

實戰智慧

叢書

177

李仁芳博士策劃

提供實戰經驗

啓發經營智慧

卓越領導

組織專業團隊，引爆企業變革

Mastering the New Role

by

John H. Zenger

Ed Musselwhite

Kathleen Hurson

Craig Perrin

約翰·詹格
艾德·馬梭懷特
凱斯林·賀森
克雷格·白陵／合著
譚家瑜／譯



Leading Teams

Copyright © 1993 by Zenger Miller, Inc

Authorized translation from English language edition published by Irwin.

Copyright © 1995 by Yuan-Liou Publishing Company, Ltd.

All rights reserved.

實戰智慧叢書①⑦

卓越領導

—組織專業團隊，引爆企業變革

原 書 / Leading Teams

作 者 / John H. Zenger / Ed Musselwhite /
Kathleen Hurson / Craig Perrin

譯 者 / 譚 家 瑜

策 劃 / 李 仁 芳 博士

特約編輯 / 林 蓁

責任編輯 / 劉 慧 麗

發行人 / 王 榮 文

出 版 者 / 遠流出版事業股份有限公司

臺北市汀州路三段 184 號七樓之五

郵撥 / 0189456-1

電話 / (02) 365-3707 傳真 / 365-8989

發行代理 / 信報股份有限公司

電話 / (02) 365-1212 傳真 / 365-7979

著作權顧問 / 蕭雄淋律師

法律顧問 / 王秀哲律師・董安丹律師

排 版 / 普辰電腦排版有限公司

印 刷 / 優文印刷股份有限公司

□ 1995 (民 84) 年 6 月 1 日 初版一刷

行政院新聞局局版臺業字第 1295 號

售價 280 元 (缺頁或破損的書，請寄回更換)

版權所有・翻印必究 (Printed in Taiwan)

ISBN 957-32-2618-9 (英文版 ISBN 1-55623-894-0)

《實戰智慧叢書》

出版緣起

王榮文

在此時此地推出《實戰智慧叢書》，基於下列兩個重要理由：其一，臺灣社會經濟發展已到達了面對現實強烈競爭時，迫切渴求實際指導知識的階段，以尋求贏的策略；其二，我們的商業活動，也已從國內競爭的基礎擴大到國際競爭的新領域，數十年來，歷經大大小小商戰，積存了點點滴滴的實戰經驗，也確實到了整理彙編的時刻，把這些智慧留下來，以求未來面對更嚴酷的挑戰時，能有所憑藉與突破。

我們特別強調「實戰」，因為我們認為唯有在面對競爭對手強而有力的挑戰與壓力之下，爲了求生、求勝而擬定的種種決策和執行過程，最值得我們珍惜。經驗來自每一場硬仗，所有的勝利成果，都是靠著參與者小心翼翼、步步爲營而得到的。我們現在與未來最需要的是腳踏實地的「行動家」，而不是缺乏實際商場作戰經驗、徒憑理想的「空想家」。

我們重視「智慧」。「智慧」是衝破難局、克敵致勝的關鍵所在。在實戰中，若缺乏智慧的導引，只恃暴虎馮河之勇，與莽夫有什麼不一樣？翻開行銷史上赫赫戰役，都是以智取勝，才能建

立起榮耀的殿堂。孫子兵法云：「兵者，詭道也。」意思也指明在競爭場上，智慧的重要性與不可取代性。

《實戰智慧叢書》的基本精神就是提供實戰經驗，啟發經營智慧。每本書都以人人可以懂的文字語言，綜述整理，為未來建立「中國式管理」，鋪設牢固的基礎。

遠流出版公司《實戰智慧叢書》將繼續選擇優良讀物呈獻給國人。一方面請專人蒐集歐、美、日最新有關這類書籍譯介出版；另一方面，約聘專家學者對國人累積的經驗智慧，作深入的整編與研究。我們希望這兩條源流並行不悖，前者在汲取先進國家的智慧，作為他山之石；後者則是強固我們經營根本的唯一門徑。今天不做，明天會後悔的事，就必須立即去做。臺灣經濟的前途，或亦繫於有心人士，一起來參與譯介或撰述，集涓滴成洪流，為明日臺灣的繁榮共同奮鬥。

這套叢書的前五十三種，我們請到周浩正先生主持，他為叢書開拓了可觀的視野，奠定了紮實的基礎；從第五十四種起，由蘇拾平先生主編，由於他有在傳播媒體工作的經驗，更豐富了叢書的內容；自第一一六種起，由鄭書慧先生接手主編，他個人在實務工作上有豐富的操作經驗；自第一三九種起，由輔大管研所教授李仁芳博士擔任策劃，希望借重他在學界、企業界的長期工作心得，能為叢書的未來，繼續開創「前瞻」、「深廣」與「務實」的遠景。

策劃者的話

李仁笑

企業人一向是社經變局的敏銳嗅覺者，更是最踏實的務實主義者。

九〇年代，意識型態的對抗雖然過去，產業戰爭的時代卻正方興未艾。

九〇年代的世界是霸權顛覆、典範轉移的年代：政治上蘇聯解體；經濟上，通用汽車（GM）、IBM虧損累累——昔日帝國威勢不再，風華盡失。

九〇年代的台灣是價值重估、資源重分配的年代：政治上，當年的嫡系一夕之間變偏房；經濟上，「大陸中國」即將成為「海洋台灣」勃興「鉅型跨國工業公司」（Giant Multinational Industrial Corporations）的關鍵槓桿因素。「大陸因子」正在改變企業集團掌控資源能力的排序——五年之內，台灣大企業的排名勢將出現嶄新次序。

企業人（追求筆直上升精神的企業人！）如何在亂世（政治）與亂市（經濟）中求生？

外在環境一片驚濤駭浪，如果未能抓準新世界的砥柱南針，在舊世界獲利最多者，在新世界

將受傷最大。

亂市浮生中，如果能堅守正確的安身立命之道，在舊世界身處權勢邊陲弱勢者，在新世界將掌控權勢舞台新中央。

《實戰智慧叢書》所提出的視野與觀點，綜合來看，盼望可以讓台灣、香港、大陸乃至全球華人經濟圈的企業人，能夠在亂世與亂市中智珠在握、回歸基本，不致目眩神迷，在企業生涯與個人前程規劃中，亂了章法。

四十年筭路藍縷，八百億美元出口創匯的產業台灣(Corporate Taiwan)經驗，需要從產業史的角度記錄、分析，讓台灣產業有史為鑑，以通古今之變，俾能鑑往知來。

《實戰智慧叢書》將註記環境今昔之變，詮釋組織興衰之理。加緊台灣產業史、企業史的記錄與分析工作。從本土產業、企業發展經驗中，提煉台灣自己的組織語彙與管理思想典範。切實協助台灣產業能有史為鑑，知興亡、知得失，並進而提升台灣乃至華人經濟圈的生產力。

我們深深確信，植根於本土經驗的經營實戰智慧是絕對無可替代的。另一方面，我們也要留心蒐集、篩選歐、美、日等產業先進國家與全球產業競局的著名商戰戰役與領軍作戰企業執行首長深具啟發性的動人事蹟，加入本叢書譯介出版，俾益我們的企業人吸取其實戰智慧，作為自我攻錯的他山之石。

追求筆直上昇精神的企業人！無論在舊世界中，你的地位與勝負如何，在舊典範大滅絕、新秩序大勃興的九〇年代，《實戰智慧叢書》會是你個人前程與事業生涯規劃中極具座標參考作用的羅盤南針，也將是每個企業人往二十一世紀新世界的探險旅程中，協助你抓準航向，亂中求勝的正確新地圖。

【策劃者簡介】李仁芳教授，一九五一年生於台北新莊。曾任職於輔仁大學管理學研究所所長，

兼企管系系主任，現為管研所教授，主授「組織理論」與「競爭策略」；並擔任聲寶文教基金會與聲寶工業研究所董事，以及管理科學學會大專院校管理學術促進委員會主任委員。近年研究工作重點在台灣產業史的記錄與分析。著有《管理心靈》、《產權體制、工作組織人間關係與組織生產力》等書。

序言

你是否考慮組織團隊？還是希望得知如何協助現有團隊運作得更有成效？如果是的話，本書有助你了解團隊領導品質的優劣，告訴你如何結合或拆散一支團隊。過去，這類重要資訊一紙難求，以致許多組織耗損了大量時間與金錢，也坐失不少商機。

你目前是團隊領導人嗎？還是有領導團隊的想法？如果答案是肯定的，本書的重點正是教人如何適切擔負起這項領導重任。你會從來自多種組織的團隊領導人所提供的實務經驗中獲益，也會從書中找到許多領導方法，使自己在領導途中遭遇的不安與風險大為降低。

很多團隊領導人在扮演這項微妙角色時，表現極為出色，但也有不少人一敗塗地。團隊領導絕不是件輕鬆的差事，尤其是在為了追求優異表現，而須面臨強大壓力的今天。本書旨在為決心精通有效領導技巧的團隊領導人，明確指出掌握勝算的要訣。

第一篇「由來、角色、報酬」，同時由大局和小處談論團隊領導是怎麼回事。你將透過第一章廣角鏡頭式的描繪，看到今天組織不停變動的事實。本章開宗明義以「更好、更快、更省」為標題，並以員工參與，特別是團隊領導對組織所能提供的顯著貢獻為基本討論重點，你將了解為什

麼團隊領導不只是「值得一試」。許多組織爲了大力改善績效，而開始推動變革的時候，團隊領導是絕對不可或缺的要素。

第二章「如何成爲引爆專家」，則把鏡頭拉近，焦距對準團隊領導人扮演的獨特角色。其中披露並檢視團隊領導角色和傳統領導角色之間的主要差異，具體討論領導者有必要發掘卻未發掘的知識和必備新知，也探討了在面臨此種角色轉換時，領導者所擔憂的事情。

第三章至第十章主題放在成功領導人必備的特殊訓練與技巧，其中引用了一些深諳此道的真實人物提供的意見。接受這些訓練並精通這些技巧，將使團隊績效大爲改觀。

第二篇「團隊領導個案」，可作爲讀者學習的一項特殊工具。你將從中獲知其他團隊領導人現身說法的建議，內容極具參考價值。

細讀這些團隊領導人說些什麼，善用他們的經驗，並體會他們對挑戰、成長和成就的感受。

本書的目的是方便讀者得知研究上的一些發現與結論，讀起來輕鬆，又有實用價值。許多組織的未來，端賴這類領導人物是否成功扮演領導角色而定。

強力推薦

領導管理系列

⑫ 決策者謀略

- 做個兼具謀略的決策者

⑮ 人才僱用決策

- 慧眼獨具、知人善用

⑳ 首腦論

- 第一本研究首腦行為的規則性專書

㉓ 決斷力

- 養成運籌帷幄、決勝千里的決斷力

㉖ 做個有魅力的主管

- 發揮中國式主管的魅力

㉘ 從球隊中學到的經營管理

- 以球隊為師管理商業團隊

㉚ 領導藝術家

- 做一個成功的領導人

㉜ 無國界管理

- 跨越國際管理的障礙

㉞ 統御力

- 發揮統御的魄力與魅力

㉟ 轉換點上的成本管理

- 找回管理會計失去的攸關性

㊱ 好主管525法則

- 依各項管理功能分類歸納出525條好主管指引

㊲ Z型高效率管理

- 成熟主管的行動準則

㊴ 領導優勢

- 奇異、摩托羅拉、康寧的全球致勝傳奇

㊶ 卓越領導

- 組織專業團隊，引爆企業變革

〔愛與被愛，滿足人類安全感的基本情緒需求〕

親密關係系列

- 婚姻關係——現代婚姻中的痛苦與幸福
- 婚姻的迷思——我必須放棄自我，投你所愛嗎？
- 開放的婚姻——充滿自由選擇與無限成長的婚姻關係
- 同居——共同生活的權利與義務
- 如何找對另一半——走出迷思，建立正確的擇偶觀
- 親密關係——妳可以與別人更親近
- 掙脫愛的枷鎖——癡戀女子的康復計畫
- 愛·被愛——幫助你在「愛」中成長，並建立健全的人際關係
- 恩愛過一生——在婚姻生活中保有一份熱情的性關係

愛是人類的的基本需求之一，而親密關係的愛，在此工商業迅速變遷，家庭功能結構逐漸瓦解的社會中，往往是人們所依存的主要精神寄託。婚姻的產生，是基於這種親密

(由成長到成熟，為您拼出女性成熟圖像)

薇薇夫人的女性三部曲

- ・情感與人生——探討「人與自己」、「人與他人」等的根源問題
- ・一個女人的成長——教你做個快樂有智慧的女性
- ・一個女人的成熟——對女性社會化的一連串問題，提供具說服力的建議

正如約翰·奈思比在《二〇〇〇年大趨勢》中所言，二十一世紀將是女性嶄露頭角的時代。隨著這股女性意識的覺醒及追求自我成長的熱潮，「女性書」已躍升為暢銷書排行榜上的常客。對台灣女性生活的觀察已有二十六年之久的專欄作家薇薇夫人，長久以來發表了許多有關本土女性議題的作品。從《情感與人生》、《一個女人的成長》到《一個女人的成熟》，所展現的不僅是薇薇夫人對台灣女性如何適應社會的親身經歷，更反映了大多數女性同胞的共同心聲。

《卓越領導》目錄

□ 《實戰智慧叢書》

□ 策劃者的話

□ 序言

第一篇 由來、角色、報酬

第一章 更好、更快、更省／五

變動的熱潮／大家一起來／建立新傳統／運用團隊參與的力量／一百八十度大轉變／扮演軸心角色／團隊領導模式／放手一搏

第二章 如何成為引爆專家／三九

從大金字塔到金字塔型公司／順風航行／管理者地位不減反增／派自己做更重要的工作／擔任家長的技巧

第三章 信任第一／咒

形成／風暴／規範／表現／緩和轉型速度／你的行為
能助長信任感嗎？／靠原則，不靠規則／激發團隊合
作／傑瑞的憧憬／團隊的憧憬

第四章 讓員工找答案／七

不是天賦才能／你是否輔導團隊做決策？／灌輸資訊
的力量／團隊如何做決策？／達成共識決策／一般性
輔導技巧／促進共識的技巧／給他們時間

第五章 授權的力量／七

學習放手／提高團隊重要性／你是開拓團隊才能的高
手嗎？／移交責任／如何與團隊合作？／要不要插
手？／大撞擊後現生機／哀悼喪失既得利益／權力的
替代形式

第六章 我們思，故我們在／三

你是否協助團隊建立認同感？／刺激、調整、退出／

與團隊的生命週期配合／起飛工作／加油工作／面對現實／堅定的團隊認同感

第七章 群體中的個別差異／一三三

多樣性的兩個面向／迷思與現實／處理衝突／你是否充分利用成員差異？／如何充分利用成員差異？／鼓勵每位成員全程參與／直言無諱／讓成員掙脫對立僵局／大勢所趨

第八章 一級火險／一六五

前瞻思考／隨時代改變的領導方式／你是前瞻型思考者嗎？／老式傳統工業的輓歌／採取開放系統觀點／保持平衡／領導者未來的工作／在團隊領導的環境中推動變革

第九章 作業程序配合顧客期望／一六七

熟能生巧／作業程序改良的基礎／以作業程序為重的組織方式／新的工作思考方式／找尋改進機會／接下

來做什麼？

第十章 團隊環境的建立／三二

以事實為基礎築起夢想／實現夢想的四大支柱／價值觀／技能／調整／部署

尾聲 學習高飛

第二篇 團隊領導個案

訪問 1 「你看我們該怎麼辦？」／三四

革命性的管理策略／讓創意無所不在／精簡人事，提高工作效率／尖嘴鳥與鈍嘴鳥／培養團隊互動

訪問 2 「這種感覺真好」／三五

做自己要做的事／學習當個團隊領導人

訪問 3 「這是通情達理」／三六