



经理人智库

PEARSON



How to Manage : the Art of Making Things Happen

3rd Edition

管控力

(第3版)

[英]乔·欧文 (Jo Owen) ◎著
范林 宋炳霖◎译



清华大学出版社



How to Manage : the Art of Making Things Happen

3rd Edition

管控力

(第3版)

[英]乔·欧文 (Jo Owen) ◎著
范 林 宋炳霖 ◎译

清华大学出版社
北 京

北京市版权局著作权合同登记号 图字：01-2013-8588

Authorized translation from the English language edition, entitled HOW TO MANAGE: THE ART OF MAKING THINGS HAPPEN, 3rd ed, 9780273759621 by JO OWEN, published by Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall, copyright © 2011.

All Rights Reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education, Inc.

CHINESE SIMPLIFIED language edition published by PEARSON EDUCATION ASIA LTD., and TSINGHUA UNIVERSITY PRESS Copyright © 2014.

本书中文简体翻译版由培生教育出版集团授权给清华大学出版社出版发行。未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

本书封面贴有 Pearson Education (培生教育出版集团) 激光防伪标签，无标签者不得销售。
版权所有，侵权必究。侵权举报电话：010-62782989 13701121933

图书在版编目 (CIP) 数据

管控制：第3版/ (英) 欧文 (Owen, J.) 著；范林，宋炳霖译。—北京：清华大学出版社，2014

(经理人智库)

书名原文：How to manage: the art of making things happen

ISBN 978-7-302-36871-7

I. ①管… II. ①欧… ②范… ③宋… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 126721 号

责任编辑：朱敏悦

封面设计：汉风唐韵

责任校对：王荣静

责任印制：沈 露

出版发行：清华大学出版社

网 址：http://www.tup.com.cn, http://www.wqbook.com

地 址：北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编：100084

社总机：010-62770175 邮 购：010-62786544

投稿与读者服务：010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈：010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 刷 者：清华大学印刷厂

装 订 者：三河市漂源装订厂

经 销：全国新华书店

开 本：170mm×240mm 印 张：13.75 字 数：237 千字

版 次：2014 年 9 月第 1 版 印 次：2014 年 9 月第 1 次印刷

印 数：1~4000

定 价：32.00 元

产品编号：054450-01

现在做管理者比以前更难了。管理者必须精明，人际交往能力出众，并且具有政治头脑。《管控力》将教你如何成为一名成功的管理者。本书结构清晰，内容实用，并且阐述了诸多关键的管理技巧。

本书可以帮你：

- 避免陷阱
- 选择奋起反抗或者让步妥协的时机
- 培养你的人际交往能力
- 在学术能力不出众的情况下成为精明的管理者

《管控力》使你免费接触大量有用的管理话题，例如，如何影响决策，如何解决问题，如何管理专业人员，如何分工和履行责任。这些必不可少管理者的管理技巧可以从我们的网站获得 www.pearson-books.com/howtomanage。



目 录

第一章 介绍与摘要：真实世界的真正管理者	(1)
1.1 智商：理性管理	(3)
1.2 情商：情绪管理	(4)
1.3 政治商：政治管理	(5)
1.4 管理商：管理商数	(7)
第二章 智商技巧：处理问题、任务和资金	(9)
2.1 目标导向：重视结果	(11)
2.2 做出成绩：业绩与洞察力	(15)
2.3 做出决策：快速形成直觉	(18)
2.4 解决问题：枷锁、框架与方法	(25)
2.5 战略思维：现实、浪漫与经典	(39)
2.6 财务知识	(44)
2.7 制定预算：以业绩做筹码	(45)
2.8 管理预算：年度例行事项	(48)
2.9 管理成本：支出最小化	(51)
2.10 善用电子表格：重设想而非运算	(58)
2.11 运用数字：玩转数字游戏	(59)
第三章 情商技巧：处理人际关系	(64)
3.1 激励技巧：建立忠实追随者队伍	(66)
3.2 说服技巧：如何获得赞同	(72)



3.3	指导技巧：远离培训	(82)
3.4	委派授权：做得更少，做得更好	(87)
3.5	处理冲突：排除恐惧，善于倾听	(91)
3.6	非正式反馈：化负面为正面	(97)
3.7	自我管理：个人情商	(101)
3.8	高效利用时间：行动 VS 结果	(107)
3.9	跑赢管理马拉松：旷日持久的比赛	(115)
3.10	学习正确的行为方式：管理者真正必备的素质	(125)
第四章 政治商技巧：获取权力推动进展		(135)
4.1	十大权力法则：提高政治商	(137)
4.2	建立权力基础：七大权力来源	(142)
4.3	获取权力：熟练使用暗黑艺术	(146)
4.4	建立权力网络：让自己无可替代	(160)
4.5	运用权力：设定日程	(165)
4.6	非理性管理的艺术：冷酷严苛	(172)
4.7	政治游戏：道德与生存	(178)
4.8	掌控全局：善做规划	(185)
4.9	管理变更：管人，而非管项目	(188)
4.10	人员与变更：穿越死亡之谷	(194)
第五章 管理商技巧：管理生涯		(205)
5.1	提高管理商：如何学会成功	(205)
5.2	运用管理商：善用与滥用	(208)
5.3	破译成功法则：完美结局	(212)



第一章

介绍与摘要：真实世界的真正管理者

过

去管理很简单：管理者领导，员工工作；管理者动脑，员工动手。想与做是相互独立的活动。那时，管理者受益，员工受苦。

对管理者而言，不知从何时起，情况开始变糟。员工逐渐获得更多权益，管理者却失去了福利；员工工作时间缩短，管理者却不得不加班工作；员工从 24/7 经济政策中获利，然而，电邮、短信和电话，这些电子镣铐的束缚却时常使管理者倍感重压。

管理变得更难了，也更模糊了。想一下你公司里的成功法则和生存法则。你会发现，通过正式的评价标准来发现真实的生存和成功法则是徒劳无用的：

- 想生存，想成功，我要承担多少风险？
- 应选择哪些项目，与哪些人共事？
- 何时要奋起反抗，何时要优雅让步？
- 在这里，如何真正把事情做好？
- 需要避开哪些陷阱？

面对这些问题，没有方针手册能指导你，也没有什么培训项目可以帮助你。重要的生存与成功之道只能由自己去领悟，方针手册能指导的都是些小的规则问题。

在实践中，将那些生存下来并取得成功的人与那些仍在生活中挣扎的人作对比，就能找出生存和成功之道。通过对比，我们就会明白，为什么有的人能够生存并取得成功，而有的人却一直在挣扎。看一看你所在组织中的成功者吧，他们往往是那些一直表现优秀的人。但是在扁平化组织中，要弄明白“谁”可以真正对“什么”负责并不容易。

大部分管理者评价体系都会考虑两方面的特征，这两种特征有很多不同的叫法。



传统上,管理者应该要比员工聪明。高智商对于管理大有裨益,现在的很多评价体系仍然将智商包括在内。许多商学院的入学也要通过 GMAT 考试对学员智商进行评估。在公司里,高智商意味着具备问题解决技巧、分析能力、商业判断力和洞察力。

但仅有高智商没有高情商仍不足以进行管理。管理就意味着要将事情贯彻落实。很多人虽拥有高智商,但却很难办成任何事。除了智商,大部分公司还看重良好的人际沟通技巧,或者叫作情商。此外,情商还有多种代称,如团队合作能力、适应能力、高效的人际交往能力、领导力、激励他人的能力以及其他类似的叫法。

仅有高智商没有高情商仍不足以进行管理。

现在,试着用智商和情商标准来评判一下成功和失败。如果你在自己公司里观察一圈。你会找到不少高智商高情商的管理者:尽管媒体有成见,但依然存在既聪明又和蔼的管理者。但你会发现,在一潭死水的公司里,很多既聪明又和蔼的人不能充分施展自己的才能。同时,很多不那么聪明和蔼的管理者却被成功提拔到高层,并且把那些聪明又和蔼的管理者作为他们步步高升的垫脚石。

有的管理者无法成功,是因为他们身上还缺少些东西。高智商高情商对一个人的发展十分有益,但是仅仅有智商和情商是远远不够的。管理者需要跨越另一道障碍,如今的管理比以往任何时候都更加棘手和困难。

新的障碍有关政治头脑,即政治商。政治商是关于了解如何获得权力的。甚至,它包含了解如何运用权力推动进展,这涉及管理的核心问题,即通过管理其他人完成任务。

当然,管理者总是需要一定程度的政治商。但是,在过去等级制度的指挥控制下,促成事情不需要太多政治商,只需要秩序就够了。在今天的扁平组织和矩阵组织中,权力变得分散模糊。管理者必须建立联盟,获取帮助与支援,不能局限于自己的权力范围。要想达到目标,管理者比以往更加需要政治商。

成功的管理者是三维的:他们拥有智商、情商和政治商。每一种能力都是一系列可以学习的技巧。优秀的管理者不一定要在学术上能力出众:研究机构不乏精明的员工,但管理却十分糟糕。《管控力》将告诉你如何在学术能力不甚出众的情况下成为精明的管理者。同理,管理者都可以学习情商和政治商技巧。

本书将呈现智商、情商和政治商背后的管理技巧,将告诉你在管理革命中如何培养生存能力和成功能力。本书摒弃了日常管理斗争的噪声和喋喋不休的管理



理论，着眼于管理者需要的关键技能和干预手段，告诉你在如今这个更加艰难复杂的世界，应该做什么以及怎么做。

在了解如今的管理革命之前，我们先要了解一下管理革命是如何产生的，以及这场革命将带我们走向何方。

1.1 智商：理性管理

管理自文明诞生之际就存在，尽管那时人们没有意识到。随着工业革命的发展，管理学开始作为一门独立的学科不断地发展进化：大规模的制造需要大规模的组织。早期的管理机构和管理策略是基于军事策略和组织：传统的指挥和控制。

后来工业管理渐渐远离了军事管理。正如牛顿发现了物理定律，管理者也在寻找商业成功和管理成功的法则。尽管企业家成功不依赖理论，但是专业学者仍在寻找这些法则。科学的管理是为追求成功而进行的早期尝试。

科学管理学的权威弗雷德里克·泰勒，在1911年写了《科学管理准则》，下面是他的方法特点：

如果有人把处理生铁作为长期职业，这个人肯定是愚蠢冷漠的，而且在心理上更像是一头没有思维的牛。正是因为这个，思维敏捷、理解力强的人完全不适合这种令人难以忍受的单调工作。

泰勒对工人们整体上持有消极态度，他认为，如果没有惩罚，工人会尽可能地偷懒。但他的书并非纯粹偏见，而是有密切的观察作为支持。这在当时引出了一些革命性的观点：

- 允许工人休息以提高他们的生产效率。
- 把不同类型的工作安排给不同类型的人，因为使工人各得其所才能提高他们的生产效率。
- 生产线能分解复杂工作（例如组装汽车或制作快餐），能将生产效率最大化，将雇员所需的技能和成本最小化。



这些观点仍然适用于当今企业。

亨利·福特在汽车制造中引进了流水生产线，把科学理性管理的概念落实到了现实生活中。1908 年到 1913 年间，他完善了这一概念，开始生产 T 型发动机小汽车，福特称其为大众化汽车。截至 1927 年，1 500 万辆 T 型发动机小汽车走下生产线，使汽车普及家家户户，颠覆了向技工高价定制汽车的家庭手工业模式。



21 世纪的理性管理是生机勃勃的：理性管理存在于汽车生产线上，快餐店和客户服务中心里，在这些地方，倒霉的研究者把工作改编成脚本，这些脚本使他们略强于机器。许多公司已经采取了下一步骤并且完全消除了人力，使消费者同计算机直接交流。

1.2 情商：情绪管理

理性科学管理的世界相对简单：它基于观察和严格的计算。

但对于管理者来说，事情慢慢变得复杂起来。

有人在生产线上发现，工人不仅是生产单位，甚至可能是消费单位。他们有



希望、恐惧、感受甚至偶尔突发奇想，他们毕竟是人。管理者对此感到迷惑。管理者不仅要处理问题，还要处理人际关系。

处理人际关系越来越难了。工人拥有良好的教育和娴熟的技术，现在他们贡献得多，期望也更多，他们更加富有和独立。乡镇厂房的雇佣形式一去不返：产生了新的雇佣形式。因为很多人找不到工作，“福利国家”的概念应运而生。雇主失去了强制权，他们无法强制雇员对公司忠诚，而是需要赢得忠诚。渐渐地，工作场所从服从文化转变成了认同文化。

管理的挑战来自创造高忠诚度的工作场所，使人们充满希望而不是仅仅充满畏惧。雷德里克·泰勒的书出版 84 年后，丹尼尔·戈尔曼发表了《情绪管理：为什么情商比智商重要》（1995），此书使他成为情绪管理大师。实际上，他在普及一种几十年前就出现过的思想。哥伦比亚大学的 E. L. 桑代克写了关于“社交智力”的文章。很久以来，思想家已经意识到，高智商与人生成功没有直接联系：成功还受其他一些重要因素的影响。

在工作场所，情绪智力（情商而非智商）实验很早就出现了。特别是日本人，通过改善经营方法等新运动，在恰当影响员工方面甚至是在汽车生产线方面取得显著成绩。略显讽刺的是，他们的灵感来自美国人 W. 爱德华兹·戴明。当日本人开始用戴明的思想摧毁美国的汽车制造业时，戴明的思想才刚刚在美国得到认可。

20 世纪末，管理者工作变得比 19 世纪末更复杂。20 世纪的管理者需要同他们 100 年前的前辈一样聪明。他们需要情商和智商来处理人际关系。大部分管理者认为他们只擅长其中一样，很少有人真正同时拥有高智商和高情商。有效管理的衡量标准被大幅提高。

1.3 政治商：政治管理

不存在二维的管理者，除非是卡通人物。真实员工和管理者存在于三维空间里。高智商、高情商的概念固然不错，但还不足以诠释成功或不同类型的管理者，还缺少某些东西。

要寻找这些缺失，第一个线索就是要认识到，公司是为冲突而建立的。学者会感到吃惊，他们认为公司是为合作而建立的。实际上，管理者要为公司争取有



限的时间、金钱和预算，需求总比资源多。内部矛盾是决定事情轻重缓急的依据，市场、生产、服务、人力资源、不同产品和地区都是需要考虑的因素。

对许多管理者来说，真正的竞争不是在市场上，而是在争取同一个晋职机会和分红机会上。

寻找这些缺失的第二个线索，就是在争取预算、时间、报酬和晋升时观察谁是赢家，谁又是输家。如果我们相信高智商高情商理论，那么所有精明强干的人都应该晋升到高层。对大部分公司进行随机观察后，我们发现这是不可能的。精明强干的人不会总是成功：很多精明的人在公司丝毫不被关注，或者成绩平平。

另外，大部分人接触到的高管们既不精明也不和蔼可亲，但是，他们奇迹般地获得了权力并达到了卓越的巅峰。

很明显，有些东西比智商和情商更重要。

留意一下办公室里的闲聊，就足以找到缺失的东西。闲聊时，人人常常提到公司里谁将升职降职，谁留谁走，谁对谁做了什么，新的机遇是什么，棘手的项目是什么，如何避免等话题。这种对话说明，人不仅是社会动物，也是政治动物。

公司政治不可避免，也不是什么新话题。莎士比亚的《尤利乌斯·恺撒》(*Julius Caesar*)便是与政治有关的戏剧。马基雅弗利的《君主论》(*The Prince*)可以作为实现成功政治管理的指导。政治总是存在，甚至被看成是有点肮脏的话题，不适合学术分析和企业培训项目。恺撒遇刺说明了学不好政治的后果。当任何人说，“我支持你”，正如布鲁特斯对恺撒说的，警觉的管理者意识到这意味着他们将有危险。

只有智商和情商还不足以处理政治问题。对控制和权力的争夺是永恒存在的。公司的人事变动不仅仅改变个人，而且改变公司的权力制衡关系。成功的管理者需要卓越的政治技巧和组织技巧来处理这些深刻的政治问题。

对许多管理者来说，真正的竞争不是在市场上，而是在争取同一个晋职机会和分红机会上。



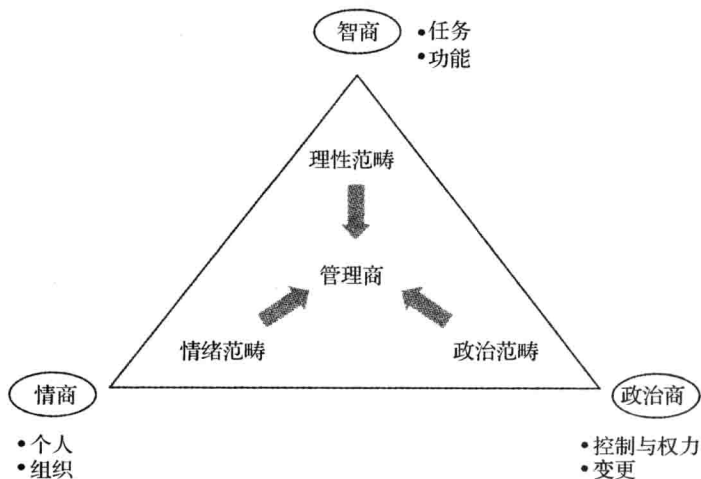
1.4 管理商：管理商数

现在我们必须承认，真正的管理者是三维的。除了高智商高情商，他们需要高政治商。如果给成功管理总结个公式，可以总结为：

$$\text{管理商} = \text{智商} + \text{情商} + \text{政治商}$$

想提高管理商，需要提高智商、情商和政治商。但是成功公式说起来容易做起来难。

管理商是管理实践，不是管理理论。本书会教你如何把管理商当作完整的框架来使用，见下图所示。



管理商构成

- 评估你自己的管理潜能
- 评估团队成员，帮助他们明确如何提升
- 明确并培养成功必须的核心技能
- 明确公司里的生存和成功法则

使用管理商公式的方式多种多样，可能成功，也可能失败。每个人以不同方式开发和运用智商、情商和政治商以适应不同环境。每个人的管理方式就像他们的DNA一样独一无二。《管控力》所提供的不是实现成功管理的克隆公式，我



们需要比公式更好的方法。本书提供的是一套框架和工具，能帮助你了解和处理典型的管理难题。

有人把这一框架当成桎梏：他们愚蠢地把同一个公式运用到所有情况中。有人则把这一框架当作脚手架，他们可以在此基础上建立自己独特的管理方式。不同情况下，他们使用不同的工具。《管控力》可帮你学会使用工具和框架，本书不仅教你理论，也告诉你，在现实生活中，何种行为可行，何种行为不可行。其中，明白何种行为不可行更重要。不论是积极的经验还是消极的经验，我们都是从经验中不断学习。本书汇集了数千年来管理者积累的经验。运用好此书，你将建立起属于自己的成功管理商。

《管控力》依然是一本提供你成功所需的提高智商、情商和政治商技巧的经典书籍。这三方面涵盖了所有成为成功实践管理者的材料。包括：

- 100 多条最新的实用核心技巧，例如委派、解决问题、设置和管理预算等
 - 建立权力网络，管理职业生涯，管理其他专业人士（包括管理工商管理硕士）的新材料
 - 帮助你应对同事和老板的实用工具：影响他人和影响决策以推动任务进展
- 读者要求我把要点总结成简单的列表，以便大家复制、携带和分发给同事，我满足了读者的要求。你会在这一版《管控力》和它的姊妹篇《如何领导》（第三版）中找到相关列表，包括 30 条要点。这囊括了管理者需要掌握的所有内容，包括驱动业绩提升，时间管理，设置和管控预算，处理危机和委派授权。为使大家更加方便地使用此列表，本书的专用网站提供相关下载：www.pearson-books.com/howtomanage。

本书不是纯粹的管理理论，而是任何人都可以用于实践的成功管理方式。



第二章

智商技巧：处理问题、任务和资金

精

明的管理者不同于精明的知识分子。聪明的教授很少成为出色的管理者。相反，现在很多成功企业家都曾是大辍学者。比尔·盖茨、劳伦斯·埃里森、穆克什·安巴尼、马克·扎克伯格和史蒂夫·乔布斯都没有学历，却赚到了大钱。

咨询那些出色管理者成功的秘诀是一种谄媚奉承的行为，答案无非是些陈词滥调和志得意满的吹嘘。我曾经尝试过：这种事情做一次就够了，更别说一再去做。他们说的最多的是经验和直觉，这极其无用，任何人都无法传授直觉。经验的缺乏使得初级管理者难以成为管理俱乐部中的一员，直到他们长出足够多的灰白头发。除了整天面对计算机，我不得不用其他方式来发掘管理者的思维模式。所以，我做了件极为有效的东西：我决定观察他们工作。观察人们工作总比实际工作更加舒服。

每个人每天的工作内容都是不一样的。有人喜欢面对面工作，不喜欢邮件往来；有人几个重大会议就会占满整天时间；有人工作勤勉；有人工作懒散。但是，一旦我们撇开差异，会发现管理者的日常工作具有相似的模式：

- 时间的高度片段化
- 管理多个矛盾事项
- 管理多个地区
- 需要对新的信息流做出反应、改变和调整
- 独立工作时间短

这是大部分管理者都熟悉的模式，就好像颠着足球进行百米冲刺，而且还想跑出马拉松的长度。在这个世界上，变得忙碌很容易，但变得有影响力却很难，忙碌替代不了成果。现在，管理者面临的挑战是如何才能事半功倍。

忙碌替代不了成果。



此时此刻，停下来想想，在日常管理中，哪些东西你没有意识到：

- 运用正式工具做决策，例如贝叶斯定理和决策图标
- 独自坐着苦思冥想或者团队合作，运用正式的问题解决技巧来解决问题
- 对业务进行正式的战略分析

大家都知道，大多数管理者的日常生活中缺乏很多 MBA 工具：组织和战略理论缺失、财务和会计工具只在财务和会计领域发挥作用、操作人员和 IT 人士对市场营销知之甚少。

对多数管理者来说，这些工具虽然不经常用，但却仍然重要。一旦用到，便是在极为关键的时刻。如果所有管理者不断地对业务进行战略评估，那么大部分公司都不会长久生存下去。但如果 CEO 每 5 年对业务进行一次有效的评估，公司业务便会不断上升。

管理工作纷繁复杂，使我对管理思维模式的研究陷入迷惑。出色的管理者似乎既不需要智力超群，也不需要书籍和课程中的书面知识和分析工具，但几乎没人会说比尔·盖茨和理查德·布兰登头脑愚笨。我们采访的所有领导者和管理者都很精明，他们拥有权力和影响力。他们很聪明，但不是传统学校教育意义上的聪明，因为管理智慧不同于学术能力。

我们想再挖得深一些，从而打破“发现身处困境，便需挺进前行”这种所谓的黄金法则。我们并非在自找苦吃，而是希望挖掘和理解进行管理的思维模式。我们最终找到了这些管理者可以习得的基本能力，并将其展示在接下来的部分章节中，其中包括：

目标导向：重视结果

做出成绩：业绩与洞察力

做出决策：快速形成直觉

解决问题：枷锁、框架与方法

战略思维：现实、浪漫与经典

制定预算：以业绩做筹码

管理预算：年度例行事项

管理成本：支出最小化

善用电子表格：重设想而非运算

运用数字：玩转数字游戏

如果我们在理智上是严苛的，不是所有技巧都能出现在管理智商的章节中。



但是，随机性的背后有一些方法。

此章包含结果导向和做出成绩（重视结果），因为他们有效管理者心态的核心。有效管理者的思想受驱动结果和达成结果的需要之驱动。这创造了一种高度实用、快速，并且不同于平常在课本和学术界找到的那种思维模式。这有关成就，无关活动。

做出决策，解决问题和战略思维是经典的智商技巧。课本中讲到的管理者应该如何思考和管理者真正如何思考之间，有巨大的差别。课本寻找完美答案。完美方案往往不切实际。实际方案引导出管理者需求

完美方案往往不切实际。

的东西：行动。对很多管理者来说，真正的问题甚至不是寻找答案，真正的挑战是找出问题。真正优秀的管理者，在尝试找到实用的答案之前，会花费更多时间弄懂问题是什么。制定预算、管理预算、管理成本、善用电子表格和运用数字这些技巧称作理财智商。我们多么希望财务和会计技能是100%属于智商的范畴，但我们完全错了。理论上，财务管理是高度客观和智力的活动，其中的答案要么对，要么错；数字要么增加，要么持平，要么减少。对管理者来说，智力挑战是次要方面。挑战的主要方面不是智力的，而是政治的。大部分财务讨论和谈判其实是关于金钱、权力、资源、承诺与期望的政治讨论。在很多方面，财务管理属于政治商的范畴。考虑到财务理论，才被放到智商这一章节。

在接下来的部分，我们将谈及理论。理论并非无用：好的理论能为构建和理解无结构的复杂问题提供框架。然而，焦点是管理者如何在实践中培养和运用智商技巧。

2.1 目标导向：重视结果

管理者被一直教育：要事第一。这是赘述的废话：这取决于你如何定位什么是要事。实际上，高效的管理者不会从头开始，而是从尾开始。

对于快速阅读的读者，让我们重复这一信息：高效管理者从尾开始。

从期望结果逆向操作，而不是从今天蹒跚前进，这是优秀管理者思考和工作的核心。结果导向十分关键，因为它能达成以下的结果：

- 建立明确的概念并且关注重点