

经济师考试初级工商管理学习笔记[22] PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/262/2021_2022__E7_BB_8F_E6_B5_8E_E5_B8_88_E8_c49_262292.htm 企业组织工作 重点：

(1) 组织结构的设计 (2) 现代企业组织制度 (3) 直线职能制组织结构 (4) 事业部制组织结构 难点：(1) 直线职能制组织结构 (2) 事业部制组织结构 一、企业组织工作概述

(一) 组织目标的确定 1. 企业的根本目标就是求得企业更好的生存和发展。这一根本目标又体现为许多不同的具体目标：(1) ……；(2) ……；(3) ……；(4) ……；(5) ……；(6) ……；(7) ……；(8) ……；(9) ……；

(10) ……。 2. 企业的目标具有多样性，还具有层次性。

(二) 组织结构的设计 1. 确定为实现目标所必须的各项职能和工作 2. 进行部门化 3. 明确管理幅度 4. 划分企业的管理层次 例题：企业组织有两种基本的管理结构，宝塔式和扁平式结构。宝塔式结构的特点是（）。 A. 便于管理者直接控制和协调下属 B. 高层人员接近基层 C. 信息传递慢 D. 信息传递不容易失真 E. 组织的适应性较强 答案：AC 5. 明确每个职务的职责和职权，并配备合适的人员

(三) 组织的信息沟通和运行机制 要使企业组织有效地运转起来，必须建立起一套良好的信息沟通和组织运行机制。组织运行机制包括“硬”的机制和“软”的机制。“硬”的机制是指组织制定的规章制度；“软”的机制是指企业组织中形成的组织文化，它具有加强组织凝聚力、提高员工士气的重要作用。

(四) 现代企业组织制度 现代企业组织制度是指企业组织的基本规范，它规定企业的组织指挥系统，明确了人与人之间的

分工和协调关系，并规定各部门及其成员的职权和职责。现代企业，必须具有两个支柱：现代技术和现代管理。每个完整的现代企业组织制度必须包括以下几项内容：1. 有一个合理的组织机构，从而能保证企业决策的制定和执行2. 有一个合理的职能体系，使人们有效地实现专业化分工和协作3. 有一个有效的权利系统，使组织成员能够接受并执行管理者的决定 例题：大型企业建立企业组织内部权利系统的原则是（ ）。 （05年真题） A. 利益均等 B. 高度集权 C. 分级授权 D. 按劳分配 答案：C 4. 有一个有效的激励机制，能够引导人们在行动上对集体做出贡献 二、企业组织结构类型 例题：企业组织的类型主要有（ ）。 （05年真题） A. 总经理负责制 B. 直线制 C. 分层分级授权制 D. 直线职能制 E. 矩阵制 答案：BDE （一）直线制组织结构 1. 直线制组织结构是最早、最简单的一种组织结构形式。 2. 直线制组织结构的特点 3. 直线制结构的优点：（1）……；（2）……；（3）……；（4）……。 4. 直线制结构的缺点：（1）……；（2）……；（3）……。 （二）直线职能制组织结构 1. 职能职权 2. 直线职能制的基本形式 企业职能部门行使职能职权有两种形式：（1）直接向下一级主管人员提出要求，由该主管人员组织执行；（2）向下一级组织中的相应机构和人员提出要求并进行监督检查。 3. 直线职能制的优点：（1）……；（2）……；（3）……。 4. 直线职能制的缺点在：（1）……；（2）……；（3）……； 例题：直线职能制组织结构的优点是（ ）。 A. 职能职权的范围非常清晰 B. 责权明确，结构稳定 C. 有利于节省直线人员的时间，减少其繁琐的具体事务 D. 部门之间协调容易 E. 有利

于发挥专家在组织中的作用 答案：BCE 5. 直线职能制的适用范围 直线职能制结构形式特别适合于哪些组织规模小、集中在同一地点、产品种类不过三四种的中小企业。（三）事业部制组织结构 事业部制是指以某个产品、地区或顾客为依据，将相关的研究开发、采购、生产、销售等部门结合成一个相对独立单位的组织结构形式。

1. 事业部制的类型：（1）产品事业部；（2）地区事业部；（3）顾客事业部。2. 事业部制的优点：（1）实行分权管理，提高了决策质量（2）同一事业部能加强职能部门的合作（3）是利润和产量指标明确，有利于调动个部门的积极性 3. 事业部制的缺点：（1）公司总部管理工作难度加大，容易出现失控现象（2）容易滋长本位主义（3）管理费用高 4. 事业部制的组织结构的运用（1）适合事业部制的企业，具备的三个前提条件（2）职权分配 例题：在采用事业部制组织结构的企业中，高层管理人员必须保留的决策领域包括（）。（05年真题）A. 企业的产品销售策略 B. 企业的生产经营方向 C. 企业的资金分配 D. 企业产品的质量 and 成本控制 E. 企业和各事业部的重要人事任免 答案：BCE（3）转移价格结算（四）矩阵式组织结构 矩阵式组织结构是在直线职能制结构的基础上，再建立一套横向的以成果为中心的组织系统，两者结合而形成一类类似矩阵的二维结构，其实质是把按职能划分的部门和按产品（项目、服务）或地区划分的部门结合起来。

1. 矩阵式结构的优点（1）加强了组织横向联系（2）具有较大的灵活性和适应性 2. 矩阵式结构的缺点（1）多头指挥，容易引起混乱（2）决策迟缓，责任不清 3. 矩阵式结构的运用（五）控股型组织结构 控股型结构，是在非相关领

域开展多元化经营的企业所经常采用的一种组织结构形式。控股型结构建立在企业间资本参与关系的基础之上，即一个公司对另外一个公司持有股权，其形式可以是绝对控股、相对控股、一般控股。（六）网络型组织结构 网络型组织以合同关系为基础，将传统组织模式下通常由企业自己完成的产品制造、人力资源管理、培训、数据处理、包装、仓储和交货等工作，承包给其他公司去完成。例题：企业形成网络组织结构的基础是（ ）。（05年真题） A. 资本所有关系 B. 行业管理部门的组织协调 C. 企业之间订立的合同 D. 小型企业的自发联合 答案：C 网络型结构的主体由两步分组成：中心单位和外围层。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com