



第二章

企业组织结构 (9分)



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



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



第一节 企业组织设计

【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

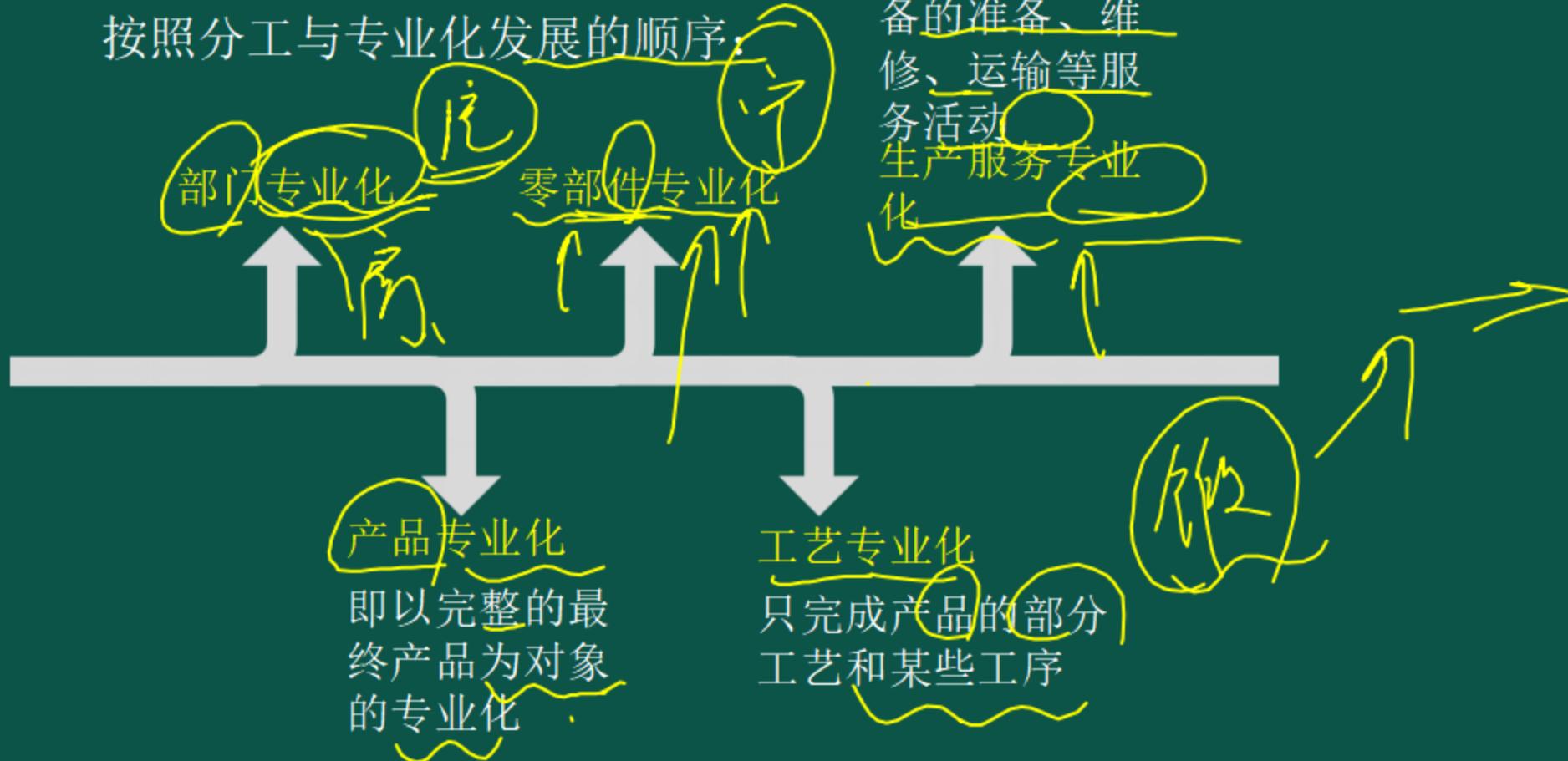




第一节 企业组织设计

2. 分类

按照分工与专业化发展的顺序：





第一节 企业组织设计

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，这一整合过程就是协作。根据协作的不同性质，可分为技术协作和经济协作。

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。



第一节 企业组织设计

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。



第一节 企业组织设计

(二) 分工协作与生产效率

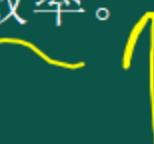
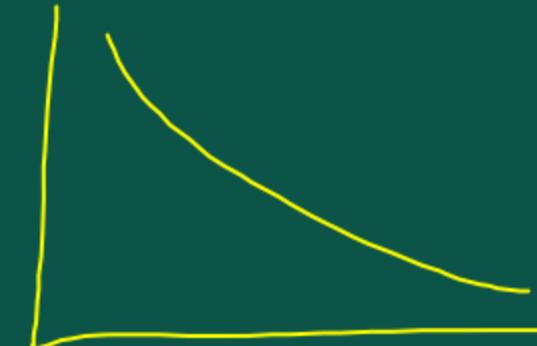
1. 企业内部分工协作与生产效率

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。





第一节 企业组织设计

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。



第一节 企业组织设计

(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。



第一节 企业组织设计

【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（ ）。

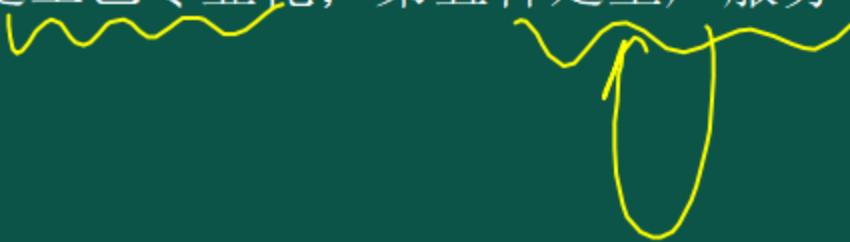
- A. 部门专业化
- B. 产品专业化
- C. 零部件专业化
- D. 工艺专业化



第一节 企业组织设计

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。





第一节 企业组织设计

【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



第一节 企业组织设计

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。



第一节 企业组织设计

【单选题】当前，在以零部件和工艺专业化为主要内容的
产业内分工成为国际分工的主要形式是（ ）。

- A. 横向分工
- B. 纵向分工
- C. 地域分工
- D. 行业分工





第一节 企业组织设计

答案：A

解析：本题考查世界范围的分工和专业化新的特点。分工和专业化扩展到国际范围，在以零部件和工艺专业化为主要内容的产业内，横向分工成为国际分工的主要形式。





第一节 企业组织设计

【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 ~~✓~~



第一节 企业组织设计

答案：ABCD

解析：本题考查分工协作与生产效率。



第一节 企业组织设计

【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。



第一节 企业组织设计

(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。

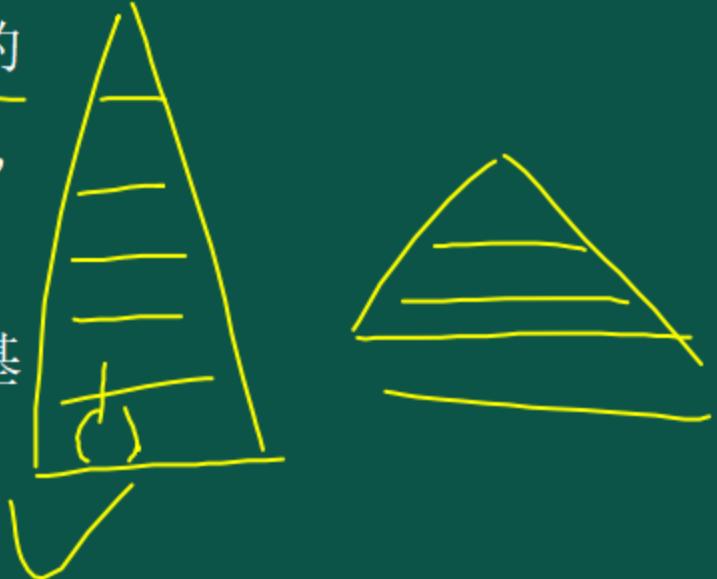


第一节 企业组织设计

(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向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。





第一节 企业组织设计

(1) 扁平结构形态

管理幅度较大，管理层次较少，呈扁平状的组织结构形态



(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。





第一节 企业组织设计

【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



第一节 企业组织设计

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。



第一节 企业组织设计

【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。



第一节 企业组织设计

【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



第一节 企业组织设计

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。



第一节 企业组织设计

【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



第一节 企业组织设计

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。



第一节 企业组织设计

【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。



第一节 企业组织设计

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。