

一分鐘系列⑥



一分鐘

領導

Kenneth Blanchard

Patricia Zigarmi 合著

Drea Zigarmi

● 李普生譯

如何使用因材施教的情境領導



718795



一分鐘系列⑥

一分鐘領導

Kenneth Blanchard • Patricia Zigarmi
Drea Zigarmi / 合編

李瑞生 / 譯

一分鐘系列⑥
一分鐘領導

· 49136-06 ·

81.3.1269

中華民國八十一年三月初版
有著作權·翻印必究
Printed in R.O.C.

定價：新台幣120元

Kenneth Blanchard
原著者 / Patricia Zigarmi
Drea Zigarmi
譯者 / 李 普 生
發行人 / 劉 國 瑞

版權代理 / 博達著作權代理公司
出版者 / 聯經出版事業公司
臺北市忠孝東路四段555號
電話 / 3620137 · 6418662
郵政劃撥帳戶第0100559-3號

新聞局出版事業登記證局版臺業字第0130號

ISBN 957-08-0752-0(平裝)

LEADERSHIP AND THE ONE MINUTE MANAGER

by

Kenneth Blanchard, Ph. D.

Patricia Zigarmi, Ed. D.

Drea Zigarmi, Ed. D.

Copyright © 1985 by Blanchard Management Corporation

Chinese Translation Copyright © 1992, by
Linking Publishing Company, Taiwan R.O.C.

· Published by arrangement with

Kenneth H. Blanchard, Ph. D.

through

Bardon Far Eastern Agents, Ltd.

All rights reserved.

一分鐘系列中文版序

我很樂意為自己的「一分鐘系列」中文版叢書寫這篇序。

這一系列自《一分鐘經理》發行以來，即收到世界各地讀者的熱烈反應。我也曉得先前發行的中文版，在遠東地區頗受歡迎。因此，我很高興將中文版授與聯經出版公司。這是唯一正式的中文版本。

我由衷希望處於世界最具活力地區之一的中文讀者，在生活上和事業上，都能從本系列叢書中獲得啟發。

肯尼斯·布蘭查

11/10/94

We are living in an age in which the cultural gap has closed between the Far East and the United States and exchange of information has become common. It, therefore, gives us great satisfaction to have our ideas published in Chinese by Linking Publishing Company.

Taiwan's development has been a miracle, too often overlooked in the West. We are very happy that one of the outcomes of this miracle has been that our ideas will be published in an "official edition" which we endorse. At last, Western authors can reach their Chinese readers knowing that the Chinese editions will be high quality and read by many in the Far East.

My best wishes to all our Chinese readers.

Dr. Spencer Johnson

一分鐘系列中文版序

我們生活在一個遠東和美國之間文化差距日益縮減、資訊往來日益密切的時代。我們很興奮「一分鐘」的理念能透過聯經出版公司發行的「一分鐘系列」中文版而推廣。

臺灣的發展是一項奇蹟，卻常為西方世界所忽略。我們很高興這份奇蹟的成果之一是：我們的理念經由我們的授權同意，得以「正式授權版」發行。其結果，西方作者得以藉高品質的中文本與中文讀者相遇，並廣受閱讀。祝福所有的中文讀者。

作者簡介

肯尼斯·布蘭查(Kenneth Blanchard)

是布蘭查訓練與發展公司(Blanchard Training and Development Inc.)的董事長，為國際知名的作家、教育家、管理顧問與訓練專家。

布蘭查博士畢業於康乃爾大學，主修政治與哲學，獲得柯爾蓋特(Colgate)大學社會學與諮商碩士，以及康乃爾大學行政管理學博士。現任麻州大學領導與組織行為學教授。

肯尼斯·布蘭查博士輔導的大企業包括AT&T、假日飯店、青年總裁協會(YPO)、美國陸軍、和聯合國教科文組織(UNESCO)。而許多成長快速的公司以及IBM、全錄、MOBIL OIL等大企業的訓練發展課程，也都採用布蘭查博士所提供的方案，成果卓著，受人矚目。

布蘭查博士所企劃、撰寫的「一分鐘系列」，更是商業、企管方面，歷史不衰，影響深遠的暢銷叢書。

派翠西亞·齊格密 (Patricia Zigarmi)

現任齊格密公司 (Zigarmi Associates Inc.) 副總裁，同時也是「布蘭查訓練與發展公司」服務／產品部門的副總裁。在她的領導下，如AT&T等大公司，都採行布蘭查博士所提供的經營管理方式。

派翠西亞女士自麻州大學取得領導與組織行為學博士學位。

瑞亞·齊格密 (Drea Zigarmi)

現任齊格密公司總裁，同時也是「布蘭查訓練與發展公司」研究發展部門的負責人。他和布蘭查博士合著的《領導者行為分析》方法與「工作發展分析」表格，都用在情境領導的討論上。

齊格密博士輔導的個案除了AT&T等大公司之外，尚有許多發展快速的企業組織。他為這些公司所設計的長期發展計畫成效卓越。

齊格密取得麻州大學組織行為與管理的博士學位。



一分鐘經理的標誌

一個電子錶的錶面上顯示一分鐘，
就是要提醒每一個經理人，
每天抽出一分鐘看看自己所管理的人，
並且提醒自己：他們是最重要的資源。

在本書中，一名女企業家因為她的組織缺乏苦幹實幹的部屬而大吐苦水。也正因此，她幾乎凡事都得自己獨立完成。當她向一分鐘經理求助時，她得到了「因材施教」的管理祕訣，而成為一位「情境領導者」(Situational Leader)。

在過去的十五年裡，全球各地都已了解到，情境領導方式在管理和激勵人心上是一種實用而且易於明白的方法。保羅赫希(Paul Hersey)和我首先提出情境領導模式，當時我們把它稱為「領導的生命週」(life-cycle theory of leadership)，並在Prentice-Hall公司出版的《組織行為管理：利用人力

資源》(*Management of Organizational Behavior Utilizing Human Resources*) 一書中詳加闡述，此書已發行至第四版。往後，我們也相繼地把這種領導方式傳授給財星五百大企業(*Fortune 500*) 各階層主管，和那些迅速成長的新興企業管理人員。

熟知情境領導模式的讀者會發覺，在本書中我們對這種模式做了某些修正，而這些修正可以反映出我們布蘭查訓練發展中心同事間的對話、個人的親身經驗，和經理人員和我們分享的某些觀點。

我們由衷地希望你能反覆地研讀此書，直到能靈活地運用各種領導作風來扮演好管理者或為人父母的角色為止。

肯尼斯·布蘭查

(Kenneth Blanchard)

I am delighted to add this special note to the first official Chinese edition of my work.

Worldwide, the response to my One Minute Manager books has been incredible since the series was first published. I know too that previous Chinese editions of my works have been very popular in the Far East. It, therefore, gives me great pleasure to endorse Linking Publishing Company's first high quality licensed edition in Chinese. This is the one and only official Chinese edition.

It is my hope that the books will continue to inspire Chinese readers in life and business living in one of the most dynamic areas of the world.

Kenneth Blanchard, Ph. D.
Blanchard Training & Development

目次

一分鐘系列中文版序	(3)
引言	(11)
女企業家的來訪	1
成功的祕訣	3
以嶄新的角度來看領導統御	7
因材施教	11
領導風格：將心比心	15
彈性的領導統御	23

四種基本領導統御風格	27
沒有最好的領導統御風格	35
三思而後行	43
再看彈性	47
研判發展層次	49
領導統御和發展層次相結合	57
情境領導和一分鐘經營術	63
對相同的人用不同的方法	65
稱職勝任和自我承諾的發展	73
改進績效不彰的方法	85
與人共享	89
「約定」的領導統御風格	95
對人性作正面的肯定	111
成爲一名情境領導者	115

女企業家的來訪

有一天，一分鐘經理接到一通自稱為「女企業家」打來的電話。他因這通電話而感到相當的興奮；畢竟美國現在正處於一個各種企業蓬勃發展的階段，而這種表現的結果中有不少是來自婦女的貢獻。

這名女企業家說：她因為很難找到能和她一樣全心全力投入於工作的夥伴而感到沮喪。她說：「好像大小事都要我親自動手，有時我覺得自己像個獨行俠，」

一分鐘經理說：「事實上，您只要學會授權（delegate），問題就迎刃而解。」

「但我怕我的部屬們還沒有準備好，」

「果真如此，那您就得先去訓練他們，」

「但我抽不出時間來啊，」女企業家辯護般地指出。

「如果您的困難在於抽不出時間來，那我想您真的有問題了。您何不在

今天下午到我辦公室來，我們可以談談。」

成功的祕訣

當女企業家下午如約來到一分鐘經理的辦公室時，她看到他正和祕書小姐談話。

「我很感激您在百忙中抽空見我，」女企業家邊說邊隨著一分鐘經理步入他的辦公室內。

「這是我的榮幸，我聽說過您的事業做得很成功。您認為成功的祕訣是什麼？」

「說來不難，您只要一天工作十二個小時就可以了。」

一分鐘經理大笑，接著說：「我相信所投入的時間和努力是很重要的，