

<<模範領導>>

图书基本信息

书名：<<模範領導>>

13位ISBN编号：9789862351109

10位ISBN编号：9862351101

出版时间：2010-5-21

出版时间：臉譜出版

作者：James M. Kouzes,Barry Z. Posner

页数：496

译者：高子梅

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<模範領導>>

內容概要

史上最權威的領導教科書全球銷售超過1,000,000本領導學之父華倫·班尼斯特別推薦「我不是在管理奇異，而是在領導奇異！

」——傑克·威爾許《模範領導》是一本真正的領導聖經，史上最權威的領導全書，全球銷售超過1,000,000本。

在論述之餘，以一個個真實感人的故事，讓你領悟領導的真諦。

兩位作者研究領導課題長達二十餘年，曾被國際管理會議提名為2001年威爾坡·麥肯費里獎（Wilbur M. McFeely）的得獎人。

這項殊榮讓他們榮登為大師級人物，與管理大師彼得杜拉克等齊名。

《模範領導》可謂其代表作，已出版第三版，是以大規模的研究調查以及與全球各地包括公、民營組織在內的各階層領導人的訪談結果作為基礎。

他們訪問過全球千餘位企業家以及七萬多名社會中堅。

他們發現領導統御的基本內涵與原則和1980年代並沒有什麼兩樣，甚至幾世紀以來都不曾變過，改變的只是時代背景，管理者面對新世紀要有新的思維，但是要成為模範領導人，更要能深刻地明白與掌握領導的終極精神及要領。

作者歸納整理出領導者的特質，帶領讀者逐步領會模範領導的五大實務要領（the Five Practices of Exemplary Leadership）及十大承諾。

只要領導人明白領導統御就是人際關係，願意開始去貫徹五大實務要領時——包括以身作則、喚起共同願景、向舊習挑戰、促使他人展開行動、鼓舞人心——他們就更能在自己的個人最佳領導經驗中大顯身手，而成功也終將來臨。

<<模範領導>>

作者簡介

詹姆士·庫塞基 (James M. Kouzes) 湯姆彼得斯公司的退休名譽主席，聖克拉拉大學李維商學研究所創新和創業精神中心執行研究員。

貝瑞·波斯納 (Barry Z. Posner) 李維商學研究所所長，聖克拉拉大學的領導統御教授，他曾在此得過無數個教學獎和創新獎，包括該學院和該大學的最高榮譽教職獎。

詹姆士和貝瑞曾被國際管理會議提名為二一年威爾波·麥肯費里獎的得獎人。

這項殊榮讓他們榮登為大師級人物，與彼得·杜拉克、愛德華·戴明、法蘭西斯·黑森賓、李·艾科卡、羅莎貝絲·摩斯·坎特、諾曼·文森·皮爾等歷屆得獎人並駕其驅。

他們還曾聯手開發出一套可用於評估領導行為的全方位問卷：領導統御實務要領目錄 (Leadership Practices Inventory) (簡稱LPI)。

LPI堪稱是全世界最被廣泛運用的領導評估辦法之一。

兩人也是會議中的演說常客，曾為許多組織舉辦過領導潛能的開發課程。

尤其詹姆士·庫塞基不僅是備受尊崇的領導統御學者和經驗老到的主管，也曾被《華爾街日報》推崇為美國企業最想延攬的十二名授課者之一。

译者简介 高子梅 東吳大學英文系畢業，曾任華威葛瑞廣告公司AE及智威湯遜廣告公司業務經理和總監，現專事翻譯。

譯有《管理在管什麼》、《策略地圖》、《世界咖啡館》、《賈伯斯在想什麼》等書。

<<模範領導>>

書籍目錄

人人有責放眼今日與未來的領導全新背景的領導統御誰該讀這本書領導者的實地指南書領導統御的未來Part1 領導者的作為與擁護者的期許1.模範領導的五大要領放眼今日與未來的領導五大實務要領介紹領導統御是一種人際關係領導統御的十大承諾2.誠信為領導統御基礎人們欣賞領導者哪一點總而言之：誠信是一切的基础Part2以身作則3.找到自己的聲音釐清價值觀表現真正的自我淺談能力第一號承諾：釐清個人價值觀，找到自己的聲音4.樹立榜樣建立並確認共同價值觀結合行動和價值觀第二號承諾：結合行動與共同價值觀，樹立榜樣Part3喚起共同願景5.勾勒未來是前瞻性讓領導與眾不同願景的重要性快速變遷的年代，更需前瞻性找到主旨想像各種美好的可能第三號承諾：想像各種美好可能，勾勒未來6.爭取他人支持培養命運共同體觀念傾聽別人的心聲找到共同目標，以它做為訴求賦予願景生命第四號承諾：訴求共同願景，爭取支持共同的抱負Part4向舊習挑戰7.尋找機會加入這場發現之旅掌握主動權讓挑戰變得有意義創新與創造向外尋求新點子第五號承諾：尋找機會，以創新促成變動、成長和改善8.實驗與冒險採用漸進式步驟和小贏策略從錯誤中學習提升心理抗壓性第六號承諾：從錯誤中學習教訓，不斷創造小贏，進行實驗和冒險Part5促使他人行動9.培養團隊合作精神合作可以改善績效創造互信氣氛培養同舟共濟情操鼓勵面對面互動第七號承諾：推動合作性目標、建立互信，促進團隊合作10.強化他人的分量賦予大家權力確保自我領導提供選擇權培養勝任能力與自信心權責觀念的養成第八號承諾：藉由權力下放和分享，強化他人的分量Part6 鼓勵人心11.肯定貢獻把標準說清楚期許有最好的表現關心個人化的肯定手法第九號承諾：感謝個人的傑出表現，並肯定貢獻12.頌揚價值觀與成果創造社群精神說故事樹立榜樣第十號承諾：創造社群精神，頌揚價值觀與勝利成果Part7人人都是模範領導13.領導是每個人的事領導是可以學習的領導者的影響力先領導自己領導的問題道德領導對比與矛盾人生成功的秘訣附錄：研究指南

<<模範領導>>

章節摘錄

模範領導的五大實務要領 「領導統御說穿了就是創造方法，讓人們可以主動成就非常之事。」
 - - 路卡斯數位公司 / 艾倫·基斯 (Alan Keith, Lucas Digital) 「對我們所有人來說 - - 真正能有影響的是願景、信念、和勇氣。」

- - 懷特斯公司 / 琳賽？

· 雷文 (Lindsay Levin, Whites Limited) 懷特斯公司 (Whites) 是一家汽車經銷維修集團，總公司設在倫敦的東南部，經營情況差強人意。

這家公司雖然表面看起來很忙，但深入分析後卻發現：利潤少得可憐、員工士氣普通、財務體系老舊過時、顧客回流率低。

就像釵h情況類似的企業一樣，懷特斯公司大部份的架構和體制，幾年來都維持原樣。

三大部門——業務、服務、和零件——多半各自為政，只要遇到問題，就把責任推給別的部門。

績效考量只重效率和間接成本，不太管顧客服務的品質。

對散居世界各地的大、小型公司來說，這種情形並不陌生。

「我們的顧客對我們究竟有什麼看法？」

這是總經理琳賽？

雷文 (Lindsay Levin) 甫上任便提出的問題。

如果顧客們對這家公司的觀感不如她預期，她想知道為什麼：「我要讓懷特斯公司脫胎換骨，這樣一來，我們在和每位顧客打交道時，才有信心給他們最好的服務。」

我的標準不只是還不錯而已，我要它好到令顧客瞠目結舌——每次上門都如此。

」她開始把這個問題拿出來和每個人討論 (註1)。

琳賽很清楚眼前任務非同小可，尤其她才29歲，沒經歷過什麼大風大浪。

她大學畢業後沒幾年，就接下這份家族事業 (創辦人是她曾祖父)。

雖然十幾歲時曾趁寒暑假期間在不同部門打工過，但到目前為止，她對汽車引擎和公司的產品仍然所知有限。

(註2) 她說，她只知道「這門事業絕對和人有關係。」

要怎麼把出色的顧客服務能力表現出來，也絕對和人有關係，我們要讓員工們有被鼓勵、被授權、和被信賴的感覺。

他們要自己知道危機是什麼，怎麼去改善。

如果我們不能給自己人真正的承諾，我們又怎能寄望他們給我們的顧客任何承諾呢？

我對懷特斯公司的未來願景是：它是一家尊重員工的公司，員工有參與感，能受到公司的賞識，他們把進步視為工作的一部份。

在這裏，每個人都能出人頭地，帶領公司往前邁進，沒有太多的官僚。

他們要為自己的行動負責，不用害怕被人指責。

」琳賽的起步方法之一是舉辦顧客的分組討論會，並拍下全場內容，放給員工看。

結果成果相當可觀。

片中內容揭露出懷特斯公司原本沾沾自喜的成就根本不被顧客欣賞。

更令人訝異的是，員工們都承認片中顧客的抱怨確有其事，也知道自已就是這些抱怨背後的始作俑者之一。

批評範圍從維修不良、帳單有誤，一直到基本的溝通問題，譬如沒讓顧客知道何時可以交車。

顧客覺得自己像個商品，他們不在乎要和哪個部門談，他們只想把車修好。

琳賽的第一步是請教員工，他們想要有什麼樣的變革？

然後組成志工隊落實這些計畫。

一開始只是小幅的變動，譬如改裝廚房、清理工廠——但這些小小改變馬上獲得熱烈迴響。

有些計畫耗時甚長，超過當初預期，但卻培養出員工的團隊合作精神。

「把事情確實完成可以讓員工不再覺得我們是在『老調重彈』，」琳賽回憶道：「改變心態只是基本的起步。」

<<模範領導>>

一旦有過幾次豐碩成果之後，各團隊就會對全新汽車廠房之類的大型興建計畫更胸有成竹，甚至能在工作程序上做出重大突破。

最明顯的莫過於，他們開始整合出一個個可以自我管理的小單位，直接與顧客聯絡，不再以傳統部門自居。

「結果，」琳賽說：「全新的團隊合作方式形成了。」

與顧客的關係也有了改善——顧客現在終於知道眼前和他說話的這個人叫什麼名字，他可以直接找「自己」的技師談，而技師們也很熟悉「自己」的顧客。

這種緊密的關係讓廠裏常出現員工休假時仍跑回來上班的情形，原因無非是想確定某部車的維修進度。

琳賽也允諾要讓員工接受訓練：「汽車修護正在轉型成為一種專業知識，不僅需要體力，也要靠頭腦。」

他們每個月都要花十六個小時——相當於百分之十的工作時間——接受訓練，未來也將如此。

她承認訓練的成本很高，而且老要員工放下手邊工作來上課，也會惹人嫌，但這屬於長遠的策略，可以在兩方面得到投資報酬。

其一是技術轉移，上過訓練課程（包括專業技術和公關技巧）的人也會在工作上訓練其他人。

其二則反映在贏虧效應上，收益和成長率都提高兩倍多，並贏得產業內外的眾多獎項。

此外，琳賽明白一個道理：溝通是永無止盡的，而且再多的溝通也不嫌多。

以前，她偶而會和技師和零件部的員工開會，但他們的反應都很冷淡。

「我必須很主動，他們才會有反應。」

正如琳賽說的，她和領導團隊學到的最大未瑣：「經理人常常說：『我想主動聽取員工的意見，但就是沒人肯說。』」

要想成央A一定得堅持下去，繼續嘗試。

在員工願意敞開心胸，向雷文、其它董事、經理、甚或同儕說出自己的想法之前，你得繼續堅持下去：我說的話都出自肺腑。

從事汽車業，一開始會很怪，因為這裏的文化講究的是男子氣概。

你必須敞開自己，讓對方知道你真正的想法和看法。

換句話說，你要談自己的價值觀，還有組織裏的價值觀。

重點是這兩者要能合一——個人的價值觀和組織的價值觀——你要表裏一致，誠實面對自己才行。

辦公室牆上可能貼滿公司的各種價值觀或使命，但如果和你的原則不符，公司員工一定會知道，所以只是浪費時間而已，你還不如什麼都別做比較好。

你真正在乎的是什麼，你的背後動力因素是什麼，都要誠實說出來。

你在公司裏的作為一定和你本人的真正作為完全一致。

琳賽很清楚言出必行和第一線領導的重要性。

她告訴我們最近發生的一件插曲：她和某新進業務員之間的互動方式，已經成為員工們的表率，這件事不只證明了她的價值觀，也強化了公司的價值基準：我去了業務部，那裏來了一個新進人員。

身為新人的他，理當有人幫他介紹公司裏的大小事情。

其實這些事都很簡單，譬如到哪裏可以找到公司的電話簿。

於是在他旁邊坐了半小時，主動告訴他可以到哪兒取得所有資料。

我和他一起上網，指出所有該用的東西。

我知道我在和那傢伙聊天，他人很好。

我相信我花時間陪他，不只會讓他留下深刻印象，也會讓同事注意到我是怎麼花時間來訓練員工把工作做得更好。

琳賽也必須確保員工們的成就會受到表揚。

所有經理人都得把握機會親自向員工道謝。

每個月會有25到50面的「不辭辛勞」（Going the Extra Mile）獎致贈給員工。

只要累積三面獎牌，便能換一只純金打造、有W字樣的翼形別針。

若是連續拿到三面獎牌，還可換贈一張晚孺蒜搥傲C公司裏的每個人都有權推薦得獎人，只要他認定

<<模範領導>>

對方貢獻良多，曾為了服務顧客而「不辭辛勞」，就可以得獎。

「這個獎鼓舞了每一個人。

」琳賽說道，這個獎勵辦法可以讓他們知道員工究竟自動自發做了哪些事：譬如長途跋涉到蘇格蘭，幫忙顧客排除故障；都已經過了半夜，還去交車給剛從國外搭機回來的顧客；或者自願調班，方便同事參加孩子的學校活動。

根據琳賽的說法，公開表揚的作法讓這一切的意義變得大大不同，因為真正的關心不是用金錢買到的。

琳賽本人也寫了很多封親筆函，向表現卓越的同仁們道賀致謝，最後再簽上一個笑臉。

這個笑臉已成為琳賽的註冊商標，公司員工常會談論自己收集到多少「笑臉」。

「我們真的很努力，」琳賽說道，「目的就是要確保我們是在為同仁打氣而不是打壓。

打氣是指正面鼓勵對方——肯定他們的工作表現，鼓舞他們，給他們信心繼續往前走。

」琳賽的觀念是你必須時常為同仁們打氣。

「如果每個人都做得很棒，為什麼不讓他們知道呢？

」就算外在環境困難重重、挑戰不斷，她也會向員工們致謝。

因為有時候員工最需要的就是你的後援和支持。

「最簡單的方法是問他們最近好不好，或者請他們喝杯咖啡。

不管眼前情況如何，先謝謝他們的努力，並承認改革不是件容易的事。

這麼做可以帶給對方不一樣的感受。

」「我知道光靠我一個人是不可能完成我心目中的改革目標，讓它脫胎換骨，成為一家顧客和員工至上的公司，」琳賽說道，話語中流露出她過去的經驗滄桑以及對未來的堅持。

然而這些事情，從以前到現在，對她來說都很重要，而這也感染了其他人。

她知道如果他們信賴她，而她也信賴他們，就沒有什麼完成不了的事。

琳賽更進一步地指出：「屆時你就可以寄望他們負起責任。

我相信他們可以拿出最好的表現，而他們也想要有表現，所以他們會深自反省，扛起責任，實踐他們所被賦予的工作任務，每個人都能各司其職。

」琳賽示範了模範領導的技巧，也證明了該如何建立一個使命必達的有效團隊來完成挑戰性目標。

她為其他領導人樹立了典範，讓他們知道如何在動亂不安的世界裏成就非常之事。

放眼今日與未來的領導 琳賽真的很傑出，但她的故事還不是最精采的。

二十多年來，我們一直在調查各行各業領導人物的個人最佳領導經驗，結果處處可見領導人如何利用動員的力量去成就各種非常之事。

他們遍佈於營利或非營利機構、製造業或服務業、政府機關或商業團體、醫療界、教育界、娛樂界、工作職場和社區服務單位。

他們散佈在各個城市、各個國家、各個職務、以及各個地方。

他們或是員工、或是義工；或年輕、或老邁；或男人、或女人。

領導統御不受民族或宗教的限制，也沒有種族或文化的界線。

放眼望去，到處都有模範領導的例子。

有時候，領導統御的機會會直接掉在你頭上，像琳賽？

雷文一樣。

也有些時候，它會敲你的門，邀你加入。

如果是這樣，你一定要把握機會。

只要看看艾倫？

基斯（Alan Keith）的例子就知道了。

1991年，透納廣播公司（Turner Broadcasting System，TBS）想推出卡通全頻道（Cartoon Network）。

為求一舉成央ATBS需要立即編排節目，填補時段，於是開始尋找收購對象，而漢納-巴貝拉卡通（Hanna-Barbera Cartoons）似乎是最理想的對象。

<<模範領導>>

漢納-巴貝拉擁有近四十年的卡通經典之作——包括摩登原始人（Flintstones）、史酷比（Scooby Doo）、和未來派（The Jetsons）——確實非常吻合卡通全頻道的理想條件。

於是TBS很高興地買下了它。

這場收購之舉，除了可以得到漢納-巴貝拉所有的卡通作品之外，也一併接收了漢納-巴貝拉的動畫工作室。

那個時候，漢納-巴貝拉工作室並未製作出什麼很棒的卡通節目來吸引較年輕的族群，但當時的TBS董事長泰德？

透納（Ted Turner）卻認為這種情況是可以扭轉的。

他給漢納-巴貝拉小組兩年的寬限期去完成這項任務。

屆時若沒有交出成績，就得被裁撤掉。

當時在透納物流公司（Turner Distribution Company）任職會計長和主計長的艾倫？

基斯被徵召過來，成為收購小組的成員之一。

艾倫認為他已經參與這個案子好一陣子，等到收購案結束之後，就能回到原來的工作崗位上。

不料結果不然，他沒能回到原單位，反被要求接下漢納-巴貝拉事業的副總裁一職。

他必須搬到洛杉磯，加入他們的資深團隊。

挑戰是：改造漢納-巴貝拉工作室。

艾倫回顧當時，不禁說道：「那是我事業生涯中最令我震撼的經驗。

那是一個我必須把領導統御發揮到極至的地方。

」即便在收購期間，漢納-巴貝拉工作室仍存有「製造趕工」的觀念。

「意思就是便宜製作，儘快完成，趕快播出，」艾倫說道。

「他們的整個動力、整個動機都不是放在創意或品質上，而是放在量的上頭。

」就像多數工廠一樣，工作室的作業採高度集權制，舉凡和創意有關的決策僅由一、兩人負責，至於所有製作工作全部分派到幾個弁鈞” 鱗C因為這套體制，創意被扼殺了，工作室裏沒有任何點子在流動。

若想把那股曾引領風騷的創意力量找回來，一定得有些動作。

新團隊必須扭轉原來的工廠製造心態，成為創意至上。

對動畫界而言，這本來是很理所當然的事。

但艾倫卻說：「對我們來說最困難的是，我們得自我承認我們必須把真正的創意找回來。

」雖然有很多事情表面看起來很簡單，但要扭轉觀念卻不是那麼容易，「一旦我們能說清楚講明白，很多事情就能水到渠成。

」艾倫解釋道：「我們願景是要讓世人視我們為卡通動畫製作業中的領導者。

」但願景是一回事，行動又是另一回事。

「我們傷了好一陣子腦筋....才決定推出卡通短片.....整個點子的概念很獨特、也很有風險。

動畫的製作成本一向不便宜，要想划算，只能製作長期播放的組合式卡通節目，才能靠時間來攤銷成本。

若是只製作七分鐘的短片，成本過高。

製作三十九部這類短片，風險自然更高了。

」於是他們展開大規模的研究開發工作。

「我們剛好有機會可以製作三十九部獨一無二的單一短片，每部短片都有不同角色、不同故事。

卡通全頻道會在不同時段配合其它節目插播這些短片，並以不同方法來促銷它們，然後再收集各短片的收視率資料以及觀眾的反應。

這些回饋意見可以告訴我們哪種卡通最吸引觀眾，這樣子我們就能找到未來的製作方向了。

」為了徹底拋開過去，「我們從裏到外地改變整個組織，我們質疑公司裏的各種陳規模式，它們是怎麼作業的？

怎麼設置的？

怎麼架構的？

怎麼操作的？

<<模範領導>>

」艾倫解釋道。

於是舊的部門架構漸漸轉變為分權而立的製作單位以及各種跨部門的小組。

每個小組負責一個短片，他們有自己的團隊、自己的點子。

支援性部門會視各小組的做法來配合作業。

於是整個後援系統變得很精細紮實。

領導人也從控管角色轉變為員工的後援角色。

「這對我來說很有趣，」艾倫說道，「因為這中間的轉變很大，無論管不管用，都要冒很大的風險。

」它可能是風險，但最後卻以高度的權責制畫下完美句點。

艾倫解釋：「創意人員天生就需要某種自主權。

他們想要被充份授權，不受桎梏。

為了重視創意人員，我們把工作室裏的領導模式做了徹底的改革...你不能強迫他們相信你的改革、你的體制。

你必須真的打造出一套值得信任的體制，藉時當你在推動這些改革時，他們的腳步就會跟著你加快。

」要創造值得信任的體制，方法之一是盡量瞭解共事者的想法。

於是艾倫花了很多時間與員工相處。

「我們會在一年當中固定安排一些時間，經理人不能為這段時間安插個人行程，只能接受員工所安排的行程，因為它的目的是要和員工溝通想法。

」對艾倫來說，這種和員工密切接觸的做法有了好報。

「為了知道他們的想法，你必須常常和他們碰面。

你一定要知道他們的背後動力是什麼。

當你這麼做的時候，你會變得比較有人性，才能創造出一個可靠的體制。

瞭解他們的興趣和熱情，有助他們對我們的目標產生共鳴。

我們才有機會找到方法鼓勵他們成就非常之事。

」整個工作室的氣氛變了。

「我們包辦了所有事情，從全面檢修到改裝空間來營造創意氛圍，甚至鼓勵公司的人——只要能想出卡通點子的人都可以——一起動腦。

整個風氣是很開放的。

」艾倫回憶道，當時採購部門有個女同事想到一招可以讓空間變得很活潑的點子。

她知道公司不願花太多錢採買新傢具，因為也真的沒錢。

「她？」

：『會客室實在太俗不可耐，一定要重新裝潢。

我找到一個賣布料的地方，我們可以幫舊傢具換上60年代那種很狂野的布料椅套，很有時代感，會客室一定會變得很亮。

』其實這種事情在我們公司常常發生，一個專精財務的人，竟能想出這麼棒的點子。

」為了教會人們如何在新的體制內工作，他們成立了很多新的團隊、遠端單位，也籌備了一些訓練課程。

他們投入大量時間、精力和資源，開發組織裏的領導統御技巧，這也是艾倫投入最多的部份。

艾倫發起一種可全方位回饋意見的檢討機制。

這套機制可以沿用多年，以便長時間追蹤員工的想法。

整個過程很精密，包括量化的資料和書面建議。

每位經理人檢核之後，都要坐下來和員工討論。

艾倫做了很好的榜樣，他後來告訴我們：「我認為這可能是最有效的方法之一，我證明了自己是說到做到的人。

當我想知道上面對我的意見時，我就先用在自己身上。

」雖然改革漢納-巴貝拉工作室是一件大事，「我們卻玩得很開心，」艾倫回憶道，「那個地方是幫孩子們製作動畫的地方，所以理當是個好玩的地方。

我們會幫節目舉辦慶祝派對，然後扮成卡通人物。

<<模範領導>>

」在那裏常有人受到肯定。

「不管你是法律部、人力資源部、或任何部門，只要你對我們有貢獻，就會受到肯定。

有時候是在城裏的大會堂裏，有時候是一對多。

不管用什麼方法，員工的貢獻都會受到肯定。

」他們還有自己的商店。

「我們在工作室裏開了一家店，員工可以進來購買我們的創作，全都是獨一無二的、別地方買不到的東西商品。

我們希望讓員工覺得這裏很不一樣。

我們希望員工下班後，身上還穿著很酷的漢納-巴貝拉T恤，上面印有我們的卡通人物。

然後會有路人攔下他們，讚美他們身上的T恤：『這很酷哦，你從哪兒買來的？

』」 「這些事情聽起來有點蠢，」艾倫？

道，「但從我們收購的那一天算起，一直到我離開公司為止，那兒的風貌全變了。

我第一天報到時，它還只是一家很沉悶、潮溼的大樓。

等我離職時，會客室已經多了很多新潮傢具，大樓一概塗上亮彩油漆，所有會議桌都刻有卡通人物的名字，就好像每天都到卡通裏去上班一樣。

當我們開始認真改革工作場所時，這種事情就會自然地發生。

」漢納-巴貝拉的改革獲得空前成央C它所製作的節目和商品不只為卡通全頻道帶來數十億美元的收入，也創造出一個可靠、全新的體制。

這個新的體制對員工們的影響甚鉅。

「直到今天為止，」艾倫？

道，「已經離職的人還是常聯絡。

這群人曾經并肩作戰多年，他們曾花很多心思去想各種點子，已經培養出工作職場上一種很少見的革命情感。

」因為漢納-巴貝拉的成央A艾倫？

基斯被徵召到路卡斯數位有限公司（Lucas Digital Ltd.）擔任首席執行長一職。

「我來這家公司的目的，就是要改革。

」他以這樣的角色自部A正努力把自己從漢納-巴貝拉學來的經驗套用上去，設法創造出另一種可靠的體制，讓更多非常之事得以成就。

他的最大領悟是什麼呢？

「清楚知道你要的是什麼、願意去冒險、用心去領導—用你的信念去領導。

」五大實務要領的介紹 儘管面臨不同的文化和環境，琳賽？

雷文和艾倫？

基斯都抓住了領導的機會，選擇擔任開路先鋒的角色，帶領他們的組織攀向新的高峰。

雖然他們所面臨的文化和環境各不相同，我們還是能從他們身上以及數以千計為我們提供個人最佳領導經驗的受訪者身上，學到和領導統御有關的重要課題。

在他們身上，我們看見了想要號召別人（那一群出於自願，不計工作辛勞與可能風險的擁護者）一起攀越頂峰，得付出什麼樣的代價。

在調查過這麼多個人最佳領導經驗之後，我們發現到，能帶領他人闖出一條路的人，大都遵循相同的路徑。

雖然我們看到的個案都有各自不同的表現，但還是可以看到一些共通性。

領導統御和個性無關，和實務作業有關。

我們已經把這些具有共通性的實務辦法整合成一套領導統御的模式，在這裏提供出來，作為領導人堅持理念、帶領他人攀向巔峰的指南方法。

就在我們利用個案分析和問卷調查的方式去探索領導統御的作業過程時，我們也找到了個人最佳領導經驗裏最常見到的五大實務要領。

當領導人在為組織成就非常之事時，他們都會採用模範領導的五大實務要領（Five Practices of Exemplary Leadership）： ．以身作則 ．喚起共同願景 ．向舊習挑戰 ．促使他人展開

<<模範領導>>

行動 鼓舞人心 這些實務要領（我們會在本章略為討論，日後再以各章篇幅進行深入探討）不是這些受訪對象或少數名人的私有財產。

任何人只要接受領導統御的挑戰，都有資格取用它們，不管你屬於組織或處在什麼情況下。

它們不是某特殊歷史時刻下的意外產物，它們都經歷過時間的考驗。

我們最近的研究結果顯示，到今天為止，這些實務要領的重要性仍不亞於二十年前我們首度調查時所發現的結果。

以身作則 頭銜是人家給的，但要贏得別人的尊重，卻得靠自己的作為。

正如太平洋瓦斯電力公司（Pacific Gas & Electric Company）的董事遣？

漢彌頓（Gayle Hamilton）所說：「我絕對不會要求別人去做我不願意做的事。

」在我們收集的個案裏，這種想法很是平常。

模範領導人都知道，如果他們想要獲得別人的支持、成就最高的理想，就得當別人的行為楷模。

領導人要懂得 以身作則（model the way）。

要想做別人的榜樣，得先弄清楚自己的方向原則。

琳賽？

雷文？

：「你必須敞開自己，讓對方知道你真正的想法和看法。

換句話說，你要談自己的價值觀。

」艾倫？

基斯則補充道，在領導統御上所學到的最重要課題之一就是：「用你的信念去領導。

」領導人必須找到自己的聲音，清楚確實地說出自己的價值觀。

誠如個人最佳領導經驗中所描述的，領導人必須堅守自己的信念，那麼領導人就得先把自己的信念建立起來，才能去堅守啊！

在價值觀上光說不練是不夠的。

要判斷領導人可不可靠，必須觀其行甚過於觀其言。

言行必須一致。

模範領導人會身先士卒。

他們會做人表率，利用平日的作為來樹立榜樣，證明他們對自我信念的堅持。

譬如湯妮安？

路戴克（Toni-Ann Lueddecke）就深信，對一個追求卓越的組織來說，任何小事都是大事。

她甚至在新澤西州那八棟健寶園中心（Gymboree Play & Music centers）裏親身示範給同仁看。

譬如除了教課之外，有時候她也會親自上陣擦地板。

我們從研究中所聽聞到的這些個人最佳領導經驗，都具備了奮鬥不懈、堅定不移、能力卓越、和注意小節等特點。

我們很驚訝地發現到，被領導人拿來做榜樣的行為，往往都是一些很不起眼的東西。

當然，領導人自有一套作業和策略計畫。

他們所給的榜樣絕不是刻意設計的。

他們的榜樣之所以有力量是因為他們肯花時間陪著大家；和同仁們一起并肩作戰；用生動的故事來說明自己的價值觀；當大夥兒無所適從時，適時現身安撫人心；直指問題，喚醒人們思索其中價值和意義。

以身作則的做法無非是想透過直接的參與和作為來贏得他人尊重，取得領導權。

喚起共同願景 當人們向我們描述他們的個人最佳領導經驗時，都會談到他們對組織的未來夢想。

他們對未來可能滿懷願景和夢想。

他們相信這些夢想，自信有能力成就非常之事。

任何組織的建立與社會運動的發起，都是從夢想開始。

夢想和願景是創造未來的主要動力。

琳賽？

<<模範領導>>

雷文看到一個全新的懷特斯公司，裏面的員工互動頻繁；艾倫？

基斯夢想漢納-巴貝拉工作室裏的人都很認真看待創意這回事——而且樂在其中——他們要為日漸衰敗的組織文化注入新的生命和活力。

領導人會喚起共同願景（inspire a shared vision）。

他們放眼未來，想像當自己和擁護者抵達終點時，會有多美好的機會等著他們。

領導人渴望有所作為，改變現況，創造出別人從未創造過的東西。

就某方面來說，領導人是很有前瞻性的。

他們在還沒展開計畫之前，就先在心中勾勒未來願景，很像建築師在勾勒建築藍圖或工程師製作模型一樣。

清楚的未來夢想引領他們不斷前進。

但光有領導人看到願景還不足以造就運動或改革。

沒有擁護者就沒有領導人。

除非擁護者接受你的願景，否則他們不會追隨你。

領導人不能強迫別人去支持他，只能靠鼓舞。

領導人要爭取支持，就得先瞭解自己的擁護者，和他們說同一種語言。

擁護者必須相信領導人瞭解他們的需求，完全為他們著想。

領導統御是一種對話，不是獨白。

為爭取支持，領導人必須清楚知道人們的夢想、希望、抱負、願景、和價值觀是什麼。

領導人會把生命注入他人的希望和夢想中，讓他們看見光明的未來。

領導人會告訴擁護者這個夢想將為大家帶來什麼共同的好處，藉此整合目標。

領導人會表現出他對願景的熱忱，藉此點燃他人的熱情。

領導人會透過生動的語言和動作，來散發他們的熱情。

領導人分佈在各個角落。

當戴夫？

帕拉克利（Dave Praklet）被指派擔任初中部的足球隊隊長時，他就知道自己必須做點什麼，才能鼓勵隊員發揮110%的實力。

他向我們解釋：「我必須和他們打成一片，告訴他們贏得聯盟冠軍的滋味有多棒——腎上腺素會如何在你的體內造成震顫。

分享這些難忘的時刻，可以激勵團隊更加努力練球。

因為他們也想知道那是什麼滋味，他們也想有那種心情。

」 不管研究地點在哪裡，我們的受訪對象都無一例外地提到，他們對自己的計畫充滿熱忱。

這種熱忱是具有感染力的，會傳染給擁護者。

他們對願景的執著和熱忱就像火花一樣，會點燃鼓舞的火燄。

向舊習挑戰 領導人勇於冒險。

在我們的研究中，沒有一個人是被動等待命運的。

「運氣」或所謂的「天時地利」或雪|影響領導人的某些機運，但真正成就大事的人都是主動尋找機會，接受挑戰的。

譬如當大環境需要琳賽？

雷文接掌家族事業時，她義無反顧地接了下來。

並在這個過程中，找到創新改革的方法。

艾倫？

基斯則以全新的觀念，順利完成對傳統文化的挑戰。

就我們所收集的個人最佳領導經驗來看，沒有一個不和挑戰有關。

可能是創新的產品；最尖端的服務；開風氣之先的法規；守開先例，邀集青少年上環保課；全面改革官僚式的軍方計畫；抑或創辦新工廠或新事業。

無論挑戰是什麼，都涉及現狀的改變。

沒有會人說他們是靠保持現狀來成就大事的。

<<模範領導>>

所有領導人都在向舊習挑戰。

<<模範領導>>

媒体关注与评论

「此書非常具有發展潛力，百分之百原創。
事實上它是在一夜之間成為領導統御類的現代經典之作。
這次，庫塞基與波斯納以新的版本、新的個案，以及比以往更趨成熟、重要的概念和行動步驟來超越過去作品，為領導統御的研究成果帶來另一番不同凡響的貢獻。
這本書是精心合作下的罕見成果，對於想要加入領導隊伍或關心領導統御的人來說，是一本必讀之作。」

- - 領導學之父、南加州大學企業管理學教授 / 華倫·班尼斯 (Warren Bennis)

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>