



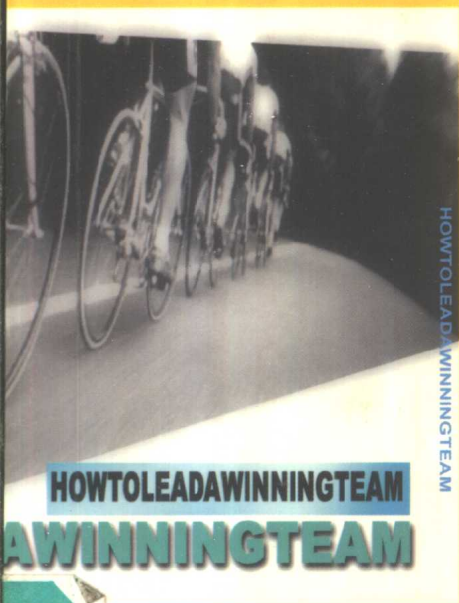
WISDOM
人生智慧经营系列丛书

有效领导实用手册

HOW TO LEAD A WINNING
TEAM

致胜团队

三种成功管理的领导风格



一个团队的指挥者只有知识并不能成就事业。一个领导者的判断能力、协调能力、组织能力、对事物的处理能力才是事业成败的关键。

史蒂夫·莫里斯
格雷厄姆·威廉柯克
埃迪·科内西
游婉娟

著

译

西南财经大学出版社



HOW TO LEAD A WINNING
TEAM

致胜团队

三种成功管理的领导风格

史蒂夫·莫里斯

格雷厄姆·威廉柯克

埃迪·科内西

游琬娟

著

译

西南财经大学出版社

Copyright: 1995 STEVE MORRIS, GRAHAM WILLCOCKS AND EDDY KNASEL. This Edition Arranged With FINANCIAL TIMES PROFESSIONAL LIMITED. Through Big Apple Tuttle-Mori Agency, Inc. Simplified Chinese Edition Copyright: 1999 SOUTH—WESTERN UNIVERSITY OF FINANCE AND ECONOMICS PRESS. All Rights Reserved.

本书著作权合同登记号为：图字 21—1999—014 号。

责任编辑：邓康霖

封面设计：郭 川

书 名：致胜团队——三种成功管理的领导风格
编 著：史蒂夫·莫里斯 格雷厄姆·威廉柯克 埃迪·科内西
译 者：游琬娟

出 版 者：西南财经大学出版社
(四川省成都市光华村西南财经大学内)
邮 编：610074 电 话：(028) 7353785

印 刷：郫县科技书刊印刷厂
发 行：西南财经大学出版社
全 国 新 华 书 店 经 销

开 本：850×1168 1/32
印 张：8.125
字 数：133 千字
版 次：1999 年 5 月第 1 版
印 次：1999 年 5 月第 1 次印刷
印 数：10000 册
定 价：18.60 元

ISBN 7-81055-464-6/F·366

1. 本书封底无防伪标志不得销售。
2. 版权所有，翻印必究。

前 言

这是一本谈到领导力的书

倘若阁下是大型跨国企业或公家机关的主管，我们须向您致歉，因为我们的初衷并非是针对您撰写本书的。本书与教育当局所见的管理丛书有所不同，主旨不在于告知各位如何成为主管，且书中所阐述的故事也不局限于高层经理人应如何激励组织所有成员，以使组织幸免于难。

相反的，本书侧重于组织内部，而非仅限于高层人士的领导力。本书的焦点集中于组织内的每个成员，不单只是中层管理人而已，均能扮演鲜活、积极的角色，以便建立起足以跃入 21 世纪的组织。因此，如果您是一位高层经理人，则能多少

体会同僚所展现特有的领导力。但是，如果您不是主管，我们则无需致歉了！因为本书是特别为您而量身订作。我们希望它会协助您与共事者察觉出，你们的贡献是何等的珍贵。

你立志成为领导者吗？

本书堪称是一本绝佳的领导术指南，但也是一本故事书。其主要功能在于协助您培养领导技巧，或提醒您找回已忽略了的技巧。许多同类型的书籍开宗明义就先指出，详阅该书，您可以学会什么做什么或成为什么。如果按照这个模式写书，那么这本书大概就只会有薄薄的几页罢了！为了协助各位能从书中充分受惠，首先必须强调：领导技能的取得属于一种动态的学习过程，绝不是像静脉注射一般平缓地从知识库中取得。

经理人适用的领导技巧，往往平凡且出奇的简单。有时候只是指是否学会更有效的倾听，或更衷心的信任同伴而已！然而，领导方程式之所以饶富趣味，就在于它是位于灰色地带，置身于任何一片灰色地带的您，就必须奋力为自己挣得一片天。是否能够成竹在胸的展现出领导者的作为，是您将一再面临的课题。领导力是积极，且亟具机动性

的；倘若你一路行使领导力，就会使力量滋生繁衍。此外，领导力的变数多多，连军事上要求的精准也鲜少能对其加以规划。

之前提到笔者认定这是一本故事书，那又是怎么样一回事呢？本书中随处可见故事及范例，作者不仅列出国际级运动员心目中的领导特质，也就教于各行各业的执行经理，更引述许多关于经理人、研究人员、顾问及作家等施展其领导力的亲身经验。

如何运用本书？

建议性选择：

- 从头读到尾。
- 先浏览一遍，然后挑选与你所置身团队息息相关的章节细读。
- 利用每章末的测验，测知自己的分数，再套用于所属团队或其他同事身上。

各位尤其应该利用本书，作为尝试新方法及观念的跳板。我们相信培养领导技巧的最佳方式，不再是紧抱着书本不放，而应从现实中学习及演练。呆坐办公室环顾外在的世界，绝不会使你成为一名优秀的领导者，惟有经由经验及人际上的互动，才能改善领导力。

领导力是积极、变化取向且富机动性的。它全赖团队的合作。

一则故事

故事有助于促使我们检视领导的方法，以认清及增加领导力。

山姆·华特斯（Sam Walters）是伦敦西区李奇蒙市橘子树剧场（Orange Tree Theatre）的创办人及艺术总监。山姆的戏剧事业发迹地就是橘子树酒吧楼上的房间。山姆惨淡经营酒吧至 70 年代，使得众人皆知该剧场的经营风格为喜于创新，拥有高度的艺术品味，且不畏惧承担风险。到了 90 年代，橘子树享有英国东南方最佳小剧场的盛名，并迁移至原址对街一栋较宽敞的新建筑内。山姆以演员出身，随即转换为导演的身分，尽管前后差异颇大，他对于领导一群团队，倒是略知一二：

“领导剧场与指挥军队大异其趣，你不可能颐指气使的下道命令，就期望他人能够全力以赴。你必须谨记，导演是一个颇为新鲜的角色——大约在 90 年代才出现罢了。但是，对我而言，这个角色却与领导力的结合密不可分。

导演必须根据民意领导他人，必须平衡整组演

员的需求，既给他们探究一出戏剧的自由，又同时让他们产生安全感。最后你会发现，演员及导演能在观众前保持镇定，但是在各自家中，却常紧张得来回踱步。

要求演员做一些他们不乐意配合的事，毫无意义可言。因为他们若不是一口回绝，就是会在无意中出错。你必须协助演员领悟该出戏，体会到该剧及角色是属于他们的；你必须相信团队具有某种神奇的魔力——全体要比部分个体的总和更强大。结论是，由导演所领导的团队——并非指演员唯唯诺诺地盲从的团队——将使整出戏更加出色。”

山姆·华特斯的这番话，正好点出领导力的重要及如何运用本书。

他所指出与领导力相关的重点如下：

- 领导力本身是一项创作的过程，它牵涉了协助周围的人更加具备创作力。
- 领导力好比是，经理人端坐观众席，而让部属自行发挥的一个角色。
- 领导力全靠团队精神及成员之间的相互合作。
- 有效率的领导者懂得充分授权。

- 领导者恰如一位教练，竭力协助组员全力以赴。

- 领导者总是有属下乐于追随。

本书所举的范例包括下列的特征：

- 多方学习关于领导力的课题。

- 最易于让人领悟领导力。

各位将在本书的其他部分，得见各行各业谈及领导力，陈述一己所见；此外还有一系列的指南、方针，供各位派上用场。

本书的宗旨……

我们希望阅读本书可以协助您……

- 将领导力视为管理的活性元素；

- 必要之时，随时打破藩篱，让各阶层的同僚拥有较佳的机会发挥潜力；

（上述两点列于本书第一章，该章亦阐述“自由斗士型经理人”的观念。）

- 剖析魅力型领导力的限制；

- 培养 90 年代特有的有效领导技巧；

（上述两点述于本书第二章，该章将现今的有效领导力与稍早领导者的角色做一比较。）

- 培养积极倾听的技巧；

• 表现出对组员及同事的尊重,建立他们对你的信心;

(上述是第三章的重点,文内指出,领导者必须借由强化组员的信心,以巩固地位。)

- 体会到变动是组织永续经营的必然特征;
- 协助同事视变动为一种挑战及机会;

(上述两点是第四章的主题,该章详列成功的变动管理之各项基石。)

• 别具巧思的参与属下所进行的变动过程——切勿耐不住冲动的想要控制他们,或给予不必要的保护;

• 养成有效的沟通及信任,作为管理变动的过程之一;

(上述两点是第五章的核心要点,该章详述成功的变动管理技巧。)

- 找出团队有别于其他工作团体的特征;
- 强调团队合作为何是高效率组织的基础;

(上述两点将在第六章中详加讨论,文中指出,必胜团队的产生绝非系出偶然——必须经由呵护及维系,而这正是高效率领导力的核心。)

- 明示必胜团队的特征;
- 领导者如何善尽本分,创造及维系一个必胜

团队；

（第七章延伸团队合作的主题，探讨必胜团队与表现平庸之团队的差异。）

- 运用授权的技巧，使团队的成员均能人尽其材；

- 克服组织中授权的障碍；

（这些技巧将在第八章中提到，文中指出，执行经理人应随时准备采取“争自由”的方法。）

- 列出与您的处境是最密切之有效领导力的特征；

- 规划——并适时适地让同事参与——如何更进一步达成你所设定之有效领导力的目标。

（第九章列出系列的活动，旨在协助您拟定、执行有关领导力的行动计划，此为本书最后一章。）

领导力宛如一本侦探小说

阅读本书之前，切记一件重要的事——领导力类似一本玄秘神奇的小说。揭开奥秘的最佳方式是先让自己跳脱出来，勇于尝试摸索，切勿害怕身体力行。虽然不免会发生无数次尝试错误的挫折，然而若不试一试，就毫无成功的机会。

其中的关键在于，您有必要发展适合自己的领

导风格及途径，而不要引用他人的风格及途径。换言之，领导力仍然略带神秘色彩。过去人们之所以出错，是因为到处寻找“玄秘刺激”，殊不知心中的目标物正是远在天边，近在眼前。更确切地说，执行领导力的那个目标物——就是你呀！

勿因培养领导技巧需要略费时日，或因一时的迷惑，而轻言放弃。以下的例子足以让您产生信心：

军方综合归纳了所有杰出将领的特质。您或许认为这分各自列出的特质必定大同小异，毕竟他们拥有足够的时间去思索。然而相信以下所列最重要的三大特质，足以打破这个看法：

- 对于海军而言，领导阶层需具备信心、勇气及忠诚。

- 对于陆军而言，领导阶层需具备忍耐力、勇气及决断力。

- 对于空军而言，领导阶层需具备效率、活力及同理心。

- 对于海军陆战队而言，领导阶层需具备诚信、知识及勇气。

其中的共同点不多，是吧？事实上，唯一的共同点是，他们均认为将领需要具备勇气——从军

方的角度来审视，这一点也不足为奇。简言之，每一方各有其立场，因此不易就高级将领所需的特质，及如何运用使其带领之军队成为必胜团队，达成共识。

本书将协助您替自己解开领导力的谜底，使能善加运用您置身的团队，创造最高绩效。请将领导力视为一本侦探小说，并善加运用，相信在阅毕每一篇章后，各位应更有把握去破解领导力之谜！

但请谨记，领导力需要被灵活运用，与纯粹的管理截然不同。因此，勇敢地跨出既定的框架，不犯点错哪能成为出色的领导者？！更重要的是，让自己尽情享受领导力的乐趣！

作者简介

Steve Morris

作家、管理顾问暨研究员。辅导过无数的公民营机构；撰写投诉、协商及争取消费者权益等题材的文章。此外，还发表多篇论述管理的文章。

Graham Willcocks

曾服务于公民营机构，为经验丰富的资深经理人。擅长管理与规划，辅导过无数组织及个人；并从实用及常识的观点，撰写管理丛书。

Eddy Knasel

专业心理学家暨“Learner First”教育训练咨询机构合伙人。撰写过有关“全品质管理”及“作业管理”的文章；并曾担任大学、政府部门、NHS 训练部门、路化集团（Rover Group），及皇家邮递公司（Royal Mail）的顾问。



WISDOM

人生智慧经营系列丛书

学会轻松

—— 消除工作烦恼的妙法

你不需要怒吼

—— 跨越人际冲突 走出沮丧阴影

用爱经营

—— 寻求人生经营的美德

致胜团队

—— 三种成功管理的领导风格

领导圣经

—— 关于领导力深层意义的探索

诺贝尔之路

—— 十三位经济学奖得主的故事

企业禅

—— 境由心生 心想事成

轻松管理 成功领导

—— 领导者改善管理技巧的箴言

表现自我

—— 摆脱认知枷锁 与世界深度交流

走进管理

—— 管理者素质及工作准备

营造和谐

—— 与部下轻松沟通的艺术

责任编辑 / 邓康霖

封面设计 / 郭川

目 录

前言	(1)
1 何谓领导力	(1)
中层领导力	(2)
经理人与领导者	(7)
三种经理人的形象	(14)
你的成绩为何?	(23)
2 领导他人	(26)
群众魅力的陷阱	(26)
追随与效力的危险性	(27)
面对挑战	(28)
两大关键要素	(52)
警世箴言	(54)
你的成绩为何?	(55)
3 善于倾听的领导者	(57)
倾听是良好的领导技巧	(58)
倾听不难, 不是吗?	(73)
你的技巧有多棒	(75)

学习倾听	(76)
运用一对一的倾听技巧	(78)
倾听群体的意见	(79)
倾听线索	(83)
倾听客户的意见	(84)
倾听与冲突	(87)
4 理解改变	(90)
“代罪羔羊”测验	(90)
改变的角色	(91)
承担带领变动的责任	(92)
第一块积木：接受变动是不易管理的事实	(95)
第二块积木：明确掌握领导变动的一些原则	(97)
第三块积木：同意变动是组织存续的常轨	(98)
第四块积木：认清自己绝对无法事必躬亲的事实	(99)
第五块积木：设身处地为所属团队着想	(100)
第六块积木：协助团队完成变动	(101)
第七块积木：订定变动过程的各阶段	(103)
第八块积木：界定来自外界的变动	(106)
第九块积木：界定来自你职责之外的变动	(107)
第十块积木：界定来自内部的变动	(109)