

Leader, Effectiveness, Training

領導指揮訓練

——管理者致勝良策



現代企管新知編輯小組

Leader, Effectiveness, Training

領導指揮訓練

——管理者致勝良策

現代企管新知編輯小組

現代企管新知101

領導指揮訓練

主 編：現代企管新知編輯小組

發行人：陳春雄

出版者：業強出版社

地 址：台北市中華路二段163巷6號5樓

電 話：(02)3041312

定 價：新台幣160元整

新聞局登記證版台業字第3220號

■ 七十三年八月初版

(如有缺頁或破損，請寄回本社更換)

■ 版權所有・翻印必究 ■

總 經 銷
銀 禾 文 化 事 業 有 限 公 司
台 北 市 和 平 東 路 2 段 96 巷 3 之 1 號
電 話 7 0 0 5 4 2 0

活用集團的智慧——序

世界上的領導者，有的很優秀，有的却很平庸，高中時代的我便有這種感覺，雖然不很明確，但我想優秀與否，其分野在於作風如何及所握權力的程度所致。

既然如此，賞罰要分明，下達命令必須有威嚴，按其心意執行而做，這些話的重要性是一般高階層領導者須知的，例如：校長，YMCA 領導者，運動教練，童子軍領隊，主日學老師……等。

而我對優秀的領導者及平庸之輩的感受迥然不同，例如，我很喜歡與優秀的領導者相處在一起，並樂於與之一同工作，因為我覺得這實在是件快樂、輕鬆的事，反之，我無法與平庸的領導者共處（連我自己都認為態度過分），每每總想盡辦法駁倒他，為難他，並處處予之難堪，說起來，我是一個極不合作的部下，在這方面我自認為十分固執，與不喜歡的人相處共容時，除了不苟言笑之外，更是懶得接近他。

早一點有這種經驗（作個優秀領導者）也沒什麼壞處。早在第二次世界大戰時，我就下定決心要成為一個優秀的領導者。那時我是在空軍中，領導十人左右的小組，也從而明瞭要

當一位「優秀」的領導者並非易事。

在一個集團中所採取的態度過於強烈時，會遭受到違逆與抵抗。雖然我也很討厭懲罰和威脅，但也很難得體地善用賞、罰。以致從前的朋友（現在是部下）也漸漸疏遠。而我訓練自己的方針，則是結交反對同盟。

不久之後，我已能夠處理好領導者的地位——要如何做才能使公司的成員努力工作。如何保持（領導者）與部下的關係。以及要如何培養「團隊的向心力」。

＊

服完兵役數年後，一九四九年夏天，我被邀請去參加一項「為擴展業務的國家訓練研究」座談，這對一個企業與領導者而言，是能更深一步學習的難得機會。隨後到了NTL，這是一個為了培養新血輪，奠定領導者地位的訓練中心。

從那個夏天起，我成爲一個關心領導者地位的專家，直到現在仍是如此。有鑑於有關領導者地位的指導原則的著作，在市面上不多見，於是我編出一套新理論，一貫地介紹如何成爲一位好領導者——「企業中心的領導者地位——發揮集團創造力的方法」Group Centered Leadership; A Way of Releasing the Creative Potential of Groups，並於一九五五年出版。

但在我的朋友中，對於有關達到理想領導者地位的著述，明白地表示不同看法。事實上，他們連我的書也不屑一顧，因此我的想法是，很難借用其他已出版書來參考引用。

這是一本好書？它能否被大眾當成範本？現在想起來，當時實在是太過於急躁。一個領導者要能善用自己的權力，在決定重大問題時，則斟酌其他成員的意見。並且要能信賴「集體的智慧」，讓成員加入集團目標的設定任務。也要儘量避免領導者與部下間的疏遠關係，因為賞、罰並非引發動機的主因，所以領導者應該還要學習一些管理技巧——這與我當時的想法正是不謀而合。

這種想法也正是今日組織領導者地位的主流。並為許多專家承認、證實。我在初期所出版的範本中，已包含了許多現今社會科學家所認同的領導者地位的理想方案。至於上司和部下間複雜的知識問題，則在其後追加補充了不少。

例如：集團成員的生產動機如何：如何培養創造力與生產力等等，對於集團行動與理解集團的開發也大為進步。

在這本書中，增加了許多這方面的知識與改良的辦法。同時，在這二十年間的衆多組織中，從其經營、顧問經驗中所得到的大量見識，也都加以引用。現在我想強調的是，在這漫長十年間，依照我在領導者訓練（LEET）中訓練數千名的管理者所得的經驗，對如何有效達到領導者地位的方法也大為洗練。這訓練中所造就的具有領導潛力者，正分佈全國等待時機，希望你們能夠加入生產陣容。

＊

在此，我要謝謝所有幫助我寫成此書的人。

卡爾，他是我的老師，也是我的同事，更是我的好友。不管誰遇到難題時，他總能運用靈活的創造力來幫助需要幫助的人。

胡烈底理克，是加州紀念公園的董事，在這十五年間，他授我信義二字，使我得以按我的想法處理事物。

此外，效果訓練協會的許多LET講師，在LET的內容及方法理論上，也給我莫大的協助。

最近剛唸完T·O所著 Leadership and Exchange in Fromal Organization，這雖然不是一本著名的書，但對領導者方面有精關的分析，使人能一目了然。尤其是他的“社會交換理論”，更是採用巧妙的創造力，使我得以解開不少困惑，在此謝謝他的幫忙。

再則，我要感謝LET講師們所提供給我的各種有關資料。

最後，我要強調的是，一個優秀的領導者不光學習就可一蹴而成，更要接受階梯式的廣泛訓練才行。

目錄

第一章	領導權的有效運用	1
	——LET的效用	
第二章	領導者是孤獨的？	11
	——不能避免的抉擇	
第三章	孤軍奮鬥或羣策羣力？	35
	——智慧是羣體的結晶	
第四章	自己解決問題	49
	——主動探尋問題	
第五章	聽話技巧的磨練	77
	——正視問題核心的第一步驟	

第六章	多使用「我」的談話技巧	95
-----	-------------	----

——率直地情感表現方法

第七章	管理小組的效果	119
-----	---------	-----

——生產會議的方法

第八章	無法避免的對立	147
-----	---------	-----

——「有勝負」法的界限

第九章	解除對立「不分勝負」法	177
-----	-------------	-----

——第三種方法

第十章	「無勝負法」的使用技巧	213
-----	-------------	-----

——滿足雙方的欲求

第十一章	企劃會議	235
------	------	-----

——評斷業績的新方法

第十二章	充份發揮領導權	253
------	---------	-----

——充滿創造力的人際關係

第一章 領導權的有效運用

LET的效用

據說「領導力」這一名詞，以英文形態出現，乃是十九世紀之後的事。時經一百餘年，科學家才開始對有關的問題著手探究。

但近四十年來，社會對此問題，掀起積極探討的熱潮，亦不惜重資設立龐大的研究機構，諸如：領導者應如何確保統籌的地位，使部屬服從命令；或領導者如何提高企業業績；甚至提高自身的影響力等問題，皆劃入研究的範圍，據統計資料顯示，有關的研究組織多達三千多處，文字報導方面有一五〇多篇。

依據研究的結果，使人對領導力的觀念，漸漸揭開其神秘的面紗，至於如何才能做到有效領導的趨勢，已漸為明朗。綜合多數研究的成果，不難理出一個深具領導力的模式。

本書的首要目的是，將領導力的模式，由大學的象牙塔中牽引出，使之遍及人們的周遭，尤其是讓領導者了解其內容。推而廣之，使政府、企業界、各種團體、組織、社區、學校、家庭等，具領導身分的人，都能活用這個模式。

讓許多人理解有效的領導方法，是十分有益的，由此，所有的領導者都有判斷事理的根

據。再則，更可讓被領導者作為領導者是否得法的標準。

爲何需要LET？

社會型態的轉變，使人大都生活在團體之中，舉凡工作場所、遊玩、上學都是如此，而在每個團體中都極需領導人物，先不論其能力如何，都應有人負起領導群體的責任，然而依領導能力的強弱，可造成組織團結或分散的後果。因此，領導者的言行舉止，對公司的業績具有強烈的影響力，甚至有權供給職員滿意的福利措施。這是本人與學校老師、政府官員、上司、或會議主持人等領導者的實際接觸中，所得到的經驗。

人們常忽略一件事，那就是大多數的人，在人生的舞台上，都經常扮演著領導者的角色。例如幾乎所有人都將為人父母，此時由他和孩子的關係看來，就是處於一種領導地位。其他如老師、醫生、或團體的管理人，都可稱為領導者。

在形形色色的領導中，到底誰能扮好這個角色呢？且同時能發揮所長，習得經驗，又有何人自認為勝任領導之職呢？當自己誠心誠意地想領導他人時，可能會在不知不覺中產生阻力，非但如此，還有更明顯的敵意、嫉妬等反抗的態度出現，使得許多領導人處於進退維谷之間。

在領導他人時，產生不快的經驗，事實上是因為不能發揮有效的領導力。

第二項目的是，爲使發揮有效的領導，設計了一套有效的領導模式，在施用這領導模式之前，應先明瞭其技巧和方法，進而實踐履行。

例如「需求的相互滿足」的概念。在有效的領導下，職員的需求就能獲得滿足，同時，領導者本身亦得自我的肯定和業績的提昇，這正是本書第三章所詳細說明的「公平的社會交換」。

因此，爲滿足相互間的需求，我們禁不住要問，領導者究竟要具體的做些什麼？至今仍無人提出具體的方法。

但要解除需求的對立狀態，即達成上司和部下的「公平利益的均衡」，實有具體的作法，其中最重要的就是「不分勝負」的方法，這問題留在第九章、第十章，再加以討論，我們所提出的解決方法，需賴由領導者的實踐，才能達到具體的效果。換句話說，行動使理想實現。

依目前的研究結果，「參與的原則」是值得採用的。這項原則就是，讓職員參與討論，是否該引進新的生產技術或方法等切身的問題，綜合討論結果才付諸實行，能給員工參與的機會，他們就能容易地接受新的改變，許多有關於領導力的書籍，對於從業人員的參與一項，都有多方面的說明，但卻少有人提出有關實際領導的方法。

在本書的第七章，我們分析了「參與經營」的概要，針對職員應做何種程度的參與，和領導人物如何加以利用，以及何種會議形式，才能促使其參與等，都有具體的說明。

本書著重於技巧和方法的應用。諸如：如何接納部下的坦誠建議、和對領導者提出的質詢；命令部屬時的說話技巧、如何進行有效的會議、如何發現問題的核心加以解決，如何使職員以提高業績爲己任等問題，都是應列入考慮的。

本書所提供的技巧和方法，實以本人在擔任某公司顧問的實際經驗爲基礎，在親身體驗到管理者的頭痛問題後，所想出的解決之策。其中亦蒙許多專家學者的指點，和得利於擔任心理醫師時的臨床經驗。

時間的證明，使我對這些有關的技巧更具信心。實行這些方法真能得到良好的效果，並且它是一種可傳授他人的技巧；這是我二十年來，在L E T訓練了數千位領導者之後，所得到的經驗。

再則，在T E T的訓練班中，我亦教過許多的老師和校長，並從P E T的五十萬家長的訓練結果中，得此體認。

某廠長的實例

參加L E T訓練班的人，全屬於領導階層，受訓後，大多能在公司發揮有效的領導力，這點可由芝加哥大學的產業關係訓練中心的研究結果中得證。此項研究即是觀察受過L E T訓練的廠長，所做的領導行動實例。

當廠長改變領導形式一年之後，他延請二位組長和工廠內的上司（十二人）開會討論，所提的一百六十多個意見中，只有五項缺點，大多數所提到的都是以下的優點：

(1) 能以坦誠的態度，聆聽部屬的建議；能針對問題，找出解決之道；對新的想法，採取開明政策。

(2) 能夠協助、支持部屬的立場，改正自己的缺點。

(3) 隨時接近員工，使其困難得以援助。

(4) 不做含混的指示，絕不驕矜自大，更不因部屬不按照命令行事，就怒言以對。

(5) 能將權利分派部屬，並信任員工的判斷，接受其創新的決策。

(6) 能與屬下做開放、坦直的溝通，對所提之意見，採取信賴的態度。

(7) 能發現部屬的優點，使團體的氣氛和樂融洽。

(8) 促進各部門的協助和溝通。

(9) 對組長的行為和待人處事的指導，有卓越的成效。

(10) 提高生產力和收益。

(11) 決策能因應所需的情況。

(12) 能適當地修正實行計劃或步驟。

(13) 降低生產成本。

(14) 促進企業的溝通。

這些資料是非常主觀的，但由於大多為領導階層所提出，充分值得信賴。因此更增強我的信心，也就是表示，接受LEET訓練的領導者，將這些技巧表現於職員或上司之間後，都能產生良好的效果，雖然接受訓練者為數不多，却都能使他們達到預期中的效果。

再則，本書極力摒除有關領導力的不實報導或著作，並想藉以打破廣為人知的錯誤觀念。最常見的理論有所謂的「人際關係志向型」（以人為中心）和「業績志向型」（以生產為中心）這二種領導方式何者較優的比較。至於真正的有效領導，是能兼顧這二方面的，此乃根據最新的研究結果得知。領導者必須將部屬當做「一個人」來尊重，只是要求其提高生產業績是不行的。

嚴格型和寬容型、第三方法

領導者到底採取嚴格或寬容的態度，引起不少的爭議，在本書第八章，我將指出這二種形態的優缺點。上司部下若產生對立的情形，領導者可使用權力使對方屈服，或相反地，使用軟弱的手段，使部屬養成鬆懈的習慣，本人認為，這兩種作法均不是正確的。

有關領導力的發揮問題，在我的概念中，有個取代固執嚴肅的管理和軟弱一味寬容的方法，這就是在LEET課程中的「不分勝負」法，在相互間發生對立時，必須達成「需求的相互滿足」的決策，因這麼一來，誰都未屈居下風，故得此不分勝負的名稱。若使用這個方法

，就能達成「社會交換理論」也正是「利益平等交換」的最佳結果，換言之，即是在做解決對策時，領導者和雇員的地位站在同一水平的。

於第九、十章，我將分析使用「不分勝負」的解決方法。

最後討論的是有關會議的價值問題。有些人認為會議是不必要的，不僅浪費時間、又難達成協定，將無知的結果綜合仍是無知；但另有人主張開會是有用的，它能使部屬有參與感，藉以提高集體的創造力，達成更高度的決定。在第七章中，就是討論一切會議問題，我個人以為，開會是絕對必要的，當然，有時它是非生產性的，無聊冗長的，但會產生這種結果，完全是因為領導者尚未具備有效的技巧，或是扭曲了開會目的之故。

因此我將各種形態的會議加以區分，究竟在何時何地，應採以何種會議形式等，同時，我亦提到，依目的的不同，會議的形態也有差別的說法，然而，為使解決問題的會議，更有效力或更富生產力的方法，我將在十七個介紹須知裡具體提出。

諸如會議的頻度和長度的控制、時間的分配、討論提案的準備，如何擬定開會程序、開會時對不當問題的解答、做成決定的規則以及如何評定會議的價值等等，和如何促進職員的參與感問題，在須知中都有詳盡的說明。

本書具有三點重要的特徵。第一是綜合並活用最新的社會科學的研究成果。第二是提供改善領導者和部屬關係的最佳構想，並加以淺顯地說明。第三是提出實行構想時，領導者應有的具體技巧和手法。

光是這樣是不夠的，依本人的經驗看來，無論何種領導人物，除非對權力和權限的使用有充分的了解，否則，仍無法提高領導的效果。因此，我為確立權力和權限的範籌，猶努力研究，因為在LETT的訓練班中，和各專家的著述中，對此問題真可說是衆說紛云。

通常談論的權力和權限，十分的籠統含混，在第八章中，我將權力區分為三種，且分別下以定義，第一種是由人的權力中產生的（賞罰的手段）。第二種是由工作、職務的定義所產生的。第三種是由個人的專門知識和能力上著眼。以上的方法中，後二種絕不會造成人際關係的困擾，但第一種即可說絕對會破壞良好的人際關係，長期累積下來，會導致生產士氣低落和生產量降低的趨勢，嚴重則會使領導人喪失對部屬的影響力。

人際關係的革命

今天的企業內部，將起何種變化呢？觀察家們做了「發動革命」的結論。這是一項具有重要意義的人際關係革命，烏德克（UAW——全美汽車工會會長）表示：「很多企業之事已有改變，但正處於改變階段的人際關係，是十分重要的，現代的經營者，應認同人類的尊嚴，且將屬下當成一個人來對待，即是把他當成能獨當一面的成人來指揮。

人們在自己的勞動生活中，都希望有強烈的發言權，而不願意被強迫或利用，他們有維護自尊的權利，又渴望得到更高的報酬，對違反常情的工作環境，會以理性的態度加以反抗