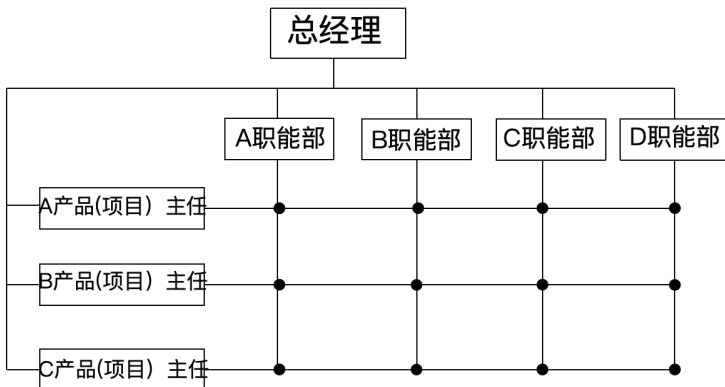


第一节 组织设计

（三）矩阵组织形式

矩阵组织形式按职能组合业务活动的方式和按产品（或工程项目、规划项目）组合业务活动的方式结合。即在同一组织内部，既设置具有纵向报告关系的若干职能部门，又建立具有横向报告关系的若干产品部门（或项目小组），从而形成纵向与横向管理系统相结合，形如矩阵的组织结构形式。



1、矩阵组织形式的主要特点

- （1）一名员工有**两位领导**；
- （2）组织内部有**两个层次的协调**；
- （3）产品部门（或项目小组）所形成的**横向联系灵活多样**。

【多选】矩阵组织形式的主要特点有（ ）。

- A. 一名员工有两位领导
- B. 组织内部存在两个层次的协调
- C. 组织的稳定性强
- D. 产品部门（或项目小组）所形成的横向联系灵活多样
- E. 机构相对精简，用人较少

答案：ABD

解析：矩阵组织形式的主要特点：一名员工有两位领导；组织内部有两个层次的协调；产品部门（或项目小组）所形成的横向联系灵活多样。

2、矩阵组织形式的优点

- （1）有利于加强各职能部门之间的**协作配合**；
- （2）有利于顺利完成规划项目，**提高企业的适应性**；
- （3）有利于**减轻高层管理者的负担**；
- （4）有利于职能部门与产品部门相互制约，**保证企业整体目标的实现**。

3、矩阵组织形式的缺点

- （1）组织的**稳定性较差**；
- （2）双重领导的存在，容易产生责任不清、多头指挥的**混乱现象**；
- （3）机构相对臃肿，**用人较多**。

【多选】关于矩阵组织形式的优点的说法，正确的有（ ）。

- A. 它有利于职能部门与产品部门相互制约，保证企业整体目标的实现
- B. 它有利于提高组织的稳定性
- C. 它有利于加强各职能部门之间的协作配合
- D. 它有利于提高企业的适应性
- E. 它有利于减轻高层人员的负担

答案：ACDE

解析：矩阵制的缺点：组织的稳定性较差；容易导致管理的混乱；机构臃肿，用人较多。

4、矩阵组织形式的适用范围

矩阵组织形式在**复杂/动态环境**中较为有效。

适合应用于因技术发展迅速和产品品种较多而具有创新性强、管理复杂的特点的企业。如**军事工业、航天工业**。一般企业中的**科研、新产品试制和规划工作**，也可运用这种形式。

三种组织类型的特点及使用范围

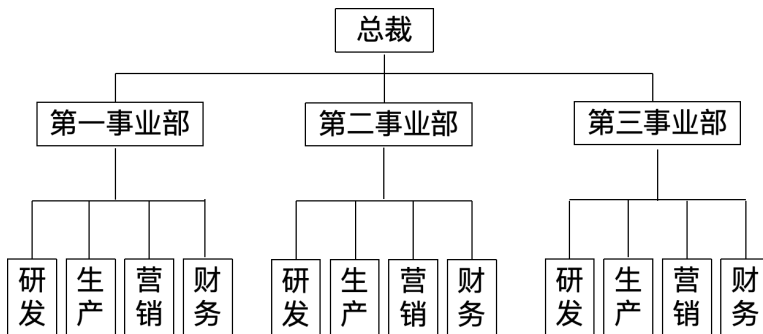
组织类型	行政层级式	职能制	矩阵制
集权度	集权	集权	两个层级和领导
稳定性	稳定	稳定	不稳定
横向协调性	差	差	灵活
适应性	差	差	好
突出点	强调等级	专家、专业化	机构臃肿
适合	政府机构	中小企业	发展迅速企业
适应环境	复杂/静态	简单/静态	复杂/动态

(四) 其他组织形式

1、事业部制组织形式

特点是把企业的生产经营活动，按产品或地区分别建立经营事业部，**实行集中决策指导下的分散经营**。

事业部制实行相对的**独立经营，单独核算、自负盈亏**，并设有相应的职能部门。



事业部制组织形式的优点：

- (1) 有利于**总公司的高层管理者摆脱具体管理事务**，集中精力进行战略决策和长远规划；
- (2) **增强企业的活力**；
- (3) 有利于把联合化和专业化结合起来，**提高生产效率**。

事业部制组织形式的缺点：

- (1) 容易使各事业部只顾自身的利益，**削弱整个企业的协调一致性**；
- (2) 企业和各个事业部的职能机构重复，会**增加费用和管理成本**。

事业部制组织形式的适用范围：

产品种类多且产品之间**工艺差别大**，或**市场分布范围广且市场情况变化快**、要求**适应性强的大型联合企业**。

【多选】关于事业部制组织形式的说法，正确的是（ ）。

- A. 它有利于总公司的最高层集中精力于战略决策和长远规划
- B. 它有利于把联合化和专业化结合起来，提高生产效率
- C. 它能增强企业的活力
- D. 它适合于产品种类多且产品之间工艺差别小的企业
- E. 它会减弱整个公司的协调一致性

答案：ABCE

解析：事业部制组织形式的适用范围：产品种类多且产品之间工艺差别大，或市场分布范围广且市场情况变化快、要求适应性强的大型联合企业。

2、团队结构形式

目前组织工作活动最流行的方式。

特点：打破部门界限并把决策权下放到工作团队成员手中。

适用：

小型组织中，可以把团队结构作为整个组织形式；

在大型组织中，团队结构一般作为行政层级组织形式的补充。

3、虚拟组织形式

也称为“哑铃型组织”。

虚拟组织是一种规模较小，但可以发挥主要职能的核心组织，它的决策集中化程度高，但部门化程度低或根本就不存在。

优势：灵活性。

劣势：管理层对公司的主要职能活动缺乏有力的监控。

4、无边界组织形式

通用电气公司前总裁韦尔奇提出。

通过组织扁平化来减少指挥链，对管理幅度不加限制，减少或取消各种职能部门，代之以授权的团队。

【多选】关于各类组织形式优缺点的说法，正确的有（ ）。

- A. 事业部制组织形式能够把联合化和专业化联合起来，从而提高生产效率
- B. 职能制结构有利于强化专业管理
- C. 行政层级式的组织可以保证高度集权以及等级管理的顺利执行
- D. 矩阵组织形式的稳定性较高
- E. 无边界组织形式有利于强化各职能部门的作用

答案：ABC

解析：矩阵组织形式稳定性较差，选项D错误。无边界组织形式通过组织扁平化来减少指挥链，对管理幅度不加限制，减少或取消各种职能部门，代之以授权的团队，选项E错误。

