

授權之道

建立有利的組織氣候

Empowerment-A Practical
Guide for Success

黃光國 / 導讀◎Scott & Jaffe / 著◎蕭麗華 / 譯



國立中央圖書館出版品預行編目資料

授權之道：建立有利的組織氣候 / Scott, Jaffe
著；蕭麗華譯。-- 初版。-- 臺北市：麥田，
民82

面；公分。-- (Guide新學習手冊；27)

譯自：Empowerment

ISBN 957-708-057-X (平裝)

1. 企業管理 2. 組織 (管理)

494.2

82000440



全生涯自我改善課程 新學習手冊

- 郵撥／16008849 麥田出版有限公司
- 地址／台北市新生南路2段82號6樓之5
- 電話／(02) 3965698 (代表號)

- ◎全系列12單元48冊，每冊都以有效的方法，教你一種新的生涯技能，幫助你成長、進步。
- ◎全系列課程由百餘位來自各個領域的專業博士編著、美國著名教育訓練出版機構Crisp Publications出版，已有二十種語文版本。全球中文版正式授權，首度來台。
- ◎精策管理顧問公司策畫，麥田出版有限公司出版。
- ◎每一單元邀請一位國內學者專家撰文導讀，指引讀者學習。
- ◎藉由邊讀邊寫(Read with a Pencil)的新學習方式，自在輕鬆完成全生涯規劃。
- ◎每冊定價160元。1992年8月起，每月出書4冊。

單元一：生涯之路

導讀人：黑幼龍

1. 企畫一生——走上生涯這條路

Career Discovery Program / Elwood N. Chapman 著

2. 好的開始——三十天建立工作形象

Your First Thirty Days / Elwood N. Chapman 著

3. 相得益彰——如何兼顧事業與家庭

Balancing Home & Career / Pamela J. Conrad 著

4. 進退有據——在變動中掌握生機

Plan B—Protecting Your Career From The Winds Of Change
Elwood N. Chapman 著

單元二：個人成長

導讀人：陳怡安

5. 尋找標竿——確立人生的方向

Finding Your Purpose / Barbara J. Braham 著

6. **自信自尊**——信心就是力量

Developing Self-Esteem / Connie Palladino 著

7. **積極態度**——你所擁有的無價珍寶

Attitude—Your Most Priceless Possession / Elwood N. Chapman 著

8. **拾級而上**——自我改善的 12 個步驟

Twelve Steps To Self—Improvement / Crisp Publications 編

單元三：自我學習

導讀人：柴松林

9. **創造力**——事業成功的泉源

Creativity In Business / Carol Kinsey Goman 著

10. **塑造風格**——商業禮儀與風範

Business Etiquette And Professionalism / M. Kay dupont 著

11. **全神貫注**——如何專心集中

Concentration—How To Focus For Success / Sam Horn 著

12. **前事不忘**——如何增進記憶力

Memory Skills In Business / Madelyn Burley—Allen 著

單元四：溝通藝術

導讀人：趙怡

13. **溝通力**——溝通的基本技巧

The Art Of Communicating / Bert Decker 著

14. **如何簡報**——運用視覺輔助工具

Visual Aids In Business / Claire Raines 著

15. **怎樣傾聽**——溝通的第一步

The Business of Listening / Diane Bone 著

16. **溝通要領**——一分鐘秘訣 50 則

One-Minute Tips To Better Communication / Phillip E. Bozek 著

單元五：人際關係

導讀人：曾昭旭

17. **贏在人際間**——如何改善人我關係

Winning At Human Relations / Elwood N. Chapman 著

18. 兩性相依——男女如何作夥打拚

Man And Women—Partners At Work / Simons & Weissman 著

19. 批評的學問——批評別人與接受批評

Giving And Recieving Criticism / Patti Hathaway 著

20. 說服策略——如何影響別人

Influencing Others / William L. Nothstine 著

單元六：決策智慧

導讀人：吳思華

21. 展現果斷力——思考、感覺、行動

Developing Positive Assertiveness / Sam R. Lloyd 著

22. 創意決策——運用不確定法則

Creative Decision Making / H.B. Gelatt 著

23. 掌握風險——決策者的指引

Risk Taking—A Guide For Decision Makes / Harbert S. Kindler 著

24. 怎樣解決問題——透過有效的方法與程度

Systematic Problem—Solving And Decisiom-Making
/ Sandy Pokras 著

單元七：領導激勵

導讀人：黃光國

25. 領袖非天生——學習做個領導者

Learning To Lead / Heim & Chapman 著

26. 激勵士氣——讓部屬發揮出潛力來

An Honest Day's Work / Twyla Dell 著

27. 授權之道——建立有利的組織氣候

Empowerment—A Practical Guide For Success / Scott & Jaffe 著

28. 建立團隊——合作就是力量

Team Building / Robert B. Maddux 著

單元八：工作動力

導讀人：徐木蘭

29. 企畫人——成功的企畫與使企畫成功

Plan Your Work—Work Your Plan / James R. Sherman 著

30. 自發向上——提升個人工作能力

Up Your Productivity / Kurt Hanks 著

31. 笑轉乾坤——讓幽默發揮力量

Making Humor Work / Terry L. Paulson 著

32. 追求共識——尋找組織中的共感

Managing For Commitment / Carol Kinsey Goman 著

單元九：應變挑戰

導讀人：林信義

33. 異中求和——建設性的管理衝突

Managing Disagreement Constructively / Herbert S. Kindler 著

34. 潮流擋不住——了解組織中的變遷

Understanding Organizational Change / Lynn Fossum 著

35. 未雨綢繆——處理組織中的變遷

Managing Organizational Change / Scott & Jaffe 著

36. 自我挑戰——在變動中掌握積極的方向

Managing Personal Change / Scott & Jaffe 著

單元十：理財規劃

導讀人：陳忠慶

37. 理出財運來——一輩子的財務健全計畫

Personal Financial Fitness / Allen Klosowski 著

38. 認識財務報表——如何看、如何用

Understanding Financial Statements / James O. Gill 著

39. 事業的第一步——創業者的成功指引

Starting Your New Business / Charles L. Martin 著

40. 信用就是力量——建立你的資金調度網

Credits & Collections / Candace L. Mondello 著

單元十一：身心調適

導讀人：柯永河

41. 消除倦怠——面對老化問題

Attacking Absenteeism / Lynn Tylczak 著

42. 克服焦慮——重建心理秩序

Overcoming Anxiety / Lynn Fossum 著

43. 追求健康——你最有利的投資

Personal Willness / Pick Griggs 著

44. 你枯竭了嗎——化壓力為助力

Preventing Job Burnout / Beverly A. Potter 著

單元十二：管理技能

導讀人：彭楚京

45. 經理人——衡量你的管理技巧

Rate Your Skills As A Manager / Crisp Publications 編

46. 談出成功——如何有效談判

Successful Negotiation / Robert B. Maddux 著

47. 會議的藝術——如何有效開會

Effective Meeting Skills / Marion E. Haynes 著

48. 時來運轉——如何運用時間

Personal Time Management / Marion E. Haynes 著

• 全套訂購可享特惠價格，請洽(02) 3965698

麥田出版

麥田出版有限公司

精策管理顧問公司簡介

- ◎「精策管理顧問股份有限公司」(精策)，是由一群人力資源管理的專業精英共同投注心血組合而成的團隊。透過團隊成員的專業與經驗，以整體(All-in-one)人力資源管理功能的發揮，提供企業專業化、高品質的服務。
- ◎「精策」的英文名稱 BESTEAM，是由 BEST 及 TEAM 二字組成，BEST 象徵著精益求精的理念，TEAM 說明了群策群力的作為，「精益求精，群策群力」八字正是「精策」對我們社會永遠的承諾。
- ◎「精策」的服務來自三大部門：其一為專案部，提供管理診斷及輔導，並進行各項專案評估及研究；其二為徵聘部，代理企業徵聘人才與離職員工安置規劃；其三為訓練／人文發展中心，提供員工管理與人文教育訓練，協助企業實施心理測驗及相關研討會，並有員工諮商輔導顧問服務。
- ◎品質一直是「精策」從事各項專業所堅持的原則，協助上班族與企業健全成長，則是「精策」的唯一使命。經過多年的努力，如今，只要有「精策」參與，必能得到相當的肯定與支持。
- ◎1992年8月起，「精策」與麥田出版公司策劃出版《Guide 新學習手冊》共12單元、48冊，是一系列完整的生涯自我成長課程。另外，「精策」並系統性地配合推出強調「深度學習」的小團體學習課程，歡迎有興趣的企業或上班族，向訓練／人文發展中心洽詢。



精策管理顧問股份有限公司

電話：(02)3776020(代表號)

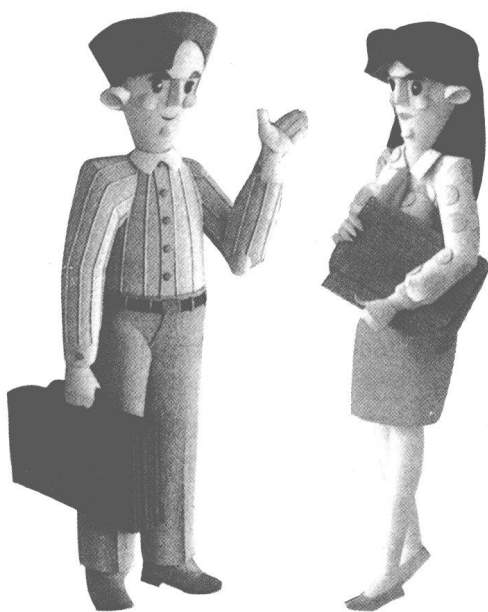
地址：台北市基隆路2段115號3樓之2

F270
9423



全生涯自我改善課程

Guide 新學習手冊



策畫：精策管理顧問公司
出版：麥田出版有限公司



90054920

Copyright © 1991 by Crisp Publications, Inc.
Chinese translation Copyright © 1992 by Rye Field
Publishing Company, Published by arrangement
with Crisp Publications, Inc. in association with
Bardon-Chinese Media Agency, All rights Reserved.

Guide新學習手冊◎ 27

授權之道——建立有利的組織氣候

Empowerment-Apractical Guide For Success

作 者 Scott & Jaffe

譯 者 蕭麗華

發行人 蘇拾平

出 版 麥田出版有限公司

台北市新生南路二段 82 號 6 樓之 5

電話：(02)3965698 傳真：(02)3410054

策 畫 精策管理顧問有限公司

郵撥帳號 1600884-9 麥田出版有限公司

印 刷 宏貴印刷文具股份有限公司

登 記 證 行政院新聞局局版臺業字第 5369 號

初版一刷 1993 (民 82) 2 月 1 日

版權代理 博達著作權代理有限公司

版權所有・翻印必究

售價：160 元

(本書如有缺頁、破損、倒裝請寄回更換)

F27D

授權之道

建立有利的組織氣候
Empowerment

Scott & Jaffe / 著 蕭麗華 / 譯





出版緣起

新學習的時代來了！

過去，學習的途徑經由學校教育；學習的年齡多在未成年；學習的時期及於就業前；學習的科目及型態則由政府部門統一設計而體制化……。

這樣的傳統學習體制，已逐漸無法滿足新學習需求。學校教育所提供從專業到一般的技能，愈來愈不足以應付變遷的社會，人們在現實處境中開始體認就業不再表示學習的終止，學習甚且將成為一輩子的事。

是的，新學習的時代來了，成人學習形成另一波再教育的重心。而為了因應這樣的浪潮，不止學習途徑多元化，學習的項目與方式都更充滿了選擇與彈性。

在學習項目上，無疑的，各種更能掌握或改變一生的生涯技能（Career Skill），從生涯規劃、人際溝通到決策領導等，已成最迫切也最受歡迎的學習課程。

在學習方式上，一方面，能打破時空限制配合學習者方便的自我學習（Self - Study）大為盛行；另方面，能克服學習障礙，有效、實用甚或有趣的學習方法

也最被期待。

美國著名的教育訓練出版機構 Crisp Publications，多年來集結了百位以上各領域的博士，藉由「邊讀邊寫」(Read with a pencil)的新學習法，編輯出版了生涯自我學習的一系列教材。

這套新學習法，安排了各種練習、測驗、評量，讓讀者可以輕鬆自在地自我學習；而這系列教材，也由於簡明、有效，推出幾年內，在全世界已有超過二十種語文的版本，單只英文版，銷行即超過五百萬冊。

麥田出版公司取得了這系列教材中文版的獨家授權，精選其中四十八種，編輯成《Guide 新學習手冊》，分為十二單元，分別為：「生涯之路」「個人成長」「自我學習」「溝通藝術」「人際關係」「決策智慧」「領導激勵」「工作動力」「應變挑戰」「理財規劃」「身心調適」「管理技能」，每單元出書四冊，並特別邀請一位國內專家學者導讀指引。

《Guide 新學習手冊》就以這樣新面貌來到台灣，我們希望它能夠與這個新學習的時代同步，滿足您的新學習需求。

導讀：黃光國

如何領導，如何激勵

領導和被領導是每個「現代人」都必須瞭解的一種藝術。在現代工商業社會裡，每個人都有愈來愈多的機會置身於各式各樣的組織之中，並和屬於「工具性關係」的其他人交往，以達成各式各樣的組織目標。這時候，個人便可能和其他人產生領導和被領導的關係。

在西方心理學裡，曾經有許多心理學家提出關於領導的理論模式，像早期的偉人論 (great man theory)、情境論 (situational theory)、以及接近的權變模式 (contingency model) 等等，五花八門，不一而足。西方領導理論的特色之一，是它們常將自身關切的問題，化約成幾個變項，用很精緻的實驗或田野研究方法，來探討各變項間的關聯。這種研究取向很容易「見樹不見林」，不容易使人看清楚現實生活中的領導關係。中國古代雖然也有內容宏博、體系完整

的領導理論，譬如不久之前，作者即以韓非子思想為基礎，出版了一本《王者之道》。同樣的，韓非子理論的缺點，是年代久遠，不太容易跟現實世界產生關聯。

麥田公司設計的這一套領導叢書，將西方心理學的許多理論，化簡成具體行動的方法和步驟，用淺顯易懂的方法表達出來，讓一般在實務界工作的人都能很快的瞭解、掌握。這一套四本的領導叢書，包括《領袖非天生》、《建立團隊》、《授權之道》、《激勵士氣》，其實是彼此關聯、環環相扣的。《領導非天生》一書所強調的概念是「將相本無種，男兒當自強」，每一人都有領導的才能；而每一個人的領導才能卻各有不同。因此，這本書附有許多評估或檢核量表，讓讀者先「認識自己」，瞭解自己的領導潛力和管理能力，然後教讀者許多具體的方法，讓讀者可以在他人面前展現自己的特質、運用外型特點、突出個性的優點、用知識來說服別人，以發揮個人的領導魅力。後還附有三個案例，教讀者如何善用上述原則。

所謂「領導和被領導」的關係，必然是在一個團隊

(team) 之中發生的。這部叢書中的第四冊，便是在教人如何《建立團隊》。一個團隊要想達成團隊的目標，一定要先有共識，讓團隊成員瞭解：為什麼團隊要追求此一目標，培養出所謂的「團隊精神」。用法家的組織理論來說，就是找出團隊的「道」。然後根據團隊的目標，訂出完整而具體可行的計畫。用法家的概念來說，這就是所謂的「因道全法」。在設定團隊目標並擬訂計畫的時候，最好是能夠讓全員參與，這樣比較容易凝聚共識。也比較容易讓成員願意自動貢獻心力。當然，團隊在實踐個人行動計畫，以追求組織目標之達成的時候，必然會面臨各種問題，也必然會產生許許多多的衝突。這時候，領導者必須善用協調的技巧，讓組織成員有機會進行公開的溝通，大家一起來尋求解決問題、化解衝突的方法，以順利地達成組織目標。

在我們一般人的想像裡，當組織愈來愈龐大的時候，領導者才要講究「授權之道」。其實不然。在任何一个團隊裡，如果領導者懂得「授權之道」，他不僅可以省下很多心力，而且可以讓員工自發自動地把事