

一分鐘經理人

領導術

Leadership and
The One Minute
Manager

布蘭查 / 席格密 合著 尉騰蛟 譯



本書是一分鐘經理人的第三集，書中藉著一位分身乏術的女企業家的學習過程，告訴你如何應用指示、教導、支持和授權等四種領導作風，來達成卓越的績效。本書今年三

467

467
7/4044 1; 1

73107

7/4044 1



F35991

一分鐘經理人
 Leadership and
 The One Minute
 Manager
領導術

布蘭查 / 席格密 合著 尉騰蛟 譯

一分鐘經理人的符號



這是現代電子表上一分鐘的符號，用來提醒每一個經理人，每天都要撥出一分鐘的時間來審視部屬的面孔，並了解他們正是我們最重要的資源。

出版序

這本「一分鐘經理人領導術」是「一分鐘經理人叢書」的第三集。在本書中，一分鐘經理人變成了一位情境領導者（a situational leader）把情境領導法的三大秘訣告訴一位因分身乏術而前來求教的女企業家。他指出四種基本的領導作風：（一）指示式、（二）教導式、（三）支持式和（四）授權式，並且認為沒有最佳的領導作風，輕拍重擊，要因人而異。因此，對不同的人要採用不同的領導作風，對同一個人，也要因工作的不同而採用不同的領導作風。這就是「彈性」，也就是情境領導法的第一個秘訣。

情境領導法的第二個秘訣是「診斷」，是根據部屬的能力和專心致志的精神，來判斷他屬於那一個發展層次，然後使領導作風與部屬的發展層次相配合。情境領導法的第三個秘訣

是「約定」，也就是和部屬約定對他們採取的領導作風，以消除不必要的誤解。

情境領導法 (Situational Leadership) 並不是新觀念，它早在十五年前就已經發展出來了。本書作者布蘭查博士和保羅·赫賽博士在他們合著的教科書「組織行爲之管理」(目前已修訂第四版) 中，介紹了情境領導法的觀念之後，情境領導法已廣爲世人所接受，在美國，約有一百萬名以上的管理者採用情境領導法。

在本書中，布蘭查博士對情境領導法做了若干修正，將它稱爲「第二情境領導法」。本書今 (1985) 年三月由出版「一分鐘經理人」一書而聲名大噪的 William Morrow 出版公司出版，定價仍是十五美元，並且保證無效退錢。有趣的是，當年和布蘭查博士共同發展情境領導法的保羅·赫賽博士也在三月間，由美國華納公司 (Warner) 出版「情境領導法」 (The Situational Leader) 一書，同樣是藉著對話的方式介紹情境領導法的觀念。本社已請尉騰蛟先生譯成中文，讀者如對情境領導法有興趣，兩本書互相參照，當可有更深入的瞭解。



原著序

在這一集「一分鐘經理人」裡，有位分身乏術的女企業家悲嘆在她組織內缺乏賣命苦幹的人才。她抱怨大部份工作都事必躬親。她向一分鐘經理人請教，後者建議她做事要多動腦筋，而不是一味苦幹（working smarter, not harder）。這位女企業家從一分鐘經理人那裡學會「輕拍重擊，因人而異」（Different Strokes for Different Folks），並變成了一位「情境領導者」（a Situational Leader）。

「情境領導法」在以往十五年間已廣受全球各地人士所接受，大家認為它是一種實用、容易瞭解和運用的「管理和激勵員工的方式」。保羅·赫賽（Paul Hersey）與本人最先將之描述為「領導之生命週期理論」（Life-cycle theory of leadership），然後在普倫蒂

斯·赫爾出版公司 (Prentice-Hall) 的教科書「組織行為之管理：利用人力資源」(Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources) 中詳加申述。這本書目前是第四版。從此以後，「情境領導法」被傳授給財星五百家大企業各階層的管理人員，以及迅速成長的新興企業的管理人員。

因此，利用「一分鐘經理人叢書」的第三集來陳述我對「情境領導法」的想法，並與席格密夫婦 (Pat and Drea Zigarmi) 共同撰寫這本書，實在是再恰當不過的事。席格密夫婦與本人在以往十多年間，曾教授、反覆研討，並親自執行「情境領導法」的觀念。

對「情境領導法」已有認識的人，將發現我們對這一領導模式做了若干修訂——這些修訂反映出我們與布蘭查訓練發展公司的同事們所做的討論、我們本身的經驗，以及許多管理者與我們共有的想法。這本書對我們來說，代表對「情境領導法」新一代的想法，這就是為什麼我們要將之稱為「第二情境領導法」(Situational Leadership II) 的原因。

席格密夫婦與本人，深切盼望你能反覆研讀這本書，直到你能熟練運用各種領導作風來指示和支持別人的工作，並能得心應手地扮演管理者或為人父母的角色為止。

目錄

出版序

原著序

- | | | |
|----|------------|----|
| 1. | 企業家來訪 | 一一 |
| 2. | 成功之道 | 一三 |
| 3. | 對領導另有所見 | 一七 |
| 4. | 因人而異 | 二一 |
| 5. | 領導作風：別人的想法 | 二五 |

6. 彈性的領導作風 三三
7. 沒有最佳的領導作風 四一
8. 思而後行 四九
9. 診斷發展層次 五三
10. 使領導作風與發展層次相配合 五九
11. 情境領導法與一分鐘管理法 六三
12. 領導作風因事而異 六五
13. 培養能力與專心致志 七三
14. 校正績效問題 八五
15. 與人共享 八九
16. 約定領導作風 九三
17. 對人做正面性假設 一〇七
18. 變成一位情境領導者 一〇九

1. 企業家來訪

有一天，一分鐘經理人接到一位自稱是「企業家」的婦女打來的電話。他感到很高興，因為他知道這個國家正處於創業熱潮中，有不少新企業的成长都歸功於婦女。

這位企業家解釋說，她正為尋找願意跟她一樣賣命工作的人而傷透腦筋。

「我似乎什麼事都要做，我覺得自己就像邊城奇俠（Lone Ranger）似的。」這位企業家在電話中抱怨說。

一分鐘經理人說：「妳的當務之急是學會授權（delegate）。」

企業家回答說：「可是我的部屬能力都還不夠。」

「那麼妳要訓練他們。」

「但是我沒有時間。」

「若是這樣，」一分鐘經理人露齒而笑：「妳今天下午不能來一趟，讓我們好好談談。」

2. 成功之道

當天下午，當這位女企業家抵達一分鐘經理人的辦公室時，發現他正在秘書桌旁跟秘書說話。

「謝謝你願意撥時間跟我見面！」女企業家一面道謝，一面隨著一分鐘經理人走進他的辦公室。

「這是我的榮幸！」一分鐘經理人說：「聽說妳很多事業都做得很成功。妳認為成功的原因是什麼？」

「相當簡單，」她笑著說：「你只要工作半天就可以了。你可以在前十二小時工作，也可以在後十二小時工作。」

一分鐘經理人開懷大笑，然後說：「我承認投入工作時間與心血極為重要，但我擔心很多人都誤認工作量與成功的程度有直接的關係——你投入的時間越多，你就越成功。」

「我想你會這樣說，」企業家說：「事實上，我知道你很喜欢引用的一句話是：

別一味苦幹

要多動腦筋

「一點也不錯，」一分鐘經理人說：「在談到我對『多動腦筋』（working smarter）的想法之前，我先請教妳一個問題。」

「請別客氣，」女企業家說。

「妳自稱是一位企業家（entrepreneur），這對妳代表什麼意義？」一分鐘經理人問

道。

這位企業家笑著說：「我有位朋友曾對『企業家』做了美妙的詮釋。他告訴我有一次他把他的資深副總裁帶到一個可以俯視全城的山頂上。

他對這位資深副總裁說：『你看到那邊的山脊嗎？在那兒建一棟房子是不是棒極了？』

「確實很棒！」副總裁答道。

「你可以想像出在房子右邊造一座游泳池，會是什麼樣子嗎？」我的朋友繼續問道。

「太美了！」副總裁答道。

「在左邊弄個網球場呢？」我的朋友又問道。

「那就十全十美了！」副總裁答道。

「我跟你說一件事，」我的朋友說：「如果你繼續跟以往一樣賣命工作，並達成我們訂定的所有目標，那麼我敢保證有一天妳會擁有剛才所說的一切。」

「這個故事太好了，」一分鐘經理人臉上堆滿了笑容：「但我想這個故事恰好說明了妳在管理別人與激勵別人上的一些問題。」

「能不能請你解釋一下？」企業家說。