

企 業 名 著 57

妳覺得冒險可怕，他覺得冒險充滿樂趣……
妳認為合夥比較好，他卻喜歡獨立行事……
妳相信人際關係是成功關鍵，他卻視它為最大難題……
在領導的天賦中，究竟是男性較強？還是女性較優？
公說公有理，婆說婆有理，到底誰有理，本書將超級比一比！

The X & Y of leadership:

How men and women make a difference at work

男女領導大不同

職場男女如何各自一展長才

麗茲·庫克(Liz Cook)

布萊恩·羅希威爾(Brian Rothwell) © 著

劉復苓 © 譯

企業名著 57

男女領導大不同

麗茲·庫克(Liz Cook)

布萊恩·羅希威爾(Brian Rothwell)／著

劉復苓／譯

企業名著57

男女領導大不同

2002年7月初版

定價：新臺幣250元

有著作權·翻印必究

Printed in Taiwan.

著者 Liz Cook &
Brian Rothwell
譯者 劉復苓
發行人 劉國瑞

出版者 聯經出版事業股份有限公司
台北市忠孝東路四段555號
台北發行所地址：台北縣汐止市大同路一段367號
電話：(02)26418661
台北忠孝門市地址：台北市忠孝東路四段561號1-2樓
電話：(02)27683708
台北新生門市地址：台北市新生南路三段94號
電話：(02)23620308
台中門市地址：台中市健行路321號B1
台中分公司電話：(04)22312023
高雄辦事處地址：高雄市成功一路363號B1
電話：(07)2412802
郵政劃撥帳戶第0100559-3號
郵撥電話：26418662
印刷者 雷射彩色印刷公司

責任編輯 顏惠君
校對 呂佳真
封面設計 賴怡如

行政院新聞局出版事業登記證局版臺業字第0130號

本書如有缺頁，破損，倒裝請寄回發行所更換。

ISBN 957-08-2444-1 (平裝)

聯經網址 <http://www.udngroup.com.tw/linkingp>

信箱 e-mail: linkingp@ms9.hinet.net

© The Industrial Society, 2000
First published by The Industrial Society,
represented by Cathy Miller Foreign Rights Agency, London
© Chinese Complex Character language Edition,
Linking Publishing Co.2002

男女領導大不同 / Liz Cook & Brian

Rothwell 著．劉復苓譯．

--初版．--臺北市：聯經，2002年（民91）

232面；14.8×21公分．（企業名著：57）

參考書目：8面

譯自：The X & Y of leadership：How men and
women make a difference at work

ISBN 957-08-2444-1(平裝)

1.領導論

494.2

91009531

The X & Y of Leadership

How men and women
make a difference at work

by Liz Cook & Brian Rothwell

The Industrial Society

序

繁忙塵世某處，警鈴大作之際，卻有美好的事情等待發生。

世界變遷只在一瞬之間；何不恣意翱翔，在各種計畫與專案目標中，藏有難以想像的承諾，揭開它隱藏的全貌吧！

——威廉·阿尤特(William Ayot)

隨著世界不斷進步，我們需要更適當的領導模式。大至領導一家跨國企業、私人公司、社區，小至領導自己的生活，領導者需要了解最適合未來的作風與特性。對於那些想要發揮潛力的領導者而言，本書提供了最新、最珍貴的介紹。

每個文化或多或少對男女之間的不同之處加以區分，只不過它們強調的差異不同罷了。近年來，為了降低性別歧視的程度，許多人嘗試縮小男女之間的差異。而本書作者卻以最新的科學證據為基礎，重新提出男女是「不同且平等」的，讀到這樣一本立論合理、清晰又平衡的書，實在令人耳目一新。

大半個世紀以來，女人努力重新在社會上定義自己的角色，如今邁入二十一世紀，雖然女人仍須克服許多蓄意或無意之間的歧視狀況，但情況已經大不相同。儘管小衝突依然不斷，但女人已經贏得最重要的戰役。馬克思相信唯有慘烈的革命才能改變權力架構，並且認定「沒有任何一個掌權者會自願交出政權」，但是，在男與女的戰爭中，馬克思的想法已經被證明是錯誤的。

一般而言，主導兩性在職場上重新定位的是女人，男人所做的只有盡量調適心態(或者拒絕、或者不情願地調適)。無論是個人或身在團體，如今男人必須了解自己的處境，以便正確評估現在與未來的方向。本書詳細解釋男人應該如何變得更敏感、更樂意合作的技巧。

一開始，男人可能會覺得某些要求難以做到，例如寬大、深思熟慮、與人建立關係與傾心聆聽的技巧等等，而根據麗茲與布萊恩的研究結果，這些都是典型女性大腦所呈現的特質。同樣的，女人若想在領導領域上取得突破，也必須採行某些典型男性大腦呈現的特質，包括專注、挑戰現況、創造力與以行動為導向等。

本書將幫助女人了解，雖然她們需要學習男性化的領導方式，但不需要言談舉止都像個男人一般，一樣可以在職場上得到平等的地位。同樣的，男人也該了解，學習女性的領導技巧不但不會降低他們的領導效率，反而有助於領導效果的提升。

本書精闢的論述能夠幫助男人與女人更加了解彼此，並且

領會對方真正需要的領導與被領導方式。若能達到此境界，我們將能夠「揭開難以想像的承諾全貌」。

團隊工作促進協會創意顧問

理查·奧立佛

致謝

在此誠心感謝所有曾幫助我們進行研究、完成本書的朋友們，他們撥冗提供寶貴的建議、貢獻心力指引並啟發我們，謹此列名感謝。

Debra Allcock-Tyler
 Janice Andrew
 Vicki Beeke
 Alison Beeney
 Tony Bolton
 Cathy Bourne
 Chris Bourne
 Jacob Brown
 Tom Carpenter
 Mary Clements
 Charles Collingwood
 Jenny Davenport
 Chris Day
 Keith Evans
 Nigel Ewington
 Paul Gidley
 Judith Harding
 Jonathan Harradine

Brendan McDonagh
 Clare Martin
 Diane Mather
 Marje Mills
 Tony Morgan
 Amelia Jane Milligan
 Jane Milligan
 Peter Nathan
 Sue Newell
 Ray Noyes
 Lesley O'Dell
 Steve O'Smotherly
 Richard Olivier
 Jacqui Pattison
 Ann Paul
 Colin Pugsley
 Maggie Rose
 Sue Rothwell

Paula Healey

Peter Hill

Christine Ingerbrigtsen

Rohini Kochar

Ian Lawson

Richard Livesey-Howarth

Margaret Lloyd

Lisa Collette MacFarlane

Lewis Maciver

John McCusker

Bob Satchwell

Vijay Sharma

Alice Sorby

Carole Taylor

Rob Taylor

Alison Tickner

Carl Upsall

John Walkley

Miki Walleczek

Anne Watson Jones

目次

序	i
致謝	v
前言	1
相對立又相結合的兩位作者	1
第一章 研究原由	3
今日領導方法的重要性	4
我們對於男女平等的立場	5
我們無意製造兩性刻板印象	7
先天基因與後天教養	9
本書使用的術語	10
第二章 研究之路	15
我們的研究出發點	15
概念開始形成	19

領導力的定義.....	23
第三章 分離還是結合？	27
觀念問題.....	27
觀念與性別角色.....	29
領導力與性別.....	32
解放型領導模式.....	35
不同且平等.....	37
第四章 男人與女人是否不同？	39
分門別類有助於了解事物.....	39
每一種文化都視男女有別.....	41
生物學上的不同？.....	42
生理上的不同？.....	43
心理上的不同？.....	46
流行心理學.....	49
後天教養.....	50
後天教養與自然生成.....	51
大腦的差異？.....	55
硬體大腦與軟體心智.....	58
第五章 領導腦波	71
大腦中的結構差異.....	72
大腦中的運作差異.....	74

大腦中的化學差異	75
男女大腦的差異如何影響他們的領導方式？	77
兩性各有不同的領導天賦	88
第六章 搭檔訓練法	89
了解我們之所以如此行事的原因	89
搭檔評估法	91
搭檔訓練法	94
男性領導力天賦	96
女性領導力天賦	107
第七章 領導能力——昨日、今日與明日	121
回溯以往——1970年代的職場	122
今日的職場	132
同時從兩種模式來學習	144
明日領導力的挑戰	145
我們對於領導藝術的看法	151
第八章 兩心相結合	153
領導領域的各個部分	156
應用這些模式——混合性領導方法	176
第九章 領導語言	179
行動	180

關聯.....	181
相互矛盾的議論.....	182
冒險.....	183
微觀.....	184
宏觀.....	185
將領.....	186
教練.....	186
競爭.....	187
合夥.....	188
任務.....	189
人際關係.....	189
第十章 完整的領導典型.....	191
附錄一 解放型領導模式38種優秀領袖的特質.....	195
附錄二 男性化與女性化的企業文化.....	199
參考書目.....	203

前言

相對立又相結合的兩位作者

兩位作者的對立角色起源於生物上的不同，一位從父親身上得到的第23條染色體是X，另一位第23條染色體則是Y。此外，他們在許多方面都不相同。

布萊恩·羅希威爾是個自行創業的企業家，涉獵於四種風險不小的業務。麗茲·庫克在她的公司已經任職十二年，目前擔任管理顧問的工作。

麗茲每一季的電話費通常都在250英鎊上下。她每周晚上待在家裡的時間平均只有四天，其他時間不是出差，就是外出拜訪客戶。布萊恩公司的電話與麗茲採用的是同一家電話公司，但他每季的電話費只有150英鎊左右。他獨自工作，每周平均花六天的時間以電話與客戶建立生意關係。

麗茲在演講時，儘管壓力不小，而且必須專注於演講內容，但她還能同時思考其他需要做的事情。布萊恩一次只能專心做

一件事，他的太太知道，如果有事要與他商量，則必須先關掉電視或收音機，並且把他手裡的書拿走。

若問他們對於「小組團隊」的想法，首先浮現於麗茲腦中的是「在工作上相互支持與鼓勵的一群人」。布萊恩腦中想到的則是舉著勝利獎盃的橄欖球隊。

布萊恩喜歡獨自經由邏輯思考來解決問題。麗茲則會先與同事或朋友挖心掏肺討論彼此的感覺，讓問題解決方案逐漸明朗化。

麗茲可以一邊烹煮義大利洋蔥雞肉飯，一邊調製沙拉。布萊恩則必須一樣一樣來。

兩人都會倒車入庫。不過，布萊恩從17歲開始就自然而然會倒車入庫，而麗茲在她客戶辦公室外的停車場停了好幾年的車以後，才學會這項技術。

大腦電子成像顯示兩人大腦構造極不相同：其中一個是典型的男性大腦，另一個則是典型的女性大腦。正因如此，兩人面臨相似的領導情境時，思考模式與採取的行動完全不同。不過，過去兩年以來，兩人合作愉快，各自在合夥關係上貢獻自己的技巧與特質，同時又從彼此身上學到寶貴的知識。

第一章

研究原由

儘管我不怎麼喜歡他人的教誨，但我總是敞開心房準備學習一切。

——溫斯頓·邱吉爾(Winston Churchill)

這是一本關於領導能力的書，主旨在於增進職場上兩性之間的關係。我們希望讓讀者更加了解男女之間領導與被領導方式的不同，讓男女性工作者更珍惜彼此之間的差異。

越來越多的證據顯示，男女之間的大腦運作方式不同。隨著大腦成像技術日新月異，今日我們甚至可以看到自己腦部的運作方式。無論是學習新字、想起悲傷往事、甚或是開懷大笑，研究人員與受試者皆可以透過電腦螢幕，觀察到大腦的變化。這些清晰的大腦成像證明男女的大腦運作方式就如同體能一樣是有差異的。

將男女之間加以區分的做法，難免會冒犯某些人。不過，我們卻願意冒險一試，因為我們認為，一味地否認或忽視這些