

人事關係學

編譯小組

得律出版社印行

內部參考
批判使用

2620/16

人事關係學 編輯小組

出版： 得律出版社
香港北角道2-4號13樓
印刷： 藝力印刷有限公司
香港柴灣新安街4號12樓B

目錄

第一章 一舉興邦談領導

- 一 你善於領導嗎？ ● 2
- 二 如何增進領導力 ● 9
- 三 主管下達命令之道 ● 18
- 四 論授權之道 ● 26
- 五 「將在軍，君命有所不受」？ ● 34
- 六 會談桌上見功夫 ● 38
- 七 給女主管的一封信 ● 41

第二章 奔向目標除舊疾

- 一 目標之設定 ● 48
- 二 效率與效能 ● 52
- 三 輕重與緩急孰要？ ● 55
- 四 重要的少數與瑣碎的多數 ● 59
- 五 如何治療會議病 ● 63
- 六 如何推動變革 ● 71
- 七 不要為不做計劃找藉口 ● 79
- 八 為什麼會粗心大意？ ● 82
- 九 文件滿桌病 ● 84
- 十 切莫變成工作狂 ● 87

第三章 善馭時間傲群倫

- 一 時間管理的40項準則 ● 94
- 二 管理者的時間觀念與錯導 ● 98
- 三 如何消除時間瓶頸 ● 105
- 四 如何利用上下班交通時間 ● 110
- 五 拖延——時間之賊 ● 113
- 六 拒絕——節約時間的關鍵 ● 119
- 七 如何對付不速之客及電話之干擾 ● 126

第四章 納賢除庸留菁英

- 一 如何主持徵聘面試 ●134
- 二 如何主持離職面試 ●144
- 三 如何增進面試效果 ●153
- 四 企業可僱用資格過高的應徵者嗎？ ●163
- 五 不要低估秘書的重要性 ●166

第五章 獎優懲劣嚴考核

- 一 如何善用外界之訓練課程 ●172
- 二 如何借重外界專家以從事「企業內訓練」 ●175
- 三 晉陞問題面面觀 ●180
- 四 論懲戒員工之道 ●190
- 五 如何處置長期不稱職的員工 ●198
- 六 如何防止上層主管跳槽 ●206

第六章 役使下屬宜有道

- 一 論主管對待員工之態度 ●210
- 二 如何批評與接受批評？ ●217
- 三 主管該不該過問員工的私人問題？ ●225
- 四 與部屬保持距離 ●231
- 五 如何對待「非正式組織」 ●234

第七章 表功平冤號令從

- 一 漫談員工之激勵 ●244
- 二 稱讚的藝術 ●252
- 三 如何處理員工的冤情投訴 ●256
- 四 牢騷處理十誡 ●264
- 五 發問的技巧 ●267
- 六 說服的技巧 ●274

第八章 順風穩舵死方休

- 一 假如你的上司是位好好先生，你該怎麼辦？ ●280
- 二 在霸道型上司的統御下，你該怎麼辦？ ●288
- 三 如果你的上司越級指揮，你該怎麼辦？ ●295
- 四 如何向老闆要求加薪 ●298

一、你善於領導嗎？

Arthur Pell 之「領導商數測驗」係由下列二十五個言述所構成，請分別就每一言述答覆「同意」或「不同意」：

①為糾正員工之錯處，領導者應先指出員工之長處，然後再討論其錯處。

②領導者沒有必要與下屬討論組織之遠程目標。祇要下屬能瞭解組織之當前目標，他們即能有效地履行任務。

③最佳的譴責方式為當眾申斥。

④冤情或士氣問題應由員工之直屬上司處理，而不宜訴諸特別指定的專人處理。

⑤為下屬制定工作目標時，應令工作量超過他們所能負荷的限度。

⑥領導者之首要任務在於執行規章。

⑦同僚之間人緣最佳者照理應成為領導者。

⑧領導者如在下屬面前認錯，則將喪失下屬對他的尊敬。

⑨領導者如以「我不知道，但是我將探尋答案，然

後再答覆您」作為問題之答覆，則該領導者將在下屬面前顯得愚蠢並可能因而喪失體面。

⑩技術上夠資格做某種工作的領導者，將夠資格教導他人做該種工作。

⑪領導者是天生的，而非後天培養的。

⑫領導者值得花大量時間以令新員工接受良好的訓練。

⑬諷刺是對付多嘴的員工之妙方。

⑭令規章被徹底執行的最好方法，便是制定多重的違規懲戒措施。

⑮領導者應詢問下屬有關他們對工作方法的意見。

⑯良好的領導者應盡量授權下屬以履行他職務範圍內的工作。

⑰為了絕對公平起見，領導者應不理會員工之間的個別差異，而對他們一視同仁。

⑱領導者不應不斷地提醒員工有關過去所犯的錯誤。一旦員工之錯誤已被改正，則不應再被提及。

⑲偶爾對員工責罵將有助於令一般員工循規蹈矩。

⑳懲罰員工之際，懲罰者應避免說出或做出任何足以令員工憎恨的事。

㉑在倔強與需索殷切的領導者之下，員工的工作會做得最好。

㉒倘若新員工沒有學好履行份內工作的方法，則應視為他們未曾接受適切的教導。

②③領導者對自身工作感到興趣與否，要比他是否能夠有效地履行工作更為重要。

②④如果領導者對員工詳加說明工作之細節，則員工將能以最有效率之方式履行工作。

②⑤領導者若想有效地做好工作，則他對下屬之感受、態度、與觀念必須具有經常的瞭解。

以上之言述基本上涵蓋了領導有關的各個重要層面，它們為領導力之增進提供了探索的路徑。以下我們將依據學者專家之意見，為每一言述做出價值判斷：

①同意。在批評或糾正員工之前，如能肯定員工之長處，則不但可減輕或化解員工之防護心理，而且可使批評或糾正變得更容易被接納。

②不同意。對組織之未來走向及遠景有所瞭解的員工，將更能專心致志地投身於組織的遠程及近程目標之實現。

③不同意。當眾申斥只能令被申斥者在公眾面前顯得渺小與齷齪，而無法解決問題。良好的譴責是在不損及被譴責者的尊嚴下獲致問題之解決。因此，譴責應在私底下為之，而不應公開執行。

④同意。冤情與士氣問題之處理是直線部門主管所發揮的一項基本功能。由下屬主管所發揮的這項功能特別重要。因為絕大多數的冤情與士氣問題都可經由他們解決。在直線部門主管卓越的領導統御下，「包青天」或「冤情大使」之類的人物並無存在之必要。

⑤不同意。工作目標訂得太高將使員工氣餒，因為他們勢將感到無法達成工作目標而拒絕嘗試。最理想的工作目標應根據員工過去所經歷過的工作目標訂定，它最好是稍微超過過去所曾經達成者。這樣員工不但不會覺得它無法達成，而且會將它當作一種實質的挑戰看待。

⑥不同意。領導者之首要任務在於激勵、訓練與指揮員工，而不在執行規章。在優秀的領導者領導之下，規章之執行將變成次要之事。

⑦不同意。人緣之好壞與領導者之良莠無關。有些人緣極佳的領導者具有高超的領導力，有些則欠缺起碼的領導力。

⑧不同意。領導者所犯之錯誤遲早都會被發現，因此與其令錯誤本身欲蓋彌彰，不如當面認錯以維護下屬之尊敬。

⑨不同意。理由同第⑧言述。

⑩不同意。技術士之素養固然重要，但光是具備良好的技術素養仍無法從事傳道授業與解惑之工作。除非一個人具有溝通之技能，否則他將難以擔任教導工作。

⑪不同意。經驗一再顯示，祇要畀與適當的訓練與鼓勵，幾乎任何人都可被訓練成領導者。

⑫同意。領導者對新員工若施以完善之訓練，則能令他們充分發揮聰明才智，這對組織而言是一種彌足珍貴的資產。因此，領導者值得在新員工身上花費大量時

間以提供良好之訓練。

⑬不同意。諷刺通常只能滋生怨懟，而極少能發揮警戒作用。對付多嘴的員工的最好辦法，便是探尋其多嘴之肇因並設法疏導之。

⑭不同意。執行規章的最有效辦法是令每一位員工都瞭解規章的內容與制定規章的原因。

⑮同意。直接參與某種工作的人，通常都能對該種工作有關的問題提出解決或改進之道。

⑯同意。倘若領導者不能「分層負責，逐級授權」。則幾乎沒有一件屬於他職務範圍內的工作能被有效地執行。身為主管，他理應界與下屬適當的訓練並從事工作之交託。

⑰不同意。「一視同仁」並不代表「公平」。主管為真正做到公平，必須清楚地掌握每位員工之長處與短處，並依據他們的能力要求他們竭盡所能。公平是指不刻意偏愛或非薄，但這並不意味對每位員工都作同樣的要求。

⑱同意。囑咐是百害而無一利的事。一旦員工之錯誤已被改正，除非他們重蹈覆轍，否則主管不應舊事重提。

⑲不同意。對員工責罵只有損及他們的自尊心，而無補於事。只有建設性之批評才能令員工折服。

⑳同意。員工的任何憎恨心理均足以降低士氣，並導致有意識的或無意識的破壞行動。

②④不同意。固然倔強與需索殷切的領導者可能逼使員工之工作在質與量雙方均達一定水準，但是長期之下，這種領導者的領導績效將遠不如公允待人且懂得激勵員工的領導者。

②⑤同意。新員工入行之初，領導者負有全責，以令其學好履行份內工作之方法。

②⑥不同意。管理是以組織目標之實現為導向，因此領導者所考量的應以有效地達成組織目標為第一優先。固然領導者通常皆對自身工作是否感到興趣寄以莫大之關心，但與組織目標之達成相較，個人之興趣乃變成次要之事。

②⑦不同意。心理學家之研究發現，若給予員工提示概略的工作要領，並令他們自行探討工作細節，則其工作效率遠比為他們解說工作細節時為高。

②⑧同意。領導者與被領導之間的溝通應該是雙向的而且是對流的。除非領導者能洞悉被領導者之心態，否則前者勢將無法探索問題之根源，亦難給予後者適當之激勵。

結語

請根據上述學者專家之價值判斷來衡量您對每一個言述之意見。倘若您的意見與學者專家之意見相符者達23個或以上，這大致表示您具有卓越的領導力；倘若相符者介乎20個與22個之間，這大致表示您具有良好的領

二、如何增進領導力？

所謂領導力，係指領導者對被領導者之影響力。領導力之強弱，不但能夠左右組織成員工作滿足之高低，而且足以決定其工作表現之優劣。因此，領導力之增進乃成為各級主管刻不容緩的急務。本文旨在①分析領導力之來源；②鑑定支配領導力之關鍵性因素；以及③探討增進領導力之途徑。

1. 領導力之來源

領導力之主要來源有二：

一、由被領導者所賦與；

二、由領導者所支使。由被領導者所賦與之領導力是源自：

①不成文之心理契約——組織成員對其上司之所以言聽計從，原因之一便是該成員與組織之間存在着這樣的一種不成文的心理契約：祇要對方能夠合理地滿足己方之需要，則己方將願意合理地滿足對方之需要。例如祇要組織能夠按時支付適當的薪資及提供適當的陞遷機

會給員工，則員工將願意聽從上司之指揮以符合組織之要求。

㊦文化及社會背景——在大多數已開化的種族裏，每一個人在早年皆被灌輸「長幼有序」或「尊卑有別」之類的價值觀念，致使「下屬服從上司」成為一般人所接受之道德規範。

㊧倚賴性需要之滿足——在一般人需要體系之中，或多或少皆存在着一種對他人發生倚賴之心理需要。「在家靠父母，出外靠朋友」便是這種需要的表現。下屬之服從上司，有一部份理由是基於「服從本身將為下屬帶來倚賴性需要之滿足」。

㊨耽心不服從所招致之後果——不服從或抗命足以導致既定工作秩序之脫節以及既定人際關係之變動，此種「脫節」及「變動」因具高度不確定性之後果，故通常皆非下屬所敢於承擔。一般說來，愈是缺乏制度的組織裏，其成員對上司愈不敢抗命。

以上四種由被領導者所賦與之領導力，大體上並非領導者所能隨意支配的。因此，它們不能被充作增進領導力之憑藉。

2. 支配領導力之關鍵因素

根據社會學家John R. P. French, Jr. 和 Bertram Raven 之研究，可充作增進領導力之憑藉的是領

導者所能掌握的以下諸種力量：

①威嚇力——領導者可藉特權之剝奪，卑劣的工作之指派、懲戒，以及解僱等手段威脅下屬以令下屬屈從他的旨意。

②法定力——領導者可藉他在組織架構中之法定地位發揮其影響力，亦即利用職位所畀與的權力支配下屬。

③報償力——領導者可藉薪資之提高，晉陞之推薦，優越的工作之指派，以及良好的工作表現之獎勵等報償手段以影響下屬之行爲。

④專家力——領導者可藉他所擁有的豐富的經驗、高深的技術、與傑出的判斷力而贏得下屬的折服。例如下屬接受領導者提議之方法辦事時，並不是因爲該方法最有效而接受它，而是因爲對領導者之能力具有信心而接受它，在這種情況下領導者所發揮的即是專家力。

⑤吸引力——領導者可藉下屬對他的尊重與崇拜以支配其行爲。下屬因尊重及崇拜領導者而向領導者認同，並設法按領導者之旨意辦事。此時領導者所發揮的即是吸引力。

在大多數組織之中，組織成員之所以聽從領導者之指揮，是基於上述五種力量之綜合運用。其中最常見的是法定力與報償力，其次是專家力與吸引力，最罕見的是威嚇力。根據行爲科學家之研究，上述每一種力量對組織成員之工作滿足及工作表現均產生不同程度之影響。

茲就 J. G. Bachman, D. G. Bowers, 和 P. M. Narcus 三位行為科學家之研究成果列表如下：

如組織成員對 領導者之服從 是基於領導者 之.....	則組織成員之 工作滿足將是	則組織成員之工 作表現將是
威 嚇 力	低 度 的	無 法 確 定 的
法 定 力	低度至中度的	無 法 確 定 的
報 償 力	低度至中度的	中 度 至 高 度 的
專 家 力	高 度 的	高 度 的
吸 引 力	高 度 的	高 度 的

根據上述之研究結果可知，領導者若以專家力及吸引力作為領導之依據，則能促使組織成員之工作滿足及工作表現同時達成高度水準，這即是說專家力與吸引力是增進領導力之兩種關鍵性因素。

3. 增進領導力之途徑

既然專家力與吸引力是增進領導力之關鍵性因素，那麼領導者應如何增進其專家力與吸引力呢？讓我們先從專家力之增進說起。管理者大致都同意，專家力之增

進，有賴技術技能與概念技能之培養。所謂技術技能，係指履行特定職務所需的技能。例如會計主管對處理帳項之技能、生產主管對製造產品之技能、品質管制主管對抽樣與檢定之技能等。培養技術技能的方法包括專業訓練、在職訓練、個別輔導、接班人訓練等。至於概念技能，則指對組織本身之認識力、對組織所處的環境之洞察力，以及為組織制定決策之能力。培養概念技能之常用方法包括職位輪調、特殊課程之傳授、特殊會議之舉辦、收文監訓練、商業賽局、個案研究等。技術技能與概念技能之培養，基本上並不太難，因為祇要提供適當的訓練並假以時日，領導者對他們大概都能擁有相當的掌握能力。這即是說專家力之增進並非太難。

其次，再就吸引力之增進來說，管理學者大致都認為吸引力之增進有賴人際技能之培養。所謂人際技能，係指運用有關人類行為的系統化知識處理員工問題之技能。培養人際技能最常使用的方法為角色扮演與感應訓練。這兩種訓練法旨在培養領導者待人之正確態度以增進其吸引力。茲將角色扮演與感應訓練所試圖培養的幾種態度說明如下：

⊖移情設想 —— 這是指領導者在維持客觀的態度下，對他人之見解、感受，與可能之反應做出設身處地之構想。簡單地說，移情設想即是由他人之觀點與角度去看事物。「移情」（Empathy）與「同情」（Sympathy）不同。移情只表示對他人感受之尊重而不含同

意之成份；同情則表示與被同情之對象具有同樣之感受，故含情感之投入。在移情之下，移情者雖然能夠瞭解他人之感受，但這種感受並不進而支配或影響自身之感受。例如醫生深切瞭解病人之痛苦與需要，但他若想開出有效之處方，則不應作感情之投入。

㊦接納個人之差異——領導者在發施令、訓練員工、晉陞員工、懲戒員工，或是分配工作時都應洞燭每位員工之差異，而給予適當的個別對待。員工與員工之間至少含有下列之差異：

①生理之差異——生理是指體能、髮色、面部特徵、膚色等。

②氣質之差異——氣質是指平常之心境。

③潛力之差異——潛力是指發展之能量。

④能力之差異——能力是指實際之技能。

⑤興趣之差異——興趣是指被某種活動吸引之程度。

⑥性向之差異——性向是指在特定領域中之特定能力。

⑦態度之差異——態度是指對特定事物之反應方式。

⑧品行之差異——品行是指是指道德感。

⑨耐力之差異——耐力是指對客觀環境之抗拒能力。

基於以上之差異，每位員工均有其獨特性，故領導

者在處理員工問題時，不容對員工採取「一視同仁」之態度。

③接納直覺之差異——所謂直覺（Perception），即指對同樣一件事物，不同的人有不同的看法，這是因為每一個人均以其心智形象解釋事物，而非根據客觀事實描繪事物。這即是常人所謂之「帶有色眼鏡看東西」。心理學家常常舉這樣一個例子說明人們如何帶有色眼鏡看東西：家中的一隻貓，對老佣人而言牠是一種可愛的寵物；對愛鳥的小孩而言，牠是一種威脅；對屋主而言，牠是一種活動的捕鼠器；對家中另一隻貓而言，牠是伴侶；對狗而言，牠是一種追捕的對象；對老鼠而言，牠是一隻兇猛的巨獸。再如一項需要加班的工作，對某些員工而言，它是一種休閒時間的剝削；但對另一些員工而言，它卻是一種外快之來源。領導者必須能夠瞭解並接納不同的人對同一事物在直覺上之差異。

④按對象及情況調整下達命令之態度——命令之能否被貫徹，主要是取決於承受命令者對下達命令者是否支持。儘管不是所有的領導者在下達命令時均被支持，但領導者卻可講求下達命令之態度，以增加下屬對他的支持與認同程度。領導者可採用「要求」、「請求」、「建議」、與「鼓勵自告奮勇」等態度發號施令。茲將每一種態度之適用範圍舉例如下：

①「要求」之適用

• 緊急危難狀態