

Provided by
ACCA Research Institute



ACCA F1 知识课程

Accountant in Business (AB)

商业中的会计师 第六讲

ACCA Lecturer: Tom Liu





Business organisation structure and strategy

Topic List

- 1 The informal organisation
- 2 Organisational structure
- 3 Levels of strategy in the organisation
- 4 Centralisation and decentralisation



The informal organisation

非正式组织

记住以下几个要点：

- Informal organisation is based on social relationship
- An informal organisation **always** exists alongside the formal one.
- The informal organisation is loosely structured (松散的), flexible (灵活的) and spontaneous (自发的)
- Benefits of the informal organisation.
 1. Employee commitment (增强工作的满意度, 减少缺勤)
 2. Knowledge sharing (非正式组织里知识传播有时更畅通)
 3. Speed (通过非正式组织进行的决策往往更迅速)
 4. Responsiveness (非正式组织对突发事件的应对比正式组织更快)
 5. Co-operation (非正式组织的存在促进了成员合作)
- Managerial problems of informal organisation
 1. Waste time and energy (过度社交浪费人的精力)
 2. Grapevine (谣言、八卦)
 3. Somebody may be isolated (有的人可能被孤立)
 4. Cut corner (有的正式流程会被逾越, 导致质量和安全上的风险。)



Organisational structure

Components of the organisation

这个模型是明兹伯格提出的 (Mintzberg)

他相信**所有**组织都可以分成以下五种成分：

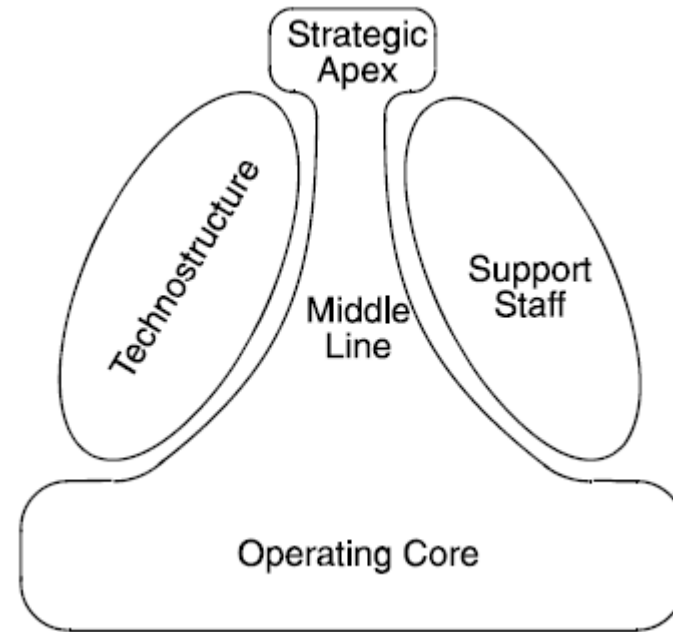
Strategic apex (战略顶尖)

Operational core (作业核心单元)

Middle line (中间层)

Technostructure (技术支持单元)

Support staff (行政支持单元)





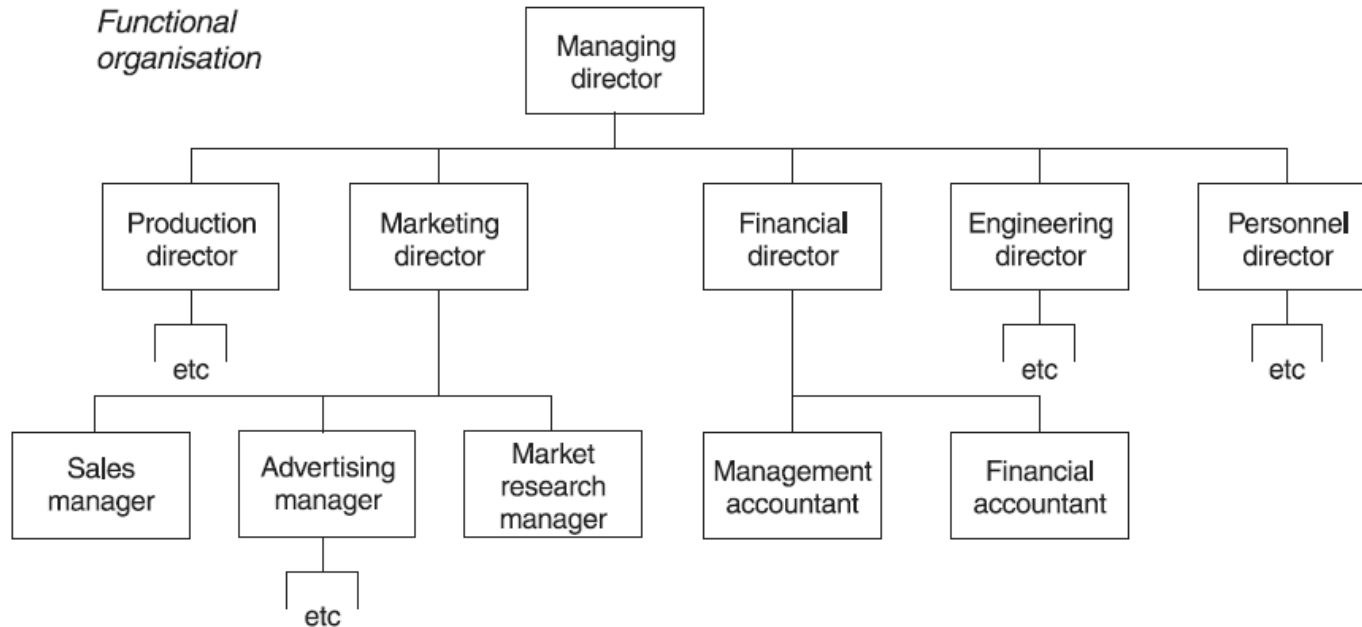
Organisational structure

- Strategic apex (战略顶尖)
 1. Ensures the organisation follows its mission
 2. Manages the organisation's relationship with the environment
- Operational core (作业核心单元)
 1. People directly involved in the process of obtaining inputs, and converting them into outputs
- Middle line (中间层)
 1. Converts the desires of the strategic apex into the work done by the operating core
- Technostructure (技术支持单元)
 1. Analysers determine the **best way of doing a job**
 2. Planners **determine outputs** (eg goods must achieve a specified level of quality)
 3. Personnel analysts **standardise skills** (eg training programmes)
- Support staff (行政支持单元)
 1. Ancillary services (辅助性活动) such as public relations (公关) , legal counsel (法律顾问) , the cafeteria (餐饮角) . Support staff do not plan or standardise production. They function independently of the operating core.



Organisational structure

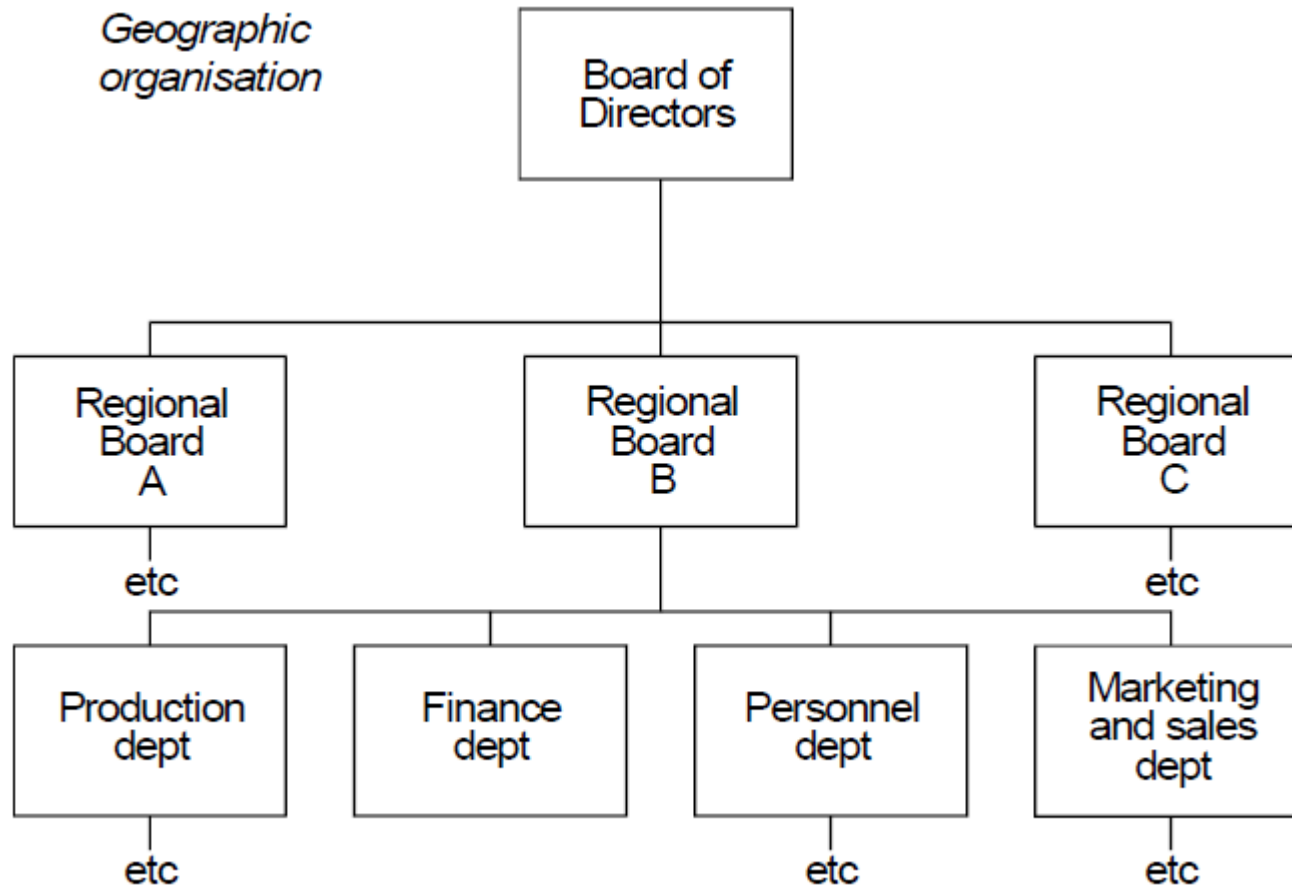
Functional departmentation
按部门职能划分组织模块。





Organisational structure

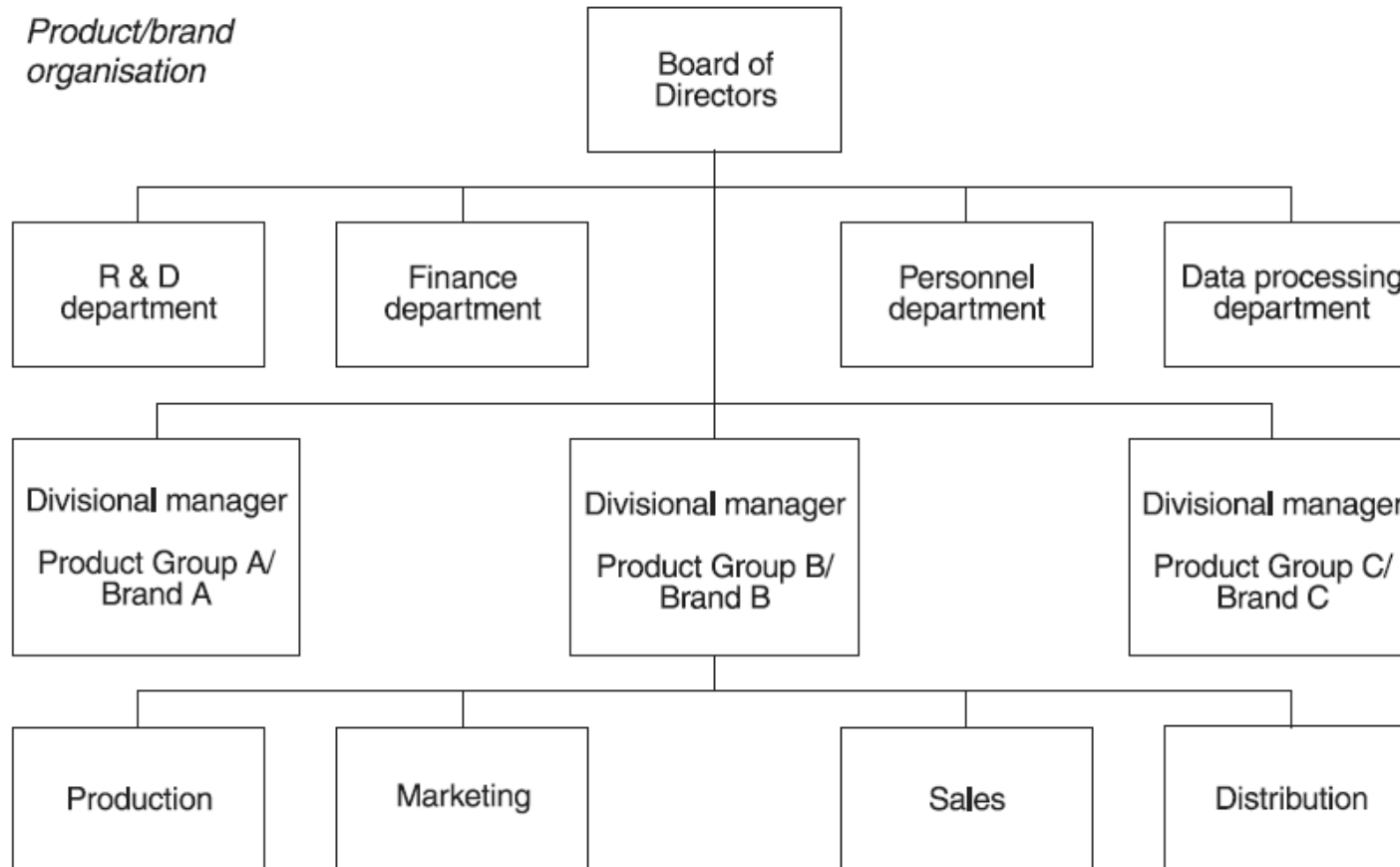
Geographic departmentation
按地区划分组织模块。





Organisational structure

Product / brand departmentation
按产品或品牌划分组织模块。





Organisational structure

Customer departmentation
按客户划分组织模块。



Organisational structure

Divisionalisation

前面的几种分部都是在一个公司内部所做的划分，虽然分了各个部门，但领导权是统一的。

Divisionalisation则不同，这是将组织划分成若干个独立决策的，自负盈亏的公司，统一在集团下进行领导。

一般的Departmentation是中央集权制，Divisionalisation则是联邦制。



Organisational structure

Hybrid structures

类似于Divisionalisation，是若干个独立组织组合成的大组织。每个独立组织分处产业链的不同阶段，专注于不同的任务。有的负责生产、有的负责研发、有的负责营销、有的负责物流。



Organisational structure

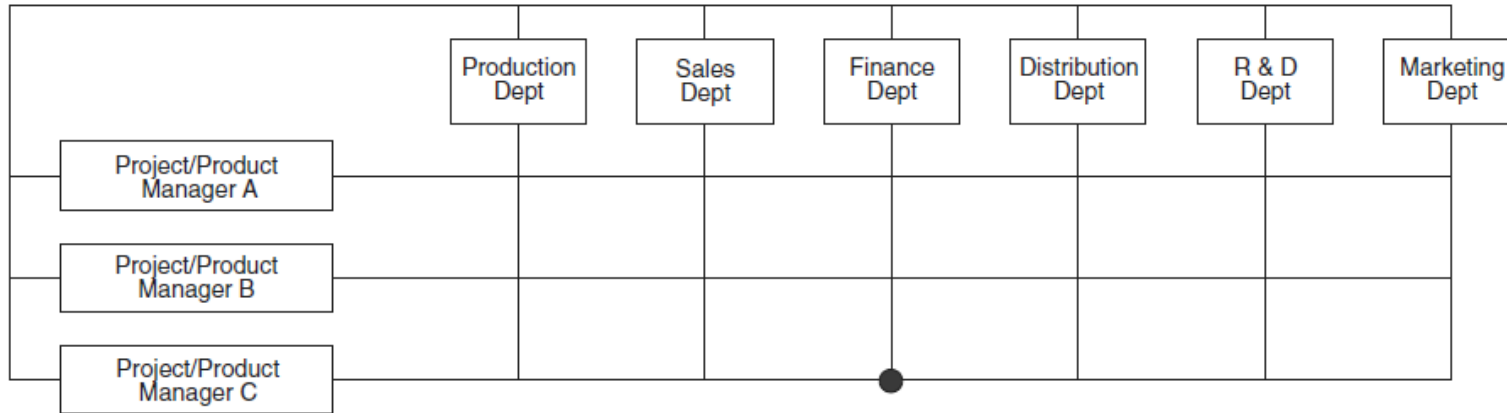
The simple structure(or entrepreneurial structure)

适用于一些年轻的创业公司，人员较少，战略顶峰和作业核心单元紧密联系。



Organisational structure

Matrix and project organisation



矩阵结构，基于项目，每个部门抽调一定人手。

这种结构一般适用于一些接手项目的公司，比如咨询公司、律师事务所等等。

这种结构是一种近些年才出现的结构，这个结构有一个问题，存在双重管理的问题，权责不明。



Organisational structure

The new organisation

记住下面两个就行了：

- Virtual organisations

虚拟组织是一种区别于传统组织的以信息技术为支撑的人机一体化组织。其特征以现代通讯技术、信息存储技术、机器智能产品为依托，实现传统组织结构、职能及目标。在形式上，没有固定的地理空间，也没有时间限制。组织成员通过高度自律和高度的价值取向共同实现在团队共同目标。

- Boundaryless organisations

无边界组织是指其横向的、纵向的或外部的边界不由某种预先设定的结构所限定或定义的这样一种组织设计。在今天的环境中要最有效地运营，就必须保持灵活性和非结构化。无边界组织力图取缔指挥链，保持合适的管理跨度，以授权的团队取代部门。

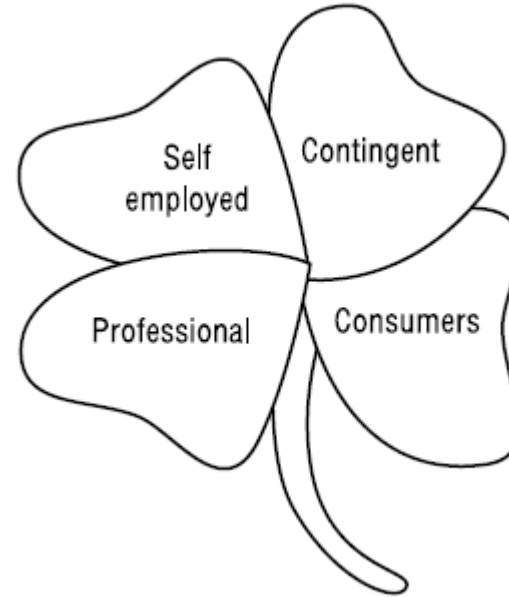


Organisational structure

Shamrock organisation

四叶草结构的组织将一些重要任务外包给专家、顾客和临时员工去做。

- Professional core 这些外部专家的技能是公司的核心竞争力之一。比如培训机构和某业内名师签约合作授课。
- Self-employed professionals 某公司接到了一个项目，临时雇佣一个专家团队展开工作。
- Contingent workforce 临时招的普通员工，比如双十一时各快递公司招很多临时工派送快递。
- Consumer 例如有的店家会让顾客帮他转发某消息然后提供优惠，这就是利用顾客做广告。





Organisational structure

- Span of control
- Tall and flat organisations
- Delayering



Levels of strategy in the organisation

- Corporate strategies 公司层策略
最高层次战略。要制定企业的目标，选择可以竞争的经营领域，合理配置企业经营所需的资源。使各经营业务相互支持、相互协调。
- Business strategy 商业策略
将公司层战略所包括的企业目标、发展方向具体化，形成本业务单位具体的竞争与经营战略。
- Functional/operational strategies 职能战略
主要是具体部门的具体战略，比如营销部门的营销战略，财务部门的财务战略、生产部门的生产战略。



Levels of strategy in the organisation

The Anthony hierarchy

- Strategic management 战略管理
政策制定、使命制定、风险管理
- Tactical management 战术管理
战术执行、资源分配、研发创新
- Operational management 营运管理
着眼短期事务，实现战术目标



Centralisation and decentralisation

集权与非集权

集权的好处：

- 决策速度更快
- 着眼点更高
- 决策成本低
- 应对风险更迅速

集权的坏处：

- 不一定能考虑到大多数人
- 决策不一定被支持
- 对潜在风险和具体情况的认识不足

ACCAspace

Provided by
ACCA Research Institute



Thank You!

