

李佩兰 编著

管理精英文库

别让你的权力睡着了

—— 公司结构与领导权力



人民中国出版社

别让你的权力睡着了
——公司结构与领导权力

公司的组织形式与结构

三个臭皮匠，胜过诸葛亮。

公司的组织形式即公司的存在方式。认真研究并合理选择公司的组织形式，是建立与发展公司的必需的基本条件。面对数目繁多的公司，我们可以从不同的角度来考察公司的存在方式，下面我们将从不同的角度来考察公司的组织形式。

一、从债务角度考察公司组织形式

无限责任公司

无限责任公司是指由两人以上的股东所组成并且股东对公司的债务负连带无限责任的公司，简称无限公司。无限公司仅由无限责任股东组成，它的股东只能是自然人，并且半数以上的股东在国内有固定住所。如果无限公司的股东只剩下一人，那么，无限公司应解散或变更成为独资企业。

1. 无限公司的优点

(1) 无限公司具有合伙特点，组织简易，法定最低人数少，股东之间关系亲密，相互信任程度高。不要求有最低的总资本额，不对外发行股票，公司的外部关系简单。

(2) 无限公司有利于财才结合，即有利于多财少智的人与少财多智的人结合，共同组建公司，取得好的经营效果。

(3) 无限公司的股东负连带无限责任，加上股东的出资不能随便转让，所以，股东们经营的积极性高、责任心强，苦心经营，同舟共济。

(4) 由于无限公司负连带无限责任，所以公司的信用程度高，债权人的经济利益能够得到保障。

2. 无限公司的缺点

(1) 股东的风险太大，一旦公司破产，由于负连带无限清偿责任，很可能使股东倾家荡产。

(2) 资本的筹集困难，因为公司的股东人数有限，允许以智慧或信用出资，又不要求最低的资本额，如果没有财力雄厚的股东合作，资本的筹集是比较困难的。

(3) 股本转让困难，由于无限公司股东要负连带无限责任，那么，与谁合作就是涉及到每一个股东切身利益的事情，股东若想转让自己的股本必须经过全体股东的同意，所以，无限公司股本转让比较困难。

3. 无限公司的选择

如果公司经营的业务风险较低，如投资信托公司；需要的信用程度高，如保险公司；或者公司发起人已有资本与公司所需资本差额不大，并且股东之间关系亲密，则采取无限公司的形式较为有利。例如，设计、咨询等所需资金较少，而责任较大的公司，可以采取无限公司的形式，以加强经营者的责任感。

有限责任公司

有限责任公司是由若干人以上（一般为五人）和若干人以下（一般为二

十一人)的股东所组成,股东就其出资额为限,对公司债务负有限清偿责任的公司,简称有限公司。有限公司不得对外发行股票,股份不得任意转让,如果一股东欲转让其股份,其它股东有优先购买权,即使股东死亡后,其后代想取得股份的继承权也只能排第二位,而不能优先取得股份的继承权。有限公司股东只负有限责任,仅对公司负责,并不直接对公司的债权人负责。

1. 有限公司的优点

(1) 有限公司的设立比较简便,只有发起设立,而无募集股份设立,股东的出资额在公司成立时缴足即可。股东的人数较少,公司的内部和外部关系比较简单,是否设监察人由公司自行决断,股东会议的召集方式及决议方法也简便易行。

(2) 有限公司的组织机构比较简单,公司的规模不大,一般采取董事单轨制进行管理,即董事和经理由同一人担任,实行直线领导。

(3) 有限公司的经营风险性比无限公司小,因为股东对公司的债权人只负有限清偿责任,即使公司破产,不会影响股东个人财产,这对有限公司的组建有积极作用。

(4) 有限公司股东人数较少,他们之间的关系比较亲密,有利于彼此沟通情况,协调意见,形成满意的决策。

2. 有限公司的缺点

(1) 有限公司对债权人只负有限清偿责任,所以公司的信用程度不高。

(2) 有限公司具有人合公司的性质,所以股份的转让受到较为严格的限制,公司内部细则都规定股本转让限制的条款,并且,有限公司向外转让股本是非常稀少的现象,故有限公司同无限公司一样,股份的转让是比较困难的。

(3) 有限公司有助于投机心理的产生,由于有限公司只负有限责任,所以股东往往以较小的资本去冒较大的风险。

3. 有限公司的选择

如果公司的经营风险较大,市场的供求关系变化激烈,所需的信用程度不要求很高,如娱乐公司,股东相互之间比较亲密和熟悉,可以采用有限公司的组织形式。它是适合于中小企业的一种有效组织形式,适合于具备法人条件的资金联合型公司,在我国,尤其适合于中外合资经营企业。

股份有限公司

股份有限公司是由若干人(一般为七人以上)的股东所组成,全部的资本均分为股份,股东就其所购的股份数额为限对公司的债务负其有限清偿责任的公司。股份有限公司是最典型的法人组织,它的设立必须有法定的发起人,发起人要订立章程,认购股额。股份有限公司是资合公司,股份可以自由转让,其股票可以在社会上(主要通过证券交易所或银行)公开出售。股东对公司的债务不负责任,公司的债权人只能对公司的资产提出要求而无权直接向股东起诉。绝大多数股份有限公司的拥有者和管理者是相互分离的,负责股份有限公司的日常经营活动不是股东,而是一个专门的班子——董事会和经理负责,其中经理通常要以自己的全部财产对自己给公司造成的行为负责,经理对其因失职而造成的对公司的经济损失一般负有连带责任。股份有限公司的帐目必须公开,股份有限公司必须在每个财政年度终了时公布公司的年度报告,其中包括董事会的年度报告、公司的损益表和资产负债表。

股份有限公司与有限责任公司的区别在于，股份有限公司就其所认购的股份，对公司负债务责任，而有限责任公司的股东就其出资额为限，对公司的债务负责。前者的资本分为股份，后者的资本不分股份。有限责任公司的股东可以作为公司的雇员直接参加公司的管理，允许所有权和经营权合二为一。在表决权上，有限责任公司的股东无论出资多少，每一个股东都有一个表决权。股份有限公司中，股份是股东地位即股东的权利义务的计量单位，持有有一个股份就意味着拥有一个单位的表决权。

1. 股份有限公司的优点

(1) 股份有限公司是集中资本的一种最有利的组织形式，它有利于吸收小资本，兴办大事业。因为它可以公开对外发行股票或债券，并且股份的金额一般都比较小，故可以把社会上的闲散小资本集中吸收汇合成大资本。

(2) 股份有限公司实行资本证券化，股东可以将其股票自由转让，资本保持着流动性，具有广泛的社会性，不受个人及身份等条件的限制，有利于公司之间的竞争。

(3) 股份有限公司的股东只对公司负有限责任，可以根据自己的财力和判断力来购买股票的数额，所以它有利于刺激公众的投资心理，有利于分散投资的风险。虽然一个股份有限公司本身的规模可能很大，经营的风险也较大，但是这对于每一个投资者来说却只承担很少的风险。

(4) 股份有限公司采取所有权与经营权相分离的原则，这种管理的专门化有利于提高公司的管理水平，它完全脱离个人的意向而成为一个独立的资本团体，不受个人因素的影响，具有永续性，人数众多的股东只作为资本的单纯所有者领取股息和红利。

(5) 股份有限公司中，本公司职工可以购买股票入股成为股东，有利于使公司经营的成败与职工的切身利益结合起来，有利于公司的管理，有助于调动公司职工的积极性，培养职工与公司共存亡的观念。

2. 股份有限公司的缺点

(1) 由于股份有限公司实行每股一票行使表决权的原则。公司的决策权容易落在少数大股东的手里，排挤小股东对公司业务的建议与干涉，从而使小股东的权益受到损害。为此，有些股份有限公司采取累积的投票方法，以增加小股东对公司经营事务的发言权，保证他们的利益。

(2) 股份有限公司的设立程序很复杂，也比较严格，因而组建时较为困难。同时，它的决策机构、执行机构及管理机构比较庞大，在决策与执行的时候显得不够迅速与灵活，不容易管理好。

(3) 股份有限公司不容易保密，它的损益表及资产负债表必须公开，股东人数较多并且流动性大，所以公司保密较困难。

(4) 股份有限公司对债权人只负有限责任，股东不直接对债权人负责，所以，股份有限公司信誉较无限公司低。

3. 股份有限公司的选择

股份有限公司特别适合于那些投资大而又需要长期经营才能盈利的行业。例如铁路、大型水利设施等。对于有较大风险的行业及市场变化快的行业等可采用股份有限公司的形式。如果股东之间的关系疏远，则适宜采取股份有限公司的形式。

股份有限公司形式的选择对我国的经济体制改革有重大意义。因为它有利于动员闲散资金，发展新兴行业和新办企业，促进经济竞争，优化投资体

制和企业结构体制，改善企业的经营管理，摆脱陈旧的公有经济形式，充分显示社会主义公有制的多样性和公有经济形式的多样化。但是，我国的企业股份化过程将经历一个相当长的时期，其进程取决于我国总体经济体制改革的进程，具体说来，根据股票市场的发育程度，可以把股份化过程分为三个阶段。

第一个阶段：

企业投资权开始下放，企业拥有一定的投资决策权，在这个阶段不存在股票市场。股份有限公司的产生引致股票的发行市场诞生，但仅仅限于股份有限公司与股票认购人直接交易的发行市场，而不存在以承销人为中介的发行市场。股票的流通市场还没有产生。

从该阶段股份有限公司产生的来源看，大体上是新建的企业直接成为股份有限公司，也有其它形式的企业变更成为股份有限公司。在成立方式上，大多数公司采取发起成立（在公司成立时，发起人认购股票的全部，不再向他人招募）和私下募集设立（在公司成立时，发起人只认购发行股份的一部分，其余部分另外向他人招募，向他人募集股份时，不是在社会上广泛接收股东，而是私下有选择地接收股东）的方式，很少采取公开募集设立（在公司成立时，发起人只认购发行股份的一部分，其它部分向社会上公开募召，可广泛接收股东）的方式，在该情况下，由于股份发行后一般无法自由转让，甚至发行时都不公开募集，所以该阶段的股份有限公司都带有或重或轻的封闭性。

第二个阶段：

企业拥有较大的投资决策权，企业税后利润较多，家庭收入有很大增加，并且股票市场发生了重大突破，以承销人为中介的股票发行市场的产生，非股票交易所的股票流通市场的产生是这个阶段开始的重要标志。

在该阶段，股份有限公司大量涌现，不但有新建的企业直接办成股份有限公司，而且原有的其它形式的企业也纷纷变更为股份有限公司，在设立的方式上，不但采取发起设立和私下募集设立的方式，而且采取公开募集的设立方式，股份有限公司的封闭性减弱。

第三个阶段：

股票市场发育完全成熟，经常进行股票交易的商人的出现和专门从事股票交易服务的商业机构——股票交易所的产生是这个阶段的明显标志。

该阶段股份有限公司的股份一般都是通过证券承销商等证券公司和银行等金融机构发行，股份的转让也很少是在股东之间私下进行，而是通过证券交易所进行买卖。商业竞争非常激烈，市场情况错综复杂、瞬息万变以及股份有限公司的经营状况使得股票的价格处于经常的波动之中。由于股票市场的充分发展，除了个别股份有限公司股东们有意识地保持封闭性外，一般股份有限公司的封闭性完全消除。

两合公司

两合公司是由一人或一人以上的无限责任股东与一人或一人以上的有限责任股东所组成的，其中无限责任股东对公司债务负连带无限清偿责任，有限责任股东以出资额为限对公司债务负有限清偿责任的公司。

两合公司的股东至少有一名有限责任股东和一名无限责任股东，这是两合公司成立的必要条件。如果只剩一种股东，则两合公司应宣布解散或变

更成另一种公司。两合公司兼有限公司和无限公司的特点，如前所述，无限公司称为人合公司，有限公司（包括股份有限公司）称为资合公司，兼有这两种公司特点的公司称为两合公司。在法律形式上称它为二元化公司。

1. 两合公司的优点

（1）两合公司的经营由无限责任股东的代表来主持，有限责任的股东只提供资本，分享红利，无权参与公司的管理，这就使得两合公司能够适合于不同人的客观条件和需要，使有良好信用和经营能力但没有财力的人与拥有财力但没有能力或不愿直接从事经营活动的人相互结合，使公司良好发展。

（2）由于公司有限责任股东只承担有限责任，所以它比无限公司能更加广泛地吸收资本，使之具有较大规模。

（3）由于公司本身的经营是由无限责任股东代表负责，经营积极性和经营责任感高，所以两合公司经营的效果好。

2. 两合公司的缺点

（1）两合公司的稳定性不如无限公司，公司的有限责任股东无权参与公司的管理，其出资转让受到较大限制，所以，有限责任股东的权力易受损害。使得两种形式的股东之间亲密感不强，凝聚力较差。

（2）有些国家（如日本）法律规定，两合公司的有限责任股东也必须对公司的债权人负责，就使得人们宁愿与普通合伙人签订利润分享契约，向其借贷资本，而不愿作为两合公司的有限股东去冒承担无限责任的风险。

3. 两合公司的选择

两合公司具有无限公司和有限公司的特点，在选择公司的形式时，当几种因素都很重要又可以通过法律形式来协调时，可以考虑组织两合公司，如保险公司，它需要较高的信用程度，又需要大量的资金，就可以选择两合公司。

股份两合公司

股份两合公司是由一人或一人以上的无限责任股东和一人或一人以上的有限责任股东所组成的，其中的有限责任资本分为股份的公司。股份两合公司是两公司形式中的一种，只是有限责任股东的出资以股票的形式出现，而且这种股票可以在市场上自由买卖。

股份两合公司与两合公司的区别只在于有限责任股东的出资形式不同，两合公司的有限责任股东以直接提供一定量资本的方式，并以此为限对公司的债务负有限责任，而股份两合公司的有限责任股东以购买股票的方式，并以股份为限对公司的债务负有限的责任。股份有限公司与无限公司的进一步发展相结合形成了股份两合公司，根据国外立法，股份两合公司还有以下特点：

（1）股东会不是最高权力机关，它只代表有限责任股东，其作出的决议对无限责任股东没有约束力。

（2）股份两合公司只设业务执行人而不设董事会。

（3）股份两合公司设业务监察人，负责监督公司业务的执行。

股份两合公司集股份有限公司和无限公司的优点，目前，世界上有许多著名的大型公司采用了股份两合公司的形式，一方面公司的无限责任股东对公司的债务负连带无限清偿责任，另一方面又对外发行股票，吸收有限责任股东，兼顾了提高公司的信用及集资方便两个优点。

二、公司组织结构的内容

公司组织的概念及其作用

一般地说，当有两个或两个以上的人，为了既定的目标而自觉地协调其活动时，就形成了一个正式组织。人员与组织的关系就好象一辆汽车上驾驶员和乘客与汽车本身的关系一样。如果我们想改进汽车的效能使其达到它的目标，即使它成为迅速、安全而且舒适的交通工具，我们仍然有很多事要做。例如，我们可以改进汽车的设计，使它更好地适合于可能使用它的人；我们可以改善它，使它更能适合于它所行驶的道路的特性；我们还可以改变汽车的设备或者调整它的某些机械特点，以适合人们的需要。汽车的设计总是根据对使用它的人和使用它的环境的特点的预测来进行。这种对汽车的各种改善与调整恰如人们对组织结构的调整一样，只不过一个具体，一个不具体罢了。

公司组织结构是否合理，对于公司的发展与生存起着至关重要的作用，有人曾这样说，公司组织结构的重要性仅次于公司最高领导人的挑选。对于各层管理人员来说，在一个结构设计良好的公司中工作，能保持较高的效率，并且能充分显示其才能；而在一个结构紊乱，职责不明的公司工作，其工作绩效就很难保持在一个较高的状态了。结果往往变成：由于职责不清，管理人员无所适从，对公司产生失望乃至不满情绪，最终是公司效率低下，人员纷纷离开。

在大多数情况下，公司效益低并非由于没有一个正式的结构，而是由于采用了僵化的、不适合本公司的特点和其它客观要求的组织结构形式。不论是紊乱的还是不合理的组织结构，都会导致公司的低效益。例如，福特汽车公司，是由美国亨利·福特一世在 1905 年创立，经过十五年奋斗，成为世界上最大的企业之一，到 20 年代差不多垄断了美国的汽车市场，并在世界其它重要市场上占有领导地位，从利润中就积累了十亿美元。但是，到 1927 年，福特公司却衰落下来，在市场上的份额降到了第三位。其后二十年间几乎是亏损经营。1944 年，亨利·福特二世接管了公司，改组了公司高度集权的组织结构，并换上了一个全新的领导班子，才扭转了公司的局面，使公司又迅速发展起来。亨利·福特一世失败的原因在于，他认为一个公司不论其规模多大，只需一个老板和一些助手，而不需要专业管理人员，他的助手只能照他的决定和命令行事，而不能象个经理那样行事。实际上，这是一个高度集权的组织结构形式，因而它不能适应福特公司这样一个庞大的组织。

因此，适当的公司组织结构可以使公司的各项业务活动更顺利地进行，可以减少矛盾与摩擦，避免不必要的无休止的协调，也才能提高公司的效率。

公司的组织结构就是公司各构成部分以及部分之间的相互关系。这就是说，公司组织结构首先是由各个部分构成的，各部分的划分是基于公司的目标之上，即把要完成的任务划分和安排成几个可以管理的部分。通常用来表述分析、划分和工作安排为几个可以管理的部分的这一过程称作“部门化”。其次，与公司组织结构关系密切的是所谓“管理的跨度”。亦就是公司总管所能管理部门的数量，及各部门负责人所能下辖的人员数量。第三，现在在大多数公司所存在的各种各样的委员会。这就是公司组织结构的三项基本内容。下面分别介绍“部门化”、“管理的跨度”和“委员会”这三项内容。

部门化

部门化，就是将工作和人员组编成可管理的单位，创设可管理的单位的过程，通常是建立组织结构的第一步。一个人如果能具备必要的技能、知识与时间，他就能完成一个公司中的所有工作，这不难想象。一个小吃摊是一个说明一个公司的各种职能都由一个人管理的例子。当他的营业兴旺了，摊主就感到没有足够时间来既制作食品又做服务顾客的工作。这样，作为组织工作的第一步，工作将被分成若干一个人能够完成的单位。可能将雇佣一个能够胜任有关制作食品的一切职能的厨师，摊主自己保留服务顾客和管理企业的有关的职能；当这个摊主的营业再进一步地发展，成为一个能接纳一百个顾客的饭店，厨师的工作就要进一步细分。厨师长主管制备食品和负责完成厨房内的所有工作。厨师长监督几个助手，每个助手都只有制作某种食品的技能。餐厅里有一个监督员，指挥男女侍者服务。店主本人则从事管理的职能，协调所有人员的工作。如果发展成联营饭店，那么每一个饭店就是一个可管理的单位。所以，部门化会出现在组织的所有各个层次。那么决定部门结构的最普遍的基础是什么呢？

部门化的根本目的在于分工，通过部门化过程而设立的许多单位，联合成组织的总体结构，在本质上是以为工作为中心的。决定部门化的最普遍的基础是职能、产品、顾客、地区、过程和序列。这些基础也就成为划分部门的一般依据。

1. 职能

职能是指互相联系的活动。其所以说关联，是因为在进行特定的一种工作时，要求有许多相似的技能。也就是说，在完成一个共同目标时把一组作业任务组编在一起的关系。按职能划分部门的方法，是基于这样的假设：很少人能够对各个方面的知识样样精通。规模小的公司，业务量小，只需要很少的管理人员，因此，往往是一个人管理许多事情。从某种程序上说，这种管理效率是很高的，因为不要其它的协调方式。在规模较大的公司，管理业务及管理人员都增加了，由于分工的极大优越性，组织管理划分为若干个职能部门来进行便是一个必然的趋势。在制造业，通常是按照生产、销售、技术、财务以及人事等划分成若干职能部门。

几乎所有的公司组织都是有按职能划分的部门，按职能划分部门是首要的、最基本的方法。按职能划分部门的优点是：它是一个合乎逻辑的和经过时间考验的方法；它遵循了职业专业化的原则，因而简化了职业训练工作；在人力的利用上能够显示出更高的效率；职能专业化减轻了主管部门经理承担最终成果的责任，因而提供了在上层加强控制的手段。

按职能划分部门的缺点是：职能人员往往养成了专心一意地忠于职守的态度和行为方式，各职能部门往往会强调自己部门的重要性，它们之间的“墙”是普遍存在的，职能人员观点的狭隘会破坏公司的整体性。正因为这样，职能部门之间的协调就是比较困难的事情，按职能划分部门，只有总经理才能对公司的全面事务负责，在大的公司里，这样的责任放在一个人肩上是太重了；由于缺乏更多的位置，使得经理人才的训练受到限制。

2. 产品

拥有不同产品系列的公司常常根据产品建立管理单位。按产品划分部门的做法，正在广泛地被应用，而且也越来越受到重视。在大型、复杂、多品种经营的公司里，按产品划分部门往往成为一种通常的准则。

按产品划分部门的优点是：它使得注意力及努力放在产品上，这对于激烈竞争的、多变的市场环境是非常重要的；按产品划分部门，分部可以形成以利润为目标的责任中心，它承担了总公司的一部分责任，其本身也具有高度的完整性；按产品划分部门，容易适应产品与劳务的迅速发展与变化，任何一种产品发展到一定程度，就可以分化出去，成为一个新的独立分部，这使得每一个分部都能保持一个适当的规模，避免部门的无限制膨胀带来管理的复杂化；为总经理提供可测量的训练场所。

按产品划分部门的缺点是：必须有更多的人员具有总经理那样的能力，以保证各产品分部的有效经营；产品分部存在由于总部和分部业务的重复而增加成本的危险，即使得经济的集中服务造成困难；分部拥有较大的权力，增加了公司总部的控制问题，由于分权及控制的不当，很可能使得公司的整体性受到破坏，严重时导致瓦解。

3. 顾客

零售商店可通过建立特设部门来迎合具体顾客阶层，如十多岁的青年、大学生、结婚用品等的需求。一个制造阀门的工业企业则可以这样分配它的推销人员：一部分负责向原设备制造企业进行销售，而另一部分负责配件市场的销售。

4. 地区

按地区划分部门的主要理由是交通不便。也就是说，这种划分方法特别适用于大规模的公司或者业务工作在地理位置上分散的某些公司。跨国公司采用这种方法无疑是成功的。即使在交通已经非常发达的情况下，当要管辖的下属人员人数很多而又分散在广阔的地区，按区域建立管理单位仍不失为一种合理的方法。这种划分部门的方法与按产品划分部门的方法，其优缺点有一定的类似性。如一部分责任下放到基层，为总经理人才提供可测量的训练场所，需要更多具有总经理才能的人员，使经济的集中服务成为困难，增加了公司总部的控制问题。按地区划分部门可以把重点放在本地市场和问题上，由于能同地区的利益集团和顾客更好地、面对面地直接联系，可以取得地区经营的经济利益。

5. 过程

生产一种产品的过程或设备可以作为决定工厂一级部门化的基础。这对于现代公司的组织也具有很大意义。例如，将所有铣床组成一个部门，而将所有车床安置在另一个部门，就是按设备进行部门化。在其他工业中，生产过程可作为决定有效的部门化的基础，因此，在一个化学工业工厂中，一个过程，如蒸馏就可成为一个作业单位。

6. 序列

公司还可以按序列来划分部门。比如，部门有时是按字母顺序或时间的序列排列的，对于那些还未作好电子计算机化的组织，簿记科可以分设二个组，一组登记顾客的姓氏字母属于从 A 至 M 范围之内顾客的帐目，另一组则负责顾客姓氏字母属于从 N 至 Z 的帐目。数字序列还经常作为把无区别的劳动班组划分为可控作的单位的基础，那就是将每 30 个工人置于一个班长之下。一天工作 16—24 小时的工厂，可建立不同班次，而每个班次则是一个独立的管理单位。

以上是六种常见的划分部门的依据。在现代公司中，很少有公司部分的划分只是按照某一种标准进行的，而是综合采用。例如，在公司的某一层可

能是产品部，而在次一层，可能是职能专业化，在第三层，可能是以地理位置为依据的部门化。所以，现代公司部门划分的依据是多重的，相互交错的。

除了以上的的基本方法外，在划分部门时还应考虑以下几个因素：第一，充分运用专业化的优点，进行合理的分工。但必须注意不能过分强调专业化部门无限制地增多。第二，力求管理与协调的便利。例如装配部门，根据需要可以设在销售部门之下。百货公司，某一商品的进货与销售也不妨由一位主管来负责，使得满足顾客的需要与进货随时都能统一起来。第三，激发足够的重视。这里有一个例子。IBM公司（美国商用机器公司）在1963年时的组织结构是公司总部下设立系统发展、系统制造和资料处理三个部，在资料处理部下面，有三个按地理位置划分的销售部门以及二十五个为顾客咨询的部门，还有两百多个训练和设备维修部门。1963年到1968年间，IBM公司改变了它的产品系列，增加了360型计算机，这使得维修的重要性、维修任务的复杂性都大大增加了，然而现场工程师以及相关人员在销售人员面前感到自卑。因此，在1965年将维修部门从资料处理部分出来，单独成立现场工程部——此部与其他部门处于同等地位。这样，公司总部由原来只按管理三个部变为管理四个部了。第四，降低费用。一般地说，部门越多，费用越高，这不仅是因为新成立一个部门时需要人员，办公室、电话费支出也会增加，而且，部门的增多会使组织的协调手段更为复杂，协调的费用更为昂贵。

管理的跨度

一旦确定了如何进行部门化——即不管是按职能、产品、顾客、地区、过程、序列，还是任何这些要素的结合——就立即会产生出组织结构上的另一个问题：一个人究竟能指导多少部门？这个问题通常就叫做管理的跨度问题。管理跨度就是管理者所管辖的下属人员（或部门）的数目。管理者所管辖的下属人员多，称之为管理跨度宽；管理者所管辖的下属人员少，称之为管理跨度窄。管理跨度是宽好，还是窄好呢？这是公司在实际工作中所遇到的现实问题。

就管理跨度本身来看，窄有窄的好处，宽有宽的好处，但窄有缺点，就宽也有缺点一样。

管理跨度窄的好处在于：便于更加严格地控制下属人员的活动；可用更多的时间来协调下属人员的工作；能够满足某些下属人员的要求，这些下属人员要求上一层次的管理者管得具体、详细。其缺点是，容易形成多层次的宝塔式组织结构，使高层人员难以接近基层人员，出现主观主义、官僚主义现象。

管理跨度宽的好处在于：可导致少层次的扁平式组织结构，便于高层人员接近基层人员；有利于培养与锻炼下属人员的独立工作能力，使下属人员增强工作主动性并发挥他们的创造性。有些企业为了发挥下属人员的作用，有目的地使管理跨度稍宽些。其缺点是：往往会出现上一层人员难以控制下属人员活动的状况，难以协调下属人员的工作。

从上述分析中可以看出，管理跨度窄的好处，恰恰就是管理跨度宽的不足之处；相反，管理跨度宽的好处，也正是管理跨度窄的不足之处。因此，在公司组织的实际工作中，人们总是愿望从窄与宽的比较中，找到一个最理想的管理跨度。

但是，有很多管理文献的作者劝告总经理同时减少管理跨度的宽度和缩

短组织层次的深度。例如，美国的厄威克曾经提出限制管理跨度的原则：“没有一个监督员能够直接管理超过五个或者至多六个工作相互连锁的下属的工作。”这一原则也许是后来许多管理学家所推崇的。

更多的人则通过调查、分析与研究之后认为，不可能有一个固定不变的到处适用的管理跨度。因为公司管理跨度的决定，受到许多因素的影响。所以，公司只有在发现影响管理跨度的各种因素的基础上，根据公司的实际情况，具体地决定管理跨度，才能找到最理想的管理跨度。

在一般情况下，公司对管理跨度的决定，应当考虑以下五个因素：

1. 工作性质

公司在决定管理跨度时，要分析工作性质的差异，包括工作的重要性、工作的变化性以及下属人员工作的相似性。如果工作很重要，管理跨度应当窄些，而对于不太重要的工作，管理跨度则可以宽些；如果属于复杂、多变、富于创造性的工作，管理跨度窄些为好，而对于例行性的工作即经常重复要做的工作和较为稳定、变化不大的工作，管理跨度则可以宽些；如果下属人员的工作具有相似性，管理跨度可以宽些，而对于下属人员的非相似的工作，则管理跨度应当窄些。

2. 工作能力

公司人员的工作能力对管理跨度的影响，包括领导人员的工作能力和下属人员的工作能力。如果领导人员的工作能力强，那么管理跨度可以宽些；反之，领导人员的工作能力弱，管理跨度则应当窄些。如果下属人员的工作能力强，管理跨度则应当宽些；反之，下属人员的工作能力弱，管理跨度则应当窄些。因此，一些公司往往通过培训下属人员，增强下属人员的工作能力，来扩大管理跨度的宽度。

3. 管理方法

公司管理方法对管理跨度的影响，包括授权的程度和监督系统的完善程度。如果公司在管理工作中更多地采用授权的方法，即把工作权限较多地授给下属人员，由下属人员独立地去完成任务，那么管理跨度可以宽些；反之，授权很少，下属人员无权行使职责，遇事都得请示汇报，则管理跨度就窄些。如果公司的监督系统比较完善，可以有效地控制各项工作的运转，减少领导人员的监督时间及精力，那么管理跨度可以宽些；反之，公司的监督系统不健全，碰到问题都得领导人出面解决，则管理跨度就应窄些。

4. 部门划分

公司内部部门的划分与管理跨度有着密切的关系。一般来说，管理跨度宽些，部门就划分得细些；管理跨度窄些，部门就划分得粗些。那么，如果部门划分得很细，势必会导致较宽的管理跨度；如果部门划分得较粗，则会使管理跨度窄些。

5. 组织层次

公司内部的组织层次与管理跨度的关系表现在两个方面：一方面，对不同的组织层次来说，有着不同的管理跨度。基层组织的管理跨度往往较宽，因为处于基层组织的工作例行性较强，大多是经常性的重复工作，变动性不大。而处于高层组织的工作变动性较大，都是具有多变的复杂工作，所以，高层组织的管理跨度就应当窄些。另一方面，在下属人员全部数量相同的情况下，如果管理跨度宽些，那么组织层次就减少；如果管理跨度窄些，组织层次则会增多。因此，减少组织层次，就要求扩大管理跨度的宽度；增加组

织层次，就会使管理跨度变得窄些。

委员会

在现代公司组织里，有各种各样的委员会。公司里的委员会组织，是一个由集体来进行讨论，提出建议，作出决策的组织形式。委员会组织的最大特点是集体活动。

根据委员会组织的工作任务的不同，公司可以设立各种各样的委员会组织。有的承担管理职能，有的不承担管理职能；有的需要决策问题，有的仅仅是讨论问题；有的是直线式的，有的是参谋式的；有的是正式的，有的是非正式的；有的是常设的，有的是临时的委员会组织；还有一些委员会则纯粹是为了接受信息，既不提建议，也不作决策。

公司设立委员会组织是作为公司经营管理的—种手段。委员会组织的根本目的在于，实现公司的经营管理目标。每个具体的委员会组织都有其具体的目的。有的是为了获得集体讨论、集体判断、利用众人智慧的好处而设立；有的是为了反映和满足不同利益集团的要求而设立；有的是作为限制和制约某些个人权限过大的手段而设立；有的是为了协调计划及其执行情况而设立；有的是作为信息沟通的组织而设立，等等。

1. 委员会的优点

委员会的优点通常认为有四点：集体判断、增进激励、制约权力与改善协调。前三个优点应当归功于作为一个集体而起作用的委员会的成员之间的相互影响，而第四个优点则归功于由于交换情报从而使委员会有可能完成协调职能。

(1) 集体判断。集体判断常常胜于单独一个人的判断，因为集体总比个人能提供更广泛的知识 and 经验。常言道：“三个臭皮匠，胜过一个诸葛亮”，就是这个道理。因此，一个需要不同的知识和各种经验去求得最优解答的问题，最适合于进行集体研究。当然，获得更多的知识和经验并不一定要通过集体的活动来实现。如果一位经理，为了某项决策，广泛听取了诸如生产、技术、财务、销售等各个部门的意见，同样可以取得相当的、甚至更好的效果。然而，我们不能保证每一位经理在决策时都这样做，并且，实际上有许多情况下也不需要这样做，但一些决策需要知识与经验更广泛的集中的时候，从制度上保证决策的集体判断就必须运用委员会了。

集体判断除了能获得更广泛的知识与经验外，有时，集体成员中的相互作用、自我批评可以改进集体的判断。集体判断还可以使最后的决策更有可能注意考虑团体每一个成员的需要和利益。例如，一个生产调度会议，通常都要包括各个生产部门以及其他有关部门的代表，这就可以使得所采取的任何行动能顾及到所有参加部门的需要。

(2) 增进激励。委员会可使更多的人参与决策。一般来说，参与编制计划或决策工作的人通常会怀着更大的热情去接受和执行这些计划或决策。似乎总有这样的人，如不事先与他们商量，他们就什么事都反对，或者对决策作出消极的反应。这样，会使得决策的执行变得缓慢。在执行计划中的合作或增进激励，是由于参与了委员会的工作的结果。由于参与，使得人们更多地了解以前不知道的事情，因而促使他们更能执行决策和对待决策。对于决策的支持者来说，积极地执行由自己的努力而建立的计划是合乎情理的；而对于决策的反对者或旁观者（弃权）来说，他们感到不执行决策就是一种错

误，至少集体的表决对这些人产生了一种暗含的压力。

(3) 制约权力。委员会内部的权力制约适当地克服了职权过于集中于某人的弊病。虽然在大多数情况下，委员会主席的意见在很大的程度上影响着决策的方向，但一个委员会中一般总是存在着这样的委员：不管委员会主席的看法如何，他坚持发表自己的观点；或者当委员会主席的倾向性意见明显地对组织不利时，其它委员也不会投赞同票。如果委员会的委员都是经选举产生的话，各个委员的作用将更大，也就是说，这种情况下权力的相互制约更具有实质性。董事会制约董事长的权力和行动就是委员内部权力制约的最明显的例子。

委员会不仅能在委员会内部实现一定程度的权力制约，而且在委员会之间，或委员会与某个实权人物之间也会有一定的权力制约。

(4) 改善协调。协调的方式有很多，委员会也是一种协调的方式。委员会一般要定期开会，委员会们必须面对面地接触，从而使他们可以接交和交换情报，这不但能节省时间而且也加强了相互间的了解。因此，委员会总是可以完成协调的职能。专门用于协调的委员会常见于由生产、销售、财务等各职能部门组成的经营或管理委员会；或者由各生产以及有关部门组成的生产调度委员会等等。

2. 委员会的缺点

委员会本身也存在缺点，如果不对这些缺点有足够的认识，就很难有效地利用委员会这一组织。下面列举的就是有关委员会这一组织的缺点：

(1) 做出决定往往需要很多时间，费时费钱。如果8个委员一组开会3个小时，就等于花费3个人一天工资，或是一个人的3天工资，这笔费用的支出是很大的。如果再加上会议的准备时间和费用，那就更可观了。

(2) 效率低。一般来说，集体决策总比个人决策花费更长的时间，因而行动迟缓，效率低。委员会是一个论坛，所有委员都要发表自己的意见，这就需要花费更长的时间。委员们的发言往往并不是简明扼要的，特别是当委员会的委员比较多时，如果个别委员故意用这种方式拖延会议的进程，决策就会花费更多的时间。当委员会的讨论过于全面或离题太远，以及难以取得一致意见时，常常导致还没有采取行动就休会。

(3) 导致问题的妥协解决。委员会的决策往往是折衷的结果。有时因为对其他委员的尊敬或是对他的畏惧而不敢坚持自己的正确意见，只好顺从别人的看法。有时因为委员们争执不下，只得放弃最好的解决方案，勉强通过一个不好不坏的中等水平的方案。例如，某事本应决定由甲或乙去做，因为甲、乙两人都符合条件。但由于委员会内的部分委员支持甲去做，另一部分委员支持乙去做，争论不休，最后双方妥协，只得叫条件较差的丙去做此事。

(4) 责任难以明确。在委员会组织内，委员的责任感较差。

因为是集体决定的事情，不是某个委员负责决定的事，所以，往往不象个人决定那样认真负责。对于集体决定中的失误，也无法追查委员个人的责任，容易出现大家都负责而又都不负责的现象。

3. 正确发挥委员会的作用

正是由于委员会组织本身既有优点又有缺点，所以，问题不在于公司要不要设立委员会组织，而在于如何正确发挥委员会组织的作用。既无法在公司中取消委员会组织，也不是有了委员会组织就万事大吉了。公司应当合理地设置委员会组织，正确地发挥委员会组织的优点。为此，公司必须想办法

显露出委员会组织的优点，并采取措施防止与克服委员会组织的缺点以达到成功地利用委员会组织的要求。公司应该主要注意以下各方面的问题：

(1) 明确规定委员会的职权和范围。公司的每个委员会组织，都要依据其具体目的，来详细规定该委员会的权限及其职责范围，包括使每个委员都知道集体讨论的中心议题的准确范围。

如果详细规定了各个委员会组织及其成员的权限和职责范围，就可以有效地衡量该委员会组织及其成员是否尽到了责任。在规定委员会组织的权限时，应当注意防止剥夺直线组织的权限，不要用委员会组织成员的集体权力去代替直线人员决定问题的权力。

(2) 委员会规模的确定。公司的每一个委员会组织，都应有其合理的规模。一般来说，委员会组织应有足够的人数，以便能够集思广益，并容纳为完成其任务所必须的各种专家。但是，委员会组织的人数不能太多，规模不能过大，以免浪费人员和时间，或是助长优柔寡断，造成拖延会议或是议而不决。

委员会组织的设置规模多大，当然是人们主观判断的结果。但是，委员会组织的规模究竟多大才是合理的，却不是人们主观随意决定的，而是有着客观的依据。公司应当根据实际需要和可能条件来确定委员会组织的规模。如果因为某些人际关系而随意扩大委员会组织的规模，最终必定会给委员会组织带来不幸的后果。

在正常情况下，公司的小型委员会组织以 5—6 人为宜，大型委员会以 15 人左右较合适。当然这也不能一概而论，笼统确定，而是通过分析具体情况，来确定每一个委员会组织的具体规模。

(3) 委员的选择。把符合条件的人选入委员会，担任委员会的工作，是使委员会组织成功的一个基本因素。每个委员都必须具备在品质能力和知识诸方面完成该委员会任务的起码条件，还应当清楚地了解其所代表的本部门情况，在同其他委员探讨问题时，既有自主性又不害怕报复，在集体决定问题时，能把本部门利益与公司整体利益有机地结合起来，不应把委员资格看作是保护狭隘利益的工具。每个委员都必须有足够的时间和充沛的精力参加委员会组织的工作。不宜由同一个人参加若干个委员会组织，不能用照顾关系或本人情绪而把没有才能的人塞进委员会组织；不要设置挂名的或名不副实的委员资格。

(4) 主席的挑选。委员会组织作为一个集体，每个委员都有权利责任来做好委员会主席的挑选工作。虽然委员会组织实行的是集体决策原则，但委员会主席对整个委员会组织的工作效果有着重要的作用。一位优秀的委员会主席可以使委员会避免浪费时间及其他缺点的出现，包括安排议事日程，会前周密地准备会议内容，提前向委员们出安民告示，确定采取行动的提议，以及有效地主持工作。

对委员会主席的挑选，必须服从于完成委员会组织的任务。委员会主席要熟练地了解并把握委员会组织的优点与缺点，能够充分发挥每个委员的作用，善于启发委员们的辩论又能果断地结束这种辩论，不把个人观点强加于人但又不迁就狭隘的观点，使会议开得生动活泼但又不走题，并能够就实质性问题作出决定。

(5) 选择议题。公司的工作是多种多样的，但并非一切工作都要通过委员会组织，有些问题必须交由委员会组织决定，而有些问题就不必经过委员

会组织，因此，选择委员会组织的工作议题是很重要的。

委员会组织的工作议题必须是适合于集体讨论并能够作出集体决定的议题。一般情况下，公司的发展方向、长远规划、方针政策，以及主要计划的制定与控制这些问题，最适宜于成为委员会组织的工作议题。议题可由委员个人或几个人联合提出，也可由委员会主席提出。议题的选择应当符合所要审议和解决的问题，并需附有必要的资料，以供委员们作好准备讨论的意见。

（6）决议的执行。委员会组织作出决议并不是委员会工作的结束，而是检验委员会组织实际工作效果的起点。委员会组织工作的成败，关键要看委员会组织的决议执行之后所带来的工作效果。不能认为开完委员会组织的会议，作出了集体决议，就完成了委员会组织的任务。恰恰相反，为了保证决议的实施，还必须进一步确定相应的检查办法，检查决议的执行情况。这种检查，既要有利于保证这个决议本身的执行，又要为委员会组织以后作出新决议时提供改进措施。

为此，委员会组织的每次会议应有记录，并写出会议所讨论的问题和决定的内容。委员会组织的决议必须简明、准确，便于执行与检查，有助于在执行过程中节省时间和减少费用的支出。

三、公司组织结构的形式

直线制组织结构形式

直线制结构是最古老、最简单的组织形式。这种结构适用于小型公司。它要求经理能够对本部门所有的问题做出决策，所以，他必须是个全才。如果公司的规模扩大了，那么它或者增加管理层次，或者增加每一层次的工作单位。

在直线制结构中，直线经理和其下属之间的职权关系有以下三个特点：

直线经理被授予的职权是全面的。例如，厂长有领导本工厂的全部权力，广告经理有领导广告部门的全部权力，等等。由于有完全的职权，他不用跟别人商量，就能迅速做出决策。每个直线经理有权直线指挥他的下属，即直接向下属发布指示和命令。下属只向一个顶头上司汇报，同样，只接受一个领导者的命令和指示。

1. 直线制结构的优点

(1) 指挥系统单纯，从而决策迅速，命令统一，很容易贯彻到底。

(2) 每个组织成员的职权、职责很明确，都知道自己向谁汇报，谁向自己汇报。

(3) 直线结构简单易懂、管理费用低。

2. 直线制结构的缺点

(1) 要求管理者必须是个全才，有与下属一切工作有关的知识和经验，他在决策时没有其他专家可供咨询。

(2) 几乎没有什么横向联系，部门之间的协调完全要依靠总经理，所以总经理的工作负担很重。

(3) 这种结构容易形成官僚作风，缺乏灵活性。

直线——参谋组织结构形式

随着公司规模扩大，直线组织中直线经理的任务就变得越来越复杂。他感到如果仅仅依靠个人的知识和时间已经无法解决繁重的管理任务，需要专家的帮助，参谋人员就是这种专家。这样，就产生了所谓的直线——参谋组织。在直线——参谋制结构中，参谋经理的作用是为直线经理提供有效管理所需要的在某一方面的建议、服务和帮助。

直线经理与参谋经理的区别在于他们的职权关系不一样。参谋人员起着顾问的作用，他们无权做决策，也无权下命令（除非是在本部门内，在本部门内他们是直线经理）。参谋经理向直线经理提出建议，直线经理可以接受，也可以不接受。如果他赞同这个建议，就作出决策并下达命令执行。

例如，当销售部门很小时，销售经理能够直接领导本部门的各项业务，如领导销售人员，对做广告和分配产品等业务直接作决策。但随着公司规模扩大和销售业务的增加，销售经理已感到时间不够用。他就增加一名广告经理（参谋经理）帮助他拟订公司的广告战略。广告经理在广告方面是专家，由于他的帮助，销售经理就可以腾出时间研究其他问题了。应当指出，在企业内部，只要有需要，各个管理层次都可以增设参谋人员。

有时候，参谋人员在某一特定领域（如会计制度、库存控制、人事制度等领域）内也可以有向直线人员发布命令的有限权力，这时，他的职权超出了参谋职权的范围，这种职权叫作职能职权。职能职权兼有直线职权和参谋

职权两种特征。它象直线职权，因为它有命令和作决策的权限，但是这种权限只限于参谋人员的专业范围之内。公司授予参谋经理的职能职权，是为了更好地依靠专家和减轻直线经理的工作负担。

1. 直线——参谋制结构的优点

(1) 直线经理在工作中能得到专家的帮助和支持。

(2) 直线经理可以不再陷入日常业务工作，能腾出时间和精力以从事更重要的工作。

2. 直线——参谋制结构的缺点

(1) 直线部门和参谋部门之间很容易发生矛盾，参谋部门如果权力过大，就会侵犯直线部门的权力，影响统一指挥，但如果不重视参谋部门的作用，也会影响专家们积极性的发挥。

(2) 有可能把参谋部门搞得过大，或设置不必要的参谋部门，增大了管理费用。

事业部制组织结构形式

事业部制组织结构形式，是在公司总部下，设立若干个自主营运的业务单位——事业部。这些事业部，或者是按产品来划分，或者是按地区来划分。每一个事业部都是要对成本、利润负责的利润中心。

事业部制组织结构形式，类似于直线——参谋制结构，因此这种组织结构保留了直线——参谋制结构的部分特点。但是，这两种结构存在着本质的差别，事业部被赋予更大的职责及权限，它是一个相对独立的单位，直线参谋制结构内部则不存在这样的单位。实际上，每个事业部往往更类似于一个直线——参谋制组织结构单位。

正因为许多职责、权力从公司总部转移到事业部，所以才要求这种组织结构决不允许有一个软弱的“中央”，以保证整个公司的完整性。除了运用必要的控制手段外，有关公司的目标、方向等重大战略问题的决策，必须由公司总部作出。一般来说，有以下三大领域是必须由公司总部作出决策的重大战略问题：第一是公司将应用什么样技术，开发什么样产品？公司的基本经营观念是什么？第二，资金的分配及大宗投资决策。第三是公司优秀人力资源的运用，即事业部一级的管理人员、特别是主管人员的任免、奖赏等，以及公司的人事政策。

1. 事业部制组织结构的优点

(1) 它既有利于公司高层领导摆脱日常事务，集中精力研讨公司的重大问题，又有利于各事业单位充分发挥自己的主观能动性。

(2) 它既具有高度的稳定性，又有很强的适应性。稳定性表现在这种组织结构形式的适用范围更加广泛，公司一旦采用事业部制结构，一般就不需要改变，而只是在局部上加以调整。适应性是指事业部制组织结构形式具有以下功能：公司可以根据市场环境的需要以及公司战略的要求，改变一个或几个事业部的产品，或在一个事业部内发展某种新产品；当某个事业部的规模发展到相当大的时候，就可以分化，成立新的分部，以避免事业部过度膨胀，出现过大的直线——参谋制结构所遇到的所有头痛的问题。

(3) 事业部制有利于经理人员的培养与发展。公司高级主管必须具备较多的知识及各方面的管理才能，而事业部正是培养这样一位主管的最适宜的场所。因为事业部经理必须从整体来组织其各项业务活动。

(4) 由于各事业部都是利润中心，事业部间存在比较和竞争，因而有利于整个公司效益的增长。

2. 事业部制组织结构的缺点

它容易使各事业部只考虑自己的利益，而忽视公司整体利益；公司总部及各事业部都设有职能部门，造成职能机构一定程度的重叠，增加了管理的费用；如果不注意调整，事业部一般总是要庞大起来的。

一般来说，事业部制组织结构形式适用于规模较大，产品种类较多，市场环境不稳定的大型公司。

模拟分散化组织结构形式

当一个公司的规模发展到使直线——参谋制组织结构不能有效地运用，并且，由于生产、技术内在联系的紧密，根本无法把公司分解为若干个相对独立的事业部门的时候，模拟分散化组织结构形式便是最有效的了。这种组织结构形式是介于直线——参谋制与事业部制之间的一种组织结构形式。所谓模拟分散，是指结构中的组成单位并不是真正的事业部门，而是把它视为或模拟为一个“事业部”，让其独立经营，单独核算。这些模拟性“事业部”，相互间的内部转移价格为基础，而不是象事业部制，内部转移是以市场价格为基础。模拟分散化结构常见于大型钢铁联合公司、化学工业公司、制铝工业公司等等，在这类公司中，生产活动的连续性及其经营活动的整体性都很强，并且规模又很大，因此，它既不宜采用事业部制，又不能运用直线——参谋制，而适宜运用模拟分散化结构。

模拟分散化组织结构，不是一种非常明确的结构。各“事业部”只是有模拟性的盈亏责任，任务不很明确，目标比较模糊，公司总部对这些单位的考核也比较困难。更困难的事情还在于究竟赋予各模拟性“事业部”多大的独立性。如果独立性不够，会使公司的活力不大，如果独立性过于明显，会导致公司整体利益的破坏。因此，这就要求各个模拟性“事业部”的经理人员有较高的全局观念，把公司整体目标放在首位，而不计较局部的得失。模拟分散化结构的缺点一般是很难克服的。所以，除非直线——参谋制或事业部制等其他组织结构形式不适于这个公司，一般情况下不采用模拟分散化组织结构形式。

矩阵组织结构形式

矩阵组织结构是一种较新的组织结构形式。它特别适用于技术进步较快、技术要求较高的公司，如计算机和空间产品制造公司等。通常的矩阵组织结构就是运用若干项目小组而使组织成为新的结构形式。

项目小组是指组内人员分别出自组织中的不同部门，他们具有不同的知识和技能，为了完成一个特定的工作任务而组合在一起。项目小组由项目经理领导。实际上，矩阵组织结构是一种按双重因素进行的部门划分。

一个暂时性的项目小组存在于组织之中，并未使组织成为矩阵的结构。只有项目小组成为永恒的组织设计依据，使得项目小组成为稳定的、不可缺少的经营性组织时，这种结构才是矩阵式的。暂时性项目的小组的人员可以从各部门抽调，并可暂时脱离原领导部门，而在矩阵结构中的项目小组成员则必须仍然接受原部门经理的领导，也即矩阵结构中的成员要受到双重领导。

项目经理相对于纵向的部门经理来说，常常存在着一层“职权差距”。因为项目经理职权只是一种不完整的职权。例如：项目经理无权给他的人员以奖励或晋级，而只能提供建议，部门经理则有这种权力。职权差距还意味着项目经理的职责要大于其职权，因为项目经理总是被要求领导项目小组完成一件特定的任务。

职权差距的存在，对项目小组经理提出了更高的要求。首先，项目经理必须有较高的威望，能动员、说服小组的每个成员，以使工作能如期地完成；其次，项目经理必须有更高的才干，在各部门之间进行有效的沟通与协调，项目经理必须依靠其自身的能力，以弥补职权差距。但无论怎样，职权差距的存在使得矩阵组织结构复杂化了。

1. 矩阵组织结构的优点

(1) 项目小组可以不断接受新的任务，使组织富有一定的灵活性。

(2) 矩阵组织结构在形式上固定，在人员上可调整，因此，组织在运用人力资源时具有很大弹性。

(3) 矩阵组织结构有利于把管理中的纵向联系与横向联系更好地结合起来，可以加强各部门之间的了解与协作。

(4) 对于各部门的专家，有更多的机会提高其业务水平。

2. 矩阵组织结构的缺点

(1) 项目经理与部门经理之间，常常发生权力之争，以改善自己一方的工作绩效。

(2) 矩阵组织结构中的成员受横向与纵向的双重领导，破坏了命令统一原则。

(3) 项目小组经理相对于部门经理的职权差距，使得项目小组成员对小组的工作任务可能要缺乏热情。

从以上的分析中可以看出，没有一种组织结构形式是十全十美的。既不存在最好的组织结构形式，也不存在所谓低级或高级的组织结构形式。每一种结构都有各自的适用条件。公司采用哪一种组织结构形式，应考虑公司的规模，产品种类，生产技术特点以及市场环境等因素，这些问题将在下一节中涉及。

四、公司组织结构的设计

一般的设计原则

1. 指挥系统

指挥系统是指组织中各阶层的每一个人均有上级，且每一个均须负责向上级报告。任何一个组织，只有明确其指挥系统，整个组织才能运转起来。指挥系统的明确，规定了组织中信息沟通的路径和方式。组织中的任何人，若其意见沟通违反了指挥系统，将给组织带来混乱。越级指挥或越级上报都会引起被越之级人员的不满。明确指挥系统，是组织有效运转起来的先决条件。

2. 命令统一

指挥系统的明确并不等于命令的统一。命令统一原则的含义是指组织中指挥系统的每一个人，只需对唯一的一位上级负责。任何人接到两个或两个以上相互冲突的命令时，都将无所适从。

3. 责、权、利相统一

责、权、利相统一的原则，是适合任何组织阶层的管理原则。责、权、利关系中有两个核心内容，一是职权关系，一是责、权、利三者之间的关系。管理中的权力，是指为了达到组织目标，进行行动或指挥别人行动的权利。不管权力是来源于制度还是来源于下级的接受，作为职权关系，上级总是比下级拥有更大的权力，下级不会把没有权力的“上级”看作他的领导。谁的实际权力最大，谁也就成为一个组织真正的统率。现代组织往往强调授权，但不能进行毫无保留的完全授权。授权仅是表示被授权者代替授权者行使所授权力而已。

责、权、利三者之间必须是协调、平衡、统一的。权力是责任的基础，有了权力才有可能负起责任；责任是权力的约束，权力拥有者在运用权力时就必须考虑可能产生的后果，不至于滥用权力；利益的大小决定了管理者是否愿意担负责任，接受权力的程度，利益大责任小的事情谁都愿意去做，相反，利益小责任大的事情人们很难愿意去做，即使做了，其积极性也会受到影响。组织中的某一层，特别是高层，责权利没有得到统一，则整个组织将是危险的。

4. 精干、高效

精干原则首先要求部门化必须合理，根据组织的需要，尽可能减少部门的设置数量。因为部门的数量越多，协调与控制这些部门的上级部门也越多，整个组织结构就会变得庞大起来。精干原则，还要求各个部门的人员配置必须合理。违反精干原则，一是使管理费用升高，经济性降低；二是使得管理层次不得不多起来，并且由于人员的臃肿，工作的相互推诿，管理效率必然很低。

效率，对于公司组织的生存和发展是至关重要的。保证公司组织的高效运转需要有一些条件。精干是前提；其次，各部门应该有明确的职责范围和权限，建立良好的信息传递、沟通渠道以及各种协调方式。

以上所述的组织结构设计的一般原则对于几乎所有的公司组织都是重要的。然而，对于那些技术、环境变化很大，动态性较强的公司组织，一般的部分原则的框框则需要突破。所以，现代组织设计需要转为动态的原则。

动态的设计准则

1. 知识与职权的结合

现代组织由于分工的细致，越来越强调职权与知识的结合，参谋的作用将显得越来越大，参谋人员由过去仅仅是咨询的地位而可能变为拥有赞同性职权甚至职能性职权，这种职能性职权意味着参谋人员与直线主管人员融汇在一起，拥有部分的指挥权（这已在直线——参谋制结构中叙述过）。这里只解释一下强制磋商和赞同性职权两种加强参谋作用的方法。

（1）强制磋商。强制磋商加强了参谋人员的作用。某一制造部门经理的建议，必须先和技术专家商讨后，才能向制造部副总经理提出，否则，制造部总经理会拒绝讨论部门主管的任何议案。在这种情况下，能确保技术专家有机会去影响制造的过程。

（2）赞同性职权。赞同性职权是指直线主管的决策要获得多数参谋人员的支持，才能生效。这就是说，参谋人员拥有否决权。实际上，参谋人员拥有3部分的决策权，但不是最终的决策权。赞同性职权使得参谋人员的影响力大大加强。对于总经理的参谋班子来说，赞同性职权意味着对总经理权力的限制。如果是一个部门对另一个部门行使赞同性职权，则会使各个部门的工作彼此进一步了解，也确实能纠正一些错误。赞同性职权增加了决策所要经过的环节。

2. 适应性与创新性

现代公司越来越显示出动态的特质。公司组织结构受环境、公司规模、技术特性等因素的影响。这些因素发生变化，就对组织结构提出了变化的要求。因此，对于任何一个公司，其组织结构对外界必须有一定的适应性。而创新对于一个处在动态环境下的组织也是非常重要的。为着保持组织的适应性和创新性，应该使组织具有以下的特点：

（1）小型化。所谓小型化，就是要发展公司内部的中小单位，把大公司分成几个小的相对独立的部分或单位。小型工厂比大型工厂更能适应环境或市场的变化，可以取得“船小好掉头”的好处。另外，小型工厂比大型工厂更为优越的是便于搞技术创新。小工厂灵活多样，吸收新技术快，能及时生产出小批量的多样化的高精尖产品。

（2）简单化。建立一个简单的结构形式，公司总部可以成为一个精干的班子，并且集中精力研讨公司的战略问题，根据环境的变化随时调整公司战略，使公司具有很强的适应性。复杂的组织结构形式，往往只注重内部关系，仅仅拘泥于形式，因而对环境无力作出更为灵敏的反应。简单化的另一好处是减少管理的层次，可以使公司总部之外的管理阶层更直接地与作业层接触。

（3）弹性的结构。即充分利用项目小组的优势。当项目小组的任务与人员更具暂时性时，这种项目小组形式并未对组织结构发生根本影响，即仍保持原来的结构，而没有形成固定的矩阵组织结构。暂时性项目小组的成员虽然与原部门有一定联系，但更多地受到项目小组经理的领导，而不象矩阵组织结构中小组成员必须接受双重领导，因此，职权差距的影响也会降低到最低的限度。作为暂时性的结构，项目小组使组织具有一定的弹性或适应性。项目小组为随时准备迎接环境所提出的挑战提供了方式，它可以根据需要随时宣告成立与解散。暂时性的项目小组是一个适应性很强的弹性结构组织。

授权

在一个现代公司组织中，从总经理到工人都有一定的职权。职权包含着指挥、命令和处置的权限。上级有指挥命令下级的权限，工人有操纵设备和处置作业问题的权限。在正式组织中，职权流动的方向总是向下的。作为一个单位的主管人员，最重要的就是要知道哪些职权应当授出去，哪些职权应当由自己掌握。所谓授权，就是上级把权力委任给下级，规定职权的过程。授权的实质就是职权流动，而且总是上级向下级授权，即上级为下级规定职权，同时也为自己规定职权。

1. 授权的必要性

(1) 只有经过有效地授权，公司经理才能够集中精力处理公司最重要的问题，而不致于包揽所有的工作。经理不应当去做下级能做的事情。

(2) 只有经过有效的授权，才能给下级人员提供培养和锻炼工作能力的机会，有利于不断充实公司的各级领导。

(3) 只有经过有效地授权，才能够进一步提高公司经营决策的效率。实践证明，谁最接近需要解决的问题。谁的决策最有效。逐级授权、有助于各级人员有效地作出需要解决问题的决策。

(4) 经过有效地授权，能够提高公司组织成员的士气，能够调动下级组织成员的主动性与积极性，使下级感到这是上级对自己的信任。

但是，授权是有限度的，不能无限授权。拒绝授权，或者授权过少，这对公司经营管理工作不利；无限度授权，或者授权过多，对公司经营管理也是有害的。因此，关键问题在于如何合理的授权。要解决这个问题，有必要首先分析一下决定授权程度的影响因素。

2. 决定授权程度时需要考虑

(1) 决策的重要程度。重要的决策，应由高一层次的组织做出；不太重要的决策，可以授权下一级做出。

(2) 下级主管人员的能力。下级主管人员的能力强，授权可以多一些；下级主管人员能力弱，授权则应少一些。

(3) 公司组织的规模。公司规模较小，集权程度可以高一些；公司组织规模大，授权程度则可高一些。

(4) 对决策的控制程度。对下级决策的控制力很强，则可以多授一些权；对下级决策的控制力弱，授权则应少一些。

(5) 公司内外条件与环境的变化程度。如果公司内外条件与环境变化较快，授权可以多些，权力分散些，以适应变化的需要；公司内外条件与环境变化不大，那么授权可以少些，权力集中些，有利于公司对整个组织的控制。

3. 授权原则

(1) 统一指挥原则。在授权过程中，要紧持一人只对一人负责、一人只向一人汇报工作的原则，不能多头领导，以免使下级无所适从，造成指挥的混乱。

(2) 逐级授权原则。公司内部的授权，应从最高层组织开始，自上而下地逐级授权，直至最基层组织，不能越级授权。

(3) 职权明确原则。公司各个组织层次的职权，包括已授出去和未授出去的职权，都必须非常明确，最好采用书面形式公布于众。

(4) 职权与职责相对称原则。职权是执行任务的权力，职责则是完成任务的义务，两者必须相称。行使职权的同时就应当负有相应的职责。把职责

交给下级的同时要给予下级履行职责的相应职权。要避免有权无责或有责无权现象的发生。

（5）例外管理原则。在一般情况下，依据已有的规定由各级组织行使自己的职权并履行自己的职责。但是，在例外的特殊情况下，可由上级来处理意外出现的问题。这样，既能保证稳定性的正常工作，又能应付特殊性的例外管理工作。

（6）职权绝对性原则。公司内部的上级组织职权授给下级之后，并不减轻上级组织的责任。没有一个上级人员能够因为授权给下级人员而就对下级组织不承担责任。上级人员对下级人员的行为是负责任的。这种责任的绝对性，就要求遵循职权绝对性原则。上级虽然授权与下级，但又保留着收回授权的权利。

授权的过程是一个很复杂的过程，是要经历很多困难的，只有在实践中不断探索，结合我们所讲的原则，才能获得理想的结果。

公司的组织机构

董事长一般由资历深厚、德高望重、经验丰富的董事担任。

一、公司组织机构的内容和原则

公司组织机构的内容

公司组织机构是指从事公司经营活动的决策、执行和监督的公司最高领导机构。

一般说来，公司的组织机构包括三个部分的内容，即决策机构、执行机构和监督机构。

公司组织机构的原则

(1) 在公司的组织机构中，要实行决策权、执行权和监督权三权分离的原则。

(2) 要把公司组织机构成员的利益同公司经营管理的好坏紧密联系起来。

(3) 公司组织机构的成员必须具备一定的素质，但对不同成员素质的要求是不同的。

二、公司的决策机构

股东大会

1. 股东

一个公司的股东是指持有该公司股票的个人或组织。

任何拥有财产的组织或个人都有资格购买公司股票而成为该公司的股东。但公司不可自为股东，否则，当公司停业解散时，属于公司的那部分股份将没有最终的所有者。

股东对公司具有一定程度的管理权和监察权，还有取得股息的受益权以及对公司资产的拥有权。股东对公司行使的控制权一般都是在股东大会上或以书面同意方式通过决议而实现的。股东通过选举而控制董事会，进而获得对公司业务的控制权。股东所拥有的管理权一般不是指股东直接管理，而是指股东通过董事会间接地参与对公司日常行政事务的领导和管理。股东还要承担一定的义务和责任。股东的权利和义务的大小完全由其所持有的股票或股份数量的多寡而定。这些权利和义务的具体内容由各公司的章程和内部细则规定。

2. 股东大会

股东大会是由公司全体股东组成的决定公司重大问题的最高权力机构，是股东表达其意志、利益和要求的主要场所和工具。

(1) 股东大会的种类。

股东普通年会，即公司一年一次必须召开的股东大会。普通年会一般由董事会组织召开。通常由公司法对两个年会之间的间隔期限做出具体规定。如果公司超过一定的期限仍不召开会议，有管辖权的法院有权根据任何股东的请求，迅即责令公司举行会议。会议的主要内容，在公司法规定的范围内，一般由各个公司的章程或构部细则具体规定。

股东特别大会，即在两次年会之间不定期召开的讨论决定公司重大决策问题的股东会议。

法定股东会议，即法律明确指定必须召开的股东会议。这类会议只在英国公司法中有所规定。规定要求股份有限公司在有权正式开业之日起一至三个月内，必须召开法定会议，以在尽可能早的时间内，使公司的股东们能清楚地了解这个新建公司的所有重要情况。

各类别股东会议，指在公司的股票分成若干类别的情况下，由属于同一类别的股东们召开的股东会议。此类会议的程序与普通年会几乎一致。由出席会议的法定人数的多数通过的决议对该类别全体股东有效。

57

(2) 股东大会的召集。

股东大会必须有一定的机构正式召集召开。无召集权的机构召开的股东大会是不合法的，其决议无效。

(3) 股东大会的通知。

通知必须依照公司章程的规定发出，其内容一般写明大会的地点、日期、时间及会议内容。

(4) 股东大会的法定人数。

参加股东大会的股东如果不满足法定人数，则大会为非法。对于不同的公司和不同类型的股东大会，法定人数也各不相同，一般由公司法和公司章程

加以规定。

(5) 股东会议的主席。

大会主席一般由董事长担任。如董事长未出席或不愿担任，则可从董事中选一人担任。若董事都不愿当选主席，则由大会从参加股东大会的股东中间选举产生。

(6) 股东大会记录。

股东大会的一切记录经大会主席签名，便成为会议的证据，应予以保存。在有相反的证据以前，应该认为大会已经召开，其决议均为有效。各股东都有权得到这种记录的复本。

(7) 表决信托。

任何数量的股东可成立一个表决信托，其目的是把表决权或代表其股份的权利授予一个或数个受托人。所谓表决受托人，就是为股东实现表决权的代理人。股份有限公司可以任命一人以上的表决受托人。他们在会上只有表决权而无发言权。表决受托人本人通常也是股东，但必须具有行为能力。表决信托协议的最长有效期一般由公司法规定。除了在表决信托协议中有“不可撤销”的明确规定外，公司内部细则一般规定，表决信托协议是可以象代理人一样任意撤销的。如果一个股东在任命了一个表决信托代理人后，又亲自参加了股东大会，他就可以亲自投票表决。股东亲自投票表决优于信托代理人的此种权利。股东的出席并不使表决信托协议无效。但是，如果他先于表决信托代理人进行了投票，那他实际上就是暗示在此次会议上撤销了这个协议。如果一个已经任命了表决信托人的股东死亡，在公司内部细则没有其他规定的情况下，就自动撤销了表决信托协议。但是，内部细则往往规定，不管股东是否死亡或是否精神失常，表决信托依然生效。

(8) 股东的控制权——股东大会的几种表决方式。

股东对公司实施一定程度的控制，通常的做法是在股东大会上进行表决，或在没有开会的情况下签署书面同意（实际上也是一种表决形式）的方式实现的。股东们以什么方式来进行表决，构成了股东对公司行使控制权的关键。

(9) 股东大会决议。

股东提交股东大会讨论的问题，一般都可以决议草案的形式提出。大会主席和任何其他股东可以向会议提交各种决议草案，以便进行公开讨论。决议草案经过讨论后，主席就将它提交大会表决。他首先向大会作出说明，表明该决议草案是由谁提出的，然后要求表决。表决结果当场公布。因此，股东们便当场可知道决议是否通过。如果通过的决议与公司章程或与公司内部细则相违背，则决议无效，除非再依法修改章程或细则。有的重要决议必须上报主管部门，有的还要得到法院的认可方能生效。

董事会

1. 董事会

董事会是由董事组成的负责公司经营管理活动的合议制机构。在股东大会闭会期间，它是公司的最高决策机构。除股东大会拥有或授予其它机构拥有的权力以外，公司的一切权力由董事会行使或授权行使。作为合议制机构，公司的业务活动必须由全体董事组成的董事会议加议决定，任何一个董事都无权决定公司的事务，除非董事会授权他这样做。

2. 董事

(1) 董事的资格。

对董事的资格一般有如下的限制：

关于破产者当选董事的限制。当选的董事不得在法院有“破产”的未结案。否则，该董事以董事身份进行业务或参加公司管理工作的，在法律上将被视为触犯了刑律。所以，许多公司都在其细则中规定，破产者不得被任命为董事。

关于在法院有前科者当选董事的限制。凡被法院指控犯有下述罪行的，从犯罪之日起五年内，没有当选为董事或参加公司管理的资格。

关于年龄的限制。年满七十岁的老人，一般不得当选为股份有限公司及其子公司的董事（尽管其子公司可能是有限责任公司）。如要任命一个超过七十岁的董事，得经过特定的手续，即由股东大会通过正式的特殊决议。

关于董事资格股的限制。在有些情况下，要求每个董事必须握有一个最低数额的公司股份作为担任董事的资格股。这样做，一方面，可以直接刺激他们在为公司服务过程中贡献出其最大的聪明才智和能力；另一方面，作为他们担任公司董事职务的一种质押品。如果董事玩忽职守，违反法令和股东大会的决议而擅自行动，从而给公司业务带来损失，其资格股就作为对公司的直接赔偿。董事资格股的最低额，由公司内部细则加以规定。董事在正式当选以前，无需购买资格股。在被正式任命为董事后的较短时期内（由细则规定），必须购买资格股，否则，就会被停止董事职务。如果在限期内既不能满足资格股的要求，又继续行使董事的职务，则应负刑事责任。

公司法对董事资格股的限制正在淡化，有的已经取消；有的进而规定董事不必是股东，甚至公司不得以章程规定董事必须是股东。

对董事的品行和能力的要求、服从公司最高利益、勤奋和忠诚。

(2) 董事的选任。

董事会主要是一个工作机构，而非各股东利益集团的代表机构。所以，重要的是董事本人的素质，即他的学识、经验、才能和品德。董事的选任还应重视董事会的整体工作能力。

一个董事正式当选后，必须在注册办事处详细登记其简况，包括姓名（以及曾用名）、居住地点、国籍、所从事的专业及其在公司的具体职位。如果是股份有限公司或其子公司的董事，还必须写上其出生年、月、日，以便到时令其退休。

(3) 董事的任期。

公司法对于董事的任期没有什么硬性的规定，其长短一般都由公司内部细则予以规定，一般规定为三年左右。董事可以连选连任，直至因年老而退休。

(4) 董事的更换。

董事任期满时在股东年会上进行换届选举。当董事成员较多时，为了取代一次选举全体董事的做法，可以在公司章程中做出如下规定，即把董事分成若干个组，各组人数尽可能相等，在一次股东年会上只重新选举一组董事。这样做的好处是：第一，尽管每年的董事成员可能有变化，但董事会总人数保持不变，不影响整个董事会的分工和能力；第二，可以保持董事会成员的相对稳定性和公司政策的连续性，使董事会在吐故纳新的过程中始终保持其应有的决策效率。

公司法一般都明确规定，任何董事以至整个董事会，不论有无原因，皆可由有权表决董事人选的多数股东的表决而被撤换。此外，经监督委员会建议，在任何时候皆可由一般性会议撤销某个董事的职务。

如果一个公司的董事发生了变化，必须在更换董事后的法定期限内给工商管理局寄去一份报告书。在报告书内应详细列明董事变化的具体情况，然后由工商管理局在政府公报上登出公告，以便向公众公布董事变动的情况，避免已免职的董事继续非法从事公司的业务活动，危害第三者。

（5）董事的空额。

董事会发生空额时，可由尚存的董事多数赞成票增补，尽管董事人数少于董事会的法定人数。增补的董事任期为其前任未了的任期。任何因董事数目增加而需要增补的董事职位，可由董事会决定，其任期仅到股东下一次选举董事为止。

（6）董事的责任。

董事以公司的名义并在公司授权的范围内与第三者订立的合同对公司有约束力。公司既可以从该合同中取得权利。也须承担由此而产生的义务，而订立的董事不负个人责任。

董事不得进行欺骗。董事进行任何欺诈性的或暗中进行的交易活动而使公司蒙受损失，应由董事个人承担责任。

董事不得接受贿赂。当贿赂事件发生时，公司与贿赂者之间的任何协议必须予以撤销。此外，公司可以向法院对行贿者和受贿者提出连带控告，要求获得用以贿赂的物品或由此而使公司遭受损失的赔偿。受贿董事在事发后必须向公司如数缴出其所得的贿赂，并有责任用其资格股来抵偿由于其接受贿赂而给公司造成的损失。受贿赂董事应被立即开除，而且禁止他们对在非法交易中所花费用提出任何补偿要求。

董事不得越权。董事的越权行为是指董事超出法律规定或公司授权范围以外的行为。公司可以要求董事对其越权行为给公司造成的经济损失如数赔偿，而无须证明其行为是一种疏忽行为。

董事不得使自己处于与公司的利益冲突之中。董事必须对公司保持忠诚和信用，不得将自己置于职责和个人利益相冲突的地位来谋取私人的利益。

对于因为董事相信了一个过去的行为还没有被怀疑的职员所提供的虚假情报，从而做出错误的判断，以及对该职员的失职行为，董事会不负责任。

（7）董事在某类情况下的责任。

如果董事违背公司法或公司章程，表决赞成宣布股利或以其它方式把公司的资产分配给股东，该董事与所有其他表决赞成或同意的董事，应对公司负连带责任，其数额为已支付的上述股利数额或分配的资产的价值数额，超出不违背公司规定或公司章程限制的条件下，允许支付的股利数额或分配的资产数额的部分；

如果董事违背公司法的规定，表决赞成购买本公司的股份，他与所有其他表决赞成的董事应对公司负连带责任，其范围为支付上述股份的对价数额，超出在不违背公司法的条件下，所允许支付的最高数额部分：

如董事在没有支付或清偿公司所有已知的债务、债款或责任，或没有为其作出足够的储备时，表决赞成在清理该公司期间把公司的资产分配给股东，则在公司上述债务、债款或责任未被支付或清偿的范围内，他与所有其

他表决赞成的董事应对公司就上述已被分配的资产的价值负连带责任。

就上述事项被起诉并被判决对此负有责任的任何董事，有权向明知而又接受和收到任何上述股利或资产的股东，按他们收到的资产数额的比例，要求分担责任；并有权向表决赞成作出上述起诉事由的动的其他董事要求分担责任。

3. 董事会会议

(1) 董事会的筹组会议。

董事会的筹组会议也称初始董事会议。在公司设立证书颁发后，由公司章程指定的董事应召开筹组会议，其主要内容有：

通过公司内部细则；

任免职员；

认可或处理公司成立前的业务交易。

(2) 董事会会议的分类。

董事会议分为普通会议和特殊会议。普通会议就是定期召开的会议，召开会议的时间在公司内部细则中予以规定。特殊会议就是董事认为必要时召开的会议，公司法往往对其召开程序做出规定。

(3) 董事会会议的通知。

在召开董事会议之前，必须给全体董事发出会议通知，这主要是指特殊会议。经全体董事同意，召集普通会议的各种手续可以从简。通知上只要注明会议召开的地点和时间就足够了，无需在上面注明会议要讨论的内容。

(4) 董事会议的法定人数。

法定人数，指由法律规定的参加董事会议的最低董事人数。规定董事会议法定人数的意义在于：

参加董事会议的董事人数只有符合法定人数，会议才属合法；

只要由出席会议的董事法定人数中的多数通过的决议，应视为整个董事会的决议，采取的行动应作为整个董事会的集体行动，因而对公司具有约束力。

法定人数并不是法定多数。法定人数可以低于简单多数，但不得少于公司董事总数的三分之一。法定人数具体力多少，由公司法、公司章程和公司内部细则做出具体规定。

(5) 董事会议上的表决。

董事在董事会议上表决时，每人一票，不得委托别人投票，但可以弃权，也可以不出席会议。董事在通过决议时，只需出席会议的董事法定人数的简单多数同意就有效。在投票时，万一出现僵局，董事长往往有权行使裁决权，即进行决定性的投票。

公司内部细则一般规定，禁止与决议有利害关系（不管是直接的还是间接的利害关系）的董事参与对该决议的投票表决，但该董事有权获得会议通知，有权参加会议并就将要做出决议的问题发言。

(6) 董事会议的形式。

董事会议可以在会议室进行，也可以采取电话会议或电视会议的形式。此外，董事会还可以在不召集会议（即使是电话会议）的情况下，采取集体行动。只要注明将被采取的行动的书面同意书经全体董事签署，该书面同意书就与合法的董事会议上的表决结果具有同等效力。通过电报电传方法签字也可生效。

(7) 董事会议的记录。

必须对董事会会议的进程和实质性内容作出记录。会议记录一旦被会议主席签署，就作为会议已经召开、记录在案的决议就是已被通过的证明。会议记录应公开，随时接受董事的审查和检阅。

4. 董事会的职权

董事会的职权大致包括以下方面：

(1) 股东大会。

股东大会的召集；

批准向股东大会所作的季度、年度报告和专题报告；协调公司与股东之间的关系。

(2) 执行机构。

挑选精明强干的经理人员尤其是总经理，并对他们的业绩加以全面的连续的考核；

确定主要经理人员的报酬及奖惩；

保证总经理职位的稳定过渡和替换。

(3) 董事会。

就董事会的组成提出建议；

在董事中选举董事长；

规定董事的最大服务年龄；

推荐、吸收新董事；

批准董事与公司间的交易。

(4) 财务活动。

提议并交股东大会批准资本结构的变动，包括新股的发行和股份的分割；

债务政策的重大修改；

批准全部长期贷款项目和每年短期债务的最高限额； 审议公司的年度财务报告。

(5) 公司目标和公司政策。

决定公司的长远发展目标；

审议年度生产和营销计划；

听取研究和开发工作的年度进展报告；

定期审议、选择公司长远目标和经营战略，确定主攻方向，提出修改意见；

决定公司组织机构的变动。

(6) 监督控制。

提出需要了解的公司情况，并向有关部门要求及时提供情况；

按预定的目标、政策、规划，审查执行情况；

查究经营不善的原因。

(7) 对外关系。

在处理公共关系、公司承担的社会责任和道德方面提出指导意见。

5. 董事会的内部结构

(1) 董事会的人数。

公司法一般不对董事会的人数作出具体规定，至多只规定最低人数和最高人数，而具体人数则由公司章程或公司内部细则加以规定。为了减少董事

会内出现僵局的机会，董事的数目往往规定为奇数。

（2）内部董事与外部董事。

董事从其来源看，可分为内部董事和外部董事。内部董事是指在本公司任职的董事，往往是公司的高级经理人员。外部董事是指在外单位任职而在本公司挂名的董事。他们可来自各个方面。对外部董事的一个最重要的要求是具有善于提出问题的敏锐洞察力。让外部董事参加董事会，可以扩大忠告和建议的来源，尽可能全面地考虑问题，以免决策失误。内部董事往往具有双重身份（以经理人员的身份进行执行机构的工作，以董事的身份进行决策机构的工作，如此时间一长，就容易混淆并降低两种职能的效率。所以，经理人员（除总经理外）一旦选入董事会，就应尽可能解除原有的具体经营职责，而运用自己对本公司的丰富知识和深刻了解，担负起制订政策、检查监督等董事应尽的职责。

（3）董事长。

董事会作为一个合议制机构，需要一个主席来召集、主持会议。董事会的职责范围很广，工作量大，需要一个人来组织协调董事们的工作。董事会闭会期的日常工作，需要有人负责，这个人就是董事长。董事长一般由资历深厚、德高望重、经验丰富的董事担任，其主要工作是把握公司的发展方向，带领董事会制定公司的重大政策和战略。

（4）董事会的内部工作机构。

大型公司董事会的工作量大、涉及面广，可以在董事会下设立若干个附属委员会，作为董事会的顾问和分支机构，负责公司某一方面的高级事务。委员会的活动不能干扰公司的日常管理业务，也不受管理人员的干扰和影响。委员会的人数不宜过多，以董事为主，可以吸收少量非董事参加。一名董事可以参加若干个委员会。

董事会可以依靠其全体成员的多数决议，指定几位董事组成一个委员会，其职能由公司章程和上述决议作出规定。

各公司设立的委员会不尽相同，比较常见的有如下几个：

执行委员会，又称常务委员会。它是各个委员会中最重要也是权力最大的一个委员会，在董事会闭会期间代行董事会的职权，是公司实际上的最高领导核心。它的主要任务是决定和审议公司政策，并对大量日常工作和活动作出协调性拟定。执行委员会人数不多，一般为三至五人，其成员通常由正副董事长、总经理、经营管理部门和行政管理部的副总经理组成，由董事长兼任主席。

财务委员会。它的职能是代表董事会对公司财务活动作出深入细致的分析，确定财务政策，监督检查公司各部门的工作效果，协调公司各部门的财务活动，争取最大利润；对公司的决算进行审查，负责制定股利分配方案。它与执行委员会同处于公司管理层次的最高级地位。有的公司不单独设置这个委员会，而是由执行委员会来承担其职责；或把它作为一个政策研究小组，附属在执行委员会名下。

审计委员会。一般由外部董事组成。作为一种成功的管理形式，几乎所有的公司都设立这一委员会。它的主要工作是：审查独立审计公司的业务能力参与选定合格的独立审计公司；审计前与独立审计公司就审计的范围和程序进行协商讨论；复查研究审计结果，并提出有关建议。它还有责任监督、审查公司内部的财务活动，保证董事会得到的材料是可靠的。

管理发展委员会，也叫公司发展委员会。它的主要职责是通过定期的经常性研究，贯彻执行正确的管理发展计划，保证公司拥有胜任干练的最高管理集团，确保各级领导的稳定继承和过渡。为此，该委员会要协助董事会判定总经理是否称职，确定其职权、任期和报酬，评价其工作成效。还应评价各副总经理、各子公司、各职能部门的主要负责人的工作表现。在吸收和选拔新董事、新经理时，委员会要确定标准，了解这些人员的兴趣、经历、能力和学识，加以研究并提交全体会议审议。

人事任免委员会。负责公司高级领导备用人员的提名（一般人员的选用由人事管理部门决定）。

除上述委员会以外，有的公司还设立公共政策委员会、利益协调委员会、技术委员会等。

三、公司的执行机构

公司执行机构的含义

公司执行机构是指由公司高级职员组成的具体负责公司经营管理活动的一个执行性机构。它是公司业务活动的最高指挥中心，实行首长负责制。其主要职责是贯彻执行董事会作出的决策。

公司职员的含义

公司职员是指在公司的组织机构里从事管理工作的人员。公司职员必须具有法律行为能力。

公司的经理

经理是指负责并控制公司业务活动的职员或者是指负责并控制公司分支机构各生产部门或其它业务单位的主管人员。总经理则是负责公司全盘营业活动的经理，他有权对公司事务进行总的指导和控制，并能全权代表公司从事公司交易活动。

总经理的职权

总经理的主要职权是：

- 执行董事会制定的经营方针和计划；
- 任免职员并报请董事会批准；
- 代表公司签订业务合同（在一定的限额内）；
- 向董事会提交年度报告的分配方案；
- 定期向董事会报告业务情况；
- 负责管理公司的日常事务等。

在董事长缺席或失去行为能力的情况下，总经理具有董事长所拥有的一切权力并履行董事长的一切职责。

总经理的具体权限范围，一般都由公司章程或公司内部细则加以规定。

公司经理的任免。在股份有限公司，董事会以决议的形式，可以在任何时候免除经理（包括总经理和副总经理）的职务。在有限责任公司，经理的任免由股东会议决定。在有些情况下，法院也有权免除各类经理人员的职务。如果上述免除不公正，经理可以向法院起诉，要求公司赔偿由此而引起的各种损失。但经理因违反纪律、公司章程或公司内部细则的规定、董事会的决议或因本人的失职而造成的经济损失，要以自己的财产给予赔偿。

公司执行机构的职权

下面综述一下公司执行机构的职权：

1. 董事会

- （1）贯彻执行董事会的决议、决定以及指示；
- （2）定期和不定期地向董事会汇报公司的业务情况；
- （3）拟定重大行动方案提交董事会审议决定；
- （4）总经理向董事会提名副总经理。

2. 计划

- （1）制定公司的远景规划和近期计划；

- (2) 寻求并确定有利的业务机会；
- (3) 寻求公司的发展方向和发展战略。

3. 组织

- (1) 设置职能参谋机构；
- (2) 规定各单位、各部门的职责范围；
- (3) 提出组织结构的变动意见；
- (4) 建立信息沟通网络。

4. 人事

- (1) 配备、任命各部门的负责人；
- (2) 培养、选拔领导干部；
- (3) 制定与实施职工培训和发展计划；
- (4) 调动职工的积极性，培养、激发他们的成就感。

5. 技术

- (1) 确定公司的技术发展战略；
- (2) 确定技术引进、技术改造、技术转让、技术研究和开发项目；

6. 协调

- (1) 处理下属单位的矛盾和纠纷；
- (2) 监督并纠正下属单位在执行过程中的错误和偏差；
- (3) 在领导工作中塑造并维持公司文化。

7. 对外关系

- (1) 负责或授权负责对外业务关系；
- (2) 代表公司处理同其它单位的业务纠纷和非业务纠纷。

公司执行机构和决策机构的关系

由于公司的高级经理人员是由董事会任命的，只对董事会负责，而不对股东大会负责，所以，执行机构与决策机构的关系主要表现为经理人员与董事会的关系，即管理层与决策层的关系。从表面上看，这种关系是很清楚的，但在实际工作中，却是个十分复杂的问题。这是由于：

(1) 管理层的主要负责人又是决策层的成员，甚至在决策层中起主导作用；

(2) 董事会只管重大的决策，使经理人员的行为具有很大的独立性；

(3) 基于上述两点，便会产生一种管理层逐渐控制和操纵决策层的趋势，削弱董事会的作用。

作为对策，可以采取以下措施来加强董事会的决策地位：

(1) 明确规定董事会的任务及其工作机构和个人的职责权限。同时，制定标准来评价和衡量董事会及其内部工作机构的工作成效；

(2) 注意改善董事会的人员结构和智能结构。减少经理董事，增加非经理董事（包括外部董事），使非经理董事在董事会中占主导地位。对于不胜任或不再胜任工作的董事重新作出安排，吸收富有经验的专家参加董事会；

(3) 除总经理外，经理董事应尽可能解除原有的具体业务工作，把工作重点放在经营决策上；

(4) 总经理应同董事们经常通气，建立融洽的工作关系。

四、公司的监督机构

公司监督机构的设立

公司的决策权和管理权大部分集中在少数人手中，这是提高公司经营效率的需要。为了防止他们滥用权力，违反法律和章程，损害公司所有者的利益，所有者及股东要对他们的活动及其组织的公司业务活动进行检查和监督，这种监督权由公司的监督机构来执行。

监督机构的形式，有代表性的是由若干名监事组成的监察委员会（或称监事会）。其中每个成员具有同等的权力，但在职责上有所分工。为了做到监督独立，保证监事们站在公正的立场上，不受经营管理部门的影响，监事不是由管理部门选任，而是由股东大会直接选举任命的。

监督机构的职权

监督机构的基本职能是监督公司的一切经营活动，抑制公司经营管理人员的违法行为，保护所有者的利益。具体包括以下内容：

- （1）参加董事会，并可申诉自己的意见，但无表决权；
- （2）通知经营管理部门停止其违法行为；
- （3）随时调查公司的业务和财务状况，审查帐册文件，并有权要求董事会向其提供情况；
- （4）有权代表公司委托律师、会计师或监察法人对业务和财务状况进行审核；
- （5）审核董事会编制的提交股东大会的各种报表，并把审核意见报告股东大会；
- （6）当监察委员会认为必要时（一般是在公司出现重大问题时）可以召集股东大会。
- （7）当公司与董事间发生诉讼时，除法律另有规定者外，由监察委员会代表公司；
- （8）当董事为自己或他人与本公司有交涉时，由监察委员会代表公司。

领导者权力运用

许多经理人成天靠对着墙发呆和聊天来找发日子。

一、权力运用原则

现代组织理论认为，领导者是权力的拥有者，领导是权力化身。凡是领导者，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，主要取决于权力运用艺术水平的高低。

领导权力的含义

所谓领导权力，是指领导者在其职责范围内对被领导者的控制力和影响力。

凡是领导者手中都有其职责范围内相应的权力，在运用权力的过程中，有的大显神通，有的政绩平平，有的败下阵来，还有少数的滥权犯罪。可见权力在实际的领导活动中，可以引起不同的效果。

领导权力是领导活动的基础，没有领导权力，领导者就不能对社会组织、被领导者的行为施加影响，进行控制和指挥，领导活动就无法进行。领导权力的作用，集中他讲就是确保领导者和领导集团的领导活动正常进行，以完成历史和人民赋予的任务。

在现实的社会活动中，人们往往把权力和职权混为一谈，其实这是不科学的。所谓职权是指由领导者的地位所决定的、具有强制性的法定权力。它有明确的范围，与领导者的个人因素无关，权力因职位不同而变化。但是权力不仅包括职位权力，还包括非强制权力，即领导者的个人因素所决定而具备的影响力，它的含义大于职权。在实际生活中，有时存在有职无权和无职有权的现象。从理论上讲，相应的职位有相应的权力，而现实中，职位不一定意味着有实际的权力，权力不一定意味着职权。所以，职位同权力之间不能划等号，法定权力不等于实际权力。要使法定权力成为现实的实际权力，关键在于领导者驾驭和操纵决策系统的能力。

权力也不等于权威。在现实社会中，许多人认为当了官就有权，有了权就能领导与指挥，其实不一定。真正要实施高效率的领导与指挥，必须形成一定的权威。如上所述，职权既然不意味着实际的权力，就更不能意味着权威了。权威从本质上讲，是具有高超驾驭和操纵决策系统，并在决策系统中建立起极高威信的能力，是职位与权力的高度符合。人类社会发史和现实都证明，领导者建立权威是极其重要的。

领导者的权威不同于职权，职权是以法律、奖惩等手段来维护其尊严的，而权威的树立主要是靠领导者的品德和能力等获得领导者的信任来确立和维持的。因此，一个好领导者。必定是一个具有较高权威的领导者。而要成为一个优秀的领导者，就应当充分认识权威的重要性，并在实施领导过程中，充分发挥主客观条件，努力建树，做出实绩，逐步形成权威，成为能力强、威信高、有职有权的领导者。

领导权力的特征

1. 法定权力的强制性

任何一级领导，都有明确的责任范围。在其职权范围内，他有决策权和指挥权。行使这些权力是法律或组织机构规定的，被领导者必须服从。这些服从不仅是维护领导者的威信，而更重要的是维护法律和组织的尊严。在社会主义中国，虽说领导者与被领导者都是国家的主人，但仍然有民主和集中的关系，仍存在觉悟水平和素质、目标和利益的差别，为了整体利益和长远利益，个人必须服从组织，下级必须服从上级，地方必须服从中央，在权力运用中，强制性显然是必不可少的。

2. 非法定权力的动态性

所谓非法定权力，主要是指领导者个人的威望、威信和影响力以及应变能力。任何领导者在领导实践中，随着个人素质的提高、经验的积累、威信的形成，影响力是会变化的，有的领导者由于业绩显著，非法定权力会扩大，同时更有利于法定权力的使用；而有的领导者或者由于工作的失误，或政绩平平，无所作为，或由于本身素质跟不上事业发展的需要，威信会降低，实际权力可能会越来越小。同时，现代科学发展迅速，客观环境变化快，领导目标也会随着时代的发展而转移，领导工作的内容和方法也要适应而更新，领导机构的结构和权力划分也必然随之而调整。因此，领导权力的动态性将会越趋明显。了解这一特征，领导者就可能更加注意本身素质的提高和事业的开拓，上级领导者会注意观察下级领导者实际权力的变化，高层次领导者就应经常从总体上审查和调整领导结构和权力配置，使层层领导组织保持活力。

3. 领导权力使用的多层次性

领导本来就是一个大系统，是分层次的。各层次领导有各层次的权力。科学的领导是分层负责、各行其权，在正常情况下不应超越自己的权力。同一层次的领导活动中，对一个组织的成员，也要将权力划分为若干个层次，分工负责。任何一个单位，若是事无巨细全由一把手来处理，大小权独揽，是不可能取得好的领导效果的。任何一级领导层次的权力使用，领导工作的实施，都是由它本身的一个组织系统来共同完成的。领导者只有既善于集权，又善于分权，既有明确的权力关系，又要有明确的权限范围，才能使权力运用合理，发挥最佳作用。

4. 领导权力运用的灵活性

在我国，领导者是为被领导者服务的，领导活动的开展是建立在群众自觉服从的基础上的，领导权力从本质上讲是人民给的。因此，权力的运用必然具有灵活性，在客观条件不具备时，运用权力就要充分考虑大多数群众的愿望，强制命令或单纯靠法定职位权力是难以办好事情的，权力必须慎重使用。对于不同素质的领导对象，权力运用的方法应有所不同，有的是在商量讨论中决定问题，有的是硬性规定，有的是因势利导，有的是果断指示，不可能千篇一律。在注重提高下级素质的基础上，还要大胆给下面一些应有的自决权力，或者将自己手中的权力稳妥地授予下级。懂得领导权力运用的灵活性，对提高领导效果，建立领导威信是大有好处的。

权力运用条件

在现实生活中，人们在评价领导者时，特别在评价领导者业绩时，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，同一领导者，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领导者对权力运用是有影响的，权力运用的条件是多方面的。

1. 领导者本身条件要适应，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。如领导者本身的素质、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，领导者不懂经营，那就无法行使经营的决策权；政治品质差，以权谋私，就不能为人民正确行使权力。另外，任何领导者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，在被领导者中威信较低，也就难以有效地行使权力。

2. 要考虑被领导者的承受力

被领导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，就是要保证被领导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，都要充分考虑被领导者经济的、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

领导者运用权力，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，是衡量领导者领导才干的重要标准。

权力运用的一般原则

1. 谨慎使用权力

领导者诚然大权在握，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。领导者在运用权力时，要做到三戒，一戒以权谋私；二戒以权徇私；三戒义气用权。

2. 遵纪守法原则

领导者在运用权力时，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，领导者就很难正常开展领导活动。执法本是领导者的责任和一种权力，但法律和纪律面前人人平等，领导者要模范地遵纪守法，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。如果领导者置法纪于不顾，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. 讲究实效（效用原则）

领导者运用权力，必然会产生其应有的效用。要想取得好的效用：

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，让下属知道领导者提倡什么？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。

要善于使用影响力，千万不要炫耀权势，玩弄权术。高明的领导者，

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。

4. 对下级尽量以发问代替命令

只会发号施令的领导者，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。

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，领导者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。一般他讲，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。

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，如果能够服从领导者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，该奖则奖，不该奖的一定不能奖。

7. 实事求是

领导者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，才会得到被领导者的信任和拥护，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。

影响权力运用效果的因素

在前面已讲过领导者、被领导者、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，另外还有其它一些相关因素。

1. 领导者的身份和实际社会地位

凡领导者都有一定的实际职务，但有些领导者还兼有其它的身份，如教授、工程师、学术团体和民间组织负责人等。这种多重身份的领导者，往往比单一身份的领导者影响力大，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。或者有突出贡献的领导者，往往具有权威性，其社会地位高于一般领导者，对权力运用效果的影响就会更大。

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领导者的上级和下级。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领导者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，不论怎样高明的领导者，权力运用的效果都不可能充分发挥。因此，聪明的领导者总是十分

注意选配下级和不断优化办事机关。

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，领导者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。

4. 信息和目标

领导者运用权力，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。

5. 受权、分工和权限

上级对领导者的授权，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，领导者就没有主动性，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、领导者素质、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。

权力运用技巧

在现实生活中，任何有成绩的领导者，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

个人影响权是指在领导者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。即领导者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。

靠领导者的个人影响力，往往比靠职权支配力所产生的效果更好。领导者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，有的领导者，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，手握大权的领导者，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，作为领导者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。一个领导者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。领导者在处理事务工作中，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，领导者必须首先做到。要正人，必先正己，己不正，就不能正人。如果一个领导者不能以身作则，那他的个人影响权的形成就会成为一句空话。

(4) 努力提高领导者的自身素质。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，是形成领导者影响力的基本条件，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，使下属对领导者既产生敬佩感，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）就是领导者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。

实行相宜授权能使领导者从过分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，补救领导者自身的不足，更能发挥领导者的专长。领导者从“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，对于领导者来讲，如果授权过分，就等于放弃权力；如果授权不足，领导者仍会被杂乱事物所困扰，下级就会事事谨慎，样样请示，事事报告。领导者要掌握和运用一些基本的授权技巧：

(1) “因事择人，视能授权”。领导者委授下级的权、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，一方面上级领导者勇于承担责任，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行其权责时，领导者要采取果断措施，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。领导者在授给下级权力时，应说明被授权者完成这次任务的优点和有利条件，要充分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）领导者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。

二、实用权力操作窍门

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：__理论上应该是什么样；__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。

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：

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。

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的。只有藉着博览群书，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。

对于精神萎靡的人来说，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；

- 重新考虑一下正在进行的事；

- 考虑一下该怎么做；

- 做事应实际；

- 接受额外的任务；

- 帮助别人，支持别人；

- 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的呆在办公室里呢？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大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，不惜委曲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。

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。

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，你是否有必要仔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。

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，其它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。谋权者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藉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。

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，一边但然的居功自傲。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真空，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挥自己的影响。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，推脱说不是自己该负责，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，大家大部选择前者。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：暴露身分的时间越长，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：倾听每个人的谈话；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。

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。

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。

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，这很可能是因为他们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，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，别人的看法可以藉由“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、办公室装潢和家俱等外表形象，以给人留下好的印象。

几年前，英国威尔斯亲王访问我的家乡。一家地方报纸随后报导说，去欢迎亲王的幼稚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的规定，因而也就很难确定究竟怎样最合适，解决这个问题一个方法是学习周围成功人士的穿着式样，并最好能在此基础上进一步加以提高（当然也有例外）。还有：

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。

选择使你看上去潇洒的式样。

深蓝色是最威严的颜色。

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留给人的印象好。同样，一个有身份的人也不应提着一支塞满废物的手提包。

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。

汽车也能传递印象。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它的车一样，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：

蓝色——权威地位。

白色——空间和自由。

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。

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，经历了漫长艰辛的奋斗历程。“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、有权利和成功，但它往往是成功的先驱。所以，何不发掘一个自己的传奇呢！

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。

尽可能的记下发生在你身上的大事，不管好的还是坏的。

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。

选出一个你所喜欢的，和一个具有某种象征意义的。

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。

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 and 一只台灯，堆满了纸张以及一排排纸箱。

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；找出你的标签是什么，如果喜欢就大肆宣扬一番。例如：

- 工作勤奋；
- 关心属下；
- 热心工作；
- 决策果断；
- 守信；
- 公正；
- 从善如流。

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

- 开会总是迟到；
- 开始工作时总是不专注；
- 工会不喜欢他；
- 太多愁善感；
- 连呆子也骗不了；
- 他有点不太正经；
- 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：

- 他多愁善感，但他很公正；
- 他虽然有点不太正经，但他警觉性很高；
- 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。

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：

- 不随便给别人便利；
- 在自己的地盘进行重要的讨论；
- 节制社会活动；
- 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：

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。

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。

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。

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，你也可以藉由示意来控制时间。

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。

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。这种原则的唯一例外是，当你认为这份文件存放在别处或丢失了对自己有益时。

凡事都有例外，地盘原则也有不适用的时候：

你希望对方放松时。

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即使被当成小职员，他也根本无法辩解。

深不可测就是说要看上去反覆无常，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。

成为主宰

权威的本质可以用一句话来描述：用之或弃之。

柴契尔夫人有句名言：“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。扮演领导这个角色的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象一个领导，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：显示活力；语言的运用；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：

强调这项计划是可行的，而且是有先例的。

提出冒险因素。

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：

对这件事你需要作一定决定……。

对这件事我必须给你一个指示……。

事情很清楚，应在……与……之间作出决定。

选择的余地是……。

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才段。除此之外，让别人觉得你有权，也有利于巩固你的地位。

花五分钟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，象饮食部的食品供应、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方法。

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，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：

“我将授权付款。”

“我有权在例外情况下变动计划。”

“我将负责付款。”

“我将签字。”

“如果你能让我相信有那么回事的话……。”

“我有批准更改合约的权力。”

“我需要确凿的证据证明现有财物已得到有效使用。”

“对该建议进行仔细的考虑，这一点对我非常重要。”

“我有权否定。”

“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，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，因为这强调了你所拥有裁决权；“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。

“我无权去……。”

“这样做对我来说是不负责任的。……。”

“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：

“就我个人而言，我很同情你，但你是知道那些规定的。”

“我真希望我能帮你。”

“问题在于我没有帮你的能力。”

“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。”

“我已绞尽脑汁，可是实在是无计可施。”

“你也知道这方面的规定非常严。”

“如果我真的这么做，我明天就得另寻饭碗了。”

“很不巧，我们没有这方面的规定。”

“我承认这是有点不公平，可是我也无能为力。”

“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。如同学习其它技巧一样，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。

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：

无视对方提出的问题。

承认问题的存在，但不予回答。

就对方的问题提出反问。

反击采访者。

拒绝回答。

采取政治手段，也就是把它当作谋取更多资源的机会。

给一下不完全的答复。

重复以前的回答。

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擦紧拳头要容易得多。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，象身材不佳、太胖、斜视、结巴等等，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。

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。

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：

强调别无选择。

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，象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，象：“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，痴笑着躺在我的脚边.....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。

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，唯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。

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：

“我知道你是不会被强迫的。”

“如果你认为是我们强求你非做不可，那你就大错特错了。”

“任何人都强迫不了你的。”

“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：

消除了反抗的理由。

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，象孩童一样，玩玩反抗的游戏，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佯。

力量对抗

以力抗力只有当你与对方一洋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：

侵犯性姿态；
不同类型的力量；
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，被围城的日子，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：

表面的变化（简称变化1）；
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，简直象是送死，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。直党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：

“我努力工作。”

“有成果是最重要的。”

“你的效率很低。”

“领导我工作的人才是我真正担心的。”

“我照你说的做。”

“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。象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：

不要进行任何辩驳；

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，对方在要求你让步不成后，反而会向你让步，以挽回你的兴趣。

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，这样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：难过；恐惧。

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

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：承认指责；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。

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。最有力的许诺象挂在枝头上的葡萄，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：对你来说是便宜的；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

这个关系招来更多的生意。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？

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： 别人对他的评价； 成就感； 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。

这就是服务性组织为什么总是很注意荣誉的授与，象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：奖励； 欣赏； 关注。

你不能总是表示满意，否则对方会起疑心。这规则的唯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。象年度“超级营业员”这样的荣誉常引起挖苦和嘲笑，因为与利润、拿钱的关系太直接了。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，这一寓意深刻的举动是在报上登出名单或其它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。

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，就象大众认为伦敦塔和哈雷慧星会带来

噩运一样。

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朕兆。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，真象大白后，他马上得到一套饰有金带的“检查员”制服，他便心满意足的让步了。

最普通的物品也能表现出重要意义，我以前认识一位经理，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。

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		

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它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，唯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。他不太会象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。

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，其实它唯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，我想屋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？房地产掮客不但透露出上一次交易的失败，而且还告知买方，屋主在离家很远的地方。这清楚表明屋主可能急于把房子卖掉以免牵挂；还有，掮客替屋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，银行正在追着你耍债等等，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：

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。

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他，估计结果会如何。

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。

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。

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。

更世俗一点的说，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，即使象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。如果能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。

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：

记录下有潜在重要价值的讯息。

能不费力的记起这些讯息。

能熟练的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：事情刚刚开始时；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，并全神贯注的听你在说什么。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的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。

有效的假象手法

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，重要的不是你知道了些什么，而是对方以为你知道了些什么。

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，他唯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：清楚所说的是什么；判断说话的最佳时机。

总之，环境决定一切，下面是两个忠告：宣扬对自己有利的讯息；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：

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。

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。

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，再一点一点的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，所谓初生牛犊不怕虎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，或者准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，想把一种样子有点象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它几个大医院洽谈订单。如果他当时知道医院院长从来不见象他这样的小推销员，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。

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。

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，但其实这只代表着查看买主姓名、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：

“需要进行完整的分析。”

“需要重新鉴定主要内容。”

“这主要还牵涉到……。”

“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”意味着例览几个小点，做一些册补工作，但对方却并不知晓真象，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。

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。我以前的一位同事总是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。

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嘘嘘的同事平静之后，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，尽可能的平易近人，这包括：用别人可以接受的方式表达批评；合情合理的说别人中听的话。

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，同时做自我批评，例如：

“很明显，我给你的指令太含糊了。”

“也许我没有把我的意思表达清楚。”

“如果是我把你弄糊涂的话，那可太抱歉了。”

“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：

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，你有效的领导了下属圆满完成任务。

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。

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：发现积极的一面；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，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。

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。

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。例如我的一位同事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）其它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：不要因为成功而招摇过市；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。

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。

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。

如何处理会议

得到你想要的，首先需要：

知道你要什么。

我可能受到哪些支持/阻碍。

我该提什么问题。

如果成功，我该如何实行。

万一失败或者代价太大，我还有什么选择。

简单、随意的计划也是有利的武器，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：

吸引注意力。

减少打断。

有助于理解。

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：

藉由运用轶事、图片和其他形象的资料，刺激和交流思想。

描绘出美好的蓝图并把听众的注意力集中到上面。

满足决策者的偏见。

让决策者感到你的建议可行，这可以藉由提供成功的证据、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：讨论的气氛；提出的论据；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：引起关注；引起反应；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。

说最后一句话的人总是赢家

假若别人搪塞你，做为谋权者，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的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：考虑如何使它在法庭上无懈可击；如有疑问，把它放在一旁。

施控与被控

择人若为“不肖”，轻则成事不足，重则败事有余。

一、权力的被控方式

领导者权力的“被控”方式，是指社会、组织约束、支配、协调领导者权力行使行为的方法和形式。领导者权力的“被控”方式多种多样，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。

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，作为领导者权力“被控”的表现形式，是指领导者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领导者发出控制信息，约束领导者权力行为的控制方式。

2. 外在控制

外在控制，作为领导者权力“被控”的表现形式，是指权力施控体通过改变或强化领导者的外在约束力，来支配和驾驭领导者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。制衡控制作为领导者权力“被控”的一种形式，是指领导者之间的权力制约。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领导者之间的权力监督制约；纵向制衡控制是指上下领导者之间的权力制约。

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，车间主任受厂长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，它是通过影响领导者的心理以实现其对领导者权力行为的制约控制的，是对领导者权力行为的软约束和软控制。场力一般可分为权力影响和非权力影响力。在领导者权力控制中，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，作为领导者权力“被控”的表现形式，是指领导者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，作为领导者权力“被控”的表现形式，是指权力施控体通过调整或强化领导者的内在约束力，来支配和驾驭领导者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，作为领导者权力“被控”的表现形式，是指权力施控体与领导者彼此互相影响以使权力行为一致，从而实现对领导者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。

信息控制

过去，有些领导者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。

在领导者的权力“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 and 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，使之保持或修正预定状态的过程。后馈控制作为领导者的权力“被控”方式，是指施控体依据领导者权力行为的反馈信息，调节领导者的权力行为，以实现领导者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。是指施控体依据对领导者未来权力行为的预测，而相应对领导者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。

二、控制不属权力的方法与艺术

在权力控制上，领导者不但是被控体，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，这是领导者控制权力的主要内容。

权力制约方法

权力制约作为领导者控制权力的方法，就是指领导者借助自己的职权，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

权力制约是领导者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，权力制约若因领导者主观原因发生偏差，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领导者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，如果领导者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. 实施权力制约方法时需要注意的几个问题

(1) 领导者必须明确权力制约的目的。

领导者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) 领导者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。

如果领导者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) 领导者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。

场力控制方法

场力控制就是指领导者借助自己的影响力来影响和左右下属权力行为的方法。作为领导者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，越来越多的聪明的领导者认识到场力控制的意义，并开始在实践中应用。

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。领导者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，场力控制的力是领导者的影响力，是领导者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，领导者影响

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. 领导者场力控制能力的提高

领导者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。领导者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，领导者要充分地了解 and 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，通过这些规章制度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，对于一个领导者来说，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，领导者要提高自身的政治素质。其次，领导者要提高自身的品格素质。要有高尚的品德和修养；要宽以待人，严于律己；要公正廉洁、奉公守法和勇于创新。其三，领导者要丰富自己的知识。领导者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，领导者要不断提高自己的领导技巧。技巧的提高是多方面的，领导者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，领导者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和感情。

权力制约和场力控制各有利弊，而且利弊互补。所以，领导者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。

三、权力分配的含义及其意义

权力分配的含义

权力有着十分丰富的内容，也有多种多样的表现形式，权力质的规定的丰富性决定了它表现形式的多样性。按照不同的研究需要和观察角度对权力划分，权力就有不同的类型。依据权力使人服从的手段不同，权力可分为镇压的权力和非镇压的权力；依据权力的性质和结构的不同，权力可分为政治、军事、外交、宗教等权力；依据权力与权力主体的关系，又可将权力划分为组织权力和个人权力，领导者的权力一般就是由这后者两个方面的内容构成的。而领导者权力的分配，主要是第一种权力——组织权力的分配。

权力分配一般有两层意思：一是指权力在组织中的分布配置，是从组织结构角度对权力的分配。它要求领导者（或领导集团，下同）必须按照组织结构和组织形式进行权力分配，并且每一职位权力的大小和责任的轻重都有相对稳定的规定性。二是指权力的分配授给。这是从实际和工作的需要出发的，领导者根据实现任务和完成工作的需要而将其权力的一部分分配给下属。相对第一层的权力分配，它在权力的分配方式、权力和责任的大小上都有相当的灵活性。

领导者权力分配的含义有广义和狭义之分。广义的领导者权力分配囊括上述两层所有的权力分配。它既包括按一定的组织结构、组织形式进行的权力分配，又包括按现实工作的需要而进行的权力分配；既包括对所在组织的组织权力的分配，又包括对自身所拥有权力的分配。狭义的领导者权力分配是指上述两层权力分配中的任何一层。现实中，狭义的权力分配多是指第二层意思的权力分配，即权力的分配授给。不论是广义的领导者权力分配，还是狭义的领导者权力分配，都包含纵向权力分配和横向权力分配两方面。在第一层权力分配中，领导者要处理和协调好各个下级（直属下级，下同）之间的关系，取得各下级权力之间的制约和平衡。也就是说，领导者主要应处理好权力的横向分配问题。在第二层权力分配中，领导者主要应处理好权力的纵向分配问题。但当某一目标需要几个下级协作完成时，领导者也要处理好权力的横向分配和横向协调问题。

权力分配的意义

领导者权力分配在领导活动中的现实意义具体他讲有以下几点：

1. 领导者权力分配是实现有效领导的主要手段

西方管理学中一再强调管理幅度问题，它的精神实质就是：一个人直属的下级人员的数量应有一定的限度。英国的管理学家厄威克在《管理的要素》中指出，每一个上级领导人中所管辖的相互之间有工作联系的下级人员不应超过5~6人。更多的人和事领导者不能——躬身亲问，除了企业方针、政策、决策以外，更多的人和事需要通过权力分配的形式交由下级去领导去管理去做，这样才能抛开琐事和日常事务的纠缠，才能把有效的时间和精力用在主要的重大的工作上，从而为更好地行使其权力提供前提保证，促使领导工作高效地进行。

2. 领导者权力分配是领导者巩固和扩大权力的重要手段

权力的巩固在于逐渐取得所有员工对其权力的承认和接受，领导者对其权力进行适当有效的分配，是其实现的重要手段。先使权力分配对象承认和

接受你的权力，他们就会影响其它员工承认和接受你的权力，这是一种指数递增的影响辐射。权力的扩大可分为两种：一种是外延性扩大，即通过提高职位而提高领导权力；一种是内涵性扩大，即通过提高自己的影响力而提高自己的权威。领导权力分配是提高领导权威的重要手段。

3. 领导者权力分配是融用权、用人于一体的领导艺术

有人说：用人是领导的最高艺术。用权是领导者所有领导活动的保证，是用人的前提，无权又谈什么用人呢？领导者的权力分配既用人又用权，是融用人、用权于一体的领导艺术。它在领导活动中占有举足轻重的地位，领导者必须给以足够的重视，必须在领导活动的实践中逐渐运用并掌握它，为领导实践服务。

四、权力分配的方式

领导者权力的分配方式，是领导者权力分配的形式和方法。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、常见的领导者权力分配方式有以下几种：

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 4.1。

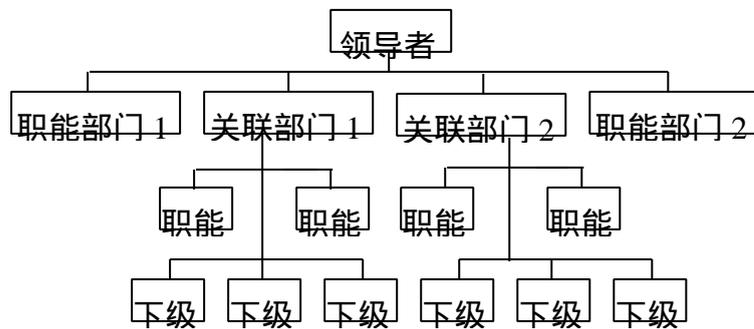


图 4.1 金字塔式分配

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，被领导者的作用和创造性会受到压抑。

职能式

职能式又称多线式、功能式。是领导者依据业务、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 4.2。

在这种职能式权力分配中，被分配权力者不仅协助领导者工作，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。

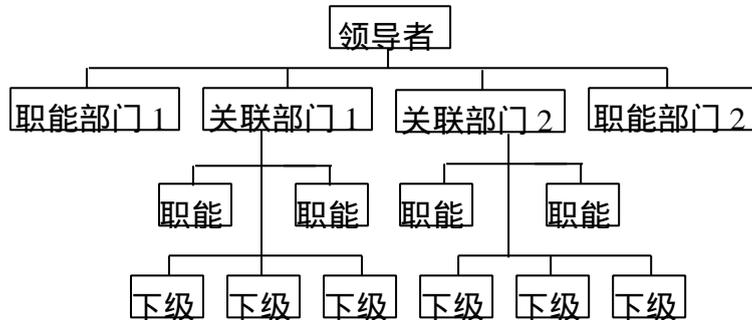


图 4.2 职能式分配

直线职能式

直线职能式权力分配方式，是指领导者在分配权力时，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，是领导者对金字塔式和职能式两种权力分配方式的综合运用。如图 4.3。

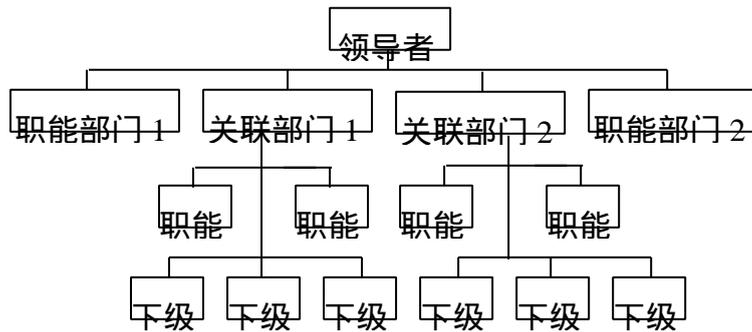


图 4.3 直线职能式分配

说明：实线代表指挥领导关系，虚线代表业务指导关系。

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：各级领导者对下属单位是唯一的行政负责人，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。

矩阵式

矩阵式权力分配方式如图 4.4。

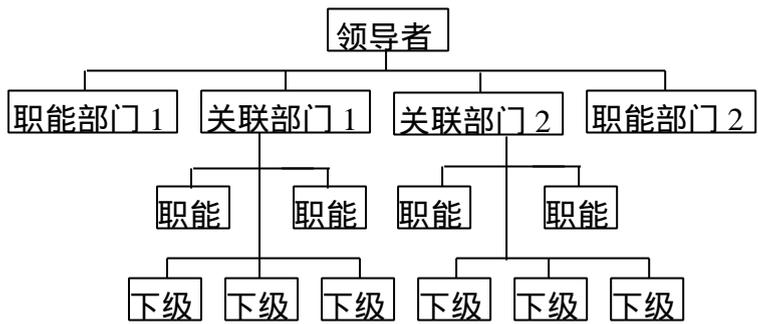


图 4.4 矩阵式分配

说明：实线代表职能领导关系，虚线代表任务领导关系，圆圈代表下级领导者或执行人员。

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。

关联分权式

关联分权式权力分配，是指领导者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 4.5。

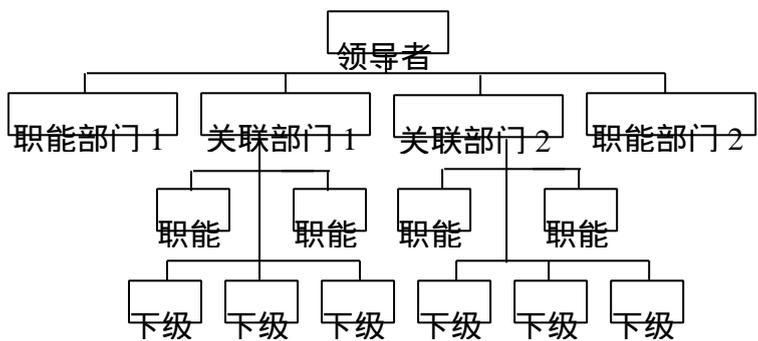


图 4.5 关联分权式分配

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。

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领导者欢迎，并被广泛应用。

以上是领导者权力分配的几种常见的基本分配方式。领导者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，领导者在进行权力分配时，一定要按工作的需要而采用相应的、最佳的分配方式。

五、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。不同的领导者会因其知识、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，都必须遵循领导者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，领导者权力分配可以概括出许多原则，但基本的原则有以下几种：

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，领导者在进行权力分配时，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。权责对等原则要求领导者在进行权力分配时，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。

层级分明、权责明确原则

领导者的权力系统，从静态结构看，是自上而下的一系列权力关系。领导者在进行权力分配时，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，这个原则严格要求领导者不能越级授权，越级授权最容易造成权力和责任的混乱。

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，领导者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；另一方面领导者也会被琐事缠身，无法超脱日常事务，工作本末倒置，主次颠倒，不该做的做了不少，应该做的却没做好。因此，领导者在进行权力分配时，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。

择人任事、量才授贤原则

这项原则就是要求领导者在进行权力分配时，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，这不但要降低领导者的威信，更会给事业造成严重损害，于己于公都是有害无利的。

领导者权力管理

“一身变众身”、“一脑变众脑”使领导者的智慧和能力放大。

一、权力管理的必要性

领导者对权力进行管理，是指领导者运用科学方法和手段，对权力的运行进行监督、控制的一种活动，或者说是领导者对行使职权所进行的权力管理活动。它是领导者运用职权对本身和下属所从事的各种权力事务及其后果所进行的监督、检查、考核、评价等，因而有着按固定程序行使职权所不能达到的效果和作用。

对权力进行管理是领导者行使职权的一项重要内容，这是因为：

一方面，领导者行使职权并不仅仅是行使法定权、强制权、影响权、专长权等的固定活动，而且还包括运用职权监督、考察下属行使职权的权力活动，即管理下属的权力活动效应的过程。

另一方面，领导者对权力进行管理的过程，也是领导者结合政治活动、经济活动、文化活动行使职权的一门综合艺术，是此前各种权力活动的后继过程。它不仅服务于领导者行使权力，而且结合各种非权力因素来共同服务于领导者行使权力。离了它，领导者的权力行使就会虎头蛇尾，难于善始善终。因此，领导者对权力进行管理是领导者行使职权的一项不可或缺的重要内容。

二、权力管理的基本特点

领导者对权力进行管理的基本特点，是与领导者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：

实质上的制约—保证性

领导者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，领导者对权力的管理除了具有其它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、被领导者的执行行为，另一方面又保证着上级组织、领导者的领导行为。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。

管理中的相对—绝对性

在领导者行使职权的过程中，领导者与被领导者都应是确定的。但是，领导者对权力的管理相对行使职能的其它环节而言，则又具有不同的特点，这就是领导权力的管理者，也包括被领导者在其中，即领导权力管理的主体具有相对—绝对性。任何领导者都必须尊重这一权力，自觉接受人民群众的监督、管理。同时，任何组织领导者的权力管理。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。

组织上的系统—互动性

任何领导组织都是一个大系统，从而也就决定了领导者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，就构成了领导者权力管理系统的互动性。可以肯定地说，领导者权力管理的有效性，在很大程度上取决于权力管理的组织上的系统—互动性。

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。

三、权力管理的方法与艺术

要重视不同岗位层次和职能的权力特点

对不同岗位、不同层次的领导者，在权力管理中应各有侧重，有所区别。如对高、中、低不同级别领导者权力效应的管理上，就应有所差别和侧重。高层次领导者主要担负决策和指挥，应重点管理和考核其权力的组织效应；中层领导者主要担负综合协调工作，应重点检查其权力管理效率；基层领导者主要担负执行政策、组织实施，应重点管理其权力行使的操作效应。凡此，有所侧重，才能有所成就。

要注意行使权力的主客观条件

领导者对权力进行管理，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：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。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。正反比较，考察领导者的权力行使时，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。

要分析权力行使的动机和效果

对领导者的权力行使进行管理，主要是看其用权实绩。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，考察领导者的用权实绩，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。

要建立用权实绩的管理档案

对领导者的用权实绩进行管理，要采用记实的手法，如实地详细记录领导者的用权实绩，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。

强化管理手段的可操作性，把“管权”与“管人”结合起来

领导者对权力的管理，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。

四、合理授权的重要性

授权如果合理的话，领导者就宛然有了“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，成功的领导者也越来越重视授权艺术。他们心里明白：不能再像过去，凡事不论具细，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。

合理的授权：实现领导目标的需要

不同领导岗位和层次上的领导者必须实现的领导目标也有层次性。较低层次的领导者有较低层次的目标，较高层次的领导者有较高层次的目标，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。前者指挥的对象是领导者，是率“将”的；后者指挥的对象是群体成员，是带“兵”的。成功的领导者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。领导者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。这不仅有利于领导者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。领导者处于指挥、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”。领导者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，领导者才能“一身变众身”，“一脑变多脑”，使领导者的智慧和能力放大。

成功的领导者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领导者，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，这种领导者最后不得不“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，而许多需要领导者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，作为领导者，贵在学会科学地授权。通过合理授权，使领导者重在管理，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”，有利于领导者议大事、抓大事，居高临下，把握全局。

合理的授权：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。所有成功的领导者都要创造一种氛围，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。善于授权的领导者能够创造一种“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。这些成功的领导者是通过信任下级，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。领导者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。领导者若不授权于下属，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，使领导者的工作出现一个朝气蓬勃、生龙活虎的局面。

合理的授权：提高领导效率的需要

领导者合理授权，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。领导者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，领导者可根据工作的需要授予他们更多的权力和责任。

应该说，企业领导者要部下担当一定的职责，就要授予相应的权力。敢不敢授权，是衡量一个领导者用人艺术高低的重要标志。如果领导者对部下不放权，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。”

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唯一原因，更重要的是他还省下了150万美元经费中的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。

五、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副厂长，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，是指一个人当了领导者、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。

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。

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。

个人授权与集体授权

在领导活动中，常有某位领导者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。

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。

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。

逐级授权与超级授权

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。

六、授权的程序

成功的领导者一般把授权分为三个步骤：细分责任、授予权力和监督检查。

细分责任

细分责任是重要步骤之一，责任是内容和实质，权力是形式和表象，授权就是为了让下级分担起责任。责任就是工作任务，领导者要为下属清晰地解释他们所应从事的任务，任务要细分得比较明确，从而使下属在工作中不能相互推诿扯皮。这就需要领导者在授权前要广泛掌握信息、收集资料、集思广益。细分责任不仅在于此，为下级明确了工作任务后，就要向下级指明完成任务后应取得哪些预定结果，达到什么预期目标（包括长远目标和近期目标、总目标与子目标）。由此可见，细分责任也绝非简单的事。领导者取得成功的重要因素之一就是要将工作任务细分得合理明确，而这需要了解和认清事物的本质特征和性质，掌握事物发展变化规律。因为只有这样，才能理顺职责权限，杜绝上下级互相扯皮推诿现象。

领导者在分配责任时必须明确：

- （1）下属应达到的预期目标；
- （2）下属应负责从事的活动范围和任务；
- （3）检验下属工作的标准。

授予权力

授予权力不是简单地放手让下属工作，允许下属相机抉择地任意行事，甚至制定制度性政策；更不能只是简单地将职权一放了事，撒手不管，而必须继续履行领导者的必要权力和义务。因此，在授予职权的过程中，领导者应注意抓好两个环节：一是帮助下属制定大政方针、提出工作战略性规划；二是要把握下属工作进展情况，在给予人力、物力、财力条件支持的同时，及时纠偏改错。

具体说来，制定大政方针，提出战略规划过程中，成功的领导者首先必须要求下属制定一个有效地完成任务达标的方案；其次要审议、论证并修改下属的方案，达成共识；最后要指出应注意的问题和隐患，提出预防与处置方法。支持下属工作过程中，要使下属明确领导者的意图，在给予人力、物力、财力支持的同时，要及时予以引导、劝告、指点和协助。

监督检查

权力与义务是对等的，获得权力的同时必须承担义务。正确的授权程序必须包括坚持请示汇报制度、及时检查监督。即然授了权，就要汇报尽职尽责的情况，没有汇报也就无所谓真正的授权。汇报绝不是可有可无的，也不是下级凭兴趣可干可不干的事情。下属负有向上级汇报工作进展和结果的义务。理论上，下属汇报应是个自动过程，自觉自愿地进行。但在现实生活中，下属并不总是自觉自愿地汇报，往往是“拖着走路”，到了最后时刻，往往又“临时抱佛脚”，随意胡诌乱扯，夸夸其谈。

因此，授权首先要建立健全请示汇报制度，以制度约束下属；其次要体谅下属工作中的困难。监督检查不是简单地打幌子、下评语，而是为了上下

沟通，上下一条心，齐心协力，共同履行职责，完成任务。因此，对下属工作中出现的问题领导者要敢于承担责任，同时给下属必要的支持。

七、授权的原则

授权是领导者成事的分身术，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？

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，但领导者要能弄清问题、把握局面、作出正确决策。

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，把领导者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，领导者握有主动性、灵活性，授权的范围、时间由领导者灵活掌握；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。

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。领导者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，更好地实现领导者授权的目的。领导者带责授权时，要注意不能授出最终权力和责任。领导者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。

信任原则

领导者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”试用一段时间，以便继续观察了解后再决定是否授权，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。领导者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。

整体原则

授权的目的在于让下属分担更多的责任。授权后，领导者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，成功的领导者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，领导者就会对整个组织系统失去控制，导致另一种失查，高明领导者应做到“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，能真正显示出一个领导者的授权艺术的高低。

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、人事及其它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、带负责任、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

八、授权应注意的问题

授权是一门领导艺术，涉及范围广泛，比如说用人权、办事权、经济权。但是，无论哪种授权，领导者都要注意一些问题，并在巧妙地授权操作之中表现高度的艺术性。

要选好“受权者”

授权是一项原则性强、政策性高的严肃工作，必须谨慎郑重操作。除了审慎地确定授权范围和程度外，选择好的“受权者”特别重要，“受权者”即接受上级所授权力和责任的个人。受权者如果选择失误，出现难以预料的授权后果往往不可避免，还会给领导者留下后遗症——“麻烦”。因而，不夸张地说，选好受权者，是授权工作的基础和关键环节。要选好授权者，必须对准备接受授权的个人做细致的分析和了解：

(1) 准受权人具有什么样的能力、特长和工作经验？他最擅长承担何种工作？是否可以担负管理职责？

(2) 准受权人目前担负的工作与拟授权的工作关系是否紧密？目前工作绩效如何？

(3) 准受权人应被安排做何种工作才能尽可能地调动他的工作热情和潜力？

(4) 哪项工作对准授权人最富有创造性？他对哪项工作最关心、最感兴趣？

现在生活中，具有下面特点的个人，往往是受权的理想人选。

(1) 大公无私的奉献者。

有的人尽管工作能力强，但如果让他多做些工作，就讨价还价，只顾个人利益和短期利益，或者工作稍有绩效，就想回报；既干着工作，又时时想着谋私；一旦工作中投入大于产出，就满口怨言。这种人往往不能赢得群众，尽管他有时显得很精明，但往往只是“小聪明”而已。

(2) 不徇私情的忠诚者。

他们往往办事认真负责，善始善终，敢于坚持原则、坚持真理，对错误言行和时弊敢于直言不讳。如果大胆授权给他们，领导者得到的将是可靠的支持和帮助。

(3) 善于团结协作的人。

他们在实际工作中协调组织能力强，善于理顺人际关系，凝聚力和向心力强。在实际工作中，工作的成果往往需要组织成员齐心协力，团结协作来取得。现今社会中那些善于同舟共济、情感沟通的公共关系人就是准受权者。

(4) 善于独立处理问题的人。

这种人善于独立思考问题，并善于发现某些处于萌芽状态的问题；善于处理复杂棘手的问题；善于提供有价值的独特见解。他们能弥补领导者知识的盲点，授权给他们，往往能解决难题。相反，那些遇事无主张、凡事都要向领导请示汇报的人，往往不能成为准受权者。

(5) 勇于创新的开拓者。

这种人属于“实干家”、活动家，办事能力强、开拓能力卓越。工作中敢于大胆设想，敢于标新立异，另辟蹊径。如果授权给这种人，往往会开拓新的工作局面。比如能力挽狂澜的汽车大王艾柯卡、从荆棘中走向坦途的尤

金尼·杜尔奈、具有创新信念的肯尼伍兹钢铁公司总裁贝尔等人都创造了商业经营管理的奇迹。

(6) 那些犯过非本质的或是偶然错误并渴求悔改机会的人。

这些人在犯有错误、失去某些尊严和荣誉后，多少有些补偿感和失落感。其最强烈的愿望是力求别人给他们挽回一些损失，并渴求重新恢复应有尊严和价值，强烈地需要“戴罪立功”的机会。因此，领导者在充分认识到这一心理后，如果大胆接受他们，他们会因重新得到信任和尊重而拼命工作，即使最脏最累最危险的工作，他们也会愉快地去做，石油大王洛克菲勒的创业者臣贝特曾因不慎使其在南美的投资经营惨败。然而洛克菲勒的态度却使他不胜惊异，洛克菲勒并没有向他询问失败的详细情形，却鼓励说：“好极了，贝特，你设法保持了60%的投资。要不是你处置有方，哪能保全这么多呢？你干得如此出色，已经在我们意料之外了。”洛克菲勒就这样在别人不为之处而为之，授予贝特权力，注定了他事业的巨大成功。

要谨防“反授权”

领导者在授权过程中以及授权以后，都应该注意防止“反授权”。所谓反授权，就是指下级把自己所拥有的责任和权利反授给上级，即把自己职权范围内的工作问题，矛盾推给上级，“授权”上级为自己工作。这样，便使理应授权的上级领导反被下级牵着鼻子走，处理一些本应由下级处理的问题，使上级领导在某种程度和某种方面上“沦落”为下级的下级。对此，如果不警惕，不仅使上级领导工作被动，忙于应付下级请示、汇报，而且还会养成下级的依赖心理，从而使上下级都有可能失职。

“反授权”现象的出现，其原因无非两大类：一是领导方面的原因；二是下属方面的原因。来自领导方面的原因主要有：

(1) 领导者不善于授权，缺乏授权的经验和气度，毫无“宰相肚里能撑船”的风范。

(2) 思想认识跟下上形势，宁肯自己多干也不愿意授权下属；对下属不够信任，非得亲自动手才踏实；担心大权旁落，自己被“架空”。

(3) 少数领导者官僚主义严重，喜欢揽权，搞个人主义，使得下属无相应的决策权，因而不得不事事向领导请示汇报。

(4) 对“反授权”来者不拒。权力授出后，还事必躬亲，一一过问。一些怕担风险、能力平庸的下属，特别是一些善于投机、溜须拍马者，喜欢事无巨细都向领导请示汇报，以显示对领导的尊重。

来自下属方面的原因有：

(1) 某些下属不求有功，但求无过。

(2) 缺乏应有的自信心和必要的工作能力。

(3) 下属思想政治素质差，只求谋官，不想干事；只想讨好八方，不愿自冒风险；害怕承担风险，喜欢矛盾上交；认为搞不好责任也在上面，自己可以当“太平官”。

下面举一个防止“反授权”的实例。

美国山达铁路公司总经理史特莱年轻时，虽自己努力工作，但不知怎样去支配别人工作。一次，他被派主持设计某项建筑工程。他率领3个职员，至一低洼地方测量水的深浅，以便知道经过多少深浅的水，才可以建筑坚固石基。

当时史特莱才二十出头，资历尚浅，虽已有好几年时间在各铁路测量队或工程队服务的经验，但独当一面，指挥别人工作，尚属第1次。他极想为3个职员做出表率，以增进工作效率，在最短的时间内，完成工作。所以开始的第1天，他埋头工作并以为别人一定学他的样，共同努力。谁知道这3个爱尔兰职员，世故甚深，狡猾成性。他们见青年主任这么努力，以为少不更事，便假为恭顺，奉承史特莱的工作优良，而自己却袖手旁观，几乎一事不干。成绩当然难以达到史特莱预先的期望。

毕竟史特莱脑子清楚，不为欺蒙。思索了一晚，发觉自己措施失当，知道自己若将工作完全揽在身上，则他们自己无须再行努力。第2天工作时，史特莱便改正以前的错误，专力于指挥监督，不再事必躬亲，果然成效显著。

所以身为领导者，必须注意防止“反授权”。才能成为一名成功的领导者。

要防止授权失衡、失控

所谓失控有两重含义：一是权力授出后，领导者对下级没有约束力、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。

成功的领导者是如何防止授权的失控、失衡的呢？

(1) 成功的领导者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) 成功的领导者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，领导者的具体事务减少了，但指导、检查、督促的使命却相对增加了。领导者要密切关

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领导者汇报工作情况，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) 成功的领导者授权不能失衡。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。

要防止“弃权”的现象，把握必要的权力

领导者授出责任和权力后，必须保留自己必要的权力和责任，防止放弃职权。

总得说来，领导者要握有指导权、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，领导者保留的权力内容不尽相同。但一般说来，第一，领导者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，领导者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。

要“因事择人，视能授权”

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，不但不能帮助领导者成事，反而会把事情弄坏，领导者必须吸取古今中外历史教训，引以为戒。

九、“越权”的表现

领导者有一定的职位，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心须的权力。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。实际权力是由领导者的才能和动机因素共同作用产生的权力。领导者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。

不该决定的问题，擅自决定

领导者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、高层等不同层次的领导者，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。

不同层次的领导者，应该只决策本层次的生产经营和工作中的问题，如果决定其它决策层次的问题，就是“越权”。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。正职领导者对全面工作负责，副职领导者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。

不该管的事情，插手管理

领导者只应管领导的事。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。这样的领导者总是企图把别人融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。这样的领导者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。

不该执行的任务，越俎代庖

领导者叫苦不迭的就是“忙”。正当的忙是应该的。但是，对有些领导者说来，有很大一部分忙，是由于有许多工作不是领导者必须做的，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领导者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。如高层领导者，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。这个单位的中层领导者的权力可能比那个单位的高层领导者的权力还大。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”。

十、“越权”的危害

擅长“越权”的领导者，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。

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。如果领导者对下级“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，下级领导者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。

有害于调动积极性

上面已经谈到，领导者的工作，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。

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。领导者的“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，从而使领导者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领导屁股转，便于溜须拍马。除此之外，没有什么人喜欢领导者“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。

有害于本职工作的完成

有意无意地习惯于“越权”的领导者，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。

十一、防止“越权”的方法与艺术

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”。领导者要根据不同的“越权”情况，采取不同的防止下属“越权”的方法与艺术。

明确职责范围

权力是适应职务、责任而来的。职务，是领导者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。

进行一级管理一级的教育

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。

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心要的条件。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。

十二、纠正下属“越权”的方法与艺术

一旦发生下属“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。

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，下属才为领导者的公正、体贴、实事求是所感动，才能领悟到应该发扬什么，克服什么。

维持现状，下不为例

领导者对下属“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”行为与领导者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。

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，领导者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。

十三、防止和克服自己“越权”的方法与艺术

各级领导都能对自己的实际权力进行约束和控制，防止和纠正自己“越权”，是避免“越权”现象的根本。对这个问题，领导者应该提高认识，采取措施。

解决几个认识问题

领导者除了认识“越权”的危害以外，要认清与“越权”有关的几个问题。

1. 疑人不用与用人不疑

领导者对下属“越权”，和对下属不信任、不放心、不放手有关。这种不信任，主要是对其工作的认真态度、工作方法、办事能力信不过。这个问题必须解决。

首先要做到疑人不用，用人不疑。对没有考察了解清楚的干部，对政治上不可靠，品行不端正，能力上不能胜任的干部，不能草率使用。一旦使用的干部，只要没发生原则性变化，就要充分信任，放手让其工作，鼓励其大胆干，在做的过程中不断增长才干。

如果通过实践发现下属工作主动性、积极性较差，能力较弱，领导者就要督促检查、帮助指导，促使下属去努力工作，在实践中锻炼提高，宁肯“鞭打慢牛”，也不能“卸套不用”，自己去干。

2. 自恃高明与尊重他人

领导者对下或对上“越权”，还有一个认识问题，就是把自己看得过高，把别人看得过低，总觉得自己行、别人不行，总看自己的长处、别人的短处。

一个领导者，必须正确对待自己，正确对待别人。要以宽容的心理待人，不要每时每地都以自己的习惯模式去衡量别人的行为，略有不符，就在心理上产生反感，对别人的弱点过于指责和苛求。要尊重别人的缺点弱点。没有缺点弱点的人是没有的。如果人的每个弱点都受到别人的指责和苛求，尤其受到领导者的嫌弃，那么，在这个单位工作就会是令人难以忍受的。一个好的领导者，能见人之长，更能容人之短。对下属那些相当明显但无关宏旨的缺点不要计较。基于这种认识，就不会因下属的缺点弱点而采取不信任态度，越权干预事务。其实，自恃高明，并不一定高明，“越权”本身就是一种不高明的做法。

3. 关系密切与照章理政

有的领导者对上或对下“越权”，是自以为和下属或上级领导者的关切密切，甚至友谊深厚。关系密切，友谊深厚，是处理好上下级关系的感情基础。这样相互之间深知对方的长处和短处，办起事来深一点浅一点，容易理解和谅解。这个事实是客观存在的。但是，绝不能因此发生角色变异，相互“越权”，上级当下级的家，下级主上级的事。这样既无上级的威严，也无下级的效应，工作不会有高效率。再说，你也只能与个别领导者关系密切。因此而“越权”，更会引起其他领导人和群众的逆反心理，把事情办糟。因此，关系密切，也要各负专责，照章理政。

提高权力的自控能力

领导者防止和克服自己“越权”，唯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，在一些领导者那里时有表现。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，独乘独注。于是把人、财、物等各种权力集于个人身，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。任何领导者，“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

任何领导者的权力，都是上下有限，左右有度的，有个范围，不是没边没沿。领导者要明确自己的权力极限，不要越过，应该在权力范围内行事。有的领导者，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，领导者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”。

《管理精英文库》总目

1. 中国商训——传统生意经.....田向东 编著
2. 公司革命——股份制企业的组建与管理.....甘华鸣 编著
3. 至尊制度——成功企业规章制度典范.....李 军 编著
4. 至尊表格——成功企业经典管理表格.....卢建成 编著
5. 管理超市——最新企业管理方法 108.....孙剑华 编著
6. 拍板——企业领导决策方法.....金 宁 编著
7. 统御——管理控制的理论与实践.....史 斌 编著
8. 复眼——企业管理信息系统.....殷浩强 编著
9. 释放能量——企业人力资源管理.....李玲珺 编著
10. 大动脉——企业人事管理基础.....孙宝国 编著
11. 艳阳半边天——女职员管理艺术.....易季鹃 编著
12. 有话好说——管理沟通艺术.....樊景丽 编著
13. 大管家——企业总务管理.....王 培 编著
14. 把握金脉——企业财务管理.....朱梅红 编著
15. 稽核与控制——企业审计手册.....宋 杰 编著
16. 金算盘——经理人会计.....李 莉 编著
17. 盈亏晴雨计——财务报表阅读指南.....左 伊 编著
18. 能挣钱巧开支——企业出纳手册.....卫 文 编著
19. 飞钱——企业票据管理手册.....时闵南 编著
20. 明察秋毫——现代查帐手册.....胥惠媛 编著

21. 财会革命——会计电算化.....郑朝英 编著
22. 无敌保险箱——会计错弊防范手册.....刘宗沛 编著
23. 企业航图——高效办公室管理.....廖普祥 编著
24. 成功有约——高效会议手册.....马建国 编著
25. 世纪护照——经理人电脑学习手册.....梁通才 编著
26. 手法革命——管理者工作效率手册.....李子英 编著
27. 流金岁月——时间管理艺术.....王 林 编著
28. 文案高手——企业常用文书范本.....张红煽 编著
29. 秩序与高效——生产与作业管理.....赵小辉 编著
30. 生命线——质量管理手册.....刘晓莉 编著
31. 市场直通车——ISO9000 系列操作指南.....唐 敏 编著
32. 决胜千里——市场营销战略与战术.....宋 均 编著
33. 运筹帷幄——市场营销研究与预测.....郭国庆 编著
34. STP 营销——市场细分、目标市场选择
 与产品定位.....黄建军 编著
35. 百川入海——分销渠道决策.....张红侠 编著
36. 从封闭走向开放——企业涉外经贸合作实务.....刘慧珠 编著
37. 纵横四海——国际市场营销指南.....蒋维静 编著
38. 点石成金——企业广告实务.....韩 欣 编著
39. 卖手——冠军推销手册.....赵月华 编著
40. 掏心战略——市场购买行为分析.....郭少丽 编著

41. 干戈玉帛——顾客抱怨处理艺术.....戴 超 编著
42. 尖兵——门市经理手册.....浦 洁 编著
43. 商业担保——信用证 ABC.....翁 芹 编著
44. 翻云覆雨——股市赢家战略.....罗锐韧 编著
45. 因形造势——股市明星风采录.....何 斌 编著
46. 分享与分担——员工入股理论与实践.....贾润莲 编著
47. 商战护身符——企业法律实务指南.....杨小燕 编著
-
48. 神圣职责——企业依法纳税指南.....邓益志 编著
49. 匠心独运——企业权益与合法避税.....刘 洁 编著
50. 签约助手——常用合同参考样本.....唐 涛 编著
51. 帮你订合同——企业签约实务.....梅 燕 编著
52. 钱生钱——企业金融手册.....葛长银 编著
53. 别让你的权力睡着了——公司结构与领导权力...李佩兰 编著
54. 斩断黑手——贪污犯罪的作案手法与查处技巧...韩红旗 编著
55. 睁开第三只眼——常见经济欺诈现象
的识别与防范.....刘宝万 编著
56. 以人为本——企业劳动保护.....罗 宁 编著
57. 名牌与金牌——商标管理实务.....陈 平 编著
58. 高位竞争——企业形象管理艺术.....赵向标 编著
59. CI 革命——塑造企业个性与美感的法宝.....孙秀梅 编著
60. 蛛丝马迹——企业管理弊病的觉察与诊治.....潘小玲 编著
61. 魔道斗法——成功讨债技巧.....李 玮 编著
62. 火眼金睛——企业问题的发现与解决.....翟胜民 编著
63. 永远的教训——企业经营失败经典案例.....李维平 编著
64. 管理导航——企业目标管理手册.....卫虎娃 编著
65. 浴火重生——企业的破产、收购与兼并.....钟 鸣 编著
66. 开辟主航道——企业经营战略的制订与决策.....李永平 编著
67. 科学决策的工具——管理经济学.....菱 东 编著
68. 团队组织与运转——组织行为学.....莫 莉 编著
69. 点燃心火——员工激励手册.....昌文彬 编著
70. 纵横捭阖——哈佛谈判术.....张 丽 编著
71. 滴水不漏——经理人记事本活用术.....程冶冰 编著
72. 和谐与冲突——儒学与现代管理.....欧阳逸 编著
73. 孙子商法——孙子兵法与商战谋略.....姜瑞清 编著
74. 商用兵法——管理实战韬略.....周 辉 编著
-
75. 新编一千零一夜——故事中的管理.....朱大明 编著
76. 商用《春秋》——西方管理理论与方法.....杨文士 编著
77. 商用战典——西方兵法与经营谋略.....姬仲鸣 编著
78. 商用论语——管理大师经典语录.....李春华 编著
79. 神奇的 PR——商用公关手册.....赵向标 编著
80. 樱花与剑——日本商业智慧.....周 辉 编著
81. 车到山前必有路——丰田公司成功模式.....夏维德 编著

82. 世界的本田——本田公司成功之路.....李亚龙 编著
83. M 的奇迹——麦当劳商法.....杨晖军 编著
84. 经营之神——松下幸之助商法.....周 侃 编著
85. 金钱魔杖——现代犹太商法.....明起伟 编著
86. 放飞的龙——海外华侨成功商法.....郑富英 编著
87. 蛟龙出水——台湾成功企业管理模式.....南国昌 编著
88. 完美人生——管理者身体健康手册.....候章良 编著
89. 精英风采——管理者形象设计手册.....南兆旭 编著
90. 会当凌绝顶——成功领导典范.....吴 岩 编著
91. 超越巅峰——管理精英行为典范.....胡国红 编著
92. 一代天骄——世界著名企业家成功典范.....尹宝虎 编著
93. 强者风采——现代商用礼仪.....杨晓静 编著
94. 心灵之光——经理人心理健康指南.....王桂香 编著
95. 讨厌的上司——管理者反省手册.....张红慧 编著
96. 新官上任——新任经理人工作指南.....王福奎 编著
97. 长袖善舞——管理者人际关系谋略.....郭瑞莲 编著
98. 一诺千金——管理者的语言艺术.....李亚萍 编著
99. 漫步地球村——管理者国际交往手册.....梁桂宽 编著
100. 路路通——企业办证指南.....孙建汉 编著

