

第12章 公司治理与组织结构

Chapter 12 Corporation Management and Structure

- 12.1 结构与战略关系概述

Introduction of Structure and Strategy

- 12.2 公司治理结构的战略意义

Strategic Meaning of Corporation Structure

- 12.3 战略有效实施的组织结构

Organizing Structure to Implement Strategies

- 1.4 小结

Summary

结构与战略关系概述

Introduction of Structure and Strategy

- 结构及其内涵

结构的文义解释

结构的管理学解释：组织结构

现代企业理论：结构的三重性

- (1) 企业的本质和边界。
- (2) 企业内部的层级制度
- (3) 企业所有权与控制权的分离。

- 结构与战略的关系

战略的前导性与结构的滞后性

战略的主导性与结构的能动性

- 战略类型的进化：

增大数量战略、扩大地区战略、
纵向整合战略、多种经营战略

- 企业发展阶段与结构危机

简单结构

从简单结构到职能结构

从职能结构到多元结构

公司治理结构的战略意义

Strategic Meaning of Corporation Structure

- “公司治理结构” “*Corporate governance*”

公司治理是一种合约关系

公司治理的功能是配置权、责、利

- 公司治理的内涵：

公司治理是一个多角度多层次的概念，从公司治理这一问题的产生与发展来看，有狭义和广义两方面的理解

狭义的公司治理，是指所有者（主要是股东）对经营者的一种监督与制衡机制，即通过一种制度安排，来合理地配置所有者与经营者之间的权利与责任关系。

广义的公司治理则不局限于股东对经营者的制衡，而是涉及广泛的利益相关者，包括股东、债权人、供应商、雇员、政府和社区等与公司有利益关系的集团。

公司治理结构的战略意义

Strategic Meaning of Corporation Structure

- 治理与管理的区别

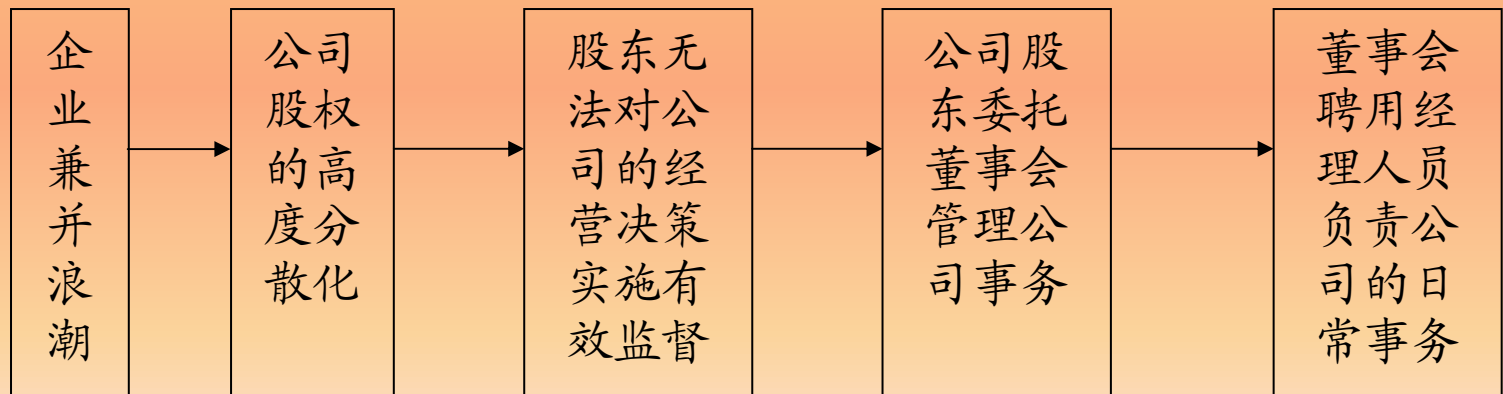
治理是决定到哪儿去 (Where to Go)

管理是决定怎样到哪儿去 (How to Go)

- “两权分离”与公司治理

威廉姆森 (Williamson, O. E) : 资产专用性原则、外部性原则和等级分解原则

钱德勒1987 : 企业成长对公司制度的影响



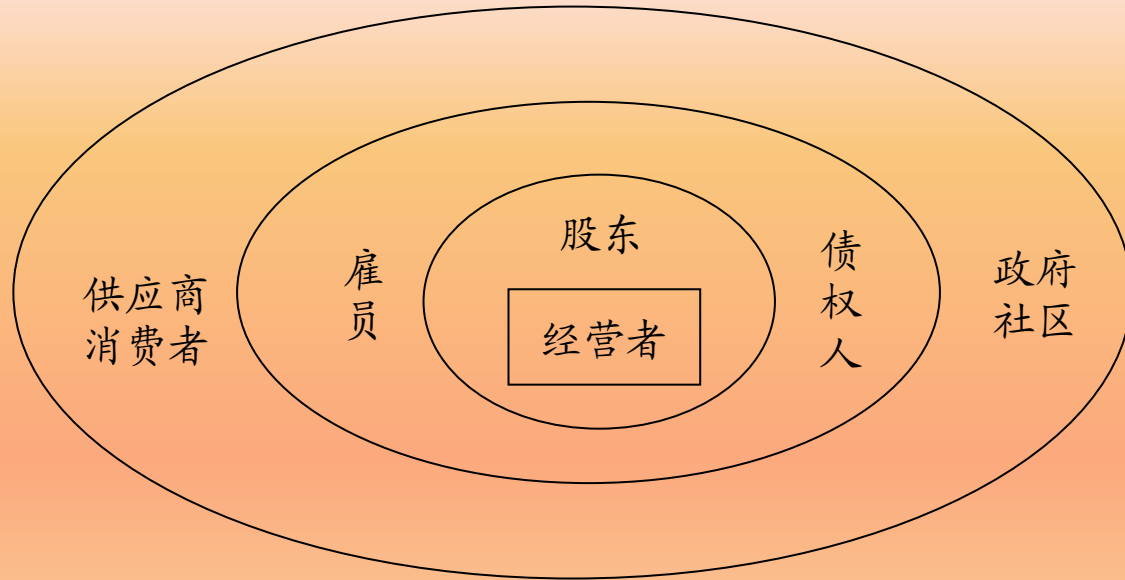
公司治理结构的战略意义

Strategic Meaning of Corporation Structure

- 公司治理结构体系与企业战略行为控制

公司治理结构体系：公司治理主体

公司
治理
主体
及其
关系



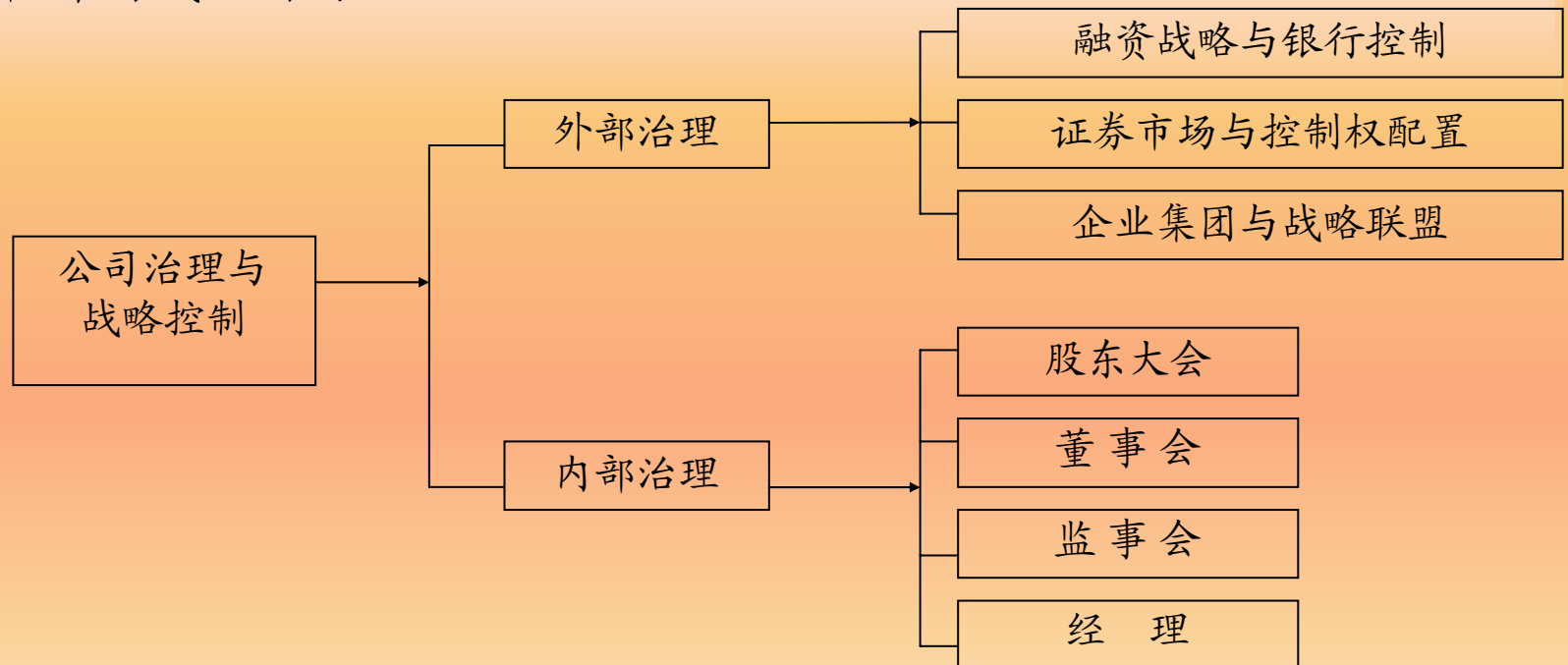
公司治理客体：公司治理的对象及其范围

公司治理结构的战略意义

Strategic Meaning of Corporation Structure

- 公司治理：企业战略行为控制

从战略管理的角度看，公司治理就是通过对内部资源和外部环境的机会——威胁分析，如何选择监督、制衡公司所有者与经营者的战略行为。



战略有效实施的组织结构

Organizing Structure to Implement Strategies

- 战略类型与组织结构

防御型战略组织
开拓性战略组织
分析型战略组织
反应型战略组织

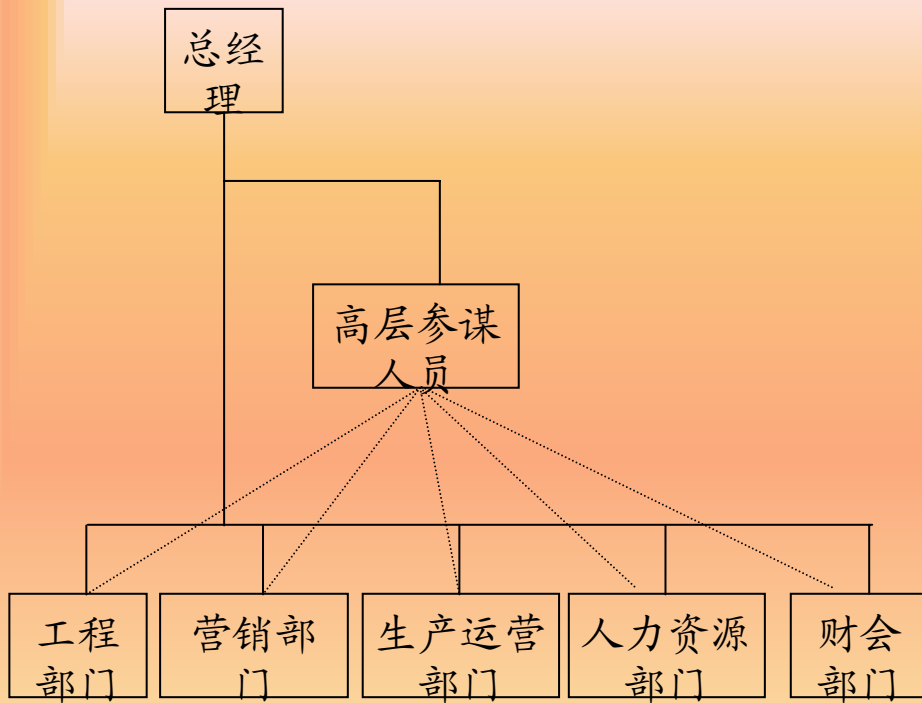
反应型组织不是一种有效的组织结构。当企业蜕变为反应型组织，具有以下三个特征：不能明确表达企业战略、组织结构不能适应现有战略、对外部环境变化的敏感性低。

战略有效实施的组织结构

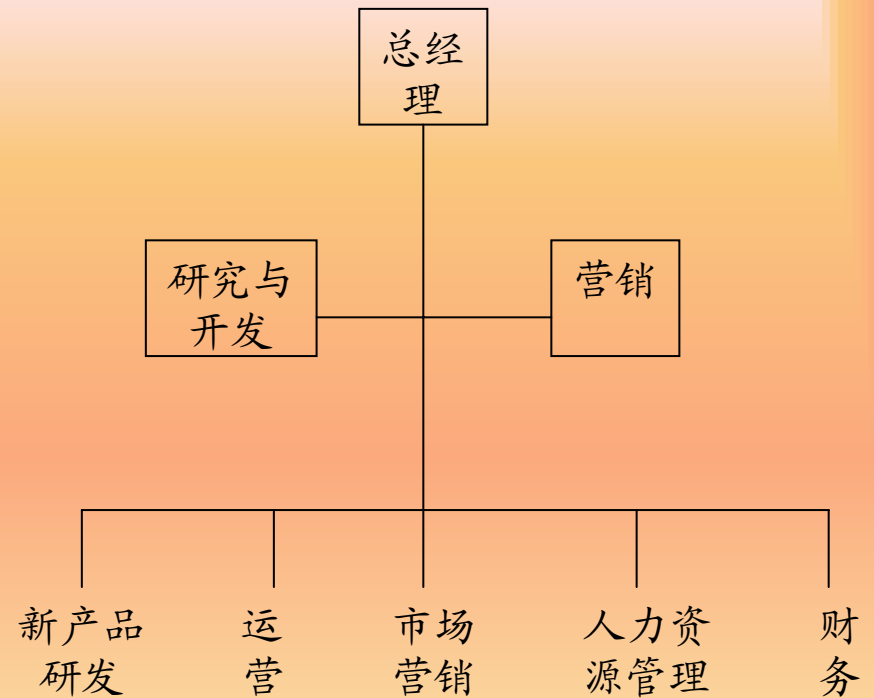
Organizing Structure to Implement Strategies

- 有效贯彻业务层战略的组织结构

成本领先战略的组织结构



有效实施差异化战略的组织结构

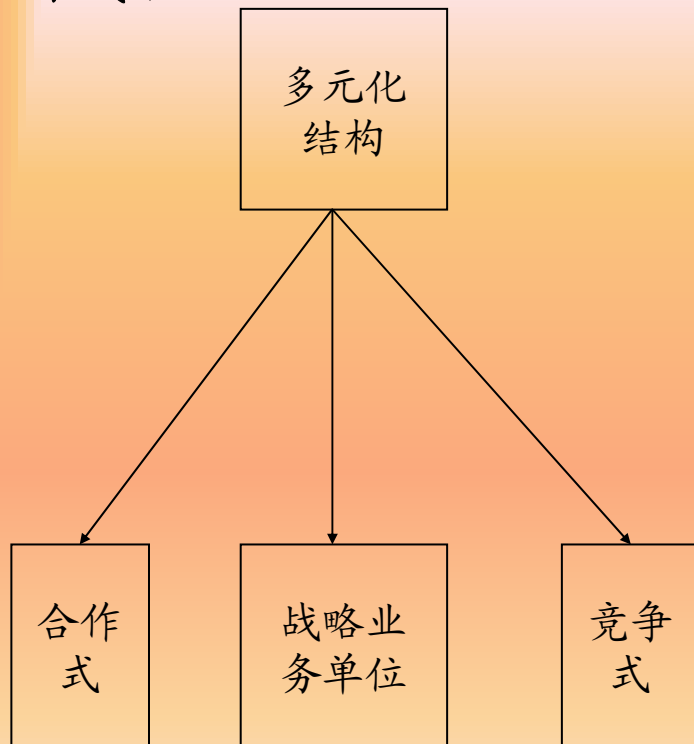


战略有效实施的组织结构

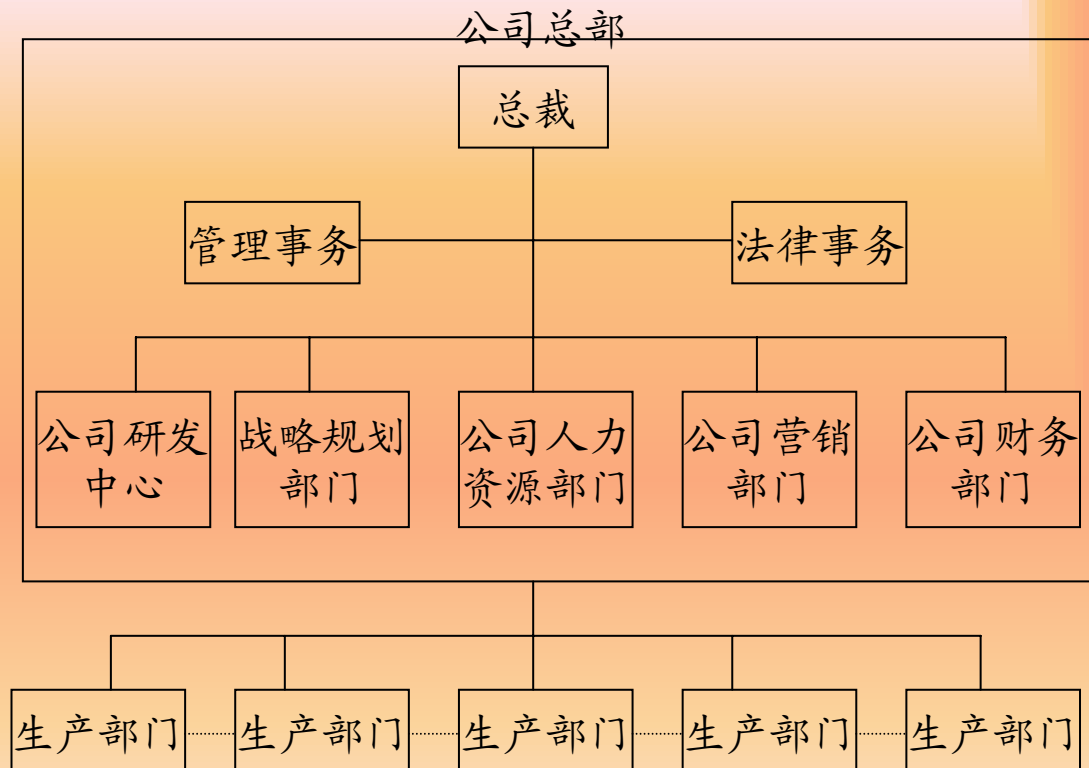
Organizing Structure to Implement Strategies

- 有效实施公司层战略的组织结构

合作式多元化结构与强制关系战略



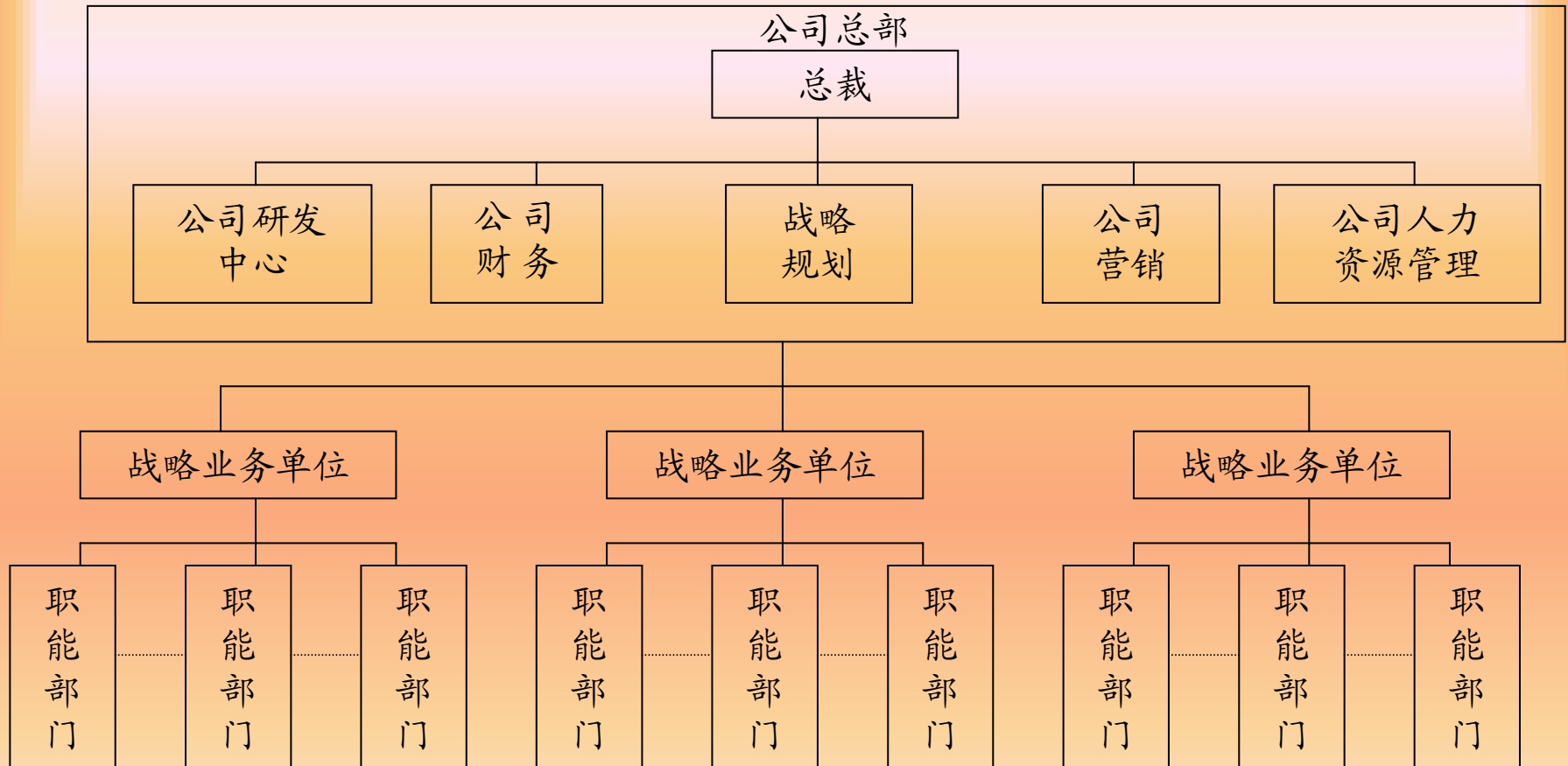
合作式多元化结构



战略有效实施的组织结构

Organizing Structure to Implement Strategies

战略业务单位 (SBU) 与关联关系战略

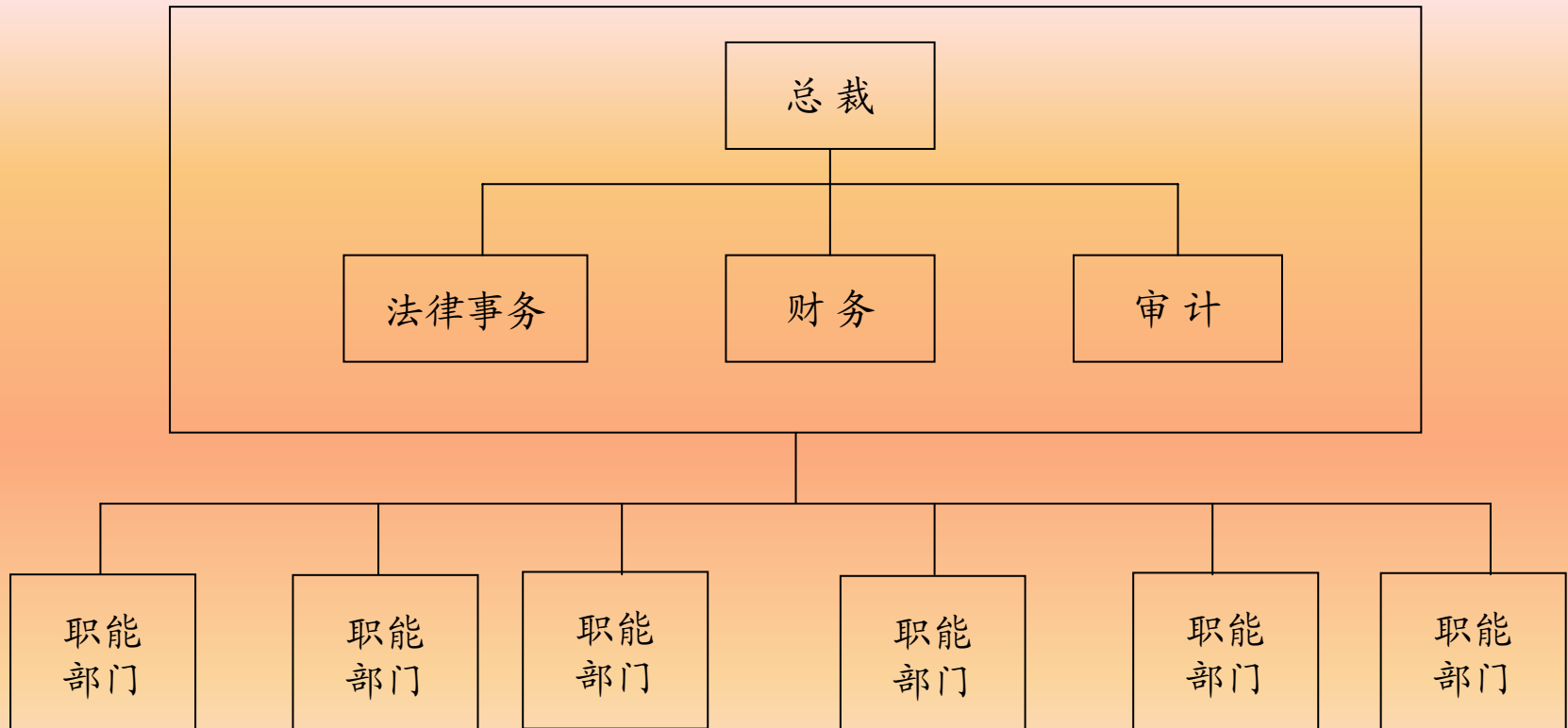


战略有效实施的组织结构

Organizing Structure to Implement Strategies

- 竞争式多元结构与多样化经营战略

实施多样化战略的竞争性组织结构

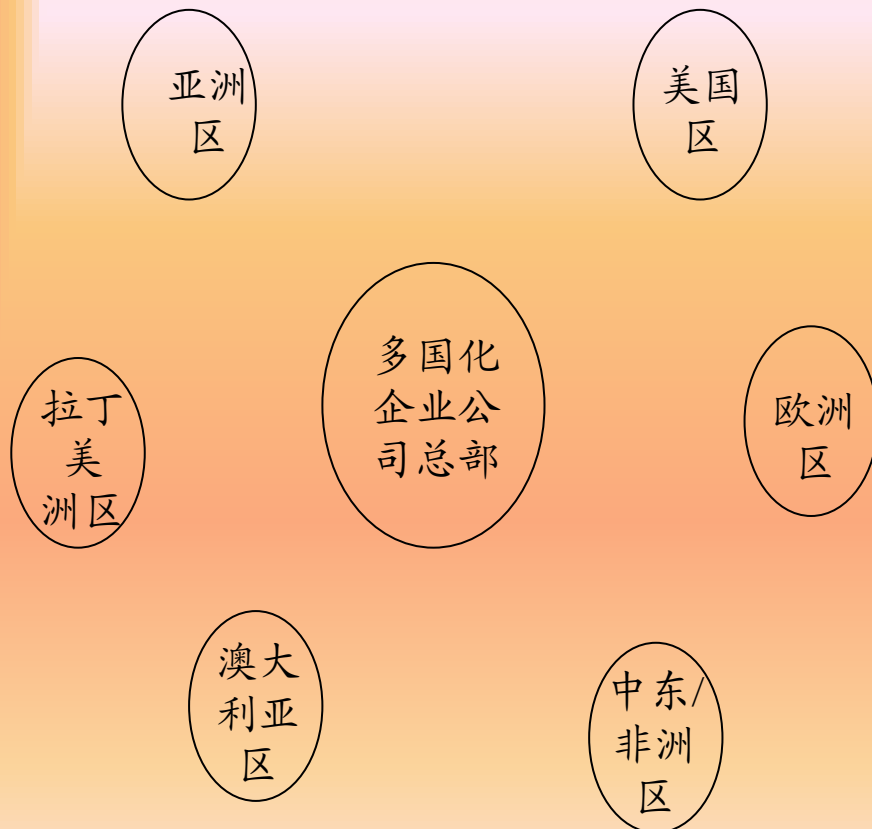


战略有效实施的组织结构

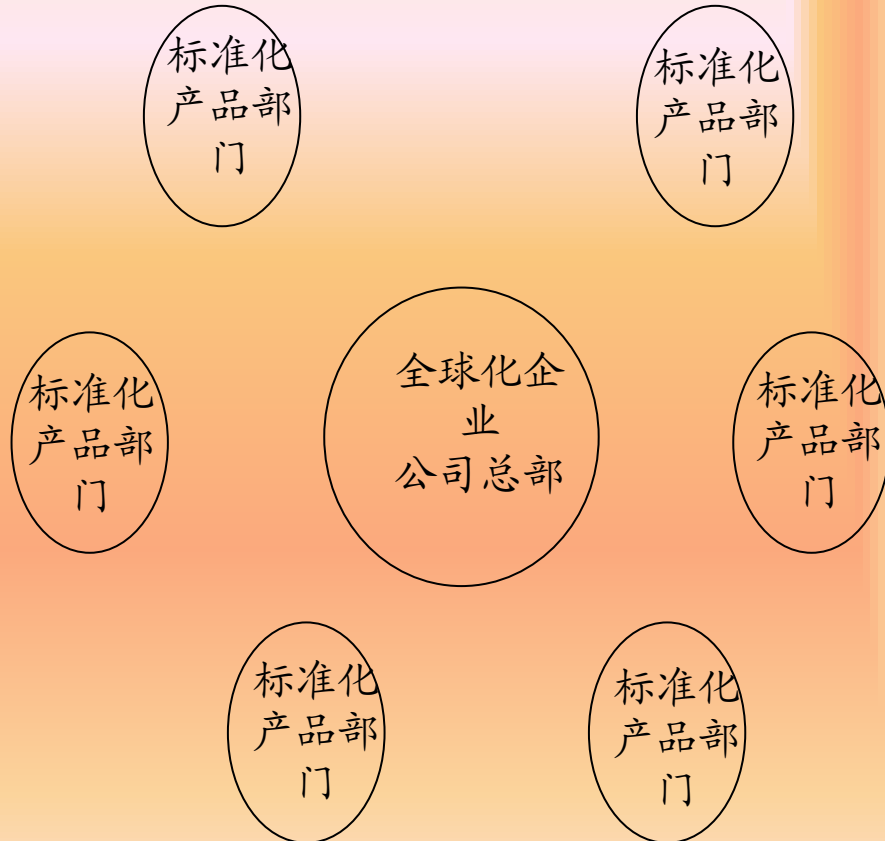
Organizing Structure to Implement Strategies

- 有效实施国际化战略的组织结构与控制

多国化战略的地理区划结构



全球化战略的产品部门结构



小结

Summary

- 企业结构主要反映在两个层次上，即公司治理结构与职权配置的组织结构。
- 关于公司治理结构。这一问题的根源在于随企业发展而产生的委托——代理关系。一般分为公司治理的内部结构和外部结构。
- 关于企业组织结构。根据战略的层次分析，企业应针对不同的战略层次进行结构控制。在业务层战略实施层面，讨论了两种职能制结构，即强调结构化特征的机械式结构和强调组织柔性的有机式结构；在公司层战略实施层面，讨论了三种“M”型结构，即基于强制战略关系的合作性多元化结构，基于关联战略关系的战略业务单位结构和基于多样化经营战略的竞争性多元结构；在国际战略层面，则分析了基于多元化战略的地理区划结构和基于全球化战略的产品部门结构。

十二章附录

Appendix to Chapter 12

- 公司发展新趋势及其治理问题

战略联盟与虚拟公司 有关的治理问题

重要而特殊的治理问题：信任、声誉市场

内部治理分析：目标一致、职权明确、确保控制、信息
沟通、合作态度

END

第十二章完

