

實戰智慧
• 叢書88

蘇拾平主編

提供實戰經驗
啟發經營智慧

大橋武夫 / 著
彭 德 中 / 譯

統御力

領導者的
魄力與魅力

/ 90 法則



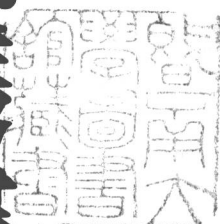
港台書室

698052

□蘇拾平主編□

實戰智慧叢書

◆遠流出版公司



90054310

實戰智慧叢書®

統御力

—— 領導者的魄力與魅力／90 法則

原 書／統率力の法則

作 者／大橋 武夫

譯 者／彭 德 中

主 編／蘇 拾 平

責任編輯／郭 惠 櫻

發 行 人／王 榮 文

出 版 者／遠流出版事業股份有限公司

臺北市 10714 汀州路 782 號七樓之 5

郵撥／0189456-1 電話／392-3707

傳真／341-0760

發 行／信報股份有限公司

印 刷／優文印刷股份有限公司

□ 1990 (民 79) 年 11 月 16 日 初版一刷

行政院新聞局局版臺業字第 1295 號

售價 140 元 (缺頁或破損的書，請寄回更換)

版權所有・翻印必究 ISBN 957-32-0935-7

F270
9311

實戰智慧叢書 88

統御力

——領導者的魄力與魅力／90法則

大橋武夫／著 彭德中／譯

《實戰智慧叢書》

出版緣起

王榮文

在此時此地推出《實戰智慧叢書》，基於下列兩個重要理由：其一，臺灣社會經濟發展已到達了面對現實強烈競爭時，迫切渴求實際指導知識的階段，以尋求贏的策略；其二，我們的商業活動，也已從國內競爭的基礎擴大到國際競爭的新領域，數十年來，歷經大大小小商戰，積存了點點滴滴的實戰經驗，也確實到了整理彙編的時刻，把這些智慧留下來，以求未來面對更嚴酷的挑戰時，能有所憑藉與突破。

我們特別強調「實戰」，因為我們認為唯有在面對競爭對手強而有力的挑戰與壓力之下，爲了求生、求勝而擬定的種種決策和執行過程，最值得我們珍惜。經驗來自每一場硬仗，所有的勝利成果，都是靠著參與者小心翼翼、步步爲營而得到的。我們現在與未來最需要的是腳踏實地的

「行動家」，而不是缺乏實際商場作戰經驗、徒憑理想的「空想家」。

我們重視「智慧」。「智慧」是衝破難局、克敵致勝的關鍵所在。在實戰中，若缺乏智慧的導引，只恃暴虎馮河之勇，與莽夫有什麼不一樣？翻開行銷史上赫赫戰役，都是以智取勝，才能建立起榮耀的殿堂。孫子兵法云：「兵者，詭道也。」意思也指明在競爭場上，智慧的重要性與不可取代性。

《實戰智慧叢書》的基本精神就是提供實戰經驗，啟發經營智慧。每本書都以人人可以懂的文字語言，綜述整理，為未來建立「中國式管理」，鋪設牢固的基礎。

遠流出版公司《實戰智慧叢書》將繼續選擇優良讀物呈獻給國人。一方面請專人蒐集歐、美、日最新有關這類書籍譯介出版；另一方面，約聘專家學者對國人累積的經驗智慧，作深入的整編與研究。我們希望這兩條源流並行不悖，前者在汲取先進國家的智慧，作為他山之石；後者則是強固我們經營根本的唯一門徑。今天不做，明天會後悔的事，就必須立即去做。臺灣經濟的前途，或亦繫於有心人士，一起來參與譯介或撰述，集涓滴成洪流，為明日臺灣的繁榮共同奮鬥。

這套叢書的前五十三種，我們請到周浩正先生主持，他為叢書開拓了可觀的視野，奠定了紮實的基礎。從第五十四種起，由蘇拾平先生接手主編，希望藉由他過去十年在傳播媒體處理經營資訊的實戰經驗，能為叢書的未來，繼續開創光明的遠景。

主編的話

林語堂

我們生長在一個充滿機會的地方，對未來抱持積極樂觀的態度；雖然總有許多困難要克服，但我們堅信腳踏實地的努力，一定能夠歡呼收割。

因為所在之地充滿機會，所以我們心無旁騖全力卯勁；因為態度積極樂觀，所以我們勇氣十足主動出擊；因為努力而腳踏實地，所以我們講求成效不徒託空言。這就是「實戰」的精神。

而此時此刻，以這種實戰的精神，至少有三個領域能夠充分發揮：其一，在商場上，面對競爭應付挑戰；其二，在專業工作中，磨練技巧掌握要領；其三，在個人生涯裏，追求成功自我實現。

顯然，在實戰的世界裡，我們不能紙上談兵、光說不練，更不能套用任何未曾驗證的理論模式。我們相信，經驗智慧是在無數攻防中累積、衍生，是在不斷實踐中領悟啟發；我們勤於演練、隨時有備而出，因為不能打沒有把握的仗，因為機會稍縱即逝不容許僥倖鬆懈；我們未雨綢繆

，該想的，今天就想，該做的，現在就做，明天與未來，都沒有後悔的權利。

因此，《實戰智慧叢書》這一系列，有兩條路是要一直走下去的：

第一、引介取用國外最新、最具實用價值、最適合國情的經營智慧。

要想超越前進，就不必再多走冤枉路。舉凡先進國家的經驗教訓、心得實錄，不論觀念、策略、戰術、管理、兵法，只要有意義，我們都要學，都要擷取。況且，在自由化與國際化的衝擊下，登上世界舞台展現身手勢在必行。多一分準備，就多一分勝算，所謂「知己知彼，百戰百勝」正是這個道理。

第二、整編重現國本土的、現場的、能夠歷久彌新的經驗謀略。

經驗不能徒憑移植，還是要靠實地紮根收成。不止企業的成長奇蹟、企業家的切身體認，需要整理、記錄，古聖先賢所遺留讓國人獨享的智慧資產，更需要挖掘、新詮。我們相信，建立「中國式管理」的架構絕不是一蹴可幾的，而要靠多方面注入心血、多角度探索結合，才能夠逐漸逼近而浮現成形。

路是人走出來的。我們仍將不斷策動鼓舞有心人參與其事、貢獻所長、共襄盛舉，如果您是同好，盍興來乎？

標竿既經揭示，企圖也說明白，現在，成果陸續呈現在這裡，歡迎驗收、取用。

編輯室報告

八〇年代以來，美國著名的管理學者專家紛紛投身美國企業何以生產力低落的研究，總括他們的結論，幾乎可以班尼斯（Warren Bennis）最簡單的一句話表明：「管理過度，領導不足。」《哈佛商業評論》（*Harvard Business Review*）更根據資料直接指出美國企業界領導的失敗，比其他英語系國家更爲嚴重。

這些學者更進一步指出：在新時代的挑戰與變遷裏，傳統的領導觀念已不適用。彼德斯（Tom Peters）在其暢銷著作《追求卓越的熱情》（*A Passion For Excellence*）的引言中就宣稱「企業經營正面臨一場回歸人本的領導革命」，布拉福和柯漢（David L. Bradford & Allan R. Cohen）則提出「育才型領導」以取代傳統的「英雄式領導」，國際知名的領導諮詢專家戴維爾（Jard Deville）甚至認爲在領導方面應該向日本人學習。

無獨有偶，在東方的日本與我國，企業界也意識到領導（統御）力的培養爲經營上的首要之務

，以「兵法經營論」聞名的大橋武夫便直率地指出，統御力的不足，是現代企業共同的弱點。更值得注意的是，中日兩地正掀起從古史典籍重尋領導精義的浪潮，像日人山本七平便將《貞觀政要》視為現代主管必讀的「領導學」，而著有《帝王學》；大陸學者霍雨佳則在其整編而成的《三國人才學》（遠流實戰智慧叢書^⑥）中，重新探討劉備、曹操、孫權、孔明等的人策與御術。

領導統御的重要性既然不言而喻，什麼才是能夠振衰起敝、扭轉乾坤的領導力或統御力呢？班尼斯指出，影響領導力的三項因素，分別是投入的程度、複雜的環境、領導者的信用，並據以揭櫫新時代的四大領導能力：塑造遠景、建立共識、建立信任、自我開展；前三洋電機副社長後藤清一認為領導力包括教育部屬、推展工作與取得支持等三方面能力；另一美國管理專家柯漢（William A. Cohen）則說領導力是一種影響別人的藝術，能促使別人發揮潛力，以達成任務。

那麼，培養或學習領導力、統御力的法則又是什麼呢？

大橋武夫在這一本《統御力》中，就將企業幹部應具備的領導、統御力整理出九十個有效的法則，做為培育課程的基礎，他並將這一組統御力的概念總結為領導者的「魄力」與「魅力」，憑心而論，這四個字用來涵括我們所念茲在茲的領導主題，實在是再貼切與傳神不過了。

（伍成金執筆）

目錄

《實戰智慧叢書》出版緣起

主編的話

編輯室報告

前言：領導者的魄力與魅力

第一篇 統御論

第一章 統御的原則／二五

法則 1：不墨守成規

法則 2：具體陳述命令

法則 3：保持最佳戰備狀態

法則 4：明確釐清定義

法則 5：明定工作範圍

法則 6：兼顧情與理

法則 7：掌握指揮關鍵

法則 8：冷靜分析弊害

法則 9：嚴格執行決議

第二章 統御的技巧／三九

法則 10：組織互動

法則 11：激發潛能

法則 12：樹立有意義目標

法則 13：掌握工作重點

法則 14：達成共識

法則 15：健全組織

法則 16：自由發揮

法則 17：休息也是工作的一部分

法則 18：揭發共同利益

法則 19：無爲而無所不爲

第二篇 幹部論

第三章 中層幹部的統御力／五七

法則 20：重視中層幹部

法則 21：創造企業環境

法則 22：兼顧社會利益

法則 23：親臨現場指揮

第四章 管理幹部的三種層次／五五

法則 24：監督者照章行事

法則 25：管理者有應變權

法則 26：指揮者有決策權

第五章 業務幹部的不同職責／七一

法則 27：各司所職

法則 28：培育管理能力

法則 29：無功不受祿

法則 30：重新自我定位

法則 31：建立默契

第六章 優秀幹部的特質／七

法則 32：忍耐孤獨

法則 33：超凡的意志力

法則 34：敏銳的觀察力

法則 35：欣賞部下成就

法則 36：不畏失敗

法則 37：勇於承擔

法則 38：勤於答覆

法則 39：從失敗中學習成功

法則 40：知己知彼

法則 41：重視在職訓練

法則 42：積極取代消極

第三篇 技術論

第七章 激發幹勁／一〇二

法則 43：創造共同立場

法則 44：引發工作慾望

法則 45：先禮後兵

法則 46：以人爲鏡

第八章 攻破心防／一〇七

法則 47：發動所有能量

法則 48：表明利益均霑

法則 49：迂迴處理不滿

法則 50：適時雙向溝通

法則 51：公開褒揚成就

法則 52：威迫適可而止

法則 53：獎懲各適其所



法則 54：加強團體意識

法則 55：嚴守權責分際

法則 56：保留自省空間

法則 57：感性打動人心

第九章 運用之妙／二三

法則 58：善用集會溝通

法則 59：熟悉說服技巧

法則 60：投石問路

法則 61：營造氣氛

法則 62：出其不意

法則 63：運用邏輯

法則 64：直攻人性弱點

法則 65：胡蘿蔔與馬鞭

法則 66：寧褒勿貶

法則 67：賞罰分明

法則 68：黑臉與白臉

法則 69：給予創意空間

法則 70：以水馬爲鑑

法則 71：創造特殊風格

法則 72：登山的魅力

第四篇 實踐論

第十章 積極的行動力／一四七

法則 73：指揮有序

法則 74：以身作則

法則 75：按部就班

第十一章 犀利的洞悉力／一五三

法則 76：不爲成見左右

法則 77：洞穿人性

法則 78：通盤了解