

**1**

够格的,工作排队等!

***THE SUCCESS PRINCIPLE***



凯西，26岁，是一家大型通信公司的营运经理，麾下有15位负责网络营运的部属，年薪5.4万美元。这的确是份好工作，权责大、潜力无穷。还有一份对26岁的年轻人来说，非常优越的待遇。但她是如何胜任的？

从学校取得文学学位后，凯西进入一家知名的包裹快递公司，担任初级的管理职位。当薪资与权责的成长明显受限时，她开始探寻其他可能性。很快地，凯西了解到，如果要得到自己真正想要的工作，就必须提高专业能力。

凯西开始在当地商业学校进修会计及经济学的夜间课程。因为雇主不提供学费补助，于是她自付学费。后来，她以优异的学业成绩申请到在职进修企管硕士的课程。因为包裹快递公司的工作时间改变，使她无法继续上夜间课程，所以凯西决定辞掉当时年薪1.8万美元的工作，并借由助学贷款，全心全意展开她的企管硕士进修计划。

凯西决定主修行销。在选修的一门课中，她和两位同学为当地一家电话公司进行密集的市场研究，以便发展出长途电话预付卡的行销方案。

在25岁获得企管硕士学位后，凯西却很难找到工作，因为比起其他人，她实在太年轻了。25岁比多数学生开始念企管硕士时还年轻2岁。但凯西坚持不懈，凭着学识与实务经验（来自为电话公司进行市场研究）两者兼具的优势，她终于找到了新雇主——一家大型区域通信公司。

### 逐梦：从会计人员到电影剧作家

库雷克，29岁，1987年取得财经学士学位后，在百货公司担任会计工作，年薪2.3万美元。一年后他辞职念研究所，于1990年取得企管硕士学位。

拿到企管硕士后的第一份工作，是纽约一家银行的副主任，年薪4.6万美元，是拿到企管硕士之前的2倍。

但是库雷克很快就发现，银行业和大公司不适合他。他的梦想是成为好莱坞电影界的独立剧作家。一年的银行生涯后，库雷克离开纽约去追逐梦想。自己学习、自己练习，发挥才能。三年内，他在新领域中建立起知名度，年薪10万美元，较念企管硕士之前多上4倍。如同凯西，库雷克也启动了事业推进器。他认为，成功的电影剧作家必须具备“自律、毅力、学习与聆听自己和心灵的能力”，而企管硕士的训练让他在创作领域中融入分析与架构的能力。他给年轻上班族的忠告是：“努力想清楚这辈子在专业和私人领域上，你要的是什么，在有兴趣的领域中，广结善缘。”

## 中级经理安度裁员风暴

凯西之所以能得到这份好工作，是因为她评估过自身状况，了解到在包裹快递公司没有发展，而决心投下大笔时间与金钱，以提升个人专业资格。

她投资所得的报酬相当可观。短短两年内，年所得从 1.8 万美元飚涨到 5.4 万美元。而且，这是一份掌有专业管理责任的挑战性工作。在顶尖的公司内，她有亮丽的未来。

与媒体所言相反，美国的中级经理人在裁员风暴中存活下来，而且在许多方面更为成功。《华尔街日报》引用政府统计数字显示，具有高度潜力的中级管理职位，如凯西之职，比比皆是：

- “声称中级管理层会消失的报导，言过其实了。”《华尔街日报》如此评论。政府资料显示，《财富》500 强企业以及其他向均等就业机会委员会 (Equal Employment Opportunities Commission) 申报的企业，其管理职位的总量与 1990 年高峰期一样 将近 500 万个，几乎没有改变。

- 1983 ~ 1993 年的 10 年间 政府的报告指出 在整体求职市场中，高级主管、经理和行政管理者的总人数成长 28.8%。

- 虽然超大型企业（超过 5 万名员工）里的管理职位数量比 1989 年少 但是 中小型企业的管理职位数量 自 1989 年以来增加了 18 万名。小型高科技公司管理职位的增加 更为可观。一位小型通信公司的经理说：“这个行业蓬勃发展，市场中的机会多如繁星，叫人叹为观止。”

凯西在事业路途上，顺利成为大型通信公司的杰出中级经

理人。但是，她和库雷克都不是天才，亦非超级明星。在许多方面，与你我没有不同。他们表现杰出，是因为掌握自己的未来，有策略地投下时间和金钱，以提高专业技能——这件事，你也做得到。

### 没时间念研究所

瑞克，36岁，1980年电机系毕业后，开始攻读生物医学工程博士学位。他急着有所成就。然而很快地，瑞克发现自己不适合研究生涯，于是辍学从商。今天，瑞克有了自己的公司，一家制造电子医学仪器的公司，贵为总裁，年薪120万美元。虽然他雇用的人都具有高学历，但他并不后悔放弃博士学位。他把自己的未来抓在手上，决心闯出自己的事业。而他真的做到了。今日职场，需要多重能力。

虽然前述成功故事的男女主角，都以念研究所来提高个人事业的技能，但是，也有些例外的个案。有些人非常专注，以自学方式获得这些技能；还有些人，则雇用研究所毕业生，来填补自己正规教育的不足。

对有实力的经理人而言，有不少好机会。但是，要在目前竞争激烈的职场中出人头地，经理人的确需要一些能力：

■ 多样的知识：专才已经过时了。经理人的任务是运用多功能的团队，把事情完成。因此，他们必须对各类知识触类旁通，以期有效达到目标。

■ 决策的能力 扁平化组织已经淘汰掉‘顾问’的职位。今日职场中，各层级的经理人都须具有分析能力，不需要公司太多的支援，就能独立做出完整可靠的决策。

■ 人际技巧：因为企业层级简化，人们不依权威命令来共事。今日职场中的经理人必须是能与别人建立积极策略联盟的专家。

■ 行销自己的能力：现今的企业已无法提供终身雇用的保障。唯一的确保之道在于，经理人本身的能力及专业声誉，也就是要知道如何行销自己。

我们来仔细看看每个技能。

有专业，但也要了解整个企业的运作

道格，1978年拿到英语学士，第一份工作是医院的病历室职员，年薪7500美元。1980年，他拿到信息系统管理MIS企管硕士学位，进入一家大型系统顾问公司工作，年薪2.2万美元。

15年后，道格仍然在同一家系统顾问公司工作，但他已成为带领 150 名人员的资深主管，年薪总收入高达 40 万美元。他对满怀雄心的年轻人建议：“可以再修个信息或财经课程，但是，也要了解整个企业的运作。”

## 多样的知识

以前，大公司是由具有能发挥特定功能的专才所组成的部门组合而成的——会计人员、销售人员和工程师。这些人把多数时间花在自己工作的小圈子内，很少与其他部门或顾客交谈。各部门间的协调只由中间经理层级指挥调配；决策过程谨慎缓慢，全赖管理阶层的层层宣示。

在今日竞争的环境中，决策必须比以往更快速、更精准。麦肯锡 (McKinsey) 顾问卡曾巴赫 (Jon Katzenbach) 和史密斯 (Douglas Smith) 在所著的畅销书《团队的智慧》 (*The Wisdom of Teams*) 中，提到一些把企业变成多功能团队的案例。从案例中他们发现，多功能团队的表现，实比传统职场的个体集合更为出色。通过摩托罗拉、福特、通用电气这些公司内的案例，卡曾巴赫与史密斯发现，多功能团队已经变成顶尖企业的致胜关键。

“团队”(team)和“委员会”(committee)的差别为何呢?两者都是由组织中各领域的人组成的。但是,在委员会中,成员的个人贡献只建立在他的个人专业之上。但是,在团队中,成员的贡献在于能集合众人才智,展现综合成果。

例如负责新产品研发的典型成员由行销、工程、制造及会计人员组成。如果行销人员只在乎行销部门从新产品计划中可得之利,而不能感受到工程和制造部门在研发或创造新产品时,因局限于时间与成本所面临的两难情况,那么,这只是“委员会”。但是,如果行销人员能了解其他成员的困难,愿意合作使整个计划顺利成功,这个团体就是以“团队”的方式在运作。在“团队”的情况中,行销人员关心的不是自己的得分,而是整个计划的成功——即使行销部门必须因此做些妥协。

为了更有效率,团队中的成员必须有多方面的技能——自身专业领域外的工作知识。举例说来,如果团队中的行销人员不了解工程或制造的研发与创设过程,或是,对某些相关知识无知,他可能会因为做了些不必要的妥协而被牺牲掉;或者无理地坚持某些技术上不可能做到的产品功能。下面这则故事,来自我的个人经验:

数年前,我替一位名叫法兰克的行销经理工作。由于他是从销售部门升上来的,对于工程部门在研发新产品时所面临的两难,丝毫不曾察觉,也感受不到。法兰克是个了不起的业务人员,但也是个咄咄逼人的赢家——他要赢得每场论战,即使他的错误明显可见。

有一次,我们正在与工程人员商量,最近研发出来的某种固态成分是否可以用于新产品中。法兰克力称,把这种新成分加入新产品中,对潜在顾客而言会是个大卖点。但是,工程人员

坚持不肯，他们说这种新成分未被测试过，很可能会失败。

法兰克大拍桌子，非常愤怒，以致工程人员妥协，被迫同意把他们预测可能不妥当的新成分加入新产品中。2.5 万多件新产品生产出来了，也卖给了顾客。然而，所有这 2.5 万多件产品全部被退回，不仅让公司极为难堪，也造成巨额的财务损失。

新产品研发的目的不是让自己或所属部门打胜仗，而是为整个公司赢得胜利。有时候，这意味着，必须对公司内部其他部门的功能有所了解，才能知道何时该停止批评。在新的经济结构下，许多高薪工作需要广博的知识，也要有专门的技能。

想在目前团队取向的环境中存活而且成功，经理人必须样样精通。在第 3 章《成为商业领域的通才》中会探讨一些方法，让你可以了解自己领域之外，企业其他部门的工作知识。

### 改变生涯 找到最爱——“成功跟着来”

汤姆斯，29 岁，正处于转换生涯阶段。1987 年，汤姆斯带着刚取得的理学学士学位进入一家激光制造公司 年薪 4.1 万美元。很快地，他发现自己不想一辈子都当个光学工程师。1991 年，汤姆斯参加 GMAT 考试，分数高达 650 分；1992 年，他离开激光公司，开始攻读财务及跨国管理的企管硕士课程。

1994 年取得企管硕士学位之后，汤姆斯进入一家小型的投资顾问公司当股票分析员。他每周在办公室工作 50 小时，在家工作二三个小时。虽然此时的年薪为 4.7 万美元，比拿到企管硕士前高不了多少，但是，汤姆斯非常满意这个具有潜力的财务分析工作。若要他评分，他会给此工作满分。汤姆斯来的五年计划是在专业上更精进，并承担管理之责。

汤姆斯说，他从企管硕士课程学习到最重要的技能是会计与财务。所以，企管硕士是可以成为生涯转折点。他说：“选择新工作时不要妥协。刚出炉的企管硕士学位对生涯的转换，有很大的影响力。”他对有雄心壮志的经理人说：“不要接受一个无法让你快乐、忘情的工作，成功就会随之而来。”

## 决策的能力

在 20 世纪 80 年代及 90 年代的层级化组织中，未经上司确认是无法做出许多决策的——而上司也经常必须和他的上司再

作确认。在今日扁平化组织中，决策的权责已经下放到组织的底层。施乐公司某主管说：“所谓作业流程改造（re-engineering），其实就是将更多人纳入决策模式中。”你很可能被授权做决策，但是也要为结果负全责。正如一位经理人所言：“以前我必须先向主管报告，才能执行我需要做的事情。现在，我的空间更大了。”

在 20 世纪 80 年代的旧式组织内，有庞大的专家群可供咨询以解决所有事情，范围广至从市场研究到办公室的陈设。但在现今扁平化组织中，这些只提供咨询的人员已经被裁撤。如果必须做一重要决策，你很可能得不到内部人员的支援而必须独立完成，顶多只有电脑决策系统的帮忙罢了。

可供支援的人力减少了，因此，擅于分析复杂决策的经理人，在今日组织中更占优势。本书的第 5 章《磨锐分析能力》会帮你发展基本的能力，让你更擅于架构和分析企业问题。

## 人际技巧

人际技巧——通过别人完成事情的能力——是让经理人不同于其他人之处。人际技巧包含领导力、团队合作的能力，以及通过口语或书面说服他人的能力。寂寞的巨星在现代组织中已没什么价值了。

在过去层级化的组织中，所有营运的信息（例如，业绩、货运……）都先聚集在组织底层，再通过中级经理的整理、精简、摘要后，上达管理顶层。然后，经过上层根据这些信息所做出的决策命令，在一层又一层、一个接一个的会议之后，才让所有员

工或生产线人员知道。

举个例子，如果业绩未达到预期要求，这个消息会在数天、甚至数星期之后，才上达顶层。副总裁决定降价 5% 的决策，可能在数天或数星期之后，才传回负责执行的销售人员。整个过程耗费个把月以上，此时，市场情况可能已经改变，降价 5% 要不太迟，要不根本没必要了。

在目前的市场中，信息科技已经使组织内的信息流程产生革命性变化。几乎每位经理桌上都有电脑。通过电脑，经理以及组织内所有人，都能在数小时内得知业绩状况。因此，中级经理人员搜集整理信息的功能已经不再需要了。

为了加快决策过程，高层经理必须授权给第一线的初级经理人。他们理当最专业，能够独立处理问题，而且承担结果的得失。扮演指挥与控制角色的中级经理层级，则已经消失了。

因为层级的简化，经理人决策的基础正在改变，从“去做，因为我是上司”变成“去做，因为我们都同意这个决定”。重点在于说服同事，而不是命令下属。也就是说，今日的经理人会因为擅于说服而受益良多。本书的第 8 章会讨论到，提高说服与沟通能力的具体方法。

## 行销自己的能力

你无法一辈子都投效同一雇主，或是待在同一行业。在现今环境中，公司已无法允诺终身雇用。

除了发展个人能力，以应付变迁中的环境之外，也要想到如何行销自己。察觉此点，才能从投资的技能中得到最大收益。

行销自己的方法之一，就是练好写作技巧，把想法以书面呈现出来。你的书面资料会比每天的口头沟通更容易被众人接触到。就像我早年在工作中学习到的经验：

当我还是施乐公司的年轻系统工程师时，我曾针对公司研发中的高速传真通信系统，写了一份报告给经理。这套系统需要使用宽频的长途电话专线，所费不赀。在报告中，我指出，这项系统的最大赢家会是电话公司，而不是施乐。那段时间，我和另外一位年轻工程师鲍伯住同一寝室，我也给了他这份批评报告。

数月之后，鲍伯被调派到企业总部执行一项临时任务，工作期间，他把我这份报告送给威尔逊（Joe Wilson）也就是施乐的董事长。威尔逊先生对这份报告极有兴趣，特别是好处全归电话公司的部分，并追问了一些施乐在研发管理上的困难与问题。然而，我的上司却不悦了，因为这项计划延续与否，关系到他个人的利害得失，当时我真是尴尬。不久，上层否决了这些计划。

此故事值得谨记在心的是，一旦书面资料流出你的手中，就有可能出现在公司任何角落。因此，在你流出争议性的文件之前先搁置一夜 清晨再读一次 检验你所写的东西 因为它可能会被董事会看到。

增强你在公司外的声誉，参加你的领域内的专业组织，参与会议并成为干部。在这个领域内，发展一项专业，让你足以在会议中发表相关内容，并可为专业期刊撰写文章。本书第 10 章《学习行销自己》，会更详细阐释一些方法，让你可以在公司内以及公司外的专业领域进行个人行销。

## “一人公司”执行长

在此章中，我们已经知道了在今日职场中需要的多重能力是哪些？接下来几章，会提到发展这些能力的概念性架构。创造概念性架构的第一步是把自己想像成“一人公司”的执行长，这也是第 2 章的主题。然后，接下来数章会阐明你的“一人公司”应具备的策略和组织架构图；架构图中的每个框框，都包含一种在今日快速变迁的世界中，你要赢得胜利所需的关键能力。

欢迎你成为“一人公司”的执行长。



# 2

学分 1/把自己当老板

**THE SUCCESS PRINCIPLE**