



第三章 战略选择

销售增长率、筹资需求与价值创造。

在资产周转率、销售净利率、资本结构、股利支付率不变（目前经营效率和财务政策不变）并且不增发和回购股份的情况下：

销售增长率超过可持续增长率：现金短缺。

销售增长率低于可持续增长率：现金剩余。

销售增长率等于可持续增长率：现金平衡。

影响价值创造的因素主要有：①投资资本回报率；②资本成本；③增长率；④可持续增长率。

注册会计师

公司战略与风险管理

精讲班

授课教师：魏星

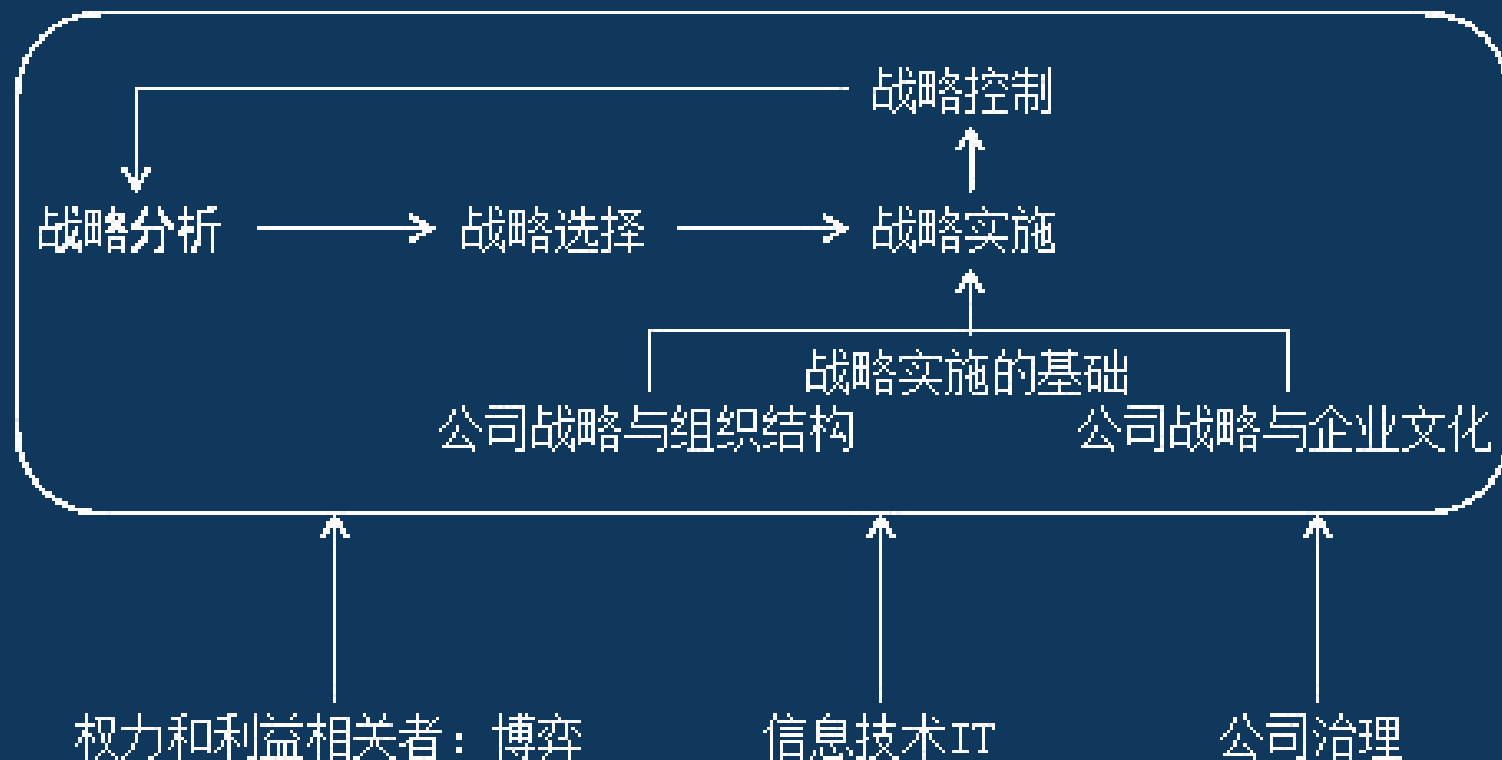


第四章 战略实施



第四章 战略实施

平均分：5—8分





第四章 战略实施

本章主要考点：

1. 横向分工结构，8种组织结构类型
2. 企业战略与组织结构
3. 企业文化的四种分类
4. 企业文化对企业创造价值的三个途径
5. 战略失效的类型
6. 战略控制和预算控制
7. 平衡计分卡
8. 战略管理中的权力与利益相关者
9. 大数据

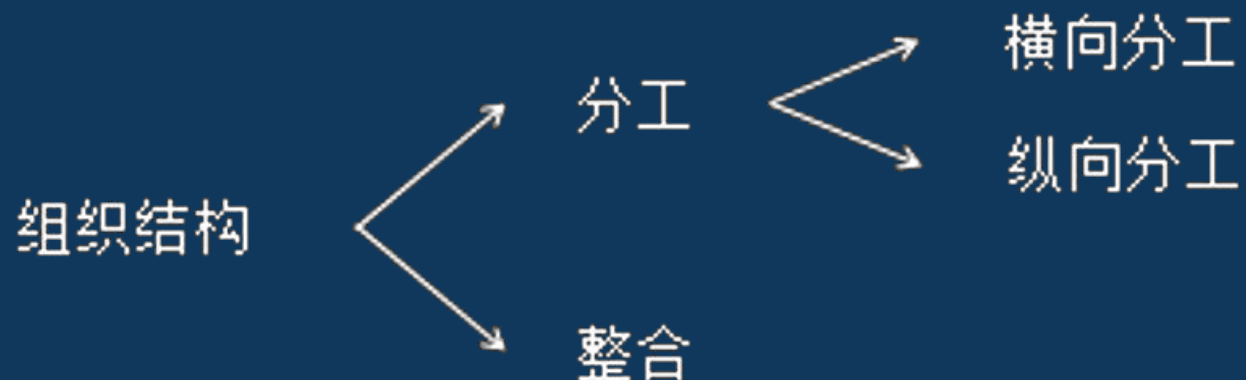


第四章 战略实施

【知识点】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。

组织结构的基本构成要素是**分工与整合**。





第四章 战略实施

1.分工

是指企业为创造价值而对其人员和资源分配的方式。

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。

分工有两个方面：

(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。这种选择就是纵向分工的选择。（上下级问题）



第四章 战略实施

(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 ability。这种选择是横向分工选择。（平级部门的分配）

2.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。

分工：将企业转化成不同职能及事业部的手段。

整合：将不同的部门结合起来。

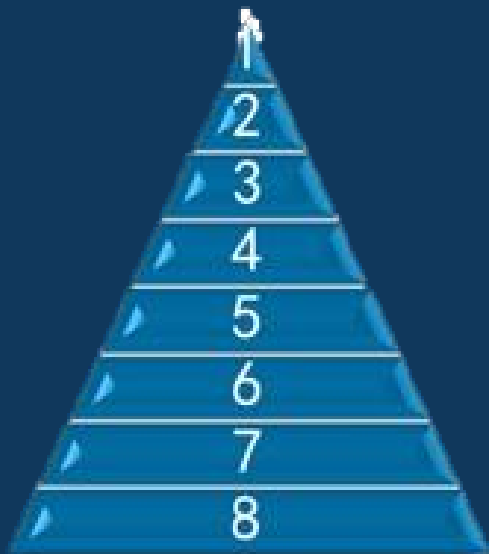


第四章 战略实施

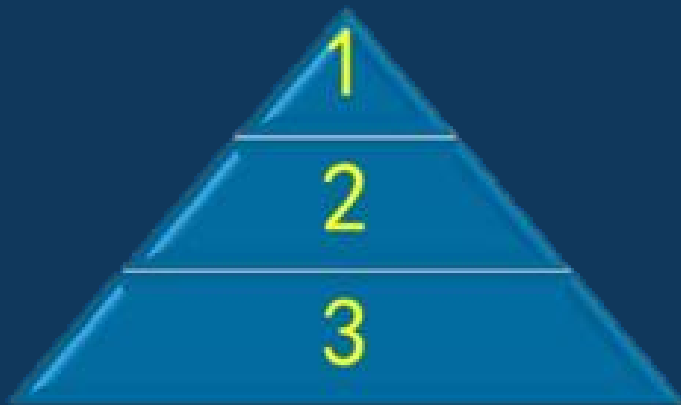
【知识点】纵向分工结构

1.纵向分工结构的基本类型

高长型组织结构



扁平型组织结构





第四章 战略实施

类型	说明	优点	缺点
高长型组织结构	很多管理层次 控制幅度较窄	有利于企业内部的 控制	对市场变化的反 应较慢
扁平型组织 结构	内部管理层次较 少 控制幅度较宽	及时地反映市场的 变化，并反应	容易造成管理的 失控



第四章 战略实施

2.纵向分工结构组织内部的管理问题

(1) 集权与分权。

(2) 中层人数。高长型结构中层管理人员较多，会增加行政管理费用。为降成本，效率化，应减少管理层次。

(3) 信息传递。层次多，信息扭曲增加费用。高长型要慎重。

(4) 协调与激励。层次过多时，会妨碍沟通，增加费用。企业应采用扁平化。扁平型比高长型更能调动管理人员的积极性。



第四章 战略实施

类型	说明	优点	缺点
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。 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，呈现出层级式结构	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	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，其职业发展空间有限
分权型结构	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	①减少了信息沟通的障碍； ②提高了企业反应能力； ③能够为决策提供更多的信息并对员工产生激励效应	



第四章 战略实施

【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.能够对普通员工产生激励效应



第四章 战略实施

『正确答案』ACD

『答案解析』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。说明企业采用的是分权型结构，分权型结构的优点包括：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。



第四章 战略实施

【知识点】 横向分工结构

1. 横向分工结构的基本类型

企业组织结构有8种基本类型





第四章 战略实施

(1) 创业型。

所有者或管理者对若干下属实施**直接控制**。

战略计划**由中心人员**完成，并负责所有重要的经营决策。

优缺点：缺乏专业分工，成功依赖于中心人员的个人能力。

适用企业：小型企业。



第四章 战略实施

(2) 职能制。

典型模式。不同的部门有不同的业务职能，理论上各部门之间相互独立，但是在实务上各部门之间通常有一定的相互作用和影响。

适合单一业务企业。



第四章 战略实施

优点：

第一，能通过集中单一部门内所有某一类型的活动来实现规模经济。

第二，有利于培养职能专家。

第三，由于任务为常规和重复性任务，因而工作效率得到提高。

第四，董事会便于监控各个部门。



第四章 战略实施

缺点：

第一，由于过度细分，在协调不同职能时可能出现问题。

第二，难以确定各项产品产生的盈亏。

第三，导致**职能间发生冲突、各自为政**，而不是出于整体利益相互合作。

第四，等级层次以及集权化的决策制定机制会**放慢反应速度**。



第四章 战略实施

(3) 事业部制。

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。

业务可以分为：

多个地域：区域事业部制结构

多个产品：产品或品牌事业部制结构

多类顾客：客户事业部制结构

区域事业部制：按照特定的地理位置来对企业的活动和人员进行分类。



第四章 战略实施

区域事业部制（从客户和管理方面分析）

优点：

第一，在企业与其客户的联系上，区域事业部制能实现更好更快的地区决策。

第二，与一切皆由总部来运作相比，建立地区工厂或办事处会**削减成本费用**。比如，可以削减差旅和交通费用。

第三，有利于海外经营企业应对各种环境变化。



第四章 战略实施

缺点：

第一，管理成本的重复。

第二，难以处理跨区域的大客户的事务。

产品/品牌事业部制：

适合于具有若干生产线的企业。

以企业产品的种类为基础设立若干产品部。可以将总体业务划分为若干战略业务单位。



第四章 战略实施

优点：从生产和管理方面分析

第一，不同产品可以通过事业部/产品经理来予以协调和配合。

第二，各事业部可集中精力在自身的区域。有助于产品差异化。

第三，易于出售或关闭经营不善的事业部。



第四章 战略实施

缺点：

第一，各个事业部会为了争夺有限资源而产生摩擦。

第二，各个事业部之间会存在管理成本的重叠和浪费。

第三，若产品事业部数量较大，则难以协调。

第四，若产品事业部数量较大，事业部的高管层会缺乏整体观念。



第四章 战略实施

客户细分或市场细分事业部制：

通常与销售部门和销售工作相关。批销企业或分包企业也可能采用这种结构。按部门划分

将不同类型的市场按照客户进行划分，比如企业客户、零售客户或个人客户等。按客户划分



第四章 战略实施

(4) M型组织结构（多部门结构）。

将该企业划分成若干事业部，**每一个事业部负责一个或多个产品线。**（事业部制中的事业部和产品线一一对应）
适合具有多个产品线的企业。



第四章 战略实施

从合并同类项角度分析

优点：

第一，便于企业的持续成长。

第二，首席执行官所在的总部员工的工作量会有所减轻。

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。

第三，职权被分派到总部下面的每个事业部，并在每个事业部内部进行再次分派。

第四，能够通过诸如资本回报率等方法对事业部的绩效进行财务评估和比较。



第四章 战略实施

缺点：

第一，为事业部分配企业的管理成本比较困难并略带主观性。

第二，由于每个事业部都希望取得更多的企业资源，因此经常会在事业部之间滋生功能失调性的竞争和摩擦。

第三，当一个事业部生产另一事业部所需的部件或产品时，确定转移价格也会产生冲突。



第四章 战略实施

(5) 战略业务单位组织结构（SBU）。

企业的成长最终需要将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。

规模较大的多元化经营的企业。



第四章 战略实施

从合并同类项角度分析

优点：

第一，降低了企业总部的控制跨度。

第二，控制幅度的降低也减轻了总部的信息过度情况。

第三，使得具有类似使命的产品市场或技术的事业部能够更好协调。

第四，由于几乎无须分摊成本，易于监控每个战略业务单位的绩效。



第四章 战略实施

缺点：

第一，多了一个垂直管理层，总部与事业部产品层变得更疏远。

第二，为取得更多资源会引发竞争摩擦，对总体绩效产生不利影响。

(6) 矩阵制。

是为了处理非常复杂项目中的控制问题而设计的。

员工就拥有了两个直接上级。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。



第四章 战略实施

两个上级

优点：

- ①项目经理直接参与到产品相关的战略中来，激发其成功动力
- ②避免职能型结构对产品和市场的关注不足。
- ③产品主管和区域主管之间联系直接，能够做出更有质量的决策。
- ④实现了各部门之间的协作以及各项技能和专门技术的相互交融。
- ⑤双重权力使企业有多重定位，职能专家就不会只关注自身业务



第四章 战略实施

缺点：

- ①可能导致权力划分不清晰，在职能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结构，管理者产生危机感。
- ④协调会增加时间成本和财务成本，导致制定决策的时间过长。



第四章 战略实施

(7) 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。

其下属子企业具有**独立的法人资格**。

母企业仅限于做出买卖决策，很少参与产品或市场战略。

关键特点就是其业务单元的自主性。

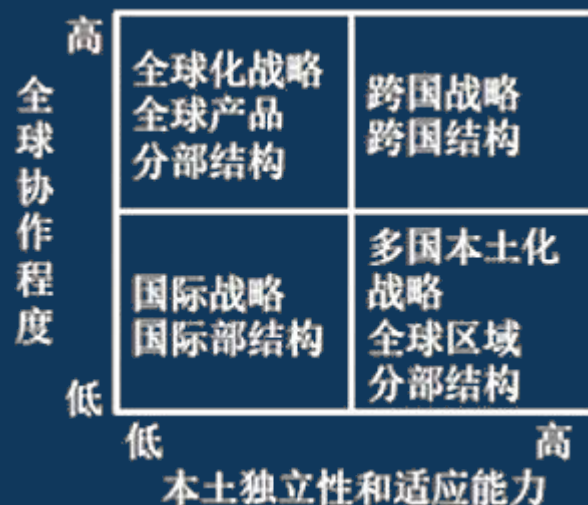
业务单元能够自负盈亏并从母企业取得较便宜的投资成本，并且可能够获得一定的节税收益。



第四章 战略实施

(8) 国际化经营企业的组织结构。

- 与“国际战略”相配套的“国际部结构”
- 与“多国本土化战略”相配套的“全球区域分部结构”
- 与“全球化战略”相配套的“全球产品分部结构”
- 与“跨国战略”相配套的“跨国结构”





第四章 战略实施

- 与“国际战略”相配套的“国际部结构”

国际战略：是企业国际化经营早期的战略类型。这时企业发挥全球协作程度低，产品对东道国市场的需求的适应能力也比较弱，在这种情况下，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。

国际部：国际部也应该是一种事业部制，其事业部的划分可以是按区域划分，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。



第四章 战略实施

- 与“多国本土化战略”相配套的“全球区域分部结构”

多国本土化战略：（1）多国本土化战略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**；

（2）这里的地区分部可以是事业部，也可以是战略业务单位。

地区分部结构：（1）地区分部结构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；（2）通常，当地情况对消费者需求影响越大，国家经理所获的自主权也应越大。



第四章 战略实施

- 与“全球化战略”相配套的“全球产品分部结构”

(1) 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。往往采用“全球产品分部结构”。

(2) 产品分部可以是事业部，也可以是战略业务单位。

全球性产品分部结构：(1) 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；(2) 由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，这些营销人员一般对部门营销经理负责。



第四章 战略实施

- 与“跨国战略”相配套的“跨国结构”

跨国战略：（1）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；（2）**全球性产品——地区混合结构也是一种矩阵结构**，适用于那些产品多样化程度高，地区分散化程度也很大的跨国公司。

跨国结构：（1）试图同时获得地区分部结构和产品分部结构的所有优势；（2）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。



第四章 战略实施

【2017·多选题】（考生回忆）威能公司是一家生产日常消费品的企业，有四大事业部，分别负责研发和生产洗发类产品、婴儿类产品、洗漱类产品和化妆类产品。每个事业部拥有多个产品线。公司总部对各个事业部统一进行资源配置。威能公司采取的组织结构类型的特点有（ ）。

- A.能够通过资本回报率等方法对事业部进行绩效考核
- B.集权化的决策机制放慢了反应速度
- C.职权分派到事业部，并在事业部内部进行再次分派
- D.为各事业部分配企业的管理成本比较困难



第四章 战略实施

『正确答案』ACD

『答案解析』本题考查“横向分工组织结构”的知识点。

威能公司下设四个事业部，每个事业部拥有多个产品线，公司总部对各个事业部统一进行资源配置，可以判断公司采取的组织结构类型是M型组织结构。选项B属于职能制组织结构的特点。



第四章 战略实施

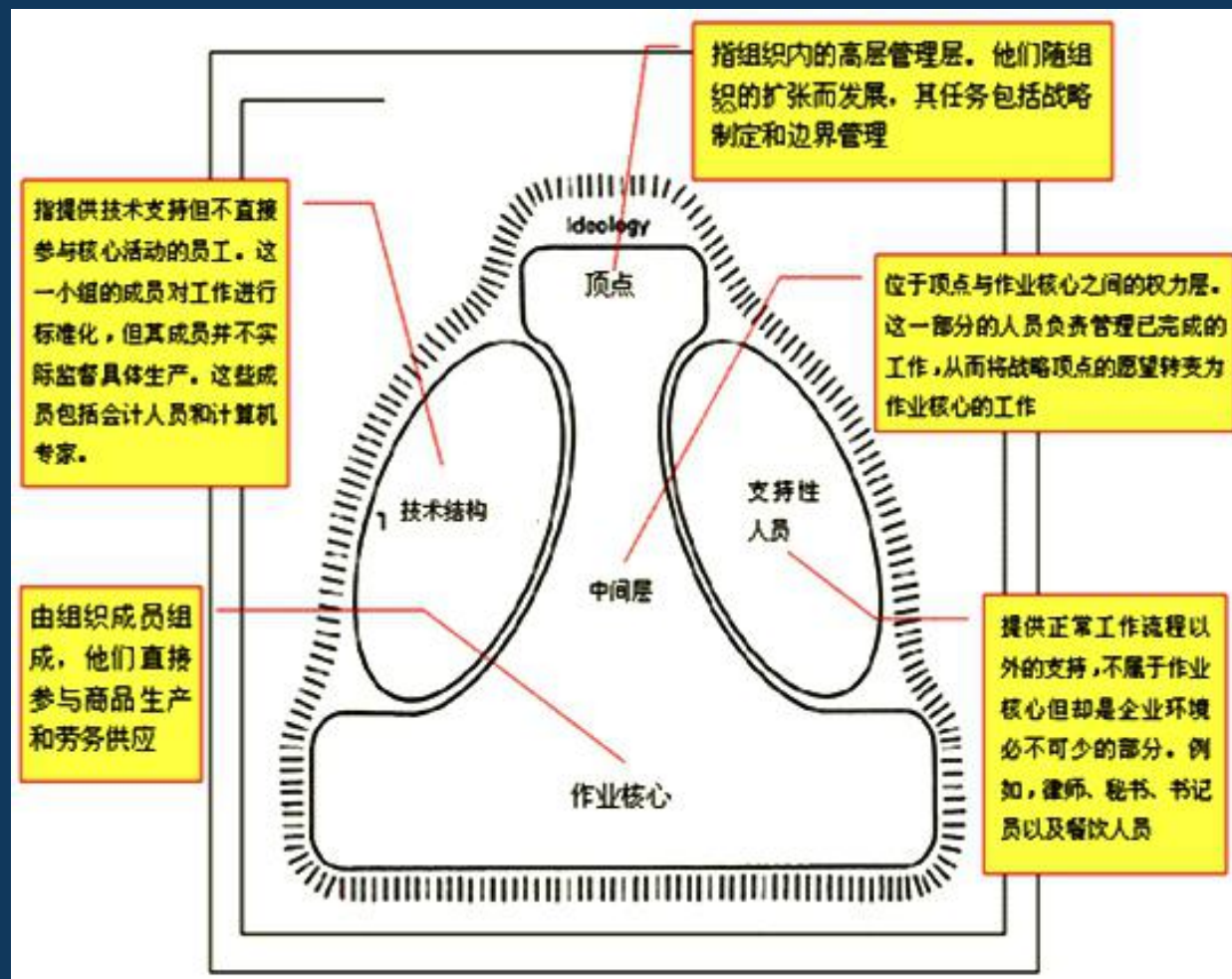
2. 横向分工结构的基本协调机制

协调机制就是建立在企业的分工与协调之上的制度。

- (1) 相互适应，自行调整。通过非正式的、平等的沟通达到协调。
- (2) 直接指挥，直接控制。所有活动按一个人的决策指令行事。
- (3) 工作过程标准化。通过预先制定的标准协调生产经营活动。
- (4) 工作成果标准化。通过预先制定的成果标准，实现协调。
- (5) 技艺标准化。成员是具有标准化知识和技能的人才。
- (6) 共同价值观。有共同的认识和价值观念，高度完美状态。



第四章 战略实施





第四章 战略实施

【2017·单选题】（考生回忆）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（ ）。

- A.相互适应，自行调整
- B.技艺（知识）标准化
- C.工作过程标准化
- D.工作成果标准化



第四章 战略实施

『正确答案』 B

『答案解析』 本题考核“横向分工的基本协调机制”的知识点。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。这种协调机制主要是依靠组织成员在任职以前就接受了必要的、标准化的训练，成为具有标准化知识和技能的人才。



第四章 战略实施

【知识点】企业战略与组织结构★★

(一) 组织结构与战略的关系

钱德勒《战略和结构》，首次提出组织结构服从战略。

两个方面：

战略的前导性与结构的滞后性：知道→做到

企业发展阶段与结构



第四章 战略实施

1.战略的前导性与结构的滞后性

(1) 战略前导性。企业战略的变化快于组织结构的变化。

(2) 结构滞后性。组织结构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。原有结构惯性。

二是管理人员的抵制。



第四章 战略实施

2.企业发展阶段与结构

企业发展到一定阶段，其规模、产品和市场都发生了变化。企业会采用合适的战略，并要求组织结构做出相应的反应。

发展阶段及特征：

发展阶段—市场渗透战略——从简单结构到职能结构

进一步发展—市场开发战略——从职能结构到事业部结构

增长阶段后期—纵向一体化战略——从事业部结构到矩阵结构

成熟期—多元化经营战略——从矩阵结构到战略业务单位结构



第四章 战略实施

(二) 组织的战略类型

企业可以考虑以下4种类型战略组织：

开创性问题——工程技术问题——行政管理

战略目标——战略选择——组织结构

防御型（稳定，成本效率，机械控制，集权）

开拓型（动态，创新低效，有机灵活，分权）

分析型（平衡，求新也传统，灵活并稳定，矩阵制，精神分裂）

反应型（反应不当，执行不力，下策）



第四章 战略实施

1.防御型战略组织

追求稳定的环境，通过解决开创性问题来达到稳定性。

(1) 创造出高度成本效率的核心技术。技术效率是成功关键。

(2) 在行政管理上，采取“机械式”结构机制。

适用于较为稳定的产业。不可能对市场环境做重大的改变。



第四章 战略实施

2.开拓型战略组织

追求**动态**环境。技术和行政管理具有很大的**灵活性**。

(1) 在工程技术问题上，开拓型组织根据现在和将来的产品结构确定技术能力；（**面向未来**）

(2) 在行政管理方面，开拓型组织奉行的基本原则是**灵活性**，即在大量分散的单位和目标之间调度和协调资源，不采取集中的计划和控制全部生产的方式。开拓型组织**不断求变，缺乏效率性**，很难获得最大利润。



第四章 战略实施

3.分析型战略组织

结合体。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。

(1) 在工程技术问题上，需要在保持技术的**灵活性与稳定性之间进行平衡**。

(2) 在行政管理方面，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**矩阵结构**解决。

它最大的危险就是**既无效能又无效率**。



第四章 战略实施

4.反应型战略组织

采取一种动荡不定的调整模式。

主要有3个原因：

(1) 决策层没有明文表达企业战略。（内部）

(2) 管理层次中没有形成可适用于现有战略的组织结构。

(内部)

(3) 忽视了外部环境条件的变化。（外部）



第四章 战略实施

【2014年·单选题】（考生回忆）甲公司是研发音乐耳塞的企业，其近期面向舞台表演者和音乐发烧友推出的3款“入耳型”音乐耳塞产品，虽然外形并不时尚，但凭借着先进的音频技术和舒适的佩戴感觉，得到了客户的认可。甲公司决定不断完善3款产品的制造工艺技术，降低产品成本并提高产品质量，从而能够继续保持这一部分耳塞市场份额。甲公司宜采取的组织战略类型为（ ）。

- A.防御型战略组织
- B.开拓型战略组织
- C.分析型战略组织
- D.反应型战略组织



第四章 战略实施

『正确答案』 A

『答案解析』 防御型组织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。甲公司不断完善技术，降低成本提高质量目的是为了继续保持这一部分耳塞市场份额，因此适宜采用的组织战略类型为防御型战略组织。



第四章 战略实施

【知识点】企业文化的概念和类型★★

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：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。



第四章 战略实施

查尔斯·汉迪在1976年提出的关于企业文化的分类从理论上分为四类：

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



第四章 战略实施

(一) 权力导向型

- 掌权人试图对下属保持绝对控制，传统框架。
- 决策快，但其质量取决于企业经理人员的能力。
- 专横和滥用权力的，中层人员的低士气和高流失率。
- 通常存在于家族式企业和刚开创企业。



第四章 战略实施

(二) 角色导向型

- 追求理性和秩序。重视合法性、忠诚和责任。理性和逻辑是中心，分歧由规章和制度来解决，稳定和体面与能力同等重要。
- 权力仍在上层，十分强调等级和地位。这种企业被称作官僚机构，此类文化最常见于国有企业和公务员机构。
- 稳定性、持续性，稳定环境中高效率，不太适合动荡环境。



第四章 战略实施

(三) 任务导向型

- 解决问题，**实现目标**是主导思想。企业强调的是速度和灵活性，**专长**是权力和职权的主要来源。
- 常见于**新兴产业**中的企业，特别是高科技企业。
- 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。
- 给企业带来**很高的成本**。往往是矩阵式的。无连续性。



第四章 战略实施

(四) 人员导向型

- 为其成员的需要服务，依赖于员工（成员、会员）。
- 人员不易管理，企业能给他们施加的影响很小。
- 这一文化常见于俱乐部、协会、专业团体和小型咨询公司。



第四章 战略实施

【2017·单选题】（考生回忆）丁国的S公司是一家全球500强企业，依靠严格的规章制度进行精细化管理，内部分级分明，决策权集中在上层，资历在员工晋升中发挥着重要作用，S公司的企业文化类型是（ ）。

- A.任务导向型
- B.权力导向
- C.角色导向
- D.人员导向



第四章 战略实施

『正确答案』 C

『答案解析』 角色导向型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，稳定和体面几乎被看成与能力同等重要。这类结构十分强调等级和地位，权利和特权是限定的。本题中，该公司“依靠严格的规章制度进行精细化管理，内部分级分明，决策权集中在上层，资历在员工晋升中发挥着重要作用”符合角色导向型文化的特点。



第四章 战略实施

【知识点】文化与绩效（掌握）

文化可能与高绩效相联系，但不一定是高绩效的必然原因。

- 1.文化为企业创造价值的途径★★★
- 2.文化、惯性和不良绩效
- 3.企业文化成为维持竞争优势源泉的条件



第四章 战略实施

(一) 企业文化为企业创造价值的途径

1. 文化简化了信息处理 (默契)

企业文化中的价值观、行为准则和相应的**符号**，可以使员工的活动集中于特定的有范围的安排之中。

2. 文化补充了正式控制

市场控制、官僚控制、团体控制三种控制技术。

3. 文化促进合作并减少讨价还价成本

多方受益的合作行为在企业内部可能出现。



第四章 战略实施

(二) 文化、惯性和不良绩效

文化也可能损害企业的绩效。

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条件

首先，文化必须为企业创造价值。

其次，企业文化必须是企业所特有的。

最后，企业文化必须是很难被模仿的。



第四章 战略实施

【知识点】战略稳定性与文化适应性（掌握）

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。

文化的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。

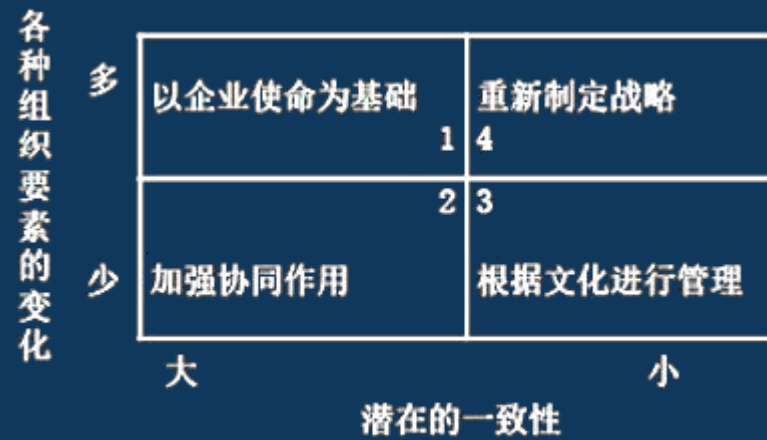


图 战略稳定性与文化适应性



第四章 战略实施

(一) 以企业使命为基础

- 1.重大变革时，必须考虑与企业基本使命的关系；
- 2.发挥现有人员在战略变革中的作用；
- 3.调整奖励系统时，与目前的奖励行为保持一致；
- 4.考虑与目前文化相适应的变革，不要破坏已有行为准则。



第四章 战略实施

(二) 加强协调作用

企业采用稳定战略（或维持不变战略）时，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) 根据企业文化的需求，解决企业生产经营中的问题。

(三) 根据文化的要求进行管理

对某种经营业务实行不同的文化管理。



第四章 战略实施

(四) 重新制定战略

1. 高层管理要痛下决心变革;
2. 为新的文化, 要招聘或内部提拔与新文化相符的人员;
3. 将奖励的重点放在新文化意识上, 促进企业文化的转变;
4. 明确新文化所需要的行为, 保证新战略顺利实施。



第四章 战略实施

【知识点】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。战略实施的结果偏离了目标或理想状态。

按照时间分为3种类型。

早期失效：没有被全体员工理解和接受；实施者不适应。

偶然失效：意想不到的因素导致战略失效。

晚期失效：推行一段时间后，所依赖的基础越来越糟。



第四章 战略实施

战略失效的原因，有以下几点：

- ①企业内部缺乏沟通；
- ②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；
- ⑥企业外部环境出现了较大变化。



第四章 战略实施

(2) 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	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



第四章 战略实施

【2013年·单选题】以下关于战略控制与预算控制的表述，正确的是（ ）。

- A.战略控制的期限通常在一年以内
- B.战略控制的重点是企业内部
- C.预算控制通常在预算期结束后采取纠正行为
- D.预算控制采用定性与定量结合的方法



第四章 战略实施

『正确答案』 C

『答案解析』 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纠正行为



第四章 战略实施

2.战略控制系统

(1) 战略控制系统的步骤。

①执行策略检查。

②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），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。

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。



第四章 战略实施

战略控制系统的特点可以通过两个方面来反映：程序的正式程度以及能被识别的业绩评价指标的数目。

构建战略控制系统时，应考虑如下方面：

第一，是链接性。

第二，是多样性。

第三，是风险。

第四，是变化。

第五，是竞争优势。



第四章 战略实施

(2) 战略性业绩计量。

战略性业绩计量的特征是：

- ①重点关注长期的事项，股东财富。
- ②它有助于识别战略成功的动因。
- ③它通过企业提高业绩来支持企业学习。
- ④它提供的奖励基础是基于战略性的事项。

战略性业绩计量必须是可计量的、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。



第四章 战略实施

3.战略控制和成功关键因素

(1) 识别成功关键因素的过程可以提醒管理层那些需要控制的事项，并显示出次要的事项。

(2) 传统预算控制可能使报告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) 它们能够用于将组织的业绩进行内部对比或者与竞争对手比较。



第四章 战略实施

【知识点】企业经营业绩的衡量（了解）

1. 衡量企业业绩的重要性

业绩衡量的主要目的有以下几点：

- （1）业绩评价是整体控制或者反馈控制系统的一部分。
- （2）业绩评价是与利益相关者群体沟通的重要组成部分。
- （3）业绩评价与激励政策以及业绩管理系统紧密相关。
- （4）由于管理层追求获得评价为满意的业绩，这会增加管理层动力。



第四章 战略实施

2.对衡量企业业绩的不同观点

(1) 股东观。

股东观认为企业应基于股东的利益而存在。应该把股东回报率作为企业业绩的指标。股东回报率的计算由两部分组成——资本利得与股利。

(2) 利益相关者观。

利益相关者观认为，企业是为所有利益相关者的利益而存在的。



第四章 战略实施

3.关键性业绩指标

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的关键性业绩指标，以便于比较。

4.比较业绩



第四章 战略实施

【知识点】战略控制方法（掌握）

（一）预算与预算控制

1. 预算与预算控制的目的

预算就是财务计划。

目的：

（1）强迫计划；（2）交流思想和计划；（3）协调活动；（4）资源分配；（5）提供责任计算框架；（6）授权；（7）建立控制系统；（8）提供评估手段；（9）激励员工。



第四章 战略实施

2.预算的类型（增量预算和零基预算） 有无基础

（1）增量预算。

指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。

优点：①稳定的，变化是循序渐进的；

②经理能够在一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。



第四章 战略实施

缺点：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它鼓励全部用光；

⑤它可能过期。



第四章 战略实施

(2) 零基预算。

指在每一个新的期间必须重新判断所有的费用。零基预算开始于“零基础”，需要分析企业中每个部门的需求和成本。根据未来的需求编制预算。

优点：

- 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。



第四章 战略实施

缺点：

- 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。



第四章 战略实施

【2017·多选题】富友公司实行全面预算管理，每年年底都在深入分析每个部门的需求和成本的基础上，根据未来的需求编制预算。富友公司编制预算采用的方法的优点有（ ）。

- A.系统相对容易操作和理解
- B.能够促进更为有效的资源配置
- C.鼓励管理层寻找替代方法
- D.容易实现协调预算



第四章 战略实施

『正确答案』 BC

『答案解析』 本题考核“零基预算”的知识点。每年都要重新编制，所以富友公司使用的是零基预算。

零基预算的优点包括：

- 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。



第四章 战略实施

(二) 企业业绩衡量指标

1. 财务衡量指标

盈利能力和回报率指标

股东投资指标

流动性指标

负债和杠杆作用指标



第四章 战略实施

总体而言，使用比率来进行绩效评价的主要原因有：

- (1) 可以很容易发现这些比率的变动。
- (2) 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。怎样来实现这些目标。
- (5) 比率总结企业结果，并在类似的企业之间进行比较。



第四章 战略实施

比率评价仍有如下局限性：

- (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) 无法控制无预算责任的员工。



第四章 战略实施

2.非财务指标

- 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。
- 能够很快提供，很容易计算和被理解并有效使用。



第四章 战略实施

(三) 平衡计分卡的业绩衡量方法

1. 平衡计分卡的基本概念

卡普兰和诺顿提出。

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



第四章 战略实施

平衡计分卡表明了企业员工需要什么样的知识技能和系统，分配创新和建立适当的战略优势和效率，使企业能够把特定的价值带给市场，从而最终实现更高的股东价值。





第四章 战略实施

(1) 财务角度。

平衡计分卡在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，通常包括利润、销售增长率、投资回报率以及现金流。



第四章 战略实施

(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；

滞后指标：目标市场的销售额（或市场份额）、客户保
留率、新客户开发率、客户满意度和盈利率；

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。



第四章 战略实施

(3) 内部流程角度。

把管理重心放在**流程再造**上将对促进组织改进起到十分重要的作用。

业务流程角度包括一些驱动目标。更加关注客户满意度，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。

以企业战略和价值定位为依据选择目标。



第四章 战略实施

(4) 创新与学习角度。

平衡计分卡最大的优点就是能够把创新与学习列为4个角度中的一个。

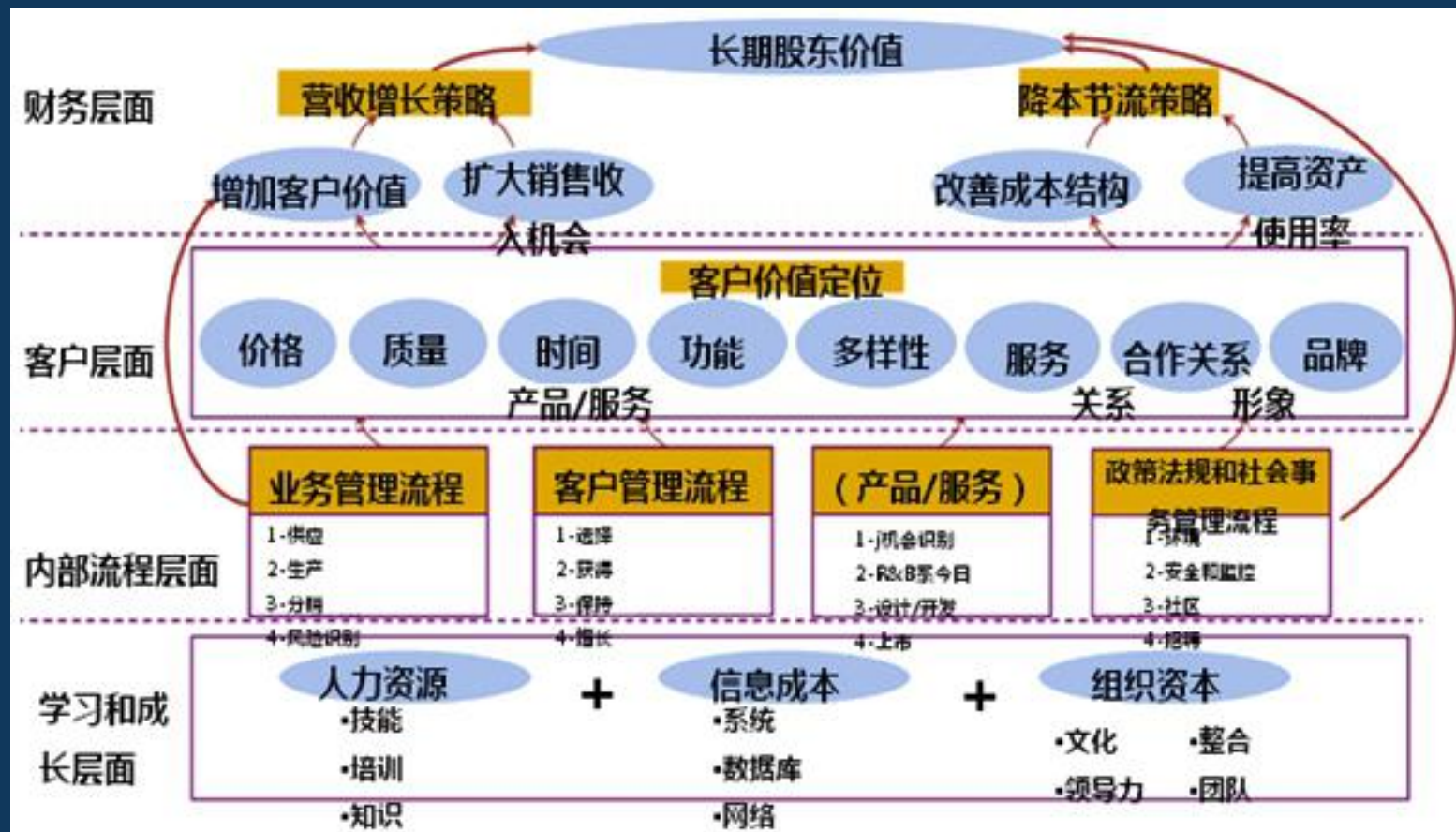
平衡计分卡能否成功运用的关键就是能否把企业战略和这个角度很好地衔接起来。

企业的成长与员工和企业能力素质的提高是息息相关的，从长远角度来看，企业唯有不断学习和创新，才能实现长远发展。



第四章 战略实施

战略地图——建立流程——价值比较——判定过程KPI





第四章 战略实施

2.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。



第四章 战略实施

3.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工具。
- (2) 使得领导者拥有了全面统筹战略、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，确保持续发展的工具。
- (4) 被誉为近75年来世界上最重要的管理工具和方法。



第四章 战略实施

【2017·多选题】（考生回忆）顺通公司是一家快递公司，2016年，顺通公司使用平衡计分卡衡量公司业绩，并选取了业务量增长率、交货时间、主要员工保留率、预期利润等指标作为业绩衡量指标。上述指标涵盖的角度有（ ）。

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



第四章 战略实施

『正确答案』 ABCD

『答案解析』 本题考核“平衡计分卡”的知识点。业务量增长率、预期利润体现了财务角度；交货时间体现了顾客角度和内部流程角度；主要员工保留率体现了创新与学习角度。



第四章 战略实施

(四) 统计分析与专题报告

1.统计分析报告,是指运用统计资料和统计分析方法,以独特的表达方法和结构特点,表现所研究事物本质和规律性的一种应用文章。通过表格式、图形式、文章式表达。

特点:

- (1) 以统计数据为主体;
- (2) 以科学的指标体系和统计方法来进行分析研究说明的;
- (3) 独特的表达方式和结构特点。结构上脉络清晰、层次分明。



第四章 战略实施

2. 专题报告

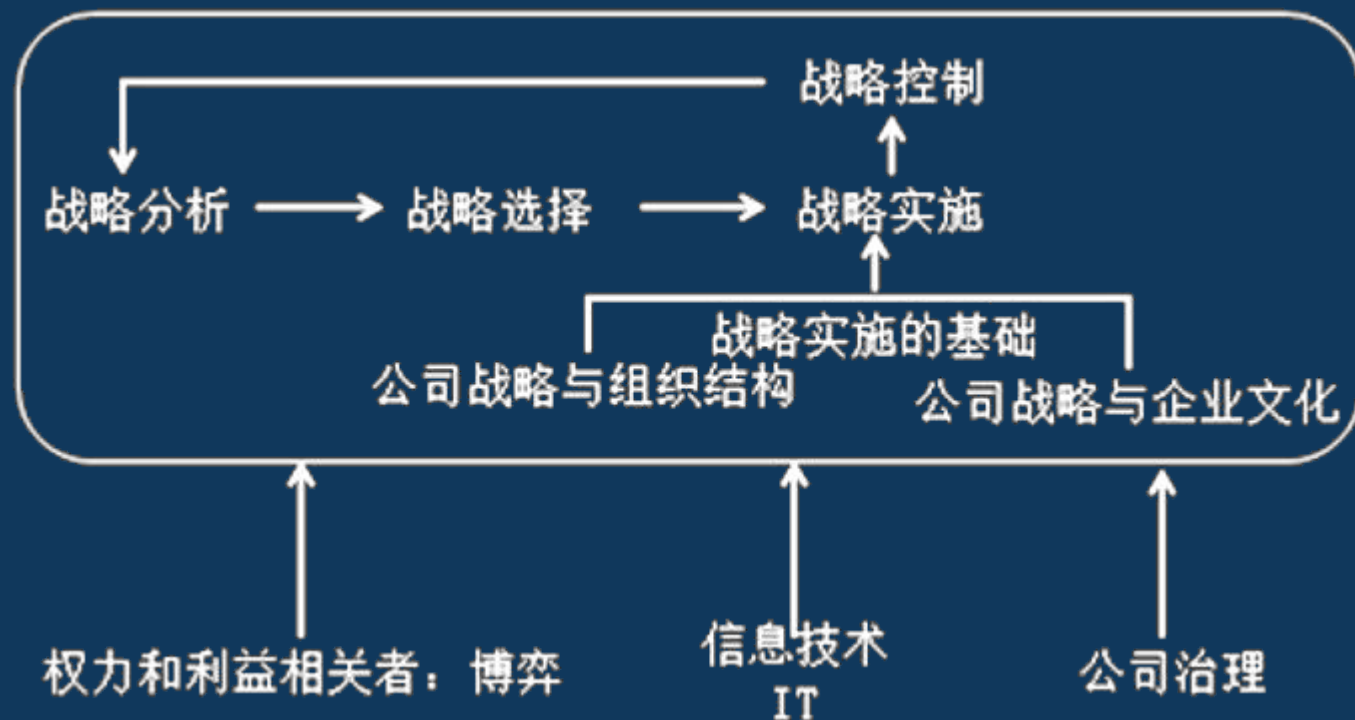
专题报告是根据企业管理人员的要求，指定专人对特定问题进行深入、细致的调查研究，形成包括现状与问题、对策与建议等有关内容的研究报告，以供决策者参考。

作用：

- 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。



第四章 战略实施





第四章 战略实施

【知识点】战略管理中的权力与利益相关者★

公司的使命与目标也是公司主要的利益相关者利益与权力均衡的结果。战略管理过程中一直存在着**利益相关者**的博弈过程。

（一）企业主要的利益相关者

内部利益相关者	外部利益相关者
投资者、经理层、员工	政府、购买者、供应者债权人、社会公众



第四章 战略实施

1.内部利益相关者及其利益期望

(1) 向企业投资的利益相关者，包括股东与机构投资者。

利益期望就是资本收益——股息、红利；多数股权。

(2) 经理阶层。对企业经营负责的高、中层管理人员。

现实中企业经理有其他目标。例如使企业的规模、增长以及管理职位津贴最大化；销售额最大化。

(3) 企业员工。个人收入和职业稳定的极大化。



第四章 战略实施

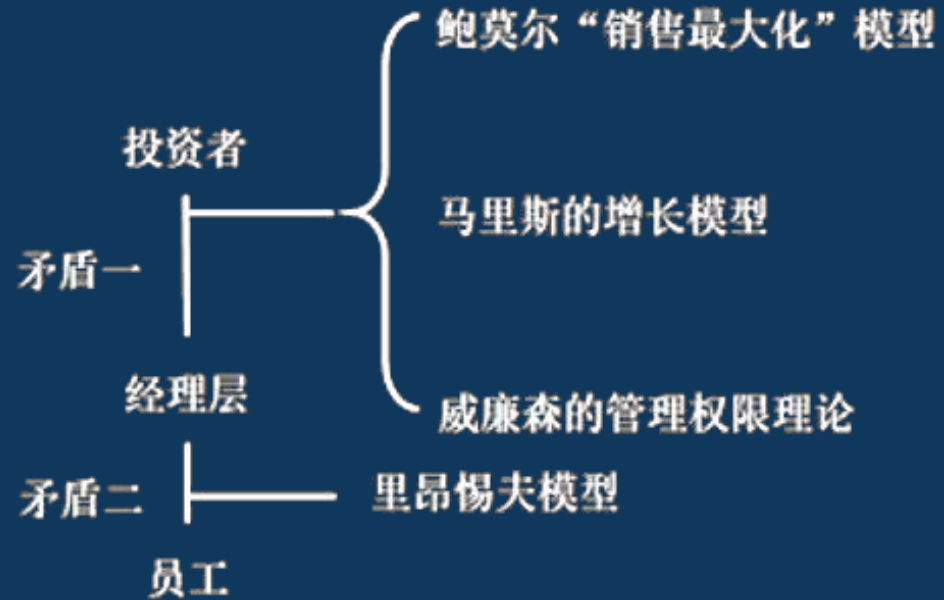
2.外部利益相关者及其利益期望

- (1) 政府。对**企业税收**的期望。
- (2) 购买者和供应者。各自的**增值**。
- (3) 债权人。期望理想现金流量管理。
- (4) 社会公众。社会责任，包括保护自然、社会公益事业。



第四章 战略实施

(二) 企业利益相关者的利益矛盾与均衡 (比较理论化, 了解即可)



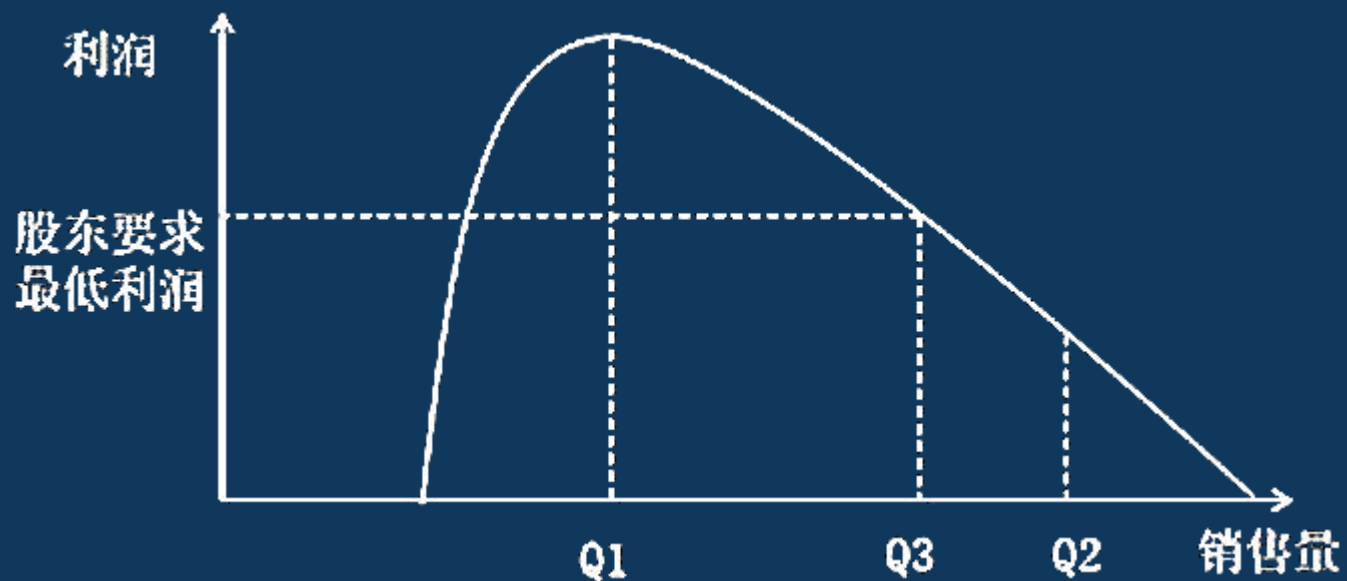


第四章 战略实施

矛盾和均衡冲突主要表现在以下几方面。

1.投资者与经理人员的矛盾与均衡。3个模型。

(1) 鲍莫尔“销售最大化”模型，强调**销售额**的重要性。





第四章 战略实施

(2) 马里斯 (Marris R.L) 的增长模型。

马里斯的增长模型是一种 “平衡状态” 模型。

企业经理人员的主要目标是公司规模的增长，但这将受到那些分享某些共同利益的股东们的利益的制约。

均衡的结果：增长率确定在双方都可能接受的一个区域内。



第四章 战略实施

(3) 威廉森的管理权限理论。

经理们必须把他们的个人利益和作为经理本身所作出的决定区别开来。经理人运用自身相对于股东的信息优势来实现其对企业的利益追求。



第四章 战略实施

2.企业员工与企业（股东或经理）之间的利益矛盾与均衡。

列昂惕夫模型：企业员工代表企业工会决定工资，企业决定就业水平。

企业员工追求工资收入最大化和工作稳定（反映在企业就业水平高）；企业追求利润最大化。

现实结果：选择最佳就业水平，在工资水平的约束下以实现企业利润最大化。

最终均衡点取决于双方讨价还价的实力大小。



第四章 战略实施

3.企业利益与社会效益的矛盾与均衡。

社会责任包括三个方面：

- (1) 保证企业利益相关者的**基本利益**要求。
- (2) 保护自然环境。
- (3) 赞助和支持社会公益事业。

企业的社会效益与企业利润最大化原则往往是不一致的。

企业实际上也总是处于一个讨价还价的均衡点。

西尔特和马奇认为，企业在组织上由各种利益集团结合在一起，共同经营。企业最后是一种妥协，最终的有效性几乎总是低于最大值，这就是所谓的“**组织呆滞**”。



第四章 战略实施

【2015年·单选题】鲍莫尔 (Baumol W.J.) 的 “销售最大化” 模型，描述了企业在追求利润最大化和销售额最大化之间的博弈过程。这一模型反映了 ()。

- A. 股东与经理人员的利益矛盾与均衡
- B. 企业利益与社会效益的矛盾与均衡
- C. 企业与外部利益相关者的矛盾与均衡
- D. 企业员工与企业之间的利益矛盾与均衡



第四章 战略实施

『正确答案』 A

『答案解析』 投资者与经理人员的矛盾与均衡中的模型之一就是该题的鲍莫尔“销售最大化”模型，还有2个模型分别是马里斯的增长模型，威廉森的管理权限理论和彭罗斯的最佳投资战略理论（现行教材已经删除彭罗斯理论）。



第四章 战略实施

三、权力与战略过程

权力：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。不同于职权（authority），4点区别：

（1）权力影响力在各个方面；而职权沿着管理层次方向自上而下。

（2）受制权力的人不一定能够接受这种权力；职权一般能够被下属接受。

（3）权力来自各个方面；而职权包含在企业指定的职位或功能之内。



第四章 战略实施

(4) 权力很难识别和标榜；而职权在企业的组织结构图上很容易确定。

1.企业利益相关者的权力来源

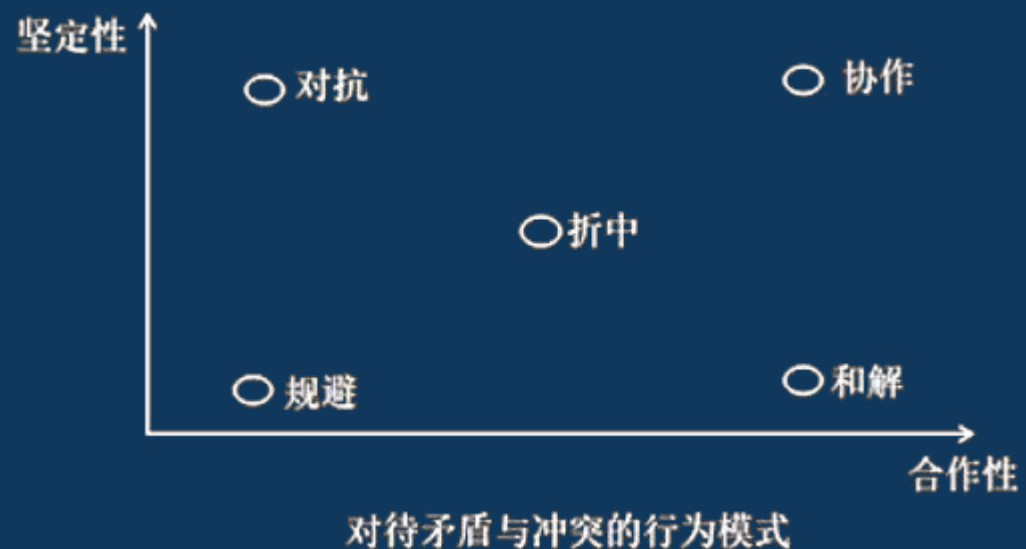
- (1) 对资源的控制与交换的权力。
- (2) 在管理层次中的地位。基础：法定权、奖励权和强制权。
- (3) 个人的素质和影响。**榜样权和专家权**，更具有持久性。
- (4) 参与或影响企业的战略决策与实施过程。
- (5) 利益相关者集中或联合的程度。团结就是力量。



第四章 战略实施

2.在战略决策与实施过程中的权力运用（利益相关方的表演）

注意教材中的案例！





第四章 战略实施

(1) 对抗。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。

(2) 和解。一方利益相关者面对利益矛盾与冲突时，设法满足对方的要求，目的在于保持或改进现存的关系。和解模式通常表现为默认和让步。

(3) 协作。在对待利益矛盾与冲突时，既考虑自己利益的满足，也考虑对方的利益，力图寻求相互利益的最佳结合点，并借助于这种合作，使双方的利益都得到满足。



第四章 战略实施

(4) 折中。通过各方利益相关者之间的讨价还价，**相互做出让步**，达成双方都能接受的协议。折中模式既可以采取积极的方式，也可以采取消极的方式。

(5) 规避。规避模式是**不坚定行为与不合作行为**的组合。

以时机选择的早晚来区分，这种模式可分为两种情况：

一种是当预期将要发生矛盾与冲突时，通过调整来躲避冲突；

另一种情况是当矛盾与冲突实际发生时主动或被动撤出。



第四章 战略实施

【2013年·单选题】甲公司是一家制药公司，拟将其生产的药品销售价格提高25%，因此被相关部门约谈，该部门拟以乱涨价为由对其进行处罚。后甲公司与该部门协商，双方最终达成在未来三年内逐步调整销售价格、三年后销售价格比现价上涨15%的协议。此种行为模式为（ ）。

- A.和解
- B.协作
- C.折中
- D.让步



第四章 战略实施

『正确答案』 C

『答案解析』 折中是中等程度的坚定性和中等程度的合作性行为的组合。通过各方利益相关者之间的讨价还价，相互做出让步，达成双方都能接受的协议。甲公司与该部门协商，双方最终达成协议，属于折中。



第四章 战略实施

【知识点】信息技术在战略管理中的作用

信息技术（IT）、信息和通信技术（ICT）

一、信息技术与组织变革

（一）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。





第四章 战略实施

(二) 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。采用了一些新型的组织结构以增强组织竞争力，其中最为重要的是团队结构和虚拟组织。



第四章 战略实施

(三) 信息技术与业务流程重组

业务流程重组，简称重组，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，企业从而可以在市场上成为一名成功的竞争者的过程。

业务流程重组是企业**过程创新活动**，需要人们用归纳推理方式来看待信息技术。



第四章 战略实施

二、信息技术与竞争战略

- (一) 信息技术与成本领先战略
- (二) 信息技术与差异化战略
- (三) 信息技术与集中化战略



第四章 战略实施

三、信息技术与企业价值链网

(一) 信息技术与企业价值链

在价值链的**每一个阶段**，都可以考虑如何**利用信息技术来改善运行效率**，提升增值过程，为客户创造更多的价值。

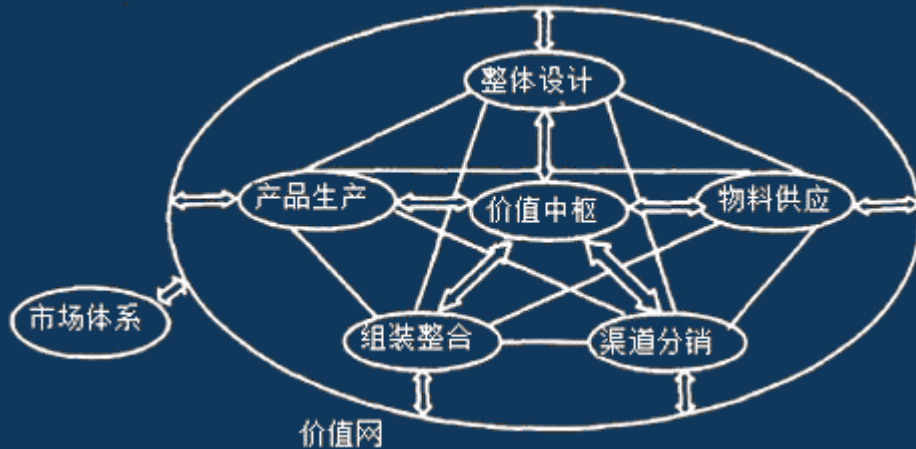
信息技术能够帮助企业全面渗透到企业价值链的**各主要环节**，有效降低成本，提升客户价值，赢得竞争优势。



第四章 战略实施

(二) 信息技术与企业价值网

1. 价值网模型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。强调“**以顾客为中心**”，把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**。





第四章 战略实施

价值网成员相互关系是基于**双赢思想**的紧密合作。

价值网理论对价值链理论进行了拓展和提升。

合作竞争。比起价值链，价值网更多是“以**客户**为本”，很少以线性方式运作。



第四章 战略实施

2.信息技术与企业生态系统

该系统超越了传统价值链，也不局限于行业部门，而是涉及对公司经营产生直接或间接影响的诸多因素。

企业生态系统通常是跨产业合作的，形成一个商业生态系统。其主要特点包括以下方面：

(1) 由一个企业统领，建造平台以供应用。可突破组织边界限制，跨企业、跨区域、跨行业，甚至全球化的发展和合作。

(2) 信息技术在生态系统建立与运作中扮演强有力的角色。



第四章 战略实施

四、大数据时代企业战略转型

(一) 大数据时代的数据分析

1. 大数据

维基百科：大数据指所涉及的资料**规模巨大**，无法通过目前常规软件工具，在合理时间内达到撷取、管理、处理、整理成为有用信息的数据集合。



第四章 战略实施

大数据的主要特征为：

- (1) 大量性。是指大数据的数据量巨大。
- (2) 多样性。是指数据类型繁多。半结构非结构为主
- (3) 高速性。指大数据处理时效性高。
- (4) 价值性。指大数据价值巨大，但价值密度低。

2.大数据时代

大数据时代是指在大量数据信息基础上所形成的新型信息时代。



第四章 战略实施

3.大数据时代的数据分析

大数据分析和传统数据分析最重要的区别在于**数据量**。

不需要预先设定研究目的和方法。

传统数据分析是“**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。



第四章 战略实施

(二) 大数据对企业战略决策模式的影响

- 1.决策依据：可充分分析作出更符合企业需求的管理决策。
- 2.决策主体：从独立决策模式转化成**全员决策**模式。
- 3.决策技术与方法：云计算、知识发现技术、决策支持系统。



第四章 战略实施

(三) 大数据时代企业战略转型的主要方面

1. 市场调研与预测

调研与预测是决策的前提。

- (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。



第四章 战略实施

2. 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。
- (5) 竞争对手监测与品牌传播。
- (6) 品牌危机监测与管理。



第四章 战略实施

3.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。



第四章 战略实施

4.应收账款管理

应收账款管理属于财务管理范畴。

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。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。对于超过信用期较长时间未付款的客户，实行重点跟踪，分析其信用变化原因，更为准确地预计坏账损失，及时、足额地计提坏账准备，保证应收账款信息的真实性，有效防范企业资金链断裂。



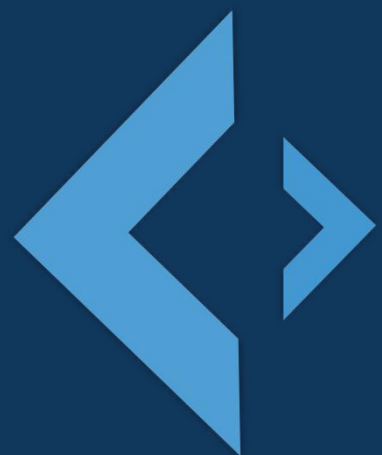
第四章 战略实施

(四) 大数据时代企业战略转型面临的困难

- 1.数据容量问题
- 2.数据安全的问题
- 3.数据分析与处理问题

(五) 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**专业人才队伍**，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**。



谢谢观看