

領導者的修練

(綱要)

98.5.27

壹、什麼是領導？

一、領導的意義：

二、領導和管理有何不同？

◎領導風格的故事

貳、領導學簡史

參、領導者的基本要素：思維轉換（或稱「典範轉移（Paradigm Shift）」

一、「典範轉移」

（一）物理學

（二）天文學

（三）人類學

二、領導者需要新的思維

（一）思維與品德相關

（二）思維決定你看待事物的方式、決定你看到什麼

肆、領導者應具備的特質

一、名人的經驗分享

(一) 史蒂芬柯維 (Stephen R. Covey) 的《與成功有約》(7 Habits of Highly Effective People)

1. 主動積極
2. 以終為始
3. 要事第一
4. 雙贏思維
5. 知彼解己
6. 統合綜效
7. 不斷更新

(二) 領袖氣質 (Robert J. Danzig, The Leader Within You)

1. 領導者的特質是有幹勁，有活力。
2. 領袖的九個氣質：品質、創新、啓發、堅毅不撓、熱情、品格、吸引力、活力、熱忱。
3. 領導者要求高品質，他們要求自己能做到盡善盡美；並且也鼓勵他人一起向這個目標前進。
4. 一個真正的領導者是歡迎新想法、新發明的，不只如此，他還會用心經營一個能激發員工“創造力”火花的工作環境。
5. 要贏就要靠領導。
6. 如果你對所做的事沒有任何熱情的話，是很難成為一個成功的領導者。——Ted

Turner (CNN 的創辦人)

7. 領導者總是樂觀積極的，領導者相信每一天都會比昨天更好。
8. 領導者：使命、夢想和價值，不貪婪、不憎恨、不歧視。
9. 真正的領導者是能敞開心胸，重視忠誠、熱情和承諾。
10. 仔細的傾聽，用力的參與，真心喜歡每一個人。

(三) 美國總統的七門課 (David Gergen, *Eyewitness to Power*)

1. 人品貴重：言行一致，被人民信任。(如果你為人正直，其它都不重要，如果你人格不正，其它也不重要。)
2. 目標清楚：有方向感、使人民團結。以國家的核心價值基礎。
3. 說服力強：一位成功的演說家、要能善於運用媒體。
4. 體制內運作的能力：因應六個對象「大眾、媒體、外國勢力、國內利益團體、國內菁英份子」、應具有集獅子和狐狸於一身的特性。
5. 就任百日定江山：要能當機立斷，即時行動。事先週詳計畫，作好交接工作。

6. 堅強的顧問群：羅致第一流的人才。幕僚長的重要性。
7. 傳承願景：創造傳奇，啓發繼任者。建立新的典範。

(四) 鮑爾風範：迎戰變局的領導智慧與勇氣 (Oren Harari, *The Leadership Secrets of Colin Powell*)

鮑爾主義：明確、一致、承諾（clarity、consistency、commitment）

1. 不要一成不變。別去追逐最新的管理風潮，情況會決定那一方式最能完成團隊任務。
2. 化繁為簡，提出人能懂的解決辦法。
3. 領導不是比誰最受歡迎，被尊敬比受歡迎更重要。
4. 要堅持做三件事：(1) 提供資源和機會給每個人。(2) 紿最佳人才最高獎勵。(3) 讓長期表現不佳的人離職。
5. 績效和變革為組織的優先工作。
6. 不停的挑剔組織的例行業務。
7. 要打有把握的仗，要速戰速決。
8. 要用比自己有能力或能截長補短的人。
9. 做對的事比做對個人有利的事重要。
10. 組織中沒有歡樂，也就沒有希望。

(五) 倫斯斐的政商領導之道 (Jeffrey A. Krames, *The*

Rumsfeld Way)

1. 領導人最重要的是膽識。
2. 聆聽的重要，張嘴前先動腦。
3. 避免出現在不適當的場合。
4. 在組織中鞏固權力，並將適當的人放在適當的位子。
5. 一開始要懂得分享權力。
6. 確認主要盟友，並了解他們能協助什麼。
7. 建立核心價值，不打折扣。
8. 不怕壞消息，但要有危機處理的機制。
9. 加強核心事業的競爭力。
10. 將反對視為機會，而不是威脅。

二、綜合條件：德才兼備

(一)「德」的標準：

1. 高尚的道德操守
2. 正確的價值觀
3. 自我領導
4. 公私分明

(二)「才」的標準

1. 領導人要像菩薩一樣恩威並施：

(1) 菩薩心腸（你也可以說這是「德」的標準）

(2) 怒怒金剛

2. 領導人要像千里眼

3. 領導人要像順風耳
4. 領導者要像玄奘法師：堅持做對的事情的
勇氣、要有追隨者。
「急迫感：破局致勝的關鍵」
 - (1) 來自於對於使命感，一種無可推卸的責
任感帶來的急迫感。
 - (2) 與時間競賽的壓力所帶來的急迫感。
 - (3) 热愛工作引發的急迫感。
5. 領導者要像孫悟空：

三、德才之間

- (一) 馬總統對德才的看法
- (二) 邊緣性誘惑

伍、領導者的養成

- 一、專才和通才
- 二、專家和專業

- ◎ 日本學者大前研一（Kenichi Obmae）指出，「專
家」（specialist）和「專業」（professionalism）雖
然有點類似，但卻不盡相同。他說「在這個專家
無用的時代，想要生存下去，唯一的方法就是提
升自己，成為一個專業人士。」
- ◎ 「專家」和「專業」的差異，就在於未來與過去、
未知與已知、變動與穩定、挑戰與例行工作之間
的差異。

- ◎ 真正的專業人才，眼光永遠放在未來，面對的永遠是未知、永遠可以在變動中學到新的技能、永遠樂於接受挑戰而不疲累。
- ◎ 專業是個跨領域、跨行業的共通標準，大前研一認為需要具備「四個力」，才有資格稱為專業人士：
 1. 先見力
 2. 構思力
 3. 議論力
 4. 矛盾適應力

三、現代領導者的首要修練：培養高 EQ

(一) 人生的成功，百分之二十靠「智商」(Intelligence Quotient, IQ)，百分之八十靠「情緒商數」(Emotional Quotient, EQ)。

(二) 不一定能遇上高 EQ 的領導者，但可以從自身培養起。

(三) 「多元智能」(multiple intelligences) 取代「智商」(Intelligence Quotient, IQ)

(四) 研究人員一再證明，情緒是具有感染力的

(五) 團體 IQ 取決於團隊的 EQ

(六) 領導者在情緒方面的感染力最強

(七) 將情緒轉變成力量

(八) 「逆境商數」(Adversity Quotient, AQ)

領導者的修練

98.5.27 講於高師大組織發展與領導碩士在職專班

壹、什麼是領導？

一、領導的意義：

1. 「所謂領導能力，即帶動人們的心情，使大家能夠互相協助，共同完成某種彼此都認為十分理想的目標」¹。
2. 韋氏大字典：「獲得他人信任、尊敬、效忠和合作的行動」；心理學家史托爾（R. Stogdill）：「針對組織目標而影響團體活動的程序」；企業管理學者羅伯特·坦那堡（Robert Tannenbaum）：「使他人達成某些目標的影響力」；行政學者費富納（J. Pfiffner）：「協調和激勵別人達成預期目標的藝術」²。

二、領導和管理有何不同？

1. 簡單來說，管理的三要素是：計畫、組織、控制；領導的三要素則是：設定願景、爭取認同、給予激勵與

¹ 陳丁超編著，《強者的領導術》，台北：國家出版社，1987年，頁19。

² 張澤霖，〈領導是什麼〉，輯於香港中文大學校外進修部主編，《領導與改革》，台北：台灣商務印書館，1991年，頁90。

機會。已過世的美國管理學大師彼得·杜拉克（Peter F. Drucker）說的更簡單：「領導就是願景，除此之外，別無其他」。

2. 美國哈佛大學企管學教授科特（John P. Kotter）在《領導者真正在做什麼》（John Kotter on What Leaders Really Do）³一書中指出，「領導不同於管理，但其不同之處卻並非如大多數人所想像的」，而「領導是透過一些不易察覺的方法，鼓舞一個群體的人們或多個群體的人們朝著某個方向、目標努力的過程」。而管理的意義，根據企管學者羅賓斯（Stephen P. Robbins）的看法，是指和別人一起或透過別人使活動完成得更有效的過程。
3. 領導和管理的差異
 - 故事 1：漢文帝想要學習治理國家的事情，於是問了右丞相周勃：「天下一歲決獄幾何」？也就是問一年判了幾件刑事案件？周勃回答不知道。漢文帝再問「天下一歲錢穀出入幾何」？就是問周勃一年的財政收支狀況如何？周勃仍然說不知道！於是，漢文帝拿相同的問題問了左丞相陳平，結果陳平的回答是：刑事案件的事情要去問「廷尉」（相當法務部長類的官），財政收支的的事情要問「治粟內史」（相當財政部長類的官）。漢文帝聽了有些疑惑地問陳平：如果

³ John P. Kotter, *John Kotter on What Leaders Really Do* (Boston: Harvard Business School Press, 1999).

這些事情都有該管的人管了，那我這位皇帝該做什麼呢？陳平回答說：皇帝要管的是宰相，因為宰相的職責是輔佐皇帝，讓國家風調雨順、國泰民安，監督政府各機關各司其職、各盡其力。（附註：西漢文帝和景帝時採行「黃老之術」，「無為而治」的領導風格造就了史稱「文景之治」的「治世」）。

- 故事2：漢宣帝時有位名叫丙吉的宰相，有一天他出門在街上，看到了兩幫人打群架，路旁有人受傷，也有就橫死在街頭的。丙吉沒有理會，就繼續他的行程。後來，丙吉又看到了經過的農夫趕著一頭牛，而這頭牛氣喘呼呼，連舌頭都吐了出來，此時丙吉就停了下来跑去問農夫，為什麼牛會吐著舌頭而氣喘呼呼？丙吉的隨從對宰相不管人的死傷，卻對一頭牛表達關切，覺得很不以為然，於是就問他這是什麼道理？丙吉笑著回答：民眾打群架死傷街頭，這是長安令或京兆尹（即地方官）該管的，不是宰相應該親自去管的小事情，這些事情管得好不好，我最多在年終考績時給予賞罰就夠了。現在的時節才剛剛是春天，牛就像炎熱夏天時吐著舌頭氣喘呼呼，這表示天氣時節不正常，對於今年的農作物收成將會有所損害，而宰相的職責就在於使風調雨順與國泰民安，所以我會停下來問農夫這頭牛的情況。（啓示：領導者應有長遠的眼光）

貳、領導學簡史

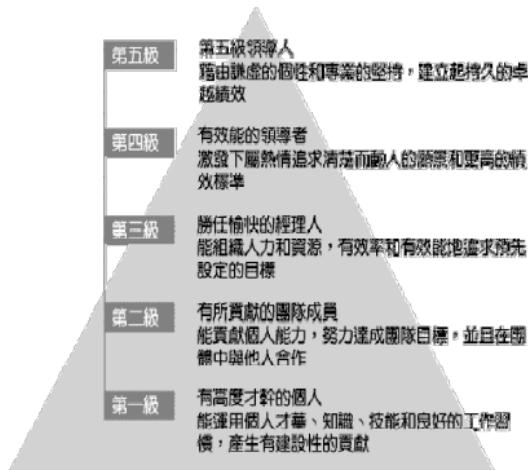
從西元前四世紀希臘柏拉圖開始，人們就在談論如何領導。至於近代領導學的發展，要先從十八世紀理性主義開始追溯。當時掀起啟蒙運動的伏爾泰，認為人是理性的，只要循序漸進，人就能主宰自己的命運。到了十九世紀，理性主義更發展成「人會進步且日臻完美」的主張。

然而二十世紀初期的佛洛依德及韋伯，直指理性主義不合人性。佛洛依德認為理性之下的潛意識（人不自覺的思想、慾望、行動），才是人類行為的本源。而韋伯認為理性主義的氾濫，導致官僚主義的盛行。而官僚主義的可怕，不在於機構沒有效率，而是太有效率，以致違反人性。韋伯認為為矯正官僚主義的流弊，只有仰賴「魅力領導」（charismatic leadership）。

到了一九二〇年代，第一個專門研究領導統御的理論開始形成。這個以探討能幹領袖共同特徵的「特性理論」（trait theory），因為無法找出共同特徵而式微。到了一九四〇年代，以模仿某位偉大領袖作風（如小羅斯福總統）的「風格理論」（style theory）開始在美國流行。但到了一九六〇年代，受冷戰及麥卡錫主義的影響，偉大領袖作風從「開放、民主、績效」，轉變成「集權、專斷、濫權」，讓一般大眾一時又無所適從。

最近流行的是「情境理論」（contingency theory），主張領導統御必須因時、因地、因人的不同，應有不同的領導技巧。雖然「情境理論」大體沒錯，但是由於「情境」無限，主管也

就疲於奔命地學習各種情境的應付之道。近年則又興起所謂「僕人式領導」，強調領導始於服務，領導就是服務。「第五級領導」，指領導人結合謙虛的個性和專業的堅持，將個人自我需求轉移到組織卓越績效的目標⁴。



資料來源：齊若蘭譯，《從 A 到 A+》，2002 年。

從上述的簡史來看，優質的領導究竟是一種與生俱有的魅力，或是後天可以學習的特質與行為？有沒有放諸四海皆準的

⁴ Jim Collins 著，齊若蘭譯，《從 A 到 A+》第二章，台北：遠流，2002 年。

領導理論呢？至今仍沒有定論。

參、領導者的基本要素：思維轉換（或稱「典範轉移 （Paradigm Shift）」

一、「典範轉移」

「典範」是一種信念、一種價值系統、一種世界觀、一種觀察的方式。因此典範轉移，代表我們要用不同的觀點重新看待世界，要戴上不同的眼鏡看世界，舉幾個例子來說：

- (一) 物理學：在古希臘時代，亞里斯多德（Aristotle, B.C. 384-322）的物理學觀念裡，重的物體落地較快，輕的物體落地較慢。但是學過物理的人都聽過「自由落體」，知道從高處掉落下來的東西，輕的和重的會同時落地。亞里斯多德是古代的重要物理學家，但這樣「嚴重錯誤」的觀念竟然流傳了 2000 年，直到伽利略（Galileo Galilei, 1564-1642）才被打破。伽利略在比薩斜塔上做了一個很有名的實驗，他在眾目睽睽下從塔上丟下兩個輕重不同的球，結果，啪一聲，同時落地。亞里斯多德還提出「凡是運動著的物體，一定有推動者在推著它運動」。一直到了牛頓（Isaac Newton, 1642-1727），建立運動定律「動者恆動、靜者恆靜」。為什麼亞里斯多德提出這樣「荒謬」的理論？竟然歷經 2000 年為人們所深信不疑，關鍵就在於舊的「典

範」，直到被新的「典範」取代。

(二) 天文學：古天文學家托勒密（*Claudius Ptolemy*，約 B.C.170-100）認為地球是宇宙的中心，但西元 1530 年 哥白尼（*Nicholas Copernicus*, 1473-1543）主張太陽才是宇宙的中心。在哥白尼之前，西方的天文學一直認為太陽繞著地球轉動，哥白尼向教皇保羅三世提出太陽為恆星，而一系列的行星繞行太陽，地球為其中之一的新說。哥白尼的說法並未獲得普遍認同，西元 1610 年，義大利天文學家伽俐略藉著他所發明的望遠鏡之助，證實了哥白尼的理論，但伽利略當時卻因此說違反宗教信仰，遭到審判下獄，直到西元 1638 年，他的著作才得以出版，漸為天文學界所接受，完成了天文學的典範轉移。

(三) 人類學：達爾文的進化論，說人是猿猴演化而來的，不是「上帝根據祂的形象」而造的。從此對於人類的形象有新的認識（雖然有許多宗教仍不願意承認達爾文的進化論，但實際上我們與猿猴之間有 98% 以上的基因都是相同的）。

在經過「典範移轉」（即「革命」）之後，我們產生完全異於過去的想法，這種想法無法從過去的知識中找到，我們看看亞里斯多德的想法，與現在最基本的物理學格格不入，關鍵就是我們有了新的典範，有了新的視野來看世界。

二、領導者需要新的思維

從上述內容，我們知道典範轉移是指習慣的改變、觀念的突破、價值觀的調整；是一種長期形成的思維軌跡及思考模式。事實上，典範轉移的概念，可延伸至我們對改變中事物的看法。透過典範轉換面對改變，可帶來更多的機會。例如台灣社會的環境典範，隨著資訊充足、國際觸角廣布，已不斷的在改變，其間典範就會不斷轉移。因此，掌握典範轉移的變遷，即可掌握社會的真實脈動與走向，以做為永續發展的動力。

(一) 思維與品德相關：本性不改，思維也難以轉換，「什麼樣的人有什麼樣的思維」。思維一旦移轉，整個情況就完全改觀。中國人說，「江山易改，本性難移」，其實指的就是思維不易改變。領導人如果不改變思維，在變遷快速的時代，就只能被淘汰。

(二) 思維決定你看待事物的方式、決定你看到什麼：思維的轉移，最根本的意義就是打破舊思維，不能再用傳統眼光看世界，要懂得自我否定。例如九一一恐怖攻擊，網路戰（電子戰），都改變了「戰爭」的概念，如果領導人再想著戰爭就是一群人在特定的戰場上進行有形的對抗，那根本無法面對新形態的戰爭。因此領導人必須隨時掌握時代和環境的變化（時間、空間的概念早已與過去不同）。有人說「眼見為憑」(*seeing is believing*)，但從典範的觀點來看，其實是「信念即所見」(*believing is seeing*)，你採取了什麼觀點，就會看

到什麼樣的世界。思維是行為與態度的根本，我們的一言一行均脫離不了思維的影響。領導者要保持思維的彈性，不要太過於僵化，否則就會被自己的想法侷限。

肆、領導者應具備的特質

一、名人的經驗分享

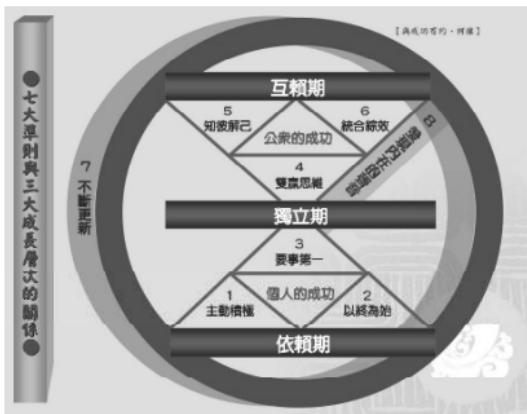
(一) 史蒂芬·柯維（Stephen R. Covey）的《與成功有約》（*7 Habits of Highly Effective People*）⁵提供了 7 個習慣（準則）

1. 主動積極：掌握選擇的自由，人與動物的不同在於自覺能力，個人行為取決本身而非外在環境，除非選擇受制於人。
2. 以終為始：要鎖定生命的座標，不要埋頭苦幹卻不知所謂何來，先構思再行動，訂定使命與行為本身同樣重要。
3. 要事第一：忙要忙的有意義，依照重要與否，緊急與否加以管理。急所當急，充分授權，勇於說不，排除次要事務的牽絆。
4. 雙贏思維：基於互敬，尋求互惠的思考，其目的是更豐盛的機會、財富及資源，而非敵對式競爭。雙

⁵ 顧淑馨譯，《與成功有約》，台北：天下文化，2005。

贏既非損人利己（贏輸），亦非損己利人（輸贏）。從互賴式的角度來思考「我們」，而非「我」。

5. 知彼解己：當我們真正聆聽別人，便能開啓溝通，增進彼此關係。對方會覺得受到尊重與認可，雙方對彼此的瞭解也就更流暢自然。知彼需要仁慈心；解己需要勇氣，能平衡兩者，則可大幅提升溝通的效率。
6. 統合綜效：談的是創造第三種選擇——既非按照我的方式，亦非你的方式，而是第三種遠勝過個人之見的辦法。它是互相尊重的成果，個人的力量是團隊和家庭統合綜效的利基，能使整體獲得一加一大於二的成效。
7. 不斷更新：在四個基本生活面向（生理、社會情感、心智及心靈）中，不斷更新自己。這個習慣提升了其他六個習慣的實施效率。對組織而言，習慣（準則）七提供了願景、更新及不斷的改善，使組織不至呈現老化及疲態，並邁向新的成長之徑。



資料來源：顧淑馨譯，《與成功有約》，頁 40。

(二) 領袖氣質 (Robert J. Danzig, *The Leader Within You*)⁶

1. 領導者的特質是有幹勁，有活力。
2. 領袖的九個氣質：品質、創新、啟發、堅毅不撓、熱情、品格、吸引力、活力、熱忱。
3. 領導者要求高品質，他們要求自己能做到盡善盡美；並且也鼓勵他人一起向這個目標前進。
4. 一個真正的領導者是歡迎新想法、新發明的，不只如此，他還會用心經營一個能激發員工“創造力”火

⁶ 王婷雯譯，《領袖氣質》，台北：海鵝文化出版圖書，2002。

花的工作環境。

5. 要贏就要靠領導。
6. 如果你對所做的事沒有任何熱情的話，是很難成為一個成功的領導者。——**Ted Turner** (CNN 的創辦人)
7. 領導者總是樂觀積極的，領導者相信每一天都會比昨天更好。
8. 領導者——使命、夢想和價值，不貪婪、不憎恨、不歧視。
9. 真正的領導者是能敞開心胸，重視忠誠、熱情和承諾。
10. 仔細的傾聽，用力的參與，真心喜歡每一個人。

(三) 美國總統的七門課 (David Gergen, *Eyewitness to Power*)⁷

1. 人品貴重：言行一致，被人民信任。(如果你為人正直，其它都不重要，如果你人格不正，其它也不重要。)
2. 目標清楚：有方向感、使人民團結。以國家的核心價值基礎。
3. 說服力強：一位成功的演說家、要能善於運用媒體。
4. 體制內運作的能力：因應六個對象「大眾、媒體、外國勢力、國內利益團體、國內菁英份子」，應具有

⁷ 張明敏，韓文正，藍美貞，奚修君譯，《美國總統的七門課》，台北：時報出版，2002。

集獅子和狐狸於一身的特性。

5. 就任百日定江山：要能當機立斷，即時行動。事先週詳計畫，作好交接工作。
6. 堅強的顧問群：羅致第一流的人才。幕僚長的重要性。
7. 傳承願景：創造傳奇，啓發繼任者。建立新的典範。

(四) 鮑爾風範：迎戰變局的領導智慧與勇氣 (Oren Harari, The Leadership Secrets of Colin Powell)⁸

鮑爾主義：明確、一致、承諾（clarity、consistency、commitment）

1. 不要一成不變。別去追逐最新的管理風潮，情況會決定那一方式最能完成團隊任務。
2. 化繁為簡，提出人能懂的解決辦法。
3. 領導不是比誰最受歡迎，被尊敬比受歡迎更重要。
4. 要堅持做三件事：（1）提供資源和機會給每個人。（2）給最佳人才最高獎勵。（3）讓長期表現不佳的人離職。
5. 績效和變革為組織的優先工作。
6. 不停的挑剔組織的例行業務。
7. 要打有把握的仗，要速戰速決。
8. 要用比自己有能力或能截長補短的人。

⁸ 樂為良譯，《鮑爾風範：迎戰變局的領導智慧與勇氣》，台北：麥格羅·希爾（McGraw-Hill）國際出版，2002。

9. 做對的事比做對個人有利的事重要。
10. 組織中沒有歡樂，也就沒有希望。

(五) 倫斯斐的政商領導之道 (Jeffery A. Krames, *The Rumsfeld Way*)⁹

1. 領導人最重要的是膽識。
2. 暗聽的重要，張嘴前先動腦。
3. 避免出現在不適當的場合。
4. 在組織中鞏固權力，並將適當的人放在適當的位子。
5. 一開始要懂得分享權力。
6. 確認主要盟友，並了解他們能協助什麼。
7. 建立核心價值，不打折扣。
8. 不怕壞消息，但要有危機處理的機制。
9. 加強核心事業的競爭力。
10. 將反對視為機會，而不是威脅。

總而言之，理解力、判斷力和決心勝過魅力和口才。

二、綜合條件：德才兼備

(一) 「德」的標準

1. 高尚的道德操守

領導者除了才能之外，他同時得是道德楷模。領導人的言行會有風行草偃之效，領導者的言行是為傳染的；領導人是否

⁹ 樂為良譯，《膽識：美國國防部長倫斯斐的政商領導之道》，台北：麥格羅·希爾（McGraw-Hill）國際出版，2002。

清廉、潔身自愛，以高標準要求自己，會影響全體官員的行為。甚至於領導者的情緒也是會傳染的。暢銷書《EQ》¹⁰作者，心理學家丹尼爾·高曼（Daniel Goleman）指出，不能控制本身恐懼感的領導者，可能將恐懼傳染給整個群體。所以，情緒可以大方表露，但絕不能顯露恐懼。這並非要否定危機的存在，最成功的領導者會將好、壞兩種訊息巧妙結合。知名管理學者吉姆·柯林斯（Jim Collins）形容，這就是所謂「邱吉爾式的弔詭」：一方面告誡英國人民要以「血、淚與汗水」度過眼前最黑暗的時刻，另方面又鼓舞大家，英國終將獲得最後的勝利。

◎俗語說「做官若清廉，吃飯著攪鹽」（台語）；三國時期，東吳名將孫權手下有位太守名叫陸績，為官清廉，他告老還鄉搭船的時候，因為所有的家當太少、太輕，只好拿一塊大石頭當做壓艙石，船隻才得以航行；後人將此塊大石頭收藏起來，譽為「廉石」。

2.正確的價值觀

領導人要有正確的價值觀，才能引領國家、政府走在正確的道路上。如果選擇領導人的標準，是根據他的明星魅力，而非看重其價值觀，不在乎其人格操守，那麼，當他露出與一般社會價值不同的想法時，我們何必奇怪，當他露出不誠實的那一面時，我們又何必驚訝呢？因此我們需要正直、誠懇，有正確核心價值理念的領導人。過去德國的官僚體系，以及納粹黨對於殺害猶太人是最有效率的，但卻是建立在錯誤的價值觀

¹⁰ 張美惠譯，《EQ》，台北：時報文化出版，1996。

上。領導人錯誤的價值觀，會使整個政府體系的運作走在錯誤的道路上，這才是國家最大的災難。

◎美國國會議員霍頓（Amory Houghton）說過一個故事，他說他接任康寧公司執行長時，前任執行長告訴他，「你可以把領導人的決策想像成兩個同心圓。外圈是公司必須遵循的法律、規範與道德標準。內圈則是你自己的核心價值觀。身為執行長，你要確保自己的決策時時刻刻吻合那道內圈。」

3.自我領導：

《僕人領導學》¹¹一書的作者格林里夫（Robert Greenleaf）說，領導力的終極境界就是「自我領導」（self-leadership），亦即駕馭自己內在的智慧與勇氣，去服務別人，也唯有如此，才能克服權力腐化的傾向。這種體認必須要有正確的價值觀做基礎，否則只有權謀、魄力，但缺乏正確觀念的人一旦掌握權力，就可能受不了誘惑，而是腐敗的開端。

4.公私分明

公部門領導人掌握國家的資源，如果無法慎用這些資源，而將公家資源當作自己的資源來使用，甚至於使用在私人的用途上，就會造成浪費、公私不分的現象，這樣的情形其實是另一種型態的貪污。公務人員要扮演為政府解決問題的角色，但貪污、腐敗的公務人員，本身就是問題的所在。對於廉潔的要求，除了個人的操守之外，還包括對於政府開支的合理性要求，我們必須確保政府的每一分錢都被正當地使用，讓公務人

¹¹ 胡愈寧、周慧貞譯，《僕人領導學》，台北：啓示出版，2004。

員體認到，要把使用政府的錢，當作在使用自己的錢那般謹慎，不能再容許公、私不分，貪公家便宜的惡息繼續存在。

(二)「才」的標準

這部分將借用中國傳統神明的形象來描述領導人的特質，特別強調的是，只是利用神明的形象，幫助大家記憶，並沒有特別的宗教建議，也不是來向各位傳教，各位如果有其它的信仰，可以將它轉化成你所信仰的神。

1.領導人要像菩薩一樣恩威並濟

(1) 菩薩心腸（你也可以說這是「德」的標準）

公部門領導人第一個條件就是要有菩薩的慈悲心，要像公僕般關懷你的人民，時時以民眾福祉為念，親切提供服務；對人民之需要及所遭遇之困難與問題，能以同理心設身處地著想，並提供必要之協助與照護，以增進其利益。公務人員也要培養惻隱之心，為更多人謀福，秉持「身在公門好修行」，領導者要記得，你所擁有的權力，是用來造福人民、提升公益，福國利民、服務社會的權力，絕非是刁難人民、徇私濫權的權力。

馬總統曾經提到，公務人員應該要有像觀世音菩薩那種「聞聲救苦」的慈悲心。慈悲心就是時時刻刻關懷民眾的心。

(2) 怨怒金剛

前面提到領導人要有菩薩心腸，其實，菩薩除了有喜樂、寂靜圖像，還有另外一面叫怨怒金剛，一般的佛菩薩背後，有一圈光芒，看起來很舒服，很有慈悲樣，但怨怒金剛的背後卻

不是光芒，而是火焰，象徵智慧，燒掉煩惱和痛苦；忿怒的意思，是指消滅執著。之所以顯現為忿怒，是因為大家的根基不同，有些人需要用寂靜的方式來度化，有些人就比較頑劣，所以要顯現兇猛的形象。忿怒金剛是指領導者要有威儀，希望下屬能夠因此願意接受領導。這是下策，但是人的個性、能力都不同，必須要有不同的對待方式。如果領導人對於員工只是「有獎沒有懲罰、有好沒有壞」做爛好人一個，對於組織的士氣、生產力也可能產生傷害。對於員工的獎懲，要「獎到他心動、罰到他心痛」，這樣的獎懲才會達到效果。

對於工作意願高、能力強的人，用肯定的方法。

對於工作意願高、能力低的人，用培訓的方法。

對於工作意願低、能力強的人，用激勵的方法。

對於工作意願低、能力低的人，只好調職、資遣¹²。

2. 領導人要像千里眼

千里眼表示領導人必須自己找出一個方向，應具有遠見，要有前瞻視野，也就是所謂的願景 (Vision)。願景就是一個方向、一個構築未來的哲學觀、一種想法，而且是自己構築出來的想法。領導者是在前方帶領大家，而不是從後面強推 (Leading from the front, not pushing from the rear)。領導者之所以身為領導者，是因為他們知道趨勢是什麼、知道未來的大環境是什麼、知道影響未來的因素是什麼，也知道這個社會的需求是什麼。

¹² 參考白崇賢，〈領導與激勵〉，講於考試院科長以上人員領導與激勵研習營，98年4月30日。

願景跟立定志向有因果關係，它並非片面的成就，是全面的成功。我常想成功不一定跟人的智慧成正比，但會跟人願景志向的強度成正比。曾國藩說：「志不強者智不達」。

願景要能歷久不衰，經得起時間的考驗。任何一個偉大的領導人都有遠大的願景，而且這些願景在當時很可能被別人視為是天方夜譚，不可能的任務。例如孫中山先生的願景：推翻腐敗的滿清，建立民主的中華民國。例如馬丁路德金恩(Martin Luther King Jr.)：建立一個真正平等、沒有歧視的社會。偉大的願景，強而有力，可以影響世界。對自己的想法懷疑時，想想馬丁路德金恩博士，他的勇氣、願景、信仰。

3. 領導人要像順風耳

順風耳是表示領導人要能傾聽，而且要全面性的聽，好聽的話、不好聽的話都要聽，不能偏聽、誤聽或不聽，只有傾聽才能真正聽到部屬的想法、人民的心聲¹³。傾聽是良好溝通的重要條件，領導者要懂得溝通。這個時代訊息太多，太亂，一個好的領導者，必須是讓部屬願意來告訴你，現在發生了什麼事。

聽的內涵何在？根據卡內基訓練的架構中，聽的層次，由低到高有五層，分別是「完全漠視」、「假裝在聽」、「選擇性的聽」、「積極同理心的聽」與「專業諮詢的聽」五種。領導人至少做到第四個層次，也就是「積極同理心的聽」，站在對方立場想。這種傾聽就是打開身上所有的收訊器，去感受、去觀察，

¹³ 鄭呈皇，〈傾聽的力量〉，《商業周刊》，第 945 期，2006 年 1 月 2 日。

讓對方「感同身受」。這種傾聽不但可以聽到事實，還可以聽到對方的心理。而往往，這種心理層面等非語言透露出來的訊息，遠比話語更重要。

許多領導人也許會覺得「我一天時間都不夠用，哪有時間耐心聽完所有人？」對高階經理人來說，時間是最寶貴的，他必須為自己畫出傾聽的範圍與頻率，建立一套「傾聽的系統」，以避免不耐。第一步是控制時間，傾聽前先向對方說好談話時間，讓對方有心理準備，說出重點。要談什麼先想清楚？造成這事的原因有哪些？要解決問題的方法在哪？你自己認為最好的方法是什麼？諸葛亮在出師表裡寫到，要劉禪「開張聖聽，以光先帝遺德，恢弘志士之氣；不宜妄自菲薄，引喻失義，以塞忠諫之路也」，而且要他親賢臣、遠小人，因為小人會影響領導者所聽到的訊息，久而久之，領導者就會失去對於真實世界的瞭解。

4. 領導者要像玄奘法師

領導者要有像玄奘法師到西天取經那種鍥而不捨的決心和堅持做對的事情的勇氣。近來有一本書「急迫感：破局致勝的關鍵」¹⁴（A Sense of Urgency），其中指出，No urgency, no change. 急迫感是一切成長進步的源頭！領導人對於改革要有急迫感，急迫感來自於：

- (1) 來自於使命感，一種無可推卸的責任感帶來的急迫感。
- (2) 與時間競賽的壓力所帶來的急迫感。

¹⁴ John P. Kotter 著，黃秀媛譯，《急迫感》，台北：天下文化，2009。

(3) 热愛工作引發的急迫感。

不論是國家領導人或者打拚的企業家，急迫感就是把資源、精力、時間用在最迫切的事務上。

其次，領導人要有追隨者，大家都知道玄奘法師有三個追隨者，除了一開始孫悟空很調皮之外，其實都是忠誠的追隨者，要有一群人願意追隨你，共同與你走向達成目標的過程。沒有追隨者的人就不是領導人。華倫·巴菲特（Warren E. Buffett）說「領導人就是能夠透過他人把事情完成的人。」什麼人幫他做呢？就是追隨者。美國名政論家葛根（David Gergen）在《美國總統的七門課》一書中提到，「領導人與追隨者的關係是領導統馭的核心。當大家相信這個人值得仰賴，才會把自己的希望與夢想託付給他。」

5. 領導者要像孫悟空

這是指領導者的變革能力與執行力。孫悟空有 72 變，就是今日創新變革的能力。領導人常常都是變革的發動者，引導變革可能是領導人的終極考驗。政府如果無法配合時代的需求進行改革，就無法得到人民的認同，但政府的改革常常面對一個兩難，就是改革的對象常常涉及文官，而改革的執行者又是文官本身，要文官對於自己進行改革，本身就是一個難題。

三、德才之間

(一) 馬總統對德才的看法

馬總統在接受「天下雜誌」專訪時¹⁵，從兩個角度提到領導人最重要的特質：才與德。先從德來看，首先要正派、清廉，因為有再好的才華，如果不正派、不清廉都沒有用；其次是才，要有遠見、創新，再來是策略、熱情，最後是具有執行力。

(二) 邊緣性誘惑¹⁶

1. 明朝一位清官劉大夏，論為官之道：「居官以正己為先。不獨當戒利，亦當遠名。」接著他又說「人生蓋棺論定，一日未死，即一日憂責未已」。盧武鉉的悲劇，讓我們看到掌握權力、面對利益時的人性脆弱。
2. 期待馬總統的廉潔堅持不會只是「獨善其身」式的，更要發揮撥亂反正的擴散力量，扭轉多年來沉鬱的貪腐官風。尤為重要的是，一人一任期的廉正是不夠的，要在任期建立完備的反貪促廉機制，確實作到「奠定百年基石」的制度建造工作。
3. 劉大夏擔任廣東布政使時，前幾任的布政司巧立了「羨餘」錢的名目，中飽私囊，並不記在公帳上。劉大夏就任時，管錢庫的部屬便把這種「成例」向他報告。劉大夏聽後沉

¹⁵ 李雪莉、汪文豪、丁嘉琳，〈馬英九：領導人最重要的是才與德〉，《天下雜誌》第391期，2008年2月。

¹⁶ 陳長文，〈邊緣性的誘惑〉，載於《聯合報》，2009/5/25。

默許久，大叫道：「我劉大夏平時讀書，有志於做好人，怎麼遇上這件事，卻沉思許久？實在慚愧！」於是他下令將錢全數入帳，自己分文不取。即便是以清廉官聲留名的劉大夏，面對一些「邊緣性」（別人也拿了或者看起來好像沒什麼不正當）的金錢誘惑時，也會「沉思良久」。這顯示拒絕誘惑，並不容易。

伍、領導者的養成

從上面的論述，可知領導者的特質，例如：勇氣、誠摯、慷慨、積極、包容、移情、魅力……。每個時代、每種時勢或環境之下，會出現不同的領導者，領導者的特質，要從許多成功領導者的身上觀察，沒有一定標準。

一、專才和通才

(一) 如果只重視以專業技術來達成目標，就容易成了「單向度的人」(The one-dimensional man)，不會是個好的領導者。所謂「單向度的人」是指以有限的專業知識角度來詮釋所面對的世界，壓抑了情性和意志力的發展，失去了人文主義精神最重要的「全人」(The whole person)價值意義。在缺乏人情世故的深刻體驗下，法官判案容易脫離常識，行政人員也看不見問題還有情感性的另一面¹⁷。

¹⁷ 吳瓊恩，《行政學》，台北：三民書局，1996年，頁311-312。

- (二) 如果只懂得專業的理性，往往會流於展現自己的銳利機鋒，希望以一家之言贏得別人的信賴或尊重。作為一位領導者，更重要的是能夠抒發感性的情懷，擁有豐富的情感，不會只為了想要說服別人而據理力爭，以致於陷入了溝通障礙的漩渦中。現代人可以輕易獲取大量的資訊，想要生硬地以理說服他人並不容易，但如果懂得運用感性的能力，利用說故事來增進溝通，才能夠創造深刻的共享經驗，打動人心。簡單說，領導者要先說故事，再做詮釋，道理自然引出，跟隨者比較容易信服¹⁸。
- (三) 美國曾做過研究，大學畢業時所學的專長，的確對自己在職場上發揮的能力有相當的幫助。但是，畢業十年後的情形就大不相同，而且畢業時間愈久愈可發現，在學校所學的東西愈來愈派不上用場。當然，這是因為專業技術及科技方面的知識爆炸，不斷地推陳出新所致。然而，在大學裡接受通識或人文教育所培養出來的一些品質，在人生後期的發展卻起了決定性的作用¹⁹。
- (四) 一位專業知識能力很強的工程師，經過十多年的努力可能升到了公司的經理人，甚至 CEO；此時，他以前在學校所學的專業知識早已落伍，而且專業的工作還

¹⁸ 張宏裕，《領導，活用你的故事力：先說故事，再講道理！》，台北：雅書堂文化，2008 年，頁 8-9。

¹⁹ 劉述先，〈從哲學觀點看社會變遷與領導問題〉，輯於香港中文大學外進修部主編，《領導與改革》，台北：台灣商務印書館，1991 年，頁 246。

可以交給剛出校門的博士去做。那麼，經理人或是 CEO 要做什麼呢？可能要去學英文、要懂全球化的趨勢與影響、要懂最新的財經知識、要懂世界情勢與兩岸關係的發展、要懂人際關係應對與管理的哲學…等等，才能夠具有看出變遷與因應變遷的能力，成為一位帶領組織成長發展與追求卓越的領導者。

- (五) 不久前（5月15日），諾貝爾經濟學獎得主保羅·克魯曼（Paul Krugman）在台灣演講，有學生問到想像英語這樣的人文學科者，未來可能沒有前途時，克魯曼建議大學生加強專業、多方涉獵、培養通才。克魯曼還幽默地表示：「你知道的，要工程師懂得溝通非常困難」，而他也舉例表示他有朋友是英文博士，靠著教工程師和商界人士溝通，竟然還可賺很多錢。²⁰
- (六) 孔子說過：「君子不器」，意思是指君子不是像個器具一樣，而被限定只會做些技藝方面的事情。中國傳統的讀書人，也就是「君子」，他們所受的教育是屬於「通才」教育，而讀書人讀書的最終目的是做官，所以通過科舉考試做官的，都是屬於「通才」。那麼，政府事務中屬於專業的部分由誰來管呢？例如「刑名」或「錢穀」之類的專業工作，是由稱為「吏」或「胥吏」的「約聘人員」來掌管，並提供幕僚意見給受通才教育及出身科舉考試的「官」。

²⁰ 陳瑩欣報導，〈自我價值不能用錢衡量：克魯曼為大學生解惑「培養通才」抗失業〉，《蘋果日報》，2009年5月16日，版A8。

(七) 清朝末年有位學貫中西的「海外歸國學人」辜鴻銘，

他雖然從小受的是西方教育，但反而是傳統文化的支
持者，認為中國的官員仍應該以通才教育為重。辜鴻
銘在與大臣端方討論官員是否應該重視專業的學問
時，曾說：

「竊謂學問之道，有大人之學，有小人之學。小人之
學講藝也，大人之學明道也。講藝，則不可無專門學
已精其業；至大人之學，則所以明天下之理，而不拘
拘以一技一藝名也。」²¹。

自從工業革命帶來了分工龐雜的現代社會後，辜鴻銘
的看法當然已經跟不上時代。不過，在現今社會作為
一位領導者，擁有專業與科技知識仍是不夠的，還需
要擁有開放的心靈，不斷地學習及涵養自己的通識才
能，才能夠具有因應社會變遷及解決複雜問題的能力。

(八) 成功的領導者應是一位通才，而非專才型的人物。同
時，領導者也應具有「認知的複雜」(cognitive
complexity)，能從多面向詮釋問題的意義。因此，領
導者的價值、態度及思維傾向等，要比他所具有的專
業知識更為重要²²。

◎根據民國 95 年實施的公務人員職位分類架構，公務

²¹ 辜鴻銘，〈都撫學堂〉，輯於《辜鴻銘文集》，長沙：岳麓書社，1985 年，頁 35；轉引自楊天宏，《中國的近代轉型與傳統制約》，貴陽：貴州人民出版社，2000 年，頁 107。

²² 吳瓊恩，前揭書，頁 367。

人員職務分類的架構分成「行政類」和「技術類」2大類、共43個職組及共有96個職系。「行政類」下面分成15個「職組」，「技術類」下面分成28個職組，合計則有43個職組。「行政類」的28個職組下面再分成45個「職系」，「技術類」的43個職組下面則分成了51個「職系」，公務人員的職位共分成了96個職系。公務人員考試的考試類科之劃分，就是根據96個職系，所以考進來時是依據專業分工為標準。

(九) 考試院擬將現有的「國家文官培訓所」改製成為「國家文官學院」，最重要的任務之一，就是要強化高階文官的培訓。我國公務人員的考、用政策，基本上重視的是專業分工，但公務人員逐漸歷練升至主管職務後，他們的職責就不僅是業務上的專業，還需要具備管理和領導的才能。因此，公務人員隨著職務歷練而晉升至主管職務前，應該在其所具有的業務專業才能之外，另外培訓管理和領導的知能，亦即應逐漸從專才培訓成為通才。

◎根據公務人員任用法第十八條第一項第一款之規定：「簡任第十二職等以上人員，在各職系之職務間得予調任」，其意涵便是高階文官應該具有通才的能力。因此，強化高階公務人員的培訓，是使考進政府機關時的專業人才，逐漸發展成為具有管理和領導才能之通才的關鍵性措施。

(十) 李光耀說過：「新加坡順利發展唯一的關鍵因素，就是

政府官員的能力，加上高素質的國民給予他們支持」，李光耀從新加坡各行各業的高階領域中，找出代表人民行動黨參選的國會議員，都必須先通過性格、智商、經歷背景與價值觀的心理測驗。李光耀所招募的人才強調要有三項特質，就是：分析能力、想像能力與認清現實的能力²³。領導者的成敗，繫乎於善用人力資本的能力，比爾·蓋茲即指出：「我們擁有的唯一資產就是人的想像力」。

二、專家和專業²⁴

- ◎ 日本學者大前研一（Kenichi Obmae）指出，「專家」（specialist）和「專業」（professionalism）雖然有點類似，但卻不盡相同。他說「在這個專家無用的時代，想要生存下去，唯一的方法就是提升自己，成為一個專業人士。」
- ◎ 「專家」和「專業」的差異，就在於未來與過去、未知與已知、變動與穩定、挑戰與例行工作之間的差異。
- ◎ 真正的專業人才，眼光永遠放在未來，面對的永遠是未知、永遠可以在變動中學到新的技能、永遠樂於接受挑戰而不疲累。
- ◎ 專業是個跨領域、跨行業的共通標準，大前研一認為

²³ 卡恩斯，羅爾德（Carnes Lord）著，韓文正等譯，《領導力》，台北：時報出版，2004年，頁135-136。

²⁴ 大前研一，呂美女譯，《專業：你的唯一生存之道》，台北：天下文化，2007年。

需要具備「四個力」，才有資格稱為專業人士：

1. 先見力：或稱為「預見力」，是指將注意力放在一般人從未正視過的地方，能察覺看不見的事物之洞見力。培養這個能力需要破除陳舊思想，凡事抱持著追根究底的態度，不斷嘗試錯誤。
2. 構思力：「先見力」是主張對問題的創造性與建設性的猜疑，故除了先見力外，還要配合完整的構思能力，將創意轉換成具體行動力。在此過程中，專業人才必須常常逆向思考、自我否定，客觀地審視自己，重新全面性的構思新事業。誠如威爾許（Jack Welch）的斷言：「無法自我否定的企業，只有滅亡一途」。
3. 議論力：「先見力」和「構思力」多少需要一點天賦，議論力則可靠後天訓練。議論的目的是求得真實，透過鍥而不捨的探究問題本質，在邏輯思考這個平台上，討論、詰問、爭論，直到最佳結果出現。
4. 矛盾適應力：真實世界並不是非黑即白，各種因素會交錯糾結成複雜衝突的現象，無法單靠邏輯解決，此時需要的是關照整體的思考力。面對矛盾衝突的態度，不要想求得唯一最佳的解決方案，而是藉由「假設—求證—結論—實施對策」的過程，養成全方位合理分析事情的習慣。

三、現代領導者的首要修練：培養高 EQ

(一) 人生的成功，百分之二十靠「智商」(Intelligence

Quotient, IQ)，百分之八十靠「情緒商數」(Emotional Quotient, EQ)。IQ 若是學習過程的能力表現，EQ 則是情緒調適方面的 IQ。

(二) 不一定都能遇上高 EQ 的領導者，但可以從自身培養起。

(三) 「多元智能」(multiple intelligences) 取代「智商」(Intelligence Quotient, IQ)

1. 1983 年美國哈佛大學教育學教授嘉得樂 (Howard Gardner)，在傳統以智力測驗方式所測出的「智商」(IQ) 外，另外發展出了「多元智慧」的理論後，才啟發了我們對「情緒商數」(Emotional Quotient) 的重視。
2. 「多元智能」有 7 項：
 - (1) 語文智能 (linguistic intelligence)：有效的運用口頭語言或書寫文字的能力，如作家及演說家。
 - (2) 邏輯—數學智能 (logical-mathematical intelligence)：有效的運用數字和推理的能力，如科學家或數學家。
 - (3) 空間智能 (spatial intelligence)：感受出視覺空間，並把所知覺到的表現出來，如藝術家及建築師等。
 - (4) 肢體—動覺智能 (bodily-kinesthetic intelligence)：善於利用整個身體來表達出想法和感覺，以及運用雙手靈巧的製造生產或改造事物，如運動員、演員、舞蹈家及雕塑家等。

- (5) 音樂智能 (musical intelligence)：察覺、辨別、改變和表達音樂的能力。這項智慧包括對節奏、音調、旋律或音色的敏感性，如作曲家、演奏家等。
- (6) 人際智能 (interpersonal intelligence)：察覺並區分他人的情緒、意向、動機及感覺的能力。這項智慧包括對臉部表情聲音和動作的敏感性，辨別不同人際關係的暗示，以及對這些暗示作出適當反應的能力。如政治家、顧問等。
- (7) 內省智能 (intrapersonal intelligence)：有自知之明，並據此做出適當行爲的能力。這項能力包括對自己相當了解，意識到自己的內在情緒、意向、動機、脾氣和欲求，以及自律、自知和自尊的能力。如宗教領袖、心理治療醫生。

上述(6)、(7)兩項，對我們重視EQ培養的重要性有重大的啓示。

(四) 研究人員一再證明，情緒是具有感染力的

1. 現在我們到幾家大的便利商店買東西時，一進門就會聽到店員說：「歡迎光臨」，離開時也會聽到：「謝謝光臨」。許多知名百貨公司要打烊前，也會有服務小姐站在每層樓的電扶梯旁向顧客鞠躬說聲「謝謝光臨」。這些已成為基本禮貌的行爲，是要經過訓練，讓員工以禮貌及微笑，把好的情緒傳播給顧客，使能夠拉近彼此的距離，為營運增加業績。同樣地，如戶政事務所

等第一線為民服務機關，開始推動「奉茶」的「加值服務」，結果一改民眾對政府機關既有的「官僚衙門」的印象。

2. 根據研究，人們彼此的距離接近時，即使完全不透過語言，情緒仍會不自主地散布。例如，三個陌生人彼此面對面坐著，只要一兩分鐘後，最具備情緒表達能力的人，就會把心情傳達給其他兩個人，甚至一句話都不必說²⁵。我們根據生活經驗，也不難了解這點。有句俗話說：「伸手不打笑臉人」，一定程度上是受到了情緒的感染，使得充滿怒氣想打人的人，於是就打不下去了。

（五）團體 IQ 取決於團隊的 EQ

1. 適時的笑話或玩樂嘻笑可以刺激創造力，打開溝通的管道，強化彼此的聯繫及信任感，而且還會讓工作顯得更有趣。
2. 將團體成員盡了全力的整體成果相加，即是「團體 IQ」；團體 IQ 取決於團隊的 EQ，反映在團隊的和諧²⁶。

²⁵ Howard Fried and Ronald Riggio, "Effect of Individual Differences in Nonverbal Expressiveness on Transmission of Emotion," **Journal of Nonverbal Behavior**, No.6(1981), pp.32-58，轉引自 Daniel Goleman, Richard Boyatzis, and Annie McKee 著，張逸安譯，《打造新領導人：建立高 EQ 的領導》，台北：聯經，2002 年，頁 8。

²⁶ Ibid., 頁 19。

(六) 領導者在情緒方面的感染力最強

1930 年代美國經濟大蕭條，1933 年 3 月 4 日小羅斯福就任總統（Franklin Delano Roosevelt）時，美國正發生了銀行擠兌的危機。面對此一情勢，小羅斯福總統在他的就職演說中，除了闡明施政方針外，還以自信與堅定的口吻說了：「我們唯一要恐懼的，就是恐懼本身」（Only thing we have to fear is fear itself）的名言，讓美國民眾的情感與對未來的展望完全轉變，大家不再對未來充滿恐懼，而願意在他的領導下重新振奮勇氣，克服經濟大蕭條的危機。

(七) 將情緒轉變成力量

高 EQ 的領導者以正面的方式散發情緒，他們感動人的原因，在於有力傳達他們的夢想，引發出樂觀、同情或彼此相屬的感覺，也就是朝向美好遠景的渴望。正面的情緒向四方散布時，整個團隊就會朝向共同的目標勇往直前。例如，美國推動黑人民權運動的金恩博士，曾經重覆而有力地喊出「我有一個夢」（I have a dream）的口號，感染了大家對於人人平等社會來臨的憧憬²⁷。這也就是領導者首重為大家創造了一個願景，然後運用情緒的感染力，帶領大家朝向他所勾勒出來的美麗圖像邁進。金恩的演說中說：「我有一個夢想，這個夢想是深深紮根在美國的夢想中。我夢想有一天，這個國家會站立起來，真正實現了人人生而平等的信條；我夢想有一天，昔日奴隸的

²⁷ Ibid., 頁 57。

兒子能和奴隸主人的兒子坐在一起，共敘兄弟情誼；我夢想有一天，我的四個孩子不是因為他們的膚色，而是以他們的品格來受到世人的評價……」。

(八)「逆境商數」(Adversity Quotient, AQ)

1. 是我們在面對逆境時的處理能力，此觀念由保羅·史托茲（Paul G. Stoltz）提出。
2. 碰到不如意的情況，AQ 低的人會怪東怪西，都是別人的錯，害自己不能如願，抱怨過後，心情往往更加沮喪，而問題依舊無解。AQ 高的人通常沒時間抱怨，因為他們正忙著解決問題。所以請減少抱怨的時間，因為少一分時間抱怨，就多一分時間進步。英國前首相狄斯累利（Benjamin Disraeli）的名言，「從不抱怨，從不解釋」(Never complain, never explain)，值得學習。AQ 不僅可與 EQ 的內容相互呼應，更可以彌補 EQ 之不足。
3. 領導者最重要的特質是具有扭轉乾坤的能力，在逆境中反敗為勝。

296 · 繼往開來·贏得信賴