

学校管理参考理论丛书

李玉生 赵延敏 刘燕平 编著

企业 领导艺术

企业领导行使权利的艺术
经营决策的艺术
组织指挥的艺术
选用人才的艺术
建设企业文化的艺术
搞好公共关系的艺术
处理人际关系的艺术
激励士气的艺术
调查研究的艺术



电子科技大学出版社

学校管理参考理论丛书

企业领导艺术

李玉生 赵延敏 刘燕平 编著

电子科技大学出版社

企业领导艺术

李玉生 赵延敏 刘燕平 编著

出版:电子科技大学出版社(成都建设北路二段四号)
责任编辑:周清芳
发行:电子科技大学出版社
印刷:北京市朝教印刷厂
开本:850mm×1168mm 1/32 印张:12 字数:310千字
版次:1994年12月第一版
印次:2005年10月第二次印刷
书号:ISBN 7-81016-777-4/D·41
定价:32.50元

■ 版权所有 侵权必究 ■

◆ 本书如有缺页、破损、装订错误,请寄回印刷厂调换。

目 录

第一章 企业领导行使权力的艺术	1
第一节 企业领导权力和影响力的一般理论	1
第二节 企业领导把握权力运转规律的艺术	8
第三节 企业领导行使权力的艺术	14
第二章 经营决策的艺术	21
第一节 确定经营决策内容和目标的艺术	21
第二节 企业领导决策程序的艺术	33
第三节 企业领导决断的艺术	40
第三章 组织指挥的艺术	51
第一节 企业组织机构	51
第二节 企业领导组织的艺术	63
第三节 企业领导行为控制的艺术	71
第四节 企业领导指挥的艺术	77
第四章 选用人才的艺术	84
第一节 人才在企业中的地位和作用	84
第二节 企业领导选用人才的艺术	92
第三节 企业领导为人才创造环境的艺术	96
第四节 企业领导培养人才的艺术	99

第五章 塑造企业形象的艺术	106
第一节 企业形象概述	106
第二节 企业形象的基本内容	115
第三节 企业领导塑造企业形象的原则	127
第四节 企业领导塑造企业形象的程序	130
第六章 建立 CIS(企业识别系统)的艺术	140
第一节 CIS 概述	140
第二节 CIS 的引进动机	143
第三节 进行 CIS 策划的艺术	147
第七章 建设企业文化的艺术	163
第一节 企业文化概述	163
第二节 企业精神	175
第三节 企业领导建设企业文化的艺术	183
第八章 搞好公共关系的艺术	192
第一节 何谓企业公共关系	192
第二节 企业公关的界定	199
第三节 企业公关的构成要素	208
第四节 企业公关工作程序	219
第九章 处理人际关系的艺术	245
第一节 人际关系的一般原理	245
第二节 人际吸引规律	252
第三节 企业领导处理人际关系的艺术	262
第十章 激励士气的艺术	275
第一节 企业士气概述	275

第二节	士气的形成	282
第三节	企业领导实施激励的艺术	289
第十一章	支持发展与监督保证的艺术	306
第一节	银行与企业的关系	306
第二节	支持发展,监督保证的艺术	309
第十二章	调查研究的艺术	314
第一节	企业领导明确调查研究问题的艺术	314
第二节	企业社会调查的基本程序	319
第三节	社会调查常用的几种方法	323
第十三章	国有企业股份制改组的艺术	341
第一节	股份制的类型、特征和作用	341
第二节	股份制试点的原则和范围	351
第三节	股份制改组的条件和程序	352
第四节	资产评估与股权设置	356
附 录		369

第一章 企业领导行使权力的艺术

任何一个组织的领导者,都掌握着一定的权力。企业的领导者有哪些权力呢?如何才能顺利实现自己的权力?这是企业增强企业活力的关键之一。企业活力的源泉,在于充分发挥脑力劳动者和体力劳动者的积极性、智慧和创造力。企业领导权力的实现就是为调动全体职工的积极性服务。本章主要讨论关于企业领导权力和影响力的一般理论、企业领导如何把握权力运转规律以及企业领导行使权力的艺术。

第一节 企业领导权力和影响力的一般理论

一、权力的一般涵义

要明确领导权力的概念。首先必须弄清权力的一般涵义。“权力”这一概念源自拉丁语的“*autoritas*”,其基本涵义是意志、法令和权威。权力现象虽然早已存在于人类社会生活中,权力概念也早就为人们所表达出来,但人们把它作为一个重大的社会问题而广泛地展开研究,则是近现代社会的事情。迄今为止,社会学家们对权力概念提出了种种不同的解释,但归纳起来,不外于如下三种基本涵义。

1、权力是一种强制力,它是对不服从行为所给予的惩罚和威胁。例如,美国社会学家罗伯特·比尔斯达特就这样说:“权力是使用暴力的能力”,“是实施制裁的能力”。(K·比尔斯达特:《社会权力分析》,载《美国社会学评论》1950年12月号第733页)在权力定

义上久负盛名的德国社会学家马克斯·韦伯也指出：“我们所理解的权力，就是一个或若干人的社会活动中即使遇到参与该活动的其他人的抵制，仍能有机会实现他们的意愿”。（《马克斯·韦伯文选》，第180页，天津大学出版社1946年版。）不难看出，韦伯的上述定义中隐含有使用暴力或其它高压手段的意思。而另一位社会心理学家克特·W·巴克则说得更加直截了当：“权力就是在个人或集团的双方或多方之间发生利益冲突或价值冲突的形势下执行强制性的控制”，（《社会心理学》，第420页，南开大学出版社1984年版）。

2、权力是一种影响力，它是对人们行为的影响和改变。美国管理学家亨利·艾伯斯在其所著《现代管理》一书中说：“某一个人或团体有能力影响另一个人或团体的活动，这就是权力。”《不列颠百科全书》上也说，权力是“一个人或许多人的行为使另一个人或其它许多人的行为发生改变的一种关系。”（《不列颠百科全书》，英文第15版，第14卷，第697—698页）。

3、权力是一定社会阶级实现其阶级利益的工具和手段。恩格斯指出：“国家权力无非是一个阶级镇压另一个阶级的机器。”（《马克思恩格斯选集》第2卷，第336页）列宁也认为，权力是“维护一个阶级对另一个阶级统治的机器。”（《列宁选集》，第4卷，第48页）。

概而言之，我们认为，所谓权力，就是一定的社会成员或社会集团用自己的意志去支配或影响其他社会成员或社会集团的能力和行为的权力。权力带有强制性，但并不等于强制力或暴力。强制力或暴力可能导致接受者的服从，但也会导致其反抗。而权力却必须以服从为前提，内在地包含着“命令——服从关系”。权力的确会影响或改变人们的思想或行为，但这种影响或改变较之社会生活中其它因素更直接、有效、顽强，因而也并非是一般的社会影响力。在马克思主义看来，在阶级社会里，权力具有鲜明的阶级性，任何一种权力都是一定社会成员或社会集团的经济地位和阶级利益的集中体现，无不打上阶级的烙印。就其实质而言，权力，

尤其是国家权力,乃是统治阶级进行阶级统治,以实现基本阶级经济利益和政治意志的手段和工具。

二、什么是领导权力?

权力的本质是共同的,而权力的表现形式则是千差万别、多种多样的。经济权力、政治权力、军事权力、立法权力、司法权力、行政权力……不一而足。领导权力作为权力的一种特殊存在和表现形式,有其固有的特征和具体的涵义。所谓领导权力,是指领导者凭借和利用法定职权和个人威望去影响和支配被领导者的思想和行为所实现其意志的能力。在阶级社会里,领导权力是统治阶级利益和意志的集中体现。在我国社会主义社会中,领导权力则是工人阶级、农民阶级、知识分子以及全体人民意志和利益的集中体现。

一般说来,领导权力包括领导者的职权和个人影响力两个基本方面。所谓职权,是指领导者由于法定的领导职位(职务)所产生的对被领导者的支配和控制能力。而所谓个人影响力,则是由于领导者个人在德才学识等方面的优越条件而对周围的群体成员所产生的吸引与感召力量。在现实生活中,职权和个人影响力是内在地有机地联系在一起。职权是领导权力赖以产生和发挥作用的客观基础、社会条件和法律依据,一个没有职位的领导者是难以行使其领导权力的,甚至根本就不成其为真正的领导者,其个人影响力的发挥也受到很大的限制。个人影响力是领导权力赖以贯彻和实现的主体因素、个人条件和内在依据,它使领导者的职位所赋予的权力由抽象变为具体,由可能变为现实。缺乏或不具备个人影响力的领导者,其职权就不可能得到很好的发挥,甚至其职位也是徒有虚名,事实上根本不成其为领导者。职权和个人影响力就是这样紧密地结合在一起,构成现实的、具体的领导权力。由此我们可以作出这样的结论或概括:领导权力就是领导者所拥有的建立在一定职位和个人影响力基础上的对被领导者的思想和行为

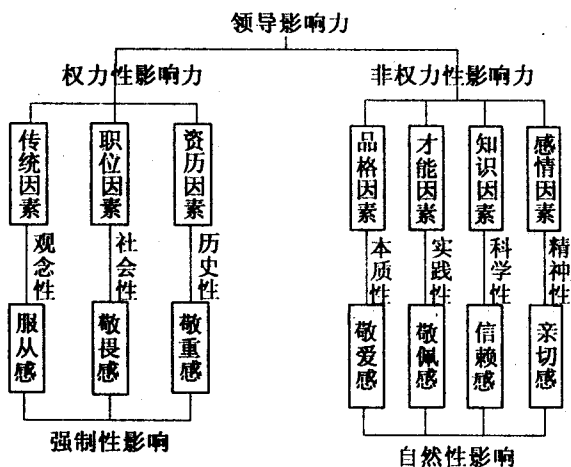
的影响和支配能力。

三、领导者的权力及影响力理论

现代组织理论认为,领导者主要有以下几种权力^①:第一种是法定权力。即由组织机构授予的法定地位而获得的权力。只要他在组织机构中占据了权势地位和支配地位,不管他有无作为,他就有了权力。第二种是强制权力。是一种建立在惧怕基础上的权力,是靠惩罚和威胁形成的权力。这种权力在特殊情况下是需要的,比如在战争中,战士如果不服从上级就要受惩罚。但在一般情况下,比如在企业管理中,就不能用强制权力,以免挫伤职工积极性,影响工作效率。第三种是奖励权力。对完成任务者给予一定的奖励。不仅有物质奖励如报酬、奖金;更重要的是精神奖励和社会给予的尊重。领导者有效地运用这种权力,可以调动每个职工的积极性,提高工作效率。第四种是专长和个性权力。专长权力是由领导者自己有某种专门知识和特殊技能而获得的权力。在知识的社会作用越来越重要的现代社会,有专门知识和技能的领导者,将更加受到其下属的尊敬和佩服,这种权力越来越重要。个性权力是由领导者个人的性格、气质、品德、作风以及个人各种行为特征受被领导者敬佩而形成的权力,是建立在下属出自内心认可的基础上的。领导者只有处处严格要求自己,才能获得这种权力。以上权力中,前三种是由个人在组织中的位置决定的,又可以统称职位权力,第四种是由个人自身具有的素质决定的,又可称个人权力。

目前,大多数管理心理学家认为,可将权力分为合法权力与由影响力所产生的权力,由这两种权力产生的相应的影响力,可称为权力性影响力与非权力性影响力,或称为强制性影响力和自然性影响力。参见下图(1—1)

^① 参阅李建设:《组织管理学》浙江教育出版社,1987年版。



巴纳德克提出：领导者所拥有的决定权和强制力，的确可以看作一种权力，但如果下级不接受这个权力的话，就不能形成事实上的决定和命令，即无法成为有实际效力的权力。他认为管理人员的权力不能依靠命令取得，只有当职工理解了命令的内容，相信它是符合组织目标和个人的利益，在可能办到的情况下，才成为权力。从这方面看，权力就成了自下而上的东西。

美国决策理论家西蒙继承了巴纳德的权力接受理论，提出了组织决策理论和权力影响理论。他认为权力是行使支配他人行为的决策的职权。权力指的是上下级关系，上级认为下级能够接受自己的决定，从而就作决策，下级认为这种决策是合理的，才遵照执行。但是上级对下级的影响不全是由于权力，比如权力以外的说服、提示、指导等，对下级的决策和行为也会产生很大的影响。所以他认为权力不应局限于上级的命令，凡是对决策有影响的专家和参谋人员的发言，似乎都应该包括在权力之内。西蒙还对接受权力的个人的心理动机进行了分析。他认为有三个方面：(1)信赖的权力。也就是说，一个人对自己非常信赖的人作的决策是会毫不犹豫地接受的。比如，直接管理者和参谋人员的判断能力经

常能得到下级的信赖,所以部下接受他们权力的动机就高得多。领导者要获得部下的信赖的权力,关键在于领导的行为表现。(2)同一化权力。也就是个人与组织具有同一性,比如职工有较强的归属意识和对组织的忠诚心就越易于接受上级的合乎组织目标的合理化决策,这样就能提高企业的效率。(3)制裁权力。也就是上级用奖惩手段控制下级的权力。在现代企业中,这种权力有越来越小的趋势。

麦格雷戈指出,在现代企业中最具特点的,与其说是权力控制关系,不如说是组织内上级和下级之间的高度的相互依存关系。他说:“部下为了达到自己的目标,比如要满足自己的某种需要等等,就要依赖于上级。不仅如此,从上级的角度看,不管他想处于怎样的地位,为了达到他自己的和企业的目标,也必须依赖部下。”^①李可特对成员参加组织活动的动机进行了研究。他指出,在同一职能的同一级上的管理者,应该具有同样的责任和权力。也就是说,同一组织中的权力和影响力是一定的。但是如果接受权力者不同,则影响力有很大差别,对高效率集体的影响力程度要比低效率集体的影响程度高。也就是说,尽管授与高效率和低效率集体的管理者的权力是等量的,但管理人员实际行使的权力量却不完全相同。高效率集体的管理者比低效率集体的管理者具有更大的影响力。他还对大型组织有效性进行了试验,结果表明。靠权力去完成任务的组织,在短期内是能取得成功的,但它却无法长期保持较高的生产效率。这一观点是可以借鉴的,它与我国强调企业民主管理是一致的。

四、领导权力与权威、权势、权术

在人们日常生活用语中,领导权力与权威、权势、权术等术语,

^① 《产业社会学》,第89页,[日]万成博,杉政孝主编,浙江人民出版社,1986年版。

往往会发生混淆。为了更准确地规定和理解领导权力的涵义,我们有必要对这几个概念加以区分。

1、领导权力与权威。权威是与领导权力有密切关系的一个概念。对于二者的关系,有两种显然不同的看法。一种看法认为,权威是权力制度、权力指令等所产生的影响作用,是严厉惩罚的威胁和强迫服从的影响作用。另一种看法则认为,权威是法律表述的道德内容,是使人信服的力量或自愿服从的力量。丁·马里顿在其《民主与权威》一书中,就把权力看成是一种支配力量,而把权威看作是支配和命令的权利。我们认为,权力是指领导者主要基于职位而获得的影响和支配他人的特殊能力,而权威则是在权力基础上建立起的威望、威信。前者主要是一种政治现象,而后者则主要是一种心理现象。在现实过程中,有的人拥有权力而无权威,有的人虽暂时地失去了权力但却拥有影响和感召他人的权威。二者的共同之处在于,它们都是对他人的思想和行为有影响和支配作用的一种能力、力量。

2、领导权力与权势。权势也是与领导权力相关联的一个概念。权势是关于权力及其影响范围的一种度量。其大小取决于两个方面:一是领导权力的大小。一般说来,一个人拥有权力越大,其权势也就越大。二是影响范围的大小。一个人权力影响的范围越大,他的权势也就越大,但一个人的职权范围往往同他的实际影响范围并不一致。中国历史上的宦官,不过是受过腐刑而服侍帝王及其后妃的勤杂人员,但他们当中有些人的影响却伸展到国家的各个方面,有的甚至超过王公大臣。实质上,个别宦官的上述权势是帝王权力在某些情况下的一种延伸。

3、领导权力与权术。权术,顾名思义是指维护和获得权力的技术、方法或谋略。“权术”是一个贬义词,它主要是针对历史上剥削阶级的君主或政客而言的。在人类漫长的阶级社会中,统治者最关心的就是维护和扩大自己的权力,而权术则是他们为了实现个人权力欲而采取的尔虞我诈、相互倾轧、明争暗斗的权谋与谋

略。例如韩非在其《难三》篇中所提出的“术者，藏之于胸中，以偶众端，而潜御群臣者也”。中世纪神圣罗马国皇帝兼西西地国王腓特烈二世也曾经露骨地表白过：政治上的成败取决于武力和智谋这两大因素，而智谋与品格上的真诚、坦白、守信用等美德具有必然的联系。就是说，为了维护权力，扩大权力，统治者玩弄权术可以置人类社会的道德规范于不顾，不择手段。

剥削阶级的政治家为了维护和扩大自己的权力，什么样的权术都使得出来。

第二节 企业领导把握权力运转规律的艺术

权力的运行过程分为获得的权力、巩固权力、扩大权力、使用权力、移交权力等几个环节，企业领导把握权力运行规律，是行使权力、扩大领导影响力的基本条件。

一、权力的获得

企业领导者要进入权力过程首先必须获得权力。

而要获取权力，不仅要有获取权力的目的和手段，还需要具备主客观条件和广泛的社会基础。由于获取权力的主体不同，这些条件的表现形式是各不相同的。但从一般意义上说，要获取社会权力，起码应具备下列三个条件：

1、群众基础。在现代民主制度下，获得群众的支持是掌握权力的一个基本条件。没有大多数人的支持和拥护就能取得权力，这只有在专制制度下才有可能，但在现代社会里是很难行通的。因此，现代政党和明智的个人在谋求权力的同时，总是注意并追求赢得大多数人的支持。这种支持是他获取权力的可靠基础。

2、组织支持。组织支持，特别是上级机关和上级领导的支持，也是获取权力的一个重要条件。一个团体、政党要想获取权力，需要其它组织的支持，单枪匹马是很难取得成功的。因此，在历史

上,许多政党经常结成联盟,在互相支持的情况下一起夺取或行使政治权力。一个人要想成为领导者,也必须得到组织的信任和支持,否则就不会授权给他。一个领导者如果得不到组织支持,即使他拥有权力最终也会失掉权力。

3、主体资本。权力的获得还需要个人的主观努力。然而,一个人并不能凭空获取权力,他自身还必须具备能够胜任掌权者的条件,如本人的才干,他的处世哲学以及工作成就等等,都会给他通向仕途的前景带来影响。一个组织要想获取权力,也要看他具备不具备获取权力的资本或资源。没有一定的政治资本,它就得不到政治权力;没有一定的经济资源,它也难以获得经济权力。

要获得权力,不仅要有获取权力的动机和目的,还要注意获取权力的手段和方法。就一个大的社会集团来说,如果获取权力是为了本阶级、本集团的私利,那么它在夺取政权的道路上就会不择手段。诸如暗杀、政变、复辟、宫廷阴谋、“光荣革命”等等。如果一个阶级、一个政党夺取政权是为了全社会、全人类的利益,它就会在夺取政权时首先注意采用和平手段,而当不得不采取暴力手段时也会注意把损失减少到最低程度。

一个人也是这样,当他获取权力是为了个人的私利,他就会使用一些卑鄙无耻的手段,想尽一切办法谋求权力,政客、阴谋家、野心家就是这样一种人。当一个人抱着为人民服务的宗旨获取权力,就会出现如下几种情况:一方面,他对自身的发展状况感到不满,认为现行的工作岗位没有充分施展他的才能,他直接为之服务的对象太少,欲求得到一个新的工作岗位,来扩大自己的“营业额”;另一方面,他对现行组织领导的现状感到不满,认为由他取代现行领导,会取得更大的成绩,满足人民群众的更多的需求,而现行体制又为他获取权力提供了很好的机会,于是他就设法谋求权力。无论在哪种情况下,只要有为人民服务的动机和愿望,他就会在法律的范围内求权力,通过竞选、竞考、竞聘、自荐等途径争取群众的理解和组织的支持,用合法的手段谋求为人民服务的权力。

这种做法应该受社会的理解和支持。

二、权力的巩固

就掌权者的主观愿望来说,一个负责的掌权者在获得权力后总是要设法巩固权力。巩固权力是获得权力后的一个必然环节。

要巩固权力,首先要争取群众的信任和支持。要取得群众的信任和支持,掌权者就必须对人民群众负责,为群众多办实事。欺压群众愚弄群众,对群众的疾苦漠不关心,置人民的生死于不顾,这样的掌权者必然不得民心,其权力地位是不会稳固的。要关心群众,就意味着要不断满足群众的欲望和要求。作为一个领导者,只有不断满足群众的要求,才会使群众做到自觉的服从,才会巩固自己的权力地位。

要巩固权力,不仅要向下负责,还要对上负责,和组织目标保持一致。领导者的法定地位是由正式组织机构授予的。当一个领导者在行使权力时,他实质上代表的是整个组织,而不是其个人。领导者只有和组织目标保持一致,才会得到组织的理解和支持。任何企图运用组织授予的权力谋私的领导者,从根本上颠倒是他与权力之间的相互关系,他把自己看作权力的化身,而不懂得他的权力来自何处,为谁行使这样的权力。这样就会失去组织的信任,从而危及他的权力地位。

要巩固权力,还要正确地运用各种权力形式,掌握权力斗争的艺术和策略。埃茨奥尼谈到获得服从命令的三种权力:一是强制性权力,它是建立在使用诸如枪、鞭子、锁链等制裁的威胁之上的;二是功利权力,它来自使用物质的手段(如金钱),能有助于获得物品和服务;三是规范权力,它采用威信和尊敬的规范象征或采用爱戴和慈爱的社会象征。各种权力形式的使用结果是不同的。使用强制性权力较之使用功利权力更容易脱离下属,而使用功利权力较之使用规范权力更容易脱离下属。所以,不同的权力应用于不同的参与者。如使用强制权力应把它用于地位较低的参与者,使

用其他权力形式则用以控制地位较高的人。作为一个领导者,要巩固自己的权力地位,就应该注意区别权力运用的积极形式和消极形式,注意受控者的社会和文化个性,掌握权力运用的艺术和方法。

三、权力的扩大

巩固权力的最好办法是扩大权力,也就是要扩大权力行使的程度或幅度。

在组织中,个人由于各种原因以不同的方式获得权力,但每一个人或团体所拥有权力的程度却不尽相同。当个人或团体试图对决策过程施加影响时,有如下三种可能性:一是可能成功;二是可能失败;三是可能部分成功或部分失败。权力角色或权力集团通过他(它)们的各种影响途径而产生的各种影响程度,决定了权力程度的大小。

扩大权力的途径主要有两条:一是由低级职位上升到高级职位,在更大的范围内扩大自己的影响力。一般地说,一个在许多范围内都能影响人们行为的人较之一个只能在一特定范围内影响他人的人更有权力。一个团体要扩大自己的权力就不能局限于某一领域,也不能固定在某一地区范围。但组织权力扩大要视其自身的性质和各种具体情况而定。二是在比较重要的岗位上任职,在相对重要的范围内发挥影响。倘若一个岗位对组织的延续和生存有着相当重要的影响,一个人能够在这一重要岗位的范围发挥影响,那么他就是比较有权力的。比如一个人在领导决策机构任职就比在其它职能部门任职更有权力;政党组织就比其它政治团体在国家政治生活中发挥更大作用。

个人所拥有的权力的程度能够以各种方式加以衡量。戈德哈默和希尔斯认为成功的权力行动与尝试性的权力行动是一种基本的公式。如果用 EP 表示权力的程度,用 NS 表示成功的权力行动的数量,用 NA 表示尝试性的权力行动的数量,其公式就是: