

第四章 战略实施

历年考情概况

| | |
|------|--|
| 考试年份 | 2023、2022、2021、2020、2019、2018 |
| 考试分值 | 15 分左右 |
| 考查形式 | 客观题、主观题 |
| 高频考点 | 横向分工结构、组织的战略类型、公司战略与企业文化、战略控制、公司战略与数字化技术 |

【考点一】横向分工结构（★★）

企业组织结构有 8 种基本类型：

| 组织结构类型 | 适用情况 |
|----------------------|--|
| 创业型组织结构 | 多数 小型 企业 |
| 职能制组织结构 | 单一业务 企业 |
| 事业部制组织结构 | 企业在不同的地理区域开展业务时，适用区域事业部制组织结构，产 品事业部适合具有若干生产线的企业 |
| M 型企业组织结构（多部门结构） | 适合具有 多个产品线 的企业 |
| 战略业务单位组织结构（SBU） | 适用于 规模较大的多元化经营 的企业 |
| 矩阵制组织结构 | 非常复杂 项目 中的控制问题 |
| H 型结构（控股企业/控股集团组织结构） | 多元化 |
| 国际化经营企业的组织结构 | 经营范围扩展至国际市场甚至全球市场的企业 |

横向分工结构的基本协调机制：（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。

【考点二】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 |
|-----------------|---|--|---|
| 防御型组织 “从一而终” | 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。 | 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、广泛分工的职能结构、集中控制、正式沟通等。 |
| 开拓型组织 “喜新厌旧” | 追求一种更为动态的环境，将其能力表现在 探索 and 发现新产品和市场的机会上。 | 技术具有很大的 灵活性 。 【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。 |
| 分析型组织 “喜新不厌” | 在 寻求新的产品 and 市场机会 的同时（模仿开拓型组织已开发成功的产品或市 | 需要在保持技术的灵活性与稳定性之间进 | 矩阵结构。 |

| | | | |
|-------|--|------|--|
| 旧” | 场）， 保持传统的产品和服务 （保留防御型组织的特征，依靠一批相当稳定的产品和服务保证其主要收入）。 | 行平衡。 | |
| 反应型组织 | 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： (1) 决策层没有明文表达企业战略；(2) 管理层次中没有形成可适用于现有战略的组织结构；(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。 | | |

【考点三】公司战略与企业文化（★★★）

1. 企业文化的类型

| 类型 | 特点 | 常见表现 |
|-------|---|-------------------------------------|
| 权力导向型 | 掌权人试图对下属保持 绝对控制 ，企业组织结构往往是传统框架。企业的决策可以很快地作出，但其质量在很大程度上取决于企业经理人员的能力。企业的变革主要由企业 中心权力 来决定 | 通常存在于 家族式企业 和 新开创企业 中 |
| 角色导向型 | 尽可能追求 理性和秩序 ，角色文化十分重视 合法性、忠诚和责任 。企业的权力仍在上层，十分强调 等级和地位 。 具有稳定性、持续性的优点，可能导致高效率，但是，这类企业不太适合动荡的环境 | 最常见于 国有企业 和 政府机构 |
| 任务导向型 | 管理者关心的是不断成功地解决问题(管理层不再过多干涉)。采用的组织结构往往是矩阵式。 实现目标 是任务导向型企业的主导思想。企业强调的是速度和灵活性(分权)，专长是个人权力和职权的主要来源，并且决定一个人在给定情景中的相对权力。 具有很强的适应性，个人能高度控制自己分内的工作，在十分动荡或经常变化的环境中会很成功。也会给企业带来很高的成本。 | 常见于 新兴产业中的企业 ，特别是一些高科技企业 |
| 人员导向型 | 企业存在的目的主要是 为其成员的需要服务 ，员工通过示范和助人精神来互相影响，而不是采用正式的职权。这类文化中的人员不易管理， 企业能给他们施加的影响很小 | 常见于 俱乐部、协会、专业团体和小型咨询公司 |

2. 战略稳定性与文化适应性

| 类型 | 基本含义 | 工作焦点 |
|----------|----------------------|--|
| 以企业使命为基础 | 战略变化大；文化一致性大。 | 企业处理战略与文化关系的重点有以下几项：一是企业在进行重大变革时，必须考虑与企业基本使命的关系。二是发挥企业现有人员在战略变革中的作用。三是在调整企业的奖励系统时，必须注意与企业组织目前的奖励行为保持一致。四是考虑进行与企业组织目前的文化相适应的变革，不要破坏企业已有的行为准则。 |
| 加强协同作用 | 战略变化小；文化一致性大。 | 企业应考虑两个主要问题：一是利用目前的有利条件，巩固和加强企业文化； |

| | | |
|---------------|---------------|---|
| 用 | 化一致性大。 | 二是利用文化相对稳定的这一时机，根据企业文化的需求，解决企业生产经营中的问题。 |
| 根据文化进行管理 | 战略变化小；文化一致性小。 | 需要研究这些变化是否可能给企业带来成功的机会。在不影响企业总体文化一致性的前提下，对某种经营业务实行不同的文化管理。 |
| 重新制定战略或进行文化管理 | 战略变化大；文化一致性小。 | 为了处理这种重大的变革，企业需要从四个方面采取管理行动：一是向全体员工讲明变革的意义。二是招聘或从内部提拔一批与新文化相符的人员。三是将奖励的重点放在具有新文化意识的事业部或个人的身上，促进企业文化的转变。四是倡导并形成新的的行为规范，保证新战略的顺利实施。 |

【考点四】战略控制（★★★）

1. 战略失效

| | | |
|----|--|-----------|
| 含义 | 企业战略实施的结果偏离了预定的战略目标或战略管理的理想状态 | |
| 原因 | <p>(1) 企业内部缺乏沟通，企业战略未能成为全体员工的共同行动目标，企业成员之间缺乏协作共事的愿望；</p> <p>(2) 战略实施过程中各种信息的传递和反馈受阻；</p> <p>(3) 战略实施所需的资源条件与现实存在的资源条件之间出现较大缺口；</p> <p>(4) 用人不当，主管人员、作业人员不称职或玩忽职守；</p> <p>(5) 公司管理者决策错误，使战略目标本身存在严重缺陷或错误；</p> <p>(6) 企业外部环境出现了较大变化，而现有战略一时难以适应等</p> | |
| 类型 | 早期失效 | 战略实施初期 |
| | 偶然失效 | 偶然因素出现的影响 |
| | 晚期失效 | 战略实施一段时间后 |

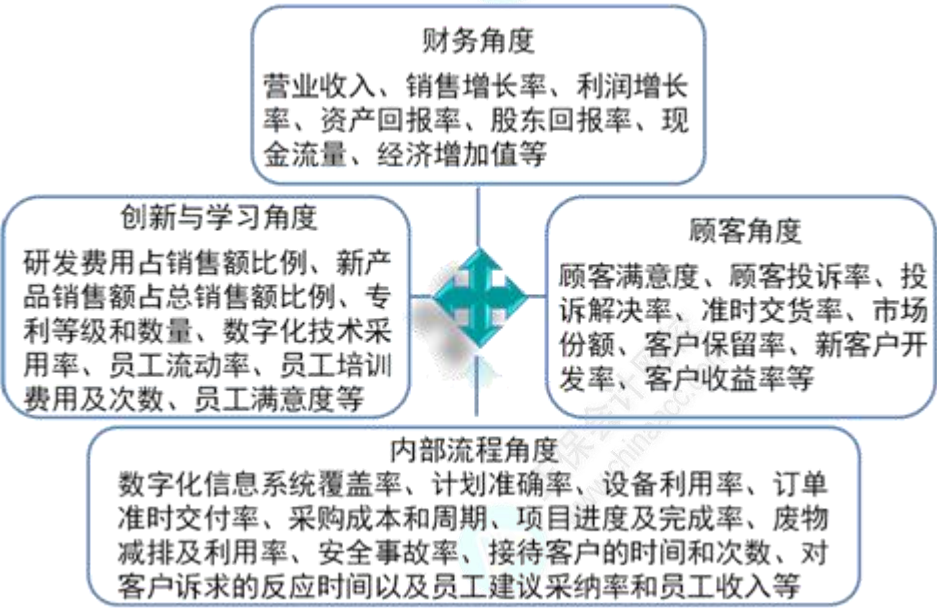
2. 预算的类型

| 预算类型 | 含义 | 优点 | 缺点 |
|------|---------------------------------------|--|--|
| 增量预算 | 是指在以前期间的预算或者实际业绩的基础上，通过增加相应的内容编制新的预算。 | <p>①预算编制工作量较少，相对容易操作。</p> <p>②预算变动较小且循序渐进，为各个部门的经营提供提供了一个相对稳定的基础。</p> <p>③有利于避免因资金分配规则改变而引起各部门之间产生冲突。</p> <p>④比较容易对预算进行协调。</p> | <p>①没有考虑经营条件和经营情况的变化。</p> <p>②容易使企业管理层和部门经理产生维持现状的保守观念，不利于企业创新。</p> <p>③与部门和员工的业绩没有联系，没有提供降低成本的动力。</p> <p>④鼓励各部门用光预算以保证下一年的预算不减少。</p> <p>⑤随着业务活动及其开支水平的变化而失去合理性、可行性。</p> |
| 零基预算 | 是指在新的预算期，不受以往预算安排的影响， | <p>①有利于根据实际需要合理分配资金。</p> <p>②有利于调动各个部门和员工参与预算编制的积极性。</p> | <p>①预算编制比较复杂，工作量大，费用较高。</p> <p>②如果过度强调眼前预算项目的需要，容易导致追求短期利益而忽视长期利益。</p> |

| | | | |
|--|----------------------------|---|---|
| | 不考虑过去的预算项目和收支水平，以零为基点编制预算。 | ③增强员工的 成本效益意识 。 ④鼓励企业管理层和部门经理根据环境变化进行创新。 ⑤增加预算的科学性和透明度，提高预算管理水平。 | ③预算规则和业务项目开支标准的改变可能引起 部门之间的矛盾和冲突 。 |
|--|----------------------------|---|---|

3.平衡计分卡的业绩衡量方法

- (1) 分为四个角度审视自身业绩：**财务角度、顾客角度、内部流程角度、创新与学习角度**。
- (2) 平衡计分卡的例子



【考点五】公司战略与数字化技术（★★★）

1.数字化技术对公司战略的影响

- (1) 数字化技术**对组织结构**的影响：组织结构向平台化转型；构建传统与数字的融合结构；以新型组织结构为主要形式（团队结构、虚拟组织）。
- (2) 数字化技术**对经营模式**的影响：互联网思维的影响；多元化经营的影响；消费者参与的影响。
- (3) 数字化技术**对产品和服务**的影响：**个性化；智能化；链接性；生态化**。
- (4) 数字化技术**对业务流程**的影响：数字化信息系统是企业重组业务流程的核心。

2.数字化战略转型的主要方面

- (1) **技术**变革；(2) **组织**变革；(3) **管理**变革。



3. 数字化战略转型的困难和任务

（1）公司数字化战略转型面临的困难：网络安全与个人信息保护问题；数据容量问题；“数据孤岛”问题；核心数字技术问题；技术伦理与道德问题：算法偏见与歧视、学术伦理规范、技术的误用滥用；法律问题（侵犯知识产权、泄露用户隐私、新型侵财类行为）。

（2）公司数字化战略转型的主要任务：构建数字化组织设计，转变经营管理模式；加强核心技术攻关，夯实技术基础；打破“数据孤岛”，打造企业数字化生态体系；加快企业数字文化建设；利用新兴技术，提升公司网络安全水平；重视数字伦理，提升数字素养。

