



管理人員IQ

管理人員IQ測試

孫天倫著

管理人員 I.Q. 測試

作 者：孫天倫

責任編輯：黎倩雲

出 版：明窗出版社有限公司

發 行：明窗出版社有限公司

香港柴灣嘉業街 18 號明報工業中心 A 座 15 樓

電話：2595 3215 傳真：2898 2646

新加坡、馬來西亞總代理

——商務印書館新加坡分館

版 次：一九九五年十一月第六版

ISBN : 962 - 357 - 174 - 7

承 印：金冠印刷有限公司

版權所有・翻印必究

序言

無論你是工廠的廠長、建築地盆的管工、出入口公司的營業經理、傳播公司的人事部總管，抑或跨國公司的執行董事，你所做的都是管理（MANAGEMENT）的工作，不同的地方在於管理的人數及工作的性質而已。

管理人員絕非易為，你必須有領導羣衆的才能，你的手下才肯跟着你走，替你賣命；你必須懂得策劃自己的工作，才不至於有「倒瀉籬蟹」的場面，而能如期將工作完成；你的金錢意識要相當強，否則到了財政年度的中間，你已將一年的經費全部用光，那你在剩下的半年，只好望天打卦了；你的組織能力亦必須相當強，那你才能夠知人善用，把工作效率不斷地推向新的顛峯；還有，你需要懂得控制時間，才能夠將你分內那一堆繁複的工作依照重要性處理好。

身為管理人員，根據上列的清單，你哪樣工作做得好？哪樣做得不知所謂呢？

爲了幫助你更清晰地了解自己的處境，這本書設計了

五個測驗，分別用來估計你在領導（LEADING）、策劃（PLANNING）、財政管理（FINANCIAL MANAGEMENT）、組織（ORGANIZING）及控制（CONTROLLING）各方面的能力。

明白了自己的長處及短處之後，這本書更會教你如何將長處發揚光大，和克服自己的短處。看完本書後，希望你能成為出色的管理人員。

孫天倫

目錄

第一章：領導能力

領袖一款：推卸責任族

領袖二款：威猛前鋒派

領袖三款：全天候首領

測驗一：你是否好「舵手」？

測驗一得分表

答案及分析

計分法

第二章：策劃能力

策劃一款：即興藝術

策劃二款：完美主義

策劃三款：按部就班

測驗二：你是否好「則師」？

測驗二得分表

答案及分析

計分法

第三章：金錢意識

理財一款：揮霍無度

理財二款：杞人憂天

理財三款：生財有術

測驗三：你是否理財專家？

測驗三得分表

答案及分析

計分法

第四章：組織能力

組織一款：死做派

組織二款：慈禧太后族

組織三款：運通之道

測驗四：你是否好「掌櫃」？

測驗四得分表

答案及分析

計分法

第五章：控制能力

控制一款：鐵鉗人

控制二款：盲頭烏蠅

控制三款：收放自如

測驗五：你是否好「燈塔」？

測驗五得分表

答案及分析

計分法

第一章：

領導能力

領袖一款：推卸責任族

陳俊華是政府一個部門的第三號頭頭，他坐這個位置已有九年之多。七年前，大頭頭退休，由二頭頭補上，而二頭頭的位卻由另一位高官頂替。兩年前，二頭頭舉家移民外國，他的位置由一名比陳俊華低一級的人接手。

陳俊華兩番慘被「打尖」，心中自然不是味道，逢人便大嘆懷才不遇。

究竟陳俊華是否有才呢？他的上司、同級和下屬，都絕對同意一件事，那就是：陳俊華在推卸責任方面果真有過人的才華！

陳俊華是大學畢業生，甫踏出校門便加入現時服務的政府部門工作。由於他勤奮做事，任勞任怨，因此能夠穩定地一級一級向上爬。在成為三頭頭之前，大多數人對他的評語是：「平易近人，沒有甚麼架子，主見不強，容易被人說服。大致上來說，絕對不是個壞人。」

成為三頭頭之後，他的真面目才慢慢被人認識清楚。

「平易近人，沒有甚麼架子」實際上是他的膽怯的表現，陳俊華在禮貌的外表之下，根本不敢以上司的身分向下屬發出命令，因為他害怕萬一出了事，他需要為自己的命令負起責任，他是典型的「縮頭烏龜」。

「主見不强」其實是陳俊華自我保護的表現，他與下屬談話時，總是顯得模稜兩可，如果有下屬聲稱是照着他的意思辦事，他便一口否認，直指對方誤會了他的意思。

「容易被說服」是另一種自衛術，用這種姿態出現人前就永遠不必為自己單獨決定的事負起全部責任。

有陳俊華這種人做上司是痛苦的，因為他不會替下屬決定路向，不會對下屬有任何實質上的支持，還有最令人咬牙切齒的，便是工作有差錯時，他肯定不會自願去承擔責任，而且會毫不遲疑地將責任推卸給別人！

領袖二款：威猛前鋒派

王明珠是一個婦女團體的副主席，她參選時的口號是「敢作敢為」，而投她一票的人亦相信憑着她一貫辦事的衝勁，她是能夠將婦女團體的聲譽推向新的高峯。

多年來，婦女團體都本着「服務社會以奠定婦女的社會地位」這個宗旨行事的，因此，它一般的活動包括探訪老人院、孤兒院，舉行茶座討論婦女在家庭及工作崗位上所扮演的角色，以金錢或其他物資幫助有需要的人士等。

王明珠上任後，認為團體一貫宗旨太過保守，她說：「循着目前的方向走下去，一百年後婦女的社會地位仍會保持不變！」因此，她拉攏了一班年輕及較為激進的會員，向團體施加壓力，要求作出一連串政策上的改革。

王明珠不顧「保守」會員的反對，邀請了許多主張女權至上的知名人士，以婦女團體的名義舉行公開講座。這些講座「教導」婦女在家庭及工作崗位上要積極地與男性爭取百分之一百平等的地位，更舉了許多實例：如妻子不必替不肯洗碗的丈

夫煮飯、女兒應該帶着媽媽衝出傳統家庭的框框、女秘書不應替男上司「斟茶遞水」等等。

傳播媒介對這些講座一般採取譁笑的態度，有些甚至坦言認為王明珠的心理欠缺平衡。一時之間，婦女團體聲譽下降，被人視為馬戲班。

主席在忍無可忍之際，向王明珠開炮，警告她不得未經團體大多數人的同意，私自在外打着團體的旗幟四處招搖。王明珠充耳不聽，結果被開除會籍，此事更在報上刊登。

王明珠對被開除一事完全不以為意，她以為那些「激進」的會員會隨着她共進退，一起另立爐灶，誰知眾人試過她威猛領導的滋味，大叫怕怕，因此她終成為無兵司令！

領袖三款：全天候首領

沈定康外表穩重，談吐斯文，可以用三句話講完的事情，他絕對不會用四句話，可以用三個步驟完成的工作，他絕對不會用四個步驟。這種處世毫無花巧的人卻有一班跟隨了他十多年、甘心爲他赴湯蹈火的下屬。

沈定康的成功秘訣何在呢？一位與他相處了十五年多的下屬說：「我跟他這些年，還是稱呼他爲沈先生，不敢叫他的名字，只有這樣才能顯出我對他的尊敬。爲甚麼我對他如此尊敬呢？因爲他是個有福同享的上司，假如老闆只加他一個人的薪水而不加我們的薪水，他會拒絕加薪，甚至支持我們的工業行動，直至老闆改變初衷爲止。」

另一位與沈定康做了九年同事的人說：「在他手下工作是非常愉快的。他從來沒有讓我們擔過風險，他肯爲自己說過的話、做過的事、下過的命令擔起全部責任。我們同事之間的笑話是：天跌下來不必怕，有沈先生擔着的！」

一位剛成爲沈定康下屬的中年人說：「我踏入社會大學將近廿年，從來沒有見過有如沈先生那樣的上司。他給我的指示非常明確，使我對自己在公司裏處事的路向毫無疑問。他對同事在感情上完全一視同仁，因此他的下屬合作精神非常好，完全沒有互相猜忌。」

從三位下屬對沈定康的評語，或者你能夠猜測到領袖應擁有的品質。

測驗一：你是否好「舵手」？

（每條問題只可選擇一個答案。）

背景：

王立夫是樂華酒店人事部的經理，他的工作是替酒店各部門聘請人手填補空缺、解僱所有不符合要求的人員、處理所有人事糾紛、給與酒店員工適合的訓練及留意員工的士氣。由於他相當平易近人，因此員工都視他為傾訴對象，而他亦無形中成為消息收集站。

最近從一位酒店高層人士口中，王立夫得知堅信集團正在集資收購數間酒店，而樂華是其中一間。根據該位高層人士估計，堅信此次行動成功的機會甚高。

問題一

王立夫的部門中，有幾位職員數年來一直跟着他「出生入死」，對他忠心耿