



第二章

企业组织结构



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

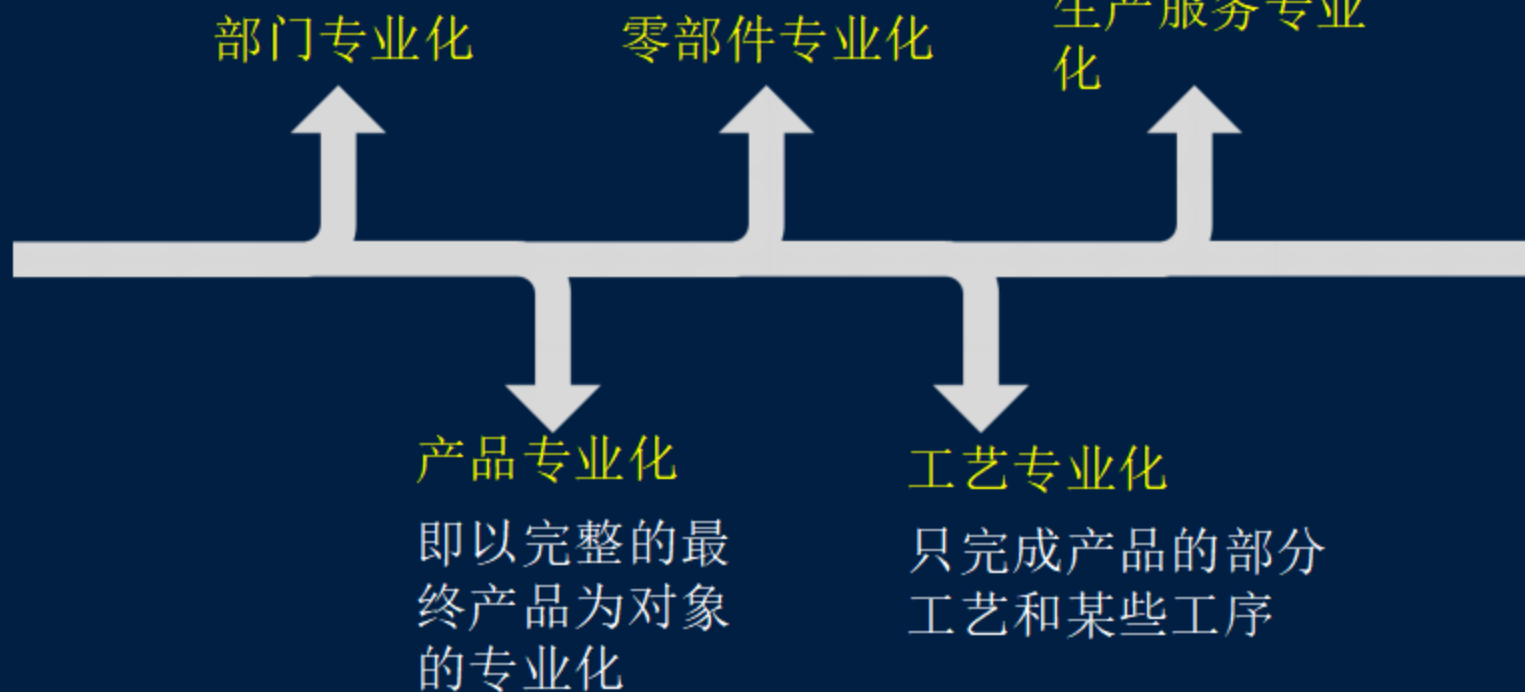




第一节 企业组织设计

2. 分类

按照分工与专业化发展的顺序：



工具和工艺装备的准备、维修、运输等服务活动



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
- ②网络化
- ③全球化
- ④协作的重要性凸显



第一节 企业组织设计

【考点】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

【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

口诀：数幅重控



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

口诀：代影规，素完环



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

(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。

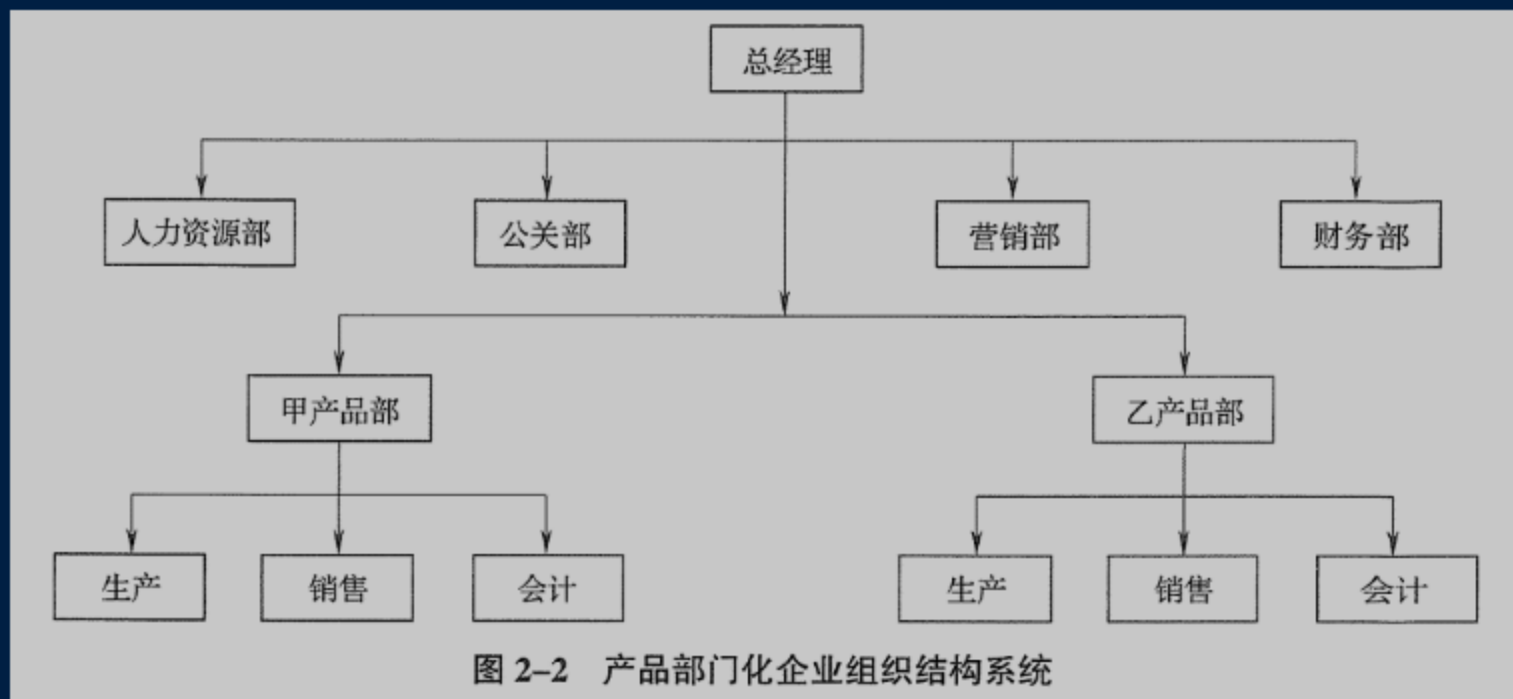
(5) **缺点**：容易产生部门主义或本位主义，会给部门之间的相互协调带来困难。



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

【考点】企业组织设计的任务、依据和原则

（一）企业组织设计的任务

1. 提供组织结构系统图
2. 编制职务说明书



第一节 企业组织设计

（二）企业组织设计的依据

1. **企业战略**。组织设计必须服从企业所制定的战略。
2. **企业环境**。努力使企业内部的经营管理活动适应外部环境的要求。
3. **企业技术**。技术以及技术设备的水平不仅关系到企业的经营效率和成果，而且影响企业工作内容的划分、职务的设置，以及员工的素质要求。
4. **企业发展阶段**。处于不同发展阶段的企业，需要有与之相适应的组织结构形态。



第一节 企业组织设计

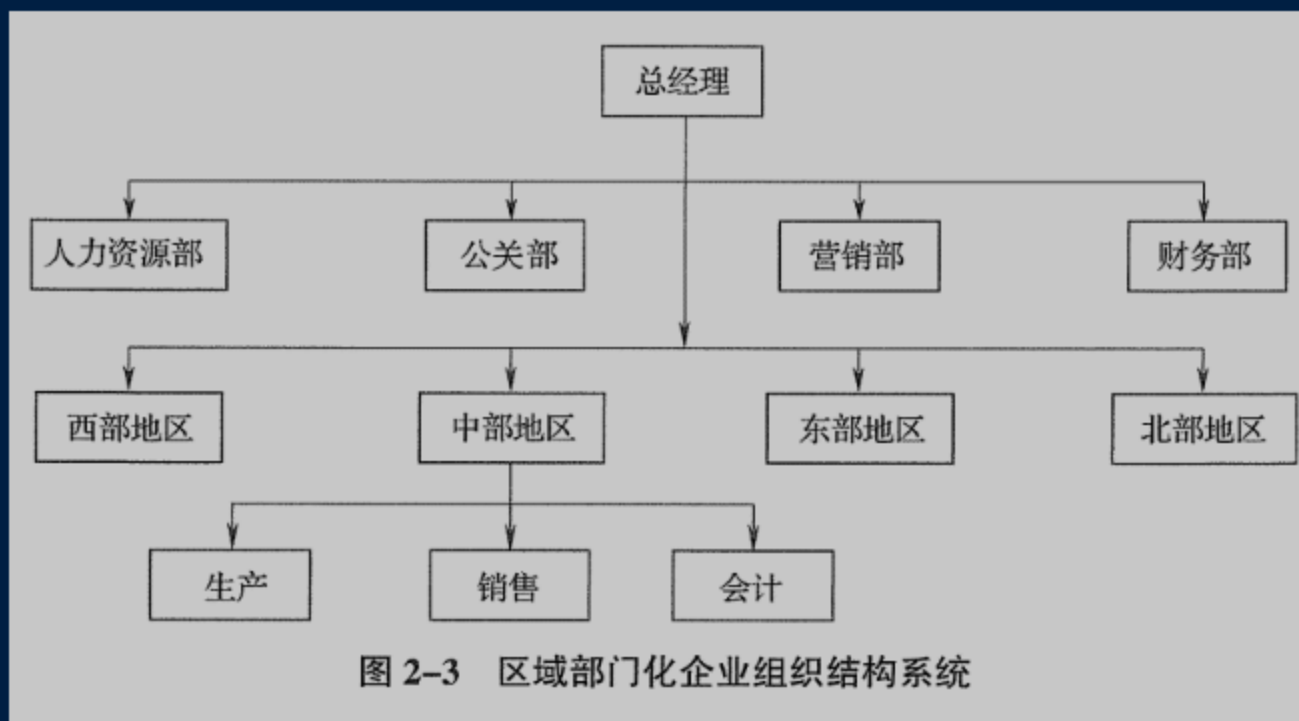
（三）企业组织设计的基本原则

企业组织设计的**根本目的**是为了保证企业目标的实现，使企业活动的每一项内容都能落实到具体的岗位和部门，努力做到**因事设职、因职用人**。

- （1）**统一指挥原则**：一个下级只能服从一个上级领导
- （2）**权责对等原则**：事事有人负责，事事有条件负责
- （3）**分工与协作原则**
- （4）**组织精简原则**



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

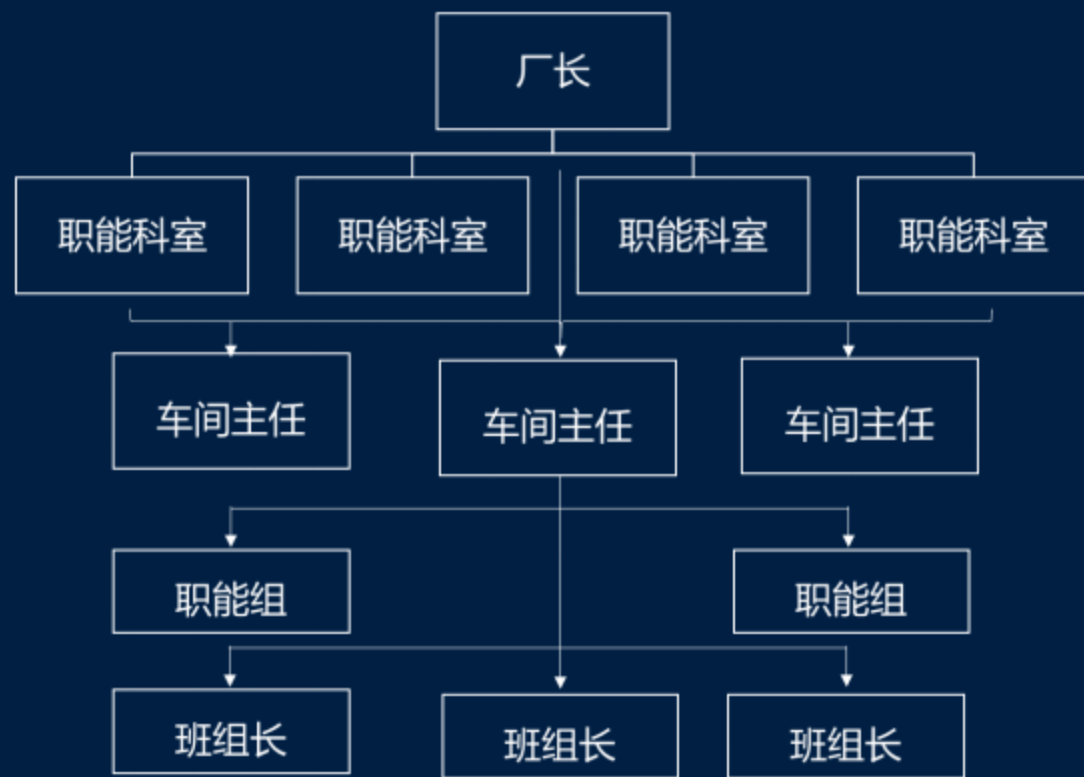


图2—6 职能制组织结构形式图



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

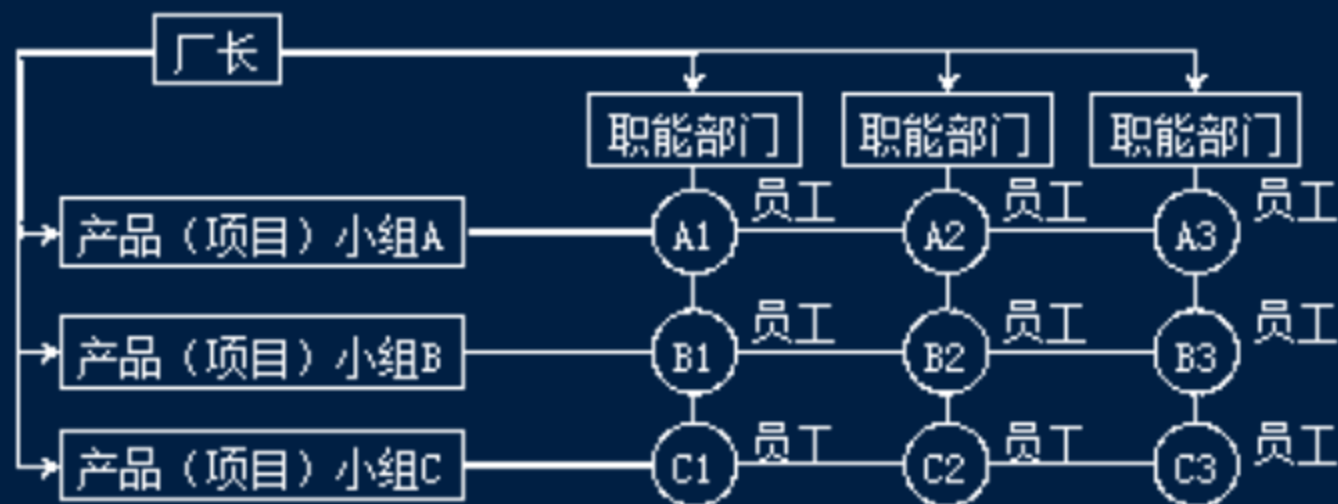


图2-8 矩阵制组织结构形式图



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

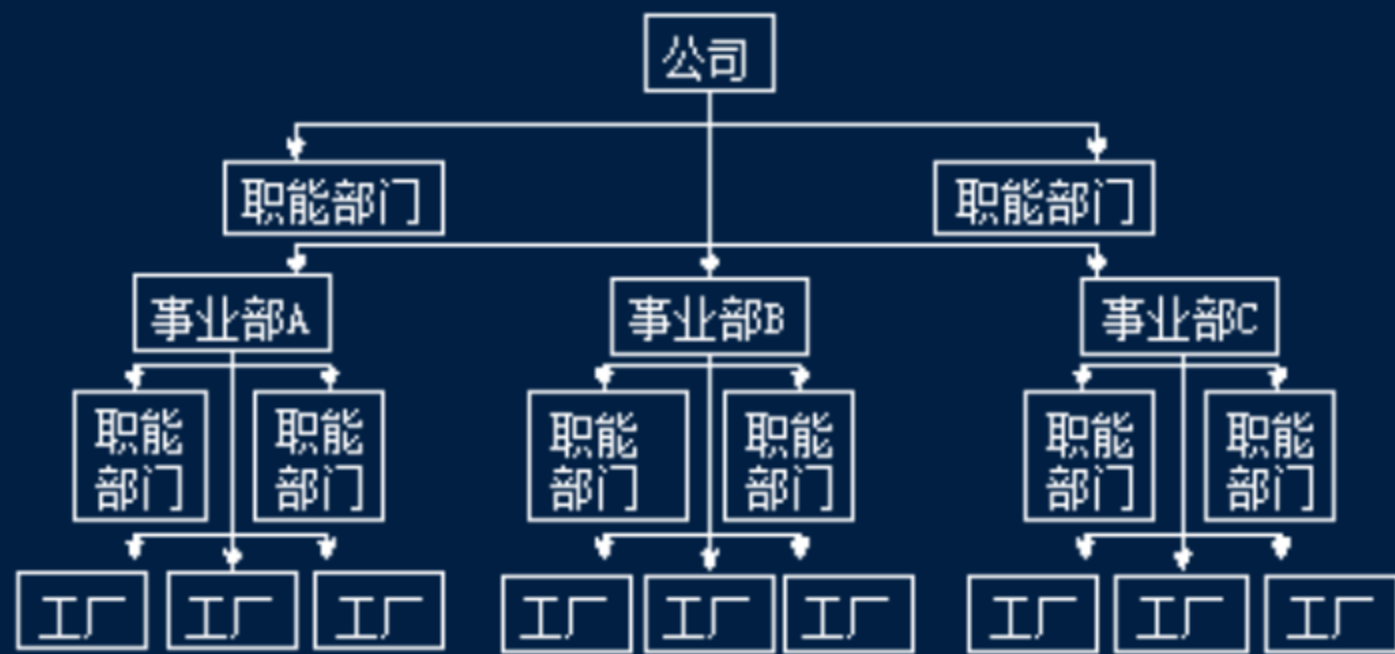


图2-9 事业部制组织结构形式图



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】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