

项目管理中的政治运用

Understanding the role of politics in successful project management

Jeffrey K. Pinto

2003 企业管理 张正峰

在项目管理中，政治是一个经常被忽视的角色，但它却是项目管理者最有力的工具之一。目前，人们对于政治的理解，尤其是企业政治的理解存在着很大的误区。简单地拿企业政治来说，理论界对企业政治的界定就有截然不同的两种说法。一种说法是这样的：“在长期的社会实践中，人们已日益深刻地意识到，‘如果没有权力，什么事情—无论好事还是坏事—都办不成’，至少他们不能轻易将事物从一种位置或状态转向其所期望的更好位置或状态。因此，在企业必要与正常的组织授权之外，总有某些个人或团体试图通过非正当渠道或手段谋取权力或私欲即所谓的企业政治毫无疑问企业政治在一定程度上带有贬义的色彩，正如“在企业政治文化中，权力已变成了一种游戏，通常是一种丑陋的游戏”。¹

而另外的一种观点却对企业政治持有积极的正面观点：“企业政治，顾名思义是在企业层面上人们为了自身利益，借助权力来实现各自特定权利的一种社会关系。企业层面上的政治包含两个方面：其一是指企业内部的权力关系，我们称为企业微观政治；二是指企业与外部环境的权力关系，我们称为企业宏观政治。就企业微观政治来讲，严格意义上，企业政治的行为主体应该包括企业中所有有意愿参政议政的自然人，但通常占支配和主导地位的行为主体是由最高权力拥有者(如总经理)、权力享有者(如职能或分部经理等)或某资源的垄断者(如专有技术、特殊客户关系等)构成；客体主要指受权力支配和控制一方(如经理所辖雇员)。政治行为主体通过运用政治资源包括职位、权威、知识、能力、人际关系等，以权力利益结构模式所决定的正式渠道或非正式组织渠道释放其影响力”。²

笔者主要从企业内部层面的权力关系（也就是上述第二种观点中得微观政治）来对政治进行解读，希望对项目管理中的政治能够进行一定程度的分析。并主要侧重于企业政治对于成功项目管理的推动作用的角度进行阐释。

一、项目管理中的政治

政治，很多时候都被人们看作是个人或者组织寻求和保持权力的行为。就像上面第一种定义中说的“在企业政治文化中，权力已变成了一种游戏，通常是一种丑陋的游戏”，我们往往会鄙视政治，觉得政治是令人恶心的东西，充满了不正当的肮脏的东

¹ 严若森 企业政治的形成及其解构：一个企业管理的新视角 《天津社会科学》2003 年第一期

² 黄忠东 管理学应该重视对“企业政治”的研究 《现代管理》

西。但是我们又不得不承认政治确实是无处不在的，而且在很多时候都会成为一个组织最初的或者最主要的推动力。项目管理中同样也充满了政治，而且比企业组织内部的政治更具有敏感性，这主要是因为：

1. 在大多数公司里，项目管理者都不具有一个相对稳定的权力基础，无论是从地位的高低看还是从权威的角度看。他们必须学会培植各种影响他人的其他方法，以期从主管经理那里获得必要的支持。并且缺乏主管经理的支持是某些公司中项目管理发挥不了全部潜力的主要原因；

2. 项目往往是处于公司传统的功能结构之外的，往往是具有临时性的。项目的这种临时性的性质决定了项目管理者在组织内部“临时雇工”的角色定位。项目管理者这种特殊的角色定位又决定了几乎所有的资源包括财物资源、人力资源、信息资源等的获得都需要项目管理者通过谈判或者契约的方式来获得；

3. 项目管理中存在多头领导是不可避免的，但是在这里面更为关键的一个原因是大多数项目管理者并没有被赋予对项目团队中的下属进行正式的绩效考评的权力。这就大大减弱了项目管理者对团队下属的权威。这就要求项目管理者具有较强的人际沟通和协调能力，人力资源管理的技巧和能力对于项目管理者来说变得尤为重要。

从上面的三点我们大致可以看出项目管理的特殊性决定了项目管理中政治行为的特殊性。通过本文最开始对于企业政治的界定我们可以看出，政治主要来自于权力，权力的取得、维持和使用也就构成了政治。研究政治也就必须涉及权力，从权力的角度看政治也是把握政治的关键。

二. 关于“权力”

权力对于任何项目团队都是十分重要的。个人施展的权力主要有两个来源（或者说是权力的两种类型）：一个来自于个人所拥有的组织职位，它是岗位赋予在职者的权力，我们把它定义为岗位权力；另外一种权力产生于我们个人的品格或者是魅力，我们将它称之为个人权利（或者个人魅力）。管理大师 Robert Graham 又将权力进一步划分为三种不同的模式：权威（authority）、地位（status）、影响力（influence）。如果我们拿三种模式的权力去对应权力的两种类型的话，我们又可以得到如下的划分：权威（authority）和地位（status）这两种权力模式应该归属与岗位权力，因为两者的来源主要应该是属于职位赋予的，而不是管理者个人所具有的。而影响力（influence）则是与个人的魅力戚戚相关的，所以应该归属于个人权力。

在项目管理中，理论上的项目权力，也就是岗位权力，包括了，是项目管理中命令或者行动的合法或者正当的力量。这种权力的本质是一种合法的给予或者收回支持项目资源的权力。但是项目经理的合法权力通常是包含在某种形式的文件中的，另外这种必需的文件必须包括与项目有关的其他经理（如职能经理等）的互补的角色。对

职能经理来说，对信息和资源的控制是权力的来源，因此许多职能经理都不愿意放弃他们所拥有的权力。他们在很多时候都意识不到项目的成功和卓越需要分权，需要将关键信息和对资源支出的部分控制权交给项目管理者。所以这种权力在很大程度上也只能局限于理论的层面。在实际的项目管理中，并不能够被项目管理者充分有效利用，来推进项目的成功。另外，项目本身的一些与生俱来特性，如项目的临时性，项目管理者职权的暂时性，其处于公司等级制度之外的特殊性，这些都决定了项目管理者在很多时候都是处于责权失衡的状态。还有，项目管理者权力的的大小在很大程度上取决于项目在公司战略规划中的地位的重要程度。所有的这一些都决定了项目管理者对于权威（authority）和地位（status）两种权力模式的应用都大打折扣。都不能够成为项目管理者推动项目成功的有力工具。

那么我们自然将我们的视角转向最后的一种权力模式——影响力（influence）。影响力（influence）是一种高度个性化的权力，某些个体可能会比其他个体更能够运用个性化的影响力来达到他们想要得目的。这种影响力与个人的品格以及魅力有着很大的关联度。时下流行公司寻找某一个体育明星或者电影明星来为自己公司的产品代言，或者做自己公司形象大使，就是利用明星的超凡魅力来吸引目标顾客的注意，从而进一步的引导目标顾客的购买行为。这种现象也是对于影响力这一权力模式的有效阐释。对于项目管理者来说，实际上的项目权力，是在项目管理中通过具体的个人知识、专业技术、人际关系技能或者人际魅力的影响力。项目管理者更重要的还是用这些影响他人的能力，尤其是对于那些需要其合作和支持，并及时为完成项目提供资源的人的影响的能力。

三、项目管理中政治的运用

1. 认识和理解大多数组织的政治属性。

正如本文已开始就指出的，大多数项目管理者讨厌政治，讨厌参与政治活动。并且认为政治活动浪费了他们很多的做其他更有意义的活动的的时间。但同时他们也认识到“政治”对于项目的成功却是非常重要的要求。项目管理者要在项目管理中有效的利用政治，首先必须承认政治在组织和项目过程中存在的客观性和普遍性。其次必须对政治对于项目成功的影响力有着正确的认识。

2. 要学会培植恰如其分的“政治技巧”。

我们常常认为政治是肮脏的，但是实际情况是政治是在我们使用的过程中被我们给玷污了。组织中的成员对政治的使用方式决定了政治是健康的还是不健康的。政治的使用也有合适和不合适之分。根据对于政治行为的不同态度我们可以将人划分为三类：

一类是天真型的。这种人潜意识地认为政治是令人不愉快地，他们会采取一切手

段，甚至是不计代价的避免或者阻止政治行为。他们处理问题不会拐弯抹角，喜欢直来直往，因此他们的一贯态度也是“事实胜于雄辩”。他们不会懂得有些事情是要从层面甚至是从反面入手进行处理的道理，当然他们在现实中也只能是项目管理的失败者，甚至是阻碍者；

第二类我们称其为敏感型。这一类人潜意识中会把政治当成一种必要的行为，认为政治的目的是为了推进项目的目标，他们会为了项目建立一定的网络关系，不断的扩大联系，利用网络系统发出和接收对于项目成功有利的信息。在技巧上，他们会利用谈判、协议等方式来推进项目的顺利进行；

第三类，也是我们应该学习和倡导的一类，我们将其定义为老练型。这一类人会认为政治是一种机会，需要利用政治进行自我服务和扩张。他们善于操纵政治，在必要的时候还可能会利用政治的不好的一面。他们还善于利用各种信息资源，培植和利用朋友，以及其他所有能够为项目的成功带来促进作用的关系。

3. 理解和接受所谓的“WIIFM”

“WIIFM”的意思是“what’s in it for me”。这句话反映了一个项目在推出来的时候，大多数人的想法，他们更多的不是考虑如何才能将这个项目做成功，他们更加关心的是这个项目能给自己带来什么样的变化，为什么要支持这个项目。项目管理者要做的首要工作就是应该告诉他们支持项目开展、推进并取得成功的理由。这需要项目管理者能够找到对于任何一个可能会促进项目成功的人来说 what’s in it。

4. 学习有效的影响艺术

一个项目管理者能不能在组织内建立一种持久有力的影响力，对于项目是否能够取得预想的目标是十分关键的。在这里指出五种建立持久影响力的方法：

- 一是树立专家的好名声，也就是我们所说的专家影响力；
- 二是根据工作的需要确定社会关系的优先次序，而不是根据习惯或者喜好；
- 三是和其他的专家或者资源的控制者建立网络关系，确保这些人能在必要的时候为项目提供有力的支持；
- 四是根据目标和对象的不同，选择恰当的影响技巧组合；
- 五是影响要有敏锐性、灵活性，把握好平衡度。

5. 发展你的谈判技巧

谈判是任何一个项目管理者工作中最为重要的一个方面。他们每天都要和组织内部的成员和外部的组织进行谈判，并通过谈判获得项目成功所需要的各种各样的资源和支持。要想取得谈判的理想效果，你首先必须对你的对手有充分的了解，必须知道他会用什么样的策略来实现什么样的“阴谋”。按照《孙子兵法》的说法就是“知己知彼，百战不殆”。其次，就是在谈判的过程中要努力寻找一种平衡，即一种双方都可以

接受的，能够达到“win-win”的一种状态。最后谈判不是让你去利用对方，而是从对方那里寻求对自己的帮助和支持。

6. 关于冲突管理

冲突时项目管理文化的一部分，是不可避免，也是无法消除的。冲突存在于组织的各个层次，通常是由于相互冲突的目标所引起的。从某种意义上说，项目经理就是冲突经理。在许多组织中，项目经理一直忙于处理人际矛盾和部门冲突引起的各种问题。面对也许是项目经理在解决冲突时最常用的方法。采用面对方法时，项目经理直接面对冲突。在项目经理的帮助下，意见分歧的各方试图说服对方：自己解决问题的方案是最恰当的。当直接面对冲突的方法不起作用的时候，项目经理接下来尝试的方法是折中。冲突的各方同意权衡利弊或者作出让步，直接达到各方都能接受的解决方案。

四、总结

政治和项目管理是两个截然不同的事务，但在实际中却又存在着剪不断理还乱的联系。没有一个项目管理者能够在漠视政治的前提下取得项目的成功。没有政治的项目注定是不成功的项目或者是没有意义的项目。只有正确的运用政治，才能够使得组织更加健康，从而保证项目的顺利推进。

参考资料：

- [1] (美) 戴维·克里兰. 项目管理：战略设计与实施. 机械工业出版社. 2002
- [2] (美) Harold Kerzner. 应用项目管理：最佳实施实践. 电子工业出版社. 2003
- [3] (英) 罗德尼·特纳. 项目管理手册. 清华大学出版社. 2003
- [4] 严若森. 企业政治的形成及其解构：一个企业管理的新视角. 《天津社会科学》. 2003 年第一期
- [5] 黄忠东. 管理学应该重视对“企业政治”的研究. 《现代管理》