

# 【頭城扶輪社例會演 講】

## 建構自我的領導效能

3490 地區新北市第一分區助理總監

國碩科技 董事長

鈺德科技 董事長

張昭焚

2013.03.13

「**領導能力**」是一種每個人都可獲得的才能，學著用這樣的方式引導屬下，博得他們的尊敬、信心和全心的合作。

「**領袖特質**」是天生的一種某些人獨特具有的特殊魅力，讓他們獲得其他人的支持和效忠

# 領導者的定義

1. 他們的思考屬於長期性的。
2. 他們的眼界可以超越眼前所引導的部門。
3. 他們的影響力可以超越職權或官僚體系設定的組織疆界。
4. 他們非常強調「無形」的見識、價值觀與動機之培養。
5. 他們均擁有處理成員衝突性需求的政治手腕。
6. 他們習慣以創新的角度來思考問題。

# 領導者 V.S. 管理者

**領導者**：一種有恢弘氣度的與魅力的個人，能不受限眼前格局、眼光遠大的策略家。

**管理者**：是戰術家，懂得善用內部資源、制定適當決策、解決眼前問題的人。

# 作主管不如作教練

1. 建立信任與融合關係。
2. 共同分享權力。
3. 關注部屬表現與互動。
4. 反省與經驗分享。

# 決定領導效能的四個決定因素

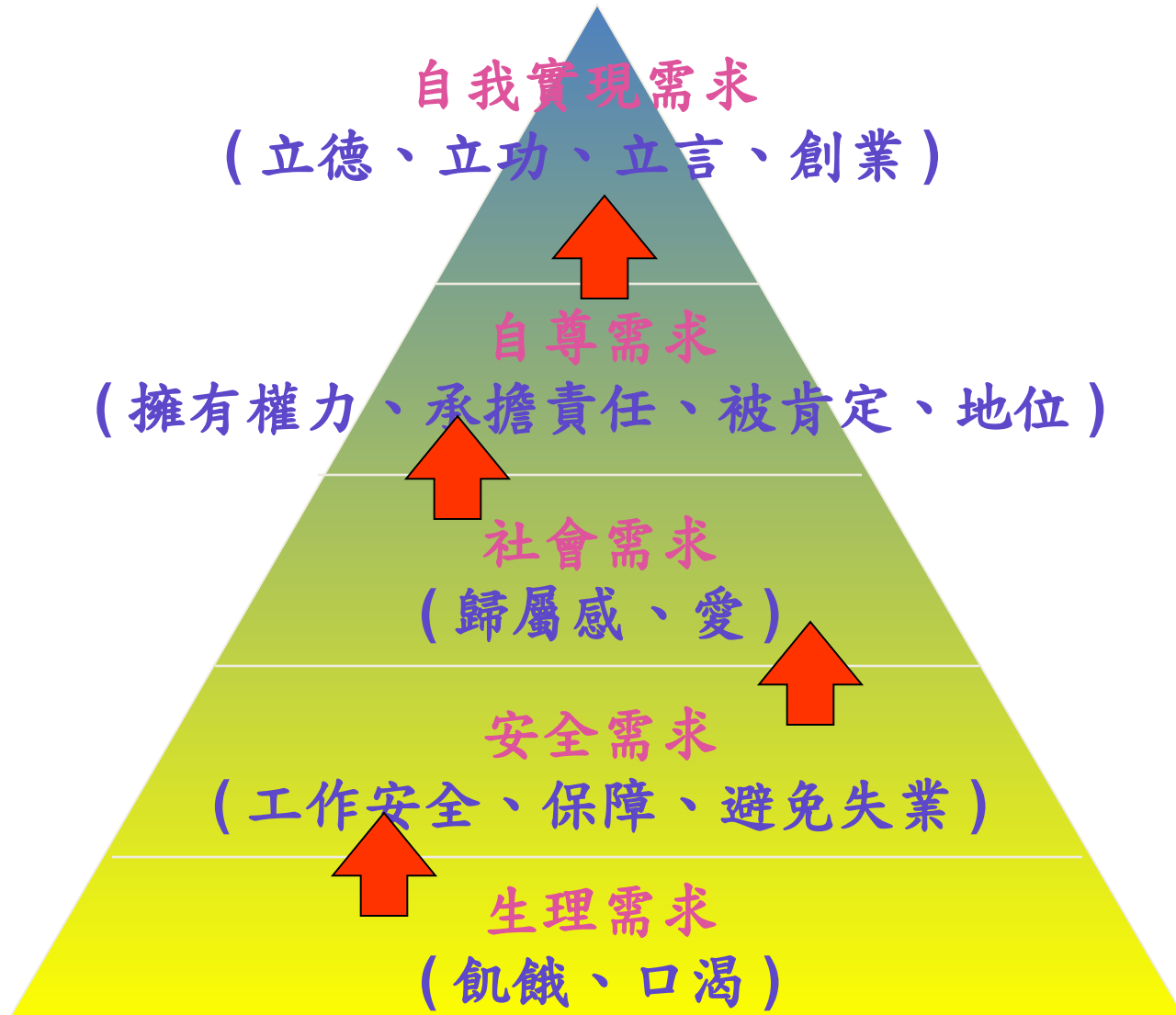
領導效能 =

f ( 領導者特質 , 部屬素質 , 領導行爲 , 情境因素 )

# 形成領袖魅力 (Charisma) 的 7 要素

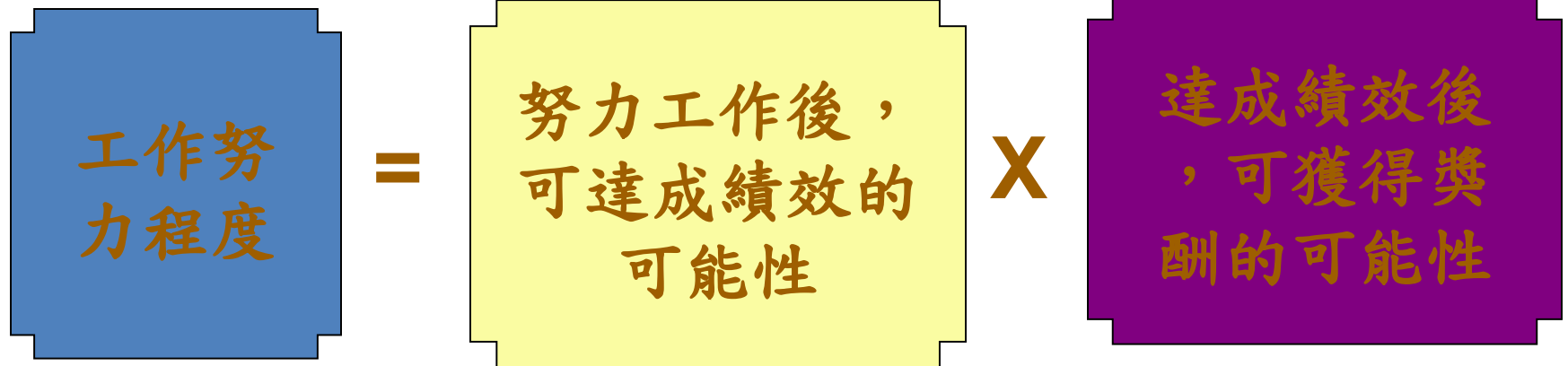
1. **合法**的力量：在合法的範圍內，他可提出要求、命令。
2. **獎酬**的力量：屬下表現優異可給予獎賞、肯定或讚美。
3. **處罰**的力量：屬下表現不佳或違抗命令，可運用調職、扣薪、架空收回權力、降級等強制權。
4. **專家**的力量：熟悉專業知識、經驗豐富、了解部屬關心的事。
5. **參照**的力量：領導者之素養、道德潔操為屬下接受、敬仰。
6. **資訊**的力量：領導者所處的職位決定了資訊的流向。
7. **關聯**的力量：領導者接近決策核心，使他前程看好。

# 馬斯洛的需求理論





# 人，為希望而活！



# 如何以 Vision 領導員工前進？

1. 使別人感覺到你很**重要**。
2. 推動你的**遠見**。
3. 想要別人怎樣對待你，先這樣對待別人。
4. 爲自己的行爲負責，也爲你屬下的行爲負責。
5. 利用競賽將工作變成**遊戲**。
6. 找出時間來注意部屬，並讓部屬注意你。
7. 揚善於公堂，規過於私室。

# 個人進入鍊德集團一個月的經驗分享

- 在鍊德科技集團的經歷
- 顧問
- 董事
- 董事兼執行顧問
- 副總經理
- 執行副總
- 副總裁
- 鈺德科技董事長
- 國碩科技工業董事長 (法人)
- 國碩科技工業董事長 (個人)

# 個人故事一：從空降到收服民心

- 從董事兼執行顧問三個月後，轉任業務副總經理，唯個人的人脈一直與唱片業沒有關連，擔任一個星期後，接獲總經理來電，工場嚴重缺單，請務必於一天之內收到足夠的訂單，第一次的考驗。

# 個人故事二：拔擢人材不默守陳規

- 羅宜富的故事：從業務科員到總經理。
- 呂景璞的故事：從研究員到總經理。

# 個人故事三：鍊德董事長的名言

- 鍊德葉進泰董事長是引領我進入科技領域的師父，他有幾句名言在這裡分享給各位同學。
- 1. 我不是你的老闆，客戶才是你的老闆。
- 2. 我說不行，不代表你們不能做。

《惠崇春江晚景》

正是河豚欲上時，  
蒌蒿滿地蘆芽短，

春江水暖鴨先知，  
竹外桃花三兩枝，

蘇軾題

# 個人故事四：從鍊德到鈺德

- 1. 從工廠找人才的過程：善意的謊言。
- 2. 員工的大風吹。邱吉爾的名言：「懂得將工作與快樂結合者，堪稱是命運的幸運兒」



# 每個人都是天才，只是擺錯位置

- 蓋洛普公司透過科學的研究方法，歸納出三十四種主導特質來解釋天賦。
- 天才不是指頭腦 IQ 優於常人，而是每個人身上都有的主導特質。
- 三十四種主導特質有眾多不同的組合，足以解釋人們的卓越表現。
- 透過蓋洛普一項「能力剖析測驗」，一般上班族也可以找到五項屬於自己最強的天賦禮物。

天才不是 IQ 高，是可以發揮個人特質

只要擺對了位置，就可以變天才  
了解自己的特質，並找到對的位置，  
你也可成為天才！

# 有個故事說公平

皇帝微服出巡，走到廟裡，口很渴，廟祝見他氣宇軒昂，斷非常人，因此泡了上好的茶招待他。皇帝喝了甘甜美味的茶，如獲甘霖，回宮之後馬上賜給這個廟祝一個大官。有位秀才住在廟中，看到廟祝給茶水喝就有官做，自己唸了一輩子書也 沒當什麼官，就很不服氣的在牆上寫：

過不多久，皇帝又經過這座廟，看到這幾個大字，知道在寫他，就提筆在後面加了兩行：

你命不如他

他才不如你



不如一杯茶

十年寒窗巷

# 主管的魅力來源

以身作則

勇敢擔當

充分授權

感謝揚善

# 魅力

是一種吸引力與影響力

是一種源自個人性格的行為表現

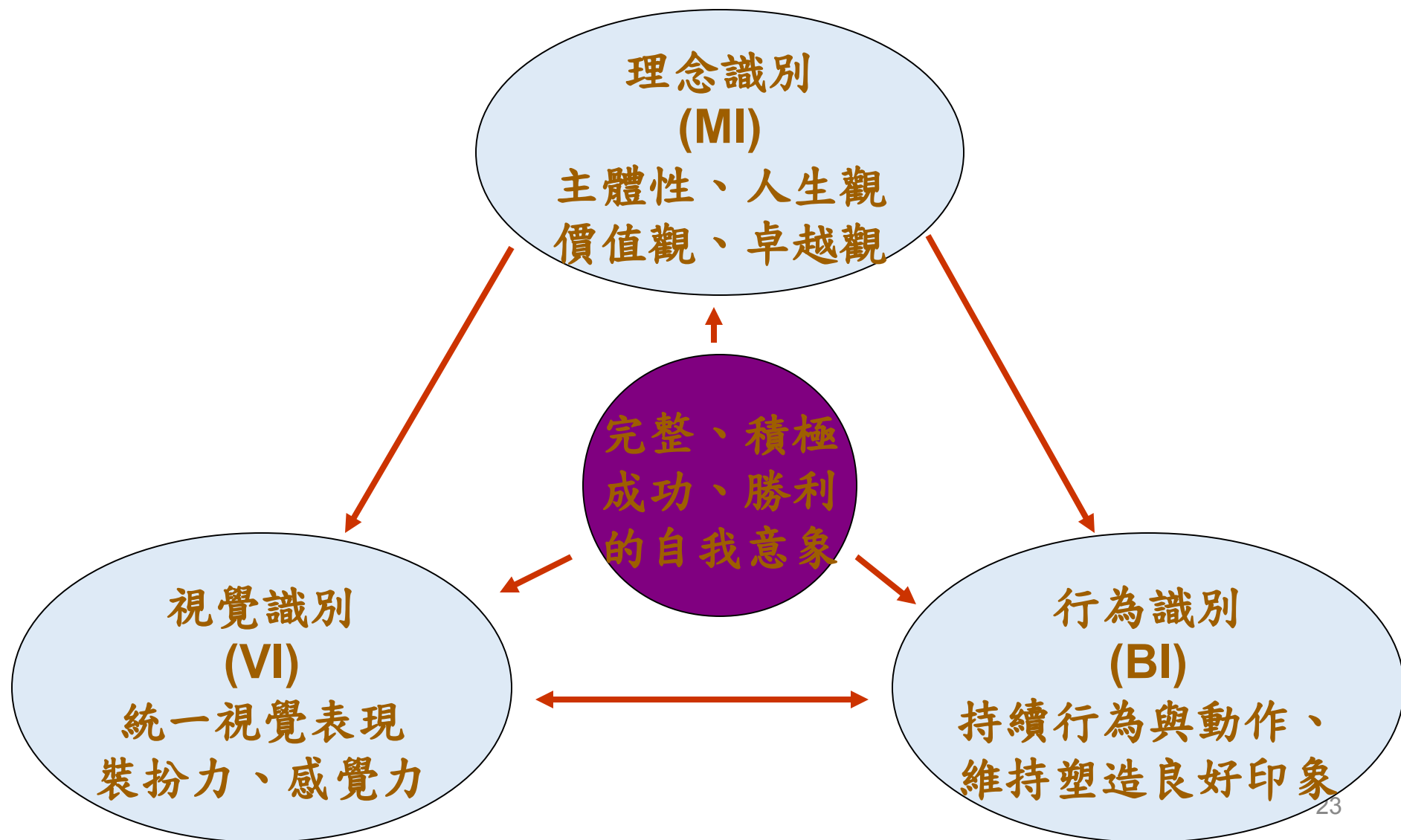
是一種人際互動中情緒的激盪與傳達

是一種具有權力、威望、令人景仰的心理狀態

# 如何培養魅力？

1. 魅力來自內心世界，來自自我接納，來自於信心
  - 全面接納自己的年齡、身高、外形、學歷、性格與能力
1. 要勇於面對、調整、補強自己可能有殘缺的自我畫像
2. 用行動證實自己願意「自我改善」
3. 尋找施展魅力的舞台
4. 持續激勵自己，改進自己

# 個人形象魅力識別系統



# 因散發魅力而被選擇與接受之目的

1. 提升個人知名度，形象定位與信譽
2. 增進工作上的敬業精神與強化努力意志
3. 助於個人抱負施展，更多的理念為人接受
4. 增進上司主管，同事朋友，屬下的認識與支持
5. 廣結善緣，人脈亨通，利於個人事業多元發展
6. 結合同道相互切磋，強化自己不足之能力
7. 對長期生涯發展，有規劃的方向與目標



# 建立五類形象的表現術

- 第一類 建立有能力形象的自我表現術
- 第二類 積極引人注意的表現術
- 第三類 提高他人對自己信賴感的自我表現術
- 第四類 使人感覺出親切溫和的自我表現術
- 第五類 強調明朗個性的自我表現術

# 提升形象五要素

1. 建立能做事、會做事、敢做事的能力形象
2. 經由做事的幹勁、對人的熱忱而積極引人注意
3. 待人誠實互信，提高給人信賴，安全的感覺
4. 善於溝通，表達清楚，使人感覺親切、溫和
5. 與人相處過程中，能凸顯爽直、愉悅的明朗個性

# 行銷個人魅力的具體做法

1. 應善用口碑宣傳效果
  2. 應著力發展「基礎關係結構」
  3. 形成策略性聯盟關係
    - 「花花大轎人抬人；人捧人，才能出偉人」
1. 找出合適你魅力的區隔市場
  2. 與媒體發展良好的長期關係

# 創造個人魅力的行動

- 從事獨特的公益活動，提出撼動人心的口號
- 成立與專業有關的基金會、社團法人或聯誼會
- 自辦一份雜誌、小型報刊或設立 Call in 的電台
- 爭取機會主持會議、晚會或外製電視廣播節目
- 製作形象錄影帶發行，出有聲書流傳
- 在雜誌報刊開闢專欄，寫讀者投書、陳情書
- 收邀到扶輪社、青商、獅子會等團體、企業演講或自辦演講
- 發動大型活動，策劃事件引起話題與注目

# 領導人的自戀

- 佛洛伊德稱此類叫做迷戀型 (obsessive) 的性格。
- 企業界的領導人無不流露出一股明星特有的泰然自若與自信。
- 在鎂光燈前面的張昭焚，自信，坦然自若，沒有一絲的緊張，宛如天生的明星，深深吸引著所有人的目光。

~ 摘自 電腦週報第 693 期

# 個人故事五：鍊德發行 ECB

- 當年鍊德要發行海外可轉換公司債 (ECB)，本人奉派與荷蘭銀行 (ABN BANK) 前往歐美各國作法人巡迴演講，第一次以十二天飛行十二個都市，第二次以七天飛行十二個都市，全程皆以英文對答，這兩次總共收取了四百億台幣的資金。重點是每天到了晚上因為慣性定律，躺在床上時就會感覺到天旋地轉。而事前簡報的準備，英語的加強都成爲個人最值得的記憶。以下用兩個簡單的小問題考考大家的英文。

# 五根手指的英文名稱



圖片來源：<http://fengshui-magazine.com.hk/No.76-Oct03/A4.htm>

# 動動腦

@ 有一個英文老師出了一道難題如下：

\_\_\_?\_\_\_ is better than the God. ( ?比上帝更好)

\_\_\_?\_\_\_ is worse than the evil. ( ?比惡魔更壞)

If you eat \_\_\_?\_\_\_, you will die. (如果你吃?，那麼你就會死！)

**Note:** 以上三個空格?必須是同一個英文單字



# 增進個人影響力應具備的要件

1. 道德的素養：愈受人敬仰，影響力愈大
2. 人際關係：彼此感情愈好，互賴程度大，影響力愈大
3. 決策能力：愈果敢決斷，影響力會增加；優柔寡斷者  
很難有影響力

# 腦筋急轉彎：兔子的重量

- 在上海寄出一只兔子重兩公斤，結果進美國海關時變成三公斤，請用腦筋急轉彎，打一個八仙的名字謎語。

# 腦筋急轉彎：兔子的重量

八仙

呂洞賓

藍采和

張果老

藍采和

李鐵拐

曹國舅

何仙姑

韓湘子

答案

這是摩托羅拉 (MOTOROLA) 公司招考新員工的測試題，  
其  
中的一題：

你開著一輛車，在一個暴風雨的晚上，你經過一個車站，  
有三個人正在等公共汽車。

一個是快要死的老人，好可憐的！

一個是醫生，他曾救過你的命，是大恩人，你做夢都想報  
答他！

還有一個女人（男人），她（他）是那種你做夢都想娶  
（嫁）的人，也許錯過就再也沒有了！

但是

你的車只能坐一個人，你會如何選擇呢？請解釋一下你的  
理由。

在 200 多位應徵者中，只有一個人被雇用了，他並沒有解釋他的理由，他只是說了以下的話：

“給醫生車鑰匙，讓他帶著老人去醫院，而我則留下來，陪我的夢中情人一起等公車！”

每個人都認為以上的回答是最好的，但沒有一個人一開始就想到。

是否因為我們從未想過要放棄我們手中已經擁有的優勢（車鑰匙）？

有時……如果……

我們能放棄一些固執、狹隘，和優勢，我們可能會得到更多。

# 領導與激勵

- 兩者為管理的一體兩面
- 有效了解組織、員工與自己的組織氣候、文化與溝通方式，才能真正有效的帶領部屬朝公司的願景與目標前進
- 適時激勵員工，啟發員工正確的工作態度，藉由激勵的力量強化同仁對工作目標與企業的認同與向心力，進而提昇企業有效的競爭力。

# 遵循白金律，而非黃金律

- 黃金律：「己所欲，施於人」
- 白金律：「人所欲，施於人」
- 和夥伴一起工作，不要按照黃金律，而要記得白金律：用他們希望的方式對待他們。

# 人希望從工作中得到什麼

- 分爲兩類：
  - 讓人滿足的因素（或稱維持因子）：
    - 包括工作條件，金錢或福利。許多大家視爲激勵誘因的，實際上卻只是讓人滿足的因素。
  - 激勵誘因
    - 刺激大家在工作上拿出更多精力、努力和熱誠的因素

~ 賀資堡 (Frederick Herzberg)



# 伸長耳朵，敞開心扉

- 要求員工提供他們的想法時，千萬不要先提出你的看法。
- 由於你的地位，你所說的話會影響員工原本想要說的話。
- 以開闊的心胸傾聽。
- 員工的評論或許能讓你對問題有新的看法，而導致更好的解決方案。


鼓勵組員表達他們的想法，  
特別是和你的想法不同時。  
他們不同的意見不但提供你新看法，  
還讓你透視他們接觸問題的方法；  
這樣的了解有助你和他們  
更有效率的合作

# 肯定和讚美：有用的激勵法

- 所有人都需要讚美以肯定自我。
- 讚美不是軟化—而是強調好表現的積極方法。
- 將團隊成員視為共同工作以達成團隊目標的夥伴，適度的讚美會變成行爲中自然的部份。

# 有效讚美的五個祕訣

- 不要做得太過火
  - 太多讚美會使每次讚美的效果降低
- 誠懇
- 讚美的理由要明確
  - Ex: 「你提出關於 XYZ 的報告讓我對該議題的複雜性有更清楚的了解」
- 請團隊成員提出建議
  - 最令人感到恭維的莫過於請對方給予處理某件事情的建議
- 公開讚揚

A tall stack of DVD cases is positioned on a rooftop overlooking a city at night. The cases are stacked vertically, with some titles clearly visible. The background shows a dense urban landscape with illuminated buildings.

泰山不讓土壤，故能成其大

河海不擇細流，故能就其深

王者不卻眾庶，故能明其德

- 摘自 秦·李斯「諫

逐客書」

# T型人生

- T型人生－術業有專攻
- 「T」 = 垂直「|」 + 平行「—」

代表對某一門學問或學門專精深化的程度。

代表該項專精知識理論之應用，**或者**對於與專精知識互動的另外領域，擁有足夠但未必專精的知識。

摘自：今周刊 No.533, P.18

# π 型人生

- π 型人生

- 除了主要專長之外，利用空閒時間培養

- 自己的第二專長

- 要有「兩把刷子」

# 個人故事六：除了產業之外在教育界也找到第二專長

- 目前除了擔任國碩科技工業（股）公司與鈺德科技（股）公司的董事長之外，目前還擔任
- 國內
- 台灣科技大學教授級專家
- 嶺東科技大學的講座教授
- 中台科技大學的客座教授
- 大陸
- 廣東外語外貿大學的客座教授
- 安徽大學的客座教授
- 首都經濟與貿易大學的客座教授
- **2011**年十月份還將前往北京大學演講



第一等人，是創造機會的人；  
第二等人，是掌握機會的人；  
第三等人，是等待機會的人；  
第四等人，是錯失機會的人。

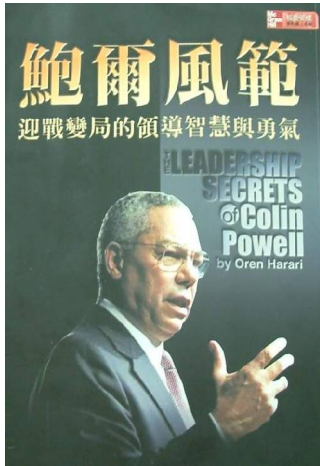
您是第幾等人呢？

# 學習型人才的兩個關鍵

- **態度** --- 決定是否成爲學習性人才的關鍵
  - 多元的價值觀
  - 對新鮮事物的好奇
  - 面對挑戰的喜悅
- **方法** --- 影響到學習與改變成長的速度

# 結語

# 鮑爾領導嘉言

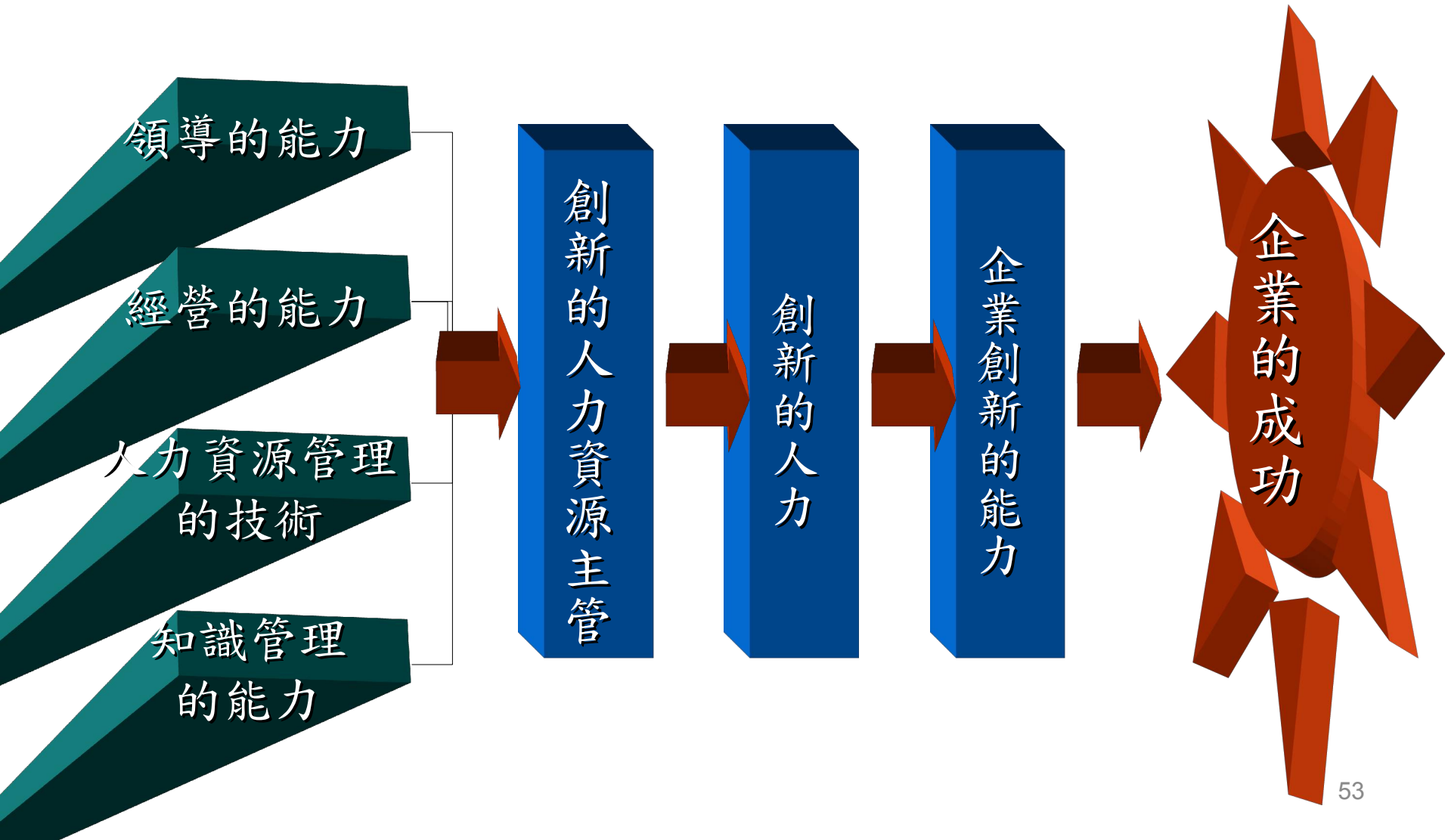


鮑爾 →

- ☀美國第一位黑人四星上將
- ☀美國第一位黑人國家安全顧問
- ☀美國第一位黑人參謀首長聯席會議主席
- ☀美國第一位黑人國務卿

➤ 領導，是做到管理科學認為不可能做到的藝術。

# 追求企業的成功！



# 企業創新的影響

## 項目

TQC、TQM、TPM... 的執行

Re-engineering、  
Re-structuring...

觀念的改變、  
典範的移轉...

為企業帶來

為企業帶來

為企業帶來

## 影響

?% 的成長

倍數的成長

指數效果的成長

# 7-R : 企業創新步驟

--- 史蒂芬·夏畢洛 (Stephen M. Shapiro) 著 : **24/7 創新**

1. Rethink (重新思考) : 探討公司流程背後的理論基礎與假設 ; 例如 : 「事情為什麼這麼做 ? 」 (Why?)
2. Reconfigure (重新組合) : 設計流程中的相關活動 ; 例如 : 「有什麼活動可以刪減 ? 」 (What?)
3. Resequence (重新定序) : 研究工作運行的時機和順序 ; 例如 : 「特定的工作要何時完成 ? 工作可以調整成具有更好的成效嗎 ? 」 (When?)
4. Relocate (重新定位) : 注重活動的位置 , 以及進行這些活動的實體基礎結構在什麼地方 ; 例如 : 「活動要在哪裡進行 , 才能減少供應商或顧客的往返時間 ? 」 (Where?)

# 7-R : 企業創新步驟

--- 史蒂芬·夏畢洛 (Stephen M. Shapiro) 著：**24/7 創新**

5. **Reinvent (重新定義)**：確定您正在推動的項目，何時開始，何時結束，活動量要達到多少？多久做一次？」
6. **Reassign (重新指派)**：指定流程工作的執行者，即負責完成任務的人；例如：「那項活動由誰來做？有其他人可以做的更好嗎？」(Who?)
7. **Retool (重新裝備)**：確認完成工作所需要的技術與才能；例如：「科技會如何改變這項流程？」(How?)



山不轉，路轉；  
路不轉，車子轉；  
車子不轉，人要轉



# The End

**Thank you**