

组织结构视角下企业总部领导力提升对策

石云鸣

(中共北京市委党校 领导科学教研部, 北京 100044)

摘要:组织结构在企业信息传输、意识强化、行动控制和效果反馈等方面发挥着重要作用,科学设计组织结构是提升企业总部领导力的有效途径。为此,识别影响企业总部领导力的组织结构变量,归纳 5 种常见的组织结构模式,并提出相应改进建议。为提升企业总部领导力,需注重部门设置和岗位设计,提升专业化和正规化水平,同时将组织设计与总部领导力建设相结合。

关键词:领导力;企业总部;组织结构设计

中图分类号:C936 **文献标志码:**A **文章编号:**1671-1807(2023)17-0198-06

总部是大型企业集团的核心,总部领导力强弱影响着整个企业集团的发展和走向。尤其是在全国各大城市和地区推动总部经济的背景下,如何提升企业总部对下属企业的领导力,成为其在地区经济中发挥辐射和带动作用的重要影响因素。而对于一个大型企业集团而言,组织结构是影响总部领导力的重要因素。基于此,从组织结构设计视角分析如何提升集团总部对下属企业的领导力,以提升企业整体竞争力。

1 组织结构是提升企业总部领导力的神经网络

企业组织结构是指企业内部按照工作流程、业务活动、区域分布等标准进行的部门划分及组合方式、权责分配及报告关系^[1]。组织结构的不同决定了组织在信息流动、知识共享、关系协调、行为控制和结果反馈等方面的差异。

1.1 组织结构是提升企业总部领导力的信息传输网络

企业内的信息沿着组织结构流动和传播,组织结构影响信息传输效率和效果。信息传播通常的组织结构大多重视节点设计^[2],专设信息传输机构,或在部门中安排专人负责信息接收和传递,同时跟踪信息传递效果,关注组织成员接收信息后的理解和反应。如果组织结构中缺失关键节点,将会影响信息传输的效率和效果。企业总部要发挥好对下属企业的领导作用,就需要通过组织结构中的目标设计等把企业战略部署贯彻到各个下级企业之中。为此,要求企业总部设置到集团整体层面的战略目

标和主要举措,同时引导下属企业将企业发展和集团发展密切联系起来,这就要求企业组织结构能够有效发挥信息传输作用。

1.2 组织结构是提升企业总部领导力的意识强化网络

组织的共享价值观即是组织意识^[3],组织结构是组织意识形成和强化的传输网络。组织结构伴随组织的产生而形成,早于组织意识的成型。企业总部受组织规模和结构复杂度影响,在文化和价值观层面对下属企业的领导工作容易表层化和形式化^[4]。为此需通过顶层推动、专职设置、网络节点最优化和循环反馈机制,促使下属单位和企业员工将总部要求内化于心,外化于行。尤其对于国有企业集团的总部而言,要发挥好思想传达和精神贯彻作用。

1.3 组织结构是提升企业总部领导力的行动指挥网络

新时代党和政府提出了一系列治国理政和经济发展新举措,需要作为市场主体的企业积极响应和落实。尤其对于大型企业而言,从“五位一体”总体布局、“四个全面”战略布局、加快构建新发展格局、建设现代化经济体系、构建高水平社会主义市场经济的宏观谋划,到推进“一带一路”合作倡议、构建“人类命运共同体、推动高水平对外开放的国际共赢,都要求企业将自身发展目标融入国家目标,将企业战略融入国家战略。企业战略调整带来组织结构调整,组织结构调整反向影响战略执行。

1.4 组织结构是提升企业总部领导力的结果反馈网络

为更好实现企业的总体目标,不仅需要企业自上而下的目标设定和责任分解,也需要自下而上的

收稿日期:2023-06-04

基金项目:北京市委党校 2023 年度校级课题项目(23XQN006)。

作者简介:石云鸣(1984—),女,山东菏泽人,中共北京市委党校领导科学教研部,讲师,博士,研究方向为企业管理。

效果反馈和诉求上传,通过上下联动形成规范有效的循环网络。对于大型企业而言,容易出现组织结构机械化等问题,科层制主导下的组织思想影响着从决策执行到控制反馈的方方面面,组织灵活性较差,自下而上的反馈系统常常流于形式。合理的组织结构应重视自下而上的信息流动,通过节点优化设计构造流畅的信息反馈网络,拓宽下属企业表达渠道,激发员工表达意愿。

2 提升企业总部领导力的组织结构设计要素

2.1 结构变量

结构变量是表征组织内职权划分、工作分解、权力集中度等方面的设计要素,主要包括正规化、专业化和职权层级。

2.1.1 正规化

正规化较强的组织会针对工作程序、职务说明、规章条例等编制正式的书面文件。组织的正规化程度越高,组织运作中受个体的主观影响越小。集团企业需要达到相当程度的正规化才能支撑企业及下属公司正常运转,但高度正规化并不意味着可以完全脱离人的参与而完全自动运行,人的监督、反馈作用仍不可或缺。企业总部在组织结构中应合理调整正规化程度,避免陷入组织涣散或僵化的困局,既要保证信息准确向下传达,又要确保下属企业真正领会和落实。下属企业根据总部战略规划制定落实本企业战略,将本企业战略融入集团发展目标,避免用文件落实文件而将正规化引入形式主义的歧途。

2.1.2 专业化

专业化越高,工作任务被分解为各项独立工作的细分程度越高。员工负责的工作越独立,问责机制也更容易落实。例如,将文件学习、活动策划等不同工作按照一定标准进行模块划分,不同人员负责不同工作,不但能够明确权责,也有利于提高工作效率。但同时,组织专业化程度较高时容易造成横向协调难度加大,为此需要增设联络员或调解员的职位,并要求担任此职位的人具有大局意识和较强的沟通协调能力。

2.1.3 职权层级

职权层级主要描述组织中的报告关系和每名管理者的管理幅度。在规模一定的情况下,职权层级与管理幅度负相关,管理幅度较窄时,职权层级较多,管理幅度较宽时,职权层级链条缩短。随着现代企业规模的不断扩大,以及电子通信技术的广泛应用,企业组织结构向着扁平化方向发展,中间

管理层级减少。尽管趋势如此,但目前很多大型企业尤其是大型国有企业组织结构扁平化的趋势尚未明显呈现。一方面,扁平化需要充分授权,而大型企业的官僚主义呈增强之势,充分授权与集中领导之间难以达到理想平衡点。另一方面,过度扁平化不利于监督和控制,被授权者出现工作失误时不易被及时纠正。因此,设计企业职权层级应坚持适度原则,在授权和管控之间寻找合理交叉点。

2.2 权变因素

组织根据内外部环境变化而做出调整即为权变。影响组织结构设计的权变要素包括组织规模、组织目标和战略、外部环境。

2.2.1 组织规模

组织规模常以组织人员数量和产出值衡量。组织规模可针对整个企业,也可针对某个部门。一般而言,组织规模越大,组织结构越复杂。规模扩张导致组织结构复杂化的同时也会造成大企业病的发生,比如机构臃肿、职能重合或权责不清,导致人浮于事或效率低下。为解决规模过大和业务分工问题,大型企业集团成立了多级子公司,但由此带来的集团管控问题也随之出现。如何管理数量多、人员结构复杂的子公司,确保其战略和决策正确,成为大型企业需要解决的问题。

2.2.2 目标和战略

目标面向未来,战略是实现未来目标的方法和途径。目标和战略是企业成长和发展的轴心,是企业获得竞争优势的主干路径,两者共同决定了企业的组织结构特征。企业战略调整要求组织结构相应调整,组织结构要为企业实现目标和执行战略提供服务^[5]。大型企业目标和战略的制定要立足于国家发展大局和行业使命,主动为经济社会发展建设提供支持和服务,而企业下属公司在战略执行中可能存在本位主义,一切以实现本公司利益为第一目标,可能会影响集团公司战略目标的实现,也会影响企业总部的领导力。

2.2.3 外部环境

企业边界之外的所有因素都可看作外部环境。从国家政策调整到行业结构变革,再到终端消费者的需求升级,企业所处外部环境处于不断变化之中。尤其是近几年来,国内外经济形势变化和疫情影响,给企业外部环境带来了极大不确定性。企业根据外部环境变化调整发展战略,必然带来组织结构的跟随性调整。当前,我国整体经济从高速增长向高质量增长转变,终端消费升级要求企业提供更

高质量的产品和服务,供给侧结构性改革要求企业做出积极响应,这些都对企业的适应能力提出了更高要求。大型企业的组织结构相对机械化,在快速变化的环境中必须提升其灵活性和适应性。

2.3 效率和效果

效率和效果是描述组织运转情况的结果变量,用来衡量组织的产出速度和质量以及组织目标完成的速度和水平。

从效率角度进行组织结构设计注重组织灵活性。高效率要求组织在单位时间内获得最大产出。在资源和能力一定的情况下,完成工作的流程成为影响效率的关键因素,而企业间的流程差异多直观地体现为组织结构的差异。为提高单位时间内的产出,需缩短决策环节,扩大管理幅度,同时向下层赋权,便于员工根据情况变化做出最有利于完成工作的决策^[6]。效率型组织较为灵活,多适用于对创新性要求较高的单位和部门,不适用于对安全、稳定、持续性要求较高的单位和部门。但这并不意味着对安全稳定要求较高的部门不能兼顾效率,设置应急部门(或风险管控部门)和建立应急机制也可以有效提升组织应变能力。

从效果角度进行组织结构设计注重组织渗透性。企业制定目标之后,需要将总目标和分目标传达给每一位与目标执行相关的人,并确保执行者准确理解分目标和总目标的关系。在渗透能力强的组织结构中,基层员工可以通过多个渠道获得正式消息,且能够通过一定途径将自己对目标的理解和建议反馈给上级部门。较强的渗透能力能够确保员工理解的目标和组织期待的目标是一致的。如果员工未能正确理解自己所担负的任务,不但不利于组织整体目标的实现,还会影响其他正确理解目标的员工或部门。企业总部组织结构设计应兼顾效果和效率,为此应制定清晰明确的组织目标,建立目标分解机制。由此产生的问题聚焦于由谁制定和分解目标,这需要在岗位设置中明确职权范围。

目标和战略是组织结构设计的核心要素,企业一切静态结构和动态行为皆是为了实现既定目标。同时,企业战略设定受外部环境影响^[7]。组织规模影响组织职权层级,且一般而言组织规模越大,职权层级越多。组织规模对专业化程度的影响方向不唯一,组织规模较小的企业可专注某一领域,实现单一模块高度专业化分工,组织规模较大的企业可以划分不同事业部或区域机构,实现子单元内部高度专业化。效率和效果受职权层级和组织正规

化程度的影响,主要表现为:职权层级链条过长影响组织效率,正规化程度不足则会导致组织对人的依赖增加。其他要素之间多为相互影响的关系。总部在集团组织结构设计应充分考虑效果和效果的均衡。而对于不同行业,企业对效率和效果的侧重点也不一样。对于互联网企业而言,更关注效率的提升,因此在总部在集团组织结构设计更应关注信息的快速流动和决策的快速制定,以确保组织运行效率。

3 常见企业集团组织结构及总部领导力提升建议

3.1 职能型+地区型

“职能型+地区型”组织结构模式是指集团总部属于职能型组织结构,同时按照地区分布设立子公司。这种组织结构涉及两种基本结构形式,一种是职能型结构,一种是地区型结构。职能型结构指组织按照职能分工设置部门,不同部门负责不同工作。地区型结构指按照区域分布划分部门或地区派出机构、成立子公司或设立分公司,不同区域公司在属地内经营业务。“职能型+地区型”组织结构多见于业务范围在地域上分布广泛的基础服务提供型企业中。比如,国家电网公司总部按照职能分工设置科技部、营销部等部门,按照地区划分组建北京市电力公司、山东省电力公司等地区子公司,省级电力公司再按照辖内地区分布设立供电公司。

“职能型+地区型”组织模式的特征主要体现在为子公司部门划分、报告关系等基本复制母公司模式。为提升企业总部领导力,可从以下两方面改进组织结构设计。

1)在集团结构中清晰界定总部以及各职能部门的职权范围。为提升集团母公司作为总部单位的领导力,可在总部企业专设职权清晰的下属单位联络部,部门负责人可由掌握企业较多信息的高层管理者担任,并设置专职人员负责与下属单位的日常沟通。同时,在下属单位设置总部联络处,安排专职人员负责对总部进行对接,负责日常信息的上传下达。通过实现高效的信息流动,确保总部领导力渗透到下属企业。

2)在地区子公司之间建立横向沟通平台,促进信息跨区域流动。信息是影响组织结构设计的重要因素,如果组织不能满足成员对信息的需求,或得不到想要的信息,或需要耗费大量时间处理庞杂无用的信息,组织结构设计就存在着不合理之处。

大型企业现有组织结构中横向沟通平台相对较少,容易造成部门间各自为政,视野狭隘,影响企业整体效益。为此,应加强横向信息沟通平台,促进部门间或区域间信息流动和共享,增强地区子公司的大局意识和看齐意识,为实现集团整体利益最大化而调整企业行为。

3.2 职能型+事业部型

“职能型+事业部型”组织结构是企业母公司总部实行职能型组织结构,并按照业务类型设置专业子公司,不同子公司运营不同业务板块。该模式除涉及此前提及的职能型组织结构外,事业部是其重要组成部分。事业部型组织结构是企业以产品或战略经营单位为界划分部门或者设立分子公司,是多元化战略企业的常用组织结构形式。“职能型+事业部型”组织结构常见于产品线较宽、业务范围较广的实业生产类型国有企业中。比如,中粮集团总部按照职能不同划分为战略部、财务部等,同时按照业务模块建立中粮饲料、中粮纺织、中粮茶叶等子公司,部分子公司又按照业务类别设置事业部,如中粮纺织设置了棉花事业部、纺织服装事业部等;中化集团总部按照职能不同划分为人力资源管理部、财务部等,同时按照业务模块成立能源事业部、化工事业部、农业事业部等。

“职能型+事业部型”模式是企业相关多元化战略下的组织结构跟随,该类型组织模式可从以下3方面提升总部领导力。

1)组织结构跟随企业战略进行相应调整。例如,对于国有企业而言,为贯彻执行党的政策部署,需要转化为自身发展目标和行动战略。而为贯彻落实总公司的战略规划,需要下属单位将母公司目标转化为企业目标和战略举措,并通过设置常态化沟通机制,在企业发展战略等问题上与总部加强沟通。

2)业务上实行专业化分工。专业化分工是为更好地完成目标,实现企业整体效益最大化,提升企业在市场中的竞争优势和竞争能力。在专业化特征较明显的行业企业内,可设置专业化岗位与下属公司进行日常沟通,尽量避免出现“内行”与“外行”不平等对话,以及因“外行”领导“内行”而导致企业运营受到影响的情况,提升总部对下属企业的领导能力。

3)建立自下而上的反馈机制,提升组织灵活性。可在下属企业中建立自下而上的反馈机制,倾听下属单位和员工的心声。尤其对于下属公司较多、业务分布较为广泛的企业而言,不同业务领域

市场竞争形势不同,而下属企业站在市场第一线,最了解市场竞争情况,总部需认真听取下属企业意见,避免因形势误判而影响企业发展。

3.3 职能型+事业部型+地区型

“职能型+事业部型+地区型”组织结构是企业母公司总部实行“职能型”或“职能型+事业部型”结构,按照区域设置地区派出机构或组建地区子公司,同时按照业务模块设置专业子公司。“职能型+事业部型+事业部”组织结构常见于大型生产制造、基础服务类的企业中。比如中国船舶重工集团总部采用职能型组织结构,按照地区分布组设大连船舶工业公司、武汉船舶工业公司、天津船舶工业公司,同时设立财务、贸易、技术研发等专业子公司;中国兵器工业集团总部采用职能型组织结构,同时在不同地区建立机械、机床、机电方面的子公司,以充分利用当地的技术资源、人才资源和自然资源等。

“职能型+事业部型+地区型”组织结构模式的主要特征表现为专业部门和地区部门的协调和匹配。为提升总部领导力,可从以下两方面加以改进。

1)提升企业总部各部门的专业化和正规化水平,强化企业总部的全局把控能力。事业部型和地区型组织结构并存使得企业的业务分布和区域分布交织成网,且不同于地区型组织的业务相同,也不同于事业部型结构的各成体系,地区型+事业部型结构是业务和地域优化组合的结果,企业管理和控制难度也随之加大。为此,应完善内部组织结构设计,细分专业岗位,提升组织正规化水平,充分发挥企业总部的大脑指挥作用。

2)强化横向协作,避免内部竞争和资源无效配置。不同区域子公司在业务分工中并非完全各自独立,而是在大市场环境中面向同一客户群体,内部协同常常转化为外部竞争。盲目竞争导致生产过剩,资源无法有效配置,进而影响企业竞争能力。为此,应加强不同区域和业务单元间的横向协调,坚持集团总部对各业务板块的统一领导和全局把控。

3.4 职能型+地区型+矩阵型

“职能型+地区型+矩阵型”组织结构指企业集团母公司总部按照职能设置部门,按照区域组建地区子公司,地区子公司按照产品或项目与职能进行部门组合形成矩阵结构。矩阵型结构是纵向职能型结构和横向区域或事业部结构的组合,是适应

现代企业经营中横向协作需要而出现的组织结构形式。“职能型+地区型+矩阵型”组织结构常见于基础设施建设、技术型产品研发和制造等类型的国有企业中。比如,中铁六局集团公司总部属职能型结构,同时按照区域在北京、太原、呼和浩特等地组建下属子公司。在具体工程项目中,又从各部门抽调人员组成项目团队;中车集团按照职能设置总部部门,按照城市分布管辖齐齐哈尔、长春、石家庄等地的成员企业,成员企业在研发制造产品的过程中针对重大项目,从各部门调派人员组建项目小组。

“职能型+地区型+矩阵型”组织结构的主要特征体现在工作链末端的团队协作上。团队式工作有机灵活,能够按照需求调配人员,但其缺点是参与者的长期关注力较差。在实际中,虽然是临时工作团队,但一般项目周期并不短,因此在项目推进中工作团队具有相当的稳定性。如果合作关系较好,工作效率较高,下一个项目多数仍是固定组合,这样就形成了“临时组织+固定团队”。针对这种组织结构特征,可从以下两方面提升总部领导力。

1) 在项目团队中建立向上联络部,与企业总部之间建立稳定的沟通机制。在矩阵型结构中,很多职工长期在外地工作,无法参与企业组织的活动,长期下去职工会对组织产生距离感。为此,可借助当前互联网和数字化信息技术手段,通过线上和线下活动相结合的形式,增加项目地员工的参与度,增强下属企业的归属感。

2) 制定项目团队制度文书模板。在按需组合的设计思路下,矩阵型组织各项专职工作由职能部门人员专门负责,专业化程度较高,但也存在着组织涣散、正规化水平不高等问题。项目部没有针对本项目的制度和工作文本,新加入成员很难通过文本学习了解组织工作流程和安排。老员工带新员工是很多企业的工作惯例,但“传帮带”的学习制度受个人因素影响较大,很难保证新成员的学习效果。为此,可从企业层面制作项目团队制度文本模板,不同项目根据具体情况增加文书细节,形成正规的工作说明书、流程说明书、工作制度规范等书面资料。

3.5 职能型+事业部型+矩阵型

“职能型+事业部型+矩阵型”组织结构是集团母公司总部属职能型结构,同时按照业务模块组建子公司,子公司按照产品和项目的组合设立矩阵型组织。“职能型+事业部型+矩阵型”组织结构常见于产品开发、商贸物流、工程建设等类型的国

有企业中。例如,华润集团总部按照职能设置办公厅、财务部、审计部等,按照业务单位模块组建了华润电力、华润置地、华润水泥等子公司,事业部型子公司在业务经营中针对重大项目,组建项目小组,从各部门调派人员,组成项目团队;北京市政路桥集团总部属于职能型结构,下属单位按照业务单元分为市政建设、路桥养护、专业设计等子公司,子公司在运营中又按照项目需求从不同部门抽调人员组成临时团队。

“职能型+事业部型+矩阵型”组织结构的主要特征体现为跨边界协调与合作。很多情况下,为了完成项目,企业需要与其他组织合作,因此,矩阵型组织中的人并不全是同一个企业的成员,企业不仅要处理组织内的信息流动、人员调配、工作协调,还需要处理与其他组织的沟通、协调等工作。临时项目团队的成员结构复杂化,要求团队的目标导向更加明确,更加重视协调合作。为提升企业总部领导力,可从以下几方面加以改进。

1) 强化横向沟通,统一组织目标。矩阵型结构有助于实现部门间甚至企业间的横向沟通,但这种沟通往往是零散的,沟通效果取决于沟通参与者。沟通是协作的前提要求,在顺畅沟通的基础上才能实现高效合作,进而推动企业整体目标的完成。而正如此前所强调的,项目团队中有时会加入组织外成员,由于组之间目标不同,增加了横向沟通的复杂性。不同部门的人追求不同的目标,统一目标并不容易。在此情况下,可加强自上而下的信息流动,推动项目成员统一目标和行动。

2) 增设国内外行业发展研究室,提升组织适应外部环境变化的能力。为更好适应环境变化,企业要主动学习和研究内外环境变化,思考未来发展需要。为此,企业可在总部设置国内外行业发展研究室或者独立的产业研究院,从更广阔的视野研究企业发展,为更好提升企业整体竞争能力和竞争优势提供智力支持。

3) 合理规划和设计组织规模和管理层级,实现效率和效果双优。“职能型+事业部型+矩阵型”组织的行业覆盖范围比较广,很多企业在相关多元化基础上开展了非相关业务,为企业的垂直控制和横向协调带来了难度。为此,需合理控制非核心业务的组织规模,避免企业发展脱离行业需求和规划。同时,在互联网通信技术日益发达的信息时代,传统沟通方式被新兴方式替代,企业可适当增加管理幅度,减少中间容易发生信息堵塞的环节,

适应快速变化的市场环境,提升企业运行效率。

4 研究结论与建议

组织结构在企业信息传输、意识强化、行动控制和效果反馈等方面发挥着重要作用,是提升企业总部领导力的神经网络。影响企业组织结构设计的要素包括正规化、专业化、职权层级等结构变量、组织规模、目标和战略、外部环境等权变要素、效果和效果等结果衡量要素。本文归纳了集团企业常见的 5 种组织结构,模式对比见表 1。

这 5 种组织结构模式并不是企业组织结构的全景呈现,而是主要体现。一方面,除以上组织结构模式之外,还存在着其他类型的组织结构模式,比如直线式组织,企业实行自上而下的垂直领导,下属部门只接受一个上级的指令,高效简洁,但多适用于规模小或业务结构单一的组织。另一方面,属于 5 种组织结构中某一种的企业也可能存在其他类型的组织结构,比如本文将华润集团归入“职能型+事业部型+矩阵型”组织结构模式,但该企业内也存在地区型结构,本文更关注业务板块的垂直延伸,故而未提及。总体而言,不论企业集团采取何种模式提升总部领导力,最终目的是达到整体的和谐发展^[8]。

组织结构是企流程运转、资源配置和权责分布的直观体现,特别是区域型组织和事业部型组织能够直接反映企业的业务范围和区域覆盖。从提升企业总部领导力的角度而言,应该注重岗位设置、工作说明、制度文本化,提升专业化和正规化水平,提升企业组织的战略适应性和环境适应性。

参考文献

[1] 理查德·达夫特. 组织理论与设计[M]. 北京:清华大学出版社,2017.

[2] 纪华道. 企业组织结构的变革演化及趋势[J]. 学术界, 2014(11):91-97.

[3] 埃德加·沙因. 组织文化与领导力[M]. 北京:中国人民大学出版社,2014.

[4] 胡黎朝. 国有企业党建思想政治工作中的常见问题研究[J]. 现代国企研究,2018(8):279.

[5] 艾尔弗雷德·D·钱德勒. 战略与结构:美国工商企业成长的若干篇章[M]. 昆明:云南人民出版社,2002.

[6] 余毅锬,石伟. 基于薪酬管理的阿米巴经营结构构建:以海尔集团为例[J]. 福建论坛(人文社会科学版),2016(6): 204-208.

[7] 陈收,舒晴,杨艳. 环境不确定性对企业战略变革与绩效关系的影响[J]. 系统工程,2012,30(9):1-8.

[8] 王钦,张云峰. 大型企业集团管控模式比较与总部权力配置[J]. 甘肃社会科学,2005(3):212-214.

表 1 5 种企业组织结构模式及总部领导力提升建议

组织结构模式	主要设计变量	主要特征	适用企业	以提升总部领导力为目标的改进方向
职能型+地区型	目标和战略职权层级	地区子公司部门设置与总部基本一致。	业务范围在地域上分布广泛	清晰界定各职能部门的职权范围;建立横向沟通平台
职能型+事业部型	目标和战略职权层级	组织结构设计与企业战略相匹配	实施相关多元化战略的企业	业务上细化分工;建立自下而上的反馈机制
职能型+地区型+事业部型	组织规模专业化	专业部门和地区部门的协调和匹配	专业化和区域化兼顾的企业	提升领导部门专业化和正规化水平;强化横向协作
职能型+地区型+矩阵型	职权层级正规化	业务链末端的团队工作制	区域和时间交叉型项目企业	建立临时联络部;制定团队制度文书模板
职能型+事业部型+矩阵型	效率和效果外部环境	组织内外跨边界协调与合作	业务和时间交叉型项目企业	统一组织目标;增设行业研究处室或相关专职岗位

Study on the Improvement of Enterprise Headquarters’ Leadership from the Perspective of Organizational Structure

SHI Yunming

(Department of Leadership, Beijing Administration Institute, Beijing 100044, China)

Abstract: Organizational structure plays an important role in information transmission, consciousness enhancement, action control and effect feedback, and scientific design of organizational structure is an effective way to improve the headquarters’ leadership. Based on this, the factors that influence the design of organizational structure are explored, including structural variables such as regularization, specialization and authority level, contingency factors such as organizational scale, objectives and strategies and external environment, and other outcome factors including efficiency and effect. In order to improve the leadership of headquarters, it is suggested to pay attention to the establishment of departments and post design, improve the level of specialization and regularization, and combine organizational design with organization construction to ensure that the enterprises headquarters can play the role of leadership and political core.

Keywords: leadership; corporate headquarters; organizational structure design