

把 准 人 际 关 系 的 脉 搏

人脉

The Secret Handshake 办公室人际关系制胜策略

〔美〕凯瑟琳·凯利·李尔顿 博士 著
宋瑛堂 译

运用一点小技巧，
营造良好的办公室人际关系，
扬长避短，站对位置，
你就能平步青云，获取成功。



中国计划出版社

The Secret Handshake
Mastering the Politics of the Business Inner Circle

把准人际关系的脉搏

人 脉

——办公室人际关系制胜策略

[美]凯瑟琳·凯利·李尔顿 博士◎著

宋瑛堂◎译

中国计划出版社

图书在版编目(CIP)数据

人脉:办公室人际关系制胜策略/(美)李尔顿
(Reardon, K. K.)著;宋瑛堂译. —北京:中国
计划出版社, 2004. 9

书名原文: The Secret Handshake: Mastering the
Politics Business Inner Circle

ISBN 7-80177-252-0

I. 人... II. ①李... ②宋... III. 办公室—人际关
系学—通俗读物 IV. C912.1-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第021590号

北京市版权局著作权合同登记章: 图字01-2003-7649号

Chinese Language Copyright © 2004 China Planning Press

本书中文版通过 Curtis Brown Ltd. 取得授权。

THE SECRET HANDSHAKE by Kathleen Kelley Reardon, Ph. D.

Copyright© 2000 by Kathleen Kelley Reardon, Ph. D.

Published by arrangement with Curtis Brown Ltd.

Simplified Chinese translation copyright © 2004

by China Planning Press

ALL RIGHTS RESERVED

人 脉

——办公室人际关系制胜策略

[美] 凯瑟琳·凯利·李尔顿 博士 著

宋瑛堂 译

☆

中国计划出版社出版

(地址: 北京市西城区木樨地北里甲11号国宏大厦C座4层)

(邮政编码: 100038 电话: 63906407 63906408)

新华书店北京发行所发行

世界知识印刷厂印刷

880×1230毫米 1/32 9印张 170千字

2004年9月第一版 2004年9月第一次印刷

印数 1—5000册

☆

ISBN 7-80177-252-0/C·004

定价: 18.00元

The Secret Handshake

[作者简介]

凯瑟琳·凯利·李尔顿

Kathleen Kelley Reardon Ph.D

南加大马歇尔商学院的管理学教授，著有多本广受好评的商业书籍，也是极受推崇的顾问，合作的对象包括IBM、丰田汽车、全录、AT&T、西门子等顶尖企业。她居住在美国加州帕洛维迪（Palos Verdes）和爱尔兰的西寇克（West Cork）两地。

The Secret Handshake

[译者简介]

宋瑛堂

台大外文学士、台大新闻硕士。曾任《中国邮报》(China Post) 记者、副采访主任、学生邮报主编、双语部主任。译作有《极简式行销》、《神学士》、《宙斯的女儿》、《熊与龙》、《小白马》等。

责任编辑：肖惠军

封面设计·田晗工作室 (010) 87712237

此为试读, 需要完整PDF请访问: www.ertongbook.com

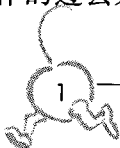


谢

词

本书像一趟旅途，踏过先前无人深入探索过的路。职场政治是商场中非常重要的一部分，相关的研究却少之又少，因此当 Currency/Doubleday 出版社的罗杰·史高雨（Roger Scholl）认为值得在这个领域开疆辟土时，我感到欣喜若狂。有了他充满激情的鼓励和敏锐的见解，以及批判式思考，本书才得以成型。从我们一开始谈论本书时，罗杰就对我的写作与出书计划很有信心，这也使得本书的写作过程比一般的合作更加愉快。

我也要由衷地感谢我的经纪人彼得·金斯伯格（Peter Ginsberg），因为他对我的研究及其实践的可能一直很有兴趣。他是第一个看出职场政治这一课题的潜力的人。在我和彼得合作的过去几年间，他一直扮演着经





纪人和恩师的双重角色。要讨好他并不容易，而当他发现了一条最看好的路时，如果不照他指示的方向走，他也会不高兴。他会耐心倾听作者的意见，提出建议，并给予鼓励，希望能激发出作者最好的一面。一个经纪人能做到这种地步，作家还有什么要求呢？他是最好的经纪人。

我的儿女戴文、瑞恩和珊依，都陪过这个日以继夜坐在电脑前的妈妈。尽管如此，我们也一起打棒球、参加童子军、女童子军、跳舞、体育、旅游，度过了许多美好的时光。珊依自己现在也写书，还告诉朋友，她以后要当作家。戴文则成了我的影印助理，高高兴兴印了将近 100 页。他甜蜜的一句“妈妈，进行得怎么样了？”往往会让我欣然停下笔来，和这位 12 岁的男孩谈谈他的生活近况。瑞恩也陪伴着我，在我身边玩着星球大战，爬到我头上，钻到我脚下，而什么时候该压低敌军舰艇快速接近的声音，他几乎都能凭直觉感应到。

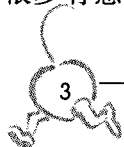
我的丈夫克理斯，本身也是才华横溢的作家，对我提供了很多好建议。我在写作最忙碌的时刻，纸张到处乱丢，他都故意视而不见，还拨出工作的空档来帮我看看我自知写得不太好的章节。我的哥哥凯文曾和我合作写了一些关于领导的文章，也花了很多时间和我讨论职场政治。我的嫂嫂苏珊、侄儿布莱恩、侄女梅根，一直都很支持我的写作。布莱恩甚至还把书店书架上我的书全转了过来，好让所有的封面都可以被读者清楚看见。我的婆婆康妮及公公厄尔，不但支持我，还提供我宝贵的见解。强纳森、凯文、



丹尼斯、麦特，以及嫂嫂和弟媳凯伦、琼恩、海伦、泰莉，都对我的工作给予持久的兴趣，也和我分享了他们自己多年来的职场经验。拥有这么好的家人，我真的很幸运。

在南加大马歇尔商学院，我有很多人需要感谢。我多年来的教书经验，不管是在内圈主管管理硕士班（EMBA）、国际企业管理硕士班（IBEAR）、企管硕士班、大学部、经理人培训班等，都对本书的成型有所帮助。我的同事也触发了我在职场政治这个主题上的想法。领导学大师华伦·班尼斯（Warren Bennis）也持续对我有重要的影响，他身边的人也一样，他们在对华伦致敬的会议上发表的演说，对第十一章有很重要的影响。决策理论专家暨荣誉教授艾伦·罗在和我合作期间，也影响了我对领导权与职场政治的看法。

我也要感谢许多传播学者，感谢他们优秀的研究与著作，让我在求学期间受益良多，像是在康乃迪克大学求学（以及后来担任教职员）时，受到马丁·杭特（Martin Hunt）的鼓舞，或是到麻州大学安赫斯特（Amberst）分校攻读硕士和博士时，维农·克罗宁（Vernon Croned）、珍·布兰肯席（Jane Blankenship）、詹宁斯·布兰特（Jennings Bryant）、芬恩·强森（Fern Johnson）及巴内特·皮尔斯（Barnett Pearce）都对我的研究有诸多影响。我也要感谢国际传播学会（International Communication Association）和国家传播协会（National Communication Association）主办的多场演讲和辩论会，本书有很多想法都源自其中。此外，身为传播学者，也为我开启了很多有意思的研究思路，政治只是





其中之一而已。毕竟，管理本身就是传播。本书的主题从头到尾都是扎实的材料，都是商场和人生当中必须严肃面对的课题。

我的朋友也给了我很大的支持。马林诺维奇（Marinovich）夫妇，在和我共进晚餐以及在帕洛维迪（Palos Verdes）散步时，提供了许多精彩的故事和见解。苏珊·戴依（Susan Daigh）也帮我出了不少点子，并运用她的人脉帮我联络受访者。感谢长年挚友艾伦·尼可斯（Ellen Nichols），提供了许多建议和支持。我的作品也深受远在辛辛那提大学多才多艺的盖儿·费赫斯特（Gail Fairhurst）的影响。而我的好朋友玛西·派恩（Marcy Pine）对访问提出了很好的建议，也对本书的进展持续表示关心。我也要感谢我的朋友玛丽安·提格纳（Marianne Tegner）、诺拉与布莱恩·依根（Nuala and Brian Egan）、泰咪与道格·史考特（Tammy and Doug Scott）、狄蕊与约翰·利纳恩（Dierdre and John Lenahan）。和他们之间的友谊让写作更加饶有趣味，并且深深影响了我写作的方向。

我也要感谢我敏锐的研究助理麦克·西索（Michael Sit-hole），他那宝贵的研究敏锐度，能从最细微、最没有希望的线索中找出有用的资讯。我也很感谢 Currency/Doubleday 的工作人员，特别是史蒂芬妮·兰德（Stephanie Land），很荣幸能和她合作。

在此还要特别感谢本书中具名和隐名的内圈主管，他们不但对我敞开大门，还花了很多宝贵的时间和我分享经



验和职场政治策略。他们真实的职场经历使得这个主题在我笔下栩栩如生。对人类行为观察敏锐的学者，如贝蒂·傅瑞丹（Betty Friedan）、玛丽·贝特森（Mary Catherine Bateson）、爱德华·罗勒（Edward Lawler）、琳达·富勒（Linda Fowler），都与我分享他们对职场政治的看法，进而影响到我的研究方法和题材的选择。

最后，我必须提到我的父母亲，我在家中的餐桌上，向他们学到了很多。他们在谈论上班时发生的事件时，从来都没有把我赶回房间去。我年纪轻轻时就受到了政治和谋略的熏陶，这成了我往后职场生涯中十分宝贵的资产。这一点也加强了 my 信念，认为应该让较大的小孩听听职场政治的故事，不是在事件告一段落后才讲给他们听，而是在故事仍在发展期间就要告诉他们。这些生活上的教训提供了重要的准备基础，对未来学好职场政治学有很大的帮助。

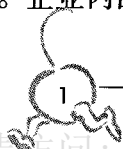
我一直都对人脉特别是职场上的关系很有兴趣。如果没有先前提到过的这些人睿智的建议和不间断的支持，我可能一本书也写不出来，更不用说是一本深入探讨数百名成功人士私人策略的书。多亏有朋友的牵线，还有朋友的朋友的帮助，我才有办法找到这些人。不论这些人是协助我建立人脉，还是和我分享他们本身在职场上获得成功或失败，或者只是陪伴在我身边，让我努力走下去，本书能顺利付梓，全靠他们慷慨伸出援助之手，我由衷地感谢他们。



前言

“秘密握手”（Secret Handshake）一词，指的是一位企业权力内圈人士对另一位内圈人士的认可，表达的是后者荣升企业内圈后彼此所共享的光环。达到这种大家垂涎的境界的人，就变成了响当当的大人物。他们是被大家看好未来一定会成功的人，有权有势的人，因为具有卓越的专业技能，还有处理人脉的杰出能力，才让他们受到肯定，被提拔擢入内圈。

在企业里，要具备什么样的技能才能成功，这样的书籍在市面上多如牛毛，却很少有人注意到同等重要的必备条件——职场政治智慧。这种商场技巧很困难，这种人脉的技巧也永远都不可能完全学通，更不可能永远一把罩。企业内圈会随时变动，这使得人





们打进内圈、维持在内圈的技巧也跟着改变。进入了内圈，并不保证一个人继续晋升，或是进入核心。一位升到资深副总裁的工程师，可能永远都不会升到执行副总裁。他（她）也许是公司里最优秀的工程师，不过如果缺少了那么一点点额外的东西，缺少了沉着态度与专家气质、缺少了可信度和能见度，就无法为自己建立重要的优势，无法向最高职位迈进。他（她）可能无法避免或绕过人脉的陷阱，而这样的陷阱正阻断了无数在其他方面能力非常强的人的前途。总之，还是有太多问题有待解答：究竟他（她）是否能飞黄腾达、妥善应付难题、鼓舞部属士气、完成工作、并且在工作过程中获得尊重呢？

本书将像一个旅程，为你找到上述问题的答案，带领你向“**Yes**”这个目的地迈进。经历过这趟旅程后，你的评价会变得好，你将具备更多技能、更有自信，也更加熟悉职场里人与人之间的政治角力。想要成功，能力当然很重要，事实上，能力是成功非常重要的基石。然而，单凭技能是不够的。管理大师汤姆·彼得斯（Tom Peters）说，“如果你不热爱政治……你所能成就的将微乎其微。”毕竟，政治是“达成任务”必经的肮脏过程。如果你能抛开个人情绪去理解政治的运作方式，把政治当作家常便饭，那么你就已经向有权有势的未来迈出了重要的一步^①。

职场上实在有太多聪明而又能干的人了。现实很冷酷，能更上一层楼的人，通常都知道怎样让上级乐意提拔



他们。告诉你一个好消息，你也有可能成为被提拔的人之一。

注释

- ① Tom Peters, "Just Say, Yes!" Paper presented at conference honoring Warren Bennis, Marina del Rey, CA, May 6, 2000.



目 录

谢 词 前 言

第一章 组织权力和政治的范围

在竞争激烈的组织中,对成功的主管而言,日常生活就是政治。权力位居政治的核心,而且可能就是政治的中心点。

政治与权力的等号关系(5)

权力和政治的互惠关系(5)

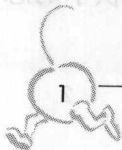
第二章 你不能没有的政治智慧

想顺利地组织中不断高升,很重要的一点就是,发展出辨别自己身处的政治竞技场种类的能力。

政治光谱(9)

度量政治竞技场的大小(13)

组织文化的病症(21)





第三章 认识自己的政治风格 认识改变风格的时机

如果想追求政治上的成功,必须能够认清,了解自己的政治风格及周围人的政治风格。同时,你也要能够调适自己的风格,以顺应职场中的部门或组织主管的风格。

洁身自好者(25)

团队成员(26)

街头战士(29)

操纵者(32)

调整风格,配合组织(33)

为什么组织会容忍并提倡政治(35)

第四章 勾勒出真正政治高手的面貌

有时候,表面上看起来一点也不像领导的人,其实就是最厉害的领导人物。领导权的形式,并不一定是看得见的命令,也不应该只是命令,真正的政治高手都明白这一点。

想带头的欲望(38)

领导的时机和方式(40)

领导风格(42)

如何调整风格(48)

极端专注(52)

效法西方棋手的思考方式(55)



认识自己的优缺点(60)

完美的时机(63)

举措平衡(66)

第五章 运用政治智慧建立关系

政治技巧的运用不当,常常会使人前途暗淡,被判出局。为了成为高层人士,一定要运用策略开发和培养重要的关系。

把事情安排得井井有条(70)

管理互惠关系(73)

开发自己的人情银行(77)

出其不意帮忙的效果(79)

学习人情多久该还(80)

就算没有功劳,也要加以夸赞(83)

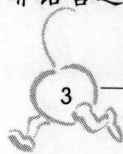
建立良好的人脉(86)

走后门,拉关系(89)

避免冒不必要的险(92)

第六章 解读弦外之音

我们之所以无法进步,部分原因是我们花费太少的时间和精力去教导人们如何解读弦外之音。政治高手解读弦外之音的技巧极为高明,他们能够侦测出语言和非语言之间的差距。





改善观察力(96)
谁懂状况? 谁不懂状况(101)
破解排斥他人的手法(102)
避免骤下推测(104)
看清楚言语和情绪之间的差距(107)
就两个层次来诠释(109)
运用巧计(112)

第七章 对话的政治艺术

娴熟政治的人都知道,别人对待他们的态度,他们自己要负主要责任,因为他们讲的每一句话,都能影响对方的反应。要精通政治,就必须有能力控制对话的方向,让对话的内容有助于达成自己的目标。

控制对话的艺术(120)
准备好一套反应说法(123)
分清侮辱与冒犯(126)
处理政治的关键时刻(129)
问题要问得巧(132)
压力上身怎么办(137)
如果他们杀掉信使怎么办(141)
政治双人舞(142)
复习一下(144)