

美國最具影響力的領導課程

情境領導法

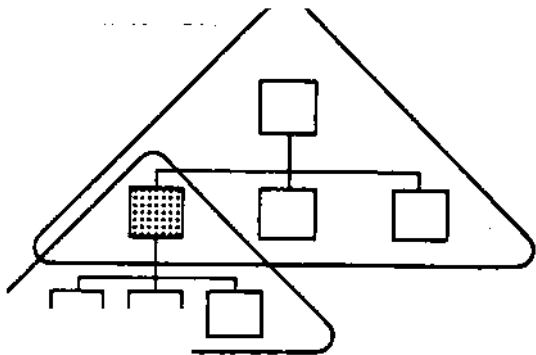
尉騰蛟編譯



情境領導法

尉騰蛟編譯

美國最具影響力的領導課程



情境領導法

編譯·尉瞻蛟

出版·忠誠出版公司

九龍油蔴地茶果嶺道四二八號
百宜工業大廈十一樓

印刷·忠誠出版公司印刷部

九龍油蔴地茶果嶺道四二八號
百宜工業大廈十一樓

定價·港幣拾叁元

出版序

這是一本簡單而豐富的小書。書中藉著一位總經理和他屬下一位新任部門經理的對話，以及背景說明，把情境領導法的觀念清楚而完整地傳達給每一位讀者。

情境領導法並不是新觀念，它早在十五年前就已經發展出來了。而當年發展出這個領導理論的不是別人，正是本書作者保羅·赫賽博士和「一分鐘經理人」一書作者布蘭查博士。他們在合著的教科書「組織行為之管理」（目前已修訂第四版）中，闡述了情境領導的理論。情境領導的理論目前已廣為世人所接受；在美國，約有一百萬名以上的經理人研習過情境領導課程。

本書作者赫賽博士，是美國最權威的領導理論專家。多年來，他創辦並主持領導研究中

心，對領導理論有卓越的貢獻，而「情境領導法」則是他最傑出的貢獻之一。有趣的是，今年三月，赫賽博士出版這本「情境領導法」，而當年和他共事的布蘭查博士也在三月出版「一分鐘經理人領導術」（本社已出版中譯本），同樣討論「情境領導法」的觀念。「一分鐘經理人領導術」的內容故事頗引人入勝，使讀者欲罷不能；而赫賽博士的「情境領導法」則在討論範圍和理論上有其獨到之處。這兩本書可謂不分軒輊，讀者不妨兩書互相參照，當可對情境領導法有完整而深入的了解。

原著序

就瞭解管理的實務與問題而言，目前是個令人振奮的時期。大家驟然意識到人力資源之運用，是整個組織成敗的試金石。我們追求卓越的結果，也就是我們管理員工的成效。我們能否成爲一百家最優秀公司之一，或是我們這個組織能否屹立不搖，要由我們的員工來決定。

大學課程的重點是技術性和概念性的技能，並在管理員工所需要的重要技能上，往往只對學生講些空泛的理論。工作現場的情況也好不到那裡。許多管理人員都沒有得到有效訓練的好處，受到名師教導的機會更是微乎其微。我們不能靠觀察和仿效來培養能幹的人力資源管理者。而且，在目前的訓練課程當中，有許多只適用特定的情況，或只觸及皮毛而已。

我們早已需要一種既合乎管理概念，且切合實際的管理員工的制度。這是一種容易掌握的制度，但涵蓋廣泛，足以應用到各種情境中。這種模式以準確的用語，使管理者既能瞭解他們在管理員工時所遭遇的問題，又能採取具體的行動。這種新做法必須建立在現有的管理用語上，使人們容易學習又容易運用。進而，這一模式還必須取得合法的地位，以便從高階主管辦公室到第一線的主管，都能接受和實施。

經由赫賽博士以及他在領導研究中心（Center for Leadership Studies）的同僚所發出的「情境領導模式」（Situational Leadership model），完全符合以上這些標準。這套方法既具活力又廣被接受；目前全球各地有許多訓練課程都在採用。

現在，我們首次可以利用一本簡潔易讀的小書，而享受到應用情境領導模式的好處。「情境領導法」這本書是一本輕便的參考指南，並且戲劇性地說明了它在應用上的廣泛性。這本小書對情境領導法做了扼要而有力的介紹。

我深信本書代表一大貢獻，使我們能繼續研究如何改進「人的管理」，以便善用「人」這項最寶貴的資源。

致謝辭

任何有價值的東西，通常均非一人之功，而是許多人合作的成果。在此，我要對以下人士表示謝意。

肯尼斯·布蘭查博士是暢銷書「一分鐘經理人」的作者，他對情境領導模式的發展大有貢獻，並不斷給予本人鼓勵與友誼，在此特別致謝。

本書故事中兩位情境領導者的名字並非憑空杜撰的。這兩個人名是為紀念兩位管理學巨人而取的。一位是泰勒（Frederick Taylor），他是科學管理（職責行為）之父；另一位是羅傑（Carl Rogers），他開拓了人際關係（關係行為）的新領域。

感謝歐格、謝禮佛、蘇利文、納梅耶，以及烏德，對本書之貢獻與協助。

Handwritten text, possibly a page number or identifier, located at the top left of the page.

目 錄

出版序	三
原著序	五
致謝辭	七
開場白	一
序 曲	一三
第一章 管理員工	一五
第二章 領導作風	二九
第三章 評估情境	四五

第四章	選擇適合的作風	五七
第五章	建立領導地位	七三
第六章	培養勝利者	八七
第七章	解決績效問題	一〇五
結 論	誰是情境領導者？	一一七
總結語		一二九

開場白

這是必然的，人人都會如此地預期。泰勒這一部門的績效，在整整兩年內都凌駕其他部門之上。成本降低，人事流動率幾乎等於零，習慣性的曠工問題早不存在。泰勒這一部門所推出的創意，要超過其他部門的總合。此外，我們還可以觀察到該部門的員工都有自豪的感覺。毫無疑問的，泰勒是公司內最夠資格更上層樓的人。

高階層既得意又掛慮。泰勒在新職位上，無疑地會像一顆星星那樣閃爍。但找人接替他的職位，却是個難題。公司自然接受泰勒的推薦，以羅傑來接替。問題是：羅傑能維持該部門原有的動力與生產力嗎？

序曲

這是一位情境領導者（Situational Leader）的故事。故事的主角是一位非要達到成效、培養部屬，並對整個組織的成功有所貢獻不可的管理者。本書的宗旨是要協助你發揮作為一位領導者和管理者的潛力，因為有時候事情的演變並非如同原先所想的——尤其當與其他人有關時。

這是一個共同的問題。通常說來，領導者若是缺少別人的合作，就很難有所成就。不論在家中、社會中，或工作中，你的成功常常要由別人的行為來決定。

你已經「追求卓越」……分析了「大趨勢」，也學會一位管理者一分鐘內能做什麼，現在該是考慮一下其他五十九分鐘的時候了。你所需要的是一個實際的模式，以便協助你確認

要以何種策略來因應你在領導情境中持續遭遇的挑戰。「領導」與「管理」是一種無時無刻都要做的事。

大多數的實際負責者都不實際應用特別為他們設計的領導與管理工具。在「象牙塔」內發展出來的理論，大部份在送往「工作現場」的途中就失去了影響力。有這麼多有用的理論和知識被中途拋棄，著實令人心痛。這些理論沒有付諸實踐的原因，是因為這些知識很少轉變成能實際複製和應用的模式。

現在或許到了可以指出「模式」(model)與「理論」(theory)之間差異的時候了。「理論」是試圖對事情發生的原因提出解釋或說明。理論處理的是「見識」(insight)，因此著眼點不是要重新創造事件。而「模式」則是已存在事件的一種型態(pattern)，是可以學習和重複的。舉例來說，你在推想亨利·福特一心一意大量生產汽車的動機時，你所處理的是理論。但如果你記錄汽車大量生產的程序與順序，這就是一個模式。

本書提出一個特殊的模式——情境領導模式(Situational Leadership model)。全書共分七章，每一章都分成三部份：故事、背景與結語。「故事」是總經理與一位新任命經理之間的對話。「背景」是對情境領導法加以發展、解釋與應用。「結語」則摘記要點，並為進入下一章的引言。

現在開始看故事……

第一章 管理員工

故事

這是星期一的早晨。兩年來，泰勒第一次沒有在星期一早晨到工作現場。所有的眼睛似乎都集中到羅傑身上。羅傑現在的直屬上司——總經理——也從百忙中抽空到這一部門來，和他談論泰勒以往令人難忘的工作紀錄，並確使交接儘可能順利。經過禮貌性的寒暄和習慣性的喝完咖啡後，羅傑的上司終於提出無可避免的問題……

總經理：噢，我想我不用多說你現在擔負的責任很大……你對接替這個職位有什麼感覺？

羅傑：如果我對你說一點也不緊張，我就等於扯謊。但坦白說，我認爲自己已經有了準備。

。泰勒與我曾花很多時間討論過領導與管理（Leadership and Management）。

總經理：領導與管理！你的意思是說這兩者有區別？

羅傑：是的，我認爲有明顯的區別。對我來說，「管理」就是跟這一部門所有的員工一起工作，以便達成我們的每週和每季目標。而我認爲「領導」就是找某人替我做某事。

。這個某人可能是我的部屬，可能是其他部門的同事，甚至可能是你。

總經理：很有趣！你跟泰勒還討論些什麼……也許你可以使我我兩人都節省一些時間。

羅傑：噢！泰勒還談到以兩種方式來衡量成效的重要性。

總經理：兩種方式？

羅傑：我知道必須按公司的標準與規範來做事，但我也知道自己應對部屬有所影響。只爭取成效還不夠，我還必須使部屬對工作產生幹勁，並一直維持這種幹勁。

總經理：泰勒在這方面做得很好，你打算以後如何著手？

羅傑：首先我必須多瞭解部屬的行爲動機……你知道的，就是思考部屬產生這種行爲的原因。只要我能抓住這一點，下一步就是預測當我分派工作給他們時，他們會如何行動，然後看看我能不能使他們專心去做對這個部門以及對整個公司最有利的事。