



中國式

領導準則

✿ 柯進雄 文

我國行政領導者除必須具備領導者應有的資格條件外，更應遵守領導的準則，才能使機關全體人員團結合作、共赴事功，達成機關目標。茲就中國式領導的原則與綱領分別說明如下：

一、領導的原則

一個機關要想發揮其功能，實現其目標。必須全體人員協調合作、熱心盡責、共赴事功，這就有賴於機關主管成功而有效的領導。欲領導成功而有效，必須遵守

以下諸原則：

(一)、思想溝通的原則

領導是要旁人依領導者的意志與之採取一致的行動，故領導乃是思想問題，而非僅靠權力的運用。所謂「得天下者先得民心」，領導者要使部屬景從，必須在「思想會合」(Meeging Minds)及「共同瞭解」(Common Understanding)之下才能成功。語云：「以力服人者非心服也。」蓋刀鉞不能屈仁人志士之節，只有

溝通思想，使人心悅誠服，才能自動自發，鞠躬盡瘁。

(二)、相互影響的原則

領導是組織人員在交互行為下所產生的影響力。首長須諮詢部屬的意見。部屬須明瞭首長決策，在彼此溝通相互領導的運用中，才能集中意志切於實際而產生集體意識與有效行動。領導者並非自用其智，自用其力，應集眾智以為智，合群力以為力，集思廣益、博訪周諮，為領導者應守的準則。

(三)、民主領導的原則

民主是時代的潮流，人心的歸向，也是人性的要求。只有在民主方式下的領導，以激勵誘導等方法，才能促使人人發揮積極參與及自動自發的精神，以共赴事功。

(四)、智能運用的原則

領導的成功與否，以領導者的智慧、知識、人格技巧的運用是否得當為轉移。如能獲得部屬的信仰與敬重，自然發生景從的行動。權力不是法律規定就能有效的。主管權力的大小，視部屬承認與遵從的程度而定，這也是巴納德（G. I. Barnard）所說的「同意地帶」。

二、領導的綱領

中國人要做一个成功的領導者，除遵守上述四個原則外，尚須把握若干重點：

(一)、以身作則，人格感召：

以高尚品德，良好行為及亮節勁操博得部屬的信仰與敬佩，自然發生領導作用

與命令力量。

(二)、面對現實，解決問題：

首長在機關中的一個重要責任，就是解決問題。他乃是「困難的解除者」（Trouble Shooter）一個負責的長官要挺身豎脊，抱定勇氣，面對現實，解決問題。那因循敷衍，推拖問題者必定失敗。

(三)、信任部屬，敢於授權：

首長不能自己一人處理機關的一切事務，必須假手於部屬。疑人不用、用人不疑。既設官分職，便當作適當的授權，使部屬負起責任。

(四)、指示目標，協力以赴：

首長在確立目標、指示目標，使部屬的希望和信仰與此目標相結合，施以激勵，加以督導，俾協力以赴之。

(五)、適應人性，施以激勵：

依據新的管理哲學，人是具有自尊心的，有自我表現及滿足慾，應對此施以積極的激勵，使其內在的潛能得到最大的發揮。

(六)、意志堅定，不屈不撓：

領導者應具有堅強的意志力，在工作進程中，要堅毅以赴之，堅持到底、不屈不撓，以達於成。

(七)、大公無私，任勞任怨：

作事一本公誠，既不以私害公，亦不假公濟私，合乎法，本乎理，一本至公，問心無愧，縱有勞怨，坦然置之，欣然受

之。

(八)、設身處理，關心部屬：

首長不可站在自己的立場或機關方面，一味唱高調，喊犧牲小我，成全大我。首長應設身處理，關心部屬，解決其困難，顧及其利益。

(九)、堅守原則，信重然諾：

領導者對人處事，均須依據法律，遵守制度，堅持原則，否則漫無標準，導致混亂，敗壞公事。對部屬要言而有信，說一不二，不可口惠而實不致，以免招致怨尤。

(十)、尊重專家，廣納意見：

成功的領導者，決不可剛愎自用，深拒固絕。要開放心胸與度量，接受他人意見，見善如不及，從諫若納流。

(十一)、尊重專家，廣納意見：

在科學時代，知識領域不但十分遼闊，內容包羅萬象，異常複雜，分門別類，高度專門化，領導者絕不能盡知之，故須尊重專家意見，不可強不知以為知。

(十二)、研究發展，力求革新：

科學的精神在於不斷的進步與革新，精益求精，日新又新，隨時研究，謀求發展。

所以成功的領導者，不可滿於現狀，要繼續不斷謀求革新與改進。

三、領導的理論

李宗黃先生將中國的領導理論歸納

為：

(一)、領導的三原則

1. 大公無私
2. 至誠感人
3. 以身作則

(二)、領導的六綱領

1. 統一意志
2. 集中力量
3. 用人惟賢
4. 財政公開
5. 綜覈公開
6. 信賞必罰

(三)、領導的八條目

1. 一人不苟用
2. 一事不苟為
3. 一錢不苟費
4. 一時不苟度
5. 以精神勝物質
6. 以人事補天工
7. 一面大刀闊斧
8. 一面奉公守法

中國式的領導學，係揉合「儒家精神—王道」「法家手腕—霸術」「兵家戰術—權變」而成。三原則為領導原理，六綱領為領導方法，八條目為領導細則。

領導是科學也是藝術，因人、因時、因事、因地而異。領導者若能循此脈絡，遵此原理，則可以減少錯誤，化除阻礙，收到事半功倍的領導效果。

(作者：本會前副主任，現職監察院秘書室副主任)