

董事會的前一夜

THE FIVE Temptations OF A CEO

一個有關領導管理的寓言

董事會的前一夜，
被工作壓榨得疲憊不堪的總經理獨自來到捷運站，
正當他對自己「充其量只能說不出色」的績效百思不解時，
一名老清潔工突然出現，一場奇遇就此展開。
老人到底是誰？為什麼知道總經理的困惑？
他要如何引領總經理走出管理的迷思？
總經理又會面臨什麼觀念的衝擊呢？

派屈克·藍奇歐尼 Patrick Lencioni ◆ 著
施貞夙 ◆ 譯



董事會的前一夜

THE FIVE Temptations OF A CEO

一個有關領導管理的寓言

派屈克・藍奇歐尼著

PATRICK LENCIONI

施 貞 夙 譯

預行編目資料

董事會的前一夜 / 派屈克·藍奇歐尼著：

施貞夙譯：中國生產力中心，民88

面：公分，——(Practical系列;9)

譯自：THE FIVE Temptations OF A CEO

ISBN 957-9130-74-4

1.企業管理 2.小說

Practical系列009

董事會的前一夜

——一個有關領導管理的寓言

THE FIVE Temptations OF A CEO

作 者 派屈克·藍奇歐尼

譯 者 施貞夙

發行人 陳明璋

主 編 李玉珍

責任編輯 陳美琪

特約文編 孟迎家

出版者 中國生產力中心

行 銷 李劍慈

讀者服務 林錫表

地 址 221台北縣汐止市新台五路一段79號2樓

電 話 (02)2698-5898

傳 真 (02)2698-9330

郵政劃撥 0012734-1

總 經 銷 聯經出版事業公司

地 址 台北市忠孝東路四段561號

電 話 (02)2642-2629

登 記 證 中國民國八十八年九月十六日

定 價 220元

ISBN 957-9130-74-4

Authorized translation form the English language edition published by Jossey-Bass Inc., Publishers. Copyright © 1998 by Jossey-Bass Inc., Publishers. All rights reserved.

如有缺頁、破損、倒裝，請寄回更換

版權所有，請勿翻印、轉載

推薦的話

本書令人想起布蘭查德的《一分鐘經理人》(One Minute Manager)以及葛德拉特的《目標》(The Goal)《最高指導原則》這本書描述年輕、有抱負但不知所措的安德魯·歐布萊恩，某晚搭乘捷運時，對隔天上午即將舉行的公司年度董事會感到不安。當他忖思著自己「毫不出色的表現」時，遇到一位通勤者的指導，將總經理所可能碰到，似乎無止盡的災難歸納為「主管的五大誘惑」。

「藍奇歐尼傳遞一種相當挑釁的訊息。情況不對時，總經理最該謹

責的是自己。如果你是位總經理（或主管），你是否有勇氣面對？這麼做可能改變你的未來，使你的未來更好。」——傑瑞·波拉斯（Jerry I. Porras）《Build to Last》共同作者。

「本書就領導者所面對的缺失，即忽略成功的真正指標——目標，提供真知灼見。是我公司幕僚的必讀書籍。」——艾瑞克·史密特（Eric Schmidt）Novell Corporation 董事長兼最高執行長。

派屈克·藍奇歐尼（Patrick Lencioni）為組織發展及顧問公司「桌子集團」總裁。他曾任訓練師、教練及顧問，與數以百計的主管共事過。現居住於加州舊金山。

作者簡介

派特·藍奇歐尼（Pat Lencioni）為舊金山灣區專精組織發展及執行指導顧問公司「桌子集團」（The Table Group）的總裁，同時也是位劇作家。

在他成立「桌子集團」前，為Sybase, Inc.組織發展部門副總裁。他同時服務於甲骨文公司（Oracle Corporation）及Bain & Company。

派特曾與多位最高執行長，及數以百計的資深主管共事。他曾指導過數以千計的經理人及雇員，題材多樣化，包括領導至經營公司轉型等。

惑。

派特目前與妻子蘿拉住在加州拉法葉。他最大的弱點是第二種誘

序

身為組織總經理，是個人職業生涯中所可能面臨到最困難的挑戰，但卻不是個複雜的挑戰。

有些總經理，特別是陷入低潮的那些，可能不同意這句話。他們會告訴你，他們的工作充滿複雜而敏感的問題，使成功不可能預料。如果他們効力的公司失敗，他們會歸因於一大串原因，像是策略錯誤、行銷不當、競爭威脅及缺乏科技。但這些都只是問題的症狀。

所有嘗到失敗的總經理（大多數都會跌倒過一或兩次），都犯了同樣的基本錯誤：他們屈服於總經理的五大誘惑之一（甚或更多！）。

如果這一點是真的——總經理的成功只繫於幾種行爲，那爲什麼沒有更多人嘗到成功的滋味？以及爲什麼他們還是繼續看著相同的財務報表、產品研發進度表及行銷報告，企圖從中找出癥結所在？我認爲路索·波爾（Lucille Ball）對這個問題的解答最棒。

影片「我愛露西」有一集演到瑞奇回家後發現露西在客廳地上爬行。他問露西在做什麼時，露西說她的耳環掉了。

瑞奇問：「妳的耳環掉在客廳嗎？」露西回答說：「不，掉在房間，但是這裡燈光比較亮。」

對許多總經理而言，燈光最亮的地方在於行銷、策略計畫及財務問題，這些都是可以避免檢查自我行爲這種痛苦且黑暗的安全港口。不幸的是，他們在這些方面無法找到太多改善的機會。

即便是相對之下有進步的總經理，也常會待在舒服的「客廳」中，試著各種管理時尚及領導趨勢，以找尋比較不痛苦的方法來治療他們的疾病。儘管這些療方中的某些部分似乎有段時間見效，但最後仍將使這些總經理暴露最初對他們造成問題的基本議題中。而我們就將在本書中探討這些問題。

這其中的悲劇是，大多數總經理擁有足夠的直覺可以了解這點，但是許多人卻從未著手改善情況。相反的，他們太執著於生意的細節，甚至到了製造出根本就不該存在的複雜問題，無意識地分散自己及他人對其個人領導能力議題的注意。

更重要的是，他們的所做所為會阻礙組織取得成功，因為他們不願意面對及克服總經理所面對的五種誘惑。

推薦的話

作者簡介

序

第一部◆主管的五大誘惑

第一章

深夜的辦公室

0
1
5

第二章

安德魯的奇遇

0
1
9

第三章

陌生人查理

0
2
5

第四章

問題的開始

0
3
1

第五章

只爲了確保自己的地位

0
4
3

第六章

只想受部屬歡迎

0
5
5

第七章

你做的決定正確嗎？

0
7
7

第八章

誰害怕衝突？

0
9
3

第九章

讓自己容易受傷

1
1
5

第十章

董事會現場

1
2
9

第十一章

三年後的另一場董事會

1
4
7

0
0
7
0
0
5
0
0
3

Contents

第二部◆後記

有關於安德魯與查理

153

第三部◆主管的行爲模式

摘要：主管爲何失敗

159

第四部◆自我評量

五種誘惑的自我評量

175

感謝

189

董事會的前一夜

THE FIVE Temptations OF A CEO

一個有關領導管理的寓言

派屈克・藍奇歐尼著

PATRICK LENCIONI

施 貞 夙 譯

推薦的話

本書令人想起布蘭查德的《一分鐘經理人》(One Minute Manager)以及葛德拉特的《目標》(The Goal)《最高指導原則》這本書描述年輕、有抱負但不知所措的安德魯·歐布萊恩，某晚搭乘捷運時，對隔天上午即將舉行的公司年度董事會感到不安。當他忖思著自己「毫不出色的表現」時，遇到一位通勤者的指導，將總經理所可能碰到，似乎無止盡的災難歸納為「主管的五大誘惑」。

「藍奇歐尼傳遞一種相當挑釁的訊息。情況不對時，總經理最該謹

責的是自己。如果你是位總經理（或主管），你是否有勇氣面對？這麼做可能改變你的未來，使你的未來更好。」——傑瑞·波拉斯（Jerry I. Porras）《Build to Last》共同作者。

「本書就領導者所面對的缺失，即忽略成功的真正指標——目標，提供真知灼見。是我公司幕僚的必讀書籍。」——艾瑞克·史密特（Eric Schmidt）Novell Corporation 董事長兼最高執行長。

派屈克·藍奇歐尼（Patrick Lencioni）為組織發展及顧問公司「桌子集團」總裁。他曾任訓練師、教練及顧問，與數以百計的主管共事過。現居住於加州舊金山。

作者簡介

派特·藍奇歐尼（Pat Lencioni）為舊金山灣區專精組織發展及執行指導顧問公司「桌子集團」（The Table Group）的總裁，同時也是位劇作家。

在他成立「桌子集團」前，為Sybase, Inc.組織發展部門副總裁。他同時服務於甲骨文公司（Oracle Corporation）及Bain & Company。

派特曾與多位最高執行長，及數以百計的資深主管共事。他曾指導過數以千計的經理人及雇員，題材多樣化，包括領導至經營公司轉型等。