

企业组织结构演变历程研究

报告人：张谢铭

日期：2023-5-4

基础概念	设计原则	激励策略	职务设计	组织构造形态	组织结构变革趋势
	构成要素		职务授权		
	影响原因		绩效考核		
	措施论	规章制度		组织构造与企业匹配策略	

分享什么？

组织构造演变

(7种基本形态)

组织构造演变
(7种基本形态)

企业生命周期及组织构造
匹配

我国企业组织
构造及问题分析

组织构造
的变革趋势

案例分析
(海尔集团)

(7种基本形态)

有机式

注重外部资源整合：
虚拟组织

后当代

效率提升

竞争加剧

环境日变

动态适应中的创新

企业在运营中的变化

产品丰富

规模扩大

集权与分权相结合：

- 1) 事业部制（20世纪23年代）；
- 2) 矩阵制（20世纪50年代）；
- 3) 立体多维制；

当代

高度集权：

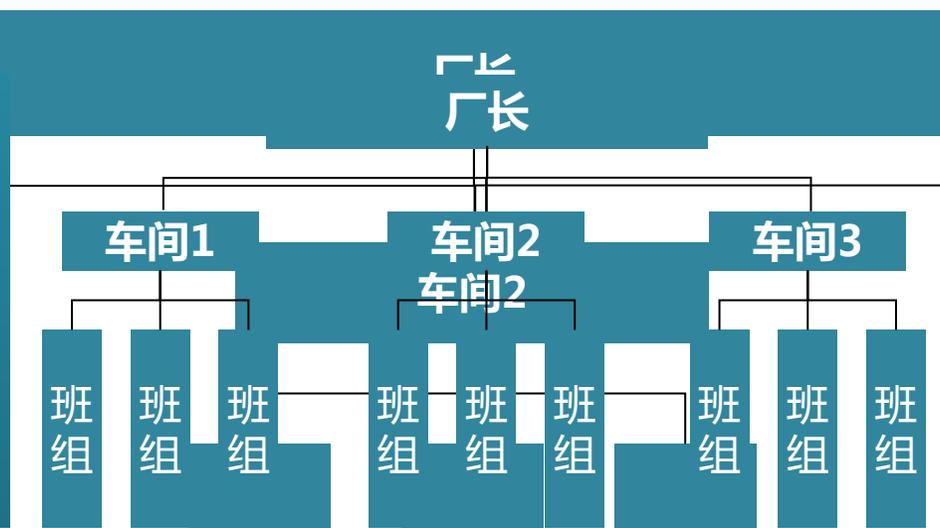
- 1) 直线制；
- 2) 职能制；
- 3) 直线职能制；

古典

机械式

直线制组织结构：最古老的组织构造形式，职权直接从高层向下“流动”（传递、分解），经过若干个管理层次到达组织最低层。

- 1.命令统一；
- 2.职责明确；
- 3.组织稳定；
- 4.管理费用低。



- 1.缺乏横向联络；
- 2.对领导要求高；
- 3.详细事务由主管人员亲自处理，缺乏专业人才。



班组

班组

适合小型企业或现场作业管理企业

班组

班组

职能制组织结构：采用专业分工的管理者替代直线制的全能管理者，在组织内部设置职能部门，各职能机构在自己的业务范围内，有权向下级下达命令和指示。

- 1.高专业化管理；
- 2.减轻了直线主管承担；
- 3.有利于充分发挥教授的作用。



- 1.多头领导易造成混乱；
- 2.不利于明确划分职责；
- 3.各机构立足本体，相互不能很好地进行配合。

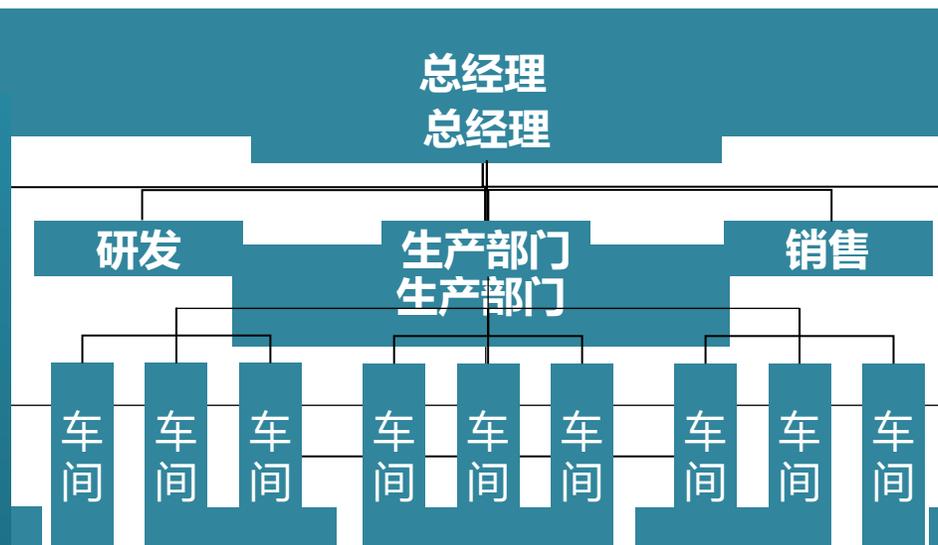


这种企业模式不宜单独使用，当代企业极少使用



直线职能制组织结构：对职能制的一种改善，是以直线制为基础，在各级行政领导下设置相应的职能部门，即在保持直线制统一指挥的原则下增长了参谋机构（以部门效率和技术质量为出发点）。

- 1. 兼收直线制与职能制的优点，保持统一命令的效果，又能发挥教授专长；
- 2. 主管人员脱离日常琐事。



- 1. 直线与参谋部门易冲突；
- 2. 难以充分调动参谋部门的主动性；
- 3. 分工细，管理费用增长。

当代中小企业使用较为普遍（规模小/品种简朴/销售易把控）

车间

车间

车间

车间

车间

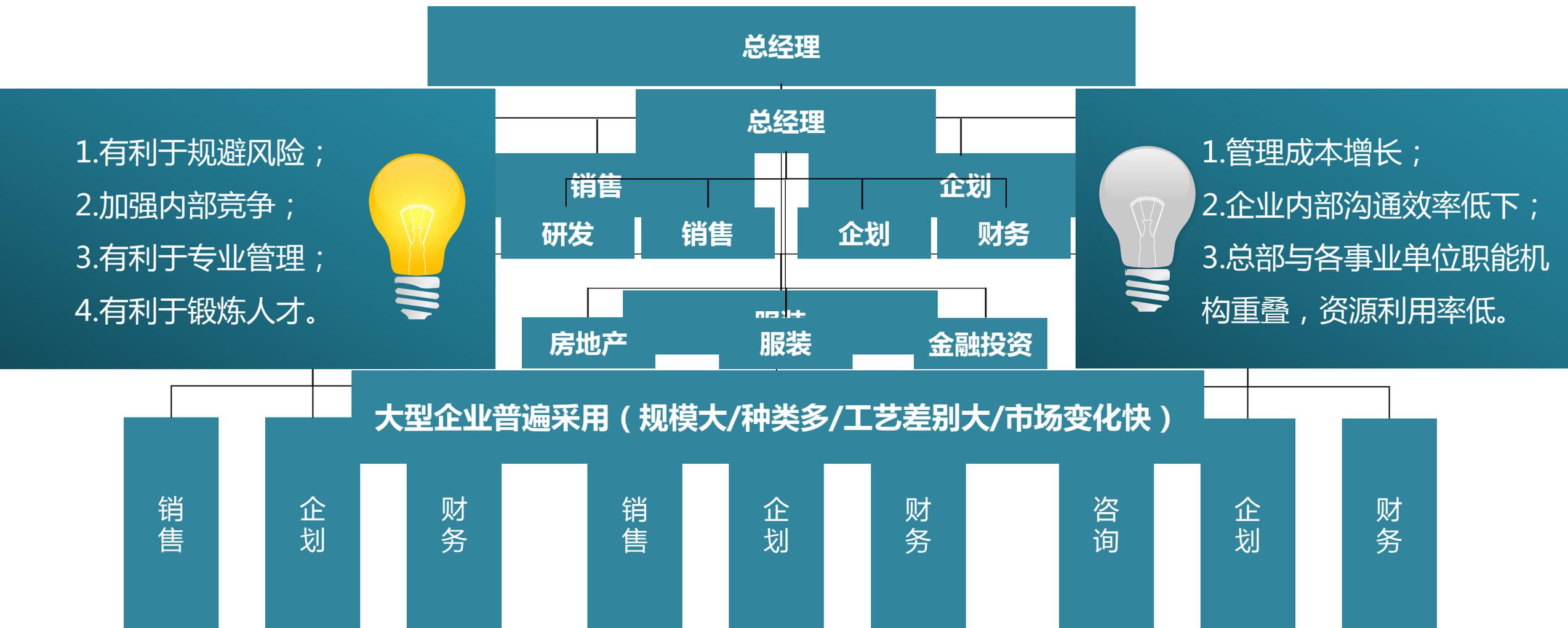
车间

车间

车间

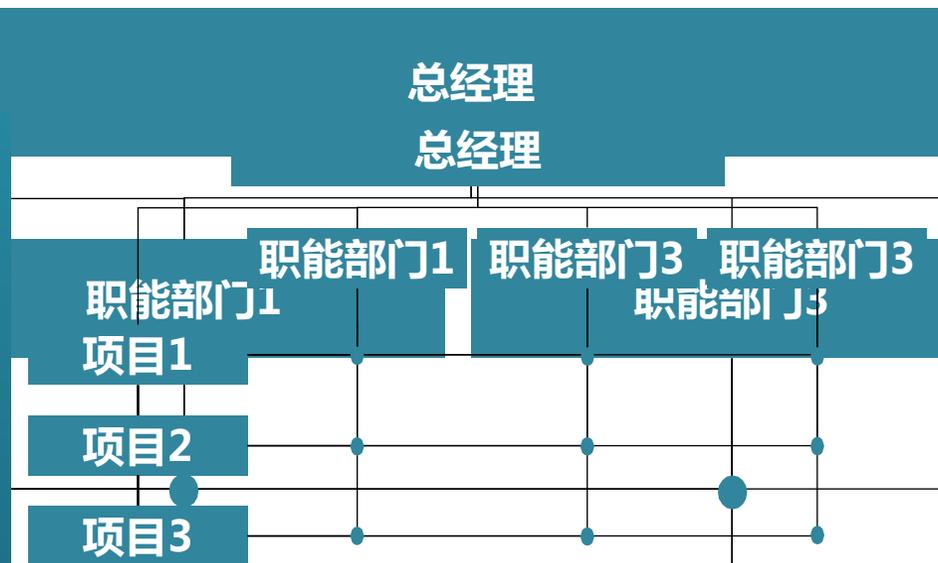
车间

事业部制组织构造：把企业的生产经营活动按产品或地域的不同建立起经营事业部，使得每一种经营部成为一种利润中心，在总企业的领导下独立核实，自负盈亏（以产品线或市场为出发点）。



矩阵制组织构造：注重处理问题，纵向组织是职能部门领导下的各职能科室，横向组织系统则是以产品、工程项目或服务项目为对象的专门小组，职能和项目双重领导（以生产和技术为管理出发点）。

- 1.发挥各自优势；
- 2.加强信息交流与合作；
- 3.增进资源共享；
- 4.提升职能部门主动性。



- 1.双重领导；
- 2.员工素质要求高；
- 3.组织不稳定；
- 4.各方面的权利难平衡。



适合环境具有不拟定性，组织目的兼顾技术与产品双主要求的大中型企业（兼具事业部制与职能制）

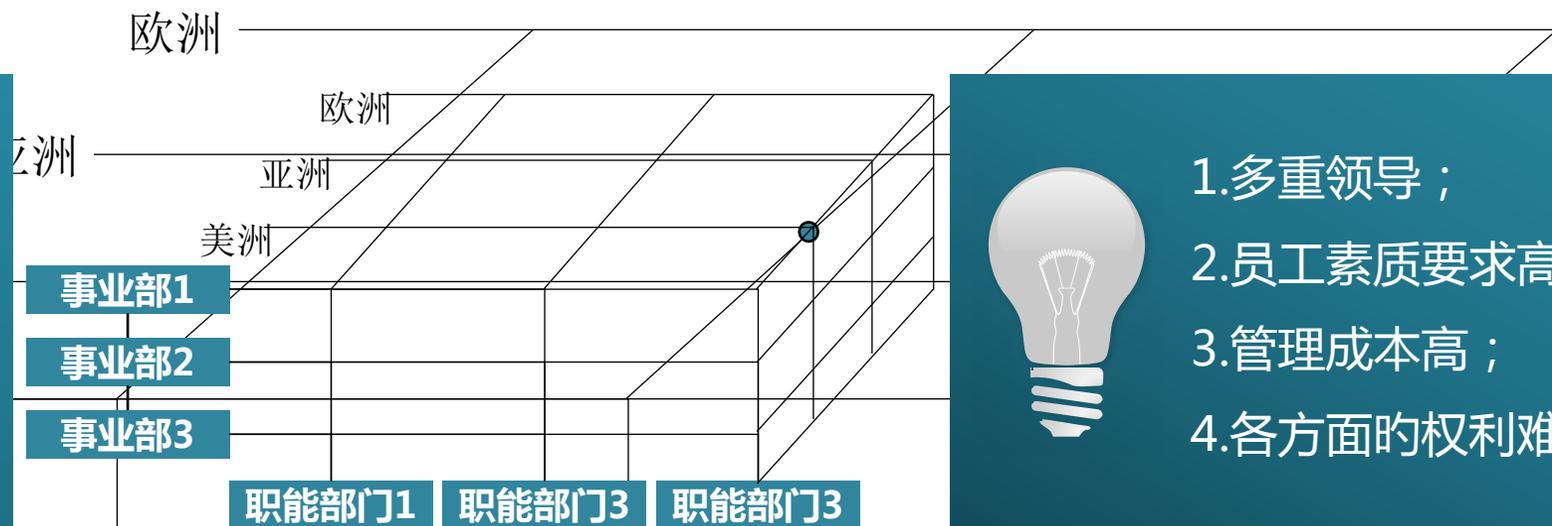
项目2

项目3

立体多维制组织构造：是职能制、矩阵制和事业部制组织构造的综合发展，具有三类以上的管

理机构：1) 按产品或服务项目划分的事业部；2) 按职能划分的参谋机构；3) 按地域划分的管理机构。

- 1. 人力资源在多种产品线之间灵活共享；
- 2. 加强信息交流与合作；
- 3. 增进资源共享。



- 1. 多重领导；
- 2. 员工素质要求高；
- 3. 管理成本高；
- 4. 各方面的权利难平衡。



事业部2

事业部3

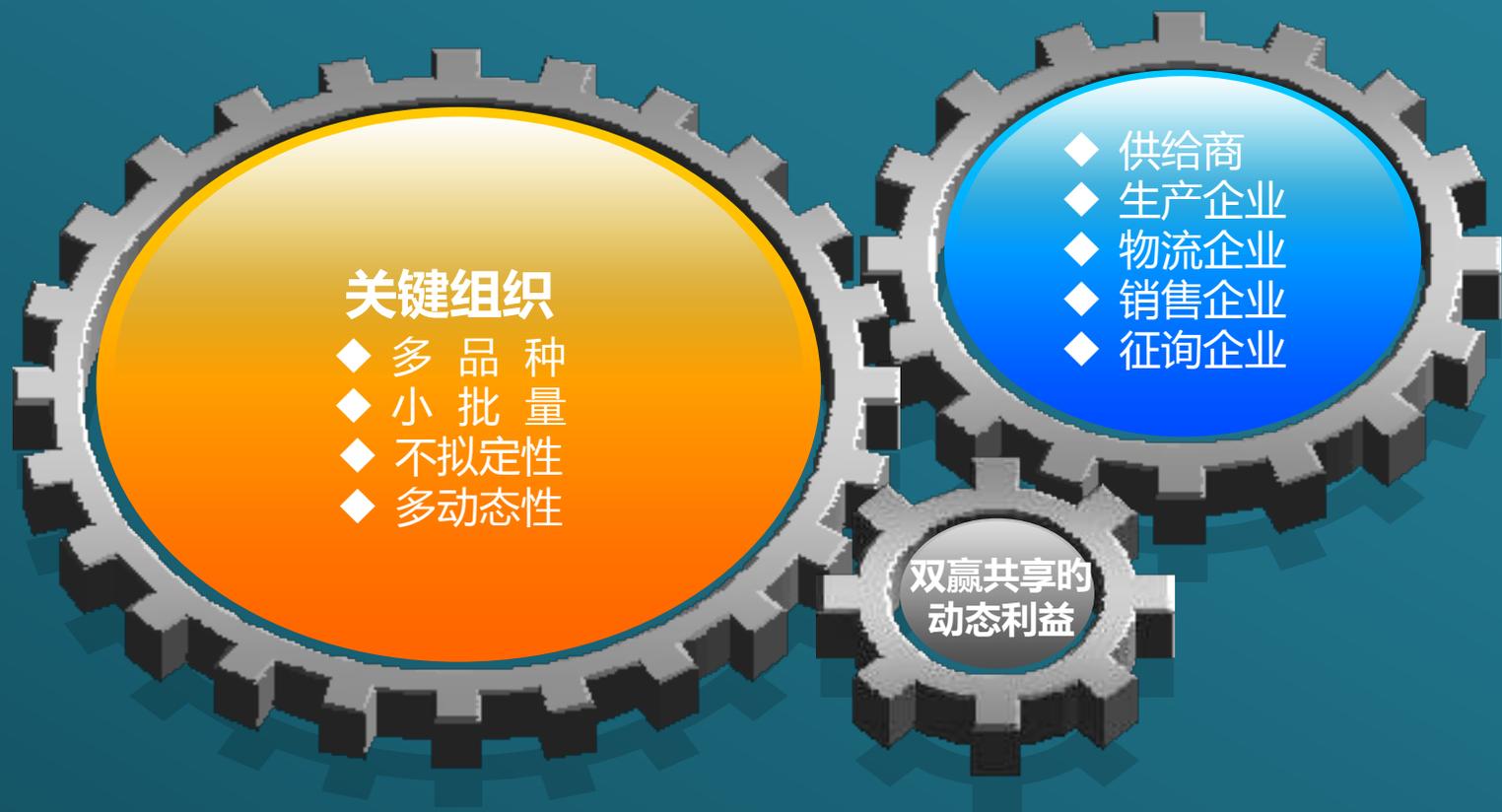
全球500强和全球企业中广泛使用

职能部门1

职能部门3

职能部门3

虚拟组织：企业经过网络把社会资源灵活地组合与分解以实现规模效益和迅速反应来满足顾客的个性化需求，也就是说虚拟组织从外部获取所需资源，与其他企业合作经营，共享利益。



- ◆ 注重外部分工；
- ◆ 关注竞争环境；
- ◆ 结成战略同盟；
- ◆ 强调迅速反应；
- ◆ 构建学习团队；
- ◆ 缺乏稳定原因。

企业生命周期 及组织构造匹配

组织构造演变
(7种基本形态)

企业生命周期及组织构造
匹配

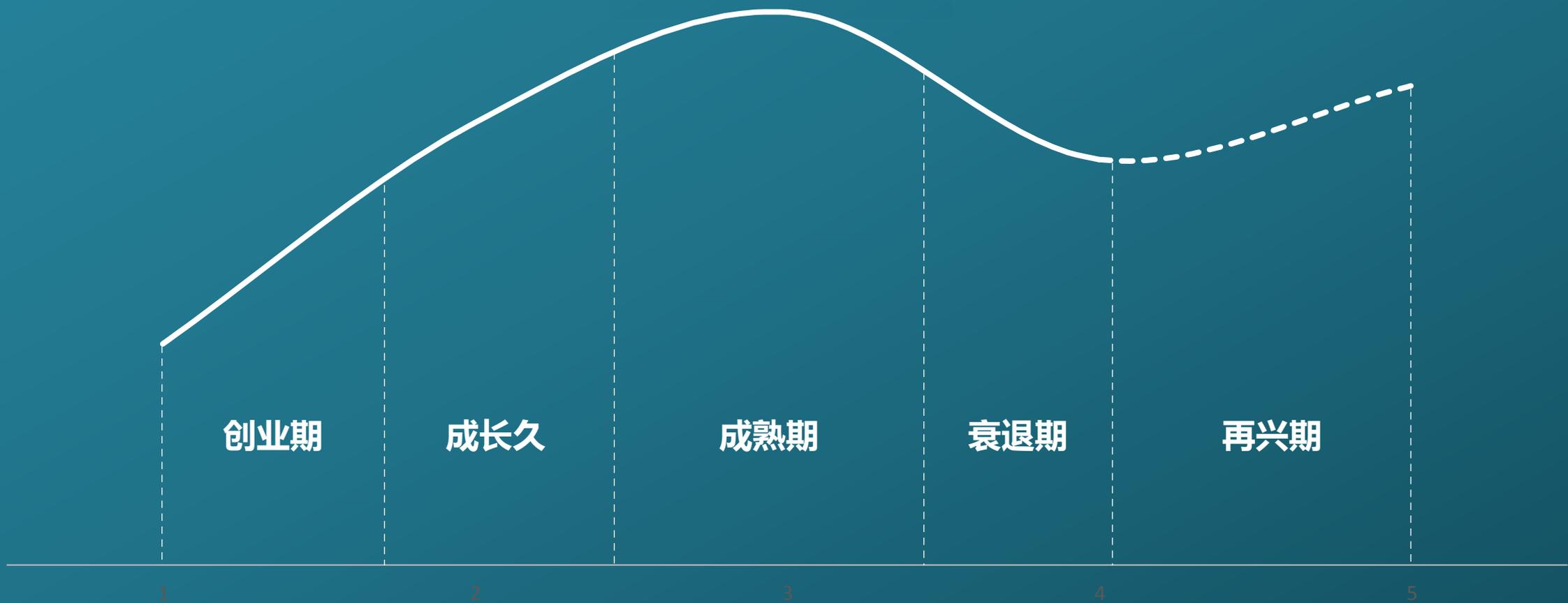
我国企业组织
构造及问题分析

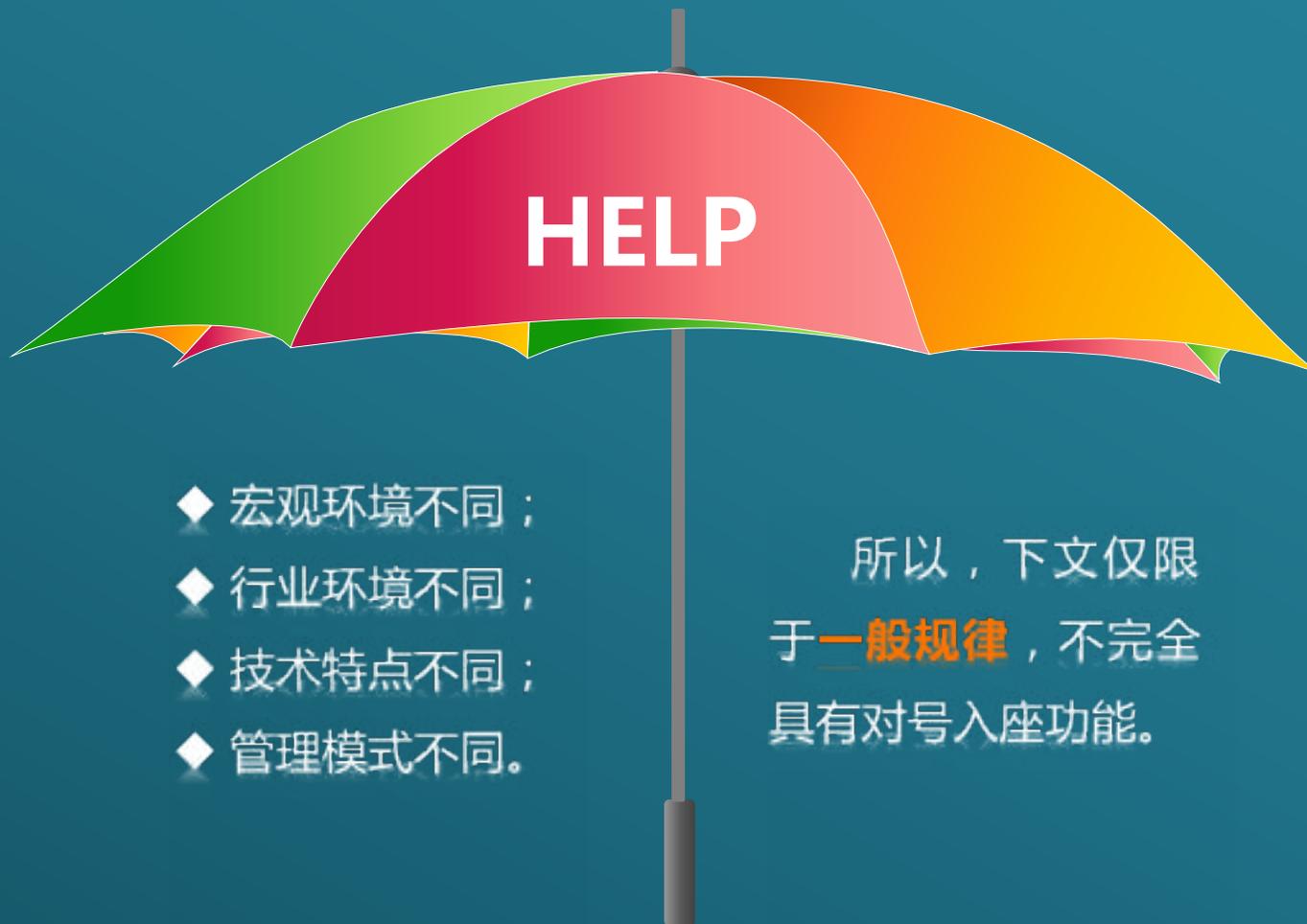
组织构造
的变革趋势

案例分析
(海尔集团)

组织构造匹配

企业生命周期



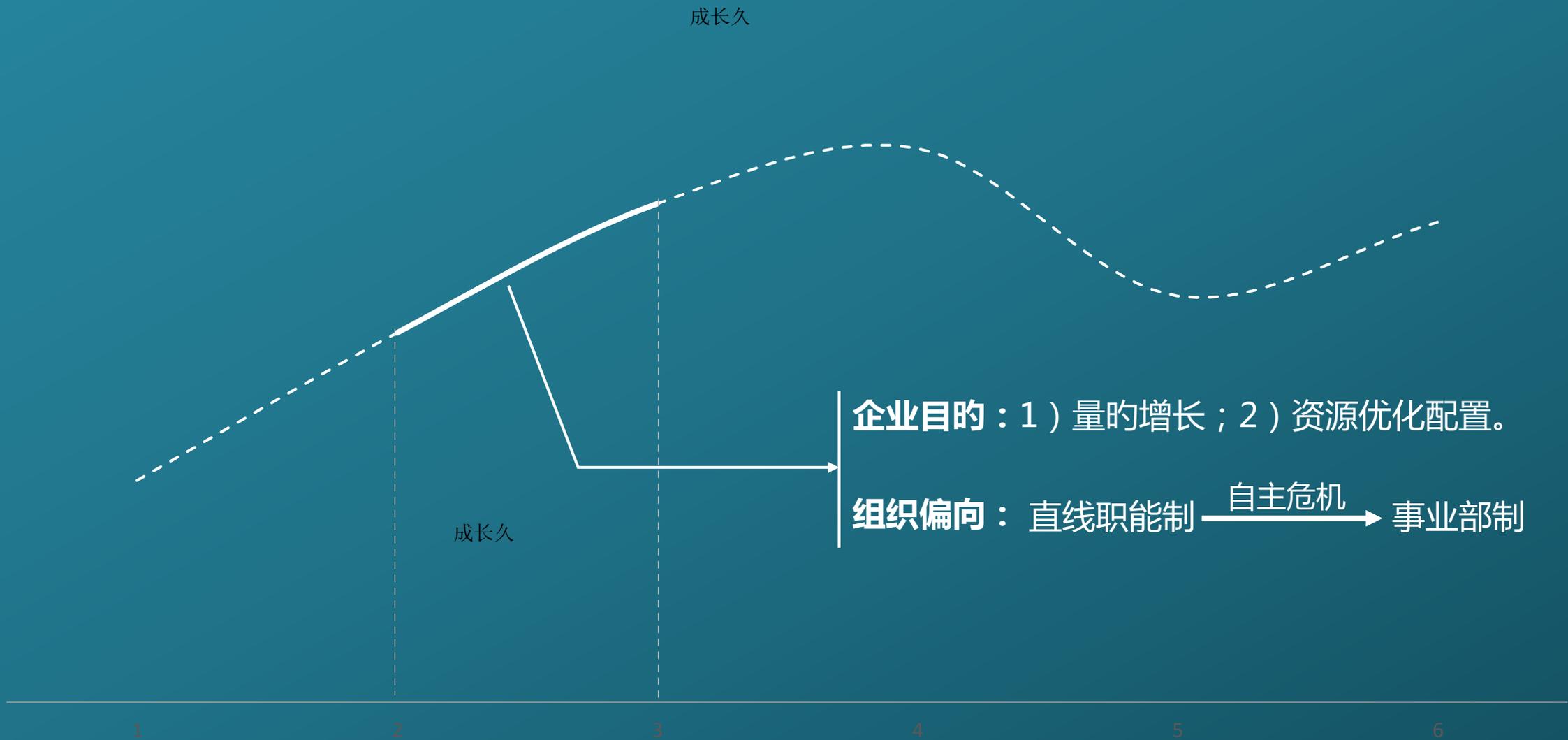


- ◆ 宏观环境不同；
- ◆ 行业环境不同；
- ◆ 技术特点不同；
- ◆ 管理模式不同。

所以，下文仅限于**一般规律**，不完全具有对号入座功能。

创业期





以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：
<https://d.book118.com/227140016104006154>