

Chapter 3 高階領導





緒言

- ❖ 一般而言，雖然各種組織所從事的工作性質不一樣，規模大小、結構形式也不盡相同。
- ❖ 基本上應包括下列各種要素：
 1. 人員：組織必然由若干人組合而成。
 2. 目標：目標是組織存在的理由，也是結合組織成員的主要力量，它代表一組織所追求達成的境界或努力方向。



緒言(續)

3. 責任：透過責任分配，才能依據組織目標，將所要採取活動的範圍和具體工作，分配給各組織成員，使各成員知道自己應如何努力及作為，方能達成組織目標。
4. 設備及工具：「工欲善其事，必先利其器」，欲使組織成員有效擔負起責任，某些工作上所必要的設備、工具和場所自然不可缺乏。
5. 協調：欲使以上各種要素之間獲得良好配合，發揮最大效果，有賴在組織內建立各種政策、程序、職權、溝通管道等，以利組織工作有條不紊地進行。



緒言(續)

❖ 在如今以資訊為導向的組織中，主管和具備專業能力的員工之間，已不似傳統的上下關係，主管不再是「管理」人，組織則如同交響樂團，身為指揮，只是「帶領」各有所專長的團員，演奏出完美的樂曲。



傳統的組織架構

- ❖ 長期以來，美國企業習於追求短期利潤，缺乏保持公司活力的新產品及服務計畫，因此無法提供更多工作機會。
- ❖ 如今消費者時代，企業經營的情勢已經與過去大不相同，工作不再以前述方式進行，它需要有另一種架構圖描繪組織如何執行諸如開發新產品、接受顧客訂單、服務顧客或與供應商協作等重要任務。



傳統的組織架構(續)

- ❖ 管理者應該如何解決這種不利的局面呢？
戴明堅定地認為他們「首要之務在於學習如何改變，並接受重大的變革。」
- ❖ 管理者不必熟知任何管理—包括生產、督導與訓練等問題—的舊時代已一去不返。



傳統的組織架構(續)

- ❖ 時至今日，管理者所面對的挑戰包括產生新的構想、創造新的產品、管制生產、處理新競爭者的出現以及滿足顧客需求等，而其關鍵在於如何利用組織既有的能力來從可能的機會中獲利。
- ❖ 這些問題的解決方案在於建立一個有彈性以及高度競爭力的組織，並使其具有處理外在環境變革的能力，無論這些變革是屬於科技、市場、供應商或是競爭者。成功的管理者都必須儘可能早些做出適當的回應。



傳統的組織架構(續)

- ❖ 身為公司的經營者，固然享有令人稱羨的高薪，但是在如今競爭激烈的企業環境下，負有讓公司欣欣向榮的重責大任其實並不容易。
- ❖ 經營者最重要的是具有洞察力 (insight) —— 能夠發現創新機會的能力。
- ❖ 發現是旅程，所洞察的新機會是目的地。
- ❖ 所謂「策略」是指「為未來所提供的行動計畫」。



傳統的組織架構(續)

- ❖ 卡立爾指出，在企業層級中，策略意味著組織如何達成目標的廣泛解決方案，同時也詳述需要從事競爭與取得優勝的計畫。
- ❖ 依各策略需要定義目標、達成目標的方法、制訂行動方案以執行特別的任務，然後確認目標是否達成。
- ❖ 產生使命、願景 (vision) 以及制訂組織方向的一系列目標，而規劃的流程是計畫目標與追求績效的方針。



領導與管理的區別

❖ 美國著名的管理專家沃倫·班尼斯 (Warren Bennis) 與伯特·耐諾斯 (Burt Nanus) 所著的《領導新論》一書指出：「管理」表示「引發、完成、負責、處理」；而「領導」是「影響、指導方向、路線、行為、意見」。



領導與管理的區別(續)

- ❖ 領導者與管理者的區別在於：「管理者是把事情做對，領導者是做對的事情。」
 - 前者重效率，後者講效果。
 - 企業的效率指的是組織績效的內部標準，其具體作為是將生產活動的資源浪費降至最低。



領導與管理的區別(續)

- ❖ 多數人似乎很少注意管理者 (manager) 與領導者 (leader) 之間的區別，而且時常混淆企業管理者與企業領導者的特質。其實，這是兩種完全不同的概念。
- ❖ 在經濟體制改革的過程中，只有確認企業管理者與企業領導者的不同職責，才能使企業結構合理化 (圖3.1)。

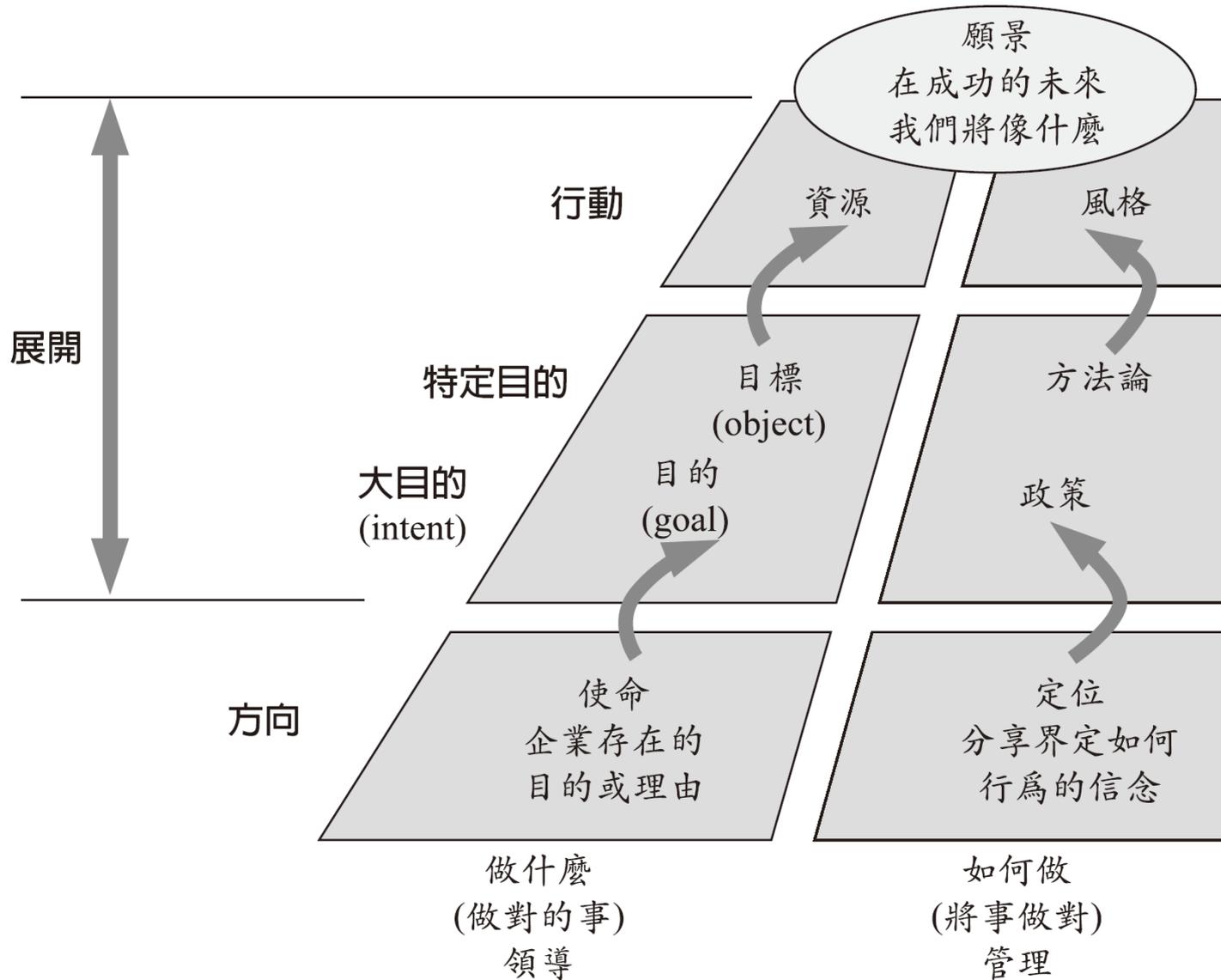


圖 3.1 領導的架構



領導與管理的區別(續)

- ❖ 領導者與管理者最大的分野可以兩個字總結——「目標」。
 - 領導者透過灌輸目標的方式創造員工活力；而管理者則控制和指揮活力。
 - 領導者對成功的定義，是依在產品和勞務上的成就決定；而管理者用來衡量成敗的標準卻與企業內涵毫無相干。



領導與管理的區別(續)

- ❖ 領導者所訴求最高層次的價值觀，著重在啟發個人的長期潛能，使員工覺得自己是公司的一份子，可以對全公司有所貢獻；而管理者則以立即滿足個人財務和安全的需求為訴求手段。
- ❖ 領導可以啟發創意、鼓動勇氣，而缺乏領導的管理，只會帶來順應和妥協。



表 3.1 領導者與管理者的對比

| 領導者 | 管理者 |
|---------------------|-------------------|
| 領導者是創新者 | 管理者是執行者 |
| 領導者的視野是一個開放系統 | 管理者的事業舞台是一個封閉的領域 |
| 領導者追求的是做大做強 | 管理者追求的是做成做好 |
| 領導者講求在變革與混沌中追求目標的實現 | 管理者講求在秩序與規則內把事情辦妥 |
| 領導者面對的是無止境的目標 | 管理者面對的是既定的經營指標 |
| 領導者如獵手，搜尋新目標，與時俱進 | 管理者似農夫，循規蹈矩，終年不輟 |



領導者的特質

❖ 一位成功的領導者展現如下12項行為或特質：

1. 領導者優先注意外部和內部顧客以及其需要。
2. 領導者授權而非控制員工。
3. 領導者強調改善而非維持。
4. 領導者強調預防。
5. 領導者鼓勵合作而非對抗。
6. 領導者訓練和督導而非指示和監督。
7. 領導者由問題中學習。



領導者的特質(續)

8. 領導者持續嘗試改進溝通。
9. 領導者持續展示對於品質的承諾。
10. 領導者依據品質而非價格選擇供應商。
11. 領導者建立組織性系統支援品質的努力。
12. 領導者鼓勵和表揚團隊的努力，透過表揚的方式鼓勵和獎賞個人及團隊。



領導的概念

❖ 美國品質專家Dale Besterfield 指出，關於人性的6項事實如下：

1. 人性是需要安全感卻又希望獨立。
2. 人們對於外在的獎懲很敏感，另一方面卻又同時有強烈的自我動機之意識。
3. 人們喜歡聽讚賞的話語。
4. 人們在一時之間只能處理少數事實。
5. 人們比較信任其直覺反應，而非統計數據。
6. 如果領導者言行不一，人們不會信任其花言巧語。



何謂倫理

- ❖ 俗話說：「君子愛財，取之有道。」企業家與小生意人不同之處在於前者會考慮「義與利」的平衡。
- ❖ 企業不會為了追求本身利潤而無限制地滿足顧客現有的需求，而置顧客的長期利益於不顧。
- ❖ 追求顧客滿意的前提是合乎倫理。



不符倫理行為的根源

- ❖ 所謂倫理就是支配個人與公眾行為的原則或標準之總稱。
- ❖ 關於倫理的探討是「應否賺取此方面利潤」的底線。
- ❖ 不符倫理的行為根源至少包含如下數點：
 1. 公司將本身利益置於顧客、員工或公眾利益、福祉之上。
 2. 公司獎勵諸如以不實廣告提升銷售量之違反倫理標準的行為。



不符倫理行為的根源(續)

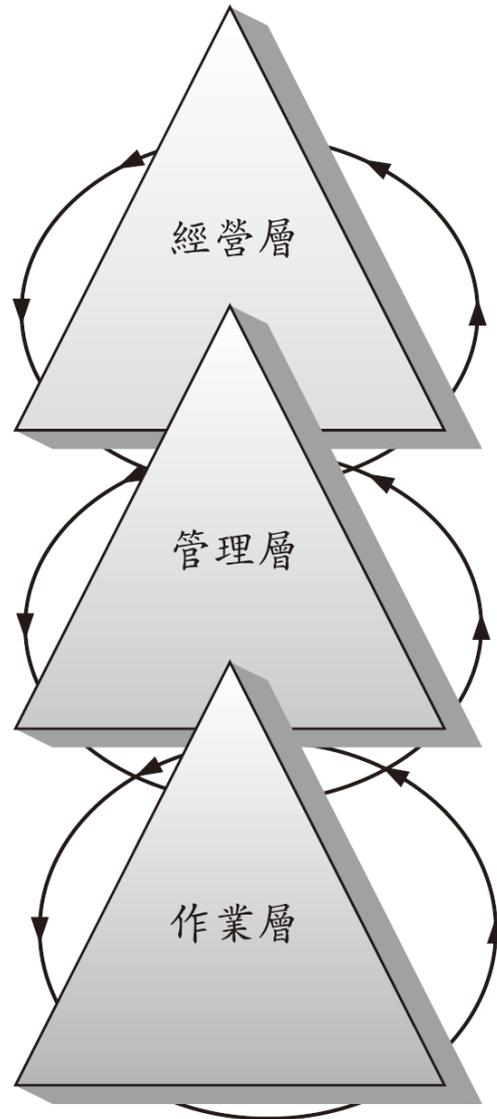
3. 公司鼓勵與平時不同的雙重工作倫理標準。
4. 管理者濫用職權假公濟私。
5. 管理者處事不公。
6. 公司和個人過度強調短期結果而犧牲公眾的長期利益。
7. 公司和管理者因相信自己的知識絕無謬誤而錯估真正的風險。



倫理管理方案

❖ 為了促成公司落實倫理的管理，應推動倫理管理方案，該方案的推行分成如下三大步驟：

1. 評估 (appraisal)
2. 預防 (prevention)
3. 倡導 (promotion)



想對的事

- 描繪願景
- 制訂策略
- 設定目標
- 建立價值觀
- 塑造品質文化

做對的事

- 達成目標與策略
- 規劃、執行、檢討及改進各項管理制度
- 激勵與教育訓練員工

把對的事做好

- 做好份內工作
- 尋求改進機會

圖 3.2 組織三階層

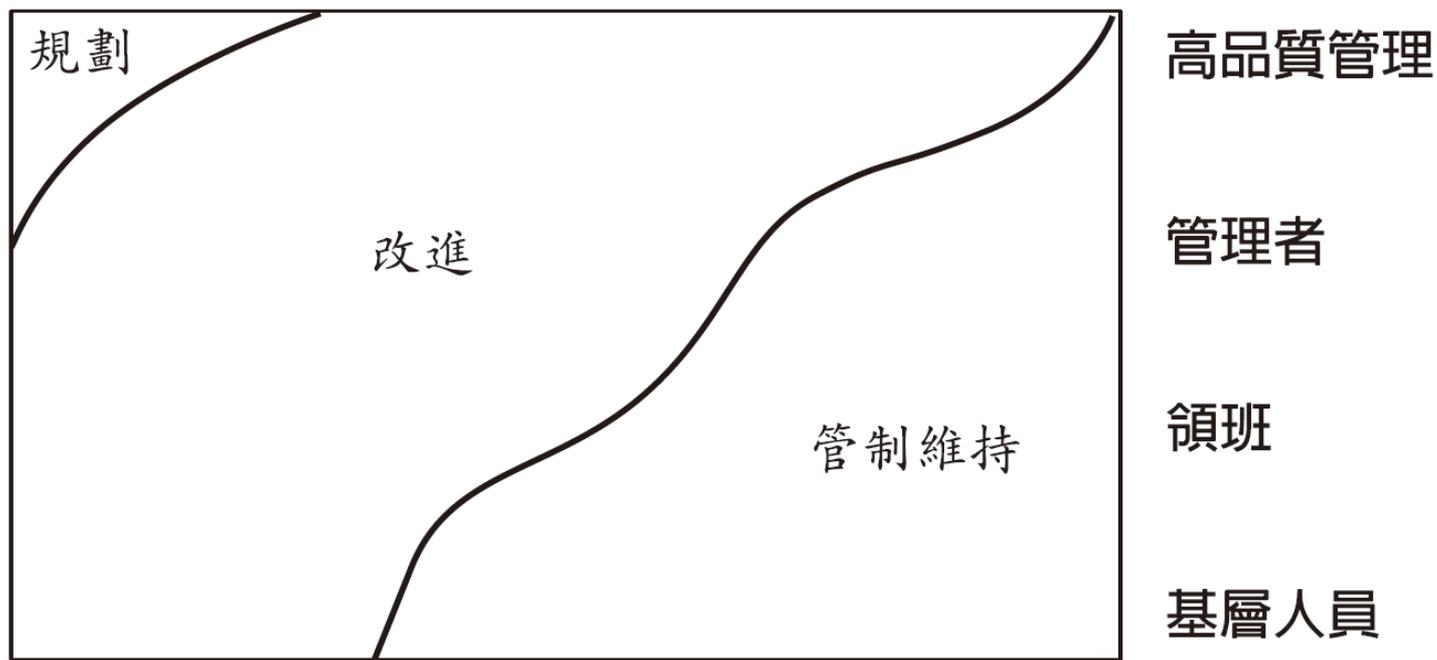


圖 3.3 伊藤模式¹⁰

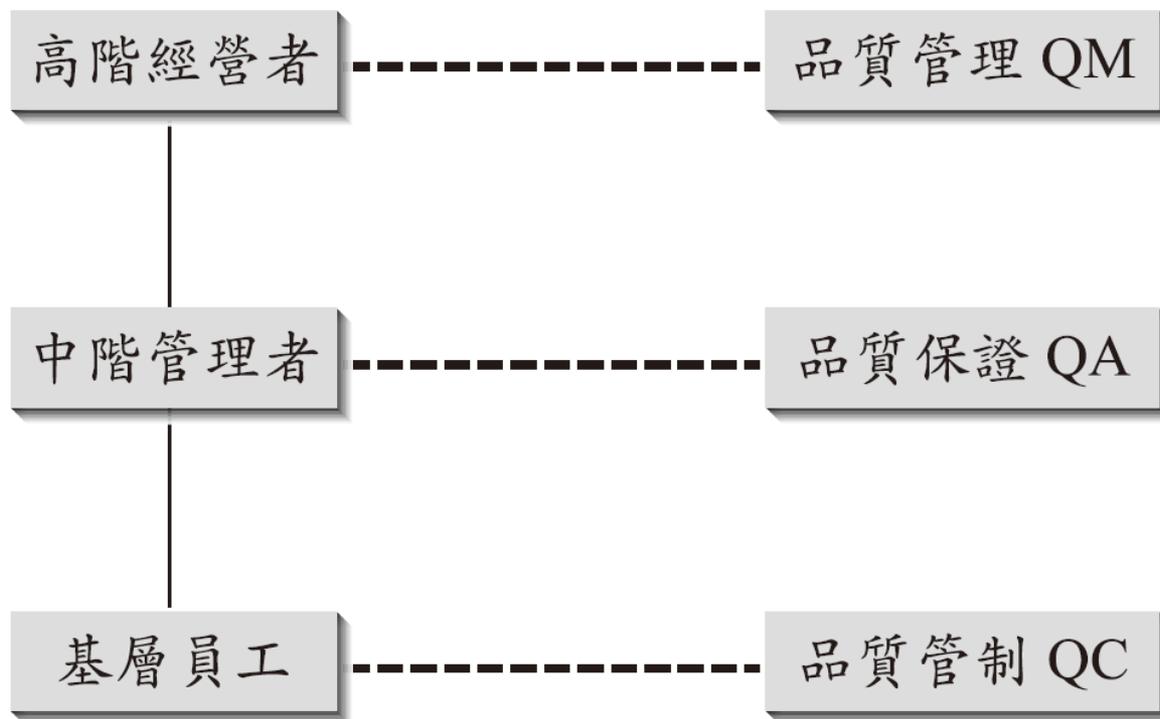


圖 3.4 品質責任的區分

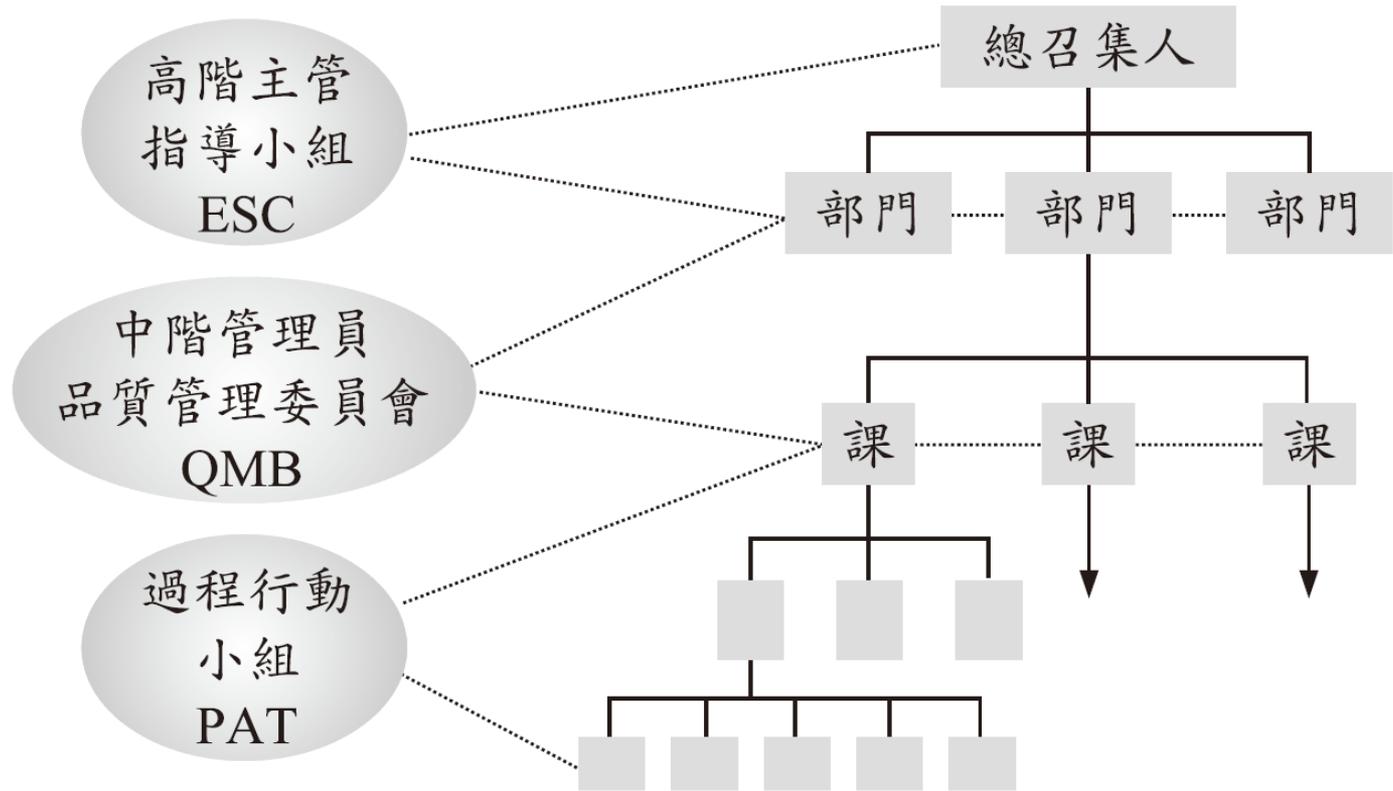


圖 3.5 品質改進的組織結構



基層員工

- ❖ 組隊是讓員工投入的最有效方式，如此可使其認同解決問題，並成為一個支援體系。
- ❖ 管理者應強調如下兩點：
 1. 啟發潛能：激發人類無限的潛在能力，如創造力、自動自發性、責任心、求好心、榮譽感、成就感、完成艱難工作的喜悅感。
 2. 團隊精神：團結力量、「人人為我，我為人人」、減少摩擦、增進友誼、培養團體榮譽感、集思廣義、眾志成城。



品質政策宣言

- ❖ 政策 (policy) 是原則性的敘述，表明組織行動的大方向。
- ❖ 方針與程序不同，後者列出一活動執行的細節。
- ❖ 例如，品質方針敘述「品質成本應量測」，而程序則考慮如何量測品質成本的步驟。

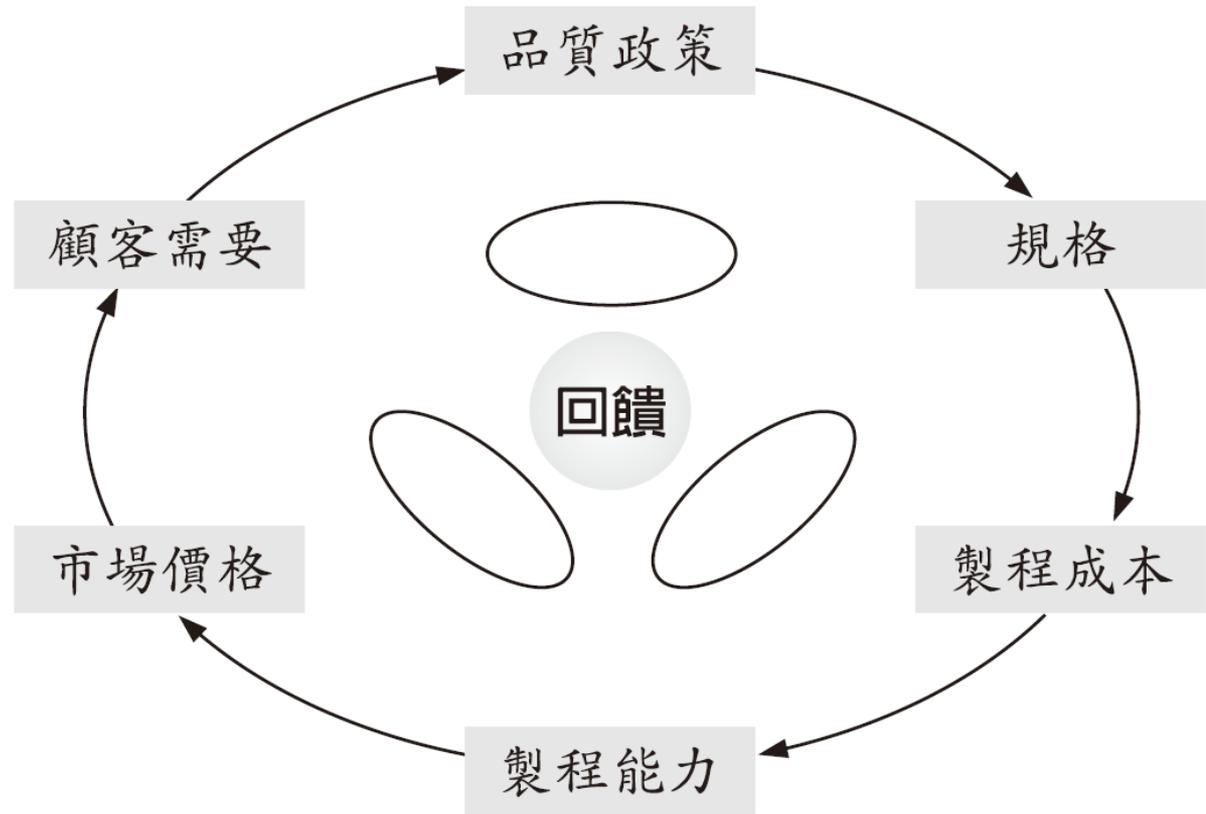


圖 3.6 品質政策與內外影響因素變動



策略規劃

- ❖ 所謂策略 (strategy) 是指「為未來所提供的行動計畫」。
- ❖ 策略規劃 (strategic planning) 是構建長期顧客導向的目標以及界定達成這些目標的過程。
- ❖ 它是公司整體策略計畫的一部分，由高階管理者領導、開發和執行。

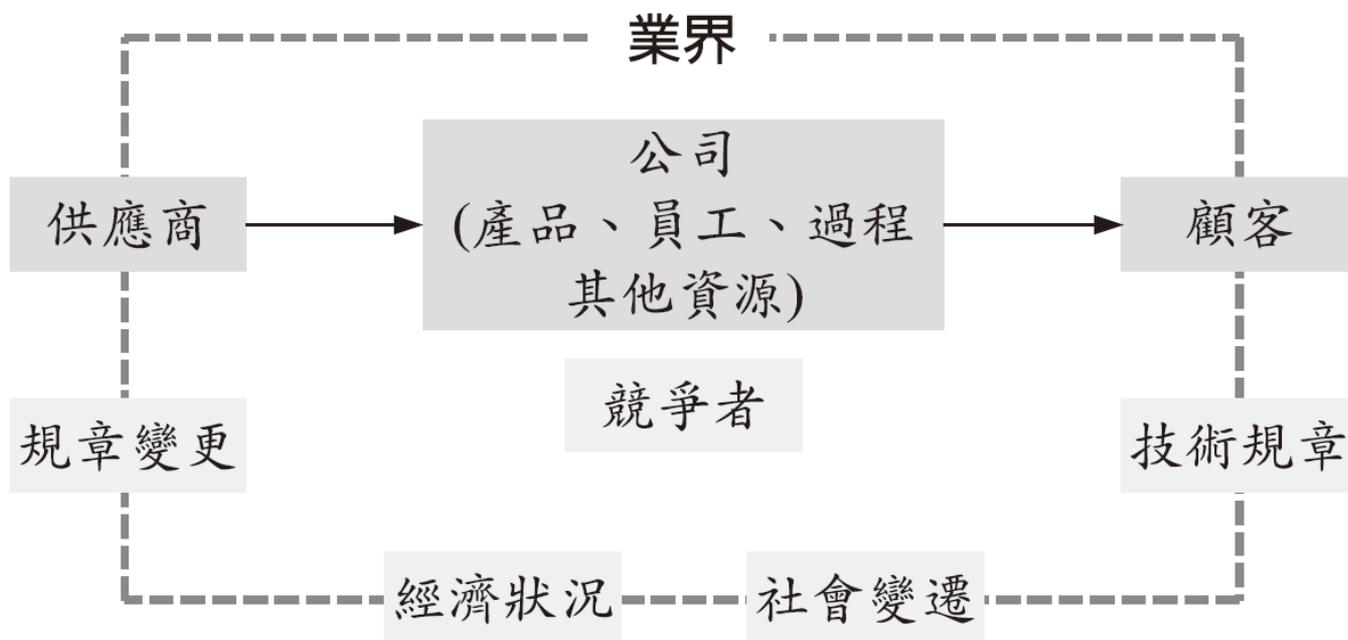


圖 3.7 經營環境分析 15



策略規劃(續)

❖ 這些經營者所強調的經營理念並不僅僅是以「降低成本」、「推進合理化」等為目標，同時還為企業標示出偉大的理想與願景，並且以生產力的提高、全面品管活動、整個企業的合理化、效率化的推進為手段，達成理想與願景。



策略規劃(續)

- ❖ 事實上，許多企業都是得之於創辦人的精神和遠見，才得以壯大。
- ❖ 通用電器GE源之於愛迪生的發明天才。
- ❖ 福特汽車公司肇始於亨利·福特創造一套低成本生產程序的使命，使得大多數人都買得起車子。
- ❖ 這種遠見不僅激發創始人充沛的活力，也鼓舞一些尊崇理想、尋求開闊天地的後起之秀。



品質目標

- ❖ 目標 (goal) 是關於在一指定時間內達成某一意欲的結果之敘述。這些目標形成活動的細部規劃基礎。
- ❖ 目標大致分成短期目標 (如1年) 的戰術目標和長期目標 (如5年) 的策略目標。
- ❖ 目標也可分為管制性目標 (維持性目標) 和突破性目標。
 - 前者為「經」(常) 而後者為「權」(變)。
 - 目標設定包括目標項目、目標值及實施期限。



品質目標(續)

❖ 維持性目標

- 管制性目標包括維持物料、過程及產品符合規格、維持現場故障率、訴怨、退貨及其他外部績效指標於現行水準，並維持改善專案的成果。

❖ 突破性目標

- 突破性目標的內容包括產品績效、品質競爭力、品質成本、主要製程績效等主題。



策略規劃的步驟

- ❖ 朱蘭在《Quality Planning and Analysis》一書中指出，一般公司策略規劃的步驟如下所示：
1. 界定任務和關鍵成功要因。
 2. 進行公司的SWOT分析 (SWOT analysis)，瞭解內在與外在環境並確認公司的優勢、弱點、機會與威脅。
 3. 界定願景。
 4. 發展達成願景的主要策略。



策略規劃的步驟(續)

5. 發展長程與短程的策略性目標。
6. 展開目標，即細分為若干子目標，同時發展操作性計畫和專案，以達成目標(圖3.8)。
7. 提供執行領導者以落實上述策略。
8. 進行衡量、評估和稽核，以檢討進展。

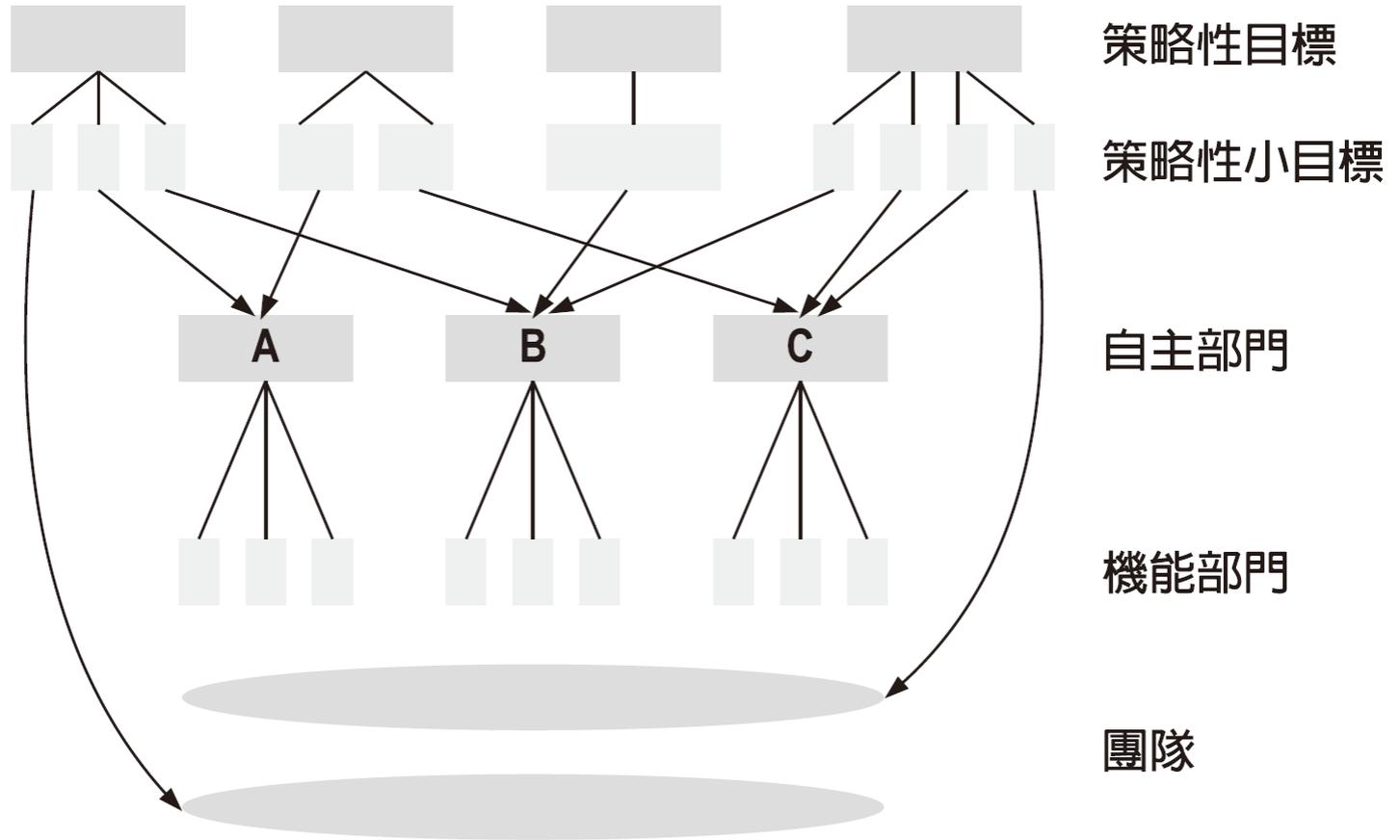


圖 3.8 目標的展開¹⁷

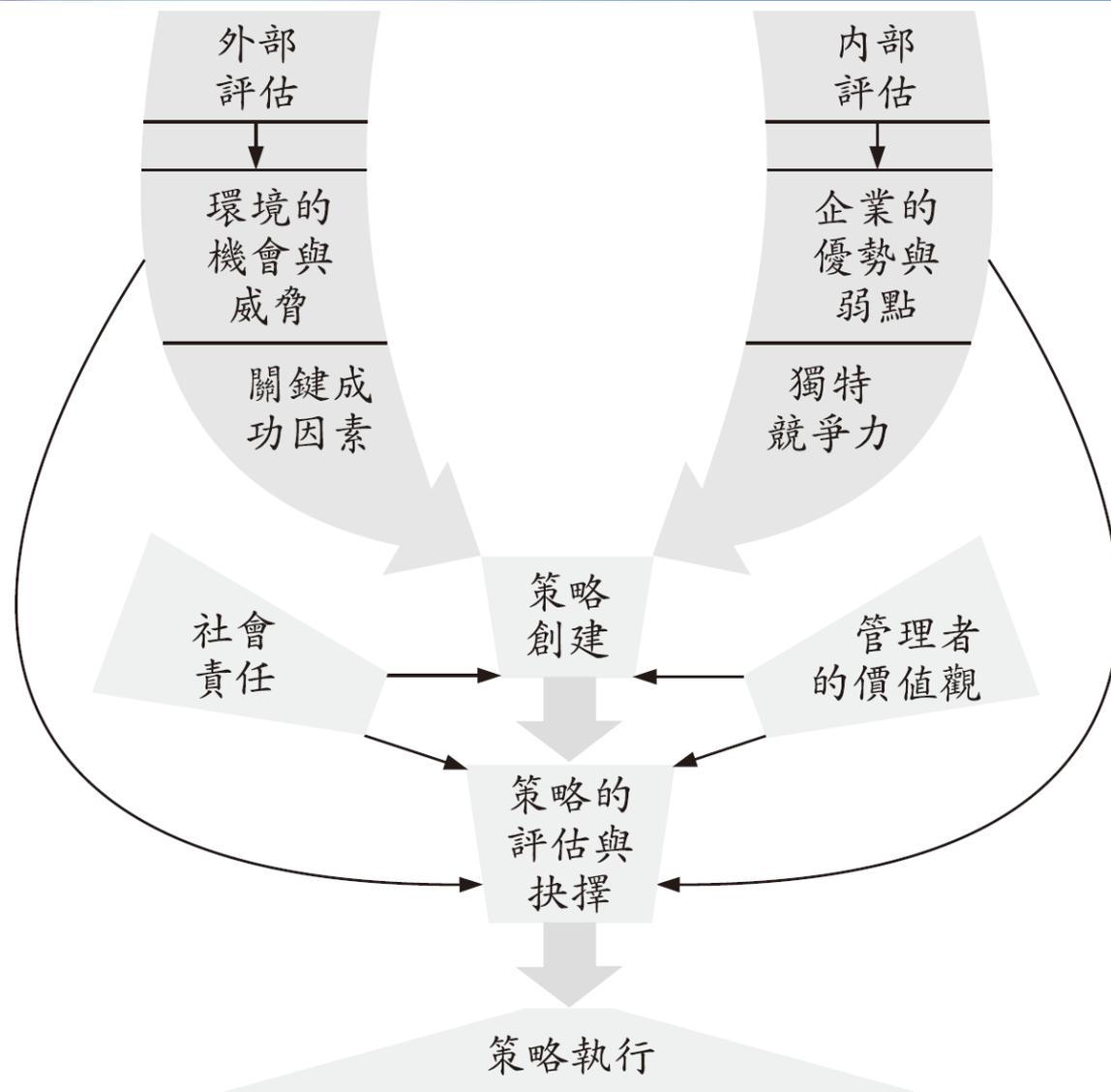


圖 3.9 明茲柏格規劃模式 18

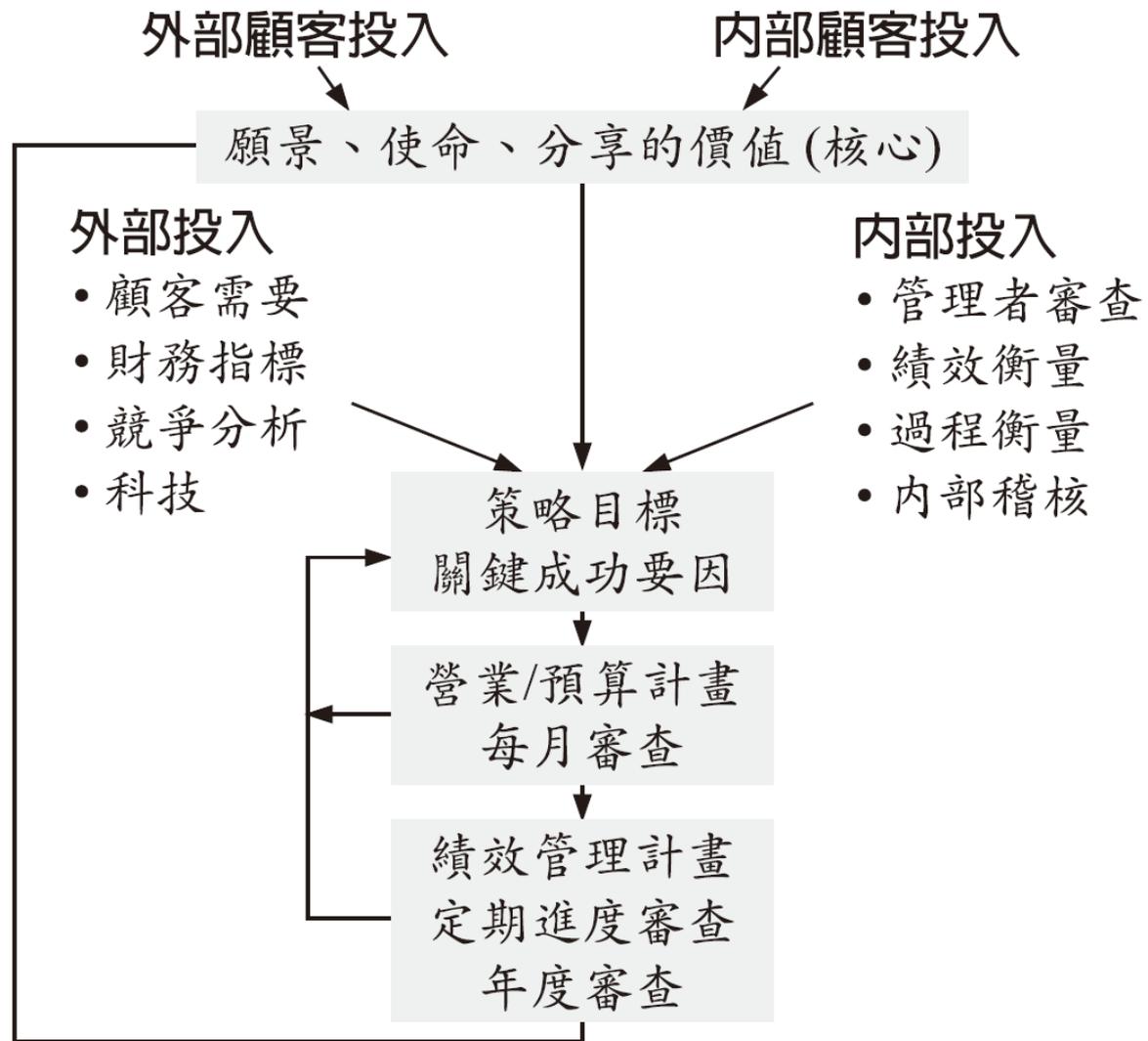


圖 3.10 Kelly Services 公司策略規則過程 **19**

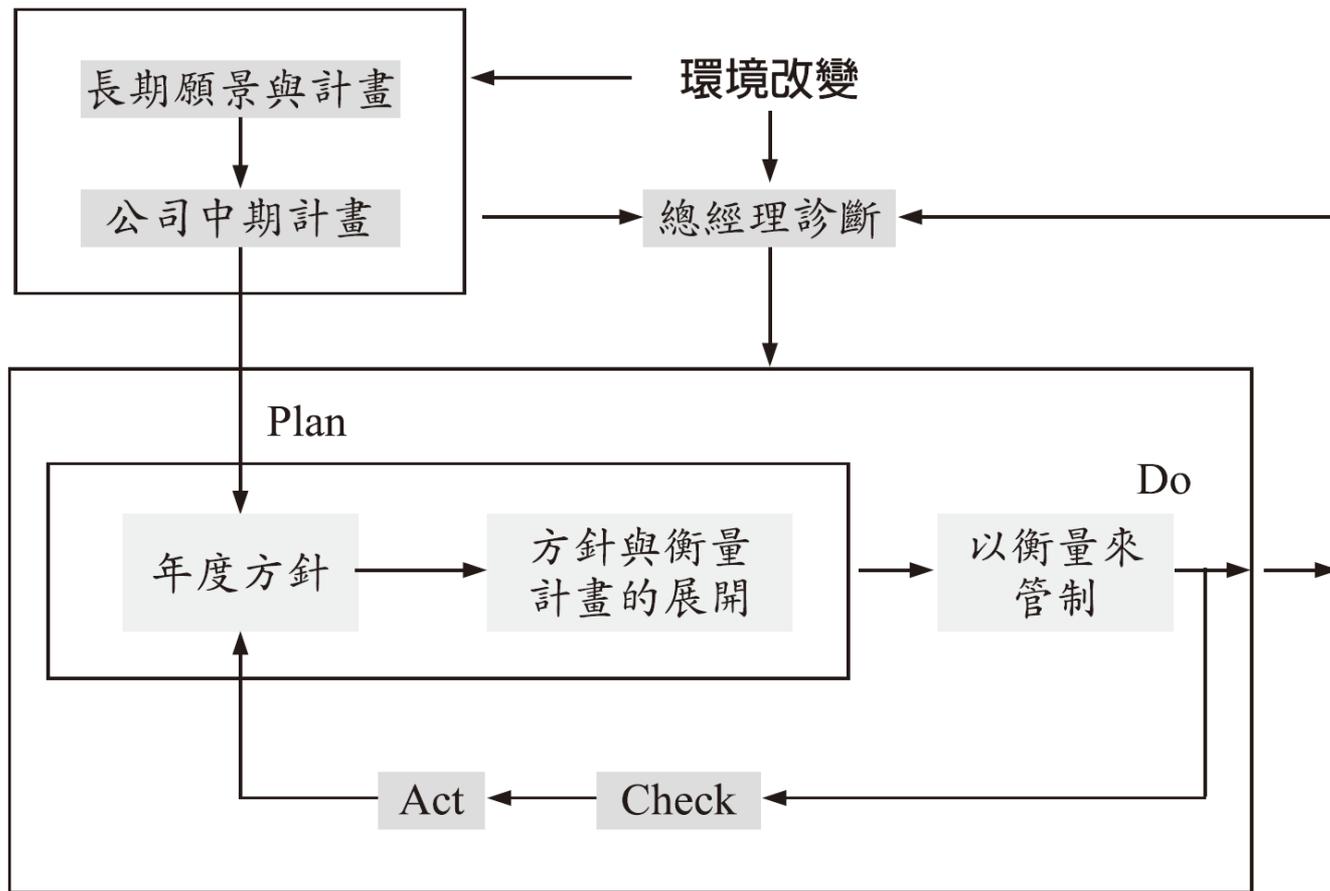


圖 3.11 方針管理

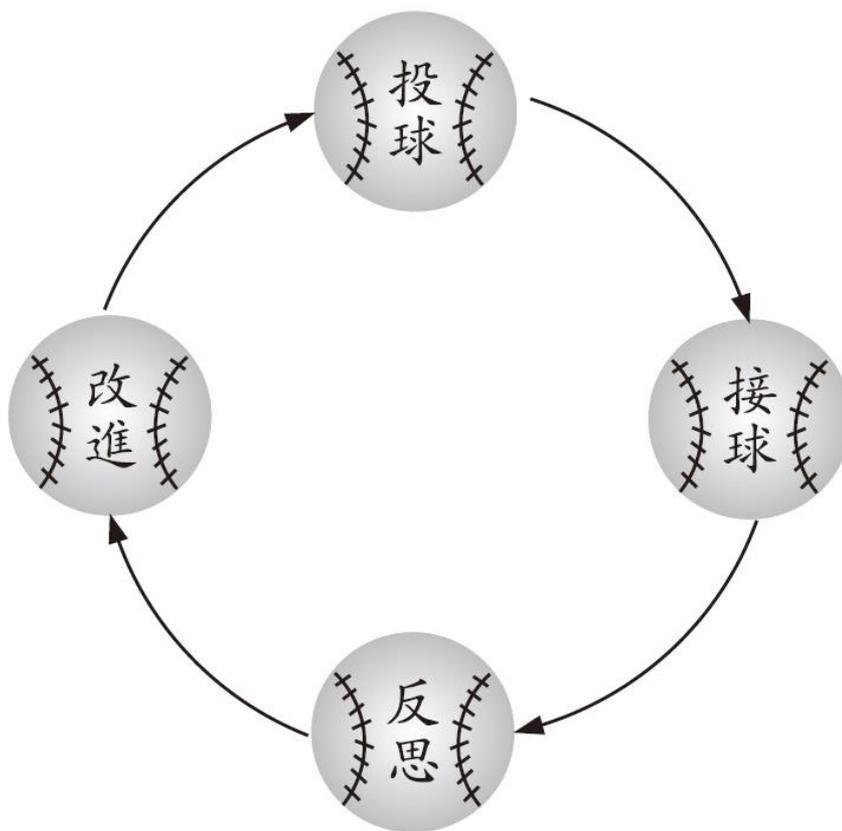


圖 3.12 接球 20

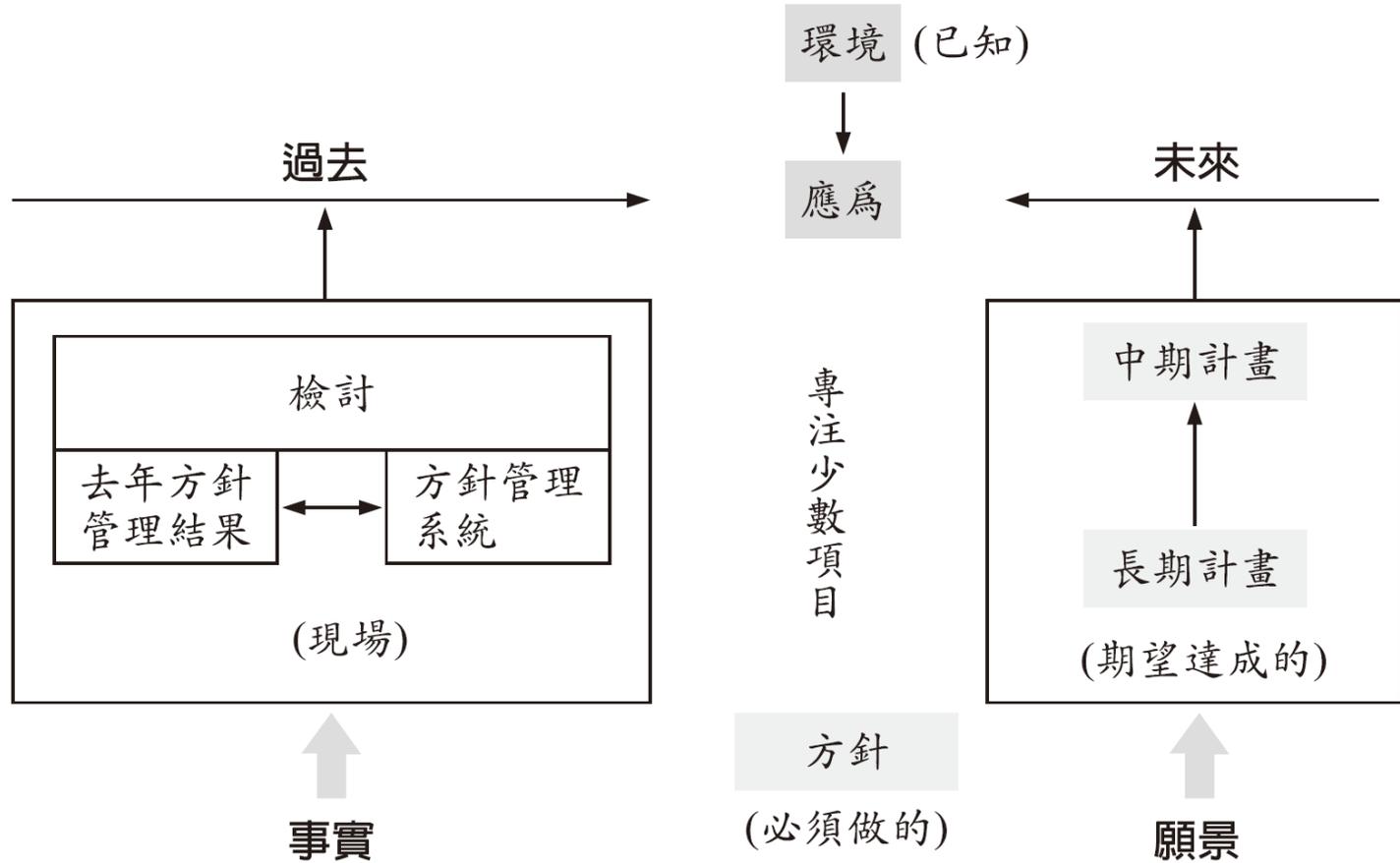


圖 3.13 年度方針規劃的過程

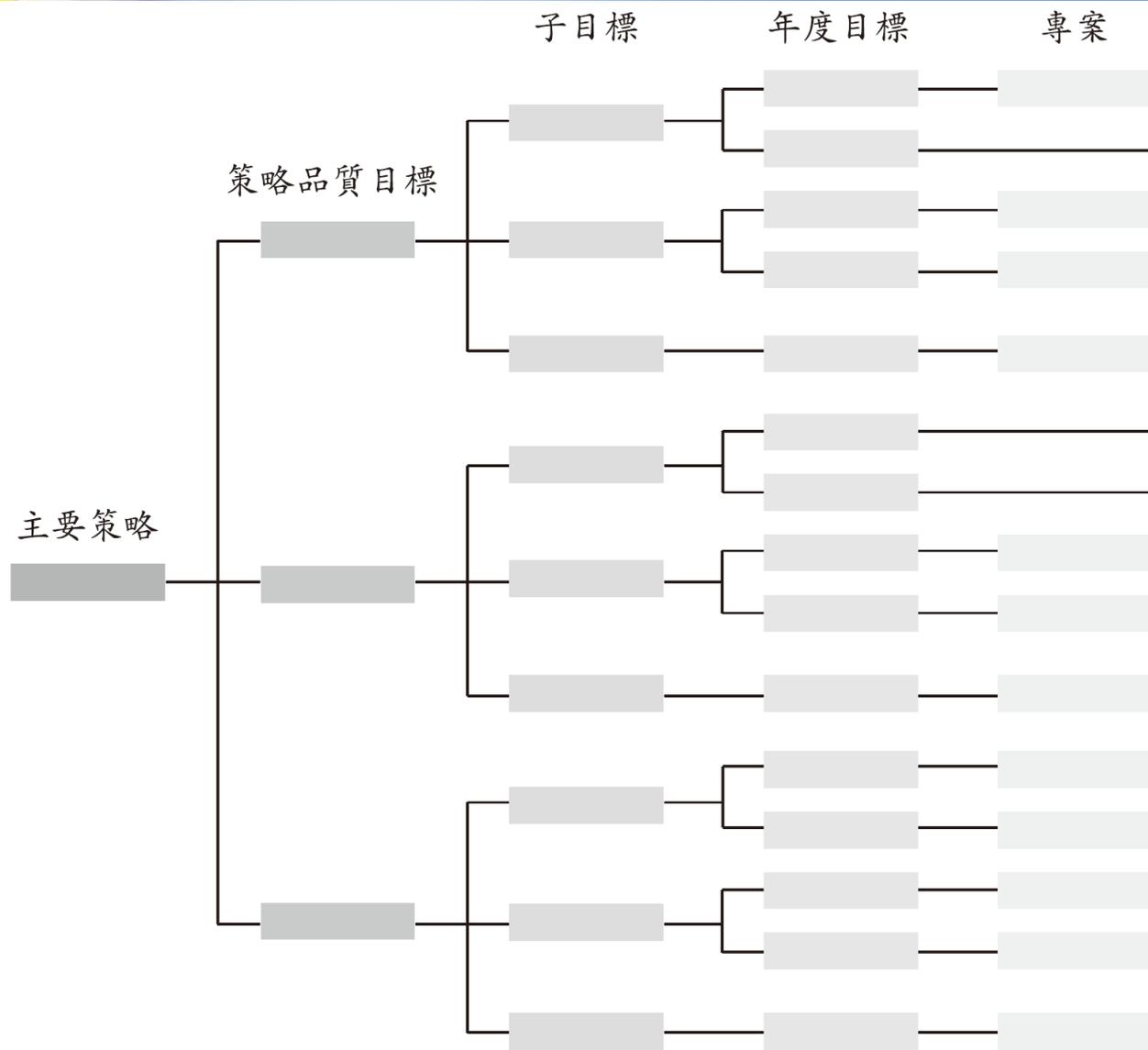


圖 3.14 策略的展開

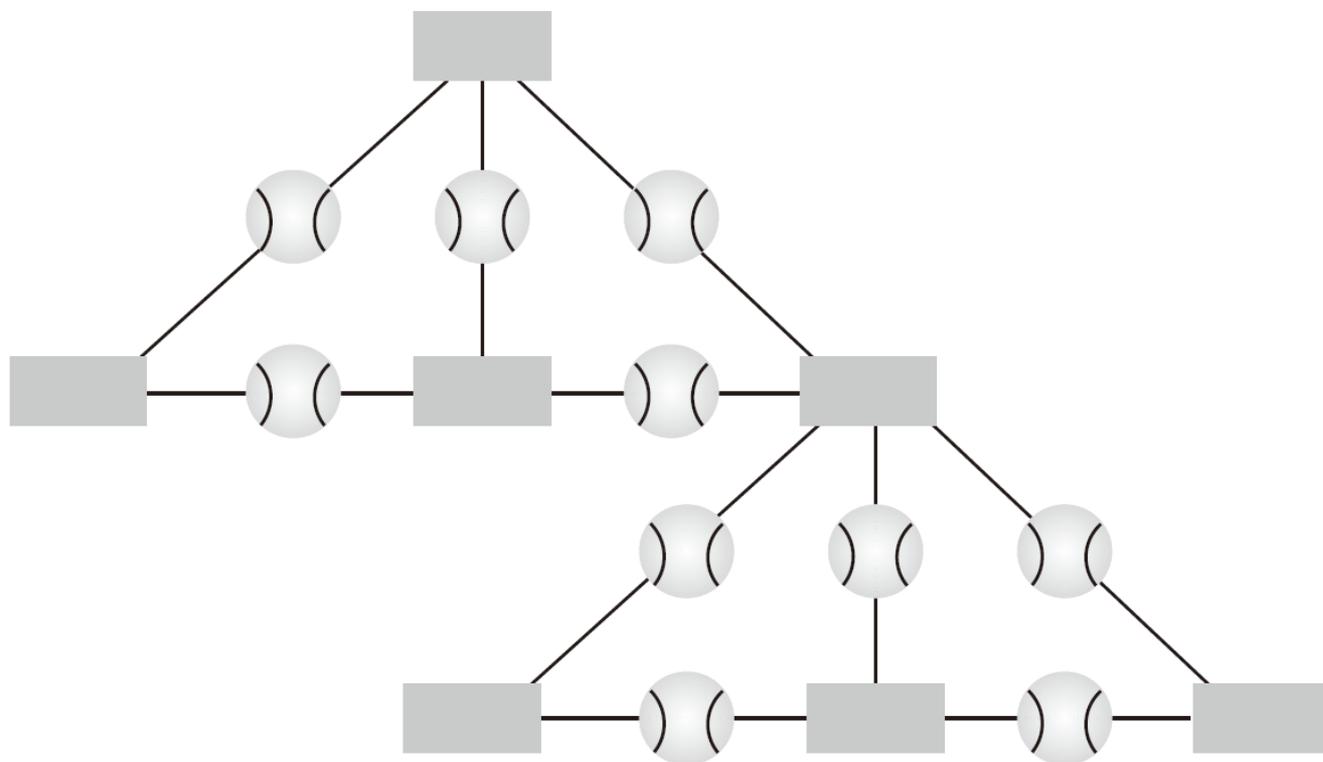


圖 3.15 部門間經由「接球」調整方針



表 3.4 品質策略實例

| 作業效益 | 競爭優勢 |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">● 採用六標準差法透過減少浪費以降低成本和週期的時間 | <ul style="list-style-type: none">● 追求顧客忠誠和顧客存續 |
| <ul style="list-style-type: none">● 構建正式跨功能過程管理 | <ul style="list-style-type: none">● 將產品開發過程正式化 |
| <ul style="list-style-type: none">● 經由員工接受問題解決的培訓，分散決策制訂權力 | <ul style="list-style-type: none">● 追求國家品質獎 |
| <ul style="list-style-type: none">● 調整獎勵和表揚體系以專注於品質 | <ul style="list-style-type: none">● 專注(品質/售價)比值 |
| <ul style="list-style-type: none">● 同時強調漸進式改進以及突破式改進 | <ul style="list-style-type: none">● 建立學習型組織 |
| <ul style="list-style-type: none">● 追求 ISO 認證 | |
| <ul style="list-style-type: none">● 與供應商共同合作以達成品質卓越 | |

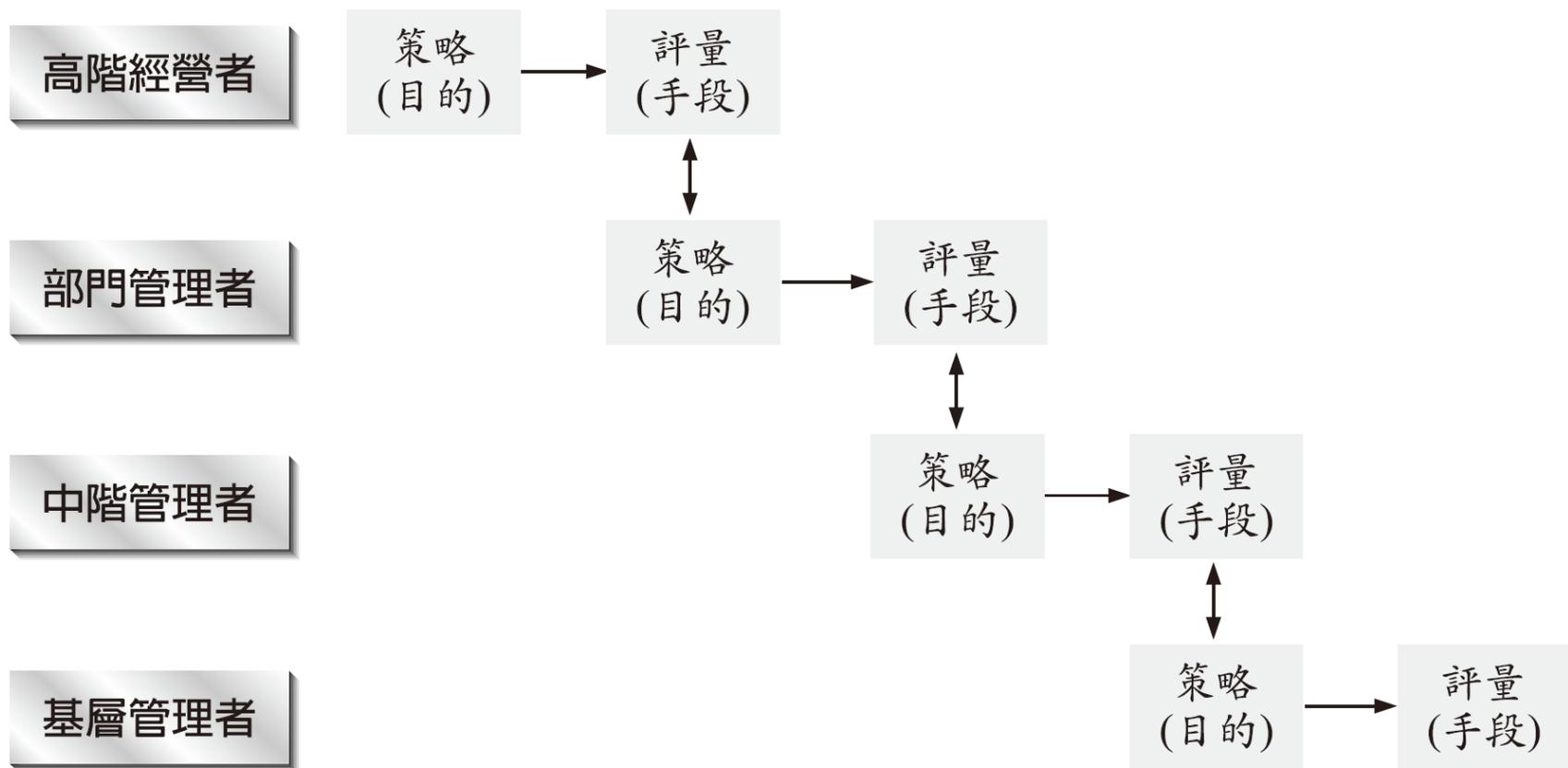


圖 3.16 策略展開的過程

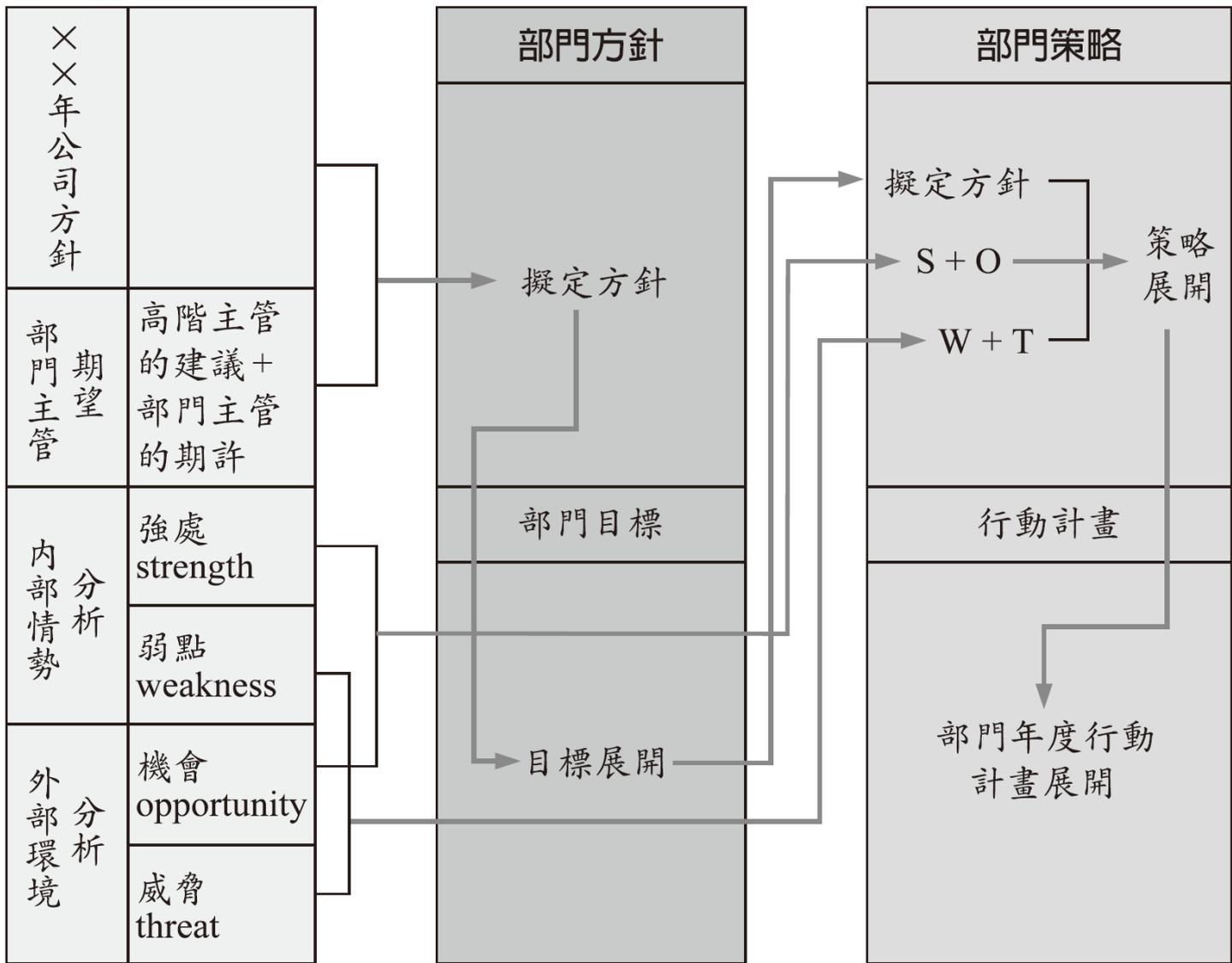


圖 3.17 方針展開



開發目標；競爭標竿

❖ DeFeo (1995) 指出目標至少可設於七大領域：

1. 產品績效：例如將產品平均壽命提升xx%。
2. 競爭表現：例如僱用xx位有證照的品質工程師。
3. 品質改進：例如將物料損失控制於xx%之下。
4. 不良品質成本：例如降低品質成本xx%。
5. 企業過程的表現：例如開發品質程序手冊。
6. 顧客滿意：例如將顧客申訴的處理時間縮短5%。
7. 顧客忠誠與保留：例如成為最快回應的顧客服務提供者。

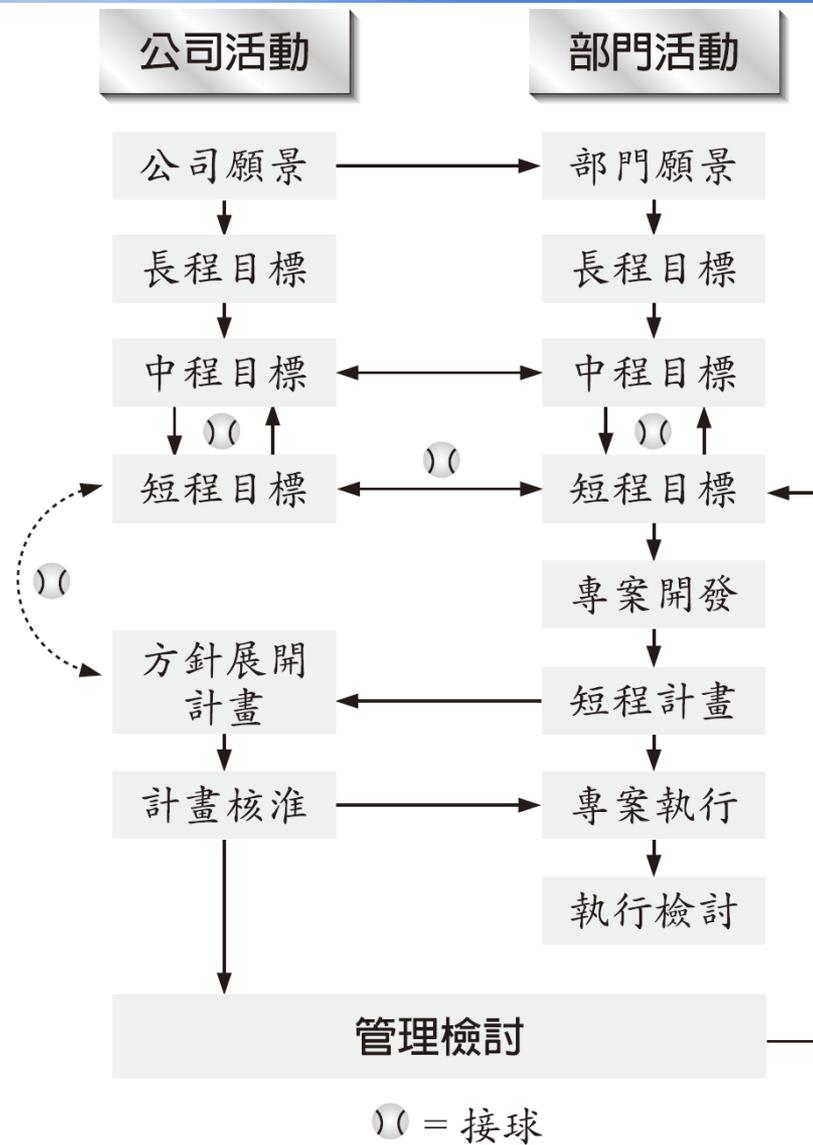


圖 3.18 方針展開過程²¹



領導者應落實策略

- ❖ 公司全員都需對品質負責，尤其是資深管理者和CEO；然而只有後者才能領導結果的達成。
- ❖ 資深管理者必須採取走動式管理 (management by wandering around, MBWA) 的理念。
 - 他們必須走出辦公室拜訪顧客、公司內各個部門、工廠以及供應商，以便獲知特定顧客、員工以及供應商的想
- ❖ MBWA可大幅減少員工的紙上作業。
 - 鼓勵員工只寫下重要的訊息，成為文件。
 - 這種作法是獲得第一手資訊的好方法。



領導者應落實策略(續)

- ❖ 讓員工自己思考，資深管理者不再是最後決策的制訂者，而是查看各小組的決策是否與公司品質政策相符。
- ❖ 將問題解決和決策推至最適當的層級，授與他們權力和責任。



領導者應落實策略(續)

- ❖ 資深管理者應提供資源，讓員工接受：
 - (1) 在品質的工具和技術方面的訓練；
 - (2) 關於工作上的技術需求和安全相關的訓練。

- ❖ 資源也包括工作上必要的設施。其必須親自參與獎勵和表揚典禮。這些活動對於強化員工對品質的努力相當重要。



領導者應落實策略(續)

❖ 資深管理者有兩個重要角色，

- 一是透過訪問、焦點小組 (focus group) 和調查等，傾聽內部和外部顧客以及供應商的心聲，將這些資訊轉為核心價值和過程改善方案。
- 另一重要的角色是溝通。將品質理念「賣」給員工，只有他們願意投入，品質才有落實的可能。



領導者應落實策略(續)

- ❖ Dale Besterfield指出，通常品質委員會由CEO和諸如設計、行銷、財務、生產和品質等資深管理者共同組成，負有如下職責：
1. 將得自所有人員的意見開發成為公司核心價值、願景宣言、任務聲明，以及品質政策聲明。
 2. 開發策略性長期計畫和目標，以及品質政策聲明。
 3. 創造全面教育與訓練計畫。
 4. 決定和持續監督不良品質成本。



領導者應落實策略(續)

5. 決定組織的績效評量，核准各功能領域的績效評量，並監督之。
6. 持續決定改進各種過程的專案，尤其是會影響內部與外部顧客滿意度的相關過程。
7. 建立多功能專案以及部門或工作小組，同時督導他們的進展。
8. 建立或修訂表揚和獎勵制度，以評估業務運作的新方法。



溝通



圖 3.19 溝通的意義

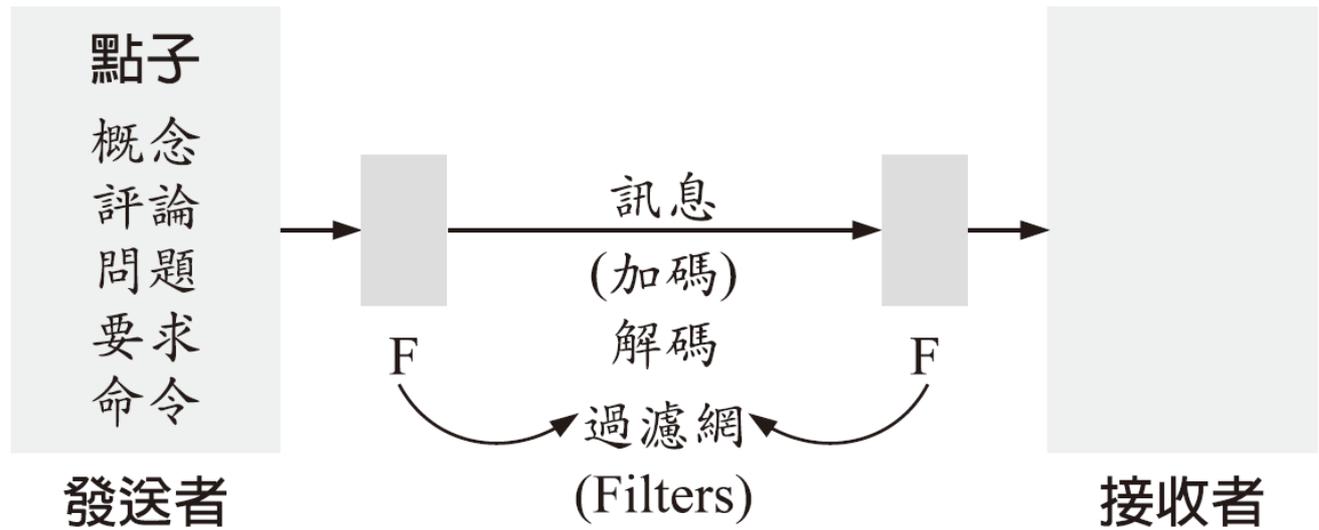


圖 3.20 溝通過程



溝通(續)

- ❖ 溝通的最終目的，無非是希望對方至少能「清楚瞭解自己的主張」，讓彼此的認知達到一致。
- ❖ 我們常自以為很努力地在跟對方溝通，但對方所理解到的訊息，真的和我們想要傳達的內容一樣嗎？



溝通(續)

❖ Goetsch和Davis將溝通區分為如下四種層次：

1. 一對一層次 (one-on-one level)：指一人與另一人溝通，包括面對面談、電話對談或甚至是肢體語言或面部表情。
2. 團隊或單位層次 (team or unit level)：涉及一個同儕團體，與一對一層次的差別在於本層次是所有團員同時參與，例如為解決問題或設立目標而召開團隊會議，就是一個團隊層次溝通的時機。



溝通(續)

3. 公司層次 (company level)：公司由各不同部門派員參加的會議就是公司層次的溝通時機。
4. 社區層次 (community level)：指公司內一群人與公司外一群人的溝通。例如公司銷售團隊與客戶的會議或採購團隊與供應商的會議。



溝通與奈德赫曼的全腦模型

- ❖ 大腦科學的研究成果讓我們對於人類的大腦有更深入的理解。
- ❖ 結果發現每個人對於吸收資訊，做出決定和解決問題的認知都有差別明顯的方法。
- ❖ 1976年，奈德赫曼 (Ned Herrmann) 經過研究與大量資料的歸納，發展出他的全腦模型 (The Whole Brain Model)。



表 3.5 奈德赫曼的全腦模型

| | | | |
|------------------|---|--|---------------------|
| A 事實 facts | 邏輯 (logical) 分析 (analytic) 依據事實 (fact based) 數量 (quantitative) | 全面 (holistic) 直覺 (intuitive) 整合 (integrating) 綜效 (synthesizing) | D 未來 future |
| B 形式 form | 順序 (sequential) 組織 (organized) 細節 (detailed) 計畫 (planned) | 人際互動 (interpersonal) 依據感覺 (feeling based) 動態 (kinesthetic) 情緒 (emotional) | C 感覺 feelings |



溝通媒介

❖ 溝通可以是書面和口語。

- (1) 書面的溝通媒體例子包括公司政策和程序手冊、績效報告、建議書、便條、會議摘錄、新聞信、e-mail，以及線上文件(例如公司內部網路 (intranet))；
- (2) 口語溝通包括演講、會議(群體或一對一)、非正式討論以及口信。



企業內部溝通的目的

1. 增強員工對公司的認識：提高企業運作透明度，爭取員工對管理者的信任和支持。
2. 提升員工工作的意識：品質意識、問題意識、解決意識等意識改變，態度隨之改變；行為隨之改變，績效隨之改變。
3. 激勵員工工作的動機：榜樣激勵、回饋激勵、情感激勵。
4. 轉變員工工作的態度：強化員工對公司的認同及同化。
5. 引導員工工作的行為：思想引導及紀律引導。



溝通的形式

❖ 管理者與員工溝通至少有三種方式：

1. 互動 (interactive)
2. 正式溝通
3. 回饋 (feedback)



溝通方法

- ❖ 關於某次溝通所用的方法必須考慮事情的急迫性、聽眾的組成份子、成員的分散程度，以及聽眾接收訊息的方式。
- ❖ 瞭解上述課題有助於找出最佳的溝通管道（例如電話、e-mail、備忘錄或一次大型會議與數次小型會議）和何人傳達這些訊息，以及如何組織內容。



溝通和組織架構的關係

- ❖ 組織架構在溝通上扮演重要的角色。
- ❖ 由上至下的垂直溝通是由管理者到下屬的傳達方式。
- ❖ 公司的願景和價值觀、策略目標和評量、政策和程序都是垂直溝通的典型實例。



溝通和組織架構的關係

- ❖ 垂直溝通也發生在管理者指派任務給下屬的時候。
- ❖ 管理者或許會發現，有時候透過月會向全體員工傳達某些訊息會比利用命令鍊來得有效。
- ❖ 較多次的非正式溝通有助於讓管理者確定公司內的每位成員都是哼著相同的調子。
- ❖ 除了垂直溝通之外，資訊也需要橫向流動。資訊在同儕之間團隊或小組之內的流動都是橫向溝通。



溝通和組織架構的關係(續)

- ❖ 以下是歐美企業界曾提出10項改善組織內部溝通的建議，如果確實遵循，必有改善內部溝通的效果。
 1. 溝通前做好準備，預備可能發生的實踐及其應變措施。
 2. 認真思考本次溝通活動的真正目的，選擇適當的溝通語言和溝通方式。
 3. 全面審查溝通的環境和氣氛因素。
 4. 溝通的訊息內容準確客觀。
 5. 善於利用最有利的溝通時間。



溝通和組織架構的關係(續)

6. 重視溝通中的肢體語言。
7. 訊息溝通發送者的言行一致，講究信用。
8. 克服不良的聆聽習慣，學會做一個好聽眾。
9. 重視溝通中訊息接收者的回饋。
10. 在正確運用語言文字時，酌情使用圖表、數據和實務資料，以說服接收者。



開放與有效溝通的優點

❖ 良好的內部溝通網路優點如下：

1. 員工瞭解公司的目標以及他們在達成這些目標時所扮演的角色。
2. 員工參與的增加促使公司更容易達成目標。
3. 當受到高度激勵的員工嘗試達成目標，將可增進效率與效益。
4. 當組織能有效率的完成任務，消除源自重工 (rework) 和重設計 (redesign) 的成本以及時間延宕，將可降低成本。
5. 開放的溝通管道讓管理者較容易看到真正的課題與問題。
6. 員工將較容易接受變革以及對問題提供具創意的解決對策。



表 3.6 溝通良好 vs. 不良

| 溝通良好的現象 | 溝通不良的現象 |
|---------------|----------------|
| 維持溝通管道的暢通 | 溝通管道不開放 |
| 員工受到高度激勵 | 管理者欠缺領導品質 |
| 公司有適當的獎勵和表揚制度 | 溝通不及時 |
| 溝通應即時 | 組織架構有很多層級 |
| 組織架構扁平化 | 缺乏管理者支援和跟催 |
| 員工經授權 | 組織沒有由現狀進行變革的準備 |
| 提供教育訓練 | |