



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

■ 组织结构与战略的关系

■ 组织的战略类型

组织结构的功能在于分工和协调，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。



第四部分：考点内容

■ 组织结构与战略的关系

■ 组织的战略类型



1. 战略的前导性和组织结构的滞后性

战略前导性：指企业战略的变化快于组织结构的变化。

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。



第四部分：考点内容

■组织结构与战略的关系

■组织的战略类型



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。



第四部分：考点内容

■ 组织结构与战略的关系

■ 组织的战略类型



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。



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



第四部分：考点内容

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）



第四部分：考点内容

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)



第四部分：考点内容

类型	产品与市场	工程技术问题	行政管理
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。



第四部分：考点内容

类型	内容
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，反应型组织永远处于不稳定的状态。一个企业组织之所以成为反应型组织，主要有3个原因：</p> <ol style="list-style-type: none"><li data-bbox="505 899 1330 947">(1) 决策层没有明文表达企业战略；<li data-bbox="505 981 1812 1029">(2) 管理层次中没有形成可适用于现有战略的组织结构；<li data-bbox="505 1062 1794 1110">(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。



第四部分：考点内容

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



经典考题

【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



经典考题

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。



经典考题

【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



经典考题

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。



经典考题

【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



经典考题

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。



经典考题

【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
- C. 分析型战略组织

- B. 开拓型战略组织
- D. 反应型战略组织



经典考题

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。