

## 第四章 战略实施

## 历年考情概况

考试年份	2024、2023、2022、2021、2020、2019
考试分值	15 分左右
考查形式	客观题、主观题
预习考点	纵横向分工结构、企业战略与组织结构、公司战略与企业文化、战略控制、公司战略与数字化技术

## 【考点一】纵横向分工结构（★★）

## 1. 纵向分工结构

高长型组织结构	<u>管理层次多</u> 。 在每个层次上，管理人员的 <u>控制幅度较窄</u>	有利于企业内部的控制，但对市场变化的反应较慢
扁平型组织结构	<u>管理层次较少</u> 。 在每个层次上，管理人员的 <u>控制幅度较宽</u>	可以及时地反映市场的变化，并作出相应的反应，但容易造成管理的失控

纵向分工结构组织内部的管理问题。

问题	结论
集权与分权	<p>集权是指企业的高层管理人员拥有最重要的决策权力。</p> <p>集权型决策的【优点】： 一是<u>易于协调</u>各职能间的决策；二是易于对上下沟通的形式进行规范；三是能与企业的目标达成一致；四是<u>危急情况下</u>能够做出<u>快速决策</u>；五是有助于实现规模经济；六是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。</p> <p>集权型决策的【缺点】： 一是高级管理层可能<u>不会重视个别部门的要求</u>；二是<u>决策时间过长</u>；三是较低级别的管理者<u>职业发展有限</u>。</p> <p>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。</p> <p>分权型结构<u>减少了信息沟通的障碍，提高了企业反应能力</u>，能够为决策提供更多的信息并对员工产生激励效应。</p>
中层管理人员人数	企业为了降低成本，使其结构效率化，应尽量减少管理层次
信息传递	内部管理层次越多，信息在传递的过程中就越容易发生不同程度扭曲，不可能完整地到达信息传递的目的地，也会增加管理费用
协调与激励	应尽量减少管理层次

## 2. 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 <u>小型</u> 企业
职能制组织结构	<u>单一业务</u> 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 <u>多个产品线</u> 的企业
战略业务单位组织结构 (SBU)	适用于 <u>规模较大的多元化经营</u> 的企业
矩阵制组织结构	非常复杂 <u>项目</u> 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】与公司战略相适应的组织结构 (★★)

#### 1. 组织结构与战略的关系——钱德勒的组织结构服从战略理论

企业战略的变化快于组织结构的变化, 即 战略具有前瞻性。企业组织结构的变化常常慢于战略的变化速度, 即 结构具有滞后性。

#### 2. 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 <u>稳定</u> 的环境。 创造一个稳定的经营领域, 占领一部分产品市场。常 <u>采用竞争性定价或高质量产品</u> 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, <u>技术效率是组织成功的关键。</u>	采取 <u>“机械式”结构机制</u> 。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 <u>动态</u> 的环境, 将其能力表现在 <u>探索 and 发现新产品和市场的机会上。</u>	技术具有很大的 <u>灵活性</u> 。【创新】	行政管理具有很大的灵活性, 采取 <u>“有机的”机制</u> 。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 “喜新不厌旧”	在 <u>寻求新的产品和市场机会</u> 的同时 (模仿开拓型组织已开发成功的产品或市场), <u>保持传统的产品和市场</u> (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主要收入)。	需要在保持技术的灵活性与稳定性之间进行平衡。	<u>矩阵结构。</u>
反应型组织	对其外部环境的反应上采取一种 <u>动荡不定的调整模式</u> , 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 <u>做出不适当的反应</u> , 随后又 <u>会执行不力</u> , 对以后的经营行动犹豫不决。结果, 反应型组织 <u>永远处于不稳定</u> 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 <u>对下属保持绝对控制</u> , 企业组织结构往往是传统框架。企业的 <u>决策可以很快地做出</u> , 但其 <u>质量</u> 在很大程度上 <u>取决于企业经理人员的能力</u> 。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。
角色导向型	尽可能追求 <u>理性和秩序</u> , 角色文化十分重视 <u>合法性、忠诚和责任</u> 。企业的权力仍在上层, 十分强调 <u>等级和地位</u> 。 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 <u>国有企业</u> 和 <u>政府机构</u>
任务导向型	管理者关心的是不断成功地解决问题。采用的组织结构往往是矩阵式。 <u>实现目标</u> 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 <u>新兴产业中的企业</u> , 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 <u>为其成员的需要服务</u> , 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, <u>企业能给他们施加的影响很小</u>	常见于 <u>俱乐部、协会、专业团体</u> 和 <u>小型咨询公司</u>

#### 2. 文化与绩效

企业文化为企业创造价值的途径: 文化简化了信息处理; 文化补充了正式控制; 文化促进合作并减少讨价还价成本。

#### 3. 战略稳定性与文化适应性

类型	基本含义
以企业使命为基础	各种 <u>组织要素的变化大</u> ; 文化的 <u>潜在一致性大</u> 。
加强协调作用	各种 <u>组织要素的变化小</u> ; 文化的 <u>潜在一致性大</u> 。
根据文化的要求进行管理	各种 <u>组织要素的变化小</u> ; 文化的 <u>潜在一致性小</u> 。
重新制定战略	各种 <u>组织要素的变化大</u> ; 文化的 <u>潜在一致性小</u> 。

### 【考点四】战略控制 (★★)

#### 1. 战略失效

含义	企业战略实施的结果 <u>偏离</u> 了预定的 <u>战略目标</u> 或战略管理的 <u>理想状态</u>
原因	<p>(1) 企业<u>内部缺乏沟通</u>, 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<u>信息的传递和反馈受阻</u>;</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<u>较大缺口</u>;</p> <p>(4) <u>用人不当</u>, 主管人员、作业人员不称职或玩忽职守;</p> <p>(5) 公司管理者<u>决策错误</u>, 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 <u>初期</u>
	偶然失效	<u>偶然因素</u> 出现的影响
	晚期失效	战略实施 <u>一段时间后</u>

## 2. 预算的类型

预算类型	含义	优点	缺点
增量预算	是指在 <u>以前期间</u> 的预算或者 <u>实际业绩</u> 的基础上, 通过增加相应的内容编制新的预算。	① <u>预算编制工作量较少</u> , 相对容易操作。 ② <u>预算变动较小且循序渐进</u> , 为各个部门的经营活提供了一个相对稳定的基础。 ③有利于避免因 <u>资金分配规则</u> 改变而引起各部门之间产生冲突。 ④比较 <u>容易对预算进行协调</u> 。	①没有考虑经营条件和经营情况的变化。 ②容易使企业管理层和部门经理产生维持现状的 <u>保守观念, 不利于企业创新</u> 。 ③与部门和员工的业绩没有联系, <u>没有提供降低成本的动力</u> 。 ④鼓励各部门用光预算以保证下一年的预算不减少。 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。
零基预算	是指在新的预算期, 不受以往预算安排的影响, 不考虑过去的预算项目和收支水平, <u>以零为基点编制预算</u> 。	①有利于根据实际需要 <u>合理分配资金</u> 。 ②有利于调动各个部门和员工参与预算编制的积极性。 ③增强员工的 <u>成本效益意识</u> 。 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。	①预算编制比较 <u>复杂, 工作量大, 费用较高</u> 。 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 <u>忽视长期利益</u> 。 ③预算规则和业务项目开支标准的改变可能 <u>引起部门之间的矛盾和冲突</u> 。

## 3. ESG 评价体系

ESG 三个维度评价指标体系常见的内容如下

第一, 环境维度。废物污染及管理政策、清洁制造、能源使用/消费、可再生能源、碳及温室气体排放、节能减排措施、水资源使用与管理、物料使用和管理、自然资源使用和管理、生物多样性、员工环境意识、绿色采购、环境成本核算、环境信息披露、碳交易与定价、绿色产品及绿色技术。

第二, 社会维度。国家战略响应、产业链协同、合作机制和平台、客户服务与权益保障、企业招聘政策、员工多元化与平等、员工满意度和流动率、员工权益、员工培训与发展、工作条件、职业健康安全、生产规范、产品安全与质量、供应商及供应链责任管理、应对公共危机、数据安全与隐私保护、社区参与和发展、精准扶贫、公益慈善。

第三, 治理维度。公司治理结构、股东权益保护、董事会独立性与多样性、高管薪酬、信息披露、组织结构、企业文化、ESG 管理、反贪污受贿政策、纳税透明度、商业道德和行为规范、反不公平竞争、风险管理、创新发展、利益相关者关系。

## 4. 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) 平衡计分卡的特点

①用全面体现企业战略目标的四个方面的指标内容代替了单一的财务指标内容，为企业战略实施提供了强有力的支持。

②平衡计分卡四个角度指标所包含的内容体现了五个方面的平衡：财务指标和非财务指标的平衡；企业的长期目标（如创新与学习指标的内容）和短期目标（如财务指标的内容）的平衡；结果性指标（如财务指标的内容）与动因性指标（如内部流程指标、创新与学习指标的内容）之间的平衡；企业内部利益相关者（员工）与外部利益相关者（股东、客户）的平衡；领先指标即预期性指标与滞后指标即结果性指标之间的平衡。

③平衡计分卡四个指标的内容之间都紧密联系、相互支持、彼此加强。

④每个企业的平衡计分卡都具有独特性。

### 【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。
- (2) 数字化技术对经营模式的影响。
- (3) 数字化技术对产品和服务的影响。
- (4) 数字化技术对业务流程的影响。

#### 2. 数字化战略转型的主要方面

- (1) 技术变革：数字化基础设施建设、数字化研发、数字化投入。
- (2) 组织变革：组织架构、数字化人才。
- (3) 管理变革：业务数字化管理、生产数字化管理、财务数字化管理、营销数字化管理。