1 何谓领导力

电影《Cool Hand Luke》中……

保罗·纽曼饰演一名服刑于美区苦役营的囚犯。剧中，这名囚犯不仅具有强大的群众魅力，且跋扈嚣张，于是迅速集结成一个夹杂着三教九流的小团体。服刑中的他决定逃狱，一逞威风，让徒众信服。于是在片中，他接连不断的设法越狱，周而复始的被逮捕，并受到愈来愈严厉的惩罚。每失败一次被抓回来后，他总会向爱众述说功绩。影片近尾声时，纽曼已是穷途末路、潦倒不堪，然而他的徒众依旧对他存有一丝希望，静待他逃亡成功。事实上，他们早已麻痹了！不再具备行动力，只能随着首领的生活经验度日。

就许多方面而言，《Cool Hand Luke》这部影片旨在阐述偏执领导之弊端。影片中叛逆英雄路克所犯的错是，高估事必恭亲的力量，及低估倚赖与授权予团队的好处。再

需要全本请访问 www.ertongbook.com

加上整个团队完全是他一人单向的表达想法，徒众只是一味的出神倾听，因此注定会产生领导灾祸。

路克对于领导的真义略感困惑，也许并不令人吃惊。毕竟，铁链、严苛的体力劳动及残酷的体制，对于任何有思考能力之人的行为及观念，皆会产生负面的影响！

身为中层领导者，相信偶而也会出现与路克类似的感觉。但是，我们深信必有方法走出铁链、苦役及残酷的体制。我们也相信，中层经理人是重要的领导角色，且领导与纯粹的管理是两回事。

本章旨在协助您区分两者之别。

中层领导力

纵观书市，大多数畅销管理丛书中均轻忽了中层经理人及主管的角色，我们将之代称为执行经理人。太多的管理大师将“中层者”忽略了！事实上，执行经理人天生存有两项使命——任何一种都可能让他们如坐针毡。乍看之下，这两项还互相冲突呢！

汰弱存菁

使命之一是，中层经理人专门解决组织中的无数麻烦事。

倘若你曾观赏约翰·哈维·琼斯（John Harvey Jones）

的节目——“排难解纷者”（Troubleshooter），就不难体会了。他必须一再的巡视组织，然后很快的找出改进良方。通常这良方均与去除某些中层管理者有关，因为这群人宛如一堆枯木——碍手碍脚，难以接受改变，且缺乏远见，难以提出创见，他们本身就是个麻烦。因此，解决之道往往涉及免除这些人的职位。

从汤姆·彼德斯（Tom Peters）及罗莎贝斯·摩斯·坎特（Rosabeth Moss Kanter）等人所撰写的书中，不难得知类似的观点。两人强力主张：未来仍具竞争力的组织，必定没有受到不必要管理阶层所累；较“扁平”的组织掌握了较迅速的上传下达，及下情上知的优势。不知是否为蓄意，这其中往往隐含着执行经理人是负债而非资产的讯息。

评估个人

但是另一使命，则是仿效某些现代管理观念的核心；亦即是：评估组织内的每一个人无比重要！

这观念或许与西方某些陈腔滥调及偏见相悖，但却也正是日本人能够击败欧美各国竞争对手的原因。诚如理查·荀伯格（Richard Schonberger）等作者指出，他们已认可组织是由人所组成。丰田、山叶及本田等公司也设计了生产线，以便组织内的成员能够知道同僚的行事作为。这些公司相信天生我才必有用，因此他们排定生产期，让各

阶层的员工思考生产进度，以及提出改进的建言。

因此，最能符合未来挑战的组织，会是最努力开拓最珍贵资源——组织内每一层级员工潜能的企业。这正是讨论品质及卓越的本书，最明显且最重要的课题之一。且与我们互有往来的诸多组织也正设法寻找解决途径，配合实施——通常是借由鼓励员工将自己视为团队的一分子——且成效卓著。

本书最常用的一个字眼就是“领导力”。书中主张，团队中的任何成员均能展现领导力。举例而言，皇家邮递公司（Royal Mail）拟定一纸“领导人规章”。该公司凭着这纸规章，鼓励每一层级的经理人，最后更扩及组织中的非经理人，集思广益、发掘新方法，不断保持进步，并协助同事发展潜力。

皇家邮递公司的“领导人规章”

皇家邮递公司拟定了一纸“领导人规章”，其中明定组织期盼每一层级经理人应具备的行为。该契约以四大标题描述领导方法：

愿景：

契约主张，领导人应勾勒出清晰、振奋人心的未来形象。

承诺：

领导人应以热诚的态度，将承诺化为行动，并主导变动的过程，以达成“皇家邮递公司”商业目标。

管理之道：

皇家邮递公司欲藉由支持、维护下列目标，树立“企业文化”：

- 人；
- 业绩；
- 个人的贡献。

本方法强调认知、虚心、授权、创造力及创新的重要。

沟通：

该规章主张，高效率的领导人会开诚布公、诚实且积极的沟通。

“皇家邮递公司”让职员拥有明确的机会填写问卷，以鼓励执行经理采用规章上所列的原则。借此，执行经理可以根据明订的标准，得知自己的工作绩效。

确切地说，本节的意旨是，天生我才必有大用，成功的组织会学习善用人才，使组织“从上至下”及“从下至上”来改变。于是，我们会问自己，中层经理人将置于何种地位？他们似乎已经被排挤于领导方程式之外。难道中阶经理人只是应该受到铲除的枯木？或是仍具有存在的价值，仍旧能在职场中竭诚贡献一己之力？

需要全本请访问 www.ertongbook.com

从中层经理人的观点评估

本书其他篇章也将指出，基本上，我们同意上述这些观点。人才是每一组织中最珍贵的资源。虽然中层经理人因故无法克尽其职的情况一直存在，且未见改善。但问题是，截至目前为止，我们还无法评估各类型组织之执行经理的真正贡献。

有些书中指出，某些经理人漠视执行经理，不视他们为珍贵的资源；本书不仅认同这个想法，并更进一步协助您认定——中层经理人或主管的贡献可能颇为与众不同。过去数年，我们遇见一些执行经理，日渐懂得凸显个人的领导风格。他们采用高级主管仍未洞见的方式——事实上，有时候就连资深经理人都还不知其所以然——不断改变现状及顺应变化。此外，他们也采取不同于其他共事者的观点及新的开创方式。

就是诸如此类的领导力，构成了本书的主题。在本书的其他部分，作者将指出其认为值得考虑另辟独立的主题探讨组织内部的领导力的看法。他们引用三种不同的方式，将经理人描述为领导者。这表示，现在应是详细审视这两个关键语汇——经理人及领导者——的意念的时候了！你知道在何种情况下，两者定义相同？在何种情况下，两者大异其趣吗？

经理人与领导者

当您浏览本地书店书架上的商业企管丛书时（说不定正好是找到陈列本书的书架），你会发觉封面出现“领导力”的书籍不胜枚举。兹援引两个例子证明：鲍伯·盖瑞特（Bob Garrett）将他的佳作——《学习性组织》（Learning Organizations），重新命名为《学会领导》（Learning to Lead）；约翰·哈维·琼斯将他的自传类畅销售——《全力以赴》（Making it Happen），下了一个副标——《领导力的反思》（Reflections on Learership）。

这些出版品上之所以将类似“领导力”等等的字眼作为标题的一部分，以期有助于书籍的销售（至少我们希望有用！），原因无他，因为如今许多人都相信，领导力是无比重要的 X 因子——这已是太多英国公司所缺少的元素。有趣的是，不曾有人表示经理人供不应求；但相反的，却有无数人声称，许多公司已管理过度了！若重叠这两个观念，相信无以数计的人都会表示，所有的经理人也应该是领导者；但是领导者却不必然是经理人。

战壕内的领导力

直至晚近，无以计数的英国管理丛书中，尤其是关于领导力的书籍，充斥着军事思维，且与军事管理法相近

似。某些人甚至直言：管理丛书受此趋势所累。我们将在本书中举第一次世界大战的壕沟交战为例，说明“领导力”与管理之别。

在交战期间的主要战役中，专门负责战略及后勤的资深军官均远离杀戮战场，迁至距离交战区 20 多哩外的司令部执勤。他们的任务是负责策划战役及管理战争必备的资源——人员、军备及军需品等。海格将军研拟的沙美（Somme）作战计划洋洋洒洒，长达 30 多页。在该部队士兵跃出壕沟，上战场冲锋的当天，海格及其幕僚人员并非如盛传——外出钓鱼，然而，在作战计划转为实际行动的那一刻，他们的确感到重担已卸下了一大半！

海格及其法籍与德籍同僚，并未对属下诉诸“领导力”。事实上，前线部队的无数军人从未见过指挥官——海格本人甚至不曾探视过伤患。尽管如此，鼓励军中士兵离开相对于战场实属安全的壕沟，上前杀敌，就成了运用领导力的真实表现。诸如此类的领导力通常是由年少的军官所行使，在战争初期往往是经由甫出校门的年轻人执行。他们的确树立起榜样，带领士兵冲锋陷阵，勇闯枪林弹雨。也因此，英国年轻军官阵亡的比率高得令人咋舌。

这些在前线的英勇表现，几乎是士兵的典范。换言之，他们展现了主动积极的领导风格，让士兵心悦诚服

追随。这正是指挥官的全部职责。在军队中，各阶级兵种各司其职：军官当众组织士兵并编制成部队；参谋若不能善尽监督之职，即是有失监督之责；而绝大多数的英国中尉专司领导，甚至还将战争的真正要务——杀戮，推给其他阶层履行。某位常备军官曾经写道：“阁上既不想被人杀，也不想杀人。你认为军官不应参与作战，因为作战乃是士兵该做的事。”①。由此可知，他们秉持此态度已到了令人不可置信的偏锋——许多英国军官甚至仅带着手杖之类的装备，想要以此作为领导力的象征，上战场打仗。

让领导者善尽其职

另一较近期的例子源自于咨询业务。数年前，笔者其中一人与一家国际级的大型顾问公司洽谈联合投资计划。该公司从事的是新型态行业及聘雇业务。一如许多的同业，此顾问公司是个人独资设立，出资者在整个咨询业界享有盛名及声望。

计划进行时，我发现一件事颇为有趣——主事者竟然不是总经理；相反的，他雇请了一位行政管理人员代他执事，而这名行政管理人员还是公司主要业务（研究及咨询）的生手。当我们问及总经理的职责为何，他倒是直言

①汉伯里·史帕罗（Henbury Sparrow）引自约翰·基根（John Keegan）的战争的面具（The Mask of Battle）。

不讳的表示，他的职责是创设组织。换言之，由创办人提出愿景、观念及专业技术；而总经理则应效力于平衡帐册、处理合约的法律细节，让公司的行政上轨道，及平稳的提供后援。创办人领导整个组织；而总经理则负责管理组织。

管理之外

从以上两个例子，各位应已掌握我们所谓的领导力特色。基本上，领导力是用于为同僚、组织或整个团队拟定大方向。

这意谓了领导是为团队提出“愿景”、勾勒团队的目标，及找出达成目标的方法——类似第二个例子中咨询顾问公司创办人的行为。领导力也包括将应扩及整个团队的价值观，发扬光大。这就是为什么沙美的英国士兵愿意追随军官，冲出壕沟上战场的原因了！因为只要军官相信服从命令是军人的义务，那么就表示，士兵更加愿意服从命令。诚如此例所示，领导力往往意谓着为他人树立典范，及设定标准，供他人达成。

在撰述本书的期间，树立典范已是众所强调、重要的领导特质。我们曾访问过的每位运动员，均将此特质视为重要领导技巧之一，而我们的执行经理人也强调价值观的重要。至于价值观为何如此重要，也许山姆·华特斯的看法最为贴切：

“一般而言，在剧场及工作时，缺少能有正确的解答。以下的问题是任何一间公司均曾面临：构成优良戏剧的因素为何？为什么别人做的对？但说回，我又做错了什么？如果你拥有一个剧团，你可能得虚掷数年，用来辩论艺术伦理的话题。最后你终得了解，构成优良戏剧的因素决不是科学，身为领导者的剧场总监旨在协助订立这些艺术标准。我认为，借由价值观的坚持，就能让你赢得他人的尊敬。

我曾经推出由瓦可拉夫·哈维尔（Vaclav Havel）执笔的许多戏码。1989 年 11 月闹革命之际，我在他的厨房与他交谈。一个月之后，他当上了总统。哈维尔之所以能成为总统，是因为他具有某种道德威信。他有价值观，且不向自己妥协。”

——山姆·华特斯，橘子树剧场艺术总监

以上我们略用一些篇幅援引的例子，也说明了领导与管理之别及管理的重要性。经理人往往也是行政人员。他们设定程序，然后付诸实行；他们分配资源，编定预算，确保原料适时适地的供应无虞。此外，由于组织总是强调品质第一，因此追踪进展及监督进度，以便评估何处需作更改，及如何加以改善，也日渐成为他们的职责之一！

或许我们应该清楚的指出，我们已列举两个例子，明

需要全本请访问 www.ertongbook.com

确划分领导力及管理的界线，以利读者明了领导力本身的涵义。我们认为，现代的经理人必须扮演三种角色——领导者、行政管理者及评估者；且三者缺一不可。尽管如此，仍有足够之好理由去强调领导力的重要性。中阶经理人之所以成为箭靶，遭到大肆的挞伐，是因为批评者根深蒂固的认为，中阶经理人仅是以行政管理人员自居——视自己为确保该行政体制继续运作的人——而不将“发现新方法以改善体制、协助团队对体制作更完整及更有效率的贡献”，视为自身的职责。

最后这两项要点正是本书的主旨。换言之，本书的宗旨是指出，中阶经理人及主管往往在借由协助团队同事，作出更完整的贡献，便能将个人领导力展现出来；意即在不得不展现其本身的领导力时，能够有机会一展长才。由此而论，领导力是经理或主管职务中积极、活跃的部分；是你经由协助同事（不论个人或团队）全力以赴，对团队做出独特的贡献展现出的。

领导无阶级

我们已提及，虽然所有的经理人也应是领导者，但是领导力却不见得是经理人专有的特质。无庸置疑的，将领导者之职与阶级地位划上等号，也将是谬误。竭尽所能善用团队优势的组织，不会顺理成章的假设其团队的领导者必然是组织中最具老资格特权的人。

有趣的是，我将此要点列入以团队为主题的课程讲义内；而该课程是我与某些同事共同策划出的。某位外来的“专家”对讲义的初稿发表意见，并提出质疑。她是国内一家大型机构的资深经理训练师。这位专家表示无法相信有哪一位资深经理，会愿意接受由属下来发号施令的情况。但我却发现事实上不尽如此。当时，路华集团（Rover Group）是已受我辅导的组织之一，而负责设计新款掀背车驶座的设计小组，却是由相当资深的员工所带领。但是公司却对于该领导者的领导能力，深具信心；也相信诸如此类的领导经验，将有助于培养个人的专业素养及自信心。

路华集团的创意领导理念绝对受到客户的认同，并且赢得整个汽车界的敬重。

说来奇怪，就在我们提倡的团队课程公诸于市后，由专家级的管理训练师所主导的路华集团，竟开始大幅改变对员工的工作要求。该公司遭到许多的阻力，包括颇具杀伤力的罢工，这令人不得不下断语同意，这位专家会将领导者职位与身分地位划上等号，或许正是她所属组织内部的现象。无庸置疑的，她的公司似乎尚未超越“他们”及“我们”的境界。在本书的其他部分，您将发现领导力与创造力之间的关连。

我猜想，上述的这位“专家”尚未理解这一道理。

三种经理人的形象

我们承认，上述几页的内容十分不足，根本无法提供资深经理人及高级主管派上用场。但是本章开宗明义即表示，作者也将检视执行经理人的领导工作，与诸如IBM、ICI高级主管、或市议会长官的领导事务，有何显著的不同。事实上，中层领导别具重要性。这论点立基在，对于决定组织的未来是否永续长久，中层经理人及领导者所展现的特质，要比资深经理人所下达的指导原则，更加举足轻重。

在辅导公民营组织，及传授经理人写作课程期间，我们已界定出三种经理人作为领导者的形象。这三种截然互异的形象分别是：英雄型的经理人、代罪羔羊型的经理人、自由斗士型的经理人。我们认为，这些观念绝不可能仅是套用于人数最少的高级主管身上，而是自然而然适用于少数，但日益增多的执行经理身上。本书主要的驱策作用，是使您避免罹患代罪羔羊症候群，进而替自己力争更多的自由及更大的授权（为各阶层的同僚争取也同等重要），以期使组织的潜力完全发挥。在整本书中，我们将会引用这些形象，但首先让我们分别来一一浅述之。



三种经理人的形象

英雄型的经理人

某些组织，尤其是美国公司，其高级主管的周围仿佛环绕着崇拜他们的信徒。克莱斯勒公司的艾科卡、微软公司的比尔·盖兹等人，几乎已成为家喻户晓的人物。这些小有名气的人士，有时候甚至比所任职的企业更具知名度。

某种特殊风格的管理丛书推波助澜，更助长此一趋势。汤姆·彼德斯的作品就是一极佳的例子。在彼德斯早期著作中，即大力阐扬此领导风格。他认为，美国企业在面临远东地区强大竞争时，此一领导风格即是保有不败之地，转型成功的关键。这些书籍的内容尽是资深经理人的轶事及个案研究；这一群经理人的窜起乃借由为组织设定新目标，最重要的是，他们具备勇气、信任及评估员工的能力，勇于面对挑战。

彼德斯当然未言明管理趋势演变至此的原因，但是这些故事却助长了高阶主管的激励人心的力量，及增添他们的群众魅力。此外，这类型的领导力让企业体借由创造新的工作方式，转型为跨国企业。

现在各位应已发现，本章稍早针对此管理观点所下的评语，有一些轻慢。但是我们当然不会不针对此种领导力，加以诠释。无庸置疑的，这种从上至下正确领导团队的管理法则所呈现出的效果确实显著。此外，某些人也的

确将角色扮演得极有效率。然而，我们对此领导模式仍要有所保留。

·英雄式高阶主管的形象，似乎在无意间暗示：领导力似乎主要来自高层主管，各阶层的领导在公司内均举足轻重，似乎只是口惠而已；又，中层领导者扮演的角色也毫不明确。

·符合此类的高知名度领导者，似乎仅能相安无事一阵子。举例而言，倘若您阅读彼德斯 80年代初所写的书籍《乱中求胜》（Triving on Chaos），就会发现，无数的企业明星挂冠求去后，只是徒让所任职的企业不胜唏嘘而已。因此运用群众魅力的英雄式领导，可能不是企业长期稳定经营的良好基础。

我们对于英雄式的经理形象感到不安，主要是因为我们了解单凭个人是无法建立并维持该形象。英雄式的领导及激励感化，虽在经理人的领导工具箱中占有一席之地，但也不过是一小块空间罢了！

代罪羔羊型的经理人

我们已经目睹，中层经理人往往被视为组织中最弱势的一群。就某方面来说，守旧顽固的中层经理总是动辄得咎，这已成为组织中老掉牙的话题了！但是，我们必须肯定中层经理人的职位存在价值凸显出特定的问题，且是深具研究基础的实情。

需要全本请访问 www.ertongbook.com