

2008年经济师考试初级工商管理考点精讲第二章经济师考试
PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/604/2021_2022_2008_E5_B9_B4_E7_BB_8F_c49_604356.htm

第二章 企业组织工作 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 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 二、企业组织结构的类

型（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）……； 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（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。

三、现代企业组织机构（一）公司组织机构概述 1. 公司组织机构是指从事公司经营决策、执行和监督的公司最高领导机构。

（1）公司组织机构是公司的领导机构（2）公司的组织机构包括三个部分：决策机构、执行机构和监督机构。（3）公司的组织机构概念是普遍意义上的概念 2. 公司组织机构与组织机构的关系 二者的联系：（1）……；（2）…… 二者的区别：（1）……；（2）……；（3）……。 3. 公司组织机构的作用 公司组织机构是公司的最高管理层，负责公司的一切经营活动，包括从公司目标的确定，对公司内外政策的制定、长短期计划的编制、公司各项决策的贯彻执行，以及公司的合并和关闭等。（二）公司组织机构的设置原则 1. 决策权、执行权和监督权三权分离的原则 财产使用权包括两个方面的内容：（1）财产的经营管理权；（2）财产的实际操作使用权。财产所有权同其使用权的分离是历史发展的必然

趋势。2. 利益和成果相结合的原则 在设置公司组织机构时，必须将公司组织机构成员的利益同公司经营管理的优劣紧密地联系起来。3. 素质第一的原则 公司组织机构各类人员的配备，应坚持素质第一的原则。现代公司的领导人员，必须具备三方面的知识：（1）关于他所领导的公司的知识；（2）关于领导对象所构成的系统的知识；（3）关于在解决问题过程中，对必须与之发生联系的外部环境的知识。（三）公司的决策机构 公司决策机构处于公司组织机构的最高层，它本身又分为两个层次。第一层次为股东会和股东大会，是公司的最高权力机构，第二层次为董事会，是公司的常设决策机构。

1. 股东（1）股东的含义和种类（2）股东的资格（3）股东权利（4）股东拥有公司的领导权和管理权

2. 股东大会（1）股东大会的种类：股东普通年会、特别股东大会、其他类型的股东大会。（2）股东大会的召集（3）股东大会的法定人数（4）股东大会的主席（5）股东大会记录（6）表决信托（7）股东的控制权股东大会的几种表达方式：直接投票、累积投票、分类投票、偶尔投票、不按比例投票。

3. 董事 董事是由股东在股东大会上选举产生的、代表他们对公司的业务活动进行决策和领导的专门人员。（1）董事的资格（2）董事的任期和更换（3）董事的责任（4）董事的权限（5）董事的义务（6）董事不实行个人负责制，二十通过董事会实行集体负责制，即委员会制度

4. 董事会（1）董事会的职权（2）董事会的义务（3）董事会的内部机构：董事会的人数、内部董事和外部董事、董事长、董事会的执行委员会和其他专门委员会（4）董事会会议（四）公司的执行机构

1. 公司执行机构概述 2. 公司执行机构的职

权：（1）贯彻执行董事会决议，就公司重大经营管理问题与董事会保持联系；（2）计划；（3）组织；（4）人事；（5）技术；（6）协调；（7）对外关系。3．公司执行机构和决策机构的关系4．执行机构的主要成员（1）经理（2）高级助理（3）秘书（4）财务人员（5）审计人员（五）公司的监督机构1．监督机构的组成2．监督机构的职权：包括业务监督权和代表公司之权四、企业组织的变革企业组织工作的核心内容是设计、建立和维持一种科学合理的组织结构，并根据企业内部条件和外部环境的变化对组织结构做出动态的调整和变革。（一）组织变革的动因1．因外部环境引起的企业组织变革2．因内部调节引起的企业组织变革（二）组织变革的征兆1．企业组织决策的形成过于缓慢2．出现企业内部信息沟通障碍3．企业经营机制已不能有效地发挥作用4．缺乏创新精神（三）组织变革的过程（四）公司组织变革的方式和内容1．公司组织变革的方式（1）命令式的变革方式；（2）取代式的变革方式；（3）结构式的变革方式；（4）群体决策的变革方式；（5）群体解决问题的变革方式；（6）案例讨论的变革方式；（7）敏感性训练的变革方式。2．公司组织变革的内容公司组织变革的内容，包含着四个显著的变数：（1）任务；（2）技术；（3）结构；（4）人员（五）组织变革的障碍及其消除1．组织变革的障碍：（1）个体和群体方面的障碍；（2）组织障碍2．组织变革障碍的消除：（1）……；（2）……；（3）……；（4）……；（5）……；（6）……。 （六）组织变革的新趋势信息技术的发展对企业组织的直接影响：（1）……；（2）……；（3）……；（4）……；1．扁平化2．柔性化3．分力

化 4 . 网络化 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