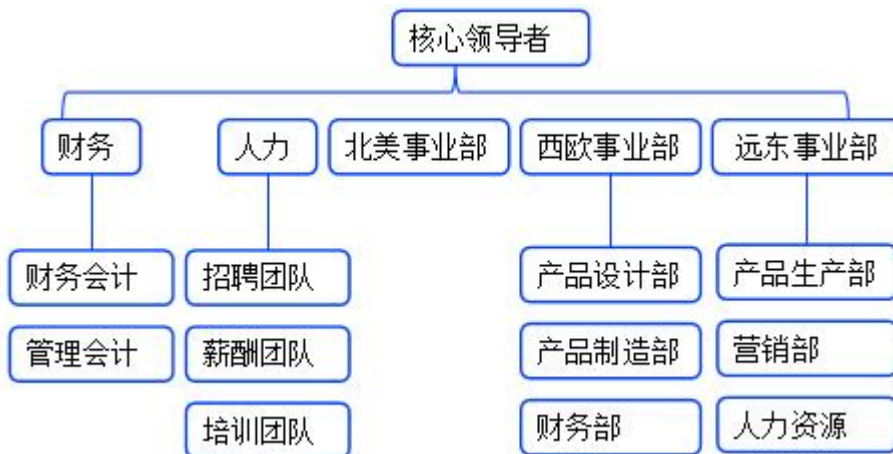


第一节 公司战略与组织结构

(3) 事业部制组织结构



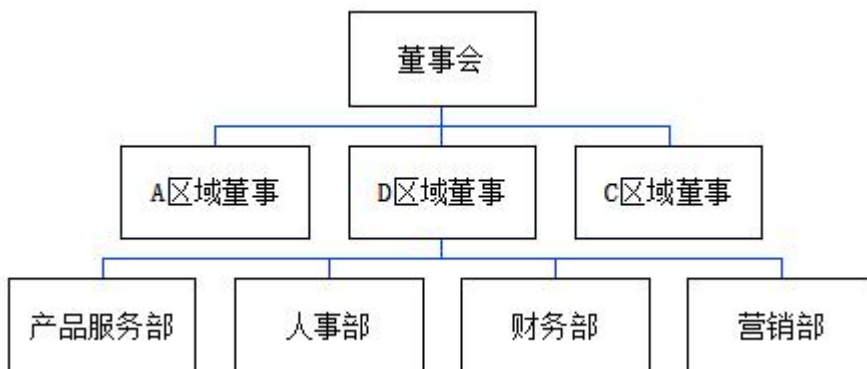
当企业逐步成长有多个产品线之后，或者由于消费者市场迅速扩张企业必须进行跨地区经营时，企业的协调活动就变得比较困难。在这一阶段，事业部制组织结构就应运而生。

①将企业人员划分为不同的事业部被称为事业部制。

②事业部制结构按照产品、服务、市场或地区定义出不同的事业部。

③企业总部负责计划、协调和安排资源。事业部则承担运营和职能责任。随着复杂性的增加，通过多元化，事业部自身的战略规划责任会有所增加，即：**制定战略并不仅仅是高层管理者和领导者的任务**。企业层、业务层和职能层的管理者都应在其各自的层级参与战略制定流程。

A. 区域事业部制结构



当企业在不同的地理区域开展业务时，区域式结构就是一种较为适当的结构，它按照特定的地理位置来对企业的活动和人员进行分类。

这种结构可用于**本地区域或国家区域**。

优点如下：

①在企业与其客户的联系上，区域事业部制能实现更好更快的地区决策。

②与一切皆由总部来运作相比，建立地区工厂或办事处会削减成本费用。

③有利于海外经营企业应对各种环境变化。

缺点如下：

①管理成本的重复。

②难以处理跨区域的大客户的事务。

B. 产品/品牌事业部制结构



产品事业部制结构是以企业产品的种类为基础设立若干产品部，而不是以职能为基础进行划分。产品型事业部制结构适用于具有**若干生产线的企业**。

优点如下：

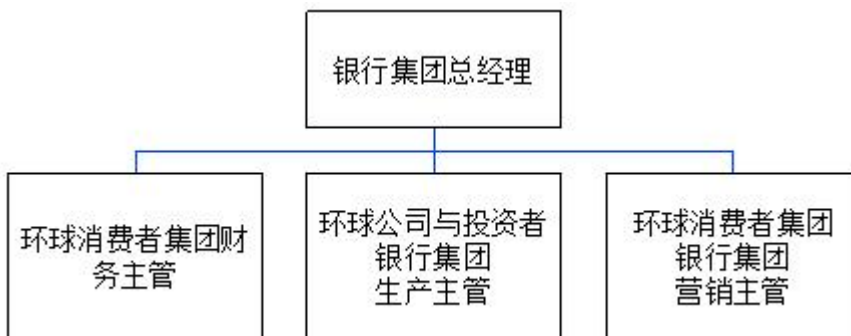
- ①生产与销售不同产品的不同职能活动和工作可以通过事业部/产品经理来予以协调和配合。
- ②各个事业部可以集中精力在其自身的区域，更具灵活性，**更有助于企业实施产品差异化**。
- ③易于出售或关闭经营不善的事业部。

缺点如下：

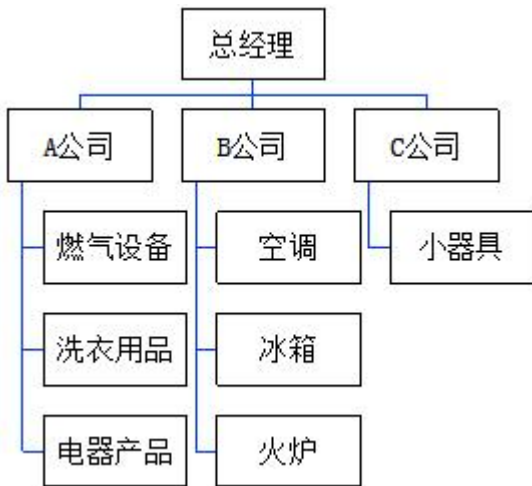
- ①各个事业部会为了**争夺有限资源而产生摩擦**。
- ②各个事业部之间会存在管理成本的**重叠和浪费**。
- ③若产品事业部数量较大，则难以协调。
- ④若产品事业部数量较大，高级管理层会缺乏整体观念。

C. 客户细分或市场细分事业部制结构

适用情况：与销售部门和销售工作相关，批销企业、分包企业。



(4) M型企业组织结构（多部门结构）



具有多个产品线的企业应采用 M 型结构。M 型结构将该企业划分成若干事业部，每一个事业部负责一个或多个产品线。

①优点

A.便于企业的持续成长。随着新产品线的创建或收购，这些新产品线可以被整合到现有的事业部中，或者作为新开发的事业部的的基础。

B.每一个事业部都有自身高层战略管理者，可减轻总部及首席执行官工作量。首席执行官有更多时间分析各事业部经营情况及资源配置问题。

C.职权被分派到总部下面的每个事业部，并在每个事业部内部进行再次分派。

D.能够通过诸如资本回报率等方法对事业部的绩效进行财务评估和比较。

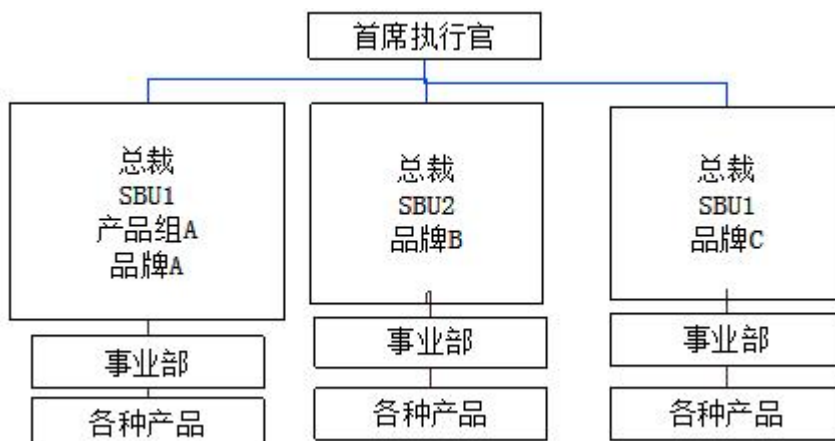
②缺点

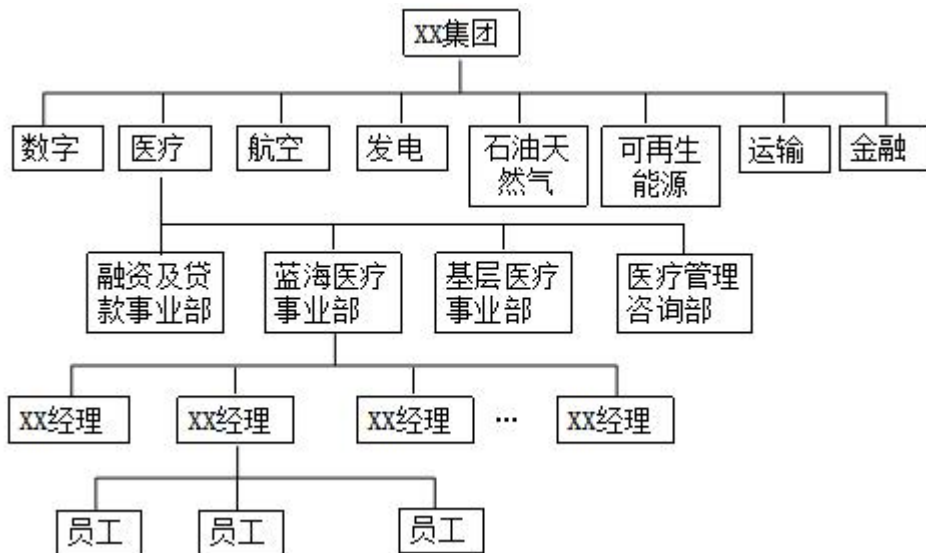
A.为事业部分配企业的管理成本比较困难并略带主观性。

B.由于每个事业部都希望取得更多企业资源，因此易在事业部之间滋生职能失调性的竞争和摩擦。

C.当一个事业部生产另一事业部所需的部件或产品时，确定转移价格也会产生冲突。

(5) 战略业务单位组织结构（SBU）





企业的成长最终需要将相关产品线归类为事业部，然后将这些事业部归类为战略业务单位。

①战略业务单位组织结构适用于规模较大的多元化经营的企业。

②优点：

A.降低了企业总部的控制跨度。采用这种结构后，企业层的管理者只需要控制少数几个战略业务单位而无须控制多个事业部。

B.由于不同的企业单元都向总部报告其经营情况，因此控制幅度的降低也减轻了总部的信息过度情况。

C.这种结构使得具有类似使命、产品、市场或技术的事业部之间能够更好地协调。

D.无须在事业部之间分摊成本，因此易于监控每个战略业务单位的绩效（在职能式结构下也如此）。

③缺点：

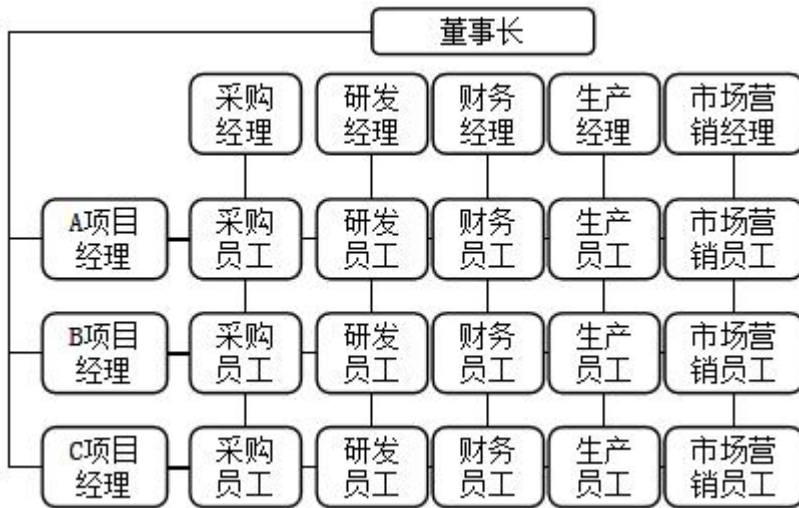
A.该结构多了一个垂直管理层，因此总部与事业部和产品层的关系变得更疏远。

B.战略业务单位经理为取得更多企业资源会引发竞争和摩擦，这些竞争会变成职能性失调并会对企业的总体绩效产生不利影响。

【易错易混点】事业部制组织结构、M型企业组织结构和战略业务单位组织结构的区别

教材对此做了过度的细分，从考试角度来讲可以这样理解：事业部制组织结构是多部门结构的基本形态，一般一个事业部负责一个产品大类或产品线；随着企业规模的扩大和产品线的增加，在事业部制组织结构的基础上衍生出M型企业组织结构，即每个事业部负责一个或多个产品线（扩大事业部的控制幅度）；随着企业规模的进一步扩张，业务更加多元化，在M型企业组织结构的基础上又衍生出战略业务单位组织结构，即在总部和事业部之间增加了一个管理层级，在分权的基础上又适当的集中。产品线较多或地区分布较广泛的企业通常应选择M型企业组织结构。

(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。

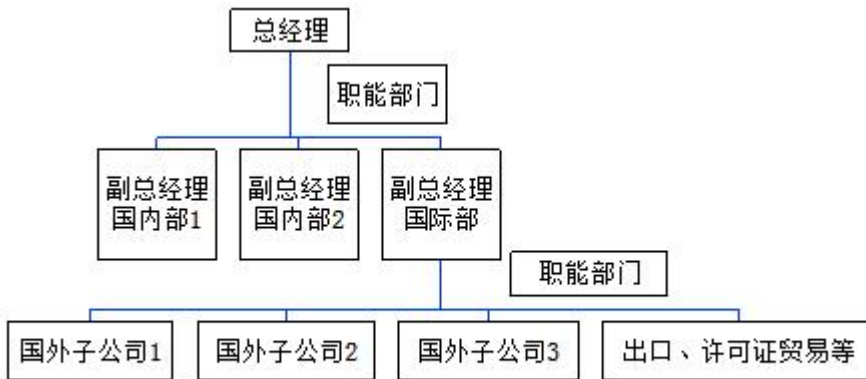
④控股企业与其他企业类型相区别开来的一个关键特点就是其业务单元的自主性（尤其是业务单元对战略决策的自主性）。

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。



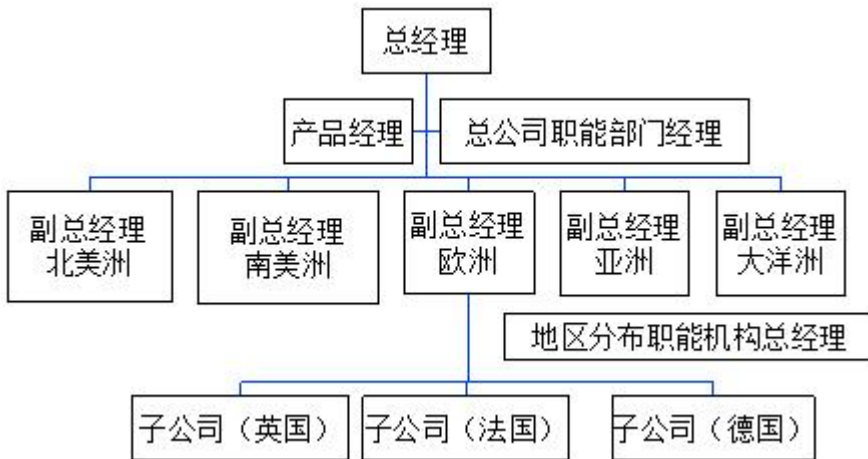
①国际部结构（国际战略）



国际部结构

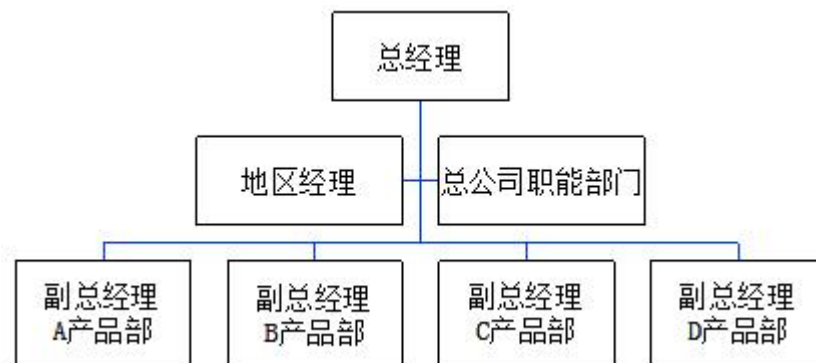
国际部是一种事业部制，其事业部的划分可以是按区域划分，也可以是按产品划分，还可是混合划分。

②全球区域分部结构（多国本土化战略）



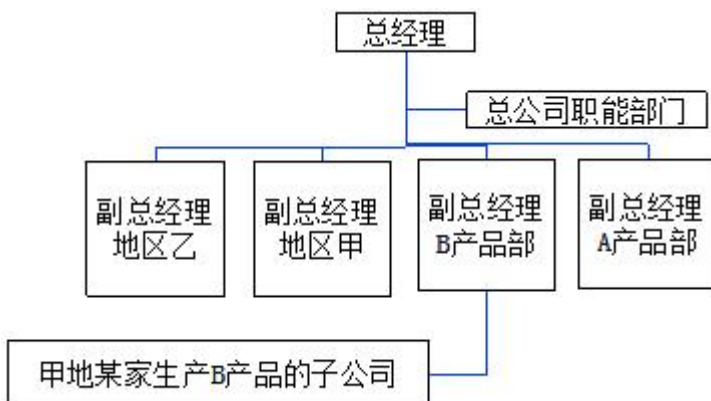
- A.这里的区域分部可以是事业部，也可以是战略业务单位。
- B.东道国长期一直使用“袖珍翻版”来描述传统的多国本土下属企业。
- C.下属公司的生产成本通常比母公司高，因为它要以相对小的规模生产各种产品。但在很多情况下，贸易壁垒把国际市场隔离开来，使下属公司仍能盈利地运转。
- D.区域分部结构使地区和国家有高度的自主权，可以改变本国的产品战略，使它能适应于所在国家或地区的特殊环境。

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**）

【例-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、产品销售和客户服务。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。

【例-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。

【例-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。