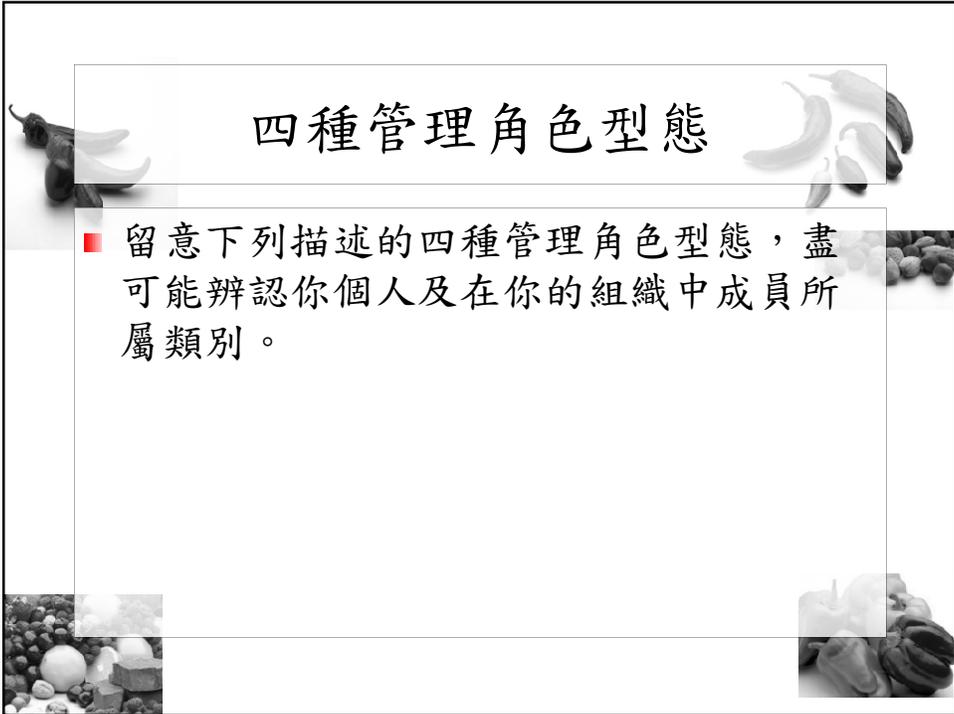




管理風格與組織發展生命週期 Mgt Styles & Org Life-Cycles

Ichak Adizes



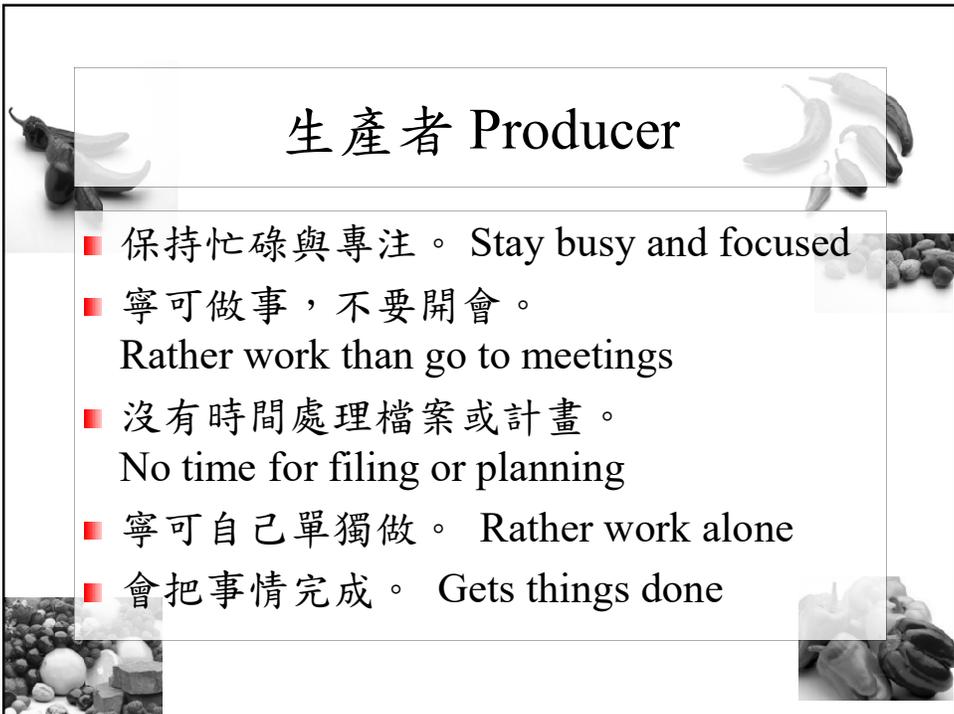
四種管理角色型態

- 留意下列描述的四種管理角色型態，盡可能辨認你個人及在你的組織中成員所屬類別。



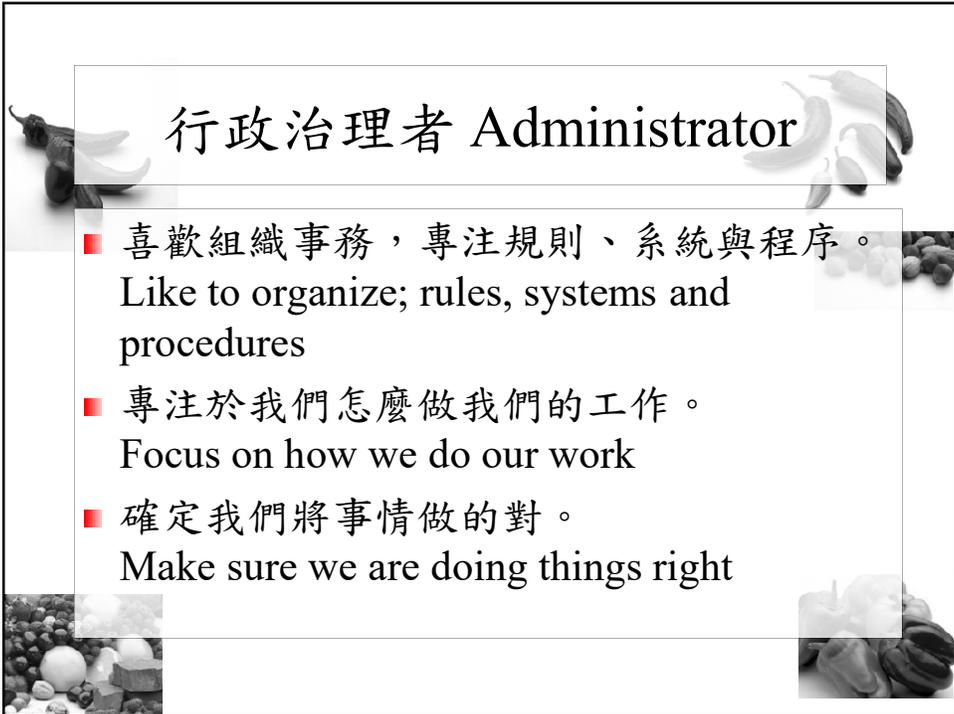
四種管理角色型態

- Producer 生產者
- Administrator 行政治理者
- Entrepreneur 開創者
- Integrator 整合凝聚者



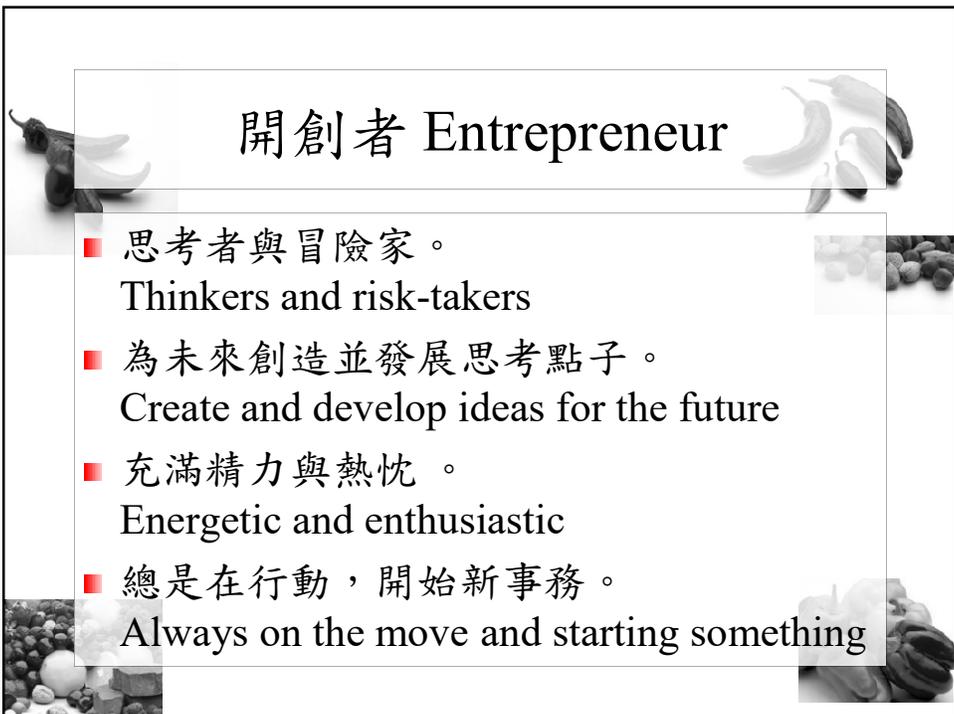
生產者 Producer

- 保持忙碌與專注。 Stay busy and focused
- 寧可做事，不要開會。
Rather work than go to meetings
- 沒有時間處理檔案或計畫。
No time for filing or planning
- 寧可自己單獨做。 Rather work alone
- 會把事情完成。 Gets things done



行政治理者 Administrator

- 喜歡組織事務，專注規則、系統與程序。
Like to organize; rules, systems and procedures
- 專注於我們怎麼做我們的工作。
Focus on how we do our work
- 確定我們將事情做的對。
Make sure we are doing things right



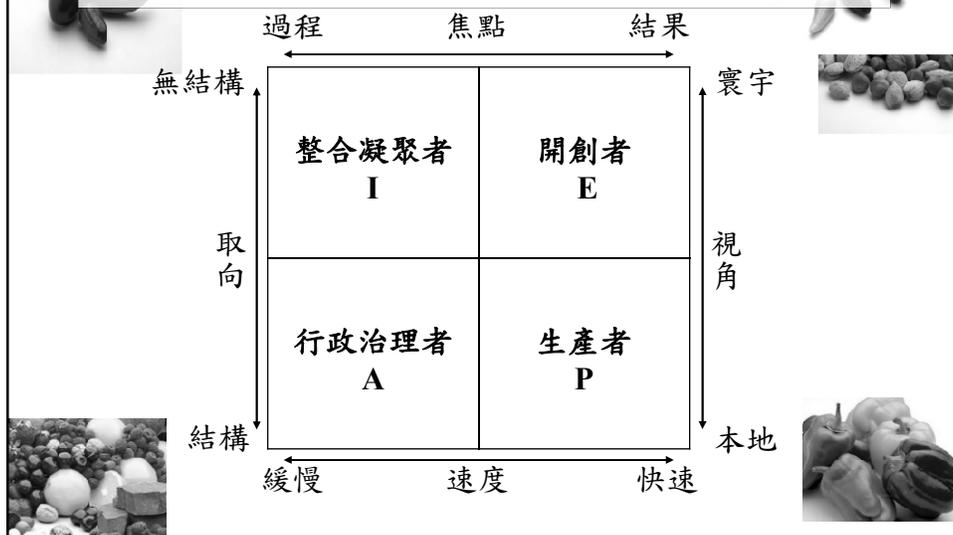
開創者 Entrepreneur

- 思考者與冒險家。
Thinkers and risk-takers
- 為未來創造並發展思考點子。
Create and develop ideas for the future
- 充滿精力與熱忱。
Energetic and enthusiastic
- 總是在行動，開始新事務。
Always on the move and starting something

整合凝聚者 Integrator

- 將人們凝聚結合在一起，幫助他們有參與感，成為團隊。Bring people together and help them feel involved
- 專注於誰是在協助，以及我們一起做的時候，如何一起做的好。
Focus on who is helping and how well we are working together

四種管理角色相互關係



不良管理者 Mismatcher Styles

- P000
- 0A00
- 00E0
- 000I

- 0 代表不具備

P000

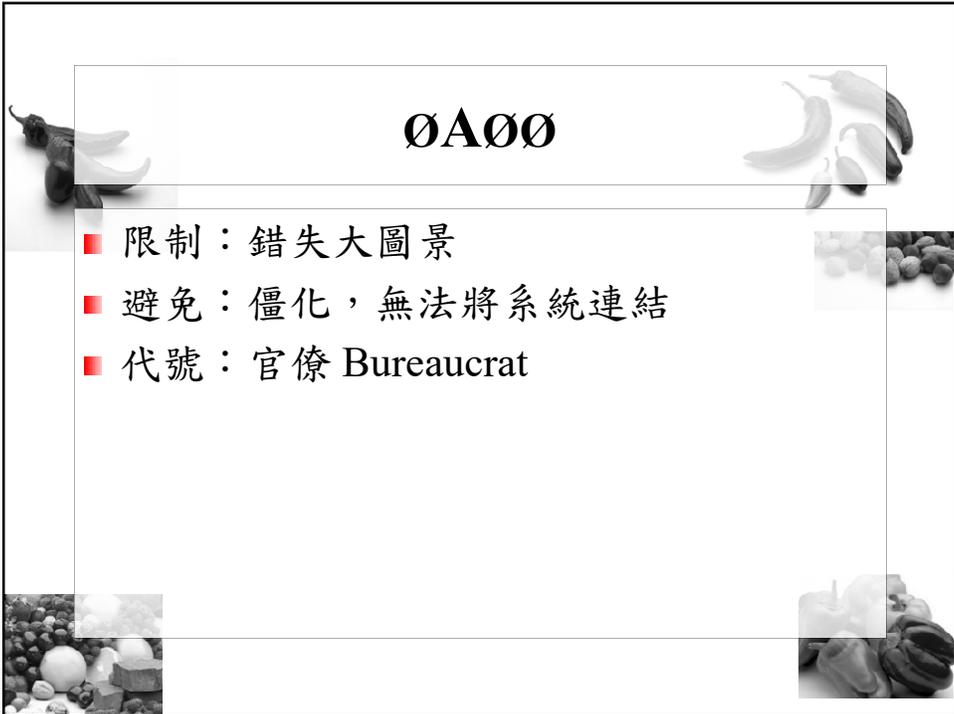
- 關注焦點：做「什麼」 What we do
- 功能導向 function oriented
- 他/她一定得做點什麼，「不做」會讓其心神不定、害怕
- 缺少組織能力，桌面總是亂的
- 不要開會，不會授權，就是只要自己做
- 缺乏創意

P000

- 對工作量抱怨→卻是某種炫耀
- 限制：看不見大圖景，只看到需解決的事
- 避免：去做「不該做的事」，因為太喜歡做了，總要找事做。
- 代號：Lone Ranger 獨行俠
FISH first in still here 第一個到，總是在這

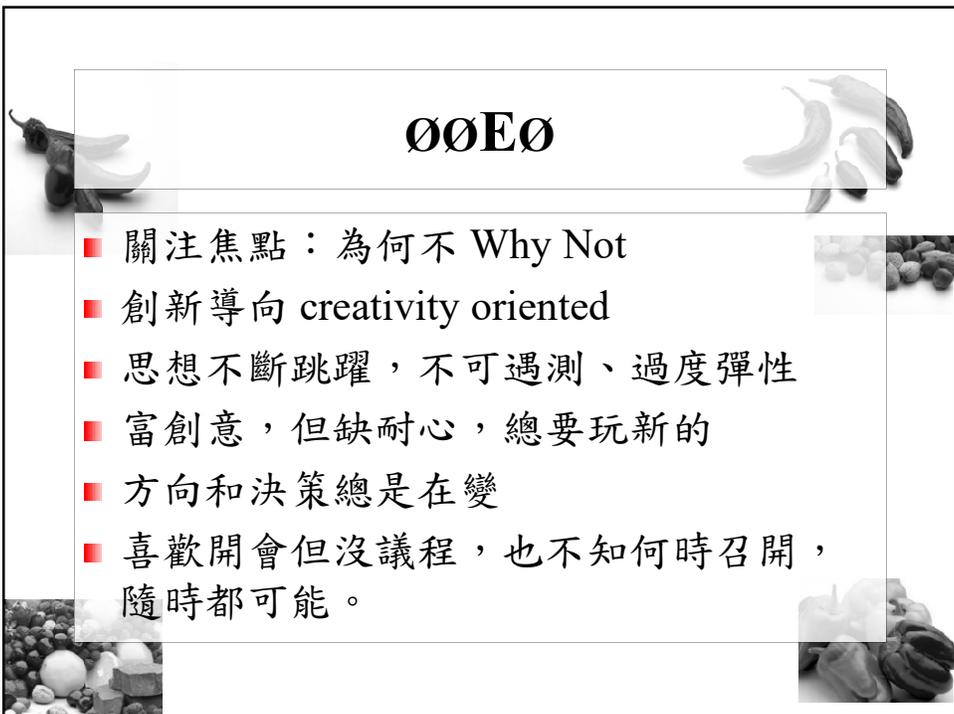
0A00

- 關注焦點：「如何」做 How we do
效率 Efficiency
- 形式（進入表格）導向 form oriented
- 注意細節、遵守規章、守時、精確
- 開會、開會...，關注議程、會議紀錄
- 操作手冊，照書執行，有時間就繼續寫
- 控制



ØAØØ

- 限制：錯失大圖景
- 避免：僵化，無法將系統連結
- 代號：官僚 Bureaucrat



ØØEØ

- 關注焦點：為何不 Why Not
- 創新導向 creativity oriented
- 思想不斷跳躍，不可遇測、過度彈性
- 富創意，但缺耐心，總要玩新的
- 方向和決策總是在變
- 喜歡開會但沒議程，也不知何時召開，隨時都可能。

00E0

- 開會時，說話的都是他/她，不聽別人，只聽自己，自說自話。別人提出需解決的問題，卻成為其創意的引子
- 限制：看見大方向，但太多方向，連自己都不知要去那了
- 避免：因需要興奮感，製造問題、創造危機
- 代號：縱火者 Arsonist

000I

- 關注焦點：誰（人們） Who
- 人導向 people oriented
- 敏銳於人。主要精神：您要去哪，告訴我，我帶您去。協助完成。
- 開會時不說話、觀看人們的活動，因為他/她全神貫注的聆聽，為要聽懂每個人的意念，要知道會議中正發生什麼。

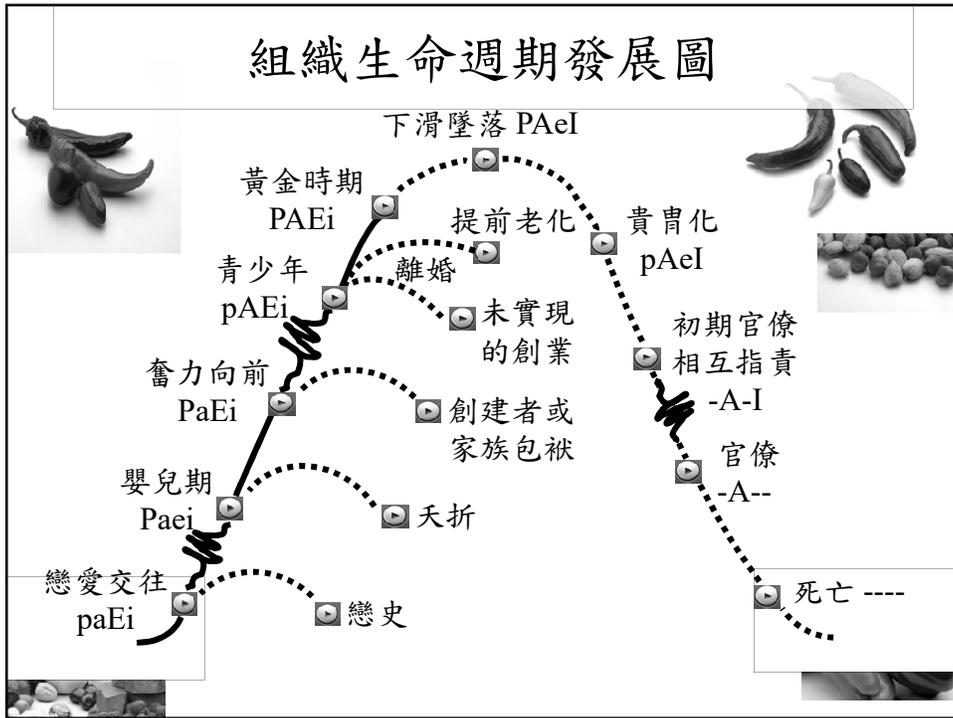
ØØØI

- 等所有人的共識，然後我來成全
- 限制：只見人，沒見到該做的事
- 避免：該做的事沒做
- 代號：超級隨侍 Super Follower

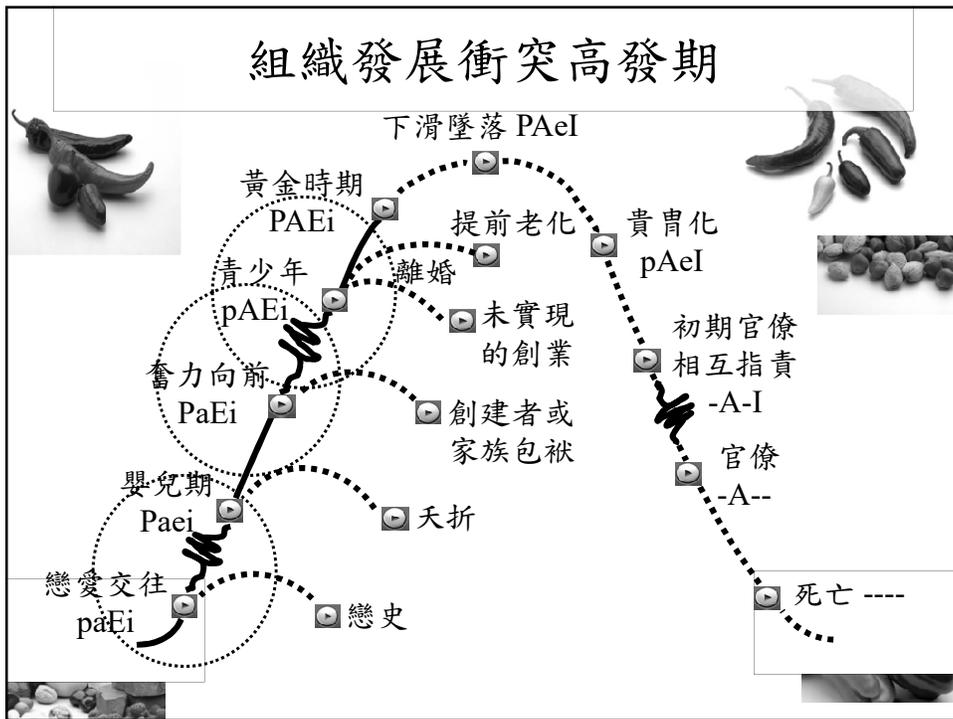
組織中不誤事的管理者/領導者

- PØØØ = 獨行俠 → Paei
 - ØAØØ = 官僚 → pAei
 - ØØEØ = 縱火者 → paEi
 - ØØØI = 超級隨侍 → paeI
- 自覺與學習

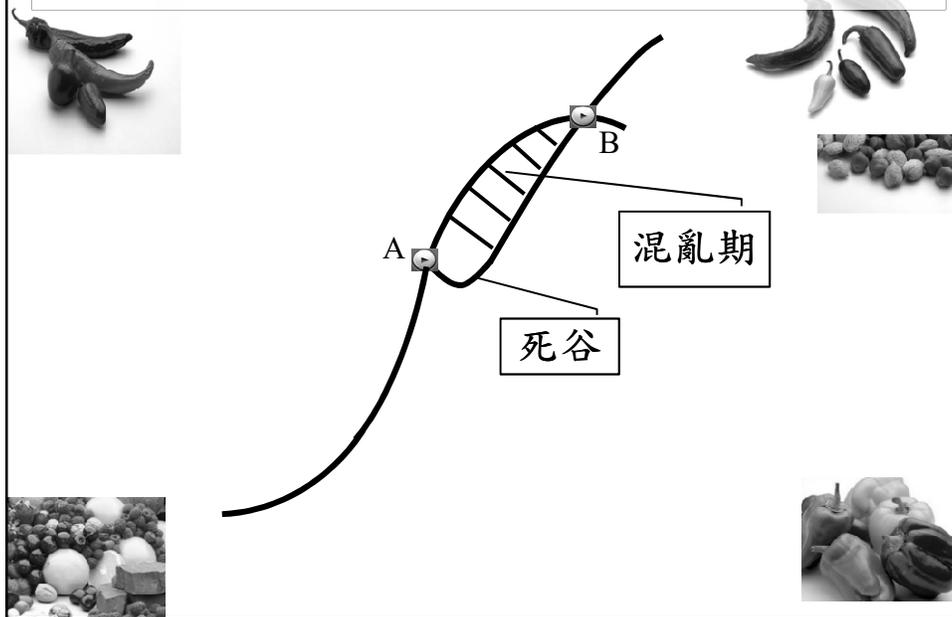
組織生命週期發展圖



組織發展衝突高發期



開創反S走向—組織生命再創、更新



兩個二次曲線關鍵期—永續、復活

