

實戰智慧
叢書 82

蘇拾平主編

提供實戰經驗
啟發經營智慧

威廉·柯漢 / 著
李 約 翰 / 譯

全球中文版獨家授權

領導 藝術家

怎樣做一位
成功的領導人



□蘇拾平主編□

實戰智慧叢書

◆遠流出版公司

The Art of The Leader

Original English language edition published by Prentice Hall, Inc.

Copyright © 1989 by Prentice Hall, Inc.

All Rights Reserved.

實戰智慧叢書⑧

領導藝術家

——怎樣做一位成功的領導人

原 書／The Art of The Leader

作 者／William A. Cohen

譯 者／李 約 翰

主 編／蘇 拾 平

責任編輯／郭 惠 櫻

發行人／王 榮 文

出版者／遠流出版事業股份有限公司

臺北市 10714 汀州路 782 號七樓之 5

郵撥／0189456-1 電話／392-3707

傳真／341-0760

發 行／信報股份有限公司

印 刷／優文印刷股份有限公司

□ 1990 (民 79) 年 9 月 16 日 初版一刷

行政院新聞局局版臺業字第 1295 號

售價 220 元 (缺頁或破損的書，請寄回更換)

版權所有・翻印必究

實戰智慧叢書 ⑧2

領導藝術家

——怎樣做一位成功的領導人

李約翰／譯

The Art of The Leader

William A. Cohen

《實戰智慧叢書》

出版緣起

王榮文

在此時此地推出《實戰智慧叢書》，基於下列兩個重要理由：其一，臺灣社會經濟發展已到達了面對現實強烈競爭時，迫切渴求實際指導知識的階段，以尋求贏的策略；其二，我們的商業活動，也已從國內競爭的基礎擴大到國際競爭的新領域，數十年來，歷經大大小小商戰，積存了點點滴滴的實戰經驗，也確實到了整理彙編的時刻，把這些智慧留下來，以求未來面對更嚴酷的挑戰時，能有所憑藉與突破。

我們特別強調「實戰」，因為我們認為唯有在面對競爭對手強而有力的挑戰與壓力之下，爲了求生、求勝而擬定的種種決策和執行過程，最值得我們珍惜。經驗來自每一場硬仗，所有的勝利成果，都是靠著參與者小心翼翼、步步爲營而得到的。我們現在與未來最需要的是腳踏實地的

「行動家」，而不是缺乏實際商場作戰經驗、徒憑理想的「空想家」。

我們重視「智慧」。「智慧」是衝破難局、克敵致勝的關鍵所在。在實戰中，若缺乏智慧的導引，只恃暴虎馮河之勇，與莽夫有什麼不一樣？翻開行銷史上赫赫戰役，都是以智取勝，才能建立起榮耀的殿堂。孫子兵法云：「兵者，詭道也。」意思也指明在競爭場上，智慧的重要性與不可取代性。

《實戰智慧叢書》的基本精神就是提供實戰經驗，啟發經營智慧。每本書都以人人可以懂的文字語言，綜述整理，為未來建立「中國式管理」，鋪設牢固的基礎。

遠流出版公司《實戰智慧叢書》將繼續選擇優良讀物呈獻給國人。一方面請專人蒐集歐、美、日最新有關這類書籍譯介出版；另一方面，約聘專家學者對國人累積的經驗智慧，作深入的整編與研究。我們希望這兩條源流並行不悖，前者在汲取先進國家的智慧，作為他山之石；後者則是強固我們經營根本的唯一門徑。今天不做，明天會後悔的事，就必須立即去做。臺灣經濟的前途，或亦繫於有心人士，一起來參與譯介或撰述，集涓滴成洪流，為明日臺灣的繁榮共同奮鬥。

這套叢書的前五十三種，我們請到周浩正先生主持，他為叢書開拓了可觀的視野，奠定了紮實的基礎。從第五十四種起，由蘇拾平先生接手主編，希望藉由他過去十年在傳播媒體處理經營資訊的實戰經驗，能為叢書的未來，繼續開創光明的遠景。

主編的話

林語堂

我們生長在一個充滿機會的地方，對未來抱持積極樂觀的態度；雖然總有許多困難要克服，但我們堅信腳踏實地的努力，一定能夠歡呼收割。

因為所在之地充滿機會，所以我們心無旁騖全力卯勁；因為態度積極樂觀，所以我們勇氣十足主動出擊；因為努力而腳踏實地，所以我們講求成效不徒託空言。這就是「實戰」的精神。

而此時此刻，以這種實戰的精神，至少有三個領域能夠充分發揮：其一，在商場上，面對競爭應付挑戰；其二，在專業工作中，磨練技巧掌握要領；其三，在個人生涯裏，追求成功自我實現。

顯然，在實戰的世界裡，我們不能紙上談兵、光說不練，更不能套用任何未曾驗證的理論模式。我們相信，經驗智慧是在無數攻防中累積、衍生，是在不斷實踐中領悟啟發；我們勤於演練、隨時有備而出，因為不能打沒有把握的仗，因為機會稍縱即逝不容許僥倖鬆懈；我們未雨綢繆

，該想的，今天就想，該做的，現在就做，明天與未來，都沒有後悔的權利。

因此，《實戰智慧叢書》這一系列，有兩條路是要一直走下去的：

第一、引介取用國外最新、最具實用價值、最適合國情的經營智慧。

要想超越前進，就不必再多走冤枉路。舉凡先進國家的經驗教訓、心得實錄，不論觀念、策略、戰術、管理、兵法，只要有意義，我們都要學，都要擷取。況且，在自由化與國際化的衝擊下，登上世界舞台展現身手勢在必行。多一分準備，就多一分勝算，所謂「知己知彼，百戰百勝」正是這個道理。

第二、整編重現國本土的、現場的、能夠歷久彌新的經驗謀略。

經驗不能徒憑移植，還是要靠實地紮根收成。不止企業的成長奇蹟、企業家的切身體認，需要整理、記錄，古聖先賢所遺留讓國人獨享的智慧資產，更需要挖掘、新詮。我們相信，建立「中國式管理」的架構絕不是一蹴可幾的，而要靠多方面注入心血、多角度探索結合，才能夠逐漸逼近而浮現成形。

路是人走出來的。我們仍將不斷策動鼓舞有心人參與其事、貢獻所長、共襄盛舉，如果您是同好，盍興來乎？

標竿既經揭示，企圖也說明白，現在，成果陸續呈現在這裡，歡迎驗收、取用。

編輯室報告

「爸爸，有沒有天生的領導者？」

「當然有！你老爸三十五歲創立這家公司，你老媽就在這一年生下你。所謂『克紹箕裘』，你現在不是幹到咱們公司的經理了嗎？你就是天生的領導者啊！」

「唉！那我肯定是後天無補了，否則怎麼老帶不動底下的人？」

「什麼叫『底下的人』？兒子啊！老爸觀察你好一陣子了，我看你是標準的MBA：眼中只有『數字』，沒有『人』；只知『管理』，不懂『領導』。你聽著：這桌上擺著一條繩子，你推它，它只變得歪歪扭扭，非得用力推，它才會歪歪扭扭的前進；如果你拉它，它就筆直的跟你走。」

「我知道了。你的意思是：不要在後面用推的管理，要在前面用拉的領導。」

「果然虎父無犬子。記住你老爸的格言：你無法走在隊伍的後面領導。」

■四十年的心血結晶

那麼，什麼是「領導」？

威廉·柯漢 (William A. Cohen) 說：領導才能是一種影響別人的藝術，能促使別人發揮最大的潛力，以達成任何任務、目標或計劃。簡而言之，所謂領導才能，就是能藉他人的力量成事。

大約在四十年前，當柯漢就讀於芝加哥大學企管碩士班時，他的教授兼導師彼得·杜拉克說：「領導才能最爲重要——它沒有替代品。」這句話影響了柯漢一生，此後，從學校到軍事機構到商界，這位西點軍校的畢業生念茲在茲，他領導過衆多的組織，並不斷的充實對領導藝術的研究；經過四十年的淬鍊，終於完成了這本《領導藝術家》(The Art of The Leader)。

該書甫一出版，佳評如潮：瑪麗凱化粧品公司的創辦人瑪麗·凱·艾許說「每一個領導者都應該學習柯漢書中生動描述的領導技巧」；大西洋及太平洋茶品公司的執行長詹姆斯·伍德說它「容易閱讀，邏輯井然，而且運用小說的手法，當然能吸引各個層次的讀者」；道氏化學公司的執行長法蘭克·波波夫說它「充滿了棒極了的例子及類比——明快，而且清晰。幹得好！」梅克卡車公司的董事長約翰·庫西歐更盛讚它是「頂尖的作品……對那些亟欲建立承諾，並了解如何創造卓越的領袖特質的人大有幫助」……。

這麼多企業領袖不約而同的給予《領導藝術家》極高的評價，最簡單的理由是：它讓讀者知道人人都可以經由學習而成爲一個卓越的領導者。怎麼做呢？柯漢有一套完整的「實戰教材」。

■「跟我來」與「領導才能戰鬥模式」

在柯漢眼中，領導者是「拉繩子」的人，整本書中，他反覆的強調卓越領袖的三字訣：跟我來！

大多數國家的軍隊都認為，要做最有效的領導，指揮官應隨同前線部隊，但不應該走在最前面。……爲什麼？因爲他要是走在最前面，有可能最先遭到傷亡。

以色列軍隊可不管這一套，它告訴它的軍官說：「假若你是軍官，這就是你應該付的代價——你必須走在最前面。」

自一九四八年以來，每次和鄰國作戰時他們都實踐這項理論。儘管軍官的傷亡因此高居全世界陸軍的第一位，他們仍然如此做。因爲他們知道：領導者必須走在所有部屬的前面。

「跟我來」是《領導藝術家》的中心思想，「領導才能的戰鬥模式」則是柯漢獨創的學習法。在這裡，柯漢提出的是一個最高標準：對一位領導者而言，戰場是一個最惡劣的環境，在那裡，情況混亂，敵情難料，時時需要冒險；最重要的是：成功的報酬和失敗的懲罰形成兩個極端。如果你能在戰場上成功的領導，在其他環境中，你當然能表現得更好。

領會了「跟我來」這個貫穿全書的領導精髓，再掌握住領導藝術家的血脈——領袖才能戰鬥

模式，讀者就可以順著柯漢設定的領導藝術家階梯，一步一步的邁向卓越領袖的殿堂了。

■改變一生的三級階梯

第一階是「修身養性」，重點是：培養領導自信、培養領袖氣質、臨危受命須知、解決問題與下決策。「內功」練成後，就可以晉升第二階：引領追隨者，這個階段的重點工作是逼出你的「內力」：你必須能夠激發追隨動機，吸引追隨者，然後在適當的時機運用四種基本影響策略和三種權術影響策略。最後是第三階：培養常勝軍，這是領導力熱力四射的一階，藉由對團隊的凝聚力、協同合作、團隊精神及士氣的持續養成，發揚光大，你就能成爲一支常勝軍的領袖。是的，只要跨越三級階段，成功就是你的。

不要擔心你會看不下這本書，更不必認爲自己做不到。豐富生動的軍事個案，栩栩如生的領袖丰采，邏輯井然的領導技巧，加上畫龍點睛的柯漢語錄，除了使人忍不住要一口氣看完，更可能引發讀者「學以致用」的強烈動機。

準備好要到柯漢領導訓練班進修了嗎？如果是，恭喜你！歡迎加入「領導藝術家俱樂部」。

（陳錦輝執筆）

目錄

《實戰智慧叢書》出版緣起

主編的話

編輯室報告

感謝辭

柯漢格言

作者序

第一篇 領袖非天生

第一章 領導力／三七

一個人能決定成敗／能藉他人的力量成事／領袖不在
職位高／領導才能的戰鬥模式／一個人挽救一家公司
／激發別人的最大潛力／領袖非天生：范登堡的例子
／「紀律大王」的領袖魅力／卓越的領導不全靠好環

境

□柯漢領導藝術家語錄

第二章 戰鬥領導模式／五九

一、樂意冒險／二、創新精神／三、主動負責／四、有遠大的目標（電腦買賣價格練習・李梅將軍與約翰史考利的高標準策略）／五、保持樂觀（想像你有百萬美元・戰勝癌症的樂觀者・安慰劑：心理可以影響生理）／六、凡事帶頭

□柯漢領導藝術家語錄

第二篇 培養領導力

第三章 培養領導自信／九

知道自己會成功／不要小看小成功／隨時做好當領導者的準備／做一個無冕領袖（尋求或接受領導工作・每個人都在尋求別人的領導・機會無窮，自助助人）

／做個無我的教師和助人者（「軍官與紳士」的啓示・教師與領導者）／專長與領導（培養團體需要的專長・巴頓靠戰車升將軍・五年內成爲專家・桑德斯上校與肯德基炸雞）／樂觀想像培養自信（「這是他第一次想到會摔下來」・想像排演：雙料博士的親身體驗・想像排演功效驚人）

□柯漢領導藝術家語錄

第四章 培養領袖氣質／一五

領袖氣質與成功的因果關係／顯示你對目標的專注／衣著：穿出你的領袖形象／理想遠大：沒有不可能的事／對準目標，勇往直前／利用閒暇鍛鍊／建立神祕形象／迂迴說服：暗示的力量

□柯漢領導藝術家語錄

第五章 臨危受命時／三一

兩個臨危受命的成功實例／臨危受命須知／設定目標

：你要到哪裡？／溝通：訊息和你的說法／大膽：沒有做不到的事／果斷：拖越久，問題越多／控制情勢：主動、主動／以身作則：先做想要別人做的／開革：不稱職就走路／引進：做好約談準備

□柯漢領導藝術家語錄

第六章 解決問題與下決策／一五

基甸的號角／兩種問題，兩種解決方式（不必親自解決的問題：必須親自解決的問題）／腦力激盪：創造奇蹟／心理技巧：潛意識潛力無窮／可行方案分析六步驟（一、決定問題重心並敘述問題・二、決定關鍵因素・三、權衡各個可行方案・四、可行方案的分析比較・五、從分析比較中獲得結論・六、決定最佳可行方案）

□柯漢領導藝術家語錄

第三篇 引領追隨者

第七章 工作動機／一八三

工作中最重要的因素／每個人都值得尊重／先讓工作有趣／恭喜，我們以你為榮！／提供培養能力的機會／傾聽屬下的意見／讓屬下自己想主意／為什麼士兵會不怕死？／馬斯洛需要層級論的印證／赫茲伯格的維生・滿足需要

□柯漢領導藝術家語錄

第八章 激發追隨動機四行動／二〇五

一、使別人感到他重要（「我願意為這個老人攻擊地獄」・粉紅色凱迪拉克的獎賞・補給士官的爛椅子）
／二、有遠見，有目標（人不是「列隊蟲」・遠見和意願的吸引力・說服跟隨者）／三、待人如待己／四、為自己及追隨者負全責（肯負責，能認錯・李將軍