

学会动员，赢得支持

你的立场 我做主

Get Them on Your Side

(美) 塞缪尔 B. 巴卡拉克 著
(Samuel B. Bacharach)

姜立艳 等译



机械工业出版社
China Machine Press

你的立场 我做主

Get Them on Your Side

(美) 塞缪尔 B. 巴卡拉克 著
(Samuel B. Bacharach)

姜立艳 等译



机械工业出版社
China Machine Press

Get Them on Your Side by Samuel B. Bacharach.

Copyright © 2005 by Samuel B. Bacharach. Published by arrangement with Adams Publishing, a Division of Adams Media Corporation.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2006 by China Machine Press.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the Publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由Adams Publishing, a Division of Adams Media Corporation授权机械工业出版社在中国大陆出版发行。未经出版者书面许可,不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有, 侵权必究。

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号: 图字: 01-2006-1609

图书在版编目(CIP)数据

你的立场我做主/(美)巴卡拉克(Bacharach, S.)著;姜立艳等译.

-北京:机械工业出版社,2006.6

书名原文: Get Them on Your Side

ISBN 7-111-19083-1

I. 你 … II. ①巴 … ②姜 … III. 领导学 IV. C933

中国版本图书馆CIP数据核字(2006)第043418号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑:李欣玮 版式设计:刘永青

北京昌平奔腾印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

2006年6月第1版第1次印刷

145mm×210mm·6.375印张

定价:24.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

本社购书热线:(010) 68326294

投稿热线:(010) 88379007

· 译者序 ·

本书是康奈尔大学工业与劳动关系学院组织行为系的塞缪尔B.巴卡拉克教授的最新力作，在这本书中，他汲取了自身30年间在谈判、组织行为、工业关系以及领导力方面的研究成果，将深奥的理论用生动的案例、幽默的行文以及深入浅出的论述诠释得淋漓尽致。既有丰富的理论内涵，又与各种行业的实践密切相关；既发人深省，又简单易懂；既富有逻辑性，又具有思维的跳跃性，是一本不可多得的优秀著作。

本书以商业、政府、学术界和非营利性组织中引人入胜的案例分析以及夹叙夹议的生动阐述为基础，为读者揭示出了丰富的经验教训，展现了在组织中成功进行改革的程序，让您可以针对不同的情景采取不同的方式推行想法，以在组织政治的环境中游刃有余，进而实现更大的利益——个人利益与集体利益的统一，即使不能达到最佳境界，也能更好地实施您的改革行动。

政治是无所不在的，无论在何种关系当中，只要有利益存在，就不可避免地存在着政治。诚如作者所言：只拥有好的想法还不足以确保成功，为了推行议程、实现理想，您都需要具备政治能力。这里所指的“政治”并非是所谓的厚黑学，而是实现理想的工具。因此，在组织政治的舞台上，您不需要对政治讳莫如深、熟视无睹，

为了让人们站到你这一边，实现自己的理想，你必须学习并灵活地运用政治能力，并以成功者的姿态呈现自己，而非沦为政治“竞技场”的失败者。以上是本书所着力强调的，也正是我们需要在工作和生活之中掌握和运用的。

在全书之中，作者不仅阐明了自己的观点，而且援引并陈述了政治、组织行为、领导力以及心理学等方面著作的重要理论和观点，例如韦伯的权力观点、六西格玛管理方法、联盟理论、经济学家赫伯特·西蒙的思想以及主观预期效用，将这些穿插于引人入胜的案例之中，理论与实践交相呼应，知识性与趣味性水乳交融，相得益彰。

因为政治存在的广泛性，所以本书的适用范围也极为宽广。由于本书与当前现实的紧密结合，各种组织机构的各个层面的领导者都可以运用到其中所涉及的理论和方法，为自己的工作实践提供参考。许多著名的学术界人士和实践专家对本书的评价也颇高，认为其获得的成就与《走向共识》及《执行》可以相提并论，而其他一些内容肤浅的畅销书根本无法与之媲美；许多读过本书的人都会后悔未能早点掌握其中所揭示的思想，由此可以减少在工作中碰壁的可能——这些都充分肯定了本书的价值。

如果你想拥有获得成功所需要的政治能力；如果你想要在组织机构中成功推行一场成效卓著的改革；如果你想让人们站到你这一边，为自己建立起一个支持联盟；如果你想体会案例中的实践经验以及实践中的理论内涵；最重要的是：如果您想成为胜利者，而不想沦为组织政治的牺牲品，那么请阅读本书，您将会受益匪浅。

姜立艳

· 目 录 ·

译者序

引言 有一个好想法还不够：你更需要政治能力	1
-----------------------------	---

第一部分 绘制政治形势图

第1章 提前预料到他们会说什么	8
第2章 分析目标和途径	23
第3章 了解议程	36
第4章 鉴别同盟者和抵制者	50

第二部分 让人们站到你这一边

第5章 建立你的联盟	66
第6章 确立可信度	85
第7章 争取最初的支持	101
第8章 证明你的行动是正确的	111

第三部分 将愿望变成现实

第9章 赢得认可	128
第10章 正式实施你的想法	147
第11章 领导联盟	163
结论：具有政治能力的领导者	182
参考文献	194
关于作者	197

引言

有一个好想法还不够 你更需要政治能力

你是否曾经有过这样的感受：你非常确切地知道你所在的组织中——也许是在办公室、学校、协会、政治党派或者是在邻居的关系中，任何你所工作或生活的场所和关系之中——必须做些什么工作，但你却不能够使其他人听从你？你是否曾经有过这样的感受：其他人的想法也许没有你的想法好，却能够使他们的建议被采纳，而你在争取一个群体的支持时，却经常遭遇阻碍？即使你通常拥有非常好的想法，但似乎其他人也能够使人们加入他们的“乐队花车”，而你最终只能站在旁边，眼看着游行的队伍通过，这是因为什么呢？对于如何执行、如何实施以及如何对改革进行管理等内容，你是否已经设法去遵循了专家的意见，但仍旧收效甚微呢？其他人怎么能够使人们站到他们那边，赢得支持、转变怀疑论者并且取得成效呢？

某些人可能会宣称：好的领导能力取决于好的想法。好的想法就会带来成功，这种观念是组织中所有行动的试金石。这是一个令人备受鼓舞的神话。我们都愿意相信：如果我们提出了一个好的想

法，每个人都会聚集在我们的思想和智慧的周围，而理由也会非常具有说服力。但正如在组织中工作的每个人所了解的，好的想法通常还不足以赢得胜利。

提出想法但却从未将其执行的人，很可能会成为组织的“牺牲品”。在他们的想法有机会被实施以前，他们可能已经被反对者挫败了。另一方面，成功的领导者不会只是推行一种想法，他们还会去了解反对者，赢得人们的支持并且由此取得成效。也许牺牲品和成功领导者之间的差别，并不在于哪一种人拥有更好的想法，而在于他们的政治能力。

好的想法并不缺乏，关键问题是如何将好的想法转变成行动。其他人会告诉你：你需要改变对待客户的方式、改变衡量产出的方式、改变组织文化的方式、改变招募员工与支付薪酬的方式以及改变只专注于核心技术的方式——这很容易；但是要了解如何将这些想法正式实施，如何获得成效，这就很困难了。许多人都明白需要去做什么，但是很少有人能够最大限度地利用其他人的力量和支持来做到这一点。

权力可能被看做是这样的一种力量：它可以使人们做某些事情，而不去管他们是否会反对。一些人还会坚持认为：如果你拥有权力、知识或者资源，这些使你变得非常强大，你就能够在组织中成功地实现你的建议。^①但是请考虑一下，你有多少次看到过那些有权力

① 韦伯对于权力的界定，“权力是这样一种可能性：处于一种社会关系中的一位参与者能够实现他自己的意愿，不管是否存在抵制，而且不用顾及这种可能性存在的基础”，马克斯·韦伯，《社会和经济组织理论》（*The Theory of Social and Economic Organization*，牛津大学出版社，1947）。这一结论暗示了这样一种观念，要变得有权威，一个人必须能有办法去克服抵制。我们在这里所讨论的内容是：一个人需要一种说服人们支持他的方法。相关内容也可以参考弗伦奇和雷文的文章《社会权力的基础》，收编于D. 卡特赖特和A. 赞德所编著的《群体动力学》（*Group Dynamics*，Harper & Row，1960）一书之中。

的人最终还是失败了？问题不只是在于权力，还在于一个人的政治能力。没有政治能力支持的权力，可能会获得某些短期的成功，但是从长远来看，注定会失败。从另一方面来说，政治能力可能会使组织中那些并没有什么权力的人获得成功。本书论述的前提观点是：向个体授权以便能使他们在组织中取得成效的关键，不仅仅是赋予他们更多的权力、更多的参与机会或者更多制定决策的权威，真正授权的关键在于行政能力的培养。

对于某个能够在工作中、学校里、邻里关系中以及教会中取得成绩的人，或者某个不能够做到这些的人，他们之间的区别在哪里呢？他们可能具有相同的权力、相同的思想、相同的战略规划、相同的背景知识，以及相同的参与团队工作的兴趣，但是能够成功实现理想的人可以清醒地判断形势，他们了解并且预测组织中其他人的利益和意图，并对其做出反应。橄榄球运动中的四分卫队员可能拥有很大的权力，但如果他不能掌握整个赛场的全局，他就不会取得胜利。那些在组织中将理想变为现实的人也必须拥有更加广阔的视野。

将理想变为现实取决于你广阔的政治视野。拥有一个好的想法、制定一项计划、告诉其他人需要做什么以及监管执行的过程，不仅仅是这样做就可以了，并没有那么简单。为了取得成效，你必须鉴别同盟者和抵制者，必须赢得认同，必须建立联盟，而且必须进行政治领导。

不管你拥有什么样的想法——是一个好的想法、一个非常好的想法，还是一个普通的想法，在解雇公司的员工之前，在重新布置会议室的办公用具之前，或者在设置一项服务之前，你都必须完成政治准备工作。

政治能力是这样的一种能力：它使你明白自己能够控制什么、不能控制什么、什么时间要采取行动，使你能够预测谁打算去抵制你，以及需要将谁拉到自己这一边来，以此推进你的建议。政治能力涉及懂得如何绘制政治形势图，如何让人们站到你这一边以及如何去领导联盟。通常，政治能力不被认为是一种重要的核心能力——组织中的所有领导者都需要它。

当你询问成功的领导者，他们是如何获得成绩的时候，他们会向你谈及头脑风暴、参与、领导力、市场分析以及计划编制等内容，但是他们很少会详细说明微观政治，而后者却是他们所致力于其中的、永远存在的事物。如果他们敢于谈论政治，那么实话可能是这样的：

“首先，我与乔碰了一次面，我认为他将是这里非常麻烦的人之一，因为他一直都是如此。我们没有谈论什么特别的细节，他喜欢谈论一般性的原则。随后，我与玛丽进行了会谈，她是一个更倾向于关注具体细节的人。当我能够从这两个人那里赢得认同的时候，我就能够发挥最大的影响，获得更多的政治支持。我知道整合人力资源职能的想法将会被接受，如果它不能够发挥作用，我根本没有任何机会不受到牵连。真见鬼！我甚至不能够确定，在这个市场中我们是否能够负担得起一个人力资源办公室。总而言之，这根本是一个政治问题。”

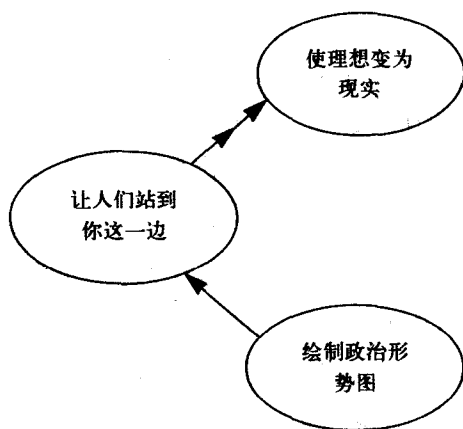
在当前的组织中，人们担忧他们的个人弱点。你们在这样的环境中工作：当权者坚持，他们希望你们致力于并且保证所牵涉的事件以及参与活动的政治正确性；而你们担心，如果你们的建议可能是错误的，那将会出现什么样的情况。你们生活在这样一个世界中：

希望彰显个性，但是不会做得太过。在组织生活中、在成功的情况下，你们希望能够被给予荣誉，但是，如果事情进展得不很顺利，你们也愿意去分担责任和义务。我们都知道：组织是集合了个体、小群体以及组织利益的政治竞技场，而且在这里，利益经常不协调，它们一般相互抵触。然而，尽管政治很重要，但在组织生活之中，它似乎还是一个禁忌的话题——就如同一头大象，虽然它在起居室里，但是没有一个人谈论或者承认它的存在。^①

政治能力并不是组织生活中“邪恶”的副产品。具有政治性，它最吸引人的解释是：能够清楚地明白其他人的利益、发现双方的共同领域、使其他人加入你的阵营，并且领导他们追求同一个目标。政治是在组织中部分或者批量地完成某些事情，如果你属于下面所列举的人员的范畴，你就需要政治能力：

- 决定削减哪一部门的公司管理人员
- 为达到三级阅读水平而实施新计划的校长
- 争取终身职位的副教授
- 在招聘政策方面推行改革的人力资源经理
- 寻求新的利基市场的市场主管
- 试图改革军用通讯技术的将军
- 对命令有质疑的年轻的办公文员
- 设法为所提议的预算赢得支持的政治家

① 关于起居室中的大象，论述组织政治的一些学术性著作都有所提及，包括杰弗里·费弗的《权力管理：组织中的政治与影响》（*Managing with Power: Politics and Influence in Organizations*，哈佛商学院出版社，1992），约翰·科特的《权利与影响：超越正式权力》（*Power and Influence: Beyond Formal Authority*，Free Press，1985），以及S. B. 巴卡拉克和E. J. 劳勒的《组织中的权力与政治》（*Power and Politics in Organizations*，Jossey-Bass，1980）。



图I-1 政治能力

在这样的背景下，你需要政治能力才能够得以幸存。如果没有政治能力，即使你可能拥有最好的意图、最睿智的想法以及最完美的执行过程，也不可能在组织中成功地实现你的想法。政治能力并不仅仅是实现自身想法的额外途径，它还是你的一种能力——了解并且分析自己的处境并且采取行动的能力。

在具有不完美的决策的组织机构中：是政治能力使得你实现了自己的理想；是政治能力将想法转变成了行动，将策略转变成了成果。本书将教你如何绘制你的政治形势图，如何让人们站到你这一边，如何使理想转变为现实。本书还将向你介绍：为了获得政治能力并且取得成效，你需要培养的实用技能以及需要遵循的程序。

第一部分

绘制政治形势图

GET
THEM
ON YOUR
SIDE

第 1 章

提前预料到他们会说什么

你对于一个组织所持有的任何观点，都是基于你对其过去、现在以及未来独特的诠释之上的。因为过去的经历以及对未来感知的不同，其他个人或者群体对组织境况的观察和勾勒会与你截然不同——它完全不同于三棱镜的色散现象。之所以会出现上述的差异，是因为每个人都来自于不同的地方。

有时候，当你提出一个建议或者试图推行一种想法时，你会遭遇一种可怕的沉默，让你甚至会怀疑是否所有的人都已经听到你所说的话了。你会感到困惑：“自从上次与董事们会晤后已经有三周的时间了，但仍旧没有反馈，他们收到我的电子邮件了吗？”就像是你在井边，向井里投下了一块石子，等待着听到那遥远的溅水的声音，结果却一无所获，似乎从一开始你就未曾投过那块石子。沉默本身就是一种致命的打击。不久之后，你会开始疑惑，自己是否真的曾经与董事会交谈过。“如果他们想让我忘记这个想法，为什么不直接告诉我呢？”不管这一沉默是如何的深不可测，你都必须穷追到底，迫使他们做出回应。

通常，你的某一个提议遭遇的不是可怕的沉默，而是引来其他方面的分析，这些分析涉及组织的难题、难题产生的原因以及针对这些难题的正确解决方案。无论你在何时提出自己的想法，都会很容易招来批判。对于任何一个你做出的决策、任何一个你发起的积极举措，强大的抵制和责难都会如影随形，它们直接指向你的主张，甚至你本人。你需要提前预料到他们会说些什么，而这就是政治能力。^①

在这里，我们选取索贝尔葡萄酒厂的案例加以说明。在1932年，在曼尼（伊曼纽尔的昵称）·索贝尔16岁的时候，他开始在纽约北部经营自己的合礼葡萄酒（kosher wine，犹太宗教用酒，译者著）园。从20世纪30年代直到20世纪60年代，索贝尔的葡萄酒厂在市场上都表现极佳。1971年9月，就在犹太新年之前，曼尼因肝功能衰竭而被匆忙地送进了医院。因为他的儿子们都太年轻，无力掌管工厂，所以曼尼雇用了阿特·歌德堡，他童年朋友儿子来做索贝尔葡萄酒厂的新任CEO。

在阿特的苦心经营之下，20世纪80年代至90年代期间，葡萄酒厂建立起了全国性的销售网络，并迅速地发展壮大起来。1998年，因饱受冠心病的折磨，阿特接受了四重搭桥手术。当时他已经69岁了，也知道自己应该退休了。因此，他需要为酒厂指定一个继任者。

① 本章的主要思想大多来自艾伯特 O. 赫希曼的著作《花言巧语的反应：反常、无益、危险》（*The Rhetoric of Reaction: Perversity, Futility, Jeopardy*，哈佛大学出版社，1991）。赫希曼提出了怀疑论者用来反对变革的三种观点：反常、无益、危险。他深入分析了法国革命和《人权宣言》的自由主义思想引起的反响，通过研究当时不同作者的著作，阐明了这三种观点。赫希曼在历史的长河中检验了他的观点，而这同样能够被复制到组织关系中来。

第一部分 绘制政治形势图

很自然的，阿特首先考虑从索贝尔家族的成员中选择。大卫是曼尼的大儿子，在下东区经营着公司的商店，他从条件上看比较合适，但他依旧对领导公司不感兴趣；莎拉是曼尼的女儿，已经48岁了，并且是3个孩子的母亲，她自己的生活已经够她忙乱的了，根本无余力去经营公司；马可当时44岁，他倒是希望成为CEO。然而阿特认为马可对于如何打理生意没有成熟的见解，尚未完全做好领导一个组织的准备。

阿特将触角伸向了公司以外，他高薪聘用了特洛伊·沃兹渥斯(53岁)，一名经验丰富的葡萄酒厂经理。特洛伊毕业于波士顿大学，在康奈尔大学的酒店管理学院获得了硕士学位，之后，在加利福尼亚一家享有盛名的葡萄酒厂工作了20多年。在那里，他兢兢业业于产品的管理工作，使该葡萄酒厂成功跻身于高端葡萄酒市场。1988年，他开始担任蒙得维地酒厂的执行副总裁一职。他的目标是将蒙得维地酒厂的业务扩张到国际市场。阿特相信：特洛伊就是那个能教会这个家族如何成功经营葡萄酒厂的人。这样，不但家族中的每个人都可以追寻自己的个人兴趣，而且公司的分红还会水涨船高。最终，家族中的几个子女不情愿地同意了阿特的决定，答应雇用特洛伊。

仅仅三个月之后，特洛伊不但一事无成，而且还遭遇到了种种难题和障碍某些可能是在接下这项工作的时候，他就已经预料到的，而其他的则是扔向他的绳套，目的是束缚他，让他难以伸展手脚。索贝尔的生意发展缓慢下来，前景也不容乐观。特洛伊承受了很大的压力，而且要面对越来越多的批评。虽然先前的成就、知识、经验使他暂时从索贝尔家族和酒厂经理那里赢得了“缓刑”的判决，但是他的声誉正在被慢慢地销蚀掉。

对业务做了全面的分析后，特洛伊在高层管理会议上投掷了一颗重量级的“炸弹”：索贝尔酒厂需要从普通的康可葡萄酒生意中抽身出来，转而开发高端的犹太夏敦埃酒以及其他精美的酒品。

反对意见之一：

“你的想法太冒险了。”

只要你提出一个新的想法，你的一些同事就可能想方设法地把你拉下马。他们会提议：这一主张会将组织置于危险的境地，并对组织取得更高的成就和发展构成威胁，他们宁愿选择谨慎行事。他们只是不想冒风险，或者他们只是不想投入资金。

你不了解这一类型的人：他们总是盯着你的脸，两手托住下巴，一副真诚的表情；他们若有所思地噘着嘴，不断地点着头，以便消除你的疑惑，但却不发表任何的言论。之后，当他们说话时，你可能会感觉有点突兀，他们会用强调的语气告诉你：“你也知道，这似乎有点冒险。”这个句子从他们的嘴里蹦了出来，仿佛是从灵魂的最深处发出来的。就用这么简简单单的几个字，他们已经使你滋生了对自己想法的任何可能的怀疑。而对他们而言，这种不确定性是压倒一切的，以至于不值得冒险去推行新的想法。

※ ※ ※

在48岁的时候，莎拉不再期望去开拓新的领域。父亲酗酒的问题以及她自己在威斯里的激进岁月，使她明确反对索贝尔厂去涉足由男性主宰的葡萄酒市场的生意。她一直担任市场总监的职务，但是却没有长远的野心。因为男性主宰的葡萄酒市场的生意与她个人的价值观存在着冲突，所以她常常谈到要完全脱离这一业务。