

# 论企业组织中的权力运用\*

林志扬

(厦门大学 企业管理系, 福建 厦门 361005)

**摘要:** 企业组织中的权力既可以来源于法律、法规和组织规章的规定, 也可以来源于权力拥有者的人格魅力, 以及组织中人与人之间的依赖关系; 前者可称之为制度性权力, 后者可称之为非制度性权力。对于制度性权力, 权力拥有者应充分考虑命令接受者的个人利益要求, 并提高自身对客观形势规律的认识。对于非制度性权力, 企业一方面应发挥非制度性权力的积极作用, 另一方面要加强企业文化的建设, 形成好的共同价值准则和行为规范, 以限制其产生的不良影响。

**关键词:** 企业; 权力; 权威; 权力来源; 权力运用

中图分类号: C936 文献标识码: A 文章编号: 0438- 0460(2003) 01- 0035- 06

在企业中, 为了提高企业运行效率, 消除企业运行中的混乱和无序, 企业就必须赋予其不同成员相应的权力, 任何企业不可能没有权力。权力的运用可以给企业的运行带来秩序。但是, 对企业的运行产生影响的并不单是通过制度形式而依法确定的权力。企业中还存在着没有被制度所规定和承认但实际上又在发挥作用的权力。我们把前者称为制度性权力, 把后者称为非制度性权力。企业运行的真正轨迹就是这两类权力共同发挥作用的结果。

## 一、关于权力与权威的概念

通常, 人们把权力与权威这两个概念等同使用, 但实际上二者的含义是有区别的。权力与权威含义相同的地方是二者都表明一种对他人行为的控制力和影响力。如车间主任给工人 A 下达生产 10 件甲产品的指令; 工程师要求工人 B 必须按照图纸进行加工生产。这两种情况都是一个人对他人行为的控制和影响, 但前者是权威在发生作用, 后者则是权力在发生作用。

权威是与组织制度紧密相关的, 它是组织赋予的。因此, 它是一种合理合法权力, 即正式组织通过正式的形式(文件或制度)规定企业中的某个职位拥有一定的权力。可见, 权威也是权力的一种, 但它与拥有权力的人无关, 而只与企业中的职位有关。企业中的某个成员担任某个职位后, 就拥有该职位所依法确定的相应权力, 它意味着下属必须接受上级的指令。在企业组织中, 权威的影响力是随着组织的纵向层级向下递减的, 即处于组织高层职位的人对处于组

\* 收稿日期: 2002- 04- 25

作者简介: 林志扬(1956- ), 男, 福建安溪人, 厦门大学企业管理系教授、经济学博士。

织低层职位的人拥有更大的或更多的权威。

权力与权威不一样,它不一定与职位有关,只要一个人(或一个部门)对他人的行为具有控制力或影响力,就说明他们之间存在权力关系。一个人的权力不一定是通过职位获得的,它可以通过各种其他方式取得。如一个职位低的人可能比一个职位高的人拥有更大的权力。<sup>①</sup>因此,在企业中,如果单凭组织结构图,你不一定能找到企业真正的权力中心,它可能存在于你意想不到的地方。企业中的权力可以向下运用,即职位高的人员或部门对职位低的人拥有行为的控制权与指挥权,这种向下的纵向权力就与上面分析的权威相似;权力也可以向上运用,即职位低的人员对职位高的人员的行为拥有更大的控制力和影响力;权力还可以横向运用,即处于企业组织中的某个部门可以对处于同一层级的其他部门拥有更大的控制力和影响力;企业中甚至还可以有斜向权力的运用。

## 二、权力的来源

除了以职位为基础的权威外,企业中一个人为什么能拥有对其他人员行为的控制力和影响力?这种权力的来源是什么?

企业组织中的权力来源可以归纳为三个方面。第一个方面是依法确定的权力,即企业中以职位为基础的权力。在这种权力中,下级必须服从上级。这种权力韦伯称之为合理合法权力。<sup>②</sup>第二个方面是权力拥有者个人的人格魅力,即由于个人的能力、知识、经验,或个人的品德、修养等所形成的权力。如一个职位低的人,可能由于拥有专门的知识而成为某领域的专家,这将使他对于职位较高的人而言在该专门领域里拥有更大的行为影响力和控制力。一个人们心目中的精神领袖,即使他在企业组织中的职位并不高,但他却可以对很多人的行为具有影响力和控制力。第三方面是个人在企业组织中的客观位置及相互之间的依赖关系。有些人在企业中的职位并不高,但却因其处在一个特殊的位置而具有与他的职位不相称的权力。如企业的门卫人员可以不让一个虽然职位更高但却不遵守有关规则的人员进入办公楼;总经理的秘书往往比企业中其他任何人拥有实际上更大的权力;汽车司机可以说车子坏了开不动而让总经理坐不了车等。

对于以上三种权力来源,根据它的形成对企业组织变革与发展的影响,我们按其是否与职务或职位相关分两种情况进行讨论:即把来源于企业组织制度的权力称为制度性权力,把来源于个人人格魅力和个人相互之间依赖关系的权力称为非制度性权力。

对于制度性权力,从企业的外部关系看,因为企业是依法建立的,因此,企业就取得了现行法律制度赋予企业的所有权力。我国公司法第三条规定,有限责任公司和股份有限公司是企业法人。第四条规定公司股东作为出资者按投入公司的资本额享有所有者的资产受益、重大决策和选择管理者等权利。公司享有由股东投资形成的全部法人财产权,依法享有民事权利,承担民事责任。第五条规定公司以其全部法人财产,依法自主经营,自负盈亏。从我国公司法

① 如企业中计算机专家可以凭借其专业知识取得比总经理更大的对计算机系统的控制权。

② 在韦伯看来,在官僚组织中担任职务的人拥有依法确定的权力,即他们的权力是合法的。同时,担任职务的人都是经过专门训练而取得相应资格的人,他们是称职的。因此,由他们行使权力也是合理的。

的立法精神看,企业由于股东出资而形成,公司拥有由股东投资形成的全部法人财产权,公司凭借它的全部法人财产,依法自主经营。可见,我国的公司法规定企业中权力的来源是股东由于投资于企业所具有的财产权。说简单点,股东(当然是指股东全部,而不是指个别的股东)由于其投资行为而在企业内拥有依法取得的最高权力,这种最高权力由企业中的股东代表大会来行使。在企业内部,股东代表大会通过委托代理关系,把依法拥有的企业自主经营的权力委托给董事会,再由董事会委托给企业中的经营管理班子。总结以上关于我国企业制度性权力来源的分析,我们可以得出以下几点认识:

第一,我国现行法律规定赋予企业的权力来源是股东投资所形成的财产权。这种依法确定的权利实际上反映了“股权至上”的逻辑思路。换句话说,我国目前的法律制度只承认企业的资产所有者是企业目标的所有者。但这种法律制度实际上只是一种掩耳盗铃的做法而已。因为法律上不承认其他利益相关者的利益,并不能从实际上剥夺和排除他们对自己利益的追求。而法律上的不承认却造成企业不能设计一套责权利相结合的机制来激励和规范各利益相关者的行为,其结果就必然是各利益相关者通过非制度的形式来谋取自己的利益。这样,企业目标的曲解和置换<sup>①</sup>就在所难免了。

第二,股东代表大会是企业从外部依法取得的权力在企业内部运用和行使的联结点。由于股东不可能自己行使经营管理的权力,而是通过授权把权力授给企业中的经营管理者,这就形成了委托代理的关系。这种关系的形成实际上就是企业中的纵向权力的运用。

第三,从制度形式上看,股东代表大会是企业中的最高权力机构,企业中所有成员的行为都应以股东的利益最大化为最高原则,包括非制度性来源的权力,都必须服从于这个最高权力机构。但是,从企业实际运行的情况看,结果却往往会与这种制度预期产生很大的偏差。

非制度性权力主要与权力拥有者本人的个人特点有关。但不管是来源于个人的能力、知识等与个人魅力有关的权力,还是来源于个人在企业中的特殊位置,实际上都表明个人在企业中存在的相互依赖关系。被依赖程度越高的人,在企业中就拥有越大的权力。如一个人需要另一个人的专业知识,拥有专业知识的人就会拥有更大的权力;一个人的行为依赖于另一个人的信息,拥有信息的人就会拥有更大的权力;一个部门的活动依赖于另一个部门的资源,拥有更多资源的部门就会拥有更多的权力(如企业中的财务部门就会比其他部门拥有实际上更大的权力)。正是由于企业中这种个人与个人之间、部门与部门之间存在着相互依赖的关系,使得企业中产生了另一个有别于制度性权力的权力体系。它造成了企业成员的行为及企业行为的迭盖现象——一种与人们(正式制度)所预期的正式行为模式有关,又与之有所差别的非正式的行为模式。实际上,企业运行的真面目就是人们所期望的正式行为模式与实际表现出来的非正式行为模式相互耦合和交错的过程。

从以上分析可以看出,权力既是企业组织运行的媒介,又是企业组织运行的结果。权力既决定了企业组织的运行方式,又为企业组织的实际运行所调整 and 改变。

① 所谓企业目标的曲解是指由于各种各样的原因,如企业成员过分追求个人的目标,导致企业人员把手段当成目标本身来追求,或者只强调企业的部分目标而忽视其他的目标等,从而使企业实际所追求的目标偏离原来预定的目标。当这种偏离发生了质的变化时,如企业成员过分地追求个人目标,把企业完全当成是实现个人目标的手段,从而造成企业的严重亏损,这时企业目标曲解就被称为企业目标的置换。因此,企业目标的置换是企业目标曲解的一种极端形式。

### 三、权力的运用

由于企业中存在着制度性权力和非制度性权力,这两类权力运用的结果就会使企业形成另一个与制度性权力体系同时存在,并同时发生作用的非制度性权力体系。这两类权力体系的相互作用和相互影响,才是指导和影响企业中成员行为和企业行为的决定性因素。

从制度性权力的运用情况看,因为制度性权力是以职位为基础的权力,即上级对下级拥有命令指挥的权力,所以这种权力的行使实际上是以权力拥有者具有合法的奖励权和惩罚权为条件的。由于权力的拥有者具有合法的奖励权和惩罚权,他就具有强制力和诱惑力来促进他人接受他的权威。但是,这并不意味着制度性权力就一定能被他人所接受。对权威接受者来说,他会考虑如果接受上级的命令,他能得到什么相应的报酬和补偿;如果不接受上级的命令,他会受到什么损失和惩罚。他会在利弊得失之间进行衡量,以决定是否接受上级的权威。当然这种利弊得失的衡量需要进行长短期之间的平衡,经济方面的利益与社会心理方面的利益之间的平衡。巴纳德对此提出了著名的权威接受理论。他认为:“权威是正式组织中信息交流(命令)的一种性质,通过它的被接受,组织的贡献者或‘成员’支配自己所贡献的行为,……要使权威对一个人发生作用,必须有他的同意。一个人只有在同时具备以下四个条件时,才会承认一个命令对他是有权威的。这四个条件是:(1)他能够而且的确理解了命令;(2)在他作决定时,他认为这个命令同组织目的是没有矛盾的;(3)在他作决定时,他认为这个命令,整个来讲同他的个人利益是一致的;(4)他在精神上和肉体上能够执行这个命令。”[1](P131)巴纳德认为,如果下级不接受上级的命令,上级的权威就不存在。从巴纳德所分析的权威被接受的四个条件看,关键是第(2)和第(3)条件的具备,当下级认为上级的命令对组织目标和个人目标有利时,他就会接受。而实际上,个人不会无缘无故关心组织目标的实现,他之所以关心,是认为组织目标的实现会有利于他个人目标的实现。因此,巴纳德权威接受理论的核心是:企业中权威的存在与否,取决于上级在发布命令时,是否考虑到权威接受者的个人利益。

即使上级的命令得到贯彻执行,制度性权力得到了承认,下级愿意接受上级的命令来支配自己的行为,但它也不意味着企业组织就能得到有效的生存与发展,因为上级可能会做出错误的决策和发布错误的命令。在这种情况下,下级对上级命令的执行就意味着对企业目标实现的伤害。为了解决这个问题,芙丽特提出了“共享权力”理论。她认为,在“旧的官僚等级制度中,下级部门的主管应当‘受制’于部门主管,‘位低者’应当服从‘位高者’的命令”。[2](P130)她把这种现象称为“权力超越”,“即某些人或者集团的权力超越于另一些人或者集团之上”。[2](P86)芙丽特认为当存在这种权力超越时,就会造成一方强迫一方,一方驱使一方,而被驱使和被强迫一方的需求就不能得到满足。因此,芙丽特认为应该用共享权力来代替企业中存在的以职位为基础的正式权力,用“权力同在”来代替“权力超越”。这样,企业的运行将会更有效率。在共享权力中,命令的发布者不是因为他是上级而发布命令,命令的接受者也不是因为他是下级而接受命令,而是双方共同通过对外部客观形势规律的认识来发布命令和接受命令,从而实现权力的同在和融合。在共享权力中,权力的基础不是职务或职位,而是命令的发布者和命令的接受者双方对客观形势规律认识的能力和知识。她说:“限制‘权力超越’的方法之一,是通过融合统一。……如果你的企业是这样组织的,以至于你可以影响与你合作的管理者;你

的企业是如此组织的,以至于一个工人有机会影响你,正如你有机会影响他一样;如果每时每刻,这种相互的影响都在你们之间进行着,那么,‘权力同在’就可以建立起来了。……如果双方都服从‘环境的规律’,那么,没有人对另一个人拥有‘超越性的’权力。今天,对事实,对科学的方法的尊敬与重视,是追寻‘环境的规律’的方法中的第一步。”[2](P91)按照芙丽特的思想,在企业中不应该一方驱使一方,权力的运用不应该强迫,管理者的最重要的任务是提高自身包括下级对客观形势规律的认识能力。因此,在企业中就没有上下级之间的角色差异概念,而只是一种工作分工不同而已。芙丽特的思想是具有非凡预见性的。在她所处的年代,韦伯的官僚集权制处于鼎盛时期,而她却能提出一种新组织模式来取代之,说明了她对组织问题非凡的洞察能力。尽管有人认为芙丽特的主张是一种理想主义,是一种乌托邦式的空想,但她关于把权力建立在“知识和经验”的基础上的思想,在今天对企业中权力的运用仍具有十分重要的意义。管理者如果仅仅因为他是上级就随意地对下级发布命令,而不考虑所发布的命令是否符合客观形势的要求,不讲求决策的科学性和民主性,那么必然会使权力成为个人谋取私利的工具,也必然会损害企业整体目标的实现和企业的生存与发展。

制度性权力有利于组织运行的有序和规范。但由于制度性权力强调的是按章办事,因此,它内在的缺陷会限制人们的主动性,使组织的运行僵化而没有活力。如果过度地滥用制度性权力,则可能造成权力拥有者的独断专行,甚至为自己谋取私利。因此,对制度性权力的运用,有两点十分重要:一是应形成权力之间相互制衡的机制,以防止权力拥有者滥用制度性权力;二是要提高权力拥有者的能力与素质,使之能运用制度性权力作出科学的决策。

非制度性权力的运用使企业中的权力关系更加复杂,更加难以捉摸。由于非制度性权力是以个人的人格魅力和个人之间的依赖关系为基础形成的,因此,正式组织的组织结构图不可能确定这种权力拥有者的明确位置,也不可能明确规定这种权力发挥作用的范围及权力的运用方式。它取决于权力拥有者对权力的欲望和诉求,以及人们相互之间发生影响作用的能力。这与制度性权力的运用不同,制度性权力有明确规定的权力运用范围和权力运用的方式,还有明确规定的利益及应当承担的相应责任,从而制约权力拥有者对权力的运用。而非制度性权力并没有明确规定所应当承担的相应责任,从而为非制度性权力拥有者滥用权力提供了可能性。他们可能利用所拥有的非制度性权力来谋取私利,如企业中的财务部门会利用其他部门对资金的依赖而谋取本部门的利益,结果就会损害了企业整体的利益。非制度性权力的不当运用会使组织实际运行的方式与预期的运行方式产生偏离,使组织实际实现的目标与预期的目标发生偏离,即出现企业目标的曲解和置换。

当然,并不是说非制度性权力的运用就必然会造成企业目标的曲解和置换。相反,非制度性权力的正确运用会更有利于企业目标的实现,其根本原因在于企业组织的社会属性,即企业中人的社会属性及有限理性特征。人的社会属性使得人有各种社会的、心理的、情感的需求,人的有限理性使得管理者不可能事先用契约的方式明确规定未来权力运用的所有情况。在这种情况下,非制度性权力的运用能满足人的社会方面需求,能弥补和改善不完备契约造成的权力空缺。它有利于发挥组织成员个人的积极性和能动性,有利于充分发挥每个成员的作用,它使组织在运行过程中能更富创造性和灵活性,提高组织对外部环境变化的适应能力。

在以上的分析中,我们抽象地把企业中的权力分成制度性权力和非制度性权力。实际上,这两种权力往往集中在某一个人身上。一个拥有制度性权力的管理者在运用其职权时往往还

包含着他人的人格魅力所发挥的作用。换句话说,没有人格魅力的管理者很难使他所拥有的职权得到有效运用。企业中的财务部门往往比其他部门拥有更大的制度性权力,因为企业的其他部门在财务资源上对财务部门具有依赖性。而财务部门的经理(甚至是财务部门的有关人员)就可能利用这种依赖关系,来提高其他部门/人员对自己的依赖程度,并以此来为自己谋私利。这也说明企业的财务经理既拥有制度性权力(企业制度规定的财务审批权),又拥有非制度性权力(由于人们对财务经理的依赖性所形成的影响力和控制力)。

非制度性权力在企业中是一种客观存在。非制度性权力的有效运用有利于提高制度性权力运用的效果,有利于改变和引导企业成员的行为,从而使企业目标更有效地实现。但非制度性权力的运用也有可能在企业中形成一个与制度性权力相抗衡的另一个权力中心,结果有可能改变企业发展的方向,使企业的目标发生曲解或置换。因此,对企业中具有非凡人格魅力成员(如专业人员、各种非正式组织的领导者等)的引导就特别重要。企业应当尽量满足他们在社会心理方面的需求,为他们创造有利于自我实现的环境,以通过他们的影响力发挥非制度性权力的积极作用。同时,企业应当通过制度设计的方法减少部门之间或人与人之间的相互依赖程度,或者给予需要依赖他人的部门或人员更大的制度性权力,以弥补其非制度性权力的不足。但不管采用什么方法,在企业中通过企业文化的建设,形成以企业的共同目标作为所有成员的行为准则的企业文化,是引导非制度性权力有效运用的最好途径。

#### 参考文献:

- [1] 巴纳德. 经理人员的职能[M]. 北京: 中国社会科学出版社, 1997.
- [2] 芙丽特. 管理学的先知[M]. 北京: 北京日报出版社, 1998.

[责任编辑: 沈小波]

## Power Applications in Enterprise Organizations

LIN Zhi-yang

**Abstract:** Power in business organizations may come from laws and regulations as well as attractive personality of those in power and interdependency between individuals within an organization. The former can be called institutional power and the latter non-institutional power. When using institutional power, power owners should take into full consideration interests of the individuals who obey orders and make an effort to enhance their awareness of the laws of the objective world. It is argued that enterprises should bring into full play the positive effect of non-institutional power while cultivating a healthy enterprise culture, which encourages fine value systems and norms of conduct, so that the negative effect of non-institutional power is kept to a minimum.

**Key words:** enterprise, power, authority, the source of power, power application