

卓越領導

Effective Leadership



掌握領導才能、明瞭箇中要
訣，是一位高效率、自信及

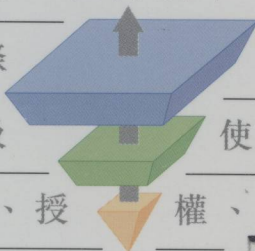


全能經理的必備條

件。本書助你

獲得下屬的信任及

使他們盡忠職守，



並在聘請員工、授

權、組織會議及解

決衝突方面，提供實用方

法。使你成

為幹勁十足而又隨機應變

的領袖。



F-212.11
200812

港台書

卓越管理人系列

卓越領導



澳門理工學院圖書館

Biblioteca do Instituto Politécnico de Macau

Robert Heller Institute Library

Com os melhores cumprimentos
With compliments

萬里機構 · 萬里書店出版



A Doring Kindersley Book

www.dk.com

Original title: Effective Leadership

Copyright © 1999 Dorling Kindersley Ltd., London

Chinese-Hong Kong edition: 卓越領導

Copyright © 2001 Wan Li Book Co., Ltd. An authorized translation of the English edition © 1999 Dorling Kindersley Ltd., London. This translation is published and sold by permission of Dorling Kindersley Ltd., the owner of all rights.

卓越管理人系列

卓越領導

編著者: Robert Heller

策劃編輯: Stephanie Jackson, Jonathan Metcalf

編輯: Amanda Lebentz

策劃美編: Nigel Duffield

設計: Elly King

DTP設計: Jason Little

中文版譯者: 林斌

中文版編輯: 羅詠珊

中文版製作: 萬里機構製作部

出版者: 萬里機構·萬里書店

香港九龍土瓜灣馬坑涌道5B-5F地下1號

電話: 2564 7511

網址: <http://www.wanlibk.com>

發行者: 萬里機構營業部

香港九龍土瓜灣馬坑涌道5B-5F地下1號

電話: 2562 3879 傳真: 2590 9385

承印者: 新豐柯式製本有限公司

出版日期: 二〇〇一年三月第一次印刷

版權所有·不准翻印

ISBN 962-14-1926-3.

目錄

4 引言

學習如何領導

6 注意質量

8 向他人學習

10 獲取經驗

12 勝任各種角色

16 發展實力

18 評估你的領導潛質

領導他人

20 準備擔任領導

22 成立工作小組

26 行使權力

28 委派任務

32 溝通清楚

34 使小組更具動力

36 集體領導



提高有效性

38 作出決定

40 制定目標

42 發展團隊工作

46 帶領討論

48 善用會議



50 分析問題

52 給予支援

54 自我評估領導技能

激勵優異表現

58 推動他人

60 建立遠見卓識

62 把意念提出

64 開放的管理

66 提高成就

68 具競爭能力

70 卓越領導101招

72 致謝





引言

作為一個出色卓越的領導者，關鍵在於他能廣泛地掌握各種技能，從實踐及管理過程中使他人表現優異。《卓越領導》教你如何好好把握機會學習領導，不論是觀察他人、參加正規培訓，或藉着實際經驗而作謹慎評估。書內就主要技巧方面提供基礎知識，並顯示在不同的情況下如何應用。在主要領導技能，包括溝通、輔導他人、使用權力、學習委派工作、及發展個人及工作小組能力方面，這本書都提供寶貴的資料，同時附有一百零一項實用“貼士”，因此可助你成為機靈及自信的領袖，能夠帶領傑出的工作小組。附有的兩個自我評估測驗可讓你評估及提高你的領導才能。



學習如何領導

傑出領導既是天生，也是培訓而來的。要出類拔萃，便要通過正規的訓練課程及工作經驗，掌握領導的要訣。

注意質量

領導的目的是協助他人達到本身最佳成績。這包括為自己及下屬訂下高標準但切合實際的工作目標，找出改善運作及程序的方法，並在各方面均力求優質。

1

力求改良質量及實行有關措施。

應用標準 ▼

與下屬緊密合作訂立可量度的質量標準。他們應該能夠達到並超越這些項目。

訂立標準

在你或你的員工能夠達到質量目標前，你自己應十分清楚期望中的工作應如何完成及達到什麼水準。一旦你界定了這些預期效果，應清楚地告知員工，強調自己所承擔的責任，並說明要達到優越的表現是每一個人的職責。

領導人提出有可能改善工作水平的地方



2 在改善質量計劃中，應確保包括全體員工的參與。

提高水準

保持及超越水準是持續不斷進行的過程，其間每一位員工都應被包括在內。鼓勵員工分析有問題之處，並與他們一起尋找解決辦法。和員工共同探討改善產品、程序及工作績效的方式，若果需要額外的技術，安排所需培訓。這種做法不僅可引進許多意念及革新，更可形成一種參與風氣，增加動力，繼而提高質量水準。

改善質量水準

目標水準

如何達致優質

領導

帶領你的工作小組經常改善每一個程序及每一種產品，以領導他們邁向絕對優質。

- 確保全部員工在工作績效上朝着持續改善的方向走。
- 確認及讚賞個人及組別的成就和努力。

策略

盡量維持及發展機構的理想、目標、價值觀及方向。

- 當訂立各項目標時，均以達到最高質量水準為依歸。
- 把策略目標向每一個人交待清楚，並經常檢討及修訂。

人力

激勵、強化並管理好各員工，使他們有能力經常進行改善。

- 培訓員工，使他們具有達到質量目標的技術與能力。
- 實行雙向溝通，通過各種可用的媒介，進行由上而下或由下而上的傳遞。

資源

針對有效地運用財務及其他資源，以達到機構的目標。

- 確保有效管理金錢，而每一個人均明白當時的財政情況及原因。
- 使用可行的最佳技術，及經常提高技術水平。

程序

確保所有重要程序，包括管理工作，均保持最高效率。

- 制訂衡量工作表現的方法及員工回應的渠道，以保持改善的動力。
- 激勵各人提出革新及具創見的意念來改善工作程序。

向他人學習

成功的歌唱家均有一位歌唱老師，而頂尖的歌唱家都會開設大師班。這原理完全適用於領導者身上，在接受教導下，你可學到較好的領導技能，你在教授其他人的同時，也會進一步發展這些技能。

提高技能

領導人必須經常衡量本身的表現，並尋求改善及增加技能的方法。一個能獲益良多卻又簡單的方法，就是觀察其他人，學習他們奏效的做法。一位良師益友在有需要時提供非正式的指導也彌足珍貴。或者你可選擇一些較正式的學習途徑，例如修讀培訓課程。

3

經常注意珍貴的學習機會，並吸取教訓。

4

如果你感到自己的技能已過時，應去報讀進修課程。

利用正規培訓

即使具有多年工作經驗的領導人，不時參加正規培訓，亦可從中獲益。參加培訓可讓你有機會撇下日常的事務，從新對事物產生新的觀點和看法。在培訓當中可以獲知市場新趨勢、改善技能和學習特定的技術。了解自己的優點和缺點，以決定去選讀相關培訓課程。毋須待別人對你的能力提出質疑才去報讀的。

人事主管解
釋新趨勢



領導人洞悉趨勢
如何影響機構

◀ 擴闊知識領域

利用同僚特有的專長，以擴闊自己的技能領域。向那些具專長的人士學習將會受益不淺。

教授他人

培訓他人提供寶貴的資源，自己也可以學會傑出領導人所需的技能，諸如明確交待、給予指引、獲取回應、委任他人、推動及發展人力資源。在教導別人時，經常詢問他們的意見，他們的回應可對你的表現，提供新的觀點和看法。與其他人分享你的經驗及專長，有助了解自己的取向、信念及重點，並可分析你個人的表現。藉着教導員工的機會，獲知他們的需要、推動他們的方法，和他們對你的領導方式的回應。培訓其他人相關的技能，你的部份工作可委派予他人處理，進而有較多時間提高個人領導技能。

5

利用教導他人的機會而從中學習。

6

培訓自己作為下屬的榜樣。

▼ 提高水準

學習新技能，提高現有的技能，並利用本身的知識及經驗惠及伙伴，這樣便可更全面地改善表現。

學習

教導

提高工作表現

成為一位好導師 ►

Gordon把委派給Jean的工作，拿來自己做，對他來說是輕而易舉的事。不過，他從這件事當中吸取了教訓，他發現自己只從解決眼前的問題着手，忽略了協助Jean改善技能可使她日後有更好的工作表現。他更學會培訓他人，眾人合作帶來的生產力是遠遠大於自己處理所有工作。

案例分析

Gordon委派較他職位低一位的一位經理Jean寫一份報告，當中涉及一些財務知識。他以為Jean會懂得一些基本的管理會計知識，但後來才驚訝地發現她對此一竅不通，因此她做的報告出現許多錯處。Gordon對此甚為不悅，但由於時間緊迫，而對他來說，這工

作輕而易舉，於是他自己重寫報告呈交。Jean要求與他面談，並表現得不高興。Gordon以為這是由於他代為寫報告，可是Jean不高興是另有原因。她說：“你不告訴我錯處何在，你怎麼可以期望我改善呢？”這樣，Gordon才發現問題所在是他使Jean感到氣餒，於是他撥出時間教導Jean管理會計，同時也送她修讀財務課程。

獲取經驗

晉 升至管理階層職位一向是依靠公司內等級制度的提升。現在，越來越多重要的工作由處理特定項目的臨時工作團隊負責。這提供學習領導技巧的良機。

加入項目工作小組

加入項目工作小組，增加你的知識及學習新的技能。項目工作小組一般是在機構內組成，負責新的項目。這類小組在完成項目工作後，仍會存在，並且獨立於機構內的直線等級制度。若果項目工作所需的時間越長，其間工作小組內的成員及角色出現變化的機會也越大。這意味著即使你加入工作小組時是從屬職位，但日後也有希望擔當領導角色。工作小組人數較多時，須移交的事項也較多，組內角色變動及調升的機會也隨之增加。加入由他人領導的項目工作小組也是一次珍貴的學習機會，可以獲取經驗，知道如何領導你的項目工作小組。

7

利用項目工作，學習更多技能及知識。

原本是從屬的員工，晉升到領導自己的小組



從屬員工加入工作小組，也可獲得有關領導技能的經驗

◀ 在工作小組內學習技巧
加入項目工作小組可獲得領導小組的所需知識。主動表現自己，一旦有機會便要盡量把握。



靈活地學習

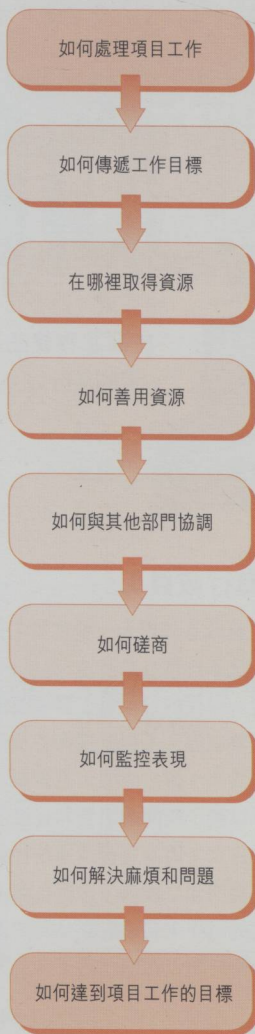
一件項目工作在不同的時期，會由不同的人擔任領導。例如會由設計部轉至製作部再由市場推廣員工負責，工作就這樣傳下去，使你有機會學會如何組織及協調不同職務與部門，從財政到營業、從工程到採購，這是重要的一課。雖然工作由不同員工先後負責，但每一個人都是團隊的一份子。能夠靈活及明白其他部門如何運作，是領導人必備的才能。

8 結交不同部門的工作員工，並嘗試了解他們如何運作。

擴闊知識範圍

運用參加多種不同性質的項目工作經驗，擴闊你在商務知識的範圍。要成為及保持是一位專家相當容易。以日本人為例，他們相信每一位經理應是合格的商務人才，可成功地領導公司的事情，所以人事部主管可容易的調到營業部，或是具財務專長的可調至推廣部。了解商務的基本原則和當中可提高營業額及利潤的技巧。擴闊個人知識範圍，多閱讀，與不同部門建立及保持聯繫都可達到這目的，而且將來會有很大的收益。

在項目工作小組要學懂的技能



勝任各種角色

領導工作需要多方面的才能和知識，並要了解機構內的各類需要。作為領導人，你必須勝任多種不同角色，具備有效地應付不同人和事的技能。

9

謹慎考慮每一種情況下可有最佳表現的方法。

10

集中注意力在將工作完成，而不在於顯示你是主管的身份上。



整體看法

從整體來看，領導人的角色實質上與經理不同。經理須集中執行指定的工作；領導人則須作為領袖、計策人、指揮整體運作及組織負責工作的員工。各領導人均有不同的才能，某方面的技能可能會比其他強。作為一位成功的領導人，你必須能夠出任多種角色，因應涉及的工作、情況及人而運用相關的技能及領導模式。

作為行政員工

行政是領導人一項重要工作。現在行政工作繁多，已不再僅是簡單地“駕駛一隻船”在既定的航線航行。現代的行政員工需要具創意、設計工作程序及刪繁就簡。不但要確保各項程序順利進行，還要提高效率。撥出時間策劃體制，發揮團隊最大的力量，以減少時間的浪費和促進生產力。研究減低文件的往來，因為直接溝通往往是更有效的方法。與其他部門建立聯繫，確保各員工都知道本身被要求完成的工作，同時設立公開的工作小組日記簿，方便隨時查閱正在進行的工作及完成期限。

請自問

Q

我是否與轄下的工作小組及其他部門直接溝通？

Q

我是否肯定每一位小組成員均完全明白他或她負責的工作？

Q

我訂下的目標是否具有強大的抱負？

Q

我是否設有自己可即時查察工作小組進度的程序？

Q

我是否經常尋找新方法，以提高效率和生產力？

領導人與經理之比較

領導人

管理
始創
發展
使人信任
從長遠著眼
查詢什麼及為何
注意個人極限
挑戰現況
主宰自己
做恰當的事情

經理

執行
跟隨
維持
控制他人
從目前的事情着眼
查詢怎樣及何時
注意底線
接受現況
盡責的僱員
把事情做的恰當



成為計策人

作為領導人，你需要注意可能影響屬下工作小組效率的大事，也要留意日常業務，以能完成工作。與你的工作小組一起計劃在指定時間內希望完成的工作，以及你期望獲取的成果，並將項目細分成可達到的目標，確保每一個人都知道自己負責的工作。計劃應留有大量修訂空間，以便出現意想不到的問題時，可以調整部份計劃。



11

列出一張主要領導責任的清單，並確保自己履行這些項目。

12

凡事應不拘小節，宜從大處着眼。

◀ 能勝任這些主要角色

領導人必須：是良好的傳達者而且能關懷員工；是專家並對本行具豐富的知識；是能計劃未來的計策人；是能完成工作的行政員工；是改革倡議人。

提倡改革

改革是成功的要素，你尋求領導改革，便是協助所屬機構保持競爭力及持續增長，更能夠為個人創造機會，豐富事業及人生。要勇於創新並接受新事物，若果行內人人都循着同樣的模式一成不變，而你卻積極地尋求變化，將會受顧客歡迎，你亦因此脫穎而出。鼓勵員工構思改革，並與屬下工作小組共同策劃及實行改革計劃。

13

如果你抗拒改革，
詢問自己是什麼原因。

▼ 鼓吹改革

為使障礙減至最少，應盡快通知有關員工改革的各項內容。強調改革的優點，自己應投入改革工作，使其他人效尤。

溝通

消除疑慮

立場堅定

關注員工

有效地管理其他員工是成功的關鍵。作為領導人，你應該及被認為是一位愛民者，從員工的利益出發，同時也為機構着想。研究如何建立開放的氣氛，使員工不會害怕向你表達意見和分享他們的想法。經常鼓勵他們採納可協助機構及工作小組達到目標的價值觀及行為。最後，確保你的員工獲得所需的培訓，以能盡量發揮本身的潛能。

領導人向小組成員
推薦一項培訓
課程，協助他們
改善技能



◀ 成為專家

作為領導人，你應對自己的專業有深入的知識；確保你的員工備有所需的技能，使他們可有效地工作。

評估主要領導角色

主要角色	如何勝任
專家 深入了解本身的行業 	• 努力達到最佳表現，同時增加本身行業的專門知識。 • 運用自己的專長在主要工作上，改善實質的表現，並提高技術方面的實力。
行政人員 確保一切運作順利 	• 減少文件往來的工作，改善工作體制以提高效率。 • 訂立規則、系統、界限及價值觀，以確保可有效管理。
愛民者 優先考慮及培訓員工 	• 相信及實施那些“成功來自有效管理他人”的原則。 • 研究如何創造開放的氣氛，並公平地與每一位員工合作和為他們效勞。
策略家 從長遠方面着想， 把目光放到未來 	• 時常確保自己能未雨綢繆，為將來的成功訂立策略及目標。 • 集中注意機構發展的方向及如何達到發展目標，有系統地展開這方面的工作。
變革者 運用變革，以求改善 及提升工作 	• 富冒險精神，努力集中於計劃及創新，而非控制。 • 尋求帶動改革，並積極鼓勵其他員工想出新構思。

使用不同的作風

領導作風有許多種。要在特定情況下發揮有效的領導，你不僅應認識這些不同的領導作風，還須了解因應何種環境，採取那一種領導作風。例如，管理員工及發展他們的潛能時，你需要時常留意未來的策略發展。如果你正在實行大規模的改革計劃，不要忽略你的行政工作，否則你將可能面對不能成功地實行改革的風險。

14

你的專業知識越豐富，你獲得的權力便越大。

發展實力

作 為一位領袖需要的所有特質，人人都可以培養而得，魄力及幹勁亦然。自信及自主權，加上管理員工和金錢的能力，這都能令你成為可以達成目標的強勁領袖。

15 時常發揮實力及根據本身的實力做事。

訂立高遠的目標

沒有勇於冒險的自信心，你就不應期望能夠成功。應將風險謹慎寫在紙上，以盤算那些都是可接受的。這有助提升你訂立高遠，但又切合實際和可達致的目標的能力。在紙上衡量，可使自己不至流於空想，有助為自己及公司的未來訂立長遠的目標。

16 把自己的抱負一一記述下來，有助實現這些目標。

消除缺點

消除缺點的第一步，是要正視自己本身的錯誤及缺點，這還可以提高你的領導能力。在這方面，你可能需要一位良師益友的協助，也需要員工提出回應。找出管理員工不妥善之處，並盡力改善當中的流程。能使其他人有效率地與你合作及為你工作，就是最大的成就。

17 明白自己在做什麼，才可以達到自己的目標。

掌握數字

有些領導人在處理金錢的時候會感到不安，如果你有同樣情況，應參加有關課程。英明的僱主，不會拒絕支付這筆培訓費用。要知道，處理生意上實質的數字，並且觀察數字如何反映及顯示實際狀況，是有效學習掌握數字的不二法門。

18 永遠不要認為自己的某一項缺點是不可矯正或消除的。