



白宮領導學

職位愈高，面臨「領導危機」的風險愈高！



- ★危機就是麻煩 (trouble)
- ★領導者就是麻煩處理者 (trouble-shooter)
- ★職位愈高的政府及企業領導者會面臨的麻煩 (危機) 愈大！

危機隨時存在，要如何作一個游刃有餘的快樂領導者

請看《白宮領導學》以 **20** 堂課告訴你 ● 防範危機於未然
● 化解危機於邊緣

專業推薦

漢美集團董事長
中央大學認知神經科學研究所所長
卡內基訓練負責人
政治大學商學院企業管理學系教授

白崇亮
洪蘭
黑幼龍
管康彥

Leadership Lessons of the White House Fellows:
Learn How To Inspire Others, Achieve Greatness
and Find Success in Any Organization

Charles P. Garcia

查爾斯·加西亞 洪慧芳 譯



白宮領導學

職位愈高，面臨「領導危機」的風險愈高！

作者 查爾斯·加西亞 (Charles P. Garcia)
譯者 洪慧芳

金星★商管IB009

發行人 李家恩
總編輯 黃智成
主編 宋勝祐
編輯 莊琬茹

LEADERSHIP LESSONS
OF THE WHITE HOUSE
FELLOWS

LEARN HOW TO INSPIRE OTHERS,
ACHIEVE GREATNESS AND FIND
SUCCESS IN ANY ORGANIZATION

出版者 繁星多媒體股份有限公司
董事長 黃瑞循
總經理 黃山
執行顧問 張雪玲
社務顧問 黃仁雄
數位總監 陳淑惠
編務統籌 胡惠君
發行經理 張純鐘
教推經理 蕭毅
客戶服務 蔡芳芸

地址：台北縣五股工業園區五工五路37號

電話：(02) 22999822 · (02) 22982836

電子信箱：service@BeautyEnglish.com.tw

經銷商 聯合發行股份有限公司 電話：(02) 29178022

印刷 2010年04月初版

定價 新台幣320元

ISBN 978-986-6414-62-6

版權所有 翻印必究

◎本書如有缺頁、破損、裝訂錯誤，請寄回本公司調換。

Printed in Taiwan

白宮領導學
職位愈高，面臨「領導危機」的風險愈高！

國家圖書館出版品預行編目資料

白宮領導學：職位愈高，面臨「領導危機」
的風險愈高！／查爾斯·加西亞 (Charles P.
Garcia) 作；洪慧芳譯．－初版．－台北縣五股
鄉；繁星多媒體，2010. 04

面：公分．－(金星★商管；IB009)

譯自：Leadership Lessons of the White House Fellows：

Learn How to Inspire Others, Achieve Greatness
and Find Success in any Organization

ISBN 978-986-6414-62-6 (平裝)

1. 領導 2. 人事行政 3. 美國

541.776

99003200

LEADERSHIP LESSONS OF THE WHITE
HOUSE FELLOWS:

LEARN HOW TO INSPIRE OTHERS,
ACHIEVE GREATNESS AND FIND
SUCCESS IN ANY ORGANIZATION by
CHARLES P. GARCIA

Copyright © 2009 by Charles P. Garcia

This edition arranged with McGraw-Hill
Professional

through Big Apple Tuttle-Mori Agency, Inc.,
Labuan, Malaysia.

Traditional Chinese edition copyright:

2010 InStars Mutimedia Co.

All rights reserved.

謹獻給

克莉絲緹娜

想像一位年輕的非裔美國人第一次走進橢圓辦公室，會見美國總統，內心充滿了敬畏之情。那是一九六五年，他叫榮恩·李 (Ron Lee)，他和另外十四位年輕人一起獲選，參與一項創新的培育計畫，為期一年，那就是所謂的白宮學者計畫。

詹森總統和李握手，請他就座，接著問他這一年在華府最想和誰共事，李毫不猶豫地回答：賴瑞·歐布萊恩 (Larry O'Brien)。歐布萊恩是民主黨的傳奇人物，是甘迺迪一九五〇年代連任兩屆麻州參議員、一九六〇年競選總統的幕後推手。一九六四年在他的精心策劃下，詹森在選戰中獲得壓倒性的勝利。身為詹森的國會聯絡人，他負責推動「大社會」立法，以消弭種族歧視與社會貧困，華府的人都深知歐布萊恩的影響力。李覺得「大社會」立法是當時美國最重要的大事，能接受歐布萊恩這樣卓越人士的指導，是他夢寐以求的心願。

總統一聽到李的選擇，馬上拿起電話，請歐布萊恩到辦公室，介紹他這位積極進取的新徒

弟，李的人生就此改變。在良師的指導與關懷下，李的職業生涯從此迅速發展，僅僅三年就晉升為美國政府內位階最高的非裔美國人，這是李當初始料未及的。李決心為眾人創造公平競爭的機會，這點想必可以激勵每位想要打造優異團隊的領導者。

我們再來看看李的同期夥伴：來自喬治亞州、出身貧困的二十四歲新聞界新兵湯米·強森（Tommy Johnson），他希望在這一年的學者計畫裡，能有機會和白宮新聞秘書比爾·莫耶斯（Bill Moyers）共事。令強森意外的是，他的請求竟然獲准了，後來在莫耶斯的指導下，強森在美國政府的最高層級裡見識到真正的領導力，讓他的信心與專業素養大增，為往後的職業生涯奠定了深厚的基礎。一九六九年詹森總統卸任，與第一夫人返回德州農場，他們也找強森隨行，請他幫忙經營他們的家族事業，並幫詹森撰寫回憶錄。後續幾年，強森一步步邁向事業顛峰，當上《洛杉磯時報》的發行人，後來更接下CNN總裁一職。不過，強森的專業成就卻差點因為個人生活的失敗而為之黯淡，他是十足的工作狂，讓妻小備受冷落，自己也開始斷斷續續出現嚴重的憂鬱症現象。後來他克服了這些挑戰，坦然地自我檢討。對於想要成為卓越領導者又不願犧牲健康或家庭的人來說，強森的經驗分享無疑是寶貴的指引。

接著，想像一位在IBM擔任高階管理者的年輕女子，名叫珍·卡希爾·菲佛（Jane Cahill Pfeiffer），她是一九六六年的白宮學者，在白宮裡師事羅伯·韋弗（Robert Weaver）。韋弗是美國第一位非裔閣員，詹森總統派他接掌當時新成立的住宅暨都市發展部。菲弗實習結束後，獲

得IBM執行長湯姆·華生(Tom Watson Jr.)的青睞，華生親自請她來擔任特助。一九七八年，美國全國廣播公司(NBC)請菲佛擔任董事長，兼任母公司RCA(Radio Corporation of America)的高級主管(在RCA被奇異併購以前)，使菲佛成為全美權力最高的女性高階管理者。菲佛到NBC上任不到幾週，公司內部就爆發費用浮報以及主管收取回扣的醜聞。她迅速採取行動，從外面聘請律師與稽核人員進行調查，最後使公司十幾位高階主管遭到起訴。接著，她大刀闊斧地整頓組織，得罪了很多，導致自己遭到撤職。我們再來看看法蘭西斯·哈維(Francis Harvey)的例子，他是一九七七年的白宮學者，國防部長哈樂德·布朗(Harold Brown)是他的導師。三十年後的二〇〇七年，哈維也碰上類似菲佛的打擊。當時他擔任陸軍部長，為了士兵維持備戰狀態的資金問題，和長官產生很大的歧見。哈維做了掙扎的決定，不願讓步，因此為個人聲譽和旗下陸軍招來麻煩。他像菲佛那樣突然被迫請辭，表面上是因為他對「華特里德陸軍醫療中心」的問題處理不當，但實際上則是因為他對陸軍預算的堅定立場。他們為了做正確的事，即使賠上夢想的工作亦在所不惜，這種決心無疑可以激勵胸懷大志的領導人，不惜代價地堅守原則，捍衛尊嚴。

接著，我們再來看一位名叫柯林·鮑爾(Colin Powell)的年輕人，他是一九七二年的白宮學者，接受弗雷德·馬萊克(Fred Malek)的指導。馬萊克在尼克森總統的任內擔任人事主管，也是行政管理預算局的副局長。鮑爾認為白宮學者計畫是他的事業轉捩點，為他後來在三任總統

任內擔任國家安全顧問、參謀長聯席會議主席、國務卿等要職奠下穩固的基礎。二〇〇五年鮑爾擔任國務卿時，也成了白宮學者路易士·歐尼爾（Louis O'Neill）的導師，歐尼爾後來成為鮑爾的特助，負責處理俄羅斯的事務。歐尼爾曾是史丹佛大學單車隊的隊長，也因此他有幸在許多週末陪小布希騎越野自行車。白宮實習結束一年後，歐尼爾即獲派接掌摩爾多瓦大使館，成為全美最年輕的大使，後來他又擔任參議員歐巴馬競選總統時的總指揮。鮑爾打造團隊的傳奇技巧，以及歐尼爾因為和世界頂尖領導人共事而獲得的洞見，激勵了每個人要充分發揮潛力。

想像這些非凡的領袖，還有其他尚未提及的兩百多位領導者，在此與你分享他們的智慧與卓越的領導力，這對想要成為優秀領導者的人來說，是多麼令人振奮的事！

有人曾告訴我，我應該寫一本我最想看的書，而這本書就是我的答案。我想藉由撰寫本書，發掘與分享白宮學者從諸多導師身上學到的領導經驗，這些經驗為他們後來擔任的要職奠下了重要的基礎。我也曾是白宮學者，深知白宮是一個充滿寶貴資訊的地方。我只是需要想出一種有效擷取與彙編資訊的方法，讓胸懷大志的領導者也可以從閱讀的過程中受惠。

我先聯絡白宮學者基金會與協會會長傑克·勒古耶（Jack LeCuyer），請他幫忙找尋各屆的學者。勒古耶也曾為白宮學者，他不僅提供我最新的聯絡資訊，還主動一一聯繫許多成員，鼓勵他們參與這項專案。後來我又和目前擔任白宮學者計畫長的珍妮·艾森史塔特（Janet Eisenstat）見面，她提供我許多最近幾屆成員的寶貴資訊。接著，我為學者擬出一份問卷，內含八個問題，

我請他們分享他們實習時的導師是誰，以及他們從導師身上獲得的最大啓示。我也請他們說明，他們覺得領導者應該具備的最重要特質，以及他們激勵大家跟隨他們的領導時，用過最有效的技巧。我也請他們透露領導時碰過的最大挑戰，後來是怎麼解決的，以及從中學到了什麼。我用電子郵件把這份問卷寄給每位白宮學者，同時徵詢適當的訪談日期與時間。沒多久，問卷紛紛寄回了，裡面充滿風趣、智慧與寶貴的軼事趣聞。

在此同時，我開始整理這項計畫的歷史，我想知道一九六四年詹森總統為什麼會想要設立白宮學者計畫。我從白宮學者計畫的首任計畫長湯姆·卡爾(Tom Carr)那裡獲得寶貴的資訊與相關檔案，這項計畫最初五年就是由他負責成立與推動的。我也到國會圖書館與詹森總統博物館搜尋文件與記錄，希望能找到這項計畫最初的相關資訊，結果我找到許多檔案與影音資料，證明了長久以來的臆測：當初詹森總統與第一夫人不單只是想把年輕人帶進政府最高單位而已；事實上，詹森和共和黨友人約翰·葛德納(John Gardner)是這個超乎黨派計畫的積極推動者，這項計畫成立至今四十多年，一直是促進美國兩黨互信、互愛、互助的罕見持久機制。

我的研究中費時最久、也最有趣的部分，就是親自訪問兩百多位前白宮學者。我拿著他們填好的問卷，鼓勵他們進一步詳答我提出的問題，結果我記了五千多頁筆記，裡面充滿了從詹森到布希每任總統任內的精采故事和趣聞。每個故事都各有特色，但都有一個共通點：它們都一樣激勵人心。有些故事比較輕鬆(例如一位知名的上訴法院法官立刻想到一個關於一碗湯、四個鳥

頭、和一桌七嘴八舌的越南高官共進晚餐的經驗），有的故事感人肺腑（例如一位學者回憶，他看到詹森總統聽到金恩博士遇刺時的反應），有些則是事關重大（例如一位電腦程式高手參與白宮學者計畫的第一週，高層就在九一一恐怖攻擊後，馬上指派他為國家規畫網路安全對策）。

我的訪問對象也透露他們在結束白宮學者計畫後，在職場與個人生活中學到的啟示。由於這些學者後來分別投入各行各業，包括商業、金融、媒體、軍事、宗教、政治、法律、藝術、教育、非營利事業等等，他們的故事涵蓋了諸多不同的面向。我最遺憾的就是囿於空間，無法把他們獲得的領導啟示全數納入書中。事實上，我只能在此納入一半的訪談內容。為了對這項領導計畫盡點棉薄之力，我把本書的版稅都捐贈給白宮學者基金會，他們每年都為白宮學者的教育計畫提供財務支援。

我想強調的一點是，沒有人是因為讀了一本高爾夫球的相關書籍，就變成了世界頂尖的好手。領導力也是同樣的道理，成功的領導者在不斷練習、不屈不撓，以及導師的關懷指導下，最能有效培養他們的技巧。雖然我相信研讀這些領導經驗一定可以讓你變成更好的領導者，但是真正實踐並在過程中受點挫折是無可取代的經驗。不管你是領導家庭、社群團體、軍事單位、銷售團隊、球隊組織，或是財星五百大企業，我希望當你需要一點鼓舞時，能從這些領導啟示中獲得一些指引。

我訪問的許多學者在他們離開華府後，在事業上都有很大的成就，不過有些人也遇到挫折。

有幾位爲了堅持理念，而在個人與職場上做了很大的犧牲，不過他們都說，無論經驗的好壞，他們都從經驗中成長。閱讀他們的故事，也可以讓胸懷大志的領導者學習其中的道理。白宮學者都知道，領導力不像突如其來的閃電與雷鳴，不是在華府實習一年的自然結果，而是視每個人的良心與抉擇，我希望讀者也能逐漸明白這點。我相信後面的故事可以清楚闡述這個真理，並說明真正領導力的效益與代價。

此時此刻，我們因爲公家機關與私人企業裡各層級的領導者犯下大錯，而面臨極大的政治與經濟挑戰，現在社會各個領域都亟需泱泱大家的領導風範。我誠摯希望本書可以鼓舞有志領導我們國家與世界的能人志士。如果真能做到那樣，詹森打造自由社會，讓社會充滿熱誠、博學、積極參與者的夢想，又朝目標邁進了一大步。

查爾斯·加西亞

佛羅里達州博卡拉頓市 (Boca Raton)

前言／7

第一單元

白宮學者計畫

第一章 敞開白宮大門／17

第二章 實習制的緣起／29

第三章 畢生的關係／51

第二單元

白宮領導課

第四章 在工作與生活之間取得平衡／67

第五章 專注使命／81

第六章 關注部屬／89

第七章 摒除個人與他人偏見／101

第八章 誠實正直／109

第九章 營造迫切感／127

第十章 充滿熱情／135

第十一章 堅持到底／145

第十二章 擅長溝通／151

第十三章 詢問必要的難題／161

第三單元
成爲白宮學者

謝辭／345

第十四章 冒險進取／173

第十五章 展現寬宏氣度／183

第十六章 激勵人心／191

第十七章 用心聆聽／205

第十八章 有說服力／219

第十九章 何時該讓步、何時該堅持／231

第二十章 解決問題／243

第二十一章 走動管理／255

第二十二章 推動變革／263

第二十三章 靠經驗與能力領導，而不是靠頭銜或地位／277

第二十四章 成爲學者／289

第二十五章 工作中的學者／307

第二十六章 教育課程／331

白宮領導學

職位愈高，面臨「領導危機」的風險愈高！

謹獻給

克莉絲緹娜

前言／7

第一單元

白宮學者計畫

第一章 敞開白宮大門／17

第二章 實習制的緣起／29

第三章 畢生的關係／51

第二單元

白宮領導課

第四章 在工作與生活之間取得平衡／67

第五章 專注使命／81

第六章 關注部屬／89

第七章 摒除個人與他人偏見／101

第八章 誠實正直／109

第九章 營造迫切感／127

第十章 充滿熱情／135

第十一章 堅持到底／145

第十二章 擅長溝通／151

第十三章 詢問必要的難題／161