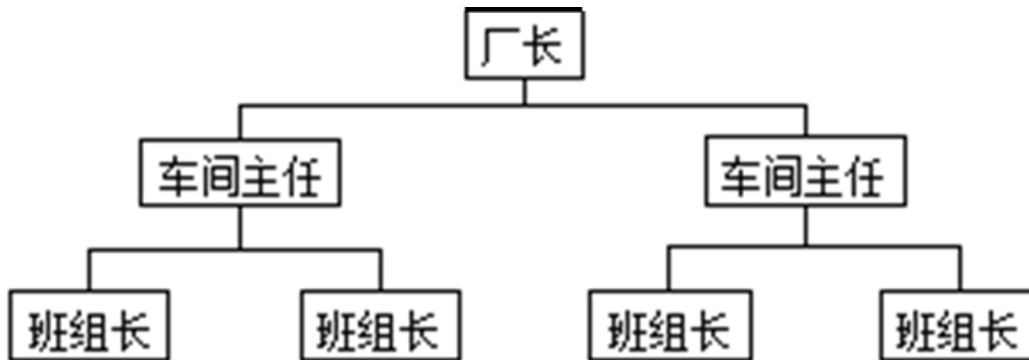


第二节 企业组织结构形式及其选择

【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，不设专门的管理职能部门。



直线制组织结构形式图

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：**适用于产品单一、供销渠道稳定、工艺过程简单、规模较小的企业。**

（二）职能制

1. 定义：

职能制是在直线制的基础上发展起来的一种组织结构形式。其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，**下级或执行者**主要听从上级各职能部门的指挥。

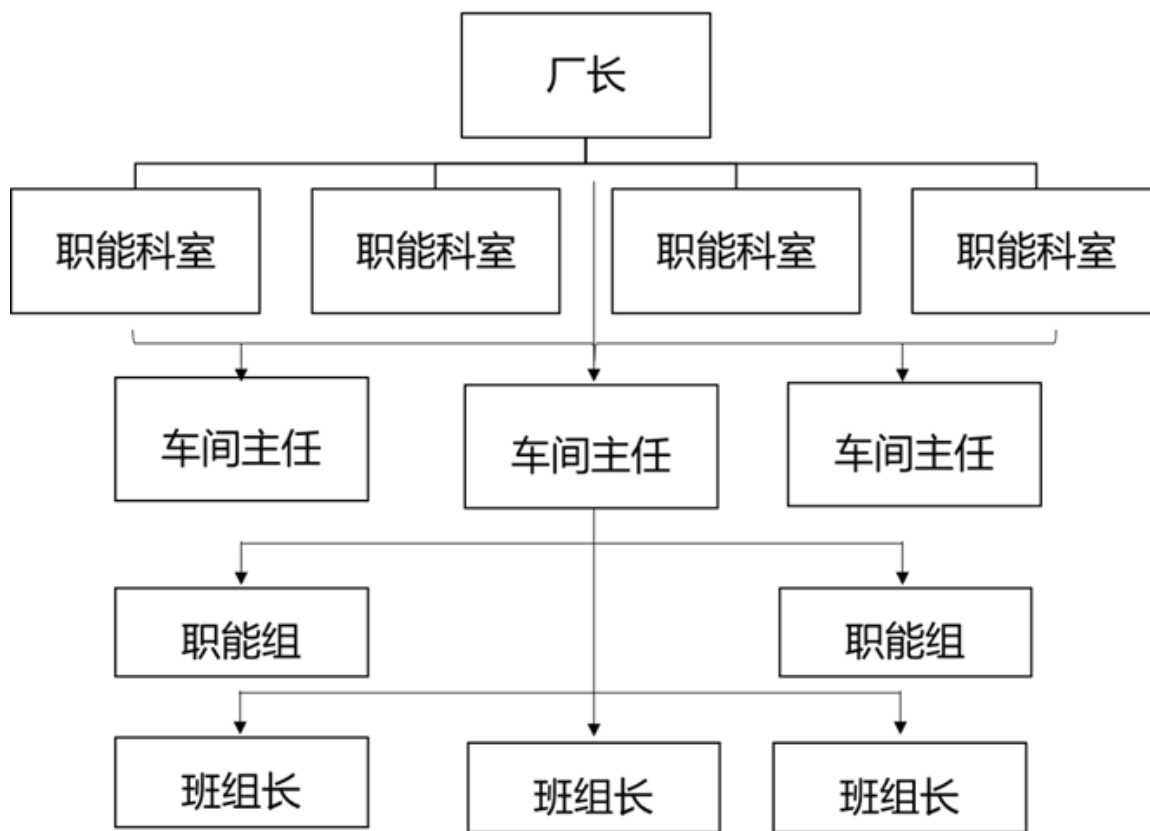


图2—5 职能制组织结构形式图

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。

（三）直线职能制

1. 定义：直线职能制是企业管理机构的基本组织形式。

2. 特点：

直线职能制以直线制为基础，在各级领导者之下设置相应的管理职能部门，分别从事专业管理，是该级领导者的参谋部门，职能部门拟订的计划、方案以及有关规定，由该级领导者批准下达，**职能部门无须直接指挥，只起业务指导作用。**

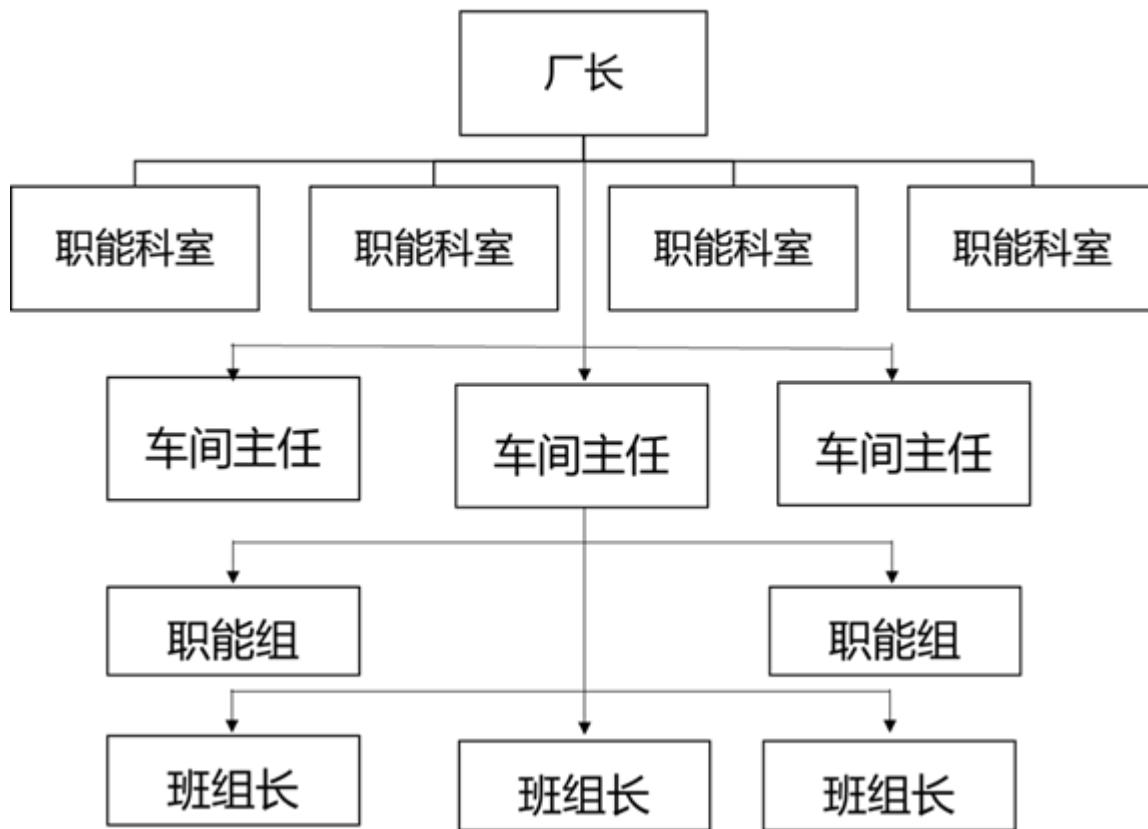


图2—7直线职能组织结构形式图

3. 优点：

（1）吸收了直线制和职能制组织结构的长处，既保证了直线制统一指挥、权责分明效果的发挥，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，因此，各级领导者就可以集中精力从事生产经营的组织指挥，做好经营决策。

（3）这种组织结构形式便于严格履行各自的职责，比较符合现代企业管理的要求，因此，它是企业较多采用的组织结构形式。

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，从而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。

（四）矩阵制（“矩阵结构”）

1. 定义：既有按垂直管理要求设置的纵向组织结构，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

2. 特点：工作人员受**双重领导**，即在执行日常工作任务方面接受原业务部门的领导，当参与项目小组工作时则接受项目负责人的领导。

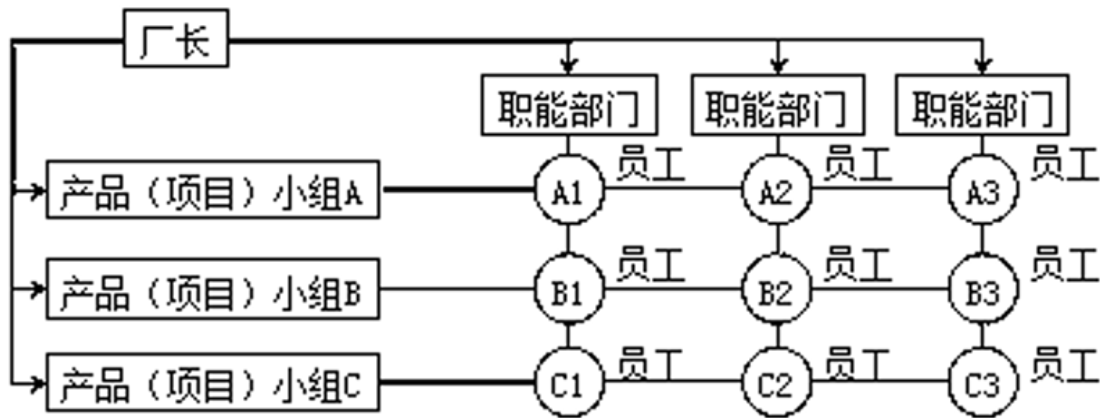


图2-8 矩阵制组织结构形式图

3. 优点：

（1）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，共同完成决策，这提高了工作效率；

（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**；

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。

4. 缺点：

（1）由于管理关系具有**双重性**，所以难免在领导指挥方面发生矛盾；

（2）工作发生差错时，不易分清责任；由于组织中的成员不固定，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。**

（五）事业部制

1. 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，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。

2. 原则：

按照“**集中决策、分散经营**”的管理原则，公司最高管理层拥有人事决策、财务决策、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。

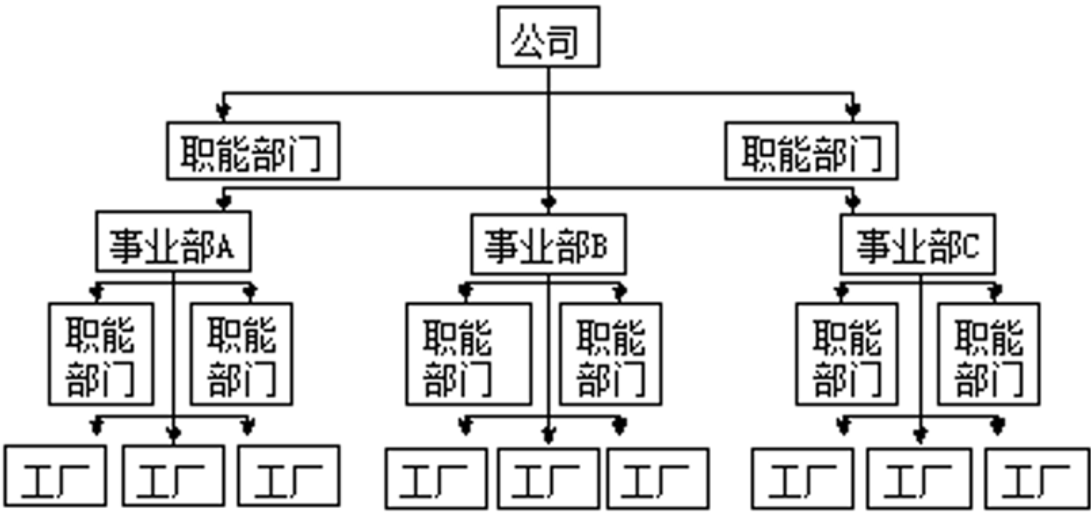


图2-9 事业部制组织结构形式图

3. 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；
- （2）事业部相对独立，自负盈亏，有利于事业部之间的竞争，增强企业的活力；
- （3）有利于经营管理人才的培养；
- （4）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。

4. 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的发生。

5. 适用：规模较大、产品种类较多、各种产品涉及的相关工作差别较大、生产技术比较复杂和市场广阔多变的大型企业。