

21世纪管理经典 “核心层”是决定组织发展和个人事业成功的关键

核心层

WHO REALLY MATTERS

The Core Group Theory of Power, Privilege, and Success

- 你是组织中的核心人物吗
- 谁是组织的真正核心人物
- 组织核心层是怎样形成的
- 核心层对团队有哪些影响

〔美〕 阿特·克莱纳 (Art Kleiner) 著 阎佳 译



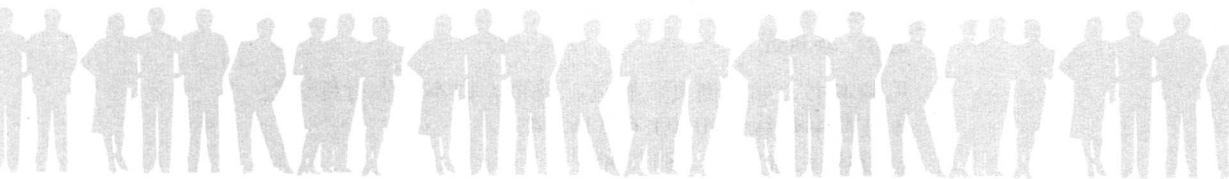
机械工业出版社
China Machine Press

核心层

WHO
REALLY
MATTERS

〔美〕 阿特·克莱纳 (Art Kleiner) 著
闫佳 译

The Core Group Theory of Power, Privilege, and Success



机械工业出版社
China Machine Press

Art Kleiner. Who Really Matters: The Core Group Theory of Power, Privilege, and Success.

Copyright © 2003 by Art Kleiner.

Simplified Chinese Translation Copyright ©2006 by China Machine Press.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the Publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由Doubleday授权机械工业出版社在中华人民共和国境内独家出版发行。未经出版者书面许可,不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有,侵权必究。

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号:图字:01-2005-4383

图书在版编目(CIP)数据

核心层/(美)克莱纳(Kleiner, A.)著;闫佳译.-北京:机械工业出版社,2006.3

书名原文:Who Really Matters: The Core Group Theory of Power, Privilege, and Success

ISBN 7-111-18143-3

I. 核… II. ①克… ②闫… III. 领导学 IV. C933

中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第151974号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑:王颖

版式设计:刘永青

北京牛山世兴印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

2006年3月第1版第1次印刷

718mm×1020mm 1/16·17.75印张

定价:36.00元

凡购本书,如有倒页、脱页、缺页,由本社发行部调换

本社购书热线:(010) 68326294

投稿热线:(010) 88379007

Who Really Matters

目 录

第一部分 组织的现实情况

第1章	客户陪坐第八位	2
第2章	组织如何思考	11
第3章	常见核心层的实用指南	20
	诊断习题1 谁是真的核心人物?	31
	诊断习题2 核心层是如何选出来的?	33
第4章	一种非常特殊的爱	36
	诊断习题3 你属于核心层吗?	44
第5章	权力及其正当性	46
第6章	平等契约式员工	56

第二部分 领导核心层

第7章	核心层获取知识的方式	66
	诊断习题4 组织知道什么?	74
第8章	仅仅是猜测	75
	诊断习题5 我们传递了什么信号?	82
第9章	激励、目标和评估方法	84
第10章	韦尔奇主义	90

IV

第11章	CEO的选择	98
	诊断习题6 如何培养一个卓越的组织?	105
第12章	核心层扩大化的组织	106
第13章	玻璃天花板	116

第三部分 核心层事业基本指南

第14章	你的内部核心层	124
	诊断习题7 你在核心层中的生活	130
第15章	核心层维护者	131
第16章	你的资本	136
	诊断习题8 你自己的资本组合	145

第四部分 核心层的故事

第17章	寄生虫核心层	148
第18章	核心层内讧	155
	诊断习题9 核心层内讧表现在哪里?	159
第19章	政府机构	161
第20章	工会	166
第21章	管理顾问	172
第22章	学校	177

第五部分 创造一个更好的世界

第23章	影子核心层	184
	诊断习题10 核心层对你的团队有哪些影响?	193
第24章	企业管理	195
第25章	崇高目标的循环	204
	诊断习题11 核心层的人生理论	217

第26章 政治共同体	220
致读者	229
术语表	230
注释	234
参考书目	257
致谢	270

第一部分

组织的现实情况

 Who
Really
Matters 

第 1 章

客户陪坐第八位

20世纪80年代时，企业界才刚刚开始风行确立企业宗旨的做法。埃克森美孚石油（Exxon Oil Company）下属的一家公司召开了一次职工大会，宣布他们新的“核心价值”。开宗明义的第一句话，简单有力，掷地有声：“客户第一。”

那天晚上，公司的经理们聚在一起吃晚餐。几杯小酒下肚，一个叫蒙蒂的鲁莽年轻的后起之秀起身说祝酒词。“我希望各位知道，”他说，“客户才不是第一呢。”接着蒙蒂举出公司老总的名字，“他，才是第一。”他又说出欧洲市场总裁的名字，“他，排第二。”接下来是北美市场的总裁，“他排老三。”远东地区总裁排“第四”。后面第五、第六和第七也都是该公司的高层管理人员。当时这些人全都在座。“客户，”蒙蒂下了结论，“陪坐第八位。”

跟我说这故事的是美孚石油的退休员工：“屋里突然安静下来，整整持续了十多秒钟，令人感到有些不安。我以为蒙蒂肯定会被当场炒掉。可接着有位高层笑起来，随即，全场爆发出歇斯底里的笑声。这是那天人们嘴里说出的第一句大实话。”

“客户第一”是当代某些企业撒下的三条弥天大谎之一。另外两条分别是：“我们代表公司董事会做出决议”和“员工是我们最重要的财富”。某些政府机构也说谎：“我们为公众利益服务。”个别非营利性组织和工会撒起谎来也不甘人后：“我们首先代表的是

全体成员的要求。”

当然，如果组织机构真的是为代表这些利益而成立，那么大体上，它们在这方面就会干得更好。要是组织辜负了人们的期望，人们往往倾向于假定领导不称职、受到打击，或是贪污腐败。但不妨改变一下看法，假定所有的组织都恰如其分地做了它们该做的事，那么，什么才是它们的目的呢？不要被它们的花言巧语所蒙蔽，而要从它们的实际行动和真实成就来判断，大多数企业所追求的目的到底是什么呢？

本书试图解答这个问题。它的假设前提是，在每家公司、机构、协会和企业里，都存在一个由关键人物组成的核心层——“真正的核心人物”。每个组织都是在不断努力满足自己核心层的需要，实现他们的优先权利。有时我们难以看穿这一点，因为各个公司的核心层本质和结构都不尽相同，与此同时，世界上其余人等听到的都是企业宗旨和其他一些对正面目的的描述。但企业所做的每一件事——满足客户需求，创造财富，提供产品和服务，履行承诺，发展员工的才干，鼓励创新精神，提供安全的工作环境，创造一个更好的世界，哦，对了，还有回报股东们的投资——都只排得上第二位，甚至只好“陪坐第八位”。在每一家组织里，排在第一位的，都是让核心层满意。

核心层的概念能够解释，为什么有些公司多年来辛辛苦苦地积累财富，却把它浪费在不明智的合并上，它们付给高层管理人员的工资高得不成比例，甚或还会在暗中进行不正当交易。核心层的概念还能解释，为什么有些政府机构在名誉和生机都系于改革一线之时，仍拒绝一切改革的努力。还有，为什么某些非营利组织执意拒绝抓住很有希望的成功机会，不去实现它们理想的任务，反而跟真

心想帮助它们的合伙人解除关系。实际上，大多数组织都多多少少地存在一些与核心层相关的蠢行，或是腐败堕落之事。

正因为存在这个核心层概念，许多工商业公司逐渐演变成极贪婪的组织，它们只有一个首要目的：从所有人手中攫取财富（不仅仅是股东，还有员工、客户和同业），并把这些财富交到高层管理人员的儿孙手中。尽管如此，核心层也并非天性恶劣的没用东西。实际上，它们所代表的，也许是我们视之为高贵人性的良好愿望——至少，在一个像我们这样的世界里，各类组织掌握着最多的权力和资金，能够产生最大的影响。组织的核心层便是它精力、动力和前进方向的产生源头。没有一个精力充沛、极富效率的核心层，激发创造性和热情的所有努力就会分崩离析。

如果你在一家组织里工作，那么对你而言，以上所谈到的情况可能都属于你的第二天性，很明显，你几乎无法注意到它的重要性。但要是你退后一步，你就能发现，核心层的重要意义，是我们所有人——即便是那些根本不在组织里工作的人——都无法回避的。我们生活在一个由各类组织所组成的文明里。实际上，在工业化国家，组织的诞生率比人类的出生率还要高。即使现存的组织不断合并，彼此吞食，或是萎缩停业，每年仍会有更多的企业冒出来。

人们总是利用组织将个人的力量扩大增强。依靠个人的力量修不成金字塔和大教堂，惟有原始部落和封建国家组织才能办到。但从工业革命后，特别是在过去的150多年当中，组织变得空前强大。在计算机和无线通信技术的帮助下，它们的发展速度空前迅速。它们通过巨大的全球贸易销售网络联系起来，从实质上来说，这些网络（当然还有一些其他因素），使得人类在获取食物、住所和交通方面更为依赖组织。它们渗透了社会的方方面面，没有组织，人们

几乎无法生存。组织从效忠政权，转为支配整个政治系统。

组织就如同某种巨大的隐形物种，突然于1850年前后出现在地球上，它们按照自己的形象改造文明社会，特别是我们现在所处的这个时代——而且，几乎没人清楚地认识到这一点。没人真正知道它如何运转，甚至连它干了什么也不大明白。有人进入商业学校学习如何控制这些新的生物，却反而为它们所控制。

左派反对全球化，反对资本主义，反对大型企业，反对华尔街；右派批判大政府，批判堕落的劳工，批判媒体自由。但你揭穿它们的花言巧语之后，会发现两派都是被同样的基本概念所驱动。组织的核心层与对立派紧密联合，而无论左右派都被其拒绝、抵制、反对和践踏蹂躏。

如果我们必须在一个由组织构成的社会里继续采取有效行动，就需要一种能帮助我们认清组织到底是什么的理论。我们需要观察这一新的物种，观察它们的生存环境，跟踪它们的行为，研究它们与掠食者和被食者之间的联系。惟有如此，我们才能发问：它们为什么以这种方式运作？能否有不同的做法？惟有如此，我们才能学会利用组织，而不是感到被它所用。惟有如此，我们才能使组织避免成为少数人的财富和工具，从而能够开发其他人的潜能。惟有如此，我们才能作为组织的职员、同业、协同创造者、参与者、领导者甚至是爱人，和这一新物种的成员结成新的联系。

简而言之，倘若我们不仅仅要生活在社会里，还希望成为领袖和创造者，那么就必须了解核心层的概念。英文“核心”（core）这个词的词根来自拉丁语“cor”，意思是心，心脏。“核心层”就是一家组织的真正心脏。商业书籍作家阿里·德·赫斯（Arie de Geus）在《长寿公司》（*The Living Company*）一书中将核心层称为

企业里的“王”——也即企业利益的重要经营者。他们通常包括（但并非全都如此）排在组织机构图顶端的那些人。另外，核心层成员是企业非正式网络的中心，是企业方向的典型代表。他们进入核心层，也许是因为他们的地位、级别，以及雇人和炒人的能力；又也许因为他们控制着关键的瓶颈资源，或是属于某个特别有影响力的亚文化群体；要么就是因为他们具有非同凡响的个人魅力和性格。反正，他们怎么进入核心层并不重要；重要的是，事情都由他们说了算。

在任何企业的正式图表、合同和章程里都不会出现“核心层”这个词。它只存在于人们的心里，意识里。它的力量不是源自权威，而是来自其合理性。人们无法时刻注意到它的影响力，有时甚至根本看不出来，可它总是能左右当前决定的执行情况。它是组织文化的基本构成内容，有时能让公司的访问者挠着头皮百思不得其解：“那些人到底在想什么？”

无法想像一个组织会没有核心层。你不可能有动力去开上这么一家公司？从一开始，就需要有企业核心层为了公司未来赌上全部身家。（人们开办组织，首先是由于他们想要成为核心层，他们想尝尝这滋味。我知道，是因为我就曾为了这个原因，跟人合开了一家咨询公司。）管理得当的大型公司需要由高层领导组成的核心层，他们的身份与公司合而为一。政府机构和非营利组织需要核心层，以便有人能站出来代表该组织的原则。即便是等级最最森严的组织，如军队，也需要核心层来维持其成员间相互尊敬的程度，士兵们才能在命令有所不及的时候找到行事方法。

我们将在本书中看到，在组织当中，总是存在着某种暗示，或是存在着彼此之间无意识的义务契约：组织的成员同意由核心层代

为做出决定，核心层成员则同意为了组织最终利益，充当领导，奉献自己。当它正常运作之时，这一契约的结果是极其出色的。实际上，在每一项伟大成就的背后，必定存在一个优异的组织（哪怕从表面上看，该成就是由个人完成的）。而每一个优异组织的背后，必定存在一个卓越的核心层。

核心层决定了组织的前进方向：是卓越、差劲，还是处于两者之间。组织成员认为核心层需要什么、想要什么，组织就往哪里去。组织成员认为核心层希望、想要组织成为什么样，它就会变成什么样。如果人们认为某个目标和核心层不相关，那就绝不会去实现它，哪怕它十分值得实现，哪怕它被人吹捧到了天上，哪怕法律和规则严令它必须完成。（在大多数情况下，组织会按照规章，不情愿地假装在追求这个目标。）如果人们认为某个目标正合核心层的心意，那该组织就是上刀山下油锅也一定会实现它。而且，正如同所有有着一整套价值观、理念和态度的人类群体，核心层也几乎总是在无意识中形成一个完整的小世界。如果核心层成员以特定方式、特定态度行动或思考，就会在组织上下所有阶层内产生过滤效应。如果核心层成员对待彼此和雇员全都冷若冰霜，整家企业也很快会变得如同冻结的荒地。如果核心层成员总能让人感到激动，那么即便在寒冷的冻土地带中也能孕育出圣诞老人的作坊。

因此，倘若你想要了解一家组织所代表的立场，就要从发掘它核心层的个性和原则开始着手。如果你想投资一家公司，不要仅仅关注它的商业前景和贸易记录，还要看它核心层的品质和可靠程度。如果你希望能领导一家组织成就新的伟业，先要培育良好的环境，使之能够形成卓越的新核心层。如果你想改变或影响一家组织，除非你先理解核心层对哪个方面开放了怎样的改革权限，准许由谁来

主导改革，否则便绝无可能获得成功。最后，如果你不了解一家组织特定的核心层，那么对你而言，这家组织就会变得迟钝，难于管理，甚至极度危险——哪怕从表面上看，你才是管事的人。比方说，在你的职业生涯里，你大可以认为“客户第一”，你大可以信以为真地展开行动，但你绝无可能得到你自认为应得的奖励与认可。

核心层理论是在对组织运作的观察中形成的。1979年，我接受了新闻记者的职业训练之后，为斯图尔特·布兰德（Stewart Brand）创办的反传统文化刊物《全球目录》（*Whole Earth Catalog*）工作，负责报导硅谷和新兴的互联网先驱人物。每隔一阵，就会有企业跑来找我们指点，咨询这些奇怪新技术的前景如何。在1982年召开的一次类似会议里，Atari集团的几个高级主管向我们请教其新产品（一种家用电脑）的潜在价值。我记得当时我走出会议室之后，仍然为两个问题感到大惑不解：为什么这家保守企业（在被时代—华纳收购之后Atari就成了家保守企业）想要《全球目录》这帮个性嬉皮士给它们提建议呢？为什么这些前沿科技企业的管理者竟然会不知道他们自己的事？（当然，现在这两个问题我都搞明白了：这家公司，把原来了解科技的创办人给赶走了，又被时代—华纳收购，在它头顶上，出现了新的执政核心层。）

1985年，Atari不可避免地走向了衰落，而我也对科技报道感到了厌倦。毕竟，在每一个科技故事的背后，都藏着一个更为有趣的商业故事，而在每一个商业故事的背后，又藏着一个更有趣的管理文化故事。于是我转向撰写广告和管理领域的新闻，范围涉及到20世纪80年代后期开始的质量运动和其他一些管理潮流。后来，在我从事咨询工作的过程中，麻省理工学院一位名叫彼得·圣吉（Peter Senge）的讲师受到启发，写了一本组织内部系统思考的

书——这就是1990年的畅销书《第五项修炼》(*The Fifth Discipline*)。与此同时，我花了6年时间做调查，写我自己的书《异端学说的年代》(*The Age of Heretics*)，内容有关从内部对大型企业进行改革的社会运动。

作为这些努力的一部分——合著了几本《第五项修炼》的后继“专业书”，定期为商业杂志《策略与企业》(*strategy+business*)撰写“文化与变革”的专栏，兼职从事管理咨询，在麻省理工学院帮助开发名为“学习的历史”的系列组织口述史，在纽约大学的互动传播专业(*Interactive Telecommunications Program*)开办有关未来的课程——我广泛选取了各类企业，对上千人进行了深度采访，访问他们在职场中的渴望、经历与挫折。核心层理论概括了所有这些谈话里出现的千头万绪。在过去五年中，我还陆续与主要的组织企业思考家和擅长深思的组织参与者就核心层概念及其含义进行了深入探讨。

在本书其余各章中，我希望用一种既非冷嘲热讽也不故做天真烂漫的方式，把“谁是真正的核心人物”这个问题清晰明白地阐述出来，把所谓核心层的界线和影响力说清楚，并发掘出管理它及与之共存的最有效方式，从而更好地引导组织。

有几章的重点是人们一提到阶层和权威就会想到的主题：权力（在第5章“权力及其正当性”中着重谈及），特权（从本质上来说，特权就是区别地对待，因为它是一种爱，它暗示着其中蕴含的所有希望和弊端；请参见第4章“一种非常特殊的爱”），还有组织和企业所获得的成功（它与核心层独特的知识紧密相连，我在第7章“核心层获取知识的方式”中对此进行了讨论）。

倘若本书能够帮助某些读者穿过受核心层控制的办公室政治的

重重密林，倘若它能推动少数CEO和高层管理人员重新审视他们的组织实践，那么我想本书就算是成功了。如果核心层的角色正如我设想的那样普遍而有意义，那么本书也许能帮助我们就公司治理的本质、核心层和组织所扮演的社会角色等问题展开新形式的对话。

最最重要的是，我很希望看到本书能够推动形成一些卓越的核心层。此事影响范围甚为深远：它关系到我们周围组织的收益率和健康度，以及我们这些必须与组织共存的人的生活和自由，还有我们对幸福的追求。

第 2 章

组织如何思考

一年多以来，某新兴咨询公司一直在盘算着和母公司脱离关系，最后这一天终于到来了。它从前是另外一家规模较大的高科技企业的分公司，现在它总算能够和从前的竞争对手们在抢合同上一争高下了。20世纪90年代中期一个12月的晚上，350名公司高层聚在波士顿酒店的舞会大厅里开始他们大胆的冒险——此时董事会还在研究资产分派的细节问题。CEO玛丽安做了一个长达40分钟的告别演说，她感谢了所有帮助公司迈出这一步的人。接着，布莱德，一位来自得克萨斯州的故事高手，也是人力资源部主管，叙述了公司这一路走来所经历的种种磨难。

在房间后面站着调研主管洛瑟，脸上带着似笑非笑的表情。他很年轻，才三十来岁，也是少数几个对脱离总公司这件事持有怀疑态度的人。可一旦他知道事情已经不可避免，就一心一意地埋头干起来。为了稳妥，他巧妙地避开了新企业的组建工作，并且解释说，可以做这事的人多得是。“在筹备新公司的同时，他们需要我专注在研究上。这样等我们正式成立的时候，就能告诉客户，我们知道自己在做什么。”他对自己在新公司的位置颇有信心，毕竟，他曾经是旧公司的中心人物。不管遇到什么样的大变动，每个人的脑子里都会冒出同样的念头：“洛瑟怎么看这事？”公司一如既往地表现出对他的关心，也不断密切地注意着他。