

Provided by
Academy of Professional Accounting (APA)



CPA习题讲解

公司战略与风险管理

第十讲 战略实施(二)

讲师：Ding Xin





第四章 战略实施（二）

3

三、简答题

4

四、综合题



三、简答题

甲公司是一家光伏生产企业，位于华北某省，为单体公司，采用传统型组织结构，设置了采供部、生产部、市场部、销售部(按省区下设办事处)和新产品研发部、财务部、行政人事部。近几年，我国开始大力发展新能源，出台了若干促进光伏产业发展的政策，光伏产业逐渐发展壮大起来。甲公司也进入了快速发展阶段，销售额和出口额近十年来平均增长15%以上。员工也由原来的不足200人增加到了2000多人，公司组织结构有三个层次，即经理层、部门、一线员工。

甲公司采用财务和非财务指标进行业绩考核。公司层面的财务指标主要有销售额、销售费用率、净利润、流动比率、速动比率和资产负债率，其他指标主要有市场占有率。

经财务部分析，公司产品销售状况良好，但利润水平却不高，主要原因如下：

第一，费用支出过大。针对每年居高不下的费用支出，公司决策层决定在全公司各个部门实行预算管理。要求每个部门在考虑未来实际支出需要的基础上开始编制本部门的预算，并在年底时对预算执行情况进行考核，考核结果与部门领导和员工的报酬直接挂钩。



三、简答题

第二，公司出口额增大，海外市场扩张速度明显加快，业务范围已经覆盖美国、日本、欧洲等地，这些地区的相关关税水平较高，直接影响了产品在当地的竞争力和盈利水平。同时，这些地区对于光伏产品直接投资采取了严格审查的政策。

第三，现有组织形式存在缺陷，导致费用上升明显。甲公司决定在公司内推行全新的运营模式，并拟将原有的业务管理模式进行调整。

要求：

- (1) 简要分析纵向分工结构的基本类型。并指出甲公司所属的纵向分工结构类型；
- (2) 简要分析甲公司横向分工组织的类型，并指出该种类型的优缺点；
- (3) 简要说明平衡计分卡的业绩衡量方法，针对甲公司业绩考核应当补充哪些指标，并阐明原因；
- (4) 简要分析预算的类型。指出甲公司采取的预算编制办法。并指出该种预算编制办法的优缺点；



三、简答题

(5) 简要分析企业进入国外市场的模式。指出该公司在目前情况下还可以采取什么形式进入国外市场；

(6) 简要分析甲公司如果推行新的运营模式应采取何种横向分工组织结构类型，并指出该种类型的优点。

【答案】

(1) 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。在纵向分工中，基本有两种形式：一是高长型组织结构；二是扁平型组织结构。

高长型组织结构是指具有一定规模的企业内部有很多管理层次。在每个层次上，管理人员的控制幅度较窄。

扁平型组织结构是指具有一定规模的企业内部管理层次较少。在每个层次上，管理人员的控制幅度较宽。

甲公司员工人数达到2000多人，只有三个层次，即经理层、部门、一线员工，因此属于扁平型组织结构。



三、简答题

(2) 甲公司为单体公司，采用传统型组织结构，设置了采供部、生产部、市场部、销售部（按省区下设办事处）和新产品研发部、财务部、行政人事部，因此甲公司横向分工组织结构类型为职能制结构。

职能制组织结构的优缺点：

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，如甲公司的销售部专门负责各区域的销售工作；

②有利于培养职能专家，比如专门设置的市场部，对企业市场信息的搜集分析、公司市场战略规划；

③由于任务为常规和重复性任务，从而提高工作效率，比如采供部专事采购和供应；

④有利于董事会监控各个部门。

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；



三、简答题

- ③导致职能间发生冲突、各自为政；
- ④集权化的决策制定机制会放慢反应速度。

(3) 平衡计分卡是从财务角度、顾客角度、内部流程角度、学习与创新角度四个方面衡量企业，它平衡了短期与长期业绩、内部与外部业绩、财务与非财务业绩以及不同利益相关者之间的关系。

对甲公司的建议：甲公司采用财务和非财务作为业绩考核指标，可以参考平衡计分卡，对业绩考核指标进行补充。

从财务角度，建议补充销售毛利率反映企业产品本身的盈利能力；补充投资回报率有利于投资者评估和比较投资回报；补充存货周转率和应收账款周转天数来反映企业运营效率。

从顾客角度，建议补充客户投诉次数，从而反映已售产品的质量问題，并为客户提供意见反馈渠道。

从创新和学习角度，建议补充新产品占销售额的比重等指标。

从内部流程角度，建议补充人均产量或人均销售额指标，以便对生产、销售部门进行业绩考核。



三、简答题

(4) 预算有两种类型，一种是增量预算，指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。另一种是零基预算，指在每一个新的期间必须重新判断所有的费用。

该公司要求每个部门在考虑未来实际支出需要的基础上重新编制本部门预算，因此属于零基预算。

该种预算编制办法的优点：

①能识别和去除不充分或者过时的行动，因为甲公司要求每个部门在考虑未来实际支出需要的基础上编制预算，完全是按需支出；

②能促进更有效的资源分配，按需编制的预算对资源的配置更为有效；

③需要广泛的参与，从零开始编制预算需要全体员工共同参与，这样也保证了预算的全面性；

④能够应对环境的变化；

⑤鼓励管理层寻找替代方法。



三、简答题

缺点：

- 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，容易导致甲公司无法按时按质完成预算。

（5）企业进入国外市场的模式一般有出口、股权投资、非股权安排等几种。对外股权投资包括对外证券投资 and 对外直接投资两种形式。非股权形式包括合约制造、服务外包、订单农业、特许经营、许可经营、管理合约及其他类型的合约关系。

甲公司出口目的地国家的关税水平较高，直接影响了产品在当地的竞争力和盈利水平。同时，对于光伏产品直接投资采取了严格审查的政策。东道国对外国直接投资的审查程序虽然不排除外国投资的可能性，但审查过程和审查机构提出的必要条件常常增加了外国直接投资的成本。综合以上因素，公司可以更多地采用非股权方式，例如采用许可证交易的方式进入国外市场。



三、简答题

(6) 甲公司海外市场扩张速度明显加快，业务范围已经覆盖美国、日本、欧洲等地，因此应改组为区域事业部制。

区域事业部制结构的优点如下：一是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。二是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。比如，可以削减差旅和交通费用。三是有利于海外经营企业应对各种环境变化。



四、综合题

资料一：摩托罗拉在中国的市场占有率由1995年60%以上跌至2007年的12%。

10多年前，摩托罗拉还一直是引领尖端技术和卓越典范的代表，享有着全球最受尊敬公司之一的尊崇地位。它一度每隔10年便开创一个新的工业领域，有的10年还开创两个。成立80年来，发明过车载收音机、彩电显像管、全晶体管彩色电视机、半导体微处理器、对讲机、寻呼机、大哥大（蜂窝电话）以及“六西格玛”质量管理体系认证，它先后开创了汽车电子、晶体管彩电、集群通信、半导体、移动通信、手机等多个产业，并长时间在各个领域中找不到对手。

但是这样一家有着显赫历史的企业，在2003年手机品牌竞争力排名中排在第一位，2004年被诺基亚超过排在了第二位，而到了2005年，则又被三星超过，排到了第三位。

资料二：摩托罗拉没有考虑手机的细分发展，3年时间仅依赖V3一个机型。没有人会否认V3作为一款经典手机的地位，正是依靠V3，摩托罗拉2005年全年利润提高了102%，手机发货量增长40%，摩托罗拉品牌也重焕生机。



四、综合题

尽管V3让摩托罗拉重新复苏，更让摩托罗拉看到了夺回市场老大的希望。然而，摩托罗拉过分陶醉于V3带来的市场成功。赛迪顾问研究显示，2005年以前是明星机型的天下，一款明星手机平均可以畅销2 - 3年，而过了2005年，手机市场已成了细分市场的天下，手机产业已经朝着智能化、专业拍照、娱乐等方向极度细分，而摩托罗拉似乎对此视而不见。在中国市场，2007年摩托罗拉仅仅推出13款新机型，而其竞争对手三星推出了54款机型，诺基亚也有37款。

资料三：摩托罗拉是一家技术主导型的公司，工程师文化非常浓厚，这种公司通常以自我为中心，唯“技术论”，从而导致摩托罗拉虽然有市场部门专门负责收集消费者需求的信息，但在技术导向型的企业文化里，消费者的需求很难被研发部门真正倾听，研发部门更愿意花费大量精力在那些复杂系统的开发上，从而导致研发与市场需求的脱节。



四、综合题

另外，摩托罗拉内部产品规划战略上的不统一、不稳定，还使得上游的元器件采购成本一直降不下来，摩托罗拉每一个型号都有一个全新的平台，平台之间大多不通用，这就带来生产、采购、规划上的难度。对于全球顶级通信设备商而言，同时运营好系统设备和手机终端两块业务，似乎是一项“不可能完成的任务”。

摩托罗拉资深副总裁吉尔莫曾说：“摩托罗拉内部有一种亟须改变的‘孤岛传统’，外界环境的变化如此迅捷，用户的需求越来越苛刻，现在你需要成为整个反应系统的一个环节。”

要求：

- (1) 简述产品开发战略的适宜情形以及实施该战略的主要原因；
- (2) 简述企业文化的类型；
- (3) 简述横向分工组织结构的基本类型；
- (4) 摩托罗拉应该采用何种横向分工组织结构以及该结构的特点；



四、综合题

- (5) 简述战略的稳定性与文化适应性匹配的4种类型，并简要分析摩托罗拉应该选择哪种匹配方式以及应该采取的行动；
- (6) 简述组织的战略类型，并简要分析摩托罗拉的组织的战略类型及其形成原因。

【答案】

(1) 产品开发战略的适宜情形有：

- ①企业产品具有较高的市场信誉度和顾客满意度；
- ②企业所在产业属于适宜创新的高速发展的高新技术产业；
- ③企业所在产业正处于高速增长阶段；
- ④企业具有较强的研究和开发能力；
- ⑤主要竞争对手以类似价格提供更高质量的产品。

采用该战略的原因：

- ①充分利用企业对市场的了解；
- ②保持相对于竞争对手的领先地位；
- ③从现有产品组合的不足中寻求新的机会；
- ④使企业能继续在现有市场中保持安全的地位。



四、综合题

(2) 企业文化类型分为四类，即：权力导向型、角色导向型、任务导向型和人员导向型。

(3) 从横向分工结构考察，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。

(4) 摩托罗拉应该采用矩阵制组织结构。

矩阵制组织结构的主要特点：

①优点：有利于加强各职能部门之间的协作配合；有利于顺利完成规划项目，提高企业的适应性；有利于减轻高层管理人员的负担；有利于职能部门与产品部门相互制约，保证企业整体目标的实现。

②缺点：组织的稳定性较差；双重领导的存在，容易产生责任不清、多头指挥的混乱现象；机构相对臃肿，用人较多。



四、综合题

(5) 企业战略的稳定性与文化的适应性进行匹配，形成四种情形：以企业使命为基础；加强协调作用；根据文化的要求进行管理；重新制定战略。

摩托罗拉应该选择重新制定战略。企业在实施一个新战略时，组织的要素会发生重大的变化，又多与企业现有的文化很不一致，或受到现有文化的抵制。对于企业来讲，这是个两难问题。

在这种情况下，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订战略。反之，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。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：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。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。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。四是设法让管理人员和员工明确新文化所需要的行为，形成一定的规范，保证新战略的顺利实施。



四、综合题

(6) 组织的战略类型包括：防御型战略组织、开拓型战略组织、分析型战略组织和反应型战略组织。摩托罗拉的组织战略类型属于反应型战略组织。

反应型组织是指企业根据外部环境变化做出反应时，采取一种动荡不定的调整模式的组织形态。由于这种组织形态缺少在变化的环境中随机应变的机制，所以它往往会对环境变化和不确定性做出不适当的反应，对以后的经营行动犹豫不决，随后又会执行不适当的战略决策。结果，反应型组织永远处于不稳定的状态。因此，反应型战略组织在战略选择中是一种下策。只有在其他3种战略都无法运用时，企业才可以考虑使用这种战略。

一个企业组织之所以成为反应型组织，主要有三个原因：

- ①决策层没有明确表达企业战略；
- ②管理层次中没有形成适用于现有战略的组织结构；
- 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。

ACCAspace

Professional Accounting Education

Provided by
Academy of Professional Accounting (APA)

谢谢！

