



Harvard Business Review

哈佛商業評論 全球繁體中文版 閱讀哈佛

HBR's 10 Must Reads On Leadership

哈佛教你領導學

打造扭轉變局、再創高峰的卓越領導力

作者群：彼得·杜拉克 Peter F. Drucker、華倫·班尼斯 Warren G. Bennis、
約翰·科特 John P. Kotter、丹尼爾·高曼 Daniel Goleman、
吉姆·柯林斯 Jim Collins 等

白裕承、吳佩玲、侯秀琴、胡瑋珊、陳致中、鄭懷超、羅耀宗、蘇偉信 譯



台灣大學管理學院名譽教授暨前院長 柯承恩

台灣大學心理學系特聘教授 鄭伯堽

真誠推薦

HBR's 10 Must Reads On Leadership

哈佛教你領導學

打造扭轉變局、再創高峰的卓越領導力

作者群：彼得·杜拉克 Peter F. Drucker、華倫·班尼斯 Warren G. Bennis、
約翰·科特 John P. Kotter、丹尼爾·高曼 Daniel Goleman、
吉姆·柯林斯 Jim Collins 等

白裕承、吳佩玲、侯秀琴、胡瑋珊、陳致中、鄭懷超、羅耀宗、蘇偉信 譯



閱讀哈佛 006

哈佛教你領導學

作者 / 彼得·杜拉克 (Peter F. Drucker)、華倫·班尼斯 (Warren G. Bennis)、約翰·科特 (John P. Kotter)、丹尼爾·高曼 (Daniel Goleman)、吉姆·柯林斯 (Jim Collins)、隆納德·海菲茲 (Ronald A. Heifetz)、唐諾·羅利 (Donald L. Laurie)、羅伯·高菲 (Robert Goffee)、蓋瑞·瓊斯 (Gareth Jones)、羅伯·湯瑪斯 (Robert J. Thomas)、大衛·魯克 (David Rooke)、威廉·托伯特 (William R. Torbert)、比爾·喬治 (Bill George)、黛安娜·梅爾 (Diana Mayer)、安德魯·麥克連 (Andrew N. McLean)、彼得·席姆斯 (Peter Sims)、黛博拉·安康納 (Deborah Ancona)、湯瑪斯·馬隆 (Thomas W. Malone)、汪妲·奧利科斯基 (Wanda J. Orlikowski)、彼得·聖吉 (Peter M. Senge)

譯者 / 白裕承、吳佩玲、侯秀琴、胡瑋珊、陳致中、鄭懷超、羅耀宗、蘇偉信

《哈佛商業評論》全球繁體中文版執行副總編輯 / 鄧嘉玲

責任編輯 / 張玉文、陳春賢

封面暨版型設計 / 梁麗芳

出版者 / 遠見天下文化出版股份有限公司《哈佛商業評論》全球繁體中文版

創辦人 / 高希均、王力行

遠見·天下文化·事業群董事長 / 高希均

事業群發行人 / CEO / 王力行

《哈佛商業評論》全球繁體中文版總編輯 / 王力行

版權部經理 / 張紫蘭

法律顧問 / 理律法律事務所陳長文律師 著作權顧問 / 魏啓翔律師

地址 / 台北市 104 松江路 93 巷 1 號 1 樓

讀者服務專線 / 02-2662-0012 傳真 / 02-2622-0007 02-2662-0009

電子郵件信箱 / hbrtaiwan@cwgv.com.tw

郵政劃撥戶名 / 遠見天下文化出版股份有限公司

郵政劃撥帳號 / 1052163-6 號

製版場 / 沈氏藝術印刷股份有限公司

印刷廠 / 沈氏藝術印刷股份有限公司

裝訂廠 / 沈氏藝術印刷股份有限公司

總經銷 / 大和書報圖書股份有限公司

電話 / 02-8900-2588

出版日期 / 2015 年 6 月 22 日第一版第 1 次印行

定價 / 450 元

Original work copyright © 2011 Harvard Business School Publishing Corporation
Complex Chinese translation copyright © 2015 by Harvard Business Review Complex
Chinese Edition, a division of Global Views - Commonwealth Publishing Group
Published by arrangement with Harvard Business Review Press
through Bardón-Chinese Media Agency

ALL RIGHTS RESERVED

ISBN : 978-986-89277-6-6

書號 : HBRCC006

※ 本書如有缺頁、破損、裝訂錯誤，請寄回本公司調換。

※ 本書僅代表作者言論，不代表本社立場。

國家圖書館出版品預行編目 (CIP) 資料

哈佛教你領導學 / 彼得·杜拉克 (Peter F. Drucker) 等作；
白裕承等譯。— 第一版。— 臺北市：<<哈佛商業評論>> 全
球繁體中文版，2015.06

面：公分。— (閱讀哈佛：6)

ISBN 978-986-89277-6-6 (精裝)

1. 領導理論 2. 文集

541.77607

104008644

目錄

006	導讀 將領導知識轉化成理念與行為 柯承恩
016	序 領導之道無它，利他而已 鄭伯壠
024	第一章 成為全方位領導人 What Makes a Leader? 丹尼爾·高曼 Daniel Goleman
056	第二章 執行長開啓執行力的九把鑰匙 What Makes an Effective Executive 彼得·杜拉克 Peter F. Drucker

C^Bontents

- 078 第三章
領導人真正該做的事
What Leaders Really Do?
約翰·科特 John P. Kotter
- 110 第四章
領導的工作
The Work of Leadership
隆納德·海菲茲 Ronald A. Heifetz
唐諾·羅利 Donald L. Laurie
- 146 第五章
爲什麼要聽你的？
Why Should Anyone Be Led by You?
羅伯·高菲 Robert Goffee
蓋瑞·瓊斯 Gareth Jones

- 178 第六章
領導力大考驗
Crucibles of Leadership
華倫·班尼斯 Warren G. Bennis
羅伯·湯瑪斯 Robert J. Thomas
- 206 第七章
第五級領導力
Level 5 Leadership
吉姆·柯林斯 Jim Collins
- 246 第八章
變形金剛領導學
Seven Transformations of Leadership
大衛·魯克 David Rooke
威廉·托伯特 William R. Torbert

284

第九章

你就是領導典範

Discovering Your Authentic Leadership

比爾·喬治 Bill George

彼得·席姆斯 Peter Sims

安德魯·麥克連 Andrew N. McLean

黛安娜·梅爾 Diana Mayer

314

第十章

不完美領導力

In Praise of the Incomplete Leader

黛博拉·安康納 Deborah Ancona

湯瑪斯·馬隆 Thomas W. Malone

汪妲·奧利科斯基 Wanda J. Orlikowski

彼得·聖吉 Peter M. Senge

HBR's 10 Must Reads On Leadership

哈佛教你領導學

打造扭轉變局、再創高峰的卓越領導力

作者群：彼得·杜拉克 Peter F. Drucker、華倫·班尼斯 Warren G. Bennis、
約翰·科特 John P. Kotter、丹尼爾·高曼 Daniel Goleman、
吉姆·柯林斯 Jim Collins 等

白裕承、吳佩玲、侯秀琴、胡瑋珊、陳致中、鄭懷超、羅耀宗、蘇偉信 譯



目錄

006	導讀 將領導知識轉化成理念與行為 柯承恩
016	序 領導之道無它，利他而已 鄭伯壖
024	第一章 成為全方位領導人 What Makes a Leader? 丹尼爾·高曼 Daniel Goleman
056	第二章 執行長開啓執行力的九把鑰匙 What Makes an Effective Executive 彼得·杜拉克 Peter F. Drucker

C^Bontents

第三章

078 領導人真正該做的事

What Leaders Really Do?

約翰·科特 John P. Kotter

第四章

110 領導的工作

The Work of Leadership

隆納德·海菲茲 Ronald A. Heifetz

唐諾·羅利 Donald L. Laurie

第五章

146 爲什麼要聽你的？

Why Should Anyone Be Led by You?

羅伯·高菲 Robert Goffee

蓋瑞·瓊斯 Gareth Jones

- 178 第六章
領導力大考驗
Crucibles of Leadership
華倫·班尼斯 Warren G. Bennis
羅伯·湯瑪斯 Robert J. Thomas
- 206 第七章
第五級領導力
Level 5 Leadership
吉姆·柯林斯 Jim Collins
- 246 第八章
變形金剛領導學
Seven Transformations of Leadership
大衛·魯克 David Rooke
威廉·托伯特 William R. Torbert

284

第九章

你就是領導典範

Discovering Your Authentic Leadership

比爾·喬治 Bill George

彼得·席姆斯 Peter Sims

安德魯·麥克連 Andrew N. McLean

黛安娜·梅爾 Diana Mayer

314

第十章

不完美領導力

In Praise of the Incomplete Leader

黛博拉·安康納 Deborah Ancona

湯瑪斯·馬隆 Thomas W. Malone

汪妲·奧利科斯基 Wanda J. Orlikowski

彼得·聖吉 Peter M. Senge

導讀

台灣大學管理學院名譽教授暨前院長 柯承恩

將領導知識 轉化成理念與行為

這幾年，台灣不論在政治上或企業界都面臨著轉型的挑戰。政治上因為民主政治的發展，領導人要能夠整合社會多元的想法，找出共識，建立願景，帶領社會往前邁進，本來就是一件具有高度挑戰性工作。在產業發展上，台灣的傳統產業或者是資訊科技產業，都面臨著新興經濟國家加入競爭行列的壓力，特別是中國大陸以國家政策結合企業快速發展，直接衝擊台灣以往引以為傲的產業。如何帶領企業轉型，再創高峰，也成為產業界領導人無可逃避的責任。社會各界不免期盼以往帶領台灣往前邁進的領導型人物能否再現，以便引領台灣突破現狀，再創社會發展的另一個高峰，而領導人是否有足夠的「領導力」也成為社會關注的焦點。

事實上，任何組織都需要有好的領導人，領導人不僅是指一個組織的最高領導人，而是指組織每個階

層都要有具備領導力的幹部，才能讓整體組織持續成長。可惜的是，台灣教育界與社會普遍缺乏以有系統的方式進行領導能力的培養訓練。由於知識技術是個人能力的重要基礎，所以台灣的學校教育以專業知識為主，企業培訓以技術功能為重，而忽略了對於組織整體力量極為重要的團隊與領導能力的開發。這種領導力的培養，多半是讓個人自行摸索，各自發展，在時間與成效上都是事倍功半。我們看到很多知識技術很好的專才，但當他帶領團隊，承擔大任時，則捉襟見肘，成效不彰，甚至造成組織的動盪，難符當初的期待。

國際知名大學了解培養人才不能只有專業知識，因此開設領導學方面的課程與訓練，哈佛大學商學院更是此方面的標竿機構，《哈佛商業評論》更不時有領導方面的文章，協助有心在此方面發展的個人與機

構進一步的知識。本書《哈佛教你領導學》是從《哈佛商業評論》眾多有關領導力的文章中，精選十篇經典文章，從各方面來探討如何發展領導能力的關鍵知識，更值得有心與此方面人士的參考。我們可從以下十篇文章的簡述，看出一個人發展領導力的關鍵面向。

高 EQ、高效能

首先將情緒智能（Emotional Intelligence, EQ）理論引入企業界的心理學家丹尼爾·高曼就是透過本書第一篇〈成為全方位領導人〉在《哈佛商業評論》中所提出。文中提到「所有的高效能領導人都有個重要的共同點：很高的情緒智能」，使得 EQ 成為今天許多人耳熟能詳的詞彙。這篇文章在領導學的理論上開啓了新的一頁，就是 EQ 對於領導人的重要。領導人要有高度的 EQ 來理解自己與別人，掌握自己的行為，並且了解人際互動對於行為的影響。本文再度提醒我們優秀的領導人就是要從認識自己，掌握自己開始。

而已過世的管理大師彼得·杜拉克在〈執行長開啓執行力的九把鑰匙〉中則提到，美國總統杜魯門毫無魅力，但卻不影響他成為高效能的國家執行長。他從領導人處事的邏輯與態度來分析高效能的領導人的

共同特色，發現不論個人的特質為何，他們都遵守以下八大要務，這使他們得以成為高效能主管。這八大要務就是選對方向、聚焦、執行方案、共同決策、充分溝通、強調機會、落實執行、團隊導向。這些八大要務，看似一種處事邏輯，其實也是優秀領導人在了解人性之下的一系列作為，也就是將對人的理解，轉換成有效果的行動與語言。

約翰·科特在〈領導人真正該做的事〉一文中點出領導與管理的差別。許多企業界的經理人經常將領導與管理混為一談，因為他們的工作似乎就包括了這兩項。管理著重在「事的掌握」，領導著重在「人的啟發」。管理要克服的是複雜的狀況，而領導要因應的則是變化。管理著重規畫控制，而領導則重在設定方向。企業常有過度管理而領導不足的現象，無法激發組織成員的潛力，甚至形成僵化的情形。因此企業必須要發展良好的領導文化，讓組織的成員從「對事的掌握」，能更進一步到「對人的啟發與激勵」，使得員工的潛力能夠激發出來，一起因應變化快速的經營環境，創造企業的持續競爭力。

隆納德·海菲茲與唐諾·羅利以多年培訓領導人才與實際相處的經驗，以一文〈領導的工作〉來重新

檢視領導究竟應該是什麼。他們強調企業在急遽變化的環境中，必須釐清本身的價值，不斷的檢討發展策略，採用創新的做法。而領導人最重要的工作就是要動員組織成員，克服組織與個人的包袱，不斷的調適，因應新環境。領導人要能夠改變自己的心態，領導人要從保護者轉變成激勵者，引導成員從維持現狀到創造未來，激發成員不斷尋求創新，放棄既有過時的做法。唯有如此，領導人才能帶領組織持續發展，不會遭到市場淘汰。

領導人帶領團隊，追求願景，然而領導人也要自問，別人〈為什麼要聽你的？〉。羅伯·高菲與蓋瑞·瓊斯在以這句話為標題的文章中，提到許多經理人無法回答這個問題。一個人並不是因為他有職務上的權威，就可以要部屬聽他的。在職場上工作的人多少都有這種經驗，就是有些上司講歸講，部屬表面聽，其實私下不服或者只是應付。所以領導人不能只依賴權威就要部屬聽從，還是要讓部屬信任，願意接受領導才能發揮他們的潛力。高菲與瓊斯發現，優秀的領導人願意選擇性的展現自己的弱點，讓人覺得他們可以親近。此外，他們非常依賴直覺來評估適當的時機與行動，也以能冷酷的同理心來激勵員工。他們會善用