

第一节 企业组织设计

（二）授权

1. 授权的含义

授权是指上级委托给下级一定的权力，使下级在一定的监督之下，具有相当的决策权和行动权。授权者对被授权者拥有指挥监督权，被授权者对授权者负有报告与完成任务的责任。

在授权过程中应该注意区分以下问题：

（1）授权不同于代理职务。

代理职务是指在一定时期，依法或受命代替某人履行岗位职责，代理期间担任该职务并获得职务授权，是一种**平级关系**。而授权则是在组织内**上下级**之间进行。

（2）授权不同于助理或秘书职务。

助理或秘书只是辅助管理人员工作，无须承担责任，其管理人员须承担所做工作的全部责任。但在授权中，被授权者则应当承担相应的责任。

（3）授权不同于分工。

分工是一个集体内，成员按其工作各负其责，彼此之间没有领导和被领导的关系，而授权者与被授权者之间则存在上下级之间的监督与报告关系。

（4）授权不同于分权。

授权主要是权力的授予与责任的确立，是上下级之间短期的权责授予关系。而分权则是授权的延伸，是组织中系统性地长期授权。

2. 授权的基本原则

（1）视能授权，将职权授予最适当的人选

（2）明确授权范围，有利于被授权者完成任务，更可以避免被授权者推卸责任。

（3）不可越级授权，授权只能对自己的直接下级进行

（4）适度授权，授权所授予的职权只是上级职权的一部分，而不是全部。

（5）适当控制，在授权过程中需要必要的控制。

【单选题】关于集权与分权以下说法正确的是（ ）。

- A. 组织中较低管理层次制定决策的频度或数目越大，分权程度越低
- B. 上层决策的数目越多，其集权程度就越高
- C. 较低管理层次决策的范围越广，涉及的职能越多，说明该组织的分权程度越低
- D. 如果上级对下级的决策没有任何控制，则分权程度极低

答案：B

解析：本题考查集权与分权程度的主要标志

【单选题】上级委托给下级一定的权力，使下级在一定的监督之下具有相当的决策权和行动权。这种领导行为是（ ）。

- A. 任命
- B. 集权
- C. 分工
- D. 授权

答案：D

解析：本题考查授权的含义。授权是指上级委托给下级一定的权力，使下级在一定的监督之下，具有相当的决策权和行动权。

【多选题】授权的基本原则有（ ）。

- A. 视能授权原则
- B. 不可越级授权原则

- C. 适度授权原则
- D. 公平授权原则
- E. 适当控制原则

答案：ABCE

解析：本题考查授权的基本原则。视能授权；明确授权范围；不可越级授权；适度授权；适当控制。

【考点 4】直线关系和参谋关系

	定义	特点
直线关系	这种命令关系自上而下，从企业的最高层，经过若干中间层，一直延伸到最基层，形成一种管理层级链	是上级指挥下级的关系。其实质上是一种命令关系
参谋关系	主要是为了方便管理人员的工作，减轻他们的工作负担	是同层次直线管理人员的助手，主要任务是提供某些专门服务，进行某些专项研究，提供某些对策建议

【单选题】以下说法正确的是（ ）。

- A. 由于层次的限制而产生领导关系就是直线关系
- B. 直线关系实质上是一种命令关系
- C. 参谋关系是组织中各级管理人员的主要关系
- D. 参谋是下一层次直线主管的直线主管

答案：B

解析：本题考查直线关系与参谋关系。选项 A 错误，由于管理幅度的限制而产生的管理层次之间的领导关系就是直线关系。选项 C 错误，直线关系是组织中各级管理人员的主要关系。选项 D 错误，参谋的设置主要是为了方便直线主管的工作，减轻他们的工作负担。

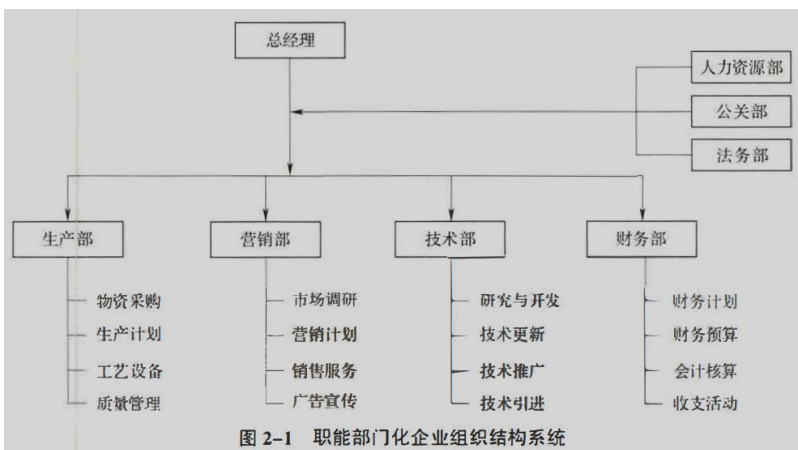
【考点 5】部门化

(一) 企业部门及部门化的基本含义

1. 部门是指企业中管理人员为完成规定的任务有权管辖的一个特定领域。
2. 企业划分部门的目的：
 - 一是将性质和内容相同或相似的工作归集在一起，便于相互间的协作和统一管理；
 - 二是有利于明确企业中各项任务的分配与责任的归属。

(二) 现代企业部门划分的主要方法

1. 职能部门化
 - (1) 大多数企业普遍采用
 - (2) 遵循专业化的原则，以企业工作或任务的性质作为部门划分的基础，并按照这些工作或任务在企业中的重要程度，分为主要职能部门和从属部门。
 - (3) 企业的主要职能部门是生产、营销、技术、财务等。



- (4) **优点**: 能充分发挥专业优势, 使主管人员将注意力集中在企业的关键业务上, 有利于企业目标的实现。
- (5) **缺点**: 容易产生部门主义或本位主义, 会给部门之间的相互协调带来困难。

2. 产品部门化

(1) 定义: 根据产品来设立管理部门, 划分管理单位, 即把同一产品的生产或销售等工作集中在同一部门中进行。

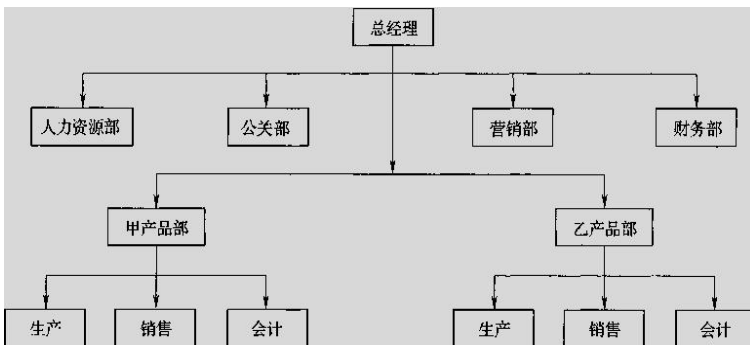


图 2-2 产品部门化企业组织结构系统

(2) **优点**: 有利于发挥专用设备效能, 合理利用人员的技能和专业知识, 同时有利于部门内的协调, 以及产品的增长和发展。

(3) **缺点**: 要求更多的人具有全面管理的能力, 同时增加了主管部门控制、协调的难度。

3. 区域部门化

(1) 定义: 按照地理范围来划分管理部门。

(2) 优点: 有利于改善地区内的协调与平衡, 有的放矢地展开经营管理工作, 也有利于培养管理人才。

(3) 缺点: 企业需要更多独当一面的管理人才, 会造成管理部门控制的不便, 区域部门之间的协调也有一定的困难。

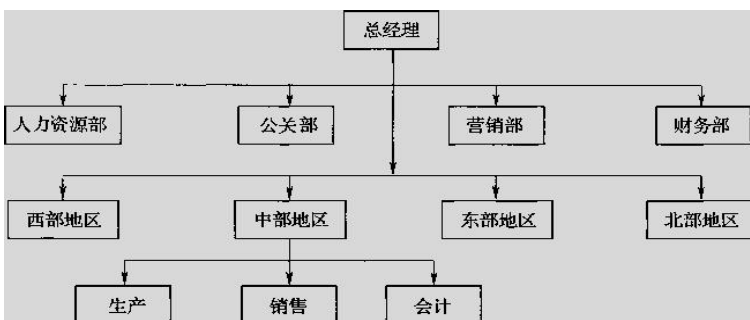


图 2-3 区域部门化企业组织结构系统

【单选题】下列现代企业部门划分的类型中, 有利于发挥专用设备效益、人员技能和专业知识的是 () 组织结构。

- A. 职能部门化
- B. 产品部门化
- C. 区域部门化
- D. 过程部门化

答案: B

解析: 本题考查产品部门化的优点。产品部门化有利于发挥专用设备效益, 发挥人员的技能和专业知识, 同时有利于部门内的协调, 以及产品的增长和发展。

【单选题】按照工作性质来划分管理部门的现代企业部门划分方法是 ()。

- A. 产品部门化
- B. 职能部门化
- C. 区域部门化

D. 服务对象部门化

答案：B

解析：本题考查职能部门化。职能部门化遵循了专业化的原则，以企业工作或任务的性质作为部门划分的基础，并按照这些工作或任务在企业中的重要程度，分为主要职能部门和从属部门。

【单选题】现代企业部门划分的方法中，（ ）是按照地理范围来划分管理部门。

- A. 产品部门化
- B. 职能部门化
- C. 服务对象部门化
- D. 区域部门化

答案：D

解析：本题考查区域部门化。区域部门化是指按照地理范围来划分管理部门。

【多选题】企业部门化是将整个管理系统分解成若干个相互依存的管理单位，划分的方法包括（ ）。

- A. 生产部门化
- B. 过程部门化
- C. 产品部门化
- D. 职能部门化
- E. 区域部门化

答案：CDE

解析：本题考查现代企业部门划分的主要方法。职能部门化、产品部门化、区域部门化等方法。

【考点 6】企业组织设计的任务、依据和原则

企业组织设计是以企业的组织结构安排为核心的组织系统的整体设计工作，是现代企业总体设计的重要组成部分，是有效实施企业管理职能的基本前提条件。企业组织设计应该以完成企业任务为前提，同时遵循一定的依据和原则。

（一）企业组织设计的任务

1. 提供组织结构系统图

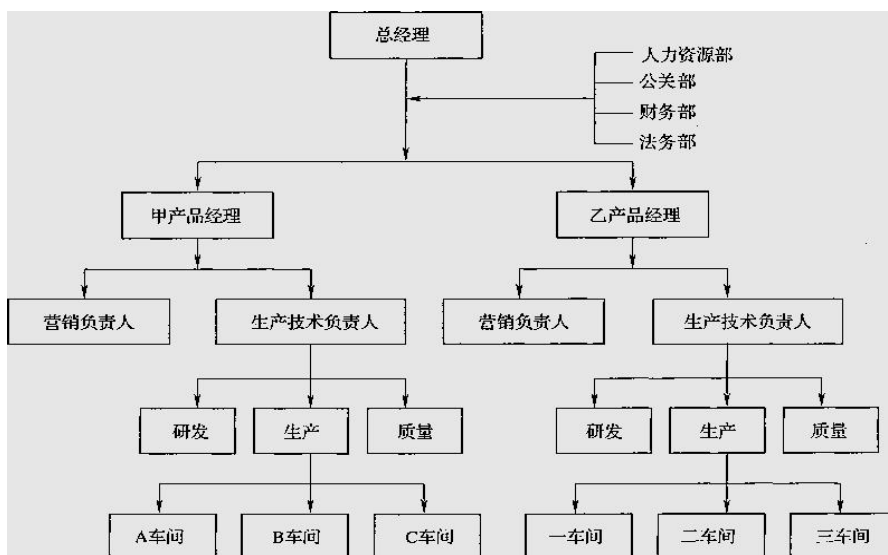


图 2-4 某制造业企业组织结构系统

2. 编制职务说明书

企业职务说明书要求能够简单而明确地指出每项管理职务的工作内容、职责与权力、与企业中其他部门和职务的关系，以及担任该职务所必须具有的基本素质、技术知识、管理经验、工作能力等条件。

（二）企业组织设计的主要依据

1. **企业战略**。企业组织结构设计必须服从于战略。
2. **企业环境**。努力使企业内部的经营管理活动适应外部环境的要求。
3. **企业技术**。技术以及技术设备的水平不仅关系到企业的经营效率和成果，而且影响企业工作内容的划分、职务的设定，以及员工的素质要求。
4. **企业发展阶段**。处于不同发展阶段的企业，需要有与之相适应的组织结构形态。

（三）企业组织设计的基本原则

企业组织设计的**根本目的**是为了保证企业目标的实现，使企业活动的每一项内容都能落实到具体的岗位和部门，努力做到**因事设职、因职用人**。

- （1）**统一指挥原则**：一个下级只能服从一个上级领导
- （2）**权责对等原则**：事事有人负责，事事有条件负责
- （3）**分工与协作原则**
- （4）**组织精简原则**

【单选题】企业组织设计的根本目的是（ ）。

- A. 满足企业客户的需求
- B. 保证企业员工数量的增加
- C. 保证企业总经理目标的实现
- D. 保证企业目标的实现

答案：D

解析：本题考查企业组织设计的根本目的。企业组织设计的根本目的是为了保证企业目标的实现，使企业活动的每一项内容都能落实到具体的岗位和部门。

【单选题】在企业组织设计中要遵循一个下级只能服从一个上级领导的原则是遵循了组织设计的（ ）原则。

- A. 统一指挥
- B. 权责对等
- C. 分工与协作
- D. 精简

答案：A

解析：本题考查企业组织设计的基本原则。统一指挥原则：在企业组织设计中就要遵循一个下级只能服从一个上级领导的原则，将各个职务形成一条连续的管理等级链，同时明确规定链条中职务之间的责任、权力关系。

【多选题】企业组织设计的基本任务有（ ）。

- A. 提供组织结构系统图
- B. 编制职务说明书
- C. 企业战略
- D. 企业环境
- E. 企业技术

答案：AB

解析：本题考查企业组织设计的基本任务。企业组织设计的任务主要由两部分构成：一是提供组织结构系统图；二是编制职务说明书。