

第二节 企业组织结构形式与选择

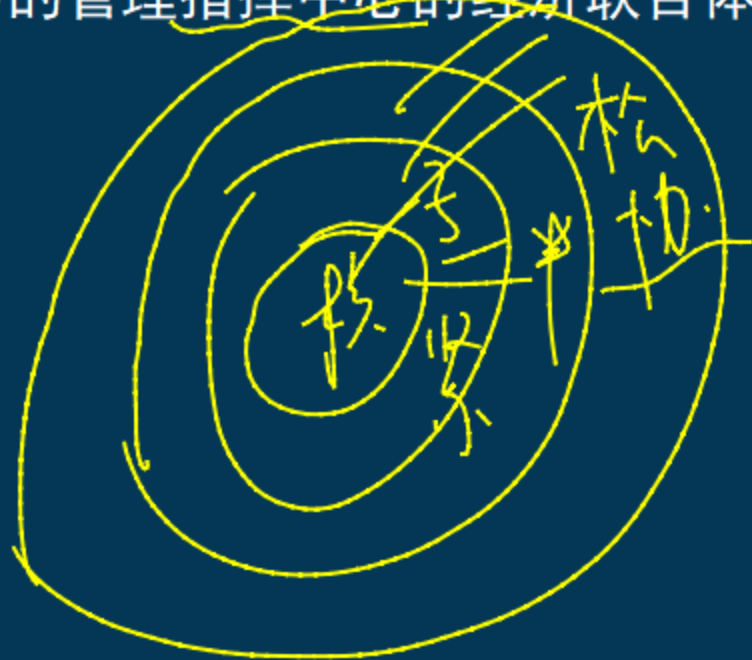
(六) 企业集团结构

股权关系

1. 企业集团是以资产为纽带的多个企业的联合体，它不同于单一企业。同时，企业集团也不同于建立在合同基础上的网络组织，其主要特点表现在：

第二节 企业组织结构形式与选择

(1) **企业集团有核心企业**，这个核心可以由一个或者若干个大中型骨干企业、科研单位或具有投资能力的企业组成。集团的成员企业以资金、技术、商标等产权关系为纽带，形成有严密的组织形式和高度集中的管理指挥中心的经济联合体。



第二节 企业组织结构形式与选择

(2) 企业集团的联合是**多层次的**，由处于**核心层**、**紧密层**、**半紧密层**、**协作层的众多企业组成**，处于不同层次上的企业之间往往因产权关系等因素而具有很强的**制约甚至控制**关系。

(3) **产权关系**是把众多的企业联合在一起形成企业集团的最重要的纽带。按产权关系可以把集团中的企业划分为：**全资子公司**、**控股子公司**和**参股子公司**。集团中的**企业**大部分甚至全部都是独立的法人。

第二节 企业组织结构形式与选择

2. 优点：组织规模大，实力强，有利于展开国内外市场的竞争；能够在比较大的范围内组织经营资源，有利于企业资源配置的最优化；多角度经营方式的实施有利于防范经营风险，实现较大范围的资源共享；企业集团形式也十分有利于企业无形资产的构建和发挥作用。

第二节 企业组织结构形式与选择

3. 缺点：集团最高层对下属企业的控制力较弱；集团内部组织结构重叠，管理功能重复；由于规模巨大，企业往往对环境的反应不够灵敏。

第二节 企业组织结构形式与选择

【单选题】下列组织结构形式中，适合于产品单一、供销渠道稳定、工艺过程简单、规模较小企业的是（ ）

- A. 直线制
- B. 职能制
- C. 事业部制
- D. 矩阵制

网校答案：A

网校解析：本题考查直线制。直线制适合于那些产品单一、供销渠道稳定、工艺过程简单、规模较小的企业。

第二节 企业组织结构形式与选择

【单选题】下列企业组织结构形式中，集权程度最高的组织结构是（ ）。

- A. 直线制
- B. 职能制
- C. 矩阵制
- D. 事业部制

网校答案：A

网校解析：直线制是集权程度最高的组织结构。

第二节 企业组织结构形式与选择

【单选题】在企业组织结构形式中，直线职能制又称为（ ）。

- A. 目标规划管理制
- B. 联邦分权制
- C. 生产区域管理制
- D. 单线制

第二节 企业组织结构形式与选择

网校答案：C

网校解析：本题考查直线职能制。直线职能制又叫生产区域管制制。

第二节 企业组织结构形式与选择

【单选题】员工接受职能部门和项目小组的双重领导，当工作发生差错时，不易分清责任。具有这种特点的组织结构形式是（ ）。

- A. 直线制
- B. 矩阵制
- C. 直线职能制
- D. 事业部制

第二节 企业组织结构形式与选择

网校答案：B

网校解析：在矩阵制的组织结构形式中，员工接受职能部门和项目小组的双重领导，当工作发生差错时，不易分清责任。

第二节 企业组织结构形式与选择

【单选题】事业部制是国外大型企业普遍采用的一种管理组织形式，其优点包括（ ）。

- A. 有利于强化企业内部的横向联系
- B. 有利于最高领导层摆脱日常事务
- C. 有利于减少管理人员和管理费用
- D. 有利于经营管理人才的培养
- E. 可以增强企业的活力

第二节 企业组织结构形式与选择

网校答案：BDE

网校解析：本题考查事业部制的优点。

第二节 企业组织结构形式与选择

【考点2】企业组织结构形式的选择

影响企业组织结构形式选择的因素（5个）

企业的生产技术和工艺

企业规模

企业经营发展战略

企业所处的环境

企业文化

第二节 企业组织结构形式与选择

(一) 企业的生产技术和工艺

生产技术与工艺对企业组织的具体影响一般可以概括为下述四种情况：

技术	工艺整体性	选择模式
复杂	要求高	集权型和分权型并存
复杂	要求不高	分权型
简单	要求高	集权型
简单	要求不高	无特定要求

第二节 企业组织结构形式与选择

（二）企业规模

企业规模有小型、中型、大型和微型之分。

（1）大型企业更加注重规模效益，普遍要求建立分权型组织系统。

（2）中型企业有小型和微型企业的集权经历，适宜集权和分权相结合，以分权为主，这样管理成本低，组织效率高。

（3）小型和微型企业组织简单，通常实行直线式管理，集权程度较高。

第二节 企业组织结构形式与选择

(三) 企业经营发展战略

一般有守业型、扩张型、守业与扩张相宜型三种。

(1) 守业型企业

普遍有集权与分权相结合的组织结构。它实施分权不是为了扩展服务，而是为了维护组织的稳定；一定程度的集权也是为专业经营服务。

第二节 企业组织结构形式与选择

(2) 扩张型战略

组织要求以集权为主，同时容纳一定程度的分权。扩张型战略风险较大。极易产生分歧，要求集权型组织支持。

集权型组织功能性强，看中扩张后收益的增长，也会支持扩张。与此同时，为了确保扩张、降低风险，也会容纳一定程度的分权。

第二节 企业组织结构形式与选择

(3) 守业和扩张相宜型战略

是居于守业型和扩张型之间的战略。扩张怕风险，守业属无奈，只能相机而行。这种企业的组织一般分权程度较高，但在扩张阶段，集权化倾向会占上风，否则战略扩张很难持续。

第二节 企业组织结构形式与选择

(四) 企业所处的环境

1. 按主体分类：主要包括政府、行业、客户、供应商、金融机构等。

2. 环境还可以分为市场因素和非市场因素两大类：

(1) 市场因素

可分为产品市场和各类要素市场；就其不同关系，可分为供求关系、竞争关系、比价和差价关系以及市场开放度等。

第二节 企业组织结构形式与选择

(2) 非市场因素

包括政治、法律、文化、社区、治安、生态环境以及国际
环境因素等。

第二节 企业组织结构形式与选择

（五）企业文化

1. 定义

企业文化是与企业管理模式和经营作风直接相关的企业员工共有的价值观、信念和行为规范的组合。

第二节 企业组织结构形式与选择

2. 特点

企业文化通常是由企业始创人或早期领导者倡导的，他们明确地把这种特定的理念和价值观表达出来，并有意识地灌输到企业经营管理的各个层面，形成有特色并持之以恒的管理哲学和经营战略。

第二节 企业组织结构形式与选择

【单选题】通常适合进行集权管理的企业类别是（ ）。

- A. 小型企业
- B. 中型企业
- C. 大型企业
- D. 特大型企业

网校答案：A

网校解析：本题考查企业规模。小型企业组织简单，通常实行直线式管理，集权程度较高

第二节 企业组织结构形式与选择

【多选题】企业选择组织结构形式时，应考虑的因素有（ ）。

- A. 企业的生产技术和工艺
- B. 企业规模
- C. 企业文化
- D. 企业经营发展战略
- E. 企业内部交通状况

第二节 企业组织结构形式与选择

网校答案：ABCD

网校解析：企业选择组织结构形式时，应考虑的因素有：企业的生产技术和工艺、企业规模、企业经营发展战略、企业所处的环境、企业文化。