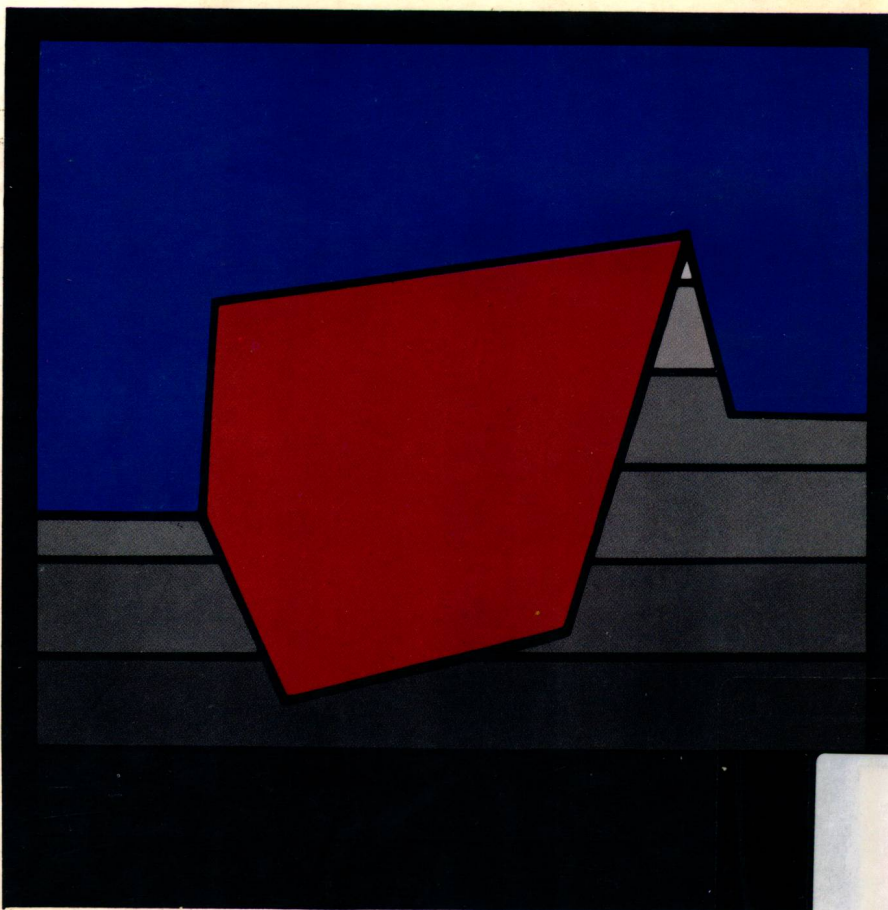


生意人叢刊②③

強者的領導術

峻才 編譯



F 71
23
8312

S001278

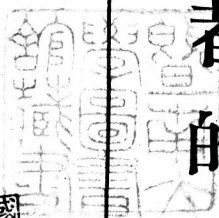


S9001105

生意人叢刊 23

峻 (美) Ordway Tead 著
才 譯

强者的領導術



國家出版社印行

石 景 宜 先 生
惠 贈

生意人叢刊 23

特價新臺幣玖拾元正

強者的領導術

原著者：(美) Ordway Tead

編譯者：峻

發行人：林

總編輯：林

出版者：國

發行所：國

郵撥帳戶：一

○四八○一號
家書店有限公司
大出版
慈社

公司：臺北市新生南路一段三六八號三樓

電話：三九一二四二五・三九一四二六一

發行：臺北市濟南路二段三十一之六號

電話：三九一七九一八・三九二六七四八

印刷所：三文印書館有限公司

中華民國 七十年 元月再版

行政院新聞局出版字號第零陸叁號

有著作權
不准翻印

「生意人叢刊」序

這是一個商業大放異彩的時代，同時也是一個知識爆發的時代。

我們由農業社會，邁進了工業社會，經濟結構型態，與社會組織樣貌，都發生了巨大的變化。不可否認的事實表明出來，今天工商界的從業人員，對國家、社會以及對整個世界而言，已成為舉足輕重的角色了。

古人曾說：「學而優則仕。」在從前古老時代，似乎祇有從政為官，才需要學問。如今則不盡然，學問的領域，遠較曩昔為大，而學術的分類，也比以往細密，政治固是一門高深學問，其他各行各業，也同樣需要專門學識，要想在一行中出人頭地，除了成為這行的專家外，還得要具備種種常識，保持一副敏銳的探求新知的眼光，才不致和學術脫節，才配合得上這個飛躍時代的腳步，向前邁進。我們有鑒於此，爰有「生意人叢刊」之發行，期能對工商界人士提供一些有價值的讀物，俾在當前這個競爭劇烈的時代，掌握成功之鑰，創造出更輝煌的事業，是為至願。

一九七六年十月

國家出版社編輯委員會謹識

序言

本書主旨乃在闡述領導能力的真義，並與過去慣用之命令方式互相比較，而提出個人的心得與見解。

目前已經擔任管理工作或即將升任管理工作的人士，若能從本書中領悟到做領導者遠較做老板重要，並進而瞭解培養領導能力的方法，那就是筆者最大的安慰了。不但如此，我更希望這本書能對那些已認清優秀領導者之重要性的組織團體，產生事半功倍的效果。

由於訓練領導者的構想目前已在許多民間企業、慈善機構、宗教團體、教育單位等組織中獲得實現，而且頗具成效，因此更證實了我的論述之正確性。過去人們一直主張「領導能力乃是與生俱來之秉賦與後天環境無關」，其實這只是一種憑空臆測毫無根據的落伍觀念。世上雖然也有「天生的領導人才」，但是事實證明大多數人的內在都潛藏着領導者的素質，必須經過嚴格的訓練與考驗，方能引發出此種潛在能力，而造就成一個真正的領導人才。

我們知道，領導技術的種類繁多，必須隨情況的變化，選擇適當的方法加以發揮。雖然如此一本小書實在無法網羅所有的情況與方法，不過讀者若能確實瞭解書中的原理，融會貫通，加以應用，那麼不論遇到任何情況均可應付自如。

本書並非筆者閉門造車自創新說，而是參考了各種實際情形、真實經驗所完成的。書中內容為筆者根據民營企業、研究機構、教育單位、公家機關、社會慈善團體、宗教團體、訓練機構，以及其他各種團體的調查經驗整理歸納而成。我確信心理學上所提到的各種事實，對於這一類組織中的人際關係具有決定性的作用。

談到領導術這種內容複雜的問題時，我們必須考慮其多面性，絕對不可將事實視為公式化的反應過程，能夠綜合全盤情況而加以掌握才是最重要的。各位閱讀本書，有時或許會覺得我彷彿忘記了領導者的存在，而僅闡述被領導者的一方；有時候或許會認為我彷彿在鼓勵領導者應該不顧被領導者的想法，而向目標勇往直前。不過即使如此，也希望各位能耐着性子讀完全書，然後由各種角度探究一下領導術究竟是怎麼一回事。

或許有人會懷疑筆者著述此書沒有科學實驗的根據。關於這一點，我必須加以說明。事實上截至目前為止，幾乎還沒有值得引用參考的實驗存在。但是本書絕非紙上談兵，而是句句都有事實根據的。筆者研究領導術，乃是詳細觀察人類的行為，而收集其中必要的資料，以印證自己的學說。

至於實踐領導術的這個問題中，包含着許多不可測之要素，除了靜待未來結果之外，別無他法。這一類要素亦可稱為心理要素，乃是一種難以掌握的東西。隨着筆者研究的進展，此種感覺也愈加強烈。因此，本書最初打算說明「方法(How)」，寫到後來「為什麼(Why)」所佔的篇幅却反而比較大。

我認為欲研究這一類重視人與人之相互關係的學術，絕對需要具備哲學方面的根基，欲學習領導技術亦然。

最後，筆者必須感謝在著述期間給予我協助以及建議的諸位朋友。此外，H·C·美特克福博士所著之「工商領導學(Business Leadership, 一九三〇年)」以及D·R·克爾博與W·W·查達斯二人合著之「工業領導術(Personal Leadership in Industry)」均給了我很大的啟示。在比，我特別向此二書的作者表示十二萬分的謝意。

歐得威·提德

目錄

序言

第一章 如何使領導者現身

需要領導者的原因

領導與命令

管理工作與領導

掌握發揮領導能力的機會

一

第二章 何謂領導者

一八

第三章 成爲領導者的方法

二一

自力型領導者的類型

由團體選出之領導者的類型

由上級任命之領導者的類型

第四章 領導者的影響力

三一

成爲象徵的領導者

第五章 領導者的目標

四六

目標的定義

何謂具有吸引力的目標

將目標付諸行動

目標的決定與解釋

強者的領導術

二

如何使目標獲得支持 如何達成目標

第六章 領導者必備的特質 六三

身體上、精神上的活力 判斷目標與察覺目標之方向的能力 熱誠 感情與

關切 公正

第七章 擔任管理工作的領導者 九〇

技術的熟練 決斷力 理解力

第八章 領導者必須具備教師的素質 一一〇

第九章 領導者必備之手段與態度 一二〇

命令 譴責 褒獎 保持正大光明的態度 接納他人的意見 增進組織的

一體感 新成員加入時須做之考慮 訂立團體之規律 杜絕謠言 結論

第十章 負有議長任務的領導者 一五一

會議的種類 領導者的準備工作 主持會議的方式

第十一章 助理領導者 一六六

就領導者之觀點看助理 就助理之觀點看領導者 理想的關係

第十二章 領導的障礙 一七九

權力慾望 情緒不穩定 強迫觀念 自卑感 理由化 性方面的欲求不滿
或不協調 虐待傾向

第十三章 女性領導者的問題 二〇〇

女性對同性領導者的批評 與男性領導者的差異 如何做一個優秀的女性領導者

第十四章 領導者應具備的內在影響力 二一五

信念的泉源

第十五章 民主社會中的領導者 二二三

第十六章 領導者的培養 二三八

培養機關的組織化 瞭解人類心理的訓練 認識自己的訓練 言行、態度方面

的訓練 使團體目標富於吸引力的訓練 提高教養的訓練 培養的方法 指

導下的領導 階段式的領導 候補領導者的實習制度 利用領導者的討論會議

利用培養者的個別指導 評價培養成果的方法 結論

第一章 如何使領導者現身

目前社會上到處都在尋找優秀的領導者。

但是大家爲什麼需要這些領導者呢？這一點却從來沒有人注意過。不但如此，我們甚至不清楚自己對領導者所期待的是什麼，只是在茫然中感到必要而已。何以渴望領導者的呼聲愈來愈高漲？還有，領導者的真正意義究竟是什麼呢？

如果用人爲的力量能夠培養出領導人才，那麼我們就應該迅速針對這個問題，提出一項完整的答案。在此，本書即將根據需要領導者的實例，探討此一問題的本質。透過這項探討，我們不但能夠瞭解組織、企業之主管部門的構想與政策的轉移，而且還可以更進一層的開拓充滿趣味的人生。實際上，這乃是兩種對立思想——即富於人性的領導思想和以權威與命令處理問題較具效果的組織內之人際關係——的爭鬭。

首先，讓我們來看看各方對這種社會日益迫切需要的領導人才之看法如何。

第一章 如何使領導者現身

不久以前，某大企業公司的總經理將該公司分散在各地的十個製造部門之主管，召集至紐約總公司的辦公室，向他們提出下述言論：

「諸位同仁，大家都知道本公司的勞資關係一貫是建立於開明寬大之人事政策上。首先，本公司的工資較其他同業界的平均工資為高，對於疾病、死亡、年老等的福利撫卹制度也相當完備。其次，由於購屋貸款制度的實行，使本公司員工擁有自己的房子之比例相對提高。除此之外，公司裏的工會組織歷史亦極為悠久。同時，我相信我們能夠坦誠認真地考慮同仁們的希望與建議，並適度的予以接受，以加深彼此間的信任。因此公司當局與工會間的關係一向相當良好，公司業務也都能順利的推展。」

不過，我認為我至今尚未能完全獲得全體同仁的信任與支持。欲使本公司繼續繁榮發展，——必須建立全體員工與公司一體的堅強團結，並促進員工之間的密切協調。唯有如此，公司的利益與人才的培養才能順利達成。

截至目前為止，我們公司一直經常舉辦培養管理人才的活動，但是却從來沒有如此迫切地感覺到它的重要性。現在我們的目的不僅是要培養一個擔任管理工作的人才，更重要的是必須培養一個真正能夠領導「人」的人才。

雖然我相信本公司的一切生產政策均進行得非常順利，但是我却仍然覺得公司缺乏能夠使全體員

工員誠支持與協助的中間人才。我衷心相信，只有真正能夠成爲領導者的主管，才能調和公司中縱面與橫面的人際關係，使大家融洽相處，提高全體員工的士氣，而圓滿達成他的任務。但是要做到這一點，就必須具備卓越的領導能力，單是做一個主管是不行的。

如果我們是個真正的領導者，則從業人員不論在任何情況下都會推心置腹的信任我們、協助我們！

還有，西部某一州的新任州典獄長上任時，曾召集各地典獄長，提出下述言論：

「今天請各位來此的原因，是由於任命我爲州典獄長的本州高級官員，深切感到牢獄政策有根本改革的必要，希望大家能對自己的工作重新體認。誠如各位所知，本州的牢獄政策一向將重點放在防止逃獄這件工作上，只要使犯人在服刑期間安安份份的待在牢獄中，而不發生任何事情，就算是達成了我們的任務。至於犯人在入獄期間與出獄之後會受到何種待遇，以及人們對他的看法如何，却幾乎從來沒有人考慮過。」

然而，時代已經改變了，如今監獄已經不再是懲罰犯人的地方，而是教育犯人、矯正犯人行爲的場所。社會的監獄必須指導犯人，使其能重新過正常生活的這種要求愈來愈強烈。

爲適應這項要求，必須從各方面開始改革，但是其中最重要的是負責看管牢獄的官吏與受刑人接觸時的態度。過去看管監獄的人員一直被認爲是喜歡吹毛求疵、性格殘酷的獄卒，是受刑人畏懼、

憎恨的對象，但是現在我們已經變成這些心理病患的教育者、領導者，以及積極幫助他們，改善其行為，使其能重新過正常社會生活的支持者，因此大家必須改變與受刑人相處的態度。

當然，這種改變一時之間絕對無法達成，但是我們這些與此事有關的人，自典獄長以至看守者都應該盡力使自己成為合乎這些條件的領導者。大家必須具有此種想法，才能使監獄中的氣氛祥和，而誘導受刑人步入正途。」

此外，東部某大都市的一個護士長協會會長，最近曾至筆者處，請求筆者協助。他說：

「近來我們協會裏的各種難題均已表面化，使我焦頭爛額不知所措。護士的升遷緩慢、工作辛苦，他們身心日益疲憊，而收入却反而逐漸降低。

我知道這個問題單靠治標絕對無法解決，我們應該更加深入地探討如何才能使自己成為所屬護士的優秀領導者。如果能夠得知此種方策，我相信事態一定可以改善。但是這一方面還希望能夠獲得您的指教。」

※

※

※

類似這種實例的情形，實在不可勝數。一個人若要指揮別人完成任務，或試圖利用個人的影響力提高他人的人格時（學校、教會、培養人才的機構等），必然會涉及領導的問題。大家必須銘記，一個負責管理工作的人員最重要的並不是命令或支使別人，任何教育家、宗教家或政治家單靠訓誡或者

是巧妙的操縱手腕是行不通的。

需要領導者的原因

現代社會中，團體行動的情形非常多。一般成年人除睡眠時間之外，一天裏至少有四分之三必須置身於團體性的行爲中。職業場所的團體（公司，研究所，政府機關中的局、部、課等）不談，其他尚有娛樂場所的團體（包括高爾夫球俱樂部，以及其他各種休閒活動的集會）、公民運動團體（政黨、服務性組織）、教育場所的團體、宗教團體、社交團體等，種類實在繁多。

由於今日組織團體的數目及規模愈來愈大，所以需要領導的這一事實也就更加顯著。於是「如何才能使人人對團體活動感到滿足？」這種根本問題也愈來愈表面化、明顯化了。然而解決此一問題的關鍵，則在於團體中領導者素質的優劣。

組織的發展與擴大就如同細胞分裂一般，會逐漸細分而專業化。因此當其發展至某一程度以後，許多對組織的工作內容與目的根本毫無認識的人，也會源源不斷的加入。然而組織却必須對這些人有效的加以利用，故其所賦予個人的義務遂逐漸複雜，而組織中一切雜亂如麻、茫無頭緒的工作也必須歸納入一個完整的管理體制才行。

不過當我們發現這一點的時候，我們生活的各方面均已被這個問題所包圍。由於覺悟得太遲，因

此組織內百弊叢生，錯誤與偏差比比皆是，組織與個人間之關係冷淡，缺乏人情味，使成員喪失工作情緒、服務熱忱，於是對組織所懷之親切的歸屬感，遂為敷衍、塞責、虛應故事的形式化關係所取代。像這種只具契約性質的形式化現象，已經違反了人類的本性，它完全忽略人類需要獲得有血性之個人友好關係的本能欲求。

下面讓我們具體的說明一下這項道理。大多數企業，不論是民營或公營，均將組織中的工作分為局、部、課、股等部門，使員工分層負責，進行工作。每一部門各有總司其事的主管，工作者與該企業的關係，必須透過直屬主管才能維持。

然而另一方面，個人的工作却被要求與各部門保持連繫，並符合整個企業的最終目的。因此組織內若有人只是袖手旁觀，對組織漠不關心，則其中必然存在有人力無法解決的重大問題。工作愈是熱心，才愈能深切體會出橫面聯繫的重要性。

通常公司裏的新進職員、學校的新生、俱樂部中的新會員，在初入團體時，都會有不受人理會，不知何以自處這種令人難以忍受的心情。

因此為新進人員排解此種孤立、被排斥之心情，而將組織中全體成員的努力與欲求導向同一方向者，就是領導者的任務。

此處我再提醒各位一次，工作的細分化含有使個人從組織中游離而孤立起來的傾向。每一個人都

會以自己的經驗做爲評定事務的標準，製造部門的人認爲自己的工作最重要，而營業部門則強調銷售才是公司最主要的目的。任何組織當中，不論個人職位是高是低，心裏多少總會懷有這種傾向，而且部課的職務愈是細分化、專業化，目光短淺的危機也愈大。

一個組織通常均分成總務、人事、採購、販賣、技術、製造、調查、開發、宣傳等部門，各部門所屬人員與組織間的關係，僅限於該部門所負責之業務，所以容易忽略組織的整體性發展。

只有具備高度才能的領導者才能矯正此種經過分化後，各職務所帶來的弊害，亦唯有這樣的領導者才能將自己所率領之團體引導向所欲達成之目的，而獲致最良好的成果。

一個大規模的企業組織必然包含有總公司、各州分公司、各地區辦事處，以及鄉鎮地方的服務站等分支機構。

例如全國性的大企業、工會組織、政黨、紅十字會、YMCA、羅馬天主教會等各種性質不同的龐大組織，都具備著這種形態。但是不論任何組織、企業，單靠最高指導部門的統御力與威信是不夠的，一切統御力與威信都必須有效地伸展至最基層的工作人員，組織才能發展。軍隊團體在很早以前對此便已有深切的認識，因此不論是中士或者將軍，在接受訓練的時候，都必須使其具備做爲一個領導者的自覺。

不論是工廠欲提高領班的能力，百貨公司欲提高採購員的能力，或者是政黨欲使各地區負責人，