

注册会计师  
公司战略与风险管理  
冲刺串讲班  
授课教师：魏星  
第四章 战略实施

【知识点】纵横向分工结构

(一) 纵向分工结构 (★, 客观题, 原文阅读)

纵向分工结构组织内部的管理问题——**集权与分权**

集权型决策的【优点】:

一是易于协调各职能间的决策; 二是易于对上下沟通的形式进行规范 (比如利用管理账户); 三是能与企业的目标达成一致; 四是危急情况下能够做出快速决策; 五是有助于实现规模经济; 六是这种结构比较适用于由外部机构 (比如专业的非营利性企业) 实施密切监控的企业, 因为所有的决策都能得以协调。

集权决策的【缺点】:

一是高级管理层可能不会重视个别部门的不同要求; 二是由于决策时需要通过集权职能的所有层级向上报, 因此决策时间过长; 三是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。

(二) 横向分工结构

1. 横向分工结构的基本类型 (★★★, 客观题和主观题, 要注意主观题直接默写优缺点)

(主观题考试统计: 2012 年职能制优缺点、2010 年事业部制及优缺点)

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。

(1) 创业型组织结构。

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。企业的战略规划 (若有) 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。

(2) 职能制组织结构。

基本含义	按职能进行专业化分工。因此总经理可以从日常业务中解脱出来，更加关注职能协调、企业环境和发展战略问题。
适用情况	单一业务企业。
优点	(1) 能够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； (2) 有利于培养职能专家； (3) 由于任务为常规和重复性任务，因而工作效率得到提高； (4) 董事会便于监控各个部门。
缺点	(1) 由于对战略重要性的流程进行了过度细分，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，而不是出于企业整体利益进行相互合作； (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。

基本含义	按照产品、服务、市场或地区定义出不同的事业部。事业部的权力更大。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	区域事业部制结构	优点： (1) 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； (2) 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； (3) 有利于海外经营企业应对各种环境变化。 缺点： (1) 管理成本的重复； (2) 难以处理跨区域的大客户的事务。 适用情况：企业在不同的地理区域开展业务。

类型与特点	产品/品牌事业部制结构	优点： (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>(2) 各个事业部都可以集中精力在其自身的区域；</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，事业部的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	

(4) M 型企业组织结构（多部门结构）。

M 型组织结构（多部门结构）	<p>M 型将企业划分为若干事业部，每一个事业部负责一个或多个产品线。</p> <p>优点：</p> <p>(1) 便于企业的持续成长。随着新产品线的创建或收购，这些新产品线可能被整合到现有的事业部中，或者作为新开发的事业部的基础；</p> <p>(2) 由于每一个事业部都有其自身的高层战略管理者，首席执行官就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；</p> <p>(4) 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。</p> <p>缺点：</p> <p>(1) 为事业部分配企业的管理成本比较困难并略带主观性；</p> <p>(2) 事业部之间滋生功能失调性的竞争和摩擦；</p> <p>(3) 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。</p> <p>适用情况：具有多个产品线。</p>

(5) 战略业务单位组织结构 (SBU)。

基本含义	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。
适用情况	规模较大的多元化经营企业。
优点	(1) 降低了企业总部的控制跨度 (管理幅度)； (2) 由于不同的企业单元都向其上级领导报告其经营情况，因此控制幅度的降低也减轻了总部的信息过度情况； (3) 这种结构使得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) 由于几乎无须在事业部之间分摊成本，因此易于监控每个战略业务单位的绩效。

缺点	(1) 由于采用这种结构多了一个垂直管理层，因此总部与事业部和产品层的关系变得更疏远； (2) 战略业务单位经理为了取得更多的企业资源会引发竞争和摩擦，从而对企业的总体绩效产生不利影响。
----	--

(6) 矩阵制组织结构。

基本含义	矩阵结构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。
优点	(1) 由于项目经理与项目的关系更紧密，因而能更直接地参与到与其产品相关的战略中来，从而激发其成功的动力； (2) 能更加有效地优先考虑关键项目，加强对产品 and 市场的关注，从而避免职能型结构对产品 and 市场的关注不足； (3) 与产品主管和区域主管之间的联系更加直接，从而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，这样职能专家就不会只关注自身的业务范围。

缺点	(1) 可能导致权力划分不清晰 (比如谁来负责预算)，并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。如果采用混合型结构，非常重要的一点就是确保上级的权力不相互重叠，并清晰地划分权力范围。下属必须知道其
----	--

	<p>工作的各个方面应对哪个上级负责；</p> <p>(3) 管理层可能难以接受混合型结构，并且管理者可能会觉得另一名管理者将争夺其权力，从而产生危机感；</p> <p>(4) 协调所有的产品和地区会增加时间成本和财务成本，从而导致制定决策的时间过长。</p>

(7) H 型结构（控股企业/控股集团结构）——企业集团。

基本含义	成立控股企业，其下属子企业具有独立的法人资格。
适用情况	业务领域涉及多个方面，甚至上升到全球化竞争层面。
主要特点	<p>(1) 其业务单元的自主性强；</p> <p>(2) 企业无须负担高额的中央管理费，因为母企业的职员数量很可能非常少；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；</p> <p>(3) 在某些国家如果将这些企业看成一个整体，业务单元还能够获得一定的节税收益；</p> <p>(4) 控股企业可以将风险分散到多个企业中，但是有时也很容易撤销对个别企业的投资。</p>

(8) 国际化经营企业的组织结构。

本土独立性和适应能力			
		低	高
全球协作程度	高	全球产品分部结构 (全球化战略)	跨国结构 (跨国战略)
	低	国际部结构 (国际战略)	全球区域分部结构 (多国本土化战略)

2. 横向分工结构的基本协调机制（★，以原文为主，客观题）

机制名称	含义
(1) 相互适应，自行调整	<p>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。</p> <p>适合于最简单的组织结构。在十分复杂的组织里，由于人员构成复杂，工作事务事先不能全部规范化，因而也采用这种协调机制。</p>
(2) 直接指挥，直接控制	组织的所有活动都按照一个人的决策和指令行事。

(续表)

(3) 工作过程标准化	组织通过预先制定的工作标准, 来协调生产经营活动。
(4) 工作成果标准化	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。
(5) 技艺(知识) 标准化	组织对其成员所应有的技艺、知识加以标准化。 属于超前的间接协调机制。
(6) 共同价值观	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。

### 【知识点】企业战略与组织结构

#### (一) 组织结构与战略的关系 (★, 主观题)

钱德勒的组织结构服从战略理论:

1. 战略的前导性与结构的滞后性 (略)
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。

(二) 组织的战略类型 (★★, 客观题)

类型名称	产品与市场	工程技术问题	行政管理
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。常采用竞争性定价或高质量产品来阻止竞争对手进入自己的领域。	创造出一种具有高度成本效率的核心技术，技术效率是组织成功的关键	采取“机械式”结构机制。由生产与成本控制专家形成的高层管理，注重成本和其他效率问题的集约式计划、广泛分工的职能机构、集中控制、正式沟通等。
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。全部工程技术问题就是如何避免长期陷于单一的技术过程，常常通过开发机械化程度很低和例外性的多种技术和标准技术来解决这一问题。	行政管理具有很大的灵活性，采取“有机”的机制。包括由市场、研究开发方面的专家组成的高层管理，注重产出结果的粗放式计划、分散式控制以及横向和纵向的沟通。

分析型战略组织	在寻求新的产品和市	需要在保持技术的灵	主要任务是如何区分
---------	-----------	-----------	-----------

	<p>场机会的同时，保持传统的产品和服务。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服务市场保证其收入的主要部分。</p>	<p>活性与稳定性之间进行平衡</p>	<p>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<b>矩阵结构</b>解决</p>
反应型战略组织	<p>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。</p> <p>一个企业组织之所以成为反应型组织，主要有 3 个原因：</p> <p>(1) 决策层没有明文表达企业战略；</p> <p>(2) 管理层次中没有形成可适用于现有战略的组织结构；</p> <p>(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</p>		

**【知识点】企业文化的类型** (★★★，掌握原文为主，客观题)

文化类型	特点	常见表现
权力导向型	<p>掌权人试图对<b>下属保持绝对控制</b>，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。</p>	<p>通常存在于家族式企业和刚开创企业。</p>
角色导向型	<p>尽可能<b>追求理性和秩序</b>，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。</p> <p>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。</p>	<p>最常见于国有企业和公务员机构。</p>



任务 导向型	<p>管理者关心的是不断地和成功地解决问题。采用的<b>组织结构往往是矩阵式</b>。实现目标是任务导向型企业的主导思想。企业强调的是<b>速度和灵活性</b>，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。</p> <p>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。</p>	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	<p>企业存在的目的主要是<b>为其成员的需要服务</b>，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。</p>	常见于俱乐部、协会、专业团体和小型咨询公司。

**【知识点】文化与绩效**（★，客观题，主观题冷门点）

文化可能与高绩效相联系，但它又不一定是高绩效的必然原因。

（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。
- 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。

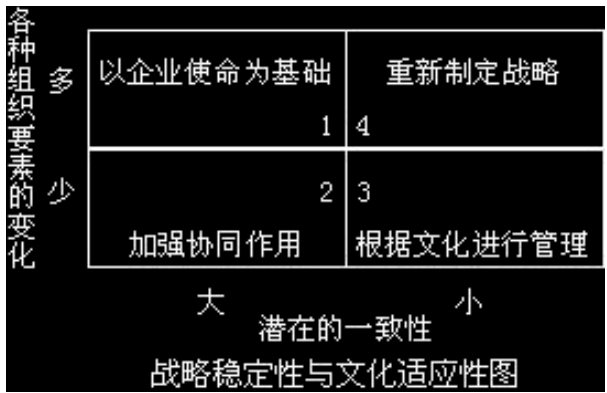
（二）文化、惯性和不良绩效

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；而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。

（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，公司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。

【知识点】战略稳定性与文化适应性（★，客观题）



类型	基本含义	工作焦点
（一）以企业使命为基础	战略变化大；文化一致性大。	多是那些以往效益好的企业，可以根据自己的实力，寻找可以利用的重大机会，或者试图改变自己的主要产品和市场，以适应新的要求。 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。

（二）加强协调作用	战略变化小；文化一致性大。	发生在企业采用稳定战略（或维持不变战略）时。 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。
(三) 根据文化的要求进行管理	战略变化小；文化一致性小。	需要研究这些变化是否可能给企业带来成功的机会。 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。

(四) 重新制定战略	战略变化大；文化一致性小。	<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。</p> <p>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。</p> <p>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：</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</p>
------------	---------------	--

		规范，保证新战略的顺利实施。

**【知识点】战略控制的过程**

(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。 (★★, 客观题和主观题, 注意案例分析)

原因	(1) 企业内部缺乏沟通，未形成凝聚力； (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) 战略控制。 (客观题, 阅读原文为主)

战略控制与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

(二) 企业经营业绩的衡量 (略)

**【知识点】战略控制方法 (★★, 客观题和主观题, 重点在预算与平衡计分卡)**

(一) 预算与预算控制——预算的类型

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；	(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

		(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	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
------	---------------------	---	--

## (二) 企业业绩衡量指标 (略)

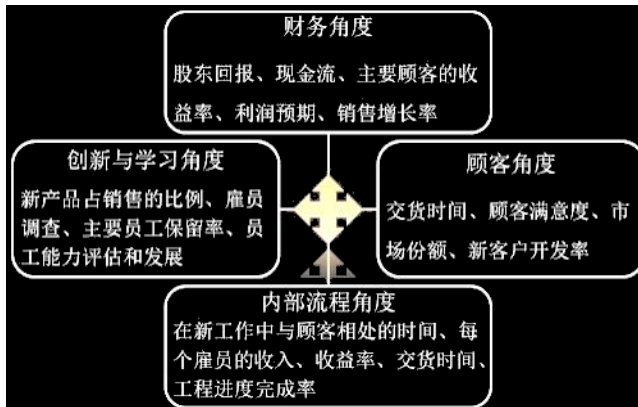
### (三) 平衡计分卡的业绩衡量方法 (掌握)

#### 1. 平衡计分卡的基本概念

提出者: 卡普兰和诺顿

克服了传统财务业绩评价的局限性, 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: 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。



## 2.平衡计分卡的特点 (★, 了解)

- (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) 注重团队合作, 防止企业管理机能失调。
- (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。

## 3.平衡计分卡的作用 (★, 了解)

- (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。

【一家寿司店的平衡计分卡】快乐寿司店是一家处于成长期的公司, 其主要通过电话或网络订购的方式销售日本生鱼片和寿司。

(i) 财务角度 ● 收入的增长 ● 顾客订单的增加	(ii) 顾客角度 ● 订单到交货所需的时间 ● 产品新鲜度（按照食品包装处理的天数计量）
(iii) 内部业务流程角度 ● 处理单个订单的时间 ● 产品可得性信息更新到网站上的速度	(iv) 创新与学习角度 ● 所提供的产品范围内不同产品的数量 ● 送货团队覆盖的送货区域

#### (四) 统计分析与专题报告 (★, 客观题, 以原文阅读为主)

##### 1. 统计分析报告

- 统计分析结果可以通过表格式、图形式和文章式等多种形式表现出来。
- 文章式的主要形式是统计分析报告。是全部表现形式中最完善的一种。

统计分析报告，就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。

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；
- (3) 统计分析报告具有独特的表达方式和结构特点。

##### 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。

#### 【知识点】权力与战略过程 (★★, 客观题和主观题)

权力与职权的区别

权力的影响力在各个方面	职权沿着企业的管理层次方向自上而下
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
权力来自各个方面	职权包含在企业指定的职位或功能之内
权力很难识别和标榜	职权在企业的组织结构图上很容易确定

#### (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力。(考虑资源的稀缺程度与企业的依赖性)
2. 在管理层次中的地位。(法定权 = 奖励权 + 强制权)
3. 个人的素质和影响。(榜样权和专家权)

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。

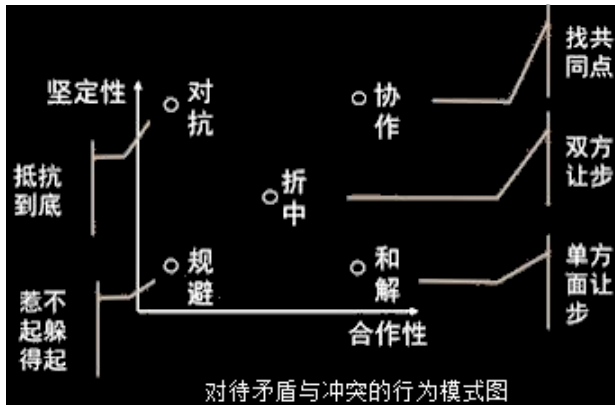
(二) 在战略决策与实施过程中的权力运用。 (主要应对案例分析的选择题)

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	坚定行为 + 不合作行为 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。	抵抗到底
和解	不坚定行为 + 合作行为 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。	单方面让步
协作	坚定行为 + 合作行为 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。	找共同点

折中	中等程度的坚定性 + 中等程度的合作性行为 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。前者是指对冲突的另一方做出承诺，给予一定的补偿，以求得对方的让步；后者则以威胁、惩罚等要挟对方做出让步。多数场合，则是双管齐下。	双方让步
规避	不坚定行为 + 不合作行为。 以时机选择的早晚区分为两种情况：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撤出。	惹不起 躲得起





【知识点】信息技术与组织变革（★，主观题）

（一）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。

信息技术在组织扁平化过程中发挥着重要的作用。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。

（2）支持新型组织结构。

在信息技术的支持下，一些组织设计并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**。

①团队结构。是以团队作为协调组织活动的主要方式。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。

②虚拟组织，是组织扁平化在企业之间的形式，是当市场出现新机遇时，具有不同资源与优势的企业为了共同开拓市场，共同对付其他的竞争者而组织、建立在信息网络基础上的共享技术与信息，分担费用，联合开发的、互利的企业联盟体。

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。

（二）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。

【知识点】信息技术与竞争战略（★，主观题）

（一）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。

(二) 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。

(三) 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。

【知识点】信息技术与企业价值链网（略）

【知识点】大数据时代企业战略转型（★★★，客观题和主观题）

(一) 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
大数据时代的数据分析	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。

(二) 大数据对企业战略决策模式的影响

决策依据	传统管理决策模式：自身的经验及判断能力。 大数据决策模式：大数据技术。
决策主体	传统管理决策模式：只有少数人可以参与，管理层独立决策模式。 大数据决策模式：全员决策模式。
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。

(三) 大数据时代企业战略转型的主要方面（主观题冷门点。建议时间允许的情况下适当阅读，了解基本思路，应对可能的主观题）

主要方面	说明
市场调研与预测	● 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。

#### (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。①客户个人数据管理。②企业数据管理。
- ③建立应急管理系统。在企业层面建立两套相互独立的数据库，两套数据库的内容同时更新，将其中一个数据库日常使用，另一个数据库作为备份。