

劉忠明 富萍萍 主編



香港中文大學  
商學院叢書**1**



- 傑出企業領袖的秘訣
- 高層領導與人力資源管理
- 變革成功的創意思維
- 決策中的難題
- 中國文化與西方領導學

The Art of Leadership

# 領導的藝術

匯智出版

劉忠明 富萍萍 主編

香港中文大學  
商學院叢書①

The Art of Leadership

# 領導的藝術

匯智出版

□ 責任編輯：羅國洪

□ 封面設計：洪清淇

香港中文大學商學院叢書 ①

## 領導的藝術

---

主編：劉忠明 富萍萍

策 劃：香港中文大學商學院

出 版：匯智出版有限公司

香港九龍尖沙咀赫德道 2A 首邦行 8 樓 803 室

電話：2390 0603 傳真：2142 3161

網址：<http://www.ip.com.hk>

發 行：香港聯合書刊物流有限公司

香港新界大埔汀麗路 36 號中華商務印刷大廈 3 字樓

電話：2150 2100 傳真：2467 3062

印 刷：陽光印刷製本廠

版 次：2007 年 5 月初版

2007 年 10 月再版

© 2007 匯智出版有限公司

國際書號：ISBN 978-962-8960-07-1

---

版權所有・翻印必究

# 香港中文大學商學院叢書

## 總序

從事學術研究的人偶爾會被批評如活在象牙塔的一群，對外面世界的理解建立在一堆各家各派學說之上，著的書立的說也是那些或深奧或虛泛的理論，脫離現實。

我並不打算在這兒評論此等觀感。只想說，這套「香港中文大學商學院叢書」應該不會讓一些期望理論、實用與前瞻性兼而有之的讀者失望。

香港中文大學工商管理學院的老師們為了讓學術知識可以在課堂外流傳，多年來特意在研究教學之餘，撰寫適合普羅大眾的文章，分享他們的研究成果，期望各位讀者能於大學以外涉獵商學的各樣知識。商學院有見及此，特意收集了多位老師過去在各大渠道所發表的文章，編輯這套「香港中文大學商學院叢書」，期盼學術理論和知識更能廣泛流傳。

這叢書包括多個重要的商學課題，例如領導的藝術、企業的競爭力和策略、市場營銷新思維、財務金融等。商學和管理的哲學和社會文化一樣，並非在一朝一夕間建立，而是

在不斷的探索、改變中前進和形成，當中人文、地域、歷史等因素也發揮不可忽視的影響力。此叢書特別就中西文化、香港和中國的經濟特質，以及兩者之間的關係進行剖析，期望把讀者對領導、管理、市場和財務等課題的視野帶到另一層次。

很高興香港中文大學多位教授和老師，能夠把研究和諮詢所得，撰寫成多篇可讀性甚高的文章；而各篇獨立文章能夠編纂得有條不紊，又充分顯出編者的功力和所費的心血。

市面上談論領導技巧、管理方略和市場營銷的書雖說成千上萬，但我深信這套「香港中文大學商學院叢書」將會成為其中獲得讀者喜愛的叢書。

李天生

香港中文大學工商管理學院

教授兼院長

# 李序

香港中文大學工商管理學院的老師們多年來在研究教學之餘，又撰寫適合普羅大眾的文章，分享他們的研究成果，期望讀者能於大學以外涉獵商學的各樣知識。中大商學院有見及此，特意編輯「香港中文大學商學院叢書」，期盼學術理論和知識更能廣泛流傳。

這叢書的首兩本是和管理學有關，第一本是《領導的藝術》，第二本是《競爭與策略》，集中討論管理學中兩大題目：人的管理和企業的策略。

《領導的藝術》和《競爭與策略》二書分別談論企業領導的理念和策略的執行，多位作者透過中外古今的實例，作出詳細闡述。相信對居於領導位置的管理人員來說，具有相當的參考價值。

《領導的藝術》最強調的，是現代企業普遍關心，而且愈來愈受重視的人力資源管理問題。事實上，隨手掀開一家公司年報，在有關人力資源的篇章內，「本公司一直視人才為最寶貴資產……」等說話並不罕見。然而，真正要成功運用人力資源卻往往知易行難。從論及人力資源的各篇文章中，

或許正能為企業領導者帶來不少啟示。

而《競爭與策略》一書也有異曲同工之妙，從企業的競爭力出發，看一家企業的策略如何有效地開展，由基本的策略理念開始，到企業的國際化、創業和執行策略性變革，都是今天企業所面對的重大課題。

在變幻多端的商業社會中，管理企業內的人際關係和制訂企業的發展策略都極之重要。這兩本書都能深入淺出地介紹各種有關知識，對各位讀者必有很大幫助，同時也能把讀者對管理、領導的視野帶到另一層次。

我很高興向大家推薦香港中文大學多位教授和老師這些可讀性甚高的文章。

李天生

香港中文大學工商管理學院

教授兼院長

## 饒 序

我於1977年8月自加拿大學成回母校（香港中文大學）工商管理學院任教，迄至1995年7月離職（轉任嶺南大學副校長），前後在中大任職達十八年之久，度過了我人生中最美好的一段時光，也是我個人學術生涯中最重要的一段日子。這些年來，我的身雖不在中大，但心卻始終與中大聯在一起，原因很簡單，中大不但是我的母校，也是我出道以來工作時間最長的學術機構，感情深厚。

在最近的二十年或更長的一段時間，中大的學術發展突飛猛進，以教員在世界一級或優質學術期刊發表的著述或著名出版社出版的專書作為衡量標準，中大許多學科的學術水平，已排在世界高等院校的最前列，工商管理學科是其中一個眾所周知的名牌學科。此外，商學院的畢業生（包括本科畢業生、MBA或EMBA畢業生），他們在服務機構的工作表現，廣泛受到僱主的嘉許，評價很高。作為一個校友與商學院的原教師，中大的以上表現，個人與有榮焉！

教學與研究，是所有大學教員要做好的兩項最基本工作。商學院的教員，由於學科性質的關係，不能只關在學術

的象牙塔裏，需展開與商界的合作關係，如參與一些與本地及周邊地區企業的共同合作項目，或向企業界提供各種形式的諮詢服務。除此之外，向商界不同階層的經理人員講授或撰寫較淺白的文章以推廣最新與實用的現代管理知識，使這些管理人員的工作效率與效能日益提高，與時俱進，也是管理教育工作者可以做的很有意義的工作。我個人在中大商學院服務期間，有機會參與了部分這方面的工作，其中值得一提的是在香港兩家著名的財經報章上策劃了不同的副刊專欄，一個是《信報財經新聞》的「商管啟示錄」專欄，另一個是《Recruit》的「管理舞台」專欄。前者每周五刊出一篇，1993年9月10日開始出爐；後者於1994年3月25日正式刊出，也是每周一篇。在兩份報章撰寫文章的作者，均屬當時在中大商學院任教的教員。《信報》的專欄一直延續到今天仍然存在，前後長達十三年之久！《Recruit》的專欄，最近則因該報的改版，專欄才停止，前後也超過了十二年。兩個專欄之所以能持續這麼長的時間，證明所刊出的文章有一定的實用價值，且普遍受到讀者的歡迎。

早年在《信報》專欄上刊出的部分文章，曾由本人與劉忠明博士、敖恒宇博士及冼日明博士分別輯錄成兩本專輯，並訂名為《商業管理啟示錄》與《市場營銷啟示錄》。在《Recruit》專欄刊出的部分文章，則由何順文博士與本人輯錄成《成功經理啟示錄》一書，上述三本專輯均由香港商務印書館出版，同書亦由台灣商務印書館在台灣發行。在中國大陸方

面，則由北京中國友誼出版公司以簡體字發行。據悉，這幾本書在香港、台灣及內地均印了好幾刷。

十年人事幾番新。自本人於1995年離開中大後，商學院（包括本人原所隸屬的管理學系）的人事有不少變動，部分同事退休或離職，亦有不少生力軍與猛將加盟，教師陣容更為強大。管理系在劉忠明教授的卓越領導及諸學者的共同努力下，屢創學術佳績，而今中大管理學科的整體研究成果，已執亞太區大學的牛耳，可喜可賀！曾與本人共事多年的劉忠明教授、敖恒宇教授等舊同仁，以及95年後加入中大的一群管理學者，他們不單勤於著述，還參與不少企業界的諮詢服務，劉、敖等人更繼續在《Recruit》的「管理舞台」專欄上努力筆耕。日子有功，他們在各類管理學題材上所撰寫的文章，多年來已累積逾百篇。今劉忠明教授與富萍萍教授、呂源教授再按文章的性質篩選，分別輯錄成《領導的藝術》和《競爭與策略》二書，以「香港中文大學商學院叢書」的名義付梓出版。

新輯錄的《領導的藝術》和《競爭與策略》兩本專輯，除了說理有據、題材新穎之外，內容還結合了各篇文章的作者過去的研究成果或諮詢經驗所得加以陳述，且與區內（大陸、台灣、香港或亞洲其他地區）的企業營運有關，因此有很強烈的區域適切性（regional relevancy），並非閉門造車。此外，各篇文章的文字清新流暢，可讀性很高，深信會受全球華人地區讀者的歡迎。

上述兩本專輯付梓在即，編著者徵序予余，本人榮幸之餘，樂為之序，並誠摯向讀者推薦。

饒美蛟

嶺南大學副校長兼

香港商學研究所所長

---

饒美蛟教授於1977年至1995年任教於香港中文大學商學院，1992年晉升組織與管理系講座教授，並在不同時期擔任管理系主任、商學院本科課程主任、碩士課程主任及副院長等職。

## 編者序

有人說，在風平浪靜、一帆風順時，企業不需要甚麼領導。領導的重要性只有在企業處於困境或出現危機時才能顯示出來。這種說法在過去或許有一定的代表性，但今天的商業社會競爭激烈，沒有哪家企業可以說自己不面臨困境；因此，領導的重要性也變得越來越明顯了。

可是，當領導，尤其是當有效領導，不是一件容易的工作。

要做好領導，不單要有好的品格和素質，也需要有好的技巧、方法，更要有願景、魄力。領導要發揮自己的影響力，還需要有合適的環境條件。

本書收集了曾經在《Recruit》上發表過的有關領導的一些文章。我們根據文章的內容將其分為五個篇章。由於文章的作者都是中文大學的教授或老師，都有豐富的研究、諮詢經驗，所以每篇文章的角度都有所不同。很多文章更以研究成果為基礎，較之泛泛的討論，更具可信性。

「第一篇」中的文章包括領導的一些基礎概念，甚麼是好領導，甚麼是壞領導，以及有關前沿領導理論的介紹。

「第二篇」中的文章比較具體地介紹了領導的策略與技巧，這些文章較之第一篇更側重於實際操作。

「第三篇」中的文章主要討論領導與人力資源管理的關係，指出領導在招聘、培訓、留人、甚至在裁員時需要考慮的重要問題。

「第四篇」中講述領導在企業變革時需要充當的角色，以及如何領導變革的技巧。

最後的「第五篇」則指出社會文化對企業領導的影響，其中有介紹中國文化的文章，也有介紹跨文化比較的研究結果。

各篇文章都代表作者們在研究、諮詢過程中的心得，希望讀者能從中得益，在多變的企業中做一個好領導。

各篇文章曾在《Recruit》雜誌刊登，蒙編輯們指導，特此致謝。另外，香港中文大學的李天生教授和嶺南大學的饒美蛟教授惠賜序言，在此也一併致謝。在編輯期間，梁劉潤芬女士給予不少幫忙，匯智出版有限公司的羅國洪先生也給予寶貴意見，本書得以出版，他們也有不少功勞。

劉忠明、富萍萍

謹識

# 目錄

|           |         |     |
|-----------|---------|-----|
| 總序 .....  | 李天生     | i   |
| 李序 .....  | 李天生     | iii |
| 饒序 .....  | 饒美蛟     | v   |
| 編者序 ..... | 劉忠明、富萍萍 | ix  |

## 第一篇 領導理念

|                          |         |    |
|--------------------------|---------|----|
| 1.1 傑出企業領袖的秘訣 .....      | 呂源      | 3  |
| 1.2 糟糕領導的行為特色 .....      | 劉忠明     | 7  |
| 1.3 領導面臨的挑戰 .....        | 蔡舒恆     | 11 |
| 1.4 領袖與下屬的關係 .....       | 敖恆宇、雷智豪 | 18 |
| 1.5 基於價值觀的領導 .....       | 富萍萍     | 22 |
| 1.6 價值觀領導與教 / 學型組織 ..... | 富萍萍     | 28 |

## 第二篇 領導策略與技巧

|                      |         |    |
|----------------------|---------|----|
| 2.1 英明領導與辦公室政治 ..... | 劉忠明     | 37 |
| 2.2 預防辦公室政治 .....    | 敖恆宇、雷智豪 | 42 |
| 2.3 領袖五大忌及五大宜 .....  | 翟敏娟     | 46 |
| 2.4 培育接棒領袖 .....     | 敖恆宇、雷智豪 | 54 |

|                |     |    |
|----------------|-----|----|
| 2.5 激勵下屬 ..... | 林朗為 | 58 |
| 2.6 外來領袖 ..... | 呂源  | 63 |

### 第三篇 領導與人力資源管理

|                         |         |     |
|-------------------------|---------|-----|
| 3.1 高層領導與人力資源管理 .....   | 富萍萍     | 69  |
| 3.2 領導與人才的提升 .....      | 蔡舒恆     | 75  |
| 3.3 人力資源管理的新思維 .....    | 敖恆宇     | 82  |
| 3.4 策略性人才招聘 .....       | 敖恆宇     | 85  |
| 3.5 新人的培訓 .....         | 劉忠明     | 89  |
| 3.6 有「效」有「績」的績效評估 ..... | 敖恆宇、雷智豪 | 93  |
| 3.7 員工離職的管理 .....       | 敖恆宇、雷智豪 | 97  |
| 3.8 情緒勞工的管理 .....       | 敖恆宇、張素心 | 101 |
| 3.9 事業生涯管理 .....        | 敖恆宇     | 106 |
| 3.10 正視工作壓力 .....       | 敖恆宇     | 110 |

### 第四篇 領導與企業變革

|                       |         |     |
|-----------------------|---------|-----|
| 4.1 變革始於個人 .....      | 劉忠明     | 115 |
| 4.2 變革成功的創意思維 .....   | 劉忠明     | 119 |
| 4.3 變革管理的規劃 .....     | 劉忠明     | 124 |
| 4.4 執行變革管理 .....      | 劉忠明     | 128 |
| 4.5 彈性的人力資源管理 .....   | 敖恆宇     | 132 |
| 4.6 「瘦身」裁員並非萬靈丹 ..... | 陳卓東、區玉輝 | 136 |
| 4.7 組織架構和問責制 .....    | 林朗為     | 145 |

|                  |     |     |
|------------------|-----|-----|
| 4.8 決策中的難題 ..... | 林朗為 | 153 |
| 4.9 職業精神 .....   | 富萍萍 | 157 |

## 第五篇 社會文化與企業領導

|                      |     |     |
|----------------------|-----|-----|
| 5.1 工作技巧與文化價值 .....  | 富萍萍 | 165 |
| 5.2 中國僱員眼中的好領導 ..... | 富萍萍 | 171 |
| 5.3 中國文化與西方領導學 ..... | 富萍萍 | 180 |
| 5.4 中國企業中的高層團隊 ..... | 富萍萍 | 187 |

A black and white photograph showing the silhouette of a person standing by a large window, looking out at a cityscape. The person is positioned on the right side of the frame, with their back to the camera. The window is divided into several vertical panes. The cityscape outside is visible through the glass, showing buildings and a body of water.

## 第一篇

# 領導理念