

Leadership 系列

反黑爲白

如何有效操控職場幽暗面

WORKING
IN
THE
SHADOW
SIDE

A GUIDE TO
POSTING BEHIND-



GERALD EGAN 著
黃美齡 譯

反黑爲白

WORKING THE SHADOW SIDE

A GUIDE TO POSITIVE BEHIND-
THE-SCENES MANAGEMENT

杰勒德·伊根 著
GERALD J. EGAN 者
黃 齡 譯

推薦序 讓辦公室反黑爲白

台大工商管理系及商學研究所教授

徐不簡

自古以來，在人類的社會中即存在著各式各樣的組織：營利的、非營利的、金字塔型、扁平型、變形蟲、虛擬化……等不一而足。不過，追根究底，金字塔組織乃是亙古不變的典範。

德國社會學家韋伯在建構這種官僚體系的金字塔組織時，著重的是以分工合作的精神來達成組織的使命。固然，這是理想的堅持；但是下凡走進紅塵之後，才發現組織的善根劣性相生共存已久，無法完全潔白，就像人性中的善惡之念夾雜並存一般，無法絕對超凡入聖。

既然組織與棲息於中的個人也有使壞的一面，那麼，傳統的管理學理論應該有所述及才對。不過，翻閱相關的書籍，不是太強調理性、正式或檯面上的管理技巧，就是對組織的黑

暗面蜻蜓點水聊備一格，如雪泥鴻爪而已。

其實，組織的成敗繫乎其間成員個人的趨善向惡之動力罷了。既然這個世界天堂與地獄同行，挖掘組織的暗礁並不需要人人嗤之以鼻，相反的，以一種了然於心不嫌醜陋的坦然相迎，才真正是人性昇華的寫照。

在衆裡尋他無度的時刻，偶然間拜讀了目前任教於美國芝加哥羅耀拉大學的杰勒德·伊根教授大作「反黑爲白」(Working the shadow side)，心裡不禁欣喜跳躍，畢竟這是一本上班族期待已久的書，更是管理學者與專業經理人擴展視野大開昭界的寶典。

伊根教授在這本書裡，開宗明義的就宣示說：「任何組織皆有黑暗面的。」譬如難纏的員工、割地爲王傷害組織使命的員工、限制企業提昇效率的措施、保護某一部門的暗盤或者暗自搗鬼的策略等，幾乎無所不在的與組織共生著。既然如此，他特別提醒大家一點：那就是不要一聽到幽暗面就以爲是不好的；反之，學習去分辨何者有益，何者需謹慎處理，才是最高的管理藝術。

因此，作者抽絲剝繭的說明了組織幽暗面的實例，然後強調「與影子共舞」的創意管理哲學精髓。但是，真正會讓經理人不得不面對組織幽暗面的誘因，乃是它隱含的經濟價值。譬如，各自爲政的部門主管、兩個無法協調合作的員工或不適任的主管，不僅影響到工作效率與品質，而且也會造成整體生產力的低落與辦公室氣氛的詭譎不安。如果這些幽暗面不及

時而適宜的予以處理，那麼，組織的財務、心理與人際成本必然提昇不少。

而爲了有效管理幽暗面的問題，伊根教授指出，經理人必須利用具有附加價值的方法來管理；其次，找出幽暗面活動與安排的財務成本；接著將心理上與人際上的成本轉換成財務成本；然後更要考慮到喪失機會的成本。

對組織的幽暗面不再全然無知之後，那麼，要把這種認知轉變成管理行動，究竟有何步驟可循？

作者首先建議：利用本書中的架構來找出組織幽暗面的問題；其次利用成本效益分析來決定那些問題應該加以處理？那些問題應該放任不管？接著選擇適當的決策場合來處理問題。一旦開始處理幽暗問題時，則要以一種堅定而又有技巧的方式來切入，同時以創意的建設性眼光來找尋解決的方案，更重要的是未來要避免再犯同樣的問題，隨時共同學習，以重新定位人生的視野。

其實，金字塔組織本身是具有理想性格的，但是組織人在其中逐名爭權的過程中，不免或將公器淪爲私用，或透過自我膨脹來模糊組織的使命，或把組織視爲人生的競技場。姑且不論其動機爲何，一般皆會同意組織的暗礁是集衆人之智而成的事實，每思及此，不免聯想到組織有可能大減絕的悲哀。

既然衆人之智可以毀城，那麼衆志成城亦是生機的詮釋，因此，爲了揚善，隱惡是不必

要的。

「反黑爲白」這本書告訴我們的就是如何將組織的慣性惡性，導之以正，其間穿插不少案例輔助說明，讀來令人驚嘆作者的圓熟睿智功夫。

因此，如果企業要永續經營，人類必須正視組織的幽暗面問題。也唯有如此，組織才能變成淨土，而人們少有發揮潛能的良性磁場可以安身立命。

前言 認識組織背後的組織

看看今日商業和組織生活的步調，再看看商業環境的不確定性，經理人愈來愈被迫扮演管理混亂和變化的角色。雖然變化的技術相當直接簡單，但是變化的動機卻無法明證。因此卓越的經理人總是在尋找使自己更擅於應付組織幽暗面的方法。所謂組織的幽暗面指的是那些阻礙事情有效達成，甚至使得事情完全無法達成但是卻無法說出、不被認知、藏身幕後的事情。

在今天這種組織和商業氣候下，善於幕後管理已經是不得不然，因為未能處理變化的幽暗面可能會導致企業本身的滅亡。

本書的目的

《反黑爲白》告訴經理人，如何發展一套可以支援良好公司文化的技巧和策略，而且可以對運作不良的文化提出挑戰和改變之道；更能以建設性的手法敏銳地處理個人的特質，幫助人們盡情發揮自我；瞭解和挖掘公司社會體系的價值；促進正面政治文化而排除自私自利的公司文化；更可以用來瞭解和推動隱藏組織的安排。所謂隱藏的組織指的是組織背後的組織。

以創造力來處理幽暗面，需要能力和膽識。沒有一本書可以把這個主題完全說清楚。因此，應該將本書看作是入門書。我所提出的架構、分類、方法和技巧是要幫助經理人看出他們在管理這些事情時原已採用的方法，並且能進一步開拓本身的理解力和資源。

我在一九九三出版了《增值》(Adding Value)一書，主要是對建立在A、B、C三種模型上的開放系統架構的企業管理系統做一全面的描述。模型A探討的是管理的主要工作，即策略、運作、結構、人力資源管理系統、管理和監督以及領導；模型B則提出開創和管理變革的架構；而模型C的重點則放在深入模型A與B之過程和組織幽暗面的運作和架構。《反黑爲白》對模型C有進一步闡述，不但勾勒出幽暗面的實情，而且提出方法可以揭開幽暗面的真實面，進而轉變爲幫助企業的力量。

因此，將幽暗面的架構視爲單獨的模型是不對的。幽暗面的安排和活動，不管好壞都會滲入模型A所提的主要工作，也可能阻礙模型B的變革努力。

採用幽暗面的優缺點

我常常在研討會中描述三種模型之後，對經理人說：「我們的時間祇夠採用一種，你們要選哪一種？」他們都一致地選了幽暗面的架構，做此選擇的理由有些是好的，有些則令人質疑。

首先，來看看好的理由，經理人一聽我說「組織的幽暗面」，馬上就懂了，這是他們再熟悉也不過，但是卻深感挫折的一面。他們想要知道如何擺脫、應付或是能善加管理這個層面的問題。

再者，聰明的經理人也自然地瞭解到幽暗面的問題可能會讓人付出沈重的代價，也可能極富挑戰性。應付難纏的員工要花經理人多少時間和精力？管理一羣祇顧保護自己的勢力範圍，甚至不惜傷害企業的員工又需要多少精力？碰到會限制企業效率的暗盤安排，經理人又該怎麼做？或者，相反的，如果暗盤安排雖然會違反某些公司的規定，但是卻會增加企業的價值，經理人又該怎麼處理？如果主流文化隱藏的假設、信念、價值以及標準和新的策略並不相符，又該怎麼辦？

若是要經理人說出並討論幽暗面的內容，他們都想趁此暢所欲言。他們說碰到危機時刻，有百分之八十以上的時間和精力是消耗在制度不合理的地方。即使是在所謂的承平時，許多經理人仍然會說有一半以上的精力是耗在這些事情上的。不過，百分比倒不重要，重要的是如何管理幽暗面以增加價值；幽暗面常使機會喪失，如果不用把精力花費在幽暗面的活動上，也許可以成就其他的事情。

第三，幽暗面並不是祇會產生負面的結果，卓越的經理人應瞭解，台宜地處理幽暗面的問題也可以帶來轉機，或是刺激良性的競爭。比方說，有時候爲了企業不得不打破規則，這種因時制宜的幽暗面活動使用得宜可以增加價值。瞭解並善於處理這些檯面下的好壞活動和安排的人，對公司和組織會有極大的好處。

把焦點放在幽暗面有一項令人質疑的理由是，幽暗面的問題是很刺激的，因其投合時尚的特性剛好是流行主題所需要的。然而如果本書祇不過是開啓另一波流行，那還是不能算是成功的。全面品質管理和製程改造最多不過是對尚未充份利用的管理措施增加一些價值而已，而在最糟的情形下不但不能解決企業的問題，反而徒耗巨資。增加管理幽暗面的技巧，當然可以爲企業增加許多價值，但是絕不能把此當作是萬靈丹，而應視其爲整體管理系統中很重要的一部分。

我要感謝比爾·希克斯 (Bill Hicks) 和錫德里克·克羅克 (Cedric Crocker) 這兩位

編輯和我交換意見，才有本書的產生。我也要特別感謝哈里斯·威爾金森（Harris Wilkinson）寶貴的幫助，使我能全力衝刺，到達終點。

杰勒德·伊根

一九九四年七月 伊利諾州芝加哥

反黑爲白

如何有效操控職場幽暗面

目錄

推薦序

讓辦公室反黑爲白

徐木蘭

前言

認識組織背後的組織

木勒德·伊根

影子底下的世界

第一章 幽暗面是什麼？

4

第二章 與影子共舞

19

幽暗面的寶藏

第三章 幽暗面的經濟價值

46

第四章 當個成功的幕後經理人

60

發掘組織的隱藏文化

第五章 瞭解組織文化的影響力

82

第六章 讓文化符合企業的利益

106

管理者的幽暗面

第七章 個人風格

140

第八章 善用個人風格促進生產關係

153

第九章 從組織內的社會現象找出價值

184

正面的政治技巧

第十章 組織政治學剖析

218

第十一章 如何運用正面政治

236

團結力量大

第十二章 讓隱藏的組織符合企業利益

258

第十三章 與混亂爲友

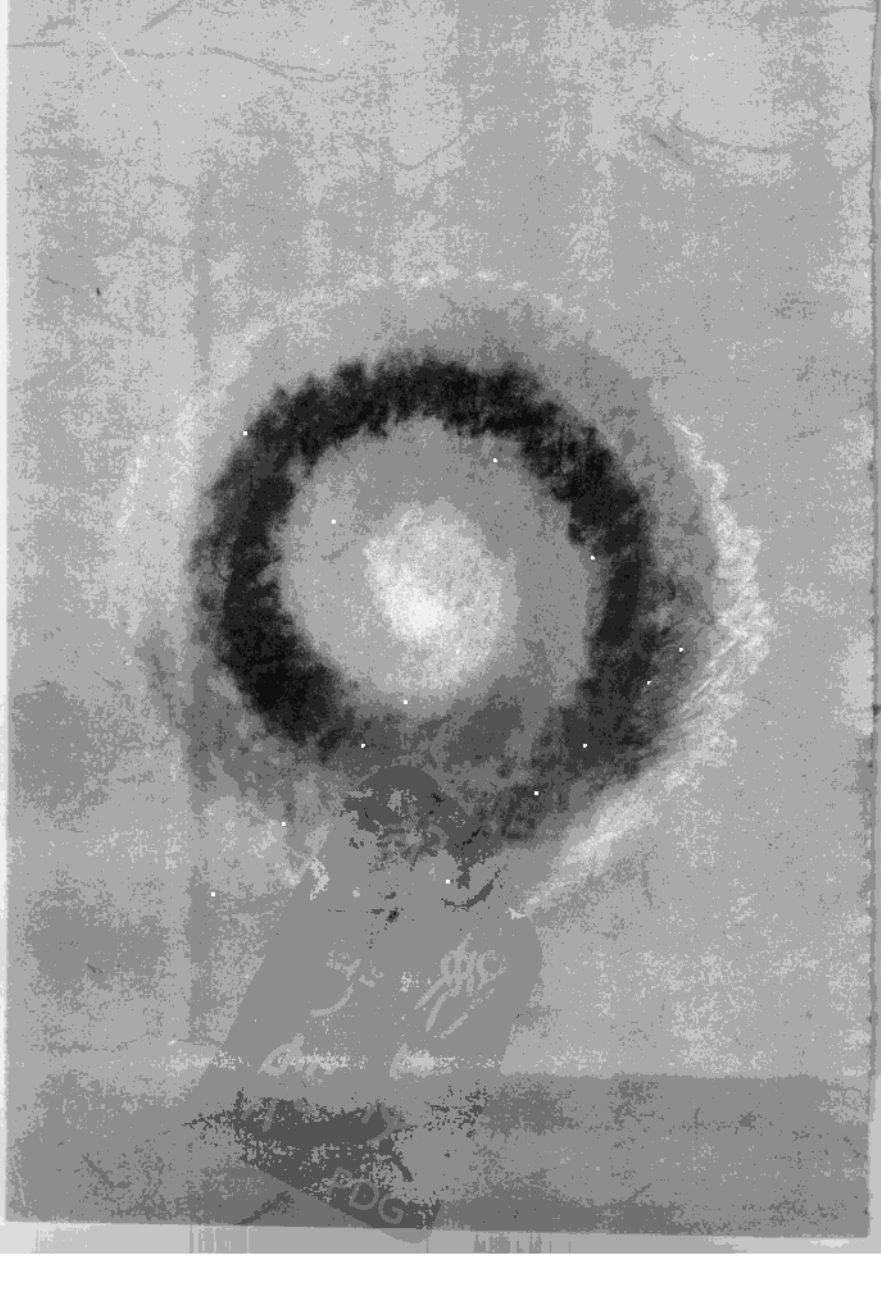
280

反黑爲白

影子底下的世界

有哪些事物會影響組織？但是卻沒有被討論；
也無法被討論的隱藏事物。

PDG



第一章 幽暗面是什麼？

經理人和員工都知道在大部分的組織中，有很多活動和安排都是發生在「幕後」。交易不成、名譽受損、財務損失、大家遵守的是不成文的規矩、公司手冊的規則卻躺在一邊涼快，無辜的人受到指責，犯錯的人反倒扶搖直上。這些事情是要付出昂貴代價的，不過卻很少人認真去算過其中的成本。現在，讓我們來瞧瞧什麼是組織的幽暗面。

最近一項對歐洲經理人的研究，有一項發現是經理人相信「精明圓滑」要比祇是講理來得好。但是我卻要說經理人需要的不祇是聰明才智和技巧純熟，經理人還必須有智慧。瞭解並進而管理企業的幽暗面，是面對工作場所發生令人困惑的改變所需要的實用智慧中很重要的一部分。

我們很快就會知道，幽暗面不見得全都是不好的或是會造成重大損失的事。能夠瞭解這些檯面下活動的好壞，並且能夠以正面的手法來處理，必能為公司或組織增添極大的價值。

不過，發揮創造力來有效處理幽暗面，確實需要能力和勇氣。

無法講明、密而不宣的事

究竟「幽暗面」指的是什麼？有很多人認為這個名詞指的祇是人性的黑暗面，因此當我們把它用在企業和組織裡面便需要更精確的定義。幽暗面在組織裡面當然也包括人性比較黑暗的一面，但是意義要廣泛得多。基本上，泛指組織中大家嘴裡不會說也不能說的重要事件，這也許連在員工手冊或組織章程中都見不到。

舉個例子來說，在一家供應汽車零件的中型公司裡，製造部主任和一位工廠經理彼此嫌惡，結果導致交貨延遲、損失慘重，並造成工人的不安。但是這兩個人之間的關係，及其對生產力和工作生活品質所造成的負面影響卻從來沒有被正式討論過。因為公司文化有一種隱藏的假設認為「人際關係是個人的私事」。因此，不管是對企業有所增益或限制，個人關係從來沒有在決策會議上被提出來討論，也就一直不為一般的管理控制所約束。

但是，這一切很快就要改變了。公司裡來了一位新總經理，他很快就知道兩人不和，並在管理會議提出此問題。他這種舉動讓人知道，如果關係會影響企業，是可以被提出來討論。在會議上，委員會的成員，包括製造部主任都感到坐立難安。事後，總經理私下召來了製造部主任和工廠經理。他告訴兩人，為了公司他們必須解決彼此的問題。總經理在第一次