

的管理者是一件很容易的事，但是要當一位能幹的管理者卻是一件非常困難的事。21世紀的管理者，要在激烈的競爭中脫穎而出，必須是位3C管理者。祈望這本《管理3C化》能夠成為，無論是新丁管理者，抑或是老手領袖的實用管理手冊，使你當上一位不折不扣的超卓管理者。

企業管理歸根到底是人的管理。企業的競爭就是人才的競爭，人才是企業最寶貴的資源。事實上，「企業」之所以為企業，關鍵就在於人；失去「人」的企業就變成「止」業；完蛋的事業是也。針對這點，本書試圖以顯淺的語言，就人的管理的主要內容及其操作方法及技巧作詳盡的介紹，口重實用與實效，務求做到「人事相宜，事得其人，人盡其才」，進而實現企業的目標。

謹以《管理3C化》獻給家母，感謝養育之恩；也獻給恩師 Mr. Robb、Mr. Davis 和 Prof. Dean Tjosvold，感謝教導之恩；也獻給賢妻淑儀、小兒孝龍和小女孝敏，多謝他們與我牽手共享甜蜜和愉快的家庭生活；也獻給香港理工大學企業發展院王錫堯助理院長、歐陽卓倫醫生、黃盛坤先生、「星島出版」郭劍鋒先生和謝美玉小姐，以及舍弟伯俊，感謝他們對本書的支持；最後獻給你及其他的管理者。

同時，謹以《管理3C化》紀念家父和我一生最好的益友和生意良伴楊俊驤太平紳士兄。

衷心期望本書的讀者能從書中得到啟發與助益，也祝福閱讀這本書的讀者，可與我共享管理的樂趣。

關伯倫

二〇〇六年十月八日

## 自序

如何順應企業管理的發展趨勢，特別在人的管理方面，是管理者當下要克服的重大挑戰。在這個知識經濟的新紀元，人成為企業最核心的資源，管理者的角色也隨之發生變化。隨口時代的變遷，管理者這個角色是多層次的，《管理3C化》針對實際需要，強調三個至為重要的角色，並不代表管理者不用扮演其他像聯絡者、偵察者及策略制定者等的角色。今天成功的管理者是由司令官（Commander）、教練（Coach）與輔導員（Counselor）三個重要的角色組成（簡稱3C）。管理者是司令官，管理者也是教練，管理者同時亦要兼做輔導員。

《管理3C化》是我當了二十年管理顧問的實戰經驗的累積，人們統稱為「街頭智慧」（street wisdom）。事實上有許多務實的原則與要訣是我從大學及書本裡攝取的理論和知識，加上實際工作經驗，提煉與昇華出來的。世界在變，管理也隨之而變，但這裡提供之管理「人」的原則與技巧，足以使每一位管理者應付現在與將來的挑戰。

正如我在另一拙著《EQ親子情》自序中提過，小弟所寫的書之所有智慧最初都是來自於先賢、父母、家人、恩師、學者、同業和朋友等。我是甚麼都沒有的來到這個世界，而我之所以能感受這個世界是美好的、有意義的，全賴他們。

本書的智慧實非我一己的功勞，我僅是代筆而已。藉此黃金機會，衷心多謝他們。

無可諱言，有少數人的確是天生具備領導氣質與能力，但是大部分人的管理能力卻是後天培養出來的。要當一個「好人」

## 目錄

<b>第一章 現代的管理</b> .....11	
▶ 企業的盛衰決定於管理	
▶ 管理者必備的四項技能	
▶ 管理者的五項職能	
▶ 管理3C化：管理者的三個重要角色	
<b>第二章 司令官</b> .....21	
▶ 司令官的真諦	
第一節 發號施令 ~做出指令	
第二節 授權之道 ~授權之真諦 ~授權之好處 ~授權的實用要訣	
第三節 激勵有方 ~非金錢激勵	
第四節 紀律執行 ~紀律的目的 ~執行紀律的八大原則	
小結	
<b>第三章 教練</b> .....61	
▶ 上司作為教練	
▶ 了解教練式的教導（Coaching）	
▶ 教練本身是一個好學者	
▶ 「愛」（LOVE）學習法	
▶ 善用提問	
▶ 好問題的特質	
▶ 提問的「箭矢」（ARROW）	
▶ 教練式教導的「行動」（DEED）流程	
▶ 有「表現」（PERFORMANCE）反饋	
▶ 教練式教導技能的有效步驟	
▶ 教練的說話藝術	
▶ 增強受練者的信心和能力的做法	
<b>第四章 輔導員</b> .....89	
▶ 上司作為輔導員	
第一節 輔導基礎 ~了解輔導（Counseling） ~個人限制與正確心態	
第二節 輔導概論 ~精神分析治療（Psychoanalysis） ~ABCDE 模式	
~個人中心治療法（Person-Centered Therapy） ~基礎認知法（BASIC ID） ~其他輔導學派	
第三節 輔導技巧 ~綜合「輔導」（COUNSELING）技巧 ~反映（Reflection） ~面質/對質（Confrontation） ~輔導的過程	
小結	
<b>第五章 解決問題</b> .....131	
▶ 引言	
▶ 處理困難的技巧	
▶ 解決問題的信念	
▶ 理性的解決問題模式 ~ Identify 識別 ~ Diagnose 剖析 ~ Elicit 引出 ~ Act 行動 ~ Look Back 回顧	
<b>第六章 壓力管理</b> .....147	
▶ 一體兩面的壓力	
▶ 壓力源	
▶ 舒緩破壞性壓力的竅訣：「笑」（SMILE）起來！ ~ Self-talk 自我對話 ~ Mentors 良師益友 ~ Internal Energy 增強內能 ~ Letting-out 抒發有方 ~ Environment 心從境轉	
小結	
<b>第七章 時間管理</b> .....163	
▶ 時間管理的概念	
▶ 時間是珍貴的資產	
▶ 時間管理的重要	
▶ 時間管理法 ~ Tally Factors 估算因素 ~ Interruption and Invention Factors 干擾及創造因素 ~ Mindset Factors 心態因素 ~ Efficiency Factors 效率因素	
<b>第八章 結語</b> .....185	