



权力的独特阐释  
怎样获得并运用权力  
发挥经理人和员工能力的新见解  
领导力大师沃伦·本尼斯隆重推荐

〔美〕彼得·布洛克 (Peter Block) 著

曾琳 赵菁 译

# 有权力的 经理人



中国人民大学出版社  
China Renmin University Press

# 有权力的经理人

The Empowered Manager: Positive Political Skills at Work



[美] 彼得·布洛克 (Peter Block) 著 曾琳 赵菁 译



中国人民大学出版社  
China Renmin University Press

图书在版编目 (CIP) 数据

有权力的经理人 / (美) 布洛克著; 曾琳, 赵菁译.  
北京: 中国人民大学出版社, 2008  
ISBN 978-7-300-09205-8

- I. 有…
- II. ①布…②曾…③赵…
- III. 企业管理
- IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 048511 号

有权力的经理人

[美] 彼得·布洛克 (Peter Block) 著  
曾琳 赵菁 译

---

|      |                                                                                                                                  |      |                     |
|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|---------------------|
| 出版发行 | 中国人民大学出版社                                                                                                                        |      |                     |
| 社 址  | 北京中关村大街 31 号                                                                                                                     | 邮政编码 | 100080              |
| 电 话  | 010-62511242 (总编室)                                                                                                               |      | 010-62511398 (质管部)  |
|      | 010-82501766 (邮购部)                                                                                                               |      | 010-62514148 (门市部)  |
|      | 010-62515195 (发行公司)                                                                                                              |      | 010-62515275 (盗版举报) |
| 网 址  | <a href="http://www.crup.com.cn">http://www.crup.com.cn</a><br><a href="http://www.ttrnet.com">http://www.ttrnet.com</a> (人大教研网) |      |                     |
| 经 销  | 新华书店                                                                                                                             |      |                     |
| 印 刷  | 北京京北制版印刷厂                                                                                                                        |      |                     |
| 规 格  | 160 mm × 230 mm 16 开本                                                                                                            | 版 次  | 2008 年 4 月第 1 版     |
| 印 张  | 14.25 插页 2                                                                                                                       | 印 次  | 2008 年 4 月第 1 次印刷   |
| 字 数  | 167 000                                                                                                                          | 定 价  | 39.80 元             |

---

## “新”的权力

必须承认，在拿到《有权力的经理人》的英文原版书，赫然看到英文原版书书名中的“empower”的一霎那，我的胃里泛出了酸水：这年头还用“授权”作为一个主题来展开长篇大论，未免太过时了；更要命的是，在原版书的封底还提到培养责任感、树立主人翁意识这些陈词滥调。（我想和我有相同感受的读者绝对不在少数。）

我开始怀疑作者的意图，作为咨询技巧培训的首创人，彼得·布洛克的商业著作多次荣登销售排行榜，甚至国内很多人给他封的头衔是无比直接的“超级畅销书作家”：这样一位有着雄厚的职业背景、丰富的写作经验的咨询大师，凭其多年在咨询行业的摸爬滚打，应该深悉受众的需求，那么，他究竟想通过怎样绝妙的叙述，彻底改变部分读者对本书不太妙的第一印象呢？

必须承认，尽管近年来关于企业内部授权的书籍很多，几乎所有的企业都号称自己力图在其内部做到恰到好处的授权，但是真正能做到得心应手、游刃有余的领导和企业却少之又少。授权，似乎成了古董花瓶：所有人都知道它价值不菲，但对企业来说，它只可远观而不可亵玩，只能欣赏而无实用价值。在许多企业里，权力操控依然是常态，压抑的员工们怨声载道，但又敢怒而不敢言，消极怠工是他们惟一的反抗武器。而在有些企业内部，企业领导者依然为员工“尽心尽力”，努力经营着自己“超级保姆”的角色，但实际上我们又都清楚：企业要想获得长足的生存和发展，身处其中的每一位员工都必须担负责任。

那么，企业到底应该怎样避免授权在实践中的这诸多尴尬？作为经理人，甚至延伸至最普通的员工，到底怎样去获取权力并有效地运用之？职场中的我们，在努力获取和运用自己应有的权力时，应如何与自己的同盟者、敌对者和中立者保持正确的关系？怎样才能摒弃自己的依赖心理？实现愿景所需要的支持从何而来？……在编辑本书的过程中，我数次被布洛克在解决以上问题时所体现出的独特思维和前沿视角而倾倒。

作为一名杰出的咨询大师，布洛克在驾驭文字方面绝对是游刃有余，书中精彩纷呈，名言警句种种，无一不发人深省，让人回味无穷。领导力大师沃伦·本尼斯认为布洛克在本书中探讨了前沿的管理理论，是一本极具实用性且条理清晰的好书。既然是好书，那么，拿起它，阅读它，体味它——这是学习，是享受，是拥有，更是我们的“权力”！

## 一切为了您的阅读价值



常常阅读我们图书的读者一定都记忆犹新，2008年前出版的图书中，都放置了一篇题为“一切为了您的阅读体验”的文章，文中所谈，如今都得到了读者的广泛认同，也得到了出版业内同行的追随。

在我们2008版的新书以及重印书中，读者会看到这篇“一切为了您的阅读价值”；而对于我们图书的新读者，我们特别在整本书的最后几页，放置了“一切为了您的阅读体验”的精编版。今后，我们将在每年推出崭新的针对读者阅读生活的不同设计和思考。

- 您知道自己为阅读付出的最大成本是什么吗？
- 您是否常常在阅读过一本书籍后，才发现不是自己要看的那一本？
- 您是否常常发现书架上很多书籍都是一时冲动买下，直到现在一字未读？
- 您是否常常感慨书籍的价格太贵，两百多页的书，值三十多元钱吗？

### ★ 阅读的最大成本

读者在选购图书的时候，往往把成本支出的焦点放在书价上，其实不然。时间才是读者付出的最大阅读成本：

阅读的时间成本 = 选择图书所花费的时间 + 阅读图书所花费的时间 + 误读图书所浪费的时间

### ★ 选择合适的图书类别

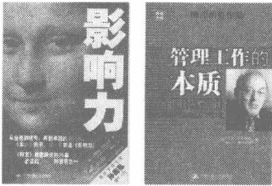
目前市场上的图书来源可以分为两大类，五小类：

1. 引进图书：引进图书来源于国外的出版公司，多为从其他语种翻译成中文而出版，反映国际发展现状，但与中国的实际结合较弱，这其中包括三小类：

a) 教科书：这类书理论性较强，体系完整，但多为学科的基础知识，适合初入门的、需要系统了解一门学问的读者。



b) 专业书：这类书理论性、专业性均较强，需要读者拥有比较深厚的专业背景，阅读的目的是加深对一门学的理解和认识。



c) 大众书：这类书理论性、专业性均不强，但普及性较强，贴近现实，实用可操作，适合一门学的普通爱好者或实际操作者。



2. 本土图书：本土图书来源于中国的作者，反映中国的发展现状，与中国的实际结合较强，但国际视野和领先性与引进版相比较弱，这其中包括两小类，可通过封面的作者署名来辨别：

a) “著”作：这类图书大多为作者亲笔写就，请读者认真阅读“作者简介”，并上网查询、验证其真实程度，一旦发现优秀的适合自己的作者，可以在今后的阅读生活中，多加留意。系统的了解几位优秀作者的作品，是非常有益的。



b) “编著”图书：这类图书汇编了大量图书中的内容，拼凑的痕迹较明显，建议读者仔细分辨，谨慎购买。

★ 阅读的收益

阅读图书最大的收益，来自于获取知识后，应用于自己的工作和生活，获得品质的改善和提升，由此，油然而生一种无限的满足感。

业绩的增长 

职位的晋升 

工资的晋级 

更好的生活条件 



一张电影票 

一顿麦当劳 

一次打车费 

2 公斤猪肉 

我写《有权力的经理人》最初的目的是为了批判大企业中存在的权力操纵以及不良的企业政治文化现象。专制、家长式的管理模式不可避免地导致了消极企业政治文化的产生。基于以上理解，本书提出“授权”这一理念，认为授权将成为医治企业不良政治文化和官僚体制的良药。

自本书出版以来，“授权”理念在读者中引起了强烈的反响。人们对不良企业政治文化这个话题也逐渐不再关心。这的确不无道理。对授权的关注表达了人们希望企业组织进行深刻变革，而不必再为政治技巧的问题绞尽脑汁。授权可以为企业生活注入社会一贯提倡的价值观，即崇尚个人自由、自尊和自治。尽管我们尊重个人价值，维护个人自主选择的权力，但我们的企业组织却依旧在采取专制、自上而下的管理模式，这不得不说是民主社会的一大遗憾。虽然许多企业组织信奉员工至上的原则，然而却很少有企业能真正做到这一点。管理者行事往往奉行这样的原则：要体现对员工的重视，就要给予他们父母般无微不至的照顾。如此一来，管理者就成了慈爱的家长。我们制定福利计划，实施年度加薪，举行表彰大会，提高工作安全性，开办员工商店，开展员工帮困活动，这些都体现了管理者对员工的关心。但是，广施恩惠的家长式作风已经行不通了。这其实是一个无法兑现的承诺，因为在我们所处的这样一



个竞争激烈的经济社会里，我们既无力承担照顾员工的重负，也无法保证他们的未来。另外，家长式的关怀虽然能提高员工的忠诚度，却不能树立员工的责任感和主人翁意识。一旦员工获得照顾，他们的责任感和主人翁意识也随之大打折扣。

授权的好处在于能够提高企业组织中各级员工，尤其是基层员工的责任感和主人翁意识，而正是这些基层员工直接在为顾客提供产品和服务。授权的难点在于必须彻底改变决策层对管理控制系统的固有观念。通往授权的每一步都意味着把权力逐级下放到更低一级的努力，而这种努力的结果将换来质量的提高和顾客的满意。然而，我们面临的难题是需要管理层接受这场变革。

不过，令人鼓舞的是越来越多的管理者愿意主动交出他们苦心经营的权力。他们宁愿放弃个人权力，为的是建立一个更加强大的企业组织。在这样的组织中，各级管理者的努力都将受到企业的重视。

然而与所有其他的理念一样，授权理念的实施会面临风险：它很可能只是短暂流行，如同风靡一时的新上市化妆品，只不过让管理者们显示出锐意改革者的姿态罢了。以下的观点将增加授权努力成功的概率，并巩固已经取得的成果。

## 从自己做起

提到授权，人们通常就会产生这样的疑问：该如何授权？怎样才能让下属对其行为和公司的经营负起应有的责任？答案就是：你没有授权给他人，没有赋予他们自由和应有的尊敬；你必须从自身做起。你无法给予他人自己都不曾获取的东西。首先，你自己要坚守自己的自主权，阐明自己的规划和对企业未来的期望。你要在工作中说到做到。只有这样，你才可能带动其他的员工。如果高层管

理者想在企业中树立愿景和企业价值观，那么让他们创立之后先身体力行至少2年以上，再去操心如何让其他的员工接受的问题。不要再纸上谈兵，现在就开始实施。停留在理论上的想法是毫无意义的。

## **授权非管理工具，实为真心之选**

授权不是一套管理技巧。你是否会继续推行自我管理的理念？授权是否是你所信奉的经营战略？如果答案是肯定的，那么随着时间的推移，你会想出越来越多的办法，让那些在企业担任要职的员工承担应有的责任，并掌握更多的权力。但是，如果你的固有观念是无论是在组织还是社会中，领导权、指挥权和控制权应该集中在最高层，那么不妨尽量去做个称职的家长式管理者，不要去尝试在企业中建立一种你无法实现的合作伙伴关系。

## **即刻实施**

不要再四处搜寻成功授权的案例，也无须再等待观望。我们每个人都必须在企业生活中努力实践“授权”理念。成功的案例固然能给人希望，但并不一定放之四海而皆准，也不能为你解决自身改革的问题。我们可以借鉴他人经验，但是观望往往成为停滞不前的借口。如果要想学习质量管理、库存控制、持续改进或者服务顾客的经验，并非一定要亲自去日本。先好好观察自己企业的情况。据我所知，目前所有大的组织机构，无论是政府机关、教育机构还是医疗组织、商业机构，无一不在实施授权战略。授权的要义在于结果答案就掌握在我们自己手中。所以，我们自己要成为一个试验者、实施者，而不仅仅是研究者。

最后，我想谈一谈当你开始在工作中实施“授权”理念时，可

能产生的不同反应。当你开始给予员工越来越多的自由时，你可能会看到各种不同的反应。我们每个人的心里其实都存在着这样的想法：我们并不希望获得很多自主权，也不愿承担更多的责任。我们希望得到关照，甘愿接受家长式的契约，惟愿获得领导如父母般的慈爱。选择自主权力意味着放弃保障，没人愿意将后半生的保障拱手相让。追求自由和自主权力意味着无法再置身事外并牺牲保障权利。我们正在经历这样的转型，同时也面临着巨大的困难和挑战，有时甚至会陷入进退两难的境地。我们之所以追求“授权”和“合作”的理念，并非出于员工强烈呼吁，而是为了挽救企业、改善经营。随着时间的推移，相信大多数员工都会主动选择自由、勇于承担责任。近来，许多成功的企业鼓励员工积极参与自我管理，改进产品、服务质量等，这些举措证实了授权的重要性。然而，通往成功授权的第一步是：毫不理会他人的品头论足和短期可能出现的不利后果，义无反顾地承担领导责任，坚定不移地开展合作。

## — 原 序 —

—— 一场变革正在许多企业组织内悄然进行。这场变革源于人们逐渐意识到，在过去的 50 年中，由于更严格的控制、更大的压力、定义更清晰的工作和更严密的监督，使我们的企业获得了长足的生产力增长，同时也使得企业可以在世界市场上进行有效的竞争。人们认识到，一家企业想谋求生存和发展，每个员工都必须担负责任。

本书的目的是为那些希望授权给每个员工，尤其是中层管理者的企业指出一条可行之道。如果我们期望以企业家精神取代官僚主义，通过授权给员工使他们不再感到孤立无助，那么我们必须要认真研究组织政治，因为组织政治是权力的交换，与授权理念紧密相关。

本书写作的前提是我们目前所知道的企业政治文化与宣扬员工主人翁的精神背道而驰。我们要通过探索积极有效的组织政治机制来实现自我授权。我们要改变消极的企业政治文化，建立有利于企业的组织政治机制，但这条道路绝非坦途。我们在坚定地推行授权理念的同时，还要避免孤立那些持不同意见的员工和上司。

我们所知道的组织政治常常是操纵权力的同义词。而且由于操纵权力在企业经营管理中司空见惯，以至于我们已经对此习以为常。即使我们察觉到管理过程中存在操纵权力的现象，我们也会理

所当然地认为这不过是我们需要面对的现实，因为只有这样，才能将工作进行下去。

撰写本书的宗旨就是要呼吁建立有利于企业组织的政治文化，摒弃组织中存在的权力操控现象，并探讨如何才能达到这样的目的。这种努力意味着彻底改变“政治”这个词的意义，因而在实施过程中肯定会遇到重重困难。政治向来意味着为获取自身利益而做出的行为。具有政治手腕则意味着在工作中为自己或者我们代表的职能部门牟取权力和私利。挑战传统的政治观念是在质疑我们为何而工作，我们要创立何种企业组织。创造良好的组织政治文化要求我们重新审视自身的真正利益，找寻替代操纵权力的良方，并修订企业与员工之间最基本的合约。

要在企业里建立良性的组织政治机制，就要设法重新唤起企业家精神。我们不妨将每位员工视为真正的企业家，这样一来，他们会将身处的组织看做自己的企业，而他们是在为了打造自己的企业而孜孜不倦，全力以赴。

让员工相信他们是在打造自己的企业，这仍然是一个相当激进的理念。人们向来认为高层管理者才是企业的领导和企业组织文化的创造者，只有他们才能决定企业发展的方向。这种消极等待领导的决策并在他们定夺之前不停抱怨的行为，正是问题的症结所在。相信权力掌握在他人手中其实反映了我们的依赖心理。本书试图解释谁才是企业的真正领导者。身居高位的管理者当然有很大的影响力，但不要忘了：众人拾柴火焰高（身处一线的员工对于企业来说往往最重要）。

授权理念的精髓是要建立积极的企业组织政治机制并鼓励员工拥有企业家精神，这也是本书的两大重点。

## 是否值得读本书

这一节旨在帮助你决定本书是否值得一读。撰写一本组织管理方面的书与创作间谍惊险小说大相径庭。

理解一本关于组织管理的书对自己具有的意义却并非易事。不过，你不必读 100 页来决定本书是否值得一读。我会告诉你本书为谁而作，谁应该读这本书。

## 企业的经营者是本书读者之一

本书为两种人而作：第一种人是企业的经营者。他们为了企业的生存和长远发展兢兢业业，倾尽全力。他们对工作、成就、奉献和人的精神追求深信不疑。这些最高层的管理者关心的并非只是企业的成功，而是他们能否为企业的未来发展保驾护航。创立这样一个具有强大生机和活力的企业需要一种文化，这种文化使每个员工勇于担负各种责任。依赖心理，互相埋怨，明哲保身，自私自利，自行其是都将销声匿迹。这就是本书的主旨。我们要创造一种企业家精神，号召每个员工为他们所信赖的企业贡献力量。

对上述问题的思考必将使我们将自己视为变革和进步的推动力量。我们将一改企业官僚体制中只注重明哲保身、加官进爵、大权在握和拿他人做替罪羊等种种弊端。可以说，这本书是为那些外表保守、内心激进的读者而作。内心的进取精神将使我们着眼于将来，满怀希望，而非一心冒险，孤注一掷。我们力求实际，但又锐意进取，尽管可能危险重重，我们仍坚信作为人类最重要集合地的企业才刚刚开始挖掘自身的潜力。我们西装革履，衣着光鲜，不仅谋求事业上最杰出的表现，也希望工作的环境能完美无缺。作为一个经理人，如果这些看似理想主义、不切实际的想法能吸引你，那

么你就是本书针对的读者。

## 一线员工或中层管理者将从本书获益

本书的另一对象则是那些为了生存而工作的员工以及中层管理者。我的初衷是以理论和实践证明人们可以掌控自己的命运。

身为企业中层管理者使我们面临很多可以预见的困境。最艰难的抉择是满足自己的雄心继续往上爬，抑或是尽力保全自己的诚实与乐观。我们可能会时时经历悲观失望，怀疑我们为企业付出的一切是否值得？我们时常会惊觉自己并非企业的经营者，自身的命运其实掌握在他人手中。我们如何能够改变一个与上千人息息相关的企业文化？而要命的是，他们中的绝大多数人与我们相去甚远且对现状似乎颇为满意。

本书的价值在于它为缓解员工对官僚体制的不满提供了一剂良方。我们每个人都有能力创造自己理想的企业，如果我们对此深信不疑，则于自己和企业都是一大幸事。这种信念——我可以创造一家理想的企业，不管是在丛林、沙漠抑或是竞争激烈的商场——就是企业家精神。它是建立良性竞争机制、避免层层控制的官僚主义的关键。

本书也为那些人到中年却不安现状的人们所著。我们当中有些人相信大多数的企业只不过刚刚开始发掘自身的潜力。我们相信有时企业的成功无关管理企业的方式；我们也相信当自己把一生中最美好的时光倾注在工作上时，工作绝不应该仅仅是一份职业。无论身处何职，我们都当在工作中全力以赴、力求突破。渴望变革，希望找到更好的解决方法，想要创造刻有自己烙印的东西，这些都来自于不满足现状、刻意创新、求变的灵魂。这本书有望安抚这些不安却满怀希望的灵魂。

当然，你也许会有完全不同的看法。也许你觉得所服务的组织正是你追求的最理想的企业。它运转高效、有序，一切都恰到好处。你也许拥护更清晰的目标、更完美的组织结构、更具有自我牺牲精神的员工以及回到过去已奉行了数十年的价值标准。你也许赞成给予上司更多的尊重，不求感激和回报，工作只是工作，并非承载人生希望、梦想和价值的载体。你也许觉得人生才是展示自己 and 实现自我价值的舞台。你也许认为如今企业中的很多工作是重复性的，不能期望从中找寻到意义并获得自我满足。如果你对以上这些描述深有同感，并且对企业现有的运作方式颇为满意，认为未来只是现在的延伸，那么这本书并不适合你。

## 如何利用本书

本书的宗旨是希望为读者提供一个理论与实践的结合体。如果你已经读到此处，那么你对本书的理论体系已经有所了解。本书阐述的实用性部分体现了一个基本的目标——即使身为企业中层管理者，我们也应该争取掌握自己的命运。本书为企业达到以下目标提供了具体的方案：

- 清楚地认识到官僚体制带来的压力，正是这种压力使我们日趋小心谨慎，惟命是从（第1章与第2章）。
- 与下属及老板达成一致，大力倡导责任心、自我表现及忠诚奉献（第3章）。
- 为所属的部门创造一个愿景，这个愿景体现了我们对自己和组织最深切的信念（第4章）。
- 与对手、中立者和反对者打交道时奉行高度诚实的策略（第5章）。
- 抛弃我们内心中希望有所依靠、受到照顾的想法（第6章）。



- 找到做自己和企业需要做的事情的勇气（第7章）。

- 寻找一种我们可以控制的变革的方法（第8章）。

还有两大主题贯穿本书的始终：

- 无论他人有何种期望，坚持自己的自主能力的方法。

- 主持会议，对自己所属的部门进行结构调整，进行沟通，研究其他的使企业经营与我们的愿望达成一致的的过程的具体方法。

## 致谢

对于读者来说，一本书的精彩之处就像一段旅程的开始，但对作者来说却是一段旅程的临近，甚至是结束。就像在教学过程中，你将自己关心却并不甚理解的东西记录下来，希望这种做法和将思想诉诸笔端并公诸于众的压力使你能更清晰地理解这些想法。对于这个过程的信任往往来自在你旁边并对你有所触动的人，尽管你通常并没有意识到这一点。

正是彼得·科斯坦鲍姆（Peter Koestenbaum）的睿智与慷慨使本书的核心理念最终得以成形。作为一位哲学家和朋友，彼得在我们第一次会面的时候就问我是否知晓自己的命运；正当我无言以对的时候，他又问我何时能决定自己的命运。当我回答在一年之内就能决定自己的命运时，他说一年时间未免太漫长。彼得的确是一位真正的朋友。

我与得克萨斯大学的拉里·布朗宁（Larry Browning）教授的友谊使我萌发了认真对待企业政治文化的想法。由于拉里向我展示了他所做的某些关于企业政治文化的研究成果，我醒悟到我们也许可以教人们变得更具策略性。本书的写作恰恰始于那个时候。

克利夫·博尔斯特（Cliff Bolster）和乔尔·亨宁（Joel Hen-