

圖解

本書特色

- 一單元一概念，迅速掌握領導學的精華與內涵。
- 國內第一本「領導學」的圖解專業書籍。內容完整，涵蓋「領導力」全部面向。
- 提升職場競爭力，晉升高階主管必備工具書。
- 圖文並茂，容易理解，快速吸收

領導學

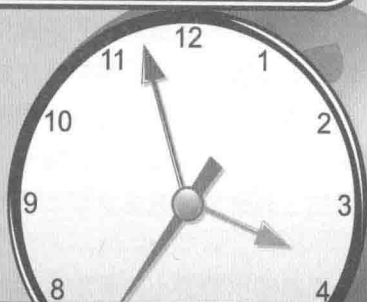
戴國良 博士 / 著



圖解

領導學

戴國良 博士 / 著



五南圖書出版公司 印行

國家圖書館出版品預行編目資料

圖解領導學／戴國良著．——初版．——臺北

市：五南，2012.05

面：公分

ISBN 978-957-11-6605-6(平裝)

1.企業領導

494.2

101004090



1FRQ

圖解領導學

作 者—戴國良

發行人—楊榮川

總編輯—王翠華

主 編—張毓芬

責任編輯—侯家嵐

文字編輯—邱淑玲

封面設計—盧盈良

排版設計—張苑真

出 版 者—五南圖書出版股份有限公司

地 址：106台北市大安區和平東路二段339號4樓

電 話：(02)2705-5066 傳 真：(02)2706-6100

網 址：<http://www.wunan.com.tw>

電子郵件：wunan@wunan.com.tw

劃撥帳號：01068953

戶 名：五南圖書出版股份有限公司

台中市駐區辦公室/台中市中山路6號

電 話：(04)2223-0891 傳 真：(04)2223-3549

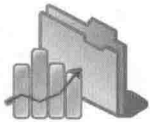
高雄市駐區辦公室/高雄市新興區中山一路290號

電 話：(07)2358-702 傳 真：(07)2350-236

法律顧問：元貞聯合法律事務所 張澤平律師

出版日期：2012年5月初版一刷

定 價：新臺幣380元



自序

「領導」(Leadership)議題在企業經營，乃至於國家經營，都是非常重要的主題。領導議題不是只有公司負責人董事長的問題，而是小至工廠課長、單位主任，大到部門經理、協理、處長、總監、副總經理，以及執行長、總經理、執行董事等，都必須研習「領導」課題。

好領導靠的是好制度

企業經營績效的好壞，其實主要關鍵在「領導」。凡是企業有優質的領導群或最高領導人，這個企業或集團的經營績效就會表現卓越亮麗；反之，亦然。台塑企業在已故王永慶董事長時代發光發熱、台積電在張忠謀董事長領導下亦歷久不衰；另外，統一超商的徐重仁總經理亦將零售流通業經營的有聲有色，其他還有遠東集團、統一企業集團、宏達電(HTC)手機公司、富邦金控集團、鴻海集團、康師傅食品飲料公司等，都因為有優秀的最高領導者及其經營團隊，然後才能有可觀與出色的經營成果。

就實務而言，領導其實可以再分為大領導與小領導兩個層面。就董事會、董事長、總經理、執行長高階層級的領導，可視為大領導，因為他們的領導攸關這個集團，這個公司的未來興衰與版圖擴張與否；而部門經理、廠務主管、門市店長則可視為小領導，因為他們的領導，只要做好眼前與當下較小範圍的事情及目標的達成即可。

但無論大領導或小領導，每個主管都是一個實實在在的領導者，也都必須擁有領導的知識與常識，然後成為優質與成功的領導者，發揮決斷的超高領導力，帶好自己的單位與部門。如果每個主管都能做到優質與成功的領導，那麼這個公司或集團也必然會成功，而且長青不墜。

美國可口可樂公司已有125年經營歷史，仍然歷久不衰，而且還是全球品牌價值第一名保有者；日本TOYOTA汽車公司也有80年歷史，仍居全球第一大銷售量車廠；此外，P&G公司、迪士尼公司、花旗銀行、資生堂、時代華納電影公司、賓士汽車公司、LV精品、Gucci精品、Chanel精品等優秀公司亦都有百年以上歷史，仍基業長青歷久不衰。相信這些公司必定有很好的領導團隊，才能如此代代相接。

好領導靠的是制度，而不是創辦人一個人的超級領導。很多國內外案例證明，公司的永續經營並不需要超級領導人或強人領導；企業靠強人領導，注定無法長久，因為每個強人都會離開人間，強人領導無法世世代代。試問沒有王永慶強人領導的台塑集團，今日又如何？試問誰能叫出已有125年歷史的美國可口可樂公司的現任董事長、總經理的名字？可是可口可樂至今依然歷久不衰。

企業經營＝領導＋管理

企業經營，簡單來說，就是「領導」＋「管理」。「領導」管大方向、大戰略、大前瞻、大視野、大高度及大人才；而「管理」則是管細節、管預算、管目標、管執行、管達成、管效能及管效率。

企業若是能同時做好「領導」及「管理」，則企業必可世代代，百年不衰，基業長青。



本書特色

本書可說是內容完整，涵蓋「領導力」的全部面向，領導力不是一句口號或簡單內容，它具有一套周全完整的內涵支撐著領導力。因此，企業界每個主管及領導幹部，要修煉自己紮實的領導力，一定要從多方面充實自己的領導知識與常識，然後從實務工作中，不斷淬鍊及昇華自己的領導力。

本書乃國內第一本「領導學」的圖解專業書籍，相信本書以一單元一概念的表達方式，透過圖表對照精簡彰顯出領導學全面知識，有助閱讀者一目了然，並達成快速簡易學習的效果。

本書適合國內服務業、製造業、科技業等各公司各級經理人與領導幹部自我學習與充實之用，亦適合大學選修課的參考用書。

感謝與祝福

本書能夠順利出版，衷心感謝五南圖書、我的家人、我的長官、我的學生，以及我的好友們的鼓勵與關愛；當然，更感謝購買本書讀者們的支持與指導，希望你們都能從此書，快樂的學到最高級的「領導力」。

感謝大家，祝福各位都能走一趟屬於你們的快樂、成長、成功、幸福、滿足、順利、平安、健康與美麗的人生旅途，在每一天的光陰歲月中。

戴國良

mailto:hope88@xuite.net

第 1 章 領導入門基礎知識

Unit 1-1 領導的真實涵義 Part I	002
領導，是帶領組織朝目標與願景邁進	
Unit 1-2 領導的真實涵義 Part II	004
彼得·杜拉克對領導者特質的看法	
領導者及高階主管的頭等大事——找能幹的人	
Unit 1-3 領導人 VS. 經理人	006
領導與管理的定義不同	
領導人與經理人的角色不同	
Unit 1-4 領導的意義及力量基礎	008
領導的意義	
領導力量的基礎	
Unit 1-5 領導力的 7 個 I 特質 Part I	010
Insight——遠見	
Influence——影響力	
Inspiration——激勵	
Integration——凝聚	
Unit 1-6 領導力的 7 個 I 特質 Part II	012
Instruction——教導	
Innovation——創新	
Integrity——誠信	
Unit 1-7 領導效能與高效領導者的能力 Part I	014
對於人才海納百川的容納力	
建立一個優質的環境組織	
敢於作夢	
激勵團隊向前行	
Unit 1-8 領導效能與高效領導者的能力 Part II	016
幫助團隊得到所需一切資源	
知道何時放手	

不怕面對每一天的困難與挑戰
永遠保持良好結果產出狀況

Unit 1-9 領導人屬性理論與領導行為模式理論 018

領導人屬性理論
領導行為模式理論

Unit 1-10 情境領導理論 020

情境領導模式
領袖制宜技巧
適應性領導理論

Unit 1-11 參與式領導 022

參與式領導的優點
參與式領導的缺點
參與程度的情境
參與程度的決定

Unit 1-12 影響領導效能之因素與訓練 024

影響領導效能之因素
改變領導方式的訓練

Unit 1-13 成功領導者的觀念與法則 026

成功領導者五種觀念
成功領導者六大法則

Unit 1-14 如何成功領導團隊 Part I 028

建立良好的團隊「關係」
提高成員的團隊「參與」
注意管理團隊「衝突」
誘導正面的團隊「影響力」

Unit 1-15 如何成功領導團隊 Part II 030

確立團隊「決策模式」
維持健全的團隊「合作」
制定公平的團隊「制度」

Unit 1-16 前GE執行長威爾許對領導人的看法 032

正面能量
鼓舞他人
當機立斷

執行力

熱情

Unit 1-17 高效能領導者的特質及培養 034

成功領導人的特質

高效領導者的培養

Unit 1-18 領導人攸關企業成敗與盛衰 036

領導人的工作就是挑戰現狀

領導人如何帶動變革

創造「無疆界」的企業文化

Unit 1-19 領導就是教導 038

建立教導型的組織

領導與教導的作法

Unit 1-20 領導人應具備好EQ能力 040

個人的能力

社交的能力

Unit 1-21 領導行動模式型態 042

戰略實踐型領導者

目標達成型領導者

人才育成型領導者

價值創造型領導者

第 2 章 領導實務

Unit 2-1 美國IBM高績效領導原則 Part I 046

葛斯納成功的高績效領導原則

Unit 2-2 美國IBM高績效領導原則 Part II 048

葛斯納成功的高績效領導原則（續）

IBM的領導能力三構面

Unit 2-3 美國德州儀器高階經理人的條件 Part I 050

誠實

冒險的意願

賺錢的能力

創新的能力

實現的能力

本書目錄

Unit 2-4	美國德州儀器高階經理人的條件 Part II	052
	良好的判斷力	
	授權與負責的能力	
	求力與留才的能力	
	智慧、遠見與洞察力	
	活力	
Unit 2-5	美國P&G公司如何培訓高階主管能力	054
	美國P&G公司培養高階主管的致勝要素	
	P&G執行長積極培養領導人才，以維持創新及競爭力	
Unit 2-6	世界第一大製造業GE領導人才育成術 Part I	056
	GE全球人才育成四階段	
	BMC研修課程案例	
Unit 2-7	世界第一大製造業GE領導人才育成術 Part II	058
	GE領導人才培訓的特色	
	結語——培育人才，是領導者的首要之務	
Unit 2-8	傑克·威爾許的領導守則 Part I	060
	領導人要不斷努力提升團隊層次能力	
	領導人要與部屬一同為願景打拼	
	領導人帶人要帶心	
	領導人要胸襟坦率及作風透明，獲部屬信賴	
Unit 2-9	傑克·威爾許的領導守則 Part II	062
	領導人要勇於做出不討好的決定	
	領導人要有好奇心及探索心	
	領導人要以身作則	
	領導人要時常獎勵部屬	
Unit 2-10	國內企業家對接班人條件的看法	064
	宏碁集團前董事長：施振榮	
	統一企業集團總裁：高清愿	
	裕隆汽車董事長：嚴凱泰	

第 3 章 團隊管理與領導

Unit 3-1	團隊的目的、特質與定義 Part I	068
	團隊的目的	

團隊的特質

Unit 3-2 團隊的目的、特質與定義 Part II 070

團隊的特質（續）

團隊的定義

團隊讓一加一大於二

Unit 3-3 影響團隊績效的九大因素 Part I 072

工作團隊成員人數的多寡

成員的能力好壞

成員互補性

對共同目標的承諾深度

Unit 3-4 影響團隊績效的九大因素 Part II 074

建立特定目標的明確化程度

領導人與結構適當與否

社會賦閒及責任

績效評估及報酬制度

成員彼此互信程度

Unit 3-5 任務團隊的趨勢與階段 076

組織走向「團隊化」的最新趨勢

任務團隊組建的五個階段

Unit 3-6 任務團隊的領導 078

任務團隊的「領導」

高鴻愿——團隊精神是企業的靈魂

第 4 章 領導與決策

Unit 4-1 決策模式的類別與其影響 082

決策模式的類別

影響決策的因素

Unit 4-2 領導決策上的考量與指南 084

領導決策上的考慮點

有效決策之指南

Unit 4-3 如何提高決策能力 Part I 086

多吸取新知與資訊

掌握公司內部會議自我學習機會

本書目錄

Unit 4-4 如何提高決策能力 Part II	088
應向世界級卓越公司借鏡	
提升學歷水準與理論精進	
應掌握主要對手動態與主力顧客需求情報	
Unit 4-5 如何提高決策能力 Part III	090
累積豐厚的人脈存摺	
親臨第一線現場	
善用資訊工具提升決策效能	
思維要站在戰略高點與前瞻視野	
累積經驗能量成為直覺判斷力	
有目標、有計畫、有紀律的終身學習	
Unit 4-6 領導決策與資訊情報	092
資訊情報的重要性	
資訊情報獲取來源	
平常養成資訊情報的蒐集	
Unit 4-7 決策當時不同觀點的考量	094
決策時不同觀點的考量	
絕不逃避事實	
增強決策信心的原則	
Unit 4-8 決策上的人脈建立	096
人脈關係力有何用	
應跟誰建立人脈存摺	
Unit 4-9 領導決策與思考力	098
成功領導過程中的無形化關鍵能力	
隨時記著「深思考」	
如何提高思考能力	
Unit 4-10 IBM公司制定決策五步驟	100
建立決策的需求和目標為何	
判斷是否尋求員工參與及想法	
準備並比較各項選擇方案	
評估負面情境	
選擇最適決策方案	

第 5 章 領導與SWOT分析及產業分析

Unit 5-1	SWOT分析及因應策略	104
	攻勢策略	
	退守策略	
	穩定策略	
	防禦策略	
Unit 5-2	產業環境分析之要項 Part I	106
	產業規模大小分析	
	產業價值鏈結構分析	
	產業成本結構分析	
	產業行銷通路分析	
	產業未來發展趨勢分析	
Unit 5-3	產業環境分析之要項 Part II	108
	產業生命週期分析	
	產業集中度分析	
	產業經濟結構分析	
Unit 5-4	波特教授的產業獲利五力架構分析	110
	產業獲利五力的形成	
	獲利五力的說明與分析	

第 6 章 領導與經營策略及經營計畫書撰寫

Unit 6-1	三種層級策略與形成	114
	策略的三種層級	
	策略的形成與管理	
Unit 6-2	波特教授的基本競爭策略	116
	全面成本優勢策略	
	差異化策略	
	集中專注利基經營	
Unit 6-3	企業的三種成長策略	118
	密集成長	
	整合成長	
	多角化成長	

本書目錄

Unit 6-4 賽局理論的意義與好處 Part I	120
賽局理論對決策的影響	
賽局理論的好處	
Unit 6-5 賽局理論的意義與好處 Part II	122
賽局理論的好處（續）	
賽局理論的特色	
結語——賽局理論的關鍵觀念	
Unit 6-6 完整的年度經營計畫書撰寫 Part I	124
去年度經營績效回顧與總檢討	
今年度經營大環境深度分析與趨勢預測	
今年度本事業部／本公司經營績效目標訂定	
今年度本事業部／本公司經營方針訂定	
Unit 6-7 完整的年度經營計畫書撰寫 Part II	126
今年度本事業部／本公司的策略訂定	
今年度本事業部／本公司具體營運計畫訂定	
提請集團各關企與總管理處支援協助事項	
Unit 6-8 企業成功的關鍵要素	128
強大的核心競爭力	
精準的策略「綜效」	
完善的經營團隊	
Unit 6-9 企業營運管理循環 Part I ——製造業	130
製造業的涵蓋面	
製造業的營運管理循環	
製造業贏的關鍵要素	
Unit 6-10 企業營運管理循環 Part II ——服務業	132
服務業的涵蓋面	
服務業的營運管理循環	
服務業與製造業的管理差異	
服務業贏的關鍵要素	

第 7 章 領導與激勵

Unit 7-1 動機的形成、類型與理論	136
動機的形成	

動機的類型

基本的「動機理論」與「動機流程」

Unit 7-2 馬斯洛的人性需求理論 138

生理需求

安全需求

社會需求

自尊需求

自我實現需求

Unit 7-3 成就需求理論 Part I 140

愛金生的需求成就理論

麥克里蘭的需求理論

Unit 7-4 成就需求理論 Part II 142

阿爾德弗的激勵理論

波特與勞勒的激勵「整合模式」

Unit 7-5 公平理論與期望理論 144

亞當斯的公平理論

汝門的期望理論

Unit 7-6 激勵員工的實務法則 146

金錢是激勵的第一選擇

訂定團隊目標的獎勵

表揚與慶祝活動

參與決策及歸屬感

增加訓練的機會

激發員工的工作熱情

Unit 7-7 激勵獎酬的目的、決定因素及實施內容 148

獎酬之目的

獎酬的決定因素

獎酬的實施內容

獎酬對組織行為之涵義

第 8 章 領導與組織變革

Unit 8-1 組織變革的意義及促成原因 152

組織變革的意義

本書目錄

促成組織變革的原因	
Unit 8-2 變革壓力來源及目的	154
變革壓力的來源	
組織變革的目的	
Unit 8-3 李維特及黎溫的變革模式	156
李維特的變革模式	
黎溫的變革模式	
Unit 8-4 柯特變革模式	158
提高危機意識	
建立領導團隊	
提出正確願景	
建立共識	
授權行動	
創造第一個勝利	
堅持	
持續變革	
Unit 8-5 組織變革之管理	160
促進加速改變之力量	
及早發掘改變之需要	
問題診斷	
確認各種改變方法及策略	
分析限制條件	
選擇改變方法及策略	
實施及檢討組織改變計畫	
Unit 8-6 變革管理三部曲	162
創造組織變革原動力	
強化組織變革配套機制	
執行組織變革專案流程	
Unit 8-7 抗拒變革與支持變革的原因	164
一般抗拒變革的原因	
赫雷格對抗拒變革的看法	
支持變革的原因	

Unit 8-8 如何克服抗拒 166

克服抗拒的方法
了解員工行為改變的原因

Unit 8-9 統一超商「變革經驗談」 168

變革是為了存活
變革例舉
變革思想與原始點——顧客導向與消費者情境思考

第 9 章 領導與溝通協調

Unit 9-1 溝通的意義與程序 172

溝通的意義
溝通的層面
溝通的理論程序

Unit 9-2 正式溝通與非正式溝通 174

正式溝通
非正式溝通
對非正式溝通之管理對策

Unit 9-3 影響溝通的三種因素 176

影響方向及頻次因素
影響準確性因素
影響溝通效能因素

Unit 9-4 組織溝通障礙與改善之道 178

常見的組織溝通障礙
如何改善組織溝通

Unit 9-5 做好成功溝通十二原則 Part I 180

多觀察
多看活化頭腦的書籍
學習角色互換
學習傾聽
練習說服別人的口語表達
注意別人心態的平衡

Unit 9-6 做好成功溝通十二原則 Part II 182

了解別人的需求

有建設性的意見
態度誠懇贏得信任
學習妥協與折衷的方法
格局要大與客觀
目的性思維

Unit 9-7 溝通管理的態度與技巧 184

耐心傾聽
對話能力
衝突管理

Unit 9-8 協調的技巧與途徑 186

協調的意義
協調型態與技巧
協調的途徑

Unit 9-9 企業變革十大溝通原則 Part I 188

沒有任何一種溝通方式是完美無缺
釐清公司目標及對員工的具體影響
明確傳達公司希望從變革中獲得的成果
討論改變計畫時要將溝通策略列為重要一環
儘快與員工分享資訊

Unit 9-10 企業變革十大溝通原則 Part II 190

溝通次數及資訊一致性
改變只是一個過程
善用不同的溝通管道
妥善計畫及認真執行溝通
給予員工回饋的機會

Unit 9-11 企業與員工溝通案例 192

日本佳能公司重視聆聽員工及溝通
美國Wal-Mart運用多元與即時溝通管道全面溝通

第 10 章 領導與問題解決力

Unit 10-1 鴻海郭台銘解決問題九大步驟 Part I 196

發掘問題
選定題目