

成功者实用技巧丛书

掌握赢的策略

奔向权力

【英】赫尔加·德拉蒙德 博士 著

POWER

CREATING IT, USING IT

BY DR. HELGA DRUMMOND

新华出版社



国防大学 2 062 0359 8

掌握赢的策略

奔向权力

【英】赫尔加·德拉蒙德 博士 著

景 晶 陈 锐 译

新 华 出 版 社

登字 110 号

图书在版编目(CIP)数据

权力=POWER—CREATING IT, USING IT: 掌握赢的策略/(英)赫尔加·蒙德博士(Drummond, H.)著; 景晶, 陈锐译. 北京: 新华出版社, 1994
IN 7—5011—2715—8
I. ①德…②景…③陈… II. 管理学-权变理论学派-研究 IV. C93—06
再版本图书馆 CIP 数据核字(94)第 12162 号

Power and Involvement in Organizations

Copyright ©1993 by Helga Drummond

Chinese translation copyright ©1994 by Xinhua Publishing House

Copyright Licensed by

Licensing International, Inc. / Bardonn—Chinese Media Agency (International)

博达著作权代理有限公司

ALL RIGHTS RESERVED

中文专有权属新华出版社

奔向权力—掌握赢的策略

[英] 赫尔加·德拉蒙德博士著

景晶 陈锐译

新华出版社出版发行

新华书店经销

北京师范大学印刷厂印刷

*

850×1168 毫米 32 开本 6.75 印张 130 千字

1994 年 11 月第一版 1994 年 11 月第一次印刷

ISBN7—5011—2715—8/C·21 定价: 8.80 元

作者序

奔向权力

当被问及工作中最缺乏什么的时候,几乎所有主管都会不假思索地答道:“权力”。权力,意味着清楚自己的目标,明了权威的所在,有效利用各种资源以达成自己的愿望。因此,谋权为的是谋利,而不是为了权力本身。

在公司里,无权是管理效率低下的主要原因。这导致时间的浪费,造成不必要的矛盾和挫折,更使人紧张易怒。本书的宗旨在于帮助管理人员取得开展工作所必须的权力,也就是实际的权力。这要靠运用以下三点改善与外界权力关系:认识、资源、精力。

“认识”主要是指对权力本质的深刻理解,包括权力关系如何产生、如何变化、以及怎样加以控制。本书还特别指出一点:必要的资源无所不在,语言、手势、甚至服饰都可以用来创造权力。虽然精力存在于自身,但也有望通过支援相互制衡的双方,而刺激第三方的发展。

众所周知，权力适用于个人，亦适用于企业；可以造福人类，亦可以助纣为虐。本书力图向读者证明无权所造成的危害远大于有权的弊端。

人类的交往离不开权力关系，本书希望能对读者的日常生活和工作有所帮助，各章节中提及的观点和建议新颖务实，应颇具启发性。当然，书中亦不可能句句皆真理，因为权力关系本身就不稳定。权力双方必须掌握对方的讯息，但由于人类的行为总受到对未知事物的恐惧、野心和妒忌的影响，所收到的讯息不可能绝对完整，所以，找到在任何情况下都有效的谋权策略是不可能的，更不用说找出一体适用的原则了。

权力也许可以帮助升迁、累积财富、或得所其欲，但是，权力的价值不仅止于此，仔细阅读并反复咀嚼本书，可以帮助读者一步一步登上权力巅峰。

毫无疑问，权力是通向成功的钥匙，但这并不意味着可以坐等别人的赏赐；同样，以为只有通过正式授予、指定、决策和传达，权力才真实可靠的想法也不实际。

基本上，权力是从无到有，奋斗出来的。

“无”即指一无所有，赤手空拳。然而一旦填补了无人占领的空缺，权力便随之而来。事实证明：

1. 即便是控制最严密的企业，也依然存在着一定程度的自由行动权。

2. 取得远多于工作简章和企业制度所规定的权力是绝对可能的。

要想谋权，必然要有一定的资源，但这并不一定局限于金钱，许多信手拈来的东西都可以用来创造权力，比如：

1. 穿着
2. 谈吐
3. 书面文件
4. 办公室装潢
5. 一般资讯
6. 从别人的角度看事情
7. 大胆假设
8. 时间
9. 精力

其中以精力最为关键。人若无精打采，终将一事无成；而精力充沛的人就可能拥有一切。另外，本书还特别强调采取主动的重要性：不要坐等别人允许或提供意见，而要尽力搜寻一切权力空缺，并及时抢占地盘。

权力一旦被创造，别人就很难抢走。权力具有极强的生命力，因为掌权者总是引人注目。而且，他们越是引人注目，就越容易得到更多资讯，受到更多关注，进而得到更多权力。

仅仅取得权力还不够，重要的是得学会如何使用。成功源于：

- 梦想
- 务实
- 乐趣

梦想是我们踏向成功的第一步。如果没有梦想，我们就缺乏前进动力。

梦想需要的是勇气，而实现梦想要的是务实的态度。人的需求不可能从手推车一下子跳升到名牌轿车，至少短期内不会。每一个人都必须从底层做起，正所谓“登高必自卑，行远必自迩”。

例如一位胸怀大志的流行音乐明星，起步时可能只是个夜总会酒保。同样，建立庞大公司的企业家，可能是从卖新品牌啤酒起步的。

而那些以种种理由为藉口，从来不曾开始努力的人，则是彻头彻尾的失败者。这些人急需别人当头棒喝，就像老师训示犯了错的学生那样：“看在上帝的份上，做点事吧！”其实，走上成功之路的方法十分简单：打一个电话、写一封信、或安排一次约会，都可能改变平淡的生活。关键即在于：

- 有没有一直想做的事？
- 如果有，为什么不立刻开始呢？

一旦激起事业雄心，成功就在望。

此外，兴趣对于成功也至关重要。兴趣指的是个人热爱或擅长的工作。我曾问一位白手起家的公司总裁是否觉得工作太辛苦，“工作？”他答道：“这不是工作，对我来说，一周两次，早上六点去健身房才是我的工作。”如果工作一直使你倍感压力，也许该换一个与自己才能和志向相符的工作才是。

本书注里小得失的价值，因为：

竞争的胜负常在一线之间。

奥运金牌奖落谁家只是一指尖的差距。赛马的成败更只在于一个马鼻的长度。合约签定与否的基础是些许的价格差别。而能否得到一份工作，也只决定于面试中的一个小程序。凡此种种，不胜枚举。因此，应该主动出击：施加影响，表达善意，利用片面的资讯，这些到最后都可能是至关重要的。

小得小失累积起来结果可能颇惊人，远远超出原本的价值。经营独占事业有两个不同的策略，一为“王子策略”：集中资金做大手笔生意；另一种是“平民策略”：将资金用于小笔生意，本书强调第二种。

就权力的意义而言，“平民策略”意味着扎实做事。举个例子，先接受一点额外任务，以后可能可以升个官或增加一、两个人手，追加一点预算等等。这个策略之所以奏效，是因为几乎没有人会恶意阻扰别人赚点小钱，那些热衷于“王子策略”的人更对此嗤之以鼻，可是一旦积沙成塔，他们将发现世界全变了样。可惜，一切都太晚了。

理想固然美好，但脚踏实地才是生活的真谛，即便是为会议做准备这样的小事，也有成功与失败之分。仔细倾听业务员或代理人的谈话，可以帮助你或公司省一大笔钱，或避免巨大损失。同样，在会议上，积极表现的经理较一个只带耳朵的经理更能实现自己的愿望。

谋权者的才华应不仅止于创造并维持自己的权力，还应包括对付别人的权力。本书将详尽解释为什么诸如迅速

反击之类的直觉反应，常常收效甚微。

本书的其他部分将谈到，权力追根究底源自于人类对死亡的恐惧，因此，佛教主张“不要束缚”，把人从社会、自身的桎梏中解脱出来，从而自由的追寻梦想。这种解脱意味着争脱外在控制，把人提升为权力的重要源泉。

权力无所不在，但权力的存在又极为复杂而深奥，常以神秘莫测的方式运作，本书即在揭露权力游戏的庐山真面目。想知道如何创造和运用权力的要诀吗？想了解扩展或蚕食权力的关键所在吗？想善用权力使自我得以发挥吗？本书提供了理论的及实践的客观答案。

本书还有一项特色，即在每章后附有一份自我测验试题及答案，可帮助读者整理思绪，强化对每章精髓的吸收，以成为权力的赢家。

目 录

第一章	通往权力的途径	1
第二章	创造权力的要诀	23
第三章	权威就是力量	45
第四章	塑造掌权者形象	59
第五章	掌权有道	79
第六章	知识就是力量	105
第七章	资讯就是力量	127
第八章	权力赢家	149
第九章	现实就是力量	173

第一章

通往权力的途径

权力与爱情一样，往往只能意会，难以言表；权力游戏、权力斗争、嗜权如命等词句，大家耳熟能详。有些人一生都在追求权势，但往往越是急切，越是一无所获。

为什么人类如此热衷于权力呢？一般来说，权力有两种表现形式：

1. 显赫的权力
2. 实际的权力

拥有凌驾于他人之上的权力固然显赫一时，但同时又非常空洞，除非真能用以成就大事，否则凌驾于他人之上又有什么意义？福尔斯(John Fowles)在小说《收藏家》(*The Collector*)中塑造的就是这样一位主角，他虽然对被绑架的女孩子拥有绝对的权力，但却永远得不到女孩的心。

通往权力的途径

而实权较有意义,可使社会免于陷于混乱,使我们获得生活所需。可以说,没有这种权力,就没有人类社会的生存与发展;维系社会、带来公正和秩序的正是权力。权力无所不在,即使像两个人抬钢琴这样的小事,也要有一个人来喊:“一、二、三”。

权力的本质

组织运作需要权力才能生产商品、提供服务。按理说,企业中的每一个成员多多少少都能分到权力,以便有效进行工作,但实际上事情没那么简单,经理老是埋怨缺少足够的权力,老是互相争夺员工、资讯及其它资源的控制,结果,企业的许多精力和物力都白白耗费在无休止的争权夺利,因为没有人愿意成为他人权力的牺牲品,员工往往因为害怕别人超过自己而拚命谋权。

畏惧与权力常常是相关联的,这不但因为“实际权力”常需与“显赫权力”相辅相成,还因为权力的真实性往往决定于对方的看法。例如,对同一位上司,某员工可能认为他和蔼可亲,另一位则可能认为他难以相处。

反过来说,一位上司也可能以不同态度对待不同的员工,他对于某些人接近、信任;对另一些人却哄骗、强迫,或则理都不理。

畏惧与权力的差别,则源于彼此的相互影响,而由此产生的对他人的感觉和看法,又反过来影响到待人处事的态

度,结果往往不是高估了对方的权势,就是贬低了对方的用心。

诚然,权力有黑暗丑陋的一面,但我们不能因此就把谋求权力看作是罪恶,把教人谋权当成是对人类道德的考验,因为:

1. 粗鲁和野蛮往往源于畏惧。
2. 畏惧是因为无权,而不是有权。
3. 权力实际上可以减少矛盾和暴力。
4. 大权在握的主管比较弱无能的主管更讲效率。

俗话说:“狗急跳墙”。当人受到威胁时,行为会很极端,有时甚至盲目攻击,因为心中害怕,怕被人责备,怕输给别人,更怕被人轻视。人之所以会恐惧正是因为有这种没有权力保障的危机感,也就是说,当我们感到无法控制局面时,恐惧会油然而生。

世界本来就是这么奇怪,愈是大权在握的人物,为人愈是含蓄谦虚,他们明白自己要的是什么,也知道怎样得到,并且深信自己一定会成功。相反的,得势小人和无权势者倒喜欢做纸老虎,飞扬跋扈,到处树敌,以伤害他人来维持自己心理平衡。这也解释了为什么身怀绝技的特种兵给人冷峻、沉默和不可捉摸的感觉。

缺乏权力导致效率低下。我和英国曼彻斯特学院的同事曾对高阶和中阶管理人员的工作效率进行调查研究,结果令人吃惊,他们的工作时间有一半白白浪费了,究其原因有五点:

通往权力的途径

1. 对自己该做的事不明确。
2. 工会限制。
3. 设备不足。
4. 罢工现象严重。
5. 上司不充分支持或根本不支持。

所有这些原因,包括以上提及的和未提及的,都是因为缺乏权力。无权导致管理人一事无成,低效率则造成企业的损失以及个人的挫折。

因此,权力不仅仅意味建立个人的王国,还保证了管理人能有效履行职责,而不是把时间浪费在兜圈子上。

为了实现梦想,谋权者满怀着坚定的信念和不屈的斗志,在权力之路上蹒跚前进。但就像俗语所强调的,好的战士应该避免流血,真正的权力不一定要争破头才能获得。懂得权力本质的人,往往会在别人还争吵不休的时候,自己已经神不知鬼不觉的达成目的。因此,首要之务,就是找到权力的原动力。

运用自己的权力或反抗他人的权力,必须看透表象,直见本质。权力不是绝对的,也不是单向的,究其原因不外乎三点:

1. 权力的经济性。
2. 权力的相互性。
3. 权力的对抗性。

权力的经济性

事物总具有范围和深度的反比例关系,权力亦如此。

- 权力范围越小,控制的东西越少,权力就越集中。
- 权力范围越大,控制的东西越多,权力就越分散。

例如,父母对新生儿的监护权是不容置疑的,但范围仅限于自己的孩子,而位高权重的公司负责人即使手下职员达 27000 名之多,对每个人的管理权却都有限。这种关系意味着:

1. 权力小的人易受伤害。
2. 拥有广泛权力的人则无法事必躬亲。

就第一点而言,我们大概都遇到过一朝得势的小人物,比如掌管公司文具柜钥匙而喜不自禁的总务主任,成天神气活现,即使总经理也要让他三分,以免在领文具时遭到非难,可是一旦被撤职,他也就一文不值了。因为权力本是墙头芦苇——根底浅。

但即使是根基稳固,如果权限过于狭小,也是个大隐忧。所以有人说,控制一艘船比管理一个国家还要困难,还要危险,船长固然可以控制每个船员,但船员集体造反,也较一个国家发生叛乱容易得多。威灵顿公爵(Duke of Wellington,在滑铁卢战役中击败拿破仑的英国名将)谈到他的军队就曾有过这么一句名言:“我不知道他们是否吓跑了敌人,但我的天,他们确实吓着我。”

至于第二点,那些看起来身居要职的人也未必就真的掌握实权。因为他们不可能过问每一件事,如果属下报告说命令已经执行了,上司又怎么知道他有没有说真话呢?当然,上司可以检查,但往往力不从心,即使真的过问,也是十之八、九被继续蒙骗。比如,下属可能会出示一封信的影印本,但谁能确知原件是否寄出呢?当然可以查询,但属下会立刻推诿说信被邮局弄丢了。

对于一个体系庞大的机构来说情况也是如此,高级领导人不可能清楚手下每个人以他的名义作出的决定和安排。因此,不少历史学家推测希特勒对许多的纳粹暴行并不知情,而对管理而言亦是如此。例如:员工告诉同事:“某某上司说……”,或“某某上司想要……”而实际上某某上司对比根本一无所知。

一般说来,掌权者的权限越大,控制越间接,转移给别人的权力就越多。因此,别人就有机会选择性的传达命令,以及用上司无法料及的方式执行政策。

在企业中或工作上的一些变化,有时是难以觉察的。因此,谋权者需要发展策略以捕捉机会,就如同企业需要定期清查存货,以应变资本的增减。

但是发展权力,首先要审视权力基础的稳固性,所以善于掌握权力的人,会尽量避免依赖单以一件事或一个人作为权力之源。从下面的故事中可以看出依赖的坏处:

甲是低阶管理人员,因为得不到提升而恼羞成怒,便与上级乙密谋搞垮企业主管丙。甲的计划是把丙赶走,由乙取

代，而他则填入乙原来的职位。乙赞成这个想法，并在计划的实施过程中积极支持甲，但自己始终充当幕后角色。

随后五年中发生了两件事。第一，甲的同事得知甲和乙的阴谋后，觉得自己提升到乙位置的希望不大，因而力图在别处发展，结果先后都获得了成功。第二，虽然乙取代了丙的职位，但精于此道的乙为了防止甲伺机篡位，因而取销了自己原先的那个位置。这样甲除了落得一个坏名声外，一无所获，还白白丧失了五年的时间 and 机会。

然而甲还不死心，抱着等乙退休后接替他的幻想，试图凭自己的年资取得那个职位。然而又过了五年，等乙退休时，其他低阶职员早已成熟并赶上了甲，而他这期间挖乙的墙脚，更让人觉得他是个背信弃义的小人，最后，别人被任命填补乙的空缺。

甲错就错在把自己谋取权力的基础依赖于乙一个人身上，并认为权力必须靠诡计谋取，他本可以申请新的工作，扩大自己的权力基础，给自己留更多的选择余地。

扩大权力基础最有效的方法不是搞阴谋诡计，而是不动声色的从事和发展一、两个额外的任务，多与其他部门联系，增加自己的经验等等。这些信手拈来的小事增加了责任，也增加了权力，额外取得的经验更使谋权者前途无量。

环视自己庞大的王国，当然令人欣慰，但也潜伏着阻碍发展的因素。例如：

- 影响效率。
- 激起无限的欲望。