

做一個成功的領導者

陳岳雲, 美國洛杉磯西來大學工商管理系

“火車跑得快不快，全憑車頭帶”。對企業來說，火車頭就是企業的領導者。在企業的經營過程中，領導者起著把握方向、制訂規劃、激勵員工、建立企業文化的價值體系等重要作用。而選擇的方向是否正確、規劃是否合理、引導和激勵是否得當、價值體系是否卓越等，都會直接關係到企業經營的成敗和業績的好壞。松下信之助曾說：“一個公司業績的好壞，決定領導者本身的領導能力”¹。由此可見，領導者在經營過程中起著多麼至關重要的作用。

那麼，今天企業在走向成功的過程，呼喚著怎樣的領導者？他要求領導者具備有何種能力，何種特質呢？反過來，領導者站在個人成功的角度，如何提高自身的修養，如何樹立科學的領導觀念，如何確立處理工作的原則，如何調動和運用個人的領導風格，以期達到最佳的績效。這些都是我們在創業經營過程要不斷檢討和反省的。

為更清楚地說明問題，在探討之先，我們先對領導者與一般經理人員進行一個比較並對領導者做一個定位。通常人們很少就領導者與經理人員來做區分，而以為領導者就是經理，經理即是領導。要註明的是我們這裡所指的領導者。指的是企業決策層人物。經理人員，則指那些處於決策層和操作工人之間的各層主管人員。Bennis W. G. 博士在研究領導及領導統御方面頗有建樹。用他的話說，領導者是選擇正確的事去做的人（do right thing）而經理人員選擇正確方法做事的人（do thing right）²。從他對領導者和經理人員的行為研究中，他還發現兩者之間存在許多不同之處，這裡，我們用表格的方式將他的研究發現列表如下：

	領導者行為傾向	經理人員行為傾向
行為	發展 喜歡挑戰	維持 安於現狀
	鼓舞	控制
	革新	被支配
	長期目標	短期目標
	開發創新	模方
	思考什麼時候做及怎麼做	思考為什麼做及做什麼

基於這樣的一種研究結果，做一個成功的領導者不盡同於作一個成功的經理。

一、領導者必備的素質：

“素質”本意就是事物的基本成分的意思。談到人的素質總不外乎這樣三個方面：專業素質、心裡素質、體能素質。能力就是在這三個基本素質的條件下產生的。那麼，什麼是一個成功的領導者必備的素質呢？它與一般經理人員必備的素質有何異同呢？我們首先從專業素質談起：Lawrence Weinbach 曾說過：“純粹的專業技術知識，可以讓人晉升為管理者，但此後的發展就要靠人際關係的技巧了”⁽¹⁾。不錯，專業素質越在低層管理職位上越受到重視。至少有一部份原因是：因為低層管理人員本身從組織結構中獲取的權力有限，為更好地開發管理工作，建立個人威信，他們需要藉助專業素質來獲得。而越往高層發展，組織授與的權力越大，相應專業素質產生的作用相對減少。至於到了領導者階層，情形更是如此。沒有人會把“不是一流專家”這樣的評判標準用在衡量領導者是否成功上。但這並不能得出專業素質對領導者

無關緊要的結論。相反，擁有足夠能把握當前行業大勢，辨明未來趨勢的專業素質，是領導者走向成功不可缺少的前提條件。

其次，成功領導者的心理素質：一般來講，分析每一個成功者的心理素質，會發現他們之間會有很多共同點，無論他們是一位領導者或是一位經理。在這些方面，不少的管理書籍或林或總，或從不同的角度都對此有所探討，歸納起大致有這樣幾點：一、使命感，二、誠實，三、忍耐，四、執著，五、責任，六、向上，七、公平。如果一位經理人員，他要取得成功，要得到賞識提拔，他就應該有堅決執行並完成上司託付的任務的意願，這就是經理人員的使命感，同時，他還必須主動地去完成任務，這就是經理人員的積極性，由於他身處組織的中間位置，起著上傳下達，聯繫縱橫的作用，保持良好的人際關係是非常必要的，而誠實與公平是建立良好人際關係的基礎。也正因為他所處的這個位置，他可能會受到上司的指責、部屬的攻擊。這種情形，他必須具備良好的容忍性，也就要有忍耐心，毫無疑問，既是經理就有一定權力去管理人、財、物，如果沒有責任心，他無法用好手中的權力。換而言之，如果是一位領導者，上述的這些素質也都是應該具備的。由於他位處企業的決策高層，發揮的作用亦別於一般的經理人員。所以，有些因素在一個成功的領導者身上會表現得格外突出：第一、當一個高成就者的慾望。Edwin Ghiselli 教授³對美國 90 個不同行業進行了調查研究，發現有效的領導者往往是有很高成就的人，他們有強烈實現自己潛力，並成為有成就的人物，他們喜歡挑戰，並把這些看成是達成他們事業目標的階梯。第二、持之以恆，緊咬不放的精神。這是一種更為強烈的執著心，耐心和信心的綜合體現。在前面的文章中，我們多次談到，當今商場競爭嚴酷無情，是的，這是一個經營困難的時代，牽制經營的因素越來越多，目標達成越來越困難，在經營創業過程中會遇到越來越多的障礙及挫折，如果，企業的領導者沒有一種持之以恆，緊咬不放，絕不輕言放棄的這樣一種精神，就很容易半途而廢，也更談不上鼓舞部屬的工作熱情了。第三、扎扎实實的實幹精神，從成功的實際例子來看，成功的領導者都有一顆強烈的實幹心。他們穩扎穩打，步步為營，在實幹中結合巧幹，但從不把成功寄託在僥倖取勝的機會上。

最後，領導者的體能素質。關於這點，很少有管理書籍去談及。然而在實際經驗中，這的確是一個領導者走向成功的主要條件之一。身體狀況的好壞，有時會影響到情緒、信心、判斷、決策等。一般來講，體能素質差的領導者難以負荷沈重的工作壓力，暮氣由此會產生，而且很快就感染到部屬和員工的身上去。在一個暮氣沈沈的企業工作環境中，誰也別指望去提高工作效率。所以，我們講身體是事業的本錢，身體亦是成功的本錢。

二、成功領導者必備的能力及補足的方法：

前面，我們談到領導者的主要作用是把握方向，制訂規則，激勵員工，建立企業文化的價值體系等作用。所以對領導者的能力來說：

首先是領導者的洞察力。所謂洞察力就是看穿事物本質和辨別發展趨勢的能力，用哲學的觀點來講，就是抓主要矛盾或抓矛盾主要方面的能力。領導者要高瞻遠矚，把握未來，如果沒有一個很強的洞察力，那是做不到的。而培訓洞察力有兩個最基本的方法：一是提高自己的專業知識素質。二則是加強對行業信息的收集，觀察與分析。

第二是統籌力。簡單地講，就對企業人、財、物、事統籌運作的能力。具體一點的來說，則是指導他人工作，組織並整合他人行動以達到工作群體目標的能力。這是領導者的一個極為重要的能力。Ghiselli 教授說，一個組織要能有效的運作，則它的人性零件必須用一種整合的型態共同運作。這就要求一個領導者能綜觀全局，知道如何劃分工作，並能協調各部門以

同一步調來進行工作。培養統籌力也有兩種最基本的方法：一是學習和更新自身管理學知識；二是要在實踐中不斷地總結經驗與教訓。

第三是感召力。領導者是企業靈魂人物，他們在鼓舞士氣，建立卓越價值體系等方面，起著舉足輕重的作用。而這種感召力來自於領導者人格魅力和權力效應。相對來說培訓感召力較難，因為對領導者來說權力增加有限，而且不可以濫用權力。所以，以提升誠實、公平、向上的人格心品的展現乃是提高感召力的關鍵措施。

第四是協調力：在領導者的協調力中包括了領導者的說服力、溝通力、理解力。企業向前發展的力量來自各個部門所產生的合力。領導者必須具備有協調各部協同一制的能力。使合力最大，內耗減少。而協調的過程，即就是溝通和說服的過程。在說服和溝通中，最重要的是要強調理解，領導者協調的過程中，要借重理解這一有利的武器來化解矛盾和衝突。提高說服表達能力，改善溝通技巧，寬廣自身的胸襟是提高協調力的有效手段。

第五是創造力。即運用新方法來改善工作的能力。重複不斷地運用老方法，做現存的事情，最多只能維持現狀。所以一個成功的領導者必須具有開拓、創新的能力，才能不斷將事業推向前進。這種能力的培養，既要靠我們平時積極養成創新的習慣，也要靠我們積極對新知識，新技術，新信息的消化吸收來獲得提高。

三、成功領導者應具備的幾個基本觀念：

所謂觀念，就是人們看待問題，處理工作，生活的態度。用哲學的話說，有什麼樣的觀念，就會有什麼的方法。所以樹立起一個正確的觀念體系，並用來指導自己的行為方式和領導方法，對領導者來講，是十分重要的。根據我們多年的研究和實際的調查，我們以為下面幾個基本觀念對領導者觀念體系的建立特別重要。

第一，整體的觀念。領導者位居決策高層，他必須擁有一個整體的觀念。，在做決定與決策時，他首先要考慮的是企業的整體利益。特別是在局部利益與整體利益相衝突時，他必須做出十分明斷的取捨。有一點是一定要牢記在心的：贏得了一場戰爭算不上勝利，只有贏得了整個戰役才算是最後的勝利者。

第二，系統的觀念。即是要有普遍聯繫的觀念，而非用孤立、分離的觀念來看待問題。比如，進行新產品開發研究，不單只是對研發部門下達指示，而是要將人事部門，市場部門，財務部門等協同起來，共同配合研發部門進行研發。又比如，在加強對質量的控制方面，不能只從加強檢測手段一項上做文章，而應從設計，生產，銷售，服務等一系列的商業活動中去加強對質量的管理。

第三，長期的觀念。著眼長遠是成功領導者的一種特質。因此培養一種長期的觀念，是一個成功的領導者必須的。長期的觀念的對立極端是急功近利。比如像，竭澤而漁。雖然這樣做會取得一次性的最大收穫，卻永遠失去了後續發展的能力。

第四，多元性的觀念。當今的時代，是一個多元性的時代，領導者只有樹立起一個多元性的觀念。才能適應時代的挑戰並抓住由多元化而帶來的機會及產生的優勢。比如，人性的多元化產生產品市場的多元化，文化的多元化又帶來了人才資源的多元化等。

第五，動態的觀念。在哲學上，我們稱之為“動態的觀念”。這是一個變化的時代，問題層出不窮。領導者只有持有一種動態的觀念去看問才能適應這種不斷變化的環境。在運動中發現問題，在運動中解決問題，是當今領導者必須學會的一種工作方法之一。

第六，開放的觀念。“開放”是相對“封閉”而言。作為一個領導者不能頭腦太頑固，老是拘泥於固有的觀念模式。而是要廣開思路，放寬視野，積極捕捉新信息、新知識、新技術。也只有這樣，領導者才能給企業注入新鮮的活力，並使企業跟上時代的發展要求。

四、領導者處理工作問題時必須注意的幾個原則：

第一是抓重點的工作原則。領導者是人不是神，他的能力和精力都有限。這決定了他必須集中精力來抓重點工作，而不必事事親躬。據筆者的採訪調查發現，在華商企業中領導者事必親躬的現象相當嚴重。這即影響了領導者本應抓好的重點工作，又嚴重損害了部屬的積極性發揮。

第二是攻難點的工作原則。領導者必須在部屬遇到難點時，伸出援手，幫助他們攻克難點。難點往往事事業發展過程的阻礙點。只有幫助部屬迅速的克服難點，才能使各部工作同步一致。使整個企業組織處於一種高效能的狀態。

第三是查疑點的工作原則。在經營過程中，領導者保持一種疑問的態度是非常重要的。對一些不正常的徵兆要認真追查，並將問題解決於無形或將危機消除於萌芽狀態。

第四是跟蹤熱點的工作原則。雖然“熱點”不見得是“重點”。但由於受到媒體的渲染，而招致廣大社會大眾或其他組織的關注。他就像一團火苗，即可點亮一盞明燈，也可焚燒整個大廈。因此，作為一個領導者必須緊跟追熱點，並把他當成當前的重點工作來看待。否則，企業有可能因此而失去一次良好的發展機會或經受一場嚴重的經營危機。

第五是消除盲點的工作原則。所謂盲點，是我們在工作沒有投以足夠注意力或根本沒有注意到的地方。由於這種疏忽，同樣可招致經營上受損，痛失發揮的良機。因此作為一個領導者，要經常檢討工作、廣開言路，並注重相關行業的信息收集分析。

五、領導者的風格與風格調整

領導統御的效果不但與領導者的素質、能力、觀念等有關，而且它與領導者的領導風格也有很重要的關係。多數專家同意將領導者的風格大致分為兩種基本類型：一是人員導向型領導風格；二是工作導向型領導風格。人員導向型風格的領導者，傾向參與式領導，他們強調減低緊張，使工作愉快。而工作導向型領導，他們專注於闡明應完成的工作，並強調各司其職。要強調的是，實踐證明，沒有一個人是絕對於其中一種的。沒有哪一種風格在管理績效上有絕對的優勢。有時候工作導向型領導者擁有較佳的領導統御績效，而有時候卻是人員領導型領導者擁有較佳的領導統御績效。換一句話說，究竟哪一種領導風格好，是與情境有關的。心理學家 Fred Fiedler 根據其長久以來的研究，提出了他著名的 Fiedler 權變理論⁴。他將領導者風格和績效在不同情境中的關係概括如下：

領導者風格類型	對情境的控制力		
	高度控制力	中度控制力	低度控制力
人員導向	績效: 差	績效: 佳	績效: 差
工作導向	績效: 佳	績效: 差	績效: 稍佳

Fiedler 解釋他的發現如下：他說在很高控制的情況下，部屬都期望別人告訴他們該做什麼。另一方面，在很低控制的情況下，若無領導者的干涉與控制，部屬將一盤散沙。因此，在很高或很低控制的情況下，便需要一個工作導向型領導。而兩者之間，Fiedler 說，情境並不這麼截然分明，此時最大的問題往往是意見的分歧而產生群體績效降低。這時領導者便應支持部屬且運用人員導向風格，來舉得部屬的共同合作。在 Fiedler 權變理論中，領導者對情境控制是

由三個方面的因素來決定的：一、領導者與成員的關係的好壞與控制力的大小成正相關，即關係好，控制力大；關係差，控制力小。二、工作結構：Fielder 認為，領導者對結構化，條理分明或已設計好的(如裝配)的工作，比對模糊，沖實或無結構性的工作擁有更多的控制。三、職位權力，領導者若能雇用、開除、訓練或懲罰等權，則他更擁有較多的控制力，相反則少。根據 Fiedler 的這種研究，一個成功的領導要學會巧妙地調整自己的領導風格，並在實戰中注重分析和歸納總結。

結語：紙上來的總覺淺，確知此其要躬行。理論和實踐之間，有一段相當遙遠的路要走。我們只有把理論運用於實踐中，不斷進行認識→實踐→再認識→再實踐的過程才能真正練就一身屬於自己的領導本領。

References:

- (1) Bennis, Warren. Leadership Theory and Administrative Behavior: The Problem of Authority. **Administrative Science Quarterly** 4, 1959
- (2) Bennis, Warren. **On Becoming A Leader. The Leadership Classic-Updated and Expanded**, Perseus Publishing, 2003
- (3) Edwin Ghiselli, **Exploration in Managerial Talent**. Pacific Press, California: Goodyear, 1971: 39-93
- (4) Fiedler, Fred Edward. **A Theory of Leadership Effectiveness**. New York: McGraw-Hill, 1967;
- (5) Fiedler, Fred Edward and Martin Chemers. **Improving Leadership Effectiveness: The Leader Match Concept**. New York: Wiley, 1984
- (6) Bennis, Warren. **Leaders On Leadership : Interviews With Top Executives**. Boston, Mass.: Harvard Business School Pub., 1992.
- (7) Ghemawat, Pankaj. Managing Differences: The Central Challenge of Global Strategy. **Harvard Business Review**, March 2007, Vol. 85, 3:58-69
- (8) Frohman, Dov. Leadership Under Fire. **Harvard Business Review**, December 2006, Vol. 84, 12:124-132
- (9) Ward, Andrew, et al. Improving the Performance of Top Management Teams. **MIT Sloan Management Review**, Spring 2007, Vol. 48, 3:85-90
- (10) Silzer, Rob. **The 21st Century Executive : Innovative Practices for Building Leadership at the Top**. San Francisco, California: Jossey-Bass, 2002
- (11) Dayao, Dinna Louise C. **Asian Business Wisdom : Lessons From The Region's Best And Brightest Business Leaders**. New York: Wiley, 2000