

HZ BOOKS
华章经管



M a r y P a r k e r F o l l e t t
华 章 经 典 · 管 理

福列特论管理

Follett on Management

〔美〕玛丽·帕克·福列特 著

吴晓波 郭京京 詹也 编译



机械工业出版社
China Machine Press

013066342

C93
463-2

福列特论管理

Follett on Management

华 章 经 典 · 管 理
M a r y P a r k e r F o l l e t t



[美] 玛丽·帕克·福列特 著

吴晓波 郭京京 詹也 编译



北航

C1673832



机械工业出版社
China Machine Press

C93
463-2

013066345

图书在版编目 (CIP) 数据

福列特论管理 (珍藏版) / (美) 福列特 (Follett, M. P.) 著; 吴晓波, 郭京京, 詹也编译. —北京: 机械工业出版社, 2013.6
(华章经典·管理)

ISBN 978-7-111-42775-9

I. 福… II. ①福… ②吴… ③郭… ④詹… III. 管理学—研究 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 115683 号

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

Mary Parker Follett. Follett on Management.

本书由机械工业出版社出版发行。未经出版者预先书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑: 王振杰 版式设计: 刘永青

北京瑞德印刷有限公司印刷

2013 年 7 月第 1 版第 1 次印刷

170mm×242mm·20.75 印张

标准书号: ISBN 978-7-111-42775-9

定价: 50.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 68995261 88361066

投稿热线: (010) 88379007

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzjg@hzbook.com

任何一门学问，如果割断了与自身历史的联系，就只能成为一个临时的避难所，而不再是一座宏伟的城堡。在这套管理经典系列里，我们可以追本溯源，也依然可以欣赏到对现代管理有着基础支撑作用的管理思想、智慧和理论。大师的伟大、经典的重要均无须介绍，而我们面对的经典内容如此丰富多彩，再美的语言也难以精确刻画，只有靠读者自己去学习、去感悟、去思考、去探寻其真谛和智慧。

西安交通大学副校长 席酉民

当我们企业在强调细节管理、有效执行的时候，实际上也是在强调对工作的分析和研究。当我们在强调劳资合作的时候，也就是强调用科学的方法研究工作，将蛋糕做大，从而双方都能共同获益。最原始的思想往往也是最充满智慧、纯粹和核心的思想。

南京大学商学院院长、教授、博士生导师 赵曙明

现代管理学的形成和发展源于相关人文社会科学学者对组织、组织中的人和组织管理实践的研究。如果我们能够转过身去，打开书架，重新看看这些著名学者的经典作品，我们就会发现摆在我们面前的多数当代管理书籍好像迷失了点什么——对管理本质和实践的理解，感叹它们的作者们好像缺少了点什么——扎实的理论功底和丰富的实践经验。

华南理工大学中国企业战略研究中心主任、教授、博士生导师 蓝海林

把管理作为一项可以实验的科学，是一个具有开拓性的思考者和实践者留下的宝贵精神财富。伴随科技进步和生产工具手段的变化，追求管理科学性的努力从此生生不息，成为人类文明的一道亮丽的风景线。

复旦大学企业研究所所长 张晖明

管理百年，经典有限，思想无疆，指引永远。经典，是经过历史检验的学术精华，是人类精神理性的科学凝练，是大师级学人回应重大现实问题的智慧结晶。希望青年学子能够积淀历史，直面现实读经典，希望年轻学人戒骄戒躁像大师一样做真学问，代代传承出经典。

北京师范大学人本发展与管理研究中心主任 李宝元

西蒙作为“管理决策理论”的创始人，独步经济世界与管理王国，堪称奇才，其著作《管理行为》提出的“有限理性”观点为后人做出了“无限贡献”。

南京理工大学教授、博士生导师 徐光华

该丛书是管理学科的经典著作，将为读者提供系统的管理基础理论和方法。

武汉理工大学管理科学与工程系主任、教授、博士生导师 云俊

自从1911年弗雷德里克·泰勒的《科学管理原理》出版至今，漫长的管理历程中不断涌现出灿若星河的经典之作。它们在管理的天空中辉映着耀眼的光芒，如北极星般指引着管理者们不断前行。这些书籍之所以被称为管理经典，是因为在近百年的管理实践中，不管外界环境如何变迁，科学技术生产力如何发展，它们提出的管理问题依然存在，它们总结的管理经验依然有益，它们研究的管理逻辑依然普遍，它们创造的管理方法依然有效。

中国的管理学习者对于管理经典可以说是耳熟能详，但鉴于出版时间的久远、零乱和翻译的局限，很多时候只能望书名而兴叹。“华章经典·管理”丛书此次推出，不仅进行了系列的出版安排，而且全部重新翻译，并统一装帧设计，望能为管理学界提供一套便于学习的精良读本。

中国的管理实践者身处的内外环境是变化的，面对的技术工具是先进的，接触的理论方法是多样的，面临的企业增长是快速的，管理者几乎没有试错的时间。那么要如何提升自己的管理水平，才能使自己在竞争中立于不败之地？最好的方法就是找到基本的管理理论。管理经典就如一盏明灯，既是最基本的管理，也是更高的管理。因此阅读这套丛书对管理实践者来说，正可谓受益良多。

“华章经典·管理”系列丛书追求与时俱进。一方面，从古典管理理论起，至当代管理思想止，我们选取对中国的管理实践者和学习者仍然有益的著作，进行原汁原味的翻译，并请专业译者加强对管理术语的关注，确保译文的流畅性和专业性。另一方面，结合中国的管理现状，我们邀请来自企业界、教育界、传媒界的专家对这些著作进行最新的解读。

这些工作也远非凭华章一己之力可以完成，本套丛书得到了各界专家的支持与帮助，在此一并感谢：

包 政	陈春花	陈佳贵	冯 仑	黄群慧	李新春
李 政	罗 珉	马风才	彭志强	邵明路	石晓军
王以华	王永贵	吴伯凡	吴晓波	席西民	肖知兴
邢以群	颜杰华	杨 斌	张瑞敏	赵曙明	

“华章经管”自创设以来，一直致力于为中国读者提供世界管理图书的阅读价值，以知识促进中国企业的成长。“华章经典·管理”系列丛书秉承这一理念，精心编辑，诚意打造。仅盼这套丛书能借大师经典之名，为更多管理实践者和学习者创造出更为有效的价值。若您确有收获，那么作为经管出版人，心下慰矣。

的知识也有其基本原理和经典理论，这些东西并不会随时间的流逝而失效。另外，正是由于管理有许多与情境和人有关的理论、感悟、智慧的结晶、哲学的思考，因此反倒会随着历史的积淀和经历的丰富而不断发展和深化，绽放出更富历史感、更富真知的光彩。换句话说，不少创造经典的大师可能已经走了，但其思想和智慧还活着！不少浮华的流行概念和观点死了，但其背后的经典还闪闪发光！在这套管理经典系列里，我们可以追本溯源，也依然可以欣赏到对现代管理有着基础支撑作用的管理思想、智慧和理论。

观察丰富多彩的管理实践，不难发现：有的企业家、管理者忙得焦头烂额，被事务困扰得痛苦不堪，结果事业做得还不好；有的企业家、管理者却显得轻松自如、潇洒飘逸、举重若轻，而且事业也红红火火、蒸蒸日上。是什么使他们的行为大相径庭，结果天壤有别？一般的回答是能力差异。我不否认人之间的能力有差别，但更想强调能力背后的心态、思维方式、理念问题，即怎样看待管理？怎样面对问题？怎样定位人生？管理因与人有关，始终处于一种动态的竞争和博弈的环境下，因而管理永远都是复杂的、富于挑战的活动。要做好管理，成为优秀的企业家和管理者，除了我们经常挂在嘴边的许多素质和技能外，我认为最重要的是管理的热情，即首先要热爱管理，将管理视为自己生存和生活不可分割的一部分，去体验管理和享受管理。其次，管理永远与问题和挑战相伴。我经常讲，没有一个企业或单位没有问题，管理问题就像海边的礁石，企业运行状况良好时，问题被掩盖了；企业运行状况恶化时，所有的问题就都暴露出来了。实际上涨潮时最容易解决问题，但此时也最容易忽视问题，等退潮时问题都出来了，解决问题的最好时机也过去了。面对管理问题，高手似乎总能抓住少数几个关键问题，显得举重若轻，大量小问题也会随着大问题的解决而消失。而低手却经常认认真真地面对所有问题，深陷于问题网中，结果耽误了大事。人生的价值在于不断战胜自我，征服一次管理难题，实际上不仅是人生的一种体验，更是对自己能力的一次检验。若能这样看问题，迎接管理挑战就不再是一种痛苦，而成为一种愉悦的人生享受。因此，从管理现实中我们也能体会到，管理的有效性和真正驾驭需要管理知识、艺术、经验和智

慧的综合运用。

高水平的管理有点像表演杂技，杂技演员高难度的技艺在常人看来很神奇，但这些令人眼花缭乱的表演实际上是建立在科学规律和演员根据自身特点及能力对其创造性地运用上。管理的神奇也主要体现在管理者根据自身特点、能力以及其组织和环境的情况，对基本管理原理的创造性应用上。

因为“管理是管理者的生活”，我经常劝告管理者要“享受管理”，而要想真正做到，除了正确的态度和高尚的境界外，还需要领悟管理的真谛；而要真正领悟管理的真谛，就需要学习掌握管理的基本知识和基本技能。当然管理知识的来源有直接和间接之分，直接知识是通过自己亲身体会领悟而来，这样做过程太长；间接知识是通过学习或培训取得，这样过程较短，成效较快，两者相辅相成。

管理知识浩如烟海，管理技术和技能多如牛毛，而且随着时代和环境以及文化的变化，同一种知识和技能的应用还有很强的环境依赖性，这就使管理知识的学习变得很难把握，许多人不知道看什么样的书，有的人看完书或听完课后的体会是当时明白了，也听懂了，但仍不知道怎样管理！实际上管理的学习同经济学、自然科学等一样，首先在于掌握基本的思想和方法论。管理面对的是实际的企业、组织和人，一般规律对他们有用，但他们往往也有独特性，这也使管理具有科学、艺术、实务、思想等多种属性，所以不能僵化地看待管理知识，在理解和运用管理知识时一定要注意其使用对象的特殊性。其次，管理者手中能够应用的武器有两方面：科学的、带有普遍性的技术、方法，以及与人有关的随情况变化的涉及心理和行为的具有艺术特色的知识和经验。前者容易通过书本学习，后者则要通过实践或案例教学学习和体会。再次，管理重在明确目标以及其后围绕目标选择最佳或最满意的路径，而完成这一任务除了高瞻远瞩、运筹帷幄的能力以及丰富的知识和经验外，最基本的是要学会和善用成本效益分析工具。最后，所谓“三人行必有我师”，无论成功与失败，任何管理实践中都蕴涵着知识和经验，所以，对于管理来说，处处留心皆学问。要增加自己的管理知识和丰富自己的管理经验，就要善于观察组织及人的行为和实

践活动，勤于思考和提炼，日积月累也是重要途径。

有人形象地比喻，管理类似下棋，基本的管理知识类似于对弈的基本规则，各种管理技能和成功的管理实践类似于总结出的各种棋谱，而实际的管理则由这些基本规则、各种棋谱演变出更加丰富多彩、变幻莫测的局势。水平接近者的比赛，赛前谁也难以确定局势的变化和输赢的结果。因此，管理的学习在于基本知识和基本技能，而要演化出神奇的管理实践需在此基础上感悟、去享受！

实际上管理活动本身犹如一匹烈马、一架难以控制的飞机，要想驰向发展的愿景，飞向成功的辉煌未来，不仅要享受奔驰中飘逸的快感和飞翔时鸟瞰世界的心旷神怡，而且要享受成功后的收获，因此必须设法“驾驭”好管理。

我陪人练习驾车时曾深有体会地告诉驾驶者，开车的最高境界是用心，而不是动用身体，要把车当做你身体功能的一种延伸，使车与你融为一体，然后在你心神的指挥下，心到车到。“管理”这匹烈马或复杂难控的飞机何尝不是如此，它也是人类、领导者、管理者的功能的一种延伸、一种放大器，而要真正享受它和使它发挥功效，必须娴熟且到位地驾驭它。面对种种复杂的管理，更需要用心驾驭。

这里，作为序我没有对经典系列本身给予太多介绍，只重点谈了如何学习管理，提升管理水平，最后达到享受管理。这是因为，大师的伟大、经典的重要均无须介绍，而我们面对的经典内容如此丰富多彩，再美的语言也难以精确刻画，只有靠读者自己去学习、去感悟、去思考、去探寻其真谛和智慧，我只是提供了我自认为研究和实践管理的途径和境界，希望这些文字有助于读者对管理的阅读、理解和思考！

席酉民博士

西安交通大学

福列特的四个管理基本原理

关注到福列特是在研究企业组织管理特性的时候，因为一直对于冲突的理解无法清楚把握，在检索文献的时候，很偶然地发现福列特曾提出“建设性冲突”的观点，研读下去才发现，包括彼得·德鲁克先生在内的很多著名学者都极为推崇她，我开始试着理解福列特的思想和观点，也尝试着理解在早期管理理论中，人们所关注的问题的实质到底是什么。这些努力给了我极大的帮助，同时也让我更清晰地理解了福列特思想的脉络。她从关注雇员之间的问题解决理论、参与管理、质量范围和其他基于团队的涉及员工在诊断、分析和寻求解决方案等方面的方法入手，研究领导者和权力的作用，提出企业组织是一个社会组织，而非经济组织等一系列在今天看来非常重要的思想。

福列特很早就已经分析了在什么时候竞争能够变为一种合作，例如：贸易联盟的形成（在这种形式中，竞争者结成联盟并形成产业，为最终消费者提供最高质量的产品和服务）；合作信用系统；涉及学徒学校的贸易；同产业间的管理者；合作与专业联合组织。正如她所写的，职业经理人协会的形成、联盟的形成，并不是在高度全球化竞争中所产生的一种新理念；所有今天大家以为是全新理念的东西，特别是动态及联盟的想法，只不过是福列特观点的一种新的阐述形式而已。

在今天这样一个新的环境中，要想更好地理解福列特的思想并使她的理论可以指导我们的实践，就需要我们再次认真地把握她思想的实质。我把福列特的思想概括为四个基本的管理原理。

第一个基本原理：建设性冲突

福列特说：“冲突与差异是客观存在的，既然这一点不能避免，那么，我想我们应该对其加以利用，让它为我们工作，而非对它进行批判。”她认为：“我希望大家暂时将冲突看作是不好不坏的；不带任何道德上的预断去考虑冲突；不要将它看作斗争；而是将它看作观点或利益差异化的表现。因为冲突正意味着差异。我们不应仅仅考虑雇主和雇员之间的差异，还要考虑管理者之间、董事会的董事之间的差异，或者任何可能存在的差异。”她对于冲突的这一看法具有非凡的洞察力，这是我第一次认识福列特魅力的地方。对于在中国文化背景下成长起来的管理者来说，最大的挑战就是如何面对冲突，因为长期以来我们不愿意直接面对冲突，结果导致大部分的组织没有活力。我们不知道冲突本身是一个保持差异的现象，正是因为存在冲突，才使得差异得以保存，进而保存了组织的活力。

更有价值的是，福列特还提出该怎样“运用冲突”。首先是运用冲突去理解。德鲁克先生对于这一点也给予了高度的赞誉。福列特告诫我们不要去追寻在冲突中谁对谁错，甚至不要去问什么是对的，我们先假设双方都是对的，对于不同的问题双方都可能给出正确的答案，对于冲突的正确运用就是在认同双方利益的基础上，使冲突为双方共同所用，使双方站在对方的立场上去相互理解对方的问题，同时寻求双方都能认为是正确的满意答案，冲突管理的最终结果并不是“胜利”也不是“协商”，而是利益的整合。福列特的“建设性冲突”的思想有着非常巨大的现实意义，在今天充满变化并需要不断发展的环境中，整合和协同是根本的解决之道，这也是为什么在今天的管理理论中如此多的管理学者强调战略联盟、协同营销和水平营销的原因，借助于福列特的理论，我们可以明确地知道“冲突”的管理方式和方法，福列特说：“处理冲突的方式主要有三种：控制、妥协以及整合。显然，控制是一方战胜了另一方，这是处理冲突最容易的方式，但其效果是短暂的，长期来看并不成功……处理冲突的第二种方式是妥协，我们对其了解得比较多，因为它是我们解决大部分分歧的方

式；每一方为了和平都退让一点，或者准确地讲，为了让被冲突妨碍的活动能够继续进行……然而，没有人真正想去妥协，因为这意味着要放弃一些东西。有没有其他方法可以结束冲突？目前，另一种方式开始得到承认，有时也会被采用，即将双方的要求整合起来。这意味着我们找到了一种解决方法，它满足了双方的要求，没有任何一方需要牺牲……整合可能是处理冲突和差异最富成效的方式。”福列特所提供的解决冲突的这些方法，对于很多管理者来说会是非常及时和有效的。

第二个基本原理：企业是一个社会组织

福列特把企业看成是一种社会组织，而非仅仅是一个经济或生产组织的观点，是很多同期管理学观点所不能及的。如果企业不仅仅是一个经济组织而是一个社会组织，这就要求企业承担更多的经济以外的职责，企业管理者需要更加明确经济责任之外的社会责任，正如彼得·德鲁克在《哈佛商业评论》上的论文“新组织”中所说的。今天，合作和社会责任问题可以用福列特广义生活的概念来解释。在这个概念中，一个人的工作被看成是一种社会服务。福列特认为“管理者是各方利益的整合者”，“最重要的是在企业管理中，‘群体创造性对世界意味着什么？’”“如果企业不能找到一种更加丰富的视角，去理解统一企业组织的可行方法，就不可能对社会发挥最大功用，也不能巧妙地规范自己，去提供已有的服务。”

她提出了职业问题，如：专业人员和管理者之间相对忠诚度的区别；专业人员关注对寻求自身工作意义的需求，而并非是职位升迁的需求。职业认同性和职业突出性问题对管理者来说将被取代，他们必须通过培训保持自身的专业性。同样，她提出了基于合作道德的哲学基础：道德社会。它并不是基于一个人的自身关系，而是基于团队中的成员关系。的确，她有预见性地提出了这种观点——专家是组织中的领导，他们拥有可以使企业成员之间更容易沟通问题

的“团队密码”，这些也是德鲁克非常认同福列特的地方。但是在那个时期，企业仅仅是一个商业机构。对福列特而言，企业不仅是一个经济单元，也是组成社会重要部分的社会机构。她把企业和管理的功能放在整个社会框架之下，并且强调它们对于构建更公正社会的本质重要性，后者是她一直的追求。在今天经济主导的社会中，企业成为社会的主体结构，从这个意义上讲，福列特强调企业的社会责任有着更为突出的意义，作为企业的管理者需要更加明确这一点。

第三个基本原理：管理是一种职能并以科学为基础

福列特在自己的研究中进一步分析企业管理将会朝着什么样的方向发展，她认为：“产业的基本要素是管理，既非银行家也非股东。良好的管理才能吸引贷款、工人和顾客。此外，不论什么改变出现，不管该产业是由个体资本家、政府还是工人所持有，它们都需要得到管理。管理是企业中一项持久的职能。”更为可贵的是她预见性地提出：“许多情况推动我们走向全面的科学管理，总结如下：①有效的管理不得不取代自然资源的开发，后者终究有枯竭的一天；②日趋激烈的竞争；③劳动力的缺乏；④对人际道德更宽泛的关注；⑤商业是一项公共服务，它需要承担自身的有效运转，这一观点日益得到接受。”这是她早在 20 世纪三四十年代所做的判断，这 5 点情况今天一一成为现实，换个角度说，今天的管理必须是全面的科学的管理。而全面的科学的管理就需要管理者成为专业或者职业人士，依据专业的知识和职业的标准来做事情。福列特说：“科学标准必须应用于企业管理的整个过程之中……企业管理包括：①就其技术性的一面而言，有所谓的生产和分销的知识；②就其人事方面而言，有如何公正而有效地与同事相处的知识。”用更为简单的话来说就是：管理者需要两个方面的专业知识，一是对事，一是对人，只有掌握了这两个方面专业知识的职业人士，在福列特看来才可以胜任管理者或者领导者的角色。

第四个基本原理：重塑领导者的权责

对于权力和领导者的探讨一直是福列特所关注的问题，她认为：“我们现在更认同个体的价值，管理成为更准确的功能定义，逐渐地领导者被视为这样一个入，他有能力给群体带来活力，懂得如何激励创新，使每个人知道自己的任务。”为了更好地表达她对于领导者的定义，福列特重新定义了权力，她说：“权力已经逐渐被视为一个群体的组合能力。我们通过有效联系获取力量。这意味着一些被视为领导的人，他的能力不在于能够施加个人意愿并让其他人追随他，而在于如何把不同的意愿联合起来成为群体的内在动力。他必须知道如何创造群体力量而不是施加个人力量。他必须创建团队。”这些对于领导者和权力的明确的定义，使得管理者知道自己的权责是什么，也使得组织管理的对象从个人转到了团队。在这个方面福列特做了非常详尽的论述，也正是这方面的论述让我对她肃然起敬。我引用她的一段话来证明这一点：

“总经理的主要工作是协调，但是除非有了定义明确的目标，否则无法成功地整合企业内部。总经理应该有能力在任何时候定义工厂的目标，或者整个目标群。他应该看出短期目标与长期目标的联系；他应该看出任何建议、任何单独计划与公司总目标的联系；他应该在考虑任何手头的问题时，审议提出的解决方案，观察它是否能够促进公司的主要目标；还有，他应该总是能够总结公司的目标，并指出离目标还有多远的距离。总经理报告应该总结目前取得的成果，涵盖尚未达成的目标，指出未来需要努力的目标。它应该鼓励进一步的努力，并清晰阐述应该努力的方向。它不仅仅是激励也是明确任务的手段。最重要的是，他需要让同事理解，奋斗的目标不是他个人的目标，而是大家的共同目标，它产生于群体的期望和活动。

“最优秀的领导者并不要求别人为他服务，而是为共同目标服务。最优秀的领导人没有追随者，而是与大家一起奋斗。我们发现如果领导者不常发号施令，而专家不限于建议的工作，下属（包括经理们和工人们）会对领导力产生不同

反应。我们希望鼓励合作的态度，而不是服从的态度，只有当我们在为一个如此理解并定义的共同目标奋斗时，才能达到这种效果。”

也许我引用的太多了，但是我真的是为她细致的观察、敏锐的分析和清晰的表达所折服。可以说福列特的思想仍非常切合当今巨变的环境，她所研究的问题在今天显得更为突出，也许整本书看起来有些生硬，但是如果你愿意沉下心来慢慢地理解，仔细地研读，你会得到极大的震动和启发。

陈春花

华南理工大学教授 博士生导师

序言 Preface

与其他声名卓著的学者相比，福列特并没有在 20 世纪管理科学大发展的历史舞台上流光溢彩，为人们所津津乐道。然而，随着时间的流逝，去芜存精，福列特的管理思想所具有的价值日益为人们所认识——这是一位充满真知灼见、预见未来的大师！真应了中国的一句谚语：是金子，总会发光！

作为那个时代的一名杰出女性学者，福列特热衷于社会工作，一生勤于对各类社会组织的观察和研究，并笔耕不辍，语出惊人，在管理思想上所取得的成就足以让所有人钦佩。一方面，她具有广泛的兴趣，研究涉猎政治学、社会学、心理学、管理学、哲学等多个领域。她不仅对每个领域进行了专攻，还试图寻找各个领域之间潜在的关联，发现它们背后统一的真理。另一方面，她具备敏锐的洞察力和超常的前瞻性。通过对现实工作、生活的细致观察，福列特似乎总是能够一针见血，指出问题的症结所在。有赖于其超常的洞察力，福列特的观点展现出令人惊叹的前瞻性，当众生还在迷茫时，她却已经揭示了多年后人们才能真正明白的道理。

福列特的思想主要体现在她对冲突、权力、领导者等方面的研究上。她认为冲突作为生活的本质是不可避免的，我们应该利用冲突创造新价值，而非对其进行简单的批判。她指出，整合是解决冲突的有效方法，通过整合，人们可以寻求有效之道满足双方的需求，而不仅仅局限于“非此即彼”。此外，福列特力倡权力平等，主张进行整合和顺应情境规律，让企业成为有效的职能管理整合体，从而减少凌驾于众人之上的个人权力。她坚持认为利益、责任、权力三者缺一不可，每个人都应有自己的明确职能，具备相应的职权并承担责任。就领导者而言，她认为人们不应只看到领导者对群体的影响，也要看到群体对领