

聪明领导

做一个领导者，时时都要面对四面八方的挑战，“人”，永远是最难控制的变数。

该如何激发你手下团队的智慧？

怎么做才能培养领袖魅力、发挥挡不住的影响力？

学做一个聪明的领导者，就从现在开始。

无障碍领导的六大智慧

1. 使成员觉得团队共同的宗旨、目标与工作方式和他们息息相关，而且有意义。
2. 建立团队互相信任、互相负责的情感。
3. 提升团队的工作技巧，让团队中充满不同的工作长才。
4. 负责和外界沟通，扫除路障。
5. 为别人创造表现的机会。
6. 实际参与工作，而不是袖手旁观。

盖尔上校刚接任美国陆军后勤补给小组指挥官。

波斯湾战争开打前，他只是个卖家具的商人。战争结束，他却要负责把士兵、设备及补给品安全及迅速地移回家乡，几乎就像把整个怀俄明州移走一样困难。尽管盖尔也懂后勤补给，比起他的前任卡尔的卓越成就，却仍然逊色不少。必须整个团队全力以赴，才有可能达成任务。

这是他对后勤小组的开场白：“我不是卡尔，他是这一行的佼佼者，我不是。”接着，盖尔很清楚地让部属知道，他需要他们的协助。

态度最重要

要成功的领导团队运作，领导人的态度远比他的个性、声誉或阶级重要，《团队的智慧》书中这样指出。盖尔正展现了团队领导最重要的态度：永远以团队表现为第一优先，同时了解自己需要别人帮忙，相信自己不是无所不知，所以不会坚持为每一件事提供答案。

团队领导人需要做的事包括澄清团队目标，建立团队自信，加强团队的整体能力，消除外界障碍及为别人创造表现机会等。

但是更重要的是，团队领导人必须和其他成员一样，参与实务运作，而且很小心地在“自己承担困难的任务”与“让别人学习如何做”在“提供引导”及“放弃控制”之间求取平衡。

即使在同一个团队中，领导人的角色也随时在转换，关键就在于必须了解团队什么时候需要（或不需要）领导人的帮助。团队领导人应该是最重要的补位球员，只有在需要他时才表现。

六大要领

好的团队领导人必须做到以下的六点：

- 使成员觉得团队共同的宗旨、目标与工作方式和他们息息相关，而且有意义。七十年代末期，洛克斐勒（David Rockefeller）领导纽约市商会，希望借着凝聚企业家团队的努力，重振纽约经济。当这群企业家对于“应该做什么”及“怎么做”有不同意见时，洛克斐勒察觉除非他鼓励团队公开辩论这

个问题，充分表达不同观点，他们决不会对任务有所承诺，因此他表现了高度的耐心和沉默。“他就坐在那儿，直到大家对问题有共识，”一位观察者指出，“好像大家在共同领导，而他只是坐在那儿看。”结果，原来的反对派后来变成最忠诚的团队成员。

● 建立团队互相信任、互相负责的情感。在彩色当道的年代，柯达公司生产黑白底片的人员觉得自己是二等公民。法兰哥斯(Steve Frangos)奉命负责黑白底片部门后，想尽办法扭转核心管理团队及一千五百名员工的想法。他以许多医学上的急救手术及波斯湾战争为例，让整个团队觉得黑白产品比许多其他产品对社会的贡献还要大。他们将团队取名叫“斑马”，他们还自己设计了斑马制服、标语和团歌，以显示对黑白产品的承诺。“这种气氛改变了我们对失败的恐惧，每个人都成为其他人的靠山。”观察者指出。

● 提升团队的工作技巧，让团队中充满不同的工作长才。表现卓越及最有弹性的团队必须包含具备各种不同技术、功能、问题解决、决策、人际关系及团队技巧的人才，因此，团队领导人鼓励大家为了成长与发展的需要，冒必要的风险，同时不断地转换团队成员的任务及角色，以激发他们的潜力。

● 负责和外界沟通，扫除路障。大家都期望领导人处理、维系团队和组织内其他部门的关系，因此，团队领导人必须和所有可能帮助或阻碍团队发展的人有效地沟通团队的宗旨、目标和做事方式。当路障出现时，他也必须要有勇气代表团队说话，扫除障碍。

● 为别人创造表现的机会。如果团队领导人老是独霸最好的任务和表现机会，独占所有的功劳，团队绝不可能有好的表现。当柯达公司的法兰哥斯鼓励一个自认“连家里账目

都弄不清楚”的化学工程师负责两亿美元的预算时，他就是在为他创造表现机会；但是，让开一条路为别人创造表现机会，并不表示放弃引导、监督及控制的责任。例如盖尔上校定期让小组成员向高级长官简报，但是当团队需要他的协助及支持时，他一定亲自参加会议。

● 实际参与工作，而不是袖手旁观。团队领导人必须像其他成员一样贡献心力，尤其是当个人要冒很高的风险或需要做些讨厌的工作时，领导人不应该都指派别人去做。洛克斐勒就很清楚地让团队成员明白，不要因为他是领导人或他的声望地位高，就觉得有些不重要的工作不该由他做。

许多企业负责人或经理人往往把选择团队领导人当作唯一重要的事，而忽略了领导方式才是关键，因此，反而限制了候选人的范围。事实上，很多不同形态的人都可能是很好的团队领导人，而且，太强调选人也等于放弃了培养人才的责任。

不管是生产线或董事会出身的团队领导人，当被放在小团体中运作时，都必须实际从工作中学习；因此，持续不断地注意团队表现，协助团队领导人，远比选才更重要。

（齐若兰）

主持会议七要诀

——让团队沟通更顺利的方法

无论团队是大是小，开会团队运作不可避免的过程。主持小组会议时，建议你不妨：

● 根据事情的轻重缓急安排议程，通常先谈问题解决，

再讨论未来规划，资讯分享放在最后。

● 只有当整个小组都同意时，才更改议程。不要只因为一个人的提议，就作修正。

● 会议开始时，应该先澄清会议目标，说明什么样的行为将会帮助或阻碍团队进展，确定会议进行的流程、讨论或决策方式及时间限制。

● 对太轻易就达成的结论，保持怀疑的态度，很可能大家还未经过深思熟虑。

● 尽量经由共识达成决议，而不要采用投票方式。投票结果会产生赢家与输家，反而将团队一分为二。

● 当会议气氛紧张或很难获致结论时，切记团队讨论的价值，以幽默的话语、肯定的态度调节气氛，以小游戏来激发新的活力，甚至必要时保持沉默，

● 会议的结语除了作总结，还要强调大家共同参与的感觉及意义

领袖魅力的七大共通之处

1. 表现出对工作的积极投入。
2. 穿出领导人的样子。
3. 建立伟大的目标。
4. 确实朝目标前进。
5. 暗地苦练让表现炉火纯青。
6. 保持几分神秘感。
7. 以迂回战术让属下心悦诚服。

出色的领导人总是浑身散发着迷人的领袖魅力（charisma），令人羡慕不已。这种领导人特有的魅力，到底从何而来？

一呼百诺、极具领袖魅力的拿破仑，认为他的魅力来自战功彪炳的荣耀。换句话说，拿破仑认为领袖魅力是建立在成功之上，只有成功不坠，才能保有魅力。

这个说法，可能让尚未踏入成功之门的一般大众失望透了。难道我们不能先培养领袖魅力，借此增加自己成功的本钱吗？

美国《世界经理文摘》（World Executive's Digest）告诉你培养魅力的秘诀。美国加州州立大学洛杉矶分校管理学教授柯恩（William Cohen），根据多年的观察，归纳出具有领袖魅力领导人的七大共通之处。希望培养领袖魅力的人，可以从下

列七点着手努力，增加自己成功的本钱。

一、表现出对工作的积极投入。要成为有魅力的领袖，不能只是埋头苦干，还必须把自己的投入、努力表现给部属看。不要掩饰自己坚持不懈、超时工作、自我牺牲、冒险犯难、自掏腰包等行动。

二、穿出领导人的样子。前几年，《穿出成功》(Dress for Success)一书登上美国的畅销书排行榜，显示穿着对成功的影响。

你先要了解自己要成为什么样的领导人、这类的领导人应有什么样的形象以及领导的是那些人，才能找出适合的衣着，让你穿着的方式符合自己希望建立的领袖形象。

三、建立伟大的目标。眼光短小的目标既不刺激，也缺乏成就感，没有人愿意为了微不足道的目标卖命。

大家喜欢参与不可能的任务。不管你的目标是什么，只要够困难、价值够高，属下就会牺牲一切、勇往直前，就没有人会怀疑你的领袖魅力。

四、确实朝目标前进。领导人要有魅力，除了建立伟大的目标，还要确实朝目标行动。只有领导人采取行动，底下的人才会跟着动；而且，支持你的人会得意地向别人展示你的行动，也就增加了你的魅力。

五、暗地苦练让表现炉火纯青。看过奥运场上的运动员吗？他们多数的表现简直是轻松自在、无懈可击，让人羡慕不已。其实他们都是经过十年的苦练，才有这样的成果。

如果你肯下工夫，能够在人前轻而易举地完成困难的工作，在别人的眼中就充满了领袖魅力。

六、保持几分神秘感。看过魔术吗？不论魔术师变的把戏是大是小，似乎总有一种魅力。这是因为我们不了解他们背后的玄机，因而激起了内心的忠诚与热情，成为忠心的追随

者。

这基本的技巧，就是绝对不要向别人解释辉煌表现是如何达成的。在别人询问时，就保持微笑，让大家百思不解。

七、以迂回战术让属下心悦诚服。听过太阳与风较劲谁最有力量、能让路人脱下外套的寓言故事吗？风使尽全力地直吹，只是使人将外套拉得愈紧。太阳露出温暖的脸，一下子就让人脱下外套。

这就是迂回的力量。诀窍在让别人觉得自己想做这件事，而不是在你的直接命令下被迫去做。你可以清楚地告诉属下实际情况，让他们自己判断、进行工作，再将功劳归给属下。

（吴韵仪）

CEO 的日式栽培

面对激烈的市场征战，企业非有出色的战将不可。

有前瞻视野的企业，都能未雨绸缪培育优秀的经理人才。

日本企业的一些做法，颇值得我们参考。

企业战士多如牛毛，优秀杰出的 CEO（企业最高执行长）却寥寥无几。日本企业危机意识急速升高。

观察太平洋对岸的美国，日本企业发现，近年来美国经济持续复苏、股价稳健走高，景气活力十足，多归功于企业 CEO 专业而卓越的领导表现。

从 HPI 到 CEO

精兵得靠良将领，不少日本企业正仿效欧美企业，在既有的升迁管道之外，另辟一条培养高级主管的晋升阶梯。从二十多岁或三十多岁的员工中，选出具有潜力的员工，称之为 HPI(High Potential Individual，希望之星)，施以计划性的训练培养，为企业培养 CEO 的接班人。

《日经商业周刊》报导了两则实际的例子。

总社位于京都的岛津制作所，是一个生产精密机器如半导体制造装置、精密计量仪器的知名大厂。

社长藤原菊男却看到了未来的危机——旧有的人事升迁制度，没有办法培养作为经营者的实力。于是在今年 5 月，他开办“经营塾”，从现有的三百五十名课长中，选出二十名将来可能担任总经理和经理者，进行为期 8 个月，共计四十天的教育训练。训练内容包括财务分析、竞争对手的经营战略研究和比较、个案研讨，并常常四人编一组，进行模拟战略演习。

今后，选拔对象将扩大到课长级以下，约一千位组长，最终将培训出一百五十名未来的 CEO。“经营塾”的毕业生，将被派到海外担任子公司的总经理，以累积经营的实务经验。

日本最大的和纤制造业者 TORAY 也有类似的做法。三年前一顶人事异动发表前，四十五岁的石川郁久还只是 TORAY 一个小小的课长。人事异动发表后，突然调升为一个子公司经理，轰动业界一时。

这得感谢“TORAY 经营学校”的栽培。这个学校的目的在为 TORAY 国内外一九七家关系企业培养 CEO。每年，从课长、次长级干部中选拔二十名具有潜力者，施以每个

月一星期、连续五个月的训练课程。

上课内容十分扎实，从资金调度、会计、法务，到各种专案，例如选定某项事业或关系企业，站在经营者角度，全盘思考经营策略；同时，在“CEO 的研究”课程中，还研究国内外著名的 CEO，例如美国通用电气总裁威尔许即为研究对象之一。

石川课长回忆接受训练的日子，“功课非常多，书常常念到深夜一两点”，不过，上课的丰富内容，却让他在后来担任子公司经理时，无论是对内整顿人事组织、规划经营战略，对外取得技术合作都游刃有余、得心应手。

在过去的日本企业，年资、业绩和能力是升迁的三大重要因素。现在经过“早期选拔”，当上 HPI 可以更快攀升金字塔的顶端。“少将领老兵”的时代，脚步不远了。

（孙晓萍）

CEO 的美式训练

苹果电脑、美国电话电报公司等一些美国大企业，目前都在闹 CEO 荒，

领袖人才越早养成，企业就越有竞争实力，

奇异电气、康宁瓷器等企业的 CEO 培育制度，值得国内企业借鉴。

2000 年时，通用电气、可口可乐、福特汽车、3M、美国电话电报公司 (AT&T)、花旗银行等著名的跨国大企业和现在有什么不同？答案是，这些在世界上举足轻重的企业巨人，三

年后，应该都已改由新的领导人领航。

企业接班的问题，从来没有像现在这样迫切而严重。目前在位的这一代领导人，大多是在二次大战前后展开工作生涯，现在已纷纷到达退休的年龄。根据统计，美国史坦普指数五百大的公司中，有 17% 的企业最高执行长（CEO）年龄已达六十三岁以上。

不论是因为领导人退休或是其他原因，目前正闹 CEO 荒的企业已不在少数。苹果电脑（Apple）、AT&T、达尔他航空（Delta Airline）、桂格食品、优利速（Unisys）等企业，现在都正引颈翘盼新领导人的来临；而对迪士尼、IBM，以及许多其他目前正如日中天的大企业来说，接班问题也是即将面临的艰巨挑战。

虽然几乎所有的企业员工、董事会或投资大众都已体认企业接班人的重要，但能按计划顺利接班的企业，少之又少。过去几年，包括雅芳、可口可乐、吉列（剃须刀），以及福特等公司的 CEO，虽然都已届六十五岁，却仍获得董事会续聘。

最高主管过了退休年龄仍无法卸任的现象如此普遍，有时候是他们不愿退位，有时候则是董事会认为没有人可以接任。

奇异、康宁的接班计划

企业应如何培养称职的接班人，以维持企业稳定的发展？绝大多数企业都同意，一个完善的接班计划是必要的。

按计划顺利接班的例子中，最为大家称道的就是奇异电气。现任 CEO 威尔许（Jack Welch）在七十年代后期，和另外六位具潜力的优秀主管，一起参与各种磨练和考验。后来七

位候选人中，三位得以升任副总裁。再经过十四个月的角逐，在 1980 年底，威尔许才赢得最后的胜利，正式被任命为 CEO。

现年六十一岁的威尔许，已决定在 2000 年退休。毋庸置疑地，经营能力备受肯定的威尔许，已布好完善的接班计划，十多位优秀的年轻主管早就开始接受各种轮调的历练；不过奇异传统的接班计划，在威尔许手中做了些修正根据美国商业周刊的报导，威尔许认为过去公开筛选 CEO 的做法，造成员工分裂，也使得未入选的优秀人才流失，因此他不打算采用过去完全公开的筛选方式。

康宁瓷器 (Corning) 的做法则是尽早宣布接班人选，减少不必要的猜测和斗争。现任 CEO 阿克曼 (Roger G. Ackerman) 早在 1990 年就被宣布为接班人。他在去年 4 月正式就任前，已和前任 CEO 一起分担 CEO 职务多年，所以接班过程非常顺利，没有任何意外。

虽然在阿克曼刚被宣布为接班人时，公司内仍有一阵骚动，也有些不服气的人离职，但很快就回复稳定，这可能要归功于康宁的企业文化。阿克曼告诉美国管理评论月刊说：“嫉妒不是康宁的文化。”

但更重要的，恐怕是康宁周密的接班计划。康宁的 CEO 和董事会每年 2 月特别开会，检讨所有主管级的接班情形。所有重要职位的接班人选都有书面纪录，这些接班人选还分成三类：一类是现在已经可以接班的；一类是三到五年应可接班的；还有一类是需要十年的工夫才能养成的。这些人选的档案用颜色加以区分。阿克曼指出：“CEO 对接班问题花时间愈多、董事会投入愈多，效果愈好。”

自行培训强过挖角

吉梯电信 (GTE) 也有类似的做法。在吉梯, 针对最重要的一百个员工, 每位都有两三个接班人选, 所以 CEO 必须花很多时间, 定期了解大约二百五十位员工的进展。人力资源部门为这些重要员工保存了详尽的资料, 包括每人过去的成就、关键性的能力、需要接受的历练以及未来最适合的工作等等。

专家提醒, 企业在培育未来领导人时, 要注意不能只会复制过去企业内成功的领导人, 而更应该把外在环境的变化考虑进去, 培养能迎接未来挑战的领导人。

一家美国大企业的“二加二加二”做法值得参考。为了培养未来领袖多方面的能力, 这家企业要求它最好的人才都必须在两家子公司待过、历练过两种不同部门 (如财务和行销) 的工作、派驻过两个国家。

在跳槽、挖角风盛行的企业界, 这样大费周章地培养人才, 到底值得吗? 这是许多公司至今没有接班人计划的主要疑虑。

虽然许多专家都同意向外界寻才也是企业接班的途径之一, 但如果没有接班人制度, 一旦最高主管发生意外或突然辞职, 企业要稳住阵脚、度过难关的能力, 显然不如有接班制度的公司。

为了让现任 CEO 面对接班人的问题, 美国许多企业的董事会开始给 CEO 压力, 把 CEO 薪资的一部分, 和他是否切实实施接班人计划连结在一起。

古谚“十年树木, 百年树人”。企业虽然不可能用一百年

来培养领导人，但现在多做一分准备，未来就多一分竞争的
实力。

（金玉梅）

培养你影响力的四大绝招

1. 表里一致的可信度。
2. 打动人心的说服力。
3. 你赢我也赢的谈判技巧。
4. 情非得已时，坚定地下达命令。

你是否也有这样的经验：虽然自己被冠上团队领导人的头衔，但是却有叫不动下属、无法让不同部门的成员向你报告的困扰？你看到有些同事不但叫得动下属、说得动上司，在需要的时候还可以动员大批同僚，真是羡慕极了。不知道他们是怎么做到的。

他们用的法宝，其实是最古老的领导技巧——影响力。

近期《世界经理文摘》(World Executive's Digest)指出，在过去金字塔式的组织结构中，资讯不流通，主管以位阶与掌握特殊资讯的权力，命令下属照章办事。但是现在的组织扁平化、团队化、资讯科技又发达，主管过去的权力基础尽失，愈来愈需要影响力，才能带领大家朝共同的目标努力。

而且现在员工的教育程度愈来愈高，对于工作的期待是参与、被咨询。这样的员工可以被影响，但不容易被指挥。

到底如何施展影响力？如何培养自己的影响力？学者与专家归纳出施展影响力的四大秘密武器：