

权力与影响力

Power and Influence

华章经典 · 管理

J O H N P . K O T T E R



〔美〕约翰 P. 科特 著

John P. Kotter



机械工业出版社
China Machine Press

7-272.91
94

权力与影响力

Power and Influence

华 章 经 典 · 管 理
J O H N P . K O T T E R



〔美〕约翰 P. 科特 著
李亚 王璐 赵伟 等译



机械工业出版社
China Machine Press

本书主要介绍了如何应对权力倒挂问题：在正式权力不够时，应当如何运用自己的现有权力与影响力来得到别人的帮助以顺利地完成任务。本书充满了创新性的思想和专家建议，对组织运作进行了精辟分析。对于想正确运用权力与影响力，即正确发挥和提升自己的权力与影响力的人士，如果能认真阅读并领悟本书，一定可以提升自己在这方面的能力。

John P. Kotter. Power and Influence.

Copyright © 1985 by John P. Kotter.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2008 by China Machine Press.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the Publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由The Free Press通过Andrew Nurnberg Associates International Ltd. 授权机械工业出版社在中国大陆独家出版发行。未经出版者书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有，侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号：图字：01-2006-4279

图书在版编目（CIP）数据

权力与影响力/（美）科特（Kotter, J. P.）著；李亚等译. —北京：机械工业出版社，2008.1

（华章经典·管理）

书名原文：Power and Influence

ISBN 978-7-111-20223-3

I. 权… II. ①科… ②李… III. 企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆CIP数据核字（2006）第126801号

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：石美华 版式设计：刘永青

北京瑞德印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2008年1月第1版第1次印刷

170mm×242mm · 10.75印张

定价：28.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

本社购书热线：（010）68326294

投稿热线：（010）88379007

出版说明

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	马凤才	彭志强	邵明路	石晓军
王以华	王永贵	吴伯凡	吴晓波	席酉民	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，十年中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”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。

总 序

-----FOREWORD-----

学习管理 感悟管理 演练管理 享受管理

如今，市场上经管类图书可以说琳琅满目、鱼龙混杂，时髦的名词和概念一浪接一浪滚滚而来，不断从一个新理念转到另一个新理念，传播给大众的管理概念和口号不断翻新，读者的阅读成本和选择成本不断上升。在这个浮躁的社会时期，出版商有时提供给读者的不再是精神食粮，而是噪音和思维杂质，常常使希望阅读、学习和提升的管理者无所适从，找不到精神归依。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。

针对这种情况，机械工业出版社号召大家回归经典，阅读经典。并以身作则，出版了这套“华章经典”系列，分设三个子系——管理、金融投资和经济。

“华章经典·管理”系列第一批将推出泰勒、法约尔和福列特的作品，后续将会穿越现代管理丛林，收录巴纳德、马斯洛、列维特、明茨伯格、西蒙和马奇等各种流派的管理大师的作品。同时，也将收录少量对管理实践有过重要推动作用的实用管理方法。

作为管理研究战线的一员，我为此而感到高兴，也为受邀给该系列作序而感到荣幸！随着经济全球化和知识经济的到来，知识的更新速度

迅速提升，管理知识更是日新月异，丰富多彩。我们知道，大部分自然科学的原理不会随时间变化而失效，但因管理的许多知识与环境和管理情境有关，可能会随着时间和管理情境的变迁而失去价值。于是，人们不禁要问：“管理经典”系列的出版是否还有现实意义？坦率地讲，许多贴有流行标签的管理理论或方法，可能会因时间和环境的变化而失去现实价值，但类似于自然科学和经济学，管理的知识也有其基本原理和经典理论，这些东西并不会随着时间的流逝而失效；另外，正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，反倒会随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。我不否认人和人之间的能力有差别，但更想强调能力背后的态度、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和富于挑战的活动。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的运用上。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而获得，后者则要通过实践或案例教学来学习和体会。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含着知识和经验，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“华章经典·管理”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、经典的重要均无需介绍，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

译者序

The Translator's Words

约翰·科特是一位知名度极高的管理学大师，在中国的知名度几乎与竞争战略大师迈克尔·波特及营销学大师菲利浦·科特勒比肩。他写了很多管理著作和文章，对现代领导科学和组织行为学做出了重要贡献，同时也是一位管理咨询大师。因此，机械工业出版社华章公司引入的《权力与影响力》一书，使我们能够再次聆听大师的声音。

本书内容非常实用，尤其适用于中国企业界。作者研究了一个中国企业家十分关注的问题：权力与影响力。研究这个问题的有哈佛商学院的科特和著名学者杰弗里·佩弗（Jeffrey Pfeffer）。他们都在知名度很高的商学院工作，所研究的问题也很现实，可以在现实生活中应用，这是一种很好的研究方式。这本书可以作为手册，我特别将它推荐给所有中国企业的管理人员，尤其是受相关问题困扰的中高层经理人员。

本书分为四篇：

第一篇介绍了管理和专业工作的新变化，作者认为大多数管理、技术、专业工作变得更为复杂了，其根源是过去数十年间的一些最基本的经济和社会发展趋势。为了强调复杂的工作环境，作者用了两个核心概念：（1）多样性，它指不同的人对目标、价值观等的不同看法，员工之间往往存在很大的差异性。（2）互赖性，它指一个企业中两方或多方有能力影响对方，同时在一定程度上又受制于对方的情况。优秀的企业管理在处理这两个问题时往往做得很好，根据科特的看法，这就需要强有力的领导，这种领导包括三

个层面：个人、组织和社会。

第二和第三篇是密切相关的详细分析，既针对高层领导职位，也针对较低级别的管理岗位和专业技术工作。第二篇将工作中日常需要处理的关系问题分为三大基本类型：（1）与外部人员的关系；（2）与下属的关系；（3）与上司的关系。第三篇“领导周期”描述了在不同阶段（初期、中期、晚期）领导者所面临的重大挑战和解决方案。

在本书的最后一篇，作者对于如何提高个人工作成效提出了切实可行的建议，同时还讨论了如何在社会层面上增加高水平领导人才的供给。此外，有一点不可不提：本书的基础是作者在哈佛商学院于20世纪70年代和80年代主持进行的7个课题的研究成果，因此它们也具有很高的学术价值。

本书的翻译工作得以完成，得到了许多朋友的无私支持。其中，王如芳（第1、2章）、张仓泉（第3章）、陈杰（第4、5章）、刘丽艳（第6章）、赵金莎（第7章）、刘新彩（第8章）、夏雪（第9章）、董妍娜（第10、11章）承担了大量的初稿翻译工作，李亚、王璐（南开大学经济学院讲师）和赵伟（南开大学商学院副教授）负责了本书绝大部分内容的翻译和全书的审校工作。陆建新、齐会含、郭吉涛、金生亮、曹慧、张修明、张一鹤、郭瑞红、郭延红、孟颖、郝臣等人也参与了部分工作。另外，本书的出版过程中，还得到了机械工业出版社华章公司王磊、石美华等人的大力帮助，特此表示衷心的感谢。

需要说明的是，本书的翻译得到了教育部哲学社会科学研究重大课题攻关项目“中国民营经济制度创新与发展问题研究”（03JZD0018）、天津市2005年度社科研究规划项目“民营企业公司治理框架与实证研究（TJ05-GL003）”和南开大学科研启动项目“民营企业公司治理实证研究”的资助，另外，还得到了南开大学亚洲研究中心（“中韩民营中小企业公司治理比较研究”）的资助。

由于本书内容很广，涉及大企业管理、社会经济、企业发展史的方方面面，这为本书的翻译增加了不少难度。尽管译者始终谨慎动笔，仔细求证，但难免还会存在疏漏，恳请广大读者批评指正。译者联系方式：022-23368618，电子邮件：yhg@vip.sina.com或guoyanhong627@vip.163.com。

李 亚

南开大学商学院

2006年9月于南开园

前言

Preface

本书主要分析组织内外日益复杂的社会环境 (social milieu[⊖]) 的成因与影响。这里说的组织包括公司、律师事务所、政府机构和其他组织, 总体而言, 它们现在雇佣着几乎所有的人 (除非你不工作)。写作本书的目的在于让人们关注那些我认为极端重要的问题, 与此同时, 对于那些不惧官僚主义、小团体主义而与恶性权力斗争并在组织内部追求卓越、创新与快速反应的人们, 本书也希望能够给予一些帮助。

本书一共有四篇。第一篇包括第1~3章, 主要是提出本书的基本观点: (1) 在过去几十年中, 一些根本性的社会 and 经济发展潮流对与大多数管理岗位、技术岗位和专业岗位密切相关的社会环境产生了重要影响, 使之日趋复杂; (2) 这种复杂性表现为各种人员群体间错综纠葛的相互依赖关系; (3) 这种多样性与互赖性的增加, 使得许多个人工作和管理工作变成了必须具备卓越领导力的工作, 也就是说, 你需要在不能控制 (如通过正式的上下级关系、预算安排等) 他人的情况下得到这些人的帮助; (4) 在这种情况下, 卓越领导力意味着你有能力开发足够的权力资源来弥补这些工作中固有的权力缺口, 并且愿意负责任地运用这种权力带领相关各方 (下属、上司、同事、外部人员) 共同去实现有价值的目标; (5) 如果缺少这种领导力

⊖ 此词与social environment略有不同, 中文都译为“社会环境”, 但social milieu更侧重与个体的关系, 指能够对个体产生影响的社会环境, 比如, 有时社区环境也用这个词。而social environment则指一般的社会环境, 而不管它对个体是否有影响。——译者注

(这种情况在当今屡见不鲜)，在你周围就会出现冲突，这可能会演变成小团体主义、官僚主义纷争乃至恶性权力斗争。

在本书的第二篇和第三篇中，我们深入探讨了高层管理工作和基层专业技术工作所面临的领导力挑战问题。第4~6章分析了企业内常见的三种基本关系：下属关系、上司关系以及与权力范围之外其他人的关系，并讨论了如何有效地、负责任地解决这些关系问题。第7~9章分析了一家典型综合企业的领导者在其职业生涯的不同阶段通常会遇到的领导力难题。

在本书的第四篇，对于下面两个问题给出了总结性建议：(1) 如何提高个人的工作成效；(2) 如果要大量培养能够担任艰苦领导工作的人才，企业应当如何去做。

本书的基础是1971~1983年间由哈佛商学院科研部门支持进行的7个科研项目，在本书的致谢中对这些项目以及参与人员进行了简单说明。由于我以前的著作和文章中已经介绍过这些项目的研究成果，因此本书肯定会大量地引用这些著作和文章。与我迄今为止发表的几乎所有成果一样，本书的研究对象是综合企业，重点关注企业核心人物的各种行为。但在几个重要的方面，本书与以前的著作又有所不同：它不是一本教材；此外，虽然它以大量研究成果为基础，但绝非学术专著。相反，本书的目标是尽量让非专业人士也能看懂并能从中获益。针对这类读者群体，我根据十年的实地研究成果，重点分析现代企业中的一些核心问题，以及如何运用对企业有效、对社会负责、对个人无害的方式解决这些问题。

我不敢说本书能够完全做到既不过分天真幼稚，也不过分愤世嫉俗，虽然这是我在分析领导力问题时所提的建议。由于我并不了解本书各个主题的所有细节内容，因此难免偶尔出现偏差，即过分天真幼稚或者过分愤世嫉俗。但我认为本书的大部分内容还是实用的。我希望（也许有点天真）它会对一部分人的生活产生细微但重要的影响。

目 录

Contents

总 序 席酉民

译者序

前 言

第一篇 管理和专业工作的变化

第1章 引言/2

第2章 组织内部的多样性、互赖性和权力运转：
超越幼稚与玩世不恭/9

第3章 领导的挑战：成功驾驭工作中的复杂局面/23

第二篇 工作中的关系

第4章 权力管辖范围之外的关系：在没有正式授权的
情况下消除抵触，取得合作/40

第5章 下属关系：对复杂人际系统的依赖/56

第6章 上司关系：“管理”你的上司/69

第三篇 领导周期

第7章 职业生涯初期：建立适当的权力基础/84

第8章 职业生涯中期：善用而不滥用权力/99

第9章 职业生涯晚期：大方让权/111

第四篇 启示录

第10章 提高个人工作成效：部分建议/122

第11章 领导即社会资本：未来之路/133

致谢/140

注释/145

参考文献/153

第一篇

• Part 1

管理和专业 工作的变化

第1章

Chapter 1 •

引言

本书的基本观点可以简述如下：当今复杂组织的工作性质正在发生重大变化，这就要求我们要熟练掌握领导、权力和影响力之道。这可以增强公司的竞争力，也可以使僵化的官僚体制变得更为灵活、富有创造性和增强适应能力，甚至可以使我们的工作变得更有吸引力，从而给大多数人带来成就感。如果缺乏这方面的必要知识和技能，我们就有可能被现代企业的种种弊端击垮，这些弊端包括：官僚斗争、本位主义、破坏性的权力竞争等等，它们通常会削弱组织的能动性、创新性、士气和影响绩效。

在接下来的分析中，我将会关注以下几个问题：管理和专业工作是如何变化的？为什么会出现这些变化？为何领导和权力问题变得日益重要？如何以有效和负责的方式来进行领导和行使权力？本书中的案例大多来自于公司，但它们也适用于政府机构、律师事务所和医院——几乎适用于各种组织。这些案例以及相关的分析并不能给人们提供“药方式”的简便解决方案，而是针对一系列重要而敏感的问题提供了一套思维方式，这些问题与当今正在从事（或正在接受培训，准备从事）复杂的专业工作、技术工作和管理工作的人们密切相关，这些人的代表就是下文中要提到的安德里亚、佛瑞德和约翰。