



第二章

企业组织结构（9分）



第二章 企业组织结构

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

【考点】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

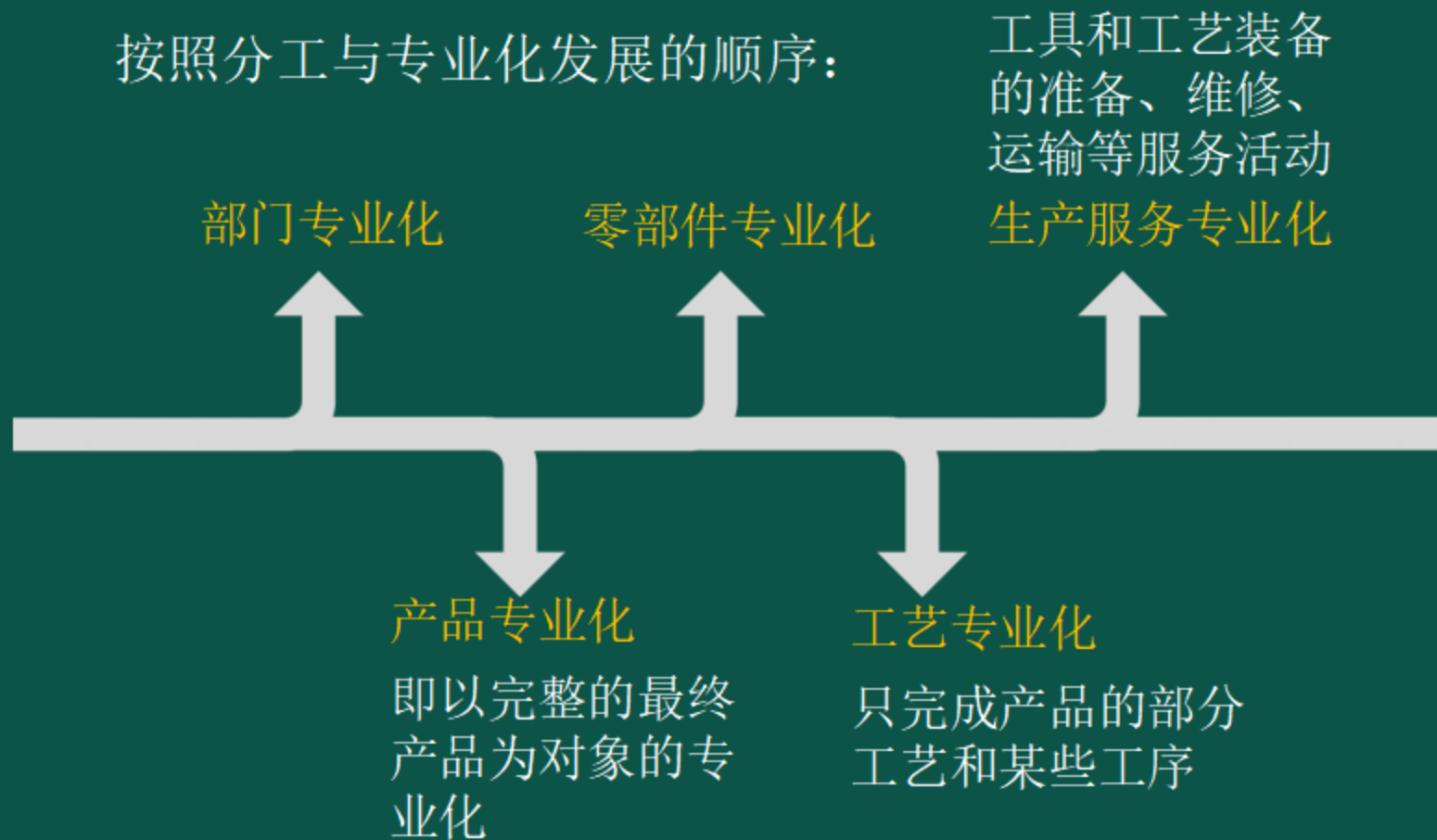




第一节 企业组织设计

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

（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。

2. 社会分工协作与生产效率



第一节 企业组织设计

【考点】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

2. 集权与分权程度的主要标志（4点）

- （1）决策的数量
- （2）决策的幅度
- （3）决策的重要性
- （4）对决策的控制程度



第一节 企业组织设计

3. 影响集权与分权程度的主要因素（6点）

- （1）决策的代价
- （2）决策的影响范围
- （3）组织的规模
- （4）管理人员的素质与数量
- （5）控制技术的完善水平
- （6）环境影响



第一节 企业组织设计

(二) 授权

1. 授权的含义

授权是指上级委托给下级一定的权力，使下级在一定的监督之下，具有相当的决策权和行动权。

- (1) 授权不同于代理职务。
- (2) 授权不同于助理或秘书职务。
- (3) 授权不同于分工。
- (4) 授权不同于分权。



第一节 企业组织设计

2. 授权的基本原则

(1) 视能授权，将职权授予最适当的人选

(2) 明确授权范围，有利于被授权者完成任务，更可以避免被授权者推卸责任。

(3) 不可越级授权，授权只能对自己的直接下级进行

(4) 适度授权，授权所授予的职权只是上级职权的一部分，而不是全部。

(5) 适当控制，在授权过程中需要必要的控制。



第一节 企业组织设计

【考点】部门化

（一）企业部门及部门化的基本含义

1. 部门是指企业中管理人员为完成规定的任务有权管辖的一个特定领域。

2. 企业划分部门的目的：

一是将性质和内容相同或相似的工作归集在一起，便于相互间的协作和统一管理；

二是有利于明确企业中各项任务的分配与责任的归属。



第一节 企业组织设计

(二) 现代企业部门划分的主要方法

1. 职能部门化

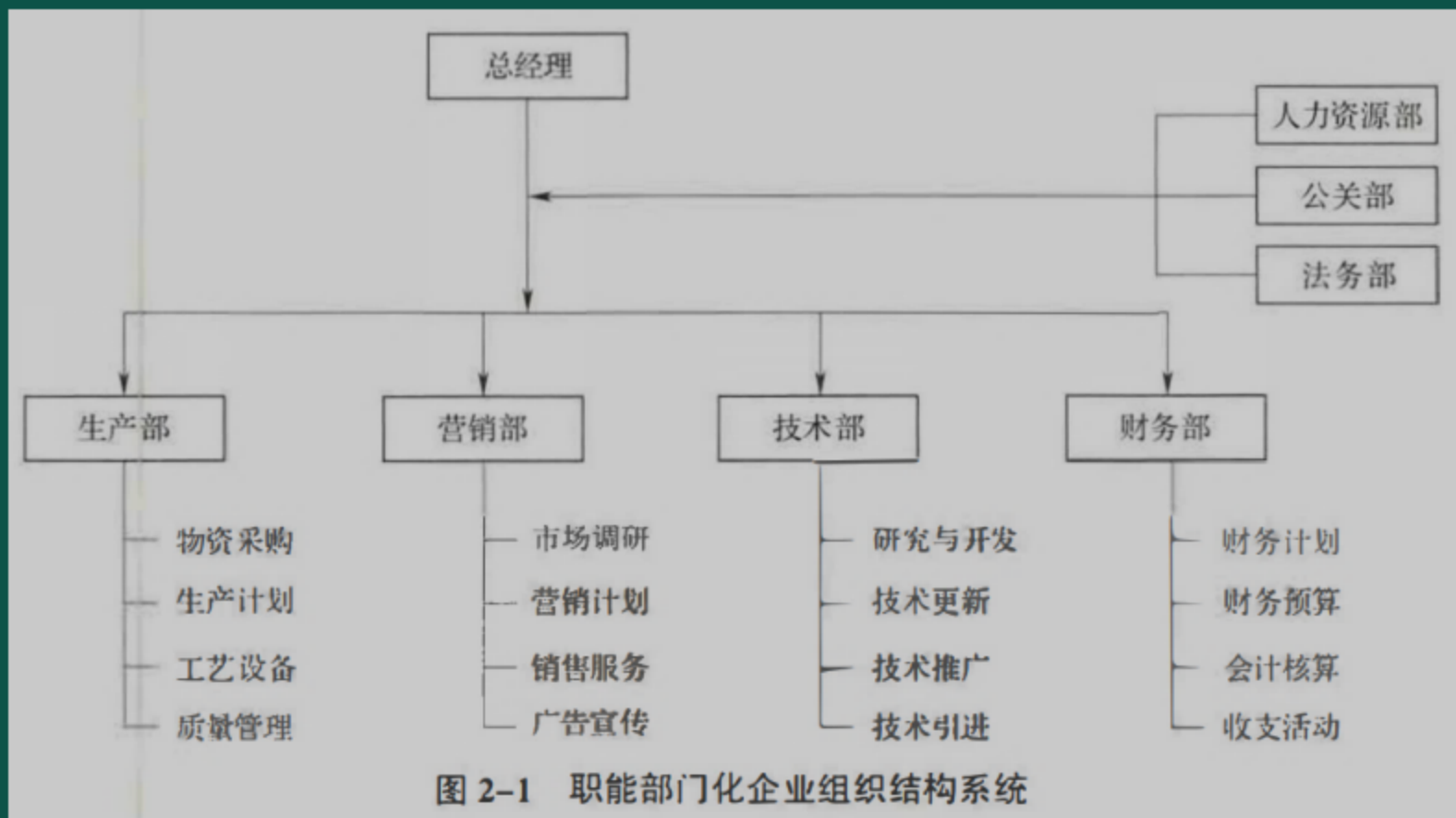
(1) 大多数企业普遍采用

(2) 遵循**专业化的原则**，以企业工作或任务的性质作为部门划分的基础，并按照这些工作或任务在企业中的重要程度，分为主要职能部门和从属部门。

(3) 企业的主要职能部门是**生产、营销、技术、财务等**



第一节 企业组织设计





第一节 企业组织设计

(4) **优点**：能充分发挥专业优势，使主管人员将注意力集中在企业的关键业务上，有利于企业目标的实现。

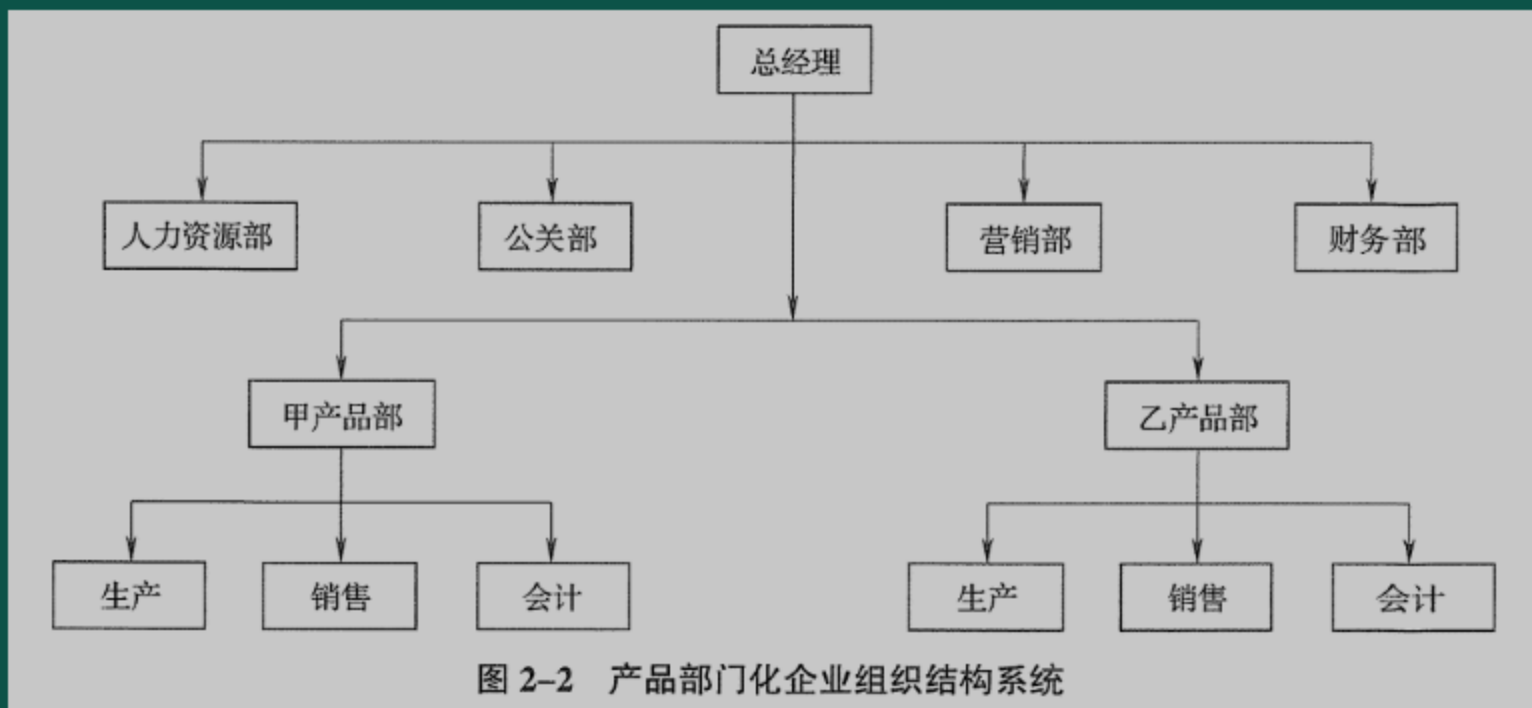
(5) **缺点**：容易产生部门主义或本位主义，会给部门之间的相互协调带来困难。



第一节 企业组织设计

2. 产品部门化

(1) 定义：根据产品来设立管理部门，划分管理单位，即把同一产品的生产或销售等工作集中在同一部门中进行。





第一节 企业组织设计

(2) **优点**：有利于发挥专用设备效能，合理利用人员的技能和专业知识，同时有利于部门内的协调，以及产品的增长和发展。

(3) **缺点**：要求更多的人具有全面管理的能力，同时增加了主管部门控制、协调的难度。



第一节 企业组织设计

3. 区域部门化

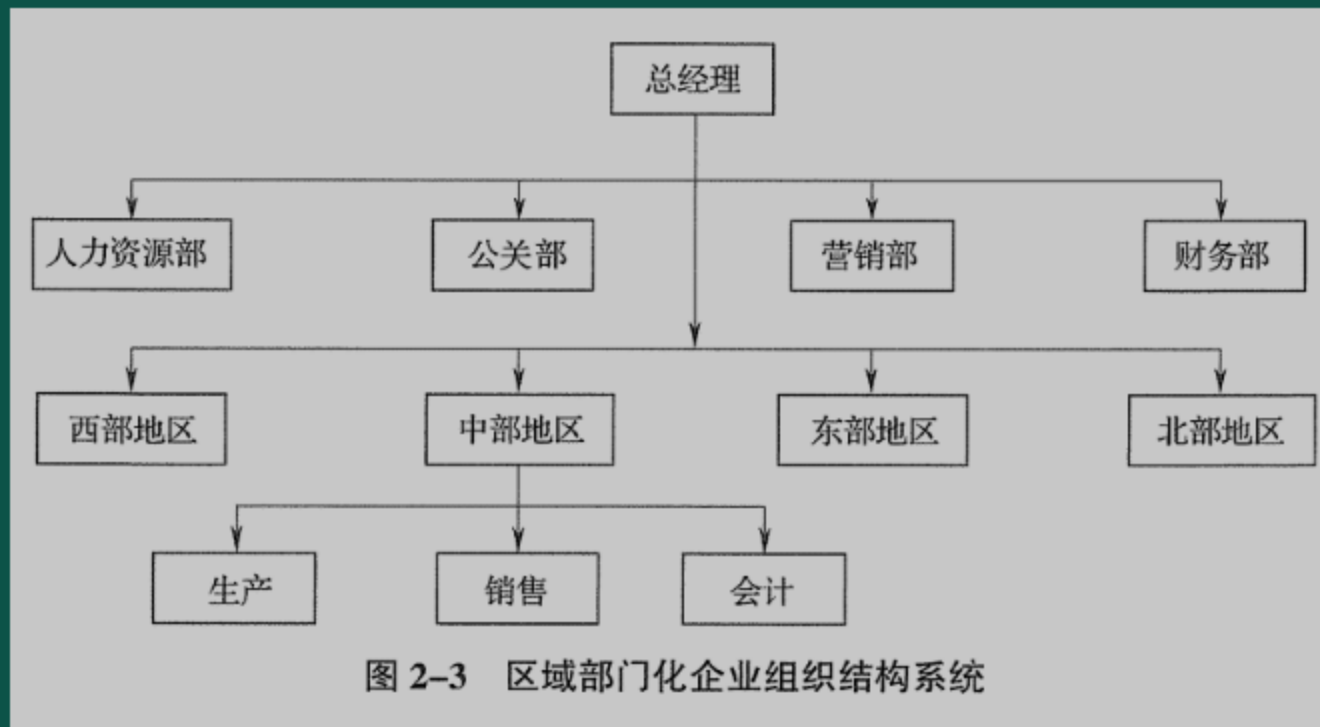
(1) 定义：按照地理范围来划分管理部门。

(2) 优点：有利于改善地区内的协调与平衡，有的放矢地展开经营管理工作，也有利于培养管理人才。

(3) 缺点：企业需要更多独当一面的管理人才，会造成管理部门控制的不便，区域部门之间的协调也有一定的困难。



第一节 企业组织设计





第二节 企业组织结构形式及其选择

【考点】企业组织结构的基本形式

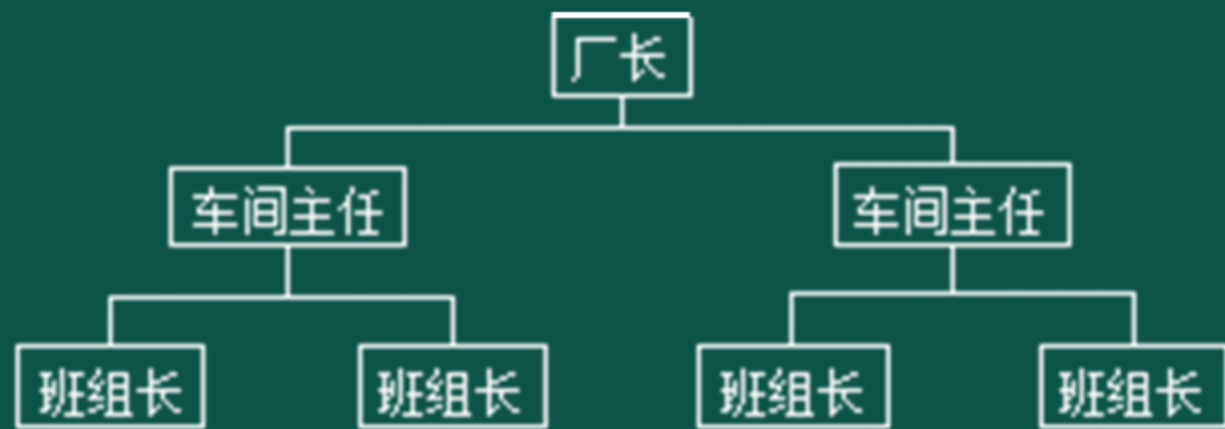
（一）直线制

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。



第二节 企业组织结构形式及其选择



直线制组织结构形式图



第二节 企业组织结构形式及其选择

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。



第二节 企业组织结构形式及其选择

（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。



第二节 企业组织结构形式及其选择

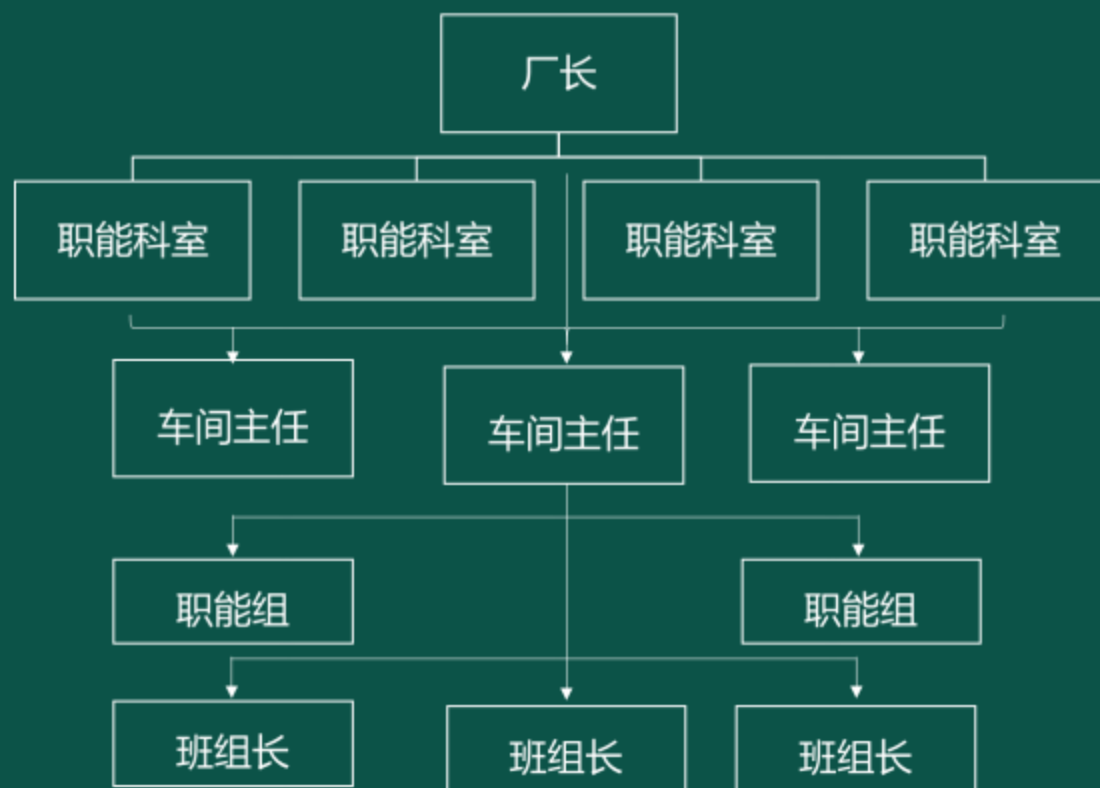


图2—6 职能制组织结构形式图



第二节 企业组织结构形式及其选择

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。



第二节 企业组织结构形式及其选择

（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。



第二节 企业组织结构形式及其选择

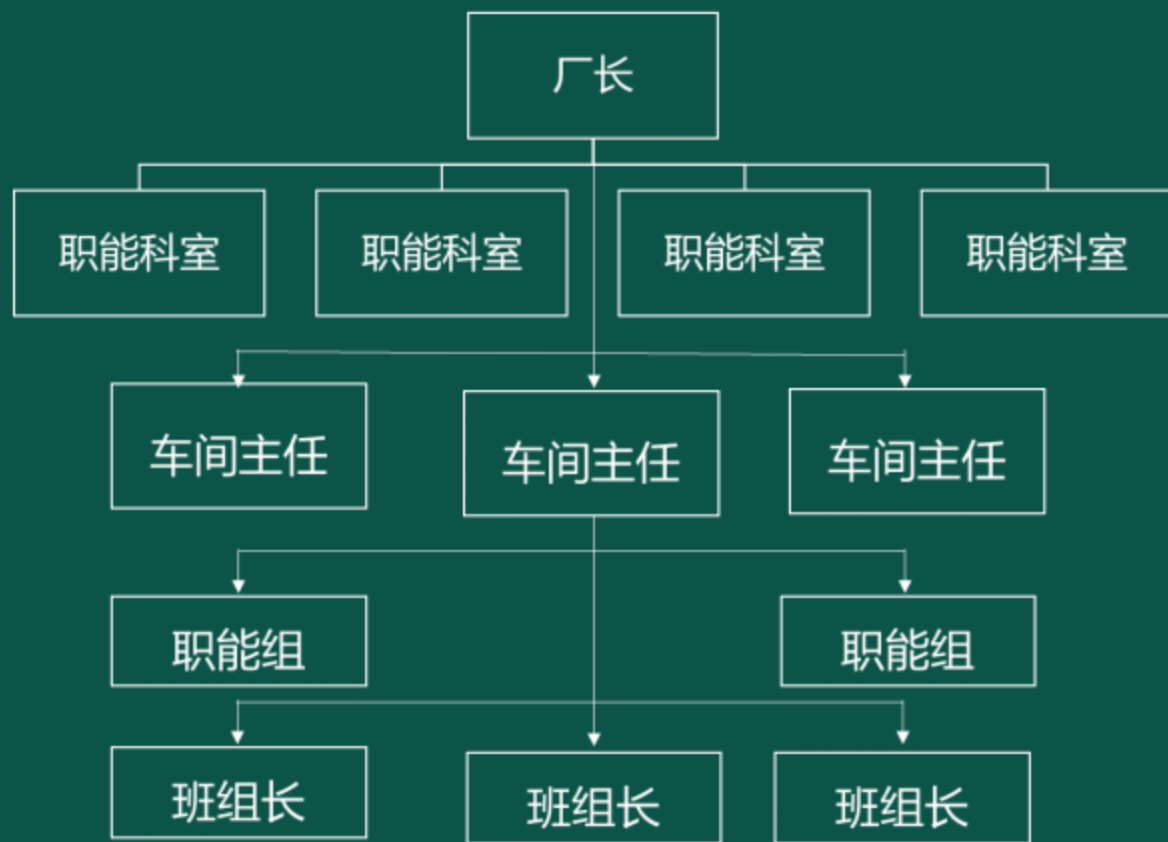


图2—7直线职能组织结构形式图



第二节 企业组织结构形式及其选择

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。



第二节 企业组织结构形式及其选择

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。



第二节 企业组织结构形式及其选择

（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。



第二节 企业组织结构形式及其选择

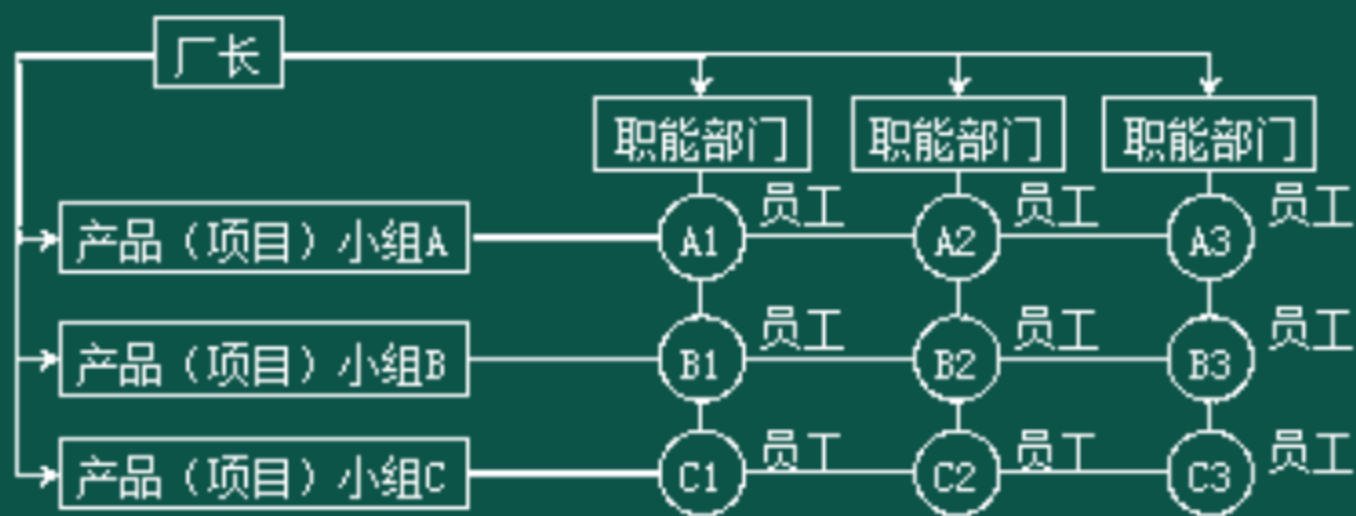


图2-8 矩阵制组织结构形式图



第二节 企业组织结构形式及其选择

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。



第二节 企业组织结构形式及其选择

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。**



第二节 企业组织结构形式及其选择

（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。



第二节 企业组织结构形式及其选择

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。



第二节 企业组织结构形式及其选择

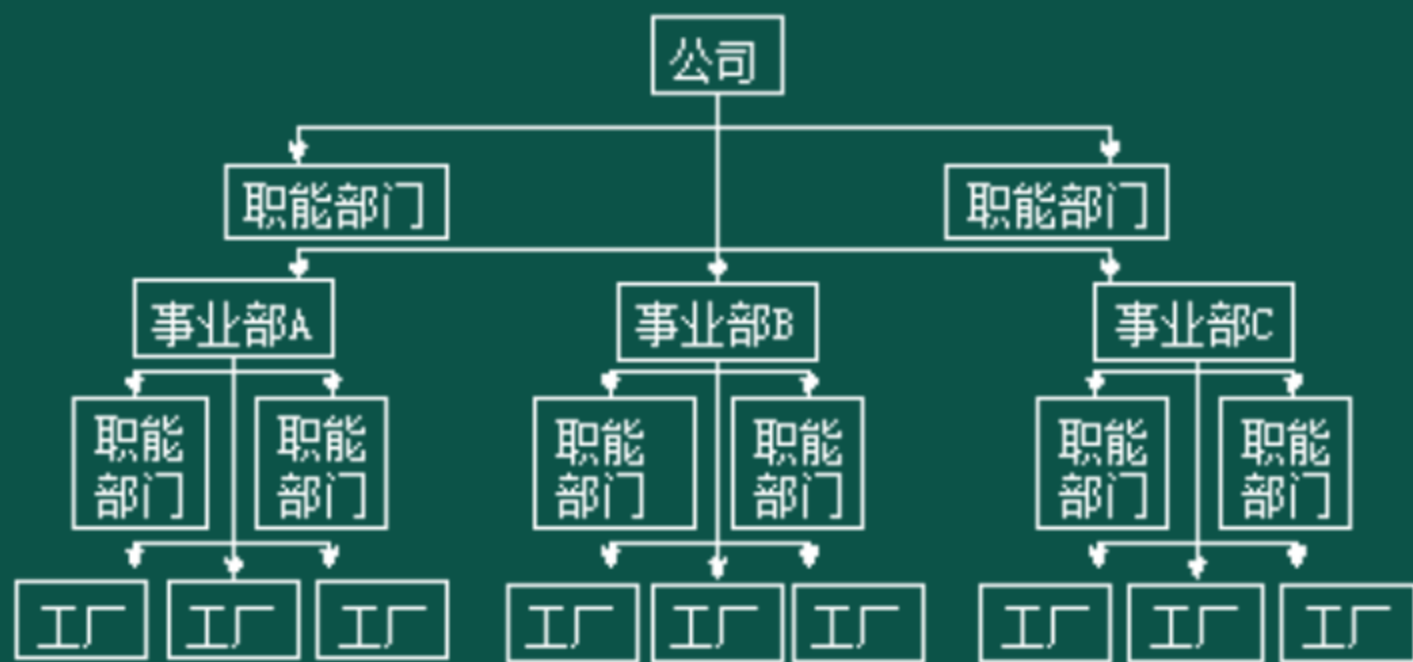


图2-9 事业部制组织结构形式图



第二节 企业组织结构形式及其选择

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。



第二节 企业组织结构形式及其选择

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。



第二节 企业组织结构形式及其选择

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。



第二节 企业组织结构形式及其选择

（六）企业集团结构

1. 企业集团是以资产为纽带的多个企业的联合体，它不同于单一企业。其主要特点表现在：

（1）**企业集团有核心企业**，由一个或者若干个大中型骨干企业、科研单位或具有投资能力的企业组成。集团的成员企业以资金、技术、商标等产权关系为纽带，形成组织形式严密和管理指挥中心高度集中的经济联合体。



第二节 企业组织结构形式及其选择

(2) 企业集团的联合是**多层次的**，由处于核心层、紧密层、半紧密层、协作层的众多企业组成。

(3) **产权关系**是把众多的企业联合在一起形成企业集团的最重要的纽带。

按产权关系可以把集团中的企业划分为：**全资子公司、控股子公司和参股子公司**。

集团中的企业大部分甚至全部都是独立的法人。



第二节 企业组织结构形式及其选择

2. 优点：组织规模大，实力强，有利于展开国内外市场的竞争；能够在比较大的范围内组织经营资源，有利于企业资源配置的最优化；多种经营方式的实施有利于防范经营风险，实现较大范围的资源共享；企业集团组织结构形式也十分有利于企业无形资产的构建和其作用的发挥。

3. 缺点：集团最高层对下属企业的控制力较弱；集团内部组织结构重叠，管理功能重复；由于规模巨大，集团往往对环境变化的反应不够灵敏。



第二节 企业组织结构形式及其选择

【考点2】企业组织结构形式的选择

影响企业组织结构形式选择的因素（5个）

企业的生产技术和工艺

企业规模

企业战略

企业所处的环境

企业文化



第三节 新型企业组织模式

【考点1】虚拟企业组织模式

（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) 具备最优化的技术解决方案
- (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

(2) 虚拟开发

(3) 虚拟销售

(4) 虚拟结算

(5) 虚拟管理

(6) 虚拟服务



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

【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。



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**。领导者是设计师、仆人和教师。

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

(2) 发展性学习模式

(3) 过渡性学习模式

(4) 创新性学习模式



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

(2) 改善心智模式

(3) 建立共同愿景

(4) 团队学习

(5) 系统思考



第三节 新型企业组织模式

【考点】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
2. 企业型组织结构
3. 集团型组织结构（核心层、紧密层、半紧密层、松散层）
4. 虚拟型组织结构



第三节 新型企业组织模式

【考点】电子商务组织结构的特点

1. 组织结构团队化
2. 组织结构扁平化
3. 组织结构柔性化
4. 组织结构网络化
5. 组织结构虚拟化
6. 组织结构无边界化



第四节 企业变革

【考点1】企业生命周期

(一) 含义：企业生命周期是指一个企业的诞生、成长、成熟直至最后衰退的过程。

(二) 企业生命周期各阶段的演进与组织特征

包括：创业阶段、集体化阶段、规范化阶段和精细阶段。



第四节 企业变革

【考点2】企业变革的先兆

- (1) 企业决策效率低下
- (2) 企业沟通渠道不畅
- (3) 企业的组织职能难以正常发挥
- (4) 企业缺乏创新



第四节 企业变革

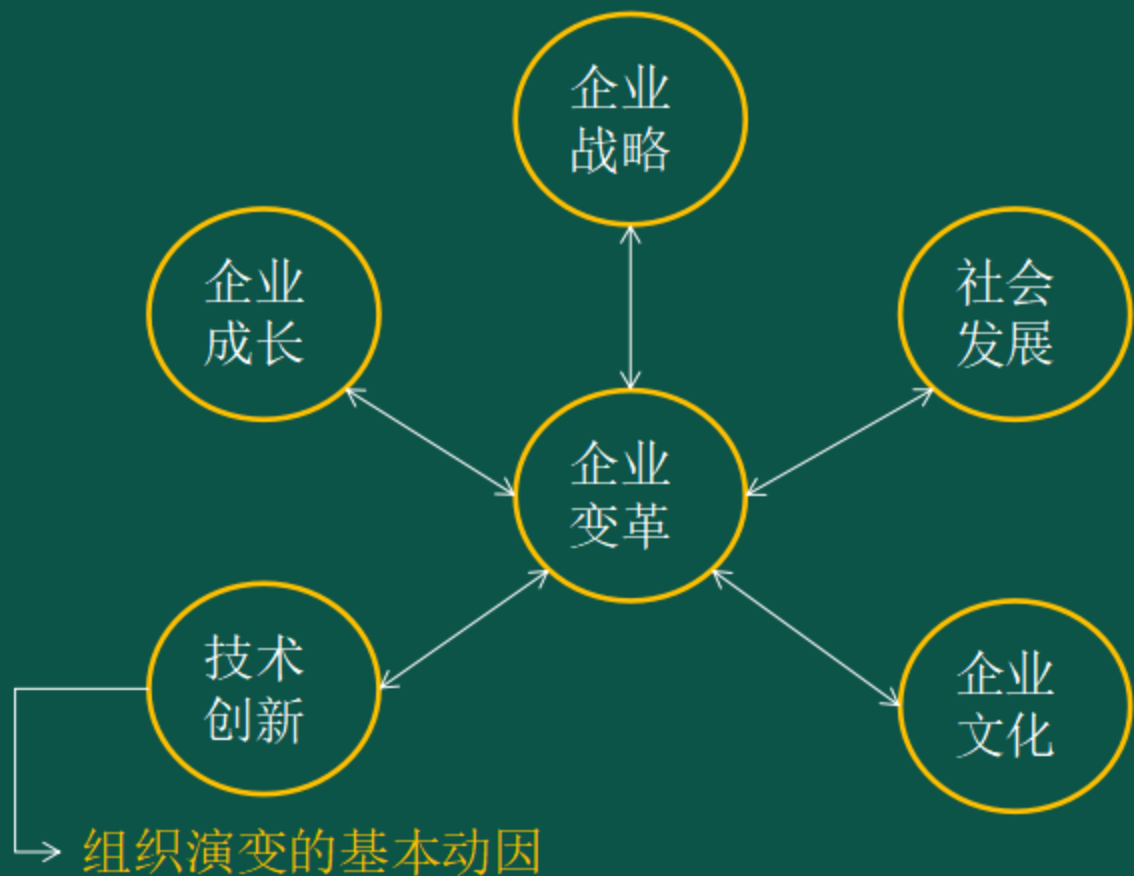
【考点3】企业变革的战略类型

1. 技术变革
2. 产品与服务变革
3. 战略与结构变革
4. 文化变革



第四节 企业变革

【考点4】影响企业成功变革的因素



谢谢 观看
THANK YOU