

走進人和人的世界

管理智慧

黃熾森 周素玲 著

商務印書館

管理智慧

黃熾森 周素玲 著



商務印書館

管理智慧

Management Intelligence

走進人和人的世界

作 者 …… 黃熾森 周素玲
策劃編輯 …… 廖劍雲
出 版 …… 商務印書館（香港）有限公司
 香港鰂魚涌芬尼街2號D僑英大廈
印 刷 …… 陽光印刷製本廠有限公司
 香港柴灣安業街3號新藝工業大廈6字樓G及H座
版 次 …… 1994年3月第1版
 1995年4月第3次印刷
 © 1994 商務印書館（香港）有限公司
 ISBN 962 07 6166 9
 Printed in Hong Kong

目錄

第一章 緒論

心理研究與管理上的應用	10
管理教育的四面楚歌	14
人力資源管理的真正意義	18
民主概念與工商機構	22

第二章 個人管理技巧

基本管理理念	
「一致管理」和角色確定	30
跳出框框發揮創意	34
尋找最有力的證據	38
能否衝破管理學的限制？	42

管理技巧	
注視壓力與焦慮	46
時間的價值及管理	50
關於分權的全面考慮	54
領導方式與權力運用	60
重溫「目標管理法」	64
有效的「一分鐘經理」	68
面對與應付轉變	72
管理小組運作的技巧	76
「小組建立」的運用	80

組織設計的考慮因素	84
掌握有效溝通的基本法則	88
如何改進談判技巧	94
實踐品質圈的幾項要點	98

第三章 組織現象及僱員心態

組織現象	
摩擦和衝突的概念	104
「組織政治」的概念	108
商業道德的反思	114

僱員的態度和行為	
員工為甚麼要辭職？	118
對組織忠誠的困難	122
缺席率和離職率的啟示	126
大學畢業生的工作態度	130
社會環境變了，我們呢？	136

第四章 人力資源制度

僱員的激勵及發展	
激勵員工的學說	142
問題是來自工作本身嗎？	146
培訓充足的重要性	150
「事業計劃和發展」的運用	154

聘用及解僱	
改善面試的可行方法	158
解僱員工須注意的問題	163
「真實工作預檢」計劃的設計	168

個人與組織融合的概念	172
人力資源計劃的運用	178
報酬制度	
勞心者的報酬和壓力	182
薪酬資料應否公開？	186
薪酬管理的重要性	190
業績及效率評估	
以業績評估激勵員工	194
公營機構可以更有效率嗎？	200

管理智慧

管理智慧

黃熾森 周素玲 著



商務印書館

管理智慧

Management Intelligence

走進人和人的世界

作 者 …… 黃熾森 周素玲
策劃編輯 …… 廖劍雲
出 版 …… 商務印書館（香港）有限公司
 香港鰂魚涌芬尼街2號D僑英大廈
印 刷 …… 陽光印刷製本廠有限公司
 香港柴灣安業街3號新藝工業大廈6字樓G及H座
版 次 …… 1994年3月第1版
 1995年4月第3次印刷
 © 1994 商務印書館（香港）有限公司
 ISBN 962 07 6166 9
 Printed in Hong Kong

序

管理是近代興起的課程，對於香港這個工商社會而言，其存在當然有一定的發展機會和價值，但它是一門既容易又困難的學科——容易在於它似乎有一些既定的理論和學說；困難則在於它的應用和實踐。所以本書的重點是將理論和學說融合於應用和實踐，從這角度出發，便有助管理者或有志從事管理工作的人，發揮管理學的最大用處。

這書的特點是集「一般管理學」、「組織行為學」和「人力資源管理學」於一身，有別於其他管理書籍的單一範疇。本書綜合作者曾在《信報》刊登的文章而成，它雖然不是一本正統的教科書，但作者卻希望它是走在管理路上的讀者及攻讀工商管理管理的學生一本很有價值的參考書！

黃熾森 周素玲

1994年

目錄

第一章 緒論

心理研究與管理上的應用	10
管理教育的四面楚歌	14
人力資源管理的真正意義	18
民主概念與工商機構	22

第二章 個人管理技巧

基本管理理念	
「一致管理」和角色確定	30
跳出框框發揮創意	34
尋找最有力的證據	38
能否衝破管理學的限制？	42

管理技巧	
注視壓力與焦慮	46
時間的價值及管理	50
關於分權的全面考慮	54
領導方式與權力運用	60
重溫「目標管理法」	64
有效的「一分鐘經理」	68
面對與應付轉變	72
管理小組運作的技巧	76
「小組建立」的運用	80

組織設計的考慮因素	84
掌握有效溝通的基本法則	88
如何改進談判技巧	94
實踐品質圈的幾項要點	98

第三章 組織現象及僱員心態

組織現象	
摩擦和衝突的概念	104
「組織政治」的概念	108
商業道德的反思	114
僱員的態度和行為	
員工為甚麼要辭職？	118
對組織忠誠的困難	122
缺席率和離職率的啟示	126
大學畢業生的工作態度	130
社會環境變了，我們呢？	136

第四章 人力資源制度

僱員的激勵及發展	
激勵員工的學說	142
問題是來自工作本身嗎？	146
培訓充足的重要性	150
「事業計劃和發展」的運用	154
聘用及解僱	
改善面試的可行方法	158
解僱員工須注意的問題	163
「真實工作預檢」計劃的設計	168

個人與組織融合的概念	172
人力資源計劃的運用	178
報酬制度	
勞心者的報酬和壓力	182
薪酬資料應否公開？	186
薪酬管理的重要性	190
業績及效率評估	
以業績評估激勵員工	194
公營機構可以更有效率嗎？	200

第一章

緒論

心理研究 與管理上的應用

工業革命（約三百年前）發生以來，工商組織大量產生，如何使這些組織有效地運作，便促成了近代管理學的研究和發展。時至今日，這門學問成了社會上的一門專業。無論從事這門專業的人（我們一般稱為管理者）或「被管」者，很多時或者會因埋首於日常實質的工作，而忘卻這門專業的本質——一門應用的人文科學——因而忽略了對它的興趣。

本文的目的，是以一些較重要，而又鮮為香港人知道的心理研究為例子，說明管理知識的產生，希望大家埋首於繁重的管理或其他工作時，能重拾一下關於這門專業的趣味。

一九七六年史都（Staw）和巴利（Berry）首次發表關於相續偏差（Escalation Bias）的研究。這個小小的心理實驗探討的問題，來自他們觀察到人們日常生活及一些政府決策的偏差。如果假設決策者的行為是完全理性的，那麼人的決策不應受他過往的決策影響，可是，這似乎並不脛合史都和巴利的觀察。於是，他們設計了一個簡單的實驗。這實驗要求參與者

（包括工商管理學院的學生及有經驗的管理者）分析某一公司的狀況，這公司要從兩項投資機會中選擇其一，一半的參與者需作出決定，另一組參與者則獲知在他們上任前，公司已作了投資決定。

相續偏差的啟發性

當兩組參與者完全了解這公司的資料及第一組參與者作出投資決定後，史都和巴利給他們另一份資料，內容是描述這項投資並不順利，在虧本。同時，史都和巴利要求他們作出再投資的決定。

結果呢？曾經決定此項投資的參與者仍作大量投資，希望情況好轉，而另一半參與者的投資決定則較為客觀謹慎。這結果符合史都和巴利的構想，他們便稱這種受自己過往決定而影響對現實狀況的判斷的心理現象為相續偏差。然後，他們和其研究人員以不同的方法和對象，如以不同專業或文化背景的參與者進行研究，大致都發現同一的偏差現象。

史覺文（Schoorman）及其同事懷疑此相續偏差不僅能影響財務投資的決定，也可能影響對員工的評核，結果顯示管理者會對自己選取的員工給與超越其應得的評核水平，而對自己原先不願選取的員工給與不合理的低水平評核。史覺文替一大機構當顧問時，更證明了此一偏差在真實的工作環境中確然存在。

更為有趣的一點是，在這些研究中，有些試圖先訓練參與者，告訴他們如何作理性決定，及強調會計和經濟的無關成本