



光盘赠送

规范管理、提高效率、实现公司利润最大化的必备工具书

控制关键点 卡住每一环 落实到方案 管理见成效

新编公司 必备管理 制度与表格

职责清晰 工作有序 执行有力 考核有据

按流程来做 用制度来管 依方案去办 拿表格去用

杨瑞勇 编著

【修订第三版】



经济科学出版社

新编公司 必备管理 制度与表格

杨瑞勇 编著

 经济科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

新编公司必备管理制度与表格 / 杨瑞勇编著. - 北京: 经济科学出版社, 2012
ISBN 978 - 7 - 5141 - 2657 - 0

I. ①新… II. ①杨… III. ①公司 - 企业管理制度 ②公司 - 企业管理 - 表格 IV. ①F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 267668 号

责任编辑: 张 力

责任印制: 王世伟

新编公司必备管理制度与表格

杨瑞勇 编著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100142

总编部电话: 88191217 发行部电话: 88191537

网址: [www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件: [esp@ esp. com. cn](mailto:esp@esp.com.cn)

香河县宏润印刷有限公司印装

710 × 1000 16 开 25 印张 300000 字

2013 年 1 月第 1 版 2013 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5141 - 2657 - 0 定价: 58.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换。电话: 88191657)

(版权所有 翻印必究)

前言

公司要在市场竞争中持续生存和发展，就有赖于运用科学和有效的管理理念与方法来运作，而科学、有效、实用的管理制度与表格是现代公司实现可持续发展和永续经营的根本保障。所以对管理制度与表格的制定要与时俱进，这是公司生存和发展的客观要求。所谓与时俱进的公司管理制度与表格就是符合公司自身实际，能适应市场对公司的具体要求，并能有效提升公司市场竞争力的管理制度与表格。现在许多公司的重大经营管理决策一般都由老总个人来完成，这种机制很难规避决策的失误和风险，毕竟人总有犯错误的时候。而且随着公司规模扩大和决策事务的增多，老板的精力和时间毕竟有限，自然会影响到公司的正常运行和效率的提高。因此，管理的有效性依赖于管理制度与表格的建立及执行。现代公司必须经历由“人治”逐步过渡到“法治”的过程，而要实现“法治”，就必须建立与之相适应的科学、规范的公司管理制度与表格体系。

公司的管理制度与表格体系是一个逐步建立和完善的过程，只有符合公司现阶段实际情况，并有利于提高其市场竞争力，有利于公司持续经营与发展的管理制度与表格，才是公司真正需要和必须具备的。科学的公司管理必须有相应的管理表格与之相匹配，才能真正付诸实施，相得益彰。管理表格是管理制度的进一步具体落实和执行，因此可以说，只有配备相关管理表格的公司，管理制度才能在公司中正确地执行和实施，也才更有效、更具体、更实用、更完整。

本书正是基于这一点，较为系统地将涉及现代公司组织结构管理、企业规划管理、人力资源规划与聘用管理、员工培训与考核管理、薪资与福利管理、财务与会计管理的制度及表格等诸多精华内容有机地融为一体，切实地考虑了公司在管理当中的具体可操作性和实用性，以求最大程度地满足公司在制度建设及实际运作执行上的需要。

当然，虽然作者依据和参考了诸多科学的制度和规范，并进行了严谨的选择和编排，但由于编者水平有限，书中难免会出现一些不当之处，恳请广大读者批评指正。

编者

目 录

第1章 公司组织结构管理制度及表格

- 1.1 组织结构管理的原则及设计重点
 - 1.1.1 组织结构设计原则 /2
 - 1.1.2 组织结构设计重点 /2
- 1.2 组织结构管理设置形式
 - 1.2.1 直线制组织结构设置模式 /3
 - 1.2.2 职能制组织结构设置模式 /3
 - 1.2.3 直线职能制组织结构设置模式 /4
 - 1.2.4 矩阵制组织结构设置模式 /5
 - 1.2.5 事业部制组织结构设置模式 /6
- 1.3 权责划分管理制度
 - 1.3.1 权责划分原则及方法 /7
 - 1.3.2 公司授权原则 /7
 - 1.3.3 权责划分办法 /8
 - 1.3.4 董事会职责 /9
 - 1.3.5 总经理及副总经理工作职责 /9
 - 1.3.6 总经理助理工作职责 /10
 - 1.3.7 部门工作职责 /11
 - 1.3.8 办公室及其主任与副主任职责 /11
 - 1.3.9 人事部职责 /12
 - 1.3.10 财务部职责 /13
- 1.4 公司权责划分表格
 - 1.4.1 公司组织表 /14
 - 1.4.2 公司组织职能表 /15
 - 1.4.3 公司机能组织表 /16
 - 1.4.4 公司财务工作职能表 /17
 - 1.4.5 公司管理人才储备表 /18
 - 1.4.6 公司部门工作分析表 /19
 - 1.4.7 公司部门决策权用表 /19
 - 1.4.8 公司人事决策权用表 /20
 - 1.4.9 公司财务决策权用表 /20
- 1.5 公司职务设计表格
 - 1.5.1 职务设计说明书 /21
 - 1.5.2 职务调整说明书 /22
 - 1.5.3 公司职务分配表 /22
 - 1.5.4 总务类职务权限表 /23

1.5.5 人事类职务权限表 /24

1.5.6 财务类职务权限表 /25

1.5.7 公司业务说明书 /26

1.5.8 公司职位说明书 /27

1.5.9 公司工作说明书 /28

第2章 公司企业规划管理制度及表格

2.1 经营计划具体实施表格

2.1.1 一年重点实施日程表 /30

2.1.2 四季日程表 /30

2.1.3 工作计划表 /31

2.1.4 目标管理表 /32

2.1.5 成效检查表 /33

2.1.6 日程检查表 /34

2.1.7 每日行动管理表 /34

2.1.8 当天最重要的事务表 /35

2.1.9 上司、部属休假掌握表 /35

2.1.10 行程表拟订注意事项 /36

2.2 经营计划诊断反馈表格

2.2.1 中小企业诊断表 /36

2.2.2 预备诊断表 /37

2.2.3 预备调查表 /38

2.2.4 生产管理调查表 /39

2.2.5 销售管理调查表 /40

2.2.6 财务管理调查表 /41

2.2.7 综合管理调查表 /43

2.2.8 公司稳定系数判断标准表 /45

2.2.9 经营业务查核表 /47

2.2.10 业务改善计划表 /48

2.2.11 业务改善检讨表 /48

第3章 公司人力资源规划与聘用管理制度及表格

3.1 人力资源规划管理制度

3.1.1 人力资源规划对公司的重要性 /50

3.1.2 人事管理计划制度 /50

3.1.3 人力资源确定办法 /52

3.1.4 工作分析管理制度 /54

3.2 公司员工聘用制度

3.2.1 聘用员工的政策及程序 /56

3.2.2 招聘与测试制度 /57

3.2.3 建立员工聘用制度 /58

3.2.4 新进人员任用办法 /60

3.2.5 临时人员管理办法 /61

3.2.6 人事异动制度 /62

- 3.2.7 任职资格管理制度 /63
- 3.2.8 员工解职制度 /66
- 3.2.9 员工辞退管理规定 /67
- 3.2.10 解除劳动合同的管理规定 /69

3.3 人力资源规划与聘用管理表格

- 3.3.1 人力资源规划表 /71
- 3.3.2 人员状况记录表 /72
- 3.3.3 增补人员申请表 /72
- 3.3.4 人员调动申请表 /73
- 3.3.5 人员调职申请表 /73
- 3.3.6 员工招聘申请表 /74

- 3.3.7 招聘人员面谈记录表 /75
- 3.3.8 新员工甄试比较表 /76
- 3.3.9 新员工甄选报告表 /77
- 3.3.10 应聘人员复试表 /78
- 3.3.11 员工试用察看通知单 /79
- 3.3.12 员工试用通知单 /80
- 3.3.13 新员工试用表 /81
- 3.3.14 人员试用标准 /82
- 3.3.15 员工保证书规约 /83
- 3.3.16 员工保证书 /84
- 3.3.17 员工聘用合同书 /85
- 3.3.18 聘用人员任用表 /86
- 3.3.19 人员流动月报表 /86

第4章 公司员工培训与考核管理制度及表格

4.1 员工培训制度

- 4.1.1 新员工培训纲要 /88
- 4.1.2 新员工培训规定 /88
- 4.1.3 员工培训实施办法 /89
- 4.1.4 员工培训管理制度 /90
- 4.1.5 员工训练制度 /91

4.2 员工考核制度

- 4.2.1 试用期员工考核办法 /92
- 4.2.2 公司奖惩制度 /95
- 4.2.3 年终奖考核办法 /101
- 4.2.4 考勤管理制度 /103
- 4.2.5 给假管理制度 /106

- 4.2.6 员工考核制度范例一 /109
- 4.2.7 员工考核制度范例二 /110
- 4.2.8 员工考核制度范例三 /116

4.3 员工培训实施表格

- 4.3.1 观摩报告书 /125
- 4.3.2 自我报告书 /126
- 4.3.3 提高能力方法表 /127
- 4.3.4 提高能力对策表 /129
- 4.3.5 一日·一周·一月·一年的自我评价表 /129
- 4.3.6 相互评价表 /130
- 4.3.7 部属行为意识分析表 /131
- 4.3.8 检讨缺失查核表 /132

4.4 员工综合素质测评

- 4.4.1 自我形象测评 /133
- 4.4.2 仪表魅力测评 /135
- 4.4.3 修养水平测评 /137
- 4.4.4 内在涵养测评 /141
- 4.4.5 幽默感测评 /142

- 4.4.6 个性成熟度测评 /145
- 4.4.7 自我认识能力测评 /146
- 4.4.8 志向测评 /151
- 4.4.9 意志力测评 /153
- 4.4.10 冒险精神测评 /154
- 4.4.11 自制力测评 /156
- 4.4.12 乐观精神测评 /158
- 4.4.13 精力充沛度测评 /159

第5章 公司薪资与福利管理制度及表格

5.1 公司薪资管理制度

- 5.1.1 制定薪资制度的基本原则 /162
- 5.1.2 职务工资管理细则 /163
- 5.1.3 职能工资制度 /165
- 5.1.4 公司提薪规定 /168
- 5.1.5 计件工资管理办法 /170
- 5.1.6 奖金管理制度 /172
- 5.1.7 员工待遇制度 /174
- 5.1.8 员工核薪及升迁细则 /175
- 5.1.9 其他薪资管理制度 /177

5.2 公司福利管理制度

- 5.2.1 员工健康检查及保健制度 /180
- 5.2.2 员工福利金办法 /181
- 5.2.3 员工医疗补贴制度 /183
- 5.2.4 员工抚恤细则及办法 /186
- 5.2.5 住房津贴 /189
- 5.2.6 女员工特殊保护制度 /189

5.2.7 岗位津贴制度范例 /190

5.3 公司薪资管理表格

- 5.3.1 薪资制定流程图 /193
- 5.3.2 薪资核定标准表 /194
- 5.3.3 薪资结构表 /195
- 5.3.4 新员工薪资核准表 /196
- 5.3.5 员工工资表 /197
- 5.3.6 薪资调整表 /198
- 5.3.7 临时变更工资申请表 /199
- 5.3.8 生产奖金核定表 /199
- 5.3.9 工作奖金核定表 /200
- 5.3.10 主管助理人员奖金核定表 /200

5.4 员工福利管理表格

- 5.4.1 员工福利项目表 /201
- 5.4.2 员工福利提拨表 /202
- 5.4.3 员工互助金申请表 /202
- 5.4.4 员工福利金申请表 /203

- 5.4.5 员工重大伤病补助申请表 /204
- 5.4.6 员工婚丧喜庆补贴申请表 /204
- 5.4.7 员工旅游活动费用补助申请表 /205
- 5.4.8 员工抚恤申请表 /206

- 5.4.9 员工借支申请表 /207
- 5.4.10 员工退休申请表 /208
- 5.4.11 月份福利工作计划 /209
- 5.4.12 员工保险记录表 /209

第6章 公司财务与会计管理制度及表格

6.1 如何制定会计管理制度

- 6.1.1 财务、会计与稽核职责 /212
- 6.1.2 建立现金收支管理制度 /215
- 6.1.3 公司账款管理办法 /215
- 6.1.4 公司应如何审核凭证 /217
- 6.1.5 一般会计业务处理程序 /220
- 6.1.6 会计簿记处理程序制度 /221
- 6.1.7 适合中小公司的会计管理制度 /222

6.2 财务管理制度面面观

- 6.2.1 财务管理的内容 /224
- 6.2.2 资金控制制度梗概 /225
- 6.2.3 费用开支标准 /227
- 6.2.4 财务分析报告制度 /230
- 6.2.5 公司内部稽核制度 /232

6.3 公司会计账表管理表格

- 6.3.1 收入传票表 /235
- 6.3.2 支出传票表 /236

- 6.3.3 现金转账传票 /236
- 6.3.4 传票目录簿 /237
- 6.3.5 总分类账表 /238
- 6.3.6 现金日记簿 /239
- 6.3.7 银行存款明细账 /240
- 6.3.8 银行短期借款明细表 /241
- 6.3.9 短(长)期借款明细分类账 /242
- 6.3.10 应付凭单登记簿 /243
- 6.3.11 现金日报表 /244
- 6.3.12 现金收支月报表 /245
- 6.3.13 财务费用明细表 /246
- 6.3.14 应收应付账款月报表 /247
- 6.3.15 资产负债、利润报表 /247
- 6.3.16 资金运用月报表 /251
- 6.3.17 总结算月报表 /252
- 6.3.18 备用金明细表 /253
- 6.3.19 费用支付月报表 /254
- 6.3.20 预收预付款明细表 /255
- 6.3.21 账簿使用登记表 /256
- 6.3.22 呆账核销汇总表 /257
- 6.3.23 问题账款报告表 /258

6.4 公司财务分析管理表格

- 6.4.1 主要财务比率分析表 /259

- 6.4.2 财务状况控制表 /260
- 6.4.3 财务管理调查表 /261
- 6.4.4 损益比较表 /262
- 6.4.5 现金流量表 /263
- 6.4.6 融资成本分析表 /264
- 6.4.7 经济效益分析表 /265

- 6.4.8 投资效益分析表 /266
- 6.4.9 投资方案效益检验表 /266
- 6.4.10 历年资产负债比较表 /267
- 6.4.11 月份财务分析表 /268
- 6.4.12 应收账款分析表 /269
- 6.4.13 财务状况分析表 /270

第7章 公司生产与质量管理制度及表格

7.1 建立生产管理制度

- 7.1.1 生产管理制度 /272
- 7.1.2 生产计划管理制度 /274
- 7.1.3 生产部门工作职责 /276
- 7.1.4 生产技术管理制度 /280
- 7.1.5 安全生产管理制度 /282

7.2 公司生产管理计划表格

- 7.2.1 产销计划表 /286
- 7.2.2 工艺流程表 /286
- 7.2.3 制造工序及设备表 /287

- 7.2.4 设备计划表 /287
- 7.2.5 原材料需求量计划表 /287
- 7.2.6 图纸流程分类表 /288
- 7.2.7 动力设备计划表 /289
- 7.2.8 各类设备折旧分析表 /289

7.3 公司质量管理总结表

- 7.3.1 质量管理组工作计划表 /290
- 7.3.2 质量管理组施行计划表 /290
- 7.3.3 质量管理组工作分析表 /291
- 7.3.4 质量管理组成果报告表 /291
- 7.3.5 质量管理圈活动计划书 /292
- 7.3.6 质量管理圈施行计划表 /292

第8章 公司营销管理制度及表格

8.1 如何建立营销管理制度

- 8.1.1 销售计划管理制度 /294
- 8.1.2 市场调查管理制度 /298
- 8.1.3 情报管理制度 /299

- 8.1.4 对竞争对手调查要点 /302
- 8.1.5 销售人员考核与奖惩办法 /304

8.2 公司营销管理表格

- 8.2.1 销售计划表 /307

- | | |
|----------------------|----------------------------|
| 8.2.2 销售计划分析表 /308 | 8.2.10 销售效率分析表 /313 |
| 8.2.3 促销活动计划表 /308 | 8.2.11 销售业务管理统计表 /314 |
| 8.2.4 销售预算计划表 /309 | 8.2.12 销售员销售毛利日报 /314 |
| 8.2.5 月份销售计划表 /309 | 8.2.13 销售人员业务预定及实绩报告表 /315 |
| 8.2.6 客户增减分析表 /310 | 8.2.14 访问客户预定及结果报告表 /316 |
| 8.2.7 销售人员行动计划表 /311 | 8.2.15 销售款状况日报表 /317 |
| 8.2.8 订单登记表 /312 | 8.2.16 销售业务状况报告表 /318 |
| 8.2.9 订货统计表 /312 | |

第9章 公司采购与仓储管理制度及表格

9.1 采购管理制度

- 9.1.1 采购管理目标 /320
- 9.1.2 采购管理办法 /321
- 9.1.3 采购管理程序 /324
- 9.1.4 进口物资采购制度 /327
- 9.1.5 国内物资采购制度 /328

9.2 仓储管理制度

- 9.2.1 库位规划管理制度 /328
- 9.2.2 物资储存保管制度 /329
- 9.2.3 仓库物资管理制度 /330
- 9.2.4 仓库物资领用制度 /330
- 9.2.5 成品仓储管理准则 /332
- 9.2.6 废品处理制度 /335

9.3 采购控制管理表格

- 9.3.1 产品采购记录表 /336

- 9.3.2 材料采购记录表 /336
- 9.3.3 共同材料采购控制表 /337
- 9.3.4 采购部日报表 /337
- 9.3.5 采购状况日报表 /338
- 9.3.6 交货控制表 /339
- 9.3.7 产品订购单 /340
- 9.3.8 采购买卖合同 /341

9.4 公司库存管理表格

- 9.4.1 材料库存管理卡 /342
- 9.4.2 成品库存登记表 /342
- 9.4.3 材料进库日报表 /343
- 9.4.4 库存材料日报表 /343
- 9.4.5 成品库存日报表 /344
- 9.4.6 仓库进货日报表 /344
- 9.4.7 仓库缺货日报表 /345
- 9.4.8 原材料库存月报表 /345
- 9.4.9 供应商销货、库存月报表 /346
- 9.4.10 库存管理明细表 /346

9.4.11 库存金额统计表 /347

9.4.12 库存产品记录表 /348

第10章 公司办公总务管理制度及表格

10.1 办公总务管理制度

10.1.1 办公室布置要点 /350

10.1.2 行政事务管理制度 /350

10.1.3 会议管理制度 /353

10.1.4 电话管理制度 /355

10.1.5 提案管理制度 /356

10.1.6 文书管理制度 /364

10.1.7 档案管理制度 /369

10.1.8 印章管理制度 /372

10.1.9 办公用品管理制度 /375

10.1.10 出差管理制度 /380

10.1.11 公司保密管理制度 /381

10.2 公司文件管理表格

10.2.1 文件目录清单 /383

10.2.2 往来信函记录表 /384

10.2.3 业务函件处理表 /384

10.2.4 文件接收登记表 /385

10.2.5 送发公文登记簿 /386

10.2.6 文件更改申请表 /386

10.2.7 表格档案处理一览表 /387

10.2.8 表格管理登记单 /387

参考书目/388

公司组织结构管理制度及表格

建立公司最先制定的就是公司的组织结构，公司的组织结构与公司发展的战略、公司的所有制形式有很大的关系。不同的公司要有不同的公司组织结构形式与之相适应。

只有符合公司发展要求的组织结构形式才是最好的组织结构形式。组织结构形式的优劣将直接决定公司运行和执行体制的优劣。

本章主要向公司的经营者介绍如何订立公司组织结构、管理制度及相应配套表格，希望对公司选择组织结构，确定公司的权责关系能够起到一定的辅助作用。

1.1 组织结构管理的原则及设计重点

1.1.1 组织结构设计原则

1. 管理跨距（控制界限）：受公司主管直接有效地指挥、监督部属的能力限制。

最适当的管理跨距设计并无一定的法则，一般是3~15人。

(1) 高阶层管理跨距约3~6人；

(2) 中阶层管理跨距约5~9人；

(3) 低阶层管理跨距约7~15人。

2. 设定管理跨距的要素：

(1) 人员素质：主管或部属能力强、学历高、经验丰富者，可以扩大管理跨距；

(2) 沟通渠道：公司目标、决策制度、命令可迅速而有效的传达者，主管可加大管理跨距；

(3) 职务内容：工作性质单纯、标准化者，可加大控制层面；

(4) 追踪控制：设有良好、彻底、客观追踪执行工具、机构或人员者，则可扩大控制层；

(5) 组织文化：具有追根究底风气与良好的制度文化背景的公司可加大控制；

(6) 所辖地域：地域近可多管，地域远则少管。

1.1.2 组织结构设计重点

(1) 组织的目标性：使组织内各部分在公司整体经营目标下能充分发挥能力而达成各自目标；

(2) 组织的成长性：考虑公司的经营业绩与持续增长；

(3) 组织的稳定性：随着公司的成长而逐步调整组织是必要的，但经常的组织、权责、程序变更将使员工信心动摇；

(4) 组织的简单性：组织的简单将有助于内部协调与人力分配；

(5) 组织的弹性：保持基本形态，又能配合各种环境条件的变化；

(6) 组织的均衡性：各部门业务量的均衡，将有助于内部的平衡与分工；

(7) 指挥的统一性：一个人同时接受两位以上主管管理，将使其产生无所适从的感觉；

(8) 权责明确化：权责或职责不清将使工作发生重复或遗漏、推诿现象，易使员

工产生挫折感；

(9) 作业制度化：明确的制度与标准作业可减少摸索时间，提高作业效率。

1.2 组织结构管理设置形式

1.2.1 直线制组织结构设置模式

直线制又称为军队组织形式。该组织形式结构简单，上下垂直领导，故称为直线制。

直线制的特征：一切管理职能均由行政领导人员担当，不设专门的职能机构。在实行直线制的情况下，不论行政命令，还是业务、核算、计划、办理文件和人事调配等均由各级行政领导人员自己来办，不设会计、统计等助手（见图 1-1）。



图 1-1 直线制组织结构

适用范围：该组织结构形式的适用范围是小型公司。

直线制的优点：指挥统一，效率较高，一头领导，责任明确。

直线制的缺点：行政领导者的精力有限，各种专业职能由行政领导者一人负责，当企业规模扩大时，便会力不从心。于是，出现了以分工负责为特征的职能制的组织形式。

1.2.2 职能制组织结构设置模式

随着公司规模扩大，需要进一步分工，以发挥专业职能部门的作用，于是产生了职能制的组织形式。职能制的特点：业务行政领导者配有通晓业务的职能机构或职能人员作为助手，并在其分管的范围内向下发号施令。职能制组织结构如图 1-2 所示。

在图 1-2 中，生产和市场营销部门被称为直线部门，也称为业务经营部门或者业务行政部门；人事和财务部门被称为职能顾问部门，也称为职能管理部门或职能参谋部门。

职能制的优点：能够实现专业化分工，有利于发挥专家的作用。

职能制的缺点：由于是多头领导，不利于统一指挥。

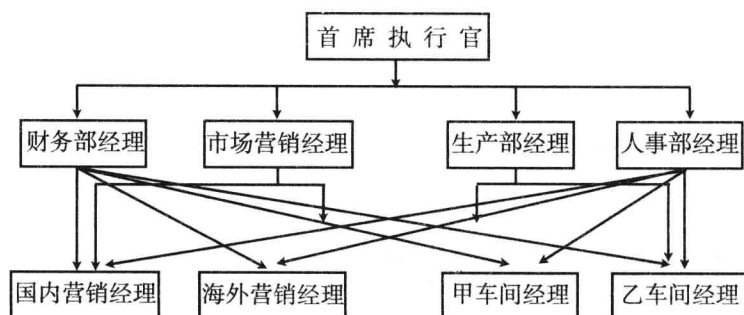


图 1-2 职能制组织结构

适用范围：由于职能制存在着多头领导的缺点，在实际工作中，这样一种组织形式并没有得到推广。

1.2.3 直线职能制组织结构设置模式

为兼顾职能制和直线制的优点，剔除各自的缺点，产生了直线职能制的企业组织形式。

该组织形式的特点是：首席执行官（董事总经理、业务行政方面的最高负责人）对业务经营部门和职能管理部门均实行直线制领导；职能部门同业务部门之间仅仅是指导和监督关系（首席执行官授权例外）；职能部门或职能人员是业务行政领导人员的助手和参谋，所拟订的计划、指令等业务行政领导批准后下达。下面举例说明直线职能制的应用。

引例：如何设计某电子设备公司的组织结构。

某电子设备公司即将成立，准备生产甲、乙两种产品，并开拓国内外两个市场，要求拟订一份组织结构图，并作简要的说明（如图 1-3 所示）。

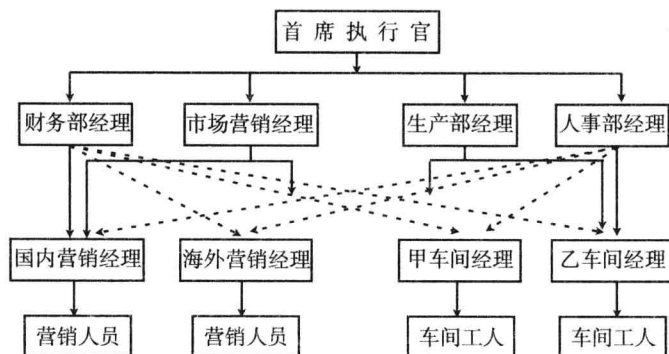


图 1-3 直线职能型组织结构

说明：(1) 虚线表示职能部门与专业经营部门之间是指导关系，实线表示领导关系。(2) 生产部经理和市场营销部经理为直线型管理，主持企业的基本业务活动；财务部经理和人事部经理为参谋型管理者，提供专业方面的顾问服务。

该组织形式的优点是：保持了直线制统一指挥的优点，吸取了职能制专业化管理的特长，有比较多的优势。

其缺点是：部门之间的横向联系较差；直线型官员和职能型官员容易发生冲突；信息传递线路长，容易出现官僚现象和组织的僵化。

适用范围：这种组织形式既可体现直线制统一指挥的优点，又可发挥职能部门在有关方面的指导作用，以弥补业务行政领导在专业知识、经验和能力方面之不足。所以，它是一种较完善的组织形式，为多数企业所采用。

以上三种组织结构形式被称为传统的组织形式，也称为经典的组织形式。

1.2.4 矩阵制组织结构设置模式

矩阵制是指把按职能划分的部门同按产品（工程项目、服务项目等）划分的小组结合成矩阵的一种组织形式。

该组织形式的特点是：同一名管理人员既同职能部门保持组织与业务上的联系，又参加产品或者项目小组的工作。为了保证完成一定的管理目标，每个项目小组都设负责人（经理），在董事总经理的直接领导下工作。参加项目小组的成员受双重领导，一方面受项目小组的领导，另一方面受原属部门的领导。下面举例说明矩阵组织结构图。

引例：如何设计某建筑公司的组织结构。

某建筑公司承揽了四个建筑项目，请设计适当的组织结构，并进行必要的说明。

(1) 应当采用矩阵组织结构，双道命令系统。

(2) 项目完成后，该项目部即解散，承揽到新的项目后再建新的项目部（矩阵组织结构如图 1-4 所示）。



图 1-4 矩阵组织结构