

精品教材 · 21 世纪高职高专
人力资源管理专业

工作分析 与应用

(第二版)

姚月娟 主编

精品教材 · 21 世纪高职高专
人力资源管理专业

工作分析 与应用

Gongzuo

Fenxi

Fenxi

Yu

© 姚月娟 2011

图书在版编目 (CIP) 数据

工作分析与应用 / 姚月娟主编. —2 版. —大连: 东北财经大学出版社, 2011. 9

(21 世纪高职高专精品教材·人力资源管理专业)

ISBN 978-7-5654-0514-3

I. 工… II. 姚… III. 人力资源管理-高等职业教育-教材 IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 167551 号

东北财经大学出版社出版

(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)

教学支持: (0411) 84710309

营 销 部: (0411) 84710711

总 编 室: (0411) 84710523

网 址: <http://www.dufep.cn>

读者信箱: dufep@dufe.edu.cn

大连美跃彩色印刷有限公司印刷

东北财经大学出版社发行

幅面尺寸: 170mm×240mm

字数: 345 千字

印张: 17

2011 年 9 月第 2 版

2011 年 9 月第 3 次印刷

责任编辑: 张爱华 吉扬

责任校对: 王晓欣

封面设计: 冀贵收

版式设计: 钟福建

ISBN 978-7-5654-0514-3

定价: 28.00 元

第二版前言

本教材第一版由东北财经大学出版社出版发行后，深受一线教师和学生的好评。据不完全统计，教材已经被湖南、山西、陕西、辽宁等省 40 余所高职院校采用，并被有的城市的人事局作为培训教材。2011 年，使用本教材的“工作分析与应用”课程被评为校级精品课程。本教材受到厚爱，作为编写者，我们一方面对读者心怀感激，另一方面更感到了一种责任。

几年来，在教学活动中，在与读者及出版社的交流过程中，发现教材中存在一些问题和不妥之处，包括文字表述方面的、图示方面的。另外，本教材出版几年来，工作分析方面又有了新的发展，新的思想、观点、理论、实例大量涌现。为了订正本教材原有的不足，对本教材进行一次较大幅度的修订显得十分必要。

这次修订对教材的基本框架结构没有做大的改动，修订后的教材更加符合高职教育强化学生职业能力培养的要求，更好地体现理论够用、突出实战的特点。修订主要集中在各章实践性较强的内容上，增加了组织结构设计、撰写工作分析实施方案、工作分析的方法选择、编制工作说明书等四项实训项目，另外，增加附录——A 公司工作分析全过程。为了更好地与企业工作分析实践相衔接，第 1 章增加如何走出工作分析的误区；第 3 章增加工作分析实践过程中常见问题及诊断等内容。本次修订还更新了第一版中“小思考”、“实践练习”、“实用案例”、“知识链接”、“范例”等栏目，增加了“实例体验”栏目，对章节的课后练习重新进行修订，更加符合高职院校培养高技能人才的需要。

本教材修订由山西经济管理干部学院的姚月娟副教授完成，在本教材修订和出版过程中，东北财经大学出版社的张爱华编辑和太原人才大市场的南亚旭总经理提出了许多宝贵的意见，在此特地致谢。

教材虽然修订再版了，但是我们知道，书中仍会存在我们没有认识到、注意到的问题和缺陷，敬请各界有识之士指正。

编 者
2011 年 7 月

目 录

第 1 章	工作分析概述.....	1
	学习目标.....	1
	● 1.1 工作分析的基础	2
	实训项目：组织结构设计	16
	● 1.2 工作分析的内涵	18
	● 1.3 工作分析的内容	26
	知识掌握	31
	知识应用	32
第 2 章	工作分析方法	34
	学习目标	34
	● 2.1 观察法	35
	● 2.2 问卷调查法	38
	● 2.3 工作日志法	51
	● 2.4 访谈法	56
	● 2.5 关键事件法	61
	● 2.6 资料分析法和能力要求法	64
	● 2.7 工作分析方法的评估	68
	实训项目：工作分析的方法选择	73
	知识掌握	76
	知识应用	77
第 3 章	工作分析实施	79
	学习目标	79
	● 3.1 工作分析实施概述	80
	● 3.2 工作分析准备阶段	86

	实训项目：撰写工作分析实施方案	93
	● 3.3 工作分析实施阶段	95
	● 3.4 工作分析结果形成阶段	101
	● 3.5 工作分析应用与反馈阶段	104
	● 3.6 工作分析实践过程中常见问题诊断	107
	知识掌握	112
	知识应用	112
第 4 章	工作分析结果	115
	学习目标	115
	● 4.1 工作描述	116
	● 4.2 工作规范	131
	● 4.3 工作说明书编制	143
	实训项目：编制工作说明书	149
	知识掌握	166
	知识应用	167
第 5 章	工作设计	170
	学习目标	170
	● 5.1 工作设计的基本原理	171
	● 5.2 工作设计的形式	178
	知识掌握	187
	知识应用	188
第 6 章	工作评价	190
	学习目标	190
	● 6.1 工作评价概述	191
	● 6.2 工作岗位分级	195
	● 6.3 工作评价方法	206
	知识掌握	215
	知识应用	216
第 7 章	工作分析结果的实践功能	218
	学习目标	218
	● 7.1 工作分析与人力资源规划	219
	● 7.2 工作分析与人员的选聘和录用	222
	● 7.3 工作分析与人力资源培训	224

● 7.4 工作分析与绩效管理	230
● 7.5 工作分析与薪酬管理	235
知识掌握	237
知识应用	238
附录一 A 公司工作分析全解	240
附录二 模拟试卷	256
主要参考文献	264

第 1 章

工作分析概述

学习目标

在学习完本章后，你应该能够：

了解组织设计、岗位设置的内容以及如何走出工作分析的误区；

明确工作分析的原则、作用、目的；

熟知工作分析的含义、常见术语；

掌握工作分析的内容、相关技能点以及如何设计组织结构。

【引例】

机油洒地，责任在谁

一个机床操作工把大量的机油洒在他工作的机床周围的地板上，车间主任叫操作工把洒掉的机油清扫干净，操作工拒绝执行，理由是工作说明书里面并没有包括清扫的条文。车间主任顾不上去查工作说明书上的原文，就找来一名服务工来做清扫工作，但服务工同样拒绝，他的理由是工作说明书里没有包括这一类工作职责，清扫工作应该是勤杂工的事情。车间主任威胁说要把他解雇，因为这名服务工是分配到车间来做杂务的临时工，服务工勉强同意，但是干完之后即向公司投诉。有关人员看了投诉后，审阅了这三类人员的工作说明书。机床操作工的工作说明书规定：操作工有责任保持机床的清洁，使之处于可操作的状态，但并没有提及清扫地板。服务工的工作说明书规定：服务工有责任以各种方式协助操作工，如领取原料和工具，随叫随到，即时服务，但也没有包括清扫工作。勤杂工的工作说明书中确实包含了各种形式的清扫，但是他的工作时间是从工人下班后开始的。

资料来源 作者根据相关资料整理。

这一案例表明：在人力资源管理活动中经常会遇到员工与员工之间、员工与部门经理之间由于工作职责界定不清楚，出现该做的事情没人做，或出现问题时双方相互推卸责任的现象。要解决这些问题不是某个企业的领导者一拍脑门就能决定的，而是要从本质上解决问题，考察工作职责分歧的原因，依靠科学的方法——从

进行工作分析开始。

● 1.1 工作分析的基础

1.1.1 组织设计

1) 组织的定义

组织的一个较为直观的定义如下：“组织是为了达到某些特定目标，经由分工与合作及不同层次的权力和责任制度，而构成的人的集合。”这个定义具有三层意思：第一，组织必须具有目标。任何组织都是为目标而存在的，不论这种目标是明确的还是隐含的，目标是组织存在的前提。例如，“华东计算机开发公司”的目标是推广计算机应用技术，并获得盈利。第二，没有分工与合作也不能称其为组织。分工与合作关系是由组织目标限定的。企业为了达到经营目标，要有采购、生产、销售、财务和人事等许多部门，这是一种分工，每个部门都专门从事一种特定的工作，各个部门又要相互配合。只有把分工与合作结合起来才能产生较高的集团效率。第三，组织要有不同层次的权力与责任制度。这是由于分工之后，就要赋予每个部门乃至每个人相应的权力和责任，以便于实现组织的目标。权力和责任是达成组织目标的必要保证。

2) 组织设计的目的

组织设计的目的是：发挥整体大于部分之和的优势，使有限的人力资源形成最佳的综合效果。

企业如果有3 000名员工，采用不同的组织结构进行分工，会得到完全不同的组织效应。一个优秀的组织结构，能够做到机构精简、高效，职能分工合理、明确，既高效，又统一，既发挥了个人的积极性、创造性，又能够保持高度的和谐和统一，甚至可以发挥出“以一当十”的神奇作用。反之，一个不良的组织结构，会因为机构臃肿、人浮于事而效率低下，因为职能不清、职能重叠而扯皮不止，因为有权无责而滥用权力，因为有责无权而消极怠工……一些成功的企业，大多数都有着优秀的组织设计；相反，一些失败的企业，大多数都存在着不良的组织设计。

3) 组织设计的原则

管理人员在设立或变革一个组织的结构时，就是进行组织设计。在组织设计过程中，应该遵循以下原则：

(1) 劳动分工原则。劳动分工是指并非让一个人完成全部的工作，而是将工作划分为若干步骤，由一个人单独完成其中的某个步骤。换言之，个人是专门从事某一部分的活动而不是全部活动。劳动分工的好处是使不同员工拥有的多样技能得到有效的利用，在不断重复中，技能得到提高，时间浪费得到减少，生产率得到大大提高，培训变得更加容易，花费也更少。劳动分工的不利之处在于他会导致人员非经济性。过度的劳动分工造成了厌倦、疲劳、压力、低生产率、常旷工和高离职流动率。

(2) 统一指挥原则。统一指挥原则就是要求每位下属应该有一个并且仅有一个上级，要求在上下级之间形成一条清晰的指挥链。

如果下属有多个上级，就会因为上级可能存有彼此不同甚至相互冲突的命令而无所适从。虽然有时在例外场合必须打破统一指挥原则，但是，为了避免多头领导和多头指挥，组织的各项活动应该有明确的区分，并且应该明确上下级的职权、职责以及沟通联系的具体方式。

(3) 控制跨度原则。控制跨度原则是指一个上级直接领导与指挥下属的人数应该有一定的控制限度，并且应该是有效的。

假设有两个组织，它们的作业人员约为4 100人，如图1—1所示。如果一个组织的管理跨度各层次统一为4人，另一个组织的管理跨度各层次统一为8人，那么管理跨度大的组织就可减少两个管理层次，大约精简800名管理人员。假如管理人员的平均年薪为3.5万元，则加宽管理跨度后将使组织在管理人员工资上每年节省280万元，从成本角度看，宽管理跨度明显是更有效率的。但在某种条件下，宽管理跨度会导致效率降低。

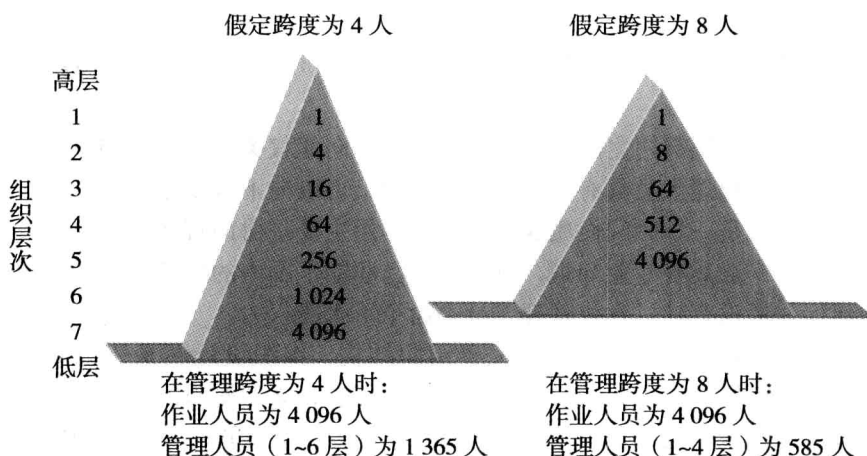


图1—1 管理跨度对比

(4) 权责对等原则。组织中的每个部门和部门中的每个人员都有责任按照工作目标的要求保质、保量地完成工作任务，同时，组织也必须委之以自主完成任务所必需的权力。

职权与职责要对等。如果有责无权，或者权力范围过于狭小，责任方就有可能因缺乏主动性、积极性而怠于承担责任，甚至无法完成任务；如果有权无责，或者权力不明确，权力人就有可能不负责任地滥用权力，甚至助长官僚主义的习气，这势必会影响到整个组织系统的健康运行。

(5) 柔性经济原则。所谓组织的柔性，是指组织的各个部门、各个人员都是可以根据组织内外环境的变化而进行灵活调整和变动的。组织的结构应当保持一定的柔性以减小组织变革所造成的冲击和震荡。组织的经济是指组织的管理层次与幅

度、人员结构以及部门工作流程必须设计合理,以达到管理的高效率。组织的柔性与经济是相辅相成的,一个柔性的组织必须符合经济的原则,而一个经济的组织又必须保持柔性。只有这样,才能保证组织机构既精简又高效,避免形式主义和官僚主义作风的滋长和蔓延。

4) 组织设计的步骤

组织设计通常可分为以下五个步骤:

(1) 工作划分。根据目标一致和效率优先的原则,把达成组织目标的总任务划分为一系列各不相同又相互联系的具体工作任务。

(2) 建立部门。把相近的工作归为一类,在每一类工作之上建立相应的部门。这样,在组织内根据工作分工建立职能各异的组织部门。

(3) 决定管理跨度。所谓管理跨度,也称管理幅度,就是一个上级直接指挥的下级数目。应该根据人员数量、工作复杂程度、授权情况等合理地决定管理跨度,相应地也就决定了管理层次和职权、职责的范围。

(4) 确定职权关系。授予各级管理者完成任务所必需的职务、责任和权力,从而确定组织成员间的职权关系。

上下级间的职权关系——纵向职权关系:上下级间权力和责任的分配,关键在于授权程度。

直线部门与参谋部门之间的职权关系——横向职权关系:直线职权是一种等级式的职权,直线管理人员具有决策权与指挥权,可以向下级发布命令,下级必须执行。而参谋职权是一种顾问性质的职权,其作用主要是协助直线职权去完成组织目标。参谋人员一般具有专业知识,可以就自己职能范围内的事情向直线管理人员提出各种建议,但没有越过直线管理人员去命令下级的权力。

(5) 通过组织运行不断修改和完善组织结构。组织设计不是一蹴而就的,是一个动态的不断修改和完善的过程。在组织运行中,必然暴露出许多问题,也能获得某些有益的经验,这一切应作为反馈信息,促使企业管理者重新审视原有的组织设计,对它进行相应的修改,使其日臻完善。

【知识链接 1—1】

技能点: 如何设计一个富有弹性的组织

组织结构类型很多,但不存在在任何情况下都是最好的组织结构。对于企业来说,组织结构要随着工作任务、企业的技术工艺特性、企业所处的内外部环境的变化而改变。

● 组织必须适应工作任务

对于重复、简单、呆板的工作,其工作程序和效果都是可以预测的,应采用正式的集权式的组织结构加以指挥管理。对于复杂的、创造性的工作,其工作程序和效果并不是可以准确预测的,最好用分权的组织结构加以指挥管理。

● 组织必须适应技术工艺特性

以企业的工艺特性来分,企业的类型可分为三种,即单件小批量生产、批量生

产和大批量生产。对于单件小批量生产的企业在组织设计时宜采用分权的方式进行管理；对于大批量生产的企业在组织设计时宜采用相对集权的方式进行管理，组织设计时采用传统的原则，明确层次结构、职责范围；而对于批量生产企业要灵活掌握集权与分权的界限，组织设计时要同时考虑传统设计原则和动态设计原则。

- 组织必须适应周围环境

组织的周围环境包括：社会环境，如人口总数、年龄构成、人口分布、教育水平、兴趣和价值观念等；经济环境，如国际与国内市场竞争等；技术环境，如新技术、新工艺、新材料、新设备等；政治环境，如国际国内政治形势、国家有关政策等。

相对于一个企业而言，其外部环境的性质可以大体上划分为三类。第一类是稳定的环境，处于这种环境的企业适合采用正式化、集权化的组织结构。第二类是变迁环境，处于这种环境的企业虽然仍适合用正式化、集权化的组织结构，但必须要委以专人注视环境变化，销售部门必须经常调查消费者的市场需求变化。技术人员必须不断引进新技术，以降低成本，改进产品性能。同时，应该使组织保持一定弹性。第三类是剧烈变化的环境，处于这种环境的企业很多，如我国的电视机、电冰箱、服装等制造企业。这类企业需要有强烈的敏锐性、创造性，必须采用非常畅通的沟通渠道、相当分权化的组织结构，并具有很大的弹性，以便在发现新的机会时能迅速地转移重心。

资料来源 王小艳：《如何进行工作分析》，北京，北京大学出版社，2003。

【小思考 1—1】

什么是单件小批量生产、批量生产和大批量生产？

答：单件小批量生产是按照顾客的“订货”或“定做”进行生产，通常包括产品的设计和制造。单件小批量生产的产品往往是顾客“订货”或“定做”的，一般工艺设备都是通用的，对操作人员的技术水平要求较高，技术权力相当分散。

大批量生产是指企业一般采用专业化程度很高的专用高效设备，产品种类少，一次生产的数量很多，对操作人员的技术水平要求较低，产品大部分已经标准化、通用化、系列化，所以技术权力相对集中，比如汽车制造企业多属此类。

批量生产是介于单件小批量生产和大批量生产之间的一种类型，它的工艺特性也介于两者之间。

5) 常见的组织结构类型

(1) 直线制

直线制是最早使用也是最为简单的一种结构，又称单线制结构或军队式结构。直线制的主要特点是组织中各种职位是按垂直系统直线排列的，各级主管负责人执行统一指挥和管理的职能，不设专门的职能机构，其结构如图 1—2 所示。

直线制组织结构的优点是：结构比较简单，管理权力高度集中，决策迅速，指挥灵活。其缺点是：要求最高管理者通晓多种专业知识，亲自处理各种业务，一旦企业规模扩大，管理工作复杂化，把所有管理职能都集中到最高管理者一人身上，势必因经验、精力不足而难以胜任。这种形式适用于规模较小、任务比较单一、人员较少的组织。

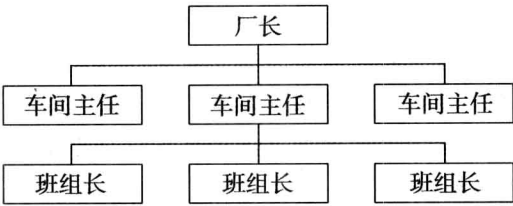


图 1—2 直线制组织结构图

(2) 职能制

职能制结构的特点是在组织中设置若干专门化的职能机构，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。这种结构要求主管负责人把相应的管理职责和权力交给相关的职能机构，下级行政负责人除了接受上级行政主管的指挥外，还必须接受上级各职能机构的领导，其结构如图 1—3 所示。

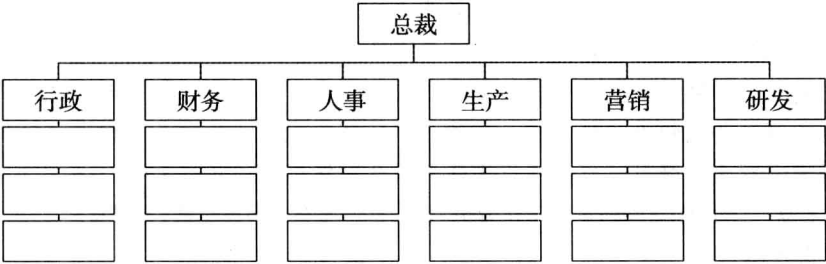


图 1—3 职能制组织结构图

职能制的优点：适应现代生产技术比较复杂、管理分工较细的特点，提高了管理的专业化程度，减轻了直线领导人员的工作负担。其缺点是：妨碍了必要的集中领导和统一指挥，形成多头领导；不利于建立和健全各级行政负责人和职能科室的责任制，在中间管理层往往会出现“有功大家抢，有过大家推”的现象；在上级行政领导和职能机构的指导和命令发生矛盾时，下级就无所适从，影响工作的正常进行，容易造成纪律的松弛，生产管理秩序混乱。由于这种组织结构形式存在明显的缺陷，现代企业一般都不采用。

(3) 直线职能制

直线职能制，也叫生产区域制，或直线参谋制。它是在直线制和职能制的基础上，取长补短而建立起来的。

目前，绝大多数企业都采用这种组织结构形式。这种组织结构形式是把企业管理机构和人员分为两大类：一类是直线领导机构和人员，按命令统一原则对组织各级行使指挥权；另一类是职能机构和人员，按专业化原则，从事组织的各项职能管理工作。直线领导机构和人员在自己的职责范围内有一定的决定权和对所属下级的指挥权，并对自己的工作负全部责任。而职能机构和人员，则是直线指挥人员的参谋，不能直接对部门发号施令，只能进行业务指导。直线职能制组织结构如图 1—4 所示。

直线职能制的优点是：既保证了企业管理体系的集中统一，又可以在各级行政负责人的领导下，充分发挥各专业管理机构的作用。

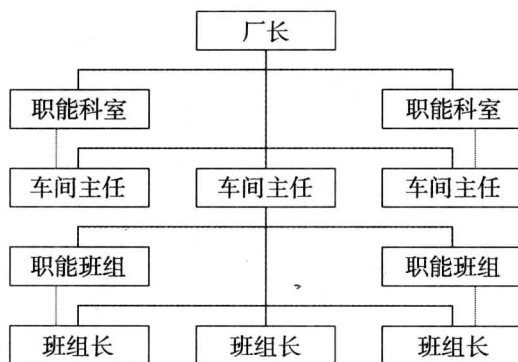


图 1—4 直线职能制组织结构图

其缺点是：职能部门之间的协作和配合性较差，职能部门的许多工作要直接向上层领导报告请示才能处理，这一方面加重了上层领导的工作负担，另一方面也造成办事效率低下。为了克服这些缺点，可以设立各种综合委员会，或建立各种会议制度，以协调各方面的工作，起到沟通作用，帮助高层领导出谋划策。

(4) 事业部制

事业部制又称分权组织，最早是由美国通用汽车公司总裁斯隆于 1924 年提出的。事业部制是在公司统一领导下，按产品地区或市场（顾客）的划分统一进行产品设计、采购、生产和销售活动的半独立经营单位。事业部制组织结构如图 1—5 所示。

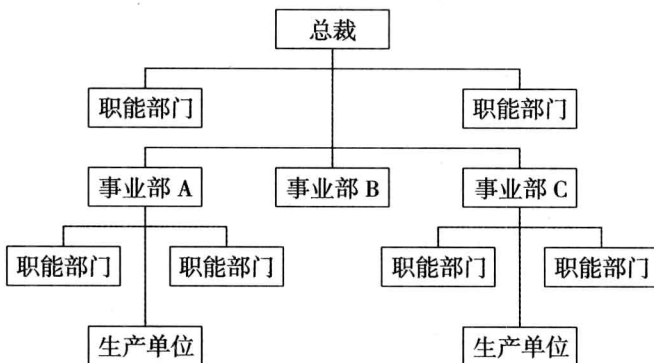


图 1—5 事业部制组织结构图

事业部制是一种分权制的组织形式，实行相对的独立经营，单独核算，拥有一定的经营自主权，并设有相应的职能部门。它是在总公司控制下的利润中心，具有利润生产、利润计算和利润管理的职能，同时又是产品责任单位或市场责任单位，有自己的产品和独立的市场。按照“集中决策，分散经营”的管理原则，公司最高管理机构握有人事决策、财务控制、规定价格幅度、监督等大权，并利用利润等指标对事业部进行控制，事业部经理根据总公司总裁或总经理的指示进行工作，统一领导其主管的事业部和研制、技术等辅助部门。这种组织形式适用于规模巨大、产品种类较多、市场分布面较广的企业。如图 1—6 所示，神州数码控股有限公司的组织结构即为事业部制。

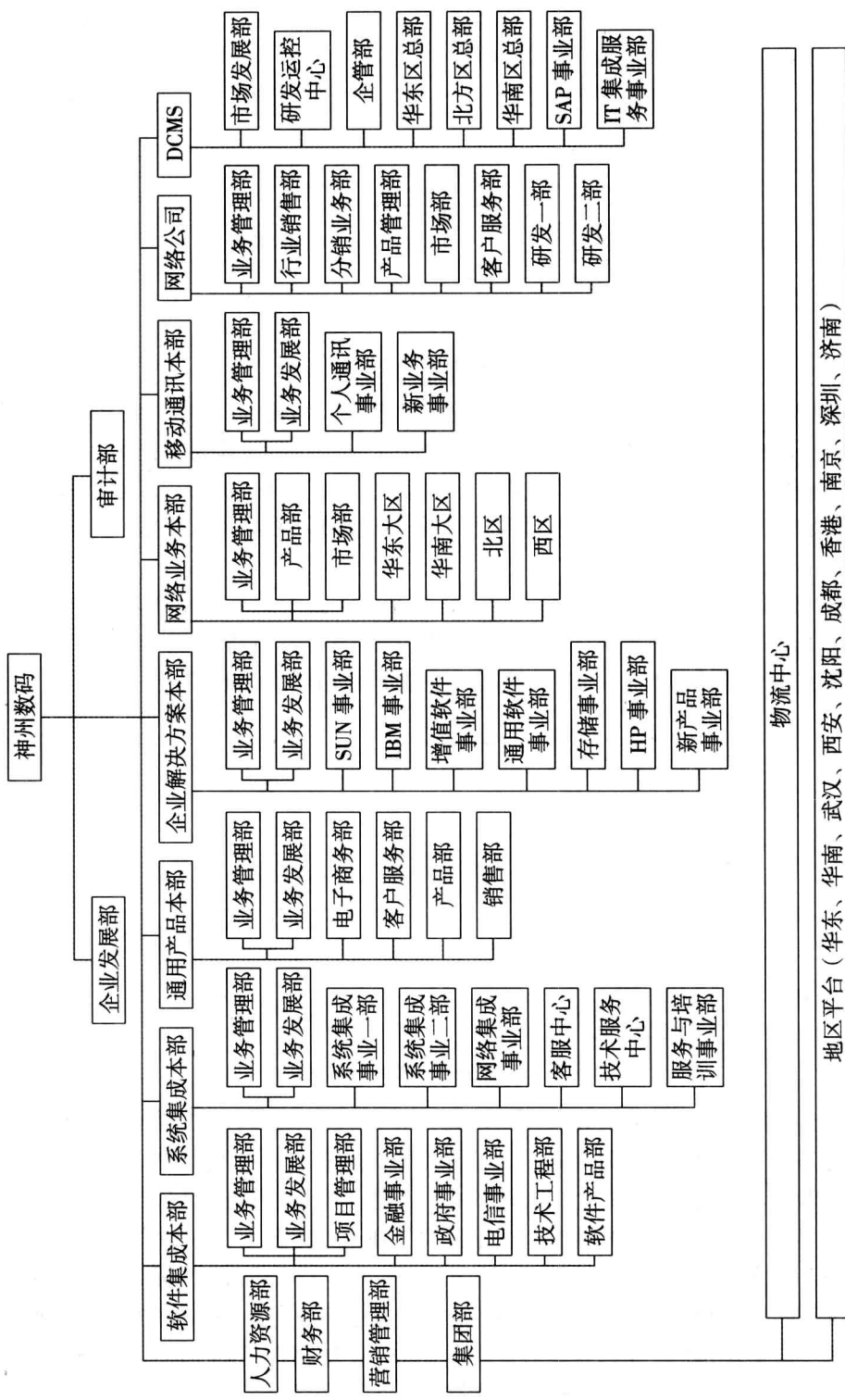


图 1—6 神州数码控股有限公司组织结构图 (2002 年)

事业部制的优点是：有利于总公司管理人员摆脱日常行政事务，集中精力考虑全局问题；各事业部主管摆脱事事请示汇报的限制，能自主处理各种日常工作，经营责任和权限明确，物质利益与经营状况紧密挂钩，更能发挥其经营管理的积极性；各事业部可集中力量从事某一方面的经营活动，实现高度专业化，整个企业可以容纳若干经营特点有很大差别的事业部，形成大型联合企业。

其缺点是：容易造成组织结构的重叠，管理人员膨胀现象；各事业部独立性强，考虑问题时容易忽视企业整体利益。

设置事业部必须具备以下几个条件：①事业部必须是分权化的单位，具有相对独立的经营自主权，如采购、生产、销售权等；②事业部必须是利润责任单位，具有利润生产、利润核算、利润管理三种职能；③事业部必须是产品（或市场）责任单位，有着自己的产品和独立的市场。事业部制的这三大要素是缺一不可的，事业部是三位一体的组织。

【实用案例 1—1】

联想集团的适应性组织创新

1994 年联想集团进行一次组织结构的大变革，他们放弃了高集权的大船结构管理体制，实行集分权相结合的舰队结构管理体制，即把业务部门产品区分组成了事业部结构，各事业部拥有市场策划、科研开发、生产控制等权力，各自设计经营计划，自己负责生产、科研，自主制定产品价格、建立销售网络，实际上扩大了各部门参与市场竞争的能力。正是这一变革使联想集团迅速成长。联想当时之所以这样做是因为 1993 年以后，世界一流的计算机企业大举进入中国。在遵循摩尔定律的计算机产业中，产品技术变化的速度日新月异，新产品上市的周期变得越来越短。企业对市场变化反应的快慢直接决定企业的命运。IBM、康柏、HP 等国外公司凭借雄厚经济技术实力不断蚕食国内市场，使得一些民族品牌相继被挤垮。联想在对新的市场环境准确把握后，果断进行了 1994 年适应性组织创新。组织结构变革后，取得了明显的成效，联想集团的市场占有率不断提高，从 1996 年起连续 3 年位居全国第一，1998 年销售收入达到 170 个亿，进入亚太地区前五强。

（5）矩阵制

矩阵制结构是为了改进直线职能制横向联系差、缺乏弹性的缺点而形成的一种组织形式。它的特点表现在围绕某项专门任务成立跨职能部门的专门机构上，例如，组成一个专门的产品（项目）小组去从事新产品开发工作，在研究、设计、试验、制造各个不同阶段，由有关部门派人参加，力图做到条块结合，以协调各有关部门的活动，保证任务的完成。这种组织结构形式是固定的，人员却是变动的，需要谁，谁就来，任务完成后就可以离开。项目小组和负责人也是临时组织和委任的，任务完成后就解散，有关人员回原部门工作。因此，这种组织结构非常适用于横向协作和攻关项目。某航空公司的矩阵制组织结构如图 1—7 所示。矩阵制的优点是：机动、灵活，可随项目的开发与结束进行组织或解散。由于这种结构是根据项目进行组织的，任务清楚，目的明确，各方面有专长的人都是有备而来的，因此在新

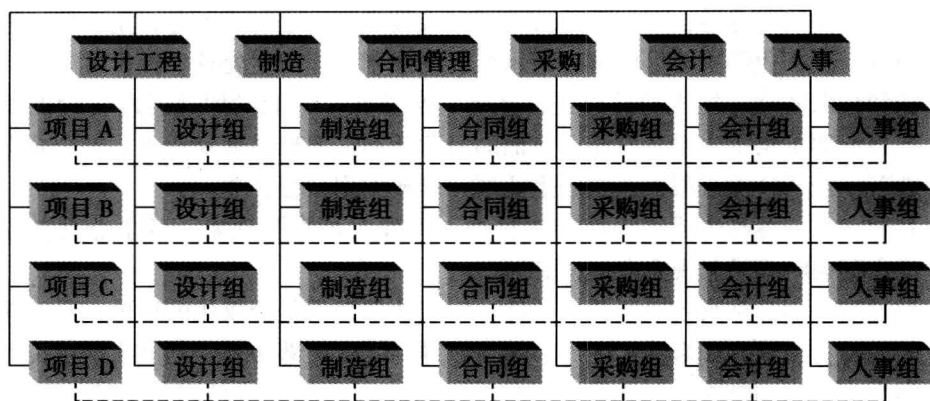


图 1—7 某航空公司的矩阵制组织结构图

的工作小组里，能沟通、融合，能把自己的工作同整体工作联系在一起，为攻克难关、解决问题而献计献策，同时又保留将职能专家组合在一起所具有的经济性。

其缺点是：项目负责人的责任大于权力，因为参加项目的成员都来自不同部门，隶属关系仍在原单位，只是为“会战”而来，所以项目负责人对他们管理困难，没有足够的激励手段与惩治手段，这种人员上的双重管理是矩阵制的先天缺陷；由于项目组成人员来自各个职能部门，当任务完成以后，仍要回原部门，因而容易产生临时观念，对工作有一定的影响。

矩阵结构适用于一些重大攻关项目，企业可用来完成涉及面广的、临时性的、复杂的重大工程项目或管理改革任务。特别适用于以开发与实验项目为主的单位，如科学研究，尤其是应用性研究单位等。

(6) 企业集团

企业集团的概念可以有狭义和广义两种理解：狭义的企业集团仅指以金融资本为核心的垄断财团；广义的企业集团是以特大型公司为核心，通过控股、参股而形成的经济联合体。特大型公司既是母公司又是控股公司，它们通过控股、参股，操纵为数众多的子公司、关联公司，并影响着大批企业，在此基础上形成的经济组织基本上都属于这类企业集团。

企业集团的主要基本特征是：多个法人、多种联系纽带、多层次的组织、多样化经营、多功能、多国化。

企业集团是公司制度发展的延续，如果从企业集团的持股关系看，企业集团的组织形态可分为两大类：一类是纵向持股企业集团，即母公司持有子公司的股份，如图 1—8 所示；另一类是横向持股的企业集团，即几个公司之间相互持股，如图 1—9 所示。

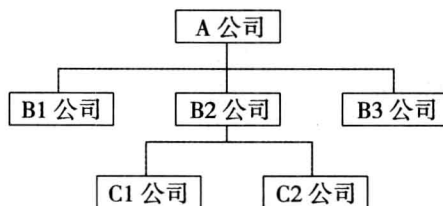


图 1—8 纵向持股的企业集团结构图