

江西 管理学原理及其应用 精讲精练

主讲人：刀刀



哎上课



第十章 权力的分配

哎上课升本科

一、权力及其类型

1. 权力的来源

传统的观点：权力是授予的，某人有权力是因为有人给了他权力

接受理论：认为权力来自于下属接受指挥的意愿

2. 权力类型

直线权力

参谋权力

职能权力

3. 直线权力与参谋权力之间的关系

直线权力与参谋权力之间的关系是“参谋建议、直线指挥”的关系。

4. 直线权力与职能权力之间的关系

直线权力和职能权力之间的关系是“直线有大权、职能有特权”的关系。

1. 权力的来源

所谓权力，是指组织成员为了达到组织目标而拥有的开展活动或指挥他人行动的权利，本章中所指的权力是指**存在于组织之中、与岗位职责相对应的职位权力**，拥有一定的职权是一个组织成员**做好组织所分派的任务的必要条件之一**，建立相应的权力和责任体系还是**分工协作关系得以落实的保证**。



1. 权力的来源

- (1) 传统的观点认为，权力是授予的，某人有权力是因为有人给了他权力。
- (2) 接受理论认为**权力来自于下属接受指挥的意愿。**

哎上课升本科



你们不要闹了 就这样
都听我的!

2. 权力的类型【选，判】

(1) **直线权力**。组织中上级指挥下级工作的权力，表现为**上下级之间的命令权力关系**。

(2) **参谋权力**。组织成员所拥有的向其他组织成员**提供咨询或建议的权力**，属于参谋性质。（组织中的任何一位成员都拥有参谋权力）

(3) **职能权力**。某一人员或部门根据高层管理人员的授权而拥有的对其他部门或人员直线指挥的权力。职能权力是一种有限的权力，只有在被授权的职能范围之内才有效。

3. 直线权力与参谋权力之间的关系

直线权力与参谋权力之间的关系是“参谋建议、直线指挥”的关系。

“参谋建议、直线指挥”有两层含义：

- 第一层：是指直线人员(管理者)在进行重大决策之前要先征询组织成员或参谋人员的意见
- 第二层：是指这**两种权力性质的不同**。参谋权力是咨询性的，行使参谋权力的人员可以向直线人员提出自己的意见和建议，但不能把自己的认识、想法等强加给直线人员，或直接发号施令；指挥的权力应由直线人员来行使，由直线人员来决定方案的取舍及发布指令，并承担最后的责任。这是保证组织命令的统一性和职权对等所必需的。

3. 直线权力与参谋权力之间的关系

直线权力与参谋权力之间的关系是“参谋建议、直线指挥”的关系。

直线人员对参谋人员的不满主要表现在以下几个方面：

- 直线人员往往用怀疑的眼光看待参谋人员，认为他们有潜在的削弱直线人员职权的危险
- 直线人员认为参谋人员不了解实际情况，提出的建议不是不切实际，就是片面偏激
- 参谋人员只负责提建议，而不承担责任

哎上课升本科

3. 直线权力与参谋权力之间的关系

直线权力与参谋权力之间的关系是“参谋建议、直线指挥”的关系。

参谋对直线人员的不满主要表现在以下几个方面：

- 直线人员不了解参谋人员的作用，把参谋人员看得无足轻重
- 直线人员墨守成规，过于保守，排斥参谋人员的新思想、新观念
- 直线人员对参谋人员的工作没有提供足够的条件，而要求又十分苛刻

3. 直线权力与参谋权力之间的关系

直线权力与参谋权力之间的关系是“参谋建议、直线指挥”的关系。

协调这两者的关系需注意的几个方面【简】

- 双方要明确两种权力之间的关系。要通过规范化的文件，对直线权力和参谋权力之间“参谋建议、直线指挥”的关系作出明文规定，以便相应人员能各司其职，并形成规范有序的协作关系。
- 直线人员要注意倾听参谋人员的意见，并随时向参谋人员提供有关情况。
- 参谋人员要努力提高自己的工作水平。
- 创造相互合作的良好气氛。

4. 直线权力与职能权力之间的关系

直线权力和职能权力之间的关系是“直线有大权、职能有特权”的关系。

“直线有大权、职能有特权”即指在一个组织中，直线人员拥有除了其上层直线人员赋予职能部门的职能权力以外的大部分直线权力，职能部门的管理人员则除了拥有对本部门下属的直线权力外，还拥有上层管理者所赋予的特定权力，可在其职能范围之内对其他部门及其下属部门发号施令，直线人员在组织规定的各职能范围内的事项要接受职能权力的指挥；职能权力则应限定在规定的职能范围之内。

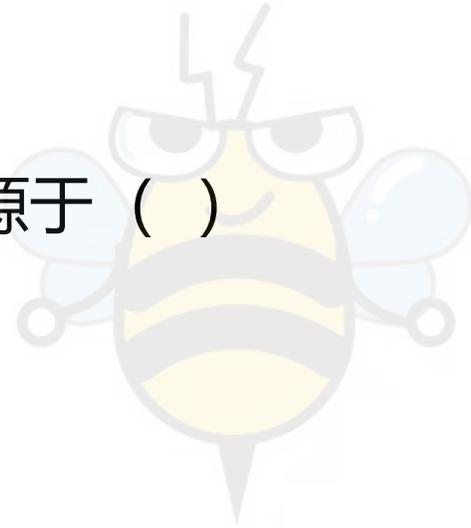
1.传统的观点认为，权力来源于（ ）

A.下属接受指挥的意愿

B.上级的授予

C.管理者的专业技能

D.追随者的意愿



哎上课升本科

1.传统的观点认为，权力来源于（ ）

A.下属接受指挥的意愿

B.上级的授予

C.管理者的专业技能

D.追随者的意愿



哎上课升本科

2. () 是组织中上级指挥下级工作的权力，表现为上下级之间的命令权力关系。

A. 指挥权力

B. 职能权力

C. 直线权力

D. 参谋权力

哎上课 升本科

2. () 是组织中上级指挥下级工作的权力，表现为上下级之间的命令权力关系。

A. 指挥权力

B. 职能权力

C. 直线权力

D. 参谋权力

哎上课 升本科

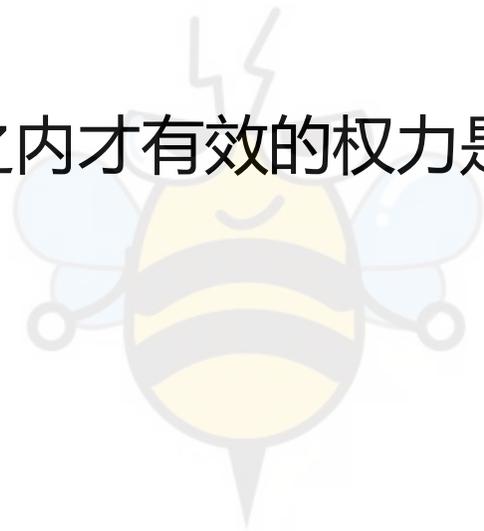
3.只有在被授权的职能范围之内才有效的权力是指（ ）

A.直线权力

B.参谋权力

C.职能权力

D.领导权力



哎上课 升本科

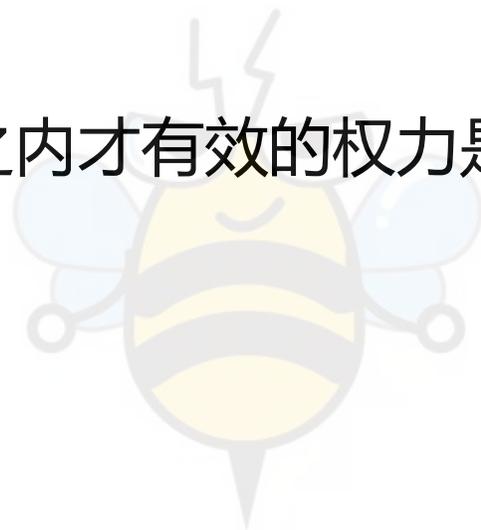
3.只有在被授权的职能范围之内才有效的权力是指（ ）

A.直线权力

B.参谋权力

C.职能权力

D.领导权力



哎上课升本科

4.直线权力与参谋权力之间的关系是（ ）

A.直线有大权、参谋有特权

B.直线有特权、参谋有大权

C.参谋建议、直线指挥

D.参谋参与、直线领导



哎上课升本科

4.直线权力与参谋权力之间的关系是（ ）

A.直线有大权、参谋有特权

B.直线有特权、参谋有大权

C.参谋建议、直线指挥

D.参谋参与、直线领导



哎上课升本科

5.行使参谋权力的人员可以向直线人员提出自己的意见和建议，但不能把自己的认识、想法等强加给直线人员，或直接发号施令。这体现的参谋权力的性质是（ ）

- A.直接性
- B.间接性
- C.咨询性
- D.指挥性

哎上课 升本科

5.行使参谋权力的人员可以向直线人员提出自己的意见和建议，但不能把自己的认识、想法等强加给直线人员，或直接发号施令。这体现的参谋权力的性质是（ ）

A.直接性

B.间接性

C.咨询性

D.指挥性

哎上课 升本科

二、授权及授权方法

1. 授权的益处

可促使管理者专注而有效地达成目标

可促使员工愉快而高效地完成工作

有助于组织培养人才和提升效益

2. 授权的基本过程

1. 任务的分派

2. 权力的授予

3. 责任的明确

4. 监控权的确立

3. 授权应遵循的基本原则

1. 明确授权的目的

2. 职、权、责、利相当

3. 保持命令的统一性

4. 正确选择受权者

5. 加强培训和监督控制

哎上课

和精讲精练说法不一
但是意思一样

1. 授权的益处

所谓授权，就是指**上级赋予下级一定的权力和责任**，使下属在一定的监督之下，拥有相当的自主权而行动。授权者对被授权者有指挥、监督权，被授权者对授权者负有汇报情况及完成任务之责。

管理者进行授权的主要原因有：

- 可促使管理者专注而有效地达成目标
- 可促使员工愉快而高效地完成工作
- 有助于组织培养人才和提升效益

精讲精练的说法

- (1) 可使高层管理人员从日常事务中解脱出来，专心处理重大问题。
- (2) 可提高下属的工作情绪，增强其责任心，并增进效率。
- (3) 可增长下属的才干，有利于管理人员的培养。
- (4) 可充分发挥下属的专长，以弥补授权者自身才能之不足

2. 授权的基本过程【选，简】

(1) 任务的分派

权力的分配和委任来自于实现组织目标的客观需要

(2) 权力的授予

给予一定的权力是使受权者得以完成所分派任务的基本保证。

(3) 责任的明确

对于组织来说，授权者对于受权者的行为负有最终的责任

(4) 监控权的确立

授权不同于弃权，授权者授予受权者的只是代理权，而不是所有权。

2. 授权的基本过程【选，简】

(1) 任务的分派

权力的分配和委任来自于实现组织目标的客观需要

(2) 权力的授予

给予一定的权力是使受权者得以完成所分派任务的基本保证。

通常通过岗位说明书或授权书来加以书面明确，通过面对面交流加以进一步明确和解释。

(3) 责任的明确

对于组织来说，授权者对于受权者的行为负有最终的责任

(4) 监控权的确立

授权不同于弃权，授权者授予受权者的只是代理权，而不是所有权。

3. 授权应遵循的基本原则【选，简】

(1) 明确授权的目的

授权者必须向受权者明确所授事项的任务目标及权责范围，使其能十分清楚地工作。

(2) 职、权、责、利相当

即所授予的权力应能保证受权者履行相应职责、完成所授任务；而受权者对授权者应负的责任大小应与授权者所授予的权力大小相当；给予受权者的利益必须与其所承担的责任大小相当。

(3) 保持命令的统一性

命令统一性原则，即指要求一个下级只接受一个上级的授权，并仅对一个上级负责。保持命令的统一性原则，要求：

- ①全局性的问题集中统一，由高层直接决策，不授权予下级。
- ②各部门之间分工明确，不交叉授权。
- ③不越级授权。

3. 授权应遵循的基本原则【选，简】

(4) 正确选择受权者

在选择受权者时，应遵循“因事择人、视能授权”和“职以能授、爵以功授”的原则。即根据所要分派的任务，来选择具备完成任务所需条件的受权者，以避免出现不胜任或不愿受权等情况。应根据所选受权者的实际能力，授予相应的权力和对等的责任。

(5) 加强监督控制

授权者要建立反馈渠道，及时检查受权者的工作进展情况以及权力的使用情况。

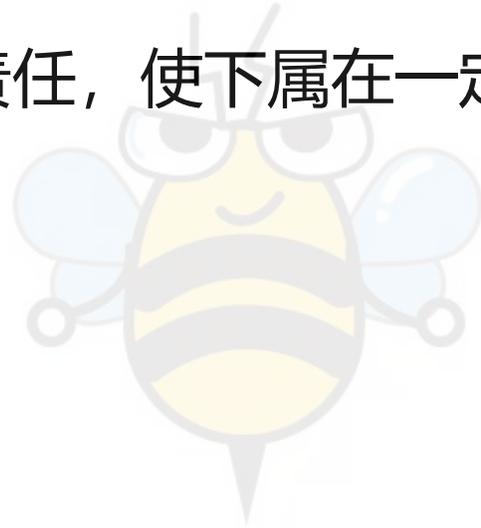
1.上级赋予下级一定的权力和责任，使下属在一定的监督之下，拥有相当的自主权而行动的行为是（ ）

A.集权

B.分权

C.授权

D.指挥



哎上课升本科

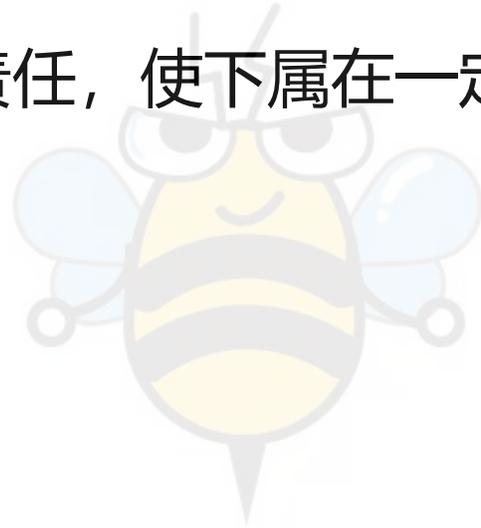
1.上级赋予下级一定的权力和责任，使下属在一定的监督之下，拥有相当的自主权而行动的行为是（ ）

A.集权

B.分权

C.授权

D.指挥



哎上课升本科

2.在授权过程中，授权者必须向受权者明确所授事项的任务目标及权责范围，使其能十分清楚地工作。这体现的授权原则是（ ）

- A.保持命令的统一性
- B.职、权、责、利相当
- C.正确选择受权者
- D.明确授权的目的

哎上课 升本科

2.在授权过程中，授权者必须向受权者明确所授事项的任务目标及权责范围，使其能十分清楚地工作。这体现的授权原则是（ ）

A.保持命令的统一性

B.职、权、责、利相当

C.正确选择受权者

D.明确授权的目的

哎上课升本科

【多】3.授权的基本过程包括（ ）

A.分派任务

B.授予权力

C.明确授权目的

D.确立监控权



哎上课升本科

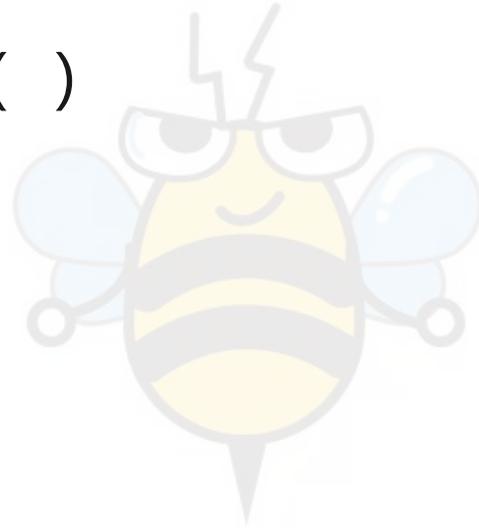
【多】3.授权的基本过程包括（ ）

A.分派任务

B.授予权力

C.明确授权目的

D.确立监控权



哎上课 升本科

三、集权与分权

1 集权与分权的相对性

组织的规模

工作或决策的重要性

2 影响集权与分权的主要因素

下级管理人员的素质

控制技术的发展程度

外部环境的影响

3. 集权与分权的平衡

艾尔弗雷德·斯隆--“政策制定与行政管理相分离”“分散经营和协调控制相结合”的组织管理体制

主要内容

1. 确立两级职责

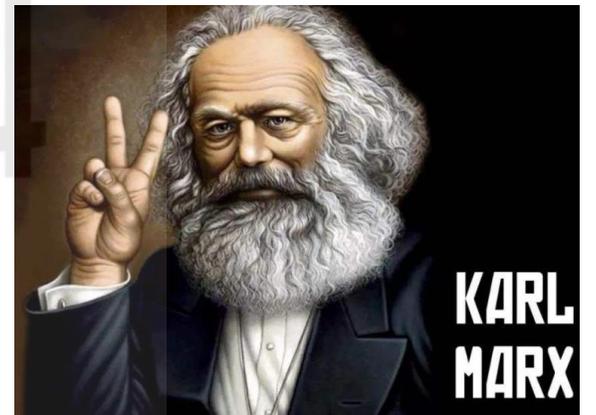
2. 加强协调支援

3. 维护整体控制

1.集权与分权的相对性

- 作为一个组织，为了充分发挥集体的力量，有效地实现共同目标，必然要在内部进行分工，这就要求在组织内部进行分权
- 集权就是决策权都由某一最高层管理者或某一上级部门掌握与控制，下级部门只能依据上级的决定和指示执行，一切行动听上级指挥

tips: 没有绝对的集权没有绝对的分权，任何问题都要以批判性思维看待



2.影响集权与分权的主要因素【选，简】

(1) 影响集权与分权的主观因素

组织首脑的个人性格、爱好、能力等都会影响职权分散的程度

(2) 影响集权与分权的客观因素

- ①组织的规模， ②职责或决策的重要性
- ③下级管理人员的素质， ④控制技术的发展程度
- ⑤外部环境的影响

2.影响集权与分权的主要因素【选，简】

★影响组织设计的主要因素（记笔记）

组织发展战略

组织规模

组织所处的发展阶段

业务特点

外部环境因素

人力资源的可得性

(1) 影响集权与分权的主观因素

组织首脑的个人性格、爱好、能力等都会影响职权分散的程度

(2) 影响集权与分权的客观因素

- ①组织的规模，②职责或决策的重要性
- ③下级管理人员的素质，④控制技术的发展程度
- ⑤外部环境的影响

xxxx 的影响因素类型：都差不多，考虑的角度是类似的



3. 集权与分权的平衡【选】

艾尔弗雷德·**斯隆**为我们提供了正确处理集权与分权关系的典范。斯隆提出“**政策制定与行政管理相分离**”“**分散经营和协调控制相结合**”的组织管理体制。这种体制的总体精神是：集中保证整个公司的巩固和成功所必须的重大政策和规划的决策权，在此前提下，实行最大限度的职权分散化。这一体制的主要内容包括：

- (1) 确立两级职责（总部和各个运营中心）
- (2) 加强协调支援
- (3) 维护整体控制

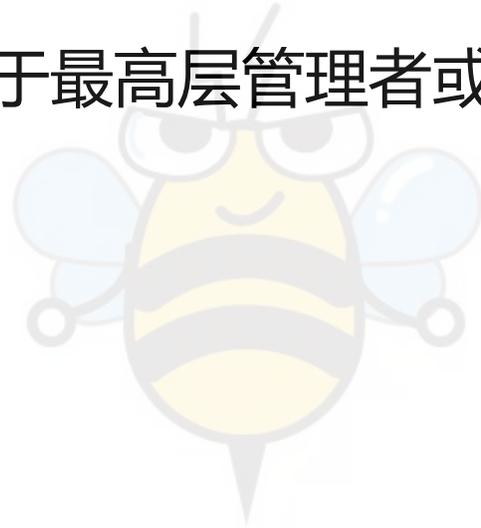
1. () 是指组织将决策权集中于最高层管理者或某一上级部门，下级部门只能依据上级决定和指示执行决策。

A.集权

B.分权

C.授权

D.指挥



哎上课升本科

1. () 是指组织将决策权集中于最高层管理者或某一上级部门，下级部门只能依据上级决定和指示执行决策。

A.集权

B.分权

C.授权

D.指挥



哎上课升本科

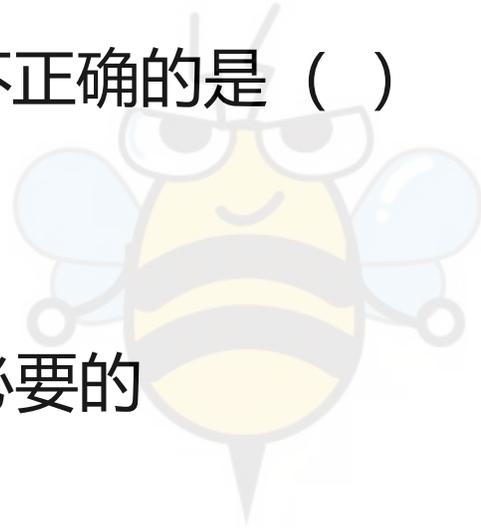
2.下列关于集权与分权的说法不正确的是（ ）

A.分权的对立面是集权

B.分权对于任何组织来说都是必要的

C.集权与分权是绝对的

D.集权对于一个组织来说都是必要的



哎上课 升本科

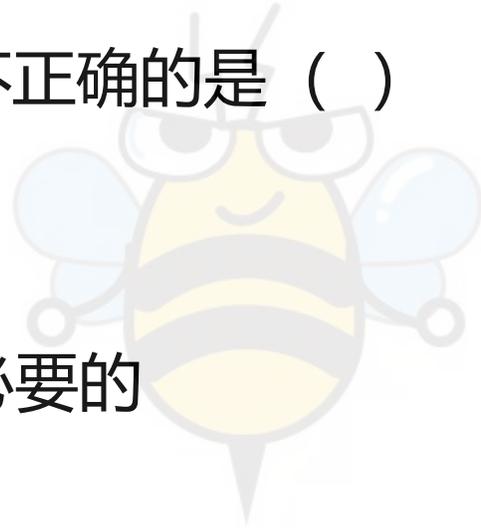
2.下列关于集权与分权的说法不正确的是（ ）

A.分权的对立面是集权

B.分权对于任何组织来说都是必要的

C.集权与分权是绝对的

D.集权对于一个组织来说都是必要的



哎上课 升本科

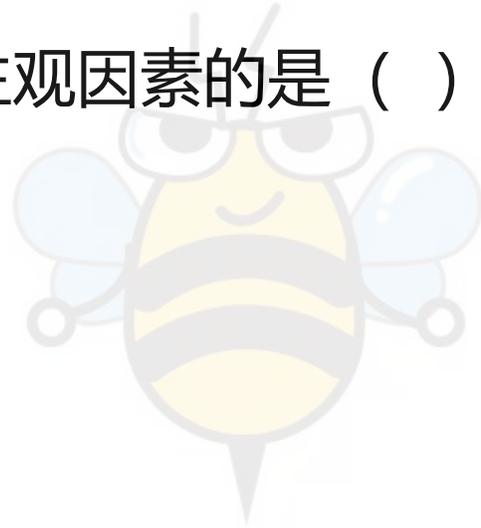
3.下列属于影响集权与分权的主观因素的是（ ）

A.组织的规模

B.工作或决策的重要性

C.组织首脑的个人性格

D.下级管理人员的素质



哎上课 升本科

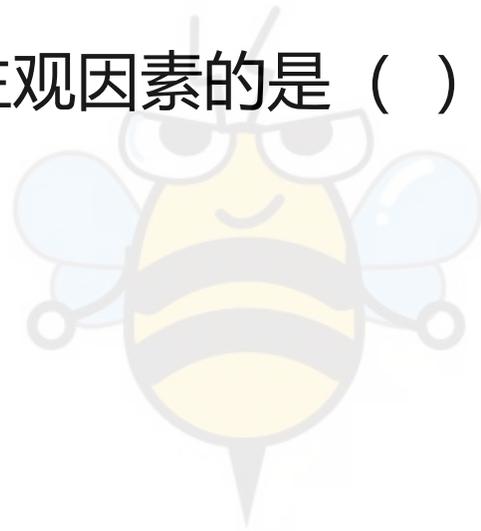
3.下列属于影响集权与分权的主观因素的是（ ）

A.组织的规模

B.工作或决策的重要性

C.组织首脑的个人性格

D.下级管理人员的素质



哎上课 升本科

4.集权的缺点不包括（ ）

A.限制了员工的积极性

B.组织难以适应迅速变化的环境

C.增加各部门之间协调的复杂性

D.使高层管理者负担过重



哎上课升本科

4.集权的缺点不包括（ ）

A.限制了员工的积极性

B.组织难以适应迅速变化的环境

C.增加各部门之间协调的复杂性

D.使高层管理者负担过重



哎上课升本科

四、权力分配艺术

1. 权力分配中常见的错误

- 职权不清
- 有责无权
- 将权力系统与信息系统相混淆
- 误用职能权力
- 多头指挥
- 不能均衡地授权

不愿授权的主要原因

- 管理者自身计划组织能力差
- 对他人的不信任
- 职业偏好的影响
- 管理者的权力偏好

2. 授权的艺术

下级不愿意接受上级授权的原因

- 担心因干不好而受到上级的训斥或惩罚，因而不愿接受过多的职权
- 害怕承担更多责任
- 有的人认为即使是多做工作也不会带来更多报酬

如何克服这些心理障碍

- 建立一个良好的组织文化
- 进行充分的交流
- 对承担更多责任者予以额外的奖励
- 提高管理者的素质
- 建立一定的制度强迫管理者授权

1.权力分配中常见的错误

- 职权不清
- 有责无权
- 将权力系统与信息系统相混淆
- 误用职能权力（直线职权，参谋职权和职能职权之间的混淆）
- 多头指挥
- 不能均衡地授权

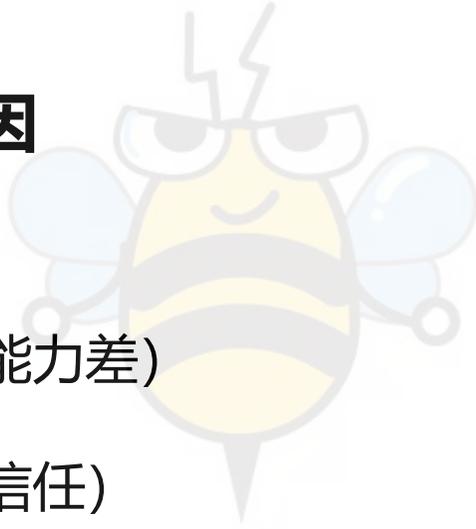


哎上课 升本科

2.授权的艺术

(1) 管理者不愿授权的主要原因

- 管理者自身计划组织能力差（自身能力差）
- 对他人的不信任（对下级能力的不信任）
- 职业偏好的影响
- 管理者的权力偏好



3. 管理者的错位【选，判，简】

①高层管理者：事必躬亲

- a. 职业习惯或偏好的影响。
- b. 喜欢通过干预下属的活动来体现自己的地位。
- c. 管理者自身计划组织能力差，不清楚自己的角色定位。
- d. 对他人的不信任。

管理者要做的是别人不能替代的事情

HSTYLE
韩都衣舍



哎上课 升本科

2.授权的艺术

(2) 下级不愿意接受上级授权的原因

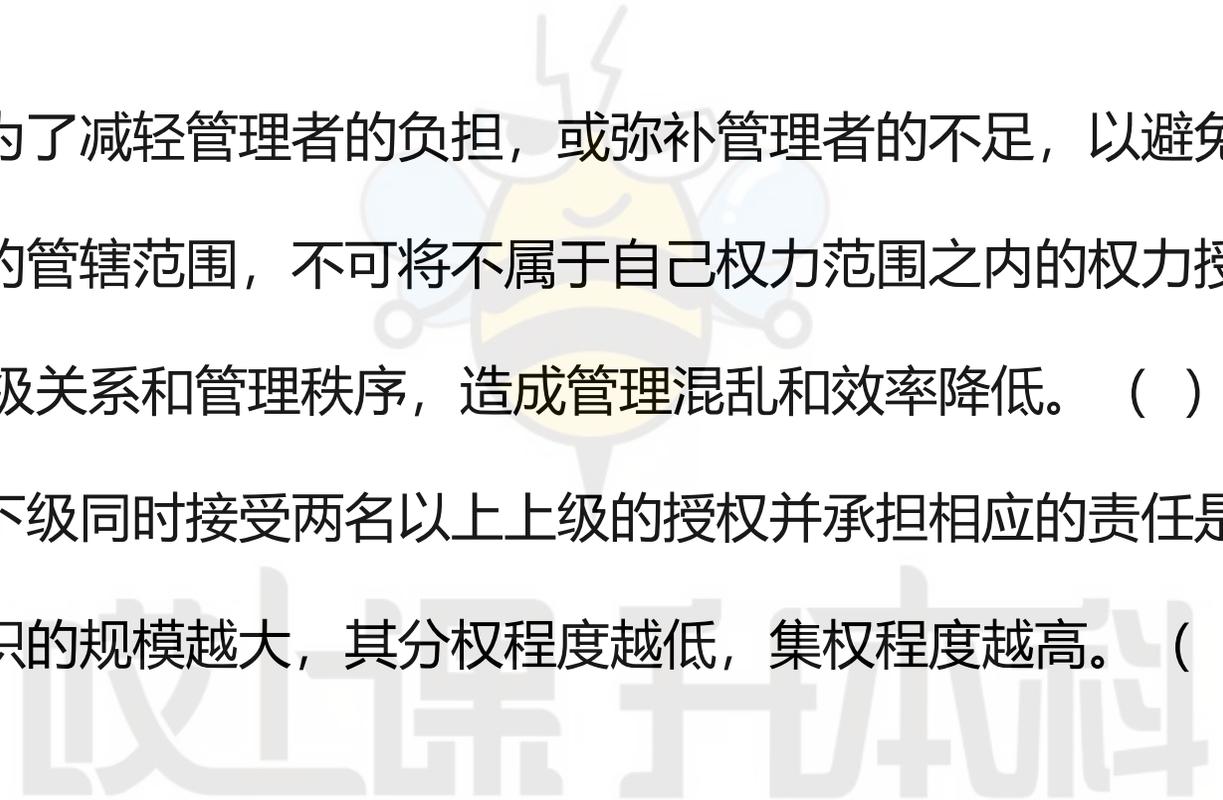
- 担心因干不好而受到上级的训斥或惩罚，因而不愿接受过多的职权，上级说什么，就干什么。
- 害怕承担更多责任。
- 有的人认为即使是多做工作也不会带来更多报酬，因而不愿多承担责任。

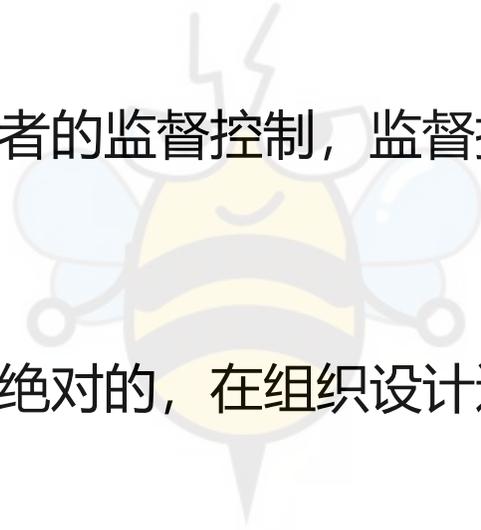
哎上课开本科

2.授权的艺术

(3) 如何克服这些心理障碍

- 建立一个良好的组织文化。（建立一个相互信任和鼓励承担风险的组织文化）
- 进行充分的交流。
- 对承担更多责任者予以额外的奖励
- 提高管理者的素质。
- 建立一定的制度强迫管理者授权。为了防止管理者由于各种个人的原因而不愿授权，组织可采取一些政策，迫使其授权。

- 
- 1.参谋人员的设立就是为了减轻管理者的负担，或弥补管理者的不足，以避免重大失误。（ ）
 - 2.每一主管都有其一定的管辖范围，不可将不属于自己权力范围内的权力授给下级，以避免交叉指挥，打乱正常的上下级关系和管理秩序，造成管理混乱和效率降低。（ ）
 - 3.从理论上来说，一个下级同时接受两名以上上级的授权并承担相应的责任是可能的。（ ）
 - 4.对一个组织来说，组织的规模越大，其分权程度越低，集权程度越高。（ ）



5.在授权的同时，授权者要加强对受权者的监督控制，监督控制的意义是干预受权者的日常行动，确保不出任何差错。（ ）

6.分权的对立面是集权，集权与分权是绝对的，在组织设计过程中，首先要考虑的是分权好还是集权好的问题。（ ）

7.如果组织中缺少合格的管理人员，高层管理者就很可能倾向于集权，依靠少数高素质的人来管理组织。（ ）

哎上课开讲啦

第三篇 组织篇 完结撒花

第八章-第十章

哎上课升本科

