

The Power Thinking of Enterprise Management

◎陈玮 著

企业管理 的权力思维

本书旨在拨开管理迷雾，探究权力的秘密。通过对管理本质问题的讨论，探索管理和政治的关系，认识管理现象背后深层次的政治和权力问题，从权力视角透析管理实践中的政治本质，并对企业的权力机制进行深层次的剖析，为企业家、管理者以及有志从事管理事业的人提供一点启迪，为其日常工作提供有益的借鉴。

东方出版中心

◎陈玮 著

企业管理 的权力思维

东方出版中心

图书在版编目(CIP)数据

企业管理的权力思维 / 陈玮著. — 上海: 东方出版中心,
2008. 10

ISBN 978 - 7 - 80186 - 907 - 4

I. 企… II. 陈… III. 企业管理—案例 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 145816 号

企业管理的权力思维

出版发行: 东方出版中心

地 址: 上海市仙霞路 345 号

电 话: 021 - 62417400

邮政编码: 200336

经 销: 全国新华书店

印 刷: 昆山亭林印刷有限责任公司

开 本: 710 × 1020 毫米 1/16

字 数: 360 千

印 张: 23.75

插 页: 2

印 数: 0,001—3,250

版 次: 2008 年 10 月第 1 版第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 80186 - 907 - 4

定 价: 38.00 元

前 言

WTO 前总干事穆尔先生在一个公开场合曾经说过,中国企业的管理相当于 30 年前的日本、100 年前的英国。这就不难理解很多中国的老板经常这样抱怨,“我们的管理问题很多”,难道老板们眼中的“管理问题”真的只是管理方法或者管理理念的落后所致?如何对管理问题的性质予以界定,往往取决于老板看问题的方式、文化程度、工作态度,看问题的视角不同和认识问题的深刻程度不同等都会导致截然不同的结果,企业管理问题产生的原因也许不是我们新思想、新方法接受得太少,恰恰相反,问题产生的原因更多的则是形形色色新方法的滥用,如果老板们一味抱怨自己的意识“跟不上潮流”,那么他恐怕会感觉更加迷茫。有限的诊断能力,主观的行事作风,秉持错误的原则以及对学术权威的盲从才是管理问题诸多的原因所在。很多企业管理问题的产生是不同的人对事务判断的差异或者是不同的人按照自己的方式行事所致,每个人看待问题的视角不同,作出的行为反应也各异,这就易使问题复杂化,从而产生更多的问题。管理者虽然要有把问题“简单化”的技巧,但思考问题时却要探究导致问题“复杂”的原因。管理问题与人的疾病一样,虽然表现为某种特定的症

状,但其背后的原因是多方面和“系统性”的,可很多人却将管理问题归于某一类或某种原因,这无疑是幼稚的。由于没有意识到问题的复杂性,他们大多会“有病乱求医”,相信存在灵丹妙药,对西方学术权威的“顶礼膜拜”让人陷入更大的迷茫,一些老板对时下流行的新概念、新方法趋之若鹜,久而久之则陷入“为了创新而创新”的误区,这不但不能解决问题,还会产生更多的问题。

任何方法都有其特定的适用范围,比如管理方法就很难解决公司的政治问题,有些表面上的“管理不善”可能是由于管理能力所限,但也可能是因为某种公司的政治原因。由于导致管理问题的原因很复杂,我们对管理问题的分析和解决绝不能“就事论事”,企业中的一些政治问题很难用通行的管理思维去透析,管理实践中不可避免地存在着“政治因素”,如果不能认清问题的本质,就会让我们的工作面临太多的迷茫和困惑。政治问题的解决需要的是政治智慧,有人将政治手段等同于管理方法,将政治智慧等同于管理思想,管理工作中尽管政治和管理这两个概念很难在操作上“分家”,但作为分析问题的不同视角,却是彼此独立的,否则就让我们无所适从,产生更多的迷茫。正是因为如此,管理者才需要政治智慧,他不仅需要深厚的专业背景,更需要丰富的人生阅历、人生经验潜移默化地形成一种对政治的敏感,从而能不为表象所惑,而对问题本质有直觉感悟。一个公司管理成熟的程度在某种情况下既取决于老板的成熟度,也取决于员工的成熟度,一个思想上、性格上成熟的老板往往能超越管理局限,恰到好处地发挥政治智慧。政治是一种人治的方法,可成为管理异常状态的“调剂”,政治手段不能成为工作主导,但却在潜移默化地发挥作用。老板要识别阻碍变革的因素,不为“堂而皇之”的借口所惑,老板的政治智慧还体现在对现实稳定的把握上,对那些口是心非的组织成员来说,老板跟他们的较量是理性含蓄的,而不是以激进的

理想主义的方式展开对抗。老板应深知政治智慧的发挥虽然基于权力,但关键是赢得人心。

笔者在咨询工作中遇到的一些老板多有些“经验主义”,他们曾经辉煌过,他们为自己艰苦创业中获得的宝贵经验和辉煌成果而自豪,他们在人生苦旅中感悟到太多的“真谛”,可是引以为豪的成功经验在企业发展壮大中也许很难去“治疗”形态各异的管理上的疑难杂症,由于过多受到思维定势的影响,他们可能“当局者迷”,难以认清问题的本质。

在日益膨胀的体系中“管理内功”是决策者们所必须具备的,当然,对他们来说,孜孜不倦追求“管理规范化”是决策者出于适应复杂环境的需要;于是学术界层出不穷的新思想、新方法往往令其趋之若鹜。但学术界的“百家争鸣”仅仅局限在“学术层面”,而不能给企业带来现实的效益,理论毕竟不是现实。老板们在 MBA 班上以及各色培训大师的课程中似乎“受益匪浅”,他们变得更加能言善辩,他们被林立的管理学说熏陶,这种熏陶有时会让它们忘却了管理的对象是他们工作中的“现实”,而不是来自主观的梦想,这实际上是让他们迷失在“理想与现实”的矛盾中。对管理权威的过度崇拜可能会适得其反。一个具体表现就是,很多老板在没有对企业进行科学诊断的情况下盲目运用一些时下流行的或者权威性的管理方法,这导致其陷入更大的迷茫。

学术大师给“管理”太多的定义,这些定义从各自的视角阐释了管理的本质,任何一种对管理的定义都适用于特定的情境,“管理”的内涵实际上是这些定义的全部,每种对管理的定义都是从不同的方向观察同一件事物得出的结论。正是因为每个人的视角不同,才会得出不同的定义,这就是管理的复杂性所在,我们无法找到一种“放之四海而皆准”的定义来阐释“管理”的内涵,这难免给人一种“不确

定”的感觉,使我们在追寻管理真谛的过程中显得彷徨。名目繁多的管理方法一次次地成为老板们的希望,事与愿违的是,这些所谓的新思想、新方法并没有满足老板们的期待,对这些新方法的“浅尝辄止”使得老板们又陷入更大的迷茫,有的老板非但没有深刻地感触到管理的本质,反倒因接受了过多的灌输而产生认识上的误区。尽管老板们疲于奔命的探索精神令人钦佩,但他们在管理意识形态的“怪圈”中难以自拔却多少有些可悲。当老板不去审视企业中层出不穷的问题,而专注于眼花缭乱的新思想、新学说时,他们就完全背离了管理初衷,而是为了“管理”而“管理”。

对学术权威的盲从来自一些老板“急功近利”的冲动,很多老板认为管理应该能够立刻为企业带来效益,相信“思路决定出路”,这是“人定胜天”的精神,可是“思路”未必决定“出路”,“思路”距离“出路”还有太大的距离,“理想主义”情结带给老板的也许是更多的困惑。对一些成功的老板来说,他们难免会有些“唯心”。有些老板对一些知名企业成功的管理模式推崇备至,却不看企业是否拥有合适的人去操控这些管理模式,再好的模式也要由特定企业中特定的人去操控。管理模式本身是不能创造价值的,只有通过人的操控,它的价值才能得以体现,管理模式是通过人来操控的,这不可避免地将人的某些主观因素带到现实的运作中,如果操控不当,一些看似完美的管理思想和管理模式付诸实践时就会“走形”。一些新思想在企业中的运用对企业来说是一种变革,这就必然触动到组织最敏感的东西——权力和利益,企业运营中的不同形态的权力以及因此衍生的复杂的人际关系潜移默化地影响着组织中的每一个人,新思想的影响力必须能够超越现实的障碍,这对老板来说是严峻的考验。

正因为企业都有既定的权力和利益格局,一种管理思想要经历很长时间才能展现出它的效果。权力障碍是执行力低下的原因,很

多企业老板认为执行力差是个人工作积极性不够,他们很少考虑人们的工作是需要他人配合的,执行力差也许不是执行人自身所能决定的。我们推崇的 ISO(国际标准化组织)认证体系、平衡记分卡、目标管理等都是新思想,在管理实践中都必须由人去运作,这些管理方法的执行首先要有自己的权力基础,并且能够植根于一个企业特定的权力格局,好似一粒“种子”,它必须根植于公司政治的“土壤”中才能“生根发芽”,管理创新的实效是个“涅槃”的过程。老板们对于新政策的推行不是仅凭主观意愿就能实现的,需要依托人们的支持,有时这种支持是很有限的,更多的则是障碍,富有人生经验的老板首先要能透视出问题背后的“政治”,要善于将新政策变通地落实在实践中。政治问题不是管理学术上被津津乐道的话题,也许是因为不希望将高层的动机暴露于人,也许是触动了太多的敏感神经,但管理工作的开展似乎很难逃避这些问题,对这些视而不见,就会忽略最本质的东西。

政治的本质就是权力和利益,老板推行“新政”需要发挥自身的权力来克服政治障碍,各级员工都有自己的生存之道,但他们都需要在企业中悉心培育自己的影响力。何况对那些希望有所作为的人来说,“权力欲”是必需的,政治智慧是成熟的体现。在一个团队中,一个有事业心的人还必须在团队中取得地位,他不仅要知道如何与他人相处,更要获得影响力。不可否认,由于人们对权力是敏感的,对那些驾驭别人的人总是带有些许敌意,权力和政治也难免隐含着虚伪和狡诈,这与我们一贯宣扬的坦诚和善意相悖,所以人们不希望面对这个话题……可是政治毕竟是一种客观存在,政治像空气一样在组织中弥漫,组织成员不得不时时刻刻去面对,对那些希望有所作为的人来说,如果他不能适应充满政治空气的环境,他就无法实现自己的理想。

企业的成功需要老板的政治智慧，老板必须深谙企业特定的权力规律，他必须对管理模式和政治格局抱有十足的敏感。《公司政治》这本曾经成为美国白领职场手册的书中有这样一句话：“公司政治是公司生活中的根本性因素，是一种谁也无法忽略、更为隐秘也更有决定性的力量。能否成功驾驭公司政治，是企业家们能力高下的一个关键指标。”

本书试图拨开管理迷雾，探究权力的秘密。通过对管理本质问题的讨论入手，探索管理和政治的关系，认识管理现象背后深层次的政治和权力问题，从权力视角透析管理实践中的政治本质，并对企业中的权力机制进行深层次的剖析，对权力类型、权力形式、制度体系、权力层级、横向沟通、权力真空、民主与集权、权力成本、权力管理、绩效与权力的关系以及企业稳定性等等方面进行深入分析，为企业家、管理者以及有志从事管理事业的人提供一点启迪，为其日常工作提供有益的借鉴。

目 录

前 言 / 1

第一部分 探究管理的“复杂性” / 1

“简单”的管理和“复杂”的管理 / 2

导致管理“复杂性”的原因 / 10

第二部分 企业中不同群体的“政治” / 14

公司政治的普遍存在 / 15

老板以及决策者的政治思路 / 18

管理者的政治思维 / 25

员工的政治思维 / 29

政治手段运用时的“原则”与“变通” / 31

政治的利益导向 / 33

第三部分 学会“政治诊断” / 36

管理工作中的“道”“术”“计” / 38

用“政治思维”透析问题本质 / 39

“做大”和“做强”过程中的管理和政治 / 50

第四部分 管理与政治的“权力核心” / 56

权力的核心作用 / 57

权力视角 / 59

第五部分 权力机制与“改良主义”变革 / 68

权力机制和政治格局是产生管理问题的系统性原因 / 69

新思想的移植要基于企业的“体质” / 74

变革遭到抵制的政治原因 / 75

第六部分 资源与个人权力分析 / 78

资源分析 / 79

显性资源与隐性资源 / 80

公司资源与个人资源 / 81

个人权力分析 / 83

显性权力与隐性权力 / 84

信息垄断产生的权力效应 / 89

第七部分 个人能力以及能力与权力的匹配 / 96

智商、情商和“逆商” / 97

通用知识和通用技能 / 102

专用知识和专用技能 / 104

能力瓶颈分析 / 105

能力和权力的匹配 / 108

第八部分 企业权力及其运作机制 / 112

企业权力分析 / 113

企业权力的分化 / 117

第九部分 基于团队的权力和职权分析 / 123

外在权力和内在权力 / 124

职权分析 / 132

第十部分 制度的权力根源与运作机制 / 144

制度的作用 / 145

制度的两个层面：人的运营层面和业务的运营层面 / 147

制度的作用不在于单一的仲裁 / 152

制度权力和人的权力 / 153

制度权力的基础 / 156

制度的建立应以人的需求为导向 / 159

制度解决的是人的行为规范而不是人的素质问题 / 162

制度的有效性基于组织成员的素质 / 163

人力资源管理体系是制度的核心 / 165

制度的误区 / 167

制度的“性价比” / 173

第十一部分 横向权力分析 / 178

权力范围与权力导向 / 179

关注企业内部的横向权力——解决横向沟通障碍 / 180

加强横向权力的方法 / 184

第十二部分 权力真空分析 / 196

旁观者效应——权力真空的起源 / 197

权力真空的负面效应 / 199

杜绝权力真空的方法 / 205

企业中权力真空的解决 / 206

第十三部分 权力等级团队——公司的高层、中层和基层 / 210

决策者为核心的高层集团 / 211

各层级的行为特征 / 220

中层管理者的核心作用 / 221

基层对企业权力稳定的贡献 / 239

第十四部分 企业中的民主和集权 / 245

民主和集权概论 / 246

民主分析 / 247

集权分析 / 265

第十五部分 权力的“势”和权力成本 / 284

对“势”最早的认识 / 285

权力的成本 / 288

第十六部分 权力的制衡 / 294

对权力的管理 / 295

权力制衡方式 / 298

制衡的两个类型 / 299

内部竞争与权力制衡 / 306

第十七部分 权力的压制性和服务性 / 315

权力的两面性——压制性和服务性 / 316

权力的压制性 / 319

权力的服务性 / 320

权力的压制性和服务性的表现 / 322

企业权力服务性的延伸 / 324

人力资源管理体系的服务性 / 329

第十八部分 基于知识管理的企业文明 / 331

企业中的“文化”和“文明” / 332

企业文明形成的企业权力 / 334

第十九部分 以权力为前提的“绩效主义” / 344

以绩效为核心的权力运营 / 345

作为责任范畴的绩效分析 / 348

第二十部分 企业稳定与“一线工作”的关联性 / 354

决策者永远把稳定放在第一位 / 355

影响企业稳定性的隐性资源 / 357

第一部分

探究管理的“复杂性”

企业即人。

——日本经营之神松下幸之助

做好管理工作，首先要有良好的心态，认识到管理问题中隐藏着诸多的“复杂”，这是我们进一步行动的基础。

为什么老板的一个自以为很成熟的想法一旦付诸实施就会变得步履维艰？管理工作总会遇到这样那样的困惑，什么因素阻碍了你，什么因素从中作祟，让你感觉堕入执行的迷宫……管理想来简单，做起来却复杂，对“管理”这个词的理解不同，行为方式便也不同。

“简单”的管理和“复杂”的管理

电影《墨攻》中有这样一句话：“以亟伤敌为上”，这本是一种克敌战术，电影中被墨者革离用于梁城对抗赵军侵略时的防御思想，可是，梁城守军却对已经放下武器“手无寸铁”的被俘赵国士兵进行杀戮，梁城守城将军亦将这种滥杀无辜的作为称为“以亟伤敌为上”，未免是对这种防御方法的一种曲解，或者说是一种误解。这种曲解造成无辜者被杀的残忍后果，与革离的防御谋略初衷背道而驰。同样一句话，不同的人理解为不同的含义就会产生截然不同的结果。

管理的道理是简单的，也很直白易懂，可是，一旦管理简单而又通俗的道理被复杂的人所曲解和滥用，管理就变得复杂了。

“管理=管人+理事”，虽说“人”和“事”两者要“兼顾”，可管“人”或理“事”毕竟有先后顺序，管理实际是先“管好人”，才能“理好事”，真正意义上的管理还是针对“人”，理事一般来说有明确的标准，经过努力就能做得完美，而管人则多是不确定的，人的复杂性决定了管人的复杂性。一个成功的老板大多会把精力放在“如何管人”上，级别越高的管理者越要面对“管人”的困惑，一般来说，管理者级别越高，对“管人”的关注就越多，级别越低，则越关注“理事”，一个基层主管的主要精力就应放在具体事务上。精明的老板应明白要想“理好事”就必须“管好人”，如果他沉溺于具体事务，管理就总是问题重重。成功的管理无不是对人管理的成功，我们学习曾国藩、学习松下幸之助、学习李嘉诚、学习韦尔奇等等，都是在学他们如何管人。“管人”要因人而异，“管人”的复杂性在于人存在诸多差异，即使同一个人在不同时期也会有很多差异，人有诸多不同的看法和不同的想法，这些都使得人的行为存在着差异，管理的过程就是弥合人们之间差异的过程，弥合这种差异的努力是艰难的，需要管理方法和管理技术的支持，也需要政治智慧和政治手

段。因为差异的存在就意味着矛盾的存在,“有人的地方就有江湖”,人多就有很多差异,差异是矛盾的根源,利益纷争就在所难免。实际上管理工作不在于管理技术的复杂,而在于“人”的复杂,管理者是人,被管理者也是人,被管的人和“管人”的人都是不确定的,最精明的老板也要不时面临“管人”的困惑,他们可以创造骄人的业绩,可以轻松地“搞定”客户,但他们也许很难去面对人的问题,责任心差、态度消极、无休止的内耗以及团队精神的缺失都给决策者和管理者带来诸多困惑。“创业难,守业更难!”守业不似创业那样需要很强的技术能力,守业需要管理者的管人能力。当老板对员工恨铁不成钢时,他可能把人想得过于简单了,人的复杂性以及由此衍生的政治和权力格局等都会对员工绩效产生影响。一个老道的决策者面对复杂的人性问题时,决不应急于求成,或者是“亲自操刀”,而是要设法运用文化和制度来慢慢改变。老板要明白,自己必须有个“团队”去帮助自己行使管理,他的很多管理事务需要依托团队去完成,这个团队必须与老板思维保持一致,是幕僚和参谋,是企业行使一切管理政策的基础,它是企业的政治中心,但也是专业从事管理的机构,它被冠以“管理部”或者“办公室”之类的名称,而它更多地被称为“人力资源部”。企业需要建立一套“管人”的机制,在成熟的企业管理实践中,人力资源管理体系的运作能力既体现了管理水平的高低,也体现了政治能力。有些人把人力资源管理视为纯粹的管理,这是片面的,人力资源管理体系的运作没有政治智慧,管理就很难成熟起来。那些忽视人力资源管理的企业大多内耗纷起,乱象丛生,这种情况下,人力资源部门必须将政治与管理有机结合起来。如果老板忽视了“人力资源管理”,就说明他缺乏对人的重视;如果老板没有认识到人力资源管理中需要政治智慧,那么他的人力资源部就缺乏成熟度。我们不难发现,那些知名的大型企业都有一个功能强大的“人力资源部”。

● “简单”的管理

管理被很多人认为是简单的,看看那些管理教科书,里面的那些管理新理念都是那么“似曾相识”,无须解释就能明白。每个人在生活中都可以体悟出一些管理经验,有时对管理理念的顿悟也会让我们感觉自己会管理了,只要认为自己是“过来人”,都可以有自己的“管理经”。管理方法和管理规