



鎌田 勝 / 著

張亦哲 / 編譯

頗指氣使便想呼風喚雨的領導者，絕無法存活於當今之企業型態。真正的領導，必須注重人格之尊重與信賴、活用協調溝通的團隊合作。

創新管理
101法則

卓越領導



業強出版社 / 印行

89273

F27

18 - 187

鎌田 勝 / 著

卓越領導

——創新管理101法則

張亦哲 / 編譯



葉強出版社

企業實戰叢書 027

卓越領導

——創新管理101法則

作者：鎌田 勝

編譯：張亦哲

出版者：業強出版社

發行人：陳春雄

總編輯：林憲正

編輯：業強編輯室

地址：台北市中華路2段163巷6號2樓

電話：(02) 3043152、3043153

郵撥：0743812-9

業強・唐代聯合發行中心

發行：歐錦開 胡榮鎮

地址：台北市溫州街70號地下室

電話：(02) 3924550、3122281

打字：宏國打字行

印刷：永美印刷公司

裝訂：佳合裝訂廠

定價：新台幣120元整

新聞局登記證版台業字第3220號

1988年10月初版

■版權所有・翻印必究■

(如有破損或缺頁，請寄回更換)

序

每個人都有自己的生活天地，也常自以為是處於複雜奧妙，人際關係遼闊的領域裡面。身為領導者，必須經常和「部屬」「同仁」接觸，他有必要加強領導觀念，以便成為優秀的領導者。在所有的就業人口之中，有二至三成的人，被冠以「××長」或「××主任」的頭銜。為了這樣的稱呼，他們煞費心力。

筆者是企业主管，也兼任企業顧問，及負責各級幹部的訓練工作。在與他們接觸中，筆者深切感受到各行各業領導者的煩惱。因此，更加強筆者對領導力和領導法則的研究，廣泛閱讀相關書籍，收集資料，並和其他領導者交換意見、相互討論。

這次，筆者應出版界的邀請，寫這本「一〇一領導法則」，真是千載難逢的好機會，所以就義不容辭的答應了。

筆者曾經擔任的工作，都是實際事務工作。筆者希望從二十多年的實務中，擷取一部分經驗，作為每位領導者的參考。

筆者僅以最平常、最實際的經驗，提供一百零一個法則；如果你能仔細閱讀、慢慢研究，並照著方法去實行的話，相信你的領導能力會愈來愈高明，也會勝任愉快的做一位負責的領導者。由於社會型態的變遷，領導方法必須配合環境做適當調整；原則不變，方法可以變通。本書是筆者畢生心血的結晶，相信也能成為領導者的參考良伴！

本書如果能跟本社其他的「一〇一系列」的叢書一樣，能提升企業界的革新，並提供學習試驗的題材，我將感到無比的榮幸！

鎌田 勝

目錄

第一章 領導者的基本認識

1	為什麼要使用英語的領導力·····	2
2	領導力與統御力之差異·····	4
3	領導力要普及四方·····	6
4	百分之七十的領導權由下級支持·····	8
5	領導權與成員表裏一體·····	10
6	領導能力並非與生俱來·····	11
7	領導力是一種氣氛·····	13
8	領導會依狀況而變化·····	14
9	領導是思想也是哲學·····	16

第二章 新時代的新管理

10	領導是一條「道」路.....	17
11	遽變時代的彈性領導力.....	20
12	知識彙集化社會與領導力.....	21
13	「優秀的資訊掌握力」是一種領導力.....	22
14	多元性多角性的領導力.....	24
15	股東式經營的領導方式.....	25
16	小組與全員領導制度.....	27
17	脫離管理時代的高階領導.....	28
18	衛星經營與太陽系領導力.....	29
19	文革時的領導技術.....	31
20	領導力與螺旋構造的關係.....	32
第三章 領導力的各種型態		
21	向交響團的指揮學習.....	36

22	不用磚却用石塊來建築城堡.....	38
23	向領導選手與觀眾的棒球教練學習.....	40
24	向明治時代的將軍學習.....	42
25	艾森豪將軍出類拔萃的領導能力.....	44
26	所向無敵的游擊隊領導法.....	45
27	物理學家的領導能力.....	47
28	總體設計工程師的先鋒引擎.....	49
29	黑社會頭袖卡波勒的領導技術.....	51
30	向基督、釋迦牟尼和馬克斯學習.....	53

第四章 領導者的首要任務

31	重新學習經營領導方法.....	56
32	徹底掌握領導者的方針.....	58
33	重新檢討所有的問題.....	59
34	了解部屬的生活情形.....	60
35	妥善而仔細的完成移交.....	62

第五章 強化領導能力的十個原則

36	貫徹自己的意見和方針.....	36
37	廣泛聽取部下們的意見和批評.....	65
38	徹底學習領導力.....	67
39	在自己的工作場所內外擁有兩種人.....	68
40	遇到阻礙就返回原點.....	69
41	判斷重要性.....	72
42	培養副領導者.....	73
43	把任務分派給大家.....	75
44	遇到困難必須和部下商量.....	76
45	全心投入工作.....	78
46	一再提示工作目標.....	80
47	客觀的反省.....	81
48	徹底執行檢討工作.....	82
49	廣泛收集其它資訊.....	84

50	回歸自然、返樸歸真.....	85
----	----------------	----

第六章 收攬人心十法則

51	必須認清人是感情的動物.....	88
52	認識人心的構造.....	89
53	發現部下的優點，考慮部下的發展.....	91
54	傾聽對方的解釋.....	92
55	讓部屬體認自己的重要性.....	94
56	以親切的態度打招呼.....	96
57	打動對方的自尊心.....	98
58	與部屬共同生活.....	99
59	稱讚他、斥責他、教育他、訓練他.....	102
60	建立和諧的人際關係.....	103

第七章 支持領導力的幕後規則

61	掌握非正式的團體和領導者.....	106
----	-------------------	-----

第八章 解決糾紛的十個例子

62	提出金錢問題必有內情.....	107
63	希望是維繫生命的要素.....	109
64	部屬發牢騷是正常現象.....	111
65	視工會的動態為領導者的一面鏡子.....	113
66	不可放縱始作俑者.....	114
67	搭部屬的便車.....	116
68	不要完全委任自主管理.....	118
69	成為多元性的領導人物.....	120
70	能瘋狂地投入才會成功.....	121
71	困厄是邁入更高層次的墊腳石.....	124
72	有反對者才有協力者.....	125
73	語意容易誤解.....	127
74	低階層不易採取主動.....	129
75	派遣優秀人物支援他人.....	131

76	利用條件反射原理·····	132
77	重視部屬的能力·····	134
78	勇於承擔責任·····	136
79	不要被意識型態所蒙蔽·····	137
80	把困厄視為成長的契機·····	139

第九章 領導者自我啟發的十個要點

81	世上沒有完美的人·····	142
82	忠言逆耳、良藥苦口·····	144
83	切勿聽信流言·····	146
84	自我啟發是一種「蛻皮」行為·····	148
85	視逆境為最好的教科書·····	149
86	嶄新事務沒有專家·····	151
87	為了收藏而買書·····	153
88	讓部屬購買書籍·····	155
89	每天學習三十分鐘·····	157

90	當一位具啓發意識的負責人.....	159
----	-------------------	-----

第十章 領導的各種理論

91	統率力源自軍隊組織.....	162
92	費堯的近代管理論與領導技術.....	164
93	泰勒領導法.....	167
94	霍桑試驗所的非正式領導制.....	168
95	奇異公司的傾聽領導.....	170
96	行為科學的領導理論.....	172
97	二元論的領導能力.....	174
98	追求QWL的領導能力.....	176
99	其他的領導理論.....	178
100	領導技術的研究永無止境.....	181
101	學習領導力的文獻集.....	184

第一章

領導者的基本認識

1 爲什麼要使用英語的領導力

——時代變遷、用語也會變

在探討研究領導力的一〇一法則之前，首先要了解，爲什麼要使用「領導力」這句英語。

使用自己本國的語言，是天經地義的事情，那又爲什麼要有外來語呢？自古以來，日本就有「統御力」和「指導力」的用詞，但總不如「領導力」一語，來得適切。

日本人對語言特別敏感，除了本土固有的語言以外，還從中國傳入許多漢字，並有許多英語成爲日本的外來語。由於時代的變遷、物質文明、人們想法和行動方式，也起了變化，於是就引用了新的語詞，來適應社會需要。

「領導力」一詞也是因此而產生的。如果用「統御力」，不免令人想起從前日本軍閥的形象，是一種陳舊古老而又封建古板的領導方法。爲了推陳出新，改變人們對軍閥的不良印象，於是才有「領導力」的字眼出現。

愛迪生發明留聲機，如今命名爲立體音響設備，也有人稱它爲收音機；假如把這些機器稱爲「附有左右對稱大型擴音機的留聲機」，這麼冗長的名稱必不受歡迎，其銷售量必然很差。又如

，從前的東京通信工業公司，現在已改名為新力公司，從前的福音電機公司，也改為先鋒公司。名稱的更替，象徵公司的成長更新，能建立優良的企業形象，使公司迅速成長。

除領導力以外，還有火柴、收音機……等等，都已經日語化了。日本人已習慣使用漢字及外來語，可見他們對外來文化的消化力很強。

如果你也想研究領導力的意義，希望能對它產生注意力和觀察力。任何事情變化以後，我們必須要了解其變化的內容，語言的改變也是一樣，如果能夠敏感的了解語言的變化始末，你將能適切的了解新語言的運用。

作者認為創造語言的能力，也是一種領導力。

曾經，日本有位評論家大宅壯一，用「一億總白癡化」，來表現電視對日本人的重要性。又以「綠色的妓院」，來表現高爾夫球的行為，他的造詞能力風靡一時，也掌握了領導權。這可說是發揮領導力的典型範例。

有些默默無名的演藝人員，在短劇中創造了「傷腦筋」「這太離譜了！」這樣的宣傳語，一夜之間成為紅牌明星。這樣的例子，在娛樂界是常見的，他們創造了適應時代的感情語言，引起觀眾們的共鳴。

同樣的，如果能在公司裡創造流行話，或是暗號，那就可能成為公司內的領導人物。

2 領導力與統御力之差異

——主體性與自覺性之差異

了解領導力的由來以後，我們再來看看領導力和統御力的差異。這種差異就好像日本的新幹線——光號火車和蒸氣火車的差異。

即將從世界各地消失的蒸氣火車頭，好像一個人頭上冒著烟，却使出渾身解數，很吃力的把車廂拖著走，令人覺得有悲壯蒼莽的成就感，這就好比統御力的表現。而光號火車，既瀟灑又漂亮，車速也快，因為在每一個車輪內都裝有馬達，利用車廂總和的力量發出高速度。

如果把車輪當作團體中的每一個成員，把馬達視為鬥志總和的力量，那麼駕駛人就相當於領導者了。

一聽到「統御力」，就令人聯想到上司對部下，命令對服從的關係，連「協調」「滅私奉公」這一類的用語也一個接一個的聯想起來。如果說到領導力，我們就容易想到領導者和成員，（或者說是 partner），也會想到說服和理解，（即 challenge 和 response）。至於「滅私奉公」「犧牲小我完成大我」的詞句，最好改為「活私奉公」的說法。