

大決策

The Leadership Moment

九個不朽的領導傳奇故事

許士軍教授 石滋宜博士專文推薦

引導阿波羅十三號安返地球

華倫巴菲特讓索羅門公司起死回生

率領女子探險隊登上喜馬拉雅高峰

本書告訴您 他們如何成功 並深入他們的領導精髓

Michael Useem ◆ 著

新觀點

017

大 決 策

九個不朽的領導傳奇故事

Michael Useem◎著

伊索◎翻譯

新觀點 017—— **大決策：九個不朽的領導傳奇故事**

作 者／ Michael Useem

翻 譯／ 伊索

出 版 者／ 百善書房

地 址／ 235 中和市員山路 502 號 4 樓之 1

登 記 號／ 局版台業字第 5633 號

劃撥帳號／ 19508658 水星文化事業出版社

總 經 銷／ 旭昇圖書有限公司

地 址／ 235 中和市中山路 2 段 352 號 2 樓

電 話／ (02) 2245-1480

傳 真／ (02) 2245-1479

定 價／ 新台幣 320 元

出版日期／ 2003 年 4 月 第 1 版第 1 刷

版權所有・翻印必究 Printed in Taiwan

ISBN 986-7769-17-1 (平裝)

The Leadership Moment

Copyright 1998 by Michael Useem

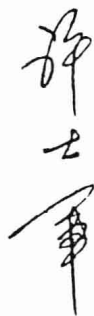
Chinese translation copyright 1999 by Zenith Publication.

Chinese translation right arranged by Raphael Saqalyn, Inc.

Through Bardon-Chinese Media Agency.

All rights Reserved.

學習新時代的領導



管理過度，領導不足

近年來，我們常聽到有所謂「管理過度，領導不足」的說法，這對於長久薰陶於傳統管理程序學派思想的人來說，似乎是難以理解的：「領導」不是「管理」的一種功能嗎？怎麼兩者會發生這種參差——甚至對立——的情況呢？

最可能的一種解釋，是將上述歧異歸之於這兩個名詞或觀念的定義的改變，此即將「領導」自「管理」中分離出來，重新賦予兩者以不同的內涵。更明確地說：管理被認為是一種維持秩序和增進效率的力量，而領導則代表設定方向，推動變革的力量。基本上，對於一組織的生存和發展而言，這兩種力量應該是相輔相成的，怎麼會發生一者過度而另一者不足呢？

原因在於一個組織所面臨的外界環境和生存條件的改變：在於一個穩定而較可預測的環境條件下，一組織的生存和發展，有賴管理的成份較多，這是過去的狀況。然而如今任何機構所面臨的，卻是一個變化迅速而莫測的世界。在這狀況下，其生存和發展有賴正確地設定方向和

迅速有效地推動變革者，遠大於維持秩序的作用。依此而言，自然會感到領導不足而管理過度了。

真正說來，人們所畏懼和排斥的，並非管理本身，而是管理中那些僵化的計畫和預算，疊床架屋的層級結構，瑣細分工的職位以及講求手續和防弊的監督與控制制度等等作法，爲了區別起見，將這部份的管理工作，稱之爲管理，而將推動改變的管理工作，歸之於領導。在這樣二分法下，也才導致所謂走向「不需要管理的管理」(managing without management)或「我們需要領導者，不需要管理者」之類論調。

面臨策略轉折點的挑戰

不久前，美國英特爾(Intel)總裁葛洛夫(Andrew S. Grove)在他所撰寫的《十倍速時代》(原書名：Only the Paranoid Survive)中指出，在企業發展過程中將不斷面臨所謂「策略轉折點」(strategy inflection points)的考驗，這種轉折點的發生可能來自不同力量，例如科技上的變化或是競爭對手的奇招等原因，但是基本上代表一個企業的基本構成要素的改變，有待企業整個改變其經營方式以爲因應。對於一家企業而言，這種策略轉折點可能意味著機會，但更可能的，卻是要了一家公司的命。回顧世界上衆多知名企業的起起落落，幾乎都和他們在面臨策略轉折點時的作法有極大關係。

領導的嶄新意義

換句話說，領導功能之受到重視，乃是由於外界環境與條件的重大改變，導致過去有關領導功能的許多基本假定已不符合現實狀況，例如在過去，我們假定：

□外界環境是十分穩定的，因此工作項目是可以事先詳細規畫和分派的，而什麼是最好的工作方式也是可預知的。

□上司的知識和能力必然優於下屬，而下屬相對地較易犯錯，因此做什麼和怎麼做的決策應由上級負責，下屬只要認真執行上司決策，切勿自作主張。也因此，一切責任應由上司負擔。

然而，今後的真實情況卻是和上述假定相反：一機構所要從事的工作方法，必須配合外界環境條件不斷創新，難以事先詳細決定和規劃。尤其是所謂「下屬」，未必代表他們的知識和能力不如上司；相反地，他們可能在各自專業領域內優於其上司。更何況，他們一般較上司更接近現場、市場或客戶，掌握有最新與最切實的第一手資訊，應該由他們即時依情況作出反應，而不宜曠時日久地等待向上級請示和批准才採取行動。因此，在這種新環境下，領導的一方面意義，不再是指揮和監督，而是如何使下屬充分發揮其能力，這也就是所謂「賦權」

(empowering)的意義。「賦權」和傳統觀念下的授權是不同的，因為在前者的作法下，責任也一併由下屬負擔，這和後者作法下，往往有所謂「下屬去做，責任由上司負擔」的觀念，是迥然不同的。

但是，另一方面，亦非謂今後的領導就是放手不管，恰恰相反地，今後，領導的真正功能，乃是在於積極推動變革。爲了有效擔負這一關鍵功能，學者認爲，領導者真正做的三件事是：(1)設定方向，(2)透過員工的參與和溝通，使他們認同公司的願景並產生自我控制感，(3)激發士氣，使每一個人都會積極而主動追求願景的實現。

指引迷津的明燈

上面這些道理，也許可以獲得人們的贊同，但如何將其轉變爲具體的行動和決策卻非易事。如作者尤辛教授在本書中的看法，僅僅學習到一些觀念和原則，這種知識是死的，要能真正了解一個人的領導能力和作法，最好的辦法，就是仔細觀察他在面臨重大危機或特殊時刻時所採取的行爲或措施，「藉由檢視這些人的經驗，並了解他們實際與應該採取的行動，再深思你自己可能採取的作法，日後當你自己面臨各種領導挑戰之時，便能更游刃有餘的妥善因應。」

尤辛教授在他這一《大決策：九個不朽的領導傳奇》著作中，所呈現給讀者的，就是九位領

導者在置身關鍵時刻時，如何引導他們的部屬、公司或國家脫離險境。這些活生生的事例，件件驚險萬狀，有血有淚。從這些事例中，我們所感受的，將不再是抽象而冰冷的觀念或原則，而是一些充滿懸宕和危機的情境以及令人呼吸急促、心跳加速的挑戰。因而，我們從中所學到的，自然也更深刻和難忘。也許我們不可能遭遇到同樣——甚至類似——的情境，但是這九位領導者所經歷的煎熬和考驗，將會幫助我們在自己面臨的挑戰中，獲得更多的啟發、勇氣和支持。

在今後屬於領導的時代裡，尤辛教授這一著作，將對於每一個身負重任的人，無疑地帶來了一盞他們所渴望的指引迷津的明燈。

元智大學遠東管理講座教授
中華民國管理科學學會理事長

許士軍

一九九九年七月一日

領導者因為無私所以成功

石海堂

這是一部震撼人心的傑作。

坊間的領導統御書籍中，不少是著墨在理論的申述與技巧之演練。《大決策》則以九個不同的領導典範，讓讀者從而了解一個領導者的特質。透過不同年代、國家、性別與執掌，我們可以經由鮮明的歷史陳述，身歷其境的了解這些決策者在關鍵時刻的思維，並體會他們睿智的心靈、積極的精神，以及「雖千萬人吾往矣」的勇氣與堅持。

這九個領導故事，談出了九個領導原則：

1. 認識自己。默克公司的羅伊·維吉羅斯，研發出醫治河盲症的藥物，並且無償發送，解救了非洲一千八百萬名患者，是本世紀最偉大的事件之一。羅伊雖然飽受批評，但是他認識自己，了解自己的價值與目標，所以恆定的走該走的路。

2. 解釋自己。曼峽谷中的華格納·道奇，帶給我們的教訓是：在引導隊友的時候，能向大家說明自己的想法，形成共識，才能達成目標。

3. 期望要高。尤金·克朗茲與阿波羅十三號，讓我們理解「要求最好」是「達到最好」的

必要條件。

4. 取得承諾。安納浦納峯上的艾蓮·布朗，則是揭露當領導者所做的決定會影響許多人，而且所做的決策又賴這羣人共同完成時，有必要在做決定前，取得大家的認可。

5. 從現在開始。蓋茨堡的張伯倫，身體力行的做到充分的溝通，因為他認為如果你明天需要別人一起努力，必須從今天、從現在開始爭取他們的支持。

6. 準備好自己。TIAA-CREF的克里夫登·華頓，藉著不斷的接受挑戰，幫助他建立不同工作所需的自信與能力。

7. 迅速反應。索羅門公司的約翰·蓋特佛朗德，則從公司的事件處理上，讓我們了解迅速作決定，即使錯了還有修改的機會；但是該有所決定卻猶豫不決，將只有滅亡一途。

8. 發現自己。婦女世界銀行的南西·貝瑞，說明必須找到和自己理想、能力契合的組織，才有可能發揮自己的領導長才。

9. 保持堅定。薩爾瓦多的艾爾費多·克利斯堤安尼，對理想抱持一份信念，可以讓自己與共事的夥伴，在追求理想的過程中不致迷失了方向。

整體而言，不論是我被領導的年輕歲月，或就我自己領導中國生產力中心的十四年，我深切體認：領導者之成為一位成功的領導者，都是因為懷著人性根源的「真愛」，他們因為無私而有遠見；因為無私而有勇氣；因為無私而能堅持；因為無私而成功！

《大決策》這本提供我們深層思維角度的書，值得企業及政府各階層，多多研讀，可激發不同的行事風格，而真正走向領導自己也領導別人的積極人生。

全球華人競爭力基金會董事長

石滋宜

目錄

〈推薦序〉學習新時代的領導／許士軍

〈推薦序〉領導者因為無私所以成功／石滋宜

中文版序／05

導言／09

1 羅伊·維吉羅斯解救河盲症患者／19

「需要這種藥物的，都是那些負擔不起的人們。」

2 華格納·道奇於曼峽谷撤退／61

「老大究竟在搞什麼，難道他還要在前面點一場火嗎？」

3 尤金·克朗茲引導阿波羅十三號安返地球／91

「你認為我們在太空船中遇到了什麼？」

4 艾蓮·布朗挑戰安納浦納峯／131

「這次遠征需要的是一位強勢領導者，而非一位獨裁者。」

5 約書亞·勞倫斯·張伯倫的小圓頂防禦戰／177

「我們無法預知未來，也無從計畫。我們能夠決定的是：當最後時刻到來時，我們將成為哪一類的人。」

6 克里夫登·華頓重整龐大的退休金組織／213

「這個龐大的組織所面臨的困境，連它自己都想像不到。」

7 約翰·蓋特佛朗德輸掉索羅門公司／245

「這是個冷酷的世界，所有的錯誤都無法獲得寬容。」

8 南西·貝瑞創建婦女世界銀行／287

「我覺得我的一生就是在為這件事作準備。」

艾爾費多・克利斯堤安尼終結薩爾瓦多內戰／321

「我治理這個國家就像是經營自己的企業一樣。」

結論 遠見與行動／359

致謝／373

目錄

〈推薦序〉學習新時代的領導／許士軍

〈推薦序〉領導者因為無私所以成功／石滋宜

中文版序／05

導言／09

1 羅伊·維吉羅斯解救河盲症患者／19

「需要這種藥物的，都是那些負擔不起的人們。」

2 華格納·道奇於曼峽谷撤退／61

「老大究竟在搞什麼，難道他還要在前面點一場火嗎？」

3 尤金·克朗茲引導阿波羅十三號安返地球／91

「你認為我們在太空船中遇到了什麼？」

4 艾蓮·布朗挑戰安納浦納峯／131

「這次遠征需要的是一位強勢領導者，而非一位獨裁者。」

5 約書亞·勞倫斯·張伯倫的小圓頂防禦戰／177

「我們無法預知未來，也無從計畫。我們能夠決定的是：當最後時刻到來時，我們將成為哪一類的人。」

6 克里夫登·華頓重整龐大的退休金組織／213

「這個龐大的組織所面臨的困境，連它自己都想像不到。」

7 約翰·蓋特佛朗德輸掉索羅門公司／245

「這是個冷酷的世界，所有的錯誤都無法獲得寬容。」

8 南西·貝瑞創建婦女世界銀行／287

「我覺得我的一生就是在為這件事作準備。」

艾爾費多·克利斯堤安尼終結薩爾瓦多內戰／321

「我治理這個國家就像是經營自己的企業一樣。」

結論 遠見與行動／359

致謝／373