



第二章

企业组织结构



第一节

企业组织设计



第一节 企业组织设计

【考点1】劳动分工与专业化

（一）按照分工与专业化发展的顺序：

- ①部门专业化。
- ②产品专业化。
- ③零部件专业化。
- ④工艺专业化。
- ⑤生产服务专业化。



第一节 企业组织设计

（二）协作

协作是分工和专业化的必然结果。

据协作性质的不同，可以将协作划分为**技术协作**和**经济协作**两种基本类型。



第一节 企业组织设计

（三）分工、专业化与协作的新特点

- 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2】管理幅度与管理层次

（一）管理幅度、管理层次

管理幅度是指一个主管能够直接有效地指挥和监督下属的数量。

管理层次是指组织中从最高层管理人员到一般工作人员之间设置的管理层级。



第一节 企业组织设计

管理层次的多少应当根据组织的任务量与组织规模的大小确定。

任务量较重和规模较
大的组织

其层次可以设定得多
一些

任务量和规模较小的
组织

宜采用少层次的结构



第一节 企业组织设计

（二）管理幅度与管理层次的关系

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就越少；而管理幅度越小，则需要设置的管理层次就越多。

管理幅度与管理层次的反向变动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。

【提示】 管理幅度与管理层次两者呈反比关系



第一节 企业组织设计

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。

锥形结构形态

管理幅度较小，管理层次较多，呈金字塔状的组织结构形态。



第一节 企业组织设计

【考点3】集权、分权和授权

（一）集权与分权

1. 集权与分权程度的主要标志（4点）

（1）决策的数量

组织中较低管理层次制定决策的数量越大，分权程度越高；
较高管理层次制定决策的数量越大，集权程度就越高。



第一节 企业组织设计

(2) 决策的幅度

组织中较低管理层次决策的范围越广，涉及的职能越多，说明该组织的分权程度越高；

组织中较高管理层次决策的范围越广，涉及的职能越多，说明该组织的集权程度越高。



第一节 企业组织设计

(3) 决策的重要性

如果组织中较低管理层次的决策只影响该部门的日常管理，而对整个组织的影响程度较小，组织的分权程度较低；反之则较高。

(4) 对决策的控制程度

如果上级对下级的决策没有任何控制，则分权程度极高；如果下级决策后要向上级报告备案，则分权程度次之；如果下级决策前须向上级请示咨询，则分权程度更低。



第一节 企业组织设计

2.影响集权与分权程度的主要因素（6点）

（1）**决策的代价**。重要程度较高或资源耗费较多的决策，应由组织内的较高管理层作出，因为基层管理人员的能力与掌握的信息量有限，一定程度上限制着他们的决策效果。此外，重大决策所承担的责任重大，往往不宜分权。

（2）**决策的影响范围**。影响范围比较大的决策，因为需要做到决策内容的集中和统一，在决策过程中需要兼顾的方面比较多，决策结果在组织中影响的部门和环节比较多，故而此类决策权应当集中行使。



第一节 企业组织设计

(3) **组织的规模**。组织规模大，决策的数目多，在管理过程中协调、沟通和控制相对不易，对此宜分权；相反，如果组织规模小，决策的数目少，分散程度较低，则比较适宜集权。

(4) **管理人员的素质与数量**。管理人员的素质与数量直接影响到分权的程度。管理人员数量充足、经验丰富、训练有素、管理能力较强，则可以较多地分权；反之则应集权。



第一节 企业组织设计

(5) **控制技术的完善水平**。如果组织拥有比较完善的控制技术及手段，上级能够及时地发现并纠正下级决策中的问题和错误，则可以较多地实施分权。

(6) **环境影响**。环境变化越快，变化程度越大，组织中遇到的新问题就越多。因此，环境越不稳定，各层管理人员的管理幅度就会越受限，在这种情况下，组织决策的权力应当相对集中。



第一节 企业组织设计

（二）授权

1. 授权的含义

（1）授权不同于代理职务。

代理职务是指在一定时期，依法或受命代替某人履行岗位职责，代理期间担任该职务并获得职务授权，体现的是一种**平级关系**；而授权则不是在平级之间实施的行为，授权发生在组织内**上下级**之间。



第一节 企业组织设计

(2) 被授权者不同于助理或秘书职务。

助理或秘书只是辅助管理人员工作，无须承担责任，其管理人员须承担所做工作的全部责任。但在授权中，被授权者则应当承担相应的责任。

(3) 授权不同于分工。

分工是一个集体内，成员按其工作各负其责，彼此之间没有领导与被领导的关系。而授权者与被授权者之间则存在上下级之间的监督与报告关系。



第一节 企业组织设计

(4) 授权不同于分权。

授权主要是权力的授予与责任的确立，是上下级之间短期的权责授予关系。而分权则是授权的延伸，是组织中系统性的长期授权。



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；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属进行，而不能越级授权。

(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4】直线关系和参谋关系

	定义	特点
直线关系	这种命令关系自上而下，从企业的最高层，经过若干中间层，一直延伸到基层，形成一种管理层级链	这种 指挥 和 命令 的关系越明确，各管理层管理人员的权限就越清楚，也就越能保证组织管理的统一性
参谋关系	主要是为了方便同层级管理人员开展工作，减轻他们的工作负担	是一种为了 弥补 直线管理人员专业知识不足而形成的 服务和协助 关系，主要任务依然是提供某些专门服务，进行某些专项研究，提出某些对策建议。



第一节 企业组织设计

【考点5】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的一种部门划分方法。

(2) 遵循了专业化的原则，以企业工作或任务的性质为基础，按照这些工作或任务在企业中的重要程度，将企业划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、财务等部门。



第一节 企业组织设计

(4) **优点**：能充分发挥专业优势，使管理人员能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：企业根据产品设立管理部门，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**: 有利于充分发挥专用设备效能, 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：按照地理范围划分管理部门。依据是不同的区域环境造就了不同的社会文化、消费习惯、行业惯例等。

(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，同时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，不利于管理部门的控制，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6】企业组织设计的任务、依据和原则

企业组织设计是有效实施企业管理职能的基本前提条件。

（一）企业组织设计的任务

- ①实现战略匹配；
- ②组织结构设计；
- ③明确界定权责；
- ④实现流程优化；
- ⑤实现高效协同；



第一节 企业组织设计

（二）企业组织设计的依据

（1）企业战略

（2）企业环境

①对企业组织结构的整体特征产生影响。

②对企业内各部门的关系产生影响。

③对企业内职务和部门的设计产生影响。

（3）企业技术

（4）企业发展阶段



第一节 企业组织设计

（三）企业组织设计的原则

在组织设计中首先要考虑工作的特点和要求，努力做到因事设职、因职用人。

（1）统一指挥原则

企业内部的分工越细致深入，统一指挥原则对于保证企业总目标实现的作用就越大。

（2）权责对等原则

企业“事事有人负责”和“事事有条件负责”的基本前提。



第一节 企业组织设计

(3) 分工与协作原则

(4) 组织精简原则

组织精简是指在保证目标和任务顺利完成的前提下，将企业部门和岗位的数量降到最低。