



哈佛管理叢書

如何了解 你的管理形態

分析你的領導形態，提昇你的管理效能

羅耀宗 譯



如何了解 你的管理形態

羅耀宗 譯



哈佛管理叢書



哈佛管理叢書序

哈佛企業管理顧問公司的主要任務是為企業界提供最新的管理觀念與技術，適時為各企業解決一切管理上的問題，為國家經濟發展貢獻一份力量。

在今天劇烈的競爭下，動態的變化已是司空見慣，處於這千變萬化的市場上，要能隨機應變、提高工作效率、拓展新市場、增加營業利潤、加速企業成長，只有繼續不斷的吸收新知識、採用新技巧，才不致在管理上落伍。為了加速管理觀念與管理技術的傳播，我們計劃出版一套管理方面的叢書，藉著這一套叢書，我們將介紹最新的管理觀念與技術，供企業界參考。

面對著這一份神聖的企業管理教育推廣工作，我們的態度是嚴肅的，我們熱切地希望這一套叢書能為企業界提供新知識，共同為國內企業管理的現代化催生。

董事長洪維岳

原 序

一些企業領導人常問：「什麼是我該做的？如何去做好呢？」本書就是專為他們而寫的。

我曾就上述問題和多位經理人討論過，他們一致強調「知己知彼」是解決這個問題最重要的方法。

由以上的了解為基礎，再加上和好幾位對這個問題有相同興趣的經理們研討的結果，於是構成了本書的主題。

為清晰起見，首先說明出現在本書中的測驗，並不是一項考試，他們並未經過嚴格的妥當性及可靠性分析，這個工作將留給有興趣將他們做進一步科學化運用的人來做。在這裏僅以適用的觀點應用它。據我在管理研習班中授課的經驗，他們確實能激起學員們對管理及領導熱切中肯的討論。

測驗所呈現的分數，將指引你思考目前的工作、會議、領導形態、組織及工作的其他層面，它將提供一個機會去檢視你目前的情況，及啟發你如何去和同事討論浮現的問題。我深信若能經由適當的討論，將更能達到本書預期的效果。

這是一本「自我學習」的書，尤其適用於已有實務經驗，而又想進一步了解，究竟有那些因素在影響他們的工作，並亟思如何提高自身管理效能的人。同時我希望在做

過個人的分析後，能隨之以明確斷然的改進行動。

在此要特別感謝麥恩·華梯爾小姐，她不僅為我的手稿一再打字，並且很和善地助我在工作上保持正常和機動。

我想書中所提到的許多觀念，已在我個人的管理團隊——馬傑瑞森家實行過。就某個角度來說，管理一個家庭的難度並不下於管理一個機構，我在內子柯麗奈特那兒學到賦予工作更多的幽默、細心及愛心。

管理是一件很有趣的事，我很樂於寫成此書。我希望它將適合你在管理上所擔任的角色，同時深信它也適合我的孩子吉爾、阿蓮、柯麗奈特安及約翰保羅，一旦他們負起與我們類似的責任的時候。

查理·馬傑瑞森

目 錄

開場白	你曉得你的領導形態嗎？	9
第一章	你從事什麼工作？	15
第二章	你目前的處境	27
	——轉機或危機	
第三章	你知道自己的工作偏好嗎？	41
第四章	你是什麼樣的領導者？	55
第五章	使你及部屬努力工作的因素	69
第六章	你的會議成功嗎？	85
	你如何知道呢？	
第七章	你稱得上興業家嗎？	103
第八章	如何化解工作壓力	117
第九章	你在什麼樣的組織形態下工作？	133
第十章	你如何學習？	147
第十一章	什麼是管理效能？	159

開場白 你曉得 你的領導形態嗎？



這裡怎麼一團糟，
沒有一件事情做好
？



因為沒有人告訴我
怎麼做。



我現在就告訴你怎
麼做。



如果你老是一副專
橫的樣子，我不想
聽！

10 如何了解你的管理形態

你是那一類型的領導者？

每一個人處理事情的方法都不一樣，管理別人的方法更是不同。在本書中，我們將領導者定義為負責管理他人的人，而且以大部分的篇幅，說明領導者管理自己和時間的方法，並以一系列的測驗來評估實際的情形。

什麼是最好的領導型態？許多研究也試圖找出「好」領導者和「壞」領導者的特性，但是，到目前為止，仍然沒有發現一種在各種情況下都極具效率的領導型態。本書的主要目的，在於分析你的領導型態，並探討此一管理型態是否適合你目前的工作。以協助你加強在領導方面的「長處」。為了達到這項目標，你務必了解你自己的能力、興趣以及你所偏愛的工作方式。每一個人都有他自己的做事方式。你要成功，就必須加強你的特長，並縮小你的弱點。

領導者可以培養嗎？

因此，「領導者可以訓練嗎？」這個問題極具關鍵性。一般的假定是領導者可以經由訓練而培養，然而，這項假定和早期的看法却相反。早期認為，領導者「是天生的，不是訓練成的」。此一看法在貴族專政時期非常普遍，當時，人一生下來，就注定了命運，升遷的機會非常有限。現在，情況不同了，教育機會增加，普通平民也可以進

入領導階層，所以有人說，領導者可以培養。

然而，我們可以從各項研究中明顯的看出，我們的生活和工作方式是由許多因素共同決定的。例如，智力雖受訓練的影響，但卻有一大部分得自遺傳，領導能力的影響因素當中，智力顯然是一個主要因素。因此，如果我們不幸沒有繼承某種程度的智力，我們不可能成功的進入領導階層，我們在組織之中的地位也將受到限制。

我們的工作方式也受到興趣和個性的影響。例如，有些人喜歡機械的操作工作，而有些人則喜歡從事理論方面的研究。這些偏好似乎在個人早期就已形成，影響深遠，我們所選擇的工作種類亦深受其影響。

一個組織階層之中，需要許多不同種類的領導者，以處理不同的工作。每一種工作，所需要的領導能力和技術，也不盡相同。例如，在研究部門表現良好的領導者，是否能夠領導推銷員呢？一位優秀的足球隊隊長，是否能夠擔任工廠領班呢？一位稱職的校長，是否就能管理一家食品工廠呢？事實上，我們需要各種類型的領導者，因為不同的領導工作，需要不同的技術和能力。

然而，早期的理論卻持不同的看法。這些理論認為，一位領導者幾乎可以管理任何情況，他可以從一個部門調至另一個部門，而不減其效率。目前，這種情形仍然可以存在，不過，兩個部門的工作性質和有關人員一定相當類似。我仍然堅持，世界上沒有萬能的領導者。我們必須確

12 如何了解你的管理形態

認個人的特殊能力和工作偏好，並與他的工作配合。

費德勒(F. Fiedler) 曾經說過，人與事的配合，是最重要不過的了。他認為，改變一個人，非常困難，而且幾乎沒有成功的例子。雖然一個人可以學習，也可以加強他的技術與能力，但是卻不可能輕易地改變他的個性和工作方式。因此，費德勒聲稱，我們必須發掘個人的長處，並透過訓練和經驗，促使他從事符合自己興趣的工作。

管理者的工作

所謂領導，就是管理別人的工作。領導是組織之中不可或缺的要項，如果沒有優秀的領導者，組織將毫無效率可言。管理的工作有愈來愈困難的趨勢，而管理者的「權威」，亦已經開始凋落。組織成員已不再盲目尊敬「管理階層」。領導者必須靠他們在工作上的表現，才能贏得尊敬，僅擁有一個管理職位，並不能保證屬下將會服從你的命令。今天，我們已處於一個管理的新時代，你不能只靠權威，而必須獲得部屬的認可。

每一位管理者的工作，都不盡相同。但是，他們花在別人身上的時間，卻相當一致。史迪華(R. Stewart)的研究發現，管理者每週平均花費百分之七十五左右的上班時間，和他人說話。例如，參加會議、面談、聊天、打電話等等。由此可見，語言能力是管理行為之中，非常重要的一環。管理者必須能言善道，同時，他也必須能夠很快

的了解並組織他人所說的話。

管理者經常花費很多時間在會議桌上，其實在會議之前，如果稍微加以策劃，就可以開好會議，節省許多時間。

密茲堡（Henry Mintzberg）曾詳細研究五位高層管理人員，他發現，雖然他們應該從事計劃、組織、激勵士氣和控制方面的工作，但是實際的日常工作卻有很大的差異，整天忙著開會，很少有自己的時間。據他的研究，在上班時間中，每位經理連續不被干擾中斷的時間，平均只有十分鐘。密茲堡就他所見，列出一些管理人員的主要工作，甚具參考價值。

決定於你的投入

你可以藉著本書，評估你支配時間的方法，並確認你的工作壓力和工作機會。除了探討你的工作性質和工作偏好之外，我們還將提出一系列的測驗，協助你採取下一步的行動，開拓你的事業。此外，亦將說明各項激勵因素，在了解自己的重要激勵因素之後，應該比較容易選擇適合你的工作種類。

我們也將協助你評估你目前所在的組織，這個組織是你所要的嗎？如果不是，你將跳槽呢？還是試圖改變這個組織？在採取行動前，務必詳細診斷你目前所處的形勢。

作者在擔任管理學教授之時，常常發現一些管理者過

14 如何了解你的管理形態

分重視事業，而忽略了自己的生活。因此，本書將提出一個「你在壓力之下工作嗎？」的測驗，以便評估工作對你的影響。壓力太高的工作可能使你崩潰，而壓力太低的工作又索然無味。這個測驗將可協助你計劃你的生活。

有些人希望在現成的大公司之中擔任經理，而另外一些人則希望自己創業，經營他們自己的事業。本書提出一個「你是一位興業家嗎？」的測驗，你可以藉此測驗、評估你自己，並與其他興業家比較。這種比較頗為有趣，任何兩個興業家都不可能完全相同，但是在你決定去向之前，務必慎重，絕不可忽略一般的趨勢。

這是一套自我測驗，並不能當小說來看。我建議你，慢慢的消化其中的內容，絕不要囫圇吞棗。你可以在空閒時間，甚至利用火車上旅行的時間，做這些測驗。

本書中的每一個測驗，大約花十五分鐘的時間，就可以做完。但是，你至少必須再花三十分鐘，最好一個小時以上的時間，細心體會它的涵義。

不要急著做這些測驗，慢慢來，但是要有恒心，這些測驗將可協助你思考工作和生活上的各個層面。如果你能和好朋友、同事、主管、或是太太，討論這些測驗，效果更好。

本書的成敗，端賴讀者——你自己的投入。如果你沒有投入任何心力，你就不能獲得任何東西。本書要求你做很多事情，也唯有這樣，你才能獲得真正的進步。祝你幸運！

第一章

你從事什麼工作？



我剛剛看到你上半年的業績報告，真是很差，怎麼搞的？



差勁的領導！



你是什麼意思？



差勁的計劃！



請說明白點！



差勁的目標！先生，都栽在錯誤的目標下了。

管理方式不盡相同

我常問一些經理朋友，管理是什麼？他們總是告訴我，管理是領導、計劃、協調、激勵、組織，以及其他一些冠冕堂皇的概念。然而，我再問他們，平常做些什麼時，他們的回答就明確多了，他們參加會議、做預算、接電話、出差、談話，以及其他一些實際的行為。

我發現，他們支配時間的方法不盡相同，每一位經理都有不同的管理方式。例如，研究發展經理和業務經理的工作，有很大的差別，當然所花的時間和管理方式也就有所不同。

你如何分配時間

你平常做些什麼呢？上班時間免不了要和主管、同事、部屬和外界人士接觸，但是事實上，你每週花多少時間和他們在一起呢？請在表一的空白方格內，填上你分別和他們在一起的時間及所佔的比例。

表一：

	主管	
外人	自己	同事
	部屬	