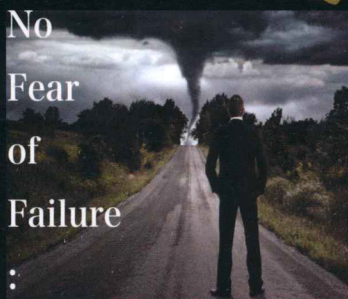


大無畏



No
Fear
of
Failure

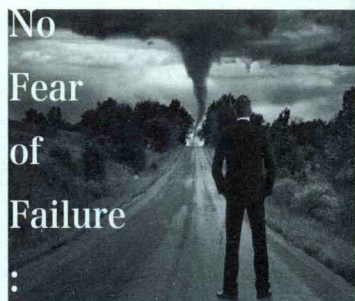
紐約市長 彭博——授權
公益創投家 布洛德——競爭力
百事董事長 努伊——目的感
墨西哥前總統 福克斯——謙遜
美國西點軍校前校長 哈根貝克——同理心
美式足球最多勝場教練 麥凱斯克——建立團隊
世界首富 史林——創業家精神
聯想集團創辦人 柳傳志——毅力
前諾華藥廠執行長 華塞拉——自知之明
哈佛大學首位女校長 佛斯特——催化變革
諾基亞前總裁 卡拉斯沃——勇氣
全錄退休董事長 穆卡伊——韌性

向全球頂尖領袖學習12項因應變局的能力

Real Stories of How Leaders Deal with Risk And Change

大無畏

向全球頂尖領袖學習12項因應變局的能力



Real Stories of How Leaders Deal with Risk And Change

蓋瑞·貝尼森 Gary Burnison / 著

莊安祺 / 譯

big 叢書 0220

大無畏——向全球頂尖領袖學習12項因應變局的能力

作者——蓋瑞·貝尼森 (Gary Burnison)

譯者——莊安祺

主編——鄭真

責任編輯——郭政皓 (特約)

執行企劃——鍾岳明

董事長——孫思照

發行人——莫昭平

總經理——莫昭平

總編輯——林馨琴

出版者——時報文化出版企業股份有限公司

10803 臺北市和平西路三段二四〇號三樓

發行專線——(〇二)二二〇六六八四二

讀者服務專線——〇八〇〇三三一七〇五・(〇二)二三〇四七一〇三

讀者服務傳真——(〇二)二三〇四六八五八

郵撥——一九三四四七二四時報文化出版公司

信箱——台北郵政七九〇九九信箱

時報悅讀網——<http://www.readingtimes.com.tw>

電子郵件信箱——big@readingtimes.com.tw

法律顧問——理律法律事務所 陳長文律師、李念祖律師

印刷——盈昌印刷有限公司

初版一刷——二〇一二年三月九日

定價——新台幣二六〇元



◎行政院新聞局局版北市業字第八〇號
版權所有 翻印必究

(缺頁或破損的書，請寄回更換)

No fear of failure: real stories of how leaders deal with risk and change / Gary Burnison.

Copyright © 2011 by Korn /Ferry International.

Complex Chinese translation copyright © 2012 by CHINA TIMES PUBLISHING CO.

All Rights Reserved. This edition published under license.

ISBN 978-957-13-5524-5

Printed in Taiwan

領導新典範：用「大無畏」迎向不確定

擁有人才，所以有本錢無畏
傳達願景，所以能培養人才
終身學習，所以能調整願景
耐心傾聽，所以能虛懷學習
從錯中學，所以能無懼失敗

第一章

麥克·彭博

授權，與團隊站在同一陣線

紐約市長

要求自己▽▽ 你所要做的，就只是早點來上班

承受非議▽▽ 你得明白，你一定會因這些事而遭誹謗誣蔑

判斷人才▽▽ 面對事實，能不能做出決定？這就是測驗

承擔結果▽▽ 是剛愎固執，還是堅持信念？只能證諸結果

第二章

伊萊·布洛德

競爭力，就是強有力的領導

公益創投家

迎向競爭▽▽ 前進之道在於——要有強勢領導者願意出來做事

目錄 大無畏

第三章

印德拉·努伊

目的感，縮小溝通隔閡

目的性績效▽ 我們要做的每一個層面，都是由目的感推動

歸納性思考▽ 從大環境背景縮小來看問題，再放回來解決問題

學做執行長▽ 我不能只期望組織改進，卻不改善自我

建立凝聚力▽ 讓大衆共同目標同心協力，這是偉大的領導課程

自發性動力▽ 讓人覺得可以帶著自己的全人來工作，不必把自我停放在公司門口

百事公司董事長 58

第四章

文森·福克斯

謙遜，是你必須養成的本分

了解自己▽ 你是誰？人生目的是什麼？想要做什麼？

墨西哥前總統 74

期許自己▽有了領導人的各種小作為，就可以達到莫大的結果

鞭策自己▽許多誘惑會破壞你的謙遜，必須畢生為此努力

警惕自己▽當你背後有力量，不免會認為你可以做很多事情，但事實不一定如此
放下自己▽你終會了解，任期如滄海一粟，你只是一兩個世代努力成果的一部分

第五章

富蘭克林·哈根貝克

西點軍校退休校長

92

同理心，讓人為你賣命

真心關懷▽你要照顧大家——照顧整個組織和個人

真誠領導▽你必須要能說明任務、解釋目標、授權部屬

負起全責▽身為指揮官，你得為單位的一切負責，從基層一路到最高層

成就大我▽超越自己的利益，有個崇高目標，然後見好就收，漂亮下台

第六章

約翰·麥凱斯克

美式足球最多勝教頭

110

建立團隊，要真心關懷他人

借鏡逆境▽如果事情出了差錯，我會說：「從中汲取教訓。」

建立紀律▽他們因為紀律、自尊及身為成功團隊的一員，而有了更萬全的準備

擔起失敗▽我認為輸掉比賽的是教練，而不是球員

目錄 大無畏

專注眼前↘ 我總是一次做一件事情，不讓孩子們好高騖遠是困難的工作

第七章

卡洛斯·史林

墨西哥創業家、世界首富

126

創業家精神，對事業投資再投資

危機入市↘ 我為什麼不能在危機時進場投資？

投資人才↘ 你需要有靈活、彈性的文化，讓員工可以適應，並且樂於加入

高標要求↘ 你要超越自己的家園，你要在全世界展開競爭

培育財富↘ 把一部分果實種子「再投資」，培育更多樹木，創造財富

認清財富↘ 我是財富的臨時經理人

第八章

柳傳志

聯想集團創辦人

142

毅力，打赤腳的不怕穿鞋的

堅定目標↘ 我們資本有限，不過我們決心要製造我們的電腦

靈活求生↘ 就像有一條線，越線，就可能違法；但留在線內，就無法向前

審慎創新↘ 你必須三思，才能避免淘汰

養成團結↘ 企業的發展應與每個人的追求一致

心懷使命↘ 如果我的同事和部屬能獲得更好的發展和機會，我會很高興

丹尼爾·華塞拉

諾華製藥董事長

自知之明，超越情緒的牽制

觀察自我▽ 如果有人沒有內省的能力，我相信他們就不能真正發揮自己

大破大立▽ 雖是賭注，卻是理性的賭注

保持洞察▽ 要能夠後退一步，把你自己與你的角色分開

德魯·季爾平·佛斯特

首位哈佛大學女校長

催化改變，用難題提升自己

擁抱變革▽ 變革的浪潮，是奇妙、滿足、成就與驚喜的泉源

傾聽異見▽ 讓不認識我的人知道：我關心他們在做什麼，而且想了解更多

當機立斷▽ 我寧願影響問題，而不是成為問題的受害者

培養領袖▽ 不僅教導技能，更要他們有能力提出重大而困難的問題

歐利派卡·卡拉斯沃

諾基亞前總裁

勇氣，泰然面對失敗的可能

灌注熱情▽ 我們正在做的一切，能使我個人感到興奮嗎？

爭取信心▽ 你必須爭取他們，一個接一個：今天二十五個，明天兩百個

挺身而出▽ 身為重要職位的領導者，你必須要站出來

尊重基層▽ 你不可能下命令改變企業文化

勇於決斷▽ 有時你只須說：「這是我們要做的。」

第十二章

安·穆卡伊

韌性，克服失敗重整旗鼓

設定先後▽ 專注在客戶和員工身上，是衡量你在這個職務上的影響力的關鍵

激發追隨▽ 你必須建立這樣的信任，使員工能夠委付責任給你

轉化否定▽ 每一個no都是新機會，讓你去反思如何拿到Yes

瀟灑再見▽ 我必須要瀟灑，你必須要優雅

〔後記〕

我所學到的：聆聽、學習，然後才能領導

〔謝辭〕

全錄退休董事長

business

dea

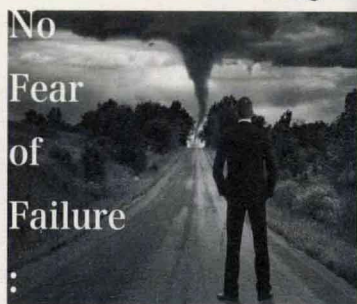
growth

BIG (Business, Idea & Growth) 系列希望與讀者共享的是：

●商業社會的動感●工作與生活的創意與突破●成長與成熟的借鏡

無大畏

向全球頂尖領袖學習12項因應變局的能力



Real Stories of How Leaders Deal with Risk And Change

蓋瑞·貝尼森 Gary Burnison / 著

莊安祺 / 譯

領導新典範：用「大無畏」迎向不確定

擁有人才，所以有本錢無畏
傳達願景，所以能培養人才
終身學習，所以能調整願景
耐心傾聽，所以能虛懷學習
從錯中學，所以能無懼失敗

第一章

麥克·彭博

授權，與團隊站在同一陣線

紐約市長

要求自己▽▽ 你所要做的，就只是早點來上班

承受非議▽▽ 你得明白，你一定會因這些事而遭誹謗誣蔑

判斷人才▽▽ 面對事實，能不能做出決定？這就是測驗

承擔結果▽▽ 是剛愎固執，還是堅持信念？只能證諸結果

第二章

伊萊·布洛德

競爭力，就是強有力的領導

迎向競爭▽▽ 前進之道在於——要有強勢領導者願意出來做事

公益創投家

目錄 大無畏

第三章

印德拉·努伊

目的感，縮小溝通隔閡

百事公司董事長

58

求勝之心▽ 他們視我為贏家，希望成為我所創建組織的一份子
敢於冒險▽ 衡量風險與報酬，如果認為機會有利，就放手去做
挑戰權威▽ 我是會問很多問題的人，營運艱困之際，就需要這種人
休戚與共▽ 我們的員工賺錢，是因為我們為股東賺錢
激勵改變▽ 我想讓周遭的人，如同我一般瘋狂

第四章

文森·福克斯

謙遜，是你必須養成的本分

墨西哥前總統

74

了解自己▽ 你是誰？人生目的是什麼？想要做什麼？

期許自己▽有了領導人的各種小作為，就可以達到莫大的結果

鞭策自己▽許多誘惑會破壞你的謙遜，必須畢生為此努力

警惕自己▽當你背後有力量，不免會認為你可以做很多事情，但事實不一定如此
放下自己▽你總會了解，任期如滄海一粟，你只是一兩個世代努力成果的一部分

第五章

富蘭克林·哈根貝克

西點軍校退休校長 92

同理心，讓人為你賣命

真心關懷▽你要照顧大家——照顧整個組織和個人

真誠領導▽你必須要能說明任務、解釋目標、授權部屬

負起全責▽身為指揮官，你得為單位的一切負責，從基層一路到最高層

成就大我▽超越自己的利益，有個崇高目標，然後見好就收，漂亮下台

第六章

約翰·麥凱斯克

美式足球最多勝教頭 110

建立團隊，要真心關懷他人

借鏡逆境▽如果事情出了差錯，我會說：「從中汲取教訓。」

建立紀律▽他們因為紀律、自尊及身為成功團隊的一員，而有了更萬全的準備

擔起失敗▽我認為輸掉比賽的是教練，而不是球員

目錄 大無畏

專注眼前▽ 我總是一次做一件事情，不讓孩子們好高騖遠是困難的工作

第七章

卡洛斯·史林

墨西哥創業家、世界首富

126

創業家精神，對事業投資再投資

危機入市▽ 我為什麼不能在危機時進場投資？

投資人才▽ 你需要有靈活、彈性的文化，讓員工可以適應，並且樂於加入

高標要求▽ 你要超越自己的家園，你要在全世界展開競爭

培育財富▽ 把一部分果實種子「再投資」，培育更多樹木，創造財富

認清財富▽ 我是財富的臨時經理人

第八章

柳傳志

聯想集團創辦人

142

毅力，打赤腳的不怕穿鞋的

堅定目標▽ 我們資本有限，不過我們決心要製造我們的電腦

靈活求生▽ 就像有一條線，越線，就可能違法；但留在線內，就無法向前

審慎創新▽ 你必須三思，才能避免淘汰

養成團結▽ 企業的發展應與每個人的追求一致

心懷使命▽ 如果我的同事和部屬能獲得更好的發展和機會，我會很高興

丹尼爾·華塞拉

諾華製藥董事長

自知之明，超越情緒的牽制

觀察自我▽ 如果有人沒有內省的能力，我相信他們就不能真正發揮自己

大破大立▽ 雖是賭注，卻是理性的賭注

保持洞察▽ 要能夠後退一步，把你自己與你的角色分開

德魯·季爾平·佛斯特

首位哈佛大學女校長

催化改變，用難題提升自己

擁抱變革▽ 變革的浪潮，是奇妙、滿足、成就與驚喜的泉源

傾聽異見▽ 讓不認識我的人知道：我關心他們在做什麼，而且想了解更多

當機立斷▽ 我寧願影響問題，而不是成為問題的受害者

培養領袖▽ 不僅教導技能，更要他們有能力提出重大而困難的問題

歐利派卡·卡拉斯沃

諾基亞前總裁

勇氣，泰然面對失敗的可能

灌注熱情▽ 我們正在做的一切，能使我個人感到興奮嗎？

爭取信心▽ 你必須爭取他們，一個接一個：今天二十五個，明天兩百個