

香港中文大學校外進修部主編

領導與改革

下





報紙課程系列

XII

領導與改革

下

商務印書館

報紙課程系列——
領導與改革(下)

策劃者——香港中文大學校外進修部

責任編輯——黃志明

插圖——鍾偉強

出版者——商務印書館(香港)有限公司

香港鰂魚涌芬尼街2號D僑英大廈

印刷者——美雅印刷製本有限公司

九龍官塘榮業街6號海濱工業大廈4樓B1

版次——1990年12月第1版第1次印刷

© 1983 香港中文大學校外進修部

© 1990 商務印書館(香港)有限公司

ISBN 962 07 6079 4

領導與改革

下

出版說明

在知識趨於繁富的年代，學問之分越來越細，學科之間鮮有互通。香港中文大學校外課程部舉辦「報紙課程」，以現代讀者關心的專題廣邀各領域中之有成者，寫成專文，頗能收互相闡發之效。文章曾刊於香港各大報章，頗有影響，至今讀者需求仍殷。現在精選部分再加整理，或由作者修改，刊印成書，將這種不囿礙於一種學問的精神傳揚下去。

每篇末所註作者任職機構或職銜乃該篇文章寫成時資料，意在闡明文章與作者專業之關係，之後雖有升遷，未作更改。

商務印書館編輯部

總序

一九八九年十月份的《未來主義者》（*Futurist*）雜誌指出：英國十八世紀六十年代開始的工業革命着重體能，而當代「訊息革命」則憑藉智能，以探索太空、處理資料、拓展通訊系統、市場和服務行業。同時，善用海洋，重建城市，保護環境，再造能源，以免人類飢餓病痛之苦。

面對劃時代之變，未來主義者羅伯特·西奧博爾德（Robert Theobald）說：「行為與思想要公平端正，不可自欺欺人；對一己的行為，必須承擔，應有義務必須履行，不要自以為是，卻要謙遜，並盡量成全他人，兼善天下；對不可思議事物，尤要留有餘地，懷點敬意。」

一九七九年春，香港中文大學校外進修部主任賴恬昌先生依據科技發展、知識銳進、信息流通與人類息息相關之旨，認為美國加州大學聖地牙哥

分校首創「報紙課程」計劃，必有助於拓展成人教育領域。蓋香港報業發展普及每一階層，廣大渴求知識人士均可得而學之。於是徵得各大報鼎力協助，撥出寶貴篇幅刊出。十年之間，先由南華早報及大公報，其後擴及明報、星島日報、華僑日報、文匯報和虎報聯合刊出下列課程：

一九七九年

OCEANS: Our Continuing Frontier

道德與社會

一九八一年

家庭與社會

職業面面觀

一九八〇年

科技與人生

普通心理學

生與死

一九八二年

管理與擔負

領導與改革（一）

一九八三年

領導與改革（二）

思想與行動（一）

一九八六年

中國法律

禪與藝術

一九八四年

思想與行動（二）

中國藝術

一九八七年

談自欺（欺人）

禮：情理的表達

一九八五年

中國古典建築與園林

美國大眾文化

一九八八——八九年

癡情與智慧

精神壓力：成因與消除

課程皆與人類社會須臾不離，由學有專精作者闡明中外古今人文、社會、科學的動向與思潮，莫不態度客觀，直證心源，稽古稽天，結合現實而

以系統出之。

大體上，「報紙課程」刊出諸文，均本於理，說以情，情理兼備，約繁歸簡，以便讀者自字裏行間，領悟不言之教，自覺覺他，祛除恐懼，提高自信，平衡身心。

戴梁椿兒 報紙課程策劃人

香港中文大學校外進修部

一九九〇年二月一日

目 錄

i 出版說明

ii 總序

戴梁椿兒

1 從哲學觀點看社會變遷與領導問題

劉述先

10 領導工作與社會變遷

方國榮

20 現代社會的平民領導

劉兆佳

28 領導與改革

李察信

44 公司信用與社會責任

潘光迥

55 文化、科技與組織

Ramon Barquin

65 國際財務機構的領導

K.W.L Roberts

74 機構僱員表現的評估

Andres Inn

186	175	164	159	151	140	134	125	115	106	96	85
領導與改革——心理學觀點	香港發展對通訊與規劃的需求	領導、閑暇和生活素質	學校與社會環境	地區醫院	運輸工具與社會經濟改變	規劃與變遷	領導類型——西方與日本形式	尋求優秀的管理技巧	東南亞華僑之領導與管理習慣	中國社會的權威主義與社會演變	在一個不同文化相交的環境中的領導
戴梁椿兒	郭彥弘	吳白弢	陳若敏	E.H. Paterson	Peter Hills	陳膺強	G. Redding	白禮士	G. Redding	何友暉	Michael Bond

從哲學觀點看社會變遷與領導問題

劉述先*

社會不斷變遷，所需要的領導性質也必須隨着時勢的改變而改變。

中國歷來信奉一種聖王的理想。理想的領導人無論在道德和智慧上都高人一等；他不注重個人一己的私利，要愛民如子、任用賢能、聽言納諫；儘量消弭天災人禍，使人民過風調雨順國泰民安的生活。

爲了培養出這樣的領導人，《大學》標出一定的步驟，也就是我們所熟知的修身、齊家、治國、平天下的次第。這樣的思想根本上是把國和天

*中文大學哲學系

下當作家的擴大和延續，君主就像是一位大家長，上行下效，身教重於言教。因此，在政治和道德之間並沒有明顯的分野。

這個理想自不可能在傳統社會中完全實現。打開一部中國歷史來看，只怕昏庸的君主在數目上遠多過賢明的君主，更不要說聖王的理想了。但在傳統社會中，一個領導人的一些品德可說是共認的，譬如仁愛惻隱、急公好義、稟性正直、一言九鼎、禮賢下士、體恤下情之類，這樣的品德可以不斷枚舉下去，也可以簡單地歸結成爲智、仁、勇，或者仁、義、禮、智、信一類的品目。

如果不發生工業革命，還停留在傳統農業社會的規模之下，那麼中國也許還會保留朝廷政治的形式，一治一亂，不斷往復循環，開明君主制無疑是比較合理的政治形式，歷代帝王將相的個別表現儘管不同，一般共認爲領袖人物的品德只怕不至於會有太大的變動。但到現代經歷了科技工業

與政治民主的革命，社會的面貌有了根本的急遽變化，領導者所需要的才能與品德也就有顯著的不同了。

現代工商業社會與傳統農業社會最大的不同，簡單說來，在於現代科技把大部分人力由土地解放出來。現代民智發達，社會變遷的速度千百倍於往昔，傳統品德到今天自不會完全失效，卻必須要有相應的改變、革新來適應現代的新形勢。舉例說：「誠實是最佳的策略」，這在今日仍一樣有效。我們仍然期待今日的領袖有最低限度的道德操守，但是無形之中，這種期待的性質已經與往昔完全不同了。在今日的民主社會之中，我們不再把領袖當作聖王看待，他的道德不必特別高過常人，他只具有某種品德使我們可以信賴他就夠了。更重要的是，他有能力解決這個複雜的現代化社會所面對的層出不窮的問題。總統或者首相在行政上是最高的位置，但他們是人民選舉出來為大家服務的公僕，在他們之上還有法律，在政府中

間還有可以制衡他們權力的機括與措施，總之，傳統那種上下尊卑的秩序到現代已經沒有意義了。我們不能說官吏比一般人民高一個頭，行政首長又比一般官吏更高一個頭。在傳統社會中，推動的力量通常是由上而下，庶民只是默默地耕耘，要上面為政的人主動出來察訪民意，同樣，要英明的統治者極力鼓勵大臣直言，這樣上下才得通暢，否則就缺乏溝通的渠道。只有在民不聊生的時候，羣眾才會揭竿而起來表示出他們的意志與好惡。

正由於現代社會的結構不再是由上到下的一套，領袖所需要的品質也和以前不同了。現代社會是中央和地方的互動關係。各地區、各社團之間的差異常常是十分巨大的，人們往往組織成為各種不同的壓力團體，或者製造輿論去爭取中央的支持。故此當政的領導人一方面要有一個開放的心靈，盡量瞭解社會各個階層、各個地區、各種職業的不同要求，加以權衡

輕重，列出經費分配施政做事的先後次序，同時又要善於應變，不時作有彈性的修改，以適應急遽變化中的新環境。由於現代的領袖缺乏傳統的權威，不可能一紙命令通行天下，所以他必須有一種超卓的技巧去勸服眾人支持他的政策，使他的理想抱負得以實現。

正由於現代與傳統所需要的領袖品質不同，所以我們的教育制度與理想也完全不同了。我們注意到，傳統的教育注重人文教育。最極端的例子是中國，中舉的讀書人雖然做官，卻把瑣碎的吏事交給師爺，繼續他詩酒風流一類的韻事。但到現代，科技教育慢慢佔了上風，文科教育日趨沒落，美國文科學院不斷關門，簡直到了難以維持下去的地步。而傳統的人文教育是培養領袖人才的重要來源，今後是否為科技教育所完全取代呢？

傳統的士大夫那種完全不通庶務的情況是不可能再繼續下去了。但把通才教育和人文教育當作行將絕種的東西卻又未免言之過早。美國方面所

作的研究有一些有趣的發現。大學畢業時所學的專長，確對自己的職業有相當的幫助，但畢業十年之後情形就完全不同了。而畢業的時日越久，所學的死東西就越沒有作用，反而是在大學通才或者文科教育所培養出來的品質，在人生後期的發展起了決定性的作用。美國的電話公司、通用公司都發現，只培養專業人才是不夠的，領袖人才還是要看他們的通識與應變的能力。正由於現代社會變遷的速度太快了，只學到一些專業知識是不夠的，必須培養一種開放的心靈，不斷學習以及如何去學習，才能夠應付日益複雜的環境，找到解決問題的方案。我的一個親戚的親身經歷恰好印證了這一項通則。他是唸土木工程，當他做到公司的副總裁的時候，專業可以交給新出校門的博士去做，他反而要到夜班去學英文、法律，才能代表公司到外面去洽談生意；光只知道做專業的人士是無法擔任總裁、副總裁一類重任的。而通用公司一類的大機構不光只造汽車，也要投資改