

The background of the book cover is a vibrant, painterly illustration. It depicts a large, brown, mechanical dinosaur-like creature with a long neck and a tail that has a small propeller at the end. The creature is running across a green field. On its back, a team of four riders in blue uniforms and hats are riding. The creature has two small windows on its side. In the background, there are other similar creatures and a stadium-like setting with spectators.

真戰智慧前衛

Business without Bosses

無上司企業

以自我管理團隊建立高績效公司

Charles C. Manz & Henry P. Sims, Jr. 著

李根芳 譯

「李仁芳策劃／高登第主編

實戰智慧叢書

 遠流出版公司

Business without Bosses

Original English language copyright: © 1993 by Charles C. Manz and Henry P. Sims, Jr.
Authorized translation from English language edition published by John Wiley & Sons, Inc.
Chinese edition copyright © 1997 by Yuan-Liou Publishing Co., Ltd.
All rights reserved

實戰智慧叢書⑩

無上司企業

——以自我管理團隊建立高績效公司

原 書 / Business without Bosses
作 者 / Charles C. Manz & Henry P. Sims, Jr.
譯 者 / 李 根 芳
策 劃 / 李 仁 芳 博士
主 編 / 高 登 第
責任編輯 / 王 淑 雯

發行人 / 王 榮 文
出版發行 / 遠流出版事業股份有限公司
臺北市汀州路三段147號之五
郵撥 / 0189456-1
電話 / (02) 365-1212 傳真 / 365-7979

著作權顧問 / 蕭雄淋律師
法律顧問 / 王秀哲律師・董安丹律師
排 版 / 普辰電腦排版有限公司
印 刷 / 優文印刷股份有限公司
二 1997 年 8 月 1 日 初版一刷

行政院新聞局版臺業字第 1295 號

售價 220 元 (缺頁或破損的書, 請寄回更換)

版權所有・翻印必究 (Printed in Taiwan)

ISBN 957-32-3305-3 (英文版 ISBN 0-471-57700-6)

Ylib 遠流博識網

<http://www.ylib.com.tw/> E-mail: ylib@yuanliou.ylib.com.tw

實戰智慧叢書⑦④

無上司企業

——以自我管理團隊建立高績效公司 李根芳／譯

Business without Bosses

by Charles C. Manz

Henry P. Sims, Jr.

出版緣起

王榮文

在此時此地推出《實戰智慧叢書》，基於下列兩個重要理由：其一，臺灣社會經濟發展已到達了面對現實強烈競爭時，迫切渴求實際指導知識的階段，以尋求贏的策略；其二，我們的商業活動，也已從國內競爭的基礎擴大到國際競爭的新領域，數十年來，歷經大大小小商戰，積存了點點滴滴的實戰經驗，也確實到了整理彙編的時刻，把這些智慧留下來，以求未來面對更嚴酷的挑戰時，能有所憑藉與突破。

我們特別強調「實戰」，因為我們認為唯有在面對競爭對手強而有力的挑戰與壓力之下，為了求生、求勝而擬定的種種決策和執行過程，最值得我們珍惜。經驗來自每一場硬仗，所有的勝利成果，都是靠著參與者小心翼翼、步步為營而得到的。我們現在與未來最需要的是腳踏實地的「行動家」，而不是缺乏實際商場作戰經驗、徒憑理想的「空想家」。

我們重視「智慧」。「智慧」是衝破難局、克敵致勝的關鍵所在。在實戰中，若缺乏智慧的導引，只恃暴虎馮河之勇，與莽夫有什麼不一樣？翻開行銷史上赫赫戰役，都是以智取勝，才能建立起榮耀的殿堂。孫子兵法云：「兵者，詭道也。」意思也指明在競爭場上，智慧的重要性與不可取代性。

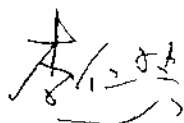
《實戰智慧叢書》的基本精神就是提供實戰經驗，啓發經營智慧。每本書都以人人可以懂的文字語言，綜述整理，爲未來建立「中國式管理」，鋪設牢固的基礎。

遠流出版公司《實戰智慧叢書》將繼續選擇優良讀物呈獻給國人。一方面請專人蒐集歐、美、日最新有關這類書籍譯介出版；另一方面，約聘專家學者對國人累積的經驗智慧，作深入的整編與研究。我們希望這兩條源流並行不悖，前者在汲取先進國家的智慧，作爲他山之石；後者則是強固我們經營根本的唯一門徑。今天不做，明天會後悔的事，就必須立即去做。臺灣經濟的前途，或亦繫於有心人士，一起來參與譯介或撰述，集涓滴成洪流，爲明日臺灣的繁榮共同奮鬥。

這套叢書的前五十三種，我們請到周浩正先生主持，他爲叢書開拓了可觀的視野，奠定了紮實的基礎；從第五十四種起，由蘇拾平先生主編，由於他有在傳播媒體工作的經驗，更豐實了叢書的內容；自第一一六種起，由鄭書慧先生接手主編，他個人在實務工作上有豐富的操作經驗；自第一三九種起，由政大科管所教授李仁芳博士擔任策劃，希望借重他在學界、企業界及出版界的長期工作心得，能爲叢書的未來，繼續開創「前瞻」、「深廣」與「務實」的遠景。

《實戰智慧叢書》

策劃者的話



企業人一向是社經變局的敏銳嗅覺者，更是最踏實的務實主義者。

九〇年代，意識型態的對抗雖然過去，產業戰爭的時代卻正方興未艾。

九〇年代的世界是霸權顛覆、典範轉移的年代：政治上蘇聯解體；經濟上，通用汽車（GM）、IBM虧損累累——昔日帝國威勢不再，風華盡失。

九〇年代的台灣是價值重估、資源重分配的年代：政治上，當年的嫡系一夕之間變偏房；經濟上，「大陸中國」即將成為「海洋台灣」勃興「鉅型跨國工業公司」（Giant Multi-national Industrial Corporations）的關鍵槓桿因素。「大陸因子」正在改變企業集團掌控資源能力的排序——五年之內，台灣大企業的排名勢將出現嶄新次序。

企業人（追求筆直上昇精神的企業人！）如何在亂世（政治）與亂市（經濟）中求生？

外在環境一片驚濤駭浪，如果未能抓準新世界的砥柱南針，在舊世界獲利最多者，在新世界將受傷最大。

亂市浮生中，如果能堅守正確的安身立命之道，在舊世

界身處權勢邊陲弱勢者，在新世界將掌控權勢舞台新中央。

《實戰智慧叢書》所提出的視野與觀點，綜合來看，盼望可以讓台灣、香港、大陸乃至全球華人經濟圈的企業人，能夠在亂世中智珠在握、回歸基本，不致日眩神迷，在企業生涯與個人前程規劃中，亂了章法。

四十年筆路藍縷，八百億美元出口創匯的產業台灣（Corporate Taiwan）經驗，需要從產業史的角度記錄、分析，讓台灣產業有史為鑑，以通古今之變，俾能鑑往知來。

《實戰智慧叢書》將註記環境今昔之變，詮釋組織興衰之理。加緊台灣產業史、企業史的記錄與分析工作。從本土產業、企業發展經驗中，提煉台灣自己的組織語彙與管理思想典範。切實協助台灣產業能有史為鑑，知興亡、知得失，並進而提升台灣乃至華人經濟圈的生產力。

我們深深確信，植根於本土經驗的經營實戰智慧是絕對無可替代的。另一方面，我們也要留心蒐集、篩選歐、美、日等產業先進國家與全球產業競局的著名商戰戰役與領軍作戰企業執行首長深具啟發性的動人事蹟，加入本叢書譯介出版，俾益我們的企業人吸取其實戰智慧，作為自我攻錯的他山之石。

追求筆直上昇精神的企業人！無論在舊世界中，你的地位與勝負如何，在舊典範大滅絕、新秩序大勃興的九〇年代，《實戰智慧叢書》會是你個人前程與事業生涯規劃中極具座標參考作用的羅盤南針，也將是每個企業人往二十一世紀新

世界的探險旅程中，協助你抓準航向，亂中求撈的正確新地圖。

【策劃者簡介】 李仁芳教授，一九五一年生於台北新莊，曾任職於輔仁大學管理學研究所所長，兼企管系系主任，主授「組織理論」與「競爭策略」，現為政治大學科技管理研究所教授，並擔任聲寶文教基金會與聲寶工業研究所董事，以及管理科學學會大專院校管理學術促進委員會主任委員。近年研究工作重點在台灣產業史的記錄與分析。著有《管理心靈》、《產權體制、工作組織人際關係與組織生產力》、《7-ELEVEN統一超商縱橫台灣》等書。

團隊：企業的超級武器

無上司企業似乎與如何使組織運作良好的基本理念相抵觸。對此，你的第一個反應可能是：「不可能……，這是行不通的。」或是「太棒了…我希望我的上司第一個走路，這個老混蛋。」

世界各地許多最成功的企業正發現到一個事實，那就是團隊概念可以有效地取代單一上司的概念。這正是本書的主旨所在——自工業革命發生迄今，對於企業獲致成功而言，最重要的組織發展之一，即是自我管理團隊。團隊能夠大幅增加產量及改善品質，同時亦能因應競爭的挑戰。團隊制度真的行得通！以下便是本書所列舉的幾個產量和品質皆獲得提升的例子：

- 一家造紙廠採用團隊制度，以提升品質與生產力，結果創下造紙產業有史以來最成功的先例。
- 一家共同基金的危機電話處理時間從七分半鐘減少為十三秒。
- 一家半導體製造廠在十年內增加了一五〇%的貨物輸出

量，而直接作業員工人數則削減了二〇％。

本書與以往相關論述的不同之處，在於它超越了對團隊的泛泛之論，因此本書可稱之為「新一代」的論述。在過去，許多採用團隊制度最成功的組織由於認為這是一項競爭利器，因此並未將之公諸於世。但在本書中，我們針對製造業及服務業，做了一些自我管理團隊不同發展階段的內部觀察。你可以看到產量及品質獲得大幅改善的團隊制度，同時也會看到我們認為執行失敗的例證。這些實施團隊制度的精彩故事，對於決定如何運用此一制度，以順應組織需要的企業而言，提供了極有助益的訊息。這些他山之石揭示了有力的新途徑，亦即在無上司企業的經營理念之下，邁向成功之路。

這並不代表企業不再需要經理人或領導人。事實上，領導風格是團隊制度能良好運作的關鍵所在。要使團隊能夠自我管理，達到現今所要求的產量及品質，靠的是領導人，而不是上司。

如果我們揚棄上司的那套舊觀念，工作同樣可以做得很好，而且甚至更好。社會可以到達一個不再需要有人獨攬大權，並且對周圍的人頤指氣使的境界。我們也不再需要有人在背後監視著，告訴我們該怎麼做，一旦我們做錯了，又在旁邊不停嘮叨的舊式管理。事實上，全能上司的概念就像恐龍一樣，早該被淘汰了。

我們該如何實現這一切呢？我們如何在沒有上司的情況

下，使工作績效獲得改善呢？我們可以把員工組織成團隊，使他們具備必須的技術（如訓練、物料、資訊等），自行管理工作進度。事實上，我們將討論超級團隊（Super Teams）的概念——即自我管理十分成功、成果堪稱「超級」的工作團隊。而要實現這些理念的關鍵，就在於與上司相反的領導人。超級領導人（Super Leaders）能協助其他人有效地自我領導。我們將提出一套新的組織觀念，團隊可以不需要上司而發展，但他們的確需要領導人的協助。

我們在十餘年前即開始進行團隊研究，最初的一項努力，是透過一九八一年發表在《美國新聞與世界報導》（*U.S. News and World Report*）的訪談，讓大眾了解團隊的概念。這項訪談所提出的各項議題，為今天的傑出團隊訂下了標準，而經過十餘年的團隊研究，我們相信團隊制度真的行得通！不過我們希望能提供各位切合實際的介紹，包括執行團隊時常會面臨的痛苦及挫折。我們希望各位能從本書真正了解團隊，包括團隊的困境、考驗及回饋。

我們希望本書能使各位不需離開辦公室，就能了解被賦予權力的團隊內部的運作情形。每當我們和主管談到團隊時，我們總是這麼建議：「你們應該親自去看看！」團隊成員本身即是團隊最忠實的擁護者，並提供最實際的觀點。同時，如果未曾親眼目睹運作中的團隊，許多主管都很難理解或相信這個事實。

美國幾乎每個大企業都在慎重考慮工作團隊制度。

執行自我管理團隊的決定不應是跟隨潮流、有樣學樣的決定，本書將說明一旦決定授權工作團隊，勢必會面臨重大的挑戰，至少在實行之初是如此。但在付出努力後，若團隊發展良好，將會大有斬獲。

本書最主要的特色，在於囊括了一系列實際執行團隊制度的組織經驗。除了製造業和服務業、基層團隊和高層團隊以外，也列出成功與失敗的例子。我們希望能提供各位一扇窗，藉此窺見數個企業及不同形式的實際團隊經驗，使你在選擇實行此一制度時有前例可循。

目前坊間有許多以團隊為主題的著作，其中多數都高喊「團隊加油」，或是像百科全書般列出團隊的相關議題。本書則抱持不同的目的，它能讓你深入了解許多組織現有的團隊制度。我們希望與你分享發生在不同企業中自我管理團隊的真實故事。你可以和他們一起經歷成功，但更重要的是，你也會看到他們的問題和失敗之處。除了審慎樂觀的態度之外，本書也將針對問題提出一些省思。你只須輕鬆坐著，我們將帶領各位走過這趟組織觀摩之旅。

團隊及超級領導

在上-本書中，我們曾把自我管理團隊的概念和整體企業

文化、特別是和組織領導風格相提並論。我們以「超級領導」(SuperLeadership) 來描述鼓勵並協助他人發展自我領導的領導人。我們所強調的自我領導概念，是指影響自身效率和表現的思想及行為模式。而超級領導人則必須能引領他人，使其做到自我領導。

自我管理團隊是自我領導的自然延伸，它是一種集體或團體的自我領導，而超級領導人則藉由主動發起、鼓勵及支持團隊自我領導，使這一切能夠實現。

超級領導者能引領其他人，使其做到自我領導。

我們的第一篇有關自我管理團隊的文章發表於一九七九年。此後，我們便對團隊研究及撰寫相關文章保持高度興趣，並發表了數十篇文章及報告。這些文字幫助我們更加了解員工自我領導的驚人潛力及強大的挑戰。超級領導代表了協助員工發展及實踐自我領導的一套觀念與實施策略。我們相信這套策略特別適於說明自我管理團隊的領導所面臨的挑戰。

從團隊故事中學習

總之，本書旨在於提供各位直接而實察的內部探索，瞭解團隊制度是怎麼一回事。我們再次強調本書是「新一代」的著作，市面上有關團隊的書籍已多如過江之鯽，其中多數是對團隊制度的入門或簡介，或是「如何實施」之類的書籍。相較

之下，我們是以十餘年的經驗，提供各位實際運作中的團隊其內部的觀點，而且我們將實際去描述幾個已經實施團隊制度的組織，帶領大家經歷他們的成功與失敗。這趟無上司的企業之旅即將展開，但願本書能助你一臂之力，使你在採行這套制度時能去蕪存菁，運作得更成功。現在就讓我們出發吧，祝你旅途愉快！

查爾斯·曼茲 (Charles C. Manz)

亨利·辛斯 (Henry P. Sims, Jr.)

一九九三年八月

《無上司企業》目錄

「《實戰智慧叢書》出版緣起

□策劃者的話

□序言 團隊：企業的超級武器

導 論 暴龍雷克斯

——如企業恐龍般的上司／3

團隊新趨勢／超級團隊／什麼是團隊？團隊要做些什麼？／這不是日本式管理／團隊的獨到之處／員工想要什麼？／改變管理哲學／團隊的發展歷史／團隊有效嗎？／對於團隊的抗拒／本書導覽

第 1 章 邁向團隊之路

——克服中階主管的抗拒／31

夏洛特企業／蒐集資訊／轉型的基本主題／結論／尾聲

第 2 章 團隊的日常經驗

——成熟自我管理團隊的角色、行為和表現／53

通用汽車費滋傑羅廠／團隊的角色和職責／自我管理團隊內的對話／團隊的領導方式／團隊與生產力的關連／結論

第3章 團隊的利與弊

- 實際檢視成功與挑戰／85

雷克優良紙品公司／自始即採用團隊制度／成功的主要因素／仍待解決的問題／結論

第4章 初期實施階段

— 服務業的團隊運作／109

IDS金融服務公司／組織狀況／改變工作設計／指導委員會／成立設計團隊／設計團隊的建議／實驗團隊／負面預期／轉型為輔導員的阻礙／資深人員的不確定感／初步成果／結論／後記：這種改變如何奏效？

第5章 對自我管理團隊的錯誤概念

— 利用團隊來削減員工的權限／147

公司和團隊制度／研究方法／團隊的實際效果／服務品質和組織整體性下降／對於教育訓練的影響／領導人的實際做法／啓示與問題／結論

第6章 無正式團隊的自我管理

- 一組織即團隊／167

戈爾公司的創立過程／無上司的組織／負責人制度／基本工作原則／網狀組織架構／領導人的類型／無管理的工作環境／無架構的研發型態／潛在的限制／結論