

最新可口可乐企业战略管理 鞋生产企业 战略目标和组织结构调查报告(通用5篇)

在日常学习、工作或生活中，大家总少不了接触作文或者范文吧，通过文章可以把我们那些零零散散的思想，聚集在一块。范文怎么写才能发挥它最大的作用呢？这里我整理了一些优秀的范文，希望对大家有所帮助，下面我们就来了解一下吧。

可口可乐企业战略管理篇一

汪锐武雪萍郑晓丹何丹农

摘要:虚拟企业以网络为依托,拥有全新的企业文化和管理模式,采用扁平化、网络化的组织结构,避免了传统金字塔组织结构产生的信息传递的时滞、延误、失真和扭曲。具体组织的实现可以采用混合型组织形式,从而结合了集中式分布组织结构和网状对等实体分布式组织结构的优点。

一、虚拟企业概述随着电子技术、计算机技术、通信技术特别是网络技术的飞速发展,人类的经济系统也产生相应的进步。企业面临的环境已经由传统意义上相对的静态、单一、稳定转向动态、复杂、不可预测,消费者的需求由大众化、单一化发展为柔性化、多样化。传统企业的生产、销售、管理等环节全方位受到冲击,单靠技术革新已经无法解决企业所有的问题,制度革新已经成为企业产生突破的关键。虚拟企业是一种崭新的企业制度,它用信息流连接整条生产价值链建立开放式动态联盟,组建和运营的动力来自多样化、柔性化的市场需求,以市场价值的实现作为目标,因此具有极强的适应性;参加合作的企业通过各自核心能力的组合突破了资源有限的限制,整个虚拟企业组织以网络为依托,充分发挥了协同工作和优势互补的作用,同时采用扁平化、网络化的组织结构和管理模式,避免了传统金字塔组织结构产生的信息传递的时滞、延误、

失真和扭曲。实际上,虚拟企业已经成为知识经济和网络经济时代越来越多的企业制度创新的方向,世界500强企业的大多数都在不同程度上引入了虚拟企业的运作机制,实现了自身的壮大与发展。

二、虚拟企业管理模式知识经济的关键特征是创新,面对新环境的挑战,管理理论也涌现了多种创新理论,如企业过程再造理论、竞争-合作理论、学习型组织理论等。1990年美国mit教授michaelhammer博士首次提出企业过程再造(businessprocessreengineering,简称bpr)理论,并于1993年出版了《再造企业》,迅速掀起了全世界的bpr理论研究浪潮。企业过程再造理论的基本内涵是:以过程作业为中心,摆脱传统组织分工理论的束缚,提倡面向顾客、组织变通、员工授权及恰当运用信息技术,达到适应快速变动的市场环境的目的。bpr的主要原则之一就是使组织扁平化,通过适当授权,把决策点置于工作进行之中。它注重工作过程中的管理,简化了信息传递过程,大大提高了工作效率。竞争-合作理论是相对于现代管理理论过分强调竞争这一缺陷而提出的,它认为为了实现创新,企业应当与供应商、用户甚至竞争对手建立起战略伙伴关系,目的是为了通过相互交流和学习,达到创新(包括制度创新、技术创新、知识创新等)的目的,最终实现双赢。学习型组织理论是著名经济学家彼得·圣吉于《第五项修炼》一书中提出,强调企业员工不分层次组成小组,通过团队式学习,充分利用各自的知识差异进行交流和相互学习,有利于产生新思维并学会系统思考。

以上几种理论都是针对网络经济和知识经济时代而提出的新型管理理论,核心是实现创新。为了实现这一目标,企业需要全新的企业文化和管理模式。虚拟企业作为网络经济和知识经济时代企业制度的创新方向,企业文化主要包括开放的气氛、高效的组织结构、密切合作的团队精神和有效的综合协调,从而形成了新型现代化管理模式——扁平化、开放式管理模式。

[1][2][3]

可口可乐企业战略管理篇二

生产工作要特别注意安全,在企业工作中要注意安全第一。生产企业的生产工作是重中之重,是企业发展的动力,员工在工作过程中要严格按照操作规范,这样才能保障安全。下面是一篇关于生产企业安全生产工作调查报告。

xx企业再近年在xx项目安装和试生产过程中,特别重视安全生产工作,在安监部门的正确领导下,认真贯彻党中央、国务院关于安全生产方针政策、法律法规以及“隐患治理年”各项工作部署,切实加强了对安全生产的领导和管理,狠抓安全生产基础设施建设,深入开展安全生产专项整治和隐患排查治理,着力建设安全生产机制,促进了企业安全生产主体责任的落实。在企业试生产的情况下,没有发生较大以上事故,现将有关工作情况汇报如下:

一、基本情况

我公司是生产化工基础原料的中型股份合作企业,主要生产氯乙酸、三氯乙酰氯、氯乙酸母液、盐酸、异香兰素等系列产品。其中氯乙酸设计10000t/a,于9月1日正式投料试生产。

公司成立于xx年9月,现有员工369人,设安全部,配有3名专职安全员。

二、高度重视安全生产,强化安全生产职责的落实。

我公司一直以来高度重视安全生产工作,自项目工程设计、安装、投产和使用,环环落实安全生产责任。建设初期,我们就根据生产工艺操作等情况,成立了一套班子,专门研究制定落实安全生产责任制度。根据《安全生产法》的规定,我们主要落实了以下安全生产规章制度。

一是建立、完善各种安全生产责任制。安全生产责任制是各级管理人员、各职能部门、各岗位员工应负的责任。目前我们建立健全了安全生产领导小组工作职责、公司总经理安全职责、公司副总经理安全职责、分管生产经理安全职责、安全员的安全职责、车间主任安全职责、职工安全生产职责以及各部门安全职责等19种。近阶段公司又组织相关人员对部分责任制、责任状的内容进行修改和调整,并得到公司自聘专家的认可。同时公司组织专门人员对责任制按季度进行考核打分,作为年终奖惩和评优的主要条件。

二是制定完善了安全生产规章制度和操作规程。安全生产规章制度是企业保障员工人身安全健康和财产安全的最基本规定。安全操作规程是安全生产的依据。作为公司主要负责人,我很重视安全生产规章制度和安全操作规程的完善工作。我公司的规章制度和操作规程几经专业技术人员、员工骨干、专家的讨论修改,结合本公司实际情况,形成安全生产值班、安全生产检查、安全生产教育、事故管理、消防管理等五大类23项制度,今年又补充制定了主要负责人安全生产履职情况定期报告制度等。公司安全生产操作规程、生产工艺操作规程、生产岗位操作规程等24种规程,在试生产中,不断根据操作实践和工艺改进情况进行了完善,特别完善了主产品《氯乙酸操作规程》和《氨制冷操作规程》现已较成功的改善了产品的品质。同时,这些制度、规程还制成牌匾,公布上墙并要求严格执行。

三是合理调整安全生产组织机构。为了适应现代安全生产的管理要求,根据公司的实际情况,我们在试生产前组织召开专题会议,调整公司安全生产领导小组的部分成员,把一些有能力、有学历、懂得现代管理的人员充实到管理层。调整后的人员(主要负责人、分管负责人、安全员)都经过市、县两级安监部门的培训考核,并取得了安全资格证书。

四是足额提取安全生产费用,保证安全生产投入。201-10月份,公司在没有销售收入的情况下,按财政部和相关部门的要求已

提取安全生产费用25万元,实际投入使用的约17万元,添置了监控器、气体报警仪、空气呼吸器等设施、设备,为生产安全运行打下了扎实的基础。目前,员工工伤保险和安全生产风险抵押金,正在筹备之中,年内缴清。

五是督促检查公司安全生产工作,及时消除安全生产事故隐患。根据公司的相关规定,我每月组织1-2次安全生产自查,每月组织召开一次安全生产会议,讨论总结公司当月的安全生产状况,发现问题及时处理,始终把事故隐患消灭在萌芽状态。同时我们还实行总值班制度,每天24小时的开展安全巡查,确保公司的生产安全。这些检查、会议等都形成记录,归类存档,做到有据可查。

六是积极完善应急预案,组织预案演练,预防突发事故。我公司在安全评估、环保送批时就编制了一整套的应急预案,并在市县两级安监部门备案。但由于预案是中介公司编制,在实际操作中,细节方面还存在小的瑕疵。为此,我组织公司的相关人员对有关内容切合实际的进行完善细化,并请专家确认,使预案有真正的可操作性。10月11日,我公司经过精心准备,按照公司制定了《氯气泄漏突发性事故应急救援演练预案》、《消防应急救援演练方案》,成功进行了氯气泄漏和危化品意外起火事故的消防演练,使员工熟悉了事故发生后迅速疏散的方法和路线,正确掌握了氯气泄漏及火灾事故的应急处理的方法,推进了公司的消防救援工作的应急能力。

三、认真学习法律、法规,贯彻落实相关部门的文件精神

1、认真学习有关文件,全方位做好隐患排查治理工作。年是“安全生产年”,国务院同时开展“三项行动”活动。园区于5月份开展“安全生产教育培训月”活动,6月份开展“安全生产月”活动。为了切实做好这些工作,公司相继成立了以主要负责人为组长的各种活动领导小组,制定细致的活动计划,扎实开展工作。这些活动有组织、有计划、有影像资料、有总结,全部归类存档。氯乙酸项目安装初期,公司就制定了隐

患排查治理责任制。同时制定了隐患定期排查制度、隐患治理制度、重大隐患报告制度等。成立以我为组长的“天天查隐患”领导小组；以副总经####为组长的隐患排查治理领导小组。积极开展隐患排查治理工作，领导小组深入实际，定期召开会议，总结部署有关隐患排查治理工作，并记录在案。对一时不能整改的隐患，按照“五落实”的要求进行整改，并报安监部门。

2、积极开展全员安全生产教育和培训。化工生产企业持证上岗是上级相关部门的要求。为此公司从我做起，分管负责人、安全员、全体一线员工，都参加了盐城市安全生产教育培训中心、响水县安全生产监督管理局组织的培训，相继取得各种有关证件。对新进厂员工的二、三级教育满足上级有关部门规定的课时，这些教育培训记录在案，归类存档。

3、各级政府及有关部门的文件或会议精神，是企业安全生产的指南。为此，我公司积极参加各级部门组织的会议及其他活动。除特殊情况委托他人参与外，其余我基本上自己参加。每次文件下达或会议后，我定期组织学习会议和文件精神，并形成记录，重要的事情安排专人负责。坚决贯彻落实各级政府及部门的文件和会议精神。

4、设施、设备的安全稳定运行是企业安全生产的关键。我公司在购买安装过程中，对所有的压力容器、安全阀、压力表包括蒸汽流量计、氯气流量计等都进行全面检测，检测结果全部合格方可安装。9月30日公司停车，利用了8天的时间对抽滤器、测温表、比重表等进行维修更换，对其他设施、设备进行保养，以保证开工时生产的安全。

5、做好各项工作，接受各级安监部门的检查。日常，我们做好各种安全生产工作，积极配合各级部门的安全生产检查。对检查中存在的问题主动整改，对一时不能整改的，按照“五落实”的要求，制定方案，报安监部门批准。国庆前夕，上级部门组织了多次检查，共查出隐患10条，全部整改到位。作为总经

理,我对安全生产的这根弦一刻也没松过,我知道,安全生产关系着他人生命,关系着公司的财产安全,关系着社会的稳定。今后,我将一如既往的抓好安全生产这项重中之重的工作,加大安全投入,确保安全生产。

6、试生产以来,公司的生产设施、设备都在良好状态下正常运行。除了职能部门的检测外,我还组织定期维护、保养。开、停车制定严密的方案,并报告上级安监部门。但由于有些方面我们还需要进行调试,我们将申请试生产延期,进一步扎实的把工作做实、做好。

安全生产工作重中之重,没有最好,只有更好。在今后的工作中,我将吸取教训,从严要求,使我公司的安全工作步入新的行列。

可口可乐企业战略管理篇三

中国企业要将这种管理时尚转化为企业的一种战略管理能力,并成为企业竞争优势的来源还需要一个长期的努力过程。大客户管理作为企业的一种长期的、具有战略意义的经营管理行为,需要全体员工在价值观上达成共识,需要相应的组织和流程变革的支持,需要企业家和管理者行为的转型与能力的提升。

在咨询实践中发现许多企业在推行大客户管理的过程之中,还存在以下几个方面的问题。

1、大客户管理与企业战略脱节

大客户本质上是企业的一种战略性客户,大客户管理的精髓在于通过与客户形成长期的战略合作伙伴关系,以赢得双向的长期价值。所谓双向的长期价值,一方面是指企业要从客户身上获得终身的长期价值;另一方面,企业要通过持续的产品服务,不断地给客户提提供长期的持续价值,以赢得客户的

忠诚。因此它有三个最基本的目标：

- 1、通过大客户管理，形成差异化，获得可持续的竞争优势。
- 2、以持续的个性化产品与服务，赢得客户的忠诚，获得大客户的终身价值，提升客户资本价值。
- 3、企业获得更大的盈利空间与机会，提升获利能力，实现持续的财务价值。

因此大客户管理是企业获取持续竞争优势的有效途径和手段，它必须与企业的战略相契合。尽管国内许多企业都在推行大客户管理，也设立了大客户的职能管理机构，但大客户管理执行能力缺乏，成效不显著。究其原因，关键在于很多企业的大客户的管理仅仅停留在营销的战术行为层面上，而没有上升到企业的战略行为层面上来，更没有将大客户管理转化为企业的一种战略性营销管理能力。

那么如何将大客户管理理念转化为大客户管理能力呢？

首先，企业家与管理团队要有大客户管理的战略意识与思维，并将这种意识与思维传递到全体员工身上，如果企业上下对大客户管理达不成共识，大客户管理的执行效果就会打折扣，大客户管理就得不到来自企业文化的支持。

其次，制定大客户管理的愿景与战略目标，并形成具有操作性的大客户管理策略与行动计划。

第三，大客户不是独立于整个企业战略和经营计划之外的，要建立基于战略的大客户选择标准，要制定具体的大客户发展计划，而且这种发展计划要跟整个企业的其他经营发展计划相匹配。大客户计划要与整个企业的市场计划与业务计划相衔接，企业要给每个有价值的客户制定一套个性化的系统解决方案。包括大客户年度财务分析、客户内部价值链分析、

客户购买的过程和信息需要的分析、大客户竞争对手的分析等等。

第四，将大客户管理作为企业的一种长期的经营行为，据研究，从识别一个客户价值到将对方发展成为具有长期合作潜力的大客户需要长达十年的时间。企业对大客户的管理要戒除投机心态，对大客户关系的获取、维系与深化要有足够的耐性。

2、大客户管理的推进缺乏组织与流程变革的支持

大客户管理不等于大客户销售，它是基于企业战略的一种新的经营管理模式，新的经营管理模式必然带来组织与流程变革的需求。它要求组织与流程设计要以客户为中心，要以客户来决定企业的组织结构与流程，建立“客户驱动型”组织。而国内目前许多企业的组织是“金字塔”式的职能结构，主要是以权力而不是客户来驱动组织的运行。而大客户管理要求的是“倒金字塔”式的组织机构，大客户管理的底部是客户，组织运行的驱动力来自于客户价值。大客户的管理需要组织内部的运行面向客户无缝链接，无障碍信息共享与沟通，需要组织的一体化的运作，而国内许多企业研产销脱节，职能部门与区域各自为政，形成诸侯，信息资源难以共享，大客户管理的推行自然会遇到组织与流程的障碍。

那么企业组织与流程体系如何才能保证向大客户提供持续的长期价值呢？

(1) 建立专业化的大客户职能部门，为大客户管理提供组织支撑。

(2) 建立基于客户管理流程的跨团队、跨职能的大客户支持小组。大客户管理是面向客户提供系统的一体化解决方案，需要在组织中获得各种资源的支持，这就需要在高端建立大客户支持小组，以迅速调集与配置企业资源来满足大客户管理

的需求。

(3) 要为服务大客户重新整合现有的流程。目前许多企业的流程不是面对客户的，而是面对权力传递系统的。大客户管理要求面向客户，缩短流程，提高速度，快速响应客户需求。无边界协同，要求所有流程、环节和部门的对接都是无边界、无阻隔的，各个部门和员工都要以整体利益为重，强化团队意识，主动承担责任，为其他部门提高工作效率作贡献，为最终成果的最大化做贡献。追求协同的效率和效果最大化。

(4) 大客户管理需要组织基于内外价值链的一体化运作，建立以研发、制造、营销统一于获取、维持、深化客户关系的主价值链，将大客户需求转化为内部业务责任。目前企业大客户管理面临的问题就在于研产销脱节，各个职能部门形成各路诸侯，彼此没有沟通，无法产生协同效应。要强化研产销之间的关系，形成一体化运作，实现知识与信息的共享，通过并购重组或股权交易整合上下游资源；通过建立信息共享平台、策略联盟与合作，实现外部价值链的协同。

3、大客户经理角色模糊、地位低下、职业化能力不足

大客户管理模式的成功在某种意义上取决于大客户经理的素质与能力，

国外企业中，客户经理跟产品经理、品牌经理的地位是同等的，甚至大客户经理比产品经理、品牌经理在组织中的位置更高，相应的，对客户经理的素质和能力要求也很高，大客户经理要扮演“工程师+销售员+领导者”的角色。所谓工程师角色，大客户经理首先是个专家型人才，他能够为大客户提供个性化的系统解决方案；所谓销售员，他要具有很强的沟通与服务能力；所谓领导者，一方面是指大客户经理对客户和企业内部要有一定的影响力，另一方面，大客户经理是大客户服务团队的领导者，要有一定的团队领导力和决策力。目前国内企业推行大客户管理的最大障碍是来自于人力资源。

那么企业要培养一个优秀的大客户经理，要注意这样几点：

首先，寻找具有潜在素质的大客户经理，建立大客户经理的素质模型。并不是所有人都具有做大客户经理的潜质，跨国公司都通过建立大客户经理的素质模型(胜任能力模型)来提高大客户经理选拔、评价、开发和培养的有效性。

其次，持续进行大客户经理的能力与职业化行为的建设，要为大客户经理进行职业生涯设计，依据其潜能和组织需求，有针对性地进行培训开发。

第三，建立基于大客户经理绩效特点的业绩评估体系，对大客户经理的绩效评估指标的设计要反应企业获取客户长期价值的需求，要建立一套有效的基于流程和团队的业绩评估体系，要承认客户经理以外的其它相关部门和人员为战略客户所作的贡献。

第四，对大客户经理进行持续有效的激励。目前对大客户的激励存在两个缺陷：一是短期的奖金激励导致大客户经理忽视大客户的维护，二是重视个体激励而忽视对团队的奖励，导致大客户经理无法从企业其它部门获得更多的支持。

第五，提升大客户经理在组织之中的位置。大客户经理在组织中要有一定的权威，否则他没法去调动企业资源满足客户需求。买方如果认为企业大客户经理在组织中没有话语权，就会去寻找别的合作对象，也就很难与大客户经理建立一种信任关系。

第六，强化大客户经理的文化理念牵引。大客户经理往往单兵作战，需要对组织有很强的认同感，否则，对大客户经理难以控制。

4、大客户管理信息化基础缺失，系统管理能力短缺

大客户管理需要企业信息系统的支持，尤其是企业的crm信息系统的建立。虽然目前很多企业建立了crm信息系统，但由于企业的基础数据差，信息收集不真实，一线员工缺乏收集信息和分析信息的意识、动力和能力，使得企业的crm系统难以发挥作用；另一方面，企业的客户资源管理系统不是基于客户或客户经理的需求，而是为了信息技术而信息技术，使客户经理被动适应信息技术本身的要求，这就导致crm系统的推行难以见效。

同时，很多企业把大客户管理当作一种管理时尚，低估了一个企业进行大客户管理所需要的时间投入、财务与人力资源投入，内外协调各种关系的复杂程度，导致其实施大客户管理时准备不足，能力不够。

大客户管理对企业来讲是一个系统工程，首先对于企业来讲，它需要企业有一个相对确定的基于大客户营销的经营计划与预算系统；另外，企业应该建立基于客户的内部沟通系统、知识管理与信息共享系统、业绩衡量系统。如果没有这些系统的支撑，企业的大客户管理就成了一个孤军作战，形成不了整体面向大客户的服 务能力。

5、维系大客户的手段同质化、单一化

维系客户的手段单一化，现阶段的大客户关系维护还是停留在一种低层次的、类似请客户吃饭的公共关系上，没有进行关系维护的创新，彼此之间没有讨论如何共同参与制定发展战略，如何进行信息共享，如何建立信任、开放、沟通的共创价值系统。

要真正深化与客户的关系就要贴近客户，了解客户需求，进行有效沟通；要跟客户之间建立战略合作伙伴关系，彼此之间要诚信互信，共享知识。要在维护客户关系上要创新，不能只停留在低层次的公共关系方面，要寻求深层次提升客户价值，帮助客户成功。

客户关系要基于价值链，确定买卖双方双赢、共享的关系，通过这种策略联盟与合作提升双方之间在价值链上的整体竞争能力。不跳出买卖关系来看双方的关系，不跳出低层次的公关手段来建立长期的战略合作伙伴关系，不建立彼此之间在企业理念和终极目标上的共识，企业就不可能形成长期稳定的大客户。

同时，建立买卖双方处理各种矛盾关系的一套法则体系，将双方之间的这种关系通过制度化的方式，通过契约的方式固定下来，形成一种信任、承诺关系。

推行大客户经理制度必须打破整个企业的官本位系统，客户经理一切以满足客户需求为基准，要为客户提供系统的解决方案，要依据这个系统解决方案来调动企业资源服务于客户，如果企业内部的运作仍然是以人治为基础，以权力为基准，而不是以法治为权威的系统，那么客户经理就难以调动企业的资源，当一旦需要资源时，还需要权重位高的领导来协调。因此客户经理的权威必须来自于企业的组织理性，而不是他的职位权力，企业必须建立理性权威，不能是人治，必须是法治。只有建立在法治的基础之上，才能真正推动大客户经理制度。从更深层次来讲，推行客户经理制度需要文化上的支持，文化变革除了大家在理念上达成共识之外，每个人都要改变自己的习性，改变自己的行为方式，每个管理者在面对客户经理和客户的时候，就得一切围绕客户来提供及时的服务。

另外推行大客户管理制度需要员工有很强的工作自主性和创新性，只有建立劳动契约与心理契约为纽带的双重契约关系，才能提高员工的自我开发与管理的能力。

推行大客户管理也需要企业领导人进行角色意识与行为方式的转型，领导要能够授权、放权。如果企业仍然停留在专制的管理模式上，所有问题都得老板来定夺，客户经理也没法承担责任，也就不可能为客户提供及时的持续的服务。

推行大客户经理制度，要培养职业经理人，要把大客户经理从“救火队队长、大业务员”转化为团队的领导者与管理者。

可口可乐企业战略管理篇四

一，具体调研项目

（一）该公司的组织结构

（二）该公司组织权利的分配与划分

些纯粹的职能管理部门，很少有人或者部门来监督其工作职责，就造成了责任，权利不相等。

二，调研结论

这个企业一眼就能看到许多的问题。但是这种问题是怎么产生的呢？众所周知，组织结构管理、计划管理、流程管理都是企业内部运营的基础管理工作；其中组织结构管理尤为重要，因为它承担着企业内部理清事、分好工的任务。所谓战略决定组织分工、组织结构决定岗位设置、岗位胜任力决定员工行为、员工行为决定组织绩效、组织绩效决定战略实现。

其实，公司在组织结构管理上的问题以及所产生的严重后果是很多企业在自身的不同发展阶段都没有做好组织结构设计这个承上启下的关键工作的典型代表：首先成长期通过规范的、职能制的组织结构设计支撑企业规模性成长。其次成熟期通过进一步细化经营单元、采取事业部制的组织结构设计来进一步推动企业精益经营、提升企业的市场地位。

最后衰退期通过组织变革、流程再造来激发创新、实现持续稳健经营。

三，针对调研结果提出建议

所以企业的这些问题归根究底是企业组织结构的设置问题。那么在以后的企业管理中应该做到的是：首先，搞清楚企业设计组织结构的目的是什么。企业内部设计组织结构就是为了让经营责任与管理权力匹配，因此组织结构设计的依据就是企业内部各项经营活动所产生的责任，如产品销售的责任、产品研发的责任、产品制造的责任、各种职能服务所要求的责任。

其次，要根据组织结构设计的目的来掌握对应的策略。因为组织结构设计的目的就是为了让实现企业内部经营责任与管理权力的匹配，因此组织分工，更具体的说，就是分责与分权就成了企业组织结构设计的核心策略。分责与分权是组织结构设计的两个维度：

1，分责，横向做职能分工，确定部门与部门职责、岗位与岗位职责，以承担价值链各个环节责任；职能分工实现的手段：专业化能力，如营销部门需要具备专业的营销管人才、财务经理需具备专业的财务知识和通用的管理技能。

2，分权，纵向做职权分工，确定部门层级、岗位层级，分配不同层级的权力资源。职权分工实现的手段：掌握资源的分配权限，如职能部门负责人设总监、业务部门负责人设副总经理，不同岗位级别，对应的薪酬福利、拥有的各种经营活动的审批权限不同。只有通过分责与分权的矩阵匹配，企业才能实现责权匹配的目的。

再次，要根据组织结构策略是满足组织结构构成的三要素设计要求。根据组织结构的分工策略，企业在管理实践中需要实现以下三大组织结构的构成要素：组织结构图，各项经营活动所对应岗位管理权限分配表，发挥人力资源经理人在组织结构管理中的专业价值。

1组织结构图一般四个内容：各级部门名称、岗位名称与岗位编制数量、岗位对应的在职人员姓名（非在职人员标识待聘）、管理幅度、管理层级。

2，即责权匹配表，很多公司也称之为分权手册、业务审批程序表等。

3，人力资源经理应该运用专业的方法、工具去评估各级管理者的组织架构设计或管理现状。主要的诊断维度一般有以下五个：对组织结构与战略的匹配性做评估，与市场客户的需求做评估，对组织结构的幅度与管理层级的评估，对组织结构进行人力成本控制，对岗位承担的岗位职责工作量以及实现责任所需权力的匹配性做评估。

在此次的调查中所学到的知识很多，也增添了对企业运作的认识。同时也感受到管理的魅力。在一个企业中如果想要运作的好效率高就必须考虑各方面可能出现存在的问题。这是一门大的学问，需要不断的去实践认证总结思考。当然，在调查期间也会碰到许多问题，可是在经验的不断积累下这些问题会避免再次的发生。

可口可乐企业战略管理篇五

这次调查以电大和xx财经大学的要求为标准，严格按其要求对xx鞋业（集团）有限公司进行了调查。并根据“调查企业组织结构是否与企业战略目标一致”对xx公司的战略目标和组织结构进行了调查，作好了调查记录。在此基础上用所学理论知识进行了分析，说明和论证，最后得出了结论：其战略目标和企业结构基本相符。最后对战略目标和组织结构的一些不合理的地方，提出了完善需注意改进的意见和建议。调查的资料，数据真实；调查报告叙述清楚、明白；结论有理有据。

这次调查是对以前所学知识的在实践中的一次检验，是理论联系实际的重要方式，使我们受益良多，感觉很有意义。

内容提要：

这次调查的内容是对企业组织结构是否与企业战略目标一致的调查。通过对xx鞋业（集团）有限公司的战略目标和组织结构的调查和分析，以及公司的成长历程，看二者是否合理，彼此是否一致。找到可能存在和出现的问题，提出改进和完善的建议和方法。企业战略目标决定组织结构，组织结构应该为企业战略目标发展服务。

一、公司简介

xxxx鞋业（集团）有限公司，是一个多元化企业。集皮鞋产品开发、生产和销售以及房地产开发、销售的企业。公司创立于。历经十几年的发展，已由原来几十个人的小厂，发展成为全国知名的集设计开发、产品生产和市场营销为一体的皮鞋行业大中型集团，下辖产品设计开发中心[]xx科路诗鞋业有限公司[中意合资]、广州xx有限公司和xx市九龙坡区宏鸿有限公司。3月成立xxxx房地产有限公司。集团公司拥有职工近千，总资产上亿元，年生产能力达到一百万双，实现销售收入上亿元。

由于公司对“xx”皮鞋的精心营造[]“xx”品牌知名度、美誉度已挤入中国皮鞋行业的前列；公司设计生产的男女式真皮皮鞋，获中国皮革工业协会颁发的“真皮标志产品”称号；获xx市政府颁发的“xx市名牌产品”称号[]“xx”品牌商标获xx市工商局颁发的“xx市著名商标”称号，3月获国家质量技术监督局颁发首批“国家免检产品”称号及xx消协颁发“消费者满意商品称号”；7月通过iso9001国际质量体系人证。在xx市场网络扩张到的省市区域，已成为消费者认同的知名品牌。

集团公司的产品生产能力、企业综合实力多年来均稳居中国皮鞋行业西南之首。公司不仅具有强有力的设计、生产和营销能力，拥有相当规模的企业实力，而且拥有稳健发展，良性运作的企业经营理念和高级管理人才，同时也具有良好的资本结构，历年被xx市农行授予“aaa”级信用企业。

二、企业战略目标

1□xx发展战略

在调查中了解到：战略制胜--xx不败的奥秘

xx公司认为企业要研究战略，不断地分析未来。一个战略性决策要影响三至五年。一个营销状况很好的企业，由于某一战略决择的失误，会导致灾难性后果□xx鞋业多年来虽不是一帆风顺，但在关键性决策上没有出现重大失误，这得益于公司领导层对企业发展战略的精心研究。

广罗贤士，纳“计”如流，“班长魅力”使企业战略制胜得以保证。决策是心智的活动，是智慧的较量。一个人的心智有限，而集体智慧无边□xx董事会深知基层管理的的重要，深知企业家素质对战略决策的影响力，也十分注重自我武装和完善。

优势对接——国际大道任我行

参与国际竞争，不是你要不要的问题，是迟与早的问题，早一刻参与，早一点得益。不能用自卑的心态去参与，要看到自己的优势，不能降低标准去参与，要敢于“拿来”人家的优势，与国际接轨□xx定位在优势对接。

尽管已取得西部鞋业老大的位置，尽管xx皮鞋的产销率一直是100□□xx的决策层还是作出了出访世界制鞋王国意大利的决定。我们成功地与意大利著名鞋业集团组建合资公司，并运行良好，赢利前景喜人。

所以公司的战略是：从做男士皮鞋开始逐步发展壮大，在此基础上形成一个以名牌皮鞋为基础产业的多元化的集团公司。为支持公司目标的实现，在人力资源战略上公司任人唯贤，广纳贤才，制定了长期的人才任用，规划，储备体系战略。

然后再根据经济和环境的发展决定重点发展方向。

2、公司战略目标的类型

公司在总的发展战略采用了多元化和一体化战略。在多元化战略方面他们除了生产男女皮鞋以外，还进入房地产行业，开发了“天辰华府”，包括23栋中高层住宅。其多元化包括相关多元化和不相关多元化。在相关多元化方面他们采用了同心多元化。他们开发了休闲鞋，运动式皮鞋等。在一体化方面主要采用的是后向一体化。从皮革的选用，检查到成品所需的其他配件上除少部分外都自己生产。他们的附属纸箱厂就为产品生产包装盒等。在生产上采用了集中化战略，在销售方面则争创名牌，他们选择了以中档为主，高中低相结合的做法，让名牌走入百姓家。

三、xx公司的组织结构

1、公司的职能部门

公司的最高层是总经理，下设一个副总经理，主管采购部，储藏部，科路诗生产厂和广州办事处。总经理则主管总经理办公室，财务部，质管部，营销公司，开发设计中心□xx九龙坡区宏鸿鞋业有限公司□xx房地产公司，这些部门之间是平行的二级部门。在各个二级部门下根据需要设立各车间、组或者部，下面根据不同要求和需要再细分。

2、公司组织的结构的类型

由以上可以看出公司的组织结构是一种比较标准的直线—职能制组织结构。公司总经理既要管理中层干部，又要管理一些职能部门。

四、对组织结构和战略目标是否一致的分析

1、战略目标分析

在企业所处外部环境中，过去的xx皮鞋业虽然产量大，但是没什么出名的品牌，并且作坊式生产居多，质量也不过硬，因此低档货居多。在他的在它的内部环境和资源中，由于是私营企业，权力比较集中，也没有国营企业的一些负担，所以运作比较灵活。对于产品质量，从一开始就有一支从业以上的老工人组成的技术队伍。在这样的背景下xx在具体的战略目标上选择了集中化，创名牌战略。并且在开始的时候只生产男士皮鞋，做到专业，精湛，用料真实，良好的质量自然容易创出名牌。

在做好男士皮鞋的基础上再做女鞋，同时走出去与世界著名的皮鞋生产国意大利的企业合作；在做大做强皮鞋以后，在当前的市场和经济情况下再投资一些成长性比较好的行业，给公司带来了较好的回报。这是企业采用多元化发展战略的具体体现。在当前的企业发展战略中，这是一个比较好的发展方向。

从当前的国际国内环境和发展方向来看□xx公司的发展战略是稳健的，逐步过渡，符合发展规律的，并且是经得起实践检验的□xx公司作为一个从十几个人的作坊式企业发展成资产超亿元，员工过千人的大企业，其经营无疑是成功的。

战略目标是企业的发展目标和方向，企业的组织结构应该根据企业的战略目标决定，并且应该根据近期，中期，远期目标和当前的具体情况作相应的调整。

要有一个正确的组织结构，首先就应该有正确的战略目标。根据上面对战略目标的分析，公司的战略目标是符合其自身条件和特点的，并且也是国际上企业发展的一个重要方向之一。事实证明也是成功的。因此对于xx公司来说是正确的战略目标。

2、组织结构分析

企业的组织结构，是为实现既定的经营目标和战略目标而确立的一种内部权力、责任、控制和协调关系的形式。它是为企业战略目标服务的。所以它应该围绕战略目标设置职能部门，以战略目标为中心开展工作。

他们的组织结构是传统上的正式组织结构，通常是垂直的、职能化的组织结构，又叫直线—参谋制组织结构。这种结构是在直线制基础上发展起来的，已被广泛采用的一种组织结构形式。其特点是为各层次领导者配备职能机构或工作人员，充当同级领导者的参谋或助手，分担一部分管理工作，但职能机构或人员对下级领导者和作业人员无指挥权。

这种形式适合于为数众多的大中型组织。其缺点是信息沟通特别是横向沟通比较困难，高层领导者往往集权过多。

3、对二者是否一致的分析

xx的各职能部门工作使公司生产的产品质量过硬，并尽量降低成本，使产品物美价廉，创出了名牌，并多次在xx和国内获奖。这种结构形式的职能机构和人员一般是按管理业务的性质（如销售，生产，财务等）分工，分别从事专业管理，这就可以发挥具有专门技术业务知识的人才的特长，弥补领导人之不足，且减轻了领导人的负担。所以这种组织结构很好的完成了其专业化生产的战略目标。

从调查中了解到，公司决策层的决定能比较迅速的传达到各部门的每个员工，所以他们的从上到下的信息传递是比较灵敏快捷的。这种组织结构的另一个特点是各机构和人员只是领导人的参谋和助手，不能直接对下级发号施令，又保证了领导人的统一指挥，避免多头领导。使整个企业的管理明晰，提高了工作效率。

另一方面，各职能部门之间联系比较少，这是由于分工所致，使各部门之间只管完成自己的工作，没有估计整体的生产安排和进度。在调查中这种情况时有发生：上一道工序的产品积压了很多，下一道工序的员工却等着上一道工序的产品无事可做。还有就是早上同时上班的员工有的很早就下班了，有的还要加班。这是因为他们实行的是计件生产，这种组织结构的缺点就是横向沟通比较困难。在这种组织结构中，垂直的决策层次划分形成了鲜明的等级制度，企业内部的所有信息趋于在等级结构中纵向交流，任何一个等级层次上的决策者都可能成为信息进一步交流的障碍；而职能化的部门设置又可能导致不同部门之间各自为政，阻碍相互之间的合作与交流。当企业规模较小时，这种组织结构的弊端尚不明显。随着企业发展，生产经营规模不断扩大，组织结构的等级层次和职能部门会不断增加，结构复杂性大幅度提高，从这一方面来看又使组织管理效率降低。但是这些问题对公司生产还没产生重大的实质影响。

综上所述，这种当前很普遍的用于大中型企业的组织结构保证了xx公司的有效管理，从一个小企业发展成为一个知名的大企业，使其总的战略目标和各个时期的战略目标得以一步一步实现，并且向不同的领域发展。因此xx公司的组织结构从总体上说是适合其战略目标的，大体上是与战略目标一致的。

五、公司组织结构和战略目标的改进和完善

1、战略目标需要改进和完善的地方。

战略目标关系到一个企业的发展好坏，所起应该慎之又慎，不能随便作出。在制定的时候可以请一些专家和有丰富经验的实干家来企业调查，根据企业的具体情有针对性的量身订做本企业的发展战略□xx在继续做好皮鞋业以外，还要不断开发创新新产品，保持良好的发展势头和领先地位。在实现多元化战略的时候，应该选一些自己熟悉和相关的行业，并请

一些这个行业的权威进行论证，不能盲目投资。最好以同心多元化和一体化战略为主。

2、根据改进的战略目标对公司的组织结构进行调整、完善。

公司的组织结构有其好的地方，但是其弊端也是明显的和普遍的，很多企业都出现过这些情况。公司横向沟通的不畅影响了生产效率更大程度的提高，不同劳动强度的生产也容易影响职工的积极性，使职工产生浮躁情绪，进而容易影响生产质量。所以可以采用以现有结构为主，与矩阵制结构相结合的组织结构。矩阵制结构的优点之一就是横向沟通比较好，信息比较流畅。

得克鲁说过：“能够完成工作任务的最简单的组织结构，就是最优的结构。”由此根据需要增设一些有利于沟通和整体协调的机构是适合和必要的。

企业结构组织应该适应企业的战略目标，而且应该根据企业外部环境和内部环境做相应的改革或调整，以利于企业战略目标的实现和企业的长远发展。