



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、分权和授权

【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

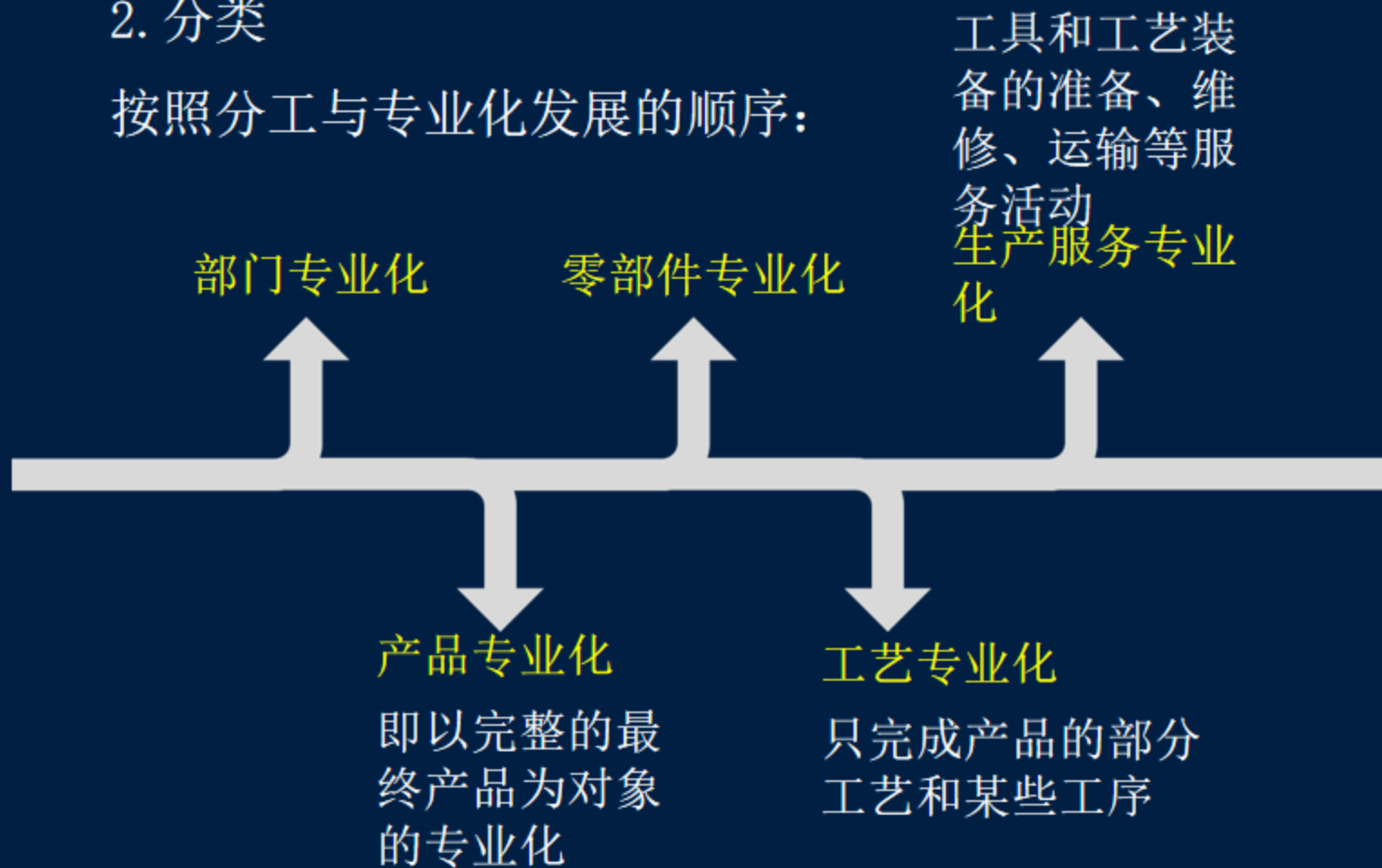




第一节 企业组织设计

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

协作是指多个劳动者或生产单位之间为了共同的目标而相互配合、进行整体性生产的过程，协作是分工和专业化的必然结果。根据协作的不同性质，可分为技术协作和经济协作。



第一节 企业组织设计

3. 随着社会经济的变革与发展，分工、专业化与协作呈现出以下新特点：

①**精细化**：国际产业分工的转变、岗位职能细化、专业领域深化、供应链协同优化等推动分工、专业化与协作日益精细化。

②**网络化**：信息技术推动来自世界各地的企业打破传统的地域限制，借助互联网技术在全球范围内传播知识、提供专业技术服务；利用网络协作平台，实现资源的优化配置。



第一节 企业组织设计

③**全球化**：跨国公司在全球范围内的产业布局，专业人才在全球范围内的流动，企业之间建立的跨国战略联盟与全球产业链的形成等。

④**协作的重要性凸显**：基于细致分工与高度专业化的紧密协作成为企业发展的必由路径。不同企业和部门之间需要建立紧密的合作关系，共同应对市场挑战和技术变革。党的二十大报告明确提出，我国要深度参与全球产业分工和合作，维护多元稳定的国际经济格局和经贸关系。



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

【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：组织中从最高层管理人员到一般工作人员包括的管理层级。

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。



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

组织中较低管理层次制定决策的数量越大，分权程度越高
较高管理层次制定决策的数量越大，其集权程度就越高。

（2）决策的幅度

组织中较低管理层次决策的范围越广，涉及的职能越多，
说明该组织的分权程度越高；

组织中较高层次决策的范围越广，涉及的职能越多，则该
组织的集权程度越高。



第一节 企业组织设计

(3) 决策的重要性

如果组织中较低管理层次的决策只影响该部门的日常管理，而对整个组织的影响程度较小，组织的分权程度较低；反之则较高。

(4) 对决策的控制程度

如果上级对下级的决策没有任何控制，则分权程度极高；如果下级在决策后要向上级报告备案，则分权程度次之；如果下级决策前须向上级请示咨询，则分权程度更低。



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**。重要程度较高的决策或耗费较多的决策，应由组织内的较高管理层做出。重大决策所承担责任重大，往往不宜分权。

（2）**决策的影响范围**。影响范围比较大的决策，因为客观地需要决策内容的集中和统一，故而此类决策权应当集中使用。



第一节 企业组织设计

(3) **组织的规模**。组织的规模大，决策的数目多，在管理过程中协调、沟通和控制相对不易，对此宜于分权。相反，如果组织规模小，决策的数目少，分散程度较低，则比较适宜集权。

(4) **管理人员的素质与数量**。管理人员数量充足，经验丰富，训练有素，管理能力较强，则可以较多地分权；反之则应集权。



第一节 企业组织设计

(5) **控制技术的完善水平**。如果组织拥有比较完善的控制技术₁及手段，上级能够及时地发现并纠正下级决策中的问题和错误，则可以较多地实施分权。

(6) **环境影响**。环境变化越快，变化程度越大，组织中遇到的新问题就越多。因此，环境越不稳定，各层管理人员的管理幅度就会越受限。