

第一节 企业组织设计

【考点3】集权、分权和授权

（一）集权与分权

1. 集权与分权的含义

- （1）**集权**：指将组织中的主要权力集中到较高的管理层次；
- （2）**分权**：是指将组织中的主要权力分散到整个组织之中。

集权与分权是相对的概念，不存在绝对集权和绝对分权。

2. 集权与分权程度的主要标志（4点）

（1）决策的数量

组织中较低管理层次制定决策的数量越大，分权程度越高；较高管理层次制定决策的数量越大，集权程度就越高。

（2）决策的幅度

组织中**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**分权程度越高**；
组织中**较高**管理层次决策的范围越广，**涉及的职能越多**，说明该组织的**集权程度越高**。

（3）决策的重要性

如果组织中较低管理层次的决策只影响该部门的日常管理，而对整个组织的影响程度较小，组织的分权程度较低；反之则较高。

（4）对决策的控制程度

如果上级对下级的决策没有任何控制，则分权程度极高；如果下级决策后要向上级报告备案，则分权程度次之；如果下级决策前须向上级请示咨询，则分权程度更低。

3. 影响集权与分权程度的主要因素（6点）

（1）**决策的代价**。重要程度较高或资源耗费较多的决策，应由组织内的较高管理层作出，因为基层管理人员的能力与掌握的信息量有限，一定程度上限制着他们的决策效果。此外，重大决策所承担的责任重大，往往不宜分权。

（2）**决策的影响范围**。影响范围比较大的决策，因为需要做到决策内容的集中和统一，在决策过程中需要兼顾的方面比较多，决策结果在组织中影响的部门和环节比较多，故此类决策权应当集中行使。

（3）**组织的规模**。组织规模大，决策的数目多，在管理过程中协调、沟通和控制相对不易，对此宜分权；相反，如果组织规模小，决策的数目少，分散程度较低，则比较适宜集权。

（4）**管理人员的素质与数量**。管理人员的素质与数量直接影响到分权的程度。管理人员数量充足、经验丰富、训练有素、管理能力较强，则可以较多地分权；反之则应集权。

（5）**控制技术的完善水平**。如果组织拥有比较完善的控制技术及手段，上级能够及时地发现并纠正下级决策中的问题和错误，则可以较多地实施分权。

(6) **环境影响**。环境变化越快，变化程度越大，组织中遇到的新问题就越多。因此，环境越不稳定，各层管理人员的管理幅度就会越受限，在这种情况下，组织决策的权力应当相对集中。

(二) 授权

1. 授权的含义

授权是指上级授予下级一定的权力，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四个问题：

(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，体现的是一种**平级关系**；而授权则不是在平级之间实施的行为，授权发生在组织内**上下级**之间。

(2) 被授权者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，彼此之间没有领导与被领导的关系。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，是组织中系统性的长期授权。

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；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属进行，而不能越级授权。
- (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。

【多选题】影响集权与分权程度的主要因素包括（ ）。

- A. 决策的代价
- B. 决策的频度
- C. 决策的影响范围
- D. 组织的规模
- E. 环境变化

答案：ACDE

解析：影响集权与分权程度的主要因：决策的代价、决策的影响范围、组织的规模、管理人员的素质与数量、控制技术的完善水平、环境变化，故此题正确答案为ACDE。

【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，一直延伸到基层，形成一种管理层级链	这种 指挥 和 命令 的关系越明确，各管理层管理人员的权限就越清楚，也就越能保证组织管理的统一性
参谋关系	主要是为了方便同层级管理人员开展工作，减轻他们的工作负担	是一种为了 弥补 直线管理人员专业知识不足而形成的 服务和协助关系 ，主要任务依然是提供某些专门服务，进行某些专项研究，提出某些对策建议。

【单选题】以下说法正确的是（ ）。

- A. 为了弥补直线管理人员专业知识不足而形成的服务和协助关系就是直线关系
- 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，为了弥补直线管理人员专业知识不足而形成的服务和协助关系就是参谋关系。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。