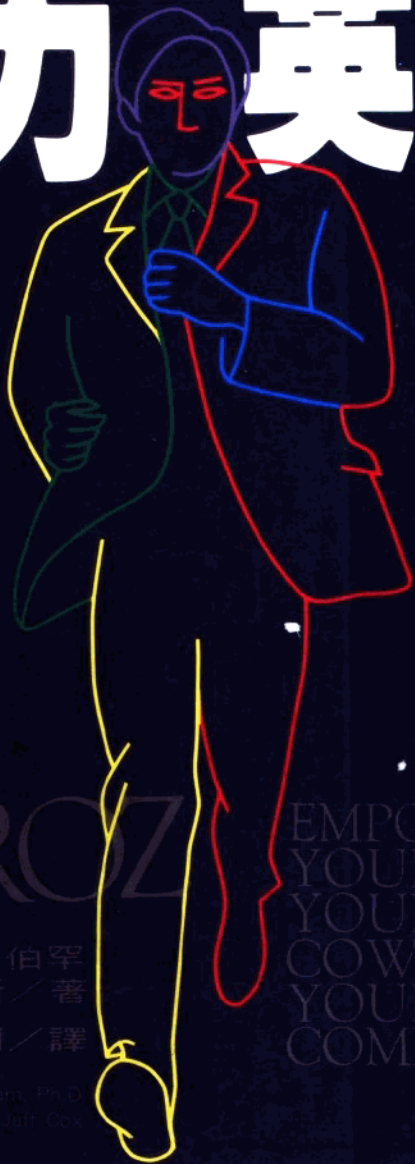


# 活力英雄



HEROZ

威廉·伯罕  
傑夫·卡克斯／著  
賈靄蘭／譯

by William C. Byham, Ph.D.  
and Jeff Cox

EMPOWER  
YOURSELF  
YOUR  
COWORKERS  
YOUR  
COMPANY



1200318795 -

企管  
30

6



1200318795

福州大學  
圖書館基庫

# 活力英雄

HEROZ

Empower Yourself,  
Your Coworkers, Your Company

by William C. Byham and Jeff Cox

威廉·伯罕 傑夫·卡克斯 著 賈靄蘭 譯



F270

02

智庫文化

915-4615

## 目錄

|      |         |     |
|------|---------|-----|
| 第十四章 | 英雄      | 241 |
| 第十三章 | 全心投入    | 213 |
| 第十二章 | 抗龍戰士    | 199 |
| 第十一章 | 整體任務    | 185 |
| 第十章  | 他們做到了   | 165 |
| 第九章  | 魔法寶典    | 135 |
| 第八章  | 旭日東升    | 113 |
| 第七章  | 神奇的三支咒  | 93  |
| 第六章  | 讚魔法     | 79  |
| 第五章  | 築夢工作者   | 61  |
| 第四章  | 做自己的主人  | 41  |
| 第三章  | 偉大的工作目標 | 25  |
| 第二章  | 濃霧下的迷思  | 15  |
| 第一章  | 失靈的神箭   | 7   |
| 前言   |         | 1   |

## 前言

很多年前，當人們對科技仍充滿了敬畏的時候，就有人預言說，機器有一天會自己做工，而我們人類便可以進入一個休閒時代（Age of Leisure）。到時候，人生就是一連串的假期了。

當然，這個時代還沒有到來，在可見的未來也不會出現。這樣也好。因為在描繪休閒時代的時候，預言家並沒有說清楚，到時候每個人都不必工作、沒有收入的時候，要拿什麼來付錢，以取得服務。而且更嚴重的是，我們雖然不願意承認，人類其實非常需要工作。

酬勞倒並不一定是我們在工作上追求的唯一目的。我們從工作，肯定了我的存在。當你遇見一位陌生人的時候，他很可能在三句話內，就問你「在哪裡高就？」（第一、二句話可能是在互相詢問姓名、原籍）。在成人世界，工作代表了一個人的價值，也表示一種對自己的肯定。關於這一點，曾經失業過的人，最

能夠體會不過。

如果休閒時代真的來臨，我們需要面對的最大問題，可能並不是要如何處理閒置時間，而是如何創造新工作，如何使原有的工作更有生產力、創造更多的價值，並維持世界經濟繼續成長。這些不止是政治家或經濟家的工作，也是我們每個人都必須插手參與的工作，其攸關的並不止是工作機會或薪水，而是和我們國家、世界的自由、安樂，個人的健康、快樂有密切的關係，因為工作真正的意義其實在此。

## 授權給自己

《活力英雄》是一部故事，敘述我們日常生活遭遇的其他人，他們如何做好自己的工作，並不斷地求改進，以創造一個多贏的局面。而在工作的路上，他們不斷地改變自己、讓自己參與學習，瞭解更多如何與同事溝通的技巧，如何在團隊中工作，如何設定目標，如何解決問題等等。而能夠讓他們不斷向前的原動力，便是授權，也就是我在前一本書《讚！漫談活力管理》中談到的「讚！」。

幾年前，我們寫過一本《讚！漫談活力管理》，描述經理人應如何授權員工。而《活力英雄》則可告訴你，員工可以如何授權自己，並將授權的觀念散播給周圍的同事、甚至老闆身上。

雖然以故事形式寫成，《讚！漫談活力管理》和《活力英雄》都是屬於實用書。我們故意用寓言的形式表現，因為寓言可以讓我們故意忽略一些組織及個人之間的差異，而將注意力集中在重要的事情上。而且，我們覺得用寓言方式寫的書，會比教科書好看又有趣味。不過，在每則故事中，我們不但盡量提供足夠的解釋，讓你瞭解授權，並且提供了逐步實踐授權的方法。

或許有人會說，他們才不在乎有沒有被授權，反正也沒有什麼分別。不然，授權與否是有分別的。首先，我們社會中，將組織的授權歸於個人的榮耀。如果組織失敗，我們也臉上無光；但相反的，如果組織成功，能夠提供顧客高價值的產品、服務，那麼個人也能夠有形、無形地分享其中的榮耀——金錢；用多餘的錢買到高級貨品和服務，個人成就，及有意義的人生。

授權對一個長期、永續的組織而言，是必要的工具。尤其在快速改變的世界

經濟中，我們面對的情形愈來愈複雜，顧客的要求、期望愈來愈高，而舊有的組織反應遲緩，已經不敷現代社會的需要了。在現代，如果一個組織想要長期維持高度競爭力的話，不只要上層安置幾個負責的頭頭兒。想不斷改進組織功能，或許還要讓最接近顧客的、真正在創造顧客購買價值的那些人，也多參與，而授權便是邀請他們參與的最好方法。

## 充滿期待的人生

我們知道授權對組織而言是件好事，但是對個人而言呢？在尚縹緲的休閒時代到來，或在中彩卷大獎以前，大概絕大部分的讀者都需要工作餬口。授權會讓我們多賺一點錢放進口袋嗎？可能，或許應該說很可能——不是立刻，但是從長期眼光來看，授權後工作效率增加，應該會帶來薪資的增加。如果你同時能夠成功地讓組織依照顧客的需要和要求，而加以改變的話，對你的個人財務狀況更可能有所助益。不斷改良工作可以幫助你的薪水袋不斷變厚。

難道工作只是爲了那份薪水？生命中除了錢，是否還應該有什麼？我們生命

中有很大一部分時間是在工作，付出時間難道不能換回比金錢與福利更多的東西嗎？為什麼我們不能夠為個人的滿足工作？為什麼不能在工作中找到意義？為什麼我們不能夠為了休假的期待而工作？

我相信必定有人不希望，自己的生命就如同一個永遠不會結束的週末，而經常處於休假狀態；有些人在週末時候，的確會期待星期一的到來。那些會是什麼樣的人？大體而言，這些人就是被授權的人，能夠控制自己工作的人。因為他們能夠做有意義的決定，可以測量自己的進步情形，被組織信任，被顧客喜愛。如果你還不屬於這其中的一員，你仍然還有機會。授權是一種可以讓你從生命中得到更多東西的工具，讓你從付出的時間，得到更多心中所想要的。

當然，這本書篇幅有限，不能夠把授權的面面都照應到。同時，請記住，授權自己與周邊的人，需要時間、耐心以及實習的機會，而這本書並不能夠代替這些訓練。這本書提供的是一些授權的基本知識。從成千上萬的個人，從《讚！漫談活力管理》一書和相關的訓練課程中學習的成果，我們已全部濃縮在這本書中了。從過去的讀者和參加訓練者的實際工作經驗中，我們知道書中的各種道理是



實際可行的，任何閱讀本書的讀者，也應該可以創造授權，為你服務的顧客創造利益，為你周邊的同事，以及你自己，帶來幸福。

威廉·伯罕及傑夫·卡克斯

美國、賓洲匹茨堡

## 第一章 失靈的神箭

很久很久以前，在一個奇妙的國度裡，有一座被高塔與圍牆所環抱的城堡，該城堡就是聲名遠播的「蘭姆城堡」。對於住在附近鄉間的居民來說，蘭姆城堡就是保衛他們的守護神，因為這裏住了一羣既殘暴又危險的噴火龍，隨時都有可能從天而降，噴出雄雄烈火燒毀房屋、傷害人民。

蘭姆地區的居民為求生存，幾乎每戶人家都備有一只銅號角，一旦發現任何噴火龍的蹤跡，便會在跑去避難之前，使盡全力吹響號角。蘭姆城牆上的警戒即使還沒看到龍，但只要聽到了號角聲，就會馬上派出一名英勇善戰的騎士，飛奔前去剷除暴龍，解救村民。

### 神奇之箭

因為提供了這項救援服務，於是向村民收取「保護費」，村民因為沒有受過

專業訓練，不敢輕易與噴火龍對峙，所以也就十分樂意付費，以確保自己的安全。

但是，請大家仔細想想，這些如傳奇般的噴火龍，應是具有一種神性且殺不死的特質，為什麼騎士們卻可以和這些噴火龍打交道？

當然啦，偶爾也會有些自不量力的村民，奮不顧身地抓起劍，想與前來攻擊的噴火龍周旋到底，只是很不幸地，這些人最後都成為噴火龍的盤中餐。其實消滅噴火龍的道理很簡單，在許久以前，一位睿智的蘭姆堡主，命令手下的巫師，發展出一套高科技的武器，稱為「神奇之箭」，專門用來對付噴火龍。

只有騎士，才有辦法消滅噴火龍。

談到騎士與噴火龍交戰的情形，那真是非常激烈。騎士奮力向前衝，不停地左右閃躲噴火龍所噴出的致命火焰，更猛擊噴火龍的利爪與有力的尾巴，等到時機成熟，騎士便在最接近噴火龍的距離，將神奇之箭射出，直刺心臟。

一旦中箭，原來刀槍不入的身軀立即開始縮小，愈變愈小，直到變成一小撮火花，便「咻」地一聲消失不見，回到它原來的空間去了。

隨後，騎士便會開立一張帳單給求救的居民，並且還問道：「是付現金、簽支票、還是刷卡呢？」

### 食而無味、棄之可惜

這種城堡與居民之間各取所需、互通有無的生活型態，維持了好一陣子。人民的日子，也因為少了噴火龍的威脅，而變得安逸又祥和。城堡為了促進當地經濟繁榮，特別以豐厚的薪水，雇用了不少當地的工人，這些人的生活自然是舒適又自在。

時代總是會改變的。

在這羣工人之中，有一個人名叫亞特（Art Halegiven），他並不是騎士，而是城堡第二高塔內的製箭工人。在高塔內，數以百計的工人辛苦的製箭，他們負責製造騎士們抵抗噴火龍所需之神箭、盔甲和其他配備。在城堡內工作多年，他從未見過噴火龍的出現。但是他的工作，卻與屠龍利器——「神奇之箭」有著密切的關係。

有一天，亞特與他的二名好友，也是第二高塔的製箭工人，麥克（Mac）及溫蒂（Wendy）在城堡的天井中共進午餐，他們三人同是製箭工人，只不過分屬不同的生產部門。

亞特是箭柄車床工，他負責將從鄰近森林運來的木材，製成神箭所需的劍柄。

麥克是位打鐵匠，他將一種特殊金屬打造成箭頭，並且遵照城堡內巫師的指示，將箭頭磨成獨特的形狀，絲毫不能有所誤差。

溫蒂則是魔法工人，雖然她不是正牌巫師，但是她已自「巫術系」畢業，並且取得「魔棒施法師」的專業執照。她和其他施法師共同在第二高塔的最頂層工作，他們揮舞著魔棒，對著那些從底層送上來的神箭半成品施予法力。

他們三人已是多年好友，五個工作天中，至少有四天是一塊共進午餐。這天中午，亞特點的是鮭魚三明治。嘴裏嚼著，眼睛卻直瞪著城牆，耳朵則是聽著溫蒂描述她與她的先生上周末在家貼臥室壁紙的瑣事，他的心裡直嘀咕著，為何自己會愈來愈不喜歡這份製箭的工作呢？

亞特並不是，直都不喜歡這份工作，剛開始時，他至少會在表現不錯的時  
候，喜愛這份工作。但是最近幾年，他的想法變了，有時候，甚至會痛恨自己的  
工作。

痛恨這份工作的心態，是非常難以理解的。製造神箭是一份正當的職業，而  
且亞特的技術又很熟稔，所領的薪水也不錯。在蘭姆城堡以外的地區，若想找一  
份高薪水的箭柄車床工作，機會可說是少之又少。

為什麼會對這份工作感到厭惡，就連他自己也無法理解原因。再過一會兒，  
他們三人又得各自回到工作崗位上，重複著一成不變的製箭工作。或許就是因為  
太過單調而缺少變化，才使得亞特愈來愈感到枯燥無味吧！

亞特當然知道，成天想這個無解的問題是無濟於事的，但是他需要錢，爲了  
錢他必須工作。想到這裡，他只好強迫自己繼續聽溫蒂描述有關她家壁紙的瑣  
事。

這時候，麥克問溫蒂：「那麼，這個禮拜妳要開始貼地下室的壁紙囉？」  
「這倒沒有，這個週末我得幫爸媽搬家。」

沈默許久的亞特突然開口：「他們為何要搬呢？難道是因為不喜歡房裡貼的壁紙嗎？」

「別開玩笑了！難道我沒告訴你，噴火龍把他們的房子燒了，更別談什麼壁紙了！」

「老天啊！怎麼會發生這種事？難道他們沒有向城堡發出求救信號嗎？」

「當然有囉！但是城堡那裡似乎也出了些問題。」

「到底怎麼回事？」

「事情是這樣子的，城堡的騎士並未及時出現，當大家好不容易盼到他時，我們所製造的部分神箭突然不靈光了。雖然騎士不斷地猛攻噴火龍的心臟部位，卻毫髮未傷，也沒有驚慌地逃走。一轉眼的工夫，騎士的神箭已用盡了，必須回到城堡取更多的箭。就在他一去一回之間，我爸媽的房子已經被火吞噬了。很幸運的是，當騎士取箭回來，向龍射出致命的一箭，我爸媽的性命才得以保全。」

「原來如此，我想妳爸媽一定很生氣。」

「何止生氣，更糟的事還在後頭。這次的帳單費用太高，我爸媽看了之後，

氣得真希望乾脆被噴火龍吃掉算了。」

麥克問起：「那麼，他們要搬到哪兒呢？」

溫蒂嘆口氣說：「他們也不知道，不過確定的是一定會離開蘭姆這個地方。」

「可是，如果不待在這兒，其他地方不是更危險嗎？蘭姆是附近最好的一座城堡，而我們也是唯一的神箭製造商，不是嗎？」

「但是我父親不這麼想。他在《暴龍文摘》上看到一篇報導，指出蘭姆城堡的抗龍活動雖保有一貫的水準，但是鄰近有一些新興的城堡，也已經四處開始宣傳他們快速又收費低廉的抗龍服務。」

亞特聽了這番話，同意地說：「溫蒂說得沒錯，難道你們沒聽說過，巨蛋城堡出產的『智慧型神箭』，是百發百中的嗎？」

麥克疑惑地說：「我們到底出了什麼差錯？為什麼我們的騎士無法迅速抵達？為什麼我們出產的神箭會失靈？為什麼我們的收費這麼高呢？難道沒有人想想辦法來解決問題嗎？」



