



談新世紀 領導者之管理風格

作者簡介



韓慧林博士，實踐大學高雄校區資訊管理系助理教授、中正理工學院造船系75年班、國防管理學院資源管理研究所管理科學組碩士、國立交通大學工業工程與管理學系博士。



鄒明城博士，實踐大學高雄校區資訊管理系助理教授、國立臺灣大學地理環境資源學系博士，曾經擔任工業技術研究院能源與資源研究所研究員13年；專長領域為地理資訊系統、資料探勘與資訊系統開發。

提要

- 一、情緒智商四個基礎要件：(一)啟發與協調他人努力的技巧；(二)避免衝突或解決爭端的能力；(三)同理與聯繫他人的能力；(四)理解並體會他人感覺、動機與憂慮的能力。
- 二、「人才因為公司而進入，因為上司而離開」，正面性領導風格乃領導人應具備彈性風格，能展現多元風格愈多，組織成效愈佳。
- 三、新世紀的領導統御與認知：(一)需要透過遠見、創意和成果，不斷地驗證；(二)領導是信心的行動；(三)領導須有令人追隨的合理理由；(四)領導是做到管理科學所認為不可能的藝術。

關鍵詞：風格、智能智商、情緒智能、同理心



前言

成功領導者的最重要特質是高尚的風格。威爾遜總統（Thomas Woodrow Wilson）在北卡羅來納州大學演講時曾提到南北內戰中的李將軍（Robert Lee）

「崇高的風格所孕育的成就」、「崇高風格使得他在平時看起來比戰時還偉大」。麥克阿瑟（Douglas C. MacArthur）在其回憶錄表示：「潘興將軍（John J. Pershing）的聲望主要是他的風格特質所造成^①」。曾任盟軍最高統帥的英國陸軍元帥亞倫·布魯克爵士（Alan Brooke）於1944年5月15日在日記中記載：「我對艾森豪（Dwight David Eisenhower）的主要印象，他並非是在思想、計畫、力量或方針等方面的領導者。他只不過是一位協調者，一位善於調和鼎鼐的人，一位倡議盟軍內部合作的人，而就此等方面而言，很少有人能比得上他。」另在喬治·肯南（George F. Kennan）回憶錄中談到：「馬歇爾將軍（George C. Marshall）是最值得稱讚的人……都因為他的風格而敬佩他，……如他的正直清廉、謙謙君子風度、強烈責任感，以及面對干擾、壓力與批評之沈著冷靜與沈穩作風，……對部屬的那種大公無私精神及對部屬的忠誠等」

②。

「風格」（Character）^③造就了一位偉大領導者，但也許有人會問那什麼是「風格」？如何成就我們偉大的領導風格？雖然各書中所論述之風格詮釋不同，但我們不妨引用前總統府戰略顧問劉和謙上將所言：「風格似可以包括品格與特性」。在二次世界大戰期間歐洲戰場上，眾所皆知的艾森豪將軍沈穩平和雍容大度，統帥盟軍歷盡艱辛，指揮若定終竟全功；巴頓將軍（George Smith Patton, Jr.）才華橫溢飛揚拔萃，勇猛善戰遇敵必摧，成為歐洲的兩位名將，雖然表現各異，但都具備崇高品德，故能各自揮灑無礙，終能扭轉乾坤擊敗強敵。

在變革的時代，領導者要扮演兩個角色，一是描繪未來的願景，其次是帶動組織的每個成員，如果要獲得部屬「跟著他準沒錯的信賴」，情緒智商的行動不可或缺，而「智能智商」（Intelligence Quotient, IQ）加上「情緒智商」（Emotional Quotient, EQ）行動的領導者，才能讓組織充滿活力，績效卓著^④。然「智能智商」曾是測定人生成就的權威性標準，但「情緒智商」這一概念提出以來，「智能智商」權威性已被動搖，一種全新的測量標準已經產生，並受

註①：艾德·普伊爾著，陳勁甫譯，《為將之道：指揮的藝術——風格代表一切》（臺北：麥田出版城邦文化發行，國防部史政編譯室，民91年），頁384～389。

註②：同註①，頁360～365。

註③：在英文字典“Macmillan English Dictionary-for advanced learners of American English”，頁222，「風格（Character）」之含意為qualities of personalities; what makes something different; morally good qualities; unusual person; somebody's reputation。

註④：《IQ加EQ組合最佳領導人》（臺北：天下雜誌，民93年），頁62、63。美國情緒智商專家，於1995年出版EQ強調，任何專業之前題必需具備相當IQ水準，但這些人若想表現卓越，豐富的EQ則不可或缺。



社會各界高度重視，成功之定義為 20% 的「智能智商」+ 80% 的「情緒智商」= 100% 的成功，高「情緒智商」之領導者其智能與能力必能涵蓋「智能智商」之範疇，「情緒智商」已成為衡量領導者成功與否之重要指標。

本文主要目的在提供國軍幹部一個思考方向，更想讓身為領導者所應瞭解其舉止與影響力對國軍整體戰力或組織績效有所助益外，更有助於潛移默化做為後輩學習者標竿學習之榜樣。所以，本文著眼於情緒智商對未來領導者之影響，首先闡述情緒智商的定義與重要性；其次，探討領導統御應具備之特質與領導風格；最後，藉由新世紀國軍領導者必然是一位高EQ之領導人，也必然是標竿領導者為基礎下，希望其能重新思考為組織注入新的管理理念、元素與價值，才是國軍未來軍事能力成長關鍵因素。

情緒智商的定義與重要性

情緒智能^⑤之定義乃表示個人對自己情緒的把握和控制，對他人情緒的揣摩和駕馭，以及對人生的樂觀程度和面臨挫折的承受力；其內涵乃能夠體察自己的思考與行動，處理並運用情緒訊息來指引自己的思考與行動，所以情緒智商包括情緒的評估與表達能力、情緒的調整能力與運用能力。其來自於能夠同理他人並感受到他人感覺的能力；也是控制自我心情，同時確保在各種高壓力環境下能掌控行為的能

力。而高情緒智能者必須具備：認識自己的情緒、妥善處理情緒、自我激勵、瞭解他人情緒，以及人際關係維持等能力，因此，提升情緒智能將可讓我們更瞭解自己與他人，更有效處理情緒，讓我們的身心健康、人際關係、工作與人生發展有更多正面的結果。丹尼爾·高曼在其書中強調人際情緒智商應包括四個基礎要件^⑥：(一)組織團體（啟發與協調他人努力的技巧）；(二)協商解決之道（避免衝突或解決爭端的能力）；(三)人脈關係（同理與聯繫他人的能力）；(四)社交分析（理解並體會他人感覺、動機與憂慮的能力）。

任何一位成功的領導者由於所處之境不同，必然展現出六、七項情緒智能如認識自己的情緒、妥善處理情緒等，而其各項情緒智能的表現對領導者之決策、溝通、問題解決、團隊運作與組織目標達成，能有效凝聚向心力產生綜效（Synergy）。而這些情緒智能，對一位領導幹部之平日表現或影響雖不能立竿見影顯示其差異，然當其遇到重大挫折、孤獨或無助之際，更能展現出異於常人的領導特質，帶領團隊突破困難，達成上級所交付之任務。概述以下四項情緒智能之重要性、效能與養成之方式如后：

一、自我察覺：情緒自我察覺高的領導人能夠傾聽組織內、外部之正面或負面訊號，認清自己的情感如何影響自身

註⑤：蔡秀玲、楊智馨著，《情緒管理》（臺北：揚智文化出版，民88年），頁19～22。情緒包括四個層面：生理反應、心理反應、認知反應及行為反應。情緒之特性：情緒是由刺激引發的、情緒是主觀的經驗、情緒具有可變性。

註⑥：丹尼爾·高曼著，蔡承志譯，《領導基因》（臺北：商周出版，民89年），頁79～82。



與工作表現，並可以坦誠、率真、有能力公開討論及與部屬分享自己的感受。具備此情緒智能之領導者其組織內外部資訊之獲得，必然會因為其溝通管道的順暢，而能更充分的掌握，有效提升其決策品質。如此之領導者在團隊運作上會傾聽部屬的聲音，並具備習慣領域中的「低深原理」精神^⑦，針對自己所不熟悉之領域，有效設定可以達到及量測之目標，計算出可能之風險，也因為其能看見預期之成果及成就感，對事情有願景、方向，相對地，此領導者之衝勁及活力，也鼓舞與獎勵組織內之團隊表現，「顯現出組織整體之擔當與勇氣」，對團體有正面之效應。

二、自我管理：任何領導者皆需面臨壓力與危機處理之情境，保持克制與冷靜的心理狀態，即使遇到挫折或不順遂之際，也能以透明的心態對部屬真心公開自己的感覺、信念與行動。也由於此領導者能公開承認錯誤或缺失，在組織中就能公正無私的「對事不對人」的批評指正，則團隊之向心力及價值觀必能內化於組織，

使團隊成員力行不悖。

三、社交察覺：領導者之同理心^⑧能感受到團隊中許多無法言語之默契與關心，而如此之領導者是一個組織千載難逢的好長官，其以服務為宗旨，時時以滿足部隊基層員工、官士兵及組織之需求為考量，能與不同背景及文化的人相處融洽，相對地，其社交察覺力強，對政治之選擇敏銳，能清楚運作其網路式的人際關係，若能建立此「企業文化」與運作模式，則組織供應鏈（Supply Chain）之內外部成員皆不願看見組織發生危機或缺失，任何有利或不利之資訊交流管道必然暢通無阻，領導者正確的決策及指導「什麼該做」及「做對的事」下的團隊績效也一樣可觀。

四、人際關係管理：領導者就是藉由領導機制或人際關係，帶領或激勵團隊來完成其所規劃之目標；所以，領導者應該具備影響他人（或組織）、排除障礙、教育他人（或組織）的能力、贏得他人之熱忱與支持、使組織獲得成功等效率與效果的能力。

註⑦：游伯龍著，《你是大贏家——習慣領域的應用》（臺北：洪建全基金會，民87年，頁203～233。擴展習慣領域的第三個工具箱——獲取深度智慧的方法；低深原理：1.放下慾望，降低壓力：當壓力很高時，只有那些強有力的電網才有可能受到我們的注意，如果能將壓力降低下來，那麼較弱的電網（包括許多不同的事物和許多不同的思考），便會有可能受到我們的注意。由於壓力的降低，原來看不到、想不到的東西就有可能浮現出來，讓我們看得到、想得到。2.謙卑的態度：不管我們地位有多高、權力有多大、財勢有多厚，如果我們能謙虛，就能吸取更多的、更好的看法，而使習慣領域愈廣大豐富。「韓信的胯下之辱」也就是其能放下慾望，降低壓力及謙卑的態度，才能保有有用之身，留名千史。

註⑧：同註⑥，頁272～275。同理心包括兩部分：1.簡述語意(paraphrasing)就是將對方所說的話用你自己的話簡單扼要的說出；2.情感反應(emotional reflection)則是將所知覺到對方的情緒或感受恰如其分的告訴對方。由此可知，若只是單純地告訴對方「我瞭解你的心情」並不是真正的同理心，而是要告訴對方你感受到他的情緒是如何，加上簡述語意是讓對方清楚你聽到的內容，這樣的同理心可幫助對方更深入某種情緒或者比較清楚自己的感受。



領導風格之探討^⑨

一、領導風格

領導者除應具備情緒的評估與表達、情緒的調整與運用等管理能力外，更應有系統、有能力地展現其自我管理效能，才能進一步談論其管理風格；針對「願景型、教練型、人際型及民主型」等四種領導風感言，皆是引發組織成員共鳴的不二法門，對組織之士氣及情緒氣氛亦具正面效應，然「前導型與指揮型」運用之時機則應審慎，否則容易造成組織瀰漫低氣壓之工作環境，若能與上述之領導風格相互為用，其成效較能可長可久。

(一)願景型領導者：屬「啟發式的領導」，建立「公開分享而非獨占資訊」之透明環境，並具備「自信」、「自我察覺」及「同理心」等情緒智能條件之領導者，為組織提出未來方向，但不會揭示到達之方法，以便員工自由創新，擔當計算過之風險；使員工具有清晰之方向感與價值、目標及使命，產生共鳴。

(二)教練型領導者：屬「開發他人」的情緒智能，在具備「情緒的自我察覺」及「同理心」下，可成為教練型領導者；其時常與員工深談，包括員工個人的生活，夢想、生涯規劃，透過不斷持續的對話，讓員工更公開聽到績效的回饋，使工作更能滿足個人的渴望目標，甚至自行提高績效的標準，並且對自己的作為有使命感，產生激勵效果。

(三)人際型領導者：具備「同理心」及「衝突管理」之情緒智能，有能力感受他人的情感、需求與觀點，讓組織之成員精神飽滿；這樣的領導人最關注促進和諧氣氛，培養友善的互動，潤滑人際關係，擴大聯繫管道；公開分享情緒，重視人的價值及情感，較不放在完成任務與目標上，而是照顧員工的情緒需求，也就是重視員工的情緒需求勝過工作目標。

(四)民主型領導者：具備「團隊力量及合作」、「衝突管理」及「影響力」等三種情緒智能，並為最佳聆聽者；這樣的領導人願花較多時間與員工進行一對一的溝通，傾聽員工的心聲，溝通取得諒解及向心力，員工士氣始終維持高昂，對工作氣氛產生正面影響。

(五)前導型領導者：應加強「三省吾身」之自我察覺、自我情緒管理及有效溝通與合作能力；領導者強於技術層面之督導工作，設定高績效標準，身體力行；此種領導人一心想把事情做的更好更快，對部屬也有同樣之標準。這種領導者會迅速挑出表現較差者，施以高標準之要求，如果員工不符期許，他就乾脆自己動手。

(六)指揮型領導者：需要影響力、成就及衝勁等三項情緒智能，屬「高壓風格」，要求部屬「照我吩咐的做」，要求立刻服從命令，但根本不想去解釋背後的理由，若屬下不能毫無疑問地執行命令，這些領導人就會威脅恫嚇。此屬軍事模式的領導風格，由上而下，「我說你做」，

註^⑨：丹尼爾·高曼(Daniel Goleman)、理查·波雅齊斯(Richard Boyatzis)、安妮·瑪琪(Annie McKee)著，張逸安譯，《打造新領導人——建立高EQ的領導能力和組織》（臺北：聯經出版事業股份有限公司，民91年），頁63～102。



最適合戰場指揮任務。但即使在今日較現代化的軍事組織中，這種指揮風格都應與其他風格相互為用，以求建立責任感、強化軍心及團隊精神。

前導型及指揮型領導風格（儘量少用），如果想製造出正面的成效，運用時一定要謹慎，技巧也要夠好，否則運用不

因為上司而離開」之憾。總之，正面性領導風格乃領導人應具備多元風格，展現風格愈多元性，組織成果就愈理想。領導人如果能善長至少四種風格——尤其是激發共鳴的作風——成為有格調之領導者，更是組織之福（綜整如表一）。

二、領導風格決定一切嗎？

表一 領導風格

時機	特性	內涵	指標人物
依組織特性運用，可創造提振績效	願景型 如何建立共鳴：以共同夢想推動追隨者。 對氣氛的影響：最強烈且正面。 何時最恰當：變化時需要新的願景，或是需要清楚的方向。		社福機構夏瓦娜·勒洛伊、台積電董事長張忠謀、美國總統傑佛遜 ^⑩
	教練型 如何建立共鳴：將員工需求與組織的目標相連結。 對氣氛的影響：非常正面。 何時最恰當：協助員工建立長期能力，藉以改善員工績效。		奧美廣告公司創辦人大衛·奧格菲、新加坡前總理李光耀 ^⑪ 、經營之神王永慶 ^⑫
	人際型 如何建立共鳴：強調團員彼此的關係，創造出和諧氣氛。 對氣氛的影響：正面。 何時最恰當：修補團隊裂痕，在壓力時刻激勵員工，強化聯絡。		紐約洋基隊喬伊·托雷
	民主型 如何建立共鳴：重視員工意見，透過參與提高責任感。 對氣氛的影響：正面。 何時最恰當：建立信任或同意，或是從員工處獲得珍貴的意見。		前IBM董事長葛斯特納、宏碁董事長施振榮 ^⑬ 、美國國務卿鮑爾
特定情況下謹慎運用	前導型 如何建立共鳴：達成挑戰及刺激的目標。 對氣氛的影響：由於太常被錯誤運用，因此經常具負面效果。 何時最恰當：從責任心強又能幹的團隊獲得高品質的成果。		
	指揮型 如何建立共鳴：在緊急時刻指引清楚的方向，減輕恐懼。 對氣氛的影響：由於常被誤用，因此非常負面。 何時最恰當：發生危機時，開始徹底的改變或處理有問題員工。		

註：上述所列舉之領導者皆具備多項領導特質，「指標人物」僅表示個人認為最具代表之領導風格。

資料來源：艾德·普伊爾著，陳勁甫譯，《為將之道：指揮的藝術——風格代表一切》（台北：麥田出版城邦文化發行，國防部史政編譯室選書，民91年），頁65。

當或太常運用此風格，反而會走調，不會引發共鳴，造成「人才因為公司而進入，

班尼斯（Warren Bennis）及那訥斯（Burt Nanus）^⑭研究許多成功企業主

註⑩⑪⑫⑬⑭：於下頁。



管，在《主管的策略》一書中提出結論：「成功的企業主管似乎並無明顯模式可循，有人右腦發達，有人左腦發達；有高有矮、有胖有瘦；有人雄辯滔滔，有人木訥寡言；有人積極進取，有人與世無爭；有人衣著光鮮，一看就是成功的企業家，有人質樸無華，絲毫沒有企業家的派頭；有人民主，有人專制。成功的企業家本質相去不遠，實際作風卻大異其趣，甚至每個人的管理風格都不相同。」其認為成功沒有特定模式，領導風格也不重要，而成功領導者雖有其必然條件，然歷史因素與機運依然存在。

賴瑞·杜尼嵩（Larry R. Donnithorne）在《西點軍校領導魂》一書中表示，管理風格並不重要。健全的領導，不論在民間或是軍中，其根本在於理念，亦即道德原則（例如正義及慈善）、高尚的價值標準（忠誠、正直、體恤別人），以及無私的為人服務，也就是超越一己的抱負和野心，追求他人的福利，而正是這些超越個人的奉獻理想，才能夠使一個領導人看清各種不同的可能性，看清他們可能達到的成就。

成功領導者與 標竿學習之目標

新加坡前總理李光耀先生¹⁵在其回憶錄「拿起指揮棒」一節中載述：「執掌政府和指揮交響樂團不無相似之處。少了賢能的班子，任何總理都成不了大事。指揮本人未必是一位出色的演奏家，卻至少必須對主要樂器，如小提琴、大提琴以至法國號和長笛，有足夠的認識，否則無從知道不同樂器能奏出什麼樣的旋律。」並說：「即使在極度痛苦的時刻，我和同僚們都會保持冷靜和理智。在政治棋盤上舉起任何一枚棋子之前，我們會衡量所有可能發生的後果，使人民具有戰鬥的決心和確保生存的條件。」

藉此，我們不難體驗新世紀領導者除了要培養自身之能力及專長外，更應瞭解所屬員工之能力與專長，並展現其「情緒管理能力」與「領導風格」，針對企業之經營、成長及變革所需，提出「可傳授之觀點——強烈的理想、價值觀、活力與膽識」，確保有效之管理模式能促使其組織與員工，甚至合夥廠商願意及有能力貢獻

註⑩：同註①，頁417。傑佛遜、亞當斯、麥迪遜及其同儕對1787年立憲會議的貢獻，不止是設計出相互制衡、有效率的立法、行政及司法部門，還在於憲法的權利法案(Bill of Rights)將啟蒙理念制度化，這即是美國可以做與應該做什麼的清楚願景；此亦為願景型之領導者，使美國設計之憲法、組織和運作原則，在經過兩個世紀的考驗與演變後，仍能立足長久。

註⑪：李光耀著，《李光耀回憶錄（1923～1965及1965～2000）》（臺北：世界書局，民89年），頁767～791。

註⑫：郭泰著，《王永慶的管理鐵錘》（臺北：遠流出版公司，民80年），頁51～68。

註⑬：施振榮著，《再造宏碁》（臺北：天下文化出版，民85年），頁248～284。

註⑭：賴瑞·杜尼嵩（Larry R. Donnithorne）著，陳山譯，《西點軍校領導魂》（臺北：智庫文化出版，民83年），頁63～102。

註⑮：李光耀著，《李光耀回憶錄（1965～2000）》（臺北：世界書局，民89年），頁229及頁9、10。



其所長，方能使組織不斷地成長。以下引用「鮑爾將軍」之領導哲學及「荷蘭皇家殼牌石油公司」永續經營之模式，作為我們標竿學習之目標，摘述如后：

一、鮑爾（Colin Powell）風範——迎戰變局的領導智慧與勇氣^⑩

鮑爾將軍是牙買加移民後裔，美國歷史上最年輕的參謀首長聯席會議主席，也是第一位黑人四星上將、國家安全顧問、非洲裔的美國國務卿。曾指揮「出兵巴拿馬擒拿諾瑞嘉」及「波灣戰爭」等重大戰役，有「沙漠風暴英雄」之美譽。一般管理理論認為成功領導或管理大師多半具備眼光要遠、注意大事、少管細節之特質，但鮑爾要求領導人一定要注意細節、要清楚部門之狀況，並充分掌握訊息之進出管道，事前化解部門傷害。也由於其成長過程與成功之典範，我們不難從其自我成長、對人、用人、對組織以及作事之態度發掘其處事原則——「鮑爾原則」：

(一)自我成長：跨越今日、展望明日環境；挑戰廣泛普遍智慧；防止競爭方面的短視；改變就是成長。

(二)對人：維持真實的、沒有廢話的開放門戶政策；鼓勵「百家爭鳴」；儘可能鼓勵溝通，千萬別讓階級或科層制度擋了你的路；利用科技改進溝通；本位主義是溝通的大敵。

(三)用人：根據才幹與價值用人，而不是履歷表；聘用有頭腦和判斷力、可預期發生事情能力、忠誠度、品格、衝勁及身

心平衡的人；尋找價值一致的人；聘用比你行或能截長補短之人。

(四)對組織：讓績效和變革成為組織的優先工作；界定新遊戲，並要求人人參與；務必讓表現優異的人活得比績效差的人開心。

(五)發掘問題：做個攪局者；不接受事情的表面價值；切記，成功帶來失敗，自滿是敵人；挖、再挖、用力挖。

(六)做了就對（Just Do It）：實踐古老的軍事格言——「沒膽就沒榮耀」；透過各種辦法做到最好；讓每個人都想力求表現；別浪費時間在懲罰願意冒險的組織。

(七)人比計畫重要：多靠人，而非計畫或組織；相信屬下能力，而每一個工作都很重要，除非你能提出反證；不論階級，視部屬為夥伴；實踐服務領導。

(八)迎接孤寂：高層必然孤寂；領導要以身作則；知道何時退出；領導統御是責任，而且是最終的責任。

透過上述之綜整分析，鮑爾將軍可說是集「教練型、人際型、民主型」特質之領導者，因為他鼓勵參與性的管理，以及由上而下的員工參與，除百分之百支持部屬之創新作為外，並盡全力提供部屬執行任務所需資源，且不管什麼困難，皆常保樂觀態度，永遠承受最終之責任。

二、1994年荷蘭皇家殼牌石油公司（Royal Dutch/Shell）^⑪

其管理結構與一般企業不同，它不採

註⑩：歐倫·哈拉利（Oren Harari）著，樂為良譯，《鮑爾風範：迎戰變局的領導智慧與勇氣》（臺北：麥格羅希爾出版，國防部史政編譯室選書，民91年），頁43～285，作者自行綜整。

註⑪：諾爾·提區、艾利·柯恩著，邱如美譯，《領導引擎——誰是企業下一個接班人》（臺北：天下遠見文化出版，民92年），頁249～253。



執行長制，而是由4~5位高階主管合組管理委員會，因此其任何組織轉型或變革皆須透過此團隊決策。在一次組織變革會議中，經過專家學者由策略面、財務面、組織文化面進行分析後，發現公司一直對自身技術如深海石油鑽探感到自豪，但卻覺得其企業文化似乎走偏了，使其無法敏銳嗅出市場之反應，公司充滿公務員的官僚心態。

到了1995年10月，管理委員會召集全公司各地區50位高級主管，在一間古老教堂改建的會議廳舉行高峰會議，一改以往之作法，請每位主管寫下告別「舊殼牌」公司的辭職信並列出一則重大錯誤政策。20分鐘後，與會人員區分四組並大聲宣讀，接續三天，在重新打造「新殼牌」之變革迫切要求下，研擬達成目標、設計「警語」如「突破性表現」、「高手優先遴聘」等策略，並統合與會者專業意見後，指派10位備受肯定之年青主管組成「領導與績效」(Leadership & Performance, LEAP)小組，重新開展事業生涯規劃與構思。

各地區領導者回到所屬單位，運用所學發展出各種行動方案，擬訂行動計畫，透過執行力使全球兩萬員工參與編織公司的夢想，喚起員工共同織夢之過程，領導者將理想、價值、活力和膽識結合成逐夢之力量，並指導和激勵員工從現實走向未來；更使荷蘭皇家殼牌石油公司達成企業再造之效，永續經營。

領導者應培養之領導條件與認知

一、領導者應培養之領導條件

當然，領導成功與否也如同管理風格一般，信者恆信、不信者恆不信，因此有人會說「時勢創英雄」或「英雄造時勢」。但筆者較認同領導者之所以成功，大部分有其過人之處及其管理風格值得我們學習，也就是其情緒管理之能力佳，知道自己之專長與不足之所在，發揮自己之特質，並能充分運用組織與人力之特性，展現其不同情境下之領導風格如願景型、教練型、人際型及民主型等，引領組織朝正面發展；也因為他們瞭解並不是每一位員工都能成為奧運選手，透過選才、訓練與激勵等措施，以及提供其所領導之員工歷練機會，使他們有能力且願意發揮最大潛能，創造有利、正面活力，成為組織成長之動力，而這些成功領導條件為¹⁸：

(一)某種每個組織成員都清楚感受到的迫切需要。

(二)一項激勵士氣且明顯值得達成的任務。

(三)訂定超越能力極限的目標，激發人們更大的能力。

(四)團隊合作的精神，也就是一種同舟共濟的感覺。

(五)一份務實的期望，期待團隊成員能夠達成目標。

二、領導統御與認知¹⁹

註¹⁸：同註¹⁷。頁188~201。威廉·布利吉(William Bridges)是一位備受推崇的主管養成顧問，提出轉型成功之三階段理論架構，並表示組織變革失敗之原因，不是因為人們對改變本身的恐懼，而是因為他們抗拒那令人不愉快的轉換過程，而這些轉換過程是否成功之條件即是此五項。

註¹⁹：於下頁。



(一)領導統御需要透過遠見、創意和成果，不斷地驗證：領導統御和地位沒有太大關係，重要的是附加價值；它與層級沒有太大關係，而是影響的複雜網路，包括正式與非正式的網路；也不是控制，而是帶動；更重要的是互動與溝通；此領導模式需要透過遠見、創意和成果，不斷地驗證。

(二)領導是信心的行動：包括個人的信心、對願景的信心，以及個人價值和集體努力的信心。為了完成真正偉大的目標，領導人必須挖掘出被領導者最深層的動機；擔憂可能是一種誘因，但正面的誘因會更有力量，恐懼的反面正是愛、期望和希望。個人的希望若轉化為有意義的行動，可以變成最強勁的引擎，啟動有意義的改革。

(三)領導須有令人追隨的合理理由：影

響領導的因素包括技巧與人格、個性與知識。就永續基礎言，讓人追隨的理由不外乎領導人透過遠見、動機、重整方向和逐步改進的過程，驗證自己的能力，以帶動有效改革；新世紀策略典範中領導人面臨的挑戰，是建構願景，設計出更好的實行架構，追求改革計畫，一路動員與激勵他人。

(四)領導是做到管理科學所認為不可能的藝術：如同鴻海董事長郭台銘所言，領導幹部要有贏的策略（如要有贏的條件、要有贏的精神、要有贏的習慣、要有贏的團隊、要感恩與回饋），依此策略訂定贏的步驟，再貫徹執行，達到管理科學所認為不可能的管理境界或藝術（如表二）。

結 語

表二 領導者所具備「贏的策略與贏的步驟」

贏 的 策 略	贏 的 步 驟
一、要有贏的條件	1.要有正確、對的策略。 2.要有責任制的管理。 3.要有正確價值觀。
二、要有贏的精神	1.要有夢想。 2.要有自我實現的欲望。 3.要正向思考。
三、要有贏的習慣	1.要有計畫與非常強的執行力。 2.要注意兩個競爭對手：時間與你自己。 3.要創造機會（不要仰賴運氣）。 4.要累積小的成功。 5.要永不放棄。
四、要有贏的團隊	1.要幫助團隊中之弱者，提升團隊的整體實力。 2.學會發掘別人優點。
五、要感恩回饋	1.要有感恩與回饋的價值，它是一切成功的基礎。 2.要培養逆勢來臨時，有一個堅強的團隊來突破困難。

註：團隊裡不是以最強能力的人，做為你成功或成就的主要關鍵，而是最弱的那個人，才是代表團隊的整體實力，所以你必須幫助弱者，學會發掘別人的優點。

資料來源：採訪者林宏達、整理者鄭俊傑、吳怡萱，《網路時代只有領導、沒有強勢管理》（臺北：商業周刊），第1035期，頁52～54；作者自行整理繪製。



不論組織規模大小，領導者應培養自我察覺、自我管理、社交察覺及人際關係管理等情緒智商，展現優越領導風格，時時思索如何將良好的傳統與價值觀深植於組織，形成文化傳承下去，是件不容易的事。最佳領導者乃應清楚說明一套價值，身體力行，建立良好傳統，然後再讓部屬設法理出那些價值與其日常生活或工作能相契合之法則，落實於工作；若組織成員確實能感受或體驗出組織之價值，它們有何重要性？如何植入組織企業文化？若有此思維與行為，無形中組織之凝聚力就會增加，並能從工作中建立共同信念，成為支撐組織成長動力。

新世紀國軍領導者運用個人領導風格，在國軍組織變革的過程中，除了組織編制與人員之調（修）編外，更重要的是各級主官（管）應將國軍之建軍構想、組織價值、管理理念及情緒智商，由上而下、一脈相承的融入各級機關與部隊，引領國軍朝向良善與正面之境發展，產生無形之戰力。我們不妨想一想，新世紀之國軍領導者要將國軍帶到何處，例如原組織設計理念在僵化性組織架構中是否仍以中央集權，穩定可預期之成長為目標，再藉由複雜的考核與控制系統作為達成目的之關鍵呢？員工是否普遍重視穩定，聽命

行事，支持一個繁複的官僚體系？哪些是國軍組織所亟須建立的理念與價值觀，又應朝向何處？除應有上述之思維外，國軍領導幹部更應在組織變革之際，將價值觀融入組織中²⁰，作為組織之動能並概述如后：

一、速度

拘泥形式、龐大臃腫的組織架構與作業流程將難以存活，破除官僚式控制；國軍幹部應自動自發、自我要求，不斷簡化做事方法與流程。

二、自信

不要用官僚的手段控制部屬，培養部屬的自信心，從家醜不外揚之價值觀，轉化為坦然揭露衝突，面對問題並討論因應之道，讓員工只要注重核心工作，放手讓部屬自理其工作並學習成長。

三、核心能力

使組織成員重視團隊合作的價值，有彈性、不偏執，把團隊之注意力放在提升國軍整體戰力需求上，而不是滿足無助於國軍戰力與績效之組織內、外部需求。

收養：97年3月12日

第1次修正：97年4月12日

第2次修正：97年5月1日

接受：97年5月6日

註¹⁹：馬克·丹尼爾著，滕淑芬譯，《風險世界——掌握變動時代下的新策略》（臺北：商周出版，民91年），頁416～424。

註²⁰：同註¹⁷，頁310～318。第六節「行動者的價值」中闡述，「理念」決定組織想要的結果，以及它達到目的的做法；「價值」則決定組織的員工行為，以及他們彼此之間或與外界的互動方式；是一項指導原則，是如何完成每日工作的重要準則。成功組織不但要明確宣示其價值觀，還要定期檢討與評量，以鼓勵他們的行為與既定目標相符合。領導者的角色就在於確保每個人不但瞭解此價值，還曉得它們與組織目標和行動之間的關連性。