

The High Impact Leader

真誠領導 發展與實踐

以橫跨三十年的蓋洛普領導人研究為根本，
過去一百年領導課程為案例，
藉由真誠領導發展計畫，創造你及他人的人生關鍵時刻，
培養你成為一位能把未來帶到現在的高影響力成功領導人。

真誠推薦

聯強國際集團總裁兼執行長 杜書伍

台灣大學工商管理學系暨商學研究所教授 陳家聲

作者◎布魯斯·J·艾沃立歐 (Bruce J. Avolio)

佛瑞德·盧森斯 (Fred Luthans)

譯者◎袁世珮

authenticity

self-awareness

self-sacrifice

self-regulation

self-development

self-discipline

C933
200718

港台書



真誠領導發展與實踐

The High Impact Leader



**Mc
Graw
Hill**

Education

Your Learning Partner

美商麥格羅·希爾國際出版公司台灣分公司

真誠領導發展與實踐

原 著 布魯斯·J·艾沃立歐 (Bruce J. Avolio)
佛瑞德·盧森斯 (Fred Luthans)

譯 者 袁世珮

企劃編輯 吳瑞淑

行銷業務 游韻章 林政鴻

業務副理 林智凡 (原文書銷售)

部門經理 盧少盈

出版者 美商麥格羅·希爾國際股份有限公司 台灣分公司

地 址 台北市100中正區博愛路53號7樓

網 址 <http://www.mcgraw-hill.com.tw>

讀者服務 Email: service@mcgraw-hill.com.tw

Tel: (02) 2311-3000 Fax: (02) 2388-8822

登記證號 行政院新聞局局版北市業字第323號

劃撥帳號 17696619

戶 名 美商麥格羅·希爾國際股份有限公司 台灣分公司

亞洲總公司 McGraw-Hill Education (Asia)

60 Tuas Basin Link, Singapore 638775, Republic of Singapore

Tel: (65) 6863-1580 Fax: (65) 6862-3354

Email: mghasia_sg@mcgraw-hill.com

製 版 廠 信可印刷有限公司 2221-5259

電腦排版 菊舍工作坊 2331-9430

出版日期 2006年2月 (初版一刷)

定 價 300元

原著書名 The High Impact Leader

Copyright © 2006 by The McGraw-Hill Companies, Inc.

Chinese Translation Copyright © 2006 by McGraw-Hill Education (Taiwan)

All rights reserved.

English Edition Published by The McGraw-Hill Companies, Inc. (0-07-144413-0)

ISBN : 986-157-244-9

※著作權所有，侵害必究。 如有缺頁破損、裝訂錯誤，請寄回對換。

總經銷：農學股份有限公司 電話：(02)2917-8022

國家圖書館出版品預行編目資料

真誠領導發展與實踐／布魯斯·J·艾沃立歐（Bruce J. Avolio）、佛瑞德·盧森斯（Fred Luthans）原著；
袁世珮譯．-- 初版．-- 臺北市：麥格羅希爾，
2006〔民95〕

面； 公分．--（經營管理叢書；BM144）

譯自：The High Impact Leader : Moments Matter in
Accelerating Authentic Leadership Development
ISBN 986-157-244-9（平裝）

1. 領導論

541.776

94026317

C933
200718

港台書



真誠領導發展與實踐

The High Impact Leader



**Mc
Graw
Hill**

Education

Your Learning Partner

美商麥格羅·希爾國際出版公司台灣分公司

推薦序

內化才能真誠領導

於吉旺

組織與社會一樣，都需要優秀的領導者，才能將組織社會帶領到更好的未來。然而，領導人的養成十分困難，其不僅要有高超的見解，準確的決斷，更重要的是，真正的領導者擁有一種揉合誠信、以身作則、對人關懷等特質，自然散發成為發自內心的真誠領導（Authentic Leadership）；若非如此，光有領導的「形」而缺乏領導的內涵，其領導基礎必不長久。兩者猶如政治家與政客的差別一般。

然而，坊間多數談論領導力的書籍，都偏重追求領導的「形」，鼓勵讀者勤加演練各種「外加式」的「術」，而忽略或無力去闡述如何培養、內化領導的內涵與條件，殊為可惜。

發自內心的真誠領導，看似難度很高，卻也非個人天賦或遺傳。事實上，真誠領導者在初始時，也是基於自利，亦即「幫助別人才能幫助自己」的認知；然而，領導過程中其能力與真誠、關懷的特質，發揮影響力，讓對方獲得好處，從而願意繼續追

隨。從而領導人也鼓舞自己持續關懷人、領導人，形成一個善性循環。

然而，影響力如何持續提升成為真誠領導？其關鍵在於將種種領導的內涵真正內化。因此，本書提出一個具體的演練機制——透過對自身經歷的「自省、自覺、體悟」，累積成為個人的「心理資本」。「自省、自覺、體悟」機制，是鼓勵每一個人去回溯成長歷程，找出影響自己觀念、際遇的「關鍵時刻」（包括「正向時刻」或「負向時刻」），從個人轉變、蛻變的脈絡中，更加瞭解自己，從中得到生活、工作的意義，累積「心理資本」。同樣的，領導人也能透過此一「自省、自覺、體悟」的機制，藉由現階段發生的每一個「關鍵機制」，去啟發自己的部屬或追隨者。

這整套「自省、自覺、體悟」機制，事實上與聯強國際集團培訓員工的做法，有異曲同工之妙。聯強深信，一個人經驗與智慧的累積，是透過對成長歷程的回顧與反覆檢視而得。因此，聯強鼓勵員工去追溯人生歷程的重大事件，回顧當時有什麼想法？從什麼考量而做了何種決定？然後再以今天的成熟度回頭檢視，當時的想法與決定，有哪些是對的？哪些是錯的？對自己性格與觀念又產生了什麼影響？而從這樣一個「自省、自覺、體悟」的過程，讓員工自我剖析、更加了解自我，而能不假他人之力，解開阻礙成長的枷鎖，甚至「脫胎換骨」。

《真誠領導發展與實踐》這本書，從領導力的根源——內在自我，點出真誠領導是優秀領導人的共通特質；並引導讀者透過「自省、自覺、體悟」的機制，持續演練之，將領導特質內化，而能對自己、跟隨者，都能產生正面激勵與影響力。此一從內在

根源詮釋與演練領導力的論述，令人驚艷，對讀者也將有所啟發。

（本文作者為聯強國際集團總裁兼執行長）

發展「小我」、成就「大我」

陳家聲

初看本書，又名為「領導」，很容易讓人感覺到又會是一些老調重談！然而在看完了本書之後，卻與最初的感覺不同，一般多數的領導書籍強調領導理論或技巧的發展，而本書則是從個人心理的成熟發展談領導潛能與影響力的發展，後者是「真誠領導」自然發展的結果。作者結合了當前有關知識／智慧資本的新觀點：如人力資本、社會資本、正向心理行為等，並強調「真誠領導」是當前唯一能有效發展領導能力的方式，這與其他市面流行的一些領導書籍，真誠領導、僕人式領導……等，都共同強調領導者「個人」心靈態度的改變。

生活中的每一事件或情境都是人成長發展的「關鍵時刻」，其中包括了學習、成長、挫折、不如意、令人沮喪等正負面的各種事件。多數人面對人生不如意的時候，其內在對話多是以自我抱怨、自我殘害的消極方式來對待自己，使得負面的情緒朝本身發洩，個人變得更沒信心，也無法成長。找錯比較容易，一般人

也習慣於看不好的一面，養成這種習慣之後，對他人、對自己的要求就會更嚴格；卻不容易看到個人及他人的優點！而人生中的各種情況、事件和經驗，會影響個人（領導人）的自我觀念及信心，以及他們與別人的互動方式，進而影響著他們的同事及屬員。因此，作者強調以正向的心態去面對日常生活中的每一正面及負面的關鍵時刻，藉由掌握這些「關鍵時刻」，增進個人的自我瞭解、自我接納，進而促成個人自我的成長與發展，也就是作者所謂的個人真誠領導發展。

由於每個人的人生際遇都不相同，即使是生長在同一家庭的兄弟姐妹也不例外，因此塑造了每個人獨特的、唯一的心理資本。掌握關鍵時刻，每個人得以培養其獨特的心理資本（包含人力及社會資本）。發展「心理資本」對個人及企業競爭優勢都至為重要。心理資本和金錢、有形資產和技術不同，後者都可以在公開市場上，像一般商品一樣被轉手、買賣，但每個人的心理資本都是獨一無二的，知識、經驗不易被模仿或買賣。只有個人及企業能夠重視並提供及支持其發展，才能夠為個人及企業塑造持久的、長期的競爭優勢。

此外，在領導行為的發展方面，相對於傳統特質論的觀點，人力資本、社會資本或心理資本是可以投資的——個人可以經由努力學習而獲得，這觀點與傳統領導固定特質的觀點存在著極大的差異。在人生成長的歷程中，個人以專長為基礎，對生活事務抱持著信心、自我勝任感、希望、樂觀、韌性等正面觀（即正向心理資本），具備倫理與道德觀念，加上能支持個人發展的文化和社會背景等，這些因素結合在一起時，就會鼓勵領導人、部屬和組織形成更大的自覺及正向績效表現。這整個過程也就是作者

所言的「真誠領導發展」。

再者，傳統領導發展課程所強調的是領導知識與技巧的學習，而作者則認為領導發展的焦點應重視真誠領導發展過程。前者重視的領導的理論與技巧；而作者則強調由人生發展過程的體驗，透過自覺來成長和發展領導能力。人生中許多的事件不是個人所能規劃的，特別是突然失去親人、被公司解雇、或者發現患有心臟病……等，這些事件都是個人成長發展的關鍵時刻。人們透過真實生活中事件的自然發展，主動運用正向經驗的方法，追求人生的領導發展計畫，以持續發展為成功的領導人。亦即，真誠領導發展乃是個人真我的發展過程。

這種重視人性成長的領導觀，跳脫了「工業時代」所發展的控制／操弄的領導方式，也超越了一般固定、僵化領導「原則、理論」的學習，幫助個人在不可預期的、或甚至混亂的日常生活中，發展出實際有效的領導管理能力。同樣地，組織透過支持個人自我發展的文化環境，可以培養高影響力的領導人。此外，相對於一般習慣的說法，領導人要有遠見、願景，以帶領員工追求未來；作者更進一步強調：領導人把未來帶到現在。成功的領導人能預見未來、描繪未來，並嘗試讓現在能符合未來。也就是領導人透過積極的行動去抓住未來。

筆者非常欣賞作者也將「倫理、道德」的觀念納入為領導發展的要件。知識工作者已經成為社會的主流，知識及心理資本已經成為財富泉源和影響力的重要基礎，知識可以為「善」，也可為「惡」！知識、能力與技巧可以透過學習而成長，但是品德操守則是個人與社會的價值觀，知識份子、企業及政府管理者的品德不良、缺乏對社會、國家的責任意識與關懷，強大的知識和心

理資本則成了企業、社會與國家的災難！許多案例，如美國的恩龍、MCI，台灣的博達、東雲、勁永，大陸的科龍等事件，不僅企業界如此，相關的政府機構如台灣最近的高捷、高鐵等事件，均可看成是知識犯罪，知識則成了犯罪工具！引用杜拉克大師的一句話：「知識份子必須負起責任，他如何接受這種責任，如何行使責任，將決定知識的未來，最後甚至可能決定知識是否有未來」。最後，以「發展小我、成就大我」作為我們彼此的互勉！

（本文作者為台灣大學工商管理學系暨商學研究所教授）

推薦序	內化才能真誠領導／杜書伍	3
推薦序	發展「小我」、成就「大我」／陳家聲	7
前言	真誠領導發展	13
導論	把未來帶到現在實踐	21
第1章	關鍵時刻	31
第2章	真誠領導的全美蓋洛普民調	47
第3章	過了一百年， 我們對領導發展的真正認識是什麼？	67
第4章	繪出邁向真誠領導發展的旅程	83
第5章	從真實自我到可能自我——邁向真誠自我	101
第6章	選擇正確的路： 何時沿原路走、何時改變方向	127
第7章	真誠領導發展和心理資本	161
第8章	建立心理資本	183
第9章	真誠領導發展的終極目標： 持續而具體的績效表現	209
第10章	可行的真誠領導發展計畫	239

真誠領導發展

我們撰寫本書的主要原因之一，就是要把領導發展的注意力，從基本的計畫性介入（intervention），轉移到可能正向影響你領導發展的所有可能時機上。這些「關鍵時刻」可能是計畫性的、也可能是未經計畫，但本書的用意，是要促進和加強你的真誠領導發展（authentic leadership development, ALD）。

我們撰寫《真誠領導發展與實踐》的另一個原因是，現在有許多發展領導力的方法，但在我們來看都不真實或可靠。我們確實很意外，竟然只有少數的領導力發展計畫能真正證明，確實有領導人因為這些方案而獲得領導才能上的發展，即使是一個人也好。有鑑於每年投資在參加領導發展課程的費用高達數十億美元，以為這樣便能真正提升一個人的領導潛能與能力，但上述結果實在是太令人吃驚了。

如同我們在書裡討論的，人生的課程或許是促成個人領導發展的真正原因。我們的目標是嘗試、促進你的人生課程，藉由真誠領導發展的運作方式加以擴大。但必須注意的是，我們並非要