



第二节

企业组织结构形式及其选择



第二节 企业组织结构形式及其选择

【本节考点】

【考点1】企业组织结构的基本形式

【考点2】企业组织结构形式的选择



第二节 企业组织结构形式及其选择

【考点1】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

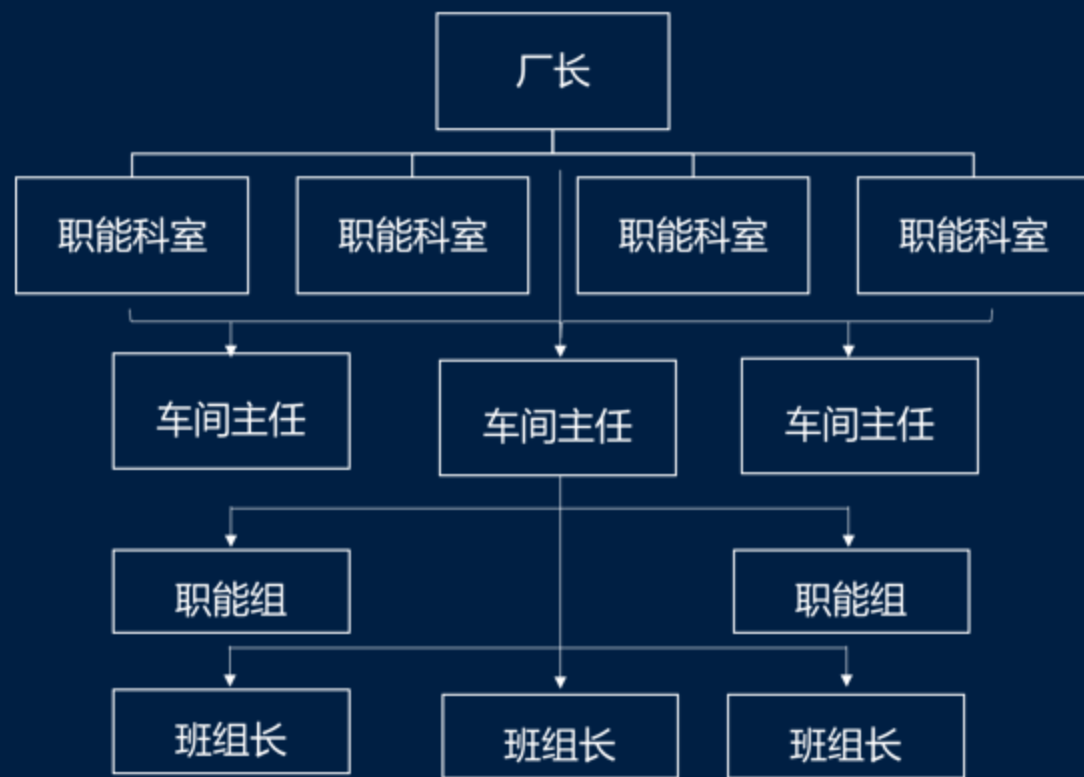


图2—6职能制组织结构形式图



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

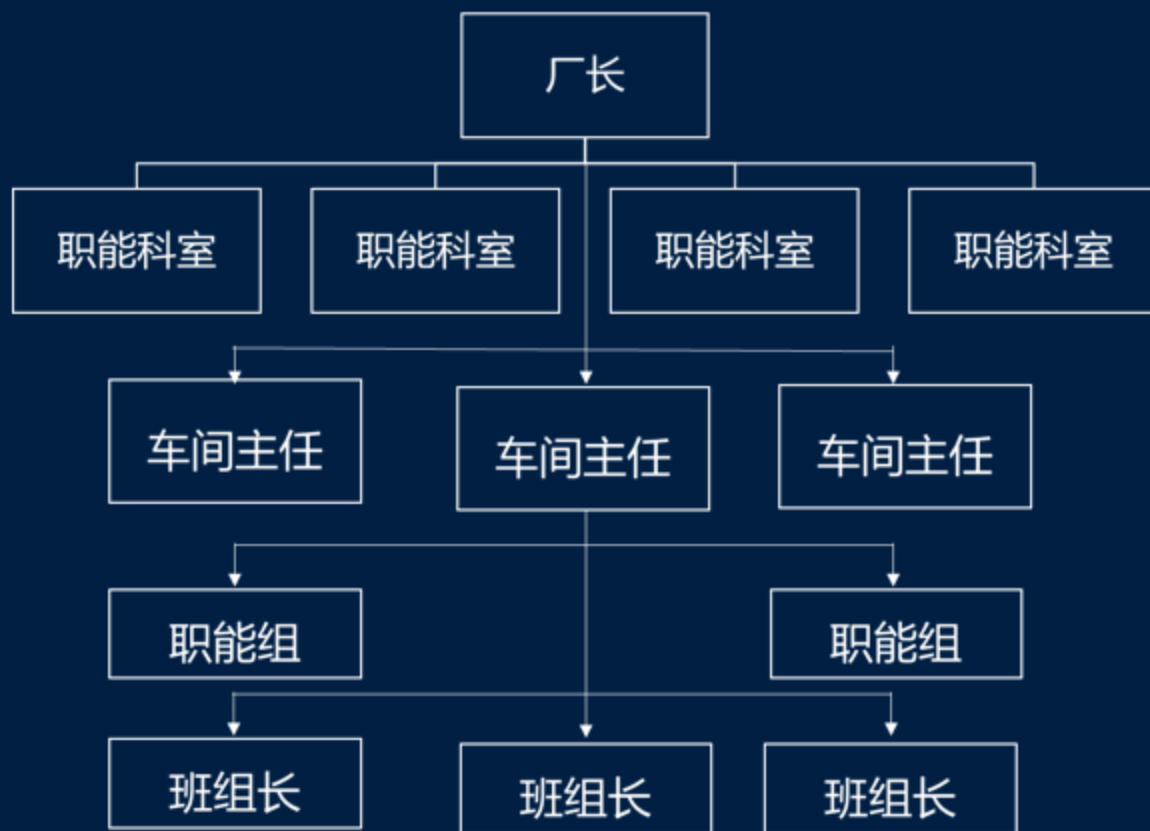


图2—7 直线职能组织结构形式图



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

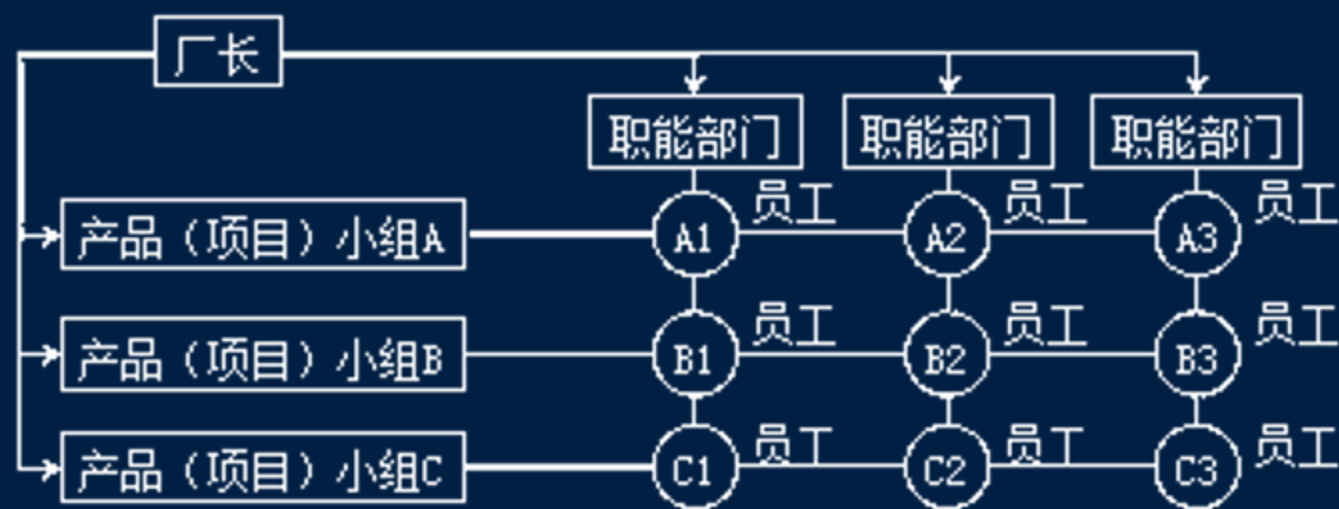


图2-8 矩阵制组织结构形式图



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。



第二节 企业组织结构形式及其选择

(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；

把完成某项任务所需的各种专业知识和经验集中起来，加速完成某一特定项目，有助于提高管理组织的机动性和灵活性。



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. 事业部是一种分权制的组织结构形式

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、业务监督等权力，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

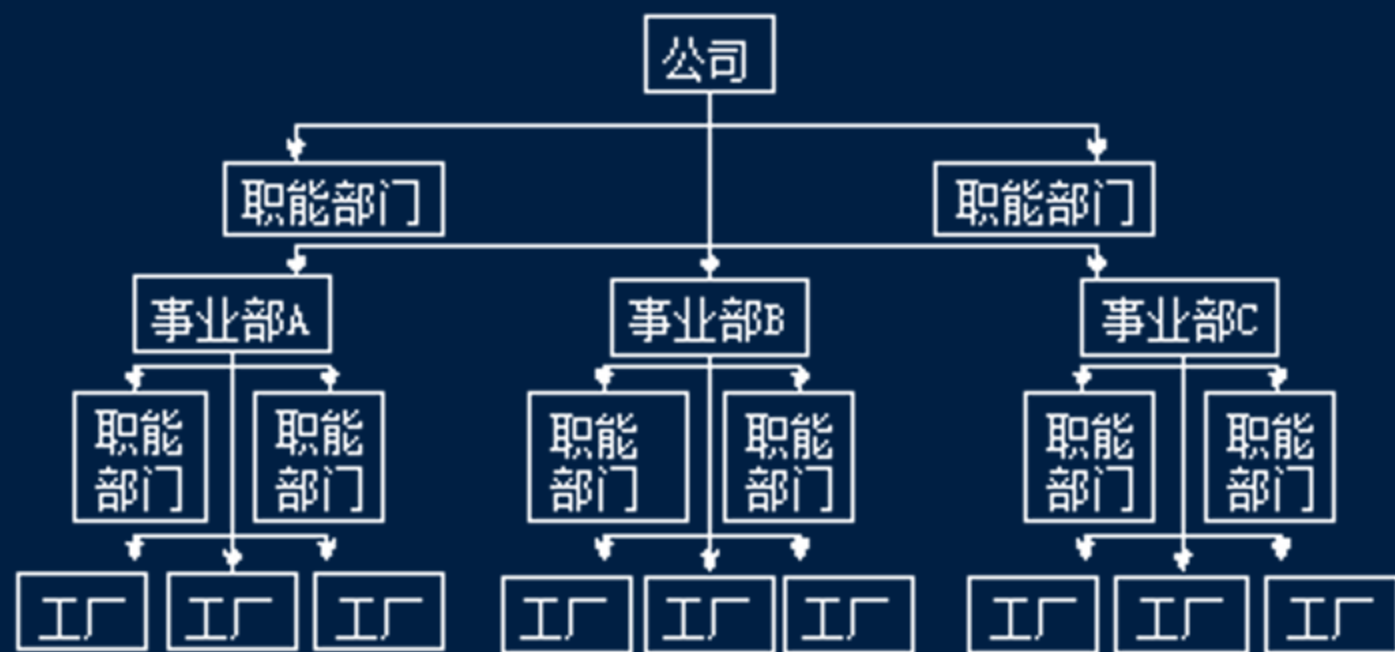


图2-9 事业部制组织结构形式图



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较难，容易产生本位主义，使各事业部只考虑自己部门的利益，而忽视企业整体利益，容易出现短期行为；

（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、工作效率降低等情况。



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、生产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

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**是联合众多企业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。



第二节 企业组织结构形式及其选择

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

【单选题】下列各项中，不属于职能制的优点的是（ ）。

- A. 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
- B. 容易形成多头领导
- C. 提高了管理的专业化程度
- D. 减轻了各级领导者的工作负担



第二节 企业组织结构形式及其选择

答案：B

解析：容易形成多头领导属于职能制的缺点，不是优点。

其缺点还包括“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”。故此题正确答案为 B。



第二节 企业组织结构形式及其选择

【单选题】下列组织结构形式中，适合于产品单一、供销渠道稳定、工艺过程简单、规模较小企业的是（ ）

- A. 直线制
- B. 职能制
- C. 事业部制
- D. 矩阵制

答案：A

解析：本题考查直线制。直线制适合于那些产品单一、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

【单选题】下列企业组织结构形式中，集权程度最高的组织结构是（ ）。

- A. 直线制
- B. 职能制
- C. 矩阵制
- D. 事业部制

答案：A

解析：直线制是集权程度最高的组织结构。



第二节 企业组织结构形式及其选择

【单选题】在企业组织结构形式中，直线职能制又称为（ ）。

- A. 目标规划管理制
- B. 联邦分权制
- C. 生产区域管理制
- D. 单线制



第二节 企业组织结构形式及其选择

答案：C

解析：本题考查直线职能制。直线职能制又叫生产区域管理制。



第二节 企业组织结构形式及其选择

【单选题】员工接受职能部门和项目小组的双重领导，当工作发生差错时，不易分清责任。具有这种特点的组织结构形式是（ ）。

- A. 直线制
- B. 矩阵制
- C. 直线职能制
- D. 事业部制



第二节 企业组织结构形式及其选择

答案：B

解析：在矩阵制的组织结构形式中，员工接受职能部门和项目小组的双重领导，当工作发生差错时，不易分清责任。



第二节 企业组织结构形式及其选择

【单选题】事业部制是国外大型企业普遍采用的一种管理组织形式，其优点包括（ ）。

- A. 有利于强化企业内部的横向联系
- B. 有利于最高领导层摆脱日常事务
- C. 有利于减少管理人员和管理费用
- D. 有利于经营管理人才的培养
- E. 可以增强企业的活力



第二节 企业组织结构形式及其选择

答案：BDE

解析：本题考查事业部制的优点。



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



第二节 企业组织结构形式及其选择

(一) 企业的生产技术和工艺

技术	工艺整体性	选择模式
复杂	要求高	集权型和分权型并存
复杂	要求不高	分权型
简单	要求高	集权型
简单	要求不高	无特定要求



第二节 企业组织结构形式及其选择

（二）企业规模

企业规模有小型、中型、大型和微型之分。

（1）大型企业更加注重规模效益，普遍要求建立分权型组织系统。

（2）中型企业有小型和微型企业的集权经历，适宜集权和分权相结合，以分权为主，以降低管理成本低，提高组织效率

（3）小型和微型企业组织简单，通常实行直线式管理，集权程度较高。



第二节 企业组织结构形式及其选择

（三）企业战略

企业战略是基于内外部经营环境，在进行企业综合分析后做出的策略性、长远性规划和谋划企业的组织结构需要根据战略的变化进行调整和变革，分析战略类型、企业规模、运营模式等因素，综合评定后选用适合的组织结构。



第二节 企业组织结构形式及其选择

（四）企业所处的环境

1. 按主体分类：主要包括政府、行业、客户、供应商、金融机构等。

2. 环境还可以分为市场因素和非市场因素两大类：

（1）市场因素

可分为产品市场和各类要素市场；就其不同关系，可分为供求关系、竞争关系、比价和差价关系以及市场开放度等。



第二节 企业组织结构形式及其选择

(2) 非市场因素

包括政治、法律、文化、社区、治安、生态环境以及国际环境因素等。

(五) 企业文化

企业文化是与企业管理模式和经营风格直接相关的企业员工共有的价值观、信念和行为规范的组合。



第二节 企业组织结构形式及其选择

【单选题】通常适合进行集权管理的企业类别是（ ）。

- A. 小型企业
- B. 中型企业
- C. 大型企业
- D. 特大型企业

答案：A

解析：本题考查企业规模。小型企业组织简单，通常实行直线式管理，集权程度较高



第二节 企业组织结构形式及其选择

【多选题】企业选择组织结构形式时，应考虑的因素有（ ）。

- A. 企业的生产技术和工艺
- B. 企业规模
- C. 企业文化
- D. 企业经营发展战略
- E. 企业内部交通状况



第二节 企业组织结构形式及其选择

答案：ABCD

解析：企业选择组织结构形式时，应考虑的因素有：企业的生产技术和工艺、企业规模、企业经营发展战略、企业所处的环境、企业文化。