

新時代舵手——全方位領航

《新領導力——克服危機時代的領導者條件》讀後感

【佳作・任明坤】

壹、前言

《呂氏春秋·悔過》篇云：「穴深尋，則人之臂必不能極矣，是何也？不至故也。智亦有所不至。」洞深數尺，人的手臂就探不到底了，這是因為手太短，構不到。換言之，人的智慧同樣也有不周全的時候。牡丹雖美，全仗綠葉扶持。有智慧的領導者，善於吸收別人的智慧以為自己的智慧；有能力的領導者，長於利用別人的才能延展自己的能力。反之，如果領導者的智力和能力皆不及部屬，卻自以為是，妄自尊大，恣意行事，則必困厄叢生，功敗垂成。清朝自乾隆以降，歷代君主因狂妄自大、故步自封，持續推行閉關鎖國政策，使偌大的中國和世界隔絕，招致外國強權之覬覦與欺辱，終難逃敗亡命運，即屬不遠之殷鑑。

自邁入二十一世紀以來，全球天災人禍頻傳，不論是國家、機關或組織，隨時都有可能陷入舉步維艱的危機時刻。領導者唯有知曉「動」與「靜」的道理，視野開闊，廣博見聞，方能臨危不亂，縱橫捭闔。在危機無所不存的新時代，領導者必須深切體悟：得人者興盛，失人者衰敗，人才對組織而言是成功的重要元素。領導者的宰制，因獨霸發號施令權，實無助於決策品質的提升，唯有通暢不同意見之間的建設性交流，方有助於問題盲點的發現與排除。部屬經由參與的互動過程中磨練自己的視野，培養出兼顧全局的器度，防止單眼思考的可能偏廢，亦能激發相互協力的優勢，開拓一加一大於二的合超效應。再者，藉由領導者本身影響、啟蒙及整合的領導核心職能發揮，自能產出令人滿意的組織績效。

常言道：「沒有全能的領導者，卻有全方位的領導人。」楚漢相爭初期，項羽在軍事力量上遠遠超過劉邦，但最後卻是項敗劉勝的結局，其原因固然眾多，惟究其根柢，則在「能否得人用人」。才有專才，不可求全責備，領導者懂得知人善任，部屬便可充分發揮各自的長處。張良的計謀、蕭何的穩實、韓信的英勇，在劉邦手中，都能各逞其能，這也就是劉邦充分展現全方位領航力之所在。可見，在變動的時代裡，尤需要全方位領導者的領航，才能有效掌握危機的變化，及早採取積極行動，開創新局。

貳、重點摘要

本書是由日本著名管理學家、經濟評論家大前研一所著，劉錦秀譯，商周・城邦文化出版社於 2012 年初版。書中針對日本領導人置身危機時代，面對內外環境的挑戰與要求，在實然面與應然面上的態度與行為，做了極有洞見、愷切及發人深省的描述與分析。

本書內容分為兩大部分：第一部分論述的是在危機四伏的新時代，優質領導者應具備的條件及領導力。作者以生活化的筆調，借鏡日本當前遭遇的種種問題為案例，娓娓道來「從災難中脫困型的領導者(CKD)」必須具備以下的條件及能力：首先，事有輕重，情有緩急，領導者在危機事件的漩渦之中，不了解事件的核心內涵，以及事件對未來的影響，是十分危險的。領導者應能洞悉危機事件的隱憂，從事件的起承轉合中鑑往知來，並且做出正確決策，讓組織的損害降到最低；其次，援用近年來發生在各國的重大危機案例，以及當前日本面對的國際關係與困境等，闡述領導者應有的行動力、見識及方向性；再者，領導者應具備辯才無礙的政策溝通力及交涉力；最後，作者揭櫫英國首相卡麥隆、俄羅斯總統麥維德夫的優質領導力，做為當代領導者學習效仿的標竿。

本書第二部分，作者從宏觀的全球性問題探討與分析，輔以日本的政經窘境和社會情況為背景，提出獨特創見與解決方案，如災後重建、電力設施、糧食短缺、水資源經管等等問題。每一篇都值得細看，其中

有幾章節的內容尤其發人深思。譬如：作者在前言中提及，所謂領導能力（Leadership），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，領導人應該擢拔知識、能力在自己之上的人才為部下，並將他們放在自己身邊，使其對上司（也就是身為領導人的自己）的判斷勇於提出異議，並且管理這群優秀的部下，聽取他們的意見，做全面性的判斷再下結論——這才是領導人應有的面貌。再者，作者認為人才優劣就是國力強弱，有遠見、有魄力、不畏艱難的領導者，要能夠預測未來的人力需求，積極規劃培育人才，絕不能倖存涸澤而漁、焚林而獵的心態。由於日本政界黃鐘毀棄、瓦釜雷鳴，面臨人才嚴重短缺和斷層的窘況，以致讓日本付出「遺失的二十年」之慘痛代價。

繼之，在「值得學習的世界級領導力」與「成為跨越各種課題的領導人」兩章，作者一再強調，做為國家領導人應具有統合爭議、擘劃願景、拓展外交，以及掌控全局的新領導力。作者並將卡麥隆的「大社會（Big Society）」理念，衍申為「偉大社會（Great Society）」理論，做為解決日本財政危機的良策。最後，作者認為「領導強人」應是從強烈的反對意見中產生，領導者若無法招架批評和接納不同聲音，就是無能。

參、專書評價

時代在變、潮流在變、環境也在變，因此有「變」乃是宇宙人生之恆道的說法。也因為變數太多，以致危機無時不在，無地不存。美國九一一事件和智利礦災事件，使得市長朱利安尼與總統皮涅拉成為舉世聞名人物，他們在事件中臨危不亂的救災領導能力獲得各方的稱讚。本書作者認為，身為新時代的領導者具備「能夠應對突發事態的領導能力」，是非常重要的，因此提出「從災難中脫困型的領導者（CKD）」概念，並藉以引述為何美國沃爾瑪（Wal Mart）、奇異（General Electric）等一流的企業，會有重用曾在伊拉克、阿富汗駐防過的年輕將官的趨勢，以進一步強調：在無法預測的緊急情況下，領導人要具備準確的判斷力和

敏捷的行動力，同時應有勇於任事、果敢決斷、高戰鬥力，以及使命必達的領導力。立論精闢，內容豐富精采。

作者以真實、前瞻、有邏輯力的思考，跳脫舊有思維模式，用地球村的概念為出發點來看問題和討論問題。從小事件勾勒出大道理，發揮放大鏡的作用，幫助領導人當面對迫切的危機壓力時，要如何展現沉穩、有遠見的領導力，且迅速有效地解決問題，提供了務實且寶貴的建議。例如，日本面臨福島核災後，未來是否續用核電問題，作者精心規劃了多元建議方案資訊，提供民眾配套選擇機制。又作者從人性激勵的角度，提到管控組織的領導人，必須靈活運用「搖擺的系統」機制，定期檢討和重新調整激勵誘因（獎金），以提昇工作績效的創意構思，實可作為我國公部門長久來僵化的薪資結構，另類的參考價值。

另外，作者為解決日本財政赤字、國債問題，以及充分運用民間力量，提出「偉大社會」的論述。如單從「量」與「理性」的觀點，「偉大社會」的推展確可達到精減三分之一公務員人數及減少歲出二十兆日圓支出目標。惟若從「質」與「人性」的角度分析，行政績效實難以短期的量化指標來衡計與評價。加上，民間力量是鬆散的、斷續的、自利的，必須要有一套整合管控機制，並持續投入新的人力和財力，才能運行，絕非如書中所述，只靠人民自願，或集點制度，或名譽表揚等措施，就能繼往開來地推動起國家的永續發展。這些都必須再做更深入的探討、辯證與精算。再者，作者認為「媒體無律」是造成日本領導人無能的主因之一，並稱讚臺灣媒體的高水準表現。其實臺灣的媒體早已是國家與社會「製造假新聞」、「挑起族群對立」、「空耗國力」的亂源與禍首，而且這是眾所皆知的不爭事實，而這一點是作者所未深入觀察到的。

肆、啓示與心得

在知識可能於瞬間失靈的時代，為了提升組織優質運作效能，領導者勢必要發展及運用全方位的領導技巧，諸如識拔賢才，委以重任，克服各種用人偏好和成見；考量與接納不同意見，從中激盪出多元融合的

問題解決方案；開闢自由交流平台，交換不同見解，從中求同化異；在異聲紛嘩之際，遵循組織運作機制進行建設性的磋商，儘可能求同存異；在衝突情勢出現時，領導者適時擔任中人角色，協調彼此之間的意見歧異，凝聚共識朝一致目標努力邁進。唯有如此，組織才能夠真正面對各種挫折與危境，從容不迫地安度難關。

一、得「才」便能昌盛

才，能也。《禮記·文王世子》必取賢斂才焉。《論語》才難，不其然乎。《前漢·武帝紀》其令州縣舉茂才異等。《邵堯夫曰》臨大事然後見才之難。才者，天之良質也，學者所以成其才也。

人才問題，從古至今都是大事。賢明的君主，攏絡爭奪人才，惜才、愛才、用才；昏庸的君主，打壓整治人才，視人才如草芥，浪費人才。無論古今，得到人才盡心輔佐者，能成就大業，失德寡恩的人，人心背棄，一敗塗地。人才即天下，能夠延攬人才者，顯達；喪失人心者，敗績註定。堯舜禹因賢得賢，留下了「堯天舜日」的聖名；文王訪呂尚於渭水之濱，成就滅紂興周之偉業；秦王政採李斯新法，掃平六國而一統天下；唐太宗有魏徵等賢臣之助，締造了貞觀之治。

春秋時代，魯國有個叫田饒的臣子，跟隨魯哀公多年，卻沒得到重用，於是他決意離開魯國到燕國去。燕王立田饒為相，三年後，大見成效，政治清明，經濟繁榮發達，人心順和。田饒聲譽遠播，哀公追悔莫及¹。商鞅本在魏國，相國公孫痤病危時，將其推薦給魏惠王。可惜惠王不僅自己不能識拔賢才，辜負了公孫痤安邦定國之大策，甚至還認為這是他病危時所說的糊塗話²。之後商鞅受秦孝公重用，勵行改革，使秦國日益強大，威震諸國。結果，歷史開了個無情的玩笑：秦用魏才而興

¹ 見《新序·雜事第五》。

² 見《史記·商君列傳》。

邦，魏失己才而滅於秦。

由此可見，成功領導的關鍵因素在於人才，有了人才，就可以規劃未來，創造條件，成就大業。這就是「得才便能昌盛」的道理，也就是「能以人事補天時地利之窮」的道理。

二、容「異」始能見弊

異，不同也。《禮記·儒行》同弗與異弗非也。【疏】謂彼人與己之疏異，所為是善，則不非毀之也；又怪也。《釋名》異者，異於常也。

「子產不毀鄉校³」典故，說明了領導者要學會包容不同的聲音與異議。領導者之所存在，乃因有被領導者的存在，假如領導者不斷展現高傲的態度，一葉障目，不見泰山，不但容易造成領導一言堂，只能看到問題表象，無法培養洞燭機先和明察秋毫的能力，更會被部屬所疏離。是故，領導者為了明悉組織有效運作之路徑，卓越推展任務之道，就不能只憑自己的所見行事，不能自以為是而忽視他人的看法，更不能自矜有功及傲岸不群。

智者千慮，必有一失。領導者擁有的才華永遠是不夠的，必須尋求他人的奧援始能增添才華的功效。領導者能容能力超過自己的人才、能容不同意見的人才、能容有缺點的人才、能容反對的人才，不但能適時矯正自己目光狹窄、決策失誤的缺憾，更能及時見弊除害。

三、納「諫」必能聞益

諫，正也。《廣韻》諫諍，直言以悟人也。《禮記·曲禮》為人臣之禮，不顯諫，三諫而不聽，則逃之。《舊唐書·職官志》凡諫有五：一曰諷諫，二曰順諫，三曰規諫，四曰致諫，五曰直諫。

「諫」是下屬對上屬的諍言，忠言逆耳利於行。領導者不

能壟斷一切的決定權，而要擁有同理心與傾聽的雅量，細心理解部屬的論述，吸納具建設性的見解，絕不能剛愎自用，以免因全局關照不足，而產生偏差的決定。領導者若以絕對的權威來對待部屬，只管發號施令，不容良言相諫，那麼他離失敗也就只是寸步之遙了。夏桀殺掉勇於議政的大臣龍逢，商紂剷除敢於諍言的相國比干，唯我獨尊，一意孤行，終致亡國。

戰國時期，齊威王即位後，沉緬於享樂，不理朝政長達九年之久，諸侯侵擾邊界，國勢日傾，幸得大夫淳于髡以「鵬鳥蟄伏⁴」故事，機敏勸諫，立改前非，方使齊國日漸強盛；後來宰相鄒忌更以「城北徐公之美⁵」諷諫，勸齊威王要納諫。威王果然從善如流，一時大臣爭諫，宮廷門前熙熙攘攘，一年後齊國大治，並使得燕、趙、韓、魏國相繼來朝拜。

敢於直諫不容易，能善於納諫更難。唐太宗虛心納諫的行為和精神足堪領導者借鑑。人才者，有自己的真知灼見，他們大多願意表露並敢於堅持自己的意見。對待人才意見的態度，是真愛才和假愛才的分水嶺，那些口頭上說愛才，實際上對人才的正確意見置若罔聞，或是視為大逆不道的人，充其量也只是葉公好龍罷了。楚漢之爭，劉邦廣納賢才、知人善任、從善如流、廣開言路，取勝天下；項羽剛愎自用、自矜其能、排異拒諫，告敗自刎的事例，強而有力地說明，納諫必能聞益的至理。

四、聚「氣」方能應變

《史記·五帝紀》炎帝修德振兵，治五氣。【註】王肅曰：五氣，五方之氣。《說文解字》氣，雲氣也，象形。「氣」是中國哲學和道教中常見的概念，春秋戰國時代的思想家，將「氣」的概念，抽象化，成為天地事物組成的基本元素，有著像氣體

⁴ 見《史記·滑稽列傳》。

⁵ 見《戰國策·齊策一》。

般的流動特性，認為人類與一切生物具備的生命能量或動力，也被稱為是「氣」。

新時代管理，講求協調各部門的人際關係，正確處理糾紛和加強合作，增強組織內的團結、凝聚力和士氣，已成為領導者重要的核心職能之一。官渡大戰，曹操「御下以道，浸潤不行」，使得部屬不以個人的名利而相互傾軋，不以個人才能的大小而相互忌妒，而是互相尊敬，互相敬重，從而保持了內部的團結與穩定，形成了一個團結積極向上的群體；反觀，袁紹在遭遇挫敗之際，不僅不能反思自己的失誤，不能攬過推功，不去撫慰眾人以勵士氣，反而遷怒部屬，甚至因部屬早有超越自己的預見而惱羞成怒，最終兵敗命喪，痛失江山。

劉備建軍初期到處漂泊流蕩，連個安身立命之處也沒有，卻終而能據有巴蜀，建立王業與魏吳抗衡。審究其關鍵原因，是劉備能夠推功攬過，揚人之長，責己之咎，凝聚人氣，攏絡人心，使將士為他誓死效命。是故，領導人應展現真誠的心態，對待共同努力的成員，不虛驕、不自傲、不自是、不自見、不自矜及不自伐，並與部屬養塑同船共渡的情懷，為成就願景而共同打拼。領導者若不能對部屬輸出真誠的關懷，真正熱衷於願景的追求，則部屬感受不到同理情懷，合夥共事的關係就會相當勉強，部屬對願景的參與心、投入情、權能感及責任識就會極為淡薄，合超效應無法啟動，當危機發生時，自無法餘裕應變。

伍、養塑全方位領航力

凡事之本，必先治身⁶。新時代管理理論賦予人才管理許多原則、標準和方法，這些原則、標準和方法的運用都離不開一個基本前提，那就是領導者本人就應該是一個德才兼備的人才。基此，養塑全方位領航力，是危機時代領導者所必修及必備的條件。

⁶ 見《呂氏春秋·先己》。

一、禮賢下士，廣納賢才

「禮賢下士」是善用人才的領導者必備的特點之一，因為真正的人才通常有強烈的自尊、自信和自我實現的需要，他們的需要突出地表現在精神方面。因此，要調動他們的積極性，僅有優厚的待遇還不夠，還要充分尊重和對他們成就的認肯，唯有如此，才能使他們戮力任事，全力以赴。精神激勵的作用是深遠的，諸葛亮在上蜀漢後主劉禪的《出師表》中有一段話說得很清楚：「先帝不以臣卑鄙，猥自枉屈，三顧臣於草廬之中，諮臣以當世之事，由是感激，遂許先帝以驅馳。」簡言之，就是劉備禮賢下士的姿態引發了孔明的知遇之感，於是就以一生鞠躬盡瘁來報答，精神激勵的威力可想而知。

輕易圖難、喜新厭舊、捨近求遠是人之常情，可是這種常情一旦運用到人才的選拔和運用上，就十分糟糕。有些人像魯哀公一樣，對自己眼皮底下的人才視而不見，對他們所做的努力與用心毫不重視，不去鼓勵身邊的工作伙伴，總是雙眼向上，兩手朝外，好像外國的月亮特別圓，說穿了，這是一種只求名不求實的官僚主義作風。沒有眼光的領導者，總在需要人才的時候感嘆沒有人才可用，就如羅蘭夫人在法國大革命高潮之際，感嘆「法國沒有人才，遍地都是侏儒」一樣，其實人才怎麼會少呢？「十室之邑，必有忠信」，問題是如何恰當地選拔人才，讓人才脫穎而出。

任何一個成功的領導者，都不會無視人才這項最重要、最寶貴的戰略資源，都會盡全力把優秀人才延攬到自己的周圍。然而，既然是人才，當是有識之士，自然不甘委曲求全，充當招之即來，揮之即去之物，他在接受挑選時，也挑選著領導者。管仲曰：「天下不患無臣，患無君以使之⁷。」因此，如何招徠

⁷ 見《管子》。

人才，使用人才，是人才管理中的一個重要環節。

二、虛懷若谷，聞過則喜

驕者，必傲。傲者，定然失和於週遭環境，這是導致大事敗亡的一個禁忌。山無陵，而見蒼茫；水無波，才顯浩淼。從古自今，協和者勢大，驕蠻者分崩。敦兮其若樸，曠兮其若谷⁸。聖人的胸懷空虛得好像天地間的風箱，又好似群山間的低谷，無邊無際。所以他對自己從沒有自滿過。因為低谷容易充滿，而高嶺容易失去，只有匯小溪、納百川，才能成為江海湖泊。因此，領導者要想心胸寬闊，就必須養成在批評中成長的習慣，才能逐步走向成熟。

每位領導者，無不希望自己的行為盡善盡美，自己德性高，決策精準，過失甚少。但是「人非聖賢，孰能無過？」、「金無足赤，人無完人。」亞聖孟軻曾說：「子路，人告之以有過，則喜。禹聞善言，則拜。大舜有大焉，善與人同，捨己從人，樂取於人以為善⁹。」為此，古今被稱為聖賢的通達明哲之士，以及卓有成就的領導者，皆能以其切身言行，為後人做出了不少榜樣。

能反躬自省，是領導者贏得人心的重要關鍵。漢武帝下「輪台罪己詔¹⁰」，公開向人民反省其罪過，使得漢朝的統治方針發生了急劇轉變，重新回到了與民休息及重視發展經濟的軌道，從而避免了像秦朝般迅速敗亡的結局。曹操北征烏桓取勝之後，卻能反躬自省，且攬過推功，對曾經提過反對意見的人加以獎賞，更屬非常之行。

三、開闊胸襟，盡釋前嫌

人情因世情而變遷，世情因人情而冷暖。社會是由人組成

⁸ 見《老子》。

⁹ 見《孟子·公孫丑篇》

¹⁰ 見《漢書·西域傳第六十六下》。

的，人和人之間又因愛恨情仇而連結。人的本性趨利避害，暖則外展，寒則內遷。見利益而忘仁義，得隴而望蜀¹¹，這些都是世之常情。因此，領導者需有恕人之心。孟嘗君一度遭齊王貶斥，被驅逐出境。當再次得勢回來時，譚拾子在邊境遇到他便問及：「你是不是恨那些得勢時趨之若鶩，失勢時四散離去的人。」孟嘗君點點頭：「我想殺了他們。」譚拾子說：「這社會本來就是誰富貴就靠近他，誰貧賤就遠離他。猶如集市，早晨人總是滿滿的，到了晚上就空蕩無人。這不是人們愛早恨晚，而是根據需要而來，因此希望你不要恨那些人！」孟嘗君就把五百塊刻在木板上的仇人名字削掉，不再提起¹²。

宰相肚裡能撐船，領導者應有寬闊的眼界和胸襟。齊桓公與管仲雖有一箭之仇，因鑒於他的才能，不但前嫌盡釋，且重用為國相，成就了春秋霸業。漢末魏初文士陳琳在《為袁紹檄豫州文¹³》一文中，歷數曹操的罪狀，甚加詆斥及其父祖，被曹操視之眼中釘。但後來，陳琳被曹操俘獲，不僅未被殺，反而重用為幕府高參，曹操容人的度量，實在令人敬佩並值得新時代領導者效尤。

四、疑則不用，用而必信

信任的文化才能產生更高的生產力！做為一個領導者，要善於識人，找到那些有謀略又有投入感的人來加以任用。而在這些人發揮自己的聰明才智大展鴻圖的時候，不能疑神疑鬼，對之多加掣肘，更不能忌賢妒能，使之功虧一簣。東吳陸遜與劉備相持於彝陵之際，諸將皆上書言其懦弱，如果孫權就此動搖，又怎能火燒連營七百里而立下赫赫戰功？曹操於官渡之戰後，以火焚毀往來私信，使部屬疑懼頓消；唐太宗將誣言房玄

¹¹ 見《後漢書·岑彭傳》。

¹² 見《戰國策·孟嘗君逐於齊而復返》。

¹³ 見《三國志·魏書六·董二袁劉傳》

齡謀反的告密者立即斬首，即表明了對重臣堅信不疑的態度。

常言道：「尺有所短，寸有所長。」任何一個人才有其傑出才能，燦爛人性的一面，也必有其孤陋寡聞，性格缺陷的一面。作家柯道南在描述福爾摩斯時說：「他知識貧乏的一面，正如他知識豐富的一面同樣驚人。」柯道南揭示了現實生活中人才的真實。作為領導者，對待懷才者的信任，就應表現在充分用其所長，避其所短。古有云：「古之人有高世之才，必有遺俗之累。」人總有缺點，關鍵在於用人者如何對待缺點。

五、廣聽眾議，從善如流

領導者應廣納人才，聽取意見，切不可一意孤行，不因人廢言。今日組織版圖的拓界，已非領導者個人所能為之，每必倚仗全體人員的群策群力，始能滋生合超效應。

培養廣聽眾議，從善如流的作風，乃是全方位領航者的必備素養之一。對一個領導者而言，他頂多是個通才，在隔行如隔山的今天，更不可能是個全面的專才，因此他需藉助同事、部屬的力量，使他們誠心實意地為領導者提出的目標而創造奇蹟。要真正做到從善如流，並產生效益，首先要提高領導者的自身修養，不可孤芳自賞。只有那種不斷從四面八方及各種周遭環境、人物中積極學習的領導者，才能永久性地擔負起領導責任。

六、願景領導、視能授權

「願景」在這個變化速度加快的時代，被樹立成神聖且致力追求的目標，一個國家或組織沒有願景，就像在大海中失去方向的扁舟。馬英九總統以「黃金十年」建構國家願景；考試院的願景是「建立一流的文官制度、型塑一流的廉能政府、提升優質國家競爭力」；鴻海科技以「提供全球最具競爭力的『全方位成本優勢』」為願景，每個國家及組織都有自己的願景。在書中作者以八人賽船為例，說明領導者具備「定方向」的能

力，比執行力來的更重要¹⁴。成功的領導者要將自己定位為願景建構者，並深刻及誠摯地扮演符應這類領導者的角色，用以確立組織的方向，配置發展的羅盤，統整行為聚焦的標的，導使營運的有序，發展的有略。

法治社會依賴的是完整的行政系統，實施的是確定的目標管理，它形成了嚴密的科層組織，造就了龐大的官僚體系。因而治國重在用人，「明主治吏不治民¹⁵」領導者當提綱挈領，以逸待勞，坐享其成，不必親躬部屬之事。「非狗則不得兔，兔化而狗，則不為兔¹⁶。」領導者如果喜歡做部屬的事，就與此相似。部屬蒙蔽領導者，別人還能加以制止，領導者自己蒙蔽自己，就沒有人可以制止了。代替部屬辦事，是主從易位，領導者把自己降到部屬的位子上，部屬只好把自己的智慧隱藏起來，「事必躬親」成為領導者無能的表現。

七、通權達變、勤於溝通

世界唯一不變的真理就是變。變遷並不可怕，抵制變遷會讓組織過時或落伍，甚至衰敗。人有常情，事有常理，循規蹈矩，百般因循，固然穩健。可是，事有非常之時，人心也會變幻於一瞬，凡事不能千篇一律。人心為時況所限，山河因勢而變。機智者，每臨大事，能因時得勢，不守常規，從經驗中跳脫，在現實中果斷出擊；反之，如果目光集中在眼前的一事上，不知變通，出路全無，心情就越發灰暗，意志最終也會崩潰，如此一來，萬事皆休。從古至今，因為迂腐而慘死在規矩中的人，就像「婦人之仁¹⁷」的宋襄公，不勝枚舉，領導者應引以為戒。

溝通是一種集思廣益的表現，溝通是一種談判藝術及科學

¹⁴ 見本書第 113 頁。

¹⁵ 見《韓非子》。

¹⁶ 見《呂氏春秋·勿躬》。

¹⁷ 見《史記·淮陰侯列傳》。

的方法，更是領導魅力中不可或缺的一環。有效溝通其首要法則是要抓住對方的心。溝通的目的是要建立人與人之間的橋樑，就像江河能納百川。組織中的領導者應建立共同的價值、信念和目標，來引導組織成員行為，凝聚團體共識，促進組織進步與發展。如何把組織的方向、願景、目標，成功地傳達給部屬，並轉化成部屬自己在做決策及行動時遵循的規範或方向，是領導者很重要的管理職能。本書作者認為，現在各部門都以縱向溝通為主，橫向溝通非常糟糕，以致部門之間的摩擦與衝突，時而發生，嚴重影響組織團結與進步。所以在現代化的領導管理中，勤於溝通協調是養塑成功領導者的重要職能之一。

八、果敢決斷、勇於任事

臨機決斷是超凡的能力。領導者遇事，必須善於決斷。每臨大事有靜氣，心靜則意暢，意暢則智達，事以智而取巧，如此大事能成。凡做大事者，必能總攬全局，洞燭隱微，通權達變，細查時機，洞悉天道，掌握人心。因此，領導者做事不能遲疑，看準了時機，就應該果斷行動。

做為一個領導者，在考慮問題時必須比旁人站得更高、看得更遠，能統觀全局，對整體性的問題深謀遠慮，有戰略性的眼光；而在決斷時要堅決果斷、有魄力、有主見；對決策實施過程中遇到的阻力，更要有信心與勇氣去克服。

陸、結語

領導力不是天生的，克服危機時代的領導力是要靠後天的教育與培訓¹⁸。有遠大願景的全方位領導者，應扮演透視未明、迎接變遷、欣賞弱點、分享知識、打擊自滿、活化團隊、言行一致、設定願景、奉行倫理的九大角色，以及養塑勇氣、誠摯、聚焦、慷慨、積極、移情、魅力、

影響力等八大特質¹⁹。領導者是組織向心力的源頭，應充滿著理想，引領夥伴共同衝刺。抱持樂觀思維，表現動能、熱心與關懷，激勵組織成員隨時處在蓄勢待發的境界，以群策群力的方式完成組織交付的任務及使命。

跨越危機時代領導者必須致力於確認組織中最弱的環節，並且付出心力去強化系統辨識出即將發生的問題、設定適當處理程序，並且積極動員以採取有效解決措施。歷史上家喻戶曉的空城計、草船借箭、赤壁借東風故事，領導者如果沒有對危機有細膩深刻的全盤瞭解，以及深具勇氣、膽識、智慧和解決問題的領航力，恐怕都難以成功。

柒、參考文獻

1. 王震（民 89），*中國管理技巧*。臺北市：生智文化事業有限公司。
2. 林水波（民 97），參與式領導。*人事月刊*，第 278 期，2-14 頁。
3. 林水波（民 91），領導者的願景建構角色。*T&D 飛訊*，第 2 期，1-16 頁。
4. 林克勝、呂金華（民 87），*領導歷史：領導智慧的高度體現*。臺北縣中和市：大村文化出版社。
5. 吳海中（民 95），*三國演義之格言智慧*。臺北市：正展出版公司。
6. 曹峰（民 94），*先秦政治的智慧與謀略*，臺北市：新潮社文化事業有限公司。
7. 雷禎孝（民 84），*中國智謀寶典*，臺北市：將門文物出版公司。

¹⁹ 見林水波（民 91），《領導者的願景建構角色》。