

正确处理集权与分权的关系

马吉勋 陈小虎

(西昌学院 四川西昌 615013)

摘要:本文通过对集权与分权两种领导方式的分析,阐述了集权与分权都是开展管理活动所必不可少的手段。一方面集权是组织行动统一性的必要条件。另一方面分权又是组织分工的必然要求。为了实现有效的管理,必须实行集权与分权相结合的领导体制的观点。

关键词:集权;分权;有效管理

中图分类号:C933.1

文献标识码:B

文章编号:1008-4169(2004)01-0035-02

在现代组织中,管理者以不同的组织原则和方式,组织并形成了多种类型的领导体制。这些领导体制按不同的分类目标有不同的分类,其中按照组织中上下级享有决策权的大小,可分为集权制和分权制。

一、集权与分权的特点及利弊

(一)集权

集权是指领导权在组织系统中较高层次上一定程度的集中(集权意味着职权集中到较高的管理层次)的一种组织权力系统。

特点:组织的决策权一般较多的由高层领导掌握,中下层管理人员只有一般业务决策权;上级对下级的控制较严,一切行动听上级指挥;组织具有统一对外经营、统一核算等特点。

优点是:便于从整体组织目标出发处理问题,避免局部利益行为;可使组织的有限资源得以更有效的利用,并有助于确保组织政策和行动的一致性,提高组织的控制力。

缺点:限制了中下层人员积极性的发挥,延长了信息沟通的渠道,使组织缺乏对环境的灵活性和适应性,容易走偏、失真;可能降低决策的质量和速度,影响组织的应变能力,同时高层管理者也难以集中精力处理重大问题。

(二)分权

分权是组织领导层将权力较多的分散在整个组织中的一种组织权力系统(分权表示职权分散到整个组织中)。

特点:关系组织整体发展的重大问题决策权仍由高层领导掌握,但中下层可有较多的一般问题的

决策权;上级对下级的控制较少,较多的问题由下级自主决定;组织的中下层在一定程度上有对外独立经营、独立核算的权力。

优点:组织的决策在接近实际工作的场面上进行,准确度要高一些,组织对外部环境的适应性强。可充分调动中下层人员的积极性,增进下属的才干,有利于培养干部使高层领导免于陷入日常事务,进一步沟通上下级关系,有利于领导者获得更多的支持。

缺点:不利于部门间的协调,各自为政、各打自己的小算盘,只关心自己的利益,管理难度较大。

二、集权与分权的原则

为使组织有效地运转,应根据实际需要来决定集权与分权的程度。权力的划分应遵循“集权有道、分权有序、授权有章、用权有度”的原则。在组织中若是集权过度,剥夺了下级应行使的权力,那叫上级“擅权”,其结果常常会妨碍组织成员工作的正常开展,制约下级积极性的发挥。另外也应该看到分权过度,把上级应掌握的权力分散给下级,其结果则会导致管理上的失控,造成组织的混乱。因此,正确的处理好集权与分权的关系,是实现管理有效性的重要组成部分,管理者应注意把握好集权与分权的适度。在集权方面要重视方向性、战略性问题。如投资决策、资产组合、计划、公共服务、人事等。集权的程度应以不妨碍下属履行职责,有利于调动积极性为准;在分权方面重视具体性、战术性问题;分权的程度则以下级能够正常履行职责,上级对下级的管理不致失控为准。如成本管理、费用控制、营运资金管理 etc 日常事务,高层管理者仅给予宏观指导。这样既不

收稿日期:2003-12-27

影响组织内部各独立分支机构的法人地位;又有利于组织总部高层管理人员集中精力,做好环境分析,制订宏观规划,掌握整个组织发展方向。

一般来说,决策代价越高,集权程度也应越高;组织规模大宜于分权,反之,则宜于集权;主管人员数量充足、经验丰富、管理能力强,则可较多分权,反之则应趋向于集权;控制技术和手段越完善,则越宜分权;权力分散化后绩效越好,则越宜于分权。

三、正确处理好集权与分权的关系

(一)集权与分权是相对的

集权与分权反映组织的纵向职权关系,其意义是指组织中决策权的集中与分散程度。集权与分权是相对的,没有绝对的集权,也没有绝对的分权,只有程度的不同。绝对的集权,意味着没有下层的管理者,就如同在一个国家,没有省、市、部、局等划分及其负责人,仅有总统一样。职权的绝对分散意味着没有上层的主管人员,形同没有总统的国家。实际上这两种组织结构都是不存在的。有层次的组织建立,就已经存在着某种程度的分权。集权和分权的共同目的是为了有效的管理,环境较为不确定,则趋向于分权,而重大决策则趋向于集权。现代控制手段的使用,致使集权和分权两种情况都有了其存在的空间。

(二)集权与分权相结合

集权与分权相结合,是构建组织领导体制和组织结构的基本原则;也是科学处理组织内部各层次、各部门关系应遵循的基本原则。集权过度与分权过度,都不利于发挥组织的团体优势。组织内部管理权限的划分的中心问题是寻找既符合市场经济规律又适应本组织实际情况的集权与分权的适度点。这一适度点因组织而异,在同一组织的不同发展时期也是不断发展变化的,不存在一种普遍适用的、最优的处理组织内部集权与分权关系的统一模式。

对于每一个具体的组织来说,根据组织的规模、结构、经营特点、管理水平、分布范围以及其他种种相关因素,通过不断的实践、探索、改进和完善,完全有可能找到某种对于这一组织来说最为适

合的组织管理体系和内部权限的分配方法。也就是说,对于每一个具体的组织来说,完全有可能存在着某种处理内部集权与分权关系的最优模式,存在着集权与分权的适度点。当然,这种最优模式或适度点不会一成不变,它会随着影响组织集团集权与分权关系处理的一些主要因素的变化而变化。

集权与分权只是一种组织管理的趋向,其性质就像大海的潮汐一样,存在数量上的此消彼长关系,因为,组织完成某一特定任务,实现某一特定目标所需进行的决策总量是一定的。一个时期,在组织内部是集权多一点,还是分权多一点,取决于多方面因素,不能一概而论。但这并不意味着集权与分权的结合点是无所适从的。一般来讲,组织规模大,地理分布广,经营领域宽的企业,宜实行分权化管理。而经营环境稳定,生产技术连续性强,以及主要以内部发展方式成长起来的企业,则倾向于采取集权化的管理方式。现代组织管理学认为,“有控制的分权”是实现有效管理的最优方案,具体一点叫“战略集中,经营分散”。这本身是一个动态的过程,它有一些必须遵循的原则,也有因人而异的授权艺术,而这正是管理的内涵和魅力所在。

集权与分权程度的确定要受多种因素的影响,其中主观方面要受组织领导者的个性特征的影响,但更重要的是客观因素的影响,如决策的风险程度、下级人员的素质、组织政策的统一性要求、控制系统的健全程度,以及组织环境的不同特点、组织规模的大小、各管理职能的不同要求等因素。

无论是集权程度大或是分权程度大,目标都是为了更好地实现组织的战略目标,充分调动每个成员单位的积极性,使组织整体发挥出1+1>2的综合经济优势来。

参考文献:

- [1]杨文士,张雁.管理学原理[M].中国人民大学出版社,2001.
- [2]徐小平,叶晓峰.管理学原理[M].中国轻工业出版社,1999.
- [3]王解.管理学原理[M].上海交通大学出版社,2001.
- [4]石开贵.现代领导科学[M].天地出版社,1996.
- [5]张云庭.现代领导学[M].内蒙古人民出版社,1987.
- [6]王凤彬,李东.管理学[M].中国人民大学出版社,2003.

Handling the Relationship Between Power Centralization and Power Separation

(下转 44 页)

[4]朱永川,徐富贵,郑家国.四川省优质杂交水稻的外观品质 现状[J].中国稻米2001.(2):33-34.

Techniques of Breeding Three-Series Super-quality Hybrid Rice

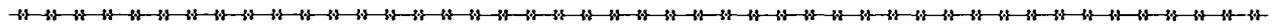
HUANG Shi-jun

(Agriculture and Husbandry Science Research Institution, Emei Sichuan 614216)

Abstract:Using typical combination of Hunan², Sichuan⁴, Guangxi and Zhejiang to analyze rice quality, we have revealed that problems of current Three Series Quality Hybrid lies in low percentage of complete delicate rice, high percentage of white grains, and low rate of stickiness. Based on years of practice, we put forward new theory and method in rice breeding in the hope of improving the overall quality of hybrid rice.

Key words:Rice;Quality Breeding;Status Quo;solution

(责任编辑:蔡光泽)



(上接36页)

MA Ji-xun and CHEN Xiao-hu

(Xichang Institute, Xichang Sichuan 615013)

Abstract:The paper gives an analysis of Power Centralization and Power Separation. It points out that both of them are indispensable in organizing activities. Power centralization is a prerequisite of unity while separation a prerequisite of work allocation.

Key words:Power Centralization;Power Separation;Effective Management

(责任编辑:吴建萍)



(上接38页) 十六大报告指出“农村富余劳动力向非农产业和城镇转移,是工业化和现代化的必然趋势。”即是说积极发展小城镇,以少数具有发展潜力的中心镇为重点,引导乡镇企业向小城镇集聚,创新民营经济发展的经济、社会环境,促进乡镇企业“二次创业”,将能够创造出大量的非农就业机会,是转移农村剩余劳动力的重要出口,同时,县就业

局也应充分发挥劳务输出短、平、快,就业成本低的增收优势,积极组织农牧民进行就业强化培训,以顺势引导农村剩余劳动力进城务工,到经济发达地区务工。扩大非农产业就业规模,增强劳动力在农业、农村以外就业能力,是改善农村劳动力就业结构,增加农民收入的重要途径。

Approaching to Developing Agriculture & Husbandry in Minority Region

XU Peng

(Government of Derong County, Derong Sichuan 627950)

Abstract:Faced with the new situation of market economy system and restructuring rural industry, we now have to consider how to develop agriculture and husbandry in minority regions. This paper deals with the significance of agriculture and husbandry and puts forward suggestions to develop both of them.

Key words:Minority Regions;Agriculture and Husbandry;Solution

(责任编辑:吴建萍)