

## 第一篇 管理工作和专业工作的多样化

## 第一章 引言

本书的基本前提可简述如下：当今综合性企业的工作性质正发生重要变化，我们对权力、影响与领导等问题更不能等闲视之。对这些问题认识越深刻，就越能增强我们上司的竞争性，同时也能使僵化的官僚机构变得更具弹性，更富创新精神和适应性，我们甚至还能使工作更有刺激性，给大多数人带来满足感。缺乏对这一变化的认识和应变技巧，我们难免将陷入现代企业种种弊端的泥淖之中——勾心斗角、本位主义、争权夺利等等，最终将一切进取心、创新精神、士气和美德丧失殆尽。

在本书中，我将着重阐述专业工作和管理工作的性质如何变化？这种变化的成因？为什么领导和权力问题成为一个日渐重要的问题？以及处理这些问题的有效方法。文中绝大部分案例均取自一些公司，但其适用性极其广泛，可为任何机构借鉴——政府机关、法律事务所、医院等。这些案例，连同其后的说明并非仅仅给人们提供一种像烹饪书式的操作方法，而是针对一些很微妙，但却十分重要的问题给大家提供一种思维方式，这些问题与今天从事（或接受培训正准备从事）专业、技术和管理等复杂工作的人密切相关，如文中的安德烈娅（Andrea）、弗雷德（Fred）和约翰（John）们。

—

安德烈娅，28岁，是纽约一家广告代理公司的广告文字撰稿人，她精通本行。在她从事广告业的七年里曾经六次因工作出色而获奖。总的说来，她热爱自己的本职工作，但是随着她的职责的增多，这份工作也越来越使她心灰意冷，她讨厌她的老板。

安德烈娅很忙，连在和我说话时仍在忙于工作。她抱怨“愚蠢的官僚体制”使她无法施展才华，她讲了两个会计部经理的几件轶闻趣事，她还给这两个人取了两个极富特色的绰号。她几乎闭口不谈自己的工资，但显而易见，她对近两年来自己工资增长的幅度极为不满，她估计可能因为她的直言不讳，揭发了公司一些问题，从而招致管理阶层某个“不称职者”的报复。这位七年前从安娜堡来到纽约，长着一双大眼睛的年轻女士已从一个天真纯朴的中西部美国姑娘变成了一个大都市的愤世嫉俗者。

安德烈娅内心深处仍为自己在公司的前途担忧。她曾想过调换工作单位，但是朋友们劝她说到处都是一样。但一想到自己也同流合污，跟着搞“政治游戏”，她真想甩手不干。她不知道还有没有其它选择。不过，即便有也不容她过分乐观，她只希望别人不要干涉她，让她干她喜欢干的工作——一个广告文字撰稿人的工作。不幸的是，由于近几年她的职责增多，她已不可能单纯地从事老本行了。

这本书从某方面讲可以说是为像安德烈娅这样的人而写的。

弗雷德是一位很有进取心的年轻经理，他所在的公司是美国（幸福）（Fortune）杂志评选出的500家著名公司之一。弗雷德今年34岁，拥有工商管理学硕士学位，在这家公司已干了三年。他非常喜欢他的工作，对未来壮志满怀。

弗雷德从研究生院毕业后曾在一家经营咨询公司干过五年。回顾那段岁月，弗雷德说他干“逻辑分析”这类工作毫无困难，真正的挑战在于与各种

各样的人和关系打交道：他得学会怎样做才能使项目小组提高工作效率；怎样协调与客户的关系；怎样给负责工作分配的合伙人留下良好的印象；还有自己怎样管理项目小组。他遇到的这些问题的难度和复杂程度远远超过了 he 当初的设想，现在回想起来，他觉得刚出校门的 he 当时真是太天真了。

弗雷德在咨询公司的工作总体上是成功的，他成功地应付了工作中的所有挑战，公司里上下对他的反应都很好，可就在这时他突然决定接受一位客户向他提供的一份工作，这份新工作是聘请他担任一家年收入 100000000 美元的生产公司的营销部经理，这种良机他可不愿意放弃。

跳槽后的弗雷德继续获得成就，这与他自身的努力是分不开的。刚到新公司，人们对他这位“飞黄腾达的工商管理顾问”抱有很深的敌意，而他也发现在营销部里有 40 名员工工作不得力，但是这一次 he 不能像在咨询公司那样，简单地停他们的工，换上一批更合格的人员。生平第一次 he 要和—个工程部、两个制造厂和—队销售人员打交道。这些部门严如—个个独立王国。与咨询公司的另—点不同是 he 与他的上司，乃至 he 上司的上司有截然不同的知识背景，他们对同问题往往得出不同结论。而要说服上司们接受他的观点经常是件吃力不讨好的事。

弗雷德深谙管理工作的实质就是与各种关系打交道——包括与上司的关系，与部下的关系，与同事的关系，还有与非本公司人员的关系。他知道 he 毕业后在这方面学了不少东西，但是随着事业的蒸蒸日上，随着更多更重要的担子加在 he 身上，he 不得不拼命工作以便跟上发展，有时 he 真感到力不从心，he 希望在他的职责范围内人们能给他更多的人事支配权和工作管理权。

这本书也可以说是写给弗雷德这样的人们的。

约翰是西海岸银行（West Coast Bank）的常务副总裁，44 岁，他毕生大部分从事金融业。约翰对他迄今为止取得的成就颇为自豪，他很想利用手中的权力干—番事业。

同当今许多行业—样，金融业也正在经历—些令人饶有兴趣的变化。约翰认为这些变化既令人振奋，又蕴藏着—些危机。他仔细研究科技发展趋势，因时而变的政府法令和变幻不定的市场竞争环境，之后 he 觉得自己把握住了银行在其后五年的发展目标，但他担心这些目标未必能够达到。

从 A（银行现状）发展到 B（银行五年后的状况），他的银行要克服许多难以逾越的障碍。第一步，要向—些权力极大的个人、部门和客户说明银行发展的必要性。正如所有的改革—样，这项改革也需要人们投入很大的精力和财力，并且有时也会给人们带来麻烦，因而这些人需要—步说服才肯为之付出代价。第二，改革之后，银行原来的某个部门会因之失去其重要地位，因此必须要克服来自这方面的阻力，约翰知道这不是件容易的事。第三，如果银行进行了约翰认为必要的改革，那么目前可望获得提名继任首席执行官的三名竞争者中就有一名将失去晋升机会，而那个人的合作，或者至少说他的服从对银行来说是至关重要的。

约翰看问题很深刻，他能够预见许多问题，也意识到银行将会出现大的权力斗争，他知道银行在目前这个历史关头最需要的是强有力的领导，但他却没有十分的把握如何才能影响事件进程，使之朝着积极的方向发展。

本书也可以说是献给约翰这样的人们的。

本书的主要目的是帮助像安德烈娅、弗雷德和约翰这样的人提高个人工

作效率，事业上获得更大成功，然后，通过他们的带动作用，使所在企业更具竞争力、应变能力和责任心。本书就一系列有关领导、权力和影响等广泛的问题进行了重点探讨，这些问题在最近几十年正变得日渐重要，它们是：

- 在需要通力合作，而一部分人却强烈抵制合作的情况下，如何贯彻实施重要的战略性或适应性变革。

- 面对众多难以克服或根本无法克服的官僚主义障碍，如何在企业内促进和宏扬创业精神。

- 在完成一项困难任务时，如何从上司那里（哪怕是不甚称职的上司）获得有限资源、支持和公正的对待而不必屈从廉价的（和对企业极为有害的）政治阴谋。

- 对那些你急需他们的合作，但他们却不受你管辖（或不受你直接领导），并对你持不信任态度的人，你应如何避免与他们产生不利于你的对立关系。

- 如何使部下齐心协力共同创造更好的业绩，而不要变得彼此间拉帮结派、勾心斗角。

- 如何避免成为公司内部权力斗争的受害者，尤其是在你势单力薄、易受伤害的年轻时期。

- 如何避免落入滥用权力的陷阱——如不推荐继任者，不在适当的时候交出权力。

- 总之，如何鼓励优秀人员，提倡创新精神，提高公司的应变力而不要使企业被官僚主义、本位主义和毫无意义的权力斗争所羁绊而停滞不前。

在现实生活中确有一些人能够妥善处理这些问题，在本书中你将看到这样一些案例，但是这样的人毕竟还太少，这是一个比较严重的问题，因为在当今权力和影响等问题已变得非常突出，而我相信在今后几十年里它们将变得更为重要。

我的这种看法并非由来已久，我刚开始在企业进行实地研究和当顾问时对于什么是关键问题还没有现在这些认识。15年前我还认为许多企业经营差是因为它们在产品、市场、市场研究、管理体制、战略计划和投资管理等方 面缺乏“好的”或“现代”观念，而我刚好在研究生院学得了这些“观念”，一想到即将由我来向无知的人们传播这些观念我便激动不已。

然而不久，尤其是在我当顾问期间，我发现了两件事：

1. 即使经营极差的公司也不乏好点子。作为一名顾问，我该做的就是下去转转，与尽可能多的人交换看法，将比较好的点子加以总结，这就足够了。我还可以由此写出一份佳想连篇的一流报告。

2. 有好的想法是一回事，但具体实施又是另一回事。一些公司有极好的设想，但它们的经营仍然很糟糕，主要原因就是人们不能将这些好点子付诸实践，官僚主义和政治障碍扼杀了它们的创造性和革新精神。

经过十年的研究，我想我现在明白了为什么有些人能够在复杂的企业环境里充分发挥其出色的领导才能，而我们大多数人却办不到。这首先是一个认识问题，即如何认识自身所处的社会环境。他们对“工作”的意义，尤其是对涉及工作中有关权力、独立性和影响等问题的认识和我们许多人的观点不同。

老实说，谈到综合企业的权力动态，我们大多数人对此的认识过于天真，而另一些人又太世故。然而颇具讽刺意义的却是世故者和天真者虽然自认为彼此观点对立，但他们在管理和专业工作中的表现却极其相似，两种人都歪

曲了现实，结果只能依据错误的信息行事，最终必然给自身造成许多问题。天真者对现实的曲解表现在他们往往是透过玫瑰色的眼镜去看世界，而世故者则是戴着墨镜看世界。

几年前，我对我们学院的一部分工商管理研究生做了一个实验，以检验这些聪明能干的年轻人天真或世故到何种程度。我给约一百名学生一份长达5页的企业情况介绍，从情况介绍看它显然需要进行一些重大改革，然后我给他们两个小时去分析情况并提出他们的基本（不是详细的）建议呈给某个假想的经理。我按天真型和世故型两个标准给他们评分，我采用了一种直截了当的方法，但凡某个人的结论或建议以未说明的假定为依据——即不能由原情况介绍中提供的资料所证实——照其说法就是某些人的动机是无私的，某些人与人的关系融洽，很得人心，或者某些人一贯愿意与人合作等，这样的答案我都要给它加1分天真分。相反，同样以未说明的假定为依据，得出的结论或建议却是某些人的动机私心太重，与人的关系紧张，人与人之间的冲突无法避免等，这样的答案我就给它加1分世故分。然后把分数加起来，将每个学生的试卷按以下六种情形归类：非常天真，有点天真，有点世故，非常世故，既不天真也不世故，天真和世故混合型。

想一想，你猜结果会如何？这批人年龄从23岁到36岁不等，都受过良好教育，其中近90%的人都有专职管理经验，你认为结果是什么？

结果如下：

天真型	46%
世故型	18%
既不天真也不世故型	31%
天真和世故混合型	5%

我将在后文进一步讨论这批26岁颇有能力的年轻人为什么会如此天真（而有的却又如此世故），究其原因，这与他们所接触的环境有着本质上的联系——他们几乎无一例外地都是学生出身，来自核心家庭（译注：nuclear family 系指只包括父母和子女的家庭）。

至今我还未能对年龄稍大的经理们做过类似的系统实验，但我有一种印象，在工作最有成效的经理中，“天真者”和“世故者”所占的百分比肯定很低。（而对于工作同样有成效，但年纪偏老的经理，我估计他们当中“天真型”和“既不天真也不世故”的人员百分比可能稍微偏低，但“世故型”的百分比肯定很高）我的感觉是真正工作卓有成效的经理和专业人士在他们26岁时也会像我的学生一样看问题很天真，但是他们在职业生涯的初期阶段遂不再持天真的观点，而以一种更复杂、更深刻和更现实的观点去认识社会现实，而年老无能的经理们则是一下子从天真变得世故。

我还认为得力的企业领导者是从实际应用这套复杂的方法中、从应用过分天真或过分世故的方法而造成的失误中学到了更多的实际方法，这一点正是本书试图告诉读者的主要内容。

### 三

那种认为仅凭一本书便可改变一个人的处事之道的想法未免过于天真，尤其是读书并不一定能增长社会技能。但是读书可以给我们提供新的思维方式，读书可以使我们重新认识更多的重要问题，读书还可以帮助我们重新制定个人事业发展计划，从这些方面说，读书可以帮助我们提高工作成效。

今天，称职和负责的管理行为对综合性企业显得前所未有的重要。有史以来人们还没有像今天这样需要如此依赖各种公司。政府部门、医院、学校和其它机构组织。每天我们使用的上千件商品和享受的各种服务在我们看来是理所当然的，但这些几乎都是由企业为我们提供的，这当中就包含了专业人士和经理们的管理工作。我们的生活和环境的改善在很大程度上也取决于这些企业。

可以说没有个人出色的表现就没有企业卓越的业绩，而个人要想在专业和管理工作中有出色的表现不光需要具备技术能力，还需要一种老练的社会技能：一种能够调动人们克服重重困难实现重要目标的领导技巧；一种力排种种分裂势力，将人们紧紧团结在一起，为了实现远大的目标而共同奋斗的能力；一种保持我们的重要公司和社会公共机构的纯洁性，使之避免染上官僚主义的勾心斗角、本位主义和恶性的权力斗争等习气的的能力。

要有出色的管理水平和专业工作水平就要懂得如何利用企业内部的权力动态为我们服务，而不是成为不利于我们的障碍。

## 第二章 企业内部人员的多样化,相互依赖和企业权力动态——超乎于天真和世故观

我面前摆了一摞几乎和我一般高的书,这都是些教科书,有金融、会计、决策分析、管理、企业统计学、经济学、市场学、组织行为学、运筹学、管理信息系统、经营方针和人事学。这些课本有些为本科生所用,有些为工商管理学研究生课程所用,还有的被用作管理教育参考书,每年这些书以及使用这些书的教师影响了成千上万的人。

我刚刚浏览完这些书的目录和索引,想找出像“权力斗争”、“本位主义”和“官僚主义的勾心斗角”等名词,这些书涉及的题材上干,却独独没有上述内容,明确提到上述题材的只有几页,在19000页中只占几页。

从这些书中,人们对企业和其它类型的机构得出的印象是:企业机构里的人们用先进的分析手段就价格、库存水平、资源分配、债务限额、奖励报酬及其它一些问题进行决策,在决策过程中,信息来源不成问题,决策的实施也没有问题,书中描绘的全然是一幅没有冲突、斗争、利用、反利用和勾心斗角等问题的至纯至善的图画。

在1950年与1970年间,约翰—曼维尔股份有限公司(Johns—Manville, Inc)销售额的年平均增长速度仅为4%,落得个“迟缓、僵硬和死气沉沉”的坏名声。公司内部的人说公司根本没有任何经营战略,援引公司一位资深职员的话来说,“他们目前的各个工厂仅处于维持状况,但是他们相信结果总是会好的。”

早在1969年,就有两家公司意欲收买约翰—曼维尔公司,公司的董事们知道后要求总裁克林顿·伯内特(Clinton Burnette)“设法复苏公司,给它注入活力。”伯内特临危受命,他做出的举措之一是聘请管理顾问理查德·古德温(Richard Goodwin)任负责规划的副总裁,20个月后,古德温的表现给董事会留下了深刻印象,他们遂将伯内特提为董事会主席,把古德温提升为董事长兼总裁。

从1970年到1975年,据《财富》报道,古德温倾尽全力“使一度停滞不前的约翰—曼维尔建筑材料公司得到了复苏。”他对公司进行了改组,进行了11次重大的兼并活动,迫使12家公司的股权被强制过户,他还把公司总部从纽约搬到丹佛并引进了一种新的管理风格。这些举措使公司的销售额从1970年的578000000美元一跃为1975年的1100000000美元,5年间增长了91%,在1970年到1974年间,公司的纯收入增加了115%。

古德温的成绩斐然,但他那种略带张扬和独立不羁的风格据说惹恼了一些观念保守的外界董事(译注:outsider director 指不参与管理或不任职的董事)。古德温留了一头时髦的长发,还会弹节奏极强的爵士钢琴曲。1976年,他提出的两项具体建议又一次引起了他与某些董事的摩擦,在第一项建议中他请求公司换掉与他们合作时间最长的一个金融合伙关系;在第二项建议中他提议将董事的人数由12名增至15名,后来他又要求增加到20名。

1976年9月,古德温到纽约去开董事会,他一到就有三位外界董事到他下榻的套间里说是要和他谈个短话。这三人告诉古德温,他们三人代表约翰—曼维尔公司董事会中九名外界董事请求他辞职,当古德温质问原因时,他被告之:“依照公司章程,我们没有必要告诉你原因。”两个小时后,这三位董事带着一份签了名的离职协议书离去了,留下了被这一突变惊得目瞪口呆

呆的前总裁兼董事长——古德温。

琼斯（Jones）、戴（Day）、里夫斯（Reaves）和波格（Pogue）联合律师事务所是美国第六大律师事务所，总部设在克里夫兰，在华盛顿市和洛杉矶另有分部。这是一家老牌事务所，拥有 220 名律师，它的合伙人包括前哈佛法学院院长、前住房和城市发展部部长、俄亥俄州塔夫特家族的一位成员（译注：Taft, William Howard, 美国第 27 任总统（1909—1913）和前财政部副部长。许多人认为它是哈德逊地区西部最好、实力最雄厚的法律集团。

琼斯·戴联合事务所在华盛顿分部的负责人是韦尔奇·波格（Welch Pogue），波格已年近 80，作为一名律师和律师事务所所长，他的辉煌的职业生涯已近尾声，波格极为自豪，因为他帮助创办的华盛顿分部大获成功，并且再过几年他的儿子将按部就班地接管整个事务所。

但是在 1979 年上半年，琼斯·戴联合事务所内部爆发了一场权力斗争，斗争的中心就在华盛顿分部，韦尔奇·波格是核心人物。有关这场斗争的内幕尚未公开，但人们已经知道这些事实：1979 年 1 月 15 日召开了一个有事务所政府合同部负责人爱尔登·克罗韦尔（Elden Crowell）参加的会议，波格在会上宣布，为了事务所的利益，克罗韦尔和另外三名政府合同部的合伙人应该辞职。至少在克罗韦尔看来波格没有给他一个令人满意的解释说明为什么要他们离开，因此他决计不会就此卷起书本走人。

几乎就在这次致命的会议一开过，克罗韦尔便开始四处拉人来反对这项决定，他特别得到了华盛顿事务所一部分年轻合伙人的支持，他们决定选举一个新的执行股东（译注：主管经营业务的人，或称经营合伙人），看看能否借此推翻这项决定。按事务所合伙协议规定，只要在拥有华盛顿事务所股票的人，中有三分之二的人投票赞成改变事务所管理方式，则他们的投票表决有效。经过一番短暂和紧张频繁的游说活动，他们成功地获得了所需的三分之二票，1 月 26 日，波格辞去了执行股东一职。

2 月 14 日，华盛顿事务所新的管理班子在华盛顿的“大都市俱乐部”与克里夫兰事务所的执行股东阿兰·霍尔姆斯（Allen Holmes）开了个会，会上霍尔姆斯宣布他支持波格最初的决定，他说他要求全体合伙人就政府合同部的合伙人入选问题进行一次投票表决。他这么做是因为知道自己背后有克里夫兰和洛杉矶的合伙人撑腰。

当六个月后事件最终平息时，华盛顿事务所有三分之二的人已决定离去并成立了一个新的事务所。在这场权力斗争中，本来可以用来干工作的大量宝贵时间结果被耗在了讨论、游说、算计、密谋、争论和谈判之中，连波格这样自负的人都百思不得其解：他的辉煌生涯怎么落得个此番结局？

1980 年 8 月 21 日星期四，晚上 6：13，美国广播公司（ABC）在晚间世界新闻（World News Tonight）中播放了一条长达四分半钟的新闻，详细报道了涉嫌美国一家大公司的一些管理人员的欺骗和阴谋活动以及他们之间的利益冲突。一所机构或机构的首脑被在新闻节目中曝光并不是件令人吃惊的事，然而这则报道本身就是一条新闻，因为被曝光的正是美国广播有限公司（ABC）。

所谓“查理的天使们”（Charlie, s Angels）的丑闻最初被《纽约时报》揭露，ABC 新闻部随后做了更深入的调查，挖掘出更具杀伤力的信息。针对 ABC 的所有起诉归结起来可基本概括为以下三点：（1）ABC 的高级管理人员在“查理的天使们”一案中参与了一个阴谋活动，骗取了“利润分成者”近

100 万美元，并将其中的大部分钱通过“伪造帐目”划到斯佩尔林——戈德堡制片公司（Spelling—GoldbergProductions）；（2）当 ABC 的西海岸公司（WestCoast）合同部的一个律师试图将此事提请 ABC 上层人物注意时，她竟被解雇了（3）阿伦·斯佩尔林（Arron Spelling）和伦纳德·戈德堡（Leonard Goldberg）的一位密友不是别人，正是 ABC 的总裁埃尔顿·鲁尔（Elion Rule），鲁尔子女都在斯佩尔林或者戈德堡手下工作，鲁尔本人还是某些房地产交易的合伙人。

1980 年 11 月，（财富）发表了一篇针对这一事件的追踪报道，补充了一条 ABC 新闻中没有报道过的内容，当时年届 74 岁的 ABC 董事会主席预计很快将退休，而鲁尔似乎最有可能成为继任者。在当时的最高层管理人员中鲁恩·阿利奇（Roone Arledge）被认为是最具野心的人物，鲁尔与鲁恩两人之间的关系用 ABC 一位职员的话来说“友好得犹如伊朗与伊拉克之间的关系，”而鲁恩·阿利奇正是当时的新闻部负责人。

## 二

对古德温的被解雇，琼斯·戴律师事务所的“分崩离析”和 ABC 的“丑闻”等事件，我们当中的天真者会感到震惊，世故者则会心一笑。天真者宁愿相信这些报道是蓄意歪曲事实，或者根本不是真的，（或许这是某个愤世嫉俗的新闻记者的异想天开之作）；世故者则认为许多机构的日常行为不过如此，我们不常听说这类事情是因为有关此事的报道被与事实真相有利害关系的人扣压了下来。

实际上这些报道并非出自愤世嫉俗的记者的想象，大部分事实都确凿无疑。近几十年来，新闻记者和专业从事企业机构研究的应用社会学家都报道过数十起类似事件，天真的观点根本对此不能适应。

与此同时，世故的观点亦不能对此作出更合理的解释。虽然仅从表面上看这类事情的发生倒应合了世故者对现实的一贯看法，但世故的观点不能解释或预测何时何地再将再发生这类事件，何时何地又不会发生这类事件。世故者认为危害性极大的权力斗争、官僚主义的勾心斗角和狭隘的本位主义无时无刻不有，无处不在，但事实并不能证明他们的这一结论。大量证据表明，虽然几乎所有公司在某种程度上都存在不正常的运用权力的做法，但有些公司——通常都是一些管理最好的公司——全然没有滥用手权力的现象。

这种世故观的问题在于它想**当然地认为**琼斯·戴事务所的分裂、ABC 这类公司的被丑闻缠身和迪克·古德温这样的高级官员被解雇皆由人类的本性所致，他们认为人性阴险，争强好胜，以自我为中心，从根本上讲是邪恶的。世故者和天真者一样（这点颇具讽刺意味）把组织的种种结果归因于个人内在因素的作用——世故者认为人性以邪恶为本性，天真者则认为善良乃入之本性。两种人都无视人们在企业内所处的具体环境，以及那种环境如何对人们的行为产生影响，继而使人们发生冲突，为本章开头部分描述的种种权力斗争创造了条件。

本书将采用另一种观点——一种强调复杂的社会环境的影响作用的观点，这一观点包含两个基本概念：多样性和相互依赖。我这里说的多样性是指人们在目标、价值观、利害关系、职责和认识上的分歧，相互依赖则是指这么一种状态：两方或多方彼此对对方有控制权，因为他们在某种程度上要依赖对方。我们不妨将这种状态与独立状态作个比较，独立状态指的是并非

双方都对对方有控制权（双方不相互依赖），而是单方面的独立（或控制），即其中一方对另一方有控制权，另一方则不能反过来支配对方。

高度多样化和相互依赖何以造成前文几个例子中那种相互制约现象，其原因可归纳如下：

首先，在一个工作环境中如果存在高度的相互依赖情形，就决不可能有单方面的行动。对所有重要决定人们都可能在执行过程中采取拖延、阻挠或者破坏行动，因为他们对环境有一定的控制权，这种权力也许来自他们在工作中的拥有的常规职权，也许是因为他们掌握着某些财政权或人事权，也许是因为他们拥有一技之长或专业知识，也许是某种立法或合约赋予他们的某种权力，或者也可能是其它一些东西。

那么，彼此密切相关和相互依赖的各方如果分歧过大，就很难就该干什么、由谁来干以及什么时候干等问题达成一致意见。人们在目标、价值观、利害关系和观点上的分歧会导致他们对同一问题得出截然不同的结论。多样化程度越高，相互依赖越严重，意见分歧就越大，因此，高度多样性和相互依赖自然使人们对某一行动有相互冲突的意见，由此还会影响人们为解决这些冲突所做出的努力。

当牵涉的人少（相互依赖有限），人们之间的分歧小（多样化程度低），迅速有效地解决工作中的冲突则再简单不过了。人们可以坐下来，以坦诚的态度正视这些问题，然后寻找一个积极的并且能够满足有关各方最基本要求的解决办法。另外，他们也可听听某个有丰富的相关知识或专长的人的意见，由他去寻找一个最佳的解决方法，之后提供给大家。当牵涉的人多（相互依赖严重），人们之间的分歧大（多样化程度高），要想迅速有效地解决冲突就十分复杂和棘手。如果与你发生冲突的是本地、本公司、与你同一个部门的营销同行，而你们两人的种族背景和受教育的程度相差无几，解决这种冲突也许好办。如果对方是另一个部门的工程师（或会计），而且他是在外国出生和长大的，情况则另当别论。倘若对方是一位政府工作人员（或新闻界人士），并且把你视为“敌人”，情况就更不一样。

在多样化程度高且又过分相互依赖的情况下，人们一般不会仅听从某个“专家”的意见，各个集团都会推荐自己的专家。召集所有有关各方一起来共同讨论问题是不现实的做法，如果只召集重要集团的代表，他们在观点上的巨大分歧也难使讨论进行下去，结果既浪费时间，又毫无结果。通常在这种情况下，人们典型的作法是另辟蹊径以求出路。有时他们会试图通过谈判来寻求一个并非最佳的折衷方案；有时试图把自己的观点强加于人；有时他们则让其它各方做决定，内心里盘算的却是以后别人也该投桃报李，将这样的机会让给他们；有时他们利用权势控制对方使其不得不接受他们的观点；或者有时竭力使别人相信他们的解决方法才是对各方均有利的最佳方法。一般情况下，上述任何一种方法都可能解决冲突，但人们为之付出的代价也相当大。把自己的办法强加于人会招致别人今后对你的报复；而折衷方案从其定义上讲本身就不是最佳办法；说服别人要花费时间和精力；利用他人会使自己失信于人，使今后冲突变得更难解决。一旦人员的多样化和相互依赖达到某种巨大的程度，这些办法就会完全失效，从而导致一场旷日持久的、以勾心斗角和大搞本位主义为特点的权力斗争。

换句话说，在人员繁杂、彼此过分相互依赖的情况下，自然就存在着发生类似曼维尔公司、琼斯·戴联合律师事务所所发生的那类事件的可能性。

ABC 公司所发生的一切也完全与当事人的善或恶的本性无关。如果一个与他人存在着很大程度的相互依赖关系的总经理和他的董事会在目标、观念、利害关系和看法上存在巨大分歧，他们的分歧必然导致约翰——曼维尔公司所发生的那类冲突；同样，如果一家律师事务所下属的几个在经济上相互依赖的分所彼此之间在文化观念和经营方式上存在巨大的分歧，这些分歧又将导致琼斯·戴联合律师事务所所发生的那类冲突；而广播电视公司内部经营和创作两方人员之间观点的巨大分歧，再加上某些人为争当总经理接班人而竞相展开激烈竞争，这些又必然带来 ABC 公司的那种丑闻。在这些以及上百个其它大同小异的案例中，产生冲突的主要因素是社会的复杂性而非人性。如果我们不能用一种有效的方法解决这些问题——即一种高超的领导技巧，上述三个例子中恰恰缺乏这种技巧——毁灭性的权力斗争便不可避免。（如图 2—1 所示）

企业组织中经营单位多样性、相互依存性和权力角逐关系图

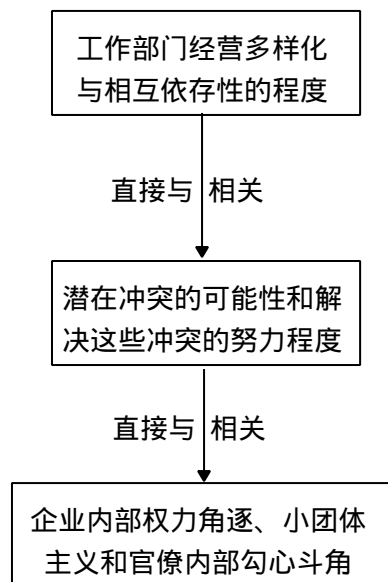


图 2——1

依据社会是复杂的这一观点，我们可以预测，在人员的多样化和相互依赖程度低的条件下，冲突便会减少，权力斗争、勾心斗角和本位主义也将不多见，这可能和以下情况有关：

- 企业规模小——在这种企业里工作的专业化程度通常很低。
- 技术应用简单——不需要大量各类技术专家。
- 产品品种少，服务单一——大家的经营目标一致。
- 竞争小——由于资源丰富，人们不需要密切协调行动，或者供需双方实力较弱。
- 小客户和供应商过多——这些客户和供应商的实力不足以对企业产生重大影响。
- 政府对其的控制小——政府单位对企业只有极少的控制权。

. 工会数量极少——有组织的雇员团体势力极弱。  
. 工人素质整齐——工人的性别、年龄、国籍和种族等方面的差别极小。  
. 工人受教育程度低——没有人具备专业技术知识，故而在管理上没有发言权。

因此，依据这种观点我们可以这样认为，经济学家们提出传统的公司模式应该是一种小型的、技术应用简单的机构，没有大的客户和供应商，没有强大的工会或政府管理人员的干预，并且工人素质整齐，机构组织简单，他们的这一提法有一定道理，并非事出无因。因为只有在这种公司里才会只有“合理的”经济决策，权力斗争和阴谋诡计才将不复存在。

如果今天主宰我们生活的各个企业都是像经济学家们提出的这种传统模式一样，本章的讨论固然也有意思，但却和我们的问题毫不相干。在人类历史上，这种单纯的社会的确存在过很长一段时期，包括传统的经济理论最初被提出的那段时期。但是自上个世纪以来，尤其是近几十年间，社会已发生了很大变化，今天我们所处的已不再是一个单纯的社会，强大的变革力量已使这个社会变得愈加复杂。

### 三

我想我们常常忘记在过去的一百年里已发生了多少变化。1840 年以前，一个人的主要工作就是与自然搏斗。那时的人和 10000 年前他的祖辈们一样，不过是贫穷的农夫。他的大部分时间不是用于和人打交道，而是与自然打交道。当时他也有一些工作上的相互依赖关系——比如农夫与离他家最近的杂货店老板有一些生意往来——但是这些关系都不多，这些人也都和他一样比较单纯，他们具有相同的文化、宗教和种族背景，而且还是同乡。他们之间当然也时有冲突，但发生冲突的次数少，矛盾简单，当时人们的精力主要用在耕耘、播种、修修补补和养家糊口上。

当然，1840 年以及在此之前的经理们面临的环境也不可谓不复杂，但当时没有那么多的经理，在 1840 年，管理 500 来人规模的企业的经理们才不过几百人（或者最多几千人），今天却超过了一百万。早期这些经理们管辖下的人员的多样化程度和相互依赖的程度远比今天低得多。

1840 年的经理面对的是一个规模非常有限的地区性市场。当时交通不便，通讯困难，要想供应一个较大的市场既不现实也不划算。那时的经理可能也要依赖为数不多的当地供应商，但产品和服务的技术要求简单，不需要大量的其它方面的投入。当时也有某种形式的管理体制，但规模无疑很小，在管理方面的要求很少。在企业内部，经理多少也要依赖一些骨干工人，但是人数相当有限。不甚复杂的技术、简单的产品和生产产量低使企业只需少量简单工种，随便找什么人皆能干下来。另外，由于是从当地同一地方招工，工人的整体素质大致相当。

今天一个经理的工作环境和以前大不一样。经过一个半世纪的技术发展，交通和通讯技术使整个世界变成了一个全球性的大市场。医疗、农业和其它工业技术的进步使这个市场的人口大幅度增加，同时还增强了大多数人的购买力。随着蒸汽机的发明而开始的工业技术的发展使工厂规模越变越大，以生产出更多的产品供应市场。随着产业和零售业机构规模变大，数量增多，越来越多的其它类型的机构相继涌现，这些机构要么是为公司提供服务（如会计事务所），要么是管理公司的经营行为（如联邦贸易委员会，汽

车工业联合会），还有的是为日益变得都市化的厂区的工人提供服务（如学校、医院和地方政府）。

由于技术带来的变化，今天一个典型的经理必须要和上千个相互依赖的关系打交道——都是些对他的工作有影响的个人、团体或机构，这些个人、团体或机构通常在目标、观点和看法上存在巨大分歧。

今天，即便是一家小公司的经理，也要应付分布在几十个国家的上百个市场。他/她要为这些市场提供 20、200、甚至 2000 种技术复杂的产品或服务，为此他需要一个庞大的供应网为他提供零部件、人员和资金。另外他也许还需要一些重要的、有影响的相关部门，如工会、某些政府部门，甚至新闻媒介的协助。在公司内，他要依赖一支高度专业化的工人队伍，这些人按各自不同的任务分属各个部门，他们中有年轻人，有老人，有黑人，有白人，有男性，有女性，有获得过工商管理硕士学位的人，也有连中学都未毕业者，有美国人，还有外国人，他们各自从事的都是复杂的工作，别人一时顶替不了他们。

虽然复杂的社会环境对经理的工作影响最大，但是我们已经发现它对几乎所有的管理工作、专业工作和技术工作也有一定影响。尤其是自从二次大战以来，各种机构的数量日益增多，体制越来越复杂，迫使高层管理者不得不将权力下放，这就意味着他需要越来越多的中层管理人员和专家帮助他管理多样化的员工队伍和处理各种相互依赖的关系。而在过去的 25 年里，企业发展的多种趋势更加大了各级人员的差距，加重了他们之间的相互依赖，这些趋势包括：

1. 企业发展国际化：与 20 年前相比，今天一家典型的美国企业在更多的国家从事经营活动，有更多来自于美国以外的收入，也要和更多的非本国公司展开竞争。

2. 通过多种经营求发展：今天的绝大多数公司其规模远比 1960 年的公司大，其中多半是通过开展多种经营而发展至今天的规模——即增加新产品和服务类型，开拓新的市场。

3. 政府管理加强，有组织的消费者团体和企业报刊的影响加大：与 20 年前不同的是，除了客户、供应商和工会外，今天还有更多的实体可以影响公司的经营行为。

4. 工人队伍的构成复杂：随着大量的妇女、黑人、讲西班牙语的棕色人种（译注：指美国的西班牙裔居民）和其它少数民族的就业，现在的工人不再是清一色的白种人。

5. 技术的不断发展：新的微机技术、遗传学技术和其它技术进步产生了一些全新的工业，并帮助改造旧工业。

6. 工人受教育程度提高：这虽然已不算是新趋势，但它将继续举足轻重地改变社会环境。

7. 过去 10 年里世界经济增长速度减慢：这可能是许多企业感受最深的一个最新趋势。

8. 工人队伍年龄老化：二次大战生育高峰期出生的一代人现正在各个工作岗位，他们人数众多，使争夺企业有限的管理职位的竞争更加激烈化。

对于上述趋势哪一个更重要，我有没有遗漏了一两个趋势，专家们可能自有一番看法，但我相信他们会同意以下两点：（1）这些趋势确实存在；（2）每一个趋势都对我们的工作产生了比较重要的影响。有关每一种趋势的影响

已有不少论述，但它们综合起来对专业工作和管理工作的影响还没人探讨过，而这种影响恰恰是帮助我们理解社会环境变化的一个重要和有趣的因素。

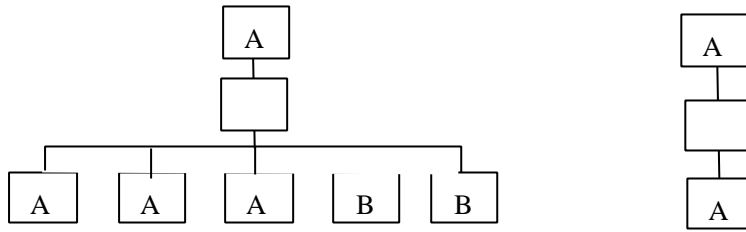
由于一些趋势所致，人们在工作中失去自主权和决定权，变得越来越依赖他人，这些趋势逐步将原来由个人独立承担的工作（任职者职责范围内的一切主要工作均可由任职者独立完成）和管理工作（任职者需要通过其他人的协助才能完成本职工作，但他有权支配那些人）变成了领导工作（任职者也需要其他人的帮助和合作才能完成本职工作，但与管理工作不同，任职者对那些当中的大多数没有直接控制权）。导致人们的工作发生变化的趋势有以下几方面：（1）与市场无关的第三方权力的增强，如政府部门，消费者团体，新闻媒介，以及某些企业有组织的工人团体；（2）国际间竞争加剧，美国公司不得不依赖一些重要的客户和供应商，由于竞争使公司的差额和盈利率下降，这些公司在国内的各个部门和分公司为了获取有限的资源而不得不更加彼此相互依赖；（3）管理科学和自然科学技术的发展越来越先进，我们越发需要依赖精通专业技术的人士；（4）工人的文化水平和技术水平日益提高，对他们我们不能再像对他们的前辈那样简单地命令行事，他们的工作也不是随便什么人都能顶下来的。

过去二、三十年里，以上这些趋势汇总在一起大大地改变了——并将继续改变——许多管理工作和个人工作的性质，使人们更加依赖政府官员、技术专家、骨干部下、公司的其它部门、主要客户、重要的供应商、大的工会组织和企业报刊等等，反过来人们对这些依赖对象却没有控制权，结果，一些本该由个人承担的一些工作和一般管理工作遂变成了领导工作——即在这种工作中一个人的职权和他完成工作必需的权力之间存在着相当大的一段权力真空。

同时，其它还有一些趋势——如产品的多样化，市场多样化和企业人员素质的参差不齐——使这种新兴的领导工作也更加复杂起来，因为人们不得不听命于一个由各种人员组成的领导群体。

就在不久前，一个典型的美国公司的经理或专家只负责生产一种产品或提供单一服务，他只面对一个市场，同一类型客户，统辖着一支几乎就是他本人的化身的员工队伍。如今却时过境迁，我们要经营多种产品，提供多样化服务，这使我们必须要和与我们有截然不同的经营观点和目的的人协同工作。我们如今面对的是多个市场和众多客户群体，他们不仅需求不同，甚至还讲不同的语言。我们的同事也和我们不一样——有时甚至可以说是大不一样。

工作中有关各方的差异日渐增大给我们的工作带来了深远影响。领导一群与你的背景、所受训练和观点极其相同的人是一回事，但如果是另一群从事不同的产品生产和市场开发的人，并且他们当中有黑人、白人、年轻人、老年人、美国人和亚洲人时，情况则完全是另一回事了。相互依赖的各方所存在的差异常常引起许多难以得到有效解决的冲突，而如何以富有成效的方法解决冲突，使人们在解决问题的过程中更加团结而不是更加离心离德，从而产生出创造性的决策以避免极具破坏性的权力斗争，这需要高超的领导艺术。



换言之，我们这个时代的一些基本发展趋势已将原来的个人承担的工作和一般性管理工作（如图所示，原来的工作中明显的相互依赖关系非常有限，人员构成比较单纯），变成了以下这种复杂的领导工作：

如图所示，人员构成复杂，彼此之间存在着错综复杂的相互依赖关系，有时还有一些不甚明确的关系。

社会环境的复杂化相应地（也是可以预见地）使人们在工作中发生冲突的可能性增多，为了解决这些冲突，人们需要付出更大努力。自主权的减少迫使人们需要花更多的时间去寻求他人的帮助和合作，或者说说服别人服从他们的决策，但是差异却使他们难以如愿。在一个公司里，一项使工程师满意的有关新产品设计的决策未必能被营销部人员接受；规定的送货时间可能使一家客户高兴，但是另一家客户，或者生产经理则可能对此感到不满意；一项迎合某些政府部门管理人员的政策常常令执行这一政策的经理们或者另一些政府管理人员难以接受；增加工资的决定使工会高兴，股东难受；资源分配决策增加了公司某个部门的资金开支，其它部门的经理必然心生不满；肯定行动政策（译注：一项鼓励雇佣少数民族成员及妇女的计划）取悦了少数民族和妇女，却使许多男性白人感到不快；一种德国客户喜欢的新产品的设计并不一定能讨得巴西客户的欢心。

已有的冲突已经多得不可胜数，而每天仍有成千上万的冲突不断发生。有时有些冲突的起因纯属鸡毛蒜皮之类小事（如关于水冷却器该放何处的争执），有些冲突却事关重大（如有关核武器的问题）。在今天的复杂机构里，没有哪项决策或具体执行方法不引发冲突的。

也就是说在过去一百年里，发生曼维尔公司，琼斯·戴联合律师事务所和 ABC 公司那类事件的可能性大大增加，尤其是近 20 年来所发生的许多变化，产生这种变化的原因并不是因为人性突然变得更加以自我为中心、更争强好胜和更邪恶，而是因为一些重要发展趋势使已经起了变化的社会环境更加复杂，现在没有任何迹象表明在可以预见的将来会出现趋势逆转。

#### 四

管理工作和专业工作所发生的变化非常重要，这一点我们无论怎么强调都不过分，因此找出明智的方法来适应这些变化对我们事关重大。

成百上千的大小机构都将面临曼维尔公司、琼斯·戴联合律师事务所和 ABC 公司曾经遇到过的问题，它们如何应付这些挑战将影响到数以百万的客户、雇员、股东们和其他许多人。

举美国电话电报公司为例（AT & T），政府解除了对它的控制后使它对政府的依赖大大减少，但是新的激烈竞争和日新月异的技术发展却加重了它对客户和竞争对手的依赖，这种依赖转过来又大大加重了公司内部各部门之间

的相互依赖，尤其是工程部、生产部门和营销部人员的相互依赖更加严重。当为了降低成本取悦政府时，生产部门便成为主宰，其它各个职能部门便不得自行其事。而现在的关键是产品更新和加快产品投放市场的速度时，生产部门便不再独揽所有决策权，而需要所有重要部门的密切合作。

AT & T 如何处理这种新的相互依赖关系将影响到它对百万客户提供的服务质量，影响到它的成千上万名雇员的工作安全感和满意感，还将影响到数百万股东的利润率。

迄今为止 AT & T 是如何应付这一挑战的呢？从许多报道看来它们做得并不太好。生产和营销两个部门的经理似乎正陷入一场权力大战而无暇顾及手头真正该干的工作。眼下有证据表明生产阵营正在赢得这场权力斗争；从 1983 年 9 月到 1984 年 2 月，已有三名 AT & T 资历最深的营销经理离开了公司（同时离开的还有他们的一些部下），这里我引用一位愤愤不平的营销经理的话来总结这场斗争：

“我离开 AT & T 是因为我们力争使它成为一个以市场需要为发展目标的公司，结果我们却输给了以生产为主导的观念。营销人员希望尽快向客户提供他们所需要的产品，生产人员却想花较长时间去生产一种价格贵一倍、但选择余地却要少一半的产品。正是这种企业文化的冲突使两个部门争斗不休，我现在感到欣慰的是我终于脱离了这一切派系纠纷。”

AT & T 的管理者们并不是那么愚蠢或天真，他们不是没有认识到公司需要强有力的领导才能帮助自身渡过这个困难的转变时期，只是到目前为止他们还没有成功地找到或形成这种强有力的领导集团，或者对这一领导集团的支持还不够。

AT & T 的情况独特吗？在我与美国数十家公司的上百名经理交谈过后，我认为它所遇到的情况并不特殊，AT & T 公司所面临的挑战固然比其它许多公司的都大，都明显，但问题的症结是一样的。

在人员差异巨大和相互依赖严重的社会里，企业需要强有力的领导才能应付复杂的社会环境，如果没有这种领导，后果将十分严重。

### 第三章 领导的挑战——使复杂的社会环境成为有利因素

上一章的分析可归纳如下：主宰我们今天的生活并将继续对我们今后的生活产生重要影响的各种企业有这样一些特点：企业内部人员的构成十分繁杂并且还有一部分人散布于世界上各个国家和地区，这些人之间又存在着极其错综复杂的相互依赖关系。各种各样的人和错综复杂的依赖关系必然导致冲突的产生，随之是人们为影响事件进程而做出的相应努力。相互依赖迫使人们至少在最低限度上不得与他人交往，但是人们之间的差异使他们在交往过程中连谁该干什么这样的事都难以达成共识，冲突于是便起。又是因为相互依赖，人们又不能对冲突置之不理，他们不得不尽其全力去影响事件的进程以达到解决冲突的目的，但是由于他们在目标、优先权和观念上存在分歧，要找出一个令双方都满意的解决办法既难且费时，结果仍令人沮丧。因此有时人们干脆不再寻找一个使双方满意的解决办法，而按自己的办法行事，这样一来遂演变成本位主义和危害极大的权力斗争，伴随着这些不正常权力活动而产生的是人们之间差距的加大——这是双方采取敌对态度的结果——和更加相互依赖——这是玩弄政治游戏的结果，而这一切又将导致更大的冲突和更难应付的局面。

解决这种不正常的权力斗争真正是我们这个时代提出的最大的挑战之一。

—

本书第二章提到的那些问题并不是在各种环境都一样。一个企业的活动项目越多，范围越广，它应用的技术越复杂，面临的竞争越激烈，环境资源越贫乏，在它所处的环境中其它的企业比它更大，工人在所受的培训、文化和年龄上差别越大，企业组织中工作的专业化程度越高，管理阶层越庞大——如此种种，那么人员的差异就更大，相互依赖就更严重，冲突和权力斗争以及政治游戏发生的可能性就更大。这就是说某些企业比其它企业会出现更多复杂的以权压人、玩弄政治游戏和权力斗争等现象。但是即使两个企业具有完全相同的上述种种特点，如果担任领导职务的人在对待问题的态度和处理问题的技巧上有所不同，后果会大不一样。因此这是一个关键问题：即巨大的差异和相互依赖并不必然造成灾难性的局面，恰恰相反，只要有高度的责任心和行之有效的方法，我们完全可以在这种环境下仍然产生英明的决策和创造性的解决冲突的办法，并且还可以开发出革新产品和新型服务项目。

其实研究决策程序的人常发现差异和相互依赖正是产生创造性思想的必要条件。如果在决策活动中只有一个人参与（没有相互依赖关系），或者参与决策的一组人观点相同（没有差异），那么与问题相关的信息则远不够广泛。如果参与的人多，并且这些人有不同的观点，由于他们之间产生的许多冲突，大量信息就会进入决策过程，因为冲突迫使人们去思考，去寻求解决冲突的办法。

“沙漠生存训练”——群体决策课和研究班课程中常做的一个练习——极好地说明了差异和相互依赖可导致创造性思想的产生。在这个练习中，参与者先被发给一份只有几页的资料，内容是一群人乘坐的飞机在美国西南部的一个沙漠里坠毁，资料上表明“幸存者”有哪些可利用的资源（共 15 种），然后请参加者按他们认为对幸存者的重要程度将其先后顺序排列出来。当所

有人都做出各自的决策后再把他们分成小组，每组要求达成一个一致意见。结果五次练习中就有四次的结果是小组决策优于个人决策，即使参加者非常善于处理这类情况，小组的决策往往仍然比任何一个个人的决策都完善。

对企业做过研究的人们也有类似发现。在同行业中排名领先的公司和帮助创办新企业的公司往往有意使自身充满差异、相互依赖和冲突。公司的管理者有时故意设置一些从表面上看似乎杂乱无章的组织机构，各种关系纵横交错地纠缠在一起，同时他们鼓励甚至强迫各方互相影响。他们知道这样做就会出现更多冲突，产生更多的短期性问题和富有挑战性的问题，但是只要能够富有成效地解决这些冲突，结果自然会产生更具创造性的想法，更富建设性的解决问题的办法，并由此带来更多的革新产品和服务项目。他们懂得这种独创性将使他们的公司更具竞争性、敏感性和适应性。

让我们举新产品的开发为例。在同行业中排名领先的公司常常在新产品的开发过程中让工程师、营销人员和产品制作者——有时还让客户、供应商和其它人——参与进来。尽管他们知道这样做会使开发过程更难管理，因为人多必然会带来许多冲突，但他们仍然这样做。他们知道如果换种做法，只要工程师和营销人员参与开发，他们管理起来固然更容易些，但这样开发出来的产品肯定档次不高。由工程师独自开发出来的产品其技术应用肯定先进，产品水平绝对一流，但这样的产品往往很难生产，也不能真正满足市场需要——至少其价格就令消费者无法接受。营销人员开发出来的产品大都能迎合市场的真正需要，但这种产品要么生产技术达不到要求，要么很快就被淘汰。同样，仅由制造商研制出来的新产品易于生产且价格低廉，但却跟不上市场需求的变化和技术发展。

在我所工作过的所有大公司里——如世界有名的国际商用机器公司（IBM）和通用电气公司（GEs）——人们都意识到了差异和相互依赖与创造性思想的某种必然联系。他们现在不再是雇佣一批具有相同背景或相同观念的人，然后给他们安排一些有一定自主权的工作——当然在管理上遇到的挫折大大时他们又极想那么做。相反，他们承认环境复杂和发生冲突是不可避免的，并且积极设法解决问题。当他们成功地找到解决冲突的办法后，他们那种积极和富有成效的做法更增强了人们的向心力，消除了许多不必要的分歧和因为拉帮结派而形成的一些相互依赖关系，进而减少了毫无意义的冲突，使复杂的社会环境变得更加易于管理。

我曾经工作过的另一些境况不佳的公司却选择了另一条道路。在这些公司里，为了便于管理，最高层经理们采取一种尽可能地消除差异和相互依赖的做法。在他们周围完全是和他们具有相同观念的管理人员，这些人被安排在一个个机构僵化的部门，工作只有半自主权。他们还特别强调意见交流只限于上下级间纵向进行（由此减少了横向依赖）。这一做法的确消除了不少冲突，并且在短期内他们的工作的确轻松了许多，但从长远的观点来看却给公司的经营带来不良后果。有时候，由于缺乏创造性，这些公司生产的低劣产品和提供的低档次服务必然使顾客转而投向他们的竞争对手；另一些时候，由于国际间的新的竞争，顾客必然会被更具独创性和价格更优惠的产品所吸引。但是无论是哪种情形，结果都是一样，激烈竞争必然使公司收入减少，于是各个部门不得不奋力争夺有限的资源，由此更加重了他们之间的相互依赖。企业领导不得力便无法有效地解决冲突，于是就会出现更多的勾心斗角、本位主义和危害极大的权力斗争。人们把精力浪费在权力斗争之上了，

工作效率自然下降，成本反而升高。权力斗争扼杀了人们仅存的一点革新精神，使人们的感情疏远，这一切又将带来更大的冲突和更难管理的局面。

一流的公司和经营不佳的公司所走的两条不同的道路说明我们面临的挑战意义十分重大（参看图 3—1）。显然，一些我们无法控制的发展趋势正不断使工作环境日益复杂，这种复杂性进而又将引发更多的冲突或潜在的冲突。如果处理得好，我们将受益无穷，具有独创性的想法、富于创见性的解决问题的办法以及革新产品和新颖的服务将使企业效率更高，使企业生活更富刺激性和趣味性。反之，如果处理不当，我们付出的代价亦相当沉重，官僚主义的勾心斗角、本位主义和危害极大的权力斗争将降低企业效率，使产品成本升高，扼杀创新精神，使人们彼此疏远，几乎人人都受到冲击。

依我之见，我们在这个时代所面临的最大的挑战就是帮助这些企业走上正轨（如图 3—1 所示），要做到这点，称职的领导能力是关键。

## 二

以上分析表明，要使主宰我们的今天乃至明天的企业产生有效负责的行为，我们必须做到：（1）不允许企业内部出现过分复杂的局面以致难以管理；（2）给企业配备愿意并且能够处理复杂局面的人员，而且不只是在最高层机构配备这样的人，所有工作，只要出现权力空隙，需要特别加以领导的，都要配备这样的人。有一个温斯顿·邱吉尔（Winston Churchill）或托马斯·华生（Thomas Watson）坐在头把交椅上固然作用非同小可，但却远远不够，大多数从事专业、管理和技术工作的人也必须能够熟练处理各自工作中错综复杂的相互依赖关系，他们必须把学会处理各种关系当作他们工作的主要任务去抓，仅仅能胜任技术性工作，如工程设计、会计、营销等等之类虽然绝对必要，但是远远不够。

今天相当一部分人都不重视对这种关系网的管理，他们宁愿——也可以说从小被教育只注重工作中技术方面的问题。当其他人不主动与他们合作时，他们便把一切问题归咎于对方；当别人请求他们帮助时，他们马上抱怨说他们无法安安静静地干“他们的工作”；当别人对他们成绩的评价低于他们自己作出的评价时——这一般是不可避免的——他们就认为自己成为了某些“阴谋”的受害者。

从一般人员配备来讲，这就意味着我们不需要大量独断专行的“专家”，而需要那些把自己的工作看作是充当技术方面的领导人那样的人员，虽然在实际工作中受他们领导的人并不需要向他们报告工作情况。在中、下级管理阶层，我们不需要世故的丛林斗士、追求自主权的工匠或绝对服从、墨守成规的老实人——迈克尔·麦考比（Michael Maccoby）说过，今天这类人比比皆是，相反，我们需要的是那些能够在自己的职责范围内积极带动部下、同事、上司以及非本单位人员共同履行各自职责的人。在最高层，我们需要的不是只考虑股东利益的金融分析家，或者只维护其他少数当权者权益的官僚，或者是那些为了宠络顾客和完成销售任务便不惜出卖公司利益的推销员。相反，我们需要的是愿意并且能够顾全所有有关股东的利益的人。

正如有些人所见，传统的企业家也并非理想的企业领导人。这些人往往很善于和客户、供应商和赞助商打交道，有些真正出色的企业家甚至还很会治理部下。但是传统的企业家却极不擅长和本公司内非自己管辖范围以外的人打交道，他们也不善于和老板搞好关系。他们本能地惯于把其它部门的人

员和老板视为专横的敌人，这就是他们宁愿去干像创建自己的公司这种大事和冒很大金融风险的事的一个主要原因。

我们真正需要的——在相互依赖关系增多的情况下——是大批具有广义的领导能力的人。一个世纪以前，处在管理大量相互依赖关系位置上的人只有几千名，今天却有几百万，由于人员差异的增大，我们需要的领导技巧也更加复杂。领导 100 个有着相同的价值观和看法，并且目标基本一致的人是一回事，领导这样多的人，但在这些人当中却有 20 个对立的派系，情况则完全又当别论了。

从本质上讲，这些相关的技巧既是指认识能力，又有人际关系的处理的能力。它们包含了一种能够正确估计人们在目标、价值观、观点和利害关系上可能存在什么样的分歧的能力；一种能够透察人与人之间十分微妙的相互依赖关系的能力和一种能够认识到进行这番分析和评估的意义的意义的能力。最后，这些技巧还包括一种能够通过影响一大群形形色色的人来达到实施自己的决策的能力。这些就是企业界所需的领导技巧。

本书将在第二篇中进一步讨论这些技巧，不过在此先做个总结有一定好处，这个总结不准备说明或进一步阐述这些结论，那是以后几章的内容了。

### 三

有效、负责地管理形形色色的人员和错综复杂的相互依赖关系首先需要有足够的权力以弥补领导工作中固有的权力空隙，其次是愿意运用这一权力尽职尽责地处理好各种相互依赖关系。

一个人需要的权力势必有多种形式，建立在多种基础之上，这些基础包括了一个人所掌握的信息和知识，他所拥有的良好工作关系和个人技术，明智的工作安排，广泛的资源网和良好的个人履历。

“知识就是力量”这句老生常谈今天仍适用于许多工作，但对领导工作而言，它所需要的最重要的知识不是指从课本上或教育节目中中学到的那些知识，而是有关工作环境的详细情况。

一个人如果对工作人员的差异和相互依赖没有深刻的理解，就决不可能干好领导工作。这里所说的理解是指哪怕涉及的人员成百上千，也要了解所有有关各方都是些什么样的人；了解他们有哪些不同观点：他们想要什么，他们的世界观是什么，他们真正感兴趣的又是什么；要清楚各种观点的冲突何在——即他们的重大分歧表现在哪些方面，还要对每一方有些什么权力来源使他们能够去干他们感兴趣的，以及他们准备把那种权力运用到何种程度做到心中有数。

做出明智决策的关键就在于掌握并重视这些信息，这样我们才能实实在在地回答诸如以下这些问题：要使正在考虑中的意见得以实施，我们需要哪些人的合作，哪些人的服从？这些人会拒绝合作和服从吗？如果会，原因是什么？他们的态度会强硬到什么地步？我能否减小或克服阻力？如果能，那么有哪些办法切实可行？这些办法是否符合每个人的利益？如果不是，又为什么？什么人需要付出什么样的代价？回答不出这些问题——这些问题的答案并不是在工作中现成可找——一个人干工作就好比戴上眼罩穿越雷区。

但是仅有信息还远远不够。你可能十分清楚你该干什么，但是如果没有他人的合作和服从，如果别人不听你的意见或不信任你，你仍将一事无成。换句话说，你要能够与有关各方建立起信任关系，也就是说要和你的上司、

部下、部下的部下，同企业其它部门的同事和非企业人员如供应商或客户——总之一切工作中要依赖的各方——建立起合作关系。相互依赖越大，这种关系就越重要。

建立在尊重、钦佩、相互需要、道义和友情基础上的良好工作关系是完成工作所需的一个主要权力来源，没有这层关系，人们就会由分歧而生疑心，由相互依赖而变成相互推诿，从而使命令无法下达给具体操作者，这样即使再好的点子也会被人们拒不执行。此外，这些关系也是重要信息的传播渠道，没有它们我们就缺乏开展工作必需的信息依据。

要与众多遍布各地的相关人员建立良好的工作关系是一件十分困难的事，除非你有另一个权力来源——良好的个人履历和声誉。如果一个人缺乏其它必需的权力源，一份可信的履历表以及由此带来的声誉可以帮助他迅速与他人建立起并保持良好的工作关系。对一些牵涉人员过多、时间要求紧的领导工作来说，利用这些权力源来节省时间显得尤其重要。

建立和利用以上三种权力源需要一定的技巧，这些技巧实际上又是另一种重要的权力来源，它们包括一种认识能力：即正确判明谁真正拥有解决某个具体问题的权力，准确估计人们之间的分歧及其原因，明了人们的共同利益所在；一种处理人际关系的技巧：即在天各一方、彼此只有有限的面对面交流的条件下，在现代生活紧张的压力下仍要设法与各种各样的相关人员建立并保持良好的工作关系；以及一种巧妙利用各种个人影响的技巧：即明确知道在某个特定环境该如何利用自己掌握的信息和已有的关系，如何行使常规权力和其它权力源；最后它们还包括各种各样相关行业或部门所要求具备的技术能力。

这些技巧、信息基础、所有的合作关系和良好的个人履历是对一个人的职权的补充，有了这些，人们才得以完成该干的一切，在高度复杂的社会环境中担负起领导职责。这些权力源可以使人们制定出一个有远见的行动计划，依照这个计划，人们就可以把权力斗争降到最低限度，他们就将采用创造性的方法去解决冲突，最终达到既满足了尽可能多的人的利益同时又有效地解决了冲突的目的。这些权力源还可以使人网罗各种各样人才以实施行动计划，有了这些权力源，人们就能吸引优秀人才，引来必需的资金，产生新产品的设想；人们就能够调动所有人员去实施行动计划。归根结底，各种人员和行动计划正是使人们能够担负领导职责的权力源。

要想把各种人才吸引到你身边并带动他们去实施你的行动计划，一个人必须愿意以一种负责的和行之有效的方法去管理工作中的各种相互依赖关系，不能只图短期利益，不能只考虑个人的前途，不能只顾及有关各方中某一方的利益——不管这一方是谁，即不能只考虑客户的利益，或只维护自己的员工的利益，或者只顾全股东的利益。他必须积极调动所有纵向和横向的关系，并且必须愿意处理这些关系带来的所有极富挑战性的问题，这些问题相当的多。

有效地管理非本人管辖范围内的相关人员意味着在没有常规权力的条件下愿意并且能够克服阻力，赢得他人的合作；与上司打交道则意味着能够并且愿意管理你的老板；而与部下打交道则意味着不单是和一个个的个人打交道，而是管理人事网——部下之间固有的种种纵横交错的关系。

确切他说，就横向关系而言——即与本人管辖范围以外的关系——负责并且有效的管理方法是首先要自始至终对哪些方面会产生横向关系保持高度

的敏感性，也就是说，要经常考虑在这些不受你管辖的人当中，你需要得到哪些人的合作和服从才能成功地实施你制定的计划、做出的选择或决策。其次，还要做个预测，估计哪些人会抵制合作或不服从你的管理，他们抵制的原因是什么，会抵制到何种程度，他们凭什么如此强硬。这实际上就是对对方的动机、观点和拥有的权力摸个底。另外，还要能够在时间和地域的限制下设法与有关人员建立起良好的工作关系。不受你管辖的这些人平时难以和你谋面——要么是因为你们彼此天各一方，要么因为其他需要优先考虑的事项占去了你的大部分时间，这使得与他们建立并保持良好的工作关系成为一大难题。有时由于在观念和利害关系上的严重分歧，那些人甚至会对你的管理采取强烈的抵制做法，这时你就要敢于并且能够采取强硬手段来对付他们的抵制。

具备这种社会政治敏感性和对付抵制的技巧对公营企业（译注：Public sector 指由政府资助或控制的企业，在美国指由联邦、州和地方政府购买商品和劳务支出的企业）十分重要，尤其是担任通过选举产生的一些职务时，因为处在这种位置上一个人面临的横向关系特别多。但是现在由于趋势所致，管理工作和专业工作中的横向关系大大增加，私营企业也日渐重视这些问题。

就与上司的关系而言，管理者不能像小孩子一般简单行事——即认为他是我的老板，应该他说我做，从而放弃自己的职责，他应该主动负责地与老板建立并保持良好的工作关系。上司对我们是很重要的，但他也是一个凡人，对他们我们不能像对其他人那样。

与上司建立并保持有利于开展工作的关系包含了四个基本步骤：第一步，尽可能多地了解有关上司的详细情况。每一个上司各有什么目标，他的长处和弱点是什么，他喜欢什么样的工作方式以及他承受了哪些压力；第二步，对自己做一个实事求是的评价。明确自己的需要和目标，了解自己的长处和弱点，知道自己的风格；第三步，在对上司和自身了解的基础上着手建立一种符合双方的基本利益、适应双方的风格并建立在双向期待基础上的关系；第四步，为了保持这种关系，要经常向上司汇报你的工作，行为处事要诚实可靠，并且还要有选择地利用上司的时间和其它资源。

我想天真者和世故者往往把人们与上司建立并保持良好的关系看成是出于政治目的，即想显示自己很了不起，但他们没有认识到没有上司的支持，一个人根本不可能管理好各方关系，而如果你不主动设法与上司搞好关系，上司决不会理所当然地支持你。此外，当今上司与部下的不同点越来越多（如种族、年龄、国籍、性别和所受教育情况等等方面的差异），他们之间的相互依赖关系日益复杂化，在这种情况下，我怀疑问题“自动”得到解决的机会恐怕越来越少了。

就与部下的关系而言，管理者首先要认识到你的对象不是一些个人而是一个由各种人以各种不同的方式交织组成的一张关系网，管理这张关系网不仅需要了解网上的个体，还要了解个体间的相互关系。

有了这种了解我们就能弥补管理工作中存在的权力空隙，但也仅是一些而已。要真正领导好部下还要在他们中建立个人的信誉，也就是说要有意识地向他们展示你的业绩，你处理人际关系的技巧和你的知识，以及你其它方面的长处，这样就能树立好名声并赢得他们的尊重。你不光要在你的直接部下中树立你的信誉，还要在尽可能多的其他部下，尤其是处在关键岗位——

这里不是指他们的级别——的部下中广泛宣扬你的声誉。

如果你拥有一定实权，你就要利用这一权力合理安排部下的工作，使他们的分歧和相互依赖符合你的总体任务需要，而不能仍是沿袭旧的人事体制，部下之间大搞本位主义等等。得力的领导就是指领导者能够创造出一种工作环境，在这种环境中众人的合作可以将内在的冲突化解，从而产生创造性的决策，使危害极大的权力斗争、官僚主义的勾心斗角和本位主义的做法被减少到零。

总之，得力的领导就是通过经常性的和有目的的干预，使部下各方势力均衡，目标一致。这种干预可以是直接的，也可是间接的；方式可以是强硬的，但通常应是温和的；可以是具体干预，也可做象征性干预；可以采取参与式，有时也可搞独裁。

综合起来，这些技巧——包括有权力、能力和决心去管理复杂的企业环境中的各种关系——就可以使局面大大改观。它们可以把约翰·曼维尔公司、琼斯·戴联合律师事务所和ABC公司里的那些由复杂的人际关系造成的种种压力变为积极的生产力。如果那些公司里有更多的人——尤其是那些身居重要岗位的人具备这些能力和技巧，那他们所经历的那些对公司极具危害的权力斗争即使不会被完全消除，至少在波及的范围上不会那么大了。人们就会尽早发现可能产生哪些冲突并了解冲突的起因，在此基础上他们就可以采取有效措施影响事件的进程，使之产生建设性的结果。这样，人们的感情就不会受到伤害，前途也不会受到影响，企业的资源也不会被浪费掉。这些技巧的重要性的确非同小可。

#### 四

要想建立必需的权力源以此产生既有切实可行的统一行动计划，又有关系协调的各方面人员的结果不是一件容易的事，它既费时又费力，还要经常小心行事。由于涉及的人员成千上万，相关的信息多得几乎可以装满一个小型图书馆，在这种情况下要想建立个人信息库和关系网通常要花好几年功夫。一个人在其职业生涯的初期所掌握的技巧非常有限，他只有通过长时间的磨炼，从错误中，从观察有能力的领导者的做法中进一步完善和充实个人技巧。

由此，对那些有志于担任领导工作的人来说，他们在职业生涯初期面临的最大的挑战就是建立必需的权力基础以便将来能够胜任领导工作。在做到了这一点后，到了他们职业生涯的中期，他们面临的主要挑战便转为以负责的态度运用获得权力，而不要漫不经心地滥用权力。再往后，到了他们职业生涯的晚期，这种挑战就变成了放弃权力——把领导权移交给事先选定的继任者。本书的第三篇将详细论述这些不同时期的主要挑战，下面我先在此做一个简要概括：

就职业生涯的初期而言，一个人首先要做的是在选择进入哪家企业或公司，或找工作时，务必要注意使工作条件与自身的条件——即自己的需要、价值观，自己的长处和弱点——基本吻合，这是建立权力基础的一个重要前提。有了这种吻合就容易增进你对企业的了解，因为这种了解的意义十分重要。因为你喜欢并理解你工作环境中的那些人，因此你就很容易与他们建立起良好的工作关系，因为你认为工作有意思并且比较轻松，因此你就容易取得好成绩，从而有了一个良好的工作履历。

一个人在职业生涯初期的主要任务是建立权力源，为将来担任领导工作打基础。这是一件很费时和费心的工作。有抱负的年轻经理或专业人员如果只注重加薪和提职，而不注重使自己有一个良好的工作履历、树立好名声、加强对企业的全面了解、建立良好的人际关系以及提高自己处理人际关系的能力等等，那他可能会一时得势，但迟早会因为缺乏远见而栽跟头，他可能先于他的同事被提升担任重要领导工作，但是一旦当上领导，他将遇到很大困难。

建立权力基础尤其要注意晋级的速度。晋升太慢，一个人就难以积累足够的信息，建立广泛的关系，这样就很难有机会担任重要职务。但提升得太快也很危险。火箭式的提升会使年轻的“企业新星”无法学到该学的一切，他无法建立更深厚的关系基础，也没有机会建立令人信服的个人履历，这种做法结果是浪费了一个宝贵的人才。

20年或30年前，这些问题只对极少数人至关重要，因为当时不需要那么多的领导者，今天这些问题却和数以百万的人密切相关。不过我怀疑恐怕只有极少数的人真正理解这些问题的重要性。

对那些顺利跨越了早期生涯障碍的人来说，在他们的盛年又有另一个障碍在等待着他们。在70年代，一个使许多曾经大获成功的经理们纷纷落马的陷阱就是由于公司间的兼并或企业内部实行多样化经营而导致差异变大，相互依赖加重，许多经理对此毫无思想准备。做出多样化经营的重大决策后，立时就加大了重要领导工作中的权力空隙，把本来任职者做得到的事变得无法办到。当出现这种情况时，这些担任领导职务的人很少有主动辞职的，相反，他们勉力维持，致使企业经营慢慢恶化。终于他们退休了，接着新任的领导班子上台后就开始清仓出货，或者关闭企业，直到一切好转起来。

另一个陷阱与第一个有些相同，我将它称之为“我无所不能”综合症。一个人在有了多年的成功经历并且现在又身居要职后，他就极易忽视自己的权力基础在范围上其实有多么狭窄——特别是在企业知识和人际关系这两方面，他往往认为自己什么样的人都能管得了，什么工作都干得下来。染上这种“病症”的人不仅自不量力地将多样化经营扩大化，而且有时还挡不住权力的诱惑，想在不同的企业或公司担任高级管理人员，而实际上他们完全不具备担任高层管理工作的条件，然后他们失败了，对公司和对他们自身来说这都是一个可悲的结果。

大权在握的领导者在其职业生涯中期面临的另一个挑战是要尊重、同情和理解只有很少权力的绝大多数人。当要做的决策十分复杂，决策者又不征求“无知的百姓”对其决策的意见时，他就容易忽视他的决策对“小人物”会产生什么样的影响，出现这种情况，他就没有真正起到领导的作用。

不久前，容易落入这些陷阱的只有少数人，今天的人数远不止这些，明天还将有更多的人可能犯这些错误。对成千上万目前还不具备切实有效地解决这些问题的人来说，这些将是他们今后工作中面临的主要挑战。

最后，在有了一个成功的领导生涯后，一个人在他职业生涯的晚期还有更多的挑战，主要是权力移交和使企业管理平稳过渡。有些领导者由于多年来身居要位，此时很难做到大方地和深明大义地交出手中的权力。

在职业生涯的晚期，一个领导者的主要任务是：第一，挑选一个好的继任者并加以培养，这个工作要花费时间和精力，平时还要留心观察。第二，给自己创造一个有趣的“退休生活”。对有些人而言，一个有意义的退休生活

可能就是把家安在高尔夫球场附近，或者在家含抬弄孙。但对许多人来说，退休生活是一种积极的生活，他们将继续在董事会里发挥领导作用，或者在一些宗教团体和社区服务机构里发挥余热。

总之，对处在职业生涯晚期的领导者来说，真正对工作负责的做法应该是交出权利，使企业管理平稳过渡，而不要像 ITT 公司的哈罗德·吉宁和 CBS 公司的比尔·佩利那样。

建立完善的继承人培养制度对应付晚期生涯的挑战大有帮助，但我所接触的绝大多数公司实际上都没有建立和隍全这种制度。有些公司只有一套适合高层管理工作过渡的制度，适合低层管理工作的新老接替制度非常少，随着低层出现越来越多的领导工作，建立这些制度将变得越来越重要。

在一个不那么复杂的社会里，领导、权力和影响等问题也许不会成为一个重要的和难以解决的问题，但是单纯的时代早已一去不复返，未来的日子将给我们带来更大的差异和更多的相互依赖，工作中的权力和领导的问题将成为中心问题，我不敢肯定我们对此已有充分准备。

## 五

并不是每个人都会马上同意上述结论，我在过去几年与人讨论以上问题时曾遇到三种反对意见，下面让我先简要介绍这三种意见，然后再指出他们的错误。

第一种反对意见是有些人认为只要**简化**社会环境的复杂性便可解决由差异和相互依赖带来的许多问题。一些人说应该简化机构，给人们更多的自主权和更大的权力；另一些人则提出机构宜小不宜大，应该恢复从前的样子，应用简单的技术，服务面不要那么广。一句话，从根本上减少差异和相互依赖关系。

这种推理法有两个漏洞。第一，它没有认识到复杂的环境有可能产生有利的结果，减少冲突同时也就意味着减少了创造性活动和革新活动，由此会降低企业的适应性。第二，这一论点忽视了我在上一章提到的使趋势逆转实际上是不可能的，给我们带来今天这种复杂环境的种种趋势是由一些强大的力量造成的，这些力量常常不是我们所能控制的。

当然，在我们的工作环境中的确存在一些不必要的相互依赖和一些无益的差异，这些能够也应该被消除。企业内部还有一些复杂情况是由于历史或某些个人造成的，这些也都不符合当前的需要。据我了解，有些企业通过采取取消几条无关紧要的生产线和一些过时的规则和程序，以及设立一些有半自主权的部门的作法使企业管理得到了加强。但这只是些无关紧要的变革，虽然有一定的实际作用，却不能从根本上改变这种复杂局面，作为企业的主管人员，仍然需要具备本章开头部分提到的那些能力。

第二种反对意见是承认复杂的社会环境是不可避免的，也承认这种环境可以产生有利的结果，但是它却提出运用权力和领导技巧不是对付这种环境的最佳方法。持这种意见的人认为我们应该应用管理教育中传授的传统的解决方法，按照这种方法，由最高层管理者做出“合理”的决策才是解决问题的正确办法，为此，他们常常批评企业管理者提倡“百家争鸣”的做法。

这种分析至少存在两个毛病，首先，在所有企业中——最小型企业除外，最高层管理部门均无法使所有决策都做得合情合理，因为涉及的人太多，要做的决策也很多，牵涉的问题太复杂。退一步说，即使可以做到合情合理，

但是传统的合理化决策法也不是在任何环境都适用。比如主张通过对问题进行公开讨论来制定决策和通过对各种选择进行逻辑分析以选出一个最佳决策等方法就要花大量时间，而每天忙于和各种各样的相互依赖关系打交道的人根本没有时间这样做。同时，采用这些方法还要求**所有**相关人员的合作，在教室或实验室里可能还比较容易实现这种做法（这些方法原本产生于此地），但是当有关各方在目标、利害关系、历史渊源和观念上存在重大分歧时，我们就很难得到所有人的合作。

第二种反对意见同第一种一样，基本上是一种天真的观点。第三种反对意见则是一种世故的观点，持这种观点的人承认复杂的社会环境是一个无法消除的现实，不仅如此，他们还认为这种局面根本无法管理。在他们看来，混乱、权力斗争和本位主义将成为世风，因此我们最好还是接受这个事实——即我们对复杂的社会环境无能为力。有这种“老于世故”的认识固然重要，但那种做法却不可取。我们应该走出去，武装自己，把办公室当成堡垒，以奋斗求生存。

凡是在最优秀的企业工作过的人都知道第三种反对意见是大错特错的，这些成绩卓著的公司就是活生生的例子，它们证明了如果管理得当，复杂的环境不会变成一团糟，相反，它可带来技术突破，由此产生革新产品和新的服务项目，使被投资的资本得到丰厚的回报，并可创造一个良好的工作环境。

另外还有一些反对意见，最主要的还是以上三条。当你读完下面几章你就可以判断那些意见的正确与否。

## 六

我在本章简要概括了如何使复杂的社会环境成为我们工作的动力而不是阻力，真正做到这点绝非易事，我们要付出相当大的代价，但同时我们的收益也不小，如果连这点代价也不愿付出，那真是愚蠢至极。

对个人而言，使复杂的社会环境成为我们工作的动力意味着我们在工作中将不再感到沮丧和无能为力，人与人之间也不再疏远，取而代之的是一种成就感和有所作为的感觉。它意味着我们花在工作上的大量时间将变得更有意思、更刺激和富有情趣。我们从工作中能获得更大的满足感，对我们当中某些人而言则意味着这将给他们带来更大成功。

就企业而言，官僚主义的勾心斗角、极富破坏性的宗派活动和毫无意义的权力斗争将被积极的、创造性的活动所取代。从某种意义上讲，当复杂的社会环境成为一种有利因素时我们就有了给企业带来成功的先决条件。

对社会来说，企业环境的改善将给人们带来更高质量的生活，因为我们是如此依赖企业。

## 第二篇 工作中的各种关系

#### 第四章 与自己权力管辖范围以外的人员的关系——在缺乏常规权力的条件下力克阻力，谋求合作

专业工作和技术工作中出现的权力空隙大都是由于一些不属我们管辖的人员的加入而造成，管理工作的情况同样如此。在这些工作中，管理者的依赖对象不是自己的上司或部下，而是其它部门或公司的人员，对这些人他们只有很少，或者根本没有什么指挥权。除此之外，还有许多其它因素使他们的工作变得更加复杂，这些因素包括：工作中可能牵涉的大量横向关系；工作中的相关各方分散于各地；各方在目标和观念上存在很大分歧；有时甚至不清楚将与哪些人发生横向关系。这些和其它一些因素使管理工作变成了一种复杂的领导工作——也是一项非常重要的领导工作。

—

每天仅仅由于难以管理的横向关系而致使许多好的点子得不到落实，白白浪费，我们虽然无法估计具体数字，但肯定不会少，而且人们从中受到的挫折也少不了。

下面就是一个典型的例子。杰里·卡特勒（Jerry Cutler）是加利福尼亚北部硅谷（Silicon Valley，美国主要微电子公司集中地）一家公司的程序编制员，35岁。杰里在这家公司已工作了4年，虽然他没有大学文凭，但是他在公司里是一个受人尊敬的技术专家，他的工资也很高。

杰里在1978年萌发了一个将自己公司生产的一种设备应用到医学上的念头，当时他的岳母生病已住了近6个月的医院。在她住院的那半年里，杰里和他的妻子每周要去医院看她两三次。起初他不过是和医生、护士们随意摆谈，后来他才开始认真考虑能否以一种低于当时其它方法的代价将新兴技术应用到医学以满足所需。

由于受这些谈话的启发，1978年秋，杰里向他的直接上司和他上司的上司提出请求召开一次会议，他想汇报一件重要事情。在会上，他报告了最近他在医院遇上的那些事并给大家看他刚刚草拟的一份一种新型医疗设备的生产计划书。这种设备实际上就是将公司当时一种并非用于医疗用途的产品做一番巧妙改进。

杰里的报告给他的上司们留下了深刻印象，他们很欣赏这个点子，也喜欢杰里对工作的那份热情。一周后他们同意让杰里在其后的两个月里腾出一半的工作时间用以和工程部、营销部和生产部门的相关人员合作研制出一个产品原型来，并对它的经济生存能力做个财务预测。

杰里带着多年未曾有过的兴奋之情投入工作。最初一切进行得异常顺利，他还使另一些对这个新产品感兴趣的人加盟进来。最初的市场调查也表明该产品的市场赢利相当可观，因为没有哪个产品可与它媲美。

但在这之后不久，杰里开始遇上问题。起初只是些小问题，但也令他十分恼火并耗去他不少时间。比如他打了个请款报告，申请支给他50美元，用以支付他邻居一个前后花了12小时帮他在他的地下室里干金属加工活的高中生。财务部的工资处驳回了他的报告，说是“按公司政策规定，这类报告必须事先征得公司至少是七级以上的主管人员的同意”。杰里和财务部的人吵了半天架仍然没有用，最后他只得请求他的上司出面帮他干预此事，为此他的上司很有点不高兴。

研究计划开始一个月后问题开始变得严重起来。一个星期二下午，工程部一个经理打电话给杰里，说参加他的研究计划的工程部的那位工程师在这项研究上“花的时间太多了”，那位经理告诉杰里他们还有“其它需要优先考虑该做的事，并且时间很紧，我很抱歉，但我实在不能再让他继续在你那儿干了。”工程部后来另派了一个资历很浅的工程师，但是一周也只能在他这儿干5个小时。杰里抱怨说换人破坏了工作的连贯性，新人缺乏经验不说，每周工作的时间又那么短，这种做法将严重影响研究的顺利进行。工程部经理说他很抱歉，但他对此爱莫能助。

杰里马上又去向他的上司诉苦，这次他的上司也有些生气地批评他在研究上花的时间太多，他说杰里忽略了他的其它职责。会后杰里心里的烦乱可想而知。

第二天情况更糟糕。上午10点半左右杰里接到一个电话，电话上通知他生产部门那个负责新产品成本预算的人现在正在纽约处理一个工厂发生的一次小危机，他什么时候能返回还不清楚，也不知道他在杰里的研究计划中取得了多大进展。杰里又想找上司求援，但马上意识到那不见得是上策。

三天后又发生了另一件事，而且是最具灾难性的事件。那天下午四点钟，杰里的上司通知他营销部的人根据最新资料对市场前景重新做了一番分析，新得出的预测是市场规模只有原来预测的五分之一。根据这个新消息，杰里的上司告诉他，他们不准备再在这项研究上浪费时间了，还有更重要的事要优先考虑，“对不起。”

杰里气极了。他在这项研究上投入了那么多时间和精力，从理智上讲他早就相信这种产品的重要性，从感情上讲他也丢不下它了。他想，公司怎么会这么愚蠢呢？我真的愿意在这么一个蠢公司里工作吗？

下午4点45分，杰里辞职回家了。第二天他的上司给他打了两三次电话他都不接，过了整整一个星期他的愤怒才平息，又过了6个星期之后他找了一份新工作。

就在杰里找到新工作后不久，原来公司里他的一位搞程序编制的老朋友给他打了个电话，给他讲了一个传闻，据传：就在杰里的研究计划还差三个星期就要完成时，销售部的一个业务经理得知了此事，据说他当时就不喜欢这个点子，主要原因是销售这种设备需要了解医院的业务和具备医疗设备购买业务方面的知识，而他的推销人员欠缺这方面的知识，因此——还是据传说——他就让手下的人炮制了一些很不乐观的有关市场前景的资料，然后他把报告送给营销部的一个经理，这人是他的好朋友，同时他还附了一张条，上面写道：“我们为什么要把研究精力浪费在这上面？”

天真者在得知这类事后，他们通常会对这一颇具戏剧性事件中的主要人物的心胸狭窄。目光短浅和本位主义做法愤怒不已。他们把杰里及其之类的人看成英雄，同时也是受害者。而世故者则把杰里看成是傻瓜，因为他们早就料到别人做事总是以自我为中心。他们从一开始就认定杰里的研究计划必然失败，而且他们认为搞这项研究本身就是愚蠢的做法。

杰里和杰里之类的人其实既不是英雄也不是傻瓜，他们有技术，敢创新，但对社会想得太天真，这一点往往使他们陷入麻烦。

杰里的本职工作使他有大量自主权，他与其他部门的人员没有工作上的关系，基本上可以算是一种可由任职者独立完成的工作。但从他的研究一开始，就出现了一些重要的横向依赖关系。他不得不依赖工程部、营销部、财

务部和生产部门，可是对这些部门的人他又没有正式指挥权，不仅如此，他还需要其他人员服从他的安排，这些人也可能使他的计划夭折。

在这种情况下，一个人最首要的任务就是必须看到这种工作要涉及大量横向关系，然后积极设法处理好这些关系。杰里不是这样做的，而是把他的时间和工作重心主要放在了新产品原型的制作上，他认为这才是“他该做的事。”

在这种情形以及与此类似的情形中，一个人真正的工作——也就是领导工作——还应该包括以下这些内容：

1. 明确在哪些地方将出现横向关系，包括那些很微妙的和难以察觉的关系（换言之，弄清楚该领导谁）。

2. 对这些人中谁可能抵制合作，为什么抵制合作和可能抵制到何种程度事先做个估计（即对在哪些环节需要加强领导做到心中有数）。

3. 尽可能与这些人建立广泛的良好关系，以便于通过采取交流、教育和谈判等方式来减少或克服大部分阻力（即找到领导的手段）。

4. 如果第三条做不到，就要精心选择并实施更巧妙或更有力的方法对付抵制（即有勇气敢于领导）。

下面我们将详细讨论这四个方面的内容。

## 二

要加强对工作中复杂的横向关系的领导首先要查明它们的存在范围。天真者觉得这很容易做到，事实却不然。由于某些原因，横向关系通常很难被发现，这种关系与上下级关系不同，在组织系统图和工作说明中，明确注明的横向关系只有极少数，而且与职权范围内的各种关系相比横向关系具有更大的流动性和多变性。的确，工作中人员的依赖关系是随着任职者的目标、价值观和计划的改变而随时发生变化，一旦这些因素发生变化，依赖关系也将改变。这就意味着每一项新工作都将带来新的横向关系，即使是同一项工作，工作重心的改变也会带来新的横向关系。

相关的横向关系为何难以发现，一个可能的原因是这些关系是一些复杂的和难以预料其后果的行为的结果。经理、专业人士和技术专家所从事的工作大都具有多面性和非常规性的特点，因此在工作初期人们很难知道结局是什么样，当然也无从知道在哪些环节会出现横向关系。

解决这个问题的第一步是随时要了解清楚你需要哪些人的合作和服从，这又要求你要掌握工作进度，明确哪些任务必须完成，完成这些任务需要哪些人的积极配合，哪些人可能会对此采取抵制行动。由于我们无法预测未来，我们在处理横向关系时需要特别小心，不要于漫不经心间疏远了可能将与你的工作有关的任何个人。

具有这种敏感性的人实在是太少了，杰里显然缺乏这种敏感性，尤其是年轻人往往不注意这些问题，为此他们经常遇上麻烦。

下面举的这个例子是一个在美国一家有名的咨询公司工作的年轻人的经历。这个年轻人当时刚从研究生院毕业还不到一年，品行兼优，聪明，有抱负，人也十分勤奋。他刚刚接手一项任务，帮助一家小公司决策应该把它们有限的资金投入哪条生产线，这个任务对咨询公司来说不过是个小项目（总咨询费还不到 15000 美元），于是一个高级顾问就把这个项目交给了这个年轻人，明确要求他按预算尽快完成任务。

这位年轻顾问满腔热情地接受了任务，因为这是他第一次独自负责一个项目，他认为这是一个绝好的表现机会，借此他既可显露他的企业咨询能力，又将给公司产生利润，同时还帮助了委托公司。

第一天他一到委托公司，公司的总经理便召集了他的绝大多数部门经理开会，给他提供情况。总经理首先谈了自己对主要资源的分配的看法，然后鼓励大家各抒己见。在意识到自己是在场的人中最年轻的一个时，这位年轻的顾问便大谈特谈他对这个问题的理解，极力表现出他具有这方面的专业知识。在他看来会议进行得十分顺利，其间只发生了一件令人尴尬的事，但这件事实实际上又给了他一次展示个人专业知识的机会。

大约是在会议进行到一半时，一个穿着一件皱巴巴的棕色西服的小个子男人从房间后排站起来发言，他提了一个又长又含糊不清的问题，他提的这个问题说明他没听懂刚才年轻的顾问讲的话。这位年轻的顾问因为不想在集体会议上给他补专业课，便把话题岔开。但那个人不肯罢休，又提了一个问题，这次年轻的顾问运用他的口才和机智使他安分守己，这招还真灵，几乎所有人（当然那个人除外）都笑起来，那个穿皱巴巴棕色西装的小个子男人闭上了嘴。

会后，年轻的顾问分头与公司一些高层经理进行个别谈话，然后很快得出结论：分析工作的关键是查明每条生产线的确切费用。之后他便去找主管财务的副总经理，结果得知他需要用以确定生产线确切费用的大部分历史数据都不在计算机里，它们被财务部人员收存在各自的档案里，这些档案分散在财务部和整个工厂。到了下午四点钟，年轻的顾问越来越焦急，很明显主管财务的副总经理和他的主要助手都不知道这些档案是以什么方式建立的，也不知道它们现在何处。

眼看这个项目要超出预算，年轻的顾问心急如火。终于主管财务的副总经理想起他的部下中“有一个人肯定知道到哪儿可以找到这些档案，”这才令他松了口气。他被带到财务部后面的一间小房间，进去后他看见里面有一个人，正是那个穿皱巴巴棕色西装的小个子男人。

从某种程度上我们也可以说那个年轻顾问的运气有点不好，但是这个事件及其后果本来完全不必如此收场。他事先知道完成这项任务就包括了收集数据这一步骤，他也知道他需要的一些重要数据掌握在委托公司的管理人员手中。他无法事先确定的只是哪个经理对他更重要。在没摸清情况之前他应该懂得不能疏远任何一个经理。显然他完全可以不得罪那个小个子经理同时任务也完成了，他只需说：“你提的这个问题很有意思，但恐怕我得花一些时间才能给你一个充分的回答，我很乐意现在就回答你，或者会后找个时间单独与提问的那位先生谈谈，你们大家看怎么办？”

那位年轻人没有这么做，原因和杰里一样，他把“工作”看作是专业工作，他是一个专家，只需收集数据，对数据进行分析，然后得出与问题相关的结论。他没有从人际关系的角度去认识工作，或者说他没想到这份工作需要领导能力，为此他付出了代价。（那个小个子男人的问题只不过是根本无法记住某些重要事实！）

类似这样的问题大都可以避免发生，只要经常思考以下问题：

- 我想达到什么目的？我对未来有什么打算？
- 我今年要完成的主要任务是什么？还有这个月、本周、以及今天要完成的任务又是什么？

· 对我要完成的每一项任务我必须得到哪些人的合作？还可能还需要哪些人的合作？

· 我必须得到哪些人的服从？换句话说，谁可能阻碍或耽误任务的完成？我还可能需要哪些人的服从？

企业和政府部门得力的领导人经常自觉地对这些问题进行思考，通过选举产生的优秀官员对这些问题更是十分敏感，因为他们要和大量的横向关系打交道，而我们其余的人对这些问题的认识还亟待提高。

### 三

一旦明确了在哪些方面存在横向关系，第二步就是弄清哪些人可能抵制合作，原因何在，以及抵制的程度以便加强领导。

为什么有时候在我们看来合作于双方有利，而一些非常通情达理的人却不愿与我们合作？这其中有多种可能的原因。人们不愿合作要么是因为他们有其它需要优先考虑的事，或者他们没有时间和资源使自己面面俱到，包括帮助我们；要么他们自身能力有限，难以达到我们的要求；他们抵制合作要么是因为他们拿不准怎样才能给我们以最大的帮助，要么是他们根本不清楚我们的真正需要；他们抵制合作可能是因为对我们不信任；他们不热情相助（如那个穿皱巴巴棕色西装的人）则可能是因为生我们的气。然而最重要的原因可能是因为他们对合作的好处与我们有不同看法，他们怕在与我们的合作过程中损失自己的某些宝贵的东西。

贯穿于上述理由的一个中心问题其实就是差异。人们在利害关系、自身能力、优先权和对一些问题的估计上存在重大分歧，结果带来的不是合作而是冲突。处于横向联系中的各方的分歧有可能相当大——通常远远大于上下级之间的分歧。例如，一个财务部的中级职员和一个研究与开发部（R&D）的中级经理——财务部的职员要把他写的报告送交这个经理审阅——在目标、价值观和观念上的分歧就会大于他们与各自直接上司的分歧，如果在他们的关系中再加进一些非本公司人员，如全国工会官员、政府部门官员或新闻界人士，分歧还会更大。

对这些分歧进行系统的分析是管理横向关系的中心工作，但是人们往往不能以现实的观点去分析自身所处的环境，常常做出天真（分歧极小，人人都愿合作）或世故（分歧极大，谁都不愿合作）的推测。年轻人尤其更甚，他们常常想当然地认为同一个公司的人不会也不应该有重大分歧，他们认为大家利益高度一致，一旦发现同事们想的和他们不一样，做的也不是他们认为最好的事时，他们便感到吃惊和愤怒。当他们和其它部门的同事发生意见分歧时，他们往往认定是对方不称职或冥顽不化，而忽视产生分歧的诸多因素。他们不知道企业内各部门之间是很容易发生冲突的。

为了说明这个问题，解释冲突的根源，我们在教学中常举科宁·格拉斯公司的电子产品生产分公司（Corning Glass Company, \* Electronic Products Division）案例来进行分析。这家公司是科宁公司下属的9个生产分公司之一，为几家市场生产一种电子元件。1968年夏天，这个公司的所有部门都卷入了一场内证，大家彼此指责对方。产品开发部人员对市场营销部的人大为不满，因为他们认为营销部的人没给他们提供新产品的详细计划书；他们对销售人员也不满，认为销售人员没有向他们反馈顾客对新产品的意见。生产部门的人认为销售人员只关心他们的销售额，不惜“以牺牲工厂

的利益的做法来倾销产品”。他们也“信不过市场营销部的人”，因为他们“缺乏准确预测市场趋势的能力。”另一方面，市场营销部又认为生产部门的人“保守，不愿冒险”，他们对生产部门的“不合作和无休无止的诽谤”非常愤怒。他们也看不惯产品开发部的人，认为他们动作迟缓，对他们的要求根本没有反应。而销售人员则认为市场营销部的人“没有工作能力”，他们有时和生产部门的人在电话上大吵大叫，指责生产人员对顾客提出的售后服务要求置之不理。

要想有效地处理这类案例，关键在于认清相关各方的分歧如何发展成冲突，本部门和其它部门人员之间的分歧又是如何产生的。首先，我们应该认识到这家科宁分公司部门之间的分歧是由于它的机构组织造成的。当人们只被要求完成销售（或生产、或其它某个）任务时，他们必然只关注与该任务相关的要求和问题，而对与其它任务相关的问题当然不会很敏感。其次，常规的考核和奖励制度给每个部门规定了不同的目标。销售人员的考核标准是销售额，生产经理的标准是毛利（工厂是利润中心），营销部人员的标准是市场的开发和盈利率。第三，按专业选拔和提升干部的做法给每个部门留下了一批不同类型的人。最后，由于这些部门已建立多年，它们因各自承担的任务、人员的分工安排和一些重要人物的影响已形成了自己独特的文化。

各部门的经营方式与公司传统的经营方式不同也使情况更加复杂，由于存在这些分歧，各部门的人员认为公司经理不理解他们的处境，他们要求部门做的某些事，如必须采用某种考核制度，完全不切实际。

天真者对这些分歧和产生分歧的潜在因素视而不见，他们常常认为要争取人们的合作只需发表一通“为吉帕争取一个人才”式的演讲（Win one for the Giper）。世故者则认为冲突可以通过私下交易得到解决。科宁公司的经理们可以作证，生活实际要复杂得多，他们用了三年的积极努力才把问题理出点头绪。

当表面分歧过大时，又会出现另一种截然相反的情形——低估双方的共同利益。错误地估计分歧的真实原因就会导致错误的结论，把对方看作“敌人”，认为双方几乎没有什么共同利益。最能说明这个问题的一个例子就是现在人们越来越常见的经理、专业人员或第三方——主要是政府部门和新闻界一的横向关系，第三方的主要作用是调停公司与公众的关系，但是由于有关各方有不同的观点和目标，每一方都认为对方动机不纯，有私心，于是产生对立关系——一种对各方都无益的关系。

的确，当新闻媒介向数以百万的读者发表批评的和不完全真实的报道时，经理和新闻界的对立关系会严重伤害他们的公司，甚至还会使经理本人的名誉和公司的销售量受到严重影响。我和许多企业界人士交谈过，他们都说当时自己有一种被“烧焦”了的感觉。这种对立关系其实也伤害了新闻界。记者们需要信息，这是他们的武器。他们经常和企业界人士处不好就使他们很难得到有关企业内幕的情况。我认识的大多数记者都曾抱怨很难让企业界的人向他们透点内情，使他们浪费了时间，写不出多少文章，危及了他们的名声。由于他们能依据的信息极其有限，他们的报道当然就可能不准确。

另外，我也认识了一些很会处理横向关系的企业界人士和成功的企业新闻记者，他们对企业界和新闻界的分歧以及双方共同的利益有十分敏锐的认识，他们以在共同利益上的共识作为行动指导，利用他们对分歧的了解来预测什么时候可能会出现抵制态度和冲突。当抵制行为无法避免时，他们就仔

细思考，估计对方将采取哪种程度的抵制行动，这种做法实际上就是评估权力。

正确评估权力是一种重要的领导技巧，因在现代企业中职位（一个人在领导阶层的地位）只是众多权力源中的一个，其它重要的权力基础还包括信息和对信息渠道的控制；对其它有形资源的控制，如钱、机器设备和人；能表明个人具有某方面专长的履历；个人的一些品质，如一个人的工作干劲、个人才智和处理人际关系的技巧；最后还有与其他重要人物建立良好关系。在某个具体环境中任何一个权力基础都至关重要，它都可以使一个人对对方谋求合作的举动采取强烈抵制的态度。

多年来，我见过上百个这样的例子，一些颇有能力的人对究竟有多少与他们发生横向依赖关系的人会不予合作以及他们将抵制到何种程度等问题估计不足，结果既害了自己也害了公司。在此期间，我亲眼看到人们为新产品开发而付出的努力一无收获，工作生活质量计划（quality of work life programmes）·译注：参与管理中，旨在“提高”或“改善”职工在职期间的工作生活质量）得不到实施，管理信息系统无法建立，机构改组、兼并活动通通无法展开。同时我也目睹了许多人们付出了努力而后获得成功的例子，尽管最初他们的努力也受到一些强大的利益集团的抵制，但是由于领导者正确地预见到可能在哪些环节会出现严重问题，因此他们获得了成功，来自强大的个人或集团的抵制没有扼杀掉革新产品和其它计划。但是要真正做到这点必须要事先正确预见一切可能发生的问题。

#### 四

对横向关系中可能出现问题的环节有了预测后，下一步就是选择并实施消除或克服这些问题的对策。

经理、专业人员和技术专家最常采用的一种做法是建立关系，即与相关各方建立私人关系并利用这种关系推动交流、教育和谈判进程，以减少或克服大部分阻力。

建立和保持良好的工作关系的方式有多种，最常用的一种是理解做法，即对对方的处境表示理解并满足对方的某些要求，让对方觉得你靠得住。当你这样做了一段时间之后，对方自然开始信任你，并听取你的想法和建议，渐渐地愿意满足你的要求以回报你的理解做法。

如果有足够的时间和充分的接触，大多数人是可以与需要与之合作的但又属于自己管辖范围以外的人建立良好的工作关系。但是我们今天在工作中遇到的最大难题恰恰是我们没有足够的时间，无法进行充分接触，这也是杰里的主要问题所在。要是他有时间和工程部、生产部门、市场营销部和财务部的人多接触，并与其建立起良好的工作关系，他的新产品开发计划就能顺利实施，但是下面任何一种因素都可能使他难以如愿：时间紧迫，牵涉的相关人员过多，其它各方的工作单位与他相距甚远。

这个问题在销售行业尤其突出，让我们且举药品公司的产品推销员为例。同其它行业的推销员一样，药品公司的推销员也是每人被划给一个地区，在这个地区他们要负责拜访医生，使医生买他们的药品，然后又要联系药店和批发商，组织一条供货渠道。尽管公司的规模和其它因素决定了每个片区有大小之分，但是一个负责销售凭处方出售的药品的推销员每天要登门拜访200名医生和批发商是再平常不过的事了（还可能要跑上千家药店）。这些

客户大都很忙，一个医生每天要看那么多病人，他愿意用来接待药品推销员的时间最多就是5至10分钟，批发商每周要和一百多个推销员洽谈，他也不可能每个人身上花很多时间。

在这种情况下，推销员常常发现自己的大量时间都花在旅行和等待上，他们急匆匆地从一个顾客奔向另一个顾客，或等着见某个忙碌的顾客。在奔波和等待的间隙也许有5到10分钟的时间，他们就只有利用这点时间去打动某人，让他买他们的产品——而这个人每月只见他们一次面，每次不过几分钟时间，当然信不过他们。

因此在这种情况下要想与别人建立关系需要周密的思考、计划和安排。几年前公共广播公司（PBS：Public Broadcasting Service）播放的一个记录片“比尔·莫那斯的日记”（Bill Moyers, *Sojourn*）就是一个很好的例子。片中的主要人物是当时大通曼哈顿银行（Chase Manhattan Bank）的董事会主席大卫·洛克菲勒（David Rockefeller）。莫那斯和一个摄制组陪同洛克菲勒去欧洲做一次重要的公务旅行，在为期两周的旅行中，洛克菲勒要与好几百人会谈——他需要这些各类人员的帮助和合作以履行自己作为大通曼哈顿银行首席执行官的职责。

为了帮助他在有限的时间内与各地众多的相关人士的会谈，洛克菲勒和他的随行人员做了以下几件事：首先，在他做这次旅行的前一年他们就开始策划。为了使所有目的顺利达到，他们费尽心思进行安排以确保使适当的人在适当的时间和地点，在最佳的环境中与洛克菲勒会见，他们把洛克菲勒的日程表安排得非常缜密周全。

同时，他们还还为洛克菲勒准备了一套书——每一本书介绍一个他即将访问的国家，书中包含了所有他以前会见过，这次又将会见的人的姓名和其它信息，如他上一次在何时、何地与他们会面的。然后洛克菲勒便在访问某国前在机上阅读相关的书，这样，这些信息帮助他迅速与他多年来见或只见过一面的人建立起关系。

即使洛克菲勒要见的人与他初次交往，他的随行人员似乎也能为他提供信息从而大大减少了在建立关系和熟悉过程中的诸多麻烦事。而洛克菲勒基于多年的经验也清楚地知道如何运用他的个人魅力、机智和其它人格力量使陌生人很快变为朋友。

洛克菲勒一例中人们的做法可能有点过分，但是我认识的所有成功的推销员都采取过类似的做法来克服工作中的困难。对这种做法，天真者会觉得它虚伪，是在利用他人；世故者则会心一笑，在他们看来工作中的人际交往就是这么一回事。两种人都忽视了问题的实质，他们没有看到只是在某些情形下——而非所有情形——我们需要进行这种经过周密计划和安排的交往以保证相关各方的利益。

例如，有些工作只涉及极少的横向关系，相关人员之间的分歧不大，人们同是一个单位，在这种情况下仍采用上述做法就不恰当，那才是虚伪和利用人的做法，那种做法毫无必要。但是对我们前文谈到的与推销工作类似的那些工作来说，洛克菲勒采取的做法正是领导能力的表现，这些做法表明了任职者对工作中的各种关系采取的是一种主动适应的现实主义的态度。

## 五

良好的人际关系加上充分的交流可以帮助人们克服横向关系中的大部分

阻力，但不是全部阻力。在有些工作中，相互关系的结构可能导致一方对另一方采取强硬的或顽固的抵制行动，当发生这种情况时，我们有时就需要采取更复杂或更强有力的方法克服这些阻力，当然这种做法包含一种冒险的因素。

举通用机械公司（General Motors）或通用食品公司（General Foods）的产品管理经理的工作为例。这份工作的一个职责就是负责某条生产线的效益。这种职责分工使产品管理经理必须依赖所有从事产品的制造、广告策划、销售和运送等人员，但是这些人无一不直接向他报告工作者。他们分属不同部门，有的还不和他同一个公司。例如生产者归生产部门管理，销售人员又属另一个部门，产品管理经理对他们没有任何常规指挥权。

还有两个因素使产品管理经理的工作进一步复杂化。第一个因素是他与之打交道的人不光只负责他这条生产线产品的生产、销售和运送，他们同时还要负责许多种其它产品，因此他们不会按他的要求优先考虑他的产品。第二个因素是这些人和他不在一起，他不容易和他们见面或简短交换意见。

于是产品管理经理便面临着许多棘手的难题：如何使上百个遍布全国各地而又不受你管辖的销售人员花时间去为某个产品掀起一场新的促销活动，而这种产品不过是他们经手的 50 种产品中的一种？如何使生产部门经理在给你的产品划拨生产费用时做到公平合理而又不要做出令双方关系疏远的行为？如何使要受理许多产品广告的广告部经理对你特别关照，使你的产品广告策划得合情合理而不致人见人烦？

一个好的产品管理经理就应该能够运用建立良好关系和加强人际交流的方法去解决上述问题。但是偶尔会出现大的冲突，出现顽强的抵制行为，这时我们还需要其它的解决方法。

在有一个案例中，一位产品管理经理在工作中就遇上了一个厂长对他工作的强硬抵制。按公司的正常程序要求，所有新产品的计划必须要有相关人员，包括厂长的“签名”同意方可上马。这位产品管理经理对一项新产品计划发生了极大兴趣，并得到了除厂长以外的其他所有人的签名支持。他坚信这个计划的实施将使大家受益无穷——无论是于己、于公司、于厂长，还是于顾客都只有好处。但在他与厂长讨论过几次后，他发现根本无法说服对方使他认识到这些好处——至少在规定的时间内他无法做到（他实实在在地认为如果时间充分，他完全可以排除这个障碍）。主要问题是该厂长曾在一家也生产过类似产品的工厂干过，当时就遇上了很大困难，结果现在一提到这个建议他就本能地反对。

为了打消该厂长在感情上对这个计划的抵触情绪，产品管理经理想出了一套办法，然后照法行事。首先他找了一个该厂长极尊重的人给他送去两份市场研究报告，这两份报告都是讲这个计划的好处，同时还附上一张条子（上写着以下之类的话）“你看了报告吗？我觉得它们令人吃惊，我不知道该不该相信它们，不过……”然后，产品管理经理又从公司的最大客户中挑了一个作为代表，让他给厂长打电话，装着像很随意的样子向厂长说他听到一个关于有新产品计划的谣传，表示“像平时一样我想见见准备搞新产品的伙计们”。接着在一次会前，他安排两名工程师故意站在离厂长很近的地方大谈

---

参看伯纳德·巴斯（Bernard Bass）的《斯多格迪尔的领导手册》（Stogdill's Handbook of Leadership）、自由出版公司 1981 年第二版发行。

新产品的试验结果很好，紧接着他就召开会议讨论新产品，会议只邀请了他认为厂长喜欢（或尊重）的人和赞成新产品计划的人参加。那次会后过了上十天他去请厂长在新产品计划书上签名，他居然签了！

至少绝大多数的人都会认为这是明显地利用人的做法，并且这种做法极其危险。如果厂长发现他被人“利用”了，他极有可能采取相反的做法。不过有些时候——时机非常关键——一个人如果要想领导相关的人员解决某些问题时（如上面提到的新产品计划），冒这个险仍然有必要。

还有一种更少见的情形，就是一个人有时会遇上更强大的阻力，这时必须采用更强硬或更冒险的手段。几年前哈罗德·麦格劳（Harold McGraw）成功地阻止美国捷运公司（AmdmnExpress）兼并他的公司所采取的做法便是一个极好的例子。

当时捷运公司总裁罗杰·莫利（Roger Morley）和董事会主席詹姆斯·罗宾逊三世（James Robinson）一直虎视眈眈地伺机寻找兼并对象，他们认为兼并麦格劳——希尔公司（McGraw-Hill）的可能性较大。哈罗德·麦格劳——公司创建人之孙，现在是公司的首席执行官——对此显然不感兴趣，但他们执意要干。在1978年底和1979年初，他们以每股34美元的标价收购麦格劳——希尔公司的股票，后来又将每股升到40美元。

哈罗德·麦格劳被他们不怀好意的做法激怒了。他认为兼并不符合公司的利益，于是他开始采取反击行动。首先他在《华尔街日报》和《纽约时报》上分别打了一个占一整页篇幅的广告，指责捷运公司试图兼并麦格劳——希尔公司的做法“不诚实，缺乏企业道德”。接着他又设法使众议院的金融委员会调查捷运公司为何可以不执行《银行控股公司法》（Bank Holding Company Act），而要搞多种经营，他还收集了有关捷运公司违反美国的《反阿拉伯联合抵制法律》（U.S. anti-Arab boycott laws）的资料，并且还提出了几个有关捷运兼并麦格劳——希尔公司后公司杂志社的独立问题。

最初捷运公司试图使麦格劳家族中握有大宗股票的其他成员相信他们的收购对大家都有利，但未获成功。据《幸福》透露，身为公司董事会成员之一，拥有十万股公司股票约翰·麦格劳（John McGraw）“在公司律师的劝说下打消了出售股票的念头，律师提出的几个主要理由是华盛顿的联邦通讯委员会（Federal Communications Commission）就麦格劳——希尔公司的电视机生产许可证过户一事提出质疑，国会金融委员会（Congressional banking committee）也对兼并一事提出一些问题，由此看来，兼并决不可能成功，而麦格劳——希尔公司也会在长期的兼并过程中受到伤害”。最后，捷运公司在花了2400000美元之后自动退却了。

强硬手段容易招致对方的报复，风险显然不小，但正如麦格劳——希尔公司的案例所表明的，有时把它当作最后一招却也十分必要。历史上的伟大的领导者几乎都愿意挑起一场恶战，只要他们认定战争是达到重要目标的唯一手段。强权统治有时——虽然不是经常——是唯一的选择。

## 六

本章提出的处理公司内部和以外的横向关系的基本方法适用于很多情形，然而有时横向关系过多，各方分歧过大致使局面难以控制，实际上根本就无法领导各方。

出现这种情况时，唯一真正的解决办法是减少横向关系和各方分歧。在企业内部就是要化高度专业化的、按职能建立的大单位为小型的、自成一体

的和更有自主权的单位。美国好几家大公司已在尝试这么做，他们把这种做法称之为“权力下放”或“事业部制”（译注：divisionalization 是一种按产品、经营业务或产销地区，把公司所属厂店分成各个部门，实行集中决策分散经营的组织形式）。减少企业与外部横向关系的方法有多种，常见的两种做法一是使立法者设法削减政府部门对企业的干预权，二是建立多个供应渠道以保证订购的产品或售后服务。

有些人认为——或者想这么认为，这些做法将使我们的工作又恢复到半个世纪以前的样子，实际不可能，只要有得力的领导，这些做法最多不过是把一些根本无法管理的局面变得重新能够被人们有效地管理。但是不管采取什么做法，称职的领导能力是不可或缺的，什么也弥补不了这种能力的欠缺。

## 第五章 与部下的关系——与各种复杂的人际关系打交道

本章讨论的问题恐怕比本书其它任何一章的内容都更引人关注——即上司和他（她）的部下的关系。与前几章的问题不同的是有关上司与部下的关系的题材已有广泛论述，有关这类题材的文章或书籍大都以“领导”为标题或书名。身居管理职位的人都知道处理好与部下的关系是自己工作的主要任务。但是由于人们常常对企业内错综复杂的环境缺乏充分认识（传统上有关领导题材的著述也忽视了复杂环境对领导行为的影响），他们往往天真地低估了在尽职尽责同时又要讲究成效的领导工作中可能存在的重重困难。

没有管理工作经验或者管理经验不多的人常把自己与部下的关系理解成横向关系，唯一不同之处在于你对其它各方有常规管理权。这样一来，与部下的关系似乎就很容易处理，因为你有更大的权力。

事实上处理与部下的关系的难度不亚于管理自己管辖范围以外的各种关系，只是困难的性质略有不同。管理者对关键部下的依赖远远大于对自己管辖范围以外的任何人的依赖，因此这些关键部下就会给你带来一些特殊问题，需要引起特别重视。此外，人们常常会发现部下之间的相互依赖在程度上大大超过了同一企业人员与非企业人员之间的相互依赖，这就是说一个管理者在很大程度上依赖的是一个错综复杂的关系网，部下之间这种纵横交错的关系给领导工作带来一个新的、特殊的挑战，只有成功地对付了这个挑战才能胜任管理工作，然而即使是经验丰富和颇有成就的经理也很难对付这种挑战。

—

美国一家大公司的一个小型分公司（雇员只有 110 人）经理给我讲过一个情况，这事我听过多次，不过每次的说法都不同，事情是这样：大约在这个经理到这个分公司任职六个月后，有迹象表明他的一个部下——营销部副经理——工作表现不好，他没有按时完成他和分公司经理共同商定的任务，还和分公司经理的另外两个部下频繁发生摩擦。分公司经理向他提出的一些必要的忠告也被他置之不理。尽管当时还不十分清楚他的表现会给分公司的经营行为造成多大损害，但分公司经理已经意识到这将是一个难题，因为这名部下负责的营销部对他的振兴公司计划至关重要。

在考虑如何处理这个问题时，分公司经理才发现他面临的问题多得数不清。第一个问题是这名部下能不能把工作干得令他满意？如果不能，那么是解雇他呢，还是给他换个工作？换了他后，谁来顶他原来的位置？要花多长时间才能找到一个顶替他的合适人选并使这个人迅速适应工作？如果他觉得营销部副经理最终能把工作干好，那么要等多长时间他的工作才会有起色？还有在他工作改进之前，他的不称职表现会使公司付出多大的代价，冒多大的风险？在此期间，作为分公司经理，他究竟应该如何帮助他，并使其他副经理也来帮助他？

他觉得哪个问题都不好回答。就从第一个问题说起，他就很难断定这名部下究竟能不能干好工作，其中有很多原因：第一，他以前干的是金融工作，这是他第一次担任一个公司的经理，他从来没干过营销，不具备营销专家的“市场意识”。第二，营销部门需要多大改进目前还不十分清楚，因为营销行为难以在短期内得到检验。而他在与部下讨论问题时发现营销部门的人看

问题的方法和他不一样。营销部副经理认为他在如此困难的条件下已算干得不错了，今后肯定会随着时间的推移而干得更好，分公司经理不相信他说的是真话，但又提不出证据。

如果考虑给这名部下 3—12 个月的时间等他改进工作，分公司经理觉得风险太大，最大的风险就是万一他的工作没有好转——这在分公司经理看来是非常可能的——就会危及他的全盘振兴计划。退一步说，即使他的工作可能改进，要给他足够的时间和支持也有很多困难，分公司经理的其他部下已在催促他该“着手解决营销部的问题”，因为他们的工作也与营销部密切相关，他们不想枯坐等待，也不想配合他帮助那个营销部副经理，强迫他们合作只能把关系搞僵，从而引发一些其它问题。

换种方法，问题同样多，如果辞掉那个副经理或者把他降级，分公司经理就面临着将与营销部的职员关系恶化或紧张化，因为他知道他们当中有些人认为他们的副经理工作干得不错。另外，要找到一个能顶替他工作的合适人选也很困难，至少目前在公司内他还没有发现合适的人。从其它公司引进一个高级管理人员需要 3—9 个月的时间，结果还不一定尽如人意。

要是他对营销部的依赖不那么大，他的问题也将简单多了，因为公司的经营（还有他自己的工作）就不会冒那么大风险。同样，如果他与营销部副经理的分歧不那么大（即差异小），在出现问题时他就很容易看到该做什么，也容易说服营销部的其它人员，使他们认识到他的决定是对的。此外，如果部下之间的差异小，彼此依赖不大，营销部的问题就不会给其它部门人员带来麻烦，其他的人就会更具同情心，采取比较合作的态度。

分公司经理最后决定不解雇营销部副经理，他用了 5 个月的时间竭尽全力帮助他，但效果不佳，营销部内部和与其它部门人员的冲突开始频频出现。例如，产品规划部花了将近 30% 的全年预算用以调查市场研究、分析人员提出一份报告，结果却发现这份报告有误，公司上下顿时一片哗然，在接下来的两周里公司所有的经理都忙着安抚人们的互相指责。

到了第 6 个月，连总公司和一些大客户也察觉了他们的问题。分公司经理面临的问题重重：他要向他的上司和大客户解释所发生的问题；他要安抚愤愤不平的部下，因为他们想赶走营销部副经理；他还要调解下级雇员之间的争执，还不得不暂时容忍公司里日益浓厚的帮派气息，最后他终于解雇了营销部副经理。营销部副经理对此非常气愤。而分公司经理虽然认为自己为了给他一个公平的机会已做到了仁至义尽，但内心仍感到有些内疚和不是滋味。（后来当他再次回顾此事时他向我说他觉得自己不该迟迟不解雇他，但一当真正下决心要解雇他了，又觉得很难下手。）

这位分公司经理决定在找到顶替者之前——大概需要四个月——他先临时兼任营销部副经理。在此期间他每周的工作时数由原来的 60 小时增加到 70 多小时。他不得不使尽浑身解数尽力安抚愤怒不已的营销部人员（最终仍有两人辞职）和一些对此举不满的客户（其中有一个后来还是把业务关系转走了），同时他还要设法缓和下级雇员间的紧张关系（他们当中一些人正在给公司带来麻烦），还要消除他的上司们的担忧（他们当中至少有一位认为他的工作不称职）。

有人可能认为这种情况比较少见，其实不然。在过去 10 年中我和上百名管理人员就此类问题交换过意见，他们都承认自己也遇到过类似问题，但是最令人吃惊的发现在于这些人人都知道该怎么做才是称职的管理行为。同前面

举的那个分公司经理一样，他们都知道所谓称职就是明确要完成的任务，了解完成这一任务所需的下级职员，使人人目的明确，做到人尽其用；称职的管理意味着创造一种环境和文化氛围，鼓励人们干好工作，提倡协作精神；称职的管理还意味着协调部下之间重要的相互关系，消除不利于生产的紧张气氛。正如许多书已指出的，称职管理就是要重视人和生产两个因素，二者缺一不可。然而实际情况就像前例中的分公司经理一样，人们懂得这个道理但却难以做到。

从某种程度上讲，人们知道该怎么做但却做不到那样是由于企业的管理工作有很大难度，但是另外还有一个重要原因，那就是同前例中的分公司经理一样，许多经理缺乏担任领导人必须具备的基本条件，因此他们的领导显得软弱无力，他们想加强管理、加强领导，但却力不从心，结果令他们也感到很沮丧，企业的经营行为和他们个人的事业均遭到损害。

这种情况从古到今都有。

## 二

人们通常认为管理工作“有权”，从事管理者对部下有一定的支配权——如他有权招聘或解雇他们，有权决定是否给他们提供预算财源以支持他们的某项工作等等。但人们常常忽视了管理工作的另一个特点——即作为一个群体，部下对上司亦有一定的影响。

部下的影响来自多个方面；最常见的是以下几方面：

- 他们掌握某些技术使他们不能被人轻易替换。

- 他们掌握某些其他人没有的专业信息或知识。

- 他们有良好的的人际关系，批评他们或调换他们的工作都会引起与他们一伙的人的不满。

- 某个部下的工作恰恰是他的上司全盘工作的中心点，故而他的表现对上司的工作影响颇大。

- 某个部下的工作与其它重要工作或其他重要的人有密切关系，致使上司间接地要依赖这名部下。

所以尽管上司对部下有常规支配权，但以上那些因素加在一起足以置他于不利之地。这些因素给他的权力造成一个个空隙，从而导致前例中那个分公司经理遇上的那些问题和困境。

这种问题的普遍性大大超过了人们的设想。的确，大多数从事管理工作的人对于不得不向这种说大不大、说小也不小的权力空隙妥协都曾感到无可奈何，因为在这种情况下，你明知道该干什么却就是办不到，这真令人沮丧，使人恨不得大声恳求“但愿他们闭上嘴，执行命令……”。几年前《纽约人》（The New Yorker）上发表的一幅漫画很形象地描绘了人们的这种心愿。漫画上画的是一个中年经理，他躺在安乐椅上睡着了，膝上摊着报纸。从他脸上的表情看得出他正在做着美梦，他头上方的圆圈里画着他的梦境。梦里他坐在椭圆形的总统办公室里，周围是他的部下，正等着他下命令。他开始下命令了：“霍金斯（Hawkins），我要你去建立秩序，清理腐败现象。佛伊尔迪希（Fegerdich），你负责稳定货币和经济……。你，本森（Benson），负责我国和其它国家关系的正常化发展。而福梅伊尔（Follmeiger），你得采取

措施缓和你与自由党的紧张关系。桑代克(Thorndike),你想个法子安抚安抚保守党……”等等,等等。唉,一切要都是这么容易该多好啊!

当然,幻想绝对不能帮助人们弥补权力空隙,相反它只会给管理工作带来严重危害,人们真正需要的是对管理工作中的各种依赖关系及其意义有一个现实主义的认识。

我们再回到前面的那个案例上去。营销部的问题在那位分公司经理上任伊始便露出了苗头,如果他很敏感,清楚自己对营销部副经理的依赖程度,他就能正确预测这些苗头下面潜在的后果。那么在他工作的第一个月里他就可以采取以下做法:(1)要么找一个合适的人替换他,要么支持他干下去;(2)着手研究出一条对策,在短期内减少自己对营销部的依赖;(3)接近在工作上与营销部关系最密切的部下,争取在问题恶化前得到他们愿意鼎力相助的承诺,避免双方感情恶化;(4)与营销部的骨干人员一道制定一些目标明确的短期营销措施以避免日后人们在评价他们的工作时争论不休;(5)让他的上司了解可能发生的问题以及他采取的预防措施,日后当问题真正出现时他们就不会感到吃惊和不满。他只有这样做才有可能防止他最终面临的那些严重问题的发生。

即使是像总经理这样富有经验的管理者也有过高估计自己的管理权而对权力空隙估计不足的时候,这一事实意义重大,它表明还有一些旧的习惯势力在影响着人们,使他们对管理工作仍抱着不切实际的观念,我们应该设法消除这些势力。

### 三

对管理工作的现状要敏感,这才是称职的管理者,但这还不够,一个人还有依据这种认识采取正确行动的能力。这就要求他能够弥补工作中的权力空隙。

要带领好部下需要领导者在管理工作中引入更多的权力源并且要在上任之初发展个人势力。也就是说,他要表现出自己的工作能力和技巧,要建立良好的工作关系,要掌握大量的信息和其它一些有形资源,还要有一份出色的个人履历,这些将大大补充他的常规权力。在完成一项新任务的头几个月里,他应该设法与更多的人建立关系,获取更多的相关信息以此加大领导力度,抵销相互依赖给他的工作带来的反作用力。这些做法可以使他处于强有力的地位,使他真正能够干好管理工作。

前例中的那位经理之所以遇上部些困难部分原因就是他没有引入足够的辅助性权力去弥补工作中的权力空隙,并且在上任之初也没有掌握更多的资源。他是一个有能力的人,但是由于他长期从事的是金融工作,他就对其它部门——包括营销部——的具体情况知之甚少。他与在工作上和他有经常接触的人建立有良好关系,但是由于他到分公司才3年,而且其间他主要负责的是金融工作(这种工作不需要和很多人发生关系),因此他与其他大多数人没有建立起积极、牢固的工作关系。他的履历和声誉不错,但算不上特别出众。最后还有一点,他在公司最上层没有导师或者特别过硬的私人关系,这使他除了常规权力外得不到上层人物的支持,缺乏足够的资源。

我认识的一些工作最有成效的经理通常都有很大的权力。他们通常都建

立了一些牢固的纵向和横向关系并且把这些关系处理得非常好，大多数认识他们的人都不太清楚这点。他们对自己的工作和自身在企业里的作用都有十分清楚的认识。比起工作逊色于他们的同事，他们掌握了更多更好的资源——人和财政预算。他们有出色的个人履历和精心树立起来的好名声，并且不断发扬成绩，好上加好。他们通常和部下——特别是处在重要工作岗位上的部下——建立有牢固的关系，这种关系建立在以下这些基础上：(a) 部下对经理的一种义不容辞的责任感；(b) 部下对上司领导能力的认可；(c) 部下对上司的个人品质以及他的目标或价值观的认同；(d) 对上司由认同而产生的依赖。他们还不惜花时间和精力去维护和发展这些关系。

在这方面做得极好的一个例子就是施乐公司(Xerox)下面的一个分公司经理雷恩·扎费洛波斯(Renn Zaphiropoulos)。我第一次见到雷恩先生是在1978年，很快我就发现他绝对是一个出色的领导者，他把他那个有700人的公司管理得井井有条。他不仅对他手下的全班人马的情况了解得非常清楚(他有时被人称作“公司的精神病专家”)，而且一旦发觉问题，他能够成功地利用权力等影响部下和事件的进程，从而高效地解决问题。迄今为止他领导的分公司以每年30%的增长速度发展，使企业在技术上领先并生产出深受顾客欢迎的革新产品，他的公司也成为越来越多的人向往的好单位。

雷恩那套做法中最令人感兴趣的一点是他做这一切显得那么轻松。他不像许多经理一样每周要工作70个小时，他一般只工作大约40个小时，对此他还颇为自豪。他每天不是忙着赶着去参加一个又一个的问题讨论会，而是在公司大楼内转悠，与人聊天，开玩笑，显得十分悠闲。他不是没完没了地研究数据、表格和图表，而是安排公司成员聚会。

天真者会认为扎费洛波斯成功的关键在于他那种悠闲的、重视人才的和富有人情味的管理风格。世故者则说不准是什么原因，干脆把这一切归因于“运气”。两种人皆忽视了他之所以可以不用工作70个小时而仍然有那么大的影响力，一个最重要的原因就是他在那些人当中的权力。

雷恩是维洒特克公司(Versatec)的五位创始人之一。由于公司业绩极佳，而人们又认为雷恩起了相当大的作用，因此他有了一份辉煌的履历和显赫的名声，这就给他带来了极大的权力，他的业绩使许多部下对他的领导能力毫不怀疑，并自觉自愿与他合作。

雷恩的权力还来自于他和部下的私人交往。他经常与公司的每一位职员见面，并亲自给新雇员培训班上课。他还利用到各处巡视和出席公司的一些特别活动之机(如公司举行的聚会)定期与员工联系，通过这些交往促使人们认同他和他对公司的设想，最后一如所有具有性格魅力的领导者一样，他与人们建立起了牢固可靠的个人关系。

由于雷恩从公司一成立便在公司干起，从事的又都是相关行业的工作，他便有了极其宝贵的信息基础，这也是权力的一个来源。他懂技术，了解产品和市场动态，同时他还了解他的人和他们的工作情况。他知道在哪些人之间存在着重要的相互依赖关系，人们在哪些地方存在可能导致发生冲突的分

---

对此人们似有同感，参看布赖恩特(Bryant)和卡罗尔·R·库欣(Carole R. CuShing)的《最难说的几个字：你被解雇了》(Two Words That are Hard to Say: You're fired)一文，发表在《华尔街时报》上；贾德森·古丁(Judson Gooding)的《解雇经理的艺术》(The Art of Firing an Executive)，发表在1972年10月的《幸福》杂志上。

歧。此外，他和许多人建立的私人关系使他控制着大量的信息来源渠道。

由于公司效益好，雷恩不仅掌握有常规的财政拨款权，而且由于公司的盈利率高，他还掌握一笔可由他自行处理的经费，这又是一个权力来源，使他得以影响部下和事件的进程。

最后，雷恩的领导技巧和能力无论对企业还是对他的工作都十分宝贵。这些技巧有助于他建立和保住他的权力源并高效地利用这些权力源；这些技巧帮助他利用他的信息基础制定公司的战略计划；这些技巧帮助他把他各种关系和资源有机地组合起来使之成为一支能够帮助他实施他的战略计划的队伍，这支队伍同时具有以下特点：（1）人才多样化，但没有过于严重的分歧；（2）人员之间有相互依赖，但这种依赖关系有利于计划的实施；（3）企业全体人员赞同公司的发展计划。

雷恩的例子当然极富个人特色，而一般的模式并非都如此。管理复杂的人事体系需要权力，我所认识的一些领导得力的经理们都掌握了相当大的权力——对这点我相信许多人，尤其是美国人怀有复杂的感情。一方面，我们喜欢强有力的领导人，因为他们总能给我们带来成功。正是因为有了像雷恩这样的经理，企业中为我们所痛恨的各种由权力斗争造成的问题才大大减少。他们能够用手中强大的权力去营造并强化这么一种企业文化：即反对本位主义，提倡协作精神；反对小官僚主义做法，奖励正直诚实的行为。另一方面，出于一种对极权主义的根深蒂固的恐惧，我们对这些强权人物又会感到不安。

我想我们大多数人面临的挑战是如何辨别一个人是仅仅能够运用权力去勉强弥补工作中存在的权力空隙，还是能够运用权力去驾驭工作中的各种依赖关系。恐怕很多人难以分辨得清。

#### 四

像扎费洛波斯那样的得力领导者能够自始至终地运用权力牢牢控制住部下，使他们朝着正确的方向发展。从个人风格上讲，他们运用权力的方法不尽相同。有的手段强硬，有的手段温和；有的进行实质性控制，有的只做象征性控制；有的采取直接了当的作法，有的喜欢迂回曲进；有的主张大家共同参与管理，有的则爱搞独断专行。在如何使个人风格适应具体的环境方面他们都很有一套办法。

正确运用管理权一般是指多以温和的和富有人情味的方法管理部下，也就是说以询问、鼓励和说服等方法带动他们前进。因为正强化（译注：Positive reinforcement 为心理学术语，指对人或动物的某种行为给予肯定或奖励，使这种行为得以巩固和持续）比负强化（译注：negative reinforcement，指用否定或惩罚的办法使行为得以减弱和消退）的效果好。大多数受过教育的人喜欢做别人请求他们做的事而不愿做别人命令他们做的事。而且从长远观点看，批评过多会损伤他人的自尊心，使人们的工作效率下降，给个人造成极大伤害。

但在迫不得已时，为了加强管理，领导者必须愿意采取强硬手段。我见过一些得力的管理者，即使当他们不得不解雇某人时，他们并不因强烈的内疚而变得犹豫不决，而其他的人却做不到这一点。他们的名声就像但德姆计算

机公司 (Tandem Computers) 的首席执行总裁杰姆·特雷伯格一样。但德姆计算机公司的一位董事曾形容杰姆为“有爱心，关心人，平时满口甜言蜜语，可是一旦要采取坚决措施，他便变得冷酷无情。”

几年前我听人讲过一个不同寻常的，但却很能说明问题的案例。一家大的生产公司下属的一个分公司一直存在严重的经营问题，于是一名新经理被派去负责，并被告之要尽快“扭转局面”。新经理用了几周时间对公司总部给他收集的大量有关工厂现状的资料进行研究，之后他得出的结论是，如果要挽救公司，必须马上进行重大改革。他对自己的第一次登台亮相采取了一种大胆的但他认为是必要的做法：

- 他在赴分公司前两小时才通知公司的管理部门。
- 他带来 4 名助手和 3 个装满了有关公司及其生产资料和分析材料的手提箱。
- 他一到便立即召集 40 名高层经理开会。
- 他简要概括了他对公司现状的分析意见、他此行所负的使命以及他认为公司今后的基本发展方向。
- 他明确指出公司目前的经营行为很不令人满意。
- 接下来他当场解雇了 4 名高层经理并限令他们两小时内离开公司。
- 然后他又说如果谁试图阻挡他对公司采取的拯救行动，他将不惜一切毁掉他的前程。
- 最后他宣布他的助手将安排他与公司每位经理面晤，从第二天早上 7 点开始，然后结束了 60 分钟的会议。

在随后关键的 6 个月中，那些留在公司的人积极与他合作。

当今企业中领导得力的上司并不常用以权势压人的方法、因为他们知道采取这种强硬手段会引发什么样的问题。无论你的手段多么巧妙，高压统治终会招致他人的抵制和报复。前例中那个年轻的经理为了“扭转公司局面”而采取了极端措施，他的强权统治极可能导致他手下经理们的集体辞职从而使公司瓦解，他知道这个风险，但他仍然那样做了，因为他觉得除此以外再没有什么办法能使大家立即配合他挽救公司的行动。他和一些受过良好教育的人不同，他认为使用说服的方法太费时间，而且如果人们不听从劝说，说服的方法将完全失效。

直接管理法是指以面对面的讨论、打电话或写信的方式要求、命令、建议或说服人们做某事。许多颇有影响力的管理者每天不惜花大量时间与各种各样的人接触，因为这种做法收效快，相对简单。

而间接的管理方法有多种形式，最常见的或许是安排一些有充分事先准备的会议。有些人很善于通过挑选参加会议的人员、会议举行的时间和地点以及议事日程等来达到间接影响集体讨论的目的，从而使一个或多个与会者被他们感化。几乎所有的管理者都在不同程度上利用过这种会议形式，因为

---

神秘莫测的手段进行管理》(Managing by Mystique)。

参看科特的《总经理》。

参看汤姆·彼得斯 (Tom Peters) 的《象征，模式和环境》(Symbols, Patterns, and settings) 发表在 1978 年的《企业动态》(Organizational Dynamics) 上。

参看 1965 年 11 月的《邓恩述评》上的(国际电话电报公司：利润是可以计划的吗？)(ITT: Can Profits be Programmed?)

它们能产生直接管理达不到的效果，而有些人，如国际电话电报公司（ITT：Inter-national Telephone & Telegraph Crop）的前首席执行官哈罗德·吉宁（Harold Geneen），看来好像还把举行某些类型的会议变成他们管理手段的一个主要部分。

更间接的一种管理方式是上司经常改变不利于人员管理的正规或非正规机制。他们可以改变企业的常规管理办法，采用新的奖酬制度，引进新技术或修订公司目标，他们甚至还可以改变企业人员的文化和人际关系。总之，管理有方的上司这么做是为了在部下中形成一种与工作和工作环境相适应的行为模式。

使用间接管理法时要特别注意环境因素对部下行为的影响。尽管这种方法见效慢，运用起来很复杂，但是由于它能起到直接管理法起不到的作用，我们还是必须使用它。间接法能影响大部分人，而面对面交往只能影响一个人，而且它还能使许多难以改变的行为模式和态度被改变。

除了强硬法、温和法、直接法和间接法外，另外行之有效的办法还有具体管理法和象征性管理法。上司不仅可以利用信息和逻辑去说服人们，还可以用其它种种象征性的东西来争取人们的合作或服从，如修建一幢漂亮的办公大楼——因为这是人们每天上班和开会的地方，或以自己的口才或经历去影响人。他们这么做是因为他们知道人们不光要思考而且还要有切身感受，因此他们必须要做得使部下感到合情合理方能达到影响他们的目的。

采用具体管理法需要上司利用信息让部下从“理智上”认为相对于其它一些行动而言，只有某种行动才符合公司的目标，或者某个目标更可取，或者某种看法更“正确”。一些有影响力的上司对这套做法颇为熟练，他们懂得如何高效收集、利用和陈述事实并得出结论。

象征性管理方法则完全不同，运用的技巧也不一样。象征性管理法不是以理说服人，而是以情打动人。能够成功地运用这种方法的人十分了解人们对不同的表述、图片、事件和环境会有何种不同的反应。

管理有方的经理最常使用的象征性管理法要推“角色模型化”（译注：role—modeling 为心理学术语，意即以身作则，使自身成为别人仿效的对象），即上司以自身的行为、衣着和计划安排向部下转达一种无言的要求。下面这个例子虽然不甚典型但却颇有意思。几年前，注重公司发展的麦格劳——希尔公司决定把原来安在“纽约市‘魔鬼的巢穴’区（译注：Hell's kitchen 指纽约市的一个区，一度被认为是盗匪出没的地方）西 42 街的一幢老旧的绿色大楼里”的公司总部迁至位于亚美利加大道上紧邻 Exxon 的一幢建筑里。尽管这幢新建成的 50 层楼高的大厦耗资 84000000 美元，但据说当时的首席执行官认为这样做“很划算”。他讲了一件事，就在他们搬到新楼不久，一次他正在楼里转悠时碰上了一个正往窗外观望的出版商，这人转过身来对他说：“谢尔，我现在感觉自己真是比上周要了不起得多了。”

---

参看保罗·劳伦斯（Paul Lawrence）和杰伊·洛尔施合著的《企业和环境》（Organization and Environment）一书，由哈佛商学院 1967 年出版。

参看彼得斯的《象征，模式和环境》。

参看 1979 年 3 月 21 日的《幸福》上 104 页的《麦格劳——希尔公司出人意料的英雄》，作者：唐纳德·霍尔特。

参看《变革，策略的选择》，作者：科特和施莱辛格，载于 1979 年 3 月/4 月号的《哈佛商业周报》。

最后我要谈的方法是共同参与式管理和独断专行式的管理。成功的管理需要管理者有时要采取共同参与式管理，有时只需独断专行，有时在不同的阶段又要走中庸路线。在决定让部下介入某个问题或决策的程度时，管理者应该仔细考虑采用哪种方法，他应该从整体考虑何时应采取强硬的手段，即制定一个明确的行动计划，不征求其他人意见并迅速迫使该计划被实施，以达到消除抵制，造成既成事实的目的；何时又需采用温和手段，即放慢改革速度，开始时只提出一个不甚明确的计划，让大家参与出谋划策，这样做的目的是把抵制力量减少到最小。在决定何时采取何种手段时，至少要考虑到以下四个重要因素：

- 预计会有什么样的抵制行为？其程度如何？（一般说来抵制力量越强就越难消除它）

- 与你希望达到的影响程度相比，你的职务，特别是你的权力有多大？（你的权力越小，你就更需要采用放慢改革速度，让大家共同参与管理的办法）

- 从何处可以得到制定改革方针所需的相关资料以及实施改革所需的力量？（获得必需的信息和人们的承诺既费时间，牵涉的人也很多）

- 具体有哪些利害关系？（越不改革，企业的经营和生存在短期内蒙受的风险越大，因此就越需要采取单方面的迅速行动）

在实际的管理工作中，上述方法的具体综合运用情况不尽相同，因而最佳的领导风格也会因人而异。如果大多数人不能灵活运用这些方法——即他们只善于运用与自己的个性相吻合的某些方法，而不能综合运用所有方法——这将对他们的职业产生重大影响，我们将在第七章讨论这些影响和其它相关的问题。

## 五

人们对什么才是有效的管理抱有许多不切实际的想法，这当中不仅有缺乏企业管理经验的年轻人，也有年纪较大、能力颇强，但却很少直接从事管理工作的专业人士。

幻想和现实有天壤之别（参看图表 5—1）。只有当我们真正承认现实，我们才能使企业按照我们希望的方式发展。

表 5—1

---

参看《论领导的有效性》(A theory of Leadership Effectiveness)，作者：弗雷德·E·菲德勒(Fred E.F. Fiedler)，麦克劳——希尔公司 1967 年出版；约翰·科特的《总经理》。

要了解关于一个有能力的、成功的年轻人如何与上司难以相处一例的详情请参看《汤姆·利维克》(Tom Levick)，作者：加里·葛杜拉(Gary Derttula)，哈佛商学院企业案例第 9—480—049 号。

	想象的情形	现实情况
对工作的基本概念	管理工作有权	管理工作要依赖的人很多
工作重心	部下直接对上司负责	所有部下不论职务大小，级别高低，各有其重要任务；部下之间以及部下与非本公司人员之间存在严重的相互依赖关系
完成工作的必备条件	懂得如何策划、组织行动、配备人员、指导行动和审时度势	掌握足够的权力以弥补工作中存在的权力空隙
主要领导方法	基本的管理方法：策划，组织，配备人员，给予指导	广泛运用一系列有针对性的手段，包括温和的、强硬的、直接的、间接的、具体的、象征性的、共同参与的和独断专行的管理方法
其它要采取的重要行动	无	必须处理好横向关系和上下级关系

## 第六章 与上司的关系——如何“管理”老板

管理者如果没有主要上司的支持和协助根本无法处理好与部下和自己管辖范围以外的人的关系（即使他知道该如何处理）。上司所处的地位决定了他是沟通他的部下和企业其它部门人员的桥梁，起着关键的连接作用。他可以为部下提供他们需要的资源，他负责监督使部下的工作始终符合企业之首先需要，他对部下的工作表现给予公正的奖励。因此在今天的各项工作中，上司如果不充分发挥他的作用，管理者很难发挥出他的领导作用。

当然，如果管理者人人皆管理有方，工作很有成效，与上司的关系就不成其为一个问题。但是事实并非如此。不幸的是，今天管理者与其上司的关系并不那么融洽，他非但没有从上司处得到资源和支持，反而与上司发生冲突，出现问题。这就给有志在现代企业里施展才能、大显身手的管理者提出了又一个挑战——如何处理与上司的关系，许多人对这个问题还没有充分的认识。

—

上司的作用极其重要，这点恐怕是无可非议的。但是许多人却天真地低估了上司在帮助他们搞好管理、发挥领导作用方面所能起的重要作用。

花旗银行（Citicorp）的新董事会主席约翰·里德（John Reed）的一件往事颇能说明问题。1970年，里德担任银行业务部负责人，该部门主要负责办理企业金融业务——现金周转和支票转帐等。里德当时才31岁，却统辖着8000员工，掌管100多万的预算拨款。但也有一个难题摆在他面前。虽然他的部门的交易量近年来一直以5%的年增长率递增，但近10年来业务支出费用却以每年18%的速度递增。这都是因为业务部仍在沿用十年前的工作方法和程序，当时银行的规模小，时代也不同，现在就出现了业务支出费用完全失控的现象。费用上升对银行能否履行它对股东、客户和银行员工承担的义务是一个很大威胁，看来必须采取行动。于是尽管里德缺乏银行和金融业务方面的经验，但是银行最高层人士认为应该找一个具有新的和不同观念的人来解决这一难题，里德便挑起了这副担子。

在1970—1972年间，里德与他的一帮经理们在业务部引入了重大革新举措。他们重新建立并实施新的信息管理制度，改变招聘和奖酬办法，全面实行新的管理制度。这是极其艰难的三年，其间他们遇到了许多问题，碰到了来自多方的阻力——包括业务部内部以及银行其它部门（这些部门在业务上要依赖业务部）的反对势力。然而，他们最终排除了一切障碍，把业务经费压了下来。据估计在1976年里德当业务部经理后通过压缩业务经费所节约的钱占花旗银行税后收入的25%，这些显著的成绩使他们那套做法成为银行业的典范。即使在今天，仍有一些银行在学习花旗银行10年前那套做法，并把当时的那些观念应用于自己的业务部。

在这个案例中，促成里德改革成功的因素有很多，最重要的因素当然是里德本人，但同样主要的还有花旗银行总裁比尔·斯宾塞（Bill Spencer）和

---

详情参见约翰·西格（John Seeger）、杰伊·洛尔施和赛勒斯·吉布森（Cyrus Gibson）合著的《第一花旗银行业务部（A）和（B）》；科特·施莱辛格和萨瑟合著的《企业》中案例7—1。

该部分内容来自对相关人员的采访。

董事会主席沃特·里斯顿 (Walter Wriston) 给里德的支持。

在改革的各个时期，里德和他的经理们都曾遇上过来自各方的巨大阻力，有的人反对改革是因为改革在短期内给他们的工作带来不便；有的人是因为对改革的发展方向持怀疑态度；还有的人是因为不喜欢自己的工作发生变化。这些个人的力量加在一起完全可能减缓他的改革速度，甚至还可能在某些领域阻止改革的发生，许多企业的改革常常遭此下场。但是，由于里德的上司不断公开地给予他支持，使他终能克服阻力，取得改革的成功。

里德曾公开承认有许多次“鲨鱼在水中已嗅到了血腥味，正准备发起攻击时”，斯宾塞和里斯顿及时赶到，拯救了他们。最及时的一次拯救行动发生在改革引发的一次最大的危机之后。那是在 1971 年 9 月，他们在进行一次重新改组时遇上了严重问题，归业务部管的“资金供应线出了个大漏洞”（这种情况在银行业实属罕见！）随后发生的危机给业务部和银行其它一些部门带来了严重问题，这些问题需要几个星期才能纠正。就在大家正抱怨连天，并准备联合抨击业务部管理人员时，斯宾塞和里斯顿使了一着妙招以明确表示他们仍全力支持里德，并希望大家也支持里德。那是在 1971 年 10 月，这次危机引发的一些问题仍未得到解决，他们却宣布提升里德的两名得力部下约翰·怀特 (John Whie) 和拉里·斯莫尔 (Larry small) 为业务部常务副总经理！

里德与他上司的那种关系在今天的企业和政府机构里并不常见，今天的上下级关系中往往存在很多问题，这些问题削弱了管理者的领导，给企业和个人造成伤害。

下面举的弗兰克·吉本斯 (Frank Gibbons) 和菲利普·邦尼维 (Philip Bonnevie) 的案例就是这种存在问题的上下级关系的一个极好的例子。吉本斯被认为是企业内管理生产的天才，而且，不论以什么样的盈利率为标准来衡量，还是一位工作卓有成效的经理。1973 年，他因能力出众而晋升为企业内第二大，但盈利率居首位的公司的生产副总经理。可是吉本斯并不擅长人员管理，他本人和其他许多人都清楚他的这一弱点，为此，总经理特别安排一些善于处理人际关系的人担任归他直接管理的部下，以此来弥补他的不足，这一安排非常得当。

1975 年，菲利普·邦尼维升为吉本斯的直接部下。出于维持惯例，总经理挑选了邦尼维，因为邦尼维有优异的个人履历和善于与人相处的好口碑，但是总经理在选择邦尼维时忽视了一点：在邦尼维的快速晋级生涯中，他从未与不善于管理部下的上司共过事。邦尼维历来的上司都很优秀，从来不需他去考虑如何与上司搞好关系。邦尼维在事后也承认他从未想过要去“管理自己的老板。”

吉本斯按习惯做法开始指导邦尼维的工作。他的指示不明确并且有时还前后不一致。他不爱表扬人，喜欢动辄批评人。当邦尼维需要他时，他连影子都见不着，而邦尼维不需要他时，他却处处碍手碍脚。

邦尼维对吉本斯最初是感到失望和愤怒，继而干脆躲着他。邦尼维认为既然自己已经知道该干什么了，就这么去干好了，他决定除非真正需要吉本

---

参看约翰·J·加巴罗 (John J. Gabarro) 的《高层管理的社会性：CEO 与部下的交往方式》(Socialization at the Top: How CEOs and Their Subordinates Develop Interpersonal Contracts)，原载于 1979 年的《企业动态》上；约翰·科特的《管理工作中的权力》。

斯的帮助，平时尽量少找他。他知道吉本斯开始可能不喜欢他这种做法，但他相信最终吉本斯会赞成他的做法。他自认为只要工作干得好，其它一切都不需多说。

结果邦尼维在吉本斯手下仅工作了 14 个月便被解雇了。就在他被解雇的那个季度，公司 7 年来第一次报告出现净亏损。许多当事人都说他们一点也不明白究竟发生了什么事。不过人们知道的有这些情况：当时公司正准备生产一种新的主要产品，这一过程需要销售部、工程部和生产部门密切合作，共同决策，而就在此时吉本斯和邦尼维之间却发生了一连串的误解，彼此对对方十分反感。例如，邦尼维声称吉本斯知道他已决定用一种新机器来生产新产品，并且同意他的决定，吉本斯却指天发誓说他不清楚此事。吉本斯反过来又称他已向邦尼维明确指示过新产品的生产在短期内对公司至关重要，他不能采取任何大的冒险行动。

由于这些误解，计划出了差错：新建的生产工厂不能按工程设计要求进行生产，产品的销售量没有达到预计的目标，生产成本超过了管理委员会制定的标准，结果公司蒙受了大约 200 万至 500 万美元的损失。

这件事——还有上千件影响虽小但情节相同的事例——的可悲之处在于它本可以不发生。即使吉本斯不善长管理部下，公司遭受的损失和邦尼维个人所付出的巨大代价——人被解雇，名声也因此受损——也并非无法避免。

只要部下对企业的实际状况有清醒的认识并以这种认识为行为准则，这类问题都可得到有效的解决。首先，上司与部下的关系是一种相互依赖关系，但相互依赖的双方各自的背景和承受的压力不同，如果处理不好，双方都无法有效工作。第二，上下级关系不同于家庭中的父子关系，因此搞好上下级关系不应只是上司的事。上司也是人，他们不见得总比部下更聪明和成熟。第三，由于第二点的缘故，在现代企业中，处理好与上司的关系是部下工作中一个必要和正常的内容，对于有一定难度的领导工作尤其如此。最后，要与上司搞好关系就要花时间和精力去建立一种与双方的风格、特点和期望相吻合，并能满足双方的基本需要的关系。

积极与上司搞好关系对企业的生存和发展至关重要，但许多原本很有能力、积极进取的人竟然忽略了这方面工作。的确，我见过许多像邦尼维这样的人，他们工作积极肯干，无论是管理人还是负责生产、市场和技术等工作均有一套有效的方法，但是他们在对上司的关系上却天真地采取一种消极被动的态度，这种做法既伤害了他们自己也给公司带来损害。

## 二

管理者要想胜任棘手的领导工作必须要得到上司的支持，从上司那里获得必需的信息、资源和帮助，要得到这些首先要与上司建立并保持良好的工作关系。下面是一些与上司的关系处理得很好的人的典型做法：

1. 首先他们设法了解上司的目标、他承受的压力、他的长处和弱点以及他的风格。
2. 同时清楚自己的需要、目的、长处、弱点和自己的风格。
3. 利用对彼此的了解与上司建立一种以双向期待为特点，同时符合双方

的需要、与双方风格相吻合的关系。

4. 最后想方设法保持这种关系，如经常向上司汇报工作情况，行为处处表现出诚实可靠，并且有选择地占用上司的时间和他提供的其它资源。

实际上与任何人建立关系都应该按以上步骤去做，对上司更应如此，因为上司最有权管你，而一旦你与上司建立了良好的工作关系，这种关系就将变成一种补偿力量，确保你能得到必需的信息、资源和支持等。

第一步——充分了解上司的目标、他的长处和短处以及他的风格等——看来非常简单，但许多人往往不去那么做，结果给自己招来不少问题。

请看下面这个例子。一位业绩出众的优秀营销经理应聘担任一家公司的副总经理，公司聘他的目的是想让他“清楚营销方面的一些问题”。这个公司一直处于财政困境，而且最近刚被一家大公司兼并。总经理急于想扭转局面，于是全权委托新上任的营销副总经理去管理一切事务——甚少在开头阶段他是这么做的。这位新上任的副总经理凭借自己以往的经验判明了问题的症结，他认为公司需要扩大市场，而在这之前首先需要做的是加强产品管理，于是他做出了一系列旨在提高销售额的价格决策。

当公司的毛利下降，财政状况仍未见起色时，总经理开始给他施加压力。但副总经理认为随着公司市场的扩大，局面最终会改观，于是他没有理睬总经理的催促。到了第二季度，毛利和利润仍未增加，这时总经理直接插手所有有关价格的决策，所有的产品无论其销售量如何，他都给它们规定了一个固定的毛利。这样一来，新的副总经理发现自己被撇在了一边，他和总经理的关系开始恶化。副总经理认为总经理的做法太离奇。不幸的是，总经理的价格计划也没有使毛利增加。到第四季度，他们两人同时都被解雇了。

此事过了很久以后那位副总经理才明白改进营销工作只是总经理的目标之一，而他希望马上实现的目标是使公司迅速盈利。他也是最后才知道他的上司不惜一切要实现这个短期目标有个人和公司两方面的原因。总经理是总公司里积极主张兼并者，同时他个人又正经历一场信誉危机。

这个案例中的副总经理至少犯了三个基本错误——这些也是普遍易犯的错误。一是他只是从表面去理解所得到的信息；二是遇上他不了解情况的地方他就作主观推测；第三——也是对他危害最大的——是他从不积极设法去了解上司的目的，结果他的做法与总经理的优先考虑事项和目标背道而驰。

这样的问题其实可以避免，要解决它只需**积极**设法去了解上司的目标、他的问题和他所承受的压力。这就要求管理者要伺机多问问上司以及他身边的人以此检验自己的推测是否正确。同时还要注意体会上司某个举动的含义。不仅要在与上司合作的初期要这么做，而且今后一直都要这样做，因为上司心目中的优先考虑事项和他关心的事随时在变。

如果你刚有了一个新上司，那么了解他的风格对你的工作十分重要。我的同事杰克·加巴罗教授（Jack Gabarro）曾遇上一个典型的案例。一次，一个为人拘谨刻板、办事有条不紊的经理接替了一个不拘小节、喜欢凭直觉办事的经理。这位新经理报告写得很出色，他还喜欢在召开正式会议之前事先准备好所有议事日程。他的一名部下发现了他的这一特点，于是就设法迎合他的要求，了解他需要哪些资料和报告以及他使用这些资料和报告的次数

---

6. 参看彼得·德拉克（Peter Drucker）的《成功的经理》（Effective Executive），哈伯&罗出版社1967年出版。

等。这名部下还特别注意在每次讨论问题前向他呈送有关这些问题的背景资料和简介。他发现事先做了这种准备，会议就特别富有成果，另外他还发现，有了充分准备，他的新上司在主持集体讨论以寻求解决问题的办法时，工作效率超过了原来那位不拘小节、爱凭直觉办事的前任经理。

而另一名部下则从来没弄清这位新上司的工作风格和前任上司有哪些不同，他只是觉得新上司管得有点太严。结果他就很少向新经理提供他需要的背景资料。带他一道去开会时，新经理从来都感觉准备得不充分。事实上，在他们开会时新经理花了大量时间想从他那里了解情况，他认为他的部下应该在开会之前就把一切资料准备好。结果经理觉得这些会议令人失望，毫无成效，而这名部下则常常发现自己被上司问得不知所措。

这两名部下的差别并不在于他们的能力和适应能力有高低之分，他们的差别在于一个对上司的工作风格更敏感，更善于揣摸上司的需求的真正含义，而另一个在这方面则显得十分迟钝。对上司的需求的真正含义敏感就是要清楚：上司喜欢以什么方式获得信息（通过写备忘录、召集正式会议，或者还是打电话）；他是喜欢冲突还是极力想把冲突化小；他喜欢采取什么方法解决问题；在解决问题时他喜欢说哪些话；他喜欢采用的观点是什么。

有些人觉得和上司打交道要考虑这么多的问题真是麻烦，甚至令人讨厌，但是这种考虑对提高我们工作的责任感和效率是绝对必要的。

### 三

上司只是上下级关系中的一半，构成上下级关系的另一半是部下，因此与上司建立富有成效的工作关系还需要部下对自身的需求、自己的长处和弱点，以及自己的风格有个清楚的认识。

谈到自我认识，最重要的莫过于部下应该了解自己对于不得不依赖一个权力比自己大的人心里有什么感觉。尽管上下级关系是一种相互依赖的关系，但是从程度上讲，部下对上司的依赖成份更重。当部下的行动或选择受到上司的制约时，这种依赖必然使部下产生挫折感，有时甚至是愤怒情绪，这是一种很正常的现象，即使在相处得最好的上下级关系中也会发生这种现象。而一个人如何对待这些不如意的事在很大程度上取决于他的个性，即他对于不得不依赖当权者有何感受。

有些人对这种情况的本能反应是不满上司的管制，与上司的决定对着干，有时有的人还把与上司的冲突扩大化。由于他们把上司看成是敌人，他们往往没有意识到他们和上司的争斗并没有真正原因，纯粹是为争斗而争斗。他们对自己被人约束的反应通常很强烈，有时甚至十分冲动。他们把上司看成是前进路上的障碍，他们要绕开这个障碍，或者说得好听的是姑且容忍之。

心理学家称这种反应模式为反依赖行为。有反依赖心理的人通常令上司很难管理，他们和上司的关系一向都很紧张，但是如果上司对他们采取直接干预或专制式管理时，他们和上司之间还会发生更多问题。当他们带着抵触情绪工作时——这种情绪往往不是从口头，而是以一种微妙的方式表现出来——上司有时真的变成了他们的敌人。当上司觉察到部下隐藏的敌意时，他自然就会对部下失去信任，不相信他的判断，并且行为也就不那么坦诚了。

奇怪的是，对上司有敌对心理的人却常常很会管理他们的部下，他们会想方设法获得部下对自己的支持，也会毫不犹豫地支持部下。

另一类人对上司的态度则截然相反。当上司做出一个他们认为是很不明智的决定时，他们把不满藏在心里而表现出服从的样子。即使有时上司希望他们有不同意见，或者只要他们给上司稍稍多提供点信息就可以令上司改变决定时，他们仍不发表任何不同意见。他们对正进行的一切表现出一副与我无关的样子，这种态度实际和有反依赖行为的人一样，属于一种过激反应，不同之处在于他们没有把上司视作敌人，他们也不承认自己对上司不满——这与反依赖者恰成对比，他们往往把上司当作英明无比的长辈，长辈应该无所不知，应该对他们的工作负责，应该教会他们必须学会的一切，同时还应该保护他们使他们不致受到他们野心勃勃的同事的排挤。

反对依赖心理和过分依赖心理都使人们对上司产生不切实际的想法，这两种观点都忽视了一个事实：即上司也是人，他们并不完美，也会犯错误。他们并没有用不完的时间，如百科全书般的知识和超乎常人的洞察力；他们也不是邪恶的敌人。他们有他们的压力和担心，这些使得他们的表现有时候显得不符合部下心目中的理想形象——其实完全事出有因。

对上司的这两种极端心理反应只有通过进行强化心理疗法才能得到纠正（心理分析理论和研究表明，这些心理特质与一个人的个性和他受的教育密切相关）。不过，只要能够认识到这两种极端心理特征以及二者之间的差距就将对我们的工作产生很大帮助作用，我们就能认清自己属于哪种个性，就会懂得进行自我分析的重要意义。在某些时候——特别是选择职业时——这种自我评估十分重要（例如，具有强烈反依赖心理的人如果选择做个体企业家或专业人士——从事这种工作的人通常没有专门指导他的上司，他干工作会更开心，更有成效）。总之，无论干什么工作，进行自我评估都十分重要，它能提高个人工作效率。

下面是一个相关的案例。有一个人和他的上司每次出现意见分歧时都会发生矛盾。他的上司的典型做法是坚持己见，决不让步，而这名部下就和他较劲，坚持认为自己有理，在争执过程中，他把内心的不满化作犀利的言辞，狠狠抨击上司的推理中的逻辑谬误。而他的上司变得愈加固执。争吵的结果是后来他尽量避免与上司进行任何有可能引起冲突的谈话。

当他就这个问题与同事交换意见时，他发现他对上司的做法就像他在辩论中对持反方观点的人的做法一样显得言辞过激，尤其是如果对方是有权势的人，他的不满就更强烈。由于他想和上司讨论问题，但又往往达不到讨论的目的，他决定要改变这种状况，首先是解决自己的心理问题。于是后来每当他和上司的谈论陷入僵局时，他总是克制自己的急躁情绪，向上司建议双方暂停讨论。各自考虑一段时间之后再继续讨论。他在做法上的这一小小变化收效甚大，因为当他们重新讨论时，双方已经消化了分歧，他们便能够以更灵活、更有效的方法解决问题。

#### 四

正如上一节的例子所表明的，运用知己知彼的方法与上司建立良好的工作关系就是建立一种适合双方的工作风格、符合双方的目标和期望值的关系。

首先，与上司建立良好的工作关系就意味着要能够适应不同的工作风格。请看下面这个案例。有一名部下，他与上司的关系不错，但不算很好。他在上司手下工作了三个月后发现他的上司在开会时常常开着开着就变得漫

不经心，有时说话还显得有些生硬。他自己的风格是讨论问题时爱东拉西扯，遇事要寻根问底。他会从眼下正在讨论的问题扯到它的背景、几种可行的解决方法等。而他的上司根本无心讨论细节，一旦部下把话题扯开，他就变得不耐烦和心不在焉。

认识到他们工作风格上的差异后，这名部下在开会时就特别注意讲话简明扼要，讨论问题时直接了当。为了做到这点，他便在开会前将要讨论的议题写个简短纪要作为发言提纲。在他认为需要把话题扯远一点的时候，他首先申明原因。他对个人风格的改进使会议更富成效，他和上司彼此也不再感到不合拍，从而使上下级关系得到了改善。

在为上司提供信息时，部下有时可按照上司偏爱的方式调整自己的工作方法，这样做将会使他们受益不小。彼得·德鲁克（pe-ter Drucker）把上司分成“倾听型”和“阅读型”。他指出，有些上司喜欢从报告中获取信息，这样他们可以反复审阅和研究报告；另一些上司更喜欢从人们的口头汇报中获取信息，这样他们还可以不时提些问题。但是正如德鲁克所指出的，二者的意图都很明显。如果你的上司属于“倾听型”，你最好亲自向他做简要汇报，随后再附上一份备忘录。如果你的上司属于“阅读型”，你就把重要事项和建议写成备忘录或报告，然后再与他们讨论。

针对上司的决策风格，部下也可对自己的风格做些调整。有些上司喜欢参与决策和问题的解决，这类人具有很强的参与意识，他们喜欢随时把握工作的进程，只要部下随时向他们报告工作，他们便得到了最大的满足。参与意识强的上司总会想方设法地参与进来，所以最好还是从一开始就让他介入。另一些上司则喜欢授权部下进行决策，他们不想卷入具体事务，只希望部下在出现重大问题时，或有重大变化需要通报他们时才来找他们。

与上司建立良好的工作关系还需要双方都做些调整以吸取对方的长处，弥补自己的不足。例如，有一个经理知道他的上司——负责工程设计的副总经理——不善于处理员工的工作问题，他便亲自负责解决这些问题，他这样做风险极大：公司里的工程师和技术人员都是工会成员，公司的生产是按照顾客的合同要求进行，而且最近公司刚发生过一次严重的罢工事件。在劳资双方关系正处于紧张时期，这位经理与他的上司、生产调度部门和人事部门紧密合作，以确保不再发生任何冲突。他还制定了一条临时决议，由他和上司共同审议人事变动决策和生产任务，然后才决定实施与否。上司对他的建议十分重视，认为他为提高部门工作效率和改善劳资关系做出了重大贡献。

最后，与上司建立有效的工作关系还需要部下对自己的期望值进行适当调整，以求在一些重要问题上与上司建立共同的期望值。有很多因素会促使上下级在期望值上出现差距，这些差距有可能引发严重冲突和其它一些问题。

那些不去主动了解上司的期望，只是私下主观臆测的人必定会遇上麻烦。当然，有些上司会明确和详尽地向部下但述他们的期望，大部分上司却不是这样的。虽然许多公司建立了一些制度以便于人们交换看法（如举行例行规划会议，进行专业规划评审和业绩考核），但这些制度收效不佳。同时在这些评审和考核中期望值随时在变化。

所以最根本的一点还是需要部下去了解上司的期望，包括他的一般性期望（如上司希望在什么时候了解哪些问题）和具体期望（如他认为某项工作应该在什么时候完成，在此期间，他希望了解些什么情况）。要让一个习惯于含糊其辞的上司表明他的期望固然困难，但也不是办不到。部下可以定期写一份详细的备忘录，把他认为是关键的一些问题列下来，并呈送给上司以求得他的认可。然后再当面与他逐条讨论备忘录上的问题，通过这些讨论就会使上司的期望明朗化。另外部下还可以经常与上司在私下里探讨“如何加强管理”以及“如何实现我们的目标”等问题。或者通过上司的前任部下，或在例行规划会上注意倾听上司对他的上司做出的承诺等曲折迂回的方法来了解上司的期望。至于哪种方法的效果最好还要看各个上司的风格。

要想与上司建立共同的期望值，部下还应该把自己的期望明确转达给上司，看看自己的期望是否现实，并设法影响上司接受你认为重要的期望。这里有一个关键问题需要把握好，即既要要求上司，但又不能被看成是不愿合作或故意捣乱。如果你的上司能力特别强，常常能取得超过预期标准的成绩，你就更要设法影响他，让他重视你的期望，因为这样的上司往往爱制定不切实际的高标准，此时就需要部下对他加以修正以使他的标准更符合实际情况。

## 五

与上司建立了良好的工作关系后，接下来要做的就是设法保持这种关系。部下可采取各种行动来保持与上司的关系，其中最重要的是随时向上司汇报情况、行为处事要表现得令人觉得诚实可靠，还要有选择地利用上司的时间和资源。

上司对部下工作情况的了解有多有少，这主要取决于上司的风格、当时的具体环境和上司对部下的信任程度。但是一般情况下上司通常都不仅仅满足于部下提供的那点情况，部下则认为上司比他了解的情况还多。

年轻的部下常常天真地认为“成绩自会说明一切”，在这种想法的支配下他们就不注重与上司交流。只要工作干得好，没有出现问题，他们就不爱与上司交换看法。然而上下级之间要想达到“用成绩来说明一切”的地步，上司和部下至少要在以下几个问题上有着绝对一致的看法：部下工作的主要任务是什么，这些任务的重要性如何，评定任务完成情况的明确标准是什么。这样上司才能看清楚部下的工作表现如何。在实际生活中很少有上下级关系达到了这种地步。

当出现问题时，如果上司不爱听部下反映有关问题的情况，这就给下情上达增加了难度。虽然许多上司矢口否认，但他们确实表现出只爱听好消息。当有人向他们反映问题时，他们显得极其不高兴——当然口头上不说。他们不管你做出了多大成绩，只表扬那些不向他们报告问题的部下。不过，为了公司，为了上下级双方的利益，一个上司应该既要听成绩，也要听失败。作为部下，他也可采取一种不致给自己带来损害的方法，婉转向好大喜功的上司转达必须上报的情况，例如他可利用公司的管理信息系统（MIS）来达到目的，这样就不会影响到具体的某个人。在其它情况下，部下还可以采取将一切预计可能发生的问题无论好与坏统统上报，以免日后发展成不可收拾的大问题。

最能伤害上司和损害上下级关系的莫过于部下行事不可靠，工作令人信

不过。可以说没有人有意想让人认为他靠不住，但是许多人由于疏忽大意，或拿不准究竟上司认为哪些工作最重要，他们表现出来的恰恰就是一副让人信不过的样子。你向上司答应了一个令人满意的交货日期也许会使你在短时期内得到上司的欢心，但是如果你不能实现你的承诺，这件事就会成为日后上司对你不满的根源。

还有许多人也并不是有意要向上司不诚实，他们不由自主地想隐瞒一点真相，有意把自己担心的问题讲得很轻，结果，眼下担心的问题常常变成了日后的爆炸性问题。如果部下不能给上司提供一个比较准确的分析意见，上司就无法有效地工作。不诚实会损害一个人的信誉，对部下来说这是最恶劣的品质。如果上司对部下的话没有最起码的信任，他就会觉得有必要审查部下的所有决定，部下就很难得到授权行动。

浪费上司的时间和精力的部下就像行事不可靠的部下一样，其做法也会破坏良好的上下级关系。部下每请示一次上司都要占用他一部分有限的资源，因此常识告诉我们应该有选择地利用上司的时间和资源。虽然大家都明白这个道理，然而令人吃惊的是实际上许多人竟然占用上司的时间去讨论一些鸡毛蒜皮的事，他们根本没有想一想这样做会有什么后果。

因此要保持与上司的良好工作关系，最关键的一点就是要肯下功夫。对许多人来说，只要他们稍稍想一想本章提出的这些问题就一定会得到很大启发，本章的问题——也就是人们应该考虑的问题——概括如下：

- 我是否真正了解我的上司对我的总的期望和对我在某些具体活动中的期望是什么？比如他对我下一周，或者下个月的期望是什么？我是否觉得这些期望合情合理，令我完全能够接受？

- 我的上司真正清楚我对他寄与的期望吗？他知道我需要哪些资源、信息、支持和帮助吗？他知道我对职业的长远打算吗？他是否会认可我的打算并在工作中为我着想？

- 我们每天相处得如何？有没有发生令人不愉快的冲突或问题？如果有，是什么原因造成这些冲突或问题？我能做些什么来改善这种局面？

- 在最近一两个月里我对上司提出过哪些要求？这些要求是否对公司、对上司、以及对我都很重要？当中有没有哪条是无关紧要的要求，因此纯粹是浪费上司的时间？

- 在建立信任感的诸多条件中，哪些最为上司看重？我在这些方面是否真正表现得令人值得信赖？

- 上司对我最近几个月的工作有多少了解？如果他不了解我的某些活动，这会不会给我带来麻烦？如果会，我该如何补救？

## 六

与上司建立并保持良好的工作关系本身就是一项极具挑战性的工作，另外还有一些情况更增加了这项工作的难度，它们是：(1) 上司与部下在年龄、受教育情况和价值观上差距过大；(2) 上司工作不称职；(3) 上司无权；(4) 上司与他的上级存在严重分歧和冲突；(5) 一个部下有多个上司领导，而这些上司之间又存在严重的分歧和冲突。

上司和部下总会在某些方面存在分歧，但是当分歧过大，它们就会成为障碍，使部下无法与上司建立并保持良好的工作关系。举这一对上下级为例，上司 50 岁，只有高中文化程度，但有 30 年工作经历，将来不大可能再有晋

升的机会，而他的新部下才 24 岁，有工商管理学硕士文凭，正壮志满怀，要使这样的上下级建立良好的工作关系，其难度可想而知。再想想如果一位中年的美籍女经理在一个年轻的沙特人手下工作，他们之间要建立起良好的工作关系其难度又该有多大？

上司不称职也会给上下级关系带来障碍。任何企业都有少数不称职的上司，有些企业还不少。大多数企业对这些人都不知如何处理是好，决策者往往只是一味内疚。许多公司也不去了解自己的上司是否称职以便采取补救措施，它们反而无动于衷。不称职的上司容易给上下级关系带来两个问题：一是部下对自己不得不去适应他们的工作风格感到十分别扭；二是与他们建立共同期望值是一件极其复杂的事，因为他们认为企业所需的与企业真正需要的很可能风马牛不相及。

企业不光有不称职的上司，有时还有无能的上司。由于种种历史原因——其实最主要的还是因为不称职的关系，他们极少行使职权。他们常常说话不算数，使部下很难与他们相处。同时他们的同事和上级轻易就能迫使他们改变既定目标，当然他们对部下的期望也就随时在变了。

建立良好的上下级关系的另一个障碍是上下级之间发生严重冲突。这些冲突表现在各个方面。有时他们发生冲突是因为彼此是对头；有时是因为他们对公司的重大决策持不同意见；而还有一些时候则是因为他们彼此在年龄和背景等方面有差距，因此难以沟通。无论起因为何，他们给部下的生活都带来了不便。部下一心只想着要与自己的上司建立良好关系，有时就可能在无意中疏远了他与其他人的关系，而当他急于想解决他与其他人的问题时。他又可能会疏远自己的直接上司。

引发冲突的另一个原因是一名部下有多个上司，且这些上司目标各不相同，彼此没有好感，这种情况多见于矩阵型企业（译注：即按职能划分部门和按产品、项目、或地区划分部门相结合的一种组织形式）或董事会直接管辖的某些工作（如首席执行官的工作）。

解决上述五个问题的最佳方法是从一开始就化小它们发生的可能性。在接受一份工作、或被晋级、或换上司之前，对下面这几个问题做些思考很有必要：（1）你和你未来的上司的分歧估计有多大（是否可能大到不可调和的地步）？（2）你的上司的能力和权力与他的同级相比如何？如果他比别人差，这会给你造成什么问题？（3）如果你的上司不止一个，他们的目标和做法是否一致？彼此的关系如何？他们当中有没有冤家对头？

当然，有些时候我们对某些问题无法预测——如什么时候你的上司会高升，然后你又有了一个新上司，或者什么时候你又找到了一份更诱人的工作。此时一些问题就再所难免，我们作为部下应该积极运用我们这里提出的种种方法去解决它们。如果这些方法仍无济于事，下一步你就要建立自己的权力基础以摆脱被人任意支配和利用的命运。

尽管上述五个问题使我们的领导的有效性很难在工作中得到发挥，但它们并不是不可克服的困难，在这期间，我们首先需要的是有一个强有力的权力基础，而这恰恰是当今许多人所缺乏的。领导生涯的各个时期

### 第三篇 领导生涯的各个时期

## 第七章 领导生涯的各个时期——建立牢固的权力基础

本书在第一篇和第二篇中讨论了当今企业中管理工作的复杂性和可能出现的各种关系问题，对这些问题的全面了解可以帮助人们克服妨碍他们进行负责和有效管理的种种障碍，担任领导工作的人尤其需要认识这些问题。不过仅有认识还不够，一个人还需要其它许多东西——也就是我曾在前文中经常提到的权力源和影响——才能弥补工作中固有的权力空隙并处理好各种错综复杂的依赖关系。但凡成功的企业家究其事业的发展来看也就是一个建立权力基础、保持这种权力和最后让出权力的过程。

大多数人在步入企业之初只有极少数权力源——只有一些相关技巧，仅此而已，因此对于这些人来说，他们职业生涯初期的中心任务应该是建立必需的权力基础。也就是说要注意积累大量的相关信息，建立广泛的合作关系，全面发展个人技能，逐步控制重要资源，建立出色的个人履历，使自己在企业里稳步上升，这样才能成为既有责任心又有工作成效的企业领导者。天真者和世故者往往忽略了这些问题，结果纵然他们再有能力，再付出百般努力，也无法成为称职的领导者。

—

几年前我遇上过一个极富戏剧性的案例，从中我想我们可以看出一个人在事业开始阶段对一些该注意的重要问题没有引起重视将会导致何种不同的后果。案例中的这两个人——我称他们为杰里（Jerry）和戴夫（Dave）——同是我们工商管理研究生班的学生。

杰里聪明，有抱负，在班里是一个颇有代表性的人物。在他读研究生的第二年春季，他跑了9个行业的20家公司，参加了30次求职面试，最后吸引他的有5份工作。他接受了其中一份，到一家大生产公司里的一个人员不多的部门当经理。他自觉这是最好的一份工作，因为它听起来“是一个令人感到兴奋的好机会”，另外这份工作的工资也是最高的。

杰里怀着极大的热情投入工作。第一个月里，他把大部分时间用于熟悉部门的业务和了解存在的问题，此时，他的学识和聪明才智派上了大用场。两个月内，杰里觉得他已经摸清了手下人的长处和不足，之后不久，他便制定了一个改进部门工作的行动计划。

上任三个月后，杰里宣布了改组计划。他解雇了一个职员，然后向上司申请增设一个低层编制。很快他就接到通知，上司要和他谈谈他的这些计划。他和上司的谈话进行得很不顺利。首先上司向他表示了他对计划的担忧，然后提了一连串问题，其中有些问题简直令杰里措手不及。事后，上司要求杰里暂缓进行任何改革，待他仔细研究了计划后再做行动。当杰里不得不向部下宣布改革暂不进行时，他在部下中刚刚建立起的一点信誉遂开始下降。

在随后的四周里，杰里的部门又出现了一些新问题。杰里认为这些问题的出现证明了部门确实需要改革，但他的上司却不为所动，他反而认为这些问题的出现证明杰里不懂“基本”的管理工作，杰里应该先学会“基本”管理再谈进行复杂的部门改组。杰里不同意上司的看法，每次与上司讨论这些问题都令他十分沮丧。他坚持认为应该尽快采取行动，但上司一再拖延行动计划。

到了第 6 个月，杰里收到另一个部门经理给他的一份措辞严厉的备忘录，他同时把这份备忘录寄了一份给杰里的上司，大意是批评杰里的部下最近有些工作做得不怎么好。这份备忘录引发了一场小危机，迫使杰里在其后的八周里不得不参加一系列的调查会。杰里认为备忘录有些夸大其辞，并且还把它呈送他的上司，个中一定有“阴谋”。但是他的上司却把这些批评当成一件大事，并认为这又是一个证据证明杰里仍没掌握“基本”管理方法。在这份备忘录后紧接着进行的“情况核实”活动使杰里和部下的关系更加紧张，他的部门人心涣散。

第 8 个月，杰里的两个部下给他的上司写了一封匿名信，批评部门的管理现状。这封信又引发了一连串的会，耗去了杰里两个月的时间。到了第 12 个月，情况更加恶化，似乎人人都在指责杰里，或者相互指责。直到此时，杰里才真正意识到 he 现在是毫无办法（“我连一封信都找不到人替我打”），他只好离职另谋工作。

戴夫的经历却和杰里的悲惨经历恰成鲜明对照。戴夫和杰里相似甚多，他后来干的也是和杰里类似的工作，但是他在求职和上任之初所采取的做法和杰里截然不同。

戴夫在读研究生的第二年秋便开始了准备工作。他花了大量时间分析自身条件，以权衡可能谋到的各种工作。他反复考虑了很长时间，他对一份工作究竟最注重哪一方面？他喜欢哪种人？讨厌哪种人？他愿意在何种环境中发展？哪些环境不利于他的发展等等。他还对各个行业、公司和各种初级工作进行仔细研究。来年一月，他又就如何求职做了一系列决定，二、三月间，在他求职时，尽管有许多工作可供他挑选，但他拒绝了种种诱惑，坚持按事先决定好的方案选择。他接触了 3 个行业的 10 家公司，参加了 12 次面试，最后确定了 4 份工作。又经过一番深思熟虑后，选定了一份与他的目标和价值观相吻合并且他有一定经验和力所能及的工作。

开始工作前，戴夫先花了一番时间了解他即将上任的新部门。他了解了不少情况。包括部门员工最大的不满（“没有足够的办公空间”）和部门工作最明显的不足（“计划不合理，一年中要发生三、四次人们被工作压得喘不过气来的事情”）。他又花时间主动与公司总经理搞好关系，这位总经理曾在招工面试中与他有过短时接触。在正式上班前与总经理进行的最后一次讨论中，他向总经理提出了他认为是合理的关于办公空间的群众反映意见，总经理当即承诺要把部门的办公面积扩大 30%。

由于戴夫在上任前给总经理留下了深刻印象，在他任职的第一周里，总经理顺便去看了看他的工作情形。这使戴夫的新部下们一下子对他肃然起敬：因为此前总经理从未来过他们的部门。戴夫又顺势向大家宣布他们的办公面积将扩大，部下们一片欢欣鼓舞。

在头两个月里，戴夫重点做的是与部下、上司和其它部门他要依赖的人建立良好的关系，例如，他逐一与每个部下交换工作意见，通过统一大家对责任和权力的认识，他使大家明确各自所负的重要责任和他在一些重要问题上拥有的权力。同时他还设法寻找一个能够改进部门工作规划的简便方法，后来他真找到了这么一个方法。在考虑任务安排时，他把自己在研究生院学得的方法与他对行业的了解结合起来（读研究生前他曾在这行业工作过两年），以便能制定一个可以大大减少高峰期工作量的工作计划。新计划实施得非常顺利，因为戴夫采取了一种避免引起人们骚动的做法。

到了第 10 周，每年到此时本该结束的“八月忙乱期”没有结束，工作仍在增加，部门的工作效率迅速下降，但是过去伴随工作高峰出现的其它问题现在没有了。这一进步非常明显——戴夫的部下、其它部门、以及上层管理部门都看到了这点，它给大家留下了深刻印象。这一成绩，还有其它一些成绩使戴夫在不到 4 个月的时间里就建立了牢固的地位，他甚至还说服上司又给他增加了两个预算计划外的编制，他使部下的工作井然有序（并且卓有成效）。

在第 5 到第 12 个月期间，戴夫的工作一如既往。他继续与周围的人建立良好关系，同时也获得越来越多的资源。每个月他都要着手解决几个重大问题，但是首先他要考虑自己是否有能力去解决它们。在第 5 个月和第 6 个月里，他制定并实施了一套新的信息管理系统；第 7 和第 8 两个月，他对部门进行改组；第 9 个月，他遇上了一些人事问题。实际上他刚到公司时就察觉了这些问题：他的两个职员工作很不令人满意。他解雇了其中一人，把另一人调到其他部门，换了一个更适合他的工作。这样，到第 10 个月时，戴夫领导的部门成了公司的样板。在他第一年任职期结束时，戴夫已经能够得心应手地应付他所处的复杂环境——这一点与杰里恰成对比——并且在公司里也开始崭露头角，他正在成为一个年轻有为的领导人。

人们很容易把杰里和戴夫两人截然不同的结局归因为运气（如戴夫运气好，杰里真倒霉），或一种概念含糊的能力（如戴夫是一个能干的经理，杰里不能干）。两种观点不能说服人。把两人不同的命运归因为运气者是认定这种结局不能用其它原因解释，即生活中不存在偶然性，而实际上在这个案例以及其它类似案例中都存在着偶然性。如果把二人的不同命运归因为能力问题，那我们首先需要明确能力的具体标志是什么，这点又很难说清。而且从表面看，杰里和戴夫两人在智力、为人和企业知识方面不分上

最能说明他们两人之所以有不同结局的原因还是两人在建立工作必需的权力基础时所采取的不同方式。正如我们所看到的，杰里根本没有下功夫去建立这种权力基础，他关心的只是企业的问题，如何决策，如何解决问题和如何寻找机会。戴夫对这些问题也同样重视，但他不是抽象地、孤立地看待它们，或者急于给它们下结论，他有一个明确的指导方针，那就是我怎样才能获得必需的权力源，以便使我能够准确找到问题的症结，从而在解决这些问题时充分发挥领导艺术。在这个方针指导下，他合理安排自己的工作时间，尤其是在头几个月里更是如此；也是在这个方针的指导下，他把要解决的问题按轻重缓急安排得井然有序；这个方针甚至还是他求职所遵循的原则。这些做法就使他职业生涯的第一次经历比一些很有能力的年轻人都好，并且还一般的好。

## 二

颇有能力的年轻人在初次进入劳动力市场时对自身的能力、局限性、自己真正的长处和弱点大都没有一个清醒的认识。在他们的生活中读书占了大部分时间，每 12 个月大家便“升级”使许多人对自己的能力估计过高，并由此认为自己在任何地方都可以轻轻松松地获得成功。而另一些无论是在家里还是在学校都当不上好孩子的人则低估自己的能力。当然，大多数人一般都了解自己在哪些学科比较强，哪些学科比较弱，比如他们肯定都知道自己的历史（或物理）不如数学（或法文）好，但他们并没有把这种认识转化为

就业指导方针，这种认识对他们充其量只起到了一般性的指导作用（如“我要避免干会计之类的工作”），此乃一大不幸。因为一个人要想在现代企业发挥有效领导必须要有权力基础，而权力基础的建立就是要有一个与个人的价值观相吻合和利于发挥个人长处的工作，这种“契合”（译注：即个人条件与工作条件的基本吻合）在权力基础的建立过程中起着举足轻重的作用。

就杰里和戴夫而言，戴夫之所以获得一个良好的开端至少有部分原因是由于有这种契合。戴夫首先对自身条件做了个评估，然后又对各个行业、公司乃至具体工作做了分析，权衡之后选择了一个适合自己的兴趣和能力的工作，这就使他与工作环境中的各种人——包括总经理——相处得很融洽，而这种融洽转过来又促成了合作关系的顺利建立。这种契合使他很快就熟悉了工作内容并且建立了信息基础，因为他觉得收集这些信息“很有意思。”所有这些就使戴夫很快在工作中崭露头角，由此创下了出色的个人业绩。这些转过来又帮助他获得更多的资源，建立更多良好工作关系，控制更多的信息渠道，工作会随之干得更好。换句话说，从一开始就有这种契合将会给权力基础的建立带来滚雪球效应，进而为出色的工作奠定基础。

至于杰里，他的自身条件与工作的契合度没有戴夫那么高。他的求职指导思想使他选择的工作只符合他的部分兴趣而不是全部，他有能力，但拿不下这份工作。他的兴趣爱好和价值观与他周围的人有很大不同，这使他很难与他们建立合作关系。他不像戴夫那样真正“热爱”他所从事的行业，因此他对企业的了解不过是例行公事罢了，这样就很难了解到真实情况。另外他的个性和方法也不大适合那份工作，当然很难一下子把工作干好。的确，我举的这些事实表明杰里不应该一开始就接受这么一份要求具备高超的处理人事关系艺术的工作，他不曾有过管理部下的经验，他对在与人打交道的过程中可能出现的问题没有充分的认识。由于这些原因，就造成了他身体条件与工作的要求脱节，他就很难负起责任，也不能使权力基础像滚雪球一般越来越壮大。缺乏权力基础就不能发挥领导作用，当然也就谈不上把工作做得很好。

在过去十年里我见过不少这样的案例，许多才华出众的年轻人就因为选择了与自己的能力和价值观不相配的工作而导致出师不利。他们不是像戴夫那样对自己做一番系统的评估，而是像杰里那样抽象地想寻找“好”机遇，而他们所谓的“好”机会就是找一个社会上最时髦的职业。他们选择那种职业并不是因为他们喜欢与他们共事的人，或他们即将从事研究和开发的产品或服务，而是被它所提供的金钱、名声和远大前程所诱惑，或者这是一份讨得上司欢心的工作。和杰里一样，他们选择的工作对人事关系的管理能力要求较高，他们恰恰缺乏这方面能力，结果使自己陷入一个无法应付的复杂环境。

对自己做一个像戴夫做的那种系统的评估并非难以办到。根据我们在哈佛开办职业管理 10 年来的经验证明，人们能够学会对自身和职业做实事求是的分析和评估，然后做出明智的选择。这是完全做得到的事，当然也不是几

---

此种方法的详细内容请参看科特·弗克斯（Faux）和麦克阿瑟（McArthur）合著的《自我评估与事业的发展》（Self - Assessment and Career Development），由普伦蒂斯——霍尔（Prentice - Hall）出版公司 1978 年出版。

个小时，或一两天就能学会。

具体地说，这种自我评估就是将自己以往和现在常做的一些事做个系统检索——这些事就反映了一个人的基本价值观、突出的长处和致命弱点。而对就业机会进行评估就是在选择行业、公司、职业和具体工作时要结合自身的基本情况——即你选择的工作要符合你的价值观，在那种工作中你的长处将得到充分发挥，而你的弱点不致成为严重缺点。

我多次听人说过：“你只有到了那种工作环境中（或公司、或企业中）才知道它究竟是怎么一回事？尽管对有些事情的评价要在我们对它经历了一段时间之后才能做出，但有关择业的许多问题可以在事先找到正确答案，我们需要做的就是下功夫做个自我评估和工作评估。

### 三

有了一个各方面条件与自身条件基本相当的工作后，下一步就是建立权力基础。要利用这种契合所创造的有利条件逐步提高技能，建立信息基础和广泛的合作关系，争取控制更多的财政资源，干出业绩。要善于利用任何一个机会来谋求这些权力源，同时还要有意识地在一些长期项目上“投资”影响以期将来从中有所“收益”，（戴夫正是按照这两方面去做的，而杰里哪方面都没做到）。最后，从个人职业的发展来看，要逐步达到能够利用各种条件和关系的相互作用，灵活处理各种管理问题。

所有从事专业工作、管理工作和技术工作的人们每天所干的具体工作都可能促成他建立更多的权力基础，或者削弱他的权力基础，因此，为了获得更多的权力源，一个人应该对日常工作中的每一个机会倍加留心，不要漫不经心地白白浪费掉这些宝贵的权力源。

有些人很善于发现机会，他们只需付出很小的代价便可获得宝贵的信息，建立良好的人际关系等等。例如，他们会利用在走廊上与别人偶然相遇的机会和别人谈上几句，一来提些他关心的问题以期从别人口中得到他想要的信息；二来也趁此机会对此人的工作真诚地夸上几句，由此更加深了他们之间的关系。他们也同样善于寻找机会加强对财源的控制，并通过主动帮助别人做法在他与人们之间建立一种以人情为基础的相互关系。戴夫对这些机会特别敏感，他在工作的头一两个月里花了大量时间去做这些事，杰里却闭门造车。

从战略上讲，建立权力基础就是要敢于拿权力去冒险和投资，就像企业家敢用金钱去进行风险投资一样。也就是说，一个人要利用各种关系、个人技能、个人掌握的信息和财源为企业办一两件实事，目的在于为自己留下一份良好的工作履历，并由此得到晋升，能力越发提高，并且还须与上层领导者建立深厚的个人关系。然后又利用这些生成的新权力源去建立更多更密切的

---

参看普费弗的《企业内的权力》60页。

参看（总经理）第四章。

埃德·班菲尔德（Ed Banfield）首先提出这种做法，虽然他的《政治影响》（Political Influence）（1961年由自由出版社出版）论述的是政界人物，但对企业界人士亦适用。

有关这部分内容的充分讨论请参看G·萨兰西克（G·Sakab-cik）和J·普费弗的文章《谁得到权力——他们如何抓住权力不放：一个重要的权力相依模式》（who Gets Powe - and H0w They Hold On to It：A Strategic Contingency Model of power），发表在1977年的《权力动态》上。

关系，获取更多的信息。之后将这些关系和信息再投资，再收益。讲究效益的领导者在他们的早期生涯中都很善于进行这种具有战略意义的投资。

戴夫就是这样一种人。从第一天起他便开始寻找他能“承受”的投资机会——即凭他的权力能够解决的企业问题。杰里则犯了许多有能力的年轻人的通病，他把投资下错了地方。他首先去解决他认为对公司是最重要的问题，而没有考虑自己是否有足够的权力能够有效地解决它。在这样做的过程中，他非但没有获得更多的权力反而失去了权力，致使问题更难解决。

下面这个典型案例中的年轻人是一个像戴夫一样善于进行权力投资的人。这个年轻人在一家公司工作三年后，设法调到一个他认为对公司的5年发展计划极为重要的部门。到那里后，他负责一个建设项目，他倾尽全力，利用一切权力和手段提前一天完成了任务，他投资的权力可谓不少，但得到的直接收益是个人名声大振，他与一个副总经理建立了深厚的私交，并被晋升一级。由于晋级，他拥有了更多的职权，控制了更多的有形资产和新的信息渠道。他很快又把新获得的这些资源投入到权力建设中。例如，他利用自己与那个副总经理的私交让他的同事认为他在上层“有关系”，因此对他颇多依重，从而把他与他们之间的竞争关系化为合作关系。随后他利用这一额外的权力超额完成了当年的财务定额并提前完成了其它一些任务，这一成绩使他又被晋升一级。

权力发展战略的一个中心任务（正如这个案例表明的）是选择到企业的一些关键部门，或在企业各项工作中相对较为重要的工作或项目中任职。这些位置可以使你在公司发生重大的突发性事件时成为能够控制事态发展的关键人物，这就给你带来权力。在以销售为主要发展目标的公司里，你就要进入销售行列并一级级往上升；在注重研究与开发的公司里，你就要设法在研究与开发部稳步发展。

请看下面这个例子：一位年轻女士在费城一家医院从事低层管理工作。1970年，她申请调换工作，后被调到医院的另一个部门，干的仍是与原来同类型的工作。她之所以申请调动并且被上司认真考虑后同意她调入那个部门是因为她在初到医院的第一年里成绩不错，但更主要的一个原因还是没有和她条件差不多的人与她竞争这份工作。她的调动申请也是在她对当时医院正在发生的一系列重大改革的分析基础上提出的，她发现医疗界和联邦法律发生的重大变化将使医院那个不甚起眼的部门有大利可图，因此当那个部门的经理高升之后，她就提出调过去。结果证明她的分析十分正确。三年里，她使该部门的财政预算增加了2000%多，这一成绩使她声名大振，几年后她被提升到医院的重要管理岗位上。今天，她希望在卫生部门担任重要领导人的梦想已成为了现实。

正如以上两个例子所表明，在早期生涯成功地奠定了权力基础的人就如此感染了“成功症候群”（译注：success syndrome，意指有了最初的成功后，其它种种成功会随之而来），年复一年，随着权力的增加，他们的个人技能不断提高，合作关系不断增多，处理的信息和控制的资源也越来越多，他们的业绩日益斐然，承担的工作越来越重要，并且最终走上领导岗位——此时工作再难，他们也能轻松拿下。

---

参看《总经理》第三章。

西蒙 & 舒斯特出版公司 1976 年出版。

从对许多成功的企业界人士进行的职业调查中我们一再发现这种基本的权力发展模式。其中一个典型的例子就是约翰·奥佩尔（John Ope1）——国际商用机器公司（IBM）的董事会主席。奥佩尔年轻时便进入 IBM，并一直没有离开过那儿（通常换公司不利于权力基础的发展）。他干过各种各样的工作，经手过公司的大部分业务，接触过许多重要人物（他的职业范围就不是那么狭窄）最初的成功使他在 1959 年便成了公司首席执行官小托马斯·华生（Thomas Watson Jr.）的助手。他和华生之间良师益友般的关系、他的知识面、他的群众基础以及他的业绩和声誉帮助他完成了许多困难的和具有战略意义的任务，到了 1974 年他顺理成章地被任命为总经理，1981 年又当上了首席执行官。他的职业发展历程为他奠定了胜任各项工作必需的权力基础。

每一个年龄在 20—40 岁之间的人只要定期从权力基础的发展和成功症候群的建立两方面来审查自己的职业发展历程，定会收获不小。这种审查就是从对以下问题的回答来判断自己的发展是否正常：

· 在过去 12 个月，我对我负责的产品或服务、市场、技术究竟有多少了解？我对于我与之打交道的人员又有多少了解？

与上一年相比，我对这些人和事的了解是增多了还是减少了？与再上年相比又是增多呢还是减少？

· 去年我认识了多少个刚参加工作的新职员？我与多少人的关系得到了进一步加深或改善？我有没有疏远了谁？

· 去年我的技能是否在许多方面又得到了提高？我对某些问题的分析和判断能力是否更准确？我处理人际关系的能力有没有提高？

在过去 12 个月里我有没有创造新的业绩？如果我想刷新我去年的成绩纪录，又该多做些什么？

· 我的声誉是与去年一样，还是比去年更好？如果我的声誉不如去年，原因何在？是因为我的成绩平平？还是因为我没有尽力宣传我的成绩？

即使你不打算谋求高官厚职，经常对上述问题进行反思亦有诸多好处，因为即使对于低层的管理工作、专业工作和技术工作者而言，要想干好本职工作也需要拥有一定的超乎于常规职权以外的个人权力，那些忽视权力的人既得不到也抓不住权力。

#### 四

为什么有些颇有能力的人，甚至还有一些事业起步非常顺利的人仍然没有建立和保持权力基础和成功症候群呢？这当中有许多原因，其中最重要的一个原因就是他们忽视了上一节中我们提出的对工作条件的评估。他们在评估个人职业发展时参照了错误的指数，做出了错误的选择，他们选择的是自己力所不及的工作，结果致使工作不得力，偶尔还出现误用权力的现象，这不啻是对“成功症候群”的灭绝行动。

一些有能力的年轻人极易把加薪和提级视作衡量个人事业发展的最佳标准，即使是一份短期工作他们也这样要求自己。这种衡量方法非常简单：工资涨得越高，职务升得越快，就越好。这种指导思想使他们不注意去建立广泛的关系和充实自己的知识，不积极干出点业绩，提高自己的技能和树立良好的声誉等，这样，他们就无法系统地建立自己必需的权力基础，甚至有时还会在无意中破坏了自己已有的权力基础（据我所知，有一些才华出众的年

轻人竟然落得了一个只关心自己的前途而不惜踩着他人的肩头往上爬的野心家的名声，结果给自己造成严重伤害)。更为糟糕的是，这种思想还驱使他们不顾自身根本不具备相当的权力基础这一事实，仍然不顾一切地到其它公司谋求高升或薪水可观的工作。

几年前我在一家金融服务公司遇上过这么一个案例。一位 35 岁上下的经理被平调到另一个部门，因为他的新上司对他的工作表现不满意，尽管他内心认为“在当时那种条件下”他已尽了全力，但他对自己的表现也不太满意。从表面上看，人们都不明白他究竟为何没有干得很好。他很精明，而且确实确实要比公司的一般的经理和专业人士都聪明，他拥有工商管理硕士学位，懂得不少管理知识，有时还给当地一所商业学校授课。他到公司之初的事业发展也很顺利，他是分公司最年轻的负责人之一。当他被提升到这个“麻烦的”工作岗位时，他几乎是公司最年轻的副经理。他接手工作时，对他负责的这个部门存在些什么问题一清二楚，而且或多或少也知道该采取些什么措施，但他却没能把他的基本计划付诸行动；他始终没有有效地发挥领导作用。的确，在他任职的三年里，他在大部分时间里都穷于“应付”，忙着“救火”和竭力“免遭灭顶之灾。”

仔细研究这种情况——特别是重点分析工作中的各种依赖关系，工作本身带来的职权和任职者带来的工作以外的个人权力——我们就可以解释上例中那个经理不能有效发挥领导作用的原因。首先，由于他的工作涉及了大量错综复杂的相互依赖关系，由于这份工作本身没有多少权力，因此就出现了一个较大的权力空隙。工作中出现大量错综复杂的依赖关系主要是因为这些因素所致：工作的职责范围广泛（一个经理要负责数不清的产品和众多市场），相关人员众多，新的信息处理技术的实行，高度专业化的企业组织结构（这种组织结构使一项工作要依赖多人的共同合作才能完成，而这项工作又不是其它人的本职工作），和管理阶层过多等（管理阶层固然重要，但从最基层到董事会管理阶层多达 4 个）。而任职者拥有的常规权力却相对较少，尽管他有权聘用、解雇、提升和奖励他的直接部下，但这些权力要受到企业各项“政策”的制约。同时，工作本身能够提供的资源极其有限。他这个部门的盈利状况一直不佳，上面一再要削减预算，它根本没有任何“闲置款项”。其次，这个部门一直没有任何发展，它吸引不了优秀人才。当这名经理上任时，有相当一部分员工的工作明显不得力。最后，他的直接上司是个在上层管理部门中权力最小、最说不起话的人。

任职者要想在这种情况下进行有效管理就必须在工作中引入大量个人的影响力量。上例中那位经理虽然有能力和业绩也不错，但他却没有个人的影响，因为他是一下被提到高层领导岗位的，从只有 12 个直接部下到一下子就要管理 600 多人，一夜之间他管辖的人员就超过了原来人数的 20 倍以上。他突然要对一群素不相识的人负责，要管理一个他一点也不熟悉的部门。他上任时，对该部门生产的产品、市场销售状况和应用的技术等情况知之甚少；他还具备管理庞大的部下队伍的技巧（尤其是他还不懂得采取授权做法）；他与大多数部下或上司没有建立起良好的工作关系，而这些人此时对他的工作十分重要；他现在负责的一些工作对他来说也是全新的尝试，他先前没有任何这方面的业绩。在缺乏这些重要的权力源的情况下，他当然无法管理好如此众多复杂的依赖关系，也没有充分的时间去建立必需的权力。结果，一个颇有能力、以往工作十分出色的年轻人现在仅表现出“一般”工作水平，

给自己的履历添了一笔败笔，名声也由此大损。

约翰·迪安（John Dean）在他的《盲目的抱负》（Blind Ambition）一书中给我们描述了一个更极端的例子。1970年，时年才32岁的迪安得到了一个“一生中千载难逢的机会”：美国总统希望他到白宫担任总统的法律顾问。迪安未经深思便接受了总统的请求，这对他来说简直是平步青云（因为当时他只是司法部的一名普通律师）。他根本没有想过：（1）他在白宫根本不认识任何人；（2）他刚刚才开始为联邦政府工作，在华府也没有任何关系；（3）他对总统法律顾问的工作内容知之不多，也不了解干这项工作经常会遇上些什么问题；（4）他的法律经验很不够；（5）他在政府部门任职期间不曾有过十分出色的业绩；（6）据他了解，在白宫人们“长期生活在压力之下，疲于奔命”。在那种地方，“再有能力的人也不过是被人使唤的听差，总统高级助手随时心血来潮想起一个怪念头就要令他们跑断肠”。他接受了这份工作，因为这是一个，“太诱人的机会，简直令人无法拒绝”。

在随后的两年半里，迪安发现自己身不由己地卷入了后来人尽皆知的“水门事件”，事后连他自己都承认他干下了不合法和不道德的事。他当了那些比他有权有势的人的替罪羊，职业声誉遭到严重毁损，最后甚至锒铛入狱！

年轻的经理和专业工作者权力使用不当的似乎在企业里极其常见，只是后果没有迪安严重。有些人的使用权力表现为在自己的企业里建立和维护个人权力王国；另一些人则在开会时故意迟到，经常浪费部下的时间，以此来显示他的上司派头；还有一些经理，特别是那些管理例行公事的经理，他们时而强调要遵守工作规章制度，时而又完全抛开制度行事，以此来达到控制部下的目的，完全不顾这些做法会给企业带来什么样的不良后果。我相信有些人这样做是因为生性如此，而另一些人则恐怕是因为被提升至一个自己的能力与之不相匹配的岗位上后，没有相应的权力基础，故才不知如何正确运用权力。

## 五

上文列举了在建立权力基础过程中易犯的种种错误，事先了解到这些易犯的错误可以帮助我们避免重犯类似错误，从而顺利渡过我们职业生涯的初期阶段。但是人们自身的力量毕竟有限，此外他们还需要外部力量的帮助。

在这方面，企业的作用不可低估。正如那鲁大学社会学家罗莎贝斯·坎特（Rosabeth Kanter）在她的《改革大师》（The Change Masters）一书中所指出，公司可以：

- 给更多的人提供有关企业和企业组织的非保密类情报。
- 鼓励人们彼此搞好关系，并为他们提供条件。
- 利用一切手段帮助人们扬名。
- 大张旗鼓地鼓励上下级建立良师型 Mentoring 关系（译注：Mentor 门特是奥德修斯的忠诚朋友和智囊谋士，又为其子 Telemachus 的良师）。

坎特又指出，不幸的是大多数公司在以上四个方面做得远远不够。

谈到良师，这个问题非常重要。今天，似乎越来越多的人已经认识到良

---

大卫·麦克利兰（David McClelland）指出《美国对滥使用权力的担心已到了神经过敏的地步》，参看他的《权力的两面性》（The Two Faces of Power”，发表在《国际事务杂志》（Journal of International Affairs）1970年第24卷，第1期，第44页。

师、担保人、教练和行为榜样的帮助和扶持对年轻人的事业发展至关重要。然而一提起良师、教练等，我们一下就会把他们与“老师”等同起来。老师的主要工作是教育，而对于这些人的特殊作用，我们只有从权力和影响的角度去认识他们才能真正理解他们的作用。

导师的影响来自于他们的权力。他们对公司、企业以及自己的职责了如指掌，他们人缘好，朋友多，业绩显赫，并且有高超的技巧。他们身居要职，控制大量资源，这一坚实的权力基础使他们得以发挥良师的重要作用。

的确，要使有能力的年轻人得到一份适合他们的工作，要防止他们晋升过快（或过慢），要确保他们不被上层人物的权力斗争所伤害——这一切都需要有强大的权力作后盾。迪安在白宫没有一个真正的良师，金融服务公司的那位年轻经理在公司最高层没有良师，杰里研究生毕业后找的第一个工作也没有良师扶助，这些绝不是偶然现象。

帮助级别低、资历浅的人建立权力基础要求“帮助者”首先要拥有权力。要帮助年轻人与其他人建立关系，帮助者必须要和这些人有往来才能促成关系的建立；身为良师如果不掌握某些信息或财政资源，他就无法给年轻人提供信息和资助；同样，如果你不具备某些技巧，你也不可能培养别人获得那些技巧和能力。

在我认识的所有事业成功、领导有效的经理中，他们在其职业生涯初期几乎都有两个或多个这种关系。有的甚至有十几个上层关系，他们从这些关系身上得到各种帮助——有的帮助他们与重要人物搭桥牵线；有的给他们提供某些方面的重要信息；还有的向他们传授某些很实用的技巧。

虽然几乎所有的大公司和大多数小公司都认识到给下一代领导人以适时的指导、辅佐和言传身教对他们的成长非常重要，但真正这样去做的只有极少数。经理们一忙起来，往往就把这事给搁在一边，剩下年轻人自己去孤军奋战。结果那些有能力的年轻人要么没有一个真正的良师，要么过分依赖某一个人，这是十分危险的事。过分依赖某个人容易招致其他人的攻击，而这个人的弱点也会累及依赖者。而当良师与被指导者之间发生冲突时——这几乎是不可避免的事——被指导者就会陷入软弱无力的处境。

（几年前本迪克斯公司 Bendix 的比尔·阿吉（Bill Agee）和玛丽·克宁翰（Mary Cunningham）的关系就是一个生动的例子，从中我们可以看到过分依赖某个人容易导致的问题。虽然克宁翰女士与公司权力最大的人建立了牢固的良师型关系（阿吉当时是公司的首席执行官，但是由于她没有其它类似的这种关系，并且又没有建立真正的权力基础，因此她的处境岌岌可危。果然，后来当她遭到别人的攻击时，连阿吉也无法帮她保住工作，因为他也遭到对他的领导不满的人的抨击。）

正因为存在种种潜在的问题，那些 20 岁或 30 出头的人尤其应当高度重视寻找良师这个问题，定期思考以下问题会对我们大有帮助：

· 目前我与哪些人建立了良师型关系？这些人各自对我的发展起了什么作用？他们的作用有多大？

· 如果我没有很多良师，或者没有结识各路于我有用的人或权势极大的人，原因是什么？是因为我的工作性质使我难以得到良师的赏识，还是因为我的业绩和名声不足以引起良师的注意？是我不愿意去找良师，还是我不重视他们的帮助？或者我所处的环境根本就找不出什么良师来？

## 六

英语中最常为人们引用的一句俗话是“权力带来腐败，绝对权力带来彻底的腐败。”这句话反映了我们对拥有过多权力的人的普遍担心。我们担心某人权力过多是因为我们认为权力过多必然会发生滥用权力之事。然而这种担心实在颇具讽刺意味，因为当今企业中的最大问题不是人们拥有了过多的权力，而是许多人拥有的权力太少太少，尤其是那些担任领导工作的人。要改变这种状况，我们必须给他们以更多的帮助，尤其是在他们事业发展的初期阶段。正如本章所提出的，我们应该尽力做到：

1·帮助年轻人进入一个符合他们的兴趣和价值观，有利于他们发挥能力、扬长避短的工作环境。

2·帮助他们利用人和事的契合这一杠杆来建立关系，增长知识，提高个人技能并干出优异成绩。

3·教会他们在处理问题时该如何选择以做到明智合理的投资权力，避免处理自己无法处理的问题，然后逐步建立成功症候群，促进权力基础的进一步扩大。

4·防止他们只把加薪和晋级当作事业成功的标志，提醒他们要采取措施扩大权力。

5·务必使他们的晋升既不过快也过慢以免破坏成功症候群。

6·帮助他们获得一种特别重要的权力源——与良师、教练、赞助人建立关系。

以上几点要做好虽不容易，但要做到却不难，将来社会需要更多有能力的领导人，因此这是我们的当务之急。

---

《时代》总编亨利·格林沃德（Henry Greenwald）和社会学家罗莎贝思·坎特（Rosabeth Kanter）也说过类似的话（参看198年2月期的《大世界》[Cosmopolitan]和《公司的男男女女们》[Menand Women of the Corporation]，基础书出版社1967年出版）。

参看《总经理》，尤其是第2章。

## 第八章 领导生涯的中期——善用权而不滥用权

那些在职业生涯初期打下了坚实的权力基础的人到了中年正是发挥巨大影响的时候，此时，他们身居重要领导岗位，一举一动影响着千千万万的人。他们是无可争议的重要人物，真正的“成功人士。”

人们会想这些“成功人士”大概不会再有任何权力问题了吧。他们在向上爬的过程中所经历的种种权力斗争已经结束，他们已到达了权力巅峰，现在大权在握。

事实远不是这样。

—

1977年春，一个金融服务公司62岁的首席执行总裁被选为董事会主席，48岁的公司财务副总经理被提名接任他的原职。这一变动宣布后，虽然很多人觉得意外，但大家还是很拥护这一决定，只是他们原以为继任者是负责市场营销的副总经理。

新首席执行总裁上任不久便着手消除他认为可能发生的一个问题。他十分清楚营销副总经理极想当他现在这一角色，没当上令他很失望，因为他现在已经60岁，很难再有其它晋升机会。他知道营销副总经理失望之余肯定会下意识地与他持不合作态度。为此他考虑了几个选择方案来减少问题发生的可能性，并且还与此副总经理进行了几次试探性谈话，谈到了他在其它公司担任高级职务的可能性。但是这些讨论内容并没有变成具体行动，新首席执行总裁一心只忙着尽快熟悉他的新工作，无暇去落实其它打算。他自认为即使真的出现任何问题，他也能够处理得了。

9个月后，他与营销副总经理的问题开始公开化。尽管他们没有发生任何争执，但营销副总经理就是不像他手下的其他经理部那样与他积极配合，他似乎一直在一些微妙的小问题上与他作梗。他几次试图与他谈话，但他们的谈话十分别扭，从来没有结果。他想把他们的问题提请董事会或其它副总经理讨论，但因说不出具体事实证明他们之间确有问题，他又只好作罢。

又过了几个月，他和营销副总经理之间的关系仍未改善，新首席执行总裁觉得这样下去将严重影响他的工作，他的上司也会对他不满。他知道为了制定和顺利实施新战略以适应竞争日益激烈的企业大环境，他需要得到所有副总经理的全力支持，因此，虽然不情愿，他还是决定要么迫使这位负责市场营销的副总经理离开公司，要么调他去干一般性工作。就在他着手安排这么做时，他开始发现一些令他不安的事实，这时他才领略到营销副总经理的权力有多大，他对要把他挤走的决定是多么反对，而且如果他想采取强硬的抵制行动的话，他完全可能给公司造成极大伤害。

市场和销售在这个公司历来被认为是在行业竞争中获得胜利的关键部门，他们一向以拥有一支优秀的销售人员队伍而闻名。失去了销售人员，或者就是销售部门出现混乱状况都将给公司的经营行为带来严重影响，新首席执行总裁对此十分清楚。他还知道营销副总经理已在公司干了25年，他亲手招聘了许多销售人员。但他不知道的是营销副总经理在销售人员中是多么有人缘，而且他还和三、四十名最大的生产商建立了极深厚的关系。随着他对这些事实的进一步了解和发现，他意识到原来他认为可行的一条办法——即先和那位副总经理谈话，看他是否愿到别的公司争取谋得总经理的职位；如

果此法不行就采取强行挤走他的做法——现在看来是行不通的。

新首席执行官上任才一年便陷入一个进退两难的窘境：他需要依赖一个关键部下，但这个人偏偏不与他通力合作，而且他的权力还那么大，使人拿他没办法。

我们常常认为、随着一个人的地位在企业组织里不断上升，随着他的权力的增加，由差异和相互依赖造成的种种问题自然就会消失，或者即便没有完全消失，至少处理起来要容易得多。而上面那个例子表明，这些问题不仅没有消失和化小，反而随着一个人越往上升，权力空隙越大，综合企业里由于差异和相互依赖导致的种种问题往往在公司的最高层表现得最为激烈。颇具讽刺意义的是，在这里“成功”竟然意味着为了解决大多数复杂的问题，高层决策者有权做出错误决定，哪怕他的错误可能会断送某个人的前途，或者给成千上万的其他人带来不利影响。

30年前，能够跻身这种环境的人还很少，当时企业和政府部门的权贵们屈指可数，并且人们一眼就能看出他们的身份。今天当权者多得不可胜数，成千上万的人都受到这些问题的困扰，而明天要和这些问题打交道的人还更多。我们能否处理好这些问题将取决于我们如何把握高度复杂的领导工作对我们提出的挑战，以及如何应付这些挑战。我们需要学的东西还有很多。

## 二

现代企业中的领导者所面临的情况与所有经理、专业人员和技术人员的情形大致差不多，也就是说，他们也要依赖形形色色的上司（即使他是首席执行官，在他之上还有董事会）、部下、同事和企业外人员，这些人之间又存在错综复杂的相互依赖关系。作为上司，他/她被授予一定的常规权力，控制着一定的常规资源。但在最高层，由于工作性质所定，他所依赖的人的数量、这些人员之间的差异和他们纵横交错的依赖关系使他的工作难度远远超过了普通经理、专业人员和技术人员的工作。虽然这份工作给他带来了相当大的权力，相比之下，他的权力空隙也更大。

例如，一个中年总经理的职责通常包括：

1. 长期职责——确定企业的部分或全部目标、发展方向和优先考虑事项，包括决定具体干哪一件或哪几件事，如何获取重要资源。

2. 中期职责——对具体要办的事合理分配资源以实现长远的目标。

3. 短期职责——在具体办理过程中有效地利用人力、财力和物力资源，还要考虑企业的盈利。

要履行这些职责，一个中等企业的总经理要在诸多重要方面依赖上千人，乃至上万人。这些人中有许多是他的部下的部下，而更多的是一些非企业人员（如客户、供应商、工会官员等）。想一想，在一个企业里，大多数人在参加工作的头二、三十年里，他们的命运竟然被掌握在二、三十个人的手中，这真令人难以置信，难怪许多人更不敢想象要是他们不得不依赖上千个上司，真不知会是什么样的一种情形。

让我们举个简单的例子来说明这点。例如一个总经理有 5000 名部下，他

---

参看《华尔街日报》1982年6月11日星期五第一版上来利·萨拉蒙（Julie Salamon）的文章《大通曼哈顿银行是怎样卷入德赖斯代尔交易一案的》（How New York Bank Got Itself Entangled in Drisdale's Dealings）和《时代》1984年2月20日，61页的文章《代价高昂的玩笑》（Costly Caper）。

想每个月分别会见这些部下各一次，每人 15 分钟。假如他每天愿意抽出两个小时用于会见部下，再假如为了节省时间，他可以在一天之内全部接见完毕（这当然是不可能的，我们这样假设只是为了简化说明），他的工作日该有多少个小时？如果你的猜测是 24 个小时以上，那是绝对错不了的，实际上他的一天远远超过了 50 个小时。

有些人觉得这个例子有点夸大其辞，因为他们认为尽管总经理管辖的相关人员可能多达上千，但他/她真正依赖的不过就是那么十来个人，充其量百把个人。其余的人虽然对他也有用，但他们不足以对他的工作构成严重影响。持这种观点的人如果和大通曼哈顿银行（the Chase Manhattan）的经理们交换一下意见，他们就会改变看法。大通曼哈顿银行的经理们最近正忙着应付“德赖斯代尔事件”（Drysdale affair），这几位经理属下有 10000—100000 名员工，其中有 9 个低级职员——他们的办公间也在大通银行总部大楼的第三层地下室里——不知怎么地把事情搞糟了，造成银行 135000000 美元的税后收入被冲销。（《华尔街时报》称他们的行为“给银行抹了黑”。

如果企业首脑依赖的对象形形色色，人员繁杂，这将使他的工作更加复杂，一个总经理通常要应付来自两方面的压力，一方面是金融市场要求企业的收入每季度保持上升趋势；另一方面负责产品开发和企业发展的人员则要求企业应坚持给某些长期开发项目提供固定资金，并且不应该在乎这种投资给企业短期收入带来的影响。他要协调两方面的意见：一方面是客户要求提供迅速及时的售后服务，要求产品价格应该更优惠等等；另一方面他的生产和销售经理们又不无道理地担心这样做会超出预算，同时他们还要兼顾其他客户。他还要安抚一些资深经理，这些人认为那些咄咄逼人、晋升得很快年轻人对他们构成了威胁；同时他又要对那些资历较浅的年轻经理进行说服工作，因为他们认为那帮“已爬到权力顶峰的老家伙”是他们事业发展的绊脚石。各种各样的冲突没完没了。

天真者和世故者往往低估各类人员的复杂程度和管理这些人的困难程度。他们只从一方面去认识领导工作，认为这种工作的主要任务就是“最大限度地增长股东的财富”，或“大幅度提高销售量”等。他们完全不去考虑其他众多享有合法权利的客户和投资管理者，他们不知道总经理的工作就是要设法满足所有人的合法权利，这是一个十分艰巨但是又十分重要的任务。

当然，在处理这些问题时，总经理的权力亦不小，他的职务给他带来了资源和常规权力，但是正是这些资源和权力在某种程度上反而加大了工作难度，因为他在拥有权力的同时也接过了伦理和道德的重担。一个总经理的决策将对现在以及将来成千上万的人产生影响，因此他必须十分慎重。但是由于牵涉的人大多，人们彼此的利益冲突过大，而且复杂的技术将给人们带来许多难以预料的结果，要确定哪一个才是“最佳”决策十分困难。

举伦道夫·巴顿（Randolph Barion）为例。巴顿先生是帕克兄弟公司（Parker Brothers）的总经理。这家公司现在已属通用机械公司所有

---

参看戈登·唐纳德和杰伊·洛尔施合著的《高层决策》。

详细情况请参看斯滕格里维克斯和科特撰写的《帕克兄弟公司》（Parker Brothers），哈佛商学院企业案例第 9 - 480 - 047 号；1979 年 7 月 7 号的《华盛顿邮报》（The Washington Post）上发表的拉里·克莱默（Larry Kramer）的文章《帕克兄弟公司谨慎行事》（Firm Plays it Safe with Voluntary Recall）。

蕾莉牌妇女卫生棉——一案详细请参看《华尔街日报》1980 年 11 月 3 日的第一版上迪恩·罗特巴特（Dean

(General Mills)，帕克兄弟公司原是一家有百年历史的老牌公司，专业生产游戏用品和玩具，其中包括“强手棋”(Monopoly，译注：由2—6人参加，按骰子所掷点数走棋)。1977年，公司生产了一种新玩具，名叫“里维顿建筑拼板”，这种玩具很快便风行一时，每套售价将近20美元，当年就卖了近50万套。这对一个全年总收入不超过100000000美元的公司来说简单是一次巨大的成功。

1978年4月4日，巴顿先生接到美国玩具制造协会打来的电话，他被告之大约在三个月前，威斯康星州麦罗摩尼佛斯的一名8岁男孩因被里维顿建筑拼板玩具中的一枚铆钉呛入左肺而窒息身亡。这个男孩当时在家里正和弟弟在门厅里玩垒球，他嘴里含了一个玩具铆钉，突然之间他被卡住了。孩子的父母赶紧对他进行人工呼吸，但他仍无好转，刚把他送到医院，他就死了。联邦消费者产品安全委员会(Federal Consumer Product Safety Commission)在对这一事件进行调查后决定不对帕克兄弟公司进行制裁。巴顿被告之该玩具符合所有行业和政府部门规定的产品安全标准，造成那个男孩死亡的原因属于使用不当，于是他决定暂不采取特殊行动。

1978年11月16日星期四，巴顿接到新泽西州一家报社记者打来的电话，记者告诉他在新泽西州的凯尔尼，一个9岁的男孩也因被里维顿建筑拼板中的铆钉卡住而窒息身亡。巴顿到下个星期一才证实了这一报告并获得了详细情况，这个少年的死因与第一个孩子一样，同是因为铆钉呛入肺部。

巴顿又一次不得不做出决走。现在的事实是：一方面，两个孩子的死亡皆由对玩具使用不当造成，玩具仍然符合甚至超过了规定的安全标准，政府部门也未对他施加任何压力。在这个时候无论采取什么行动都是一笔不小的开支(例如从市场上全部撤回该产品会令公司一年的利润化为乌有，由此还会危及其它新产品的开发，公司与GM公司的关系将变得紧张，连工人的奖金和加薪都会受到影响)。但是另一方面，其他孩子的生命和公司的声誉也正受到威胁。

这个例子看似不多见，但是每年实际发生的问题远比这要复杂得多。P & G公司的Reily妇女卫生棉条一案便是一个极好的例子。还有其它一些影响不那么大的案例更是时有发生。在这些案例中，如果有关人士能够冷静地收集有关有缺陷产品的资料，不要急于做出决定固然是一条上策。但在现实中，各种压力和利害关系使他们很难从容行事，做出一个周全的决定。哪怕他没有充分可靠的信息他也必须立即采取行动，各方面的压力极易使“有道德感的人做出不道德的决策”——此话引自帕特里克·赖特(Patrick Wright)《通用汽车公司》(General Motors)一书中第四章的标题。

(顺便提一下，前例中的巴顿最终还是决定生命和信誉高于一切，他下令从市场上撤下了全部里维顿建筑拼板玩具。)

---

Rotbart)和约翰·普雷斯特保(John Prestbo)的文章《P & G公司的痛苦选择》(Taking Rely off Market Coot Proter & Gamblea Week of Agonizing)。

文章的原标题是《有道德的人如何做出不道德的决策》(How Moral Man Make Immoral Decisions)节选自J·帕特里克·赖特(J. Patrick Wright)的《在晴朗的日子你可以看见通用汽车公司》(on A Clear Day You Can Set General Motors)。

参看《在晴朗的日子你可以看见通用汽车公司》。

### 三

尽管成功的经理们在其职业生涯中期已拥有相当大的权力但是由于他们所处的特定环境，他们仍常常感到自己处处受挫，没有足够的权力有效、尽责地履行职责，不能真正发挥领导作用。就像前面举的那个金融服务公司的新总经理一样，有些人虽然当上了首席执行官，拥有一切资源和权力，他们仍然缺乏解决重大问题必需的权力。

出现这类权力问题的原因有很多。有时候——特别是在一个人职业生涯的初期——有的人一下子被提升到一个他们不具备相应能力的高层职位，这时他们必然表现不佳，而且常常滥用权力。

下面这个案例取自一个小型生产公司，该公司曾一度在其同行业中排名第一。1974年当我对它进行调查时，我发现它正处于艰难时期。我在调查中还发现公司的衰落始于一位已经去世的前总经理的任职期间。那个人以前是销售部经理，后来当该公司的创始人退休时，他被那位创始人任命为总经理。公司的创始人膝下无子，一直把他当作自己的儿子对待。虽然过去的事现在难以说清，我们不知道他是在一种什么情形下接管公司的，但事实表明他的情况有点类似上一章中我们举的那个金融服务公司的年轻经理，他也是接受了一份超出了个人能力范围的工作。以前他一直干的是销售，从来没有负责过全面管理工作。他的工作从不需要他与上百个员工打交道，也不需要他懂得生产技术或会计学。现在身为总经理后，为了便于管理，他首先没经过正式程序便对公司进行改组，改组后他的直接部下不是那6位副总经理，而是二十多位人员，其中大部分人是那6位副总经理的部下。虽然这一变动最终给公司造成了很多严重问题，但是至少他可以在几年内不必过分依赖他的两位主要副总经理（一位负责市场营销，一位负责生产）。同时在公司的销售利润率下滑时，他竟然放弃了公司的发展和赢利目标。他还采取了其它一些做法，错误地利用权力来减少工作中的各种相互依赖关系，以致于后来发展到了他几乎无法管理这些人事关系的地步，在6年的时间里，他的一系列做法使公司大伤元气。

即使是那些在职业生涯初期起步顺利，工作富有成效并且也有责任心的人也容易在权力的运用过程中栽跟头，一个恰当的例子就是约翰·迪罗雷恩（John De1orean），约翰在通用汽车公司（GM）工作的头15年里一直被认为是一位极有成效（大多数人这样认为）和成功的经理。但是后来当他想建立迪罗雷恩汽车公司的梦想破灭后，他采取了一些在世人看来明显是滥用权力的做法。

在某种程度上，滥用权力现象的产生多半是因为一些已获得成功，并且颇有抱负的人不愿对别人说：“不，谢谢你，我想我创建自己的公司的条件还不成熟”，或者：“我想我还没准备好出任我自己公司的总经理。”事实也的确如此，一些能力出众、事业成功的经理们在有了多年的成功经历之后便容易滋生一种“我无所不能”的心态（迪罗雷恩肯定也是这么想的）。这种心态有时会使他们在个人事业发展到顶峰时陷入麻烦，尤其是当要“无所

---

参看《总经理》142和143页。

该部分叙述取自路易斯·克拉尔（Louis Kraar）的《罗伊·阿什在AM公司的悲欢史》（Roy Ash is Having Fun at Addressogrief—Multigreef）一文，1978年2月27日的《幸福》47—52页；《国际AM公司：技术告急》（AM International：When Technology Is Not Enough），1982年1月25日的《商业周刊》62—68页。

不能”的他们去管理一个全新的大公司或从事一个新行业时。

这种情况的一个典型例子就是罗伊·阿什（Roy Ash）。在他职业生涯的早期，阿什曾帮助把立顿实业公司（Litton Industries）建成“美国企业界的明星企业之一。”后来他去了华盛顿，在那儿，萌发了成立一个管理和预算审计局的念头。再以后他花了一段时间处理自己的一些金融业务，然后打算写本书，这时他又想重操旧业，干点管理工作，于是他就到了国际印刷设备公司（Addressograph-Multigraph，现在称为 AM International）。

AM 公司是一家以克里夫兰为基地，专门生产办公用机器的生产公司。在 70 年代中期，它的年收入约为 600000000 美元。由于它的主要产品系列受到新的竞争对手——如施乐公司（Xerox）IBM 和柯达公司（Eastman — Kodak）——的挑战，至少有一部分董事认为公司需要“转向”。一位董事把他们的想法告诉了一个投资银行家，这个银行家后来又向阿什谈到了此事。阿什仔细研究了一些数字后认为他可以在这家公司大干一番事业，于是他花了 2700000 美元买了 30 万股 AM 公司的股票，并且接受了 AM 公司董事会的请求出任公司首席执行官。

同其他初任高级职务的人一样，阿什也具备一些起码的有利条件，他现在既是公司的首席执行官，同时还是公司最大的股东。来公司前他就已经名声在外，他为人聪明，在立顿公司和华盛顿的多年磨炼使他经验丰富，技能出众。

阿什很快查明了公司的一些基本问题，随后以一种几乎完全符合教范规定的方式投入工作。他的一系列做法的确非常规范化，在他接管 AM 公司一年半后，《幸福》杂志仍发表文章对他大加赞扬。我的一位在麦金西（McKinsey）咨询公司任职的朋友认为阿什面对接管 AM 公司这一挑战所采取的做法非常高明，他常常把这篇文章推荐给向他咨询如何在大型企业实施改革的客户，就连我也有一次在哈佛商学院开设的一门课中用过这篇文章。

《幸福》杂志的这篇文章写于 1978 年，1981 年初，AM 公司董事会便把阿什解雇了。原来，在阿什任职期间，公司的销售额增长过慢。公司 1978 年的销售额是 666000000 美元，1981 年仅增长到 857000000 美元。公司 1978 年的薄利是 21000000 美元，1979 年却降到 12000000 美元，1980 年又降到 6000000 美元。1981 年的亏损额竟然达到 250000000 美元，而公司的同期债务却由 92000000 美元猛升至 250000000 美元，资产净值由 218000000 美元下降到 14000000 美元。

《企业周刊》（BusinessWeek）最近发表的一篇事后分析报道并没有批评阿什的基本策略，人们也一致认为阿什的那套做法十分“对症”。但是，援引公司的一位资深经理的话来说：“管理阶层决定转向是无可指责的，但是他们在执行决策的过程中却有许多让人可指责之处，这些才是公司搞成一团糟的原因。”

虽然罗伊·阿什初到 AM 公司时拥有那么多的有利条件，但他缺乏两个最基本的条件：他缺乏对产品、技术、市场和有关人员的深入了解，他还缺乏与相关人员的良好的合作关系，这就使他的计划无法顺利实施。虽然按照今天的标准来看，像 AM 公司这样的规模并不算太大，但是对于管理者来说他应该了解的信息和人员情况一点也不能减少。没有这些权力源，就无法有效实

施改革计划。即使是在一个小公司里，要想从头开始建立权力基础都必须要花相当长的一段时间，这也是为何公司的高层人员极少横向流动的主要原因之一。（这和我们从企业报刊上得来的印象完全不同。）

#### 四

在一些选择了自己力所能及的工作并且起步也顺利的经理中也常常出现权力问题，这是因为他们所处的复杂环境给他们在进行战略选择和战略实施过程中设下了许多容易误入的陷阱。

几乎所有企业的经理都以谋求稳步发展为他们工作的最主要目标之一。这样做的原因是资源的不断增加将使他们更容易管理众多各种各样的关系。有了发展，就有了更多的就业机会，他们就更容易处理好与员工的关系。发展可能使股息增加，股票上涨，他们和股东的关系也会改善；发展还意味着必须获得更多的原料供应——不论是以购买的形式获得，还是以租借形式获得，这样也使他们与供应厂商和银行的关系得到改善。

新兴企业多以扩大产品和服务的市场来谋求发展。但是一段时间以后，当市场达到饱和状态之后，它们就只有以挤垮竞争对手的方式来谋求进一步发展，然而这种方法既难成功又有风险，因此多样化经营变得势在必行。企业可以通过内部开发和兼并来形成多样化经营，这就是说必须增加新的产品和服务。

经营多样比加大了人员之间的差异，加重了他们彼此的相互依赖，使高层管理工作更加复杂。经营项目太多，上马太快，会使一个称职的管理者在工作中抓不住缰绳，但是由于多样化经营——特别是通过兼并形式产生的一一使销售额和利润升上去了，因此由管理者不称职的行为所造成的问题要到许多年以后才能被认识到。

一般说来，选择了经营极端多样化的公司——这种公司被称为联合大公司（conglomerate）——其成绩大都不如一般公司好，这并不奇怪，而无独有偶的是那些在60年代末和70年代初大搞企业多样化经营的公司现在都在收缩阵线。

美国无线电公司（RCA）所走过的历程充分说明了这种做法的利弊。1966年，戴维·萨尔诺夫将军（General David Saraoff）在把RCA建成一个拥有10亿美元资产的公司后宣告退休了。当时这家公司从事的只是一些相关的电子产品行业，但它的资金非常雄厚。15年后，当RCA兼并了食品、房地产、汽车出租、新闻出版、金融和家俱等企业后——后来它又将大部分企业卖掉了——公司的利润比起1966年仅增加了10%。此外，管理阶层的人员变动非常大，据报道企业环境“高度政治化”。

如果说谋求稳步发展是战略选择的一个陷阱，那么公司所处的多变环境则成了战略实施的陷阱。今天几乎没有哪个企业是在稳定的环境中发展的。竞争对手不断推出新的产品和服务；日新月异的技术发展使昨日还令人

---

参看鲁梅尔特（Rumelt）的《战略，组织和经济行为》（Strategy, Structure, and Economic Performance），哈佛商学院1974年出版。

选自《美国无线电公司：另一位大师》，（RCA: Still Another Master），见《商业周刊》1981年8月17日80—86页和RCA年度报告。

参看科待和施莱辛格的《变革策略的选择》。

兴奋不已的产品和生产流程转眼即被淘汰；政府的法令也在朝令夕改；原材料卡特尔（cartel）时而结成联盟，时而又解散，造成供应价格大幅起落；利率和股票价格的波动也在不断改变财务成本和多种财务形式的相对优势。

当外部环境发生重大变化时，企业必须首先从内部进行适应性改革才能处理好企业外部的各种关系。要进行内部改革自然会遇上阻力，如果企业的最高管理层不能有效地引导改革进程，很可能就会引发权力斗争，致使企业经营水平下降。

下面我们来看一个典型的例子。这是一家中等规模的高技术公司，它在60年代初曾一度是该技术领域的领先者。后来，随着主要顾客（由海军变为空军）和工作性质（由从事高技术研制变为超高技术的研制）的变化，企业的性质也发生了变化。1963年，为了赢得一份合同，公司总经理应空军方面的请求——实际上是要求——不按常规企业组织程序来履行合同，而新成立了一个专门的计划处。空军方面认为，为了便于协调和控制这个合同项目，以及今后一些高级开发项目，公司有必要进行这种机构改革。

有关新合同的研制工作开始后，总经理不顾负责工程设计和生产的两个副总经理的强烈反对坚持成立了这么一个计划处。当计划处的负责人——也就是那个因为这项合同而被任命为经理的人——准备组成一套人马开始履行合同时，却发现工程部的许多经理对他采取了强烈的抵制行动。负责工程设计的副总经理有一次甚至说：“据我所知，工程部门历来都是负责所有产品的技术设计，并且今后仍将如此……我认为你提出今后所有与顾客的联系需经计划处统一管理的做法毫无必要，而且也行不通。”

随后，新成立的计划处与原来各职能部门，尤其是与工程部的冲突便没有断过。公司既逾了工期，费用也超出了预算计划。空军方面变得不安起来。到1964年11月时，公司的费用已超出原计划的30%，超过合同规定期限已4个月，它遭到了可能成为它们最大的客户的空军方面的激烈批评。

在企业为了适应外部变化而对自身进行机构整改的过程中经常出现上述问题，时至今日，更为常见。我的一位在斯坦福大学任教的同事杰夫·普费弗教授（Jeff Pfeffer）曾对我讲，当他在经理培训课中引用这个案例时——在案例中给这个公司换了一个假名，叫联邦雷达公司——有一半的学生都认为公司最后的结局是由公司内部某个事件导致的！

因适应外部变化而引发的问题和在战略实施过程中易犯的错误其实皆可避免，关键在于领导者要有长远考虑，对将来必须要进行的改革要敏锐，要能正确判断什么时候可能遇上阻力，以及出现这种阻力的原因是什么，还要制定一个周密的、切实可行的计划来减少或克服阻力。

50年代中期 Stop & Shop 的经理们为改变某些管理行为而采取的一些做法就是一个值得借鉴的例子。Stop & Shop 是一个超级市场联营集团，总部设在波士顿。自第二次大战以来，行业发生的一系列变化以及它们自身的发展使它的经营毛利逐年下降。经理们认为，阻止毛利继续下降的唯一办法就

---

选自 L.华莱士·克劳森（L. Wallace Clausen）、阿尔弗雷德·G·扎波拉（Alfred G. Zappola）和 J·斯特林·利文斯顿（J. Sierling Livingston）合写的《联邦雷达公司》（Federal Radar Corporation）。

1968年扬克洛维奇（Yankelovich）、斯凯利（Skely）和怀特（White）在举行的一次民意测验中发现，70%的人认为“企业是在力图使公司的利益与大众的利益相结合。”但是在1977年向人们问到这同一个问题时，待上述意见的人只有15%，参看《企业周刊》1979年5月14日的报道。

是在某些决策行动上实行“权力下放”。这种权力下放的这种做法要求一些管理阶层的人员改变他们原来的许多做法。主管部门意识到这一举动将牵涉到许多人，尤其是许多老职员不会轻易接受这种变革，于是他们采取下面一系列措施来减少和消除各方阻力：

1. 他们对公司的正式组织结构进行改革，首先在管理阶层的低层设置了一个新的、权力更大的管理职位（即商店经理。）

2. 他们又进行了一系列人事改革。例如。他们把参与问题分析和改革设计的经理安插在一些重要岗位，让他们去负责领导改革的实施。

3. 他们建立了新的信息管理体制，定期向下级经理提供工资额、库存清单和其它一些资料。

4. 他们为受改革冲击最大的经理开办培训课。

5. 他们还定期召开各种小组会，这些会还是针对那些受改革冲击最大的经理们而设计的，目的在于帮助他们适应改革了的形势，实际上是形成一种压力，最终使他们放弃抵制行为。

通过公司最高层管理人员的密切监督，这些措施得到了实施，公司顺利地完成了改革，最终跟上了行业的变化和发展。公司的营业毛利在经过连续5年下降后开始回升，并且连续几年一直保持上升的势头。

## 五

作为一个经理，要想在复杂的企业环境里以负责的态度和有效的方法解决他面临的各种问题，他首先要对企业内的各种关系有一个十分清醒的认识——即本书第二篇中提到的三种关系，并且还要具备处理这些关系的高超技巧；其次，他还应该有一个良好的事业开端，惟此才能掌握足够的权力来对付领导工作的严峻挑战；同时，他还应该了解自身的局限性，特别是当他要做出重大战略性决策（如搞多样化经营）和实施重大改革时；最后，他的决策要符合道德规范。

有关企业的社会责任和企业道德的讨论往往到最后就变成一种批评或表扬会，人们把某些提出来批一通，说它们“干了坏事”，然后又表扬另一些公司，说它们“干了好事”。现在大多数人都认为我们需要的是有更多把人的利益看得高于赢利的高级管理者，现实就是这么一回事，一切就是这么简单。

在现代企业中的高层管理工作中，有效的领导不仅仅是“做好事”，它需要决策者做出符合道德规范的**判断**。也就是说，首先要考虑**所有**会受到公司的行为和决策影响的人和团体，其中，大部分人受的影响容易被察觉（如大客户或股东），但有些人受到的影响不容易被人们察觉（如生活在一条河的下游地区的人们饮用了河的上游地区一家工厂排出的废水，这些人受的影响就不容易被厂家了解）。其次，决策者还必须了解人们的利益所在，对这个问题不能仅从经济角度去考虑，而要全方位地考虑。最后，决策者还必须能够估计公司的决策会给这些人先后带来哪些后果。

在我认识的所有真正伟大的企业和政府领导人身上都看到了这些品质和能力，从某种程度上讲，正是这些能力才使他们有利于他们的同行——那

---

本案例的事实来自以下三个主要方面：a.《CBS：权欲难满》（CBS：When Being No 1 isn't Enough），见1980年5月26日的《企业周刊》128—132页。

些人固然也有能力，但却稍微天真或世故了一点。他们才表现出了真正的领导风范。

## 第九章 领导生涯的晚期——大方让权

如果今天的一切机构真正是服务于民，那么机构的领导者不光要能够担负起这种领导职责——如前几章所述，而且还能够并且情愿在恰当的时刻放弃权力。

凡在现代机构中担任领导职务的人到了 60 至 70 岁时便被请求引退——找一个继任者，然后把工作移交给年轻的一代。然而许多人由于多年来大权在握，曾经叱咤风云，一时难将权力拱手相让，有些人更是不愿放弃权力，这样就给管理工作的连续性带来很大问题。

—

1946 年，45 岁的威廉·S·佩利 (William S. Paley) 担任哥伦比亚广播股份有限公司 (CBS, INC)<sup>\*</sup> 的董事会主席兼首席执行官，在随后的 20 年里，他把一个年收入不到 100000000 美元的公司办成一个年收入近 10 亿美元的集通讯和娱乐业为一体的巨型公司，他还在无线电广播集团内——这是公司的核心——创建了世界上最负盛名、最有影响的电视网。

1966 年，佩利 65 岁了，但却没有退休。尽管哥伦比亚广播公司有一条强制性退休法（但董事会因为佩利的缘故而未做强行规定），尽管佩利已选出弗兰克·斯坦顿 (Frank Stanton)，一个极受人尊敬，也非常称职的人作为他的继任者，但是佩利就是不退休。斯坦顿当时已 58 岁，担任 CBS 总裁已超过 20 年，可是佩利就是不引退，也不把最高层主管的头衔授予斯坦顿。

1969 年，一个在 CBS 公司服务 20 多年的老职员约翰·A·施奈德 (John A. Schneider) 被任命为公司常务副总裁，此时许多人相信当斯坦顿到 1973 年满 65 岁时，董事会会对斯坦顿一定会像对佩利一样，也不会强迫他退休，而任命他为董事会主席，然后将施奈德提为总裁。结果并非如此。

1971 年，施奈德离开了 CBS，据佩利说“他没把事情搞好，杰克（译注：约翰的呢称）的专长和知识在于广播业，作为一个复杂企业的管理者，他发现自己很难处理好复杂的业务和进行金融决策。”于是，小查尔斯·T·爱尔兰 (Charles T. Ireland) — ITT (国际电报电话公司) 的一位研究兼并问题的专家——被调来顶替施奈德，当斯坦顿的继任者。但是 6 个月后，爱尔兰因心脏病发作而去世。

1972 年，佩利正式放弃了自己退位、让斯坦顿担任董事会主席兼首席执行官的打算。他后来曾写道：“我退位也不解决问题，于是我行使我的最高权力使我继续任职，弗兰克无疑很失望。”此时，已经 71 岁的佩利把斯坦顿任命为董事会副主席以便为他 73 岁时退休做准备，同时从国际纸业公司 (International Paper Company) 调进阿瑟·R·泰勒 (Arthur R. Taylor) 担任总裁。泰勒在接受任命时年仅 36 岁，他在国际纸业公司工作才两年，在此之前他在第一波士顿公司 (First Boston Co.) 当了 9 年的副总裁。

1976 年，CBS 广播部在各大广播公司之间展开的黄金收视率大战中落到 ABC (美国广播公司) 后面，位居第二，ABC 公司的一位名叫弗瑞德·西尔弗曼 (Fred Silverman) 的年轻的节目编排“天才”取得了前所未有的成绩，

---

<sup>\*</sup> 尔街时报》1980 年 5 月 23 日 48 页上登载的约翰·库尼 (John Cooney) 的文章《佩利解雇巴克引发了一个有关公司前途的问题》(Paley's Dismissal of Backe as CBS Chref Raises Question About Concern's Course)。

整个 NBC 或 ABC 没有人是他的对手。此时已是 75 岁的佩利对此做出了异常强烈的反应，他解雇了泰勒，换上约翰·D·巴克（John.D.Backe）。巴克时年 46 岁，他是 1973 年来到 CBS 的，此前曾在西尔弗·伯德特（Silver, H. Dett）公司和 GE（美国通用电气公司）担任高级管理职务。

在 1976—1979 年间，巴克使 CBS 的年收入从 22 亿美元上升到 37 亿美元，并从 ABC 手里夺回了黄金收视率第一的地位。据《企业周刊》报道，他正开始准备使 CBS 进入“一个通讯新纪元，在这个新纪元里 CBS 技术的迅速发展使它有希望在 80 年代独领风骚”。巴克的一系列做法给董事会成员留下了深刻印象，使他赢得了 CBS 各分公司的尊敬。可是在 1980 年 5 月 8 日那天傍晚，78 岁的威廉·佩利把巴克给解雇了。随后不久，他宣布 55 岁的托马斯·怀曼（Thomas Wyman）——原绿色捷安特公司（GreenGiant, CO.）的首席执行总裁——将担任 CBS 的总裁兼首席执行官。怀曼在担任绿色捷安特首席执行官前曾在宝丽来（Polaroid）公司干过，他加盟 CBS 是被其重金所引诱，包括先期付给他一百万美金以及连续三年每年以补偿金形式付给他 80 万美元。

我第一次见到怀曼先生是在 1981 年 11 月，他刚兴起召集 CBS 的 50 多名高级主管人员每一季度召开一次例会——这在 CBS 还是前所未有的事。11 月份那次会议的讨论议题是“职业发展”，CBS 的一些主管人员似乎担心公司在提拔下一代经理和专业人员起来让他们去管理更大、更复杂的公司方面做得还不够。我被邀请去谈谈我对这个议题的看法（佩利先生不在场），主管企业人力资源（译注：有关人力资源开发、职务开发、员工培训等事项）的负责人在介绍我时提到我曾写过一篇题为《管理你的老板》的文章，他说他准备把这篇文章送一份给怀曼先生，在场的人都笑起来但笑得很紧张。

威廉·佩利一直到 80 岁生日过后才迫于压力十分不情愿地宣告退休。

## 二

或许让权问题最常见的现象是某个主管人形式上“退休”，但实际上没退。就是说，他（她）正式把指挥权移交给了别人，但却不从台上退下。或者他（她）只是短期退出，旋即又复出。

一个典型的例子要算锡德尼·格罗斯曼（Sidney Grossman）了。格罗斯曼先生于 70 年代末从费城一家小型保险经纪公司的主管位置上退下来，他把公司传给了他的儿子，然后自己搬到佛罗里达去了。以后，据《华尔街日报》报道，“在接下来的两年里，他不断给他的儿子打电话，向他抱怨，检查他的工作，或者就是和他聊天”<sup>4</sup>。

更明显的例子是亨利·福特（Henry Ford）二世和哈罗德·吉宁（Harold Geneen）。福特多年曾一直保证自己要在 60 岁生日那天或者在此之前退休。据他在 1979 年对他进行的一次采访中说，尽管“没人相信我说的话”，但是他准备就在当年，他 62 岁那年“交出福特公司的大权”还说他这次决意要彻底退出。“一旦我放弃最高层主管职位，我将不在任何委员会任职，我也

---

<sup>4</sup> 《华尔街时报》1980 年 5 月 23 日第 2 页上登载的约翰·E·库尼和劳伦斯·英格拉西亚（Lawrence Ingrassia）的文章《CBS 任命怀曼顶替巴克担任总裁》（CBS Names Wyman to Replace Backe as the President）。

摘自刊登在《华尔街时报》1980 年 8 月 21 日第一页上的《欲罢不休》（Top Executives Find the Going is Toughest When It's Time to Go）。

不出席任何有关政策和战略决策或产品等等之类的会议，我和公司将不再有任何联系。”

福特真的在那年把公司交给了菲利浦·考德威尔(Philip Caldwell)，许多人对此颇感意外，而且他甚至搬出了汽车世界总部大楼(玻璃大厦)，搬进了底特律文艺复兴中心的一个办公套房里——这片临河的楼房是他帮助开发的。但是他并没有完全断绝与公司的联系，他仍然是董事会成员，仍担任财政委员会主席这一实权职务。1981年，当福特公司宣布它当年连续第二次亏损时(那年一共亏损10.6亿美元)，福特“悄悄地搬出他在文艺复兴中心的套间”，然后，据《幸福》报道，搬进了“玻璃大厦附近两幢一模一样的办公大楼中的一幢，在那儿他便于就近进行幕后操纵”。

吉宁的例子更富戏剧色彩。吉宁在掌管ITT公司大权近20年后，于1978年被董事会逼迫离职，只担任董事会主席。据《华尔街日报》报道，董事会“担心联邦法院可能会指控吉宁先生在1973年关于公司是否参与中央情报局在智利的活动一案的参议院听证会上做了伪证”。于是董事会选中莱曼·汉密尔顿(Lyman Hamilton)来顶替他那一角。汉密尔顿此前是公司的财务主管，一向被人们认为是“丑闻不断的ITT里的‘清白先生’”。虽然汉密尔顿对此项任命略感意外，但他很快就上任了，吉宁只能垂头丧气地在一旁作壁上观。

1978年3月，司法部撤销对吉宁在智利一案中做伪证的起诉。“从那时起”，据吉宁的一位朋友说，“汉密尔顿就死定了”。事实的确如此，还不到18个月，ITT董事会便要汉密尔顿辞职。显然是吉宁对汉密尔顿的管理方式不满意，而且汉密尔顿还不听他的建议，于是吉宁对董事会进行游说。据有些人说，他对董事会说“要么汉密尔顿，要么是我”。董事会大部分成员都是吉宁以前任命的，他们当然选择了吉宁。

汉密尔顿走了之后，公司征得吉宁的同意后任命47岁的第一副总裁兰德·阿拉斯科格(Rand V. Aiaskog)为总裁兼最高层主管。这之后不到6个月，吉宁便以董事会主席的身份告退，把全权正式移交给阿拉斯科格。但是不管退休还是不退休，他都没有真正淡出商界，他仍在董事会任职，并且还让公司给他签了一项每年付给他50万美元咨询费的合同，一直支付到1985年底。据《企业周刊》1980年12月15日发表的一份报道，“吉宁经常与阿拉斯科格商榷”。ITT一位前高级董事这样评论吉宁，“有些人会说吉宁不再有权了，但我要说他绝对有权，而且权力还相当大。”

到写这本书时，年已72岁的哈罗德·吉宁虽然早已正式退休，却仍然是ITT一个相当活跃的人物。

### 三

人们——尤其是天真的人有时对这些问题感到难以理解，大多数人都盼望退休，这些人怎么竟然不愿退休呢？世故者觉得他们不退休的原因很明显，有哪个正常人愿放弃一个有权有势的职位呢？

仔细观察一下这些人的处境，我们还可以发现一些更微妙的原因。首先，

---

参看《亨利二世之后的福特公司》(Ford After Henry)，(《商业周刊》1979年4月30日，第62—72页；《迪尔伯恩·贝肯思：亨利福特二世又回来了》(Dearborn Beckons: The Return of Henry Ford)，《幸福》1982年3月22日。

当你在某个公司工作了 30 年、40 年，甚至 50 年后，你常常把自己和公司看成是一个不可分割的整体，并把全付身心都交给了公司，由于这种自我和感情的高度介入，一想到退休就像是遗弃自己的孩子，或者把自己身体的某部分交给别人去处置，就是说，这是无法令人想象的。

这种过分的自我介入在企业家中似乎极常见——因为他们成功地创建了公司，或者从别人手里接管一个公司，然后把它发展成今天这般规模（如吉宁一例）。这种现象在家族企业中也很普遍，公司大门上写着你的名字更会使你觉得你即公司、公司即你（如福特一例）。

另外有些人不愿退休是因为工作是他们生活的全部内容，工作给他们带来满足感。许多成功人士发现他们的大部分时间和精力都投入到工作中了，事业成功只会促使他们付出更多的时间和精力，而这种付出又给他们带来更大的成功。如此循环往复，到了退休时他们便给自己制造了一个大问题：退休后无事可干，或者找不到有意义的事可做，这些人便把退休看成死亡，因此极不愿意退休。（这种态度并非完全不合情理，多年来已有许多这方面的报道，那些以工作为生活中心的人退休后不久便溘然去世。）

还有一个使一些人难以交出权力的原因是他们个人的财产和企业密切相关，他们找不出令他们信任的人，可以把他们的全部家产托付给他去管理。企业家和家族企业经营者常常把自己的大部分财产，有时甚至全部财产都投入到公司里，无怪乎这些人都是些刚愎自用的经理，不善于寻找接班人。因此到了 60 岁或 70 岁时，他们仍在担心退休会带来数百万美元的损失。

原因可能还有许多，但意思已经很明白了。权力使人们不愿退休，但是当外界压力增大并迫使他们不得不退时，这些权力有时会使正直的人做出对公司或某些人极具破坏性影响的事来。

大约 10 年前，我遇到这样一个极具悲剧性的例子，受影响的是一个中等规模的服务性机构。一位 72 岁的先生已担任该公司的董事会主席兼最高层主管达 15 年多，不过，这个故事的主角并不是这位先生，而是公司的东海岸分部的一个年轻经理。

这个年轻经理一心只知成功，读书时他的功课便很出色，从商学院毕业后，他每两年晋升一级。就在他 34 岁生日刚过，他便被任命负责公司的第四大分公司，他的家人和朋友都估计他会继续一帆风顺，他自己也这么认为。

1973 年 6 月，在一次会上，董事会主席特别向他强调要保住某个客户，当时他觉得这个会开得有点奇怪，因为那个客户与公司的生意仅占公司全部生意的 0.5%，过后他很快便把这事给忘了。那年 9 月，他领到了他到公司以来最少的一份奖金。开始他以为肯定弄错了，因为在上一年里，他领导的分公司销售额增加了 15%，同期利润增长 11%，他手下的一些人员为此被晋升一级，他们还增加了一种新的服务项目。后来他从总裁那里证实了这不是一次错误——最高层管理部门“对他没有特别关照他们特别关心的某个客户感到失望”，现在那个客户正准备中止与公司的业务往来。

这个年轻的经理试图解释在他看来是非常明显的原因：那位客户对公司并不重要，如果他只一味满足最高层管理部门的要求，这种行为对公司来说必然是弊大于利。总裁当即明确表示他对他讲述的理由不感兴趣；他关心的是按董事会主席的意思去做，要保住那个客户。

那位经理当即想辞退。但是过后越想，他越觉得这一做法不可取。他反复考虑了一些令他烦恼不已的问题：他将如何向别人解释他辞职的动机？如

果他去了，他目前的上司会对新来的人说他些什么？如果再这样下去局面搞糟了，会给他的前途产生什么影响？给对他寄予厚望的家庭又会产生什么影响？接下来他担心是不是董事会主席掌握了一些有关那个客户对公司的重要性的信息，而他却不了解，他是不是太自负、太不敏感，对公司不忠诚？毕竟对上司的要求更敏感又有什么坏处呢？他不是也在某些情况下要求他的部下干过一些他们认为毫无意义的事吗？既然上司已经给他下了命令，他还在等什么呢？

1974年10月，他便开始实施一系列决策，把他和部下的工作重心从其它客户那里转到这位客户身上。他力图设法兼顾公司其它方面的效益，使之不受损害，但有时难以两全其美。例如，他曾因为太忙而忽略了三个员工培训规划；为了拢络那个客户，他还从预算中拨出相当大一笔款项用作“招待费”。当他的一名部下对他的做法提出质疑时，他就把他给调走了。他对自己的做法解释为是对公司最大利益的考虑，但他心里颇不是滋味。

1975年，这位年轻的经理离开这家公司，接受了原公司竞争对手的一份更吸引人的工作。在那之后不久，他才清楚他原先上司的真实意图。

原来，原先那位董事会主席已经两次推迟退休时间，一次是他65岁时，另一次是他70岁时。在1973年和1974年，好几位董事会成员向他施加压力，要求他退休，他们认为他已不再能胜任领导工作了。为了取得董事会成员的支持，他向他们指出连续20年来，公司每年都能成功地拉来5家客户，这在他们这个行业可不是一件寻常事。后来当他听说这5家客户中有一家可能马上要中断与公司的业务后，他立即行动起来，给那位年轻经理的工作造成很大的影响。于是，就有了上面那出戏。

在这种情况下，董事会最终还是在他75岁时让他退休了。但是没人知道在他退休前他还干下了那些有损于公司客户和雇员的事，我们也无法知道这些问题造成的社会影响有多大，但是肯定是不会小的。

#### 四

在现代机构中，领导者完全可能避免他们职业生涯晚期所面临的种种问题。每年都有不少大人物光荣引退——大卫·洛克菲勒和通用电器公司的雷吉·琼斯（Reg Jones）便是极好的例子。还有一些，如联合碳化物公司前最高层主管威廉·S·斯尼思（William Sneath）加利福尼亚美孚石油公司前最高层主管哈罗尔德·J·海恩斯（Harold J. Haynes）和超级瓦卢店股份有限公司的杰克·J·克罗切尔（Jack J. Crocher），都是在法定退休年龄之前就引退了。当克罗切尔在57岁引退时，他解释说：“在我任职期间的行为使公司相得益彰，但是现在我认为公司需要一个管理方式比我更有条理的人，迈克·里德（Mike Reece）（他的继任者）在今后10年里将是一个比我更合适的人选。”

为了使继任者顺利上任，首先必须事先进行大量安排。那种等到离法定退休年龄的最后期限只有几个月了才一阵急抓的做法是行不通的。选定和培养一个接班人通常需要花几年的准备时间，其间领导者还要安排好自己退休后的一切事宜，并保证权力平稳过渡。

谈到选定和培养接班人，下面有一个例子。卡特·霍利黑尔（Cortez Hewley Hale）商场股份有限公司的最高层主管爱德华·W·卡特（Edward W. Carter）在选定菲利普·M·霍利（Philip M. Hawley）当接班人时，

他已对霍利有了将近 20 年的了解。20 年前，当他第一次见到霍利时，霍利还只是另一家公司的一名采购员。因为他的能力给卡特留下了深刻的印象，卡特便把他招聘到公司，然后把他调到 CHH 的各个分部让他得到锻炼，并鼓励他去深造，取得高级管理学位，学习费用由公司负担。在让他接班的最后准备阶段，卡特和他的董事会甚至在公司的名字中加进了“霍利”。

成功地引退还包括对退休后的生活要有周密的安排。有些人认为退休后的生活不外乎就是把家安在亚利桑那州，最好附近就有一个高尔夫球场，离一些老朋友很近，要想乘飞机去看看儿孙们也很方便。或者退休后培养一点年轻时无暇发展的爱好（丘吉尔退休后的爱好之一就是绘画）。但许多功成名就的领导者却把退休后的生活看成一种与企业完全不同的崭新生活，他们将继续在这种生活中行使权力，扮演领导角色。

我第一次见到雷金纳德·琼斯（Reginald Jones）时，他从通用电器公司退休已经一年，但仍一如既往地活跃，他身为十几个董事会的成员，还参加了许多其它活动。一些退休的主管干点咨询工作，另一些不愿再搞企业管理，便从事一些社区、市政或慈善活动，例如比阿特丽斯食品公司（Beatric Foods），公司的首席执行官拉斯马森（Wallace Rasmussen）于 1979 年退休后便加入一个州立监狱的董事会，据报道他从这项工作中获得极大的满足。

最后，成功的引退还要保证公司平稳过渡。我亲眼目睹这些成功引退的例子都有如下特点：

1. 有关主管在正式退休的 2—5 年前便开始向继任者移交职权。
2. 同时他们开始着手准备自己退休后的新生活，而不是事到临头才做准备。

3. 公司的过渡是循序渐进的，没有陡然的突变需要人们去重新适应。或许，要保证上述步骤实施的最好方法是让人们心目中有这么一个概念，即这些事终将发生。除此之外，如果现代机构的每一位领导者在 55 岁或 60 岁时能够站在镜子前，对着镜中自己的眼睛问自己是否**真正**做好了退休的充分准备，问问自己：

- 为了公司的利益，我必须，或应该，什么时候从领导岗位上退下？我对自己退休有何感觉？如果心里不愉快或者不愿考虑退休，为什么会这样想，是因为工作给了我生活的最大满足？还是我的自我都被工作吞噬了，或者是还有其它什么原因？

- 我是否真正清楚公司需要什么样的人接我的班？我有没有认真系统地培养过这个人，使他的管理水平至少和我一样？

- 如果没有这样做，原因是什么？为了尽快开始培养接班人，我需要做哪些事？

- 我是否认真考虑过退休后哪些活动能真正给我带来满足感？

- 我是否采取了措施来开始加强这些活动？如果没有，是因为觉得为时太早，还是我故意拖延？

- 如果他能这样做，我们便可免受许多不必要的伤害。

大方让权，对有些人来说，显然是一个难题，他们需要别人的帮助。就首席执行官来说，我个人认为可以，也应该由董事会的规章制度的形式帮助他们移交权力，董事会有职责提出权力继承问题并对这一问题进行监督，我们完全可以说董事会的职责惟此为大，因为它涉及的利害关系太大了。

董事会参与企业管理权的移交，最低限度要在以下几方面发挥主要作用：1.明确首席执行官的退休日期，这个日期可能会经常变动，但一定要明令公布。

2.在以上退休日期前3—4年即着手透选接班人并加以培养。原则上7—8年前就应该开始准备工作。

3.要经常性地、具体地监督接班人的培养过程，即经常与选定的接班人见面，认可对他们的培养计划。

4.至少要在首席执行官退休的前两年就开始监督他的退休后计划。

5.由董事会挑选接班人，让首席执行官去挑选是错误的做法。

有的董事会采取一些措施，在管理继承权问题上发挥了自身领导作用，履行了自己的职责。但是大多数董事会却没有这样做，这种情况应该得到改变。

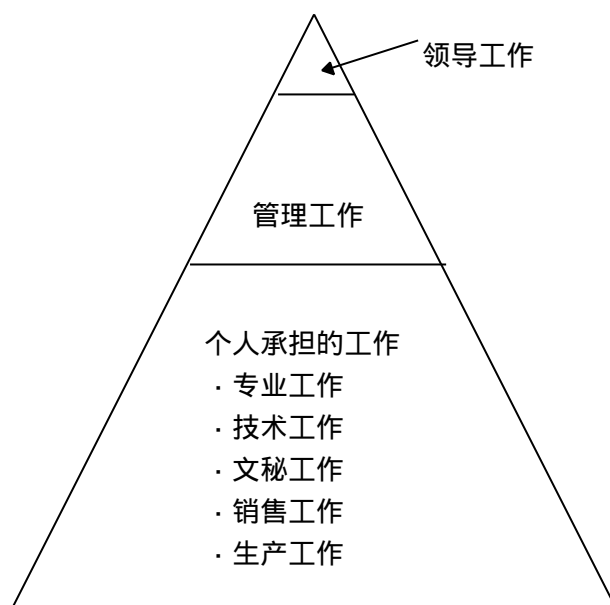
## 第四篇 意义

## 第十章 提高个人工作成效——一些建议

贯穿于本书的是一个明确的观点：今天，如果许多已经担任，或准备担任领导工作的人认真思考自己的工作，并且不按现行方式进行管理，那他们的工作将更有成效。在本章里，我将总结一些重要方法以帮助人们以及他们的上司提高工作成效，在最后一章，我们将探讨一些企业的领导人应该如何培养大批称职的领导后备人员的问题。

专业工作、技术工作和管理工作的复杂性造成了当今复杂的社会环境，为了进行有效管理，我们首先要从相互关系的角度去考虑我们的“工作”，同时还要对权力和领导问题有一个明确的认识。

古时候，我们的祖先对自然界——他们无法控制的种种势力——的依赖远远大于对其同类的依赖。他们在工作中拥有相当大的自主权。今天的情况却完全相反。经过一个世纪的技术、社会和经济的变革，我们对大自然的依赖大大减少，而人与人之间的依赖却逐渐增多。工作给予我们的自主权越来越少，工作把我们固定在一张巨大的关系网中，我们与各种各样的人都有这种或那种的相互依赖关系。但是我们仍然把工作——“经理”工作除外——看成是一系列可以由个人独立完成的任务或履行的职责。甚至连一些受过良好教育，看问题比较深刻的人也认为企业的工作呈这么一种结构模式：少量领导工作，下辖一部分管理工作，再下辖大量由个人承担的工作（参看图 10—1A），这种错误观念显然会影响他们工作的成效。



在今天的一个典型的公司里，高层领导者的人数多达上百人，在一些更大的公司里，甚至上千个从事领导工作的人，也就是说现在的部下有一个庞大的、形形色色的上司群体，而这些上司们却只有极少数直接部下。因此，原来那种令行禁止的日子早已一去不复返。这种工作结构还使人们不得不依赖其它部门或分公司以获取原料供给、某些帮助或合作，有时甚至还要依赖

公司以外的人员，如重要客户、主要供应厂商、政府管理人员、工会和其它一些常常提出一些分公司难以满足其要求的形形色色的团体。即使在企业下层，许多工作也需要具备领导能力。在中下层，任职者要依赖的人相对较少，其依赖对象的种类也不多，但是他们拥有的权力相对而言也较少，因此权力空隙依然存在，领导能力对他们来说仍然重要。就个人承担的工作而言，由于工作者几乎没有什么部下，他也就没有常规权力。但他的工作又给他带来了大量的横向关系——他要和他的同事、其它部门的人员、非企业人员等进行工作往来，这些人对他的工作十分重要，但往往又带来许多问题。还有他和上司的关系，许多高高在上的上司经常对他吹毛求疵。要干好这些工作必须得到上下左右相关各方的合作，或者说至少需要他们能够照章行事，因此在下层工作中同样需要具备领导能力（参看图 10—1B）。

不管是高层领导工作，还是低层领导工作，有一个共同的问题需要引起任职者的重视，即在工作中领导有不定性的发挥和谋求合作，消除抵抗的问题，只有注意了这一点，才能把领导工作干好。下面是领导者应该经常予以重视的问题：

- 就已经做出的决策或正在考虑、即将做出的决策而言，首先需要完成哪些任务才能保证这一决策的有效实施？如果需要完成的任务还不明确（这种情况在人们做出一些重大的和复杂的决策时常常发生），可以采取哪些行动？

- 要完成这些任务，我们必需得到哪些人的合作？换言之，我们需要哪些部下、同事、上司和非公司人员的积极合作才能有效完成任务？我们可能还需要哪些人的合作？得到这种额外帮助的可能性是大还是小？

- 我们需要哪些人的服从？换言之，谁可能阻碍我们的行动，或者谁会阻止我们完成我们必须完成的任务？我们可能还需要哪些人的服从？我们得到他们的服从的可能性有多大？

- 在我和能够给我提供我必需的帮助的人之间存在哪些可能引发冲突和对立情绪的分歧？也就是说，我们在目标、价值观、观念和利害关系上存在哪些重大分歧？

- 引起这些冲突的潜在因素是什么？其中有多少冲突是因背景不同而产生的——如我们各自所处的不同社会阶层、所受的不同训练，以及种族和工作经历的差别等？又有多少冲突是因为我们从事的工作和所处工作环境不同而产生的——包括产品、市场和技术的不同，工作的考核和奖励办法的不同，以及目标和规划的不同？

- 由于有以上这些分歧，这些个人或团体有没有可能不愿按我们的要求去做？如果出现了问题，他们为什么会抵制合作？是否是因为他们不了解我们的真正所需？还是他们不信任我们？抑或因为他们正忙于自己的事情而无暇它顾？他们的利益是否与我们相冲突？（这一决策真的会损害他们的利益吗？如果答案是肯定的，我们真的想并且也必须这么干吗）他们是不是认为这个决策不好？如果他们确实这样认为，他们凭什么这么认为？（而我们真的认为这是一个明智的决策吗？）

- 他们会对我们谋求合作的努力采取何种抵制行为？他们此举所凭借的权力基础是什么？是因为他们的工作对我们至关重要？是因为他们掌握着重要信息？是因为他们控制着资源？是因为他们有良好的声誉和业绩？或者是

因为他们拥有出色的个人技能，以及他们广泛的关系？

- 我与这些可能阻碍决策顺利实施的人之间是否建立了正式的或非正式的关系？如果是，在这种关系中我的权力基础是什么？是否他人曾受惠于我，故对我心存感恩之情？如果是，他会对我的哪些请求作出迎合之举？或者其他人认为我是某些领域的专家？那么我又是哪些领域的专家呢？其他人喜欢我是否因为他们认同我对未来的一些设想？如果是，他们在多大程度上同意我的设想？他们是否感觉在某些方面要依赖我？如果是，依赖程度有多大？这种依赖的基础是什么？

- 我还有哪些可以利用的权力源？我是否还与其他人建立了良好关系以利用这些人来帮我与我的对手建立关系或影响他们？如果是，哪些人的作用最大？我与他们中的每一位分别有什么性质的关系？

- 我掌握或能够得到有关他们的哪些情况？我是否真正了解他们？我们之间的分歧和共同利益何在？我拥有哪些有形资源可以为我和他人合理利用？我的业绩和名声如何？我能否利用我的某些业绩或声誉来帮助我与其他人建立良好的工作关系？

对上述问题进行思考不仅对高层管理者，同时对低层工作者都十分必要，而且大有帮助。一个人只有从“全局”的角度去思考他的工作，他才能回答上述问题。也就是说，除非他已经掌握了绝大部分必需的信息，否则他无法在有限的工作时间内解答这些源源不断出现的问题；除非他设身处地地去考虑他职权范围以外的形形色色的人，并对他们的行为给予监督，否则他无法处理好与他们的关系。的确如此，一个人只有在对企业的所有问题和工作中牵涉的所有人有了充分的认识之后，他才能产生负责、有效的行动。

## 二

从长远的观点来看，要治理复杂的社会环境，首先要处理好个人事业，没有这一先决准备，一个人就不可能有效地对付管理工作、专业工作和技术工作对个人领导能力提出的挑战。

第一步——在某种意义上说，也是最重要的一步——你选择的行业、公司或职业必须要与你的背景、兴趣、性情和个人技能基本吻合。且举一个极端的例子，如果你对第六章关于如何管理自己的老板中要考虑和去做的那些建议觉得受不了，你最好去干一个没有上司约束的工作（我的工作就是一个极好的例子。译注：科特现为哈佛商学院组织行为和人力资源管理研究所所长），否则你勉强去干对谁都没有好处。

要选择一个符合自己的价值观、利于自己扬长避短的职业环境，首先需要对自身和工作做一番评估和比较，这种评估就是对以下问题进行极其认真的思考：· 迄今为止我有多少与同事、上司、部下和其他人员打交道的经验？具体地说，我曾经最多与多少位上司打过交道？我又与多少位同事或部下打过交道？

- 我对这些依赖关系处理得好吗？具体地说，我与上司之间出现过多少问题？都是些什么类型的问题？我与同事、部下和其他人员也有过多少和什么样的问题？例如，我是否一贯就与上司搞不好关系？如果是，通常表现出来的是些什么问题？我的行为怎么把我与上司的关系搞僵的？我与同事之间是否发生过问题？如果是，这些问题的产生是否有一种共同模式，即与这些人的差异相关（如因为人们在年龄、性别、国籍和经验水平存在差异），或

者与某种特定环境有关（如你们的工作关系有多密切？时间是否很紧迫？）

· 这些问题是否随着我经验的增加自然会消失，由此说明它们不过是因为我对问题缺乏敏感性和解决技巧而造成的？或者，虽然我的经验更加丰富，有些问题仍未消失，由此说明它们的产生有更深刻的原因，看来不大可能出现转机？

· 在可供选择的职业中，就可能出现的差异、相互依赖、冲突、权力斗争和政治阴谋而言，这些问题在各个企业表现的程度如何？这些企业是否有多种产品、服务、市场和技术？技术的复杂程度如何？各个企业分别在多大程度上要受制于银行家、政府和工会官员、竞争对手和大客户？企业有多少员工？这些人员的差异有多大？企业里的工作专业化程度有多高？管理阶层有多少？

· 在早期工作中需要建立哪些关系？有多少上司对我的工作很重要？又有多少同事和非公司人员对我的工作也很重要？我不得不在多大程度上要依赖他们？他们之间有多大差异？他们与我又有多少不同之处？

一旦进入了一个适当的工作环境，接下来就是发展个人事业，一个明智的做法是要事先考虑好该做些什么，然后制定具体行动计划（这种计划要一直坚持做到你退休为止），并安排让恰当的人来执行这些计划（尤其是你的上司）。另外，你每走一步，或者每次换了工作，更要特别注意与所有的相关人员建立关系。当你还没有掌握足够的权力时，不要急于去解决某些问题，以免使自己陷入困境。

要保证事业的顺利发展，还有一个需要注意的问题是在每次调动工作前要认真考虑这样做是否恰当，不要抵不住诱惑，去接受一份你无法胜任的工作，这就要求一个人在寻找（更不用说接受了）新工作之前就要考虑到以下问题：

· 考虑到这份工作的职责和近期内要实现的目标，我将不得不依赖哪些人？依赖的程度有多大？哪些上司对我的工作很重要？对我重要的还有哪些同事和非公司人员？还有多少部下对我的工作至关重要？

· 我与我未来上司的差别有多大（是否大到无法调和？），他的能力和权力是否和他的同级不相上下？（如果他的能力和权力比别人要稍逊一筹，这可能会给我带来什么样的问题？）如果我的上司不止一个，他们对目标和政策的看法是否一致？他们之间的关系如何？彼此有没有敌意？

· 这份工作都有什么样的权力？也就是说有多少预算拨款？

有哪些决策权？

· 要使工作达到一流水平必须具备哪些条件？具体地说，需要掌握哪些信息？必须要建立哪些关系？我必须具备哪些技能？

· 我给工作带来了哪些权力源？我对我负责的产品、服务、市场、人员和技术有多少了解？我与我必须依赖的这些人的关系如何？我的以往业绩、名声和个人技巧对我的工作是否有所帮助？

在工作的头6—8个月里我还可能得到哪些权力源？这些权力源加起来足够了吗？或者我可能还是不能弥补工作中的权力空隙，致使我无法进行有效领导，因此根本就无法干好工作，给自己、公司和家人都带来不良后果？

上述问题中明显地包含了权力和影响这两个重要问题，一个人要想在现代企业里形成并保持“成功症候群”以便发挥重要的领导作用就必须对这些问题进行认真思考。虽然有些成功的经理会矢口否认他们想过这些问题（因

为人们认为对权力表现出过分关心显得太土、太愚蠢），但是仔细观察他们的职业发展历程，我们不难发现他们的行为模式完全与我们分析的方式一样。

### 三

最后——也是最重要的一点，要想对今天的各项复杂工作进行有效和负责的管理，管理者必须对人们在工作中为什么会出现许多与权力有关的问题有一个切合实际的认识。这些问题产生的原因与我们工作性质发生的变化有直接关系，而工作性质的变化又是由于上一个世纪现代企业的兴起而导致的，许多天真者和世故者都没有完全认识到这一点。

当然，在人类一百万年左右的历史里，企业的历史至少也有六千年了，建造了金字塔和天主教堂的埃及政府就是一个很好的例子。但是，直到上一个世纪，企业的数量都不多，它们的规模小，组织结构简单，从业人员也很少。

近到 1820 年，美国稍微像样的企业仍屈指可数。当然那时已有了联邦和各州政府，但它们的规模比较小。当时也有一些工厂，主要是些辗磨厂，但是数量也不多，其组织结构也比今天的工厂简单得多。这些工厂只有十来个工人，全国只有 10% 的劳动力在企业工作，而绝大部分劳动力——都是农民——均是个体劳动者。

再看看当时的条件我们就不难理解为什么当时的企业那么少了。首先，当时的市场非常有限。当时美国人少，1820 年，美国的人口只有 9638453。人口密度低（哥伦比亚特区区的华盛顿市的人口只有 13247）。交通和通讯设施不发达，从新奥尔良到华盛顿要走一个月。大多数人也没有更多的钱可用于购买商品和享受服务，他们都是贫穷的农民，因此当时既没有大的工业市场，也没有大公司。

此外，由于当时没有先进的生产方法，没有机器、工具和能源，或者即便有，但是代价太高，因此无法进行有效生产。当时工厂使用的唯一最经济的能源是水能。即使到了 1840 年，由蒸汽机生产的能源每马力仍比水能贵 5—6 倍。1820 年距计算机的发明还有一百年，当时连最简单的信息处理技术都没有。生产商想扩大商品生产或增加服务项目，但是资金来源却非常有限，人们对现代化企业的组织和管理方法更是闻所未闻。由于这些和其它一些原因，当时没有综合性企业也就不足为怪。

从 1820 年到内战爆发前的几十年里，形势发生了急剧变化。首先是技术的飞跃发展。例如，在十九世纪五十年代，美国专利局每年公布的专利发明有 2500 多项，而在专利局成立的头 20 年里，每年平均才只有 77 项。当时的这些发明五花八门，有缝纫机（1846 年），橡胶硫化技术（1839 年），还有淡炼乳的罐装法（1853 年）。这一时期唯一算得上最主要的发明大概就是铁路和电报了。到 1860 年的时候，美国已铺筑了三万英里的铁路线，其中一大段是在 1850 年修建的。几乎是一夜之间，铁路就以前所未有的速度和可靠性

---

选自普里希拉·S·梅耶（Priscilla S. Meyer）的《为什么哈罗德·吉宁要董事会从汉密尔顿手中收回权力》（Why Harold Geneen got the Board to Strip Power from Hamilton），1979 年 6 月 18 日的《华尔街时报》第 1 页；国际电话电报公司：《寻找新战略》（ITT: Groping for a New Strategy），《商业周刊》1980 年 12 月 18 日，66—80 页。

担负起陆上运送货物、旅客和邮件的任务。由于电报的发明，人们第一次可以在瞬间进行长途通讯。为了管理这些行业的众多业务部门、控制人员、商品和信息流量，新的管理机构和业务程序应运而生。同时，铁路的建设和发展需要大量资金，由此促成了美国第一批现代资本市场的诞生和发展。同期，人口也在迅速增长，人口密度加大。爱尔兰的饥荒和德国的动乱使上百万人涌入美国。在 1820—1860 年间，美国人口增加了 300%，达到 31500000。

这些变化又带来更多的变化。交通和通讯系统的日益完善、新的技术和组织形式的产生、以及人口的增长引发了历史学家阿尔弗雷德·钱德勒（Alfred Chandler）称之为的“生产和销售革命”<sup>此</sup>在十九世纪六十年代，大型百货商店——如纽约的 Macy, S、波士顿的 Filene 和芝加哥的 Marshall Field's——开始相继出现。70 年代，安德鲁·卡内基（Andrew Carnegie）建成了钢铁厂。80 年代，肉类生产商阿穆尔（Armour）和斯威夫特（Swift）建立了全国肉类联销网。

经济的增长、技术的发展和人口的增加继续推动社会变革，历史进入了二十世纪。生产、交通、销售和通讯等行业继续呈全方位发展趋势，在这期间，企业的发展主要表现为以下方式：首先，企业经营的种类越来越多，即：企业的产品和服务增加了，市场有了扩大，并且应用的技术也越来越多。在企业的组织方面，企业变得更专业化和正规化，而企业的权力更分散。也就是说，由于企业能够聘请各个领域的全职专家，专业化工作于是增多。企业同时还增定了更多的规章制度来加强管理。随着企业规模的扩大，少数几个最高层管理者越来越难对所有问题做出明智的决策，因此企业的权力开始自上而下层层分权。

此外，在本世纪里，特别是自从第二次世界大战以来，又有更多的企业产生，这些企业要么是为日益增加的大公司从业人员提供服务，要么是管理这些公司。前一类包括注册会计师公司、咨询公司、广告代理公司和投资银行。后一类包括各地方、州和联邦政府机构。现在这些企业和以前的有所不同，现在企业里从事专业。技术和管理工作的人员占相当大的比例。

总而言之，过去一个半世纪的发展留给我们的是一个企业一统天下的世界，全美国 90% 以上的劳动力都在企业供职。今天这种典型的企业——从只有 30 人的零售商店到有上千人的巨型跨国生产公司——正变得更加复杂，并起着更加重要的作用。

当时许多人没有估计到这些变化，今天仍有许多人没有真正理解这些变化。

对两个世纪以前的人来说，一个公司竟然有十万名员工，上千个工种，人员遍布全球，经理有上千，客户有上百万，还有成千上万的人可以对其实行控制，这似乎是一件十分荒唐可笑的事。而对一千年前的人来说这就更不可思议了。就是在一个世纪以前，会计人员还会对一家会计事务所里居然汇

---

<sup>此</sup> 处及随后几页的叙述引自《美国经济史》（History of the American Economy）1955 年第 3 版，作者：罗思·N·罗伯逊（Ross N. Robertson）、哈考特·布雷斯（Harcourt Brace）和乔瓦诺维奇（Jo-vanovich）；《大企业的崛起和发展》（Rise and Evolution of Big Business），《美国经济史百科全书》（Encyclopedia of American Economic History），编辑：格伦·波特（Glenn Porter），作者：阿尔弗雷德·D·钱德勒（Alfred D. Chandler）。查尔斯·斯克里布纳儿子出版社 1980 年出版。

参看（大企业的崛起和发展），作者：钱德勒。

聚了上千名会计师感到难以理解。甚至近至第二次世界大战期间，一些入也会对我们今天有八大会计事务所感到震惊。即使是一些规模很小的现代化企业——如一个人员不足 50，但却有半数受过 20—21 年教育的生产微型计算机的高技术公司——对生活在我们的祖父或曾祖父以前时代的人来说也是一件闻所未闻的事。

当然，从我们的曾祖父那一代开始，许多人已经认识到了一些明显的变化。我们知道，在我们的曾祖父那一代，我们还没有汽车、飞机和电视，他们的物质和经济生活也很复杂和艰难，但是至于一些不甚明显的变化，我们的认识却很模糊，我们尤其不清楚的是他们的工作环境和我们今天的工作环境有什么根本的不同。

我们常常忘了一个世纪以前的人们的生活方式是自给自足。不管是农民（当时的大多数人都是农民）、店主、商人或者专业人员，在他们所工作的“企业”里都只有十来个人，因此他们具有相当大的自主权，很少和别人发生关系。当时应用的技术简单，人员组成单一，人际关系相对简单。大多数人（农民）的工作都是独立完成，他们只与极少数人有定期联系，这种联系只占他们工作的一小部分内容。而无论是从出身还是从受教育情况看，那些人都和他们非常相似。再加上当时的产品少，市场小，技术应用简单，这种交往大都比较直截了当。

时至今日，企业从业人员急剧增加，企业环境日益复杂，今昔对比，差距犹如巨大的鸿沟。正如我们从本书已看到的，现代企业的许多工作给人们以很少的自主权，人们的大量时间不得不用与人打交道，有时这种交往涉及的人数多达成百上千，这些人所受的训练，对工作的熟悉程度和社会背景也各不相同。多样化的产品、市场和技术，以及形形色色的人员使得今天人与人之间的交流和交往方式复杂得令人难以想象。

这些事实的意义十分重要，我们在考虑其它一些重要的历史事实时有必要经常提醒自己不要将它们忽略了。我们的文化（宗教和伦理）史起源于几千年前，远远早于企业史，而人类的历史更要追溯到几百万年前。因此，我们的观念和行为在很大程度上都是受历史上的一些因素的影响，而当时的历史与今天的现实有着本质上的不同。正是这些因素使人们对现代企业感到不安，使我们渴望回到“美好的往日”，那时，人际关系要单纯得多，人们有更多的自主权。那时的人们用不着和“思想狭隘”的会计、“油腔滑调、热情得过头”的推销员、“讨厌的”工会、身居华盛顿的“官僚们”、“不公正”的日本竞争商人和董事会的“白痴”等等之类的人打交道。过去的一切使我们真希望自己能退出今天的生活，搬到深山里或小农场上，住着木屋，过一种简朴的生活。

美国地理条件的特定的历史使它创造了一种独特的文化，美国人所崇拜的是身体强壮、沉默寡言和独立不羁的牛仔或牧场主。因此，传统的观念对美国人的影响尤其大，在这一点上日本则和美国截然不同。日本的面积小，环境封闭，资源匮乏，人们不得不相互依赖，它的文化自然与美国有很大不同。

了解这些因素和它们产生的历史原因可以帮助我们在发展个人事业和与

---

有关现代企业的崛起的详尽报道请参看阿尔弗雷德·钱德勒的《看得见的手》（The Visible Hand）和《战略与组织》（Strategy & Structure）。

他人交往的过程中更有耐心地处理各种问题，能够使我们以更现实的观点去看待成功和失败，并且在某种程度上可以帮助我们避免产生过分天真或过分世故的做法。

## 第十一章 领导是社会的财富——未来的任务

文明历来呼唤有能力和有责任心的领导者，时至今日，我们对这类人的需要变得更加强烈。两个世纪以前，全世界只需要几百个领导者。今天，世界人口超过了 40 亿，综合性企业成为社会的主体，我们需要成千上万，乃至上百万的人来充实工作中的所有重要领导岗位。今天，领导能力已成为一种重要的社会资源。

本书讨论了许多有关领导者的权力与影响的问题，只要对这些问题进行认真思考，注意防止出现与权力相关的各种问题，许多人都可以成为优秀的领导者。但是仅仅进行自我反思和自我发展还不够，我们还应该努力创造条件促使这一宝贵的资源不断再生和繁殖。

—

一个人的领导潜能的发展从一出生便开始了。人生头 5—10 年中学会的处事态度和技巧对一个人成年后能否发挥领导能力起着决定性的作用，而身为父母的我们在这一期间负有重要责任，这是最复杂和最具挑战性的一种责任。

在出生后的头几年，孩子对他周围人的依赖几乎达到了令人难以置信的地步。他们有许多自身无法满足的需求，他们与周围亲人的关系简直可以说是一种生死攸关的关系。但是，由于他们的要求太高，即使是再有求必应的父母、祖父母或兄弟姐妹也不可能一直满足他们，因此，有时他们会受到人们的无意伤害；有时人们却是有意惩罚他们，目的是教他们学会必须的生存方法。这样一来，实际上所有的人在他们可塑性极强的年纪都受到过有权者的伤害。有些人由于得到父母的关心不够，或者由于经济或心理上的其它原因，受到的伤害更深。

心理学家很早以前就发现一个人如果在早期生活中受到其他有权人的伤害，他就会对权力、有权者以及利用权力和影响的做法产生一种矛盾的情绪。这些情绪交替表现为：一时他会有“权力带来腐败”、“有权者不可信”、“但凡谋求权力者都是为了想利用他人”等想法；一时他又来个 180 度的大转弯，他们的观点又变成了这个世界上的权力有限，没有权的人极易受到伤害，因此，人生就是一场得失所系的争权比赛。

在这些世故观点的支配下，人们要么就是去争权夺利，控制他人；要么就是独来独往，不愿受任何人的控制。在现代企业里，这两种做法无一行得通，这样做不仅是白费力气，而且还会处处受挫。当这些人有了一些权力时，他们又会把他们那套不正确的观点和做法传给年轻的一代。

如果更多的父母能时刻记住以下几点我们则将受益不浅。

· 首先，孩子对“上司”的感情在很大程度上——也可以说是永久地——受父子关系的影响。你有可能把你的孩子培养成一个最聪明、最正直和最宽厚的人，但是如果他把上司要么看成是敌人，处处对上司针锋相对；要么把上司奉若神明，一切唯命是从，那你就无法将他培养成为综合企业的领导人。

· 随着发达国家的核心家庭越来越小，越来越多的孩子的童年将在没有伙伴或“部下”——即比他们年幼的弟弟妹妹——的环境中度过。父母于是就有了一个任务：为孩子们寻找一个有利的成长环境，让他们在这种环境中

学会如何与伙伴相处，并通过带比自己小的孩子玩耍去亲身体验什么是责任。注意我说的是“有利”环境，因为把孩子随随便便推入一群同龄伙伴中并不能保证他学到该学的东西。

·如果大人在孩子面前不注意影响，无所顾忌地但露自己的全部真实想法，他们的天真或世故观就很容易传染给孩子们。如果一个孩子对“工作”的了解是上了一天班后回来的父亲显得垂头丧气，嘴里怨三道四，这个孩子一定会对工作持一种愤世嫉俗的态度。而如果孩子从未听父母谈过自己的工作，或者当他们问“爸爸妈妈上班干些什么？”得到的却是极其简单的回答，他们满脑子里就只有天真的观点。

·从5岁到21岁，孩子们与教育工作者相处的时间超过与父母相处的时间，此时，家长们的主要任务是务必使那些教育工作者真正尽到教育的职责。但是，家长们往往在这些教育“专家”面前表现得唯唯喏喏。这种态度于人于己都没有任何好处。

## 二

教育工作者因为与孩子们的接触频繁，他们对培养孩子的领导能力负有重大责任。有些教师、一些中小学和大学在这方面做出了令人钦佩的成绩，但大多数人或教育机构却不敢恭维。

让我们想一想教育机构是如何履行其职责的。一个学生的“工作”包括上课、遵守课堂纪律、完成作业和通过客观考试。作为学生，他必须依赖教师，但是由于学生的成绩主要还是以一个客观的和透明度高的标准来评定，这种依赖便显得微乎其微，人们大都对此不在意。只要他们来上课，在课堂上不打扰别人，并能回答出试卷上的问题（这些问题都是可以从书本上找到答案，听不听老师的课都没多大关系），他们就被认为是好学生。学生与学生之间一般没有什么依赖关系，虽然很多时候也有小组讨论或作业，有些人要参加集体运动项目，但次数都不是很多。这些表现一般均未被列入学生操行考查范围。此外，也不需要谁来领导别人，至于极少数的学生负责人，如班干部或运动队长，他们参加的这些活动也不会被纳入他们的操行考查。

当然，这一切教育工作都是在大的教育机构内展开，包括了除教师以外的其他许多人——教辅人员、学校行政管理官员等。学生一般都不与这些人以及他们的工作发生往来，他们用不着和这些人打交道。学生们对教辅人员以及他们负责的问题都不了解。

这些教育活动也要给学生们传授一些有关企业的工作等课程，但这些课仍然沿袭的是传统的观点，它们和企业的现状完全脱节。学校所传授的观点可大致归纳为以下几点：首先，虽然是大家都在于，但是“工作”就是自己要独立完成的某个（或某些）任务。因为已经给你提供了所有必需的工具，目标和规则也十分明确，再加上有“客观的”绩效评定，因此谋求合作不是工作的重要内容，也无需特别注意与其他人的关系。就算我们不应该忽略工作环境中的其他人、因为与人交往（至少与某些人交往）会给我们带来许多好处，但这种交往与工作无关，因此在这种情况下，领导能力的有与无并不重要，权力与影响的综合运用在工作中根本派不上用场。

最令人感到吃惊的是这种有悖常理的教育方法居然被所有学校采用，包括最好的学校！最近我在和朋友闲聊时提出了这个问题。我的朋友住在波士顿城郊的高贵住宅区，他们的孩子正在一所堪称国际一流的学校读四年级。

学校每年向学生家长寄四次成绩报告单。报告单上有大约 50 个栏目其中将近 40 栏是该生某门课的成绩（如数学、阅读、科学、美术等），其余的大都是关于学生是否完成老师规定的各项任务，有一栏是关于学生与其他同学的“关系”。这份成绩报告单上连一条我们在第二章中提到的各种人际关系和处理技巧都没列入，真是一条也找不到！

中学和大学在这方面也好不到哪里去。学校鼓励学生参加“课外活动”，鼓励他们从这些活动中学会如何领导，但是它们不对这些活动进行指导，或者即便做了指导，但又不对学生表现出来的领导能力给予任何评价。

我们对教育工作者要求已经更多，有些人肯定会说再给他们增加负担实在有点不公平，而且也不现实。但是考虑到孩子们在他们性格形成期间大量的时间都是在学校度过，我们必须要求学校要切实负起培养和开发他们的领导能力的职责。如果这一任务令教育工作者们觉得不堪重负，我们必须更严格挑选和培训称职的教师，要提高他们的待遇，以使他们履行好自己的职责。

### 三

大学管理课的教师与其他教师不同，他们的职责很明确，就是帮助学生开发他们的领导潜能，为此他们开设了人际行为学、群体动力学等课程，向学生大量灌输“交流”、“参与”和“激励”等概念。然而不幸的是，他们使用的教材观点都太天真。

人际行为学和群体动力学这两门课的教材和教学内容都是针对相对单纯环境里少数人员之间比较直接的关系。他们很少把这些理论结合现代化的大企业来讨论，在现代化企业里人员众多，任务复杂并且有时还不明确，工作专业化程度高，人员分布各地却又要相互依赖，信息和机械技术复杂高深，在这种情况下如何应用人际行为学和群体动力学在课程和教材中都很少提及。

具有交流、参与和激励等观念固然有用，但是如果不把它们与权力、影响领导战略结合起来，也就很难抓住关键问题。例如交流本身只注重如何使人与人（群体与群体）之间增进了解，明白对方的意图，人们就没有想到：为什么高明的领导有时故意含糊其辞？为什么有时候完全不要交流反而是一种最能影响事件进程的方法？参与和交流一样，如果不从权力与影响方面考虑，参与历来被认为是“越多越好”。仅从参与本身讲，人们绝对想不到领导者在决定让谁参与这个问题上会面临如此微妙的选择，至于让谁（或不让谁）参与，以及以什么方式、在什么时候、为什么要让他参与等这些重要问题就更没有让人们深入思考过。而激励法不仅被认为“用得越多越好”，而且它也同只强调一味参与一样，起到的是一种错误导向作用。人们常常提的问题是“老板应该怎样鼓励部下”，但是激励法、参与意识以及其它一些流行的观念都忽略了另一些关键问题即：称职的经理与专业人员应该怎样影响他们的上司以获得他们需要的信息、资源和支持。

在某种程度上，这里的主要问题还是和一个人幼年时期受到家庭和学校的影响所形成的天真和世故的观点有关系。缺乏实际和训练使人变得愈加幼稚或世故，从而又进一步禁锢他们的思想，使他们无法对相关的问题进行深入研究并阐述自己的看法。因为天真者认为这些问题无关紧要，世故者认为最好不要让其他人了解这些问题。我们必须跳出这个恶性循环圈子。

#### 四

学生从大学或研究生院毕业后，创造有利于发展他们领导才能的环境，担子就转移到了雇用者的肩上。在培养领导人工作方面，小企业大都做得很少，所有的大公司采取了一些措施，但是在我熟悉的公司中，没有哪个公司做得令人满意。

培养合格的企业领导人，包括多方面的工作，其中有很多都是大家熟悉的。首先是聘用不仅能够胜任初级工作的管理、专业和技术人员，接下来是帮助他们进入管理阶层，熟悉管理工作，了解所处的环境复杂性，还要帮助他们建立权力基础，形成“成功症候群”，并确保他们既不被提升得过快致使能力跟不上，也不要长期处在同一个岗位得不到提升。

在这方面，企业如果有个强有力的人力资源部将大有好处，因为人力资源部的成员的工作就是选拔人才，他们不像其它部门经理，常常被一些短期的金融压力所困扰，因此他们就可以着眼于更广泛、更长远的目标，他们可以策划并帮助实施一系列针对培养未来领导人员的招聘、定向培养、业务培训和职业管理等计划，许多大公司在这方面做了一些工作，但是真正做得很好的只有极少数。

招聘和选拔计划目的在于网罗“优秀”人才，但对于究竟什么样的人才是符合未来专业需要的优秀人才，却没有一个明确的概念，定向培训往往传授的是一套天真的观点和做法，对人有害而无害。可以想象，人们从这些培训所学的与他们在实际工作的实际活动的差距，必然使他们对教育和培训的作用产生怀疑，而职业管理和“开发潜力”计划也只是纸上谈兵，对企业的活动起不到多大影响。

这里的主要问题在于要使这些计划真正发挥作用，人力资源部门必须有为数众多的称职领导，我们要敢于正视这个现实，即天真的“社会工作者”，一心想当独揽大权的总经理的人事管理专家和和其它部门干不好被赶到人事部的这类人，不能从事人才选拔工作。

即使有得力的人力资源部，遴选人才的主要责任还在生产部门，生产部门经理最有可能成为导师、支持者、教练和榜样，他们中有些人发挥了相当出色的作用，但是如果我们要培养更多能够了解工作中的权力空隙的领导者，我们还需要逐步加大已有的指导力度。我认为如果所有的主要负责人经常思考以下的问题，定能对他们的工作有很大帮助。

· 我们公司里有多少高级管理人员真正充当了出色的指导者、教练或成为年轻人行动的榜样？有多少人真正擅长帮助年轻人建立和形成“成功症候群”？有多少是年轻人的良师，教会他们在个人专业发展初期应该重视或避免哪些问题？又有多少人真正花时间去帮助低级管理人员熟悉工作，与人建立有用的联系和获得重要的管理技巧？

· 考虑到 10 年或 20 年内，我们将需要的领导人的数量，目前我们是否对他们进行了足够的指导？低级管理人员是否都受到应当的重视，如果不是，为什么？我们对此应采取什么改进措施？

我相信，绝大多数的公司在他们认真考虑以上问题之后，定会使他们更清醒地工作。

当然，即使最好的指导也不能消除战略和组织决择造成的无法管理的人员差异和相互依赖，也无法弥补工作中大量存在的巨大权力空隙等，因此对培养领导者的最后一条要求是不要人为地把领导工作变得难以执行，也就是

说，我们不能再把公司的活动看成是单纯的经营活动，仅靠几个金融天才便可把它管理得很好；我们也不能再把政府机构仅仅看作是政府官员和他们的幕僚们借以实施他们英明计划的工具，政府管理和企业管理实际上都是复杂的人事管理，各种复杂的人事关系，有时极难管理，我们绝不能让这种现象发生。