

Rules & Tools for Leaders

領導的

How to Run an Organization Successfully

24堂 必修課

無論是資深經理人還是新手上路
學會這24件事
再困難的事都難不倒你！

做事容易管人難！

一人以上的團體就需要領導，

領導力不是與生俱來，而是靠後天養成的。

帶人該有哪些正確的觀念與技巧？

哪一種領導風格最好？

如何才能對部屬產生影響力？

美國空軍少將、知名企管顧問——

給你直指核心、掌握關鍵要訣的忠告。

做好日常管理
帶領團隊持續成長
這樣的主管
才是好領導

Perry M. Smith / 著

羅玉蓓 / 譯

CP33
2014/2

港台

Rules & Tools for Leaders

領導的

How to Run an Organization Successfully

24堂 必修課



做好日常管理
帶領團隊持續成長
這樣的主管
才是好領導

Perry M. Smith / 著

羅玉蓓 / 譯

Rules & Tools for Leaders: How to Run an Organization Successfully
Copyright © 1998 by Perry M. Smith
Chinese (complex character) translation copyright © 2011 by Faces Publications,
A division of Cité Publishing Ltd.
Reprinted by special arrangement with Avery Publishing Group, Inc.,
Garden City Park, New York, U.S.A.
Through Chinese Connection Agency, A division of The Yao Enterprises, LLC.
All Rights Reserved.

企畫叢書 FP2034X

領導的24堂必修課

做好日常管理、帶領團隊持續成長，這樣的主管才是好領導

作者 Perry M. Smith
譯者 羅玉蓓
編輯總監 劉麗真
主編 陳逸瑛
編輯 林詠心

發行人 涂玉雲
出版 臉譜出版

城邦文化事業股份有限公司
台北市中山區民生東路二段141號5樓
電話：886-2-25007696 傳真：886-2-25001952

發行 英屬蓋曼群島家庭傳媒股份有限公司城邦分公司
台北市中山區民生東路二段141號11樓
客服服務專線：886-2-25007718；25007719
24小時傳真專線：886-2-25001990；25001991
服務時間：週一至週五上午09:30-12:00；下午13:30-17:00
劃撥帳號：19863813 戶名：書虫股份有限公司
讀者服務信箱：service@readingclub.com.tw
城邦網址：http://www.cite.com.tw

香港發行所 城邦（香港）出版集團有限公司
香港灣仔駱克道193號東超商業中心1樓
電話：852-25086231或25086217 傳真：852-25789337
E-mail：citehk@hknet.com

馬新發行所 城邦（馬新）出版集團 Cité (M) Sdn. Bhd. (458372 U)
11, Jalan 30D/146, Desa Tasik, Sungai Besi, 57000 Kuala Lumpur, Malaysia
電話：603-90563833 傳真：603-90562833
E-mail：citecite@streamyx.com

二版一刷 2011年3月24日

版權所有・翻印必究（Printed in Taiwan）
ISBN 978-986-120-696-7

定價：320元

（本書如有缺頁、破損、倒裝、請寄回更換）

國家圖書館出版品預行編目資料

領導的24堂必修課：做好日常管理、帶領團隊持續成長，
這樣的主管才是好領導／Perry M. Smith著；羅玉蓓譯。

二版---臺北市：臉譜，城邦文化出版；

家庭傳媒城邦分公司發行，2011.03

面：公分，（企畫叢書FP2034X）

譯自：Rules & Tools for Leaders：How to Run an
Organization Successfully

ISBN 978-986-120-696-7（平裝）

1.企業領導 2.組織管理

494.2

100004352

CONTENTS

專文推介	◆王選昌◆ 003
序	007
作者序	011
前言	015
 <i>Lesson 1</i>	
領導	023
教戰守則 30 條	
 <i>Lesson 2</i>	
接掌新職位	041
交接的重要性	
 <i>Lesson 3</i>	
訂立標準	053
個人與組織的誠信	
 <i>Lesson 4</i>	
安排優先順序	061
任務、任務、還是任務	
 <i>Lesson 5</i>	
照顧部屬	071
輔導他們，但不要結黨營私	
 <i>Lesson 6</i>	
向下授權和尋求回饋 ...	077
左右為難	

CONTENTS

Lesson 7

- 做重要的決策** 085
七點有用的檢查事項

Lesson 8

- 安排時間** 091
訂定行事曆並約束自己

Lesson 9

- 向外和向上發展** 097
建立橋梁與智囊團

Lesson 10

- 有創意的稱讚** 103
以不同的方式感謝

Lesson 11

- 雇用** 109
知人善任

Lesson 12

- 輔導部屬** 117
一對一的價值

Lesson 13

- 教育訓練** 127
領導力的要素



CONTENTS

Lesson 14

創造策略性的願景 133

計畫的角色

Lesson 15

人格與健康測驗 143

明智領導者的工具

Lesson 16

看看你自己 155

自我反省的重要性

Lesson 17

危機領導 177

冷靜和彈性

Lesson 18

面對媒體 185

挑戰與機會

Lesson 19

領導團隊的配偶 191

微妙的平衡

Lesson 20

領導國際性組織 199

游走不同文化與國籍間

CONTENTS

Lesson 21

免職 205

領導者的角色

Lesson 22

處理低潮 213

失敗、謠言、批評和下台

Lesson 23

爲大老闆工作 225

下級主管的考驗與機會

Lesson 24

總結 235

綜合整理

附錄 A 247

給忙碌領導者的檢查清單和指導原則

附錄 B 331

個案研究

附錄 C 339

個案討論

CP33
2014/2

港台

Rules & Tools for Leaders

領導的

How to Run an Organization Successfully

24堂 必修課



做好日常管理
帶領團隊持續成長
這樣的主管
才是好領導

Perry M. Smith / 著

羅玉蓓 / 譯

Rules & Tools for Leaders: How to Run an Organization Successfully
Copyright © 1998 by Perry M. Smith
Chinese (complex character) translation copyright © 2011 by Faces Publications,
A division of Cité Publishing Ltd.
Reprinted by special arrangement with Avery Publishing Group, Inc.,
Garden City Park, New York, U.S.A.
Through Chinese Connection Agency, A division of The Yao Enterprises, LLC.
All Rights Reserved.

企畫叢書 FP2034X

領導的24堂必修課

做好日常管理、帶領團隊持續成長，這樣的主管才是好領導

作者 Perry M. Smith
譯者 羅玉蓓
編輯總監 劉麗真
主編 陳逸瑛
編輯 林詠心

發行人 涂玉雲
出版 臉譜出版

城邦文化事業股份有限公司
台北市中山區民生東路二段141號5樓
電話：886-2-25007696 傳真：886-2-25001952

發行 英屬蓋曼群島商家庭傳媒股份有限公司城邦分公司
台北市中山區民生東路二段141號11樓
客服服務專線：886-2-25007718；25007719
24小時傳真專線：886-2-25001990；25001991
服務時間：週一至週五上午09:30-12:00；下午13:30-17:00
劃撥帳號：19863813 戶名：書虫股份有限公司
讀者服務信箱：service@readingclub.com.tw
城邦網址：http://www.cite.com.tw

香港發行所 城邦（香港）出版集團有限公司
香港灣仔駱克道193號東超商業中心1樓
電話：852-25086231或25086217 傳真：852-25789337
E-mail：citehk@hknet.com

馬新發行所 城邦（馬新）出版集團 Cité (M) Sdn. Bhd. (458372 U)
11, Jalan 30D/146, Desa Tasik, Sungai Besi, 57000 Kuala Lumpur, Malaysia
電話：603-90563833 傳真：603-90562833
E-mail：citecite@streamyx.com

二版一刷 2011年3月24日

版權所有・翻印必究 (Printed in Taiwan)

ISBN 978-986-120-696-7

定價：320元

(本書如有缺頁、破損、倒裝、請寄回更換)

領導才能的修練

我的一生中最大的嗜好就是閱讀。

因此，我常逛書店。在我選書的過程中通常先看書前的序，以了解這本書的內容是否為我所需；其次，選定其中一個章節耐心地全文看完，如果那一章能深深吸引我，那一定是一本好書，我就會立刻付錢帶回家。

《領導的 24 堂必修課》就是這樣的一本好書。

當我收到臉譜寄來的校對稿後，翻閱本書奧格斯汀（Norman R. Augustine）的序之後，迫不及待地開始閱讀 *Lesson 1*：〈領導〉。我立即被這本結構精實、文字洗練、風格特殊、理念兼實務的好書所吸引。近三百五十頁的一本書，我竟然在一個下午一口氣讀（不是翻閱）完。

近二十年來，國內企業界的朋友們終日談管理，但不是每一位都了解管理與領導的區別，而這本書不獨清楚而明白告訴我們兩者的差異，更系統化地告訴我們，企業經理人如何從管理走向領導，強化其在部屬內心深處的影響力，形成一個雙贏的主管與部屬的關係，創造一個更具競爭力的團隊。

筆者擔任管理者的角色將近三十年，亦曾三度在研究所研修

企業管理課程，但每每在工作遇到瓶頸、生涯遇到轉換、經營面對逆境、甚或與部屬關係遭逢低潮時，不知向誰請教，不知何處可獲得答案，但這本書對這些問題都以簡潔的文字與語句，明確的觀念與實務，直搗問題的核心，使我獲得前所未有的啟發。

就以 *Lesson 1*〈領導〉所引用的一些觀念，諸如：教導部屬、聆聽技巧、善用幽默、適度發怒，都是管理者最缺乏的領導技巧。再以 *Lesson 2*〈接掌新職位〉所建議的接管計畫，更是鮮有他人討論。筆者自台灣通器材公司轉職到多友（Duty Free Shoppers）企業雖曾做過類似的規畫，但與本書所提供的架構與內容相比，遜色何止千里。

在 *Lesson 10*〈有創意的稱讚〉中，作者點出了許多管理者（不是領導者）的缺失：「最好的稱讚，是來自十分了解人性的領導者口中；你不能在稱讚部屬時，擺出一副心不甘、情不願的樣子」，一句話道破那些不懂得稱讚部屬的主管的病痛！

作者在 *Lesson 15* 裏建議高層領導者要做人格與健康測驗，「這些人格測量工具對領導者定期自我分析和自我反省的過程，提供了觀照自己的機會。」這是多麼發人深省的建議！這與筆者經常提醒管理者：「問題員工通常是問題主管與問題公司所造成的」有異曲同工之妙。

Lesson 19 中，作者也建議讀者「重視領導團隊的配偶」，這是另一項對領導者少有但重要的建議。他特別引用了馬克斯（Groucho Marx）的名言：「一個男人所能有的最好助聽器，就是一個專心注意的妻子。」令筆者有觸電的感覺！本書所建構的 24 堂課中，可說是堂堂必修。諸如：〈免職〉、〈處理低潮〉

等，篇篇精彩。

尤其令讀者受益無窮的是，作者在附錄中提供了三十項因應各種不同情況的檢查清單，可做為領導者自我檢視和自我修練的工具，明確而實用。

所謂領導，是以領導者的影響力影響他人完成任務。領導者如何才能對部屬形成此種影響力？讓筆者想起管理學家巴納德（C. Barnard）的一句名言，那就是管理者要記住「權責接受理論」（Acceptance Theory of Authority）：領導者不要全然依靠組織給我們的權責，而要憑自己的器度、專業、形象、能力，讓部屬心悅誠服地領受我們的權責，這才是上上之策。

這本書，似乎提供了我們這個努力的方向。

【推介者簡介】王遐昌，前精策管理顧問公司總經理。

序

經營一個大型組織是一件很具挑戰性的工作，也是很有成就感的事。良好的管理制度是任何組織都必需的，而具體的表現就是健全的領導、判斷和誠信。雖然坊間有許多關於管理和領導的書籍，但對忙碌的領導者來說，他們真正需要的是一本簡易實用的指南，能夠幫助他們應付棘手的問題。派瑞·史密斯（Perry Smith）寫的這本書正是這樣的一本指南，不論領導者或是身為部屬的人都可以受益於他的想法、分析和經驗法則。

這本《領導的 24 堂必修課》最令人耳目一新的是，書中用語的明確和作者簡潔有力的寫作風格。他很快地就觸及問題核心。這也是一本翔實的書，深入探討領導者在現實生活中面臨的真正問題、困境以及許多其他的可能。史密斯以其豐富的管理實務經驗，以及在領導和管理方面的教學研究心得，寫出了這本指南，使領導者和為人部屬者獲得啟發而邁向成功。

這本翔實的書包裝著一個簡單的外表。一方面來說，這是寫給喜歡思考的讀者的一本管理指南。如果有人曾嘗試藉由「如何修理水管」、「如何學習打高爾夫球」之類的書來學習修水管或打高爾夫球，就會體認到這種方式有其限制。迷信領導者可以藉由匆匆瀏覽本書而成爲管理大師，那是不切實際的。另一方面，如果你想了解一位聰明、知識淵博、口才流利而又擁有寶貴見

解、願與人分享經驗的高階主管，那你就選對書了。我相信派瑞·史密斯的看法和觀點可以激發你的創意，對你目前的處境，以及未來的發展都會有所助益。書中的多元化內容實在值得讀者詳讀體會。

事實上，史密斯的一些觀念讓人第一次看了就會不禁莞爾。舉例來說，所謂的「不能以沉默表示異議法則」(no nonconcurrency through silence rule)，是領導者和部屬之間保持溝通管道暢通的一個好辦法。另外，所謂的「『噢，順便一提』的問題」，常常會陷管理者於做出草率決定的危險之中。相反的，「60 %決定法則」(the 60-percent decision rule)——當你掌握了做決策所需資訊的60 %時，你就應該勇於做出決策——卻又凸顯了某些管理者在決策過程中瞻前顧後、不願草率行事的畏縮現象。

除了個案研究，檢查清單和所有的章節涵蓋了從策略性計畫到個人的自我反省以外，《領導的24堂必修課》還有一個更深遠和廣泛的應用。現今，我們在商業、科技和軍事方面面臨了史無前例的挑戰，而由於市場已呈現全球化趨勢，使得我們每天都在一個競爭日益激烈的環境中努力工作以維持生計。我們的國家是否有效管理它的龐大資產；我們的政府、工業界以及相關機構是否有效利用人力、物力和財力資源；很明顯的，這是決定未來繁榮的一個重要關鍵因素。說簡單似簡單，說難也難。幸運的是，管理和領導技巧是可以透過學習來加強的。《領導的24堂必修課》對於培養、磨練、提升這些重要的技巧，可以扮演推手角色。本書的受益者將不只是個別的領導者和他們的組織，最終來說，整個我們所稱的自由企業系統的同盟體系(confederation)都

將因此獲益。如果你想深探箇中奧秘，就請你一定要詳讀此書。

諾曼·R·奧格斯汀 (Norman R. Augustine)

洛克希德馬丁公司 (Lockheed Martin Corporation)

前董事長兼最高執行長

009

序