

生意人叢刊 ⑧1

成功的領導者

昭彥編著



生意人叢刊 81

昭 彦 編著

成功的領導者

國家出版社印行

行政院新聞局版業字號陸參貳號

生意人叢刊81

成功的領導者

特價：新台幣壹佰貳拾元正

有著作權
不准翻印

編著者：昭

總策劃：林

總編輯：王

出版者：國

發行所：國

郵撥帳號：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：三九二二四二五、三九二四二六一、三九二六七四八、三九二七四一九、三五一〇九一七、三九一七九一八

印刷所：振文印刷有限公司

中華民國七十年九月出版

國家書店有限公司
芬芬社
洋麗出版

¥16.80

「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，經濟結構型態與社會組織樣貌，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，已成爲舉足輕重的角色了。

古人曾說：「學而優則仕。」在從前古老時代，似乎祇有從政爲官，才需要學問。如今則不盡然，學問的領域，遠較曩昔爲大，而學術的分類，也比以往細密，政治固然是一門高深學問，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，除了成爲這行的專家外，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脚步，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，是爲至願。

一九七六年十月

國家出版社編輯委員會謹識

¥16.80

前 言

每一個人都是神秘的小宇宙，深奧複雜而不可知。如何使各個小宇宙形成大宇宙，並且有條不紊的運行？最重要者，有賴於領導能力的潤滑。

根據我個人統計，工作場所中的「長」字輩人物，約占二十%至三十%，因此，「如何成爲成功的領導者」，遂成爲現代企業界中所關心的一門課題。我亦是其中一員，曾擔任各個企業中小公司的經營顧問，並曾協助該公司訓練各階層幹部，在那段時間裡，我乍然驚覺一般人對於領導認識的膚淺，由於領導是一切事物之重點核心，因此，爲了促進國人對領導能力的認識，乃根據我二十年的實務經驗與心得，匯集成九十七項有關領導技術的法則，期望對各位有所助益。

對於領導我個人頗爲愛好，在日常生活中，早已經收集許多有關領導的訪問錄、心得、書籍、文章與卡片……，由於這個機會，使得這些珍貴資料，得以展現在各位面前。

我是實際從事工作者，本書僅按我個人的一些感想與心得點點滴滴記錄下來。當然，與專家學者那種體系化的領導技術論，是迥然不同的。本書每一法則看似平凡，却也都是必備的常識，平凡中自有不平凡處，愈是單純簡易的事物，所含的哲理愈是深奧，因此，只需徹底實踐這些法則，確實完成

領導的基本技術，自有一番豐碩的成果。

請勿囫圇吞棗，務必按部就班細細品味，每天只要閱讀一則便可，有恆地徹底實踐，日復一日，您的領導技術必定是一日千里。

由於世界科技文明不斷進步，時代的巨輪不斷地往前推進，日新月異，一切事物分秒均在改變中，因此，領導技術亦逐漸轉變，蛻離體統的模式，驅向高層次化的軀域，本書針對時代激變的需要，以嶄新的觀念，介紹給讀者。

本書所介紹的領導技術，具有高度的普遍性，只要是「長」字輩人物的領導者，上至董事長，下至小組長，本書可讓每一個人受益匪淺。

由於想介紹更多的資料給各位，但礙於篇幅，遂令人有不够深入之感，尚請各位讀者多多原諒。

目錄

第一章 領導能力

- 1 「領導能力」……………二
- 2 領導力與統率力有何區別……………五
- 3 領導力應能影響四周……………七
- 4 部屬的支持，占領導力的七十%……………一〇
- 5 領導精神與伙伴精神是表裡一致的……………一二
- 6 領導能力僅部份源自天生……………一四
- 7 醞釀具有幹勁的氣氛與環境……………一六
- 8 領導會因時勢而變化……………一八
- 9 領導是一種思想，亦是一種哲學……………一九
- 10 領導是一種「道」……………二二

第二章 新時代的新領導能力

11 激變時代的彈性能力·····	二六
12 知識密集化的社會與領導能力·····	二八
13 領導的優越性·····	三〇
14 多元性、多角性的領導技巧·····	三三
15 經營上的領導技術·····	三五
16 小組與全體人員領導者制度·····	三七
17 超管理時代的高層次領導技術·····	三九
18 衛星經營和太陽系領導技術·····	四一

第三章 領導技術的各種形態

19 向交響樂團之指揮學習·····	四六
20 以石頭建築城堡·····	四八
21 向領導觀眾以及棒球選手的棒球經理學習·····	五〇
22 艾森豪的領導技術，出類拔萃·····	五二
23 所向無敵的游擊隊領導技術·····	五五
24 阿波羅計劃中，物理學家的領導技術·····	五七

25 系統工程的先驅：愛迪生	五九
26 黑手黨卡波勒的領導技術	六二
27 向耶穌基督、釋迦牟尼、馬克斯學習領導技術	六四
第四章 身為領導者首先應做些什麼？	
28 重新學習公司的基本方針，並加以消化、實踐	六八
29 徹底掌握上司的計劃與方針	七〇
30 重新研究一切的問題	七三
31 熟悉部屬的一切	七五
32 移交工作必須完美而精密	七八
33 貫徹自己的方針與想法	八〇
34 傾聽職員的希望、要求、建議與批評	八三
35 徹底學習領導技巧	八五
36 在企業場所內外，設置顧問與 Monitor	八七
37 遇到困難時，回到出發點	八九
第五章 增強領導技術的十個原則	

38 判斷事情的輕重緩急	九四
39 培養助理領導者	九六
40 讓全體員工分擔各個角色	九九
41 遭遇困厄，更應該與部屬商量切磋	一〇一
42 集中全力於重點	一〇三
43 反覆提示應走的方向	一〇五
44 客觀地做反省的工作	一〇七
45 以科學方式記錄	一〇九
46 廣泛而正確的收集情報	一一一
47 歸真返璞，回歸自然	一一四
第六章 領導者收攬人心的十個要領	
48 人是情感的動物	一一八
49 熟悉人心的構造與慾望	一二〇
50 抑惡揚善	一二三
51 先傾聽對方的辯解再說	一二六

52 讓部屬自覺他是不可或缺的VIP	一二八
53 以親切的方式打招呼	一三一
54 利用對方的自尊心	一三三
55 食衣住行，一起行動	一三五
56 以愛的方式責備他、教導他、鍛鍊他	一三七
57 製造和諧的人際關係	一三九
第七章 支撐領導者的幕後規則	
58 掌握非正式的團體與領導者	一四四
59 考慮金錢內在的原因	一四六
60 希望，是生存的精神要素	一四八
61 部屬發牢騷方是正常現象	一五〇
62 勞工組織是領導者的一面鏡子	一五二
63 堅決處置始作俑者	一五四
64 搭部屬的便車	一五六
65 不可完全委任於自主管理	一五九

66 成爲多元性的領導人物.....	一六一
67 被稱爲「狂人」方能完成大事.....	一六三
第八章 解決麻煩的十個例子	

68 困厄是晉升到更高層次的踏腳石.....	一六六
69 有反對者，方有協助者.....	一六八
70 說話易被誤解.....	一七〇
71 人不易被低階層動機所引誘.....	一七二
72 派遣一流人物支援他人.....	一七四
73 利用條件反射的原理.....	一七七
74 認爲部屬均是躍龍鳴鳳.....	一七九
75 男子漢大丈夫，一人做事一人當.....	一八一
76 揭去面具下脆弱的意識形態.....	一八三
77 困難挫折令人成長.....	一八五
第九章 領導者自我啓發的十個要則	
78 世上的人都是瑕瑜互見的.....	一九〇

79 畏藥苦口·····	一九二
80 切忌聽信流言·····	一九四
81 自我啓發乃是一種「脫化」行爲·····	一九六
82 困厄是最佳的教科書·····	一九八
83 嶄新事物沒有專家·····	二〇一
84 藏書、購書以備不時之需·····	二〇三
85 「書」是上下彼此啓發的橋樑·····	二〇五
86 每天花費三十分鐘，便可成爲專家·····	二〇七
87 做爲彼此啓發的負責人·····	二〇九

第十章 領導技術的各式理論

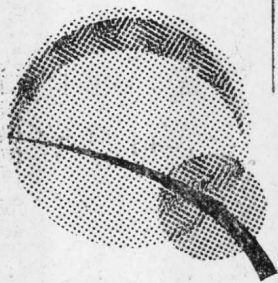
88 統率力源自軍隊組織·····	二一四
89 法佑爾的近代管理論與領導技術·····	二一五
90 大量生產及工業工程（I E）下的泰勒領導技術·····	二一八
91 霍桑所發現的非正式領導制度·····	二二一
92 G E 的「傾聽」領導·····	二二三

93 行爲科學之領導技術論·····	二二四
94 二元式的領導技術論·····	二二七
95 追求QWL的領導能力·····	二二九
96 其他領導理論·····	二三一
97 領導技術的研究是無止境的·····	二三四



章

領導能力





「領導能力」

——隨着時代的變遷，言語亦改變

顯而易見，「領導」二字，是一個頗新潮的名詞；至少，在元明朝以前，是未曾使用的詞句；不知道是何許人，第一次使用此「領導」二字，實在靈巧過人；「領導」一詞，「領」與「導」的含義，其實是一體的兩面，端視角度差異而已；所謂的「領」，名詞乃指「一羣之長、統率之人」、「本領」之意；動詞乃是「引導」之意；而所謂的「導」字，意思是「指引」、「開發」、「疏通」的含義。英文中所謂的領導，就是「leadership」，不過，我們中文所用的「領導」，和英美所說的「leadership」，使用範圍略有差異，中文的「領導」二字，其涵蓋與使用的範圍，更廣泛、更崇高。

類似「領導」含義的字眼頗多，諸如：引導、指導、統率、領袖、總理、統領……等詞，當然，只要讀者高興，儘可任君選擇，但，我認爲那些字眼，均不及「領導」來得傳神、有力。

我覺得中國的文字，是世界上最美的文字，方方正正、妥妥貼貼，給人一種厚實、淳樸的感覺，再輕浮的人，只要看見中國字，即可興記篤定的安全感；中國人對語言、文字亦敏感，歷代以來，

向以文化禮儀之邦之泱泱大國自居，所以在措詞、文字結構、用語……等方面，總以縝密的態度處之，使之臻於真善美的境界。時代的巨輪永不歇息，隨着時代的發達，人類的文化亦隨之而改變，思想及行動的模式，早已變遷得面目全非，以各種嶄新的面貌出現，所以經常有新的詞句出現。

如果您將「領導」，說成「統率」或「統領」的話，就予人一種上對下的感覺，大有那種古老專制的封建社會味道；如果您說「領導」，就不會予人那種錯覺，下意識認為「領導」，就是「上下打成一片、和樂融洽的歡娛氣氛」。

言語常隨着時代的前進，而有所改變。例如：愛迪生所發明的「留聲機」，現代那有人稱之為「留聲機」？我們將單獨的留聲機，或配有錄音裝置，乃至設有收音設備，均稱之為「音響」；「音響」這一個名詞，是最近幾年才流行，從前的含義僅表示「聲音」，現在所謂的「音響」，却是「聽覺機器」的代名詞；如果有某個推銷員在推銷音響時，將音響說成「附有左右對稱、大型擴音器的留聲機」的話，包準無人問津，顧客還以為該推銷員是個舊貨商呢！

「領導」、「領導」，早已為我們所熟悉，使用的次數，更是數以千計，人人會用；雖然如此，如果您，您想成爲一位具備領導能力的人，或想一探究竟「領導」的涵義，您非對此二字，加以透徹的吟味、品茗不可。

無論我們所用的詞句發生何種變化，均應該就其變化，深入了解該事的內容與想法。反過來說，