

# 何必獅吼

Lions Don't Need To Roar

如何運用專業領導在企業叢林昂首濶步



黛柏拉·班頓(Debra Benton)◆著

特別收錄：專業形象簡易手冊

楊亞南◆譯

# 何必獅吼

Lions Don't Need To Roar

---

如何運用專業領導在企業叢林昂首濶步

黛柏拉·班頓(Debra Benton)◆著 楊亞南◆譯

智庫文化

何必獅吼：如何運用專業領導在企業叢林昂首闊步/黛  
柏林·班頓 (Debra Benton) 著；楊亞南譯。--第  
一版。--臺北市：智庫出版；[臺北縣]新店市：貞德  
總經銷，1995[民 84]

面；公分。--(人文；32)

譯自：Lions don't need to roar; using the lead-  
ership power of professional presence to stand out,  
fit in, and move ahead

ISBN 957-8829-74-4(平裝)

1. 企業管理 2. 成功法

494

84010075

## 人文 32

### 何必獅吼——如何運用專業領導在企業昂首闊步

原 著 / 黛柏拉·班頓

譯 者 / 楊亞南

發行人 / 林秀貞

總編輯 / 何亞威

編 審 / 施純菁

特約編輯 / 施純菁

美 編 / 陳健美

地 址 / 臺北市基隆路一段333號國際貿易大樓1201室

電 話 / (02)345-5607 (代表號)

傳 真 / (02)757-6865

郵政帳號 / 17391043

郵政帳戶 / 智庫股份有限公司

印 刷 廠 / 鴻展彩色印刷股份有限公司

地 址 / 臺北市文山區景華街128巷8號

出 版 者 / 智庫股份有限公司

登 記 證 / 局版北市業字第68號

總 經 銷 / 貞德圖書事業有限公司

電 話 / (02)218-6714

地 址 / 新店市民權路130巷4號3F

本書獲作者獨家授權全球中文版

版權所有·翻印必究

1995年9月第一版印行(1-3,000本)

原名 / Lions Don't Need To Roar

Copyright © 1992 by Debra Benton

Chinese translation right © 1995 by Triumph world International Corp.

This edition published by arrangement with Warner Books, Inc.,  
New York through Bardou-Chinese media agency

All rights reserved

## 定價：260 元

\*本書如有缺頁、破損、裝訂錯誤，請寄回本公司調換。

ISBN：957-8829-74-4

(原文 ISBN：0-446-51667-8)

# 目錄

## 第一部 脫穎而出——創造衝擊的藝術

- |      |                |    |
|------|----------------|----|
| 第一章  | 事業成功的基礎——做你自己  | 3  |
| 第二章  | 建立並維持良好的第一印象   | 15 |
| 第三章  | 頭部傳情           | 29 |
| 第四章  | 器宇非凡的登場        | 41 |
| 第五章  | 準確的掌握狀況——握手的藝術 | 47 |
| 第六章  | 適切的肌膚接觸        | 53 |
| 第七章  | 良好的姿勢          | 65 |
| 第八章  | 站出專業形象         | 71 |
| 第九章  | 正確的坐姿          | 77 |
| 第十章  | 妥切運用肢體語言       | 83 |
| 第十一章 | 說話與沉默的技巧       | 87 |

## 第二部 融入環境——人際關係的藝術

- 第十二章 巧妙運用人際關係 105  
第十三章 如何建立私人情誼 119  
第十四章 說故事的魅力 135  
第十五章 善用幽默 141  
第十六章 主動要求協助 151  
第十七章 做好雙向溝通——有效率的發問 157

## 第三部 向前行——自我實現的藝術

- 第十八章 領導者的哲學 171  
第十九章 過人的膽識 199  
第二十章 展現能力與睿智 227  
第二十一章 創造運氣 249  
第二十二章 跨越巔峯 265  
附錄 黛柏拉·班頓的「專業形象簡易手冊」 279

Lions

Don't

Need

To

Roar

第 **1** 部

—— 脫穎而出 ——

創·造·衝·擊·的·藝·術



## 第一章

# 事業成功的基礎——做你自己

羅傑的職業生涯面臨瓶頸——過去兩年以來，已經有半打以上伸手可及的升遷機會由他眼前飛掠而過。他說：「我真不明白，我每天早出晚歸。爲了準時交差，常常不惜加班至深夜——甚至利用週末——。我永遠不會在走廊上和同事插科打諢，也從不在公司會議中譁眾取寵；我總是盡職做事，而且做得很好。和同時期進公司的同事相比，我至少比一半以上的人聰明有效率。但是，爲什麼他們現在不是升任部門主管就是副總裁候選人，只有我毫無進展，好幾年來仍然重複做著相同的工作？」

馬克，這位年輕又雄心萬丈的編輯發現自己也陷入類似的情況，不過他開始瞭解爲什麼自己無法按照計畫在公司裡節節高陞。他說：「我知道自己在專業方面的能力很強，但是一提到辦公室的政治手腕我簡直是個白癡。每次一轉頭，我不是說了不該說的話，就是在該發言時三緘其口，而在酒會中穿梭於作家和經紀人之間東拉西扯，亦非我的專長，我每次一想到這種情形就會全身冒冷汗。即使我不斷鞭策自己：『走進人羣，給大家一個好印象，到那人面前自我介紹一



番，他又不會把你的頭咬掉。」……完全辦不到——我一到社交場合就變得全身僵硬，而且表現得非常明顯。老闆跟我提過不只一次了，她不斷地告訴我要放輕鬆，因為除非我學會如何建立正確形象，並且在任何情況下都能與人相處自如，否則永遠無法在商場上立足。」

凱倫，另一位聰明能幹又自許頗高的人，在被老闆開除的前夕，也得到了類似的訊息。老闆解釋道：「我知道你一向工作勤奮，為人誠實、聰明、能力強，但是妳太冷漠了，似乎什麼事都準備自己動手。公司注重團隊精神，妳卻老是疏遠人羣，無法和別人相處，完全缺乏人際關係的技巧。」

凱倫嚇呆了，好像整個世界都崩潰了。在反覆思索老闆的話之後，她感到非常迷惘，「為什麼決定因素不是努力或效率，而是看不見、摸不著的『人際關係』呢？」她真想弄個明白，她簡直無法相信「待人處事之道」竟然如此重要。

一所大建築公司的高級主管非常明白箇中之道，他對底下一位員工有同樣的評語。儘管這位設計師創意豐富並且屢次得獎，他仍然面臨被炒魷魚的危險。「傑瑞恐怕是本公司最有才氣的建築師，但是他卻太不圓滑、太不懂得人情世故了。他完全不瞭解生意上人際關係的重要。他那種只有我最懂，別人什麼都不懂的態度已經讓我們丟掉了一個大案子，公司無法再承受另一次那樣的大慘敗。如果他不能學習如何和同事及客戶好好相處，公司勢必得叫他走路。」

## 啓蒙之旅

身為顧問及演講者，我曾經受雇於世界各地大大小小的公司，指導訓練了上千個像羅傑、馬克、凱倫和傑瑞這樣的人。這些人個個勤奮，聰明又誠實，卻都面臨了走投無路甚至被炒魷魚的危機，原因不外乎「沒有人緣」、「無法建立親和力」、「產生不了影響力」、「聰明卻上不了檯面」、「缺乏待人處事的技巧」。

如果你能幹、有效率、勤奮努力，卻在自己擇定的工作領域裡原地踏步、毫無進展，或是有進展卻沒有預期的快，你可能也陷在上述的泥沼中無法自拔。雖然目前你靠著勤奮工作、早出晚歸，以及專業知識仍能穩住江山。除非你在商場上能夠善用人際關係，終有一天你會被殘酷的現實打醒，就像羅傑、馬克、凱倫、傑瑞一樣，在工作生涯的某一刻，發現光是專業能力強並不代表你在專業領域一定能成功。

想要出人頭地、留在巔峯，在商場上獲得真正的成就，你必須「形象」與「能力」並重，必須在智力與專業技術外，還能夠訴諸感情，有能力與各色人等相處；除了勤奮工作以外，還需要勇氣、運氣以及有效溝通的能力。

## 前車之鑑，今日之師

我和大多數客戶一樣，從小生長在清教徒式的環境中，相信「滴水能穿石」和「早起的鳥兒有蟲吃」這類諺語。我絲毫不懷疑「鐵杵磨成繡花針」的精神，也不怕屢敗屢戰的辛勞。由於身體力行上述哲學，在進入商界之前，我已為自己列出了好些成績，並且深信只要繼續努力，一定可以達成目標。然而不像我在其他方面的成就一樣，我發現自己頗有潛力的工作生涯在開始兩年後便面臨停滯的危機。

像凱倫一樣，我因為人緣不佳被老闆炒過魷魚——當時我也非常震驚。在那不幸的一天之前，從來沒有人告訴我人際關係的重要，我所修過的課程中也從來沒有一科把商場上人際的一面列入討論範圍。由於缺乏這方面的知識害我丟掉了工作，我下定決心絕不讓歷史重演。

經由諮詢顧問公司的幫忙，我開始瞭解真實社會是怎麼一回事，也更瞭解求職奔波的辛勞以及生涯規畫和認識自我的重要。我說服了我的顧問教我這一行的經營之道，然後自己掛牌成立了班頓管理資源公司，我開始把失業後得到的感想分享給那些與我同病相憐的人，然後在十年間訪問了近兩千位事業成功的人士。我在這些成功的經驗中找尋共通點，幫助自己教導其他追求成功的人如何思考、行動以及探索人際關係。

藉著自己的經驗，我開始在商界小有名氣，我的工作開始擴展至對外演講及舉辦研習會上。

我開始個別指導一些高級主管、政界人士和媒體人士，加強他們的個人形象（也就是歐洲人所指的「魅力風采」），同時也把自己的研究擴展至更上一層。我開始尋找行業中的佼佼者——那些曾經爬上滑不溜丟的成功之梯，並且仍然位居在寶座的男男女女。

我拜訪了上百位主管——最高執行總裁、最高營運總裁、公司大老闆。我在正式場合中觀察他們——董事會、國際談判會議、正式演說前後、媒體訪問時以及主管辦公室內；我也在非正式的場合與他們見面——遊艇上、私人飛機上、高爾夫球場、運動場合、聖誕舞會等等。有時我甚至和他們的祕書、小孩、配偶、前夫、前妻及其「左右手」見面，由他們的口中得知他們對「老大」的看法。

經過不斷的觀察和學習，我得到了以下結論：這些佼佼者本身並非特別受上天眷顧或者和你我有極大、極難想像的不同。他們只不過是擁有我們大部分人可能都沒有的技巧和態度——可以經由學習而得到。我們每個人都有能力出人頭地，成為自己專業裡的佼佼者，但我們通常缺乏將潛能化為實際的能力和技巧。多年來我曾指導數以千計的人們獲得這些能力和技巧並加以運用。這也是我寫本書的目的。

### 佼佼者的定義

「是有前瞻性的思想家，有策略的規畫大師，並且能鼓舞指導他人發揮到極至表

現。」——湯瑪士·奈夫 (Thomas Neff) 史本賽·史都華公司 (Spencer Stuart) 總裁

「能夠在公司走出一條自己的路來，並且可以往前走個四、五年，一直走向未來，他們有擔當，不怕做決定。他們之所以能夠爬至高位就是因為他們有彈性、不反覆無常、精於觀察情勢，瞭解變化，對變化能很快應變，願意犯錯，也願意以一個施子者或接受者的立場和人溝通。」——小約翰·可林 (John Callen, Jr.) 渥何威國際公司 (Ward Howell International) 董事長兼總裁

「能夠以不同的風格在不同的環境中發揮，並能時時敏銳傾聽。但是使他們與眾不同的最大原因是他們有無窮的精力——所有高人都有此特質。」——比爾·默林 (Bill Morin) 德瑞克比恩默林公司 (Drake, Beam, Morin Inc.) 董事長

### 成功者皆活躍

一、體能方面的活力能應付工作本身的體能需求。這樣，他們才能將百分之百的精力放在手邊的工作上，展現熱誠、耐力、忠誠度，使他們成爲升等考核的第一人選。

二、智能方面的活力使他們對工作的細微末節瞭如指掌。智能的活力使他們平日表現稱職，

並且不時有令人意想不到的優異表現。

三、情感方面的活力幫助他們瞭解自己，也瞭解如何與他人相處。有了情感的活力，他們得以控制自己對別人的影響，並瞭解如何在不同的情況下與不同的人打交道，同時無論何時何地都能為自己建立良好的形象。

雖然這三種活力都是事業成功的要素，但情感活力無疑是其中最重要的一種，而它可以由後天啓發、培養和琢磨而來。唯有情感的活力以及適切的待人之道才是幫助你步步高陞，立於不敗的要素。

### 必不可少的特質

一、敏銳細膩：已退休的美國海軍上將艾爾摩·尚瓦特（Elmo R. Zumwalt, Jr.）曾經征調率領一艘無線電代號叫做「一文不值」（SAPWORTH）的戰艦，上任後他立即將名字改為「地獄天使」（HELLCATS），在改名尚未正式生效之前他就已經看見士氣大大提高了。

二、心懷感謝：當我隨同約翰·馬登公司（John Madden Company）總裁約翰·馬登（John Madden），到他擁有的健身俱樂部時，我注意到他和門口守衛、廚師、櫃臺經理，以及其他三位職員直呼其名的打招呼，並且注意到這些人臉上浮出被老闆認出的光彩。

三、利潤性：丹尼爾傳播公司（Daniels Communications）的董事長比爾·丹尼爾（Bill

Daniels)當場給了旗下一名十多歲的工讀生雙份小費，只因他對客戶說：「是的，先生。」

「是的，夫人。」而非只說「好的」。

#### 四、風格：

兩個同時察覺到某個問題的人，即使他們都對問題發表同樣的意見，其中一人會因為風格表達合宜，幫助你解決了問題；而以不合宜方式表達的另一人卻無法解決問題（即使他說明解決問題的方法）。——傑夫·史目林 (Jeff Smulyan) 西雅圖船運公司 (Seattle Mariners) 老闆

待人處事的技巧可以經由學習和反覆的練習而來，直到它成為你的第二天性。當你擁有了情感的活力和待人處事的技巧，你將：

- 在人羣中脫穎而出——因為你建立了良好深刻的第一印象，並且產生積極正面的影響力。

「某項特別的優點會帶給你很大的幫助。除了待人技巧之外，你至少必須擁有一項出眾的特質——比方說富有創意、聰明、常識豐富、有眼光，或者活力充沛。」——羅

伯·巴特立 (Robert Bartley) 華爾街日報 (The Wall Street Journal) 編輯

• 融入環境步步高陞——因為你看來人如其位，並且能和各種不同的人相處融洽。

「能夠在公司裡步步高陞的人都自認為非常幸運，他們努力工作、天性聰明、相信團隊合作的重要。雖然這不是個性定江山的遊戲，你卻必須平易近人、和藹可親、能和其他人融洽相處。」——理查·門羅 (J. Richard Munro) 時代華納公司 (Time Warner Inc.) 董事長兼總裁

• 「脫穎而出」與「融入環境」同時進行——在不走極端的情況下與眾不同。

「我二十二歲的兒子在六年前便開始工作了，到現在他仍然相信本質勝於一切，他認為只要盡力把工作本身做好就行了。我一直試著告訴他，有許多人才被埋沒了只因為他們沒有喚醒上司的注意。這個忠告對每個積極進取的人都同樣適用。除了把工作本身做好以外，你更需表現出能者多勞的熱忱；即使在無聊的時候也必須看起來朝氣蓬勃；工作完成，也要看起來神采奕奕。千萬要做個精神抖擻，隨時整裝待發的人，而不是無精打采、垂頭喪氣。注意自己的外表，永遠做到比要求的更多一步。——高登·派克

(Gordon Parker) 紐門礦業集團 (Newmont Mining Corporation) 總裁



在人羣中脫穎而出加上融入環境、步步高陞加上「脫穎而出」與「融入工作環境」同時進行（在不走極端的情況下，為他人所不能為）等於成功的事業。

你能夠完成上述公式，而仍然做你自己嗎？

絕對能！

「開拓自我是個一生的過程。在過程中你必須找出適合自己的道路。我就是經由積極的觀察和傾聽，發展出一套屬於自己的風格的。」——威廉·華勒斯（William Wallace） 安家保險公司（Home Life Insurance Company）總裁

想要在事業上創出一番局面，首先你必須改掉一些慣有的想法、做法和待人方法，但是不必因此失去自我。事實上，要成功就要做自己；而且要比以往更有自覺、更積極的做「真正的自己」，也就是說：

- 無論何時何地都知道自己想什麼、說什麼、做什麼。
  - 刻意選擇適合自己的態度、言語和行動；避開那些不適合自己的。
  - 在前後一致的情況下，接受新的行為模式，尤其是要能表現出理想中的自己。
- 如果你想在初次見面就成爲一個容易被信任、讓人難忘、誠信、真摯、效率高的人，讀這本