

# 新型组织结构模式 解析与应用



CONTENTS

# 目录

01 | 超事业部

02 | 矩阵制

03 | 多维立体组织

04 | 模拟分权组织

05 | 企业集团



# CONTENTS

# 目录

06 | 流程型组织

07 | 网络型组织





01

超事业部

# 超事业部的优势分析

01

## 联合开发新品

超事业部可整合几个事业部力量联合开发新产品，加快研制进度，比如某电子企业借此快速推出新手机，形成拳头优势。

02

## 增强企业灵活

其主要功能是协调各事业部生产经营方向，大大增强企业灵活性与适应性，能快速应对市场变化。

03

## 高层专注战略

使公司总经理从日常事务解脱，将更多时间精力用于企业重大战略性决策，提升决策质量。

04

## 培养接班人才

有利于为最高领导层培养出接班人才，让有潜力的人才在超事业部锻炼成长。

# 超事业部的不足探讨

## 协调沟通难题

增加管理层次后，企业内部横向、纵向协调与沟通工作量加大，像部门间信息传递易受阻。

## 决策执行降效

会降低决策与执行效率，一个决策从提出到执行，中间环节增多，时间成本增加。

## 管理成本上升

带来管理人员和管理成本增加等问题，企业需支付更多人力成本和办公费用。





# 02

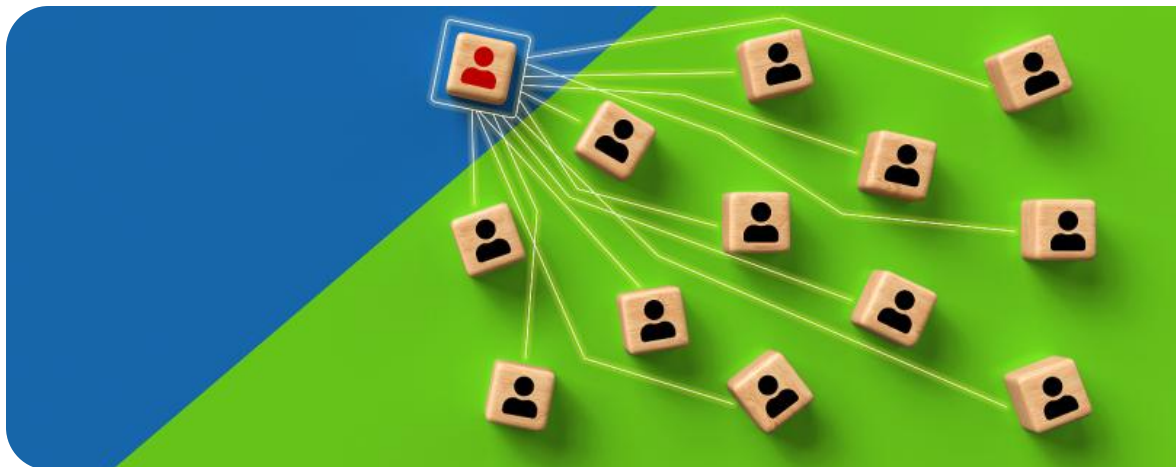
## 矩阵制

# 矩阵制的结构特点



## 垂直与横向系统结合

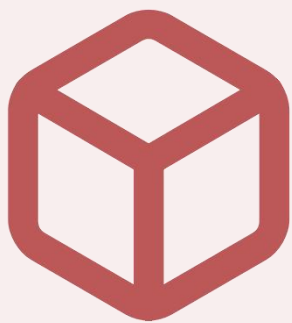
矩阵制在直线职能制垂直形态组织系统基础上，增加了一种横向的管理系统，形成独特结构。



## 双重管理架构

员工既受垂直系统的职能部门领导，又受横向项目小组的管理，接受双重指令。

# 矩阵制的优势体现



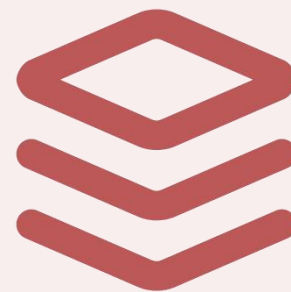
## 加强沟通协作

横向和纵向联系结合，利于各职能部门沟通、协作和配合，能及时解决问题。



## 提高组织灵活性

可随时组建、重建和解散团队，在不增机构编制下，充分利用人力资源。



## 促进员工技能提升

不同部门专业人员集中，员工有机会学到更多技能，提升自身能力。

# 矩阵制的问题剖析

## 责任划分困难

组织关系复杂，人员受双重领导，导致责任难以分清，易出现推诿现象。

## 临时观念滋生

项目组成员任务完成后回原单位，易产生临时观念，责任心不强。

## 负责人权责失衡

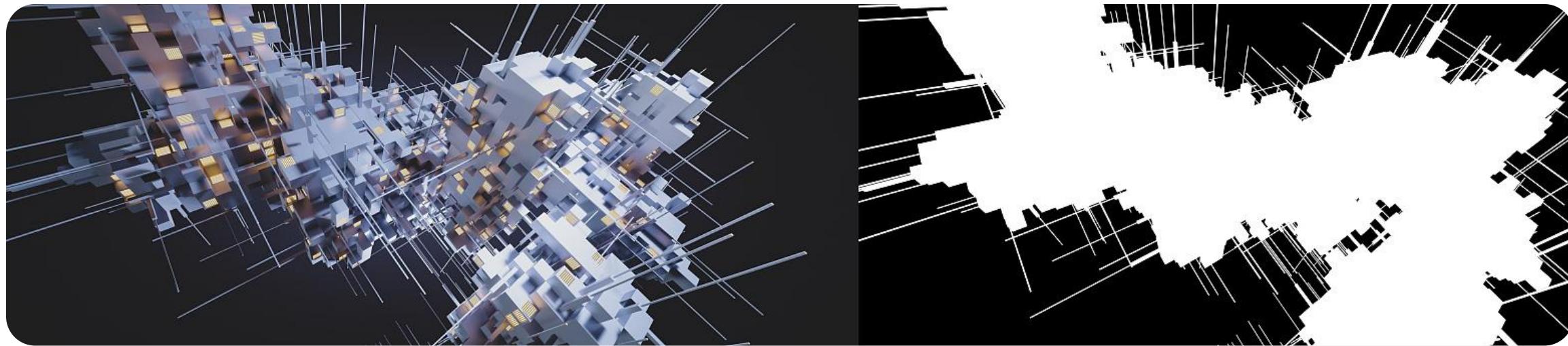
项目小组负责人责任大于权力，可能出现权力过大或指挥混乱，影响决策效率。





# 03

## 多维立体组织



# 多维立体组织的概述

## 组织结合形式

多维立体组织是矩阵组织的进一步发展，是矩阵组织结构与事业部制组织结构的有机结合，融合二者优势。

## 产品管理机构

按产品划分事业部，即产品利润中心，专注产品的研发、生产与销售，提升产品竞争力。

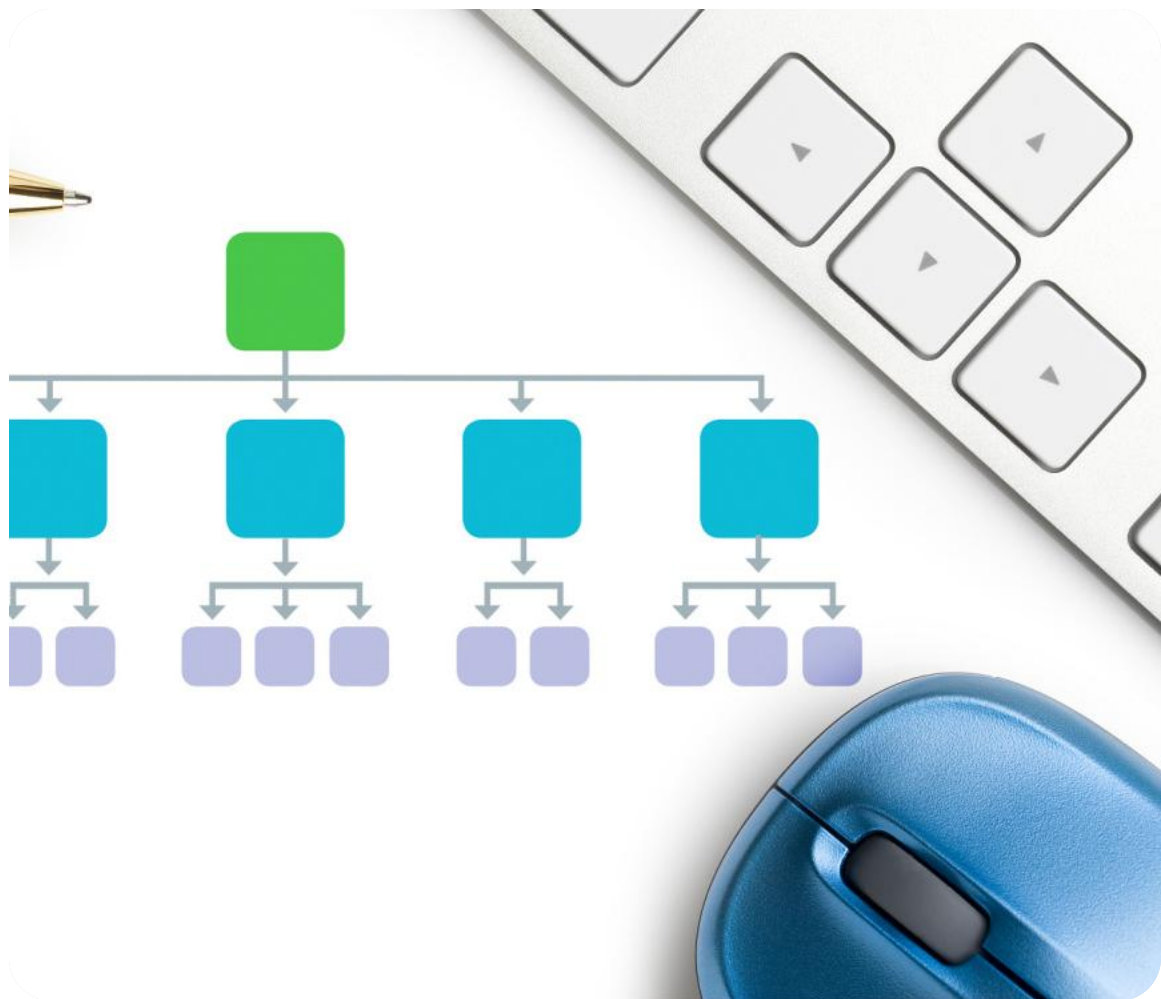
## 职能参谋机构

按职能划分专业参谋机构，如技术、生产等，是专业成本中心，为各部门提供专业支持。

## 地区管理机构

按地区划分管理机构，即地区利润中心，负责特定地区的业务拓展和运营管理。

# 多维立体组织的优势



## 减少部门摩擦

产品、地区与职能部门能从全局考虑问题，加强沟通，减少部门间的摩擦和冲突。

## 满足客户要求

综合各方面资源，能快速响应客户需求，最大限度满足客户的多样化要求。

## 确保职能实现

在分权基础上，各职能部门明确职责，可有效确保职能目标的顺利实现。

## 灵活共享资源

人力资源能在多种产品线间灵活共享，提高资源利用率，增强组织应对变化的能力。

# 多维立体组织的挑战

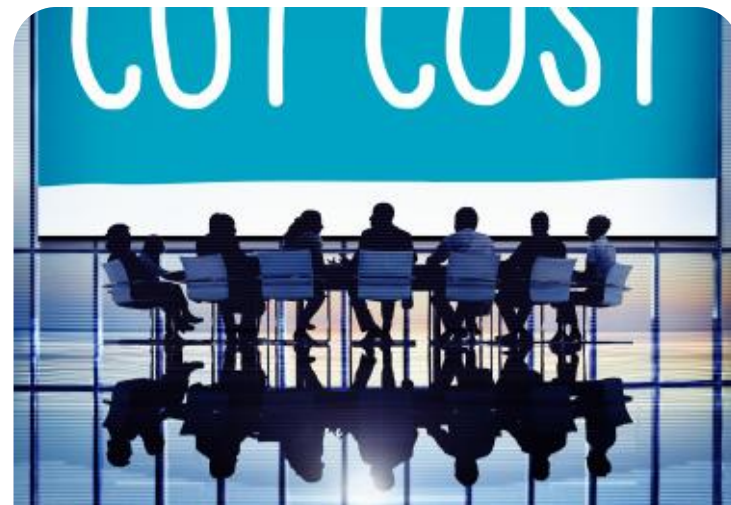


## 职权关系复杂

员工面临三重职权关系，易产生无所适从的情况，影响工作决策和执行效率。

## 协调难度较大

部门间横向协调困难，需付出大量努力平衡权力，增加了管理的复杂性。



## 管理成本增加

频繁召开会议协调关系，讨论解决冲突方案，导致管理成本上升，影响决策效率。



# 04

## 模拟分权组织



# 模拟分权组织的 概述

## 组织单位划分

根据大型联合企业各部分生产技术特点和管理要求，人为把企业分成众多“组织单位”。

## 自主权赋予

给予各“组织单位”尽可能大的生产经营自主权，让其拥有职能机构。

## 模拟经营核算

使每一单位负有“模拟性”盈亏责任，实现“模拟”的独立经营、独立核算。

# 模拟分权组织的优点

## 适用范围广泛

既适用于生产连续性强的  
大型联合企业，如钢铁、  
化工企业，也适用于部分  
中型企业。

## 助力国企改革

有利于深化国有企业改革，  
加速其经营机制的转换，  
提升市场竞争力。

## 增强企业活力

能调动分厂或车间的生产  
经营积极性，提高劳动生  
产率，增强企业整体活力。

## 强化责任意识

实现责、权、利相结合，  
强化各单位的责任感，  
促进企业高效运营。

# 模拟分权组织的缺点

01

## 价格体系难题

内部价格体系不易完全理顺，影响各单位成本核算和利润分配。

02

## 目标确定困难

各专业分公司的生产经营计划目标和任务难以精准确定，增加管理难度。

03

## 考核复杂繁琐

对各单位任务完成情况的考核比较困难和复杂，降低管理效率。

04

## 信息协调问题

企业内部信息交流较差，组织内横向协调难度大，影响工作协同。



05

企业集团

# 企业集团的内涵



**CORE BUSINESS**

## 主体构成

企业集团以母子公司为主体，母公司凭借股权等控制子公司，如海尔集团母、子公司协同发展。

## 联结方式

通过产权关系和生产经营协作等多种方式，将众多企业法人组织联合起来，像宝钢集团与供应商协作。

## 组织性质

企业集团是一个经济联合体，成员企业保持法人地位，共同追求经济利益，如联想集团旗下各企业。

# 企业集团的职能机构类型



## 依托型组织职能机构

依托核心企业职能部门，节省人力、物力，如一些小型企业集团依托母公司部门运作。



## 独立型组织职能机构

独立于主体企业，能独立开展工作，但成本较高，如大型跨国企业集团的独立部门。



## 智囊机构及业务公司和专业中心

提供专业咨询和服务，集中专业人才，如华为的战略研究院等。



## 非常设机构

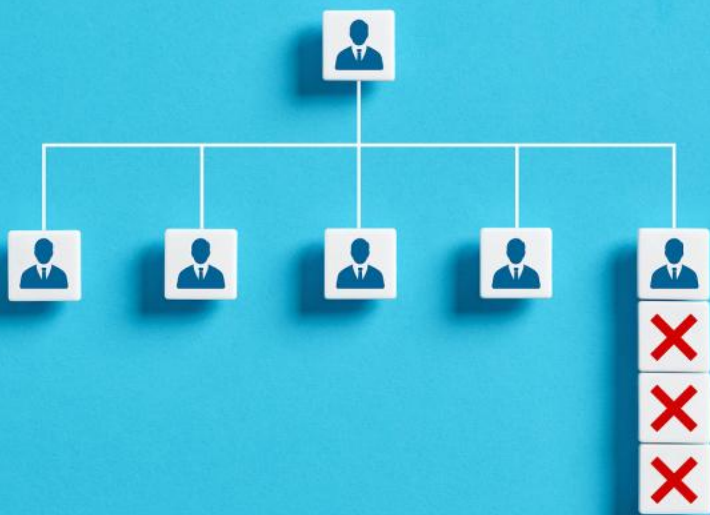
为解决特定问题临时设立，任务完成即解散，如企业为应对突发危机成立的小组。



# 06

## 流程型组织

# 流程型组织的结构特征



## 纵向管理链短

流程型组织纵向管理链较短，减少了信息传递层级，使决策能更快速下达和执行，提高了管理效率。

## 横向管理链长

其横向管理链较长，有利于各部门间的广泛沟通与协作，促进信息共享，增强组织的协同效应。

# 流程型组织的优点

## 以顾客或市场为导向

流程型组织以顾客或市场为导向，业务流程围绕产出和顾客展开，能精准满足客户需求，提升客户满意度。

## 提高运行效率

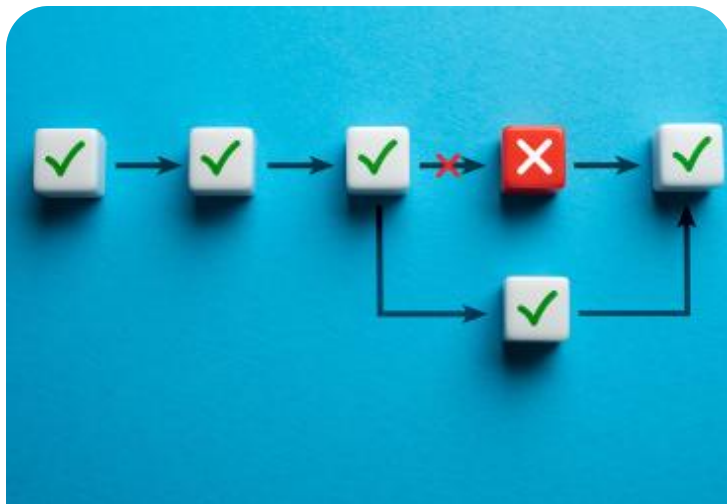
以产出和顾客为中心的业务流程，消除了冗余环节，使组织运行更高效，能快速响应市场变化。

## 组织结构扁平化

流程型组织呈现扁平化结构，减少了管理层级，加快了信息流通速度，增强了组织的灵活性和适应性。

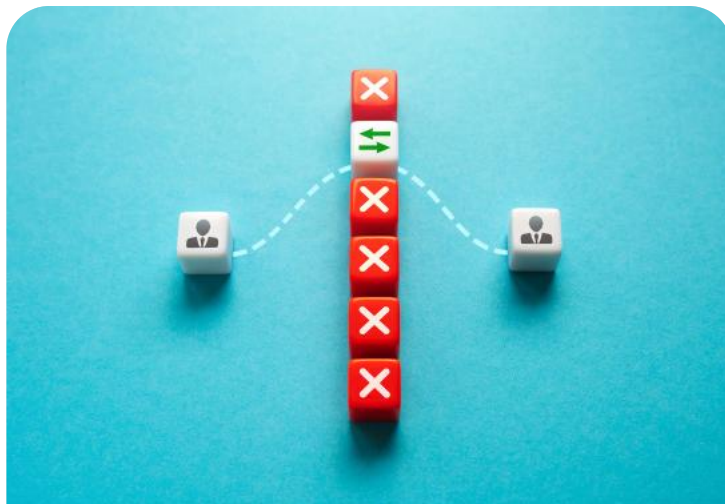


# 流程型组织的缺点



## 确定核心流程困难

由于业务的复杂性，确定核心流程并非易事，可能导致资源分配不合理，影响组织整体效能。



## 需配套性变革

流程型组织需要对组织文化、管理体制等多个系统进行配套变革，涉及面广，实施难度较大。



## 加强员工培训

为适应流程型组织的运作，员工需具备更高的综合素质，因此需要加强培训开发，这增加了企业成本。



07

网络型组织



# 网络型组织的涵义

## 技术基础

网络型组织以信息、通信技术为基础，借助高度发达的网络来实现连接。例如5G技术的发展，为其提供了更高效的通信保障。

## 连接对象

它将供应、生产、销售企业和客户，乃至竞争对手等独立的企业或个体连接起来，形成经济联合体。如电商平台连接众多商家与消费者。



# 网络型组织的基本类型



## 内部网络

企业内部各部门通过网络连接，实现信息共享与协同工作，提高内部运营效率。

## 垂直网络

企业与上下游企业建立的网络，加强供应链管理，保障生产与销售的顺畅。

## 市场网络

企业与同行、客户等构成的市场网络，利于了解市场动态，增强市场竞争力。

## 机会网络

最先进的类型，能及时捕捉市场机会，整合各方资源，实现快速发展。

# 网络型组织的优点



## 灵活响应

能促进组织对顾客变化做出灵活而快速反应，如电商企业可迅速调整商品供应。



## 优势互补

实现企业间优势互补，优化组织资源配置，像科技企业与制造企业合作。



## 成本降低

降低企业管理成本，使中小型企业迅速成长，减少不必要的中间环节。



## 竞争力提升

促进组织成员提高核心竞争力，注重团队合作，共同应对市场挑战。

# 网络型组织的缺点

## 控制权丧失

由于企业边界的不确定性，使企业丧失控制权，难以完全掌控合作方的行为。

## 关系协调难

不同企业组织文化和发展目标有差异，相互关系不易协调，影响合作效率。

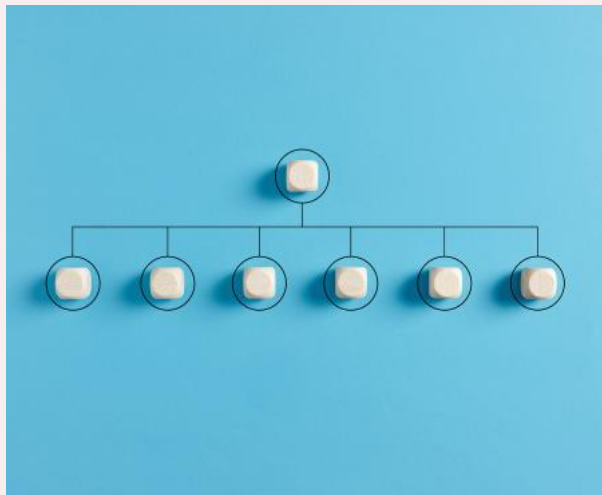
## 对手增加

容易使企业潜在对手急速增加，市场竞争更加激烈。

## 信用问题

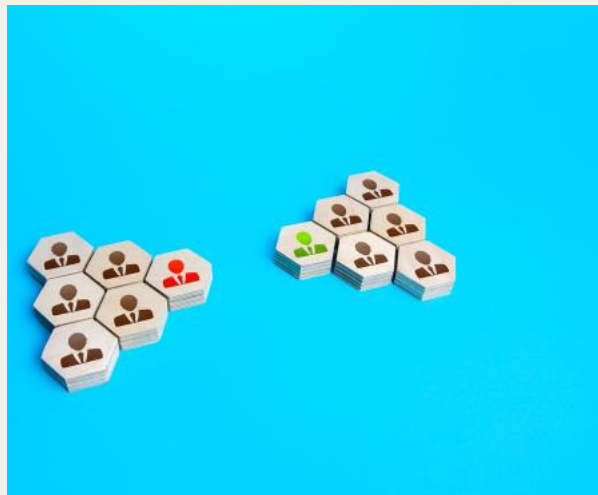
企业成员相互依存强，信用问题成为合作的主要问题，影响合作稳定性。

# 新型组织结构模式对比与总结



## 适用场景

超事业部适用于大型多元化企业，流程型组织以顾客为导向，网络型组织适合信息时代合作。



## 核心优势

矩阵制利于沟通协作，多维立体组织能集思广益，企业集团可整合资源。



## 核心劣势

模拟分权组织内部协调难，网络型组织控制权易丧失，流程型组织确定核心流程难。

A black and white photograph capturing a moment of agreement or conclusion in a business setting. Two individuals, dressed in formal suits and ties, are engaged in a handshake over a table. The table is cluttered with several sheets of paper, likely contracts or documents. The lighting is dramatic, with strong highlights and deep shadows, emphasizing the textures of the clothing and the papers. The overall mood is professional and significant.

THE END  
谢谢