

权力没有过错

[美] 詹姆斯·菲舍尔 著

京华出版社

用权力实现有价值的目的

POSITIVE POWER

It quickly puts to rest the fear of power
lays open its secrets
and charts a certain course to the top

权力没有过错

——用权力实现有价值的目的

[美] 詹姆斯·菲舍尔 著
张云峰 周红梅 译

京华出版社

图书在版编目(CIP)数据

权力没有过错——用权力实现有价值的目的/(美)詹姆斯·菲舍尔著;
张云峰 周红梅译. —北京:京华出版社,2005

ISBN 7-80724-021-0

I. 积… II. ①菲…②张 III. 权力—研究 IV. D9

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 035712 号

© 2002 James L. Fisher

Fisher, James Lee, 1931 -

Positive power: your path to a higher leadership profile/James
Lee Fisher.

ISBN 1-930771-24-X

1. Leadership 2. Management. I. Title.

北京市版权局著作合同登记号 图字:01-2004-4246 号

权力没有过错

——用权力实现有价值的目的

著 者	[美]詹姆斯·菲舍尔 著	张云峰 周红梅 译
出版发行	京华出版社 (北京市朝阳区安华西里一区 13 号楼 2 层 100011) (010)64258473 64255036 84241642(发行部) (010)64259577(邮购、零售) (010)64251790 64258472 64255606(编辑部) E-mail: jinghuafaxing@sina.com	
印 刷	北京科普瑞印刷有限公司	
开 本	710mm × 1010mm 1/16	
字 数	170 千字	
印 张	10	
印 数	0001—6000	
版 次	2006 年 12 月第 1 版	
印 次	2006 年 12 月第 1 次印刷	
书 号	ISBN 7-80724-021-0/G·705	
定 价	23.80 元	

京华版图书,若有质量问题,请与本社联系

导 言

权力是领导能力的实质，是影响他人的能力。权力是通过说服、领导别人，从而有效取得成功的行动。权力是一种被广泛接受的影响力，甲获得这种能力，就可以说服乙做一些乙原本不会去做的事情，它推动其他人去做那些本来做不成的事情。在其最根本的意义上，权力与行动一样，是一种客观存在，是领导能力的一种，是实现形成或被赋予的一种权威。权力本身并无善恶之分，其道德层面的考量，在于拥权者本身的道德素质和行权的目的性。

如果你选择了通往权力的道路，也不必为自己辩解。你的生活将永远不会缺乏刺激、机会或趣味。同良好的个人品行相结合，权力就是一种有价值的生命力量，它令人兴奋，能够推动你全力以赴地投入生活。投身于一个有价值的事业，那该是怎样的一种生活啊！当麻烦纠缠时，你可能会渴望作一个默默无闻的普通人，在个人的情感世界方面与他人有更紧密的联系。但如果能够正确运用权力，你就不仅会游刃有余地处理一切，而且还能够真正意识到自己正在体验一种充实和有价值的生活。

利用手中的权力去实现有价值的目的，这是最合道德的生活。不要受那些似是而非的假道学的影响而刻意回避权力。也不要因渴望权力而追腥逐臭，在参与本来正常的权力游戏时，偷偷摸摸地采用欺诈的手段而造成其他人的不安。我们所说的每一个字、所作的每一个姿势实际上都不过是影响别人、实践权力的表层努力，为什么不能更进一步，探寻更深层次、更变化多端、更富挑战和回报的领域呢？那才是真实的追求权力的行动。如果这一切对你还有吸引力，那我就希望本书能够成为有用的向导。让我们仔细思索，带着微笑继续吧。

目 录

第一章 权力的本质	(1)
第二章 权力的形式	(8)
第三章 超凡魅力的培养	(24)
第四章 领导力和权力	(33)
第五章 价值观与权力	(43)
第六章 情感和权力	(62)
第七章 老板的关心和慰藉	(76)
第八章 换工作	(82)
第九章 企业里的权力行为	(89)
第十章 权力的补充因素	(100)
第十一章 企业里的权力和交流	(112)
第十二章 其他社会公共机构和权力	(124)
第十三章 有效组织的特征	(133)
测试	(147)
答案	(151)
作者简介	(153)

第一章 权力的本质

试问，人什么时候最没价值？是他们既不能发号施令、也不愿遵守命令的时候！

——古谢

权力不会腐蚀人，倒是人类苦心孤诣追逐权力与地位的努力，最终会腐蚀权力。

——乔治·伯纳·肖

权力导致腐败，绝对权力导致绝对腐败。

——罗德·埃克顿

只要你足够谨慎，绝对权力还是可以接受的。

——朱利叶斯·恺撒

本书建立在可以重复验证的研究成果、经验以及对历史的深度思辨之上，意在帮助你在工作和个人生活中实现非凡的成功和应得的幸福。我并不认为书中的观点是最终的定论，但它集研究、个人观察和经验于一身，不仅为职业人士的个人行为提供明白易懂的指南，而且对读者生活中的其他领域，其价值也显而易见。希望读者能在认真阅读、用心思考后，再最终决定接受或是拒绝本书的建议。我尝试用幽默的笔调写作，但其中所体现的思想却是深邃的。

尽管读者可能没有耐心去深入了解本书所介绍的方案，即“我应该做或者考虑做些什么，才能使自己更有权力和影响力，才能够更成功，更受欢迎，并且感到更幸福”，但若想真正精通某件事，理解是绝对关键的。深入理解能够使你成为鉴赏权力手段的大师。

圣·西蒙的故事

拥有个人权力并取得成功的关键是能够与社会生活中大多数有实质意义的关系保持合适的距离，在保持有效距离方面，请记住关于西蒙的寓言。西蒙是基督教早期的一名修道士，他觉得有必要通过某种引人注目的方式向世人表明：当时广受欢迎并且易于接近的教会并不是信仰的根本。于是，他竖起一个60英尺高的柱子，上面加盖了一个平台。整整20年，他就呆在上面，向那些慕名而来的群众布道。风暴要来的时候，为避免被吹落，他把自己绑在平台上。绳子侵蚀着他的肉体，留下一条条伤痕，伤口中长满了蛆虫。如果有蛆虫掉下来，西蒙就会伸手捡起，重新放回到伤口上说：“请享用上帝给你的食物吧。”西蒙的行动非常成功，罗马天主教会授予他“圣人”的称号。当他20年后从高台上下来时，人们问他这些年里所经历的最大困难是什么，圣·西蒙回答说：“保持在高台之顶最困难。”

这件事情对实际生活中的领导者有所启示：他们仕途的最困难之处不在于登攀并获得任命，而在于达到一个执行平台并稳稳地停留在那里。竖起平台是西蒙为营造他个人的距离感和神秘感而设计的。通过这个媒介，西蒙赋予其布道活动以最大的影响力。其他类似的媒介还包括：礼仪、王位、大轿车、合适的礼服或者制服。你也应该选择你自己的媒介，但是要比西蒙更微妙一些，更少一点戏剧化。这被称为“社交距离”。

罗纳德·里根是曾经的演员和体育节目解说员，但他不是一个天才的学生。里根从未离开过他自己的平台，他被认为是一个“了不起的沟通者。”

社交距离的重要性

吉米·卡特总统是一个品德优秀、机智的人。自从他放弃豪华房车并决定沿着宾夕法尼亚大道一直走下去的第一天起，他对社交距离的把握失当就让他吃尽了苦头。稍后，他又对《花花公子》杂志承认了“好色”的念头。当他穿着一件毛衣、敞着领口在凌晨2点出现在谋求连任的电视节目中时，大多数美国人都认为他刚刚从被窝里爬出来。结果，他输掉了那次大选。

纯熟并经常地行使权力，在局外人看来是神秘的天赋能力。这种能力确实神秘，但决不是天赋的，它是实现有效领导的关键。群众总是愿意把权力交给具备感召力的人。那些没有成功的人士总是想当然地认为别人的成功要么了无意义，要么不过是来自偶然因素的特别眷顾。

当身处困境、面对磨难时，那些善于从失败中学习的人们（大多数人不能）会检讨其不成功的原因，并与成功人士的做法相比较。他们具有什么独特的品行？为什么有的人个人生活和事业丰收，而有的人却一塌糊涂呢？

一个人在多大的程度上了解权力，对他的生活与事业具有极其重要的价值。那些描述权力运用的文献可能对，也可能错，但是所有聪明慎思、雄心勃勃的人起码都要对其进行研究。通过研究，以往懵懂甚至空白的经验中增加了灵感、目的性和成功的因素，让人受用终身的洞察力得到培养。没有人能够无师自通，只有勤于学习、足够聪明才能真正有效地掌握权力并可以运用。

权力是所有人的基本要素

权力是个人心灵中的基本要素，从而对社会来说也是一样。事实上，所有的心理学家、社会学家、政治学家和历史学家都有如下共识：影响或者控制的能力是人类生活中最关键的动力之一。在任何环境下，领导者都是那些比别人更为老练地运用权力的人。不论是在工作中、爱情中，还是在游戏当中，人们都在试图影响着他人。

的确，只要留心观察人类的行为，就无法否认人在一生的大部分时间里

都在无休止地追求着身份、认可和重要性。当诞生之初，婴儿意识到个人财富会由于别人代为持有而发生变化时，这种追求就开始了。追求的结果通常有两种：或是把影响力（权力）交付给别人，或是直接对别人施加影响。长期以来，心理学家一直把权力作为了解社会行为的中心观念。人们常常委婉地用“影响”一词来代替“权力”，而我却习惯于交替使用这些词汇，原因就在于权力在不同的环境和个人风格之下，通常表现为各种不同的形式——如影响、游说、领导、控制、爱情、友谊和信仰。

人类的表情大多是用来影响别人或者给别人以印象。无论在工作中还是在政治上，无论对朋友还是爱人，也无论在宗教或社会团体中，还是在鸡尾酒会的交谈中，或者在扑克游戏中，在几乎一切的人际交往中，这个论断都真实有效。至于你能在多大程度上成功地影响别人，则直接与你健康向上的自我尊重相关。

成功会进一步加强，所以每一次经验都是一个学习过程，都加强了对自我的尊重。经常失败的人们会产生挫折感，他们愤世嫉俗，最终变得很痛苦。那些不善于行使权力的人们，很可能反复强化他们的负面形象；而那些不愿意行使合理权力对别人施加影响的人们，将一辈子不可避免地经历更多的矛盾与不幸。

精神健康和自我满足就建立在纷繁复杂的人际影响之中。实际上，控制的资源越多，安全感就越强。如果你的位置摇摇欲坠，你就会变得不高兴和不安全。如果你正处于权力下降的过程中，你就可能犯下你一生中最愚蠢的错误。由于每个人都在努力获取并运用权力，真正的问题被简化到这样一种情形：“好人”能更积极和妥帖地理解并运用权力，而不是像“坏人”那样用负面的、破坏性的和不合适的方法理解并使用权力。

失去权力和你的感受

从总统职位上卸任后，比尔·克林顿的每一次搬家看起来都像一幅充满讽刺的漫画。凭着来自捐助人、药品交易商和家庭的慷慨大方，这个普通资质的聪明人以每年50万美金的价格租下了曼哈顿的一间办公室；但在佛罗里达州一个封闭的乡村俱乐部打了几轮高尔夫球之后，他

最终把办公室搬到了纽约的哈莱姆区（居民以黑人居多）。这样一个曾经在20多年的时间里得心应手地影响着公众的人物，为什么在突然之间就失去了他的权力了呢？

与许多人的判断相反，好的领导者并不是那些寻求个人成功的人，而是善于社交、广泛联络，并乐于谈论个人问题的人。但他们深解权力更迭的个中滋味，很难成为好朋友或者好同事。权力不论多么随意，都反映了组织（和个人）的生活与所有的社会关系，这对一些人来说可能不太舒服。在所有致力于成为创造性和贡献性的组织之中，有效使用权力是至关重要的。对于组织中的个人来说，情况也是一样。

真正的强者对良好结果的重视远胜于其个人得到认可或欢迎。受到认可与欢迎固然也很重要，但是这两种情况经常削弱创造性与领导力。追求个人成功的人一般都具有强烈的以自我为中心的性格，总是会造成组织内部的不和谐；而希望受到别人喜爱的强烈愿望，则使人们在需要展现实力的时候退避三舍。这种寻求喜爱的强烈愿望往往导致迁就他人，其实质就是要与所有人都保持良好的关系。领导者所必需的距离感，在这种毫无意义而且有虚伪之嫌的过程中消失了。同志式的友谊和忠诚虽然建立了起来，但却损失了尊敬，对实际工作也了无益处。

丹为什么没有升迁？

5年以前，丹作为一名成绩B+的优秀商科学生，在摩托罗拉谋得了一份年薪6万美金的职位。他很快就和同事们打成一片，一起喝啤酒。虽然他对垒球一窍不通，但却从不错过部门的垒球比赛。此外，他还与同事们分享秘密和私人问题。凭着真挚和诚实的本性，他与公司里的很多人都成了十分要好的朋友。

丹工作努力，成绩显著并且广为大家所喜爱。同他一道工作的同事中，好多都被提拔到管理岗位上。然而，5年过去了，老好人丹却依然作着同样的工作。他想知道这是为什么。

因此，只有具备对他人施加影响的积极欲望，你才能真正成为有影响力的强者。这一欲望必须超过获得认可或求得欢迎的愿望。请牢记，给人以深刻的印象自然会带来认知与友谊。

人们对待权力的态度往往都是一样的言不由衷

一般认为只有心地阴暗、城府很深的人才会投身于追逐权力的行动中去。但正如前文所述，事实上几乎我们所有影响他人的微妙努力都属于权力行动，其中所传递的心理活动结果与那些内心险恶而阴暗的人完全一样。

那个被我们称作“权力”的词汇，是人际交流中最为变化多端的神秘因素，但同时也最为滥用和曲解。尽管许多年以来，人们一直对权力充满神往，但是直到最近，专家们才开始有目的地系统关注它。在相关的学术文献中，有关权力的研究仍然很少见。这种情况虽然不好，但却是可以理解的，因为我们很少能公平冷静地看待自己的个性。权力不是一个轻松的话题，难以与管理学、领导学以及人际关系学著作中所体现出的学术思想彼此相容。直到最近，那些研究美国组织行为学的学者们好像仍然在关心内部的和谐与事件的过程，而不是结果。全面质量管理（TQM）曾经尝试通过重新组合等手段把过程与结果结合起来，但其结局却往往是劳民伤财，难以令人信服。在大多数情况下，人们都期望在组织内部营造出和谐的人际关系，但这种关系的前提并不是建立在平均主义和完全的平等，而是由强有力的领导建立并巩固的组织架构与自由的有机结合。正是组织中的权力和架构安排，才能同时促进了内部和谐与生产力。

联想到公认的价值观、理论以及实践之间的彼此矛盾，对权力这类话题的忽视就很让人理解了。例如，在美国的大学里，虽然研究已经证实教授们一般都能很快地判断出并接受权力中心以及拥有权力的个人，但却很少有人愿意公开讨论权力，原因就在于这样的讨论有悖于人们对于大学及其学术生活本质的原本轻松的认识。尽管如此，每一个人都知道权力来自何方，都渴望最大限度地获取权力。

不过，对于权力或其委婉说辞的兴趣正当其时，而且日益引起人们更多的关注。在机场的书店里，你总会发现至少有两类读者：一类人热衷于那些介绍如何更具吸引力、更可爱、更性感的书籍；另一类人则专注于那些提供

秘诀使人变得重要、坚定和成功的书籍。真正地了解并运用权力，将更为直接地确保人们拥有一个均衡的生活，而前述那两种兴趣都将成为不必要。

最后，我们应该更清楚地界定追求权力的两种不同动机（虽然说来遗憾，任何权力动机，无论是卑劣的还是无私的，都能够得其所愿）。每一个人追求影响力的愿望都可以划分为两种主要的动机形式：①实现个人利益并使之最大化；②实现所有人的利益或谋求共同的利益。

在第一种情形下，对于权力的需要过于自私，因此是不健康的。在第二种情形下，人们的动机较为“群众化”，并且权力（或领导力）是为更大的使命或目标而奋斗，其结果有益于大众。本书所讨论的就是为大多数人或共同的事业而谋利的个人权力动机。

有人错误地认为影响别人与其说是科学，不如说是艺术；与其说刻意而为，不如说妙手偶得。他们的错误认识恰恰成为你的优势。长久有效的影响力的确需要一些手腕以恰到好处地运用，并且表现出一定的艺术性，但这一切都建立在相当的智商基础之上。这就是本书主要的前提。虽然我们每个人的学习能力都有所不同，但是事实上，任何一个目的明确的人都能够通过鉴识权力与领导者而成为具有影响力的人。请继续读下去。

- ✦ 发挥圣·西蒙的精神，永远、永远不要从你的平台上走下来。
- ✦ 生活的大部分内容都可归于虚张声势的宣传。

第二章 权力的形式

人是一种“做了才相信”的动物。只有当他身处事中、设身处地地扮演一个角色时，他才是真实的他。

——威廉·赫兹里特

惩罚应雷厉风行地行使，人们在猝然之间会无暇抵制；恩惠则应点滴赐予，人们就会因为期待更多的好处而服从。

——马基雅维里

人们从来不会因为喜欢而依附于你。

——拿破仑

现在谈一谈权力的本质，你在阅读本书时一定要把这个概念深深地铭刻在脑海之中。权力是指甲说服乙去做原本可能不做的事情的能力。请再念一遍这个词，大声地念！“领导”，作为一个褒义词，不过是对“权力”一词的伪装而已。不涉及权力的领导是不可能存在的，因为领导的本质内容就是形式多样的权力。在为你的事业设计前进的道路之前，还是让我们先为你的头脑加油吧。

研究人员指出，权力随着环境的不同而变化多端，只有把有意与无意，必然与偶然的因素结合在一起，才能对别人施加有效的影响。几年以前，密歇根大学的两名学者，弗兰奇和瑞文，第一次提出了权力方法学，为领导学专业的学生提供了一套的进行客观分析完整方法。实际上，与领导力相关的全部定义（从交易型领导力到转换型领导力）都可以同弗兰奇和瑞文关于权力的五种形式一一划上等号。划上等号，这五种形式分别是：强制式、奖励式、法定式、专家式以及魅力式。这是五把开启通往影响力和非凡领导力大

门的钥匙。弗兰奇和瑞文的工作十分杰出，在学界赢得了广泛的赞誉。

交易型+转换型领导力=权力

交易型领导力建立在交易或交换的基础上，由领导者根据下属的表现对其进行奖励或惩罚。交易型领导者运用五种权力形式中的四种：强制式、奖励式、法定式和专家式权力。转换型领导者激励下属做超出其自我预期的工作，他们运用权力的全部五种形式，但对第五种形式——魅力式——的使用，明显超越了其他的权力形式。正是超凡魅力这一形式，才创造出了卓有成效的领导者。

在现实中，领导力与权力是一回事。它们都是指人们说服别人去做其原本可能不会去做的事情的能力。我们可以把领导力看作权力的同义词，但是权力的内涵比领导力的传统概念范围更广，内容也更具体。权力的形式更有利于进一步的分析并且对于权力形式的混淆要少于对领导力形式的混淆。为更好地理解、概括和执行领导力，人们必须理解权力的形式。这样，我们将按照领导力这一词汇的本来面目，直接称呼它为权力！

权力就是领导力

权力=强制式

奖励式

法定式

专家式

魅力式

=领导力

·交易型领导力

·转换型领导力

这就是弗兰奇和瑞文所划分的权力形式。按照效果从弱到强的顺序，分别是：强制式、奖励式、法定式、专家式和魅力式。

坠落的故事

交易型领导者是这样的人：他从26层高楼坠落，当经过第23层时，他仍然能说：“现在看来，情况还不错。”

P. 尼尔·梅尔，美国海军上校

强制式权力——用得最多，但效果却最差

强制式权力用威胁和惩罚的手段赢得服从。虽然这种形式用得最多，但其领导效果却最差。不过，仍然有许多想要成为领导者的人奉其为获得权威的主臬。我们知道，威胁和惩罚所招致的抵制远远多于惩罚本身所赢得的服从，因为惩罚一旦践行，其效果就日益减弱。我们还知道，领导者的正统合法性会减少人们对命令的抵制，使下属更甘心地接受惩罚；而如果领导者是被大家所景仰的人，其下属就更容易心甘情愿地接受惩罚。为真正持久地改变下属的行为，最好避免运用惩罚措施。以往的年代，领导者下车伊始，可能会大打杀威棒，赢得下马威，但只限于一次——而且是有效地使用。后来，这种做法就很少有人再用了。如果迫不得已，一定要采取进一步的惩罚，就必须雷厉风行，并尽可能地通过一个代表执行。

成熟可以减少惩罚的激励效果，虽然这种效果本身是不令人信服的。如果群众是成熟老练的，那么惩罚越少，其创造性就可能越强。然而，即使是受过高等教育的人士，也乐于执行权威人物下达的惩罚命令。研究已经残酷地证实了这一点。当命令受过教育的人去以诸如电击等危险手段惩罚别人的时候，他们几乎无一例外地接受。一定要记住，只有自信心不足的领导者才过多依赖强制式权力，并冷落其他几种形式的权力。一般说来，这一方式的运用标志着你的权力效果发生了动摇，你需要采取措施加以改进。

愿意当领导者没有足够的授权以执行权力（通过委员会或老板）时，他或她会更愿意使用强制性的方法来实现目的。因此，一个组织如果过多地把权力分散给员工，其效率将大打折扣，这是因为企业的监督人员没有能力（权力）给予员工以特权和恩惠；主管人员注定要设法增强被削弱的自尊心。

这又会导致对强制权力的进一步依赖，其结果也更加缺乏效率。在种情况下，领导者被迫经常运用恐吓、刺激和秘密行动等技巧加强影响力。很显然，当权者越希望对别人成功地施加影响，其运用强制式权力的倾向就越明显。

强制加暗示的统治

西奥多·罗斯福总统的外交政策——“手持大棒，软语相加”——是有效运用强制加暗示的手段进行统治的完美实例。罗斯福总统通过魅力与高压政策的组合重塑了美国的对外关系。

简而言之，虽然惩罚的威胁容易赢得服从，但是聪明的领导者却很少使用这种方法。在迫不得已使用的少数情况下，一定要尽量避免惩罚对象得到群众的同情与支持。不过，公示惩罚是重要的，因为这类行动本来就不会永远不为人知。领导者需要记住的是，千万不要在怒火中烧时意气用事，做出惩罚的决定，以免事后自我否定，追悔莫及。时间通常会帮助你想出一个最有利、最明智的激励办法。

奖励式权力——争议重重

奖励式权力是倒数第二种最有效的权力形式，它通过给予下属恩惠、认可或者报酬来实现预期的结果。相关的调查研究揭示了一些非常有趣的现象。例如，地位较高的人容易向所在组织或组织成员的明确目标做出妥协：职位越高，领导者就越有可能妥协。但如果对组织成员让步太多，当权者就有可能反而被群众所利用。由此可见，领导者应该对其下属保持心理上的距离，在本章的稍后部分将探讨这个问题。出色的领导者在工作中往往坚持到最后一刻，才谨慎地做出相应妥协。这样来看，那些推崇一致同意或群众权力的时髦观点就显得荒唐可笑了。

虽然领导者很难心甘情愿地奖励那些他不喜欢的下属，但是相对于奖励领导者青眼相加的下属，这样的效果通常要好得多。这一论断隐含的假定是英雄“惺惺相惜”，即同种类型的人之间往往更容易相互影响，而在对个性不同的人发号施令、施加影响就要费尽周折。成功领导者对下属行使奖励式权

力，只看其是否支持组织的目标，而不会为其本人的善恶感觉所左右。奖励也是将个性突出、意见相左的下属纳入彀中的一记妙着。然而不幸的是，大多数领导者通常只能运用奖励式权力暂时避免来自下属的抵触情绪，而不能设法有效地消弭之。

奖励不可能永远地改变受奖者的态度。当奖励停止时，他们的态度和行为通常会恢复到奖励之前的最初状态。不仅如此，撤回奖励还很可能导致不满。由此可见，对于认可、赞赏和奖金所带来的领导效果不要抱太多的期望。奖励所带来的领导效果无法替代来自专长和魅力的权力，后者我们将在后文中深入讨论。

另一方面，奖励确实能够对行为产生一定的影响。全部的政治学就是建立在“奖励影响行为”这一前提之上的。你必须对所有为实现你的目标做出贡献的人付出奖励。

马基雅维里警告国王，所谓的“自由”（奖励）并不能保证其下属对国王保持高度的忠诚。根据马基雅维里的结论，在赢得支持方面，强制比奖励的效果要好得多。

在相对民主的环境下，联合蔚为潮流，平等也成为社会交往的原则之一。此外，组织中还存在着有关权力的法定协议，从而将权力进一步分散。组织成员彼此认同，形成没有歧视的平等，这样就降低了领导与组织的有效性。近年来，在产权基础上的平等概念深入人心。越来越多的人发现“股票或者类似股票的东西”较之“奖励是根据个人的努力与贡献而来的”传统观念更容易被接受。其后果就是美国各类组织（盈利和非盈利）的效率都降到了有史以来的最低点。在一片平等的气氛中，没有人愿意出来振臂一呼。

例如，在分配奖金这类事上，永远都会存有争议。称职的高级管理人员具有最终的决定权。一旦群众集体进行决策，奖励式权力就将被分散以至于完全消除。但这是另一本书的内容了。

领导者应该精妙地运用奖励式权力。例如，运用精心挑选的语句或字条去表扬员工，或者任命该员工为一个重要委员会的委员。来自下属的审慎真诚的认可与支持对于领导者非常重要，而给予加薪与提升的机会则是领导者