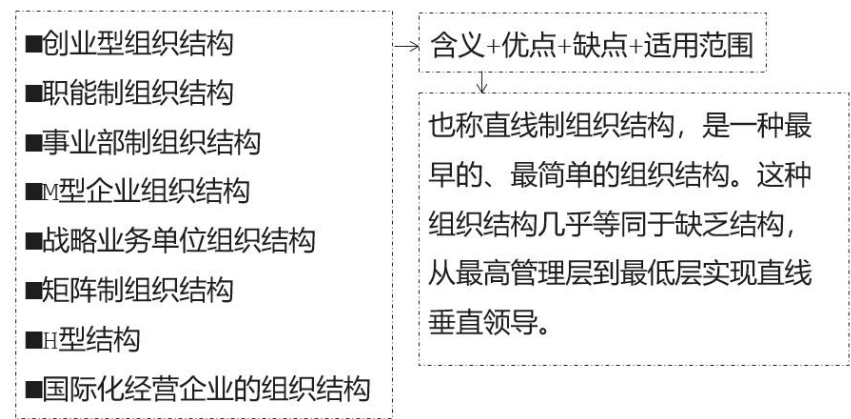
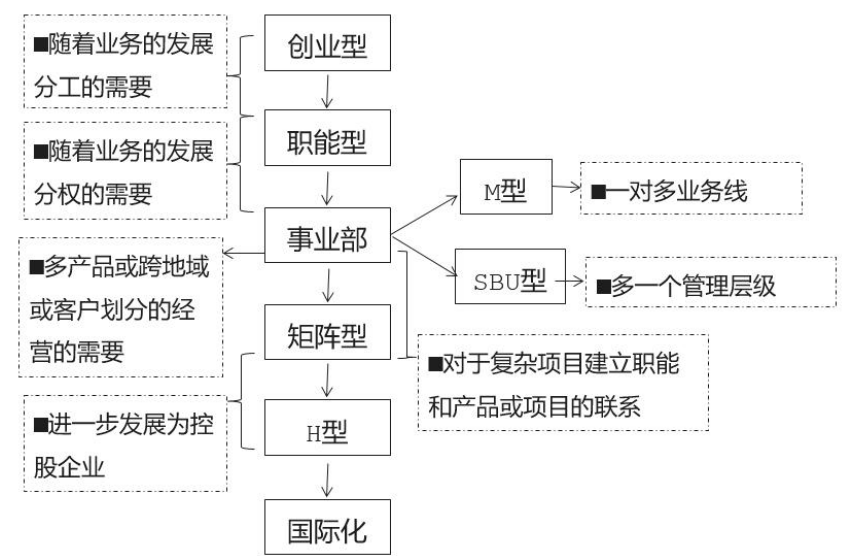
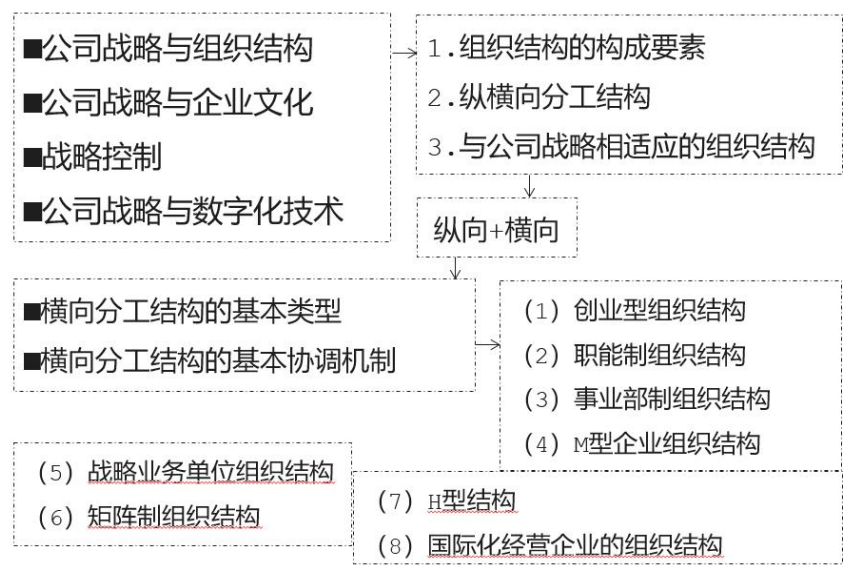
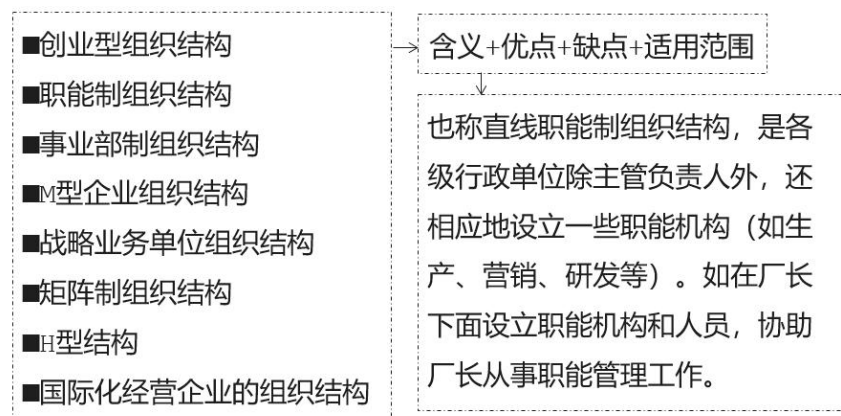
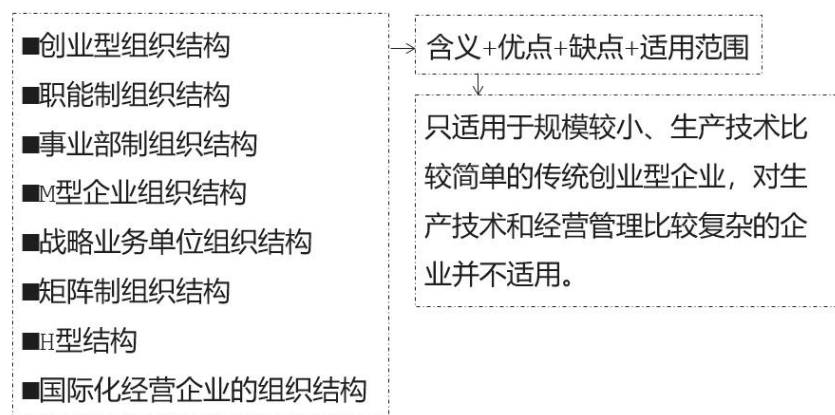
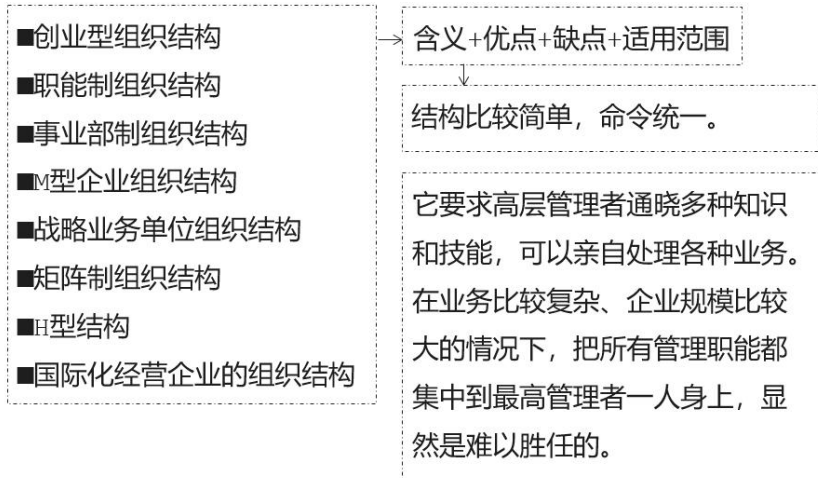
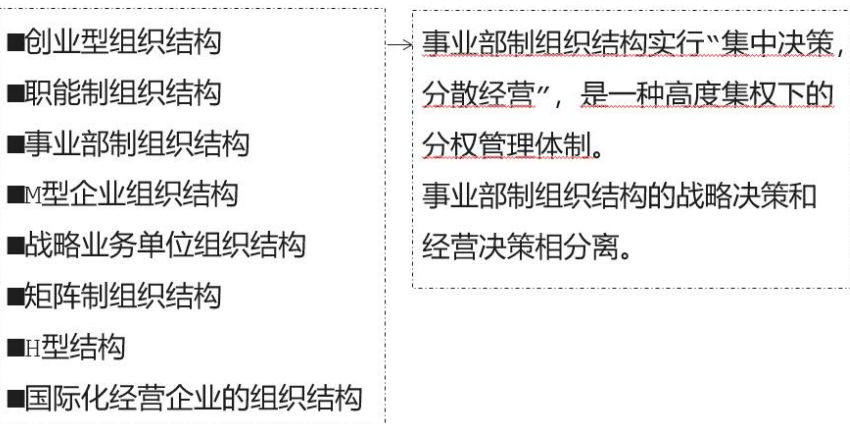
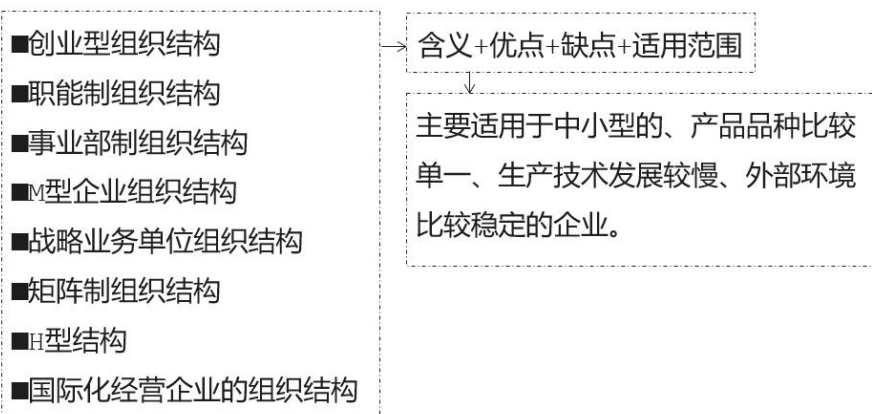
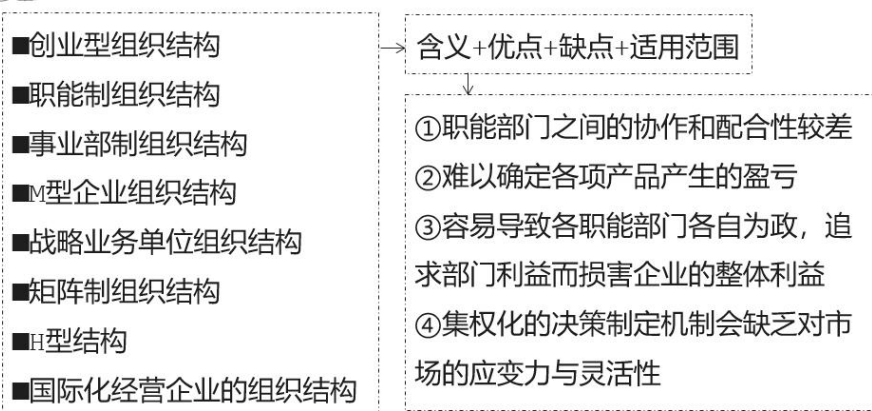
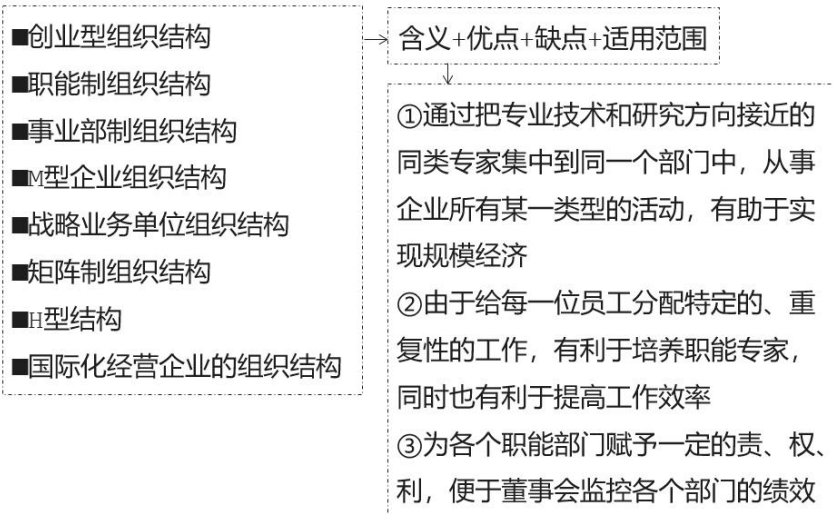


第四部分：考点内容







- 创业型组织结构
- 职能制组织结构
- 事业部制组织结构
- M型企业组织结构
- 战略业务单位组织结构
- 矩阵制组织结构
- H型结构
- 国际化经营企业的组织结构

→ 在总公司领导下设立多个事业部，把分权管理与独立核算结合在一起，按产品、地区或市场（顾客）划分事业部，每个事业部都有自己的产品和特定的市场，能够完成某种产品从生产到销售的全部职能。事业部不是独立的法人，但具有较大的经营自主权，实行独立核算、自负盈亏。

- 创业型组织结构
- 职能制组织结构
- 事业部制组织结构
- M型企业组织结构
- 战略业务单位组织结构
- 矩阵制组织结构
- H型结构
- 国际化经营企业的组织结构

→ 区域+产品+客户

含义：以所处的地理区域为基础设立事业部
优点：
①能更好更快地实现区域经营决策
②总部放手让区域人员处理相关事务，可以削减成本费用
③能对该地区环境变化迅速做出反应

- 创业型组织结构
- 职能制组织结构
- 事业部制组织结构
- M型企业组织结构
- 战略业务单位组织结构
- 矩阵制组织结构
- H型结构
- 国际化经营企业的组织结构

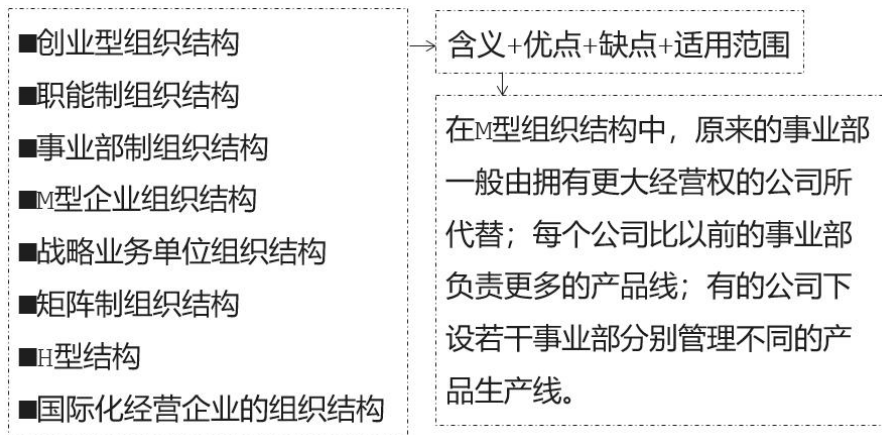
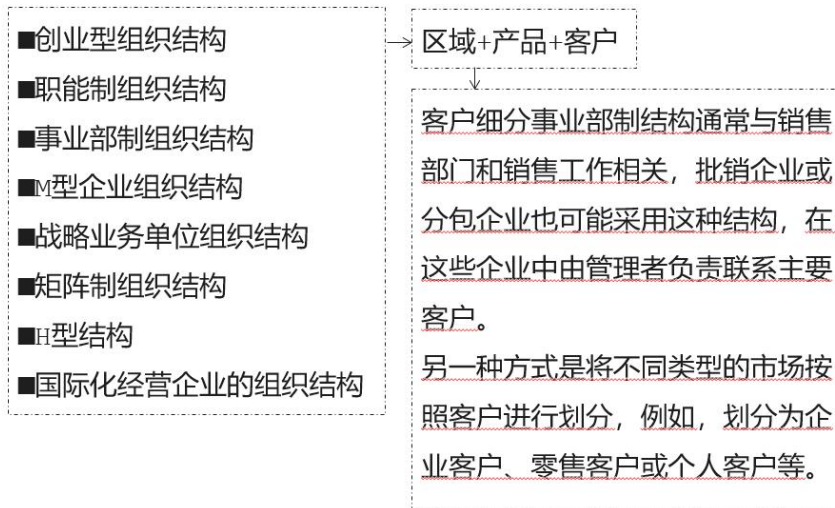
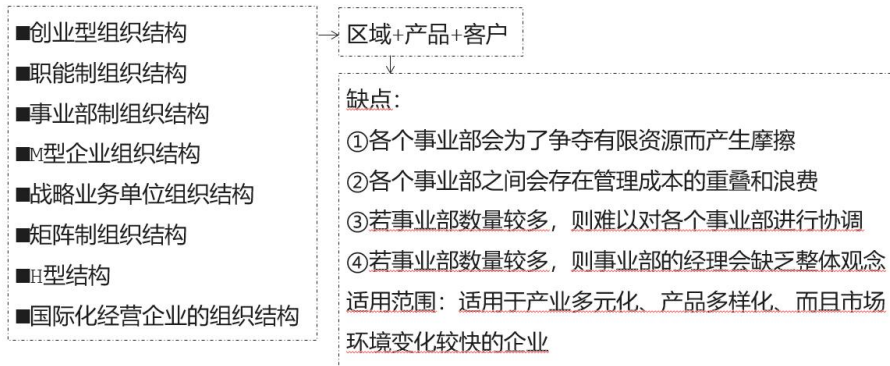
→ 区域+产品+客户

缺点：①管理成本的重复
②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，难以处理跨区域的大客户的事务
适用范围：适用于产业多元化、市场多样化，而且市场环境变化较快的企业

- 创业型组织结构
- 职能制组织结构
- 事业部制组织结构
- M型企业组织结构
- 战略业务单位组织结构
- 矩阵制组织结构
- H型结构
- 国际化经营企业的组织结构

→ 区域+产品+客户

含义：以产品的种类为基础设立事业部
优点：
①容易协调事业部内部的供、产、销活动
②各个事业部可以集中精力于其自身负责的产品经营
③有助于企业实施产品差异化战略
④易于出售或关闭经营不善的事业部



■创业型组织结构
■职能制组织结构
■事业部制组织结构
■M型企业组织结构
■战略业务单位组织结构
■矩阵制组织结构
■H型结构
■国际化经营企业的组织结构

含义+优点+缺点+适用范围

①各事业部之间有比较、有竞争，由此可以增强企业活力，有利于企业的持续成长
②总部高层可以摆脱日常事务的烦扰，集中精力考虑全局问题，同时总经理和总部员工的工作量会有所减轻

■创业型组织结构
■职能制组织结构
■事业部制组织结构
■M型企业组织结构
■战略业务单位组织结构
■矩阵制组织结构
■H型结构
■国际化经营企业的组织结构

含义+优点+缺点+适用范围

③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，因而有利于调动各级管理层的积极性
④能够使用诸如资本回报率等指标对各个公司的绩效进行财务评估和比较

■创业型组织结构
■职能制组织结构
■事业部制组织结构
■M型企业组织结构
■战略业务单位组织结构
■矩阵制组织结构
■H型结构
■国际化经营企业的组织结构

含义+优点+缺点+适用范围

①在下属各公司之间分摊企业的管理成本比较困难
②各个公司之间经常会由于争取更多的企业资源而产生有损职能的竞争和摩擦
③确定内部转移价格可能会产生冲突

- 创业型组织结构
- 职能制组织结构
- 事业部制组织结构
- M型企业组织结构
- 战略业务单位组织结构
- 矩阵制组织结构
- H型结构
- 国际化经营企业的组织结构

含义+优点+缺点+适用范围

适用于具有若干生产线的企业，也适用于面临的市场环境复杂多变或所处地理位置分散的企业

- 创业型组织结构
- 职能制组织结构
- 事业部制组织结构
- M型企业组织结构
- 战略业务单位组织结构
- 矩阵制组织结构
- H型结构
- 国际化经营企业的组织结构

含义+优点+缺点+适用范围

也称超事业部制组织结构（SBU），是在事业部制组织结构的基础上，在企业最高管理层和各个事业部之间增加了一级管理机构—战略业务单位，负责管辖和协调所属各个事业部的活动，使领导方式在分权的基础上又适当的集中。

- 创业型组织结构
- 职能制组织结构
- 事业部制组织结构
- M型企业组织结构
- 战略业务单位组织结构
- 矩阵制组织结构
- H型结构
- 国际化经营企业的组织结构

含义+优点+缺点+适用范围

- ①降低了企业总部的控制跨度，减轻了总部的工作负荷；
- ②减轻了总部的信息过度情况；
- ③有利于具有类似战略的产品、市场和技术之间实现更好的协调和配合；
- ④由于几乎无须在事业部之间分摊成本，易于监控每个战略业务单位的绩效。

- 创业型组织结构
- 职能制组织结构
- 事业部制组织结构
- M型企业组织结构
- 战略业务单位组织结构
- 矩阵制组织结构
- H型结构
- 国际化经营企业的组织结构

含义+优点+缺点+适用范围

- ①总部与事业部的关系变得更疏远；
- ②各个战略业务单位的总裁之间为了取得更多的企业资源会产生竞争和摩擦，从而对企业的总体绩效产生不利影响。

■创业型组织结构
■职能制组织结构
■事业部制组织结构
■M型企业组织结构
■战略业务单位组织结构
■矩阵制组织结构
■H型结构
■国际化经营企业的组织结构

→ 含义+优点+缺点+适用范围

↓
适用于从事多元化经营的大型企业和巨型企业。

■创业型组织结构
■职能制组织结构
■事业部制组织结构
■M型企业组织结构
■战略业务单位组织结构
■矩阵制组织结构
■H型结构
■国际化经营企业的组织结构

→ 含义+优点+缺点+适用范围

↓
既包含职能专业化又包含产品或项目专业化的二元组织结构。矩阵制组织结构是为了改进职能制组织结构横向联系差、缺乏弹性的缺点而形成的一种组织结构形式。该结构由纵、横两套管理系统叠加在一起组成一个矩阵，其中纵向系统一般是按照职能划分的指挥系统，横向系统一般是按产品、项目或服务组成的管理系统。

■创业型组织结构
■职能制组织结构
■事业部制组织结构
■M型企业组织结构
■战略业务单位组织结构
■矩阵制组织结构
■H型结构
■国际化经营企业的组织结构

→ 含义+优点+缺点+适用范围

↓
①项目经理与项目联系紧密，参与度高，从而激发项目经理成功的动力；
②能够有效地优先考虑关键项目，加强对产品和市场的关注；
③项目组与产品主管、职能主管之间的联系更加直接，因而能够做出更优的决策；

■创业型组织结构
■职能制组织结构
■事业部制组织结构
■M型企业组织结构
■战略业务单位组织结构
■矩阵制组织结构
■H型结构
■国际化经营企业的组织结构

→ 含义+优点+缺点+适用范围

↓
④由于这种结构是根据项目组织的，任务清楚、目标明确，各方面有专长的人都是有备而来，从而在新的工作小组里，能更好地沟通、融合；
⑤双重权力使得职能专家不再只关注自身的业务范围。

■创业型组织结构
■职能制组织结构
■事业部制组织结构
■M型企业组织结构
■战略业务单位组织结构
■矩阵制组织结构
■H型结构
■国际化经营企业的组织结构

→ 含义+优点+缺点+适用范围

↓
①由于项目组成员来自各个职能部门，当任务完成以后，仍要回到原部门，容易产生临时观念，在职能工作和项目工作之间产生冲突；
②人员受双重领导，出了问题，有时难以分清责任；

■创业型组织结构
■职能制组织结构
■事业部制组织结构
■M型企业组织结构
■战略业务单位组织结构
■矩阵制组织结构
■H型结构
■国际化经营企业的组织结构

→ 含义+优点+缺点+适用范围

↓
③管理层可能难以接受双重权力结构，容易引起职能部门经理和项目经理权力的冲突，产生危机感；
④协调所有的产品和职能会增加时间成本和财务成本，并导致决策的时间过长。

■创业型组织结构
■职能制组织结构
■事业部制组织结构
■M型企业组织结构
■战略业务单位组织结构
■矩阵制组织结构
■H型结构
■国际化经营企业的组织结构

→ 含义+优点+缺点+适用范围

↓
主要适用于复杂/动态的环境以及因技术发展迅速和产品品种较多而具有创新性强、管理复杂特点的企业。

- 创业型组织结构
- 职能制组织结构
- 事业部制组织结构
- M型企业组织结构
- 战略业务单位组织结构
- 矩阵制组织结构
- H型结构
- 国际化经营企业的组织结构

→ 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。

- 创业型组织结构
- 职能制组织结构
- 事业部制组织结构
- M型企业组织结构
- 战略业务单位组织结构
- 矩阵制组织结构
- H型结构
- 国际化经营企业的组织结构

→ 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）

- 创业型组织结构
- 职能制组织结构
- 事业部制组织结构
- M型企业组织结构
- 战略业务单位组织结构
- 矩阵制组织结构
- H型结构
- 国际化经营企业的组织结构

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。

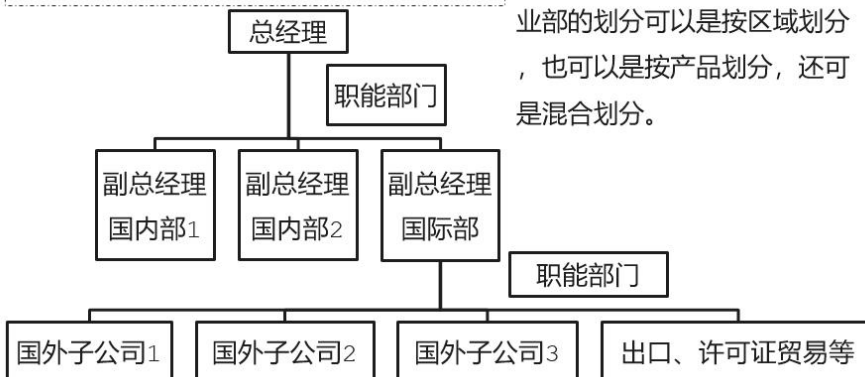
- 创业型组织结构
- 职能制组织结构
- 事业部制组织结构
- M型企业组织结构
- 战略业务单位组织结构
- 矩阵制组织结构
- H型结构
- 国际化经营企业的组织结构

1. 全球化战略（全球产品分部结构）
2. 跨国战略（跨国结构）
3. 国际战略（国际部结构）
4. 多国本土化战略（全球区域分部结构）

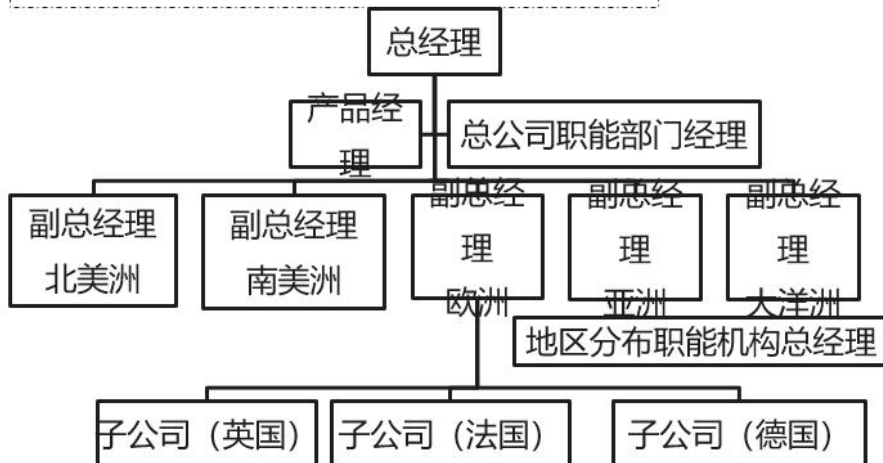
全球协作程度	高	全球化战略	跨国战略
	低	国际战略	多国本土化战略
		低	高
		本土独立性和适应能力	

1. 全球化战略（全球产品分部结构）
2. 跨国战略（跨国结构）
3. 国际战略（国际部结构）
4. 多国本土化战略（全球区域分部结构）

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。



1. 全球化战略 (全球产品分部结构)
2. 跨国战略 (跨国结构)
3. 国际战略 (国际部结构)
4. 多国本土化战略 (全球区域分部结构)



1. 全球化战略 (全球产品分部结构)

2. 跨国战略 (跨国结构)

3. 国际战略 (国际部结构)

4. 多国本土化战略 (全球区域分部结构)

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。