

- 经济研究
- 西部大开发
- 改革探索
- 新观察
- 理论经纬
- 三农问题
- 热门话题
- 企业论坛
- 区域经济
- 财经论坛
- 对外开放和贸易
- 综合论坛
- 经济全球化
- 产业集群研究
- 社会主义劳动理论探讨
- 面向21世纪的中国经济学

战略实施与企业组织结构

上传日期: 2008年1月9日 编辑: 现代经济编辑部 点击:295次

丘丽芬

(广东省理工职业技术学校, 广东 广州510500)

摘要:有效的战略实施对企业的生存和发展至关重要,企业战略实施要取得成功,必须有一个与其相匹配、适合企业的组织结构,合适的企业组织结构是企业战略高效实施的前提和保证。它们二者必须有效结合。本文主要观察在不同的企业发展阶段,企业组织结构应如何配合企业的战略实施并使其取得成功。

关键词:战略实施;组织机构;结构调整

随着我国企业改革的不断深化以及西方先进管理经验的不断传入,我国企业对如何进行战略管理(包括战略制定、战略实施、战略调整、战略评价等)越来越重视。其中战略实施就是将战略构想转化为行动,以实现预定的目标,如果一个企业制定的战略不能实施或实施的不好、不彻底,那么该企业就无法取得成功,由此可见其重要性。

战略实施是一项系统工程,其主要工作包括:如何在企业内部各部门和各层次间分配及使用现有的资源;为了实现既定的战略目标,需要对组织结构做哪些调整;如何进行企业文化管理,以保证企业战略的成功实施等等。而影响战略实施成功率的因素(如:管理者的风格和领导方式、员工的能力与配合程度、企业可利用的战略资源等)也非常之多。本文主要来观察企业战略实施与组织结构之间的关系。

一、企业战略与组织结构的关系

1、企业的组织结构要依据企业所处的不同发展阶段及实施的不同战略来进行调整

企业的发展具有明显的阶段性。不同的发展阶段具有不同的战略,不同的经营规模因而也有着不同的组织结构。发展的阶段性、战略类型、规模、组织结构之间有着内在的紧密联系。如:在起步阶段,企业规模较小,适合采用直线制这种简单的组织结构;而到了成长阶段,随着规模的扩大、经营战略的调整,则比较适合直线职能这种组织结构。

2、企业的组织结构要服从战略

企业的组织结构是为战略实施服务的,是实现企业目标和任务的手段,组织结构中人事部门、生产部门、财务部门等每一部分都是为保证实现企业目标而设置的,它是实施企业战略的基础和保障。企业战略对组织结构的影响表现为:第一,不同的战略要求不同的业务活动,从而影响管理职务和部门的设计。例如:战略收缩或扩张时企业业务单位或业务部门的增减等等。第二,战略重点的改变会引起组织工作的重点改变,从而导致各部门与职务在企业中重要程度的改变,并最终导致各管理职务以及部门之间关系的相应调整。

3、战略的前导性与组织结构的滞后性

所谓前导性与滞后性,就是战略的变化要快于组织结构的变化。组织是战略执行中最重要的、最关键的要素。完善而有效的“组织”不仅为“资源”或“要素”的运行提供最为适当的空间,而且可以部分地补足或缓解资源、要素等方面的缺陷。只有战略与组织结构达到最佳配合时,才能有效实现战略目标,但由于战略的前导性和组织结构的滞后性使组织结构的变革往往跟不上战略实施的需要。企业组织工作的首要任务就是在经营战略的基础上选择适宜的组织结构。但这一点却往往因各种原因而被企业经营者忽视,相当多的企业试图以旧的组织结构实施新的战略。不少企业的组织规模、经营领域、产品种类、市场范围等等,随着新战略的实施已发生重大改变,而企业的组织结构却变化缓慢甚至一成不变,致使产生战略危机。这种“旧瓶装新酒”的做法,往往致使企业的现行结构变得无效。国内这几年一些“井喷式”发展的企业后来之所以“雪崩式”倒下,除了战略制定上的失误之外,在战略实施中组织结构调整的严重滞后及现行组织结构本身的缺陷显然难辞其咎。

二、实现企业战略与组织结构有效结合

在目前实际的经营管理中,企业战略与组织结构的不协调仍然是限制许多企业发展的重要因素。虽然很多企业很重视战略的制订和组织结构的设计,但却往往忽略战略与组织结构之间的协调配合,使经营陷入困境。在对企业战略和组织结构之间的关系作了分析后,可以得出以下使战略与组织结构有效结合的措施:

1、对于各种组织结构类型的优缺点进行认真地分析比较,然后根据企业所处环境、企业发展阶段及战略决策的特点选择一种最合适的组织结构类型与企业战略相匹配。例如:地区分部结构适合于其战略需要适应不同地区用户的不同特性与需求。它可以使管理者参与决策制定并改善区域内的协调。而产品分部结构是需要对特殊产品或服务给予特殊关注时的最有效的战略实施方式。此外,当企业的产品或服务有很大差异时,这种结构也被广泛应用。

2、对企业的价值链进行认真地考察分析,指出在企业战略中具有关键战略意义的组织单位,并使得这些单位成为企业组织的核心单位,以获得必要的资源、组织影响力及决策影响力,促进企业战略的实施。同时也要考虑企业的非核心业务,是否应采取外购的方式从企业外部获得,以在降

低成本的同时使企业的组织结构更有利于战略的实施和核心战略能力的培养。

3、当企业出现经营管理问题，组织绩效下降，需要制定新战略并改变组织结构与之相适应时，应尽量避免企业组织结构剧烈的、过大的变动，而应采取一种平稳的、渐进的方式去对组织结构进行改革，以减少变革过程中组织效率的损失。

企业战略的变化将导致组织结构的变化，组织结构的重新设计又能够促进公司战略的实施。企业战略与组织结构是一个动态变化的过程。孤立地制定战略或进行组织结构设计都是无效的，也是不可能成功的。只有将两者视为一个有机整体，放在激烈地变化着的环境中去考察，才可能有效地促进企业持续健康的发展。

三、国美电器战略实施过程中组织结构的调整

国美电器从1987年不足100平米的小店起家，发展成如今遍布全国，一百多家直营大型电器连锁店和数码店，成为全国家电零售业领军企业。国美电器所经历的一系列管理创新、战略调整和组织结构的变革，确保了企业发展的速度和经营的成绩，其变化过程是值得分析的。

随着战略的变化，为确保战略实施的顺利，国美电器的组织架构几乎每年都地进行调整。调整较大的有两次，第一次是2002年下半年的采购与销售分离，紧接着2003年初将全国销售区域拆分A、B两个大区形成两套经营体系相对独立运作的调整，这次调整的主要目的是想提高效率，并在企业内部形成相互竞争机制，从而发现问题，推动企业高速良性发展，同时为此后加速全国布局储备大量人才。但组织结构调整后，目的没有达到，还人为地把国美的规模优势一分为二了，且采购与销售的分离还造成了两方互相对立、互相推卸责任的弊病。所以到了2003年年中，国美发现问题后，及时将企业再次变身：合并AB两区，保留采销分离。调整后可便于总部对分部的统一化管理，消除此前产生的弊端。另外这次调整还强调要提高经营质量，在经营中真正做到以销定进，以市场需求为导向，以顾客为中心。

第二次是在2004年8月，公司为了实现宏伟的五年品牌建设规划，以及要在2008年实现1200亿的销售收入，配合此次新战略再次对组织架构进行调整。这次的管理架构调整，国美基本上采用了“块状”的区域管理模式，即将公司架构根据地理区域划分为东北、华中、华北一、华北二、华东、西南、华南七个大区，由大区统一管理区域内的各个分公司，在全国形成疏而不漏的连锁网络。大区成立后，一方面有利于大区代替总部，加强对当地的管理，使管理更到精细化，另一方面也利于各大区整合当地的资源，实现区域内的资源共享，发挥区内的特色，发挥集团作战的能力，减少运营成本。另外在七大区之上，是总裁直接管辖的行政中心、采销中心、营运中心、财务中心、监察中心等五大管理中心，以此来配合企业战略实施。

通过上述例子，可以了解到企业组织结构与战略实施之间互相影响的关系。

参考文献：

[1]迈克尔·A·希特、R·杜安·爱尔兰、罗伯特·E·霍斯基森. 战略管理——竞争与全球化. 机械工业出版社，2005

[2]陈英梅，李春燕. 企业战略与组织结构有效结合. 经济师. 2004. 12

[3]夏绪梅. 论企业文化和战略与组织结构的辩证关系. 商业时代，2004. 27

[4]吴非. 公司组织必须追随战略调整. 董事会，2004. 11

[5]张永胜，万威武. 战略实施的影响因素分析. 商业研究，2003. 20

[6]张茂林，吴皓. 企业“战略危机”的九种表现. 国际金融报，2000. 6. 30

[7]马洪伟，蓝海林. 多元化战略、组织结构与绩效. 企业经济，2001. 2

[8]王方华，吕巍. 企业战略管理. 复旦大学出版社，2003

作者简介：丘丽芬(1973年--)，女，籍贯：广东。职称：财经讲师. 研究方向：经济管理

版权所有：《现代经济》编辑部

E-MAIL:mej@vip.sohu.com 电话：0898---68928581 传真：0898---68919810

地址：海口市龙昆北路24号龙园别墅D1栋 邮编：570105