

注册会计师

公司战略与风险管理

教材精讲班

考点 3：横向分工结构★

(1) 横向分工组织结构的基本类型（8种）：

1. 创业型组织结构；
2. 职能制组织结构；
3. 事业部制组织结构；
4. M型企业组织结构（多元化）；
5. 战略业务单位组织结构（SBU）；
6. 矩阵制组织结构；
7. H型结构（控股企业控股集团组织结构）；
8. 国际化经营企业的组织结构。

创业型组织结构	
含义	也称直线制组织结构，是一种最早的、最简单的组织结构。这种组织结构几乎等同于缺乏结构，从最高管理层到最低层实现直线垂直领导。
优点	结构比较简单，命令统一。
缺点	要求高层管理者通晓多种知识和技能，在业务比较复杂、企业规模比较大的情况下，把所有管理职能都集中到最高管理者一人身上，显然是难以胜任的。
适用范围	只适用于规模较小、生产技术比较简单的传统的创业型企业。

职能制组织结构	
含义	也称直线职能制组织结构，是一种按职能划分部门的组织结构。企业内部按职能（如生产、营销、研发等）划分成若干部门，各部门独立性很小，均由企业高层领导直接进行管理，即企业实行集中控制和统一指挥。
优点	<ol style="list-style-type: none"> 1. 有助于实现规模经济； 2. 有利于培养职能专家，同时也有利于提高工作效率； 3. 便于董事会监控各个部门的绩效。
缺点	<ol style="list-style-type: none"> 1. 协作和配合性较差； 2. 容易导致各职能部门各自为政，追求部门利益而损害企业的整体利益； 3. 缺乏对市场的应变力与灵活性。
适用范围	主要适用于中小型的、产品品种比较单一、生产技术发展较慢、外部环境比较稳定的企业。

事业部制组织结构

含义	事业部制组织结构实行“ 集中决策，分散经营 ”的方式，是一种 高度集权 下的 分权 管理体制。 事业部制组织结构的 战略决策 和 经营决策 相分离。
特点	<ol style="list-style-type: none"> 1. 战略和经营决策由不同的部门和人员负责； 2. 高层领导从繁重的日常经营业务中解脱出来，集中精力致力于企业的战略决策； 3. 监督、协调各事业部的活动和评价各部门的绩效； 4. 事业部不是独立的法人，但具有较大的经营自主权，实行独立核算、自负盈亏，是一个利润中心。

事业部制组织结构			
类型	区域事业部	优点： ①能实现 更好更快 的地区决策； ②可以 削减成本费用 （如差旅费用和交通费用）； ③能对该地区环境变化 迅速做出反应 。	缺点 1. 管理成本的重复； 2. 难以处理跨区域 的大客户的事务。
	产品/品牌事业部	优点： 1. 容易协调事业部内部的 供、产、销 活动； 2. 有助于企业 实施产品差异化 ； 3. 易于出售或关闭经营不善的事业部。	缺点： 1. 争夺有限资源而 产生摩擦 ； 2. 管理成本的 重叠和浪费 ； 3. 数量较多，则难以协调、 产生本位主义 （缺乏整体观念）。

M型企业组织结构（多元化、子公司）	
含义	将企业划分成若干事业部，每一个事业部负责一个或多个产品线。
优点	<ol style="list-style-type: none"> 1. 可以增强企业活力，有利于企业的持续成长； 2. 总部高层可以摆脱日常事务的烦扰，集中精力考虑全局问题，同时总部员工的工作量会有所减轻； 3. 职权被分派到总部下面的每个事业部，并在每个事业部内部进行再次分配； 4. 事业部作为一个利润中心，便于进行绩效考评。
缺点	<ol style="list-style-type: none"> 1. 为事业部分配企业的管理成本比较困难并略带主观性； 2. 经常会在事业部之间滋生功能失调性的竞争和摩擦； 3. 确定内部转移价格可能会产生冲突。

战略业务单位组织结构	
含义	也称 超事业部 组织结构，是在事业部制组织结构的基础上，在企业最高管理层和各个事业部之间增加了一级管理机构—— 战略业务单位 ，负责管辖和协调所属各个事业部的活动，使领导方式在 分权的基础上又适当的集中 。

优点	1. 降低了企业总部的控制跨度，减轻了总部的 工作负荷 ； 2. 减轻了总部的 信息过度情况 ； 3. 使得具有类似使命的产品、区域、市场或客户的事业部之间能够 更好地协调 ； 4. 战略业务单位作为一个 利润中心 和 投资中心 ，便于进行绩效考评。
缺点	1. 总部与事业部的 关系变得更疏远 ； 2. 战略业务单位管理者为了取得更多的企业资源会 引发竞争和摩擦 ，而这些竞争会变成功能性失调并会对企业的 总体绩效产生不利影响 。
适用范围	适用于从事 多元化经营 的 大型企业 和 巨型企业 。

矩阵制组织结构

特点	1. 为了处理非常复杂项目中的控制问题而设计的，在职能和产品或项目之间起到了 联系作用 ； 2. 每个员工拥有 两个直接上级 。
优点	1. 由于项目经理与项目的关系更紧密，因而能更直接地参与到与其产品相关的战略中来，从而激发其成功的动力； 2. 能更加有效地 优先考虑关键项目 ，加强对产品和市场关注，避免职能型结构对产品和市场的关注不足； 3. 与产品主管和区域主管之间的 联系更加直接 ，从而能够作出 更有质量的决策 ； 4. 实现了各个部门之间的协作 以及各项技能和专门技术的相互交融； 5. 双重权力使得企业具有 多重定位 ，这样职能专家就 不会只关注自身业务范围 。

矩阵制组织结构

特点	1. 可以处理非常复杂项目中的控制问题而设计的，在职能和产品或项目之间起到了 联系作用 ； 2. 每个员工拥有 两个直接上级 。
缺点	1. 可能导致 权力划分不清晰 （比如谁来负责预算），并在职能工作和项目工作之间 产生冲突 ； 2. 双重权力容易使 管理者之间产生冲突 ； 3. 管理层可能 难以接受混合型结构 ，并且管理者可能会觉得另一名管理者将争夺其权力，从而产生危机感； 4. 协调所有的产品和地区会 增加时间成本和财务成本 ，从而导致制定决策的时间过长。

H型结构（控股企业/控股集团组织结构）

1. 企业成立 控股企业 ，下属子企业具有 独立的法人资格 ； 2. 可以是对某家企业进行 永久投资 的企业，主要负责购买和出售业务； 3. 控股企业与其他企业类型相区别开来的一个关键特点就是 其业务单元的自主性 ； 4. 核心企业员工和服务 非常有限 ，企业中央 管理费较低 ； 5. 业务单元 自负盈亏 且可从母企业取得较便宜投资成本，及可能的 节税收益 ； 6. 可将风险分散到多个企业中， 易撤销对个别企业的投资 。
--