

個案研討：十全十美企業公司

鄧比爾是十全十美企業公司資訊系統部的經理，他上任已經兩個月了。公司最高階層比爾調到這個部門的目的，是要「讓他有一些團隊合作的經驗，知道『團隊』到底是什麼名堂？」可是比爾與總經理對「團隊」的了解顯然大不相同。兩個月下來，比爾領導的資訊系統部，從原本友善、有組織的團隊，演變成一群怨聲載道的人。比爾常常問自己：「到底是怎麼回事？為什麼一切都這麼不順利？我不是正在經營一個合作無間的團隊嗎？」比爾知道自己未來在公司的前途，就看他在這個新職務上表現如何了。因此他決定緊緊控制手下的十一位程式設計師。這天他坐在辦公室裡，看著透明玻璃牆外的電腦室，向他手下的一名設計師小唐抱怨工作帶給他的種種壓力。小唐靜靜聽著，一語不發，兩隻手一會兒放在膝上，一會兒放在椅把上，眼睛則不敢看比爾。比爾並沒有注意到小唐一付不安的模樣，而只是看著電腦室裡的兩名系統設計師。

比爾發現小譚和小馬這兩個設計師一直在聊天，大概已經聊了二十來分鐘了，他們兩人盯著小馬桌上的一張電腦報表。比爾終於忍不住，皺著眉頭走出辦公室去看小譚和小馬。

「小譚，怎麼搞的，十點才能休息啊！」小譚沒話說。

「小馬？」

「我們正在談新的軟體，我們這一群人覺得…」

「少講話，多做事。」比爾平靜但嚴肅地說。「你們明明知道再過幾天我就要測試這套軟體了，光談有什麼用？難道講話就能把軟體設計好嗎？」

「是，鄧先生。」小譚回答。

比爾走回辦公室時，小譚在背後翻了翻白眼。小馬點點頭，小聲地說：「別提團隊精神了！這個問題暫時放在一邊嗎！先把東西送出去再說。」

「好吧！」小譚答道：「老老板只要能控制住這群人就好了，什麼團隊合作嘛，都是說著好聽的！」

「他的用意是不錯啦，只是新官上任，不太適應罷了。等測試過了以後，我會跟他談談。」

「他會聽嗎？」

「希望他會。」

表面上，比爾训斥小譚和小馬的時候很鎮靜，其實他內心緊張得要命。他非常希望新的軟體能開發成功。過去兩三個禮拜，比爾不斷的嚴密監督，確定他們每一個人的工作進度都沒有問題。雖然有人主動跟他提到工作上的問題，請求協助，可是比爾的回答從不出下面這三種：「自己想辦法解決；你的工作就是要解決問題。」「先別擔心那個，測試之後我自然會想辦法。」要不然就是：「你的問題不算什麼，我跟你講，我這裡的麻煩才大呢…」沒有人聽得進他說的話。

星期五，測試新軟體的日子終於來了。比爾又興奮又緊張。其他的設計師也一樣，可是比爾沒注意到他們的反應。他到辦公室時，只說了一句話：「一切都準備好了吧？」十一位程式設計師一同說：「是。」比爾緊張地笑了一下，「好，走吧！」

比爾花了不少時間計畫、安排進度，然後實行新軟體設計開發。他也不斷對手下的設計師耳提面命，要他們照著他的指示辦事。測試結果，這個軟體並沒有開發成功，比爾非常沮喪；這套軟體不但辦不了事，而且根本就是一塌糊塗。在他的指揮和規畫下，整個團隊竟然完全沒有凝聚力，每個設計師都用自己的方法辦事，結果十一個人做出十一項東西，全湊不在一塊兒。

比爾看著這十一個人：「星期一早上，我會一個一個跟你們談。」然後就走了。

問題：

- 1.鄧比爾的領導作風合適於帶領什麼工作團隊？又不合適於什麼隊伍？
- 2.鄧比爾在團隊領導過程中，犯了那些主要的錯誤？