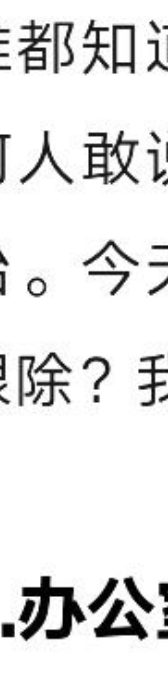


20讲 | 办公室政治：如何避免政治手段的负面效应？

李育辉 · 组织行为学

今天

[进入课程 >](#)



20讲 | 办公室政治：如何避..



12:05 11.07 MB

| 李育辉 亲述 |

你好，欢迎来到组织行为学的课堂。昨天我们讲冲突的时候，提到了更严重的一种内耗，就是办公室政治。

谁都知道办公室政治不好，但好像没有任何人敢说，我的组织完全杜绝了办公室政治。今天我们就来说说，为什么它很难被根除？我们如何避免它的负面效应？

1.办公室政治并不是非黑即白

表面上看，办公室政治是人和人之间的事，问题肯定是出在个体身上。这是最简单的逻辑，也是早期很多学者研究的方向。比如有一派学者就提出，有些人就是习惯把一己私利摆在集体利益的前面。你不难看出，这种观点是从个体动机的角度来分析的。

由这种观点催生的解决方案，就是HR在招聘时要做好充足的背调。调查什么？应聘者从上一家公司辞职的原因。他是不是那个爱掺和办公室政治的人？如果我发现应聘者有这个倾向，就在面试环节否掉他。

而另一派学者则认为，根源是组织。工作流程不够规范为政治行为提供了温床。解决的办法就是做更严密的制度建设，比如制定更加详细的员工手册。

这些做法都有一定道理，但都太简单了。办公室政治如果这么容易就被控制了，那我们还操什么心？下面我给你讲个案例，咱们来看看真实的办公室政治是什么样的。

查克·豪斯是惠普公司的一名高级工程师。他开发了一种新型监视器，但是在内部竞标中落了败，原因是营销部门认为风险过大。但豪斯坚信，公司的判断出了错，所以他开始靠自己的“办法”说服高层，这里的“办法”是打引号的。

首先，他利用出差的机会，未经许可访问了数量众多的下游公司，也就是潜在的客户，向它们展示样机。但天下没有不透风的墙，这种行为很快就被发现。

豪斯并不死心，他越级把调查资料送到了公司年度大会上。按照规定，这本来是不被允许的，但公司的报批系统并没有在技术上制止这种行为，所以惠普的高层看到了这份方案。经过讨论，他们给了豪斯与营销部门辩论的机会，而且按照大会的规矩，允许豪斯到场亲自演示。

这是一个难得的露脸机会，因为以豪斯的级别，本来享受不了这么高的待遇。经过这么一遭，他被许多高级客户经理认识了。可惜方案还是没有通过，营销部门用充足的理由证明，把有限的成本投入到该项目上，打水漂的可能性极大。最终，老板帕卡德拍板说：“我明年不想再见到这个计划了。”

老实讲，换一个人，这也就是最终的结局了。但豪斯居然还没放弃。老板的原话是“不想再见到这个计划”。这话有两种理解方式。第一种是说计划是垃圾，第二种则正相反，是“快点做，别让我催第二次”的意思。豪斯硬是按第二种理解方式向同事进行解释，把老板的话从否定变成了尚方宝剑。

因为之前很不顺利，豪斯决定加大铤而走险的程度。首先，他把开发成本隐藏在其他项目的预算下，避免被发现。其次，为了让产品能够顺利投放到市场上去，他搞起了拉帮结派的把戏。他先搞定了几个潜在客户，然后以此游说之前结识的几个高级经理，承诺为他们完成绩效目标，条件是替自己公开辩护。

这招为豪斯赢得了时间。当案子再次摆在老板帕卡德面前时，监视器已经占有了一定的市场份额。帕卡德了解了整个过程后，态度也转为了支持。这种监视器后来在市场上大放异彩。

2.办公室政治无法被根除

案例讲完了。豪斯的做法应该被鼓励，还是应该被抑制？是不是很难回答？他的成功很大程度靠运气，如果每个人都这么搞，企业非要乱套，所以肯定不能鼓励；但是如果你要抑制，他又确实促进了创新，带来了绩效。甚至我讲的时候，你还能隐约感觉到这个人是个英雄。

我之所以要向你介绍这个案例，首先就是因为它非常真实。我们平时提起办公室政治，总会比较轻易地作出一个非黑即白的价值判断。但是豪斯这种游走在“可与不可”之间的行为，才是办公室政治的常态。

其次我想说说组织行为学对办公室政治的看法。**第一，我们认为，办公室政治很难彻底根除，因为它不是组织与个人之间的矛盾，而是组织与资源之间的矛盾**，也就是说，资源有限是办公室政治发生的本质原因。

在惠普这个案例里，豪斯之所以要去搞办公室政治，就是因为公司没有给他足够的预算与空间去发展。我们平时开玩笑说，权力的游戏就像分大饼，饼如果足够大，没人会费心思和别人争抢。就是因为饼不够大，大家才会勾心斗角，想出各种拿不到台面上的招数。

第二，办公室政治是一种技能。换句话说，不存在有一种动机专门就是搞破坏、结党营私，谁来到公司里也不是为了干这个的。像豪斯这样的人，采用政治手段的目的，也是为了事情可以做成。

个体研究就发现，我们每个人身上都有一种叫做“马基雅维利主义”的特质，俗话讲就是“为达目的不择手段”的程度。有人高，有人低。高的人，比如豪斯，在遇到问题时，就容易使用政治技能。

好，既然办公室政治很难根治，而且它又是一种个体为达目的而采用的技能，那么如果你是管理者，该怎么办？**你需要想办法去控制，把办公室政治维持在一个可控的范畴内，而不是一味避免它**。这就好像你的手里总握着一根操纵杆，要做的是保证组织运行在正确的轨道上。

3.如何降低办公室政治的负面效应

怎么控制呢？我们再回到惠普的案例。

如果我们仔细分析豪斯的所有行为，会发现主要拿不上台面的有三类：

- 故意违规的行为，比如未经许可外出调查，还有越级汇报；

- 对上级的指示，作出对自己有利的解释，进而拉关系，争取支持。案例中，豪斯向同事传达老板的命令时，玩的就是这种鬼把戏；

- 排除异己，甚至使用贿赂的手段。案例中，豪斯用绩效贿赂产品经理，就属于这个行为。

毫无疑问，**第三类的负面效果最大，因为它已经产生了实质的、不正当的利益交换，对组织来说是一种严重的内耗和风险**。所以对于管理层来说，避免办公室政治出现负面效应的关键，就是把员工的行为，严格地控制在前两项上，坚决不让实质的、非正当的利益交换出现。

那如果你是管理者，具体可以怎么做？我们再看一个案例。

在我曾经调研过的一家企业里，我就遇到了一次高层内斗。在整个过程中，他们CEO的做法很值得学习。

关于一个方案，一位高管和CFO，就某一个产品是否投放市场产生了分歧。按理说，有正当渠道解决。但高管内斗和普通员工吵架不一样，有时屁股决定脑袋，讲理没有用。这位高管在不断的争吵中，把问题归结在CFO个人身上。所以他决定跟其他人结盟，把CFO赶出决策层。

那CEO怎么办呢？首先，知道内斗的情况后，他分别去找两人聊天。一边聊一边拿个小本记。记什么？哪些理由是和企业目标一致的，哪些话里话外是奔着你个人目标去的。

你知道么，为了让他俩说真话，CEO甚至故意激化矛盾。他一般很是沉默，但只要说话，一定是最简单的语言刺激当事人。比如“你这么说，我倒觉得他反而是对的了”。

CEO的煽风点火，不仅使对抗迅速白热化，更重要的是，他把自己变成了这场对抗里最重要的筹码，让双方都想获得他的支持。这使得后面的时间里，他可以对局面有一个充分的掌握。

随着斗争的深入，他发现CFO真的急眼了，准备切断项目的资金链，并且开始对那位高管进行人身攻击。这是对组织利益产生切实影响的事情，所以他及时叫停了内斗，并且拍板，把产品投放市场，也就是站到了高管的那一边。

紧接着，事件过后，CEO亲自出面向所有高管进行解释，组织为什么采用了方案。理由一条接一条，堂堂正正摆得上台面，而且就事论事。如果你是一名普通员工，绝看不出半点斗争的痕迹。

好，从这位CEO身上我们能学到什么呢？

1. 政治行为肯定会带来内耗，因为个人的

字号

写留言

25

请朋友读