



MASTER SPEAKS

領導統御——論「道」篇

讓員工樂於追隨，達成企業目標

最高明、有效的領導，並非來自於日常管理技巧，而在於企業領導人本身的「靜態領導能力」，包括領導人的角色、定位、視野、格局、願景、價值觀和使命感，乃至於領導人本身的品格、涵養、文化思想與人格特質等。企業領導人若能切實實踐，就會使跟隨者樂於追隨。

- 1。結合內在信念與管理技巧，發揮領導統御影響力
- 2。建立願景、指引方向，激勵追隨者一同前往
- 3。重視具體實踐、品格養成，以身作則帶領員工
- 4。尊重人性、充分授權、激發員工潛能，追求永續經營
- 5。治理公司如帶兵作戰，須審時度勢、依「道」而行
- 6。結論：訴求價值觀與使命感，讓追隨者樂於追隨

Professor Profile 教授簡介

瞿有若

淡江大學企業管理系兼任副教授，聖約翰科技大學商管學院院務顧問、真觀顧問公司資深顧問、群值公司董事長、十詮科技獨立董事。曾任美國陸軍工程署、AT&T貝爾實驗室、摩托羅拉系統部中國華東區資深總監、台灣區總經理；並曾獲美國陸軍工程署「Outstanding Achievement Award」獎、AT&T貝爾實驗室「Passion for Winning Award」獎、摩托羅拉「Best Coach Award」獎；研究專長為領導統御、策略管理、行銷管理。

筆者在職場上由基層員工晉升到外商高階主管退休，近二十年來從事管理與領導階層工作，最感到遺憾的就是未能早些領悟領導統御的真諦。直到退休，在大學教授領導統御課程數年後，又同時從事企管顧問工作，有機會研讀領導與管理書籍，並認知許多優秀領導者與管理者的關鍵作為，此時才茅塞頓開，更感受到企業領導人對組織成敗、永續經營的影響力。

大部分組織領導人對企業皆盡心盡力、汲汲經營，一心想展現團隊領導管理能力，但其實這只是領導統御中的「術」（也就是管理方法），其影響力不大，僅能短暫崢嶸一時而已，領導人若不懂得「道」（包含願景、價值觀與使命感等）便無法領導企業持續成長。因此，做為組織中最高領導人若要使企業更有效率，擁有長遠競爭力，邁向永續經營之路，便必須懂得領導統御中的道，然後再進一步同時運用道與術，才能充分發揮領導力。

1. 結合內在信念與管理技巧，發揮領導統御影響力

許多領導統御學說中將領導力定義為：「一種能夠影響別人的力量」。

有效的領導力來源，並不是出自於職位或權力，因而得以在言語上發出命令、或在行為上展現出管理技巧（也就是領導統御中的「術」），而是一種內隱於領導人心中對未來的追求（願景）、經營企業的信念（價值觀），以及想要完成任務的責任感（使命）。（詳見【圖1】）

在探討領導統御眾多學說中，大多以研究、引述西方管理中領導人如何造就高效率團隊或組織等議題為主。但事實上在2500年前，中國古人的智慧早已將領導統御的道理與方法（也就是道與術）清楚地描繪出來。《易經》〈繫辭〉中說：「形而上者謂之道，形而下者謂之器。」（看不見的、抽象的、思想上的，稱之為道；看得到的、具體的、行為上的，稱之為器。）此種無形的（或形而上）道，再加上從領導人身上散發出「發乎內、左其態」（意指出自於內心的信念，並在行為上具體實踐）的領導力量，比有形的（或形而下）術，更能深入影響組織各層面，效果也較為長遠。

領導統御中的道與老子《道德經》第43章中「不言之教，無為之益，天下希及之。」涵義相同，屬於「無言教導」，亦即「不須要使用多大力量，就能使眾人受益，是天下很少有人能比擬的」。這種不言之教也成為領導者的「靜態領導能力」，包括領導者的角色、定位、

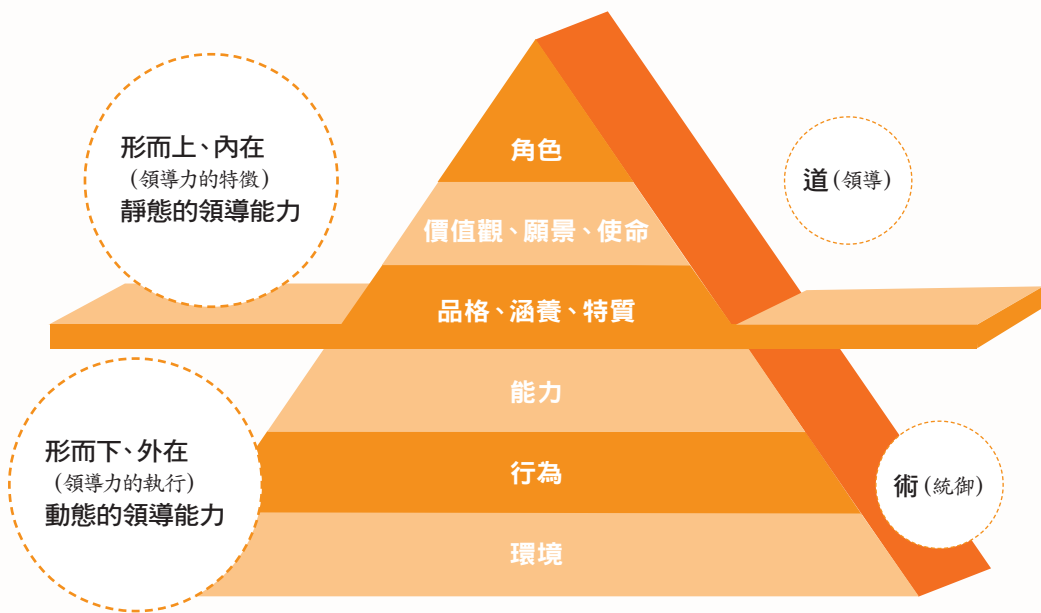
section

1

當領導人專注於願景，就能在惡劣的環境中看見清晰的未來，在安定中實踐創新。

內外兼治，發揮領導力【圖1】

有效的領導統御必須包含領導人的自身修為、價值觀與使命（道），以及管理技巧（術），在內外兼治的情況下，領導員工、完成組織目標。



資料來源：瞿有若提供

視野、格局、願景、價值觀和使命感，以及品格、涵養、文化思想與人格特質等。

孔子在《論語》〈為政篇〉中說：「君子不器！朝聞道，夕死足矣！」指的是領導人不能只專精於狹窄的專業領域，而應追求全方位的才德。從「朝聞道，夕死足矣！」（早晨明白了宇宙真理，即使晚上死去也無憾！）中可看出，孔子心懷謙恭，對道充滿了敬畏之心。因此一個領導人若能透過人格的力量，以德感人，以道服人，才能使領導力與影響力昇華到最高境界。

section

2

2. 建立願景、指引方向，激勵追隨者一同前往

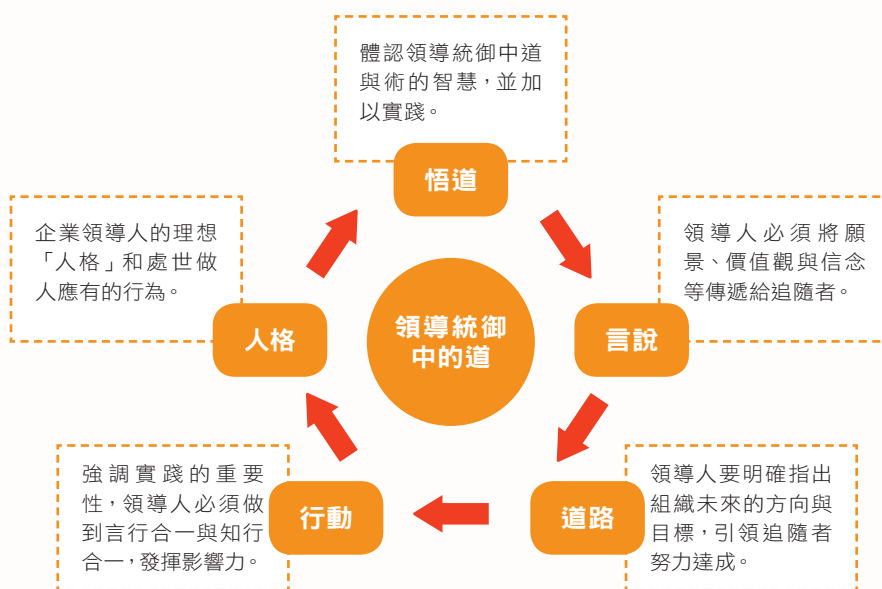
道的意義甚廣，它是一種「道理、真理（即規律）、智慧（即悟道）」。用於帝王術時，講的是君主的「天道、王道」；用於治國時，要求領導者的是「有道、中道、上道、常道」；用於企業經營時，談的是管理者的「正道、人道、公道」；用於做人處事（也就是領導自己）就得「厚道」。

這幾個道的涵義詮釋了各層級領導者的作為，可歸納成以下幾個共同要素：優秀的領導人必須確實了解所處位置的角色與未來方向、具有高瞻遠矚的視野與格局、能夠建立充滿希望的願景、展現出令人敬仰的風範與品格，並豎立令眾人甘心追隨的信念或價值觀。

有效的領導力來源，並不是出自於職位或權力，而是一種內隱於領導人心中對未來的追求（願景）、經營企業的信念（價值觀），以及想要完成任務的責任感（使命）。

從宣揚願景、指引方向，到具體實踐、養成高尚人格【圖2】

企業領導人必須將願景傳遞給追隨者，指出組織未來發展方向，並且具體實踐，同時本身也要具有高尚的品格，才能真正體悟領導統御的精髓。



資料來源：羅有若提供

比如說，台積電董事長張忠謀就堅信，「誠信」是經營企業的核心價值觀（台積電的4個價值觀是「誠信正直、承諾、創新、與客戶成夥伴」）。張忠謀甚至認為，「企業策略可以改變，企業價值觀不能改變。」這種對真理與智慧的堅持，成為台積電經營成功的重要原因之一。

綜合上述，道除了具有「悟道」（道理、真理）的意義外，又可分成「言說」「道路」「行動」與「人格」等4個層面（詳見【圖2】）：

（1）言說：傳遞願景、價值觀給追隨者

道也有「言說」之意。老子《道德經》第一章就說：「道可道，非常道。」第一個道字為「道理」，第二個道字則是將道「言說」。其實道有時需要說明，更需要宣揚，就如同宗教之宣道、講道，在企業組織中領導者也必須將願景、價值觀與信念等傳遞給追隨者。

比如說，台達電子董事長鄭崇華意識到能源缺乏與環境污染危機，因此一生致力於能源、綠能的宣揚開發。又比如，和信治癌中心醫院院長黃達夫，主張「藉由工作機會服務眾人，最終發揮個人無限的潛力。」是和信治癌中心醫院每一份子的使命，因此黃達夫經常在院內外宣導理念，這就是將道在言說上實踐的例子。

（2）道路：明確指出組織未來方向與目標

道又意謂「道路」(Way)或「途徑」,代表領導者期望的未來方向與目標,例如企業創新或變革等。《詩經》〈大東篇〉中說:「周道如砥,其直如矢。君子所履、小人所視。」原意是說:「西周的大道像砥石那樣平整,像箭那樣端直,君子就在上行走,小人只在旁觀望。」用以形容周朝政治清明,套用到現代企業中指的是,企業未來發展方向與實踐的目標。

老子《道德經》第15章說:「孰能濁以靜之徐清;孰能安以動之徐生。」大意是說,誰能在渾濁中安靜下來,使它漸漸澄清?誰能在安定中活動起來,使它出現生機?用以說明當領導人專注於願景,就能在惡劣的環境中看見清晰的未來,在安定中實踐創新。因此一個領導者必須明確指出組織未來的方向與目標,才能引領追隨者努力達成。此外,當創新或改革的道路,成為企業文化或組織的共識時,其威力更是無窮。

比如說,有「品牌先生」之稱的宏碁創辦人施振榮,一生致力於品牌經營。受到施振榮的「品牌之道」影響所及,也讓台灣許多企業家深深了解到品牌才是獲利的根本,是一條進入世界級競爭必須要走的道路。

3.重視具體實踐、品格養成,以身作則帶領員工

(3) 行動:企業領導人以實際作為說服員工

道又有「行動」之意。領導統御中之「導」字,已隱含著道,而這「道」字,又為「首」與「行走」之結合。這表明領導者要以身作則、身體力行,行之有道,則必擁有跟隨者。《中庸》第29章說:「上焉者,雖善無徵。無徵,不信。不信,民弗從。」大意是說,領導者雖然有心向道,但沒有加以實踐,員工因為看不到領導人在這方面的具體行為,也就變得不容易相信領導人,最後造成員工信心不足、不願意繼續服從領導。

《莊子》〈齊物論〉中所說的「道行之而成」,則可分成兩種解釋:一是,路是人走出來的;另一是,道要實踐它,才能成功。不論是哪一種解釋,都在強調實踐的重要性,因此企業領導人必須做到言行合一與知行合一,才能發揮影響力。

老子則強調道必須實踐的地方,例如《道德經》第33章中所言:「知人者智,自知者明。勝人者有力,自勝者強。知足者富,強行者有志。不失其所者久,死而不亡者壽。」其中「不失其所者久」指的就是要循理而行,按規律辦事,順其自然,不失分寸,凡是如此行事的人必然能夠長久。《道德經》第41章又說:「上士聞道勤而行之。中士聞道若存若亡。下士聞道大笑之。不笑不足以為道。」意即高明的領導者通常都是能勤於實踐的人。

比如說,鴻海集團董事長郭台銘曾說:「走出實驗室,就沒有所謂的高科技,只有執行的紀律。」他以身作則將鴻海的經營之道,貫徹在產品設計與製造的實踐上,讓鴻海除了具有規模經濟的成本優勢外,同時擁有驚人的行動力。

(4) 人格:正派經營,重視品德更甚於才智

品德比才能更重要，有才無德之人對企業的危害，比有德無才之人更劇烈。

道也規範了一個人的理想「人格」和處世做人應有的行為，並且突顯在「人品」與「風格」上。人品來自於涵養、教養，而風格來自於視野、特質。人格的養成與發展過程，是一個人內在的知和行，言和行的合一。因此領導者若能知行合一、言行一致，其格必正（正格）、其道必勝（正道），而其所經營的企業必然遵循著取之有道、經營有道的正派格局。

成功的企業背後，往往有一位人格高超、令人敬畏的領袖。台灣許多成功的企業家，例如王永慶、張榮發等人，他們不見得擁有高學歷，但都具有良好的人格（當然還有許多其他方面的能力，例如明確的管理分析決策能力等。），高超的人格不僅深深影響企業集團，甚至也影響到社會。長榮集團總裁張榮發並以「有才無德不可用，有德無才尚可用！」做為選人用人的原則，他認為品德比才能更重要，有才無德之人對企業的危害，比有德無才之人更劇烈。又比如，摩托羅拉新進員工到公司報到後，第一個學習的字便是Integrity（操守），藉此彰顯企業領導者對員工品格的高度重視。

而能徹底上述4個層面，才能真正體悟領導統御的精髓，達到「悟道」的境界。

4. 尊重人性、充分授權、激發員工潛能，追求永續經營

自古以來，中華文化中的道即具有「整體性」與「宇宙性」。《莊子》說：「以道觀之，物無貴賤。」意思是說「從道的立場來看，萬物沒有貴賤之分」，就是一種整體的世界觀。

老子《道德經》第43章也說：「故道大，天大，地大，人亦大。域中有四大，而人居其一焉。人法地，地法天，天法道，道法自然。」說明宇宙自然運行的原理以道為首，老子認為，人道亦應效法宇宙的自然之道，唯有透過效法自然的人格力量，才能長治久安。

比如說，奇美集團創辦人許文龍深信每一個員工都是善良，都有著無限的潛能，也能貢獻無限的價值。許文龍採行「無為而治」充分授權的經營方式，其領導模式有若鯤鵬（比喻至大之物），充分展現領導人的胸懷。

《禮記》〈禮運篇〉說：「大道之行也，天下為公。」（大道實行的時代，天下為天下人所共有）這更是一種企業崇高之道，影響層面更大。近年來興起的「企業社會責任」（CSR, Corporate Social Responsibility），就是鼓勵企業的領導者，能善盡企業公民的責任，獲利之餘能多回饋社會，將企業效益與社會福祉連結在一起，企業領導人若能如此就是「大道」。

5. 治理公司如帶兵作戰，須審時度勢、依「道」而行

探討領導統御時，《孫子兵法》中的論述是不容忽視的重要經典。《孫子兵法》雖是一本古代的「戰爭兵法」與「練兵術」，但若以現代商場的語言來表述的話，兵法就是極佳的「企業管理術」。《孫子兵法》〈始計篇〉開宗明義說：「**兵者，國之大事也。死生之地，存亡之**

section

4

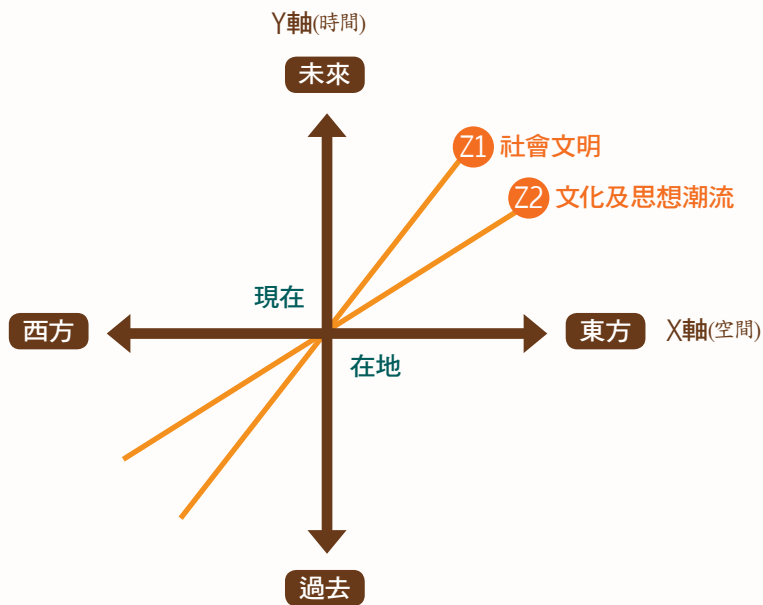
section

5

治理公司就如同治國與帶兵作戰，關係到一個公司的成長與衰退，甚至關係到組織的生存與滅亡。

了解自身定位與角色，宏觀外在局勢變化【圖3】

Y軸所表示的是時間上的差距（即所謂的「天」），從過去、現在、到未來；X軸代表的則是環境或空間的差距（即所謂的「地」），從東方、西方，到當地；Z1與Z2 是表示影響領導者的某些重要因子（圖中以文化思想潮流、社會文明為例）。而X-Y與Z軸交會出的點，即為現今社會情況下（或企業競爭狀況下）領導者的處境。用以說明一個優秀的領導者除了應具有歷史觀與世界觀外，還要能經得起時間與空間（不同環境）的挑戰。



資料來源：羅有若提供

道，不可不察也。」（戰爭為國家的頭等大事，關係到軍民的生死、國家的存亡，不能不慎重縝密去察覺、分析與切實注意。）為企業與組織在經營管理上做了最佳提示，治理公司就如同治國與帶兵作戰，關係到一個公司的成長與衰退，甚至關係到組織的生存與滅亡，領導人不可不慎。

事實上《孫子兵法》的智慧精髓中，尤以〈始計篇〉影響企業領導與管理最為深遠。〈始計篇〉中說：「故經之以五事，校之以計，而索其情：一曰**道**，二曰**天**，三曰**地**，四曰**將**，五曰**法**。」指明治理國家或企業經營的方向與順序。也就是說治理國家或經營企業時，必須透過多面向分析，比較各種可能的狀況，進而掌握正確的實情，才能分出戰爭勝負、經營成敗。其中以「道」為最先，「天、地」緊接在後，「將」「法」再隨之。道之所以凌駕於一切（甚至在天、地之前），其用意在於強調道才是主宰。而介於道與將之間的天、地，指的則是時間與空間或環境變遷（詳見【圖3】），但就算環境千變萬變，道的真理也不能變。

至於「將」則在說明一個成功將軍或領導人，如何使一個國家轉危為安、企業由衰轉盛，除了必須要在「正道」領導之下，更要有天時、地利之配合，才能有機會成功。《孟子》〈盡心上〉說：「萬物皆備於我矣。」萬事萬物之理皆由「我」而起，企業領導人若能以修身為根本，則未來價值潛力無窮。

「五事」最後一字為「法」，也就是官道、法制或企業中之組織架構、權責劃分與資源配置。以上為〈始計篇〉中「故經之以五事」經典之處。而「校之以七計」中之七計指的是：「主孰有道？將孰有能？天地孰得？法令孰行？兵眾孰強？士卒孰練？賞罰孰明？」等，再次強調在領導與統御中，道凌駕一切的重要性。

至於《孫子兵法》〈始計篇〉有關「道、天、地、將、法」之論述為：「道者，令民與上同意，可與之死，可與之生，而民不畏危也。天者，陰陽、寒暑、時制也。地者，遠近、險易、廣狹、死生也。將者，智、信、仁、勇、嚴也。法者，曲制、官道、主用也。凡此五者，將莫不聞，知之者勝，不知者不勝。」對照企業經營與管理其意涵為：

道：公司治理方針、領導者的企業發展願景、價值觀與信念、企業文化。

天：對機會的把握。

地：對產業趨勢、競爭形勢與環境的理解與利用。

將：領導與管理的方法、得人治事的領導統御方法。

法：公司制度、結構安排、資源（即財力、物力與人力）配置。

這些都是屬於領導統御中重要的管理藝術與技巧。

6. 結論：訴求價值觀與使命感，讓追隨者樂於追隨

現今環境變化無窮，使領導者對企業經營更加繁雜艱困，古人的智慧或許對於現代管理不見得有立竿見影的效用，但是領導人在思考企業經營的深度與廣度時，若能對古人智慧多加領悟，對領導與管理的工作將會有很大幫助。

西方管理學說大都偏向於術，強調管理的方法或策略，但是高階經理人應更不能忽視道，研讀古書（例如四書五經、老莊學說、《孫子兵法》等）與體會古人智慧，使領導者在領導統御的工作上悟出其道。所謂「半部《論語》治天下」，即說明《論語》在領導與管理上的重要性。在《大學》中之經典名句「格物、致知、誠意、正心、修身、齊家、治國、平天下」，更明確說出一個領導者由個人涵養到治國平天下的道理，都是相當實用的智慧。

因此如何成為一個優秀的領導者，就始於領導者對領導統御中道的領悟。領導者要釐定正確的角色與定位，並具有大格局、大視野的組織願景，更能展現出令人敬仰的價值觀與使命感，這些都是領導人的道，也就是一種靜態的「領導力」。

《孟子》說：「得道者多助、失道者寡助」，就是指領導者若能充分展現出道的意涵，並切實實踐，就會使跟隨者樂於跟隨。汲取古人的智慧，可以提升人生的素質；而做為領導人時，這些智慧將會影響更多的人們。最後引用《道德經》第17章所說：「太上、不知有之。」最高明的領導就是化領導於無形，部屬感覺不到領導人的存在，但卻強烈的感受道的存在。 

section

6