

管理大师经典系列

PEARSON

世界最具影响力管理大师埃德加·沙因权威主编

# 沃顿 商学院

## 权力与组织管理课

【美】

拉里·格雷纳 Larry E. Greiner

维吉尼亚·沙因 Virginia E. Schein

著

**沃顿商学院教授携手哈佛商学院教授  
关于权力与组织发展有效结合的权威阐述**

最真实、最专业、具备可操作性的案例分析  
探讨组织变革模式以及变革策略  
与干预手段



中国青年出版社  
CHINA YOUTH PRESS



OVER AND ORGANIZATION DEVELOPMENT: MOBILIZING POWER TO IMPLEMENT CHANGE

# 沃顿 商学院

## 权力与组织管理课

【美】

拉里·格雷纳 Larry E. Greiner

维吉尼亚·沙因 Virginia E. Schein

著

POWER AND ORGANIZATION

DEVELOPMENT

FROM

IN



中国青年出版社  
CHINA YOUTH PRESS



中国青年出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

沃顿商学院权力与组织管理课 / (美) 格雷纳, (美) 沙因著; 王勃涛译.

—北京: 中国青年出版社, 2014.8

(管理大师经典系列)

书名原文: Power and organization development: mobilizing power to implement change

ISBN 978-7-5153-2478-4

I. ①沃… II. ①格… ②沙… ③王… III. ①企业管理—组织管理 IV. ①F272.9

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第112364号

Authorized translation from the English language edition, entitled POWER AND ORGANIZATION DEVELOPMENT: MOBILIZING POWER TO IMPLEMENT CHANGE (PRENTICE HALL ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT SERIES), 1E, 9780201121858 by GREINER, LARRY E.; SCHEIN, VIRGINIA E., published by Pearson Education, Inc, publishing as FT Press, Copyright © 1988 by Addison-Wesley Publishing Company, Inc.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education, Inc.

CHINESE SIMPLIFIED language edition published by PEARSON EDUCATION ASIA LTD., and CHINA YOUTH PRESS Copyright © 2014.

授权翻译英文版本, 书名《沃顿商学院权力与组织管理课》(Prentice Hall 组织发展系列), 第一版, 9780201121858, 作者: 拉里·E. 格雷纳, 维吉尼亚·E. 沙因, 由培生教育有限公司出版, FT Press 印刷, 版权所有 © 1988 by Addison-Wesley Publishing Company, Inc.

版权所有, 翻版必究。未经培生教育有限公司的许可, 不得以任何形式, 或任何方法, 电子的或机械的, 包括影印、录音, 或通过任何信息储存系统, 复制或传达该书的任何部分。

本书中文简体版由培生教育亚洲有限公司和中国青年出版社联合出版 © 2014。

本书封面贴有 Pearson Education (培生教育出版集团) 激光防伪标签, 无标签者不得销售。

## 沃顿商学院权力与组织管理课

作者: [美] 拉里·E. 格雷纳 维吉尼亚·E. 沙因

译者: 王勃涛

策划编辑: 周红

责任编辑: 肖佳 庞冰心

美术编辑: 张燕楠

出版: 中国青年出版社

发行: 北京中青文文化传媒有限公司

电话: 010-65511270/65516873

公司网址: [www.cyb.com.cn](http://www.cyb.com.cn)

购书网址: [zqws.tmall.com](http://zqws.tmall.com) [www.diyijie.com](http://www.diyijie.com)

制作: 中青文制作中心

印刷: 北京中科印刷有限公司

版次: 2014年8月第1版

印次: 2014年8月第1次印刷

开本: 880 × 1230 1/32

字数: 134千字

印张: 6

京权图字: 01-2010-7611

书号: ISBN 978-7-5153-2478-4

定价: 33.00元

### 版权声明

未经出版人事先书面许可, 对本出版物的任何部分不得以任何方式或途径复制或传播, 包括但不限于复印、录制、录音, 或通过任何数据库、在线信息、数字化产品或可检索的系统。

# F 前言

## Foreword

从20世纪60年代以来，管理学在全世界范围内得到了突飞猛进的发展，各种理论成果层出不穷、相互融合、相互补充，而世界级的专家学者、管理大师也逐步涌现。他们通过自身的学术研究以及实战经验抽丝剥茧般深入挖掘了管理学领域各个分支学科的理论内涵，并获取了相当多的管理学精髓及要义。这些成果被一些极具慧眼的出版公司结集成册，付梓印刷，在世界范围内进行了广泛的传播，为我们全球化视野下社会经济的跨越式大发展奠定了坚实的基础。

如今关于组织管理方面的图书和读者有很多，关于公司、企业如何以有效的方式进行运转的研究成果不断累积，有关组织战略变革方法的实践不断加强……所有这些发展趋势都表明管理科学已经在指导具体组织发展的实践过程中生根发芽，并在应用社会科学领域中确立了自己的重要地位，其理论依据也得到不断的稳固。而在世界顶尖大学的商学院，如哈佛大学商学院、麻省理工大学斯隆商学院、哥伦比亚大学、佩珀代因大学格拉兹道商学院等，一批学识超群、经验卓著的管理大师、实战指导专家都开设了自己的管理课程，传道、授业、解惑，他们的努力更为这一蓬勃发展的学科注入了无限的活力和新兴的希望。

集结大师，传承经典——此次我们整理出版的这套由世界级管理大师理查德·贝克哈德和埃德加·沙因共同主编的管理大师经典系列丛书，旨在寻求管理学组织发展领域最权威、最具代表性以及最有指导价值的瑰宝之作，向世界首次集体展示大师智慧，让读者能近距离地感悟大家思想精髓、全身心地追慕大师博大风范。我们期待这些新版图书在社会环境日益复杂的情况下，能给企业管理者、咨询顾问、普通员工提供指导；帮助组织走出困境，在信息爆炸、竞争日益激烈的今天仍能提高效率和绩效，确保行业地位，获得可持续竞争优势；同时也能让商学院、管理学院的教师、学生从中获益。

这套丛书的作者包括：与迈克尔·波特、彼得·德鲁克齐名的世界级管理大师、哈佛商学院最年轻的终身教授之一约翰·科特；企业文化与组织心理学的开创者和奠基人、麻省理工斯隆商学院教授埃德加·沙因；哥伦比亚大学教授、组织变革理论大师W·沃纳·伯克；佩珀代因大学商学院教授、战略管理与战略变革专家克里斯托弗·G·沃利、戴维·E·海池因，以及柯维领导中心组织研究和发展部主任，负责为世界500强企业提供关于组织发展、领导艺术、组织设计方面咨询工作的沃尔特·L·罗斯教授；美国哈佛大学商学院工商管理研究院教授，组织冲突管理学奠基人理查德·E·沃尔顿；策略规划、组织设计领域的专家大卫·汉纳；沃顿商学院管理学教授维吉尼亚·E·沙因，哈佛商学院管理与组织学教授拉里·E·格雷纳。

以上所列的这些管理巨擘，他们不仅始终处在学术研究的前沿，并在其所任教的学校内深受学生喜爱，更为重要的是，他们不是那种穷经皓首的学究，而是享誉国际的实战派管理专家。他们始终同商界

保持着密切而友好的联系、充满活力。像苹果公司、花旗银行、惠普、壳牌、IBM、摩托罗拉、联合利华、宝洁、美国航空公司、福特、通用电气等众多世界知名企业的管理者、公司员工乃至联合国、国际原子能机构等在全球具有影响力的社会组织的成员们都从中受益。

我们也真诚地期待这一套丛书能够让更广大的读者从中受益。

编者

2014年6月

# P 序

---

reface

我们希望这本书能够吸引两类受众群体：一类是组织发展的从业者和学生，他们中的很多人是理想主义者，坚信职场非常人性化，而还没有了解所处的政治现实；另一类是实践中的管理者，他们往往熟悉权力和政治，却忽略了人对积极结果做出贡献的潜能。

长久以来，权力和组织发展被视为两个势不两立、颇具争议的管理路径。我们的主题有所不同：我们主张组织发展和权力能够并且应该在变革的实施过程中融为一体，二者应该取长补短、互为补充，在现在和未来组织应对社会适应重大问题时共同发挥强有力的作用。

这本书的编写可谓是一场令人愉悦的考验，主要归功于我们能够容忍小争吵，能够在争吵中擦出火花、转怒为喜，归功于我们能够说服彼此设定最后期限，从而获得如释重负的感觉并且有机会庆祝一番。同时，我们要感谢埃德加·沙因给我们的初稿提出了十分宝贵的反馈意见，这正是我们期望和需要的，他是一个坚强不屈、举止得体、富有同情心的人。感谢阿文德·巴哈姆比提供了美嘉公司（Mega）个案研究的材料和见解，感谢罗纳德·费斯塔在权力战略研究方面做了大量工作，感谢南希·本杰明提供了十分宝贵的编辑帮助。此外，还

要感谢家人的出色表现——感谢拉里的妻子玛塔的理解以及加班加点帮忙做的复印工作，感谢维吉尼亚的儿子亚历山大在做家庭作业之余，通过球类游戏缓解了我在电脑前工作的单调与乏味感。

一路走来，我们决定收录以前两个从未发表的实证研究：维吉尼亚·沙因针对管理权力战略的研究和拉里·格雷纳针对美嘉公司战略变革的个案分析。我们相信这两个研究能够为这本书增添活力，同时丰富权力和组织发展的文献。对于这些研究中的匿名者和参与者，我们深表感激。

拉里·E.格雷纳于加利福尼亚州帕洛斯维第斯

维吉尼亚·E.沙因于宾夕法尼亚州葛底斯堡



# 目 录

## ontents

前 言 / 007

序 / 011

第一章 调和权力与组织发展 / 013

不安的共存 / 014

面对双重力量的解决方法 / 015

放下过去 / 017

我们的目标 / 018

第一部分 权力与实践中的管理者 / 021

第二章 界定组织的政治模式 / 023

权力方向 / 024

组织模式 / 025

组织的现实 / 028

管理没有管理的事情 / 029

对组织发展的影响 / 033

第三章 拓展权力基础 / 035

职权之外 / 035

- 个人的权力基础 / 037
- 部门的权力基础 / 043
- 部门的权力动态 / 045
- 对组织发展的影响 / 047
- 第四章 运用权力策略 / 049**
  - 管理者的声音 / 050
  - 访谈研究 / 052
  - 成功策略 / 056
  - 将权力基础与策略联系起来 / 061
  - 策略选择 / 063
- 第五章 借助权力欺骗他人：闪光的不一定都是金子 / 069**
  - 界定欺骗行为 / 070
  - 权力的两面性 / 071
  - 暗中进行 / 072
  - 宽松和紧张的体系 / 075
  - 对组织发展的影响 / 078
- 第六章 个性化权力 / 081**
  - 权力动机 / 082
  - 马基雅维利量表 / 083
  - 精神分析视角 / 084
  - 童年时代的社会学习 / 086
  - 权力模式及其灵活性 / 088
  - 对组织发展的影响 / 089

**第二部分 权力和组织发展相结合 / 091****第七章 诊断权力 / 093**

诊断是一门艺术 / 094

权力关系图 / 094

权力维度 / 096

数据收集方法 / 098

数据总结 / 102

**第八章 美嘉公司案例分析****阶段一：巩固权力，准备变革 / 105**

美嘉公司情况介绍 / 108

汤姆·赖斯的上任 / 110

汤姆·赖斯的措施 / 113

顾问的到来 / 116

顾问的报告 / 119

权力与组织发展分析 / 122

**第九章 美嘉公司案例分析****阶段二：将权力聚焦于战略共识 / 127**

传统战略规划的失败 / 128

组织发展再融合 / 129

静思会设计 / 130

第一场静思会 / 132

权力与组织发展分析 / 137

**第十章 美嘉公司案例分析****阶段三：将权力与结构、人员相结合 / 141**

组织设计 / 141

第二场静思会 / 143

第三场静思会 / 147

权力与组织发展分析 / 155

## 第十一章 美嘉公司案例分析

阶段四：通过领导与合作释放权力 / 165

公司内部的变革 / 165

释放的能量 / 168

回顾过去——发挥作用的权力和组织发展 / 170

高层政治 / 173

干预手段 / 176

## 第十二章 变革推动者如何获得权力并使用权力 / 179

顾问的权力类型 / 180

权力的替代者 / 185

权力的滥用 / 187

被利用的顾问 / 189

自我感和对形势的判断 / 190

# 沃顿 商学院

## 权力与组织管理课

【美】

拉里·格雷纳 Larry E. Greiner

维吉尼亚·沙因 Virginia E. Schein

著

POWER AND ORGANIZATION

DEVELOPMENT

FROM THEORY TO

IN



中国青年出版社  
CHINA YOUTH PRESS



中国青年出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

沃顿商学院权力与组织管理课 / (美) 格雷纳, (美) 沙因著; 王勃涛译.

—北京: 中国青年出版社, 2014.8

(管理大师经典系列)

书名原文: Power and organization development: mobilizing power to implement change

ISBN 978-7-5153-2478-4

I. ①沃… II. ①格… ②沙… ③王… III. ①企业管理—组织管理 IV. ①F272.9

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第112364号

Authorized translation from the English language edition, entitled POWER AND ORGANIZATION DEVELOPMENT: MOBILIZING POWER TO IMPLEMENT CHANGE (PRENTICE HALL ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT SERIES), 1E, 9780201121858 by GREINER, LARRY E.; SCHEIN, VIRGINIA E., published by Pearson Education, Inc., publishing as FT Press, Copyright © 1988 by Addison-Wesley Publishing Company, Inc.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education, Inc.

CHINESE SIMPLIFIED language edition published by PEARSON EDUCATION ASIA LTD., and CHINA YOUTH PRESS Copyright © 2014.

授权翻译英文版本, 书名《沃顿商学院权力与组织管理课》(Prentice Hall 组织发展系列), 第一版, 9780201121858, 作者: 拉里·E. 格雷纳, 维吉尼亚·E. 沙因, 由培生教育有限公司出版, FT Press 印刷, 版权所有 © 1988 by Addison-Wesley Publishing Company, Inc.

版权所有, 翻版必究。未经培生教育有限公司的许可, 不得以任何形式, 或任何方法, 电子的或机械的, 包括影印、录音, 或通过任何信息储存系统, 复制或传达该书的任何部分。

本书中文简体版由培生教育亚洲有限公司和中国青年出版社联合出版 © 2014。

本书封面贴有 Pearson Education (培生教育出版集团) 激光防伪标签, 无标签者不得销售。

## 沃顿商学院权力与组织管理课

作 者: [美] 拉里·E. 格雷纳 维吉尼亚·E. 沙因

译 者: 王勃涛

策划编辑: 周 红

责任编辑: 肖 佳 庞冰心

美术编辑: 张燕楠

出 版: 中国青年出版社

发 行: 北京中青文文化传媒有限公司

电 话: 010-65511270/65516873

公司网址: www.cyb.com.cn

购书网址: zqwt.s.tmall.com www.diyijie.com

制 作: 中青文制作中心

印 刷: 北京中科印刷有限公司

版 次: 2014年8月第1版

印 次: 2014年8月第1次印刷

开 本: 880 × 1230 1/32

字 数: 134千字

印 张: 6

京权图字: 01-2010-7611

书 号: ISBN 978-7-5153-2478-4

定 价: 33.00元

### 版权声明

未经出版人事先书面许可, 对本出版物的任何部分不得以任何方式或途径复制或传播, 包括但不限于复印、录制、录音, 或通过任何数据库、在线信息、数字化产品或可检索的系统。

# 目 录

## ontents

前 言 / 007

序 / 011

第一章 调和权力与组织发展 / 013

不安的共存 / 014

面对双重力量的解决方法 / 015

放下过去 / 017

我们的目标 / 018

第一部分 权力与实践中的管理者 / 021

第二章 界定组织的政治模式 / 023

权力方向 / 024

组织模式 / 025

组织的现实 / 028

管理没有管理的事情 / 029

对组织发展的影响 / 033

第三章 拓展权力基础 / 035

职权之外 / 035

- 个人的权力基础 / 037
- 部门的权力基础 / 043
- 部门的权力动态 / 045
- 对组织发展的影响 / 047
- 第四章 运用权力策略 / 049**
  - 管理者的声音 / 050
  - 访谈研究 / 052
  - 成功策略 / 056
  - 将权力基础与策略联系起来 / 061
  - 策略选择 / 063
- 第五章 借助权力欺骗他人：闪光的不一定都是金子 / 069**
  - 界定欺骗行为 / 070
  - 权力的两面性 / 071
  - 暗中进行 / 072
  - 宽松和紧张的体系 / 075
  - 对组织发展的影响 / 078
- 第六章 个性化权力 / 081**
  - 权力动机 / 082
  - 马基雅维利量表 / 083
  - 精神分析视角 / 084
  - 童年时代的社会学习 / 086
  - 权力模式及其灵活性 / 088
  - 对组织发展的影响 / 089



**第二部分 权力和组织发展相结合 / 091****第七章 诊断权力 / 093**

诊断是一门艺术 / 094

权力关系图 / 094

权力维度 / 096

数据收集方法 / 098

数据总结 / 102

**第八章 美嘉公司案例分析****阶段一：巩固权力，准备变革 / 105**

美嘉公司情况介绍 / 108

汤姆·赖斯的上任 / 110

汤姆·赖斯的措施 / 113

顾问的到来 / 116

顾问的报告 / 119

权力与组织发展分析 / 122

**第九章 美嘉公司案例分析****阶段二：将权力聚焦于战略共识 / 127**

传统战略规划的失败 / 128

组织发展再融合 / 129

静思会设计 / 130

第一场静思会 / 132

权力与组织发展分析 / 137

**第十章 美嘉公司案例分析****阶段三：将权力与结构、人员相结合 / 141**

组织设计 / 141