

第八場：88/03/11（四） 10：10--11：30AM

主講人：總統府資政 孫運璿先生

主持人：台大商研所 翁景民所長

講 題：『如何做一個成功的領導人』

背景介紹：孫運璿資政曾擔任過行政院長，並一手主導台電的建立與營運，是我國經濟、政治發展史上極為重要的人物，為了表彰孫資政對國家政治與經濟建設的卓越貢獻，當在構思欲成立一長久性管理講座時，我們即希望能以孫運璿資政為名，以彰顯講座之成立宗旨，幸獲孫資政之支持與應許，「孫運璿先生管理講座」才得以成立。因此，能夠邀請到孫運璿資政親自蒞臨講座演講，使商研所倍感榮幸。孫資政在會中與我們分享了他的求學經歷與領導經驗。



# 如何做一個成功的領導人

總統府資政 孫運璿先生

## 翁景民所長致詞：

孫資政、各位老師、各位同學、各位貴賓、還有各位先生女士們，今天我們非常興奮能邀請到孫資政蒞臨我們講座。在去年我們商研所就開始籌畫一系列的「孫運璿先生管理講座」，在我們決定要設這個管理講座的時候，我們特別去邀請孫資政，是不是有這個機會用他的名字來命名，當時孫資政非常客氣的婉拒了。

但是我們覺得以孫資政的過去的資歷和聲望，以及為國家所設立的許多基礎，我們希望能夠有機會邀請他到現場來；所以去年蒙他的允許，使用他的名字來設立這個「孫運璿先生管理講座」。

去年我們已經舉辦了幾場比較主要的、而且相當受歡迎的演講，而我們也發現這些演講也都是因為我們孫資政個人的資歷以及他的聲望以及受到人民的愛戴所產生的結果。

今年，我們同樣的舉辦了幾場很精緻的、而且同學非常期待的演講。包括張忠謀先生在百忙之中接受了我們的邀請，將在 4/15 日當天邀請到我們的講座中來；而在 4/2 日當天邀請到了中鋼的王鍾渝董事長來到我們的講座之中，另外還有幾位人選我們仍在接洽之中，相信大家可以期待這些演講。

今天我們特別興奮能邀請孫資政到我們講座中來。如果各位看過「孫運璿傳」這本書之後，各位不難發現，孫資政可以對中華民國的歷史作一個見證、一個代表。前一陣子，我同學到哈爾濱大學，在那裡孫資政第一名畢業的資料都還保存著。

在 27 歲對日抗戰時，為了把電廠搬到大後方，他花了非常大的心血。但是以中國人不服輸的精神，一定要贏的態度，他相當堅毅的把整個電廠遷移到大後方，對抗戰產生極大的幫助。

抗戰勝利到台灣來以後，整個台電的文化都是他所建立的，特別台電在當時日本離開台灣的時候，日本人不認為台灣能將光明留在這裡，他們認為在日本人離開之後，台灣將有幾年的時間看不到亮光。當時孫資政使得本島電力普及率達到 99.7%，在當時已經超過日本，這些都是相當難得的。

如果我繼續講他的故事，包括在台電、工研院、交通部長、經濟部長、乃至於接下來的行政院長任內，我相信怎麼講也講不完，而且如果由我來講也不適當，因為我的國語不太標準。

最特別的一點是，以我為台大商研所所長的角度來看，不是特別要問他過去的歷史，但是一點影響我們非常大的主要理由，是我們現在在管理學界時常會提到的目標管理，我們也會提到如何有效的溝通，甚至溝通的特質到底是什麼？還有領導的本質到底是什麼？我們經常會談論到這些。但是在民國 51 年的時候，資政就已經提到目標管理，管理學大師 Peter Drucker 就已經清楚的 Highlight 目標管理，而孫資政在民國 51 年就已經設計出一套極為特別的目標管理制度；我想如果我們看看再溝通這些程序，甚至在最苦難的環境中，他還能夠闖出一片天空。

有些朋友常問我，當你在帶領商研所這些同學時，會不會覺得壓力很大，的確我自己有會覺得壓力很大。我也發現如果們能在小事上作對，大事也能作對；在小事忠心的人，那麼他在大事上也會忠心。我們從孫資政身上發現他凡事忠心，這些忠心的特質，使的他成為中華民國的宰相——行政院院長，甚至還得到許多反對黨的尊敬。當時無黨無派的自立晚報，曾經推崇他是中華民國最值得尊敬的一個部長。甚至在外交遇到橫逆時，特別中華民國在民國 60 年離開聯合國時，當時有許多國家拼命討好中共——和我們斷交。但是當時孫資政常對外國媒體，說出在當時很令人震驚的話，孫資政曾說：「和中共比起來，我們除了比較小之外，我們又做錯了什麼。」很多國外記者看到他這樣不卑不亢、理直氣壯，我想各位都可以看的出來他對這個國家的期望。

## 孫運璿資政主講：

各位同學，台大是我國最好的大學，各位都是青年才子中，經過聯考挑選出來的。經過多年的教育，都是我們民族的精華，將來我們的領導人都在你們中間。我今天來給各位講講話，我感到非常高興、非常愉快。

### 貧苦的幼年

我首先把個人生活介紹給大家。我是孫運璿，民國二年在山東蓬萊縣一個很小的就是鄉村家庭出生，我家裡很窮，非常的窮，我小時生活很苦，而且小時候身體很壞，經常鬧病。我母親沒有辦法，只好到外面找朋友幫忙。我家是舊式家庭，我生活靠兩個伯父在外面做生意養活家，先父在外讀書，不但無法拿錢回家，還向家裡拿錢，所以我母親和我在家裡相當不受歡迎，相當受歧視。我母親非常苦，要養活五個孩子，我母親沒有錢買麵粉，只有用米湯來餵我。

有一次，我母親說，他吃了很多苦，希望我以後好好幹。我說：「媽媽，我以後一定好好唸書，替你爭口氣，替你爭個面子。」我一直記得這句話，要替媽媽爭口氣，媽媽太辛苦了。所以我從小學到大學一直考第一，畢業也考第一，我想替媽媽爭口氣。

### 從工作中鍛鍊

在哈爾濱工大所學的是電力，在畢業後我到瀧海鐵路去工作，然後在到連雲港工作一年。以前學的是電力，而現在卻在鐵路工作，雖然差異很大，但是我不服氣，於是再去進修得到第一名。

對日抗戰發生，我們從上海撤退到四川。當時四川沒有電力，因此我接到命令將兩部機器從連雲港運到四川大後方去，供應工業用電，我當時剛畢業 26 歲。我把兩部機器用火車從連雲港運送到保濟，到了保濟沒有火車，我們改用馬匹。我們買了 20 匹馬、螺子、驢子，租一個拖車慢慢將機器運過蜀道，到蘭州發電。

抗戰勝利之後，政府為了戰後復興，選了 31 名工程師到美國受訓，我也是其中一名，去學習建造水力發電場。過了五年，我的老師建議我到領導人訓練中心受訓，我在那裡待了一年。在那裡我收穫很多，非常感激，所以我今天，就把我在美國「領導人訓練中心」受訓的東西，和我 50 年來工作經驗，報告給各位作個參考。

### 從工作經驗中學習

首先，我在「領導人訓練中心」學到的是：你們中國老是說領導人是天生的，不像領導才能是可以科學，可以自修，可以從工作中鍛鍊起來的。我們課程中教導領導人的工作有兩個，一個是辦事，一個是待人。說句老話，要政通，要人和，這是在「領導人訓練中心」教導的。我也學到：我們做事要本著良心、真心、和誠心，思考程序要注意三個邏輯：歸納法、演繹法和辯證法。

我回來以後，老總統要我作交通部長、經濟部長，最後要我作行政院院長，我非常害怕，我向他請教如何才能做好？他告訴我兩點：

- 一、要注意做事，要三心二意，才能把事做好，要有虛心、耐心、恆心；要有善意，要有誠意。後來蔣經國作總統，我做他的院長，我向他請教。他告訴我，行政院要管的事情太多，你不可能都做，要注意輕重緩急，急的事情一定要辦，雞毛蒜皮的是就先擱著。老總統說做事時有三不，不要在匆忙中做決定、不要有盛怒、心情不穩定時作決定，不要半途而廢，堅持到底。
- 二、講到怎樣待人，總統說不學美國人：用小惠爭取人心的方法，我們要用中國人儒家的方法待人。誠懇待人、不要耍心眼、不要勾心鬥角、要有同情心。同學，我舉個例子，我在做交通部長的時候，關渡鐵橋要開標，一個標是鋼筋、鋼樑，另一個標是鋼筋混凝土，當時用歸納法比較兩個案子都差不多，我再找藝術家來考慮，哪一個案子的藝術概念好一點，但是結果兩個案子還是差不多，所以我再用辯證法。關渡鐵橋經過行政院、立法院至少要五年，鋼筋、鋼樑都會漲價，但是國內砂石價格波動大，所以最後選用鋼樑。相信大家知道，勾心鬥角就不好，要誠懇待人。我在台電的手下有一百多人，每個人我都會記得名字，所以每個人都很佩服我的記憶力，對我非常尊敬，所以對人要誠懇真心。我是一個鄉下的孩子，最後做到行政院長。我小時候沒讀小學，只讀四書、三字

經。將相本無種，男兒當自強，只要有決心、有毅力來堅持到底，將來一定會成功。

我最後有兩句話報告各位，一個自是「忍」，一個自是「養」。忍一時風平浪靜，退一步海闊天空，這兩句話送給大家，請各位記住，以後做事一定會的到大家的 support。

## **維護文化、保持國土**

最後我祝各位，給未來都是我們國家的領袖講一句話：「歷史責任時代使命」。我舉兩件事情：

第一、我們國家現在已經面臨危機，就是現在社會風氣太壞。各位將來要糾正社會風氣，要維護中華文化永久傳承。以前國家很窮困，生活水準非常低，我那時候在經濟部、在行政院只有一個念頭，就是要賺更多的錢，否則大家生活困難，但是卻忽略了文化。現在為了賺錢不擇手段，社會有了不良風氣，笑貧不笑娼是非常可悲的一種風氣。所以同學要恢復我國固有文化，不要讓功利主義氾濫，破壞了我們的價值觀、道德標準、倫理基礎。我希望各位要憑著良知，明辨是非；要有正義感，不要人云亦云，打破這個功利主義的汙流。

第二、我奉勸各位保持美麗寶島的錦繡河山。這些年來我從電視上看到，河流變成了土石流，這是多麼可怕的事情，在台北的汐止也發生了土石流的事情。我想水土保持的工作，是保存我們錦繡河山的唯一方法。

我現在老了，看到社會敗壞，中央山脈到處土石流，我心裡好難過。我盼望各位不要忘了歷史責任、時代使命，要保存我們的國土，維護我們的文化。

最後，祝各位前途無量萬事如意。

## **Q & A**

### **Q1. 陳同學：**

孫資政好，您剛對同學有相當多的勉勵，您也提到一個成功的領導人要具備哪些特質，那麼對一個國家的領導人就是正副總統，不曉得您對目前表態的人選當中，有哪些人是最符合您所說成功領導人的特質，還有哪些人是適合來相助他，共同邁向國家下一個階段的目標。

### **孫運璿資政：**

胸襟要廣大。

## Q2. 許同學：

剛剛資政有提到一個成功的國家領導人的重要特質，就是胸襟要寬大，那麼很多的政治人物可能缺乏這樣的一個特色。您認為在目前的政壇當中，特別是有意要角逐正副總統的人選當中，有哪一個人是最符合您所謂胸襟要寬大的特質？謝謝！

### 翁所長：

資政剛剛明白的說，這個問題他不能回答。所以他還希望每一個同學、每一個貴賓們都能心胸廣大。剛剛和資政私下在外面台的時候，其實他對這個國家相當熱愛，他看到土石流啊，他看到很多人在賺錢啊，但是這個美麗的寶島慢慢不見了如果依你的年紀，依你對這個土地的熱愛，當你看到這些時候，你心裡會作何感想？我想剛剛資政對我們所作的答覆，先向他說聲謝謝。

## Q3. 伍同學：

資政、所長，我是商研二學生伍衛民，我想我應該站著發問，以表示我對資政無限的敬意。先生他曾經講「用人不疑，疑人不用」，那麼在這裡包含了「有容乃大」和「知人善任」這兩個課題，那麼有關於知人善任這個部分，我想請資政告訴我們，您運作整個政府這個大機器裡面，對於知人、世人、用人的功夫，我們這晚輩應該怎麼去修練和培養這個功夫，謝謝？

### 孫運璿資政：

小地方看人，看看是不是正派的人，不正派的人不要用。第一就是正派，從小地方看人，看看是不是正派的人。

### 翁景民所長：

我想，在小事上忠心，在大事上也會忠心。我們在管理學上提到，一個人如果無法把一個老婆兩個小孩管理好的話，我們不相信他能把一個國家管理好。在小事上觀察看他是不是一個正派的人。

## Q4. 黃達業教授：

孫資政，翁所長，大家好，我是台大財金系黃達業，我今天以晚輩的立場來請教孫資政一個問題。在民國73年時，您在行政院長任內，剛好那時候我要出國，拿時候的青年學子對您非常的崇敬，我一回來之後整個政治生態有了相當大的變化，我於民國81年回國。那麼最近十年來，相信資政也親眼目睹台灣政治經濟環境的改變。剛剛您提到土石流的問題，我想如果在以前的社會，我想大家一定都不能容忍，不允許這種事情發生，為什麼這麼好的一個國土變成這個樣子，當然這當中牽涉到許多財團、許多利益、很多政治金融掛勾的問題。我剛進來是聽到資政剛才不願回答關於當今政治人物的看法。「孫運璿傳」我讀了很多遍，也帶到國外去，回來我一直緬懷國內是否有政治人物有您這樣的風範。在當今這個社會，我個人很遺憾一直找不到這樣的目標，在這樣一個環境裡邊，我想青年學子需要一個學習的典範，但是我們現在的社會種典範，甚至我們這個社會和您剛才所說的出入很大，比如說：「忍一時風平讓靜，退一步海闊天空」。甚至有一些功勞應該讓給部屬，目前這個社會爭功諉過，我想不管是行政當局還是各個地方，都有這種現象，我們很痛心；但是在這種大環境裡，我們也沒有力量改變這種環境，我是想請教孫資政，以您現在八十多高齡，經歷過整個中國大陸及台灣的成長、甚至有一天可能看到台灣步入衰退的情況，我們很擔心。是不事情您建議一下，以青年學子來講，看到國家這種情況，內心或為人處事，應該怎樣在這個社會生存，因為整個大環境已經不一樣了，如果我們用中國古老美的這一套，在社會很難生存。請教您在這個社會應該怎樣去適應，如何調適自己的心態，成為一個成功的領導者？

**孫資政：**

要注意消滅功利主義的氾濫，要建立一個幸福社會的價值觀，來建立我們的倫理制度，道德標準。我希望在座各位主人翁、未來的主人翁，大家要努力，不要在重視金錢，重視暴利，我希望各位努力，大家希望中華民族有前途，台灣的前途要靠各位努力。我希望在座各位同學，你們都是國家未來主人翁，你們都非常重要，拜託拜託各位。

**Q5. 唐同學：**

孫資政，您好！在民國六十七年您剛接行政院院長沒多久，就發生中美斷交的重大事件，那以危機處理的角度來看處理得相當成功，順利的穩定了台海的關係，而且也穩定中美關係的發展。那在發生變故之時，您是以怎樣的心情去面對及處理？

**孫資政：**

老實講，我對我們年輕人期望很大，我在重慶的時候，日本人打到重

慶，我們為了完成任務什麼都不在乎。現在在台灣不像在重慶，年輕人沒有個勁，沒有壯志憂心，有些人還去飆車，多可憐啊！所以要改善社會風紀。年輕人沒有衝勁，有的女孩子畢業不去工作，到城市來當酒家女，這是多麼可憐的風氣，可怕的風氣。大家要注意，錢並不是萬能。我今天講的有兩點，首先是「將相本無種，男兒當自強」，靠苦幹。第二是維護我國的文化。