

日照职业技术学院

管理学基础

商学院

任务 2 分析组织结构形式

一、常见的组织结构形式

组织结构就是表明组织各部分排列顺序、空间位置、聚集状态联系方式及各要素之间相互关系的一种模式。在进行组织结构设计时，管理者可从一些常用的组织结构设计类型中进行选择。在这里，我们介绍几种常见的组织结构形式。

1. 直线型结构

这是最古老、最简单的组织结构形式，适用于小型企业组织或应用于现场的作业管理。

该结构的特点是：组织中各种职务按垂直系统直线排列，各级主管人员对所属下属拥有直接职权，每个下属只接受一个上级的指令，并只能向一个直接上级报告（如图 1-1 所示）。

该结构的优点是：组织结构比较简单，权力集中，责任分明，命令统一，联系快捷，决策迅速。

该结构的缺点是：要求主管人员通晓多种知识技能、亲自处理各种业务，在组织规模较大的情况下，所有的管理职能都集中由一人承担，往往会由于个人的知识及能力有限而感到难于应付，顾此失彼，可能发生较多事故。另外，部门之间的协调能力较差。

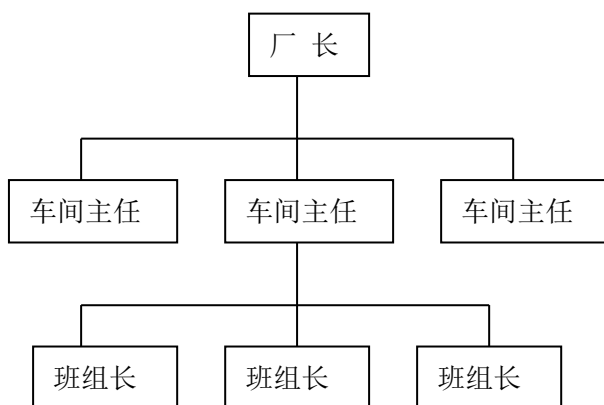


图 1-1 直线型结构

2. 职能型结构

这一组织形式最早由泰勒提出。该结构的特点是：在组织中设置一些职能部门，分管组织的某些职能管理业务，各职能部门在自己的业务范围内，有权向下级单位发布命令和指示，直接指挥下属（如图 1-2 所示）。

该结构的优点是：分工较细，能够适应现代组织技术比较复杂和管理分工较细等特点；责任明确，能够充分发挥职能机构的专业管理作用，减轻上层主管负担。

该结构的缺点是：由于各个职能部门都拥有指挥权，因而容易形成多头领导、协调困难。

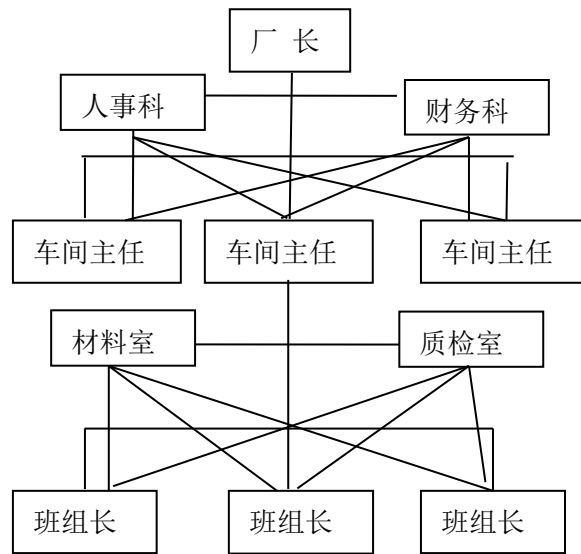


图 1-2 职能型结构

3. 直线职能型结构

这是一种综合了直线型和职能型两种类型的组织特点而形成的组织结构形式。最早由法约尔提出。该结构的特点是：设置了两套系统：一套是按命令统一原则组织的直线指挥系统；一套是按专业化原则组织的职能系统。直线部门的管理人员担负着实现组织目标的直接责任，并拥有对下属的指挥权；职能部门的管理人员是直线指挥人员的参谋，主要负责提供建议和信息，他们只能对下级机构进行业务指导，而不能进行直接指挥和命令。这样就保证了整个组织的统一指挥和管理，避免了多头指挥和无人负责的现象（如图 1-3 所示）。

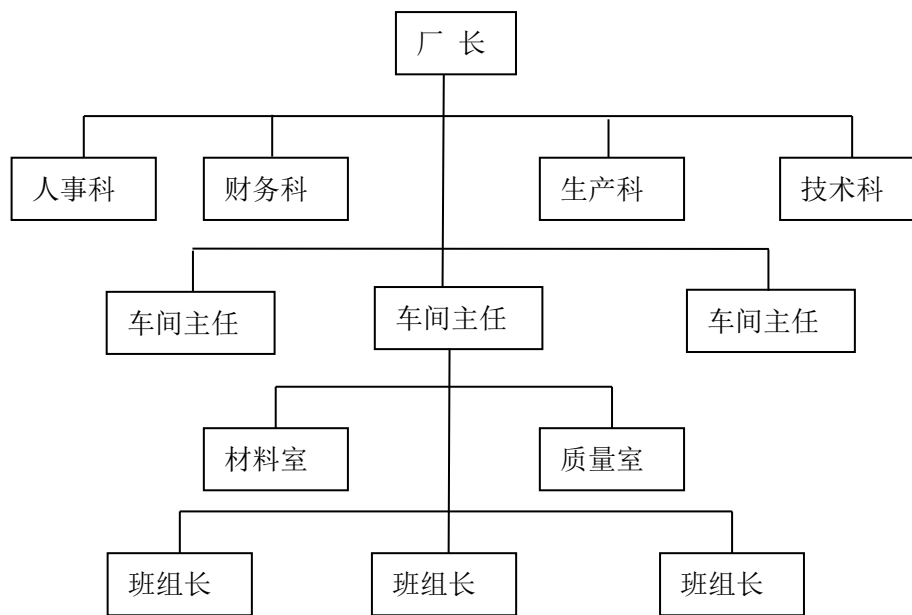


图 1-3 直线职能型结构

该结构的优点是：一是既保证统一指挥和管理，又避免了多头领导和无人负责的现象；二是既保持了直线型结构实行的直线领导、统一指挥的优点，又保持了职能型结构的职能管理专业化的优点。同时，既避免了直线型结构管理粗放的缺点，又避免了职能型结构造成的多头领导的弊病。

该结构的缺点是：各职能部门自成体系，横向联系少，协调比较困难；参谋部门与直线部门之间的目标不易统一，彼此间易产生不协调或矛盾，致使上层主管协调工作量增大。

4. 事业部结构

最初由美国通用汽车公司的斯隆创立，故又称为“斯隆模型”。事业部结构是现代大公司广为采用的一种重要的组织形式，它适用于产品多样化或从事多角化经营的组织，并尤为适用于市场环境复杂多变或所处地理位置分散的大型企业与巨型跨国公司。

该结构的特点是：事业部结构的管理原则是“集中决策，分散经营”。在该种组织形式中，企业按产品类别、地区或经营部门分别成立若干事业部（如图 1-4 所示）。该项产品或地区的全部业务，从产品设计制造一直到销售，全由事业部负责。各事业部独立经营，单独核算，具有相对独立的利益和自主权。企业的最高管理层是企业的最高决策机构，其职责是研究和制定公司的总目标、总方针、总计划以及各项政策。

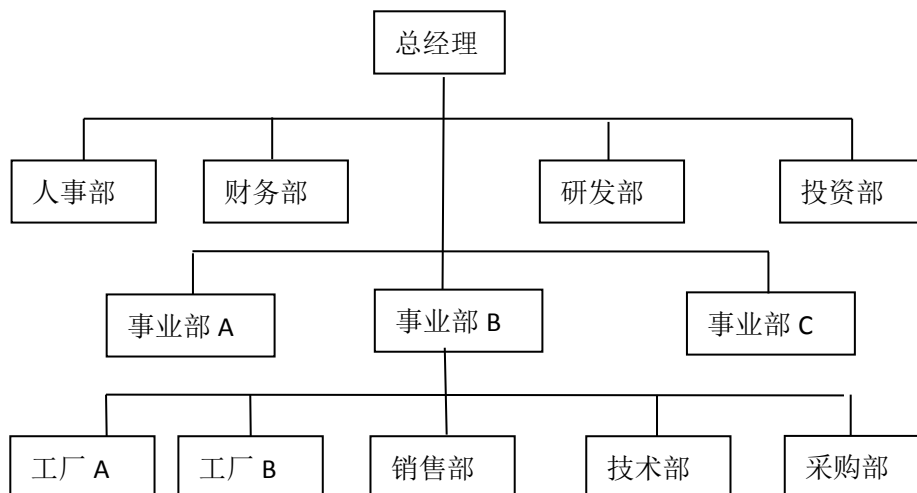


图 1-4 事业部结构

该结构的优点是：组织高层主管摆脱了具体的日常事务，有利于集中精力作好战略决策和长远规划，提高管理灵活性和适应性；有利于发挥事业部的主动性和积极性；有利于发展产品专业化；有利于培养和训练管理人才。

该结构的缺点是：麻雀虽小，五脏俱全，机构重复，造成管理人员的浪费；协作较差，各事业部独立经营，相互协调困难，不能有效地利用企业的全部资源；内耗大，各事业部主管人员考虑问题往往从本部门出发，忽视整个组织的利益。

由于组织规模越来越大型化，在美国和日本又出现了“超事业部结构”，亦称“执行部结构”，相当于分公司制。由于企业规模已发展到超大型化，总公司直接领导的事业部过多，显得管理幅度过大，不能进行有效管理，于是就在公司最高首脑与事业部之间增设一个管理层次——超事业部，由它直接管理事业部，而总公司最高层领导只直接领导各个“超事业部”。

5. 基于团队的结构

在基于团队的结构中，整个组织是由执行组织各项任务的工作小组或团队组成。在这种组织中，不存在从最高层到最低层的职权链，而是将决策权下放到工作团队层次，通过对员工进行授权，使员工团队可以自由地以他们认为最好的方式来安排工作，而且团队对其所负责领域的所有工作及结果负责。目前许多组织都在运用团队结构，有的公司还将团队结构与职能型结构或事业部结构结合起来，如摩托罗拉公司、波音公司、惠普公司等，这种组合结构使这些公司在获得行政性机构的效率性的同时，还拥有团队结构的灵活性。

6. 矩阵型结构

矩阵型结构是一种把按职能划分的部门和按产品(或项目)划分的小组相结合所产生的

一种组织结构形式。该结构的特点是：由纵横两套管理系统组成。一套是纵向的职能系统，一套是为完成各项任务而组成的横向项目系统。横向系统的组织，一般是产品、工程项目或服务项目组成的专门项目小组或委员会，并设立项目小组的总负责人，全面负责项目方案的综合工作。纵向系统的组织，是在职能部门经理领导下的各职能科室。这种结构从各职能部门中抽调有关专家，分派他们在一个或多个由项目经理领导的项目小组中工作。参加项目小组的有关成员，一般要接受两方面的领导，即在执行日常工作任务时接受本部门的垂直领导；在执行具体规划任务时接受项目负责人的领导。任务完成后，成员就回到原单位再去执行别的任务（如图 1-5 所示）。

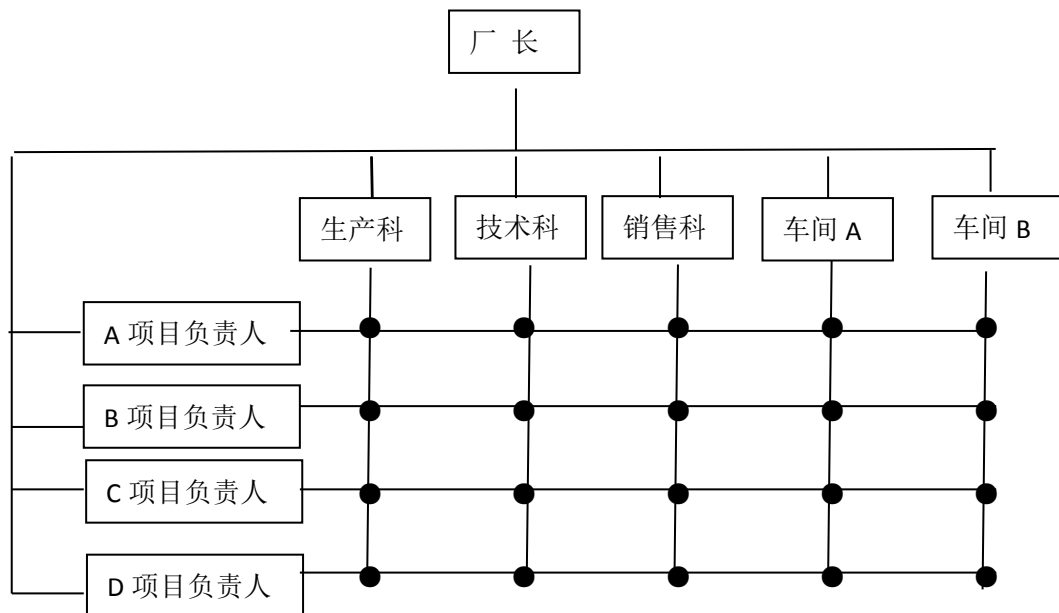


图 1-5 矩阵型结构示意图