

那些刚刚进入职场或新提拔到管理岗位的人都应该在每天睡觉前阅读本书中的一条诡计，这样不出一个月，他们就会聪明许多。

——《职业经理人》杂志

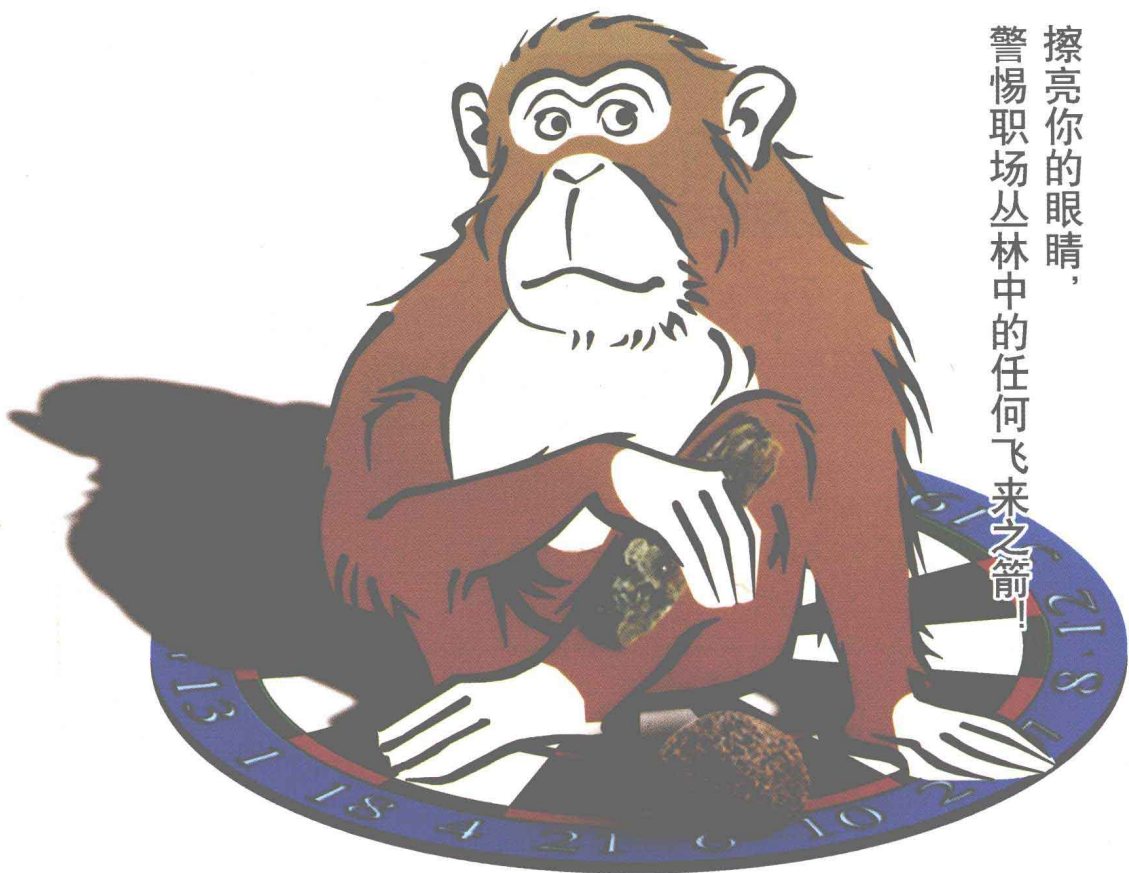
职场21诡计

21 Dirty Tricks at Work

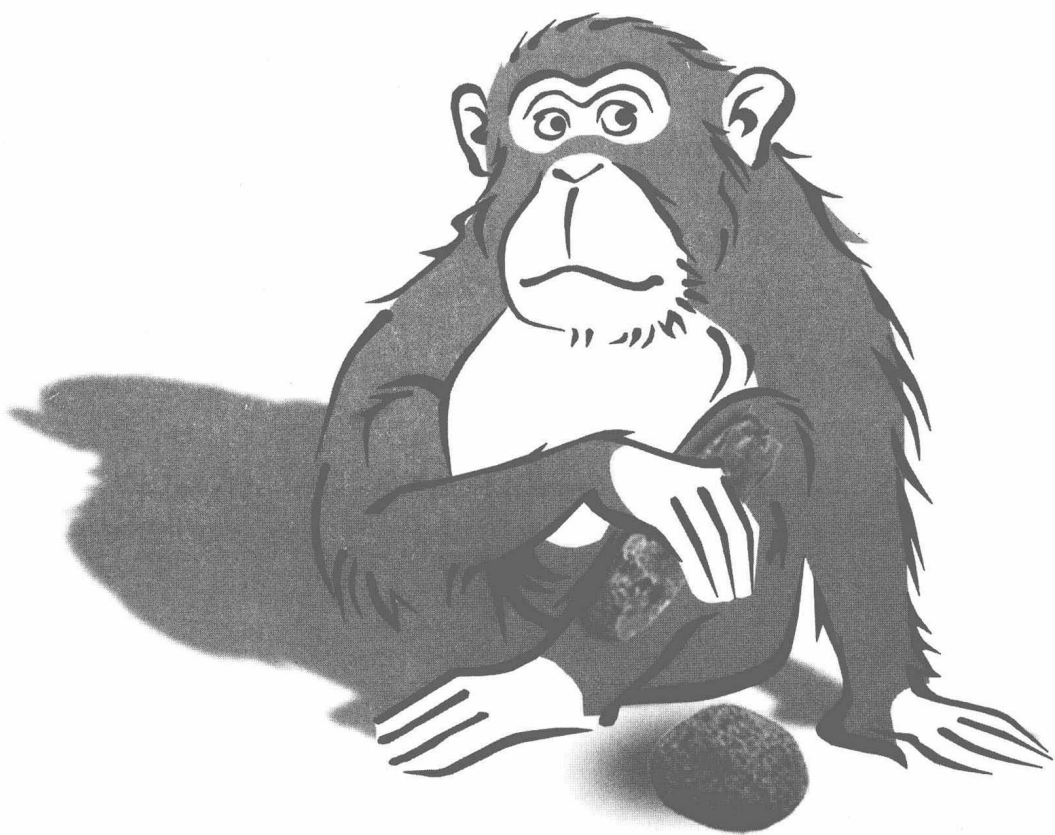
[英] 迈克·菲普斯 柯林·高特利 著

朱晓婷 译

擦亮你的眼睛，
警惕职场丛林中的任何飞来之箭！



新华出版社



职场21诡计

21 Dirty Tricks at Work

[英] 迈克·菲普斯 柯林·高特利 著
朱晓婷 译

新华出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

职场21诡计 / (英) 菲普斯, (英) 高特利著; 朱晓婷译.

——北京: 新华出版社, 2010.12

ISBN 978-7-5011-9497-1

I. ①职… II. ①菲… ②高… ③朱… III. ①管理学—通俗读物 IV. ①C93-49

中国版本图书馆CIP数据核字 (2010) 第238941号

著作权合同登记号: 01-2010-0418

21 Dirty Tricks at Work

Copyright © 2005 by Colin Gautrey and Mike Phipps All rights reserved.

Authorised translation from the English language edition published by Capstone Publishing Limited.

中文简体字专有出版权属新华出版社

职场21诡计

作者: (英) 迈克·菲普斯 柯林·高特利

译者: 朱晓婷

责任编辑: 黄绪国

出版发行: 新华出版社

地址: 北京石景山区京原路8号

网址: <http://www.xinhupub.com> <http://press.xinhuanet.com>

邮编: 100040

经销: 新华书店

印刷: 北京新魏印刷厂

开本: 710mm × 1000mm 1/16

印张: 14.5

字数: 160千字

版次: 2011年1月第一版

印次: 2011年1月第一次印刷

书号: ISBN 978-7-5011-9497-1

定价: 29.00元

温馨提示: 本社“新华版短信书友会”新书直订 发短信至: 13651277005

本社图书策划中心诚征品位畅销选题 发邮件至: xhchzx@163.com

购书热线: 010-63077122 中国新闻书店购书热线: 010-63072012

图书如有印装问题请与出版社联系调换: 010-63073969

目 录

CONTENTS

前言 一本关于谎言和阴谋、希望与正直的书	1
第一章 命运在召唤	11
职场诡计01：替罪羊.....	19
职场诡计02：发展机遇.....	29
职场诡计03：口蜜腹剑.....	35
第二章 门生	43
职场诡计04：袖手旁观.....	49
职场诡计05：鸠占鹊巢.....	57
职场诡计06：告诉我更多.....	65
第三章 盲目奔波	71
职场诡计07：模棱两可.....	79
职场诡计08：空口承诺.....	85
职场诡计09：守护神.....	91
第四章 对抗升级和内耗	97
职场诡计10：魔鬼邮件.....	105

职场诡计11：狐假虎威·····	113
职场诡计12：爆料丑闻·····	121
第五章 一场糟糕的汇报会 ·····	129
职场诡计13：避重就轻·····	135
职场诡计14：恶意反馈·····	143
职场诡计15：日理万机·····	151
第六章 高尔夫球场的明争暗斗 ·····	159
职场诡计16：遗漏邀请·····	165
职场诡计17：秘密会议·····	173
职场诡计18：两难选择·····	179
第七章 最后的较量 ·····	187
职场诡计19：无能为力·····	197
职场诡计20：我们会支持你的·····	205
职场诡计21：机构重组·····	211
后 记 占领道德高地·····	221

前言 一本关于谎言和阴谋、 希望与正直的书

这是一本关于谎言的书。它是一个令人不快的收藏品——收罗了各种组织机构中常见的职场诡计和政治手段。我们知道，关于本书的内容，肯定会有很多争论与思考。其中一位最严厉的批评者就指责我们的工作“简直是帮助人们更有效地撒谎”。我们也清楚，鼓励你阅读这本书并从这些案例中学习，会让你处于两难的道德境地。然而，本书的背后还蕴涵着一个正面动机：我们试图揭穿那些不择手段的马基雅弗利式的管理者，让他们四处乱窜，无所遁形。

这也是一本关于希望和正直的书。我们知道，任何组织机构中的大部分员工都想把工作做好，对他人有用，并由此得到相应的利益回报。但是，由于组织中无益的政治争斗或职权的滥用，他们经常深受挫折与打击。我们的宗旨就是对这样的现象作出一些正面的回应。我们不仅给大家介绍了这些惯常的阴谋诡计，还提供了专家意见，指导大家在自己做对组织有益的事情而被无端阻扰时该如何处理。这些建议来自我们对或大或小的公司中高层管理人员所做的大量调研。如果你想诚实正直地处事，那么你可能会把这本书看做职场中的“抗毒软件”。

向大家介绍这些职场诡计，是希望大家在了解认识它们的基础上，

遇到不择手段的马基雅弗利式的管理者时（你肯定会遇到），有所防范，也有所准备。但我们不是让你把这些手段用在别人身上。如果你这么做了，你最好期望那个人没有读过这本书。

我们相信，如果越来越多的人学会如何辨别这些诡计，并掌握我们提出的、能够对付这些手段的有用技巧，那些马基雅弗利式的管理者使用它们的机会也就越来越少。就像尼日利亚的电子邮件骗局^①，它起初在网络上非常成功。越多的人听说、讨论这件事并运用自己的知识分析，就越少的人受到它的欺骗。揭露职场诡计，把它们从阴暗的角落暴露 in 光亮之处，这样就削弱了骗术的力量。这是本书更高层次的目标。

对那些职场中的阴谋诡计，置之不理、犹豫不决或保持沉默都不是可取的办法。举起你的双手并宣布你“不要政治手段”也不够有效。马基雅弗利式的管理者长久以来就是利用了这些态度。在本书中，我们认为，对所有人来说，打防疫针、增强免疫力、提高抗病毒能力对抵制破坏性的政治手段将更加有效。

我们承认，从本质上看，所有的组织机构都是政治化的，都充满了竞争。我们不会天真地相信会存在一个乌托邦式的组织机构，而且这样的组织机构也并非人们想要的。但是，这些职场诡计和政治手段的第一个消极之处就是内部权力争夺和政治斗争所造成的经济损失现在已达到数十亿。^②第二，组织的凝聚力、活力和忠诚度慢慢消失，

①尼日利亚的电子邮件骗局是一个至今都在网络上流传的运用电子邮件的骗术。在邮件中，有人声称他认识一位非常富有但遭政府当局迫害的尼日利亚外交官或商人，希望你帮助他把他被政府当局冻结的合法财产弄出国。他可以将钱直接汇入你的银行账户。在他到英国后，你扣除一大笔佣金后将钱还给他。你要做的就是把你的银行代码和账号发给他，并先支付500英镑的管理费用。

②2002年的里德报告（Reed Report）估计，以用在处理权力和政治斗争的时间来衡量，英国就花费了78亿英镑。这还没有将消费者流失、合同解约、荣誉损坏、士气降低和能力下降等方面的消耗考虑在内。

只能眼看着更加团结的竞争对手大笑着走向成功的彼岸。第三，组织中那些多才、聪明、头脑清楚的未来领导者（他们是我们花很大力量寻找、挑选和培养的）不再抱有幻想、筋疲力尽、深受打击、愤世嫉俗……最后离开了。扪心自问，在你的组织中，那些颇具才能的人地位有多高？学会更加适当地管理组织的政治活力不仅有利于维护组织中的人员在情感上的平衡，对组织的经济利益也大有帮助。

这些政治手腕还不仅仅是对职场生态产生威胁的令人烦恼的小把戏，它们也是导致最近发生的那些公司重大丑闻的政治黑幕的一部分。安然（Enron）、世通（WorldCom）、公平人寿（Equitable Life）和壳牌（Shell），甚至还有英国足球协会（The English Football Association）都陷入了权力战争和负面政治之中。你越透过表面深入到这些丑闻的内部，你就会发现越多的丝毫无益的政治斗争。为什么这些游戏在我们的组织中似乎不断滋生和蔓延？为什么我们的能力评估体系、职能规定细则、组织愿景和价值观不能保护我们免受这种负面力量的困扰？为什么在华丽辞藻和现实之间有如此大的距离？

1. 磁北极vs真北极

领导层的工作就是清楚地表达组织机构的愿景和价值，并确定策略方向。斯蒂芬·柯维（Stephen Covey）把这项工作比做替追随者定好罗盘。但是，追随者越来越强烈地感知并且愿意听从他们内心罗盘的指引。当两种罗盘的北级出现偏差时，就会出现一片让利己主义政治滋生的沃土；如果组织文化从某种程度上抑制公开对话，那么这一现象将尤其严重。对许多追随者来说，到其他地方寻求职业发展的可能性会提高。

2. 改变的速率

组织机构的改变速率持续加快，这是促进不利政治行为的一个重要

因素。追随者们比以往任何时候更加质疑这些问题：当没人能保证下星期还在这里工作，为什么还要追随组织的长期愿景和价值观呢？当人际关系千变万化时，为什么还要在上面浪费时间呢？由于负面的政治手段可以在短时期内见效，而且人人都劳累过度、承受压力，那么越来越多的人沉溺于短期思考就不足为奇了。就连组织语言也可以透露出我们对长期策略缺乏信仰。人们开始越来越多地谈论“通过捷径获得胜利”以及“轻而易举就可以实现的目标”，在他们将这些付诸实践时总是得到奖励和祝贺。但是这种短期主义在长期内会让组织付出怎样的代价呢？

3. 扁平式组织结构

我们的组织曾经有着清晰的分级结构。我们都知道压力从哪来以及谁才是有权力的人，因为他们都是有职衔（和其他明显的享乐主义标志）的人，这让每个牵涉其中的人都能一目了然。当然，这种状态仍然鼓励博弈，因为人们争相在困难的境地中获得更加安稳的地位。但是，接下来就出现了扁平式组织结构、矩阵管理和非分级组织的新时代，其目的是为了鼓励团队合作及提高生产率。

不幸的是，对大多数企业来说新的现实是政治博弈的不断恶化。每个人都知道谁是有权之人，进而按照他们的要求行事，不论他们的职衔是什么。在以消除地位和职权为主要权力向导而衍生出的权力真空中，这种执行权力的方式似乎不留痕迹，但在很多情况下会变得更加复杂并更具破坏性！

4. 高处的孤独

似乎挑战已经不再是一个足够困难的问题，对于主管和领导者来说，他们还承受由孤立感造成的额外压力，很多高层管理者在他们较为坦诚和脆弱的时候会谈到这个问题。这一点得到2004年6月“伦敦领

导人”的研究证实。研究发现，31%的高层管理者把孤立看做他们工作中最糟糕的问题。该研究还发现“办公室政治”以46%的选票位居最令人憎恶事件之首。为了探讨组织机构中“现在到底是什么情况”，高层管理者开始频繁请求外部顾问和指导。那些敏锐察觉到这种孤立的追随者以及那些已经融入利己主义政治中的追随者将这看做从中得利的大好时机。

5. 语言 and 理解的缺乏

我们注意到有关权力和政治的话题对多数人来说具有强烈的消极含义。由于这种强烈的反应，许多人不愿提及权力和政治的话题，更不必说去面对它们。首先，因为没有真正理解权力和政治，缺乏适当语言的框架，导致这些至关重要且积极的对话被轻易地错失、结束、宣告无效、误解或忽视。领导的挑战就是把有关权力和政治的话题放在桌面上积极地讨论。回避现实的心态常常使问题恶化，因为在对话中保持沉默（或忽视对话）对于马基雅弗利主义来说是一种机遇。

其次，这种忌讳提升了神秘性，这意味着即使是与我们共事的最高层领导者中的一些成员，除了那些最显著笨拙的政治策略外一无所知。最后也是最重要的一点是，哪怕技巧最熟练、最具天赋的客户似乎也不能找到有效处理这些困难处境的策略，要么“遵守游戏规则”，要么以毒攻毒，导致频繁的可以预测的可怕后果。

6. 管理学作品

看一看水磨石（Waterstones）书架或登陆亚马逊（Amazon）网站，你会发现大量关于权力和政治的书籍。这通常是一个积极现象，但是进一步细看，你会发现其中大多数书籍是关于“玩弄手段”、超越同事和认同利己主义政治方面的。太多的作者花费时间教我们玩“胜败”策略。最近的畅销书显示出这一问题：《权力的48条法则》

（The 48 Laws of Power）（主要关于马基雅弗利主义的“智慧”，没有谈到其策略产生的副作用）；《鼠之道》（The Way of Rat）（清楚地告诉人们，超越他人的唯一途径就是成为一只最大的老鼠）；《办公室政治的100条策略》（100+Tactics for Office Politics）（主要讲述诅咒公司的利己主义策略）。

本书与众不同，它打破常规地提出更加具有建设性的策略和方法。我们发现，大多有关办公室政治的书籍重点谈论人的性格类型，宣称X类型的人应该这样做，Y类型的人应该那样做。这些归纳虽有一定帮助，但我们更需要探究特定的策略和其中涉及的职场诡计。这一点至关重要，因为职场诡计会打乱性格类型，所有类型的人都易受到以消极政治方法处事的诱惑，因此，只警醒某一类型的人就会忽视其他重要的威胁。这就是我们首先聚焦于人们所运用的诡计、策略和手段而忽略其性格类型的原因。

7. 文化和不成文规则

如果我们寻找并培养出本行业的顶尖人才，就可以轻易确保他们能够合理利用他们的时间、精力和才能来做好工作而非“玩弄手段”吗？人们并不是从公开的愿景和价值中判断“这里的事情是如何完成的”，而是从不成文规则和领导的行为方式中得到启示。因此，这里的问题就是我们的高层管理者是否在树立正确的榜样，还是在不知不觉中培养下一代马基雅弗利式的管理者？你所参与的市场竞争是否还未激烈到让市场竞争对手从你方的政治暗斗中获利的程度呢？

8. 童年的挑战

在我们涉足职场之前，我们在孩童时代就已经学会了一整套应对机制和毫无益处的政治行为。许多职场中的诡计在孩童时代就埋下心理根基。我们正是在孩童时代第一次操控和测试我们的个人权力。

任何孩子还小的父母都将会注意到，他们的孩子会在他们身上测试各种间接的处理策略，并密切关注哪些起作用，哪些不起作用。除此之外，这些技巧将在操场和教室中得到进一步的实践和提炼。

到我们进入职场时，就已经具备了大量有关权力和政治的经验；从更深的层次上说，有关如何利用这些策略的心理规划和假设已经根深蒂固地植入我们心中。如果你不能确信每个领导者的内心都有一个7岁孩子在不时控制他的行为，那么你就应该花更多的时间在董事会时观察细节。你以前是否注意过专业的交易突然变成“我的父亲比你的父亲块头大”或者“这是我的球，我要把它拿回家”呢？除了学习正面的政治技巧，我们也需要忘却或者重新设定这些根深蒂固的思考模式。

9. 这些政治游戏有效！

最令人沮丧的消息就是人们运用这些手段是因为它们至少在短期内可以起作用，而且那些运用手段的人有时相信在被人发现之前，情况可能发生改变。但是，改变的时间现在已经到来。通过一本揭露这些职场诡计的书，我们将很快消除这些玩家具备的潜能。

职场诡计是什么？

对于本书中被归结为职场诡计的一系列举动，以下所有情形都成立：

- 不相信坦诚的举动将更加有效。
- 至少有一位玩家需要相信自己有剥削他人的权力或者在别人的代价中让自己获益的权力。
- 出现紧急情况，或者出现剥削的机会。
- 需要遮掩某事，限制或歪曲现实情况或信息。
- 在有益交流的表面下时常掩藏着无益交流。

- 有强烈寻求自我利益的欲望而非为组织服务的愿望。
- 受害者获得消极补偿，而领导者获得明显成功。

如果你没有观察到其中某些情形，那么继续观察：它们一般都会出现，就在表面的下面。注意，它们不仅仅是行为方式，还是意图战略的表现形式，涉及动机、谎言和一高一低的收益。掀开这些职场诡计的表面，你将会找到一个谎言。

人际关系心理分析

浏览本书，你会发现我们有时将实施职场诡计的人以及带有隐秘目标而工作的人称为“迫害者”，将接收方称为“受害者”，此外还有“营救者”和“旁观者”两个角色。

这些称谓都是依据史蒂夫·卡普曼（Steve Karpman）以及人际关系心理分析领域其他作家的作品确定的。尽管我们作品的根基是社会心理学，但是这不是一部学术或心理学作品。

怎样从本书中取得最大收获

为了生动再现这些职场诡计，我们分七个章节写了一个故事，情节主要围绕Xennic公司一些陷入政治泥潭的关键性“玩家”展开。我们用此来塑造一个逼真的背景，阐述这些诡计如何在组织机构中一一上演。每一章节的故事后面都会讲述三个欺骗手段，描述这些手段的作用方法，再与故事相结合，最后提出解决它们的建议。

我们的建议是大家按顺序阅读每个章节，结合你自己的工作环境，尝试在书中揭秘之前识别那些手段。在我们的帮助下，如果你阅读本书时运用这个方法，那么你将提高你个人的政治敏感度。我们猜想你可能会跳过某些内容，但是请记住，我们的目的是在不误导你人格的前提下帮助你提高技能，帮助你在职场上生存，因此，请认真思考书

中出现的事件。

你会发现对于每一个职场诡计，我们都评定了威胁等级和在紧要关头的潜在破坏力。这些等级是一个基准，你可以借此更加警惕马基雅弗利式管理者喜爱玩弄的那些更具破坏性的策略。这些统计都来自我们帮助管理者处理这些情况时所获得的经验，也许和你自己的观点并不相同，尤其当你最近并没有遇到这些政治手段时。

我们还在书中提供了一系列力量技巧，帮助你专注工作中最有实际意义的一些观点。职场诡计和力量技巧之间不一定总是有直接的关联，但有时，你会发现它们之间存在愉快且有益的配合。留心这一点，你将会提高你的个人力量。

健康忠告

我们不可能像你一样了解你在工作中遇到的所有困难处境，正因为如此，你才需要阅读我们有关每一个诡计的描述并认真地把它调整到你个人的情况和技巧。我们不能为你的行为负责（只有你自己才可以）；然而我们相信如果你很谨慎地调整我们的观点，你可以获得很大进步。

改变的时刻

21世纪，组织机构提高绩效的大好机会不是全面质量管理（TQM）、国际标准化组织（ISO）、六西格玛（Six Sigma）或其他流程型规划；真正的机会就是让每个人都学习如何运用我们个人的力量更加有效地戳穿无益的自利主义，创造积极权力、政治的气候文化。我们专注于帮助组织和个人挖掘出被埋没的资源 and 动力，让潜能完全发挥出来。本书以此宗旨为基础，给出了一些帮助你着手这项任务的巧妙见解。

想象一下，如果在工作中不需要再“玩弄政治手段”就能达到目

的，你可以节约多少时间？你个人、你的团队和你的企业能提高多少效率？工作的效益又会提高多少？现在，是转变我们组织的政治文化并重新谈判政治协议的时候了。挑战已经开始，很高兴你加入了我们。现在，我们一起赶走马基雅弗利主义。

第一章 命运在召唤

本（Ben）怒气冲冲地穿过Xennic公司总部的旋转门。他讨厌旋转门，主要是在进门后不能砰的一声把门关上。他不是一位“年轻气盛的经理”，但是Xennic大楼似乎体现出他辉煌事业中遭遇的所有问题。毫无疑问，旋转门不但不实用，而且是一个隐喻。

当本想回答“不是”的时候却总是说“是”，他对此感到非常生气。但是，他又能怎样呢？他的上司杰里（Jerry）明确地向所有人指出，对周末战略研讨会说“不”将是一个“跳槽选择”。一周五个工作日与这些家伙共事就已经够让人心烦了，现在居然变成了整个星期，这周末他本来与家人计划了一次特别旅行！不考虑任何战略的日子固然重要，但是如果今天有人想与本探讨“平衡工作和生活”的话题，本不会多说什么。当大家围在饮水机边谈话时，本的同事们很快为“不考虑任何战略的日子（strategic away day）”起了一个简称：“SAD”（悲哀），令人沮丧不过相当贴切。

前台上“招聘一位保安”的信息几乎没有引起他的注意，他似乎把视线转向了屏幕上的某些信息。本在刷卡器刷卡后，旋转门带他慢慢进入新的一天。他走进电梯，想着这一天会有什么乐趣。

电梯里只有本一个人，突然想起电梯里新安装了摄像头，他迅速“调整自己”。哎，为保安提供的又一廉价工具。小告示上写着：安装摄像头是为了“您的安全”，本则认为这是公司“独裁文化”慢慢迫近的另一信号。

他奇怪自己怎么会变得如此偏执，在何时变得如此偏执。他原来为Xennic公司的劲敌服务，后来被猎头挖到Xennic，一开始他为这个机会兴奋不已。随着工资和职位的不断上升，他尤其高兴自己可以脱离权力争夺、口角和暗地里的恶劣手段。而现在，本才意识到，这不仅让他开始缺乏判断力，而且还变得愤世嫉俗。有时，如果说Xennic不比原来的公司差，那么也很糟糕。

并不是本不擅长自己的工作，实际上他很擅长，但是公司似乎有一股无形的力量压迫着他。他真的很想做好工作，贡献自己的才智为所有人创造利益，但正如最近一位同事在不经意间倾诉的那样——“只是想做好永远都不够”。

本问她那句话是什么意思，她解释说，“大博弈”完全在于你认识什么人，知道什么事。决定性因素是你看起来怎么样，听起来怎么样，而不是你说了什么。现在，风格比实质更重要。除了踮着脚尖沿着政党界线走，任何行为都将导致“缩短职业生涯”，因为公司的免疫系统将借此消除“毒害”。在所有能力之中，最关键技巧是影响人和事的能力。一开始，本对这些观点不屑一顾，但这些天来他想得越来越多。

政治正确性可能是日常规则，《公司价值观宣言》中或许载有“尊重他人，团结一致”的号召，但黑暗中总有许多其他的态度存在，而且近段时间，这种“黑暗”似乎变得更持久更黑暗了。

毫无疑问，那些相信360度考核制度能决定晋升或奖励的人是在自欺欺人。谁都明白事实上绩效评估是决定利益分配的主要标准，评估过程中的手段和周旋比你交上去的表格更管用。