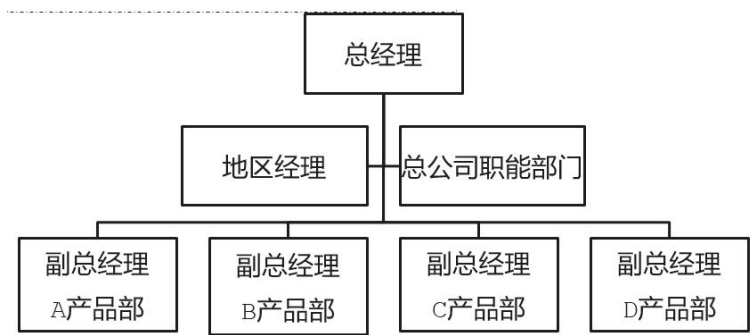
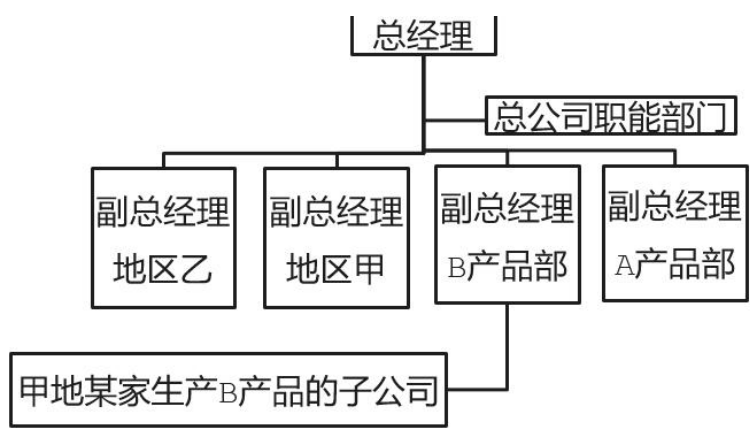


第四部分：考点内容

- 1. 全球化战略 （全球产品分部结构）
- 2. 跨国战略 （跨国结构）
- 3. 国际战略 （国际部结构）
- 4. 多国本土化战略 （全球区域分部结构）



- A. 这里的产品分部可以是事业部，也可以是 SBU。
- B. 当公司在全球范围内进行资源寻求时，产品经理可以根据各国成本和技术的差异来设置活动。
- C. 在该结构下，由企业总部确定总目标和经营战略，各产品部（全球下属公司）作为成本中心，根据总部的经营目标和战略分别制定本部的经营计划。



- A. 跨国战略是将全球化战略的高效率与多国本土化的适应能力结合起来的战略类型。采用这种战略的企业试图通过发展混合型的结构来同时获得两种结构的优势，跨国结构因此而产生。
- B. 跨国结构是从全球性产品—地区混合结构思路出发，从下属公司的功能与权力角度，对组织结构作进一步优化，因此也是一种矩阵结构。
- C. 产品分部和地区分部都由副总经理负责，企业总部从全球范围来协调各产品分部和地区分部的活动，通过集中决策和分散决策很好结合，以取得各种产品的最佳地区合作。
- D. 全球性产品—地区混合结构适用于那些产品多元化程度很高、地区分散化程度也很大的跨国公司。（尤其是那些销售、计划、财务、人事、研究与开发等职能难以全部下放到产品分部或地区分部，而这些职能又是对各分部以下的子公司之间的协调具有重要意义的企业）

E. 跨国结构试图同时获得地区分部结构和产品分部结构的所有优势，目的是力求同时最大限度地提高效率、地区适应能力和组织学习能力。

F. 跨国结构的公司本质上是一个运作网络，其多个总部分布在不同国家。下属公司对本地产品有绝对的控制权，对某些全球化产品提供支持，并且控制其他部分全球化产品。

（网络结构+矩阵结构）

经典考题

【例-多选题】以生产、销售多种石化产品为主业的东昌公司对本企业的经营活动和人员，按照北方区域和南方区域进行划分。公司总部负责计划、协调和安排资源，区域分部负责所在区域的所有经营活动、产品销售和客户服务。下列各项中，属于东昌公司组织结构优点的有（ ）。

- A. 能实现更好更快的地区决策
- B. 可以削减差旅和交通费用
- C. 易于处理跨区域的大客户的事务
- D. 可以避免管理成本的重复

答案：AB

解析：“按照北方区域和南方区域进行划分”体现的是区域事业部制组织结构，选项 A、B 属于区域事业部制组织结构的优点；而区域管理人员只能满足本区域业务，可能支撑不了其他区域的事务，难以处理跨区域业务的大客户的事务，选项 C 错误；如每个区域办事处都需要一个财务部门，则划分多个区域时会造成管理成本的重复，选项 D 错误。

【例-单选题】甲玩具公司成立十年来，生产和经营规模逐步扩大，玩具产品的品种不断增加。为了提高工作效率并实现规模经济，该公司应采用的组织结构是（ ）。

- A. M 型组织结构
- B. 事业部制组织结构
- C. 创业型组织结构
- D. 职能制组织结构

答案：D

解析：提高工作效率，实现规模经济，属于职能制组织结构的优点。该公司应采取的组织结构是职能制组织结构。

【例-单选题】百灵公司是一家企业集团，主要从事音响设备、舞台灯具、中西乐器及影视策划与制作等业务，拥有 2 家全资子公司，3 家控股子公司。百灵公司宜采用的组织结构是（ ）。

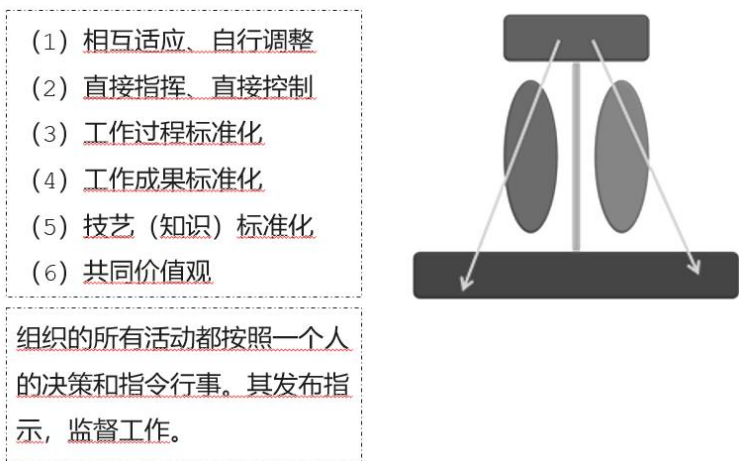
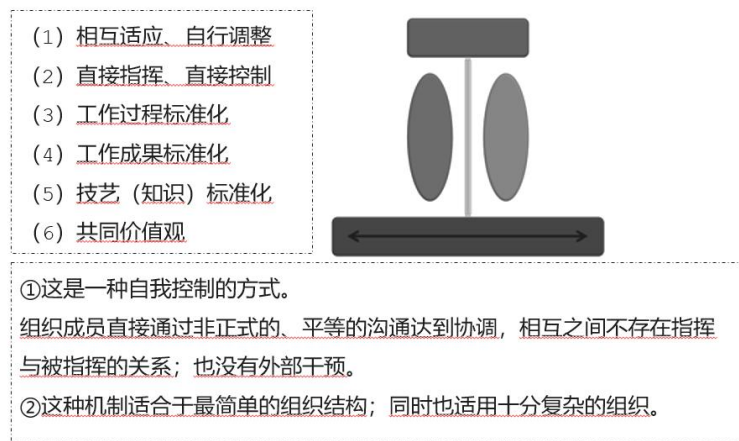
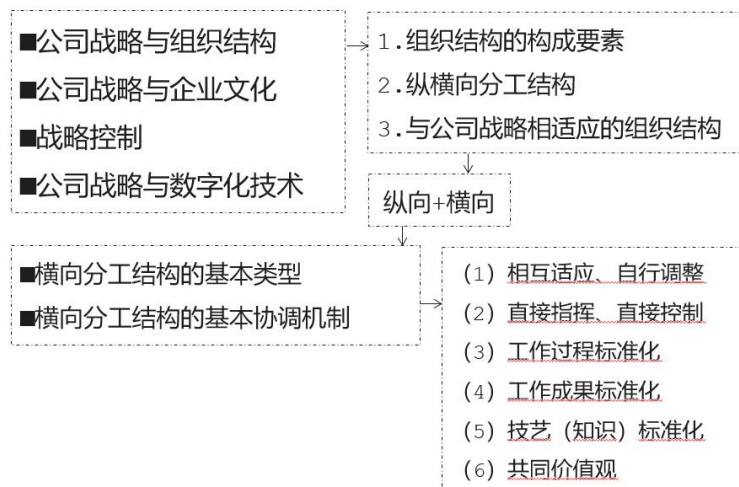
- A. M 型组织结构
- B. 职能制组织结构

C. 矩阵式组织结构

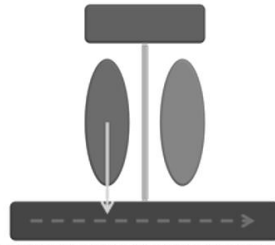
D. 事业部制组织结构

答案：A

解析：“百灵公司是一家企业集团，主要从事音响设备、舞台灯具、中西乐器及影视策划与制作等业务，拥有 2 家全资子公司，3 家控股子公司”表明百灵公司拥有多个业务、多个子公司，宜采用 M 型组织结构。M 型企业组织结构一般适用于在具有较复杂的产品类别或较广泛的地区分布的企业中采用。



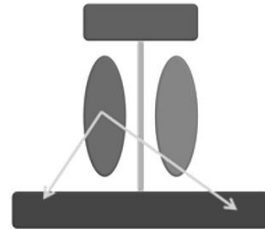
- (1) 相互适应、自行调整
- (2) 直接指挥、直接控制
- (3) 工作过程标准化
- (4) 工作成果标准化
- (5) 技艺（知识）标准化
- (6) 共同价值观



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。

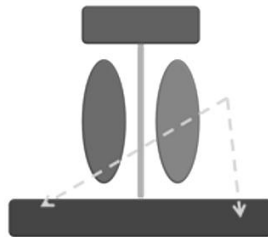
②在生产之前，企业向职工明确工作的内容，或对工作制定出操作规程及其规章制度，然后要求工作过程中所有活动都要按这些标准进行，以实现协调。

- (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



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。

- (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

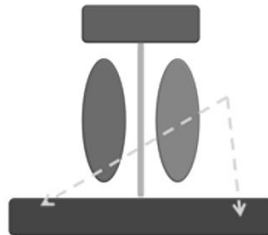


①有些组织内的工作专业性强，工作过程和工作成果均无法标准化。则组织只好对其成员所应有的技艺、知识加以标准化。

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。

- (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

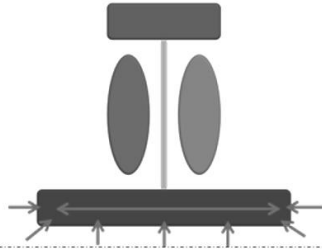


①有些组织内的工作专业性强，工作过程和工作成果均无法标准化。则组织只好对其成员所应有的技艺、知识加以标准化。

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。

- (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，充分地了解组织的外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。



1. 战略的前导性和组织结构的滞后性

启发：

- ①在经济发展时，企业不可错过时机，要制定出与发展相适应的发展战略；
- ②一旦战略制定出来以后，要正确认识组织结构有一定反应滞后性的特性，不可操之过急；
- ③组织结构反应滞后时间过长将会影响战略实施的效果，企业应努力缩短组织结构反应滞后的时间，使组织结构配合战略的实施。

2. 企业发展阶段与组织结构

企业发展战略与组织结构通常有如下的关系：

- (1) 市场渗透战略：适宜采用简单结构即创业型组织结构。
- (2) 市场开发战略：适宜采用职能制组织结构。
- (3) 纵向一体化战略：适宜采用事业部制组织结构。
- (4) 多元化经营战略：适宜采用M型组织结构、战略业务单位组织结构、矩阵制组织结构或H型组织结构。

■公司战略与组织结构

■公司战略与企业文化

■战略控制

■公司战略与数字化技术

1. 组织结构的构成要素

2. 纵横向分工结构

3. 与公司战略相适应的组织结构

■组织结构与战略的关系

■组织的战略类型

(1) 防御型战略组织

(2) 开拓型战略组织

(3) 分析型战略组织

(4) 反应型战略组织

类型	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，占领一部分产品市场。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成本效率的核心技术，技术效率是组织成功的关键。	采取“机械式”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）

类型	产品与市场	工程技术问题	行政管理
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，常常通过开发机械化程度很低和例外性的多种技术和标准技术来解决这一问题。（创新）	行政管理具有很大的灵活性，采取“有机的”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。	需要在保持技术的灵活性与稳定性之间进行平衡。	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。