



#### D. 授权

8. 图 5.8 显示的酒店餐饮部组织结构主要违背了以下哪一组织设计原则? ( B )

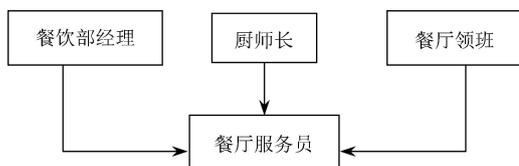


图 5.8 某酒店餐饮部组织结构

- 则
- A. 分工合理原则
- B. 统一指挥原则
- C. 精简效能原则
- D. 因职用人原则
- 则

9. 某总经理把产品销售的责任委派给一位主管经营的副总经理,由其负责所有地区的经销办事处,但同时总经理又要求各地区经销办事处的经理们直接向总会计师汇报每天的销售数字,而总会计师也可以直接向各经销办事处经理们下指令。总经理的这种做法违背了 ( B )。

- 则
- A. 分工合理原则
- B. 统一指挥原则
- C. 精简效能原则
- D. 因职用人原则
- 则

10. 下列组织中,最适宜采用矩阵式组织结构的是 ( C )。

- A. 医院
- B. 学校
- C. 电视剧制作中心
- D. 汽车制造

## 二、多项选择题

1. 组织结构设计的主要任务有 ( BD )。

- A. 提供组织结构图
- B. 配备人员
- C. 进行工作分析
- D. 编制职务说明书

2. 组织结构设计应遵循的原则包括 ( ABCD )。

- A. 目标可行原则
- B. 分工合理原则
- C. 权责对等原则
- D. 统一指挥原则
- 则

3. 以下体现分权的做法有 ( BC )。

- A. 王总授权秘书小吴处理办公室临时业务
- B. 在职权范围内,王经理可以直接做决策而不用向总经理

汇报

C. 除了一些涉及公司发展方向的战略决策外，王总一般不对下属所做的决策进行干预

D. 各业务部门虽有自主权，但部门经理在做决定之前应先请示副总，严禁先斩后奏

4. 以下说法不正确的有（ABC）。

A. 管理幅度就是一个领导者所领导的下级人员的数目

B. 一般来说，管理者能力的大小不影响管理幅度的大小

C. 计划越模糊，给基层自由度越大，上级的管理幅度也就越大

D. 组织最高管理者个人权欲的大小影响组织集权或分权的程度

### 三、问答题

1. 什么是组织工作？简述组织工作的基本程序。

答：组织工作作为管理的一项基本职能，是指根据组织目标和计划的需要设置部门、岗位，为每个岗位配备人员，明确部门和岗位的职责、职权和相互之间的关系。

组织职能的内容包括以下四个方面：

（1）设计与建立组织结构：即设置部门和岗位。

（2）合理分配职权与职责：确定职权关系，即确定各部门和岗位的职责、权力，以及各部门、各岗位之间的关系，从而把组织上下左右联系起来。

（3）选拔与配置人员：为各个部门、岗位配备合适的人力资源，以保证所设计和建立的组织结构有效地运转。

（4）推进组织的协调与变革：根据组织内外部要素的变化，适时地调整组织结构和人员。

组织工作的基本程序如下：

（一）制定组织目标：在系统分析组织外部环境和内部条件的基础上，提出科学合理的总目标及子目标。

(二) 确定业务内容：也就是分解组织目标。即依据组织目标的要求，确定为完成组织目标所必须进行的业务管理工作的内容。

(三) 建立组织结构：依据组织规模、内外环境、技术特点、业务量的大小，把性质相同或相近的管理业务工作划归适当的单位和部门负责，建立层次化、部门化的组织结构。

(四) 进行工作分析：收集、分析和记录与工作相关的信息的过程，目的是了解工作的性质、内容和方法，以及确定从事这项工作所需要的条件和任职资格，建立各种管理规范 and 运行制度。

(五) 配备人员：依据各单位和各部门所分管的业务工作的性质和工作对人员素质的要求，挑选和配备称职的人员及其行政负责人，并明确其职务和职称。

(六) 进行有机组合：通过明确规定各单位、各部门之间的相互关系，以及它们之间信息沟通、协调控制的原则、方法和手段，把各组织单元上下左右有机地组合起来，建立一个能够即时沟通协调、高效运作的管理组织系统。

(七) 不断反馈、修正：在组织运行过程中，根据出现的新问题、新情况，对原有组织结构适时进行修正，使其不断完善。

2. 什么是管理幅度？影响管理幅度的主要因素有哪些？它们是如何影响管理幅度的？

答：管理幅度是指管理者直接领导的下属人数。影响管理幅度的因素主要有：

(1) 管理层次——从组织最高主管到基层工作人员之间职位等级的数目。管理幅度与管理层次成反比关系。

(2) 上下级双方的素质和能力。双方素质高、能力强，管理幅度大。

(3) 工作内容和性质。工作越复杂、越困难、越具有战略性，管理幅度越小；工作越简单、越重复、越相似，管理幅度越大。

(4) 计划的完善程度。计划越完善、越详尽周到，管理幅度越大。

(5) 工作条件。管理越规范、相互沟通、联络越方便，管理幅度越大。

(6) 工作环境。环境变化越快、越不稳定，管理幅度越小。

3. 什么是授权？简述授权与分权的异同与联系。

答：授权则是指主管人员在实际工作中为调动下属积极性和提高工作效率将属于本职位的部分职权委让给向其直接报告工作的下属或某些职能部门，使他们在一定的监督之下自主解决问题，处理业务。

(1) 相同点：

权力的分散可以通过两种途径来实现：组织设计中的权力分配（制度分权）与主管人员在工作中的授权。因此，分权与授权的结果是相同的，都是使较低层次的管理人员行使较多的决策权，即权力的分散化。

(2) 不同点：

1) 分权具有必然性，是在工作分析时，根据岗位工作的需要规定给该岗位的必要的职责和权限，（不论是谁，只要在这个岗位上，就拥有这一权限）；授权具有随机性，要根据实际工作的需要和下属的工作能力来决定是否授权，（管理者觉得精力有限而下属能力又能够承担时才会授权）。

2) 分权针对的是岗位，是预先从制度上明确规定了的属于某岗位的权力，不能随便调整，具有相对稳定性；授权针对的是某项工作和人，是活动过程中把一部分原本属于管理者的权力因某项工作的需要临时或长期委任给某个下属，可以随时调整。

3) 分权是一项组织工作的原则——纵向分工，是一项制度，一旦规定就必须严格执行；授权则是一项领导艺术——主要在于调动下属才干和积极性，可以灵活把握。

### (3) 联系：

授权是对分权的补充。工作分析时不可能把每个岗位所需的权限规定得非常清楚，因为无法完全预料这些岗位可能发生的变化，因此，制度分权有时不能完全保证某个岗位完成工作的权限需要，这时，就需要各层次管理者在工作中授权来补充。

4. 什么是分权？什么是集权？影响分权与集权程度的因素有哪些？

答：集权是指组织的决策权较多地由高层管理者集中掌握，体现的是上级的重要性；分权则是指决策权较多地分散于组织的中低层管理者由其来掌握与运用，体现的是下级的重要性。

影响分权和集权程度的因素有主要：

1) 组织规模的大小。组织规模小时，由于管理者处理的事务相对较小，组织较适合集权；如果组织规模增大，由于管理事务的增加，就需要管理者适当分权，进一步增大组织的分权程度有利于提高组织的有效性。

2) 政策的统一性。在保证政策的统一性方面，集权比分权有利。如果组织中政策统一，则集权程度高可以提高组织的有效性；如果组织中各部门政策差别较大，则应提高组织的分权程度。如我国实行“一国两制”的策略，就是基于港澳地区与内地政策的差别性，在港澳地区与内地政策的差别性，在港澳特别行政区的分权程度要高于内地省市。

3) 员工的基本素质。如果组织中员工基本素质低，则组织倾向于集权程度高。如劳动密集型企业与高新技术企业相比，则劳动密集型企业更适合于高度集权，

4) 组织的可控性。可控性主要指经营环境条件和业务活动性质。如果组织的可控程度高,意味着经营环境稳定,业务活动较为程序化,则组织倾向于集权程度高;如果环境变化快、业务活动灵活,对分权要求较多。一般情况下,生产部门位置相对集中,可控性好,集权程度高;销售部门由于地理位置比较分散,可控性差,所以一般分权程度高。

5) 领导者个性。领导者个性表现为自信、好强、独裁时,更多地表现出集权管理。如果领导者认为分权更有效,则更多地表现出分权管理。

6) 组织的历史。如果组织是由小到大发展而来的,一般倾向于集权程度高;如果组织是由合并或兼并而来,则一般倾向于分权程度高。