



第二节

企业组织结构形式及其选择



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（又叫单线制）

1.定义：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。



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。



第二节 企业组织结构形式及其选择

（二）职能制

1.特点：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。



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.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。



第二节 企业组织结构形式及其选择

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。



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，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。



第二节 企业组织结构形式及其选择

（四）矩阵制（“矩阵结构”）

1.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。



第二节 企业组织结构形式及其选择

2.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。



第二节 企业组织结构形式及其选择

3.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。

4.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. 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。

每个事业部都是总公司控制下的利润中心。



第二节 企业组织结构形式及其选择

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。



第二节 企业组织结构形式及其选择

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。



第二节 企业组织结构形式及其选择

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。



第二节 企业组织结构形式及其选择

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。



第二节 企业组织结构形式及其选择

（六）企业集团

1. 特点：

（1）**企业集团有核心企业**，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。**

（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。



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。



第二节 企业组织结构形式及其选择

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。



第二节 企业组织结构形式及其选择

【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：

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



第二节 企业组织结构形式及其选择

（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



第二节 企业组织结构形式及其选择

（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。



第二节 企业组织结构形式及其选择

（三）企业战略

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。



第二节 企业组织结构形式及其选择

（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。



第二节 企业组织结构形式及其选择

（五）企业文化

企业组织结构形式的选择应当与企业文化的导向相匹配。