

工商管理



周
巧
笑

管理技巧



四川辞书出版社、中文大学出版社

序

我于 1997 年自加拿大返回我的母校香港中文大学商学院服务，迄至 1995 年 7 月转任岭南学院副校长一职为止，前后在中文大学服务了 18 年之久。周巧笑博士于 1983 年在美国乔治亚州立大学商学院完成管理学哲学博士后，即返回中文大学母校任教，与本人同一学系，因此我们有 12 年之久的同事之谊。周博士平日除教学及负责一些院系的行政工作之外，尚勤于著述，其英文著作散见于世界各地的学术期刊。除英文专著外，周博士于 1989 年起亦在中文大学出版社出版了多本以中文撰写的专著，其中《管理技巧》一书于 1990 年出版，本人曾为之作序。该书现作修订再版，除增加“EQ—情绪智力”及“群体动力与团队建立”两章外，其他的章节亦作了若干修订补充，内容更为充实。

管理学是一门年青的跨科际学科。近 20 年来，管理学的发展突飞猛进。由于组织机构（企业性与非企业性）面对的外部与内部环境愈来愈变化多端，管理的问题自然愈趋复杂。从事实务的经理人员以及管理学者均不断努力，探求良方，以使组织机构管理得更好、更有效。

今日较为有水准的管理学专著，系以英文著述者为多，

用中文撰述的则较少。周博士这本题为《管理技巧》的中文管理专著，是较受读者欢迎的一本。这本书以管理技巧为中心，理论与实务并重。修订版全书共分 18 章，第一章《管理工作的性质》系导论性质，解释不同学者对管理工作的看法，其余 17 章系以 17 个不同的管理专题构成，可以独立成章，与传统的管理学导论性质的专书不同。

本书所讨论的各个管理专题，都是现代从事实务的管理人员特别关注的，例如情绪智力、时间管理、纾缓压力、事业前程计划、培养创造力、决策与解决问题的技巧、沟通技巧、授权与赋权、开会的技巧、冲突管理、谈判技巧、群体动力与团队建立等。在香港的坊间，虽然可以找到上述各专题的中、英文专书，但本书的特点是集合各管理技巧之专题于一书。本书行文流畅，解释亦简明扼要，不仅是管理人员案头必备的一本管理学书籍，对有兴趣管理技巧的各阶层人士或在学的学子，亦有一定的参考价值。

饶美蛟

香港领南学院副校长兼香港商学研究所所长
前香港中文大学管理系讲座教授

1997 年 10 月 15 日

初版序

管理是一门活学活用的学问，要能随机应变。若只靠死背课堂的书本，到面对实际环境时，便会力不从心。其实管理技巧不一定能在课室里学习到的，即使在商学院所学到的也只是一些最基本的知识而已；离开学校后，踏足商业社会，便经常会感到学而后知不足。

在《哈佛商学院学不到的经营之道》（*What They Don't Teach You at Harvard Business School*）一书，作者凭数十年的成功经验，指导后人如何洞察别人、理解别人、塑造形象、使用谈判技巧和计谋，以取得优势，获得成功，提防陷阱等技巧。若要掌握管理技巧，必须不断累积经验，并无捷径可走。本人在香港中文大学讲授工商管理科 7 年，曾就有关管理技巧问题搜集本地及外国学者的研究资料，然后将内容本地化，再加上自己的见解和心得，写成《管理技巧》一书。本书只是给读者一些启示，一个开始，吸取知识，把握机会，接受挑战。

管理技巧是一门新兴的综合性应用学科。它揉合了一些行为科学、心理学和社会科学等知识；管理人员需要从实践中累积一些经验，才能善用管理技巧。事实上，不论是不是

管理人员，都应具备某些管理能力，懂得一些管理技巧，如自我管理、时间管理和纾缓压力等。因此，对于管理技巧的训练，亦日益受到重视。

本书分成两部分 [按：修订版已增加至三部分，章数亦多了两章]，第一部分是个人管理技巧，各章包括认识管理工作的性质、自我认识与自我分析、时间管理、纾缓压力、领袖风范、事业前程计划、培养创造力和决策与解决问题的技巧。第二部分是人际关系的管理技巧，各章包括沟通技巧、权力的获得与运用、授权、激励与工作绩效、开会的技巧、冲突管理、谈判技巧和应付改革的管理技巧。

周巧笑

1990 年 5 月

修订版序

本书自 1990 年出版至今，颇受读者欢迎。回顾在 80 年代至 90 年代期间，管理学的概念也有很大变化。例如在 80 年代流行授权，到了 90 年代，赋权已成为管理人员日常的用语，这不单是字面上或用词上的改变，而实际管理技巧的概念也有所改变。团队技巧更是 90 年代发展最迅速的管理概念，工作改善小组、自我管理小组，以及团队的建立，已成为企业内部培训的核心课程。适逢中文大学出版社邀请我修订《管理技巧》一书，以作再版之用，我欣然接受。

新版除了保留原有的部分，每一章节都加进最新的管理技巧及概念。至于初版内容的个人管理技巧及人际关系管理技巧的部分大致保留，篇幅及内容增加，次序略有更改。新版则增加了第三部分“团体管理技巧”，以符合市场需要，并多谢读者过往多年的爱戴和支持。

目 录

饶美蛟教授序	(1)
初版序	(3)
修订版序	(5)
第一部分 个人管理技巧	(1)
1 管理工作的性质	(2)
2 自我认识与自我分析	(18)
3 EQ—情绪智力	(34)
4 时间管理	(48)
5 纾缓压力	(60)
6 事业前程计划	(72)
7 决策与解决问题的技巧	(85)
8 培养创造力	(97)
第二部分 人际关系管理技巧	(111)
9 领袖风范	(112)
10 沟通技巧	(126)
11 激励与工作绩效	(137)
12 权力的获得与运用	(151)

13	冲突管理	(163)
14	谈判技巧	(178)
第三部分 团体管理技巧		(191)
15	授权与赋权	(192)
16	群体动力与团队建立	(205)
17	开会的技巧	(218)
18	改革与管理	(228)
参考书目		(242)
答 案		(244)

第一部分

个人管理技巧

管理工作的性质

要做成功的管理人，必须先了解管理工作的性质，并拥有完成管理任务的人所必须具备的条件。

传统管理学以泰莱（Frederick Taylor）的科学管理理论影响最深。此外，法国人费尧（Henri Fayol）更总结出管理的功能：计划、组织、领导及控制。以下简略介绍这四项管理功能：

- （1）**计 划**——计划是预先思考，从而制订周详的计划、策略、方案、程序及目标等，以期达到机构的目标。
- （2）**组 织**——组织是指管理人建立适当的系统，协调机构内部人力和物力的资源，促进工作效率，达到预订的目标。
- （3）**领 导**——管理工作必须发挥领导下属的功能。管理是要通过他人来完成任务。管理人不能单独处理所有事务，必须协助员工去完成工作。指挥及影响下属不仅是发号施令，还要训练及激励。
- （4）**控 制**——控制是检查工作进度是否按照事先拟定的计

划及指示去实行。如发现有偏差，应即采用适当的修正行动，确保机构迈向目标。

到了60年代，英国学者史超活（R.Stewart）重新检讨管理工作，把160位经理日常工作中所发生的事情逐一记录和分析，发现研究结果与传统的管理模式有很大差别。这些管理人员每日要处理大量琐碎的事项。¹传统管理强调要有正式的策划；但在实际情况下，经理经常受到外来事情干扰，理性的策划根本难以甚至无法完成。

1973年，学者敏斯伯（Henry Mintzberg）详细观察了5位经理，发现管理人员典型的工作日是由一些简短、多变、零碎的活动所构成的。这些经理每天工作的时间很长，通常是10多小时，要处理很多烦杂事务。根据统计，每位经理每日平均所处理的事项多达583件；²约半数所花的时间是少于9分钟的；40%的业务所需时间介乎9分钟至1小时；超过1小时以上的项目则只占10%。在所有活动中，以定期会议所占时间最多，占59%的工作时间；案头书写工作包括阅读、书写有关业务的文件及写计划书，占22%；打电话占6%。表1.1列出各国经理人员的工作时间分配，以了解他们如何运用时间。虽然各经理人员的文化背景及所从事的工作性质不同，无直接比较的合理基础，但这些资料亦有参考价值。

值得注意的是：日本及南韩的管理人员花在会议的时间很多。这种情况与当地文化及管理特色有关。这些机构通常是以召开会议来解决问题的，在会议上以多数同意作为裁决。表1.1的资料亦可显示，会议通常是作为联系协调而开的定

期会议，而甚少临时会议。

表 1.1 各国经理人员的工作时间分配

	美国	日本	南韩	香港
项目 (各项目耗费时间的百分率)				
单独工作时间				
书写文件	22%	24%	20%	10%
打电话	6%	1%	2%	4%
与他人商谈的时间				
定期会议	59%	59%	57%	55%
临时会议	10%	6%	12%	18%
其他社交活动	3%	10%	9%	6%
每项活动所占时间的百分率				
少于 9 分钟	49%	4%	10%	37%
9 至 60 分钟	41%	12%	48%	51%
超过 60 分钟	10%	44%	42%	12%

资料来源：D. Hellriegel, J. W. Slocum and R. W. Woodman, *Organizational Behavior*, 4th ed. (St. Paul: West Publishing Co., 1986), p. 13.

各国管理人员均甚重视面对面的接洽。他们喜欢直接口头交谈，其中日本及南韩的经理用在与他人交谈的时间亦较多，这可能与会客频密有关。至于用在读写文件的时间则略多于五分之一。一般而言，经理人员理应多花时间在思考策划方面，但据调查结果显示，他们花在思考策划的时间甚少，原因是他们日常工作非常忙碌，例如每隔几分钟便要接见访客、上司、下属，或接听电话，再加上有很多无法避免的干扰，令他们不能安静下来思考。他们宁可在下班以后或晚上

策划业务。此外，表 1.1 所列香港的经理大部分曾在美国受教育及训练，所以他们的工作模式与美国的经理相似。

敏斯伯的研究总结出管理工作的特点，可从下列 5 个层面理解：

- (1) **工作步伐**——管理人员的工作繁重，终日不停地工作，甚少中断，经常需要把工作带回家做。
- (2) **活动多寡**——很多日常处理的活动既简短而零碎，每一项活动所花的时间较短暂，干扰时常出现。
- (3) **行动与思考**——管理人员偏重实际行动 (action)，喜欢明确而非例行的活动，较注意新情报，关心特殊问题，少从事一般性计划及抽象讨论。
- (4) **沟通媒介**——管理人员可以通过书面文件如备忘录、信件、报告、电话、会议，及实地视察等方式取得资讯，但他们偏爱利用口头沟通方式传达信息。
- (5) **互动型态**——管理人员花很多时间与同事、下属及单位以外的人士沟通，与上级沟通的时间则较少。

敏斯伯研究管理工作的同时，更致力于分析经理应具备哪些技巧，才能有效执行管理工作。在他的研究里列出了 8 种技巧：

- (1) **共事技巧**——管理人员无论在公司内外都必须维持良好的人际关系，扩大接触面，以便吸取情报。
- (2) **领导技巧**——管理人员要发挥领导下属的能力，包括训练和激励下属。
- (3) **处理冲突技巧**——管理人员要善于排解机构内员工之间

的冲突，并处理混乱的情况。

- (4) **处理资讯技巧**——能控制资讯便拥有权力；要能妥善建立资讯网，发掘资讯来源，懂得分析及有效运用资讯。
- (5) **在不确定情况下做决策的技巧**——面对不确定情况而要作出决策是管理工作的挑战。管理人员不但要忍受不确定的情况，还须从中作出适当的决策。
- (6) **分配资源技巧**——管理人员必须善于分配及有效运用有限的资源，例如如何分配时间、人手、工作、资金及物料等宝贵资源。
- (7) **企业家精神**——管理人员应具备企业家精神，寻找问题，发掘机会，敢冒险，肯进取，并能控制机构内部的变革。
- (8) **自省能力**——除要了解自己的工作、部属及自己在机构中所扮演的角色外，管理人员亦要时常反省自己的工作。

敏斯伯就有关管理工作及管理技巧的研究分析，总结如下——管理人员如果要有效地执行任务，必须在各种场合中扮演至少 10 种不同的角色。³ 这 10 种管理角色可分成互相关连的 3 部分，10 种角色的功能可参看表 1.2。

人际间的角色 (interpersonal roles)

- (1) **傀儡 (figurehead)** ——主要功能是代表公司出席各种公开场合，介绍公司，接见重要访客，带给公众信心，巩

表 1.2 管理人员所扮演的十种管理角色

管理角色	功 能
人际间的角色	
傀儡	接待重要访客，签署重要文件，带给公众信心，巩固公司地位。
领导者	培育及鼓励员工。
连络者	与公司内部及外部的关键人物保持良好关系。
资讯性的角色	
监察者	广泛地收集与工作有关的资料及情报。
传播者	将收集到的资料发布给有关部属。
发言人	正式代表公司向外界发表公司的政策，并回答有关的询问。
决策性的角色	
企业家	寻求改善组织的方法，适应环境变动。
危机处理者	迅速处理及化解危机。
资源分配者	分配公司金钱及非金钱的资源。
谈判者	企业管理人须有熟练的谈判技巧，与员工及外界人士谈判。

固公司地位，建立使员工引以为荣的形象。

- (2) **领导者** (leader) ——身为经理应发挥领导的功能，培育及激励员工，为公司订定清楚明确的目标及优先次序，作为员工工作目标的依据。既然属下员工依赖经理的领导，经理更应以身作则，树立良好的模范。
- (3) **连络者** (liaison officer) ——连络者的任务不限于组织内部各单位，也涉及外间团体，例如与工商社团、工会及政府接触。应尽量与每一位关键人物保持良好关系，扩大公司与外界的联系，随时接触一些会为公司带来潜在利益的

人，避免失去联系。

资讯性的角色 (informational roles)

- (1) **监察者 (monitor)** ——这是一个相当重要的角色。在这个资讯泛滥、瞬息万变、分秒必争的商业社会，管理人员应广泛收集与工作有关的情报，帮助商业决策。在情况尚未明朗时，这些资料对商业决策极有价值。要成功扮演监察者角色，必须对周围事物反应敏锐。
- (2) **传播者 (disseminator)** ——由于管理人员可以集中控制资讯，因此将要发生的事情，他远比下属知得更多。传播者的任务是在适当的时间和场合，发布有关资料；管理人员是否扮演这个角色，取决于谁人有权分享某些资料，及什么时候才适宜知道。
- (3) **发言人 (spokesman)** ——担当发言人的角色，管理人员便正式代表公司向外界（包括公众、顾客等）发表公司的政策。要扮演这个角色应有熟练的公开演讲技巧，能够回答咄咄逼人的询问。

决策性的角色 (decisional roles)

- (1) **企业家 (entrepreneur)** ——企业家的角色是敢于冒险，勇于进取，且对环境的观察力强，能发掘机会，又能应付商业社会的复杂问题，懂得寻求改善方法，适应环境

变化。

- (2) **危机处理者** (disturbance handler) ——日常发生的事故很多，危机处理者的角色是要能迅速处理及化解这些危机，大事化小，化险为夷。
- (3) **资源分配者** (resources allocator) ——这角色的功能主要是有效分配及运用公司的金钱及非金钱的资源，亦即是要决定谁可取得某种资源以完成某种任务。

值得注意的是：资源分配应配合公司的整体目标及决策优先次序，同时亦能配合产品发展及员工个人的成长。

- (4) **谈判者** (negotiator) ——在这个权力日趋分化的社会，企业管理人员须具备熟练的谈判技巧，对工会、外间团体及政府机构展开谈判。

对于个别管理人员而言，这 10 种管理角色并不是同样重要，主要视乎不同的管理阶层及管理功能而定。例如销售部门的经理会重视联络者的角色，生产部门的经理会重视企业家及资源分配者的角色，而财务部门的经理则重视监察者的角色。傀儡角色则只受高层管理人员重视，而传播者的角色只受公关经理重视。

麦歌及他的同事 (Morgan W. McCall, Jr. and Cheryl A. Segrist) 根据敏斯伯的 10 种管理角色，设计了 1 份问卷，并寄给美国约 3000 位经理作调查。结果一致公认企业家角色是最重要的，领导角色占第 2 位，而联络者的角色在 6 种主要角色中排行榜尾。⁴