

The background features a collage of business-related terms in various colors and sizes, including 'responsibility', 'Managers', 'system', 'head', 'heart', 'plan', 'goals', 'direction', 'culture', 'passion', 'encourage', and 'aspire'. At the bottom, there is a row of orange silhouettes of people standing in a line.

領導與管理

Leadership and Management

官世昌 (Dino Kuan)

Head of Commercial Excellence

2013/09/07



個人介紹

- 台灣諾華(股)公司
 - 業務企劃暨績效發展處長
 - 業務處長
 - 業務經理
 - 地區業務經理
- 惠氏大藥廠
 - 地區業務經理
- 史帝富大藥廠
 - 全國業務經理
 - 業務副理
 - 業務主任
 - 業務代表

- 朝陽科技大學 企管系
- 台北醫學大學 藥學系





大綱



領導與管理



診斷



彈性運用



提昇員工績效



領導與管理

- 領導與管理的區別
- 領導風格
- 有效的領導





管理的定義

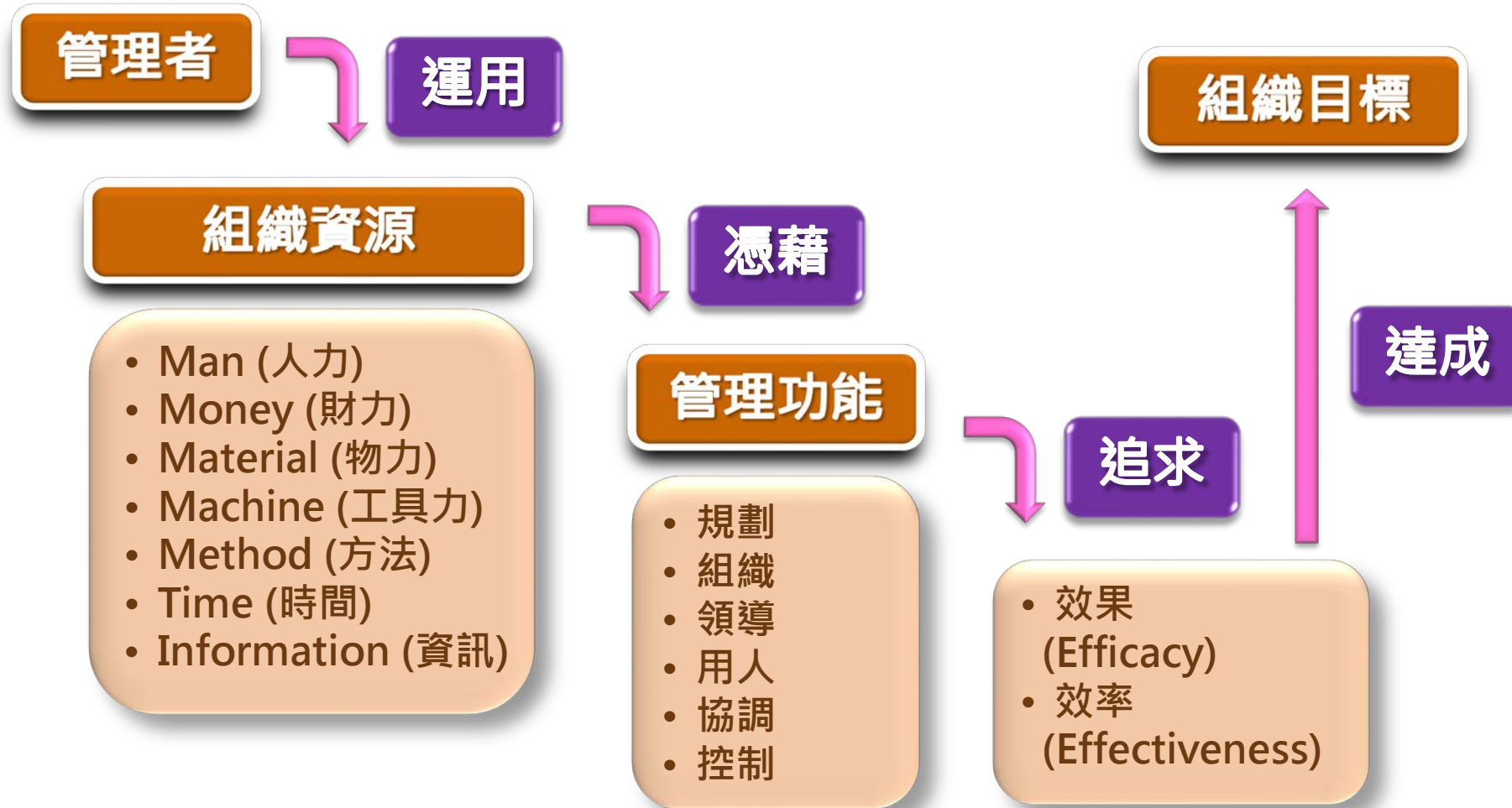
人們在社會中所採取的一類具有特定性質和意義的活動，其目的為藉由群體合作，以達成某些共同的任務或目標。

~ 許士軍教授

透過他人將事情做好。進而言之，管理是一種程序，包括目標的設定、組織各項資源以達成該目標；同時衡量其成果，以作為再訂定未來行動的依據。

~ *Hodgeetts*

管理過程





領導的定義

領導是一種行為及影響作用，雖然這種作用和某個人脫離不了關係但它並不等於領導者。

~ 許士軍教授

領導泛指影響他人完成工作的過程，其目的在於營造整體的價值觀，讓每一份子都能發揮才能，創造讓各方都滿意的結果。

~ 洪明洲教授



領導者與管理者的差異 - 1

	管理者(Manager)	領導者(Leader)
工作模式	用腦	用心
追求重心	短期績效	長期使命與哲學理想
工作重點	計劃、控制	組織、激勵
主要職責	現狀成長	促進變革
權力來源	職位權力	個人權力
影響他人方式	藉由意見一致	藉由精神鼓勵、激勵
溝通	由上往下(Top Down)	由下往上(Bottom Up)
自我意象	組織資源的分配者	組織使命的代表者
能力重心	以專業技能與能力技能為主	以人際技能與觀念技術為主

資料來源：洪明洲 - 管理個案、理論、辨證 - 科技圖書。P1360



領導者與管理者的差異 - 2

	管理者(Manager)	領導者(Leader)
工作內容	把事情做對	做對的事情
	擬定計劃/編列預算	設定方向
	追求穩定	追求彈性
	制定規則	創造改變
	職位權力	個人權力
領導心態	守成	創造
思考方式	分析	創新
行為作風	主觀	客觀
對於未來的挑戰	接受機會	創造機會

資料來源：洪明洲 - 管理個案、理論、辨證 - 科技圖書。P1360



Q:最好的管理者有什麼樣的特徵?





領導風格

- 企業領導風格一般指 的領導方式所表現出的種種特點。
- 習慣化的領導方式是在長期的個人經歷、領導實踐中逐步形成的，並在領導實踐中自覺或不自覺地穩定起作用，具有較強的 色彩。
- 每一位領導者都有其與 相聯繫的與其他領導者相區別的風格。
- 領導風格研究的理論價值和實踐意義在於它更能反映現實的領導活動，解釋 的差異。



“領導風格” 的不同

■ 管絃樂團

- 指揮中心
- 正式
- 眾人焦點
- 共同樂譜
- 多種樂器
- 場地正中央

■ 爵士樂團

- 隨性
- 彈性有創造力(隨時有人來帶動, 可以隨環境與對象做改變)
- 沒有明確中心
- 默契(自發性的相互配合)
- 隊員是夥伴關係
- 表演像是玩耍



領導風格的類型

- 根據戈爾曼的研究，一共存在六種領導風格，每一種領導風格都源於情商的不同組成部分。
- 掌握了四種或者更多領導風格的領導人——尤其是遠見型、民主型、關係型以及教練型領導風格——往往會營造出最好的工作氛圍並取得最好的績效。

1. 遠見型

- 動員大家為了一個共同的想法而努力。同時，對每個個體採用什麼手段來實現該目標往往會留出充分的餘地。

2. 關係型

- 以人為中心，努力在員工之間營造一種和諧的氛圍。

3. 民主型

- 通過大家的參與而達成一致意見。

4. 教練型

- 發展人才以備將來之需。他會幫助員工們確定自身的優點和弱點，並且將這些與他們的個人志向和職業上的進取心聯繫起來。非常擅長給大家分配任務，為了給員工提供長期學習的機會，往往不惜忍受短期的失敗。

5. 示範型

- 會樹立極高的績效標準並且自己會帶頭做榜樣。在做事情時總是強迫自己又快又好，而且他們還要求周圍的每一個人也能夠像他們一樣。

6. 命令型

- 需要別人的立即服從。



成功的領導者所需具備的技巧

■ 了解部屬的行為

- 了解部屬做某件事情的原因及動機，那些有助於或是妨礙任務完成的行為是什麼因素引起的

■ 預測部屬的行為

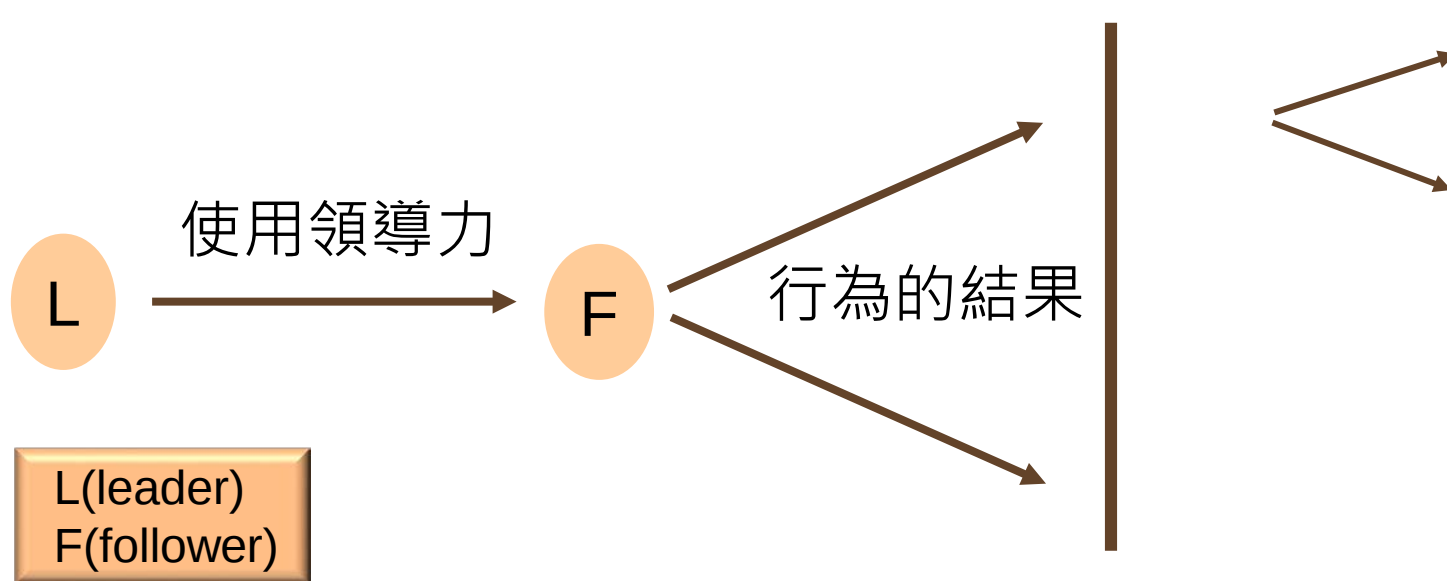
- 僅僅了解部屬為何產生某種行為是不夠的。您還要預測出他們將要採取的行為。

■ 部屬的行為

- 能夠了解部屬過去的行為、預測其未來的行為仍然是不夠的。您們還要承擔起影響他人行為的責任，以便完成工作或達成目標。



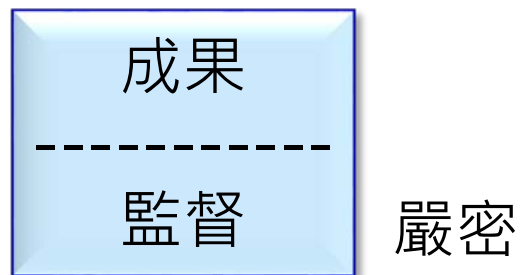
領導行為產生的二種結果



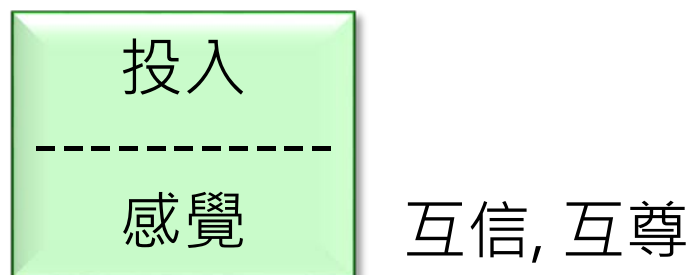


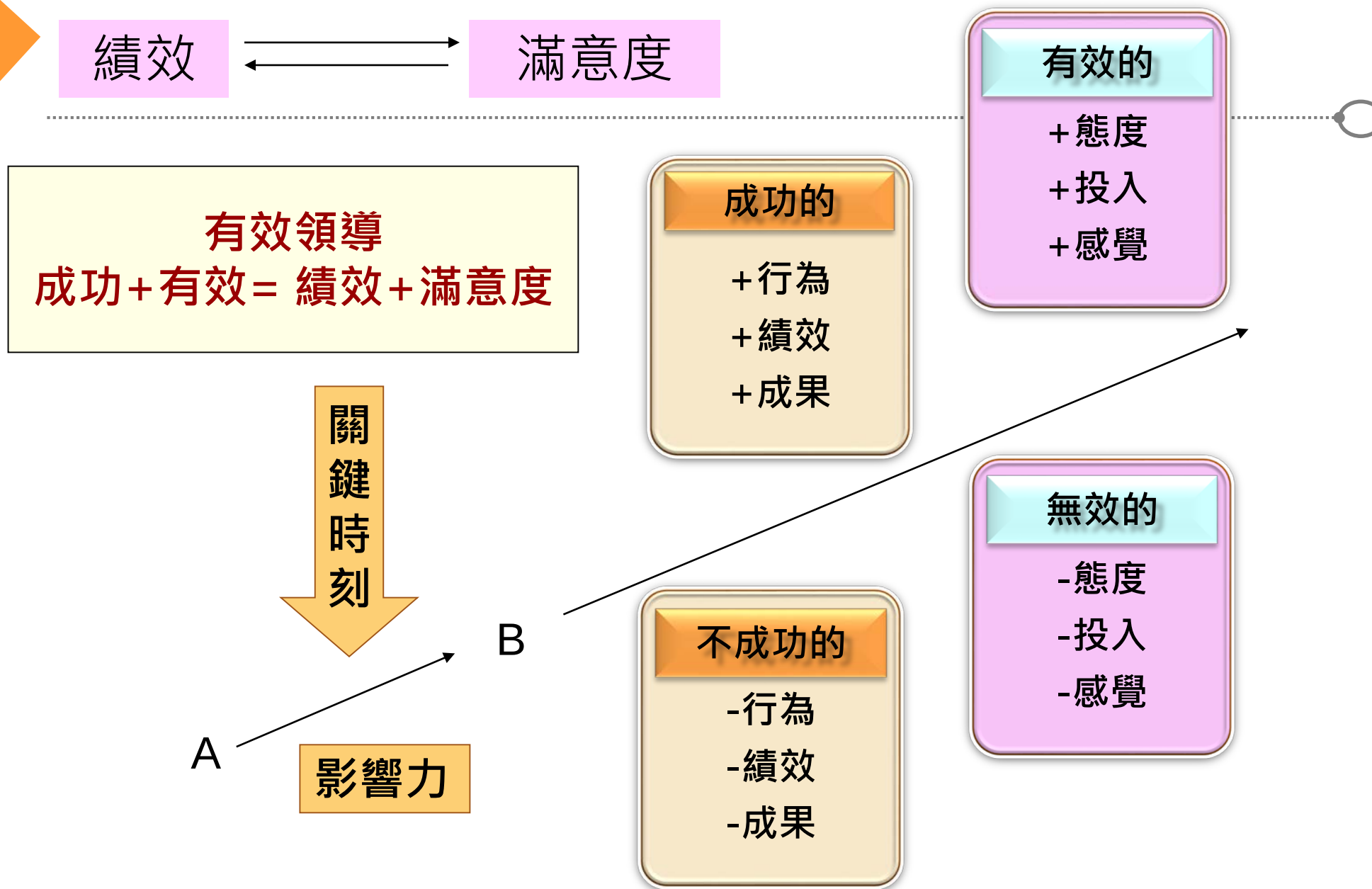
成功 vs 有效的領導

- 成功領導：強調



- 有效領導：強調







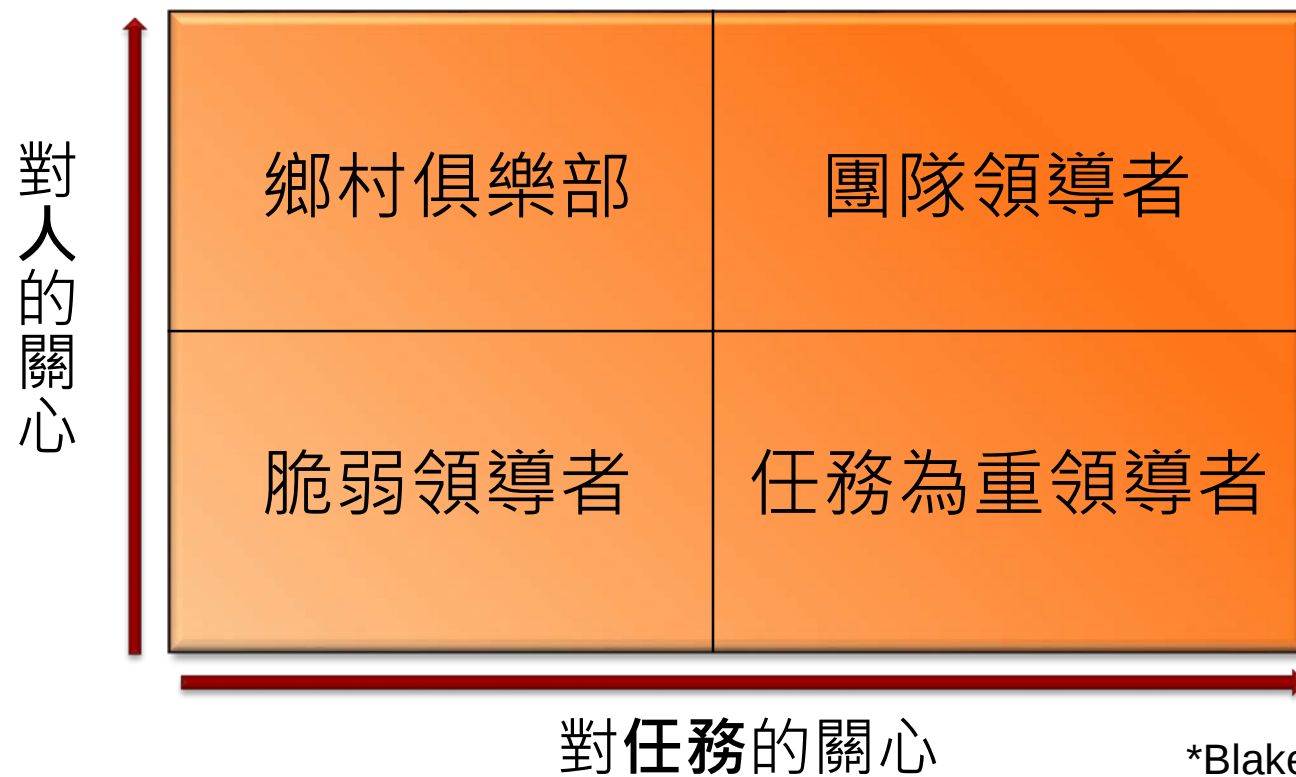
領導的結果

績效	滿意度
V	V
V	X
X	V
X	X



領導形態

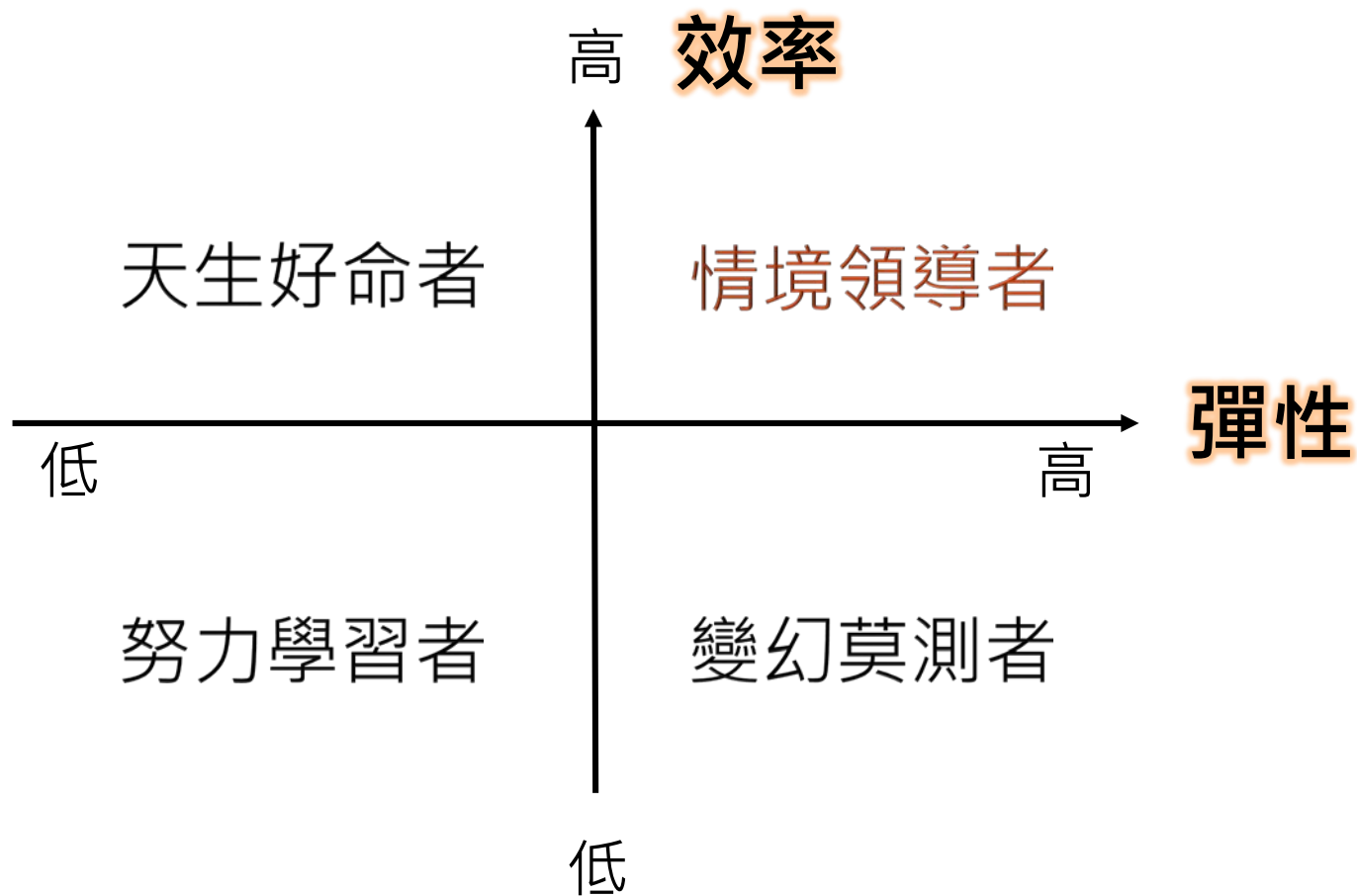
管理方格理論 (Managerial-grid Theory)



*Blake et. al (1964)



領導形態





情境領導

- 保羅·赫塞(Paul Hersey)博士在1960年代率先提出了“情境領導模式”理論。
- 1969年，他編著了《情境領導》教科書，該書被翻譯成14種文字，銷量達百萬冊。之後，赫塞博士又組織了“領導力研究中心”，不斷深入研究並完善該理論。
- “情境領導模式”理論認為我們在領導和管理公司或團隊時，**不能用一成不變的方法**，而要隨著**情況和環境**的改變及**員工**的不同，而改變我們領導和管理的方式。管理的重點在於**領導者自身**。
- “情境領導模式”一經提出即受到了企業界的大力追捧，熱度一直持續到今天，在近四十年的發展過程中，肯尼思·布蘭查德提出了升級版的情境領導II，令這一管理模式更適合現代企業的運用。此理論一經推出，立即受到了西方企業的廣泛關注。
- 1975年，保羅·赫塞創立了美國領導力研究中心，推出情境領導培訓課程。
- 30多年來，在全世界已有超過一千萬的職業經理人接受過情境領導課程培訓。該課程更成為GE、Erisson、Motorola、IBM、微軟、通用汽車等公司的高級經理人的常年必選課程。



情境領導者的技巧

診斷

找出他人在每個發展階段的意願與能力

彈性

靈活運用四種不同的領導風格

績效

合力追求工作表現



診斷

- 部屬的發展階段
- 「工作能力」與「投入程度」
- 四項發展階段的特性與需求
- 調整診斷技巧





診斷：判斷其能力及投入程度

在情境領導的過程中，最重要的是
看部屬在那一
用那一種。

診斷是 導向，而非 導向。



確定任務的四個階段

- 確任任務的職位角色
- 分析任務架構
- 訂定目標 (SMART)
- 可行的行動計劃及方案 (PDCA)



診斷包含二個部份：

一、

{ 專業知識
工作經驗
相關技巧

{ 動機
信心
承諾



D1-熱情的初始者

- 特徵
 - 充滿希望
 - 缺乏經驗
 - 滿懷好奇
 - 生嫩/ 缺乏技巧
 - 樂觀進取
 - 滿懷渴望
 - 深感興奮
 - 滿腔熱情



D2-夢醒的學習者

- 特徵
 - 充滿無力感
 - 深感困惑
 - 缺乏工作動機
 - 工作士氣低落
 - 充滿挫折感
 - 夢幻滅
 - 沮喪氣餒
 - 工作能力只是曇花一現



D3-勉強的貢獻者

- 特徵
 - 對自己很挑剔
 - 謹慎小心
 - 充滿懷疑
 - 十分能幹
 - 對組織有貢獻
 - 充滿不安全感
 - 沒把握/不確定
 - 厭倦/冷漠



D4-自發的成就者

- 特徵
 - 合理的自信
 - 工作能力有一定水準
 - 深受啟發也懂得啟發他人
 - 專家
 - 獨立自主
 - 對自己很有把握
 - 很有成就
 - 自立/自我指示



D1-熱情的初始者的需求

- 工作熱忱與學習工作技巧能力獲得認可
- 明確的目標與角色
- 明白優秀工作表現的標準
- 明白工作時間表,優先順序
- 行動計劃
- 界線與限制
- 學習新技巧的逐步過程
- 實習演練，練習的機會
- 其他人如何達成目標的具體實例
- 經常針對成果獲得回饋
- 解決問題的方式



D2-夢醒的學習者的需求

- 明確的目標與角色
- 正確的思考角度
- 經常的回饋
- 因進步而獲得讚美
- 協助分析成功與失敗(保證犯錯沒有關係)
- 對目標與任務的說明與解釋
- 與人討論心中疑慮與分享感受的機會
- 參與決策與解決問題
- 鼓勵,忠告
- 接受訓練並學習各種技巧



D3-勉強的貢獻者的需求

- 和藹可親的導師或教練
- 測試想法的機會
- 表達疑慮與分享感受的機會
- 支持與鼓勵以培養獨立解決問題的技巧
- 協助客觀檢視經驗與技巧,以建立信心
- 讚美與認同
- 掃除達成目標的障礙
- 克服因循苟且的動力



D4-自發的成就者的需求

- 工作富有變化&挑戰
- 主管角色不像上司,比較像導師同事
- 貢獻獲得肯定
- 擁有自主權與特定職權(授權)
- 受人信任
- 與他人分享知識與技巧



情境領導的彈性運用

- 命令行為
- 支持行為
- 四種情境領導特色及差異
- 領導型態與發展階段的配合與應用





彈性



能力不足



投入不足





領導行為(命令,支持)

■ 命令行為

- 結構(指示部署,人事時地物清楚)
- 組織(安排事情的先後順序)
- 教導(訓練,示範,指導)
- 監督(掌握工作進度)
- 評量(立刻給予回饋)



命令行為

採命令行為的領導者隨時----

- 設定目標或目的。
- 澄清期許的程度及目標完成後之影響。
- 向員工說明並示範做什麼、何時做、以及如何做的程度。
- 明確指定每個人將扮演的角色以完成任務。
- 為未來的工作設定時間表。
- 嚴密監督、監控並評量工作績效的程度。



領導行為(命令,支持)

■ 支持行為

- 詢問(提出問題,了解狀況)
- 傾聽(用心溝通,雙向)
- 促動(促使他人產生行動)
- 說明(原因)
- 鼓勵(作對的才讚美,且必須即時)



支持行為

採支持行為的領導者隨時----

- 傾聽手下的問題(與工作有關或無關)。
- 稱讚手下所完成的任務。
- 就任務的完成徵求建議或意見。
- 鼓勵屬下，同時對他(她)可以完成該項任務表示信心。
- 就組織的運作做情報的溝通。
- 開放有關自己的事項(與工作有關或無關)。
- 幫助屬下解決問題或做決定。



S1-指導型

- 說明職責、後果
- 問題解決方案及決策由領導者引發
- 給於指示—教授並示範如何達成
- 確定對方了解自己的意思
- 告知工作目標及詳細要求
- 找出值得認可之處
- 單向溝通



S2-教練型

- 肯定員工的進步(支持)
- 依照自己的想法領導,並說明原因
- 徵詢並傾聽員工意見
- 領導者做決策
- 給員工澄清或陳述的機會
- 雙向溝通



S3-支持型

- 啟發員工想法
- 傾聽與鼓勵
- 由員工自己做決定
- 提出開放性問題,讓對方負責主導一切,擬定決策
- 支持冒風險，與員工共同承擔責任



S4-授權型

- 領導者主動傾聽
- 將主導的焦點轉移至追隨者
- 要求隨時了解狀況
- 全面放手，由員工做決定
- 觀察為主，監督較少，監測結果
- 保持可接觸，提供必要支援
- 鼓勵對方迎接挑戰,超越自我



情境領導：





四種領導風格的共通職責

- 確保目標與期許十分明確
- 觀察並監控績效
- 給予回饋意見
- 幫助屬下完成任務(不能只評估)

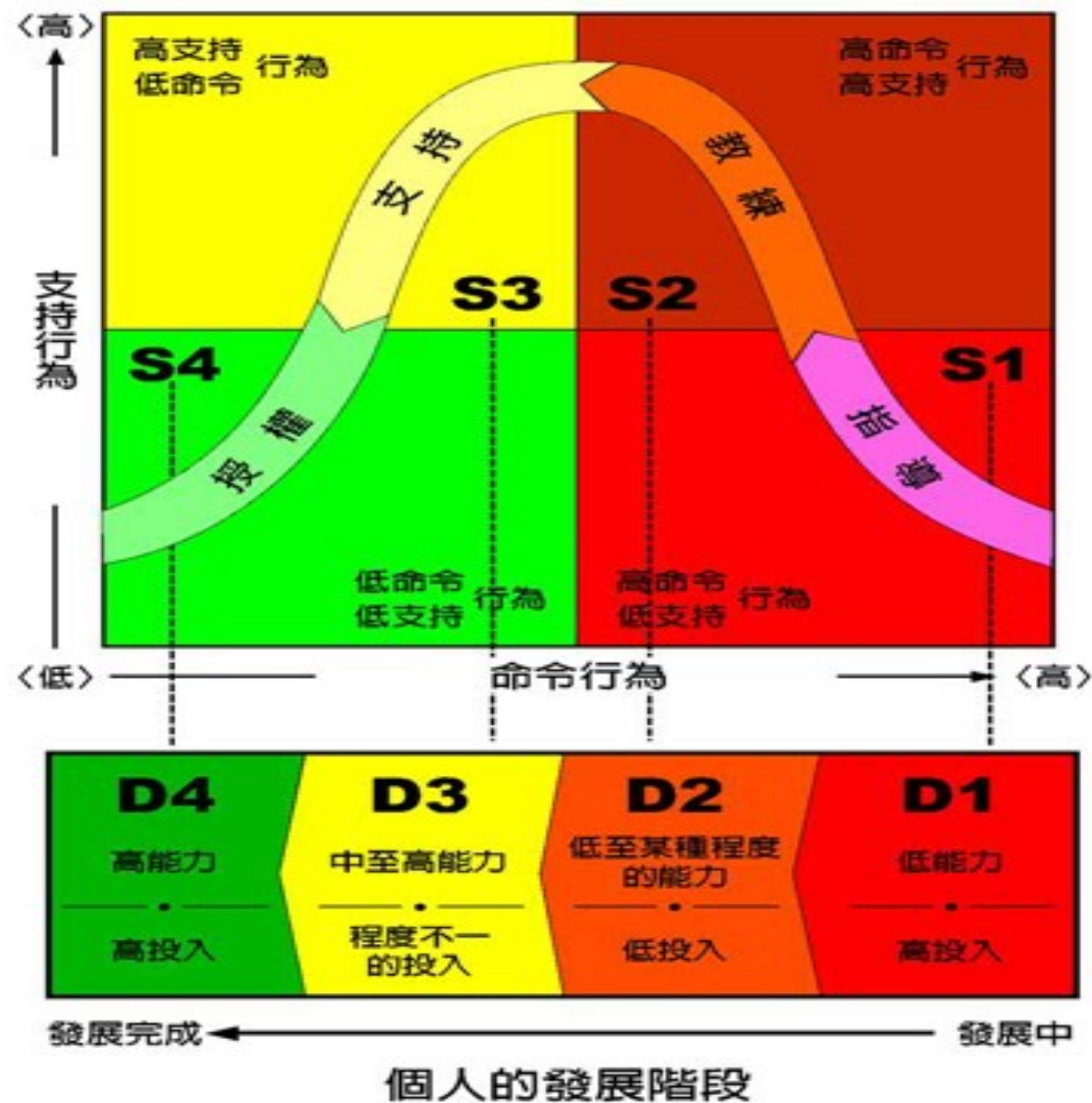


四種領導風格的差異

- S1 v.s S2(部屬投入程度不同)
 - S1 強調 What to do? How to do?
 - S2 強調 Why to do?
- S2 v.s S3(信心度不夠)
 - S2 多說也多問, 主管提供解決問題的方法
 - S3 多問而少說, 用引導部屬發展解決問題的技巧
- S3 v.s S4(允許,信賴,確認又加強)
 - S3 重視問題的解決, 建立信心
 - S4 在乎未來的發展, 鼓勵接受新挑戰



情境領導模型





四種沒有效率的領導方式

支持行為	鄉村俱樂部的經理 S3	後座駕駛 緊迫盯人者 S2
	放任者 S4	獨裁者 S1
命令行為		



提昇員工績效

- 員工狀態退化循環模式
- 員工狀態發展循環模式





領導的結果

- 適當監督
- 過度監督
- 監督不足



領導風格 VS 發展階段

	D4	D3	D2	D1
S4	委託 監控 授權 全權交託該項工作	保留 拒絕 不需要督促 不給予支持	放棄 激情 ≠ 能力	遺棄 把工作全部傾倒迴避 把他們晾著不管
S3	長者恣態 不太信任 不斷干預某事 不放手	激勵 傾聽 支持 安慰	強刺激 打氣 撫慰	錯誤診斷 可能會做 ≠ 有能力 被潛在能力混淆
S2	推度推銷 勸說	修正 提高	說服 討論 解釋 指導	給予報酬 沒有工作業績 鼓勵 依賴
S1	微型管理 敲打 獨裁 跟蹤	不理會 支配	壓制 撲滅熱情 撥冷水	指示 引導 安排 指導



過度監督

- S1, S2 v.s D3, D4 (使用超過期望的**命令行為**)
 - 參與感降低
 - 挫折感大增
 - 無法獨立作戰
 - 工作被動
 - 有績效但是沒有滿意度



監督不足

- S3, S4 v.s D1, D2(使用超過期望的**支持**行為)
 - 不易成功
 - 也是挫折
 - 感到迷惑
 - 不知所措
 - 處處投機
 - 績效降低



倒退週期

- 員工如果**過去**對於特定目標或任務曾與**現在**，但**現在**工作表現卻越來越遭，便表示進入倒退狀況



員工投入程度降低的現象

- 請假增多
- 生病或健康問題
- 對公司或主管持負面態度
- 抱怨批評
- 績效不彰
- 社交活動增加
- 無法預期完成任務
- 趕在最後一分鐘
- 否認



處理倒退狀況的問題

■ 退步原因

- 個人因素
- 家庭因素
- 情緒障礙
- 目標過高

■ 處理方式

- 以支持型(S3)查出原因
- 以教練型(S2)訓練技巧
- 以指導型(S1)完成任務
- 說明工作表現持續低落的負面後果 (最後通牒)



處理倒退狀況的步驟

- Stage I:從S3開始
 - 提出開放性問題
 - 用心傾聽
 - 協助員工獨立解決問題
 - 若持續出問題.....
- Stage II:從S2開始
 - 重新訂定目標,給予指示
 - 告知,示範,讓員工自己試試看
 - 密切觀察員工表現
 - 讚美進步之處
- 必要的話,說明工作表現持續低落的負面後果