

【DOI】10.12315/j.issn.1673-8160.2022.19.072

# 论内部控制视角下分权与授权在企业管理中的应用

王 静

(青岛海西电气有限公司, 山东 青岛 266520)

**摘 要:**分权与授权是企业管理未来发展的主要道路,两者均属于企业组织管理的手段。在大型企业中,应用分权与授权的管理方式,可以提高企业内部业务开展的自由度,使企业运转自如。本文主要从内部控制的视角对分权与授权进行分析,在了解两者概念的基础上,对两者的联系与区别加以论述,阐述其对于企业发展的积极意义,最终提出企业内部控制管理应用分权与授权方式应采取的措施,旨在进一步提高企业管理的质量。

**关键词:**内部控制;分权与授权;企业管理

从管理学的角度分析分权和授权在企业管理中的应用价值,该管理方式可以实现企业内部组织的良性循环,并有效调动岗位人员的工作积极性。分权和授权的管理方式应用比较广泛,如何发挥其价值,恰到好处的进行分权和授权,是企业管理人员需要着重考虑的内容。因此,在企业管理中应用分权与授权的管理方式,需要进一步探讨二者的关系,维系二者间的平衡。故研究此项课题,具有十分重要的意义。

## 一、分权与授权概述

### (一)分权概述

分权是将企业内部组织的决策权进行分散的方式,分权对象在组织的授予下,具有对相关业务、程序的自由处置权力。分权在组织管理中具有重要的地位,如果由一个人独揽大权,在企业组织结构上并未设置独立的下属管理人员,则可以认定该企业的组织结构类型属于无组织结构。分权是通过授权的方式对管理权力进行分散的过程,其并不具备绝对性,绝对的分权则会影响到最高领导者的地位。因此,对分权的含义进行分析,其主要反映了企业的组织结构和管理结构,需要谨慎进行权力的分配和选择,制定具体的方针政策,实现分权后组织的多级管理<sup>[1]</sup>。

### (二)授权概述

授权是指上级赋予下级人员一定权力的过程,下属在行使权力的过程中,受到上层人员监督,但在相关业务处置上具有一定的自主权。授权者与被授权者之间的关系,是监督和被监督的关系,被授权人员有职责对相关业务处置方式进行报告<sup>[2]</sup>。

## 二、分权与授权在企业管理中的应用意义

### (一)顺应市场竞争发展

在国际竞争日益激烈的当下,越来越多的企业开始转变传统的集权管理模式,通过扁平化的管理方式,组建单位、团队,切实提高员工的主观能动性,增强员工的责任感。因此,分权与授权管理模式是

当下企业管理发展的主流趋势,也是提高工作效率,应对市场竞争的主要手段<sup>[3]</sup>。

### (二)摒除共生关系影响

以英国管理者托尔塔司地对分权与授权的理解,他认为管理者如果在组织关系中处于“成人状态”,下级人员则处于“儿童状态”,“成人状态下”的管理者同时具有“父母状态”。则双方处于共生状态下,管理者“儿童状态”排斥,下级人员“成人状态”“父母状态”排斥,则下级人员需要满足管理者的需要,并以此方式进行相处,使得两者处于一体内,在行事上具有一致性。通常情况下,企业的组织结构框架内包括高层管理人员、中层管理人员、下层管理人员和职员四个等级,其处于相互共生的状态内。

共生关系对企业个人的影响比较大,下级人员的权力掌握程度不足,难以长期维持两者之间的关系,双方在心理上均会产生阻碍,无法实现两者之间的有效沟通。分权与授权管理方式在企业内部控制中的应用减少了下级工作人员对上级领导的依从性,避免因两者目标不一致或者思想不统一所导致的组织效率低下、内部控制不足等问题。分权和授权管理模式应通过两者关系的优化,使得上级和下级人员产生心理契约,个体的自主性、个性化得以展现,同时可以在较高的激励作用下,使得基层工作人员更加投入、认真。

### (三)满足员工基础需求

分权和授权通过激励作用,满足个人的社会需要和自我需要,传统的管理方法抑制了个人的主观能动性,过于严苛的管理模式使得个人无法在企业发展过程中找到自我需要,从而丧失了工作的积极性。分权和授权可以有效避免上述问题,相关人员可以争取获取相应的权力,在一定程度上获取指挥自由,可以有效满足自我需求。以东芝企业为例,其在使用分权与授权的管理方式过程中,认为夏季的差错是企业的教育投资,追究差错往往没有重视成果重要,因此,通过分权与授权进行权力划分,可以

有效提高员工的工作积极性,在允许其出现一定差错的基础上,更好地为企业做出贡献。

#### (四)为领导决策提供时间

分权与授权的管理模式从管理者角度而言,其有效降低了管理者的决策强度,将部分权力下放的同时,管理者需要直接对应的事务有所减少。以黛比菲尔兹为例,其在巧克力饼干生产经营的过程中,从一个店铺做到了600多个分店,初期她采用个人事务处理的方式,使得在决策上出现失误,利润大幅度下滑。通过分权授权的方式,企业的规模不断扩大,并可以将更多的时间投入到经营决策之中,处理更加重要的事务,使得企业未来发展规划更加完善。因此,分权和授权下级人员在享有一部分权力的同时,也为上级人员分担了工作的压力。

### 三、分权与授权在企业管理中的应用措施

#### (一)分权平衡

在企业内部控制管理中应用分权与授权的管理方式,应高度重视分权的平衡性,不平衡的分权会导致个人权力过大,影响到组织结构整体的稳定性。分权平衡要求企业进行科学合理的权力分配,结合相关制度进行权力之间的制衡,实现权责分明、科学管理的发展模式。分权平衡可以对各个权力主体起到激励和约束的作用,为企业的内部控制提供良好的条件。

在分权过程中将不同的权力分配给不同的部门,重大事项的决策权由企业的股东负责,执行董事负责对企业的经营管理,企业内部设立监事会对公司进行监督。在三权分立的情况下,实现企业的内在约束。在企业的内部组织管理上,赋予财务部门财务核算、财务数据审核等权力,赋予行政部门事务决策权力、赋予市场部门自主权力、赋予后勤部门采购权力。通过权力分配实现多个部门的协调合作,为业务目标的达成贡献力量。分权的平衡在于岗位职责的确定,通过岗位职责文件的编纂,赋予岗位人员一定权力的同时,履行具体的岗位职责。例如,财务部门的管理人员具有财务相关业务审核和管理的基本权力,其应履行的岗位职责包括收支管理、税务管理、成本核算、账款回收、预算计划等,如果业务开展过程中出现失职问题,则依据岗位职责对个人进行惩罚。其他单位和部门分别享有不同的决策权力和管理权力,并避免出现权力重复、权力重叠的情况,切实保障企业分权管理模式下内部业务协调性。

因此,分权的关键是平衡,企业在内部控制管理中要出现避免广泛分权的情况出现,并将最终的决策权掌握在自身的手中,切实发挥分权在业务目标达成中的作用。分权应用需避免组织涣散,采用集权和分权相结合的方式,起到缓和分权的作用,使得两者之间处于平衡的状态。

#### (二)授权均衡

授权根据领导者的工序需要将自身的权力授予相关人员,减少下属在工作目标落实过程中的制约因素,有效发挥下属的主观能动性。在企业管理中,应切实保持授权的均衡性,均衡的授权将部分可以授予的权力进行下放,且需要保持自身仍具有一定的权力。若想实现授权管理模式的均衡性,需要做好以下几点工作:

首先,应对授权对象进行明确,授权对象的品德、品行等应良好,对待工作始终保持积极的态度,对工作充满热情,敢于承担责任,应对错误,且对工作有着一定的经验。上级领导将权力授予个人的同时,表示了对权力被授予者的信任与肯定。但下属人员在享有权力的同时,是否会出现舞弊等行为,在享有权力的同时利用权力获取额外的利益。为实现授权的均衡,在保障被授权者可以充分运用自己的才能解决相关问题,并在业务开展过程中享有自由的权力,同时要求授权人在完成目标交付权力后进行过程记录,采用文本、报表等多种方式,对自己的业务理念、行为理念等进行明确。

其次,授权的内容需要合理,根据需要开展的项目和业务,将部分权力下放给相关人员。在授权的同时,需要切实避免权力失控导致企业内部混乱或者授予的权力超出了下属的实际能力等情况出现。因此,在授权的过程中要使用说明书,对时限、内容、目标进行表述,并告知其在享有权力时应承担的责任。授权的均衡性主要表现在内容与能力、方法与目标的协调统一。

再次,要确保被授权人可以勇于承担责任,并在授权的过程中建立一定的容错机制。在企业内部管理中采用授权的方式,需要给予被授权人一定的信任,当下属出现比较小的错误且不违背原则的情况下,可以适当地放松管理,如果下属的错误比较大,则需要要求其勇于承担责任。在此过程中,企业管理人员应给予被授权人相应的鼓励,通过激励的方式调动相关人员的创造性。

最后,在企业采用授权管理模式的同时,应制定相应的反馈机制,上级领导应及时了解目标落实的进度,并积极与相关人员进行沟通,及时进行反馈,实现企业内部管理的良性循环<sup>[4]</sup>。

#### (三)分权与授权基本原则

从企业内部控制角度看,分权与授权管理方法的应用需要切实发挥上级人员的主观能动性,根据企业的发展层次进行权力划分,针对最高层领导在企业发展战略决策中所采用的方法,其主要通过三权分立的方式互相制衡、互相监督,实现对企业经营发展目标的落实。在具体的业务开展过程中,分权与授权管理方法同样适用。为切实保障内部控制效

果良好,应切实贯彻落实以下基本原则:

(1)因事设人、视能授权:分权应根据岗位要求进行权力设置,授权应根据个人能力进行设置。为切实保障授权与分权在企业管理中的应用效果,实现企业科学内控的基本目标,切实贯彻落实上述基本原则,并根据实际变化对其进行调整、优化。

(2)适当控制原则:授权的过程要适当的控制,授权人员需要具有一定的自控能力,避免在授权后进行检查,并在授权前建立与之匹配的控制制度,对工作标准、报告制度、补救措施等进行明确。

(3)等级划分原则:授权过程中只可以对直接对接的下属进行授权,不可出现越级授权或者跨权授权情况的出现,使得在授权后内部组织出现矛盾,使得权力所有者在达成目标的过程中受到阻碍。

(4)事项明确原则:授权者必须对授权的内容、授权的事项等进行明确,确保所授权力在可控的范围之内,更好的帮助下属完成相关任务,使得被授权人可以更好地发挥主观能动性。

(5)信任原则:信任原则要求授权者和被授权者之间建立良好的信任关系,做好用人不疑、疑人不用。

从企业内部控制视角下进行分权与授权的应用,其必须建立一套与企业组织模式相匹配规范体系,切实贯彻落实分权与授权管理方式基本原则。按照上级领导、中级领导、基层领导、职员之间的既有权力关系,规范权力授予的范围和权力授予的方法<sup>[9]</sup>。

#### (四)案例分析与思考

##### 1. 案例概况

家乐福作为我国知名的连锁零售企业,于2014年,家乐福超市中国区执行总裁负责企业的经营管理。家乐福为不断的扩大市场规模,在我国东北、华北等地区建立物流配送中心,通过统一物流管理的方式。在企业内部人事管理上,则通过人事调整好分权调整的方式,将门店的人事任免权和采销管理权下放到小区级的管理层级之中,采用分权的方式进行企业内部的业务控制。

在此过程中,家乐福的主要目的是进军中国市场,通过削减内部控制能力,下放权力的方式,实现区域市场的业务整合。在此过程中,家乐福超市门店店长的集权受到削弱,实现分权的变革目标。目前,家乐福在中国市场拥有上百家分店,并将分权和授权作为战略实施的动力源泉,实现了灵活性和本土化的发展目标。

##### 2. 应用反思

从内部控制的角度对家乐福分权与授权管理方法的应用进行分析,其采用分权的方式实现了管理的灵活性,虽然中级管理人员的权力有所削弱,但对

下级所属人员仍具有一定的指导权。家乐福之所以取得巨大的成果,不断地扩大规模,抢占市场资源,与其采用的分权和授权管理方式有着直接的关系,尤其是在分权的过程中,实现了区域经营发展的本土化。因此,在对家乐福分权与授权管理方式应用的过程中,进行如下反思:

(1)授权管理制度建设:根据企业的战略发展目标编制《内控授权制度》,在制度中对分权、授权的基本原则、基本形式、基本内容等进行明确。在内控授权制度中,对授权的制定方法、变更程序、管理模式等进行明确,同时对授权的终止情况进行明确。通过完善授权管理制度建设,可以为分权与授权管理模式提供指导,有效保障授权与分权管理模式在企业内部控制中的指导作用。

(2)降低内部控制风险:分权和授权在企业管理中的应用主要通过职责划分,责任下放的方式,更改原本的组织模式,改变内部控制体系。其在应用过程中可能会产生一定的风险,家乐福在分权的过程中,多次采用人事调整的方式,降低分权改革可能产生的风险,从而实现强化企业的内部控制能力的目标。因此,在分权管理方式应用的过程中,可以通过人事调整、人事变更的方法,降低风险。或者在授权的过程中,通过制度建设,降低风险<sup>[6]</sup>。

#### 四、结语

综上所述,分权和授权在企业管理中的应用重点在于维系分权的平衡和授权的均衡。通过对相关案例的研究和分析,作为管理者,在企业内部控制中应确定授权的目标、明确授权的对象,分权也并不是完全的权力下放,而是通过利益关系的权属,进行决策权的分配,从而实现企业内部的良性循环,实现提高企业管理质量,优化组织管理模式的目标。

#### 参考文献:

- [1]郑海光.新形势下企业经济管理改革路径分析——评《现代企业管理》[J].商业经济研究,2022(11):2.
- [2]张体俊,黄建忠,高翔.企业管理能力、全要素生产率与企业出口——基于中国制造业微观企业证据[J].国际贸易问题,2022(5):155-174.
- [3]康楠.大数据在跨国企业管理理论研究主题上的应用——基于引文网络的动态分析[J].现代营销(下旬刊),2022(3):122-124.
- [4]薛清儒.知识经济时代下企业管理的现状分析及改善途径研究[J].中国集体经济,2022(3):64-65.
- [5]刘甘林子.新形势下企业管理创新对现代企业转型发展的作用研究[J].中国管理信息化,2022(2):101-103.
- [6]李启文.简述企业管理标准化对于企业管理的重要意义[J].全国流通经济,2021(35):59-61.