

初级经济师

工商管理专业知识与实务

考点强化班

第二节 企业组织结构形式与选择

(四) 矩阵制

1. 定义：矩阵制又叫目标规划管理制

2. 特点：既有按管理职能设置的纵向组织系统，又有按规划项目（产品、工程项目）划分的横向组织结构，两者结合，形成一个矩阵。

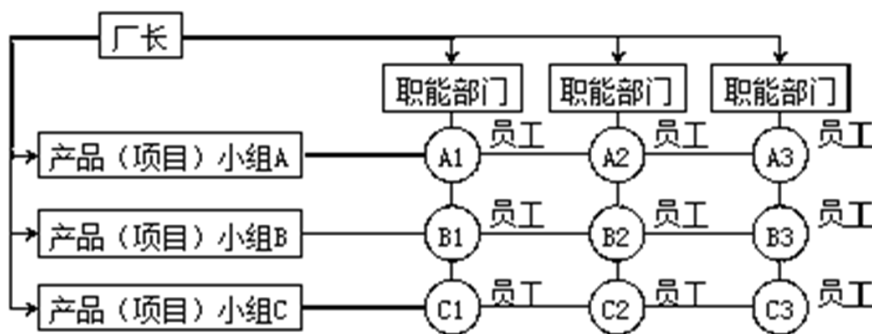


图2-8 矩阵制组织结构形式图

3. 优点：

(1) 有利于各职能部门之间的配合，及时沟通信息，共同决策，提高了工作效率。

(2) 把不同部门的专业人员组织在一起，有助于激发人们的积极性和创造性，培养和发挥专业人员的团队效能，提高技术水平和管理水平；

4. 缺点：

(1) 在管理关系上的双重性，难免在领导指挥上发生矛盾；

(2) 当工作发生差错时，也不易分清责任；由于组织中的成员不是固定的，因而容易产生临时观念，对工作有一定影响。

5. 适用：生产经营复杂多变的企业，特别适用于创新性和开发性的工作项目。

(五) 事业部制

1. 定义：事业部制又称联邦分权制，是目前国外大型企业普遍采用的一种管理组织形式。事业部是一种分权制的组织形式，实行独立经营，单独核算，自负盈亏。

2. 特点

在总公司的统一领导下，按产品或地区、市场的不同，分别建立经营事业部。

3. 原则：集中决策，分散经营

4. 优点：

(1) 事业部成为半独立经营单位

(2) 有利于事业部之间的竞赛，增强企业的活力；

(3) 有利于经营管理人才的培养；可以充分发挥各事业部主管的能动性，增强经营管理的能力，提高工作效率。

5. 缺点：

(1) 横向联系差，事业部之间的协调配合难，容易产生本位主义，使各个事业部只考虑自己利益，而忽视企业整体利益，容易导致短期行为；

(2) 总部和各事业部机构重叠，势必增加管理人员和管理费用

6. 适用：规模较大、产品种类较多、各种产品之间工作差别较大、技术比较复杂和市场广阔多变的大型企业。

（六）企业集团结构

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。

其主要特点表现在：

（1）**企业集团有核心企业**

（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。

（3）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**。

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。

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。

【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

（一）**企业的生产技术和工艺**

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

（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——**分权型**

（2）中型企业——**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。

（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。

（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. 环境的分类：

（1）**市场因素**：产品市场和各类要素市场

（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。

（五）企业文化

1. **企业文化**：价值观、信念和行为规范的组合。

2. 特点：

企业始创人或早期领导者倡导的，他们把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**。

第三节 新型企业组织模式

【考点1】虚拟企业组织模式

（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。

(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

(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。

- (2) 虚拟开发——企业间的合作联盟
- (3) 虚拟销售
- (4) 虚拟结算
- (5) 虚拟管理: 财务管理外包、人力资源管理外包等。
- (6) 虚拟服务: 如信息技术业务外包、后勤外包等。

【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**。

(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。

(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

(三) 战略联盟的基本形式

- (1) 合资企业式联盟。
- (2) 功能协议式联盟。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。
- (4) 框架协议式联盟。
- (5) 同业俱乐部联盟。

【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。
- (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，促进每一个人的学习和创新。

(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

(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。

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。

(3) 产品或服务**比较单一**

(4) 经营目标是立足于生存

(5) 尚缺乏长远的规划

2. 企业的集体化阶段特征

(1) 组织逐步规范化

(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；

(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。

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。**

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。

【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
集中反映在三个方面：

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

(二) 企业变革的外部驱动因素

技术

政治、法律

经济：国民经济发展现状及前景、市场状况

社会

(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

【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。

【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。

2. 产品与服务变革

新产品包括对现有产品的小改进或者更新模式。

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。

4. 文化变革

【考点 5】影响企业成功变革的因素

