

< 管理之道 – Span of Control (管控寬度) >

上文「管理之道 - 向世界十企首席行政官學習」中提及，一個經營世十企業的領袖，每天和他的精英管理團開例會，聽取各部匯報及作出專業意見，便可掌控一間年賺百億的世企。在管理學角度，不其然令人想起某些熟悉的管理學名稱，例如「精簡政策」，「精英管理」等等。

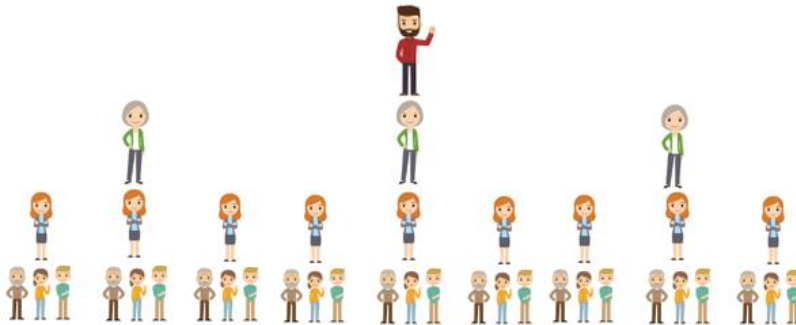
但有另一個議題也和管理團隊有直接影響和關係，就是 Span of Control (管控寬度) - 一個關於管理者的層次設置和工作人員數量的配適概念。

Span of control，中文可解說為「控制幅度」或「控制範圍」及「管控寬度」。內容是關於管理者與工作人員數量的分配比例。即管理者需要監督的人員數目越多，管控寬度就越大。同樣道理；管理者需要監督的人員數目越小，管控寬度就收窄。

「管控寬度」的思想方向是如何令管理者可以更有效發揮其管治能力，及企業管理層的層次設置是否恰當，並能提升企業營運的效能和順暢。「管控寬度」另一主要議題是，管理者層次的設置比例是否適中，太小則不能兼顧員工所需，過多則層次多而窒礙營運。

用世十企業的首席行政官作例子，峰頂的領袖管理者層次設置是 1:6，如此類推，第二層及第三層管理者的層次設置比例仍可能維持在 1:6 或是更多。但管理者層次的設置若是太多，便會對營運帶來負面影響。下圖顯示兩種組織型態。分別是：-

A) 管理者層次設置是一個人管三個人 (1:3)，分四層，共 40 人。



B) 管理者層次設置是一個人管六個人 (1:6)，分三層，共 43 人。



上面的範例指出，兩個擁有相若數量的工作員工的企業，在管理者層次設置祇差一層，但單憑管理者層次設置比例去比較，用管治能力卻似是以 (1:6) 的三層管理者層次設置稍勝 (1:3) 的四層管理者層次設置，當然仍需考慮其他因素。

要留意的是就算兩個擁有相同數量的工作員工的企業，同樣使用一模一樣的管理層次設置比例，所得出來的營運效能未必是同樣卓越，甚至可能相距極遠。

原因有下列各點:

- 不一樣的業務經營
- 不一樣的營運流程
- 不一樣的實體設施
- 管理者的能力問題
- 被監督人員的能力

小編認為「管控寬度」是一個非常有用的管理工具，尤其是管理者層次設置的適度比例，是絕佳的參考模貝。當然，沒有甚麼最好或最差的「管控寬度」適度比例，因為人的能力與企業業務經營性質的不隱定性，很難打造一條金科玉律讓大家跟隨。

為了讓前線管理者更能掌握「管控寬度」的思想運用，特以下列實例作比較參考:

酒店管家部	個案一	管理層次設置 = 1 : 14 一個樓層主管管理十四個房務員	工作承擔
		樓層主管	負責 3 個樓層共 228 客房
		房務員	每人負責 16-18 間客房
	個案二	管理層次設置 = 1 : 8 一個樓層主管管理六個房務員	
		樓層主管	負責 8 個樓層共 128 客房
		房務員	每人負責 16 間客房
	解說	- 明顯地個案一的管理層次設置比例是相對優勝，數據顯示出有承擔的生產力，亦能表現一定的管治能力。 - 個案二背景是一間舊式酒店，基于實體所限，每個樓層祇有 16 間客房，而管理者體能所限，祇能在這 8 個樓層穿梭遊走，也是盡了力。	
酒店管事部	個案三	管理層次設置 = 1 : 8 一個管事管理八個廚房清潔工	
		管事	負責 4 個廚房約 1,600 平方米
		廚房清潔工	每人負責清潔廚房約 200 平方米

	個案四	管理層次設置 = 1:12 一個管事管理十二個廚房清潔工	
		管事	負責 6 個廚房約 1,800 平方米
		廚房清潔工	每人負責清潔廚房約 150 平方米
	解說	- 個案三的生產力是比個案四較優勝，以四個人員相距而祇是 200 平方米之差而已，但管理層次設置比例好像有改善空間。 - 單靠數據，個案四的生產力卻在人多勢眾下小勝 200 平方米，而人均生產力亦不及個案三，但管理層次設置比例卻比個案三好。 - 謎底也是基于實體所限，原來個案三的 4 個廚房，是分佈在兩個樓層。而個案四的 6 個廚房卻散佈在 4 個樓層，無論是管理者或是工作人員也需花多一點時間和體力，在這 4 個樓層遊走，亦是盡了力。	

下方所列是筆者憑經驗和觀察，對「管控寬度」的管理層次設置比例作一概括性的綜合比方：

1. 在一個無遮檔的規範空間，管理者可一個監督 24 個工作人員；
2. 在一個有遮檔的規範空間，管理者可一個監督 16 -18 個工作人員；
3. 在一個有遮檔及需要上落樓層的規範空間，管理者可一個監督 12 -14 個 工作人員。



June 2020