

WHO'S IN THE ROOM?

How Great Leaders Structure and Manage
the Teams Around Them

权力的博弈

重塑组织决策力与执行力

【美】鲍勃·弗里奇 (Bob Frisch) 著

李志刚 李兴旺 高树军 译

公司到底谁说了算？是时候将高管们拉下神坛了

颠覆你对高管权力的一切认知

游走于世界各大顶级公司的全球顶级专家为你解开组织决策谜题



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

WHO'S IN THE ROOM :

How Great Leaders Structure and Manage

the Teams Around Them

权力的博弈

重塑组织决策力与执行力

【美】鲍勃·弗里奇（Bob Frisch） 著

李志刚 李兴旺 高树军 译

人 民 邮 电 出 版 社

北 京

权力的博弈：重塑组织决策力与执行力 / (美) 弗里奇 (Frisch, B.) 著；李志刚，李兴旺，高树军译. -- 北京：人民邮电出版社，2014.1
ISBN 978-7-115-33823-5

I. ①权… II. ①弗… ②李… ③李… ④高… III. ①管理组织学 IV. ①C936

中国版本图书馆CIP数据核字 (2013) 第278404号

版权声明

Who's In The Room? How Great Leaders Structure and Manage the Teams Around Them
by Bob Frisch

ISBN 978-1-118-06787-1

Copyright©2012 by John Wiley & Sons.

All rights reserved. This translation published under John Wiley & Sons. No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of the original copyrights holder.

Copies of this book sold without a Wiley sticker on the cover are unauthorized and illegal.

本书中文简体版由 John Wiley & Sons, Inc 授权人民邮电出版社出版，未经出版者书面许可，对本书的任何部分不得以任何方式复制或抄袭。

版权所有，翻版必究

内 容 提 要

本书是领导力领域的又一力作，作者从公司决策制定过程中的种种矛盾出发，通过具体的案例详细剖析了广大首席执行官和高层领导都关心的问题：如何制定组织的战略决策并高效执行。作者以高层管理团队的角色定位为突破口，系统地分析了导致这些矛盾的多重原因，明确地给出了如何构建一支高效合作团队的有效方法，让首席执行官与高层管理团队从对立冲突转变为精诚合作。此外，本书通过案例展现了卓越的领导者该如何借助参谋团和释放员工活力等方法来有效地制定企业决策，如何通过优化结构、流程和角色定位来提高整个团队的执行力。

本书适合各类企业的首席执行官、高层管理者以及非营利机构的决策者阅读，同时也适合 EMBA 和 MBA 学员、企业总裁培训学员阅读和参考。

◆ 著 【美】鲍勃·弗里奇 (Bob Frisch)

译 李志刚 李兴旺 高树军

责任编辑 王莹舟

执行编辑 陈 宏

责任印制 杨林杰

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路 11 号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

大厂聚鑫印刷有限责任公司印刷

◆ 开本：700×1000 1/16

印张：14

2014 年 1 月第 1 版

字数：120 千字

2014 年 1 月河北第 1 次印刷

著作权合同登记号 图字：01-2013-1026 号

定价：39.00 元

读者服务热线：(010) 81055656 印装质量热线：(010) 81055316

反盗版热线：(010) 81055315

广告经营许可证：京崇工商广字第 0021 号

本书赞誉

虽然非营利组织和营利性公司在管理方法上会存在些许不同，但是任何组织的高层管理者在制定决策时都会受到一系列常见的不成文规定的影响。鲍勃·弗里奇非常清楚这些规定，在《权力的博弈：重塑组织决策力与执行力》这本书中，他清晰地阐明了为什么这些规定如此普遍，明确地指出了这些规定对团队活力的消极影响。更重要的是，他提出了一种非常简洁的方法，使组织制定重大决策时的规则更透明，也更有效。

——美国病理学家协会 (CAP) 首席执行官

查尔斯·卢赛尔 (Charles Roussel)

首席执行官以及那些为他们工作的人，一定会热烈讨论《权力的博弈：重塑组织决策力与执行力》这本书。这本重量级的新书，向我们展示了组织决策究竟是怎么制定的。他将高层团队效能提升的问题从传统的团队建设桎梏中解放出来，指出应该从流程、结构和灵活性等方面寻找出路。如果你想提升自己的领导影响力，本书是不可多得的实务指南。

——全球水技术领导公司赛莱默 (Xylem) 首席执行官

格雷琴·麦卡琳 (Gretchen McClain)

组织的高层决策究竟是如何做出来的？《权力的博弈：重塑组织决策力与执行力》这本书为高管们思考这一问题提供了独特视角。除了通过亲身经历来现身说法，弗里奇还运用故事分享等形式，向读者详细介绍了高层领导者如何通过借助幕后参谋团和释放员工活力等方法来制定决策。同时，他还提出了如何通过结构、流程和角色定位来构建高绩效团队的对策和建议。对于那些已经认识到当今很多工作都需要通过联系和合作才能完成的高管而言，本书非常实用，很有指导意义。

——密歇根大学罗斯商学院教授

美国业绩导向领导力咨询集团（RBL）合伙人

戴维·尤里奇（Dave Ulrich）

公司以及围绕公司决策制定引发的各种问题，远比媒体和商学院的那些案例更复杂，也更具动态性。在本书中，鲍勃·弗里奇独辟蹊径。他没有为了使人们更易接受他的解决方案，而将现实情况过度简单化。相反，他提出了一个直接针对组织复杂性的更精致也更考究的分析框架，对人们如何在复杂的组织环境中开展工作进行了细致探讨。最终，他的辛苦努力凝结成这样一本非常吸引人而且特别实用的经典之作。

——拉尔夫·劳伦公司（Ralph Lauren）战略与业务发展部高级副总裁

埃里克·科曼（Eric Korman）

当公司在制定重大决策时，你在会议室里吗？当你需要听取他人对关键决策的建议时，你的会议室里有合适的人选吗？鲍勃·弗里奇的丰富经验和深入分析可以帮助你建立起一支强大的管理团队，让你做出更好的决策。对于那些已经身居高管之位，或者有志成为高管的人而言，《权力的博弈：重塑组织决策力与执行力》这本书非常值得一读。

——麻省理工大学斯隆商学院教授

《脉动速度下的决策者》（Clockspeed）作者

查尔斯·范恩（Charles Fine）

中文版推荐序

随着竞争环境的不断演变，企业面临的内外部环境更加动荡和复杂。企业如何做出正确的战略决策并有效实施，这是企业家和职业经理人无法回避的管理难题。由于职业的缘故，基于 20 多年的战略管理教学和科研，基于与众多企业领导人的合作与交流，使我对战略决策和有效执行之间的巨大鸿沟司空见惯，感触颇深。很多组织都曾经遭遇或正深陷在战略思维与日常行动的断层之中，遗憾的是，很少有组织能够标本兼治地解决这个问题。

鲍勃·弗里奇先生的《权力的博弈：重塑组织决策力与执行力》写得可谓恰逢其时，弗里奇没有孤立地就决策论决策，或者就执行论执行，相反，他独辟蹊径，有效搭建起了战略决策与高效执行的连接之桥。弗里奇先生职业经历丰富，实践经验深厚，对组织重大决策的实际制定过程及执行情况非常了解。弗里奇指出，组织制定及执行战略决策的过程是个充满斗争、矛盾、冲突和挫折的博弈过程。看到这个观点，我感觉似曾相识，在我 2010 年出版的《战略的智慧与窘境》一书中，我就详细论述了战略选择中的十大窘境。

《权力的博弈：重塑组织决策力与执行力》这本书是聚领导力、决策力和执行力为一体的战略管理佳作，其主旨是：杰出领导者如何构建和管理身边团队，以正确制定并有效执行重大决策。弗里奇以高层管理团队为聚焦点和突破口，通过鞭辟入里的案例展示和丝丝入扣的逻辑分析，详尽清晰地向读者介绍了如何将首席执行官与高管团队的对立和冲突转变为精诚合作。高层管理团队位高权重、优势独特，但他们却不是制定重大决策的主体。实际情况是，首席执行官与幕后参谋团共同商定重大决策，然后象征性地通过高管团队会议征求一下高管团队成员的意见。于是，双方就此结怨，并为有效执行埋下了隐患。为什么会这样呢？因为高管团队和幕后参谋团各有优点，也各有局限。如何解决这个矛盾呢？答案就是对高管团队进行重新定位，让他们去做自己最擅长的事情——实现组织协同。

也许，对大部分企业家和职业经理人而言，“谁是决策主体”这个问题并不难理解，也不能算是什么惊人发现。但是，本书的可贵之处在于，弗里奇没有止步于“高管团队不是制定重大决策的主体”这一论断，而是进一步指出了首席执行官究竟是如何进行决策的，并重点论述了如何对高管团队进行正确定位以发挥其最大价值。高管团队的职能和专长体现在：参与组织愿景讨论，负责管理战略性项目，力求有效实现资源配置，最终确保重大决策的有效执行。尤其需要指出的是，弗里奇没有泛泛地描述高管团队的角色和作用，而是提出为实现以上职能，要借助于结构性对话和规范化流程来组织和指导高管团队会议。这些极具操作性的管理建议，对企业家和职业经理人的实践工作很有借鉴价值。

鲍勃·弗里奇先生与很多大公司合作多年，基于对这些公司的观察、思考和自己的分析、提炼，他发现了这些问题并提出了解决方案。《权力的博弈：

《重塑组织决策力与执行力》这本书当然不能解决所有的战略决策与有效执行方面的问题，但该书确实能够拓宽我们的分析视角，激发我们的参与热情，并最终提升我们的战略绩效。

鉴于此，我真心向大家推荐这本书，期望广大首席执行官、高层管理者以及想要成为高层管理者的人士能够各取所需，从该书得到些许启示。

金占明

清华大学经济管理学院

译者序

如何实现战略决策与战略执行之间的有效连接，这是企业管理者和战略研究人员一直关注和探讨的重要命题。因为现实中经过兴师动众精心制定的战略方案不是被束之高阁，就是在执行时走样（不包括因环境变化应该调整方案的情形）。围绕从战略制定到有效执行这一命题，产业组织理论和资源基础理论等战略流派都在积极探寻各种应对之策。同时，战略的过程理论和内容理论也在不断丰富和发展，力求实现过程和内容的有效统一。虽然新的战略理论层出不穷，但真正能够在战略决策与成功执行之间搭建起协同之桥的力作却不多见。此时，北京普华文化发展有限公司的朋友们向我们推荐了《权力的博弈：重塑组织决策力和执行力》这本书，在我们只是初步了解了该书的主要论点之后，就被作者的独特分析视角和深刻的理论见地所打动，并马上决定承担翻译任务。这或许有些不自量力，却让我们得到了一次很好的学习机会。

本书作者试图以组织的管理团队为切入点探寻决策与执行的整合之路，

进而系统阐明了高层领导者如何构建和使用各种管理团队以确保正确制定并有效执行重大决策。作者基于多年的咨询实践，基于各类组织的成功经验和失败教训，在分别说明幕后参谋团队、高层管理团队以及更大规模的管理团队的特性和内在价值的基础上，提出了这三种团队在战略决策制定及执行过程中的角色定位和工作职能。幕后参谋团是决策制定主体，高管团队是行动协调中心，大规模管理团队是具体实施单元。组织的重大决策由幕后参谋团制定，然后通过启动一系列战略性项目来实现；高管团队借助流程创新对众多项目的优先性和整合性进行管理，从而筛选出最重要也最紧迫的战略活动并将组织有限的资源给予其优先支持，同时确保这些战略活动能够围绕既定战略目标的实现进行集结和部署。

作者通过鲜活生动的案例和故事，逐一拨开组织重大决策制定及执行中的层层迷雾，突破了以往那种认为组织会按照组织结构图所展示的流程进行管理的传统思维，代之以在领导者周围形成动态的、轴心辐射状的同心圆管理团队，从而将决策制定和执行从圆心向外不断扩展。作者提出，幕后参谋团而不是高管团队才是重大决策的制定主体，但高管团队要在制定决策时发挥自己的职能专长并协助领导者推动战略落地，这一观点对领导者和高管们的实际工作而言极具启发意义。高管团队具有经验、资历和代表性等方面的独特优势，他们最适合承担明确组织方向、分配组织资源以及确保决策有效执行等管理职责。

不过，虽然领导者会象征性地召开高管团队会议来研究重大决策问题，但是高管团队却不是制定决策的主体。因为高管团队自身蕴含着四种结构性矛盾，即专才与通才的紧张对立、派系与利益的复杂纷争、话语权和影响力的模糊不确定以及投票悖论下的群体决策不可能性，这些内在冲突使高管团

队不能胜任决策制定这一重任。因此，高管团队没必要抱怨自己不能参与决策制定，各级员工也不应再将他们想象为决策制定核心。相反，组织要接受战略决策过程的现实，重塑团队，调整定位，创新流程，整合活动，协同资源，最终做出正确决策并有效执行。

全书首先由李志刚（负责前言）、张守红（负责第1、2、3、4章）、于晓蓓（负责第5、6、7、8章）、李伟（负责第9、10、11章及作者简介）完成各章初译，然后由李志刚、李兴旺负责对全部初译稿进行复核，再由张守红、于晓蓓、李伟对各自负责部分进行校对，最后由李兴旺和高树军完成梳理和审核。由于我们的水平有限，书中可能仍有错漏之处，恳请各位读者批评指正。

李志刚 李兴旺 高树军

中国海洋大学 青岛·崂山校区

2013年10月8日

目 录

引言 谁才是真正的决策者	1
--------------	---

| 第一篇 揭开权力博弈背后的问题 |

第一章 到底谁才是幕后的决策者	7
-----------------	---

高管们的困惑	10
--------	----

幻象与现实之间的差距	14
------------	----

看似完美的背后却是问题重重	18
---------------	----

第二章 单靠团队建设是解决不了问题的	23
--------------------	----

心理学家与团队建设	26
-----------	----

心理学家很难奏效	29
----------	----

第三章 不要指责老板 33

探寻最佳领导风格 34

弗鲁姆与领导风格盒子 37

发掘问题的根源 41

第四章 高管团队背后的重重矛盾 45

任务控制模式 VS 圆桌骑士模式：高管团队成员的角色定位难题 47

团队模式 VS 议会模式：高管团队成员的利益难题 53

众议院 VS 参议院：高管团队成员的分量难题 55

大多数 VS 大多数：高管团队会议投票悖论难题 57

最要紧的是找到问题的根源 61

第五章 好事达的 CEO 们 63

前世今生：好事达的高管团队 65

将单一高层团队转换为多样化团队 67

构建聚在一起并能协同工作的团队 73

调整团队结构以满足领导者需要 78

第六章 最佳实践案例——构建结果导向型组织 81

制定公司决策的最佳组合 84

在五个维度上灵活变动 90

团队组合及其回报 97

| 第二篇 给高管团队松绑 |

第七章 责无旁贷：高管团队需参与三大对话	103
第八章 围绕共同世界观实现高管团队协同	109
起点：在未来趋势上达成共识	111
将未来趋势归类为变化驱动力	115
识别公司的能力和资产	122
巡视公司的边界：检测围墙和栅栏	124
识别并选择机会	130
第九章 击中战略靶心的排序整合举措	133
给项目排序：几乎不可能完成的任务	136
排序如此困难的真正原因	141
彻底改变对话模式	145
一切遵从相对而言	153
击中战略靶心：实现所有项目的协同	156
第十章 从“我们应该这样做吗”转向“我们应该如何做”	163
为什么项目会失败：视情况而定	165
部门狭隘主义的价值所在：可及时踩刹车	170
美国红十字会：管理依赖关系，快速应对灾害	175
从“应该做”到“怎样做”	180
亡羊补牢：修复实已破损之处	186

权力的博弈：重塑组织决策力与执行力

Who's In The Room?

How Great Leaders Structure and Manage the Teams Around Them

第十一章 立刻调整团队组合以实现最佳业绩 189

深思熟虑，通盘审视 193

将新方法付诸实施 198

重塑高管团队职能 200

谁是真正的决策者 202

关于作者 203

引言

谁才是真正的决策者

每家企业的组织结构图背后都藏着鲜为人知的秘密。

位于企业组织结构图顶层的是企业的领导者，其下是向其直接汇报工作的下属，这些下属由5~15人不等的高管们组成，并定期碰面。无论这个高管团队是处于公司层级、事业部层级、职能层级，还是部门层级，都会有一个显赫的名头，如执行委员会、管理委员会、运营委员会、高级管理团队等。大多数经理总是把这些高管团队的成员想象成奥林匹斯山上的众神那样^①，他们聚在一起，运筹帷幄并制定组织的重大决策。

^① 据传说，古希腊人尊奉奥林匹斯山为神山，他们认为该山位于希腊中心，希腊又位于地球中心，因此奥林匹斯山也是地球中心。那些统治世界、主宰人类的诸神就居住在奥林匹斯山上，他们经常一起研讨治理世界的重大问题。——译者注

然而事实却是，该团队尽管看上去就像希腊诸神一样“脚蹬便鞋、身披长袍”，但他们却没有真正的决策权。

企业的领导者在做决策时可能会征求高管团队的意见，或者告知他们一些相关事项，但企业最重要的决策却很少是由这些围坐在会议桌前的高管团队做出的。相反，企业的领导者往往会将幕后参谋团核心成员以及其他一些对当前问题有独到见解的人员召集到一起，共同研究问题并制定决策。这个临时特设、形式随意、灵活可变且不具名的团体，才是企业真正的决策制定者。遗憾的是，我们却总是坚信高管团队才应该是制定决策的最佳机构。

秉持这一观念，可能会引发无法想象的灾难性后果。

在过去 29 年的时间里，我为各种各样的组织提供过咨询服务，包括世界 500 强企业、家族企业以及美国国务院。由于我不停地飞往世界五大洲的 14 个国家，参与各类企业高管团队战略决策研讨，使得我的累积航程已超过了 1287 万公里。那些年，我不断见证了不恰当的组织决策制定方式所导致的混乱和冲突。

一方面，一些高管人员对领导者在最终决策权上的独裁感到愤慨和沮丧，他们觉得在制定组织重大决策方面，自己总是被拒之门外，这导致他们对自己的角色和地位产生了怀疑，不安全感也随之增加。他们心里会疑惑：在组织下一个重要决策推出之前，领导会征求他们的建议，还是仅仅在决策后通知他们一声？而且，即使领导征求他们的意见，他们所提的这些意见又会有多大分量呢？

另一方面，很多领导者经常会感到高管团队的部门本位主义非常严重，如果没让某个部门经理参与决策讨论，那么组织决策就可能很难在该部门执行和落实下去。面对这种状况，领导者大多会感到非常无奈和恼火。可以毫