

如何扮演一位稱職的主管 --溝通協調與領導的觀點

主講：邱志淳

世新大學特聘教授

雲大、山財大、鞍師客座教授

遼大、中南民大、西大兼職教授

北京大學政府管理學院法學博士

jcchiu@mail.shu.edu.tw

提綱

- * Q1 英雄造時勢vs.時勢造英雄
- * Q2 如何當一名傑出領導者
- * Q3 提升主管的溝通技巧
- * Q4 與部屬溝通的技巧
- * Q5 提升主管溝通能力
- * Q6 主管如何克服團隊困境
- * Q7 主管如何帶領決策方向
- * Q8 給新手主管的忠告

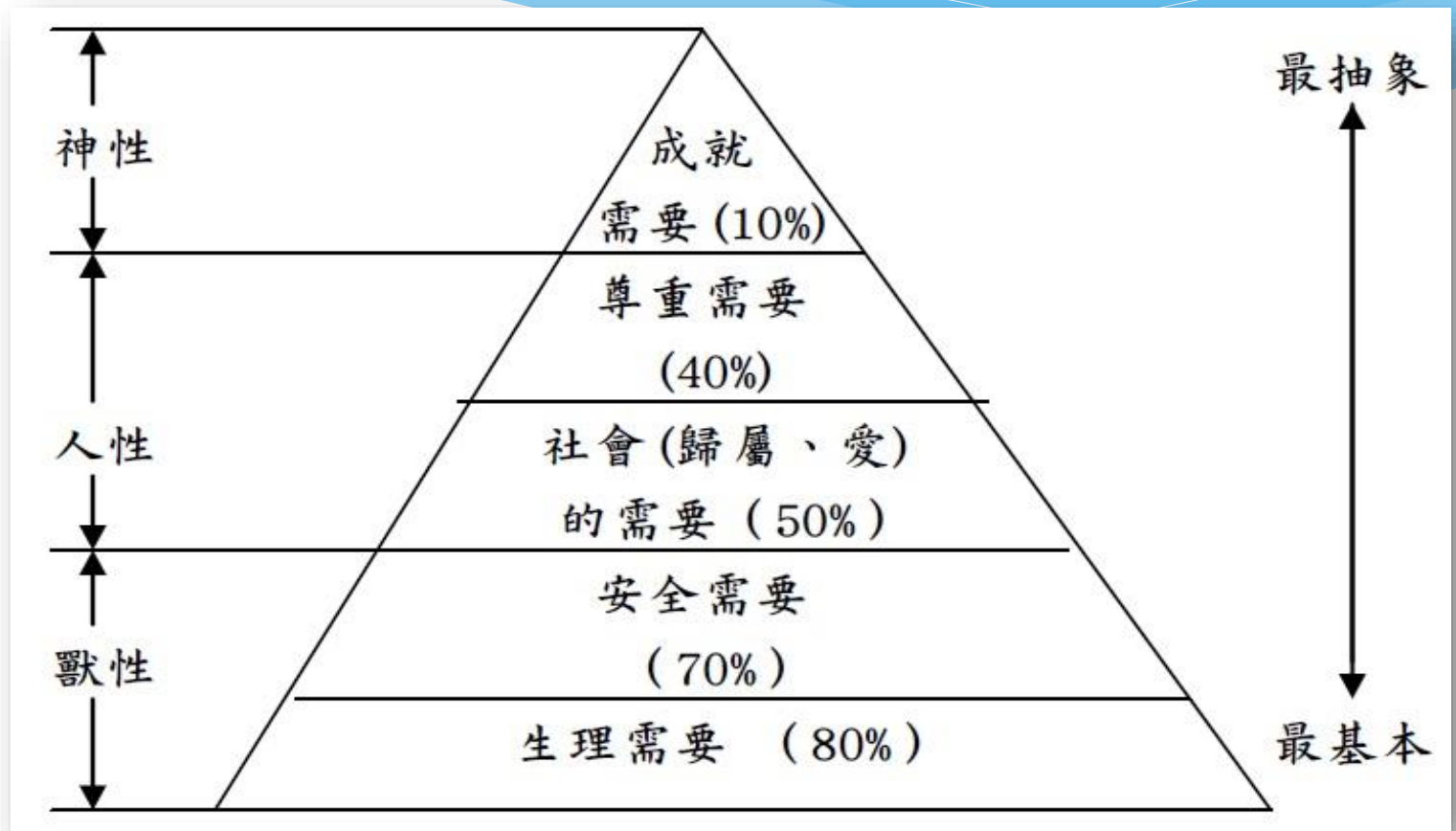
提綱

- * Q9 學會向主管說不
- * Q10 主管如何學習自我改變
- * Q11 主管如何保持熱情
- * Q12 主管如何善用人才
- * Q13 如何擔任部屬導師
- * Q14 企鵝王國-主管應有的格局
- * Q15 主管有時扮演教練的角色
- * Q16 總之，領導很難

溝通是必要的

- * 孟子曰「人之異於禽獸者幾希」
- * 荀子曰「人生而群」
- * 亞里斯多德（Aristotle）云「人是社會的動物」。
在群居生活過程當中，人類經由個人、家庭、團體乃至社會而成就歷史文明，而在這過程中，溝通扮演一個舉足輕重的角色。
- * 馬思洛（A.H.Maslow）在1954年《激勵與個性》一書，指出五個需要層次（hierarchy of needs），道出了溝通的必要性。

溝通是必要的



溝通的情境

人際溝通時的情境會影響到參與者的期待、參與者對意義的接收與其後續的行為。

(1)物理情境

光線、音量等物理因素都會影響到你的溝通。如：在烈陽下或是在昏暗的燈光下，你比較可能說出一些親密的對話？

(2)社會情境

在家庭、工作場合、宴會、朋友聚會、雙人自強活動時，在不同的社會情境，你所做的溝通內容與方式都有所不同。

(3) 歷史情境

我們在溝通時，常常不需要完整地表達出訊息，對方就可瞭解我們所說的話，因為過去的溝通訊息已成為現在溝通的歷史情境。例如：大雕看見小偉就大罵：「你好可惡！」而小偉忙著道歉，旁人看的一頭霧水。原來，大雕昨天約小偉打球，而小偉遲遲未到讓大雕一個人在寒風中顫抖。

(4) 心理情境

我們的心情也會影響到溝通，我們都知道，心情好時與鬱悶時，溝通的方式都有所不同。

(5) 文化情境

不同文化，其溝通方式也有不同。例如：伸舌頭，在本國表示噁心，但是在某個民族卻表示友善。

溝通的管道

- 訊息形成後需要管道傳遞。我們的管道有「口語」以及「非口語」的表達，語言(聲音)、香水(嗅覺)、動作(視覺)、擁抱(觸覺)等等，都可當作訊息傳遞的管道。



溝通的干擾

* 在溝通時，我們常會遇到一些干擾以至於溝通或訊息受到影響，

(1)外在干擾

存在環境中的景物、聲音以及其他刺激物都是外在干擾。例如：小偉跟小茗在談事情時，突然有一個辣妹坐在附近，小偉之後就無法專心下去了。

(2)內在干擾

內在干擾是那些阻擾溝通過程進行的思想與情緒。例如：小茗正在跟小偉討論阿里山之行的流程，但是，小偉在想要怎麼說服莉莉參加這次的活動。

(3)語意的干擾

不同年代會有不同的用語，所以要注意用詞。

語言溝通

(一) 意圖與選用的方法

說話前，要省思一下，你說話的目的：

是要表達出我的意見？還是要說服他人？還是要請求他人？... 清楚意圖後，再想想：我這樣說是否會造成誤會？是否能雙方無傷地達成我的目的？

(二) 表面意義與弦外之音

我們在解讀一句話時，除了注意語句上的意義外，有時還會還有一些情緒上(評價上)的弦外之音。

例如：小茵昨天去墮胎。小偉那天去泌尿科。

語言溝通

(三) 學著說話

- 說話最要緊的是清楚簡潔，但是，我們卻經常拐彎抹角，也造成不少誤會。

(1) 明確性

能選用正確地表達你的含意的字句，用我們文化所能認同的文字來說明你的思想與感情，藉此可以讓對方正確理解你所要表達的話。想想下面的句子：

1. 小鳴堅持我們要去打球。

2. 小鳴詢問我們是否要去打球。

3. 小鳴暗示我們要去打球。

同樣是邀請對方去打球，不同的語句所傳達的意思卻有所不同？所以，在溝通前，思考一下，你所選用的語句是否能正確地表達出你的意思！

(2)特定具體

「差不多先生」是我們的寫照，我們常常用一些不具體或不特定話與人溝通，而造成溝通上的困擾。例如：

- 小偉打電話約小凱打球：「小凱明天下午打球！」
嘟！掛了電話。結果：小凱三點就到球場，而小偉還沒到，直到了五點，小偉才出現，這時...
- 小鳴教小白煮鳳梨雞：「鹽少許、醬油一些、爆香後、炒一下雞肉，等到差不多的時候就起鍋，然後將雞肉放入，挖空的鳳梨殼中去蒸... 結果，小白還是學不會煮鳳梨雞...

(3)指標

- 我們在表達意思時，往往會闡述一段事實，但是在闡述時，往往會忘了說明當時的參照架構，然後就產生了對方的誤解。例如：

小鳴好可惡喔！大雕好有女人緣喔！對於以上兩句你有何詮釋呢？小鳴是一個很討厭的人嗎？大雕是一個很花心的人嗎？

(4)適當性

- 說話要因地因人因時制宜，說出對方能理解的話。例如：對於不懂中文的外國人，你是無法用中文跟他溝通的。瞭解對方的思考與用語，選用恰當的語言表達你的意思。

非語言溝通

(一) 肢體語言

(1) 眼光接觸

眼神的交會，也是一種溝通。

(2) 面部表情

我們雖不說話，但是臉色卻傳達出我的心情，我們常用來構成面部表情的三組肌肉：

1. 眉毛額頭

2. 眼睛、眼皮與鼻樑

3. 面頰、嘴巴、鼻子的下半部以及下巴

(3)手勢

我們常常用一些手勢來加強我的的語氣。

(4)姿勢

有時不必說話，別人也可以從我們的動作中看出我們的想法。



非語言溝通

(二) 超語言

- 在說話時，我們除了內容的訊息會傳給他人知道，連語氣、聲調、音量...等訊息也會傳遞給他人。



溝通的障礙

- * 想要打破溝通的障礙，可從分析障礙的特性著手。而最常見的雙溝通障礙，包括：

(一)溝通中斷

在日常生活當中，各種大大小小的干擾，尤其是日常工作環境裡的噪音，經常會打斷我們的溝通，想消除這些障礙，必須先體認他們的存在，不要刻意忽略這些干擾。

(二)時間限制

有經驗的會議籌劃者知道，與會者最好是背對著時鐘。擅於磋商談判的人知道，有時候讓對手面對時鐘，會使談判進行得順利一點，因為時間的壓力可能迫使對手作出讓步與妥協。

(三)對主題不了解

對談論的主題了解不夠，常造成發訊者和收訊者之間的隔閡。當收訊者因為不了解，而不知道你說到哪裡時，他便再是一個收訊者了。如果我們是發出訊息的一方，我們有責任知道自己在說什麼，也應該仔細體會對方是否了解我們所說的一切。

(四)過去的經驗

- 身為溝通者，難免會把過去所吸收的訊息累積成經驗；而我們對主題的了解可能會阻礙吸收新的資訊，我們很容易根據自己所知的內容，加上自己的假設和偏見預先推測，結果反而得不到完整的訊息。

(五)距離的阻隔

當你講電話時，你無法觀察對方表情。當別人翻閱你的報告時，你也無法彈一下手指頭叫他專心的看。

(六)職位的差距

當你與人溝通時，你不可能忘記自己的職位，同時也必然會注意對方的身分以及你對其身分的觀感，這種職位上的差距足以造成溝通的障礙。

(七)缺乏興趣或過分關切

如果接收訊息的一方對主題過分關心，他的反應可能會急切的提出問題然後發表評論。對主題過分有興趣的人，不僅在他自己和發訊者之間造成了溝通障礙，也會干擾其他在場的收訊者。

(八)個人的需求與期望

溝通另一種障礙便是，因個人的需求使得溝通過程受到干擾。進行溝通的雙方除了交換和傳遞訊息之外，通常都還夾雜著個人的需求和期望。

(九)選擇性的認知、偏見與假設

每個人都會讓以往的經驗、本身的想法和感覺介入人際溝通。我們難免會在某些議題上堅持自己的立場，因為我們已經做好決定，不需要也不希望接納新的資料。我們接收到的新訊息常會被個人原則、道德標準和個人信仰所扭曲。

溝通者的類型

(一) 虛應故事型

溝通者將自己看到、聽到或是自己所知道的事實做為溝通的內容，事實上所談的盡是他人之事或無關痛癢之事，這是一種缺乏建設性的溝通方式；因為不能互相分享內在感受，故易使人感到孤獨及隔離。

(二) 雞蛋挑骨型

此種溝通方式常用指責或諷刺對方的表達方式，所傳達的語意都是指責、批評、挑剔為主，採取此種溝通方式的人往往是將自己的不安或自卑隱藏其中，藉此保護自己。此為最易導致爭吵的溝通方式。

溝通者的類型

(三)電腦機器型

溝通者上知天文下知地理，凡事都能說出一番大道理且邏輯分明，令人覺得他是一個有學問的人。惟此型溝通者通常為了說服對方，故而表達時常常不帶感情，讓人有如在與機器溝通的感覺。

(四)分享感受型

人與人之間，隨著交往的時間增加，彼此開始願意與對方分享自己的內在世界，去碰觸別人的內心深處，亦邀請別人進入自己的內在世界。

Q1 英雄造時勢vs.時勢造英雄

人格特質說：有「天生的領導者」嗎？

- * 大衛斯（K. Davis）認為領導人應具以下的特質（偉人原理）：智慧、社會的成熟性與廣博性、內在的動機與成就欲、人群關係的態度。
- * 你相信星座、血型或面相？所謂「帝王之相」是子虛烏有嗎？

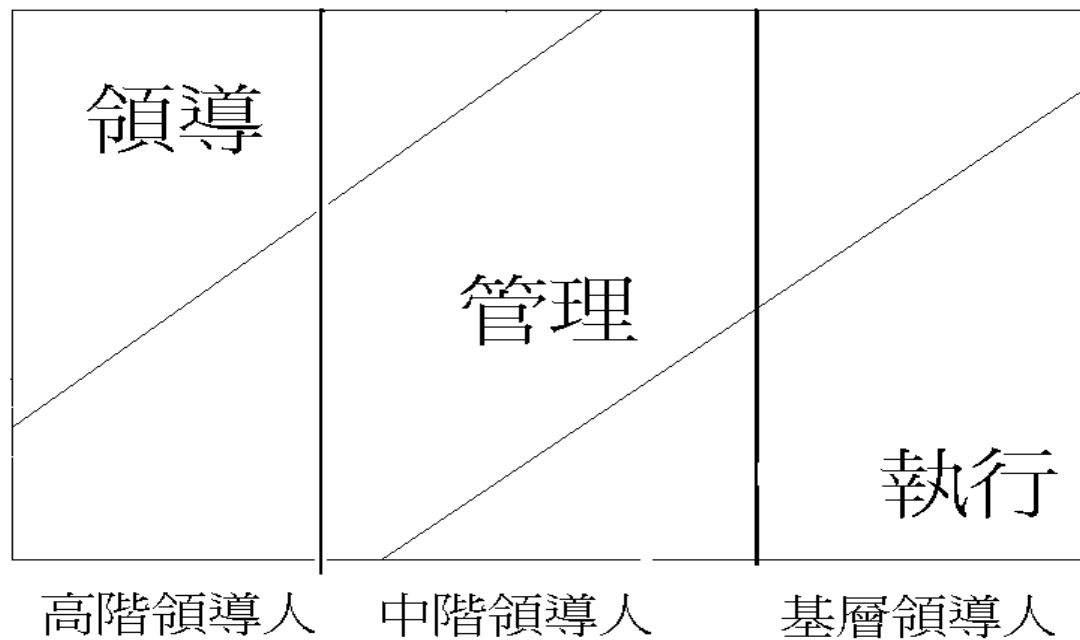
環境決定領導論：

- * 大江東去，浪淘盡，千古風流人物...而今俱往矣！

※傳統學說之下，成功的領導者應具備那些條件：

- 1.學識與資質方面：智力、學識、自信、表達能力。
- 2.道德修養方面：創造力、人緣好、社會性、判斷力、積極性、堅決的意志、幽默感、協調性、活力、運動能力、儀錶。

領導與管理



領導型態

* 五分式

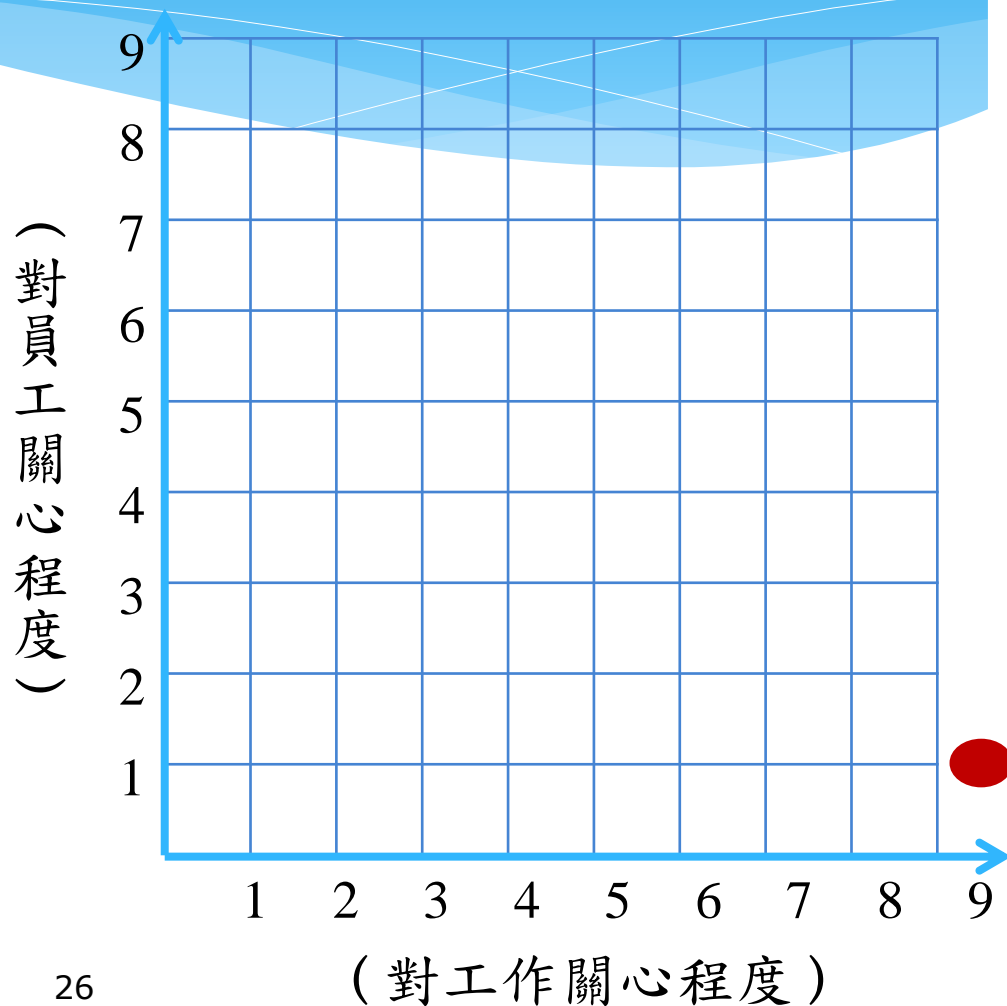
- * 指白萊克（Blake）與毛頓（Mouton）兩人所提出的「**管理格道**」。
- * 認為一個管理者為了達到組織特定的目的，在從事管理活動時，必須具有某種程度的關心**生產**與關心**員工**的態度。
- * 而管理者對於這兩者的關心情況就決定了他所採取的領導型態，以及他使用職權的方式。
- * 管理者可能在81種不同組合的管理格到中呈現其中的一種。但是在這些領導型態中，他們所重視的是以下五種：

領導型態

權威服從式管理

(9, 1)

- * 此為主管對產量有最大關心與對員工顯示最少關心的管理方式。
- * 指管理者藉行使專斷權力促使員工達到最高的生產量。
(業績中心型)



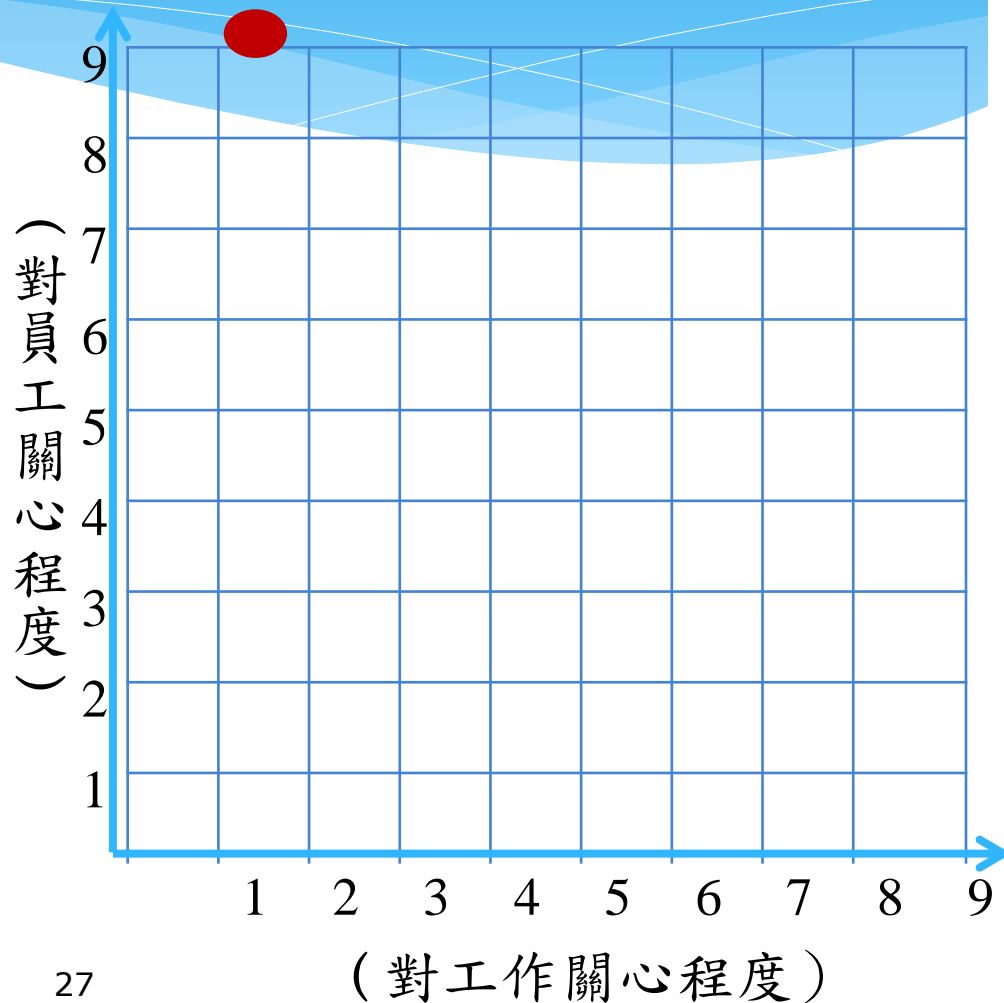
領導型態

鄉村俱樂部式管理

(1, 9)

- * 此為主管對員工有最大關心與對產量顯示最少關心的管理方式。
- * 管理者作風即努力重點在促進同僚及部屬的良好感覺。

(懷柔型)



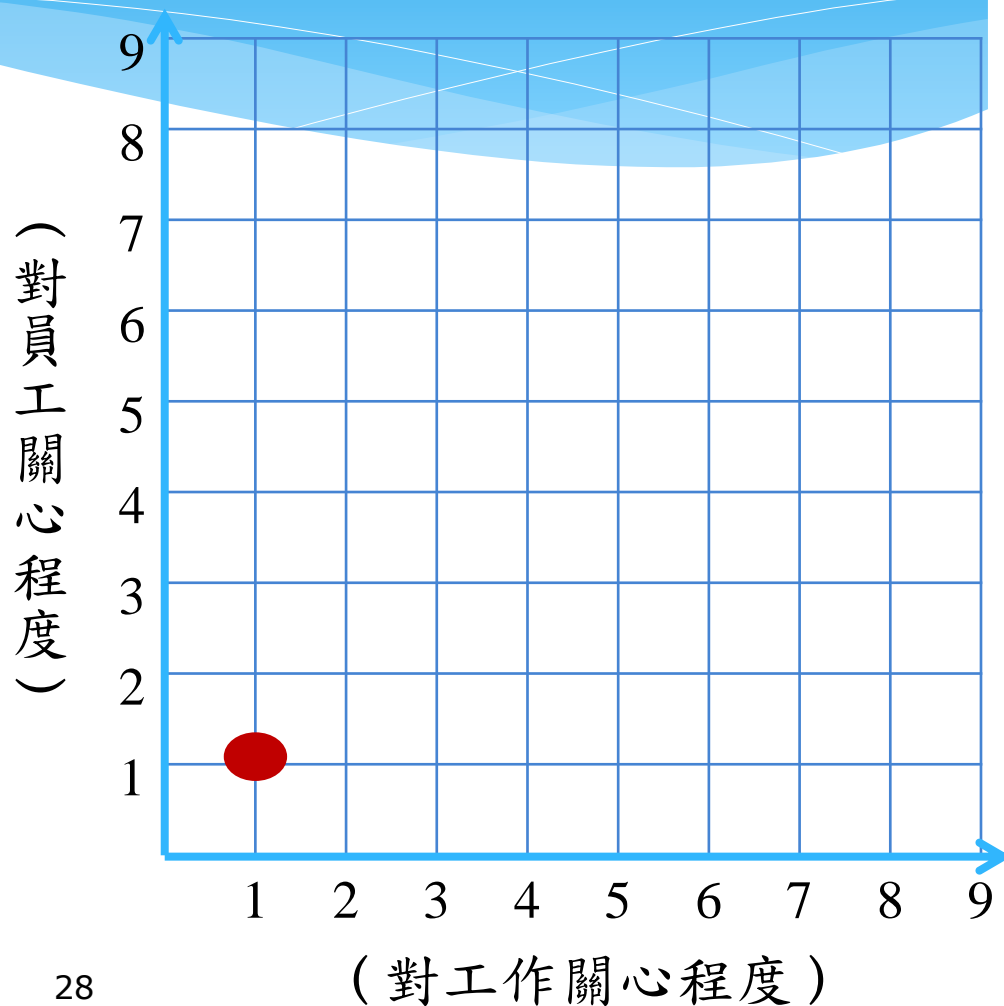
領導型態

無為式管理

(1, 1)

- * 此為主管同時對產量與員工顯示最少关心的管理方式。
- * 管理者只從事最少且必須的努力，以求在組織內保住其身分地位而已。

(放任型)

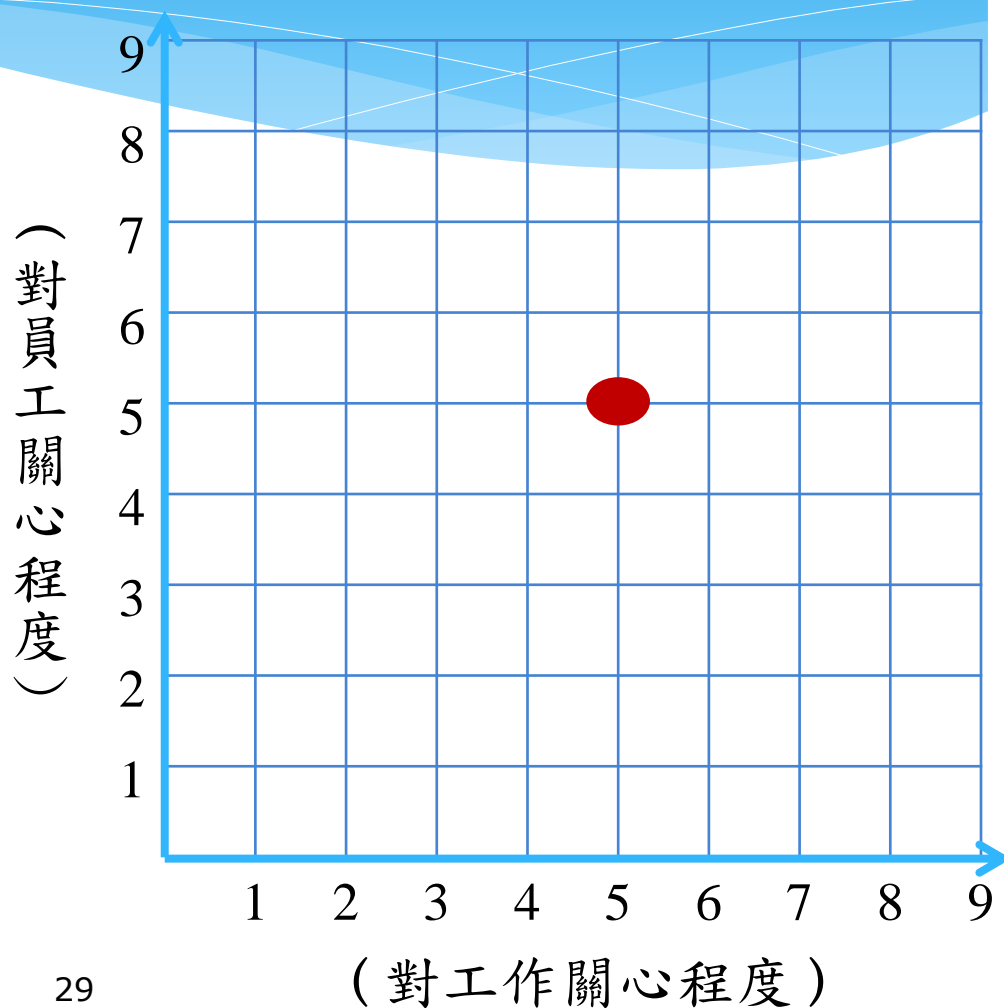


領導型態

組織人式管理

(5, 5)

- * 此為主管同時對產量與對員工顯示中度關心的管理方式，為**中庸**型的方式。
- * 根據學者的看法，大多數的管理者所採取的是此種管理方式。
(**平衡型**)

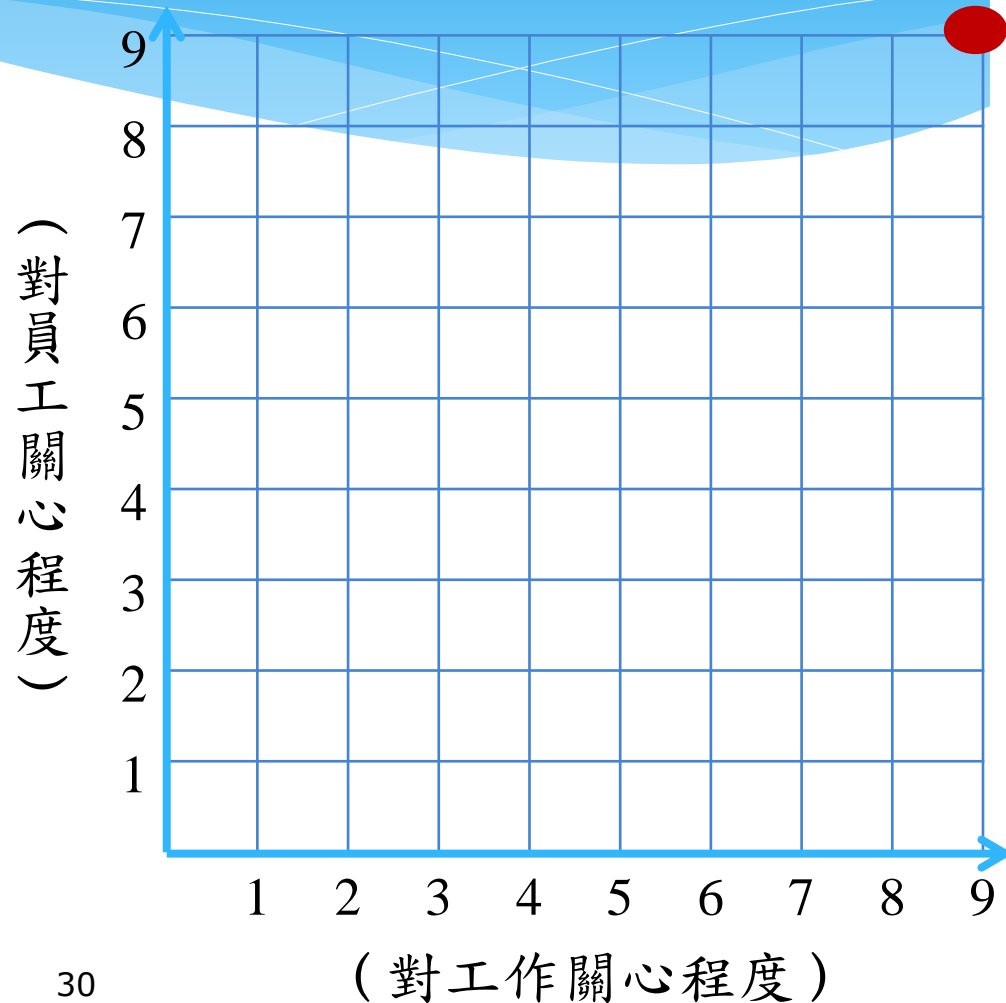


領導型態

團隊管理

(9, 9)

- * 此為主管同時將關心產量與關心員工整合到最高水準的管理方式，是一種**團隊合作**的方式。
- * 以目標為取向，透過參與、投入、承諾與衝突解決等方式，可以獲得高品質的結果，也稱**理想**型的管理方式。



權變領導

- * 赫賽與布蘭查的權變領導理論
 - * 赫賽（P.Hersey）與布蘭查（K.H.Blanchard）提出權變觀點的領導理論。認為領導型態無所謂好壞，領導者應採取何種領導方式為宜，必須視被領導者人格成熟度而定。
 - * 他們的權變領導理論乃是基於下面三項因素的交互作用而推演的：
 - * 領導者所做的指引（任務行為）。
 - * 領導者提供之社會情感的支持（關係行為）。
 - * 部屬執行工作的成熟度：包括部屬承擔工作的能力（ability）及意願（willingness）如何。

權變領導

- * 主張當部屬欲完成某項特定的工作時，依下列而考量：

依部屬成熟度	選擇領導型態
低度成熟	教導式
中下成熟	推銷式
中上成熟	參與式
高度成熟	授權式

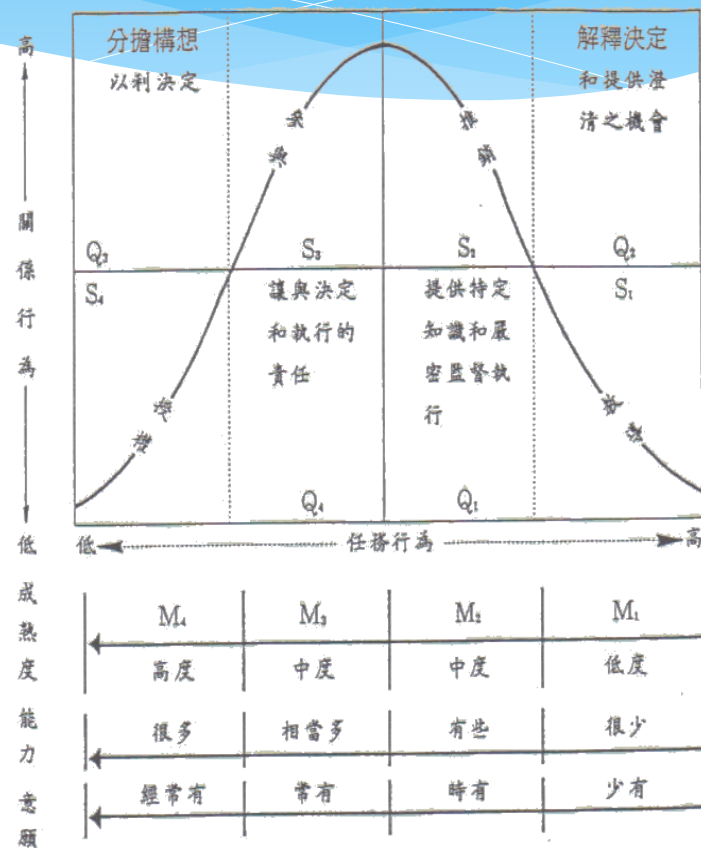


圖 8-3 赫賽與布蘭查的權變領導型態

權變領導

- * 有效的領導行為須依兩項情境變數而定：**部屬的特性**以及**工作環境的特性**。
- * 如果部屬在無規則的情況下工作，同時任務又不明確，他們就會希望接受領導者的指導，因為如果他們接受了指導，不明確的情況就會減少，部屬的工作滿足感就會增加。
- * 反之，如果部屬在有規則的情況下工作，且任務明確，領導者如果希望部屬得到工作滿足感，就必須減少對部屬指揮及監督。
- * 模糊或不明顯的情境，可能使人遭遇挫折，此時以採取**指導性**或**工具性**的領導方式較為恰當；至於在例行、明確的情境下，則以採取**支持性**或**參與性**的領導方式較為有效。

轉換型領導

- * 轉換型領導的意義

- * 轉換型領導一詞最早出現在柏恩斯（J.Burns）1978年所著《**領導**》一書，認為領導是一種領導者與部屬之間相互影響的演進過程，透過此一歷程，領導者與部屬的**工作動機**與**合作道德**得以提升，並經由人際互動以促進組織社會系統的改變及組織體制的變革。
- * 其之所以稱為「**轉換型**」領導的原因，乃系柏恩斯將領導的研究焦點放在如何透過領導的作用來轉變原有的**價值**觀念、**人際**關係、組織**文化**與**行為**模式。

轉換型領導

- * 轉換型領導的意義

- * 貝斯（B.Bass）說明轉換過程的三個重點：

- * 領導者在不同的情境運用不同領導型態時，應本於個人良知，確實明瞭各種領導行為的價值意義和可能結果。
 - * 領導者應以超越私利的心情，為謀求組織更大的利益來努力。
 - * 而從這種利他的實踐過程中，賦予部屬更寬廣的自主權力與自我發展空間，以促進自我的實現。

轉換型領導

- * 轉換型領導的意義

- * 轉換型領導肯定成員有自我實現的需求，並有自主自動的能力，領導者透過激勵與引導，喚醒成員自發的意識與自信心，而能心悅誠服認同組織的目標，肯定組織與自己的未來發展，置個人私利於度外，成就組織整體的事功。
- * 不管是工作道德的提升、高層次需求的發揚，還是組織承諾的激發，轉換型領導的重點不再只是透過領導的工具來達成既定的組織目標，而是從價值面、人性面、文化面、社會面來討論。
- * 領導不只是一種管理的技術，而是一種哲學觀念的實踐。

轉換型領導

- * 轉換型領導的構成要素

- * 個別的關懷

- * 轉換型領導同時關注工作與人員兩個面向，但更重要的是針對人員性情、能力的個別差異，關懷其思想與行為的改變。轉換型領導在工作構面上，將關切的焦點從工作績效提升到工作道德的層面。

- * 所以，績效表現不是唯一的考評標準，人員對工作意義的體認和投入程度也是要項之一。在關心人員的構面上，轉換型領導不惟關切人員的心理感受，更願意透過引導來促進其人格的成長。

轉換型領導

- * 轉換型領導的構成要素
 - * 動機的啟發與精神感召
 - * 轉換型領導和傳統領導理論最大的不同點，在於人員工作動機的啟發。
 - * 領導者必須先揭示一個能夠結合組織發展與個人成長的未來**遠景**，同時考慮組織所處之**情境**和部屬個別的**需要**，使這個共通的遠景或組織目標成為人員工作的動機源頭，賦予個人的工作行為比較深刻的行動意義。

轉換型領導

- * 轉換型領導的構成要素
 - * 動機的啟發與精神感召
 - * 除了工作動機的啟發之外，領導者的精神感召也一樣重要。
 - * 轉換型領導強調部屬對領導者的**認同**，系來自于領導者所提示的**共同目標**和**哲學信念**，此一目標和哲學不是領導者單方面加在部屬身上的，而是透過**真誠的交流**所塑造出來的**互信與分享**關係。
 - * 基於這種開放的關係，其目標和哲學強調在整體過程中，容許部屬的批評和質疑。

轉換型領導

- * 轉換型領導的構成要素

- * 才智的激發

- * 轉換型領導假定人員才智能力的發揮是組織存續命脈之所系，所以，領導者的職責在於建立一種能夠激發組織上下才智的**互動創造過程**。
 - * 主張唯有透過彼此意見的交換、腦力的激蕩，與思考觀念的多元化，組織才能夠應付詭譎多變的環境。

轉換型領導

- * 轉換型領導的構成要素

- * 相互的影響關係

- * 轉換型領導著與部屬間關係，是一種「相互影響」的關係，這種關係的產生可能基於專業上的尊重、社會的影響力，或是情感上的交流，但基本上是超越層級職位權力的。

※領導者毋須憑藉正式權力地位，就能夠在願景形成、個別關懷、精神感召、才能激發、個人成長的過程中，建立平等互信的關係。基於互信互惠、平等對待、感情交流，領導者成為一個渾然天成的魅力型領袖。

轉換型領導

- * 轉換型領導者的特質

- * 創造前瞻遠景

- * 轉換型領導者的個人魅力來源，在於能創造組織前瞻之遠景，藉以凝聚內部的**向心力**和**信任感**，使人員的努力有了可以期待的目標，而不致彷徨無措。
 - * 前瞻遠景的建立系以人員的自我需求與體認為基礎，**由下而上**的逐步形成，反應人員長久以來的**期許**和**關懷**。而透過領導的作用來結合人員不同的需要，並發展為可行的構想，此一構想成為人員工作意義的所在，成為人員努力的最大動力。

轉換型領導

- * 轉換型領導者的特質

- * 啟發自覺意識

- * 轉換型領導並非透過強制的方式來獲取權力，而是領導者能夠洞察人員不同的長處和潛能，循循善誘加以啟發，而部屬從授權的過程中得到自我發展，並衷心悅而誠服。
 - * 轉換型領導者要能深切體察人員的個性能力、組織的變革需要，以長期性投資的眼光，以無比的耐心，培養部屬自我覺省、自我管理的能力。

轉換型領導

- * 轉換型領導者的特質

- * 掌握人性需求

- * 換型領導須能夠瞭解人員需求的個別差異問題，給予適當的回應。領導者要引導人員的需求期望朝更高的層次發展，如此才能有效激發其潛能。

- * 鼓舞學習動機

- * 在科技日新月異的現代環境中，資訊和知識是組織結構存發展的唯一利器。轉換型領導本身不有渴求新知的強烈學習欲望，還要培養部屬不斷學習新知的習慣。

轉換型領導

- * 轉換型領導者的特質

- * 樹立個人價值

- * 領導者是組織上下信仰的物件，轉換型領導者必須樹立起誠實、有信、正義、公道等價值信念，作為人員奉行的依據。並躬身力行，產生風行影從的教化效果。

- * 樂在工作

- * 領導者要求部屬全力投入工作，自己也必須展現對工作的高度熱情，並能將這份熱情加以擴散，感染所有的組織成員。

Q2 如何當一名傑出領導者

- * 在成為一名傑出主管或領導者之前，必先善於溝通表達。職場中，好的策略需要團隊一起執行，而語言便是傳遞資訊的媒介，如果空有一身技能，卻無法影響身旁的同事，那事業勢必會停止成長。
- * 當優秀的領導者跟他人交談時，會在情感層面與對方產生連結，並藉由言語的力量，引導同伴向前，超越自我。美國心理學博士、情緒智商測驗機構Talent Smart共同創辦人Travis Bradberry，在美國《Inc.》雜誌網站介紹傑出領導者的10個溝通秘訣：

傑出領導者

1. 瞭解聽眾

- * 優秀領導者在溝通時，不會刻意炫耀專業知識及說些冠冕堂皇的言論，而是要挖掘部屬需要的資訊，並利用適當方式傳遞給對方。交談過程應將重點帶出，讓訊息精準傳遞，才是良好的互動方式。

2. 善用肢體語言

- * 交談中，部屬臉部表情和肢體動作是最直接的回饋。在日常溝通時，好的主管應該善於追蹤這些細微的提示，藉此改變語調、轉換重點。練習觀察對方反應，並及時調整溝通模式，提升溝通的品質。

傑出領導者

3. 誠實以對

- * 主管與部屬之間，有效的溝通必須建立在誠信上，掩蓋真相只會拖延進度。當資訊不確定，就直截了當告知，並規劃做進一步的補救方案，如果散佈謊言，將會增加團隊的不信任與焦慮感。

4. 真實做自我

- * 不要模仿他人，完整呈現自我，更能展現真誠的一面。當臉書創辦人佐伯格向投資者展示臉書服務，身上穿的是連帽衫和牛仔褲，如此真實，人們越願意去傾聽，裝模作樣的後果，只會引來虛偽的評論。

傑出領導者

5. 语带权威

- * 优柔寡断的个性会造成团队不安，模棱两可的话语也无法获得信赖。良好的沟通者，会坚守信念，并清楚告知未来方向，以及如何达目标完整规划。

6. 群体对话也能传递给每个人

- * 领导者少有机会一个一个与同事对谈。即便沟通过程多半是在多人会议室，或壅塞的礼堂，因此要善用演说技巧，如此才能掌控全场，彷彿在向每个人直接对话。

傑出領導者

7.懂得傾聽

- * 應透過雙向的溝通以瞭解多元想法，毋需在他人陳述觀點時，快速思考回應方式，應該用心了解不同意見，才能從中規劃更好策略。

8.使用「這是我的錯」、「我非常抱歉」等字句

- * 當錯誤發生，立即承認可讓傷害不再擴大。學習為言論與行為負責，換言之，即便能僥倖從中脫離，也不要對錯誤視而不見。只有實事求是、記取教訓，才能為下次機會做充足準備。

傑出領導者

9.徵求回饋意見

- * 有時溝通的資訊，無法清楚被對方接收，因此適當徵求回饋，確認內容無誤，可以讓資訊更為一致。假設訊息仍無法完整傳達，試著用其他方式說明，或許能更凸顯重點。

10.積極主動

- * 「猜疑」是交談過程最不需要的元素，當團隊產生焦慮感，傑出領導者會及時將資訊透明化，阻止流言蜚語的產生，並清楚規劃出未來目標，不致讓同事花時間浪費在錯誤的方向。

Q3 提升主管的溝通技巧

- * 想要提升領導力，正確的溝通技巧不能少！根據「職場情緒追蹤調查」的統計資料顯示，69%的員工如能在職場上獲得更多的肯定與獎勵，工作就會更努力。
- * 研究發現，「對話」是組織進步的動力，也是所有偉大領導人的動力。真正頂尖的領導人不會忙著煩惱最新或最棒的肯定獎勵計畫，而會持續運用一些溝通要訣，這些溝通技巧可以作為一種簡單的提醒。因此，想要提升自己的領導力，必須先提升溝通技巧。至於有助于領導力訓練的溝通技巧有三：

主管的溝通技巧

1. 保持最新的溝通進度

- * 停止延遲、逃避、拖延或重排給予回饋意見的時間表。事實上，所有問題出現之後，處理的時間都不要拖過48小時。逃避進行關於績效表現的困難對話，只會導致一連串的抱怨，讓接收怨言者只會想奪門而出。
- * 儘量在問題剛剛出現時，就以簡短而親切的態度加以處理，不摻雜任何情緒因素，如此一來，就能讓事情變得比較容易，也更具生產力。
- * 根據經驗法則，若溝通內容為主管想針對員工行為來進行，超過三項正面或負面實例，那就表示這個對話早該進行，而且在進行對話之前，一定要經過萬全的準備，才能提高成功的機率。

主管的溝通技巧

2. 公開讚美，私下教練

- * 經常表達真摯的讚美，可以建立高效能的工作環境，並加強人際關係。讚美時要慷慨大方，內容明確，但不要言過其實或占用太多時間。
- * 讚美肯定的內容應該包括：可觀察的行為、行為發生的地點與時間、最重要的還有因此而改變或改善的事項。如果要溝通的問題是負面的，就把員工拉到一邊，內心要時時考慮到員工的感受，如果對話內容對員工的工作或名譽可能產生負面影響，就要私下進行討論。

主管的溝通技巧

3.請教員工的觀點

- * 肯定員工的努力，最好的方式之一就是轉變角色，這項溝通技巧就是請員工針對某個高風險的決策提出他們的看法。在所有的事項當中，給員工更進一步參與的機會，不但能加強決策品質，還能針對員工對公司的奉獻與投入表達感謝之意。
- * 與其把這種作法視為浪費時間，不如將之視為進一步累積人際情感資本的重要方式。員工如果覺得自己的意見受到公司重視，不但會將才智貢獻給公司，還會對公司獻出真心。

溝通三部曲

- * **說、聽、問**！可以說是傑出領導者的溝通三部曲。對主管而言，不論是對部屬交辦任務、排解困難、職涯輔導，衡量領導能力的關鍵，往往在於「溝通」這件事。而良好的溝通能力，不僅是人與人之間相處的必備技能，更是主管帶領部屬衝鋒陷陣時的最佳利器。
- * 行為統計學家Joseph Folkman在《Forbes》雜誌網站上指出，經由對2867位主管的觀察，分析出以下三個溝通時的重點，告訴主管們溝通其實不難，學會這三個技巧，就能解決一半以上帶領團隊的困擾。

溝通三部曲

1. 說多話不如說對話，說對話還要時機適合

- * 當人們想要提升自己溝通能力時，往往會選擇用土法煉鋼的方式，多說、多談，期待總有一天會成為溝通達人。這樣當然會收集越多的資訊、跟越多的人接觸磨合，但只用到「說話」這個方式，效果會明顯不足。說話要看對時機，當部屬很認真對主管說：「我們需要談談」。這時，通常就不是多說話的時機。
- * 說話時，說正面的話有助於團隊成長。根據研究指出，對一個人一直用正面能量的話語，會比總是用負面能量的話語更有成效。試著將批評轉為鼓勵，並且適時地誇獎也會增強部屬、團隊的信心。與其說一大堆摸不著邊的話，不如一句「你做得很好」！

溝通三部曲

2.閉緊嘴巴，「傾聽」是無聲勝有聲的技能

- * 主管們常常在被Deadline追趕的生活中忽略了傾聽。好的領導者知道，花5分鐘傾聽，絕對比未來花50分鐘收拾爛攤子值得。想要經營好團隊、帶領好部屬，必須時常花心力去傾聽他們真實的想法與感受。身為主管，試著在團隊內建立讓部屬可以傾訴的管道或機制，讓部屬感到自己被重視，一位壓力大的職場工作者，有時需要的只是一個宣洩出口，這樣才容易獲得部屬真心的追隨。
- * 好的主管跟部屬相處會是雙向的，接納部屬的意見，並給予適當的回饋。因此，學習傾聽，讓無聲勝有聲成為領導、溝通更厲害的武器。

溝通三部曲

3.適時提問，對部屬展現「善意」

- * 想要成為洞察力佳、富有領導特質的優秀領導者，必須具備問問題、傾聽、說話三個能力。研究發現，領導分數排在前25%的領導者，都會使用這三個技能的其中一個，但前12%的領導者則是同時使用三個。因此，懂得看時間說對話外，也必須懂得耐心傾聽和問對問題，才是具備優秀領導力的好主管。「請問現在需要我怎麼協助你呢？」主管一句善意的問題，對部屬的影響，遠遠勝過「你現在到底在幹麻？」

溝通三部曲

- * 身為主管，常常在與團隊、部屬的溝通中感到雞同鴨講？總覺得自己詞不達意或是部屬始終不瞭解自己的意思？因此，如何溝通是領導者的必備技能。一個好的溝通者，就算專業技術能力不是頂尖，也能讓團隊功能發揮到1+1大於2的綜效。
- * 溝通，適用在各種人與人相處上，無論上對下或同事與同事間，學會溝通不只能夠廣結善緣，更能讓職場環境氛圍融洽，打造良好的職場環境，有助於個人與團隊發展。全球知名的領導力培訓顧問公司Lead From Within執行長Lolly Daskal在《Inc.》雜誌網站上，分享了主管的五點溝通秘訣：

Q4 與部屬溝通的技巧

1. 瞭解自己，hold住原則

- * 要成為一個好的溝通者，必須先瞭解自己的角色。在社會中我們都一人分飾多角，在職場是主管、部門間是同事、回到家裡是為人父母...等等，因此，在用不同角色做溝通時，要先想自己是什麼角色立場、想要做什麼，有哪些原則是既定不可改變的。
- * 身為主管，要對自己的能力有信心，才能夠和部屬或團隊進行對話，並且要貫徹自己的原則，飄忽不定只會讓部屬一頭霧水，覺得難以捉摸，只有建立起一致性的標準，才能受到部屬的信服。

部屬溝通

2.誠意對談，耐心聆聽

- * 在人際關係中，特別是在溝通方面，「展現誠意」是非常重要的態度。溝通的雙方都必須釋出善意，耐心聆聽對方的意見與感受，這樣才是良好且有效的溝通。
- * 身為主管，若是能在忙碌中撥空聽聽部屬的想法，哪怕只是見面的短暫噓寒問暖，都會讓部屬向心力增強，讓團隊意識更加凝聚。所有行為的基石，就只有簡單「誠意」兩個字而已。

部屬溝通

3.瞭解對方實際想表達的想法

- * 世上最不容易看透的就是人心，即使與對方侃侃而談，可能都還在重點外面兜圈子。因此，好的溝通者要注意的就是對方的神情、語調及行為舉止。
- * 礙於主管的權威與身份，部屬未必會把內心真實感受表現出來，所以想要瞭解團隊成員的實際想法，就有賴在溝通中的抽絲剝繭，可以藉由一些問題，以同理心的態度去做引導，讓部屬敞開心胸溝通，幫助團隊更正向、更積極、更有效率達成目標。

部屬溝通

4. 展現尊重與認同

- * 各行各業、各種職位的人都值得被尊重。開啟一場溝通的前提，就是要懂得尊重他人，否則就不算是溝通，而只是一種單方面的告知或宣示而已。
- * 此外，尊重他人也會獲得對方的尊重，當主管尊重部屬時，部屬也會更加尊重主管。在好的溝通中，不能先預設結果，需拋開成見來做對話，接受與認同對方的意見及看法，方能在一個理性與感性交雜的對話過程中，做出一個適當的決定。

部屬溝通

5.好的溝通是雙向互動而非獨角戲

- * 好的溝通是雙向互動，要注意對話中的細節，溝通者的言行、語氣、姿態...等等，都會影響溝通氛圍與對方的觀感。在對話裡，發言前想想自己準備要說的話題，是否對方會有更專業、更具體的想法，這時不妨丟球給對方，創造良好的溝通互動關係。好的主管會主動邀請部屬來做溝通，並且創造一個好的溝通氛圍，鼓勵部屬自我表達。
- * 溝通不是獨角戲，而是以尊重和誠意為基礎的「異言堂」。好的溝通可以帶領團隊更加茁壯、走得更遠，也可避免由內部產生的問題，主管自然也能因此更上一層樓。

面對與部屬的代溝

- 理論正確vs.實際正確

找出藏起來的蘋果！

發覺藏在表面之下的真象？

- IQ
EQ
SQ
AQ
CQ
MQ

Q5 提升主管溝通能力

- 卡內基的四個法則

1. 不批評、不抱怨！

林肯、蘇格拉底及富蘭克林的故事

2. 給予真誠讚美！

3. 引發他人心中的渴望(養成聆聽的習慣)

Look

Ask

Don't Interrupt

Don't Change the Subject

Emotion

Response

4. 衷心讓別人覺得他很重要！

Q6 主管如何克服團隊困境

- * 對企業或組織來說，主管最大的價值，在於整合團隊戰力以及培養人才。而衡量一位主管的能力，除了要看帶領團隊創造哪些成績，更重要的則是要看他如何解決問題與麻煩。
- * 沒有人生來就是主管，也許有些人天生就有領袖魅力，但始終要學習如何當個做出正確決策的領導者。全球知名的領導力培訓顧問公司Lead From Within執行長Lolly Daskal在《Inc.》雜誌網站上，針對遭遇團隊挑戰的主管，分享六個解決的方法：

團隊困境

1. 找一位個人導師，打造自己的領導風格

- * 擔任主管後，工作節奏快、內容複雜，往往沒有太多時間與心力來學習管理技能，或是與團隊培養默契。這時就需要找尋一位原來擔任過相似職位、經手過類似工作的前輩來學習，慢慢摸索後從中打造出自己的領導風格。
- * 主管的工作，就是從接連而來的挑戰中累積經驗，不經一事不長一智，同樣的事情處理越多次，便越能駕輕就熟，進而找出更妥善、更有效率的解決方式，進而擬出一套自己面對各種疑難雜症的應對方案。

團隊困境

2. 主動挖掘問題

- * 身為主管，不能逃避問題，必須帶領團隊一起面對、想辦法解決問題與完成任務。帶領團隊的過程中，遇到困難是正常的，主管應該主動探索更多將來可能遇到的問題，讓自己做好一些應對準備，同時也訓練自己看事物的不同角度。
- * 升任到了領導階層，不再是處在原地等問題找上門，沒問題時也必須去挖掘更多可能引發問題的線索，再加以克服和解決，優化自己的團隊。
- * 少與多

團隊困境

3.凝聚團隊意識

- * 主管在團隊裡面必須是要被人信服的，除了建立自己正確的工作態度外，也必須找出團隊裡其他領袖型成員。每個部屬都有不同擅長的領域，該如何讓他們發揮專長能力，是領導者的職責所在。
- * 主管必須安靜地聆聽部屬的意見，並在溝通與行為的背後，瞭解部屬究竟想要表達什麼？唯有讓團隊裡每一個成員都有自主權及抒發的平台，才能對症下藥讓團隊更好。此外，主管也必須時時給予部屬鼓勵，這會讓部屬工作起來更有信心，成效更好。

團隊困境

4. 以身作則

- * 主管的承諾，一言既出，駟馬難追，是團隊所依循的方向。主管的表現，更是團隊的楷模，只要主管工作態度非常認真，部屬也會不敢鬆懈，緊追主管的腳步直到達到目標為止。
- * 在工作的同時，主管還必須保持著對工作的熱情和源源不絕的能量，才能感染團隊其他成員，若是主管帶頭唉聲歎氣的團隊，則不太可能會成為一支優秀的隊伍。

團隊困境

5.讓團隊成員瞭解自己的重要性

- * 讓團隊每個成員知道自己是缺一不可的存在，面對危急的問題時，所有人才願意挺身而出，而不是人人覺得事不關己。
- * 部屬最不喜歡的就是怕事，遇到問題躲起來，好事就出來收割攬功的主管，所以和團員一起承受壓力與挑戰問題，便是好主管的表現。要重用每位團隊成員的專長，當成員產生使命感時，就會投入更多心力去完成被賦予的任務。

團隊困境

6. 照顧好自己，才能照顧好別人

- * 好的領導者，必須能夠照顧好團隊中每一個人，但前提是自己有餘力做這件事情。面對突來的壓力，若主管不重視自己的身心狀況，很有可能不小心就病倒或被壓力擊潰。
- * 身為主管，當團隊遭遇亂流時，必須義不容辭衝在最前頭，過勞、生理激素失調、胃食道逆流...這些上班族常見病症，稍不注意就會發生，所以身為主管必須重視自己的健康，擁有好的體魄、樂觀的心靈，才能夠帶領團隊突破逆境，共用成功的果實。

Q7 主管如何帶領決策

- * 主管是團隊的核心，領著團隊朝目標前進，然而，要如何確定方針是否正確？一般而言，多數人都認為只要有豐富的資源（人力、時間、資金）就好辦事，就可以將團隊調整到最好的狀態，但如何帶領一個團隊，倚賴的還是主管的領導能力。
- * 身為主管，該如何讓決策方向正確？又該在哪個時間整頓團隊？《Inc.》雜誌特約編輯Jeff Haden在LinkedIn上，分享成為好主管該如何帶領團隊走向正確方向的四個心法：

決策方向

1.讓部屬瞭解目標背後的深層意涵

- * 帶領團隊要讓成員認知自己工作的意義，在團隊裡建立共識，意識到和其他成員分工合作；主管的工作在於讓成員在執行任務時，清楚知道自己可以為團隊帶來什麼？並且從中也為自己帶來什麼？
- * 在設定任務和團隊目標之前，主管必須瞭解這個任務可以為團隊帶來哪些利益？能讓成員學到什麼？任務開始進行時，要讓每人清楚自己的工作與使命，每個人都缺一不可、無可取代，因此，試著在執行任務時，讓大家清楚彼此的專長和分工，良好的溝通能讓團隊氣氛更融洽，更有共識完成目標任務。

決策方向

2.讓部屬清楚自己的利益會更有動機

- * 倘若部屬知道完成目標可以讓自己得到什麼、學到什麼新技能、增加領導能力，這會使他們更有動機主動去完成任務。主管不能只在乎成員的專業技能卻忽略了他們本身的性格適切性，在執行任務時也必須確定該任務可以讓成員得到什麼。
- * 更重要的是，主管的讚許與肯定也不能少，讓團隊成員知道自己的重要性與不可取代性，會讓部屬提高自信心，試著想想當主管說：「你真的辛苦了！這件案子如果沒有你實在無法進行這麼順利！」這將是多麼振奮人心的一件事。

決策方向

3. 鼓勵團隊成員發表意見

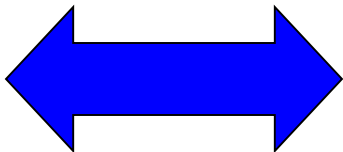
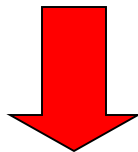
- * 每個成功的任務，都有賴於團體成員集思廣益。鼓勵成員熱烈參與討論、發表意見和適當的批評，這樣有助於在任務進行的每個階段，可以重新檢視問題或有更有效的作法。主管要做的，就是鼓勵成員發表意見，不用擔心說錯話，維持良好的討論氣氛，建立一個良好的團體溝通模式。
- * 若是部屬提案不可行，主管也不能忽略或以不友善的態度做回絕，需耐心分析讓部屬瞭解原因，並鼓勵他之後仍可多多提供建議。在制定目標時，必須讓部屬感受到他們的付出是有代價，而不是做白工。

決策方向

4.選出誰是最適合決定方向的人

- * 主管不是全能的人，要如何在不同的任務都做出最適當的決策，必須仰賴團隊裡的成員。主管要做的就是找出團隊裡的專家，選出特定方面最優秀的人才來幫忙領導團隊，讓每個人的才能都被重視，讓團體成員瞭解到這是一個團隊合作，為了讓任務更加順利進行，大家都必須貢獻自己的能力，而主管也信任部屬，人人都是值得託付重任的人。
- * 領導者該做的就是管理好一個團隊，要能慧眼識組織成員並且讓每個人發揮長才。主管雖不是最聰明的人，却是最懂得善用團隊成員能力的人。

協調與命令

協調	命令
雙向 	單向 
平行、垂直單位間溝通 協調	垂直層級之命令指派

溝通協調的箴言

--會製造噪音的團隊，才 會磨出美麗的石頭

原本普通平凡的石頭，經過互相摩擦互相砥礪，結果變成美麗光滑的石頭

集合一群才華洋溢的夥伴，讓他們互相衝撞，製造噪音，在過程中，他們會讓對方變得更棒，也讓點子變得更棒

--Steven Jobs



狩獵團隊

1. 組織成員「各司其職，明確分工」不很好嘛？若然，究竟問題出在那裡？主管該作些甚麼？
2. 組織強調依法行政、權責明確，卻引發成員誤將遵守法規當成唯一目的，造成目標錯置（displacement of goals）現象？主管應該如何避免這種情形發生？
3. 團隊領導者應該如何適時、適地採行權變領導與協調以利達成團隊的目標？

Q8 給新手主管的忠告

- * 剛升遷當上新任主管者，代表其能力與努力被肯定，是一件值得慶賀的事。然而，真正的挑戰才剛剛開始。許多新手主管上任之初興致勃勃，一個月後表現卻不如預期，原因在於不小心踩到幾個管理地雷。
- * 專業商務製作公司（Professional Business Productions Inc.）資深商務主管Robert Shimonski在LinkedIn分享四個主管常踩到的地雷，若能避開這些管理盲點，即使是新手主管也能遊刃有餘：

新手主管

1. 不融入團隊

- * 新官上任三把火，升職的喜悅與自豪還沒有散去，許多新手主管會開始積極地以過去自己擔任部屬時的成功經驗領導團隊，但是與新團隊相處一陣子之後，發現成效不太樂觀。問題不是出在管理方式本身，而是尚未融入新團隊的思維與行動模式。
- * 每個團隊成員的組成成分不同。由於成員個性、專長、人數的差異，導致不同團隊有不同的合作方式、工作步調，新手主管必須依照領導對象的不同修正領導風格。

新手主管

2. 事必躬親

- * 業為過該如成業，將應積隊兢而常本堆團兢然，原對得務。現，面落任任表是馬還辦信異於匹，交與優，槍轉於睞持中單團對青保務却團會的可職，得前級仍新管忙之上中到主已遷得位搬的自升獲職式陣把在此新模陷僅常因在作鋒不。權變領導通，己工衝，連管底自的隊作連主到明套團工怨手責證那領的抱新負了去帶山員
- * 士也員處給。隊，成權況手團外隊全狀插擊之團們同自打感解他不親會就瞭讓據都還成要手根節，有管放。細死沒主合蹤個累，手適追每己任新，與要自信。任點不把管長重提，只主成予時度不被習賦適由管不學以要自主得中可需的的覺作人人同躬部從哪哪屬必。法道；部事氣無知理予

新手主管

3. 缺乏決心與果斷

- * 與先前的職位相較，主管必須擔負起更多抉擇與決策的工作，雖然成功時能獲得比較耀眼的光環，但相對地，判斷失誤時也必須扛起更多責任。也因此許多新手主管在面對決策時常猶豫不決。
- * Shimonski認為，主管面臨的決策有很多種。有些需要額外的分析，有些需要納入諸多因素考慮，然而不論這些抉擇有多麼困難，能否快速、精準地做抉擇，反映一個領導人的能力。在一個議題上花太多時間抉擇，即使參考豐富的資料、花了許多時間做出認為對各方都最好的判斷，若錯過執行的最佳時機也是白忙一場。

新手主管

4. 不信任部屬

- * 人與人之間的相處是相對的，主管不信任部屬，部屬也不會信任主管。倘若團隊之間缺乏信任關係，不論成員能力多強，都無法順利的合作。
- * 究竟要如何展現對團隊與部屬的信任？當部屬向主管陳述想法與意見時，請側耳傾聽，視情況採納部屬意見，若部屬的建議不適合也應給予鼓勵，而非傾聽前就全盤否定，只按自己的想法行事。新手主管交辦任務給部屬時，應避免過度關注枝微末節，只需給予部屬一個大方向與目標，放手讓值得信任的部屬做，待部屬有疑問時再一同討論思考解決方式。給部屬自由發揮的空間，就是給部屬成長的機會，而感受到主管信任的部屬也會願意努力付出。

Q9 學會向主管說不

1. 珍惜團隊的戰力，不輕易採取行動

- * 我們的團隊每天都在例行的崗位上工作，任何新的任務，都會使他們陷入超時、額外的工作情境中，偏偏新生事務又是錯誤的根源。
- * 因此，任何新計畫，在不確定可行的階段，完全由我自己規劃、分析、研究，絕不動用他們的戰力；一直到我已經十分確定可行，我的團隊才會參與，當然他們要在完全沒有必然要做的前提下，先完成可行性的分析，才會開始真正採取行，以避免我「乾綱獨斷」，以致萬劫不復的可能。
- * 鼓勵部屬向老闆的餽主意說不！

將帥無能，累死三軍

2. 我的命令，**可以說不**；一旦接受，要一起**負責**。

- * 受命新計畫時要獲得當事人的認同，如果成員認為這看起來像個餽主意、不可行，可以拒絕接受，以避免領導者「聖心獨斷」。
- * 讓成員相信，拒絕不會遭到秋後算帳。主管可以試著安排某些不要聰明的人去執行，也不斷提醒成員可以拒絕。如果成員拒絕，主管可以拒絕。久而久之，成員終於相信「拒絕老闆」是可以的。
- * 如果部屬說不，要詳細說明他的思考、道理、分析，如果能說服我；如果我的判斷認為要做，而且派了其他人去執行，拒絕者的判斷就會被檢驗，萬一別人做错了，這是很嚴重的事，因此謹慎的分析判斷十分重要，也可以避免工作者用拒絕來規避麻煩的工作。

將帥無能，累死三軍

3. 不能猶豫不決、指令不清、朝令夕改。

- * 猶豫不決、指令不清是主管的大忌；此外，夾纏不休、指令不清也是另外一個毛病；朝令夕改也是思慮不周的結果，想法很多，每件事都很想做，結果團隊被耍得團團轉，部屬沒被敵人殲滅，卻被主管累死了。
- * 主管應該培養反省、認錯、負責態度，這是主管犯錯之後唯一的善後方法，也是培養主管與團隊之間信任與信賴的關鍵。在傳統垂直指揮體系的組織中，主管權威高高在上，但在今日的組織中，主管的高壓鍋已經鎖不住錯誤，市場上流行的「向上管理學」，顯示出部屬對新手₉₀當老闆的反撲？

Q10 主管如何學習自我改變

- * 在專業方面，工程師是引領科技進步的先驅者，他們是極有創造力的一群。但是，這樣的特質，往往也會造成工程師個人風格顯著，與領導者統合的風格截然不同。尤其是剛從工程師晉升成領導者的角色時，難免會出現角色衝突。
- * 因此，要怎麼從單打獨鬥，變成率領一個團隊完成任務的人？美國職場與團隊領導教練Nathalie Salles在LinkedIn上，介紹工程師變身好主管的五個自我改變：
- * 英雄淡出

自我改變

1. 重新定義什麼是「正確」

- * 成為主管後，必須重新定義「正確」這件事。因為執行一項任務，每位工程師都會有不同的做法，和主管看法相左的未必是錯的，這時身為主管往往就必須尊重所帶領的工程師，選擇自己完成任務的方式，放手讓團隊裡的工程師按照他的想法，去完成預設目標。
- * 主管在這裡扮演的角色，是最後的決策者，當然有時候也是個收割者。

自我改變

2. 成為另一個新領域的專家

- * 成為主管後，除了原本工程上的技術，你還需要學習的新課題。例如是如何制訂或修改規章，讓工程師及團隊工作起來更有效率、更有成果。面對一些突發狀況，也必須用直覺及經驗聯想，來解決當下的問題。
- * 同時，科技和工業的成長革新非常快速的，如何掌握趨勢並以此找出新商機，便是管理者的職責所在，被讓公司或團隊可以一直，在業界保持領先的地位，不被淘汰。至於，各種千奇百怪等領導者去決策的時候，這時就是考驗哪些應該被採用或捨棄的時候。

自我改變

3. 放下控制

- * 主管應該放手讓團隊成員可以有自己的想法或作法。當你讓團隊討論及思考，會有助於全體，並清楚告知工作內容與待解決的任務，然後帶領團隊去完成。
- * 真正需要控制的是有效管理的領導者自己的一天，最優先該做的是體力。並且讓每件自己的事都在時間內完成，也會處理到每件未來的事。

自我改變

4. 經常鼓勵和主動溝通

- * 主管必須讓團體成員知道彼此是不可或缺的個體。不同成員需要的回饋和鼓勵也不同。主管的目標，不是了解每一位成員的個性與特色，才能規劃出最適合他們策略，讓他們懂得自己的價值、更有效率的工作，並且追求更大的目標。
- * 想要贏得部屬的忠誠就要主動溝通！在工工作任務期前，提醒和督促團隊；在報告前，先給予回報。應與指導，總比事後責備部屬所在，讓團隊裡每個人贏得成功的果實，也是領導者的一大挑戰。

自我改變

5. 尋求幫助

- * 試著尋找曾經從工程師轉成領導者的前輩，問問他們的經驗。在管理上，工程師確實是需要重新學習的，新手主管可以經由書籍、講座或前輩的建議，得到經驗指導，讓自己勝任帶領團隊的責任。
- * 最後，從工程師到主管的過渡期中，最重要的就是學會「放手」，無論是放手給團隊成員去發揮，還是放下自己曾是工程師的角色。學會去當一個不同視野的領導者，站在更高的層面，帶領團隊持續前進，才是一個成功領導者該做的事情。

Q11 主管如何保持熱情

- * 皮克斯動畫工作室（Pixar Animation Studios）創造出來的卡通人物，為許多大小朋友帶來歡笑。如果有幸能夠造訪「波士頓科學博物館」，就有機會一窺皮克斯動畫製作背後的每個環節。這項展覽不只讓小朋友看得目不轉睛，也吸引了大人們的眼球。
- * 大家都很好奇，究竟像皮克斯這樣創造力旺盛的公司，如何保持其源源不絕的創新能力？最主要的是由成員設計自己喜愛的角色，讓團隊投入情感！讓員工保持熱情！以下為《Inc》雜誌網站從展覽中歸納出的四個重點：

保持熱情

1. 團隊考慮周全，審慎解決難題

- * 皮克斯團隊著手製作2008年的《瓦力》（WALL-E）動畫片時，曾遇到角色光線明暗設定的難題。不只是《瓦力》這一部動畫，製作動畫片時遇到難題是家常便飯，為了方便員工對動畫的問題直抒己見，皮克斯建立了一套「腦力信託機制」（Braintrust），讓導演、編劇及其他人才聚集在一起，發表對於製作中動畫片的看法，一起討論解決問題。
- * 皮克斯製作動畫的環境不是主管發號司令，而是所成的成員在發展故事的过程中一起進步、冒險、發現新的可能，再一起創造能夠感動觀眾的元素。

保持熱情

2. 由成員設計自己喜愛的角色，讓團隊投入情感

- * 在皮克斯，動畫角色的個性設計並非由上層指派，而是開放大家自由選擇。這個制度的好處是，讓團隊成員設計自己情有獨鍾的角色，比較容易融入該角色，賦予角色生命力。
- * 在Heather L. Holian的《化妝舞會：論全球的傳統與創新》（Masquerade: Essays on Tradition and Innovation Worldwide）一書中提到，在任何皮克斯動畫製作計畫執行的開端，團隊會先討論各個動畫設計師負責設計哪個角色。「我們之中大部分人都已經對某個角色特別有感覺，於是我們就會要求設計該角色。」

保持熱情

3. 回饋機制幫助突破盲點

- * 皮克斯力作《腦筋急轉彎》（Inside Out）的模擬技術導演Samantha Raja，在《賓州大學學報》的一段訪談中提到，皮克斯的「回饋機制」對它的工作非常重要。
- * 這個回饋機制能幫助皮克斯成員突破盲點。當設計師全心投入製作時，容易陷入見樹不見林的狀態，此時其他人的提問與建議能適時點出問題所在，將角色更活靈活現地呈現在觀眾眼前。

保持熱情

4. 大膽冒險的企業文化

- * 皮克斯的動畫能夠持續推陳出新、帶給觀眾不同的視覺體驗與感動，原因在於對複雜、費力的計畫保持冒險精神。
- * 在皮克斯，抒發己見不是高階主管或資深員工的特權，每個人都有自由發揮創意的權力。也正因為這種開放的企業文化，讓員工能勇於表達自己的意見，而皮克斯也給予員工實際實行各種創意的機會，才能讓一部部精彩的動畫片呈現在觀眾眼前。

Q12 主管如何善用人才

- * 好人才到位，平庸创意也能化为奇思妙想！
- * 如何能保有源源不绝的创意能量？身为皮克斯创办元老Ed Catmull说：找点子前，先找到对的人吧！又说：点子来自于人，因此，人比点子重要。
- * 如果把好的点子交给平庸的团队，他们很可能会搞砸；但是即使是很平庸的点子，一旦交给了优秀的团队，他们往往能化腐朽为神奇，或是想出更好的点子。所以重点是人，人的工作习惯、才能、价值，绝对是创意企业最重要的环节。

點子vs.人

- * 品質控管專家William Deming認為，只要任何層級的人在生產過程中發現問題，企業都應該鼓勵他們停下生產線，將「找出問題」和「解決問題」的責任分配給每一位員工。唯有當團隊中的每一個人都能識別問題時，才能成就真正高品質的作品，唯有把人放在第一位，才能保護這種坦率的文化。
- * Ed Catmull認為，即使一群最聰明的人湊在一起，如果是錯誤的組合，也可能變成毫無效率的團隊。要發揮一加一大於二的效益，關鍵就在於創造「坦率」的組織文化。沒有坦率，就不可能有信任；沒有信任，創意合作就不可能實現。

點子vs.人

- * 建立坦率的企業文化總是知易行難，因為我們的社會不鼓勵跟上級說真話。強勢、有自信的人可能會讓同事不敢發言，也讓別人感覺到他們對負面意見不感興趣。
- * 皮克斯的做法是建立「腦力信託」（Braintrust）機制，由各具專才的導演、編劇和部門主管組成團隊，每隔幾個月開一次會，先一起欣賞、評估製作中的電影，再由電影導演和製作人大略報告進度，接著請大家發表對於電影的想法和建議。

Q13 如何擔任部屬導師

- * 主管與部屬的關係，就像師徒般親密，主管的作為將影響部屬的表現。主管教練Marshall Goldsmith說：最傑出的導師（mentor）的首要目標是，透過引導與觸發，讓徒弟獲得新發現與洞見。
- * 然而，主管要把自己努力獲得的智慧，順利傳授給部屬，而不遇到阻礙，是一項高難度的挑戰。為協助所有主管扮演好導師的角色，Goldsmith列出主管指導部屬時常見的4項陷阱，藉此提醒所有主管，隨時自我檢視：

部屬導師

陷阱1：我幫得上忙

- * Goldsmith指出，大多數人往往樂於付出時間、專業與精神幫助他人，但有時對方（部屬）真正需要的是靠自己努力找到出路，然而，多數主管對此卻欠缺覺察。
- * 因此，主管在出手幫忙部屬前，可先行用以下方法自我測試：當你問部屬「需要幫忙嗎？」部屬回應「我不需要。」此時，如果你要開始自我提醒，不要落入「我不需要時，就表示你這個陷阱中，讓部屬能有更多機會自我嘗試、成長。」

部屬導師

陷阱2：沒人比我懂

- * 職場中有些人好為人師，只是因為他們喜歡被別人肯定為「行家」，而沾沾自喜。因此當徒弟向別人炫耀自己的導師很厲害，或是經常公開稱讚他們所做的貢獻時，一向以「沒人比我懂」自居的導師，將會更喜歡這個徒弟。
- * 然而，Goldsmith提醒，利用徒弟滿足自己獲得他人肯定的人，將無法扮演好導師的角色。他指出，當徒弟告訴你找到另一位比你還要厲害的導師時，如果你的失望之情久久不散的話，就要特別小心，「沒人比我懂」的毛病就是你的罩門。

部屬導師

陷阱3：我能幫你出人頭地

- * 在導師的鼎力相助之下，有時可以協助徒弟直通重要人士的辦公室，取得爬上組織階梯的獨家門路。
- * 這種「我可以幫你搞定一切」的承諾，可能會讓師徒間的關係蒙上一層陰影，在「我幫你，你幫我」的互惠模式下，固然可以令人很快地飛黃騰達，卻很容易在彼此的心中形成「你欠我一次」的得失心，讓兩人的關係生變。

部屬導師

陷阱4：你需要我

- * 許多師徒關係，一開始雖然以某種程度的依賴做為出發點，但他們的最終目標是發展出強韌的獨立關係。如果徒弟將指導過程視為理所當然，或是例行公事時，就代表師徒間的依賴關係，有礙於徒弟的成長。
- * Goldsmith提醒，導師的功能在於幫助徒弟變得更強大，而不是讓徒弟扮演弱者的角色。過於注重「你需要我」的依賴關係，徒弟將無法獨立自主。

Q14 企鵝王國-主管應有的格局

案例問題

- * 就團隊領導觀點來說，一個成功的團隊領導者應該如何處理組織當中不同能力與專長者所代表之不同聲音？
- * 如果你是案例中的派瑞，優秀的你如何讓其他團隊成員接受你的不同聲音？

企鵝王國

- * 組織有新成員加入的時候，所謂「新人新氣象」則難免會有更張及變革。然而，原有組織的反抗與抵制力量也將紛至遝來，因而形成新舊組織文化格格不入，這時需要有良好的溝通與磨合，才能化解變革阻力。此時，「傾聽」便是最好的溝通藝術。
- * 組織領導者在面對變革時，應該以開放的心胸、寬廣的格局察納雅言、諮諏善道，方不致昧於時移勢易而故步自封、墨守成規，而在面對變革時，領導者更應審時度勢，順利帶領傳統官僚組織文化邁向團隊文化變革。

Q15 主管有時扮演教練的角色

※永不放棄

- * 團隊領導者可能扮演那些角色？如何針對不同情境扮演好渠等角色？
- * 基於權變觀點，團隊領導者可以利用那些激勵方式鼓舞團隊精神？
- * 本案例帶給你那些啟發？應用在任何團隊組織有何異曲同工之妙的地方之處？

案例分享



派克魚市
場



企鵝王國
的蛻變



狩獵團隊



Q12 總之，領導很難

* Jack Welch說：「領導是一項最艱難的挑戰，不論我們做了多久，還是不斷地在練習應該怎麼做。」他列出6個領導者常犯的錯誤：

1.吝於給予員工該有的自信

* 自信是成功的生命線。有自信，才有膽識，能夠嘗試新事物、想出新點子、散發出自信的能量、與同事合作；若是缺乏自信，事情就會剛好相反，他們變得畏畏縮縮、步伐沉重，說的話、做的事，都散發者負面的氣息。

領導很難

- * Jack Welch認為，「給予自信」是領導者該做的第一件事，他說：「你怎麼能讓充滿創意能量的員工，懷疑自己？」領導者必須不斷地鼓舞員工，執行的方式很多，先確定目標的設定具有挑戰性且可以達成，當員工做了對的事，能夠直接感受到你熱情的正面回饋。
- * Jack Welch說：「我們不是要領導者盲目地讚揚與拔擢，人們知道什麼是真的、什麼是假的。」他認為，好的領導者總是用各種方法為員工加油打氣、注入自信，因為他們知道：不停止的給予，是給員工最好的禮物。

領導很難

2.聽不到人們的聲音，覺得自己什麼都會

- * 領導者最令人沮喪的就是「說太多」，他們表現得像是什麼都懂。他們告訴你這世界是怎麼運作的、企業都在想什麼、如果你嘗試做這個或那個，會如何適得其反。威爾許直言：雖然誇大其辭，常常讓你走路有風。但這樣的領導者，通常只是自己災難個性下的受害者。
- * 以為自己「什麼都知道」，不但讓人難以忍受，更讓公司陷入危機。領導者不願傾聽，會使得新想法無法被討論、開展或改進。而世上沒有任何人，可以單靠自己把企業帶到頂點，因此，你需要聽到每一種聲音。

領導很難

3. 表現得很假

- * 太多領導者花了一許多時間，為自己打造一種「讓自
己和員工間築起許多牆，的人就格特質，其樣，「領真
實者也必須開懷大神秘；或然者化、或太隨便。當然，實工
作時你象就是工作，不待在家裡。
別讓職場的現實把真實的你給磨光了，特別是當你會
正爬晉升的階梯。因為你變，隨，可以親近導。

領導很難

4. 缺乏差別對待的膽識

- * 不是所有的投資機會都是平等的。但有些領導者無法面對這個事實，所以他們把自己的資源像比薩上的乾酪一樣，一點一點的到處灑。結果是，雖有前景的成長機會卻常常無法得到充足的資金與人力。
- * 同樣的道裡，這也可以應用在員工的績效考核上。若你讓每個員工都得到「做得還不錯」的無聊評價，在發放獎勵時，讓表現好的和不好的員工，領到差不多的獎金。這不是仁慈、不是公平，只是軟弱。

領導很難

5. 只在乎成果，不在乎背後傳遞的價值

- * 如果領導者所關心的只有數字，那他們就是怠忽職守。他們同時也應該關心，這些數字是怎麼來的：好的行為有被實踐嗎？廉正是公司推崇的文化嗎？員工都有被好好照顧？不管是表面或精神上，有沒有違反法律？
- * 如果你是領導者，睜一隻眼閉一隻眼就是你的罪過。當你揭曉成果時，確定你可以對著擠滿人的房間大聲宣佈：根據我們的價值觀，我們用對的方式完成了這些成果。

領導很難

6.跳過有趣的部分

- * 歡樂慶祝，總是讓經理人感到緊張。他們害怕自己看起來不夠嚴肅，會失去威信；也害怕辦公室氣氛太歡樂。不管原因為何，太多領導者不懂得慶祝。
- * Jack Welch指明：我們不是在說那種人人都討厭的活動，整個團隊像行軍一樣浩浩蕩蕩走進當地的餐廳，強迫他們歡樂一整晚，他們卻寧可在家。 Welch所說的慶祝，是把一整個團隊和他們家人送去狄斯奈樂園玩、或是送每個人一張電影票、一台iPad等等。
- * 慶祝，會讓人們感到自己是贏家，創造一個認同的氣氛與正面的能量。這些創造歡樂的部分，也是領導者的工作啊。
- * 三個真心的笑容

領導新典範

- * 領導的重點是如何「做對事情」（**doing the right things**）；管理則是著重在做事情的方法是正確的（**doing the thing right**）。
- * 領導是確定我們往上爬的梯子是靠對了牆壁，管理則是要確定我們是用最有效率的方法爬上階梯。
- * 培養領導力，成為未來領導人
領導力不是你能懂多少，就能做多少，而是你能「感受」多少，才能做多少。

全面領導力的人——守護神

- * 守護神是個被尊敬的人，但不是每階段最重要的人。
- * 沒有領導力的守護神，就沒有領導力的主管；沒有領導力的主管，就沒有領導力的部屬；沒有領導力的部屬，你的企業將瓦解。

守護神（PATRON）六大要點：

P：挑選人才（Penetrating）
A：留住人才（Attracting）
T：訓練人才（Training）
R：吸引人才（Retaining）
O：善用人才（Operating）
N：提攜人才（Nominating）

領導特質

- 副手
- 秘書
- 行政主管
- 業務主管
- 訓練講師
- 厲害人物
- 技術研發

- 以身作則
- 懂得激勵
- 有效溝通
- 判斷能力
- 瞭解授權
- 公開讚賞
- 走動指導
- 專業知識
- 大智若愚
- 回饋感恩
- 公私分明

挑選人才

吸引人才

- 無我臉孔
- 涵養氣質
- 機智反應
- 誠信原則
- 高挑身材
- 打拚活力

訓練人才

愛

留住人才

- 安定環境
- 不揭逆鱗
- 有恩部屬
- 水清無魚
- 寡言納諫
- 重守承諾
- 榮譽有約
- 共創願景

- 共同領導
- 品德至上
- 家庭價值
- 能力品質
- 贏的團隊
- 老二哲學

善用人才

- 駕馭自己
- 適才適所
- 用人不疑
- 從旁指導
- 有勇有謀

提攜人才

- 安排適當舞台
- 支援工作人才
- 任務導向為主
- 建立互信互諒
- 成就老闆行為

領導人的三心、二意與四攝

* 三心

* 正心：角度

哭婆與笑婆的故事

星星與驢糞的故事

* 誠心：唵嘛呢叭彌吽

比馬龍效果

* 緣心：五隨 心中的廟



* 二意

* 執意：愛迪生與林肯的故事

* 樂意：與名鋼琴家魯賓斯坦

（A.Rubinstein）的對話

薛其佛神話



* 四攝

- * 佈施：施比受更有福。
- * 愛語：理直氣和，義正辭婉。
- * 利行：攝持善行，利益眾生。
- * 同事：以身作則及團隊精神。

結語

天上的星星，為何像人群一般的擁擠呢？
地上的人兒，為何又像星星一樣的疏遠？

—羅青

你說我像雲，捉摸不定；其實你不懂我的心
你說我像霧，忽遠又忽近；其實你不懂我的心

—童安格

結語

你不認得我，我也不認得他，
他也不認得你，誰也不認得誰，
但是麥魯，
我們有一樣鹹的眼淚，一樣甜的微笑；

你不認得我，我也不認得他，
他也不認得你，誰也不認得誰，
但是麥魯，
我們有一樣容易卸掉的青春，一樣握不住的愛！

—張曉風

結語

- * 希臘史學家西塞羅（ Marcus Tullius Cicero ）曾說「人世間若無友情，就像大地沒有陽光一般」，而友誼的建立，必須仰賴有效的溝通。尤其時至今日，所謂「世風日下，人心不古」，雙向溝通更為經營人際關係的主要課題。然而，儘管溝通是必然的、重要的，但是人們常對溝通存有誤解，致形成溝通障礙。基此，成功的雙向溝通在於善用溝通技巧、建立良好態度，採行適切的方式來進行。
- * 所謂「條條道路通羅馬」，當人與人之間一切的物質藩籬一旦撤除，則心靈世界便能敞開，人際關係也就能夠將心比心、圓融具足。

運用之妙，
存乎一心！