

危機領導人

面對挑戰的領導智慧

The Leadership Challenge

詹姆斯 H. 庫齊斯 (James M. Kouzes)

貝瑞 Z. 波斯納 (Barry Z. Posner)

傅士銘◎譯

危機領導人

——面對挑戰的領導智慧——

The Leadership Challenge

作者：詹姆士 M. 庫塞基

(James M. Kouzes)

貝瑞 Z. 波斯納

(Barry Z. Posner)

譯者：傅士玲

危機領導人：面對挑戰的領導智慧 / 詹姆士 M. 庫塞基 (James M. Kouzes), 貝瑞 Z. 波斯納 (Barry Z. Posner) 作；傅士玲譯。
第1版。—臺北市：洪建全基金會，1997 [民86]
面；公分。(經營叢書；32)

譯自：The leadership challenge : how to keep getting extraordinary thing done in organizations, 2nd ed.

ISBN 957-8877-82-X (平裝)

1. 領導論 2. 組織(管理)

494.2

86013919

Copyright © 1996 by Jossey-Bass Inc. Publishers. All Rights Reserved

◎經營叢書

危機領導人——面對挑戰的領導智慧

◎作者

詹姆士 M. 庫塞基

貝瑞 Z. 波斯納

◎譯者

傅士玲

◎發行人

洪簡靜惠

◎出版者

財團法人洪建全教育文化基金會

地址：台北市羅斯福路二段9號12F

電話：(02)396-5505 (代表線)

郵撥：1774101-3 洪建全教育文化基金會

執照：行政院新聞局登記證局版臺業字第0800號

◎社長

林哲生

◎執行主編

牟淑芬

◎總經銷

旭昇圖書有限公司

地址：台北縣中和市中山路2段352號2F

電話：(02)245-1480 郵撥：1293504-1

◎印刷者

宏冠彩色製版印刷股份有限公司

◎法律顧問

萬國法律事務所

◎定價

360元

1997年12月第1版第1刷

ISBN 957-8877-82-X

版權所有，翻印必究

本書如有缺頁、破損、倒裝，請寄回更換

Printed in Taiwan

◎洪建全基金會

目 次

序	危機隨時會發生，當危機發生時，假如你是領導人，你該如何回應……	1
----------	---------------------------------	---

第一篇 成功領導人面面觀

1	領導人的特質	15
	危機等於轉機？倘若危機發生時，你能發揮領導人的特質，危機必等於轉機。	
2	人們期待什麼樣的領導人	37
	公信力是領導的最高法則，當領導人耗盡了公信力時……	

第二篇 勇於挑戰

3	尋找機會	57
	頂尖的領導人總是超越羣倫，勇於尋找機會挑戰現狀，做一些前所未有的嘗試，達到前所未有的境地。	
4	實驗和風險	97
	改變是一項冒險，它在試煉著人們的意志和能力，但它也帶出了蛻伏隱藏的才華。	

第三篇 激發共同的願景

5 預見未來 135

當領導人能帶領擁戴者一起預見未來，且擁有共同的願景時，組織才有未來可言。

6 贏得擁戴 171

一個領導人的夢想不管如何偉大，假如沒有擁戴者的認同與支持，夢想依然只是夢想。

第四篇 使他人有能力付諸行動

7 培養合作精神 213

競爭不可能達到最佳成果，唯有合作才能達成卓越目標。

8 充分授權 249

越是能釋出權力，也願意以權力服務他人的領導人，才能增強他人為組織服務的力量。

第五篇 以身作則

9 言出必行 285

釐清個人的價值觀有助於讓自己更自覺。自覺後，才能堅定你的信念，才能讓你言出必行。

10 小兵立大功

325

一連串的小勝利是大成功的穩固基石。高效率的領導人必須快速行動且信守承諾，才能創造無數的小勝利。

第六篇 鼓舞人心

11 認可表現

361

領導人要運用各種方式來認可擁戴者的努力與貢獻。事實上，懂得活用獎勵方式，是領導人另一個必要的特質。

12 論功行賞

393

在所有論功行賞的活動中，領導人必須堅守重要的價值標準。因為領導人所說的話、所獎勵的標準若每次都不一，只會讓人覺得不誠懇。

第七篇 展開旅程

13 成為積極的領導人

427

有領導的欲望並相信自己能領導，就是踏上領導之路的起點，而積極更是不可或缺的要件。

序

當危機發生時，領導人該如何回應……

這是一本關於領導者如何在組織中完成傑出工作的書。它說明領導人如何在實踐中，將具有挑戰性的機會轉變為卓越的成功。在這世界上，處處都有扭轉我們工作和生活的挑戰性機會，每天都有機會讓我們成為領導人。然而，現在的挑戰似乎越來越嚇人，它使我們想知道：「我們是否能勝任這些任務？」

新的現實

對現狀冷嘲熱諷的人越來越多 人們厭煩透了。對於未來，他們感到忿怒、厭惡和悲觀，人與人之間的疏離感比起半個世紀以前更為嚴重。我們對於制度的忠誠度，與制度對人們的忠誠度一樣，都像石頭落水一般往下沉。我們不再為改變而奮鬥，我們只管跳槽。有將近一半的人對現狀冷嘲熱諷，然而，只對現狀冷嘲熱諷的人是不會投身於改革的。在這樣的氣氛裡，一個領導者怎麼能夠帶動一群看似心不甘、情不願的部屬們？

權力已經轉移了 在你的車子裡，使用電子運算的地方比第一艘由人駕駛的太空船還要多。你家裡的攝影機處理資料的能力，要比 IBM 360的電腦更強。用來寫這本書的電腦功

能，超越一九五〇年以前世界上的任何電腦。我們曾經把安裝在玻璃房裡的電腦主機稱為「主人」，而我們桌上的終端機則是「奴隸」；而在今天的電腦世界中，電腦與人們之間的關係則被描述為「侍者與顧客」的關係，權力已經轉移到人們，亦即顧客的手上。只要用手指頭一敲電腦鍵盤，一般人馬上就能得到資料；這種情形使權力從有頭銜的大人物身上，轉移到掌握工藝與技術的人手裡。這種力量無與倫比，權力的轉移使組織階層間的差距逐漸弭平，並使得組織的重心脫離手握大權的老闆掌握，而落入一般人的手中。目前的經營管理技巧，是設計用來提供一個以「主人·奴隸」為模式的世界所使用的，那麼，你如何在一個以「侍者·顧客」模式為典範的世界裡擔任領導？

我們都是相互關聯的 雖然朱爾斯·佛恩（Jules Verne）夢想能搭乘氣球在八十天內環遊世界，但現在只要有一個數據機（modem），最多在八十秒內，你就能從桌前出發，航行全球一週。科技已經將這個世界轉變為一個相互關聯的地球村。在東京醒來，你打開 CNN 頻道，就能了解多倫多正發生些什麼事。正因為有這些電子的聯繫，今天你可以發出一分電子指令給遠在半個地球外的工廠，而工人們便能依照指令大量生產產品並在明天交貨。在一個資訊可即時送達，新聞馬上變舊聞的電信世界裡，你要如何去領導？

知識就是新的財寶 知識已經取代了土地和資本，成

為新的經濟資源。無論就貨品或服務而言，增加知識也就是另一種意義上的增值。你能以其他的理由，解釋軟體製造商微軟公司的股票交易價格比通用汽車公司還要高嗎？這個現象同時帶來了好消息和壞消息。對那些有學位的人而言，它意味著更高的收入和更多的機會；對沒有高中學歷的人或大學肄業的人而言，它表示生活水準的降低；對組織和國家而言，它同時意味著，是否能在競爭中成為「適者」而生存，則有賴於勞動人口在知識上是否能適應現代社會。在這個資源每天從前門進進出出的世界裡，你要如何去領導？

世界是支離破碎的 除了電子的聯繫之外，各地雖然相互關連，但這世界絕對不是一個社區(community)，也許電子的聯繫就是造成這個現象的原因。在所有關於全球經濟的討論中，這個世界是一個非常區域化的地方；比起十年前，今天的世界裡有更多的國家。尖銳的部族對立，威脅到國內與國際間的和平；特殊利益團體的遊說，則撕裂了我們的社區感。目前的市場，比起十年前有更多的產品和服務，但它們也將市場變成前所未見的小片斷，新的行銷區隔已經變為自成一格的環節。一個領導者要如何去統整如此多元而相異的組合？

新的社會契約 許多最大的組織，已經以前所未見的腳步進行裁員，縮小規模，並將事業集中在更為少數的幾個產業上。越來越多的工作人員都是臨時約聘，終生雇用的員工則在減少。比起二十年前，現在有更多的人，從事白雇性行業，不

論這是不是自己的選擇。專家組成的計畫團隊被徵募來製造產品、提供服務，或是拍一部電影。當計畫結束以後，他們就要被遣散或是重組。準備就業的學生們被告知，他們在一生中將比上一代有更多次的職業轉換，而且無法和他們的父母一般，長久受雇於相同的雇主。有人告訴我們，忠誠與工作保障已經和度度鳥（dodo bird）一樣絕跡了，取而代之的是一個新的社會契約。它容許我們以犧牲對追求卓越的承諾，來換取有趣的工作和更多的受雇機會。但是，領導者如何在一個虛擬的組織中，創造出對工作不變的承諾？像「對虛擬組織的承諾」這樣的東西可能會存在嗎？領導者又如何實現新契約中隱而不顯的應許？

重新追尋意義 今天，人們憤世嫉俗，世界四分五裂，人與世界之間的關係不斷的轉變，使我們渴望在生活中能獲得更深刻的人生目的。現在，暢銷書的排行榜上包含了討論心靈學、文化修養和社區的書籍。價值和美德更被公開的討論，人們也憂慮即將消失的文化遺產。雖然現在在每一個可以想到的學科裡，我們有更多的專家——不論是身體保健或是電腦，然而，家人和朋友們仍然是我們最信賴的資訊來源。因為世界上爆發出「變遷」所帶來的震撼，於是我們試圖藉由探索自己的靈魂和接近志同道合的友伴，來平息我們的恐懼。領導者如何縮減人與人之間信任感的差距，使他們在這充滿怨懟的世界中變得更像可信賴的朋友？

當我們面對這些新的現實，有數不盡的機會可以改變這個世界。有重建希望和創造我們對生命意義的感受機會；有重建社區感和增進不同人們之間相互了解的機會；有將資訊轉變為知識，並藉此改善集體生活水準的機會；有運用知識到產品和服務上，為顧客創造額外價值的機會。

人們比過去更需要掌握這些機會，以引導我們躋身卓越的境界。《危機領導人》一書與那些掌握機會的人有關。它是關於主掌賞罰、控制與審查的傳統體系，如何向新制度、個人特質和決斷勇氣讓步的一本書。基於世界上數以千計人們的真實經驗，它提供了一套關於領導的實踐方法。這些人的經驗回應了大眾對領導的期望。

基於研究中的觀察，我們期望能對結果感到欣慰，希望有更多的人能回應大眾對領導的期望。因為我們一再的發現，領導不是一些受到神恩寵之人的專有事物，它是平凡人從自己和別人身上引發最佳表現的一種過程。將每個人心中的領導特質釋放出來，人人都會有卓越的表現。

誰該讀這本書？

《危機領導人》一書最基本的目的，是協助人們增進他們的能力，讓他們領導別人完成卓越的工作。不論你是在私人或是公共領域，是受雇者或是志願工作者，是在生產的第一線上或者是在高級階層中，是學生或是家長，我們寫了這本書，來

幫助你發展引導別人的能力，讓他們協助你（或他們自己）臻於從未達到的境界。我們相信你能比傳統所預設的，更能開發出成爲一個領導者所具備的能力。

這本書，不是在說明一個已經具有正式領導地位的人，要如何去領導，而是，無論在哪一個位置上，你都要有精神和勇氣去顯著的改善現況。這本書不只是關於領導本身，它是關於平凡的人如何運用領導，而且在這個過程中變爲領導者。這本書提供了來自各個角落的平凡人的故事，他們得到了比一般人所能獲得的更大成果，這本書不是仰之彌高的名人和集體救世主的故事。

我們向研究中的領導者，提出了下列有關增進領導能力的問題：

- 有哪些特質適合或不適合擔任領導者？
- 應該在哪些地方改善領導能力？
- 要有哪些能力才能認清機會，並正確的掌握風險？
- 如何激發並誘導他人朝向共同的目標？
- 需要哪些技巧，才能建立一個有朝氣和凝聚力的團隊？
- 什麼是領導他人自僑的來源？
- 如何在大家共同的努力中，創造出更多享受成果的慶祝活動？

這本書就是設計來協助每一個人都能回答這些問題，特別是具有領導欲望的人。

盡力作一個領導者

雖然《危機領導人》一書是爲了幫助你增強能力和提振精神而寫，但是書中描述的原則和作法都是紮根於研究之中。這本書的緣起，原本是我們在一九八三年開始的一個研究計畫。我們想知道，當人們處於領導別人的最佳狀態中，他們都做了些什麼？我們想聽聽他們的經驗，按照他們的觀點，來設定卓越領導的標準。然而，我們在一開始就預設，我們不需要訪問和調查傑出公司裡的明星好手，就可以發現最佳的實踐方法。我們假設，藉由探詢常人對傑出經驗的描述，就能找到成功的模式，而我們的確做到了。

由我們所編輯用來調查個人最佳領導經驗的問卷，是由三十八個開放性問題所組成。其中的問題如：由誰來發起這項工作計畫？你如何準備這項工作計畫？你用了哪些特殊的技巧和策略讓別人參與這項計畫？你如何描述這次經驗的特性和對它的感受？你從這次經驗中學到了哪些關於領導的事物？一般而言，這分問卷需要一到兩個小時的回憶和敘述才能完成。這分研究的第一版於一九八七年出版，其中蒐羅了五百五十分的回收問卷。另外，七百八十位企業經理人也分別完成了一份兩項的較短表格。此外，我們進行了四十二次深度的訪談。從那個時候起，我們又蒐集了成千個新增的案例。在最初的研究中，我們只檢視了私有和公共組織的中、高級經理人的例子，但在

過去八年裡，我們擴充了研究範圍，也納入了社區領袖、學生領袖、教會領袖、政府領袖以及數以百計在非經理位置上的領導者的經驗。

每一個與我們談過話的人，都至少說了一個有關領導的故事，許多人更有幾個故事可說。這些故事聽起來不像管理學教科書裡的敘述一般，它們不是合於「計畫、組織、安排人員、運作方向和控制」邏輯程序的例子，相反的，它們是由動態的變遷和大膽的行動所構成。

比方在某個例子中，量產的產品在某年內提升400%；另外一個例子在三個月內，品質的改良使產品在零售商的銷售排行榜上，由最後一名晉升到第一名；在第三個例子裡，公司的銷售量在六年內成長了五倍，利潤則成長了750%。在非營利及公共部門的例子中，據我們所知，有一個學校體系學生的表現，在兩年之內從最後的1%進步到68%；有一個陸軍單位贏得了獎項；有一個組織致力於通過保護受虐及毆打兒童的法案而終於成功。

從分析表現最佳的個案中，我們發展了一個領導的模型。而後我們做出一個計量工具——領導量表（The Leadership Practice Inventory），使我們能夠測量出我們發現的領導行為。最後，我們將這一個量表付諸測試，最初是用來調查三千餘位領導者，然後是他們的團隊成員，以評估這些領導人實踐領導作為的程度。此後，我們擴充了樣本。現在我們的資料庫

中，存有一萬餘位領導者和五萬位團隊成員的資料。

我們的研究結果令人印象深刻。一方面它駁斥了對領導者的刻板印象，另一方面它展現了領導行為的一致性。當領導者盡其所能時，他的確會表現出某些獨特的作為，這些行為在不同的產業、專業、社區、國家中很少有改變。好的領導是一個可以為人們所理解和舉世皆然的過程。

領導者的實地指南

將《危機領導人》當作你在領導之旅中，帶在身旁的實地指南。依照我們的設計，它描述領導者做了些什麼，解釋支持這些領導作為的基本原則，提供展現每一種行為的真實人物案例，並提供特定的建議，使這些作為變成你自己能力的一部分，並持續發展你作為領導者的能力。

我們在第一章和第二章裡向你介紹對於領導的看法。第一章描述了我們研究的五項典型基本領導作為。透過例子的說明，我們討論了領導者完成卓越工作所採取的行動，我們以領導者的十項守則作為第一章的結論。

第二章則描述在我們的調查中，人們對領導者最仰慕的特質。這項研究的結果是，團隊成員對於領導者本質的描述有其一致性。

從第三章到第十二章，我們以每兩章的篇幅，探討五項典型領導的基本作為中的一項；而在十章中的每一章裡，我們討

論十項守則中的某一項。這些討論都建立在我們的研究結果之上，而且我們也引用其他學者的研究以擴充對於領導的理解，我們同時用範例來說明每一種作為和守則。每一章的最後，則以一套我們建議的行動作為結論，以協助你將這些作為與守則在你的組織中付諸實踐。

最後，我們在第十三章裡討論到，為了領導別人，首先我們必須學習領導自己。我們視領導為一套可以學習的作為。在這麼做的同時，我們希望去除關於領導的神話，並顯示出我們每一個人都有能力去領導。在這一章的結論裡，我們討論了人們如何因學習而變為領導者，我們同時將指引你如何繼續自己的成長與發展。

領導的未來

領導者的活動範疇是我們的未來，領導者的獨特遺產是創造出能歷時久遠的寶貴制度。我們希望這本書對各地組織的再現生機、新企業的產生和社區的更新能有所貢獻。領導者所作的最大貢獻，不是對維持今日生活水準所作的努力；他們是對人類的長期發展與制度的調適、繁榮與成長作出貢獻。

此外，我們希望能使你信服領導的重要性，不只在於你自己的職業生涯中和你的組織裡，它的重要性同時存在於你和別人的所有交際中。領導是關乎每個人的事情，而領導的挑戰也就是對每一個人的挑戰。下一次當你自言自語：「他們為什麼

「不管一管這件事？」的時候，往鏡子裡頭看，問一問你見到的人：「你為什麼不管一管這件事？」

更甚於以往，現在的社會需要你說：「好，我會接受這個挑戰，我將帶頭去做。」當這麼做的時候，我們會發現，領導挑戰是對個人的挑戰，而唯一的限制是我們加在自己身上的限制。我們誠摯的希望，這本書將會使你釋放出更多屬於自己的勇氣和才能，而不斷的在組織中成就卓越的事物。

詹姆士.M.庫塞基

貝瑞.Z.波斯納

聖塔克拉拉，加利福尼亞洲

一九九五年五月