



权力

与影响力

QUANLI

YUYENGXIANGLI

[美]约翰·P·科特著

吴明 崔新健 译

中国国际广播出版社

权力与影响力

(美) 约翰·P·科特 著

吴 明 崔新健 译

中国国际广播出版社

(京)新登字 096 号

书 名	权力与影响力
编著者	(美)约翰·P·科特
译 者	吴 明 崔新建
出 版	中国国际广播出版社
发 行	(北京复兴门外广播电影电视部内) 邮政编码: 100866
印 刷	河北省迁安县印刷厂
经 销	新 华 书 店
开 本	787×1092 1/32
字 数	130 千字
印 张	6
版 次	1992 年 1 月 北京第一版
印 次	1992 年 1 月 第一次印刷
印 数	5500 册
书 号	ISBN 7-5078-0372-4/2·72
定 价	3.60 元

译 者 的 话

作者约翰·科特(John P. Kotter)系美国哈佛大学商学院教授，他专门从事领导学与人力资源管理的研究与教学工作，先后出版过《总经理》(General Manager)、《权力与影响力》(Power and Influence)以及《领导的要素》(The Leadership Factor)等著作。作者在领导学研究领域享饮盛誉，他的研究成果不仅为美国管理学界所瞩目，而且亦被美国众多的著名公司所重视。作者曾先后两次获得《哈佛工商评论》麦金西(Mackinsey)优秀论文奖，并获得过约翰森氏(Johnson, Smith and Knisely)奖以及埃森(Exxon)奖。作者多次被邀到美国著名公司如美国哥伦比亚广播公司、国际电话电报公司等就企业领导以及人力资源管理方面的问题出谋划策，并使其收到明显效果。

《权力与影响力》一书影响甚广，曾经先后被翻译成多种文字。此书系统地阐明了获得权力、维护权力、运用权力以及最终移交权力的方法与策略，并指出现代组织日趋复杂的社会环境使得管理、专业以及技术工作变成一种需要强有力的领导性工作，这种领导性工作面临的关键问题就是权力不足，如何获得更多的权力就成为迎接领导工作挑战的核心内容。

需要指出的是，权力学派，作为众多管理理论学派中的一种，现今已经越来越受到人们的重视和欢迎。对于权力，尽管各种文化几乎一律存在一种矛盾心理，但是由于现代组织日趋复杂的社会环境以及传统管理理论的无能为力，权力这一幽深莫测的主题再一次呼唤学者与专家给予重视，也正

是在这样一种背景下，出现了一大批专门研究权力问题的学者，其中最具有影响的西方学者要数约翰·科特与亨利·明兹伯格(Henry Mintzberg)了。正如其他管理理论学派一样，作为管理理论丛林之中的一种有益的补充，权力学派将毫无疑问地有助于我们更加深刻地认识和把握现代组织管理的实质与方法。

本书由吴明、崔新健二人合作翻译而成，译稿第一章至第五章由吴明完成，第六章至第十一章由崔新健完成。本书的翻译最初是在南开大学管理系陈炳富教授的鼓励下着手进行的，后来得到中国老教授协会赵更群教授的大力支持，在此表示衷心的感谢！此外，对译书出版给予大力支持和协助的其他人士，在此也表示衷心的感谢！

60F26/12

原 序

从我们大多数人所在的企业、律师事务所、政府机关、以及其他各种组织中不难发现，这些组织及其周围的社会环境都在变得愈来愈复杂。本书旨在探讨这种日趋复杂的社会环境的成因及结果。本稿成书，一方面是希望把人们的注意力更多地集中到一些非常重要的问题上来，另一方面则是为那些不畏组织中破坏性的权力斗争、官僚主义以及本位主义而严于律己、勇于创新、一心一意追求卓越成绩的人，提供一点帮助。

本书共分四篇。第一篇包括三章，主要陈述基本观点，即：经济和社会的基本趋势极大地加强了管理、技术以及专业工作的复杂性，这种复杂性具体表现在不同群体的差异性和相互依赖性上，而这种差异性和相互依赖性的加剧又使大量的自主性和管理性工作变成一种需要强有力的领导性工作。这也就是说，在职者必须依靠其他人完成工作，而对其他人却又没有控制权（指正式职权，预算控制权，以及其他权力）。在这种情况下，强有力的领导，就是指有能力开拓充分的权力来源，以弥补工作上的权力不足，并愿意运用这些权力，以负责的态度领导下级，与上级、同僚以及外界人士，共同实现有意义的目标。如果缺乏强有力的领导（这是当今很普遍的现象），组织就容易出现冲突，从而导致本位主义、官僚主义以及破坏性的权力斗争。

本书第二篇和第三篇，从高层主管职位和基层专业及技术工作的角度，更加深入地探讨这种对领导性工作的挑战。第四

章到第六章，阐述组织中三种基本的人际关系——与下级的关系，与上级的关系，以及与正式职权范围以外的关系中经常遇到的一些问题，并且详细讨论处理这些问题的有效及负责的方法。第七章到第九章，描述在典型的复杂组织内部，领导的事业周期的各个阶段，人们经常遇到的领导性工作的挑战。

第四篇就怎样提高个人的工作成效，以及如果今后需要越来越多善于处理困难的领导工作的人员时，我们还需要做些什么等问题，提出概括性的建议。

本书是七个研究项目衍生而成的，这七个研究项目是在哈佛商学院研究部资助下经过十几年的努力完成的。这些研究项目的成果都曾发表在以前的著作或论文中，本书的素材也大部分来源于此。与作者迄今为止所做的其他工作相似，本书也是关于复杂组织的，并且研究的主题也是这些组织中关键人物的行为。但是，在某些重要的方面，本书又不同于以往的工作，本书既不是一本教科书，也不是一部研究性的专题著作（尽管它是以大量的研究为基础的），相反，它是为一般的读者而著，并尽可能地为他们提供更多的帮助。对于他们而言，本书描绘的是一幅图画，它以十几年的研究为基础，呈现出现代组织的中心问题，以及处理这些中心问题的必要手段，以便获得组织成效、社会责任心和使个人不受到伤害。

作者不敢说，这本书的全部内容完全成功地提出了不偏不倚的观点——既不失之天真，又不失之偏激。因为对于本书研究主题的所有细微差异作者也有未尽了解之处，很有可能会有天真或偏激的观点出现。不过就大部分内容而言，作者相信还是达到了目标。作者希望（或许有些天真）本书能够真正改变某些人的生活。

目 录

译者的话	(1)
原 序	(3)

第一篇 变化中的管理及专业工作本质

第一章 导论	(1)
一、案例：领导能力的挑战	(2)
二、现实中的问题与人们的态度	(5)
三、掌握社会技能，提高组织成效	(9)

第二章 差异性、相互依赖性以及组织中的权力真象

—— 超越天真者与偏激者的观点	(10)
一、案例：形形色色的权力斗争	(11)
二、两种极端的观点与现实的观点	(14)
三、社会发展趋势与领导工作的挑战	(20)
四、迎接挑战—— 不进则退	(28)

第三章 领导的挑战

—— 变不利因素为有利因素	(30)
一、不同的方式，不同的结果	(31)
二、领导工作的重要性	(36)
三、权力来源与领导技能	(38)
四、领导事业的发展周期	(44)

五、三种不同的观点	(48)
六、小结	(50)

第二篇 工作中的关系

第四章 与正式职权范围以外的关系

—— 克服阻力，赢得合作	(51)
一、案例：四处碰壁的技术专家	(51)
二、保持敏锐的洞察力	(55)
三、了解问题，有备无患	(59)
四、采取适当方式，克服各种阻力	(64)
五、必要时，采取特别的手段	(67)
六、改善环境 —— 最后的选择	(71)

第五章 与下级的关系

—— 处理人们之间复杂的依赖关系	(73)
一、案例：左右为难的主管	(74)
二、下级拥有权力与上级的权力不足	(78)
三、获得更多的权力，弥补权力的不足	(80)
四、运用权力的方法和策略	(84)
五、神话与现实	(89)

第六章 与上级的关系

—— 尊重上级、获得支持	(91)
一、案例：上级的支持举足轻重	(91)
二、系统了解上级，积极予以配合	(96)
三、充分认识自我，改进工作方法	(99)

四、调整工作风格，建立共同期望	(101)
五、勤于灌溉，维持良好关系	(104)
六、辨析主要障碍，防止问题出现	(107)

第三篇 领导事业的发展周期

第七章 事业成长期

—— 建立权力基础	(110)
一、案例：天资聪颖的失败者和 成功者	(111)
二、知己知彼，慎重择业	(115)
三、抓住时机，日积月累	(118)
四、掌握标准，走向成功	(122)
五、寻找导师，获得支持	(125)
六、小结	(128)

第八章 事业成熟期

—— 谨慎使用权力	(130)
一、案例：最高执行主管的困境	(130)
二、职权不断扩大，情况日趋复杂	(132)
三、巩固权力基础，适地适度晋升	(137)
四、高瞻远瞩，谨防陷阱	(140)
五、加强社会责任感，健全道德 判断力	(144)

第九章 事业衰退期

—— 逐步移交权力	(146)
-----------------	---------

一、案例：迟迟不肯移交权力的 统治者	(146)
二、权力交接常见病症： 垂帘听政	(149)
三、探究问题成因，避免 害人害己	(151)
四、尽早筹划安排，逐步 移交权力	(154)

第四篇 结论

第十章 提高个人工作成效

—— 一些建议	(158)
一、认识当今组织模式，注重发展人际 关系	(158)
二、培养正确思维方式，把握事业发展 轨迹	(163)
三、缕析历史演变过程，逐渐适应复杂 环境	(166)

第十一章 领导能力是社会财富

—— 未来领导的历程	(172)
一、家庭：灌输正确的权力观	(172)
二、中小学：奠定坚实的领导潜力	(174)
三、大学：传授切合实际的权力理论	(177)
四、社会：挖掘和培养未来的领导者	(178)

第一篇 变化中的管理及 专业工作本质

第一章 导论

本书的基本前提可以简单地概括如下：在当今复杂的组织中，影响工作本质性的重大变化要求我们更加精明地考虑领导、权力和影响力的问题。当我们在处理这些问题不断成熟起来时，我们就能使我们的公司变得更富有竞争力，使得僵化的科层制组织变得更有弹性、创造性以及适应性。甚至使我们的工作环境变得更具有吸引力，并且能使大多数人获得满足。在这方面，如果缺乏必要的知识和技能，我们就会面临被现代组织的各种弊端——本位主义、官僚主义、破坏性的权力斗争，以及类似的所有有碍于创造、革新、振作士气和求得卓越成绩的弊端——摧毁的危险。

接下来，本书将阐明专业和管理工作本质的变化及其原因；领导和权力问题变得越来越重要的原因；以及以有效和负责的方式处理这些问题的方法。本书大多数案例是以公司为背景，然而，它同样适用于政府机关，律师事物所，医院以及其他任何组织。这些案例及其分析结果并不能提供简单现成的答案，但是却为那些目前工作在复杂的专业、技术以及管理职务上的人们（或者正在接受训练的人们），提供一种思考问题的方式。安德瑞、弗瑞德和约翰就属于这类人。

一、案例：领导能力的挑战

28 岁的安德瑞 (Andrea)，是纽约某广告公司的一名广告撰稿人，她特别擅长于写作，在为广告事业服务的 7 年中，她由于成绩卓著，先后荣获 6 项大奖。随着地位的升迁，她越来越感到沮丧，虽然，她一直热爱自己的工作，但是，却无法容忍自己的老板。

对安德瑞来说，只要她一谈到自己的工作，说几句公司的风凉话，总是难免的，她诅咒“愚蠢的官僚体制”限制她才能的发挥，她给两位财务部主管各起了一个有意思的绰号，并大谈有关他们的笑话。她很少提到她的工资收入，但很显然，她对近两年工资提升的幅度颇感不满。由于她直言不讳地讲了公司的许多坏话，对某位“不太称职”的管理者仍能和她相处，她也深表怀疑。安德瑞曾经是一位心胸开阔的年轻姑娘，她七年前从中西部偏僻的小镇来到纽约这个大城市，她本人也由一位中西部天真无邪的女孩子，变成一位大都市愤世嫉俗的女性。

当安德瑞为自己在公司内的前途深感忧虑的时候，她考虑过跳槽的可能性，可是她的朋友劝她，到了别处同样也会如此。她也考虑过玩弄“政治游戏”的手段，但又觉得自己不是那块材料。她不知道是否还有别的选择。为此她倍感不安。她希望自己能够单独从事自己所喜欢的工作——一种独立自主的工作。令人遗憾的是，近年来随着责任不断增加，她的工作已经不再是一项独立自主的工作了。

某种意义上，本书就是为安德瑞这样的人而写的。

弗瑞德 (Fred) 是一位有进取心的年轻管理人员，他为名列《幸福》杂志前 500 家大公司中的一家著名公司工

作。弗瑞德今年 40 岁，获得过工商管理硕士学位，他为这家公司工作了 3 年，他特别喜爱自己的工作，并对自己的前途充满信心。

弗瑞德研究生毕业后，曾为一家管理咨询公司工作过 5 年，回顾这段时期——弗瑞德自称为“分析家”的日子，他说自己在技术工作方面从未遇到过任何困难，而面临的真正挑战是与人打交道和处理人际关系，即：如何有效地在项目小组内工作，如何与代理人打交道，如何在那些掌握着工作任务的合伙人那里树立信誉，以及最终学会如何自己管理好项目小组。在这些方面遇到的问题比想象的要多得多，在回顾这段日子时，他觉得自己刚离开学校时还太天真。

在咨询公司任职期间，弗瑞德工作相当出色，并且为自己以后的发展奠定了基础。后来一家代理公司请他担任制造事业部市场分部的主任，这个市场分部的年营业额高达一千万美元，这对他来说太有吸引力了，他难以拒绝。换到这家公司后，弗瑞德虽没有花多大的力气但仍旧一帆风顺。最初来到这家公司时，人们对他这样一位“飞黄腾达又有工商管理硕士学位的咨询人员”的敌视态度是显而易见的，他发现市场部 40 名职员中，有许多人并没有很好地完成本职工作，但不象在咨询公司，他不可能轻易地撤换这些人。在这项新工作中，他第一次不得不与工程部、制造分厂、以及销售部人员打交道，而每个部门几乎都象一个独立王国。同样，不再象以前的咨询公司，他现在的上级以及上级的上级的背景与他的背景相差甚远，这些差异常常导致他们之间的观点大相径庭，而要说服上级接受他的看法又十分困难有时甚至让人恼火。

弗瑞德认识到，处理人们之间复杂的依赖关系——与

上级、下级、同事以及外界人士的关系——是他全部管理工作的核心。同时他也知道，毕业后自己在这方面已学到了不少的知识。但是由于他一帆风顺的经历，他被不断地推到新的更具有挑战性的工作岗位上，为了努力弥补某些方面的欠缺，他有时也感到精疲力尽，他常常希望对自己负责的工作以及人员有更多地控制权和自主权。

本书也是为弗瑞德这类人而写的。

约翰（John）是西海岸银行（West Coast Bank）的执行副总经理，今年44岁，他的工作经历主要从事金融业务。约翰为自己业已取得的工作成就而骄傲，并且希望利用现在的这个职务干出更多更有意义的成就来。

金融业同许多行业一样正经历着某些有趣的变化，对这种变化约翰感到既兴奋又有一点恐惧。他仔细研究过技术发展趋势、政府调节手段以及竞争环境的变化，他认识到银行在今后五年所要做的工作，但又担心并不能做好这些工作。

要改变银行以前的状况，以适应今后的发展趋势，就必须克服巨大的阻力。首先，必须说服某些有影响的人员、部门以及顾客相信所要做的工作符合未来发展的要求。同所有的变革一样，银行的这样变革也需要付诸努力、投入资金、并承受一定的压力。问题是人们还并不认为他们应该为此付出代价。其次，来自变革中失势的部门的阻力必须克服，约翰也清楚，要做到这一点是不太容易的。第三，目前最高执行主管的职务有三位竞争者，如果实施变革，其中一位竞争者成功的机率就会减小，然而，在变革的过程中，此人的合作，或至少是服从，是绝对必要的。

约翰高瞻远瞩，预料到了所有的问题，并且认识到银行内部将面临一场严峻的权力斗争，在这重要关头，银行特别

需要强有力的领导。然而，能否使事态沿着正确的方向发展，他却又缺乏信心。

本书同样是为约翰这样的人而写的。

二、现实中的问题与人们的态度

本书旨在帮助象安德瑞、弗瑞德、以及约翰这样的人提高工作的有效性，使他们获得事业上的成功，并通过他们，使组织变得更富有竞争力、适应力，使其成员更富有责任感。本书的焦点是关于领导、权力和影响力的各种问题（这些问题在过去的十几年中变得越来越重要），他们包括：

1、如何实施重大的战略性或适应性变革。尽管变革需要许多人提供合作，而某些人会非常强烈地抵制合作。

2、如何在企业内部培养企业家精神和创新精神，尽管存在大量难以逾越的官僚主义障碍。

3、如何从上级那里获得资源、支持和公平的待遇（即使上级不太称职），以完成艰巨的工作，而不屈服于鄙劣的（有害于组织的）政治斗争。

4、如何避免同人们形成破坏性的敌对关系，尤其是那些处在指挥系统之外或对你持有戒心的，但你又必须得到他们的支持和合作的人。

5、如何使下级团结一致，努力工作，而不是听任宗派主义和窝里斗自由泛滥。

6、如何避免成为公司内部权力斗争的牺牲品，尤其是当你还年轻，地位不稳，易受伤害的时候。

7、如何避免掉进滥用权力的陷阱之中（诸如没有培养接班人，没有在适当的时候移交权力）。

8、总之，如何追求卓越成绩、创新和提高适应力，而

不是陷入官僚主义、本位主义以及无意义的权力斗争的困境之中。

在现实中，有些人的确能够有效地处理好这些问题，正如本书案例中某些人所做的那样。但是在当今社会，这样的人为数甚少，这是一个值得注意的现象，因为处理好这些问题已经变得十分重要，并且在作者看来，这些问题在将来还会变得更加重要。

作者过去并不是这样认为的，最初开始做研究与咨询工作时，作者并不认为这些问题是非常关键的。15年前，作者认为许多组织之所以成效极差是因为在产品、市场、市场研究、控制系统、战略计划、库存控制等方面，他们缺乏“良好的”或“现代的”观念。作者曾经在研究生院学过许多这样的“观念”，并曾怀着激动的心情试图向未曾受过教育的芸芸众生传播这些观念。但作者很快就发现了两件事：

1、即使在那些成效极差的企业中也不乏各种良好观念。过去作为一名咨询人员，作者所要做的事情只是深入企业与大量的人员进行交谈，然后对他们正确的看法做出概括。这样便能写出一流的报告，提出让人惊讶而又令人信服的建议。

2、具有正确的看法是一回事，而实现这些看法却又是另一回事，许多企业即使得到优秀的建议，但仍旧成效极差，究其原因就在于人们难以实现这些建议，官僚主义与权力斗争的障碍消磨了人们的创造性和革新精神。

经过十几年的研究，作者懂得了为什么在复杂的组织内，某些人能够令人难以置信地进行有效的领导，而大多数人则为什么不能做到这一点。于是作者便以一定的方式，开始思考人们工作的社会环境，尤其是关于权力、相互依赖以

及影响力的问题。

对于组织内部权力机制的理解，存在着两种截然相反类型的人，一种人比较迟钝，天真地看待一切，而另一种人则过分偏激。具有讽刺意义的是，尽管天真型的人和偏激型的人在看法上几乎完全相反，但是当实际从事当今管理和专业工作时，他们都面临完全相同的问题，这两种人都曲解了社会的现实并以错误观念指导自身的行为，从而不可避免地给他们带来了许多麻烦。其实天真型的人是通过玫瑰色的眼镜来观察现实；而偏激型的人则是通过黑色的防护镜来观察现实。

两年前，作者曾做过一个实验，实验的对象是哈佛商学院攻读工商管理硕士的研究生，作者试图搞清楚这些聪明能干的年轻人究竟属于偏激型的人还是属于天真型的人，共有100人参加了实验。作者发给每人一份长达5页的案例材料，这份材料的内容是关于重大变革方面的，作者让他们用两个小时的时间分析这个案例，并且为这个案例的管理者写出解决问题的初步建议。然后作者按天真型和偏激型逐一给他们的答案判分。作法比较简单，当某人的结论或建议包涵的内在假设（这种假设并不是由案例提供的）认为人们的动机是无私的，彼此之间的关系充满温暖和相互支持，或者人们总是愿意与别人进行合作，这样的答案就在天真型上得一分；相反，当内在的假设认为人们的动机是自私的，彼此之间的关系充满敌对，人们之间不可避免地要出现冲突等等，这样的答案就在偏激型上得一分，然后将得分累计起来就是一张答卷的最后得分。这种得分，共分为6个等级：特别天真型、有一点天真型、有一点偏激型、特别偏激型、两者皆非型、两者皆有型。想一下你认为会得到什么样的结果？参

加这项实验的人年龄从 23 岁到 36 岁不等，他们都受过良好的教育，90% 以上的人曾在企业工作过。你的结论会是怎样的呢？

实验结果是：

天真型	46%
偏激型	18%
两者皆非型	31%
两者皆有型	5%

作者将在以后的章节深入讨论这一问题的内在原因，即某些年轻有为的人（如参加上述实验的人）为什么会那么天真（以及某些人为什么又是那么偏激）。简单地讲，这个问题的产生与人们成长的特定的环境有关，当今的年青人几乎都是在学校及小型家庭这样的环境中成长起来的。

作者未曾对年龄较大一些的管理人员做过系统的实验，但作者认为，在那些有效的管理者中间，天真型以及偏激型所占的百分比应该小得多（对于那些不太有效的管理者，作者觉得天真型和两者皆非型所占的百分比应该比较小，而偏激型所占百分比应相对大一些），作者的感觉是，通常，那些特别有效的管理者在他们年轻的时候（二十五六岁）都比较天真（就象作者的许多学生一样），但随着事业的发展，通过观察日益复杂的社会环境，他们变得更加成熟，并放弃了天真的想法，那些失败的管理者则没能做到这一点，他们只是简单地由天真型变为偏激型。

同时作者还认为，有效的组织领导者之所以学会更加精明地工作，是因为他们一开始就受到这些方法的熏陶，同时也是因为天真的或偏激的方法带来的困境给了他们经验教训。简言之，这也正是本书试图所做的一切。

三、掌握社会技能，提高组织成效

如果说一本书就能完全改变人们处理社会现实的方式，那无疑是天真的，这主要是因为阅读本身并不一定就能培养社会技能。但是阅读却能为我们提供新的思维方式，能把我们的注意力集中到更加重要的问题上来，并有助于我们重新制订个人事业发展的计划。从这种意义讲，它有助于我们自我提高工作成效。

以负责的态度胜任复杂组织内的管理及专业工作，从来都没有象今天这样重要。这是因为，在人类历史上，人们也从来没有象今天这样依赖于公司、政府机关、医院、学校、以及其他组织。我们享受的成千上万的商品及各种服务几乎都来自于由专业人员和管理人员经营的各种组织（对此人们常常习以为常），我们的生活质量和生活环境在很大程度上也是由这些组织的成效决定的，而要组织获得卓越成效，就必须个人获得卓越成效，进一步说，要个人获得卓越成效，尤其是从事专业和管理工作的人员，所要具备的技能，就不仅仅只是技术上的才能，而且还包括练达的社会技能，它们是：克服各种阻力，推动人们实现重要目标的领导能力；克服各式各样的离心力，使人们凝聚在一起共同实现具有意义的目标的技能；以及使我们的公司和政府机构摆脱本位主义、官僚主义和权力斗争等弊端的技术。

要获得管理以及专业工作的卓越成效，就要掌握一定的诀窍和技能，懂得如何使组织中的权力机制朝着有利于我们的方向，而不是背离我们的方向运转。

第二章 差异性、相互依赖性以及 组织中的权力真象

——超越天真者与偏激者的观点

摆在作者面前的一大堆书几乎与作者本人一样高，这些书是财政、会计、决策分析、管理学、工商统计学、经济学、市场学、组织行为学、运筹学、管理信息系统、企业政策、人事管理等各方面的教科书，其中一些书用于本科生教学；一些书则用于工商管理硕士班；另一些则用于管理人员培训，这些书以及使用这些书的教师们每年对成千上万的人产生着影响。

作者翻阅了这些书的目录及其索引，试图找到有关权力斗争、本位主义以及官僚主义等方面的内容。尽管这些书包含的主题成千上万，但唯独就是没有作者想要找到的主题。在大约二万页的书本中仅仅有几页，看上去有点接近作者想要找到的内容。

从这些书中，人们所了解到的企业以及其他类型组织的表象是，组织中的人利用先进的分析工具来对定价、库存水平、资源分配、债务界限、刺激性的报酬制度、以及其他业务进行决策，而要获得所需的信息似乎不存在任何问题，实施决策也是轻而易举的事，这种表象几乎掩盖了组织中存在着冲突、斗争、操纵、敌对、内耗、以及其他类似的现象，这是一种非常天真的看法。

一、案例：形形色色的权力斗争

1950年至1970年间，约翰斯-曼维利(Johns-Manville)公司的销售额以每年大约仅4%的速率缓慢增长，人们认为该公司“古板、墨守成规、毫无生气”，公司内部的人则认为公司缺乏真正的战略，一位退休人员的话则更维妙维肖：“当一天和尚撞一天钟，盼着天上掉馅饼。”

1969年，当该公司董事会得知另两家公司企图吞并该公司后，便立即责成公司总经理克灵顿·伯莱特(Clinton Burnett)设法拯救约翰斯-曼维利公司，使其生存下来。克灵顿采取的措施之一，就是聘请咨询人员理查德·古德云(Richard Goodwin)担任公司计划副总经理。20个月之后，古德云所取得的成就深深打动了公司董事会成员，于是他们提升伯莱特为董事长并任命古德云为总经理和执行主管。

1970年至1975年间，用《幸福》杂志的话说，“古德云竭尽全力拯救业已僵化的约翰斯-曼维利公司”。他对公司进行改组，合并了11个重要部门，解散了12部门，把公司总部从纽约市迁至丹佛市，并采用了新的管理方式。公司的销售额也由1970年的5.78亿美元增加到1975年的11亿美元，增长了91%，1970年至1974年间，公司净收入增长了115%。

尽管取得了这些辉煌的成就，但由于古德云好大喜功以及我行我素的风格（他留着时髦的长发而且还喜欢演奏刺激性的爵士乐），惹怒了那些保守的公司外部董事。1976年古德云提出的两项具体计划引起了更多的摩擦：其一，古德云提出中止与二家财政业务长期客户之间的关系；其二，古德云提出把公司董事会的成员由原来的12人增加到15人，并

最后增加到 20 人。

1976 年 9 月，当古德云到纽约参加公司董事会会议时，3 名公司外部董事来到了他下榻的宾馆，要求与他见面。这 3 名董事通知古德云，他们代表约翰斯-曼维利公司全体 9 名外部董事，一致要求古德云辞职。古德云得知这个消息后便立即要求他们讲出要他辞职的原因，然而回答他的却是：“按照公司的规定，我们无需作任何解释。”3 小时之后，这 3 名董事带着古德云签过字的协议扬长而去，留下怅然若失的前最高级执行主管古德云先生。

玖氏(Jones, Day, Reaves, and Pogue)律师事务所是美国第六大律师事务所，总部设在克利夫兰，并且在华盛顿以及洛杉矶设有分部。玖氏律师事务所历史悠久，享有盛誉，共有 200 名律师，其中包括哈佛法律学院前任教务长、俄亥俄塔夫斯学院前任校长、美国财政部前任副部长，许多人认为玖氏律师事务所阵容强大，是美国哈德河以西最好的律师事务所。

玖氏律师事务所华盛顿分部主管是威尔士·波格，他年近 80，作为律师和律师事务所的主管，他的事业已濒临尽头。他为自己对于华盛顿分部的成功所做的贡献，以及他的儿子在几年内将接替管理整个律师事务所而感到骄傲。

1979 年上半年，玖氏律师事务所爆发了一场权力斗争，主要以华盛顿分部以及分部主管威尔士·波格(Welch Pogue)为中心。有关这场权力斗争的细节未曾披露，但大部分内容早已为人知晓：1979 年 1 月 15 日，波格与该分部负责政府合同的部门领导埃顿·克罗威尔(Elden Crowell)举行了一次会议，会上波格宣布为了公司的切身利益，克罗威尔及其该部门的其他 3 位律师必须辞职。波格并未解释其原

因，至少没有作出让克罗威尔感到满意的解释。在这种情况下，克罗威尔根本不可能卷起他的法律书一走了之。

几乎就在这次致命的会议结束的同时，克罗威尔就立即开始活动，反对这项决策，他成功地说服了华盛顿分部的年轻律师，并决定，重新选举分部主管，以便推翻波格的决定。该事务所合伙协议规定，如果华盛顿分部股东中有三分之二的多数投票赞成撤换最高主管，那么这项投票的结果就是有效的。通过短期的非常紧张的游说，克罗威尔成功地拉到了三分之二多数选票，1月26日，波格辞去了主管的职位。

2月14日，新当选的华盛顿分部主管同克利夫兰主管埃伦·赫姆斯(Allen Holmes)在华盛顿都市俱乐部会晤，赫姆斯宣布他支持波格最初的决定，并提出他将请求全体合伙人就政府合同部门进行投票，赫姆斯之所以这样做，是因为他知道克利夫兰以及洛杉矶的合伙人会站在他的一边。

六个月后，这场权力斗争的所有遗留问题才完全得到解决，华盛顿分部三分之二的律师决定脱离出去，并成立新的律师事务所。在这次变动中，无数宝贵的工作时间被浪费在谈话、游说、算计、策划、舆论、以及谈判上，享有崇高威望的波格先生也离去，他对如此结束自己辉煌卓越的事业生涯感到困惑不解。

1980年8月21日，星期四，傍晚6点13分，美国广播公司(ABC)《今晚世界新闻》栏目播出了四分半钟的节目，题为美国公司主管之间可耻的欺骗、阴谋以及利益冲突。这种揭露美国公司及其头面人物丑闻的新闻节目是司空见惯的，美国广播公司的这台节目本身并无惊人之处，但其内容却非同一般，因为揭露的公司正是美国广播公司。

这就是所谓的查理·天使(Charlie's Angels)丑闻，这一丑闻最初是由《纽约时报》披露的，美国广播公司的这台新闻节目紧接着就作了详细的报道，披露了更具有轰动性的消息。有关美国广播公司的丑闻归结起来基本上包括：(1)美国广播公司的主管卷入了(查理·天使项目)金额为一百万美元的欺诈“利润参与者”的阴谋，他们通过在“会计账目上做手脚”，将该项目的大部分资金挪用于斯伯尔林·哥尔德伯格(Spelling Goldberg)公司生产；(2)美国广播公司西海岸合同部的律师试图将此事提请公司主管注意时却被解雇；(3)阿让·斯伯尔林(Arron Spelling)和利欧纳德·哥尔德伯格(Leonard Goldberg)的一位密友所有子女全都受雇于斯伯尔林或哥尔德伯格公司，这位密友本人在某些房地产业务上与这两人也是合伙人，这位密友不是别人，正是美国广播公司总经理埃顿·路尔(Elton Rule)。

1980年11月，《幸福》杂志就此事作了跟踪报道，补充了美国广播公司新闻节目报道的内容。美国广播公司董事长当时74岁，即将退休，路尔是最有希望的接班人，在其他最高主管之中，据说，路恩·阿瑞基(Roone Arledge)是最有野心的竞争对手，用美国广播公司的人的话说，“此人与路尔之间关系相当紧张”，而阿瑞基正好负责美国广播公司的新闻报道。

二、两种极端的观点与现实的观点

面对古德云被解职、玖氏律师事务所的分裂、以及美国广播公司的“丑闻”等事例，天真者会感到振惊，而偏激者则可能不屑一顾。天真者往往认为这些事例是歪曲了事实或者根本就不是事实（也许是某些偏激的记者想象出来的），而

偏激者则认为这些事例在组织中是司空见惯的现象，我们之所以并不是总能听到类似的事例发生，是因为那些与此有利害关系的人掩盖了事实真象。

事实上，这些事例并非是偏激的记者虚构出来的，大部分都有据可查，在过去的几十年里，许多类似的事例也都曾由记者和从事组织研究的社会科学研究人员作过报道，很显然天真者的看法是不符合实际的。

同时，偏激者的看法亦不能有助于问题的解释。也许从表面上，这些事例与偏激者所看到的现实相去不远，但是，偏激者的看法却不能解释或预测何处何时会发生类似的事情，以及何处何时不发生类似的事例。偏激者认为破坏性的权力斗争、官僚主义和本位主义几乎无处不在、无时不有，但事实却并非如此。事实证明，尽管在某种程度上几乎所有的组织都存在病态的权力斗争，但是一些卓越的组织却完全避免了这种权力斗争的出现。

偏激者的看法存在的问题是，他们把玖氏律师事务所的分裂，美国广播公司的丑闻，以及古德云先生被解职的原因都归咎于人的本性，认为人都是邪恶的、好斗的、自私的、以及不道德的。偏激者和天真者一样，他们都把组织的绩效归诸于人的本性——偏激者认为通常是人的邪恶本性在发生作用，而天真者则认为是人的善良本性在起作用。同时，这两种类型的人都忽略组织中的人所处的社会环境，忽略了社会环境能够塑造人们的行为，不断地在人们中间引起冲突，以及为上述各种权力斗争提供舞台。

本书的看法则有所不同，它注重复杂的社会环境的影响作用，这种看法有两个基本概念即差异性和相互依赖性。所谓差异性，是指人们在目标、价值、利害关系、假设、以及

概念上的差别；而相互依赖性则是指由于在某种程度上依赖于别人，人们彼此之间相互拥有权力的一种状态，与之相对应的包括相互独立的状态，指的是彼此之间对另一方都没有权力；以及单方面依赖的状态，指的是一方对另一方拥有相当大的权力，反过来则不然。

差异性和相互依赖性影响着人们之间的相互作用关系，这种影响可以概括如下：

首先，当工作中的相互依赖程度越大时，单方面行动的可能性就越小。在所有的重大决策中，由于人们都拥有自己的权力，许多人都有可能拖延、阻碍、或者破坏决策。人们拥有权力的原因可能是由于他们具有正式职权，掌握财政或人力资源的控制权，拥有立法或法律合同方面的专长或知识，或者其他权力来源。

当相互依赖的许多人彼此之间差异较大时，对于要做什么、由谁来做以及何时去做等问题，他们自然就会难以达成一致，人们在目标、价值、利害关系以及观点上的差异将会导致不同的人有不同的结论。差异性以及相互依赖性越大，则人们在观点上的差别也就越大。由于彼此存在相互依赖关系，人们不可能通过发号施令或一走了之的方式来处理相互之间存在着差异，因此工作中高度的差异性以及相互依赖性就必然伴随着意见上的分歧，并且影响解决分歧的方式。

当涉及到的人员特别少（相互依赖关系特别少），人员之间的差异较小时，有效地解决工作中的冲突的方式相对比较简单。我们可以使这些人聚到一起，面对面直接进行讨论，寻找能够使所有人的重大需要都获得满足的明智的解决问题的答案。或者让某位最有知识或专长的人寻找最优答案，一旦他找到最优答案，其他的人就按照这种方案行动。

当涉及的人员特别多（存在大量的相互依赖关系），人员之间的差异特别大时，寻找有效地解决冲突的方式就变得更加困难，问题就变得更加复杂，当一位市场部的人员同你产生冲突时，如果他同你工作在同一地点、同一部门并且同你有相同的教育背景及共同的种族背景，要解决你们之间的冲突就相对比较容易；但当一位工程师（或会计师）同你产生冲突时，如果他同你有不同的国籍，不同的工作部门，并存在其他不同点，要解决你们之间的冲突就大为不一样了；同样，当一位政府雇员（或报界记者）把你当成“敌人”看待时，情形就更不同了。

当差异性和相互依赖性程度较高时，涉及的人员就不可能听从于某位“专家”的意见。因为不同的群体会推荐不同的专家。要使相关的人员聚到一起讨论有关问题也几乎是不现实的，即使多个利益群体的代表聚到一起，总的方面存在着的巨大差异也会使讨论变得相当困难，空耗时间甚至毫无结果。在这种情况下，人们通常会着手寻找其他的解决冲突的办法，有时他们通过谈判，彼此作出妥协，选择一个次优方案；有时他们把自己的观点强加于人；有时为了长远的利益暂时允许别人单独作出决定，以期对方将来作出回报；有时他们通过操纵的方式使其他人接受其观点；有时通过说服他人，使其他人相信某种方式是最佳选择。在适当的条件下，采用某一种手段也许可以解决冲突，但这样做往往要付出相当大的代价，强迫其他人接受某种方案就会引起其他人在未来进行报复；妥协就意味着不能达到最优；操纵他人就会丧失信誉，使将来解决冲突的工作变得更加困难。有时，当彼此之间的差异及相互依赖程度相当大时，采用这些手段往往并不能取得成功，相反还会导致权力斗争的加剧，出现官僚

主义以及本位主义等现象。

换言之，在差异性以及相互依赖性程度较大的情况下，出现类似玖氏律师事务所、曼维利公司以及美国广播公司的那种权力斗争现象的可能性就相当大，这与人的邪恶及善良的本性是毫无关系的。当人们彼此之间存在相互依赖关系，同时在目标、观点、利害关系以及对未来的看法上存在巨大的差异时，就会存在导致约翰斯-曼维利公司那种现象的潜在危机。同样地，当部门之间相互依赖程度较大，彼此在文化以及业务上存在巨大的差异时，就会导致类似玖氏律师事务所出现的现象。此外，当人们对未来的看法存在差异，彼此在利益上又是竞争对手时，就很容易产生类似美国广播公司出现的现象。在上述情形中，以及所有类似的情形中，社会的复杂性，而非人的本性，是导致冲突的关键性的原因，当出现这些情况时，如果缺乏重要的技能——领导技能（这是三个案例中缺乏的东西），就必然出现破坏性的权力斗争（如图 1 所示）。

按照社会复杂性的观点，我们同样也可以预测，在差异性以及相互依赖性程度较低时，出现冲突以及权力斗争、官僚主义和本位主义的可能性就比较小。差异性和相互依赖性较小的条件与下列因素有关：

- * 组织规模小 — 职务的专业化程度小。
- * 技术简单 — 不需要大量的技术专家。
- * 产品或服务的差别小 — 人们的工作目标相一致。
- * 竞争程度小 — 各种资源丰富，人们不必与其他人在工作上进行协调，或者供应商的权力相对较小。
- * 小型顾客和供应商很多 — 不存在足够大且有实权的顾客和供应商。

- * 政府调节手段较少 — 政府机关权力小。
- * 工会组织较小 — 有组织的雇员团体权力小。
- * 就业人员相似 — 即在性别、年龄、国籍、种族等方面的差异小。
- * 就业人员受教育程度低 — 即无人具有专业特长上的权力。

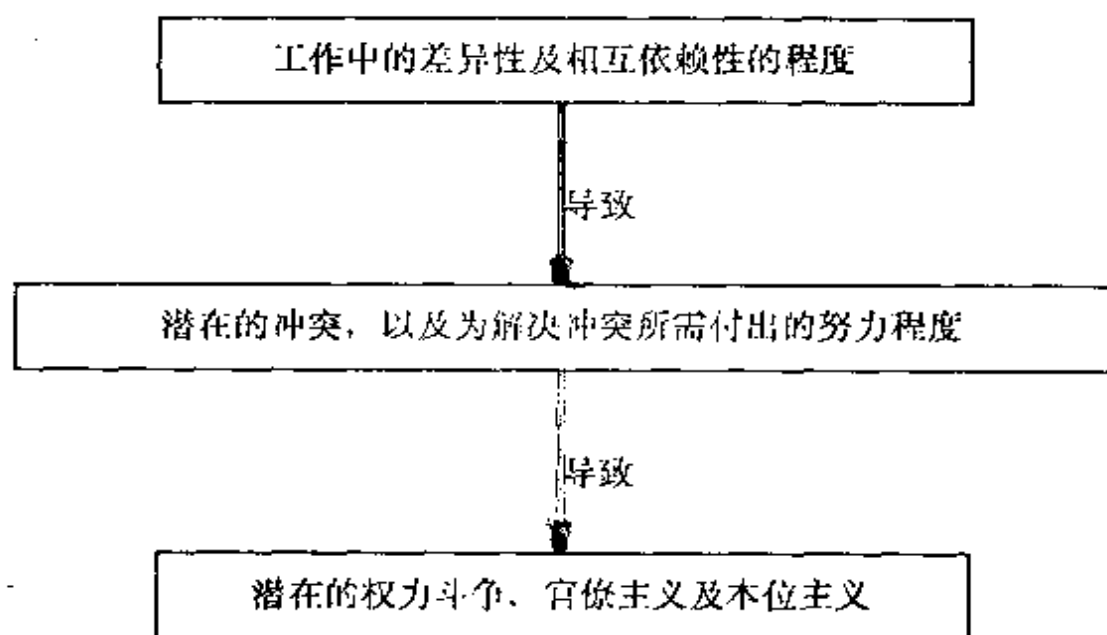


图 1

上述特征正好与经济学传统的企业模式特征相一致，在传统的企业模式下，经济决策是“理性”的，并且不存在权力斗争与政治学上的问题。按照社会复杂性的观点，这一巧合并非偶然的。因为传统的企业模式就是一种规模小且技术简

单的组织，其外部环境不存在大型的客户、供应商、工会组织或政府调节人，组织结构简单，雇佣的从业人员也具有相似性。

如果当今的组织都象传统的企业模式那样，那么本章讨论的内容就显得滑稽可笑了。现实中并不存在这种简单的社会环境——的确，虽然在人类历史的长河中，简单的社会环境作为一种主导形式曾经长期存在过，包括最初提出传统的企业模式的那个时期，但是在过去一个世纪中，尤其是在过去的几十年中，这种情形已经发生了深刻的变化，当今我们不再生活在简单的社会环境之中，并且权力一直使得社会环境变得更加复杂（而不是相反）。

三、社会发展趋势与领导工作的挑战

作者认为，人们常常忘记了过去一百年来人类社会所发生的巨大变化。1840年以前，人类面临的问题是同大自然作斗争，那时，大多数人还是贫穷的农民，他们将大部分时间用来处理各种事情，而不是用来同人打交道。人们彼此之间确实也存在着与工作有关的相互依赖关系（象农民与农场主的关系），但这种相互依赖关系并不多；人们彼此之间的差异也确实存在，许多人有着不同的教育程度、宗教、种族及国籍，但这种差异也不是很大；人们彼此之间也经常出现冲突，但冲突的次数并不多，冲突的内容也比较直截了当。总之，那时人们的主要精力集中在耕地、播种、缝补以及饮食等问题上。

1840年以前，管理人员的确也会面临相当复杂的环境，但是，与现在的情况相比，那时复杂的环境毕竟不多见。1840年以前，负责五百人以上规模的组织的管理人员

总共也不过是几百人（最多不超过一千人），而现在这样的管理人员却成千上万，而且那时的管理人员面临的相互依赖关系为数甚微，人们之间的差异也相对较小。

1840 年以前，管理人员一般只与有限的地理范围内少数的市场打交道，运输与通讯上的困难使得他们不可能为更大的市场服务；管理人员所依赖的供应商也为数不多；产品与服务在技术上较为简单，而且不需要大量的种类繁多的投入；政府的作用（尽管不能忽略不计）无疑比较小，且政府的要求也相当有限。在组织内部，管理人员可能依赖于某些关键的下级，但这些下级人数是很少的，同时由于技术不太复杂，产品比较简单，销售量比较小，职务的种类也就比较少，而且担任工作的人也是可以替换的，雇佣的人员在各方面具有相似性，基本上都是从当地背景相同的就业队伍中招募来的。

当今，管理人员则处在完全不同的工作环境之中：一个半世纪以来的技术进步产生了通讯技术和交通运输技术，整个地球变成了一个全球性的市场。医疗、农业和其他行业的技术进步使整个市场的人口急剧地增加，极大地提高了市场的购买能力。以蒸汽机的出现为标志的工业技术使工厂变得越来越大，生产的产品变得越来越多。由于工业组织和商品销售组织在规模及数量上的增大与增加，出现了越来越多的不同类型的组织，有的为企业提供服务（如会计师事务所）；有的对企业的行为进行协调（如联邦贸易委员会、汽车业工人联合会）；有的则为满足城市化以及工业化的要求向就业人员提供服务（如学校、医院、地方政府）。

由于技术所带来的这些变化，现在的管理人员必须处理数以千计的相互依赖关系，其中包括各种影响其工作成效的

人员、群体以及组织。而这些相互依赖关系中的人员在价值、观念和信念上又存在巨大的差异。

当今，即使是一家规模较小的公司的管理人员，通常也得同十几个国家数以百计的市场打交道，向这些市场提供种类繁多、技术复杂的产品或服务。同时为了获得零件、人员以及资金，他还得同一个巨大的供应商网络打交道。此外，还有许多有关的、重要的、有权力的工会组织、政府机构，甚至包括新闻媒介也是他必须交往的；在组织内部，他还依赖于具有不同职能的下级单位里高度专业化的员工，这些员工既有年轻的也有年长的，既有黑人也有白人，既有男性也有女性，既有获得过工商管理硕士学位的人也有连高中都未读完的人，既有美国人也有外国人，而且所有这些员工的工作都相当复杂，不能轻易迅速地被别人所取代。

尽管这种社会复杂性在管理工作中达到登峰造极的境地，但是从某种程度上讲，任何管理、技术和专业工作几乎都要面临这种复杂的社会环境，特别是自二次世界大战以来，日益复杂的组织迫使管理人员实行分权，这就意味着需要越来越多的中层管理人员和专业人员帮助处理工作中的差异性和相互依赖性，在过去的 25 年中，几乎各个阶层都出现了各种不同的趋势，这些趋势加大了工作中的差异性和相互依赖性，它们包括以下几个方面：

1. 企业的国际化：当今一般企业的经营范围都涉及到许多国家，企业的收益也更多地来自美国以外的国家，面临的竞争对手也主要是美国以外的企业。
2. 经营的多样化：当今大多数企业的规模远比60年代的规模要大得多，企业的扩大大多是通过多种经营来实现的——即增加新的产品、服务或市场。

3. 政府调节手段、有组织的消费群体和经济报道单位的增多：当今，除顾客、供应商、竞争者以及工会组织之外，还有许多其他的实体都试图对企业的行为施加影响。
4. 就业人员之间的差异不断加大：随着越来越多的妇女、黑人、讲西班牙语的布朗族人以及其他少数民族的人加入到就业队伍中来，就业队伍不再象从前清一色的男性白人。
5. 技术的不断进步：新型微处理技术、遗传技术以及其他技术的发展导致了新产业的出现以及传统产业的更新。
6. 受过教育的就业人员不断增多：这一趋势并不是当今特有的，但它却对当今的工作环境产生重要的影响。
7. 过去十几年中世界经济发展速度放慢：这一趋势是所有趋势中的最新趋势，并且令所有企业界人士所关注。
8. 就业人员年龄老化：二次世界大战后高峰期出生的婴儿现在正充斥于劳动力市场，并极大地加剧了当今公司各个层次上有限职务的竞争程度。

究竟哪些趋势更加重要，或者是否还有其他的趋势没有被列出来，对这些问题，专家们也许会有不同的看法，但是作者认为人们一定会同意这样两个观点即：(1)所有这些趋势都是客观存在的；(2)每一趋势都对当今的工作环境产生重要的影响。尽管有相当多的文章讨论过某一种趋势的影响，但是还没有人讨论过这些趋势作为一个整体对专业和管理工作所产生的影响，正是这种综合的影响才对我们所讨论

的问题具有重要意义。

随着自我管理和工作上独立自主性的减少，以及工作越来越依赖于其他人，各种趋势已经系统地将个人自主性工作（关键的任务及其责任可以由在职者个人完成的工作）和管理性工作（需要在职者通过其他人完成任务，同时对其他人拥有相当大的权力的工作）变成了领导性工作（这种工作要求在职者获得其他人的帮助和合作，但不同于管理性的工作，在职者对大多数其他关键人物并没有控制权）。这些趋势包括：(1)非市场性的外部人员如政府、消费者群体、传播媒介、在某些行业还包括有组织的劳工，他们的权力不断增加；(2)国际竞争的加剧，使得美国企业对重要顾客和供应商的依赖程度加大，并且由于利润减少和盈利能力降低，企业内部各部门及其事业部由于资源有限，彼此之间的依赖程度加强；(3)技术的日益复杂化（包括管理技术和自然科学技术），使得我们对技术专家的依赖程度日益加大；以及(4)受过良好教育和技术熟练的就业人员的增多，这些人不太服从命令，也不象他们的前辈那样容易被别人取代。

总之，这些趋势在过去的 20 年至 30 年里，极大地改变了管理性工作以及个人自主性工作，并且仍将继续改变这些工作。这些趋势使得人们更加依赖于政府官员、技术专家、关键下级、企业里其他部门的人员、关键的顾客、重要的供应商、主要的工会组织、经济报社、以及其他各方面的人员，而这些趋势又不能自动地提供控制这些人的新方法。这样，这些趋势就把管理性以及自主性工作变成了领导性工作，这种领导性工作的本质性问题就是权力不足，即要把工作做好所需要的权力与职务本身自动产生的权力之间存在一个相当大的缺口。

同时，许多其他的趋势，如产品的多样化、市场的多样化、以及就业人员之间的差异不断增加，使得新出现的领导性工作日益复杂。

不久以前，美国公司的管理人员或专业人员只须处理单一的产品或服务、单一的市场或相同的顾客，从业人员同管理人员或专业人员的情况相差不远等等，然而现在的情况就大不一样了，我们必须处理多种多样的产品或服务，必须同具有不同的业务目标和观点的人共同工作；必须同多个市场和多个顾客群体打交道，这些人又往往有不同的需要，有的甚至讲不同的语言；还必须同下级一起工作，然而这些下级不再同我们一样，有的甚至完全不同。

我们在工作中必须接触的人员，所出现的这种日趋多样化的趋势有着深刻的含义。当你所要领导的一群人在背景、教育程度以及总的观念上同你有相同之处时，情况要好一些，但是当这些人各自关心着不同的产品和市场，他们有黑人也有白人，有年轻人也有年长者，有美国人也有亚洲人，这时的情形就大不一样。相互依赖的人员之间的差异性将导致冲突，而且常常是大量的冲突，要以有利的方式解决这些冲突常常又非常困难，要使得人们齐心协力而不是人心相背，并且有助于创造性地制订决策，而不是产生破坏性的权力斗争，这一切都要求具备一种高水平的领导能力。

换言之，我们所处的时代是完全不同的时代。以往的工作可以用图 2 来表示，它所涉及到的人员是一个相似的群体，人们之间的人际关系可以明确分辨出来。现在这种传统的工作，由于基本趋势的影响，已经变成了复杂的领导性工作，如图 3 所示。这种领导性工作中包含许多具有差异的以及存在相互依赖关系的人员，这些人际关系有时难以明确分

辨出来。

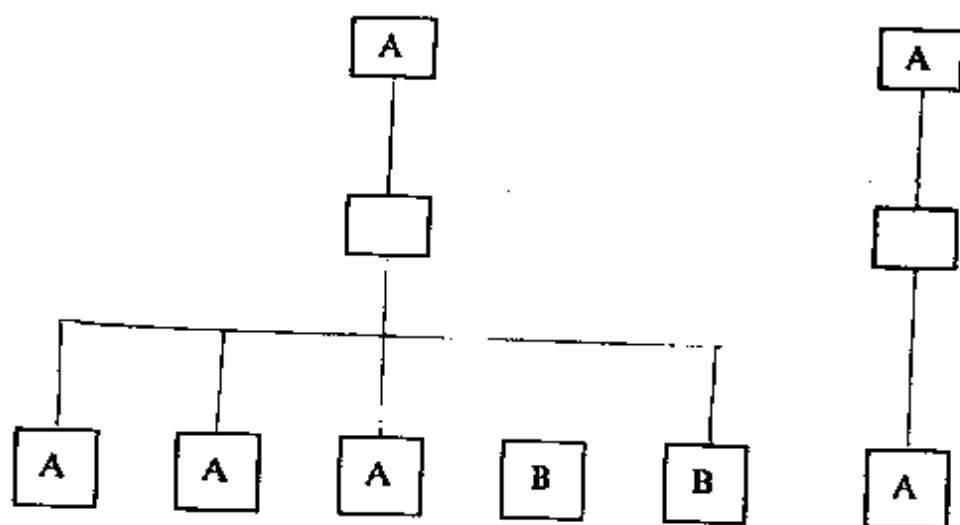


图 2

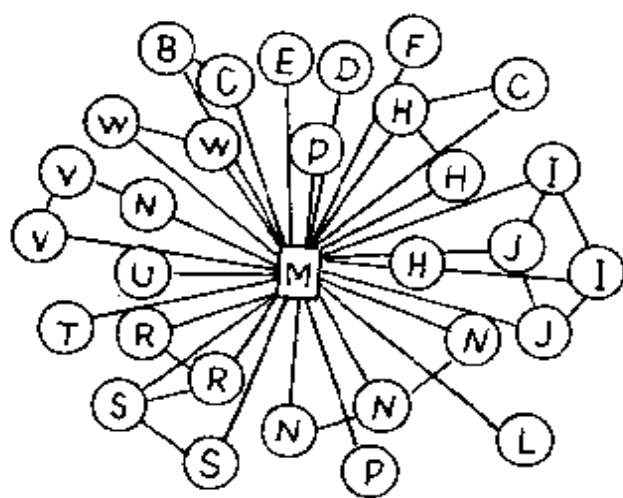


图 3

由于社会复杂性的极大增加，工作中人们之间的冲突以及处理这些冲突所需付出的努力也相应地（可以预料地）增加。自我管理程度的减少，迫使人们占用越来越多的时间去寻求其他人的帮助与合作或者让其他人服从其决策，但是人们之间的差异的扩大，却又使得这项工作变得日益困难。譬如，企业内的新产品说明书如果在工程师们看来比较满意的话，在市场人员那里却往往难以接受；产品的发货时间如果满足某一顾客的需要，对于其他顾客或制造部经理来说却往往难以满意；某项政策如果使某位政府管理人员感到满意，但对于执行这一政策的管理人员，甚至对于其他的政府管理人员来说，也许会感到不满；工资决策如果让某一工会组织感到高兴，也许会使股东感到不悦；在企业内如果增加某一部门的资源预算，就会使其他部门感到不满；采取公平对待的原则可以使少数民族的人以及妇女感到高兴，却又会使男性白人感到不悦；一项新产品设计虽然可以取悦德国的顾客，但也许不能被巴西的顾客所接受。

所有这些冲突的数量多得惊人。每天都有成千上万的冲突在发生，有的是为了极其琐碎的小事（比如为放冷水器的位置）；有的则为非常重要的事情（如核武器）。在当今复杂组织里，有关决策以及执行决策的问题几乎很少能够幸免冲突的出现。

换句话说，由于过去一个世纪，尤其近 20 年的巨大变化，发生类似曼维利公司、玖氏律师事务所、以及美国广播公司问题的可能性戏剧性地增加了，这种变化并不是因为人类的本性突然之间变得更自私、更好斗或更邪恶，而是因为大量的重要的发展趋势使得工作的社会环境变得更加复杂。同时，没有任何证据表明这些发展趋势在不远的将来会出现

逆转。

四、迎接挑战 —— 不进则退

对于管理和专业工作性质变化的重要意义，无论如何强调都不过分。因为我们为了适应这些变化，寻求相应明智方法的风险是巨大的。

无数各种规模的组织都可能面临着曼维利公司，玖氏律师事务所以及美国广播公司等案例碰到的那些问题，这些组织面对这种挑战，是否能够取得成功，将要影响无数的顾客、雇员、以及股东。

以美国电报电话公司（AT&T）为例。由于政府干预减少，该公司对政府的依赖程度也大为减少。但是，新的激烈的竞争形势和技术的变化，极大地加大了该公司对顾客以及竞争者的依赖程度，同时，也极大地加大了公司内部的相互依赖关系，尤其是工程、生产和市场部门人员之间的相互依赖关系。过去制造部为了降低成本和取悦政府官员能随心所欲地发布命令，同时各个职能部门也能相对独立地运转，而现在，产品的创新以及快速地将新产品推向市场才是真正的命令，这时，制造部不能再象以前那样支配决策了，并且，各个关键的职能部门也必须密切配合工作。

美国电报电话公司能否成功地管理好这种新型的内部依赖关系，将影响该公司向无数顾客提供服务的质量，影响该公司成千上万的雇员的工作安全感和满意程度，影响该公司无数股东的财务收入。

那么，美国电报电话公司究竟做得怎样呢？根据许多报道，该公司做得并不是特别好。制造部与市场部主管陷入一场重大的权力斗争之中，他们的主要精力被浪费在与工

作毫不相关的事情上。直到作者写这本书时，该公司的制造部才刚刚取得这场权力斗争的胜利。1983年9月至1984年2月，该公司市场部三位最高主管离开了这家公司（并带走他们手下的人）。该公司市场部一位倍感辛酸的前任经理是这样简要叙述这场权力斗争的：

我之所以离开美国电报电话公司，是因为制造部的本位主义使我们无法实现以市场为导向的愿望，市场部的人员想尽快满足顾客的要求，然而制造部的人员却背道而驰，他们想以较长的时间，双倍的费用来生产只能达到一半要求的产品。正是这种公司文化上的冲突，使得市场部与制造部之间的斗争接连不断。能够从这种权力斗争摆脱出来，我感到是一种解脱。

美国电报电话公司的管理人员并不是愚蠢或天真，也不是没有认识到他们需要强有力的领导能力才能渡过难关。问题在于，他们到目前为止还没有完全成功地找到或培养出有足够领导能力的人员，并鼓励他们去从事强有力的领导工作。

这个案例是个别的情况吗？通过与数以千计的美国公司主管进行交谈，作者发现，这个案例发生的问题并非是个别情况。同美国电报电话公司出现的问题相比，其他许多公司面临的挑战也许小一些，问题不是十分突出，但是所有公司出现问题的根源却都是相同的。

工作中客观存在着的巨大差异和相互依赖关系，要求人们具备强有力的领导能力，并对复杂的社会环境进行管理，如果不能满足这种要求，那么后果将非常严重！

第三章 领导的挑战

——变不利因素为有利因素

上一章的分析可以归纳如下：在当今社会，组织起着具有支配地位的作用（并且可以预见，在将来，组织将起着越来越重要的作用），其特点是，人们之间存在着巨大的异差（有的人甚至分布在不同的国家或地区）以及大量的十分复杂的相互依赖关系，这种差异性以及相互依赖性不可避免地导致人们之间的冲突，并影响解决这些冲突的方式。相互依赖的关系迫使人们去与其他人进行交往，但人们彼此之间存在的差异又使得人们之间的交往变得十分困难，因为人们彼此之间存在着差异，对于做什么、由谁去做等问题上很难达成一致，从而也就出现了冲突。同时，由于人们彼此之间又存在相互依赖关系，任何人都不可置这种冲突而不顾，还得设法影响事态，以便解决冲突。由于人们在目标、工作重点和信念等方面的差异，要找到让双方都满意的解决冲突的办法就会相当困难、耗费时间、甚至令人沮丧。某些人有时干脆就放弃努力，不去寻找让双方都满意的办法，而是只顾自己的成功，这样也就容易导致本位主义和破坏性的权力斗争。在病态的权力斗争中，人们之间的敌对态度又会进一步加大彼此之间的差异，另一方面，政治角逐的结果往往也会加大彼此之间的相互依赖程度。这样就会引起更大的冲突，增大管理工作的难度。

根治这一病症确实是当代最大的挑战之一。

一、不同的方式，不同的结果

组织内部出现权力斗争的可能性随着具体情况的不同而有所不同。组织活动的范围和差异越大，技术复杂程度越高，竞争越激烈，资源越匮乏，组织规模越大，雇员在教育程度、文化背景、年龄上的差异越大，组织结构中职务专业化程度越高，管理层次越多，则差异就越大，相互依赖程度也就越高，组织出现冲突、权力斗争以及政治斗争的可能性也就越大。这也就是说，随着具体情况的不同，权力斗争、政治冲突以及影响方式的复杂程度也会有所不同。但是，特别值得注意的是，两个特征完全相同的组织，由于领导能力以及人们的态度的不同，会出现完全不同的结果。这也就是说，巨大的差异和相互依赖关系并不一定会导致破坏性的权力斗争出现，只要能够有效和负责地进行管理，在复杂的社会环境中，也可以产生优秀的决策，具有创造性的解决问题的办法，以及创新的产品和服务。

从事决策过程研究的许多人都发现，差异和相互依赖是产生创造性观点的必要因素。如果只有一人做决策（不存在相互依赖），或者所有的人都以相同的方式考虑问题（不存在差异），这时，解决问题所需要的信息就相当少，信息覆盖面相当狭窄。但是，当参加决策的人员很多，人们都有各自不同的观点，这时，由于冲突，就可以获得更多的信息，冲突还会迫使人们设法找到解决冲突的办法。

在群体决策的教学中，经常用到一个名为“在沙漠中生存”的练习，这个练习就是一个很好的证明。凡是这个练习的参加者都发给一份材料，材料的内容是，一群人由于飞机失事，迫降到美国西南部的沙漠上，这批“幸存者”现在面临

生存的挑战。材料列出了“幸存者”可以支配的资源（共十五项），现在要求参加练习的人，按照保证“幸存者”生存下来的重要程度对可以支配的资源逐项排序。当参加者独立完成排序之后，他们被分成若干个小组，并让他们在小组内进行群体决策。结果表明，在五分之四的情形中，小组的群体决策结果要优于参加者个人决策的平均结果。并且，参加者能力较强时，群体决策常常都要优于个人做出的决策。

从事组织研究的人员也获得过类似的结论。处在行业领导地位的公司和那些着手开创新行业的公司，存在的差异比较大，相互依赖程度也比较高，出现冲突的可能性也比较大，这一点常常明显地表现在组织设计中。这些公司的管理人员有时有意识地使组织结构变得似乎有些混乱，充满复杂的相互依赖关系，他们鼓励，甚至强迫具有差异的单位进行接触，这样做的目的就是要引起更多的冲突，并且在短期内能够碰到更多的问题，面临更大的挑战。他们认识到，只要能够有效地管理好冲突，就能获得更有创造性的思想，更有创造性的解决业务问题的办法，以及更有创新性的产品及服务，并且他们懂得，这种创造性可以使他们变得具有更强竞争力、敏感性以及适应性。

以开发新产品为例。处于领导地位的公司常常把工程人员、市场人员以及制造人员（有时还包括顾客、供应商以及其他人员）组织起来共同开发新产品，即使这样做有可能带来管理上的问题（因为这样会产生大量的冲突），但他们知道，如果让工程人员或市场人员单独开发新产品，这样尽管比较容易管理，但设计出来的产品往往不够理想。工程人员单独设计出来的产品注重技术以及设计技巧本身的内容，设计出来的产品常常不易于制造，并且往往不能满足市场的需

要（至少在价格上顾客难以承受）。市场人员单独设计出来的产品虽然反映市场的实际需要，但在技术上往往没有可行性或者容易被淘汰。同样制造人员单独设计的产品，虽然易于制造且造价低廉，但通常却不能反应市场需求的变化以及技术变化。

作者服务过的几乎所有成功的公司，象国际商用机器公司(IBM)、美国通用电器公司(GE)，都认识到了这种现实。这些公司所雇用的人员都不具有相似性，而且其工作也不是结构层次分明具有相对自主性的工作，当然，当这些公司面临极其复杂的社会环境，在管理上遇到相当大的挫折时，他们也曾试图改变其做法，但是他们并没有这样做。相反，他们认为社会的复杂性以及冲突是不可避免的，并且积极主动地进行管理，他们获得了成功。通过对冲突的管理，他们富有成效地使员工团结一致，消除了不必要的差异和那些导致政治冲突的相互依赖关系，同时，也减少了破坏性的冲突，使得管理社会复杂性的过程变得更加现实可行。

作者服务过的那些失败的公司通常则完全相反，他们选择了一条不同的道路。可以发现，为了使其工作更容易加以管理，这些公司的最高管理人员采取的方式就是尽可能地消除差异以及相互依赖性，他们的周围尽是一些与他们本人相类似的管理人员，他们把自己置于僵化的有一定自主性的部门或事业部之中，并且坚持要求按照组织层自上而下进行沟通（从而减少横向的相互依赖关系）。这些措施通常的确消除了许多冲突，并使其工作在短期内变得更加容易。但是，这些措施从长期来看，总是有碍于工作成效，在某些情况下，这些公司所生产的越来越陈旧的产品和所提供的不适应需求变化了的服务迫使顾客去购买其竞争对手的产品并接受

其服务；在另一些情况下，新的国际竞争对手利用更有创造性的产品和更合理的价格把顾客吸引过去。这两种情况的结果都是一样的，由于激烈的竞争，使这些公司的收入和效益减少，结果公司内部各部门被迫为了获得有限的资源而进行角逐，这样内部的相互依赖关系又反而加大了。由于领导能力薄弱，管理好这些冲突是不可能的，这样也就导致了更多的官僚主义、本位主义以及破坏性的权力斗争，人们的精力被浪费在这些病态的权力斗争之上，从而也就进一步降低效率，增加成本，扼杀本来就不多见的创新，疏远大多数雇员之间的关系。这一切又会导致更多的冲突，使得管理工作变得更加困难。

这是两条不同的途径：一条是当今那些失败的官僚组织所走的路；另一条则是当今那些卓越的组织所走的路。这两条途径突出了我们所面临的挑战（见图4）。超出人们控制范围的发展趋势正使得工作和社会环境变得越来越复杂，这也就产生了更多的冲突以及潜在的冲突，如果这些冲突得到妥善处理，那么就会获得巨大的好处，创造性的思想、创造性的解决问题的方法、以及有创新的产品及服务，就会使组织变得更有成效，同时也使得组织中的生活变得更有吸引力。相反如果社会的复杂性得不到妥善地处理，代价将是十分昂贵的，官僚主义、本位主义以及破坏性的权力斗争将降低效率，增加成本，扼杀创新、疏远人们之间的关系，并使几乎每一个人都感到沮丧。

在作者看来，当今我们面临的一项最富有挑战性的工作，就是使工作组织沿着图4所示的右边的那条路途前进，而要做到这一点，就必须有熟练的领导技能。

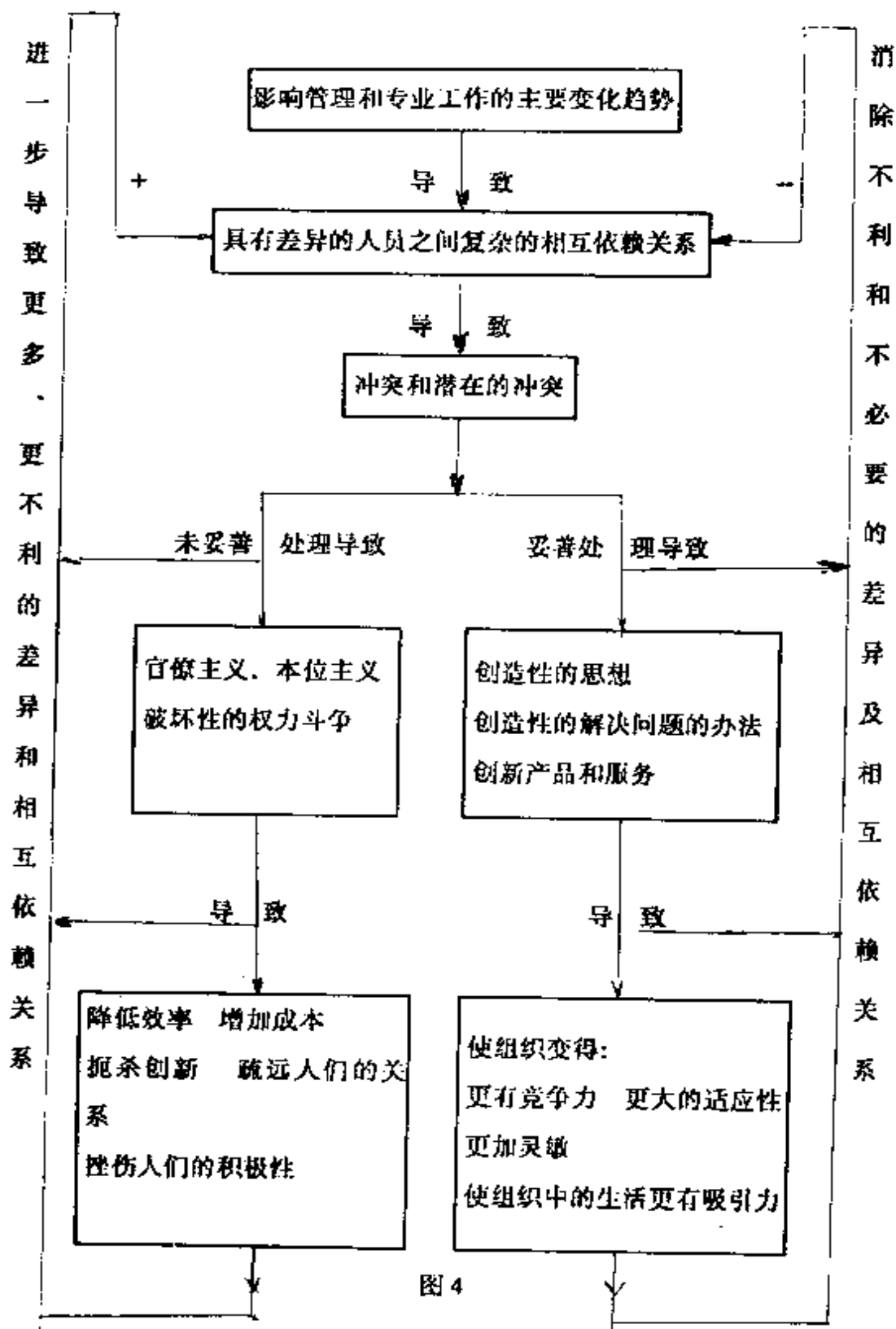


图 4

二、领导工作的重要性

上述分析深刻地表明，如果我们要使现代组织以有效和负责的方式运转，就必须做到：(1)避免让这些组织变得过于复杂和难以管理；(2)组织中录用的人员要愿意并且能够处理复杂的社会环境。在用人时仅仅考虑少数最高管理职务是远远不够的，还必须考虑所有存在权力不足并需要领导的职务。温斯顿·丘吉尔或托马斯·沃森担任总统职务，这种选择是明智之举，然而仅此还不够，从事专业、管理和技术工作的大多数人员还必须具备能力，去管理与其工作有关的一系列复杂的相互依赖关系，并且他们必须把这一任务当成其中心工作。工程、会计、市场以及其他各个领域内的人员仅仅只擅长技术工作（尽管绝对必要）是不够的。

当今许多人都忽视了这种人际关系网的管理工作，正如他们受到过的教育一样，他们喜欢把注意力集中到工作的技术方面，当其他人不主动同他们进行合作时，他们就把问题归咎于其他人；当其他人要求他们提供帮忙时，他们很快就抱怨耽误了“他们的工作”；当他们的工作成效的考核结果低于他们自己的评价时（这几乎是不可避免的事），他们通常就会得出结论，认为自己是“政治斗争”的牺牲品。

这就意味着，对于人员配备，我们不需要许多独断独行的“专家”，需要的是那些把他们的工作当成领导性工作看待的人员，尽管所要领导的人并不向他们汇报工作。对于基层、中层管理者来说，这也意味着，我们不需要偏激的弱肉强食的斗士、自我管理为导向的技师、或者一切行动听指挥并缺乏创造性的组织人。正如米歇尔·麦可比(Michnel Maccoby)所说的（作者颇有认同感），这一切在当今是如此

之普遍。相反，我们所需要的人是那些把自己的工作看成是领导性工作的人，他们积极主动地领导下级、同事、上级、以及外界人士并努力在工作范围内获得负责的结果。对于最高管理阶层来说，这也就意味着，我们不需要那些只顾股东利益的财务分析专家，不需要那些只顾为少数官僚服务的官僚主义者，不需要只顾为了维持与顾客关系和扩大销售额而“免费赠送”产品的销售人员。相反，我们需要的是那些愿意并且能够为组织全体人员服务的人。

传统的企业家也不是我们所需要的人（正如某些人的看法一样），传统的企业家比较擅长处理与顾客、供应商以及投资者之间的关系，同时也擅长管理下级。但传统的企业家却几乎很少有人能够处理好与那些处在企业内部正式职权范围以外人员之间的相互关系，他们也不擅长处理好与上级之间的关系，传统的企业家性情激动多变，他们把其他部门的雇员以及自己的上级看成官僚式的敌人，这就是传统的企业家为什么喜欢承担风险自己开办企业的主要原因。

由于相互依赖性的日益加大，需要一大批具有领导技能（广义的领导技能）的人员。一个世纪以前，也许只有几千人的工作才需要管理大量的相互依赖的人际关系。可现在这样的人却是几百万。同时由于人们之间的巨大差异，所需要的各种领导技能也更加复杂。如果要领导 100 人，当这些人具有相同的目标、价值观和看法时，领导工作是相对比较容易的，但是当被领导的人员，分成 20 个派系，彼此发生冲突，领导工作就完全不同了。

有关的领导技能在本质上取决于认识能力和人际交往的能力。这些技能包括正确估计人们在目标、价值观、概念和利害关系上的差异的能力，分析人们之间相互依赖关系的能

力，以及分析差异性和相互依赖性的具体涵义的能力。领导技能还包括通过对具有巨大差异的人员施加影响，将各种判断付诸实施的能力。这就是组织社会中所需的领导技能。

本书的第二篇将深入探讨这些领导技能，作者认为，先简要地概括这些内容毫无疑问将是有益的，当然这种概括并不是要证明或夸大其结论。

三、权力来源与领导技能

以有效和负责的方式管理复杂的差异性和相互依赖性，首先，必须有足够的权力能够弥补领导工作中内在的权力不足；其次，必须有意识地去运用权力，尽可能以负责的方式管理所有的相互依赖关系。

人们所需要的权力来源于多种形式（这是必然的），权力基础包括信息与知识、良好的工作关系、处理人际关系的技能、明智的行动计划、资源网、优良的业绩等。

“知识就是权力”这一真理确实适用于当今许多职务，但是对于领导职务来说，特别重要的那类知识并不来自于书本或教学计划。这类知识就是有关工作周围环境的社会复杂性的知识。

不了解当今工作周围存在差异性和相互依赖性的环境，就不可能做好领导工作，这就要求了解与工作有关的所有人员，那怕有成千上万的人；了解所有有关人员的看法：他们在想些什么，他们的世界观是什么，他们真正利益是什么；了解哪些看法会出现冲突，即了解重要的差异是什么；了解每一群体的权力来源以及为了其自身利益将在多大程度上运用其权力。

了解上述各方面的情况及其重要性是做出明智决策的关

键，这就要求人们客观地回答以下问题：要实现任何一种设想，必须得到哪些人合作和哪些人服从？某些人会抵制合作或服从吗？如果是，为什么？他们抵制的程度有多大？我是处在减少或克服这种阻力的有利地位吗？哪些设想比较现实？这些设想是否能满足每一个人的最佳利益？如果不是，为什么不是？谁将为此付出代价？如果不回答这些问题（问题的答案往往并不能从工作中自动产生），人们就会盲目地陷入困境之中。

但是仅了解情况是不够的，你也许知道应该做些什么，但实际上你却做不到，除非你能接近那些你需要他们的合作和服从的人，除非这些人愿意听从你的意见，除非他们相信你所说的话，换句话说，必须与所涉及到的大多数人建立起值得信赖的人际关系，这就是说，要与上级、下级、下级的下级、同事、外界供应商和顾客——几乎包括工作上有依赖关系的所有的人之间建立起良好的合作关系，彼此之间的依赖程度越大，相互之间的人际关系也就越重要。

建立在相互尊敬、羡慕、了解、义务和友谊基础上的良好工作关系是完成工作的一种重要的权力来源，当人们的差异极大彼此互不信任，而由于存在相互依赖关系又不可能采取命令的方式要求其他人时，没有良好的工作关系，即使是可能性很大的设想，也有可能被拒绝或抵制。此外，良好的工作关系可以作为重要的信息渠道，没有良好的工作关系，就不可能为有效的工作建立起信息来源。

建立各种良好的工作关系，尤其是当涉及的人较多，且分散很广时，是一项艰巨的工作，这时除非你有另外一种权力来源——即良好的业绩和较高的威望。良好的业绩和较高威望有助于人们在缺乏上述权力来源的时候用较少的时间

建立和维持良好的工作关系，当领导职务较高时，涉及到的人员也相当多，这时时间非常关键，利用这种权力来源节约时间是相当重要的。

建立并运用上述三种权力来源也需要一定的技能，而技能本身也构成另一种权力来源。所谓技能包括认识能力，即正确地诊断谁掌握实权（这一点与许多问题都有关），估计人们之间的差异及其根源，分清彼此的利益所在；技能还包括人际交往的能力，即与不同类型的人员建立起良好的人际关系，然后维护好这种关系，哪怕彼此距离遥远，面对面交往的机会极少，并且存在着现代生活造成的紧张和压力感。技能还包括各种各样的施加影响的技能，即懂得如何按照具体情况准确地运用信息、人际关系、正式职权以及其他权力来源；此外技能还包括各种各样的技术上的能力，即与特定的业务或特定的部门相关的技术能力。

技能、信息、良好的人际关系、以及业绩，将有助于补充职务自动产生的权力来源，有助于人们在高度复杂的社会环境之中从事领导工作。这些权力来源使得人们可以制订富有想象力的行动计划，这种计划将指明一条行动路线，沿着这条路线，破坏性的权力斗争将减少到最低限度，人们之间的冲突也将得到有效的解决，而且人们的利益将尽可能最大限度地得到满足。由于这些权力来源还可以用来吸引人力、物力和财力，因而就能建立起必要的资源网以保证行动计划的实施，而且这些权力来源还能使人们按照行动计划指导资源的分配。这样，资源网和行动计划本身也就最终构成新的权力来源，并有助于人们从事领导工作。

所谓负责任的领导工作是指，有意识地以有效和负责任的方式管理工作中的相互依赖关系，即不仅仅是为了短期的

效果；不仅仅是为了个人的提拔升迁；不仅仅是为了满足少数几个人的利益（不管少数几个人究竟是谁）；不仅仅是为了顾客或雇员或股东。要想做到这一点，人们必须积极主动地领导所有人际关系之中的人包括上级、下级以及横向人际关系。必须有意地处理好这些人际关系所提出的各种挑战，这些挑战包括许多方面。

有效地处理与正式职权范围以外的人员之间的关系，就意味着，在缺乏正式职权的条件下有能力并且愿意去克服大量的阻力，赢得合作；有效地处理与上级之间的关系，就意味着，在实际工作中有能力并且愿意管理上级；有效地处理与下级之间的关系，就意味着，有能力并且愿意不仅仅是处理与某几个人的关系，而是处理与若干人际系统（下级之间内在的人际关系所构成的系统）的关系。

具体地讲，对于横向人际关系即与正式职权范围以外的人员之间的关系，有效和负责任的领导工作要求：第一，始终都要清楚地了解究竟存在哪些有关的人际关系，这就意味着要始终考虑这样一个问题，即：要成功地实现某种设想、观点或决策，在那些处在正式职权范围以外的人员当中，谁的合作与服从是必要的；第二，究竟谁有可能抵制合作或服从，为什么他们会这样做，他们抵抗的程度有多大，为什么会进行这种程度上的抵抗。这基本上就是分析动机、观点和权力；第三，在受到时间和地理位置等方面约束的条件下仍然能建立起良好的工作关系。处在指挥系统以外的人员往往难以定期相会（由于地理位置的不同或由于各自工作重点的不同，没有足够的时间），建立并维持良好的人际关系的确是人们面临的挑战。有时候，由于人们在观点和利害关系上的差异，正式职权范围以外的人员产生的阻力可能特别大，

有时，就要求人们有意识并且有能力运用更加强有力的方式来处理这种阻力。

这种社会政治上的敏感性以及技能对于公共部门的工作，特别是通过选举产生的工作职务来说，显得非常重要。因为这类工作涉及大量的横向人际关系。但是现在这种社会政治的敏感性以及技能对于私营部门的工作同样也变得重要起来。这是因为基本的发展趋势使得管理和专业工作中的横向人际关系不断增多。

对于与上级的人际关系，有效的领导工作要求不能采取幼稚的方式放弃管理与上级之间的人际关系的工作。相反，要主动承担起建立和维持与上级之间良好人际关系的责任。

建立和维持与上级之间有效的人际关系包括四个基本步骤。首先，尽可能详细并且实际地了解上级的目标、长处、弱点、偏爱的工作作风、以及上级面临的压力；第二，对自己的需要、目标、长处、弱点以及个人风格作出诚实的自我评价；第三，按照所掌握的情况，建立适合双方需要和风格的人际关系，这种人际关系要满足双方的期望；最后，努力维持良好的人际关系，这就要求与上级进行沟通，在工作上依赖上级，诚实地对待上级，并且有选择地利用上级的时间以及其他资源。

天真型的人和偏激型的人会以为，同上级建立和维持良好的人际关系仅仅是为了达到个人政治上的目的。这两种类型的人都没有认识到，在复杂的组织内，没有上级的支持，要从事领导工作，几乎是不可能的事情，同时，除非主动地建立和维持与上级之间的良好关系，否则上级的支持不会不请自到。此外，在我们所处的时代，上级与下级的差异（种族、年龄、国籍、性别、教育程度等方面的差异）日益扩

大，上级与下级之间的相互依赖关系日趋复杂，上级“自动”支持下级的情形会越来越少。

在与下级之间的关系中，有效的领导工作要求，首先必须认识到领导工作并不是只对某些人负责，而是要对一个复杂的人际系统负责，这个人际系统由不同的人构成，这些不同的人之间存在着各种各样的人际关系，因此，领导这样一个人际系统就要求不仅掌握每个人的情况，而且还要求掌握所有人之间的所有人际关系方面的情况。

掌握这些方面的情况将有助于弥补管理工作中存在的权力不足，当然这还不够，要真正有效地领导下级，其次，还必须在尽可能多的下级之中，尽可能地树立起较高的威望，这就意味着要系统地运用其业绩、人际交往技能、聪明才智、以及其他的技巧去建立良好的人际关系并赢得下级的尊敬。这不仅包括直接下级，而且包括尽可能多的下级，尤其是那些处在关键职务上的下级（不管其正式地位如何）。

再次，如果你的地位比较稳固，那么还必须利用这一条件，对下级系统进行结构调整，使下级之间的差异及相互依赖关系的形式适合整个工作的要求，而不是让下级之间的关系一成不变，产生本位主义以及其他弊端。要进行强有力的领导，就意味着要创造有利的环境，在这种环境中，通过有效的群体工作，能够将内在的冲突变成潜力并获得创造性的决策，同时，使破坏性的权力斗争，官僚主义和本位主义减少到最低程度。

最后，在当今管理工作中，强有力的领导工作，还意味着，保持下级系统的平衡，以及通过经常性的仔细的目标调整——有时是直接的，有时是间接的；有时是强硬的，有时是温和的；有时是实质性的，有时是象征性的；有时是参

与的，有时是专制的——使下级系统达到既定目标。

概括地说，权力以及运用权力管理复杂的社会环境的能力和倾向等财富能够带来重大的变化，这些财富可以使约翰斯·曼维利公司、玖氏律师事务所以及美国广播公司的案例中所面临的压力变成有利的张力，如果这些企业有较多的人具备这些财富，尤其是那些处在关键职务上的人，那么他们所经历的破坏性的权力斗争即使不能全部消除的话，也有可能被减少到最低程度。人们一开始就可能认识到潜在的冲突及其内在根源，在此基础上，人们就可能采取行动，对事态施加有效的影响，并获得更具建设性的效果，人们的感情以及个人事业的发展前途也就不会遭受损害，组织的资源也就不会遭到浪费。总之，上述财富会带来完全不同的结果。

四、领导事业的发展周期

要建立所有的权力来源并非轻而易举的事，这项工作需要时间、精力和持之以恒。由于涉及到的人数以百计或甚至数以千计，有关的信息资料也许能容纳一个小型图书馆，所以要建立以信息和人际关系为基础的权力来源通常都要若干年的努力，所需要的技能也往往只有少部分在以往的生活中学到过，这些技能大部分都有待于在工作中获得并提高，这是一项相当琐碎的工作，往往是通过观察、分析、尝试和失败的过程获得的。

正由于这些原因，对于那些有抱负，希望担任领导工作的人来说，在事业周期的成长期面临的关键挑战就是建立权力基础，只有建立权力基础，才有可能有效地做好工作。成功地建立起权力基础之后，到了事业周期的成熟期，面临的关键挑战是如何负责地运用权力以及避免滥用权力；到了事

业周期的衰退期，关键挑战就是移交权力，即将领导职务移交给培养好的接班人。本书第三篇将详细阐明这几个方面的挑战，现作简要的概括。

在事业周期的成长期，首先要接受的挑战就是找到合适的工作，或工作单位，使所在行业、公司或工作内容在最大程度上适合自己的需要、价值观、长处和弱点。对于建立权力基础来说，找到合适的工作具有重大的影响，当你的工作适合你自己时，由于你对工作有兴趣，你就比较容易掌握业务知识；由于你喜欢并且理解其他人，你也就容易和其他人建立起良好的工作关系；同时，由于工作本身有吸引力并且相对比较容易，你也就容易把工作做好并且获得良好的工作业绩。

在事业周期的成长期，中心的任务就是建立各种权力来源，以便满足今后从事领导工作的要求，建立权力来源需要投入时间和精力。有抱负的年轻管理人员或专业人员，往往关心晋级和提升，而不注意工作业绩、信誉、业务知识、良好的人际关系、人际交往技能等等，这样做在短期内也许有一定的好处，但这种缺乏远见的做法迟早会出现问题，有时某些人会过早地被推到重要的领导岗位上，一旦身处要职，他就会面临巨大的困难。

在建立权力基础的过程中，要特别注意变换工作的频率，如果变换工作的频率太低，那样就不可能积累丰富的知识、建立各种人际关系等等，而这一切是从事重要的领导工作所必需的。但是如果工作变换的频率太高，存在的风险也许更大，如果走马灯似地变换工作，就难以学到必要的知识，难以建立足够多的人际关系，以及难以建立良好的工作业绩，而这一切是今后从事艰巨的领导工作所必需的。当发

生这种情况时，宝贵的人类资源就会白白浪费掉。

上述问题在二、三十年前，仅仅是对少数人来说才显得重要，因为那时的领导性工作比较少，而且作者怀疑，以前很少有人认识到上述问题的重要性。

尽管许多人在事业周期的成长期克服了上述各种障碍，但在其事业周期的顶盛时期仍然可能面临另一些问题。在70年代，许多成功的领导者都曾陷入困境，他们常常通过企业兼并或公司内部多元化经营，无意地扩大了人们之间的差异性以及相互依赖程度，而他们又没有充分的思想准备对此加以管理。大型的多元化经营决策能够迅速地导致权力不足，使得重要的领导工作变得极其困难，出现这种情况的时候，在位者几乎很少辞职，相反他们都会尽他们的最大努力，但公司的绩效却不断下降，最后这些人也就不得不辞职，然后新上任的管理者就开始变卖或关闭公司的业务，直到他们能够胜任其工作为止。

与上述情况相关的是，另一个重大的困境，作者姑且称之为“无所不能”综合症。当某些人事事顺利并且担任权力极大的职务后，他们就变得不可一世，完全忽视自身权力基础的局限性，尤其是业务知识和人际关系的局限性，认为自己有能力领导一切，患有这种综合症的人，不仅会热衷于从事那些毫无希望的多元化经营活动，而且他们有时会对担任若干行业或公司的最高领导职务产生浓厚的兴趣，而他们完全不具备担任这些职务的条件，最终他们必然失败，这不论对他们个人还是对这些公司来说都是悲剧性的结果。

不久以前，面临上述困境的人相对来说为数并不算多，然而当今的情况就大不一样了，而且今后越来越多的人将面临上述问题的挑战，同时人们对迎接这种挑战还没有充分的

准备。

在事业周期的衰退期，领导者退位与领导班子的更替将面临更多的挑战，某些领导者多年来一直大权在握，一旦要从领导岗位上退下来，就会面临巨大的困难。

要做好这一阶段的领导性工作，首先，要挑选合适的接班人并加以培养，这就需要投入时间和精力；其次，要为“退休”后创造一种有吸引力的生活，对于某些人来说，这种生活只不过是有一幢带高尔夫球场的别墅，同自己的孙子外孙一道享受天伦之乐，但是对于许多领导者来说，退休后的生活是一种积极的生活，他们仍旧继续在董事会、宗教团体或社团服务组织中担任领导性的工作；最后，要负责地做好这一阶段的领导工作，也就意味着要顺利和有效地实现领导班子的交接。

良好的接班计划(Succession-Planning)制度往往能够长期地贯彻下去，并有助于处理好事业周期的衰退期的多种问题，然而作者研究过的许多组织实际上并没有实行这种制度，个别组织对于高层领导的更替实现了制度化，但是在其他层次上实现领导更替制度化的组织却少得可怜。由于领导性工作在各个层次都变得越来越重要，因此，良好的接班制度也将变得更为重要。

当社会复杂性较小时，领导、权力和影响力等问题的重要性及困难程度也相对较小，但相对简单的社会环境的时代已经一去不复返了，未来的年代将是一个充满差异和相互依赖的时代，工作中权力和领导的问题将变得更加重要，作者还不敢断言，我们对处理这些问题，已经做到了有备无患。

五、三种不同的观点

对于上述结论，并非所有人都一致同意，作者在过去的几年中曾与许多人讨论过有关权力与领导的问题，曾经遇到过三种不同的反对意见，下面简要地概述这三种不同的观点并指出其错误。

第一种观点认为，差异性和相互依赖的问题应该通过大幅度降低社会复杂性的方式来解决，持有这种观点的某些人认为，应该简化组织结构，赋予人们更多的自主权和职权；另一些人则认为，应该按小规模单位进行改组，应该退回到以前的时代，采用简单的技术，而不应该试图向 100 多个国家提供服务。简而言之，应该从根本上降低差异性和相互依赖程度。

这种观点存在两个方面的问题。一方面，这种观点没有认识到社会复杂性将导致潜在的利益冲突，减少冲突，也就意味着减少创造性、创新及适应能力；另一方面，这种观点忽视了本书上一章所阐述的各种发展趋势，这些趋势是不可逆转的，它们是由许多超出人们控制的强大力量所决定的。

当然，某些没有必要的相互依赖关系及差异的确也存在，并且也应该加以消除，组织中存在着的某些复杂性是由于历史或某些特殊人物的个性所产生的，并且也无益于满足当前的要求，就作者所了解的许多企业而言，通过分解那些毫无关联的生产线，废除那些过时的规章制度，以及建立某些相对自主的部门等方式，这样企业便可以更容易得到管理，但是，仅仅采取这些肤浅的变革，尽管可以实现，但却不足以从根本上降低社会环境的复杂性，这些企业中关键的领导工作仍然需要领导者具备各种技能，而这些技能就是本

章所阐明的。

第二种观点则认为，社会复杂性是不可避免的，同时也存在好处，但这种观点并不认为权力和领导能力是解决问题的办法。持有这种观点的人认为，传统的管理教育中提供的解决问题(Problem-solving)的技能才是解决社会复杂性的答案。只要应用解决问题的技能，“理性”决策就会成为人们行动的准则。持有这种观点的人常常指责组织的管理者姑息“政治斗争”的存在。

这种观点同样也存在两个方面的问题。一方面，除非规模极小的组织，几乎所有组织的最高管理人员并没有足够的权力在所有的决策中实施理性的准则，由于涉及的人员太多，决策的类型庞大，问题过于复杂，即使能够实施理性的准则，采用管理教育中提供的理性决策的方法也往往难以在各种情况中凑效。理性的决策方法，强调开诚布公的讨论、对观点进行逻辑的分析等等，这就需要时间，而且往往是大量的时间。但是由于彼此之间的相互依赖关系，人们每天都要处理大量的类似这方面的问题，这就不可能有足够的时间采用理性的方法。另一方面，采用理性的方法还要求公司所有的人员参与，这个条件在教室或实验室里还比较易实现(也正是在这种条件下才提出理性的方法)，但是在实际工作中这个条件却难以达到，因为人们在目标、利害关系、背景和观念上存在着巨大的差异。

同第一种观点一样，第二种观点本质上也是天真的，与此相对照的是第三种观点，持有第三种观点的人大多是比较偏激型的人。他们同意社会复杂性是一种不可避免的现实，但他们认为管理这种现实是不可能的，而混乱、权力斗争以及本位主义是组织中的正常现象，我们也许只能接受这一事

实。对于作者提出的那种“精明”方法，他们尽管认为比较重要，但却觉得没有必要采用。他们的方法是：走出去，武装自己，筑起堡垒，为生存而斗争。

在某些卓越的组织中有过工作经验的人都懂得，上述观点是缺乏根据的，许多企业的经验都证明，社会的复杂性只要得到很好的管理，就不会导致那些错综复杂难以解决的权力斗争。相反，这种社会复杂性，将产生技术上的突破、有创新的产品与服务、高额的资本收益以及良好的工作环境。

还有许多其他不同的反对意见，但上述三种观点是主要的，读者可以自己作出判断，当你阅读完以后的各章内容后，你看一看这些观点是否正确。

六、小结

可以设想，要实现作者上述简要阐明的内容，决非易事，所要付出的代价也是昂贵的，但是由于成效巨大，怎么也值得一试。

对于个人而言，使社会复杂性有利于我们，就意味着，将挫折感、无能为力感和人际关系疏远的感觉变为成就感和胜任工作的感觉，我们的工作就将变成一种有吸引力、振奋人心和有趣的工作，人们会获得更多的工作满足感，对某些人而言，这也意味着事业上更大的成就。

对于组织而言，这就意味着，将官僚主义、破坏性的政治活动和无意义的权力斗争变为有利和有创造性的活动，从某种意义上讲，这也意味着，那些追求卓越的组织真正地能够创造条件并从中取得卓越的成效。

对于整个社会（它与复杂组织紧密相关）而言，这也就意味着获得更高的生活质量。

第二篇 工作中的关系

第四章 与正式职权范围以外的关系

—— 克服阻力，赢得合作

无论在专业技术工作中还是在管理工作中，大多数权力不足的情形都涉及到正式职权范围以外的人际关系，这就使得工作绩效不仅仅依赖于上级和下级，而且还依赖于其他许多人，虽然对这些人没有足够的、甚至根本没有正式的控制权。这种情形又由于其他许多因素的影响而变得更为复杂，这些因素包括：与工作相关的大量的横向人际关系；工作涉及到的人员在地理上的分散；人们在目标和信念上的巨大差异；有时甚至根本不明确究竟要涉及到哪些横向人际关系。诸如此类众多因素使得处理这种人际关系的领导工作成为一项艰巨而又重要的任务。

一、案例：四处碰壁的技术专家

由于处理横向人际关系的艰巨性，每天被放弃的合理化建议简直不计其数。这个数目毫无疑问是一个庞大的数字，就如同处理这种人际关系可能遭到挫折的次数一样庞大。

坐落在北加利福尼亚硅谷的一家企业，有一位年轻的程序设计员，他遇到的情况就是这个问题的典型事例。他叫杰瑞·卡特勒（Jerry Cutler），当时 35 岁，已经为他的老板

工作了4年，尽管他连大学都没有读过，但是在企业里他是一位受人尊敬，收入丰厚的技术专家。

1978年，当杰瑞的岳母住院近半年的时候，他对公司生产的设备在医疗上的应用终于产生了兴趣。在过去的半年里，杰瑞和他的妻子每周要到医院去看望他的岳母2-3次，开始的时候他只是同医生或护士简短的闲聊，后来却变成了认真的激动的探讨，他们讨论重大的医疗需求，以及能够满足这一需求可能采用的成本更低的新技术。

正是由于这些谈话，在1978年秋天，杰瑞向他的老板，以及老板的老板进行汇报，杰瑞介绍了医院近来的情况，并提交了一份他自己设计的一台新的医疗设备的说明书，这台设备实际上是对公司一台当时还未实际应用的产品进行改进的结果。

杰瑞的老板被打动了，他们既为杰瑞的想法又为他的工作热情而感到高兴。结果一周之后他们批准杰瑞在随后的两个月内同工程、市场和制造部门的有关人员一道开发这项产品，并对其经济可行性进行财务预测。

杰瑞以从未有过的激情开始了这项工作。最初，各项工作进展特别顺利，他使得许多人对这项潜在产品产生兴趣。此外，最初的市场研究也表明这项产品没有任何竞争对手，市场的赢利前景可观。

但是，随着良好的开端，问题接踵而来，开始问题虽不大，但既伤脑筋又费时间，例如，工资部门将他的费用报告驳回，因为报告要求支付一位高中学生50美元的工资作为这位高中生帮助杰瑞作了12小时金属加工工作的报酬，工资部门拒绝的理由是：“公司的政策规定这种要求需要事先得到企业内级别高于七级的管理人员批准。”为此事杰瑞花了近

半天的时间同财务部门进行交涉，但毫无结果，最后杰瑞只得求助于老板帮他说话，但他的老板却有一点不耐烦。

项目开始一个月后，问题也逐渐变得越来越严重，星期二的下午，工程部门的一位负责人打电话给杰瑞，告诉他参加该项目的工程师耗用在这个项目上的时间太多了，“这位工程师还有其他更重要的工作要做，而且期限将至，非常遗憾，我不能给他更多的时间了。”他给杰瑞分配另一位年轻的工程师而且规定一周只能为杰瑞工作5个小时，杰瑞表示反对，指出这样做缺乏连续性，而且新来的人工作经验又不足，时间上耽误了，整个项目就会失败。对此，工程部门负责人深表歉意，但却表示他无能为力。

于是杰瑞直接向他的老板提出意见，但杰瑞不但没得到老板支持，相反，老板也认为杰瑞把过多的时间投在这个项目上，批评杰瑞忽视了其他更加重要的工作，结果谈话不欢而散，杰瑞非常沮丧。

第二天，事情变得更糟，有人打电话通知杰瑞，制造部帮忙的人现已去了纽约，因为在那里他要为新机器估算生产成本，应付工厂出现的一个小小的危机，打电话的人不能肯定此人何时能返回，或者对杰瑞的项目进程有多大影响。杰瑞本想去找他的老板帮忙，但他意识到，这并不是一个好主意。

三天之后，灾难性的事件出现了，那天下午四点，杰瑞的老板通知他，市场部门有人利用销售部门提供的新资料重新对市场潜力进行了分析，新的预测结果表明，市场规模只有原先预测结果的五分之一。由于这个结果，老板要求中止这个项目，因为有更重要的工作要做，对此老板表示遗憾！

在这个项目上，杰瑞投入了这么多时间和精力，他不仅

从理智上相信这个项目的重要性，而且从感情上也热衷于这一项目。现在突然让他停下来，他感到极其气愤，他不禁怀疑：难道公司如此愚蠢？难道我真的要为这样愚蠢的公司工作？

下午四点四十五分，杰瑞提出辞职并回到家中。第二天，杰瑞的老板一再给他打电话，但他都置之不理，整整一周杰瑞余怒未消，一个多月过去了，他才找到新的工作。

杰瑞开始新的工作后不久，他一位老朋友（仍旧在杰瑞以前的老板那里干编程工作）给他打来一个电话，告诉他，那个项目被中止的真实情况。事情是这样的，在杰瑞的项目被中止之前三个星期销售部门的一位主管得知杰瑞从事的那个项目，据说，当时这位主管就不喜欢这个项目，主要是因为他的销售人员不具备销售医疗设备的知识经验，而这些又是推销杰瑞的产品所必须具备的条件。这样，这位主管就让他的人员给市场部提供一些悲观的数字，并且附带一张字条“为什么我们将研究工作浪费在这个项目上？”送给他在市场部门的一位主管，也是他的好友。

对于这种情况，天真者通常都会对主人公周围那些卑劣的心胸狭窄的人痛恨不已，他们把杰瑞以及类似的人视为英雄或受害者。而愤世嫉俗者则把杰瑞看成傻瓜，他们认为人本来都是以自我为中心，因此杰瑞的项目从一开始就注定要失败，而杰瑞提出这个项目本身就是愚蠢的。

事实上，杰瑞及类似的人既不是英雄，也不是傻瓜。他们具有革新精神和技術能力。但在社会方面却是幼稚的，而恰恰是这一点使他们陷入了困境。

杰瑞的日常工作允许他有相当大的自主权，独立于企业内其他部门的员工，他的工作基本上是独立自主的工作。而

杰瑞提出的项目立即带来了许多横向依赖关系，杰瑞一个人完成不了他的项目，他还必须依靠工程、市场、制造以及财务部门的人员，而他对这些人并没有正式的控制权，而且他还必须依附于有权中止这个项目的人员。

在这种情况下，认识到工作中存在的人际关系，并且主动地设法处理好这些关系，是最基本的，杰瑞并没有做到这一点，相反，他把时间和注意力投入到新产品制造的具体的模型上，他把这些视为“他的工作”。

在杰瑞及类似的情形下，真正的工作——领导性工作——需要注意更多的方面，它们是：

- 1、弄清所有有关的人际关系，包括那些微妙的，甚至看不到的关系（换句话说搞清楚哪些人需要加以领导）。
- 2、估计上述人员之中，哪些人可能不愿意合作，为什么？程度如何？（弄清楚哪些地方领导工作将面临挑战）。
- 3、只要有可能，就与这些人建立良好的人际关系，以便于沟通、说服或者协商，目的是减少或克服各种阻力（建立领导工作所需要的工具）。
- 4、当第三步不能奏效时要仔细地选择和利用更加微妙更为有力的方法去克服阻力（要有信心去进行领导）。

本章接下来将详细讨论这四个步骤。

二、保持敏锐的洞察力

任何一项工作，如果涉及到一系列复杂的横向人际关系，要进行有效的领导，首先必须要具有敏锐的洞察力，弄清楚究竟包括哪些人际关系。对于天真幼稚者来说，这看上去非常简单，但常常却并非如此。由于各方面的原因，横向人际关系往往是看不见的。不同于上下级关系，横向依赖关

系几乎很少能够在组织图或说明书中描述清楚的，而且这种关系是流动和变化着的，其变化程度比正式职权范围之内的人际关系的变化程度要大。确实，任何一项工作，其依赖关系都是由这项工作的负责人的目标、价值以及计划等因素决定的，这些因素的变化将导致依赖关系形式的变化。这意味着每一项新的任命都可能带来一系列新的、不同的横向人际关系。即使在同一任职期内，每一次方向上的重大变化也可能产生新的依赖关系。

横向人际关系难以觉察的另一个原因是，横向人际关系是由各种活动产生的，而这些活动本身就比较复杂且难以评估。管理者、专业人员以及技术专家处理的任務具有多面性和非常规性，因此，在任何一项工作开始的时候，往往难以弄清工作如何结束，因此，也就必然难以弄清究竟涉及哪些横向的依赖关系。

处理这些现实问题，首先，必须对将来的工作涉及的合作或依从关系保持持续的敏感性。这也就要求具备敏锐的洞察力，知道工作做到了哪一步，哪些任务也许一定要完成而有效和负责的完成这些任务，哪些人会主动地去做，而哪些人可能起妨碍作用。由于人们不可能完全预知未来的一切，所以处理横向人际关系所产生的问题要求必须谨慎，不能掉以轻心地疏远那些潜在的相关人员。

当今，很少有人具备这种敏感性，大都象杰瑞一样。特别是年青人往往不在意这些事情，结果使他们陷入困境。

例如，有一位年轻的咨询人员，他为一家美国著名的咨询公司工作，他从研究生院毕业不到一年时间，有一张无可挑剔的文凭，不论用什么标准衡量，他都称得上是一位聪明、有事业心和勤奋的年青人。在接受一项任务后，他便开

始了他的工作，这项任务是帮助一家规模较小的公司决定将其有限的资本投入到哪条生产线上。由于对这家咨询公司来说，这是一个不起眼的小项目（总金额预计不超过一万五千元美元），所以一位高级咨询人员只安排这位年青人承担这一任务，并且强调对于这项任务最重要的是，在满足预算要求的情况下，要尽快地将项目完成。

这位年青人以极大的工作热情接受了这项任务。因为这是他第一次单独接受项目，因此他把这项任务看成是证明自己商业咨询能力的极佳时机，他既要为他的企业获得利润，也要对代理公司有所帮助。

第一天，这位小伙子便出现在代理公司的现场。这家企业的总经理召集手下的众多的管理人员开会，向这位年青人提供信息。总经理就关键资源的分配问题谈了自己的看法，并请其他人发表意见。这位小伙子非常清楚自己是会场上最年轻的，但他还是直言不讳地表明了自己对问题的理解，以显示他在这一领域的专长。从咨询者的观点来看，会议开得相当顺利。只是有一件事出现有点尴尬的局面，但尽管如此，这也有利于显示他的专长。

会议大约开了三分之二的时候，一位坐在后排衣着不整身材矮小的人第一次开始发言，他提出一个又长又含糊不清的问题，这也表明他完全没有理解这位咨询人员所讲的内容。为了在这样一个集体会议上不浪费时间浪费在回答这样一位先生的问题上，年青的小伙子试图把问题搪塞过去，但这位先生却固执地提出另一个问题，于是，小伙子运用他的语言技巧和诙谐能力去堵住他的嘴，这确实奏效了，会场上所有的人（除那位先生外）都哈哈大笑，而这位衣着不整身材矮小的先生也终于闭上了嘴。

会议过后，小伙子单独会见了该企业许多高层管理人员，并且迅速地确定下来，他分析的关键在于搞清每条生产线的实际成本，然后他找到财务副总经理，并得知确定实际成本所需要的历史数据不是储存在计算机中，而是以各种不同的独特方式保存在文件中，这些文件又分散在整个财务部和工厂的各个角落。到那天下午四点，心情越来越焦急的小伙子已经十分清楚，不论是财务副总经理，还是其主要助手，都不知道这些文件是如何存放的，或究竟放在哪里。

随着这个项目超过预算的可能性越来越大时，年青的小伙子变得越来越紧张。但是，当财务副总经理回忆起他有一位下级可能是其公司唯一一位知道怎样才能找到这些文件的人时，小伙子才松了一口气。小伙子被带到财务部后面一间小房子里，走进这个房间，他发现了一个人，这个人不是别人，正是会上那位衣着不整，身材矮小的人。

从某种程度上来说，年青的小伙子显然有点运气不佳。但这件事及其后果是可以轻易避免的。小伙子事先就知道咨询工作包括数据收集的过程，他也知道他所需要的某些重要的信息掌握在代理企业的管理人员的手中，事先，他不可能知道究竟哪一位管理人员对他的这项工作显得重要或不重要，但他应该认识到，在弄清楚这个问题之前，他疏远任何一位管理人员，其代价都是难以承受的，同时显然他可以不得罪那位先生，而且也会使事情进展顺利，只要他当时换一种说法：“这是一个有趣的问题，我相信搞清楚这个问题需要一些时间，我很愿意现在就能回答这个问题，或者，会后与提出问题的这位先生单独讨论这个问题，不知您意向如何？”

这位小伙子的行为与杰瑞的行为源于大致相同的原因。他把他的工作视为收集数据、分析数据以及得到相关的结论

这样一些专家所做的工作，他没有想到工作中人际关系的因素，也没有把它看成是领导工作的挑战。为此，他付出了沉重的代价（那位先生只简单地回答小伙子：他已经记不得一些关键的事情了。无论小伙子如何努力，一切都无济于事）。

这类问题大多数都是可以避免的，但这里有一个条件，那就是你必须经常反复不断地思考下述几个问题：

1、在工作中，我所需要努力实现的目标是什么？我对未来的看法怎样？

2、这一年，这个月，这一周，今天我需完成的关键任务是什么？

3、对于这些任务，哪些人的合作是绝对必要的，哪些人的合作可能是需要的？

4、哪些人的顺从是绝对必要的？哪些人可以妨碍或拖延这些任务的完成？哪些人的顺从可能是需要的？

企业和政府部门的有效领导者总是不由自主地思考这些问题。特别是我们选出来的最佳官员，他们对这些问题都有高度的敏感性，因为他们需处理的横向人际关系实在太多了。然而我们大多数人在这个问题上仍然存在相当大的改进余地。

三、了解问题，有备无患

正确地掌握各种相关的横向人际关系之后，下一步就是要以负责的态度领导这些横向人际关系中的人，这一步包括，确定哪些人可能妨碍合作，为什么，程度如何。

毫不夸张地讲，确实有许多原因使得某些人，有时甚至非常讲理的人都可能倾向于不按照我们的想法进行合作，即

使那些在我们看来双方有着共同利益的人也是如此。人们不进行合作的原因，或许是因为他们的工作重点不同，他们的时间和资源不允许他们去做每一件事，这也包括我们自己；或许因为他们能力有限，不能满足我们提出的要求；或许因为他们对怎样才能提供最佳帮助在看法上有着不同的意见；或许仅仅因为不了解我们的实际需要；或许是因为他们不信任我们；或许是因为他们对我们不满（就象那位衣着不整身材矮小的先生一样）；更重要的也许是因为他们认为与我们的利益不同，他们害怕在与我们合作的过程中失去他们自身的利益。

在上述各种各样的原因之中，中心环节就是差异性。利益、能力、工作重点以及对情况的看法等方面的巨大差异很容易导致冲突，而不是合作。并且，横向人际关系的当事人之间的差异显然要大于上级与下级之间的差异。例如，财务部门的中层雇员与研究和发展部门的中层管理人员在目标、价值、以及信仰等方面存在的差异就要大于他们各自与其上级之间的差异，当涉及到诸如全国劳工组织官员、政府官员或者报界人士等外部人员的时候，这种差异就更大了。

系统地诊断人们之间的差异是成功地管理横向人际关系的中心内容。但人们往往不能客观地分析他们面临的情况，相反，人们不是作出天真幼稚的假设（认为差异很小，人们都将合作），就是采取愤世嫉俗的态度（认为差异巨大，无人愿意合作）。尤其是年青人常常以为在同一雇主手下工作的员工之间不存在差异，或者不应该存在差异，以为彼此之间存在高度的利益一致性，当他们的同事不能持相同看法的时候，他们就感到惊讶和气愤。当遇到其他部门的同事持有不同的观点时，他们常常以为这些同事能力低下，或者是固

执己见，他们忽略了许多力量都能导致观点上的差异，他们没有认识到组织内部部门之间的冲突是多么容易产生。

为了说明这个问题及其根源，我们经常在我们的教学计划中使用康宁玻璃公司(Corning)电子产品事业部的案例。这个事业部是康宁公司九个事业分部之一，它为几个市场生产欧姆电阻。1968年夏天，这个事业部内的各部门之间出现了争吵，几乎每个人都指责别人出了问题。产品开发部的人指责市场部的人，说他们没有为新产品开发提供合适的说明书，同时又指责销售部的人，说他们经常不向产品开发部提供有关新产品的用户意见；制造部的人则指责销售部只顾销售量，“卖出的产品背离了生产费用”，同时也对市场部的人失去了信心，认为市场部缺乏准确预测市场趋势的能力；市场部则指责制造部的人保守，不愿意承担风险，同时抱怨制造部缺乏合作精神，总是设置障碍，而且他们还对产品开发部提出了尖锐的批评，指责他们行动迟缓，对他们的需要无动于衷；最后，销售部门的人认为市场部没有能力做好市场研究的工作，并且销售人员有时甚至对制造部的人在电话中大发雷霆，认为他们对顾客的服务要求不予以配合。

若想理解上述类似的现象，最基本的是要搞清冲突是如何根植于复杂的差异性之上，各种强大的正式或非正式力量又是如何制造了这些差异。象康宁公司的情况，首先必须懂得各部门之间的差异是由组织结构所决定的，当某些人只是受雇从事销售工作（或者产品制造，或者其他工作）时，他们不可避免地对其工作有关的要求及问题比较注意，而对于其他工作则不太留心；其次，正式考核与奖励办法引导各个部门追求各自不同的关键目标，销售人员的工作成绩是由销售量衡量，制造部门则是由总产量衡量，而市场部门则是以

他们所占有的市场份额的增长率以及盈利能力衡量；再次，独特的用人和提升程序使得每个部门的人员在类型上都有一些差别；最后，由于该公司的这个事业部成立已经有好几年的历史，各个部门由于任务的不同，正式的职务安排不同以及关键人物的性格不同，从而形成了各自不同的部门文化。

如果事业部的业务与公司的传统业务存在差异，整个情况就会变得更加复杂，因为这种差异的存在，事业部某些人员会确信公司主管不了解他们的情况，认为事业部要做的事情，比如采用特定的考核办法，是错误的。

天真者对这些差异以及构成这些差异的强大内在力量一无所知，他们经常以为在类似这种情况下，让人们彼此合作是理所当然的事情。偏激者则认为私下的交易可以解决冲突。正如康宁公司主管所证明的那样，实际情况确实要复杂得多。他们积极努力，花了三年时间才从困境中获得一些进展。

当人们之间的差异表面上看起来较大，但实际上人们彼此存在共同利益时，如果低估这种共同利益，那么对立的情况也会相当普遍。对那些看得见的差异的根源作出不正确的估计时，就会导致把别人当成“敌人”，并且认为彼此之间不存在任何共同利益。现举一个例子来说明横向人际关系中存在的这种问题。在管理人员或专业人员与其他人员——主要是报界人员和政府官员（他们是管理人员或专业人员与公众联系的媒介）之间，这个问题现今变得越来越普遍。因为涉及各个方面的人员之间，看上去在总的方面以及目标上的差异相当大，每一方都有可能相当偏激地把他们自私的动机强加到另一方的头上，这样就出现了对抗的关系，这种关系对任何一方都不利。

的确管理者与报界人员之间的对抗关系能够非常严重地伤害管理者的企业、伤害管理者本人，当报界把对企业的批评意见和不完全准确的报道公之于数以万计的公众时，不论是企业信誉，还是销售量都会受到损失。作者曾与许多企业人士交谈过，他们为此都感到焦头烂额。同样，这种对抗关系也会伤害报界人员。报道必须有信息，信息是其工作的工具，由于报界人员与企业的关系恶劣，他们要获得企业信息，困难之大是可想而知的，作者认识的许多报道记者，都抱怨他们难与企业人士进行交谈，这种交谈特别浪费时间，无助于报道的写作，有损他们的信誉，这是因为他们的报道只能根据非常有限的信息来写，这样写出来的东西就很不准确。

相反，作者认识一些企业界人士，他们特别擅长处理与报界的关系，作者也见过许多记者，他们在报道企业方面相当成功。这些人似乎都对企业与报界之间的差异以及彼此之间的共同利益有着敏锐的观察力，他们利用他们的观察指导着他们的行动，并且根据彼此之间存在的差异，预测在什么时候可能遇到阻力，何时可能产生冲突。当阻力的出现不可避免的时候，他们则仔细地估计这种阻力的程度有多大。这就是评估权力。

正确地评估权力，是一项重要的领导能力，因为职位（与正式的等级层次相对应）只是现代组织中多种权力来源中的一种，其他重要的权力基础包括信息和对信息渠道的控制权；有形资源如资金、机器或人员的控制权；表明某一领域具备专长的经历；个人素质如精力、智力或人际关系能力；与重要人物的良好关系。这些因素在特定的条件下，都可以使得某人能强有力地抵制与其他人进行合作。

多年来，作者遇到过数以百计的有能力的人，他们低估了横向人际关系对个人以及其组织的伤害，低估了那些在横向人际关系中他们依赖的人抵制合作的程度和能力。在与这些人接触的过程中，作者见到许多新产品开发，工作和生活质量规划，管理信息系统，组织结构的调整，合并与吞并，业务以及其他许多方面的工作，全部都失败了。同时，作者也曾见到，许多类似的工作，虽然最初遇到强有力的利益团体的抵制，但最终却取得了成功，这仅仅是因为从事领导这些工作的人正确地考虑到了他们在哪些地方可能遇到阻力。来自强有力的个人或群体的阻力并不一定会扼杀有创新的产品或规划，但必须事先想到这些阻力的存在。

四、采取适当方式，克服各种阻力

对横向人际关系可能导致的问题有清楚的了解之后，要进行有效的领导，还要求人们选择和采用适当的策略消除或克服这些问题。

也许建立良好的关系，是管理人员、专业人员和技术专家在这个方面所采用的一种最普通的策略。这也就是说，他们在工作中与其他人建立良好的个人关系，然后利用这种关系进行沟通、开导或协商，达到减少或克服阻力的目的。

建立和维持良好的工作关系的方式是多种多样的。最常用的方法，是人们利用他们对他人的了解，真诚地满足这些人的期望和需要。当你采取这种作法持续一段时间后，别人就会开始信任你，会更加细心地倾听你的意见和建议，并且通常会设法满足你的需要作为回报。

只要时间允许，而且能够接近对方，多数人确实能够与那些在工作上要接触的指挥系统以外的人士建立良好的关

系，但当今组织中的工作面临的挑战是，人们并没有足够多的时间，或者没有接近对方的途径。杰瑞的问题主要就出在这个方面，如果他有时间并能接近工程、制造、市场和财务部门的那些人，与他们建立良好的关系，那么他的新产品开发也一定顺利得多。但许多方面的因素都不利于他做到这一点：他面临时间上的压力，相关的人员众多，而且这些人人都没有工作在杰瑞的身边。

上述问题在销售工作中表现得尤为突出，以制药企业药品销售人员为例，药品销售人员和其他行业的销售员一样，通常被指令到某个地方从事推销工作，一方面，他们得打电话给所在地的医生，以便扩大药品的销路；另一方面他们还得负责同药店或批发商联系，以保证药品分销渠道的畅通。尽管负责的范围可能在很大程度上取决于制药企业的规模和其他因素，但是对于一位有良知的药品推销员来说，与二百多位医生和批发商联系并提供服务，是很常见的事（也有可能要与上千个药店联系）。通常这些顾客都特别忙，由于看病的人较多，医生能给药品推销员 5-10 分钟的时间就不错了；批发商每周接触的药品推销员成百上千，根本不可能给每一位推销员很多的时间。

在这种情况下，推销员发现，他们自己总是将大部分时间花在从一个顾客到另一个顾客的路途上，或花在等待一位较忙的顾客的时间上。除了跑路和等待，推销员也许可以利用 5-10 分钟的时间介绍他的产品，而听他介绍的人，也许一个月内只给一次几分钟约见的机会，在许多情况下，这些人还会怀疑“销售员”的身份。

处理类似这样的事情，需要细心的考虑、计划和组织。几年前，美国公共电视节目（PBS）第一次播放的名为《比

尔·摩尔斯传记》(Bill Moyers' Journal) 的纪录片就充分证明了这一点。这段影片集中介绍了大通银行 (Chase Manhattan Bank) 董事长大卫·洛克菲勒 (David Rockefeller)。莫尔斯 (Moyers) 和一个电视剧组随同洛克菲勒一起到欧洲作了一次重要的业务旅行。整个旅行仅仅只有两周时间，但洛克菲勒在旅行中却与数百人进行了会见和交谈，这些人对于大通银行的最高主管来说，都是极其重要的，他们的帮助与合作是最高主管履行职责所必需的。

由于要在如此短的时间内拜会分布在各地为数众多的人，洛克菲勒与其助手在大约一年前就着手为这次旅行做准备，为了在恰当的时间、地点以及最好的环境中拜会合适的人选，他们煞费苦心，非常仔细具体地制定出洛克菲勒的旅行日程表。

他们还还为洛克菲勒准备了一套他即将访问国家的所有资料，其中包括所有他即将会见的那些以前会晤过的人的名单，并且附有这些人的情况介绍，包括何时何地曾经与这些人会见过。在访问某个国家之前，洛克菲勒就在飞机上阅读有关资料，并掌握情况，以便于同那些他多年未见过面的朋友，或者曾经只见过一次的人迅速地重新建立起良好的关系。

即使洛克菲勒同一些完全不认识的人会见，他的助手通常也都提供一些适当的资料供他考虑，以便于见机行事，使会谈变得轻松自如。同时，洛克菲勒以他多年的经验，也知道怎样运用他个人的魅力和智慧以及其他个人素质使陌生人很快变成朋友。

洛克菲勒这个例子也许不具普遍性，但作者所知的所有成功的推销员却几乎都采取同样的方法和技巧来处理他们工

作上的困难。天真者通常觉得这种做法不够诚实而且是玩弄手腕，偏激者却不以为然，认为所有的人际交往都应该如此。这两种看法都是片面的，都不是具体情况具体分析的态度，并非所有的人际交往都适合采用这些技巧。

例如，当工作涉及的横向人际关系比较少，人们之间的差异不是特别大，而且这些人又都在同一个地方工作的时候，采用这种技巧就完全不合适了。在这种情况下，如果仍然采用上述技巧就真的是不诚实和玩弄手腕了，而且毫无必要。但与推销员性质类似的工作采用洛克菲勒的那些措施都是进行有效的领导所必须做到的。只有采取这些措施，才能真正地适应工作的人际关系内容。

五、必要时，采取特别的手段

良好的人际关系，加上良好的沟通可以克服大多数阻力，但并不能解决横向人际关系中可能遇到的全部问题。

在某些工作中，人际关系往往会产生特别强大和特别难以对付的抵抗力，出现这种情况的时候，就必须利用更加复杂或更强有力的方法，哪怕这样做会引起更多的风险。

以通用面粉公司(General Mills)或通用食品公司(General Foods)产品经理为例。该产品经理对公司某些产品几条生产线的销售额及收益全面负责，这样，职务安排使得产品经理依赖于生产、广告、销售、分配以及其他所有各项涉及某一产品的工作人员，这些人员达数千人，然而没有一个人处在产品经理管辖范围之内，相反，这些相关人员处在不同的指挥系统之中，有的甚至不在产品经理所属的公司之内，例如制造产品的人员属于上一级制造部门，而推销产品的人员，则属于各个不同的销售部门，产品经理对这些人

没有正式的控制权。

另外两项因素又使得产品经理的横向人际关系变得更加复杂。一方面，那些相关的人员可能同时生产、销售或分配多种产品，并非仅仅是该产品经理的那种产品，这样，这些人并不总是象产品经理所希望的那样给予他的产品以优先权。另一方面，这些人的工作地点通常与产品经理的工作地点相距较远，产品经理很难及时地与这些人进行讨论和交谈。

在这种条件下工作，产品经理面临许多横向人际关系方面的问题。对于数百名分散在全国各地的销售人员，又没有正式的控制权，你怎样才能让他们投入时间去有效地从事新的促销活动呢？（哪怕这种产品只占他们业务量的五分之一）；对于制造经理，如果没有采取措施，粗心大意地疏远了他们，那么你又怎能保证他们会把管理费用公平合理分摊在你的产品上呢？对于忙碌的广告主管（他们为众多的代理人服务），你怎样才能让他们为你格外卖力，把你的商业广告放在电视节目适时播出，而不致于显得荒谬和令人厌恶呢？

一位优秀的产品管理人员应该能够运用本书前面阐述的方法，通过建立良好关系和采取良好的沟通方法来处理上述问题，但是偶尔也会发生重大的冲突，遇到特别难以对付的阻力，这时就得想些特别的办法。

通用食品公司的产品经理就遇到了一道不可逾越的屏障，这就是他的共事者——工厂主管设置的障碍。按照公司的规程，实施所有新产品设想都必须经过许多人，包括工厂主管的同意。产品经理准备着手实施的某项新产品设想，已经几乎通过所有的关卡，但唯独没有得到工厂主管的签

字。产品经理对这项新产品设想充满信心，他确信这项产品能引起每一个人的极大兴趣——包括他本人、工厂主管、公司内的其他人，以及顾客。但是经过与那位工厂主管的多次讨论之后，这位产品经理的结论是，他没有办法说服这位工厂主管赞成他的这项设想，至少在有限的时间内他说服不了那位主管（这位产品经理确信，如果他有充裕的时间的话，他就能够越过这道障碍）。根本的原因是，这位工厂主管曾经在一家工厂生产过一种类似的产品，遇到了很大的麻烦，因此他一朝被蛇咬，十年怕井绳，对待这项设想，他不加思考就立即给予否定。

为了克服这种情绪上的抵抗，产品经理想出了一套办法。首先，他请两位工厂主管非常尊敬的人给工厂主管送去两份（有利于这项新产品的）市场研究报告，并在报告上附上一个字条，上写“您看过这些报告吗？报告的结果令我感到非常惊讶！虽然我无法确定我是否相信这些报告，但我还是……”。然后这位产品经理还请本公司最大客户代表帮忙，请他在电话交谈时，提到这项新产品发展计划，并且表示：“我很希望此产品能如期完成”。接下来，他利用一次开会的机会，让两位工业工程师在开会之前接近这位工厂主管，讲一些有利于这项产品的实验结果。然后产品经理召集了一次会议，讨论这项产品，他请来的人都是工厂主管比较喜欢（或者尊敬）的人，而且这些人都觉得这项新产品设想不错，这次会后第二天，产品经理就请工厂主管签字，结果成功了。

这种方法很显然是在玩弄手腕，至少按多数人的观点，可以这么讲。这样做是有风险的，如果那位工厂主管知道自己在被别人操纵，他就可能更加反对这项产品设想。但是有

时你要有效地解决问题（如开发新产品），你就需要冒这样的风险。

在特殊的情况下，还有可能遇到更强有力的阻力，这时你就得采用强有力、风险更大的方法。哈罗德·麦克格罗（Harold McGraw）就是一个很好的例子，几年前，他成功地阻止了美国运通（American Express）公司接管其公司的企图。

美国运通公司总经理罗杰·摩利（Roger Morley）与董事长詹姆斯·罗宾逊三世（James Robinson III）一直伺机寻找兼并的对象，后来看好麦克格罗-希尔（McGraw Hill）公司，当得知该公司创立人的孙子，公司最高主管，哈罗德·麦克格罗不愿意兼并时，运通公司仍旧试图兼并这家公司。1978年末至1979年初的冬天，他们提出以每股34美元的价格购买麦克格罗公司的股票，后来又把价格提高到每股40美元。

哈罗德·麦克格罗对这种不怀好意的企图极其气愤，因为他确信兼并并不符合企业的最佳利益。于是，他在《华尔街日报》，以及《纽约时报》上利用整版的篇幅登出一则广告，揭发美国运通公司种种缺乏诚意以及违反商业道德的行为。后来他又请来国会众议院金融委员会的成员按照银行有限公司法案的条款（该法案规定公司业务经营的种类）开始对美国运通公司进行调查。同时，他又开始收集有关美国运通公司违反美国反阿拉伯联合抵制法案的有关证明材料。并且，他提出一旦美国运通公司接管麦克格罗-希尔公司，该公司的许多杂志将会独立出去，这些问题如何解决。

起先，美国运通公司试图说服麦克格罗家族那些握有大量股票的其他成员，企图使这些人相信他们出的股票价格对

这些人都相当有利，但这种努力最终失败了。按照《幸福》杂志的报道，握有 10 万份股票并且在董事会中占有一席之地的约翰·麦克格罗，最终却相信了麦克格罗公司的律师整理出来的论据，拒绝出售股票。主要的论据是“由于联邦通讯委员会在华盛顿对麦克格罗-希尔公司转让电视转播权的问题提出了质询，国会金融委员会也提出了种种疑问，所以兼并的事可能永远也不会成为现实，同时麦克格罗-希尔公司也将在这场旷日持久的斗争中蒙受损失。”结果，美国运通公司在这项计划上白白花掉了 240 万美元，最后也只得偃旗息鼓。

由于强硬的手段会引起报复，显然是有风险的。但正如麦克格罗-希尔公司的例子所表明的，强硬手段作为最后的手段有时是必要的。

历史上卓越的领袖当面临只有战斗才是实现重要目标的唯一手段的时候，他们总愿意进行有益的斗争。有时（并非经常），强硬手段则是唯一的选择。

六、改善环境 —— 最后的选择

本章提出的处理企业内外的各种横向人际关系的基本方法，也许可以适用于大多数情况。但是，在实际工作中，往往还会碰到特别棘手的问题，例如，当涉及的横向人际关系实在太多，而彼此之间的差异又特别大的时候，为了达到实际的目的而从事领导工作几乎不太可能。

此时，解决问题的唯一办法就是减少一些横向人际关系，或者缩小彼此之间的差距。在组织内部，这就意味着将那些大规模的、高度专业化的、职能结构化的单位分解为规模较小、较为独立以及自主性较强的单位。美国许多大公司

正在实施这种改组，通常称之为“分权制”（decentralization）或“事业部制”（divisionalization）。在组织外部，有许多方式可以用来减少横向的人际关系，譬如，通过立法，减少政府对企业的干预；通过开拓新的供应渠道，减少某些重要产品或服务对某一供应商的依赖。

有些人相信（或者愿意相信）采取这些措施，就会把我们带回到一个多世纪之前的工作环境中去，但事实上这是不可能的。从最乐观的角度看，如果具备卓越的领导能力，那么这些措施可以使一些毫无希望摆脱的困境变得能够进行有效地管理。然而，卓越的领导能力是无法用其他的东西来弥补的，绝对不可能！

第五章 与下级的关系

——处理人们之间复杂的依赖关系

同本书其它主题相比，与下级的关系这一主题，也许是一直最受人们重视的主题了，与下级的关系与上一章讨论的内容不同之处在于有关的文章实在太多了，而且常常是冠之以“领导”这个标题来讨论这种关系的，即使一般管理人员也会认识到管理与下级的关系是工作的内容之一。尽管如此，由于人们没有认识到现代组织社会环境的复杂性（许多有关领导的传统学说也没有认识到这一点），所以人们往往幼稚地低估了有效和负责地领导下级的困难程度。

许多缺乏管理工作经验，或经验较少的人，通常会认为与下级的关系同横向的人际关系之间没有太大的差异，所不同的是，在上下级关系中，上级拥有正式的职权，可以指挥下级。这样一来，由于拥有较大的控制权，与下级的关系似乎容易处理得多。

实际上，处理与下级的关系可能同处理与指挥系统之外的人际关系一样棘手，当然所遇困难的性质是有所不同的，同指挥系统以外的任何人相比，管理人员对某些关键下级的依赖程度要大得多，关键下级有可能制造非常特殊的麻烦，因而需要格外留心。此外，可以发现，上下级之间的相互依赖程度，比同级之间或者与外界人士之间的相互依赖程度要大得多。这也就意味着，上级依赖于由下级组成的复杂的人际系统，这一系统的特性提出了一种更加特殊的挑战，要从

事领导工作就必须接受这种挑战，但要接受这种挑战，即使对经验丰富和成功的管理者来说也有相当大的难度。

一、案例：左右为难的主管

美国一家大公司的一个小型事业部（110名雇员）主管兰德，大约在开始管理事业部六个月之后发现，分管市场部工作的副总经理罗杰工作表现欠佳，不但影响了预定的工作目标的实现，而且引起了其他两个部下的不满。兰德虽然经常提醒罗杰，但他却并不在意，面对这种情形，兰德虽然无法知道其影响有多大，他知道自己面临一个非常棘手的难题，因为罗杰所管辖的市场部对他制定总的策略非常重要。

为了解决这一难题，兰德考虑了面临的各种问题。一方面，罗杰以前的工作成绩是否令人满意；如果不令人满意，那么是否撤消他的职务或者将其调往别的岗位；如果撤换罗杰，用谁来取代他，又要花多长时间，才能让接手罗杰工作的人熟悉这一工作。另一方面，如果罗杰最终还是能够胜任目前的工作，那么要花多长时间，罗杰才能达到令人满意的目标，在这个期间，可能要承担多大的损失及冒多大的风险，同时究竟怎样才能帮助罗杰，或者怎样才能让其他的副总经理帮助他。

最初，兰德觉得很难找到令人满意的答案，因为对于罗杰是否真的能够胜任其职务的问题要作出准确的判断，困难是多方面的。首先，兰德在担任总经理这个职务以前，工作的单位是财务部，他没有市场部工作的经验，因此很难象对财务专家那样对市场专家作出准确的判断；其次，兰德也不清楚究竟需要做多大的改进。市场部的工作成效在短期内是很难考核的，而且市场部的人对该部工作的成效的考核问题

都各持己见，罗杰认为他在困境中已经把工作做得不错了，并且随着时间的推移，还会做得更好。兰德对此并不相信，但又没有客观的方法来证明自己的观点。

如果考虑给罗杰 3-12 个月的时间，以便于他能提高他的工作成效，那么兰德就会承担许多重大的风险。万一罗杰失败了（尽管兰德不希望是这种结果），兰德的整个事业部就会陷入危险的境地。退一步讲，即使罗杰到时候能够胜任他的工作，但给予他足够的时间并提供帮助也可能是困难的。因为其他副总经理以及下级已经向兰德施加压力，要求他解决市场部的问题。显然其他部门的工作依赖于市场部的工作，所以其他部门希望尽快解决市场部的问题，他们并不愿无动于衷地耐心地等下去。所以如果兰德强迫这些下级与罗杰合作，就会使自己同这些下级的关系紧张起来，从而引起更多的问题。

如果考虑另一种方案，兰德同样也会遇到许多问题。如果兰德撤消罗杰的职务，或者降低罗杰的职务，那么他就有可能把自己同市场部某些人之间的关系弄僵（那些认为罗杰至少还干得不错的人），兰德也知道某些人的确觉得罗杰干得还可以。另一方面，找一个人来代替罗杰也是一个问题，因为兰德清楚，在他们事业部里还没有合适的人选，如果从事业部之外找人也得 3-9 个月的时间，而且兰德也清楚从外部找来的高层管理人员常常难以称职。

如果兰德与市场部主管罗杰之间的相互依赖程度不是这么大，那么他也就不至于有这么大的难题，整个事业部的成效也就不至于处在危险的境地；同样地，如果他与罗杰之间的差异小一些，那么他也就知道当出了问题的时候该如何处理，并且也能使市场部的其他人相信他的决定是正确的。另

外，如果差异性和相互依赖性小一些，那么他也就能够防止市场部的问题造成不良的影响，并且使其他的人更具有同情心和合作的态度。在这个案例中，兰德并没有决定撤消罗杰的市场副总经理的职务，他用了5个月的时间，从各个方面努力帮助罗杰，但结果确令人失望，各种新的问题不断发生，市场部内部以及市场部与其他部门之间的冲突也开始出现，例如，产品计划小组按照市场研究人员提供的报告，花去了将近32%的本部门全年预算的费用，进行项目研究，结果最后发现市场部研究报告的分析结果是错误的。这个问题发生之后，整个事业部几乎一半人都被卷入到一场纠纷之中。兰德用了几乎整整两周的时间才平息了雇员之间的相互指责和谩骂。

到了第6个月，问题已经暴露到了公司总部以及几个大的客户那里，为了向上级和客户解释出现的问题；为了对付那些想让罗杰辞职并且难以驾驭的下级；为了抑制不断增加的基层职员之间的相互争吵，兰德最后撤消了罗杰市场部主管的职务。罗杰对此感到极其气愤，同时虽然兰德觉得自己尽了最大的努力，给了罗杰公平的机会，但兰德还是深感内疚（兰德回想起这段往事时，他承认自己把撤消罗杰的职务一事拖得太久了，但是他认为，即使以前当即立断，这事也很难办）。

撤消罗杰市场主管的职务后，兰德临时兼任了这一职务，4个月后才找到接替的人。在兼职期间，兰德的工作时间从原来每星期60个小时增加到了70个小时，他忙于应付市场部那些感到不满的人（其中两位后来辞职不干了），还有几位感到不满的客户（其中一位客户后来中止了业务往来），以及一批关系紧张的基层雇员（其中一些人惹了不少

的麻烦)，同时还必须对付一批焦虑不安的上级（至少有一位上级认为兰德的工作不够称职）。

尽管有些人也许认为这种情况比较罕见，但现实确并非如此。在过去的十几年中，作者见过的数百名管理人员，确实遇到过类似的情况，特别值得注意的是，这些管理人员都象案例中事业部主管兰德一样，他们都明白有效管理的含义，他们都懂得，管理工作有效性就意味着对自己所要实现的目标以及与此目标相匹配的组织结构都要有非常明确的了解；意味着要在这种相匹配的组织结构中，让合适的人干合适的工作，并且要保证其目标的正确性，以及保证完成其工作所需的资源；就意味着要创造一种外部环境和文化，去激励人们，去培养一种必须的团队精神；就意味着你要协调好下级之间重要的关系并且缓解他们之间存在的紧张关系，并且如各式各样的教课书指出的那样，要注意人和生产两方面的因素，偏向任何一方都是不可取的，无容置疑，正如兰德的情况一样，人们虽然了解有效的管理究竟意味着什么，但是实践起来却困难重重。

从某种程度上讲，在复杂组织中，由于管理工作内在的艰巨性，人们不可能实现有效的管理。但非常重要的一点就是，问题之所以产生，是由于类似兰德那样的管理人员不具备从事实际领导工作所需的某些关键的条件。由于这一点，他们最终的结果就是穷于应付，而不是主动出击，他们发现很难履行自己熟知的那些有效管理的法则，也很难从事自己想要从事的领导工作，这就使人感到极其沮丧，结果，既破坏了组织的绩效，也损害了个人事业的发展。这种悲剧在一再重演。

二、下级拥有权力与上级的权力不足

管理工作通常是指具有权力的职务，因为这种工作使在职者对下级拥有一定的控制权——包括雇用与解雇、资源预算等方面的权力。然而事物是一分为二的，人们常常忽略了，下级作为一个群体，所拥有的对上级的权力。

下级的权力来源于多种形式，最主要的形式是以以下因素为基础的：

- 难以迅速取代的技能。
- 不被他人掌握的重要专业知识或信息。
- 良好的人际关系，这种良好的人际关系，使得上级不能轻易惩罚或取代某位下级，否则，就会使许多人产生不满。
- 下级的工作在上级的日程安排上处于中心的地位，因而下级的工作成效对上级的工作成效有极大的影响。
- 下级的工作与其他重要的工作或重要人物之间存在相互依赖关系，这就使上级间接地依赖于下级。

所有这些因素组合在一起，则可以使上级处在相对不利的地位，尽管上级具有正式职权。象事业部主管兰德面临的情况那样，由于各种困境，下级可以使上级感到权力不足。

在当今，这种情况比人们通常所认识到的要普遍得多。的确，许多身处管理职务上的人总是会遇到权力极为不足的时候，这时，就会发现许多必须做但又做不到的事情。当然，这会令人感到极其沮丧，你也会不由自主地乞求：“要是这帮人闭上他们的臭嘴，接受命令该有多好呀。”这种情绪在几年前一个名叫“纽约人”的动画片中可谓表现得淋漓尽致了：一名中年管理人员，用嘴舔着一张报，正躺在他那舒适的椅子上，从他面部表情可以看出，他正在做一个甜蜜的美

梦。当他的头顶上出现一连串泡影时，他已经坐在一个椭圆形的办公室里，他的下级正襟危坐在他的周围，等待着他发号施令。他宣布：“霍金斯，我命令你建立一种秩序铲除所有的腐败……，弗叶递希，你给我稳定住货币和经济……，本森，去同其他国家实现关系正常化……，同时，弗梅叶，你去安抚自由派，尚戴克，你想方法绥靖保守派……，”等等，一切都如此容易该有多好阿！

当然，幻想并不能帮助管理人员克服权力不足，正相反，它倒有害于管理工作。真正需要的是，客观地鉴别工作的依赖性质及其现实含义。

例如，在兰德的案例中，当他最初接手工作时，市场部的问题就已经存在了，如果他对自己与市场部主管之间的依赖关系了解得更多一点，那么他就能对问题的潜在后果有一个正确的估计，这样在他接手工作第一个月里，他就可以做到（1）开始寻找可以代替市场部主管的合适人选；（2）实施分工的策略，在短期内减少对市场部的依赖；（3）接近那些对市场部依赖程度较大的人，设法使他们帮助市场部主管，以防止问题，以及分歧的出现；（4）同市场部的人员一起弄清某些含糊不清的考核标准，以避免日后在对市场部短期内的工作绩效进行考核时产生纠纷；（5）提醒自己的上级注意到潜在的问题以及将要采取的措施，以消除他们将来可能出现的震惊。这样，他就可以防止他现在必须面临的许多严重问题的出现。

即使很有经验的管理人员譬如总经理也有可能过高地估计管理职位的权力，而低估权力不足，这种情况很普遍，这也反映了那些过时的不现实的管理理论具有多么大的影响，这种不良的影响必须想办法消除。

三、获得更多的权力，弥补权力的不足

单纯了解管理工作的现实，尽管非常必要，但是还不足以搞好管理，还必须有能力按照这种认识去采取措施，这就要求寻找权力去弥补权力的不足。

要有效地领导下级，就必须为管理工作寻找更多的权力来源。并且在从事管理工作的最初阶段就掌握更多的手段。这也就是说要更多地培养适应管理工作要求的个人技能，良好的人际关系，信息来源，其他有形资源，以及优秀的履历，以补充职位本身形成的权力来源。在接受一项新的职务安排时，在最初的几个月里，必须通过发展更多的人际关系和掌握更多的相关信息来建立更多的具有抵消各种依赖关系作用的权力。总之，这一切可以使管理者处于强有力的地位，从而能够把管理工作做好。

兰德面临困境的部分原因就是他没有掌握足够的资本弥补他工作中的权力不足，他也没有在接手工作的最初阶段成功地掌握其他的资源。虽然兰德天赋极高，但由于他一直工作在财务部门，对其他部门（包括市场部）的情况了解不深；他虽然同所有在日常工作上有接触的人关系都比较好，但由于他在事业部只工作了3年时间，而且那时干的还是财务部门的工作（这种工作并不接触许多人），他同许多人都没有建立起特别过硬和特别好的人际关系；同时，他的确有一份较好的履历，有一定的名望，但是他的威望也不是特别高；最后，由于他在公司最高管理阶层中并没有后台或者关系特别密切的人，所以他也就不太容易得到上层的支持或较大的物资帮助，以及工作之外的许多帮助。

作者认识的大多数有效管理者都处在比兰德更强有力的

地位上，虽然这一点并不是特别明显，但是这些有效的管理者，不论是纵向上还是横向上的人际关系都比较过硬；他们对自己的工作以及组织也非常了解；他们掌握的资源——如人员及预算也更多更好；他们的工作经历丰富并享有崇高的威望；他们与自己的下级之间通常都有较好的关系，特别是同那些工作比较重要的下级关系甚好，这种关系要么是因为这些下级忠于上级，了解上级的专长，认为上级也是人，有他自己的目标和价值观，要么就是因为下级感到要依赖于上级。有效的管理者总是倾注大量时间努力培养这种与下级之间的良好关系。

施乐公司（Xerox）某事业部的经理雷恩·扎非乐波勒斯（Renn Zaphiropoulos）就是一个很好的例子。作者于1978年第一次遇到雷恩时就发现，作为600至700人的事业部经理，不论用何种标准来衡量，雷恩都称得上是一位有效的管理者，他不仅对自己管理的人际系统具有敏锐的洞察力（他有时甚至被称为公司内的心理学家），而且当他发现问题时，他还能成功地影响相关的人和事，并解决这些问题。结果雷恩所领导的事业部，营业额以每年30%的速度增长，在行业内技术上的领导地位不断加强，产品不断创新并得到广泛的欢迎，该事业部也成了许多人理想的工作场所。

有趣的是，这一切对雷恩来说却显得轻而易举。他不象其他的主管那样，一个星期工作70多个小时，他只需40个小时就足够了（他为此感到自豪），他不需要把时间耗费在各种各样问题成堆的会议上。相反，他的工作就象漫步在空旷的场所，他常常在事业部的大楼里散步，与人聊天和开玩笑，他无须纠缠于各种数字和图表，但仍旧能为公司制定各

种计划。

对于扎菲乐波勒斯的成功，天真者会认为成功的关键因素是因为他实施了以人为中心的管理方式；而偏激者则有点不太相信他的成绩，即使成功，也只能说他的运气太好。这两种看法都忽略了关键的一点，这就是，雷恩之所以具有如此之大的影响力，不需要一周工作 70 个小时，而且几乎以一种传奇的方式对待其工作，是因为他在其组织中拥有权力。

雷恩是施乐公司 5 位开创者之一，由于公司取得了辉煌的成就，人们认为雷恩功劳卓著，因而雷恩的经历让人折服，并且享有崇高的威望，仅此一点，就使得雷恩在公司内具有巨大的权力，许多下级都因为雷恩的经历，而总是把他往好处想，并积极地与其合作。

同时，雷恩与其下级之间的良好关系，也加强了雷恩的权力。他养成会见公司每一位雇员的习惯，总是亲自主持新雇员入厂教育大会，并且通过考察以及其他特殊方式（譬如公司大会），有规律地保持与下级之间的接触关系，通过这些交往，使下级了解他的想法，并达成一致，同时建立起那种富有魅力的领导者所具有的密切的人际关系。

由于雷恩自施乐公司成立以来就一直工作在那里，而且他的工作经历都与公司的业务有关，所以他掌握着丰富的知识和信息，这个信息来源构成了他的权力来源。他了解技术、产品以及市场，而且重要的是，他了解公司内的人，他们的工作，他们之间存在着的重要的相互依赖关系，以及他们之间那些能够带来冲突的差异性。此外，他的良好人际关系，使得他掌握着获得信息的多种渠道。

由于公司利润丰厚，雷恩不仅控制着与其职务有关的多

种基本资源，而且还控制着盈利产品预算外的资源，这些资源亦为雷恩提供了权力来源，有助于他施加影响，完成工作。

最后，雷恩还具备各种技能，这些技能不论对于他的工作还是对于整个行业都是极有价值的，这又构成一种权力来源，使得他能够非常有效地扩大、维护和使用权力。这些技能有助于他利用自己的知识和信息制订富有策略的工作计划，有助于他将良好的人际关系以及他所掌握的资源变成一个有机的整体，以完成自己的工作计划。这个有机的整体所具有的特征包括：（1）允许人们之间合理的差异性的存在；（2）有利于实现工作计划的相互依赖关系，以及（3）有助于实现工作计划的共同文化。

当然，雷恩的情况具有特殊性，但这种模式却很普遍，要有效地领导由下级构成的复杂人际系统就必须有权。作者认识的所有有效的管理者都掌握着强有力的权力，这种现实会使许多人，尤其是美国人，产生一种非常复杂的感情。一方面，我们都喜欢强有力的领导者所带来的结果，正是象雷恩这样的人才使得组织避免了人们所憎恨的病态的权力斗争，他们非常有权，能够创造并推动一种文化，在这种文化中，本位主义、官僚作风等无栖息之地，而合作精神、人们之间坦诚以待的风气则发扬光大；另一方面，我们又为强有力的领导者深感不安，因为在我们的思想深处就根本惧怕专制主义。

作者认为，我们面临着一种挑战，这就是要学会清楚地分辨两种人：一种人，虽然非常有权，但其权力只够弥补工作中的权力不足；而另一种人，特别有权，而且其权力大到能够支配任何工作中的依赖关系。作者担心，当今许多人并

不善于作出这种分辨。

四、运用权力的方法和策略

类似雷恩的作法一样，有效的领导者总是不断地运用权力，使得下级作为一个系统能够沿着正确的方向前进。他们采用的方式是多种多样的，有强硬的和温和的；实质性的和象征性的；直接的和间接的；参与式的和专制式的。有效的领导者有能力使自己采用的方式与具体情况的要求相匹配。

在领导岗位上，适当地运用权力通常是指在多数情况下以温和的富有人情味的方式运用权力，这也就是说，以请求、沟通以及说服的方式领导下级。正面领导要比强迫有效得多。许多受过良好教育的人对待请求远比对待命令反映要好的得多，从长远来看，强迫的方式会伤害人们的自尊心，降低工作的效果，毁灭一个人。

但同时，当强迫的方式为形势所需时，有效的管理者就必须有意识地采用强硬的方式运用权力。作者见过的最有效的管理者与不太有效的管理者之间的差别就在于：他们即使在解雇下级的时候也决不因为有一种内疚感而优柔寡断迟迟拿不定主意。在这个方面，他们都享有类似吉姆·瑞义伯格（Jim Treyberg）那样的威望，吉姆是腾德计算机公司（Tandem Computers）的最高执行主管，该公司董事会成员称他“是一个富有爱心关心他人的人，用当地所有美好的语言来形容他都不过分，但是，当碰到棘手的问题时，他又是那么强硬和冷酷。”

现举一个不太常见但却有说服力的例子。一家大型制造公司的某事业部面临着严重问题，部门成效极差，这时一名

新的部门主管受命于危难之时，要求他尽快地扭转这种局面。他花了几周的时间，研究了大量的资料（这些资料都是公司总部收集并提供给他的），并得出结论，该事业部必须尽快着手一项重大的变革，否则就难以生存。由于他的前任从来没有搞过大型的变革，他只得实地考察一下该事业部，这是他第一次考察，他相信，尽管他采用的考察方式有风险但却是必要的。

- 他通知事业部的管理人员，两小时后他将视察这个部门。
- 他来到事业部时，带着4名助手、3个公文箱，里面装着有关事业部及其本行业的资料和分析结果。
- 他向事业部管理人员简要地叙述了他对事业部情况的估计，扭转局面的决心，以及今后工作的基本方向。
- 他非常明确地指出目前事业部的管理方式是完全不能接受的。
- 接下来，他解雇了在座的其中4名高层管理人员，并限定他们在两小时内离开办公楼。
- 然后他指出，对任何企图妨碍他工作不利于挽救事业部的人，他都将丝毫不留情面。

在此以后关键的6个月期间，事业部所有成员都积极主动地与他进行合作。

在现代组织中，有效的管理人员在大多数时候几乎很少采用这种技巧，因为他们清楚强硬的手段会带来哪些问题。强迫的方式（即使以巧妙的方式进行强迫）会引起抵制和报复，譬如在上面的例子中，年轻的事业部主管采取那种极端的手段拯救该事业部，就有可能引起全体管理人员辞职以及整个事业部的崩溃，然而，他意识到了这种风险，他之所以

那样做是因为他认为要迅速地获得多数人的合作，就别无其他选择，不同于其他受过良好教育的人，他倒觉得要用说服的方式非常浪费时间，尤其是别人根本就不愿听取意见时，说服也就毫无效果。

采取直接的方式管理下级就是指通过面对面的交谈，电话或书信方式，请求、要求、建议或说服下级去做某事。大多数有影响的管理者每天都要占用大量时间从事这种人际交往活动，因为这种方式既简单又迅速。

较为间接的方式也是多种多样的，也许最普通的方式要算是采用预先安排好的会议施加间接的影响。某些人特别擅长于通过挑选会议参加人员、场所、时间以及议程，在群体的讨论中施加间接的影响，从而按照既定的方式影响某些会议的参加者。在一定程度上，几乎所有管理者都要利用会议的形式施加影响，因为这种方式，能克服较为直接的方式的不足，有助于管理下级。某些人，譬如国际电话电报（ITT）公司前最高执行主管哈罗德·杰宁（Harold Gencen）利用各种类型的会议施加影响的方式，在其整个管理风格之中占据中心地位。

更为间接的方式是通过改变基本的正式或非正式的结构持续地影响下级。管理者可以改变正式的组织安排，引入新的工资制度，采用新的技术，或者修改公司的目标，管理者甚至可以试图改变工作群体的文化以及非正式的人际关系。总之，有效的管理者可以采取这些做法，促使下级的行为适合于所要完成的工作以及工作环境。

在采用间接方式时，必须相当清楚地了解能够影响下级行为的各种相关的影响力量的作用方式，这些影响力量在效果上比较迟缓而且相当复杂，但由于他们能达到直接方式所

不能达到的许多目的，所以还必须利用这些影响方式。间接方式比个人面对面交谈的直接方式影响的人要多，并且间接方式可以改变人们难以改变的行为方式以及工作态度。

除了上述强硬的和温和的，直接的和间接的方式之外，还有实质性的和象征性的运用权力的方式。这也就是说，有效的管理者一方面利用信息资料的逻辑推理方式影响下级，另一方面也利用具有象征含义的活动内容如管理者占用时间的工作活动，举行会议的地点、语言、传说以及其他事情，去获得下级的合作与服从。有效的管理者之所以这样做，是因为他们认识到，下级也有思想和感情，而且这种思想和感情会对下级产生重大的影响，这就要求管理者能够对下级的思想和感情，产生感染力和吸引力。

采用实质性的方式，就要求管理者利用信息从“理性上”去说服下级，使下级相信某些做法符合他们的目标，而另一些做法则有碍于目标的实现，或者说，某些目标是合理的，某些看法是“正确的”，有影响力的上级擅长于此道，他们懂得怎样收集、操纵和提供事实，并极其有效地施加影响。

象征性的方式则完全不同，运用这种方式的技能也完全不一样。象征性的方式受诸于理性的东西较少，更多地与人们的情感相关联。擅长此道的人通常都精于了解其他人对不同的语言、图象、事件以及场所具有的反应。

也许有效的管理者采用的最常见的象征性方法是所谓的“角色模型化”的方法，这种方法就是管理者利用自身的行为、服饰以及工作安排作为一种象征性沟通手段，转达自己对下级的期望。现举一比较特殊但又很有趣的例子。事情发生在几年前麦克格罗-希尔（McGraw-Hill）公司的扩充决策中，该公司将公司总部从一幢旧式绿色建筑搬到紧靠埃森

(Exxon) 公司一幢办公大楼之中，尽管这幢 50 层结构的办公大楼耗资高达 8400 万美元，但根据报道，公司最高执行主管却确信这项投资是值得的，他讲了一个这样的故事，刚刚搬进这座气派的办公大楼后，他在大楼周围散步，恰好碰上该公司一位报刊发行人正凝视着这座大楼，这位发行人转过身来说道：“太棒了，我已经想好了，打算扩充以前的业务。”

最后，在有效地管理下级的工作中，还要求有时采用高度参与的管理方式，有时采用相当专制的管理方式，有时则采用介于这两者之间的管理方式。在解决问题或进行决策时，下级参与的程度要视具体情况而定。管理者可以将各种方案视为一个连续的统一体，处在这个统一体的一端，要求采取的策略是，要有明确的行动计划，低程度的参与，迅速的执行，以及较强硬的影响技巧。采取这种策略的目的是要真正地消除任何阻力，并且在极端的条件下，获得一种既成事实的效果。在统一体的另一端，要求采取的策略则是，变革的过程较为缓慢，初期计划并不十分明确，参与的人员较多，影响手段较温和。采用这种策略的目的是将阻力减小到最小程度。究竟采取连续统一体之中的哪种策略，取决于以下 4 个方面的因素：

- 1、预期的阻力大小及其种类（预期的阻力越大，克服这种阻力的困难程度也越大）。

- 2、你所处的地位与影响目标的准确情况，尤其是权力方面（权力越小，被迫采用缓慢、参与程度较高的策略的可能性就越大）。

- 3、设计变革所需的信息资料以及实施这种变革所需的力量的分布情况（获得必要的信息及他人的支持需要时间和参

与)。

4、涉及到的特殊利害关系（在短期内，如果不实施变革，组织的成效及生存面临的风险越大，迅速地单方面地采取行动的必要性就越大）。

要把参与和专制、直接和间接、实质与象征、以及强硬和温和的方式准确地结合起来，以适合管理工作的要求，就必须具体情况具体分析。因而，最佳的领导方式，也是随着情况的变化而变化的。对于那些在领导方式上不具变通性——也就是那些只能成功地采用适合于其个性特征的某些领导方式，但不能采用所有领导方式的人来说，这一结论对其事业发展具有非常重要的含义，本书将在第七章深入讨论这种含义。

五、神话与现实

关于有效管理的那些神话，内容极多，影响面极广。这些神话不仅对那些毫无组织工作经验的年轻人产生着影响，而且对那些缺乏管理工作经验的年长者以及才华横溢的专业技术人员也产生着影响。

然而，神话与现实之间的差别（参见图表 5）是巨大的，只有真正懂得现实的社会环境，我们才能按照我们的愿望管理现代组织。

图表 5

	神 话	现 实
管理工作的基本概念	管理职务是指具有正式职权的职务	管理职务是一种依赖性的职务
工作的有关重点	直接向管理者汇报工作的人(即少数人员和人际关系)	所有承担重要任务的下级(而不论其职务的高低)以及所有与下级之间以及下级与其他人之间的人际关系(即大量的人员及人际关系)
工作所需的条件	有关计划、组织、用人、指挥以及考核的知识	能够弥补职务本身权力不足的足够权力
领导下级的工作内容	基本的管理职能：计划、组织、用人、指挥等等	按照具体情况的要求谨慎地采用强硬和温和，直接与间接，实质与象征，参与与专制的方法
其他重要工作	无必要	还必须处理好横向人际关系以及与上级的关系

第六章 与上级的关系

—— 尊重上级、获得支持

如果没有获得某些重要上级的支持及帮助，那么你就不可能有效地处理与下级的关系，以及与正式职权范围以外的关系。这是因为上级具有正式职权，他们在下级与其他部门的联系中；在为下级寻求重要资源中；在确保下级的目标符合组织需要中；以及在保证下级能获得公正报酬中，都扮演着极其重要的角色。如果这些角色扮演不成功，那么有效领导将难以实现。

当然，如果每位身处高位的上级每时每刻都能进行有效的领导，那么与上级的关系就不成问题。但是这种情形在现实中却很少见到，甚至更不幸的是，管理者与上级的关系不仅对工作毫无帮助，而且还经常导致组织里的各种冲突和问题。因此，管理者要想有效地领导和改善组织，就必将面临一系列鲜为人知的挑战——“关系管理”的挑战。

一、案例：上级的支持举足轻重

没有人会否认上级的重要性。但是，有许多人却很幼稚，他们低估了上级在帮助他们顺利完成任务，以及使他们充分发挥领导才能方面所起的重要作用。

花旗银行(Citicorp)新任董事长约翰·瑞德(John Reed)就是一个很好的例子。1970年瑞德被任命为业务部主管，负责该银行商业交易业务（如汇款、支票处理等），尽管当

时他只有 31 岁，手下却有 8000 人，及高达 1 亿美元的预算。他面临着一个重大的难题：他负责的部门一直沿用 10 年前的方法经营（10 年前银行的规模还很小，时代背景也不同），部门费用大得难以控制。这样，在过去的 10 年里，虽然该部门的交易量以每年 5% 的速率递增，但部门的费用却以 18% 的速率上涨，严重威胁着银行履行其对股东、顾客及雇员的责任。问题必须得到解决，银行把这一重任交给了瑞德，虽然他缺乏银行工作经验，但是银行经营阶层认为，他们需要一位象瑞德这样的外行，从新的不同的角度来解决这个最棘手的问题。

1970 年到 1972 年间，瑞德和部门其他负责人在业务部内进行了重大的革新，他们改组并实行新的信息及控制系统，改变雇用及奖励方式……，总之，他们执行一套全新的管理制度。那真是步履艰难的三年，他们遇到了无数个难题，既有来自业务部内部的阻力，也有来自银行内其他部门（这些部门必须靠业务部门来处理他们的交易）的阻力。无论如何，他们总算克服了重重障碍，控制住成本上涨的速度。由于瑞德的卓越领导，据估计，1976 年该部门所节约的费用，占整个银行税后净利的 25%！这项辉煌的成果，在银行业树立起一个新的典范。即使到今天，某些银行还在研究 10 年前花旗银行的成功模式，以便如法炮制，将这一模式应用到他们的业务部门上。

成功的原因固然很多，瑞德本人的功绩不可抹煞。但是更为重要的是，当时瑞德得到了银行总裁史宾森(Bill Spencer)和董事长瑞斯顿(Walter Wriston)的大力支持。

在改革的各个阶段，瑞德他们碰到了巨大的阻力，反对者不是认为改革会在短期内给他们带来不便，就是对瑞德进

行改革的方向有所怀疑，再不然就是对工作方式感到不满。总之，这些人会拖延、甚至阻止瑞德改革的步伐——这些现象在组织改革中屡见不鲜。然而，瑞德终于——克服了这些阻力，究其原因，主要还是由于上级不断地公开支持他的改革。

众所周知，每当瑞德面临“生死存亡”之时，他的上级史宾森和瑞斯顿总会挺身而出，把他从困境中拯救出来。例如，1971年9月，改组问题引起轩然大波，业务部所掌管的“摇钱树”也突然“倾斜”（这在银行界是件不寻常的事），花费了几个星期才得以扶正，危机后的余波，不仅给业务部带来许多麻烦，而且其他部门也遭池鱼之殃。正当各方面把业务部攻击得体无完肤时，史宾森及瑞斯顿做得很漂亮，他们公开宣布仍然全力支持瑞德，同时也希望大家鼎力相助。1971年10月，在对这一危机引起的问题仍束手无策时，他们又宣布，瑞德的两位得力助手怀特(John White)和斯莫尔(Larry Small)将晋升为高级副总经理。

瑞德与上级之间的良好关系，在当今商界和政界中难以见到。相反，上级与下级的关系常常是糟得一塌糊涂，从而极大地埋没了下级的领导才华，使组织和个人都深受其害。

吉波斯(Frank Gibbons)与波纳维(Pilip Bonnevici)的情况，就是一个这样的例子。在吉波斯所从事的行业中，他是举世公认的制造业天才，无论用何种获利标准来看，他都称得上是一位极有效的主管。1973年，他的才华使他轻而易举地成为本行业获利丰厚的第二大公司的制造副总经理。人们都知道他不善于与人打交道，连他本人也承认这一点。总经理知道他的弱点后，便决定凡是与他共事的下级都必须擅长人际关系，以便弥补他在这方面的不足，这种安排的确起

到了一定的作用。

1975年，波纳维被提升为吉波斯的直属下级，总经理这一选择，主要鉴于波纳维具有擅长人际关系的名声和表现。然而，这位总经理在选择时却忽视了一点：一直平步青云的波纳维，从未有过与“不善管理下级”的上级共事的经验。在回忆这段往事时，波纳维承认，他在这之前一直是与优秀的上级共事，从未被迫应付一个古怪的老板，因此，他也从来没有想过要如何“管理”他的上级。

吉波斯对待波纳维一视同仁，就象对待其他新来下级一样。他的命令时常模糊不清，甚至前后矛盾，他吝于赞扬而勤于批评，当波纳维需要他时，常常不见他的踪影；而波纳维不需要他时，他倒是随时出现，任意插手。

对于这些现象，波纳维刚开始感到生气和沮丧，后来就是逃避。当波纳维逐步熟悉新的工作后，他就决定尽可能自己作主，除非没有吉波斯不行时，他都要回避吉波斯。他知道吉波斯刚开始不一定会喜欢他的这种做法，但希望习惯成自然。他自我安慰，毕竟良好的工作成果可以说明一切。

在为吉波斯工作了14个月后，波纳维被开除了。就在这一季度，公司发生了7年来第一次亏损。许多与此事有关的人都说，他们搞不懂究竟是怎么回事，他们只知道当公司正准备推出一个主要的新产品时（这个过程需要销售、工程及制造部门的全力合作），一连串的误解及反感在吉波斯和波纳维之间形成。譬如说，波纳维表示吉波斯知道并允许他采用新型机器制造新产品，但吉波斯对此却坚决否认，而且宣布他曾很清楚地告诫过波纳维：此项新产品的推出，在短期内对公司来说非常重要，因此，绝对不要贸然行事。

由于此类误解不断发生，从而导致原生产计划失败。新

建的制造厂无法生产工程师所设计的新产品，无法达到销售人员所期望的产量；无法实现高级主管部门所预定的生产成本。结果，公司损失了近 500 万美元。

这个悲剧，以及每年发生的成千上万的类似事件，都是可以避免的。即使考虑到吉波斯不擅管理下级的因素，公司所付出的代价，以及波纳维个人的损失（被公司开除，使名誉受损），也都是可以避免的。

如果下级能认清一些组织内的基本真象，并据此采取行动，那么就可以有效地应付上述情形。首先，与上级的关系是指，在背景及压力不同的两个人之间，所确定的互相依赖的关系。如果“关系”欠佳，则两个人都无法有效的工作。其次，上级与下级的关系，不同于父子关系，因此建立及维持相互关系的责任，不应也不能全由上级来承担。上级也是人，他们的智慧及成熟度，并不见得总比下级高。第三，正因为如此，在现代组织中，尤其是在艰巨的领导岗位，一个人处理他与上级的关系，是一项合理的、必要的工作。最后，要做到这点，就必须投入时间和精力，去发展同时适合双方的风格、才能和愿望的关系，并且这种关系要能满足双方相互间的重要需求。

这项对于生存及成长都相当重要的工作，常常被那些有强烈事业心和才华横溢的人所忽略。据作者所知，有许多象波纳维一样的人，他们积极而有效地管理着下级、产品、市场以及技术，但却幼稚地对他们的上级采取近乎消极的态度。这种态度不但对其本人不利，而且对他们的公司也会有所损害。

二、系统了解上级，积极予以配合

如果想要以有效并负责的态度胜任艰巨的领导职务，管理者就必须从上级那里获得支持、信息、资源和帮助。因此，与上级建立及维持良好的关系是非常重要的。成功者的典型做法如下：

1.首先，他们会从各方面了解上级的目标、压力、长处、弱点及工作风格。

2.他们会清醒地意识到，他们自己的需求、目标、长处、弱点和风格。

3.基于上述认识，他们会建立一个适合双方需求和作风的关系，并充分表明彼此的相互期望。

4.最后，他们会努力维持这一关系——他们会与上级保持联系，办事负责可靠，并且有选择性地利用上级的时间和其他资源。

就某种意义而言，与任何人建立良好的工作关系，都要采取上述步骤。但是，与上级建立关系必须更加重视这些步骤，因为没有人比上级对你有更多的控制权。如果处理得当，这一关系会弥补你所欠缺的权力，并使你获得所需的信息、支持及资源等。

这个过程的第一步——充分掌握有关上级的目标、长处、弱点及工作风格等情报，似乎是显而易见的。但是，人们大都未能做到这点，因而给他们带来了许多困难。

我们不妨看看下面这个实例。有一位业绩辉煌的优秀销售经理，应聘担任某公司的副总经理，负责解决销售的问题。这家公司由于财务困难，最近刚被一家大型公司所吞并。总经理急于使公司转危为安，放手让新任销售副总经理

全权处理，至少一开始时是这样。这位新任销售副总经理正确地做出诊断：要使公司起死回生，必须获得更大的市场占有率，而优良的产品策略是实现这一目标的保证。结果，他瞄准提高销量这一目标，做出一些订价决策。

然而，利润下跌与财务危机并没有得到改善，总经理不得不对这位新任副总经理施加更大的压力。这位新任副总经理却深信，一旦市场占有率提高，情况将自动好转，因而对这种压力不予理睬。到第二季度时，利润状况依然未得到改善，总经理就直接控制所有的定价决策，并不顾销量设定所有项目的利润水平。新任副总经理发现自己被排斥在外，因而双方关系急剧恶化。事实上，副总经理认为总经理的行为怪异。不幸的是，总经理新的定价策略也未能提高利润。到了第四季度，这两个人都被解雇了。

这位副总经理直到被解雇，也没有搞清楚。改善行销及销量只是总经理的目标之一。总经理急于实现的目标是使公司马上获利。这位副总经理也不知道他的上级重点考虑的目标既是为了企业也是为了个人，总经理一直是母公司吞并决策的坚决支持者，他的个人信誉都与吞并后公司的兴衰休戚与共。

这位副总经理在这里至少犯了三个错误——这些都是常见的错误。他只利用了信息的表面价值；在没有信息时，他就妄做假设；以及最致命的是，他从未积极地去搞清楚上级的目标。结果，他的行动实际上大都与上级的优先次序及目标相悖。

只要我们积极地收集有关上级的目标、问题及压力的信息，上述问题是完全可以避免的。这就要求我们必须保持警觉，利用机会去询问上级或他周围的人，来验证我们假设的

正确性。这也意味着，我们应特别注意上级的言谈举止中所含有的线索。因为上级关心的事项和优先次序会随着时间而改变。

如果是新上级，对他的工作作风保持高度的敏感性尤其重要。我的同事盖巴洛(Jack Gabarro)教授曾遇到过一个这样的典型例子。有一位非常讲究组织化及制度化（一切按规定办事）的高级主管，接替了一位靠直觉和非程序化办事的主管的职位。这位新高级主管掌握书面报告时，工作最佳，他还喜欢按照既定的议程举行正式会议。有一位下级发现这点之后，立刻设法了解新主管需要的信息种类和形式。这位下级在每次开会之前，都先将书面背景资料和会议议程的要点呈请主管参考。他发现，事先做好这类准备，能使会议进行得相当顺利，而且在处理激烈的问题时，经过这样的准备，他的新上级就会表现得更为出色。

相反地，另一位下级就未能充分地意识到新主管不同的工作作风。就某种程度而言，这位下级也察觉到了这一点，但他认为前一位下级的做法，似乎太多管闲事了。因此，他很少提供主管所需的背景资料，结果主管总觉得他对会议准备得不够。事实上，在每次开会前，主管自己都要为此浪费不少时间来收集这些资料。这位新主管感到这位下级准备的会议既缺乏效率又毫无生气。而这位下级也发现，他对于主管提出的问题，常常摸不着头绪。

这两位下级的不同表现，与其能力或适应力无关，而是由于前一位比后一位更加注意上级的工作作风和潜在需求。也就是说，他对以下问题更为敏感：即上级喜欢以何种方式（备忘录、正式会议或打电话）获得信息；上级是在放任冲突蔓延还是极力遏止冲突；上级喜欢以何种方式解决问题；

上级喜欢用何种语言和概念来解决问题。

有些人认为，要时时留心这些问题不但是个负担，甚至令人感到厌恶。可是，在当今大多数的组织里，要想取得绩效，就必须具备这种敏感性。

三、充分认识自我，改进工作方法

上级只是关系构成的一半，另一半则是下级。因此，要与上级之间形成良好的工作关系，下级也必须认识到自己的需求、长处、短处及个人的风格。

对于下级而言，若想充分认识自我，最重要的是应了解自己对于依赖权威人士所引起的情绪上的反应。虽然上级与下级是一种相互依赖的关系，但是，一般来讲，下级对上级的依赖性更大。这种依赖情形不免使下级产生一定程度的挫折感，甚至感到恼怒。尤其当下级的行动或抉择受到主管的制约时更是如此，这是很正常的，即使关系再好，也是这样。下级处理这些挫折感的方式，主要取决于他依赖权威人士的倾向。

在这种情况下，有些人本能地痛恨上级的职权，并反对上级的决策。有时他们会故意扩大事端，远远超出合适的程度。他们视上级为组织内的敌人，丝毫没有意识到，他们常常只是为了反对上级而反对。对于所受到的制约，他们的反应既强烈又任性。他们仅仅由于上级所扮演的角色，而把上级看成前进中的障碍，设法进行回避，再不只能加以容忍。

心理学家称这类反应为“反依赖”行为。对于大多数上级而言，下级的“反依赖”是个麻烦，这样的下级与上级通常会形成紧张的关系。尤其当他们遇到专制独裁的上级时，他们会挑起更大的冲突。当这类下级采用微妙的、消极的行为对

待上级时，上级往往就会真正地成为对立面，在上级感觉到下级暗含的敌意之后，上级就会失去对下级的信任，并私下采取行动。

矛盾的是，具有这种倾向的人，通常却是自己部下的好上级，他们常常会违反“常规”，毫不犹豫地与下级打成一片，以获得下级的支持。

另一个极端的情形就是下级做到忍气吞声，当上级作出拙劣决策时，他们也总是百依百顺地遵照执行。即使当众人都极力反对，或是只要提供更多的信息就能改变上级的决策时，他们还是服从上级。这样结果无论好坏都与他们毫无关系，这种类型的下级我们称之为“过度依赖”型，他们与“反依赖”的人并没有什么两样。他们不是把上级视为敌人，而是走向另一极端——把上级看成万事皆通的父母。他们认为父母应该最有学问；应该为他们的事业前途负责；应该培训他们获得应具备的本领；应该保护他们免受有野心的同事的欺负。

反依赖与过度依赖的人，对于上级所持的观点都不切实际。他们都忽视了一些基本的事实：大多数上级与其他人一样都不是完人，也会有失误；他们并没有用不完的时间、无所不知的学问、超乎寻常的认知力；他们更不是邪恶的敌人；他们有自己的压力和利害关系，而这些有时又会与下级的期望产生冲突。

除非使用强化心理疗法，否则企图改变一个人对权威的倾向，尤其是改变那些处于极端地位的人的倾向，几乎是不可能的事。心理分析理论和研究发现，这种倾向根植于一个人的个性和教养之中。然而，深入了解两个极端现象，以及位于两个极端中的各种现象，有助于我们认清自己的倾向，

并进一步理解这种评估的意义。在某些情况下，特别是有关职业选择的情况下，这一意义就更加重大。例如，高度“反依赖”的人，从事独立的企业或专业工作，会比较快乐和成功。不论在什么情况下，了解自我评估的含义都能改善个人的工作成效。

让我们看看以下例子。有位下级每当与上级意见不一致时，就会遇到麻烦。上级的典型做法是，运用职权来压制他；而这位下级的反应则是反抗与强辩，把愤怒发泄在“攻击上级的逻辑错误”上。如此一来，上级变本加厉，更加坚持自己观点。我们不难预测，这种恶性循环会一直持续下去，直到最后，对于任何有可能引起冲突的话题，这位下级只能闭口不谈。

在与同事探讨这个问题时，这位下级发现他对上级的反应，通常都是典型的反驳（典型的对权威人士的反驳）。由于每次和上级谈话都会出现麻烦，因此，他总结出改变这一困境的唯一办法是抑制自己的本能反应。他采取了下述做法，每当他与上级意见难以统一时，他就马上克制自己的冲动，并且建议暂时搁置眼前的问题，冷静思考后，下次再讨论。这一小小的改变获得了极大的成功。当双方重新回到原来问题时，通常都能充分理解彼此看法上的差异进行沟通，不但化解了原来的僵局，而且双方也能以更有效、更有创造性的方式来解决问題。

四、调整工作风格，建立共同期望

上述例子告诉我们，充分认识双方，以便与上级建立良好的工作关系，就是形成一套符合双方目标和期望的方法。

除此外，要与上级建立良好的工作关系，就要协调双方

工作风格上的差异。这里有个很好的例子，有位下级与其上级的关系一般，并非很好，他在这位上级手下工作3个月后发现，在每次开会时，上级总是漫不经心，甚至很不耐烦的样子。这位下级的作风是喜欢海阔天空的讨论，他经常会离开主题，去研究背景因素和其他可行方案等等。而他的上级恰好相反，喜欢应用最少的背景材料，马上切入正题。因此下级一偏离主题，他就会显得不耐烦或分神。

认识到双方作风上的差异后，这位下级在与上级开会时，就变得言简意赅和直截了当。在与上级开会前，他事先准备好一个简略的议程，做为讨论的依据。每当他感到有必要偏离主题时，他都会解释原因。结果，这个小小的改变，使双方的讨论更为有效、更富有生气，而且在这一过程中，他与上级的关系也得到改善。

有时，下级可以有效地调整自己的作风，以适应上级所喜欢的获取信息的方式，著名管理学家德鲁克(Peter Drucker)将上级区分为“聆听者”(listeners)和“阅读者”(readers)。他指出，有些上级喜欢以书面报告的方式获取信息，便于研究；有些上级则喜欢口头报告，便于随时提出问题。正如德鲁克所指出的，这一意义非常明显，如果你的上级是一位“聆听者”，你应先亲自向他汇报，然后再送书面报告，如果你的上级是一位“阅读者”，你就应先提出书面报告，说明要点和提议，然后再讨论。

此外，下级也应根据上级的决策方式，来进行有效的调整。有些上级喜欢问题一发生，就亲自投入，他们喜欢过问整个问题的解决过程，是属于“高度参与”(high-involvement)的管理者。如果下级对任何偶发事件都做请求，这种类型的上级就会感到非常满意，这类上级迟早

总会参与，所以主动请求他们，对你比较有利。另外一类上级比较喜欢放权——他们自己不喜欢参与，他们希望的是下级只向他们汇报一些重大的问题及一些重要的变化。

适当地进行某些调整以使双方的长处得以发挥，并使双方的弱点得以弥补，也是十分重要的。譬如，有位经理熟知他的上级——工程副总经理——不善处理员工问题，就主动地帮他解决。这位经理所冒的风险不小，工程师和技术人员是工会成员，这家公司的生意以“顾客契约”为主，公司最近有过严重的罢工。这位经理与他的上级及人事部门紧密合作，彻底解决了潜在的问题。从此后甚至形成了一种习惯，任何人事改革或政策改革在正式实施之前，他的上级都会先找他商量，上级非常重视他的意见，并对他在事业部的绩效及劳资关系改善方面所做的贡献，给予了高度的评价。

最后，为了与上级建立良好的关系，下级还须在某些方面进行调整，使得双方能对某些关键问题建立共同的期望。造成期望不同的因素有很多，而期望不同往往会产生严重的冲突及其它问题。

如果下级无法知道上级的期望，那么他必将遇到许多困扰。当然，有些上级会很明确而且详细地表明他们的期望。但是，大多数上级并非如此。此外，虽然许多公司设有各种制度来表明上级的期望（如正式的计划程序、事业规划审核以及绩效评估制度等），但是这些制度运行总不完美，并且在体制运行过程中，期望也在不断地改变。

终究来说，了解上级的期望是下级的责任。下级不仅要了解上级的一般期望（例如，上级希望知道何种问题、何时知道等），而且还要了解上级的特殊期望（例如，某个特定项目应于何时完成，上级需要何种信息等）。要使一位不善

言词的上级明确表明他的期望是非常困难的，但并非不可能。下级可以定期拟写详细的囊括工作要点的报告，呈请上级审核，然后，再与他面对面地讨论每一项细节，在讨论中，上级的许多相关期望就会显露出来。如果上级沉默寡言，下级可以采取主动，随便地与上级讨论一些有关“有效管理”与“我们的目标”等问题；有时可以从曾与上级共事过的人那里，或从上级呈报的正式规划中，间接地了解些有关上级期望的有用信息。至于何种方式最有效，则要视上级的作风而定。

要建立一套切实可行的共同期望，你也必须让上级知道你的期望、看看你的期望是否切实可行。同时，你要影响上级，设法使他接受那些对你相当重要的期望。这里关键在于，你必须尽力争取，但绝不能给他留下不合作或找麻烦的印象。尤其对于那些急功近利的上级，发挥你的影响，使他重视你的期望，是非常重要的。因为，急功近利的上级经常会确定一些不切实际的高标准，需要你影响他，使他回到现实中来。

五、勤于灌溉，维持良好关系

与上级建立起良好的关系之后，下级必须采取另外一些不同的行动，以维持这种关系。在这些行动中，最重要的是，凡事要向上级汇报，并且在工作中要表现出对上级的依赖及忠诚，同时也要有选择性地运用上级的时间和资源。

上级对于下级所做所为需要了解的详略，将视上级的作风、当时的状况、以及上级对下级的信赖程度而定。通常，上级想要知道的比下级自动提供的要多，而下级则认为上级知道的已够多了。

特别是年轻的员工，常常都天真地认为“良好的工作成果可以说明一切”，使得他们与上级间缺乏沟通和了解。换言之，他们认为只要工作表现不错，又没出什么差错，他们就几乎不需要与上级进行沟通。但是“良好的工作成果可以说明一切”的前提条件是，对于下级的工作是由哪些任务构成；对于这些任务的相对重要性；以及对于评价下级工作绩效的明确标准等问题，上级与下级有着完全一致的认同。同时，上级必须能够轻易地判断出下级达到这些标准的程度。现实中，这些条件往往难以满足。

如果上级是一位不愿听到“有问题”的人，那么当问题发生时，往上传递这一信息就必然特别困难。大多数上级在言行中，都会有意无意地表露出他们只喜欢听到好消息，虽然他们大都不愿承认这一点。当有人向他们报告坏消息时，他们就会不高兴（通常都不用语言来表示），甚至他们会不计工作成就，而对那些“报喜不报忧”的下级给予较高的评价。然而，每位上级了解工作中的失误与获悉工作中的成就一样都是必不可少的——这样做对组织、下级及上级本人都是有益的。做为下级，也可以运用各种保护自己的方式，将坏消息传递给上级。譬如，在对付“只喜欢听好消息”的上级时，下级可应用间接方式，将坏消息输入电脑化管理信息系统中，这样就不会有任何“信差”成为牺牲品。有时，许多潜伏的问题，无论好坏，及时禀告上级，可以避免问题扩大到难以驾驭的地步。

上级最感到无奈的就是无法信赖下级，这也最易导致双方关系的恶化。几乎没有人会有意使上级对其失去信赖，但是，许多人却常会由于一时疏忽或弄不清上级对事情轻重缓急的看法，而导致这种情形发生。对交货期的乐观承诺，虽

能一时取悦上级，但如果未能如期实现，则会适得其反。

许多人并非故意欺骗上级，但是为了迎合上级，稍微隐瞒事实真相却是轻而易举的事情，这一做法常常会给未来留下隐患。不诚实会使名誉扫地，这是当下级的大忌。如果上级对下级缺乏应有的信任，必然事事过问，而不可能充分授权，工作效率也就必然降低。

浪费上级有限的时间和精力，对于与上级间良好关系的破坏程度不亚于失去上级的信赖。由于下级对上级的每一项要求，都要消耗上级的有限资源。因此，常识告诉我们：应有选择性地利用上级的资源。这道理是显而易见的，但令人惊奇的是，有许多人将上级的时间浪费在一些鸡毛蒜皮的小事上，而从未仔细地想一想其后果。

维持良好的上下级关系关键需要勤于灌溉。对于大多数人而言，只要不时地静思一下本章中所提出的各种问题，就会对他们大有帮助，这些问题是：

1、无论是一般情形，还是具体到下个星期、下个月某项特定活动而言，我是否真正地了解上级对我的期望？我是否认为这些期望合理且公平？

2、反过来说，我的上级是否了解我的期望？他是否知道我需要什么样的资源、信息、支持及协助？就长期而言，他是否知道我对事业的期望？他是否能接受这一切，以及这是否影响我的行为？

3、我们每天相处得如何？是否有许多令人不快的冲突或问题发生？如果有，那么造成这些问题的原因究竟是什么？如何才能得到改善？

4、在前两个月中，我向上级提出了哪些要求？这些要求对于组织、上级及我本人有多大重要性？其中，哪几件是

属于浪费上级时间的？

5、就相互关系中影响信任程度的各个方面而言，我的上级最重视哪些方面？最近我在这些方面是否做得很好？

6、我的上级对我在过去的几个月所做的工作了解多少？如果某些活动我还没有向他汇报，是否会产生问题？假如会，我该如何弥补？

六、辨析主要障碍，防止问题出现

与上级建立并维持良好的工作关系，是一项具有挑战性的工作，而且有许多因素会严重妨碍这种关系的建立。这些因素是：(1)上级与下级在年龄、受教育程度及价值观方面存在巨大差异；(2)上级的无能；(3)上级缺乏权力；(4)上级与其领导之间存在严重的差异和冲突；(5)各个上级之间存在严重的差异和冲突。

上级与下级在某些方面总会存在差异，但是，这些差异偶尔也会大得足以成为影响建立和维持良好工作关系的主要障碍。譬如，一位年约 50 岁、高中毕业、有 30 年工作经验、但没有升迁希望的上级，与新来的一位年约 24 岁、雄心勃勃、具有工商管理硕士学位的下级之间就存在着这种差异。再如，一位中年的美国女经理，被指派在一位年轻的阿拉伯人手下工作。

当上级无法胜任其工作时，也会严重地影响到良好工作关系的建立。所有的组织都难免有这种能力不够的上级，有些组织里还有不少这号人物，但大都对这些人士束手无策。对于这些人物的处理，常常使决策者深感内疚，因而这种情况得以存在。这类无能的上级会带给下级两种困扰：第一，下级调整自己，以求适应顶头上司的作风，这是特别令下级

沮丧的。第二，很难建立共同的期望，因为上级认为需要的事情，与组织的真正需要大相径庭。

与上述问题相关，下级有时会发现，有许多确实无能的上级，不知道是什么原因，都只能掌握极少的权力，这些上级与下级的关系之所以会产生问题，是因为他们往往没有足够的权力来实现自己的承诺。由于他们的同事和上级可以轻易地改变他们的目标，因此他们对下级的期望也是出尔反尔。

上级与其领导的严重冲突，也会成为上级与下级之间建立良好关系的另一个障碍。这类冲突有多种形式：有时是双方互为竞争对手；有时是对公司的重要政策持有根本对立的看法；有时则仅因年龄、背景的差异，而无法培养良好的关系。无论什么原因，这类冲突都会使下级十分为难。为了与上级建立良好的关系，下级有时会无意得罪某些人，如果下级试图改善与这些人的关系，又必然要得罪顶头上司。

在受命于数个上级的情况下，也会产生同样的问题。尤其当这些上级各有不同的目标，又彼此不和时，更是如此。这种情形往往会发生在矩阵型组织中，或是在公司董事会直接指导下的工作中。

处理这五种情况的最佳方法，就是一开始就竭力避免它们存在。也就是说，在接受某项工作、升迁或上级更换时，应先考虑：(1)你与未来上级的差异程度（是否可能大得无法共事？）；(2)这位上级是否和他的同事一样称职和有權力？如果不是，可能会给你带来什么问题？(3)如果受命于数个上级，他们对目标和政策的看法是否一致？他们相处的如何？是否有真正的对立存在？

当然，在某些情况下，这些问题很难在事前用分析方式

来解决，譬如，原来的上级晋升后，公司重新任命一位新的上级，如果对你来说，你的工作很具有吸引力，你不想轻易放弃。这时，你做为下级，就必须承担起重任，按照本章所介绍的方法，尽你所能与上级建立良好的工作关系。如果依然无法奏效，那么这项挑战就只能通过建立自己的权力基础加以解决。只有这样，你才不会被任意摆布和欺凌。

尽管困难重重，但我们仍有可能克服前述的五种问题，做好艰巨的领导工作。这需要恒心和毅力，在今天，这一精神尤为可贵。

第三篇 领导事业的发展周期

第七章 事业成长期

—— 建立权力基础

了解本书第一篇、第二篇的内容，有助于克服现代组织中工作上的障碍，尤其有助于做好领导性工作。但是，仅仅了解这些内容还是远远不够的。你还需要具备适当的资本——也就是作者所说的权力及影响力的来源——以弥补工作上经常出现的权力不足，并根据对权力的了解采取适当的行动。在现代组织中，能够脱颖而出的人，在他们的事业的生涯中，大多能够顺利地获得权力、维持权力、乃至最后放弃权力。

由于大多数人在开始他们的事业时，都很少具有这些权力来源——通常他们只拥有一些相关的技能——因此在他们事业的成长期，建立必要的权力基础就成为最大的挑战。这意味着，要积累大量的相关信息、建立各种合作关系、多方面地充实个人技能、控制重要的资源、建立良好的工作业绩、并逐渐升迁到更为重要的职位上。只有在这些方面都很成功的人，才有可能成为组织中有效并且为人信赖的领导者。而那些天真的或偏激的人把他们的注意力放在其他地方，这些人不管是天资聪颖，还是勤奋异常，都无法成为组织中的领导者。

一、案例：天资聪颖的失败者和成功者

几年前，作者碰到了一个极富戏剧性的实例，该案例表明，在事业的成长期，因为努力方向的不同，最后的结局会截然不同。这个实例的两位主角都是哈佛大学工商管理硕士班的同学。我们不妨称他们为杰瑞及戴夫。

杰瑞是一位天资聪颖、抱负远大的工商管理硕士生。在很多方面，他可以说是班上的典型代表。在就读工商管理硕士班的第二年春天，他参加了包括 9 大行业、20 家公司、30 个不同工作的求职面谈，结果得到了五个吸引人的工作机会。他接受了其中的一个——一家大规模制造公司的一个职能部门经理的职位。这个部门规模虽然不大，但是杰瑞觉得这是五个工作中最好的一个，因为这个工作的薪水最高，而且工作内容看起来也最具挑战性。

杰瑞以极大的热情开始工作。在第一个月里，他把大部分时间用来了解他那个部门的业务及存在的问题。在这方面，他能够很好地运用他的学识和智慧。不到两个月，杰瑞就觉得自己已把这个部门的优缺点看透了。不久之后，他提出一份改善此部门绩效的计划。

工作三个月之后，杰瑞向部下正式宣布：要对部门人员进行调整，他打算开除一位职员，并向上级要求增加一名基层人员。在他宣布这些消息后不久，就听到他的老板准备和他讨论这项人事变动计划。这次讨论并不好应付，杰瑞的老板对他的计划表示怀疑，并向他提出一连串难以回答的问题，有些问题甚至杰瑞事先一点准备也没有。会谈结束后，老板要求杰瑞暂缓执行这项计划，一切等老板仔细研究过后再谈。于是杰瑞只好向他的下级宣布一切变动暂停进行。他

在下级中间逐渐培养起来的信任感，也因此开始遭到破坏。

接下来的四个星期里，部门不断有新的问题发生。杰瑞以这些问题为证据，大声疾呼人事变动的必要性。但他的老板不但无动于衷，反而认为这些问题恰恰表明杰瑞的管理能力不足。他的老板表示，杰瑞应该先把这些基本的管理问题处理好，再谈部门的改组。杰瑞无法同意老板的看法，而且与老板讨论这些事时感到非常令人沮丧。杰瑞深信应该立刻采取行动，而他的老板却一直按兵不动。

在杰瑞工作的第六个月，另一个部门经理给他送来一份措词严厉的备忘录，强烈批评杰瑞部下最近的表现。杰瑞的老板同时也收到了备忘录的副本。这给杰瑞带来了危机。接下来八个星期，一连串的检讨会耗费了杰瑞大部分的时间。杰瑞认为备忘录夸大其词，而且将此事通知他的老板也是别有用心。然而，杰瑞的老板却很重视备忘录的批评意见，认为这足以证明杰瑞还未掌握基本的管理技能。此事过后，杰瑞试图调查事情真象，这一举动使得他和下级的关系更加紧张，整个部门的士气也彻底瓦解了。

第八个月时，杰瑞的两位助手写了一封匿名信给他的老板，抱怨该部门管理不善。这封信又引发起一连串的检讨会，为此，杰瑞又耗费了近两个月的时间。到了第十二个月时，一切变得更糟，每个人似乎都与杰瑞过不去，杰瑞连找个人打封信都困难重重，这时，杰瑞才真正意识到自己已处在孤立无援的境地，只得另谋新职。

杰瑞在事业成长期的惨痛教训，恰好与戴夫的经历构成鲜明的对比。在很多方面，戴夫与杰瑞很相似，两人的工作性质也差不多，但是，他求职和开始工作的整个过程，却与杰瑞截然相反。

在工商管理硕士班第二年秋天，戴夫花了相当多的时间，评估自己以及各种工作机会，他仔细地分析自己真正的价值取向；喜欢哪类人；讨厌何种人；哪类环境适于自己的发展；何种环境阻碍自己的成长。同时，他也实际地对各类行业和公司及各种可谋职位做了详细调查。到一月份，他已确定了求职方向。尽管在二、三月间，有许多其他的机会供他选择，但戴夫仍坚持自己选择的方向。这样，他只参加了包括三大行业、10家公司、12个工作求职面谈，最后他获得了四个很好的工作机会。经过一番冥思苦想，他选择了一个最符合他的目标、价值观、才能及以往经验的工作。

在开始工作之前，戴夫用一些时间去研究他的新部门。在研究中，戴夫了解到许多事，包括这个部门的人最常抱怨的事（办公地点拥挤不堪），以及这个部门业务上最大的缺点（计划不周，以致一年中有三、四次忙得不可开交）。戴夫也花了一些时间与公司的总裁建立关系，这位总裁在面谈时曾与戴夫有过短暂接触。在开始工作前，戴夫利用与总裁最后一次谈话机会，提出扩大办公地点面积的要求，而总裁也答应给他的部门增加30%的面积。

因为戴夫在工作前，曾给总裁留下一些印象，所以在他工作的第一个星期，总裁就顺便去他那里看看。戴夫的部下不禁对他敬重三分，因为在大家的记忆里，总裁以前从来未到过此部门。另外，戴夫也向大家宣布办公面积即将增加的消息，为此，他的部下无不欢欣鼓舞。

在开始工作的头两个月里，戴夫将重点放在培养良好的人际关系上，包括与他的下级、上级以及其它部门中他必须依赖的人。例如：他与每一位下级讨论他们的工作，并在工作责权上取得共同的想法，他既培养下级的责任感，又训练

他们在重大事物上服从他的决策。此外，戴夫还抽时间研究部门以往面临的计划和时间安排上的问题，希望能找到一个简单的解决方法。最后，戴夫终于找到一个解决问题的方法。他运用在研究生院学的一些简单工具，结合他以前对这个行业的了解（在进研究生院前，他曾在此行业工作过两年），重新对工作任务进行安排，结果明显地降低了下一个周期的高峰工作量。新的工作安排进行得相当顺利，因为戴夫避开了会使众人倍感不安的变革方式。

到第十个星期时，戴夫的部门以往每年一度的“八月混乱症”并没有发生。虽然他们的工作量在这个月确实增加了，而且这个部门的应变能力也不够快，但是通常伴随高峰期的问题却消失了。这一改进是大家有目共睹的，不论是戴夫的部下、其他部门的人员，还是更高层管理人员，都对戴夫留下了深刻的印象。这件事及其其他的成功，使得戴夫工作不到四个月就确立了自己的牢固地位。由此，他能够说服他的老板为他破例（超出预算）增加了两位新部下。同时，戴夫也能够使大多数下级人员有效地完成他们的工作。

接下来的第五个月到第十二个月，戴夫都以类似的方式推进自己的工作。他继续与周围的人建立良好的人际关系，也不断获得各方面的资源来帮助他完成工作。每个月对于工作只要他觉得自己可以胜任时，他都会接受难度更大的工作。在他工作的第五及第六个月里，他开发应用了一套新的信息和控制系统。在第七及第八个月时，他对部门进行了改组。在第九个月时，他碰到了一些他在加入这个公司时就知道会出现的人事问题：他有两名下级不太胜任工作。他解雇了其中一名，并把另一名调到另一个部门去从事更合适的工作。结果，到戴夫工作的第十个月的时候，戴夫的部门已成

为其他部门的楷模。在他工作满一年后，与杰瑞截然不同，戴夫已能成功地应付他周围的复杂环境，并且在公司崭露头角，俨然已成为一位新兴的年轻领导者。

在解释杰瑞和戴夫之间的差异时，我们很容易将其归之于幸运的因素（即戴夫比杰瑞幸运），或是模糊地归诸于才能的因素（即戴夫有管理才能，而杰瑞则没有）。然而，这两种说法都难以令人信服。把两人工作结果的差异归之于运气，就等于在假设，没有任何因素能够解释这些差异。然而，在这里及类似的实例里，其他的因素的确是存在的。若把差异归诸于才能，那就需要首先辨认各人的特性，而这是十分困难的。表面上看来，杰瑞与戴夫在智力、社会经验、一般商业常识上的背景都很相似。

对于杰瑞与戴夫之间的差异，最令人信服的解释是，他们在开拓权力来源的做法上截然不同。杰瑞很少致力建立自己必需的权力基础，相反地，他眼中只有问题与决策，答案与机会。戴夫对这些事情也相当注意，但却不是以抽象的、脱离实际的方式来处理。戴夫的注意力始终被一个问题所引导，那就是：我该如何使自己处于有利的地位，拥有必要的权力来源，以便正确地找出主要的问题，并能领导周围的人解决这些问题？戴夫以此为原则支配他的时间，尤其在工作的头几个月里更是如此。这个原则决定了他解决问题的优先次序，甚至在开始就左右了他找工作的方式。而戴夫的这种原则，也使他在事业成长期获得的经验比一般聪明能干的年轻人都要好得多。

二、知己知彼，慎重择业

第一次寻找工作的年轻人，对于自己属于哪类人、自己

的优缺点和自己的极限，很少有人能够做到心中有数。因为许多人在学校大都每年“晋升”一级，这些人对于自己的能力和适应力都过于乐观。而另外一些人，尤其在学校和家里表现不佳的人，则对自己的能力过于悲观。当然，我们大多数人通常都了解自己对历史比数学更擅长，或物理比法语掌握得更好。但是，这种信息对于择业并无多大帮助，充其量只不过是提供一个笼统的方向（如：不适于做会计工作）。这实在令人遗憾，因为在现代组织中，你要建立权力基础，以便发挥有效的领导作用，首要的前提就是你选择的工作要与你的价值观和能力相吻合，这种“起点的吻合”为你建立权力基础奠定了牢固的根基。

以杰瑞和戴夫的例子看，戴夫之所以有如此好的开端，至少部分是因戴夫“起点的吻合”。戴夫对自己、行业、公司以及工作机会经过周密的考虑之后，选择了一个与自己的兴趣和能力十分吻合的环境。与环境的吻合为他与周围的人，包括与公司总裁搞好关系提供了帮助，进而为形成合作的关系带来了便利。因为人们对信息的接收与其兴趣有关，做到与工作的吻合，就使得戴夫在了解工作和扩充知识方面显得轻而易举。而这些又使他工作得心应手，为自己写下了光辉的业绩。反过来，这一切又有助于他获得更多的资源、发展更多更好的人际关系、增加对有用信息源的控制，以及胜任更加艰巨的任务。换言之，工作“起点的吻合”有助于形成建立权力基础的“滚雪球效应”，进而有助于把工作干得更好。

而杰瑞则不同，由于他寻找工作的方式不当，他选择的环境与他的能力和兴趣只在某些方面相吻合，从而很难说是一个恰当的起点吻合。他与周围人的兴趣和价值观存在的差异，使得他更加难以与他们形成合作的人际关系。他并不象

戴夫那样热爱自己的行业，故而他而言，了解和熟悉工作是件既枯燥又困难的苦差事。他的技能和气质也不太适合他的工作，这使他很难把工作干得又快又好。说实话，作者认为杰瑞当初根本就不应该选择这样一个处处与人打交道的工作，因为他不但没有任何管理下级的经验，而且对搞好人际关系的意识也很差。正如上述分析所表明的，杰瑞与其工作的吻合程度极低，这使他难以肩负重任，形成建立权力基础的“滚雪球效应”，发挥领导作用把工作做好。

过去的 10 年里，作者见到过许多有才华的年轻人，只是因为选择的公司和工作与他们的能力和价值观不太吻合，从而使他们的事业起步艰难。他们没有象戴夫那样做过系统的评估，而是同杰瑞差不多，他们只是寻求抽象的“好的”工作，而这里“好的”的概念是以一般的社会标准作为尺度。他们选择的工作及环境往往并不是他们真正的兴趣所在，因为他们当初只是被金钱、面子、“难得的机会”等所吸引。或者，他们象杰瑞一样，选择一个处处与人打交道的工作。这就是说，他们选择了一个自己难以胜任的工作。

无论从何角度讲，要象戴夫那样，做一项系统性的评估并非易事。但却是有可能是做到的。在哈佛，我们开设“事业管理”课程已经 10 年了，所有的经验表明，每个人都可以学会进行客观的自我评估、进行工作机会评估、以及做出明智的选择。这需要经过几个小时或几天的努力，但是却是可以做到的。

更确切地讲，这种自我评估要求你对自己的经历进行系统性的搜寻，找出那些能够反映自己的价值观、自己的主要优势和弱点的代表性事件。而工作机会评估则要求你寻觅那些能够扬长避短，并且与自身价值观相统一的行业、公司、

事业轨迹及起点职位。

有人会说：“除非你在这个工作上真正干过一段，否则你不可能真正了解它。”尽管有些事情只有亲身体验过才能下结论，但是有关工作机会的许多重要问题，事先你是可以找到答案的，只是对此你要更为敏感，要付出更多的努力。

三、抓住时机，日积月累

到条件相吻合的工作岗位走马上任后，在事业成长期，若想建立起自己的权力基础，就必须利用自身的特点，系统地、逐步地增加个人的技能、信息来源、人际关系、财务资源，以及留下良好的工作业绩。而要做到这点，你必须充分把握住每天的机遇，来扩充自己的权力。同时，你还必须对某些权力的长期计划进行战略性“投资”，以便未来连本带利地收回。最后，若想自己的事业与日俱增，你就必须逐步逼进组织内部可以应付战略性变革的职位。

所有专业、管理和技术人员，每天都要碰到一些影响他们权力兴衰的情况。在建立权力基础的事业成长期，无论从获取和提高权力资源的观点来看，还是从避免无意浪费宝贵的权力的观点来看，你都必须对这些机遇保持高度的敏感。

有些人很善于把握机会，毫不费力地就获得有价值的信息或建立起良好的关系。例如，在走廊上与人相遇时，他们会利用机会与对方寒暄几句，在简短的对话中，他们会想办法问出他们需要的信息，并且真诚地恭维几句对方的工作成就，来加强彼此的关系。他们同样会找机会提高对财务资源的控制权，或利用帮助别人机会，与其建立关系，等等。戴夫对于这类机会就非常敏感，并且在他开始工作的前两个月里，把大量的时间都投在这上面。而杰瑞则不是这样。

进一步，用战略的眼光来看，发展权力就象企业家投资一样，必须敢于冒风险和下赌注。也就是说，你需要运用自己的关系、技能、信息和财源，努力获得组织内的重要任务，并期望由此为自己的业绩增辉、晋升到更高的权力位置、提高个人的工作技能、或与大权在握的上级建立深层次的关系。这些新的资源到时又可用于创立更多、更好的人际关系，获得更多、更好的信息，又可用于投资于新的权力项目，以期得到更大的收益。在事业成长期，有效的管理者都非常擅长于进行这种战略性投资。

从工作的第一天开始，戴夫就在寻找 he 可以利用的重要机会，也就是说，他有权力解决的问题。杰瑞则象许多年轻有为的人一样进行了一项愚蠢的投资，他始终盯着他认为最重要的问题不放，尽管他没有权力可以有效地解决这个问题。在这过程中，他没有得到权力，反而失去了权力，他使自己陷入困境。

有位年轻人象戴夫一样，是一个擅长进行这种投资的典型代表。这位年轻人在公司内通过三年努力之后，升迁到一个对于公司五年发展规划而言，相当重要的职位。他负责一个基建项目，为此，他使出浑身解数，利用了他所有的资源，终于提前一天完成了任务。这个项目耗用了他巨大的权力投资，但是却为他直接带来了可观的收益：提高了他的专业方面的声誉；加深了他与一位副总裁的关系；另外还得到了职位上的升迁。因为地位的提高，他获得了更多的正式权力、更多的责任、更多的有形资产以及对一些新的信息渠道的控制权。他很快地利用这些新增资源去获得更多的权力。例如：他利用与副总裁的深交关系，将他与某些同事的竞争关系转化为合作关系，因为这些同事感到他们更有求于这位

与最高决策层关系密切的人物。于是他又充分运用这些附加的权力，超额完成他的财务和其它年度目标。这一成就又给他带来另一次升迁。

权力发展战略的关键通常是逼进组织内部战略上重要的部门、职位和项目。处在这些位置上，你就可以控制公司特别重要的权变因素，这就提高了你的权力。例如，在特别重视销售的行业，你要沿着销售方向的阶梯攀登；而在发展与研究至关重要的公司，你则应进入到发展与研究的升迁行列。

让我们看一个实例，有一位年轻的女性，在费城一家医院担任基层管理工作。1970年，她请求调到医院另外一个相似的部门工作，由于她第一年的良好表现，使得她有资格提出申请，并且她的申请得到认真的考虑，最后得到许可。但是她申请获准的最重要的原因还是因为没人喜欢那项工作。她之所以提出调动，是因为她对当时发生的一些重大变化做了认真的分析。她认识到，随着医疗职业内部的变化以及联邦法律的改变，医院里那个不起眼的部门将会得到数量可观的财政拨款。因此，当那个部门的经理升迁后，她提出了申请。结果，她的分析得到了证实，这样她使得那个原本不起眼的部门的预算，在三年之内增加了20倍。由此，她引起了人们的注目，名声大增，几年后，就被提升到医院里一个她梦寐以求的重要的管理职位上。

上述两个实例说明，在事业的成长期，能够成功获得权力的人都已进入“成功良性循环”，他们年复一年，寻求各种方式提高获得权力的技能，改善与他人的合作关系，扩充相关信息的占有量、增加各种可控的资源、创立优异的工作业绩、扩大工作的责权范围。这样，他们就将自己推到了领导

的岗位上。尽管其中困难重重，但却是可以设法克服的。

众多成功者的事业发展过程都一再验证着这一基本的模式。国际商用机器公司（IBM）的董事长欧培尔(John Opel)也是这样的典型代表。欧培尔很早就加入了IBM，并一直呆在这家公司（当你变换公司时，权力基础常常是无法同样搬迁的）。他干过各种不同的工作，接触过各类业务和很多重要人物（他不是沿着狭窄的阶梯上升的）。他早期的成功使他在1959年，晋升到最高执行主管华特森(Thomas Watson)的助理职位。凭借这层关系，以及他的知识功底和人际关系基础，他的工作业绩和声誉，使他得以处理越来越困难的问题，胜任越来越重要的战略性工作。这样，在1974年，他被任命为总裁，1981年他成为最高执行主管。他的发展轨迹为他有效地胜任这些工作提供了坚实的权力基础。

每个人，在20岁到40岁之间，如果能够从建立权力基础和获得“成功良性循环”的角度，定期地检查自己的事业，必定会大有收益，也就是说要常常思考下述问题：

- 1、在过去的一年里，对于公司的产品或服务、市场、技术以及共事的人，我究竟了解多少？所了解的情况与我前一年相应的知识比较，增加了多少？与前两年呢？
- 2、去年我在工作中新认识了多少人？我与多少人的关系得到了加强和改善？我与哪位关系疏远了？
- 3、去年我学会了什么新技术？我在哪些方面的分析能力和判断能力比以前有进步？我的交际技巧怎样？
- 4、在过去的一年里，我有何优异的工作业绩？如果要我重写去年的履历表，我能多写些什么呢？

5、我的名声是否和前年一样或更好了？如果没有，又为什么？是因为我的工作表现不佳，还是因为我没有让人们注意到我的工作成绩？

即使是不想担负重任的人，经过对上述问题的反省，也会受益非浅。对基层管理人员、专业人员和技术人员而言，如果想在工作上表现优异，那么他们总是需要超出职权范围之外的权力。当然，权力不会不请自到；对其视而不见，还会丧失手中的权力。

四、掌握标准，走向成功

许多有能力的人，即使有良好的起步，但仍无法发展和维持各种权力资源以及形成“成功良性循环”，这里有许多原因，不过最重要的是，他们忽略了我们以上讨论的问题。他们把注意力集中在用错误的指标来衡量自己的事业进程上，由此做出错误的选择——去承担那些超出他们权力范围的事。结果，导致他们业绩不佳，甚至偶尔滥用职权，最终破坏他们的“成功良性循环”。

年轻有为的人大都以收入和晋升作为衡量他们事业进程的最恰当的指标，即使在短期内的进程也如此。这一原则很简单：收入增加得越多，职位提升得越快，则越好。这一指导原则常常误导人们把注意力移开发展人际关系、提高知识水平、创立优异业绩、增加个人技能、扩大个人影响等方面。结果，他们常常不是无法系统地建立自己所需的权力基础，就是无意地把权力基础毁于一旦（作者认识的几个天资聪颖的人，他们只关心自己的事业，结果被人视为“不谙世事的暴君”，而把自己毁了）。更糟糕的是，这一指导原则往往引导人们寻求和接受其它公司更为丰厚的待遇及更为显赫

的晋升，而不顾事实上他们并没具备做好那项新工作所需的权力基础。

几年前，作者在一家金融机构碰到过一个有关这一问题的最佳实例。有位三十五六岁的经理，由于他的新任老板对他的表现不满，对他进行了平调。虽然他觉得“在特定情况下”他干得还算不错，但是他对自己的工作表现也不十分满意。表面看来，我们很难理解为什么他没有把那项工作干得更好些。他很聪明，当然比公司一般的经理和专业人员要聪明得多；他有工商管理硕士学位，掌握许多管理知识，甚至偶尔还到本地的商学院授课；他在这个公司一直一帆风顺，他曾是最年轻的分公司经理，并且当他被提升到“有点麻烦”的职位时，他是公司内最年轻的副总经理。在开始这项工作时，他就非常清楚在他职责范围内哪些地方存在着问题，他多少也知道他应该如何解决。但是，他没有充分发挥他的领导作用，也没能使基本的规划变为现实。事实上，在这项工作任职的三年里，他只是简单的应付问题、平息事态和保全自己。

对这一情况进行仔细剖析——把焦点放在工作内在的依赖关系、工作内在的权力、以及这位经理固有的权力上——就可以找到其中的答案了。首先，这项工作存在着比较大的权力不足，这是因为存在众多的复杂的依附关系，同时也是因为这项工作本身内在的权力较小。造成复杂的依附关系的因素有：工作责任的范围太大（包含大量的产品和市场）、相关人数太多、全新的信息处理技术、高度专业化的组织结构（工作必须依靠 12 个不同的职能部门，而这些部门又在管辖范围之外）、组织管理等级过多（即无论事情多么重要，这项工作都要经过四个层次才汇报到董事长）、以

及其他因素。并且，他的这项工作没有什么实权。虽然他对直接下属具有雇用、解雇、提升和奖励的权力，但是这些权力大都被公司的“政策”所削弱，工作本身的资源有限，由于这个部门盈利不佳，削减预算的压力很大，“机动资金”根本就不存在。另外，这个部门规模一直保持不变，根本就无法吸引优秀的员工。最后，他的工作隶属一位最没有权力、最没有威信的高级主管。

有效地应付这类情况，就要求这项工作的负责人到任时带来相应的权力资产。在这个例子中，这位经理的能力及业绩均不够，这主要是因为他的升迁是跳跃式的，他的部下由十几个人突然变成将近 600 人。几乎在一夜之间，他的“宇宙空间”骤然增加了数十倍。眨眼间，他必须负责管理那些从未照面的下级，以及从未接触过的工作单位。因此，他在接替这项工作时，缺乏相关的产品、市场和技术信息；不具备领导一大群下级的技能（尤其是授权技巧）；没有与大多数上下级建立起人际关系；不存在目前负责的工作领域的工作业绩。没有这些重要的权力来源，他永远也无法控制这么多的复杂的依赖关系，也不可能拥有充足的时间去发展所需要的权力。结果，尽管这位经理以往表现出非凡天才，但在这项工作中他却毫无建树，无疑这在他的业绩和声誉上留下了阴影。

更加极端的例子可以在约翰·狄恩（John Dean）所著的《盲目的野心》（Blind Ambition）一书中找到。1970 年，32 岁的狄恩获得了一个“终身难得的机会”——美国总统聘请他到白宫担任总统顾问。他不加思索地就接受了这个巨大的晋升（他当时只是司法部的一名律师）。他根本没有考虑现实：（1）他在白宫一个人都不认识。（2）由于他只是最近

才开始为联邦政府工作，他在华盛顿也认识不到几个人。(3) 他对总统顾问的工作及要处理的问题都了解甚少。(4) 他根本没有什么法律经验。(5) 他在政府机关缺少工作业绩。(6) 他所收集到的有关白宫的信息表明，白宫里工作的人“都被长期的压力榨干”；在白宫“才华横溢的人也被贬为听差，一旦总统的高级助理官员忽发奇想，听差们必然遭殃”。然而，因为“机会太难得了，无法放弃”，他就接受了这个工作。

随后的二年时间里，狄恩发现自己绝望地陷入了“水门事件”。他做了许多违反道德和法律的事。结果，他成了那些比他更有权势的人的替罪羊，他的声誉一败涂地，最后进了监狱。

虽然组织中年轻有为的经理和专业人员没有如此极端地滥用权力，但是类似的实例却是俯拾即是。某些人为了在组织内部建立和保护自己的小王国，滥用手中的权力；而另外一些人只是为了给人们提醒自己是老板，养成会场迟到的习惯，不断地浪费下级的时间；还有一些管理人员，特别是监督日常工作的人员，为了得到控制他人的权力，无视对组织的负作用，有时有意强化或忽略某些工作条例。在上述有些情况下，作者毫不怀疑个人为中心是导致权力滥用的关键；而在许多其它情况下，作者怀疑主要是由于一个人晋升到难以胜任的职位上，形成“相对无能”，而导致权力滥用。

五、寻找导师，获得支持

在事业成长期，若能对上述陷阱有充分的了解，你会大有收益的。但是，个人的能力总是有限的，因此你还需要得到别人的帮助。

组织可以在许多方面帮助年轻人建立适当的权力基础。正如耶鲁大学社会学家罗莎贝丝·肯特(Rosabeth Kanter)在她的名著《掌握变革》(The Change Masters)一书中所指出的,公司可以做到:

- * 使人们能够更广泛地得到有关企业和组织的非机密性信息。
- * 鼓励发展人际关系,并提供发展人际关系的环境。
- * 为提高声誉提供媒介。
- * 明确地鼓励帮助他人的行为。

令人遗憾的是,如肯特所指出的,大多数公司在这四个方面做得还远远不够。

对于员工的指导尤其重要。当前,越来越多的人认识到导师、监护人、教练和楷模对于帮助处在成长期的年轻人起着极其重要的作用。然而,人们常常容易把导师、教练等和“教师”混为一谈。毫无疑问,“教”是他们工作的一个重要内容,但是,若想真正理解他们所起的特殊作用,只有从权力及影响力的观点来看,才会更加清楚。

有效的导师之所以有效,是因为他们具有权力。他们拥有有关自己职务、公司和行业的大量的有用信息;他们与公司内外的人保持着良好的关系;他们创立了优异的业绩,并具有高超的个人技能;他们通常肩负着重要的职责,因而控制着大量的资源。这些牢固的权力基础,使他们足以胜任导师的头衔。

确实,一位才华横溢的年轻人要从事真正适合于他们的工作——晋升既不是太慢,也不是太快;同时,又要确保避免在与资深人员进行的权力斗争中,受到不必要的伤害。这些都需要相当大的权力,需要一位真正导师的帮助。约

翰·狄恩在白宫没有一位真正的导师；那位金融机构的年轻经理在其公司最高管理层也没有一位真正的导师；杰瑞离开研究生院开始工作时也同样没有一位真正的导师，这一切并非是一个偶然的巧合。

进一步讲，要想帮助年轻人建立他们的权力基础，先决条件是“帮助者”自身要具有权力。除非导师自己拥有一定的人际关系，否则根本不可能帮助年轻人发展有用的人际关系；除非导师本人控制着权力资源，否则根本无法为年轻人提供重要的信息和财务资源；除非导师自身具有某些领域的技术和能力，否则根本不可能帮助他人发展这些领域的重要技能。

事实上，作者所认识的所有的成功的管理者，在他们的事业成长期，都有过两个或更多个这样的导师，有的甚至有十多位可以依赖的导师，给予他不同的帮助，有的导师提供重要的人际关系；有的导师则传递某些重要的信息；而有的导师则传授一定的有价值的技能。

虽然几乎所有的大公司，当然也包括许多小公司，都承认对于公司下一代领导人而言，导师、教练、监护人和楷模的重要性，但是没有几家公司在这方面做得不错。通常，事务繁忙的高级主管无暇考虑这类活动，年轻人只能自寻保护伞，结果往往是危险的，年轻人不是找不到真正的导师，就是过多地依赖于某一位导师。过于依赖一位导师，常常容易受到与导师有关的人和事的牵累和伤害。并且，当师徒之间有了矛盾时（这总是难免的），徒弟总是处在不利的地位。

过于依赖一位导师所产生的问题，我们可以从几年前班迪克公司（Bendix）所发生的比尔·安杰——康宁汉姆（Bill Agce-Mary Cunningham）事件窥视一斑。尽管事实上

康宁汉姆女士与公司最高权力者——最高执行主管安杰有很深的师徒关系，但是，由于在公司内她没有其他类似的师徒关系，以及其他的真实的权力基础，她总是处在易受伤害的地位。毫无疑问，一旦她受到别人的攻击，同样身处炮火之中的安杰是救不了她的，结果她可能连工作也保不住。

由于潜在的问题层出不穷，因此，对于导师问题引起高度重视是绝对必要的，尤其是二三十岁的年轻人。定期地思索下述问题会对你有所帮助：

- * 目前我和谁有“师徒”关系？这些人对我的发展起到什么作用？他们的作用发挥得如何？
- * 如果我没有许多导师、或没有合适的导师构成、或没有具有足够势力的导师，原因是什么？是否是我的工作性质使潜在的导师对我视而不见？还是因为我以往的业绩和声誉还不足以引起他们的兴趣？再不，是否是自己不愿意寻找导师，或是忽略了他们给予的帮助？或者只是因为工作环境根本不允许潜在的导师存在。

六、小结

英语里有一句广为人知的名言“权力导致腐化，而绝对的权力导致绝对的腐化”。这句名言反映了我们对于权力过分集中的顾虑。我们耽心权力集中过度的问题，是因为我们认为权力集中过度难免要导致权力滥用。具有讽刺意义的是，现代组织中存在的最大问题不是权力集中过度，而恰恰是许多人手中的权力不足，尤其是那些做领导性工作的人。除非我们能够有效地帮助人们主宰他们的事业，尤其是在事业成长期，否则权力不足的情况将不会改变。如本章所述，

这意味着要求更好地做好下述工作：

1. 使年轻人找到一个适合自己兴趣、价值观、技能和弱点的工作。
2. 帮助他们充分利用与工作相吻合的特性，在工作中，发展人际关系、知识、技能和工作业绩。
3. 教导他们如何选择适合的问题及确定解决问题的优先次序，避免陷入无权解决的问题之中，然后形成“成功良性循环”，由此不断扩展权力基础。
4. 提醒他们警惕不要只将注意力放在晋升和加薪上，不要以此做为衡量事业进程的标准，而要用那些更加合适的衡量标准——即权力是否增加。
5. 确信他们的晋升速度既不是太快也不是太慢，以免毁坏了他们的“成功良性循环”。
6. 帮助他们建立特别重要的权力资源——与导师、教练、监护人等的关系。

要帮助年轻人做到上述各点并非容易，但却是可以做到的。未来的社会将越来越需要强有力的领导者，因此，也必须做到这一点。

第八章 事业成熟期

—— 谨慎使用权力

那些在事业成长期成功地建立了稳固的权力基础的人，到了中年，大都具有相当大的影响力。他们身居要职，一举一动都会影响数以千计，乃至数百万的人。在世人看来，他们是举足轻重的人物，他们是成功者。

许多人往往会认为，对于这些成功者权力问题已不复存在。他们在攀登权力阶梯时经历过种种斗争和磨难，现在他们到达了顶峰，他们可以控制一切了。

没有比这种观点更荒谬的了！

一、案例：最高执行主管的困境

1977年春，某金融服务公司62岁的最高执行主管被推举为董事长，48岁的财务部副总裁被指定接替最高执行主管的职务。对于这一人事变动，虽然公司内许多人颇感惊奇，因为他们原来认为市场部副总裁会成为接班人，但是，普通反应还是不错的。

继任不久，新任的最高执行主管就试图解决他发现的一个潜在问题。他充分地认识到那位市场部副总裁没能得到梦想已久的最高执行主管的职位，一定非常失望，加之，他已年过六旬，不可能再有其它的机会了。新任最高执行主管意识到这种感情会导致这位市场部副总裁不会与他通力合作，即使是潜意识上也是如此。为此，他考虑了许多方法，以便

减少这一问题出现的可能性。并试探性地与这位副总裁闲谈，了解他是否想到其他公司担任最高执行主管的职务。然而，这些讨论最后都未付诸行动，因为新任最高执行主管忙于适应新的工作，无暇顾及此事。他心里想，如果这真成了问题，他是能够对付的。

九个月后，新任最高执行主管预料的问题终于出现了，虽然没有任何明显的冲突，但是这位市场部副总裁就是不象其他部门负责人一样和他真诚合作。这个人总是以很微妙的方式与他作对。他几次试图与这位副总裁沟通，但是不仅每次谈话场面尴尬，而且也毫无成效。他也想到把这个问题反映到董事长那里，但由于并没有真凭实据，也只能放弃。

几个月后，情况依然如故，新任最高执行主管知道，无论他自己还是他的老板都不会对他的工作表现感到满意。而且他也知道，为了应付日趋激烈的竞争环境，成功地设计和实行新的企业战略，他需要所有的副总裁鼎力相助。鉴于此，他不情愿地决定：这位市场部副总裁只有离开公司，或者退居到一个不重要的职位上。但是，当他准备这一行动计划时，他遇到了令他困扰不已的难题，这位副总裁势力浩大，很难搬得动；如果这位副总裁不顾一切地捣乱，会给整个公司带来巨大的损失。

这家公司所在的行业，市场和销售是公司成功的关键因素，并且这家公司也以其优异的推销工作而闻名。推销人员的大量流失，或部门内部的混乱，都将严重地影响公司的经营。新任最高执行主管很清楚这些事实，他也知道这位副总裁已在公司服务 25 年，有许多推销人员都是这位副总裁招来的。但他还不了解，这位副总裁在推销人员中的人缘如何；与三四十家大制造商的私交究竟有多深。当他了解了这

些新情况后，他才明白要让这位副总裁另谋高就是根本不可能的。

上任一年里，新任最高执行主管感到处境尴尬，这种局面的出现关键是由于他非常依赖于一位拒绝全力合作的部下，而且这位部下拥有足够的势力做到这一点。

我们通常认为，随着一个人在组织内职位的晋升、权力的增加，由差异性和相互依赖性所产生的问题就会减少，或者至少变得容易处理。但这个例子告诉我们，这些问题并没有消失，也没有变得微不足道。恰恰相反，随着职位升高，权力不足也会加大，而且在复杂的组织里与问题相关的差异性和相互依赖性也常常在最高管理层达到顶峰。具有某种讽刺意义的是，“成功”指的是某人拥有处理某一环境下最为复杂的问题的特权，如果处理不慎，不仅会损害自己，而且同时也会给数以千计的人带来损失。

30年前，在企业或政府机关里，只有相当少数的精英才会面临这一困境。今天，重要的领导性工作已越来越多，这些问题困扰着成千上万的高层主管。而且未来将会有更多的人要受其影响。我们是否能有效地处理这些问题，主要取决于我们是否了解高度复杂的领导性工作所提出的挑战。我们仍有许多内容需要学习。

二、职权不断扩大，情况日趋复杂

现代组织中身居要职的领导所面临的情况，在许多方面与一般管理者、专业人员，以及技术专家所面临的情况很相似。换言之，他们都必须依赖不同的上级（即使是高级执行主管也要依赖董事会）、下级、同事、以及外界人士；而这些人又以复杂的方式相互依赖。组织提供给他们正式资源

和正式权力比他们的下级要多。但是，由于身居要职，其工作的特殊性、相互关系的数目、人们之间的差异程度、以及相互依赖的程度都要远远大于一般的管理、专业和技术人员。即使考虑到工作本身具有的权力，他们权力不足的情况也远远比基层人员严重。

例如，一般的中年管理者都具有下列职责：

- 1、长期——设立组织的基本目标、方向和目标优先次序，包括决定从事什么业务，怎样获得关键性资源。
- 2、中期——有效地分配资源，以实现长期目标。
- 3、短期——有效地利用组织的人力、物力和财力资源，完成利润指标。

在一个一般规模的组织里，这些职责会使得总经理必须依赖成千上万的人，这些人有下级的下级，有外界人士（顾客、供应商、工会负责人）。当你一想到，大多数人在工作的头 20、30 年里就必须依赖 30、40 个以上的相关人物，就感到心烦意乱，那么许多人根本无法想象要依赖成千上万的人会变成什么样，也就不足为奇了。

有一个简单的例子有助于理解这一点。假设一位总经理在工作上要依赖五千人，而他想每个月抽出 15 分钟与每个人交谈。如果他每天除了两个小时以外的时间都可以投入这项工作；并且为了节省时间，他可以让所有的人来等着见他（这当然是不现实的，这里只是为了简化例子），那么他每天需要多少工作时间才能完成这项工作？如果你的答案是每天至少 24 个小时以上，那么就可以说是算对了。不过，正确的答案是 50 个小时以上！

有些人会对这种例子打折扣，因为他们确信，尽管总经理的工作空间里存在着数千位相关人员，但是，总经理真正

依赖的人不会超过 10 几位，最多也不会超过 100 人。虽然其他人对总经理也会有所影响，但不会明显地影响总经理的工作绩效。持有这种信念的人，应该去请教一下大通银行 (Chase Manhattan) 的高级主管们，他们最近刚刚解决了“得瑞斯得尔 (Drysdale)”事件，从中你一定会获益非浅。在大通银行近 10 万人的庞大机构中，除他们 9 位高级主管外，大通银行总部的其他人员都处在第三级管理阶层之下。他们力图解决的问题，耗费了大通银行 1 亿多美元的经费，正如《华尔街日报》所指出的：“这一事件沾污了大通银行的声誉。”

更加复杂的情况是，高级主管所依赖的人彼此之间存在着巨大的差异。一般地讲，总经理都必须同时面对来自两个不同方向的强大压力，一个来自财务部门，必须在每季度使产品销量增加并完成预定的营业额；另一个来自研究和发展部门，无论短期盈利情况如何，都必须为企业产品发展和组织发展的长期重要项目投入一定的资金。他还必须同时应付来自两个不同方面的抱怨，一方是重要的顾客和客户，他们要求提供更快服务和更优的价格；另一方则是制造及销售主管，他们必须要实现预算，并且还有其他的顾客需要服务。他也必须同时解决来自两个不同类型下级的意见，一种类型的下级是资深的管理者，他们受到野心勃勃、拼命往上爬的年经管理者的威胁；另一种类型下级则是年轻的管理者，他们感到“日薄西山”的老人阻碍了他们事业的进程。由于差异性所引发的冲突，不胜枚举。

天真型和偏激型的人都容易低估存在的差异性和处理它的难度。他们总是片面地看待工作，认为“股东权益最大化”或“销量最大化”，或其它类似目标是关键的工作目标。他们

没有看到所包括的股东的多重性，以及这个层次上的管理工作最困难并且最重要的是找到一种方式同时满足所有股东的要求。

当然，为了应付这种情况，一般总经理都具有相当大的权力，工作本身就赋予他一定的资源和正式权力，但是，在某些方面即使有这些资本，也很难把工作做好，因为随之而来的还有伦理和道德的责任。一位总经理的决策可能要影响数千，甚至数百万人；不仅影响现在，甚至影响到未来。因此，总经理做决策时必须小心慎重。然而，因为所涉及的人太多，而他们之间利益时有冲突，加之由于复杂的科技所带来的许多不确定因素等，要做出一项“完全正确”的决策简直比登天还难。

我们以派克兄弟公司（Parker Brothers）的总经理兰道夫·巴顿（Randolph Barton）所遭遇的情形为例。现在为通用面粉公司所拥有的派克兄弟公司，一个世纪以来，以制造玩具（如“大富豪”）和游戏用品而闻名遐迩。1977年，该公司推出了一种新产品“瑞文顿积木”，不久就在市场成为畅销品。这种产品单价为20美元，当年就售出近50万套。对这个年利润仅1亿美元的公司而言，这真是一个巨大的成功。

1978年4月，巴顿先生接到一个美国玩具制造商协会打来的电话，电话告诉他，在大约3个月前，威斯康辛州有一个8岁的男孩，因吞进一枚瑞文顿积木的铆钉窒息而死。当时这位口含铆钉的男孩正在家中过道上与他的哥哥玩垒球，突然之间，他感到窒息，经过父母口对口的人工呼吸抢救，仍无效，最后死在去医院的途中。随后，联邦消费者产品安全委员会对此意外事故进行调查，结果认为派克兄弟公

司没有责任。巴顿本人也清楚，这种玩具完全符合行业和国家的产品安全标准，而这意外死亡纯是由于人为疏忽所致，因此当时他决定对此不采取任何行动。

1978年11月16日，星期四，巴顿又接到一位《新泽西州日报》的记者打来的电话，这位记者告诉他，新泽西州一位9岁的男孩，也因吞进一枚瑞文顿积木的铆钉窒息而死。直到下一个星期一，巴顿才证实了这一报告，并得到了事件的详情。和前一个男孩的死亡一样，铆钉沉进男孩的肺部，致使男孩窒息而死。

巴顿再一次面临必须做出决策。事实很清楚，一方面，两起死亡事故显然是由于人为疏忽所致，瑞文顿积木仍然符合和超过所有的安全标准；政府没有对巴顿施加任何压力要求对其改进；在这时候采取任何行动在经济上都会带来巨大损失（例如：完全取消这一产品，将会减少公司的当年利润；危及其他新产品的开发；使公司与通用面粉公司的关系紧张化；并且也许要影响雇员收入的提高），但另一方面，其他孩子的生命和公司的信誉则正处在危机之中。

这一例子也许听起来有些不同寻常，但事实上，每年发生的事件要远远比这一情况更为复杂。宝碱公司（Procter & Gamble）罗利（Rely）卫生棉的例子就是一个很好的例证。无疑更一般的例子随时都会发生。在这种情况下，如果决策者能够沉着地搜集数据，投入一定的时间用来决策，那么结果会更好些，但是，压力和风险往往使其难以做到这一点，在没有掌握完备的信息的情况下，决策者必须迅速采取行动。形形色色的压力往往导致“有道德的人做出不道德的决策”。

（随便提一句，巴顿最后认为，人的生命和公司的信誉

比一切更为重要，他命令完全取消瑞文顿积木的生产。)

三、巩固权力基础，适地适度晋升

虽然从绝对意义上讲，人到中年的高级主管事实上都拥有非常大的权力，但是，由于他们所面临环境的特殊性，他们可能仍然发现自己没有足够的权力以有效和负责的方式来执行自己的职责，以及无法进行必要的领导，处于一个令人难以置信的困境之中。象那位金融服务公司的新任高级执行主管一样，一些人即使拥有高级执行主管职位本身所具有的资源 and 权力，但可能还缺少足够的力量，去解决某个至关重要的问题。

这类非常典型的基础性权力的问题，常常是由多种原因产生的。有时，尤其在事业成长期，人们会被提升到超过他们能力的高层职位上，一旦这种情况出现，那么工作表现平平就在所难免，并且滥用职权也就随处可见。

以一家曾在本行业处于领先地位的中小型制造公司为例。当作者 1974 年首次接触这家公司时，它正处在举步艰难之中，经过仔细研究，作者发现这家公司的问题是由前任总裁任期（现已去世）内遗留下来的。这位前任总裁过去担任销售部主管，在公司创始人退休时，被任命为公司总裁。创始人由于膝下无子，一直把他视为自己的孩子一样。虽然很难描述当时他接受总裁职位时的准确情景，但事实表明，他多少象前一章所叙述的那位金融机构的年轻经理一样，晋升到力所不及的职位。他一直在与销售工作打交道，从未做过综合性管理工作；从未管理过数百名的下级；也从未接触过制造及会计技术等等。为了应付这些问题，他非正式地对公司进行了改组，将原来的 6 位副总裁增加到 22 位，并且

大多数新增人员都是原来的 6 位副总裁的部下。虽然这一变动明显地给公司带来了许多问题，但是，在改组后的几年里，这些措施确实帮助他避免了过分依赖两位重要的副总裁（负责市场和制造）。尽管当时利润幅度正在滑坡，他还是开始放弃增长和利润目标。为了减少那些难以管理的依赖关系，他采用的这些方法，简直是在滥用职权。这样 6 年的时间里，他使公司遭到了严重的伤害。

即使在事业成长期，非常成功、非常有效和非常负责的人，也难免会碰到这样的问题。约翰·迪洛伦（John DeLorean）就是一个典型的例子。在通用汽车公司（GM）的前 15 年，迪洛伦可以说干得非常出色，但是到后来，随着他的“迪洛伦汽车公司”的美梦破灭，他孤注一掷，采取的一系列行动，显然是在滥用权力。

从某种程度上讲，这种问题之所以会发生，是因为那些成功的、且有远大抱负的人很难开口说：“不，谢谢你，我认为我现在还没有准备去管理整个公司。”或“我想我还没准备好做公司的总裁。”事实上，精明能干，一帆风顺的主管，在年复一年“成功良性循环（sucess syndrome）”后，都往往形成一种“我能做任何事”的心态（迪洛伦当然也这样认为），而正是这种心态有时使他们在事业的巅峰期陷入困境，尤其是当他们把“任何事”看成是“经营一家陌生行业的大公司”时，问题则会更严重。

罗伊·艾许（Roy Ash）就是这一现象的最好例证。在艾许事业成长期，他曾为里顿工业公司（Liltton Industries）成为“美国企业界最明亮的新星之一”助过一臂之力；随后，他到华盛顿，又实现了他的“管理及预算中心”的构想；离开华盛顿后，艾许花了些时间管理个人财务和试

图写一本书；最后，他决定再做点事情，于是他迈进 AM 国际公司的大门。

AM 公司是坐落于克利夫兰的一家办公设备制造商，70 年代中期的年收入约为 6 亿美元。由于公司一度领先的产品受到新的竞争对手——象施乐、IBM、柯达的挑战，公司某些高级主管认为公司应改变经营方向，其中的一位高级主管向投资银行家进行了咨询，而这位投资银行家又把这事告诉了艾许。经过仔细地研究分析，艾许认为这是一个绝好的机会，因此他花了 270 万美元，购进了 30 万股 AM 公司的股票，并接受了董事会的聘请，成为公司最高执行主管。

于是，艾许便开始在 AM 公司工作，象其他到新行业、新公司从事最高管理层工作的人一样，他既是最大的股东，也是最高执行主管；他有着辉煌的业绩；他精明强干；里顿和华盛顿的工作又为他增添了丰富的经验和技巧。

艾许很快就发现了公司存在的一些基本问题，并以近乎完美的书本方式着手进行解决。事实上，艾许接管 AM 一年半后，《幸福》杂志曾撰文赞美艾许。他在 AM 公司采取的一系列迎接挑战的基本方法如此完美，甚至作者的一位在麦金锡（McKinsey）做企业顾问的朋友把这篇报道推荐给一位正在着手巨大组织变革的客户参考。同样的原因，作者在哈佛大学的课堂上也用这篇报道。

《幸福》杂志是在 1978 年初刊登的这篇报道。而到 1981 年初，AM 公司董事会就解聘了罗伊·艾许。因为在艾许任职期间，销售额看起来略有上升，从 1978 年的 6 亿多美元上升到 1981 年的 8 亿多美元。但微薄利润却从 1978 年的 2100 万美元分别下降到 1979 年的 1200 万美元和 1980

年的 600 万美元，甚至到 1981 年出现 2.45 亿美元的巨大赤字。同时，公司负债也从 9200 万美元增加到 2.5 亿美元。股票也从 2.18 亿美元跌至 1400 万美元。

最近，《商业周刊》发表了一篇关于艾许在 AM 公司表现的“盖棺定论”性文章。文章对于艾许的基本战略未予否定，认为艾许的目标是正确的。文章引用了 AM 公司一位资深经理的话说：“对于基本方向，你不能责怪他；但在具体执行上，他却有不可推卸的责任，这才是公司跨台的真正原因。”

尽管艾许把他所有的资本都带到了 AM 公司，但是，要成功地进行他的工作，他还缺少两个基本的因素：一个是对产品、技术、市场和人员缺乏充分的了解；另一个是与相关人员之间缺乏良好的合作关系。按今天的标准来看，AM 公司的规模并不算大，但是，在这样多的信息和人员的情况下，缺少上述两项权力资源，要想有效地进行重大的变革，无异于天方夜谭。而要建立这些权力资源，则需要相当长的时间。事实上，这正是公司最高层主管很少流动的主要原因（虽然这与新闻界给我们的印象恰好相反）。

四、高瞻远瞩，谨防陷阱

有些成功的高级主管显然能够胜任新的职务，但也时常碰到权力问题。这是因为他们所处的复杂环境很容易使他们误入战略抉择和具体执行中的陷阱。

几乎各类组织中的所有的高级主管都把企业的稳定成长视为自己的首要目标。他们这样做，是因为他们所拥有的资源越多，就越容易处理庞大各异的相互关系。企业成长意味着提供更多的工作机会，这使处理与下级的关系更加容易；

企业成长也意味着股息和股价增长的可能性加大，这使处理与股东的关系更加简单；企业成长还意味着需要购买或租赁的各类大量的原材料更多，这使处理与供应商和银行的关系更加便利。

新成立的公司追求成长的方式往往是简单地扩大产品或服务的市场。但是没有多久，市场就饱和了，这时要想继续成长，只能去侵占竞争对手的领地。在一个稳定的市场中争取更大的市场占有率，是企业成长方式中最为困难，风险最大的一种。因此，企业必须采取某些多元化的经营策略，不是通过内部发展，就是通过兼并方式来加以实现。换言之，公司必须推出新的产品或新的服务。

多元化总是增加高层主管工作的差异性、依赖性和复杂性。多元化程度过大，或进行得过快都会使许多工作出色的相关人员不能再胜任自己的工作。但是，因为多元化，尤其通过兼并方式，会使企业的产品销量和利润扶摇直上，所以也许直到数年后，人们才能发现这一问题。

通常，极度多元化的公司（所谓集团合并）后来的绩效总是不如那些谨慎从事的公司。这并不是历史的巧合。同样，60年代末，70年代初受极度多元化狂潮影响的公司，无不都在休养生息，这也并非历史的偶然。

从许多方面讲，RCA 就是这样一个很好的例子。1966年，萨纳夫（Sarnoff）从 RCA 退休时，他已把 RCA 建成一个 10 亿美元的大公司，公司经营范围包括几项相关的电子业务，而且公司的财务状况良好。15年后，RCA 兼并了食品、房地产、汽车租赁、出版、金融以及家具等多家公司（然后大多数又卖出），结果公司只占销售额 1% 的利润率比 1966 年下降了十分之九。更为严重的是，管理人员的流动

率高，公司的形象被外界称为“充满浓厚的政治空气”。

如果说企业的稳定成长潜藏着这类“战略抉择的陷阱 (strategic choice traps)”，那么企业所生存的瞬息万变的环境则是“执行陷阱 (implementation trap)”滋生的土壤。当今，没有哪家企业可以生存在稳定的环境之中。竞争对手不断推出新的产品或提供新的服务；科技日新月异陆续地淘汰过时的产品和制造工艺；时时变化的政府法规常常更替着企业遵循的规则；原材料巨商联盟的再生和解体严重地干扰着原材料的价格；利率和股价随时波动持续地引起融资成本和各种融资方式的相对利益的起伏。

为了应付外界的巨大变化，组织内部总是需进行相应的变革。但是，除非组织的最高管理者具有一定的技巧来左右变革，否则变革很容易遇到阻力，引起权力斗争，导致组织绩效下降。

1960年初，一直在本行业处于领先地位的一家中型高科技公司就是一个典型的实例。由于公司的主要客户由海军变成空军；工作的性质也从高科技转到超高科技，公司的业务性质也随之发生了变化。1963年，为了赢得一个重要的合同，公司总裁接受了空军提出的要求，公司不再让原有的部门管理这项合同，而是新设一个项目部门专门负责。在空军一方看来这一组织变革对于这个项目及未来更尖端的项目的合作和控制都是必不可少的。

尽管工程部副总裁和制造部副总裁竭力反对，但是当这一新的合同开始执行时，公司总裁毅然设立了一个项目部门。当项目部门负责这一新合同的项目经理准备建立组织和开展工作时，他发现几乎所有的工程经理都在强烈地抵制他的行动。工程部副总裁甚至还说“技术的整合总是由工程部

来实现的。直到现在我也坚信这一点，并且永远不会改变……，我认为你提出所有的顾客要通过项目部门来联系的规定是不必要的，也是行不通的。”

在新设的项目部门与原有部门，特别是工程部门之间的争斗中，公司不仅延误了交货期而且超过了预算成本。空军一方也渐渐沉不住气了，到1964年11月，公司发现项目成本超出预算30%，并且进度比计划落后四个月，许多潜在顾客都怨声载道，公司陷入困境。

当今，这类变革问题随处可见。确实，作者在史坦福大学的一位同事费佛（Pfeffer）教授曾告诉作者这样一件事，当他执教高级主管培训项目时，用了一个以此为素材的案例，案例采用的是联邦雷达公司这一名称（隐匿了公司真正的名称），没想到竟有一半以上的学员都确信这个案例是以他们公司所发生的某些事为素材编写成的。

变革问题和执行陷阱是可以避免的，但这要求强有力的领导者要高瞻远瞩，洞察秋毫，预测到未来必须进行变革的内容、可能出现阻力的种类和时间、产生阻力的原因，并且要深思熟虑，小心慎重地执行变革计划，以便减少和克服出现的阻力。

这方面史脱普公司（Stop & Shop）就是一个很好的例子，50年代中期这家以波士顿为基础的超级市场连锁公司为了改进公司某些管理行为，采取了一次变革行动。自二次世界大战以来，公司经营的行业发生了巨大的变化，随着公司规模的不不断扩大，公司的经营利润开始滑坡，参与决策的高级主管们认为可以阻止利润滑坡的唯一方法，就是某些方面的决策权要实行“分散化”，这种权力分散化要求众多管理层的行为发生实质性的变化。由于这一变革涉及到许多人，

包括许多老雇员，所以变革必定举步艰难，高级主管们为了减少和克服变革中的阻力，采取了下述正式和非正式的步骤：

1、他们改变了公司正式的权力结构，在组织的基层，设立了比以前更有权力的新职位。

2、他们进行了一些人事变动，例如，他们把那些研究变革问题和设计变革方案的高级主管安排在一些关键性职位上，让他们在执行这项变革计划时，能够充分发挥领导作用。

3、他们为组织内部基层管理者，设立了一些新的信息和控制系统，定期为他们提供工资、库存等数据。

4、他们为那些受变革影响很大的管理者，设立了培训计划。

5、他们为那些受变革影响很大的管理者，定期召集各种集体会议，把这些会议作为一种帮助这些管理者适应变革的方法。显然，这些会议是对那些抵制变革的管理者施加压力。

公司最高管理层慎重地执行和掌握这些措施，经过变革，公司成功地适应了本行业的变化以及公司规模扩大。连续五年下跌的公司利润也开始回升，并在后来的几年里持续增长。

五、加强社会责任感，健全道德判断力

要想有效和负责地处理面对的问题，成功的高级主管必须充分意识到本书每二篇所讨论的三种类型的组织人际关系，并熟练掌握处理它们的技巧；必须在事业成长期，建立起牢固的权力基础，以便能够胜任领导性工作；必须意识到

自己能力的限度，尤其当做出一项重要的战略决策（如分权）和进行重大变革时；最后，还必须要有健全的道德判断力。

通常讨论公司的社会责任或公司的道德时，没有比批评某些组织“做得不好”，而称赞另外少数组织“做得不错”这样一分为二的评价更简单的了。当今，公众越来越多地要求更多的高级主管把人的重要性排在利润之前，这种一般性的评价标准非常简单明了。

在现代组织中对位居高职的有效领导的要求比单纯追求“做得不错”要复杂得多。它要求具备健全的道德判断力。这意味着，首先，要对公司的经营和决策影响到的所有的人和群体有一个清楚的认识，这里有些人是显而易见的，象众多的顾客和股东，但也有些是容易忽略的，象生活在公司所用河流下游的居民；其次，要从广义上，而不是狭义的经济范畴，鉴别这些人的真正利益所在；第三，要有能力估计到公司的决策对于所有的这些人产生的影响，不仅仅局限于直接作用的结果，还要考虑到间接的第二层次、第三层次、甚至第四层次以上的作用结果。

作者认识的所有真正优秀的企业和政府领导人都具有这些能力，并且在某种意义上讲，这正是区分他们与那些才华横溢、但却幼稚或偏激的同事们的最明显的标志。

第九章 事业衰退期

——逐步移交权力

今天的组织要想有效地运行，不仅需要前面几章所描述的杰出的领导者，而且也需要愿意在适当的时候放弃手中权力的明智的领导者。

在现代组织中，年过 60 的领导者大都会被要求寻找接班人，然后把手中的权力移交给他们。在度过了二三十年大权在握，叱咤风云的生涯后，许多领导者根本无法坦然地放弃手中的权力。因此，管理者的更替确实是对组织具有重大影响的问题。

一、案例：迟迟不肯移交权力的统治者

1946 年，45 岁的威廉·巴蕾（William S. Paley）当上了前任哥伦比亚广播公司（CBS）的董事长兼最高执行主管，接下来的 20 年里，他把年收入不到 1 亿美元的公司，发展成为年收入接近 10 亿美元的广播和娱乐界巨人。他还创立了全世界最成功、最受尊重的电视广播网。

1966 年，巴蕾 65 岁时，他仍不退休。虽然哥伦比亚广播公司有强制退休的条例（董事会特别为巴蕾联消限制），而且他也有一位受人尊重、完全合格的接班人佛兰克·史坦顿（Frank Stanton），但巴蕾仍眷恋着他的职位。当时，史坦顿已 58 岁，在公司任总裁都已超过 20 年了。可是，巴蕾既不愿放手，也不愿把最高执行主管的头衔让给史坦顿。

1969年，在公司服务已20多年的老将，约翰·史奈德(John A.Schneider)荣升为执行副总裁，当时人们普遍认为，到1973年史坦顿65岁时，董事会也会象对待巴蕾一样，取消强制退休条例对他的限制，升他为董事长，并让史奈德担任总裁。但是，结果出乎人们的预料。

1971年，史奈德离开了哥伦比亚广播公司。巴蕾对外宣称“史奈德的专长和知识都局限在广播方面，他无法处理复杂的业务和财务决策，从而严重地妨碍了他管理一个复杂的公司，他是心有余，而力不足。”公司接着聘任原国际电话电报公司(ITT)的企业兼并专家查尔士·艾尔兰(Charles T.Ireland)接替史奈德的位置，并做为史坦顿的接班人。但6个月后，艾尔兰不幸死于心脏病。

1972年，巴蕾就真正放弃了让位及让史坦顿任董事长和最高执行主管的想法。他曾写到“这样解决不了问题，我继续利用我的特权发挥我的作用，无疑史坦顿会失望的。”于是，71岁的巴蕾提升史坦顿为副董事长，看来准备1973年退休时让位于他。并从国际造纸公司(International Paper Company)聘来亚瑟·泰勒(Arthur R.Taylor)做总裁。当时，泰勒只有36岁，他在国际造纸公司只工作了两年，在此之前，他在波士顿第一公司(First Boston Corporation)干了9年，并担任过副总裁。

1976年，哥伦比亚广播公司黄金时间的节目收视率，落在了美国广播公司(ABC)之后，屈居第二。美国广播公司的一位名叫弗雷德·希尔门(Fred Silverman)的节目策划奇才想出的主意，令哥伦比亚广播公司和国家广播公司(NBC)自愧不如。当时75岁高龄的巴蕾对此非常气愤，他立即解聘了泰勒，并用46岁的约翰·贝克(John

D.Backe) 接替了他的总裁职务。贝克曾在银伯特公司 (Silver Burdett Company) 和通用电器公司 (GE) 担任过高级主管, 1973 年来到哥伦比亚广播公司。

1976 年到 1979 年间, 贝克使得哥伦比亚广播公司年收入从 22 亿美元上升到 37 亿美元, 并从美国广播公司手中夺回了黄金时间收视率第一的殊荣, 据《商业周刊》报导, 贝克正率领哥伦比亚公司准备进入“科技飞速发展的 80 年代广播通讯新纪元”。贝克的业绩不仅令公司董事会赞叹不已, 而且博得了公司广大员工的尊敬。然而, 1980 年 5 月 8 日下午, 78 岁的巴蕾却让贝克卷铺盖走人。不久之后, 他正式宣布绿巨人公司 (Green Giant Co.) 的最高执行主管汤姆森·威曼 (Thomas Wyman) 将加入哥伦比亚公司, 并出任公司总裁和最高执行主管的职务, 威曼在绿巨人公司之前, 曾在伯立得公司 (Polaroid) 工作过。他之所以会来哥伦比亚广播公司, 主要是由于每年 100 万美元的红利及 80 万美元年薪的巨大诱惑。

作者第一次见到威曼先生, 是在 1981 年 11 月, 当时他正召开一次有公司 50 多位高级主管参加的公司季会——这在哥伦比亚广播公司是前所未有的事。会议讲座的主题是“事业发展”。某些高级主管似乎非常关心, 在培养能够符合更大规模、更复杂公司所需要的下一代管理者和专业人员方面, 哥伦比亚广播公司做得不是很好。作者当时被邀请就此题目发表演讲 (巴蕾先生并未在场), 最高人力资源主管向与会者介绍作者时, 特别提到作者曾写过一篇《如何管理上级》的文章, 并说准备送一份复印件给威曼先生。在座的人都忍俊不禁、有点不自然地笑了。

威廉·巴蕾在过完了 80 岁生日后, 才在众压之下, 很

不情愿地退休了。

二、权力交接常见病症：垂帘听政

在权力交接问题上，更为普遍的现象也许是高级主管名义上退休了，但实质上并非如此。换言之，他已正式地移交了权力，但又处处插手；或者暂时放手，不久之后又卷土重来。

费城一家小型保险经纪公司的领导人哥拉斯曼 (Grossman)，就是典型的例子。70 年代末，他宣布退休，并把公司交给了他的儿子，然后，自己迁居到佛罗里达州。但接下来的两年，据《华尔街日报》报道：“他把大部分时间花在给儿子打电话上，在电话里，他没完没了地抱怨、查询，再不就问东问西。”

关于这一问题有另外两个大家更加熟悉的例子，这就是福特二世 (Henry Ford II) 和杰宁 (Harold Gencen)。福特二世曾一再许诺他在 65 岁前一定退休。1979 年，在一次采访中，他说：“尽管人们都不相信我的话，但我准备在 62 岁时就移交福特公司的经营大权。”他决心非常大地明确表示“只要我离开了最高执行主管的位子，我就不再参加公司任何会议，不管是制定公司政策和战略的会议，还是产品等会议。我不会管公司的任何事了。”

令人惊奇的是，福特二世真的在那年把福特公司交给了菲利普·卡德威尔 (Philip Caldwell)，甚至他自己也从汽车王国的总部——玻璃大楼，搬到底特律复兴中心大楼。但是，他并没有完全撒手不管。他仍继续参加董事会，并兼任影响力很大的财务委员会主席。1981 年，当福特公司第二次出现年度巨大赤字时（那年净损失达 10.6 亿美元），据

《幸福》杂志报道，他就“悄悄地离开了复兴中心，搬到了靠近玻璃大楼的一栋办公楼内，这样可就近垂帘听政了。”

国际电话电报公司（ITT）最高执行主管哈罗德·杰宁的例子更富有戏剧性。1978年，领导了国际电话电报公司近20年后，68岁的杰宁被董事会强迫放弃了最高执行主管的职位，而成为董事长。据《华尔街日报》报道，“董事会非常关心杰宁于1973年在参议院听证会上，对该公司在智利扮演中央情报局的角色一事的说明，可能会导致联邦政府对杰宁的伪证采取法律制裁”。董事会挑选公司最高财务主管汉米尔顿（Hamilton）接替杰宁，“在这个丑闻满天飞的国际电话电报公司里，汉米尔顿以一尘不染的事业生涯，而获得了‘清洁先生’的美称”。虽然，汉米尔顿对董事会的任命多少有点惊讶，但是很快就投入到了工作中。而沮丧的杰宁只能成为一位旁观者。

1978年3月，司法部撤消了对杰宁伪证案的起诉。“从那时起”，杰宁的一位同事说，“汉米尔顿就完蛋了”。不出所料，在18个月内，董事会就要求汉米尔顿下台。表面上看来，杰宁对汉米尔顿的经营方式大为不满，事实上，他是对汉米尔顿不听他的劝告耿耿于怀。因此，杰宁在董事会四处游说，按某些人的传闻，杰宁对董事会说“有他便没有我”。董事会成员大部分是由杰宁推举的，当然都选择杰宁。

随着汉米尔顿离去，47岁的老资格的副总裁兰德·阿瑞斯卡（Rand V. Araskog），在杰宁的祝福声中，当上了公司总裁和最高执行主管。6个月后，杰宁退休，正式把公司的全部控制权交给了阿瑞斯卡。但是无论退休与否，他都没有完全消失，他仍然留在董事会，并与公司签了一个年薪50万美元的顾问合约，有效期到1985年，根据1980年12

月15日《商业周刊》报道：“杰宁经常与阿瑞斯卡商谈”。有位公司前任高级主管说：“有些人也许会告诉你杰宁没有任何权力了，但我认为，他绝对还有权力，并且权力大得很。”

在写这本书时，72岁的杰宁虽然已从职位上正式退休了，但他仍在国际电话电报公司积极地发挥着他的作用。

三、探究问题成因，避免害人害己

有时人们难以理解为什么会有这样的问题存在，尤其是天真的人，他们大多数都希望早点退休，他们更搞不懂，为什么这些人不愿意呢？偏激的人却会认为这是显而易见的，哪有头脑清醒的人会放权力地位？

经过对这些情况的仔细研究，我们可以发现人们不愿意放权力的一些微妙的原因。首先，你在同一家公司工作了三四十年，甚至五十年后，你自然会对这个组织有强烈的认同感，并投入了极大的感情。由于这种高度的自我意识和情感投入，退休带来的感觉无异于抛弃自己的子女，甚至象把自己身体的一部分割让给他人。这是令人无法想象的。

这种高度自我意识的投入现象，似乎在那些企业家——自己创业的人中，或那些使公司发生了巨大变化的人（象杰宁）中，都非常普遍。同样在家族企业中也十分普遍，只要门上挂着他们的名字，就能激发他们强烈的认同感（象福特二世）。

其次，对于那些一生以工作为中心，或工作是其满足感的主要来源的人，退休也确实是一件非常困难的事。许多成功的人会发现，工作耗去了他们大部分的时间和精力。而他们的成功又会导致他们把更多的时间和精力，投在报酬更高的工作上。但正因为如此，当他们退休时，就产生了危机。

由于退休后无事可做，或者没有看起来有趣的事可做，因此，从逻辑上讲他们把退休视如死亡，强烈地进行反抗。（这种态度并非都是非理性的，近年来，有许多关于以工作为核心的人退休后不久就突然死去的报道。）

许多人不愿交出手中大权的第三个原因就是，他们个人的财产与企业经营息息相关，他们不相信任何人能象他们一样，用心地管理他们的财产，企业家及那些经营家族企业的人，把他们的大部分财产，甚至全部财产，都投入到公司的情形屡见不鲜；对于这些刚愎自用的管理者而言，不善于培养自己的接班人则更是不足为奇。因此，当他们年过六旬，就非常恐惧退休给他们带来的巨大损失。

也许还有其他一些原因，但是主要的原因已十分清楚了。权力的拥有可以使人们拒绝退休，当强迫他们退休的压力不断增大时，他们就会孤注一掷，采取行动，结果无论是对企业，还是对自己及他人造成重大的创伤。

大概 10 年前，作者就遇到过一个这样的悲剧。这是一家大规模的服务公司，其负责人是一位 72 岁的绅士，他任公司的董事长和最高执行主管已经 15 年了。故事的主角并不是这位老人，而是公司东海岸分公司的一位年轻经理。

这位年轻经理从读书到工作，一直一帆风顺，他在校成绩优异，商学院毕业后，他每隔两年就升迁一次。在他刚过完 34 岁生日后，就被任命负责公司的第四大分公司。他的家人和朋友，象他想法一样，都希望他前程似锦。

1973 年 6 月，董事长与他有次会谈，会谈中，董事长一再强调不要失去某位特殊客户的重要性。当时，这位年轻经理对此感到不可思议，因为这位客户的业务只占公司整个业务的 0.5%，故他很快就把这次会谈抛到了脑后。9 月

末，他收到了来公司后最少的红利。起初，他以为这显然是出错了。因为他的分公司在过去的一年里，销量增加了15%，利润递增了18%，同时，又增加一种新的服务项目，并且有的部下也得到晋升。后来，他从公司总裁那儿得知，并没有出错，而是最高执行主管对他没有特别关照那位特殊客户感到失望。那位客户与公司的关系濒临断绝。

这位年轻经理试图解释他认为显而易见的道理：那位客户对公司并不重要，若按会谈的要求去做对公司得不偿失，总裁却明确表示，他对这些逻辑没有兴趣，相反，他只对董事长要保住这一客户的愿望有兴趣。

这位年轻经理立即考虑到了辞职，但静心一想，辞职并非上策。他脑子一直在思考着这些恼人的问题：他该如何向别人解释他辞职的原因呢？新雇主来调查他在这家公司的表现时，他现在的上级会怎样说呢？如果情况恶化，对他的事业有何影响？依赖于他的家庭又会受到什么样的冲击？他开始担心，也许关于那位客户对于公司的重要性，董事长掌握了一些自己所不知的信息。是否是自己太固执、太迟钝、不够忠诚呢？满足上级的愿望会有什么害处？在某些情况下，自己是否也曾要求部下去做那些对他们毫无意义的事？他已经得到了上级的命令，为什么还等着？

1974年10月，这位年轻经理开始执行一系列决策，把自己和手下所有人马的注意力从其他一些客户转移到那位特殊的客户。他试图面面俱到，在此情况下，不要破坏组织其他方面的绩效。但事实上，这是不可能的。例如，他因为太忙，取消了三项人员培训计划，他为取悦那位特殊客户，为其分配了大量的预算。当一位部下对这些变动表示质疑时，他就把这位部下调走了。他理智地想这样做都是为了公司的

利益，但感情上却难以接受。

1975年，这位年轻经理离开了这家公司，接受了该公司竞争对手的高薪聘请。不久之后，他才发现原来老板的真正企图。

原来，那位董事长曾在65岁和70岁二次延期退休，1973年到1974年间，董事会有几位成员施加压力，要求他退休，因为他们感到他已不能有效地胜任他的领导工作了。为了显示自己的能力以便应付这一局面，那位董事长指出，在他的成功领导下，有五位客户与公司合作近20年之久，这在本行业是极少见的。当他后来听说其中有位客户可能很快要终结与公司的关系时，他就立即采取前面所述的一幕，对这位年轻经理施加影响。

最后，董事会终于强迫那位董事长在75岁时下台了。但人们无法确切知道，在他延迟退休期间，还采取过什么其他伤害公司、客户及员工的行动。人们也无法确切知道这类问题的总社会成本有多大，但可以肯定不会小的。

四、尽早筹划安排，逐步移交权力

在现代组织中，要避免这些在领导者事业衰退期所遇到的问题，是完全可能的。事实上，每年都有许多强有力的领导者成功地引退，如近年来，大卫·洛克菲勒（David Rockefeller）、通用公司的瑞格·詹斯（Reg Jones）就是很好的例子。甚至有些领导者在规定退休年龄之前，就移交了大权，象永备化学公司的最高执行主管威廉姆斯·史尼斯，加州标准石油公司前最高执行主管哈罗德·海尼斯，超值商场前最高执行主管杰克·克里奇，就是这样的领导者。克里奇在57岁引退时说：“我在位期间，我对公司正合适，

但现在我感到公司需要一个比我更全面的人，那就是梅克·瑞德，在未来时代里，他会比我对公司更合适。”

这种有效的权力交接，最重要的就是事前要有一个可行的计划。决不是在规定的退休年龄生效前的几个月里匆匆忙忙筹划就可以成功的。要挖掘和培养一个接班人，通常需要数年的准备，而引退者退休后的活动也需要妥善安排，如此才能顺利地移交权力。

例如：在挖掘和培养接班人方面，CHH 公司前任最高执行主管爱德华·卡特第一次碰到菲利浦·何利，当时何利还是另外一家公司的采购员，这是何利接替卡特成为 CHH 公司最高执行主管前 20 年的事。当时，卡特雇佣了他，后来深深地觉得这个年青人很有潜力，就安排他到 CHH 公司各个事业部工作，以增加他的经验，并由公司出钱鼓励他进修工商管理硕士学位。在准备交接权力的最后阶段，卡特和董事会甚至改变了公司的名称，把“何利”的名字加了上去。

成功的退休也要求仔细地计划好离任后适宜的生活，对某些人而言，这只不过是在亚利桑纳州买一栋房子，没事时打打高尔夫球，找朋友聊聊天，有时去看看孙子孙女，或者培养以前无暇顾及的嗜好（如邱吉尔晚年的爱好之一就是绘画）。但是，对于许多成功的领导者而言，这意味着离开公司后的一系列全新的活动，在这些活动中，他们仍能继续运用权力，起着领导的作用。

当作者第一次遇见瑞格·詹斯时，他已从通用电器公司退休一年了，他还和以前一样充满活力，他担任了十多个董事会的董事，并参加各式各样的活动。有些退休的高级主管到顾问公司任职，而另外一些人则喜欢从事企业界以外的活动，如社区活动、民间活动以及慈善活动。例如，碧翠斯产

品公司最高执行主管威廉斯·罗斯姆森，于 1979 年退休后，则开始在州监狱的董事会服务，据说他从这项工作中获得了极大满足。

最后，成功的退休要求慎重地移交权力。据作者个人观察，最成功的退休都具有下述特征：

1、有关主管在正式退休前 2—5 年，就开始逐步把工作交给他们的接班人。

2、同时，这些主管开始安排企业外的活动，他们不会等到最后一分钟才去做。

3、移交是以循序渐进的方式进行的，避免产生突然的、巨大的变化。

为了确保交接成功，也许最好的方法就是塑造企业的“交接文化”。如果缺少这一文化，那么现代组织中的每一位（55—60 岁）领导者若都能扪心自问一下下述问题，看看自己是否已真正做好了适当的退休准备，则对我们所有的人都是有益的。

- * 为了组织的利益，我何时必须或应该退休？如果我根本不愿想这个问题，或对此感觉不愉快，原因是什么？是因为我生活的满足感几乎都来自于这项工作吗？还是因为自我投入太多了？或还有什么原因？
- * 我是否真正知道组织需要何种人来接我的班？我是否已认真地、系统地培养这种接班人，使他至少不比逊色？如果没有这样做，原因是什么？我怎样做才能使交接工作尽快起步？
- * 我是否认真地想过，退休后什么样的活动能使自己真正得到满足？我是否已开始着手进行这些活动

了？如果没有，是因为时间真的还太早了，还是因为自己在拖延？

很显然，对某些人来说，面对的这一问题是一项艰巨任务，常常需要他人的帮助。以最高执行主管为例，我个人认为，董事会有权力和义务来启动和控制交接的过程。事实上，没有任何事比这个更重要了。

在处理交接方面的问题，董事会至少可以做到下列几点：

- 1、明确最高执行主管的退休日期，这可以不断调整，但却不能模糊不清。

- 2、在退休之前至少三四年里，就要开始鉴别和培养一些接班人，提前七八年则比较理想。

- 3、经常仔细地监督这一过程，也就是要真正去挖掘潜在的接班人，为他们制定发展计划。

- 4、至少在退休前二年，就要安排最高执行主管退休后的计划。

- 5、选择接班人。让最高执行主管自己挑选通常会出错。

在处理交接问题上，有些董事会采取了这些步骤，承担起领导这一工作的责任，但是大多数董事会却没有做到，这种状况应该改变。

第四篇 结论

第十章 提高个人工作成效

—— 一些建议

贯穿于本书的论点，一直持有这样一个信念：目前许多工作在领导岗位及将要进入领导岗位的人，如果能够认真思考一下他们的工作，并且能够超越一般常规来管理他们的事业，那么他们就能做得更为有效。本章将总结一下那些能够用来帮助个人和组织的主要方法。在最后一章，将重点讨论一下，为了满足在不远的将来对于领导性工作质与量的要求，一些主要组织机构需要做些什么。

一、认识当今组织模式，注重发展人际关系

当今要有效地把握专业、技术和管理工作所处的复杂的社会环境。首先，最重要的是我们应从更大相关性的角度来看待工作；并且更清楚地认识权力和领导的问题。

我们的祖先依赖大自然（无法控制的力量）的程度，要远远大于依赖人类的程度。他们的工作使他们在相当大程度上不受制于他人。而今天的情况则正相反。技术、社会和经济经过一个世纪的演变，我们对于大自然的依赖已减少，而对于人类的依赖却增加了，我们在工作中的自主权也相应地缩小。工作将我们许多人置身于依赖于形形色色的其他群体

的关系网之中。然而，我们仍然常常认为，除“管理者”外，其他人的工作只是一系列由他个人独立完成任务和责任。即使受过良好教育、经验丰富的专家，也常常误认为，当今的工作组织是由少数领导性工作指挥部分管理性工作；再由这部分管理性工作监督大量的个人自主性工作所构成（参见图6）。这种误解，显然会有损人们的工作成效。

在今天一般的公司里，复杂的领导性工作都有成百上千个。这些工作使得领导者依赖于大量的、形形色色的下级，而大多数领导者对他们又几乎没有直接控制权。当老板命令“跳”，众人异口同声响应“跳多高？”的时代已一去不复返了。这些工作也使得领导者依赖于其他部门或事业部的供应、协助和合作。在公司之外，这些工作使得领导者依赖于重要的客户、关键的供应商、政府管理者、工会以及其他有利益冲突的集团。即使对组织内基层的职位而言，人们一般也会发现许多职位需要领导性工作。中层和基层管理职位同高层管理职位相比，依赖的人数要少些，并且人们之间差异性也小些。但是，因为中层和基层管理者所拥有处理这些依赖关系的权力要少得多，所以权力不足的问题依然存在，领导性工作也同样非常重要。对于个人自主性工作而言，工作者几乎没有什么下级和正式职权，有的话也极少。但是他们通常仍有许多与同事、与其他部门或事业部门的人、以及与外部人员的横向关系，这些关系是非常重要的，并且常常是问题的焦点；他们仍有与上级，常常是许多上级的关系，这些关系也是极其重要的。要做好这些工作同样要求得到上级和正式权力系统以外人员的支持、合作或至少是许可。因此，要想提高工作成效，即使在基层职位，也需要领导性工作（参见图7）。

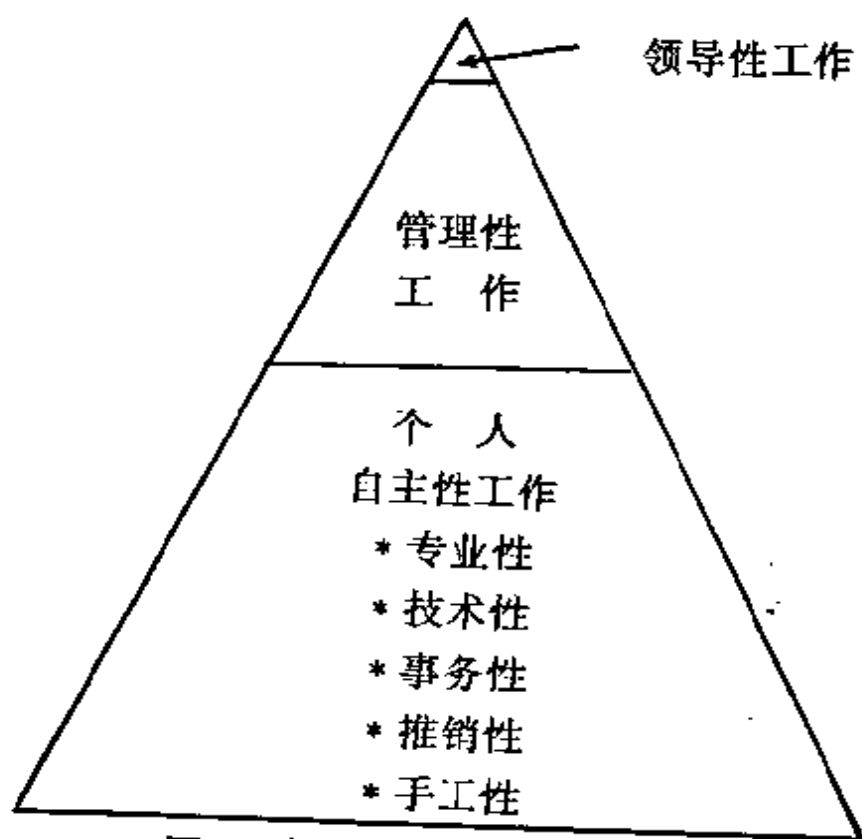


图 6 与历史相符的旧模式

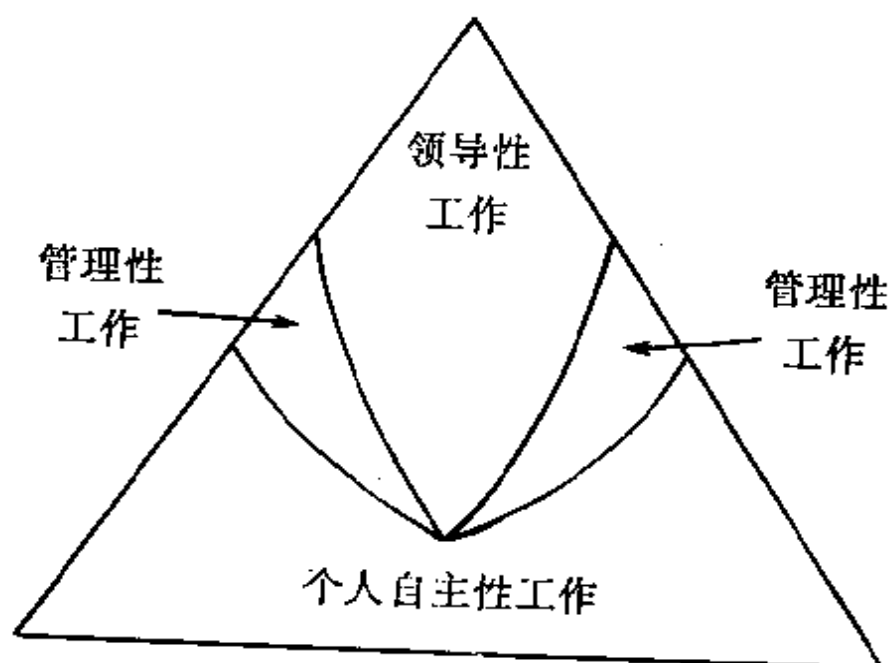


图 7 与现实相符的新模式

若想做好领导性工作，无论任何层次和任何职务，都要把焦点放在人际关系、以及合作和阻力的问题上，亦即，要系统地注意下述问题：

1. 以我们所做的决策或即将做出的决策而言，为了有效地实现决策，哪些任务必须完成？如果所需完成的任务并不完全清楚（这是在庞大、复杂的决策中常常出现的现象），则大概应该采取哪些行动？
2. 完成所有的这些任务，需要哪些人的合作？换言之，要想有效地完成这些任务，要求得到哪些下级、同事、上级和外界人士的积极支持？哪些人的合作也许是需要的？我们需要这些额外的帮助的可能性有多大？
3. 我们需要哪些人的配合？也就是说，谁处的位置可以阻挠我们的行动，使我们无法完成任务？谁的配合也许是需要的？需要他们配合的机会有多大？
4. 我们与那些需要借助的人之间存在着什么样的差异？这些差异是否能造成彼此间的冲突和反感？即彼此的目标、价值观、世界观和利益有无重大差异？
5. 造成这些差异的基本原因是什么？由于背景（社会地位、教育程度、国籍、工作经验等）的不同所造成的差异有多大？由于工作和工作环境的不同所造成的差异有多大？换句话说，有多大差异是由于我们所占用的产品、市场和技术不同；共事的对象不同；评估和奖励的方式不同；以及所在部门的目标和计划的不同而引起的？
6. 就上述各点而言，这些团体和个人不愿和我们合作

的可能性有多大？如果已出现问题，那么他们为什么要抵抗？他们是否有可能不知道需要他们做什么？他们是否不信任我们？他们是否太忙而没有时间来帮助我们？他们在这种情况下是否与我们有利益冲突？（这一决策是否真的伤害了他们？如果是的话，我们真的愿意和必须这样做吗？）他们是否认为这是劣质的决策？如果是，为什么？（这真的是优秀的决策吗？）

7. 他们抵抗合作的力量有多大？在这种情况下，他们的权力基础是什么？是他们的工作，他们所占有的信息，他们所控制的资源，他们的声誉和业绩，他们的个人技能，还是他们的人际关系？
8. 这位也许想要、并且能够阻止我成功地实现决策的人，是否和我有正式或非正式的关系？如果有，我在这一关系中的权力基础是什么？在一定程度上是否其他人觉得必须服从我？如果是，我提出什么样的要求能利用这一点得到他们积极的响应？是否其他人把我视为某些领域的专家，哪些领域？其他人是否喜欢我，并同意我对未来的看法？如果同意，那么认同程度有多大？他们是否感到他们在一定程度上依赖于我？如果是，依赖的程度有多大，为什么？
9. 在这种情况下，我还有什么其他有用的权力资源？我和其他人的良好关系，是否有可以让我用来与这些人建立更好的关系，或可以用来影响这些人？如果是，在这方面，哪些人最有用？我与他们每个人的关系属于什么性质，关系如何？

10. 我已掌握何种相关信息？还能够得到哪些相关信息？我是否已清楚地知道这些人都是谁？我们之间存在什么差异？我们的共同利益是什么？我拥有哪些合法的、有用的有形资源？我的业绩和声誉如何？我可以利用它们帮我与这些人建立更好的关系吗？

这种思考，对于所有领导性工作而言，都是绝对必要的，并且对任何工作，甚至是负有最低层次责任的工作，都是大有帮助的。不过，除非你从全面的角度来思考工作，否则是不可能做到的。换言之，除非你已拥有大部分所需的信息，否则在有限的时间内，你不可能有根据地回答出上述问题。也就是，除非你超越个人职责界限，考虑和左右一定范围的人和事，否则的话不可能办到。确实，一个人对所有相关的人员和相关的企业问题理解得越透彻，就越是处在一个有利的位置，随时可以采取负责的和有效的行动。

二、培养正确思维方式，把握事业发展轨迹

从长期的眼光看，要把握工作的社会环境，要求我们必须有能力掌握自己的事业。如果缺乏事先的计划，我们便不可能有效地迎接与管理、专业和技术工作联系在一起的领导性工作的挑战。

第一步，从某些方面讲也是最重要的一步，是进入与自己背景、兴趣、气质和技术能力相吻合的行业和公司，找到相吻合的事业轨迹的起点。举一个极端的例子，如果本书第六章有关管理上级的想法令你厌恶，那么你最好试着进入一个相对独立于老板的事业环境（象作者的工作就是一个很好的例子）。如果去做别的事，就不符合你的最佳利益。

要想进入一个与自己的优势、弱点、价值观和需求相吻合的职业环境，就需要进行自我评估和机会评估，这意味着你必须认真地思考下述问题：

1. 到目前为止在处理与同事、上级、下级关系以及其它工作关系上，我有多少经验？更具体地讲，在同一时间，最多我曾与几位上级打交道？最多的同事或横向关系的数目有多大？最多的下级人数有多少？
2. 我处理这些依赖关系做得怎样？具体地讲，我与上级之间曾产生过什么样的问题？有多少问题？与下级呢？与同事和其他关系呢？例如：我是否有过与上级难以相处的经历？如果有，问题怎么表现出来的？我的行为对此应负多少责任？在任何情况下，我与同事之间是否存在问题？如果是，是因为个性（象年龄、性别、国籍、经验等），还是因为环境（象你必须与他合作的程度、时间的压力等）？
3. 问题是否会随着我经验的增加而消失？也就是说，问题是不是由于我对工作缺乏了解和缺乏技能而产生的？还是某些问题与我的经验根本无关，而与一些更深层次，难以改变的因素有关？
4. 在可能的就业机会中，各个组织在多元化、相互依赖性、冲突、权力斗争和搞政治帮派方面有何差异？各个组织产品、服务、市场和技术上有什么不同？技术的复杂程度有多大？各个组织受制于银行、政府、工会、竞争对手以及大的客户的程度有多大？工作人员有多少？他们的差异有多大？每项工作的专业化程度有多高？组织内管理等级有多

少？

5. 每个可能得到的特定工作需要的人际关系的确切性质是什么？相关的上级有多少个？同事和外界人士呢？下级呢？我对这些人的依赖程度又如何呢？他们之间的差异有多大？他们与我又有何不同？

一旦跨入适当的工作环境，你就要开始进行明智的事业管理，你总要往前多看几步，然后计划所采取的行动（一直到退休前都应该这样做），要使适当的人（尤其上级）对你的计划保持承诺。换言之，每当你向前迈一步和担任一项新的工作时，都要更加注意发展所有相关的适当的人际关系，千万不要在没有能力解决某些问题时，就陷入到这些问题的陷阱里。

在每次调换工作前，都必须慎重地评价工作变换是否适当。最重要的是，不要被自己毫无准备的工作所引诱。这就是指，在找新工作时，至少在接受新工作前，要考虑下述问题：

1. 要实现工作本身所赋予的责任和相关目标，我必须依赖谁？依赖的程度如何？哪些上级重要？哪些同事和外界人士是关键？有多少下级？
2. 我与顶头上司之间的差异性有多大？（是否大到无法弥补？）这位上级是否与他的同事至少具备一样的能力和权力？（如果不是，那会给我带来什么样的问题？）如果与我相关的上级不止一位，那么他们在目标和政策方面意见是否一致？他们相处得如何？是否存在真正的对立派？
3. 工作赋予什么权力？即：哪类预算可以得到保证？具有多大的决策权？

4. 要在新工作上表现出色，必须具备什么条件？具体讲，需要什么样的信息？哪些关系是最基本的？什么技能是最关键的？
5. 我可以把哪些相关的权力资源带到新的工作中？对于与职责有关的产品、服务、市场、人员以及技术，我究竟了解多少？我与这项工作必须依赖的所有人员之间的关系如何？我的相关业绩怎样？我的声誉呢？我的个人技能呢？
6. 到这项工作岗位上任后，前七八个月，我实际上能够发展出多少权力资源？这是否足够了？还是我无意地将自己推到了一个无法弥补权力不足的位置，在这个位置上，我无法进行有效领导，结果根本无法胜任这一工作。

这种思维方式，显然考虑到了重要的权力和影响力的问题，如果你为了在组织中发挥重要的领导作用，想要建立和维持“成功良性循环”，那么这种思维对你而言就特别重要。虽然作者相信有些非常成功的管理者会一口否认曾经按这一方式思考过（因为对于权力问题表现得过于关心是不明智的，也是不合时宜的）。但是，只要认真地研究一下他们事业发展的轨迹，通常就会展现出与此分析完全相符的模式。

三、缕析历史演变过程，逐渐适应复杂环境

最后，同时也许是最重要的，要有效和负责地处理当今复杂的工作，必须真正地理解为什么这么多的人在在工作中遇到这么多与权力相关的问题。其实，这与一个世纪以来，由于现代组织的出现，导致工作性质的根本改变息息相关。对此，天真者和偏激者都是难以理解的。

当然，有一定规模和复杂性的组织，在地球上至少存在了6千年以上。建造金字塔的埃及政府及罗马天主教组织也许就是最著名的例证。但是，直到近100年前，这些组织的数目、规模、复杂性及人员所占比例都仍小得可怜。

美国直到1820年，也几乎不存在有一定规模和复杂性的组织。当然，联邦政府及州政府是存在的，但是它们的规模也并不大。至于工厂，数目有限，并且绝大多数是些小作坊，与当今的企业根本无法相提并论。总地讲，当时绝大多数的劳动力是自给自足的农民，只有不到10%的劳动力工作在10人以上的组织里。

看看当时的情况，就不难理解为什么有一定规模和复杂性的组织如此之少。首先，市场十分有限。那时人口不多，1820年全美国的人口也只有963万多人；人口密度低，整个华盛顿特区的人口只有1万3千多人；没有便利的交通和通讯设施，从新奥尔良到华盛顿路上就要占用1个多月的时间；大多数人没有购买力，他们都是贫穷的农民，因此，庞大的工业市场根本就不存在，更别提大型公司了。

另外，比小批量生产更为有效的大批量生产所需的方法、机器、工具以及能源，都不存在，或经济上行不通。当时，工厂唯一经济的能源仍来自河流。即使到1840年，蒸汽机产生动力的成本，每马力还比水力产生的要高五六倍。计算机是在1820年后一个多世纪才出现，当时，即使用于处理管理复杂组织所需各类信息的最简单的方法也不存在；有意扩充生产的经营者，资本来源极为有限；即便对于中型企业的组织和管理方法，当时也一无所知。由于上述种种原因，当时不存在任何复杂的组织也就不足为奇。

在南北战争前，情况就开始迅猛地改变。首先，技术上

有了许多新的发展。例如，在 19 世纪 50 年代，美国专利局每年批准的专利超过 2500 个，这比专利局刚刚成立的头 20 年每年平均 77 个，有了巨大的增长。这些发明应有尽有，包括缝纫机（1846 年）、橡胶硬化（1839 年）、炼乳罐装法（1853 年）。不过这段时间，最重要的发展也许是铁路和电报的出现。到 1860 年，美国已铺设了 3 万英里的铁轨，并且大部是在最后 10 年里铺设的。几乎一夜之间，商品、乘客以及邮件可以比从前更快、更可靠地运往各地。由于电报的发明，人们第一次可以在相距遥远的情况下，立即进行沟通。为了监督与这些业务联系在一起的各个运营单位，为了调控人员、商品和信息流，在这些行业形成了新的管理机构和经营程序。同时，由于建造铁路需要大量的资本，从而刺激了美国原始的现代资本市场的形成和发展。在同一个时期，人口和人口密度也迅速地增加。爱尔兰的饥荒及德国的动荡驱使成百万的人来到美国。概括地讲，从 1820 年到 1860 年，美国人口增长了 3 倍，达到 3150 万人。

所有上述变化又引发了更多的变化。通讯和运输系统迅速发展、新技术的日新月异、全新组织形式的方兴未艾、人口的大量增加，促成了著名历史学家阿尔弗德·钱德勒（Alfred Chandler）所称的“生产及分配的革命”。在 19 世纪 60 年代，大型的百货公司，象纽约的梅西、波士顿的弗林、芝加哥的马歇尔，开始出现。19 世纪 70 年代，安德韦·卡内基（Andrew Carnegie）建造了钢铁厂；19 世纪 80 年代，肉类制造商（象阿曼和斯韦佛特）创立了全国性销售网。

经济增长、技术发展和人口增加继续将这一过程推入到本世纪。制造、运输、销售及通讯组织，象雨后春笋般地繁

衍和成长。在成长过程中，一般的组织演变方式是：首先，它融合越来越多各种各样的活动，即：它应用更多的不同的技术，为更多的不同的市场，提供更多的产品和服务。在组织方面，它变得更专业化、更正式化以及更分权化。也就是说，为了适应不同领域的专职的专家，它增加了越来越多专业工作；为了帮助控制更大更复杂的组织，它增加了越来越多的规则和程序；随着少数高层主管合理地做出所有决策的可能性越来越小，它把权力越来越多地推向基层。

此外，在本世纪，尤其二次世界大战以来，出现了越来越多的组织，它们不是为了向日益增多的大型公司提供服务，就是为了控制这些大型公司。前者如会计师事物所、管理咨询中心、广告代理公司以及投资银行；后者如地方政府、州政府以及联邦政府等单位。大多数这些组织与以前的组织不同的是，雇用了大量的专业、技术和管理人员。

总而言之，过去一个半世纪以来的发展，把我们抛进了一个由复杂组织所支配的世界，这些组织雇用了美国全部劳动力的 90%。并且，当今一般的组织，从只有 30 人的小型零售店到拥有数万人的庞大的国际性制造公司，都变得越来越复杂，越来越具统治性。

从前，人们并没有预料到这些变化，时至今日大多数人仍没有真正重视这些变化。

一个公司为数百万人所共同拥有；由成千的管理者控制；雇用的人数达数十万，而且分布在世界各地、数千个不同的工作岗位上；为成百万的顾客提供服务，这已成为现实的概念，在两个世纪以前的人看来，无疑是荒谬绝伦的；对一千年前的人而言，则更是难以想象的。即使对一个世纪以前的人来讲，数千名会计师全都在同一所会计事务所工作的

想法，也是荒诞不经的，事实上，直到二次世界大战，有些人还为今日“八大”会计师事务所(Big Eight accounting firms)的蓝图所震惊。即使是小型现代组织的概念（例如，一家新的高科技公司，生产小型微机，公司总共只有不到50名雇员，但其中有一半的雇员具有硕士以上的学位），也与我们祖父或曾祖父时代的概念大相径庭。

当然，我们大多数人不费吹灰之力，就可例举出同我们曾祖父时代相比，许多方面发生的明显变化，例如：他们没有开过汽车、没有乘过飞机、或者没有看过电视，他们在物质享受方面与我们相差甚远。但当涉及到无形的、抽象的变化时，我们则往往坠入云雾之中，特别是，我们一般都没有理解当今工作的社会环境究竟发生了什么样的根本变化。

我们常常忘记，直到一个世纪前，人们一般都是从事自给自足式的工作，如农民（当时大多数人是农民）、店主、商人或专业人员，几乎都在不足10人的“组织”里工作，他们都有相当高的自主权，平时很少与他人打交道。因为应用的技术十分简单，以及人员具有相对统一性，所以他们之间的交往也相当单纯。事实上，绝大多数人（农民）通常大部分时间都是一个人独自工作，并且在工作上，平时只与几个人有来往。而这些人无论是受教育程度，还是社会地位都与他们非常相似，加之，相关的产品、市场及技术的数量都不大，因此人们之间的交往都是十分单纯、直截了当的。

把这些情况与今日众人工作的社会环境相比较，就不难发现两者之间的巨大差异。正如我们从本书可以看到的，现代组织中的许多工作几乎没有自主权，这些工作要求人们必须把他们的大部分时间用来与别人交往上，有时候，这意味着要与成百甚至上千的人打交道，而这些人无论在接受

教育程度，还是价值取向及社会背景上都有可能存在巨大差异。另外由于涉及到各种不同的技术、产品、市场和人员，使人们之间的交往和沟通的复杂性大得令人难以置信。因此，在成百万的工作中，对领导性工作的挑战是最艰巨的任务。

如果我们能时时地提醒自己注意这些事实，对我们将有很大的帮助。因为当我们以其他重要的史实来思考这些事实时，就会发现它们内含着特别重要的意义。我们的文化（宗教和道德）早在复杂的组织支配人们的生活之前，就已根深蒂固；我们的生物根基早在数百万年以前就已奠定。结果，当今不少影响我们的信念和行为的力量，是在与我们众人今日工作环境有着本质区别的环境上形成的。这些力量使人们在现代组织中深感不安。这些力量使我们渴望回到“昔日美好的时光”：工作中人际关系十分单纯；人们拥有更多的自主权；人们不必非得去对付“小心眼”的会计师、“奸诈狡猾”的推销员、“该死”的工会，华盛顿的“官僚”、“卑鄙的”日本对手、办公桌对面的“白痴”等等。这些力量引导我们梦想逃脱出来，到深山老林的小木屋或到广阔田野的小农场，寻求单纯的与世无争的生活。

这些力量在美国尤其强盛。美国的地理和历史因素创造了一个崇尚坚强、沉默、独立的牛仔文化，这与日本形成鲜明的对比，狭小、孤立、资源贫乏的日本地理特点，迫使人们更多地相互依赖，造就了一个完全不同的文化。毫无疑问，对于这些力量和历史渊源的了解，有助于我们更有耐心地倾听本章所提出的建议，有助于我们对成功和失败采取更加现实的观点，在一定程度上，也将有助于我们不致于过分的天真或偏激。

第十一章 领导能力是社会财富

—— 未来领导的历程

众所周知，人类文明总是需要那些有效和负责的领导人。而今日这一需要比以往任何时候都大得多。两个世纪以前，整个地球上仅仅需要几百人就足以填充所有真正重要的领导岗位；可在全世界人口超过 40 亿、复杂组织统治着全球的今天，我们需要成百上千，甚至可能数百万人，从事主要的领导工作。因此，领导能力今日已成为极其重要的社会资源。

只要认真思考本书论述的有关复杂组织中的领导内容，并时时留意前几章所提出的问题，许多人都可成为更成功的领导者。但是，仅仅自我反省、自我发展还远远不够，我们还必须努力地创造出适合这一重要的社会资源(领导能力)茁壮成长的环境。

一、家庭：灌输正确的权力观

领导潜力的形成始于婴儿呱呱坠地之时，在 5—10 岁期间所学到的处世态度和技能，在很大程度上决定一个人成年后是否能够胜任重要的领导工作。这项最复杂、最具挑战性的责任主要就落在了做父母的肩上。

在孩子生活的最初几年，他们对于身边人们的依赖程度大得令人难以置信。他们有许多靠自己无法实现的需求，而且有些需求关系到他们的生死。但是由于他们的需求往往过

于苛刻，即使最负责的父母、祖父母、兄长也不可能满足他们所有的需求。因此，有时他们会受到这些人无意的伤害。并且有的时候，他们还会因为不良的生活习惯受到有目的的惩罚。结果，实际上所有的人在他们的最可塑的年龄段，都曾被他们生活中最有权威的人伤害过许多次。另外，还有些人的家庭，由于经济拮据或由于心理失常，对他们根本不负责任，因而使他们受到更大的伤害。

心理学家很久以前就已证实：在孩提时代受过有权威的人伤害，会导致他们对于权力、有权威的人、以及权力和影响过程，产生强烈的矛盾的情感。这些情感接着就会转化成理智的信念，认为“权力总是腐败的”、“权威人士不可信赖”、“追求权力的人只想剥削他人”，或者得到截然相反的推论，认为在这个世界上只有这么多权力，没有权力就易受到欺凌。因此，人的整个一生都在进行一场毫无意义的权力之争。

这些愤世嫉俗的信念，不是误导人们寻求绝对地统治他人，就是误导人们追寻完全的自主权，这两种追求在现代组织中都是行不通的。因此这不可避免地会导致持有这些信念的人劳而无功，垂头丧气。当这些人位居对年轻人有影响的职位时，这些信念还可能对下一代产生不良影响。

若有更多的父母能够将以下各点牢记在心，则我们都会受益无穷，它们是：

1. 首先，父母与孩子交往中，会使孩子对“上级”形成的感性认识非常强烈和持久。你可以培养出一个聪颖过人、品德高尚、宽厚仁慈的孩子。但是，如果孩子视“上级”为斗争中的敌人或视“上级”为必须百依百顺的上帝，那么，你还没有培养出一个能够胜

任复杂组织领导工作的接班人。

2. 由于发达国家中小家庭人数变得越来越少，因此越来越多的孩子在童年时期，没有小伙伴，也没有充当“下级”的弟弟、妹妹。这一变化给做父母的增加了负担，他们要为孩子专门去寻找一个适宜的环境，在这个环境里，孩子可以学会与小伙伴们和睦相处，并且能够开始体验到领导更小的孩子的责任感。之所以强调“适宜的环境”，是因为如果你将孩子随意地领进一群更小的孩子中，那么你根本无法保证你的孩子会尝试到所需的经验。
3. 除非你小心翼翼地抑制和控制自己的态度，否则天真及偏激的言词容易很快地感染孩子。如果孩子对于“工作”的了解来自父母对一天繁重、坎坷的工作厌恶情绪的宣泄、咆哮，那么孩子一定会萌生愤世嫉俗的态度。同样地，如果孩子从来没听到过父母谈过工作的事，或者当他们问到“妈妈和爸爸工作时做什么？”，只是得到敷衍搪塞，那么他们对工作就会产生幼稚的看法。
4. 在5岁到21岁期间，孩子们与教师相处的时间比与父母在一起的时间更多。因此，确信那些教师能够尽职尽责教育孩子，是做父母的重要责任。很多家长在教育“专家”面前，都温顺得象个绵羊。这种态度与人与己都无益处。

二、中小学：奠定坚实的领导潜力

由于教师经常与孩子们接触，因此，他们对于培养领导才能负有重大的责任。中小学以及大学的有些教师在这方面

做得很好，但这并不是普遍现象。

我们不妨稍微想想一般的教育机构的运行情况。一个学生的“工作”包括上课、遵守课堂纪律、做家庭作业以及通过考试。在这里，学生要依赖于教师，但是通过强调客观性和按规定办事，这种依赖性可以降低到最低限度。换言之，只要学生来上课、不干扰别人、并且答好试卷（试题明确时，学生不必依赖教师，根据自己从课本上所学的知识就可解答），就是好学生。他们对同学的依赖性一般也很小。虽然，在许多情况下，有些人参加作业小组；有些人也参加运动队，但是这并不是普遍现象，而且对于学生的评价也往往忽略了这些活动。另外，几乎也不要求任何人去领导或指挥他人。即使有少数几个人这样做（象班干部或运动队队长），可对于学生的评价基本上也不考虑他们这方面的活动。

当然，所有这一切都发生在复杂的大型组织内部，这一组织还包括象职能人员、行政人员等一些人员。但是，一般来讲，学生与这些人和这些人的活动往往毫不相关，他们不必非得与这些人打交道。这些人终日忙些什么，学生大都也不了解。

这些从学校得到的经验，使大多数人对工作有了一种印象，这种印象与我们的文化渊源和生物根基不谋而合，但却与现实中不断膨胀的现代组织大相径庭。从教育机构得到的信息粗略地可以概括为下述几点：首先，“工作”指的是主要靠自己就可以完成的一些任务，即使这些工作常常是在别人面前完成的。由于已得到所需的工具、目标和规则都一目了然，对于绩效的评价也是客观的，所以得到别人的合作并不重要，留意别人或建立关系也没必要。当然，人们不应忽视

别人，因为与别人（至少某些人）交往会有好处，但是，这与工作毫不相干。因此，在这种情况下，领导并不重要，复杂的权力和影响过程也无立足之地。

特别值得注意的是，几乎所有的教育机构都在灌输这种绝对不良的思想，即使是最佳的学校也是如此。最近，作者和一对生活在波士顿郊区的朋友说起这个问题，他们的孩子正上小学四年级，那是一所国际上一流的小学。学校每年给家里寄来4次成绩单，成绩单上大约包括50个项目，其中近40个项目是评价学生每门课程学习情况（如：数学、阅读、科学、艺术等）；其余的大部分是评价学生服从教师命令的情况；只有一项是用来表明与同学相处的状况。然而，没有一项直接用来考核本书第二篇所讨论的问题和技能。没有一项！

高中和大学在这方面通常也好不到哪儿去。虽然，校方支持学生参加从中可以锻炼领导能力的“课外活动”，但是，他们很少去监督这些活动，即使去了，也从来没有对学生的领导行为表示过看法。

我们对于教育工作者寄予了很大的希望，我相信有些人一定会认为这样给教育工作者凭空增加更多的责任，是不现实的，也是不公正的。但是，如果我们看到，孩子们可塑性最大的时期大都在教育机构渡过，那么我们就必须要求这些教育机构协助培养和发展孩子们的领导技能。如果说这项任务对于现在的工作者而言，过于艰巨的话，那么我们就必须在师资选择、培训、待遇方面进行改进，以便使他们能够担负起这一重任。

三、大学：传授切合实际的权力理论

与其他教育工作者不同，大学里的管理学教授们都欣然地接受了协助开发领导潜力的重任。为了实现这一职责，他们开设了《人际关系学》、《组织动力学》等课程，教授了“沟通”、“参与”、“激励”等概念。但不幸的是，他们所用的教材都太学究气了。

他们撰写和用于管理教育的《人际关系学》、《组织动力学》，往往只限于讨论在相当简单的环境中，数量有限的几个人彼此相互接触的关系。他们极少涉及到适于现代组织的内容，这些内容应该包括：众多的员工、复杂而模糊的任务、高度专业化的工作、相距千里而彼此相依的关系、尖端设备技术、超前的信息、以及正式的结构、系统和程序。

象沟通、参与及激励等概念，当然会十分有用，但是，除非把它们作为权力、影响力和领导战略的某个方面来进行思考，否则它们常常容易转移人们对一些非常重要的问题的注意力。例如，沟通这一概念本身焦点集中在如何提高人们之间、或群体之间的信息交换量以及清晰度。它不会把注意力引向诸如此类的问题：为什么有效的领导者有时会以含糊不清的方式进行沟通？为什么有时根本不进行沟通反而是影响事情最有力的方法。如果我们不从权力和影响力的观点来看参与，就会认为参与同沟通一样“显然是越多越好”。就参与概念本身难以引导领导者在与别人有关的活动中，探讨奥妙无穷的各种选择。象谁应该参与（谁不应该参与），以哪种方式参与，什么时间参与，为了什么目的参与等重要问题难以得到任何满意的解答。激励不仅具有“越多越好”的误区，而且同参与一样，这一概念还易把人们引向歧途，总是

强调“上级该怎样激励下级？”激励、参与及其他广为流行的概念往往没有把人们的注意力集中到关键问题上：有效的管理者及专业人员该如何成功地影响他们的上级，为他们提供所需的信息、资源和支持？

就某种程度而言，这个问题与在家庭和学校中的早期经验形成的天真和偏激的看法有关。切合实际的文献和训练的匮乏，强化了天真和偏激的看法，进而更加制约了对相关课题的思考、研究及著述。因为天真型的人会认为这些课题的研究既无必要也不重要；而偏激型的人则认为，不让他人了解这些事情对自己更为有利。这是一个永恒的怪圈，我们必须把它打破。

四、社会：挖掘和培养未来的领导者

在大学和研究生院毕业后，创造有助于培养领导能力的环境的重任，就落到了雇主身上，虽然一般小型组织在培养领导者上做得很不够，但是，所有的大型组织在这方面已开始起步。不过，作者所熟悉的企业里，没有一家做得令人满意，没有一家！

培养能够管理整个公司的领导者，需要采取许多措施，其中大部分措施已为大家所熟知。企业必须雇用那些具有发展潜力的管理、专业及技术人员；帮助这些人适应工作、了解情况、逐步理解周围复杂社会环境的性质；协助他们建立权力基础，形成“成功良性循环”；最后，还要注意，对他们既不要拔苗助长，也不要大材小用。

某种程度上讲，强有力的人力资源部门在这方面，可以发挥极大的作用。因为人力资源部门的成员不象高级主管那样受到短期财务压力的困扰，所以他们可以更容易把注意力

集中在更远、更大的长期目标上。他们可以设计和帮助执行雇用、教育、培训以及事业管理规划，以便培养未来的领导者。大多数大型企业在某种程度上都这样去做了，但只有少数几家做得不错。

通常，所有企业的招聘和选拔计划都把目标盯在得到“优秀”的人才上。但是，对于所谓“优秀”含义是什么、或从企业未来的需要看“优秀”应该具有哪些含义，往往都搞不清。结果，教育和培训项目基本上都是些幼稚的奉献，弊多利少，实际工作与这些项目所传授的内容截然相反，必将使接受培训的人对教育和培训项目产生偏激的看法，而事业管理及“高潜力”规划也常常是纸上谈兵，对于组织的实际运行并没有什么影响。

在许多情况下，要想使这些项目发挥作用，关键在于人力资源部门本身必须具有一批有能力的领导者。我们必须敢于正视这样一个事实，那些幼稚的“社会工作者”、“专业人员”，由于过于独裁，而从其它部门淘汰到人事部门，这样是绝对无法胜任人事工作的。

即使有一个功能健全的人力资源部门，大部分的责任还必定要落在高级主管的肩上。高级主管处在担当导师、监护人、教练及楷模的最佳位置。有些人在这方面起到了很大的作用。但是，如果我们要培养更多的能够有效地处理权力不足的人才，我们就必须系统地增加称职的导师人数。在作者看来，如果所有的高级主管能定期地考虑下述问题，将会对他们很有帮助：

1. 在我们公司里有多少资深人员真正能够胜任导师、教练、楷模等工作？有多少人真正擅长帮助年轻人进入和维持“成功良性循环”？有多少人在指导很有

希望的年轻人中干得出色，使年轻人懂得在事业成长期应该把重点放在哪里？我们有多少资深人员真正投入一定的时间去帮助年轻人熟悉业务、运用关系、以及发展重要的管理技能？

2. 在未来的10年或20年里，我们需要多少领导？目前实行的培养制度是否能满足这一需要？是否有足够的年轻人得到他们应有的注意？如果没有，为什么？我们能采取哪些实际的措施改进这一状况？

作者敢打赌，大多数企业会发现这些问题的答案是非常重要的。

当然，即使最好的培养制度也无法解决由战略性和结构性决策失误所导致的难以驾驭的大量的差异性和相互依赖性、以及巨大的权力不足等诸如此类问题。因此，我们培养未来所需的领导者的最后一个要求是，不要把领导工作本末倒置。也就是说，我们不要再将企业视为由财务天才就能有效管理的业务“公文包”；也必须放弃把政府官僚体制仅仅看成是实现官员们美丽设想的执行“工具”。无论私人组织，还是公共组织都是复杂的人际系统，都有可能变得无法驾驭。我们的任务正是要防止这种情况的出现。