

管理人必讀

管理人必讀

區賽瓊著

博益出版集團有限公司

區賽瓊著

管理 人 必 讀

博益

書名：管理人必讀
作者：黃漫
編輯：黃漫和麥自何
責任編輯：黃漫
出版：博益出版集團有限公司
發行：香港電視出版有限公司
香港灣仔道一號
5-8319111

新加坡、馬來西亞總代理：
商務印書館新加坡分館
印刷：博益出版集團有限公司
出版日期：一九八六年二月（初版）
一九八六年四月（第三版）

定價：每本港幣二十五元
出版書號：7-N 88001
ISBN 962-17-0368-9

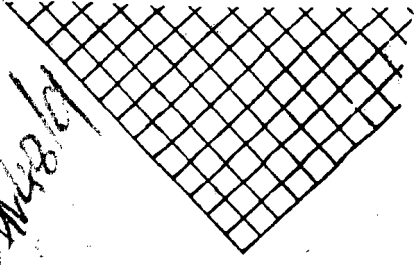
版權所有·請勿翻印

© Publications (Holdings) Limited, 1988

S 8901 / 15 (中 1 — 18 / 232)

管理人必讀 第 3 版

BC000180



財經商管系列·卷首語

應合時代，創造未來

我們生活在一個資訊爆炸的社會。科技發達使傳播媒體發揮更強的功能，傳播速度加快，因此人們有更廣泛的機會接收各種不同的資訊，認識社會新事物、新趨勢，配合時代前進的步調。我們需要資訊，但是正因為資訊爆炸，太多太監，我們更須要懂得選擇。

財經商管系列叢書是博益推出的一個全新書系，目的是為大家提供有關工商業管理及個人經濟生活的重要資訊。

當今之世，工商業高度發展，深深地影響着人們的生活。不去了解其中種種情況，已是不可能的事情了。每個人都是經濟人、管理人和策人。企業主腦、

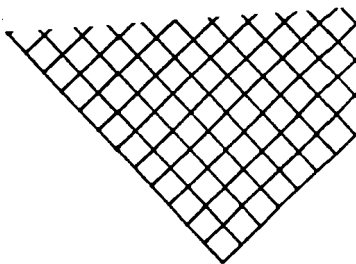
公司老闆或高級行政管理人員，固然時刻要在業務、人事上作重大決定，即使普羅大眾，每天也得爲個人事務、財政及消費各方面費周章，不吸收各自需要的資訊營養，無以孕育明智的決策。

博益財經商管系列叢書的設計，就是要讓大家各取所需。內容主要分兩類：一類是「成功經驗」。出版國際知名企管人和企業集團的成功史，例如《SNKY與我——盛田昭夫自傳》、《麥當勞——經營管理的奇蹟》等，讓大家參考各種不同經驗和成功之道，從中採取啓示和創意。

另一類是「基本知識」。涉及的範圍有管理學、經濟學、個人財務管理、投資以及中小型企業的經營之方等。特點是淺易有趣，比坊間一般乏味而理論性重的書籍更易理解，更爲實用。

除了延聘本地專業人士執筆外，博益更放開眼界，全力搜羅極具參考價值和閱讀趣味的外國佳作，編寫成中文。

應合時代，創造未來，願此系列與大家攜手共進！



管理人必讀 · 編輯室報告

管理人與型格管理

本書名為「管理人必讀」，但其實想做「管理人」的人、快做「管理人」的人以及「管理人」的上司、屬員、同事和客戶都有一讀本書的必要。本書所介紹的「型格管理」，將管理人分為五種型格，如果給每種型格起一個諱號，即「高壓型」、「好先生型」、「中庸型」、「少做少錯型」、「羣策羣力型」。這五種型格當中，作者以「羣策羣力」型為最可取，為什麼最可取呢？作者根據型格理論提供了深入詳盡的解釋，可助你成為一個出色的管理人。作者並指出，一旦我們清楚了解某管理人屬於何種管理型格，就可以對他的處事方式和態度作出合理的預測，從而採取相應的對策。因此，不但「管理人」可以用「型格理論」來剖析別的管理人，「管理人」的上司、屬員和客戶，也同樣可以用這種理論來衡量「管理人」。

此外，本書自始至終穿插着生動的事例，使本身已經饒有趣味的型格理論，讀來更覺有趣。

作者區寶瓊博士對管理學進行過大量研究，並在管理領域有多年的培訓和顧問經驗，她創立了「凌鷗型格管理協會」，積極推廣型格管理技巧。無論在理論上或實踐上，都富有認識和經驗。



作者小啟

如果你讀完本書後，在實際運用型格理論時有任何疑問，歡迎來信詢問，本人樂於解答。來函可寄交香港禮頓道一號博益出版集團有限公司代轉。

作者簡介

區寶瓊博士早年畢業於本港羅富國師範學院，其後負笈美國 California Coast University 修讀企業及人材管理課程，並獲頒博士學位。

區博士有超過二十年的管理上的顧問及培訓經驗，她創立凌鷗人材資源暨發展機構，致力這方面的工作，業務遍及星、馬、臺、港各地。曾擔任msol、永安百貨公司、星島日報、聖母醫院和幾間著名大型中資及外資銀行的管理顧問及培訓者。此外，亦曾經主持屈臣氏公司及百佳超級市場的零售市場擴展人材培訓計畫。

區博士還致力推廣管理技術，且於本年初與一羣熱心的管理工作者共同創立了凌鷗型格管理協會，成員主要為「型格管理培訓課程」的

結業同學。成立目標在於把「型格管理」理論全面地在本港推廣和普及，希望能提高本港的管理技術水平。

此外，由於她在管理學上的貢獻及成就，多年來被列入世界聞名的「國際人材資源培訓者」名冊內。

目錄

財經商管系列·卷首語

管理人必讀·編輯室報告

前言

第一章 上司對你的要求

第二章 屬員、同事及客戶對你的要求

第三章 不同的管理型格

第四章 成功之路

第五章 總問題

作者簡介

141 51 27 7

前言

很歡迎你來讀這本書，你可能是剛剛晉升的機構主管，或具有多年管理經驗的人士，起碼你對管理工作發生濃厚的興趣，無論如何，這本書一定不會令你失望的。

首先你要了解，主管職位可以以不同名稱在各個行業中出現，例如科文、領班、部長、組長及經理等等。雖然名稱各異，但他們都具有同一的功能。他們的功能就是督導屬下的工作，並對工作成效負責。大多數的主管在剛剛工作時，都要經歷一段或長或短作為普通職員的階段，期間他們不斷努力工作，準時上班，沒有藉故曠工，自然而然被上司賞識，進而被提升為主管。初任主管時通常遇到的困難就是要認清職員和主管的職務與責任是截然不同的。職員只須負責個人

的工作，工作完成就行了；但主管則要面對一種完全不同性質的工作——他們要負責督導屬員的工作及成效。剛剛昇任的主管往往對自己過往的成功秘訣充滿了信心，甚至認為只要繼續努力工作自然就可以應付新的任務，因此便忽略了這兩種工作在性質上的差異、價值觀的不同及工作方式的分歧等，久而久之便會毛病百出了。

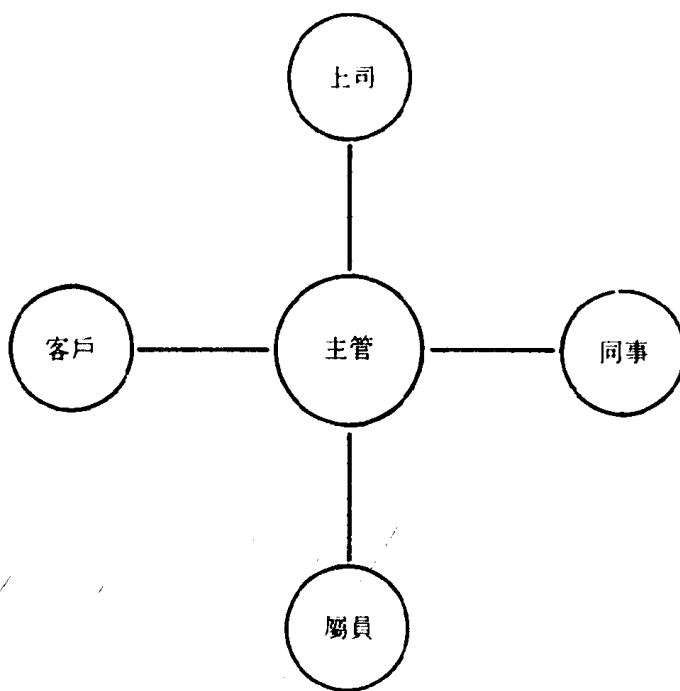
以往擔當一間機構的主管是比較容易的，因為那時經濟並不發達，就業機會不多，因此職員往往任職於某一機構中一段頗長的時間，而終身工作於同一機構中也是屢見不鮮的。然而目前香港的勞工轉業就頻繁得多了，週末西報中出現的六十多、七十頁的招聘廣告，以及機構主管口中流露的對員工不斷流失的抱怨就可以證明這一點。因此員工的流失是現代機構主管所面對的一道難題。

我寫這本書的主要目的就是描繪一個現代機構主管的職責，不僅是主管自己眼中的職責，還包括上司、屬員、客戶及同事等對主管不同的要求，而同事這一環節往往會被人忽略。其次還會涉及管理

型格 (Leadership Style)，管理型格會影響主管與上司、屬員、客戶及同事間的關係。如果用圖畫來形象地表示，這種相互的關係就如圖一那樣，以機構主管為核心，上司、客戶、同事及屬員分別處於核心的四個方向，互相聯繫着，形成一個平衡穩定的十字形。這十字圖形一旦缺少了任何一個角，整個十字形就會立即失去原來的平衡，變得傾斜。

要是機構主管能洞悉自己及別人所採用的管理型格，作出相應的修訂及改變，便能夠維持一個平衡的十字形關係。

我稍後會在其他章中談談怎樣才能獲得上司、屬員、客戶及同事的幫助，令你的工作更順利，能在機構中平步青雲，獲得美好的前程。希望你讀完本書後能吸收到一些管理學的知識，並且可以在日常的工作中靈活運用，這就是所謂「活學活用」。



圖一

第一章

上司對你的要求

