

(6) 矩阵制组织结构



①矩阵制组织结构是为了处理非常复杂项目中的控制问题而设计的。这种结构在职能和产品或项目之间起到了联系的作用。(行政与技术、地区与产品) 每个员工拥有两个直接上级。

②矩阵制组织结构的目标就是充分利用企业中专门技术的结合。

③该混合结构在保持职能制结构和 M 型结构的优点方面做出尝试。

④矩阵结构是一种具有两个或多个命令通道的结构，包含两条预算权力线以及两个绩效和奖励来源。

⑤优点：

A.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。

B.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。

C.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。

D.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。

E.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。

⑥缺点：

A.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。

B.双重权力容易使管理者之间产生冲突。如果采用混合型结构，要确保上级的权力不相互重叠，并清晰地划分权力范围。下属必须知道其工作的各个方面应对哪个上级负责。

C.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。

D.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。

(7) H 型结构（控股企业/控股集团组织结构）——企业集团



①当企业不断发展时，可能会实施多元化的战略，业务领域涉及多个方面，甚至上升到全球化竞争层面上，

这时企业就会成立控股企业，其下属子企业具有独立的法人资格，此时组织结构称之为控股企业/控股集团组织结构。

②控股企业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在极端形态下，控股企业实际上就是一家投资企业，对其投资企业实施较小控制或不控制；控股企业还可以是一家自身拥有自主经营的业务单位组合的企业，虽然这些业务单位组合属于母企业的一部分，但它们都独立经营并可能保留其原本的企业名称。

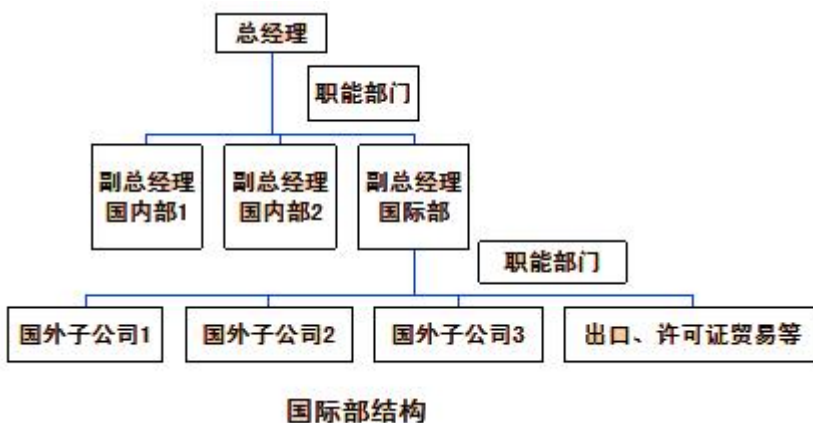
④控股企业与其他企业类型相区别开来的一个关键特点就是其业务单元的自主性（尤其是业务单元对战略决策的自主性）。

⑤该结构中，核心企业员工和服务非常有限，企业中央管理费较低；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；可将风险分散到多个企业中，易撤销对个别企业的投资。

(8) 国际化经营企业的组织结构。



①国际部结构（国际战略）



国际部是一种事业部制，其事业部的划分可以是按区域划分，也可以是按产品划分，还可是混合划分。

②全球区域分部结构（多国本土化战略）



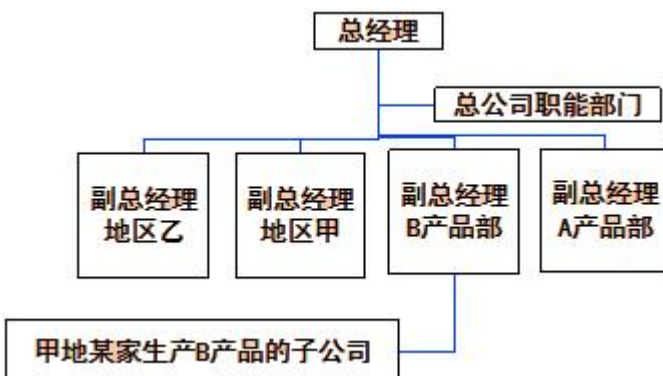
- A.这里的区域分部可以是事业部，也可以是战略业务单位。
- B.东道国长期一直使用“**袖珍翻版**”来描述传统的多国本土下属企业。
- C.下属公司的**生产成本通常比母公司高**，因为它要以相对小的规模生产各种产品。但在很多情况下，贸易壁垒把国际市场隔离开来，使下属公司仍能盈利地运转。
- D.区域分部结构使地区和国家有**高度的自主权**，可以改变本国的产品战略，使它能适应于所在国家或地区的特殊环境。

③全球产品分部结构（全球化战略）



- A.这里的产品分部可以是**事业部**，也可以是 SBU。
- B.当公司在全球范围内进行资源寻求时，产品经理可以根据各国成本和技术的差异来设置活动。
- C.在该结构下，由企业总部确定总目标和经营战略，各产品部（全球下属公司）作为**成本中心**，根据总部的经营目标和战略分别制定本部的经营计划。

④跨国结构（跨国战略）



- A.跨国战略是将全球化战略的**高效率与多国本土化**的适应能力结合起来的战略类型。采用这种战略的企业试图通过发展混合型的结构来同时获得两种结构的优势，跨国结构因此而产生。
- B.跨国结构是从全球性产品—地区混合结构思路出发，从下属公司的功能与权力角度，对组织结构作进一步优化，因此也是一种矩阵结构。
- C.产品分部和地区分部都由副总经理负责，企业总部从全球范围来协调各产品分部和地区分部的活动，**通过集中决策和分散决策很好结合**，以取得各种产品的最佳地区合作。
- D.全球性产品—地区混合结构适用于那些产品多元化程度很高、地区分散化程度也很大的跨国公司。（尤其是那些**销售、计划、财务、人事、研究与开发**等职能难以全部下放到产品分部或地区分部，而这些职能又是对各分部以下的子公司之间的协调具有重要意义的企业）
- E.跨国结构试图同时获得地区分部结构和产品分部结构的所有优势，目的是力求同时**最大限度地提高效率、地区适应能力和组织学习能力**。
- F.跨国结构的公司本质上是一个运作网络，其多个总部分布在不同国家。下属公司对本地产品有绝对的控制权，对某些全球化产品提供支持，并且控制其他部分全球化产品。（**网络结构+矩阵结构**）

【多选题】以生产、销售多种石化产品为主业的东昌公司对本企业的经营活动和人员，按照北方区域和南方区域进行划分。公司总部负责计划、协调和安排资源，区域分部负责所在区域的所有经营活动、产品销售和客户维护。下列各项中，属于东昌公司组织结构优点的有（ ）。

- A.能实现更好更快的地区决策
- B.可以削减差旅和交通费用
- C.易于处理跨区域的大客户的事务
- D.可以避免管理成本的重复

答案：AB

解析：“按照北方区域和南方区域进行划分”体现的是区域事业部制组织结构，选项A、B属于区域事业部制组织结构的优点；而区域管理人员只能满足本区域业务，可能支撑不了其他区域的事务，难以处理跨区域业务的大客户的事务，选项C错误；如每个区域办事处都需要一个财务部门，则划分多个区域时会造成管理成本的重复，选项D错误。

【单选题】甲玩具公司成立十年来，生产和经营规模逐步扩大，玩具产品的品种不断增加。为了提高工作效率并实现规模经济，该公司应采用的组织结构是（ ）。

- A.M型组织结构
- B.事业部制组织结构
- C.创业型组织结构
- D.职能制组织结构

答案：D

解析：提高工作效率，实现规模经济，属于职能制组织结构的优点。该公司应采取的组织结构是职能制组织结构。

【单选题】百灵公司是一家企业集团，主要从事音响设备、舞台灯具、中西乐器及影视策划与制作等业务，拥有2家全资子公司，3家控股子公司。百灵公司宜采用的组织结构是（ ）。

- A.M型组织结构
- B.职能制组织结构
- C.矩阵式组织结构
- D.事业部制组织结构

答案：A

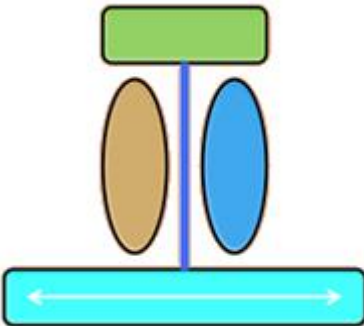
解析：“百灵公司是一家企业集团，主要从事音响设备、舞台灯具、中西乐器及影视策划与制作等业务，拥有2家全资子公司，3家控股子公司”表明百灵公司拥有多个业务、多个子公司，宜采用M型组织结构。M型企业组织结构一般适用于在具有较复杂的产品类别或较广泛的地区分布的企业中采用。

2.横向分工结构的基本协调机制

企业组织的协调机制共有六种类型。

- (1) 相互适应、自行调整
- (2) 直接指挥、直接控制
- (3) 工作过程标准化
- (4) 工作成果标准化
- (5) 技艺（知识）标准化
- (6) 共同价值观

(1) 相互适应，自行调整

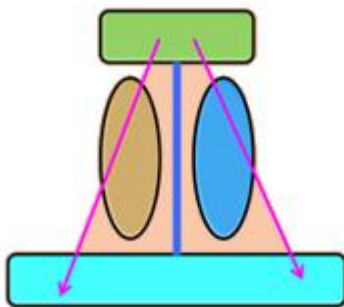


①这是一种自我控制的方式。

组织成员直接通过非正式的、平等的沟通达到协调，相互之间不存在指挥与被指挥的关系；也没有外部干预。

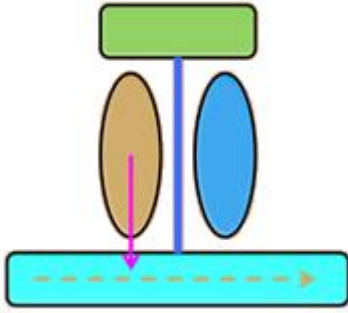
②这种机制适合于最简单的组织结构；同时也适用十分复杂的组织。

(2) 直接指挥，直接控制



组织的所有活动都按照一个人的决策和指令行事。其发布指示，监督工作。

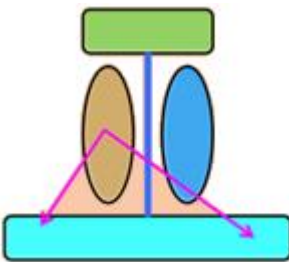
(3) 工作过程标准化



①组织通过预先制定的工作标准，来协调生产经营活动，据此标准进行**检查和调整**。

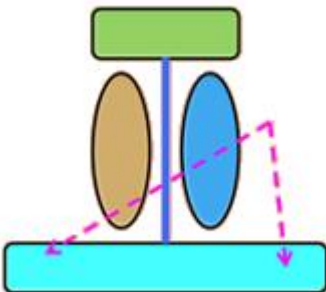
②在生产之前，企业向职工明确工作的内容，或对工作制定出操作规程及其规章制度，然后要求工作过程中所有活动都要按这些标准进行，以实现协调。

(4) 工作成果标准化



组织通过预先制定工作成果标准，实现组织中各种活动的协调。这种协调只规定最终目标，不限定达到目标的途径、方法、手段和过程。

(5) 技艺（知识）标准化

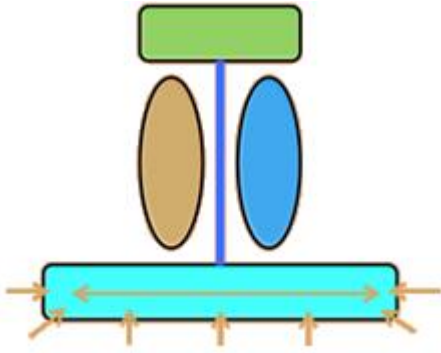


①有些组织内的工作专业性强，工作过程和工作成果均无法标准化。则组织只好对其成员所应有的**技艺、知识加以标准化**。

②这种协调机制主要是依靠组织成员在任职以前就接受了必要的、标准化的训练，成为具有标准化知识和技能的人才。在实际工作中，便可以根据自己的知识和技能相互配合和协调。

③**这是一种超前的间接协调机制。**

(6) 共同价值观



①组织内全体成员对组织的战略、目标、宗旨、方针有共同的认识和共同的价值观念，充分地了解组织的处境和自己的工作在**全局中的地位**和**作用**，互相信任、彼此团结，具有使命感，组织内的协调和控制达到高度完美的状态。

②组织所处内外部环境在不断变化，因而，企业对内：要及时调整，发挥**创新精神、协调效果和整体优势**；对外要灵活适应，快速行动。

随着组织结构由简单走向复杂，而进行相应的调整。

(1) 企业组织简单时，只需要**相互适应、自行调整**的协调机制。

(2) 企业组织扩大后需要某人单独执行控制工作时，便产生了**直接指挥、直接控制机制**。

(3) 当工作变为更加复杂时，协调机制便趋向标准化。

(4) 在工作任务相当复杂时，企业便需要采用**成果标准化或技艺标准化**。

(5) 在工作极其复杂、难以标准化时，企业往往自行又转回到互相适应调整这种最简单而又最灵活的协调机制上。这不是一种简单的循环，而是**螺旋式上升**。

企业不可能在一段时间内只依靠一种协调机制，往往要根据不同任务的侧重点不同，混合使用这六种协调机制。

【单选题】生产智能家电产品的凯威公司适应外部环境的不断变化，及时调整内部资源和组织结构，发挥协同效果和整体优势，激发员工的创新精神和使命感，对社会需求作出灵活、快速的反应。该公司采取的组织协调机制是（ ）。

- A.直接指挥，直接控制
- B.工作过程标准化
- C.共同价值观
- D.工作成果标准化

答案：C

解析：“及时调整内部资源和组织结构，发挥协同效果和整体优势，激发员工的创新精神和使命感，对社会需求作出灵活、快速的反应”体现了企业对内要及时调整，发挥创新精神、协同效果和整体优势；对外要灵活适应，快速行动，即共同价值观，选项C正确。

【单选题】图美公司是某出版社所属的一家印刷厂，该公司按照出版社提供的文稿、图片和质量要求从事印刷、装订工作。图美公司适宜采用的组织协调机制是（ ）。

- A.共同价值观
- B.相互适应，自行调整
- C.工作成果标准化
- D.技艺（知识）标准化

答案：C

解析：“按照出版社提供的文稿、图片和质量要求从事印刷、装订工作”体现了工作成果标准化，选项C正确。

【单选题】在最简单的组织结构中，适宜采用的组织协调机制是（ ）。

- A.共同价值观
- B.直接指挥，直接控制
- C.相互适应，自行调整
- D.标准化体系结构

答案：C

解析：相互适应，自行调整是一种自我控制方式，组织成员直接通过非正式的、平等的沟通达到协调，相互之间不存在指挥与被指挥的关系，也没有来自外部的干预。这种机制适合于最简单的组织结构。所以选项C是正确的。