

第4章 战略实施

考情解密

历年考情概况

本章属于次重点章，历年考试中所占分值比例相对较小，预计2021年的分值在8-12分左右。

本章主要介绍组织结构、企业文化、战略控制、利益相关者和公司战略与数字化技术等内容，近几年考试多以客观题的形式进行考核。近8年以来，本章高频考点主要集中在横向分工结构、平衡计分卡、组织的战略类型、企业文化的类型、战略的稳定性与文化的适应性。

近年考点直击

考点	主要考查题型	考频指数	考查角度
企业战略与组织结构	客观题、主观题	★★	(1) 根据给出案例判断企业适用于或属于哪种组织结构类型、纵向分工结构、组织战略类型； (2) 直接考核集权型决策、分权型决策、各种组织结构的优缺点等； (3) 给出具体的表述，要求判断正误
公司战略与企业文化	客观题	★	(1) 通过小案例的形式或者直接考核企业文化的类型、战略稳定性与文化适应性的内容； (2) 对细小知识点的考核，比如企业文化为企业创造价值的途径等
战略控制	客观题、主观题	★★	(1) 通过案例形式考核企业战略失效的类型、战略失效的原因、预算类型、平衡计分卡； (2) 直接考核两种预算类型的优缺点，以及平衡计分卡的内容、特点和作用； (3) 对细小知识点的考核，比如企业业绩衡量指标、统计分析报告特点等
公司战略与数字化技术	客观题、主观题	★★	(1) 直接考核教材内容，比如数字化技术对公司战略的影响、数字化转型的主要方面、公司数字化战略转型面临的困难及主要任务等 (2) 给出案例资料，要求对案例进行分析

学习方法与应试技巧

本章的学习要求是：突出要点，重点掌握。常见的考点，建议在理解的基础上记忆相关知识。

本章2021年考试主要变化

(1) 部分内容进行少量修改和完善，不影响内容。

- (2)第5小节全部内容重新进行了改写。
 (3)部分内容能力等级要求有所调整。
 (4)调整增加部分案例内容。

考点详解及精选例题

战略管理程序的三部曲——“分析、选择和实施”。本章战略实施是最后一部分内容，在第一章我们已经学习过，战略实施需要解决很多问题，包括组织结构、人员和制度、公司政治关系、组织协调和控制系统等方面。从本章的具体内容看，以下分别从5个方面展开，包括**组织结构、企业文化、战略控制、权力与利益相关者和数字化技术**。

一、组织结构的构成要素—知识理解能力★



扫我解疑难

组织结构是波特价值链理论中公司重要

的支持活动。首先学习组织结构的构成要素；其次需要掌握纵向分工与横向分工结构，以及对战略的影响；最后学习组织结构与战略的关系。

如何理解组织结构？它是为**组织实现共同目标而进行的各种分工和协调的系统**，是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生产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，组织结构最基本的要素包括**分工与整合**，如表4-1所示。

表 4-1 组织结构的构成要素

要素	说明
分工	<p>分工是指企业为创造价值而对其人员和资源的分配方式。一般来讲，企业组织内部不同职能或事业部的数目越多，越专业化，企业的分工程度就越高。</p> <p>(1)纵向分工。企业高层管理人员必须在如何分配组织的决策权上做出选择，以便很好地控制企业创造价值的活动。</p> <p>(2)横向分工。企业高层管理人员必须在如何分配人员、职能部门以及事业部方面做出选择，以便增加企业创造价值的能力</p>
整合	<p>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。</p> <p>企业必须建立组织结构，协调不同职能与事业部的生产经营活动，以便有效地执行企业的战略</p>

【提示说明】 分工是将企业转化成不同职能及事业部的手段，整合是要将不同的职能及部门结合起来。（分工与整合对于管理来讲，都是必需的，所谓“天下大势分久必合，合久必分”。）

【例题1·单选题】 下列关于组织结构的基本构成要素的表述中，正确的是（ ）。

A. 企业组织内部不同职能或事业部的数目越多，而且越专业化，企业的分工程度就一定越高

B. 组织结构的基本构成要素包括分工和整合

C. 纵向分工的目的是增加企业创造价值的能力

D. 横向分工的目的是很好地控制企业创造价值的活动

解析 一般来讲，企业组织内部不同职能或事业部的数量越多，而且越专业化，企业的分工程度就越高，但并非绝对，所以，选项A的说法错误；组织结构的基本构

成要素包括分工和整合，所以，选项 B 的说法正确；对于纵向分工来说，企业高层管理人员必须在如何分配组织的决策权上做出选择，以便很好地控制企业创造价值的活动，所以，选项 C 的说法错误；对于横向分工来说，企业高层管理人员必须在如何分配人员、职能部门以及事业部方面做出选择，以便增加企业创造价值的能力，所以，选项 D 的说法错误。

答案 ► B

二、纵横向分工结构—综合运用能力



扫我解疑难

(一)纵向分工结构 ★

1. 纵向分工结构的基本类型

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，如表 4-2 所示。

表 4-2 纵向分工结构的基本类型

类型	说明	举例
高长型组织结构	是指具有一定规模的企业的内部有很多管理层次。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	从实际管理来看，拥有 3 000 名员工的企业平均的管理层次一般为 7 个层次。如果某公司有 8 个管理层次，则为高长型结构
扁平型组织结构 (现实更常见)	是指具有一定规模的企业的内部管理层次较少。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	从实际管理来看，拥有 3 000 名员工的企业平均的管理层次一般为 7 个层次。如果只有 3 个管理层次，便是扁平型组织结构

【提示说明】 企业应根据自己的战略以及战略所需要的职能来选择组织的管理层次。例如，企业为了更及时地满足市场的需求，追求产品的质量与服务，通常采用扁平型组织结构。随着规模不断扩大，管理层次也会逐渐增加，当达到一定规模时，便会使组织的管理层次保持在一定的数目上，尽可能地使组织结构扁平化。管理层次过多，战略越难以实施，而且管理费用会大幅度地增加。

【例题 2·单选题】 华威集团是一家家电企业，家电企业平均的管理层次一般为 5 个，而华威集团的管理层次为 8 个，则华威集团的组织结构属于()。

A. 高长型组织结构

B. 扁平型组织结构

C. 国际部结构

D. 跨国结构

解析 ► 华威集团的管理层次大于家电行业平均的管理层次，因此，属于高长型组织结构。

答案 ► A

【思路点拨】 本题属于案例分析型题目。主要是区分高长型组织结构与扁平型组织结构，相对平均管理层次多的属于高长型，少的属于扁平型。

2. 纵向分工结构组织内部的四个管理问题

(1) 集权与分权。(见表 4-3)

表 4-3 集权与分权

类型	说明	特点
集权型结构	集权是指企业的高层管理人员拥有最重要的决策权力。集权型结构一般拥有多级管理层,并将决策权分配给顶部管理层;其管理幅度比较窄,从而呈现出层级式结构	① 优点 : a. 易于协调各职能间的决策; b. 对上下沟通的形式进行规范; c. 能与企业的目标达成一致; d. 危急情况下能进行快速决策; e. 有助于实现规模经济; f. 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。 ② 缺点 : a. 高级管理层可能不会重视个别部门的不同要求; b. 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; c. 对级别较低的管理者而言,其职业发展有限
分权型结构	分权型结构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	①减少了信息沟通的障碍; 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

【提示说明】 集权型结构中,优点 d. 与缺点 b. 的区分:集权型结构将决策权分配给顶部管理层,则在危急时刻,顶部管理层能够很快做出决策;而一般情况下的决策,则需要通过较低职能部门一级一级向上汇报,因此决策时间长。

实践中多倾向于分权结构,以能应对市场变化做出更快反应。

(2) 中层管理人员人数。

企业要根据自己的实际情况选择组织层次和指挥链。选择高长型结构时,要注意这种结构需要较多的中层管理人员,会增加行政管理费用。企业为了降低成本,使其结构效率化,应尽量减少管理层次。

(3) 信息传递。

企业内部信息传递是企业组织管理中的一个重要环节。企业内部管理层次越多,信息在传递的过程中就会发生不同程度的扭曲,不能完整地到达信息传递的目的地。这样,也会增加管理的费用。因此,企业在选择高

长型的结构时,应比较慎重。

(4) 协调与激励。

企业的管理层次过多时,会妨碍内部员工与职能部门间的沟通,增加管理费用。指挥链越长,沟通越困难,会使管理没有弹性。特别是,在新技术的企业里,如果采用高长型结构模式,企业通常会遇到各种障碍,不能有效地完成企业的目标。在这种情况下,企业应当采用扁平化结构。

【例题 3·多选题】 下列关于分权型结构的表述中,不正确的有()。

- A. 管理层级多 B. 管理层级少
C. 管理幅度宽 D. 管理幅度窄

解析 分权型结构包含更少的管理层,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。

答案 AD

(二) 横向分工结构 ★★

1. 横向分工结构的八种基本类型

(1) 创业型组织结构。(见表 4-4)

表 4-4 创业型组织结构

项目	说明
基本含义	企业的所有者或管理者对若干下属实施直接控制,并由其下属执行一系列工作任务。企业的战略计划由中心人员完成,该中心人员还负责所有重要的经营决策
特点	弹性较小并缺乏专业分工,其成功主要依赖于该中心人员的个人能力
适用情况	通常应用于小型企业(个体工商户或企业创立初期)

(2) 职能制组织结构(适用单一业务)。

职能制组织结构被大多数人认为是组织结构的**典型模式**。表明结构向规范化和专门化又迈进了一步。具体内容如表4-5所示。

表4-5 职能制组织结构

项目	说明
基本含义	不同的部门有不同的业务职能； 各部门之间相互独立，但部门之间有一定的相互作用和影响
适用情况	单一业务企业
优缺点	<p>优点：</p> <ul style="list-style-type: none"> ①能够实现规模经济； ②有利于培养职能专家； ③工作效率得到提高； ④董事会便于监控各个部门。 <p>缺点：</p> <ul style="list-style-type: none"> ①在协调不同职能时可能出现问题； ②难以确定各项产品产生的盈亏； ③导致职能间发生冲突、各自为政，而不是相互合作； ④等级层次以及集权化的决策机制会放慢反应速度

(3) 事业部制组织结构(适用多产品线)。(见表4-6)

【相关链接】 事业部制的由来

1943年深秋，德鲁克(1909-2005)开始针对当时世界上最大的企业——通用汽车进行18个月的调查工作，以旁观者身份对通用汽车的经营策略和构造进行调查研究。德鲁克认识到当时的通用汽车采用的“事业部制”的优越性，尤其在管理大企业的分权经营上是非常成功的。但是，世界上第一个创造并

引入事业部制的公司是杜邦公司，那是1920年。

50-60年代的美国公司迎来了结构大变革时期——业务多元化、海外业务扩展、组织分权化等成为最迫切的要求。当时的麦肯锡公司导入了“事业部制的引入支持”作为其主力产品。但在1973年的石油危机中，许多企业在扩大自身的路上走到了尽头，都面临着由“多元经营催生的事业部”转变成“多元化经营后应该实施怎样的战略”。

表4-6 事业部制组织结构

项目	说明
基本含义	按照 产品、服务、市场或地区 定义出不同的事业部。 企业总部负责计划、协调和安排资源。事业部则承担运营和职能责任
类型与特点	<p>区域事业部制结构</p> <p>优点：</p> <ul style="list-style-type: none"> ①在企业与其客户的联系上，能实现更好更快的地区决策； ②会削减成本费用； ③有利于海外经营企业应对各种环境变化。 <p>缺点：</p> <ul style="list-style-type: none"> ①管理成本的重复； ②难以处理跨区域的大客户的事务。 <p>适用情况：企业在不同的地理区域开展业务</p>

项目	说明	
类型与特点	产品/品牌事业部制结构	<p>优点：</p> <p>①生产与销售不同产品的不同职能活动和工作可以通过事业部/产品经理来予以协调和配合；</p> <p>②更有助于企业实施产品差异化；</p> <p>③易于出售或关闭经营不善的事业部。</p> <p>缺点：</p> <p>①各个事业部会为了争夺有限资源而产生摩擦；</p> <p>②各个事业部之间会存在管理成本的重叠和浪费；</p> <p>③若产品事业部数量较大，则难以协调；</p> <p>④若产品事业部数量较大，高级管理层会缺乏整体观念。</p> <p>适用情况：具有若干生产线的企业</p>
	客户细分或市场细分事业部制结构	通常与销售部门和销售工作相关，批销企业或分包企业可能采用这种结构，由管理者负责联系主要客户

【提示说明】 事业部制结构强调，制定战略不仅仅是高层管理者和领导者的任务。企业层、业务层和职能层的管理者都应在其各自的层级参与战略制定流程。

【例题4·单选题】 甲企业是一家国际化的企业，为了更好地处理各国业务，决定将企业的活动和人员按照北美区域、东南亚区域以及中东区域进行划分。每个区域负责该地区的所有活动、所有产品以及所有客户。根据以上信息，判断该企业采用的组织结构类型是()。

- A. 区域事业部制结构
- B. 职能制组织结构
- C. 矩阵制组织结构

D. 产品/品牌事业部制结构

解析 如果企业在不同的地理区域开展业务时，比较适合区域式结构，这种结构是按照特定的地理区域来对企业的活动和人员进行分类。

答案 A

【思路点拨】 本题属于案例分析型题目。主要是区分横向分工的组织结构类型，应对该类要求判断所属的组织结构类型的题目，可以结合教材中的组织结构图和每个组织结构类型的优缺点进行把握，进而对资料进行分析。

(4) M型组织结构(多部门结构)(适用更多产品线)。(见表4-7)

表 4-7 M型组织结构

项目	说明
基本含义	随着企业规模扩大，具有多个产品线的企业应采用 M 型结构。M 型结构将该企业划分成若干事业部，每个事业部负责一个或多个产品线
优缺点	<p>优点：</p> <p>①便于企业的持续成长；</p> <p>②CEO 有更多的时间分析各个事业部的经营情况以及进行资源配置；</p> <p>③职权被分派到各个事业部，并在每个事业部内部进行再次分派；</p> <p>④能够对事业部的绩效进行财务评估和比较。</p> <p>缺点：</p> <p>①为事业部分配管理成本比较困难并略带主观性；</p> <p>②会在事业部之间滋生功能失调性的竞争和摩擦；</p> <p>③事业部之间转移部件或产品时，确定转移价格会产生冲突</p>
适用情况	具有多个产品线的企业

(5) 战略业务单位组织结构(SBU)。(见表4-8)

表4-8 战略业务单位组织结构

项目	说明
基本含义	相关产品线归类为事业部,然后将这些事业部归类为战略业务单位
适用情况	尤其适用于规模较大的多元化经营的企业
优缺点	<p>优点:</p> <ul style="list-style-type: none"> ①降低了企业总部的控制跨度; ②减轻了总部的信息过度情况; ③具有类似使命的产品、市场或技术的事业部之间能够更好地协调; ④易于监控每个SBU的绩效(在职能制组织结构下也如此)。 <p>缺点:</p> <ul style="list-style-type: none"> ①由于多了一个垂直管理层,总部与事业部和产品层的关系变得更疏远。 ②SBU经理为了取得更多的资源会引发竞争和摩擦,对总体绩效产生不利影响

(6) 矩阵制组织结构。(见表4-9)

表4-9 矩阵制组织结构

项目	说明
基本含义	是一种具有两个或多个命令通道的结构,包含两条预算权力线以及两个绩效和奖励来源
适用情况	非常复杂项目中的控制问题
优缺点	<p>优点:</p> <ul style="list-style-type: none"> ①项目经理能更直接地参与到与其产品相关的战略中来,激发其成功的动力; ②能避免职能型结构对产品和市场的关注不足; ③能够做出更有质量的决策; ④实现了各个部门之间的协作以及各项技能和专门技术的相互交融; ⑤双重权力使得企业具有多重定位,职能专家不会只关注自身业务范围。 <p>缺点:</p> <ul style="list-style-type: none"> ①可能导致权力划分不清晰,在职能工作和项目工作之间产生冲突; ②双重权力容易使管理者之间产生冲突; ③管理层可能难以接受混合型结构,管理者之间争夺其权力,产生危机感; ④会增加时间成本和财务成本,导致制定决策的时间过长

(7) H型结构(控股企业/控股集团组织结构)。(见表4-10)

表4-10 H型结构

项目	说明
基本含义	其下属于企业具有独立的法人资格。控股企业可以是对某家企业进行永久投资的企业,主要负责购买和出售业务。在极端形态下,控股企业实际上就是一家投资企业。或者,控股企业只是拥有各种单独的、无联系的企业股份,并对这些企业实施较小的控制或不实施控制,还可以是一家自身拥有自主经营的业务单位组合的企业
适用情况	实施多元化战略,业务领域涉及多个方面,甚至上升到全球化竞争层面上
主要特点	<ul style="list-style-type: none"> ①其业务单元的自主性,尤其是业务单元对战略决策的自主性; ②企业无须负担高额的核心企业管理费; ③业务单元能够自负盈亏并从母企业取得较便宜的投资成本; ④控股企业可以将风险分散到多个企业中,容易撤销对个别企业的投资

【提示说明】 控股公司控制下的各个企业，在法律上都是各自独立的经济实体，它们同控股公司在经济责任上是完全独立的，相互之间没有连带责任。因此，控股公司中各企业的风险责任不会相互转嫁。

【例题5·多选题】 下列关于组织结构类型的说法中，正确的有()。

- A. 创业型组织结构通常应用于小型企业
- B. 职能制组织结构被大多数人认为是组织结构的典型模式
- C. 事业部制组织结构可按照产品、服务、市场和地区为依据进行划分
- D. H型组织结构中，员工通常拥有两个直接上级

解析 矩阵制结构在职能和产品或项目之间起到了联系的作用，员工就拥有了两个直接上级，其中一名上级负责产品或服务，

而另一名负责职能活动，所以选项D的说法不正确。

答案 ABC

(8) 国际化经营企业的组织结构。(见图4-1、表4-11)

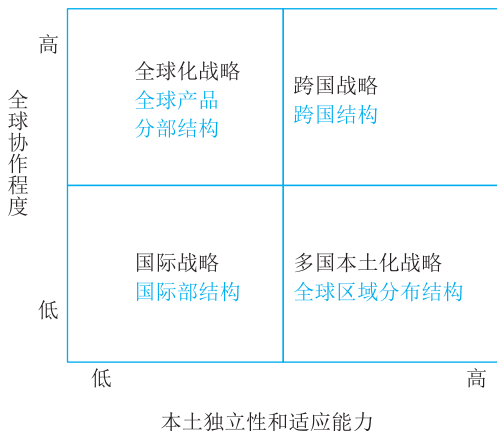


图 4-1 国际化经营战略类型及其对应的组织结构

表 4-11 国际化经营企业的组织结构

类型	说明
与“国际战略”相配套的 “国际部结构”	<p>①国际战略：是企业国际化经营早期的战略类型。企业多把产品开发的职能留在母国，而在东道国建立制造和营销职能。其组织结构往往采用国际部制。</p> <p>②国际部：国际部也应该是一种事业部制，可以是按区域划分，也可以是按产品划分，甚至还可能是按区域和产品的混合划分</p>
与“多国本土化战略”相配套的 “全球区域分部结构”	<p>①多国本土化战略：a. 是根据不同国家的不同的市场，提供更能满足当地市场需要的产品和服务；b. 这里的地区分部可以是事业部，也可以是战略业务单位。</p> <p>②地区分部结构：a. 使地区和国家经理有高度的自主权，可以改变本国的产品战略，使它能适应于所在国家或地区的特殊环境；b. 通常当地情况对消费者需求影响越大，国家或地区经理所获自主权应越大。</p> <p>地区分部结构对追求多国本土化策略的公司最适用</p>
与“全球化战略”相配套的 “全球性产品分部结构”	<p>①全球化战略：a. 是向全世界的市场推销标准化的产品和服务，并在较有利的国家集中地进行生产经营活动，由此形成经验曲线和规模经济效益，以获得高额利润。这种类型的企业往往采用“全球产品分部结构”；b. 这里的产品分部可以是事业部，也可以是战略业务单位。</p> <p>②全球性产品分部结构：a. 由企业总部确定企业的总目标和经营战略，各产品部根据总部的经营目标和战略分别制订本部的经营计划；b. 母公司管理整个国际市场的营销，而下属公司可能会雇用自己市场的营销人员</p>

续表

类型	说明
与“跨国战略”相配套的“跨国结构”	<p>①跨国战略：a. 是将全球化战略的高效率与多国本土化的适应能力结合的战略类型；b. 全球性产品-地区混合结构是一种矩阵结构，适用于产品多样化程度很高、地区分散化程度很大的跨国公司。</p> <p>②跨国结构：a. 试图同时获得地区分部结构和产品分部结构的所有优势；b. 目的是力求同时最大限度地提高效率、地区适应能力和组织学习能力。下属公司可在某些地区起类似国内产品分部的作用，而在另一些地区承担全球产品的责任。</p> <p>【提示】 下属公司在跨国结构下依然保持着旺盛的生命力，其原因在于通向世界市场的直接途径，它是通过全球产品授权在专门领域的发展而建立的，全球产品责任代表了由下属公司而非母公司控制的全球性战略</p>

【例题6·单选题】 泰兴集团根据不同国家的不同市场，提供更能满足当地市场需要的产品和服务，泰兴集团所采用的组织结构是()。

- A. 国际部结构
- B. 全球区域分部结构
- C. 全球性产品分部结构
- D. 跨国结构

解析 多国本土化战略是根据不同国家的不同市场，提供更能满足当地市场需要的产品和服务。采用这种类型的企业往往采用

“全球区域分部结构”，所以，选项B正确。

答案 B

【拓展反思】 一般情况下，注册会计师所在的会计师事务所的组织结构是哪一种类型呢？一般是矩阵制组织结构，按照项目对成员进行划分，组成项目组，对审计客户实施审计、咨询等服务。员工拥有两个上级，一个是项目组的领导，一个是所在职能部门的领导。

2. 横向分工结构的六种基本协调机制

协调机制就是建立在企业的分工与协调之上的制度，如表4-12所示。

表4-12 基本协调机制

类型	说明
相互适应，自行调整	是一种自我控制方式。组织成员直接通过非正式的、平等的沟通达到协调，相互之间不存在指挥与被指挥的关系，也没有来自外部的干预。适合于最简单的组织结构
直接指挥，直接控制	是指组织的所有活动都按照一个人的决策和指令行事。负责人发布指示，监督工作。形象地讲，这种协调机制如人的大脑一样，同时协调两只手的活动
工作过程标准化	是指组织通过预先制定的工作标准，来协调生产经营活动。在生产之前，企业向职工明确工作的内容，或对工作制定出操作规程及其规章制度，然后要求工作过程中所有活动都要按这些标准进行，以实现协调
工作成果标准化	是指组织通过预先制定的工作成果标准，实现组织中各种活动的协调。这种协调只规定最终目标，不限定达到目标的途径、方法、手段和过程
技艺(知识)标准化	是指组织对其成员所应有的技艺、知识加以标准化。协调机制主要是依靠组织成员在任职前就接受了必要的、标准化的训练，成为具有标准化知识和技能的人才
共同价值观	是指组织内全体成员要对组织的战略、目标、宗旨、方针有共同的认识和共同的价值观念，充分地了解组织的处境和自己的工作在全局中的地位和作用，互相信任、彼此团结，具有使命感，组织内的协调和控制达到高度完美的状态

【提示说明】六种协调机制的关系：

①企业组织简单时，只需要相互适应、自行调整的协调机制。

②企业组织扩大后需要某人单独执行控制工作时，便产生了直接指挥、直接控制机制。

③当工作变为更加复杂时，协调机制便趋向标准化。

④在工作任务相当复杂时，企业便需要采用成果标准化或技艺标准化。

⑤在工作极其复杂、难以标准化时，企业往往自行又转回到互相适应调整这种最简单而又最灵活的协调机制上。

【例题7·单选题】下列不属于横向分工结构的基本协调机制的是()。

- A. 工作成果标准化
- B. 技艺(知识)标准化
- C. 共同价值观
- D. 工作计划标准化

解析 ► 企业组织的协调机制基本上有以下六种类型：相互适应，自行调整；直接指挥，直接控制；工作过程标准化；工作成果标准化；技艺(知识)标准化；共同价值观。

答案 ► D

【例题8·单选题】华通公司是一家铁路建造企业。该公司把施工单位划分为轨道、桥梁、涵洞等若干项目组，每个项目组都包括从事技术、采购、运输、生产等活动的人员；每个人员都受项目组主管和所属职能部

门主管的双重领导。下列各项中属于华通公司采用的组织结构的优点的是()。

- A. 权力划分比较清晰
- B. 容易协调管理者之间的关系
- C. 实现了各个部门之间的协作
- D. 职能专家更加关注自身的业务范围

解析 ► “该公司把施工单位划分为轨道、桥梁、涵洞等若干项目组，每个项目组都包括从事技术、采购、运输、生产等活动的人员；每个人员都受项目组主管和所属职能部门主管的双重领导”，这说明该公司采用的是矩阵制组织结构，选项C属于矩阵制组织结构的优点。

答案 ► C

三、企业战略与组织结构—综合运用能力



扫我解疑难

(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。通过组织结构，企业的目标和战略转化成一定的体系或制度，融进企业的日常生产经营活动中，发挥指导和协调的作用，以保证企业战略的完成。

如何理解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。

1. 战略的前导性与结构的滞后性(见表4-13)

表 4-13 战略的前导性与结构的滞后性

类型	说明
战略前导性	指企业 战略的变化快于组织结构的变化
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。 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

【提示说明】经济发展时，企业要制定出与发展相适应的战略。一旦战略制定出来，要正确认识组织结构有一定反应滞后性的特性，不可操之过急。但是，结构反应滞后时

间过长将会影响战略实施的效果，企业应努力缩短结构反应滞后的时间，使组织结构配合战略的实施。

【相关链接】钱德勒真的说过“组织结构

服从战略”这样的话吗？

艾尔弗雷德·钱德勒（1918-2007）于1962年出版了《战略和结构》，他认为促进分权化的是业务的多样化，而多元化的企业战略则催生了事业部制。这本书明确了事业部的详细结构，堪称是迫切需要分权化的企业的教科书。当时的说法是：要推进多元化战略就要采用事业部制。于是就出现“组织跟随战略”这样口号，并在钱德勒著作日本出版时

被用作书名。

但钱德勒真正想表达的是战略和结构是相互影响的，只是在实践中，改变战略容易，但改变结构较难，那么就先改变战略作为先导就较为容易。

2. 企业发展阶段与结构（见表4-14）

企业处在不同的发展阶段，会采用合适的战略，并要求组织结构做出相应的反应。

表 4-14 企业发展阶段与结构

发展阶段及战略	企业特征	结构类型
市场渗透战略	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
市场开发战略	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
纵向一体化战略	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
多元化经营战略	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

随着向海外扩张，最初创立了“国际部”，但这种结构却在对国外的业务进行协调时逐渐变得无效，从而导致了企业按**多本土化战略的结构**进行重组。随着跨国协调的进一步压力和在国家内部进行专业化分工的问题，导致了**全球化战略**的产生，为了促进在全球的生产和分销活动中实现规模经济而进行了组织结构重组。在需要对当地情况做出快速反应和为获得全球范围内的规模经济而要求的集中之间进行平衡，就导致了跨国战略的产生，这种结构把**矩阵结构和网络结构**结合到了一起。

【例题9·单选题】甲公司处于产业的发展阶段，公司采用市场渗透战略，着重发展单一产品，则适合甲企业采用的结构形式是（ ）。

- A. 简单的结构或职能结构
- B. H型结构
- C. 事业部制结构
- D. 矩阵制结构

解析 本题考核横向分工结构。甲公司处于产业发展阶段，而且采用市场渗透战略，企业着重发展单一产品。这时，企业适合采用简单的结构或职能结构。 **答案** A

（二）组织的四种战略类型 ★★

战略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。**从战略视角来看组织**，可以把组织划分为以下四种战略类型。

1. 防御型战略组织(见表4-15)

表4-15 防御型战略组织

类型	说明	特点
防御型战略组织	<p>主要是要追求一种稳定的环境,试图通过解决开创性问题来达到自己的稳定性。</p> <p>(1)一般来说,该组织要创造出一种具有高度成本效率的核心技术。要开辟的是一种可以预见的经久不衰的市场,因此,技术效率是组织成功的关键。</p> <p>(2)行政管理上,常常采取“机械式”结构机制</p>	<p>常采用竞争性定价或高质量产品等经济活动来阻止竞争对手进入它们的领域,保持自己的稳定。</p> <p>适合于较为稳定的产业。也有潜在的危险,不可能对市场环境做重大的改变</p>

2. 开拓型战略组织(见表4-16)

表4-16 开拓型战略组织

类型	说明	特点
开拓型战略组织	<p>为服务于变化的市场,开拓型组织要求技术和行政管理具有很大的灵活性。</p> <p>(1)工程技术上,根据现在和未来的产品结构确定技术能力。</p> <p>(2)行政管理上,奉行的原则是灵活性。</p> <p>开创性问题是寻求和开发新产品与市场机会</p>	<p>要冒利润较低与资源分散的风险;</p> <p>多种技术共存可能难以发挥总体效率;行政管理上也可能错误使用。</p> <p>总之,开拓型组织可能缺乏效率性,很难获得最大利润</p>

【提示说明】 开拓型组织与防御型组织不同。追求一种更为动态的环境,将其能力表现在探索、发现新产品和市场的机会上。在开拓型组织里,开创性问题是寻求和开发产品与市场机会。这就要求开拓型组织在寻求新机会的过程中必须具有一种从整体上把握环境变化的能力。

3. 分析型战略组织(见表4-17)

表4-17 分析型战略组织

类型	说明	特点
分析型战略组织	<p>它试图以最小的风险、最大的机会获得利润。</p> <p>在工程技术与行政管理方面,表现出两重性的特点。</p> <p>成功的分析型组织必须紧随领先的开拓型组织,同时又在自己稳定的产品和市场中保持良好的生产效率</p>	<p>该组织不得不建立一个双重的技术中心,同时还要管理各种计划系统、控制系统和奖惩系统。</p> <p>这种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。最大的危险就是既无效能又无效率</p>

【提示说明】 分析型组织在定义开创性问题时,综合了上述两种组织的特点,即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。分析型组织解决开创性问题的方法也带有前两种组织的特点。这类组织只有在新市场被证明具有生命力时,才开始在该市场上活动。就是说,分析型组织的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,该组织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。因此,成功的分析型组织必须紧随领先的开拓型组织,同时又在自己稳定的产品和市场中保持良好的生产效率。

4. 反应型战略组织(见表4-18)

表4-18 反应型战略组织

类型	说明	特点
反应型战略组织	成为反应型组织,主要有三个原因: (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	一个企业组织如果不是存在于经营垄断或被高度操纵的产业里,就不应采取反应型组织形态。 (无奈之举)

【提示说明】 反应型战略在战略中是一种下策。只有防御型、开拓型和分析型战略组织形态都无法运用时,企业才可以考虑使用这种方法。即使采取了这种战略,也要逐步地过渡到防御型、开拓型或分析型战略组织形态。

【例题10·单选题】 下列关于分析型战略组织的表述中,错误的是()。

- A. 分析型组织是开拓型组织与防御型组织的结合体
- B. 分析型组织总是对各种战略进行理智的选择,试图以最小的风险、最大的机会获得利润
- C. 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
- D. 分析型组织所采用的战略在战略中是一种下策,只有在其他三种战略都无法运用时,企业才可以考虑使用这种方法

解析 反应型战略在战略中是一种下策。只有在其他三种战略都无法运用时,企业才可以考虑使用这种方法。 **答案** D

【思路点拨】 本题属于判断型题目。应对本题的关键是区分四种组织的战略类型,把握住关键点。防御型战略组织是求稳定,开拓型战略组织是求动态,分析型战略组织处于前两者的中间,反应型战略组织是动态不定的调整模式。

四、企业文化的类型—基本应用能力★



扫我解疑难

如何理解企业文化呢?它是企业内部的行为指针,不能由契约明确下来,但却制约和规范着管理者和员工。将企业文化从其他文化中区别开来可能很困难。可能是国家文化、地方文化、企业文化、子公司文化和团体文化相互交织的结果。

【相关链接】 管理哲学之父——查尔斯·汉迪

查尔斯·汉迪(Charles Handy),1932年出生于爱尔兰,是欧洲最伟大的管理思想大师。英国《金融时报》称他是欧洲屈指可数的“管理哲学家”,并把他评为仅次于彼得·德鲁克的管理大师。如果说彼得·德鲁克是“现代管理学之父”,那么查尔斯·汉迪就是当之无愧的“管理哲学之父”。

1967年查尔斯·汉迪返回英国创办了英国首家管理研究生院——伦敦商学院,并成为该学院的全职教授。他以“组织与个人的关系”“未来工作形态”的新观念而闻名于世,成为继彼得·德鲁克之后在世界上拥有读者最多的管理学权威。(推荐学员考试结束后,购买几本查尔斯·汉迪的代表著作——《管理之神》《非理性的年代》《觉醒的年代》等)

查尔斯·汉迪(Charles Handy)在1976年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、任务(Task)导向型和

人员(People)导向型,如表4-19所示。

表 4-19 企业文化的类型

类型	说明	特点及适用情况
权力导向型	掌权人试图对下属保持绝对控制,组织结构往往是传统框架。 企业的变革主要由企业中心权力来决定。 是小业主企业的典型模式,相信个人,但在企业运行中明显忽视人的价值和一般福利	经常被看成是专横和滥用权力的。通常存在于 家族式企业和刚开创业企业
角色导向型	尽可能追求理性和秩序。 重视合法性、忠诚和责任。 理性和逻辑是这一文化的中心,分歧由规章和制度来解决,稳定和体面几乎被看成与能力同等重要	强调等级和地位,权利和特权是限定的,大家必须遵守。 这种企业被称作官僚机构, 最常见于国有企业和公务员机构 。 具有稳定性、持续性的优点,企业的变革往往是循序渐进。 在稳定环境中,这类文化可能导致高效率,但不太适合动荡的环境
任务导向型	管理者关心的是不断地和成功地解决问题,评估是依据对企业目标做出的贡献。 组织结构往往是矩阵式的,无连续性是这类企业的一个特征	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,给企业带来高成本。 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,企业是其员工的下属,企业的生存也依赖于员工。 角色分配的依据是 个人的爱好及学习和成长的需要	常见于俱乐部、协会、专业团体和小型咨询公司 。 人员不易管理,企业能给他们施加的影响很小

【备考战略】想象一下:汉迪是一个著名的导演,那么汉迪导演的**权力**:给**人员**分配**角色和任务**,记住这句话,四个类型的企业文化就记住了。更重要的是能够区分四个类型。

【例题 11·多选题】下列关于企业文化类型的表述中,不正确的有()。

- A. 权力导向型文化通常存在于家族式企业和刚开创业企业
- B. 角色导向型文化常见于俱乐部、协会、专业团体和小型咨询公司
- C. 任务导向型文化常见于新兴产业中的企业,特别是一些高科技企业
- D. 人员导向型文化最常见于国有企业和公务员机构

解析 本题考核企业文化的类型。角色

导向型文化常见于国有企业和公务员机构,所以,选项 B 的说法错误;人员导向型文化常见于俱乐部、协会、专业团体和小型咨询公司,所以,选项 D 的说法错误。

答案 BD

【思路点拨】本题属于判断型题目。应对本题的关键是区分四种企业文化的类型,从定义、适用情况的角度进行区分。除了本题的考核方式外,可能通过案例形式进行考核,要求选择适合的企业文化类型。

【例题 12·单选题】新阜铁路公司为保障所辖铁路的安全与畅通,制定并实施一整套严格的工作规章和程序,要求所有员工忠于岗位职责,严守操作规程。该公司文化的类型属于()。

- A. 权力导向型
- B. 任务导向型

C. 人员导向型 D. 角色导向型

解析 角色导向型企业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。这类文化一般是围绕着限定的工作规章和程序建立起来的，理性和逻辑是这一文化的中心，分歧由规章和制度来解决。“制定并实施一整套严格的工作规章和程序，要求所有员工忠于岗位职责，严守操作规程”属于角色导向型，选项D正确。 **答案** D

五、文化与绩效—基本应用能力★★



扫我解疑难

(一)企业文化为企业创造价值的三个途径

- (1)文化简化了信息处理。
- (2)文化补充了正式控制。

大多数企业运用市场控制、官僚控制、团体控制三种控制技术的组合。

- (3)文化促进合作并减少讨价还价成本。

(二)文化、惯性和不良绩效

文化与绩效相联系，是因为企业战略成功的一个重要前提是战略与环境相匹配。一方面当战略符合其环境的要求时，文化则支持企业的定位并使之更有效率；另一方面当企业所面对的环境产生了变化，并显著地要求企业对此适应以求得生存时，文化对绩效的负面影响就变得重要起来。尤其是在一个不利的商业环境中，文化的不可管理性将使之成为一种惯性或阻碍变化的来源。

(三)企业文化成为维持竞争优势源泉的三个条件

首先，文化必须为企业创造价值。

其次，文化必须是企业所特有的。

最后，文化必须是很难被模仿的。

【提示说明】当企业文化满足以上三个条件时，企业文化就成了企业核心能力。第二章中对于核心能力要满足的三个关键性测试与这三个条件基本是一致的。

【例题 13·多选题】下列各项中，属于

企业文化为企业创造价值的途径有()。

- A. 文化带动员工积极性
- B. 文化简化了信息处理
- C. 文化补充了正式控制
- D. 文化促进合作并减少讨价还价成本

解析 企业文化可以通过以下三个途径为企业创造价值：(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。 **答案** BCD

六、战略稳定性与文化适应性—基本应用能力★★



扫我解疑难

考察战略与文化的关系，除了文化与绩效的关系外，还有一个重要的内容是分析企业战略的稳定性与文化适应性。

战略的稳定性反映企业在实施一个新的战略时，企业的结构、技能、共同价值、生产作业程序等各种组织要素所发生的变化程度；**文化适应性**反映企业所发生的变化与企业目前的文化相一致的程度。

处理二者关系可以用下面的矩阵表示，如图4-2所示。

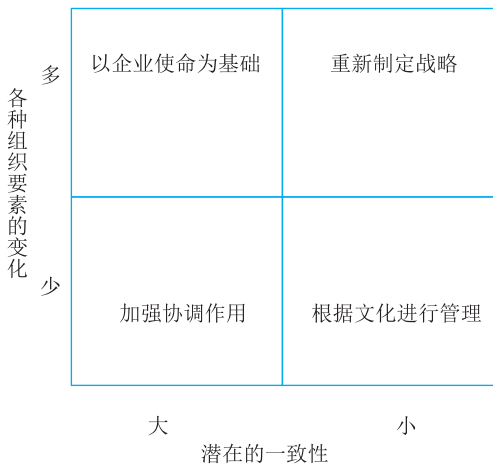


图4-2 战略稳定性与文化适应性

在矩阵中，纵轴表示企业战略的稳定性状况(实施一个新战略时，如果带来组织要素的变化多，则说明战略稳定性差，反之稳定性好)，横轴表示文化的适应性状况(实施一

个新的战略时，如果发生的变化与原企业文化（不好），如表4-20所示（这个地方理解上有些化一致性大，则说明文化适应性好，反之则绕，考生们多思考一下）。

表4-20 战略稳定性与文化适应性具体内容

组合	操作	说明
组织要素变化多（战略不稳定）+文化潜在一致性大（文化适应）	以企业使命为基础	在第一象限中，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。这时企业处理战略与文化关系的重点： (1) 企业在进行重大变革时，必须考虑与企业基本使命的关系； (2) 发挥企业现有人员在战略变革中的作用； (3) 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； (4) 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
组织要素变化小（战略稳定）+文化潜在一致性大（文化适应）	加强协调作用	在第二象限中，企业实施一个新的战略时，组织要素发生的变化不大，又多与企业目前的文化相一致。这类情况往往发生在企业采用稳定战略（或维持不变战略）时，应考虑两个主要问题： (1) 利用目前的有利条件，巩固和加强企业文化； (2) 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
组织要素变化小（战略稳定）+文化潜在一致性小（文化不适应）	根据文化的要求进行管理	在第三象限中，企业实施一个新战略，主要的组织要素变化不大，但多与企业组织目前的文化不大一致。在这种情况下，企业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。同时企业要对像企业结构这样与企业文化密切相关的因素进行变革时，也需要根据文化进行管理
组织要素变化多（战略不稳定）+文化潜在一致性小（文化不适应）	重新制定战略	在第四象限中，企业在处理战略与文化的关系时，遇到了极大的挑战，企业首先要考察是否有必要推行这个新战略。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： (1) 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； (2) 为形成新的文化，要招聘或从内部提拔一批与新文化相符的人员； (3) 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； (4) 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

【例题14·单选题】甲公司在实施一个新战略时，组织的要素发生了重大的变化，又多与企业现有的文化相一致，则该公司在处理战略与文化关系时应该（ ）。

- A. 以企业使命为基础
- B. 加强协同作用
- C. 重新制定战略
- D. 根据文化进行管理

解析 组织要素发生了重大变化，说明组织要素变化大；与企业现有的文化相一致说明文化潜在的一致性大，所以判断应该是在第一象限中，第一象限是以企业使命为基础。

答案 A

【例题15·单选题】某市经营综合实体商城的四季公司决定今后3年实现在保持原有经营规模的同时，适当减少商品销售活动

占用的面积，相应增加供顾客休闲、娱乐的空间，并对管理组织和人员作适当调整。公司的战略调整受到大多数员工的认同支持。该公司在处理战略稳定性与文化适应性关系时应()。

- A. 加强协同作用
- B. 以企业使命为基础
- C. 重新制定战略
- D. 根据文化进行管理

解析 ▶ “在保持原有经营规模的同时，适当减少商品销售活动占用的面积，相应增加供顾客休闲、娱乐的空间，并对管理组织

和人员作适当调整”表明各种组织要素变化少；“公司的战略调整受到大多数员工的认同支持”表明潜在一致性较大。因此，属于加强协同作用，选项 A 正确。

答案 ▶ A

七、战略控制的过程—基本应用能力



扫我解疑难

(一) 战略失效与战略控制 ★★

1. 战略失效与战略控制的概念

(1) 战略失效的含义、原因及其类型(见表 4-21)。

表 4-21 战略失效

项目	说明
含义	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内部缺乏沟通，战略未能成为全体员工的共同行动目标，成员之间缺乏协作共事的愿望；(缺乏沟通) ②战略实施过程中各种信息的传递和反馈受阻；(沟了但没通) 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；(资源缺口) ④用人不当，主管人员、作业人员不称职或玩忽职守；(用人不淑) 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；(领导决策失误) 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。(环境巨变)
类型	早期失效、偶然失效和晚期失效

【提示说明】 ①三种失效类型的判断方法，如表 4-22 所示。

表 4-22 战略失效的判断方法

失效类型	判断标志
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还应注意的是，一个原始战略是否有效，并不在于它是否能原封不动地运用到底，也不在于它的每个细小目标和环节是否都在实际执行中得以实现，而在于它能否成功地适应不可知的现实，在于能否**根据现实情况作出相应的调整和修正，并能最终有效地运用多种资源实现既定的整体目标**，这就需要进行战略控制。(很欣赏这句话，各位考生你们备考 CPA 学习到这一个知识点的

时候，回头检查一下自己当初制定的备考战略安排按照既定的计划实现了吗。如果没有实现，需要及时**进行战略控制调整**，而不是等到战略失效！)

(2) 战略控制与预算控制之间的差异。

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。首先辨析战略控制与预算控制的差异，如表 4-23 所示。

表 4-23 战略控制与预算控制的差异

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纠正行为

2. 战略控制系统(见表 4-24)

表 4-24 战略控制系统

类别	项目	说明
战略控制系统	五步骤	(1)执行策略检查; (2)根据使命和目标,识别各个阶段业绩的里程碑(即战略目标),给诸如市场份额、品质、创新、客户满意等要素进行定量和定性分析; (3)设定目标的实现层次; (4)对战略过程进行正式监控; (5)对于有效实现战略目标的业绩给予奖励
	考虑因素	(1)链接性:在重要机构之间架起沟通的桥梁; (2)多样性:在多样策略控制系统中选择适合性较高的; (3)风险:注重高风险的企业战略决策; (4)变化:注重战略控制系统环境的变化; (5)竞争优势:区分具有较强竞争优势的业务
战略性业绩计量	特征	(1)重点关注长期的事项,对大多数企业而言可能是股东财富; (2)有助于识别战略成功的动因,如企业是如何长期创造股东价值的; (3)通过企业提高业绩来支持企业学习; (4)提供的奖励基础是基于战略性的事项而不仅仅是某年的业绩
	要求	必须是可计量的、有意义的、持续计量的、定期重新评估的、战略定义或者与之相关的,并且是可接受的

3. 战略控制和成功关键因素

成功关键因素 KSF 是指**公司在特定市场获得盈利必须拥有的技能和资产**,是对于企业的成功至关重要的少数关键目标。例如:“必须做对的事情”。

识别成功关键因素具有如下好处:

- (1)提醒管理层关注需要控制的事项,并显示出次要的事项。
- (2)按照相同方式定期**报告**的关键性业绩指标。
- (3)保证管理层定期收到有关企业的**关键信息**。
- (4)进行内部对比或与竞争对手**比较**。

例如,连锁餐厅的成功关键因素包括餐厅的地点、餐点、形象及知名度、突出特性、服务水平等。

(二)企业经营业绩的衡量 ★

1. 对衡量企业业绩的不同观点(见表4-25)

表4-25 对衡量企业业绩的不同观点

观点	说明
股东观 Stockholder	主要观点：企业应基于股东的利益而存在。 股东回报率作为企业业绩的指标。 但是，即使使用了市场价值的衡量方法，股东价值的衡量也并非易事，市场是不是理性的？非上市公司如何衡量呢
利益相关者观 stakeholder	主要观点：企业是为所有利益相关者的利益而存在的。 但这涉及更为复杂的衡量问题

2. 关键性业绩指标(KPI)

从多角度衡量业绩时，应当为每一个成功关键因素建立一个或多个关键性业绩指标，以便于比较。也就是每一个KSF需分解为多个KPI。

下表列出一些常用的财务和非财务性的关键性业绩指标**作为参考**。(见表4-26)

表4-26 关键性业绩指标(例子)

活动	关键性业绩指标
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

3. 业绩比较方法

横向比较：在一个时点上的衡量结果需要与相应的值进行比较。

趋势分析：衡量一段时间内的业绩可以使用趋势分析。

4. 业绩比较时获取信息的途径

(1)从外部获取信息的方式。

①财务信息；②客户信息；③内部管理指标；④管理效率；⑤学习和成长指标。

(2)对总体业绩的评价。

由于要考察的是战略业绩，重点应放在企业的长期业绩上，从而应该考察至少三年的信息，并做出相应的趋势分析。

八、战略控制方法



扫我解疑难

战略控制方法从四个方面展开，**首先**是预算与预算控制，这是战略控制的基本方法；**其次**是企业业绩衡量指标，这是战略控制的内容；**再次**是平衡计分卡，这是战略控制的综合方法；最后是统计分析与综合报告，这是战略控制的技术手段。

(一)预算与预算控制—基本应用能力 ★★

1. 预算的含义

预算就是财务计划。短期计划试图在长期战略计划的框架内提供一个短期目标，目标通常是用预算的形式来完成的。

2. 预算的类型(见表4-27)

表4-27 预算的类型

预算类型	优点	缺点
增量预算	(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) 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) 鼓励将预算全部用光以便明年可以保持相同的预算; (5) 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	(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) 是一个复杂的、耗费时间的过程; (2) 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

【例题16·多选题】下列关于零基预算的表述中, 正确的有()。

- A. 每一个新的期间必须重新判断所有的费用
- B. 能够应对环境的变化
- C. 它可能强调短期利益而忽视长期目标
- D. 这种预算关注财务结果, 而不是定量的业绩计量, 并且和员工的业绩并无联系

解析 ► 增量预算关注财务结果, 而不是定量的业绩计量, 并且和员工的业绩并无联系。

答案 ► ABC

(二) 企业业绩衡量指标—基本应用能力 ★

1. 财务衡量指标(见表4-28)

表4-28 财务衡量指标

指标类别	指标名称
盈利能力和回报率指标	毛利率与净利润率、已动用资本报酬率
股东投资指标	每股盈余或市净率、股息率、市盈率
流动性指标	流动比率、速动比率、存货周转期、应收账款周转期、应付账款周转期
负债和杠杆作用	负债率、现金流量比率

【提示说明】近五年考试中, 没有出现过财务指标计算的试题。考生能够分清指标类别即可。

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。举个例子, 如表4-29所示。

表 4-29 非财务指标

评价领域	业绩计量
服务质量	诉讼数量、客户等待时间
人力资源	员工周转率、旷工时间、每个员工的培训时间
市场营销效力	销量增长、每个销售人员的客户访问量、客户数量

【提示说明】非财务业绩计量可能比财务业绩计量提供的业绩信息更为及时，也可能容易受到一些市场因素等不可控变化的影响。

(三)平衡计分卡的业绩衡量方法—基本应用能力 ★★★

1. 平衡计分卡的基本概念

哈佛大学的卡普兰(Kaplan)和诺兰·诺顿研究所的诺顿(Norton)于1992后提出了平衡计分卡的方法，它是一种平衡四个不同角度的衡量方法。具体而言，平衡计分卡平衡了**短期与长期**业绩、**外部与内部**的业绩、**财务与非财务**业绩以及**不同利益相关者**的角度，包括：财务角度、顾客角度、内部流程角度、创新与学习角度如表4-30所示。

表 4-30 平衡计分卡的基本概念

角度	说明
财务角度 (过去)	主要关注股东对企业的看法，以及企业的财务目标 指标包括：利润、销售增长率、投资回报率以及现金流
顾客角度 (外部)	(1)最典型的客户角度通常包括：定义目标市场和扩大关键细分市场的市场份额； (2) 滞后指标 ：目标市场的销售额(或市场份额)以及客户保留率、新客户开发率、客户满意度和盈利率； (3)潜在的 领先指标 ：时间、质量、价格、可选性、客户关系和企业形象
内部流程角度 (内部)	业务流程角度包括一些 驱动目标 ，指标包括在新工作中与顾客相处的时间、每个雇员的收入、收益率、交货时间、工程进度完成率
创新与学习角度 (将来)	指标包括：新产品占销售的比例、雇员调查、主要员工保留率、员工能力评估和发展

【备考战略】从BSC衡量的四个角度来看，彼此之间是有内在逻辑关系的。创新与学习角度得到改进与提高，那么内部流程指标就可能得到优化与提升，从而改善顾客角度的指标，并最终实现财务角度指标的要求。

【例题 17·单选题】甲公司是一家家电生产企业，分为白色家电部和黑色家电部，在年底采用平衡计分卡的业绩衡量中，两个部门其他方面的考核指标值基本一致，只是在主要员工的保留率、新产品占销售的比例

上差距很大，但是公司总经理最后的评价是两个部门业绩基本相同。这说明公司总经理不重视的业绩角度是()。

- A. 财务角度
- B. 顾客角度
- C. 内部流程角度
- D. 创新与学习角度

解析 主要员工保留率和新产品占销售的比例属于创新与学习角度的业绩评价指标。

答案 D

2. 平衡计分卡的特点和作用(见表4-31)

表 4-31 平衡计分卡的特点和作用

项目	内容
特点	(1)为企业战略管理提供强有力的支持; (2)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)提高企业激励作用,扩大员工的参与意识; (5)使企业信息负担降到最少
作用	(1)使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)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)被誉为世界上最重要的管理工具和方法之一

【知识链接】 平衡计分卡的评价

平衡计分卡在美国乃至全球的企业得到广泛的认同,标志着平衡计分卡已经进入了推广与应用的时代!但是在平衡计分卡推广与应用的过程中,其理论的体系也在不断地丰富与完善。

1996年,Kaplan和Norton继续在《哈佛商业评论》上发表第三篇关于平衡计分卡的论文,他们一方面重申了平衡计分卡作为战略管理工具对于企业战略实践的重要性;另一方面从管理大师彼得·德鲁克的目标管理中吸取精髓,在论文中解释了平衡计分卡作为战略与绩效管理工具的框架,该框架包括设定目标、编制行动计划、分配预算资金、绩效的指导与反馈及连接薪酬激励机制等内容。

同年,他们还出版了第一本关于平衡计分卡的专著《平衡计分卡》,该著作更加详尽地阐述了平衡计分卡的上述两个方面。

2001年随着平衡计分卡在全球的风靡,Kaplan和Norton在总结众多企业实践成功经验的基础上,又出版了他们的第二部关于平衡计分卡的专著《战略中心组织》。在该著作中,Kaplan和Norton指出企业可以通过平衡计分卡,依据公司的战略来建立企业内部的组织管理模式,要让企业的核心流程聚焦于企业的战略实践。该著作的出版标志着平衡计分卡开始成为组织管理的重要工具。

(四) 统计分析专题报告—**知识理解能力**(见表4-32)

表 4-32 统计分析专题报告

方法	表现形式	说明
统计分析报告	表格式、图形式、文章式	特点: (1) 统计分析报告是以统计数据为主体; (2) 统计分析报告是以科学的指标体系和统计方法来进行分析研究说明的; (3) 统计分析报告具有独特的表达方式和结构特点; (4) 统计分析报告在结构上的突出特点是脉络清晰、层次分明
专题报告	研究报告	作用: (1) 有助于企业对具体问题进行分析; (2) 有助于企业管理人员开阔战略视野; (3) 有助于企业内外的信息沟通

九、战略管理中的权力与利益相关者



扫我解疑难

美国管理学家卡斯特《组织与管理：系统与权变的方法》中指出：“目标的制定过程基本上是一个政治过程，各不同利益集团之间讨价还价的结果形成了目标。”公司战略的制

定与实施和其各利益相关者利益与权力的均衡密不可分。

(一) 企业主要的利益相关者—知识理解能力★

企业主要的利益相关者可分为内部利益相关者和外部利益相关者。

1. 内部利益相关者及其利益期望(见表4-33)

表 4-33 内部利益相关者及其利益期望

内部利益相关者	利益期望
股东与机构投资者	利益期望就是资本收益——股息、红利 传统理论认为投资者对企业的主要期望就是利润最大化
经理阶层(高、中层管理人员)	主要利益期望是销售额最大化
企业员工	对企业的利益期望是多方面的，但从影响企业目标选择的角度看，企业员工主要追求个人收入和职业稳定的极大化

2. 外部利益相关者及其利益期望(见表4-34)

表 4-34 外部利益相关者及其利益期望

外部利益相关者	利益期望
政府	政府对企业的期望也是多方面的，例如，政府力图使企业在提供就业、支付税款、履行法律责任、促进经济增长、确保国际支付平衡等多个方面做出贡献。其中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	购买者与供应者对企业的期望是在他们各自所处的阶段增加更多的价值
债权人	债权人期望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	社会公众期望企业能够承担一系列的社会责任，包括保护自然环境、赞助和支持社会公益事业等

【提示说明】对上市公司来说，股民是企业内部利益相关者与外部利益相关者的交集部分。股民对企业的期望除了利润最大化以外，还要求企业对广大股民负责，遵循正确的会计制度，提供公司财务绩效的适当信息，制止包括内幕交易、非法操纵股票和隐瞒财务数据等在内的不道德行为。

【相关链接】科学管理法—人的社会属性—需求层次理论

泰勒(1856-1912)的“科学管理法”带来生产率的急剧上升。美国福特公司可视为穷尽泰勒学派的奥秘从而形成一个效率极高的

批量生产系统。但是查理·卓别林用《摩登时代》(1936)电影嘲讽福特式生产线单调的操作。

埃尔顿·梅奥(1880-1949)则发现工作上的单调性和孤独感带来的精神疲劳，人并非只是为面包而生的。生活水准的提高把人从“经济人”变成了“社会人”。梅奥发现“人的社会属性”。

亚伯拉罕·马斯洛(1908-1970)则提出了著名的“需求层次理论”。这个犹太裔俄罗斯人，生长于纽约布鲁克林贫民窟的人生经历，很好地诠释了人的需求从低到高排列的

五个层次需求：生理需求、安全需求、社会需求、尊重需求和自我实现。

(二)企业利益相关者的利益矛盾与均衡—**基本应用能力★★**

由于利益相关者的利益期望不同，他们对企业发展的方向和路径也就有不同的要求，因而会产生利益的矛盾和冲突。矛盾和均衡冲突表现在以下三方面：

(1) **投资者与经理人员**的矛盾与均衡。

(2) 企业**员工与企业**(股东或经理)之间的利益矛盾与均衡。

(3) **企业利益与社会效益**的矛盾与均衡。

【提示说明】(1)投资者与经理人员利益的矛盾与冲突，理论上三个模型：一是鲍

莫尔“销售最大化”模型；二是马里斯的增长模型；三是威廉姆森的管理权限理论。

(2)我们用“**社会效益**”代表所有企业外部利益相关者的共同利益。企业外部利益相关者对企业的共同期望是企业应承担一系列社会责任，包括三个方面：保证企业利益相关者的基本利益要求、保护自然环境、赞助和支持社会公益事业。在社会效益和企业效益之间，企业实际上总是处于一个讨价还价的均衡点。

(三)权力与战略过程—**知识理解能力★★**

权力是个人或利益相关者能够采取某些行动的能力。权力与职权区别如表4-35所示。

表4-35 权力与职权的四点区别

权力	职权
权力的影响是各个方面的	职权沿着管理层次方向自上而下
受制权力的人不一定能够接受	职权一般能够被下属接受
权力来自各个方面	职权包含在指定的职位或功能之内
权力很难识别和标榜	职权在组织结构图上容易确定

权力与政治区别：政治是权力的运用，它是由具体的战略和策略组成的。

制定战略和有效地实施战略需要权力和影响力。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，可分为五种，具体如图4-3及表4-36所示。

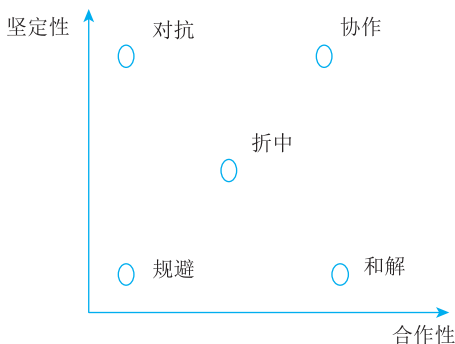


图4-3 对待矛盾与冲突的行为模式

表 4-36 利益相关者权力来源及对待矛盾与冲突的行为模式

利益相关者的权力的五大来源	对待矛盾与冲突的行为模式
(1)对资源的控制与交换的权力;	(1)对抗。坚定+不合作
(2)在管理层次中的地位(职权);	(2)和解。不坚定+合作
(3)个人的素质和影响;	(3)协作。坚定+合作
(4)参与或影响战略决策与实施过程;	(4)折中。中等坚定+中等合作
(5)利益相关者集中或联合的程度	(5)规避。不坚定+不合作

【备考战略】“抗避、折中、协和”。

对抗：抵抗到底，根本不考虑对方的要求，使对方彻底就范；

和解：单方做出让步，设法满足对方的要求；

协作：找双方的共同点，使得双方的利益都得到满足；

折中：双方都让步，最终达成双方都能接受的协议；

规避：躲避或撤退。

【例题 18·单选题】国内电子消费产品制造商天奇公司发现其开发的新产品被其供应商大洋公司冒名仿造并销售，遂向对方提出抗议并准备诉诸法律，大洋公司随后表示立即停止侵权行为并向天奇公司赔付 2 亿元人民币。天奇公司处理与大洋公司的利益矛盾所采取的行为模式是()。

- A. 和解
B. 对抗
C. 折中

D. 规避

解析 对抗是坚定行为和不合作行为的组合。企业利益相关者运用这种模式处理矛盾与冲突，目的在于使对方彻底就范，根本不考虑对方的要求，并坚信自己有能力实现所追求的目标。在本题中，天奇公司“向对方提出抗议并准备诉诸法律”，属于对抗，选项 B 正确。

答案 B



扫我解疑难

十、公司战略与数字化技术

数字化技术就是利用信息技术以实现信息离散化的集成技术。

1. 数字化技术—基本应用能力★

(1) 数字化技术的发展历程。

数字化是信息化的高阶阶段，而智能化是信息化、数字化的最终目标。信息化、数字化、智能化的比较如表 4-37 所示。

表 4-37 信息化、数字化、智能化的比较

比较项目	信息化	数字化	智能化
描述	反映性功能(记录、传输、存储、显示)	执行性功能(计算、分析、综合、控制)	交互性功能(决策支持、学习、创新)
基本功能	开发信息资源	信息形式的统一化; 信息表达的准确化; 信息利用的高效化	协同应用人类智能和人工智能,提高功效
主要任务	随时获得必要的信息	实现信息增值	智能的协同发展和应用

续表

比较项目	信息化	数字化	智能化
评价标准	组织在战略决策和行动中能否便捷地得到准确、及时、足够的信息	组织数字信息的应用范围和增值水平	人类智能与工具智能协同发展程度；个人智能与组织智能及社会智能协同发展程度

(2) 数字化技术的应用领域(见表 4-38)。

包括以下六个方面的应用领域——“大、智、移、云、物、区”。

表 4-38 数字化技术的应用领域概述要点总结

数字化技术应用领域	概述要点
大数据	(1)资料规模巨大、无法通过常规软件工具在合理时间内摄取、管理、处理、整理成有用信息的数据集合；(2)四个特征：大量性、多样性、高速性、价值性
人工智能	(1)自然科学与社会科学的交叉学科；(2)以智能为核心，具有自身研究特点的体系
移动互联网	移动通信+互联网
云计算	(1)网格计算，具有强大快速数据处理能力以实现网络服务；(2)包括三个层次的服务：①IaaS：基础设施级服务，提供数据中心及硬件资源服务；②PaaS：平台级服务，提供软件研发平台服务；③SaaS：软件级服务，提供基于 Web 的租用软件服务
物联网	(1)通过信息传感设备实现“万物相连的互联网”；(2)三项关键技术融合信息化、数字化和智能化的内容：传感器技术、射频识别技术(RFID)、嵌入式系统技术(感官、神经系统、大脑)
区块链	(1)是一个分布式的共享账本和数据库；(2)特点：去中心化、不可篡改、全程留痕、可追溯、集体维护、公开透明；(3)功能：解决信息不对称，实现多主体的信任协作与一致行动；(4)由算法驱动，天然支持资产数字化，是比特币的底层技术

人工智能的研究和应用如图 4-4 所示。

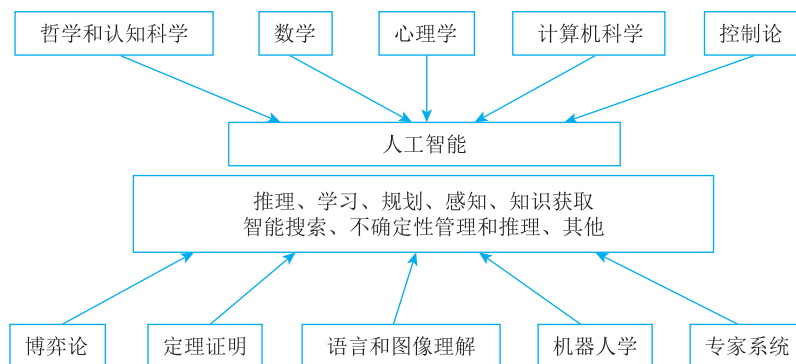


图 4-4 人工智能的研究和应用示意图

2. 数字化技术对公司战略的影响—综合运用能力★★

(1) 数字化技术对组织结构的影响(见表4-39)。

表4-39 数字化技术对组织结构的影响

影响的方面	要点描述
组织结构向平台化转型	(1)数字化时代的环境——复杂性、动态性和不可预测性；(2)组织形态趋于柔性化、扁平化和网络化，呈现大平台小前端的特征，才能敏捷应对动态环境变化
构建传统与数字的融合结构	(1)融合结构包含传统和新兴的两类人才、观念、技术、流程和传播渠道；(2)是一种过渡性结构，要转向适宜网络端、移动端
以新型组织结构为主要形式	(1)团队结构：以团队作为协调组织活动的主要方式；要求成员既是全才也是专才；高度自主性；IT使得沟通和监督成为可能；(2)虚拟组织：组织扁平化在企业之间的形式；是基于信息技术的企业联盟体；可突破自身能力限制；灵活性强，便于快速重组社会资源，以适应市场需求

(2) 数字化技术对经营模式的影响(见表4-40)。

数字化信息资源服务的两种经营模式：公益性经营模式、产业化经营模式。产业化经营模式的主体包括：数据库生产商、信息内容服务商和出版商。

表4-40 数字化技术对经营模式的影响

影响的方面	要点描述
互联网思维的影响	企业思维由工业化思维向互联网思维转型：(1)工业化思维：大规模的生产、销售、传播；但信息不对称；(2)互联网思维：以更好的产品和服务，满足消费者的个性化需求，且价格更低、速度更快；销售与传播不再重要
多元化经营的影响	“互联网+流通”形成了零售企业O2O布局，推动零售业态的多元化发展，促进跨界经营融合。如“餐厅+生鲜超市”
消费者参与的影响	(1)互联网将现实世界与虚拟世界紧密连接，为消费者参与提供了渠道，使得商业模式创新更加开放、科学、有效；(2)数字化技术让松散的消费者凝聚成有价值的群体，形成消费者增权，并逐步形成企业与消费者互动为基础的商业模式

(3) 数字化技术对产品和服务的影响(见表4-41)。

数字化技术将推动传统制造业向制造服务业转变。当制造业提供“软件+产品+服务”的数字化集成解决方案时，极大推动制造企业服务化进程。

表4-41 数字化技术对产品和服务的影响

影响的方面	要点描述
个性化	(1)个性化是消费者需求的重要特征；数字化时代提供了高效便捷的数据获取和分析工具；消费者“留痕”平台(社交平台、购物及搜索平台)；(2)个性化驱动企业产品理念向定制性、个性化和多样化转型
智能化	通过智能产品对使用数据实时抓取，分析消费者使用行为或自主学习；“小度小度”
连接性	万物互联，如智能家居网络、智能化可穿戴设备

(4) 数字化技术对业务流程的影响。

传统管理模式下的业务流程，非增值环节多，信息传递慢。企业只有对其流程进行改造与创新，才能在动态变化环境中生存与发展。

业务流程重组(BPR)，是通过对业务流程彻底地再设计而大幅度改善成本、质量、进度和服务效益，属于过程创新活动。

数字化信息系统是企业重组业务流程的核心。大型企业可能通过建立企业内部局域网，小企业可通过基于云端的协作工具和软

件，如企业网盘来实现更快更好的决策。

基于云的办公场景构建，是企业数字化转型中必须考虑的场景。

3. 数字化战略—综合运用能力★★

(1) 数字化战略的定义。

数字化战略，是全面评估企业数字资产，制定持续改进计划并积极服务于企业业务增长目标的战略举措。

(2) 数字化战略转型的主要方面(见表4-42)。

表 4-42 数字化战略转型的三个主要方面

主要方面	主要内容	主要评价指标
技术变革	数字化基础设施建设	主干网与互联网接口带宽、主干网网络覆盖率、数据安全措施应用率
	数字化研发	新产品产值率、研发投入强度、员工人均专利数
	数字化投入	数字化投入占比、数字化设备投入占比、数字化运维投入占比、数据安全投入占比
组织变革	组织架构	数字化部门领导者地位、管理层级数量
	数字化人才	数字化人才比重、数字化技能员工覆盖率、初级数字化技能人才培训支出
管理变革	业务数字化管理	电子商务采购比率、数字化仓储物流设备占比、订单准时交付率、数据可视化率
	生产数字化管理	作业自动化编制及优化排程比例、与过程控制系统或生产执行系统直接相连的数字化设备占比、数字化检测设备占比、在线设备管理与运维比例
	财务数字化管理	ERP 系统覆盖率、资金周转率、库存资金占有率
	营销数字化管理	运用客户管理系统 CRM、数据仓库 DW、商业智能 BI 技术，全面获取客户信息，通过大数据分析实现精准营销、内容营销、数字化的客户生命周期管理等

4. 数字化战略转型的困难和任务—基本应用能力★★

(1) 公司数字化战略转型面临的困难。

公司数字化战略转型面临四大问题：一是**网络安全**问题，二是**数据容量**问题，三是**“数据孤岛”**问题，四是**核心数字技术**问题。

(2) 公司数字化战略转型的主要任务。

① 构建**数字化组织**设计，转变**经营管理**

模式。

包括三个方面：一是制定数字化转型战略，二是建立数字化企业架构(业务架构数据架构和技术架构)，三是推动数字化组织变革。

② 加强**核心技术**攻关，夯实技术基础。

③ 打破“数据孤岛”，打造企业**数字化生态**体系。

④加快企业**数字文化**建设。

⑤利用新兴技术，提升公司**网络安全**水平。

【例题 19·多选题】新加坡 Z 公司是一家专注于厨房机器人研发与销售的创业型公司，Z 公司通过其开发的智能面包制造机 R 获得了多轮融资。但是，Z 公司在开发 R 之初，没有资源来构建一个可以对设备进行管理部署，以及处理和存储相关数据的 IT 基础架构。Z 公司几经对比，最终选择借助 AWS 物联网和云计算服务来构建 IT 基础设施。Z 公司还通过运用客户关系管理系统、数据仓库及商业智能技术，Z 公司一年之内在全球销售了 2 万多台 R。归功于 AWS 基础设施的物联网功能，使 Z 公司能够快速响应任何一台设备的性能警报，并进行远程故障排除，有效地提升了客户体验和售后服务水平。AWS 基础设施不仅可以通过按需付费来降低成本，还非常高效可靠，每天可处理 R 全球 8 400 多万个数据包，为其提供了坚实且不间断的技术支撑。该案例涉及企业数字化战略转型的方面有()。

- A. 技术变革
- B. 组织变革
- C. 管理变革
- D. 生产变革

解析 ▶ “选择借助 AWS 物联网和云计算服务来构建 IT 基础设施”涉及技术变革中的数字化基础设施建设；“运用客户关系管理系统、数据仓库及商业智能技术”属于管理变革中的营销数字化管理。

答案 ▶ AC

【例题 20·多选题】2005 年创建的派昂公司经过发展如今已成为全方位整合营销模式的医药公司，成为西北医药龙头企业。派昂医药经营品种超过 8 000 多种，销售网络遍布全国 23 个省区，拥有 6 000 多家供应商和 40 000 多家客户资源。为了提升数据分析的及时性和准确性，派昂医药引进了 W 云平台帮助业务转型，从多个数据孤岛转型为统一数据中台，从手工 Excel 拼接数据转型为数据自动抽取集成，从传统库存管控转型为智能精准备货，从粗放式经营转型为科学化管理。该案例派昂公司解决的数字化战略转型中面临的困难有()。

- A. 网络安全问题
- B. 数据容量问题
- C. 数据孤岛问题
- D. 核心数字技术问题

解析 ▶ “派昂医药引进了 W 云平台帮助业务转型”属于解决了核心技术问题；“多个数据孤岛转型为统一数据中台”属于解决数据孤岛问题。

答案 ▶ CD

真题精练

【纵向分工结构】

1. (2020 年·多选题)创维公司是一家拥有 3 000 多名员工的高科技企业，该公司的组织结构从上至下分为总经理、部门经理、一些管理人员和基层员工 4 个层次。根据组织纵向分工结构理论，创维公司采用的组织结构通常具有的特点有()。
 - A. 可以及时反映市场的变化
 - B. 企业战略难以实施
 - C. 容易造成管理的失控

2. (2015 年·多选题)大众火锅店规定：10 万元以下的开支，各个分店的店长就可以做主；普通的一线员工，拥有免单权，而且可以根据客人的需求，赠送水果盘。根据组织纵向分工结构集权与分权理论，大众火锅店这种组织方式的优点有()。
 - A. 降低管理成本
 - B. 易于协调各职能间的决策
 - C. 提高企业对市场的反应能力
 - D. 企业管理费用会大幅度增加

D. 能够对普通员工产生激励效应

【横向分工结构】

- (2020年·单选题)升达公司是一家控股企业,下属多个分别主营石油化工、物流、机械制造等业务的独立经营的子公司。升达公司不干预子公司的战略决策和业务活动,仅根据市场前景和子公司的经营状况做出对子公司增加或减少投资的决策。升达公司应采取的组织结构类型是()。
 - H型组织结构
 - 事业部组织结构
 - M型组织结构
 - 战略业务单位组织结构
- (2019年·单选题)图美公司是某出版社所属的一家印刷厂,该公司按照出版社提供的文稿、图片和质量要求从事印刷、装订工作。图美公司适宜采用的组织协调机制是()。
 - 共同价值观
 - 相互适应,自行调整
 - 工作成果标准化
 - 技艺(知识)标准化
- (2019年·单选题)生产智能家电产品的凯威公司适应外部环境的不断变化,及时调整内部资源和组织结构,发挥协同效果和整体优势,激发员工的创新精神和使命感,对社会需求作出灵活、快速的反应。该公司采取的组织协调机制是()。
 - 直接指挥,直接控制
 - 工作过程标准化
 - 共同价值观
 - 工作成果标准化
- (2019年·多选题)以生产、销售多种石化产品为主业的东昌公司对本企业的经营活动和人员,按照北方区域和南方区域进行划分。公司总部负责计划、协调和安排资源,区域分部负责所在区域的所有经营活动、产品销售和客户维护。下列各项中,属于东昌公司组织结构优点的有()。
 - 可以削减差旅和交通费用
 - 能实现更好更快的地区决策
 - 可以避免管理成本的重复
 - 易于处理跨区域的大客户的事务
- (2018年·单选题)贝乐玩具公司成立十年来,生产和经营规模逐步扩大,玩具产品的品种不断增加。为了提高工作效率并实现规模经济,该公司应采用的组织结构是()。
 - M型组织结构
 - 事业部制组织结构
 - 创业型组织结构
 - 职能制组织结构
- (2018年·单选题)百灵公司是一家企业集团,主要从事音响设备,舞台灯具,中国乐器及影视策划等业务,拥有两家全资子公司,三家控股公司。百灵公司宜采用的组织结构是()。
 - M型组织结构
 - 矩阵型组织结构
 - 职能制组织结构
 - 事业部制组织结构
- (2017年·单选题)育英公司是一家英语培训机构,定位高端培训,该公司实行纯英文教学,全部课程由外籍教师授课,另外配合中文教师担任助教,所有教师有5年以上教学经验,育英公司组织协调机制是()。
 - 相互适应,自行调整
 - 技艺(知识)标准化
 - 工作过程标准化
 - 工作成果标准化
- (2017年·单选题)华盛是经营手机业务的跨国企业,其组织是两维设计,一维按职能专业化准则,设立区域组织,主要为业务单位提供支持服务与监督,另一维是按业务专业化原则设立四大业务运营中心,对客户需求组建管理团队并确定相应的经营目标与考核制度,其采取的组织结构是()。
 - 职能制结构