

权力与影响

★ ★

约翰·科特 著

孙 琳 朱天昌译 李晓涛校



Simon & Schuster

404730

权力与影响

[美国] 约翰·科特 著

孙琳 朱天昌 校



校

华夏出版社

1997

图书在版编目(CIP)数据

权力与影响/(美)约翰·科特(Kotter, J. P.)著;孙琳,朱天昌译.
-北京:华夏出版社,1997.1
(哈佛商学经典译丛)

ISBN 7-5080-1189-9

I. 权… II. ①科… ②孙… ③朱… III. 权力-社会影响
-研究 IV. C93-06

中国版本图书馆 CIP 数据核字(97)第 00171 号

华夏出版社出版发行
(北京东直门外香河园北里4号 邮编:100028)

新华书店经销

民族印刷厂印刷

850×1168 1/32 开本 7印张 170千字

1997年1月北京第1版 1997年6月北京第3次印刷

印数 32001-53000册

定价:16.00元

本版图书凡有印刷、装订错误,可及时向我社发行部调换

John P. Kotter: Power And Influence

Authorized translation from English language edition publisher,
The Free Press, A Division of Simon & Schuster.



THE FREE PRESS
A Division of Simon & Schuster

Copyright © 1985 by John P. Kotter

All rights reserved including the right of reproduction in whole
or in part in any form

This edition published by arrangement through Big Apple Tut-
tle-mori Agency, Inc, with the original published, Simon &
Schuster, New York.

本书中文简体字版由华夏出版社和美国西蒙与舒斯特国际出
版公司共同出版, 未经出版者书面许可, 不得以任何方式复制或抄
袭本书的任何部分。

北京市版权局著作权合同登记号: 01-96-1624

本书封面贴有 Simon & Schuster 防伪标签, 无标签者不得销售。

版权所有, 翻印必究

出版说明

美国哈佛大学商学院成立于 1908 年,以它为代表的以培养工商管理硕士(Master of Business Administration,简称 MBA)为目标的一批著名商学院已成为当今世界培养高层次经营管理人才的摇篮。我国的 MBA 起步较晚(1990 年),与国外相比,无论在教学、教材以及研究等方面都有不小的差距。国内一些从事 MBA 教学的学者在与国外的学术交流中发现,哈佛、斯坦福等著名商学院几十年来已积累了一大批优秀的 MBA 教材和经营管理方面的名著,它们被世界上几百所商学院选定为教材、补充教材或参考书,如果能从中精选部分并把它们系统地分期分批翻译过来介绍给我国的读者,无疑将对我国 MBA 教学水平的提高、教材的建设以及我国经营管理领域的研究起到积极的推动作用。为此,华夏出版社联合清华大学经济管理学院、四川联合大学商学院的部分学者、教授,投入大量的精力和财力,通过一年多的努力,终于使这套《哈佛商学经典译丛》与读者见面了。

这套丛书分《哈佛商学经典译丛·名著系列》和《哈佛商学经典译丛·教材系列》两部分。就本丛书所收录的这些书在国外的情况来看,它们不仅畅销于 MBA 等经营管理专业的学生中间,而且还受到了工商企业中经理人员的亲睐,许多大公司的总裁和高级管理人员对这些书都赞誉备至。我们相信这套丛书无论对我国工商管理专业的广大师生还是对企业中的经营管理人员都将具有极高的参考价值。

《哈佛商学经典译丛》编委会名单

策 划: 刘 力 陆 瑜 陈希米

顾 问: 杨继瑞

主 编: 李晓涛 陆 瑜

编 委: (以下按姓氏笔画, 排名不分先后)

方云军	邓菊秋	史向东	刘正平
朱天昌	孙 琳	李晓涛	李 丽
陆 瑜	赵玉华	龚秀国	颜 艳
曾 中			

中文版序

发展经济是我们这个时代的主旋律。我国自实行改革开放以来,在经济建设方面已取得了举世瞩目的成就。党的十四届五中全会把实现“两个根本性转变”作为我国下一步改革的目标,其核心是建立、完善社会主义市场经济体制,创造良好的经济环境。改革传统的企业制度,建立适合市场经济发展、符合国际惯例的现代企业制度,是构筑我国市场经济新体制的最重要一环。

无论是市场经济的运行机制,还是现代企业的经营管理,对我们来说都是新东西。我们没有现成的路可走,没有现成的模式可以照搬。为此,我们必须认真总结几十年,特别是改革开放十八年来的成功经验。同时,我们还应该学习借鉴现代市场经济的成熟经验。

最近十分欣慰地读到了李晓涛(四川联合大学商学院副教授,投资研究中心副主任)等同志翻译的“哈佛商学院经典译丛”(以下简称丛书),我感到很值得向各界朋友推荐,“丛书”选题合理,内容丰富,观点新颖,论述深入浅出,通俗易懂,并涵盖了现代企业组织动作与管理的主要方面。哈佛商学院素以思路新、方法新、观点新著称。本套“丛书”明显反映了这一特点。原书作者约翰·P·科特和米切尔·E·波特教授都是八九十年代美国企业研究领域的带头人,他们提出的许多观点近年来一直受到企业经济、管理界的关注和好评。

相信这套“丛书”的出版,一定会给我国的社会主义市场经济和现代企业制度的建设带来许多有益的启发和借鉴。

四川联合大学副校长
经济博士、教授

杨建涛

目 录

前 言

第一篇 管理工作和专业工作的多样化

- 第一章 引言..... (4)
- 第二章 企业内部人员的多样化、相互依赖和企业
权力动态:超乎于天真和世故观..... (13)
- 第三章 领导的挑战:使复杂的社会环境成为有利
因素 (31)

第二篇 工作中的各种关系

- 第四章 与自己权力管辖范围以外的人员的关系:
在缺乏常规权力的条件下力克阻力、谋求
合作 (52)
- 第五章 与部下的关系:与各种复杂的人际关系打
交道 (71)
- 第六章 与上司的关系:如何“管理”老板..... (87)

第三篇 领导生涯的各个时期

- 第七章 领导生涯的早期:建立牢固的权力基础 (106)
- 第八章 领导生涯的中期:善用权而不滥用权 (125)
- 第九章 领导生涯的晚期:大方让权 (141)

第四篇 意义

第十章 提高个人工作成效:一些建议	(154)
第十一章 领导是社会的财富:未来的任务	(168)
后 记.....	(176)
注 释.....	(182)
参考书目.....	(194)

前 言

当今的世界，人们已无不受雇于各种各样的企业、律师事务所、政府部门机构以及其它团体组织。本书着重于探讨这些机构内部以及周边日趋复杂的社会环境的成因和结果，唤起人们重视一些我认为非常重要的问题，旨在为不畏官僚主义、本位主义和极具破坏性的权力斗争等重重阻力而锐意革新、完善企业组织管理、提高企业应变能力的人们助一臂之力。

本书分为四篇。第一篇——第一至第三章提出本书的基本论点。近几十年中，一些社会和经济的重要发展趋势对管理工作、技术工作和专业工作产生了无以复加的影响，使之呈现出日趋复杂的局面。这种复杂性表现为一种多个不同企业群体间错综复杂的相互依存关系。企业群体不断增多，形形色色的相互依存，使许多原本由个人承担的管理工作变成需要加强统一领导的工作——即管理者需要他人协作，但又缺乏对这些人的实际控制权（如通过行使常规职权，或计划预算等）。在此情形下，加强领导首先需要的是—种能力，即能够充分利用一切权力来弥补工作中固有的权力空隙，同时愿意运用这种权力尽职尽责地敦促上司、带领部下、调动同事以及企业外人员，为实现具有深远意义的目标而共同奋斗。一旦缺乏这种领导能力——时至今日已屡见不鲜——冲突便会随之而起，愈演愈烈，最终发展成本位主义和官僚主义之间的勾心斗角，乃至极富破坏性的权力之争。

本书的第二篇和第三篇深入地探讨了高层管理工作和低层专业技术工作中领导者面临的一些问题。第四——第六章阐述了企

业内的三种基本关系——与部下的关系、与上司的关系以及与其权力管辖范围之外的人的关系——并讨论了行之有效地解决这些关系问题的必要手段。第五至第七章阐述一个典型的综合性企业的领导者在其职业生涯的不同时期所面临的领导能力的挑战。

在第四篇中提出了结论性建议：如何提高个人工作成效，以及为了培养大批能够胜任领导工作的人才以增强我们的后备力量，我们的基本体制应如何改进。

本书的创作基于 1971—1983 年间哈佛商学院经济研究所主持进行的七项科研项目，那些项目和参加研究的人员均在本书后记中作了简要叙述。鉴于那些项目的结果已在本人的前几部书和文章中发表过，本书肯定将大量地引用那些材料。同我迄今为止发表的所有专业著述一样，本书仍然以综合性企业为研究对象，重点探讨企业内重要人物的行为。但本书在一些重要方面又不同于以前发表的著述，虽然它仍以大量研究为基础，但它并不是一本教科书，也绝非研究专著。本书的目的是使非专业读者亦能读懂并从中有所收获。针对这部分读者，作者基于十年实地研究，形象地描述了现代企业组织产生的一些关键问题，以及领导者应该如何尽职尽责、行之有效地解决这些问题，同时使个人免受权力之弊的危害。

我不敢保证本书在讨论这些问题时所运用的观点自始至终都像人们所极力推崇的那样：不偏不倚——即既不天真也不世故。我不清楚这两者间有何细微区别，因此肯定书中会出现偶尔的偏颇，时而过分天真，时而又偏于世故，但我真诚地希望它能对人们的生活产生虽然微小但却是实实在在的影响。

第一篇

管理工作和专业工作 的多样化

第一章 引言

本书的基本前提可简述如下：当今综合性企业的工作性质正发生重要变化，我们对权力、影响与领导等问题更不能等闲视之。对这些问题的认识越深刻，就越能增强我们上司的竞争性，同时也能使僵化的官僚机构变得更具弹性，更富创新精神和适应性，我们甚至还能使工作更有刺激性，给大多数人带来满足感。缺乏对这一变化的认识和应变技巧，我们难免将陷入现代企业种种弊端的泥淖之中——勾心斗角、本位主义、争权夺利等等，最终将一切进取心、创新精神、士气和美德丧失殆尽。

在本书中，我将着重阐述专业工作和管理工作的性质如何变化？这种变化的成因？为什么领导和权力问题成为一个日渐重要的问题？以及处理这些问题的有效方法。文中绝大部分案例均取自一些公司，但其适用性极其广泛，可为任何机构借鉴——政府机关、法律事务所、医院等。这些案例，连同其后的说明并非仅仅给人们提供一种像烹饪书式的操作方法，而是针对一些很微妙，但却十分重要的问题给大家提供一种思维方式，这些问题与今天从事（或接受培训正准备从事）专业、技术和管理等复杂工作的人密切相关，如文中的安德烈娅（Andrea）、弗雷德（Fred）和约翰（John）们。

安德烈娅, 28 岁, 是纽约一家广告代理公司的广告文字撰稿人, 她精通本行。在她从事广告业的七年里曾经六次因工作出色而获奖。总的说来, 她热爱自己的本职工作, 但是随着她的职责的增多, 这份工作也越来越使她心灰意冷, 她讨厌她的老板。

安德烈娅很忙, 连在和我说话时仍在忙于工作。她抱怨“愚蠢的官僚体制”使她无法施展才华, 她讲了两个会计部经理的几件轶闻趣事, 她还给这两个人取了两个极富特色的绰号。她几乎闭口不谈自己的工资, 但显而易见, 她对近两年来自己工资增长的幅度极为不满, 她估计可能因为她的直言不讳, 揭发了公司一些问题, 从而招致管理阶层某个“不称职者”的报复。这位七年前从安娜堡来到纽约, 长着一双大眼睛的年轻女士已从一个天真纯朴的中西部美国姑娘变成了一个大都市的愤世嫉俗者。

安德烈娅内心深处仍为自己在公司的前途担忧。她曾想过调换工作单位, 但是朋友们劝她说到处都是一样。但一想到自己也同流合污, 跟着搞“政治游戏”, 她真想甩手不干。她不知道还有没有其它选择。不过, 即便有也不容她过分乐观, 她只希望别人不要干涉她, 让她干她喜欢干的工作——一个广告文字撰稿人的工作。不幸的是, 由于近几年她的职责增多, 她已不可能单纯地从事老本行了。

这本书从某方面讲可以说是为像安德烈娅这样的人而写的。

弗雷德是一位很有进取心的年轻经理, 他所在的公司是美国《幸福》(Fortune) 杂志评选出的 500 家著名公司之一。弗雷德今年 34 岁, 拥有工商管理学硕士学位, 在这家公司已干了三年。他非常喜欢他的工作, 对未来壮志满怀。

弗雷德从研究生院毕业后曾在一家经营咨询公司干过五年。回顾那段岁月,弗雷德说他干“逻辑分析”这类工作毫无困难,真正的挑战在于与各种各样的人和关系打交道:他得学会怎样做才能使项目小组提高工作效率;怎样协调与客户的关系;怎样给负责工作分配的合伙人留下良好的印象;还有自己怎样管理项目小组。他遇到的这些问题的难度和复杂程度远远超过了他当初的设想,现在回想起来,他觉得刚出校门的他当时真是太天真了。

弗雷德在咨询公司的总体上是成功的,他成功地应付了工作中的所有挑战,公司里上下对他的反应都很好,可就在这时候他突然决定接受一位客户向他提供的一份工作,这份新工作是聘请他担任一家年收入 100000000 美元的生产公司的营销部经理,这种良机他可不愿意放弃。

跳槽后的弗雷德继续获得成就,这与他自身的努力是分不开的。刚到新公司,人们对他这位“飞黄腾达的工商管理顾问”抱有很深的敌意,而他也发现在营销部里有 40 名员工工作不得力,但是这一次他不能像在咨询公司那样,简单地停他们的工,换上一批更合格的人员。生平第一次他要和一个工程部、两个制造厂和一队销售人员打交道。这些部门俨如一个个独立王国。与咨询公司的另一点不同是他与他的上司,乃至他上司的上司有截然不同的知识背景,他们对同一问题往往得出不同结论。而要说服上司们接受他的观点经常是件吃力不讨好的事。

弗雷德深谙管理工作的实质就是与各种关系打交道——包括与上司的关系,与部下的关系,与同事的关系,还有与非本公司人员的关系。他知道自己毕业后在这方面学了不少东西,但是随着事业的蒸蒸日上,随着更多更重要的担子加在他身上,他不得不拼命工作以便跟上发展,有时他真感到力不从心,他希望在他的职责范围内人们能给他更多的人事支配权和工作管理权。

这本书也可以说是写给弗雷德这样的人们的。

约翰是西海岸银行(West Coast Bank)的常务副总裁,44岁,他毕生大部分从事金融业。约翰对他迄今为止取得的成就颇为自豪,他很想利用手中的权力干一番事业。

同当今许多行业一样,金融业也正在经历一些令人饶有兴趣的变化。约翰认为这些变化既令人振奋,又蕴藏着一些危机。他仔细研究科技发展趋势,因时而变的政府法令和变幻不定的市场竞争环境,之后他觉得自己把握住了银行在其后五年的发展目标,但他担心这些目标未必能够达到。

从A(银行现状)发展到B(银行五年后的状况),他的银行要克服许多难以逾越的障碍。第一步,要向一些权力极大的个人、部门和客户说明银行发展的必要性。正如所有的改革一样,这项改革也需要人们投入很大的精力和财力,并且有时也会给人们带来麻烦,因而这些人需要进一步说服才肯为之付出代价。第二,改革之后,银行原来的某个部门会因之失去其重要地位,因此必须要克服来自这方面的阻力,约翰知道这不是件容易的事。第三,如果银行进行了约翰认为必要的改革,那么目前可望获得提名继任首席执行官的三名竞争者中就有一名将失去晋升机会,而那个人的合作,或者至少说他的服从对银行来说是至关重要的。

约翰看问题很深刻,他能够预见许多问题,也意识到银行将会出现大的权力斗争,他知道银行在目前这个历史关头最需要的是强有力的领导,但他却没有十分的把握如何才能影响事件进程,使之朝着积极的方向发展。

本书也可以说是献给约翰这样的人们的。

二

本书的主要目的是帮助像安德烈娅、弗雷德和约翰这样的人

提高个人工作效率,事业上获得更大成功,然后,通过他们的带动作用,使所在企业更具竞争力、应变能力和责任心。本书就一系列有关领导、权力和影响等广泛的问题进行了重点探讨,这些问题在最近几十年正变得日渐重要,它们是:

- 在需要通力合作,而一部分人却强烈抵制合作的情况下,如何贯彻实施重要的战略性或适应性变革。
- 面对众多难以克服或根本无法克服的官僚主义障碍,如何在企业内促进和宏扬创业精神。
- 在完成一项困难任务时,如何从上司那里(哪怕是不甚称职的上司)获得有限资源、支持和公正的对待而不必屈从廉价的(和对企业极为有害的)政治阴谋。
- 对那些你急需他们的合作,但他们却不受你管辖(或不受你直接领导),并对你持不信任态度的人,你应如何避免与他们产生不利于你的对立关系。
- 如何使部下齐心协力共同创造更好的业绩,而不要变得彼此间拉帮结派、勾心斗角。
- 如何避免成为公司内部权力斗争的受害者,尤其是在你势单力薄、易受伤害的年轻时期。
- 如何避免落入滥用权力的陷阱——如不推荐继任者,不在适当的时候交出权力。
- 总之,如何鼓励优秀人员,提倡创新精神,提高公司的应变力而不要使企业被官僚主义、本位主义和毫无意义的权力斗争所羁绊而停滞不前。

在现实生活中确有一些人能够妥善处理这些问题,在本书中你将看到这样一些案例,但是这样的人毕竟还太少,这是一个比较严重的问题,因为在当今权力和影响等问题已变得非常突出,而我