

SPI 後天領導者

蕭正浩 著

Chapter 1

二十一世紀必備的全民知識



一、領導學，就是你的人際關係學

開宗明義，很多人把領導學狹隘了。記得多年前，曾與一位友人共賞夜景，當時聊到領導學的內容，朋友一臉不在意地說道：「我現在又不是主管，不需要學這些東西，等我當上主管再說。」朋友說得一派輕鬆，我卻聽得百般無奈。為什麼現今社會充斥著人際關係的問題，無論家庭失和還是社會紛爭，追根究底都是領導學知識不足的原因。每個人都影響力，卻不相信也不懂得如何發揮。

有人的地方就有領導，小從朋友、班級，大到團隊、企業甚至整個國家，都與領導脫不了關係。讓我們先靜下心來好好思考吧！所有的關係從來沒有絕對的對等，難免都會產生些許的主從關係，而這之間的差異，就是領導與被領導關係。那為什麼彼此會有這樣的差異呢？特定人士可以出來號召大眾，想必有其先天因素，可是各位有想過其箇中原因嗎？加以思考就會發現，每個人都能在特定的情況下影響別人，甚至在刻意設計的劇本下，領導原先無法掌握的族群，因為領導優勢可以靠後天行為去變化，這就是本書的重點，後續我會陸續提到。



依據這樣的核心思想，於此宣告：「先天的領袖，後天的領導者」。

你，也可以成為影響別人的領導者。

我們觀察後會發現，通常擅長領導管理的人，人際關係也不會太糟糕。相反的，還可能活在自己很受歡迎的幻覺裡，實際人際關係一塌糊塗，最後只能靠討好、吹捧來維持渴望的環境，最後失去主導權，淪落被人領導那一方。有人認為阿德勒所提的，是人際關係心理學，而我認為「領導學就是人際關係的哲學」，是二十一世紀文明社會中，你我都必須了解、必修的一門知識。



二、心法與技法

領導學就是人際關係的哲學，彼此有很大程度的牽連。這時或許會有人產生疑問：「我也有看過人際關係很好，卻把團隊經營得一團糟的案例，這樣說法會不會太武斷？」。那我要反問：「你怎麼判斷人際關係是否僅建立在表面？」。過去我也遇過一種類型的主管，他的中心思想是「只要部屬喜歡我，就是好主管」，導致任何決策都會依照部屬「是否喜歡」為考量。短期內的確受到部屬的擁戴，但隨著時間久了，矛盾也開始浮現。過去受人愛戴的主管，最終滿足不了「讓所有部屬都喜歡」這件事情，利益、衝突依舊使其被批評得一無是處。那之前擁有的人際關係是真的嗎？這案例可以提供給大家思考。

有過管理經驗的人一定很有感觸，管理就是分配利益的過程，也因為眾人對利益的估值不同，導致管理上的變因很大，勢必要經過鍛鍊，才有辦法妥善處理繁瑣的問題。因此我提倡要時常學習、鑽研理論，並於實戰中修正。提到學習，我先提出一個概念——「心法」與「技法」的不同。

「心法」屬於思考邏輯的訓練，「技法」屬於實用工具。



坊間很多課程，像是成功學、激勵課程、催眠銷售，還有教練式領導……等，在此都偏向於「技法」的訓練。而領導學的學術、理論，則偏向「心法」的研習。因此，主管光有人際關係，卻沒有好的「技法」配合，反而容易導致矛盾激增，分化劇烈。過去我就遇過這樣類型的老闆，跟誰都可以做朋友，彼此關係也無所不談，這樣看似完美的老闆，實際做起事來卻只靠感覺，毫無章法，最後在團隊成員工作理念不同，又沒有妥善調解的狀況下，導致願意討好老闆的一派獲得話語權。再說，只靠人際關係的領導，極大可能造成團隊性質單一化，對於公司發展不利。相對僅有「技法」的應用，卻沒有「心法」的支撐，也僅是複製工具，並無法因地制宜、運用自如，問題依舊會頻繁發生。

正因如此，本書才會刻意提出「心法」與「技法」，藉此將「領導」與「管理」做出詳細定義，「領導重於人，屬於心法。管理重於事，屬於技法」。可惜的是，接觸至今，大部分的主管都是偏向「技法」的管理者，領悟「心法」的領導者少之又少，令人感到惋惜。

「心法」與「技法」到底哪個比較重要呢？

兩者無法拿來比較的，其關係是相輔相成。但可以確定的是「心法」越高明，「技



法」會相對純熟，處理事情便能趨向妥當與完整。曾經看金庸專訪時，主持人詢問：「金庸系列小說中，哪個主角最強？」金庸的回答是張無忌。恰巧我也很欣賞張無忌的武俠造詣。張無忌在習得九陽神功後，無論學什麼武功都比一般人快又純熟，其中包含最難學的乾坤大挪移。歷代教主都無法駕馭的神功，卻讓毛頭小子張無忌一天內學會！關鍵在哪裡？在於有九陽神功的支撐。九陽神功就是本書指的「心法」，是護體神功，然乾坤大挪移便是「技法」。有了強大的「心法」，在職場上學習與應變，將更能收放自如。

「心法」的鍛鍊，可以使「技法」更加精準與彈性地被使用，讓思考面向更貼近事實，能使運作過程更趨於穩定，並獲得理想結果。鑽研領導學便是修煉「心法」的過程，再配合管理學的「技法」堆疊，相互融合才能促進成長。應避免市面上誇大「技法」效能，卻無「心法」支撐的教學，學再多也無法解決問題，不就冤枉了嗎？

最後我們依循「心法」與「技法」的不同，嘗試把領導與管理的內涵做些簡單定義，先將彼此想法提升至同層面上，如此在閱讀各篇章的時候，才不會深陷茫然。不管如何，保持開放的心，取後續論述之精髓，與自己的價值觀結合，這才是學習的真諦。

結論：「領導」重於人與人關係的維持，「管理」重於事物之間的執行。



三、領導與管理的差異性

領導是處理人之間的問題，通常需要一定的協調溝通的空間，不能有太多先入為主的觀點。大多情況是要反省自己的疏失，而非究責於他人，否則容易讓問題失焦、導向論人不論事，矛盾因此擴大。領導的核心為「平衡」，平衡一切利益，這利益不單指錢財，還包含人內心的渴望。說白了，領導便是將渴望掌握於手中，造就彼此間平衡穩定的學問。至於要如何修煉？唯一途徑是不斷自我反省才能成長。

管理則是處理一切事務性的工作，需要有依據的原則與堅持，來避免混亂。因此，溝通空間較小，規則明確，且多以團隊整體為考量，其過程以結果為導向，屏除人與人之間的情感。那要如何能讓管理能力提升呢？「透過經驗累積」就可以完成。

將領導與管理個別定義後，內心便會產生一把尺，能夠助你去衡量「什麼樣的人適合領導？誰又適合管理？」進而了解到在某程度上，做人做事必須做到切割，讓彼此可以並行又互不牽連。別再用人情世故當藉口，把一切毀在模糊不清的態度中。



領導與管理之間的差異	
解決關於人的事	處理關於事務性的事情
細解	細解
屬於心法	屬於技法
可以協調	不輕易妥協
沒有絕對標準	標準需要清晰明確
以要求自身為出發點	以團體為優先考量
關鍵在於平衡	關鍵在於結果
靠反省來累積	靠經驗來累積
共同點	
均需要透過情緒的穩定才能發揮效果	

上司要從部屬身上學習如何領導，因為上司的行為與影響會直接反映在部屬身上，如同父母從小孩身上學習如何教育。而管理則是向上學習，可以透過經驗累積來安排與分配事務性工作，相同或類似的方法，可以在前人的道路上找到答案，減少失誤，便能少走很多冤枉路。

結論：領導向下學習，管理則是向上模仿。