

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，在组织结构形式上不同于单一企业。

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；

（2）**企业集团是多层次的**，由处于核心层、紧密层、半紧密层、协作层的众多企业组成，处于不同层次的成员企业之间因产权关系等具有很强的制约甚至控制关系。

（3）产权关系是联合众多企业形成企业集团最重要的纽带。

按产权关系可以把集团中的成员企业划分为**全资子公司、控股子公司和参股子公司**。

集团中的成员企业大部分甚至全部是独立的法人。

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：

集团最高层对成员企业的控制力较弱；集团内部组织机构重叠，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。

【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

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。

【单选题】下列组织结构形式中，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。直线制组织形式适用于产品单一、供销渠道稳定、工艺过程简单、规模较小的企业

【单选题】下列企业组织结构形式中，经济发展初期所采用的组织结构是（ ）。

A. 直线制

B. 职能制

C. 矩阵制

D. 事业部制

答案：A

解析：直线制是经济发展初期所采用的一种简单的组织结构形式。

【单选题】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；当工作发生差错时，不易分清责任（ ）。

A. 直线制

B. 矩阵制

C. 直线职能制

D. 事业部制

答案：B

解析：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；当工作发生差错时，不易分清责任

【多选题】事业部制是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. 有利于最高领导层可以摆脱日常事务

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

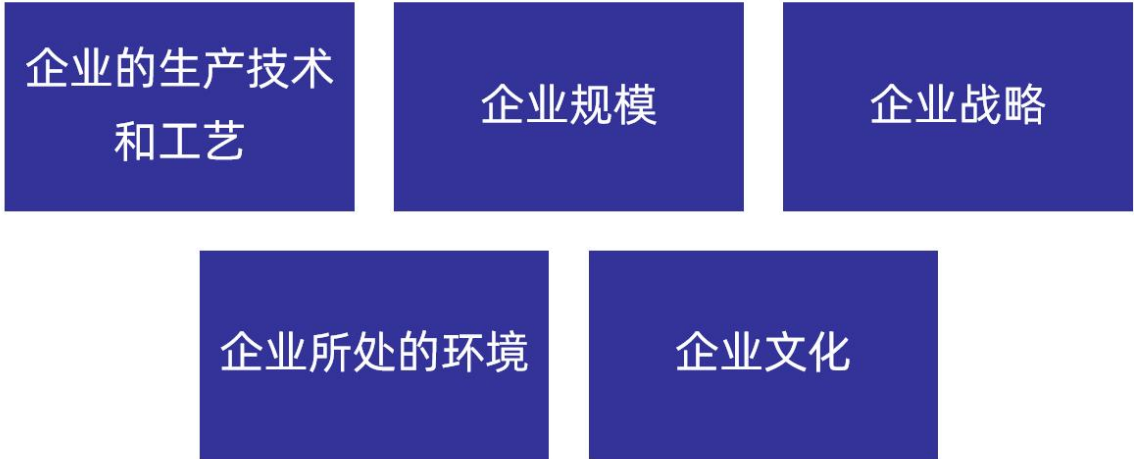
E. 可以增强企业的活力

答案：BDE

解析：本题考查事业部制的优点。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，有利于事业部之间的竞争，增强企业的活力；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。

【考点2】企业组织结构形式的选择

企业组织结构形式的选择应考虑与企业生产经营直接相关的以下五个方面的要素



（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

（二）企业规模

企业规模有大型、中型、小型和微型之分。

（1）大型企业更加注重追求规模效益，普遍采用分权型组织结构形式。

（2）中型企业有小型和微型企业集权经历，适宜集权和分权相结合，以分权为主，以降低管理成本，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。

（三）企业战略

企业战略是基于内外部环境，在进行企业综合分析后作出的策略性、长远性规划和谋划。企业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。

（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. 环境因素还可进一步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；以其关系不同分类，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。

（2）非市场因素

包括政治、法律、文化、社会、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，企业组织结构形式的选择应当与企业文化的导向相匹配。

【单选题】通常适合进行集权程度较高的企业类别是（ ）。

- 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。小型和微型企业组织简单，通常实行直线式管理，集权程度较高。

【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. 企业所处的环境
- E. 企业内部交通状况

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、企业战略、企业所处的环境、企业文化。