

石滋宜博士策畫

決策者叢書

3

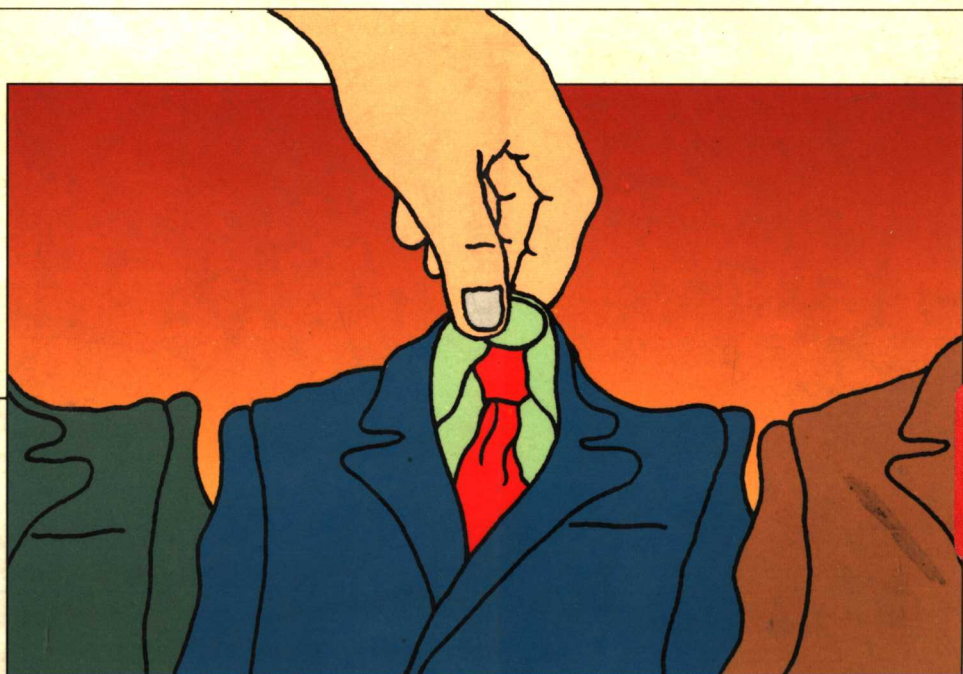
★ 石滋宜 序

THE PSYCHOLOGY OF LEADERSHIP

新時代的領導風格

激發潛能的管理技巧

戴維爾博士 著 葉日武 譯



THE PSYCHOLOGY OF LEADERSHIP

新時代的**領導風格**

激發潛能的管理技巧

戴維爾博士 著 葉日武 譯

決策者叢書3

新時代的領導風格

發行人 萬以寧

作者 戴維爾博士

譯者 葉日武

主編 李振昌

出版者 中國生產力中心

地址 臺北市敦化北路三四〇號二樓

電話 七一二七七一轉二六五

郵政劃撥 〇〇一二七三四一號

總經銷 聯經出版事業公司

地址 臺北市忠孝東路四段五六一號

電話 七六三一〇〇〇

印刷廠 永裕印刷廠

地址 臺北市武昌街一六八號

初版 中華民國七十五年五月

第二版 中華民國七十五年七月第四次印行

登記證 局版台業字三六一五號

定價 一四〇元

如有缺頁、破損、倒裝，請寄回調換

中國生產力中心簡介

一九五五年十一月「財團法人中國生產力中心」由政府機構、美援公署、工商企業界聯合組成；在臺灣經濟工業化的發展過程中，一直配合政府政策和各階段的發展需要，扮演者協助工商企業提高生產力的角色。

一九八四年十一月，經濟部工業自動化技術服務團併入中國生產力中心。生產力中心遂承擔了推動工業自動化的重要使命。

經濟部為配合臺灣經濟轉型，於一九八四年十一月，成立「中華民國生產力運動推行委員會」，並發起全面提高生產力運動，由中國生產力中心負責該運動之整體策劃與實際工作之推行。自此，全力推行生產力運動，加速經濟升級乃成為中國生產力中心三百餘位工程師、管理師共同努力的目標。

石滋宜博士簡介

一九三七年生

一九六二年臺北工專礦冶科畢業

一九七二年日本東京大學工業博士

經 歷：

加拿大 Dunham-Bush 之助理廠長

加拿大 I. T. E Industries 製造工程部经理

加拿大奇異公司高級製造工程部经理

加拿大工商部 CAD/CAM 技術開發委員會委員

加拿大焊接技術協會主席

中華民國經濟部工業自動化技術服務團團長

現 任：

中國生產力中心總經理兼自動化服務團團長

出版序

中國生產力中心成立的目的，是爲了配合政府經濟發展政策，協助國內工商企業提高生產力，增強產品在國際市場的競爭能力。三十年來，臺灣經濟由農業生產爲主，順利轉變爲出口導向的工商型態。而展望未來的情況，將是前有經濟強國打擊我們繼續前進，後有新興國家侵蝕我們固有市場。我國因應之道，就在於促使經濟轉型，提昇工業技術，改善產業結構。這些改變不是一蹴可成，必須假以時日。在未來長久蛻變的過程中，首先要培養的是創新與革心的心態。

民國七十三年經濟部成立「中華民國生產力運動推行委員會」，由中國生產力中心負責策劃整個運動的推行。我們認爲這個運動最主要的工作，就是全面倡導創新與革心——「好，還要更好」的心態。具備了這樣的心態，還需要有實踐的能力，也就是要在

觀念知識和技術各層面上不斷的充實，而知道進步的趨勢？創新的方向？改進的重點。

爲了使推動的效果更加落實，我們除了從各方面著手努力進行之外，更鑒於書籍影響力的深遠長久，決定編輯出版「決策者」與「生產力」系列叢書。

「決策者」叢書的範疇，主要從管理、心理、經濟學、社會等不同角度，介紹環境的變遷和創新的觀念。其內容包括翻譯國外值得推薦的新書；並聘請國內專家學者；就我國目前的現況加以分析檢討，從而對未來發展應有的心態與方向予以確定。

「生產力」叢書編纂的內容，將以知識技術方面爲主。介紹國外生產管理、自動化方面的發展趨勢，以及提高生產力的實際作法。此外，生產力中心歷年來輔導廠商的案例報告，開設課程的教材精神，以及我們的心得發現，也將陸續整理編纂出版，以供工商界參考。

我們希望透過系列叢書，產生觀念、知識、技術傳播的促媒作用，讓全面提高生產力運動的效果能普遍、踏實、深遠，而促進經濟的加速升級。我們盼望一個更美好的明天，而且「好，還要更好！」

石 序

每一個人都用不同的方式與態度，來處理他們的人際關係。這種處理方式與態度的個別差異，受到個性發展的限制，並無所謂高低好壞的差別。哲學家與心理學家一直想發展出一套系統，預測人類的行為。事實上，將人格型態予以分類，有助於我們對人性的了解，並促進更和諧圓滿的人際關係。

任何一個組織都是由許多不同人格型態的個人所組成的。領導者的工作，就是讓不同人格型態的個人能夠和諧相處，發揮團隊合作的力量。而一個領導者，應該具有什麼樣的風格，才能領導一個團隊，遵照他自己的方向前進？事實上，每位領導者也都是具有人格型態的個人，他自己的人格型態造成他獨特的領導風格。卓越的領導人，除了發展其獨特風格的優點之外，必須培養其他風格，以保持個人的均衡，對組織中的每一成

員也能兼顧。

人格型態分類不可能分得很細，也不可能把每一個人很準確地歸於某一類。每個人在各方面的性格可能多少各有一點，只是成份比例不同而已；並且隨著經驗歷鍊而有所改變。雖然說「江山易改，本性難移」，但是如果看到某方面的人格優點，並且遵照一套有效的程序去學習、去培養，那麼一定可以逐漸累積多方面的人格優點。

一名卓越領導者，需要包涵多方面的領導風格，然而最基本的是那些風格呢？美國戴維爾博士（Dr. Jard DeVille）在他的「新時代的領導風格」（The Psychology of Leadership）一書中，將工商企業界的領導人物應具備的風格，作了一番詳盡的分析，並列出一套程序以培養各種風格。

戴維爾博士首先提醒我們，金錢並非衡量成功的一切。一位很懂得如何賺錢的人，並不一定是成功的領導人，因為他隨時可能遭遇困境或是經濟不景氣，一旦他賺不了錢，領導權力也隨之喪失。一名成功的領導人，必須了解各種人格型態的特色，從而促進人際之間完美的合作，並能激勵整個組織，朝向領導人所要求的目標前進。

不同人格型態的起源，以及在工作上的優缺點，戴維爾博士為我們做了詳盡的分析。他又告訴我們如何靈活運用不同人格型態的員工，如何解決他們之間的衝突，以及

如何協助他們紓解工作上的壓力。

每位領導者也有他自己的人格型態，從個別的人格型態中，發展出自己的領導風格。戴維爾博士將領導風格按照人格型態分爲四種：

第一類是理性的領導風格，這一類型的領導人物，天生具有較常人敏銳的理解能力，長於分析問題癥結之所在，並能事先洞悉潛在的可能問題。並非每個人都有這種天賦能力，然而分析問題、解決問題的能力，實際上都按照一定的程序。戴維爾博士以實例來解說分析問題的程序，任何人遵照這一套程序深加體會，相信可以逐漸培養出冷靜而理性的領導風格，不因本身不具備這方面的人格型態，而影響其成爲卓越的領導人。

第二類是客觀的領導風格。這一類型的領導人物，很能發揮他們天賦的控制能力，個性寬容，善於接納別人的意見，因此能够綜合眾人的意見，從客觀的角度做決策。戴維爾博士同樣地分析做決策的程序，希望透過這一程序，使不具有這一型態的領導人，也能學習客觀做決策的領導風格。

第三類是激勵的領導風格。這一類型的領導人物，具有競爭與自我表現的傾向。做爲一個領導人，他能把熱忱與幹勁散播給員工，讓屬下感覺到工作是一種樂趣。他並且知道如何糾正員工所犯的錯誤，應該同時給予建設性的指導，而不只是破壞工作情緒的

指責而已，這一類的領導人就像球隊的教練。戴維爾博士告訴我們一套指導員工的程序，以及應注意的事項。在指正員工時，避免他們引起反感，並給予修正的方法，再配合激勵的技巧，提昇工作的士氣與樂趣。

第四類是支持的領導風格。這一類型的領導人物，能够與人合作並喜歡表現，他們的長處是支持員工，盡量協助並開導員工，從而促使員工在能力上獲得成長。他們的領導方式就像員工的顧問一樣，戴維爾博士分析他們支持員工的程序，讓我們有所遵循，贏得屬下對領導人的信服。

只具備一類的領導風格，並不足以構成一位成功的領導人物。戴維爾博士指出，卓越的領導人必須四類風格兼容並蓄，並保持四類風格的均衡，才能有效地領導各種不同人格型態的員工，使他們發揮團隊合作的力量，達到最高的績效。成為卓越領導人實在不容易，這本書提供我們確實可行的程序，讓我們有明確遵循的方向，培養各方面的領導風格，成為新時代的領導人物。

戴維爾博士在卷末強調，一個成功領導人的目標，是要建立一個成就導向的組織，並且提出一套可行的激勵措施。在我個人經驗中，也體認到領導最重要的是塑造組織的氣氛。一個團隊就像一羣跳舞高手在同一個舞池裏表演，每一個人都想表現出他的高

招。而領導者塑造的氣氛就像是旋律，在同樣的節拍中，使每位舞者跳出最美妙的舞步。領導者改變旋律，大家也跟著改變步調。在這個步調的改變中，組織的方向與領導者的方向，產生共鳴共振的效果，使大家認同參與，而又都能發揮得淋漓盡緻。

衡量企業組織績效，不應該只看營業額、獲利率、或是市場佔有率。更重要的是組織內每個人都能發揮腦力，使組織有創意，經常能開發新產品，提供新服務。領導人不只是管理不同的人，更要激發不同的人，使他們都發揮最大的潛能。領導人必須了解基本的人性，才能激發不同人格型態員工的潛能。否則再多的管理原則，再好的管理技巧，不能適當地運用在不同的人身上，也無法發揮最大的效果。

原 序

最近我所聽到的，可能是一個偉大的文明瀕於死亡的哀鳴，那是兩個工廠主管失去耐性之後的大嗓門。在澳洲雪梨，一位高級主管憤怒地叫囂著，認為想要恢復過去的生產力的話，就只有將所有的員工面對牆壁排成一列，然後每三個人中間槍斃一個。

相對的，美國洛杉磯這裏的高級主管，就比較沒有這麼殘忍的想法，但是也同樣爲了無法讓員工，全心全意地奉獻於工作而深受困擾。他希望能發生一次重大的經濟衰退，使員工意識到自己的處境，從而不再對他的權力有所疑異。他承認自己的事業會因此而遭致損害，收入也會因此而減少，但是他認為只要能一勞永逸地解決勞工問題，則這一切都值回票價。問題是他的願望可能來不及實現了，因爲他的公司目前有一半的產能閒置，而他自己也不得不爲保住飯碗而拼命。

對於這兩種人我都不怎麼在意，因為他們都在挫折無奈中失去了理智，從而憤怒地任意攻擊。但是，在他們狂怒的咆哮中，卻也顯示出他們對這個世界上，所發生的一切都毫無概念。同時，他們對於日益惡化，勞資對立關係，也沒有任何可行的解決之道，以致於始終無法避免衝突。很少有管理人員能够體認到，一個講求成就的社會將是什麼樣子，大部分人都侷限於，注重人際權力這種陳舊的領導哲學，從而使他們在歐亞各國的競爭中不堪一擊。

在「哈佛商業評論 (Harvard Business Review)」中，資料顯示美國企業界領導的失敗，比其他英語系國家更為嚴重。我們已經把數十年的美好光陰，浪費在無知、自私、和疏忽等愚昧的舉止上。我們在領導方面的失敗，也包括了極端缺乏遠見，以及不願意和日本人一樣，向社會與行為科學的專家請教。然而最糟糕的是，我們未能妥善地建立一個注重成就的社會，以便利用人們豐富的精力和創造性，使我們的文明能够執世界之牛耳。

現在是把失敗拋諸腦後，接納並運用人性的部分，利用人們共同的需要，使他們在既定的活動與人際關係中，造福自己與人類的時候了。值得慶幸的是，我發現西方各國有許多睿智的主管，已經開始瞭解，在我們的組織中，應該如何重振生產力與品質。

最近我在亞利桑納大學 (University of Arizona) 的研討會中，和許多企業界的高級主管，討論善用動機與創造性的必要。我承認，政府的密切合作、進步的技術、較低的利率、以及紓解財務季報表的壓力等，都有其必要。然後，我肯定地指出，爲了善用每個組織的人力寶庫，就必須有新的領導哲學。在主管發展會議 (Executive Development Conference) 中，我對來自沙烏地阿拉伯、法國、拉丁美洲、澳洲和美國的二十四位高級主管指出，我們必須使組織成爲一個社會，讓每個人都覺得，在職務上全力以赴對自己而言，是非常重要的事情。我的結論是，主管要在事業上，獲得最有效的進展，除此之外別無他途。顯然，與會的每個人，都同意我對組織現況的結論。

另外還有一點，我情不自禁地想起，每次聽到各級主管，談論員工缺乏忠誠與奉獻的情形：**每個管理團隊所獲得的績效水準，是來自於該團隊所支援的員工。**

不幸的是在英語系國家中，績效水準經常不是領導者所要求或期望的。

這本書是探討，如何應用目前我們對於，品質和生產力所知的一切，使自己成爲一個更爲成功的主管。研究的結果顯示，任何一個團體，成爲我所說的成就導向社會之後，都可以在生產力水準不變的前提下，減少三十三%的人工成本，二十五%的佔用場地，以及六十六%的存貨。任何一個主管如果不能達到這個水準，則在企業界毫無前途

可言。

雅德·戴維爾博士

一九八三年於澳洲雪梨

譯 序

兩個人，都是衣冠楚楚、風度翩翩的主管，同樣具有良好的教育背景和豐富的實務經驗。然而，一個主管勝任愉快，所負責的部門始終能够圓滿完成任務；另一個主管則心餘力絀，所領導的單位經常無法順利達成目標。

怎麼回事？為什麼會有這種差別？原因很簡單，失敗的主管拘泥於管理，也就是傳統落伍的領導方式；成功的主管則昇華為領導，而且是順應時代的領導作風。對於部屬而言，管理意味著強制、被動、和脅迫，伴隨而來的往往是消極的抵制；領導則代表了指引、主動、與鼓勵，接踵而至的必然是積極的追隨。

近年來，要求主管不再堅守自己的堡壘，應該走出辦公室來領導的呼聲甚囂塵上。然而，實際的調查顯示，在聲嘶力竭的呼籲和倡導之後，主管與部屬之間的關係不但未