

公司政治

CORPORATE POLITICS

左右公司命运的隐性力量

樊峰宇 著

清华大学人文社科学院专家推荐
中外著名学府六位博士倾情点评

 中国纺织出版社



公司政治

CORPORATE POLITICS

左右公司命运的隐性力量

樊峰宇 著



 中国纺织出版社

内容提要

作为国内第一部揭示公司政治真相的著作，本书打破了公司政治蜗居幕后的现象，进一步把公司政治公开化、明朗化、平常化。作者深刻指出，公司政治是任何领导者和管理者都无法忽略的隐性力量，它总在不知不觉中改变着企业和个人的命运和前程。公司政治不是企业的痛处，而是企业的“成人仪式”——平稳、和谐的公司政治正是企业发展成熟的标志；而如何驾驭公司政治，如何在“只可意会不可言传”的微妙关系中保持平衡，如何把握敏感的政策尺度以规避政治风险，掌控“运用之妙，存乎一心”的最佳平衡点，作者也在字里行间泄漏了玄机。

图书在版编目(CIP)数据

公司政治 / 樊峰宇著. —北京: 中国纺织出版社, 2004.2

ISBN 7-5064-2848-2/F·0414

I.公… II.樊… III.公司—企业经济—研究

IV. F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第(108514)号

策划人: 詹珺 李柏松 刘为礼

责任编辑: 梅朝荣

营销企划: 刘迎春

中国纺织出版社出版发行

地址: 北京东直门南大街6号 邮政编码: 100027

电话: 010-64160816 传真: 010-64168226

<http://www.c-textilep.com>

E-mail: faxing@c-textilep.com

北京兵工印刷厂印刷 各地新华书店经销

2004年2月第1版第1次印刷

开本: 787×1092 1/16 印张: 18.75

字数: 320千 定价: 32.00元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社市场营销部调换

序言

正视与关注

政治本身是一个中性词。它首先是一个战略问题，其次是人与人、人与公司以及公司与社会之间的相互关系问题。它本身是一门科学。

长期以来，研究公司管理的各种著作都隐隐约约地意识到了公司政治的重要性，但都远远没有提升成为系统的、科学的公司政治理论，譬如各种对于红顶商人的研究，对于各种股权分配方式的设计以及公司组织结构的规划等。有人干脆对厚黑学问题进行专门研究，这就把政治带入了邪路。我认为，公司政治是理性、科学而光明正大的，任何把它往邪路上引的论述，都不可能真正地把握住公司政治的精髓，更离“做公司就是做人”这项原则相差甚远。

其实一个公司的管理与一个国家的管理有着某些相似之处，其根本归结点都在人的本性问题上。在社会或组织里面，必然存在各种各样大同小异的问题。在很多时候，我们惊奇地发现历史是如此的相似，国家从革命到诞生，从繁荣昌盛走向没落。公司也是如此。创业者千锤百炼，创造辉煌之后却陷入了僵局。无数的反复和沉浮，是非与成败，最终都变成了历史。

同时社会是人性的，很多事情归结起来都逃不脱人性的影子。研究管理也是一样，必须从人性出发。在组织生活中，除了看得见摸得着的质量管理和财务管理外，其他一些问题则隐藏在背后，但是这些问题往往又是至关重要的。毛泽东同志曾指出：“研究问题，要从人们看得见、摸得到的现象出发，来研究隐藏在现象后面的本质，从而揭露客观事物的本质的矛盾。”在现代商业中，可以说公司政治是公司内外显性治理背后的隐性规则。这种规则是万变的，但又具备一股无形的力量左右着公司的发展。从系统论的角度来说，公司政治，就是隐藏在系统内部，但却决定着系统发展方向的渐变量。谁抓住了这个渐变量，谁就能在公司运营的过程中做到游刃有余。

现代公司管理有两大关键问题：一是在公司内部各层次、各局部、各成员间形成对企业经营管理的统一认识，促使公司各项工作有效运行；二是协调公司内外人与人之间、组织与组织之间的关系，以便化解冲突，实现公司内外融

洽的关系环境。无论是哪一个问题，公司政治管理都是不可或缺的。无论一个组织中有没有一个正式的机构或是法律要求的程序来处理各种内外矛盾，公司治理过程中的争端总是会不断出现的。解决它们需要大量的协调活动，为此必须建立起争端控制系统，由此可见公司的政治管理实系必然。

中国市场经济经历了 20 多年的发展，无论是国有企业还是民营企业在管理规范 and 制度建设上都取得了长足的进展，但同时也暴露出很多经营、管理的弊端。如企业老板往往是一手遮天，独断专行；企业缺乏有效的监督机制和制衡制度。此外，社会普遍缺乏对经营性资产进行科学评估与认证，从而导致了经营性资产特别是人力资源价值的认知缺失或者扭曲，使得职业经理们难以通过市场化的流动和竞争来体现其价值。于是，这些职业经理们转而努力扩大自己对企业的控制力以谋求隐性利益的方式实现价值补偿。中国的家族企业问题，很大程度上其实就是一个公司政治问题。

在公司外部，企业家需要跟政府或政治互动。一个具有政治智慧的人，往往能够高屋建瓴并大智大勇地运营各种技巧乃至权变，从而卓有成效地驾驭着公司的可持续发展。随着全球经济一体化趋势的增强，公司政治的行为环境也会越来越复杂。公司政治已经不仅仅局限于本地，而是迅速向全球范围扩充。随着国际业务量和国际政策调整量的增长，公司政治行为的实施需要一些能够了解各个国家政治文化的精英人才。从政治学科的角度来看，利益相关群体理论对于解释企业为什么要积极参与政治活动是一个非常有效的理论。政府对某个事项的态度将会产生不同的利益群体，这些利益群体的目标、价值观是不同的。在生命周期的后期，同一个公司在政治活动中可能会变得非常积极，以期能够确保获得足够的组织利益或者避开竞争对手以免增加自己的成本。

企业的成功归根结底是由人来推动的。组织中的冲突与交融、控制与反控制、影响与反影响都是“不可一言以蔽之”的复杂的隐性问题，也是领导者和管理者所面对的真正富于挑战性的关键问题，同时也是个人职业生涯必须掌握的智慧。其实，人人都要懂一点公司政治。

本书采用通俗易懂的方式来分析公司政治的各个层面，并用案例对照来阐述，既宏大又精微。无论是从学术的观点还是从公司的管理发展来说，都是

一种进步。关于公司政治的研究，早在 20 世纪 70 年代，国外就有学者进行研究，但在国内却很少有人涉足。本书作者开了一个好头，实属难能可贵！希望有关专家投身于此研究，尽早推出更理论化、科学化、艺术化、系统化的公司政治，以造福于公司和民族。

公司政治无处不在。只有正视公司的内部政治，构建起良好健康的公司“小政治”观，同时关注公司的外部政治，建立起开放和谐的公司“大政治”观，才能驾驭公司政治，实现兴业报国的远大理想！

清华大学人文社会科学学院教授
科学技术与社会研究所所长
博士生导师



2004 年春于清华园

目 录

	前 言	1
1	追本溯源——公司政治的演进	5
	公司政治起源	7
	典故引起的思考 / 权力象征 / 办公室政治中的悖论 / 类聚情结	
	公司政治真相	14
	历史的金字塔 / 权变的魔力 / 企业离政治还有多远	
	公司政治透视	19
公司政治力学 / 公司内部政治 / 重重诱惑下的管理者 / “好”企业的政治		
	公司政治演进	25
	公司创业期的政治 / 公司发展期的政治 / 改革开放前后的公司政治	
2	露天看戏——公司政治要素	31
	公司组织	33
	企业是一个利益组织 / 关系导向 / 以人为本 / 组织僵化综合症	
	公司领导	39
	领导者 / 领导的本质 / 领导者的手段 / 领导者相马	
	公司政治家	47
	愿景型“公司政治家” / 权谋型“公司政治家” / 跨文化“公司政治家” / 财智型“公司政治家”	
3	趋利避害——公司政治文化分析	53
	领导魅力	55

4

个人魅力 / 影响与指挥	
权力文化	59
领导与权威 / 对权威的服从 / 有效的权力结构 /	
权力和动机 / 权力作用与反作用	
利益与冲突	67
利益文化 / 利益产生冲突	
矛盾与政斗	71
矛盾引起权力争端 / 政斗权力崩溃 / 欲望的魅力	
公司政治游戏	77
正确的做事 / 空降兵的命运 / 公司“运动”游戏	
隐含的力量	82
家族力量 / 媒介力量 / 技术力量 /	
正在发生作用的全球力量	
斜塔情境——公司外部政治分析	87
环境与市场民主	89
社会竞争的背后 / 地域文化差异 / 海浪上的冰块 /	
经济一体化	
国家政治影响	98
政治垄断产生企业垄断 / 支持和依赖是两码事	
公司政治循环	101
做企业也是做政治 / 企业家离政治多近才安全 /	
变化的制度循环 / 官僚制度的循环	
企业家政治预期	109
商业巨子 / 不再需要戴“红帽子” / 实业界特权合法化	
企业政治家的作用	114
公司政治立足于企业家和经理人员 /	
经理人员在公司政治的“双面”作用 /	
远见性地征服外部政治	

5	人事博弈——公司政治中各层关系的处理	121
	公司政治中的关系	123
	人脉通达 / 越权的表现 / 共同的心理契约 /	
	人与人之间的隔阂	
	与上司的关系	131
	最糟糕的挑战 / 了解上司 / 如何影响上司 /	
	千万不能得罪上司 / 踩着上司的梯子	
	与下属的关系	139
	你是下属的领导 / 疑人不用,用人不疑 /	
	疑人要用,用人也疑 / 寻找积极因素 /	
分派工作的技巧 / 帮助和支持下属		
与同事的关系	152	
横向关系 / 你学到了什么 / 认同“特殊员工” /		
维护周围人的自尊		
6	游刃有余——公司政治的内外协调	159
	人治与法治	161
	文化造就人情 / 打虎亲兄弟 / 举贤不避亲 /	
	败莫败于多私 / 突破做大以后的门槛 / 管理即授权 /	
	公司内部权力与利益最大化 / 养虎的规则	
	权力优化配置	175
	减少内耗 / 权力资源配置 / 权力扁平化	
	团队一致性	179
	管理班子 / 团队力量 / 无疆界企业的价值观	
	公司政治保障	185
“当地人主义”的巨大成功 / 解决冲突 / 控制争端 /		
防止管理层动荡 / 如何应对壁垒 / 公司政治的福利保障		
巩固公司政治	194	
挑战官僚,精兵简政 / 遏制腐败 / “禅让”接班人 /		
劝退元老		

7	乱中取胜——公司政治的变革	205
	控制与服从	207
	公司强权政治 / 资本充老大 / 换种角度指挥	
	合作与对抗	214
	完全竞争和对抗 / 利益共同体 / 集合优势	
	太极式变革	218
	无法转移的问题 / 公司政治变革 / 面对变革 /	
	乱中取胜的太极式变革	
	走出政治误区	227
	严格的层级管理 / 知人善任 / 善用“外脑” /	
以政治战略巩固自身权力		
集体的愿景	234	
共同愿景 / 制衡关系 / 全球化下的共同愿景		
8	超越利益悖论——公司政治的伦理使命	241
	政治依赖	243
	海盗分金的启发 / 外部政治依赖	
	重新缔结联盟	249
	企业战略结盟 / 整合供应链 / 并购的诱惑	
	放眼商业伦理	255
	复杂的东西 / 企业家的商业使命 / 制定商业伦理守则 /	
	CEO 的道德问卷	
	企业的社会责任	265
	不可忽视公众 / 公司治理与公司社会责任 /	
全球化公司的社会责任		
9	高高山顶立——驾驭公司政治的大智慧	273
	心智改变一切	275
	澄明的心灵与圆融的行动 / 中国式管理语录 / 简单政治	

走出自我樊笼	284
心地自穿行 / 变通和弹性	
组织的残缺美	288
黑带的故事 / 残缺亦是美	
无为而无不为	292
越大越简单 / 管理回归, 在政治中逐渐成熟 /	
理性的公司政治观	

前言

如果一个人犯了破坏比例法则的罪，使一个太小的去负担一个太大的体积——船太小而机太大，身体太小而食太多，心灵太小而权力太大——其结果一定是全部破坏。

——柏拉图

哲学家柏拉图所说的权力就是政治的一个因素，但是一提到政治，人们往往把它与权力、官员、政府、组织联系在一起，认为这是利益相关方角逐和争斗的表现。缘于此，许多人对“政治”敬而远之。其实在任何组织包括公司的治理过程中，政治无所不在。正如物理学中的无摩擦平面不存在一样，无政治的理想状态只是一种逻辑推理的结果，在现实商业中毕竟是不存在的。

在商业社会，“以人为本”的管理思想风靡全球，无数的公司领袖和企业管理者或多或少从中受益！但是“以人为本”的前提是公司里面必须存在领导者（Leader）、管理者（People Manager）和组织者（Organizer）的制约平衡。作为一个经济组织，公司是一系列以利益（广义上的利益包括经济、爱好与自我实现的满足）为着眼点的合约的组合，有利益分配自然存在公司政治。

在一些人看来，政治无非是某些“人际关系的处理”或者是“权谋手段的玩转”！但是，在“现实”社会中，我们又不得不面对这些或潜或隐的公司政治行为。商业环境永远不会是鲁宾逊生活的那样的孤岛，它时时刻刻充满着无穷变数。平时风平浪静，关键时刻风起云涌。同时，公司政治的现象形态与企业的日常事务往往交织在一起，分不清哪些是工作，哪些是政治，这就使得公司政治的边界非常模糊，所谓“无形的隐性力量”即由此得名。我们只有把公司政治进一步公开化、明朗化、平常化，研究其内在运行的规律和规则，才有可能保证公司治理走得更加平稳，更加健康！可以说，理性的公司政治正是企业发展成熟的内在标志！

本书将打破公司政治蜗居幕后的现象，深入揭示公司政治的方方面面。调

查表明,良性的、积极的公司政治行为将为公司带来效益的增长;而清极的公司政治必然产生内耗,导致公司内部明争暗斗乃至分崩离析。本书将从公司内部和外部政治两个方面相互交叉阐述公司政治。

从公司内部来看,创造一个最佳的外部商业环境,公司内部员工又为共同的愿景极尽和谐地工作,则政治无需存在。遗憾的是,这种最理想的情境至今尚未出现。绝大多数组织中的人都或主观或被迫地周旋于政治化的环境中,多数人认为:“只要有组织就有政治。”事实大抵亦是如此,比如企业领导者“袖里乾坤”、领导班子人事动荡、企业战略摇摆不定、内部帮派勾心斗角等等。然而,很少人真正希望自己生活在这样一个政治化的组织当中。但是政治斗争却无法避免,这是一种强大的隐性力量,甚至关乎企业王朝的盛衰兴亡。特别是在全球经济一体化的今天,工作团队中存在着不同国家和地区的成员,他们具有不同的文化背景和思维习惯,公司市场与业务面向多个国家和地区,整个商业运营由于公司的全球化而使管理变得更加复杂。我们在本书中将理性地看待、分析并解决这些问题,并从各方面阐述公司政治演进、公司政治要素、公司政治文化、公司政治的驾驭与超越等内容。

在企业运作的经济大环境中,国家政治形式和政策脉搏也同样决定企业的走势。企业本土化、金融危机、多国联盟、政府政策、法律法规、社会公共事项等非市场因素,都将极大地影响企业的战略规划和业务拓展。无论是在西方的通用,还是国内的联想等知名企业,公司政治或显或隐地存在,只是西方公司将这些更加公开化、明朗化而已。他们一直在权力斗争中寻求一种利益平衡。西方企业(尤其是大企业)往往善于将政治策略纳入到战略管理当中,并在这方面积累了比较丰富的操作性经验,具备了成熟的技巧和运作能力。他们甚至在某些国际业务方面玩得更高明——拉拢自己政府跟其他政府交涉。面对这样的竞争环境,中国企业应该如何审时度势,打出自己的组合拳?有人说,成功的中国企业家必是合格的“企业政治家”,这正如海尔张瑞敏说的那样,中国成功的企业家要有三只眼:一只看市场,一只看内部,还有一只是看政府(这里可以理解为政治)。

总而言之,有人的地方就有政治。公司政治是公司不同利益群体的反应与角逐,从来都不会停止,我们无可遁逃,只有理性看待并处理解决。我们提倡

“高明而不是精明”、“共赢而绝非双亏”、“竞和而免于倾轧”的理性公司政治观。本书是一本充满智慧灵光的著作,愿为企业和个人的成长、成熟、成就提供建设性参考。



第一章

追本溯源

——公司政治的演进

公司政治可以笼统地认为是公司内各种人际关系的总和。它是公司里规章制度等显性规则背后的隐性规则。这种规则是不成文的，是说不出来的，是藏在水面之下的，它是一些约定俗成的日常事务处理法则。这种法则往往存在于人们的潜意识当中，而且根深蒂固，正如有人总结的那样：“鱼儿总是最后一个发现水的存在。”



在阅读本章之前请先思考下列问题：

- ◆ 世界是世俗的吗？
- ◆ 人性本善还是人性本恶？
- ◆ 公司的权力象征是什么？
- ◆ 公司里面必须有指挥吗？
- ◆ 你听说过公司政治吗？
- ◆ 你如何看待公司中的政治现象？
- ◆ 你了解公司政治的运作规则吗？

人际关系是一件必须经常使用的工具。它并不肯定能够弥补企业政治特性中出现的裂缝，但是，它是我们用以诊断包括工业社会中的社会生活及作为其中的一种机构的企业等所有领域的重要工具。人们能否灵活地运用这种工具，以及管理层和工人是否会接受这种工具，还得取决于我们能否抓住机会解决工厂社会在社会方面所存在的各种难题。

——彼得·德鲁克(Peter Drucker)