

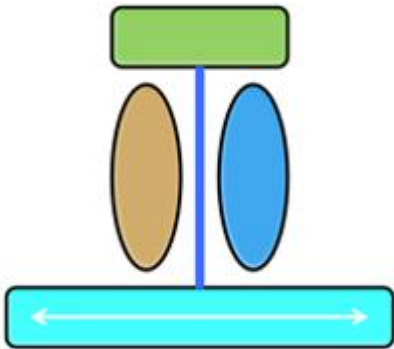
## 第一节 公司战略与组织结构

### 2. 横向分工结构的基本协调机制

企业组织的协调机制共有六种类型。

- (1) 相互适应、自行调整
- (2) 直接指挥、直接控制
- (3) 工作过程标准化
- (4) 工作成果标准化
- (5) 技艺（知识）标准化
- (6) 共同价值观

#### (1) 相互适应，自行调整

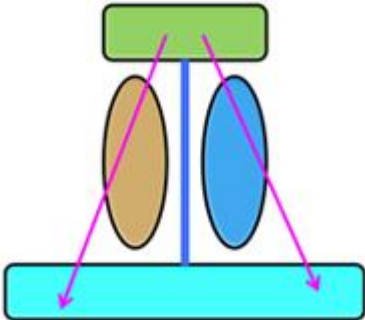


①这是一种自我控制的方式。

组织成员直接通过**非正式的、平等的**沟通达到协调，相互之间不存在指挥与被指挥的关系；也没有外部干预。

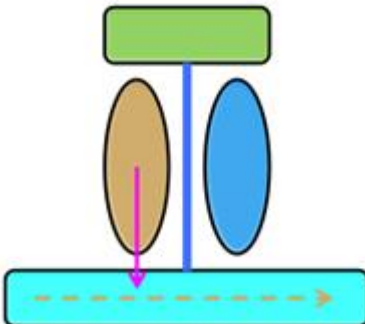
②这种机制适合于**最简单的**组织结构；同时也适用十分复杂的组织。

#### (2) 直接指挥，直接控制



组织的所有活动都按照一个人的决策和指令行事。其发布指示，监督工作。

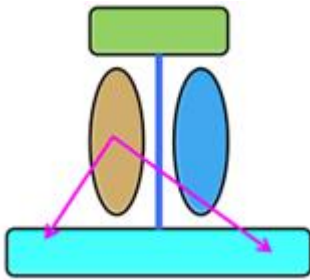
#### (3) 工作过程标准化



①组织通过预先制定的工作标准，来协调生产经营活动，据此标准进行**检查和调整**。

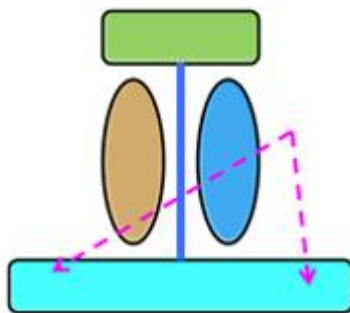
②在生产之前，企业向职工明确工作的内容，或对工作制定出操作规程及其规章制度，然后要求工作过程中所有活动都要按这些标准进行，以实现协调。

#### (4) 工作成果标准化



组织通过预先制定工作成果标准，实现组织中各种活动的协调。这种协调只规定最终目标，不限定达到目标的途径、方法、手段和过程。

#### (5) 技艺（知识）标准化

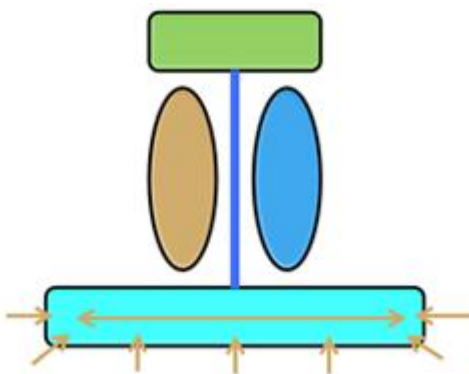


①有些组织内的工作专业性强，工作过程和工作成果均无法标准化。则组织只好对其成员所应有的技艺、知识加以标准化。

②这种协调机制主要是依靠组织成员在任职以前就接受了必要的、标准化的训练，成为具有标准化知识和技能的人才。在实际工作中，便可以根据自己的知识和技能相互配合和协调。

③这是一种超前的间接协调机制。

#### (6) 共同价值观



①组织内全体成员对组织的战略、目标、宗旨、方针有共同的认识和共同的价值观念，充分地了解组织的处境和自己的工作在全局中的地位和作用，互相信任、彼此团结，具有使命感，组织内的协调和控制达到高度完美的状态。

②组织所处内外部环境在不断变化，因而，企业对内：要及时调整，发挥创新精神、协调效果和整体优势；对外要灵活适应，快速行动。

随着组织结构由简单走向复杂，而进行相应的调整。

(1) 企业组织简单时，只需要**相互适应、自行调整**的协调机制。

(2) 企业组织扩大后需要某人单独执行控制工作时，便产生了**直接指挥、直接控制机制**。

(3) 当工作变为更加复杂时，协调机制便趋向标准化。

(4) 在工作任务相当复杂时，企业便需要采用**成果标准化或技艺标准化**。

(5) 在工作极其复杂、难以标准化时，企业往往自行又转回到互相适应调整这种最简单而又最灵活的协调机制上。这不是一种简单的循环，而是**螺旋式上升**。

企业不可能在一段时间内只依靠一种协调机制，往往要根据不同任务的侧重点不同，混合使用这六种协调机制。

**【例-单选题】**生产智能家电产品的凯威公司适应外部环境的不断变化，及时调整内部资源和组织结构，发挥协同效果和整体优势，激发员工的创新精神和使命感，对社会需求作出灵活、快速的反应。该公司采取的组织协调机制是（ ）。

A.直接指挥，直接控制

B.工作过程标准化

C.共同价值观

D.工作成果标准化

答案：C

解析：“及时调整内部资源和组织结构，发挥协同效果和整体优势，激发员工的创新精神和使命感，对社会需求作出灵活、快速的反应”体现了企业对内要及时调整，发挥创新精神、协同效果和整体优势；对外要灵活适应，快速行动，即共同价值观，选项C正确。

**【例-单选题】**图美公司是某出版社所属的一家印刷厂，该公司按照出版社提供的文稿、图片和质量要求从事印刷、装订工作。图美公司适宜采用的组织协调机制是（ ）。

A.共同价值观

B.相互适应，自行调整

C.工作成果标准化

D.技艺（知识）标准化

答案：C

解析：“按照出版社提供的文稿、图片和质量要求从事印刷、装订工作”体现了工作成果标准化，选项C正确。

**【例-单选题】**在最简单的组织结构中，适宜采用的组织协调机制是（ ）。

A.共同价值观

B.直接指挥，直接控制

C.相互适应，自行调整

D.标准化体系结构

答案：C

解析：相互适应，自行调整是一种自我控制方式，组织成员直接通过非正式的、平等的沟通达到协调，相互之间不存在指挥与被指挥的关系，也没有来自外部的干预。这种机制适合于最简单的组织结构。所以选项C是正确的。

### 考点3 企业战略与组织结构★★

#### (一) 组织结构与战略的关系

组织结构的目的在于分工和协调，是保证战略实施的必要手段。通过组织结构，企业的目标和战略转化成一定的体系或制度，融进企业的日常生产经营活动中，发挥指导和协调的作用，以保证企业战略的完成。

钱德勒的组织结构服从战略理论可以从以下两个方面展开：

### 1.战略的前导性与结构的滞后性

- (1) **战略前导性**。指企业战略的变化快于组织结构的变化。
- (2) **结构滞后性**。指企业组织结构的变化常常慢于战略的变化速度。

造成这种现象的原因有两种：一是新、旧结构交替有一定的时间过程；二是管理人员的抵制。

### 2.企业发展阶段与结构

企业发展阶段与组织结构的关系

序号	战略类型	结构类型
1	市场渗透战略	在产业处于发展阶段、外部环境竞争不激烈的条件下，企业着重发展单一产品，通过更强营销手段获得更大市场占有率。这时采用简单的结构或形式。
2	市场开发战略	随着产业进一步发展，要求企业将产品或服务扩展到其他地区中去。为了协调这些产品和服务形成标准化和专业化，企业组织要求有职能部门结构。

序号	战略类型	结构类型
3	纵向一体化战略	在产业增长阶段后期，竞争更加激烈，为减少竞争压力，企业需要拥有一部分原材料的生产能力，或拥有销售产品的渠道。在这种情况下，组织应运用事业部制结构。
4	多元化竞争战略	在产业进入成熟期，企业为避免投资或经营风险，开发与企业原有产品不相关的新产品系列。企业应根据规模和市场的具体情况，分别采用矩阵结构或经营业务单位结构。

### (二) 组织的战略类型



类型名称	产品与市场	工程技术问题	行政管理
防御型战略组织	追求一种稳定的环境。创造一个稳定的经营领域， <b>占领一部分产品市场</b> 。常采用竞争性定价或高质量产品来阻止竞争对手进入自己的领域。尤其适合于较为稳定的行业。	创造出一种具有高度 <b>成本效率的核心技术</b> ，技术效率是组织成功的关键。	采取“ <b>机械式</b> ”结构机制。由生产与成本控制专家形成的高层管理，注重成本和其他效率问题的集约式计划、广泛分工的职能机构、集中控制、正式沟通等。（集中）

开拓型战略组织	追求一种更为动态的环境，将其能力表现在探索和发现新产品和市场的机会上。	技术具有很大的灵活性。全部工程技术问题就是如何避免长期陷于单一的技术过程，常常通过 <b>开发机械化程度很低和例外性的多种技术和标准技术</b> 来解决这一问题。（创新）	行政管理具有很大的灵活性，采取 <b>“有机的”</b> 机制。包括由市场、研究开发方面的专家组成的高层管理，注重产出结果的粗放式计划、分散式控制以及横向和纵向的沟通。（分散）
---------	-------------------------------------	---	--

分析型战略组织	在寻求新的产品和市场机会的同时，保持传统的产品和市场。市场转变是通过模仿开拓型组织已开发成功的产品或市场完成的，同时，又保留防御型组织的特征，依靠一批相当稳定的产品和市场保证其收入的主要部分。	需要在保持 <b>技术的灵活性与稳定性之间进行平衡</b> 。	主要任务是如何区分组织结构的各个方面，以适应既稳定又变动的经营业务，使两种经营业务达到平衡。这个问题可以由分析型组织的矩阵结构解决。
---------	--	---------------------------------	--

反应型战略组织	<p>对其外部环境的反应上采取一种动荡不定的调整模式，缺少在变化的环境中随机应变的机制。往往会对环境变化和不确定性做出不适当的反应，随后又会执行不力，对以后的经营行动犹豫不决。结果，<b>反应型组织永远处于不稳定的状态</b>。一个企业组织之所以成为反应型组织，主要有 3 个原因：</p> <p>(1) 决策层没有明文表达企业战略；</p> <p>(2) 管理层次中没有形成可适用于现有战略的组织结构；</p> <p>(3) 只注重保持现有的战略与结构的关系，忽视了外部环境条件的变化。</p>		
---------	--	--	--

**组织的战略类型总结：**

类型	关键词	适用环境
防御型战略组织	低成本、技术效率、“机械式”结构	稳定的环境
开拓型战略组织	新产品和新市场、创新性和适应性、“有机式”结构	多变的环境
分析型战略组织	保留原有业务的同时追求新产品和新市场、矩阵制结构	—
反应型战略组织	既缺乏适应性，又缺乏内部控制	垄断经营、高度操控的环境

【例-单选题】华蓓公司是 Y 市一家生产婴幼儿用品的企业。多年来公司在 Y 市婴幼儿用品市场拥有稳定的市场占有率。为了巩固其竞争优势，华蓓公司运用竞争性定价阻止竞争对手进入其经营领域，并实施有利于保持高效率的“机械式”组织机制。华蓓公司所采取的组织的战略类型属于（ ）。

- A. 防御型战略组织
- B. 开拓型战略组织
- C. 反应型战略组织
- D. 分析型战略组织

答案：A

解析：“为了巩固其竞争优势，华蓓公司运用竞争性定价阻止竞争对手进入其经营领域，并实施有利于保持高效率的‘机械式’组织机制”表明华蓓公司所采取的是防御型战略组织，选项 A 正确。

【例-单选题】甲公司的主营业务是生产、销售体育运动器材，从去年起，该公司在保留原有业务的同时寻找新的市场机会，开发出适合个人使用的运动健康补测仪并尝试性投放市场，该仪器可随时把使用者在运动中

的有关生物指数显示并记录下来，从而帮助使用者了解自己的健康状况并选择适当的运动方式，甲公司适宜采取的组织战略类型是（ ）。

- A.开拓型战略组织                      B.创新型战略组织  
C.反应型战略组织 D.分析型战略组织

答案：D

解析：分析型组织在定义开创性问题时，综合了防御型战略组织和开拓型战略组织这两种组织的特点，即在寻求新的产品和市场机会的同时，保持传统的产品和市场。甲公司在保留原有业务的同时寻找新的市场机会，开发出适合个人使用的运动健康补测仪并尝试性投放市场符合分析型战略组织。

【例-单选题】在以下4种组织类型中，不能对环境变化和不确定性做出适当反应、总是处于不稳定状态的是（ ）。

- A.防御型战略组织  
B.开拓型战略组织  
C.反应型战略组织  
D.分析型战略组织

答案：C

解析：反应型组织在对其外部环境的反应上采取一种动荡不定的调整模式，缺少在变化的环境中随机应变的机制。它往往会对环境变化和不确定性做出不适当的反应，随后又会执行不力，对以后的经营行动犹豫不决。结果，反应型组织永远处于不稳定的状态。

【例-单选题】甲公司是研发音乐耳塞的企业，其近期面向舞台表演者和音乐发烧友推出的3款“入耳型”音乐耳塞产品，虽然外形并不时尚，但凭借着先进的音频技术和舒适的佩戴感觉，得到了客户的认可。甲公司决定不断完善3款产品的制造工艺技术，降低产品成本并提高产品质量，从而能够继续保持这一部分耳塞市场份额。甲公司宜采取的组织战略类型为（ ）。

- A.防御型战略组织                      B.开拓型战略组织  
C.分析型战略组织                      D.反应型战略组织

答案：A

解析：防御型组织主要是要追求一种稳定的环境，试图通过解决开创性问题来达到自己的稳定性。从防御型组织的角度来看，所谓开创性问题就是要创造一个稳定的经营领域，占领一部分产品市场，即生产有限的一组产品，占领整个潜在市场的一小部分。在这个有限的市场中，防御型组织常采用竞争性定价或高质量产品等经济活动来阻止竞争对手进入它们的领域，保持自己的稳定。选项A正确。

本节主要知识点总结

