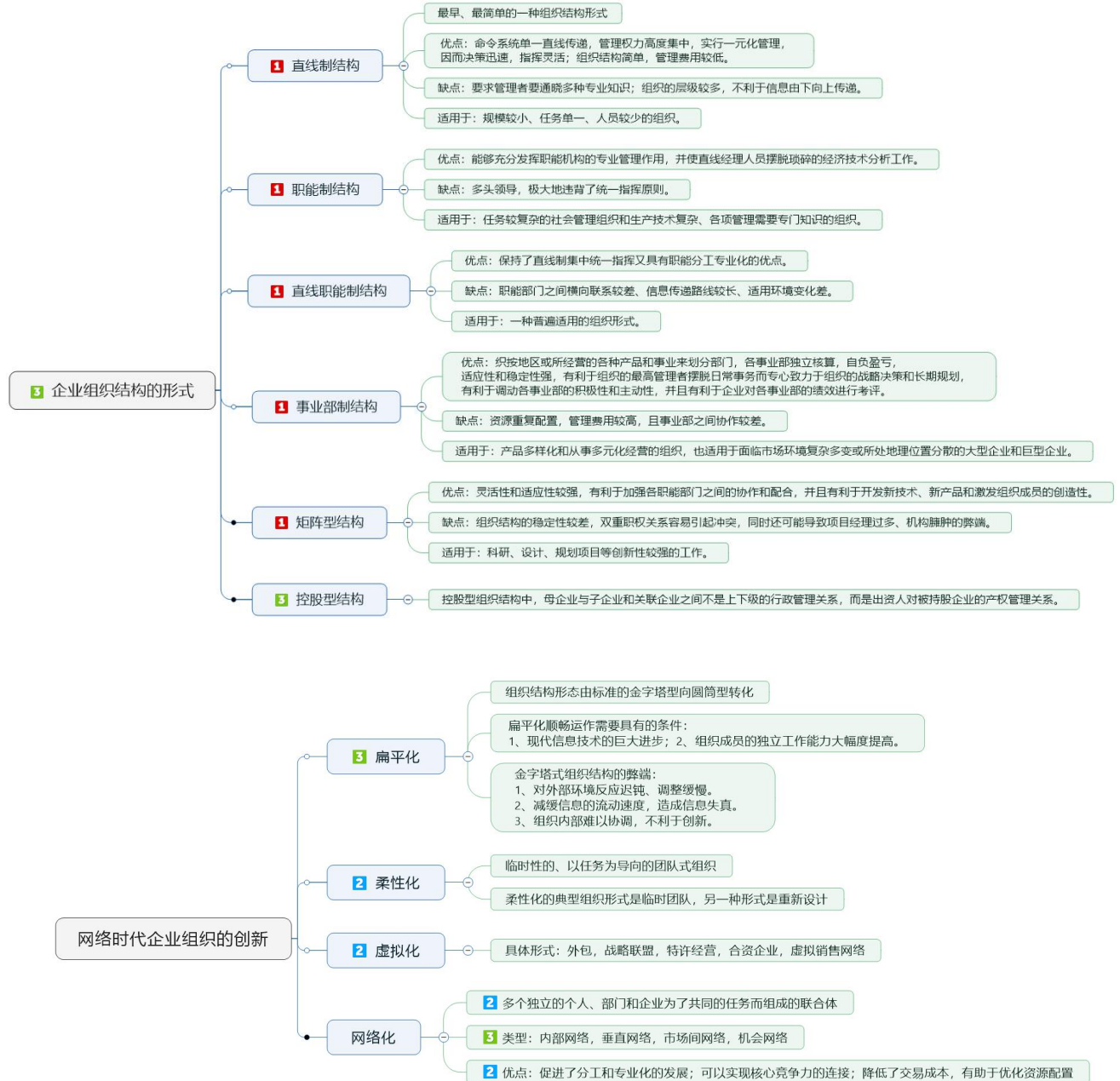


网络经济与企业管理 第4章官方笔记

目录

- 一、 本章/教材结构图
- 二、 本章知识点及考频总结
- 三、 配套练习题

一、教材结构图



二、本章知识点及考频总结

第四章 企业组织管理

第一节 企业组织管理概述

知识点 1：企业组织的基本职能

- （一）保证企业功能的实现
- （二）保持企业活动的协调性和提高企业的效率
- （三）维护企业的稳定性和适应性

知识点 2：企业组织管理的含义

组织管理是为了有效地配置企业内部的有限资源，为了实现一定的共同目标而按照一定的

规则和程序构成的一种责权结构安排和人事安排，其目的是在于确保以最高的效率，实现

组织目标。

企业的管理职能：组织管理（基础职能）/人力资源管理/战略管理/领导管理/财务管理/文

化管理

知识点 3：企业组织管理的内容

（一）组织设计

根据组织目标设计和建立一套组织机构和职位系统。

确定职权关系，从而把组织上下左右联系起来。

与管理的其他职能相结合，以保证所设计和建立的组织结构有效地运转。

（二）组织运作

组织运作是使设计好的组织运行和运转起来。

（三）组织调整

组织结构调整的动力更多的是来自企业的外部。

第二节 企业组织结构的形式

知识点 1：企业组织结构有哪些形式

直线制结构/职能制结构/直线职能制结构/事业部结构/矩阵型结构/控股型结构

知识点 2：直线制结构及其特点

优点：命令系统单一直线传递，管理权力高度集中，实行一元化管理，因而决策迅速，指

挥灵活；组织结构简单，管理费用较低。

缺点：要求管理者要通晓多种专业知识；组织的层级较多，不利于信息由上向下传递。

适用于：规模较小、任务单一、人员较少的组织。

知识点 3：职能制结构及其特点

1、特点：在组织中设置若干职能专门化的机构，这些职能机构在自己的职责范围内，都有

权向下发布命令和指示。

2、优点：能够充分发挥职能机构的专业管理作用，并使直线经理人员摆脱琐碎的经济技术分析工作。

3、缺点：多头领导，极大地违背了统一指挥原则。

4、适用于：任务较复杂的社会管理组织和生产技术复杂、各项管理需要具有专门知识的企业

管理组织。

知识点 4：直线职能制结构及其特点

直线职能制结构是一种由综合直线制和职能制两种类型组织的特点而形成的组织结构形式。

它与直线制的区别在于，职能机构只是作为直线管理者的管理和助手，他们不具有对下面直接进行指挥的权力。

1、特点：保持了直线制集中统一指挥又具有职能分工专业化的优点（选择）

2、缺点：职能部门之间横向联系较差、信息传递路线较长、适用环境变化差

知识点 5：事业部制结构及其特点

1、特点：组织按地区或所经营的各种产品和事业来划分部门，各事业部门独立核算，自负盈亏，适应性和稳定性强，有利于组织的最高管理者摆脱日常事务而专心致力于组织的战略决策和长期规划，有利于调动各事业部门的积极性和主动性，有利于企业对各事业部的绩效进行考评。

2、缺点：资源重复配置，管理费用较高，事业部之间协作较差。

3、适用于：产品多样化和从事多元化经营的组织，以及面临市场环境复杂多变或所处地理位置分散的大型企业和巨型企业

知识点 6：矩阵型结构及其特点

这种结构的优点：灵活性和适应性较强，有利于加强各职能部门之间的协作和配合，并且有利于开发新技术、新产品和激发组织成员的创造性。

缺点：组织结构稳定性较差，双重职权关系容易引起冲突，同时还可能导致项目经理过多、

机构臃肿的弊端。

适用于：科研、设计、规划项目等创新性较强的工作。

知识点 7：控股型结构及其特点

控股型组织结构中，母企业与子企业和关联企业之间不是上下级的行政管理关系，而是出资人对被持股企业的产权管理关系。

第三节网络时代企业组织的创新

知识点 1：什么是组织结构扁平化

组织结构扁平化是指减少管理层次而扩大企业管理幅度，组织结构形态由标准的金字塔型向圆筒型转化。

组织结构扁平化的顺畅运作需要具有两个重要条件：

- 1、现代信息技术的巨大进步；
- 2、组织成员的独立工作能力大幅度提高。

知识点 2：金字塔式组织结构的弊端

对外部环境反应迟钝、调整缓慢。

减缓信息的流动速度，造成信息失真。

组织内部难以协调，不利于创新。

知识点 3：什么是组织结构柔性化

组织结构柔性化是指组织结构上不设置固定的和正式的组织机构，而代之以一些临时性的、

以任务为导向的团队式组织。

具有柔性化的企业组织结构必须具有弹性，非常敏捷，又能够快速响应市场的变化。

柔性化的典型组织形式是临时团队，另一种形式是重新设计。

知识点 4：组织虚拟化的具体形式

1、外包：企业不擅长的一部分工作交给外部企业去做。（制造业）

2、战略联盟：由两个或两个以上的企业，为达到共同拥有市场、共同使用资源等战略目标，

通过各种契约而结成的优势互补、风险共担、要素双向或多向流动的松散型网络组织。（制造业）

3、特许经营：也称经营模式特许或特许连锁。（零售业、宾馆业、餐饮业）

知识点 5：什么是网络型组织

网络型组织是由多个独立的个人、部门和企业为了共同的任务而组成的联合体，它的运行不靠传统的层级控制，而是在定义成员角色和各自任务的基础上通过密集的多边联系、互利和交互式的合作来完成共同追求的目标

知识点 6：网络型组织的类型

类型：内部网络、垂直网络、市场间网络、机会网络（将众多生产者和消费者联系起来，共同构成机会网络。）

知识点 7：网络型组织的优点

促进了分工和专业化的发展；实现核心竞争力的连接；降低交易成本；有助于优化资源配置

第四节 企业组织再造

知识点 1：什么是 3C 理论

20 世纪六七十年代以来，信息技术革命使企业的经营环境和运行方式发生了很大的变化，市场竞争日益激烈，企业面临着严峻挑战，有些管理专家用 3C 理论阐述这种全新的挑战。

（顾客、竞争、变化）（选择题）

知识点 2：什么是企业再造

1993 年，迈克·哈默和詹姆斯·钱皮提出了流程再造（Business Process Reengineering，

BPR）理论。

企业再造：为了在衡量绩效的关键指标上取得显著改善，从根本上重新思考、彻底改造业务流程。其中，衡量绩效的关键指标包括产品和服务质量、顾客满意度、成本、员工工作效率等。

企业再造的特点：（案例分析）

- 1、企业再造需要从根本上重新思考业已形成的基本信念。
- 2、以顾客为中心是企业再造的出发点。（满足顾客需求是企业获胜的关键）
- 3、企业再造是一次彻底的变革
- 4、企业通过业务流程再造可望取得显著的进步
- 5、企业再造从重新设计业务流程着手（核心）
- 6、企业再造实质上是管理和组织的创新（组织机构扁平化）（实质）
- 7、企业再造实施人本管理（企业和员工的共同成长）（关键）
- 8、企业再造重视信息技术的应用

知识点 3：企业再造的实施步骤（文字；★★★）

- 1、构建企业再造的团队（有创新、变革意识的领导团队、经理人员、小组成员、高管组成的指导委员会、负责企业再造的总监）
- 2、对现有流程进行全面分析（识别业务流程、对业务流程进行分析和诊断）
- 3、业务流程再造（关键流程带动一般流程）
- 4、组织实施与持续改善（试运行阶段观测到问题，及时修正）

知识点 4：企业再造的基础工作（文字；★★★）

- 1、建立有效的组织保障
- 2、建立流程管理信息系统
- 3、重塑企业文化（团队精神、企业和员工的相互承诺）
- 4、培养复合型人才（流程变得简便，内部工作变得复杂）

第五节 学习型组织

知识点 1：学习型组织的特点

学习型组织的特点【简答题】

- 1、组织成员拥有一个共同的愿景（源于个人的意愿，又高于个人意愿）
- 2、组织是由多个创造性个体组成的团队（团队是基本的学习单位）
- 3、善于不断学习（终身学习、全员学习、全过程学习、团队学习）
- 4、自主管理（边工作边学习）
- 5、领导者的新角色（设计组织发展的基本理念，促进每个人的学习）
- 6、建立知识联盟（企业之间的互相学习、信息资源共享）

知识点 2：五项修炼

1、自我超越：是学习型组织的精神基础。指组织内的每一个成员集中精力，培养耐心，全

身心投入，不断突破个人能力的极限。

2、改善心智模式：要求企业组织不断地随着外部环境的变化适时调整、革新企业组织内部

的习惯做法

3、建立共同愿景：远景（企业发展的远大目标）和愿望（远大目标被全体成员接受，体现组织成员的共同愿望）

4、团队学习（发挥集体智慧）

5、系统思考：以系统而非片段的方法来观察分析事物。是五项修炼的核心。

三、配套练习题

企业组织的基本职能是（ ABCDE ）。多选题 1101

A:保证企业功能的实现 B:保持企业活动的协调性

C:提高企业的效率 D:维护企业的稳定性

E:维护企业的适应性

为了实现一定的共同目标而按照一定的规则和程序构成的一种责权安排和人事安排是

（ C ）。单选题 1504

A:组织 B:组织安排

C:组织管理 D:组织设计

组织管理的基本内容就是设计、建立并保持一种组织结构，具体来说，以下不属于组织管理

的基本内容是（ B ）。单选题 0810

A:组织设计 B:组织分解

C:组织运作 D:组织调整

与古代军队的组织结构最接近的组织结构形式是（ A ）。单选题 1604

A:直线化 B:事业部

C:职能制 D:矩阵制

极大地违背了统一指挥原则的组织结构形式是（ A ）。单选题 1010

A:职能制结构 B:直线制结构

C:事业部制结构 D:控股型结构

以下哪些选项属于事业部制组织结构的优点（ CDE ）。多选题 1704

A:有利于充分发挥职能机构的专业管理作用

B:有利于加强各职能部门之间的协作和配合

C:有利于组织的最高管理者摆脱日常事务

D:有利于调动各事业部的积极性和主动性

E:有利于对各事业部的绩效进行考评

控股型组织结构中，母企业与子企业的关系是（ B ）。单选题 1110

A:行政管理关系 B:产权管理关系

C:上下级关系 D:同事关系

对传统组织进行改革，减少管理层级、扩大管理幅度，这是指（ C ）。单选题 0910

A:组织结构柔性化 B:组织结构虚拟化

C:组织结构扁平化 D:组织结构网络化

传统的金字塔式组织结构表现出来的弊端是（ C ）。单选题 1001

A:容易进行纵向沟通 B:不容易造成信息失真

C:对外部环境反应迟钝 D:容易进行组织内部协调

某企业组织创新后，其研发部门开发新品速度更快且承担了更多的任务，这反映了（ C ）。单选题 1610

A:组织结构扁平化 B:组织结构虚拟化

C:组织结构柔性化 D:组织结构敏捷化

组织外部虚拟化的具体形式有（ ABCDE ）。多选题 1404

A:外包 B:战略联盟

C:特许经营 D:合资企业 E:虚拟销售网络

网络型组织的基本类型不包括（ A ）。单选题 1504

A:外部网络 B:垂直网络

C:市场间网络 D:机会网络

网络型组织的优点包括（ ABCE ）。多选题 1110

A:网络型组织促进了分工和专业化的发展

B:网络型组织可以实现核心价值链的连接

C:网络型组织降低了交易成本

D:网络型组织实现稳定性和变革性的统一

E:网络型组织有助于优化资源配置

3C 理论是指顾客、变化和（ C ）。单选题 1201

A:商业 B:沟通

C:竞争 D:创造

为了在衡量绩效的关键指标上取得显著改善而从根本上重新思考、彻底改造业务流程的概念

是（ A ）。单选题 1310

A:企业再造 B:外包

C:扁平化 D:流程重组

企业再造理论的核心是（ C ）。单选题 1704

A:以顾客为中心 B:坚持市场导向

C:重新设计业务流程 D:组织创新

学习型组织的修炼包括（ ABCDE ）。多选题 1210

A:建立共同愿景 B:团队学习

C:系统思考 D:自我超越

E:改善心智模式

学习型组织的精神基础是（ D ）。单选题 1201

A: 建立共同愿景 B:团队学习

C:系统思考 D:自我超越