



方略/编著

潜能量

管理者掌权的 14个关键点

权力是管理者手中的“隐形杠杆”，
用之巧妙，可以产生火箭般的推动力；
用之错乱，可以对人心产生致命的杀伤作用。
权力的这种正负作用，
潜在管理的每一个环节。

Latent
Power

潜能量是管理者掌权的智慧和技巧

©中国华侨出版社



方略/编著

潜能量

管理者掌权的
14个关键点

©中国华侨出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

潜能量：管理者掌权的 14 个关键点/方略编著. —北京：中国华侨出版社，2003.3
ISBN 7-80120-699-1

I. 潜… II. 方… III. 企业领导学
IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 017037 号

潜能量：管理者掌权的 14 个关键点

编 著/方 略
责任编辑/杨 郁
经 销/新华书店
开 本/640×960 毫米 1/16 印张 21 字数 300 千字
印 刷/利森达印务有限公司
版 次/2003 年 4 月第 1 版 2003 年 4 月第 1 次印刷
印 数/0001-6000 册
书 号/ISBN 7-80120-699-1/F·73
定 价/29.80 元

中国华侨出版社 北京市安定路 20 号院 邮编 100029
E-mail: overseashq@sina.com
发行部: (010) 64443051 传真: 64443051

前 言

我们都知道能量的重要性，它可以产生有效的推动力和约束力，从而让对象发生质和量的变化。在一个公司中，权力就是一种潜在的能量，当然这是对管理者而言的。任何一个公司，都存在着权力结构，不同的权力结构则会产生不同的能量，或积极或消极，因此权力具有两面性。

美国《时代》周刊上曾经有一篇文章这样写到：“权力的作用往往是被一些管理者误用了，他们企图用它去指挥自己想指挥的一切，殊不知，这种指挥常常是徒劳无益的。聪明的管理者并不善于让权力暴露出来，而是用人性去管理、去接近下属。”这段话非常富有启发意义，它告诉每位管理者这样一个道理：权力的作用不是棍棒，而是连接人心的工具。

从一般意义上讲，权力具有潜能量的作用，它可以发挥它“双刃剑”的两面功能，从而让公司的上上下下达到整体化和秩序化。如果管理者不重视权力的潜能量，往往就会把握不好“度”的作用，从而“失手”。

提到权力的潜能量性，我们一定要注意这样几个问题：

权力是需要靠手腕来执行的。没有手腕的权力是苍白无力的，有了手腕的权力就会立竿见影。管理者应该是掌握权力的高手，通过各种沟通的方式去把一些难办的事情办得游刃有余，把权力用得恰如其分，收效明显。其实掌权的功夫都是练出来的、磨出来的、用出来的。管理者如何去练、如何去磨、如何去用自己手中的权力，这需要一套过硬的本领。

世界上有多种多样的隐藏方式，有躲有闪、有进有退，每一种隐藏方式都不一样，究竟用哪种方式去躲藏，这就要看具体的环境和具体的场合了。在公司里面，因为人各有其性，有的张扬，有的柔和，所以管



理者应该善于用藏权的方式对待他们，一方面宽容大度，怒而不威，另一方面小心谨慎，能屈能伸。一句话，管理者最好不要喜形于色，要把权力藏在暗处。

有了权力而又能用好它，这不是一天两天能掌握的本领，而是要在千锤百炼中一点点琢磨、一点点发现、一点点提高。管理者手中既然有权，就要把权力用到位——绝对不让权力贬值，而要让权力升值。管理者应当记住这样一些道理：不要一味地用狠权，而要懂得把一分权变成十分用。管理者用权的最大忌讳是：把权力用到了歪处。

如果一个人过分地把权力从自己的手上放开，则是一件非常错误的事情。一个人做任何事情都要有的放矢，把不同的意见、不同的观点集中起来加以提炼、概括。对于管理者来说，最正确的做法是集大权，散小权。

本书关注管理者的权力，试图提出以下几个思考的方面：一、找到掌权的“金钥匙”；二、拿权必须明白技巧；三、重权出击，没有管不好的事；四、善藏权，方可显威力；五、用权不是靠手，而是靠脑；六、集权要有中心点；七、授权靠的是胆量；八、施强权，要有分寸感；九、护权要能坚守立场；十、让权者一定要有眼光；十一、争权分对象和场合；十二、谋权智慧在于心；十三、掌握升权之道；十四、防止滥权，是清醒之举。当然，这些问题只是一些思考的重点，希望管理者在公司中都能成为一个优秀的掌权者，从而让公司也变得更加优秀。

目 录

潜能量一

找到掌权的“金钥匙”

/ 1 /

权力是绝大多数人都嗜好的“宝物”，因为它是地位和力量的象征。的确，权力是一把双刃剑！就公司而言，管理者如何掌握好手中的权力，则是一门高深的学问。总体来讲，管理者掌权需要理智，不能够凭着情绪去处理各种各样的大小头痛之事。美国著名管理学大师劳德鲁曾说：“权力是需要通过理智来控制的”，这是每位管理者应知的座右铭。

1 要做一个理智型的掌权者

/ 3 /

美国管理学家卡特·本雅克说：“永远做一个理智型的掌权者，才能长久地把握权力的时间。”

2 权力大责任更大

/ 6 /

危难时管理者向部属伸出一只手，会比他成功时伸出两只手拍出的掌声更容易让他感动。

3 做好本职工作

/ 8 /

(1) 要善于自我约束；(2) 尽量排除不必要的工作；(3) 要最大限度地向下属授权。

4 不要总是端着架子

/ 11 /

管理者要善于放下“架子”，忘记“架子”，部属与他交往时才

会感到亲切、自然，才会向他敞开自己的内心世界，他才能充分了解部属，掌握其不同特点，称赞起部属来才会得心应手，对“症”下“药”。俗话说，“一把钥匙开一把锁。”

5 善用手中的权力处理问题

/13/

管理者的权力还来自于他和部下的私人交往。他可以经常与公司每一位职员见面，并亲自给新员工培训班上课。他还利用到各处巡视和出席公司的一些特别活动之机，定期与员工联系。通过这些交往促使人们认同他和他们公司的计划、设想，最后一如所有具有性格魅力的管理者一样，他与人们尤其是其重要的部属建立起牢靠的个人关系。

6 要学会综合运用权力

/15/

管理者还可以经常改变不利于人员管理的正规或非正规机制。他们可以改变企业的常规管理办法，采用新的奖励制度，引进新技术或修订公司目标，他们甚至还可以改变企业的人员的文化和人际关系。

7 巧妙地发挥自己的特长

/17/

实现整个领导群体的最佳组合，从而使领导班子的各位成员能够做到各有所长、各尽所能、相互配合、最大限度地发掘领导班子的各种知识和能力，达到 $1+1>2$ 的效果。

8 不要顾上不顾下

/19/

下级欲能够同领导和谐相处，成为领导的心腹之人，也应该借鉴“直迁相济”的道理，把“顾上”与“顾下”结合起来。顾上不顾下，乃是与领导相处的一大忌讳，也是处世哲学中一种缺陷。

潜能量二

拿权必须明白技巧

/23/

权力是需要靠手腕来执行的。没有手腕的权力是苍白无力的，有了手腕的权力就会立竿见影。管理者应该是掌握权力的高手，通过各种沟通的方式去把一些难办的事情办得游刃有余，把权力用得恰如其分，收效明显。其实掌权的功夫都是练出来的、磨出来的、用出来的。管理者如何去练、如何去磨、如何去用自己手中的权力，这需要一套过硬的本领。

9 与上司的关系要发展好

/25/

有人把上司分为“听者”及“读者”两种。有些上司喜欢得到正式的报告，以使他们能阅读及研究，这是读者型的。有些老板则喜欢由人来报告事情，这样他才能边听边问，这是听者型的。如果你的上司是听者型，你最好先亲自向他报告事情，随后再送一份备忘录。如果你的上司是读者型的，你最好先提交一份报告或备忘录，其中列上最重要的工作事项及建议，而后再和老板讨论这些事情。

10 与上司要多接触沟通

/28/

要想全面地了解上司，必须有各种各样的机会。这些机会就是“投资”。工作中多请教、多汇报、多讨论，是“工作投资”。

11 业务上要是一把能手

/32/

马歇尔以其出众的才华赢得了陆军部长史汀生的信任和赞赏，从而成为他最重要的帮手。

12 领导部属要有办法

/36/

领导失败的一大原因就是高高在上、架子十足，不肯热情地、尽力地帮助部属，而总想命令、指挥他人，这种支配型的人际关系极不稳固。谦恭、虔诚地对待部属，会令他们格外感激你，敬重你。

潜能量三

重权出击，没有管不好的事

/39/

在整个权力的尺度之内，如何用重权处理问题则是一门极显功夫的管理措施。权力可硬、可软、可刚、可柔，关键在于用它去管什么样的对象、去管什么样的人。管理者手中的权力，既可以制人以绝境，也可以给人以希望。对待那些越权者，管理者一定要精心调教！

13 有宽有严，恩威并重

/41/

而所谓“宽严得宜，恩威并用”的意义，并不是恩、威各占一半，而是说依事情的情况而定，恩威配合，以身作则地教导部属，如此，部属一定会乐意完成交给他的任务。

14 显示自己的气魄

/43/

部属能够取信于领导，能够为领导所重视和尊重，最重要的是要有实力。

15 不对部属纵容姑息

/46/

当叱责对属下而言，是一个相当沉重的打击时，不妨在私下拍拍他的肩膀或握握他的手予以安慰，并加上一句：“不要灰心！”

16 重权的八种办法

/49/

(1) 学会察言观色；(2) 在扰攘中树立权威；(3) 显示大将风度；(4) 主动提案，大胆尝试；(5) 不吝赞美；(6) 善于掌握分寸；(7) 要循序前进，不可操之过急；(8) 当机立断。

17 重权的十大准则

/51/

利用权威的目的就是管理别人以达到自己的目标。



潜能量四

善藏权，方可显威力

/53/

世界上有多种多样的隐藏方式，有躲有闪、有进有退，每一种隐藏方式都不一样，究竟用哪种方式去躲藏，这就要看具体的环境和具体的场合了。在公司里面，因为人各有其性，有的张扬，有的柔和，所以管理者应该善于用藏权的方式对待他们，一方面宽容大度，怒而不威，另一方面小心谨慎，能屈能伸。一句话，管理者最好不要喜形于色，要把权力藏在暗处。

▼ 潜 能 量

L
A
T
E
N
T
P
O
W
E
R

管 理 者 掌 权 的 14 个 关 键 点

▲

18 发展好自己的关系网

/55/

你的“关系网”远比你意识到的要广大得多。

19 不要只说给人听

/59/

善于体贴和关心部属的管理者与口头上的“巨人”做法也截然不同。

20 切忌把功劳据为己有

/62/

最令人无法原谅的就是企图掠夺部属功劳的上司，然而这种上司为数甚多。

21 维护上司的尊严

/65/

留面子，其实就等于给自己留下了充分的余地。

22 绝不要恃才傲上

/68/

越是才华出众的管理者，越是应该慎重地处理同上司的关系。就好比越是长得高大的树木，越是应该埋下头来，才不致于被风吹折。

23 要守住“谦虚”两字

/71/

“我什么都不懂，不仅不了解诸位，对新工作也一无所知。同样的，诸位对我大概也很陌生，但不管如何，既然今后大家都要在

同一单位工作，希望大家能和我共同合作，好好努力吧！”要用这样的态度开始才可以。

24 学会让人替你解说

/73/

在你的领导过程中，你的目的和任务是让你的属下听从你的命令和安排，共同努力把你所要做的事情做好，而不是炫耀你的小聪明，故弄玄虚地把自己搞成一副“神秘领导者”的模样。

25 能屈也能伸

/76/

制度是死的，人是活的，规章可以不变，但情况却不断变化，这就需要管理者灵活掌握制度的“弹性”。

26 承诺不要随便下

/79/

一般而言，当管理者听到部属请求时，往往认为事情颇易实现，便一口答允，而不详加考虑各种情况。事后，由于情况变化，或本身判断错误，以致发生执行上的困难，而失信于部属。此时，惟一的解决之道即是——道歉。

27 冷静而理智的面对一切

/81/

凡事保持缄默，对双方都没有好处，尤其是你自己，有苦自己知，而且吃苦不只这一次。

潜能量五

用权不是靠手，而是靠脑

/85/

有了权力而又能用好它，这不是一天两天能掌握的本领，而是要在千锤百炼中一点点琢磨、一点点发现、一点点提高。管理者手中既然有权，就要把权力用到位——绝对不让权力贬值，而要让权力升值。管理者应当记住这样一些道理：不要一味地用狠权，而要懂得把一分权变成十分用。管理者用权的最大忌讳是：把权力用到了歪处。

28 不要让命令贬值 /87/

命令常常被部属打折扣的上司，除了本身缺乏应有的力量之外，另一个更重要的原因就是他们没有掌握发布命令的技巧和方法。

29 避免与上级权力重叠 /90/

所谓越职擅权，就是在工作中超越自身职权的范围，去管不该自己管的事情。

30 不该管的事让别人管去 /94/

管理者，把任何事情都包在自己身上，不仅终日忙碌不堪，还会严重挫伤部属的工作热情：“我们既然都是些无用之辈，就由他一个人干好了。”

31 发挥权力的影响力 /96/

(1) 正确使用权力性影响力；(2) 正确使用非权力性影响力。

32 用权因人而异 /98/

(1) 雷厉风行，说一不二的人；(2) 私心重的人；(3) 优柔寡断的人；(4) 慢条斯理的人。

33 支配好手中的权力 /100/

管理者们必须认清一个事实，对那些可以显示权威的人，都是很好管理的人，只要凭你的权力就够了。对那些在我们面前不能显示权威的人，才是你表现管理才能的对象，因为你的权力无用武之地，必须凭真本事与他们周旋，必须凭智慧去收服他们。

34 应对好自己的部属 /105/

人的工作潜力是惊人的，只要调动了部下的情绪，让他们发掘出工作的潜力，许多奇迹就能成为可能！只要掌握属下的情绪，并配之于一定的方法，就能成为游刃有余应付下属的管理者。

35 一定要称人意

/108/

称赞是一种力量，它可以促进部属弥补不足、改正错误，而管理者的冷淡和无视则使这些人失去了动力和力量，无助于问题的解决。在一般人心目中常常这样认为，受到管理者称赞的人应该是没有很多缺点的，受到赞扬应该把自己的缺点改掉，才能与领导的称赞相符，同事看了也提不出意见。

36 得饶人处且饶人

/111/

测度一个人物的成功大小，必须以宽恕、宽容的标准去衡量他。只有宽恕，才能对人宽容；只有对人宽容，才能掌管人、使用人。

37 要做到七种容人之处

/113/

(1) 容人之长；(2) 容人之短；(3) 容人个性；(4) 容人之过；(5) 容人之功；(6) 容己之仇；(7) 容人之道。

潜能量六**集权要有中心点**

/115/

如果一个人过分地把权力从自己的手上放开，则是一件非常错误的事情。一个人做任何事情都要有的放矢，把不同的意见、不同的观点集中起来加以提炼、概括。对于管理者来说，最正确的做法是集大权，散小权。

38 掌握集权的原则

/117/

管理者是组织的行政长官，处于组织的中心地位，在权力的运用和对下级的管理统御上，应做到大权集中，小权分散。

39 明白做到先放后收

/119/

无论大事小情，样样亲力亲为，的确十分辛苦，但所负责的工作却常常杂乱无章，眉毛胡子乱成一团。而这些管理者则像陀螺一

样，从早转到晚，你问他在忙什么，他很可能是张口结舌。

40 简单的事让别人去做

/ 121 /

管理者将一些简单的工作交由部属处理，自己则必须在思考新企划案、改善现况方面下功夫，也就是说，要做一些“计划性”的工作。如果管理者整天忙于工作，而无法对将来做计划，那么什么事也做不好。所以，担任管理者的第一步就是必须先做整体考虑，然后再采取相应对策。

潜能七

授权靠的是胆量

/ 123 /

授权是管理艺术中必不可少的一门学问。管理者如何去授权，关系到每件事情是否都要自己去做。从现代管理学的角度讲，事必躬亲是最失败的一种管理方法。因此，如何合理的授权，成为管理者必须掌握的一门艺术。授权要会授、授得准、授得妙。

41 给部属一条出路

/ 125 /

最可悲的管理者究竟是一些什么人呢？首先是不大知道哪个部分是工作的要害或者是在什么时候会发生这样的问题。其次是即使知道要害问题，也不知道最好的处理方法是什么。尽管他们努力工作，但抓不住要害问题也会偏离中心或导致失败。

42 慧眼识人，大胆授权

/ 128 /

管理者授权要注意责权统一的原则。授予部属一定的权力，必须使其负担相应的责任，有责无权不能有效地开展工作；反之，有权无责会导致不负责任地滥用权力。

43 授权要有策略性

/ 131 /

授权范围要明确：作为一个企业，会有多个部门，各部门都有



其相应的权利和义务，管理者授权时，不可交叉委任权力，这样会导致部门间的相互干涉，甚至会造成内耗，形成不必要的浪费。

44 没有必要，就别去做 /133/

(1) 授权是贯彻分层管理原则的需要；(2) 授权是管理抓大事管全局的需要；(3) 授权是调动起部属积极性的需要。

45 授权不合理，就会混乱 /136/

管理者的授权，就是为了给使用对象有相当的自主权、自决权和行动权。同时，又对该项任务的完成负主要的责任。又可避免控制的范围过大，触角伸得太远，这种控制就很难驾驭。所以，管理者一定要切记！

46 不要被权力束缚 /138/

一个成功的管理者应该懂得“一个人权力的应用在于让他们拥有权力”，掌握授权这一领导艺术，需要注意的是授权虽然重要，但并不是人人都会授权，授权不当比不授权造成的后果更严重。

47 授权要有艺术 /141/

(1) 不充分授权；(2) 要会弹性授权；(3) 掌握制约授权；(4) 力戒授权的程序错乱。

48 精通授权的形式与原则 /143/

授权要适度，授权太少会造成企业领导者工作太忙，下级的积极性受到挫伤；授权太多又会造成工作杂乱无章，下级思想混乱，甚至失去控制。授权要做到下放的权力刚好够下级完成任务，决不可以毫无原则地放权。

49 多在“巧”字上下功夫 /146/

作为一个优秀的管理者，必须首先认识到授权的重要性，一定要结合相关的工作实际，巧妙地用好授权。要突破自己惜权不放的心理，大胆放权，对部下放手运用，同时还要防止部下的“反授权”。

50 必须掌握的授权三要素

/148/

管理者从事工作指派与授权后，仍然对部属所履行的工作成效负全部责任。这即是说，当部属无法做好指派的工作时，管理者将要承担其后果，因为前者的缺陷将被视同后者的缺陷。可是，有些管理者在部属无法做好指派的工作时，均企图将责任推卸在下属身上，这种做法显然是不正确的。每一位管理者应保持这样的一种态度：“权力固可授予，但责任却无可旁贷。”

51 授权的六大精要

/152/

(1) 因事择人，视德才授权；(2) 不轻易授予重大权力；(3) 关心、支持授权者，及时给予指导；(4) 不越级授权，不授权力之外之权；(5) 不可轻易授权；(6) 权责同授，交待明确。

潜能量八**施强权，要有分寸感**

/155/

“强权”两个字，出于现代行为学，是指一种强压式执行法。对那些“摆架子”的下属，管理者应当在适当的时候用强权的方式治一治他们的毛病，一定要让自己的命令不打折扣地贯彻到底，即令出如山。

52 不妨用权势压一压

/157/

为了加强管理，管理者必须愿意采取强硬手段。一些得力的管理者，即使当他们不得不解雇某人时，他们并不因为内疚而变得犹豫不决，而其他人则做不到这一点。他们很可能平时满口甜言蜜语，有爱心，关心人，可是一旦要采取坚决措施，便变得冷酷无情。

53 不能迁就大多数

/159/

有的管理者认为，只有照多数人的意见办事才不会把事情闹大，才能和平地收拾局面。其实不然，不讲原则，迁就多数，势必

后患无穷。

54 不要随便下令 /161/

有许多的管理者，即使他的职权并非很大，但是他们却非常热衷于下命令，以致于几乎形成了一种习惯，不下命令就觉得不舒服，从某种程度上说，这些管理者似乎对下命令上了瘾，觉得没有什么事情比下命令更能使他们自己感到欣慰的了。

55 要令出如山 /165/

每个人都想依照自己的意志行事，但在公司里却必须听从管理者的命令。

56 训诫部属要注意的六点 /168/

(1) 不要毫无道理的训诫；(2) 以关爱的态度进行训诫；(3) 在训诫中让人感到自己被重视；(4) 训诫不要直接点中对方不愿别人提起的个人隐私或要害之处；(5) 训诫之后即了解对方的情况；(6) 训练要注意频率和方式。

潜能量九

护权要能坚守立场

/171/

每个人都是有自我保护意识的，真正的聪明者往往是采取忍让的方式来保护自己的。就拿管理者而言，如何在各种矛盾和碰撞中随机应变，则是保护自己的一种有效措施。请记住：该放弃姿态的时候一定要放弃姿态！

57 让上司发现你的优点 /173/

在公共场合表现自己的水平和能力，让大家心服口服。

58 让上司见到你的吃亏 /176/

吃亏的事往往难以避免，关键在于以什么态度去“吃”。