

# 華夏導報

中華民國五十七年十月十日創刊 第三五二四號  
 校刊 非賣品  
 社址：中國文化大學 編輯室：八六一〇五一  
 臺北陽明山華岡 電話：二二三三

創刊人：張其湖  
 發行人：張其湖  
 社長：鄭嘉武  
 副社長：袁保新  
 編輯：吳淑卿  
 發行：學生活動中心

## 社團負責人聯席會議

### 明日假與中堂舉行

#### 會中將改選活動中心總幹事

（本報訊）本學期社團負責人聯席會議，及第十八屆學生活動中心總幹事改選，定於明（十二）日上午九時三十分，假大成館與中堂舉行。

該項會議，由學生活動中心總幹事賴恬熙主持，將邀請袁訓導長、課外組簡主任及課外組助教等師長列席指導。

第十八屆學生活動中心總幹事候選人為美三A陳信宏。

各社團負責人應於明日上午九時十分起至九時三十分止，携私章、社章及學生證，親自前往與中堂報到，會議進行中，嚴禁任何人出入會場，若不克出席者，須事先向課外組助教請假，無故不到者，依校規議處。

## 執信、文楷學社

### 舉行社長改選

（本報訊）執信、文楷學社定於今日下午二時，假大成館敬業堂召開社員大會暨新任社長改選。會中將進行年度工作報告及意見溝通。盼有關研究生踴躍出席。

據該社表示，此屆新任社長候選人，執信學社為三研所碩士班一年級陳龍騰、文楷學社為勞研所一年級趙

（本報訊）陽明學社表示，青工會等單位舉辦之十二、元、二月份，大學院校研究生國家

## 今日舉行討論會

### 教學研究發展中心

（本報訊）本校教學研究發展中心，於今（十一）日上午十時，假敬業堂舉行討論會。

該項討論會，由楊總務長主持，邀請成功大學管理學院院長、中央研究院經濟研究所研究員唐富藏博士主講「單位間的溝通協調與從業人員的服務觀念」，並以座談方式，探討工作效率問題，歡迎本校各行政單位人員踴躍撥冗出席。

唐富藏博士（見圖），台灣大學商學士、美國賓夕法尼亞大學碩士、博士；曾任台大副教授、教授，成大交通管理科學系主任、交通管理研究所所長、工業管理研究所所長，交通部諮詢委員，高雄市都市計劃委員。



## 今日截止報名

### 編輯研習會

（本報訊）由活動中心籌辦之「第十屆編輯人員研習會」定於今日截止報名，有意者携一時半身照片一張、報名費伍佰元，於中午十二時十分至一時，至活動中心門口

## 華岡實習銀行設有

### 張其昀紀念館專戶

（本報訊）各界為仰慕創辦人德範仁風，及其對國家文化教育之貢獻，特組織其昀先生紀念館籌建委員會，倡議興建張其昀紀念大樓，並於本校華岡實習銀行設有「張其昀紀念館專戶」（戶名）帳號為A五〇八〇。

該項專戶之第一三六批捐款人如下：  
 1. 韓文組林明德教授第八次捐款新台幣壹仟元整。  
 2. 法文系校友69華吳允明小姐捐新台幣壹仟元整。

（本報訊）華岡橋藝社第三次「橋藝月際論對賽」，定於今晚六時卅分，在活動中心門口舉行；其主辦宗旨為提高校內刊物水準、充實編輯知識。歡迎踴躍報名。

（本報訊）華岡橋藝社第三次「橋藝月際論對賽」，定於今晚六時卅分，在活動中心門口舉行；其主辦宗旨為提高校內刊物水準、充實編輯知識。歡迎踴躍報名。

## 男籃校隊

### 招新

（本報訊）本校男子籃球隊自即日起至十五日截止招新，凡本校一至三年級有與趣者，於期

限內每日中午逕洽大成四樓市政系報名參加甄試。

（本報訊）機械學社本月十四日上午八時，假美軍眷區球場，舉行機械十大家族壘球賽。

## 今日演講

### 文史哲週

（本報訊）華岡學服會定於今晚六時至八時舉行；其主辦宗旨為提高校內刊物水準、充實編輯知識。歡迎踴躍報名。

（本報訊）華岡橋藝社第三次「橋藝月際論對賽」，定於今晚六時卅分，在活動中心門口舉行；其主辦宗旨為提高校內刊物水準、充實編輯知識。歡迎踴躍報名。

## 社團簡訊

（本報訊）農服社電影義演，意者

（本報訊）攝影社今晚六時假義三，邀請吳嘉賢老師演講「攝影美學」

（本報訊）園藝社定於本月十三日下午前往林口、南嶼，參觀「銘日外銷木器建材」工廠，並介紹「裕豐外銷音響」公司；並介紹出口貿易流程。意者速洽商研社。

（本報訊）廣告設計社今晚六時，假大成三六，邀請胡澤民教授指導卡片設計。盼社員準時參加。

## 參觀活動

（本報訊）商研社將於本月十三日下午前往林口、南嶼，參觀「銘日外銷木器建材」工廠，並介紹「裕豐外銷音響」公司；並介紹出口貿易流程。意者速洽商研社。

（本報訊）廣告設計社今晚六時，假大成三六，邀請胡澤民教授指導卡片設計。盼社員準時參加。

## 參觀活動

（本報訊）廣告設計社今晚六時，假大成三六，邀請胡澤民教授指導卡片設計。盼社員準時參加。

（本報訊）廣告設計社今晚六時，假大成三六，邀請胡澤民教授指導卡片設計。盼社員準時參加。

（本報訊）廣告設計社今晚六時，假大成三六，邀請胡澤民教授指導卡片設計。盼社員準時參加。

## 游泳訓練班

### 即日起招生

（本報訊）據體育組表示，陽明山聯誼社與本校建教合作，特開設游泳訓練班，並開放使用該社之室內游泳池。

游泳訓練班，每週一、三、五中午十二時至一時上課；每班四至八人，亦可自行組隊另洽時間。費用：社會人士一仟八百元、學生一仟五百元。

凡使用該社游泳池者，須先至櫃檯購買入場券（每本卅張，優待價三元），使用期限至明年四月底。每日上午七時至下午八時卅分。詳情請電洽八六一〇九四一五該社櫃檯、林教練，或體育系辦公室。

（本報訊）農服社電影義演，意者

（本報訊）攝影社今晚六時假義三，邀請吳嘉賢老師演講「攝影美學」

（本報訊）園藝社定於本月十三日下午前往林口、南嶼，參觀「銘日外銷木器建材」工廠，並介紹「裕豐外銷音響」公司；並介紹出口貿易流程。意者速洽商研社。

（本報訊）廣告設計社今晚六時，假大成三六，邀請胡澤民教授指導卡片設計。盼社員準時參加。

## 社團簡訊

（本報訊）農服社電影義演，意者

（本報訊）攝影社今晚六時假義三，邀請吳嘉賢老師演講「攝影美學」

（本報訊）園藝社定於本月十三日下午前往林口、南嶼，參觀「銘日外銷木器建材」工廠，並介紹「裕豐外銷音響」公司；並介紹出口貿易流程。意者速洽商研社。

（本報訊）廣告設計社今晚六時，假大成三六，邀請胡澤民教授指導卡片設計。盼社員準時參加。

## 參觀活動

（本報訊）商研社將於本月十三日下午前往林口、南嶼，參觀「銘日外銷木器建材」工廠，並介紹「裕豐外銷音響」公司；並介紹出口貿易流程。意者速洽商研社。

（本報訊）廣告設計社今晚六時，假大成三六，邀請胡澤民教授指導卡片設計。盼社員準時參加。

## 參觀活動

（本報訊）商研社將於本月十三日下午前往林口、南嶼，參觀「銘日外銷木器建材」工廠，並介紹「裕豐外銷音響」公司；並介紹出口貿易流程。意者速洽商研社。

（本報訊）廣告設計社今晚六時，假大成三六，邀請胡澤民教授指導卡片設計。盼社員準時參加。

（本報訊）廣告設計社今晚六時，假大成三六，邀請胡澤民教授指導卡片設計。盼社員準時參加。

（本報訊）廣告設計社今晚六時，假大成三六，邀請胡澤民教授指導卡片設計。盼社員準時參加。

# 教學研究發展中心討論會

## 領導與管理

主講：唐富藏博士

時間：十一月四日上午十時

地點：大忠館敬業堂

紀錄整理：李靜修

什麼是「管理」？就現代企業而言，管理就是如何運用最少的力量經由系統運轉產生效果、效率，使企業得以生存與發展。

### 壹：現代管理

效先介紹現代企業管理的特色：現代管理具有三大特徵：(一)動態管理。(二)觀念革新：在現代管理中觀念革新比方法革新與工具革新更為重要。(三)以「人」為中心的管理。為什麼現代管理的特徵是動態管理？因為企業內部組織系統會隨著國內外的大經濟環境改變，時代變遷，絕不再是墨守成規，而是因應需要，改變型態；否則企業將被淘汰。(二)觀念革新：領導者的觀念革新，就能使企業獲益和發展。例如台電核能電廠，如果這電廠的經理願全力以赴將核能電廠機器汰舊換新防止核能外洩，台電將不會因核能電廠問題遭人詬病。但電廠的核子維護，勢將投入極大的經費，缺乏正確觀念的經理，就不願做這種傻事，寧願抱著僥倖、投機的心理，只求在他任內不要出事，而以表面的效率為重，以求上級器重。因此今日我們所需的人才，絕非守舊安份，二十年上下班準時的員工，而是肯為企業賣力犧牲的幹才。第三個特徵是「以「人」為中心的管理：現代企業越來越重視人性與人才開發，因為做事要靠「人」，而人會受外界環境、情緒種種的因素影響，因此考慮「人性」因素與人才的開發越來越受企業重視。

在這些現代企業管理特徵的影響之下，現代的經營者也需要具備三個基本條件來配合這些特色，那就是：1.敏銳的觀察力，2.培養人才的熱忱及3.優異的領導才能。哈佛大學一向以企業管理人才卓越而聞名全球；哈佛之所以聞名並非其老舊的校園，而是其特殊校園文化及哈佛的氣質條件。由此可知現代企業管理人才之特殊氣質能成爲一種企業文化，優良的企業文化對企業管理人才的培植有很大的影響。

現代的企業與領導時常會令人混淆，因此談領導與管理，首先須釐清兩者的關係。如何區分管理者與領導者的差異？如果將管理人比爲領班，領導人就如同經理（決策者）；好的領導者具有前瞻的識見能規劃企業發展預測發展危機，而在擬定計畫時預爲化解危機，管理者則在完成計畫之工作。下表可明顯地顯示兩者差異：

| 管理人員   | 領導者   |
|--|---|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>督促他人正確地從事工作 (do the thing right)。</li> <li>尋找答案。</li> <li>偏重運用有形物質如：資金、設備等來管理組織。</li> <li>管理要求順從。</li> <li>契約式的行爲，雙方爲努力與金錢交易。</li> <li>管理教育忽略人性因素。</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>督促他人從事正確的工作 (do the right thing)。</li> <li>尋找問題，需前瞻性的眼光、預測能力、創造力。</li> <li>特重運用無形力量如士氣、向心力來領導組織。</li> <li>領導需要激勵。</li> <li>自願的行爲，追求共同目標一成就感、挑戰。</li> <li>不能數量化的人性因素是領導者所必須考慮，特別重視的。</li> </ol> |

### 貳：培養領袖條件

那麼一位成功的領導者需具備什麼條件？一位成功者必需有魄力也就是活力，他必須是一位有眼光，有膽識，能決斷，會運用手腕，能進取，不停地吸收新知，肯爲達成企業目的而犧牲的人。此外成功者更須具備修養，他必須是部下眼中冷靜沈著、寬宏大量、無私無我、公平超然的領導者；再者，一位領導者除了應具備專業知識外，更需有一般知識，也就是博學，使領導者可與駁夫走卒談論任何話題進而產生親和力，有助於走入市場，產生成功的企業。

六力和五S也是成功的領導者不可或缺的條件；所謂六力就是：①理解力②記憶力③觀察力④分析力⑤創造力⑥指揮力。這六力都可經由訓練而達成，同時這六力在管理運用上佔極重要的地位，就記憶力而言，省議員李明通會經與一位選民握手，卻遭拒絕；遭拒的原因是選民曾三次與議員親切握手，而李議員卻始終記不起他的名字。就以比例推衍至企業管理論，如何使員工肯爲企業犧牲賣力，記住他們的名字，在他們向您問好時，同時得到相等的回報。而五S就是：①專門化 (Specialization) ②迅速化 (Speed up) ③科學化 (Scientific) ④誠實 (Sincerity) ⑤服務 (Service)。

由上述可知，成功的領導者除了要具備體力、觀念、態度等優良條件外，更要有良好的團隊精神。

### 參：選擇適當的領導作風

具備優良領導條件的領導者，更應該知道如何去選擇適合的領導方式。現代領導理論，由初創至今可分爲x、y、z三種理論：

- (一)x理論包括下列假設：
  - 1.人性不喜工作。
  - 2.人傾向於規避責任而寧願接受他人的領導。
  - 3.人最重要的希望是獲得安全。
  - 4.爲達成組織目標必須運用強制、控制與懲罰等手段。
- (二)y理論，也可稱之爲目標管理，它假設：
  - 1.人有喜愛工作的自然傾向，祇要情況適當，不但樂於工作，負擔責任，更會積極主動追求責任與工作。
  - 2.倘使人們對組織目標有真正之承諾，則他們能運用自我指導與自我控制，以維持這項承諾。

3.所謂承諾，是達成目標的報酬的函數，承諾本身就是一項努力的報償項目。

4.人們都具備解決問題的若干想像力及創造力，可以主動解決問題。

(三)z理論就是權變理論，z理論綜合了x、y理論，有三要訣：

- 1.靈活地運用各種領導作風——其中又可區分爲(A)指導性行爲：清楚地告訴部屬What? How? Where? When? 並密切地注意他們的表現。
- 2.以及(B)支持性行爲：傾聽部屬的心聲，支持並鼓勵他們所做的努力，然後協助他們解決問題和制定決策。

在這個管理要訣中又將領導作法分成四種基本領導作風：

領導者在選擇採行下表中的領導模式時，需依據領導者與被領導者之間的關連而決定。

2.分析判斷部屬之發展層次，配合適當之領導作風，主管評估個人工作表現的兩大要素爲部屬之能力

|                       |         |                       |         |
|-----------------------|---------|-----------------------|---------|
| 協助式 (S <sub>3</sub> ) | 指導少、支持多 | 督導式 (S <sub>2</sub> ) | 指導多、支持多 |
| 授權式 (S <sub>4</sub> ) | 指導少、支持少 | 指揮式 (S <sub>1</sub> ) | 指導多、支持少 |

遞減←指導性行爲→遞增

遞增↑支持性行爲↓遞減

及敬業精神。個人的能力是取決於知識和技能，能力亦可經由企業教育、訓練及個人經驗累積而成。個人敬業精神可細分爲信心、動機，也經由企業訓練鼓勵而達成。部屬的發展層次如上圖所示：

當部屬在管理發展層次上發生困難時，領導者有義務全力配合支持協助部屬，共同爲企業目標努力。

3.約定合作 (目標管理、參與) 建立績效檢討制度：首先領導者必須設計出一套績效評估表格，來評估工作績效。第二步驟，擬定工作績效計畫：

- (1)共同約定SMART的目標，其目標本身應是：明確的、可衡量的、合理的、切實的、可追蹤考核的。
- (2)訂定工作績效評估方法與績效標準。有了以上這些要件，領導者就要約定採行那一類型的領導作風，促使企業中的份子建立共識，俾其都能以企業目標爲目標，而全力以赴。

總之，企業的成功，要靠具有領導才能的管理者，在有效可行的科學管理與適當領導之下力求發展。這也是今日企業最爲重視的關鍵問題。

教學研究發展中心提供

| 特徵         | 需要     | D <sub>4</sub> | D <sub>3</sub>   | D <sub>2</sub> | D <sub>1</sub> |            |    |
|------------|--------|----------------|------------------|----------------|----------------|------------|----|
| 能力很強，也非常敬業 | 給予目標即可 | 能力強，但工作熱忱起伏不定  | 幫助、鼓勵、讚賞、傾聽、協助解決 | 能力稍佳，但缺乏敬業精神   | 訓練、鼓勵、幫助、讚賞    | 能力差、但富工作熱忱 | 訓練 |