

中华会计网校  
www.chinaacc.com

正保远程教育旗下品牌网站

美国纽交所上市公司(代码:DL)

梦想成真®  
系列辅导丛书



2019年注册会计师全国统一考试

# 公司战略与风险管理

应试指南 下册

■ 李志刚 主编    ■ 中华会计网校 编

感恩19年相伴 助你梦想成真

人民出版社

ZHU CE KUAI JI SHI QUAN GUO TONG YI KAO SHI

中华会计网校  
www.chinaacc.com  
正保远程教育旗下品牌网站  
美国纽交所上市公司(代码:DL)

梦想成真®  
系列辅导丛书



2019年 注册会计师全国统一考试

# 公司战略与风险管理

应试指南

下册

■ 李志刚 主编 ■ 中华会计网校 编

感恩19年相伴 助你梦想成真

 人民出版社

责任编辑：薛岸杨

特邀编辑：孙玉菊

### 图书在版编目(CIP)数据

公司战略与风险管理应试指南. 2019: 全2册/中华会计网校编; 李志刚主编. —北京: 人民出版社, 2018

ISBN 978-7-01-020292-1

I. ①公… II. ①中… ②李… III. ①公司-企业管理-资格考试-自学参考资料 ②公司-风险管理-资格考试-自学参考资料 IV. ①F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2019) 第 005985 号

## 公司战略与风险管理应试指南 (上下册) GONGSI ZHANLUE YU FENGXIAN GUANLI YINGSHI ZHINAN

中华会计网校 编

**人民出版社** 出版发行

(100010 北京市东城区隆福寺街 99 号)

河北东方欲晓印务有限公司印刷 新华书店经销

2019 年 4 月第 1 版 2019 年 4 月第 1 次印刷

开本: 787×1092 1/16 印张: 27.5

字数: 825 千字 印数: 20,500 册

ISBN 978-7-01-020292-1 定价: 70.00 元 (全 2 册)

**版权所有 侵权必究**

邮购地址 100010 北京市东城区隆福寺街 99 号

人民东方图书销售中心 电话: 010-65250042 65289539

中华会计网校财会书店 电话: 010-82318888

执着追求并从中得到最大快乐的人，才是成功者。

——梭罗



# 目 录 CONTENTS

## 下 册

<b>第 4 章 战略实施</b>	<b>217</b>
考情解密 //217	
考点详解及精选例题 //218	
真题精练 //243	
真题精练答案及解析 //247	
同步训练 //250	
同步训练答案及解析 //259	
本章知识串联 //268	
<b>第 5 章 公司治理</b>	<b>270</b>
考情解密 //270	
考点详解及精选例题 //270	
真题精练 //280	
真题精练答案及解析 //281	
同步训练 //282	
同步训练答案及解析 //283	
本章知识串联 //286	
<b>第 6 章 风险与风险管理</b>	<b>287</b>
考情解密 //287	
考点详解及精选例题 //288	
真题精练 //326	
真题精练答案及解析 //340	
同步训练 //350	
同步训练答案及解析 //360	
本章知识串联 //368	

## 第3部分 易错易混知识点辨析

2019年易错易混知识点辨析

371

## 第4部分 考前预测试题

2019年考前预测试题

383

预测试题（一） //383

预测试题（一）参考答案及详细解析 //392

预测试题（二） //400

预测试题（二）参考答案及详细解析 //410

## 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2019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、利益相关者和信息技术在战略管理中的作用等内容，近几年考试多以客观题的形式进行考核，本章近六年以来客观题的高频考点集中在横向分工结构(5次)、权力与战略过程(5次)和12战略控制方法(4次)；主观题近几年没有高频考点，仅涉及信息技术与企业价值链网、信息技术与竞争战略及组织结构方面各自考核过1次。

## 近年考点直击

考点	主要考查题型	考频指数	考查角度
公司战略与组织结构	选择题、 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	选择题	★	(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	选择题、 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
信息技术在战略管理中的作用	选择题、主观题	★★	(1)直接考核教材内容，比如信息技术与组织变革、竞争战略的关系等； (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。本章组织结构属于主要内容，建议尽量将每种组织结构的优缺点记忆下来，应对记忆型题目。另外，平衡计分卡、权力与战略过程、战略控制方法、利益相关者等内容也属于较为常见的考点，建议在理解的基础上记忆相关知识。

## 本章2019年教材主要变化

本章无实质变动，增加四个案例，个别细节的表述做了微调。

## 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信息技术的应用。

## 一、组织结构的构成要素—知识理解能力★



扫我解疑难

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。

组织结构是波特价值链理论中公司重要

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>

**【知识点拨】** 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，都是必须的，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

【答案】B

【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。

## 二、纵横向分工结构—基本应用能力



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3000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3000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

【知识点拨】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的增加。

【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个层次，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

【答案】A

【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。

【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

**【知识点拨】**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

**【答案】**AD

**【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。

#### (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。企业的战略规划由中心人员完成,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><b>优点：</b></p> <p>①能够实现规模经济；</p> <p>②有利于培养职能专家；</p> <p>③工作效率得到提高；</p> <p>④董事会便于监控各个部门。</p> <p><b>缺点：</b></p> <p>①在协调不同职能时可能出现问题；</p> <p>②难以确定各项产品产生的盈亏；</p> <p>③导致职能间发生冲突、各自为政，而不是相互合作；</p> <p>④等级层次以及集权化的决策机制会放慢反应速度</p>

### (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。

1950-1960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 <b>产品、服务、市场或地区</b> 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><b>区域事业部制结构</b></p> <p><b>优点：</b></p> <p>①在企业与其客户的联系上，能实现更好更快的地区决策；</p> <p>②会削减成本费用；</p> <p>③有利于海外经营企业应对各种环境变化。</p> <p><b>缺点：</b></p> <p>①管理成本的重复；</p> <p>②难以处理跨区域的大客户的事务。</p> <p><b>适用情况：</b>企业在不同的地理区域开展业务</p>

项目	说明
类型与特点	<p>产品/品牌事业部制结构</p> <p>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； ②更有助于企业实施产品差异化； ③易于出售或关闭经营不善的事业部。</p> <p>缺点： ①各个事业部会为了争夺有限资源而产生摩擦； ②各个事业部之间会存在管理成本的重叠和浪费； ③若产品事业部数量较大，则难以协调； 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>
	<p>客户细分或市场细分事业部制结构</p> <p>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</p>

**【知识点拨】** 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

**【答案】** A

**【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。

**【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： ①便于企业的持续成长； 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； 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； ④能够对事业部的绩效进行财务评估和比较。</p> <p>缺点： ①为事业部分配管理成本比较困难并略带主观性； ②会在事业部之间滋生功能失调性的竞争和摩擦； 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> <p>①降低了企业总部的控制跨度;</p> <p>②减轻了总部的信息过度情况;</p> <p>③具有类似使命的产品、市场或技术事业部之间能够更好地协调;</p> <p>④易于监控每个SBU的绩效(在职能式结构下也如此)。</p> <p>缺点:</p> <p>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。</p> <p>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</p>

## (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> <p>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;</p> <p>②能避免职能型结构对产品和市场的关注不足;</p> <p>③能够做出更有质量的决策;</p> <p>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;</p> <p>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> <p>缺点:</p> <p>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;</p> <p>②双重权力容易使管理者之间产生冲突;</p> <p>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;</p> <p>④会增加时间成本和财务成本,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	其下属子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	<p>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;</p> <p>②企业无须负担高额的核心企业管理费;</p> <p>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;</p> <p>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</p>

**【知识点拨】** 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

**【答案】** ABC

**【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。

(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，国家分部经理所获自主权应越大。</p> <p><b>地区分部结构对追求多国本土化策略的公司最适用</b></p>
与“全球化战略”相配套的 “全球产品分部结构”	<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. 全球产品分部结构  
D. 跨国结构

【答案】B

【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。

【相关链接】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

**【知识点拨】** 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、工作过程和工作结果难以标准化时，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

**【答案】** D

**【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。

### 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 ★★

**组织结构的目的在于分工和协调，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

**【知识点拨】** 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**多国本土化战略的结构**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 8·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

【答案】A

【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。

#### (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	主要是要追求一种 <b>稳定</b> 的环境，试图通过解决开创性问题来达到自己的稳定性。 (1)一般来说，该组织要创造出一种具有 <b>高度成本效率</b> 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。 (2)行政管理上，常常采取“ <b>机械式</b> ”结构机制	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。 <b>适合于较为稳定的产业</b> 。也有潜在的危险，不可能对市场环境做重大的改变

##### 2. 开拓型战略组织(见表 4-16)