

# 「新領導力」之讀後心得

郭詩妤

## 壹、前言

現今全球化社會，不管是台灣、日本還是其他歐美國家，尤其在全球經濟衰退、面臨危機的時代，綜觀各國傑出的領導人，如何能在萬變的時代中，克服危機開啟領導新格局。他們發揮獨有的領導風格，從組織管理到願景擘劃，展現出的氣度讓人折服。爰此，日本趨勢管理大師大前研一針對現代領導人應具備的條件，提出最新、最精闢的見解。

初見大前研一的著作「新領導力：克服危機時代的領導者條件」時，  
*NATIONAL ACADEMY OF CIVIL SERVICE*  
被作者的話震撼到：

大前研一一針見血地說：「無能的領導者是全民的不幸！」

究竟什麼才是現代領導者應該具備的條件？

領導者無能，我們該怎麼辦？

領導的概念不管在政治或是財經領域，都是最重要的課題，因應日本面對的危機與全球社會趨勢的變遷，大前研一以當今世界各國領導人的作為為實例，提出了各種優缺點的分析。對於一般人而言，看似領導與自己毫不相關，但身為團體社會中的一份子，領導者的作為卻與每個人息息相關，大家更應該學會如何辨識「好的領導人條件」。希望執政者能重視領導者的培養，尤其是能在責難中找出生機的領航者。

## 貳、重點歸納

本書由日本大前研一著作，劉錦秀翻譯，商周出版 2012 年 8 月初版。

著作中闡述以新領導力克服危機時代的領導者條件，「領導力不是天生，好的領導人應該具備的條件是什麼？每個人都必須瞭解領導人的條件，才能做出正確的選擇、負起嚴格的監督」。

作者大前研一先生認為「領導能力」，並不是上位者強行把自己的想法、主張硬塞給部下。領導人不是萬能的，不可能擁有所有的知識。但是，領導人應該具備擢拔知識、能力在自己之上的人才為部下，並將它們放在自己身邊，組成對上司的判斷勇於提出異議，且具有組織團隊的能力。作者希望能夠透過本書，重新思考新領導力。謹依原書架構歸納內文佳句，並提出心得分享如下：

## 一、看清現狀「克服危機領導人」的條件

**重點佳句：**『發生難以預料的事件而必須面對危機的時候，領導人要具備「準確的判斷力」和「敏捷的行動力」。』

**心得分享：**成功領導者具有目標明確、自信力、判斷力強等特質，當面對組織困境時，善用分析能力仔細研究問題，然後制定計畫，當機立斷採取行動，既然有了周密計畫後，就能勇敢果斷地去執行。避免讓自己處於拿捏不定當中，導致前功盡棄。也因為如此，領導人透過克服危機的能力讓自己對任何事情往往都能做到駕輕就熟。

## 二、「培育領導能力」之對策

**重點佳句：**『有遠見的領導人，高層策略思考與遠見養成，具全球化的視野，讓組織有元氣。優秀的領導人，會把比自己能力高的人集合在一起，並讓這些人發揮能力、做出成果。相反的，差勁的領導人，因為找來的全是能力比自己低，或者是自己比較容易駕駛的人，往往弄錯了方向性。』

**心得分享：**面對愈來愈嚴峻的競爭環境，除了重視外部環境變化所帶來的威脅和機會，更需重視內部自身擁有獨特的優勢資源，以形成自己獨有的核心競爭能力。面對全球化的新挑戰，適應快速變遷的需求，培育擔當社會、政治、經濟和文化服務的中堅領導人

才，確實是值得關注的課題。大前研一提出一個優秀的經營者，平常就會把發生麻煩時有助於解決問題的人放在身邊。企業有事、有危機時，真正需要的，不是用舊常識思考的「以前方光源為指標型」領導人，而是能夠構想新事物、能為領導人貢獻智慧的新興人才。領導人每天都會面對許多突發狀況，他們必須負責因應。因此，領導人必須發揮個人影響力，善用每位部屬的良能，共同創造出有效的組織。

### 三、開啟領導溝通能力

**重點佳句：**「如果身為企業領導人的社長、會長有領導能力，就算部門之間有摩擦，橫向溝通也不會每況愈下。各部門的最高主管要緊緊挽著彼此的臂膀，引導部下朝著共同目標往前衝。不論是企業或國家，這就是組織最高指導者必備的領導能力。」

**心得分享：**部門間一旦缺乏信任感，加重彼此之間的防禦心，這時溝通就會有所保留，甚至隱藏一些重要資訊。相反的，若是能夠誠意互信，讓雙方在溝通時打開心防，部屬間會明白說出自己的需求與考量，另外跨部門溝通時需重視彼此位階的對等關係，以免造成不必要的誤會，以提高合作意願，共同解決問題。

所以當領導人能充分發揮溝通能力，傾聽部屬意見，正視橫向溝通重要性，能增強彼此的合作關係為創造共同目標努力。

#### 四、勾勒領導方向藍圖

**重點佳句：**「領導能力到底該具備甚麼樣的具體資源呢？構成領導能力的要素有好幾個，其中最重要的就是願景（Vision），也就是定方向的能力。國家領袖應該向人民提出長期願景，並匯集大家的意見讓願景成形。滿足了必要條件之後，人民就會因為有期望而大幅提高實現的可能性，願景（必要條件）和執行力（充分條件）是這個組合絕對不可或缺的兩個要件。」

**心得分享：**領導者為了帶領整個企業的方向，必須為組織描繪出適宜且可實現的未來狀態，稱之為願景（Vision）。願景就像佇立海邊的燈塔般，它的光芒引導著組織成員堅持共同默契與堅持開創新的目標。

NATIONAL ACADEMY OF CIVIL SERVICE

共同的願景呈現出未來的藍圖，讓組織的成員能真心喜悅共同期待，它反映出每個人熱切擁抱的理想，是符合整個組織的需求，由全體參與者共同治理、共同分享。而且願景必須有修正的過程，讓所有先前歸納整合的藍圖隨時因組織環境改變而修正。

#### 參、心得啟示

大前研一強調一個觀念：人生是連續不斷的過程。因此，你每個階段所採取的策略，都將大幅影響下個階段的表現。換句話說，人生的境



遇端看自己如何開創，成功是自己造就而成的。評論人的成功與否，不單是依資質優劣條件，更重要還是要有足夠的毅力、耐力及創新力。

人常常於責任和藉口之間作抉擇，該選擇責任還是選擇藉口，直接地表現出一個人的工作態度。只有認真做好身邊每一件事，才有機會承擔更重要的責任，而獲得成功。因此好的領導人如何培養、如何塑造、如何與壓力和諧相處，進一步帶領部屬導向成功，環境與人才特質都是不可或缺的元素。閱讀本書啟發諸多啟示，如能由建立友善組織、調整內部氛圍及結合良好的領導人魅力，將能充分發揮施展。分述如下：

### 一、創造友善的環境，發揮軟實力的內涵

好的學習需要有良好的環境的培養，好的環境可以營造出熱情、活力、創新力的泉源，足以讓人享受其中，培養出好的態度發揮所長，創造出良善的正向循環。同時也不斷的激發出軟實力的價值，若能夠正視其無窮的價值性，不論是企業、機關或是國際之間的握籌，將會因為積極提升軟實力，讓國家影響力大幅提高，是值得思考的。

「組織的學習速率可能是維持競爭優勢的唯一來源」。每個成員清楚認知組織目標，藉由持續地學習、思考和創意力來勝過競爭者，擁有行動效率所需的資訊和技能，以因應快速變化的環境，再配合整個組織的目標，才能發揮集體的功能。由於學習型組織本身不斷

在蛻變，學習已被證實為進步的重要因素，要想超越他人，不斷地學習可能就是更重要的法門了，當競爭力漸趨強大，足以避免被瞬息萬變的環境所淘汰。

茲此，公務組織若仍是以被動去推動政策，將慢慢失去其彈性及效能，惟有主動善用各種管道瞭解民情趨勢，提昇社會氛圍變化的敏感度，擬定因應措施及微調施政方向，俾利有效組織政府機能、發展各領域人才效力，提高整體施政效能。

## 二、讓怨力變成動力

發表不同意見，首先要聆聽不同意見。等你消化這些知識，就能找到不同的觀點。人總是容易會侷限於執著，往往以自我中心的態度來看待事情，因此當我們在考慮解決迫近的困難危機時，自利的方式管理，造成歸功於自己、歸咎於別人念頭總會不自覺出現。由於這樣認知上的偏誤以及自我感覺良好的催化作用，常常造成是危機產生的溫床。「要常常嗅一嗅乳酪的氣味，如此你才知道它何時開始變質」。若能夠及早注意事情的小變化，抓住洞察先機的敏感度，相對能幫助提早適應即將到來的初變化。因此能掌握先機變化球，從中模擬預先情境以掌握原則，就算是身在危機四伏的環境當中，相信自己所能擁有的乳酪，一定如所願留在身邊不會輕易被搬走的。因此面對困難，要能夠洞察事情原委，將問題變成學習課程，

讓自己變成問題解決的一環，相信自己進而全力以赴，抱怨自然停止。

### 三、成功領導人的魅力

大前研一指出，成功經理人最大的共通點，就在於「不把自己視為一個上班族」，並且持續保有獨立思考的習慣。因此，他們不曾被繁重的例行公事所「馴服」，反倒藉機把握機會學習，挖掘出自己的才能。現今全球化環境瞬息萬變，因應組織全球化，領導人需要強烈的學習力，要懂得處理衝突管理，以及具有多元的社經背景。成功領導人具有的多種魅力，足以讓人學習觀摩。

#### （一）謙卑，增加做人的厚度

「稻穗愈飽滿，腰彎得愈低」、「竹子愈高，竹尾彎得愈低」這些大自然的道理，正是「謙卑」的重要。因為謙卑，會讓人常存感恩、居安思危，持續自我精進保持學習的動力，也會努力改變自己朝好的目標邁進。只是愈在高峰，人愈不容易察覺謙卑的力量。尤其當人愈在高位，面臨的敵人愈多、則愈孤單，但真正有智慧的人反而愈發懂得謙遜柔軟的身段。在謙卑之外，若能做到厚道，敞開心胸先一步替人著想，才真正是跨越做人更高的境界。不管是管理、領導，乃至於人生真正的成功與圓滿，皆圍繞著「如何做人」的課題！



## (二) 幽默智慧管理，累積成功存摺

很多研究發現，管理者在專業技術和技巧上，常常與第一線同仁產生鴻溝。領導人若能彈性管理，引導員工方向，更能帶領大家的心，牽繫那份初心熱情，自然能夠大幅提昇組織的向心力，累積成功的脈絡。

當負面壓力紛雜而來時，所產生的負面情緒，能用智慧與幽默的談諧態度，把情緒丟掉，圓滿解決事情。人若用打太極的力量來調適，有個力量撞過來，能夠先接納它，再用太極的方式順勢拋出去。達賴喇嘛在全球各地的演說主題，除了佛教教義、西藏問題外，最常講的就是人生如何追求「更幸福、更快樂」的境界。其中一個關鍵，便是在遇到困境時，維持平靜清明的心，不受破壞性情緒所控制。如果能做到這樣，以智慧澄明的心對待部屬，善用於工作制度、組織環境中，不僅會是很好的領導者，自然能影響身邊的人，讓周遭的生活氛圍更顯幸福快樂。

## 肆、結語

萬事千變萬化、危機伺動，人生無永遠的順境，因此更應居安思危，勇於面對迎面而來的挑戰。而危機通常是扭轉乾坤的契機，考驗我們是否能以最快的速度，予以評估風險，積極面對考驗，能夠有效處理。這

種能力來自於平時的訓練及學習，也就是優秀領導力的培養。不論身處怎樣的環境，我們有意識地努力尋找自己本身及周遭的可能性，當我們跳脫看待事物的慣性方式時，可視為警醒、學習與成長的機會。

政府機關可視為龐大的運作機器，肩負領導國家的重擔，需有各部門單位各司其職良善運作。在此大機器運作下的公務員，扮演的角色則更顯得重要。公務員從事職務之時，更須以當責者正向態度，敞開心胸勇於溝通，減少個人或部門間的本位主義觀念，有效進行團隊之間協調、支援合作。而組織領導人挑戰創新、有效地溝通，以行政組織最高利益為出發點，建立社會民眾之福。身為公務員的我們是國家公權力的執行者，本持著「將心比心」同理心態度，注入新領導力觀念，持續學習動力，做為公務人員重要的核心價值，期待為公務組織展開新的創見及願景！

(本文作者目前任職臺南市下營區公所視導)

---

參考文獻：

一、書籍

- 1、大前研一著，《新領導力：克服危機時代的領導者條件》，劉錦秀譯，商周出版，2012 年 7 月。
- 2、阿爾伯特·哈柏德 (Elbert Green Hubbard) 著，《態度決定人生的高度》，杜風譯，喬木書局出版，2006 年 1 月。
- 3、何飛鵬，《自慢－社長的成長學習筆記》，商周出版，2007 年 3 月。
- 4、彼得·聖吉著，《第五項修練》，郭進隆譯，天下文化公司，2003 年 10 月。
- 5、游羽蓁翻譯，《誰搬走我的乳酪》，奧林文化事業有限公司，1999 年 4 月。

二、期刊

- 1、葉彥君，《人生八大難題，他們怎麼解？》，Cheers 雜誌 149 期，2013 年 02 月。
- 2、蔡茹涵，《大前研一上班族 20~50 歲職涯規劃術》，Cheers 雜誌 150 期，2013 年 3 月。
- 3、吳永佳，《阿基師：沉住氣，爭不爭都有一片天》，Cheers 雜誌 132 期，2011 年 9 月。
- 4、祝康偉，《成功必修課：學做人》，Cheers 雜誌 76 期，2007 年 1 月。