业组织结构（多部门结构）、战略业务单位组织结构（SBU）、矩阵制组织结构和 H 型结构（控股企业/控股集团组织结构）和国际化经营企业的组织结构。

其中：事业部制组织结构、M 型企业组织结构、矩阵制组织结构和国际化经营企业的组织结构是考试重点。

（1）创业型组织结构

- ①创业型组织结构比较简单，是多数小型企业的标准组织结构模式。（没有真正意义上的结构）
- ②企业的所有者或管理者对若干下属实施直接控制，并由其下属执行一系列工作任务。（人少，好管）



- ③企业的战略计划（若有）由中心人员完成，该中心人员还负责所有重要的经营决策。（既宏观，又微观）
- ④这一结构类型的弹性较小并缺乏专业分工，几乎没有工作描述并且每个人都参与正在进行的任务，其成功主要依赖于该中心人员的个人能力。（有活大家干；个人英雄主义）

（2）职能制组织结构



随着企业经营规模和范围的不扩张，企业需要将职权和责任分派给专门单元的管理者，中心人物首席执行官的职责变得更加细化，这反映了协调职能及关注环境和战略问题的需要，职能制组织结构应运而生。

- ①职能制组织结构是组织结构的典型模式，表明结构向**规范化**和**专门化**又迈进了一步。
- ②职能型结构适用于**单一业务企业**。

③优点

- A.能够通过集中单一部门内所有某一类型的活动来实现规模经济。
- B.有利于培养职能专家。
- C.由于任务为常规和重复性任务，工作效率得到提高。
- D.董事会便于监控各个部门。

④缺点

- A.由于对战略重要性的流程进行了过度细分，在协调不同职能时可能出现问题。
- B.难以确定各项产品产生的盈亏。
- C.导致职能间发生冲突、各自为政，而不是出于企业整体利益进行相互合作。
- D.等级层次以及集权化的决策制定机制会放慢反应速度。