

費德勒著

馮斯明譯



# 尖端領導

# 尖端領導



費德勒著 馮斯明譯

裝幀——李男工作室

# 尖端領導

實用心理學叢書[35] 楊國樞主編

原 著／費德勒  
譯 者／馮斯明

出 版／桂冠圖書股份有限公司  
登 記 證／局版台業字第 1166 號  
發 行 人／賴阿勝

地 址／台北市新生南路三段 96-4 號  
電 話／(02)3681118・3631407  
電 傳／886-2-3969194  
郵 撥／0104579-2

印 刷／海王印刷廠  
初版一刷／1983 年 11 月 15 日  
再版一刷／1991 年 6 月 15 日

定 價／新台幣 200 元  
ISBN／957-551-198-0

## 桂冠管理叢書序

縱觀世界各國經濟發展程度及其肇因，我們可以發現，號稱「人口」、「土地」、「文化」等資源豐裕的國家（如印度、中國大陸），國民所得水準都偏低，幾乎完全推翻了古典經濟學家所謂「勞力」（Labor）、「土地」（Land）、「資金」（Capital）三生產因素決定一國財富的說法。其基本原因乃在於無法有效地綜合運用相同數量的勞力、土地、資金等資源，形成「閒置資源」。相對的，如果能有效的運用資源，雖然人口不多、土地不廣、資金不充裕（如瑞士、瑞典等西歐國家），其國民所得反而凌駕美國之上。因此決定國家貧富最重要的因素之一，就是是否能充份發揮經營管理的技術，有效運用各種資源，也就是提高國家各機構中，各級「主管人員」或經理人員（Managers）的管理才能（Management Ability）。

一九五五年，名社會人類學家哈比生（Harbison）及麥兒斯（Myers），在研究世界各國之工業化程度後指出，經濟發展績效決定於：

（一）「企管才能之運用密度」（Intensity of Management）。

(一)「管理權威之發揮程度」(Exercise of Management)。

(二)「管理人員之社會地位」(Social Status of Management)。

他們認為一個國家若有較多的人口學習有效經營、管理企業的知識，而這些成員在各組織機構裏，又能發揮決策性的作用，並能在社會上受到相當程度的尊重，那麼該國進入「高度開發國家」的希望就會增加，否則就會相對的減少。將這個重視管理精華(Management Elite)的觀念與美、日、歐各國相印證，我們確實可以知道先進國家早已樹立「強國之道首重管理」的信念。

回顧臺灣地區管理知識的推廣，雖早在民國三十七年臺灣大學成立商學系時即已開始，此外，成功大學、交通大學、政治大學、中興大學等校也都先後成立相關科系，而其他大專院校，雖無企管科系的設立，但大都開有企管課程，以供有關科系學生必修或一般學生選修。但是在經歷數千年專制的政治架構，及「士、農、工、商」，商為四民之末的傳統觀念下，現代管理知識並未能有效地擴及各界，導至國內企業管理及工作效率的低落，也因此使得我國無論在文化、政治、社會及經濟等諸項建設上，都無法與美、歐、日等先進國家比較。

尤以近年來，資訊科技的高度發展及各種客觀環境因素的急遽變化，使得我國的工商企業界面臨了更多新的挑戰。在這個現實環境瞬息萬變、競爭壓力與日俱增的時代裏，要如何突破困

境，有效經營管理也就成爲我國當前經濟發展的首要課題之一了。

在目前世界各先進國家講求有效經營管理聲中，以「企業管理」一門爲最具體，功效也最顯著，影響整體發展的力量也最大。所謂「企業化經營」一詞，現今已成爲我們日常生活習慣之一，譬如「政府經營企業化」（如新加坡政府）、「醫院經營企業化」（如長庚醫院）、「農業經營企業化」（如泰國卜蜂集團）、「學校經營企業化」（如美國哈佛大學、史丹佛大學等）、「警察經營企業化」（如香港）、「國營事業經營企業化」（如新加坡航空公司、法國雷諾汽車公司）、「國防軍事經營企業化」（如美國軍事體系）等等。所以狹義的企業可指追求利潤目標的事業（即營利事業），但廣義的企業則可涵括世界上所有型態的機構，舉凡士、農、工、商，無所不包。追求廣義企業的有效經營，就是提高國民所得的最佳途徑之一，也是 國父孫中山先生立志追求的目標。所以實施國父遺教最踏實的方法，就是各機構、各級主管人員講求有效的經營管理技術。

管理知識是追求「成功」的功夫，是創造世界美妙事物供人類享受的神奇功夫，因爲它能「化無爲有」、「化小爲大」。善於經營事業的人都知道充分運用「計劃、組織、用人、指導、控制」的管理五機能。綜合運用人力資源、資金資源、物料資源、機器設備資源、產銷方法資源、情報資源，及時間資源（號稱企業七資源），健全「行銷、生產、研究發展、人事及財務」等企

業五機能之活動，提供讓廣大顧客（亦即人類）滿意的服務（包括有形商品及無形勞務），並賺取合理利潤，達成謀利大眾與維持個體生存及成長的目的。國父孫中山先生說：「人生以服務爲目的」，先總統 蔣公說：「生活的目的在增進人類全體之生活」，都可以在企業有效經營管理的過程中達成。所以在今日，萬事莫如講求有效經營管理迫切。

有鑑於管理知識的重要性，桂冠圖書公司邀筆者擔任「桂冠管理叢書」主編，從各個不同的角度，多方面邀請各界學者、專家撰寫或翻譯管理書籍，期能經由廣大的傳播途徑，將有效管理的知識灌注社會各階層，由頓悟而舉一反三，進而產生信心及有力的行動，以加速我國經濟的成長，提高國人的生活水準。

由於現代管理知識涵括範圍，及相關類目都甚爲廣濶，與各類科學發展的關係尤其密切。因此，本叢書的範圍也將隨着社會進步與實際需要而不斷的擴充。

最後我要感謝各書的作者，他們的貢獻與努力，充實了叢書的內容，加速了管理知識的成長。期望本叢書的出版，有助於我國的管理升級。

陳 定 國 謹識於

國立臺灣大學商學研究所

中華民國七十二年三月三十一日

## 譯 序

你是否安於目前的工作職位？

你是否毫無力爭上游的雄心？

在沒有經過科學的訓練之前，你知道自己具備了多少潛在的領導才能？

在沒有經過科學的訓練之前，你如何能客觀評估自己的管理方法是否正確？

你如何肯定有否其他更能提高領導效能的途徑？

「領導人」不是工商企業的專用名詞，而是泛指在以工作爲目的的組織或團體中，身負管理職責的從業人員，因此，不論你的工作性質如何，不論你是在營利或非營利的公家機關當差，還是受雇於任何型態的私人機構，抑或某種軍事單位，不論你在各該管理階層中的地位如何，你所面對的必然是一羣人與一些工作目標。管理的「學問」就是「如何」領導這些人達到既定的工作目標；管理的「藝術」就是「如何」使其領導不受任何因素的影響，完全掌握在你的控制之下，



使領導得以最有效的方式施行。

如果你對卷首前兩個問題的答覆爲否定，我就能認定你「上進」的心態，將使你在面對後三個問題時，從心裏產生一種「需要感」。我尊敬這種「需要感」的方式是先行說明「尖端領導」能向你提供些什麼？

坊間可以買到許多有關領導理論的書籍，但是，你並未被要求撰寫一篇論文，我也不授予學位，更無意與你在抽象的層面進行研討。

以專家對領導工作的觀察，做爲簡單的理論基礎，以假設的個案爲導引，本書將向你提供具體的學習經驗。

若以領導的工作爲範疇，我能肯定你很可能會遭遇這些情況，在它們成爲你的實際經驗之前，我相信經由本書所提供的訓練與測量方法。必能使你胸有成竹，妥善處理所遭遇的困難。至少也能縮短你「經驗學習」的過程，增加你大腦庫存的知識。

因此，本書提供訓練的具體方式，並非純粹「報導」或「說教」，經由一連串精心設計的練習，盡力使讀者面對一些幾近實際狀況的心智活動，加強你的印象並達到提高領導效能的目的。

在有關管理的書籍方面，我想應該很難找到像「尖端領導」這樣具實效的自修指引，而這點正是我譯本書的最大原因。

馮斯明 謹識

七十二年九月卅一日

# 尖端領導 目錄

|                      |    |
|----------------------|----|
| 桂冠管理叢書序.....         | 一  |
| 譯序.....              | 一  |
| 第一篇 替你的領導把脈          |    |
| 第一章 何謂尖端領導.....      | 三  |
| 第二章 如何替你的領導把脈.....   | 七  |
| 第二篇 透視領導情勢           |    |
| 第三章 領導情勢分析法.....     | 三五 |
| 第四章 領導人與部屬關係測量法..... | 四七 |
| 第五章 工作結構測量法.....     | 六五 |

|      |             |     |
|------|-------------|-----|
| 第六章  | 職權測量法       | 一〇五 |
| 第七章  | 情勢控制力的測量    | 一二九 |
| 第三篇  | 達到尖端領導的方法   |     |
| 第八章  | 領導方式如何與情勢配合 | 二〇五 |
| 第九章  | 領導情勢控制法     | 二三一 |
| 第四篇  | 各級幹部的管理     |     |
| 第十章  | 如何控制幹部的領導情勢 | 二六五 |
| 第十一章 | 輪職與調職       | 二九三 |
| 第十二章 | 結論          | 三〇九 |
| 附錄   |             |     |

# 第一篇

## 替你的領導把脈



## 第一章 何謂尖端領導

領導人面臨的最大問題是如何指揮部屬完成既定的工作目標。「管理」一詞的定義，簡單講就是如何用別人的手去完成「達到目標」所需的一系列活動，它包括計劃（Planning）、組織（Organizing）、用人（Staffing）、指導（Directing）以及控制（Controlling）等五個管理機能。但是，在這五個機能當中，我們不難發覺，沒有任何一個機能，不需要「人」去推動，因此，我們可以說「人」是管理的核心，而「人」往往又是最難圓滿解決的問題，只要能超越這層障礙，則領導部屬共同向工作目標邁進的道路，將會更加平坦。

領導是一種藝術成分濃於科學成分的工作，雖然許多學者專家昔年埋首從事有關的研究，企圖由各種不同管理從業人員的身上，找出高效能領導的共同特質，但是，這類科學研究的結果，只不過是多為我們提供了一些文獻，只能帶給我們一種整體的認知，而無法產生「實用效果」。

在有關管理「內部環境」和「外部環境」變化急遽的今日，無論在科技或經濟方面，抑或組

織內部的人事、生產等問題，都可說是層出不窮。如何面對這個瞬息萬變的時代，做好領導工作，正是現代管理人有待研究的大學問。

## 一、領導的變性

「領導」一詞的意義因人而異，它本身的涵義應包含指揮、磋商、調解衝突、激勵士氣、鼓舞忠心，以及達成工作績效等。事實上，這也是一個工作組織成立的目的，除了工作績效之外，領導人的其他職務當然都很重要，不過，本書的重點乃在如何就工作目標提高領導效能，領導是一種「策略運用」的具體表現。

昨日成功的領導方式不見得適合今日工作環境，試觀今天的學校或部隊，他們的領導方式跟十年前不都有顯著的差別？這些非營利事業尚且如此，更何況是以營利為目標的商業機構。事實上我們都知道，今日以行銷導向為主的企業，在領導方面，已完全不同於過去生產導向的企業，因此，我們可以說，領導方式必須改變，才能達成工作目標。

## 二、領導的兩大變數

領導是人的活動，人類自有羣居生活以來，便經由明示或默示的方法，讓某人爲大家做決策或判斷，以達到團體的目標。但是，由於人生來具有不同的性格，再加上後天環境的差異，因而領導方式也都不盡相同，每個人有自己獨特的領導方式，有些特性可能相似，有些則差異甚大。孫子兵法：「知己知彼，百戰不殆。」做爲一個管理人必須先了解自己的領導特性，才能談到如何做好領導工作。了解自己的領導特性，就是知己的功夫；了解從事領導活動的工作環境，就是知彼的工夫。

透過問題的回答，本書導引讀者找尋出自己的領導特性，提供讀者一個「知己」的途徑，然後再透過問題的回答，讓讀者瞭解如何去判斷，分析客觀的領導情勢，這也就是「知彼」的工夫。「己」與「彼」則爲領導的兩大變數。

雖知己又知彼，但若無法配合運用，則如橘踰淮北成枳，永遠無法達到高效能的領導水準。然而，了解方法，了解情勢，都只是領導的基礎。最重要的是如何使兩者做最有效的配合，這是本書的最大目標，也就是「制宜理論」的實際運用，是使讀者達到尖端領導的方式。

讀者閱讀本書時，務請遵循書上的指示，仔細演練每一個習題，如果祇是走馬看花般的讀一遍，也許本書對你將毫無價值可言。



