

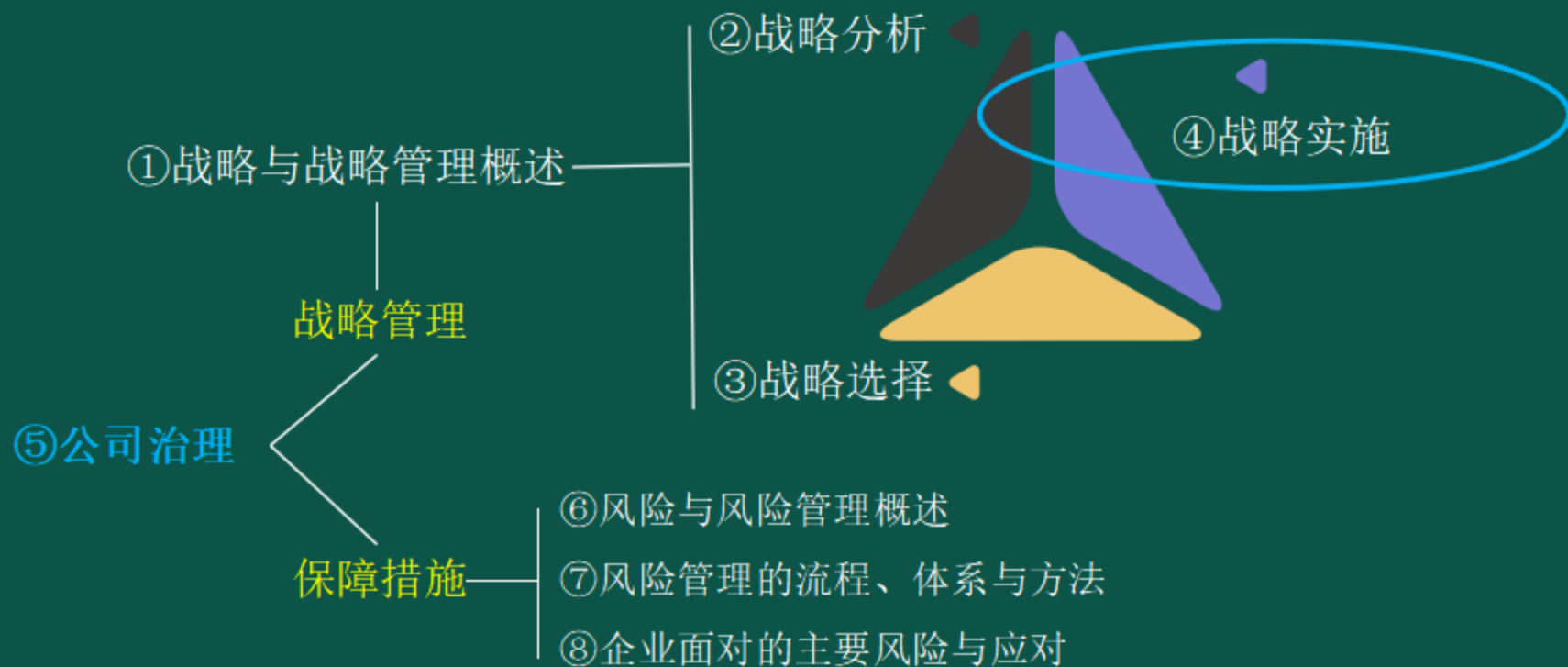


第四章

战略实施



第一部分：战略图谱





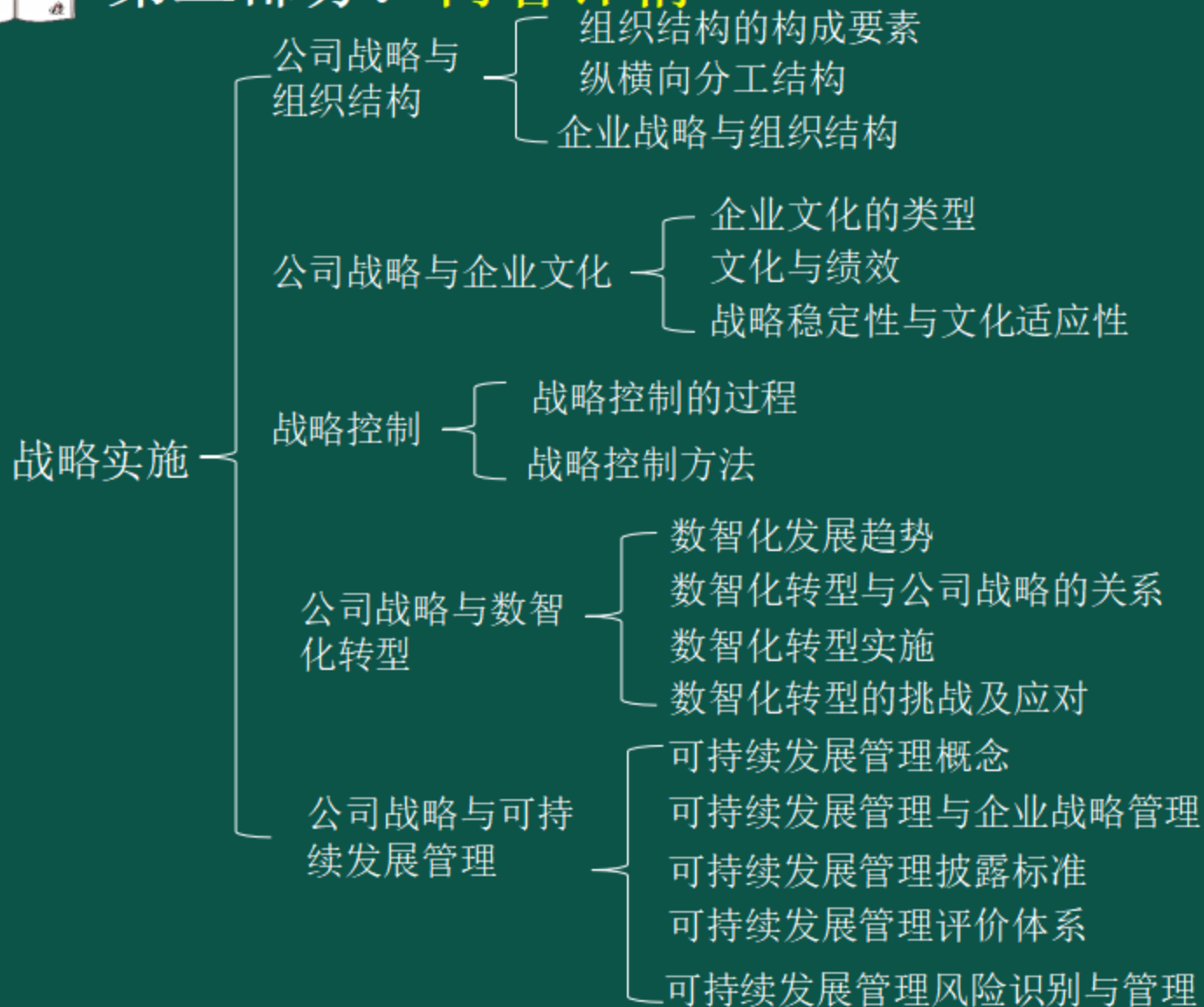
第二部分：军情分析

第4章 战略实施

近5年平均分值为10分，从分值占比趋势来看，考试地位有所上升。本章大部分知识点以客观题型考查为主，但需关注组织结构、公司战略与数智化转型等知识点有较大的可能性考查主观题。



第三部分：内容详情





第四部分：考点内容

■ 公司战略与组织结构

■ 公司战略与企业文化

■ 战略控制

■ 公司战略与数智化转型

■ 公司战略与可持续发展管理

-
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。组织结构的基本构成要素是分工与整合。

纵向分工+横向分工



第四部分：考点内容

■ 公司战略与组织结构

■ 公司战略与企业文化

■ 战略控制

■ 公司战略与数智化转型

■ 公司战略与可持续发展

管理

→ 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

纵向+横向

■ 纵向分工结构的基本类型

■ 纵向分工结构组织内部的管理问题



高长型结构

扁平型结构



第四部分：考点内容



高长型结构

扁平型结构

- ①高长型组织结构是指具有一定规模的企业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。



第四部分：考点内容



高长型结构

扁平型结构

- ①扁平型组织结构是指具有一定规模的企业内部管理层次较少；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。



第四部分：考点内容

■ 公司战略与组织结构

■ 公司战略与企业文化

■ 战略控制

■ 公司战略与数智化转型

■ 公司战略与可持续发展

管理

→ 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

纵向+横向

■ 纵向分工结构的基本类型

■ 纵向分工结构组织内部的管理问题

(1) 集权与分权

(2) 中层管理人员人数

(3) 信息传递

(4) 协调与激励



第四部分：考点内容

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。



第四部分：考点内容

集权	优点	<ul style="list-style-type: none">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。
	缺点	<ul style="list-style-type: none">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。



第四部分：考点内容

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。



经典考题

【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



经典考题

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。



经典考题

【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



经典考题

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。