

被管理力

要懂管理，先懂被管理



用智商管理情商

不要坐等企业、老板来安排你、管理你、赐予你，
要主动去创造、去管理、去改变

里，从提高自己的被管理力开始

李宇 著

被管理力

李宇 著

人 民 邮 电 出 版 社

图书在版编目 (C I P) 数据

被管理力 / 李宇著. — 北京 : 人民邮电出版社,
2013.6

ISBN 978-7-115-31638-7

I. ①被… II. ①李… III. ①企业管理 IV.
①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第078808号

内 容 提 要

本书结合 200 位职业经理人、MBA、EMBA 的案例,挖掘管理实践中共性、潜在的宝贵经验,提出“逆向”管理——“被管理力”的不凡理论价值和正能量,巧妙借助“树”的模型,提炼出国内首个职场生涯管理工具——“被管理力树”。

结合作者 20 年的实践经验和被管理力的思想,以图文并茂加角色演绎的独特方式描述职场成功的智慧。

◆ 著 李 宇

责任编辑 张慧芳

执行编辑 陆凯芬

责任印制 杨林杰

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号

邮编 100061 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京艺辉印刷有限公司印刷

◆ 开本: 880×1230 1/32

印张: 7

2013 年 6 月第 1 版

字数: 135 千字

2013 年 6 月北京第 1 次印刷

定价: 30.00 元

读者服务热线: (010)67119329 印装质量热线: (010)67129223

反盗版热线: (010)67171154

职场人最想送给自己的书

职场人最痛快的梦想是什么？

是获得高收入和更高职位？

未免有失偏颇！

是获得真正属于自己的事业？

也不尽于此！

据一家研究公司对职场人日常梦魇的网络调查，职场员工最痛快淋漓的梦想是成为上司的领导，为自己长期被压制的尊严讨回公道！

可见，很多职场员工的心理状况堪忧，这也是众多渴求良性发展的企业面临的一个难题。

企业到底是“拉”着员工发展好，还是“推”着员工发展好？是一个领导管理好，还是领导和员工一起管理好？如何

保障企业在其策略下，爆发组织的“总体能量”？职场员工如何消除这个梦魇，找到具有尊严的职场智慧，乃至发现职场成功的秘诀呢？

在和参加在职MBA、EMBA以及经理人培训学习的诸多职场人沟通后，本书作者深切感受到，这些人身上蕴藏着丰富的管理实践智库。

很荣幸有这样一个机会借助企业外的学习交流平台，汇总了近200位各种优秀企业中职场精英的管理智慧，同时萃取我国传统文化的精髓，并经过相关的管理实践和佐证，全面挖掘与常规“自上而下”管理体系互相贯通的“自下而上”的各种管理方法，提出了全新的管理理念——“被管理力”，力求为中国新一代职场人踩踩路。

本书是第一本以“情景案例”和“人物比拟”相结合的故事模式讲述自我管理方法的书，也是企业主、高管想要企业成为“智慧组织”的内部激励书。它对于职场人员有三大价值：快速向成功群体迈进的通道、开启自发的管理智慧、可操作的管理工具。本书作者谨抛砖，希望之后有更多的有识之士、专家，愿意贡献出自己的智慧，以更多方式加入我们自己的管理智慧的汇编大计。

最后，感谢从业期间的每一位领导、同事、下属的启迪，感谢在编撰过程中给予案例支持的行业精英、EMBA同学，并特别感谢徽客工作室在漫画、文字等方面的专业协作以及陈闽新、王宜、禹运涛、黄朝东、马麟、林俟等朋友的大力协助（挂一漏万之处难免，敬请各位专家指正）。

——李 宇

CHAPTER 01

发现神奇的“管理暗力”

- 002 | 诸葛明出山
- 005 | 职场成功，“贵人”让你事半功倍
- 012 | 小成靠外因，大成靠内因
- 021 | 职场新贵——被管理力

CHAPTER 02

被管理力的非凡意义

- 026 | 被管理力的概念
- 029 | 被管理力的非凡意义

CHAPTER 03

全景被管理力——被管理力的六大要素

- 036 | 被管理力第一要素：“管理”领导——变革能力和情商结构
- 057 | 被管理力要素二：同事是多面人——变革人脉结构
- 066 | 被管理力要素三：客户和市场是你的老师
- 075 | 被管理力要素四：企业竞争对手是益友——找到前进的参照物
- 083 | 被管理力要素五：管理职场技能
- 088 | 被管理力要素六：发现企业暗力——建立战略和风险思维
- 093 | 被管理力树——用智商管理情商

CHAPTER 04

被管理力关键——全息你自己

- 098 | 你的全息特性
- 102 | 了解你的能力结构
- 105 | 了解职业信息——你生存的土壤
- 108 | 被管理力从自身开始——做自己的主角和导演

CHAPTER 05

爆发被管理力——让你的职业生命茁壮成长

- 114 | 认知你自己的被管理力现状
- 122 | 你的被管理力需要战略化开发——被管理力树选材与规划
- 135 | 五招优化被管理力树
- 156 | 三个关键，培育你的职业和事业生涯常青树
- 177 | 被管理力的价值无处不在

CHAPTER 06

被管理力让企业升华：媲美股权激励

- 180 | 好企业的终极目标：无为而治
- 187 | 被管理力给企业带来3大质变
- 198 | 优秀企业新激励法宝：被管理力
- 203 | 《被管理力》管理秘籍附录

工作是主动创造，而不是被动接受！
工作是主动去管理，而不是等着被管理！
事业不是企业和管理者赐予你的，而是你自己经营管理来的！

CHAPTER 01

发现神奇的“管理暗力”

我们看管理书籍，大都被著名企业、名家的故事所吸引——但囿于环境和时间的差异，这些经验往往不是大部分职场人所能直接借鉴的！

马云说“真正的榜样在你身边”，其实职场人仔细分析鲜活的身边故事，反而可以挖掘到学以致用用的宝贵经验！

诸葛明出山

翻阅这本书前，先介绍一位身边的朋友——诸葛明。他是为了便于轻松阅读这本书而虚拟的人物。看完这本书，你会发现他并不仅是发现“被管理力”的第一批人之一，更是生活在职场中的各种真实角色的汇集。

几乎所有的职场人都想找到一本秘籍，可以凭其独步天下直至无敌于任何职场。其实所谓秘籍就隐藏在我们身边的“情景案例”中，众多“诸葛明”的故事里，蕴藏着真正能够在管理实践中独步职场的神秘力量……

序 幕：

书中的诸葛明，为早期上市的IT企业贡献了近20年的青春岁月。他做过的工作包括业务代表、书记员、市场研究员、大客户经理、广告经理、新闻发言人、董秘、CMO、企业外派

顾问等，因为做过的“工种”太多，被人戏称为职场“八爪鱼”。

20年来，诸葛明结识了不同行业的诸多精英、职业经理人以及EMBA的同学。作为在职场中勤勉善思的职业经理人，诸葛明惊奇地发现：这些职场精英有一个共同的秘密！

诸葛明出山

大学毕业后，诸葛明进入了东南沿海的一家IT企业就职。这家IT企业是早期上市的IT公司之一，在这个人才济济的优秀企业平台上，诸葛明得到了很好的磨炼，并迅速成长成为一名优秀的职业经理人。

在日常工作和在职学习期间，诸葛明认识了很多朋友和同学。他们大多是国内大型IT企业、家电企业、消费品企业、咨询企业、汽车企业、地产企业的中高层或骨干，其中很多企业都是知名的上市公司。

在诸葛明眼里，这些朋友和同学都是自己成长的老师。因此，渴望成功的诸葛明平日里必做两件事：一是每天睡前和睡醒必须静思10分钟，学习他人的优点；二是朋友的约会，他一定会准时赴约。

工作几年来，诸葛明不断参加各种同学会、行业交流会和职业经理人交流会。这些有资历、有思想的职场精英们在各种海阔天空的座谈之中，均有顿悟：成功企业家们的成功并不具有代表性，且不可复制；只有起于职场，成于职场的职场骨

干们的成功经验才具有必然性和可复制性。对于初入职场的人来说，职场精英们的成功才更具借鉴意义！

于是，大家就产生了一个想法：如果大家把各自的职场秘籍和成功经验整理出来，汇编成一本书给新一代的职场人，那他们一定能够更为快速地成长，企业也会在员工的快速成长中获益良多。

英雄所见略同！勤于笔耕的诸葛明得到了大家的一致推崇，并责无旁贷地将这群职场精英的经验汇总整理。



职场成功， “贵人”让你事半功倍

“不成功不需要理由，但成功一定有成功的理由。无论你信不信，在职场中就是这样”——这是所有职场过来人的体会。

每个人所经历过的和所在的职场类型不同，每一种职场环境迥异，要走向成功的方法也不尽相同。

职场的初次境遇非常重要。这些“境遇”包括你进入的企业、岗位、环境、同事等，这些都可能对你的职场发展产生重大的“方向性”影响。

“贵人”是运

我们常认为“靠贵人”和“做关系”是少数人获取成功的投机方式，其实不然。本书将完整定义什么是“贵人”。

很多人都认为李嘉诚的成功是他努力、勤奋的结果。但



李嘉诚谈起自己生意成功的感悟时却说：“20岁之前百分百靠双手勤奋；20岁到30岁10%靠运气；现在30%到40%靠运气。”

在香港地区，很多人相信古人说的一句话：“一命二运三风水四积德五读书”，运气排在其他几项之前，位居第二。很多时候运气对职场人的成功发展，也并非毫无影响。

每一个身在职场的人都知道，就业问题是典型的“开头难”。大学生辛辛苦苦读完16年的书，最后临门一脚就是找工作。第一份工作找得好与不好，对今后的职场生涯的发展影响深远！

关于就业问题，除了正常途径的应聘投简历之外，常见的一个现实情况就是靠亲友同学之间的推荐。据调查，近两年在城市家庭的毕业生就业中，近46%的被调查对象是靠亲友推荐的。

然而，靠亲友推荐并非就预示着你的职场能够一帆风顺。即使有“贵人”，有运气，最后还是要靠自己。否则，一样会搞砸。例如，曲折的大S同学——当然，此大S非文艺界明星大S。

情景案例：大S的就业变奏曲

武功招式：迷踪步

角 色：大S（新毕业大专男）

诸葛明（某企业市场部经理）

这个大S不是娱乐明星。因为他有些傻气憨相，所以被人“赠予”外号“大S”。

大学毕业那年，大S依靠家里叔叔的关系，被“聘”到了诸葛明所在的市场部门做项目助理。部门同事都知道大S的叔叔和现任董事长的私交很铁，因为连董事长都正式批条：“该新员工可以好好培养”。

董事长的批语“好好培养”说得很含蓄也很高明。诸葛明不得不会意，并根据大S的特点，先安排他去做资料收集、归档的工作，培养其做事的认真性。老话说“培养也要看材料”，大S自认为有领导撑腰，做事不是很上心，常常连简单的工作都不按时做好，还不时要诸葛明来催促甚至代劳。诸葛明在大S屡教不改后，心里很恼火，但碍于领导的面子，只能按下不提。

渐渐地，原计划给大S一些挑战性的工作安排都不得不暂缓，大S日子过得很舒服。第二年，集团一家下属的关联公司有一个新的岗位机会，诸葛明推荐了大S，说他态度多么好、做事也很执着（其实是一件事做不完一直做），非常顺利地把“影响情绪”的大S给“推荐”了出去。

诸葛明感慨：大S本来有一个这样好的起点和学习的机会，如果他好好把握必然比别人多几分成功的几率。但目前看其未来职场的路，一定还是很曲折，很“S”。

点评：有“天线”只代表你比别人多了几分成功的先机，并不代表你就一定能够成功。

很显然，大S的叔叔不完全是大S的贵人。即使有“天线”，不在频道的大S最终还是被严苛的职场规则抛弃了，成了“扶不起的阿斗”。

贵人只能提供给你机会，却不能护你成功。走到这一步，关键还需要有过人的职场技能。

现实中，很多人被类似职场规则抛弃时，只一味地抱怨社会不公，世态炎凉。却不懂得职场中应有的心态，更不懂得如何发挥贵人的价值。

