

## 第四章 战略实施

序号	考点	考频
考点一	纵横向分工结构	★★★★★
考点二	企业战略与组织结构	★★★★
考点三	公司战略与企业文化	★★★★
考点四	战略控制	★★★★★
考点五	战略管理中的权力与利益相关者	★★★★
考点六	公司治理	★★★
考点七	信息技术与组织变革	★★★

### 2017《公司战略与风险管理》高频考点：纵横向分工结构

我们一起来学习 2017《公司战略与风险管理》高频考点：纵横向分工结构。本考点属于《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的内容。

#### 【内容导航】：

1. 纵向分工结构
2. 横向分工结构

#### 【考频分析】：

考频：★★★★★

复习程度：熟悉本考点。本考点虽然在近两年的考试中涉及比较少，但是还是要特别关注，属于一个重要的知识点。

#### 【高频考点】：纵横向分工结构

1. 纵向分工结构

(1) 高长型组织结构	管理层次多。 在每个层次上，管理人员的控制幅度较窄	有利于企业内部控制，但对市场变化的反应较慢
(2) 扁平型组织结构	管理层次较少。 在每个层次上，管理人员的控制幅度较宽	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

纵向分工结构组织内部的管理问题。

(1) 集权与分权。

集权型优点：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危急情况下能进行快速决策；⑤有助于实现规模经济；⑥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：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。

分权型结构特点：www.chinaacc.com

①减少了信息负载；②提高了企业反应能力；③为决策提供了更多的信息并对员工产生了激励效应。

(2) 中层管理人员人数。

(3) 信息传递。

(4) 协调与激励。



2. 横向分工结构

企业组织结构有 8 种基本类型：（重点掌握优缺点，建议考生参照教材进行系统记忆）

创业型组织结构	小企业
职能制组织结构	单一业务企业
事业部制组织结构	区域事业部适合跨地区企业，产品/品牌事业部适合多个产品线企业
M 型组织结构（多部门结构）	适合多个产品线企业
战略业务单位组织结构（SBU）	适合多元化企业
矩阵制组织结构	项目
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	国际部结构；全球区域分部结构；全球产品分部结构；跨国结构

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。

2017《公司战略与风险管理》高频考点：企业战略与组织结构

我们一起来学习 2017《公司战略与风险管理》高频考点：企业战略与组织结构。本考点属于《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的内容。

 **【内容导航】：**

1. 组织结构与战略的关系
2. 组织的战略类型

 **【考频分析】：**

考频：★★★

复习程度：熟悉本考点。

 **【高频考点】：企业战略与组织结构**

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  
战略的前导性与结构的滞后性。

2. 组织的战略类型

类型名称	产品与市场	工程技术问题	结 构	特 点
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。	集中于技术效率，尽可能有效地生产与销售产品或提供服务。	采取“机械式”结构机制。	适合于较为稳定的产业。但是，该产业也有潜在的危险，不可能对市场环境做重大的改变。
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 and 发现新产品和市场的机会上。	技术具有很大的灵活性。	行政管理具有很大的灵活性，采取“有机”机制。	在不断求变当中可以减少环境动荡的影响，但它要冒利润较低与资源分散的风险。缺乏效率性，很难获得最大利润。
分析型战略组织				

反应型战略组织

2017《公司战略与风险管理》高频考点：公司战略与企业文化

我们一起来学习 2017《公司战略与风险管理》高频考点：公司战略与企业文化。本考点属于《公司战略与风险管理》第四章战略实施第二节公司战略与企业文化的内容。



【内容导航】：

1. 企业文化的类型
2. 文化与绩效
3. 战略稳定性与文化适应性



【考频分析】：

考频：★★★

复习程度：熟悉本考点。



【高频考点】：公司战略与企业文化

1. 企业文化的类型

	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做出，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刚开创企业
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公务员机构
任务导向型	管理者关心的是不断地和成功地解决问题。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，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	常见于新兴产业中的企业，特别是一些高科技企业

	带来很高的成本	
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. 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	工作焦点
以企业使命为基础	战略变化大； 文化一致性大；	在这种情况下，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
加强协调作用	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；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
根据文化的要求进行管理	战略变化小； 文化一致性小；	可以根据经营的需要，在不影响企业总体文化一致的前提下，对某种经营业务实行不同的文化管理
重新制定战略	战略变化大； 文化一致性小；	企业首先要考察是否有必要推行这个新战略。如果没有必要，企业则需要考虑重新制定战略。 在企业外部环境发生重大变化，企业考虑到自身长远利益，必须实施不能迎合企业现有的文化的重大变革，企业则必须进行文化管理，使企业文化也做出相应重大的变化。为了处理这种重大的变革，企业需要从四

	<p>个方面采取管理行动：</p> <p>一是企业的高层管理人员要痛下决心进行变革，并向全体员工讲明变革的意义。</p> <p>二是为了形成新的文化，企业要招聘或从内部提拔一批与新文化相符的人员。</p> <p>三是改变奖励结构，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。</p> <p>四是设法让管理人员和员工明确新文化所需要的行为，形成一定的规范，保证新战略的顺利实施</p>
---	---

### 2017《公司战略与风险管理》高频考点：战略控制

我们一起来学习 2017《公司战略与风险管理》高频考点：战略控制。本考点属于《公司战略与风险管理》第四章战略实施第三节战略控制的内容。

#### 【内容导航】：

1. 战略失效
2. 预算与预算管理
3. 平衡计分卡的业绩衡量方法

#### 【考频分析】：

考频：★★★★

复习程度：熟悉本考点。本考点在每年的考试中都有涉及，出现在客观题的概率比较大，也是可能出现在主观题中的。

#### 【高频考点】：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，未形成凝聚力；</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. 预算与预算管理

预算类型	含义	优点	缺点
增量预算	新的预算使用以前期间的预算或者实际业绩作为基础来编制,在此基础上增加相应的内容	(1) 预算是稳定的,并且变化是循序渐进的; (2) 经理能够在稳定的基础上经营他们的部门; (3) 系统相对容易操作和理解; (4) 遇到类似威胁的部门能够避免冲突; (5) 容易实现协调预算	(1) 它假设经营活动以及工作方式都以相同的方式继续下去; (2) 不能拥有启发新观点的动力; (3) 没有降低成本的动力; (4) 它鼓励将预算全部用光以便明年可以保持相同的预算; (5) 它可能过期,并且不再和经营活动的层次或者执行工作的类型有关
零基预算	在每一个新的期间必须重新判断所有的费用	(1) 能够识别和去除不充分或者过时的行动; (2) 能够促进更为有效的资源分配; (3) 需要广泛的参与; (4) 能够应对环境的变化; (5) 鼓励管理层寻找替代方法	(1) 它是一个复杂的耗费时间的过程; (2) 它可能强调短期利益而忽视长期目标; (3) 管理团队可能缺乏必要的技能

## 3. 平衡计分卡的业绩衡量方法

从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。

平衡了短期与长期业绩、外部与内部的业绩、财务与非财务业绩、不同利益相关者。

平衡计分卡的特点: (1) 为企业战略管理提供强有力的支持; (2) 可以提高企业整体管理效率。(3) 注重团队合作,防止企业管理机能失调; (4) 可提高企业激励作用,扩大员工的参与意识; (5) 可以使企业信息负担降到最少。

平衡计分卡的作用: (1) 平衡计分卡的出现,使得传统的绩效管理从人员考核和评估的工具转变成战略实施的工具。(2) 平衡计分卡的出现,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）平衡计分卡的出现，使得领导者拥有了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。

### 2017《公司战略与风险管理》高频考点：战略管理中的权力与利益相关者

我们一起来学习 2017《公司战略与风险管理》高频考点：战略管理中的权力与利益相关者。本考点属于《公司战略与风险管理》第四章战略实施第四节战略管理中的权力与利益相关者的内容。

#### 【内容导航】：

战略管理中的权力与利益相关者

#### 【考频分析】：

考频：★★★

复习程度：熟悉本考点。

#### 【高频考点】：战略管理中的权力与利益相关者

		利益期望
内部利益相关者	向企业投资的利益相关者，包括股东与机构投资者	资本收益——股息、红利 如果企业的投资者不止一方，争得多数股权也是各方股东的利益所在
	经理阶层	销售额最大化
	企业员工	是多方面的，主要追求个人收入和职业稳定的极大化
外部利益相关者	政府	最直接的利益期望是对企业税收的期望
	购买者和供应者	在他们各自的阶段增加更多的价值
	贷款人	企业有理想的现金流量管理状况；以及较高的偿付贷款和利息的能力
	社会公众	企业能够承担一系列的社会责任

企业利益相关者的权力来源：

- (1) 对资源的控制与交换的权力。
- (2) 在管理层次中的地位。（三个基础：法定权、奖励权、强制权）
- (3) 个人的素质和影响。（榜样权、专家权）

(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。

如果用合作性和坚定性两维坐标来描述企业某一利益相关者在企业战略决策与实施过程中的行为模式，可以分为以下 5 种类型：对抗；和解；协作；折中；规避。

### 2017《公司战略与风险管理》高频考点：公司治理

我们一起来学习 2017《公司战略与风险管理》高频考点：公司治理。本考点属于《公司战略与风险管理》第四章战略实施第五节公司治理的内容。

#### 【内容导航】：

1. 公司治理的概念
2. 公司内部治理结构
3. 公司治理原则

#### 【考频分析】：

考频：★★

复习程度：熟悉本考点。

#### 【高频考点】：公司治理

1. 公司治理的概念

狭义的公司治理是指所有者（主要是股东）对经营者的一种监督与制衡机制，即通过一种制度安排，合理地配置所有者和经营者之间的权力和责任关系。其目标是保证股东利益的最大化，防止经营者对所有者利益的背离。

广义的公司治理不局限于股东对经营者的制衡，还涉及广泛的利益相关者，包括股东、雇员、债权人、供应商和政府等与公司有利害关系的集体或个人。治理的目标不仅是股东利益的最大化，而是保证所有利益相关者的利益最大化。

2. 公司内部治理结构

#### 内部治理结构体系

内部治理结构体系		内容
股 东 大 会	股 东	股东主要通过参与股东大会来行使权利。 股东大会具有两个基本特征： 一是公司内部的最高权力机构和决策机构；

		二是公司的非常设机构
	机构投资者	<p>机构投资者的行动主义内涵包括：</p> <p>①机构投资者与所投资公司董事会举行一对一的例会，即参与和对话过程；</p> <p>②机构投资者积极在股东大会上行使表决权；</p> <p>③机构投资者积极关注所投资公司的董事会成员构成；</p> <p>④机构投资者联合向公司管理层提出公司战略和经营建议</p>
董 事 会	董事及其分类	<p>董事按照其与公司的关系分为内部董事与外部董事。内部董事也称执行董事，主要指担任董事的本公司管理人员，如总经理、常务副总经理等。外部董事是指不在公司担任除董事以外的其他职务的董事，如其他上市公司总裁、公司咨询顾问和大学教授等</p>
	专门委员会	<p>董事会下属的专门委员会原则上都应由独立董事构成，分别召开会议，承担各自的工作。最常见的是审计委员会、薪酬委员会、提名委员会与战略委员会</p>
经 理 层	职权	<p>我国《公司法》规定，公司经理人员的职权包括：</p> <p>(1) 主持公司的生产经营管理工作，组织实施董事会决议；</p> <p>(2) 组织实施公司年度经营计划和投资方案；</p> <p>(3) 拟定公司内部管理机构设置方案；</p> <p>(4) 拟订公司的基本管理制度；</p> <p>(5) 制定公司的具体规章；</p> <p>(6) 提请聘任或者解聘公司副经理、财务负责人；</p> <p>(7) 决定聘任或者解聘除应由董事会决定聘任或者解聘以外的负责管理人员；</p> <p>(8) 董事会授予的其他职权。</p> <p>《公司法》指出，当公司章程对经理职权另有规定的，从其规定</p>
	薪酬激励	年薪制、股权激励

### 3. 公司治理原则

《OECD 公司治理原则》主要包括以下内容：

(1) 确保有效的公司治理框架。

- (2) 股东权利和关键所有权功能。
- (3) 平等对待全体股东。
- (4) 利益相关者在公司治理中的作用。
- (5) 信息披露和透明度。
- (6) 董事会的义务。

董事会应履行以下主要职责，包括：①审查和指导公司的战略、重要行动计划、风险政策、年度预算和商业计划；设定公司的业绩目标；监督业绩目标的执行情况和公司的行为；监督重大的资本支出、并购和出售等行为。②对公司治理的有效性进行监督并根据实际需要加以调整。③选举主要经理人员，确定其薪酬，监督他们的行为和业绩，在必要的时候更换新的人员并对他们职务的交接进行监督。④促使主要行政人员和董事会成员的报酬与公司的长期利益相一致。⑤确保董事会成员的提名和选举过程的正规性和透明度。⑥对管理层、董事会成员和股东之间的潜在的利益冲突进行监督和管理，其中包括滥用公司资产和不当关联方交易。⑦确保包括独立审计在内的公司会计和财务报告系统诚实可靠；确保公司具备恰当的控制制度，特别是风险管理制度、财务和营运控制制度等，确保公司的行为不违反法律和相关的准则等。⑧监督信息披露和对外交流的过程。

### 2017《公司战略与风险管理》高频考点：信息技术与组织变革

我们一起来学习 2017《公司战略与风险管理》高频考点：信息技术与组织变革。本考点属于《公司战略与风险管理》第四章战略实施第六节信息技术在战略管理中的作用的内容。

#### 【内容导航】：

1. 信息技术与组织变革的关系
2. 信息技术与组织结构变革
3. 信息技术与业务流程重组

#### 【考频分析】：

考频：★★

复习程度：熟悉本考点。

#### 【高频考点】：信息技术与组织变革

1. 信息技术与组织变革的关系

信息技术与组织变革是相互影响的关系：一方面，信息技术是推动组织变革的诱因；另一方面，组织变革又进一步促进信息技术应用。

### 信息技术对组织的影响

组织概念	信息技术对组织的影响 / 组织的受益
阶层化	减少层次, 扩大控制幅度
专业化	减少专业人员, 增加多面手
规范化	增加规范
集中化	减少权力集中
组织文化	组织文化影响信息技术的行为
组织权力	信息技术会影响组织权力
组织的生长周期	信息技术应配合组织的生长阶段
目标的转移	要防止组织目标转移
组织学习	信息技术可提供偏差报告, 供组织学习用

### 2. 信息技术与组织结构变革

#### 信息技术对组织结构变革的影响

影响	说明
支持组织扁平化调整	一方面, 相应的管理层级变少, 授权后的员工在信息技术支持下进行决策。另一方面, 基于信息技术的支持, 强化组织内部通信、监控协调能力, 控制跨度可以得到显著的扩大
支持新型 组织结构	团队结构 团队具有高度的自主性, 对大多数操作性工作负全部责任。信息技术使得团队之间的沟通和组织对团队的有效监督成为可能
	虚拟组织 虚拟企业运用网络来联系人员、资产和创意, 不受传统组织边界或地理位置的限制, 制造产品、提供服务。通过组建虚拟企业, 一个企业可以突破自身能力的限制, 追求一种完全靠自身资源或能力难以达到的目标。只有依托于强有力的计算机网络, 这种以信息流管理为核心能力的组织形式才可能存在。  优点: 灵活性强, 有利于很快地重组社会的资源适应市场的需要

### 3. 信息技术与业务流程重组

信息处理能力以及计算机与互联网技术的连通性增加了组织信息和知识的存取性、存储量和传播性, 不仅可以大大提高业务流程的效率, 使现有过程运行得更快、更好, 还在于使组织打破传统的规则, 建立全新的工作方式。企业过程创新不是简单的自动化, 而是利用技术的

最新潜能达到崭新的目标。信息技术在重组业务流程中起到重要的作用。

