

管理 不求人



領導致勝秘訣

您想知道麥當勞如何加強員工的忠誠度嗎？
迪士尼如何打破階層，讓員工的溝通無障礙？
新力創始人盛田昭夫如何帶領員工找到企業的發展目標？
網羅各大知名領導人物的管理實例，
讓您在家閱讀也能輕鬆成為領導大師！

文光、寧川 編

SUPER S4

管理不求人～領導致勝秘訣

編 者／文光、寧川

編 輯／王蓓齡

發 行 人／王聖毅

出 版 者／新苗文化事業有限公司

台北市和平西路一段 150 號 4F 之 4

電 話／(02)2332-0430 (代表號)

傳 真／(02)2332-9817

劃 撥／ 18324544

E - m a i l／shinmiao@ms59.hinet.net

排 版／全凱印前廣告設計有限公司

印 刷／久裕印刷事業股份有限公司

版 次／ 2006 年 1 月一版一刷

出版登記／局版台業字第 6017 號

定 價／ 210 元

ISBN 957-451-253-3

(本書如有缺頁破損請寄回更換)

本書由中國中央編譯出版社授權出版，

原書名為《管理的 100 條黃金法則》

國家圖書館出版品預行編目資料

管理不求人～領導致勝秘訣／文光, 寧川編著；

——初版. ——臺北市：新苗文化, 2006 [民 95]

面； 公分（Super；S4）

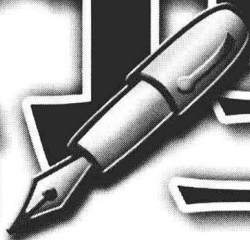
ISBN 957-451-253-3（平裝）

1. 領導論 2. 人事管理

494.2

94023259

管理 不求人



領導致勝秘訣

文光、寧川 編

目錄

第一章 領導

學會領導，放棄管理／009

以身作則，使下屬自覺追隨／016

以自己對工作的狂熱感染他人／020

設立讓下屬全力追求的目標／024

引導部屬找到事情的根本原因／028

第二章 溝通

溝通比權力更重要／035

加強上下溝通，提高員工使命感和積極性／043

採用非正式溝通，實現不同層次間的交流／049

第三章 激勵

- 完善的溝通系統是獲取員工認同的前提／053
- 集體公開討論，加強各部門間的交流／057
- 向員工開放所有的資訊／062
- 與員工進行心靈溝通，發掘群體的智慧／067
- 利用網路直接與員工進行討論／075
- 推崇高效而不拘於形式的會議交流／079
- 關鍵時刻應及時讓員工知道真相／085
- 傾聽是無障礙溝通的關鍵／089
- 讚揚是激勵下屬的最佳方式／099
- 把握好時機，才能獲得激勵效果／105
- 斥責是不斷鞭策員工的有效方法／111
- 鼓勵員工參與公司管理／114
- 給員工處理問題的自由／121

第四章 授權

- 營造令員工滿意的辦公環境／131
- 為年輕人提供持續晉升的機會／135
- 利用長期潛在收益激勵員工／141
- 讓員工持股，分享企業的利潤／147
- 為員工提供不同崗位的磨鍊機會／153
- 將競爭意識注入員工的思想中／156
- 定期舉行有益的活動以凝聚人心／160
- 合理的獎勵標準能激發出員工最大的潛力／164
- 根據每個人的長處充分授權／171
- 授權的關鍵是對人員進行合理的統籌安排／175
- 合適的人選是授權的前提／181
- 放手讓員工在職權範圍內獨立處理問題／184
- 授予權力後，讓員工自己對自己負責／188

第五章 決策

確立事業部制度，實施分權管理／195
擴大自主權的同時也要加強控制／200

以關懷換得員工的忠誠／209

平等相助，培養上下一體的工作關係／214

駕馭下屬的情感，追求管理最高境界／220

進行「心靈經營」，與員工同甘共苦／225

讓員工以主人翁的責任心對待每一件事／229

以商量的口吻下達命令，讓下屬自動自發做事／233

積極推行員工自我管理／236

給員工自由的空間實現自己的價值／243

以詳細的工作規範約束員工／247

維護企業內部的「人和」環境／253

不惜做出讓步，勸留進取心強的人才／256



第一章 領導

學會領導，放棄管理

哈佛商學院教授約翰·科特指出，由於控制是管理的中心內容，高度激勵或鼓舞的行為與管理幾乎不相干。管理系統和組織的惟一目的，就是幫助普通人日復一日地用普通方式成功地完成日常工作，它既不刺激也不具誘惑力，這就是管理。而領導與管理不同，因為要戰勝障礙實現遠大的遠景目標，就需要不時激發出非凡的力量，而某些激勵和鼓動過程則能帶來這種力量。

關鍵在於，領導不是藉由控制機制將人們往正確的方向推，而是以滿足人類的基本需要來達到目的，即滿足人們的成就感、歸屬感、自尊感，讓他們覺得自己得到認可，能掌握自己的命運，實現自己的理想。

案例解析

很久以來，美國企業界存在著一種傳統認識，即經理們的工作就是在低層和高層管理者之間互相發出便函，到處舉辦高層會議。確信工廠裡和其他地方運行正常。一句話，管理就是監督部下正常工作。

但是在一九八一年出任奇異公司（General Electric）總裁的傑克·韋爾奇（Jack Welch）鄙視這些做法，他認為採取這種方式的經理們是官僚管理者，是歷史遺老；而對於陳舊的傳統，傑克·韋爾奇歷來深惡痛絕。

奇異是一家多元化公司，擁有眾多的事業部和成千上萬的員工，如何有效地管理這些員工，使他們達到盡可能高的生產率，是傑克·韋爾奇一直苦苦思索的問題。他最後總結出一個在他看來是最正確、而且也必將行之有效的結論：管理越少，公司情況越好。

韋爾奇不喜歡「管理」這個概念。在他看來，大多數經理們管理過多。過多的管理反促成了懈怠、拖拉的官僚習氣，會把一家好端端的公司毀掉。

從接手主持奇異的那一刻起，韋爾奇就認為這裡的官僚作風很嚴重，控制和監督在管理工作中的比例太高了，他決定讓主管們改變管理風格。

如果韋爾奇打算使奇異在日趨複雜、競爭日趨激烈的經營環境，獲得更大的成功，那麼他就必須完全改變經理們工作的方式。韋爾奇本身就得先放手自己的工作，而他將面臨的情況就是：在八〇年代，減少管理的概念在高級管理層是不會受歡迎的，因為這些人早已習慣於以等級制度安排工作。

韋爾奇想要淘汰掉「經理」一詞，原因在於它意味著「控制而不是幫助，複雜化而不是簡單化，其行為更像統治者而不是加速器」。

「一些經理們，」韋爾奇說，「把經營決策搞得毫無意義的複雜與瑣碎。他們將管理等同於高深複雜，認為聽起來比別人聰明就是管理。他們不懂得激勵人。我不喜歡『管理』所帶有的特徵——控制、壓抑員工，使他們處於黑暗中，將他們的時間浪費在瑣事和報告上。緊盯住員工，你無法使員工產生自信。」

相反地，韋爾奇非常鍾愛「領導者」這個詞。在他看來，領導應是可以清楚地告訴人們如何做得更好，並且能夠描繪出遠景構想，激發人們努力的人。

領導 致勝秘訣

管理者們互相交談，互相留言。而領導者跟員工談話，使員工的腦海中充滿美好的願景，使他們在自己都認為不可能的地位層次上行事，然後領導者們只要讓開道路就行了。

對韋爾奇來說，經營成功企業的秘訣在於，確信所有的關鍵決策者瞭解所有同樣關鍵的實際情況。如果他們能夠充分瞭解情況，他們會在解決業務問題上達成大約一致的結論。而在混亂的公司裡，經理人沒有得到同樣的資訊，他們有自己不同的資訊源，卻與其他重要的資訊源隔絕。

而在領導的基礎上來談論這個問題就很簡單。領導者可以在對一項策略進行辯論時，清楚地約定足夠的限制條件。不用說，當得出結論時，同伴們通常已經努力解決了問題。

奇異照明事業部的負責人大衛·L·卡爾霍恩，已經接受了韋爾奇這項領導區別於管理的觀點。

「管理，」卡爾霍恩解釋說，「似乎就是比為你工作的人懂得多一些，並且對此秘而不宣，但結果卻是完全限制了你的組織。我們每個人都只有一定的個人能力去應付工作和實施變革。如果我有一半能力來記住各類想法和瑣事，

那麼我就幾乎沒有精力尋求變革和推進事業發展了。這道理對於組織內部每個人都適用。」

卡爾霍恩發現，太多陳舊的管理風格充斥於企業活動中，同樣也充斥於通用事業部中。「我們要去除那些自以為是的傢伙們頭腦中的不安全感。一旦你那樣做了，你就能夠鼓勵員工走出他們的世界；使他們不再因經營而設立的界限所束縛。那時世界被打開了。讓他們走出封閉的盒子，走到更大的世界中去，擁有更多的玩具，感到更加興趣盎然——這就是它的全部意義。」

深度研討：如何做到「領導而不是管理」

1. 善於激勵

監督只會引起下屬的戒備心理，而無助於發揮出其最大的創造力，真正的領導應該善於藉物質激勵、制度激勵、環境激勵、任務激勵、培訓激勵等等方式，激發下屬的積極性，尤其是妥善運用精神激勵，要信任下屬、尊重下屬、關懷下屬、讚賞下屬。如果能確實做到這四件事，企業將會擁有一群世界上最

領導 致勝秘訣

精良、最勇猛的無敵團隊。

2. 善於授權

授權，就是為了減少領導者對下屬的管理。領導者要表明自己的期望，但不可過於強調。多數情況下，員工一旦瞭解領導者的期望，他們都能如期完成。只要領導者隨時給予關心、支持和指導，他們就能盡力而為。在授權後，領導者不可越權指揮，即只需告知理由，不必告知完成任务的方法，給他們充分發揮創造力的空間，這樣獲得的效果往往比指手畫腳要好得多。

當然，下放權力是雙方的事，彼此應緊密配合。交付任務時，可以告訴下屬自己認為的最佳方案，他們可採納、也可以不採納。但是，事先一定要把事情說清楚。除了以上這些，責權結合也是非常重要的一點。

有責無權的下放權力方式註定要失敗，而且還會挫傷員工的自信心與積極性。既然讓他們肩負重任，就應該給予相應的權力，包括使用經費。如果他們什麼都做不了主。那根本就不是下放權力，員工會認為你把他們當苦力，不尊重、不信任他們，仍然只是管理而不是領導。