



哈佛商业评论口袋商学院

职场法则

团队协作的秘密

美国哈佛商业评论出版社 编著
王志敏 译

 **Harvard
Business
Review**
哈佛商业评论

中信出版集团

H B R
G u i d e t o
O f f i c e
P o l i t i c s

哈佛商业评论口袋商学院 →

职场法则 团队协作的秘密

美国哈佛商业评论出版社 编著
陈志敏 译

图书在版编目 (CIP) 数据

团队协作的秘密：职场法则 / 美国哈佛商业评论出版社编著；陈志敏译. -- 北京：中信出版社，2017.12
(哈佛商业评论口袋商学院)
书名原文：HBR Guide to Office Politics
ISBN 978-7-5086-8141-2

I. ①团… II. ①美… ②陈… III. ①企业管理—组织管理学 IV. ①F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 219927 号

HBR Guide to Office Politics

Copyright © 2015 Harvard Business School Publishing Corporation

Published by arrangement with Harvard Business Review Press

Simplified Chinese translation copyright © 2017 by CITIC Press Corporation

ALL RIGHTS RESERVED

本书仅限中国大陆地区发行销售

团队协作的秘密：职场法则

编 著：美国哈佛商业评论出版社

译 者：陈志敏

出版发行：中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

承 印 者：北京诚信伟业印刷有限公司

开 本：880mm × 1230mm 1/32

版 次：2017 年 12 月第 1 版

京权图字：01-2015-2876

书 号：ISBN 978-7-5086-8141-2

定 价：198.00 元 (全六册)



印 张：6.75

字 数：112 千字

印 次：2017 年 12 月第 1 次印刷

广告经营许可证：京朝工商广字第 8087 号

版权所有·侵权必究

如有印刷、装订问题，本公司负责调换。

服务热线：400-600-8099

投稿邮箱：author@citicpub.com

你将学到什么

每个组织都不可避免地存在公司政治，包括个性碰撞、不同计划之间的冲突、争夺地盘等。假如你试图对此置若罔闻，只想埋头做好自己的工作，现实可能会把你逼疯。

你不能以鸵鸟心态回避公司政治。你必须高效地与同事们协作，哪怕是难以相处的同事。这么做才符合你所在组织的利益，也有益于你的事业前程。

那么，你如何才能既不丧失节操又做好这一点呢？首先你得承认权力消长和潜规则的存在，然后要建设性地应对它们。“政治”不必是个肮脏的词语。你可以笑傲职场，而无须争夺权力，也不用对晋升汲汲以求。这本书中的专家建议将助你一臂之力。

通过阅读本书，你将能在以下方面做得更好：

- 与难以相处的人构建关系。
- 赢得盟友并影响他人。
- 展开艰难却富有成效的对话。
- 争取自己所需要的资源。
- 顺利晋升而不必得罪人。
- 与上司的宠儿打交道。
- 应对职场上的以势压人和各种小圈子。
- 为自己争取应得的赞赏。
- 避开权力游戏和无关紧要的较量。
- 与争强好胜的同事协作。

引言

你并不像你感觉的那样无能为力

职场上，办公室政治无处不在。

多年来，我曾天真地以为，自己工作的地方没有办公室政治。我看到我们办公室在制定决策方面基本上是公平合理的，而且特别讲究博采众议——不过，也许“博采”得有点儿过头了。我在招聘时会自豪地告诉有望加入公司的面试者：我们的同事都热衷于超越自己，而不是把彼此视为竞争对手。我当时真的这么认为。

一切都像我感觉得如此美好吗？是的，但只在某种程度上如此，我后来意识到了这一点。事实上，我们不仅力求超越自己，还相互竞争。上司们有自己偏爱的下属，我们对此心知肚明。我们抱怨公司提拔人员不合理，认为某些人不配

得到晋升机会；我们还抱怨看似不公平的工作任务。人们想方设法巧妙地把彼此挤出有利的位置，以争取到高管们的关注。我们的办公室里存在政治，这一点毫无疑问。

2011年，英国一家名为启示（Revelation）的管理咨询公司进行了一项调查，95%的受访者表示，公司里的种种不公平行为以及隐秘的计划让他们受到了不利影响。如此看来，假如你快要被这些问题逼疯了，其实有很多人的处境和你一样。也许你会被办公室某个横行霸道者弄得烦不胜烦，他不停地在各种会议上质疑你的工作表现，损害你的名声；也许你的上司让你和同事窝里斗；也许某个小圈子掌握着过大的组织权力；也许你甚至曾被暗箭所伤，被人取巧占上风，或是遭遇盟友倒戈。

你躲不开办公室政治，无论你的职位如何，完成怎样的工作。这就是“办公室政治网”（Office Politics.com）的创始人弗兰克·詹姆斯（Franke James）从世界各地众多专业人士那里了解到的情况，他们在她的网站上探讨彼此遇到的难题。即便你是自由职业者，你也无法躲开办公室政治。“当你和客户打交道时，”詹姆斯说，“你也是在和他们的办公室政治打交道。你必须让他们感觉很体面，你必须明白他们幕后的种种关系。”

这是否意味着你必须以毒攻毒？抑或合谋诡计？还是先下手为强？当然不是。正如本书所引述的专家及咨询师的观点那样，你不必出卖灵魂，就可以经受住办公室政治的洗礼，甚至参与其中。专家们的这番见解来自他们的研究、与客户共事的经历以及他们丰富的个人经验。此外，还有许多案例能为这种见解提供支持。本书中将穿插这些案例（隐去敏感信息的真实案例）。

那么我们有何良策呢？良策就是要建设性地参与办公室政治，即要了解同事间的个人互动关系，为互利双赢而协作，最终要关注企业的大局利益。

假如你只懂得奉命行事，还抱怨同事拍马屁，那么将会发生什么事情呢？汉德尔集团（Handel Group）的联合创始人、高管教练贝丝·韦森伯格（Beth Weissenberger）指出，你这么做等于自毁前程。在她多年的指导生涯中，她一再看见这种事情发生：比起参与办公室政治纷争的人，那些试图完全置身事外的人更难实现工作和事业目标。因此，她建议客户不要再为办公室政治造成的不公而愤愤不平，而要与那些能够帮助自己做好工作的同事构建起积极的关系。

谢弗咨询公司（Schaffer Consulting）的执行合伙人、领导力咨询顾问罗恩·阿什克纳斯（Ron Ashkenas）对此表示

赞同。正如他所言：“人们很容易以办公室政治为借口来掩饰自己的碌碌无为，或是宣泄个人的挫败感。但是，如果我们把办公室政治作为一种成事的手段，其效果远胜前一种做法。”这本书将帮助你做到这一点。假如我宣称，你可以让所有工作关系都变得温情脉脉，这不切实际。因此，让我们面对现实吧，你免不了要跟某些浑蛋一起工作——多少建议也改变不了这个事实。但是，假如你与他们打交道时不讲策略，那肯定会让自己的处境更艰难。此外，你所能掌控的事情其实远远超乎你的预期。以下这些常见的主题是你需要一直注意的：

- 反思你的反应：当有人看起来在玩政治游戏时，我们常常以为自己了解他们的动机，可是有时候我们的判断并不准确。此时，我们应该退后一步重新思考：他们的行为会不会出于别的动机？比如也许某种行为看似出于报复，实则不然，甚或并非有意为之。

- 试着置身事外看待问题：每个人在工作时都带着自己特有的习惯、担忧和压力。你所以为的人身攻击也许根本与你无关。

- 要认识到并非所有的冲突都是坏事：被好胜的同

事挑衅，或被迫与自己难以容忍的同事合作，这些都可能激发你的斗志，造就你的非凡业绩。我们有能力迎接挑战，也确实常常战胜了挑战。不要以为“不舒服”是糟糕的。

- 对你的命运负责：即便竞技场风云变幻莫测，抱怨也只会让你一无所获。你要对自己的进步负责。不要让上司或别人有机会瞧不起你，认为你只会抱怨。

- 保持冷静：每当喜欢欺凌别人和玩其他政治游戏的人看到你被惹恼时，他们就赢了。绝对不要让他们得逞，否则你将永远被困扰。保持冷静，他们就会丧失威力。

当我应邀撰写这本书时，我紧紧抓住了这个机会。由于我十分理解人们在公司里面面临的这些难题，所以我怀着同理心来撰写对策。不过在内心里，我开始时也有一丝窃喜——我认为自己在职业生涯中成功经受住多数办公室政治大戏的洗礼。然而，在访问了大约 20 位专家并综合分析了他们有关各种困局的建议后，我发现自己多年来犯下了几个错误：为不公平的事情而烦恼，参与错误的争斗，误以为某些事情是针对个人的。现在，回顾那些时刻，我真希望自己能

早些着手这方面的研究。

还好，亡羊补牢，为时不晚。

那么，假如要我把所有对策精炼成一句话，能够现学现用的核心要点是什么呢？正如组织发展与人力资源专家苏珊·希思菲尔德（Susan Heathfield）所言：不要试图成为上司的宠儿，而要力求人见人爱。也就是说，不仅要努力成为很棒的员工，还要努力成为很棒的同事。这样，你就会发现自己没那么在意人们在你身边玩的各种手段，而是更加关注有意义的追求，比如绩效、职业成长以及个人成就。

H B R
G u i d e t o
O f f i c e
P o l i t i c s



第一部分 与上司有关的办公室政治难题

1 上司阻碍你的发展

- 003 | 他在聚光灯下频频曝光，而你在默默地辛苦工作。如何让你的努力获得认可，如何在你的主导下改善自己与上司的关系？

2 上司让你和同事相互竞争

- 013 | 上司有意制造的竞争环境有时反而会损害你与同事的工作表现。可以通过约法三章、冷静一下、管理上司的方法，走下决斗擂台，与同事携手合作。

3 上司是个控制狂

- 021 | 如何挣脱枷锁？你无法改变你的上司，但你能改变自己的处境。不要公然反抗，审视你自己，赢得其他人的支持……这些改变过程可以由你主导。

4 上司的宠儿

033 即使上司偏心，你也要争取自己所需要的支持。应当跟上司构建积极的关系，而不要想方设法让上司的宠儿失宠。

5 离心离德的上司

041 心不在焉的上司对你来说也许意味着机遇。试着说出诉求，让上司愿意委派任务给你，填补空缺，构建你自己的关系网，用自己优秀的表现填补上司工作上的欠缺。

第二部分 与同事有关的办公室政治难题

6 超级好胜的同级同事

051 每个办公室可能都会有一位过分好胜的同事，而与同事敌对的状态会严重破坏你的事业。如何避免这种局面及其带来的伤害，同时遏制对手呢？

7 职场欺凌

- 061 职场欺凌可能会严重危害你的心理及情绪健康，还有工作表现。你可以通过思考他的意图、伸出橄榄枝、在群体中寻找安全感等方法，改变双方的互动关系。

8 职场圈子

- 071 如何在职场骄子抱团时获得影响力？假如你发现自己尚未进入对的工作圈子，那么你可能会错过许多机会。要么积极打入某个群体，要么创建自己的圈子。

9 窃取功劳者

- 081 假如你认为有人窃取了你的辛勤劳动的成果，确保自己的判断无误。如果确有问題，那就试着解决，学会分担工作与分享奖励。

10 管理心怀不满的前任同级同事

- 091 最近你得到了晋升，这改变了你所在团队的职位结构。以前的一位同级同事成了你的下属，而他对此很不情愿。现在你是上司了，该怎么做？

第三部分 公司层面的办公室政治难题

11 在户外拓展活动中挺到最后

107 | 如何安然度过公司外出会议，如何在户外拓展活动中挺到最后？强颜欢笑，还是抓住机会构建人脉？

12 在裁员潮中幸存下来

115 | 不要一味被动等待命运降临，要为自己塑造新角色。谋划出一套生存策略，使自己创造的价值得到赏识和重视。

第四部分 打造你的技能

13 建设性地管理冲突

129 | 当逃避和一厢情愿的做法不再奏效时，要找出建设性的方法化解冲突。高效化解冲突的技能可以推动你个人的工作表现，让你变得卓越。

14 展开艰难的对话

153 | 假如你未雨绸缪，提前做好好策略，为艰难的对话制定战略，使对话变得高效，那么你成功的概率就会大大增加。

15 与难以容忍的人们一起工作

173 | 对于那些你难以容忍的人，你不需要喜欢他们，但必须找到与之共事的方法。学习和每个人相处会给你的事业带来极大的好处。

16 建立同盟

187 | 你的队友很重要。你必须谨慎地为你的事业构建起一系列合适的关系并维护它们，还要在适当的时机脱离这些关系。