



公司战略与风险管理



第四章 战略实施

第一节 公司战略与组织结构

第二节 企业战略与企业文化

第三节 战略控制

本章情况介绍

本章属于**重点章**。本章重点掌握的内容包括：

- (1) 企业组织结构的构成要素；
- (2) 纵向分工结构与横向分工结构及其基本协调机制；
- (3) 组织结构与战略的关系；
- (4) 组织的战略类型
- (5) 企业文化的类型、文化与绩效、战略稳定性与文化适应性；
- (6) 战略失效与战略控制以及战略控制的方法。
- (7) 战略管理中的权利与利益相关者。

第一节 公司战略与组织结构

一、组织结构的构成要素

组织结构是组织为实现共同目标而进行的各种分工和协调的系统。它可以平衡企业组织内专业化与整合两个方面的要求，运用**集权和分权**的手段对企业经营活动进行组织和控制。不同产业、不同生产规模的企业结构是不同的。因此，组织结构的基本构成要素是**分工与整合**。

（一）分工

1. **纵向分工**。管理层次的构成及管理者所管理的人数，即为纵向分工。纵向分工是企业的经营分工，在这条线上决定绩效的分配、权力的分配，所以常常又称之为职权线。


2. **横向分工**。横向分工是企业资源的分工，也就是说公司所有的资源都在这条线上进行专业分配，保障业务部门能够获得支持，所以横向分工是职能线。



第一节 公司战略与组织结构

(二) 整合

整合是指企业为实现预期的目标而用来协调人员与职能的手段。将工作专业分工，被切割许多小部分以后，再将之整合，整合即实行部门化管理。



【例题1·多选题】 下列关于组织结构的表述中正确的有
()。

- A. 不同规模的企业组织结构不同
- B. 组织结构的基本构成要素是分工与整合
- C. 组织内部不同职能或事业部的数目越多，分工程度就越高
- D. 企业达到一定规模时，会进一步增加管理层次

答案： ABC

第一节 公司战略与组织结构

二、纵横向分工结构

(一) 纵向分工结构

1. 基本类型

纵向分工是指企业高层管理人员为了有效地贯彻执行企业的战略，选择适当的管理层次和正确的控制幅度，并说明连接企业各层管理人员、工作以及各项职能的关系。

在纵向分工中，基本有两种形式：一是**高长型组织结构**；二是**扁平型组织结构**。



第一节 公司战略与组织结构

2. 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



【例题2·多选题】 下列属于高长型组织结构特点的有（ ）。

- A. 较多的管理层次
- B. 控制幅度较宽
- C. 有利于企业内部的控制
- D. 对市场变化的反应较慢

答案： ACD

第一节 公司战略与组织结构

(二) 横向分工结构


1. 横向分工结构的基本类型

从横向分工结构考察，企业组织结构有**8种**基本类型：创业型组织结构、职能制组织结构、事业部制组织结构、M型企业组织结构（多部门结构）、战略业务单位组织结构（SBU）、矩阵制组织结构和H型结构（控股企业/控股集团组织结构）和国际化经营企业的组织结构。

第一节 公司战略与组织结构

常见的组织结构形式的适用情形见下表：

组织结构形式	适用情形
创业型组织结构	适用于单一产品经营
职能制组织结构	适用于单一产品或单一产品为主导的经营
事业部制组织结构	适用于多种产品或产业的经营
M型组织结构	适用于多种产品或产业的经营
战略业务单位组织结构	适用于多种产品或产业的经营
矩阵制组织结构	适用于以项目、产品为中心的经营
控股公司组织结构	适用于多种产品或产业的经营
多国企业组织结构	适用于国际化经营



【例题3·多选题】甲公司是上海一家集团企业，其核心业务为批发外国高级品牌的休闲服及内衣。其他业务包括代理世界各地不同品牌的化妆品、手表和鞋。最近，甲公司购入了在国内拥有五家玩具连锁分店的乙公司，并与丙公司签订战略联盟协议参与餐饮业务。为配合甲公司的总体战略实施，甲公司可以选择的组织结构类型有（ ）。（2009年）

- A. 产品／品牌事业部制组织结构 B. 职能制组织结构
- C. M型企业组织结构 D. 创业型组织结构

答案：AC



【例题4·多选题】下列属于全球产品分部结构特点的有（ ）。

A.获得了更高的全球效率

B.下属公司对母公司的依赖性程度较高

C.形成经验曲线和规模经济效益

D.对当地市场的反应能力较差

答案：ABCD

第一节 公司战略与组织结构

(三) 横向分工结构的基本协调机制

协调机制就是建立在企业的分工与协调上的制度。企业组织的协调机制基本上有**六种类型**：

1. 相互适应，自行调整（创新型企业、矩阵制结构）
2. 直接指挥，直接控制（创业型组织结构）
3. 工作过程标准化（职能制结构）
4. 工作成果标准化（事业部制结构）
5. 技艺（知识）标准化（专业型企业）
6. 共同价值观（理想型企业）



【例题5·单选题】适用于事业部制组织结构的协调机制是（ ）。

A.相互适应，自行调整

B.直接指挥，直接控制

C.工作过程标准化

D.工作成果标准化

答案：D

第一节 公司战略与组织结构

三、企业战略与组织结构

(一) 组织结构与战略的关系

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。

在探索战略与结构的关系方面，钱德勒在其经典著作《战略和结构》中，首次提出组织结构服从战略的理论。

钱德勒的组织结构服从战略理论可以从以下两个方面展开：

1. 战略的前导性与结构的滞后性
2. 企业发展阶段与结构

第一节 公司战略与组织结构

钱德勒发现了企业趋向于通过一些可预知的模式成长：先是通过数量，然后是地域，再是整合（纵向的），最后是通过产品或业务的多元化，即企业的成长历程决定其组织结构。

- (1) 市场渗透战略（数量扩大战略阶段）。
- (2) 市场开发战略（地区扩散战略阶段）。
- (3) 纵向一体化战略（整合阶段）。
- (4) 多元化经营战略。

第一节 公司战略与组织结构

企业发展阶段与组织结构

发展阶段	企业特征	结构类型
1	简单的小型企业。只生产一种产品，或生产一个产品系列，面对一个独特的小型市场	从简单结构到职能结构
2	在较大的或多样化的市场上提供单一的或密切相关的产品与服务系列	从职能结构到事业部结构
3	在多样化的市场上扩展相关的产品系列	从事业部结构到矩阵结构
4	在大型的多元化产品市场进行多种经营，提供不相关的产品与服务	从事业部结构到战略业务单位结构



【例题6·单选题】根据钱德勒的结构跟随战略命题，与纵向一体化战略相匹配的组织结构是（ ）。

A.简单的结构

B.职能部门结构

C.事业部制结构

D.矩阵结构


答案：C

第一节 公司战略与组织结构

(二) 组织的战略类型

战略的一个重要特性就是**适应性**。它强调企业组织要运用已有的资源和可能占有的资源去适应企业组织外部环境和内部条件为企业所发生的相互变化。这种适应是一种复杂的动态的调整过程，要求企业在加强内部管理的同时，不断推出适应环境的有效组织结构。在选择的过程中，企业可以考虑以下四种类型：

**防御型战略组织；开拓型战略组织；
分析型战略组织；反应型战略组织。**



【例题7·单选题】（ ）适用于经营垄断或被高度操纵的行业。

A.开拓型组织

B.防御型组织

C.分析型战略组织

D.反应型战略组织

答案：D



【例题8·多选题】下列说法中，属于防御型战略组织特点的有（ ）。

A.技术效率是组织获得成功的关键

B.常常采取“机械式”结构机制

C.适合于较为稳定的行业

D.组织缺乏效率性

答案：ABC

第二节 公司战略与企业文化

一、企业文化的概念

一是赫尔雷格尔等人在1992年提出的**定义**：企业文化是企业成员共有的哲学、意识形态、价值观、信仰、假定、期望态度和道德规范。


另一个定义则是基于文化的**经济学含义**，考虑到企业所遵循的价值观、信念和准则这些构成文化基础的东西都很难被观察和测量，因而采用一个更易操作的观点：企业文化代表了企业内部的行为指针，它们不能由契约明确下来，但却制约和规范着企业的管理者和员工。

第二节 公司战略与企业文化

二、企业文化的类型

尽管在文化的定义和范围上存在着很大的分歧，也没有两个企业的文化是完全相同的。但是，英国当代最知名的管理大师**查尔斯·汉迪**在1976年提出的关于企业文化的分类至今仍具有相当重要的参考价值。他将文化类型从理论上分为四类，即：

权力 (Power) 导向型 角色 (Role) 导向型
人员 (People) 导向型 任务 (Task) 导向型



【例题9·多选题】下列有关角色导向型文化的说法中，正确的有（ ）。

A.各司其职的文化

B.企业被称作官僚机构

C.十分重视合法性、忠诚和责任

D.具有稳定性、持续性的优点

答案：ABCD



第二节 公司战略与企业文化

三、文化与绩效

从三个方面讨论文化与绩效的关系：

- (一) 文化为企业创造价值的途径；
- (二) 文化、惯性和不良绩效；
- (三) 以及企业文化成为维持竞争优势源泉的条件。



【例题10·多选题】企业文化成为维持竞争优势源泉的条件有()。

A.文化必须为企业创造价值

B.文化必须是企业特有的

C.文化必须是难以模仿的


D.文化必须是持久的

答案：ABC

第二节 公司战略与企业文化

四、战略稳定性与文化适应性

各种组织要素的变化	多	以企业使命为基础	重新制定战略
	少	加强协同作用	根据文化进行管理
		大	小
		潜在的一致性	



【例题11·单选题】当企业实施一个新的战略时，重要的组织要素会发生很大变化。这些变化大多与企业目前的文化有潜在的一致性。在这种情况下，企业处理战略与文化关系的重点是（ ）。

A.实施以企业使命为基础的变革

B.加强协调作用

C.根据文化的要求进行管理

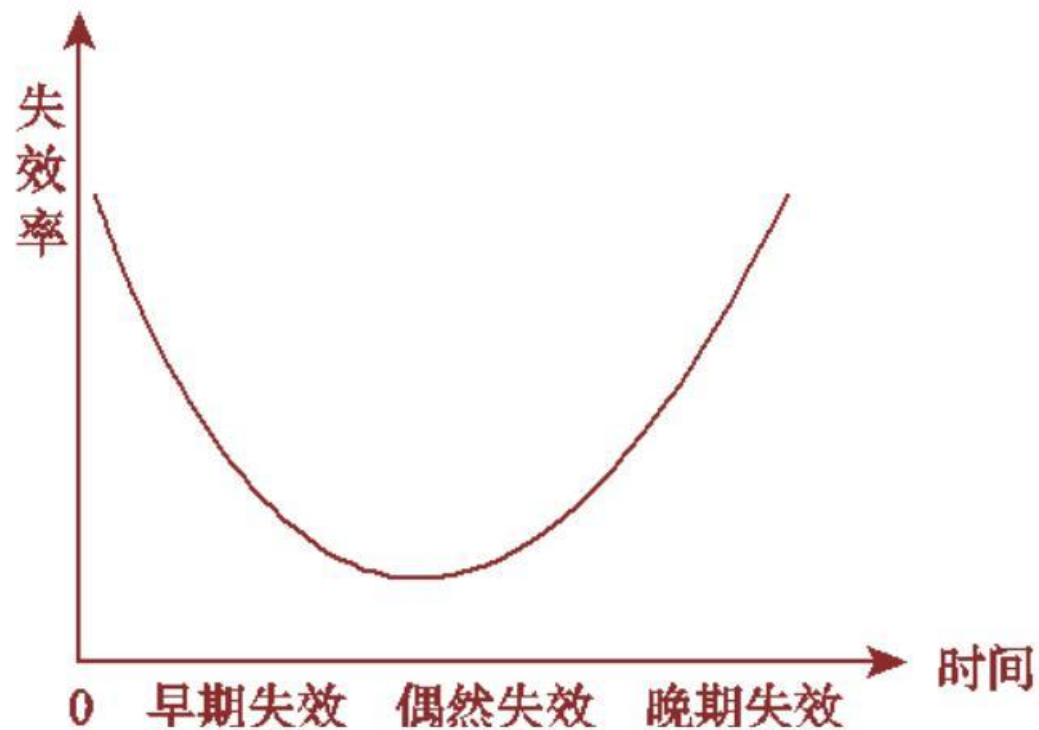
D.重新制定战略

答案：A

第三节 战略控制

一、战略控制的过程

(一) 战略失效与战略控制



第三节 战略控制

战略控制是指监督战略实施进程，及时纠正偏差，确保战略有效实施，使战略实施结果符合预期战略目标的必要手段。

战略控制和预算控制之间的差异：

战略控制	预算控制
期间比较长，从几年到十几年以上	期间通常为一年以下
定性方法和定量方法	定量方法
重点是内部和外部	重点是内部
不断纠正行为	通常在预算期结束之后采用纠正行为

第三节 战略控制

战略控制系统

(1) 战略控制系统的步骤

步骤一：执行策略检查

步骤二：根据企业的使命和目标，识别各个阶段业绩的里程碑（即战略目标）

步骤三：设定目标的实现层次，不需要专门定量

步骤四：对战略过程的正式监控

步骤五：奖励

(2) 构建战略控制系统时应考虑的方面

链接性、多样性、风险、变化、竞争优势

(3) 战略性业绩计量

第三节 战略控制

3. 战略控制和成功关键因素

识别成功关键因素的意义：

- (1) 可以提醒管理层关注那些需要控制的事项，并显示出次要的事项。
- (2) 传统的预算控制可能使报告的成本与标准成本存在差异。而成功关键因素能够转化为按照相同方式定期报告的关键性业绩指标。
- (3) 成功关键因素能够保证管理层定期收到有关企业的关键信息，以指导信息系统的发展。
- (4) 能够将组织的业绩进行内部对比或者与竞争对手比较。

第三节 战略控制

(二) 企业经营业绩的**衡量**

业绩衡量可能基于财务信息也可能基于非财务信息。

- 1.业绩衡量的主要目的
- 2.衡量企业业绩的不同观点
- 3.比较业绩

二、战略控制方法

(一) 预算与预算控制

1. 预算的类型与比较

增量预算


优点：稳定的，并且变化是循序渐进；系统相对容易操作和理解；遇到类似威胁的部门能避免冲突；容易实现协调预算；经理能经营他们的部门。

缺点：假设经营活动以及工作方式都以相同的方式继续下去；不能拥有启发新观点的动力；没有减低成本的动力；鼓励将预算全部用光以便明年可以保持相同的预算；可能过期，并且不再和经营活动的层次或执行工作的类型有关。

零基预算

优点：能识别和去除不充分或过时的行动；能促进更为有效的资源分配；需要广泛的参与；能应对环境的变化；鼓励管理层寻找替代方法。

缺点：它是一个复杂、耗时的过程；可能强调短期利益而忽视长期目标；管理团队可能缺乏必要的技能



【例题12·单选题】甲公司是国内一家大型农业生产资料集团，近年来致力于推进横向一体化和纵向一体化战略，以保持国内规模优势。甲公司对其各子公司实行预算管理，并通常使用增量预算方式进行战略控制，子公司预算需要经甲公司预算管理委员会批准后执行。2009年9月，甲公司在化肥市场低迷时期，收购了乙化肥厂。甲公司收购乙化肥厂后更换了其总经理和财务总监，并计划全面改变乙化肥厂的经营策略。2009年11月，甲公司启动2010年度预算编审工作，此时甲公司应要求乙化肥厂编制（ ）。（2010年）

A.增量预算

B.零基预算

C.动态预算

D.静态预算

答案：B

第三节 战略控制

(二) 企业业绩衡量指标

1. 财务衡量指标：使用比率进行绩效评价的原因和局限

原因	局限性
<ul style="list-style-type: none">1.通过比较各个时期的相应比率可以很容易发现这些比率的变动；2.相对于实物数量或货币价值的绝对数，比率更易于理解；3.比率可以进行项目比较并有助于计量绩效；4.比率可以用作目标；5.比率提供了总结企业结果的途径，并在类似的企业之间进行比较。	<ul style="list-style-type: none">1.可比信息的可获得性；2.历史信息的使用；3.比率不是一成不变的；4.需要仔细解读；5.被扭曲的结果；6.鼓励短期行为；7.忽略战略目标；8.控制无预算责任的员工。

第三节 战略控制

(二) 企业业绩衡量指标

2. 非财务指标

非财务业绩计量是基于非财务信息的业绩计量方法，可能产生于经营部门或者在经营部门使用，以监控非财务方面的活动。和传统的财务报告不同，非财务信息计量能够很快地提供给管理层，而且很容易计算和被非财务管理层理解并有效使用。

第三节 战略控制

财务和非财务性的关键业绩指标：

活动	关键业绩指标
市场营销	销售数量、毛利率、市场份额
生产	利用能力、质量标准
物流	利用能力、服务水平
新的生产发展	投诉率、回购率
广告计划	了解水平、属性等级、成本水平
管理信息	报告时限、信息准确度

第三节 战略控制

毛利率	毛利/销售收入
资本报酬率 (ROCE)	息税前利润/占用的资本×100%
每股盈余	净利润/股票数量
每股股利	股利/股数
市净率	每股市价/每股净资产
股息率	每股股利/每股市价×100%
市盈率	每股市价/每股盈余
流动比率	流动资产/流动负债
速动比率	速动资产/流动负债
存货周转期	存货×365/销售成本
应收账款周转期	应收账款×365/销售收入
应付账款周转期	应付账款×365/购买成本
负债率	有息负债/股东权益×100%
现金流量比率	经营现金净流量/(流动负债+非流动负债) 100%

第三节 战略控制

(三) 平衡计分卡的业绩衡量方法

1. 平衡计分卡的定义

2. 平衡计分卡衡量的四个不同角度

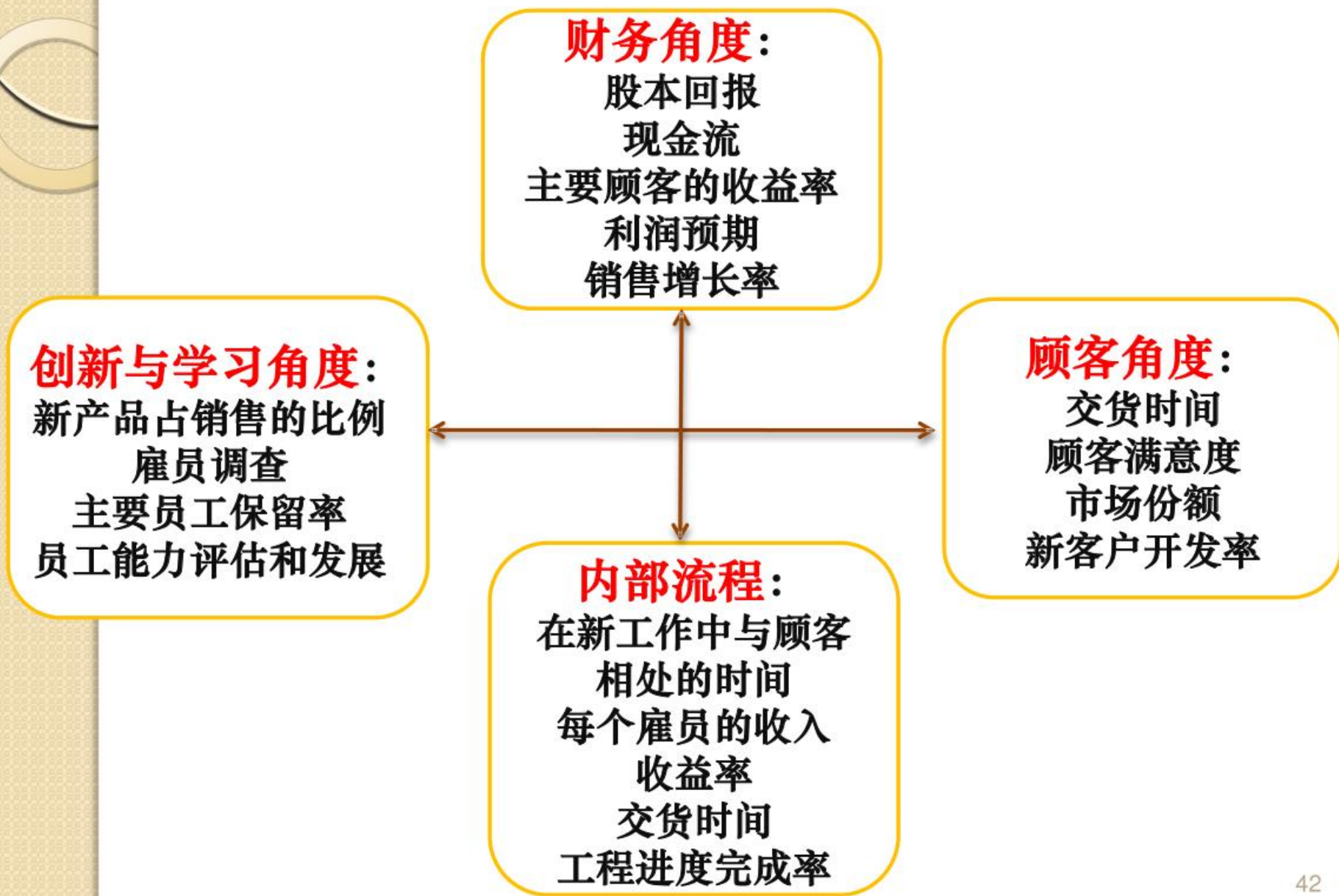
① **财务角度**：财务角度中包含了股东的价值。财务角度主要关注股东对企业的看法，以及企业的财务目标。


② **顾客角度**：客户角度通常包括：定义目标市场和扩大关键细分市场的市场份额。

③ **内部流程角度**：业务流程角度包括一些驱动目标，它们能够使企业更加专注于客户的满意度，并通过开发新产品和改善客户服务来提高生产力、效率、产品周期与创新。

④ **创新与学习角度**：平衡计分卡最大的优点就是它能够把创新与学习列为四个角度中的一个。创新与学习角度对任何企业能否成功执行战略都起到举足轻重的作用。

第三节 战略控制





【例题13·多选题】面对不明朗的经济环境，丁公司管理层年初在公司内各部制定实施了开源节流的具体措施。为定期考察相关措施的绩效是否符合管理层的预期，及其在各部门的运作和顾客服务等方面是否与公司的战略目标相符，丁公司管理层可以采用的评价方法有（ ）。
(2009年)

A.SWOT分析

B.预算控制

C.平衡计分卡的业绩衡量

D.蒙特卡罗模拟法

答案：BC

第三节 战略控制

(三) 平衡计分卡的特点

1. 平衡计分卡为企业战略管理提供强有力的支持。
2. 平衡计分卡可以提高企业整体管理效率。
3. 通过对企业各要素的组合，让管理者能同时考虑企业各职能部门在企业整体中的不同作用与功能，促使企业管理部门考虑决策时要从企业出发，慎重选择可行方案。
4. 平衡计分卡可提高企业激励作用，扩大员工的参与意识。
5. 平衡计分卡可以使企业信息负担降到最少。

第三节 战略控制

(三) 平衡计分卡的作用

1. 使得传统的绩效管理从人员考核和评估的工具转变成成为战略实施的工具。
2. 使得领导者拥有了全面的统筹战略、人员、流程和执行四个关键因素的管理工具。
3. 是的领导者可以平衡长期和短期、内部和外部，确保持续发展的管理工具。
4. 平衡计分卡被誉为近75年来世界上最重要的管理工具和方法。

第三节 战略控制

(四) 统计分析与专题报告

1. 统计分析报告

特 点	阐 释
以统计数据为主体	它是以统计数字为主体，用简洁的文字来分析叙述事物量的方面及其关系，并进行定量分析。
以科学的指标体系和统计方法来进行分析研究说明	通过一整套科学的统计指标体系进行数量研究，进而说明事物的本质。
具有独特的表达方式和结构特点	统计分析报告属于应用文体，基本表达方式是叙述事实，让数字说话，在阐述中议论，在议论中分析；在结构上的突出特点是脉络清晰、层次分明。

第三节 战略控制

2. 专题报告

(1) 专题报告的含义

专题报告是根据企业管理人员的要求，指定专人对特定问题进行深入、细致的调查研究，形成包括现状与问题、对策与建议等有关内容的研究报告，以供决策者参考。

(2) 专题报告的意义

专题报告有助于企业对具体问题进行控制，有助于企业管理人员开阔战略视野，有助于企业内外的信息沟通。

经验证明，一份好的专题报告，不仅能揭示有关降低成本、提高市场份额或更好地运用资本的奥秘，而且对战略目标的实现、战略时机的选择、战略措施的实施都有很大的益处。



第四节 战略管理中的权力和利益相关者

一、企业主要的利益相关者

(一) 内部利益相关者

投资者；经理阶层；企业员工。

(二) 外部利益相关者

政府；购买者和供应者；贷款人；社会公众。

第四节 战略管理中的权力和利益相关者

二、企业利益相关者的利益矛盾与均衡

主要表现在：

- (1) 投资者与经理人员的利益矛盾与均衡
- (2) 企业员工与企业（股东或经理）的利益矛盾与均衡
- (3) 企业利益与社会利益的矛盾与均衡

第四节 战略管理中的权力和利益相关者

三、权利与战略过程

权利是指个人或利益相关者能够采取（或者说服其他有关方面采取）某些行动的能力。

（一）企业利益相关者的**权力来源**

1. 对资源的控制与交换的权利；
2. 在管理里层次中的地位；
3. 个人的素质与影响；
4. 参与或影响企业的战略决策与实施过程；
5. 利益相关者集中或联合的程度。

第四节 战略管理中的权力和利益相关者

(二) 在战略过程与实施过程中的权力运用

政治性策略分为以下五种类型：对抗；和解；写作；这种；规避。



【例题14·多选题】领导的影响力由法定权力和自身影响力两个方面构成，下列属于法定权力的有（ ）。

A.法定权

B.强制权

C.奖励权

D.专家权

答案：ABC