



第三节

新型企业组织模式

第三节 新型企业组织模式

【本节考点】

【考点1】虚拟企业组织模式

【考点2】战略联盟组织模式

【考点3】学习型组织模式

【考点4】电子商务组织结构

第三节 新型企业组织模式

【考点1】虚拟企业组织模式

虚拟企业是指在资源有限的条件下，为适应快速、多变的市场需求，取得尽可能大的竞争优势，生产商以其优势的产品或品牌为依托，通过信息网络和快速运输系统，将供应商、经销商、顾客以及若干规模各异、拥有专长的小型企业或车间连接起来，共同、及时地开发、生产、销售多样化产品的开放式企业组织模式。

第三节 新型企业组织模式

(一) 虚拟企业的基本特征

(1) 具有高效的信息管理系统。(连接供应商、分销商、制造商与顾客)

(2) 与上下游企业建立战略联盟关系。

(3) 注重研究开发能力的构建。(与科研机构积极合作，把握高附加值的生产环节和核心技术。)

(4) 产品趋向数字化。

第三节 新型企业组织模式

(二) 虚拟企业的主要优势

- (1) 对市场需求的反应快速
- (2) 具备最优化的技术解决方案
- (3) 能够分摊开发投资费用
- (4) 能有效规避经营风险

第三节 新型企业组织模式

(三) 虚拟企业的经营方式

(1) 虚拟制造

虚拟制造就是将分散在世界各地的众多部门、车间通过订单、合同形式“组合”成一个虚拟工厂，使得管理层可以在巨大的空间范围内协调和控制生产活动。

第三节 新型企业组织模式

(2) 虚拟开发

通过企业间的合作联盟，可以达到共享对方优势资源的目的。

第三节 新型企业组织模式

(3) 虚拟销售

一种方式是公司总部对下属销售网络“解放”产权关系，使其成为拥有独立法人资格的销售公司；

另一种方式是企业不再组建自己的销售网络，而是将销售业务委托给专业的销售公司。

第三节 新型企业组织模式

(4) 虚拟结算

虚拟结算就是利用网络将企业的各个部分连接在一起，把企业各部分的交易数据通过网络汇总到一起，集中、统一地进行结算。

(5) 虚拟管理

即企业将一部分管理职能委托给外部专业公司来完成，比较常见的内容有财务管理外包、人力资源管理外包等。

第三节 新型企业组织模式

(6) 虚拟服务

对生产型企业而言，服务性工作具有繁杂、低效的特点。虚拟服务就是企业将部分生产服务性或非生产服务性业务外包给专业化公司去完成，如信息技术业务外包、后勤外包等。

第三节 新型企业组织模式

【单选题】关于虚拟企业基本特征的说法错误的是（ ）。

- A. 虚拟企业具有高效的信息管理系统 ✓
- B. 虚拟企业注重研究开发能力的构建 ✓
- C. 虚拟企业产品趋向数字化 ✓
- D. 虚拟企业与竞争对手建立战略联盟关系

第三节 新型企业组织模式

网校答案：D

网校解析：本题考查虚拟企业的基本特征。虚拟企业与上下游企业建立战略联盟关系。

第三节 新型企业组织模式

【单选题】下列不属于虚拟企业的经营方式的是（ ）。

A. 虚拟制造

B. 虚拟开发

C. ~~虚拟物流~~

D. 虚拟销售

第三节 新型企业组织模式

网校答案：C

网校解析：本题考查虚拟企业的经营方式。虚拟企业的经营方式：虚拟制造；虚拟开发；虚拟销售；虚拟结算；虚拟管理；虚拟服务。

第三节 新型企业组织模式

【多选题】与传统企业相比，虚拟企业的优势有（ ）。

A. 能够快速反应市场需求

B. 能够实施电子商务

C. 能够优化技术解决方案

D. 能够分摊开发投资费用

E. 能够有效躲避经营风险

第三节 新型企业组织模式

网校答案：ACDE

网校解析：本题考查虚拟企业的主要优势：对市场需求的反应快速；具备最优化的技术解决方案；能够分摊开发投资费用；能有效规避经营风险。

第三节 新型企业组织模式

【多选题】某互联网公司可采用虚拟企业组织形式进行运营，这种企业组织模式的主要优势有（ ）。

- A. 能够对市场需求做出快速反应 ✓
- B. 能够快速招募销售人员
- C. 能够较好的分摊开发投资费用 ✓
- D. 能够迅速垄断市场
- E. 能够有效规避经营风险

第三节 新型企业组织模式

网校答案：ACE

网校解析：本题考查虚拟企业的主要优势：对市场需求的反应快速；具备最优化的技术解决方案；能够分摊开发投资费用；能有效规避经营风险。

第三节 新型企业组织模式

【考点2】战略联盟组织模式

定义：

战略联盟组织模式就是不同的企业为了达到某一目的而通过契约形成的联合体，是企业之间暂时性的组织形式。又称团簇型组织。

合同

第三节 新型企业组织模式

(一) 战略联盟的基本特征

- (1) 结盟成员的双赢性。
- (2) 组织结构上的松散性。
- (3) 比较优势是战略联盟的基础。
- (4) 有助于规模经济效益的提高。
- (5) 有助于降低投资风险。

第三节 新型企业组织模式

(二) 战略联盟的组织原则

(1) 目标导向原则

(2) 创新型原则

(3) 更新观念原则

(4) 相互约束原则

(5) 讲求信誉原则

(6) 保护商业秘密原则

los

第三节 新型企业组织模式

(三) 战略联盟的基本形式

(1) 合资企业式联盟。

合资企业是一个具有独立地位和管理机构的经济实体。合资企业的一个典型特征是合资各方在某一产品上或某一地区进行合作，但在其他产品上或其他地区则相互竞争。

第三节 新型企业组织模式

(2) 功能协议式联盟。

功能协议式联盟是指两个或两个以上企业在一个或几个具体领域依据文字协议进行合作，如研究开发、生产、技术许可、分销领域等，但合作各方没有股权的参与。

(3) 股权参与式联盟。

即购买合伙企业一部分股权。

各方资产、人员不需要合并

第三节 新型企业组织模式

(4) 框架协议式联盟。

在开始时只有很宽泛的合作纲要，在后续合作过程中补充具体产品、技术或某一领域的合作合同。

(5) 同业俱乐部联盟。

是一种成员制的企业间多边联盟。俱乐部对服务质量、交易程序、价格等常常以协议的方式加以严格规范，确立多数成员认可的共同标准。

第三节 新型企业组织模式

【单选题】两个或两个以上企业在一个或几个具体领域依据文字协议进行合作，但合作各方没有股权的参与，这种战略联盟方式是（ ）。

- A. 合资企业式联盟
- B. 股权参与式联盟
- C. 功能协议式联盟 ✓
- D. 框架协议式联盟

第三节 新型企业组织模式

网校答案：C

网校解析：本题考查功能协议式联盟的概念。

第三节 新型企业组织模式

【单选题】下列战略联盟形式中，具有独立地位且拥有管理机构的是（ ）。

- A. 股权参与式联盟
- B. 功能协议式联盟
- C. 合资企业式联盟
- D. 框架协议式联盟

第三节 新型企业组织模式

网校答案：C

网校解析：本题考查合资企业式联盟。合资企业是一个具有独立地位和管理机构的经济实体。

第三节 新型企业组织模式

【单选题】战略联盟的基础是（ ）。

- A. 技术优势
- B. 文化优势
- C. 比较优势
- D. 变革优势

网校答案：C

网校解析：本题考查战略联盟的基本特征。比较优势是战略联盟的基础。

第三节 新型企业组织模式

【考点3】学习型组织模式

学习型组织就是一种能不断学习、不断自我创造未来的组织。

(一) 学习型组织的基本特征

- (1) 组织成员具有共同的愿景。
- (2) 组织由多个创造性团体构成。
- (3) “地方为主”的扁平式结构。



第三节 新型企业组织模式

(4) 组织边界的重新界定。

(5) 组织成员事业与生活的平衡。

(6) 领导者的新角色。领导者是设计师、仆人和教师。

领导者主导组织发展理念的设计，同时协助下属提高对组织系统的理解能力，促进每一个人的进步和创新。（文字表述变更

）

第三节 新型企业组织模式

(二) 企业组织的学习模式

(1) 适应性学习模式

(2) 发展性学习模式

(3) 过渡性学习模式

(4) 创新性学习模式

第三节 新型企业组织模式

(三) 学习型组织的五项修炼

(1) 第一项修炼：自我超越

(2) 第二项修炼：改善心智模式

(3) 第三项修炼：建立共同愿景

(4) 第四项修炼：团队学习

(5) 第五项修炼：系统思考

第三节 新型企业组织模式

【单选题】通过引进技术进行模仿创新、并据此获得和保持自身竞争优势的企业组织的学习模式是（ ）。

- A. 适应性学习模式
- B. 发展性学习模式
- C. 过渡性学习模式
- D. 创新性学习模式

网校答案：A

网校解析：本题考查适应性学习模式。

第三节 新型企业组织模式

【单选题】通常情况下，学习型组织的精神基础是（ ）。

- A. 建立共同愿景
- B. 自我超越
- C. 团队学习
- D. 系统思考

第三节 新型企业组织模式

网校答案：B

网校解析：本题考查学习型组织的五项修炼。第一项修炼：自我超越，被认为是“学习组织的精神基础”。

第三节 新型企业组织模式

【考点4】电子商务组织结构

(一) 电子商务组织的构成要素

1. 专业人员

电子商务人员的能力要求包括智能和体能两个基本方面。

其中，智能要素至关重要。包括三个方面：智力、知识、技能

。

第三节 新型企业组织模式

2. 供求信息

包括产品信息，也包括与交易相关的各种信息。

信息是电子商务系统的沟通纽带，也是必不可少的运行要素

素

3. 流动资金

企业内部资金流和外部资金流

第三节 新型企业组织模式

4. 物流配送

5. 服务体系

借助网络和协同手段，使企业内部的员工之间、部门之间、以及企业与客户之间、相互协作的企业之间融为一体，形成产品生产、在线销售、货币支付、物流配送以及个性化创新服务等为一体的综合交易模式，形成集合商务、法规和管理为一体的社会化服务体系。

第三节 新型企业组织模式

(二) 电子商务组织的形态

1. 部门型组织结构：技术、网络营销、网络编辑
2. 企业型组织结构：经纪商型、广告商型、信息媒体型。
3. 集团型组织结构：持股或长期合同。核心层、紧密层、半紧密层、松散层。
4. 虚拟型组织结构



第三节 新型企业组织模式

(三) 电子商务组织结构的特点

1. 组织结构团队化
2. 组织结构扁平化
3. 组织结构柔性化
4. 组织结构网络化
5. 组织机构虚拟化
6. 组织结构无边界化



第四节 企业变革

第四节 企业变革

【本节考点】

【考点1】企业生命周期

【考点2】企业变革的基本动因

【考点3】企业变革的先兆

【考点4】企业变革的战略类型

【考点5】影响企业成功变革的因素

第四节 企业变革

【考点1】企业生命周期

(一) 含义：企业生命周期是指一个企业的诞生 成长直至最后消亡的过程。

(二) 企业生命周期各阶段的演进与组织特征
包括：创业阶段、集体化阶段、规范化阶段和精细阶段。

第四节 企业变革

1. 企业的创业阶段特征

(1) 创立者也是企业的所有者。

(2) 组织是非规范的，非常灵活，组织中层次较少，分工不明确，主要由企业主本人行使监督、管理和控制的权力。

第四节 企业变革

(3) 产品或服务比较单一，企业内部的沟通和协调简单、直接，决策的效率比较高。

(4) 经营目标是立足于生存，内外部环境均处于变动之中。

(5) 尚缺乏长远的规划。

第四节 企业变革

2. 企业的集体化阶段特征

(1) 组织逐步规范化，形成了一定的工作程序和规章制度；

(2) 分工开始明细，企业内机构增加，内部的沟通和协调也随之增加；

第四节 企业变革

(3) 企业的产品或服务比较集中，开始引入职业经理人，出现了经营权和所有权部分分离。

(4) 企业的主要目标是获得高速成长的市场机会，企业具有强烈的创新愿望。

第四节 企业变革

3. 企业的规范化阶段特征

(1) 组织内部机构制度化、程序化、科学化开始形成。

(2) 分工精细，有较为成熟的产品或服务线，能够提供多样化服务，内部环境稳定。

(3) 经营领域的扩大，协调和沟通增多，专业化管理已经成为主要的管理方式，企业内部形成经理人队伍。

(4) 企业的主要目标是扩大市场并寻找新的经济增长领域，企业呈现出多元化的趋势。

第四节 企业变革

4. 企业的精细阶段特征

(1) 可能不再适应环境，或者变得行动迟缓，过于行政化，因而必须经历一个重塑和创新的过程。

(2) 通常需要更换高层管理者。

科层制

第四节 企业变革

【单选题】根据企业生命周期理论，当企业经营权与所有权部分分离时，该企业处于（ ）。

- A. 创业阶段
- B. 集体化阶段
- C. 规范化阶段
- D. 精细化阶段

第四节 企业变革

网校答案：B

网校解析：本题考查集体化阶段。处于集体化阶段的企业，企业的产品或服务比较集中，开始引入职业经理人，出现了经营权和所有权部分分离。

第四节 企业变革

【单选题】企业为创立者所有，企业主本人行使监督、管理和控制的权力，企业缺乏长远规划，具有上述特点的企业所处的发展阶段是（ ）。

- A. 精细阶段
- B. 创业阶段
- C. 规模化阶段
- D. 集体化阶段

第四节 企业变革

网校答案：B

网校解析：本题考查企业的创业阶段。企业在创业阶段主要由企业主本人行使监督、管理和控制的权力，尚缺乏长远的规划。

第四节 企业变革

【考点2】企业变革的基本动因

(一) 企业变革的基本原因

基本原因：组织本身发展过程中的矛盾冲突。

(1) 企业既要面对内部的若干子系统，又要面对外部环境。

(2) 企业一方面要集合人的力量形成有机的整体，以便更好地实现组织目标；另一方面要适应环境，谋求自身的发展。

第四节 企业变革

这种特殊的要求，决定了企业不可避免地处在各种矛盾的焦点上。通常情况下，这些矛盾主要集中在三个方面：

其一，环境要求与企业内部要求之间的矛盾。

其二，组织目标与个人目标之间的矛盾。

其三，科学、理性与人性之间的矛盾。

第四节 企业变革

(二) 企业变革的外部驱动因素

(1) 技术

(2) 政治、法律

(3) 经济：包括国民经济发展现状及前景、市场状况等。

(4) 社会

第四节 企业变革

(三) 企业变革的内部驱动因素

(1) 企业目标的选择与修正

(2) 组织职能的转变

(3) 企业成员内在动机与需求的变化

第四节 企业变革

【考点3】企业变革的先兆

- (1) 企业决策效率低下或经常出现决策失误。
- (2) 企业沟通渠道不畅。
- (3) 企业的组织职能难以正常发挥。
- (4) 企业缺乏创新。

第四节 企业变革

【考点4】企业变革的战略类型

1. 技术变革

(1) 定义：技术变革主要是指生产流程方面的变革，包括有关知识和技能的更新和应用。

(2) 内容：技术方面的变革涉及产品或服务的生产技术，包括工作方式、装备、工艺流程等。

第四节 企业变革

2. 产品与服务变革

(1) 定义：产品与服务变革是关于企业产品或服务产出的。

(2) 内容：新产品包括对现有产品的小改进或者更新模式。

(3) 许多用来描述技术变革的概念都是与新产品或新服务的创造有关。

第四节 企业变革

3. 战略与结构变革

- (1) 内容：完全是企业行政管理问题。
- (2) 要求：主要关系到企业的监督与管理。

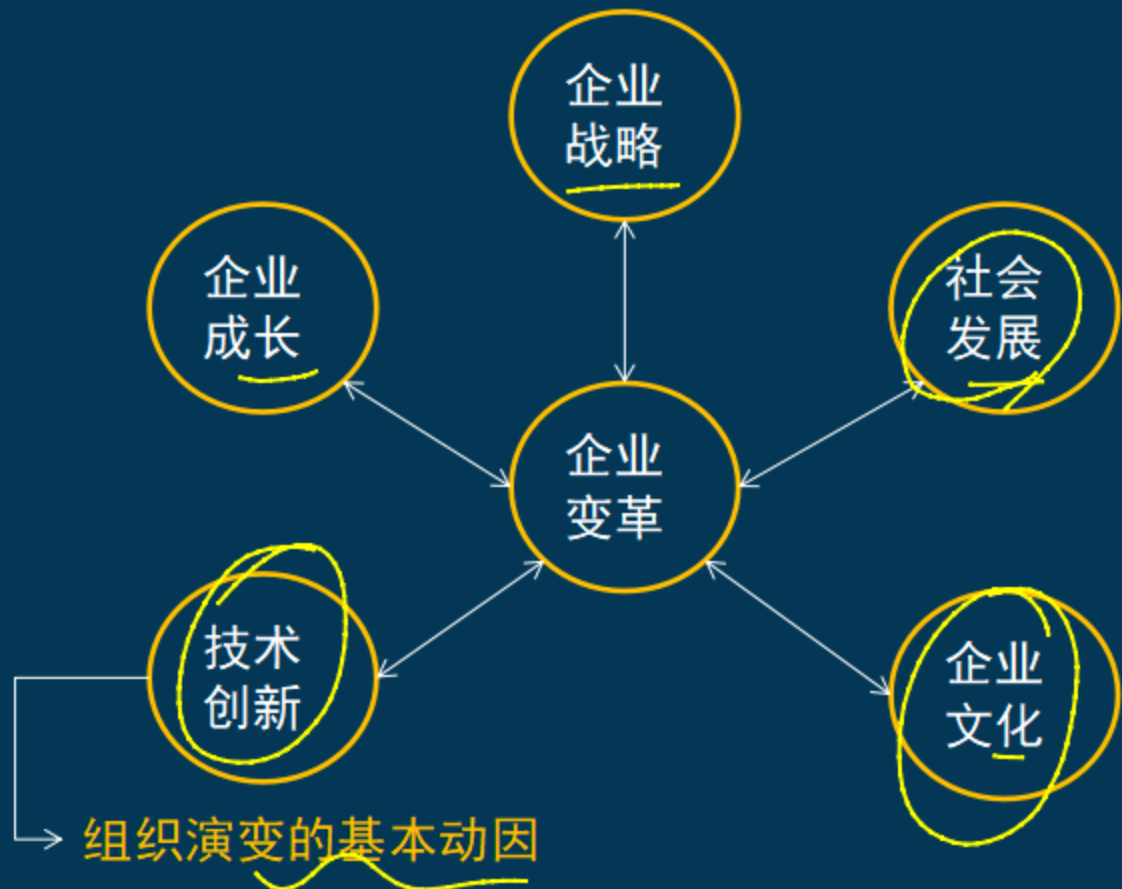
第四节 企业变革

4. 文化变革

文化变革是指针对企业员工的价值观、态度、期望、信仰，以及行为和能力等方面所进行的变革。

第四节 企业变革

【考点5】影响企业成功变革的因素





谢谢观看

THANK YOU