

初级经济师

工商管理专业知识与实务

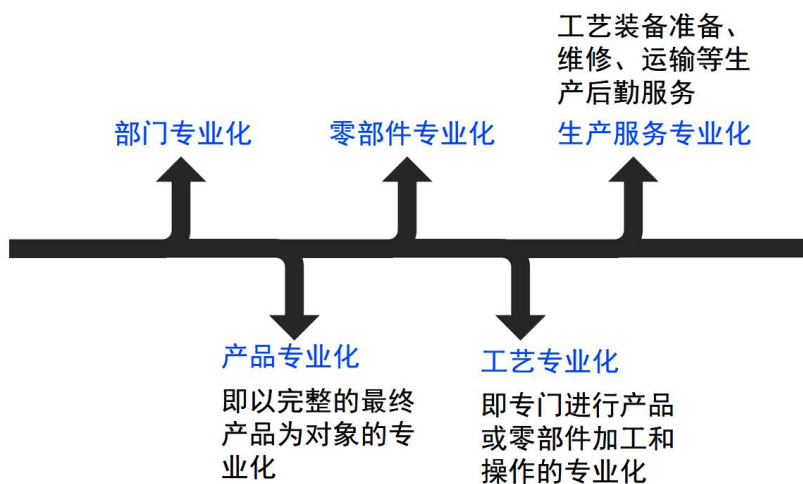
考点强化班

第二章 企业组织结构

目 录

- 第一节 企业组织设计
- 第二节 企业组织结构形式与选择
- 第三节 新型企业组织模式
- 第四节 企业变革

【考点 1】劳动分工与专业化
按照分工与专业化发展的顺序：



(二) 分工协作与生产效率

1. 企业内分工可以减少企业投入和增加产出，从而提高生产效率
2. 分工在提高企业生产效率的同时，也提高了社会的经济效益

【考点 2】管理幅度与管理层次

管理幅度是指一个主管能够直接有效地指挥和监督下属的数量。

管理层次：是指组织中从最高主管到一般工作人员之间的不同管理层级。

两者呈反比关系。

- (1) 扁平结构形态：管理幅度较大，管理层次较少
- (2) 锥形结构形态：管理幅度较小，管理层次较多

【考点 3】集权与分权和授权

(一) 集权与分权

1. 集权与分权的含义
2. 集权与分权程度的主要标志（4 点）

- (1) 决策的频度。
- (2) 决策的幅度。
- (3) 决策的重要性。
- (4) 对决策的控制程度。

3. 影响集权与分权程度的主要因素(6点)

- (1) 决策的代价——重大决策由高层做出
- (2) 决策的影响面——影响大的要集权
- (3) 组织的规模——规模越大，越适合分权
- (4) 主管人员的素质与数量——素质越高越适合分权
- (5) 控制技术的完善水平——完善就可以分权
- (6) 环境影响——环境不稳定就采用集权

(二) 授权

1. 授权是指上级委托给下级一定的权力，使下级在一定的监督之下，具有相当的决策权和行动权。

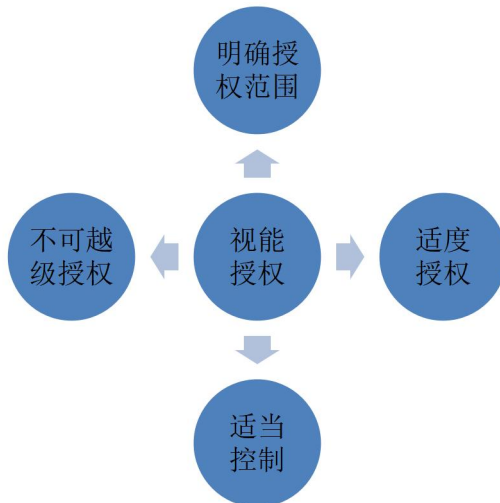
授权不同于代理职务

授权不同于助理或秘书职务

授权不同于分工

授权不同于分权

2. 授权的基本原则



【考点4】直线关系和参谋关系

	定义	特点
直线关系	由于管理幅度的限制而产生的管理层次之间的领导关系就是直线关系	是上级指挥下级的关系。其实质上是一种命令关系
参谋关系	是伴随着直线关系而产生的，是由于直线主管弥补专业知识的需要而产生的服务与协助的关系	是同层次直线主管的助手，主要任务仍然是提供某些专门服务，进行某些专项研究，提供某些对策建议

【考点5】部门化

(一) 企业部门及部门化的基本含义

部门是指企业中主管人员为完成规定的任务有权管辖的一个特定领域。

(二) 现代企业部门划分的主要方法

1. 职能部门化

- (1) 大多数企业普遍采用
- (2) 遵循**专业化的原则**
- (3) 企业的主要职能部门是**生产、营销、技术、财务**
- (4) **优点**：能充分发挥专业优势，使得主管人员将注意力集中在企业的关键业务上，有利于目标的实现。
- (5) **缺点**：容易产生部门主义或本位主义，会给部门之间的相互协调带来困难。

2. 产品部门化

- (1) 定义：根据产品来设立管理部门
- (2) **优点**：有利于发挥专用设备效益，发挥人员的技能和专业知识，同时有利于部门内的协调，以及产品的增长和发展。
- (3) **缺点**：要求更多的人具有全面管理的能力，同时增加了主管部门控制、协调的难度。

3. 区域部门化

- (1) 定义：它是指按照地理范围来划分管理部门。
- (2) 优点：**有利于改善地区内的协调**，有的放矢地展开经营管理工作，也有利于培养管理人才。
- (3) 缺点：主要表现为企业需要更多独当一面的管理人才，同时造成主管部门控制的不便，区域部门之间的协调也有一定的困难。

【考点6】企业组织设计的任务、依据和原则

(一) 企业组织设计的基本任务

- 1. 提供组织结构系统图
- 2. 编制职务说明书

(二) 企业组织设计的主要依据

企业战略、企业环境、企业技术、企业发展阶段

(三) 企业组织设计的基本原则

企业组织设计的**根本目的**是为了保证企业目标的实现，努力做到**因事设职、因职用人**。

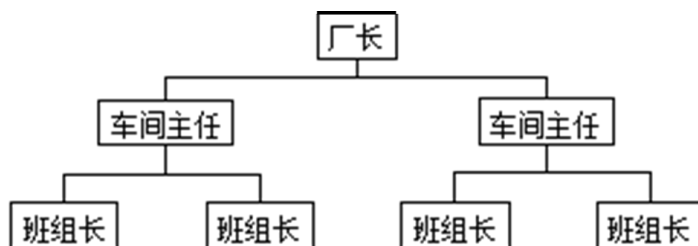
- (1) **统一指挥原则**：一个下级只能服从一个上级领导
- (2) **权责对等原则**
- (3) **分工与协作原则**
- (4) **精简原则**

第二节 企业组织结构形式与选择

【考点1】企业组织结构的基本形式

(一) 直线制

- 1. 定义：**直线制，又叫单线制**
- 2. 特点：上下垂直领导，不设专门的职能管理机构



直线制组织结构形式图

- 3. 优点：结构简单、权责分明、指挥与命令统一、决策迅速、用人较少、费用较低
- 4. **缺点**：没有专业的职能机构和人员做领导的助手，要求企业领导者通晓各种业务，成为全才。
- 5. 适用范围：**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。**

(二) 职能制

- 1. 定义：在各级行政领导之下，按专业分工设置管理职能部门，**下级领导者或执行者**主要听从上级各职能部门的指挥。

2. 优点：适应了现代企业生产技术比较复杂、管理工作分工较细的特点。同时，提高了管理的专业化程度，减轻了各级领导者的工作负担。

3. 缺点：容易形成多头领导，有可能妨碍企业的统一指挥。

（三）直线职能制

1. 定义：直线职能制又叫生产区域管理制。

2. 特点：在各级行政领导者之下设置相应的职能部门，分别从事专业管理，作为该级领导人的参谋部门。职能部门拟订的计划、方案，以及有关命令，由企业行政领导者批准下达，职能部门不进行直接指挥，只起业务指导作用。

3. 优点：

（1）它吸收了直线制和职能制组织结构的长处。

（2）由于职能部门和人员分担了大部分专业职能方面的工作，直线指挥人员就可以集中精力从事生产经营的组织指挥，搞好经营决策。

（3）它便于严格遵守各自的职责，比较适应现代企业管理的要求。

4. 缺点：

各专业分工的职能部门之间横向联系较差，容易产生工作脱节和矛盾，影响企业整体的管理效率。

5. 适用：

企业规模不大，产品品种不太复杂，工艺稳定，市场情况比较容易掌握的企业。