

An Analysis of the Factors Affecting the Scope of Management

Hui-min SHI*

Hebei University of Economics and Business, Handan City, Hebei Province, China

*Corresponding author

Keywords: Scope of management, Influence factor, Organization design.

Abstract. In the process of structural organizations, especially large organizations, an important task is to establish the management range of the managers. Starting from the influence of management amplitude on business management, this paper analyzes the factors that influence the scope of business management, so as to help companies to determine the appropriate management scope.

管理幅度影响因素探析

石慧敏*

河北经贸大学, 河北省邯郸市, 中国

*通讯作者

关键词: 管理幅度; 影响因素; 组织设计

摘要: 在构造组织, 尤其是大型组织的过程中, 有一个重要的任务就是, 确立管理者的管理幅度。本文以管理幅度对企业管理的影响为起点, 分析了影响企业管理幅度的因素, 以期能够帮助企业确定合适的管理幅度。

1. 管理幅度的含义

管理幅度, 又称管理宽度、管理跨度, 是指在一个组织结构中, 一名领导者直接领导的下属人员的数目, 包含计划、组织、领导、控制的职能, 它对组织中管理层次的多少有着直接的影响。管理幅度与管理层次的关系是组织人数固定的情况下, 管理幅度大小与管理层次存在反比关系。

英国管理学家厄威克提出普遍适用的管理幅度是: 每一个上级领导人直接领导的下级不超过 5-6 人。

管理幅度不仅直接决定着组织的层次数目、组织沟通链长度与沟通方式, 而且还将影响组织成员的工作态度和行为。因此, 深入研究管理幅度问题, 不仅对于完善组织设计理论有重要的理论意义, 而且对于企业改革和重建组织结构, 提高管理效率具有重要的指导作用。

2. 管理幅度对企业管理的影响

管理幅度根据企业条件各有不同, 但管理幅度的数目是有限的, 当超某个限度时, 管理的效率就会随之下降。

管理幅度小的主要优点在于上级能严密地监督、指挥下级工作。管理幅度小的群体团队凝聚力较高, 比大的群体更易于产生更大的个人工作满意度和对组织的忠诚度, 主要是因为有更多的参与机会, 能更好地理解组织目标, 与更大的群体相比决策速度要快些, 并且执行效率也较高。它的缺点在于上级太多地介入下级的工作, 导致下级无法充分的发挥个人能动

性，甚至造成由于上级插手过多而导致的组织内部上下级关系不明确的后果。

随着管理幅度的增大，员工受到上级的指导和监督减少，员工承担更大的责任，得到上级的信任、提高士气，激发员工潜能和发挥员工的创造性从而使工作完成得更圆满，为员工发展提供了机会，使员工产生充分的信心。在扁平化组织中，通过减少中间层次，缩短上下层间的距离，扩大业务部门的权力，可以提高信息传递的速度，促进上下级间的有效沟通，使组织更加快速的适应外部变化、抓住机会，快速做出合理决策，大大提高行政效率。然而，过多的管理层次会导致管理费用的增加以及最低层距离高层太远，不利于企业内部的有效沟通。管理者和相关的辅助人员越多，就需要增加办公空间，管理者与部属之间费时沟通的频度和强度大，这些都明显地提高了组织的管理成本。由于分工太细，存在的部门过多，造成了各部门内工作效率虽然可以很高，但部门之间工作效率低下，部门间的合作也日益困难，要完成一件工作必须经过许多部门，如果协调不好，就会导致误会。其次，管理幅度过小也有导致组织无法有效的面对多变的市场环境，不利于企业的长久发展。一般来说，管理幅度大的不利之处在于上级工作负担过重，易造成决策瓶颈，上级对下级有失控的危险，因而需要具有特别素质的管理者。

3. 影响管理幅度的因素

影响管理幅度设计的因素有很多，一般来说，凡是影响上下级之间关系的因素都会对管理幅度产生作用。各种因素在不同企业、不同时期对管理幅度的影响是很不相同的，因此在设计管理幅度时必须从实际情况出发，认真的进行具体分析，找出限制管理幅度的影响因素，根据影响因素的大小，确定企业各级组织与人员的管理幅度。简单的说，影响企业管理幅度的因素有如下几种：

3.1 管理工作的性质

管理工作的性质主要由管理工作的重要性、复杂性、变化性和下属人员工作的相似性来决定。如果管理工作很重要而且复杂多变，那么管理者需要处理的事情多，耗费的时间精力多，管理幅度相应的就要较窄一些。管理工作的变化性越大，管理幅度应越小，面对经常变化的管理工作，管理者势必会付出更多的时间和精力，较小的管理幅度可以使他们更好的进行管理工作。相反，假如管理工作相对稳定，流程比较明确，如生产车间的管理人员，管理幅度的设计相应的就应该宽一点，这样既实现的组织的有效管理，同时也降低了企业的管理成本。

3.2 管理人员与下属素质情况

领导人员和下级人员的素质状况，也会对管理幅度产生影响。领导者年富力强、经验丰富、工作起来效率很高，精力很充沛，管理幅度大些也能胜任。因此，加强领导者自身修养和下级工作人员的培训，提高双方的工作能力，是降低上下级接触频率，减少接触时间，从而扩大管理幅度的有效措施。

3.3 下级人员职权合理和明确的程度

管理人员对下属授权合理，分工明确，给予下属相对应的职责和权力，这样下属就能明确工作要求，在职权范围内独立地进行工作，既能充分发挥员工的主观能动性，也有利于减轻上级领导的负担。

3.4 计划和控制的明确性及其难易程度

下属的任务多数是由计划规定并依据计划来实施的。因此，如果计划制定地详细具体，切实可行，那么下级人员就容易了解自己的具体目标和工作任务，通过计划来指导业务活动，不必事事请示领导，从而提高了整个组织的工作效率。另外，计划的实施也离不开控制，需要上级对下级的实施执行情况进行检查。当用以衡量工作绩效的标准具体明确、可量化测

评时，如果工作偏离计划就容易显现出来，既便于上级及时采取措施加以纠正，也便于下级自我调节。因此，如果企业的协调控制体系比较完善，事先制定有明确的工作目标和工作计划，事中和事后有严格的检查制度和调整手段，就可以有效地控制各项工作的运转，减少管理人员花费的时间及精力，管理幅度就可以宽一些。

3.5 信息沟通的效率和效果

上下级之间的信息交流对于实现组织目标而言是必不可少的，提高沟通的效率和效果，可以减少沟通的频率和时间，从而可以扩大组织的管理幅度。随着商品经济的发展，企业规模和市场范围日益扩大，企业组织形式和经营方式日益多样化，企业人员之间的信息沟通也越来越重要，越来越复杂。随着信息技术的迅猛发展，上下级之间可以借助于现代通讯手段保持密切联系，从而及时有效地解决问题，大大提高了信息沟通的效率和效果，为企业拓宽管理幅度提供了条件。

3.6 组织变革的速度

组织不是一成不变的，面对日益激烈的市场竞争，组织的内部结构并不是一成不变的。然而由于各个企业的内外部条件不同，变革的速度是有快慢之分的。变革速度慢，意味着企业政策比较稳定，措施比较详尽，组织成员对此也较为熟悉，形成了习惯，能够按照既定程序和要求妥善地处理各种问题，从而减轻了上级人员的负担，管理幅度可以设计的宽一些。反之，如果组织变革速度较快，各种政策措施不是非常完善，需要及时地应对不同的外部环境，则管理幅度不宜过宽。

4. 结语

企业组织结构在自身发展过程中经历了重大变革,其结构设计的合理与否对企业将产生直接影响。管理幅度决定了组织中的管理层次,也进而决定了组织结构的基本形态。所以说,设计合理组织结构的关键,就是在分析管理幅度的主要影响因素的条件下,得出能充分发挥组织效率的管理幅度。

Reference

- [1] Hai-xia Shi, Research on organizational structure model of management range and management level, Journal of Southwest University of Science and Technology (Philosophy and Social Science Edition). 1672-4860.
- [2] Yong-xin Chu, Theoretical discussion on the scope of management, Shanghai Business. 1004-7808.
- [3] Zhen Wang, Design and optimization of management range, Commercial Times. 1002-5863.
- [4] Yi Sun, A brief discussion on "management range", Modernization of management. 10031154.
- [5] Jing Zhou, An analysis of the scope of management, Journal of BAOJI college and science (social science). 61-1343/C.
- [6] Jing-si Chen, Analysis of the scope of management, Business. 1006-0510.
- [7] Jing-jie Liu, A brief analysis of the design of the scope of enterprise management, Guide to business. 1671-1599.
- [8] Jing Liu, Analysis on the scope of organization management and management level, Oriental Enterprise Culture. 1672-7355.
- [9] Hong Wang, Analysis of effective measures to improve the scope of management, Human Resource Management. 1673-8209.