

新 領導 與 管理實務

新叢林時代領袖群倫的智慧

陳福成 著

金像獎叢書

新領導 與 管理實務

陳福成 著

新叢林時代領袖群倫的智慧



T0914217

國家圖書館出版品預行編目資料

新領導與管理實務：新叢林時代領袖群倫的政治智慧

／ 陳福成著． -- 臺北市：時英，

2008. 02

面： 公分． --（金像獎叢書）

ISBN 978-986-6653-01-8（平裝）

1. 領導理論 2. 組織管理

494.2

97002139

新領導與管理實務

新叢林時代領袖群倫的政治智慧

作者：陳福成

出版社：時英出版社

地址：台北市新生南路三段 88 號 3 樓之 1

電話：(02)23634803 (02)23637348

登記證：局版台業字第 2944 號

出版：2008 年 3 月

價格：350 元

ISBN：978-986-6653-01-8

自序

簡單的導讀

壹、吸取過去一萬年經驗，開創贏的先局

這是一個古老的問題，人類在一萬年前就有領導和管理的「模式」，且在實驗和精進中。

所以，雖已「過去」的後冷戰時代、工業革命，乃至久遠的傳統時代，有許多人們「領導、管理」的智慧精品，盡收在本書的「寶盒」中。在這個基礎上，邁向廿一世紀「新叢林時代」，開創贏的局面。大家切記，沒有過去就沒有現在，沒有現在就沒有未來，你不覺得嗎？

貳、近代領導與管理簡史

當世界局勢進入後冷戰時代，台灣社會也會隨之進入所謂「後資本主義」社會，從表面看似誰也管不動誰了，這時候還須要管理或領導這些東西嗎？答案是肯定的。

管理、領導並非現代社會的產物，人類數千年來就一直在實驗各種管理理論，推展

著管理實務，不斷革新管理方法。我們研究中國古代的宮庭組織，帝王權力結構，百官幕僚運作，或如長城的偉大建築等；再看看西洋古代的帝國統治，教會僧侶有關的職能編組和制度，或如金字塔的建造等都是陣容極為堅強而繁複的管理。此時期可稱為「極權式管理」或「威權領導」。

一五一三年「政治學之父」，馬基維利 (Nicolo Machiavelli, 1469~1527) 發表「王者論」，主張以堅強的領導，用霸術救亡團存，領導者必須恩威並用，愛畏平衡。強調領袖權力源於底層，須建立「大眾共識」和培養「凝聚力」，以身作則等，他又倡導政教分離運動。他說：「如遭人民之憎恨，雖有金城湯池，也不足以保障王者的安全。」此後數百年間歐洲的王公貴族領導階層，受「王者論」極深的影響。此時期的管理雖仍極權，但已經開始以法為基礎了。至少是先用霸道，後用王道，極接近我國古代法家韓非的思想。

一八八五年以後「科學管理之父」，泰勒 (Frederick W. Taylor) 相繼發表「計件工資制度」、「工場管理」、「科學管理原理」等著作，管理乃向前邁進一個更高的境界。有名的管理四原則就是：

- (一) 工人工作的每一個要素，須發展成一套科學系統；以取代原有的經驗法則。
- (二) 用科學方法選用工人，實施教育訓練；以取代工人自選工作和自我訓練方式。
- (三) 各級管理人應與員工合作，以便工作進行更合乎科學原理。

(四)任何工作，管理者和員工負相等的分工責任，不可把責任都推給工人。

顯然泰勒的管理已經運用了民主科學，對工人已相當尊重。同時期另有一位科學管理專家甘特 (Henry L. Gantt)，他發明了一套「任務及獎金制度」，又在一九〇八年發表「訓練工人的工作與合作習慣」，一九一七年提出「甘特圖表」，他對人性的尊嚴已比泰勒更加重視，更強調管理階層的責任，多年後都被管理界一一認同。

一九一六年現代管理理論之父，費堯 (Henri Fayol) 發表「產業及一般管理」，討論管理五大要素——計劃、組織、指揮、協調、控制，並提出領導與管理十四原則。

(一)分工：透過專業分工，可以提高效率。

(二)職權與責任：保持對等。

(三)紀律：其建立來自領導者。

(四)統一指揮：不僅是「原則」，更是「定律」。

(五)統一管理：相同目標的各種作業，僅有一位經理人，僅有一套完整的計劃。

(六)圖體內個人利益，應在群體利益之下。

(七)酬勞：待遇完全公平，外加少數績效優獎。

(八)集體化制度：提高集體化程度，但勿有害成員。

(九)領導與組織架構安排：各層級的層次必須維護，跳板原則可以靈活運用，求溝通

迅速。

(十)秩序：一切人、事，必須各有「定位」。

(土)公正：合情加上合理，就是公正。

(三)安定：在一個團體內長期服務以獲取安定。

(三)進取心：執行並完成工作的動力。

(四)團隊精神：永遠要不斷培養和激勵。

一九四三年歐威堯 (Lyndall F. Urwick) 發表「管理要素」一書，乃泰勒以後各學說之集大成，此後「管理」成為一門專業學問，愈被人重視。

一九五四年，管理學大師彼得杜拉克 (Peter Drucker, 1909~2005)，提出「管理實務」(practice of Management)，之後一九六四年有「成果管理」、一九八〇年的「在動亂時代中管理」，以及再後的「創新與創業精神」等。杜拉克被譽為「現代管理學之父」、「當代最歷久不衰的管理學思想家」、「大師中的大師」。他預測「下一個社會」，正像本書所描述，「新叢林時代」來臨了，要如何的領導？又要如何管理？

以上是一則簡單的「管理發展史」，但領導至今並未被視為一門專業學問，這是否說明管理的層次高於領導，或是管理比領導來的重要呢？確實不是。一個團體執行任務的成敗，目標是否達成。通常我們總要追究是否「管理得當，領導有方」？很難歸功或

歸過於單純的某一方面。所以在本書的研究裡，把管理和領導視為相輔相乘的一樣東西，二者不能分開運用，必相合相乘而成事。

參、叢林新時代，開創新贏局面

但「時代在變，潮流在變」，傳統那套管理與領導原則在「現代主義」時代實驗過數百年，到了現在所謂「後現代」時代，似乎有許多不太管用，如紀律、酬勞、秩序、安定團隊精神及統一管理等，在許多人眼中視為「封建、落伍」，必須加以突破，甚至推翻，尤其純中國人的社會裡，在大陸面臨共產主義即將轉型，新秩序正在建立；而在台灣，統獨之爭使民主、法治、秩序、人倫、道德等全部投降，出現了一個叢林新時代。就全球環境言，似又回到「無法無天」的叢林時代。

這是一個「新叢林時代」，以進化論為核心價值的資本主義社會，像一隻超大暴龍般，想要吃下全球，商場仍如戰場、權謀、鬥爭和收買是各領域領導和管理的重要手段，只要贏，只要有大賺，只要能拿下版圖，便能不擇一切手段，甚至作弊、作假都可以，公元二〇〇四年台灣大選中的「319槍擊案」，是一個幾近完美的「典範」。違法、作弊在台灣社會還有誰關心？大家只關心誰贏了！各行各業都在「拷貝」。複製些甚麼？大家在「拷貝」公元二〇〇四年的「319案」，看要使出甚麼「手段」（含陰詐、不法），

才能謀奪大位（包含各行的領導人、經營權等）。而有更多民間企業的領導人或經營者，他們心中正在想甚麼？很顯然的，他們正在兩岸之間「選邊站」，而絕大多數選擇前進中國，這雖是一種「市場」考量，但在某種意義上，他們也在唾棄台獨，對中國統一政策的支持。鴻海的郭台銘大手筆投資山西，佈局全中國十六個基地，而統一、旺旺等企業，老早「大膽西進」，入主中國。

經營之神王永慶先生在二〇〇二年五月十八日就講過「台灣大陸是一國，大家都是中國人。」奇美企業的許文龍由「獨」轉向「統」，都是有名的例子。

以上的現象和實例說明甚麼？說明了一個極簡單的道理，在中國搞領導、搞管理，絕對要思考統獨問題，且要唾棄分離主義思想，事業才能做的大。試想，你的事業體中存有台獨份子，你如何領導？

不僅如此，各行各業的領導人、管理者，所要面對的台灣社會環境，是一個道德淪喪與無法無天的環境，總統大選公然作弊，漢奸公然橫行，「三師」唯利是圖，睜眼說瞎話的公然為罪惡辯護的律師，到處虎豹豺狼走狗，而人們視為當然，這一切的因，都從台獨而起，為罪惡之首，當首惡被合理化後，一切的罪惡都合理了。竊國者無罪，竊財偷盜、偷人者，何罪之有？

然而，企業仍得經營下去，領導人要如何在這「無法無天」的社會，做他的領導和

管理工作呢？兵法上的思維一定要有的，孫子兵法開宗明義說：

道者，令民與上同意，可與之死，可與之生。

天者，陰陽、寒暑、時制也。

地者，遠近、險易、廣狹、死生也。

將者，智、信、仁、勇、嚴也。

法者，曲制、官道、主用也。

凡此五者，將莫不聞，知之者勝，不知者不勝。

這裡面包含領導與管理的主客觀因素在內，但亦不表示這些兵法上的原理原則，可以無往不利的用在現代社會，蓋「科學」管理已非萬能，傳統的領導統御也吃不開了，有更多的「變數」要納入領導與管理範疇內，加以考量或變通運用，才能適用在現代社會的各類團體，如公司、工廠、政府機關、軍隊、學校，甚至監獄、煙毒勒戒所、中途之家、慈善機構或各種基金會。

孫子兵法開宗明義雖講些「智信仁勇嚴」的本質面，但其他篇章也強調「上兵伐謀」、「兵以詐立」、「兵者詭道」的觀念。由此觀之，台灣獨派用作弊、不法手段，設計「319槍擊案」奪取大位，企業家用非法手段前（錢）進中國，卻不能過度苛責嘛！他們只不過想贏，只不過想要奪個大位，謀些利益而已！不管過程手段如何？最後贏了

「319」作弊又爲何？

本書曾是冷戰時代國軍軍事著作金像獎的得獎作品，那個時代國民黨治國，領導與管理專講些「禮義廉恥、仁義道德」的聖人風格，社會一片祥和，誰知道後來台獨奪權成功，「319案」讓大家眼睛一亮，除了仁義道德外，有時需要一些「無恥」的手段才能成大業，那些成大功立大業的領袖人物，那個不是如此？叢林競爭便是如此，這是我告訴讀者的「新叢林觀」。

肆、台灣異形叢林、新思維與本書架構

中國歷史上各朝各代雖有分合，也有很多悲慘的時代，但絕無如今日台灣這些獨派人馬搞出來的「異形社會」。我們身處這樣的異形社會，要生活，要打拼，要做事業，領導管理當如何？

為適應新叢林環境，適應多變的大社會環境須要，並能兼用於「後現代」的變局，適用於更多變數，讓「領導與管理」帶您走向成功之路。本書經多次修訂才定稿。計有新時代的領導工作、良好的領導關係、員工情緒掌握與調適、內部溝通、輔導、教育訓練、激勵士氣、兵法上的知人用人、特定人員管理、公共關係、知彼及知己之道、堅持成功決心等重要章節，全書十五章，六十六節，約十七萬餘言。每章之後列有問題討論為該

章重點，並能啟發新的理念，提供問題思考之方向，閱讀時不可錯過，最後本書總結，把領導與管理歸納成十個簡單的條文，方便記憶觀察，或做為逐條檢討之用。

本書的基本思維放在「人與環境」的互動關係，在環境上強調在台灣社會的本質，為「移民社會、殖民社會、篡竊社會」，社會型態回到「叢林時代」，仁義道德和廉恥之心流失，身為領導人或管理者，光講些「溫良恭儉讓」等仁義道德，不僅成不了氣候，最後也會失了江山。台灣社會不是一個「常態社會」，做事業、做生意的台灣人要先有這層認知。

有了這層認知，才會做正確的選擇（如奇美許文龍的選擇），做領導管理的工作，才會有「上兵伐謀、兵以詐立」的思維。做生意打拼如打仗，大贏大賺是唯一的最高目的。也許你質疑作弊好嗎？我倒要問你「戰爭不能作弊嗎？」

不是說「商場如戰場嗎？」。總的來說，「新領導與管理實務：新叢林時代領袖群倫的政治智慧」，是政治學、經濟學、謀略學和心理學等，融於領導管理之中，是「人學」，或稱「英雄爭霸兵學」。

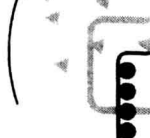
本書出版之年，正是吾國辦世界奧運之際，這是千年盛事，更是產業大機會。盼本書對我國生意人有用有利。

公元二〇〇七年春在台北萬盛山莊福盧

陳福成

請你思考幾個問題：

- 一、自從二〇〇四年「319案」後，台灣社會進入一個「無法無天」的「新叢林競爭」時代，但公司行號還是得開下去，傳統那套領導與管理哲學是否失靈了？
- 二、若然，你所面對的，已經不是一個「常態社會」，但仍想好好打拼，領袖群倫，本書觀念給你甚麼啟示？
- 三、事實上不僅是台灣，由於以進化論為核心價值的資本主義，極可能「吃」下全球，全世界都將趨向「M型社會」，這是一個「新叢林競爭時代」，身為領導人或經營者，或即將進入「戰場」的新手，你要小心了！你還想「進場」嗎？或乾脆退場回家算了？！
- 四、二〇〇四年三月十九日你競爭董事長大位，因對手「偷吃步」而敗落，二〇〇八年你打算再出嗎，你的軍師打算做一點「手腳」（當然不合法，但保證無從調查），必然贏取大位，你幹或不幹？原因何在？
- 五、這裡所提到的資本主義社會、進化論，M型社會，你了解多少？這可是正要面臨的社會型態，你知道嗎？



目錄

※自序 簡單的導讀 I

※第一章 合乎新時代的領導工作 1

第一節 新的領導涵義／2

第二節 領導必須要有的基礎／6

第三節 領導產生的功能／10

第四節 如何做好一個堅強的領導者／16

※第二章 建立良好的領導關係？ 29

第一節 那一種領導方式最好／30

第二節 領導與部屬行為有何關係／36

※第三章 員工情緒掌握（EQ管理之一） 45

第一節 情緒的種類和性質／46

第二節 情緒須以順應處理／50

第三節 如何掌握情緒／53

第四節 如何運用情緒／55

※第四章 員工情緒的調適（EQ管理之二） 59

第一節 消弭抱怨於無形／60

第二節 爭取全體員工的合作／67

第三節 如何提高工作情緒／73

第四節 我國目前安定勞工方面的現況／77

＊第五章 溝通 83

第一節 什麼叫溝通／85

第二節 溝通的障礙／89

第三節 克服溝通障礙的方法／94

第四節 非正式溝通／99

第五節 擴大管理階層與員工的關係／102

＊第六章 員工輔導工作 107

第一節 例舉三個傳統時代的工廠輔導機構／109

第二節 運用若干輔導原則／114

第三節 要了解輔導些什麼／118

第四節 個別輔導／126

第五節 團體輔導／133

★第七章 對問題員工部屬的輔導 141

第一節 問題行為的種類／142

第二節 為何會發生問題行為／145

第三節 對問題行為的診斷／147

第四節 對問題行為者的輔導原則／152

★第八章 教育訓練 157

第一節 教育訓練的好處／159

第二節 教育訓練的原則步驟／162

第三節 教育訓練的種類／166