



数据加载失败，请稍后重试！

责任编辑：孔繁晶
封面设计：段春培



《新管理者手册》 全套38册

总 目

管理基础篇

- 第一单元 管理素质
- 第二单元 理论基础
- 第三单元 管理能力
- 第四单元 管理方略

管理实务篇

- 第五单元 战略管理
- 第六单元 组织管理
- 第七单元 人事管理
- 第八单元 财务管理
- 第九单元 事务管理
- 第十单元 形象管理
- 第十一单元 生产管理
- 第十二单元 质量管理
- 第十三单元 科技与产品开发管理
- 第十四单元 营销管理
- 第十五单元 信息管理
- 第十六单元 全球经济一体化
形势下的企业管理

ISBN 7-80139-742-8



9 787801 397423

(全套38册) 定价：880.00元

新 管 理 者 手 册

中国人事出版社



数据加载失败，请稍后重试！

第四单元

管理方略

第一章

领导权力

第四单元
管理方略

第一节 管理者权力运用

一、权力运用原则

现代组织理论认为,管理者是权力的拥有者,管理者是权力化身。凡是管理者,不论其职位高低,都有相应的、法定的权力。管理者功能发挥得怎样,从一定意义上讲,主要取决于权力运用艺术水平的高低。

(一)管理权力的含义

所谓管理权力,是指管理者在其职责范围内对



被管理者控制和影响。

凡是管理者手中都有其职责范围内相应的权力,在运用权力的过程中,有的大显神通,有的政绩平平,有的败下阵来,还有少数的滥用权力以致犯罪。可见权力在实际的管理者活动中,可以引起不同的效果。

管理权力是管理者活动的基础,没有管理权力,管理者就不能对社会组织、被管理者的行为施加影响,进行控制和指挥,管理活动就无法进行。管理权力的作用,集中地讲就是确保管理者和管理者集团的管理活动正常进行,以完成历史和人民赋予的任务。

在现实的社会活动中,人们往往把权力和职权混为一谈,其实这是不科学的。所谓职权是指由管理者的地位所决定的、具有强制性的法定权力。它有明确的范围,与管理者的个人因素无关,权力因职位不同而变化。但是权力不仅包括职位权力,还包括非强制权力,即管理者的个人因素所决定而具备的影响力,它的含义大于职权。在实际生活中,有时存在有职无权和无职有权的现象。从理论上讲,相应的职位有相应的权力,而现实中,职位不一定意味着有实际的权力,权力不一定意味着职权。所以,职位同权力之间不能划等号,法定权力不等于实际权力。要使法定权



力成为现实的实际权力,关键在于管理者驾驭和操纵决策系统的能力。

权力也不等于权威。在现实社会中,许多人认为当了官就有权,有了权就能管理与指挥,其实不一定。真正要实施高效率的管理与指挥,必须形成一定的权威。如上所述,职权既然不意味着实际的权力,就更不能意味着权威了。权威从本质上讲,是具有高超驾驭和操纵决策系统,并在决策系统中建立起极高威信的能力,是职位与权力的高度符合。人类社会发展史和现实都证明,管理者建立权威是极其重要的。

管理者的权威不同于职权,职权是以法律、奖惩等手段来维护其尊严的,而权威的树立主要是靠管理者的品德和能力等获得管理者的信任来确立和维持的。因此,一个好管理者,必定是一个具有较高权威的管理者。而要成为一个优秀的管理者,就应当充分认识权威的重要性,并在实施管理过程中,充分发挥主客观条件,努力建树,做出实绩,逐步形成权威,成为能力强、威信高、有职有权的管理者。

(二)管理权力的特征

1. 法定权力的强制性



任何一级管理者,都有明确的责任范围。在其职权范围内,他有决策权和指挥权。行使这些权力是法律或组织机构规定的,被管理者必须服从。这些服从不仅是维护管理者的威信,而更重要的是维护法律和组织的尊严。在公有制国家,虽说管理者与被管理者都是国家的所有者,但仍然有民主自由和权力集中的关系,仍存素质、目标和利益的差别,为了整体利益和长远利益,个人必须服从组织,下级必须服从上级,地方必须服从中央,在权力运用中,强制性显然是必不可少的。

2. 非法定权力的动态性

所谓非法定权力,主要是指管理者个人的威望、威信和影响力以及应变能力。任何管理者在管理实践中,随着个人素质的提高、经验的积累、威信的形成,影响力是会变化的,有的管理者由于业绩显著,非法定权力会扩大,同时更有利于法定权力的使用;而有的管理者或者由于工作的失误,或政绩平平,无所作为,或由于本身素质跟不上事业发展的需要,威信会降低,实际权力也可能会越来越小。同时,现代科学发展迅速,客观环境变化快,管理目标也会随着时代的发展而转移,管理工作的内容和方法也要随之而更新,管理机构的结构和权力划分也必然随之而调整。因此,管理权力的动态性

将会日趋明显。了解这一特征,管理者就可能会更加注意本身素质的提高和事业的开拓,上级管理者会注意观察下级管理者实际权力的变化,高层次管理者就应经常从总体上审查和调整管理结构和权力配置,使层层管理组织保持活力。

3. 管理权力使用的多层次性

管理本来就是一个大系统,是分层次的。各层次管理者有各层次的权力。科学的管理是分层负责、各行其权,在正常情况下不应超越自己的权力。同一层次的管理者活动中,对一个组织的成员,也要将权力划分为若干个层次,分工负责。任何一个单位,若是事无巨细全由一把手来处理,大小权独揽,是不可能取得好的管理者效果的。任何一级管理者层次的权力使用,管理工作的实施,都是由它本身的一个组织系统来共同完成的。管理者只有既善于集权,又善于分权,既有明确的权力关系,又要有明确的权限范围,才能使权力运用合理,发挥最佳作用。

4. 管理权力运用的灵活性

在我国,管理者是为被管理者服务的,管理活动的开展是建立在群众自觉服从的基础上的,管理权力从本质上讲是人民给的。因此,权力的运用必然具有灵活性,在客观条件不具备时,运用权力就



要充分考虑大多数群众的愿望,强制命令或单纯靠法定职位权力是难以办好事情的,权力必须慎重使用。对于不同素质的管理者对象,权力运用的方法应有所不同,有的是在商量讨论中决定问题,有的是硬性规定,有的是因势利导,有的是果断指示,不可能千篇一律。在注重提高下级素质的基础上,还要大胆给下面一些应有的自决权力,或者将自己手中的权力稳妥地授予下级。懂得管理权力运用的灵活性,对提高管理效果,建立管理威信是大有好处的。

(三)权力运用条件

在现实生活中,人们在评价管理者时,特别在评价管理者业绩时,往往只注意管理者本身的能力和素质。事实上,这是不全面的。在实际工作中,往往会出现这种情况,同一管理者,在甲地工作很出色(权力运用效果很好),而到乙地却一筹莫展,效果甚差。这说明客观环境和被管理者对权力运用是有影响的,权力运用的条件是多方面的。

1. 管理者本身条件要适应,管理班子结构要合理

这是权力运用条件中最重要、最主要的方面。如管理者本身的素质、品德、作风不适应,那就很难

谈得上艺术地运用权力的问题。比如,管理者不懂经营,那就无法行使经营的决策权;品质差,以权谋私,就不能为企业正确行使权力。另外,任何管理者行使权力或开展活动,都离不开本层次管理者集团各成员的支持与配合,需要管理者集团集体的影响力。如果班子成员各种素质不能互补,结构不合理,甚至内耗严重,在被管理者中威信较低,也就难以有效地行使权力。

2. 要考虑被管理者的承受力

被管理者是管理者权力作用的对象客体,能否接受和积极配合,是直接体现效果的关键。管理权力的运用,就是要保证被管理者的积极性得到最大限度的调动。因此,在运用权力时,不论采取哪种形式,是强制权、奖惩权,还是影响权,都要充分考虑被管理者经济的、政治的、社会影响力的承受能力,甚至还要认真考虑民族的、地方风俗等特点。

3. 适应复杂多变的客观环境

管理者运用权力,开展管理者活动,绝不能离开客观环境。只有熟知客观环境,按照实际可能性,因事因地变通,在权力运用中注意灵活性,才能符合客观,不失民望。如果客观条件不具备,强行用权,往往是事与愿违,不能取得好的效果。在复杂多变、事情紧急等情况下,冷静地、巧妙地掌权用



权,掌握驾驭客观环境的技巧,是衡量管理才干的重要标准。

(四)权力运用的一般原则

1. 谨慎使用权力

管理者诚然大权在握,但一定要谨慎使用,权力宁可备而不用,也不要轻易炫耀自己的权力,更不可滥用权力。管理者在运用权力时,要做到三戒,一戒以权谋私;二戒以权徇私;三戒义气用权。

2. 遵纪守法原则

管理者在运用权力时,一定要熟知相关法纪,强化法纪观念和法治观念。没有法纪的保证,管理者就很难正常开展管理者活动。执法本是管理者的责任和一种权力,但法律和纪律面前人人平等,管理者要模范地遵纪守法,丝毫不能例外,也必须受其约束,又正是正确运用权力的必需。如果管理者置法纪于不顾,以权代法,以权代纪,那只能失去自己的尊严,失掉自己的威信,最终失去自己的管理权力。

3. 讲究实效(效用原则)

管理者运用权力,必然会产生其应有的效用。要想取得好的效用:

(1)要掌握权力发挥效用的最好时机。一般说

来,强制性权力发挥效能的最好时机不一定在实际行使之时,而往往是在强制性权力行使之前。因此,运用强制性权力时采取事前诱导、宣传教育或事先警告等手段,让下属知道管理者提倡什么?反对什么?什么是对的?什么是不对的?使下属形成对管理者的敬畏感、崇敬感,对促进人们自觉行动和预防越轨行为作用更大,比发生了问题时行使惩治权效用更好。

(2)要善于使用影响力,千万不要炫耀权势,玩弄权术。高明的管理者,是十分善于利用影响力推动工作的,他们实权在握,宁可备而不用,而靠影响力去推动。这样会增强下级的主人翁感,减少被驱使的感觉,从而心悦诚服地按决定行事,有利于调动下级工作的积极性。

4. 对下级尽量以发问代替命令

只会发号施令的管理者,自以为很权威,实际上并没有得到下级的认可,反而会扼杀下级的创造性和进取心。以发问的方式布置工作,以商量的口吻下达任务,往往比简单地下命令有效得多,它可以激发下级一些不寻常的创见和有价值的建议,而且能使下级在平等友好的气氛中愉快地自愿地接受指令,并竭尽全力去完成任务。

5. 运用强制性权力要果断坚决



在原则问题上或遇到紧急情况时,管理者使用权力必须果断坚决。下属一旦违犯纪律,要不顾亲疏,不徇私情,不因人而异,坚决惩处。如果没有这种权力,就会在转眼之间造成重大灾难,或全局性的损失和失败。惩罚违犯者要把握恰当的时机。一般地讲,惩罚违犯者的最好时机是:事实真相弄清,管理者激情消失,错误尚未扩大,部下记忆犹新。要“冷”处理,切忌考虑尚未成熟,就急于“热”处理,也不能一拖再拖,到头来不了了之。

6. 恰当运用奖励权

管理者要恰当地使用奖励权去激励下级或群众的进取心和创造精神。使下级认识到,如果能够服从管理者的意愿并作出相应的贡献,就会受到奖励。对于贡献大小,奖励要拉开档次,对作出重大贡献者,给予重奖。奖励最好采取公开的形式,还要防止随意乱奖。奖励一定要适当,该奖则奖,不该奖的一定不能奖。

7. 实事求是

管理者是一定范围内事业发展的能手,在行使权力时,如果不实事求是,决策错误,其影响面及损失同普通群众大不一样。如奖惩过头,表扬批评失当,会招致相反结果;再如,不顾主客观可能性,提高指标,加快速度,会打击群众积极性。只有求实,

才会得到被管理者的信任和拥护,权力的运用才能被客体接受,从而产生下级行动的信念,形成事业前进所需要的巨大力量。

(五)影响权力运用效果的因素

在前面已讲过管理者、被管理者、客观环境是管理权力运用的三个基本条件,当然也是影响权力运用效果的主要因素,另外还有其他一些相关因素。

1. 管理者的身份和实际社会地位

凡管理者都有一定的实际职务,但有些管理者还兼有其他的身份,如教授、工程师、学术团体和民间组织负责人等。这种多重身份的管理者,往往比单一身份的管理者影响力大,在许多时候会对权力运用产生积极效果。在某种学科上造诣深,或者有突出贡献的管理者,往往具有权威性,其社会地位高于一般管理者,对权力运用效果的影响就会更大。

2. 组织系统和管理者机关的结构优化程度

组织系统是指一定层次管理者的上级和下级。如果上下级渠道畅通,管理者都十分得力,无疑会有利于该层次管理者权力运用效果的发挥。反之,就会成为不利因素。如果没有一个精干的高效率