

关系管理^的

Wisdom of
Relation
Management

智慧

○ 罗家德/著 叶勇助/整理



NQ风暴

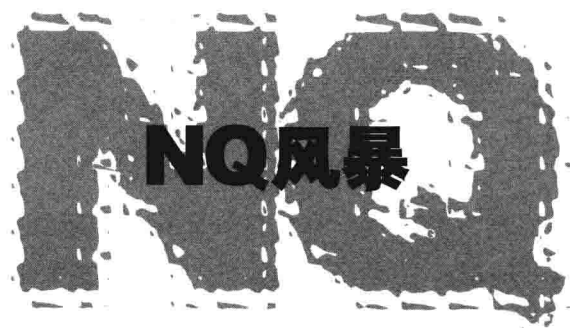


社会科学文献出版社
SOCIAL SCIENCES ACADEMIC PRESS (CHINA)

○ 罗家德/著 叶勇助/整理

关系管理的智慧

Wisdom of
Relation
Management



社会科学文献出版社
SOCIAL SCIENCES ACADEMIC PRESS (CHINA)

图书在版编目(CIP)数据

关系管理的智慧/罗家德著. —北京: 社会科学文献出版社, 2002. 8(2006. 10 重印)

ISBN 7-80149-733-3

I. 关… II. 罗… III. 企业管理-人际关系论(管理学)
IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 028746 号

关系管理的智慧

著 者 / 罗家德

出 版 人 / 谢寿光

出 版 者 / 社会科学文献出版社

地 址 / 北京市东城区先晓胡同 10 号

邮政编码 / 100005

网 址 / <http://www.ssap.com.cn>

网站支持 / (010) 65269967

责任部门 / 财经与管理图书事业部 (010)65286768

电子信箱 / caijingbu@ssap.cn

项目负责 / 周 丽 王莉莉

责任编辑 / 龚荣进 屠敏珠

责任校对 / 邵鸣君

责任印制 / 盖永东

总 经 销 / 社会科学文献出版社发行部
(010)65139961 65139963

经 销 / 各地书店

读者服务 / 市场部 (010)65285539

法律顾问 / 北京建元律师事务所

排 版 / 东远先行彩色图文中心

印 刷 / 北京美通印刷有限公司

开 本 / 787×1092 毫米 1/16 开

印 张 / 14.5

字 数 / 173 千字

版 次 / 2006 年 10 月第 2 版

印 次 / 2006 年 10 月第 1 次印刷

书 号 / ISBN 7-80149-733-3/F·237

定 价 / 25.00 元

本书如有破损、缺页、装订错误,
请与本社市场部联系更换



版权所有 翻印必究

作者序

NQ是什么？我们常说某些有成就的人“很快进入状况”、“善于审势度形”、“会运势而起”、“有远见、有大方向”或“能够掌握环境、运筹帷幄”，这些其实都是在说这个人的NQ很高。何谓“势”，势就是大环境，而环境最主要是人构成的，人的变动、人的策略与人的互动，掌握住人际关系网络的变化就掌握住了“环境”的大部分。NQ就是要教导经理人如何分析人际关系网络，如何从关系网络图中掌握住“势”，以及如何因势利导，运势而起。《NQ风暴：关系管理的智慧》一书取材自社会学与管理学中的关系网络理论，此一理论在美国社会学与管理学中皆为显学，在管理实务上则已有一些企管顾问公司在教授企业如何智慧地做好公司内的关系管理，并以量化的方法分析企业内的关系网络图，进而对企业问题作出诊断。本书集结了许多国外企业关系诊断的个案，并加入作者过去三年在中研院研究计划中收集到的资料，结合网络理论与企管实务个案，提供业界如何做好企业关系管理的方法。

踏入关系网络研究的领域要感谢我在美国求学时的博士指导老师 Mark Granovetter，偶然的机会有接触到他的《新经济社会学》，那时正在为经济学抽象的模型所苦，深有掌握不到现实的感觉，听到 Mark Granovetter 以崭新的角度来诠释经济现象，开启了经济解释的另外一片天空，遂深受吸引，乃从经济学系转到社会学系就读，自此与网络理论与网络分析结下不解之缘。读

下去后，从未后悔，觉得这是一片广袤无比的天空，有着无限可能的未来，这一套理论有它自己的方法，可以把个体行动者与总体社会结构结合在一起研究，能为个体行动者建构“外在环境模型”，因此不像经济学的“理性行动”理论，抽离了社会情境与社会结构，只谈个人的自由意志与理性抉择。另一方面针对传统社会学空泛其言的缺失，网络理论的理论结构已经不止于大型理论（Grand Theory）阶段，它的中层理论甚至理论模型都灿然俱备，网络分析又有着整套完整的数学工具，可以作精密详实的逻辑分析与假设验证，网络资料经过二十多年的收集，问卷与调查技巧也渐趋成熟，所以《新经济社会学》重启了中断将近五十年的经济学与社会学间的对话。这一发展更让我看到科际整合的曙光，深感网络理论的发展必将造福社会、经济两学界。

2 网络分析的应用层面很广，早期的研究有新产品的传播、传染病的扩散、社会支持、情感支持、婚姻配对以及劳力市场中找职过程等等，后来的研究则增加了很多经济现象，如消费行为、网络式组织、经济制度、组织行为的研究。80年代以后，网络研究由经济社会学而进入商学领域，遂蔚为一时之盛，成为各主要研究大学商学院的新领域，尤其以芝加哥大学商学院为然。随着资讯化组织的兴起，改造流程（reengineering）成为90年代的管理显学，而跟随流程再造而来的是组织矩阵化或网络化，不但是组织内以网络代替科层，也是组织外结成企业网络。未来的虚拟企业组织中，工作流程设计以及组织的分工与整合都将依循网络式组织的原则，“意识形态”控制（愿景设计）以及社会控制将取代科层组织的法制控制及威权控制，成为主要的控制手段，这一资讯化组织的发展趋势，使网络研究又和策略规划、组织理论、组织行为、行销策略、人力资源管理等等结下不解之缘。这本书的出版正是为了因应这个网路时代企业的变化，而提出新的管理观念。

5年来，我致力于将网络理论应用于商学研究上，主要应用方向有三，分别是消费者行为研究、组织行为研究以及企业外包策略。消费者行为研究主要着眼于网际网路如何影响消费者上，以及如何利用网路建立与消费者一对一的关系，并以此研究成果写成 MBA 及 EMBA 的课程的教材，由社科文献出版社出版为专著两本，分别是《EC 大潮》及《网际网络关系行销》。组织行为研究则在台湾地区中研院一个三年期研究计划的支援下，我将网络分析应用在组织内公民行为及社会资本研究上，以期了解在不同组织结构及组织文化下，社会资本如何产生？权力如何运作？以及公司内如何做好关系管理？经过三年的资料收集，已取得矩阵式组织的 HP 公司，台湾地区科层组织的台北市政府以及一些其他组织的关系网络资料，分析并写成多篇论文，更编写了相当数量的关系管理个案研究。这本书《NQ 风暴：关系管理的智慧》正是在这些研究的基础上写成的。

网际网路带来人类生活惊天动地的大变化，美国社会学大师 Manuel Castells 总结这项变化为人类生活正以网络方式重新结构中。组织上，如一代管理学大师 Peter Druckers 所说，公司内部变成矩阵组织或网络式企业，公司外部结成策略联盟暨外包系统，组织结构变成一张网络。生产行为上，过去的生产概念是行销、制造、销售等等商业功能的组合，但企业再造大师 Michael Hammer 却把生产行为视为一连串企业流程的串连，并打破各功能部门的樊篱，重新结构各流程为一气呵成绵密顺畅的网。消费行为上，价值链的概念重新诠释消费，视消费为一连串增加消费者消费价值的过程，生产网络要适时适地投入资源以串起这个价值链。至于 e-life，加拿大社会学家 Barry Wellman 直言网际网路的背后其实是一张人际网络，虚拟社群、讨论群组、聊天室、ICQ 串起来的不止是人们新形式的社会关系，也串起了人类新形态的社会生活。新经济社会学正是要以人际关系网络理论以及网络分析方

法去理解我们的社会体与经济体所面对的巨变，值此 e 时代里，EC 与企业 e 化的本质就是以网络方式重新结构的商业模式，介绍一些新的管理思维以帮助读者宏观地掌握这个时代的脉动，是学者责无旁贷的天职。十分感谢社科文献出版社以及谢寿光社长，他们的鼓励与督促使得这本书得以产生。

谨以此书献给我最敬爱的博士指导教授 Mark Granovetter。

罗家德
笔于北京

目 录

第一章 NQ 是什么——关系管理智慧	1
一、IQ、EQ 与 NQ 之比较	1
二、知古鉴今——中国人的 NQ 智慧	3
三、企业管理个案研究	7
四、NQ 五大能力	9
五、本书的结构	13
第二章 NQ 为什么重要——e 化企业的管理哲学	16
一、资讯社会的特质	16
二、e 化企业	25
三、e 化组织的新管理哲学	31
四、网络式企业的新管理能力——NQ	35
第三章 NQ 的学理基础——网络理论	37
一、弱连带优势理论	38
二、强连带优势理论	40

三、结构洞理论：企业家的竞争优势	42
四、镶嵌理论：信任与交易成本问题	43
五、人际信任理论	46
六、社会资本理论	50
七、系统崩解理论	53
第四章 知道资源流通管道的能力	58
一、知古鉴今——中国人的 NQ 智慧	58
二、重要概念	59
三、企管个案	66
四、NQ 实战——名片管理	71
第五章 知道资源结构并认知网络的能力	
——关系的系统性思考	73
一、知古鉴今——中国人的 NQ 智慧	73
二、重要概念	75
三、企管个案	84
四、NQ 实战——认知网络的分析	88
第六章 掌握行动策略点的能力——创造有利的竞争位置	91
一、知古鉴今——中国人的 NQ 智慧	91
二、重要概念	93
三、企管个案	99
四、NQ 实战技巧——寻找关键策略点	102

第七章 长期而全面布建关键点的能力

——NQ 的基础在 EQ 104

一、知古鉴今——中国人的 NQ 智慧 104

二、重要概念 105

三、NQ 高手不搞关系 111

四、NQ 高手会变关系而为口碑 113

五、NQ 实战——长期布建关键点 115

第八章 管理总体关系 117

一、知古鉴今——中国人的 NQ 智慧 117

二、重要概念——人际网络崩解如何发生 118

三、关系管理个案 124

四、成功的总体关系管理 130

五、管理总体关系之建议与结论 134

第九章 如何做好讯息管理 136

一、知古鉴今——中国人的 NQ 智慧 136

二、重要概念 137

三、企管个案 142

四、NQ 实战 146

第十章 如何做好领导并发挥影响力 149

一、知古鉴今——中国人的 NQ 智慧 149

二、重要概念 151

三、领导问题的关系网络分析与诊断 156

四、企管个案	158
五、NQ 实战——管理风格评估	163
第十一章 如何做好知识管理	166
一、知古鉴今——中国人的 NQ 智慧	166
二、知识管理不良之病征	168
三、知识管理问题的分析与诊断	170
四、激发创意的外围环境——硅谷经验	174
五、企管个案	178
六、实战技巧——创意环境评估	181
第十二章 如何管理工作团队	184
一、知古鉴今——中国人的 NQ 智慧	184
二、重要概念	186
三、企管个案	189
四、NQ 实战——瓶颈侦查	191
第十三章 如何解决冲突与危机	194
一、知古鉴今——中国人的 NQ 智慧	194
二、重要概念	196
三、企管个案	199
四、NQ 实战——团体冲突评估	201
第十四章 中国人关系管理之盲点	203
一、中国人关系管理的盲点	203
二、关系管理从何开始呢？	206
三、做个练习吧——新人老人之间的冲突问题	211

第一章 NQ 是什么——关系管理智慧

- 斯坦福研究中心：你赚的钱 12.5% 来自知识，87.5% 来自关系。
- 国际罗勃·海扶公司：员工离职，34% 因为成绩未被认同或赞扬，29% 因低薪，13% 职权混淆，8% 人事冲突。
- 成功 20% 来自智商，80% 来自其他因素，主要是情感智慧（EQ）。95% 被解雇的员工，是因人际关系差劲，5% 因技术能力低落。

不知道你看到以上的研究，有什么样的心得？是再次肯定人际关系的重要性，抑或是情绪智商 EQ（emotional intelligence）的价值。然而这些道理早已是大家耳熟能详的，且市面上亦有众多书籍对此多方阐述，不需要我们再写一本书来凑热闹。但在实际生活中，大家是否感到能力智商（IQ）与情绪智商（EQ）之外，仍有一些能力十分重要，主宰了我们的成败，而我们却不清楚它是什么？

一、IQ、EQ 与 NQ 之比较

IQ 测量了一个人本身的才智能力，早被证明只能解释一个人的成就的一小部分而已。一个人的成功与否其实成之于己者少，受制于人者多，如何经

营一个有利于己的环境，才是一个人成败之所系，EQ被提出来正是为了测量一个人做人处事的能力。EQ的内容主要包括了自我克制欲望，为目标勤奋进取，遇挫折不气馁等等处事之道，以及对人有同理心，克制一时情绪，良好应对进退，正确处理争端，爱人助人合群等等做人的道理，这些在解释人际关系交往上固然重要，但却远远不足以说明整体人际关系环境之全貌，不足之处正是关系管理的智慧（Networking intelligence，也可以简称NQ）要补足的地方。

既然EQ已经解释了与人相处之道，那么NQ（关系管理的智慧）为什么重要呢？究其实，人与人的世界并不止是一个两人间人际关系的世界，而是一个许多人的人际网络世界，有些人认识某些人，不认识另一些人，和一群人关系很强，和另一群人关系却弱，我们所需要的资源在网络中流通，固然取决人际关系，也同时取决于网络结构。比如一个十分适合我的工作机会出现了，可惜消息在我的关系网之外流传，我的EQ再高，和周遭的人相处再好，也取不得这个讯息，获不了适当的推荐，只能徒呼负负，事后兴叹。

我们常说某些有成就的人“很快进入状况”、“善于审势度形”、“会运势而起”、“有远见、有大方向”或“能够掌握环境、运筹帷幄”，这些其时都是在说这个人的NQ很高。何谓“势”，势就是大环境，而环境最主要是人构成的，人的变动、人的策略与人的互动，掌握住人际关系网络的变化就掌握住了“环境”的大部分。因此平时如何运用有限的社交时间，策略地建立、管理关系网，使之通向有价值的资源，就是关系管理智慧的范围，而非EQ所能涵盖。

此外，EQ的研究主要来自心理学，社会心理学，而NQ（关系管理的智慧）则源自于社会学，继之发扬于管理学，来自的学科不同，采取的观点不同，所用的分析方法也不同，尤其是网络研究中所用的数量分析，可以精确

地计算网络结构性质以及它对资源流通的影响，更是 EQ 研究中所难有。是以笔者以为有必要把 NQ（关系管理的智慧）单独提出加以介绍。

比较 EQ 与 NQ 之不同，EQ 主要是强调管理好自身的情绪，以对待我们身边的每个人。而 NQ 是一种系统化的思维方法，强调我们跟任何一个人互动，不只要思考到这个人，更要思考这个人背后的一张关系网。这样的想法取材自密歇根大学商学院教授 Wayne Baker 的概念，他在《智慧地管理关系》（Networking Smart, McGrawhill 出版，尚无中译本）一书中教导人们关系网络的各种用处，以及如何用有限的时间最有效率地建立有用的关系网络，这种智慧就是 NQ。尤其对一个企业家而言，这里包括了两种性质不同的网络，人际关系网络以及企业组织网络，有各种重要的企业资源在网络中流通，比如物流、金流、人力流、资讯流以及知识流等等，如何有效地建立、管理这两种网络，让各种资源畅其所流，流于其必需之处，止于其当止之地，是一个企业经营者不可或缺的能力，这种能力就是关系管理的智慧 NQ。NQ 已经成为这个时代里企业经营者不可或缺的新智慧，与 IQ 及 EQ 一样重要，一样关系着你/你在职场上、商场上的竞争力。

本书就要为您介绍关系管理的智慧在企业经营管理上的一些运用，并进一步对比 EQ 的内容，提出 NQ 的五大能力。

而这样的关系管理的智慧早在许多历史里我们都可以发现，所以下面我们先来知古鉴今，看看中国古人的 NQ 智慧。

二、知古鉴今——中国人的 NQ 智慧

这是一个在“雍正王朝”里的故事，康熙末年西北军事告急，康熙欲在皇子之中选一人出任大将军王，以平西北之乱。由于大将军王的任用被认为是康熙选太子的风向球，故众皇子无不严阵以待。而其中更可分为两大集团，

从图 1-1 来看，一个是以八爷为主的八爷党，另一个则是原太子党的余部四爷党（雍正），就在四爷和八爷积极争取出任大将军王时，四爷的幕僚邬先生指出，如果八爷争取到大将军王，那太子的人选就一定是八爷了，因为即便不是，到时八爷有了兵权，而朝中又尽是其人马，要拿下王位易如反掌，而您四爷若任大将军王出征，到时若皇上（康熙）病危，八爷们改了遗诏，那时要再带兵打回来，户部的粮草被八爷掌控，几十万的大军仍没用武之地。

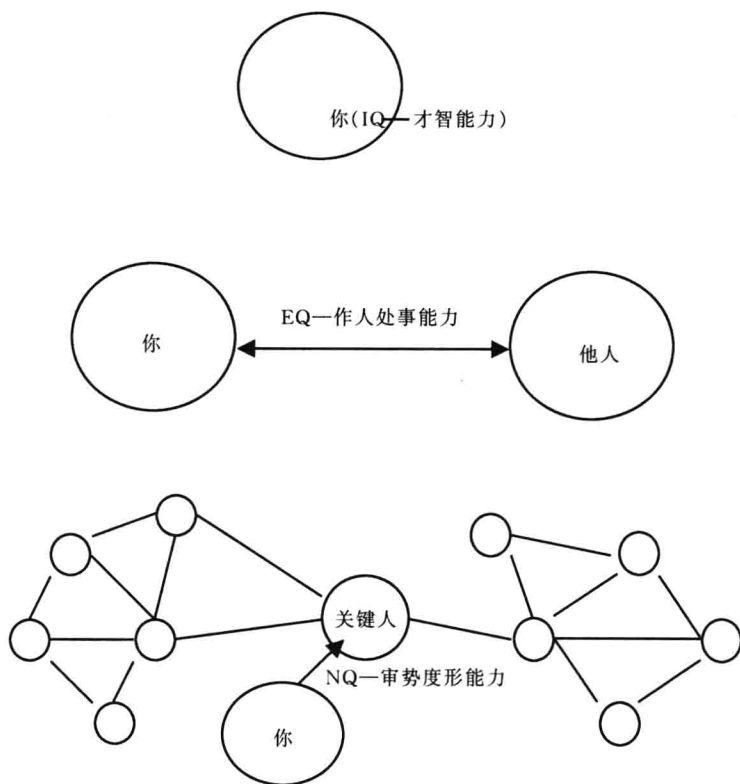


图 1-1 IQ、EQ、NQ 不同处示意图

故为今之势是保举十四爷出任大将军王，并争取陕甘总督的职位以便控制粮草的供应。四爷（雍正）在接受邬先生的建议后，立即采取了以下的行

动。首先，由于十四爷和四爷原是同一娘胎出生的，恰逢额娘大寿之时，使向母亲祝寿并要举荐十四弟出任大将军王，一来让母亲高兴，二来十四弟不疑有它，觉得这位四哥还是临事亲兄弟，此时，四哥则强调大军出征后援的粮草供应最为重要，而十四弟也剖腹抛心地要求四哥做其后援，而四爷也就顺势地推荐自己的家臣年羹尧出任陕甘总督。这一步棋一举两得，因为第一，有了年羹尧坐镇十四爷后方，掌握西北粮草，十四爷的大军即无回军夺嫡的可能。第二，康熙病危之际，京师旁的西山锐健营与丰台大营是保护京师最主要的武力，两营皆为十三爷的旧部，却为兵部所管辖，如果十四爷离开兵部，十三爷可以容易地接管此二大营，在危急存亡之际，足以保护在京城中的四爷顺利即位。

之后康熙在大殿上，询问几位皇子对大将军王的意见时，九爷毫不犹豫地举荐八爷，十爷此时也同声支持，而康熙此时转向四爷询问其意见，四爷一句：我支持十四弟出任大将军王。给了康熙一个好印象，一方面，虽然十四爷和四爷为亲兄弟，然而他俩从小就处于不同的阵营，加上那时十三爷被康熙圈禁起来，原本四爷可以借由西北军事，保十三爷出来，并占着这个有利的位子，但四爷并没有，所以康熙认为四爷的举荐没有私心，反而就事论事，因为十四爷原先就任职兵部，打仗为其能事。这样的策略运用，使得八爷和十四爷之间有了间隙，不但分化了八爷党的力量，更进而掌握了陕甘这个西北财源和后勤的第一线以及京师附近的西山锐健营与丰台大营，为后来的夺嫡之争布下了更稳健的基础。

在这个故事里，邬先生的智慧并不是强调为目标勤奋进取，遇挫折不气馁，对人有同理心及克制一时情绪等处事之道，而是能清楚地分析本身的关系网络，了解资源流通的管道，并掌握流通的结构。因此对于邬先生而言，其心里有一张如图 1-2 的网络图，所以看得很清楚，对于八爷党而言，八爷

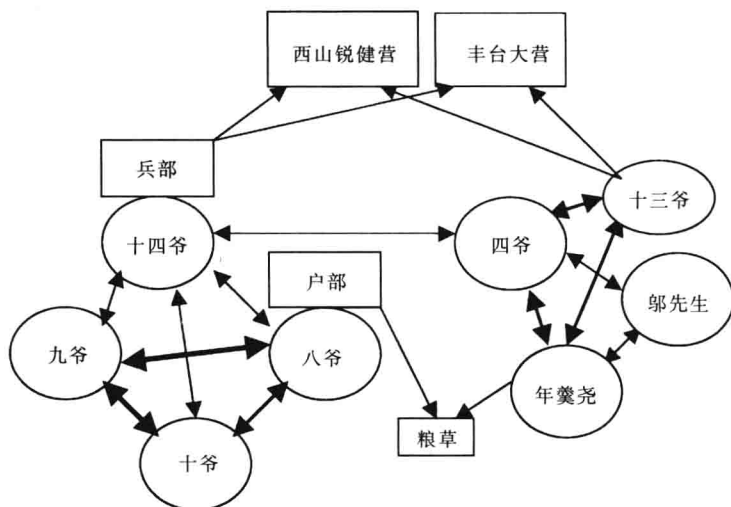


图 1-2 网络图

本身掌握了户部的资源，此资源在打仗时就是粮草的来源。而十四爷掌握了兵部，有京师兵力为后盾。所以邬先生建议四爷必须掌握行动的关键策略点，而这个点就是十四爷，四爷和十四爷又有同母所生的亲兄弟关系，所以趁着向母亲祝寿的机会，掌握住此一关键点。此一布局立刻把两大资源——以西北粮草控制西北大军以及京师驻扎兵力都掌握在四爷的手上了。

这就是 NQ 所强调的，第一步，要能够综观整体局势，审势度形，掌握形势，以及第二步，找到适当的关键点，取得与关键点的关系，以改变局势的发展。这样的能力并不是要用来取代 EQ 或 IQ，而是相辅相成，甚至布建关键点的基础更在于 EQ。只不过 NQ 这一部分很容易被人忽略，犯了高 EQ 低 NQ 的问题，也就是我们常常看到一些所谓的好好先生，这种人对人对事都很好，但却经常把很多事搞得乱七八糟，错判形势，当断不断，最后还搞不清楚为什么大家背离自己。所以我们有必要对 NQ 作进一步的了解，并思考其在企业管理上的应用。