

经济师考试工商管理专业笔记三 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/83/2021_2022__E7_BB_8F_E6_B5_8E_E5_B8_88_E8_c49_83413.htm

国际承包合同国际劳务输出：三个优点见书P23页3。电子商务：现代信息技术为载体，通过Internet服务器，实现国内外供需双方的直接沟通和交易。其特点是：跨越时空，低交易费用，高效率快节奏。

（P24）4. 国际战略联盟：指来自不同国家的两个或两个以上的企业建立的战略联盟，它可以涉及到从研发到销售的任何价值链活动。具有优势互补、资源共享、风险共担和利益共享等特点。类型：按组织形式的不同分为国际合资公司和国际合作企业，二者区别是：前者合作的依据是股权关系，后者合作的依据是契约性的合作协议。按价值链环节的不同分为研发联盟、生产联盟、供应-生产联盟等，请着重记忆该段落中出现的例子P25。按联盟实体所在地不同分为内向型和外向型联盟。（P25页）其中，发展中国家与发达国家存在一种特殊的联盟形式，即贴牌生产。指从事生产加工的一方根据OEM订单要求生产产品，在规定时间内交付委托方，然后，委托方在这些产品上贴上自己的商标并通过自己的销售渠道销售给顾客。如格兰仕微波炉。贴牌生产是：生产营销的联盟（04年考题）成本优势 品牌优势的结合 动因：P2526页。（要求掌握）管理结构：一方主导型、分享型、分开管理型、独立管理型和轮流管理型。（要求熟悉）P265. 对外直接投资：国际化经营的最高级阶段。在其他国家的企业中拥有全部分或大部分的所有权，可新建也可并购。掌握直接投资的战略好处：P24页。（二）本土化战略指跨国公司进入某

国市场后，努力融入东道国的经济体系，成为具有当地物色的经济实体的发展战略。生产、营销、管理、人事等要素都可能当地化。本土化战略体系的构成：从低到高，依次是生产制造的本土化，人力资源的本土化，产品研发的本土化，营销管理的本土化，资本运营的本土化。（P27）注意各项内容的主要作用，比如：生产制造本土化是本土化经营的第一步；产品研发本土化是获取竞争优势的根本源泉；资本运营本土化是本土化的最高级阶段。

企业组织结构的设计一、企业组织结构设计的影响因素需掌握：企业组织的概念：是指企业全体员工实现企业目标而进行的分工协作，在职务范围、责任和权力方面所形成的结构体系。这一概念注意与后面将要学习的组织机构相区别，组织结构是指企业整体而言，而组织机构一般主要指企业高层管理结构。

组织结构设计的影响因素：六个方面（1）企业制度（个人、合伙、公司制）是决定组织制度的首要因素。其中，公司制企业部门设置较多，因此其管理层次较复杂。（2）企业外部环境，包括一般环境和竞争环境。最重要的是企业环境的不确定性。其涵义及其分类：不确定性主要通过两个因素反映，一个是环境的复杂性，另一个是环境的稳定性。这两个因素在同一矩阵中进行不同组合，即形成企业环境的四种不确定性类型：如书上P34表2-1-1所示。在此，还应注意与各种类型的环境相对应的不同类型的企业的举例，出题可能性较大。例（04年考）：生产加工食品的企业，如果从环境的复杂性和稳定性来衡量，其环境属于（ ）A．低度不确定B．中低度不确定C．中高度不确定D．高度不确定

对环境不确定性的组织设计对策：P35表2-1-2。具体有增加企业的职能部门数，加

强管理中的综合协调职能，增加组织结构的柔性，强化计划、预测职能。但最主要的应记住两条基本的通用原则：A．环境越不稳定，越需要柔性结构，反之则需刚性结构；B．环境越复杂，越需要综合任务与计划导向，部门设置也因而越多。

(3) 企业经营战略：战略对组织结构的影响根据企业经营的实践主要表现在以下三方面：第一，1962年美国学者钱德勒在其《战略与组织结构》一书中提出：“组织结构因企业战略而异”的观点。按企业经营领域的宽窄分：战略类型组织结构单一经营集权的职能制副产品多种经营集权的职能制相关多种经营分权的事业部制相连型多种经营（一体化）混合型组织结构非相关多种经营彻底分权的母公司制注意相连型与相关型的区别：相连型主要指纵向一体化经营，即前向、后向一体化；而相关型主要指以相同技术为核心横向扩张的多元化经营。第二，按管理职能的关键性可分为不同的战略中心，对应不同的组织结构类型，如质量型、开发型、营销型和生产型等。第三，根据对既定项目如何进行竞争的方式和态度将经营战略分为保守、风险和分析型三类，它们也分别要求不同的组织结构。战略类型组织结构保守型刚性结构以利于严密控制（职能制）风险型柔性结构以利于创新（事业部制）分析型刚柔混合（矩阵制）详细特征请参见书上P36页表2-1-3。

(4) 企业技术与人员素质：技术对组织结构的影响包括两方面：企业级技术和部门级技术特点的影响。对于企业级技术来说，根据技术复杂程度的高低，企业可单件小批生产（如订制生产）、大批大量生产（汽车、棉纺）和连续生产（化工、炼油厂）三种类型，各类型与组织结构的对应关系请参见P37表2-1-4。（熟悉）对于部门级技术

来说，根据任务的多样性与工作活动的可分解性这两个指标可把工业企业的部门技术工作划分为：事务性工作、技能性、工程技术性、非事务性工作四大类。各类型与组织结构的对应关系请参见P38表2-1-5。（熟悉）事务 非事务（刚性）（柔性）例（04年考）：如果部门工作类型是属于非事务性工作的，其管理幅度（ ）A．宽B．适中偏宽C．适中D．窄此外，企业人员的不同素质也会对组织结构设计的管理幅度、管理层次、集权、分权程度产生影响。（5）企业规模因素：企业规模（人员）越大（多），结构越复杂、越正规，分权程度和专业化程度也越高，同时，中高层行政领导人员的比率会较低。（6）企业的生命周期：指企业的整个成长过程和阶段。企业的发展可划分为创业、集合、正规化和精细四个阶段，在每一阶段上都具有独特的管理问题和结构特征。同时，不同阶段上的危机也会创造出新的组织结构：文牍主义危机自主危机创业阶段 集合阶段 正规化阶段 精细阶段（集权）（开始按职能分权）（分权程度提高）（矩阵结构）二、管理幅度与管理层次（一）管理幅度设计：管理幅度指管理者所管辖的下属人员或部门的数目，管辖人员多，称管理幅度宽，反之称管理幅度窄。注意比较宽幅管理和窄幅管理的优缺点。P40页。管理幅度的影响因素和设计方法：影响因素包括：工作性质，下属工作性质相似，管理幅度可宽；工作能力，下属工作能力强，管理幅度可宽；授权程度，授权越多，幅度越宽；协调控制，协调控制体系越完善，幅度越宽；空间分布：下属空间分布相似性小，管理幅度不宜过宽。设计方法：1、经验统计法：抽样调查多个企业的管理幅度，再以此为参照，结合本企业具体情况确定管理幅度。2．变

量测定法：把影响管理幅度的各种因素作为变量，采用定性与定量分析相结合的方法来确定管理幅度。步骤见P41页。注意经验统计法和变量测定法的优缺点比较。（二）管理层次设计：管理层次的概念：指组织内纵向管理系统所划分的等级，可分为基层、中层和高层。基层管理者承担控制职能，负责作业管理，中层管理者承担承上启下职能，负责把企业总任务转化为本层次的具体计划高层管理者承担决策性的职能，负责提出总任务。 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