

第二章 企业组织结构

目录

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

第一节 企业组织设计

【本节考点】

- 【考点1】劳动分工与专业化
- 【考点2】管理幅度与管理层次
- 【考点3】集权与分权
- 【考点4】直线关系与参谋关系
- 【考点5】部门化
- 【考点6】企业组织设计的任务、依据和原则

【考点1】劳动分工与专业化

（一）分工、专业化与协作

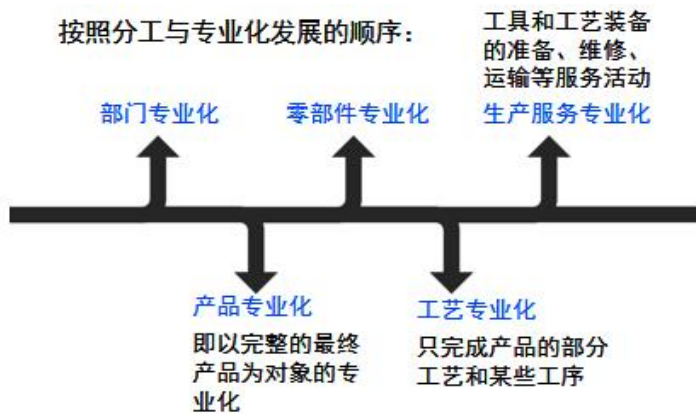
1. 概念：分工指的是生产过程之中的**劳动分工**，即不同的劳动者分别从事不同的工作；

专业化是指一个人或一个单位长期从事某种专项性的工作

协作是由于实施分工后各个片段具有相对独立性，因而对整个生产过程上的若干片段进行整合是必要的。

2. 分类

按照分工与专业化发展的顺序：



3. 进入 21 世纪，分工和专业化发展又呈现出新的特点：

首先，世界范围内分工的精细化程度日益提升。知识经济的发展促使国际产业分工从产业内垂直分工向产业内水平分工转变，新一代信息技术的快速发展又促使国际产业分工从产业内水平分工向社会网络化分工转变，国际范围内的分工更加精细。

其次，专业化形式不断推陈出新，业务外包取代机械专业化，可重构生产系统替代刚性生产系统，个性化定制取代大规模生产，灵活专业化取代机械专业化。

最后，在分工和专业化日益深化的同时，协作的重要性空前提高，建立在细致分工与高度专业化基础上的紧密协作已成为当今企业发展的必由路径。

（二）分工协作与生产效率

1. 企业内部分工协作与生产效率

第一，分工协作可以提高劳动者的劳动技巧。

第二，分工协作能减少劳动转换时间。

第三，分工协作促进了先进劳动工具和机器的发明和使用

第四，分工协作便于对生产要素进行重组，从而使各要素充分发挥优势，并相互协调，提高生产效率。

2. 社会分工协作与生产效率

(1) 企业的专业化经营可以使各企业专门生产某种或某(系列)产品和服务，从而可以使企业家的智慧和精力更加集中，使**产品和服务精益求精**，以便更好地满足消费者需求，提高市场占有率。贯彻分工的原则，使专业化经营的企业可以更好地**改进技术、节约原材料和提高生产效率**。

(2) **市场通过价格竞争机制优胜劣汰**，促使生产同类产品的企业降低成本和增加产出，并在竞争中达到社会各产品生产的最佳比例。

【单选题】按照分工与专业化发展的顺序，第一种专业化形态是()。

- A. 部门专业化
- B. 产品专业化
- C. 零部件专业化
- D. 工艺专业化

答案：A

解析：本题考查劳动分工与专业化。按照分工与专业化发展的顺序，第一种是部门专业化；第二种是产品专业化；第三种是零部件专业化；第四种是工艺专业化；第五种是生产服务专业化。

【单选题】企业的产生、发展密不可分，按照分工与专业化发展的顺序，第四种专业化形态是()。

- A. 工艺专业化
- B. 零部件专业化
- C. 产品专业化
- D. 部门专业化

答案：A

解析：本题考查劳动分工与专业化。按照分工与专业化发展的顺序，第一种是部门专业化；第二种是产品专业化；第三种是零部件专业化；第四种是工艺专业化；第五种是生产服务专业化。

【单选题】以加工的操作为对象的专业化属于()。

- A. 部门专业化
- B. 产品专业化
- C. 零部件专业化
- D. 工艺专业化

答案：D

解析：本题考查专业化形态。工艺专业化，即专门进行产品或零部件加工和操作的专业化。

【多选题】分工是为了适应生产率提高的要求而产生的，企业内分工有利于()。

- A. 劳动者劳动技能的提高
- B. 劳动转换时间的减少
- C. 机器的发明和使用
- D. 生产要素的重组
- E. 多技能工人的培养

答案：ABCD

解析：本题考查分工协作与生产效率。

【考点2】管理幅度与管理层次

(一) 管理幅度的含义

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。

管理幅度的影响因素：**行业特点、人员素质、工作性质、环境特征等。**

(二) 管理层次的含义

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。

管理层次的多少应当根据组织的任务量与组织规模大小确定。任务量较重和规模较大的组织，其层次可以设定得多一些，否则宜采用少层次的结构。

(三) 管理幅度与管理层次的关系

1. 对于一个特定的组织，其管理幅度越大，则需要设置的管理层次越少；而管理幅度越小，则需设置的管理层次越多，**两者呈反比关系。**

2. 管理层次与管理幅度的反比关系决定了组织具有两种基本的组织结构形态，即**扁平结构形态和锥形结构形态。**

(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，呈现金字塔状的组织结构形态。

【单选题】企业管理层次的多少取决于企业任务量和（ ）。

- A. 外部环境的特点
- B. 企业的地理位置
- C. 企业规模的大小
- D. 企业流动资产的大小

答案：C

解析：本题考查管理层次的基本含义。管理层次的多少，受到组织的任务量与组织规模大小的影响。

【单选题】管理幅度是指一个主管能够直接有效指挥和监督下属的（ ）。

- A. 数量
- B. 能力
- C. 层级
- D. 职级

答案：A

解析：本题考查管理幅度的基本含义。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。

【多选题】影响企业管理幅度的主要因素有（ ）。

- A. 行业特点
- B. 人员素质
- C. 组织目标
- D. 环境特征
- E. 工作性质

答案：ABDE

解析：本题考查管理幅度的基本含义。一个组织合理的管理幅度总是受到行业特点、人员素质、工作性质、环境特征等多项因素的影响。

【单选题】组织管理层次的减少和管理幅度的扩大是指组织结构的（ ）。

- A. 扁平化
- B. 分立化
- C. 柔性化
- D. 网络化

答案：A

解析：本题考查管理幅度与管理层次的关系。扁平结构是指在特定规模的组织中，管理幅度较大，管理层次

较少，呈扁平状的组织结构形态。

【考点3】集权、分权和授权

（一）集权与分权

1. 集权与分权的含义

（1）**集权**：是指将组织中的主要权力集中到较高的管理层次。

（2）**分权**：是指将组织中的主要权力分散到整个组织之中。

职权的**绝对分散**：意味着没有上级主管人员；

职权的**绝对集中**：意味着没有下层主管人员。

所以：不存在绝对的集权或分权。

2. 集权与分权程度的主要标志（4点）

（1）决策的数量

组织中较低管理层次制定决策的数量越大，分权程度越高
较高管理层次制定决策的数量越大，其集权程度就越高。

（2）决策的幅度

组织中较低管理层次决策的范围越广，涉及的职能越多，说明该组织的分权程度越高；组织中较高层次决策的范围越广，涉及的职能较多，则该组织的集权程度较高。

（3）决策的重要性

如果组织中较低管理层次的决策只影响该部门的日常管理，而对整个组织的影响程度较小，组织的分权程度较低；反之则较高。

（4）对决策的控制程度

如果上级对下级的决策没有任何控制，则分权程度极高；如果下级在决策后要向上级报告备案，则分权程度次之；如果下级决策前须向上级请示咨询，则分权程度更低。

3. 影响集权与分权程度的主要因素（6点）

（1）**决策的代价**。重要程度较高的决策或耗费较多的决策，应由组织内的较高管理层做出。重大决策所承担责任重大，往往不宜分权。

（2）**决策的影响范围**。影响范围比较大的决策，因为客观地需要决策内容的集中和统一，故而此类决策权应当集中使用。

（3）**组织的规模**。组织的规模大，决策的数目多，在管理过程中协调、沟通和控制相对不易，对此宜于分权。相反，如果组织规模小，决策的数目少，分散程度较低，则比较适宜集权。

（4）**管理人员的素质与数量**。管理人员数量充足，经验丰富，训练有素，管理能力较强，则可以较多地分权；反之则应集权。

（5）**控制技术的完善水平**。如果组织拥有比较完善的控制技术及手段，上级能够及时地发现并纠正下级决策中的问题和错误，则可以较多地实施分权。

（6）**环境影响**。环境变化越快，变化程度越大，组织中遇到的新问题就越多。因此，环境越不稳定，组织决策的权力应当相对集中一些。