

## 第二节 企业组织结构形式及其选择

### 【本节考点】

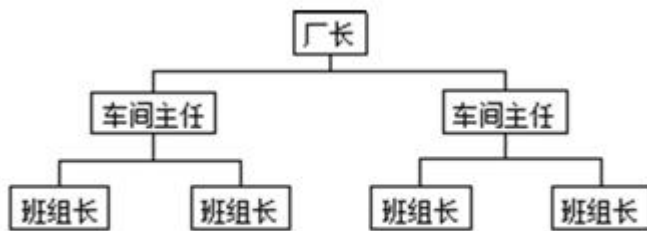
【考点 1】企业组织结构的基本形式

【考点 2】企业组织结构形式的选择

【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**，它是工业经济发展初期所采用的一种简单的组织结构形式。
2. 特点：从最高管理层到最低管理层上下垂直领导，各级领导者执行统一指挥和管理职能，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企业领导者的助手，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：

职能制是在直线制的基础上发展起来的，它的特点是在各级行政领导之下，按专业分工设置管理职能部门，各部门在其业务范围内有权向下级发布命令和下达指示，**下级领导者或执行者**主要听从上级各职能部门的指挥。



图 2—6 职能制组织结构形式图

##### 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，不利于建立健全责任制，影响整体工作效率的提高。

### (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：

是以直线制为基础，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，是企业管理机构的基本组织形式。职能部门拟订的计划、方案，以及有关命令，由企业领导者批准下达，职能部门无须直接指挥，只起业务指导作用。



图 2—7 直线职能组织结构形式图

3. 优点：

(1) 它吸收了直线制和职能制组织结构的长处，既保证了直线制的统一效果，又发挥了各职能部门和人员的作用，因而能够更好地发挥组织结构的效能。

(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，各级领导者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) 便于严格遵守各自的职责，比较符合现代企业管理的要求。因此，它是当前企业较多采用的组织形式。

4. 缺点：

各专业分工的职能部门之间横向联系较弱，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。

### (四) 矩阵制

1. 定义：矩阵制又叫目标规划管理制

2. 特点：既有按垂直管理要求设置的纵向组织，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。

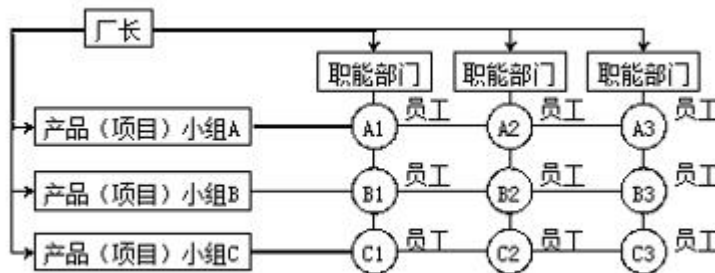


图 2—8 矩阵制组织结构形式图

3. 优点：

(1) 打破了传统的人员只受一个部门领导的管理原则，从而加强了管理部门之间的纵向和横向联系，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；

把完成某项任务所需的各种专业知识和经验集中起来，加速完成某一特定项目，有助于提高管理组织的机动性和灵活性。

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，对工作造成一定影响。

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

2. 特点

在总公司的统一领导下，按产品、地区、市场的不同，分别建立经营事业部。

实行相对的独立经营、单独核算、自负盈亏。

每个事业部都是总公司控制下的利润中心，既具有利润创造、利润核算和利润管理的职能，同时又是产品责任单位或市场责任单位，拥有自己的产品和独立的市场。

3. 原则：

按照“集中决策，分散经营”的管理原则，公司最高管理机构握有人事决策、财政决策、规定价格增减幅度、监督等权力，并利用利润、业绩等指标对事业部进行控制。事业部经理根据总公司的指示进行工作，统一领导其主管的事业部及其组成单位。

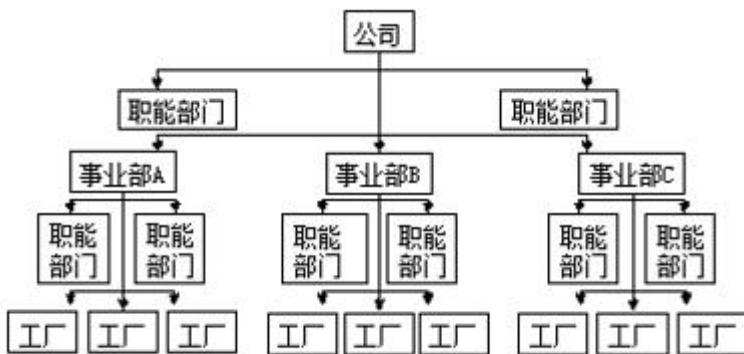


图2-9 事业部制组织结构形式图

4. 优点：

(1) 事业部成为半独立经营单位，企业最高领导层可以摆脱日常事务，集中精力做好战略决策、长远规划和人才开发；事业部相对独立、自负盈亏；

(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管理人员的能动性，增强经营管理的能力，提高工作效率。

5. 缺点：

(1) 横向联系弱，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，如果不注意调整，会造成管理部门增多、机构规模膨胀、降低工作效率等情况。

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。