

注册会计师

公司战略与风险管理

教材精讲班

第四章 战略实施

第一节 公司战略与组织结构

考点 1: 组织结构的构成要素★

- (1) 组织结构: 是组织的全体成员为实现组织目标, 在管理工作中进行分工协作, 在职务范围、责任、权利等方面所形成的结构体系。组织结构的基本构成要素是**分工与整合**。
- (2) 分工: 纵向(**职权**的分配: 最高层→最基层)和横向(**资源**的分配);
- (3) 整合: 使各部门之间**相互支持、相互配合**, 以实现企业的**组织协同**。

考点 2: 纵向分工结构★

纵向分工结构的基本类型

类型	含义	优点	缺点
高长型 (集权)	管理层次较多而 控制幅度较窄	有利于对下属部门和 人员进行指导和控制	降低了企业对外部 市场的迅速反应能力
扁平型 (分权)	管理层次较少而 控制幅度较宽	增强了企业对外部 市场的迅速反应能力	容易导致管理失控

纵向分工结构组织内部的管理问题

类型	内容	
集权	含义	高层制定所有的 决策 , 基层 只负责 执行 。
	优点	1. 易于协调各职能间的决策; 2. 易于对 上下沟通 的形式进行规范; 3. 有利于促使企业 整体目标 的实现; 4. 有利于 集中力量 快速应对紧急危局; 5. 有助于 实现规模经济 。
	缺点	1. 不利于发展个性 , 高层管理者顾及不到 下属部门的特殊性; 2. 缺乏灵活性 与对 市场的应变力 ; 3. 基层管理人员职业 晋升空间有限 。

纵向分工结构组织内部的管理问题

类型	内容	
分权	含义	按照一定的规则把权力分派给下级管理层, 下级管理层在自己的职权范围内, 有自主地进行决策 。

优点	1. 有利于 发挥 下属的 积极性和创造性 ； 2. 能为下属提供 更多 的 职位晋升机会 ； 3. 适应外部 环境的 能力较强 ； 4. 信息沟通和传递速度比较快， 信息失真程度比较低 。
缺点	1. 难以统一指挥和协调 ，有的下属部门因追求自身利益而忽视甚至损害公司的整体利益； 2. 容易出现 部门之间 各自为政 的失控现象。

(3) 中层管理人员人数。

1. **高长型**：**增加**管理层次，导致管理**成本增加**；
2. **扁平型**：**减少**管理层次，可以**节约**管理成本。

(4) 信息传递。

企业管理**层次越多**，信息沟通和传递速度就会**越慢**，**信息失真程度**就会**越高**。

(5) 协调与激励。

1. **扁平型**信息沟通更为容易，**有利于建立**以工作成就为导向的员工**激励机制**。
2. 扁平型组织结构中**管理层次较少**，部门目标与企业目标之间的**偏差缩小**。

【2021·多选题】建平公司专注于铁路、电力、矿产、石油、机场、港口等行业的工程总承包业务，拥有 3000 多名员工，设有业务员、部门经理、总经理等 3 个管理层级，各层级被充分授权。

下列各项中，属于该公司组织类型优点的有（ ）。

- A. 易于协调各职能间的决策
- B. 有利于减少信息沟通障碍，提高企业反应能力
- C. 危急情况下能够做出快速决策
- D. 有利于调动管理人员的积极性

【答案】BD

【例题·多选题】我国东南沿海主营房地产开发的甲家族式企业实行集权化管理。

下列关于该企业集权型决策的特点表述正确的有（ ）。

- A. 不容易进行职能间的决策
- B. 常规决策的时间过长
- C. 危急情况下能够做出快速决策
- D. 对级别较低的管理者而言，其职业发展有限

【答案】BCD

【例题·多选题】甲公司是一家房地产中介公司。近年来公司的效益急剧下降，市场竞争力下降，员工离职率增加。公司王总知道这是公司组织结构存在问题，于是他找来人力资源部经理李华，要求其在近期完成对公司组织结构的诊断、优化与再设计工作，并将出具的整改方案直接向领导汇报。李华在考虑公司纵向分工结构组织内部的管理问题时需要考虑的因素有（ ）。

- A. 集权与分权
- B. 中层管理人员人数
- C. 信息传递
- D. 协调与激励

【答案】ABCD