

生意人叢刊 ⑧3

統率與指揮

俊才編著



生意人叢刊 83

俊才 編著

統率與指揮

國家出版社印行

行政新聞局版業字第零陸貳號

生意人叢刊 83

特價：新台幣壹佰貳拾元正

統率與指揮

編著者：俊

總策劃：林

總編輯：王

出版者：國

發行所：國

郵撥帳戶：一〇四八〇一號

地址：臺北市新生南路一段二六之八號三樓

電話：三九一二四二五・三九一四二六一

三五二〇九一七・三九一七九一八

印刷所：源印刷事業有限公司

中華民國

「生意人叢刊」序

這是一個工商業大放異彩的時代，同時也是一個知識爆發的時代。

我們由農業社會，邁進了工業社會，經濟結構型態，社會組織樣貌，都發生了巨大的變化。不可否認的事實表明出來，今天工商界的從業人員，對國家、社會以及對整個世界而言，已成為舉足輕重的角色了。

古人曾說：「學而優則仕。」在從前古老時代，似乎祇有從政為官，才需要學問。如今則不盡然，學問的領域，遠較曩昔為大，而學術的分類，也比以往細密，政治固是一門高深學問，其他各行各業，也同樣需要專門學識，要想在一行中出人頭地，除了成為這行的專家外，還得要具備種種常識，保持一副敏銳的探求新知的眼光，才不致和學術脫節，才配合得上這個飛躍時代的腳步，向前邁進。

我們有鑒於此，爰有「生意人叢刊」之發行，期能對工商界人士提供一些有價值的讀物，俾在當前這個競爭劇烈的時代，掌握成功之鑰，創造出更輝煌的事業，是為至願。

一九七六年十月

國家出版社編輯委員會謹識

序 言

做一個出色的主管首先要具有領導羣倫、指揮若定的能力，亦即統率力。現在一般人最缺少的不也就是統率力嗎？

統率力既是如此的重要，可是卻沒聽說過，有任何學校教授統率的課，因此，缺乏統率力，似乎已是社會的必然趨勢和每個人的弱點了。

最近，聽說有許多剛剛被提拔出來的優秀職員都很憂鬱痛苦，他們的職位雖然高升了，但他們總覺得同事和資深的職員愈來愈冷落他們、背向他們，因而悶悶不樂。事實上，每個人都和從前一樣，沒有一個人改變，大家依然充滿著善意，依然願意合作……殊不知問題出在他們自己。由於他們缺乏統率和指揮的能力，因而不能適應主管的職位；地位雖然高升了，能力並未隨之增強，一切困擾都出於此。

在人生的旅途裏，統率是必備的能力，只要有二個以上的人在一起，就必定有某種統率行為，人數愈多，統率的能力必須愈高。但是，沒有一個人曾經刻意學習

統御他人、指揮他人，如果一旦在毫無準備的心理之下做了主管，就會面臨沒有統率力的缺陷和苦惱。遇到此種苦惱時，沒有經過磨練的人，就很容易導致心理憂鬱症。

凡是一個做幹部的人都應該要有統率力和領導力，本書即是為提供您如何增強統率、指揮、駕御的能力而編寫的。

因此，本書中所提出的是大家共同需要的東西，同時也介紹了筆者自己以往當科長、課長時的困擾，以及後來做為經營者對公司幹部所提出的忠告，並且記錄筆者自己思考所得的事，而寫成這本一般主管人員所必須閱讀的書。

於此，祝福每一位力爭上游的讀者，事業順利成功。

目 錄

序言

第一章 使組織生氣蓬勃的統率

1	統率是統御和指揮.....	一二
2	統率是由動機而引發的.....	一四
3	高談闊論不能使人信服.....	一六
4	統率和領導.....	一七
5	應分清 headship 與 leadership	一一
6	統率的例子——豐臣秀吉的三日工程.....	二三
7	不論願不願意都一定要做.....	二八
8	集團的能力很容易增加.....	三〇
9	大腦的刺激.....	三一

統率與指揮

四

10	設立標示·····	三三
11	掌握關鍵問題·····	三四
12	一個人指揮的範圍是四到六個人·····	三六
13	笨手笨腳也無所謂·····	三八
14	休息也是工作的一部分·····	四〇
15	部屬的自由意志應加以限制·····	四三
16	使部屬以爲僅靠自己的力量完成·····	四五
17	泰然自若——M·S·····	四九
18	戰敗的責任屬於教練——P·K·····	五〇
19	人生的光明總是出現在最後——O·H·····	五一
20	「創造集團」的球隊——M·Y·····	五三
第二章 經營者心中的主管人員		
21	何謂主管的統率力·····	六〇
22	經營者期待有能力身爲統率者的主管·····	六二

23	是否具有指揮的條件.....	六六
24	科長、課長、組長的任務.....	六七
25	監督者、管理者與指揮者（指導者）之不同.....	七一
26	指揮的類型.....	七三
27	營業經理、銷售科長及業務員之不同.....	七六
28	專業能力和管理能力不同.....	七九
29	應回顧受任時的種種.....	八一
30	重新正視公司、工作、上司、部屬.....	八二
31	身爲一個主管，應能忍受孤獨.....	八四
32	不斷求進步，且不可怠惰.....	八七
33	觀察部屬，也讓部屬觀察.....	八八
34	主管不必比部屬能幹.....	九一
35	主管應該反省發生事故時的情況.....	九二
36	主管應以推卸責任爲恥.....	九五
37	回答方式之不同，能給部屬不同的觀感.....	九七

38	重新檢討自己的個性和努力	九八
39	不能訓練部屬做主管的上司，應掛冠求去	一〇〇
40	強調「這樣做」，避免「不要這樣做」	一〇二
41	什麼是吸引人的做法	一〇四
42	學習各家的名言	一〇五

第三章 使部屬有幹勁

43	統御的法則	一一六
44	要知道統率一個組織是很困難的	一一七
45	統率要如火箭之遙控	一一八
46	以「性惡說」為基礎，以「性善說」為折衝	一一九
47	提起部屬的幹勁	一二一
48	部屬是一面鏡子	一二三
49	讓部屬得到利益	一二五
50	不要用自以為是的「善意」去傷害人	一二六

51	要傾聽部屬們的埋怨.....	一二七
52	要讚賞努力工作者.....	一二九
53	不要讓部屬有恐怖的心理.....	一三〇
54	要有責備部屬的勇氣，和關懷部屬的心.....	一三二
55	缺少一個人，團隊的力量就會變成零.....	一三四
56	不要過份依賴人事室和顧問.....	一三六
57	不要過份追究.....	一三七
58	控制理性後，要控制心.....	一三九
59	盡量利用會議.....	一四一
60	揣摩對方的心理.....	一四二
61	反應——投一塊石頭到對方的心.....	一四五
62	內建——製造氣氛的重要性.....	一四六
63	必須學習各種說服方法.....	一四七
64	統御的原則在「紅蘿蔔和鞭」.....	一四九
65	與其責罵不如褒獎.....	一五〇
目 錄		

66	明顯的責備，明顯的褒獎	一五三
67	以心傳心	一五四
68	要了解父親母親角色之不同	一五六
69	調教野馬的方法	一五七
70	以騎馬渡水為教訓	一五八
71	「鞍上無人，鞍下無馬」	一五九
72	登山的吸引力	一六〇

第四章 使部屬努力工作的方法

73	要順利指揮應如何做	一六四
74	情況判斷——以積極的態度實行	一六五
75	冷靜和忠考是很重要的	一六六
76	觀大局下決心	一六七
77	沒有命令不能帶動組織	一六九
78	分辨口令、命令、訓令	一七一

附錄 古代典籍中的統率

目錄

79	明白表示自己的意圖·····	一七四
80	重述和覆命的禮貌·····	一七五
81	培養能够獨斷獨行的部屬·····	一七七
82	不要誤以爲個人表演是率先垂範·····	一七九
83	計畫變更要迅速確實·····	一八一
84	和部屬談話要注視對方·····	一八二
85	現代的主管人員應該學習應付緊急情況·····	一八三
86	現代中級主管自我革新的四個重點·····	一八五
87	無能主管和能幹主管之不同點·····	一八九
88	要應付部屬的期望，但不要迎合部屬·····	一九〇
89	給馬喝水的要領·····	一九二
90	提起幹勁時，不滿即會消失·····	一九四
91	讓部屬參與解決問題·····	一九六
92	再度強調統率力·····	一九八

第一章

使組織生氣蓬勃的統率

1 統率是統御和指揮

經營畢竟是組織的有效運用。爲此，組織中最重要的董事長及主管人員們，假如欠缺這種統率力，縱使一個企業裏擁有許多優秀的職員，也難以發揮組織的力量。

那麼，什麼叫做「統率」呢？

筆者的定義如下：統率是統御和指揮。

統御是一種心理工作（歸之於心理上的召喚），藉以引起集團內每一個人的慾望和意念，進而願意發揮一個人的潛能，接受指揮。指揮是透過統御而使得每一個人有積極達到目標的慾望及意念，並且綜合所掌握到的每一個人的特長，在適當的時候，集中於整個集團的目標，而有效運用的技術工作。

統御是統率作用中的心理部分，指揮是統率作用裏的技術部分。

除此之外，還有一種也算是統率作用中的一部分，叫做「管理」。第二次世界

大戰以後，美國式的經營學觀念如同奔流一般，進入我國，「管理」便是經營學上的用語。但是，國人從這二個字上所得到的印象是很消極的。

聽到「管理」這二個字，我們所能想像的是一個人瞪着二隻眼睛守着儀器，一旦指針動得厲害，他就謹慎的調整方向盤以防脫軌。換句話說，我們一聽某某人是管理人事者，總覺得他就是一個看守的人，亦即整天限制着職員的行動，並使其忠實地按照公司所定的規則行事的管理人員。

假如已經是一個極具規模的大企業公司之主管人員，這也無可厚非，而且，很多公司的某些部門也的確需要這種角色。但是在活潑的、發展中的新銳中小企業裏，這種管理者是有害的。這些中小企業所最期待、最需要的主管者是能自行開拓前途、有創新的意念及能力的人。亦即所要的人不是火車司機而是汽車司機，因此，一切管理都應該交給電腦去做而不要永遠由人來做。而且，在我國經營環境裏，「統率」似乎比「管理」來得更明確、更有份量。

一般企業界裏的主管人員不可單單爲上司提供肉體的勞力，也不可一味壓榨部下的勞力，而是要發動精神力，並使部屬也發動精神力，手腦並用，使公司獲得最