

實戰智慧
・叢書 78
蘇拾平主編

余朝權 / 著
曹興誠 / 推介



新時代的

領導綱領

有效的領導觀念與法則

C933.2
923

港台書室

□蘇拾平主編□

· 實戰智慧叢書

◆ 遠流出版公司



90105054



實戰智慧叢書⁷⁸

領導綱領

——有效的領導觀念與法則

作 者／余 朝 權

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6月16日 初版一刷

☐1990(民79)年12月16日 初版二刷

行政院新聞局局版臺業字第1295號

售價160元 (缺頁或破損的書，請寄回更換)

版權所有・翻印必究

實戰智慧叢書⁷⁸

領導綱領

• 有效的領導觀念與法則 •

余朝權／著



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，迫切要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，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，啓發經營智慧。每本書都以人人可以懂的文字語言，綜述整理，爲未來建立「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，做深入的整編與研究。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，作爲他山之石；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，爲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，他爲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，能爲叢書的未來，繼續開創光明的遠景。

主編的話

蔣怡平

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，在實戰的世界裏，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、整編重現國人本土、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」的架構不是一蹴可幾的，而要靠多方面注入心血、多角探索結合，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，成果陸續呈現在這裏，歡迎驗收、取用。

目 錄

《實戰智慧叢書》出版緣起

主編的話

專文推介

序

第一篇 領導的真諦

- 1-01 人人可當領袖，但不一定成功 23
- 1-02 領袖與領導 24
- 1-03 廣義與狹義的領袖觀 26
- 1-04 如何評估領導效能 27
- 1-05 領袖評估表 29

第二篇 發揮影響力

- 2-01 影響的方式 33
- 2-02 上下交互影響 43
- 2-03 向上領導 44
- 2-04 對抗權的來源 46

第三篇 權力的運作

- 3-01 權力的基礎與來源 51
- 3-02 職權的運作 53
- 3-03 上司的職權 57
- 3-04 權威的運用 59
- 3-05 獎酬的運用 64
- 3-06 懲罰的運用 68

- 3-07 領袖與心腹 72
- 3-08 領袖應有多大權力？ 75

第四篇 領袖的特質

- 4-01 領袖人物的特質 81
- 4-02 管理者的價值觀 85
- 4-03 成功主管的心態 87
- 4-04 成功領袖的能力 88
- 4-05 成功領袖的動機 94
- 4-06 高級主管的動機 96
- 4-07 創業家的動機 99
- 4-08 成功領袖的興趣 100
- 4-09 傑出領袖的四大勝任 101

第五篇 神才式領袖

- 5-01 轉型領袖與交流領袖 107
- 5-02 神才領袖的特質 109
- 5-03 建立參考權 111
- 5-04 神才領袖的五大特質 113
- 5-05 神才領袖的行為 114

第六篇 領導行為

- 6-01 基本領導行為 119
- 6-02 李克理論 121
- 6-03 領導風格 124
- 6-04 重要的領導行為 126
- 6-05 成功的領導行為 128
- 6-06 領導行為的適用時機 130

6-07 支持性領導的作用 144

6-08 指導性領導 145

6-09 壓力領導 147

第七篇 參與領導

7-01 領導功能的分享 151

7-02 有效參與的條件 155

7-03 讓部屬適度參與 157

7-04 授權的理由 158

7-05 授權的要訣 161

7-06 參與決策的時機 163

7-07 一人領導與集體領導 165

第八篇 會議領導

8-01 會議的必要性 171

8-02 會議成員不宜過多 172

8-03 達成會議目標 176

8-04 如何作成結論 178

8-05 標準議程 180

8-06 解說問題的要點 183

8-07 啓發創意 186

8-08 如何維繫會議 190

8-09 注意議場安排 193

8-10 作成決策的要點 195

8-11 化解僵持不下 201

第九篇 領袖人才的訓練

9-01 領袖人才的訓練 205

9-02	如何招募領袖人才	206
9-03	培養強烈動機	207
9-04	爭取各方支持	209
9-05	建立良好主從關係	211
9-06	增進工作技能	213
9-07	竄起的領袖	218
9-08	速成領導	221
9-09	無爲而治	222



專文推介

曹興誠

余朝權博士曾經在一九八三年下旬至八四年上旬，擔任聯華電子公司的生產力顧問。由於余博士治事嚴謹、工作積極，給聯電同仁都留下了很好的印象。個人與余博士自此亦時相往還，知其著述甚勤。這次余博士的大作《領導綱領》即將付梓，請個人撰序一篇；在個人來說，不僅義不容辭，同時也深覺榮幸。

這本《領導綱領》，余博士謙虛地說是「述而不作」。雖然如此，余博士也強調，這本書的觀念與陳述，都有實證根據，並非「自由心證」式的一些「心得」。因此本書應該可以當成一部工具書來使用，使得我們對領袖及領導的種種，自定義至理論，都能有深入的了解。

由於這本書談到領導有關的課題，力求做廣泛的蒐集，所以讀者可以發現，有些討論，在其他類似書中，並不多見。例如3-08節討論「領袖應有多大權力？」即甚為珍貴。該節中陳述：「能夠有效運用權力，而且專注於基本目標的領袖，僅需很少的權力。」又說：「職權太大，就像太小一樣，也是不利。太大會使領袖過度使用重賞、強迫、扭曲情報和操縱情勢。所謂的權力腐化，通常是職權太大的結果。」這些都值得身為主管者深思。

個人自從十五年前初次擔任主管以來，對如何領導，

即相當關心，也不斷地在檢討及學習。十五年來，深深感覺，一個主管的心態，往往是領導成敗的關鍵。領導者如果能把組織的績效置於個人私欲之上，瞭解部屬是資源，不是被操縱的工具，進而重視團隊合作及組織氣候，則雖然技巧有所不足，亦無大礙。反之，如主管心態不正，縱使聰明絕頂、權術高妙，日久必遭敗績。個人很高興地看到，本書4-03節「成功主管的心態」，對個人多年的心得，予以印證；心中也因此甚為佩服本書涉獵之廣，論述之深。

我們閱讀管理類書籍，可以發現，有些書娓娓道來，趣味橫生，但閱後不免懷疑其論述有多少實證基礎，其可信度亦難以預測。另有一類管理書籍，論述嚴謹，雖趣味性較低，但可信度甚高。如果讀者想做趣味性的閱讀，本書或許並非最好的選擇；但如果我們同時想提昇自身對領導及領袖的瞭解，想幫助自己或別人改進領導的績效，本書是值得嚴肅閱讀的一本書。本人也樂於將這本書推薦給其他從事管理工作的同好。

〔作者簡介〕：

曹興誠，山東省濟寧縣人。台灣大學電機系畢業，交通大學管理科學碩士。曾任工業技術研究院、電子工業研究所副所長，現任聯華電子公司總經理。民國73年曾獲中華民國管理科學學會頒發呂鳳章先生紀念獎章。