



能力重建 ● 系列

美国亚马逊网络五星级畅销书
哈佛大学MPA、MBA通用教案

关系制胜

〔美〕理查德·N·哈斯 著
Richard N. Haas

政智学

- 金钱是资本
- 知识是资本
- 关系更是资本



「人」头地的5种能力

九州出版社



能力重建 ○ 系列

关系制胜

〔美〕理查德·N·哈斯 著



出人头地的5种能力

九州出版社

图书在版编目(CIP)数据

政智学:从政技能的巧用与说明/(美)哈斯(Haass, R. N.)著;
杜晋丰等译. - 北京:九州图书出版社, 2000.4
ISBN 7-80114-504-6

I. 政… II. ①哈…②杜… III. 行政管理-人际关系学
IV. D035

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 05787 号

The bureaucratic entrepreneur:
how to be effective in any unruly organization/Richard N. Haass
Licensed by The Brookings Institution washington, D. C., U. S. A.
著作权合同登记号:图字 01-2000-0461

政 智 学

[美]理查德·N·哈斯 著

杜晋丰 李 伟 王洪沙 汪海燕 译

九州出版社出版

(邮编:100081 北京市海淀区万寿寺甲4号)

电话:68706018 68706019

全国新华书店经销

九州财鑫印刷有限公司印制

开本 850×1168 毫米 1/32 印张 12.875 字数 160 千字

2000 年 4 月第 1 版 2002 年 1 月第 2 次印刷

ISBN 7-80114-504-6/Z·37 定价 23.00 元

中 文 版 前 言

B13D76 / of

本书在美国首版六年、再版一年后，它的中文版也和读者见面了。坦率地说，我对这书能在中国出版多少感到有点出乎意料，因为该书的某些观点虽然可能也能被其他国家的人们所接受，但全书主要是基于美国读者的思想和观点而撰写的。

然而，重读此书，我感到它只适用于美国人的内容其实微乎其微。世界上每个地方的人们都会在医院、大学、军队、学校、企业、政治组织以及各级政府机构工作，无论供职于何处，人们都会遇到这样的挑战：怎样做才能制定和实施正确的政策，并赢得人们对政策的有力支持？

提出好的设想，并把它们变成切实可行的政策，是每个人面临的挑战。要想应对这场挑战决非易事。相反，做到卓有成效，作出最好的选择，并付诸行动，总是很难、很难的。基于此，我写作本书就是为了在这方面给在各级组织中供职的人们以帮助，为人们搞好与上司、下属和同事的关

系,最大限度地发挥个人的才能,提供有用的指导。

写作本书,我得出这样一个结论:无论每个人的职位如何,只要努力,就都能有很大的建树。事实也的确如此。无论人们身居何职,都能实施影响和领导。如果每个人都这么做了,必定会对个人、组织,甚至全社会产生有益的影响。这是有价值的目标,我希望本书在中国的出版能有助于中国的读者实现这个有价值的目标。

理查德·N·哈斯

1999年11月于首都华盛顿

作 ■ 者 ■ 简 ■ 介

1989—1993年在白宫担任布什总统特别助理及国家安全委员会高级主任。1991年伊拉克入侵科威特，爆发海湾战争，在“沙漠盾牌”和“沙漠风暴”行动期间，因对美国政策的阐发和推进作出贡献，获总统颁公民奖章。曾在哈佛大学讲授4年MPA及MBA课程。

对于企业的职员、经理，和在政府等机构谋求发展的人们来说，这五种能力都是你必须掌握的。

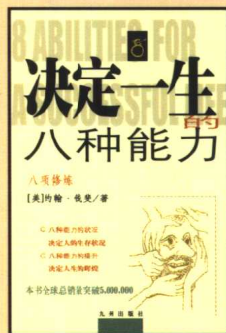
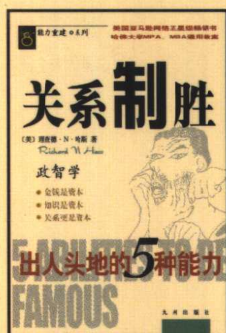
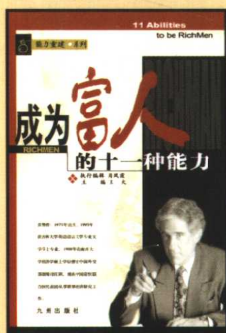
—— 作者

5 ABILITIES TO BE
FAMOUS



责任编辑: 张海焘

插图: 丁振国



目 录

引言:通过学习,提升卓越能力 (1)

- 对于企业的经理和在大的政府机构或组织中工作的个人来说,无论他们身处权力的底层、中层或是高层,这本书中的见解和建议都是有用的。
- 正如企业管理权威彼特·杜拉克所说的那样,“卓有成效是可以通过学习掌握的”。
- 本书与其他书不同的一点是,致力于提升在政府和其他大机构工作的个人,以及那些在商业界和企业界工作的个人的工作能力和成效。

第一篇 5 种能力,归结为 “罗盘战略”的经营能力

(9)

■许多人在其职业生涯中,并没有使用我们所说的航行罗盘。他们迷失了方向,工作做得一团糟,他们不知道轻重缓急;从来 not 制定实现自己发展目标的战略和策略;对工作目标往往不是胸无谋略,就是白费力气;有了晋升机会也抓不住;付出的不能说少,但收效甚微,得不到社会和他人的承认与奖励。

■5 种能力就是:第一,你作为罗盘的中心,要有善于设计自身发展目标并逐步实现它的能力。第二,善于经营与上司关系的能力。第三,善于经营与下属关系的能力。第四,善于经营与同僚关系的能力。第五,善于经营与外界各种关系的能力。

1. 怎样设计你的罗盘战略 (14)

◆无论你在哪里供职,首先最重要的是找出你周围四面八方那些对你的发展最具影响力的个人和团体,并制定和他们互动的战略,精心地经营。这样,你的工作就会有极高的绩效。

2. 罗盘战略 5 种能力是你在困境中胜出的决定

因素 (17)

◆为什么有些人因工作卓著而声名远扬,最终会升到权力的顶峰,而一些人则一落千丈,一败涂地呢? 这里面,是否长于经营罗盘

战略,具有决定性的意义。

3. 简单的企业管理方法,很难使你成功 (23)

- ◆有关政府和公共机构或非赢利部门为什么有的人成功而有的人失败,有关怎样做才能使个人在这些组织的管理和经营方面获得成功,则少得可怜。而照搬一些企业管理规则,也是不能成功的。

4. 罗盘战略已成为政界和商界人们竞争发展之道 (29)

- ◆企业界的人士最好应掌握一些政治学方面的知识,因为政治环境的某些因素正在向企业界渗透,在现代社会,依靠传统的管理技能来维持企业的生存,已经远远不够了。
- ◆在当今的时代,政治技能——一种发挥功能的罗盘战略——对于那些在企业和公司里工作的人们来说,是十分棕要的,可以说,决不亚于它们对从政者的重要性。

第二篇 经营一生目标的能力 (33)

- 你作为罗盘的核心,自己要决定自己一生向何处发展的目标,要制订一系列的规划。然后,关于这些目标计划怎么一步一步变为成功的现实,又还需要掌握一整套实用的手段。

1. 确定一生目标的多种途径及自身准备 …… (37)

- ◆对于自己想找什么样的工作这个问题,你需要搞清楚自己究竟有什么特长,如果你不具备一定的资格,或在你感兴趣的领域缺乏经验,那么,你把目标定得太高就没有任何意义。
- ◆绝大多数人把他们的大部分或全部的精力都放到了如何获取职位,而对一旦身居其位,自己如何发展却没有足够的准备。

2. 目标运筹术之一:要晋升为优秀的领导人物,你必须形成强有力的行动哲学,并善于与四周环境协调 …… (41)

- ◆如果你想有大的成就,那么必须要形成你自己的行动框架,构造你自己的行动哲学。它会为你的行动日程提供智力和道德基础,它会推动你朝着既定的方向前进。如果你知道你将会去什么地方,你就能说服他人跟随你。
- ◆富有成效的人们知道,只有通过组织内外的其他权力中心人物互相影响,互相作用,你的思想和想法才能发挥影响力。

3. 目标运筹术之二:把豪猪的执著和狐狸的善变结合起来 …… (45)

- ◆不与他人打交道的人,只能独自去奋斗,不会产生什么影响。
- ◆但是,只是按照周围人们的意愿做事的人,也不会有太大的出息。他是被别人牵着鼻子走的人,而不是领导他人的人。
- ◆只有当我们既是豪猪也是狐狸时,才能最大程度地取得成效,取得我们所期望的结果。

4. 目标运筹术之三:牢牢掌握“三”这个数字

..... (48)

- ◆取得成效的关键就是要专注,就是要进行专门的数量不多却精于和高于别人的工作策划和研究。
- ◆我曾经为自己定了一个规则,把自己想做的三件重要的事都装在脑子里,如果你一开始就把目标定为四、五件事,或六、七件事,那么肯定会把事情搞糟,也将一事无成。因此,你必须提出你的数字:“三”。

5. 目标运筹术之四:看准下手处,伺机而动 ... (54)

- ◆影响你行动日程的另一个关键因素,就是要搞清楚,在你仔细思考的问题领域,另外还有多少人也在思考这些问题或可能要思考这些问题?在你进入该领域之前,最好要确信它不是人满为患,否则,不要盲目地确定自己做事的方向日程。

6. 目标运筹术之五:把你的能力和创新行动的成功机率结合起来 (57)

- ◆某些重大但很普遍的事情,比较适合成为你奋斗的使命,但是,使命不能与目标相混淆,目标属于更小的方案或计划。
- ◆我力求创造一些很重大的事情来做,但是,创造大事的成功概率到底有多大呢?我认为它在 30% - 60% 的范围之内。如果它一开始大大高于 60%,那么,没有你它也将出现;如果大大低于 30%,那么,或许说明你有点太不现实了……

7. 目标运筹术之六：化大为小，从小做起 …… (60)

- ◆有时候，如果在一开始你就把目标定得很小，那么它得到认可的机会反而会很大。有用的创新常常来自于揽子小的建议。

8. 目标运筹术之七：“阻截”别人的目标 …… (63)

- ◆围绕反对他人的目标来制定你的一部分行动计划，可能不失为一种明智的做法。

9. 目标运筹术之八：与时俱变 …… (65)

- ◆要意识到你和你所工作的环境很可能会变化，随着这种变化，你应该对你要努力实现的目标进行重新评价。

10. 推进目标的 14 条忠告 …… (67)

- ◆虽然有的方法看起来似乎很琐细，但是，请记住，成功之光或者失败之兆就存在这些于细节之中。

(1) 保证最优，不放过任何琐细之处 …… (68)

- 保证最优，意味着要考虑琐细的事情，琐细的事情往往事关重大。

(2) 牢记墨菲法则，切勿以为“不会出错” … (70)

- 墨菲法则是说，任何事情都可能出错。一项准备周全万无一失的行动计划，常常会因为意想不到的小纰漏而功亏一篑。

(3)为决策目标划定最后期限…………… (73)

- 我们所有的人都需要有一定的目标,而不能只是简单地生存和工得找一个能与你互补的人。

(4)把权力用足,不要怕越权行事…………… (77)

- 你行使的权力总是比你被授予的权力要多出 20%。我的做事理论是:只要是在属于我进行决策的权限范围内,我就要大胆地去做,并加以实施,直到有人能说明我不该是这样的时候为止。

(5)优质的决策要创造两个保证前提…………… (78)

- 第一,先要制定出真正可行的贯彻措施,才能证明决策真正可行;第二,事前消除各种不利因素。
- 许多人认为,令人满意的决策才是重中之重,其他的事情包括贯彻执行,则都位居其次。聪明的人特别容易掉入这个陷阱。

(6)勿走捷径得罪人…………… (84)

- 走捷径可能会带给你一些短期的直接的利益,但是,你因此也会把自己的名声和未来的成效一并毁掉。

(7)检查你的盲点…………… (85)

- 不要放过任何事情不加核查。如果你知道你在某个方面有弱点或者容易犯错误,那么,“检查你的盲点”,这是一条善意的忠告。

(8)学会区分和处理“应急的事”和“重要的事”

..... (87)

- 碌碌无为的人之所以不能晋升,正是因为他们埋头于各种应急的事务,而疏忽了那些对自身展来说具有战略决定意义的重要目标和计划。
- 当你允许让应急的事情(但不是非常重要的)排挤掉真正重要的事情(但不是非常应急的)时,危险就来临了。
- 任何一位希望成功的管理者必须培养自己制定长期战略日程的能力以及同时应付短期危机的能力。

(9)留出时间进行检查性思考..... (90)

- 好好休息一下,并问自己,我所做的事情,是我想在这个职位上实现的我的长期目标的一部分吗?

(10)努力工作要讲究两条技巧 (92)

- 你需要向怀疑宣战,作好坚持的准备,不能表现出你的挫折感或失控。
- 不要工作得太辛苦,超出了你的承载力。而当真正重要的事情来临时,你们却已筋疲力尽,心有余而力不足了。

(11)效法布什总统的成功关键 (95)

- 当我问前总统布什,取得成效的关键是什么时,他很快回答说:
“人际关系。”
- “在世界上,如果你不明白如何团结其他人一起工作,那么,所有

的成本收益分析就一文不值。”

(12)避免做任何解释不清的事 (97)

- 应该掌握一个基本的行为准则,这就是:避免做任何解释不清的事情,避免做从组织机构中捞取个人好处的事情。

(13)有所为,有所不为 (98)

- 失去对工作的幽默感,或总以为天下事舍你其谁,非你去干不可,这并非益事。在工作中有所委让,反而能坚持长久。

(14)会用记事簿..... (101)

- 记事簿是取得成效的一个好工具。

总 结 (102)

第三篇 经营上司关系的能力 (105)

- 如果说服是取得成效的关键,那么,在任何工作中,说服你的上司,都是非常重要的。
- 要好好地研究你的上司,这将使你得到回报。
- 要把你的精力都放在如何影响你上司的思想上或放在如何得到你需要的上司指导上。