

人事心理研究叢書

第一種

導 領 樣 本

蕭 嶠 著

商務印書館印行

乙
572
44

書叢社究研理心事人

種 一 第

導 領 樣 怎

著 蝶 孝 蕭

行 印 館 書 印 務 商

中華民國三十二年七月初版

版 權 所 有
翻 印 必 究

人事心理研究社
叢書第一種

怎樣領導

(38482 渝粉)

渝版粉報紙

定價國幣柒角

印刷地點外另加運費

著 者 蕭 孝 嶸

重慶白象街

發行人 王 雲 五

印刷所 商務印書館

各地

發行所 商務印書館

緣起

本書內容是著者在中訓團高級班的講演資料，共分三章：第一章是分析領導人員本身所須具備之條件，第二章是敘述領導人員在揀選幹部人員時所須注意之原則，第三章是說明領導人員在控制他人行為時所須注意之原則。人皆認為此種資料對於領導工作極有裨益，應使其盡量普通化，因此交由商務印書館出版，作為人事心理研究社叢書之一。

著者識於國立中央大學心理學系三十二年二月八日

怎樣領導

第一章 領導人員本身所須具備之條件

有效的領導工作需要真正內領導人員。領導人員所須具備之品質自然看所領導的工作之性質而定，故非一切領導人員都須具有完全相同的品質；不過根據心理科學的分析，却有幾個條件似乎是一切領導人員所須具備的。茲分別敘述於下：

一、創造性——講到創造性，或者有人會想到這種品質只是天才的一種特性而不是人人所能具有的。其實這並不是一個問題，因為根據心理科學的研究，已居領導地位者或有居領導地位之可能性者必為優秀份子無疑。他們或為天才或為接近天才的人。心理學家早已應用『智商』（即表示智慧程度之商數）來描寫這類人的智慧。根據一個心理學家的分類，就是社會上的中級幹部人才也須超過100的智商。

或者有人把創造性限於科學方面的發現和發明，或文學方面的創造作品。此種限制是不必要的，因為在任何事情上皆可創造性之表現。

或者又有人以爲創造性是突然發生的現象而不能受人爲的控制。其實這又是一種狹義的創造性。

這裏所說的創造性至少應當包括下述各種因素：1.意志自由之意識，2.敏於決斷之能力，3.發動之能力。這三種因素可以分別說明於下。

1.意志自由之意識——意志的自由或不自由早已成爲哲學上一個嚴重而尚未解決的問題，因爲各人所採取的觀點不同，所以各人對於意志自由問題所下的結論也不一致。其實這個問題只有心理學才能予以圓滿的答覆。

意志的自由本可有二重的限制：一種是人類一般的限制，一種是社會特殊的限制。所謂人類一般的限制包括不少的因素在內。第一種因素便是生理的需要（如食色等）。生理的需要似乎可使我們的意志完全失去了自由，而其實我們能做生理需要的奴隸，也能做生理需要的主人翁。倘若我們注重人生的享受，而以有最大的最多的享受爲生活的前提，那麼，我們便是生理需要的奴隸。在這種情形下，我們的意志當然不能自由。倘若我們注重我們的事業而能以最低限度的需要之滿足爲生存之條件，那麼，我們便做了生理需要的主人翁。在這種情形下，我們的意志確是自由的，因爲我們能夠感覺得行動自由。孔子從前說『士志於道而恥惡衣惡食者，未足與議也』。這是表明這種人的意志仍然不能自由。孔子又說『賢哉回也！一簞食，一瓢飲，在陋巷，人不堪其憂，回不改其樂。』所謂『不改其樂』便是意志的自由。

又如『卑遜情感』也可以妨害意志的自由。所謂卑遜情感就是自己不如別人的意思。這個概念是奧國心理學家阿德拉（Adler）所特別重視的。他認為人在年幼的時期容易感覺自己的能力不如成人，而因此發生卑遜情感，並且後來或因身體的某一方面或能力的某一方面或知識的某一方面不如別人，也可以發生卑遜情感。人一有了卑遜情感，就想用種種方法消滅這種情感。有的人失之東隅而能收之桑榆；有的人能正在原有缺陷的那一方面去設法補救；有的人却只在想像中造出許多空中樓閣而藉此自慰。無論如何，人一有了卑遜情感，總是感覺得不愉快，並且覺得這是一種束縛，常常要用種種方法去擺脫。在求學時期中，此種情感如能因勢利導，大可促進學業上的進步，所以卑遜情感並不是一定有害的。但是到了做事的時期，如果還有此種情感的束縛，其結果多半有害而無利，因為我們一有此種情感，就容易感覺到對於工作不能勝任，或對於一種計畫之實現畏首畏尾，難於決定。這種的人縱有一百分的能力，或者還不如一個有八十分能力的人；因為他的意志不能自由，故不能把他能力盡量表現出來，或因遲疑不決而失去機會，以致沒有表現能力的可能性。

此處便有一個問題發生：人如不幸而有卑遜情感，究應如何處置？這個問題的答案至少應當顧及下述數點：

（一）我們不能希望在一件事情或許多事情上都超過別人，或與別人相等。凡有這種希望的人，都是忽視了自然的定律——心身的限制。莊子說：『人之生也有涯而知也無涯，以有涯

『隨無涯殆矣！』心身的限制是不可忽視的。

(二)人心之不同如其面焉。人類在各方面都有一些差異，而且此等差異極爲顯著。有人優於此而拙於彼，有人優於彼而拙於此。人之所能者，我雖有所不能，然人之所不能者我或能之。此種個別差異之觀點自有助於卑遜情感之排除。

(三)凡居領導地位者或有居領導地位之可能性者，必在學術方面或在事業方面已有不少的成就，或在兩方面均有成就。如以此等成就爲自信心之根據，則卑遜情感容易趨於消滅。

(四)領導人員應有一種最高的目標。我們的最高目標當然是三民主義之實現。這個最高目標不只是我們所應認識的，而且是我們所應信仰的，不應當只引起我們的好奇心理而加以研究，並且應當引起我們的奮鬥精神而求其實現。我們有了這樣强有力的目標，那麼，我們的意志和力量就能集中，而卑遜情感藉此可以發洩了。

還有悲觀的態度也是意志自由的一個敵人。我們試看一個患狂鬱精神病 (Maniac-depressive Psychosis) 的人，在他的鬱態出現的時候是何等地不自由！他的行動是迂緩的；他的思想是阻滯的；他的情緒是固定不變的。此種狀態已使生活失去了它的意義。悲觀態度的影響也是如此，其影響之深淺則看悲觀程度之如何而定。處置悲觀之法自然應當因人而異，不過有下面兩項原則，却是治療悲觀的特效藥：

(一)透視——我們都知道，藝術中的透視，就是把遠近風景的關係描繪出來。心理上的

透視也就是把一種事件和其他各種事件的關係看得清楚。人的生活有起有伏，有它的光榮方面，也有它的黑暗方面。倘若我們在遇有不快意的事件時，只注意於一時的情形或一個事件的成敗，自然容易發生悲觀的態度。我們應當把視覺的焦點退到相當的距離來觀察這個事件和當時或其前後的各種事件之關係，才能察見事實的真相，而不致爲一時的成敗起伏所影響。

(二)幽默——幽默也是治療悲觀的一種特效藥。悲觀往往是過度緊張和過度嚴肅的結果。倘若有時能夠採取幽默的態度，便有許多不必要的煩惱或精神苦痛可以防止。

我們還要知道，過於仔細的態度也可以妨害意志的自由。謹慎將事固然是一種優美的品質，但是過於仔細便會產生一種不愉快的感覺，因爲一旦對於工作情境予以過度的注意，總容易發現一些不可知的因素，於是自身的把握因此減少。我們甚至感覺到無法應付。在這種情形下，我們的意志便失去了它的自由。莊子所謂『大知閑閑，小知閒閒，』實在有深意存在裏面。

一種工作的成功和失敗，當然可用科學的理論和技術加以相當的控制，但是有時機遇的勢力似乎是無法克服的。我們斷斷不可因爲無法將一切未知的因素變爲已知的事實而藉以克服機遇的勢力，便裹足不前，因爲如此往往容易失去許多良好的機會。我們應當把機遇看做爲我們的友人。那就是說，我們應當常常感覺得機遇總是有利於我們的。這種態度不但可以增進意志的自由，而且可以促進事業的成功。

上面所講的四項是人類一般的限制。這些限制都是摧殘意志自由之主要因素。我們在明瞭它們的來源以後，就能採用種種方法去克服它們的勢力。在此種情形下，雖然或者還有一些傾向來擾亂我們的意志自由，但是我們已能感覺得頗為自由了。

現在要講到社會特殊的限制。所謂社會特殊的限制就是指團體、法典、社會傳說等等而言。此等因素當然也可以限制個人的意志自由。但是此處我們所注意的一點是：我們必須區別所謂「自由」(Freedom)與所謂「放任」(Licence)。在適當的團體法典和健全的社會傳說範圍內，個人仍有享受自由的可能，因為適當的團體法典和健全的社會傳說必定顧及個人的福利。倘若認定破壞此一切為自由，那便是把放任誤認為自由了。

講到這裏，我們可以明顯地說出一個重要的觀點：那就是，傾向雖不自由而意識却能自由。這便是心理學對於意志自由問題的答覆。此處我們所應特別注意的是：最重要的事實不是絕對客觀的自由，而是行動自由之意識。只有感覺自己自由者才能領導別人。換句話說，意志自由之意識為領導工作之一先決條件。

2. 敏於決斷之能力——「季文子三思而後行，子聞之曰，「再，斯可矣！」——這就是表明領導人員應當敏於決斷。有人或者以為敏於決斷之能力是生成的而不是養成的，但是無論它是否可以生成，這種能力的確可以養成。此種能力之養成，自然不是一樁簡易的事，不過下面三個原則可有助於迅速的決斷：

(一) 集思廣益——所謂敏於決斷，當然不是盲目的決斷，也不是草率的決斷。領導人員的決斷自須以正確的知識為前提。一般性質的問題，固然可用常識去解決，但是帶有專門性質之問題則需要專門知識來做考慮的根據。如能信任專家而不憑斷武斷，則可避免許多不必要的考慮和錯誤。

(二) 使知識系統化——領導人員在許多問題上必須聽取許多人的意見，而各人的意見又未必常能一致；所以往往必須評閱許多人的意見。但這是一樁最迂緩最笨重的工作。如能設法使知識系統化，而在任何一個問題上隨時可以參考，則遇有解決之必要時，可以節省許多的精力和時間。

(三) 利用心理瞬間——所謂心理瞬間，就是對方態度極為順利之一刹那。我們往往有一些問題必須牽涉到別人的方面，而不是一個人所能單獨解決的。領導人員在遇有此等問題時，如能注意於心理瞬間之出現而立即予以利用，則有許多問題可以迎刃而解。

3. 發動之能力——發動之能力當然和敏於決斷之能力具有連帶關係。此二者有時不可分離，不過為着重發動能力之一因素起見，不妨分開提及一下。古人所謂「先人有奪人之心」，這一句話就可以表明發動能力之重要性。

發動之能力有賴於下述兩項條件之滿足：

(一) 有膽——我們在進行工作以前如須等到有絕對把握的時候才願意開始，那便有許多

工作不能進行。無論我們所知知識如何高明，一種新的工作，總包含有一些未知之因素，所以領導人員必須具有幾分冒險精神，才能從事領導工作。其實，在我們的生活中，隨時隨地都須冒險。例如疾病的細菌便四處埋伏，常常要找機會攻入我們的內部。這樣一想，就知道我們總是不能不冒險的，而且是必須時常冒險的。那麼，我們對於工作方面的冒險也就不會過度地害怕了。

(二)有識——見識當然也是一個重要條件。根據最後的分析，見識便是善用知識與善於觀察兩種品質之總稱。這兩種品質都隨智慧程度之高下和心理原則之如何運用而轉移。在領導人員方面，優越的智慧自然不成問題。關於心理原則之運用一層，後面會講到一些，所以現在不必討論。

二、好勝心——好勝心也是領導人員所須具備的條件之一。其實只有下述三類人不會表現好勝心：一為低能人，一為精神病態的人，一為在一個團體中能力比較極為薄弱的人。除此三類人以外，好勝心可以說是一種普遍的傾向。我們在這裏為什麼說好勝心是領導人員所須具備之條件呢？因此，我們對於領導人員的好勝心不得不分析一下。

1. 領導人員的好勝心包含一種強有力的自尊心。『君子不重則不威』，所以我們必須有一種強有力的自尊心，才能領導別人。

2. 領導人員必須有一種高尚的人生觀。這便是他的自尊心之根據。

3. 領導人員必定有一種最高的工作目標。他不一定在許多事情上都有好勝心，而且他也不如此；唯有對於他的工作目標，必定表現他的好勝心。

4. 領導人員是否認失敗的。這就是古人所謂『視不勝猶勝』之意。領導人員為好勝心所驅使，斷斷不能承認他的失敗為最後的結果。他一次失敗了，必定再試第二次；第二次失敗了，必定再試第三次。他雖屢試而屢敗，但他屢敗而屢試，如此繼續奮鬥以求最後的成功。這就是領導人員的好勝心理，也就是最後成功的必要條件。

三、生活力——所謂生活力就是精力。此一條件對於領導工作也極重要。試觀歷史中的偉大人物，他們往往精力過人。這種事實不勝枚舉。

拿破侖曾經有一句名言值得我們的注意。他說：『最能表現能力之特徵就是最能勤奮，並且深信勤奮之需要。』從前『子路問政。子曰，「先之勞之」。』誦益，曰「無倦」。所謂無倦當然需要大量的精力。

1. 生活力之培養

關於生活力的問題，我們可以先談生活力之培養。

生活力的分量並不是固定不變的；我們對於它的盈虛增減都能予以控制。我們能夠控制精力的消耗和機械工程師能夠控制鍋爐的效率一樣，並且我們也應當這樣控制精力的消耗。機械工程師如何控制鍋爐的效率呢？我們都知道，鍋爐所應維持的效率是看它所負荷的重量而定；

所負荷的重量愈大，則它所須維持的效率亦愈高，但是一旦機器卸重，則爐火即無增加之必要。我們平日如何控制精力的消耗呢？我們往往不顧負荷之輕重而盡量消耗！這種工作情形，我們美其名曰『工作緊張！』工作緊張當然是一種優良的工作習慣，但是緊張之程度應當看工作的性質及其重要性而不同。『弛而不張，文武勿爲也；張而不弛，文武勿能也；一張一弛，文武之道也。』我們的生活應當有張有弛，才能使生活力的消耗得到適當的調節。

講到工作的緊張，我們應當同時注意到情緒的緊張，因為這兩種緊張都與疲勞有關。在現代的工作科學中，疲勞之研究已成爲一個重大問題。

疲勞可分兩種：一種是生理的疲勞，一種是心理的疲勞。所謂生理的疲勞和所謂心理的疲勞在意義上似乎是難於區別的，因為根據最後的分析，一切疲勞都是生理的疲勞。一切心理的活動都有生理上的變化，所以心理與生理兩種疲勞不易劃分。但是爲便於說明起見，我們可把心理的疲勞看做爲神經系的疲勞，而生理的疲勞則可看做爲肌肉和腺的疲勞。

生理的疲勞自然和身體活動的範圍，用力的分量及工作的時間具有密切關係。關於這一方面，我們無需加以討論。

至於心理的疲勞，則其原因頗爲複雜。不但持久的勞心工作可以產生心理的疲勞，就是情緒的緊張亦復如此。例如我們平日在大怒以後就感覺疲勞。由此可知情緒緊張之影響。

有人在工作緊張的時候，他的情緒也同時緊張。他們認爲情緒不緊張便是工作不緊張，甚

至於認為情緒緊張便等於工作緊張。我們應當注意，情緒的緊張可以縮短工作持續的時間。縱使勉強支持，工作效率必定降低，而且生活力之浪費亦必甚大。其實，除某些特殊情境（如作戰等）以外，工作緊張並無需乎情緒緊張，並且情緒不一定就能使工作緊張，例如有人在情緒興奮的時候，弄得手忙腳亂，而無所成就。由此可見此二者並不是不可分離的。我們應當養成工作緊張而情緒不緊張之習慣。養成此種習慣有一種方法，那就是集中注意於工作活動的本身而不注意於工作的成敗或對於自身之關係，因為如此則自我意識不致於發生，而情緒緊張的一重要根源也就可以防阻了。

還有一種心理狀態頗與情緒緊張有關，那就是憂慮。所謂憂慮，根據心理的分析，就是對於工作的結果確悉其不圓滿，但是又沒有把握，所以常常把它懸在心裏。這種心理狀態可以浪費大量的精力，故對於工作只有害而無利。

法國有一個心理學家名叫常奈（Jaccet）。他有一部分的理論值得我們的注意。他認為精神的統一性是靠着一種「心力」。（Force Psychologique）。倘若心力不足，則精神容易失其統一性。他說，心力的缺乏有兩種原因：一種原因是情緒的影響。情緒的激勵需要大量的精力，所以容易產生疲勞。另外一種原因便是精神緊張之影響。他認為一切心理作用皆可分為等級。其等級之高下則看精神緊張之程度而定。等級較高的精神作用（例如解決一個問題）比較等級較低者（例如閱讀公文）易於產生疲勞。

常有的學說是以多年研究的結果爲根據的。它雖有過偏之處，但是情緒激動和精神緊張的確可以產生疲勞，而影響整個的工作效率。

古人所謂「持其志勿暴其氣」也似乎已經認識了工作緊張與情緒緊張二者分離之可能性及其必要性。

2. 生活力之運用

生活力之運用如何足以影響領導工作的效率。關於生活力之運用，有兩種原則值得我們注意：

(一) 事先必須計劃——在事先有計劃與事先無計劃兩種情形下，應用同等的精力可以產生大不相同的結果。這是因爲事先如無計劃，則往往有許多不必妄試和錯誤，而這些嘗試和錯誤可以浪費大量的精力。反之，事先如有詳密的計劃，則易收事半功倍之效。古人所謂「事前定則不困」也就暗合這個原則。古今中外創造歷史的人物都會注意到這個原則。例如越王句踐十年生聚，十年教訓，卒滅吳國。又如一九一九年之德國，經過多方研究以後，發現德國之失敗由於不能利用其心理資源，於是根據此種事實實現他們的建設計劃。此項計劃分爲三個階段：第一階段爲心理建設，第二階段爲經濟建設，第三階段爲實際軍事之建設。在此三個階段中，心理原則之應用常爲一重要因素。德國最近數年來之驚人發展，當然不是一件偶然的事，而實爲充分準備之結果。無論其將來之成敗如何，此數年之成功已足以證實此項原則之重

要性。

(二)完全斷絕歸路——在沒有說明這個原則以前有一條行為定律必須提及一下。我們的行為皆為一些定律所支配，和自然界的現象一樣。就是一種最簡單的現象，例如一個橘子何時從樹上掉落之一問題，也須拿這些定律來解釋。這些定律可以稱為迫力和阻力的定律。根據這些定律來解釋，我們可以說，地心的吸力要吸引橘子到地面，但是橘子的柄却要抵抗這種勢力而附在樹上。前一種勢力是迫力，而後一種勢力則是阻力。其結果則看此二種勢力之均衡而定。

人類的行為也是為迫力與阻力之均衡所支配。其結果常趨向於阻力最小之一方向。設有三條途徑，其中一條的阻力特小。我們的活動必定趨向於阻力最小之一條途徑。此種行為的趨向由我們平日走路的情形就可以知道。

倘若我們決定了一種行為方針，就須盡量增高其他各方面之阻力，而使我們的精力只有一條出路，才能實現此種決定。這就是所謂完全斷絕歸路之意，也可以稱為『封鎖原則』。從前項羽在救鉅鹿的時候，沉船，破釜，燒廬舍，持三日糧以示士卒必死無一生還心。他就是利用此種封鎖原則。所謂『置之死地而後生，置之亡地而後存。』這兩句話幾乎道破了一條重要的行為定律。

由此可見領導人員在決定一種行為方針以後，必須封鎖一切與此行為方針相反之途徑。在