

企业战略与组织结构的关系

1.组织结构的功能在于分工和协调,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,融合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。美国企业管理史学家钱德勒教授对美国 70 家大型公司进行研究,发现企业选择一种新的战略以后,现行结构因未能立即适应新的战略面发生变化,直到行政管理出现问题,企业效益下降,企业才将改变组织结构纳入议事日程。组织结构改变以后,保证了战略的实施,企业的获利能力大幅度提高。由此钱德勒得出一个著名的结论:组织结构服从战略。

2.有关企业发展阶段的研究可以从另一个角度进一步说明战略与组织结构的关系。企业发展到一定阶段,其规模、产品和市场都发生了变化。这时,企业应采用适合的组织发展战略,对组织结构做出相应的调整。主要战略有:

(1)增大数量战略。在行业处于发展阶段,只需采用简单的结构或形

(2)扩大地区战略。随着行业进一步发展,要求企业将产品或服务扩到其他地区。为了协调这些产品和服务,形成标准化和专业化,企业组织求建立职能部门结构。

(3)纵向整合战略。在行业增长阶段后期,竞争更加激烈,为了减少竞争的压力,企业会采取纵向整合战略。此时,组织应选择事业部制结构。

(4)多种经营战略。在行业进入成熟期,企业往往选择多种经营战略这时企业应根据规模和市场的具体情况,分别采用矩阵结构或经营单位结构。

3.战略先导性与结构滞后性。战略先导性是指企业战略的变化快于组织结构的变化,结构滞后性是指企业组织结构的变化常常慢于战略的变化速度,在经济快速发展时期里更是如此。

从战略的先导性与结构的滞后性可以看出,经济发展时,企业不可错过时机,要制定出与发展相适应的经营战略与发展战略,一旦战略制定出来以后,要正确认识组织结构的滞后性,给予一定的反应期,不可操之过急。

总之,企业在进行组织变革时,必须对本企业的战略目标及其特点,进行深入的了解和分析,才能正确把握选择企业组织结构的类型和特征。企业发展战略决定了组织结构的不同形式,如:与单一经营发展阶段相适应的是早期的层级结构(直线制、职能制、直线职能制);与市场和产品多样化阶段相适应的是分权事业部制;与项目为中心的经营活动相适应的是矩阵结构;以产品为中心划分事业部的大型跨国公司,采用的是与之相适应的多维立体制结构。

一般来说,在进行组织变革时,应注意充分发挥企业内部三个系统,即指挥计划系统、沟通联络系统、检查反馈系统的作用,调整好四个层面,即决策层、管理层、执行层和操作层之间的分工与协作关系,并遵循以下三项基本原则:

(1)以系统为主,以功能为辅的原则。从系统论的角度分析,任何分散的个体结合成组织后,都能产生“组织效应”,从而形成新的更大的功能就是人们常说的“ $1+1>2$ ”,而过多地强调原有的“1”和“1”的功能,力量就会抵销,结果就会产生“ $1+1<2$ ”的现象。

(2)以效率为主,以结构为辅的原则。效率是企业所有活动的综合表现和追求的结果,企业所有的经营活动,必须为企业的战略目标服务,所以在分析组织结构时,组织机构越简单,越直接,其效率就越高,使指挥系统更灵敏,使沟通联络系统更准确,使反馈系统更及时。这也就是为什么扁平化组织日益趋向流行的原因。

(3)以工作为主,层次为辅的原则。工作(任务)是实现企业战略目标的最直接的活动,组织层次是实现企业战略目标的保障,保障得越有力,活动越有效,就越能加速实现企业战略目标,所以在设置和调整组织结构时,考虑管理层次和管理幅度时必须以工作分析为前提,防止出现帕金森现象^①,因为企业中有的管理人员往往喜欢增加编制和层次,从而扩大自己的价值和影响,但许多组织的层次和编制往往是没有必要的,这些没有必要的层次和编制,对管理者个人来说,可能是有利的,当结构中多了一个层次他们的职位就高升一级,可对组织来说,就增加一个包袱,对实现企业战略目标来说,就多了一层障碍。