

【培養終身學習宣導好文分享】 - 《優秀領導者具備哪些特質？77位老闆都有的共同點》

1 封郵件

諮輔暨校友中心 <schoolcounseling@dila.edu.tw>

2024年12月10日 上午11:25

收件者: all_students <all_students@dila.edu.tw>, all_alumni <all_alumni@dila.edu.tw>

精選書摘《做一個更好的管理者：達成有效管理的56項基本技能與方法》 | 商周雜誌

1. 領導者的關鍵技能之一，是能分析、判讀情勢，並在模稜兩可時建立秩序且釐清狀況。

什麼造就出優秀的領導者？這個問題沒有統一的答案。但在西元前6世紀，中國哲學家老子曾試圖在其《道德經》第17章中提出最佳解釋：

「太上，不知有之；其次，親而譽之；其次，畏之；其次，侮之。信不足焉，有不信焉。悠兮其貴言。功成事遂，百姓皆謂我自然。」

有能力的領導者充滿自信、清楚他們得做什麼。他們能夠負起責任、向團隊傳達他們的願景、讓團隊成員採取行動，並確保他們達成大家共同的目標。他們值得信任、能有效影響他人，並贏得團隊的尊重。他們清楚自己的優缺點，並擅於理解什麼才會激勵自己的團隊成員。

他們領會到諮詢還有讓人們參與決策的好處，能夠彈性的從一種領導風格轉換成另一種領導風格，以符合不同的狀況及人們的需求。

領導者或管理者所需的關鍵技能之一，就是能夠分析、判讀情勢，並在模稜兩可時建立秩序且釐清狀況。領導者需具備使命感，而且通常能在面對反對聲浪時影響他人、解讀情勢、談判並表達他們的見解。

佩妮·唐姆金 (Penny Tamkin) 曾與同事共同研究，針對備受關注的6大組織中77名企業領導者所進行的260場深度訪談內容，他們發現傑出的領導者都具備以下特點：

綜觀事物的全貌，而非區隔事物。

透過引導性的使命感連結事物。

會為追求卓越而更有動力，並著重在組織的結果、願景與目的。

理解本身無法創造績效，卻能透過影響他人締造績效。

仔細自我觀察，並且行為一致，以藉由互動來體現領導者的角色，並且力臻卓越。

2. 如何當一位成功的領導者？

來看看這3個範例。

美國南西航空、美敦力、美國奇異公司，3位知名CEO都定義了領導者的特質。

赫伯·凱勒赫——美國西南航空公司執行長

外界普遍認為美國西南航空 (Southwest Airlines) 是全球最成功的航空公司。

在赫伯·凱勒赫 (Herb Kelleher) 的率領下，該航空自成立以來的32年間，幾乎每年固定達到10%~15%的成長率，美國《財富》 (Fortune) 雜誌也描述赫伯·凱勒赫「或許是全美最優秀的執行長」。

身為領導者，赫伯·凱勒赫著重在以共同目標、共有知識與相互尊重為基礎的人際關係。其中心思想在於任務是透過他人的善意與支持才能達成。

這種善意與支持，源自於視人們為「人，而非用以取得結果的其它資源」的領導者。他並將這觀念延伸如下：

拿起組織金字塔。

顛倒組織金字塔。在下面、底部的，是那些在總部的人；在上面、頂端的，則是那些在作戰、在前線的人。

他們才是讓事情成真的人，不是我們。

比爾·喬治——美敦力公司董事長暨執行長

在比爾·喬治 (Bill George) 12年的領導下，美敦力公司 (Medtronic · 美國生醫工程公司) 的市值以每年35%的成長率，從11億美元增加到600億美元。

他將這歸功於所謂「真正領導力」的運用，並予以定義如下：

真正的領導者真心想要透過自己的領導力服務他人。
與其自身擁有權力、金錢或名望，他們更感興趣的，是授權給自己所帶領的人們，希冀帶來改變。
他們用目標、意義及價值帶領人們。
他們與人們建立歷久不衰的關係。
他人之所以追隨他們，是因為清楚他們的立場。
他們言行一致、自律甚嚴。

傑克·威爾許——美國奇異公司 (General Electric) 執行長

關於領導者，傑克·威爾許 (Jack Welch) 是這麼寫的：

所謂成功，就是為他人帶來成長。是讓為你工作的人變得更聰明、更強大且更勇敢。
你身為個人所做的一切都不重要，除了你是如何培養、支持自己的團隊，並增加他們的自信。
你身為領導者的成功不會來自於你做了什麼，而是會來自你的團隊所反射的光芒。

3.想提升領導力，可參考領導力清單。

領導的現實狀況

領導的現實狀況，就是有不少第一線的管理者及監督者，在被任命或拔擢擔任目前的職位時，可能僅具備一些管理或監督職責為何的概念，卻並未領會到他們所需的領導技巧。他們把自己的角色當成「告訴人們做什麼，然後確定他們去做」這麼簡單，於是可能著重在完成工作，而忽略了其它所有的事。

然而，更好的管理者及監督者則會仰賴自己的訣竅（當權者直接去找知道怎麼做的人）、沉著的信心與冷靜的分析方式來處理問題。任何甫被任命的領導者或晉升至更高領導層級的個人，都將透過協助他們了解、應用所需技巧的領導力培育計畫而受益匪淺。

領導力清單

任務：

需要做什麼、原因為何？
需要在何時之前達到什麼結果？
需要克服什麼難題？
些難題讓人容易理解嗎？
是否有危機狀況？
此刻該做什麼才能處理危機？
優先順序為何？
可能施加什麼壓力？

個人：

個人的優劣為何？
激勵他們最好的方式可能為何？
他們最擅長執行什麼任務？
是否有藉由培養新技能以增加靈活度的機會？
他們在達到目標與績效標準時的表現有多好？
他們能夠管理個人的績效及發展到什麼程度？
是否需要培養技巧或能力的領域？
我能如何提供他們這類改善績效的支持及指導？

團隊：

團隊的組織狀況如何？

團隊工作是否融洽？

團隊如何能夠實現承諾並獲得激勵？

團隊擅長、不那麼擅長的分別為何？

我能做什麼改善團隊績效？

團隊成員是否靈活可變通—能夠執行不同的任務？

團隊能夠管理自我績效到什麼程度？

有無機會授權給團隊，以使他們能為設定標準、監督績效表現及採取修正措施，承擔起更多的責任？

團隊能否受到鼓勵、一同想出改善績效的方式？

法鼓文理學院

諮商輔導暨校友聯絡中心 謹上

電話：(02)2498-0707分機5126

20842新北市金山區法鼓路700號

**校友如電話、Email更新，歡迎回信告知，以利後續真確傳達母校新訊。

單位首頁：<http://cac.dila.edu.tw/>

即時就業資訊：https://cac.dila.edu.tw/?page_id=4993

申辦校友證：http://cac.dila.edu.tw/?page_id=972