

PQ It's All Politics
winning in a world where hard work and talent aren't enough

办公室政治学

[美] 凯瑟琳·凯莉·瑞亚顿——著
(Kathleen Kelly Reardon)

刘德仁——译

办公族必修职场新显学

PQ·IQ·EQ 3Q

让你**横行**办公室

上班族必备升职案头书

自己的功劳被别人冒领：一个有背景同事不断对你落井下石；很要好的同事马上要被公司「冷冻」；你总是办公室中的「替罪羊」……被排挤、被边缘、被退休、被出局、甚至没有告诉原因就被解雇，真相为何？
PQ——办公室政治智商决定你成功与否的最后一根稻草。

文化艺术出版社

Culture and Art Publishing House

PQ 办公室政治学

[美] 凯瑟琳·凯莉·瑞亚顿
(Kathleen Kelly Reardon)
刘德仁——译 著



江西省图书馆



11313703

文化艺术出版社
Culture and Art Publishing House

图书在版编目(CIP)数据

PQ学/(美)瑞亚顿著;刘德仁译.——北京:文化艺术出版社,2010.9

ISBN 978-7-5039-4719-3

I.①P… II.①瑞… ②刘… III.①办公室—人际关系学—通俗读物 IV.①C912.1-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第178370号

PQ——办公室政治学

- | | |
|------|--|
| 作者 | [美] 凯瑟琳·凯莉·瑞亚顿 |
| 译者 | 刘德仁 |
| 策划 | 常月仙 |
| 责任编辑 | 斯 日 |
| 封面设计 | 引文馆·马顾本 |
| 版式设计 | 引文馆·李 玲 |
| 出版发行 | 文化艺术出版社 |
| 地 址 | 北京市东城区东四八条52号 100700 |
| 网 址 | www.whyscbs.com |
| 电子邮箱 | whysbooks@263.net |
| 电 话 | (010)64813345 64813346(总编室)
(010)64813384 64813385(发行部) |
| 经 销 | 新华书店 |
| 印 刷 | 北京温林源印刷有限公司 |
| 版 次 | 2011年1月第1版
2011年1月第1次印刷 |
| 开 本 | 640×950毫米 1/32 |
| 印 张 | 8.5 |
| 字 数 | 120千字 |
| 书 号 | ISBN 978-7-5039-4719-3 |
| 定 价 | 28.00元 |

版权所有,侵权必究。印装错误,随时调换。

【谢辞】

首先要感谢双日集团柯林斯出版社编辑总监罗杰·夏洛和我的经纪人彼得·盖斯伯格，是他们两人让这书得以出版，而且就像我的前本著作《秘密握手》出版一样，与他们共事一直是充满愉快的经验。

同样也要向我的丈夫克瑞斯·诺布雷特道谢。书中的论述都经过他的审核查验，隐身后却异常重要的他理应获得褒扬。就在不久前，我罹患重病，怀疑未来是否还能继续笔耕，曾有几天我的神智是不清的，特别在服用各种药剂之后，就连最熟稔的电脑在我看来都像只怪兽一般。克瑞斯一直是我私人的专业顾问，他会指明我哪里写得“不够好”，即便这对我来说是很不中听的。他不知疲倦地给予帮助并一直鼓励我，这也令我能继续坚持未完的篇章。我要把这本书献给克瑞斯，当成是对他永恒的爱之纪念。

柯林斯出版社的编辑莎拉·莱诺对这书有突出的贡献。她很替读者着想，把内文整编得脉络分明，同时还致力维持作者的书写风格，她将会是明日之星，很高兴能取得她的襄助。同时我也要感谢双日集团诸多工作同仁的协助，以及戴比·曼奈特高明的编辑功力。

数以百计提供他们职场政治故事的人也是我要感谢的，有些人的

名字在书中出现，另外也有人要我使用化名。

我的小孩雪伦、雷恩和戴文，我要对他们说声谢谢。在我感到无助之时，戴文会逗得我哈哈大笑，我很珍惜他带给我的欢笑，以及出人意料地洗净饭后餐盘，又或者把房子整理干净；雷恩则是贴心又有好奇心的孩子，我俩经常长时间坐在一起聊他感兴趣的事；生性热情的雪伦则希望成为作家，她的真诚拥抱是我每天快乐的根源。但愿这本书能对他们生活上的人际问题有所帮助。

在我写作之时，朋友们总是热心参与，他们或者与我分享自己的经验，或者就以各自的方法来鼓励我。谢谢我在南加利福尼亚大学、爱尔兰管理协会与科克大学的同事、同学，他们总和我分享政治学的所得。还有许多我身边的艺术家，总是不吝给予我浓厚情谊的祝福，其中一流的水彩画家安·史托伯格，是最能激励我的良师益友。而对于在华府建立专注于保卫儿童权利的非营利组织“第一颗星”的彼得·山缪尔森、克劳蒂亚·肯尼迪和黛比·山斯，但愿他们能在这高筑冷漠且缺乏公义的政治之墙下，依然会得到出色的成果，让那些生活于伤害当中的小孩能取得较好的照顾。

目 录 Contents

谢 辞

第1章 办公室政治无所不在	1
第2章 直觉力	11
表象不宜轻信	17
明白现状	19
解读弦外之音	21
洞悉谎言的破绽	32
移情作用	37
找出核心圈	39
第3章 领悟力	43
洞察重点所在	45
灵活变通思考	51
研究演练，积累经验	58
培养解决问题的能力	64
别再无端推论	68
深具领悟力的典范	73

75	第4章 预见力与临场反应力
79	临场反应
90	展开准备作业
93	思考与临场反应力
95	建设性与破坏性手法
97	建立“准备”机制
102	建设性的临场反应策略
116	恶劣手法与反驳之道
121	第5章 说服力
124	政治性的说话技巧
128	像鸭子般讲话
133	与上司共舞
135	拿捏分寸与时机
141	好用的说服策略
145	突出的ACE方法
147	让人对你印象深刻
149	掌控谈话的过程
153	利用骨牌效应
157	第6章 办公室政治的权力
160	研究组织的权力问题
161	维持个人形象
165	发展关系权力
168	气势沟通

面子工作	170
分析权力结构	174
经营名声	177
建立声望及权力	182
降低依赖	185
别卖弄本领!	187
威吓是万不得已的手段	189
别周而复始用一种方法	192
第7章 政治勇气与自杀	195
何谓办公室政治勇气	199
为什么要有勇气?	205
政治勇气需要什么	207
政治敏锐度	211
注意过去的表现记录	213
时机的重要性	216
议题的重要性	217
评估风险程度	218
第8章 正面的办公室政治	221
发展你的职场政治罗盘	224
正面的办公室政治细则	240
组织体系的价值观	242
全体总动员	250
第9章 焕然一新的瑞基纳德	255

It's All Politics

办公室政治无所不在

IT'S ALL POLITICS: Winning in a World Where Hard Work
and Talent aren't Enough

01

办公室政治和事业经营一样，
都不是可以旁观的运动竞赛，
要是你有些许功成名就的雄心壮志，
就不可能忽略工作时的政治关系。

一般来说办公室政治和经营事业一样，都不是能够袖手旁观的运动竞赛。假如你有些许功成名就的雄心壮志，就不能忽略工作中的政治关系。真要逃避的话，那你只好远离人群，找个偏僻角落独自闷着头干活，毋庸置疑，你很可能这辈子就只能这样过，不过亦难保不被政治的流弹波及。

任何工作，在你的专业技能纯熟到一定水准后，办公室政治就会成为左右你最终是否成功的关键。缺乏具有决定性作用的支持和肯定，即便是才华洋溢还是得屈就于精通政治手腕的同事之下，而这在职场上可是稀松平常的状况，之所以会这样，说穿了都是拜办公室政治所赐。

有的人认为办公室政治意味着迂回策略或规则的灵活运用，然而让自己的见解得到众人的赞同，弄清楚该讲些什么，要怎么表达较好，选择合宜的时机和适当的对象，对办公室政治而言更是具有代表性的一种说法。倘若你拒绝参与被自己视为“粗暴的政治”，其后果只会让你成为政治游戏下的无辜牺牲者，眼睁睁看着自己人生的抱负烟消云散。

就下列几个题目自问，可以看出你的办公室政治基础扎不扎实：

△你能有效影响并应付他人对你以及你所提见解的感觉吗？

△你有化敌为友的本事吗？

△未雨绸缪是你处理事情的方法吗？

△你的见解能否有机会正常表达？

△你懂得该在什么时刻、怎样表达自己的意见吗？

△你是决策核心圈内的成员吗？

以上的问题，只要你的答案有一项是否定的，就可以在这本书中学到大量攸关事业生涯成功的办公室政治技巧。然而这只是个起头，因为政治可是个高度复杂的一整套技能。爱因斯坦有一次被问到：“爱因斯坦博士，人类的心智已达到发现原子结构的阶段，何以仍然想不出遏止原子毁灭我们的政治手段？”这位伟大的科学家回答：“这道理很简单，朋友，政治比物理难太多了。”

政治学的难度之所以要比物理学来得高，那是因为多数人不肯花费足够多时间致力研究。多半的商学院一味地漠视政治学，尽管他们学生的未来成就大小将视自身的政治技巧水准而定。这道理在精英科学家身上是如此，工厂上班的技工也不例外。商学院普遍忽视人类智能的完整性，仅偏重在较为专业技术的课程，结果是让有才干的人在其他许多方面吃苦受害。这些人笨拙地穿梭在工作场所，说话的方式不是心直口快，就是该说的不说，就只因为他们从没在学校课堂中学到专业技能以外的不同知识。

想要有稳当的工作饭碗，你就必须有能力改变别人对待你的方式。这个事实无论你的职位是在哪个层级都得面对。曾经有位任职不到一年的某公司首席执行官，在察觉到董事会某些成员千方百计想要“修理”他之时来找我帮忙。和他会面的时候，我就发现这位先生是个不关心办公室政治的人，根本应付不了董事会里和他作对的那些政

治高手，因此连原本最忠实支持他的人也开始有所动摇，这让想要拉他下台的企图变得更有成效。起初这位首席执行官邀我帮忙是为了诊疗他的沟通问题，压根儿没想过要在改善政治能力问题方面做些调整。但没多久，整个态势再明显不过了，倘若这位老兄还不学着如何应付暗地里进行的叛谋，同时巩固好自身领导的地位，那他很快就死定了。在经历过一番开会讨论后，我从他率直的报告与资料中，得知了每个董事的提案意旨与政治作风，接着我们就针对其中成员们相互结盟的情形做了一番了解，并且花了很长的时间探讨先前几次董事会发言的内容，特别是那些看起来想在暗地里令他职位不保的人。

假如我认为那名首席执行官对公司是个威胁的话，我便不会帮他留意整个公司的政治氛围。但这位首席执行官的为人处事不仅获得员工的敬佩，而且员工们也认为董事会这种更换CEO的态度，纯粹是因为其中几名董事的酸葡萄心理，不过也有部分员工已渐渐丧失对首席执行官的敬意，因为他看起来似乎没有制止或摆平对手的能力。于是大家开始变得焦躁不安，担心饭碗随时不保。

在说服首席执行官学着运用政治方法和董事会打交道后，我着手循序渐进地教导他该怎么样展现自我与主张。我们讨论了在开会前他必须和董事会哪些成员通电话，又有哪几位会在首席执行官制定策略时提供见解。相当有趣的是，我们发现让某几位董事感觉自己的意见受到这位菜鸟首席执行官重视是至关重要的。这些人要的是权力在握的滋味，此外他们也觉得首席执行官不仅说服能力不足更缺乏自信心。持续了好几个礼拜，我几乎形影不离地协助首席执行官扭转这种具有杀伤力的刻板印象，就连他在办公室里向几位谋反的首脑提出保

证，不但会听取大家的建议，而且两项补救措施已经实施时，我都坐在一旁。我们还研究了行事风格、打动他人的方法、下次召开董事会时的用字遣词、过往之所以会让麻烦事件产生的错误观念与方法，以及他该如何对董事演说、拜会和回应等诸多问题。我们分析在讨论中可以强调之处。我们甚至找来几位可靠的高层经理，假扮在董事会里专挑首席执行官毛病的角色，直接就在董事会议室里实际演练一番。

一点没错，这的确是个很繁复的工作，然而，要确切了解实际会发生的状况就得如此。最终，原先百般不愿成为政治娴熟者的首席执行官，结果证明自己在这方面相当具有潜力，于是谋反事件就此打住，一个好人的事业生涯获得了拯救。

无论是组织中的顶尖高层抑或基层员工，政治头脑精明的人都能随时掌握周遭状况，并通过各种沟通的途径，让自己与握有实权或即将掌权者的目标相互一致。他们相当熟悉公司的制度，以及形成制度的普遍价值观和这些观念的漏洞，也知道哪些行为举止会被认为是有争议的。运用高度的谈话技巧让别人倾耳静听是他们的所长，他们也善于与人合纵连横，发展出各种有效对策，更能预先做好万全的准备以面对冲突的发生。

仅单纯地通过理论的探讨，是无法让人搞懂职场政治学的。这需要实战的体验，不断尝试新的解决方案，就算跌得鼻青脸肿也要爬起身来继续努力，也唯有这样才能习得其中的窍门。我最早的一堂职场政治课是受教于一位女同事，她眼见我为了和一名喜欢耍手段的人对抗而痛苦不堪时，把我拉到一旁说：“你不必和那家伙正面交锋，而是要去驾驭他。他能力有限，很容易应付的。”她接着又说，“他

其实是要你拼命讨好他，如果你不好好考虑这个，很容易因他的处处掣肘而遭受伤害。别死脑筋了，想要钓到鱼也该用些鱼饵，不是吗？试着展现出些许善意，他就不会成为你的死对头，虽说他算不上是朋友，但你却正把他变成敌人，这是大失策啊！”她的忠告当场让我傻眼，原来对待那家伙得极尽恭维之能事！

身为康乃迪克大学的校友，我总是尽可能在母校篮球比赛时到场加油。2004年间，康大男篮和女篮同时抱走了全美大学体育协会（NCAA）冠军杯，同一所学校男、女球队能够双双赢得该项荣誉，这可是破天荒的首次。全国最重要的体育杂志《运动画刊》（*Sports Illustrated*）对于康大明星球员黛安娜·陶瑞希有着如下描述：“陶瑞希洞烛机先的能力是大家所公认的，当球场上所有的人还不知怎么回事时，陶瑞希早就成竹在胸看出端倪。”这就是直觉力。

高明的政治人物对于周遭事物总有着超乎常人的直觉力，任何细微的肢体语言、话题焦点的变换、瞬息即逝的情绪表露，样样都逃不过他的眼底；而多数人看似无关紧要，对直觉灵敏的人来说，却往往是极其重要的资讯。无论是战况激烈的篮球场，或一次批判对方的公司会议，在任何奋力向上的处境里，真正杰出的人物是那些懂得观察并且看出端倪的人。他们总是妥善运用获得的资讯，并做出正确的决定，而生手往往闭着眼睛瞎搞，有些人则是想方设法四处捡拾别人的策略来东施效颦，然而在没能看清楚周遭真正的情况以前，就算有一卡车的策略也是没用的。

曾有位媒体的高级主管告诉我，她历经不少时间，才养成了预见事情发生的直觉力。“要是前面有个大窟窿，我马上就可以知道，不

必等到掉进去之后才发现。”别轻视自己宝贵的直觉印象，跟着内在的感觉走，你也能成为干练且熟悉办公室政治的专家。来瞧瞧灵长类动物，从它们身上可以领悟到不少应付身旁潜藏危险的方式。

灵长类动物学家法兰兹·德瓦尔发现，黑猩猩的每个举动都是经过算计的，它们总是清楚彼此的一举一动，经常仔细思量互动的下一个步骤，通过相互间的结盟和合作共事，一起对所在环境进行评估，并共同应付潜在的敌人。而人类则偏重于自我，把个人的成就荣耀看得比团体还来得重要。正因为这样，人类大幅地降低了看清周遭事物的可能性。学习听从自己内在的感触，并且让所接收的外部资讯产生意义，这是成为政治老手和发展事业生涯最关键的一步，如同球场上的黛安娜·陶瑞希，我们全都需要对自己职场的态势发展出敏锐感觉，当其他人还在球场上茫然失措之时，自己已经投进不少令人印象深刻的好球。

一旦养成了直觉力，还必须拥有洞察力，才能有创意地应对多变与不同的情势。职场上最糟糕透顶的莫过于让人一眼看穿，如此便很容易受制于人，别人也会在你身边搞鬼。政治能力干练的人总有广泛全面的应变本领，不管发生什么状况都会在他的掌握之中，他明白处理任何情势的手段都是有选择的，因为每一道上了锁的入口都留有一扇后门，还有窗户，甚至是屋顶上的烟囱。要判断出哪些是你的当务之急和应变之道，维持弹性灵活与创新，才不会陷入一成不变、让人看穿的老套里。

此外，也要学习如何防范于未然，随时准备好面对职场上的突发状况。在混沌未明的政治态势里，先开口说话的人将会冒较大的风

险，除非早已有万全的准备，事先做好功课才能产生神奇的力量，而非花招百出的策略，这是一定要有的认知。千万别轻易忽视那些可能对你事业生涯造成伤害的局面，一个政治技巧老练的人拥有多层次的触角，用来接收旁人忽略或漏掉的情报。他会在办公室里四处搜集蛛丝马迹，探询一般人考虑不到的问题，如此便能通盘了解所有人在乎的事。

即时反应的敏捷思考能力也是相当重要的。经常有人自怨自艾地说，总是到了下班开车回家的路上才发觉刚才会议上该表达的意见没说，当然此时一切都已太迟了。对大多数人来说，在片刻的时间里即时回应是很难的，不过别担心，这其实是可以改善的，“天下无难事，只怕有心人”，只要坚持下去终会成功。学会了策略性的思维后，你就再也无畏任何纷争，并可从中获得期望的战果，即便无法百分之百满意，但也所差无几了。

少了说服力，那办公室政治就什么也不是，而所谓的说服并不是你做了哪些事，而是努力让哪些事发生效用并使你要的目的有所进展。全国男篮冠军的康乃迪克大学篮球明星伊米卡·欧卡富在六年级才开始打球，短短几年之间，他已经挤进了全美大学明星队，从六年级到康大的第一年里他做了什么让自己得以如此成功？一言以蔽之，就是让事情产生效用——他全神贯注地向顶尖高手学习求教，包括了教练吉姆·卡尔洪、队友战友及他所面对的敌手，就像他父亲当年一心一意帮他取得若干名校大学的入学通知书那样。千万别妄想通过耍弄些诡诈伎俩，有朝一日就能坐享高位厚禄，即便侥幸上了位也待不了多久，如果无力成就打动别人的事，那么前途是相当有限的。

政治往往与权力形影不离，仿佛是同一件事，若要从说服力和权力两者间做出选择，我认为说服力才是政治的核心，尽管权力是职场政治生涯里不可或缺的构成要件。人们会关注他们所感受到的有权力的人。我使用“感受”的说法，是在于所谓的权力主要是来自旁观者内心感觉的一种看法，而权力的建构在于人与人之间的关系，并非仅就职位的高低而定，即使职位较低的人，也可能拥有并增进自己的权力，只要他懂得如何获取以及有效使用权力。

除了学习如何在组织中增长权力，在关键时刻鼓起应有的勇气也是必需的。虽说在危急之秋要自己把脖子伸出去，对任何人来说都不是件容易的事，毕竟树大会招风，严霜专打出头草。不过，你将目睹不少值得敬佩的人是如何凭借胆识与技巧，在危机四伏的处境中奋勇向前、化险为夷，最后把危机变成了转机。我们也将检视表现勇气之前要具有的先决条件及方法，以及违反了哪些规范会导致自毁前程。

办公室政治在你的生涯当中无可避免，更是生活的一部分，不过这不见得是件坏事。许多企业用心以建设性的方法来管理公司内部的政治，不仅未试图去根绝政治活动，甚至还奖掖正面积极的政治作为，并协助各个员工发现自身的政治定位。这些公司不管是从企业文化角度，还是经营的获利多少来看，结果都令人印象深刻，钦佩不已。一旦清楚理解正面积极的政治会带给企业良好的影响，便能得到整个组织与所有员工的支持，并也抑制了有害的政治阴谋。

读完这本书后，你将会更加明了以前视为“神秘难懂”的职场政治学。请记住，有些人借着奢谈你懂或不懂的政治概念捞取好处，你大可置之不理。