



領導與管理

Five Secrets of Leadership and Management

5大祕密

如何創造一支勝利的團隊



三民書局

V

領導與管理 5大祕密

如何創造一支勝利的團隊

黃國興

黃國興 著

RT
494.2
4467
186889

三民

國立勤益科技大學圖書館



186889

強力推薦

史蒂夫·黃(Steve Hwang)是我所領導的團隊中，最有能力、效率、生產力和最成功的領導階層。這本書記載他個人成功的經驗，如果你也希望成為成功的領導者，這本書將提供許多詳細的經驗。

國際硬碟儀器和材料協會(IDEMA)總經理 喬 懷志(Joel Weiss)

黃國興博士是我以前在美國希捷科技公司的同事與朋友。我們習慣稱他為Steve。他以「阿雄與蘇總」的簡易對白，與讀者分享他成功的五個祕密。以人性為出發點，告訴讀者如何從一個剛出校門的工程師成為一個跨國公司的高階主管，並建立一支勝利的團隊。這是一本值得您細細品味的好書，希望大家都可以印證在實際的工作上。

鴻海集團技術長 陳杰良

初任主管面臨領導與管理問題時總會有一股壓力和窒息的感覺。作者藉由訪談學習讓一位小主管驗證問題，並透過開導啟蒙的方法發現問題、解決問題，釐清了許多觀念與迷思。相信當您閱讀過這本書後，您絕對認同作者為何希望藉由這本書，讓更多人可以學習這五大祕密，並且一起分享成功的滋味。

光洋應用材料科技股份有限公司董事長 陳李賀

身為部門主管，我不斷的提醒自己，要給部門同仁「合理」而「明確」的工作目標；要懂得把榮耀歸給貢獻者；而且，對部門同仁千萬不要吝於「誇獎和感謝」……，我的做法，和本書的許多觀點不謀而合！而且，很有效！！

「學習管理」是我這幾年最重要的功課之一。我「學習管理」的方法是看好書，以及觀察我所敬重的主管。推薦您看《領導與管理五大祕密》一書，相信可以啟發或印證您的領導智慧。

104人力銀行行銷總監 邱文仁

「One for all, all for one」是橄欖球的基礎。達陣得分，壓球觸地的球員受讚賞，餵球的隊友更令人瘋狂。讀完本書足以讓橄欖球OB驚叫，原來所「不知而後行」的活動竟有這樣大的學問，更讓今後的所有學弟可以「知而後行」。

成橄士木48期OB，成功大學橄欖球隊教練 邱漢生

SBN 978-957-14-4758-2 (541)



NT. 280

9 789571 447582

RT
494.2
4467
186889



領導與管理

Five Secrets of Leadership and Management

5大秘密

如何創造一支勝利的團隊

黃國興 著



國立勤益科技大學圖書館



186889

三民書局

國立勤益科技大學圖書館



Foreword

推薦序

It has been rare in my 30 years of managing people in high tech that I have had the opportunity to work with an individual who possesses so many of the key attributes required to transform an organization and to make it great. Steve Hwang has developed his skills through experiencing and responding to both the “tough times” and the “great times” in one of the most difficult and challenging businesses in the high tech world-hard disk drives. This is an industry where a ‘pause’ in innovation can bankrupt a company. Steve’s ability to lead, motivate, encourage, hold accountable. And reward his people was not something that he was born with, nor instinctive, but rather something that he strived for, learned, and implemented ‘on the job’ during his years in the industry. He learned about these skills by observing others whom he admired, learned what he needed to do to improve by openly discussing his own personal needs, and re-engineered himself to become one of the most productive, talented individuals in my organization. This book chronicles many of the experiences that led him to success. If you are willing to learn to grow and become a true leader, this book will provide insight into a successful journey that helped mold Steve into a true leader. I hope you enjoy learning about Steve’s experiences and take away from them something that will help you in your own career.



Former Vice President of Seagate Technology
President of IDEMA (International Disc Drive Equipment & Materials Association)

國家圖書館出版品預行編目資料

領導與管理5大秘密：如何創造一支勝利的團隊 / 黃國興著. — 初版一刷. — 臺北市：三民，2007
面；公分

ISBN 978-957-14-4758-2 (平裝)

1. 領導 2. 管理科學

541.776

96018127

◎ 領導與管理5大秘密 ——如何創造一支勝利的團隊

著作人	黃國興
責任編輯	張本怡
美術設計	謝岱均
校對	陳翠霜
發行人	劉振強
著作財產權人	三民書局股份有限公司
發行所	三民書局股份有限公司 地址 臺北市復興北路386號 電話 (02)25006600 郵撥帳號 0009998-5
門市部	(復北店) 臺北市復興北路386號 (重南店) 臺北市重慶南路一段61號

出版日期 初版一刷 2007年10月

編號 S 493690

定價 新臺幣280元

行政院新聞局登記證局版臺業字第〇二〇〇號

有著作權，不准侵害

ISBN 978-957-14-4758-2 (平裝)

<http://www.sanmin.com.tw> 三民網路書店

※本書如有缺頁、破損或裝訂錯誤，請寄回本公司更換。

Foreword

推薦序

黃國興博士是我以前在美國希捷 (Seagate) 公司的同事與朋友，我們習慣稱他為 Steve。

Steve 以他多年在美國矽谷高科技公司工作所學到的領導與管理經驗，以「阿雄與蘇總」的簡易對白，與讀者分享他成功的五個秘密。這本書不是教條式的演講，而是以人性為出發點，告訴讀者如何從一個剛出校門的工程師成為一個跨國公司的高階主管。Steve 如同傳教士般的寫出我們以前在 Seagate 學到的管理課程：熱誠 (Passion)、願景 (Vision) 與溝通 (Communication)，加上公平公正的獎賞與團隊合作。這是一本值得讀者細細品味的好書，希望大家都可以印證在實際的工作上。

鴻海集團技術長

陳杰良博士

Foreword

推薦序

** 中文翻譯

以我在高科技產業工作與擔任管理人員的三十年經驗裡，僅有少數的人具備特殊的管理和領導技能，這種技能可改變公司組織、制度和文化，並創造一支成功、有效率的團隊。

在這個高度競爭與極度挑戰的全球硬碟產業環境中，一旦在研發或是產品創新上出現停滯，企業就可能因此破產，而史蒂夫·黃 (Steve Hwang) 成功的歷經這個產業的「順境」與「逆境」時期，並藉此培養領導與管理技能。

史蒂夫的領導、啟發、激勵、賞罰分明的領導方式與能力，並非與生俱來的，而是他多年來而努力學習，同時不斷地應用在實際工作上。

Steve 從觀察其他優秀的管理階層開始，加上公開和其他人討論個人所需要加強的能力，不斷學習和培養領導技能，並成為我所領導的團隊中，最有能力、效率、生產力和最成功的領導階層。

這本書記載了他個人成功的經驗，如果你也希望成為一位成功的領導者，這本書將提供許多寶貴的經驗。

最後，我祝福你有一個愉快的學習經驗，經由學習史蒂夫成功的領導與管理經驗，進而幫助你自己的職業生涯。謝謝。

喬懷志 (Joel Weiss) 工程博士

前 (退休) 副總經理，希捷科技公司

現任總經理，國際硬碟儀器和材料協會 (IDEMA)

Foreword

推薦序

黃國興先生目前任職於全球硬碟機領導供應商希捷科技 (Seagate Technology) 公司，擔任研發中心高階主管，於西元二〇〇五年被推選為「最佳領導和管理經理人」，為企業領導和管理經理人之楷模，也是一位臺灣土生土長、受臺灣教育，卻能在美國高科技大廠，以其多年企業管理之資歷獲此榮耀之「華人」。

當我乍看這本書之書名時，曾對於作者何以能將企業之領導與管理事項，以「五大秘密創造一支勝利的團隊」導入，感到十分好奇。尤其市面遍布企業管理相關書籍，這本書又如何揭開「領導與管理的五大秘密」的訊息？然而在細細品嘗之下，書中一位初任主管者面臨管理問題時的一股壓力和窒息感覺，不正是各企業管理領導人的寫照。作者以循序漸進方式，藉由訪談學習讓一位小主管驗證問題，並透過開導、啟蒙，發現問題、解決問題。誠如作者在書中所述「五大秘密寫成一小冊，並且分發給其他人，一起分享這寶貴的禮物」，當您閱讀過這本書後，您絕對可以認同作者為何希望藉由這本書，讓更多人可以接觸和學習這五大秘密，並且一起分享這成功的滋味。

基本上，管理是可以透過教育來提升能力，但是最主要的還是從實務經驗中學習。《領導與管理五大秘密》這本書將五大秘密，依序逐條敘述，第一條：熱愛你的工作 (Passionate about your work)、第二條：建立明確的願景和目標 (Establish clear vision & goals)、第三條：有效率的溝通 (Effective communication)、第四條：

Foreword 推薦序

公平、公正、合宜的獎賞與懲罰 (Fair & appropriate reward & reprimand)、第五條：團隊合作 (Team work)。並詳細解說第一條至第五條之各項問題與內容，並引證實例與生活經驗，以精簡流暢，淺顯易懂的文字，與讀者們分享，讓讀者感同身受其精髓。尤其對於初學者，從第一條到第五條，按部就班地學習和應用，更能瞭解其中涵義和體會每條秘密中緊緊相扣，互相依存的關聯性。

作者將其累積之實務經驗，藉由這本書讓您具備領導管理的所有秘密，好好利用它去實習，它沒有艱深的理論說明，但有深入淺出的描述，內容相當符合各業界人士與大眾閱讀。不僅帶給讀者很大的啟發與收穫，也釐清了許多觀念與迷思，是一本難得之佳作，我個人非常樂於推薦。

在多元且動態的經濟環境裡，企業經營所面臨的實際問題，隨時空的轉移，也有所不同。當您正領導與管理一個團隊，親自體驗這本書之領導和管理的技能時，您就可以創立一支屬於您自己的勝利團隊。

光洋應用材料科技股份有限公司

陳李賀董事長

Foreword 序

人類的經濟制度，在過去數千年的歷史中，由游牧經濟進化到農業經濟，再由農業經濟進化到十九世紀的工業經濟。進入二十世紀後，藉由電腦的發明，人類經濟社會正式進入電子資訊和知識經濟的時代。除了電腦以外，網際網路的普及和應用，更加速了人類經濟社會的改變。首先，國界和邊界的阻礙不見了，以往僅限於國內人民與人民的區域性經濟消失了，取而代之的是全球性和跨國性企業的經濟。

在二十一世紀，高科技產業主導的經濟體中，什麼是決定公司競爭的優勢？這優勢不在於公司資本額大小、公司策略的好壞，或者產品技術水平的優劣。一個成功有競爭力的公司，必須有一套完整的領導與管理哲學和一組高人一等的領導階層。在有規模、有制度的公司，內部組織也會制定非常健全的領導與管理的訓練課程。課程包括訓練初級主管、中高級主管，到公司最高層領導階層。應用一套按部就班、適才適時的訓練，去培訓和創造一支良好的領導和管理階層團隊。藉由領導與管理的優勢，公司全體上下，可以將制定的策略和目標，在完全協調與合作的狀態下，大家朝同一方向前進，一起完成最後的勝利。

當公司在追求競爭的優勢時，許許多多有關於領導與管理的研究和著作，也如雨後春筍般不斷出現。在高科技重地的美國，領導與管理的研究和著作從未間斷過。從早期管理大師 Peter Drucker，到八〇與九〇年代 Steve Covey 所著的 *The 7 habits of highly effective people*、Ken Blanchard & Spencer Johnson 所著的 *The one minute*

Foreword

序

manager，一直到 Thomas J. Peters & Robert H. Waterman, Jr. 著作的 *In search of excellence* 等等。

近年來，許多臺灣的高科技公司，在臺灣、大陸、香港、新加坡和馬來西亞等地，十分迅速的發展和擴大產業。但是在領導與管理人才的培訓上，仍然處於草創時期，且有關於領導與管理的中文著作十分缺乏。有鑑於此，當我在所服務的美國 Seagate（希捷）公司，被選為「二〇〇五年最佳領導和管理經理人」後，我決定將個人在臺灣成長，受中學、大學教育的背景，以及在陸軍測量排服役的領導與管理經驗，再綜合自己在美國接受的高科技產業的管理階層的訓練和經驗，寫成一本融合臺灣背景和美式領導與管理的中文書籍。

我希望藉由這本書，可以提供所有高科技管理人才，一項有效工具去進修和加強領導與管理的技能，如果，在讀完這本書後，你喜歡書中內容，也得到本書所帶來的好處，為了讓更多人也可以有機會分享和學習到這本書所帶來的好處，請將這本書也介紹給你的朋友、同學、同事和家人。謝謝。

黃國興

二〇〇七年九月

領導與管理5大祕密

——如何創造一支勝利的團隊



推薦序

國際硬碟儀器和材料協會 (IDEMA) 總經理 喬懷志

鴻海集團技術長 陳杰良

光洋應用材料科技股份有限公司董事長 陳李賀

作者序

第一章 升官背後——主管難為

1

阿雄與阿彬 1 阿雄的困境——中年阿雄的煩惱 2 蘇總經理 5

目次

contents

第二章 領導與管理的第一大秘密：「熱愛」你的工作 9

- 初次會面 9 蘇總的一天 10 你少了什麼 13 為什麼要有熱情 14 什麼是熱愛
16 Passion 的影響 17 充電三角形 19 保持體能平衡 20 精神充電的兩種妙
方 22 感情層面的支持 28 調整自己面對逆境 31 蘇氏抗壓手冊 32 自我心理
建設工具書 42 熱愛的最高境界 48 內在革新後的新難題 49

第三章 領導與管理的第二大秘密：「建立一個明確的願景和目標」53

- 如何提升團隊績效 53 願景與目標 54 願景與目標的重要性 55 虛無飄渺的願
景 57 願景的特性 59 大人物的願景 61 願景的力量 63 女性的願景力量 66
目標的特性 69 學習達成目標 70 馬戲團訓練法 72 願景目標清單 73 目標數
量化 78 有效執行 82 高執行效率的領導類型 87 掌握時間 92 阿雄的作業
95 阿雄的具體願景與目標 96

第四章 領導與管理的第三大秘密：「有效率的溝通」 96

- 判若兩人的阿雄 99 新課題的出現 100 第三大秘密登場 102 3W + H 103 英代
爾公司的故事 104 溝通的速度 107 溝通的資訊來源 109 雙向溝通 112 傾聽的力
量 113 溝通會議 118 如何有效溝通 120 辨別好與不好的溝通者 124 有效率的溝
通 127 管理電子溝通工具 128 有效率溝通的影響 132 協調性溝通 133 自我訓練
135 溝通的真諦 136 奇蹟的溝通 139

第五章 領導與管理的第四大秘密：「公平、公正、合宜的獎賞與懲罰」143

- 內部爭議 143 意外訪客 144 第四大秘密登場 145 兩種性格 146 獎勵的效果與方
法 149 獎賞的謬誤 151 有效率的獎賞 153 因人而異 155 範例說明 157 第一類
正確獎勵的方法 160 表揚正確的價值 164 第一類和第二類綜合獎勵的方法：
5 + 1 + 5 原則 165 第三類獎賞有效制度 167 第三類獎賞：效用廣大 170 安慰
劑效應 170 個人獎賞與團體獎賞 172 執行獎賞制度 174 獎賞的效率 176 懲罰的
力量 179

目次
contents

第六章 領導與管理的第五大祕密：「團隊合作」 189

- 橄欖球隊的啟示 189
- 三大成功要素 192
- 不良團隊的五大特徵 199
- 培養一支勝利的球隊 201
- 優良傳統的主軸 208
- 建立高度團隊合作隊伍的步驟 210
- 維持具競爭力的團隊 212
- 成功管理者的三、二特質 215
- 三項管理事務的特質 215
- 管理人的兩項特性 221
- 三種程度的動力 223
- 優良傳統：公司文化 225
- 多贏原理 228
- 多重背景的團隊合作 236
- 甜蜜橄欖球經驗 241

第七章 領導與管理的最終祕密 243

- 重點回顧 243
- 第一大祕密：熱愛你的工作 247
- 第二大祕密：建立一個明確的願景和目標 249
- 第二大祕密：有效率的溝通 253
- 第四大祕密：公平、公正、合宜的獎賞與懲罰 255
- 第五大祕密：團隊合作 258
- 分享喜悅 261

感謝

UNIT

1

「升官」背後——主管難為



阿雄與阿彬

一如往常北臺灣七月下旬的天氣，新竹的夜晚，氣候依舊是酷熱和潮溼的，讓人有一股壓力和窒息感。對於阿雄和阿彬這兩位所謂新竹科學園區「電子新貴」而言，每個月的最後一個星期五，下班後，在靠近園區一家西餐廳聚餐和聊天就成了減低工作壓力和逃避炎熱天氣的最佳場所。

在例行的聚會中，他們無所不談，從工作、家庭到社會時事，互通朋友的最新狀況，甚至是國內、國外大小事等等。

阿雄和阿彬是高中同學，大學聯考同時考上南部一間大學。阿雄讀的是工程學系，