心領導力・用頭腦和真心來領導

——我讀《新領導力》

【銅椽獎・劉祺偉】

壹、前言

我們的組織正處於由「流程和績效導向」的工業化時代轉型到「服務和價值導向」的人本社會。組織要達成這個目標有相當大的挑戰性，以前是老闆說了算，現在則是要贏得「員工的認同、尊敬和信任關係」才能達成。¹ 一個組織要能成功，除了要有好的決策和領導人之外，員工也要跟著動起來，這是「一個『人』的領導」，要一個一個來贏得他們的「心」。

近年來領導力的定義已改為：藉由釋出權力或潛力達成更高公益的目標，所產生影響他人的能力。「願景領導」的關鍵是「更高的公益」；也就是要讓所有的參與者受益。² 領導力有更崇高的，而非僅指個人或組織的目標達成。

任何社會都不可能避免會遭到各式各樣的災難和危機，現在世界各國，沒有一個國家是完全安全的。危機固然具有突發性，但是危機也是可以「預防的」。³ 在處理危機的關鍵時刻，領導人必須先想清楚未來的「大方向」，就算還沒有解決的方法也沒關係，起碼要對外說明一個大概的願景，說服大家一起努力，藉此凝聚共識，把團隊的心安頓下來。

¹ 道格拉斯·科南特 (Douglas Conant)，顧淑馨譯，(2011)，《別讓改變擦身而過》，臺北市，天下雜誌。

² 肯·布蘭佳 (Ken Blanchard)，蔡卓芬譯，(2012)，《願景領導》，臺北市，培生。

³ 譚地洲 (2007)，《MBA 教程之危機風險管理》，新北市，漢湘。

三一一核災發生至今，已歷兩年。但是，對日本人而言，「災後」並沒有到來。物理上，數十萬災民依然歸家無途，復舊無念。心理上，災區則仍被無色無味、看不見摸不著的輻射所宰制。⁴ 面對近代科技文明，「人類在管理上的無能」，透過三一一核災的顯現，更是昭然若揭。這也是為什麼企盼「擁有遇到事情、碰到危險，有能力應對的強勢『從災難中脫困型』領導人」的出現會成為本書作者最關切的焦點。

貳、重點歸納

「擁有願景且能帶領大眾度過危機的領導人，所必須具備的要件」是本書主要探討的核心議題。除推薦序及前言，本書共分四章，茲就各章節的重點，參酌其架構分析如下。

第一章：「克服危機的領導人」條件，共有三節。第一節：「速度」—強調提出「緊急對策」的速度。第二節：危機管理力—論述領導人遇到危機時必須具備有將組織損害降到最低的方法和判斷。第三節：行動力與交涉力—講述為度過危機，下一個世代的領導人，必須具備的要件。本章重點如下：

在面對不曾有的危機時，不是要想如何恢復原狀、如何進行整合，而是要思考「創新」的選項，提出真正有效的對策，這才是非常時期的領導人所應負的職責。人們喜歡挑戰、願意接受挑戰，因為挑戰觸動了他們心中對成功的渴望。而領導人必須運用創意來「設定」挑戰，讓它成為可以達到的目標⁵。

許多災禍的發生，事先無法預料。例如 911 事件、2008 年全球金融危機以及日本核能電廠輻射外洩等。⁶ 而日本福島第一核電廠事故，到目前為止還是進行式，所以是一項非常大的危機。

日本正面臨前所未有的危機。為了度過這個危機，下一個世代的領

⁴ 陳永峰 (2013)，〈科技信仰動搖的年代〉，中國時報，2013.03.13。

⁵ 吳怡靜，(2010)，《激勵員工的 8 大秘訣》，天下雜誌，447 期，頁 228。

⁶ 瞿有若 (2012)，《領導統御-論術篇》，經理人月刊，89 期，頁 150。

導人，必須具備的要件。第一，要防患因國家債務危機引發的經濟垮台。第二，要決定新的外交座標軸以應對 21 世紀的新世界地圖。第三，要強化人才。另外，「堅持到底」⁷ 的能力、和國民「溝通」⁸ 的能力，都是領導人不可欠缺的能力。

第二章：培育領導能力，編有三節。第一節：有遠見的領導人—說明「國力」是由「人才力」來決定及培育人才的重要性。第二節：中間管理職的「再生術」—敘說控管組織要如何運用「搖擺的系統」。第三節：新·人才教育計劃—述說領導能力不是天生的。本章重點如下：

要培育人才，首先要有能夠預測未來、具洞察力的「有遠見的領導人」。日本的政黨之所以沒有培育人才，就是因為政黨裡只有 Boss，沒有富遠見的領導人物。控管組織的領導人，必須在系統上製造「搖擺」⁹，如果不利用這種「鐘擺」給予員工適度的刺激，組織就會僵硬不動，無法繼續成長。

造成「人才不足」的最大原因，就是日本教育不是以「培育領導人」為目的。在教育課程中，完全沒有「領導能力」的概念。但是，歐美國家就非常重視孩子的領導能力教育。

構成領導能力的要素有好幾個，其中最重要的就是「願景」，也就是「定方向」的能力，如賽船的舵手。第二重要的是「溝通能力」，發生事情的時候，溝通能力尤其重要。亞太數位潮流科技總裁（Tom Donnelly）曾說：管理上有一件事永遠不會變，那就是「溝通與信任」¹⁰。

第三章：值得學習的世界級領導力，計有四節。第一節及第二節：英首相卡麥隆—論述年輕首相的偉大構想與做為。第三節：俄羅斯總統

⁷ 是指能否讓該做的工作，從正確執行到最後，這是管理的能力，也是理所當然的原則。

⁸ 關於溝通有句名言是這麼說的，「說的人，要說到對方想聽；聽的人，要聽到對方想說。」

⁹ 搖擺系統：是指因應組織內員工之工作狀態，適度調整員工固定薪水和獎金之間的比例以刺激或穩定員工工作態度的一種策略。（本書 p104）

¹⁰ 林文玲（2012），《溝通目標給予信任，讓管人的程度降到最低》，經理人月刊，86 期，頁 104。

麥維德夫—引用實例說明其具備的決斷力和行動力。第四節：日本領導人 vs 中國領導人—指出領導人的落差決定了國家的關係。本章重點如下：

卡麥隆最近具體地提出，從「大政府走向大社會的施政理念」。大社會就是不用稅金，而是用「人民」的手來充實社會政策的社會。現在需要的，不是政府，而是有效利用慈善組織、社區組織、工會組織、宗教組織等「民間力量」，把政府做小，把社會變大的國家重生政策。

充分運用國民力量的卓越構想力：英國財政部在網路上公布了為改善財政赤字，向人民公開募集刪減歲出點子，並呼籲大家在網路上進行投票，從人民所想出的刪減點子中，選擇策略，這就是靈活運用「民間」的力量。

領導人的職責，不是在發生重大事件時，拼命陳述自己的意見，而是要調查事情的原委，邀請各方面的專家，請他們從歷史、地理、地政、輿論等多方面的立場、觀點提出意見，再做最後決斷。

第四章：成為跨越各種課題的領導人，編有六節。第一節：災後重建—言明掌握急迫感，是非常時期的領導人的必備條件。第二節：電力設施重建、第三節：糧食價格、第四節：水資源爭奪—在分別敘明，電力開放市場、農業技術轉移及水事業民營化等。第五節：環保車的研發競爭—談到在世界市場取得優勢的「新 EV 革命」。第六節：財政危機—說明運用避稅天堂來復甦日本經濟。本章重點如下：

經濟是一種生物，只要透過「全是為了國家」的信念，產生向前邁進的驅動力，日本經濟就會比地震之前更活絡，這就是領導人的職責。福島第一核電廠的事故給我們最大的教訓，就是縱使大家都認為不可能的事情，也必須針對理論上可以想到的狀況提出對策。

可以避免糧食危機發生的方法：首先，是讓供需一致。將糧食生產還有剩餘的國家，均衡供予糧食不足的國家。另外，像美國、日本這些「飽食國家」，要改善丟棄食物的壞習慣。接著，就是開發「冬眠的農地」。全世界水的供需已經出現窘迫的狀況，世界性的水事業戰爭、爭取水資源的競爭，也波及日本。具體對策就是自來水事業由官方和民間

攜手合作。

電動車普及化的最大挑戰，就是「充電基礎建設」，中國計畫在 2015 年之前，興建 4000 個充電站。另外，充電時間也是一個大問題。作者提出一個可以解決「充電基礎建設和充電時間」問題，又可以降低電動車的價格。這個方法就是把電動車的電池改為「卡匣式」，這樣很快就可以換電池了。日本的法人稅率高達 40.69% 和美國並稱第一。如果維持現狀，富裕層和龍頭企業將出走。解決之方：引進資產課稅和增值稅制度，還要讓所得稅、法人稅及其他稅金變成零，讓日本化身為「避稅天堂」。

參、專書評價

作者強調：從前的經驗和常識已經行不通了，組織瀕臨危機的時候，領導人竟然無能！在這種領導人下面工作有多辛苦？……。因此，領導人在面對危機時，不是要想如何恢復原狀、如何進行整合，而是要思考「創新」的選項，……。以下提出個人細讀本書後的一些觀察整理：

一、速度不是一切 看清情勢才能出對策

作者認為：缺乏集中力和「速度」，即無法在企業有事時，做一名稱職的領導人。速度代表衝勁和活力，很容易被視為領導人的美德。然則，「速度」也可能帶來災難，這是近十年來紛至沓來的重大危機給予我們的教訓。¹¹ 小布希捏造大規模毀滅性武器的謊言貿然進攻伊拉克，留下伊斯蘭世界日益瀾漫的血腥亂局。

自 2008 年以來，金融風暴橫掃全球，美、歐混沌困局迄今無解，面對這樣瞬息萬變的世局，要很快解除此類危機，幾乎已不可能。¹² 於是，另類的解決辦法就是放慢節奏。德、法

¹¹ 林深靖 (2013)，〈政治慢活〉，中國時報，2013.02.22。

¹² 同上註

作為歐盟的火車頭，梅克爾總理和歐朗德總統，就是刻意以悠緩的態度來處理金融急驚風。

大多數人下判斷都很快，而且傾向兩極化，把事情分成好或壞、黑或白。¹³ 但是，真正成功的領導人，則需要看清當下情勢的灰色地帶，才能為對策做出明智的決擇。

二、再好的願景也不能缺乏執行力

作者提到：構成領導能力的要素有好幾個，其中最重要的就是「願景」，也就是定方向的能力。惟本書中並未提到「執行」願景的能力，是領導者必備的能力。在企業界身經百戰的老將都知道，組織策略和願景的落空，都是缺乏「執行力」¹⁴。

往往企業有美好的「願景」和周延的策略，但成效卻不如預期，就是因為缺乏「執行力」。能否讓該做的工作，從頭正確、「有效性」¹⁵的執行到最後，這是管理能力，也是理所當然堅持到底的原則。所有的行動都是為了實現與背負責任而執行¹⁶。

執行是一門藝術，體現了領導者和管理者全面的思維和經營方略。只有在「執行」上認真下功夫，才能徹底改變企業面貌，把企業推進「鏈行的操作」¹⁷狀態中去。讓策略有效執行，是領導者必備的能力。

前英國首相邱吉爾曾說，「說『我們盡力了』沒有用，你要在必須做的事情上成功。」這，便是高執行力的最佳寫照¹⁸。

¹³ (Steven B.Sample)，葛立書譯，(2003)，《領導人的逆思考》，臺北市，城邦。

¹⁴ 包熙迪 (Larry Bossidy)，李明譯，(2012)，《執行力》，臺北市，天下遠見。

¹⁵ 有效性 (effectiveness) —即「把事情做好、交出成果」的方法，是可以學習的、是透過各種實踐所產生的結果。

¹⁶ 中野·明，黃美青譯，(2007)，《彼得·杜拉克的自我實現》，臺中市，晨星。

¹⁷ 是指任何企業決策和經營過程都是一個循環著的圓，不只是某個環節和某幾個環節的問題，而是一條「鏈行的操作」。

¹⁸ 薛明玲 (2013)，《執行力、強勢推動變革、在趨勢之前掌握先機》，經理人月刊，99期，頁14。

領導人應將整個靈魂沉浸於企業經營中，進而將「執行力」視為一種紀律，使深植於企業中的執行力與美好的願景相呼應¹⁹。

三、媒體是「中性思考」的一大阻礙

領導者在面對重大事情時，必須有「中性思考」²⁰的思維，才能客觀的面對問題、解決難題。而作者表示：日本的政治人物欠缺領導能力的主因之一就是媒體的水準不夠高。只要出現明星候選人……媒體跑政治線的「狗仔記者」就會……。作者又說：如果是在傳媒嚴格把關的臺灣……媒體會毫不留情的審查領導人……。

好像本地的媒體，跑政治線的記者都非常客觀、公正。其實無論是報紙或電視，根本就沒有客觀的報導可言，記者和編輯反而成了操縱意念的專業高手，讓大眾相信他們想說的話，以他們的觀點為觀點。²¹

正如尼采所言，媒體要大家相信，所有人相信或至少所有的「重要人物相信」他們的報導。

四、物質上的激勵誘因尚顯不足

作者在本書中強調：管控組織的領導人，必須在系統上製造「搖擺」²²，每隔幾年就重新調整激勵誘因（獎金）。由於作者舉例均為私人企業之狀態，似不適用於公部門之操作，惟可藉由精神需要的滿足來達成「搖擺」的目標。

「目標管理」理論的創始人彼得·得魯克認為：要激起員工的積極性，實現對他們的有效管理，重要的是使員工發現自

¹⁹ 同註 14

²⁰ 中性思考的要義：在聽完所有相關的事實與論點之前，不要對重大事件做出判斷；或者，除非情勢所逼，須在無法得悉所有事實的情況下做判斷時，否則，不要驟下斷語。

²¹ 同註 13

²² 同註 9

己所從事工作的樂趣和價值，從而能從工作的完成中得到一種滿足感。實質型的獎勵如獎金、物品，只能滿足生理上的需要。現代管理心理學表明，精神需要的滿足比物質需要的滿足更能產生持久的動力²³。

當人們的物質收入達到一定水準時，獎勵的刺激作用就日益減少，而成熟感、責任心等精神需要越是得到滿足，就越能激發工作熱情。應使被獎勵者在經濟上得到實惠，同時受到關懷、鼓勵，得到情感精神上的滿足。

五、人才培育缺少實例

作者說：造成「人才不足」的最大原因，就是日本的教育不是以培育領導人為目的……。作者又說：……如果不引進培育領導能力的教育，「領導人缺席」的狀況，將會持續個數十年。如此看來，作者相當重視人才培育，惟本書內容鮮少提及如何進行人才培育。

社會學家韋伯早在一世紀前就主張，組織之所以興盛，不是因為領導人的性格魅力，而是由於在體系中培育領導能力。²⁴ 在創造「永續經營」的公司時，這個道理更形明顯，興盛數十年的公司知道如何培育一代又一代的領導人。

進入 21 世紀後，幾乎所有企業的高階主管都面臨著相同的難題：領導人供不應求。優比速（UPS）創辦人吉姆·凱西（Jim Casey）說過，「發掘和培訓員工潛能，是每一個企業領導者的責任。」公司每年撥 300 萬美元進行培訓，而每位管理職的員工必須繳交季度進度報告，再由管理高層依據 9 項領導能力進行評估，「量化」進步幅度²⁵。

²³ 伍文泰（2011），《主管如何激勵部屬》，臺北市，憲業。

²⁴ 丹尼爾·高曼（Daniel Goleman）（2002），《打造新領導人》，張逸安譯，臺北市，聯經。

²⁵ （David Abney），（2012），《沒有什麼比投資人才更重要》，李雅文編譯，臺

而 UPS 這個擁有近 40 萬名員工、貨運車隊遍及 220 個國家，全球首屈一指的國際快遞公司，其營運長將這一切歸功於企業人才的培訓，「沒有什麼比投資人才更重要！」

台積電董事長張忠謀引述哈佛學務長曾說過的一段話，指出哈佛的使命是「教育學生能夠終生學習，並可以獨立思考，而不是訓練專家的學校。」因此，張忠謀表示，臺灣的 160 所大專院校中，至少要有 2 到 3 所大學聚焦在培育未來領導人……。²⁶

六、對消費稅的主張前後矛盾

作者在本文中對稅制改革的主張：日本現在大多數的企業都陷入低迷之中……。而且，邁入少子高齡化社會……，為避免企業及有錢人出走國外，所以法人稅、所得稅及其他稅金變成零，讓日本化身為「避稅天堂」。而只要引進「資產課稅」及「附加價值稅」，一年就有 60 兆日元的稅收。

個人非常讚同作者對全面改善日本稅制的主張，惟作者在「災後重建」這一節中談到：當前最重要也最急迫……，不是……而是……「提高消費稅」以籌措復興政策所需的財源。接著作者在「財政危機」這一節中又說：……不論「消費稅」或法人稅，要透過這種調升、調降稅率……，進行稅制改革，跟本不會有任何效果。前後文對消費稅的主張不同，容易引起混淆，進而影響到讀者認知的權益。

肆、心得啓示

在新世紀，外在的權勢不再等於領導力，真正的領袖風範與頭銜或

北市，經理人月刊，93 期。

²⁶ 蒼宏慈 (2013)，〈需有大學聚焦培育領導人〉，中國時報，2013.03.23。

職位無關²⁷。真正的領袖，擁有潛移默化的影響力，能夠超越頭銜，影響人們的想法、行動，吸引人們追隨你，創造最具向心力與生產力的團隊。領導能力就是「交出成果的能力」，交出成果的領袖共同的地方是「做好份內工作」，如果你的目標是成為一個優秀領袖，確實做好日常工作是最短捷徑²⁸。接下提出個人一些心得整理：

一、現代管理者的新思維－管理變為領導

管理學大師彼得·杜拉克（Peter F. Drucker）強調現代管理者必須盡快轉變自己的角色，由對員工的「管理」變為「領導」。他認為，管理是一種基層線上的焦點：「我怎樣才能夠最好地完成某些事情？」領導則在於處理高層線的問題：「我要完成什麼事情？」

領導（Leading）是一種以說服、激勵，或強迫的方式影響他人的動態過程，透過這個過程使他人能致力於團隊或組織目標的實現。而管理者可以藉由職業上的權利來指揮或要求部屬依令行事，但管理者如果只能透過職權來影響部屬，則無法成為有效的領導者。

因為作為一個管理者，強調的是對執行績效的監控、偏差的修正；但是作為一個有效的領導者，還要能夠鼓舞部屬克服組織或制度上的限制，帶領大家努力達成目標²⁹。

二、多一些領導 少一些管理³⁰

管理就是藉由他人自發性的協助與努力，以達到預先設定的目的。於命令、報酬、建立共識等三種使人聽命行事的手段

²⁷ 南·羅素（Nan S. Russell）（2013），《潛領導》，王敏雯譯，臺北市，遠流。

²⁸ 藤屋伸二（2011），《人生的第一本杜拉克》，新北市，商周。

²⁹ 蔡敦浩（2012），《管理學》，臺中市，蒼海書局。

³⁰ 穆志濱（2009），《臺灣首富郭台銘的生意經》，新北市，廣達文化。

中，只有建立共識能達到最好的效果³¹。

領導者必須理解被領導者的心智，以及這些心智創造的抱負，不可使用蠻力³²。

杜拉克認為：「管理是把事情做得正確，即 Do things right；領導是做正確的事情，即 Do the right things。」他認為，「效率」只是把事情作對，「效能」卻是做「對」的事情。「管理是高效率地攀登成功的梯子，領導則決定這把梯子是否依靠在正確的牆壁上」³³。

領導與管理的不同：管理者把事情做對；領導者做對的事情，「幫助更多的人和家庭」便是一件對的事情，點出了一個組織的基本目的和整體方向，把一個非常有吸引力的「願景」展示在員工的面前。

任何時候，管理和領導都缺一不可。我們主張多一些領導，並不是排除一切管理，而是要強化領導的優勢，「多一些領導 少一些管理」。

三、擁有願景的領導者

波士頓顧問集團（BCG）前執行長克拉克森如此詮釋領導：能夠以「願景」激發團隊成員、貢獻最佳潛能的人，就是領導人；這些領導人並非要求忠誠，他們創造了忠誠，並能吸引優秀的人才和他們共事；他們讓團隊成員個個成為領導者³⁴。

領導大師麥斯威爾³⁵（John C.maxwell）認為，領導者千萬別想著「船到橋頭自然直」，而要挖掘想像力的源頭，因為「只

³¹ 王安之（2004），《影響力》，新北市，大拓文化。

³² 查爾斯·傑柯伯斯（Charles S.Jacobs）（2010），《管最少的老闆生意做最大》，臺北市，時報。

³³ 趙丁（2005），《從管理到領導》，新北市，讀品文化。

³⁴ 林文玲（2012），《野心與願景》，經理人月刊，86期，頁18。

³⁵ 麥斯威爾，著有《領導力21法則》和《領導力的黃金法則》等書，全球暢銷逾1300萬本。

有還沒有過橋，卻能想像對岸風景的人，才能引領世界」。

領導人不要只是盯著他們自己的那個位子，而是要去激勵、創造及分享一種能夠凝聚人心的「願景」。如何凝聚團體能量、組織整合、團隊建構力？杜拉克曾說：創作一個整體，使其大於各部分的總合；一個有生產力的整體，與產出大於投入的總合³⁶。「偉大的事務不是要搞什麼豐功偉業，而是去和人民共享熱情與願景」³⁷。

儘管世界迅速在改變，領導力的強弱對於學校到國家等各種組織機構都具有深遠影響，世人之所以蒙福，大部分都歸功於有「遠見」的領導人。領導者不僅要讓員工看到「願景」，有時還要帶領和教導他們方法。³⁸

四、思想與行動合一

「沒有行動的願景是白日夢，沒有願景的行動是噩夢」³⁹。傳達一個令人夢寐以求的「願景」，未來「願景」應帶領人們超越自己，但「願景」也應具有直接來自經驗的吸引力。「願景」愈符合經驗就愈有力，因此，「願景」的實現愈具體、愈實際愈好。

「領導者是一個能為事業單位發展出遠景的人，而且「思想與行動合一」。此外，他必須能夠向整個事業單位的人清楚的描述這個企業，並透過分享「傾聽與討論」來獲得一個可接受的共識。然後，事業單位裡的每一位成員，就可以不間斷地履行這些共識，朝成功的目標邁進」⁴⁰。

³⁶ 同註 6

³⁷ 南方朔（2010），《笨蛋問題在領導》，新北市，有鹿文化。

³⁸ 霍華德·嘉納（Howard Gardner），譚天譯，（2011），《不一樣的領導力》，臺北市，遠流。

³⁹ 張文隆（2012），《賦權》，臺北市，商周。

⁴⁰ 珍娜·羅渥（Janet Lowe）（2010），《創新領導最重要的十堂課》，臺北市，商周。

哈佛商學院教授辛菲雅·曼甘莫利認為：領導力的策略家必須像個牧羊人一樣，緊盯每個策略的執行過程。常常，他必須決定放棄某些機會，但爭取其他的可能性。需要不停的觀察、權衡輕重、做決定和「展開行動」，當然也包括內部的溝通與共識的形成⁴¹。因為，團隊才是策略的「行動力」的關鍵。

五、回應衝突—就是領導

日本福島縣兩年前的三一一大地震及東京電力公司福島第一核電廠核災，使得福島蒙上一層陰影，居民們飽受輻射汙染的威脅，遭輻射汙染而被劃為警戒區的城鎮，至今仍是一片死寂。⁴²在三一一之後，福島縣的地方首長，便以對抗中央政府聞名全球。

很多時候，現實是令人尷尬的、殘酷的，以至讓人銳氣全無。有許多人採取駝鳥政策逃避現實。卓越的領導者對環境的變化抱持歡迎的態度，不會轉身逃避⁴³。我們生活的每一面向，似乎有愈來愈多的衝突，而且這些衝突也愈來愈複雜、棘手？不可否認，衝突確實有可能是危險而深具毀滅性的。選擇如何回應這種衝突就是一種領導⁴⁴。

我們需要領導的新模式，把「解決衝突」當成首要目標，當作是領導力的基本考驗。領導的新模式，是把衝突轉為資產。衝突力道之強，可以分裂，也可以團結學會駕馭這股力量能為自己及他人開啟新格局，不只找出折衷的共同立場，同時進入創新的更高境界。

總之，一個聰明的領導者，會樂觀地對待工作中出現的每

⁴¹ 林文玲（2013），《策略的行動力》，經理人月刊，98期，頁22。

⁴² 黃菁菁（2013），〈富饒土地蒙塵福島力圖振興〉，中國時報，2013.03.08。

⁴³ 吳衛剛（2006），《領導、談判、戰略》，臺北市，海鵠文化。

⁴⁴ 馬克·葛容（Mark Gerzon），馮克芸譯，（2012），《人人學得會領導者的8大調停工具》，臺北市，城邦。

一個衝突，並在分析處理衝突中，使自己的經驗變得更豐富，使得自己變得更強大。

六、用心—才看得見做得到

德魯克在《卓有成效的管理者》一書中說：「管理好的企業，總是單調無味，沒有任何激動人心的事件。那是因為凡是可能發生的危機早已被預見，並已將它們轉化為例行作業了」。而這只有通過每天、每個瞬間的嚴格控制才能做到⁴⁵。

企業的發展關鍵在於管理者的領導工作，如果管理者連最基本的「用心」，都做不到，更不用說能做好管理工作。管理這一職務可謂是錯綜複雜，因為下屬和員工是有思想的，而事情也總是不斷變化的，但是只要「用心」，沒有辦不到的事情。

事情雜亂的頭緒在「用心」面前會變得井井有條，低效益在「用心」面前也會轉為高效益，總之，任何複雜、難辦的事情在「用心」面前都會迎刃而解，變得簡單明瞭起來，正如俗話所說：「世上無難事，只怕有心人」⁴⁶。

管理大師杜拉克在聽到歌劇《法斯塔夫》(Falstaff)後深受感動，發現這竟是韋瓦第80歲時的作品，創作動機是：「因為我還沒有感到滿足。」自此，「力求完美」便被杜拉克奉為圭臬⁴⁷。杜拉克認為，成功的人注意細節，不願只做平凡的事，而且凡事盡心盡力。很多小事一個人能做，另外的人也能做，但做出來的效果卻不一樣，這往往是一些細節上的功夫，決定著完成的質量。

七、預見未來的領導力

預測不是未卜先知，而是一項實用的技能，當代領導人尤其迫切需要。大型企業和政府機構的決策動輒影響數百萬人生

⁴⁵ 汪中求(2004)，《細節決定成敗》，臺北市，帝國。

⁴⁶ 劉仁輝(2007)，《管理贏在簡單》，新北市，愛迪生。

⁴⁷ 齊立文(2012)，《學習永遠不嫌晚》，經理人，94期，頁70。

活，而這些單位過去幾年致力研究未來，最重要的目的就是要提升領導者的思考模式和領導力。⁴⁸

混亂不是無法管理，只是並非一蹴可幾。在這快速變遷、彼此環環相扣的年代，管理的不法二門就是往前看，研究未來的**改變趨勢**。只要在問題發生之前，用心研究外在趨勢，一定可以掌握未來。亨利魯斯曾說：「經營」不同於單純的職業，經營事業必將不間斷面對未來；經營事業在持續地推算思慮，是**成就遠見**的直接訓練。

「負責任的領導者應該要能預期到突發事件的發生，並且努力防範，因為相關的資訊並不是無法取得的。」我們不用去分辨那些事件的可預期程度是「稍微」還是「普通」，轉而把重點放在許多可預期程度高的重大災難事件上，並且強調領導者應先正視組織內「**極可能事先預料的突發事故**」。⁴⁹

領導者，要能看到哪些事務正在改變、哪些資源還能掌握，並且從外在環境的變遷中去查自己的機會在那裡？如果能長期練習這一點，幾年下來，你就會在心中**建立起觀察變遷的能力**，樹立自己的權威與領導力，並能從變局中找到屬於自己的機會。⁵⁰

八、危機假想⁵¹—危機的預防步驟

古人說：「生於憂患，死於安樂。」說明人們要時時刻刻有一種憂患意識，對於組織來說，也要有一種危機意識。「防

⁴⁸ 艾瑞克·葛蘭特 (Eric Garland)，徐紹敏譯，(2008)，《領你預見未來》，臺北市，商智。

⁴⁹ Max.H.Bazerman、Michal D.Watkins，(2008)，《透視危機—有效辨識及處理危機的事務指南》，新北市：中國生產力中心。

⁵⁰ 黃浩榮，(2009)，《開放視野、習慣變遷，才能逆轉變局》，遠見雜誌，278期，頁94。

⁵¹ 危機假想：危機尚未出現之前即就危機的性質、在何種狀況下發生、發生的可能性大小、可能造成的傷害、該如何因應等，預作設想。

患於未然」，危機管理的功夫首先在於預防。就組織危機管理而言，「防火」勝於「救火」，當「火災」發生以後，再去撲救，造成的損失已經成為既成事實。所以，對於組織而言，明智之舉是不使這種「火災」發生，及早發現危機的某些早期徵兆，將危機消除在萌芽狀態。⁵² 優秀的企業組織都有很強的危機預防意識。

當發生危機、或某些可能引發危機的情況出現時，如果我們有很好的處理方法，便可以化危機為轉機。關鍵在那裡呢？就在於你如何找出潛在危機，並予以預防及處理。⁵³ 至於怎麼預防，以下是三個步驟：1. 把可能發生的危機先寫下來，界定清楚。2. 把會導致危機的各種情形也都寫下來。3. 把各種可能導致危機的情況寫下來之後，再一個個來整合分析，研究怎麼樣來預防、怎麼樣來監控、怎麼樣能阻止其發生，這就是危機假想。

此外，小危機其實是很好的徵兆，可以告訴你整個危機預防機制有了漏洞，還可以通知你往那個方向抓漏。藉此把危機預防及處理系統重新檢討一番，把漏洞彌補起來，將來就不會發生大危機了。

九、領導者是傳遞訊息的媒介

領導者就是有職權的人；具有個人魅力的人；定下方針的人。領導者的一言一行、一舉一動都受到眾人的注目，我們觀察領導者選擇的座位、停車位、做事的優先順序、問與不問的問題。我們會留意領導者的肢體語言、言談聲調，而領導者的表情與穿著、賞識誰，又對誰不理不睬更是受到重視。⁵⁴

美國威士卡（VISA USA）的溝通部門主管約翰·歐娜達

⁵² 林松樹（2010），《企業危機應對實戰技巧》，新北市，憲業。

⁵³ http://www.gvm.com.tw/Boardcontent_6486.html

⁵⁴ 吉姆·夏佛，羅雅萱譯，（2001），《成功領導配方》，臺北市，麥格羅希爾。

(John Onoda)談到,他如何讓經理人瞭解行動比言語更重要,他說:「我要高階主管想像自己是默片的演員,大家聽不到他們說的話,他們必須完全以動作來傳達訊息。人們觀察領導者的言行舉止,尋找其含意,並從中發現一些偏好,重視的事和心情的細微訊息。」

領導者的一言一行都會被縝密的分析,被當作重要的溝通訊息,影響層面遠遠超越他本人所能想像。

十、善用說故事－提升說服力

藉由故事「傳道、授業、解惑」,不只是古代大思想家的挑戰,近年來,也逐漸成為領導管理的一門顯學⁵⁵。想要講道理,便要會說故事。道理是生硬的、抽象的、而故事則能以鮮活描述的方式,將生硬的道理具體化,深入人心。

先秦諸子很會善用說故事,提升說服力。臺灣領導人喜歡講道理,西方領導人喜歡講故事。⁵⁶賈伯斯(Steve Jobs) 2005年在史丹福畢業典禮上的演講,就只說了三個故事,有充足的數據資料將這種管理方式與卓越績效畫上等號,現今領先潮流的公司皆以這種方式管理。

故事還能實現變革,創造能闡明必要變革的故事,並以饒富意義且撼動人心的方式呈現。⁵⁷故事務必使個人需求與組織的需求協調一致,讓人們把變革視為滿足本身欲望、成為群體一份子,以及充分發揮潛力的手段。

伍、結語

在充滿不確定的艱難時期,「領導人必須預期下一個挑戰」,並建立

⁵⁵ 哈蘭·史泰恩包姆(Harlan Steinbaum) (2012),《面對危機,領導人的關鍵決策》,臺北市,聯經。

⁵⁶ 同上註

⁵⁷ 同上 32。

迎接此挑戰所需要的堅毅與技巧。凡是成功的組織，都擁有一個激動人心的「共同願景」。願景必須是現實的、可信的和充滿魅力的未來；願景實際上是在你的使命感達成之後的一個美麗圖案，而你自己在這個美麗圖案當中的。⁵⁸ 作為一個團隊的領導者也好，作為一個組織的管理者也好，一定要牢牢記住這點。

領導者不僅要讓員工看到願景，有時還要帶領和教導他們方法。領導者一定要有規劃力、果斷力、決策力、執行力、行動力、組織整合與團隊建構力。領導者只在面對重大事情時，才有「中性思考」⁵⁹，也就是先別用直覺而把事情分為兩極。

真正中性思考的領導人，對其所聽所聞並不會歸類為真或假，而且無論接受或拒絕新觀念，他都能採取開放的態度。對於屬下所提出的新想法不管他覺得好不好、真不真、有沒有用、他都會真心讚賞，不至讓下屬誤判他的態度。

有些領導者認為：「領導不涉及私人感情，一切公事公辦。」別相信這種神話！為領導工作注入大量個人情感：關心工作，也關心一起共事的部屬，才需要勇氣。我們相信「拿出真心」，就可以對問題做出更好的判斷與領導關鍵對象建立更緊密的連結，從而樹立個人的權威。

因此，領導人最值得做的投資，首先就要不斷關注於頭腦思考、情緒成熟及講求行動，結合探索、反思和練習，而在看似經過巧妙安排或意外發生的「領導關鍵點」⁶⁰上，獲得最大的成效。接著要能善用領導關鍵的三大資產，即「用頭腦、用真心、用雙手」⁶¹，來增進本身的領導技巧，進而成就領導者的新領導力。

⁵⁸ 郭海燕（2007），《願景：企業成功的靈魂》，新北市，如意文化。

⁵⁹ 同註 20。

⁶⁰ 「領導關鍵點（TouchPoints）」：任何時間，只要兩人以上在一起處理問題，完成工作，就算一個「領導關鍵點」。描述領導人在工作上與別人每一次的互動，均使他們有機會去接觸人：去影響、引導、釐清、鼓舞、督促、及左右事件發展的方向。

⁶¹ 同註 1。

陸、參考文獻

一、書籍

1. 道格拉斯·科南特 (Douglas Conant)，顧淑馨譯，(2011)，《別讓改變擦身而過》，臺北市，天下雜誌。
2. 肯·布蘭佳 (Ken Blanchard) (2012)，《願景領導》，蔡卓芬譯，臺北市，培生。
3. 包熙迪 (Larry Bossidy)，李明譯，(2012)，《執行力》，臺北市，天下遠見。
4. 伍文泰 (2011)，《主管如何激勵部屬》，臺北市，憲業。
5. 南·羅素 (Nan S.Russell) (2013)，《潛領導》，王敏雯臺北市，遠流。
6. 藤屋伸二 (2011)，《人生的第一本杜拉克》，新北市，商周。
7. 查爾斯·傑柯伯斯 (Charles S.Jacobs) (2010)，《管最少的老闆生意做最大》，臺北市，時報。
8. 南方朔 (2010)，《笨蛋問題在領導》，新北市，有鹿文化。
9. 霍華德·嘉納 (Howard Gardner)，譚天譯，(2011)，《不一樣的領導力》，臺北市，遠流。
10. 張文隆 (2012)，《賦權》，臺北市，商周。
11. 珍娜·羅渥 (Janet Lowe) (2010)，《創新領導最重要的十堂課》，臺北市，商周。
12. 馬克·葛容 (Mark Gerzon)，馮克芸譯，(2012)，《人人學得會領導者的 8 大調停工具》，臺北市，城邦。
13. 艾瑞克·葛蘭特 (Eric Garland)，徐紹敏譯，(2008)，《領你預見未來》，臺北市，商智。
14. 林松樹 (2010)，《企業危機應對實戰技巧》，新北市業。
15. 哈蘭·史泰恩包姆 (Harlan Steinbaum) (2012)，《面對危機，領導人的關鍵決策》，臺北市，聯經。

二、期刊

1. 吳怡靜，(2010)，《激勵員工的 8 大秘訣》，天下雜誌，447 期，頁 228。
2. 瞿有若 (2012)，《領導統御-論術篇》，經理人月刊，89 期，頁 150。
3. 林文玲 (2012)，《溝通目標給予信任，讓管人的程度降到最低》，經理人月刊，86 期，頁 104。
4. 薛明玲 (2013)，《執行力、強勢推動變革、在趨勢之前掌握先機》，經理人月刊，99 期，頁 14。
5. (David Abney)，(2012)，《沒有什麼比投資人才更重要》，李雅文編譯，臺北市，經理人月刊，93 期。
6. 林文玲 (2013)，《策略的行動力》，經理人月刊，98 期，頁 22。
7. 齊立文 (2012)，《學習永遠不嫌晚》，經理人，94 期，頁 70。
8. 黃浩榮，(2009)，《開放視野、習慣變遷，才能逆轉變局》，遠見雜誌，278 期，頁 94。

三、網站

1. 邱強，(2010)，成功取決於危機預防，遠見雜誌，178 期
(http://www.gym.com.tw/Boardcontent_6486.html)