



## 第三节

# 新型企业组织模式



## 第三节 新型企业组织模式

【本节考点】

【考点1】 虚拟企业组织模式

【考点2】 战略联盟组织模式

【考点3】 学习型组织模式

【考点4】 电子商务组织结构



## 第三节 新型企业组织模式

### 【考点1】虚拟企业组织模式

虚拟企业是指在资源有限的条件下，为适应快速、多变的市场需求，取得尽可能大的竞争优势，企业以其优势的产品或品牌为依托，通过信息网络和快速运输系统，将供应商、经销商、顾客以及若干规模各异、拥有专长的小型企业或车间连接起来，共同、及时地开发、生产、销售多样化产品的开放式企业组织模式。



## 第三节 新型企业组织模式

### （一）虚拟企业的基本特征

（1）具有高效的信息管理系统。（覆盖供应商、分销商、制造商及顾客）

（2）与上下游企业建立战略联盟关系。

（3）注重研究开发能力的构建。（与科研机构积极合作，把握高附加值的生产环节和核心技术。）

（4）产品趋向数字化。



## 第三节 新型企业组织模式

### (二) 虚拟企业的主要优势

- (1) 对市场需求的反应快速
- (2) 具备最优的技术解决方案
- (3) 能分摊开发投资费用
- (4) 能有效规避经营风险



## 第三节 新型企业组织模式

### （三）虚拟企业的经营方式

#### （1）虚拟制造

虚拟制造就是将分散在世界各地的众多部门、车间通过订单、合同形式组合成一个虚拟工厂，使得管理层可以在巨大的空间范围内协调和控制生产活动。

#### （2）虚拟开发

通过企业间的合作，可以达到共享优势资源，共同开发项目或市场的目的。



## 第三节 新型企业组织模式

### (3) 虚拟销售

一种方式是公司总部对下属销售网络“解放”产权关系，使其成为拥有独立法人资格的销售公司；

另一种方式是企业不再组建自己的销售网络，而是将销售业务委托给专业的销售公司。



## 第三节 新型企业组织模式

### (4) 虚拟结算

虚拟结算就是利用网络将企业的各个部分连接在一起，把企业各部分的交易数据通过网络汇总到一起，集中统一进行结算。

### (5) 虚拟管理

即企业将一部分管理职能委托给外部专业公司来完成，比较常见的内容有财务管理外包、人力资源管理外包等。





## 第三节 新型企业组织模式

### (6) 虚拟服务

对生产型企业而言，服务性工作具有繁杂、低效的特点。

虚拟服务就是企业将部分生产服务性或非生产服务性业务外包给专业化公司去完成，如信息技术业务外包、后勤外包等。



### 第三节 新型企业组织模式

【单选题】关于虚拟企业基本特征的说法错误的是（ ）。

- A. 虚拟企业具有高效的信息管理系统
- B. 虚拟企业注重研究开发能力的构建
- C. 虚拟企业产品趋向数字化
- D. 虚拟企业与竞争对手建立战略联盟关系



## 第三节 新型企业组织模式

答案：D

解析：本题考查虚拟企业的基本特征。虚拟企业与上下游企业建立战略联盟关系。



### 第三节 新型企业组织模式

【单选题】下列不属于虚拟企业的经营方式的是（ ）。

- A. 虚拟制造
- B. 虚拟开发
- C. 虚拟物流
- D. 虚拟销售



### 第三节 新型企业组织模式

答案：C

解析：本题考查虚拟企业的经营方式。虚拟企业的经营方式：虚拟制造；虚拟开发；虚拟销售；虚拟结算；虚拟管理；虚拟服务。



### 第三节 新型企业组织模式

【多选题】与传统企业相比，虚拟企业的优势有（ ）。

- A. 能够快速反应市场需求
- B. 能够实施电子商务
- C. 能够优化技术解决方案
- D. 能够分摊开发投资费用
- E. 能够有效躲避经营风险



### 第三节 新型企业组织模式

答案：ACDE

解析：本题考查虚拟企业的主要优势：对市场需求的反应快速；具备最优化的技术解决方案；能够分摊开发投资费用；能有效规避经营风险。



### 第三节 新型企业组织模式

【多选题】某互联网公司可采用虚拟企业组织形式进行运营，这种企业组织模式的主要优势有（ ）。

- A. 能够对市场需求做出快速反应
- B. 能够快速招募销售人员
- C. 能够较好的分摊开发投资费用
- D. 能够迅速垄断市场
- E. 能够有效规避经营风险





### 第三节 新型企业组织模式

答案：ACE

解析：本题考查虚拟企业的主要优势：对市场需求的反应快速；具备最优化的技术解决方案；能够分摊开发投资费用；能有效规避经营风险。



## 第三节 新型企业组织模式

### 【考点2】战略联盟组织模式

定义：

**战略联盟组织模式**是指两个或两个以上的企业为了实现资源共享、风险和成本共担、优势互补等特定战略目标、在保持自身独立性的同时，通过股权参与或契约联结的方式，建立较为稳固的合作伙伴关系，并在某些领域采取协作行动，从而实现双赢或多赢目的的一种组织形式。又称**团簇型组织模式**。



## 第三节 新型企业组织模式

### (一) 战略联盟的基本特征

- (1) 结盟成员间的双赢性
- (2) 组织结构上的松散性
- (3) 比较优势是战略联盟的基础
- (4) 有助于提高规模经济效益
- (5) 有助于降低投资风险



## 第三节 新型企业组织模式

### (二) 战略联盟的组织原则

(1) 目标导向原则

(2) 创新性原则

(3) 更新观念原则

(4) 相互约束原则

(5) 讲求信誉原则

(6) 保护商业秘密原则



## 第三节 新型企业组织模式

### （三）战略联盟的基本形式

#### （1）股权式战略联盟

股权式战略联盟是指通过合资或相互持股等股权交易形式构建的企业战略联盟。

主要可分为两种形式，即合资企业和相互持股。

#### （2）契约式战略联盟

契约式战略联盟是指主要通过契约交易形式构建的企业战略联盟。常见的形式有技术开发与研究联盟、产品联盟、营销联盟、产业协调联盟。



### 第三节 新型企业组织模式

优点：在经营的灵活性、自主权和经济效益分配等方面具有更大的优势。

缺点：企业对联盟的控制能力差、松散的组织结构缺乏稳定性和长远利益、联盟内成员之间的沟通不充分、组织效率低下等。



### 第三节 新型企业组织模式

【单选题】下列战略联盟形式中，具有独立地位且拥有管理机构的是（ ）。

- A. 股权参与式联盟
- B. 功能协议式联盟
- C. 合资企业式联盟
- D. 框架协议式联盟



## 第三节 新型企业组织模式

答案：C

解析：本题考查合资企业式联盟。合资企业是一个具有独立地位和管理机构的经济实体。





### 第三节 新型企业组织模式

【单选题】战略联盟的基础是（ ）。

- A. 技术优势
- B. 文化优势
- C. 比较优势
- D. 变革优势

答案：C

解析：本题考查战略联盟的基本特征。比较优势是战略联盟的基础。



## 第三节 新型企业组织模式

### 【考点3】学习型组织模式

学习型组织就是一种能不断学习、不断自我创造未来的组织。

#### （一）学习型组织的基本特征

（1）组织成员具有共同的愿景。

（2）组织由多个创造性团体构成。

（3）扁平化的组织结构。学习型组织尽可能将决策权下放到离最高管理层或公司总部最远的地方，让最基层的单位拥有充分的自主决策权，并对其所产生的结果负责。



### 第三节 新型企业组织模式

(4) 组织边界的重新界定。

(5) 组织成员事业与生活的平衡。

(6) **领导者的新角色**。领导者可以是设计师、和教师。

领导者主导组织发展理念的设计，同时协助下属提高对组织系统的理解能力，促进每一个人的**进步**和创新。



## 第三节 新型企业组织模式

### （二）企业组织的学习模式

（1）**适应性学习模式**：通过引进技术进行模仿创新，既可以降低技术开发风险，又可以降低市场开发风险，并据此取得和保持自身的竞争优势。

（2）**发展性学习模式**：通过渐进创新，逐步提高所使用技术的性能标准。



### 第三节 新型企业组织模式

(3) **过渡性学习模式**：在新旧技术更替时期，企业为适应环境的重大变化，应将分析理解外部环境中与企业自身相关的重大事件和信息作为重要任务，探索战略性转变和系统重构的可能性。

(4) **创新性学习模式**：创新性学习模式以全新性发明或采用新技术为突破点，进行系统性的重构，积极地对外部环境做出反应。



## 第三节 新型企业组织模式

### （三）学习型组织的五项修炼

#### （1）自我超越

自我超越被认为是“学习型组织的精神基础”。善于自我超越的人，能够不断实现他们内心深处最想实现的愿望，他们对生命的态度是全心投入，不断创造和超越，是一种真正的“终身学习”。

（2）改善心智模式。心智模式决定了人们对世界的看法。此项修炼的核心任务就是要帮助人们看见挡在眼前的“玻璃”，创造出更适合人们自身发展的新心智模式。



### 第三节 新型企业组织模式

(3) **建立共同愿景**：共同愿景为组织成员的学习提供能量。只有当人们致力于实现他们深切关注的事情时，才会产生“创造型的学习”。学习型组织的持续扩张能力是由共同愿景激发出来的。

(4) **团队学习**：它可以强化组织的各种能力，既包括组织的思考能力和行动能力，也包括组织的学习能力和应变能力。

(5) **系统思考**：系统思考强化其他各项修炼，并不断提醒人们“融合整体能得到大于各部分加总的效率”。



### 第三节 新型企业组织模式

【单选题】通过引进技术进行模仿创新、并据此获得和保持自身竞争优势的企业组织的学习模式是（ ）。

- A. 适应性学习模式
- B. 发展性学习模式
- C. 过渡性学习模式
- D. 创新性学习模式

答案：A

解析：本题考查适应性学习模式。





### 第三节 新型企业组织模式

【单选题】通常情况下，学习型组织的精神基础是（ ）。

- A. 建立共同愿景
- B. 自我超越
- C. 团队学习
- D. 系统思考



## 第三节 新型企业组织模式

答案：B

解析：本题考查学习型组织的五项修炼。第一项修炼：自我超越，被认为是“学习组织的精神基础”。



## 第三节 新型企业组织模式

### 【考点4】电子商务组织结构

#### （一）电子商务组织的形态

##### 1. 部门型组织结构

部门型组织结构是指在企业中建立专项的职能部门，专门负责本企业的电子商务活动。

一般而言，企业电子商务职能部门主要设置三类岗位：**技术岗位、网络营销岗位、网站编辑岗位。**



## 第三节 新型企业组织模式

### 2. 企业型组织结构

企业型组织结构是指企业的设立是为了从事纯粹的电子商务业务，企业的整个组织都是为电子商务运营服务的。

一般而言，电子商务企业具有三种形式：

经纪商型企业

广告商型企业

信息媒体型企业



## 第三节 新型企业组织模式

### 3. 集团型组织结构

集团型组织结构是指两个或两个以上的电子商务企业通过投资持股和长期合作而形成的一种稳定的企业联合组织。

具有取得规模效益和降低交易成本的普遍优势。

企业集团的构成可分为四个层次：

**核心层**，由集团中居于主导地位的企业组成。

**紧密层**，由核心层的控股企业组成。

**半紧密层**，由核心层和紧密层的参股企业组成。

**松散层**，由没有股份关系的合作企业组成。



## 第三节 新型企业组织模式

### 4. 虚拟型组织结构

虚拟型组织结构是指针对某个市场机会，借助互联网技术把拥有相关资源的若干独立的电子商务企业集结起来。

根据客户的诉求及时地开发、设计、生产和销售特定产品或服务的一种临时性、动态性虚拟组织。

一般而言，虚拟型组织结构具有组织界限模糊性、组织合作动态性、组织内部互助性等特点，主要发挥外部协同效应。



## 第三节 新型企业组织模式

### （三）电子商务组织结构的特点

#### 1. 组织结构团队化

在电子商务活动中，消费者总是通过互联网提出对产品的特定需求，传统的企业层级组织结构无法满足这种快捷化需求，而跨职能工作团队则可以针对消费者个性化和多元化的需求，组织团队成员共同分析市场布求，共同研究开发，组织生产和供应。



## 第三节 新型企业组织模式

### 2. 组织结构扁平化

组织结构扁平化是指企业通过破除自上而下的多层级垂直结构，减少管理层次和管理人员，增大管理幅度，进而建立起一种紧凑的横向化组织，将组织结构的形态由金字塔型转变为扁平型。

扁平化的组织结构可以使企业变得灵活、敏捷，而且富有能动性和创造性。





## 第三节 新型企业组织模式

### 3. 组织结构柔性化

企业的组织结构富有弹性，以完成临时性或随机性任务的团队式组织结构取代传统的固定式的组织结构建立柔性化组织结构的目的是使企业快速、有效地围绕目标与任务，合理配牲并充分利用各种资源，以增强对电子商务环境动态变化的适应能力。



## 第三节 新型企业组织模式

### 4. 组织结构网络化

组织结构网络化是指借助下不断发展的网络技术，企业能够在更大的范围、更深的层次与其他组织或个人建立合作关系，通过契约形式建立起供销协作网络。

### 5. 组织结构虚拟化

组织结构虚拟化是指企业只保留在整个商务活动中具有核心竞争力的工作，其余的诸如制造、营销、配送等业务则完全依靠其他组织或个人来完成。



## 第三节 新型企业组织模式

### 6. 组织结构无边界化

指减少企业内部各部门之间的界限，并且消除企业与消费者及供应商之间的各种障碍。

组织结构无边界化的基本前提是企业的组织结构已经实现了团队化、扁平化、柔性化、网络化和虚拟化。