

Enjoy the Management

樂在管理

成功管理的

4

堂課

1. 領導者消彌矛盾於無形的平衡學問——

再高明的領導者也不可能圓滿解決所有矛盾，更需要的是一種平衡的學問。

2. 領導者方圓互用的變通學問——

在領導工作的各個方面都需要變通，需要應時而動、見「景」生「情」。

3. 領導者提升個人影響力的包裝學問——

精通了個人的包裝學問，可以讓你的影響力有一個質的飛躍，在一個有限制的崗位上，發揮出突破局限的能量，樹立起「光輝」的個人形象。

4. 領導者識人用人的御下學問——

一個組織必不可少的軟體條件是領導者識人用人的御下能力和技巧，領導者必須學會御好各種類型的屬下。

東方明◎著

國家圖書館出版品預行編目資料

樂在管理 / 東方明著. -- 初版. -- 臺北市 :

羚羊文化, 2005[民94]

面 : 公分

ISBN 986-81094-8-5 (平裝)

1. 領導論 2. 組織 (管理)

494.2

94008937

縱橫天下 22

樂在管理



羚羊文化

作者／東方明

編輯／紀乃文

美術設計／法工作室

出版製作／羚羊文化有限公司

地址／台北市文山區木柵路三段117號

電話／(02)2937-7206

傳真／(02)2936-3170

E-mail／ocean-book@umail.hinet.net

印刷／普林特斯資訊有限公司

總經銷／旭昇圖書有限公司

地址／台北縣中和市中山路二段352號2樓

電話／(02)2245-1480

傳真／(02)2245-1479

香港總代理／全力圖書有限公司

地址／香港新界葵涌打磚坪街58-76號和豐工業中心一樓8室

電話／(852)24219438

傳真／(852)24947609

出版日期／2005年6月初版一刷

定價／250元

尊重智慧財產權未經同意請勿翻印

ISBN 986-81094-8-5

Printed in Taiwan

Enjoy the Management

樂在管理

成功管理的



堂課

1. 領導者消彌矛盾於無形的平衡學問

再高明的領導者也不可能圓滿解決所有矛盾，更需要的是一種平衡的學問。

2. 領導者方圓互用的變通學問

在領導工作的各個方面都需要變通，需要應時而動、見「景」生「情」。

3. 領導者提升個人影響力的包裝學問

精通了個人的包裝學問，可以讓你的影響力有一個質的飛躍。在一個有限制的崗位上，發揮出突破局限的能量，樹立起「光輝」的個人形象。

4. 領導者識人用人的御下學問

一個組織必不可少的軟體條件是領導者識人用人的御下能力和技巧，領導者必須學會御好各種類型的屬下。

東方明◎著

樂在管理

成功管理的 4 堂課

前言

我們都知道學問的重要性，領導者更是如此。有一點不同的是，理論性、知識性的學問對領導者而言自也必不可少，但領導者更需要的是解決現實問題的實用學問，所以領導者研究的學問不同於學者的做學問。

決定領導者發展高度的是他所掌握的潛在學問。擺在表面的學問大家都清楚，易於掌握，理論上也不難應用。偏偏是那些未正式挖掘出來，但一直不聲不響發揮巨大，有的甚至決定性作用的學問最難掌握，能研究到一個什麼層次，全靠個人的悟性和實際應用能力。

我們把對矛盾的平衡學問置於潛在學問之首，因為它無時不在，無處不在。作為領導者每一步的發展正是在矛盾的不斷產生和消彌中實現的。同時，再高明的領導者也不可能圓滿解決所有矛盾，更多時候需要的是一種平衡的手段。大凡領導藝術的高手，也許是矛盾的平衡學問的高手。

變通的學問對領導者也很重要。一個成熟的、能行自如地駕馭局面的領導者總能做到外圓內方、方圓互用，於是從中找到解決問題的良方。

領導者的個人影響力是潛在學問水準高低的最直接的表現。個人影響力有職位高低的因素，有個人魅力和處世風格的因素，更有外在包裝的因素。一個領導者如果還不會包裝自己，說明他還沒有邁進潛在學問的大雅之堂。

帶好自己手下這幫人是領導者施展領導能力的最佳管道。領導者能力高低不能不看你所領導的這個單位、這個部門、這個地區業績怎樣、精神面貌怎樣、工作狀態怎樣，這中間領導者識人用人的御下功夫是個關鍵。

這四堂可以讓領導者「樂在管理」的成功管理課程，既有前人的總括，也有作者的心得，它們互為表裡，也互為因果。要修煉領導學問的至高境界，必須各方面統籌兼顧，不可偏廢，並能做到舉一反三。

樂在管理

成功管理的 4 堂課

目錄

第一堂課 領導者消彌矛盾於無形的平衡學問

不能迴避矛盾，因為它無時無處不在；不能害怕矛盾，因為你退一分它自會進一分；不能激化矛盾，因為這不利於問題的解決和你個人的生存。實際上，作為領導者每一步的發展正是在矛盾的不斷產生和消彌中進行的。但是，再高明的領導者也不可能圓滿解決所有矛盾。更多時候需要的是一種平衡的學問。大凡有領導藝術的高手，也多是深通矛盾的平衡學問的高手。

像謀略大師一樣權衡上下左右

1 2

仔細協調好與上司的關係

1 6

讓內部關係一團和氣

1 9

別讓矛盾生根發芽

2 3

因人而異，循循善誘

2 7

精心編制出最佳組合

3 3

盡可能與反對者找到共同點

3 7

主動傾聽對方的意見

4 1

爲彼此留點空間

4 3

牢記化敵爲友之道

4 7

變反對爲支持的四種方法

5 3

唱完「白臉」再唱「黑臉」

5 7

第二堂課 領導者方圓互用的變通學問

變，是這個時代唯一不變的主題。一個不會變通的主管註定要碰壁，而且往往得頭破血流。在領導工作的各個方面都需要變通，需要應時而動、見「景」生「情」。這裡的變也是有規律可循、有捷徑可走的，那就是要掌握好方圓互用的學問。方是做人的根基、圓是做事的途徑，兩者相生相剋。將之應用於領導方法則成爲變通有術的不二法門。

樂在管理



成功管理的 4 堂課

善於隨機應變

儘量避免發生正面衝突

編織自己的關係網

動腦筋讓上下關係良性化

好態度能得到好回報

絕對不能混淆責任界限

要能把握「到位感」

互相搭台，才能共同起跳

用競爭代替放棄

利他才能利己

贏得雙方親密關係的訣竅

冤家宜解不宜結

善於與中間派「牽手」

不即不離最舒服

1	1	1	9	9	9	8	8	7	7	7	6	6	6
1	0	0	7	4	0	7	4	9	4	0	8	6	2
5	7	3											

以其人之道還治其人之身

1 / 8

要敢於說「不」

1 / 2 3

把明白裝在心中

1 / 2 8

能容人處且容人

1 / 3 2

第三堂課 領導者提升個人影響力的包裝學問

領導者的個人影響力對領導者本人極其重要，它關係到領導者說話的份量，更關係到其職業的發展空間。影響力與職位大小有關係，但精通了個人的包裝學問，可以讓你的影響力有一個質的飛躍，在一個有限制的崗位上，發揮出突破局限的、儘量的能量，樹立起「光輝」的個人形象。

做到一呼百應的要訣

1 / 4 1

提高影響力的四個關鍵技能

1 / 4 9

敢於自己承擔責任

1 / 5 4

樂在管理



成功管理的 4 堂課

不可丟掉「堅忍」與「自信」這兩把利劍

1 5 9

敬業精神是成功的資本

1 6 4

咬緊牙關，全面提升自我

1 6 7

既可自己創新，也讓別人為自己創新

1 7 2

千萬別讓「常規」束縛手腳

1 7 8

不要被壓力壓彎了腰

1 8 3

必須學會推功攬過

1 8 6

不要自誇，也不要質問

1 9 2

做對方的知心人

1 9 6

你夠朋友，別人才夠朋友

2 0 0

小人物能起大作用

2 0 5

不要總是端著架子

2 1 1

善用手中的權力處理問題

2 1 4

巧妙地發揮自己的特長

2 1 6

不要顧上不顧下

2 1 8

樹立自己的威嚴一面

2 2 2

學會自我推銷

2 2 5

第四堂課 領導者識人用人的御下學問

一個組織具有健全的結構和完善的管理機制並不等於萬事大吉，這只是它得以正常運轉的「硬體」條件，必不可少的軟體條件是領導者識人用人的能力和技巧，這套學問闡明了如何讓部下能為我所用，你為我所用，並用得其所的道理。

準確認識下屬的能力

2 3 7

如何辨識人才

2 4 1

準確認識自己的助手

2 4 6

知事擇人，因事擇人

2 5 0

樂在管理



成功管理的 4 堂課

培養自己的左右手

掌握用人契機

做怪才的伯樂

十七種不可重用的人

御人的原則與技巧

御好七種類型的人

套住你的下屬

打一巴掌揉三揉

要恩威並重

要學會殺一儆百

該出手時就出手

害群之馬絕對不能留

2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
9	9	8	8	8	7	6	5	5	5
6	3	9	7	3	1	0	3	6	2

第一堂課

領導者消彌矛盾於無形的平衡學問

不能迴避矛盾，因為它無時無處不在；不能害怕矛盾，因為你退一分它自會進一分；不能激化矛盾，因為這不利於問題的解決和你個人的生存。實際上，作為領導者每一步的發展正是在矛盾的不斷產生和消彌中進行的。但是，再高明的領導者也不可能圓滿解決所有矛盾。更多時候需要的是一種平衡的學問。大凡有領導藝術的高手，也多是深通矛盾的平衡學問的高手。



像謀略大師一樣權衡上下左右

上下左右一盤棋，這盤棋必須統籌兼顧，理順上下左右的關係，才能做到攻防兼備。在這裡，領導者的協調能力顯得尤其重要。

管理者的協調能力，主要是指妥善處理與上級、同級和下級之間的人際關係的能力。工作中管理者需要與各種各樣的人打交道，而這些人的身份、地位、交往需求、心理狀況和掌管的工作性質是不盡相同的。管理者能否與他們友好相處，互相配合，協調一致，使上下級相互溝通，同級相互信任，直接關係到領導工作的成敗。新經理需要花很多的時間和精力來處理各種複雜的人際關係。

管理者如何妥善處理與上級、同級和下級之間的人際關係？我們認為，主要是把握好四個環節。

(1) 尊重

每一個人都有被別人尊重的欲望，尊重是對一個人的品格、行爲、能力的一種肯定和信任。尊重別人也是一個人優良品質的表現，包括尊重別人的人格、言論、舉止等等。尊重是相互的，只有尊重人，別人才會尊重你。相互尊重是疏通、協調各種人際關係最重要的一環。只有相互尊重，才能打消對方的疑慮，博得對方的信任。工作中，無論是和上級、同級還是下級接觸，都必須盡力尊重對方，這是取得對方信任、幫助和支援的前提。

管理者尊重上級，獲得上級的信任和理解，避免和上級產生「心理屏障」，有效地協調上下級關係，是上級願意積極幫助和支持下屬工作的重要前提。尊重上級，首先表現在「服從」上，對於上級交辦的工作要不折不扣地完成；對於上級提出的意見，即使你認為有所不妥，也應該用適當的方式說明，不能陽奉陰違；自己所做的決策的工作要盡量向上級彙報，讓上級知道，不能處處「架空」上級。要讓上級感到，在大政方針上，下屬和其保持一致。既站在微觀位置，考慮本職工作，又站在宏觀位置，替上級出點子，想辦法。

尊重同級表現在相互配合，相互信任。在工作上分清職責，掌握分寸，不爭權奪

樂在管理

成功管理的 4 堂課

利，不相互推諉責任；相互配合，不相互無原則指責，甚至相互拆臺；嚴以律己，寬以待人，多看別人的長處，少看短處。對自己多看短處，少看長處。

尊重下級表現在支援下級和肯定下級的工作。對下級的意見和建議要認真聽取、採納；對下級所取得的成績要及時肯定；尊重下級的勞動，對下級的工作要給予支持。

(2) 了解

所謂了解，就是應該盡可能周詳地了解上級、同級和下級的長處和短處，並在工作中，揚其所長，避其所短。這是使對方避免感到「為難」，並能更加有效地給予幫助和支持的重要一環。

(3) 給予

在工作中，按對方最希望的方式，給予對方所希望獲得的支持、幫助、信任……是很重要的。

上級最希望下級圓滿完成自己交辦的工作任務；同級最希望互相之間建立起一種攜手並進的融洽關係，在親密無間的友好氣氛中進行良性競爭；而下級最希望獲得的是上

級的「信任」，在困難時刻的有力支持，受到挫折時的熱情鼓勵，以及取得成績後的及時獎勵。

(4) 索取

任何管理者，也不可能單槍匹馬去開拓新局面。他必須盡可能取得上級、同級和下級的支持、幫助和合作。這就是說需要「索取」。

在爭取上級支持時，不能隨意、盲目地向上級提出這樣那樣的非分要求，要了解上級能夠提供什麼，願意提供什麼，切忌強人所難；在與同級要求配合時，要看這種配合是否給同級帶來麻煩，是否是同級力所能及的；要求下級完成任務時，要弄清下級可能遇到哪些困難，單憑他的力量是否能順利完成。

因此，管理者的協調能力不是一件等閒之事，而是一件事關全局的大事。