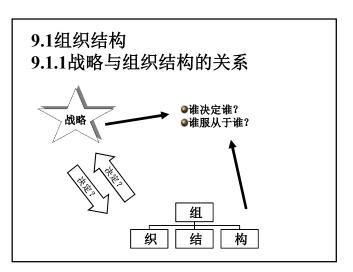


目录

- 9.1组织结构
- 9.2公司治理
- 9.3利益相关方的期望
- 9.4商业道德
- 9.5文化背景
- 案例讨论
- 小组练习
- 报告



- (资料) 钱德勒(Alfred Chandler)的观点
 - 最早对战略与组织结构的关系进行研究的人是美国学者钱德勒,他在1962年出版了《战略与结构:美国工业企业历史的篇章》一书。书中,钱德勒研究了70家公司的发展历史,特别是杜邦公司、通用汽车公司、西尔斯-罗巴克公司和标准石油公司等美国四大公司的发展历史。
 - 通过研究,钱德勒发现,像杜邦这样的公司在早期倾向于建立集中化的组织结构,这种结构非常适合其生产和销售有限的产品。随着这些公司增添新的产品线收购上游生产企业、建立自己的分销系统等,对高度集中化的结构来说,企业就变得太复杂了。为了保持组织的有效性,这些组织就需要将组织结构转变为具有几个半自治性质的事业部的分权式组织结构。
 - 钱德勒得出这样的结论:组织结构服从于战略,公司 战略的改变会导致组织结构的改变。

■ (资料) 钱德勒对美国工业企业在不同的工业发展阶段的战略和组织结构的描绘

□ 外部环境: 企业的外部环境比较稳定
□ 采用战略: 采用数量扩大战略
□ 组织结构: 只需要设立执行单纯生产或销售职能的办公室

□ 工业增长阶段的后期

□ 工业增长阶段的后期

□ 工业发展的初期

□ 外部环境: 企业的外部环境比较稳定; 一个地区不能满足企业发展的需要
□ 采用战略: 采用地区扩散战略
□ 组织结构: 形成了总部与部门共同管理各个地区的经营单位的组织结构

■外部环境:企业的竞争压力增大
■采用战略:采用纵向一体化战略
■组织结构:在企业中出现了中心办公室机构和多部门的组织结构,各部门之间有很强的加工或销售上的依赖性

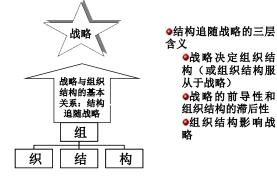
 工业增长阶段的后期
 工业发展进入成熟期
 工业增长阶段的后期
 工业发展的初期
 ●外部环境:竞争加剧,投资或经营风险加大
 图外部环境:竞争加剧,投资或经营风险加大。
 平用战略:采用多元化战略
 组织结构:形成了总部与事业部相结合的组织结构。各事业部之间基本上不存在加工、销售等方面的内在联系

- (资料) 支持钱德勒观点的证据
 - 吉尔布莱斯和卡赞佳研究表明,企业采用多元 化战略,当组织结构从职能式结构转向事业部 制结构后,公司的报酬率增加了。
 - 蒂斯发现,由于战略而引起的组织结构重组通 常对企业的资产利润率贡献1.2个百分点。
 - 其他研究表明,经营单位的战略与公司总部给 予这个单位的自治权的匹配性对经营单位的业 绩有影响。

■ (资料)

- 'Structure follows strategy' (Chandler 1962)
 - Adapt the organisation according to the strategy
- 'Strategy follows structure' (Hall & Saias 1980)
 - Existing organisational structure determines strategic opportunities
- 'Structure follows strategy as the left foot follows the right' (Mintzberg 1990)
 - Reciprocal relationship

(1) 结构追随战略



(2) 战略决定组织结构

- ●战略决定组织结构
 - ●战略选择规范着组织结构 的形式
 - ●只有使组织结构与战略相 匹配,才能成功地实现企业 目标

(3) 战略的前导性和组织结构的滞后性

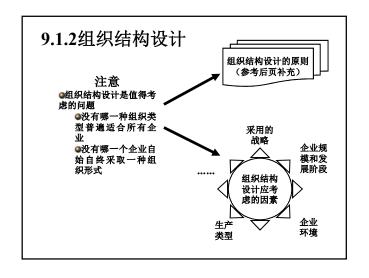
- ■战略的前导性
 - ■战略的变化要快于组织结构的变化
- ■组织结构的滞后性
 - ■组织结构的变化常常慢于战略的变化
 - ■原因
 - ■新旧结构的交替有一定的时间过程
 - ■旧的组织结构有一定的惯性
 - ■来自管理人员的抵制

(4)组织结构影响战略

●组织结构影响战略

- ●与战略不相适应的组织结构 将会抑制战略发挥应有的作用
- ●企业如果在组织结构上没有 重大的改变,则很少能在实质 上改变当前的战略





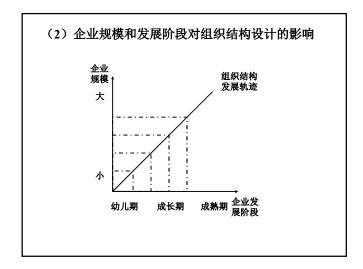
- (补充) 组织结构设计
 - 组织结构设计是管理学中的一个古老的问题。
 - 19世纪末,德国的组织理论学家马克斯·韦伯就曾对组织形态进行了区分,但他没有提出组织结构设计的具体的原则。
 - 在亨利·法约尔的14条管理原则当中包含着某些组织设计的原则,如权力与责任原则、统一指挥原则、等级制度原则、秩序原则等。
 - 制度原则、伏厅原则等。 管理学家哈罗德·孔茨在总结前人研究成果的基础上, 原纳出一系列的组织工作基本原则,认为这些基本原则具有普遍适用性,虽然这种普遍性比不上纯致明则 科学规律的普遍性。这些基本原则是:目标一则则、 效率原则、管理幅度原则、分级原则、授权原则、权和职责对等原则、统一指挥原则、职权等级原则, 权和职责对等原则。 分工原则、使于领域的,则则、 分工度则、使于领域的,则则。 分上由家的详细由家可表图管理学原理方面的基籍。
 - 以上内容的详细内容可参阅管理学原理方面的书籍。

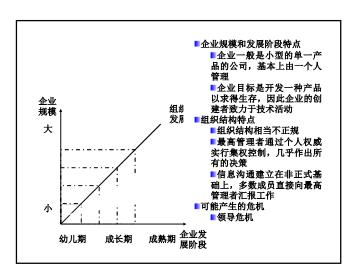
(1) 战略对组织结构设计的影响 从公司战略角度

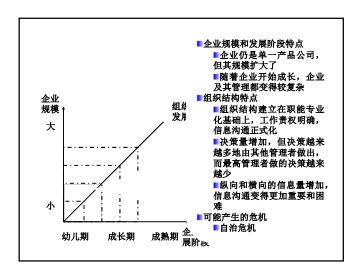
企业生	第一	第二	第三	第四	第五
	阶段	阶段	阶段	阶段	阶段
命周期	幼儿期	成长期	成熟期	衰退期	死亡期
常用公司战略	集中于 一个市 场空隙	横向和 纵向一 体化	相关或 非相关 多元化	收缩战略	清算
可能组	简单	职能型	事业部	结构	结构
织结构	结构	结构	制结构	调整	解体

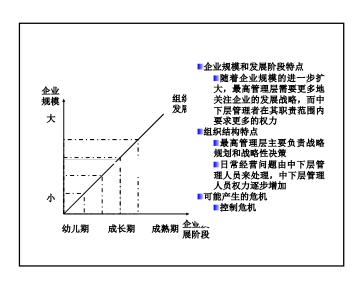
从竞争战略角度

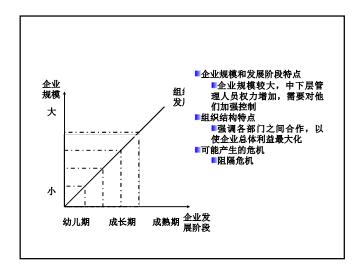
竞争 战略	低成本战略	差异化战略
对组结 构 要	■机械的控制系统,如 工作责任清楚、对预 算和支出的责任进行 详细说明、对组织效 率和成本进行详细和 经常的报告	控制, 鼓励创 新, 在不同的

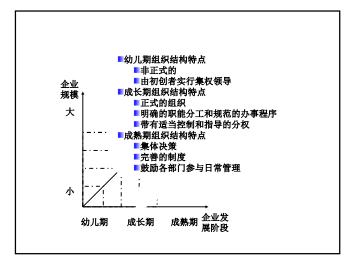












■企业规模和发展阶段对组织结构的 影响主要体现在

- ■组织结构的规范化程度
- ■组织结构的分权程度
- ■组织结构的复杂性

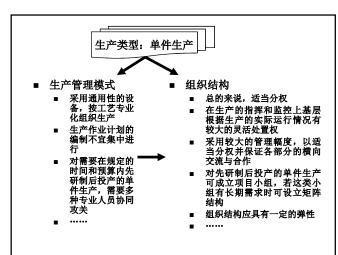
(3) 环境对组织结构设计的影响 伯恩斯和斯托克的研究

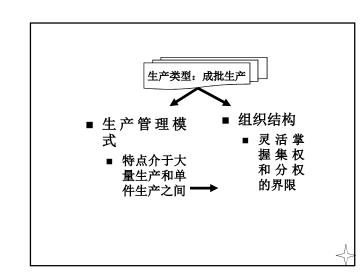
组织结构类型		
	机械系统	有机系统
环境类型		
稳定环境	成功企业 的选择	
非稳定环境		成功企业 的选择

明茨伯格(Mintzberg)的观点

环境 类型	稳定	动态
简单	集中化官僚制(如批量生产 企业) ■经营活动和管理标准化 ■集权化 ■机械化	集中化有机组织(如零售业企业) ■敏感地确认环境中的变化并对其做 出反应 ■在战略层对组织进行整体控制
复杂	非集中化官僚制(如医院和 大学) ■将决策权授予专家以应付 越来越高的复杂性	非集中化有机组织(如高技术企业) ■利用有机风格的管理对付快速变化 的环境 ■将责任和权利下放以应付环境的复 杂性

(4) 生产类型对组织结构设计的影响 生产类型:大量生产 生产管理模式 组织结构 总的来说,相对集权, 实行严密的计划和控制 采用流水线的生 产组织形式 进行详细的生产 对组织的部门和成员的 工作进行明确分工,并 计划,并按计划 控制零部件的生 明确相应的职责和权限 明确部门和成员完成工 部件按时成套 作的程序和方法 保证零部件的加 采用较小的管理跨度以 实现更有效的控制 •••••





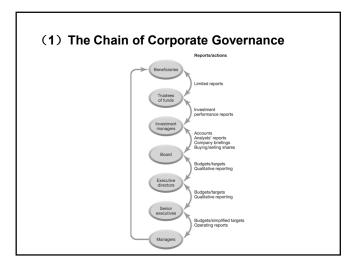
9.2 公司治理

- The governance framework (治理框架) describes
 - **■** whom the organisation serves
 - how the purposes and priorities should be decided
 - how an organisation should function
 - how power is distributed among stakeholders



原在原文等 原本大文 产 是原建的 原介建的 與 原序文 原子文 (品层管理集集) 新科法等 原於建产 管理 用层管理集集 管理 用层管理集集 是 與 用层管理集集 是 與

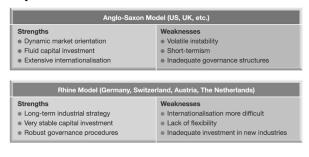
现代企业制度区别于传统企业的根本点在于所有权和经营权的分离,或称所有与控制的分离(separation of ownership and control),从而需要在所有者和经营者和经营的形成一种相互制管理和程结和制,以对企业中的公调服在业中的公调服的一种现在业中的分词服务有关到测。简单地在业场,它访及对企业特别的有效就是处种型的关系的一种制度。

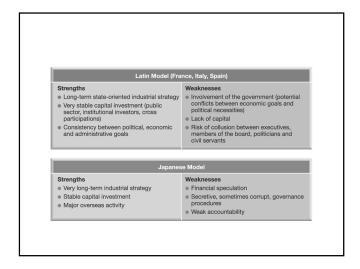


- Chain or hierarchy of control
 - Separation of ownership and management control
 - Beneficiaries, trustees of funds, investment managers, board, executive directors, senior executives, managers
- **■** Governance Chain Issues
 - responsibilities to shareholders
 - Accountability to stakeholders
 - **■** Conflicts of interest

(2) Role of Governing Bodies (治理机构)

■ Strengths and Weaknesses of Governance Systems





(3) Forms of Ownership (所有权)

- Ownership has fundamental effect on organisational purpose and strategies
 - Sale of all or part of the company
 - To a more suitable corporate parent
 - Target for acquisitions
 - Compare offer with expected future returns
 - Mutual ownership
 - Customers are owners rather than shareholders
 - Privatisation (私有化)
 - Market forces, customer needs, access to capital

9.3 利益相关方的期望

(1) 利益相关方及其期望

- The corporate governance framework provides
 - the formal requirements and boundaries within which strategy is developed
- Organisational stakeholders(利益相关方)
 - Stakeholders are those individuals or groups who depend on the organisation to fulfil their own goals and on whom the organisation depends

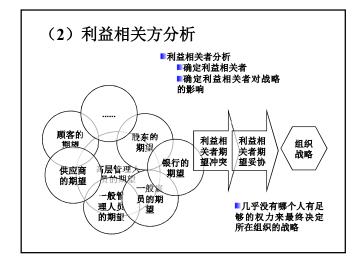
External Stakeholders

Stake- holders	Examples	Influence
Market	Suppliers, competitors, distributors, shareholders	Economic/value creation
Social/ political	Policy makers, regulators, government agencies	Social legitimacy
Techno- logical	Key adopters, standards agencies, owners of competitive technologies	Diffusion of new technology/adoption of industry standards

■ Conflict of Expectations

- Short-term profitability versus growth
- Family control versus professional managers
- Financial independence versus share/loan funding
- Public share ownership demands openness and accountability
- Cost efficiency may mean job losses
- Mass markets may compromise quality
- Mass public service provision versus specialist services
- Multinational division loyalty versus host country loyalty





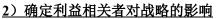
1) 确定利益相关者

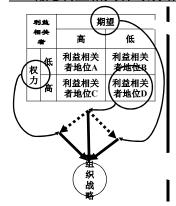
●利益相关者

●指那些对企业投资或经营有各种期望和要 求的团体或个人

●包括雇员、管理人员、股东、顾客、供应 商以及其他各种团体(如银行、政府、消费 者协会等)

> ●针对具体的战略, 其利益相关者要做 具体分析



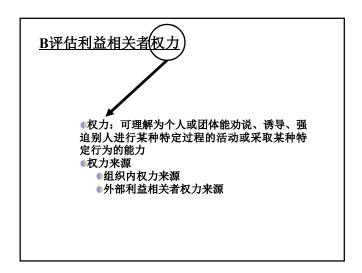


- ■期望可从两方面考虑 ■期望可预测性: 态度 或行为的可预测性
 - ■期望水平: 利益水平
- ■利益相关者对战略的影响由 利益相关者地位决定, 而地 位由权利和期望决定,因此 相应的分析应包括:
 - ■A明确利益相关者期望
 - ■B评估利益相关者权力 ■C确定利益相关者地位 并分析其对战略的影响

A明确利益相关者期望

- 利益相关者对战略态度(期望)的预测示例
 - 某公司有两个经营地点Notts和Lincoln,其利 益相关者对可能采用的战略的态度如下表。

	内部利益相关者			外部利益相关者		关者		
可能的战略	整个组织	市场	产品	Notts	Lincoln	供应商	顾客X	股东M
		部门	部门	エ厂	エ厂	A		,
卖给竞争者	反对	反对	反对	反对	反对	中立	反对	中立
关闭Lincoln 工厂	有分歧	支持	反对	支持	反对	中立	支持	中立
开发新的欧 共体市场	有分歧	有分歧	反对	支持	反对	支持	反对	支持
分包生产	有分歧	支持	反对	反对	反对	反对	中立	反对



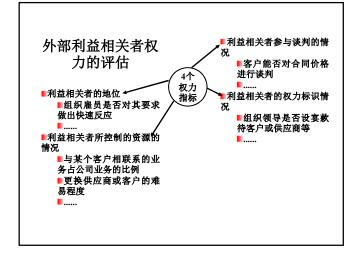
■ 权力来源

- ■组织内权力的主要来源
 - ■组织的等级制度
 - ■个人或团体的影响力
 - ■对战略资源的控制
 - ■拥有专业化知识或特殊技 能
- ■外部利益相关者权力主要来源
 - ■对战略性资源的控制
 - ■参与战略实施
 - ■拥有知识和能力
 - ■与组织内部利益相关者的 联系

- ■影响力可能来 源于
 - ■个人的品德 ■个人或团体
 - 的能力 ▶个人或团体 拥有的复杂的 人际关系网
 - **....**

■ 权力评估的方法	■通过权力者所表现的 特征评估其权力大小
内部利益相关者 权力的评估	■利益相关者在有权力职位 上的代表的情况 ■拥有董事的人数 ■所拥有董事的影响
■利益相关者的地位 权 ■在等级组织中的位置 ●个人的工资 ■ ■利益相关者所获得的资源 ■团体成员的数目 ■活动经费占总预算的份 额 ■	● 利益相关者的权力标识情况 ● 办公室的地点和大小 ● 是否有秘书 ■ 是用名还是用姓称呼 某人 ■

内部利益相关者权力评估示例					
权力指标	市场部门	产品部门	Notts エ厂	Lincoln 工厂	
地位情况					
■在等级组织中的位置	高	低	高	中	
■高级管理者的工资	高	低	高	低	
■成员的地位等级	高	中	高	低	
资源情况					
■员工人数	中	高	中	中	
■活动经费占总预算的份额	高	中	高	低	
在权力职位的代表情况					
■董事人数	高	无	中	无	
■董事的影响力	高	无	中	无	
标识情况					
■所获得的服务支持	高	低	高	低	



外部利益相关者权力评估示例							
权力指标	供应商A	顾客X	股东M				
地位情况	高	高	低				
资源情况	低	高	高				
谈判情况	中	高	低				
标识情况	高	高	低				

<u>C确定利益相关者地位并分析其对战略的影响</u>

■ 权力-动力矩阵

■A区的利益相关者权力 小,而且态度和行为可 以预测,因此不会对战 略形成大的阻力

权	<i>カ</i> ー カ矩	可预测性		
1	*	高	低	
		A	В	
权	低	问题很少	不可预测, 但可管理	
权力		C	D	
	高	影响大,但 是可以预测	最大的危险 或机会	

- ■D区的利益相关者权力很大,但态度很难预测,可能有力地支持战略也可能有力地阻碍战略 ■在战略制定前一定要想办法测试他们的态度

針対 "关闭 Lincolnエア" 的权力-动力 矩阵示例		可预测'	生
		高	低
		■Lincoln工厂 (-)	
	低	■产品部(-)	
权		■股东M ()	
		■顾客X (+)	
力	- 	■市场部 (+)	
	高	■Notts工厂(+)	
		■供应商A ()	

■ 权力-利益矩阵

权力	>一利	利益水平		
並	担阵	低	高	
权	低	A 最小的努力	B 保持信息灵通	
权力	高	C 保持满意	D 主要参与者	

- ■B区的利益相关者对战 略兴趣很大, 但没有权
- ■在战略制定中要正确地 对待此类利益相关者的需要,同时要通过信息 交流来满足他们对战略 的关注要求
 - ■D区的利益相关者 既有权力又有兴趣,对战略的影响最大
 - ■在制定战略时应重 点考虑此类利益相关 者是否接受战略

針对 "失用 Lincoln工厂" 的权力-利益 矩阵示例		利益水平	
		低	高
权力	低	■股东M()	■Lincoln工厂(-) ■产品部(-)
	高	■供应商A()	■顾客X (+) ■市场部 (+)
			■Nottsエ厂(+)

- ■C区的利益相关者虽有权力,但对战略的兴趣不大,在战略的制定中处于被动地位 ■但此类利益相关者也可能因某些特定事件而对战略发生兴趣,重新定位于D区,阻止战略 ■在战略制定中应注意全面考虑此类利益相关
- 者对战略的反应

9.4 商业道德

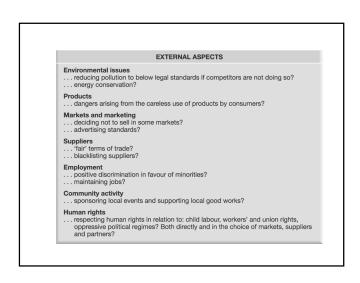
- Business ethics the societal expectations of organisations
 - Macro level
 - Expectations range from laissez faire (自由主义) to shapers of society
 - Corporate social responsibility
 - The ways in which an organization exceeds the minimum obligations imposed legislation/corporate governance
 - Individual level
 - Behaviour and actions of individuals within organisations

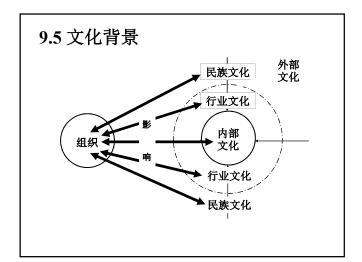
(1) Ethical Stances

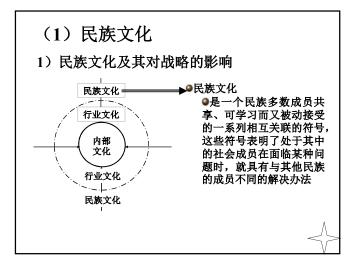
- **■** Ethical stance of organisation in society
 - Extent to which an organisation exceeds its minimum obligations to stakeholders and society



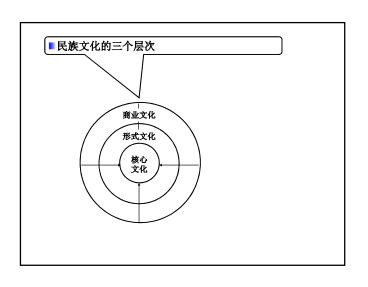
(2) corporate social responsibility Should organisations be responsible for . . . INTERNAL ASPECTS Exployee welfare . . . providing medical care, assistance with housing finance, extended sick leave, assistance for dependants, etc.? Working conditions . . . job security, enhancing working surroundings, social and sporting clubs, above-minimum safety standards, training and development, etc.? Job design . . . designing jobs to the increased satisfaction of workers rather than just for economic efficiency? This would include issues of work/life balance? Intellectual property . . . respecting the private knowledge of individuals and not claiming corporate ownership?

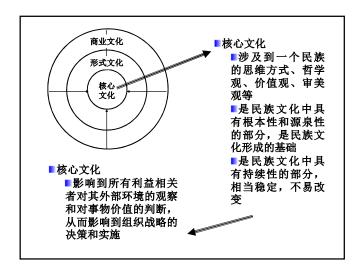




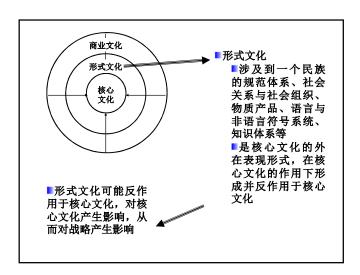


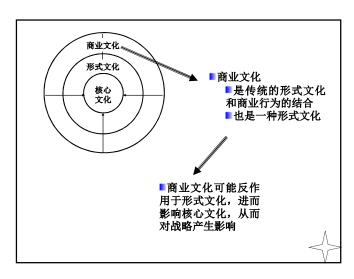
- (资料) 民族文化对战略的影响
 - CBM包装公司由英国的Metal Box公司和法国的Carnaud公司合并而成。
 - Metal Box公司在英国和意大利的一些业务上都是领导者,而Carnaud公司在法国、德国、意大利和西班牙的实力雄厚,两家的合并应该是有理由的。
 - 但Metal Box以一种英国式的、从顶向下的、集中化的管理方式进行经营,而Carnaud公司的总裁被描述为"华而不实的、爱炫耀的、理想化的法国人,头脑中充满了法国管理学院的观点"。文化的冲突导致合并后的公司难以对战略作出决策。

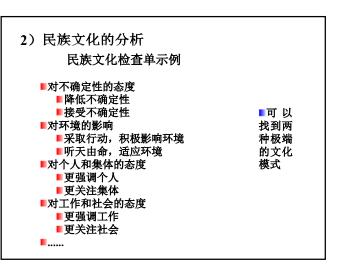




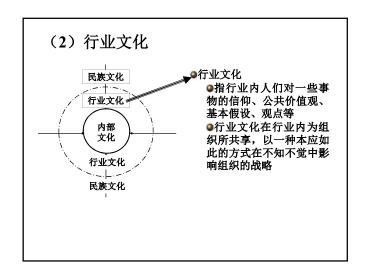
- (资料) 核心文化
 - 有人认为,在欧洲,英国文化比许多其他国家 (如法国、德国等)的文化更能容忍和接受不 确定性
 - 法国的管理人员厌恶冒险,对不确定性的反应 是向上级汇报,期望政府采取措施来减弱不利 环境的负面影响



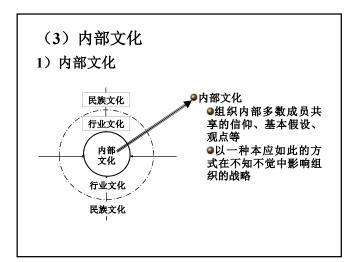




■极端文化模式之一 ■试图通过降低不确定性 从而控制不确定性 ■更主动地影响环境 ■更强调个人和工作 ■在该文化模式下,战略是 可计划的 ■美国文化接近这种文化模 ■极端文化模式之二 ■把不确定性看作是既定 的加以接受 ■被动地适应环境 ■更关注集体和社会 ■在该文化模式下,战略更 多地采用适应模式 ■日本文化接近这种文化模 式



- (资料) 行业文化
 - 英国银行业可能持有的
 - ■基本假设
 - 安全放贷是至高无上的
 - 应保证组织永久存在
 - **=**
 - ■观点
 - 支行网络的发展和合理化是格外重要的
 - 合并和收购活动在欧洲会增加,但政府对银行业的干预也 会增加
 - **.....**



■ (资料)企业文化兴起的背景

必然原因

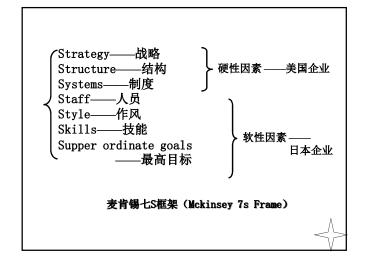
传统的管理思想存在着缺陷

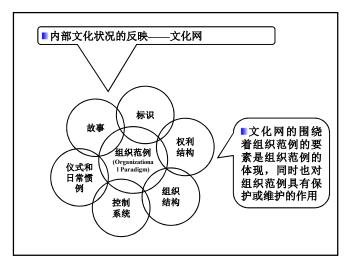
{ 缺乏对人的正确认识——经济人 { 缺乏对人整体的研究——只注重个体 【 企业组织行为的研究层次较低——注重组织机构

直接原因

_ —比较日美企业

美国管理学者在1981年出版的《日本管理艺术》一书中首先提出后经美国麦肯锡咨询公司总结、并推出了著名的"7S框架"。





■组织范例

- ■是一个组织从事各种事务或采取某些 行为时所遵循的基本前提
- ■是内部文化的核心



- ■组织范例可分为三层:
 - ■价值观
 - ■信仰
 - ■假设: 是内部文化的真正核心, 具有以下特点
 - ■组织成员的主观判断
 - ■难以辨认
 - ■难以解释

■组织中广为流传的 故事

- ■是对过去组织 精华的概括
- ■有助于深入了 解组织的信仰和 假设



■日 常 惯 例 (Routines)

- ■是组织实现价值活动的方式, 也就是"在我们 这儿做事的方法" ■体现了组织范
- 例,有助于识别组织范例的要素



- ■仪式(Rituals)
 - ■是组织中用以强调一些重 要事情的特殊事件或环境
 - ■比日常惯例的级别要高
 - ■对了解组织的价值观、信 仰等是有用的指示

■标识

- ■是组织的价值 观、信仰等的一 种简洁的表示



■ 虽然标识在文化网中是单独 列示的,但在文化网中许多要 素都具有标识性,如日常惯例、 控制系统、组织结构



■控制系统

■通过了解组织控制系统的 类型及其监测的问题可以了 解组织的范例



■组织结构

■组织结构分配责任和 权力的方式是组织内部 文化的重要组成部分, 反映了组织范例的某些 要素

■权利结构

- 型权利是形成 组织内部文化 的关键力量, 并使组织范例 合法化
- ■了解权利结 构有助于认识 组织范例

2) 内部文化的分析

□分析思路

- □对组织文化网的各要素进行分析,从而明确组织范例,达 到认识组织内部文化的目的
- □分析方面
 - □组织内部文化是什么样的? □组织内部文化对企业战略有什么影响? (适用什么战略、排斥什么战略)

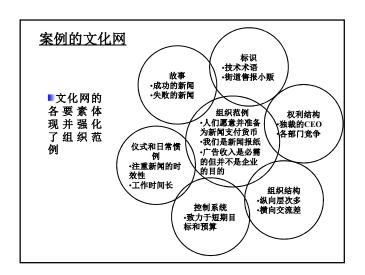


- □获取分析所需信息 的途径
 - □听取组织成员谈 论他们的组织
 - □观察组织的日常 经营
 - □让组织管理人员 回答文化网检查 单中的问题

文化网检查单示例 □故事反映了什么核心信仰。 □这些信仰的普遍性怎么样? □谁是英雄或恶棍? □指侧侧或仪式 □指侧侧或处式 □最严密监测的是什么? □强调奖场际还是惩罚? □控制是多还是少? □控制是多还是少? □控制是多还是少? □控制是多还是少? □控制是多还是少? □和我结构 □如果发生变化,哪些日常惯例看起来很牢固? □主要仪式有哪些? □它们反映了什么核心信仰? □…… □标识 □使用什么语言和行话? □它的内部化程度如何? □有代表组织的特殊标识吗? □有代表组织的特殊标识吗? □流……

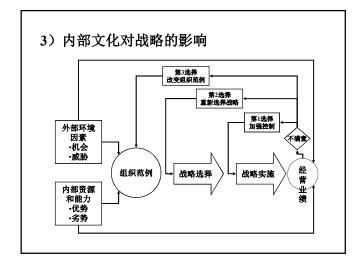
■ (案例)某报纸企业文化分析 案例背景

■ 某报纸企业开办晚报在很长一段时间在当地的市场占有了统治地位。到了20世纪90年代,免费报纸给这家企业带来了日益增加的竞争压力。另外,新兴媒体的发展既给这家企业带来了威胁,也带来了机会。因此该企业需要对其战略进行重新思考,这样对其内部文化进行分析是必要的。



案例分析结论

- 该报纸企业的组织范例强调付费新闻是其核心 业务
- 为了应对来自免费报纸和新兴媒体的竞争,该 企业可以考虑在"付费新闻是其核心业务"的 假设前提下采取措施
- 如果无效则需要改变组织范例,但由于现有的组织结构和权利结构,这种转变存在一定的困难



案例讨论(1)

■ 主题

申国盐业总公司的组织管控案例:结构跟随战略

■ 问题

- 中盐的战略是什么?
- 中盐的组织结构有什么问题?与战略有什么不 匹配?
- 中盐是按什么路径调整组织结构的?为什么不能一步到位?



案例讨论(2)

- 主题
 - 全聚德:连锁扩张过程中的文化传承与创新
- 问题
 - 工艺革新从哪些方面促进了全聚德的连锁扩张?
 - 分析工艺革新前全聚德的品牌文化网
 - 分析工艺革新后全聚德的品牌文化网
 - 烤鸭制作工艺革新是否冲击了"全聚德"品牌价值?全聚德市场定位是否需要调整?全聚德文化是否需要创新?