

（三）矩阵组织形式

代表了围绕产品组织资源及按职能划分组织资源两者的一种平衡	
主要特点	(1) 一名员工有两位领导； (2) 组织内部有两个层次的协调； (3) 产品部门（或项目小组）所形成的横向联系灵活多样
优点	(1) 有利于加强各职能部门之间的协作配合； (2) 有利于顺利完成规划项目，提高企业的适应性； (3) 有利于减轻高层管理者的负担； (4) 有利于职能部门与产品部门相互制约，保证企业整体目标的实现
缺点	(1) 组织的稳定性较差； (2) 双重领导的存在，容易产生责任不清、多头指挥的混乱现象； (3) 机构相对臃肿，用人较多
适用范围	在复杂/动态环境中较为有效。适用于因技术发展迅速和产品品种较多而具有创新性强、管理复杂的特点的企业

【记忆要点】两个层次双重领导

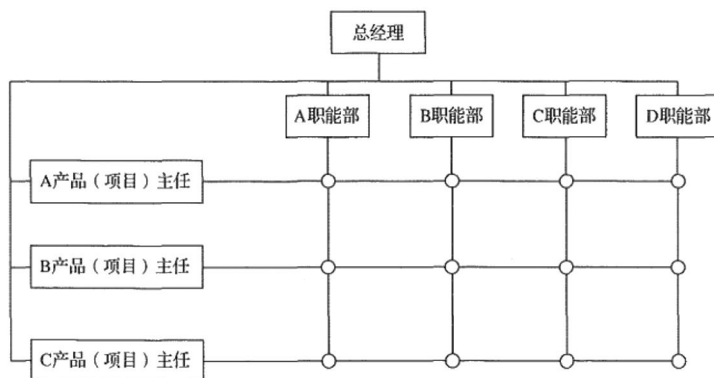


图 3-1 矩阵组织形式

【例·单选题】矩阵组织形式的缺点不包括（ ）。

- A. 容易导致机构臃肿，用人较多
- B. 会导致组织的稳定性差
- C. 容易产生责任不清、多头指挥的混乱现象
- D. 会增加高层管理者的负担

答案：D

解析：本题考查组织设计的类型。矩阵组织形式的缺点包括：

- （1）组织的稳定性较差；
- （2）双重领导的存在，容易产生责任不清、多头指挥的混乱现象；
- （3）机构相对臃肿，用人较多。

【例·单选题】行政层级式、职能制、矩阵组织形式最适宜的环境分别是（ ）。

- A. 复杂/静态、复杂/静态、复杂/动态
- B. 简单/动态、简单/静态、复杂/动态
- C. 复杂/静态、简单/静态、简单/动态
- D. 复杂/静态、简单/静态、复杂/动态

答案：D

解析：本题考查组织设计的类型。行政层级式组织形式在复杂/静态环境中最为有效；职能制的组织形式在简单/静态环境中效果较好；矩阵组织形式在复杂/动态环境中较为有效。

（四）其他组织形式

【记忆要点】团队事业虚无缥缈

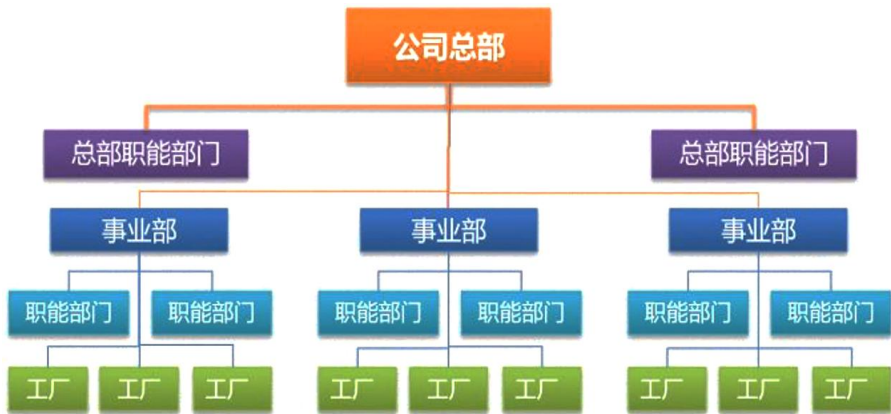
- 1 事业部制组织形式
- 2 团队结构形式
- 3 虚拟组织形式
- 4 无边界组织形式

1. 事业部制组织形式

特点	（1）把企业的生产经营活动，按产品或地区分别建立经营事业部，实行集中决策指导下的分散经营； （2）实行相对的独立经营，单独核算、自负盈亏，并设有相应的职能部门
优点	（1）有利于总公司的高层管理者摆脱具体管理事务，集中精力进行战略决策和长远规划； （2）增强企业的活力； （3）有利于把联合化和专业化结合起来，提高生产效率
缺点	（1）容易使各事业部只顾自身的利益，削弱整个公司的协调一致性；

	(2) 公司和各个事业部的职能机构重复, 会增加运营费用和管理成本
适用范围	包括产品种类多且产品之间工艺差别大, 或市场分布范围广且市场情况变化快、要求适应性强的大型联合企业

【记忆要点】集中决策, 分散经营, 大多快强



2. 团队结构形式

团队已成为目前组织工作活动非常流行的方式。当管理者采用团队作为组织活动的主要方式时, 其组织结构即为团队结构		
特点	打破部门界限并把决策权下放到工作团队成员手中	
小型组织	可以把团队结构作为整个组织形式	
大型组织	一般作为行政层级组织形式的补充	
	优点	既能保证行政层级组织形式标准化的优势, 提高运行效率, 又能因团队结构形式的存在而增强灵活性
	缺点	团队与团队成员原来所属职能部门之间的矛盾、不同团队之间的协调与整合等

【记忆要点】打破界限, 下放权力

3. 虚拟组织形式（哑铃型组织）

特点	虚拟组织是一种规模较小、但可以发挥主要职能的 核心组织 ，它的决策集中化程度高，但部门化程度低或根本就不存在
	两头（营销、研发与技术设计）大，中间（生产制造）小
优势	灵活性
不足	公司管理层对公司的主要职能活动 缺乏 有力的 监控

【记忆要点】两头大中间小，灵活缺监控

4. 无边界组织形式

设计理念	通过组织 扁平化 来减少指挥链，对管理幅度不加限制，并以 授权的团队取代 或减少职能部门
特点	是打破组织结构的各种边界而形成的新型组织，它并不意味着组织原先各种界限的完全消失，而是将组织的各种 边界模糊化 ，实现组织中信息的有效传递和共享，达到提高工作效率和激励创新的目的

【记忆要点】模糊边界，扁平管理

【例·多选题】事业部制组织形式的优点有（ ）。

- A. 可增强组织活力
- B. 集中精力进行战略决策和长远规划
- C. 增强整个公司的协调一致性
- D. 能降低费用和管理成本
- E. 有利于把联合化和专业化结合起来，提高生产效率

答案：ABE

解析：本题考查组织设计的类型。事业部制组织形式的优点表现在以下三个方面：

- （1）有利于总公司的高层管理者摆脱具体管理事务，集中精力进行战略决策和长远规划；
- （2）增强企业的活力；
- （3）有利于把联合化和专业化结合起来，提高生产效率。

【例·单选题】下列关于虚拟组织形式的说法，错误的是（ ）。

- A. 它也被称为“哑铃型组织”
- B. 它的部门化程度低或根本不存在

- C. 它的主要优势在于其灵活性
- D. 它的决策集中化程度低

答案：D

解析：本题考查组织设计的类型。虚拟组织是一种规模较小、但可以发挥主要职能的核心组织，它的决策集中化程度高，但部门化程度低或根本就不存在。

【例·单选题】下列关于组织形式的说法，错误的是（ ）。

- A. 事业部制适合市场分布范围广且市场情况变化快、要求适应性强的大型联合企业
- B. 团队结构形式是打破部门界限把决策权下放到工作团队手中
- C. 虚拟组织形式也被称为哑铃型组织，优势是非常灵活
- D. 无边界组织形式是通过组织扁平化减少指挥链，对管理幅度不加以限制，强化职能部门的地位

答案：D

解析：本题考查组织设计的类型。无边界组织形式设计所寻求的是通过组织扁平化来减少指挥链，对管理幅度不加限制，并以授权的团队取代或减少职能部门。

本节小结

