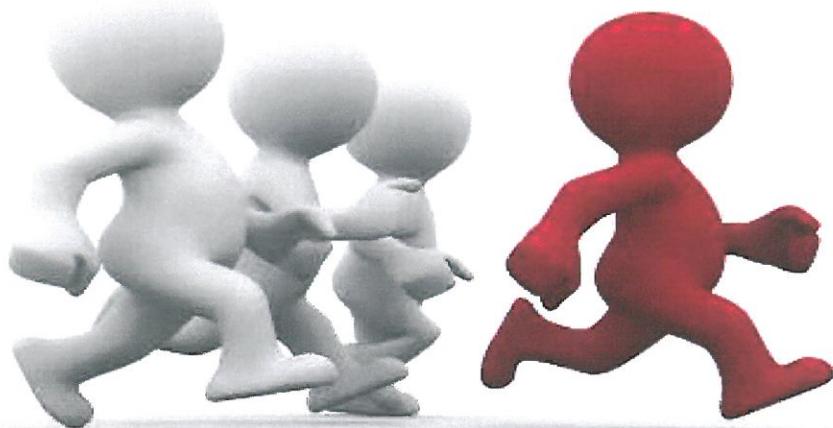


公務人員專書閱讀心得寫作

真心誠意的追隨，困境中成功領導

大前研一《新領導力》閱讀心得



公務人員專書閱讀心得寫作

真心誠意的追隨，困境中成功領導

大前研一《新領導力》閱讀心得

領導力是內隱的穩定力量，也是外顯的追隨力量；「領導者和跟隨者最大的不同就在於創新」，這是蘋果公司創始人賈伯斯曾經說過的一句話。日新月異的科技牽動世界瞬息萬變，惟有開路先鋒、勇往直前的領導者，才有機會掌握一路上變化的風景，進而發展創新引領風潮。「領導」不是一個職位，而是一份「職責」，從最基層的領班到最高階的執行長，都各有其應盡的領導責任。大前研一的『新領導力』，顛覆一般經驗的洞見，是創新、是啟發，是一本適合各種不同階層的領導人閱讀的書籍，書中以約莫一半的篇幅討論一個位居領導統御地位的人所需具備的特質，如同書封節錄的一段話，非常鏗鏘有力：「一個禮拜想不出來緊急對策的話，就算花一年也想不出來。」，本書作者提及，很多人認為領導力是與生俱來的觀念，其實是謬誤的；或許有天生絕對音感的音樂家，也有天賦異稟的藝術家，但綜觀本書內容，領導兩個字，其實是種技術與格局，而無論是技術還是格局，需要的都是後天的養成與栽培，主管自身的視野與格局變大，就不會對培養人才有所顧慮，並且樂於擁抱競爭，在格局與人心的開展

之間，方能展現自己最得意的姿態與風采。

多數的亞洲國家長久以來仍以填鴨式的教育為主，但作者的觀點直指「二十一世紀是沒有答案的時代」，開放式的教育才能真正造就出領導型的人才。以兒童夏令營為例，台灣父母送小孩去夏令營的主要多半是暑假無暇照顧，為了不讓小孩整天待在家，於是花錢讓小孩能夠安全的跟隨團隊玩，大部分的孩子在暑假都參加過為期數天的夏令營，營隊負責帶領小朋友的多半是已成年的大學生，而多數是團康社的學生，由於年紀的差距，教學相長的功能受限，較像是被妥善的照顧，而非去學習，毋庸置疑那是美好的回憶，但唯一的價值也僅在於回想起來的經驗是愉快的，其主因在於活動的內容遊戲佔了至少一半的比重。但在歐美夏令營的方向卻截然不同，主辦單位會協助高年級帶領低年級的孩子共同參與踏青登山的活動，等同於在潛移默化中培養小朋友的領導能力，讓年幼且年紀相近的孩子們學習經由討論和下決定，去執行各項活動與事務；更進一步來說，在討論的過程中，兩種以上的不同意見是無可避免的，從分歧的意見中取得共識，整合出一個共同確切的決定時，要運用到的是決斷力、溝通、斡旋，甚至是談判的技巧，上述都是成為優秀領導人不可或缺的特質。

作者以日本為例，許多大公司的高階主管，只懂得自己部門的事務，是因為懂得聽話照作一路晉升，但這種封閉式的升遷制度與視

野，以及缺乏激盪與開闊的養成模式，讓主管們只懂得守成與保全；我非常喜歡書中的一句話：「平時活躍的人，和有事才活躍的人是不一樣的。」的確，不過不失的處理方式在日常中或許游刃有餘，也是一般企業偏好的人才，但當如 311 大地震進而海嘯引發的核災，突如其來的驟變與異常事件，需要的是當下甚至是意外前的充分佈局與防範於未然；如果一間公司全都是聽話照做的員工，誰能幫助公司在泥沼中脫困呢？本書提到許多根本的問題，但這些問題往往最難被解決，因為源頭的教育才是最大的關鍵，本書作者希望從兩個面向去提升每個人的領導力，簡單來說就是教育和借鏡。對於未來所需要的經由教育去學習，對於既定的現象則要去模仿與改善，逐漸轉化成新的領導方法並提升領導的技術與格局，進而帶領團體、公司甚至國家走出困境。

作者在書中引用了前巨人隊教練川上哲治所言：「完美演出者大多數是二流選手，一流選手因為會思考，所以少有完美演出的情形。」，值得深思的一句話，看似詭辯，卻是切中要害的精闢見解，優秀的領導人會讓風險控管在異變發生之前，而非事後再搜索枯腸收拾殘局。提到棒球，素來熱衷棒球的國人應該都時有所聞，某位球技精湛的亞洲選手，只是因為一時的低潮，被教練團調整了投球或打擊姿勢，而發生了投球或打擊的失憶症，有些選手甚至一輩子都找不回手感，相

較之下，歐美發生類似情形的機率明顯較低，即使遭逢低潮造成投球或打擊姿勢走樣，假以時日仍可以重新調整回來。追本溯源，其中的差異，與東西方文化對於領導力的培育重視程度有深切的關係，以日本球隊文化為例，給予球員的訓練清單非常沉重，棒球選手從少棒階段開始，一路接受日復一日、年復一年照本宣科的嚴格訓練；歐美國家卻會適時給予球員較多自主訓練的機會，除了突顯教練團與球團間的信任，無形之中也是一種自我領導的訓練，一言以蔽之「自己要對自己負責任，自己對訓練量還有訓練面向的分配下決斷」，當球員有這樣明確的認知，姑且撇開種族天生的運動力及後天的技術不談，相信球員經此自我領導的訓練，對自我的信賴感與信心必會大增，另一方面也更加了解自己，面臨低潮時相對抗壓，較不易一蹶不振。

回歸到實務面，成功企業究竟如何孕育出領導人才？就是敢於投資自己的員工，美國奇異與韓國三星公司經由遴選方式，培育員工接受領導的進修與訓練課程，每年都願意花費百分之一的營業額，只為了篩選和培育領導人才。反觀國內，許多公司老闆習慣把員工當成「兵」來看待，領導者從立足點的格局眼界就不夠寬廣，往往造成惡性循環，也就是上對下的不信任、下對上的不認同，長遠來看對公司的營運絕非好事，讓下面的人看不到希望與奮起的意義，苟且、得過且過的心態自然而然生；其實最好的辦法，應該是要把員工當成「將」

來看待，當然，不可能所有人都俱備足夠的潛力當「將」，但這樣的改變卻能夠造就出將才。全球第一大 B2B 電子商務集團的首席執行長馬雲曾說：「不想當將軍的士兵，不會是好士兵；但是，連士兵都做不好的人，永遠當不了將軍。」；讓員工能感受到自己是個「將」的方法不全然是「錢」，而是得到尊重與信任。當員工得到尊重與信任，無論是打拼起來的幹勁與企圖心都會有所增長，思考與精神面也會有顯著的提升，之所以會如此的原因很簡單，人都是需要被肯定的，當一個人發現自己提出的意見會被高層聆聽甚至採納，絕對會自我期許並督促自己成長，由此一來，相信裡面就容易有領導型的人才出現。

此外嘗試學習印度的教育方法，培養解決問題的能力，而非回答問題的能力。前文一再提到現況下的差異多是源自於教育、文化、學習模式等行為累積之下的結果，因此改變就應從病因開始治療，學習活用、學習打破窠臼、學習平衡的思維、學習思辯與表達，最後學會觀察與同理。人才就是這樣一點一滴培養出來的，書中提及世界各領域都看得到許多印度人活躍的表現，就不難發現「解決問題」能力的重要。本書作者在寫作過程中較重視現今社會中相對的大型議題，對於領導者如何能夠改善現今這些大問題的部分著墨較多，看見較多的是對於教育現況的針砭，對於文科省制定一套死板無創意、填鴨式的教育方法有諸多評斷，卻未能提出他對教育的改革想法殊為可惜。

大前研一先生在書中以旁徵博引的方式，多次提到日本當地的各項問題，近衰退的二十年中，日本的領導人一直提不出好的辦法解決，大型企業也碰到相同的問題，他認為這與領導人有絕對的關係，但他也提到，因為社會型態的改變，所以在政府端與企業裡都看到了同樣的困擾，就是冗員太多，訊息的傳遞遇到阻礙，上面的理念不能完全下達，下面的痛源傳不到上方的大腦，這樣的神經傳導肯定問題重重。在原本的組織架構中放置許多不需要的成員，讓訊息被橫向傳導，其中難免加入許多掩飾、惺惺作態、逢迎拍馬的取巧行為，猶如一顆毒瘤侵蝕破壞整個企業或國家，這就是最讓人痛心的問題，從國家角度出發，作者希望可以學習優秀的領導人，英國首相卡麥隆提出的大社會、小國家，裁撤過多的人員，把這些空缺交由社會的專業人士取代，增加就業、提升教育、把問題留給善於解決平常問題的老百姓處理，政府要負責的是帶領國家邁向正確的大方向，給人民指示與提供資源。讓對的人做對的事，讓社會與政府共好；由公司部份出發我們應該減少冗員，縮小組織傳遞訊息的範圍與時間，做出正確的初步處理，並且等待上級下達明確的指示，並且設定標準驗收，對於激勵與獎勵制度的建立，要讓員工有感，不同領域尊重術業有專攻，跨團隊合作上下一心，達到大員工、小老闆的境界。

有兩個不錯的觀念可以分享，「冬眠存款」與「偉大貢獻點數」

的應用。「冬眠存款」的應用是指許多人往往不只開立一個銀行帳戶，可能是自己的、借人的、被借的、已經過世未能使用的、時日久遠忘記帳戶裡有餘錢的，總之每個國家都或多或少有這筆款項的存在，特別在中國、日本或台灣人民偏好儲蓄的地方，數量更是大的驚人，這筆龐大的款項通常被拿去讓政府發行國債，但若用來償還國債或用以建設國家則十分有助益，因為我們只動用失去管理的錢，不會動的錢就是不會動，檢查帳戶有無使用的過程中，甚至可以為政府查核稅務收集更完備的資料，讓政府掌握人民的財富狀態；冬眠帳戶的利用相當有彈性，只要前後配套措施設定完備，應可成為一個新的方案支援國庫。另一應用就是「偉大貢獻點數」，前文提及的大社會、小國家，就是以無需再徵稅收為訴求，讓國庫支出降低，由社會提供更有效率的運作，並且減少政府花費避免留債於民，所以對於那些已經很具規模的企業或者有錢人，可以利用「偉大貢獻點數」來增加企業對社會所投入的資金與人力；只要捐款、認養任何一間學校、醫院或教育項目甚或是重大的建築設施等偉大貢獻，皆可換取點數用以節稅或提升公司形象，進而平衡社會的不平衡，對社會提供實質的幫助，這些利己利他的作為，都是善的循環。「誰說大象不能跳舞」一書中也曾提及類似的概念，我想這就是讓領導者可以去思考的另一面向。

日本是一個很特別的地方，人民非常有禮貌，所以縱容了這個政

府走錯了方向而不自覺，而且一走就是二十年光陰。人民的容忍程度反而讓政府不思長進。在 311 大地震、核爆事件、企業持續衰弱不振接連發生後，日本在二次大戰後首度面臨的國難時代，「領導者的能
力」在這種關鍵時刻更顯重要。大前研一指出：「大地震後，領導者
身上該有的特質已和過去有極大的不同。」即將成為領導者的人，必
須度過眼前的難關，開創創新時代。於是迎來回任的首相安倍晉三，就
目前看到他對國家的改變所產生的成果，不難發現日本已開始動起來，往不同的方向前進。先求活化經濟貶值貨幣，解決國債到期的還
款問題，因應日圓貶值帶來的出口效應，控制國內穩定通膨跳出緊縮
範疇；發行新債增加建設改善失業問題、活絡股市與房地市場；引進
市場熱錢及外地人才，開始幫日本帶來一次全新的整治，而且有將速
度加快、避開過去行政效率不彰的缺失，讓人感受到日本想變好的決
心。雖然這種過度干預市場的方針多半是雙面刃，控制不得宜極有可
能反噬到整個國家的經濟，此舉風險十足但效果也十足；世人皆希望
能往好的一面發展，讓台日回到過去的合作關係，進而將世界舞台和
市場，順利從傾國家力量投入企業的韓國收回。

組織存在的意義，是「以現有的平凡人才，展現出非凡的成果」。
雖然所有的領導者都渴望能擁有全能的部屬，日本職業棒球隊曾經以
一支平凡的球隊，打敗另一夢幻陣容的明星球隊，平凡球隊的教練堅

持採用栽培目前選手，強化自己球隊的領導方式，終於創造一個實力堅強的球隊。「沒有全能的部屬就無法勝出，擁有全能的部屬才能獲勝」，這樣的言論無疑否定了領導者的存在價值；栽培並組合平凡的部屬，帶領提升工作士氣，展現非凡的成就，才是領導者的職責所在，更是這個職位的價值與意義。本書前段點出問題所在、中提許多舉例、後提許多方法。最重要的是告訴廣大讀者，什麼人做什麼樣的事，才會成為真正有領導力的人。大前研一認為，企業和國家的領導者分成「遇事則強的領導者」和「平常的領導者」兩種。本書舉出許多突破困難型的領導者該有的條件與能力，這些能力又多半是後天培養的，說明領導者的能力不只是原於天生，更是藉由教育獲得最多的成長，書中在在清楚點出教育領導者的重要性。

平日就將危機管理放在大腦裡的領導者，能想出好方法將事情處理得宜就不會是偶然。就算突發意外事件，「突破困難型的領導人」也有能力在一週內回復原本該有的模樣，因此他們必須有著清楚的構想能力，永遠知道自己在做什麼。就如同英國首相和俄羅斯總理，以及智利總統與臨危不亂的地下礦工；每個人所處的困境和環境都不同，但他們都能因時、因地制宜，做出最好的判斷，帶領所有的人走出困境。

環境越艱難，籌碼越少，還越能夠發揮領導力，才是好的領導。

文中後面的部分提到了許多日本遭遇的困境與解決之道，由於國情不同或許較無法感同身受，但我可以感受到台灣現在的經濟衰退、政治僵持、國情混沌、世界地位下滑、教育斷層、薪資停滯、國際合作觀念低落、房產土地假性過熱、產業結構嚴重失衡等等問題不斷的發生，這些狀況都無法在短時間內得到解決，所以大前研一認為台灣領導者應該更有方法帶領台灣走出困境；我國與日本近年來都遭遇許多前所未有的艱難，但這段時日以來，日本的新領導人開始快速運作，從貨幣政策、經濟方針、貿易、國債、公家機關的活化等施政，逐漸帶領日本走出衰退，反觀台灣卻仍裹足不前，政治內鬥、弊案頻傳、施政方針不明、對陸政策的模糊等，深切期望台灣也能擁有一位真正的領導人，方能帶領我們走出困境；從四小龍之首到四小龍之尾、從亞太金融中心到經濟邊緣體、從人才輸出中心到競爭力低落；台灣的政治、經濟、教育、建設、文化以及未來的方向都面臨很大的考驗。當領先的優勢慢慢被追趕，新的方向卻混沌不明時，我們的危機悄然而至，誰有真正的能力帶領我們走向光明未來，正考驗著台灣社會的智慧。

領導力和權力是全然不同的東西，有權力並不代表有領導力。真正的領導力在於：「當別人可以有自由不跟隨時，他們卻選擇追隨你」。領導力的展現不僅僅存在職場或國家政事中，在日常週遭裡，

領導的影響力處處可見，一家之主的影響力決定這個家庭的和諧與否，一個部門主管的領導力，影響了部門的業績及人事穩定，一間公司老闆的領導力，影響了整個公司的經營及存亡，一個國家的領導人，影響了整個國家向上提升或向下沉淪。大前先生本書中精闢的見解，無疑讓現任的領導者和未來的領導者受用無盡。小至工作團隊大至國家社會，都需要有真正的領導力帶領，擁有內部的穩定力量，才會有真心熱誠的追隨者，也才能讓領導的效能淋漓盡致的發揮。