

图书在版编目 (CIP) 数据

哈佛经理手册 / 罗锐韧主编. — 北京 : 企业管理出版社, 1997.
1. 经 — 手册 I. 罗 II. 企 — 手册 IV. 629.42

I 哈佛... 摇 II 罗... 摇 III 企业管理 原手册摇 IV 629.42 原摇

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (97) 第 0468 号

责任编辑 : 杜摇敏

版式设计 : 司昌斗

封面设计 : 李摇萌

哈佛经理手册

罗锐韧摇主编

企业管理出版社出版发行

(社址 北京市海淀区紫竹院南路 69 号)

全国新华书店经销

北京市朝阳区飞达印刷厂印刷

787 毫米 × 1092 毫米 16 开 25.5 印张 620 千字

1997 年 1 月第一版 1997 年 1 月第一次印刷

印数 : 10000 册

定价 : 28.00 元 (上、下卷)

《哈佛经理手册》编委会

主 编 罗 锐 韧

执行主编 南兆旭

副 主 编 姬仲鸣 卢建成 李永平 周侃
孙健汉 赵向标

编 委 (以姓氏笔划为序)

王培 王林 王鹏林 于晓红
白杨 冯萸萸 卢火生 毕慧
朱大明 刘洁 刘文红 时闵南
李雯 李芳茂 李春华 张红侠
张红慧 杨晓静 林宏海 明起伟
周辉 郑富英 赵彦红 胡国红
侯章良 高占斌 梁桂宽 黄建军
黄梅欢 黄佳懿 康询 谢晓洪

策 划 悦 颖 出版策划中心
北京德辰文化发展公司

前摇摇言

《哈佛经理手册》《哈佛管理全集》的姊妹。

《哈佛经理手册》诞生在《哈佛管理全集》出版半年以后。《哈佛管理全集》一经推出，迅即引起了各界人士的关注。半年里我们收到了全国许许多多的读者来信，除了对《哈佛管理全集》的赞誉外，都要求我们能够再提供一本简明通俗的实战性的读物。如果说《哈佛管理全集》介绍了哈佛商学院 酝粤经典的精髓，《哈佛经理手册》则汇集了哈佛经理们的经验与体会；如果说《哈佛管理全集》是对步入哈佛殿堂的莘莘学子的传道、授业、解惑，《哈佛经理手册》则是对已担任高级经理职务的工商界精英的解难、指导与自我培养。

现代市场已冲破了地域上的界限，是一个国际性的大舞台。市场竞争要受到整个世界范围内的政治、经济、文化、社会、科技的影响与冲击，经理们如何在复杂多变的环境中率领企业求生存、求发展，已经不能仅凭经验和可遇不可求的机遇了，如何丰富经理们的个人知识与智慧，提高思辨决策能力与经营管理技巧，是经理们的迫切需要。我们编写了这本《哈佛经理手册》，希望能在浩如烟海的经济管理知识中，为经理们精选一套日常必备的工具书，作为经理们日理万机时方便就读的指导参考。《哈佛经理手册》尽量纳入了作为一名现代经理所必需的知识、方法和技能，全书共分 员缘个单元 远章。本书编译过程中注重哈佛经典的内核真义，力求深入浅出和简洁实用，并

借鉴了大量的经典案例。

哈佛经理 ,一个耀人眼目又万般神奇的职位 ,那神圣五彩光环的梦想 ,激励着多少工商界的精英们为之奋斗和献身。在商品经济的大风大浪中 ,我们希望更多的弄潮儿运筹帷幄 ,出奇制胜 ,为这个名字增光生辉。

《哈佛经理手册》编委会

一九九七年十月



哈佛经理手册

摇

第五单元

摇

哈佛经理领导权力摇

当你试图挥师前进的时候，最可怕的是回头发现身后空无一人。

——（美）富兰克林·阅·罗斯福

一个管理人员的任务中最困难而最重要的部分也许是管理他自己，使自己成为下级欢迎而且有权期望

的那样一种“上司”。

——（美）迪克·卡尔森

哈佛经理不仅仅是一个职位，他更是一个王国权力的化身。一个君主是否成功并不在于他是否已经取得权力，而是在于他如何巧妙地运用和维护自己的权力，开拓疆域，战胜对手，造就一个强盛的王国。

——编者

哈
佛
语
录

厂长负责制不等于全厂的事都由我一个人来做，而是要各级人员在分工原则下担起责任来，他们对我负责。 维尔纳·布罗伊蒂甘

真正的领导者不是要事必躬亲，在于他要指出路来。

匀·米勒

真正的企业家是这样的人，即使他遇到了某件很棘手的事情，只要正确，就要坚持。

松下幸之助

第一章 摇哈佛经理

权力运用

一、权力运用原则

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

□ 摇领导权力的含义

所谓领导权力，是指哈佛经理在其职责范围内被管理者控制和影响。

凡是哈佛经理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，还有少数的滥权犯罪。可见权力在实际的领导活动中，可以引起不同的效果。

领导权力是领导活动的基础，没有领导权力，哈佛经理就不能对社会组织、被管理者的行为施加影响，进行控制和指挥，领导活动就无法进行。领导权力的作用，集中地讲就是确保领导者和领导集团的领导活动正常进行，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。所谓职权是指由哈佛经理的地位所决定的、具有强制性的法定权力。它有明确的范围，与哈佛经理的个人因素无关，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，即哈佛经理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，关键在于哈佛经理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，有了权就能领导与指挥，其实不一定。真正要实施高效率的领导与指挥，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。人类社会发史和现实都证明，哈佛经理建立权威是极其重要的。

哈佛经理的权威不同于职权，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哈佛经理的品德和能力等获得哈佛经理的信任来确立和维持的。因此，一个好哈佛经理，必定是一个具有较高权威的哈佛经理。而要成为一个优秀的哈佛经理，就应当充分认识权威的重要性，并在实施领导过程中，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、有职有权的哈佛经理。

□ 摇领导权力的特征

■ 法定权力的强制性

任何一级领导，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哈佛经理的威信，而更重要的是维护法律和组织的尊严。在公有制国家，虽说哈佛经理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。

■非法定权力的动态性

所谓非法定权力，主要是指哈佛经理个人的威望、威信和影响力以及应变能力。任何哈佛经理在领导实践中，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，有的领导者由于业绩显著，非法定权力会扩大，同时更有利于法定权力的使用；而有的哈佛经理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，领导目标也会随着时代的发展而转移，领导工作的内容和方法也要随之而更新，领导机构的结构和权力划分也必然随之而调整。因此，领导权力的动态性将会日趋明显。了解这一特征，哈佛经理就可能会更加注意本身素质的提高和事业的开拓，上级哈佛经理会注意观察下级哈佛经理实际权力的变化，高层次哈佛经理就应经常从总体上审查和调整领导结构和权力配置，使层层领导组织保持活力。

■领导权力使用的多层次性

领导本来就是一个大系统，是分层次的。各层次领导有各层次的权力。科学的领导是分层负责、各行其权，在正常情况下不应超越自己的权力。同一层次的领导活动中，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

的领导效果的。任何一级领导层次的权力使用，领导工作的实施，都是由它本身的一个组织系统来共同完成的。哈佛经理只有既善于集权，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。

灏领导权力运用的灵活性

在我国，哈佛经理是为被管理者服务的，领导活动的开展是建立在群众自觉服从的基础上的，领导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。对于不同素质的领导对象，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。懂得领导权力运用的灵活性，对提高领导效果，建立领导威信是大有好处的。

□ 摇权力运用条件

在现实生活中，人们在评价哈佛经理时，特别在评价哈佛经理业绩时，往往只注意领导本身的能力和素质。事实上，这是不全面的。在实际工作中，往往会出现这种情况，同一哈佛经理，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。

灏哈佛经理本身条件要适应，领导班子结构要合理

这是权力运用条件中最重要、最主要的方面。如哈佛经理本身的素质、品德、作风不适应，那就很难谈得上艺术地运用权力问题。比如，哈佛经理不懂经营，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，任何哈佛经理行使权力或开展活动，都离不开本层次领导集团各成员的支持与配合，需要领导集团集体的影响力。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。

■ 要考虑被管理者的承受力

被管理者是领导权力作用的对象的客体，能否接受和积极配合，是直接体现效果的关键。领导权力的运用，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。

■ 适应复杂多变的客观环境

哈佛经理运用权力，开展领导活动，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，是衡量哈佛经理领导才干的重要标准。

□ 摇权力运用的一般原则

■ 谨慎使用权力

哈佛经理诚然大权在握，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。哈佛经理在运用权力时，要做到三戒，一戒以权谋私；二戒以权徇私；三戒义气用权。

■ 遵纪守法原则

哈佛经理在运用权力时，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，哈佛经理就很难正常开展领导活动。执法本是哈佛经理的责任和一种权力，但法律和纪律面前人人平等，哈佛经理要模范地遵纪守法，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。如果哈佛经理置法纪于不顾，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，最终失去自己的领导权力。

㉞ 讲究实效（效用原则）

哈佛经理运用权力，必然会产生其应有的效用。要想取得好的效用：

（员）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，让下属知道哈佛经理提倡什么？反对什么？什么是对的？什么是不对的？使下属形成对领导的敬畏感、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。

（圆）要善于使用影响力，千万不要炫耀权势，玩弄权术。高明的哈佛经理，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。

㉟ 对下级尽量以发问代替命令

只会发号施令的哈佛经理，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。

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，哈佛经理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，领导激情消失，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。

恰当运用奖励权

领导干部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，如果能够服从哈佛经理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。

务实求是

哈佛经理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。

影响权力运用效果的因素

在前面已讲过哈佛经理、被管理者、客观环境是领导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

外还有其它一些相关因素。

■ 哈佛经理的身份和实际社会地位

凡哈佛经理都有一定的实际职务，但有些哈佛经理还兼有其它的身份，如教授、工程师、学术团体和民间组织负责人等。这种多重身份的哈佛经理，往往比单一身份的哈佛经理影响力大，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，或者有突出贡献的哈佛经理，往往具有权威性，其社会地位高于一般哈佛经理，对权力运用效果的影响就会更大。

■ 组织系统和领导机关的结构优化程度

组织系统是指一定层次哈佛经理的上级和下级。如果上下级渠道畅通，领导都十分得力，无疑会有利于该层次哈佛经理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的办事机关，不论怎样高明的哈佛经理，权力运用的效果都不可能充分发挥。因此，聪明的哈佛经理总是十分注意选配下级和不断优化办事机关。

■ 团队人际关系

人际关系好，一呼百应，能充分发挥权力的作用，进而使实际权力增大。人际关系不好，权力运用就会遇到阻力，挑战或抵消。人际关系好，哈佛经理在运用权力时有时即使欠妥，也往往会被谅解，会被从积极方面去理解，仍然发挥好的效果。人际关系不好，即使权力运用得当也难以发挥应有的效果，若有欠妥就很可能成为遭到攻击的把柄。

■ 信息和目标

哈佛经理运用权力，要依据一定的信息。信息正确与否，关系到权力运用的效果高低和目标确定的正确与否。目标错了，也就谈不上取得好的权力运用效果。

■ 授权、分工和权限

上级对哈佛经理的授权，本级领导集团成员间的分工和权限

划分是否正确，对权力运用效果的影响是非常关键的。授权不明，权限不清，哈佛经理就没有主动性，会出现扯皮现象，要么互相争权，要么推诿不管，无法开展工作，会影响权力运用效果。

另外，如社会心理、领导方式、哈佛经理素质、传统习惯、社会思潮、理想信念等，都会对领导权力运用的效果产生一定的影响。

□ 摇权力运用技巧

在现实生活中，任何有成绩的哈佛经理，成功的关键就在于能从各种相关因素提供的具体条件出发，审时度势，灵活巧妙地选择和运用恰当的用权方式。这种方式的选择，就是权力运用艺术的具体体现。

善于运用个人影响权的艺术

个人影响权是指在哈佛经理个人品质和才能基础上形成的一种使人信从的力量和威望，是领导者深受重望的一种统御能力。即哈佛经理在解决问题时不凭借法定职权，而能改变他人行为的影响力。

靠哈佛经理的个人影响力，往往比靠职权支配力所产生的效果更好。哈佛经理只有形成了深受众望的影响力，才能充分发挥权力运用的效能，才能取得显著的领导绩效。在现实生活中，有的哈佛经理，他的品质情操高尚，处处能做别人的榜样，所以他对某件事情的想法和做法，能在群众中发生影响，产生共鸣，能够得到群众的支持和拥护。相反，某些身居要职，手握大权的哈佛经理，由于水平低，思想品德情操素质差，以权谋私，为政不清廉，他号召别人干的事情，别人肯定不会拥护他，对下级布置工作，会出现消极抵制或公开顶撞等现象，久而久之，在群众中威信就会扫地。为此，作为哈佛经理要掌握个人影响权的基本要