

把糟糕的状态化为机会

直面办公室政治

Office Politics

甄 茜

(《南方周末》前知名记者)

陈 桦

(跨国公司高级经理人)

李继宏

(社会学工作者)

著



中国社会科学出版社

办公室生态系列

老板 员工

必读

直面 办公室政治

Office Politics

甄 茜

(《南方周末》前知名记者)

陈 桦

(跨国公司高级经理人)

李继宏

(社会学工作者)



图书在版编目(CIP)数据

直面办公室政治/甄茜、陈桦、李继宏著. —北京:中国社会科学出版社,
2003.12

ISBN:7-5004-3881-8/C·167

I. 直… II. ①甄…②陈…③李… III. 办公室-人际关系学-研究
IV. C912.1

中国版本图书馆CIP数据核字(2003)第027028号

责任编辑 耕 耘
责任印制 戴 宽
封面设计 十亩工作室

出版发行 中国社会科学出版社
社 址 北京鼓楼西大街甲158号 邮 编 100720
电 话 010-84029453 传 真 010-64030272
网 址 <http://www.csspw.cn>
经 销 新华书店
印刷装订 中国文联印刷厂
版 次 2003年12月第1版 印 次 2003年12月第1次印刷
开 本 787×1092毫米 1/16
印 张 9.5 插 页 2
字 数 120千字 印 数 1-10000册
定 价 28.00元

凡购买中国社会科学出版社图书,如有质量问题请与本社发行部联系调换
版权所有 侵权必究

直面办公室政治

把糟糕的状态化为机会

办公室政治是数百万包括我自己在内的雇主和雇员每天要处理的事情，它围绕着一些动态的事件展开，它是可以被你征服的，但你必须学会把一个糟糕的状态看作是一个机会，而不是当成一个障碍。

何为办公室政治？

美国心理学博士罗伯特·沙米安托所说，办公室政治就像人要吃饭、睡觉一样，是一种生理现实，是人的本性，比如人们总是不自觉地偏向于那些他们了解的、喜欢的和信任的人。

美国办公室政治专栏作家吉尔·弗兰克说，办公室政治是数百万包括我自己在内的雇主和雇员每天要处理的事情，它围绕着一些动态的事件展开，它是可以被你征服的，但你必须学会把一个糟糕的状态看作是一个机会，而不是当成一个障碍。

市场经济在中国的发展，不仅仅是替代了计划经济，还打破了几千年来建立在儒家传统上的以感情关系为基础的价值观。在计划经济向市场经济的转变过程中，人与人的关系



也必然会由不考虑得失的两肋插刀逐步向清醒的利益计较过渡。

认识到这一点，理解办公室政治也就不再困难。办公室政治，是人或组织在经济生活中，在处理办公室内外的各种动态事件时，为平衡显性利益或隐性利益的天平而采用的不同的手段或技巧。

办公室政治没有好坏之分，但有健康与不健康的区别。健康的办公室政治指的是在办公室里，人际关系相对和谐，大部分的员工把时间与精力都用于有效的工作，人与人的竞争呈现较为良性的状态，组织内的管理成本相对合理，资源的分配相对公平，平均工作效率较高。

不健康的办公室政治指的是在办公室里，人际关系相对紧张，人与人的竞争呈恶性状态，小部分职员掌握了大部分的资源，大部分员工的时间与精力需要用于应付工作以外的事件，平均工作效率较低，组织的内耗严重。

健康的办公室政治通常不会在人们的记忆里留下太多的细节，但组织却在不知不觉中稳步前行，渐渐壮大，是组织发展的推动器。

健康的办公室政治通常不会在人们的记忆里留下太多的细节，但组织却在不知不觉中稳步前行，渐渐壮大，是组织发展的推动器。

在小部分掌握了大量资源的职员的推动下，不健康的办公室政治可能在短期内会令组织内的某一项或几项工作以超乎常规的速度凸显，但由于大部分人的工作积极性受挫，平均工作效率下降，组织里的元气会不知不觉地、一点点地被消磨耗尽。

此外，不健康的办公室政治的细节总能成为人们茶余饭后的话题并不断广为流传，这也是办公室政治通常被认作贬义词的原因。

逃避还是接受？

不同的人对办公室政治持不同的态度，能否在纷繁复杂的



办公室政治中游刃有余，与各人的个性、对此所持的态度、所采用的方法手段都有关系。有的人善于察言观色，审时度势，驾驭办公室政治；有的人善于拉帮结派，制造是非，并从中得益；有的人对之视若无睹，奉行“你走你的阳关道，我走我的独木桥”原则，也走得顺顺利利；有的人死抱陈旧观念，不承认办公室里有政治，最终成为它的牺牲品。

在写作过程中，作者一直尝试以开放的态度与认识的人谈及这本书的主题，借此观察人们对办公室政治这个话题的态度，然而一次又一次地发现，没有多少人真正愿意坦然地面对这个问题。

确实，办公室政治总是令人与阴谋、伪善、奸诈、谣言、夺权、争斗联系起来。但是，既然它是一种现实，那就可能只有两种面对的态度：一是逃避，二是接受。

逃避无疑是消极的，它不因你的逃避而改变，也不因你的逃避而消失，逃避只会使你无法认清形势，无法审时度势，坐失良机，甚而不明就里，稀里糊涂被牵扯进漩涡，反而有可能对你的职业前途带来不良影响，甚至破坏。

选择接受，换一个角度来对待它，它也不会消失，你也未必能改变它们，但至少呆在办公室里的时候你的心情会舒服一点，或者会出现意想不到的好结果。因为，并不是所有人都有察言观色、审时度势、驾驭办公室政治的能力。

对待办公室政治不同的态度，会导致出不同的结果，既有可能成为它的牺牲品，也有可能使它为你服务，让它成为你职场生存与升迁的工具。

办公室政治场里，既有精于此道者也有拙于此道的人。精于此道且能够有效运用、达到预期目的的毕竟是少数，精于此道而不加以利用的也是少数。面对千变万化、错综复杂的办公室政治，大部分的人还是显得不知所措，无所适从，由此他们往往憎恨办公室政治，期望办公室是一个洁净之地。

对待办公室政治不同的态度，会导致出不同的结果，既有可能成为它的牺牲品，也有可能使它为你服务，让它成为你职场生存与升迁的工具。



作者在采访过程中，发现了这样一个有趣的现象，那些被其他人认为搞政治搞得好的，往往都不愿意详谈，甚至否认办公室政治的存在，相反，那些曾经摔过跤的人，对往事反而能侃侃而谈。

如果您自认为在办公室政治场已经游刃有余，那么，您没必要往下阅读，这本书不是为精于此道的人而写的，也不是让那些拙于此道的人学习更多的权谋之术（那需要很多方面的综合素质）。只是希望，那些可能拙于此道的读者，在看完这本书后，能够面对办公室政治时，懂得如何去调适自己的心态，令自己呆在办公室里的时候，心情会舒服一点。

那些可能拙于此道的读者，在看完这本书后，能够面对办公室政治时，懂得如何去调适自己的心态，令自己呆在办公室里的时候，心情会舒服一点。

在学习积极地接受办公室政治的过程中，我们可能还需要学习如何理解那些我们不喜欢的人，不再对那些被你称为“墙头草”、“马屁精”之类的人嗤之以鼻。

不同的职业层面，存在着不同形式的办公室政治：员工层面的办公室政治，主要是以赢取主管领导的认同为目的；中层领导的办公室政治，主要显示为能力上的角逐；而人数极少的高级管理层和老板阶层，他们既是办公室政治的制造者，也是得益者。

本书不涉足政坛方面的权力斗争，而是以员工、中层领导和高层管理者（或老板阶层）为读者对象。本书的三位作者甄茜、陈桦、李继宏，各自的人生经历和知识结构形成了良性的互补：一位是为本专题进行了大量的深入细致的采访，拥有丰富素材的知名记者，本书大量真实翔实的案例，都出自她对这三个阶层的长期跟踪采访；一位是有着切身实践经验的，在国际知名企业任职多年，从秘书逐步走进高级管理层的白领精英，她的体会和经验对读者无疑是相当有价值的借鉴；另一位作者毕业于中山大学社会学系，他从社会学的角度分析，为办公室政治存在的合理性展示了强有力的理论基础。做完办公室政治这个题目，作者有两个愿望，第一是希望大家都能理性而



积极地面对办公室人际关系。二是希望台下的人能衷心地为站到了台上的人鼓掌。作者希望这本书能令个人职业生涯以及企业、政府部门、团体等各种组织朝着健康的方向发展。

署名难题

做这个题目最早是作者甄茜在《南方周末》的专题部做城市版编辑的时候。那会儿《南方周末》刚成立了一个专题部，专门挖掘城市题材，旨在吸引更多的城市读者，开拓城市市场。刚开始时，试验性的城市版(8个版)只是在北京、上海和广东三个市场随正报附送。

做城市版最大的困难是为每周四个版面的专题寻找题材。我们像章鱼一样，张开了所有的触角，不放过任何一个可能被扩展的兴奋点，比如电视剧《流星花园》的被禁播、北京南池子的被拆除、某市场调查公司对职业男性的追踪调查……

在一次饭局中，朋友聊起公司里的明争暗斗，就这样，办公室政治这个题目便进入了我们的视野。

做这个题目的难度并不像想像中那么大，但有意思的是，所有的采访对象都不愿意把自己的名字登出来，也不愿提及公司的经营范围及名称。有的采访对象甚至还一再要求审阅文章，担心被对号入座。

所以，不管是在报纸上还是在本书里，所提到的名字，全部是化名。此外，将某些有可能被对号入座的内容也进行了技术性的处理。

现实社会中有一对很有趣的矛盾：人们总是敬仰成功者，但又唾弃那些往上爬的人。可是不往上爬又怎能到达成功的顶峰？

二〇〇三年四月

目录

直面办公室政治 把糟糕的状态化为机会 / 1

何为办公室政治？
逃避还是接受？
署名难题

第一部分 给员工 / 1

第一章 写给刚入职的人 / 3

第一节 不要急于崭露头角 / 3

案例一 阿信的故事/案例二 吃力不讨好的毕业生/关于崭露头角/疤人虽不治疤,尸祝不越樽俎

第二节 不要斤斤计较 / 8

案例一 难受的李平/案例二 小气的小芒/关于斤斤计较/君子喻于义,小人喻于利

第三节 诚信与自律的培养 / 14

案例一 塞车/案例二 一桩小事/小节积累品质/人而无信,不知其可也

第四节 做好当前工作 / 18

案例一 后悔的小文/案例二 想立竿见影的尤刚/案例三 想一步登天的研究生/一个并非老生常谈的话题/不积跬步,无以至千里

第五节 少一份自负与多一个心眼 / 22

案例一 防人之心不可无/案例二 令人无法理解的吴重/自负与轻信/谦受益,满遭损

第六节 谁不可得罪 / 26

案例一 小石的苦恼/案例二 良的绝招/当你面对“小人”/与“小人”打交道的“秘诀”/近之则不系,远之则怨



目 录

第二章 入职多年的员工 / 33

第一节 认知自我 / 33

案例一 小颖的犹豫 / 案例二 乔兰的困惑 / 案例三 李强的烦恼 / 自知的两重含义 / 人贵有自知之明

第二节 正确处理朋友与领导的关系 / 41

案例一 赵华与吴灵 / 案例二 老蔡跳槽了 / 当拍档变成领导 / 思不出其位

第三节 坦然面对年轻领导 / 47

案例一 孙健辞职了 / 案例二 愤怒的杜荣 / 如何面对后来者居上 / 非常规社会流动

第四节 对待领导的两个误区 / 51

案例一 陈明的不屑 / 案例二 晁炽 / 案例三 强与明的区别 / 误区一: 上司是笨蛋 / 误区二: 上司不是人 / 不在其位, 不谋其政

第二部分 给中层 / 59

第一章 从普通员工走上领导岗位以后 / 61

第一节 经历好角色转变期 / 61

案例一 小梁和小杨翻脸了 / 案例二 被误解的钟凯 / 关于角色转变 / 升迁以后如何与好朋友沟通

第二节 管理者要做管理的工作 / 65

案例一 爱好钻研的小翟 / 案例二 不自在的吴军 / 领导的主要工作是管理

第三节 为自己寻找老师 / 68

案例一 心怀感激的江蓝 / 案例二 汪路的忘年交 / 寻找你的领路人 / 知命、知礼与知言



目录

第二章 新领导如何处理“老”问题 / 73

第一节 了解前任的下属 / 73

案例一 钟辉的后悔/案例二 苦恼的王颖/新经理如何面对前任的下属

第二节 不可不信,不可全信 / 77

案例一 被不实消息左右的王丹/案例二 不先入为主的韦盛/案例三 进入前任的惯性思维/关于先入为主

第三章 成功的领导 / 81

第一节 全力辅助你的上司 / 81

案例一 考察龚志/案例二 高估自己的副总/案例三 辞职的原因/为上司作嫁衣裳

第二节 和谐的关系是成功的基础 / 84

案例一 侯总的烦恼/案例二 跑得太快的马华/案例三 老张和老王的心病/你是构成木桶的一块木板

第三节 关注你的明星下属 / 88

案例一 伍理辞职/案例二 叔健的办法/案例三 杨明的失败/你的心血花在谁的身上

第四节 平静地面对成功与失败 / 91

案例一 小玲的失去与获得/案例二 杨涛的第二个春天/你愿意攀登金字塔还是驾驶汽车/曲则全,枉则直



第三部分 给高层 / 97

第一节 不可操之过急 / 99

案例一 操之过急的李文/案例二 新厂长的三把火/案例三 朱总的耐心/关于新官上任三把火的重新思考/道之以德,齐之以礼

目录



第二节 你是员工的
明星 / 105

案例一 何超的新老板/案例二 “大炮”老板/容器与水的关系/百金立木

第三节 了解员工的真实
想法 / 109

案例一 唐的不解/案例二 不领情的亚伦/案例三 暗渡陈仓的金吉奇/你与员工所想真的是一样的吗?/卡里斯玛和权威形式

第四节 正视优点与
缺点 / 117

案例一 DAVID 的苦恼:谁是下一个 CEO/案例二 明初的缺点/案例三 不受欢迎的老板/看优点还是看缺点?/以貌取人,失之子羽

第四部分 办公室政治杂议 / 125

办公室问题或者政治/办公室政治的行为准则/终止办公室政治/胜利的逃亡者/从受害者到专家——美国专栏作家吉尔·弗兰克特写/名人谈办公室政治

结束语 / 139

寻求办公室公认的行为准则

第一部分

给员工

To Employee



员工是各种组织中最基本的细胞。如果按处事能力或性格来分，员工可以分为很多种类型，但不管是在中资机构、外资企业还是政府机关，人们都习惯用入职时间的长短来区分。

“他也是个老员工，在这儿干 30 年了”，“他是刚来的”，人们通常会这么说。

在这个群体里，引发办公室政治的主要原因比较单纯，就是要引起上司的关注，其呈现出来的竞争方式与方法也很简单。

在管理层的办公室政治争斗中，员工往往成为最直接的被利用对象。

写给刚入职的人

新人总是希望能尽快地显示自己的能力，以获取领导的赏识和同事的认同。

据调查，80%的人都会有这样的心态，可是，往往会欲速则不达。

以下是新人职者需要掌握的几个关键：

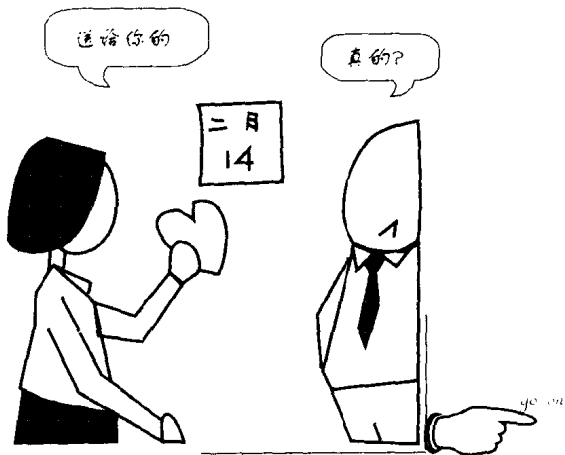
- 积极培养诚信与自律的品格
- 全力以赴做好当前工作
- 不能过分自信，遇事多想几个为什么
- 不要急于崭露头角
- 不要斤斤计较

第一节 不要急于崭露头角

案例一 阿信的故事

阿信，日本电视连续剧《阿信的故事》的女主角。不知道你是否看过这部曾对日本一代年轻人产生过深远影响的电视片。

里面有这样一个情节：阿信好不容易令理发店老板愿意把她留下来工作，她觉得应该勤快点，主动找事做。于是，她赶在大家起床





一些被总结出来的经验

- 在职责范围内表现自己的工作能力。
- 寻找别人没做过的工作,如果不得不进入别人负责的范围内,先要取得上司的支持,再与负责此事的人打好招呼。
- 作为新人,要不耻下问,向有经验的人虚心求教,就算你觉得他的方法没有一点可取之处,也不要当面表达不屑,不要急着提出挑战,而是先想一想,为什么这套程序能在此运行这么多年?
- 留一些时间给自己来细心观察,以免犯一些简单的错误,不要一开始就让别人对你一眼见底。
- 记住,把自己的点滴进步归功于他人而不是自己。

之前,就把地抹了,把所有的理发器具也擦得一尘不染。

阿信没想到的是,自己的勤奋却引起了别人的不痛快。原先负责搞清洁的女孩表现得很不高兴,老跟阿信过不去。幸好后来有了个机会,才使两人消除了误会。阿信意识到是自己无意中把别人的工作抢了。

聪明的阿信很快为自己找到了另一份没人干的事:为等候的客人倒水,给离去的客人擦鞋。从而给自己开拓了一个新的领域,赢得了老板的赏识、同事的欢心和客人的赞赏。

案例二 吃力不讨好的毕业生

张强是某政府机关办公室主任。谈起新人在单位急于表现的话题,他就摇头叹气。

他说,有一年招了一个中文系毕业生,人是很用功,但劲儿总是使不到点子上。

毕业生来上班的第三天,看见张强桌上有一份领导发言稿,他觉得文章结构不够合理,于是,也没问过张强就自己把稿子拿回去改了。改完以后,还直接把稿子交到领导手里。

那篇稿子的初稿是张强写的,已经给领导看过,并根据领导的意思做了修改,文章的结构也是领导惯用的。

开会时,领导读起稿子来很不顺,与自己习惯的风格相去甚远。会后,领导对张强大发雷霆,张强非常委屈。

事后,张强把毕业生叫到办公室,那位毕业生不但不觉得自己做错了事,而且还辩解说是为领导好。

关于崭露头角

在新的办公环境，怎样显示自己的能力，何时显示自己的能力，显示哪一方面的能力，显示到什么程度，还有，透露什么样的个人私隐会增加同事间的感情等等，都需要讲究。

无论是刚从校门走进社会的毕业生，还是在跨国公司间跳槽的资深职业经理人，到了一个全新的工作环境，总会希望尽快展现自己的才华，以求得到别人的了解与认同。

急于显露自己的能力，几乎是每一个新人的通病，也是人之常情。

对于新入职的人，上司对他的工作表现一般都会比较宽容。虽然他们与新人见面时，都会谈及公司的不足，并说些鼓励的话，比如“希望你的到来能为公司注入新的活力”之类。实际上，他们不会指望新人一进公司就能马上出成绩，他们会通过一些小事来观察新人的为人、品性、工作态度等，据此形成一个基本判断。这个判断会影响上司将来对这位新人的使用。

此外，作为上司，他们并不希望新人的到来一下子打破原有的平衡，就算他们有计划用新人来替代原来的员工，也希望能平稳过渡。

很多刚走出校门的毕业生，都有大干一番事业的豪情壮志，所以到了新单位，干什么事都想冲在前面，希望给别人留一个好印象，实际上，这样的表现反而容易弄巧成拙，一不小

