公司政治

GONGSI ZHENGZHI

法律·经济大全
青苹果电子图书系列

公 司 政 治

Green Apple Data Center

目　录

第 1 章　权力的控制…… 1
1.1　权力的被控方式 …… 1
1.1.1　权力制约 …… 1
1.1.2　场力控制 …… 2
1.1.3　信息控制 …… 4
1.2　控制下属权力的方法与艺术 …… 6
1.2.1　权力制约方法 …… 6
1.2.2　场力控制方法 …… 8
1.3　权力分配的方式…… 12
1.3.1　金字塔式…… 12
1.3.2　职能式…… 13
1.3.3　直线职能式…… 14
1.3.4　矩阵式…… 16
1.3.5　关联分权式…… 16
1.3.6　授权…… 17
1.4　权力分配的原则…… 18
1.4.1　职权一致、责权对等原则…… 18
1.4.2　层级分明、权责明确原则…… 19

Green Apple Data Center

1.4.3 分配适度、系统优化原则…… 19
1.4.4 择人任事、量才授贤原则…… 20

第 2 章 权力的角逐 …… 21
2.1 权力角逐的方法…… 21
2.1.1 以攻为守…… 21
2.1.2 力量对抗…… 23
2.1.3 借力使力…… 27
2.1.4 派系斗争中的平衡…… 28
2.1.5 赢在最后一句话…… 29
2.2 权力角逐的策略…… 31
2.2.1 劳有所获…… 31
2.2.2 倾听是金…… 33
2.2.3 提高警觉…… 35
2.2.4 建立自己的资料库…… 37
2.2.5 有效的假相手法…… 38
2.2.6 在自己的领地上作战…… 40

第 3 章 权力的运用 …… 42
3.1 权力运用条件…… 42
3.2 权力运用的原则…… 43
3.2.1 谨慎使用权力…… 43
3.2.2 遵纪守法原则…… 44
3.2.3 讲究实效（效用原则）…… 44
3.2.4 对下级尽量以发问代替命令…… 45

Green Apple Data Center

3.2.5 运用强制性权力要果断坚决…… 45
3.2.6 恰当运用奖励权…… 45
3.2.7 实事求是…… 46
3.3 影响权力运用的因素…… 46
3.3.1 公司经理的身份和实际社会地位…… 46
3.3.2 组织系统和领导机关的结构优化程度…… 47
3.3.3 人际关系…… 47
3.3.4 信息和目标…… 47
3.3.5 授权、分工和权限…… 48
3.4 权力运用技巧与方略…… 48
3.4.1 权力运用技巧…… 48
3.4.2 权力操作方略…… 52
3.4.3 实用权力操作窍门…… 76

第4章 权力的管理 …… 99
4.1 权力管理的特点…… 99
4.1.1 实质上的制约—保证性…… 99
4.1.2 管理中的相对—绝对性…… 99
4.1.3 组织上的系统—互动性 …… 100
4.1.4 分层次管理的原则 …… 100
4.2 权力管理的方法与艺术 …… 101
4.2.1 注意行使权力的主客观条件 …… 101
4.2.2 分析权力行使的动机和效果 …… 101

Green Apple Data Center

4.2.3 建立用权实绩的管理档案 …… 102
4.2.4 强化管理手段的可操作性 …… 102

第5章 授权、越权及权力失落…… 103
5.1 合理授权 …… 103
5.1.1 实现领导目标的需要 …… 103
5.1.2 满足下级的自我归属感 …… 105
5.1.3 提高领导效率的需要 …… 106
5.2 授权的类型 …… 107
5.2.1 口头授权与书面授权 …… 108
5.2.2 随机授权与计划授权 …… 108
5.2.3 个人授权与集体授权 …… 108
5.2.4 长期授权与短期授权 …… 109
5.2.5 逐级授权与越级授权 …… 109
5.3 授权的原则 …… 110
5.3.1 适当原则 …… 110
5.3.2 可控原则 …… 110
5.3.3 带责原则 …… 111
5.3.4 信任原则 …… 111
5.3.5 整体原则 …… 112
5.3.6 考绩原则 …… 113
5.4 授权失控=权力失落? …… 115
5.4.1 授权失控与表现 …… 115
5.4.2 授权失控、权力失落的预防 …… 116
5.5 越权及其表现 …… 118

Green Apple Data Center

5.5.1 擅自决定 …… 118
5.5.2 插手管理 …… 119
5.5.3 越俎代庖 …… 120
5.6 越权的危害 …… 121
5.6.1 有害于工作的正常秩序 …… 121
5.6.2 有害于调动积极性 …… 122
5.6.3 有害于团结 …… 122
5.6.4 有害于本职工作的完成 …… 123
5.7 越权的防范 …… 123
5.7.1 明确职责范围 …… 123
5.7.2 进行逐级管理的教育 …… 124
5.7.3 为下属排忧解难 …… 125
5.8 失落权力的恢复 …… 125
5.8.1 先表扬后批评 …… 126
5.8.2 维持现状，下不为例 …… 126
5.8.3 因势利导，纠正错误 …… 127
5.8.4 提高权力的自控能力 …… 127

第 6 章 权力转移≠权力失落 …… 129
6.1 权力转移的必要性 …… 129
6.1.1 调动下属积极性的客观需要 …… 130
6.1.2 加强协作和信任的客观需要 …… 130
6.1.3 摆脱事务主义的客观需要 …… 131
6.1.4 弥补不足，发展自身的客观需要 … 131
6.2 权力转移的形式 …… 132

Green Apple Data Center

6.2.1 向上级转移 …… 132
6.2.2 向下级转移 …… 133
6.2.3 平级转移 …… 133
6.3 权力转移的原则 …… 134
6.3.1 四有原则 …… 134
6.3.2 始终尽责 …… 135
6.3.3 适时收回 …… 136
6.4 正确转移权力，防止权力失落 …… 136
6.4.1 因事择人，视能转授 …… 136
6.4.2 掌握有效的控制方法 …… 137
6.4.3 正确平衡各方关系 …… 138

Green Apple Data Center

第 1 章　权力的控制

1.1　权力的被控方式

公司经理权力的“被控”方式，是指社会、组织约束、支配、协调公司经理权力行使行为的方法和形式。公司经理权力的“被控”方式有多种多样，下面将从权力制约、场力控制和信息控制等三个方面加以阐述。

1.1.1　权力制约

权力必须受到制约和限制。那么，如何制约和限制呢？有直接控制、外在控制和制衡控制等表现形式。

1. 直接控制

直接控制，作为公司经理权力“被控”的表现形式，是指公司经理直接从权力施控体那里接受控制信息，或者说是权力施控体直接向公司经理发出控制信息，约束公司经理权力行为的控制方式。

2. 外在控制

外在控制，作为公司经理权力“被控”的表现形式，是

Green Apple Data Center

指权力施控体通过改变或强化公司经理的外在约束力，来支配和驾驭公司经理权力行为的控制方法。如，制定规章制度、确定用权范围、严格权限等。

3. 制衡控制

这里所说的制衡，实质上是指各种制约力量和因素之间的相互制约。制衡控制作为公司经理权力“被控”的一种形式，是指公司经理之间的权力制约。施控体和被控体都是拥有权力的领导者。制衡控制可进一步分为横向制衡控制和纵向制衡控制。横向制衡控制是指平级公司经理之间的权力监督制约；纵向制衡控制是指上下公司经理之间的权力制约。

1.1.2 场力控制

“场力”实质上就是影响力。之所以称影响力为场力，是因为影响力在作用方式和作用特点上，与物理学中的场力（如重力场中的吸引力、电磁场中的电磁力、核力场中的核力）极其相似。“场”的作用方式不同于力学中物体的直接接触的作用方式，“场”的作用可以发生在两个相隔一定距离的物体之间，而在两物体之间并不需要有任何由原子、分子组成的物质作媒介，这种作用就是通过“场”来实现的，如上抛的物体受重力场的吸引要落回地面，指南针受地磁场的作用而指向南北，部门主管受总经理的影响而自觉工作等等。

场力是一种软约束力，作为一种支配力量，它是通过影响公司经理的心理以实现其对公司经理权力行为的制约控制的，是对公司经理权力行为的软约束和软控制。场力一般可

Green Apple Data Center

分为权力影响和非权力影响力。在公司经理权力控制中，场力控制有间接控制、内在控制、耦合控制等形式。

1. 间接控制

间接控制，作为公司经理权力“被控”的表现形式，是指公司经理不是直接从权力施控体那里接受控制指令，而是从权力施控体制定的制度、纪律、政策、责任制等“控制器”那里接受控制信息，进行自我权力行为调节，实现自我控制的一种权力控制方式。实现间接控制的作用力，主要是影响力中的权力影响力。

2. 内在控制

内在控制，作为公司经理权力“被控”的表现形式，是指权力施控体通过调整或强化公司经理的内在约束力，来支配和驾驭公司经理权力行为的一种权力控制方式。实现内在控制的作用力，主要是影响力中的非权力影响力。

3. 耦合控制

这里所说的耦合，是指两个或两个以上的权力行为，通过某种媒介或条件而彼此影响以致协调一致的过程。耦合控制，作为公司经理权力“被控”的表现形式，是指权力施控体与公司经理彼此互相影响以使权力行为一致，从而实现对公司经理权力进行控制的一种权力控制方式。通过共同目标而实现权力行为协调一致，称为目标耦合控制；通过动力共鸣而实现权力行为协调一致，称为动力耦合控制；通过心理

Green Apple Data Center

沟通、互相理解而实现权力行为协调一致，称为心理耦合控制，等等。

1.1.3　信息控制

过去，有些公司经理往往依赖于个人的经验、智慧、热情与魄力进行决策和控制。这对于日益复杂多变的市场环境是远远不够的。现代管理要求决策和控制必须建立在客观科学的基础之上，而信息的及时、准确、全面，是决策和控制科学化的前提。

在公司经理的权力“被控”过程中，信息的作用不言而喻。没有权力行为的权限、范围、准则、规范这些控制的目标信息，权力控制就失去了基准和方向；没有权力行使者的具体行为信息，就无法衡量比较以发现其权力行为的变异和偏差，也就无从着手进行控制。可以说，信息是连通权力控制各个环节，实现权力控制的基础条件。任何一种控制方式都是在掌握和处理大量信息的基础上进行的。信息控制不是一种独立的控制方式，它与权力制约和场力控制交融在一起，不可分割。但为了能够通过信息这一角度对权力控制进行更深入的分析和了解，我们姑且把信息控制作为一种控制方式来研究。

信息控制可以按信息的来源及其与权力制约的时间关系，分为后馈控制和前馈控制。

1．后馈控制

后馈控制，是依据反馈信息调节被控对象的行为，使之

Green Apple Data Center

保持或修正预定状态的过程。后馈控制作为公司经理的权力“被控”方式，是指施控体依据公司经理权力行为的反馈信息，调节领导者的权力行为，以实现公司经理权力控制的一种权力控制方式。后馈信息的形式是多样的，按其结构有单一后馈和复合后馈；按其范围有整体后馈和局部后馈；按其作用效果有正后馈和负后馈等。

2. 前馈控制

前馈控制也称预先控制或提前控制，它是一种建立在预测基础上的面向未来的控制方式。是指施控体依据对公司经理未来权力行为的预测，而相应对公司经理权力行为进行控制的一种权力控制方式。

前馈控制与后馈控制的区别，在于信息的来源及其与权力控制的时间关系上。前者的信息来源是对控制过程中可能出现的情况与问题的预测，后者的信息来源是控制过程中正出现的情况与问题的反馈；前者是在偏差出现之前就采取预防措施，后者是在偏差出现之后才采取纠正措施；前者是“亡羊”之前“补牢”，后者是“亡羊”之后“补牢”。现实中的最佳控制方式应是这二者的有效结合、综合运用。这样，既可以预知将要出现的问题而提前控制，避免出现偏差，又可以针对已出现的偏差采取及时有效的控制，以补充预测时可能产生的误差和纰漏。

Green Apple Data Center

1.2　控制下属权力的方法与艺术

在权力控制上，公司经理不但是被控体，受到制约，而且还要作为施控体去制约权限之内的各种权力，消除各种干扰以确保自己所应有的法定的权力、权威，从而为实现领导工作提供权力保证。这主要表现在对下属的制约与控制，这是公司经理控制权力的主要内容。

1.2.1　权力制约方法

权力制约作为公司经理控制权力的方法，就是指公司经理借助自己的职权，对影响和干扰自己权力运行的各种权力的制约。

1. 权力制约的特点

（1）强制性。权力制约是以强制性的力量——权力为控制基础的，是以权力制约权力。它不以被控者的接受为前提，不论被控者情愿与否（当然思想上自愿接受更好），都必须接受这种制约，遵从这种约束，并在其约束下行使自己的权力。这种接受和遵从一般是无条件的，即使被控者有所不通，甚至持相反的意见，也只能依从其制约，否则就会受到权力的制裁。

（2）直接性。相对于场力控制而言，权力制约不是以改变和影响被控者的内在动力机制而间接实现控制的。它直接以明确的指令、指标、规范等作用于被控者，直接指出被控

Green Apple Data Center

者的权力行为规范并强使之服从。所以，权力制约不仅具有强制性，还具有直接性。

（3）时效性。时是指时间，效是指效果。权力制约的时效性是指权力制约在一定时间内所产生的效果。它要求在较短的时间内取得较大的效果。首先，因为权力制约是直接的，它可以针对被控者的权力行为偏差情况直接给予制约，其作用必须及时而有效。其次，权力制约是强制性控制，不论被控者理解和认同与否必须马上作出反应，遵从其约束、限制，因而可以在短期内实现控制，取得明显效果。

2. 权力制约方法及其利弊

权力制约是公司经理控制权力的主要方法。它的最大优点在于可以限制权力的滥用，有利于克服腐败现象。即抑制权力的负向作用，保证权力的正向作用。

权力制约也有其局限性。这主要表现在：第一，权力制约若因公司经理主观原因发生偏差，容易压制权力行使者的积极性、创造性。被控者有一种被动的、被强制的感觉，容易挫伤其自尊心，影响其积极性和创造性。第二，权力制约易于使一些公司经理忽视控制的民主性和科学性。权力制约不管被控者情愿与否、理解与否、认同与否而强使之服从，如果公司经理这一控制是不准确的，甚至是不正当的，那么就会影响控制的科学性。

3. 实施权力制约时需要注意的问题

（1）公司经理必须明确权力制约的目的。

Green Apple Data Center

公司经理使用权力制约方法控制权力，是为了制约各种权力，消除各种干扰，以确保自己所应有的、法定的权力、权威，从而为实现领导工作提供权力保证。这就是权力制约的目的。权力制约绝不能用来争夺自己所应有的、法定的权力范围以外的权力，即绝不能用来侵权和越权。

（2）公司经理要保证权力制约的正确性。

权力制约方法的一个重要特点，是可以在短期内实现控制，效果显著。如果公司经理这一控制行为不对症，甚至是不正当的或与预期目的背道而驰的，那么在短期内就会产生显著的消极影响。

（3）公司经理要保证下属的积极性和创造性。

权力制约是一种强力控制，搞不好有时容易挫伤下属的自尊心，影响其积极性的创造性。所以领导者要取得他们的理解与认同，以保证不影响他们的积极性和创造性。另外，还可以同时采用场力控制等方法，以便调动下属的积极性和创造性。

1.2.2　场力控制方法

场力控制就是指公司经理借助自己的影响力来影响和左右下属权力行为的方法。作为公司经理控制权力的一般方法，它是权力制约方法必要的、积极的补充。它在领导控制中有其独特的功能和不可替代的作用效果。随着社会的不断发展和人们认识水平的不断提高，越来越多的聪明的公司经理认识到场力控制的意义，并开始在实践中应用。

Green Apple Data Center

1. 场力控制的特点

（1）无形性。

场力是无形的，场力的作用也是无形的，它是一种间接地通过场力作用于被控对象内在动力机制的力。它不是以直接的外在强制力去干涉和左右被控对象的权力行为，而是通过调整和操纵其动力机制而实现其权力控制的目的。这样，在领导控制过程中，它既能在“不知不觉”中约束被控对象的行为，激发被控对象的内在潜能，又能有效地消除被控对象因处于受控地位而产生的“被控感”，从而最大限度地调动被控对象的积极性、创造性。

（2）持久性。

场力作用是持久的。这一方面表现在场力作用的形式上。公司经理的影响力就如同物理学中的场力一样，只要处于场中，就时时刻刻都在场力的作用之下。这种作用不仅是无形的，而且是持久的。另一方面表现在作用效果上。因为每个人都具有相应的自主性和自控性，都有实现自我价值的欲望，场力控制恰恰是承认、尊重和发挥其自主性、自控性，激发其实现自我价值的欲望，即调动和激发被控对象长期行为的动力，从而实现控制效果上的持久性。

（3）不可抗拒性。

场力控制是通过强化内在约束力，激发诱导其责任心、荣誉感进行的，是无法抗拒的。这是因为，它的作用是无形的，无处不在，使被作用对象在不知不觉中受到了影响；它的作用是连续的，无时不在，被控对象无力抗衡这种连绵不绝的

Green Apple Data Center

作用；它的作用效果重大，场力作用使被控对象行为自觉化，外在作用力同化为内在动力，其结果是使被控者心甘情愿地接受控制。

2. 场力控制方法的利弊

场力控制的优点很多。表现在：第一，场力控制的无形性可以消除被控对象的“被控感”，从而能最大限度地调动被控对象的积极性、创造性。第二，场力控制的作用效果深远、持久。它不仅使被控者心甘情愿地接受控制，而且能调动和激发被控者长期行为的动力而实现控制的持久性。第三，场力控制的力是公司经理的影响力，是公司经理通过主观努力能大大提高的一种作用力。对于实现领导控制，这是十分有意义的。

场力控制也有其局限性。即它的作用较为缓慢，虽然实现控制时比较彻底，但在短期内，一般不易很快体现出明显的作用效果。而且，公司经理影响力的提高也是日积月累之功，在短期内不可能有太大的提高。

3. 公司经理场力控制能力的提高

公司经理的场力控制就是影响力，是权力影响力和非权力影响力的总和。公司经理场力控制能力的提高，就是要设法提高其权力影响力和非权力影响力。

（1）权力影响力的提高。

权力影响力是影响力的重要部分，一般说来，权力影响力是随着权力、职位的确定而确定的，具有相对的稳定性。但

Green Apple Data Center

如何提高它，是个不可忽视的问题。那么，如何才能提高权力影响力呢？首先，上一级权力组织一定要按下级担负的职责授予相应的实在的权力，并尽力摒除影响和牵制其权力的诸种因素。其次，各级机关一定要树立起自己稳固的强大的影响力。因为个人影响力若不以组织影响力为基础，就无从发挥其应有的作用。其三，公司经理要充分地了解和掌握国家宏观政策与企业实际情况，制定和实施符合本企业实际的发展战略，并行之有效地取得工作绩效，取得职工对我们的信任和支持。其四，要制定一定的规章、制度、纪律奖惩等，通过这些规章规则来强化自己的权力影响力。

（2）非权力影响力的提高。

非权力影响力，是影响力中最富潜能和弹性的力，对于一个公司经理来说，影响力的提高，主要的就是提高其非权力影响力。那么，如何才能提高非权力影响力呢？首先，公司经理要提高自身的政治素质。其次，公司经理要提高自身的的品格素质。要有高尚的品德和修养；要宽以待人，严于律已；要公正廉洁、奉公守法和勇于创新。其三，公司经理要丰富自己的知识。公司经理不仅要深化自己的专业知识，更要拓宽自己的知识面，要掌握领导科学、管理科学、心理学、公共关系学等知识。其四，公司经理要不断提高自己的领导技巧。技巧的提高是多方面的，公司经理不仅要提高自己的决策技巧和控制协调技巧，还要提高运筹能力、用人技巧，甚至还要提高自己的文字、语言表达技巧等等。其五，公司经理要不断完善同下属的关系。要善于协调和完善同下级的关系，不断地同他们交流思想，不失时机地增进彼此间的理解

Green Apple Data Center

和感情。

权力制约和场力控制各有利弊，而且利弊互补。所以，公司经理在控制权力的过程中，若能将二者综合运用，有效地结合起来，控制效果更会令人满意。

1.3 权力分配的方式

公司经理权力的分配方式，是公司经理权力分配的方法和形式。一般说来有两种基本的分配方式：一是确定等级有层次，然后按等级层次进行分配的结构权力分配方式；二是划分专业、部门，然后按其特殊要求进行分配的功能权力分配方式。在现实中，这两种基本分配方式与各种组织形式相结合而形成各种具体的权力分配方式。具体的、常见的公司经理权力分配方式有以下几种：

1.3.1 金字塔式

金字塔式，在企业管理中又称直线式、层峰式、传统式。它的形式是从上到下，呈现为一个上小下大、层次分明的金字塔（如图1.1）。

按照这样的形式进行的领导权力分配，称为金字塔式分配方式，它是结构权力分配在现实中的体现。

在金字塔式权力分配网中，各基层单位之间的全部关系都置于一条渠道上，每一个人都只有权力分配者一个顶头上司；在一个环节上可以通观下属单位的全貌。它的特点是上级直接领导下级，一级领导一级，上级决策具有绝对的权威

Green Apple Data Center

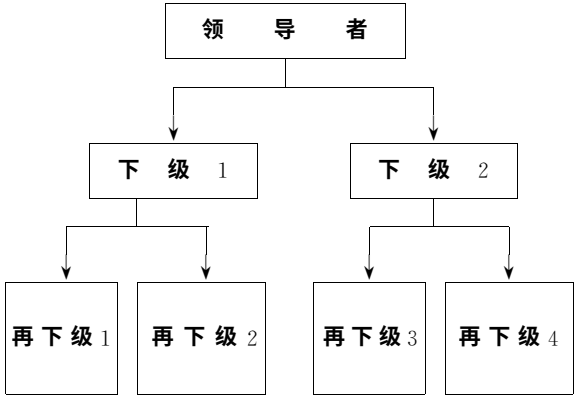

图1.1 金字塔式分配

性。信息的传递是纵向的、单一的和机械的；下级按上级的指令行事，对上级必须绝对服从；它的控制系统具有强制性，反馈系统具有振荡性。它的优点是：指挥统一、层次分明、权责明确，便于监督。其缺点是缺乏横向的协调关系，信息传输慢，且容易失真，被管理者的作用和创造性会受到压抑。

1.3.2 职能式

职能式又称多线式、功能式。是公司经理依据业务、职能或专业进行的权力分配，它主要的是功能权力的分配。它比金字塔式进了一步（如图 1.2）。

在这种职能式权力分配中，被分配权力者不仅协助公司经理工作，而且在各自的职能范围内有权直接指挥下属单位，有权根据本职能部门业务的要求下达指示和命令，从而使各职能部门的地位发生了根本的变化，即变从属地位为领导地位；大大减少了管理工作的环节，缩短了管理程序，加

Green Apple Data Center

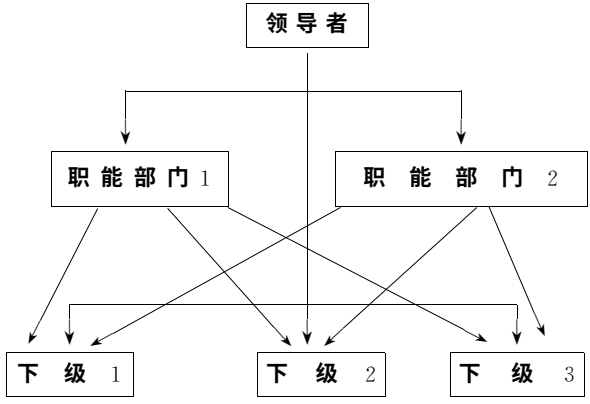

图1.2　职能式分配

强了面对面的领导与指挥，从而使管理的业务联系更加直接和具体。这一分配方式的优点是：它具有明确性，每一个人都有一个“据点”，都了解自己的工作，易于总结经验、熟悉管理。其缺点是：由于部门增多，管理分散，领导难度增大，影响统一指挥，甚至形成多头领导。

1.3.3　直线职能式

直线职能式权力分配方式，是指公司经理在分配权力时，既按组织层次进行结构权力分配，又按业务、职能进行功能权力分配，是公司经理对金字塔式和职能式两种权力分配方式的综合运用（如图1.3）。

前两种分配方式各有利弊，且利弊大致互补。直线职能式分配方式既吸收和保持了前两种分配方式的优点，又在一定程度上克服了它们的弱点。它是现代组织权力分配的一种常见分配形式。它的优点是：各级公司经理对下属单位是惟

Green Apple Data Center

一的行政负责人，保证了统一的领导和指挥，各职能部门对下一级组织在业务上负有指导的权力和责任，这样能充分发挥各职能部门的积极作用，让其直接参与管理、参与领导。

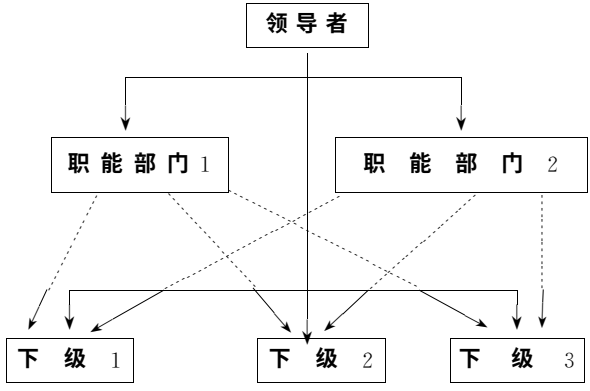

图1．3 直线职能式分配

说明：实线代表指挥领导关系，虚线代表业务指导关系。

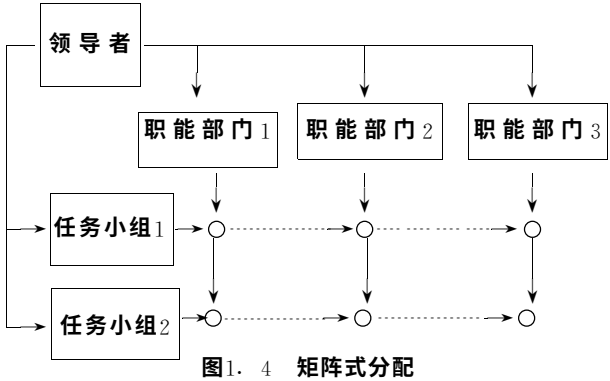

图1．4 矩阵式分配

说明：实线代表职能领导关系，虚线代表任务领导关系，圆圈代表下级公司经理或执行人员。

Green Apple Data Center

1.3.4　矩阵式

矩阵式权力分配方式（如图1.4）。从图中可以看出，在这种权力分配网中，既有按职能的“垂直”领导关系，又有按任务的“水平”领导关系。这种分配方式的优点是：能使某一任务在多个职能部门之间协调地进行，有利于排除各种干扰和避免繁琐事务，有利于冲破部门的束缚，倾听各方面专家的意见，集思广益，有利于改革创新。但这种分配方式也有其缺点：由于领导关系上的双重性，容易导致矛盾和摩擦的产生。当双重领导要求不一致时，下属会无所适从；当出现差错时，又不易分清责任。如果任务不是一个而是若干个，则在各个职能部门内不可避免地会发生各任务之间的冲突。

1.3.5　关联分权式

关联分权式权力分配，是指公司经理按任务或地区的不同，建立各个下级组织并给予足够的经济、行政等权力。这与直线分配方式的最大区别是下级组织的独立性较强，不仅各下级组织之间可以不发生多大联系，实行独立经营、独立领导，而且对于一般的决策、人事等都可以自作主张，有很强的自治性（如图1.5）。

关联分权式的优点是：下级组织有相当大的灵活性、机动性，在总目标、总任务下可以采取适合本组织、本地区的方法和措施。它既有利于调动下属的积极性、创造性，又有利于培养下属独立解决问题的能力。它的缺点是：各下级

Green Apple Data Center

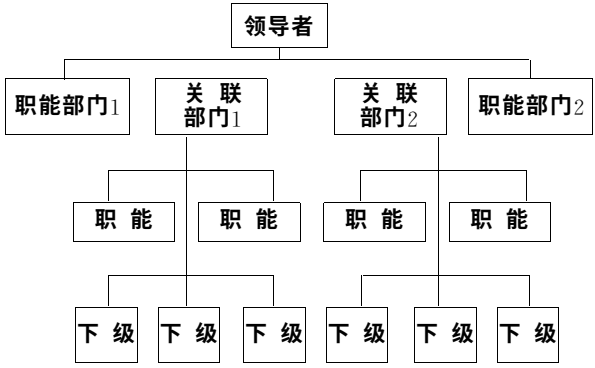

图1. 5 关联分权式分配

容易出现只重视眼前利益、局部利益而忽视长远、全局利益，不利于整体人力、物力、财力资源的综合运用，长期独立又容易造成专权现象，妨碍全局工作，影响整体效能。

1.3.6 授权

授权不是一种单纯的权力分配方式，它是针对完成临时性工作任务的权力分配。工作任务完成后权力也就失去了存在的基础。若这一工作任务连绵不断，被授权的临时组织就会逐渐演变成一个职能部门而成为固定的组织，与此同时，临时性的授权也就变成常规性的权力分配。授权因其灵活性、机动性、强指向性和弹性而倍受公司经理欢迎，并被广泛应用。

以上是公司经理权力分配的几种常见的基本分配方式。公司经理的权力分配是两种基本分配方式与各种组织形式的具体结合，有多少种组织形式，就至少有多少种权力分配形式，因而权力分配是多种多样的。除了以上几种常见常用的

Green Apple Data Center

方式外，还有系统结构式、扁平式、星座式，等等。而且各种分配形式又都各有利弊和适用范围，公司经理在进行权力分配时，一定要按工作的需要而采用相应的、最佳的分配方式。

1.4 权力分配的原则

如果说权力是一个复杂的社会现象，那么，权力分配可以说是集中地体现了它的纷繁复杂性。权力分配的范围广泛，权力分配的方式方法多种多样，尤为复杂的还是权力分配者和分配对象都是活生生具有能动性的人。不同的公司经理会因其知识、能力、专长、好恶、情感等的不同而采取不同的分配方式方法，但不论采取什么样的方式方法，都必须遵循公司经理权力分配的基本原则。这样，才能保证领导权力分配的科学性。根据权力分配的层面、角度、领域的不同，公司经理权力分配可以概括出许多原则，但基本的原则有以下几种：

1.4.1 职权一致、责权对等原则

权力分配是为了更好地实现领导目标而借助他人或集体的力量。为了保证被分配权力的下级的工作热情、工作积极性和主动性，公司经理在进行权力分配时，必须遵循职权一致的原则。与职位相称的权力是下级开展工作的基础，有职无权的人是打不开局面的；若权大于职，也会造成不良后果。因此，必须保证被分配权力的下属有职有权、职权相称。有

Green Apple Data Center

职则明正言顺，有权则水到渠成。权力分配不但要使被分配权力的下属有职有权、职权相称，更要有权有责、权责对等。职权是执行任务时的自决权,职责是完成这项任务的义务。责任是中心，权力是条件、是手段。权责对等原则要求公司经理在进行权力分配时，既不能让下属只承担义务和责任而不提供权力保证，又不能只分配权力而不使其承担一定的义务和担负起一定的责任。

1.4.2 层级分明、权责明确原则

公司经理的权力系统，从静态结构看，是自上而下的一系列权力关系。公司经理在进行权力分配时，必须注意这一系列权力关系，必须注意权力的层级性、权责明确性。权力分配要逐级逐层进行，以使每一个被分配权力的人都知道是谁分配给自己权力的，知道自己属于那个层级，知道自己的权力和责任范围多大，知道哪些事应由自己决策，哪些事需要请示、向谁请示。另外，这个原则严格要求公司经理不能越级授权，越级授权最容易造成权力和责任的混乱。

1.4.3 分配适度、系统优化原则

系统的整体功能原理告诉我们，要想使领导活动实现高效运转和整体功能最优，公司经理在进行权力分配时就一定要遵循分配适度、系统优化的原则。分配过度，就会权在下而令不易行、禁不易止。若分配过少，权力过于集中在上，就会一方面下级权轻无法负起应负的责任；另一方面公司经理也会被琐事缠身，无法超脱日常事务，工作本末倒置，主次

Green Apple Data Center

颠倒，不该做的做了不少，应该做的却没做好。因此，公司经理在进行权力分配时，要把单一的一种权力的分配放到权力的整体系统中进行，既要发挥和调动下属的积极性，又要保证整体的效能，要追求权力整体系统运行的优化。

1.4.4 择人任事、量才授贤原则

这项原则就是要求公司经理在进行权力分配时，必须是因事设人，择人任事。设人是因为有事要做，有任务等待完成，即分配权力必须是因为工作的需要。决不能因人设事，不能因要安排某人而没事找事。择人要举贤任能。择人是为了成事，而要成事，贤能自是其基础条件。择人若为“不肖”，轻则成事不足，重则败事有余。择人更不能任人唯亲，任人唯亲则小人趋至，蒙蔽视听，贤能远避，良谋不纳，这不但要降低公司经理的威信，更会给事业造成严重损害，于己于公都是有害无利的。

Green Apple Data Center

第 2 章　权力的角

现代组织理论认为，公司经理是权力的拥有者，领导是权力化身。凡是公司经理，不论其职位高低，都有相应的、法定的权力。领导功能发挥得怎样，从一定意义上讲，主要取决于权力角逐和运用艺术水平的高低。

2.1　权力角逐的方法

2.1.1　以攻为守

提问题是以攻为守的手段，迫使对方处于被动的位置；在此时表现自信心显得至为重要。知识丰富与准备充分是非常有用的，但谋权者必须准备应付处理意料之外的变化。下面列出的是政治家常用的计谋：

（1）无视对方提出的问题。

（2）承认问题的存在，但不予回答。

（3）就对方的问题提出反问。

（4）反击采访者。

（5）拒绝回答。

（6）采取政治手段，也就是把它当作谋取更多资源的机

Green Apple Data Center

会。

（7）给一个不完全的答复。

（8）重复以前的回答。

（9）抱怨已经回答过这个问题。

新的工作是改变你行为的好机会，对陌生人施展权威总比对熟悉你的人要容易得多。进入新的工作岗位的时候，掌握着心理上的优势，也就是别人会对你产生畏惧感和神秘感，请运用这些优势。

“先声夺人”这个词一语道破天机。往后再松开拳头总比攥紧拳头要容易得多。一开头要克制自己，别表现得过分友好，第一印象往往根深蒂固。要摆出一副冰冷面孔和吹毛求疵的架式来。

每个人都不满意自己的外表，像身材不佳、太胖、斜视等等，解决这些问题的办法从直觉上看要么掩盖起来，要么克服它，可是困难的是这样做往往会适得其反。例如，宽松的衣服可以使你显得苗条一点，但你付出的代价却是看起来不称头。同样，意志力可能可以暂时控制住结巴，但如果一时把持不住，则可能结巴得更厉害。

另一种方法违反直觉，但却具有潜在的效果，那就是故意突出缺陷。既然真正的毛病是你害怕毛病，你可以刻意结巴、发抖等告诉自己你能控制，结果也就再没有什么可害怕的了。

这种方法可以把缺陷变为优势，肥胖也可以表现出力量和信赖感。紧张大师可以说成是天才；健忘症可以解释为不拘泥小节；慢郎中也可以把自己表现成稳重的分析家。

Green Apple Data Center

如果你的左右手开会时不再坐在你身边，这很可能暗示你的光芒正在衰退，有权的人都知道要远离失败，知道如何在适当的时候置身事外。置身事外可能是指不参加会议、与人保持距离、不被人看见与正倒霉的人在一起，或宣布不参与。

我以前最不喜欢的老板经常说这样一句话："这当然与我无关。"属下经常开他玩笑说："任何事情出了问题你都可以发现与某某没有牵连。即使是他吩咐，也与他没有瓜葛。"有趣的是，虽然属下知道他的为人，局外人却无一例外的都相信他的话，这更突出了我们前面提及过的印象管理。

2.1.2 力量对抗

以力抗力只有当你与对方一样强大或比对方更强大时才能采用，即便它不总是最实惠、最有效的谋略，但注意以下几点，就能达到事半功倍的效果：

(1) 侵犯性姿态；

(2) 不同类型的力量；

(3) 借力使力。

恃强欺弱者都是懦夫，这句话真是很有道理。换句话说，表示轻蔑足以让侵略者知道统治这里的人民并没有他想象的那么容易，这的确够让他心灰意冷了。同样，对付银行催款信最好的方法是把信往银行经理桌上一扔，问："你怎么敢给我寄这个?"这样银行下次给你寄这类信的时候就会三思而后行了。

1334 年英国莫塔什女公爵包围了卡林西亚省的赫斯特

Green Apple Data Center

威茨城堡，她知道要想攻破这座耸立在陡峭山崖上坚不可摧的要塞只有长期围困。在围城的日子里，守城者的处境愈来愈恶劣，最后只剩下一头牛和两袋大麦。女公爵的处境也一样糟，她的部队开始变得难以驾驭，因为士兵不知道包围行动什么时候才能结束，而且她还必须挥师向别处征讨。

你有什么办法脱离这种困境吗？办法只有咬牙坚持，等待对方撤围；然而守城者清楚敌人的增援部队也许正在途中，难道只有坐以待毙吗？

“生死关头，要塞的指挥官想出了奇招，他叫人把仅有的一头牛杀了，在牛肚里塞满剩下的大麦，然后把牛扔到峭壁下敌人的帐篷的前面，这是很讽刺的作法，但女公爵并不知道守军事实上已无隔夜之粮，只好心灰意冷地撤军他往。”

这个例子中迂回的计谋成功之处在于导致了实质性的变化。有两种不同的变化：

（1）表面的变化（简称变化 1）；

（2）本质的变化（简称变化 2）。

变化 2 常让人觉得疯狂。例如：甘地用被动的反抗对付英国人手中的武器，看上去真是疯了，简直像是送死，但结果恰恰相反，甘地彻底解除了敌人的武装，因为他完全不吃对手那一套。而如果他试图开枪，以木棍和石头还击（变化 1），他的力量一定荡然无存。正是由于甘地改变了一般的思维方式，他胜利了。

1976 年新的酒类特许买卖法案颁布前，苏格兰有最严厉的特许法，但同时国内的酗酒问题严重。直觉的解决方法应该是进行严厉的控制——变化 1，而延长酒馆营业时间的建

Green Apple Data Center

议在大多数人看来是愚蠢的，“还想火上加油吗？”可是实际上营业时间的延长导致了变化，因为它解决了真正的问题所在。

早早停止营业迫使顾客在短时间内大量饮酒，所以很容易醉倒。改变一下制度，放松限制就会让人养成合理的饮酒习惯，因而解决了酗酒问题。

一位日本人对变化 2 做过精彩的描绘；

敌人以为水，则攻之如火；敌人以为火，则攻之如水。

这个策略运用在心理战上也同肉搏战一样有效。凶蛮的罪犯能对付严刑逼供，但如果警察对他们说下面的话，他们就彻底崩溃了；

“想想你母亲，她把你拉扯大，就是为了这个？看到你现在这样，她会说什么？这就是她含辛茹苦的结果？她节衣缩食把你养育成人，想想你为她做了什么？”

这些策略在管理上可以如法炮制。例如：

（1）“我努力工作。”

（2）“有成果是最重要的。”

（3）“你的效率很低。”

（4）“领导我工作的人才是我真正担心的。”

（5）“我照你说的做。”

（6）“你从来不知道主动。”

研究对方喜欢用什么样的矛，你就用什么样的盾对付。记住，这是一场斗智斗勇的比赛。一位工头手下的两位外籍工人对任何命令都装作“我不明白”的样子，工头没有更详细的解释，而是说：“你们拿工钱的时候会明白的”，这使他掌

Green Apple Data Center

握了主动权。

在辩论中胜过一位善于言词的人相当困难。同他们辩论犹如与一位拳击冠军站在一个擂台上——是勇敢而愚蠢的行为，解决的办法是从别处发起攻击，例如你可能遇到下面的批评：

“这份报告没有说明问题，我从中看不到任何有用的分析，我要的是一份有价值的报告。”

这可能是对一份不成功报告的反应，但也可能是经理拖延的借口，问一下：“到底哪里不好？”就能觉察出真相。如果对方的反应是重复上面的评语，你就知道对方在与你玩游戏了。无论如何你都不要重写报告，否则你下一次还会碰壁。

用耐心和细心反击这种夸大言辞。你可以说：“让我们逐节逐节看过一遍好吗？”此时狡猾的对手会借口浪费时间而加以拒绝，不要停下来，继续强调报告的不足之处对你很重要，一旦对方发现他们的计谋被识破，就不得不答应进行实质性的讨论。

要求让步甚至于卑劣的敲诈在权力关系中屡见不鲜。像在购买房子或定货时，对方在合约即将签字前突然要求你做出让步，让你异常困窘。对付这种威胁，关键在于：

（1）不要进行任何辩驳；

（2）拖延。

如果辩驳正遂了对方的愿，你可以要求看预算报告等等，让对方忙于准备资料证明他们要求的合理性，看过以后，你可以让他们再报一次价，就这样一再拖延，一次次讨价还价。要记住，对方与你一样着急，你还可以表示出厌烦，这样，对

Green Apple Data Center

方在要求你让步不成后，反而会向你让步，以挽回你的兴趣。

2.1.3 借力使力

有一个非常好的例子，是关于纳粹迫害丹麦犹太人的，当时犹太人被命令必须佩戴黄星标志，丹麦国王对纳粹官员的答复是："既然在我的国家中人人都是平等的，那么所有人都必须佩戴黄星标志。"

同样，以解散内阁相威胁的政客就是利用当局害怕大众知道政府内部分裂的心理而进行胁迫的，然而，如果他们的辞职真的被接受，他们将被迫下台，这种策略可以用来解决政府内部的任何分歧，因为随后的分歧就根本不复存在了，也就不必担心别人议论政府内部的不和。

在企业中可以利用这种策略的机会也不计其数。一个公司的良好形象在受到威胁时反而会成为其负担，一个以敢冒险而自豪的企业同样也可能因为过于冒险的臆测而垮台。

就个人而言，忠心耿耿，任劳任怨的人可能被贬为迟钝，缺乏想象力；有突出贡献的人又可能受到浅薄和粗心大意的指责。如果你的果断被看成是不按牌理出牌，是挺麻烦的，在这些情况下，他们的长处全部成了弱点，即使他们想要坚持下去，也只能是心有余而力不足了。

上述策略的完成都需要时间和耗费精力，因此在某些极端情况下就鞭长莫及了，在这种情况下，强制是通过两种感情的组合发挥作用的：①难过；②恐惧。

突然间感到极度恐惧和难过的人往往会做出：①与他们性格不相符的事；②有损他们自身利益的事。

Green Apple Data Center

在这种情况下，无辜的人也会承认自己有谋杀行为，这就是为什么最初的供词常被推翻的缘故。一旦他们冷静下来后，就可以把事情说清楚了，只是别人未必再信任他。

面临巨大压力时，对自己的一言一行要慎重，绝不要：①承认指责；②试图为自己辩护。

最重要的是即时撤退，让时间使自己冷静下来，不要忙于答复，只有在你感觉准备就绪时再给予回答。

2.1.4　派系斗争中的平衡

置身于派系斗争的枪林弹雨中极易受到伤害，但也提供了许多机会。曾经有人用两头削尖的铅笔来象征人事部门的两副面孔："工会的人来了我们支持，管理人员来了我们也支持，而我们真正做的是获取我们需要的东西。"

在这种情况下，权力的关键是：分而治之。

这需要你在两方之间充当中间人的角色。权力中间人致胜的秘诀是：暗地里对每个人都表示赞同，同时把他们逼入角落。

假设你的经理和同事，为是否把一批质量低劣但价格暴涨的产品封仓入库，展开了争论。你对同事说："你完全正确，我们应当坚持原则。"

而对经理说："你完全正确，我们应当实际一些。"

开会时你又说："我认为双方都有道理。"

这样做很有用，因为双方都不清楚对方在拉拢你，自以为获得你的支持而欣喜，当你把他们都逼入角落后，下一步就可以提出你自己的第三种解决方案了。

Green Apple Data Center

外交手腕之一是平易近人，这更是你获得权力的保障，因为人总是满意信任并褒奖自己感到适意的人。其关键在于：弥补别人的缺憾。

约翰王个子矮小，于是宫里的佞臣就穿着平底鞋，弯腰驼背的侍候他。而一位细心的员工总要等到他那气喘吁吁的同事平静之后，才开始谈话。

真正的外交家，都善于在不影响自己的权威，不损坏自己利益的前提下，尽可能地平易近人，这包括：①用别人可以接受的方式表达批评；②合情合理地说别人中听的话。

2.1.5 赢在最后一句话

假若别人搪塞你，作为谋权者，你应当认识到：说最后一句话的人总是赢家。

公关经理事先给行政经理一份展览日程表的备忘录。这份备忘录的背景是：去年的展览会彻底失败了，资料很迟才到，展览日程没人记得，甚至连展品都运错了，结果公关与行政经理相互指责、推诿责任，这份文件就是公关经理吸取了去年的教训才写的。

这样一来如果出了差错他就可以说："我早把日程表给负责人了，就是这份，自己看看吧！这回你可没借口了。"然而，行政经理也不那么好对付，他也向公关经理发了份备忘录：

谢谢你的展览日程表，我已经把它列入我的日程安排。请你保证，让我在每一步骤的前两周得到全部的供应资料，以及时掌握详细安排情况。

行政经理后发制人，因为现在他的备忘录结束了在这个

Green Apple Data Center

问题上的意见沟通，责任又推到了公关经理头上。

假如你的对手也熟知“最后一句话”的威力，那一场文字拉锯战就不可避免了。因为双方会你来我往地争说最后一句话的权力。一旦陷入僵局，你应当：主动去见对方。

这招不是总灵，但至少让首脑人物有机会更了解对手，或许还能把消极的关系变为积极的。

不要等到别人要求你时，才起草文件或把事情用书面形式确定下来，主动去做。不要被可能引起的麻烦所阻碍，作这些动作是非常值得的，当会议开始之际，主席将十分高兴有人如此细心周到。

小心说出的话，书面文件更难以收回和否认。所谓白纸黑字，文件对于你来说利弊参半，因此得字酌句斟，而不受一时的愤怒或得意的影响。

你可以写一封信坦陈对某人的看法，但不要寄出；你也尽可拟定一个热情洋溢、信誓旦旦的计划，但千万别给别人看。在正式完成之前把重要文件的草稿放几天，或者至少放一夜，这不失为一个好主意，你会发觉昨天晚上还觉得很合适的热情或愤怒的词句，转念一想就成了明显的过激行动，起草每一份文件时都应遵循律师的格言：①考虑如何使它在法庭上无懈可击；②如有疑虑，把它放在一旁。

Green Apple Data Center

2.2 权力角逐的策略

2.2.1 劳有所获

只要肯多花费一点时间和精力就会发现许多讯息正等着你，例如：

有两位经理 A 和 B，为了刚空出来的办公室的分配问题起争执，两位都抱怨自己单位的工作环境太拥挤，总经理召开协调会。A 经理气势汹汹的赶来，一副势在必得的架式，会议一开始他就先声夺人抛出工作空间太小，属下怨声载道等诸多理由，坚持必须占有那间空房。

这时，B 经理没有争吵，而是拿出两张办公室平面图，图上表明 A 经理手下工作人员占用的面积是 B 手下的两倍。

谁胜谁负，不言而喻。这个例子说明：讯息就是权力，但只适用于有备而来的人。

大多数人脑中都藏着大量资讯，但却常常让它们白白浪费，因为我们没有加以利用，讯息可以帮助我们预测别人的行为，请比较以下两份简历：

简历 A

年龄：44

正式学历：高中

现任职务：财务主管

曾任职务：高级财务稽核 7 年　高级职员 8 年

财务稽核 4 年　职员 6 年

部门主任 3 年

Green Apple Data Center

简历 B

年龄：33

学历：理学士、商学硕士

现任职务：总经理

曾任职务：副总经理　2 年　执行经理　2 年

工厂经理　2 年　成本会计师　2 年

对于这两位先生，当他们的地位受到威胁时，哪一位会更坚决的为保障自己而战呢？简历 A 的那位先生正从事专职工作，但可以看得出，他是从企业最基层一步步爬上来的，没有正式学历，假定他有足够的才华取得学历，为什么他不去做呢？是尝试过但失败了？这是否暗示着他有什么特定的缺陷？

如果是这样，那么他一定是用了一些手段来弥补这方面的不足的。他选择职业的余地肯定非常有限，因为他的学历不佳和经历平凡使他被其他大企业录用的希望微乎其微。

简历 B 的那位先生则可以较受欢迎，惟一的不足是他在任何一个岗位上工作的时间都不超过两年。他不太会像其他经理那样竭力保住自己的饭碗，因为他自认为能够轻而易举的在别处找到工作，而 A 经理必须紧紧抓住现有的工作，为此不惜施展一些卑劣的手段。

从零零碎碎的讯息中，我们可以做很多演绎。例如，一位总会计师觉得手下一位长着一张学生脸的会计有些问题，其实那位会计的工作还算不错，他聪明而且勤奋，然而他与同事的关系却很糟，他们觉得他总是冷嘲热讽，骄傲自大，总

Green Apple Data Center

会计师也觉得他对自己并不很尊重。

他翻了一下那位小伙子的档案，找到这样一份成绩单：化学 D，生物 B，物理 B，这三门功课说明，他原来是希望进医学院的，但是化学上的那个 D 断绝了他的梦想，这就解释了为什么他对这份工作不适应，并把同事当作发泄的对象了。

2.2.2 倾听是金

人大都喜欢讲话而不愿倾听。而谋权者恰恰相反，他们：

尽可能少透露自己的情况，聚精会神倾听及提问。

别人对你了解越少越好，你对别人却了解越多越好。谈话中，人常常有失谨慎，一些本不该说出的话也脱口而出了。

不妨让我们来听听这样一段对话：

掮客："上一位买主放弃了这所房子，其实它惟一的缺点就是阁楼没有经过防潮处理，不过房主乐意花钱整修一下。"

买主："那么它现在空着吗？"

掮客："当然，房主去爱尔兰工作了。"

买主："房子我已经看过了，但我觉得，似乎不值这个价。"

掮客："这你放心，我想房主会考虑给予一定优惠的。"

看看这段随便的谈话揭示了什么？房主的掮客不但透露出上一次交易的失败，而且还告知买方，房主在离家很远的地方。这清楚表明房主可能急于把房子卖掉以免牵挂；还有，掮客替房主揽下了本来买主可能准备付的修理费用；更糟的是他还泄露出所报价格是夸大不实的。

实际上，买主在买房时是孤立的，本该付出更多的钱，可是他很谨慎，加上掮客的粗心替他省了一大笔钱，因此，请

Green Apple Data Center

记住，在权力关系中，应该追求的目标就是比较利益较大者。现在，如果你是代理商，你有办法多赚这笔钱吗？

当然，介绍一下自己，以便增进对方对你的信任，并获得好感是非常重要的，但得预先预备一下说话内容，最好是泛泛而谈，总之：

不要暴露你自己在承受压力。

如果让对方知道你必须做成这笔交易，你可能就做不成这笔交易了。如果对方知道你没有其他工作机会，银行正在追着你要债等等，别人就会抓住机会来削减你的要求。

穷追不舍固然很重要，可是有时忍耐会更有收获。别人开口说话以后，不要打断他，以后再提问题，别人透露重要讯息时，也不要立即显出兴趣，否则他们会发现自己太大意，闭口不说了。

这一套对待秘书最合适，与秘书接近有利无弊，因为他们讯息最灵通，如果有人从谁每天喝一瓶威士忌到谁正在步步高升，无所不知，那些人一定是秘书。但不要直说你想得到的讯息；要做的仅是礼貌、友好的停下来说几句，建立起关系并不断倾听，最终你会为从他嘴里倒出的东西而感到吃惊。等建立起和谐亲密的关系之后，就可以采用以下方法刺激对方吐出更多的实情：

（1）老板会出差吗？

这样你就可以掌握老板下两周的去向，清楚重要人物在做什么总是很有用的。

（2）他现在情绪如何？

假如老板正处于压力之中，这就可以发现是谁在背后捅

Green Apple Data Center

他，估计结果会如何。

（3）这事是否值得冒险，你有何高见？

尽管这个问题没有揭示什么讯息，但却满足了秘书的权力欲。奉承极其有助于揭示秘密，对一个新上任的秘书说："自从你来了以后，一切都变得有条不紊，老板也和蔼多了。"这无疑是对他莫大的安慰。

（4）事情进展得怎么样了？

问这话可以使你得到最新的讯息。如果你有一位秘书，那么肯定她会对别人嚼你的舌根，不过你完全可以表现出对她有信心的样子，但装傻的同时要牢记，不要把你知道的说出来。

2.2.3 提高警觉

犯罪事件频繁，但犯罪的线索也随处可见。成功的警察都是：

有洞察力，能迅速对发生的事作出解释。

如果警察发现大晴天一辆汽车的雨刷却开着，这就说明驾驶员对汽车的控制系统并不熟悉，可能的解释是这辆车是偷的。一辆挂着老旧车牌的高级轿车也一样让人怀疑。企业中这样的线索也无处不在。例如：一个人如果总是盯着自己的皮包，而且手指颤动，那么不管他承认与否，他一定非常紧张。亲自去复印资料的高级经理，也特别引人注目，因为表明这些资料可能非常敏感，以至于他连秘书都信不过。

还可以注意观察周围人的表情，古巴危机刚开始的时候，从面部表情就可以准确看出哪些官员清楚导弹的事，而哪些

Green Apple Data Center

则茫然不知。参加会议的人数骤然增加，来来往往的人，突然增多，三五成群交头接耳都是危机的信号。

更世俗一点地说，留意别人情绪变化的迹象也大有好处。发现每个人情绪的“晴雨表”并注意观察，即使像门的开关与否这样的小事也能表明一个人是否愿意被打扰；穿着的选择则表明对会议的重视程度；甚至连笔的选择也很重要。

我认识的一位经理总是交替使用原子笔和钢笔，前者表明草率和忙碌，后者则表明深思熟虑。如果想让一份报告快一些通过，最好选他用原子笔的时候。如果想让他仔细斟酌，就只好盼望钢笔出现了。这些都是决定成败，却看似简单的因素。

了解企业中的派系和斗争也非常重要。午餐时间到附近的咖啡馆走一趟，就能发现谁和谁常在一起谈话。然而记住，人相互交往并不一定是因为喜欢对方，许多联盟是由于恐惧而产生的。

知道别人感情上的阴暗面，也可以加以利用，例如，某部门经理想买一台影印机，他知道行政主管不同意这事，但钱控制在财政主管手里，而此人与行政主管不合，所以，他向财务主管提交了申请，希望财务主管为了私仇而和行政主管唱反调。果然，第三天，他就得到了影印机。

罗马人常说，要刺杀某人，首先必须接近他，接近对方就可以赢得信任并了解对方的弱点。竖起耳朵，瞪大眼睛走过一间集体办公室，就是一种接近的方式，去得越勤快，得利越大。有证据显示，经理对他们常见到的人总是比不常见到的人更信任。这当然也提醒你，最有可能算计你的，不是

Green Apple Data Center

那些公开流露敌意或表示不合作态度的人，而是那些总是面带微笑，看上去绝不会耍阴谋诡计的人。

2.2.4 建立自己的资料库

资讯只有在能被适时记起和使用的情况下才能变成力量。想一想，多少次，我们为记不起一则重要讯息而失去在会议上出风头的机会。机会只垂青于那些有备而来的人，你必须建立一个自己的资料库以充分利用机会。这意味着：

（1）记录下有潜在重要价值的讯息。

（2）能不费力地记起这些讯息。

（3）能熟练地计算和比较其中心数据。

权力和成功正是源于比别人多知道那么一点点，我们第一步要养成的，就是做笔记的习惯。发现一则有趣的讯息或者做一次有趣的谈话，都可以记下来，尤其是在：①事情刚刚开始时；②与某人第一次见面时。

事情刚刚开始或是第一次见面的时候，人往往比较直率，因为他们并不清楚对方的心意，随后，早在其中一方醒悟过来之前，讨价还价就已经开始了。比方说，当你一踏进汽车展销厅的大门，似乎正忙着填表格的推销员便已经注意到你，并全神贯注地听你在说什么。同样，找你闲聊的人也可能是看上了你部门的一个肥缺。

第一印象总是值得记忆的。而人在闲聊之中透露出的东西之多会令你大吃一惊，可是一旦意识到你的意图，他们就会管住自己的嘴巴。

大家总抱怨做笔记太麻烦，但孰不知它所带来的好处与

Green Apple Data Center

花费的时间完全不成比例。例如，一家企管顾问公司的高级合伙人曾向一位个人顾问透露，他的公司大多把合约分包给个人顾问，后者记住了这件事。

两个月后，高级合伙人想聘用这位个人顾问，在协商费用问题时，高级合伙人告诉对方，他们很少聘用个人顾问，暗示他替后者找工作是出于好意帮他的忙。这时，个人顾问立即几乎一字不漏地重复了他们先前的谈话，高级合伙人自作自受，窘迫不堪。

在房屋买卖的初步商谈中，房地产代理商不经意的看到墙上有个裂缝。如果此时不记录下来的话，这条非常重要的讯息可能就会淹没在诸如房间的大小、地毯、窗帘之类的其他细节中。

2.2.5　有效的假相手法

讯息，如同其他权力保障手段一样，不一定是真实的才有效。因此，重要的不是你知道些什么，而是对方以为你知道些什么。

装作掌握了重要讯息是让对方惊慌失措的好办法。警察总是把犯人分开审问，这样可以造成假象，让犯人以为同伙已经招供或者警察已掌握了很多情况。

这也可以用到企业管理上，在对抗中，取得优势的一种方法就是：去看对方，带上厚厚一叠文件和书，其中夹着显眼的书签。看到这副架式，对方定会以为你准备充分，于是信心顿失。

另一个花招是谈判进行到半途时，取出一张纸并带着胜

Green Apple Data Center

利的微笑看。这立即就打击了对方的自信心，因为他相信你马上就会出示对他不利的证据，他惟一不知道的是你拿在手里的其实是张白纸。

我们都有因忘了看会议报告而担心被问到时出洋相的经历，用下面方法就可以蒙混过关。抓起一支颜色醒目的笔，随意在报告上圈出几段，在边上批注几句牢骚话，开会时把文件夹打开放在桌上，就没人胆敢在老虎头上拔毛了。即使你圈出的是最无足轻重的或者在最精彩的句子旁批上“废话”也没关系，甚至反而更有利，因为别人会认为你的分析比他们更深入透彻。

控制讯息的技术有赖于：①清楚所说的是什么；②判断说话的最佳时机。

总之，环境决定一切，下面是两个忠告：①宣扬对自己有利的讯息；②控制对自己不利的讯息。

当你不得不透露对自己不利的讯息时，下面的策略会有所帮助：

（1）在别人知道之前透露。通过主动出击来减少损失，从你这儿听到总比从别人那儿听到好。

（2）用好消息替坏消息打头阵。不妨利用这个开场白：“在会议开始之前，请允许我向大家介绍一下我们近期工作情况。”然后具体列出两三个成就，给人以功大于过之感。

（3）循序渐进。让别人感到震惊是危险的。利用你对讯息的控制，先调整失误，再一点一点地把似乎有点失误的消息透露出去，这样没人会发现你其实犯了大错，也防止了别人加以夸大。

尽管知识就是力量，但有时，无知亦是福，所谓初生牛

Green Apple Data Center

犊不怕虎，无知的人往往少了许多畏惧失败的束缚。虽然知道还有谁在候选人名单上，或者谁在竞争投标中可能很有用，但如果对方强大得令你丧失信心的话，那么还不如对危险茫然不知，或对惯例充耳不闻，更能使你取得成功，因为这时你的冒险进入了别人不敢涉足的领域。

有一位企业家事业的转折点便源于此。当他19岁的时候，得到小推销员差事，于是他踌躇满志的走进一家大医院，想把一种样子有点像筒状绷带的新发明介绍给医院试用，但他却不知找谁联系，于是他要求见院长，不一会儿院长出现在他的面前，又过了一会儿，他坐上该院长派给他的小轿车，奔驰如飞的穿过大街小巷去其他几个大医院洽谈订单。如果他当时知道医院院长从来不见像他这样的小推销员，更不用说有事先预约的话，他恐怕连问都不敢问了。无知给了他机会。

2.2.6　在自己的领地上作战

常用的权力策略是站在自己的地盘上，这主要是利用你的知识作为烟幕弹来阻挠或获取转机。反击这种策略的方法是：重新定义问题。

如果你涉足于你不熟悉的某一专业讨论中，那你必败无疑。只有坚持这是管理问题，从而在自己的领地上作战，才会获得转机。

专家权力很大，即使明知专家是错的，大家却仍按他们的指示做事，因而如果你能被别人看成是专家，将有很多好处。第一条规则是：不要让任何事显得容易。

Green Apple Data Center

当律师谈及“我曾仔细阅读，看看哪里不妥”的时候，他们暗示需要长时间的工作，但其实这只意味着查看买主姓名、地址和购买价格是否都印在契约中。

同样道理，客户很容易相信起草合约需要辛勤工作好几个小时，实际上大多数文件都有标准格式可循，这些伪装对于维持权威感和神秘性非常必要。这一技巧从根本上还要依赖于语言的运用，例如：

（1）“需要进行完整的分析。”

（2）“需要重新鉴定主要内容。”

（3）“这主要还牵涉到……。”

（4）“这巩固了我们的整个策略”。

你可能知道“完整的分析”或“重新鉴定主要内容”意味着浏览几个小点，做一些删补工作，但对方却并不知晓真相，因而也就接受了你所说的并对你留下深刻印象。

此外，你作为专家，说起话来还要有权威。

说话有权威，简单说就是让人听上去觉得你是对的。如果你听上去很自信，别人也就信任你，哪怕你满嘴胡言乱语，这个简单策略之所以奏效是因为创造了肯定性。

哲学家贝克曾认为，权力最根本上说来源于对死亡的畏惧。贝克声称有史以来，人总是把自己的命运交给那些发誓拯救世界的人，犹如莎士比亚笔下的马克白，把自己交给巫婆，以求改变命运和永生。

Green Apple Data Center

第 3 章　权力的运用

3.1　权力运用条件

在现实生活中，人们在评价公司经理时，特别在评价公司经理业绩时，往往只注意领导本身的能力和素质。事实上，这是不全面的。在实际工作中，往往会出现这种情况，同一公司经理，在甲地工作很出色（权力运用效果很好），而到乙地却一筹莫展，效果甚差。这说明客观环境和被管理者对权力运用是有影响的，权力运用的条件是多方面的。

（1）公司经理本身条件要适应，领导班子结构要合理。

这是权力运用条件中最重要、最主要的方面。如公司经理本身的素质、品德、作风不适应，那就很难谈得上艺术地运用权力问题。比如，公司经理不懂经营，那就无法行使经营的决策权；品质差，以权谋私，就不能为企业正确行使权力。另外，任何公司经理行使权力或开展活动，都离不开本层次领导集团各成员的支持与配合，需要领导集团集体的影响力。如果班子成员各种素质不能互补，结构不合理，甚至内耗严重，在被管理者中威信较低，也就难以有效地行使权力。

（2）要考虑被管理者的承受力。

Green Apple Data Center

被管理者是领导权力作用的对象的客体，能否接受和积极配合，是直接体现效果的关键。领导权力的运用，就是要保证被管理者的积极性得到最大限度的调动。因此，在运用权力时，不论采取哪种形式，是强制权、奖惩权，还是影响权，都要充分考虑被管理者经济的、政治的、社会影响力的承受能力，甚至还要认真考虑民族的、地方风俗等特点。

(3) 适应复杂多变的客观环境。

公司经理运用权力，开展领导活动，绝不能离开客观环境。只有熟知客观环境，按照实际可能性，因事因地变通，在权力运用中注意灵活性，才能符合客观，不失民望。如果客观条件不具备，强行用权，往往是事与愿违，不能取得好的效果。在复杂多变、事情紧急等情况下，冷静地、巧妙地掌权用权，掌握驾驭客观环境的技巧，是衡量公司经理领导才干的重要标准。

3.2 权力运用的原则

3.2.1 谨慎使用权力

公司经理诚然大权在握，但一定要谨慎使用，权力宁可备而不用，也不要轻易炫耀自己的权力，更不可滥用权力。公司经理在运用权力时，要做到三戒，一戒以权谋私；二戒以权徇私；三戒义气用权。

Green Apple Data Center

3.2.2　遵纪守法原则

公司经理在运用权力时，一定要熟知相关法纪，强化法纪观念和法治观念。没有法纪的保证，公司经理就很难正常开展领导活动。执法本是公司经理的责任和一种权力，但法律和纪律面前人人平等，公司经理要模范地遵纪守法，丝毫不能例外，也必须受其约束，又正是正确运用权力的必需。如果公司经理置法纪于不顾，以权代法，以权代纪，那只能失去自己的尊严，失掉自己的威信，最终失去自己的领导权力。

3.2.3　讲究实效（效用原则）

公司经理运用权力，必然会产生其应有的效用。要想取得好的效用：

（1）要掌握权力发挥效用的最好时机。一般说来，强制性权力发挥效能的最好时机不一定在实际行使之时，而往往是在强制性权力行使之前。因此，运用强制性权力时采取事前诱导、宣传教育或事先警告等手段，让下属知道公司经理提倡什么？反对什么？什么是对的？什么是不对的？使下属形成对领导的敬畏感、崇敬感，对促进人们自觉行动和预防越轨行为作用更大，比发生了问题时行使惩治权效用更好。

（2）要善于使用影响力，千万不要炫耀权势，玩弄权术。高明的公司经理，是十分善于利用影响力推动工作的，他们实权在握，宁可备而不用，而靠影响力去推动。这样会增强下级的主人翁感，减少被驱使的感觉，从而心悦诚服地按决定行事，有利于调动下级工作的积极性。

Green Apple Data Center

3.2.4 对下级尽量以发问代替命令

只会发号施令的公司经理，自以为很权威，实际上并没有得到下级的认可，反而会扼杀下级的创造性和进取心。以发问的方式布置工作，以商量的口吻下达任务，往往比简单地下命令有效得多，它可以激发下级一些不寻常的创见和有价值的建议，而且能使下级在平等友好的气氛中愉快地自愿地接受指令，并竭尽全力去完成任务。

3.2.5 运用强制性权力要果断坚决

在原则问题上或遇到紧急情况时，公司经理使用权力必须果断坚决。下属一旦违犯纪律，要不顾亲疏，不徇私情，不因人而异，坚决惩处。如果没有这种权力，就会在转眼之间造成重大灾难，或全局性的损失和失败。惩罚违犯者要把握恰当的时机。一般地讲，惩罚违犯者的最好时机是：事实真相弄清，领导激情消失，错误尚未扩大，部下记忆犹新。要“冷”处理，切忌考虑尚未成熟，就急于“热”处理，也不能一拖再拖，到头来不了了之。

3.2.6 恰当运用奖励权

领导干部要恰当地使用奖励权去激励下级或群众的进取心和创造精神。使下级认识到，如果能够服从公司经理的意愿并作出相应的贡献，就会受到奖励。对于贡献大小，奖励要拉开档次，对作出重大贡献者，给予重奖。奖励最好采取公开的形式，还要防止随意乱奖。奖励一定要适当，该奖则

Green Apple Data Center

奖，不该奖的一定不能奖。

3.2.7　实事求是

公司经理是一定范围内事业发展的能手，在行使权力时，如果不实事求是，决策错误，其影响面及损失同普通群众大不一样。如奖惩过头，表扬批评失当，会招致相反结果；再如，不顾主客观可能性，提高指标，加快速度，会打击群众积极性。只有求实，才会得到被管理者的信任和拥护，权力的运用才能被客体接受，从而产生下级行动的信念，形成事业前进所需要的巨大力量。

3.3　影响权力运用的因素

在前面已讲过公司经理、被管理者、客观环境是领导权力运用的三个基本条件，当然也是影响权力运用效果的主要因素，另外还有其他一些相关因素。

3.3.1　公司经理的身份和实际社会地位

凡公司经理都有一定的实际职务，但有些公司经理还兼有其他的身份，如教授、工程师、学术团体和民间组织负责人等。这种多重身份的公司经理，往往比单一身份的公司经理影响力大，在许多时候会对权力运用产生积极效果。在某种学科上造诣深，或者有突出贡献的公司经理，往往具有权威性，其社会地位高于一般公司经理，对权力运用效果的影响就会更大。

Green Apple Data Center

3.3.2 组织系统和领导机关的结构优化程度

组织系统是指一定层次公司经理的上级和下级。如果上下级渠道畅通，领导都十分得力，无疑会有利于该层次公司经理权力运用效果的发挥。反之，就会成为不利因素。如果没有一个精干的高效率的办事机关，不论怎样高明的公司经理，权力运用的效果都不可能充分发挥。因此，聪明的公司经理总是十分注意选配下级和不断优化办事机关。

3.3.3 人际关系

人际关系好，一呼百应，能充分发挥权力的作用，进而使实际权力增大。人际关系不好，权力运用就会遇到阻力，挑战或抵消。人际关系好，公司经理在运用权力时有时即使欠妥，也往往会被谅解，会被从积极方面去理解，仍然发挥好的效果。人际关系不好，即使权力运用得当也难以发挥应有的效果，若有欠妥就很可能成为遭到攻击的把柄。

3.3.4 信息和目标

公司经理运用权力，要依据一定的信息。信息正确与否，关系到权力运用的效果高低和目标确定的正确与否。目标错了，也就谈不上取得好的权力运用效果。

Green Apple Data Center

3.3.5　授权、分工和权限

上级对公司经理的授权，本级领导集团成员间的分工和权限划分是否正确，对权力运用效果的影响是非常关键的。授权不明，权限不清，公司经理就没有主动性，会出现扯皮现象，要么互相争权，要么推诿不管，无法开展工作，会影响权力运用效果。

另外，如社会心理、领导方式、公司经理素质、传统习惯、社会思潮、理想信念等，都会对领导权力运用的效果产生一定的影响。

3.4　权力运用技巧与方略

3.4.1　权力运用技巧

在现实生活中，任何有成绩的公司经理，成功的关键就在于能从各种相关因素提供的具体条件出发，审时度势，灵活巧妙地选择和运用恰当的用权方式。这种方式的选择，就是权力运用艺术的具体体现。

1. 善于运用个人影响权的艺术

个人影响权是指在公司经理个人品质和才能基础上形成的一种使人信从的力量和威望，是领导者深受重望的一种统御能力。即公司经理在解决问题时不凭借法定职权，而能改变他人行为的影响力。

Green Apple Data Center

靠公司经理的个人影响力，往往比靠职权支配力所产生的效果更好。公司经理只有形成了深受众望的影响力，才能充分发挥权力运用的效能，才能取得显著的领导绩效。在现实生活中，有的公司经理，他的品质情操高尚，处处能做别人的榜样，所以他对某件事情的想法和做法，能在群众中发生影响，产生共鸣，能够得到群众的支持和拥护。相反，某些身居要职，手握大权的公司经理，由于水平低，思想品德情操素质差，以权谋私，为政不清廉，他号召别人干的事情，别人肯定不会拥护他，对下级布置工作，会出现消极抵制或公开顶撞等现象，久而久之，在群众中威信就会扫地。为此，作为公司经理要掌握个人影响权的基本要领：

（1）要创造卓有成效的工作实绩。一个公司经理如果没有卓有成效的工作实绩，就不可能形成个人影响权。只有不断地创造领导工作实绩，个人影响权才能得以建立并不断提高。

（2）要公道正直，为政清廉，信任爱护下属。公司经理在处理事务工作中，对人对事要公正公开，正直公道。下级在工作中出了问题，领导者要敢于并乐于承担责任，并找出改进措施，那些推过揽功者是不会有什么个人影响权的。在做人方面，要正直，为政清廉，做群众表率，无形之中就会形成个人强有力的影响权。

（3）身教重于言教。身教重于言教，这是形成个人影响权的重要条件，对基层领导干部尤为突出。凡是要求下属做到的，公司经理必须首先做到。要正人，必先正己，己不正，就不能正人。如果一个公司经理不能以身作则，那他的个人

Green Apple Data Center

影响权的形成就会成为一句空话。

（4）努力提高公司经理的自身素质。丰富的经验和渊博的知识、较高的领导组织才能、优良的品德和宽宏大度等，是形成公司经理影响力的基本条件，只有不断提高自身素质，加强修养与锻炼，掌握领导工作的有关技能技巧，靠自身的力量去影响下属，使下属对公司经理既产生敬佩感，又形成亲密的信赖感，从而产生一种巨大的影响力（吸引力），提高领导效能。

2. 相宜授权的艺术——分身术

相宜授权（分工授权）就是公司经理为了摆脱事务性的工作，发挥下级才干，而委授给下级一定任务，并授其一定的权、责的领导艺术，它不同于领导集团内部成员的分工。被授权者有一定的自主权、行动权，但授权者绝不是撒手不管，对被授权者有指挥权、监督权。

实行相宜授权能使公司经理从纷繁事务困扰中解脱出来，集中精力处理重大问题，抓全局，还可以调动下级的积极性、主动性和才干，增强下级的信任感和责任感。有利于培养后备干部，可以充分发挥下属的专长，补救公司经理自身的不足，更能发挥公司经理的专长。公司经理从“事必躬亲”中解放出来，放了一些权，实际上意义正在于更好地、更全面地行使权力，这正是一种行权的巧妙艺术。

授权的范围很广，有用人之权、做事之权等，对于公司经理来讲，如果授权过分，就等于放弃权力；如果授权不足，公司经理仍会被杂乱事物所困扰，下级就会事事谨慎，样样

Green Apple Data Center

请示，事事报告。公司经理要掌握和运用一些基本的授权技巧：

（1）“因事择人，视能授权”。公司经理委授下级的权、责，要从工作任务出发，以被授权者的品德好坏、才能大小和知识水平高低为依据。授权前，应对被授权者进行严密的考察，力求将权力和责任授给最合适的人。凡被授权者，都应当受过专门的训练，有资格、有能力完成所授予的工作。因工作急需，而又一时看不准的，可以先试一段时间，以便在使用中继续考察。

（2）明确权、责范围。授权者必须向被授权者明确所授事项的任务、目标、权力和责任范围，使被授权者工作时有所遵循。没有明确目标的职务，必然是虚设的职务，被授权者在工作中摸不着边际，无所适从，整个组织必然失去战斗力。

（3）委授权责要适度。授权者所委授给下级的工作任务和权责，既不要超出被授权者力所能及的范围，又要使其有紧迫感。授权者与被授权者应建立相互信赖的关系。授权者应当考虑所授的工作量，不能超过被授权者的能力和体力所能承受的限度，应适当留有余地。

（4）授权而不放任。要对被授权者实行必要的监督和控制，以防止偏离工作目标，但不是事事干涉。授权者应当尽量支持被授权者的工作，并协助解决困难，被授权者能自己解决的问题，授权者不要过多地干涉。当被授权者在工作中发生疏忽或失误时，一方面高层管理者勇于承担责任，并要善意地引导和启发，帮助其改正。如果被授权者确实不能履

Green Apple Data Center

行其权责时，公司经理要采取果断措施，把权、责收回，派人接替，以防止事情发展到影响工作，甚至使事业受到损失的后果。所以授权不放任，授权要有必要的监督。

凡涉及到整个组织的全局性问题，如决定组织的目标、发展方向、人员的任命和升迁，以及重大政策等问题，不可轻易授权。一般应当交给政策研究机构或咨询机构提出可供抉择的方案，最后由高层领导层直接决策。

（5）讲究授权中的方式方法。公司经理在授给下级权力时，应说明被授权者完成这次次任务的优点和有利条件，要充分地激发被授权者的信心；同时指出被授权者的不足和不利条件，并指出在工作中应注意的问题。

（6）公司经理只能对直接下属授权，绝对不能越级授权。越级授权必然造成中层领导的被动，增加管理层次和部门之间的矛盾。但是，如果中间一层领导职务是多余的，不利于开展工作，就应予以撤销。

另外，授权者不可将不属于自己权力范围内的事授给下属，否则必将造成机构混乱，争权夺利，导致严重后果。

3.4.2　权力操作方略

1. 如何在企业中寻找“无”

空缺总存在于无人占据的地带，企业中的各类控制分属三个区域：安全区、自由行动区和禁区。

“安全区”指企业明确允许和鼓励的事，像停车位置安排、休假权利、请假的便利等等。“自由行动区”指企业的规定和

Green Apple Data Center

政策表现出弹性、暧昧或放任的部分。

实际上，世界上没有哪一本守则可以为人类的一切可能行为制定规范；也没有哪一本指南可以包容一切可能发生的情况。即使是最复杂最严格的机构，也需要一定的灵活与变通。

“禁区”顾名思义是指企业明文规定禁止的事项，诸如从事兼职工作、穿着奇装异服、工作时喝酒等等。

权力存在于这三个区域中。安全区和禁区基本上包含于企业的领导体制中，所以，自由行动区及其所提供的扩展权力的机会上，是最值得注意的。

理论上，企业中的每个人都是在从结构上划分清楚的限制范围内工作。组织架构、工作介绍、规则和制度等都注明了权力如何分配。但事实上，哪怕是在控制最严的领导体制中，员工也拥有一定的自由行动权。

自由行动区的出现是由于，企业是存在于正式与非正式两个现实层次上的。企业权力阶层分为正式的和实际运作的两种，分别代表权力运作：①理论上应该是什么样；②实际上应该是什么样。

举个例子说明：在一个正式的组织架构中，总经理下分设六名等级相同的地区经理；而在非正式的实际组织架构中，负责资料库的经理比地区经理更有权，因为他的工作使他能控制讯息，而讯息是决策的基础。这使同僚对他产生依赖，并且当总经理对他所做的资讯分析感到满意时，他也就更接近了总经理。另外，如果地区经理生了病，资料库经理可以暂时代替他。

Green Apple Data Center

更有甚者，虽然理论上地区经理各自负责管理手下的行政职员，但事实上大多数的命令来自于资料库经理，因为只有他能提供专业的建议及指导。

资料库经理的有利地位是别人意料之外的，但却是真实而持久的，因为：

（1）权力源于攫取控制权；

（2）攫取的控制权极少受到挑战；

（3）如果攫取的权力未受到挑战，最终会成为合法的权威。

照理说，资料库的工作并不太受欢迎，因为这是办公室工作，但有责任感的人却能发现它的潜能并加以利用。这两点都十分重要，没有人授权资料库经理擅自控制行政人员，也没有人让他替补暂时离岗的同僚，但他发现了空缺，并及时填补进去。额外的经验增加了他的知识，拓宽了他的权力范围，最后扩展了他的权力。

总经理感觉到同时与六位部门经理联系很麻烦。于是，权力真空又产生，其中包括总经理必须授权别人负责的任务。但他又认为把这样的责任推给下面的经理有欠公平，资料库经理便利用他与总经理接近的机会，逐步运用他的知识和经验取得了其他的任务。通过这种做法，他把自己放到了代言人的位置上，并很自然的被视为下届领导人的最佳人选之一。

2. 如何创造运气

在现实生活中，我们常常见到这样的人：他们集权威与成功于一身，以至于我们只能感慨地说一句："他运气太好

Green Apple Data Center

了!”那么，到底什么是运气呢？《简明牛津辞典》上写道：“运气，即命运赐予的好机会。”这是否意味着运气是可遇而不可求的呢？

常言道：“机遇只垂青于有准备的人。”取得重大成果的科学家没有哪个是望着天空寻找灵感就万事如意了。只有借着博览群书，反复实验，及其他许多努力，才能激发出新思想，发掘出事物的内在关联，变可能为事实。直到这时，幸运女神才会降临到你身上。

问题的关键在于：机遇是偶然的，但认识与利用机遇的能力却绝非偶然。

感知到即将来临的机遇，需要你用智慧敏捷地迎接机遇、抓住机遇，而且还需要吃苦耐劳的精神。

把成功的希望寄托于魅力、容貌和后台是错误而可笑的。而灰心丧气、满足现状则更是软弱无能的表现。因为：成功的关键在于精力。

对于精神委靡的人来说，任何影响和后台都派不上用场；世界只属于那些精力旺盛的人。也许开始的时候并不顺利，但总有一天会脱离贫困与凄苦的境遇，让一切梦想成真。

在任何企业中，能够做的工作总比你有时间去做的多得多。这就意味着大多数员工，尤其是主管，可以选择完成什么样的任务和怎样完成任务，即便是被监管得最严格的员工也有一些自由，哪怕是比别人干得更辛苦的自由，勤奋的工作总是会被注意到的，如果精力安排得恰当，权力就会增加，以下是一些建议：

（1）重新考虑一下正在进行的事；

Green Apple Data Center

（2）考虑一下该怎么做；

（3）做事应实际；

（4）接受额外的任务；

（5）帮助别人，支持别人；

（6）抓住主动权。

这个练习的目的是为了让谋权者认识到自己的潜力并致力开发，如果你会因在会议上引起注意而感到满足，又何必要让自己无聊地呆在办公室里呢？相反的，如果你喜欢做分析工作，为什么要把时间浪费在使你窘迫不安的会议上，而不去研究如何改进工作方式呢？

一位人事经理发现自己把太多的时间花在自己并不喜欢的行政工作上，不但没什么效果，反而感到被孤立了。他还发现自己花在与别人交谈这类他所喜爱的事情上的时间太少。因此，这位人事经理把一些行政工作交给别人处理，自己则开始与在企业中已工作了六个月的新员工交谈。

这不但使他快乐，而且还扩大了他的权力，因为这些交谈让他了解到各个部门的情况。甚至新员工在经过这样的面谈后，都认为他拥有极大的权力。这反过来又进一步扩大他的权力。没有人鼓励人事经理这样做，但也不会去阻止他，而他自己则受益匪浅。

我们所追求的理想境界应该是使工作彻底成为一种嗜好，有人认为，许多雄心勃勃的人为了实现长远目标，不惜委屈自己做他们不喜欢做的工作，这是很愚蠢的。其实这纯粹是个人的选择，而谋权者必须注意，如果工作压力很重，而且时间会拖得很长，最好还是换个更容易出人头地的工作。

Green Apple Data Center

3. 重新考虑该怎样做

也许你不相信，许多看上去精力充沛的人浪费的时间，比他们真正用于工作的时间还多。虽然他们有时自吹自擂每天五点起床，一天工作十五个小时，可是他们真正的成就却往往不及那些完成正常工作的人，原因之一就在于他们过人的精力使他们忙于各种事务，却忘了自问："我为什么这么做？"

这些工作狂相信有损身体的事必定是有用的，因此，他们让自己和周围的人一直忙到深更半夜，日复一日，年复一年，好像他们在完成一件伟大的事业。这些强人不耐烦的手势和干净利落地挥动铅笔的方式很容易给人留下好印象。但不久大家就会发现，由于缺乏事先的周密考虑及合理计划，他们造成了可观的人力与财力的浪费。

这些强人未能充分发挥作用的原因之二是，他们旺盛的精力让其高估了自己的能力。他们常常野心勃勃地涉足许多领域，他们的目标单看上去的确引人注目，但到头来，他们年复一年却总是一事无成，反不如集中精力，专攻一个目标。那样更实际、更可靠。

这与前面提及的精力的重要性并不矛盾。谋权者确实工作得异常卖力，但他们与那些精力过剩者的本质区别在于：他们懂得快中有慢，急中有缓。他们总是目标明确，计划周密，行动有力，因而自然可以旗开得胜。总之，他们知道如何有效利用他们宝贵的时间和精力。

经理人常常把时间看作是自己的主人而不是仆人。对大多数人来说，并不充裕的时间是压力与紧张的根源。而谋权

Green Apple Data Center

者的想法与众不同，他们把时间看作一种资本。因为如果时间管理得当就可以成为权力潜在的源泉；所谓时间管理即指合理有效的利用、支配时间，以取得最大的优势。也就是说，只有高效率才能产生高竞争力。

但时间管理本身是无效的，它必须与责任管理结合在一起，这种结合的基本目的就是："无论做什么都要有成效"。

许多经理人成天靠对着墙发呆和聊天来打发日子。他们工作起来三心二意，挑三捡四，一天下来一事无成，更糟的是他们一周中大多数的工作日都是这样度过的。

4. 利用时间创造权力

深思熟虑是强有力的时间和责任管理的关键，也就是说，采取具体行动之前，先问问自己：为什么做这事？怎样才能做得最好？什么时间做最好？

就拿整理邮件这样只需一个多小时就能完成的简单工作来说，如果你有秘书，又何苦事必躬亲？你需要看多少？而秘书例行可以处理多少？文件送来后你是随意抓起什么就处理什么，还是先把文件按轻重缓急分类？这项工作最好由秘书来完成。还有，你是否有必要详细阅读每一份报告呢？

开始一项工作之前，应先考虑好相关因素。这样就不会漏掉重要环节而造成时间的浪费了，还可能揭示出潜在的捷径，这也减少了完成任务过程中半途而废，被迫重新开始的可能性。

时间管理中最容易被忽略的是"何时"。基本上时间分为两种类型，即：质量时间和其他时间。

Green Apple Data Center

质量时间可被定义为精力和注意力最充分发挥功效的时间，出现的时刻因人而异，可能是在一大早；可能是办公室里安静的时间；也可能是在星期六下午。

质量时间就是表现最佳的时间。把质量时间用在重要的工作上，其他的时间则用来做不重要的工作。学会利用零碎的半小时，并且减少工作效率低的时间。例如：可以把开会的时间用来略记下几个想法，或者起草一封信件。

意志力对成功极为重要。计划如果不实行就毫无用处，不要光感叹干扰，要设法控制，被干扰的时候可做些不需要多少注意力的简单工作，保持良好的人际关系并不意味着必须花上半天时间陪着对方。

总之，不要等你觉得万事俱备时再开始，否则你永远开始不了。开始一项工作前的倦怠往往源于对开始的恐惧，解决这个矛盾的方法只有马上动手做。如果动力不足，可以告诉自己将限制花在上面的时间，而一旦开始，你一定会发现不必依赖什么就可以工作下去。

时间被用来进一步创造权力的方法是：利用自由行动以加快事情进展，或拖延事情进展。

对许多企业来说，速度是个陌生的字眼，许多人失败就是因为他们太慢了。未来的公司经理从来不让事情赶到自己面前，如果需要，他们会毫不犹豫地抢先一步。

从另一个层次上说，对速度的要求可以用来施加压力，或者摆脱不成功的交易和不明智的许诺。只要采取主动，时间就可以被利用，诸如“如果明天还到不了，就取消定单”或“我希望明天早上看到这份报告”之类的命令，就是利用时间

Green Apple Data Center

作为强迫对方的工具。以这种方式控制时间要求保持下面这个平衡关系：

显得很讲道理，但同时清楚对方不可能在规定期限内完成。

拖延战术是另一种控制时间的方式。拖延最有效的时机就是对方困难重重，经不起拖的时候，例如：赴约会故意迟到的恋人就是利用时间控制使对方焦虑，因而更加依恋。同样，故意拖长申诉或官司都是借着磨垮对方的斗志来挫败对方。

速度还可以防止一个人改变主意，而拖延则引起人内心的改变。劝说就是给对方时间反省和重新考虑自己的处境，有时不行动反而有助于获得权力。精力过剩型的人经常自寻烦恼，他们第一个冲动就是采取行动，而事实上最好的行动常常是置之不理，让时间去解决。

5. 接受额外的任务

企业中充满了喜欢开会，酷爱坐在委员会里高谈阔论的人。这些热心人一边批评他人的努力，一边坦然的居功自傲。其实他们很少做事，虽然他们游手好闲很让人气恼，但也为你创造了一个潜在的权力缺空，因为：工作创造了独立性。独立性创造了权力。

多接一项重要任务可以获得控制权，久而久之，你成了不可缺少的人物，最后，你将跻身决策圈，这便创造了权力。例如，有一个面临预算危机的学校正准备进行改组，当大家对于计算效益的复杂公式感到头痛时，一位职员站出来承担

Green Apple Data Center

了这个任务，因为只有他能提供决策所需的讯息，他一下子变成重要人物。

这位工作人员因此被邀请参加学校董事会的所有秘密会议，这便使他能对改组发表自己的意见。在赢得了高级主管的尊敬后，他理所当然的成为学校董事会的永久成员。

当然，要留心别被人利用。最好的办法是直接对可能影响你升迁、或你希望引起他注意的人提供服务。再者，接受一项任务就必须对之负责也很重要，否则当事情变糟的时候，推脱说不该自己负责，只会显得更不可信赖。

有潜在利益的事值得冒险一试，特别是当这涉及对专业知识和技巧的掌握时，往往预示着成功的开始，应当避免的是那些一直失败或被人瞧不起的事。举个例子，在我以前工作的公司里，鼓励员工提建议的计划被高级主管认为是给上级难堪，结果提建议者的地位被他们的同事与上级心照不宣的贬低了。

接受额外的任务是正常工作之外的小插曲。正如在本章前面提到的资料库经理那样，扩充经验和权力基础可以使你在事业上更上一层楼。

你可以为创造自己的运气做准备。四下张望一下：企业中哪个人可能离开？问题在哪儿？上司做的事哪些你也能做？认识到潜在的机会后，确信一切准备就绪，等待机会出现就牢牢抓住。再研究一下各种可能的角色哪个更合适，结交在任者，让他知道你希望扩充自己的经验。但表态必须谨慎，因为公开流露的野心将招来敌意和对抗。

时机到来时，应马上付出努力，或者攫取职务，上级一

Green Apple Data Center

般不会叫你住手，因为对他们来说这并不值得担忧，但必须强调的是现在还没有到开始讨论加薪问题的时候（当然如果对方非常需要你就是另一回事了，这里我们假定你的职位还很低）。

应该注意到代理职务是有利有弊的，可能增加你正式接受该职务的可能性，但也可能破坏这种可能性，因为“蜜月期”一过，你在该职位上的表现会暴露出于你有利与不利的方面。

心理学家告诉我们，在带有积极因素的问题和带有消极因素的问题中，大家大都选择前者。在这里带有积极因素的问题是：任命一名未知候选人，而结果可能是正确的。而带有消极因素的问题是：任命一名特定候选人，而已知他有许多局限。

谋权者必须根据该讯息仔细思量：暴露身份的时间越长，工作越困难，受任命的困难度就越大。如果是这样，为什么不让你的对手去冒这个险呢？

工作场所可能是令人不快甚至是恐惧的。像接受告解的神父一样支持别人，也是通向权力的一种方式，因为你掌握了只有神父才知道的讯息。神父的角色可以迅速而简便的用以下方法扮演：①倾听每个人的谈话；②不向任何人透露。第二点尤其重要。不管怎样，如果别人出于信任把秘密泄露给你，你也同样可以期望他们替你保守秘密。

6. 掌握主动

主动权的掌握对成功有至关重要的作用。奇怪的是大家

Green Apple Data Center

常常不太情愿利用这一优势，而宁愿坐待对方采取行动；这样做等于为对方损害你的利益提供了方便。

采取主动的威力在于一旦采取主动，会发现许多琐事变得容易解决了，不必再为确定一个开会日期或等某个人回复一封要函而烦恼了——至少它使生活变得方便了，不是吗？有时在主持讨论或宣布重要决定这种大事上，也要当机立断地采取行动。

曾经发生过这样的事：一项立即关闭几家亏损洗衣店的命令下达后，工会竟然没有提出反对，奥妙何在呢？原来决策者考虑到采取限定生产量（也就是干洗的数量）的做法很难顺利贯彻决策，于是采取主动果断宣布几家洗衣店停业，既然停业，定单就不能再接了，现在的机构也必须停止运行。工会被停业的字面意思给唬住了，认为既然已经关闭，再反对也没有用。

先掌握主动权还不够，必须保持优势。最基本的也许只打几个电话就能达到目的，当然也需要一定的技巧。总之，等待别人授予权力只会是白等；而如果能主动获取权力，一切都会迎刃而解。

有一个公司，各部门的人事经理经常隔周举行一次午餐会，借机讨论公司的人事工作。一位新总裁上任后，问各部门可否让他也参加会议（部门人事经理并不向他直接汇报工作）。

总裁加入后的几周内，有些会议移到他的办公室召开。不久，所有的会议都挪到他的办公室里，议事日程与会议记录都正式起来，与会人员也扩充了。就这样，随便的聚会变成

Green Apple Data Center

必须参加的例行会议。

掌握主动的一个要点是：别问能不能做到，放手去做。

别人说“不”总比说“是”容易，这也有办法对付。一位培训部工作人员主动制定出一份新的员工手册，交给经理看了以后，经理说：“如果一年以前你问我是否该制定这样一份新手册，我肯定会说不。但现在我看了以后我要说很好，为什么不早点这么做？”

克制自己炫耀宏伟计划的欲望，因为一旦失败，你就会身败名裂。一位夸口必能进入研究所修得更高学历，以使自己的事业更上一层楼的人，当他发现进入研究所的关卡是多么窄小时，后悔已经来不及了。三年后，在众目睽睽之下，他没能实现自己的目标。如果他在提出期望前先做好充分的准备，就不会惨败，也不会像现在这样费了心血而一无所获。

电脑软件一旦买了，就不可以退货；钱一旦花出去，就收不回来；合约一旦签字，不管如何反对也不能更改（有时合约还没有签字，或者定单还没有进行生产，你也可以装作为时已晚，不可更改）。换句话说，谋权者装个样子就可以获得他们想要的效果。还是一句老话：“权力在那儿等着你去取。”

实施这些权力必须分析利弊——即潜在的收获和潜在的风险。如果你有宿敌则要特别当心，可能你是在双手奉上对方梦寐以求的机会。

另一方面，记住当权者可能认为规定不过是一纸空文，所以会睁一只眼闭一只眼，如果他们知道你在做的事他们就必须干涉，因此他们乐得不闻不问。

Green Apple Data Center

如果你知道那些事是被禁止的，要么就此停下，要么甘冒违反规定的风险做下去。最坏的结果不外乎有人不耐烦的对你说："别再做了。"这种情况下，你大可只道个歉，然后依旧我行我素。

7. 创造权威的气氛

虽然管理部门有管理的权力，但令人惊奇的是许多经理人在运用他们权威的时候总是犹豫不决。经验显示，这很可能是因为害怕他们的权威遭到非难而丢面子。

其实，经理人要有自信，只要他们的命令确实是出于工作需要，并且是用合适的方式下达的，就绝不会碰到非难。对那些拒绝执行命令，以及采取不合作或抵抗态度的员工，可以透过适当的行政渠道将其开除，但是采取不正当的手段造成员工畏惧和猜疑有时却又使事情更糟。

迟疑运用权威的另一个原因是害怕树敌。其实权威是企业稳定和工作品质的关键。没有什么比模棱两可的命令更令员工为难的了，例如：不清楚究竟什么是被允许的。不清楚上司期望他们做什么。因为没得到明确的授权，因而无法开展工作。

害怕非正式的控制常常是个人与群体间的矛盾根源。管理的一个重要功能就是运用权威以确保企业能有效运行。例如，有两个部门的经理，他们都反对将下面的行政人员合并到一起，虽然合并的目的仅是为了减少人力浪费，增加交流。总经理意识到他们反对的原因是害怕对方将控制自己的人员，于是他宣布人员直接归他管理，没有人抱怨他滥用权威，

Green Apple Data Center

两个部门的顾虑都消除了，该建议也得以贯彻实施。

理论上，每一位经理的权限都有正式的规定和限制，而事实上树立良好的权威形象有助于扩大权力。

高夫曼提醒我们，“人”这个词在拉丁文中的原意是面具。在所有权力关系中，权威不是建立在现实的基础上，而是建筑在别人对你的看法上，别人的看法可以借由“形象管理”来操纵。“形象管理”在这里的意思是：模仿某一特定类型的人，或创造出自己独特的形象。

要模仿某一特定类型的人，自己首先要看起来像那么回事，也就是改变穿着、所使用的交通工具、办公室装潢和家具等外表形象，以给人留下好的印象。

几年前，英国威尔斯亲王访问某地。一家地方报纸随后报导说，去欢迎亲王的幼儿园儿童对亲王没有戴王冠深感失望。一个小家伙甚至失望得哭了，他竟然如此不满。

这个例子说明，服饰是成为某一特定类型的人非常重要的一环，也许外表不应具有这么大的影响，然而问题是，不管工作表现如何出色，除非看上去很体面，否则别人是很难信任你的。例如有两个牧师站在你面前，一个身着牛仔裤，而另一个则穿着牧师服，你会相信哪一个？

管理部门很少对服饰作出严格规定，因而也很难确定究竟怎样才最合适，解决这个问题的一个方法是学习周围成功人士的穿着，并最好能在此基础上进一步加以提高（当然也有例外）。还有：

（1）高级服饰要比便宜货更能显出你的身价，因而最好尽可能买贵一点的东西。

Green Apple Data Center

（2）选择使你看上去潇洒的式样。

（3）深蓝色是最威严的颜色。

（4）确信所有配件都很恰当。

距离可以帮助你保持权威，服饰则是保持距离的工具，就是因为这样才会有制服、假发、长袍、礼服等各式服装，正式服饰同样有类似的效果。对于商人来说，最重要的是衣服穿起来感觉一定要很好，这样才能产生自信。研究证实，漂亮的服饰能提高自我评价，反之亦然。

也不是说穿上好衣服就一定有效果，这还要看怎样穿。如果一件衣服看上去像被叉子扒过，或皱成一团、满是污迹，那么不管多么昂贵也毫无效用。

尽管人常常为外表所欺骗，他们有时也会留心那些暴露真相的各种蛛丝马迹，例如怪里怪气的袜子或磨损的衣领，多少混迹上流社会的“假贵族”就是被这类小小的失误给出卖了。又如脱口而出的方言、点烟的姿势、错别字等，都会让人露出狐狸尾巴。

由此可见配件的重要性。配件指的是鞋、手套等，还包括公事包、笔、香水、档案夹等所有的小玩意儿。配件必须符合整套衣服的款式，一件带细条的高级西装就需要小牛皮公事包和高级钢笔搭配，尽管这看上去很势利，但请记住，别人会注意到这些细节并留下很深的印象。

如果读者的收入和作者一样，摆不起这种排场，那就买得起什么就买什么，并注意如何使用。例如，一只塞得满满的文件夹就不如一只平平整整的文件夹留给人的印象好。同样，一个有身份的人也不应提着一只塞满废物的手提包。

Green Apple Data Center

总之，不要担心别人会看穿假象。你的确不可能让所有的人产生一致的观感，通常与你越亲近的人越能发现你的弱点，但与认识你的人相比，更多不认识你的人对你有了好的印象，这就够了。

汽车也能传送印象。现在满街跑的小汽车一辆比一辆豪华，想鹤立鸡群很不容易。如果你能买到一辆不寻常的车，一定不要犹豫。一位驾驶着破破烂烂汽车的高级经理，给人的印象也只能与他的车一样，显得无权无势。

办公室家具及摆设同样也有助于创造权力。房间的颜色给人的印象如下：

（1）蓝色——权威地位。

（2）白色——空间和自由。

（3）红色——恐惧与血腥暴力联想在一起。

一间大办公室总是能给人权威的印象，然而不能太大，否则人在屋里显得太渺小或不显眼。权力的发展也是需要时间的，如果谋权者在尚需发展自身以适应环境时，就用设陷阱等方法过度发展权力，很可能适得其反，这就像一个刚学驾驶的人试图去开一辆引擎马力强大的汽车一样。

办公桌上的摆设也能传达很多讯息。设备、照片、图画等可以在办公室里创造出一种气氛，表现出你的个性和在公司取得一席之地的决心，进而创造权力。想像一下你在接待一位客户时，他问及你的工作经历，以下两种可能的回答："开始时做采购，然后又做了类似的工作，还在国外工作过两年。""这个镜框装的是我做高级业务代表时获得的第一张定单。"谁优谁劣一望可知。

Green Apple Data Center

8. 创造自己的传奇

这些印象不但创造权力，而且可以逐步发展成为一种个人传奇，使权力稳固。比如上段中提及的客户，他就可能这样向人介绍说：

走进他的办公室所注意到的第一件东西就是一个镜框，里面装着他做高级业务代表时第一张定单。他的 BMW 就停在外面，他从骑着自行车在外四处寻找顾客到现在，经历了漫长难辛的奋斗历程。“我留着它是为了时刻提醒自己，即使竞争再激烈，也能把货卖出去。”他解释道：“每当有人告诉我事情太棘手的时候，我就指着它说‘骑上你的自行车去试试。’”

传奇本身并不能保证使人富有、有权力和成功，但它往往是成功的先驱。所以，何不发掘一个自己的传奇呢！

（1）记下你想得起的所有成就，如赢了一场比赛，通过评鉴考试，做成一笔交易等。

（2）尽可能地记下发生在你身上的大事，不管好的还是坏的。

（3）检查这两份表格，特别注意对你的事业有重大影响的成就和事件。

（4）选出一个你所喜欢的，和一个具有某种象征意义的。

（5）安排好象征物并开始吸引别人的注意力。

面对门的办公桌总是显得很威严，因为它控制了整个房间，这同样也解释了为什么这一位置目前成了办公桌最常见的摆设地点。把办公桌放在角落里或面朝墙，暗示你不需要

Green Apple Data Center

在自己面前横一块木头来保护自己，这种不同于一般习惯的作法往往使别人为难，不知如何对待你，而使你获得优势。

会议桌可以用来拉大或缩小距离。要想采取支配或威胁的姿态，可以坐在桌顶头，如果你想让大家都放松一下，你可以随便坐在中间，因为随和可以减少紧张感。

一套感觉轻松的坐椅有助于亲密和睦的说话。我认识的一位工会官员，他想避免这种谈话，大概是怕被人发现与员工太亲密的原因，然而，最终他还是屈服。直到今天，这是不是有利于增强相互信任，我还没定论，但至少不能为了闲聊而把一同事叫进办公室。

另外，办公室环境也必须看上去有派头，下面两种办公室，其主人谁更可信？一间明亮的、装有空调的现代化办公室，放满了各种办公用品，甚至还有一台个人电脑；另外一间只有一张老式办公桌、一把椅子和一只台灯，堆满了纸张以及一排排纸箱。

9. 表现个性和权力

要看起来煞有其事地花上很长的时间，但要显示出你的个性比较简单。著名喜剧节目主持人沙维勒在他的事业刚开始阶段，曾把他的头发染成黑白两色斑马状，以给人留下深刻印象；流行歌手舒尔赤足亮相也有异曲同工之妙。沙维勒如果穿上一整套正统的服装，并无助于事业的发展，显然个性与异常之间往往只有一步之遥。

创造个性的一种方式是使自己因一特质而闻名，像魅力、智慧、有权力等。人喜欢给别人贴标签；找出你的标签是什

Green Apple Data Center

么，如果喜欢就大肆宣扬一番。例如：

（1）工作勤奋；

（2）关心属下；

（3）热心工作；

（4）决策果断；

（5）守信；

（6）公正；

（7）从善如流。

美德有时也会让人厌烦。所以不妨在不逾规矩的前提下，制造一点小缺点，使自己更有趣，例如：

（1）开会总是迟到；

（2）开始工作时总是不专注；

（3）工会不喜欢他；

（4）太多愁善感；

（5）连呆子也骗不了；

（6）他有点不太正经；

（7）他想要什么就死不放手。

人非圣人，你同时可以控制别人对你好的或者坏的看法，这样一来，你就可以获得一种平衡，例如：

（1）他多愁善感，但他很公正；

（2）他虽然有点不太正经，但他警觉性很高；

（3）他清楚自己在做什么，所以工会不喜欢他。

幽默感分寸必须善加拿捏。威严的名人几乎都显得很严肃、自负、伪善，这就是为什么初出茅庐的律师、会计、股票经纪人都尽力使自己看起来比实际年龄长十岁。虽然有力

Green Apple Data Center

的手势、皱眉盯着天花板这类举止出诸于年轻人，往往看上去很可笑，但时间一长他们就可能十分成功。

使自己显得有特性的一个方法是违反常规。在一屋子穿着蓝色条纹衣服的员工中，穿着褪色的夹克和牛仔裤的人会显得与众不同。但这种策略只有在举止完全出众时才有效果，并且，即使这样，这还是很冒险的。因为接近了异常的边缘。然而，一旦起效果，却也十分有效，因为进一步加强了你不同寻常的形象。

10. 适度的距离感

保持距离的程度要因人而异，其目的应该是要人在不被孤立的前提下蓄而不发，在不使之成为不利的前提下，为自己创造一个性格多变的名声。下面几点建议将助于你保持神秘感：

（1）不随便给别人便利；

（2）在自己的地盘进行重要的讨论；

（3）节制社会活动；

（4）培养深不可测的性格。

当牡蛎多而且价廉的时候，它们总被看成一种上不了台面的食物，经理人也该吸取这个教训，让自己变得“稀罕”，这样将会比其他人赢得更多的尊敬。在别人认识你之前，你就可以给他们造成你是个重要的大忙人的形象，从而取得他们的尊敬。

真实情况无关紧要，重要的是如何表现。举一个例子，一位同事在和我谈话时突然中断，他语带畏惧地说：“我必须去

Green Apple Data Center

给某某打个电话。我已经为此等了三个星期了，他的秘书告诉我他现在有十分钟的空闲。”

然而要注意，拒人于千里之外也可能会丧失良机，许多成功的商人都非常平易近人，他们喜欢新奇事物，知道那些卑微的客人可能是好运的预兆。

两全其美的办法莫过于一方面让自己在显得平易近人的同时，利用时间安排和别人见面的方式，彰显自己的忙碌程度。例如，你可同意与打电话来的人交谈，然后让他到秘书那儿定个时间，叫秘书强调你有多忙。接电话的方式也可以表明这一点：至少等电话铃响五遍之后再去接，否则会给人你急于接到电话的印象。

进入别人（尤其是属下）的办公室很容易引起他的警觉。重要的讨论会最好还是在你的办公室里进行，因为在那儿你有心理上的控制优势。下面是如何利用这一优势：

（1）让对方在你办公室外面等。

不要管对方是什么样的重要人物，想要让他们尊重你就得让他们在外面等——特别是与你第一次见面时，哪怕几分钟也好。有可能的话，你还可以让一两个属下愁眉苦脸的进出你的办公室，这样做更使你显得重要。

（2）刻意安排让讨论中途被打断。

这是向对方表示他们在你眼里并不重要的信号。要小心一点，太多的打断会显得你杂乱无章，一个电话就够了。另一种情况是，你想奉承对方，这时可以虚张声势，叫秘书不要打扰你们。

如果想要锦上添花，你还可以叫秘书走进办公室里，脸

Green Apple Data Center

上带着适宜的歉意，说："对不起，打扰了，但这个电话是总经理/外事办公室/时代杂志打来的"之类的话。

这时你的秘书表情必须十分严肃，听到这话，你可以表现出一丝厌烦，然后向对方说"抱歉，很不好意思。"意思是"出去一下"，访客可能不愿意这样，但他们一定会留下很深的印象。如果你被迫要到别人的办公室，你也可以设法安排在那儿接一个重要的电话，哪怕完全是个骗局也无所谓，你还可以把这当作结束会议的藉口。

（3）安排自己人加入。

这一招常能出奇致胜，特别当对方期望的是一次私下密谈时，第三者出场会令他不知所措。

（4）采取主动。

你有了主动权就该运用。一开始就提出要求："我需要见你，因为……"或"我有三件事要和你谈谈。"当会议进入尾声时，你也可以借由示意来控制时间。

基于礼貌你应该称呼对方的名字，但也可以装作忘了来贬低他，手头拥有所有资料固然很好，但你也可以什么资料都不准备以示此事是多么无足轻重，不需作任何准备或记录。同样，装作忘了这次会面也是向对方表示你认为对方不重要的信号。

（5）运用资源。

你可以借着叫人调取资料、侍候咖啡、拿复印文件等，使对方感到你的权力很大，然而，不要让人拿一份你不熟悉的文件；记住，你必须要有十足把握。这种原则的惟一例外是，当你认为这份文件存放在别处或丢失了对自己有益时。

Green Apple Data Center

凡事都有例外，地盘原则也有不适用的时候：

（1）你希望对方放松时。

（2）戏剧性的安排更为恰当的时候。

人在自己的办公室里总是更能放松，因而也就更能容忍并做出让步。处理不稳定的局面或请人帮忙时则最好到别人那儿。

如果你想发牢骚的话，一种方法是走进别人的办公室里去攻击，然而不等对方开口就离开，这样不仅能有效表达不满，还可以造成心理优势，让别人知道你可以随意侵入他们的地盘。

社交活动一定要小心控制，特别是有属下参加的时候。如果你在这种场合不慎喝醉了、泄露了秘密、或举止不当，神秘感就会被一扫而尽。最好的办法是利用社交活动来突出距离，但要控制接受邀请的次数，并早早退场。假如您想要留下较深的印象，最好的退场时间应是：想离开之前。

注意吃相，有权势的人好像从来不需要食物。被人看见在午餐时间边逛街边吃会给人留下一种平庸的印象，含着一嘴馅饼走出电梯的总经理既使被当成小职员，他也根本无法辩解。

深不可测就是说要看上去反复无常，而实际上收发自如，这种机会是非常多的。例如，有人报告事情没有做好时，有时你反应很平淡，有时却表现得异常愤怒。又如，这次对某人或某事非常热心，而下次却非常冷漠，甚至假装已把这人或这主意给忘了。

Green Apple Data Center

3.4.3　实用权力操作窍门

1. 成为主宰

权威的本质可以用一句话来描述：用之或弃之。

撒切尔夫人有句名言："你愿意屈服就尽管屈服，但我不会。"她在西方文化中给人留下了一个理想领袖的印象——坚决果断，对于政治家和经理人而言，没有什么比举棋不定、优柔寡断更可怕的了。扮演领导这个角色最主要的因素莫过于：创造一个决策果断的名声。

不管实际情况如何，决策果断使一位领导人看上去更像一个领导，问题是如果不经考虑就立即做出决策，结果可能很糟糕，所以在施放烟雾之后必须仔细的分析和评估。

果断的形象可以由下列公式创造出来：①显示出活力；②语言的运用；③小题大作。

假如你想成功，多显示点活力就够了：讲话的简明、步伐的坚定、短头发，都给人充满活力的感觉。千万谨慎，不要显出孩子气，或过份的热情和焦虑，这些都会损害形象，但可以培养一点易变的、不耐烦的情绪。

领导人也许会觉得自己锻炼口才的机会太少了。其实这篇演讲只需稍做修改，便可运用到管理上：

"生意中有高潮，也会有低谷，少不了失望，更少不了竞争的失败……错误总是难免的，有时甚至正确也会变成我们的错误。当然，如果我们吸取了经验，情况可能恰恰相反。"

这种模式可以用来解释任何失败：

Green Apple Data Center

（1）强调这项计划是可行的，而且是有先例的。

（2）提出冒险因素。

（3）乐观指出情况比预期好，以减轻紧张程度。

日常的事件也提供了可以利用语言力量的好机会，例如：

（1）对这件事你需要作一个决定……。

（2）对这件事我必须给你一个指示……。

（3）事情很清楚，应在……与……之间作出决定。

（4）选择的余地是……。

（5）我必须在……与……之间冒险作出抉择。

这类话让别人感到你正在决定重要事情。每个人都希望参与重要事情，所以让他们搭上一点关系来引起他们的兴趣是一种很好的管理年段。除此之外，让别人觉得你有权，也有利于巩固你的地位。

花五分种关心一下一位头痛的同事会换来一个生死之交，管理也是如此，员工总是更关心与他们直接相关的事，像饮食部的食品供应、轮休等，而不是你的雄才大略，在小事上明确、迅速地作出决定会受人赞誉，也是树立果断形象的另一种方法。

2. 强调自己的权威

一位好斗的工会召集人曾借用公司的车去参加一次会议。他在开会的时候，停在外面的车因为阻碍交通遭警察扣留，这位工会官员吓呆了，因为他知道车第二天还要用。这时只有大楼服务部经理有权签发取回车子所需的罚款。

这位经理原本只要立即签一张小小的现金收据就行了，

Green Apple Data Center

但他想借此机会显示他的权威，让秘书假装他正在开一个重要的会议，不便受到打扰。那工会召集人别无选择，只得等待，“会议”结束了，那位经理并没有马上办理，质问了召集人半天才同意签字。

这次权威的使用使许多人的态度发生了微妙却永久的变化，工会召集人不再那么好斗了——至少对那位经理来说是这样。这则故事的寓意是：

当他们需要你的时候，他们已别无选择。

任何你有权说不或是的事都是拓展权力的机会，但却常常被错过了。像“噢，我会签字的”和“看看我能做些什么”之类随便的答复等于把支票簿扔进火里。如果这样说就有力多了：

（1）“我将授权付款。”

（2）“我有权在例外情况下变动计划。”

（3）“我将负责付款。”

（4）“我将签字。”

（5）“如果你能让我相信有那么回事的话……。”

（6）“我有批准更改合约的权力。”

（7）“我需要确凿的证据证明现有财物已得到有效使用。”

（8）“对该建议进行仔细的考虑，这一点对我非常重要。”

（9）“我有权否定。”

（10）“我的战略是在两年之内稳住市场。”

“我”是个非常重要的字眼，尽可能多用，因为这表明你一个人就可以解决问题；

“将”这个词很有力，因为跟说“我将”具有同等效力，

Green Apple Data Center

有时不妨把这个词分开说。“权力”和“授权”更是加重了份量，应善用；“如果能让我确信”和“我需要确凿的证据”之类的话很管用，因为这强调了你拥有裁决权；“极其重要”这个词总有点戏剧性效果，而“策略”则给人留下深刻印象，因为这表明你清楚自己在做什么并且知道为什么要这样做。

不露痕迹的击败对手的一个好方法是装作对他们的要求无能为力，这种阻碍性的无能为力亦可造成一种有权力的印象。

（1）“我无权去……”

（2）“这样做对我来说是不负责任的。……”

（3）“我觉得这样做不恰当。”

这三句话分别传达了权威、责任和正派的印象，进一步说，这样的说法很难受到挑战。

当然，你大可不必用充满敌意的态度说明自己的原则，应该表现出你的遗憾，必要时，甚至可以辅之以同情的泪水，但当对方成功地克服了你的障碍之后，千万别忘了说一声：“太优秀了，我怎么没想到呢？”

下面就是你在挥洒鳄鱼的眼泪时可以表演的几句台词：

（1）“就我个人而言，我很同情你，但你是知道那些规定的。”

（2）“我真希望我能帮你。”

（3）“问题在于我没有帮你的能力。”

（4）“我肯定你能理解，如果我们为你这么做的话，那所有的人都会这样要求。”

（5）“我已绞尽脑汁，可是实在是无计可施。”

Green Apple Data Center

（6）“你也知道这方面的规定非常严。”

（7）“如果我真的这么做，我明天就得另寻饭碗了。”

（8）“很不巧，我们没有这方面的规定。”

（9）“我承认这是有点不公平，可是我也无能为力。”

（10）“真不好意思，我办不到。”

这些语言技巧的优点在于对所有人都适用，即使是最低级的员工也可以给对方留下一个有权力的印象。权力总是藉由不断提醒对方他们的依赖性而创造出来的。记住：

一旦你开始扮演某个角色，它最终会成为你的一部分。

正如装疯的人最后可能也会变为疯子，培养自己权力意识的人最终也会建立起自己坚强的性格。如同学习其他技巧一样，这也需要时间，最好的办法是从小事做起并体会这效果。电话交谈无疑是个入门的好练习，因为你无需见到对方，因而也就不至于支支吾吾了。

3. 强制的必要与风险

强制的先决条件是掌权者必须有能力制裁属下的不服从行为。“乱动我就开枪！”“照我说的做，不然我就…”都是这种能力的表现，强制的优点在于能非常迅速的实施计划，因为不需要与权力对象有过多的纠缠。因此战争期间，政府常运用紧急强制手段保障必需品的供应。

许多经理人却在动用强制力的问题上再三迟疑，因为他们发现这经常引起别人的厌恶感。强制当然令人不愉快，但却简单易行，而且可以避免拖拖拉拉。例如，一项不受欢迎的工作没有人愿意做，下令说：“某某马上开始做”，要比向

Green Apple Data Center

他解释为什么要他做好，否则他很可能告诉你别人更合适，最后你只有自己做了。

让员工换工作或调动别处工作，用强制的手段特别有效，但要注意两点关键问题：

（1）强调别无选择。

（2）同时让对方体面的接受安排。

如果透露一点有商量余地的意思，你就输了。当然，让员工保住面子也同样重要，像强迫调动可以被称作暂时借用，强迫停职可以对外宣称是因健康原因退休等等。只要可能，尽量把反面因素与正面因素结合起来，像："你 18 年来在机场表现优异，那里很需要你，但我更需要你去一个新岗位，因此没有选择的余地。"千万不要漏了最后一句，你一旦做出决定，就需要立即执行，不给对方请人帮忙或再三推拖的机会。

强制力的风险在于，剥夺权力对象选择权的同时，掌权者也没有选择的余地。

这种情况下的服从，是因为害怕拒绝服从会带来更大的损失，从这个方面来说，权力对象有最后决定权，如果他宁死不屈，掌权者就达不到目的。

强制根基于畏惧，如果权力对象对掌权者毫无畏惧，后者也就无权可言了。比如说令纳粹秘密警察头疼的犯人是那些疯子：

一个赤裸的姑娘……突然从囚车上跳下，扭曲着，痴笑着躺在地上……纳粹秘密警察气得发疯，因为他们不能理解居然有人不懂得命令、纪律和服从，居然有人不害怕暴力和死亡。

Green Apple Data Center

强制会激起反抗，一旦采取强制措施，劝说就毫无作用了，如果强制失败，惟一的选择是冒险施加更强的压力，如果掌权者做不到这一点，他便名誉扫地了。过份的压制也会适得其反，对集中营受难者的研究显示，超过一定的限度，仇视就转变为无动于衷的冷漠，甚至于会转向其他同伴，尤其是那些经济地位低下和受孤立者。

4．怎样运用强制力

借由强制维持控制，需要保持警惕，驾驶员一看见警车就放慢速度，当警车走远后又加速。从管理角度讲，威胁和严厉的警告能够保证工作水准，但问题是，在日常工作中这样是行不通的，经理人的背刚转过去，大家又我行我素了。

由于这些原因，在可能的情况下，最好避免强制，使别人服从的两个最有效的方法是让对方觉得受到了尊重，例如：

（1）“我知道你是不会被强迫的。”

（2）“如果你认为是我们强求你非做不可，那你就大错特错了。”

（3）“任何人都强迫不了你的。”

（4）“由你决定。”

当然这法子看起来有些冒险，但经常是非常有效的。因为：

（1）消除了反抗的理由。

（2）迫使对方接受责任。

试图说服病人做手术的医生可能越劝病人，病人越是反对，病人乐于受到医生的关注，像孩童一样，玩玩反抗的游

Green Apple Data Center

戏，但当医生说："好了，你自己决定。"游戏便结束了，现在病人必须对自己的将来承担责任。

有时，在运用强制力之前，需要截断对方的退路，最好是：慢慢进行。

等他们发现你在做什么时已经太晚了。这需要拉开你与别人之间的距离，如此才能看清你努力的目标。

最佳途径是先礼后兵。优秀的工作干部总让人觉得，他是试遍所有的申诉和协商途径无效后，被迫无奈才采取罢工行动的。

运用强制力也需要仔细的计划。1972 年和 1984 年英国煤矿工人大罢工之所以成功，就是因为工人领袖预见到了罢工不可避免，并随之做了充分准备，首先以长期禁止加班耗光煤的库存；其次再谋求私人煤矿与码头工人的合作，截断从国外进口煤的通道；此外又精心组织纠察队阻止工人上班；时间也选得很妙，恰好是圣诞节后的萧条和天气最恶劣的时候。

一旦运用了强制力，就必须毫无怜悯心的继续下去，对方开始变弱时也不能放松。否则就会功亏一篑，对方会察觉你的不安并加以利用。

在管理上这意味着不能用"如果"和"但是"。例如，如果你决定停止向一家公司供货直到它付清帐单，你就必须一无反顾的执行下去。直到有所成果。

当对方显出变弱的迹象时不要立即放手，而要采用一项看起来自相矛盾的策略。继续施压，同时留给对方一条出路。

西班牙宗教法庭的打手总是在行刑室旁准备好一份悔过

Green Apple Data Center

书让犯人签字；战争中胜利的一方总是在双方都呼吁和平的时候继续轰炸对方。从经营角度来说，你必须让推销商知道你的选择范围很广，而同时告诉他如果某一个小问题得到解决，明天就可以签合约，说明天要比说今天好；明天快得足以促动对方，也含糊得足以让你玩一些小花样。

5. 奖励展示权力

奖励有很强的推动力，对于不同社会地位的人都可以起提高服务质量和工作热情的作用，甚至还能激发出惊人的努力表现。

奖励越多，你就越有权。前面我们已经说过，权力存在于边缘地带，许多人在和别人相处时都忘了这一点，因而丧失了很多机会。例如，送一封信可能是一个人应做的工作，但如果你说一句“谢谢，你真是帮了大忙”，就是给了他一个奖励。这不仅保证了你准确无误地把信送出，而且为将来打好了基础，因为人总是主动努力去取悦奖励他们的人。

同其他形式的权力一样，奖励并不一定是真的才有用，问题是要权力对象相信掌权者有奖赏他们的能力和意图，因此，可以以许诺来操纵别人。最有力的许诺像挂在枝头上的葡萄，无法轻易拿到，但也不是不可能拿到，承诺的实现可以一而再、再而三的拖延，直到掌权者达到目的。

有效的奖励是对方认为有价值的奖励。例如，送某人一件昂贵的衬衫，而他们连搭配的领带都买不起就显得毫无意义。记住，你认为无足轻重的东西对别人来讲可能是很高的奖赏。因此，最好的奖励方式是：①对你来说是便宜的；②

Green Apple Data Center

对别人而言很有价值。

例如，做生意的总是乐意给有声望的人提供免费服务，借这个关系招徕更多的生意。同样，你房子旁边的一块荒地你觉得很碍眼，那为什么不让你的邻居用来停车呢？劳资谈判中，工会愿意放弃一部分金钱以替换弹性工作时间的规定，这对管理部门损失很小，双方都获益匪浅，谋权者要牢记这一点：

如果无用的东西可用来换回点什么，为什么还要将它扔掉呢？

6. 象征性奖励

象征性奖励比物质奖励更有潜在效力，这是由于它符合权力对象的心理需求：①别人对他的评价；②成就感；③团体中成员间的亲密关系。

心理学家马斯洛认为，对食物、居所和物质享受的基本需求得到满足之后，那些所谓“高层次需求”就占了主导地位。因此，有些人宁愿把时间花在那些无偿或报酬极低但自我满足感强的义务工作上。

强制和金钱上的奖励对有献身精神的人丝毫起不了激励的作用，此时，最恰当的奖励是让对方体会到满足感。我见过一些被召唤来搭体育看台的自愿军，他们得到的报酬仅仅是一件 T 恤，但自愿的参与所获得的高评价及良好的同事关系使他们满足；他们觉得自己在做善事，而不是普通的工作，那件 T 恤把真诚的情感结合在一起，而这是金钱所办不到的。

Green Apple Data Center

这就是服务性组织为什么总是很注意荣誉的授与，像发给长期工作者的证书、奖章，颁奖给杰出工作者等。同样，军队里也利用称号、勋章等充分发挥象征性的奖励作用。

奖励别人不一定需要费很大劲。最容易运用，也极富有价值的手段是：①奖励；②欣赏；③关注。

你不能总是表示满意，否则对方会起疑心。这规则的惟一例外是对那些确实持敌视态度和易于激怒的人，对他们必须不断给予表扬，才有可能融化坚冰。然而，绝对不要奖励坏的行为。

象征性奖励还能让别人感觉到他们的重要性，因而可以控制他们的行为。母亲常相互告诫在生了第二个孩子以后，不要冷落了第一个孩子，应该让他们帮着照料新生儿，并给予特别的奖励，这样才能排除可能在孩子心里留下的阴影，对大人也同样如此。

付钱给真诚希望帮助你的人是个错误，向罢工矿工提供栖身之地的好客主人，如果收了矿工的钱，他们之间的关系就改变了，矿工会认为主人是在他们身上榨油水，而反之，如果主人不收钱的话，矿工会送他一盏矿灯以示感激。

荣誉与金钱必须分开处理。像年度“超级营业员”这样的荣誉常引起挖苦和嘲笑，因为与利润、金钱的关系太直接了。相反的，健康保险、教育及培训等方面的奖励因为富有人情味而更容易被人接受。

象征性的表示有极强的感染力。伦敦的亚伯特纪念堂是音乐会及示威活动场所，纪念日活动结束时，大众为每一位亡灵撒下一朵罂粟花，在场的人无不为之动容，这一寓意深

Green Apple Data Center

刻的举动是在报上登出名单或其他类似的统计资讯所无法比拟的。

象征的表示也可以带来巨大的反面效果，英国前工党领袖迈克尔·富特就是个例子。他因为穿着一件旧粗呢便装出现在烈士纪念碑前而失去了大众的支持，大众认为他把自己的方便和意识形态看得比尊重死者还重要，是侮辱了死者。

7. 象征物、运气和权力

象征物能产生信仰，而信仰让人相信自己能够实现目标。例如家族徽章里就常常象征着命运的转机。如果一位男爵从野猪蹄下救出了国王，他会因护驾有功被升为伯爵，而野猪的图案也会作为好运的象征进入他的家族徽章。

有位非常成功的企业家，他以公司创造者的名字命名公司来加强他自己的权力。但信仰过了头便成了迷信，就像大众认为伦敦塔和哈雷慧星会带来厄运一样。

象征物还可以用来影响别人。威廉大帝出兵英格兰的时候，在海滩上跌了一跤，随从认为这是个凶兆，威廉则致力改变他们的想法，认为这预示英格兰将落入他的手中。

在企业中，也可以故意创造和强调成功或失败的征兆。面对不确定因素，大众总是非常敏感，最简单的例子就是一项工程出师不利或首战告捷对大众的心理有很大的影响。

同样，下雨天有客来访时，要是说一句："你带来了清新的雨水。"将使来客感到莫大的安慰；要是没下雨，又可以说："你带来了明媚的阳光。"如果想给对方一个坏兆头，你可以安排一下，在重要关头让钟从上掉下来，或让窗户恐怖的打

Green Apple Data Center

开，这需要花些功夫，但完全值得，你无法想象人有多么迷信。

象征性的举动也能带来金钱上的收益，特别是当它能赢得长久的声誉时，慈善机构早就开始利用这一点，他们让企业或个人慷慨解囊，以换取他们名字在某种形式上的“永存”,各个大学也通过用企业或个人的名字命名教授和讲师的职位以吸引巨额的捐款。

从小一些的范围上说，甚至动物园也请公众认养动物获取资金，剧院也不甘示弱，他们筹款的方式是允许赞助人把姓名刻在剧院的石板上。同样，企业在紧急时刻愿意无偿提供服务也是为了扩大社会影响，以便日后得利。

值得注意的是：国家、团体和个人都会为具有重要象征意义的事而战，却不管其战略上重要与否，或者是否得不偿失,第一次世界大战期间法国人死守凡尔登就是这样的例子。

这种情绪对你大有裨益,如果你试图在企业做一次调整，就应当把它们考虑在内。例如工会强调他们坚决反对进行必要的裁员，这时如果你想进行大规模裁员就得谨慎从事。反过来，谋权者也可以故意渲染这种情绪，以阻挠某事的进行。

象征性的强制对于当事人而言，是比纪律处分和罚款更难以忍受的惩罚。例如把某人从个人办公室移到集体办公室，或者把他排除在管理层之外，以及羞辱、嘲讽和孤立，比任何经济上的制裁（如罚款）更容易伤人，因为这伤害了人的尊严和归属感。因此，这类制裁总遇到最强烈的反抗。

崇尚象征性荣誉的情绪即便在毫无利害冲突的变革中也很重要。例如，某市进行市场结构调整时，因为一个政府职

Green Apple Data Center

员的强烈反对而不得不延迟，后来才发现他拒不妥协的原因竟是因为在新制度下，他不能再穿制服了，真相大白后，他马上得到一套饰有金带的“检查员”制服，他便心满意足地让步了。

最普通的物品也能表现出重要意义，有一位经理，他在集体办公室替自己留了一张办公桌，这张桌子象征了他的地位，当每个人用贪婪的眼光盯着它的时候，都会由心底升起一丝妒忌。

象征性的表示也可以帮助进行改变，有时人为了在停车场有一个指定的位置，或者为了争得做头等车厢的资格，几乎不择手段。职务上的头衔也可以加以利用，例如，重新指定副经理为经理、打字员为资料干事、财务组长为财务经理等等。

但也要防止滥行封赏。一位地毯推销商只能是一位地毯推销商，把他封为设计顾问只能导致顾客对拥有这个头衔的公司信心大减。

8. 外交家的手法

就第一点而言，沉默是保持友好的最佳途径，如果非得说话，一定要注意适可而止。假设你碰上一位打算脱手一辆稍受擦撞汽车的顾客，那么无睹那几处小疤痕可谓上策，即使确有必要给他泼点冷水的话，说一句：“天哪，刚上过战场吧。”也就足够了。但如果你把它描绘成一辆战车，就不适当了。

另一种让人心服口服的批评方式是指出对方错误时，同

Green Apple Data Center

时做自我批评，例如：

（1）“很明显，我给你的指令太含糊了。”

（2）“也许我没有把我的意思表达清楚。”

（3）“如果是我把你弄糊涂的话，那可太抱歉了。”

（4）“也许我该解释得更清楚一些。”

假若一份报告或其他提交上来的文件不太完整，合适的说法是“就其所涉及的内容而言，还是很不错的。”假若完全是一派胡言或者离题太远，可以说你看不懂。遇到毫无希望的事情一定要设法避开关系，让别人去做那些令人不愉快的工作。如果不得不进行全盘否定，可以用下面的方法：

（1）先提两件好事：你在实施改组过程中所做的工作非常出色，我尤其感到高兴的是，你有效地领导了下属圆满完成任务。

（2）然后才提两件坏事：但需要提醒你的是，在压力下你容易犯错误，因为你没有检查生产流程，也没有与我商量以确保万无一失，而在遇到复杂或异常的情况时，以上两点非常重要。

（3）末了再提一件好事：总而言之，我对整个工作的进展非常满意，如果不是你的努力，事情不会完成得这么快，这么好。

说别人中听的话而又不胡编乱造，是很有价值的技巧，窍门在于：①发现积极的一面；②大加赞扬。

曾有一位教徒请教区牧师参观他的花园，牧师觉得那花园管理得太死板，没有生机，但因为他既不能得罪主人，又不能信口开河，所以只好说：“非常正规正矩”，主人很高兴，

Green Apple Data Center

因为正规正矩正是他力图创造的气氛。

还有一位职员把一份他引以为荣的长篇报告给一位同事过目，但那位同事暗自觉得这报告是小题大做，然而他说的却是："这报告做得很细心，没有漏掉任何细节，看得出你费了很大的功夫。"对方也因此为自己的周密而沾沾自喜。

在国内或国际危机发生时，所有人都把注意力集中到政治家身上，试图从他们的只言片语和举动中揣测出他们的态度和想法。

这种事在日常生活中更是随处可见，大众关注着主要人物发出的每个信号，因此谋权者必须考虑：别人会如何解释他们的手势、语言和决定。

人很容易在放松警惕的时候暴露自己。一位员工以"事情会有变化"为理由拖延他的工作表现评估，不知不觉中就泄露出他正在另谋高就。

避免让人留下坏印象也是非常重要的一点。在面试时，询问有关假期或弹性上班的事项，只会让人觉得你懒惰，而就某一专业议题陈述一些显而易见的观点，则使人不得不怀疑你的知识水平。

可惜的是，世界上没有什么灵丹妙药，可以使他们完全避免这类事情的发生。老虎还有打盹的时候，更何况你我。例如，你可能从来没有意识到，每当某人在会议上发言时，你都把手抬到脸部，但别人注意到，并由此得出结论——你不喜欢他，所以最好的建议是说话或做事前先斟酌一下。然而要注意，如果已经做出了轻率的举动，收回只会使情况更糟，记住这句话：一旦你把脚放在那儿，就不会收回来。

Green Apple Data Center

此外，还要避免成为批评的靶子。如果你经常在外面跑，别人会认为你心思不在工作上；如果成天待在办公室，又会被看作无所事事的官僚；让属下自己开展工作，他们会说你对他们的工作毫无兴趣；而尽力帮助他们，又会被认为管理太严；发挥主动性是刚愎自用、不可控制；可是等待命令又成了因循守旧、平庸无能。解决这种两头为难的局面的最好方法是与人协商，达成协议。

苏格兰有座优雅的乡村教堂，教堂里的石柱精美绝伦，却藏有一个悲惨的故事。当年，雕刻家因深感责任之重大，而决定去意大利学习以寻找创作灵感。他走后，他的徒弟有一日在梦中得见一根巧夺天工的石柱，于是就按着梦中所见开始雕刻。待师傅回来，见到的已是完工的柱子，其技法高超堪称杰作，师傅感叹之余，杀死了徒弟。

这则故事的寓意是：如果你与你的老板一样强，甚至更强，那你得谨慎运用才华。

9. 当属下的外交艺术

这道理适用于任何情况，不管是能力、智慧、汽车、服装、关系，还是成就，嫉妒对人的影响之大令人吃惊。例如一位经理在重要领导访问那天，发现他的副手穿的衣服比他还好，于是恨意顿生，那位副手马上被打发到郊区办一件差使。

在争论中赢了老板并非不可能，但代价是可能丢掉饭碗，尽管他们满嘴欢迎“参与”，但很少有主管真的喜欢不同意见。如果必须提出质疑，宁可用“如你所知……”开头，而不要

Green Apple Data Center

用“你为什么不……”之类刺耳的话，因为这种话没有说服力。甚至应该说，“你是否考虑……”或者“你能否考虑一下……”，以此突出对方的权力。

让别人接受你的观点的最佳方法，是让他们觉得那是他们自己的想法。例如“你是否真的不再考虑你先前提出的选择……?”即使对方是第一次听到这个建议也无妨，因为大多数人有自我欺骗的能力。

吹捧也一样令人喜欢，因为人都喜欢把自己看作是大舞台上的明星。“再考虑一下”和“选择权在我”，总让他们觉得自己至关重要，大权在握，哪怕涉及的事仅仅是重新安排一次夜间会议。

企业中一些看似无足轻重的人常常很成功。嫉妒源于恐惧，而恐惧则源于自我感觉不足。人总是消极对待他们畏惧的人，而积极对待他们看得顺眼的人，无足轻重者的成功是因为他们让别人觉得自己强大而有能力。

不要低估不起眼的小人物，他们中的一些人的确是笨头笨脑的，但大多数都大智若愚。无足轻重者一般很有弹性，这使他们能够见风转舵，在狂风巨浪中摇摆而不至于翻船；而那些骄傲并自以为是的人则缺乏弹性，就像过于坚硬的塔，一压就塌。

成功会引起怨恨，特别是当他觉得自己被排除在外时，就会产生疏远，而疏远又引发破坏性的行为。因此谋权者应当与他人分享成就，把潜在的危机降低到最低限度。

即使是很小幅度的分享，也能冲淡敌意。这是因为对方由旁观者变为参与者，产生了与你的联系，政府鼓励地方自

Green Apple Data Center

治，其目的就在于使尽可能多的人参与社会，使更多的人赞同现在的权力划分。同样，许多公司通过利益分享计划，把职员个人利益与公司利益紧密连在一起。

就个人而言，假设你赢得了一份奖励，不要只为自己接受，而要为了整个企业接受，还可以让全办公室的人与你一起拍照，接受祝贺的同时要强调（并让大家听到你强调）其他同事和下属做出的贡献。如果你通过了考试，可以买一些零食让大家分享你的喜悦。

当你变得更有权时，要让属下感到自己也在上升。让他们加入你的成功并分享一些胜利果实，例如强调他们在企业中的地位，让他们确信自己比别的部门中同等地位的人掌握更多讯息。

但要注意，权力分享策略只能在一定范围内有效，更重要的是：①不要因为成功而招摇过市；②不要抢了比你更有权者的风头。

一位总经理驾驶一辆破旧不堪的车可能不太协调，然而他要比那些四处炫耀自己年薪百万的人更容易生存下去。切记，自负的后面就是悬崖。

不要显出为了权力而谋求权力。谋权者需要扮成圣人，扮成正义与力量的化身。我们一定记得莎士比亚笔下的理查三世，当这个原本寂寂无名的篡位者出现在人群面前，他似乎比牧师还圣洁，仿佛已超于世俗的桎梏，达到了神圣的境界，人群被感动了，再一次恳请他戴上王冠。于是，理查三世一边说不，一边登上了王位。

Green Apple Data Center

10. 危险的责任承揽

不管别人工作如何糟糕，你都要克制住替别人做他们份内工作的欲望，把责任推到你头上以后，他们会说："从我手上接过去后，他把一切都弄糟了。"

如果重新解释问题为时已晚，应该尽快控制解决方法。解决方法的选择决定于考虑中的选择方案，谋权者总把它限制在对自己有利的范围内。

通常这很容易做到，你要做的只是宣称："有两条路可走……"或"有几种选择……"，供选择的方案一确定，对手就难进行补充，因为决策者没有那么多时间与精力考虑更多的选择方案，任何需要再花费精力的事都会被拒绝，并且时间拖得越久，被拒绝的可能性越大。

控制会议议题的最好办法是把供选择的方案写下来，如进度报告和政策文件。这样不但能引起重视，还能使任何反对意见消失于无形，因为你的文件已进入了决策阶段，使讨论更进一步。

另一种可能的方法是操纵关于选择方案的真实讯息。例如，你得知产品可信度是决定买主选择的关键因素时，那你就突出产品的可信度以吸引买主。求职申请信也是利用了这一技巧，申请信只强调了对方需要的一部分事实而忽略了其他。

11. 重复的力量

有时，我们之所以相信一件事，仅仅因为别人反复灌输

Green Apple Data Center

这个观念。例如，我们总以为屠夫是以人道的方法杀死动物；然而，从家畜家禽加工厂传来的证据却不是如此。

大家都知道把动物击昏最“人道”的方法是麻醉枪，然而可怕的是：大多数牛被击中后仍然痛苦的醒着，直到枪手重新上弹时还是完全清醒的。即使射得更准一些，也很难准确掌握动物完全昏迷的时刻。

家禽也好不到那里去……，它们头朝下吊在传送带上走向死亡，并没有被击昏，相当数量的家禽在被杀时仍有感觉，甚至有些家禽在被送去烫毛时还活着。

一遍又一遍重复同一件事而不管其是真是假，就能创造出现实。一件事成为话题的时间越长、次数越多，给人的印象越深。谋权者需要的只是不断告诉别人自己希望他们相信的事。

一旦当别人接受了“事实”，要让人觉得是他们自己发现的，而不是你强加的。例如“你是对的，我们在这一领域的确有很多专门技术”或“正如你所说……”，最终别人会把你的见解看成是他们自己的。

重复也是对挑战的有力反击。尽管一遍遍的重复使人口干舌燥，但这能有效的阻止对方取得任何进展，在法庭传讯中最难对付的证人总是对问题做出同样答复，例如“我的回答都在报告里写明了”。相反的，那些试图解释或修饰其观点的证人总是自投罗网。

12. 如何处理会议

得到你想要的，首先需要：

Green Apple Data Center

（1）知道你要什么。

（2）我可能受到哪些支持/阻碍。

（3）我该提什么问题。

（4）如果成功，我该如何实行。

（5）万一失败或者代价太大，我还有什么选择。

简单、随意的计划也是有力的武器，特别是对那些毫无准备的人。

参加会议前准备一些文件的重要性绝不可忽视。如果在会议中再来一番慷慨陈词就更有希望成功。因为发言者可以把事实解释得对自己有利。发言必须能够：

（1）吸引注意力。

（2）减少打断。

（3）有助于理解。

（4）使参加会议的人能集中于有利自己的资料。

大家都喜欢有趣的事，比起一大堆枯燥的统计数字，他们更愿意聆听生动的发言。发言一般可以阻止对方打断或者如改变话题、开玩笑、争论之类阻碍性的行为。既然发言给了你更多表白的机会，也就增加了被理解的可能性，这很重要，因为许多观点被否定的原因不是什么险恶的阴谋，而是别人并不理解。

发言者控制着讯息的传递，这就使有利的讯息被宣传，而不利的讯息被忽略，经验显示，人否定一种观点大都是因为无法理解。发言能有效减少这种风险，研究显示，成功的发言起的作用要比文件大，不管后者写得多么好，好的发言能：

（1）借由运用轶事、图片和其他形象的资料，刺激和交

Green Apple Data Center

流思想。

（2）描绘出美好的蓝图并把听众的注意力集中到上面。

（3）满足决策者的偏见。

（4）让决策者感到你的建议可行，这可以借由提供成功的证据、回忆决策以往的成功经历、以及让决策者感到他控制一切来达成。

有证据显示，即使发言者传达的讯息与客观统计数字完全相左，这种技巧也能成功，因为统计数字一般都被忽视——想想这提供谋权者多么广阔的天地！

“写会议记录的人才有权”这句格言很有道理。权力产生于操纵：①讨论的气氛；②提出的论据；③决策。

即使被要求做最严格的记录，也有灵活运作的空间。例如，决策常常是含糊的，这就给了记录者选择用字的自由。

会议记录是法律上认可的文件，会后越早写成越好，因此最好在上面记下完成记录的时间。在会议前写好记录也不失为一个好办法，做起来其实非常容易，而且效果很好，因为这迫使你对目标做仔细的考虑，并有助于引导讨论。

下面这点值得强调：书面文件比不出色的口头讲话有力许多倍！

这是由于书面文件有助于：①引起关注；②引起反应；③创造现实。

例如像传达要求、命令、抱怨这样简单的事如果写下来会更有分量。书面交流需要答复，因此可以迫使对方采取行动，更厉害的是，既然这样做可以得到答复，那么也就可以迫使对方做出书面承诺。

Green Apple Data Center

第 4 章　权力的管理

4.1　权力管理的特点

公司经理对权力进行管理的基本特点，是与公司经理对权力进行管理的内在规定紧密一致，并在领导活动中体现出来的。其基本表现主要是如下三方面：

4.1.1　实质上的制约—保证性

公司经理的权力职能是多方面的，如运筹决策、组织指挥、协调控制等等。每种权力职能的作用既有共性，又有个性。同样，公司经理对权力的管理除了具有其他领导权力职能的共同属性外，也有其不同的特殊性，这就是其制约保证性。它一方面制约着下级组织、被管理者的执行行为，另一方面又保证着上级组织、公司经理的领导行为。其中，制约是保证的前提，保证是制约的目的。正因为如此，可以说，领导功能的实施正是通过对权力的管理得以展现的。

4.1.2　管理中的相对—绝对性

在公司经理行使职权的过程中，公司经理与被管理者都应是确定的。但是，公司经理对权力的管理相对行使职能的

Green Apple Data Center

其他环节而言，则又具有不同的特点，这就是领导权力的管理者，也包括被管理者在其中，即领导权力管理的主体具有相对—绝对性。任何公司经理都必须尊重这一权力，自觉接受人民群众的监督、管理。同时，任何组织公司经理的权力管理，又具有相对的独立性和自主性，因而可以根据具体问题因地制宜地行使有效职权。

4.1.3 组织上的系统—互动性

任何领导组织都是一个大系统，从而也就决定了公司经理对权力的管理在组织上的系统性，以保证从整体到局部都不偏离组织的系统目标。这种上对下、下对上以及横向之间的管理制约，就构成了公司经理权力管理系统的互动性。可以肯定地说，公司经理权力管理的有效性，在很大程度上取决于权力管理的组织上的系统—互动性。

4.1.4 分层次管理的原则

一般说来，确定大政方针，运筹战略决策，拟订长期发展规划，这些权力应集中于上级机关，以谋求整体的长远的利益。至于决定执行性方案，作出战役性、战术性决策，就不必也不可能集中于上级机关。要在上级统一领导下实行“统一领导、分级管理”的原则，给下级一定的因地制宜的权力。下级对本职范围内的生产活动，有权作出全面规划，并拥有在本职范围内使用人、财、物的权力。现行权力管理的主要弊端之一，在于权力过分集中于上级机关和个别领导。有些事情只要有一定规章，放在下面处理本来可以办好，但是

Green Apple Data Center

都拿到上面来，由于事情很难照顾得周全，就容易造成严重的官僚主义，影响办事效率。

4.2 权力管理的方法与艺术

4.2.1 注意行使权力的主客观条件

公司经理对权力进行管理，要注意行使权力者的主客观条件，为此可以采取比较法。其基本要求有三点：①纵向比较，即将行使权力的现状和过去比，但不能单看某些指标的增长，要全面分析原有的基础、政策变化、形势发展等情况，即历史地看问题。②横向比较，即与条件相近的其他用权者比较，既有成就大小之比，又有对原来基础好坏全面情况的具体分析，看差距拉大了，还是缩小了，以此衡量用权的效果。③正反比较，考察公司经理的权力行使时，看法不一致是经常出现的，只要不是出于个人恩怨，提出不同意见本是一件好事，管理者要认真听取不同意见，通过意见对比，求得正确的统一的看法，一时拿不准的事，最好不要忙于下结论。但是，不论采取哪种比较方法，都必须注意三点：一是以事实为基础；二是坚持客观的同一的标准；三是要有可比性。否则，就比不出结果来，也不可能实现对权力的有效管理。

4.2.2 分析权力行使的动机和效果

对公司经理的权力行使进行管理，主要是看其用权实绩。

Green Apple Data Center

为此，就要坚持动机与效果相统一。如果为了局部利益和局部效益而损害了全局利益和整体效益，无论其用权实绩多大，对事业都是有害的。其次要看其战略眼光，是从长计议，还是急功近利、短期行为。历史的和现实的经验已经证明，只片面考虑当前的利益，一味追求“现得利”，缺乏战略眼光和长远打算，将会贻误事业。再次，考察公司经理的用权实绩，要有利于鼓励其勤勤恳恳、扎扎实实地做基础工作，反对形式主义，注重实效。

4.2.3 建立用权实绩的管理档案

对公司经理的用权实绩进行管理，要采用记实的手法，如实地详细记录公司经理的用权实绩，既要定性地概括出其主要用权实绩事例，又要有定量的各种数据。在此基础上，建立领导人员的用权实绩档案，以便全面地历史地把握和管理干部。

4.2.4 强化管理手段的可操作性

公司经理对权力的管理，实质上是对掌权人、用权人的管理。因为权力不是独立存在的，它只是工具，是依附于人，被人掌握和使用的。所以，对权力的管理，说到底必须加强对人的管理，提高各级领导干部的素质。要做到这一点，只有一般号召是不行的。要真正落到实处，还必须建立健全一整套规章制度，并且具有鲜明的可操作性，切实管用，便于监督检查。

Green Apple Data Center

第 5 章　授权、越权及权力失落

5.1　合理授权

授权如果合理的话，公司经理就宛然有了“分身之术”。现代社会是信息社会，政治、经济、文化、思想各领域面临协调发展的新难题，成功的公司经理也越来越重视授权艺术。他们心里明白：不能再像过去，凡事不论巨细，一手遮天。要进行合理的授权，授权是他们完成领导活动，实现现代领导目标的重要环节。

5.1.1　实现领导目标的需要

不同领导岗位和层次上的公司经理必须实现的领导目标也有层次性。较低层次的公司经理有较低层次的目标，较高层次的公司经理有较高层次的目标，而较高层次的目标又往往是若干较低层次目标的总和，需要以若干较低层次目标的实现为前提。前者指挥的对象是公司经理，是率“将”的；后者指挥的对象是群体成员，是带“兵”的。成功的公司经理能最大限度地调动各方面力量，齐心协力地为实现领导目标奋斗。公司经理将自己所属的部分权力授予下属，就是使用“分身之术”，使部分权力和责任由下属承担，亦即把自身领

Green Apple Data Center

导活动的总目标分解为若干子目标，交由下级分担。这不仅有利于公司经理从琐碎的日常事务中解脱出来，也有利于领导者加强宏观控制，增大领导活动的自由度和准确度。公司经理处于指挥、监督别人工作的位置，他的主要职责是协调若干人干好一件事或一系列事，统帅并控制下属实现各个子目标从而达到总目标，即“科学的指挥和合理的调度”。公司经理不能只顾去做具体事务，因为单凭他们自身的力量去办事，能力毕竟有限，他们应当尽可能帮助下属在各自能力限度范围内获得最大成果，指导下属以最有效的方式实现目标。这样，公司经理才能“一身变众身”，“一脑变多脑”，使公司经理的智慧和能力放大。

成功的公司经理善于把精力集中在抓全局、抓调查研究、抓重大问题的决策上，至于对下属工作的控制协调方面，他经常考虑的问题是：

（1）预期的结果是什么？

（2）如何以最佳方法获取预期的结果？

（3）哪一项任务应当授权哪一个下属去完成？

（4）何时需要检查工作进展，全局工作进展如何？

（5）工作中遇到的问题应如何帮助下属解决？

（6）最后结果如何争取？

不愿授权和不会授权的公司经理，将给自己积聚愈来愈多的工作决策事务，使自己在日常琐碎的工作细节中越陷越深，甚至成为碌碌无为的“事务主义”者。由于个人的时间和精力有限，这种公司经理最后不得不“分给别人一点”。到此地步，有些事已一拖再拖，另一些事可能根本无暇顾及，而

Green Apple Data Center

许多需要公司经理处理的大事却搁在一边。另外，下级的积极性也受到压抑，工作失去了兴趣和主动性。所以，作为公司经理，贵在学会科学地授权。通过合理授权，使公司经理重在管理，而非从事具体事务；重在战略，而非战术；重在统帅，而非用兵。通过“分身之术”，有利于公司经理议大事、抓大事，居高临下，把握全局。

5.1.2 满足下级的自我归属感

合理的分权，有利于调动下属在领导工作中的积极性、主动性和创造性，激发下属的工作情绪，增长才干，培养人才，使上级领导的思想意图为群体成员所接受。所有成功的公司经理都要创造一种氛围，这种氛围能使下属在理性上和情感上都加入工作。授权是促使这种加入的一个战略方法。善于授权的公司经理能够创造一种“领导气候”，使下属在此“气候”中自愿从事富有挑战意义的工作。这些成功的公司经理是通过信任下级，给下属提供充分加入有意义工作的机会，来刺激下属的工作意识。公司经理对下属的看法要积极，要有“多给他们一点”的态度，激发下属产生“核聚变”；挖掘潜力，让众多大脑都开动起来，充分发挥下属的技能和才干。公司经理若不授权于下属，那他不但无法充分利用下属的专长，而且无法发现下属的真才实学。因此，授权可以发现人才，利用人才，锻炼人才，使公司经理的工作出现一个朝气蓬勃、生龙活虎的局面。

Green Apple Data Center

5.1.3　提高领导效率的需要

公司经理合理授权，有助于锻炼和提高下级的才干，提高领导体系的总体水平，从而提高领导效率。公司经理的合理授权使下属获得了实践机会和提高的条件。随着下属在实践中学得更多的真知，公司经理可根据工作的需要授予他们更多的权力和责任。

应该说，公司经理要属下担当一定的职责，就要授予相应的权力。敢不敢授权，是衡量一个公司经理用人艺术高低的重要标志。如果公司经理对部下不放权，或放权之后又常常横加干预、指手划脚，必然造成管理混乱。另一方面部下因未获得必要信任，也会失去积极性。而合理的授权则有利于增强部下的积极性和创造性。下面我们用一个案例来分析授予部下实权的重要性。

北欧航空公司董事长卡尔松大刀阔斧地改革北欧航空系统的陈规陋习，就是依靠合理的授权，给部下充分的信任和活动自由而进行的。开始时，目标定为把北欧航空公司变成欧洲最准时的航空公司。但他想不出该怎么下手。卡尔松到处寻找，看到底由哪些人来负责处理此事，最后他终于找到了合适的人选。于是卡尔松去拜访他："我们怎样才能成为欧洲最准时的航空公司？你能不能替我找到答案？过几个星期来见我，看看我们能不能达到这个目标。"几个星期后，他约见卡尔松。卡尔松问他："怎么样？可不可以做到？"

他回答："可以，不过大概要花 6 个月，还可能花掉 160 万美元。"

Green Apple Data Center

卡尔松插嘴说："太好了，说下去。"因为他本来估计要花5倍多的代价。

那人吓了一跳，继续说："等一下，我带了人来，准备向你汇报，我们可以告诉你到底我们想怎么干。"

大约4个半月后，那人请卡尔松看他几个月来的成绩。当然已使北欧公司成为欧洲第一。但这还不是他请卡尔松来的惟一原因，更重要的是他还省下了160万美元经费中的50万美元。

卡尔松事后说："如果我先是对他说：'好，现在交给你一件任务，我要你使我们公司成为欧洲最准时的航空公司，现在我给你200万美元，你要这么这么做。'结果怎样，你们一定也可以预想到。他一定会在6个月以后回来对我说：'我们已经照你所说的做了，而且也有了一定进展，不过离目标还有一段距离，也许还需花90天左右才能做好，而且仍要100万美元经费。'可是这一次这种拖拖拉拉的事却不曾发生。他要这个数目，我就照他要的给，他顺顺利利地就把工作做完了，也办好了。"

可见，合理的授权的重要程度有多大。

5.2 授权的类型

授权是领导工作中的一项重要内容。一般而言，职权范围是随着任命而确定的。有岗就有职，任职就有权。比如一个人一旦被任命为负责生产技术的部门经理，那么他的职权范围就大体确定了。这种任命就是法定权。这里所讲的授权，

Green Apple Data Center

是指一个人当了公司经理、有了法定权后，向下属合理分权的领导行为。这种领导行为是因时因地制宜的，因而有不同的类型。

5.2.1 口头授权与书面授权

所谓口头授权，是指在领导工作运行中，将某项工作或某一方面的权力和责任口头授予下属。口头授权多属临时性授权或随机性授权。这种权力往往随着工作任务的完成被上级收回或自行失效。

所谓书面授权，是指将权力以书面形式授予下属的一种方式。这种授权比较庄重，使用期也相对长些。

5.2.2 随机授权与计划授权

随机授权是指在领导活动中，根据某些随机性的工作需要和条件，将某一方面职权授予下属。这种授权多因机遇和需要而定，往往是临时性的、非计划性的。

计划授权，即指按授权的预定程序、步骤和计划，有条不紊进行的授权。这种授权常通过会议，以书面行文的方式进行。这种授权的使用期也较长，相对稳定。

5.2.3 个人授权与集体授权

在领导活动中，常有某位公司经理自己决定将自己所属的一部分权力授予下属，或口头或书面，或临时或长期，这种授权即为个人授权，个人授权往往伴随着该领导被调离开原岗位，而被新领导收回。

Green Apple Data Center

在领导实践中，更多见的则是集体授权，即经过集体讨论研究后，将某一方面或某一部分权力授予某人，这种授权多是常规的、行文的，既可以随任命干部同时授权（即明确分工），也可以在任命干部后授权，还可以在非任命（即对一般干部）时授权。集体授权属常规授权的一种。

5.2.4 长期授权与短期授权

任何授权都是有期限的，以授权的时间长短相对比较，可分为长期授权和短期授权。

长期授权是指下属对权力的使用期相对长些；短期授权是指下属对权力的使用期相对短些。授权使用期的长短，均以工作的需要和条件的许可而定。

5.2.5 逐级授权与越级授权

按授权者与被授权者之间的关系划分，授权可分为逐级授权与越级授权。逐级授权是指直接上级对直接下级所进行的授权；越级授权是间接上级对间接下级所进行的授权。

在领导工作中，授权应该是自上而下逐级进行的，越级授权一般来说是应该避免的。因为越级授权往往引起被授权者直接上级的不满，也容易使被授权者产生顾虑，影响其放手开展工作。然而，事情总是相对的，越级授权并非绝对不好。相反，在某些紧急情况或非常情况下，越级授权往往是不可缺少的，有利于迅速解决某些紧迫的非常的问题。

Green Apple Data Center

5.3　授权的原则

授权是公司经理成事的分身术，是一种领导艺术。但如何才能把授权的工作搞好呢？授权必须遵循哪些原则呢？

5.3.1　适当原则

授权要适当，首先对下属的授权既不能过轻，也不能过重。过轻，达不到充分激发下属积极性的目的，不利于下属尽职尽责；过重，就会大权旁落，出现难以收拾的局面。下级的权力过大，超出了合理范围，制度法规就不能顺利贯彻执行。其次，不能超负荷授权，要看下属的承受能力授权。换句话说，授权者必须向被授权者明确所授事项的目标、任务、职责和范围。对被授权者所授的工作量不要超过被授权者的能力、体力所能承受的限度。若授权没有明确的目标职务，被授权者在工作中摸不着边际，无所适从，整个组织就会失去战斗力，甚至造成混乱。有的权力尽管不重，也不能把许许多多权力一古脑儿推给下属，弄得下属顾此失彼，手足无措。最后，视组织大小、任务轻重、业务性质授权。单位大、任务重、工作距离远、专业性强的应该多授权，但公司经理要能弄清问题、把握局面、作出正确决策。

5.3.2　可控原则

授权不仅要适当，还要可控。正确的授权，不是放任、撒手不管，而是保留某种控制权。通过这种可控性，把公司经

Green Apple Data Center

理与下属有机地联系起来。没有可控性的授权是弃权。这种可控性表现在两个方面：一方面，公司经理握有主动性、灵活性，授权的范围、时间由公司经理灵活掌握；另一方面，虽然授权一般应相对稳定，但也可根据实际需要随时调整，做到能放能收，能扩大能缩小。

5.3.3 带责原则

授权的同时明确下属的责任，这就是带责授权的原则。公司经理若能明确地将权与责同时授与下属，不仅可以促使下属完成工作任务，而且还可以堵塞有权不负责或滥用权力的漏洞。

带责授权，应向下属交代清楚权限范围，这样做有利于下级正确行使自己的职权，更好地实现公司经理授权的目的。公司经理带责授权时，要注意不能授出最终权力和责任。公司经理要明确自己的职责范围，凡是属于自己职权范围的事、涉及有关组织的全局性问题，比如管理全局的集中指挥权、总的经济预算审批、决定组织的目标、任务和发展方向等，不可轻易授权。再比如说，就同一方面或系统的工作，向两个或两个以上下属授权，必须注意使后果责任落在一个人身上，让其中领受权力较高的那个人承担后果责任。这样可使下属各司其职，各守其位，各负其责，避免扯皮和争功诿过。

5.3.4 信任原则

公司经理对于将要被授权的下属一定要有全面了解和考察。考察的方式可以让他当助理或其他“代理职务”试用一

Green Apple Data Center

段时间，以便继续观察了解后再决定是否可以授权，以避免授权后不合适而造成不必要的损失。认为可以信任者，则“疑人不用，用人不疑”。一旦相信下属，就不要零零碎碎地授权，应一次授予的权力，就一次授下去。授权后，就不能大事小事都干预，事无巨细都过问。

贯彻信任原则，要做到下属职权范围内的事让人家说了算，只要不违背大的原则，就要支持下属工作。对于出现的小的失误，要采取宽容态度，允许失败，允许有小的差错。公司经理一旦选中得力的部下，就不要为其他声音所困扰，应倚重有加，无所顾忌。人们感到最扫兴的就是“吃力不讨好”，只要下级忠心一片，即使方法效果欠佳，也要多加鼓励，而不要发怒于人。这样部下下次才会更加卖力做事，否则会失去人心。

5.3.5 整体原则

授权的目的在于让下属分担更多的责任。授权后，公司经理要尽力发挥统帅综合才能，协调各方面力量，使各局部的发展更好地服从于整体目标。为此，成功的公司经理要把最大限度地向下级授权和保证指挥全局的权力高度集中辩证地结合起来。不能把有关全局的最后决策权、管理全局的集中指挥权、主要部门的人事任免权和财权随意授权下属。否则，公司经理就会对整个组织系统失去控制，导致另一种失查，高明公司经理应做到“大权独揽，小权分散，办也有决，不离原则”，在处理大权与小权、集权与分权的关系上，能真正显示出一个公司经理的授权艺术的高低。

Green Apple Data Center

5.3.6 考绩原则

权力授出后，就要留心定期对下属进行考核，对下属的用权情况做出恰如其分的评价，并与下属的利益结合起来。考绩不要急于求成，也不要求全责备，要看工作的质量，是否扎扎实实，认真细致，是否有实效。考绩既要看近期的业绩，也要看远期的业绩；既看全局，又看局部。对于近期得实惠、长远招灾祸的工作不能予以肯定，这是短期的行为。只要不是下属故意搞的，就要耐心帮助下属纠正。

总之，授权的原则要紧紧围绕着形成“领导气候”进行。下面用一个案例来说明它。

1946 年，通用食品公司实行的是权力集中的经营，有关制造、销售、市场推销、研究、人事及其他主要工作都受总公司管辖。但是，这种体制越来越不适应广泛的多元化生产。公司高层领导人发现他们在处理许多常常是彼此间无关的日常决策方面，越来越陷入困境，有时在进行决策时还涉及实际冲突，令他们精疲力竭。这种领导体制严重地限制了高层领导的力量。他们都觉得必须建立一种更合理、更有利于发展的体制。

美国通用食品公司的领导人认为必须建立新的领导体系，按照适当性、可控性、带责信任、考绩等原则，重新安排公司在管理方面的人力物力，做到“哪里有行动，哪里就有权”。

他们首先采取的，就是使公司的许多工作、产品及市场，都改由比较接近第一线的工作人员来作决策。公司领导人对

Green Apple Data Center

此有一个指导思想，那就是：哪里有行动，哪里就有权。他们的目标，就是要在不失公司整体的意志或公司实力的前提之下，建立一个有更大独立性和灵活性来进行工作的管理阶层——部门总经理，把各部门具体的管理责任，放在他们身上，而有关公司的政策、目标和协作的责任，仍然由公司领导人来承担。

几经分合和权衡，通用食品公司形成了五个经营部门，部门下又设有“策略性商业组”。经过改组，这些部门都能把业务的重心集中到消费市场上来，避免了以前那种消耗和浪费，也使通用食品公司能够以最集中的方式运用它的财力物力来配合业务的增长。

在新的领导体制下，各部门总经理参与决定公司的全盘策略，并对直接投资取得足够利润要分担责任。重要的是，他们要负责使各自部门内的财力、物力得到最佳的运用，并负责采纳部门内“策略性商业组”经理所建议的策略；而各组的经理则要负责维持他们业务的健全而具竞争性的地位，并提供利润。

新的体制授予各个层次的管理人员以相应的权力，使他们能独立地开展工作。他们对最接近的业务是熟悉的，也是内行的，其管理因而也是有效的。

实行新的管理体制给公司领导人带来的好处是显而易见的：管理工作有了比较合理的负担，减少了浪费个人能力并使管理人员不至于把精力用在不该用的地方；培养出一批特殊的管理人员，他们有独立的见解，能接纳比自己的主意更高明的见解，足智多谋、头脑灵活。由此而使通用食品公司

Green Apple Data Center

取得了令同行钦佩不已的经营业绩，通用食品公司已经成为美国著名企业之一。

5.4 授权失控＝权力失落？

5.4.1 授权失控与表现

所谓失控有两重含义：一是权力授出后，公司经理对下级没有约束力、修正权了；二是下级逐渐“翅膀硬了”，不听命于上级，甚至出现了侵犯上级职权的现象——即“越权”现象。越权，即大权旁落，下属行使上司的职权。

必须看到，授权应是单向的，即由上至下。要防止出现逆向，即下属越权的现象。

下属越权的表现主要有：

（1）先斩后奏，把本不该自己决定的事定了，然后汇报，迫上司就范，认为反正是“木已成舟”。

（2）斩也不奏，封锁消息，自己说了算。

（3）设好圈子，片面反映情况，让上级领导钻，出了问题责任由上级承担。这是一种巧妙的“越权术”，当然也是一种心术不正的越权术。

（4）向上司的上司禀报请示，或向多个上司请示，即多头请示。利用其他上司了解下层情况周期长及信息的获取“时滞性”的局限，取得间接上司的支持，以“上方宝剑”迫使直接上司就范。

越权就是“架空上级”，那些本属上级领导的职权范围的

Green Apple Data Center

权责，下属设法以某种手段行使了，而下属又不具备上级领导的职务，因此他不能负责。所以说，越权的危害是明显的。越权既损害了直接上级领导的威信，又容易使工作脱离既定的轨道，产生失误。如果不对越权现象加以控制，就会出现混乱的局面。

5.4.2 授权失控、权力失落的预防

成功的公司经理是如何防止授权的失控、失衡的呢？

（1）成功的公司经理对下属的授权一般都能做到收放自如，运筹帷幄。他们认为：把握控制权首先要对下属选得准，选人得当才能委托权力。其次是要把握调整权，当发现下属素质差、经常越权，或发现下属已背离工作目标、原则，给工作带来了损失、不合格时，虽不能做到立即免职，也要做到立即指出，严肃批评，并削弱其权力，调整其授权，做到能放权能收权。再次是要严格控制数限范围，除特殊情况外，一般不准越权，不准“先斩后奏”，更不允许有“斩也不奏”的行为。

（2）成功的公司经理十分注重把握监督环节。防止权力失控的关键在于监督。监督可防止“钻口袋”，被下属牵着鼻子走。权力授出后，公司经理的具体事务减少了，但指导、检查、督促的使命却相对增加了。公司经理要密切关注下属的工作动向、状况及信息，及时地发现问题解决问题，克服情况不明等官僚主义倾向，但不能到处“指手划脚”。下属也有责任和义务向公司经理汇报工作情况，不能把上级的监督、管理视为干预。因为“多一个人的智慧就多一分力量”，何况上

Green Apple Data Center

级领导把握全局，心中有各种典型经验，而这些经验对下属的指导作用往往是举足轻重的。

（3）成功的公司经理授权不能失衡。就是说，在自己领导的组织系统内，对多个下属授权，权力要分布得合理，不能畸轻畸重。如果对某个下属授权较多，则必须考虑他的威望及能力，是否为其他下属所接受。无根据的偏重授权，以个人感情搞亲疏性授权，是万万不可取的。

（4）公司经理授出责任和权力后，必须保留自己必要的权力和责任，防止放弃职权。

总的说来，公司经理要握有指导权、检查权、监督权和修改权。这几方面的权力是从广义上讲的，是广泛适用的。但具体说来，对于不同性质的任务、不同形势环境和不同的授权对象，公司经理保留的权力内容不尽相同。但一般说来，第一，公司经理应该保留对该系统工作任务结局的最后决策权。即当该系统工作最后目标达成发生意见分歧、莫衷一是的时候，公司经理要能够正确综合全局，权衡利弊，当机立断，作最后决策。第二，领导者要把握对直接下属和关键部门的人事任免权，即组织人事权。有了这一点，就能保证保留对直接下属之间相互关系的协调权。协调理顺下属之间关系是非常重要的，也是其他下属所不能替代的。

（5）授权时，授权者要以被授权者的才能大小和知识水平的高低为依据，切不可因人设事，或以自己的亲疏好恶授权，那样一定会贻误大事，不但不能帮助公司经理成事，反而会把事情弄坏，公司经理必须吸取历史教训，引以为戒。

Green Apple Data Center

5.5　越权及其表现

公司经理有一定的职位，一定的职位赋予一定的权力，这种权力叫职位权力。这是履行法定职务时所必须的权力。但是，这种职位权力时有错位现象，出现实际权力和职位权力不相符的情况。实际权力是由公司经理的才能和动机因素共同作用产生的权力。公司经理的实际权力超越职位权力的现象，叫做“越权”。“越权”，既有范围上的“越权”，也有使用上的“越权”，即滥用权力。

5.5.1　擅自决定

公司经理的主要职能之一就是决策。决策，简言之就是作出决定。企业的基层、中层、高层等不同层次的公司经理，应根据自己的职责权限，作出自己职责范围内的有关决策。基层决策主要解决作业任务中的问题，包括经常性的工作安排，如每日的任务安排、人员调配、设备使用等，还包括解决生产过程中出现的非正常的偶然事件，如设备发生故障，原材料、设备供应不上等。中层决策主要是关于安排一定时期的任务，或解决生产、工作中的某些问题，如人员出勤率不高，原材料不足，某项费用超支等，高层决策要解决的是关系全局性的以及与外界有密切联系的重大问题，如生产项目、产品结构、发展战略、职工培训、选人用人等等。

不同层次的公司经理，应该只决策本层次的生产经营和工作中的问题，如果决定其他决策层次的问题，就是“越

Green Apple Data Center

权”。如果企业中层领导去决定作业班次的投入产出，决定机器设备如何维修等具体事宜，就是对下属的“越权”；如果决定对外联营、合资经营等重大问题，就是对上级的“越权”。

在正副职领导之间，常常发生“越权”现象。正职公司经理对全面工作负责，副职公司经理负责某一方面的工作。在实际工作中，正职领导往往抛开他的副手，做出一些应由副手做出的决定；而副手也常常有应该请示正职领导而不请示，擅自决定问题的现象。

5.5.2 插手管理

公司经理只应管领导的事。而不少领导人喜欢管事，对下属，甚至对下属的下属的工作，这也看不惯，那也不满意；这也不行，那也不对；在这里挑剔一番，在那里指责一气；立一通这样的规矩，定一套那样的做法；指点指点这，提醒提醒那。在这样的领导人眼里，别人干什么都不行，唯有自己才是最有事业心、责任感的。这样的公司经理总是企图把别人熔化掉倒进自己的模子里，重新浇铸得跟自己一模一样。群众称之为“爱管闲事的领导”。他管的倒不一定是“闲事”，只是他把许多无足轻重的事看得太重要。这样的公司经理以对事业的无限忠诚和高度责任感，什么都要求至善至美，完美无缺。于是，这里怕坏了，那里怕瞎了，什么都去管。在他看来，什么“越权”不“越权”，大家的事大家办，只要不出漏洞，事业不受损失就行。这是好心的“越权”者，事务主义领导人。

Green Apple Data Center

5.5.3　越俎代庖

公司经理叫苦不迭的就是“忙”。正当的忙是应该的。但是，对有些公司经理说来，有很大一部分忙，是由于有许多工作不是公司经理必须做的，而应该由职能部门去做。结果领导人越俎代庖，事必躬亲，不分巨细地去做下属具体管理部门的那些日常工作，陷入繁琐的事务堆中而不能摆脱。这样的忙，既是“越权”，又是失职。包揽下面的工作是“越权”；忙于具体管理而忘记了公司经理的主要职责便是失职。如果只忙于具体事务，做自己职责范围外的事情，那么势必削弱了抓大事、抓战略、用人、决策等工作。

总之，领导不干领导的事，不坚持分层领导的原则，不是一级抓一级，一级管一级，一级带一级，而是越级处理问题，就是“越权”的表现。

当然，分层领导的层次划分，要因部门单位性质、规模等的不同而定，不一定都依照基层、中层、高层这样的层次去划分。如比较大的部门或企业，可分为战略规划层、战术计划层、运行管理层。一般企业可分为经营层（最高领导）、管理层（各职能部门）、执行层（车间）、操作层（作业班组）。分层领导的原则，在任何情况下都不是绝对的。如高层公司经理，有时直接深入到基层，听取情况，树立典型，解剖麻雀，解决有代表性的问题，这对于推动企业全局工作是十分必要的。

由于单位的规模、财力、物力、人力和工作内容、性质的差异，各层领导职权范围划分是不同的。这个单位的中层

Green Apple Data Center

公司经理的权力可能比那个单位的高层公司经理的权力还大。不同单位有不同的大事。这个单位的大事，在那个单位可能是小事一桩。只有按本单位领导的职权划分逐级办事，才不会“越权”。

5.6 越权的危害

擅长“越权”的公司经理，总欣赏自己的才干，并为“越权”的结果倍感欣慰。认为虽然自己辛苦一些，但事情办得快，办得好，不耽误事。然而，他没有看到“越权”的危害。

5.6.1 有害于工作的正常秩序

生产经营和工作都按照一定的规律运转，呈现一定的程序，是系统工程。分级分层领导，各负其责，各司其职，就是为了维持其正常秩序，以取得良好效果。如果公司经理对下级“越权”，对工作横加干预，或有意无意地过问、插手、表态，这就打乱了下级的正常工作秩序，使下属无所适从，甚至为难。对上级的“越权”指挥，不听不办不好，只好使正常工作程序扭曲，按领导意图办。下级对这种照办，常常是违心的。由于在其位、谋其政，下级公司经理熟悉自己职责范围内的工作，对上级“越权”指挥、脱离实际的现象很反感，因为他们对正常工作程序破坏可能引起的不良后果，是了如指掌的。破坏正常生产、工作秩序，就像破坏机械运转的方向和速度一样，危害是可想而知的。

Green Apple Data Center

5.6.2　有害于调动积极性

上面已经谈到，公司经理的工作，主要的是决策和用人。用人，除了选用人才外，主要是调动人的积极性。这需要多方面的领导方法与艺术，其中，对干部充分信任，放手使用，不“越权”处理问题，是一个重要方面。如果“越权”行事，包办一切，下属就习惯于服从，而不主动去想、去干。因为他知道，自己想也白想，因为你已经按照自己的意愿替他想好了；学也没有用，因为学不学都要按照你的逻辑办；主动干也不成，因为不一定合你的路数。这样，下属还有什么积极性、主动性、创造性可言？影响下属积极性，同时也就影响了人才的锻炼和成长。

5.6.3　有害于团结

上下级之间，正职和副职之间，同心同德，团结一致，协调和谐，是企业成功的保证。一有“越权”现象，就做不到这些了。公司经理的“越权”，实际上也是一种“侵权”现象。对下“越权”，使下属有职无权，下属就会产生“上级领导对自己不信任，不重用”的疑虑；群众也会对这样有职无权、说了不算的领导产生抱怨情绪，从而使公司经理加深了与上级领导人的隔阂。如果是下级对上级“越权”，也会有目无领导、不自量力之嫌，这也是影响工作和团结的因素。“越权”危害实在甚多。只有无所作为的懒汉和懦夫才欢迎“越权”，因为这样他一不操心费力，二少承担责任；只有喜欢依附于领导、阿谀奉承的庸才，才欢迎“越权”，因为这样他可以经常跟着

Green Apple Data Center

领导屁股转，便于溜须拍马。除此之外，没有什么人喜欢公司经理“越权”，就是说，“越权”就大多数人来说，是不得人心的，不利于团结的。

5.6.4 有害于本职工作的完成

有意无意地习惯于“越权”的公司经理，脑子里想的，放心不下的，整日奔忙的，常常是自己职权外的事情。形成这样的工作作风、思维走向、心理热点，都在一些细小的具体事情上，很少着眼于关系全局性的大事，形成大事抓不了，小事放不下的局面。同时，人的时间和精力是有限的，用于“越权”方面多了，自然减少了用于解决本职工作问题的时间和精力，有害于本职工作的完成。

5.7 越权的防范

下属的“越权”有三种不同情况：一是由于职责范围不甚明了，或是写在纸上的明确，在实践中糊涂，因而无意地、不自觉地“越权”；二是由于对上级领导有成见，或为了显示个人才能而有意地、不正当地“越权”；三是在非常情况下的“越权”。公司经理要根据不同的“越权”情况，采取不同的防止下属“越权”的方法与艺术。

5.7.1 明确职责范围

权力是适应职务、责任而来的。职务，是公司经理一定的职位和由此产生的职能；责任，是行使权力所需要承担的

Green Apple Data Center

后果。有多么大的职务，就有多么大的权力，就承担多么大的责任。职、权、责一致是领导工作的一个重要原则。“有职无权”，是被人“越权”；“有权无职”，是侵越了别人的权力。“越权”是“有权无责”，被“越权”是“有责无权”。因此，只有职、权、责相统一，真正克服有责无职无权、有职有权无责、有职无权无责、无职无责有权等现象，才能防止“越权”现象。这就必须明确职责范围。

明确职责范围，不能仅停留在行文规定上，甚至把文字贴在墙上，而要研究出若干办法，制定实施细则，根据已有的经验，定位、定人、定责、定标、定权。除规定常规决策、指挥、组织、管理等工作的分工外，明确可能出现的非常规问题由谁负责处理。防止出现有些问题、临时发生的事情谁管都可以、谁不管都行的含糊不清的现象。

上下级的领导工作，正职与副职的工作，特别是基层领导与其下属的工作，有些不是那么泾渭分明的，这就更需要明确职责范围，各司其职，各持其权，各负其责。

5.7.2 进行逐级管理的教育

除了对下属明确职、权、责的范围外，还要对下属进行分级领导原则的教育。分级领导就是分层领导，这是事物发展的客观要求。任何事物都是一个系统，都作为系统而存在，都有层次结构，它的发展变化都是有规律的，系统之间能否有效地运转是层次性决定的，同一层次的诸系统的功能联系须由各级系统之间自主地进行。只有在发生障碍，产生矛盾，出现不协调时，才提交上一层次的系统解决。这是分级领导

Green Apple Data Center

的理论依据。

下属根据这一原则，要认真地做好本层次的工作，对上级领导负责，执行上级的指示，接受上级的指导和监督，主动地经常请示汇报工作，积极地创造性地完成上级领导交给的一切任务。不能见硬就缩，见难就退，见险就躲，推诿拖拉，矛盾上交；也不能固执己见，各行其事，属于上级决定的问题，擅自作主，独往独来。对下属的“越权”，尤其是对有意的“越权”，应提高到目无组织、目无领导，闹分散主义、本位主义和闹独立性的一种表现的高度来认识。这样，下属对自己的“越权”才会引起警觉。

5.7.3 为下属排忧解难

上级领导在决策的基础上，在给下级部署任务、提出要求的同时，要深入基层，为下属完成任务创造必要的条件。上级要为下属服务，支持、鼓励、指导、帮助下属，关心、爱护下属，为下属排忧解难，及时解决他们工作中自己难以解决的问题及不协调的关键问题。这样，也可以防止或减少下属由于来不及请示而出现的“越权”现象。如果不深入下属，不接近群众，高高在上，门难进、脸难看、事难办，就会助长下属“先斩后奏”、“干了再说”的“越权”行为。

5.8 失落权力的恢复

一经发生下属“越权”现象，要积极慎重地根据不同情况，采取不同方法加以纠正。

Green Apple Data Center

5.8.1　先表扬后批评

对下属“越权”，要作具体分析，不能简单地批评和指责。有的下级“越权”，是做了应由上级主管领导决定的事。这是和他有较强的事业心、责任感，工作有积极性、主动性，想工作之所想、急工作之所急，不推不靠、敢做敢为、敢于承担责任等优点相联系的。这和工作不负责任，推一推、动一动，工作稍有难度就推给主管领导相比，这种“越权”的精神反倒显得是可贵的。尤其是很多下属，抱着“多一事不如少一事”的处世哲学，能推则推，能靠则靠，能拖则拖，能等则等，能舍则舍，得过且过，份内的事都不去干，有何劲头去“越权”。对于那种出自正当动机而“越权”的下级，应该又表扬又批评，先表扬后批评，肯定其积极性，指出“越权”的危害，以“越权”的具体事实帮助其分析研究，指出不“越权”而又把事情办得更好的方法。这样，下属才为公司经理的公正、体贴、实事求是所感动，才能领悟到应该发扬什么，克服什么。

5.8.2　维持现状，下不为例

公司经理对下属“越权”产生的和将产生的效应，也要作具体分析。有时，下属“越权”决定或处理的问题，可能和主管领导的思路、决策是相吻合的，是正确的，有的地方干得更漂亮，成绩更出色。这样自然要维持下去。即使是这样，也要下不为例。有时下属“越权”行为与公司经理的正确决策有一定差距，在成果的取得上要受一定影响，存在某

Green Apple Data Center

些损失，但仍是正效应，无损大局。这样的情况也要维持现状，继续下去，在进行过程中，尽量使其向更好的方向转化，取得更大的成绩。

5.8.3 因势利导，纠正错误

有时下级“越权”,对问题的决定或处理本身就是错误的，已经或正在产生负效应。这时，公司经理就要根据情况予以补救、纠正，“亡羊补牢”，力争把损失减少到最低限度。并教育下属吸取教训，认清“越权”的危害。

5.8.4 提高权力的自控能力

公司经理防止和克服自己“越权”，惟一的实际方法是靠自尊、自爱、自重、自慎、自控。权力本身就是有效的控制。行使权力的人要提高权力的自控能力。

1. 克服权力欲

封建权力欲意识，在一些公司经理那里时有表现。他们认为权力到手，便可主宰一切，有了权力，就有了权威、权势，就可为所欲为，独来独往。于是把人、财、物等各种权力集于个人一身，主观、专断、个人说了算，建立自己的小天下。这种想法必须克服。

2. 增强自我角色意识

每个人在生活中都要扮演不同的角色。在孩子面前是家长，在老人面前是晚辈；上讲台是先生，坐台下听是学生；看

Green Apple Data Center

电视是观众，买东西是顾客；在上级面前是下级，在下级面前是领导。任何公司经理，“上朝理政”是领导，权限以外是普通工作人员，在社会上是普通公民。这样按客观实际认识自己，才有自知之明，才能把自己放到适当的位置，在不同场合，对不同事情扮演不同的角色。

3. 在权力范围内活动

任何公司经理的权力，都是上下有限，左右有度的，有个范围，不是没边没沿。公司经理要明确自己的权力极限，不要越过，应该在权力范围内行事。有的公司经理，为了防止和克服自己“越权”，对自己提出克服“四过”（对人对事要求过严、过高、过细、过急）；坚持“四少”（对微观工作少听、少问、少说、少做）；做到“四不”（对人对事不急、不躁、不气、不恼）；运用“四法”（座谈法、沟通法、谈心法、闲聊法）。这样，就会心平气和、胸有成竹，高屋建瓴地做好领导工作。

除此之外，公司经理还要安排好自己的工作日程，按部就班地工作。这可以克服工作的随意性，防止“越权”。

Green Apple Data Center

第 6 章　权力转移≠权力失落

任何公司经理，即使是才智超群的人，也难免会由于工作需要而必须暂时离开工作岗位，或者由于工作头绪太多而忙不过来，或者由于繁重的事务缠身而无法集中精力从事主要工作。这些情况就会使自己行使权力的过程发生停滞或间断。为了避免这种情况发生，公司经理就必须及时将手中的一部分权力转移出去，由他人代为行使部分职能，从而保持自己的旺盛精力，使事业持续不断地得到发展。这就是公司经理的权力转移过程。

由此可见，所谓公司经理的权力转移，就是公司经理根据工作实际的需要，将自己职责权限范围内的决策、指导、协调和管理等部分权力，有序地转移给其他工作人员或组织为其代劳的行为过程。

6.1　权力转移的必要性

公司经理的权力转移，不是哪个人的异想天开或一时冲动，而是有着内在的现实要求和理论依据的。

Green Apple Data Center

6.1.1 调动下属积极性的客观需要

众所周知，下属的积极性表现着下属对公司经理所从事的事业的主动态度，它在领导工作中占有极其重要的位置。因为离开下属的积极性，领导活动就难以顺利展开。调动下属人员的积极性主要有两个渠道——物质动力法和精神动力法。物质动力法是对下属实施的物质鼓励。精神动力法，包括进行思想启发及表扬、授予荣誉等。高明的公司经理，要善于把二者结合起来使用。权力转移，就是有效调动下属积极性实施精神鼓励的重要方法。如通过委托、代理，特别是授权等方式，将公司经理手中的部分权力转移给下属，使下属明显感受到公司经理对自己的信任和重视，从而培育起同舟共济开创事业新局面的信念和动力，尽心竭力，创造性地工作。

6.1.2 加强协作和信任的客观需要

毋庸讳言，处在社会大系统中的组织领导，在行使权力的过程中，总会受到外界因素的影响和制约，不可能单枪匹马地孤军奋战。必须具有良好的协作意识，与有关部门和公司经理彼此建立相互信任、相互支持、相互帮助和协作的关系。

公司经理的权力转移，就是有效增强彼此合作、彼此信任的重要方式。一方面，它通过对权力的合理分散处理，可以在公司经理之间、上下级之间建立起彼此信任的关系；另一方面，通过权力的转移，可以找到协作的支点，便于公司

Green Apple Data Center

经理统领全局。

6.1.3 摆脱事务主义的客观需要

公司经理应该行使的权力,往往包含了相当复杂的事项。面对这种情况,能否摆脱事务主义,抓住主要矛盾,从容处理工作中的各种问题,则是对领导才能的一个重要考验。

生活中经常能看到这样的情况:有的公司经理对职权范围内的大事小事表现出极大的“耐心”和“精力”,事必躬亲,结果整天忙得团团转,工作效率并不高,更谈不上创造性地完成工作任务。而有的公司经理面对同样错综复杂的工作局面却能够小事放得开,大事收得拢,泰然处之,潇洒自如。这类公司经理之所以能够轻松自如地开展工作,一个非常重要的原因,就是他能够集中力量抓住工作中的那些影响全局的主要矛盾,而将处理那些次要矛盾的部分权力通过正常渠道转移出去,既调动了下属的积极性,又跳出了事务圈子,使自己有条件、有时间、有精力抓大事,因此事业上的成功率往往很高。

6.1.4 弥补不足,发展自身的客观需要

世界上很难找到一个全才公司经理,只能找到适合于某一项工作的领导者,即便如此,他对所担负的职责权限范围内的工作,也不可能做到样样精通。然而,一个聪明的公司经理,却可以通过权力的转移,充分利用那些在某些专长上超过自己的人的能力,进而弥补自己才能的不足。

Green Apple Data Center

6.2 权力转移的形式

6.2.1 向上级转移

向上级转移权力，也称上交。它是公司经理在行使权力的过程中，遇到不便自己出面，或无力解决、也无法解决的问题时，将矛盾交给自己的主管领导或上级部门的行为过程。

一个公司经理，即使是一个超群的公司经理，在工作中也难免会遇到棘手的、依靠自己的力量或其他手段都无力解决的问题。在这种情况下，就不得不把这部分权力转移给上级主管领导或主管部门，请求上级帮助解决。但是，“上交”在公司经理权力转移中，是比较“危险”的一种形式。一般说来，衡量一个公司经理能力的高低大小，往往是以公司经理处理问题、解决问题的效率、成果为标准的。如果一个公司经理经常将矛盾上交，势必会给上级造成“无能”的印象。那么如何解决好这个问题呢？首先是尽量减少或避免这种情况的发生，不到万不得已之时，不能轻易上交；更不能为了躲避矛盾，将矛盾往上级那里推。其次，应使上交与建议同时并存。就是说，在上交过程中，同时要提出自己的建议。提出的建议至少要有两个以上的方案，以便使上级领导在分析比较中做出正确的决断。此外还要明白，上交不等于放弃。放弃是公司经理终止行使自己的权力。而上交时权力并没有终止行使，只是请示上级领导或部门帮助解决问题；对问题的最终处理结果，自己应负一定或全部的责任。

Green Apple Data Center

6.2.2 向下级转移

向下级转移权力也称授权，它是指上级公司经理授予下属一定的权力和责任，使其在一定的监督之下有相对的自主权。授权的公司经理对被授权的下属有指挥权、监督权；被授权的下属负有报告及完成任务之责。

授权，在公司经理权力转移中占有极其重要的位置。现在公司经理，不管其职位高低，都会遇到授权问题。授权最主要的特点就是公司经理把一部分权力和责任授给下级以后，公司经理依然有责任。

在授权的方式上，一般有以下三种类型：委托人只能按照原公司经理的意图处理事务，在此期间如遇重大事情需请示原公司经理方可行动。因此，受委托人具有处理事务的权力，但并不完全为其负责。

6.2.3 平级转移

平级转移权力，是公司经理在行使权力过程中，由于工作需要，而将部分权力临时转移给相同级别的公司经理代为行使的过程。它有两种主要的和基本的方式。

1. 委托

所谓委托，就是公司经理在行使权力的过程中，出于工作的需要，请别人代办某项工作的行为。一般情况下，采取委托的办法转移权力，是公司经理离开岗位的情况下进行的。这种情况多半发生在公司经理遇到需要在本单位以外处理的

Green Apple Data Center

大事、要事，而自己又不能脱身前往，那么就可能委托他人代为办理。委托不只可以在平级之间进行，也可以在上级对下级之间进行。

2. 代理

所谓代理，就是公司经理在行使权力的过程中，需要暂在一个时期内离开工作岗位，依法授命某人执行其职务的行为。采取代理方式转移权力的特点是，某人在代理期间相当于该职，全权处理该公司经理所属职责权限范围内的一切事务。

代理与委托有区别。在某种意义上讲，代理具有法律效力，代理人在代理期间相当于被代理人的职务，是平级关系，代理人在代理期间有自主决定代理期间的一切事务的权力，并为其负责。而委托并不具有法律效力的公司经理，虽然不能预料出现哪些突发事件，但能够对出现情况的类型和程度做到心中大致有数；对周围的环境，特别是平级或上级的情况也了如指掌，必要时能及时求得各方帮助。

6.3 权力转移的原则

6.3.1 四有原则

公司经理的权力转移，不能处于失控、无序状态，必须有组织、有计划、有秩序、有步骤地进行，必须置于可控之下。无论公司经理在何种情况下，哪怕是紧急情况下，也不

Green Apple Data Center

论采取什么方式，转移权力都不能是仓促草率的、无政府主义状态的。

认识公司经理权力转移的主动性，对领导工作的开展有着极其重要的意义。公司经理在其工作中，往往会遇到许多突发事件，需要转移权力使工作不致贻误。由于某些公司经理缺乏权力转移的概念，事先在思想上准备不足，或根本没有准备，因而遇到情况时，就会出现权力盲目转移的现象，一时陷于被动。

有时，作为授权的辅助手段，向下级转移权力还有委托、代理和使用助理、秘书等形式。特别是助理与秘书常常是公司经理向下级转移权力的主要对象。助理，是公司经理设置的专门协助自己处理事务的职位。秘书，是公司经理设置的专门协助自己管理文书、处理日常工作的职位。这两个职位的人员只协助公司经理办事，但不独立承担职务。

6.3.2 始终尽责

公司经理在权力转移的过程中，权力虽然转移了，但与权力紧密相连的责任并没有完全转移，有的甚至只应转移权力而不能转移责任。因此，公司经理在权力转移的情况下，务必时刻保持清醒的头脑，做到心中有数。信息灵通，了解进程，不可一推了之，万事大吉。牢记虽然自己的权力转移了，但主要责任还得由自己负。这就要求公司经理在权力转移的过程中，应主动承担责任，而不是推卸责任，从而有效提高权力转移的成功率，真正达到权力转移的目的。

Green Apple Data Center

6.3.3 适时收回

公司经理的权力转移在时间上是具有一定期限的，不可能无休止地转移出去。无论是哪种方式的权力转移，都必须在时间上作出明确的要求，以使代行权力者严格遵守完成任务的时间，掌握工作进程。

公司经理权力转移的阶段性，决定了权力转移的“放”与“收”这个概念的形成。放，就是从权力转移开始到转移出去；收，就是当代行权力者在规定的时间内完成任务后，公司经理要及时收回权力。放与收，完整表达了公司经理权力转移的一个全过程。

6.4 正确转移权力，防止权力失落

公司经理权力转移的方法与艺术，是一个比较复杂的问题，不同的公司经理有不同的认识。但就总的方面依然可以归纳为下述几点。

6.4.1 因事择人，视能转授

公司经理在权力转移的过程中，应力求使所授的工作是接受权力者有兴趣、有积极性，又不超过其智力和体力的承受限度的工作，使最适当的人成为接受权力者。同时，还应注意视能转授，从工作任务出发，以接受权力者的才能大小和知识水平高低为依据，转授相应的权限。

要做到因事择人，视能转授，公司经理就应在权力转移

Green Apple Data Center

之前，对接受权力者进行严格的考察。考察的主要内容是德、才、学、识，并因不同的工作要求而有所侧重。公司经理的考察要具有超前性，特别是对自己的直接下级、平级，也包括直接上级，更要做到心中有数。这样，就会使自己在需要转移权力时得心应手，把权力转移给那些胜任工作的人，真正做到用贤任能。

6.4.2 掌握有效的控制方法

公司经理的权力转移，实质上就是从系统的角度出发，将自己所制定的复杂的总体目标加以分解，实行“分而治之”，然后再由分到合，统筹划一。公司经理在权力转移时，容易出现两种倾向：一种是大权小权独揽，不愿转移。这是一种小生产的用权方式，难成大业。现代的领导者如果不能依靠下属每一个成员，不充分利用他们的聪明才智去完成工作和负起责任，仅依赖个人的微薄力量去包打天下，那将是最大的失策。另一种倾向是全部转移，不加控制，坐等下属汇报成果。这种疏于监督，认为转移了就万事大吉，忘记了主要公司经理负有统领功能的做法，容易使总体目标发生偏离，前功尽弃。因此，公司经理在权力转移过程中，既要恰当分权，又要学会有效地控制。

所谓控制，就是公司经理根据决策目标，按照一定的程式，在计划实施过程中，及时反馈各方面信息，协调各方面关系，防止和纠正接受权力者在工作中的缺点和错误，有效掌握权力实施的过程。当然，控制的内容，仅仅是接受权力实施的过程。当然，控制的内容，仅仅是接受权力者的工作

Green Apple Data Center

偏离或可能偏离总目标的现象，而不是事事加以控制，必须允许接受权力者对其所经办的事有某种程度的自由裁决权，只要接受权力者按照预定的目标工作，就不能事事横加干涉。

公司经理的权力转移后，对接受权力者的控制主要有两种类型：一是现场控制，即在接受权力者代行权力过程中，公司经理采取确立标准、搜集信息、衡量成效、纠正偏差的完整控制过程。二是后果控制，即在接受权力者完成任务后，用实际后果和原定计划标准进行比较，作为将来工作的借鉴。一般情况下，这两种类型常常交叉运用于同一个控制过程，以确保权力转移的有效性。

6.4.3 正确平衡各方关系

在权力转移中，公司经理只能对直接上级或下级进行，绝对不能越级进行。因为越级权力转移，容易造成直接下级或上级的被动，增加部门之间的矛盾。所以，公司经理在对直接上级、下级、同级权力转移的过程中，要十分注意处理好与上级、下级和同级的关系。

1. 要注意处理好与上级领导的关系

公司经理在权力转移的过程中，经常会与自己的上级发生关系，如采取“上交”方式转移时就是如此。处理好与上级的关系，会更大限度地取得上级领导的理解、信任、支持和帮助。这就要求下级公司经理尊重和服从上级，大胆负责地开展工作，争取上级的信赖和支持；同时，准确理解上级在宏观和整体上的指导思想与战略意图，缩小自己与上级间

Green Apple Data Center

思想和行为上的误差。在理解上级意图的基础上，分析自己在微观和局部方面的指导思想与战略意图正确与否，是否与上级存在差异。只有这样，才能在上交权力时主动拿出与上级意图趋于一致或基本相近的可行性方案，取得上级的帮助。此外，下级公司经理还应当运用有效的方式方法，使上级认识自己工作的重要性，理解自己的战略意图和战术规划的正确性与可行性，争取上级领导尽可能多的支持。

2. 要处理好与下级之间的关系

作为上级的公司经理，固然处于组织和支配下级的主导地位，但领导成效的获得、领导才能的显示、领导目标的实现，主要靠下级的支持与合作，靠调动下级的主动性、积极性、创造性。为此，上级公司经理一是要准确地了解下级的心理要求，给其以正当的心理满足，实现心理接近，以期掌握协调上下级关系的主动权，搞好权力转移；二是正确对待不同类型的下级，因人制宜转移权力；三是随时掌握下级的思想情绪变化，进行调节，使自己转移给他们的权力得以高效率的实施。

3. 要处理好与同级之间的关系

公司经理与管理层内其他成员共处于一个利益共同体中，共同的事业和目标使他们相互之间产生密切的联系与合作。转移权力的问题也时有发生。处理了这一问题主要需要做好三件事：

（1）开诚布公，增进了解。管理层中的成员，由于过去

Green Apple Data Center

相互未必熟悉，因而可能会不同程度地存在着戒备心理，这种情况不解决，相互间的权力转移就有困难，即使转移了，效果也不会理想。而解决的最好办法，就是彼此开诚布公，增进相互理解和信任。

（2）恪尽职守，淡化名位意识。现在有的公司经理之所以不能很好地在同级之间进行权力转移，以便有力地开展工作，其根本原因就是名位思想在作祟。因此，同级领导之间要淡化名位意识，以事业为重，来赢得其他成员的认同和首肯，取得支持与帮助。

（3）权力应尽量转移给与自己本职工作联系密切的同级。同级之间的权力转移，不能根据个人的好恶来进行，而必须在与本职工作联系密切的同级之间进行。这样，一方面与自己工作联系密切的同级对自己所承担的工作较为了解，从而能够有效地完成所接受权力的任务；另一方面，把权力转移给与自己工作联系密切的同级，显得顺理成章，也会避免因其他成员的不理解而造成不必要的麻烦。

Green Apple Data Center