

第一章

变幻莫测的世界

- 自我评估练习
- 管理人员和影响力
- 发掘影响力的必要性
- 变化的宏观环境
- 组织的意义
- 本章回顾
- 概念测试
- 特色案例学习
- 小结清单
- 行动清单

本章探讨了影响力技巧和管理效率之间的关系，着重研究了现代组织的易变本质以及这一事实对管理人员角色的本质造成的深远影响。本章亦重点讨论了为什么影响力技巧会成为管理人员必须掌握的技术和人际策略的核心内容。

自我评估练习

■ 你能有效地运用影响力技巧吗 ·

完成下列练习，确认自己在工作中向别人施加影响时碰到的一些问题：

1. 将在工作中与自己有直接联系的或是由头至尾共事的同事的名单列出来。

2. 将组织中可能有认识价值的同事的名单列出来。

3. 将你主要的工作任务列出来。

4. 估算自己对下列工作的时间分配：

(a) 建立关系网；

(b) 完成自己的主要任务；

(c) 参加正式会议。

5. 在工作中向别人施加影响时，你面临的主要问题是
什么？

■ 下一步

你很有可能把主要的时间都花在完成你的任务或是出席正式的会议上了。在这些正式的会议上，你可能倾向于依赖逻辑分析说服别人，让他们相信你的方案是正确的。

一般来说，你不会花很多时间和精力与与自己有直接联系的人群建立关系网，也不大留意工作中和自己没有经常性联系的人群，但如果你能认识这些人的话，他们能够给你提

供很大的帮助。

如果你在做出自己理想的决策时没有出现任何问题，那你可真是个非同小可的人物——原因可能是：

- 未能让听众跟着你的思路走；
- 错误地以为关键人物都具有同样的目标；
- 忽视了对方的情绪化反应；
- 忘记了男人和女人都是非理性的；
- 逼得太紧；
- 完全不了解别人的“秘密安排”。

总的来说，你可能忘记了影响力技巧在现代组织生活中的重要性和威力。

管理人员和影响力

影响别人的能力是最具内涵的管理技巧，但其价值却被低估了。向任何一个管理人员询问，他都会告诉你仅仅把工作做好是远远不够的，管理人员必须认识到，除了做好自己的工作，他们还必须有足够的能力利用自己的社交技巧和人际关系去改变别人对事物、人物及决策的态度。这些能力包括个别洽谈、与人相处、适应环境、理解别人的意图和目的、自我推销能力等等。影响力在管理工作的每一个方面都具有无可置疑的功能。

亨利·明茨伯格在最近的研究中探讨了管理人员作为深思熟虑的计划者这个一成不变的现象，结果表明，绝大多数的管理人员都尽可能避免正规的报告，他们粗略地阅读各类

期刊，或者只是处理邮件。事实上，加巴罗告诉我们，很多管理人员夸耀他们的主要目标就是“推卸责任”，即以最快的速度 and 最小的个人介入程度把责任推给别人。

明茨伯格认为，现实是绝大多数的管理人员倾向于通过会议、电话收集信息，在很大程度上依赖公司内外的小道消息和传言来让自己跟得上形势；他们可以在走廊上的邂逅中取得一致，通过小范围内的人际线索形成对一个同事、下属或者上司的固定印象。这类线索通常只是衣着的风格、口音、性别、年龄等等。会见的地点在会议室还是走廊已经不再重要，他们的成功在很大程度上依然依赖人际关系和社会影响力。

自从明茨伯格开始研究管理工作的本质后，他就被各类管理人员的来信所淹没。那些人告诉他，他们发现：一成不变的管理人员——聪明、理智得令人作呕——实在是一个谜团。下面是一封非常典型的信件的摘录。

您给我一种很好的感觉。我认为其他所有的管理人员都在做计划、组织、协调与控制的工作，而我总是被人打扰，忙于应付接连不断的事务，同时还得努力掩盖这种混乱状况。

接着，明茨伯格对成功的高级执行官进行了研究。他发现，这个人群更侧重于有深刻意义或是有启发性的活动，对脑力的或是分析性的活动反而未给予太多的考虑。他们的成功都是基于超强的人际联系以及影响力。与他们相反的是，倾向于勤奋工作和分析能力的管理人员却陷入了密密麻麻的

报告和能量消耗很大的文书工作的困境中。他们本来很有创见的、鼓舞人心的思路遭到了忽视。这班勤奋的、条理清晰的管理人员的真正错误在于忽视了至关重要的人际关系以及每个组织里通常是隐蔽的、有时甚至是非正式的联系。

因此，影响别人的能力就成为成功管理的一个重要组成部分，显而易见这并不是惟一的组成部分。明茨伯格认为，在实践当中，成功的管理在于平衡互补的两个方面：智慧和洞察力。这意味着管理人员在以程序或技巧为中心的同时，还必须以内容为中心。任何一个单一的组成部分都不可能造就一个高效的管理人员。某些管理人员在卖弄小聪明的时候，却不能适应社交或是组织生活的要求，不然就是不称职的管理人员受到技术能力的限制。

因此，业务管理人员的培训就应该对这两个因素——认知力与洞察力——给予同等的关注。这和医学教育非常类似，学员必须学习人际关系处理技巧（“病床旁的礼仪”），以充分发挥自己的技术和诊断能力。

这一点在业务上的含义是：培训学校不仅应该把精力放在类似会计、营销、法律和经济（我们目前的业务和管理教育通常由这几个部分组成）之类的认知能力上，培训重点还应该包括洞察力和洽谈、与人相处、激励别人、网络工作以及发展盟友等所谓的软技巧。

培训学校对影响力之类的软技巧的重视达到多大程度还是个问题，他们不惜牺牲培养人际交往能力的机会，将培训重点放在分析能力上。德国和日本在过去 50 年里跻身世界上最为强大国家的行列，但这两个国家都没有很多的商业学校，难道这仅仅只是一个巧合吗？

围绕 MBA 学位的争论揭示了如果这两个因素不能很好地平衡可能导致的危险。多种研究表明个人对 MBA 学位的投资可以得到回报，但对于一个公司而言，目前很少有证据能够证明类似的教育投资能给公司增加什么价值。有些研究甚至认为最好的管理人员根本就没有 MBA 学位——确实有很多成功的企业家在没有沾大学教育的光的情况下取得了成功——Virgin 公司的创始人理查德·布兰森就是一个很好的例子。同样，比尔·盖茨 19 岁就离开哈佛大学，开始了至今已是举世闻名的微软公司的事业。

这个论点也得到了伊安·坎贝尔·布拉德雷的支持，他在讨论“划时代的实业家”这一课题时提出，他们事业成功的原因不在于教育，而在于其他因素。

许多公司现在都对 MBA 毕业生抱怀疑的态度，这些公司认为，他们确实掌握了认知方面的知识，但却缺乏能有效运用这些知识的人际交往能力——比如获得别人的支持和负责任的能力。当一个 MBA 毕业生进入一家公司，开始尝试运用新近学得的技术知识时，他很可能不得不面对行政因素、各类争端以及隐蔽的文化价值和秘密。他在这方面的笨拙通常导致一些挫折，有时甚至可能使他一蹶不振。

总而言之，任何成功的现代管理人员都必须平衡认知力和洞察力，这就意味着他们必须有能力和处理某种情形时做到轻而易举、明确无误，犹如处理一份资产负债表。如果他不能达到这种平衡，那就是说他把机会给白白浪费了。

发掘影响力的必要性

影响力技巧已经不是一个新鲜的话题了。早在公元前 3 世纪，印度的高提亚就认识到了影响力在国家管理艺术中的重大意义。15 世纪佛罗伦萨的政治家尼可罗·马切儿维利在运用影响力方面做出了巨大的贡献，在英语中他的名字代表着政治阴谋和利己主义：

能成大事之诸侯，其言可亲，以其智巧服众，且最终以诚信之原则解决悬而未决之疑难。

19 世纪的管理人员和行政人员与今天的管理人员和行政人员相比没有太大的区别，虽然他们在利用信息和技术方面与今天相比相去甚远，但在通过耳闻目睹、人际网络或流言飞语与小道消息来收集信息方面，他们对影响力的运用和现在没有什么两样。

然而，20 世纪的管理人员和他们的前辈相比，最重要的不同在于他们必须运用影响力技巧的紧迫程度。与过去相比，影响力因素压过了权力因素，成为现代管理精英追求的目标。原因何在？当今世界，管理在复杂性、速度、规模和范围方面的变化都是根本性的、剧烈的，这使得影响力技巧变得极其重要。

变化的宏观环境

宏观环境的六个相关因素推动了这次管理革命，它们分别是：（1）技术；（2）经济因素；（3）金融；（4）商业国际化和全球化；（5）政治力量；（6）社会力量。

■ 技术

技术进步和同时蜂拥而来的信息深刻地改变了管理人员的权力基础。在计算机尚未面世以前，管理人员凭借掌握的信息和知识来获得权力和影响力。部门之间、工作角色之间都处于封闭状态，这意味着所有进出的信息都要通过由各个管理人员把守的关口。这种“把关员”的角色赋予了管理人员对内部人员和外部人员进行控制的权力。

以前只有通过专家和把关的管理人员才能接触到计算机信息，现在任何需要信息的人员都可以直接从网络上得到它们，不再需要依赖他们的管理人员。正如《华尔街通讯》杂志所说的：

21世纪的行政人员如果不懂计算机，他就不可能有太大的发展。这并不是说他们的角色将由计算机奇才或技术人员来替代——情况远不会这么简单。“计算机从根本上来说只不过是一个工具，它并不是竞争优势的来源。”沃顿大学的一个副教授，杰罗德·R·福哈伯如是说。相反，核心行政人员很自如地利用电子手段交流

信息，处理随之而来的组织变化……（威廉·麦克高旺，MCI 通讯公司的高级管理人员）预计，目前有 15% 的行政人员通过电子手段获得信息。到 2000 年，他预测说：“当你发现某个同事和公司其他人员不是通过网络进行联系时，你就会有很大的麻烦了。”

以前仅仅依赖囤积和分配数据来获得和保持权力的管理人员已经慢慢失去了控制能力，这种变化的速度与程度是非常激烈的——估计到 2000 年，信息技术工业将拥有 6000 亿美元的价值，从而取代石油产业成为世界第一大产业。国与国之间的疆界不再是交流的障碍——英国有线和无线公司之类的电信企业将展开激烈的竞争，以争取成为国际化和全球化的管理信息服务提供商。

这个转变对每个行业都产生了很大的影响。当今的见习医生借助一个按钮就可以进入专家诊断系统。会计人员会因为计算机辅助会计系统的引进而对自己的技能日渐生疏。伦敦市处理客房管理的计算机系统在工作人员下班回家后自动长时间地工作，以便 24 小时不间断地对市场潜力和威胁进行分析。

然而，改变管理人员传统权力基础的并不仅仅是技术，更确切地说，应该是技术及其对组织结构的冲击的共同结果。商业被划分为不同的层次，显得越来越清晰。以前包括协调与控制职位的整个中级管理层都被削减与合并——一个公司的管理阶层由八九个级别压缩到四五个级别的现象并不少见。虽然早在三十多年前，哈罗德·列维特和托马思·威斯勒等管理理论专家就已经预见到计算机应用的普及肯定会使

中级管理层减肥，其中有些人甚至还预见到了机构压缩的激烈程度。业内人士说从 1984 到 1986 年，美国有约 60 万中高级管理人员失业。通用电器、福特、IBM、壳牌、BP 等知名大公司都参加了这次机构压缩运动，《商业周刊》把管理人员称做“容易受伤的人”。

公司学研究方面的世界权威罗莎贝斯·摩思·坎特认为，信息能够被高度自由地应用的精简机构要求其工作人员以平行的团队形式进行工作，而不是像等级管理中那样要求存在一个权威。这里引用一句她的名言：“以前由管理职位带来的‘不容置疑的权威’已经被抛弃——取而代之的是‘善待选民，而不是对下属的控制’。”这种行为包括所有类似建立合作关系、寻求联盟、取得一致等软技巧，而不是依赖控制机制和单方面决策。Digital 公司的一个管理人员说：

在一个老板－雇员型的公司里，老板对雇员说：“这是我们手头要做的工作，请你把这项工作做好。”这和老板换一个说法：“我们必须取得成功，我认为这项工作是我们成功的关键所在，你同意我的看法吗？”的效果是完全不同的。在这种新型的关系里我们说：“我们谈谈哪些是必须完成的工作，并按照具有实质意义的方法进行分工。”如果你是按照第二种情况鼓动下属和完成你的工作的，你会发现进入了一个全新的天地。

收集信息、推翻自己原来的设想、倾听别人的意见、达成一致、咨询、合作、洽谈、理解别人的需要、正确理解文化风格、自我推销等方面的能力都是现代管理人员成功地

在人与人之间、人与社会之间发挥影响力的重要因素。因此，信息技术和组织结构改革使影响力进入了当今的管理领域。

■ 经济因素

当前我们有信心预测的或许就是经济因素的不可预测性。相反，本世纪 50、60 年代经济发展的趋势都相对明晰。

本尼特·哈里森和巴里·布鲁斯通在他们的经典著作（伟大的 U 型转变）里提出，较少的外国竞争、宽松的内部环境、产品革新的信誉，以及最佳的管理实践都使美国和欧洲的公司有一种安全的错觉。

国际竞争加剧是促使本世纪 60 年代中期自我满足现象消失的关键因素之一 然而 它却给公司的利润带来了巨大的影响。从国内市场到全球市场，来自欧洲和美国的产品与新兴工业国家同等质量甚至更高质量的产品产生了激烈的竞争。

除了加剧的国际竞争外，新技术带来的变革速度也是一个很重要的因素。举个例子来说，在计算机世界里，自从 60 年代早期以来，计算机芯片的处理能力平均每隔 18 个月就提高一倍，这符合摩尔定律。这种以倍数计的产品进化速度所带来的影响不能不令人啧啧称奇。

这种基本动力促使各类组织充分利用快速进化的经济、市场和产品所带来的优势和机会，采取更为灵活多变的手段，使企业得以生存和发展。为了在竞争中取得成功，组织机构必须改变它的形式。过去自上而下的官僚作风应该被彻底抛弃了。90 年代是平行年代。

行政总裁认识到这个世界变得实在太快了，他们很难跟上对手日新月异的竞争策略和产品的更新换代。然而，他们不得不和已经不可能隐藏在官僚机构后面的团队一起分担责任，避免对任何项目或决策担负直接的责任。这些团队必须贴近市场与客户，并有足够的能力跨越各类组织施加其影响，并尽快取得结果。

正如《卓越的激情》一书所提到的那样，如果高级管理人员只做孤身英雄，凡事亲力亲为，那就不可能再发挥管理作用。相反，他应该鼓励下属主动分担责任，使下属成为英雄式人物。这样，负有责任的下属就必须努力工作以有效地影响别人，使他们的思路和方案获得认可。不管是责任分担还是让别人全力以赴，都对影响力技巧提出了很高的要求。

■ 金融

技术的快速发展加剧了竞争，并要求高级金融管理支持各类组织，使它们有能力对新产品的引进和服务水平的提高进行快速反应。

各类组织追求最高收入和利润的基本原则之一就是重新将其业务定位在世界上能提供最优惠条件的地区，这种优惠条件包括低制造成本、技术水平高的工人或者税收方面的优惠。IBM公司的一个管理人员告诉记者：“IBM必须时刻关注有可能是本公司主要收入来源的国家或地区的竞争与福利条件。”

世界经济的不断增长不仅要求管理人员掌握与来自不同国家的人共同工作的技巧，还要求他们能够掌握超越这些国

家的所有网络和联盟的影响力技巧。在这种情况下，影响力取代了权威，成为将不同类型的人群集结到一起的主要工具。

■ 商业国际化和全球化

80年代经济生活和社会生活发生了翻天覆地的变化，加上近年来的技术进步，这些都加速了商业国际化的趋势。毫无疑问，一个统一的市场将逐步显现。

例如，欧洲为了对付美国跨国公司的猛烈攻势，开始扶持传统的全国性大公司向全球化的方向转变。这些公司与原来所在的国家开始变得没有什么必然联系。举个例子来说，日本最大的计算机公司富士通公司兼并了英国的 ICL 公司，另一个例子是德国宝马公司从英国宇航集团手上获得了 Rover 公司，并已经开始为劳斯莱斯提供发动机。

能对产品产生影响的因素同样适用于服务方面——在管理咨询方面，库柏欧洲公司成立后的基本作用就是鼓励各公司通过自己建立泛欧网络，允许泛欧工业集团的发展。该公司意识到，客户越来越强烈地要求与具有欧洲一体化眼光的集团进行单独的接触。

比特·德拉克认为新的跨国经济不仅带来了新的竞争和挑战，同时也使有效的影响力技巧变得更为重要。这是为什么呢？因为当今世界各地的管理人员的任务就是将全球范围内的事物结合在一块。

罗伯特·瑞恩在《哈佛商业回顾》中宣称他发现了一个世界经典：马自达公司的 MX-5 Miata 赛车在加利福尼亚完成设计，在东京、纽约融资，在英国 Worthing 出样车，

最后在密歇根和墨西哥组装，其先进的电子元件设计于新泽西，在日本制造。

与上述的 **MX-5** 相类似的项目使得对既精通国际管理又善于与来自不同国家的人共事的管理人员的需求不断增长。依赖命令与控制策略与来自其他国家的人一起工作的管理者将面临很大的困难——如果希望成功地让不同类型、不同来源的人协调工作，这需要所有的影响力技巧。

不受任何国家或地区束缚的管理队伍是驱动这些全球组织的基础。罗伯特·瑞恩举了个例子，他说 **IBM** 引以为豪的是它最高级别的官员来自五个国家，其对外总裁则来自三个不同的国家。**Unilever** 公司的董事会成员来自四个国家，而壳牌石油公司的董事会成员来自三个不同的国家。

不受地域束缚的团队的变化本质使与之共事的能力变得更加复杂。与专断的高级行政人员不同的是，这些组织的最高层的管理建立在一致性基础上，而不是一种命令式的管理。

（华尔街通讯）形象地将 2000 年全球高级行政人员与其前辈作了如下对比：

第二次世界大战结束以来，典型的高级行政人员具有类似以下的特点：

他在获得会计学士学位后作为一个财务人员出现，从一个部门的控制人员办公室有策略地往公司的上层攀升，然后成为该部门的领导，直到最后成为公司的最高领导层的一部分。他的从军背景显示：他习惯于发号施令——而且下属必须遵从。作为 **United Way Drive** 的领

头羊，他在自己所处的社区是个举足轻重的大人物。然而，他第一次到国外出差的身份却是一个行政人员。计算机令他深感不安。

但是 2000 年的行政人员会以全新的面目出现。

他获得的是法国文学学士学位，但他同时还拥有 MBA 学位或工程学位。一开始他从事研究工作，很快他就被选为首席执行官的候选人。他从研究市场到研究金融，迂回升迁。在巴西，他成功地使一个失败的合资企业扭亏为盈，从而证明了他的能力。他精通英语和葡萄牙语，和几个国家的商务部长称兄道弟。与他的前辈不同的是，他不是个操练军士。在行政官员的五人办公室中，他与别人相比显得最为突出。

这些全球行政人员能够通过说服与洽谈，以及代表影响力的所有软技巧，与他人取得一致。在 60 年代，美国只有 8% 的公司拥有一支由主席领导的 36 个顶层官员组成的团队，而到 1984 年这个数字就上升到了 25%。

惠尔浦公司前总裁杰克·斯柏思亦提出大学的学习应该把重点放在软技巧的培养上，这样才能使未来的高级管理人员在一个新的全球商业赛场上与别人顺利地合作。

■ 政治力量

这次经济巨变使各国政府，无论是在英国还是在美国，对私有化、放松商业管制以及鼓励社会和职业迁移的态度都有一个较大的转变。

英国在这个过程中的例子包括国家工业、英国电信和铁

路运营的私有化，对金融服务管制的放松，以及为鼓励社会的迁移而倡导的个人年金。

除去英国和美国，许多国家保护其组织免于竞争的政治壁垒在 80 年代和 90 年代慢慢地被打破。例如，在 90 年代初期，东欧和前苏联的指令（计划）经济解体，当时的欧洲委员会（EC）批准欧洲自由贸易协会（EFTA）建立一个欧洲经济区（EEA）。19 个国家的人口加起来大概有 3 亿，EEA 自由贸易区占有世界贸易额的 43%。不断地有新的国家加入自由贸易的队伍，印度、韩国和中国都降低了贸易壁垒，开始面对世界竞争。

这些因素综合在一起意味着所有的组织都感觉到了这一变革的力量，像 IBM 之类的大公司已经开始面对世界范围的竞争。对金融机构管制的放松，对类似会计、法律、医疗及工程等行业的开放，都促使组织结构和雇员角色发生巨大的变化。

行家们现在必须学习如何有效地影响他们的客户和竞争对手，因为他们已经不再为以前的“客户 - 专家”关系所保障。比如，在英国，大众已经要求市政服务在一个公开的市场上竞争和投标，以履行它传统的神圣职能。市政服务公司除了要说服公众外，还必须说服一大帮决策者，让他们觉得该公司提供的服务物有所值。家政服务正在考虑引进一些如刑事损害赔偿和港口海关控制之类的看管服务。卫生部长最近允许卫生教育委员会从事经营活动。事实上，国家卫生服务机关的一些人公开与所属医生吵架，要求他们将组织的商业要求放在医生的需求前面优先考虑。