

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	信息技术在战略管理中的作用	★

2018《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 2018《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：掌握本考点。本考点主要出现在客观题中，但是主观题以往年度也考核过，需要关注。

【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	有利于企业内部的控制，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。

集权型决策的优点：①易于协调各职能间的决策；②易于对上下沟通的形式进行规范；③能与企业的目标达成一致；④危急情况下能够做出快速决策；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：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。减少了信息沟通的障碍，提高了企业反应能力，能够为决策提供更多的信息并对员工产生激励效应。

(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）

类型	适用情况
创业型组织结构	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	区域事业部制结构适合企业在不同的地理区域开展业务，产品/品牌事业部制结构适合具有若干生产线的企业
M 型组织结构（多部门结构）	具有多个产品线
战略业务单位组织结构（SBU）	规模较大的多元化经营企业
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）	业务领域涉及多个方面，甚至上升到全球化竞争层面
国际化经营企业的组织结构	与国际化经营战略类型相匹配

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。

2018《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 2018《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：掌握本考点。本考点主要出现在客观题中，但是主观题以往年度也考核过，需要关注。



【高频考点】：企业战略与组织结构

1.组织结构与战略的关系

(1) 战略的前导性与结构的滞后性。

①战略前导性。指企业战略的变化快于组织结构的变化。

②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。

造成这种现象的原因有两种：一是新、旧结构交替有一定的时间过程。二是管理人员的抵制。

(2) 企业发展阶段与结构。

企业发展阶段与组织结构的关系

产业发展阶段	战略类型	企业结构类型	原因
产业发展初期（导入期）	市场渗透战略	从简单结构到职能结构	在产业处于发展阶段、外部环境竞争不激烈的情况下，企业着重发展单一产品，试图通过更强的营销手段而获得更大的市场占有率。这时，企业只需采用简单的结构或形式
产业进一步发展	市场开发战略	从职能结构到事业部结构	随着产业进一步发展，在一个地区的生产或销售已经不能满足企业的发展速度和需要时，则要求企业将产品或服务扩展到其他地区去。为了协调这些产品和服务形成标准化和专业化，企业组织要求有职能部门结构
产业增长后期（成长期）	纵向一体化战略	从事业部结构到矩阵结构	在产业增长阶段后期，竞争更加激烈，为了减少竞争的压力，企业需要拥有一部分原材料的生产能力，或拥有销售产品的渠道。在这种情况下，组织应运用事业部制结构
产业成熟期	多元化经营战略	从矩阵制结构到战略业务单位结构	在产业进入成熟期，企业为了避免投资或经营风险，开发与企业原有产品不相关的新产品系列。这时企业应根据规模和市场的具体情况，分别采用矩阵结构或战略业务单位结构

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	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。常采用竞争性定	创造出一种具有高度成本效率的核心技术，技术	采取“机械式”结构机制	适合于较为稳定的产业。但是，该产业也有潜在的风险，不可能对市场环境做

	价或高质量产品来阻止竞争对手进入自己的领域	效率是组织成功的关键		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和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”的机制	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	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	稳定性与灵活性并存的状态, 在一定程度上限制了组织的应变能力。如果分析型组织不能保持战略与结构关系的必要平衡, 它最大的危险就是既无效能又无效率
反应型战略组织	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			

2018《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 2018《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

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份内的工作，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.文化与绩效

企业文化为企业创造价值的途径：（1）文化简化了信息处理；（2）文化补充了正式控制；（3）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	战略变化大；	在这种情况下，企业处理战略与文化关系的重点有以

<p>基础</p> 	<p>文化一致性大</p>	<p>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</p>
<p>加强协调作用</p>	<p>战略变化小；文化一致性大</p>	<p>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</p>
<p>根据文化的要求进行管理</p>	<p>战略变化小；文化一致性小</p>	<p>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</p>
<p>重新制定战略</p> 	<p>战略变化大；文化一致性小</p>	<p>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，企业需要从四个方面采取管理行动： 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。 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。 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。 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>

2018《公司战略与风险管理》高频考点：战略控制

我们一起来学习 2018《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：掌握本考点。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，也可能出现在主观题中。



【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	(1) 企业内部缺乏沟通，企业战略未能成为全体员工的共同目标，企业成员之间缺乏协作共事的愿望； (2) 战略实施过程中各种信息的传递和反馈受阻； (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； (4) 用人不当，主管人员、作业人员不称职或玩忽职守； (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； (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	
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—个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	<p>(1) 能够识别和去除不充分或者过时的行动;</p> <p>(2) 能够促进更为有效的资源分配;</p> <p>(3) 需要广泛的参与;</p> <p>(4) 能够应对环境的变化;</p> <p>(5) 鼓励管理层寻找替代方法</p>	<p>(1) 它是一个复杂的耗费时间的过程;</p> <p>(2) 它可能强调短期利益而忽视长期目标;</p> <p>(3) 管理团队可能缺乏必要的技能</p>

3.平衡计分卡的业绩衡量方法

从四个角度审视自身业绩:

(1) 财务角度;

(2) 顾客角度;

滞后指标: 市场份额、客户保留率、新客户开发率、客户满意度和盈利率(从客户处获得的利润率)。

领先指标: 时间、质量、价格、可选性、客户关系、企业形象。

(3) 内部流程角度;

(4) 创新与学习角度。

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为战略实施的工具。


(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。

2018《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 2018《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政府对企业税收的期望
	购买者和供应者	在他们各自的阶段增加更多的价值
	债权人	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。

2018《公司战略与风险管理》高频考点：信息技术在战略管理中的作用

我们一起来学习 2018《公司战略与风险管理》高频考点：信息技术在战略管理中的作用。

本考点属于《公司战略与风险管理》第四章战略实施第五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
2. 信息技术与竞争战略
3. 信息技术与企业价值链网
4. 大数据时代企业战略转型

 **【考频分析】：**

考频：★

复习程度：熟悉本考点。

 **【高频考点】：信息技术在战略管理中的作用**

1. 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。

- (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具体表现为以下几个方面：

- ①支持组织扁平化调整。
- ②支持新型组织结构。包括：团队结构；虚拟组织。

- (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与知识的存取性、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。

2. 信息技术与竞争战略

- (1) 信息技术与成本领先战略。

信息技术在企业中的应用可以帮助企业在生产、工程、设计、服务等环节有效降低成本，甚至达到行业中最底的运营成本。

- (2) 信息技术与差异化战略。

企业可以借助信息技术推出区别于竞争对手的新产品、新服务，从而获取竞争优势。

- (3) 信息技术与集中化战略。

借助信息技术，可以帮助企业聚焦于目标市场，并在目标市场的竞争中胜出。借助类似数据挖掘这样的技术，企业可以利用产品销售和客户数据分析消费者的购买模式和偏好，从而更好地发现目标客户、服务于目标市场，并针对性地开展营销和市场竞争活动。

3. 信息技术与企业价值链网

(1) 信息技术与企业价值链。

信息技术对价值链基本活动的支持，可以通过自动仓库系统和自动化运输调度系统来提升企业内外部物流运作效率，通过计算机控制的生产制造系统提升生产运作效率，通过计算机化的产品销售和服务系统提升销售与服务的效能。

信息技术对价值链支持活动的支持，可以通过计算机辅助设计系统来提升技术研发效能，通过人力资源管理系统提升人力资源效能，通过计算机化订货系统加强采购效率，通过办公自动化技术或电子化的日程安排和消息传送系统提升基础管理。

(2) 信息技术与企业价值网。

①价值网模型。

价值网是由利益相关者之间相互影响而形成的价值生成、分配、转移和使用的关系及其结构。价值网络强调“以顾客为中心”，在专业化分工的生产服务模式下，把处于“价值链”上不同位置并存在密切关联的企业或者相关利益体整合在一起，建立一个以顾客为核心的价值创造体系，共同为顾客创造价值。

②信息技术与企业生态系统。

企业生态系统是以组织和个人的相互作用为基础的经济联合体，该系统超越了传统价值链，也不局限于行业部门，而是涉及供应商、分销商、外包服务公司、融资机构、关键技术提供商、互补产品制造商，甚至包括竞争对手、客户、监管机构与媒体等对公司经营产生直接或间接影响的诸多因素。

其主要特点包括以下方面：

- 1) 由一个或少数几个企业统领着这个生态系统，并建造了平台以供其他专业定位企业应用。
- 2) 信息技术在企业生态系统建立与运作中扮演着强有力的角色。价值网络中的企业通过网络技术等构筑的信息技术平台凝聚在一起，形成整体运作的企业生态系统。

4. 大数据时代企业战略转型

(1) 大数据时代的数据分析。

大数据的特征：大量性、多样性、高速性、价值性。

数据分析是大数据处理流程的核心。大数据的价值产生于分析过程，从规模巨大的数据中挖

掘隐藏的、有价值信息所进行的分析过程就是大数据分析。

大数据分析和传统数据分析最重要的区别在于数据量。传统的数据分析是“向后分析”，分析的是已经发生的情况。而在大数据时代，数据分析是“向前分析”，具有预测性。

(2) 大数据对企业战略决策模式的影响。

①决策依据。

大数据决策模式：大数据技术。

②决策主体。

大数据决策模式：全员决策模式。

③决策技术与方法。

一是基于云计算的数据处理与分析技术。二是大数据下的知识发现技术。三是大数据下的决策支持系统。

(3) 大数据时代企业战略转型的主要方面。

主要方面	说明
市场调研与预测	①市场需求调研与预测。②资金需要量预测。③现金流量预测
营销管理	①用户行为与特征分析。②企业重点客户的筛选。③客户分级管理。④改善用户体验。要改善用户体验，关键在于真正了解用户及他们所使用的企业的产品的状况，做最适时的提醒。⑤竞争对手监测与品牌传播。⑥品牌危机监测与管理
生产管理	①产品创新过程调研。②生产流程优化。③提高质量管理水平。④科学制定生产计划。⑤产品科学合理定价。⑥优化库存管理。⑦完善供应商管理。⑧实现产品生命周期管理。⑨提高固定资产利用率
应收账款管理	企业应当制定合理的应收账款政策，科学管理应收账款。为此，对客户进行信用调查就是首要工作。利用大数据技术可以在更大的范围内进行客户信用评级查阅、信用变化跟踪、以往失信记录查找等，从而对接近信用期、超过信用期的不同客户采用不同的收账政策

(4) 大数据时代企业战略转型面临的困难。

①数据容量问题。

②数据安全问题。

③数据分析与处理问题。

(5) 大数据时代企业战略转型的主要任务。

①树立大数据思维，转变经营管理模式。

②优化专业队伍，提升对数据收集、挖掘与分析的能力。

③加强基础设施建设，积极推进共享模式。

④提高风险管理水平，确保企业与客户信息安全。

