

## 管理层次与授权问题

如果一个组织的最高领导者是一个“万能的”领导者的话，那么并不会存在划分部门的必要性，因为这个“万能的”领导者可以指挥和监督一切活动而无须借助于他人的帮助。但现实世界的管理者做不到这一点，因为人类存在着身体的、生理的、心理的和社会的种种限制，每一个管理者所能直接指挥和监督的下属人数总是有限的，这个限度就称为管理幅度，或者称为管理宽度或管理跨度。从一定意义上讲，正是由于管理幅度的存在，当组织规模扩大到一定程度时，就自然产生了部门划分的需要，并由此产生了管理层次和授权问题。

所谓管理层次，就是在职权等级链上所设置的管理职位的级数。当组织规模相当有限时，一个管理者可以直接管理每一位作业人员的活动，这时组织就只存在一个管理层次。而当规模的扩大导致管理工作量超出了一个人所能承担的范围时，为了保证组织的正常运转，管理者就必须委托他人来分担自己的一部分管理工作，这使管理层次增加到两个层次。随着组织规模的进一步扩大，受托者又不得不进而委托其他的人来分担自己的工作，依此类推，而形成了组织的等级制或层次性管理结构。

从一定意义上讲，管理层次是一种不得已的产物，其存在本身带有一定的副作用。首先，层次多意味着费用也多。层次的增加势必要配备更多的管理者，管理者又需要一定的设施和设备的支持，而管理人员的增加又加大了协调和控制的工作量，所有这些都意味着费用的不断增加。其次，随着管理层次的增加，沟通的难度和复杂性也将加大。一道命令在经由层次自上而下传达时，不可避免地会产生曲解、遗漏和失真，由下往上的信息流动同样也困难，也存在扭曲和速度慢等问题。此外，众多的部门和层次也使得计划和控制活动更为复杂。一个在高层显得清晰完整的计划方案会因为逐层分解而变得模糊不清失去协调。随着层次和管理者人数的增多，控制活动会更加困难，但也更为重要。

显然，当组织规模一定时，管理层次和管理幅度之间存在着一种反比例的关系。管理幅度越大，管理层次就越少；反之，管理幅度越小，则管理层次就越多。这两种情况相应地对应着两种类型的组织结构形态，前者称为扁平型结构，后者则称为高耸型结构。一般来说，传统的企业结构倾向于高耸型，偏重于控制和效

上海仁略企业管理咨询有限公司      上海市宣化路 300 号华宁国际广场北塔 24 楼（200050）  
网址：www.renlee.cn      电话：021-51688061      传真：021-51561341      邮箱：renlee@renlee.cn

率，比较僵硬。扁平型结构则被认为比较灵活，容易适应环境，组织成员的参与程度也相对比较高。近年来，企业组织结构出现了一种由高耸向扁平演化的趋势。

授权问题指的是如何将职权在组织中进行合理而有效的配置。由于管理者面临着管理幅度的问题，因此必须将一定的决策权下放，引入更多的人来一起分段管理工作。

分权和集权是用来描述决策权在组织中分布情况的一对概念。分权化也叫做职权的分散，指的就是系统地将决策权授予中下层管理者的过程，这实际上也就是给下级授权的过程。相应地，集权化是系统地将决策权集中于高层主管手中的过程。集权和分权反映了职权在等级链上分布的两种趋势。在现实中，既不存在绝对的分权，也不存在绝对的集权。因为绝对的集权意味着职权全部集中在一个人手中，这样的人不需要配备下级管理者，组织设计也成为多余；但绝对的分权也是不可能的，因为上层管理者一旦没有了监督管理的权力和任务，他们的存在也就成为不必要。管理组织的存在必然意味着某种程度的分权。集权和分权是两个彼此对立而又互相依存的概念。

集权或者分权不能简单地用“好”或“坏”来加以判断。在成功的企业中，既有许多被认为是相对分权的企业，也有许多被认为是相对集权的企业。因此，并不存在着一个普遍的标准，可以使管理者依据它来判断应当分权到什么程度，或是应当集权到什么程度。

一个组织中职权分散或集中的程度除了受到管理者个性的影响之外，还取决于许多其他的因素，诸如决策的重要性，组织规模的大小，对方针政策一致性的要求，组织的历史和成长方式，获取管理人才的难易程度，现代控制手段的使用情况，组织营运的空间分布，组织面临环境的变动程度等。