

美国管理协会·斯米克管理丛书

第5辑 企业权力的学问

上海人民出版社

主编 汪 熙

[美] 乔治·韦泽斯比

李慈雄

企业权力的学问

[美]詹姆斯·卢卡斯 著
刘永涛 译
华颖 校

上海工商学院主持翻译

美国管理协会·斯米克管理丛书
第5辑

AMBA.com

上海人民出版社

CIMIC



第5辑
美国管理协会·斯米克管理丛书

主编 汪 熙
[美] 乔治·韦泽斯比
李慈雄

企业权力的学问

[美]詹姆斯·卢卡斯 著
刘永涛 译
华 颖 校

上海工商学院主持翻译

上海人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业权力的学问/(美)卢卡斯著;刘永涛译.

—上海:上海人民出版社,2000

(美国管理协会·斯米克管理丛书,第5辑)

书名原文:Balance of Power

原出版者:AMACOM,1998

ISBN 7-208-03400-1

I.企… II.①卢… ②刘… III.企业领导学—研究 N.F272.91

中国版本图书馆CIP数据核字(2000)第16901号

责任编辑 吴书勇

封面装帧 甘晓培

编辑、出版总策划 朱金元

美国管理协会·斯米克管理丛书

(第五辑)

主编 汪熙 [美]乔治·韦泽斯比 李慈雄

企业权力的学问

[美]詹姆斯·卢卡斯 著

刘永涛 译

华颖 校

世纪出版集团

上海人民出版社出版、发行

(上海绍兴路54号 邮政编码200020)

新华书店上海发行所经销

商务印书馆上海印刷股份有限公司印刷

开本 850×1092 1/32 印张 11.875 插页 2 字数 199,000

2000年5月第1版 2000年5月第1次印刷

印数 1—8,000

ISBN 7-208-03400-1/F·689

定价 17.80元

主 编 前 言

这套丛书是当代影响最大的一套管理丛书。它的总编纂者是美国管理学会(American Management Association),简称 AMA。AMA 是美国也是世界上最大的一个企业管理的教育培训和出版机构,它在美国各大城市设有 9 个分会,在加拿大、欧洲、南美和日本等地都设有海外分支机构。它的会员近 7 万余人,大多数是全球著名企业负责人。

AMA 的一项重大贡献是组织有成就的企业家和专家编写各类专题的企业管理书籍,传授他们的成功之道。这套丛书的特点是反映了当代管理科学的最新发展成就以及所面临的新问题。它的出版深受各国企业界和学术界的欢迎。其中很多书不断再版,历久不衰,影响极大。

我们和 AMA 曾多次联合召开研讨会和组织培训,在长期合作的基础上,AMA 决定提供他们每年的最新出版物,由我们组织专家挑选、审议和翻译出版。

我国的经济改革方兴未艾,市场经济在城乡崛起,广大的公私企业家都渴望能掌握最新的和行之有效的管理知识和技能,以便在国内外激烈的市场竞争中取胜。我们相信这套丛书的出版在很大程度上会满足这一需要。

在这一套丛书出版之际,我们要感谢美国 AMA 的诚意合作并按法律程序解决了版权问题,还要感谢复旦大学、上海财经大学和上海工商学院的专家参与了审议、挑选和翻译工作。

最后,我们要感谢上海人民出版社的朱金元编审、曹培雷女士和诸位编辑们,他们的卓识远见和高效率的编辑组织才能,保证了这套丛书每年都有 10 本新作问世。

汪 熙

复旦大学教授、博士生导师
上海工商学院名誉院长

乔治·韦泽斯比

美国管理协会总裁兼首席执行官

李慈雄

斯坦福大学管理学博士
斯米克集团总裁

2000 年 1 月 上海

致 谢

我要真诚地感谢在本书写作的几个月中所有专家们给予我的学术帮助。尽管我并未见过他们中间所有的人,但是,我仍深深感激他们所付出的爱的劳动。我还要感谢那些让我受益并一起工作过的客户们。

在此,我还要表达我对沃尔特·兰齐的感激,他是一位了不起的朋友、不同寻常的同事和专心投入的专家。沃尔特是了不起的信息和动力源泉。他审阅了本书手稿,并且提出了一些很出色的见解。沃尔特,我不知道你从哪里来,不过要是我知道的话,我将去寻找是否还有其他像你一样的人。

非常感谢我的同事约翰·休斯和戴尔·马斯克,他们从百忙中慷慨地抽时间审阅本书手稿,并且提出极好的建议和富有见地的评论。正是因为你们才使本书更为出色。

由珍妮特·贾斯珀森所领导的我的助手班子,使这项工作得以进行并顺利完成。珍妮特在编辑方面做了

大量实际且细致的工作,对早期的写作稿提出了具有启发性的问题、评论和建议。她在审稿过程中识别我手体字的能力称得上可获潦草文字学荣誉学位。马里尔·詹森以提出一些出色的问题和见解而出了一份力。

我要感谢我的女儿劳拉,她仔细地编辑了本书并促使我在思想上不断探索。我的儿子彼得——一个真正的电脑迷——为我和助手们提供了技术支持。我的两个较年幼的孩子戴维和贝瑟尼给我带来感人的热情和活力。我感谢帕姆和我的所有家人与朋友的支持和鼓励。

鉴于手头写作的两本书,我荣幸地能够与美国管理协会的阿德里安娜·希基编辑一起工作。无论从哪方面讲,她都是一位完美的专业工作者。感谢你,阿德里安娜,使我有机会与你和美国管理协会的出色团队一起工作。特别感谢芭芭拉·霍罗威茨的出色工作,使我的另一本书进入出版发行阶段。

我要感谢那些人们,尽管他们并未直接参与我的写作,但他们的思想、观念、作品、鼓励、热情、经历、教训、幽默、对新视野的拓展——已成为我过去几年里积极人生的一部分。他们包括文斯·阿门、史蒂夫·班格特、沃伦·本尼斯、贝佛利·本辛、李·博尔曼、蒂姆·布赞、南希·坎贝尔、玛格丽特·卡尼、杜安·多尔蒂、约翰·德加莫、埃米·迪尔曼、史蒂夫·费里斯、吉姆·费特斯、苏珊娜·弗里斯、霍华德·加德纳、丹尼尔·戈尔曼、唐·

汉考克、里克·黑德、布赖恩·希利、查理·赫奇斯、弗雷德里克·霍姆斯、迈尔斯·霍奇森、保罗·约翰逊、拉尔夫·约翰逊、汉克·肯尼迪、马修·基尔南、米歇尔·克林格、菲利普·刘易斯、琳达·赖特、萨拉·林格尔、亨特·洛特、戈登·麦克唐纳、凯·麦克卢尔、谢丽尔·麦克阿提、格兰·麦基、巴里·明肯、托马斯·莫尔、麦克斯·马勒、艾德·奥克利、锡德里克·奥利佛、丁·派克、斯各特·佩克、汤姆·彼得斯、洛里·罗亚尔、安迪·罗、汉纳·萨诺、肖恩·谢弗勒、格里·沙尔、辛迪·舍伍德、鲁思·圣皮埃尔、辛迪·斯沃尔、诺埃·塔巴尔斯、罗伯特·汤森、芭芭拉·塔克曼、阿德里安·马尔西、萨拉·瓦林斯、比尔·沃尔什、杰夫·韦伯、玛丽·韦伯、达比·怀斯曼、桑德拉·扬怀特以及亚历克斯·蔡克斯。在致谢的名单中,难免挂万漏一,敬请各位予以谅解。

最后,我要感谢比·德所给予的全部启示和鼓励。

致

谢

前 言

衡量一个人的尺度是看他利用权力做什么。

——庇达卡斯，古希腊七贤之一，
密提利那的统治者，于公元
前 579 年自愿辞职。

前

言

它是什么？理论甲或是理论乙？是一个强硬的领导层还是一个较为友善温和的领导层？争夺权力还是赋予权力？我主管还是你主管？独自承担重任还是互相帮助？

我们是否应该领导、管理、计划、组织、指导、控制、指挥和承担责任？还是我们应该辅导、协调、配合、参与、倾听、建议、服务和给予责任？

在这个组织化的世界里，关于这种或那种理论观点的书籍在过去的几十年里可谓是汗牛充栋。它们都正确。不过，只是当这些理论被平衡地放在一起时方

1

才产生最佳效用。单靠一种理论或另一种理论都不能起作用,至少不能在当今高度竞争化的经济生活中起高水平的作用。在两种理论中侧重一方的机构将得非所愿。

答案是什么呢? 权力平衡,它基于机构内广泛实施以相互协调和权力分配。

谁需要这本书?

在我们深入讨论之前,有一个要点需要指出,即本书并不是为了你的机构而写,它是为你而写的。权力并非存在于真空中,对权力的运用也是如此。权力活动正在你的生命和职业生涯中不断发生着。

倘若你拥有某种机构权力,你得每天设法对付下列这些问题:

我把这个任务交给谁? 让谁去领导这个最新项目? 谁应该被安排在那个团队里? 我该对这个人做什么(此人正在等待被告之做什么)? 另一个人怎么办(此人办事不容等待)? 我如何使这个具有建设性的人物接受和让出权力? 我是否应该剥夺那人的权力,如果是这样的话,我该如何行事?

实实在在的人,实实在在的难题,实实在在的世

界——也是你的世界。

这就是本书所要叙述的内容,这就是为什么你需要本书的原因。

你也许受过强权者的凌辱。你也许已经看到权力被用来摧毁正直的人们和良好的计划,而且是出于鸡毛蒜皮和最自私的原因。你已经看见一些人利用权力建立毫无用处的部门王国,另一些人则利用职权分散合作的效果和破坏团队。当然,你也许也看到过有少数运用权力得当者——可能是作为督导者、有效的团队领导,或是接近机构上层的有远见的人。

如果你本能地知道,在一个有效率且令人满意的组织中,对权力的适当分享和分配乃是关键因素的话,那么,本书就与你直接联系在一起了。

一些领导者疲于应付失控的局面并遭到激烈批评,与此同时下属们撒手不干了;还有的领导者同样为控制管理所累并丧失激情,下属们不愿承担任务,本书便是为这些领导者所写的。该书还供那些想提高领导水平和改进领导风格的领导者,为那些想更多地了解个人、部门、分支机构、整个企业乃至自身生涯的领导者,以及那些想要知道如何正确掌握和分享权力的领导者们阅读。

什么是权力平衡？

权力是一种难以置信的东西，也是一种可怕的东西。

如果没有权力，什么事情——无论是好事还是坏事——都办不成。

那么，什么是权力呢？权力是一种力量，它使事物从一种位置或状态转向另一种位置或状态。

权力可以使我们获得想要的东西，可以防止我们不想要的东西出现。权力意味着获取结果，这些结果是测量权力卷入程度的最佳尺度。如果没有权力，任何有价值的事情——以及任何可怕的事情——都不会发生。

有些权力来自随机的、天然发展起来的模式，或是偶尔来自明智的组织设计（如职务、头衔、证书、委托），另有一些权力则潜伏在实际的个人、人际关系、团队或组织的网络中。（顺便讲一句，本书所指的“组织”一词并非仅仅指“大型企业”或是整个组织，当然，这个词包含有这类意思；不过，它还意味着“你所负责的整个组织中的任何部分——集体、团队、部门、分支机构或是全部组织”。）

我们将深入探讨权力的性质，既把它作为一个概念，也把它作为一种普遍存在的实际工具。我们准备

避开“当权者说了算或一切通过当权者”的研究取向，即当权者垄断权力，给组织造成危害。我们也将避开“职员是我们的最重要资源”的研究取向——因为有时候尽管我们这样说，但并不相信它。而且，有时候，我们手下的一些人员倒是最令我们头痛的人。

权力是一种力量，只有当它得到逐步积累、得到悉心掌管、得到明智的分享和适当的回收时，它才能为组织的长期利益服务。突然且轻易地获得太多的权力会导致自满与称职的错觉。积聚起来为个人利益服务的权力几乎总是给组织带来危害（譬如，行政主管们夺取权力，为自己大捞特捞然后离去，留下一个血淋淋的烂摊子），而且会给掌管权力的个人带来毁灭性灾难（譬如恺撒、拿破仑、希特勒等人的结局）。而对权力分享的过份强调也会导致那些谋求权力者——往往也是非常糟糕的权力候选人——积聚权力。

从最有效方面看，权力需要得到平衡——我的权力不过份大，你的权力也不过份大。我们中间没有人那么值得信任，也没有人是那么聪明。确实，一些真正有权力的人并不经常把他们的财富用于慈善活动（譬如洛克菲勒），但是他们也同样并不经常把积聚财富的第一步建立在盘剥他人的基础上。为了确切地评估权力，我们不仅要看它的目的——它的结果（某件事情办成了吗？它是否使我们的利润增加？如果我们没有行使权力，我们会有现在这样的好日子

吗?)——而且还要看它的手段——它的方法(事情是如何办成的?办那事的人的动机是什么?这个做法是否带来了损害?)

考虑到人性和市场的现实,只有权力的平衡才有可能在改变组织的面貌、方向甚至性质方面确保权力的正确运用。我们也许会受到那些获得“授权”(通往权力的直接道路)的人的保护。这是一种诱人的权力滥用形式。

当我们仔细观察权力以及它的运用时,我们看到有两条主要线索:通过良好沟通和灵活互助来发现与每个行为者大小相称的权力;通过智慧和转移权力分配来获取大小相称的权力。

相互协调和权力分配是 21 世纪精干型和自我调适型组织获得成功的两个关键。在本书中,我们将考察权力的平衡如何得以发现。

这本书和其他的书

你大概已经看到过有一类书籍和文章倡导权威管理的好处,另有一类则倡导授权给工作人员。倘若你在商界已经工作了一些年头,你可能已经发现这两种方向都是失败的。你开始理解到,从某种意义上讲,用权不当是问题的核心。

关于权威管理方面的探讨有很长的历史,可追溯

到弗雷德里克·泰勒的“科学管理”时代。哈尔·吉宁的《管理》一书对权威管理作了强有力的论述。这一思想传统的最新例子是艾伯特·“链锯”·邓乃普的《平庸的企业》。这一“权力在于并来自于上层”的思想根源的大部分基于军队和大型教会组织的模式。思想由上层制定,其他人遵循指令。像吉宁和邓乃普等人根据他们接管的组织往往因分权(至少对某些滥用权力者而言是“我行我素”)而长期没有得到明智的相互支持,并变得“软弱无力”或失败的事实,提出上述诸观点。这一类的其他著作有安东尼·杰的《管理和马基雅维里》和韦斯·罗伯特的《匈奴人阿提拉的领导奥秘》。

关于授权观点的作品相对少些。罗伯特·汤森的《依赖组织》是20世纪70年代初的一个里程碑。他在论述授权时,既把它作为给予人们的自由,也把它作为阻碍人们成功的障碍。授权观点的真正宗师是汤姆·彼得斯以及他的早期著作《追求杰出》。他在这本里程碑式的著作里所讨论的许多公司现已消失(如民众快递公司),其部分原因是它们在没有相互支持(以及有关的责任制)的条件下实施授权。彼得斯在《热爱杰出》、《在混乱中繁荣》、《解放管理》和《追求“巨大成功”》等作品中继续提出关于授权方面的观点。

斯蒂芬·科维在《以原则为核心的领导层》中试图填补这一鸿沟,他认为“严厉的”管理和“温和的”管理应该被第三种选择所取代,即是一种更严厉也更温和

的管理。

不过,“严厉的”管理和“温和的”管理之间所有的两难困境的性质是什么呢?为什么过份依赖(往往作为严厉管理的一种产物)是有害的?为什么其答案不是过份独立(往往作为温和管理的一种产物)?发展相互依赖的障碍是什么?领导人,其他个人以及团队如何能够克服它们?

本书采纳了彼此似乎对立的“严厉的”管理理论和“温和的”管理理论(“甲”理论和“乙”理论),并且表明它们只有紧密结合才会起作用。它还解释了对权力以及权力使用的理解决定着我们的领导风格。没有哪个特定的领导风格可以被成功地强加在某个同时具有两种对立的权力模式的组织(如在某个命令——控制型组织中采取分权风格)身上。

最后,在这本书里,我将明确地与那些关于领导者和管理者之间区别的新旧观点分道扬镳。在我看来,领导者是一个处于一定职位或具有权威角色的人,不管此人是否具有头衔,领导别人的人就是领导者。另一方面,一个管理者则计划、监督和控制具体的活动和交易。根据这种视角,每个人都是管理者,只不过他们是自己工作的管理者,而不是管理别人的管理者。唯一真正的管理者是自我管理。试图对别人加以“管理”,无论多么坚定不移地去追求,都只不过是陷于幻想罢了。

本书的大纲

在第一部分,我们将考察权力的性质。我们在考察权力的某些神话时将会为之一震。我们将全面考察在组织背景中权力的两个重要方面:权力的量和权力的质。

在第二部分,我们将侧重讨论在各种可能的背景下权力的量——任何个人或团队应该具有的权力数量。我们将看到在权力的量方面的不平衡如何导致过份依赖或独立的致命极端。我们将分析要求我们作为领导者去保留权力的情形,然后,我们将试图理解一个颠倒过来的明确原则,即分享权力实际上是增加权力——无论对我们还是对组织都是如此——而且,把权力给予其他人可以最大限度地扩大权力。在第八章里,我们将详细讨论如何在相互协调原则的指导下对分权的两个方面进行平衡。在第九章和第十章,我们将仔细观察一些对我们不利的因素,然后讨论如何克服它们。在人生的许多领域,实现平衡是很困难的;当我们在处理像权力之类的动态性东西时,保持平衡成为领导技艺中最终的也是最具挑战的问题。

在第三部分,我们将关注权力的质,即与何人和为了什么目的分权的问题。我们将考察向错误方向变化的权力是如何造成混乱和纷争的。我们将讨论谁应该