

把事情办好是一种技术，更是一种艺术。

谋事固然在人，成事更在于人，在于如何运用技术和艺术办好事情。

乔·欧文曾经为世界上80多家优秀的企业工作过，足迹遍及日本、美国和欧洲。他是埃森哲咨询公司的合伙人之一，著有《如何领导》（How To Lead）和《管理魔鬼词典》（Management Stripped Bare）等管理畅销书。

成

乔·欧文 著 杨晨光 译

事

Jo Owen

商学院没有教你的真本事
HOW TO MANAGE

成事

HOW TO MANAGE

商学院没有教你的真本事

$MQ=IQ+EQ+PQ$

MQ代表着你的管理能力，称为管商。

要提高管商（MQ），你需要建立智商（IQ）、情商（EQ）和政商（PQ）的综合能力体系。



中国市场出版社
China Market Press



图书在版编目 (CIP) 数据

成事：商学院没有教你的真本事/(英)欧文著；杨晨光译. —北京：中国市场出版社，2009.9

ISBN 978-7-5092-0583-9

I. 成... II. ①欧... ②杨... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 154796 号

Copyright © Jo Owen 2006

Copyright of the Chinese translation © 2009 by Portico Inc.

This translation of *How to manage* is published by arrangement with Pearson Education Limited.

Published by China Market Press.

ALL RIGHTS RESERVED

著作权合同登记号：图字 01-2009-5201

书 名：成事——商学院没有教你的真本事

著 者：乔·欧文

译 者：杨晨光

责任编辑：郭 佳

出版发行：中国市场出版社

地 址：北京市西城区月坛北小街 2 号院 3 号楼 (100837)

电 话：编辑部 (010) 68033692 读者服务部 (010) 68022950

发行部 (010) 68021338 68020340 68053489

68024335 68033577 68033539

经 销：新华书店

印 刷：北京中达兴雅印刷有限公司

开 本：787×1092 毫米 1/16 16 印张 228 千字

版 次：2009 年 10 月第 1 版

印 次：2009 年 10 月第 1 次印刷

书 号：ISBN 978-7-5092-0583-9

定 价：48.00 元



1 成事在于人 001

- 1.1 IQ: 如何用好你的智商 006
- 1.2 EQ: 如何用好你的情商 007
- 1.3 PQ: 如何用好你的政商 008
- 1.4 MQ: 如何用好你的管商 010

2 IQ 用于处理问题、任务和资金 013

- 2.1 从尾端开始: 注重结果 018
- 2.2 实现成果: 绩效和感知 022
- 2.3 决策: 快速获得直觉 026
- 2.4 处理问题: 监狱、框架和工具 034
- 2.5 战略思维: 地板、浪漫主义和古典主义 051
- 财务技能 057
- 2.6 确定预算: 业绩中的政治学 059
- 2.7 管理预算: 年度舞会 062
- 2.8 管理成本: 减轻疼痛 065
- 2.9 不死的电子表格: 假设, 而非数学 072
- 2.10 获知数字: 数字游戏 073

3 EQ 用来与人为善 081

- 3.1 激励他人: 找到自愿的追随者 085
- 3.2 影响他人: 如何卖出任何东西 091
- 3.3 指导: 不再培训 103

商学院没有教你的真本事
HOW TO MANAGE



- 3.4 授权：更少的工作，更高的业绩 107
- 3.5 处理冲突：从 FEAR 到 EAR 110
- 3.6 给予非正式的反馈：变消极为积极 118
- 3.7 管理你自己：个人情商 123
- 3.8 有效地使用时间：忙忙碌碌与取得成就 129
- 3.9 在管理长跑中生存：几十年中的每一天 140
- 3.10 学习正确的行为：管理者的真正需求 153

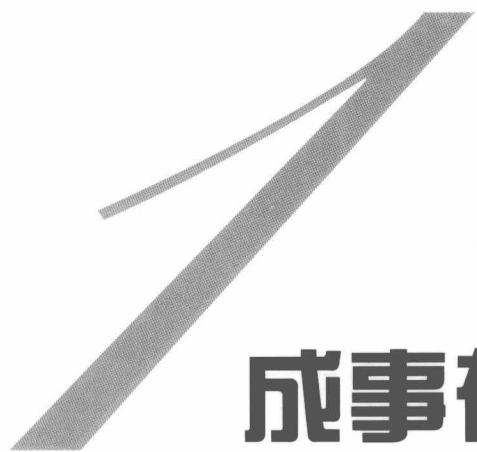
4 PQ 用来谋权以成事 165

- 4.1 七种关键的权力来源：建立权力基础 169
- 4.2 获取权力：借助黑暗去发光 173
- 4.3 构建权力网络：成为不可替代的人 189
- 4.4 利用权力：安排你的日程 195
- 4.5 非理性管理的艺术：无情 202
- 4.6 对你的上级说“不”：疯狂生存法 207
- 4.7 权力和正直：从道德到生存 209
- 4.8 掌控局势：讲故事 210
- 4.9 管理改革：人员，不是项目 214
- 4.10 人员和改革：穿越死亡峡谷 221

5 MQ 用来管理你的职场生涯 239

- 5.1 获得管商：如何去学习成功 242
- 5.2 运用管商：使用和滥用 245
- 5.3 解码成功公式：大团圆结局 248

商学院没有教你的真本事
HOW TO MANAGE



成事在于人

**Introduction and summary:
real managers for the real world**

商学院没有教你的真本事
HOW TO MANAGE

管理，曾经是一件简单的事。老板发号施令，工人们辛勤劳作。管理者动脑，而工人们动手。在那个时候，脑力劳动和体力劳动是分开的。这对于管理者们是个好年代，而对于工人却很糟糕。

不知什么时候起，事情发生了可怕的变化。渐渐的，工人们得到了越来越多的权利，而管理者们却失去了他们的特权。工人们的工作时间越来越短，管理者们却不得不工作更长的时间。当工人们每个月只需要工作 24 天，每天只需要工作 7 小时的时候，管理者们却时时刻刻被各种电子邮件、文件和电话所困扰。

管理，已经变成一件更困难的事。而且，对于管理者的要求也更“模糊”。请你试着花上一分钟，去想一想管理者在企业中生存和成功的法则。你会发现：要找到一个固定的“评价模式”，去保证管理者在企业中的生存和成功，那简直是白费劲。尝试问自己：

- 如果我需要在企业中生存，会面对哪些风险？如果我需要在企业中成功，又会面对哪些风险？
- 如何确定正确的工作计划？如何处理好与同事之间的关系？
- 什么时候我应该坚持自己的立场？什么时候我应该适当地作出妥协？
- 在我的企业中，怎样妥善地完成工作？
- 如何避免“陷阱”？



没有什么“保险手册”会告诉你答案，也没有任何培训课程能教你如何去做。在回答这些重要的问题时，你只有靠自己。照搬书本只会让自己陷入困境。

在实际生活中，我们可以对照成功的和失败的管理者，去发现在企业中生存和发展的法则。然后，我们就会知道，为什么有的人可以取得成功，有的人却会走向失败。向你身边的成功者学习——只有在人生道路上留下一串成功足迹的人，才会是最后的胜利者。但是，在扁平型企业中，了解个人的具体职责也是一件颇费工夫的挑战。

大多数评价体系都把重点放在两种素质上，每种素质都涵盖了多方面的管理能力。

在传统观念中，管理者（动脑）应该比工人（动手）更聪明。因此，高智商（IQ）对于管理人员是很有帮助的。对于管理者的许多评价系统仍以智商为主。许多商学院的入学门槛，都是基于智商标准的 GMAT 测试^[1]（一种标准化测试）。在企业中，智商往往代表着处理问题的能力、分析能力、商务决策和洞察能力。

然而，脑子聪明并不足以成为一个优秀的管理者。管理工作中会面临许多实际问题。许多高智商的人往往过于“聪明”，反而无法解决这些实际问题。大部分企业都要求管理者具有高超的人际交往能力，或称为情商（EQ）。它体现了管理者的团队协作能力、适应能力、人际效率、领导魅力、推动力，等等。

现在，让我们用智商和情商的标准，去判断管理者的成功和失败。不管媒体上的陈腔滥调，你会发现——的确有一些管理者具有高智商和高情商：既聪明（智商），又和善（情商）。但是，你也会看到：有许多聪明、和善的管理者，在死水般的企业环境中碌碌无为——人缘不错，却处处束手束脚。同时，有不少成功的管理者，既不聪明，也不和善，却能掌握企业的大权，把那些聪明、和善的管理者“踩”在脚下。

我们遗漏了什么东西吗？高智商和高情商的确很重要，但还不够。在快

速变革和发展的企业环境中，管理者还需要另一种能力。它并不会让管理变得简单，恰恰相反，变得更复杂。

这种能力被称为“政治头脑”或政商（PQ）。它不仅要求管理者了解如何获得权力，更要求管理者知道如何去运用权力，从而调动人员，完成企业目标。这正是管理的核心——成事之道，在于用人。

当然，所有的管理者都必须具备一定的政商。但在传统的等级制企业中，管理者往往通过直接的命令就足以进行企业的管理和控制，并不需要太高的政商。然而，在当今矩阵型或扁平型企业中，权力的划分更加模糊。在这种环境中，管理者如果缺少“盟友”的帮助和支持，无法超越自己的职权范围，那么必将一事无成。他们所需要的资源（包括人力资源），甚至可能并不存在于自己的企业之中。所以，与过去相比，现在的管理者更需要高政商，以保证管理目标的实现。

成功的管理者是“三维”的：高智商、高情商和高政商。这三种能力中的每一种都包含着系统的管理技术。管理者可以通过学习来掌握这些技术。但是，要成为一个优秀的管理者，并不意味着你一定要在管理学的考试中取得好成绩。在工商管理学院里有很多学员成绩很高，能力很差。本书告诉你如何掌握管理的智慧，而不是纸上谈兵。同样的，情商和政商中也有许多值得学习的技巧。

本书根据智商、情商和政商，分析相关的管理技能。它会告诉你，如何通过自己的能力，在企业变革中生存，并取得成功。它注重分析重要的管理技能，满足管理者的实际需要，而不过多地牵涉日常的管理琐事和深奥的管理理论。它会告诉你，在当今这个日益复杂和残酷的世界中，去做什么，以及如何去做。

管理学正在发生着变革。作为理解这场变革的第一步，我们将在下文分析这场变革的由来，以及它对我们产生的影响。



1.1 IQ：如何用好你的智商

在人类文明诞生伊始，就出现了管理——尽管那时人们还没有意识到。直到工业革命，管理才发展为一门独立的学科：巨大的企业需要同样巨大的运营管理体系。早期的企业管理和管理策略以军事管理为基础：传统的命令和控制模式。

渐渐的，工业管理在军事管理的基础上进一步地进行了发展。当牛顿发明了三大物理定律时，管理者们也在寻找着企业管理的成功定律。时至今日，学术界仍在寻找这一定律——尽管成功的企业并不需要成功的教条。科学管理是将企业成功模式化的一次早期尝试。

弗雷德里克·泰勒（1911年出版了《科学管理原理》）提出了科学管理的重要原则。以下这段话代表了其中的主要思想：

就处理铁坯的工作来说，适合这项工作的工人首先必须相当蠢笨，其次应具有典型的粘液质性格，从而其精神状态更类似于耕牛，而非其他物种。对于精神状态更为活泼、聪明的员工来说，显然完全不适合这一工作。因为对于这种性格的人来说，单调的工作是相当折磨人的。

泰勒完完全全地蔑视工人。他相信，如果没有严厉的惩罚措施，工人们会尽可能少地完成工作。但他的理论并非建立在空想上，而是总结于细心的观察中。所以，在当时，他的一些管理理论有着革命性的影响：

应该允许工人休息，这可以提高他们的工作效率。

应该根据工人的差异，安排不同的工作。因为，在适当的工作岗位上，工人们可以发挥出更高的工作效率。

生产线，如汽车组装、快餐等，是将复杂的工作流程分解开来。这样能够使员工的工作效率最大化，技能要求和成本要求最小化。

这些理论在今天仍被应用着。

在科学（或理性）的世界中，管理学最早的实际应用，是由亨利·福特发明的汽车组装流水线。在 1908 年到 1913 年间，他完善了这一概念，并在坚定的市场目标——“为大众生产人人都开得起的车”的指导下，进行 T 型车的生产。到 1927 年，他的流水线共生产了大约 1500 万辆 T 型车，从而让汽车进入了普通家庭。从此以后，成本高昂的手工作坊式的汽车生产方式销声匿迹了。

在 21 世纪，理性管理仍然保持着它的活力：在汽车组装流水线、快餐店和客户服务中心，倒霉的员工们像机器一样，按照固定的程序工作着。而很多企业，理所当然地精简了大部分员工，采用自动化的机器为顾客进行服务。

1.2 EQ：如何用好你的情商

在理性的世界中，科学管理相当简单：它基于观察和冷酷的计算。

而对于管理者来说，管理正在变得更复杂。

在生产线上，人们发现工人不仅是纯粹的生产者，甚至也是消费者。工人们有愿望、有恐惧、有感觉，甚至偶尔还会有思想。他们是——实际上——人类！对于当时的管理者来说，这件事的确被忽略了。他们不仅必须解决生产问题，还不得不处理人的问题。

随着时间流逝，处理人的问题变得越来越困难。工人们的教育水平和技术水平逐渐提高：他们能够为企业作出更大的贡献，也期待着更高的回报。他们的经济条件得到了改善，同时也变得更加独立。工人们不再终生就职于一家企业：他们有了更多的就业机会可供选择，即使找不到工作，也可以享受更好的社会福利保障。老板们再也没有强制工人工作的权力。他们再不能简单地要求工人效忠于企业，而必须去赢得工人人们的忠诚。渐渐的，企业文化由被动顺从型向主动归属型进行转化。

管理者的任务是如何让企业员工具有高度的责任感和归属感，激发员工

的士气，而不是利用他们的恐惧。在弗雷德里克·泰勒出版《科学管理原理》的84年后，丹尼尔·戈尔曼 (Daniel Goleman) 出版了《情商：它为什么比智商更重要？》(1995) 一书，开创了感性管理的新世界。实际上，情商这一思想在戈尔曼之前几十年前就已经出现，并被广泛地接受。早在1920年，哥伦比亚大学的爱德华·李·桑代克 (E.L.Thorndike) 在著作中就提到了“社交智力”。很早以前，思想家们已经意识到：高智商与成功的人生并没有直接的关系；似乎还有其他重要的因素。

许多企业已经进行了感性管理（情商，而不是智商）的实践。日本人在创建和谐、一致的企业文化的过程中，取得了巨大的成就。即使在汽车组装流水线上，他们也通过一些新型管理措施，如 kaizen（持续改善），实现了感性管理。讽刺的是，他们的灵感来自于美国人——威廉·爱德华兹·戴明 (W. Edwards Deming)。只有当日本的汽车工业在戴明博士的帮助下，击垮了美国汽车工业后，美国人才开始接受戴明的理论。

到20世纪末期，管理工作已经远远复杂于100年前。20世纪的管理者，正像百年前的前辈们那样精明强干。但他们需要卓越的情商 (EQ) 去处理人际问题，正如优秀的智商 (IQ) 去解决企业问题。大多数管理者都在其中的一个方面更加优秀——只有少数管理者能够在智商和情商上都出类拔萃。而他们的管理效率也已经得到了巨大的提高。

1.3 PQ：如何用好你的政商

二维的管理者是不存在的——除非像卡通人一样。真实的员工和真实的管理者都是以三维的形式存在的。高智商和高情商的确有助于管理，但它们不足以解释不同类型管理者的成功。我们还遗漏了什么东西。

要找到这片被遗漏的“拼图”，第一条线索是要意识到：企业是在冲突的基础上建立起来的。一些学究们可能会大为惊讶，因为他们认为企业是在协

作的基础上建立起来的。在现实中，管理者们不得不去争取企业有限的时间、资金和预算。企业的资源永远无法满足需求。企业内部冲突是决定营销、生产、服务、人力资源等部门以及不同产品和地区的优先等级，从而明确其各自的资源份额的方法。

对于许多经理来说，真正的竞争并不是发生在市场中，而是发生在办公桌旁——为相同的升迁机会和奖金而战。

要找到被遗漏的“拼图”，第二条线索是去分析在企业内部冲突中，为预算、时间、奖金和升迁机会而竞争的胜方和输方。要是我们相信高智商和高情商就能保证管理者在企业中的成功，那么所有聪明而和善的员工都应该进入企业的决策层。但是，根据对大多数企业的日常观察，我们会发现并不是这样。聪明、友善的员工并不总能获得“胜利”：他们要么在企业中默默无闻，要么一事无成。而在另一方面，我们大部分人都曾发现，许多企业的高层管理人员既不聪明，也不友善，而他们却掌握了企业的大权。

很明显，某个因素比智商和情商更重要。

在办公室休息区的一次简短闲聊，就足以让我们发现忽视了什么。在饮水机旁，员工们常常谈论谁升官了，谁降职了，谁是新人，谁离开了公司，谁对谁做了什么，最近公司里有哪些机会，哪个计划出了“漏子”，怎么躲开麻烦，等等。这些谈话告诉我们，人不仅是社会动物，也是政治动物。

在任何类型的组织中，都无法避免政治。政治学也有着悠久的历史。莎士比亚的《尤利乌斯·凯撒》（Julius Caesar）将政治改编成为戏剧。马基雅维利（Machiavelli）的《君主论》（The Prince）是文艺复兴时期对于成功政治管理的指导。尽管这个话题惹人讨厌，更不适于学术分析或企业培训，但政治就是政治。凯撒被刺杀就充分地告诉我们，要是对于企业政治漠不关心会有哪些后果。

智商和情商不足以处理这样的政治问题。在企业中，控制的欲望和权力的争夺永远存在。在不断进步的企业中，不仅需要不断进步的个人，也包括不断变化着的权力平衡。只有具备了高超的政治技巧和组织能力，才能在复

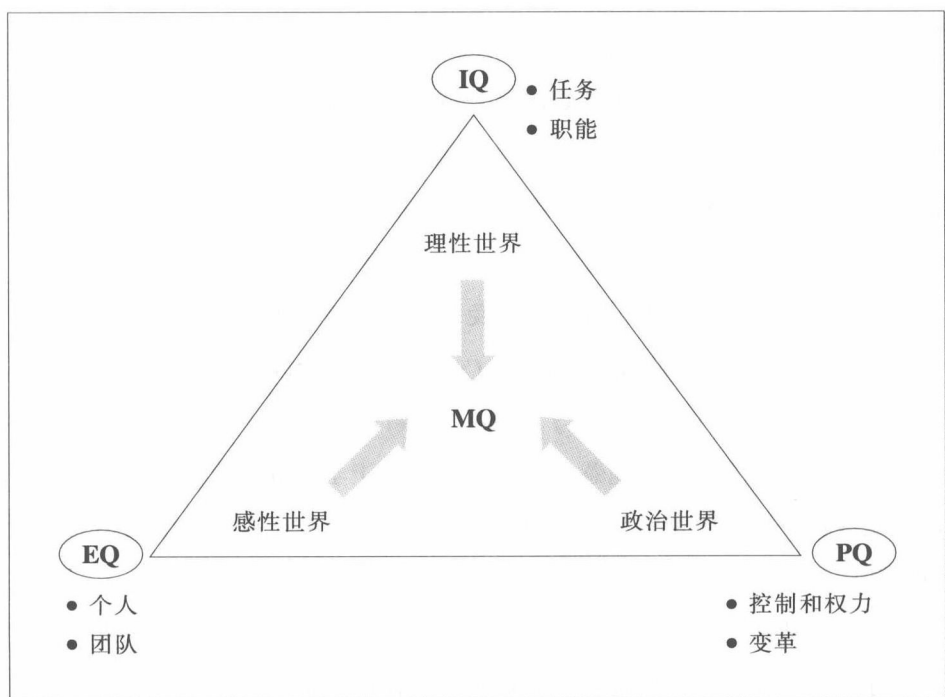
杂而微妙的政治活动中成为一名游刃有余的管理者。

1.4 MQ：如何用好你的管商

大概你现在已经意识到，真正的管理者具有三个维度：除了高智商（IQ）和高情商（EQ），还需要高政商（PQ）。如果真的存在成功管理公式的话，那么它应该是：

$$MQ = IQ + EQ + PQ$$

MQ 代表着你的管理能力，称为管商。要提高管商，你需要建立智商、情商和政商的综合能力体系。这个成功管理公式说起容易，但做起来很难。



管商 (MQ) 的组成

管商来自于管理实践，而非管理理论。本书让你了解如何运用管商体系，从而：

- 评价你自己的管理潜力。
- 评价团队成员的能力，帮助他们找到改进自身能力的方法。
- 发现并构建你成功所需要的核心技能。
- 找到你在企业中生存并取得成功的法则。

有数不清的方法去应用成功管理公式，去取得成功，或走向失败。每个人都会根据不同的环境，使用不同的方法去发展自身的智商、情商和政商。每个人的管理风格就像他们的 DNA 一样，是独一无二的。本书中所论述的管理模式，并不是希望人们一成不变地照搬。你的管理风格应该更上一层楼。你可以把本书中所论述的内容看做是一个框架和一些工具。在它们的帮助下，你可以更好地理解和处理典型的管理问题。

框架，对于一些人来说是监狱——他们不管具体情况，刻板地使用相同的管理模式；对于另一些人来说是脚手架——他们借助框架，建立自己独特的管理风格，根据特定的管理环境使用相应的管理工具。在本书中没有枯燥的理论说教，而是通过实际的案例来告诉你——怎样正确地使用管理框架和管理工具，以及管理框架和管理工具的使用误区（这可能更重要）。不管是正面的，还是负面的，经验都可以教会我们每个人许多东西。本书将几千年来众多管理者的实践经验进行提炼，概括成文。使用本书，你可以建立你自己的能力体系，并在管理团队中获得成功。

注释

- [1] GMAT 测试：GMAT 是 Graduate Management Admission Test 的缩写，它是一种标准化考试，目前已经被广泛地用做工商管理硕士的入学考试。

