

領導原則與團體健全

· 蔡 華 ·

社團組織在社會組織中居於「國」與「家」之間，成員透過團體，對上可以向國家提建議，向下可以影響家庭的活動。不問是職緣、血緣、地緣及趣緣等各種不同的團體，都有這種相似的功能。藉着會務的展開，向既定宗旨而努力，又可將會員或理事聚集在一起，作集思廣益的研討，除了致力於本行業的研究與開拓外，在行有餘力之餘，又藉服務來弘揚效果，從而顯出團體的貢獻與重要性。當然，這些功能的發揮，必須要有卓越的領導和健全的組織，於是領導原則與管理要素便成為成敗關鍵之所在。

領導在不同時空有不同方法，甚至說「只可意會，不能言傳」亦不為過，但深入研究之後，畢竟仍可歸納出軌跡，於是可以說：「領導是影響他人為實現團體目標，而自動努力的行為。」如果用公式，即特定：

領導＝功能（領導者、對象和狀況的交互關係）

引申而言，他必須遵循一些原則，傑出領導者雖然很多好像是天縱聖哲，但稍加分析仍契合學理，否則必然難以影響別人改變意念，調整對外的適應。再就領導內蘊言，領導包含了計畫、組織、激勵與管理，就形態言有獨裁、放任、民主，就重點言有以工作為中心、以員工為中心，就項目言必須合理分工、賞罰分明、指揮體系、溝通媒介等。

而他功能發揮與否，癥結是在成員能否接受與認同，也就是彼此觀點是否相近，於是必須以計畫為匯集，溝通作凝塑，獎勵來加速，而最終則是行為的實際響應。茲分述如後：

一、就計畫而言：我們固有是「凡事豫則立，不豫則廢」，我們也講步驟，即是「物有本末，事有始終，知其先後，則近道矣」；西方卻是從5W，一個H，不斷推演而至兼顧了整體、精確、易行、持續的PERT、PPBS等含計畫與預算於一體。

二、再就組織言，我們本着「樹桑麻、習組織」脈絡貫通而有五代同堂的美談，但迄今卻少大企業、大商社的出現，西方「組織」一字來自器官（Organ），故強調必須互助方生功能，學理上認為「組織是在領導與制度下，將人、資本與裝備等配合起來，去實踐理想，完成目標」，於是組織不只是靜態、動態、抑且邁向生態，他不是蕭規曹隨而是日新又新，注意到事權集中、管理經濟、指揮明確、結構簡單等。

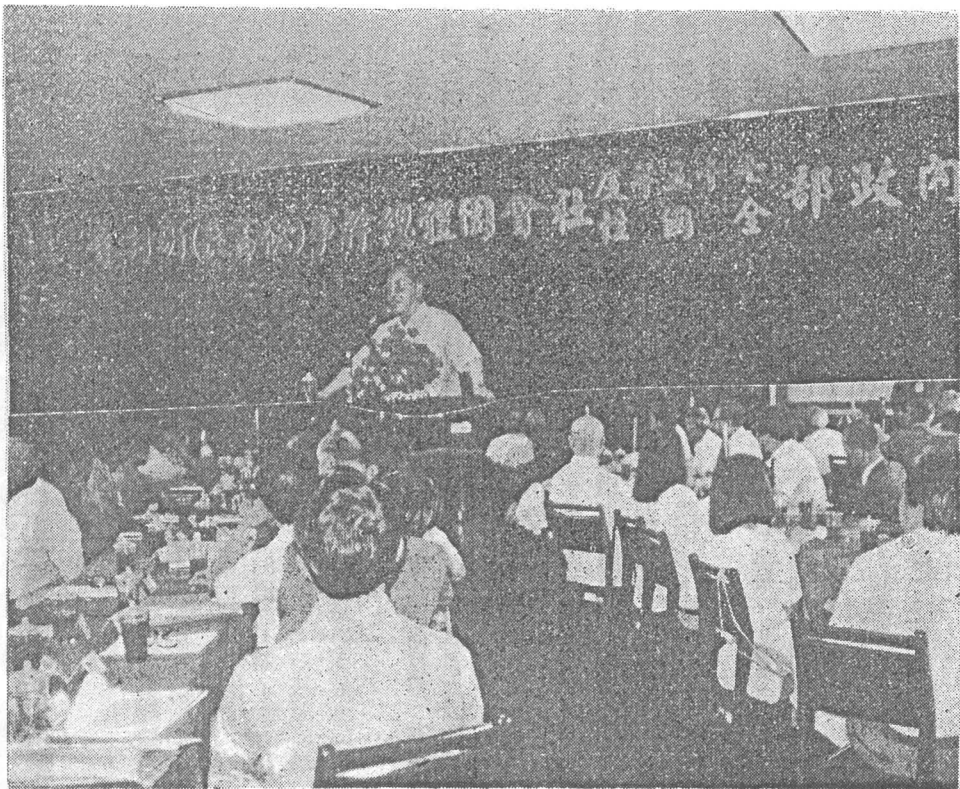
三、再就獎勵言，乃是透過個體內化來達到激勵，可以「噓寒問暖」，也可以「以德化怨」，也有人採「說之以情、動之以理、激之以義、脅之以力、亂之以酒、誘之以色、陷之以財」；我們有獎勵，強調的是「及時」，因為「賞不逾時，欲民速得為善之利；罰不遲延，欲民速覩為不善之害也」。也承認重賞之下有勇夫，但最大缺點卻每因人而異，不若西方的激勵，理性重於感情，是以

激勵要視需要——承認個別差異；

激勵要談效益——注意投資與收穫；

激勵要看時空——愈快成效愈大。

四、就管理言，我們有儒法之爭，也有「治寧國之禮，治亂邦以法」的意念，但爭原則多而探討技術少，於是西方從泰勒（Foderick W. Taylor）的科學管理，要人適應管理，到梅耳（Elton Mayo）的人性管理，要管理適應人；接着馬格瑞夫（Douglas Magregor）又有X、Y理論的出現，X理論認為人好逸惡勞，自我中心，對組織不關心，Y理論從自我滿足，自我實現來為組織任務而努力；隨後威廉白里斯（William H. Bayliss）的七項方針（Management by Scromre）也就是（System, Communication, Results, Objectives, Motivation Participation, Exception）以及高



內政部社會司長蔡漢賢在健全團體組織發揮團體功能研討會中主持討論

立克 (Gulick) 有 Poscrob 管理專字的出現，也就是管理要 Planning, Organization, Staffing, Coordination, Reporting, Budgeting, 雖然用字互有不同，但卻殊途同歸。

五、再就行為言，它的發動要激勵，而能否達到要條件，也可說是與前面計畫、組織、獎勵管理相貫連，這些要項，領導者須採用，也是團體健全所應有，且由是可發現組織與領導是一體二面，傑出的領導者，活潑了組織，而健全的組織，又培養了新的領導人。綜融之後見之實際就是：

成立宗旨的實踐——計畫(目標、程序、對象、地區)，因而萌生歸屬感；

權能劃分的結構——分工(指揮、執行、監督)，因而締造榮譽感；

民主溝通的推展——規範(會議規範、職業道德)，因而凝塑向心力；

賞罰分明的保證——章則(公平、彈性、可行)，因而孕育責任感。

無可諱言的，「政無大小，以得人爲本」而「三軍易得一將難求」，況「以言取人，失之舉予；以貌取人，失之子羽」的不易甄別，是領導人才不易求，曾國藩的「廣收慎用，勤教嚴繩」，就含容了延攬、甄別、教訓、考核多重性，而古今亦都以品德尤在才學之先，如有才無德，便是長其傲、行其惡、肆其辨、飾其僞，於是要有精細與寬容兼採的原則，精細如諸葛亮有七觀之法「問之是非而觀其志、窮之以詞章而觀其變、諮之計謀而觀其識、告之禍亂而觀其勇、醉之以酒而觀其性、臨之以利而觀其廉、期之以事而觀其信」；寬容是「取人之直恕其慙、取人之樸恕其愚、取人之耿恕其隘、取人之敏恕其疏、取人之辨恕其肆、取人之信恕其拘」，以求人盡其才。當然也要技巧，「尊之以爵，予之以財，士無不致；授之以禮，勵之以信，士無不死」，來達到知人善任。

回顧我們的組織與領導，有原則但欠細則；有思維，但乏條理；有溫情，但少制度；於是就家族組織言，我們好過別人；但就社會組織言，我們就遜於西方。

民主是一套完整的制度，進步也是相互關連，如果不從以服務來代替領導，以新陳代謝來培養人才，以榮譽分享來擴大參與，而求組織健全蓬勃，自非易事。要健全團體，必須要有更多的認識，才有更快的進步；更大的努力，就會有更好的明天。