

中國式領導

- I. 前言有關中國人的文化：
 - A. 依法辦理就是關係不好，這是歐美國家不能了解的
 - B. 人脈就是錢脈，敬老尊賢。尤其是年輕人要注意這種關係，有些人事前沒有尊重
 - C. 看朋友也不可以兩串蕉，一定要有送東西的文化
 - D. 也有形成小圈圈，也就是自己人：
 1. 湖內鄉的國小老師，外調當主任，當校長，老的時候想落葉歸根，找地方代表和老同事和縣長講一講，如願當校長，這時候這些人都是功臣，被換下來的人去抱怨，當權派和年輕老師不管事派互相衝突，這時候不同人情世故的文化很麻煩
 2. 第一任校長在退休後，第二任校長想要考試改成三次，95年開學後選教師會會長，砲轟校長，網路八卦因為家長會長開安親班，考三次比較會有複習功課的機會。校長會打太極拳，根據大家討論意見不一，大家再協商，經過兩年後，才恢復考兩次
- II. 車馬炮卒總動員(各種人才的總集合)
 - A. 適當的人，在適當的時間，放在適當的位置，從事適當的工作，達成適當的目標
 1. 許水德在國民黨即將分裂時，做秘書長的位置，還是分裂，就要下台。改革時找吳伯雄，做過公賣局局長有企業經營理念，但是改造沒有達成，黯然下台，選舉選輸
 2. Timing 在華人圈是很重要，疑人不用，用人不疑。也就是適時，適才，適所
 - a. 一開始用草莽個性，執行力不錯
 - b. 慢慢組織績效會下降，振衰起敝，需要有制度的，要有為，無為而無所不為。這才有飛輪理論的存在
 1. 許文龍起先也是很認真，後來才會放鬆，抽屜理論
 2. 王永慶是瘦鵝理論，會追根究底，求績效
- III. 東西方領導理念的差異
 - A. 東方(要歸納出一套理論)
 1. 重形勢(環境)：依形勢，定謀略
 - a. 關公認為曹操來打，諸葛亮面無表情(就是反對)，第二個問題曹操聯合孫權如何處理，關羽認為分為兩隊來打(諸葛亮認為荊州已經危險了，給予錦囊妙計)：北拒曹操，東合孫權(聯合次要敵人，打擊主要敵人)
 2. 重人治：這就是小圈圈文化的影響，人在人情在
 3. 重權勢：勢就是影響力
 - a. 老師在等車時，有野雞車，
 - b. 夜市走一圈就可以知道中國人的行銷理論，一個東西請顧客自己說價格，開價高成交價一定會高，每次降價次數多，但是降得少。
 - c. 要懂得心理學，也要懂得文化
 - B. 西方
 1. 重制度
 2. 重法治
 3. 重權力
- IV. 韓非看領導
 - A. 是被毒死的人，秦始皇放毒藥毒死(朱熹也是被毒死，太厲害就是心胸狹窄的中國人)
 - B. 上君者盡人之智
 - C. 中君者盡人之力
 - D. 下君者盡己之能(自己太投入)
 1. 每天要悠哉悠哉，看總經理沒有達到目標就要請離開，這才是會成就大事業
- V. 領導重理人
 - A. 識人：這就是相命
 1. 留學考試看走路的姿勢，其實看會不會背叛
 2. 農家子弟為何學管理，為何要去美國
 3. 高瘦是勞心勞事，這是木型人的特性。握手後應該要知道，金型人一定不會為大家好。希臘鼻(筆直皮包骨)只差一天就在六個月下台
 4. 馬來西亞偉力集團看董事長，拿督的入門斷，40歲以後才會成功
 - a. 教育訓練後，看三個最值得栽培的人。看酒像，坐像和談吐

- b. 富貴集團也是尋求的對象
- 5. 30 歲以後要自己負責，以前是命的問題
- 6. 三庭四水五運六腑就是觀人術
- 7. 只有花在自己身上的就是自己的錢
 - a. 不會成為大富翁，但是悠遊自在，才會成為民意代表
- 8. 有三本書
 - a. 商務印書館：曾國藩的幕僚群這本書就是觀人術
 - 1. 冰鑑：商周出版社，公孫策
 - b. 識人學：遠流：實用管理叢書
 - 1. 人才學：實用歷史叢書，識人、擇人、用人，王志欣&劉申康
 - 2. 世界最偉大的識人學：德威
 - c. 三國人才學(遠流實用人才學)
 - 1. 五湖四海只是人才皆為我所用這是曹操的用人原則
 - 2. 辜濂松為了挖腳時，吃一年的午餐
- B. 選人
 - 1. 更是大學問
 - 2. 選德為準，德是很難定義的。缺德的事有時候是為了全民的事，掛電話施壓
 - 3. 張榮發反對劉兆玄(湖南驢子)，馬英九沒有被企業牽著鼻子走，海邊的人不易賺錢才會搞革命
 - 4. Timing 最重要，馬上開始動，但是在縣市長選舉後才会有新面孔
- C. 用人
 - 1. 例子：諸葛亮老師水鏡先生，看到劉備皇叔面有菜色，身邊是否沒有人才，文武全有但是沒有經世致用之學，老中青三代都要平衡才會用人。但是武將沒有好好用人，趙雲救阿斗
 - 2. 歐晉德的走動哲學的解決問題，不可以用意識形態，否則無德又無品
 - 3. 教育局長是政治職位，要徹底的和政治切割
 - a. 漢城市長因為小孩的交通問題而下台
 - b. 蘇澳翻船事件蔣彥士下台
 - c. 補習班消防不及格，小火災就會引起市長下台
 - 4. 原則(大同畜牧的牆壁刻老師的話)，但是要注重 Timing
 - a. 有德有才，大膽聘用
 - b. 有德無才，可以小用
 - c. 無德無才，不可聘用
 - d. 無德有才，絕不可用
 - 1. 絕對會搞鬼，一定要有所取捨
 - 5. 人才有怪脾氣
 - a. 要用心去找，花大錢在所不惜
 - 6. 領導者用人
 - a. 不以成敗論英雄：蘇南成三件重要的事情：發包中心，馬上辦中心，老師環保尖兵，但是到高雄失敗。是因為惹到陳田錨(因為是七星穴)
 - 1. $L=f(L*F*S)$
 - 2. Leadership=function()
 - b. 不能用自己的框框用人
 - 1. 黃大洲是歷任台北市長成就最好的。中華商場，截彎取直，青年公園的眷村拆除，大安公園
 - 2. 陳水扁，五胡亂華型，愈亂愈能當選，28 劃
 - c. 五湖四海，唯德、唯才是用
 - d. 疑人不用，用人不疑。要檢討用對時機沒有
 - e. 適時、適才、適所用人
 - f. 不用愛論別人是非，愛拍馬屁者
 - 1. 馬屁都會拍，余政憲推輪椅也會當內政部長
 - 2. 歷史就會一再發生，知識有兩種
 - a. Accumulated knowledge：哲學就是

- b. Innovative knowledge：要最新的知識
 - 3. 黃昆輝是師公(教育局長吳清基是同學)的**三句話**1967.4.16
 - a. 不要用在你面前說別人壞話的人(也會在別人說你的壞話)
 - i. 豐原高中的垮台事件，黃昆輝替李登輝承擔責任，蔣經國震怒
 - b. 不要在你面前拍馬屁的人(會讓你吃虧)
 - c. 身邊絕對不要有紅人的存在(斷了和組織溝通的能力)
 - i. 蘇南成帶 15 人親信，台南幫
 - 4. 有了人才不等於會用人才
- D. 育人
 - 1. 董事長用心經營的理念教育訓練，松下先生從大阪擴廠，後藤清一負責員工靈修的佈置工作，用了華麗的神桌，只有提示要換，在深夜找到，沿著鐵軌走回來，松下沒有謝謝，三天後對後藤說欠三杯酒。請問社長為何？但是已經教了當然欠三杯酒。暗示、說明和明示不同
- E. 安人
 - 1. 有個玻璃業者對於問題的探討認為是人為的問題這就是一種 stereotype
 - a. 刻板印象，複雜的問題簡單化。
 - b. 知覺的偏差(偏見)也是相同的意思(東亞病夫、紳士)，於是對於員工代表作剪綵的工作，結果非常的突出
 - 2. 三司文化就是官僚體制(上司管下司，鋤頭管畚箕，畚箕管扁擔)
- VI. 中國式的領導
- A. 醜醜的馬都有一步踢
 - B. 去除主管個人對部屬的主觀偏見
 - C. 沒有不可用之人，只有不會用之主管
 - D. 人是組織最寶貴的資產
- VII. 中國式的領導
- A. 恩威並用：女性員工更需要鼓勵，這是認知結構的問題。公司的競爭力來自員工的思維模式，並沒有矛盾
 - 1. 「領導引擎」過去 30 年來領導研究，永續和創造機構是教導型領導，就是將公司過去的發展和領導人的使命，對組織規範的傳承，領導者就是導師。這是 Nor tich 的理論
 - 2. 第五項修練也是有相同的思維模式
 - 3. 不要「洗腦」來改變思維模式，這是未來 50 年的課題。這是領導人的表象行為，華人會創造思維邏輯很少，因為訓練缺乏。過去學習是無病呻吟，讀書人清談，清談足以害國，要務實、務實再務實
 - B. 德威兼重
 - C. 文韜武略
 - 1. 趙子龍一輩子打戰，不卸甲。武略要熟讀兵書，文韜就是要有謀略。
 - 2. 傳統的中國人，就是要戴著假面具
 - 3. 文化就是習性，這是過程的問題，要三五年形成
 - D. 權謀術數
 - 1. 術是影響力
 - E. 以德服人
 - F. 重視權勢
- VIII. 中國式的領導心法
- A. 帶人先帶心
 - 1. 古人：士為知己者死！就像是荊軻刺秦王，對於太子丹的看法
 - 2. 今人：員工會為用我者拼！
 - a. 進修之花：中山大學一位學生的先生是路竹的螺帽公司，幫丈夫報名，每堂課來上，帶中國力生產力中心的經理成為公司的執行經理，但是引起老員工的反彈，改革派和守舊派的衝突
 - b. 不懂歷史，不懂管理
 - 3. 這是累積型的知識 accumulate knowledge，哲學和社會學都是不會隨著時代改變而無效，不可以忽略，放諸四海皆準(醫病關係，家庭的關係)，講話要會講得好聽，要誠

心，不可以耍心機

- B. 如何得人
 - 1. 明己：不會侵犯別人
 - 2. 身範：以身作則，將軍在前線衝撞，在後方指揮不好
 - 3. 委功：好處給員工
 - 4. 誠求：誠心相求
 - 5. 納諫：就像是魏徵
 - 6. 釋怨
 - 7. 赤待
 - 8. 禮尊
 - 9. 樹楷：樹立楷模
 - 10. 攬過：
- IX. 薪資不是主要因素，而要整理成以下的影響才是重要。有研究公司要最需要改善的問題，員工和主管列出的不同，所以只要認知不同管理的方法不同，勞工延到 65 歲退休，對於公務員很好，但是私人公司就很嚴重。大陸的勞動合同法，影響很大，過去成本結構 100 元不到 1 元，但是現在法令一定會嚇跑企業的，會失去競爭優勢
 - 1. 員工：環境為主
 - 2. 主管：薪水為主
- X. 用心管理，凝聚員工的向心力
 - 1. 員工是無價之寶
 - 2. 帶人先帶心
 - 3. 命好不如習慣好
 - a. 碎碎念，澎湖菜瓜→雜雜念
 - b. 排程沒有做好，常加班
 - 4. 習慣是可以改變，還俗也可以吃葷，晚睡早起也是可以改，最重要是意志力
- II. 善用批評
 - 1. 批評要具體：一定要有累積證據，不可以用“老是如此”
 - 2. 提出解決方案：不要以圈圈中找人才，歐鴻念是很好的人，這是私心具體的表現。批評雷根年齡的問題，競選對手一再用年齡攻擊，從來沒有批評年齡，也沒有說年幼無知
 - 3. 面對面：隱惡揚善。通案：最近接到反應有人服務不周，有的同仁要注意。這是不好的責備，會有猜疑的文化。希望好的繼續下去，但是某某人來一下，別人不知道是罵他還是讚美他，才給面子，這就是面對面的影響
 - 4. 體恤別人：不要怪他做不好
 - 5. 多元與寬恕：多原諒員工
 - 6. 不做人身攻擊
- XI. 影響員工向心力凝聚的因素
 - A. 領導風範
 - 1. 組織中的人員異動率：不要建立刻板印象，是否要支持
 - 2. 要有相對的接受性，要讓被領導者所接受
 - a. 七賢國小的創校蘇校長 10 年耕耘，這是人生的巔峰。開超商連鎖店虧損連連。
 - 1. 專斷型的校長，不喜歡紅花只有綠葉；接任的校長成立音樂和美術班，雷厲風行的風氣被改變
 - B. 共同願景：有夢最好，行動相隨。冷漠→接受→投入，這會影響向心力
 - 1. 出去創業，才會發展
 - C. 組織氣氛
 - 1. 德州儀器 Digital computer 希望主管的幽默感，改善績效，異動率下降 15%，績效上升 25%，這就是幽默感感染的組織氣氛
 - D. 團隊精神：有以下三個指標，形成三角關係
 - 1. 使命感
 - 2. 責任感
 - 3. 認同感：對於公司的認同感很重要
- XII. 激勵

XIII. 避免錯誤的激勵

1. 不可以沒有，也不可以太多。
2. 推行 EQ 圈的活動
 - a. 情緒管理活動，要有專業的小隊長
 - b. 自我揭露
 1. 周哈里窗戶理論：由兩個向度看我和別人的關係

	自己知	自己不知
別人知	開放的我	背脊的我 (背上貼標籤) 旁觀者 清,當局者 迷
別人不知	隱藏的我(秘密的我)	未開發的 我(潛在的 我)

- a. 開放的我和秘密的我比例會有神經病
- b. 揭露本身的秘密，隱藏的我變成開放的我

XIV. 贏得員工忠誠度的六要素

- A. 建立願景→發展互信關係→給予應得的福利→建立夥伴關係→兼顧工作或生活需求的平衡→提供成長的機會
- B. 架構觀念(倡導和關懷的西方觀念)
 1. 家長式的領導就是“作之親”
 2. 法導向(作之君)
 3. 理導向(作之師)

XV. 情導向之領導行為內涵

- A. 以和為貴
 1. 與部屬建立親密和諧的關係
 - a. 林洋港：對立的關係，但是以和還重要。多如牛毛，從小養牛為生，牛多毛比較健康
 2. 注重成員間的情感有誼
 - a. 問題的癥結：台灣鬥爭聯盟，會這麼說一定掌握證據，一定有內奸
 - b. 原因是單一選區兩票制，西瓜靠大邊
 3. 努力與其他單位保持良好的合作關係
 4. 能敏捷地預期及處理衝突
- B. 尊重關懷
 1. 尊重成員待之以禮
 2. 善聽眾議、虛心求教，能接受批評比予改進
 3. 對部屬的作為表示信任、支持
 4. 主動關懷、愛護成員，關心部屬的切身問題
 - a. 拆違章建築，第一批護士和女警，讓老榮民去健康檢查
 - b. 美國對付抗爭用“布袋戰術”，收縮包圍，帶走帶頭者，群眾就會散
- C. 恕道同理心(站在對方的立場去想事情→同理心)
 1. 能體諒感知部屬的心理感受與情緒
 - a. Slogan 就會體會
 2. 即使部屬犯錯或無法達成任務，亦能諒解體恤部屬
 3. 當部屬完成任務或工作時，表示肯定與感謝

XVI. 理導向

- A. 角色楷模
 1. 維持良好形象
 2. 因時制宜，通權達變
- B. 才智激發
 1. 立法從嚴，執法從寬

- C. 分享參與
 - 1. 與共同理想努力
 - 2. 以身作則
 - 3. 參與並賦予其榮譽感
 - 4. 藉由成功經驗分享

XVII. 法導向

- A. 勢
 - 1. 以獎勵要求
 - 2. 職權懲罰

XVIII. 中國主管的領導藝術

- A. 講求權與勢
- B. 建立「公」的班底：依據公司的職責成立班底
- C. 強調各盡其職、各盡其能
- D. 學鴨子游水：表面輕鬆
- E. 掌握道、德、功、力

XIX. 改革會有阻力