

第9讲 组织中的职权配置

□ 一、职权划分

□ 识记：

□ 1、直线职权

□ 是某项职位或部门所拥有的包括做出决策、发布命令等的权力，即指挥权。

□ 2、参谋职权

□ 是某项职位或部门所拥有的辅助性职权，包括提供咨询、建议等。

□ 3、职能职权

□ 是某项职位或部门所拥有的原属于直线管理者的那部分权力，大部分由业务或参谋部门的负责人行使。

□ 领会：

□ 1、直线职权与参谋职权的关系

□ 参谋是为直线主管提供信息、出谋划策、配合主管工作的。发挥参谋作用时，参谋应独立提出建议，直线主管不为参谋左右。

-
- 2、为什么要适当限制职能职权
 - 职能职权无限扩大，则容易导致多头领导，导致管理混乱、效率低下。所以职能职权的使用应该注意适当限制职能职权的使用：
 - 1、限制使用范围——限于解决如何做、何时做等方面的问题，再扩大就会取消直线人员的工作；
 - 2、限制使用级别——下一级职能职权不应越过上一级直线职权。

二、授权

□ 识记：

□ 授权

□ 是指上级委授给下属一定的权力，使下级在一定的监督之下，有相当的自主权、行动权。

□ 领会：

□ 1、授权的步骤

□ 第一步：将任务委派给接受授权的下属，并明确应当取得的成果。

□ 第二步：将完成任务所必需的职权授予下属。

□ 第三步：使下属承担起所对接受的任务、成果要求和职权的义务。

□ 2、组织中的职权分裂

□ 是指解决一个问题或做出一项决策必须汇总两个或更多的管理者的职权才能实现。

□ 3、有效授权的要求

□ （1）要有善于接受不同意见的态度；（2）要有放手的态度；（3）要允许别人犯错误；（4）要善于信任下级；（5）要善于适度控制。

三、集权与分权

□ 识记：

□ 1、集权

□ 权力集中到较高的管理层次。

□ 2、分权

□ 职权分散到整个组织中。

□ 领会：

□ 1、衡量集权与分权程度的标志

□ （1）决策的数目；

□ （2）决策的重要性及其影响面；

□ （3）决策审批手续的繁简程度。

□ 2、集权制组织的特点

- （1）决策权大多集中在高层领导；
- （2）对下级的控制较多；
- （3）统一经营 ；
- （4）统一核算

□ 3、分权制组织的特点

- （1）中下层有较多的决策权；
- （2）上级控制较多，往往以完成目标为限；
- （3）在统一规划下可独立经营；
- （4）独立核算，有一定的财务支配权。

□ 4、影响集权与分权的因素

- （1）决策的重要性；（2）高层对一致性的方针政策的偏好；（3）组织的规模；（4）组织的历史；（5）最高主管的人生观；（6）获得管理人才的难易程度；（7）手段（8）营运的分散化；（9）组织的变动程度；（10）外界环境的影响。

四、员工活性化

□ 识记：

□ 活性化：是指员工参与的一种高级形式，它意味着这样一种状态：在这种状态下，员工在规定的限度内拥有做出决定和采取行动的知识、技能、职权以及意愿，同时他们对自己行动的后果以及对企业的成功又有高度责任感。

□ 领会：

□ 1、管理者在活性化中发挥的作用

□ （1）管理层必须明确组织的使命和价值观，设定组织的目标和战略，并使之得到广泛的共享和认同。

□ （2）管理层还须对组织加以适当的构造和部署，以保证其战略的实现，要让每个人在组织中都有自己的位置。

□ 2、实现活性化的途径

□ （1）营造促进活性化的文化

□ （2）组织职位的成功设计

□ （3）选拔适合活性化文化的员工

□ （4）对员工进行不懈的培训和教育

□ （5）建立促进活性化的考核评价制度

五、委员会管理

□ 识记：

□ 委员会管理

□ 是指组织中的最高决策权交给两位以上的管理者，也就是把权力分散到一个集体中去。

□ 领会：

□ 1、委员会管理的优点

□ （1）集思广益；（2）协调；（3）防止职权过于集中；（4）下级参与管理；（5）加强沟通；（6）代表集团利益；（7）有利于管理者的成长。

□ 2、委员会管理的缺点

- （1）耗费时间且成本高；
- （2）妥协与犹豫不决；
- （3）职责分离；
- （4）一个人或少数人占支配地位。

□ 3、委员会管理和个人管理的比较

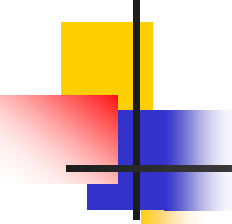
□ 个人管理的优缺点：

□ 优点：责任明确，行动迅速，效率较高。

□ 缺点：个人的知识、智力、才能有限，难免有考虑不周之处。

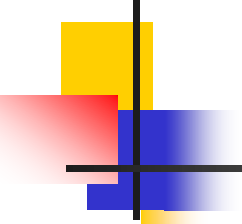
□ 4、董事会的职能

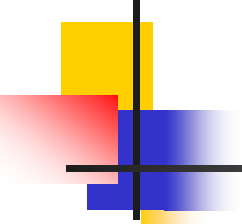
- （1）受托管理；（2）决策企业公司的目标；（3）挑选总经理；（4）核实计划与检查成果；（5）批准预算；（6）维持公司长期稳定；（7）决定利润分配；（8）通过有见解的咨询来检查计划与经营情况。

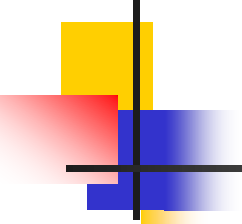


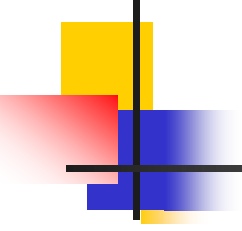
一、单项选择题

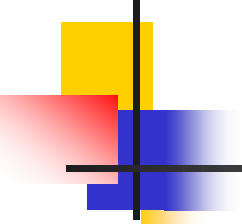
- 1、（P187）指挥权指（ ）
- A、参谋职权 B、直线职权
- C、职能职权 D、直线——参谋职权

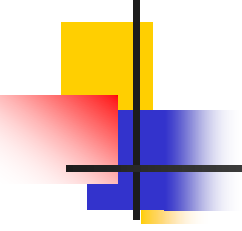
- 
- 2、（P190）适当限制职能职权，目的在于（ ）
 - A、及时进行沟通
 - B、维护管理者的统一指挥
 - C、有利于协调
 - D、有利于控制

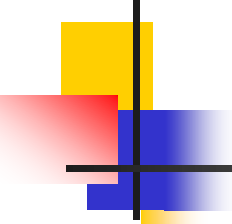
- 
- 3、（P190）下列关于授权的表述正确的是（ ）
 - A、授权相当于代理职务
 - B、授权是部门划分产生的
 - C、授权是分权的延伸
 - D、授权是上级在一定条件下委授给下属的自主权

- 
- 4、（P194）基层决策数目越多，其分权程度（ ）；反之，上层决策数目越多，其集权程度就（ ）
 - A、低 高 B、高 高
 - C、高 低 D、低 低

- 
-
- 5、（P195）分权制组织的特点是（ ）
 - A、统一经营 B、对下级控制多
 - C、独立核算 D、统一核算

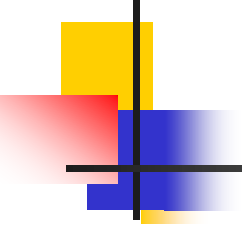
- 
- 6、（P205）个人管理与集体管理相比，据美国管理协会的调查结果显示，在制定决策方面（ ）
 - A、前者更有效
 - B、后者更无效
 - C、两者同样有效
 - D、两者都无效

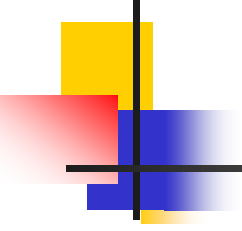
- 
- 7、（P195）影响分权程序的最重要的因素是（ ）
 - A、决策的重要性
 - B、组织的规模
 - C、组织的历史
 - D、组织的变动程度

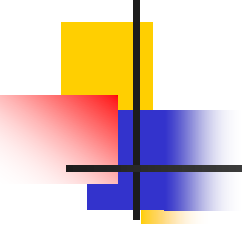


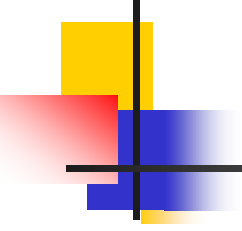
二、多项选择题

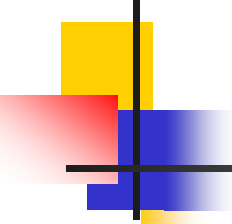
- 1、（P187）组织内的权限类型有（ ）
- A、直线职权
- B、直线——参谋职权
- C、参谋职权 职能职权
- D、直线——职能参谋职权

- 
-
- 2、（P195）影响集权与分权的因素主要包括（ ）
 - A、决策的重要性
 - B、组织的规模
 - C、组织的历史
 - D、最高主管的人生观
 - E、组织的变动程度

- 
- 3、（P202）委员会管理的优点包括（ ）
 - A、集思广益 B、协调
 - C、防止职权过于集中
 - D、加强协调
 - E、代表集团利益

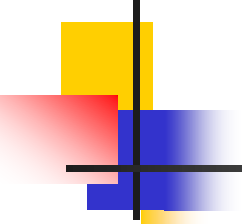
- 
- 4、（P203）委员会管理的缺点包括（ ）
 - A、耗费时间和成本高
 - B、妥协与犹豫不决
 - C、职责分离
 - D、一个人或少数人占支配地位
 - E、责任明确，效率较高

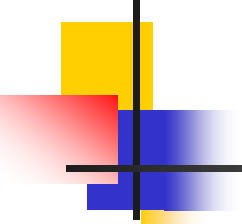
- 
-
- 5、（P204）个人管理的优点有（ ）
 - A、责任明确 B、行动迅速
 - C、职责分离 D、效率较高
 - E、灵活性大

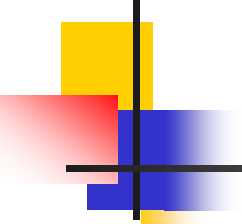


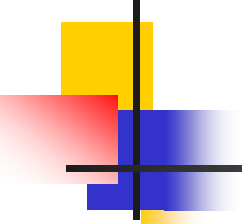
历年考题

- 1、（P187）组织中，实现最基本的信息沟通的途径是（ ）
- A、计划 B、组织
- C、管理 D、职权

- 
- 2、（P195）下列选项中，属于集权制组织特点的是（ ）
 - A、中下层可以有日常的决策权限
 - B、中下层在统一规划下可独立经营
 - C、中下层有一定的财务支配权
 - D、上级的控制以完成规定的目标为限

- 
- 3、（P188）直线职权、参谋职权、职能职权三者之间的关系是（ ）
 - A、职能职权介于直线职权与参谋职权之间
 - B、直线职权介于职能职权与参谋职权之间
 - C、直线职权介于直线职权与职能职权之间
 - D、三种职权相互独立，没有联系

- 
- 4、（P194）衡量集权与分权程度的标准有（ ）
 - A、决策的目标
 - B、决策的数目
 - C、决策的重要及其影响面
 - D、决策者的工作风格
 - E、决策审批手续的简繁

- 
- 5、（P188）参谋职权
 - 6、（P198）员工活性化
 - 7、（P192）为了实现组织目标，授权是管理者所面临的不可回避的选择。请简要说明有效授权应遵循的要求
 - 8、（P195）试述集权制组织与分权制组织的特点