

第一篇 管理工作和专业工作的多样化

第一章 引言

本书的基本前提可简述如下：当今综合性企业的工作性质正发生重要变化，我们对权力、影响与领导等问题更不能等闲视之。对这些问题的认识越深刻，就越能增强我们上司的竞争性，同时也能使僵化的官僚机构变得更具弹性，更富创新精神和适应性，我们甚至还能使工作更有刺激性，给大多数人带来满足感。缺乏对这一变化的认识和应变技巧，我们难免将陷入现代企业种种弊端的泥淖之中——勾心斗角、本位主义、争权夺利等等，最终将一切进取心、创新精神、士气和美德丧失殆尽。

在本书中，我将着重阐述专业工作和管理工作的性质如何变化？这种变化的成因？为什么领导和权力问题成为一个日渐重要的问题？以及处理这些问题的有效方法。文中绝大部分案例均取自一些公司，但其适用性极其广泛，可为任何机构借鉴——政府机关、法律事务所、医院等。这些案例，连同其后的说明并非仅仅给人们提供一种像烹饪书式的操作方法，而是针对一些很微妙，但却十分重要的问题给大家提供一种思维方式，这些问题与今天从事（或接受培训正准备从事）专业、技术和管理等复杂工作的人密切相关，如文中的安德烈娅（Andrea）、弗雷德（Fred）和约翰（John）们。

—

安德烈娅，28岁，是纽约一家广告代理公司的广告文字撰稿人，她精通本行。在她从事广告业的七年里曾经六次因工作出色而获奖。总的说来，她热爱自己的本职工作，但是随着她的职责的增多，这份工作也越来越使她心灰意冷，她讨厌她的老板。

安德烈娅很忙，连在和我说话时仍在忙于工作。她抱怨“愚蠢的官僚体制”使她无法施展才华，她讲了两个会计部经理的几件轶闻趣事，她还给这两个人取了两个极富特色的绰号。她几乎闭口不谈自己的工资，但显而易见，她对近两年来自己工资增长的幅度极为不满，她估计可能因为她的直言不讳，揭发了公司一些问题，从而招致管理阶层某个“不称职者”的报复。这位七年前从安娜堡来到纽约，长着一双大眼睛的年轻女士已从一个天真纯朴的中西部美国姑娘变成了一个大都市的愤世嫉俗者。

安德烈娅内心深处仍为自己在公司的前途担忧。她曾想过调换工作单位，但是朋友们劝她说到处都是一样。但一想到自己也同流合污，跟着搞“政治游戏”，她真想甩手不干。她不知道还有没有其它选择。不过，即便有也不容她过分乐观，她只希望别人不要干涉她，让她干她喜欢干的工作——一个广告文字撰稿人的工作。不幸的是，由于近几年她的职责增多，她已不可能单纯地从事老本行了。

这本书从某方面讲可以说是为像安德烈娅这样的人而写的。

弗雷德是一位很有进取心的年轻经理，他所在的公司是美国（幸福）（Fortune）杂志评选出的500家著名公司之一。弗雷德今年34岁，拥有工商管理学硕士学位，在这家公司已干了三年。他非常喜欢他的工作，对未来壮志满怀。

弗雷德从研究生院毕业后曾在一家经营咨询公司干过五年。回顾那段岁月，弗雷德说他干“逻辑分析”这类工作毫无困难，真正的挑战在于与各种

各样的人和关系打交道：他得学会怎样做才能使项目小组提高工作效率；怎样协调与客户的关系；怎样给负责工作分配的合伙人留下良好的印象；还有自己怎样管理项目小组。他遇到的这些问题的难度和复杂程度远远超过了他当初的设想，现在回想起来，他觉得刚出校门的他当时真是太天真了。

弗雷德在咨询公司的工作总体上是成功的，他成功地应付了工作中的所有挑战，公司里上下对他的反应都很好，可就在这时他突然决定接受一位客户向他提供的一份工作，这份新工作是聘请他担任一家年收入 100000000 美元的生产公司的营销部经理，这种良机他可不愿意放弃。

跳槽后的弗雷德继续获得成就，这与他自身的努力是分不开的。刚到新公司，人们对他这位“飞黄腾达的工商管理顾问”抱有很深的敌意，而他也发现在营销部里有 40 名员工工作不得力，但是这一次他不能像在咨询公司那样，简单地停他们的工，换上一批更合格的人员。生平第一次他要和一个工程部、两个制造厂和一队销售人员打交道。这些部门严如一个个独立王国。与咨询公司的另一点不同是他与他的上司，乃至他上司的上司有截然不同的知识背景，他们对同问题往往得出不同结论。而要说服上司们接受他的观点经常是件吃力不讨好的事。

弗雷德深谙管理工作的实质就是与各种关系打交道——包括与上司的关系，与部下的关系，与同事的关系，还有与非本公司人员的关系。他知道自己毕业后在这方面学了不少东西，但是随着事业的蒸蒸日上，随着更多更重要的担子加在他身上，他不得不拼命工作以便跟上发展，有时他真感到力不从心，他希望在他的职责范围内人们能给他更多的人事支配权和工作管理权。

这本书也可以说是写给弗雷德这样的人们的。

约翰是西海岸银行（West Coast Bank）的常务副总裁，44 岁，他毕生大部分从事金融业。约翰对他迄今为止取得的成就颇为自豪，他很想利用手中的权力干一番事业。

同当今许多行业一样，金融业也正在经历一些令人饶有兴趣的变化。约翰认为这些变化既令人振奋，又蕴藏着一些危机。他仔细研究科技发展趋势，因时而变的政府法令和变幻不定的市场竞争环境，之后他觉得自己把握住了银行在其后五年的发展目标，但他担心这些目标未必能够达到。

从 A（银行现状）发展到 B（银行五年后的状况），他的银行要克服许多难以逾越的障碍。第一步，要向一些权力极大的个人、部门和客户说明银行发展的必要性。正如所有的改革一样，这项改革也需要人们投入很大的精力和财力，并且有时也会给人们带来麻烦，因而这些人需要进一步说服才肯为之付出代价。第二，改革之后，银行原来的某个部门会因之失去其重要地位，因此必须要克服来自这方面的阻力，约翰知道这不是件容易的事。第三，如果银行进行了约翰认为必要的改革，那么目前可望获得提名继任首席执行官的三名竞争者中就有一名将失去晋升机会，而那个人的合作，或者至少说他的服从对银行来说是至关重要的。

约翰看问题很深刻，他能够预见许多问题，也意识到银行将会出现大的权力斗争，他知道银行在目前这个历史关头最需要的是强有力的领导，但他却没有十分的把握如何才能影响事件进程，使之朝着积极的方向发展。

本书也可以说是献给约翰这样的人们的。

本书的主要目的是帮助像安德烈娅、弗雷德和约翰这样的人提高个人工

作效率，事业上获得更大成功，然后，通过他们的带动作用，使所在企业更具竞争力、应变能力和责任心。本书就一系列有关领导、权力和影响等广泛的问题进行了重点探讨，这些问题在最近几十年正变得日渐重要，它们是：

- 在需要通力合作，而一部分人却强烈抵制合作的情况下，如何贯彻实施重要的战略性或适应性变革。

- 面对众多难以克服或根本无法克服的官僚主义障碍，如何在企业内促进和宏扬创业精神。

- 在完成一项困难任务时，如何从上司那里（哪怕是不甚称职的上司）获得有限资源、支持和公正的对待而不必屈从廉价的（和对企业极为有害的）政治阴谋。

- 对那些你急需他们的合作，但他们却不受你管辖（或不受你直接领导），并对你持不信任态度的人，你应如何避免与他们产生不利于你的对立关系。

- 如何使部下齐心协力共同创造更好的业绩，而不要变得彼此间拉帮结派、勾心斗角。

- 如何避免成为公司内部权力斗争的受害者，尤其是在你势单力薄、易受伤害的年轻时期。

- 如何避免落入滥用权力的陷阱——如不推荐继任者，不在适当的时候交出权力。

- 总之，如何鼓励优秀人员，提倡创新精神，提高公司的应变力而不要使企业被官僚主义、本位主义和毫无意义的权力斗争所羁绊而停滞不前。

在现实生活中确有一些人能够妥善处理这些问题，在本书中你将看到这样一些案例，但是这样的人毕竟还太少，这是一个比较严重的问题，因为在当今权力和影响等问题已变得非常突出，而我相信在今后几十年里它们将变得更为重要。

我的这种看法并非由来已久，我刚开始在企业进行实地研究和当顾问时对于什么是关键问题还没有现在这些认识。15年前我还认为许多企业经营差是因为它们在产品、市场、市场研究、管理体制、战略计划和投资管理等方
面缺乏“好的”或“现代”观念，而我刚好在研究生院学得了这些“观念”，一想到即将由我来向无知的人们传播这些观念我便激动不已。

然而不久，尤其是在我当顾问期间，我发现了两件事：

1. 即使经营极差的公司也不乏好点子。作为一名顾问，我该做的就是下去转转，与尽可能多的人交换看法，将比较好的点子加以总结，这就足够了。我还可以由此写出一份佳想连篇的一流报告。

2. 有好的想法是一回事，但具体实施又是另一回事。一些公司有极好的设想，但它们的经营仍然很糟糕，主要原因就是人们不能将这些好点子付诸实践，官僚主义和政治障碍扼杀了它们的创造性和革新精神。

经过十年的研究，我想我现在明白了为什么有些人能够在复杂的企业环境里充分发挥其出色的领导才能，而我们大多数人却办不到。这首先是一个认识问题，即如何认识自身所处的社会环境。他们对“工作”的意义，尤其是对涉及工作中有关权力、独立性和影响等问题的认识和我们许多人的观点不同。

老实说，谈到综合企业的权力动态，我们大多数人对此的认识过于天真，而另一些人又太世故。然而颇具讽刺意义的却是世故者和天真者虽然自认为彼此观点对立，但他们在管理和专业工作中的表现却极其相似，两种人都歪

曲了现实，结果只能依据错误的信息行事，最终必然给自身造成许多问题。天真者对现实的曲解表现在他们往往是透过玫瑰色的眼镜去看世界，而世故者则是戴着墨镜看世界。

几年前，我对我们学院的一部分工商管理研究生做了一个实验，以检验这些聪明能干的年轻人天真或世故到何种程度。我给约一百名学生一份长达5页的企业情况介绍，从情况介绍看它显然需要进行一些重大改革，然后我给他们两个小时去分析情况并提出他们的基本（不是详细的）建议呈给某个假想的经理。我按天真型和世故型两个标准给他们评分，我采用了一种直截了当的方法，但凡某个人的结论或建议以未说明的假定为依据——即不能由原情况介绍中提供的资料所证实——照其说法就是某些人的动机是无私的，某些人与人的关系融洽，很得人心，或者某些人一贯愿意与人合作等，这样的答案我都要给它加1分天真分。相反，同样以未说明的假定为依据，得出的结论或建议却是某些人的动机私心太重，与人的关系紧张，人与人之间的冲突无法避免等，这样的答案我就给它加1分世故分。然后把分数加起来，将每个学生的试卷按以下六种情形归类：非常天真，有点天真，有点世故，非常世故，既不天真也不世故，天真和世故混合型。

想一想，你猜结果会如何？这批人年龄从23岁到36岁不等，都受过良好教育，其中近90%的人都有专职管理经验，你认为结果是什么？

结果如下：

天真型	46%
世故型	18%
既不天真也不世故型	31%
天真和世故混合型	5%

我将在后文进一步讨论这批26岁颇有能力的年轻人为什么会如此天真（而有的却又如此世故），究其原因，这与他们所接触的环境有着本质上的联系——他们几乎无一例外地都是学生出身，来自核心家庭（译注：nuclear family系指只包括父母和子女的家庭）。

至今我还未能对年龄稍大的经理们做过类似的系统实验，但我有一种印象，在工作最有成效的经理中，“天真者”和“世故者”所占的百分比肯定很低。（而对于工作同样有成效，但年纪偏老的经理，我估计他们当中“天真型”和“既不天真也不世故”的人员百分比可能稍微偏低，但“世故型”的百分比肯定很高）我的感觉是真正工作卓有成效的经理和专业人士在他们26岁时也会像我的学生一样看问题很天真，但是他们在职业生涯的初期阶段遂不再持天真的观点，而以一种更复杂、更深刻和更现实的观点去认识社会现实，而年老无能的经理们则是一下子从天真变得世故。

我还认为得力的企业领导者是从实际应用这套复杂的方法中、从应用过分天真或过分世故的方法而造成的失误中学到了更多的实际方法，这一点正是本书试图告诉读者的主要内容。

三

那种认为仅凭一本书便可改变一个人的处事之道的想法未免过于天真，尤其是读书并不一定能增长社会技能。但是读书可以给我们提供新的思维方式，读书可以使我们重新认识更多的重要问题，读书还可以帮助我们重新制定个人事业发展计划，从这些方面说，读书可以帮助我们提高工作成效。

今天，称职和负责的管理行为对综合性企业显得前所未有的重要。有史以来人们还没有像今天这样需要如此依赖各种公司。政府部门、医院、学校和其它机构组织。每天我们使用的上千件商品和享受的各种服务在我们看来是理所当然的，但这些几乎都是由企业为我们提供的，这当中就包含了专业人士和经理们的管理工作。我们的生活和环境的改善在很大程度上也取决于这些企业。

可以说没有个人出色的表现就没有企业卓越的业绩，而个人要想在专业和管理工作中有出色的表现不光需要具备技术能力，还需要一种老练的社会技能：一种能够调动人们克服重重困难实现重要目标的领导技巧；一种力排种种分裂势力，将人们紧紧团结在一起，为了实现远大的目标而共同奋斗的能力；一种保持我们的重要公司和社会公共机构的纯洁性，使之避免染上官僚主义的勾心斗角、本位主义和恶性的权力斗争等习气的的能力。

要有出色的管理水平和专业工作水平就要懂得如何利用企业内部的权力动态为我们服务，而不是成为不利于我们的障碍。

第二章 企业内部人员的多样化,相互依赖和企业权力动态——超乎于天真和世故观

我面前摆了一摞几乎和我一般高的书,这都是些教科书,有金融、会计、决策分析、管理、企业统计学、经济学、市场学、组织行为学、运筹学、管理信息系统、经营方针和人事学。这些课本有些为本科生所用,有些为工商管理学研究生课程所用,还有的被用作管理教育参考书,每年这些书以及使用这些书的教师影响了成千上万的人。

我刚刚浏览完这些书的目录和索引,想找出像“权力斗争”、“本位主义”和“官僚主义的勾心斗角”等名词,这些书涉及的题材上干,却独独没有上述内容,明确提到上述题材的只有几页,在19000页中只占几页。

从这些书中,人们对企业和其它类型的机构得出的印象是:企业机构里的人们用先进的分析手段就价格、库存水平、资源分配、债务限额、奖励报酬及其它一些问题进行决策,在决策过程中,信息来源不成问题,决策的实施也没有问题,书中描绘的全然是一幅没有冲突、斗争、利用、反利用和勾心斗角等问题的至纯至善的图画。

在1950年与1970年间,约翰—曼维尔股份有限公司(Johns—Manville, Inc)销售额的年平均增长速度仅为4%,落得个“迟缓、僵硬和死气沉沉”的坏名声。公司内部的人说公司根本没有任何经营战略,援引公司一位资深职员的话来说,“他们目前的各个工厂仅处于维持状况,但是他们相信结果总是会好的。”

早在1969年,就有两家公司意欲收买约翰—曼维尔公司,公司的董事们知道后要求总裁克林顿·伯内特(Clinton Burnette)“设法复苏公司,给它注入活力。”伯内特临危受命,他做出的举措之一是聘请管理顾问理查德·古德温(Richard Goodwin)任负责规划的副总裁,20个月后,古德温的表现给董事会留下了深刻印象,他们遂将伯内特提为董事会主席,把古德温提升为董事长兼总裁。

从1970年到1975年,据《财富》报道,古德温倾尽全力“使一度停滞不前的约翰—曼维尔建筑材料公司得到了复苏。”他对公司进行了改组,进行了11次重大的兼并活动,迫使12家公司的股权被强制过户,他还把公司总部从纽约搬到丹佛并引进了一种新的管理风格。这些举措使公司的销售额从1970年的578000000美元一跃为1975年的1100000000美元,5年间增长了91%,在1970年到1974年间,公司的纯收入增加了115%。

古德温的成绩斐然,但他那种略带张扬和独立不羁的风格据说惹恼了一些观念保守的外界董事(译注:outsidedirector指不参与管理或不任职的董事)。古德温留了一头时髦的长发,还会弹节奏极强的爵士钢琴曲。1976年,他提出的两项具体建议又一次引起了他与某些董事的摩擦,在第一项建议中他请求公司换掉与他们合作时间最长的一个金融合伙关系;在第二项建议中他提议将董事的人数由12名增至15名,后来他又要求增加到20名。

1976年9月,古德温到纽约去开董事会,他一到就有三位外界董事到他下榻的套间里说是要和他谈个短话。这三人告诉古德温,他们三人代表约翰—曼维尔公司董事会中九名外界董事请求他辞职,当古德温质问原因时,他被告之:“依照公司章程,我们没有必要告诉你原因。”两个小时后,这三位董事带着一份签了名的离职协议书离去了,留下了被这一突变惊得目瞪口呆

呆的前总裁兼董事长——古德温。

琼斯（Jones）、戴（Day）、里夫斯（Reaves）和波格（Pogue）联合律师事务所是美国第六大律师事务所，总部设在克里夫兰，在华盛顿市和洛杉矶另有分部。这是一家老牌事务所，拥有 220 名律师，它的合伙人包括前哈佛法学院院长、前往房和城市发展部部长、俄亥俄州塔夫特家族的一位成员（译注：Taft, William Howard, 美国第 27 任总统（1909—1913）和前财政部副部长。许多人认为它是哈德逊地区西部最好、实力最雄厚的法律集团。

琼斯·戴联合事务所在华盛顿分部的负责人是韦尔奇·波格（Welch Pogue），波格已年近 80，作为一名律师和律师事务所所长，他的辉煌的职业生涯已近尾声，波格极为自豪，因为他帮助创办的华盛顿分部大获成功，并且再过几年他的儿子将按部就班地接管整个事务所。

但是在 1979 年上半年，琼斯·戴联合事务所内部爆发了一场权力斗争，斗争的中心就在华盛顿分部，韦尔奇·波格是核心人物。有关这场斗争的内幕尚未公开，但人们已经知道这些事实：1979 年 1 月 15 日召开了一个有事务所政府合同部负责人爱尔登·克罗韦尔（Elden Crowell）参加的会议，波格在会上宣布，为了事务所的利益，克罗韦尔和另外三名政府合同部的合伙人应该辞职。至少在克罗韦尔看来波格没有给他一个令人满意的解释说明为什么要他们离开，因此他决计不会就此卷起书本走人。

几乎就在这次致命的会议一开过，克罗韦尔便开始四处拉人来反对这项决定，他特别得到了华盛顿事务所一部分年轻合伙人的支持，他们决定选举一个新的执行股东（译注：主管经营业务的人，或称经营合伙人），看看能否借此推翻这项决定。按事务所合伙协议规定，只要在拥有华盛顿事务所股票的人，中有三分之二的人投票赞成改变事务所管理方式，则他们的投票表决有效。经过一番短暂和紧张频繁的游说活动，他们成功地获得了所需的三分之二票，1 月 26 日，波格辞去了执行股东一职。

2 月 14 日，华盛顿事务所新的管理班子在华盛顿的“大都市俱乐部”与克里夫兰事务所的执行股东阿兰·霍尔姆斯（Allen Holmes）开了个会，会上霍尔姆斯宣布他支持波格最初的决定，他说他要求全体合伙人就政府合同部的合伙人入选问题进行一次投票表决。他这么做是因为知道自己背后有克里夫兰和洛杉矶的合伙人撑腰。

当六个月后事件最终平息时，华盛顿事务所有三分之二的人已决定离去并成立了一个新的事务所。在这场权力斗争中，本来可以用来干工作的大量宝贵时间结果被耗在了讨论、游说、算计、密谋、争论和谈判之中，连波格这样自负的人都百思不得其解：他的辉煌生涯怎么落得个此番结局？

1980 年 8 月 21 日星期四，晚上 6：13，美国广播公司（ABC）在晚间世界新闻（World News Tonight）中播放了一条长达四分半钟的新闻，详细报道了涉嫌美国一家大公司的一些管理人员的欺骗和阴谋活动以及他们之间的利益冲突。一所机构或机构的首脑被在新闻节目中曝光并不是件令人吃惊的事，然而这则报道本身就是一条新闻，因为被曝光的正是美国广播有限公司（ABOInc）。

所谓“查理的天使们”（Charlie, s Angels）的丑闻最初被《纽约时报》揭露，ABC 新闻部随后做了更深入的调查，挖掘出更具杀伤力的信息。针对 ABC 的所有起诉归结起来可基本概括为以下三点：（1）ABC 的高级管理人员在“查理的天使们”一案中参与了一个阴谋活动，骗取了“利润分成者”近

100 万美元，并将其中的大部分钱通过“伪造帐目”划到斯佩尔林——戈德堡制片公司（Spelling—GoldbergProductions）；（2）当 ABC 的西海岸公司（WestCoast）合同部的一个律师试图将此事提请 ABC 上层人物注意时，她竟被解雇了；（3）阿伦·斯佩尔林（Arron Spelling）和伦纳德·戈德堡（Leonard Goldberg）的一位密友不是别人，正是 ABC 的总裁埃尔顿·鲁尔（Elion Rule），鲁尔子女都在斯佩尔林或者戈德堡手下工作，鲁尔本人还是某些房地产交易的合伙人。

1980 年 11 月，《财富》发表了一篇针对这一事件的追踪报道，补充了一条 ABC 新闻中没有报道过的内容，当时年届 74 岁的 ABC 董事会主席预计很快将退休，而鲁尔似乎最有可能成为继任者。在当时的最高层管理人员中鲁恩·阿利奇（Roone Arledge）被认为是最具野心的人物，鲁尔与鲁恩两人之间的关系用 ABC 一位职员的话来说“友好得犹如伊朗与伊拉克之间的关系，”而鲁恩·阿利奇正是当时的新闻部负责人。

二

对古德温的被解雇，琼斯·戴律师事务所的“分崩离析”和 ABC 的“丑闻”等事件，我们当中的天真者会感到震惊，世故者则会心一笑。天真者宁愿相信这些报道是蓄意歪曲事实，或者根本不是真的，（或许这是某个愤世嫉俗的新闻记者的异想天开之作）；世故者却认为许多机构的日常行为不过如此，我们不常听说这类事情是因为有关此事的报道被与事实真相有利害关系的人扣压了下来。

实际上这些报道并非出自愤世嫉俗的记者的想象，大部分事实都确凿无疑。近几十年来，新闻记者和专业从事企业机构研究的应用社会学家都报道过数十起类似事件，天真的观点根本对此不能适应。

与此同时，世故的观点亦不能对此作出更合理的解释。虽然仅从表面上看这类事情的发生倒应合了世故者对现实的一贯看法，但世故的观点不能解释或预测何时何地再将发生这类事件，何时何地又不会发生这类事件。世故者认为危害性极大的权力斗争、官僚主义的勾心斗角和狭隘的本位主义无时无刻不有，无处不在，但事实并不能证明他们的这一结论。大量证据表明，虽然几乎所有公司在某种程度上都存在不正常的运用权力的做法，但有些公司——通常都是一些管理最好的公司——全然没有滥用权力的现象。

这种世故观的问题在于它想**当然地认为**琼斯·戴事务所的分裂、ABC 这类公司的被丑闻缠身和迪克·古德温这样的高级官员被解雇皆由人类的本性所致，他们认为人性阴险，争强好胜，以自我为中心，从根本上讲是邪恶的。世故者和天真者一样（这点颇具讽刺意味）把组织的种种结果归因于个人内在因素的作用——世故者认为人性以邪恶为本性，天真者则认为善良乃入之本性。两种人都无视人们在企业内所处的具体环境，以及那种环境如何对人们的行为产生影响，继而使人们发生冲突，为本章开头部分描述的种种权力斗争创造了条件。

本书将采用另一种观点——一种强调复杂的社会环境的影响作用的观点，这一观点包含两个基本概念：多样性和相互依赖。我这里说的多样性是指人们在目标、价值观、利害关系、职责和认识上的分歧，相互依赖则是指这么一种状态：两方或多方彼此对对方有控制权，因为他们在某种程度上要依赖对方。我们不妨将这种状态与独立状态作个比较，独立状态指的是并非

双方都对对方有控制权（双方不相互依赖），而是单方面的独立（或控制），即其中一方对另一方有控制权，另一方则不能反过来支配对方。

高度多样化和相互依赖何以造成前文几个例子中那种相互制约现象，其原因可归纳如下：

首先，在一个工作环境中如果存在高度的相互依赖情形，就决不可能有单方面的行动。对所有重要决定人们都可能在执行过程中采取拖延、阻挠或者破坏行动，因为他们对环境有一定的控制权，这种权力也许来自他们的工作中拥有的常规职权，也许是因为他们掌握着某些财政权或人事权，也许是因为他们拥有一技之长或专业知识，也许是某种立法或合约赋予他们的某种权力，或者也可能是其它一些东西。

那么，彼此密切相关和相互依赖的各方如果分歧过大，就很难就该干什么、由谁来干以及什么时候干等问题达成一致意见。人们在目标、价值观、利害关系和观点上的分歧会导致他们对同一问题得出截然不同的结论。多样化程度越高，相互依赖越严重，意见分歧就越大，因此，高度多样性和相互依赖自然使人们对某一行动有相互冲突的意见，由此还会影响人们为解决这些冲突所做出的努力。

当牵涉的人少（相互依赖有限），人们之间的分歧小（多样化程度低），迅速有效地解决工作中的冲突则再简单不过了。人们可以坐下来，以坦诚的态度正视这些问题，然后寻找一个积极的并且能够满足有关各方最基本要求的解决办法。另外，他们也可听听某个有丰富的相关知识或专长的人的意见，由他去寻找一个最佳的解决方法，之后提供给大家。当牵涉的人多（相互依赖严重），人们之间的分歧大（多样化程度高），要想迅速有效地解决冲突就十分复杂和棘手。如果与你发生冲突的是本地、本公司、与你同一个部门的营销同行，而你们两人的种族背景和受教育的程度相差无几，解决这种冲突也许好办。如果对方是另一个部门的工程师（或会计），而且他是在外国出生和长大的，情况则另当别论。倘若对方是一位政府工作人员（或新闻界人士），并且把你视为“敌人”，情况就更不一样。

在多样化程度高且又过分相互依赖的情况下，人们一般不会仅听从某个“专家”的意见，各个集团都会推荐自己的专家。召集所有有关各方一起来共同讨论问题是不现实的做法，如果只召集重要集团的代表，他们在观点上的巨大分歧也难使讨论进行下去，结果既浪费时间，又毫无结果。通常在这种情况下，人们典型的作法是另辟蹊径以求出路。有时他们会试图通过谈判来寻求一个并非最佳的折衷方案；有时试图把自己的观点强加于人；有时他们则让其它各方做决定，内心里盘算的却是以后别人也该投桃报李，将这样的机会让给他们；有时他们利用权势控制对方使其不得不接受他们的观点；或者有时竭力使别人相信他们的解决方法才是对各方均有利的最佳方法。一般情况下，上述任何一种方法都可能解决冲突，但人们为之付出的代价也相当大。把自己的办法强加于人会招致别人今后对你的报复；而折衷方案从其定义上讲本身就不是最佳办法；说服别人要时间和精力；利用他人会使自己失信于人，使今后冲突变得更难解决。一旦人员的多样化和相互依赖达到某种巨大的程度，这些办法就会完全失效，从而导致一场旷日持久的、以勾心斗角和大搞本位主义为特点的权力斗争。

换句话说，在人员繁杂、彼此过分相互依赖的情况下，自然就存在着发生类似曼维尔公司、琼斯·戴联合律师事务所所发生的那类事件的可能性。

ABC 公司所发生的一切也完全与当事人的善或恶的本性无关。如果一个与他人存在着很大程度的相互依赖关系的总经理和他的董事会在目标、观念、利害关系和看法上存在巨大分歧，他们的分歧必然导致约翰——曼维尔公司所发生的那类冲突；同样，如果一家律师事务所下属的几个在经济上相互依赖的分所彼此之间在文化观念和经营方式上存在巨大的分歧，这些分歧又将导致琼斯·戴联合律师事务所所发生的那类冲突；而广播电视公司内部经营和创作两方人员之间观点的巨大分歧，再加上某些人为争当总经理接班人而竞相展开激烈竞争，这些又必然带来 ABC 公司的那种丑闻。在这些以及上百个其它大同小异的案例中，产生冲突的主要因素是社会的复杂性而非人性。如果我们不能用一种有效的方法解决这些问题——即一种高超的领导技巧，上述三个例子中恰恰缺乏这种技巧——毁灭性的权力斗争便不可避免。（如图 2—1 所示）

企业组织中经营单位多样性、
相互依存性和权力角逐关系图

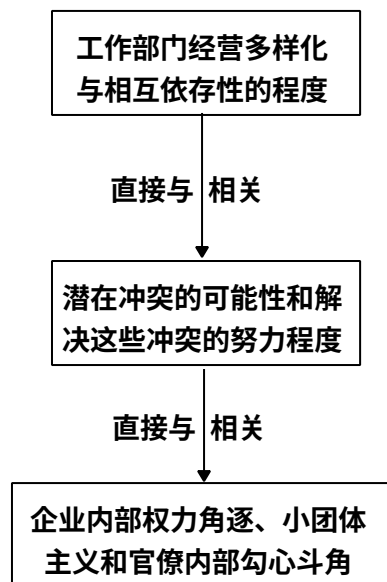


图 2—1

依据社会是复杂的这一观点，我们可以预测，在人员的多样化和相互依赖程度低的条件下，冲突便会减少，权力斗争、勾心斗角和本位主义也将不多见，这可能和以下情况有关：

- 企业规模小——在这种企业里工作的专业化程度通常很低。
- 技术应用简单——不需要大量各类技术专家。
- 产品品种少，服务单一——大家的经营目标一致。
- 竞争小——由于资源丰富，人们不需要密切协调行动，或者供需双方实力较弱。
- 小客户和供应商过多——这些客户和供应商的实力不足以对企业产生重大影响。
- 政府对其的控制小——政府单位对企业只有极少的控制权。

- .工会数量极少——有组织的雇员团体势力极弱。
- .工人素质整齐——工人的性别、年龄、国籍和种族等方面的差别极小。
- .工人受教育程度低——没有人具备专业技术知识,故而在管理上没有发言权。

因此,依据这种观点我们可以这样认为,经济学家们提出传统的公司模式应该是一种小型的、技术应用简单的机构,没有大的客户和供应商,没有强大的工会或政府管理人员的干预,并且工人素质整齐,机构组织简单,他们的这一提法有一定道理,并非事出无因。因为只有在这种公司里才会只有“合理的”经济决策,权力斗争和阴谋诡计将不复存在。

如果今天主宰我们生活的各个企业都是像经济学家们提出的这种传统模式一样,本章的讨论固然也有意思,但却和我们的问题毫不相干。在人类历史上,这种单纯的社会的存在过很长一段时期,包括传统的经济理论最初被提出的那段时期。但是自上个世纪以来,尤其是近几十年间,社会已发生了很大变化,今天我们所处的已不再是一个单纯的社会,强大的变革力量已使这个社会变得愈加复杂。

三

我想我们常常忘记在过去的一百年里已发生了多少变化。1840 年以前,一个人的主要工作就是与自然搏斗。那时的人和 10000 年前他的祖辈们一样,不过是贫穷的农夫。他的大部分时间不是用于和人打交道,而是与自然打交道。当时他也有一些工作上的相互依赖关系——比如农夫与离他家最近的杂货店老板有一些生意往来——但是这些关系都不多,这些人也都和他一样比较单纯,他们具有相同的文化、宗教和种族背景,而且还是同乡。他们之间当然也时有冲突,但发生冲突的次数少,矛盾简单,当时人们的精力主要用在耕耘、播种、修修补补和养家糊口上。

当然,1840 年以及在此之前的经理们面临的环境也不可谓不复杂,但当时没有那么多的经理,在 1840 年,管理 500 来人规模的企业经理们才不过几百人(或者最多几千人),今天却超过了一百万。早期这些经理们管辖下的人员的多样化程度和相互依赖的程度远比今天低得多。

1840 年的经理面对的是一个规模非常有限的地区性市场。当时交通不便,通讯困难,要想供应一个较大的市场既不现实也不划算。那时的经理可能也要依赖为数不多的当地供应商,但产品和服务的技术要求简单,不需要大量的其它方面的投入。当时也有某种形式的管理体制,但规模无疑很小,在管理方面的要求很少。在企业内部,经理多少也要依赖一些骨干工人,但是人数相当有限。不甚复杂的技术、简单的产品和生产产量低使企业只需少量简单工种,随便找什么人皆能干下来。另外,由于是从当地同一地方招工,工人的整体素质大致相当。

今天一个经理的工作环境和以前大不一样。经过一个半世纪的技术发展,交通和通讯技术使整个世界变成了一个全球性的大市场。医疗、农业和其它工业技术的进步使这个市场的人口大幅度增加,同时还增强了大多数人的购买力。随着蒸汽机的发明而开始的工业技术的发展使工厂规模越来越大,以生产出更多的产品供应市场。随着产业和零售业机构规模变大,数量增多,越来越多的其它类型的机构相继涌现,这些机构要么是为公司提供服务(如会计事务所),要么是管理公司的经营行为(如联邦贸易委员会,汽

车工业联合会），还有的是为日益变得都市化的厂区的工人提供服务（如学校、医院和地方政府）。

由于技术带来的变化，今天一个典型的经理必须要和上千个相互依赖的关系打交道——都是些对他的工作有影响的个人、团体或机构，这些个人、团体或机构通常在目标、观点和看法上存在巨大分歧。

今天，即便是一家小公司的经理，也要应付分布在几十个国家的上百个市场。他/她要为这些市场提供 20、200、甚至 2000 种技术复杂的产品或服务，为此他需要一个庞大的供应网为他提供零部件、人员和资金。另外他也许还需要一些重要的、有影响的相关部门，如工会、某些政府部门，甚至新闻媒介的协助。在公司内，他要依赖一支高度专业化的工人队伍，这些人按各自不同的任务分属各个部门，他们中有年轻人，有老人，有黑人，有白人，有男性，有女性，有获得过工商管理硕士学位的人，也有连中学都未毕业者，有美国人，还有外国人，他们各自从事的都是复杂的工作，别人一时顶替不了他们。

虽然复杂的社会环境对经理的工作影响最大，但是我们已经发现它对几乎所有的管理工作、专业工作和技术工作也有一定影响。尤其是自从二次大战以来，各种机构的数量日益增多，体制越来越复杂，迫使高层管理者不得不将权力下放，这就意味着他需要越来越多的中层管理人员和专家帮助他管理多样化的员工队伍和处理各种相互依赖的关系。而在过去的 25 年里，企业发展的多种趋势更加大了各级人员的差距，加重了他们之间的相互依赖，这些趋势包括：

1. 企业发展国际化：与 20 年前相比，今天一家典型的美国企业在更多的国家从事经营活动，有更多来自于美国以外的收入，也要和更多的非本国公司展开竞争。

2. 通过多种经营求发展：今天的绝大多数公司其规模远比 1960 年的公司大，其中多半是通过开展多种经营而发展至今天的规模——即增加新产品和服务类型，开拓新的市场。

3. 政府管理加强，有组织的消费者团体和企业报刊的影响加大：与 20 年前不同的是，除了客户、供应商和工会外，今天还有更多的实体可以影响公司的经营行为。

4. 工人队伍的构成复杂：随着大量的妇女、黑人、讲西班牙语的棕色人种（译注：指美国的西班牙裔居民）和其它少数民族的就业，现在的工人不再是清一色的白种人。

5. 技术的不断发展：新的微机技术、遗传学技术和其它技术进步产生了一些全新的工业，并帮助改造旧工业。

6. 工人受教育程度提高：这虽然已不算是新趋势，但它将继续举足轻重地改变社会环境。

7. 过去 10 年里世界经济增长速度减慢：这可能是许多企业感受最深的一个最新趋势。

8. 工人队伍年龄老化：二次大战生育高峰期出生的一代人现正在各个工作岗位，他们人数众多，使争夺企业有限的管理职位的竞争更加激烈化。

对于上述趋势哪一个更重要，我有没有遗漏了一两个趋势，专家们可能自有一番看法，但我相信他们会同意以下两点：（1）这些趋势确实存在；（2）每一个趋势都对我们的工作产生了比较重要的影响。有关每一种趋势的影响

已有不少论述，但它们综合起来对专业工作和管理工作的影响还没人探讨过，而这种影响恰恰是帮助我们理解社会环境变化的一个重要和有趣的因素。

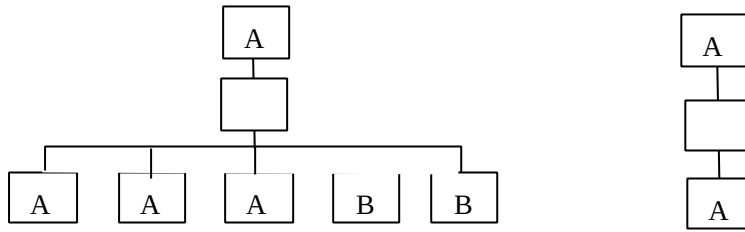
由于一些趋势所致，人们在工作中失去自主权和决定权，变得越来越依赖他人，这些趋势逐步将原来由个人独立承担的工作（任职者职责范围内的一切主要工作均可由任职者独立完成）和管理工作（任职者需要通过其他人的协助才能完成本职工作，但他有权支配那些人）变成了领导工作（任职者也需要其他人的帮助和合作才能完成本职工作，但与管理工作的不同，任职者对那些人的大多数没有直接控制权）。导致人们的工作发生变化的趋势有以下几方面：（1）与市场无关的第三方权力的增强，如政府部门，消费者团体，新闻媒介，以及某些企业有组织的工人团体；（2）国际间竞争加剧，美国公司不得不依赖一些重要的客户和供应商，由于竞争使公司的差额和盈利率下降，这些公司在国内的各个部门和分公司为了获取有限的资源而不得不更加彼此相互依赖；（3）管理科学和自然科学技术的发展越来越先进，我们越发需要依赖精通专业技术的人士；（4）工人的文化水平和技术水平日益提高，对他们我们不能再像对他们的前辈那样简单地命令行事，他们的工作也不是随便什么人都能顶下来的。

过去二、三十年里，以上这些趋势汇总在一起大大地改变了——并还将继续改变——许多管理工作和个人工作的性质，使人们更加依赖政府官员、技术专家、骨干部下、公司的其它部门、主要客户、重要的供应商、大的工会组织和企业报刊等等，反过来人们对这些依赖对象却没有控制权，结果，一些本该由个人承担的一些工作和一般管理工作遂变成了领导工作——即在这种工作中一个人的职权和他完成工作必需的权力之间存在着相当大的一段权力真空。

同时，其它还有一些趋势——如产品的多样化，市场多样化和企业人员素质的参差不齐——使这种新兴的领导工作也更加复杂起来，因为人们不得不听命于一个由各种人员组成的领导群体。

就在不久前，一个典型的美国公司的经理或专家只负责生产一种产品或提供单一服务，他只面对一个市场，同一类型客户，统辖着一支几乎就是他本人的化身的员工队伍。如今却时过境迁，我们要经营多种产品，提供多样化服务，这使我们必须要和与我们有截然不同的经营观点和目的的人协同工作。我们如今面对的是多个市场和众多客户群体，他们不仅需求不同，甚至还讲不同的语言。我们的同事也和我们不一样——有时甚至可以说是大不一样。

工作中有关各方的差异日渐增大给我们的工作带来了深远影响。领导一群与你的背景、所受训练和观点极其相同的人是一回事，但如果是另一群从事不同的产品生产和市场开发的人，并且他们当中有黑人、白人、年轻人、老年人、美国人和亚洲人时，情况则完全是另一回事了。相互依赖的各方所存在的差异常常引起许多难以得到有效解决的冲突，而如何以富有成效的方法解决冲突，使人们在解决问题的过程中更加团结而不是更加离心离德，从而产生出创造性的决策以避免极具破坏性的权力斗争，这需要高超的领导艺术。



换言之，我们这个时代的一些基本发展趋势已将原来的个人承担的工作和一般性管理工作（如图所示，原来的工作中明显的相互依赖关系非常有限，人员构成比较单纯），变成了以下这种复杂的领导工作：

如图所示，人员构成复杂，彼此之间存在着错综复杂的相互依赖关系，有时还有一些不甚明确的关系。

社会环境的复杂化相应地（也是可以预见地）使人们在工作中发生冲突的可能性增多，为了解决这些冲突，人们需要付出更大努力。自主权的减少迫使人们需要花更多的时间去寻求他人的帮助和合作，或者说服别人服从他们的决策，但是差异却使他们难以如愿。在一个公司里，一项使工程师满意的有关新产品设计的决策未必能被营销部人员接受；规定的送货时间可能使一家客户高兴，但是另一家客户，或者生产经理则可能对此感到不满意；一项迎合某些政府部门管理人员的政策常常令执行这一政策的经理们或者另一些政府管理人员难以接受；增加工资的决定使工会高兴，股东难受；资源分配决策增加了公司某个部门的资金开支，其它部门的经理必然心生不满；肯定行动政策（译注：一项鼓励雇佣少数民族成员及妇女的计划）取悦了少数民族和妇女，却使许多男性白人感到不快；一种德国客户喜欢的新产品的设计并不一定能讨得巴西客户的欢心。

已有的冲突已经多得不可胜数，而每天仍有成千上万的冲突不断发生。有时有些冲突的起因纯属鸡毛蒜皮之类小事（如关于水冷却器该放何处的争执），有些冲突却事关重大（如有关核武器的问题）。在今天的复杂机构里，没有哪项决策或具体执行方法不引发冲突的。

也就是说在过去一百年里，发生曼维尔公司，琼斯·戴联合律师事务所和 ABC 公司那类事件的可能性大大增加，尤其是近 20 年来所发生的许多变化，产生这种变化的原因并不是因为人性突然变得更加以自我为中心、更争强好胜和更邪恶，而是因为一些重要发展趋势使已经起了变化的社会环境更加复杂，现在没有任何迹象表明在可以预见的将来会出现趋势逆转。

四

管理工作和专业工作所发生的变化非常重要，这一点我们无论怎么强调都不过分，因此找出明智的方法来适应这些变化对我们事关重大。

成百上千的大小机构都将面临曼维尔公司、琼斯·戴联合律师事务所和 ABC 公司曾经遇到过的问题，它们如何应付这些挑战将影响到数以百万的客户、雇员、股东们和其他许多人。

举美国电话电报公司为例（AT & T），政府解除了对它的控制后使它对政府的依赖大大减少，但是新的激烈竞争和日新月异的技术发展却加重了它对客户和竞争对手的依赖，这种依赖转过来又大大加重了公司内部各部门之间

的相互依赖，尤其是工程部、生产部门和营销部人员的相互依赖更加严重。当为了降低成本取悦政府时，生产部门便成为主宰，其它各个职能部门便不得自行其事。而现在的关键是产品更新和加快产品投放市场的速度时，生产部门便不再独揽所有决策权，而需要所有重要部门的密切合作。

AT & T 如何处理这种新的相互依赖关系将影响到它对百万客户提供的服务质量，影响到它的成千上万名雇员的工作安全感和满意感，还将影响到数百万股东的利润率。

迄今为止 AT & T 是如何应付这一挑战的呢？从许多报道看来它们做得并不太好。生产和营销两个部门的经理似乎正陷入一场权力大战而无力顾及手头真正该干的工作。眼下有证据表明生产阵营正在赢得这场权力斗争；从 1983 年 9 月到 1984 年 2 月，已有三名 AT & T 资历最深的营销经理离开了公司（同时离开的还有他们的一些部下），这里我引用一位愤愤不平的营销经理的话来总结这场斗争：

“我离开 AT & T 是因为我们力争使它成为一个以市场需要为发展目标的公司，结果我们却输给了以生产为主导的观念。营销人员希望尽快向客户提供他们所需要的产品，生产人员却想花较长时间去生产一种价格贵一倍、但选择余地却要少一半的产品。正是这种企业文化的冲突使两个部门争斗不休，我现在感到欣慰的是我终于脱离了这一切派系纠纷。”

AT & T 的管理者们并不是那么愚蠢或天真，他们不是没有认识到公司需要强有力的领导才能帮助自身渡过这个困难的转变时期，只是到目前为止他们还没有成功地找到或形成这种强有力的领导集团，或者对这一领导集团的支持还不够。

AT & T 的情况独特吗？在我与美国数十家公司的上百名经理交谈过后，我认为它所遇到的情况并不特殊，AT & T 公司所面临的挑战固然比其它许多公司的都大，都明显，但问题的症结是一样的。

在人员差异巨大和相互依赖严重的社会里，企业需要强有力的领导才能应付复杂的社会环境，如果没有这种领导，后果将十分严重。

第三章 领导的挑战——使复杂的社会环境成为有利因素

上一章的分析可归纳如下：主宰我们今天的生活并将继续对我们今后的生活产生重要影响的各种企业有这样一些特点：企业内部人员的构成十分繁杂并且还有一部分人散布于世界上各个国家和地区，这些人之间又存在着极其错综复杂的相互依赖关系。各种各样的人和错综复杂的依赖关系必然导致冲突的产生，随之是人们为影响事件进程而做出的相应努力。相互依赖迫使人们至少在最低限度上不得与他人交往，但是人们之间的差异使他们在交往过程中连谁该干什么这样的事都难以达成共识，冲突于是便起。又是因为相互依赖，人们又不能对冲突置之不理，他们不得不尽其全力去影响事件的进程以达到解决冲突的目的，但是由于他们在目标、优先权和观念上存在分歧，要找出一个令双方都满意的解决办法既难且费时，结果仍令人沮丧。因此有时人们干脆不再寻找一个使双方满意的解决办法，而按自己的办法行事，这样一来遂演变成本位主义和危害极大的权力斗争，伴随着这些不正常权力活动而产生的是人们之间差距的加大——这是双方采取敌对态度的结果——和更加相互依赖——这是玩弄政治游戏的结果，而这一切又将导致更大的冲突和更难应付的局面。

解决这种不正常的权力斗争真正是我们这个时代提出的最大的挑战之一。

—

本书第二章提到的那些问题并不是在各种环境都一样。一个企业的活动项目越多，范围越广，它应用的技术越复杂，面临的竞争越激烈，环境资源越贫乏，在它所处的环境中其它的企业比它更大，工人在所受的培训、文化和年龄上差别越大，企业组织中工作的专业化程度越高，管理阶层越庞大——如此种种，那么人员的差异就更大，相互依赖就更严重，冲突和权力斗争以及政治游戏发生的可能性就更大。这就是说某些企业比其它企业会出现更多复杂的以权压人、玩弄政治游戏和权力斗争等现象。但是即使两个企业具有完全相同的上述种种特点，如果担任领导职务的人在对待问题的态度和处理问题的技巧上有所不同，后果会大不一样。因此这是一个关键问题：即巨大的差异和相互依赖并不必然造成灾难性的局面，恰恰相反，只要有高度的责任心和行之有效的办法，我们完全可以在这种环境下仍然产生英明的决策和创造性的解决冲突的办法，并且还可以开发出革新产品和新型服务项目。

其实研究决策程序的人常发现差异和相互依赖正是产生创造性思想的必要条件。如果在决策活动中只有一个人参与（没有相互依赖关系），或者参与决策的一组人观点相同（没有差异），那么与问题相关的信息则远不够广泛。如果参与的人多，并且这些人有不同的观点，由于他们之间产生的许多冲突，大量信息就会进入决策过程，因为冲突迫使人们去思考，去寻求解决冲突的办法。

“沙漠生存训练”——群体决策课和研究班课程中常做的一个练习——极好地说明了差异和相互依赖可导致创造性思想的产生。在这个练习中，参与者先被发给一份只有几页的资料，内容是一群乘坐的飞机在美国西南部的一个沙漠里坠毁，资料上表明“幸存者”有哪些可利用的资源（共 15 种），然后请参加者按他们认为对幸存者的重要程度将其先后顺序排列出来。当所