



博覽圖書

Worldwide Books

生涯學習

開創領導魅力

有效的團隊激勵與目標管理

*Effective Leadership—A practical
guide to leading your team to success
by Malcolm Bird*



9

馬柯・博德 著
李璞良 譯

馬柯·博德／著

李璞良／譯

開創領導魅力

——有效的團隊激勵與目標管理

生涯學習系列之⑨

總策劃◎李文

生涯學習

之系列
⑨

開創領導魅力

◆獻給正在個人生涯中不斷追求進步、力爭上游的工作男女，提供學習、思考、行動的材料。



博覽圖書

Worldwide Books

國家圖書館出版品預行編目資料

開創領導魅力：有效的團隊激勵與目標管理／
馬柯·博德著；李璞良譯。--初版。--臺北
縣新店市：博覽出版：漢欣總經銷，民85
面；公分。--（生涯學習系列；9）
譯自：Effective leadership
ISBN 957-99158-8-1（平裝）

1. 領導論 2. 企業管理

494.2

85008694

生涯學習 9 開創領導魅力——有效的團隊激勵與目標管理

作者／馬柯·博德

譯者／李璞良

總策劃／李文

責任編輯／呂珮榮

校對／吳淑君、羅惠新

出版者／博覽圖書有限公司

發行人：宋世亮

電話：（02）218-7800

地址：台北縣新店市中正路五四〇號之一5樓

登記證：行政院新聞局局版台業字第11565號

郵撥：18591162 博覽圖書有限公司

版權代理／大蘋果股份有限公司

印刷廠／喬原印刷有限公司（272頁 80磅）

總經銷／漢欣文化事業有限公司

負責人：楊炳南

地址：台北縣新店市中正路540號5樓

電話：（02）218-1212 傳真：（02）218-0101

營業時間：8:30～17:00（星期六下午暨國定假日休息）

劃撥：0583759-9 漢欣文化事業有限公司

初版一刷／1996年（民85）9月

定價／230元

有著作權·翻印必究（Printed in Taiwan）

本書如有缺頁、破損或裝訂錯誤，請寄回更換

ISBN 957-99158-8-1

作者簡介

馬柯・博德（Malcolm Bird），身兼管理顧問及員工訓練專家於一身，他以經營企業三十年的經驗完成本書，擅長以各種查核表、圖型及個案研究等輔助工具，為成功的領導技巧增添更大籌碼。

Effective Leadership

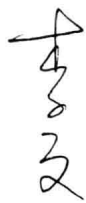
By Malcolm Bird

Copyright © 1992 by Malcolm Bird. Chinese language edition arranged with BBC Worldwide Publishing through Big Apple Tuttle—Morl Agency, Inc.

Translation Copyright © 1996 by Worldwide Books Co., Ltd.

出版緣起

邁向快樂充實的生涯之路



最近幾年，有兩個名詞非常流行，一個是「跨世紀」，一個是「成功」；不論針對個人或整體環境，不少人早已把它當作功課，甚至是一門學問，作深入研究，並且提供因應的理論與方法。

探索未知的世界，本來就是人類文明進步的重要驅動力，也正因為這種習性，在即將跨入廿一世紀時，人們普遍抱著期待與興奮的心情，準備邁向下一個嶄新的時代。

雖然距離廿一世紀「還有」四個年頭，不過世界各地的知名五星級飯店，已經推出「跨世紀之夜」來招攬客人，聽說有些已經預約客滿，盛況可期。

在參與嘉年華會似的世界性活動之餘，其實大多數人們一則以喜，一則以憂，因為回顧過去，人類的文明與進步是呈幾何倍數向前推展，而未來，資訊革命又勢必帶來結構及形態的鉅大變遷，影響我們的生活、工作、人際關係，以及思考方式，也因此，不少人預知未來唯一不會改變的，就只有「變化」本身。

正因為處在不斷變化、快速變革的環境裡，人們不得不改變舊有的心智模式；面對所有變化所帶來的考驗與挑戰，人們期待不被時代淘汰，希望在生涯發展時，掌握成功的條件。然而成功是什麼？當「成功」二字成為流行甚至於魅力時，我們要自問是否陷入世俗的

迷思而不自覺？長久以來，權勢、地位、名望、財富，總是與成功劃上等號，但是圓滿的生涯追尋，其實還包括一個人是否擁有穩定而親密的情感、和諧的人際關係、快樂充實的自我生活、健康有活力的身體，以及不斷成長開敞的心智等等。

可見成功的生涯之路，是奠定在不斷學習與持續的自我成長之上，除了模仿、追逐他人成功的足跡之外，也不能忘記對自己的內在作一番探索及反省，進而建立起一套符合自己的人生價值觀，再由此發展自己的生涯計劃。

基於這樣的理念，我們策劃了〈生涯學習〉系列叢書，獻給正在個人生涯中不斷追求進步、力爭上游的工作男女，提供學習、思考、行動的材料。這一系列叢書有兩項特色：

一、不但引介國外的精彩著作，也發掘台灣本土的經驗，使得東方、西方的觀點有所對照與參考；而台灣的作者群，不但具備良好的理論基礎，並且擁有豐富的實務經驗，更重要的，他們都是生涯學習的實踐者，充滿自我激勵與分享他人的熱情和行動力。

二、寫作內容除了陳述理念與價值觀點，還引用實際案例，並且提供行動步驟及參考方法。而在整體規劃上，則顧及未來工作與生活形態所可能產生的變革，以便符合前瞻性的方向需求。

無論從「生活者」或「上班族」的角度，未來都將是強調充份自主的年代，唯有掌握內發式的心靈動力，才能作好自我管理和自我領導，並藉此邁向快樂而充實的生涯大道。

一九九六年三月三十日・台北

前言

本書是為所有負責他人工作的人們而寫的。

無論你所管理的只是兩三名秘書、小弟，或是跨國企業內的千軍萬馬，你都需要有效地領導他們。

換句話說，如果想要激勵他們，讓他們的力量發揮到極致，並在改進他們工作的同時，還想增進企業獲利能力的話，就一定得學習某些技術才行（就算你有與生俱來的技術，也一定少得可憐）。而且，無論你的職位為何，或是扮演哪種角色，所需要的領導技術都是相同的。

本書擷取過去許多管理大師的經驗，並將這些經驗轉化為一些實用的、合宜的以及易於了解的行動，比如說心理學大師馬斯洛（Abraham Maslow，曾將人類的各種需求由物質面至精神面共分為五個層級）所提出激勵的要素是否專指「實踐」方面？它和主管們實際

上的統御究竟有沒有關聯？

本書亦涵蓋不少微妙而需小心處理的課題，如金錢這個激勵因素到底可發揮至何種程度？它有限制嗎？如果你給屬下加薪時，他的工作績效一定會更好嗎？

此外像如何建立團隊精神？「溝通」的真義是什麼？如何授權？為什麼要授權？這些在本書都會做深入的探討，作者亦曾舉出不少真實生活的例子，使本書更具有可讀性及說服力。

欲讓上述事項正確地實施及有效地發揮，正是主管或領導者責無旁貸的義務，至於利潤或獲利則是在實施這些事項後的「最佳產品」；且只要能達成上述要求，就可以愉快、正確地激勵屬下，領導屬下，當然，這些成就就是可以並行不悖的。

總而言之，本書所討論的全都是如何領導別人，而不是如何「管理」他們，或許有人會認為領導統御就是涉及管理的諸多技術之一，不過，它卻似乎成了最受忽視的技術，大家都把注意力放在產品、顧客及賺錢等事上面。我們並不是說它們不重要，但如果沒有你屬下支持的話，在這些方面你是絕對無法獲致最佳的成果的，因此，不妨多把心力放在領導統御上，它一定會讓你得到滿意的回報。

開創領導魅力

《目錄》

前言

I

第一章 徒有一個勝利的微笑是不夠的

1

第二章 我們是否該信任「精神導師」？

25

第三章 建立團隊精神

65

第四章 目標、計劃與成功的領導者

99

第五章 溝通

——不只是下命令而已

135

第六章 充分運用組織成員的才華

第七章 找到適任的屬下

第八章 現在該如何呢？

247

207

173

第一章

徒有一個勝利的微笑是不夠的

羽扇綸巾、意氣風發的領導者

都是天賦異稟、生來就有統御魅力的嗎？

難道芸芸眾生就只能註定平凡庸碌的一輩子？

在這裡，我們開啟另一扇門

步步為營而殊途同歸於領袖的奧堂！

定

義「領導統御」是個十分困難的工作，起碼不是三言兩語就可以解釋清楚的。然而，從事企業經營的人們卻需要清楚地知道，所謂「領導統御」到底是什麼，尤其是有效的領導統御是由哪些要件所構成的，更須要有清楚的概念方可。除此之外，這些人還必須知道，想要成為一個有效率的領導者，自己必須要做些什麼。

有效的領導統御到底會帶來哪些成果呢？不是使企業由虧轉盈就是使原本的盈餘變得更多。

不過我們首先得澄清兩項根深蒂固的錯誤觀念：(1)領導者是天生的，而不是後天培養的；(2)不見得每個人都可以訓練成為有效率的領導者。

領導能力是與生俱來的嗎？

雖然許多有效率的領導者從未接受過領導統御方面的正式訓練，可是這也不能證明領袖是天生而不是後天培養的；換言之，沒有一個小男孩或小女孩在一降臨到這個人間時，就已經具備了組織、計畫、設定目標，以及其他成功領導者所必備條件之能力。

或許我們天生就具備若干有助於邁向成功的領導統御之人格特質，但如果在後天也能充分學習的話，那一定更容易成為成功的領袖。

有些人十分聰慧，能充分了解到如果在戰爭進行前，就把自己的作戰計畫告知部屬

的話，那麼他打勝仗的機會一定會大大地增加，換句話說，如果屬下們都能了解目標及計畫，那麼他們就能更有效完成其主管所要達成的目標。顯然，這是二十世紀的成功領導者所應該體認的。

可是在此同時，這些人可能也認為：如果領導者都把其構想及觀念解釋給屬下聽的話，他的權威也一定會大打折扣。

可悲的是到了現在，仍有些所謂的「領導者」（尤其是自稱為天生領袖的那些人）會基於某些原因而沒有把他的目標或計畫告知部屬，後來在事情出了差錯後，才一味地責怪屬下無能。

此類領導者需要良好的溝通，而如何才能做良好的溝通，則是可以經由後天的學習而得到的技術，且並非每位領導者生來就具備這種能力。

一切都可以經由學習而得到

只要天生具備有敏銳的直覺能力，且智商差不多在五十五左右，就可以被訓練成一位有效率的領導者了。

雖然藉由威脅、恫嚇或蠻力等手段，這些人也可以發揮其「領導才能」，不過往往到最後會帶來悲慘的結局。有些人徒有如簧之舌，對於說服別人很有一套，可是成功的

領袖所該具備的其他條件卻付之闕如，當然這些人也不能成為一個成功的領導者。

前〈經濟週刊〉(Financial Weekly)的主編湯姆·洛伊，曾在一九九一年十一月二十四日的〈每日電訊報〉(Daily Telegraph)上撰文，指出報業大王羅伯·麥斯威爾的管理風格是「殘酷、無禮，沒有效率的」，他所一手建立的企業王國在他死後不久就如一盤散沙，其繼承人整天更為了拯救該企業而疲於奔命；過去被麥斯威爾所說服，借給他大筆金錢的銀行家們，如今也個個「雨天收傘」了。

許多或許會說那些銀行家們太精明、太現實了，可是如果麥斯威爾多改改自己的管理風格，多援引些洛伊口中有效率的領導統御哲學，那麼情況或許就不會這樣了。

毫無疑問地，麥斯威爾是個智商很高的人，一定可以學會如何有效地領導眾人，而且他的人格特質也會使他在「授權」方面得心應手，這樣就不難發現留住人才的方法，或是充分運用屬下們的智慧而不必事必躬親。

很少有人會像麥斯威爾那樣聰明絕頂，大部分的人智商都平平，對其他人或環境顯現不出什麼特別的影響，可是，卻可以藉由學習和實地練習來增進我們在領導統御方面的能力。

基本條件

顯然，一個成功的領導者需要具備專業領域內技術、商業及一切相關的知識。

這些知識雖然是必需的，但是卻不能教導我們有效的領導統御技術，想要成為一位成功的領導者，就先要培養：

1 正確的態度

2 激勵部屬的能力

3 開創及維持團隊精神的能力

這些條件需要以下各範疇內的知識或技術為輔：

- 如何訂定目標並做計畫
- 如何訓練及培養每一位屬下
- 溝通、授權及成果評估

這些技術都可以經由學習而得到，使得想要成為傑出領袖的人得以具備更多的知識及技巧，而不是徒有領袖魅力或口才（這些也許是與生俱來的）而已。如能將這些技巧充分運用的話，自然就可以得到更多更好的成果。

實踐步驟

每一種企業都有生命周期，除非大方向有了改變（例如開發另一項完全不同的產品），否則每個企業由出生到死亡都會歷經四個階段，如下頁表格所示：

第一階段

這是個緊跟在企業創建後的時期，此時市場佔有率十分低，一切都是以顧客為導向。通常該企業都是由老闆來經營，也就是說所有者與經營者是同一人。由於規模小，員工人數自然也就很少。

在公司的營運及發展上，極富冒險、積極之精神，且富開創力（尤其是業務及市場行銷方面）。

至於領導統御之特色則是採中央集權式的領導，大權均操在老闆一人手中，所有決策及重大事項幾乎都由他一個人決定，雖然無法充分授權，但溝通工作卻十分容易。由