

僕人

改變自己,才能改變一切

修練與實踐

The World's Most Powerful
Leadership Principle

《僕人》作者 詹姆士·杭特 James C. Hunter 著
李紹廷 譯



「本書提供了創造組織價值的必要條件，
也就是在每一個職位之上建立起僕人式領導的行事風格。本書忠實地傳遞了僕人式領導的應用。」

美國雀巢公司總裁兼執行長 喬·威勒

僕

改變自己, 才能改變一切

修練與實踐

The World's Most Powerful
Leadership Principle

《僕人》作者 詹姆士·杭特 James C. Hunter 著
李紹廷 譯

人



僕人修練與實踐／James C. Hunter 著 李紹廷譯
一初版—台北市：商周出版；城邦文化發行；2005(民 94)
面：公分。－（新商業周刊叢書：187）
譯自：The World's Most Powerful Leadership Principle

SBN 986-124-459-X（平裝）

1.領導論 2.企業倫理

494.2

94014251

新商業周刊叢書 187

僕人修練與實踐

原書書名／The World's Most Powerful Leadership Principle

原出版社／The Crown Publishing Group

作者／James C. Hunter

譯者／李紹廷

總編輯／陳黎吾

責任編輯／陳美靜

發行人／何飛鵬

法律顧問／中天國際法律事務所

出版／商周出版

城邦文化事業股份有限公司

台北市中山區民生東路二段 141 號 9 樓

電話：(02)2500-7008 傳真：(02)2500-7759

E-mail：bwp.service@cite.com.tw

發行／英屬蓋曼群島商家家庭傳媒股份有限公司城邦分公司

台北市 104 民生東路二段 141 號 2 樓

讀者服務專線：0800-020-299

24 小時傳真服務：02-25170999

讀者服務信箱 e-mail：cs@cite.com.tw

劃撥帳號：19833503

戶名：英屬蓋曼群島商家家庭傳媒股份有限公司城邦分公司

香港發行所／城邦（香港）出版集團有限公司

香港灣仔 軒尼詩道 235 號 3 樓

電話：(852)2508-6231 傳真：(852)2578-9337

馬新發行所／城邦（馬新）出版集團【Cite(M)Sdn. Bhd.(458372U)】

11, Jalan 30D/146, Desa Tasik,

Sungai Besi, 57000 Khala Lumpur, Malaysia.

電話：603-9056 3833 傳真：603-9056 2833

e-mail：citekl@cite.com.tw

■ 2005 年 08 月初版

著作權所有・翻印必究

■ 2009 年 08 月 06 日初版 37 刷

Copyright © 2004 by James C. Hunter

Complex Chinese edition © 2005 by Business Weekly Publications,
a division of Cite Publishing Ltd.

This translation published by arrangement with Crown Business, an imprint of

Random House, Inc..

All Rights Reserved

定價／260 元

Servant Leader

推薦語

「如果你是一位高瞻遠矚的領導者，這就是你必看的一本書！」

——全球能源公司創始人 丹尼斯·貝克（Dennis Bakke）

「西諾佛金融公司致力於在組織內部發展『僕人式領導』，本書就是協助我們向前邁進的工具。不論是對於公司員工、企業，或者是整個世界來說，本書都是不可多得的佳作！」

——西諾佛金融公司執行長 詹姆士·白蘭齊（James Blanchard）

「本書對蓬勃發展中之企業提出兩項務必遵循的原則：領導者謙遜無華的本質；以及坐而言不如起而行。」

——玻璃集團—衛神工業總裁 羅素·伊百德（Russell Ebeid）

「本書將『僕人式領導』的概念應驗在真實管理上。閱讀本書，你的獲益將遠大於一切。」

——漫信健康關懷服務人力資源處處長 布萊恩·瓊斯（Brian Jones）

「我真的很喜歡這本書。本書是獻給行動派領導人使用的工具書，同時也是行動派僕人領導者的聖經！」

——TD 建築公司執行長 傑克·羅威（Jack Lowe Jr.）

「敝公司自推行『僕人式領導』之後，全球分公司都已獲利無數！本書提供了執行僕人式領導的方法，讓所有人都能容易了解這項管理哲學的精髓。」

——富蘭克林工業執行長 戴文·麥卡錫（Devin McCarthy）

「本書對於『僕人式領導』的解說，算得上是透澈淋漓！」

——美洲豹能源企業執行長 小詹姆士·莫爾（James Moore Jr.）

「本書在所有闡述『僕人式領導』的叢書中鶴立雞群。敝公司早已將作者的第一本《僕人》列為員工必讀的書籍，而這本書理所當然的成為所有員工的家庭作業！」

——節慶食品執行長 戴夫·史考根（Dave Skogen）

「本書的確值得一看再看。它不但闡述了僕人式領導的本質；同時，也教導我們如何成為真正的領導者。」

——高登食品人力資源處資深經理 克雷格·史密斯（Craig Smith）

「本書所闡述的原則是雋永的，同時，也可以稱得上是人類天性中最原始的行為法則！」

——派特道森公司總裁 麥克隆·蘇立文（Malcolm R. Sullivan Jr.）

「本書可稱得上是僕人領導者的一份大禮！內容明確，淺顯易懂。讓你在通往僕人式領導的方向一路平坦！」

——喬治亞州僕人式領導聯盟執行總裁 羅勃特·湯瑪斯（Robert Thomas）

「本書提供了創造組織價值的必要條件，也就是在每一個職位之上建立起僕人式領導的行事風格。本書忠實地傳遞了僕人式領導的應用」

——美國雀巢公司總裁兼執行長 喬·威勒（Joe Weller）



序言

這是另一本關於領導的書嗎？

1

第一章

領導風格

17

領導是一種技能，用來影響他人，讓他們全心投入，在領導性格的激勵下，為達成共同目標奮戰不懈。

第二章

威權以及威信

53

威權是買賣，能夠得到，也會失去；威信無法買賣，不可能被給予，當然也無法被取回。

第三章

威信的建立

77

領導不是以「成就」做為定義，而是以「我們協助他人完成什麼」做為度量的標準。

第四章

愛與領導

95

愛，是推己及人，找尋出別人的需求；同時，也要為了滿足別人的所需而努力著。

第五章

愛與罰

133

最有效率的領導人通常具有非凡的能力，他們可以一方面對自己的部屬展現堅定的強悍，另一方面卻又是充滿真誠的情感。

第六章

人性

153

我們選擇偏離人性法則的程度，也就等於我們偏離了航道、停滯不前的程度。

目錄

第七章

性格以及人類的改變

169

健全發展的性格，不論是完美的，或是略有瑕疵的，都是一個人後天持續努力鍛鍊所得。

第八章

實踐

201

領導並不是在理智上理解就能獲得的技能，它反而與運動員、木匠或音樂家的養成方式比較類似。

第九章

激勵以及其他要素

225

每一個人都想要找到一個能在個人價值與企業價值間取得平衡的方法；每一個人總是努力地想找到一個能讓自己的生活更有意義的方法。

後記

邁出你的第一步

259

附錄一

「領導技能清單」

263

附錄二

「領導技能清單」自我評量

265

附錄三

「領導技能清單」總評

267

附錄四

SMART行動計劃

270

這是另一本關於領導的書嗎？

我們常常需要有人提醒我們的行為，

這遠比時時有人教導我們要有效許多。

——無名氏

最近這段時間對於美國企業的領導人而言，可說是風風雨雨。

在我寫作此書的同時，不少企業的執行長，成為社會各界所議論的對象，有不少企業爆發醜聞，艾德爾菲有線電視公司（Adelphia）、安達信會計管理顧問公司（Arthur Andersen）、恩隆（Enron）、美國海底電纜公司（Global Crossing）、泰科國際（Tyco），以及世界通訊（WorldCom）等企業，都在這段時間內一一中箭落馬。最近從今日美國（USA Today）、美國有線電視新聞網（CNN），以及蓋洛普（Gallup Poll）等統計調查的資料中得知，有七成的美國人民對於大型企業的執行長抱持著不信任的態度，更有八成

的民眾認為，大型公司的高階主管會利用一些不正當的方式，將自己私人的費用轉為公司的費用報帳，企業執行長的可信度似乎已低落至谷底。

這些知名企業的醜聞讓我感觸良多，一方面，讓我感到欣慰的是，這些鬧出醜聞的企業惡棍能被揪出，代表現行的體系還是有效的；但是，從另一個角度來看，我對於其他許多辛勤工作且誠實的執行長，因為這些醜聞而受到池魚之殃，感到十分同情。事實上，我所見過的誠實且認真的執行長，要遠多於那些做奸犯科的執行長。這就如同一位梵學大師所言，如果因為一些企業醜聞就將所有的CEO都視為是騙徒惡棍，那就如同是將所有牧師都視為是有戀童癖的人一樣，這是完全不合理的論調！

企業的領導人都去哪裡了？

身為僕人式領導的學習者及教學者，我常常自問，在這一領域裡面，還有什麼需要再進一步討論或解釋的。

一項在亞馬遜網路書店（amazon.com）上的調查顯示，目前討論領導統御以及管理的叢書已經多達二十六萬五千多本！每一年更有許多雜誌或期刊也花了極大篇幅在討論

這些相關課題。

現今，每一年有四分之三的美國企業會將人員外送參與領導課程的研習，其中所花費的的訓練經費，以及企業與管理顧問公司之間的諮詢費用更高達一百五十億美金之多！但是這些課程之中，近九成的訓練課程都是空無一物，只是讓企業虛擲金錢以及時間。雖然，參加過類似課程的專業管理人的確可以得到一些新知，他們甚至可能在課程結束後處於鬥志高昂的情緒中，但事實上，卻只有不到一成的人會真正因為這些課程而改變自己的行爲。

今日，全美國已經約有兩百五十萬的商學院研究生，而今年又將有十一萬個同樣背景的研究生的即將畢業。可悲的是，我觀察到許多剛從一流學府畢業的社會新鮮人，當他們進入一些公司行號之後，最常做的一件事就是，不停地經由展露自己的知識程度以加強別人對自己的印象。我已經遇過太多這一類型的高材生，他們充其量只知道如何「管理」部屬，但是，就「領導」部屬而言，他們還差的遠了！

根據蓋洛普機構最近的一項研究結果指出，有三分之二的離職原因，在於公司裡充斥著沒有效率或沒有能力的管理人員。換句話說，大多數的離職者並不是真的想離開

公司，而是想放棄他們的主管。

很顯然的，企業領導人在這方面的認知與現實狀況有極大的差距。

在我們看過這麼多研究數據之後，可以歸納出一個重點，惟有優秀或稱職的領導人，才能確保企業的蓬勃發展。但是這些優秀或稱職的領導人，到底在哪裡？我常想像一個畫面，如果有一天來自火星的外星人，要求與我們的最高領導人見面時，我們有可能不知道該帶這位外星訪客去見誰。

因此，很明顯的一件事實是，在領導統御上還有一些重要的事項是被忽略的。

渴望追求更多

在我前一本書《僕人》(The Servant)問市後，僕人式領導才得以獲得正視。而在這六年之間，我接獲數以萬計的詢問，詢問我應該如何才能把僕人式領導的價值以及原則導入企業的經營，或是日常生活之中。對於大多數企業領導人而言，他們並不需要別人再來說服他們相信僕人式領導是一項值得依循的正確方法，因為僕人式領導的哲理已經得到驗證，他們所要追尋的，是一種可以執行的計劃，一本引導的書籍，或者是一張

地圖，讓他們可以將這樣的管理哲學融入於他們的生活之中。他們持續的需求在於：「快跟我說要怎麼做才對！」

許多企業領導人渴望成為部屬心中的好主管，他們希望能成為更優秀的家長、球隊教練、配偶、老師、工作夥伴，或管理者。這些領導人真誠的希望在自己的信念、良好的意圖、實際行為與表現之間能尋求一個最好的平衡點。

從我個人第一手的經驗得知，為數不少的企業領導人深知自己並無法取得部屬的信任與認同，而且他們急切地希望尋求幫助，以改善自己的領導技能。許多領導人在歷經與X世代、Y世代這些新新人類所形成的工作團體共事後，早已確定威權式的領導是不合時宜了。

除了領導人的這些渴望之外，全球各地還興起一股探索內在心靈的風潮，一九九五年由四十萬非裔美國人所發起的「防護家園：百萬人行走運動」(Million Man March)、梅爾·吉勃遜的電影「受難記」(The passion of The Christ)、「反戰爭求和平計劃」(12-step programs)、以及「守約者活動」(promise keepers)等等。甚至於連「商業周刊」(Business Week)的封面故事也出現了「職場靈修」(Spirituality in the Workplace)

這類報導。二〇〇一年，發生於紐約市的九一一事件，讓一些詞彙，如性格（character）、禱告（prayer）、上帝（GOD），以及領導統御等等，再一次盛行。在我個人舉辦的研討會之中，我也發現不少的企業領導人嘗試著將個人心靈信仰融入工作與生活之中。而《僕人》這本書廣受好評，也讓我對於這樣的社會趨勢有了更深的體認。。

因此，我可以很明確的告訴大家，渴望追求更多的人不在少數。

這也就是我著手寫這本書的主要原因。

好消息

首先，第一個好消息是，即使是面對當今在「領導」方面的種種嚴苛考驗，僕人式領導仍然經得起時間的考驗。

第二個好消息是，僕人式領導不只是增加領導人「腦袋裡的知識」，同時也可以讓領導人在日常行為上運用自如。

第三個好消息是，只要領導人有改變、學習及成長的意願，就一定能學習及應用僕人式領導的技能。

最後一個好消息，全球許多企業對於領導、人，以及關係的看法，已經有了改變。近十幾年來，已有不少知名的作者以及文獻針對關係（values-based leadership）提出討論，雖然所得出的結論不盡相同，所使用的名稱也有所不同，但他們所討論的歸根究底其實是相同的事，也就是人與關係。也因此，僕人式領導才在世界上受到相當矚目。這一點我們可以從現今受人尊崇的成功企業都奉行僕人式領導的這件事實上得到充分證明。

「財星」（Fortune）雜誌所提供的各項排名都十分受到矚目，其中最知名的是財星五百大企業排名，這項排名是依所有企業在過去一年的營業額加以排列順序。「財星」雜誌每年還有另外兩項著名的調查排名：「上班族最想進入的一百大公司」（100 best companies to work for），以及「最受美國人尊崇的企業」（America's Most Admired Companies）。

在「財星」雜誌最近一期的「上班族最想進入的一百大公司」（100 best companies to work for）之中，有超過三分之一，也就是三十五間企業，他們早已導入僕人式領導，或是將僕人哲學當成經營管理的核心運作原則。而在這項排名的前五名之中，有四

間企業早已將僕人式領導運用在企業管理流程之中：如包裝用品公司貨櫃商店（The Container Store）、西諾佛金融公司（Synovus Financial）、TD 建築公司（TD Industries）、以及西南航空（Southwest Airlines）。

而「財星」雜誌最近一期「最受美國人尊崇的企業」排名之中，有十間企業也已採用僕人式領導。這些著名企業包括了聯邦快遞（Federal Express）、萬豪國際飯店（Marriot International）、美敦力鼎眾醫療器材公司（Medtronic）、大型窗戶製造商沛拉（Pella）、何曼米勒傢俱公司（Herman Miller）、服務大師公司（ServiceMaster）、以及美國雀巢（Nestle USA）等。事實上，這項「最受美國人尊崇的企業」的前一、二名企業也實際運用了僕人式領導，一間是沃爾瑪百貨（Wal-Mart），這間世界知名，堪稱為全球最巨大的商業體，一年的營業額達到兩千五百億美金之多，旗下員工多達一百四十萬人之多；另一間就是世界上經營最成功的航空公司之一——西南航空。

壞消息

準備好了嗎？

「看完了本書，我們不能保證你一定成爲一位更優秀的領導人！」如果你在看了這樣的宣言之後，還有繼續閱讀本書的意願，那麼請務必繼續下去。

你一定了解，沒有人可以在閱讀了一本書、聽過一次演講的錄音帶、看完訓練課程的錄影帶，或是參加幾次領導管理的課程之後，就成爲一位十分成功的領導人。你唯一能達到的是，藉由上述這些作法加強自己在領導統御方面的學習，但是，你絕不可能因爲做了這些事就成爲一位卓越的領導人。

要成爲一位技巧熟練的領導人，就如同要成爲名醫、主廚、律師、鋼琴演奏家，甚至於是高爾夫球選手一般。你或許可以藉著閱讀相關的書籍，或參與相關課程，讓自己對這個領域能有更進一步的了解。但是實際運用才是重要關鍵！這就如同「沒有人可以藉由閱讀一本書就學會如何游泳」的道理一樣。

要在企業之內發展出僕人式領導是一項十分艱鉅的工作，同時所付出的代價會是十分可觀的。想要成爲一位以僕人精神爲本質的企業領導人，你必須具備極強的動機、舉一反三的能力，以及經常的練習；就如同研究其他學問一樣。要想成爲一位優秀的企業領導人，不是一蹴可成的，就如同學習三角代數，或者是要看懂財務報表一

樣。只有當我們能把自己的學習經驗、知識，以及體驗，融入到每天的生活時，潛移默化之下，我們才可能成爲一位受人擁戴的領導人。

要想成爲一位更優秀的領導人，你必須有意願及動機想要改變現狀，以及追求成長。而爲了發展自我的領導技能，你必須要主動找出或接受一些來自其他人的負面回饋，因爲唯有如此，你才能更看透自己。若是你想要成爲一位技巧更熟練的領導人，你必須願意深入的探討那些需要改變的舊有習慣或行爲。如果你想成爲更有效率的領導人，你就必須有意願打破舊有的習慣，並學習新的行爲。要打破一些深植已久的舊習是一件相當困難的事，這也就是爲什麼你不可能只靠閱讀書籍或參加課程來達成。

多數人都相信，「抽煙會致命」。但對於佔全美國總人口百分之二十五的老煙槍們而言，這只是一個口號而已。事實上，每天都可能有數以千人因爲抽煙而致命，但這些「知道」抽煙會致命的人，仍然繼續抽煙的行爲。

所以，在某些特定的議題上，如「抽煙會致命」或「僕人式領導是正確的選擇」，除了理智上的認同之外，還需要有其他更多的動機。