

高階主管的管理藝術*

蕭 武 桐**

摘 要

如果想要掌握 21 世紀的組織，不管是營利或者是非營利的組織，都要掌握三個重要因素：1)卓越 (excellence)；2)創新 (innovation)；3)直觀 (intuition)。因此爲了適應變遷快速的環境，傳統的機械組織逐漸變成心靈組織。高階的主管 (chief executive officer) 就要具有管理的藝術，才能掌握混沌不清之況且能游刃有餘。在國外研究領導相當有名的美國學者 (Warren Bennis) 班尼斯教授認爲一位成功的領導者，要從禪的修鍊學習，值得我們反思。

關鍵詞：心靈組織，非線性動態分析，高階主管，領導素養，覺性管理

Abstract

To manage a 21st century organization—be it a profiting one or a non-profiting one, we can't do without the following three important things: 1) excellence, 2) innovation, 3) intuition. As our environments keep changing at an amazing pace and the traditional mechanic organization gradually turns into the minding organization, it won't be likely for a chief executive to operate on the edge of chaos unless he learned the art of management. Warren Bennis, the U.S. scholar renowned for his study of leadership, believes a successful leader is the result of learning from Zen—that's something we have to think about.

* 曾發表於 2002/11/29 台北市政府舉辦的心靈管理—新世紀組織成功的深層結構研討會

** 政大公共行政系教授

壹、前言

任何一個有效能的組織，都需要領導者能適應環境、不斷創新及隨時解決層出不窮的問題。傳統的領導者只能按著規劃行事；而新的領導者不只要能了解現況，更要有勇氣去預測未來，並不斷的接受新的挑戰。傳統的領導者，只能在穩定的環境下行事；但無法適應混沌（chaos）的狀況及衝突。傳統的高階主管（chief executive officer）或稱 CEO，新的 CEO 的解釋變成要能掌握混沌不清之況且能遊刃有餘（to operate on the edge of chaos），所以變成 OEC。高階主管的角色，變成要能給組織中成員全球化的透視及明瞭組織的意涵，使大家有努力的目標。據報載惠普總裁坎培拉斯辭職，股價暴跌 11%，單日市值流失 60 億美元。菲奧莉娜執行長兼總裁如何面對此變局，這就要考驗其管理的藝術了。（工商時報，2002，11 月 13 日）

貳、新世紀的組織：心靈組織

如果想要掌握 21 世紀的組織，不管是營利或非營利的組織，都要掌握三個重要因素：【1】卓越（excellence）【2】創新（innovation）【3】直觀（intuition）。所以傳統的機械組織逐漸演變成有機式學習性組織，但是現在為了適應不確定且變遷快速的環境而形成心靈組織。管理大師彼得·杜拉克在〈動盪時代的經營〉一書中就指出，預測能力是處於不確定環境下的管理者最重要的技能之一。當今領導者必須具有憂患意識和發現問題的能力。因此心靈組織要具備以下幾點特性（Rubinstein & Firstenberg, 1999）：

1. CEO 的主要功能要轉變成為 OEC，高階主管或執行長要能掌握混沌且能遊刃有餘。
2. 領導者要具有創造及創新能力，隨時學習演化。因為組織確定計劃的目標只佔 50% 左右，隨時都有突發的情況發生。
3. 透過混沌與秩序循環的變化，平衡革新與漸進的衝突。
4. 領導者要學習反向思考。例如：反者，道之動也。相反亦能相成；而無用

之用，可謂大用。

5. 培育具有直觀判斷能力且能奉獻一己的人才，去轉換組織成為有機體的心靈組織。
6. 運用不確定性的特質為組織演進變化的轉捩點。
7. 要觀照所有利害關係人的利益。
8. 允許組織內外的網路工作者一起成長。
9. 充分給基層工作者知識和技術，對於未來則賦予決策的行動方針與選擇機會。
10. 領導者具有前瞻的氣度，要從現在預測未來。隨時掌握典範移轉（paradigm shift）的契機（司徒達賢，2000）。
11. 均衡質和量；理性與直觀融合；豐富想像力的內容。
12. 運用樂觀、多元和避免重蹈覆轍，當作組織的策略。
13. 具有相互信任和尊重的精神，因為信任能釋放創造力和創新能力的潛能，並能提昇人文精神。

不久之前美國英特爾（Intel）總裁（Andrew S. Grove）在他所撰寫的〈十倍速時代〉中指出，在企業發展過程中將不斷面臨所謂「策略轉折點」（strategy infection points）的考驗，回顧世界上眾多知名企業的起落，幾乎都和「策略轉折點」時作法有極大關係（許士軍，2001）。因此亟需領導者的 OEC 能力。

參、領導者應具有的素養

有位傑出事業經理人，向美國管理實務大師杜魯克（Peter Drucker）請益，如何提昇其管理的意境？得到的答案竟然是：「學習拉小提琴吧！」這可以說是禪宗版的現代公案。台灣的企業界恰巧有位會拉小提琴的董事長……許文龍先生。從杜魯克的隱喻啓示，如果要發揮管理的效果，必須要多接觸人文藝術之學，才能開發右腦的功能如感性之類的潛力。（蕭武桐，2002b）試從幾個面向來詮釋領導者的素養：

一、左腦 vs. 右腦

左腦的特質是理性、科學、系統分析，屬於外顯的知識；而右腦的特質是感性、藝術、非邏輯，屬於內隱的知識（智慧）。公務員要能左右腦均衡發展，才能「東混西混，一帆風順」。假定只憑藉著左腦做事，可能面臨「苦幹實幹，撤職查辦」的命運。公務員面對公民消費者（citizen-consumer），要能不斷推陳出新，提供新的服務，就需要有右腦的智慧去發現問題，然後再靠著左腦的問題分析能力去解決問題。從管理實務的角度分析，發現問題比解決問題重要。因為如果沒有發現問題的癥結，那麼再努力工作也枉費工夫，這就是常見（Type III）類型三的錯誤，用正確的方法，去做出不正確的事。

二、E 化 vs. I 化

我們要建立 E 化的政府，但 E 化還是技術層面的東西，必須兼有 I 化來指引。

例 1. 如創新（Innovation）：在知識經濟時代，只要有創新能力，傳統產業可以變成新興產業；新興產業如果喪失了創新能力，很快就會被淘汰而變成夕陽工業。

例 2 如想像力（Imagination）：去年哈利波特的作者就是運用想像力，使他成為全世界女性賺錢排行榜中第一名。多接觸藝術及美學，就能提早想像力的開發。

例 3 直觀力（Intuition）：就是預測力，如我國的產業發展在二十六年前，當時的李國鼎先生敢運用公家的資源選派了二十幾位年輕的小伙子，最大不超過三十歲，到美國學習半導體的技術，才能有今天的經濟局面。正如杜魯克所言：未來的成功者，是屬於能預測精準的個人及組織。誠哉斯言！

三、工作異化 vs. 本尊（清淨自性）

科技日新月益，大型組織不斷興起，大家反而覺得工作無意義、無力感、無規範、無根感、及自我疏離。要使公務員能覺得工作有意義，就要開發靈性，突破心靈的囚牢，使每個公務員都能尊重別人存在的價值，找出每個人的本尊（Guru）……心靈內在導師的指引，重視工作的內在報酬，而不是外在的報酬。就如韋伯早期的研究認為清教徒辛勤的工作，是認為工作是上帝賜予的恩典，因此促進資本主義的興起。要使公務員體認工作的意涵，就要多接觸大自然及藝術之美。會產生工作異化都是太物化，因而從微觀量化的心態，要逐漸變成宏觀質化全體透視的觀點，就要常接觸美的事物，就能使思維軟化，符合道家的哲理「柔

弱者生，剛強者死。」

四、IQ vs. EQ (Emotional Quotient) 情緒智商

人生的成就智商約只佔 20%，其他的來自語言、空間感、體能、音樂才華、人際技巧、透視心靈等的的能力。因此 IQ160 的人常為 IQ100 的人工作。EQ 是領導的必要條件，假定有很好的才能，但缺乏 EQ，仍然無法成為一個卓越的領導者。

(Goleman, 2001) 認為構成 EQ 的五個要素依序為自覺、自制、動機、同理心與社交技巧。如下表所列：

EQ 的五個構成要素表

要素	定義	品質
自覺 Self-awareness	確認與瞭解自己的心情、情緒、驅力以及別人的影響能力	<ol style="list-style-type: none"> 1. 具有自信心 2. 實際的自我評估，知道自己的優勢與限制 3. 自我解嘲的幽默感
自制 Self-regulation	控制與調整衝動與心情的能力；延後判斷的傾向--三思而後行	<ol style="list-style-type: none"> 1. 值得信任與廉潔的形象 2. 對模稜兩可輕鬆自在的應對 3. 開放心胸接受變革，提昇競爭力
動機 Motivation	工作熱忱的理由超越了金錢與地位；有活力與熱情去追求目標的傾向	<ol style="list-style-type: none"> 1. 強大的驅力去達成目標，具有工作熱忱 2. 保持樂觀進取的態度 3. 組織承諾
同理心 Empathy	人際關係與建立網絡的管理能力；依員工的情緒反應處理的技巧	<ol style="list-style-type: none"> 1. 建立及留住人才的專業素養 2. 多元文化的感受力，跨文化的對話 3. 提供顧客與消費者的服務 4. 增進工作團隊互相了解
社交技巧 Social Skill	精通於管理人際關係與建立人際網絡；發現共通的基礎觀點與支援的能力	<ol style="list-style-type: none"> 1. 引領變革的效能 2. 說服力 3. 建立及引導團隊的專業素養

傳統的 IQ 與技術對於強有力的領導仍是重要的，但若再加上 EQ 則領導的管理藝術就更加圓融了。尤其是自覺就是明明德的工夫，自制就是定靜安慮得的修持，亦是禪定的禪定靜心（Meditation）的功夫，這是可以學習修鍊，但是學習的過程並不容易，是要全心投入。擁有健全的 EQ 對高階主管是必須具備的素養。

五、線性量化分析 vs. 非線性動態分析

非線性動態分析（nonlinear dynamical analysis）是來自於自然科學中混沌理論（Chaos Theory）的靈感。因此組織在本質上就是一種動態的非線性系統，將此種觀點運用於組織分析，其實就是系統典範（systems paradigm），一種多重學科的整合性架構，以研究演化混沌的複雜現象。

所謂非線性系統，意指系統之中的變項之間的關係具有動態不對稱的特性。

例如：某公司的人力資源部門依據激勵理論中的二元因素理論（保健－激勵因子）以及公平理論，以每年調薪的政策維持員工的出勤率。從 1990 至 1997 年，該部門每年都會評估物價水準以訂定合理的調薪幅度，八年來一直將員工每月的平均出勤率維持在 94% 左右（最低為 1992 年的 92.7%，最高則是 1996 年的 95.1%）。時至 1998 年初，該部門仍依往例預估該年的物價水準並訂定了員工的調薪幅度，希望至下一年調薪之前，仍能將員工的出勤率維持在過去的水準。然而，至 1998 年年終考核時，卻發現事與願違，員工平均每月的出勤率降至 86% 左右。針對此一出人預料的狀況，人力資源部門以及公司的管理階層絞盡腦汁，卻找不到很好的理由足以解釋此一現象。偏偏近年來遭逢亞洲金融風暴，全球產業幾乎都受到波及，該公司的業績亦呈現了近十年來首度的負成長，於是董事會決定下一年度（1999 年）不調整薪水。當時，人力資源部門預估次年度公司的出勤率將會比 1998 更低。不過，最近該公司剛完成年終考核，卻意外地發現本年度員工每月的平均出席率竟達 96.3%，是公司 1990 年以來的新高……

以上的例子可說明非線性系統的特質。換言之，線性系統中相關的兩個變項 X 和 Y 之間的關係具有比例與對稱的特性。例如，當 X 增加一定比例的量時，Y 亦會隨之增加（或減少）固定比例的量，兩者呈現函數關係 $Y=f(X)$ 。但是非線性系統卻非如此，有時候 X 變動 Y 不一定變動，或者是 Y 的變動缺乏穩定性，意即 Y 增加或減少的幅度和 X 變動的多寡不成比例。

非線性系統包括四種狀態：

1. 均衡
2. 穩定的擺盪：在一定範圍內和幅度中震盪
3. 不穩定和爆發性的擺盪：從穩定進入不穩定的階段
4. 以及混沌的狀況：非線性系統的革命期

混沌理論的論者指出，儘管動態的非線性系統看似雜亂無章，但經過長時間的追蹤和觀察，仍可發現混沌之中有秩序的某些變動，會落在特定的範圍或幅度之中。因此非線性分析將時間作為重要的分析構面。因此高階主管要有運用量化的方法及質化的分析能力（Kiel, 1996）。

六、理性 vs. 直觀

理性決策的開山祖師賽蒙（Herbert A. Simon）在 1987 年提出其修正的觀點，除了理性決策外尚有非理性（如感性及直觀）的管理決策（Simon, 1997）。只是知識分子擅長的理性，面臨不確定性高，變化速度快的環境，如垃圾罐模式（Garbage Can Model）有一系列問題及解決方案和一群參與者及選擇機會，相互激盪，就顯得力不從心。其實有理不一定走遍天下，因為有時候秀才遇到兵有理講不清。因為碰到的是不可理喻（irrational），就要運用直觀及水平思考才能四兩撥千金，否則公說公有理，婆說婆有理，真是「清官難斷家務事」。假定企業家的投資完全憑靠專業經理人的分析去做投資，縱使成功獲利亦有限。只有在混沌不明之際，能夠掌握典範移轉，靠著直觀 / 水平思維才能成功。因此美國哈佛管理學院有位成功的企業家說：自從學會了聞玫瑰花的香味，其企業就經營成功了。如同高明的中醫師是透過望、聞、切、問的方法，方能完全掌握病情，二者有異曲同工之妙。如果從管理實務分析，其實就是有沒有聞到錢的味道。唐朝有位無名比丘尼的禪詩：「竟日尋春不見春，芒鞋踏破嶺頭雲，歸來手把梅花嗅，春在枝頭已十分。」不知諸位曾聞梅花否？和學習拉小提琴的意境都是種暗喻。

七、演繹 vs. 歸納

大部分的行政主管和管理者知道如何演繹式思考，即先界定好問題，再找尋和評估不同的解決方案。但是應用資訊科技在企業的再造工程上則是需要歸納的

思考，即先認知到一個有力的解決方案的存在，再去尋找一個這個方案可能加以解決的問題，而這個問題可能甚至是公司完全一無所知的。

大部分的公司，在追求科技上最常犯的一個錯誤是透過現行的運作過程來評估某一技術的價值。他們總是問：「我們如何利用這些新技術的能力來強化或改變目前的運作方式？」而不是問：「如何利用新技術來做些以前完全沒有做過的事？」。

再造工程不是自動化，而是與創新有關，是利用新的技術能力來達成全新的目標。再造工程最困難的部分在於需要認知到科技的新的和不為人熟知的能力。

例一：IBM 在個人電腦方面的挫敗。

例二：Xerox 在 1950 年代後期發明影印機，要將專利權出售給 IBM，但 IBM 委託進行市場調查後決定放棄，認為即使是完全取代複寫紙和其他複印技術的市場，成本仍無法回收。

賽伊法則 (Say's Law)：供給創造需求。此意謂直到人們可以擁有某一東西之前，人們仍不知道他們需要什麼東西，然後，他們會感覺到沒有它就無法生活。

市場研究人員在產品或技術的開發之前詢問消費者需要什麼產品或服務是沒有太大用處的，因為在產品或服務提供之前，他們對於問題的思考仍受限於現有產品和服務的範圍之內，而真正有用的建議往往是超出其參照架構 (frame of reference) 之外。

需求和渴望一樣是受到人們所理解到的什麼是可能的所形塑，而突破性技術則是創造出人們作夢也想不到的可能活動或行動。

例一：電傳會議 (teleconference) 讓行銷人員與設計人員可以直接溝通。

例二：資料庫 (database) 的運用可以同時提供最新資料給不同使用者。

領導者要具有演繹及歸納能力，對於新科技的發展與應用，隨時知道其未來發展的方向，如此才能預作規劃與調整 (Hamer & Champy, 1993)

康德認為人生的三大要求是求真、善、美。而美，剛好做為真與善的橋樑。所以他有三本經典之作，分別是純粹理性批判、實踐理性批判、及判斷力批判。而判斷力又分成決定判斷力及反思判斷力兩種。可見接觸美學可提升我們的判斷力，尤其是反思的判斷力之歸納能力---從具體的事件抽離成普遍真理。在後現代多元典範並存的社會，更要有反思的判斷力，才不會隨波逐流，誰能掌握典範的變遷，誰就能成功。

八、分別心（華倫達）vs. 平常心

1978年鋼索特技員華倫達，在波多黎各首府聖璜市鬧區75呎高的鋼索上，於表演的途中從高空墜落死亡。事後根據他同是鋼索特技員的妻子回憶，聖璜市高空走鋼索的特技表演，可能是華倫達一生中最危險的一次：「在實地走鋼索的前三個月，華倫達所想到的就是萬一墜落，該怎麼辦？這是他一輩子以來，第一次想到這回事。依我看來，他似乎把心神投注在『不墜落』之上，而非『走鋼索』上。」華倫達甚至親自監督設立鋼索的過程，以確保鋼索架的安全，這是他以前從未想到要做的。因此我們可以清楚的了解，在華倫達殫精竭慮地保護自己免於墜落之時，心神就無法專注於走鋼索之事，在整個過程中他已注定要失敗了。現在管理上所謂的（Wallenda Factor）「華倫達因素」，就是要能積極自我肯定，將全副心力專注於當前的工作，不後悔過去也不憂慮未來的「活在當下」……平常心是道，道在日用平常中，如中庸所言：「道不可須臾離之。」不謀而合。

肆、領導者的覺性管理：禪的觀點

領導者如何能使部屬從單純的自我成就提昇至自我靈性的實現（meta-motivation），這就要依靠領導者的轉換型領導。古希臘哲學家亞里斯多德（384-322 B.C）亦提出類似儒家的中庸之道的模型（The Model of “All in Good Measure”）雖然是一種理想型，亦是領導者（CEO）所要追尋的目標。

在國外研究領導相當有名氣的美國學者 Warren Bennis 認為一位成功的領導者，要像禪學中所提到的射箭手一樣，技藝精湛，但最後要達到「三輪體空」的意境，就是射箭的人，射的靶及射箭之事，全部合而為一，進而匯入「空性」，如能達到這種境界，那就可說是最卓越的領導者。為何禪與領導會發生關聯，甚至能產生那麼大的影響力？值得我們分析。

最近二屆奧林匹克運動會的射箭項目，韓國為何都有令人羨慕的成績呢？如果我們能了解其訓練的過程，結果自然就不言而喻了。起先也是從科學技術層次的訓練開始，待訓練到達技術的最高水平時，便將選手帶到韓國的深山當中，學

習參禪打坐，慢慢地調整心靈的活動，使其達到「空明不二」的境界。如此地運用禪到實際的射箭，當然得到好的成績，自然不會患得患失了。

領導是主管與部屬爲了達到組織的目標，彼此共同互動的過程。因此有效的領導決定於三個因素：主管、部屬及當時的情境，隨時調整而成，沒有一定的固定模式，就是所謂整合的權變領導。從有形的領導，逐漸調整成無形的領導，進而變成「空性」領導，任運自在。禪的修鍊過程就是如此，先要專注有個「入處」，再入於中而出於外，不要沉溺於樂、明、無念的定境，再投入於生命的大洪爐中鍛鍊，逐漸地將不良的習氣消除，歷事煉心，直「了」處。

領導是科學亦是藝術，從基礎學習的角度而言，確有許多實證經驗研究的成果，可供我們學習，但因我們所面對的人與情境，不是在真空的情境，而是瞬息萬變。如果要提昇領導的效能一定要從科學的層次，提昇到藝術化的意境。

禪的精義「平常心是道」，就是提示我們如果有心要辦道，不論何時何地，你都可以辦道。你的一言一語，一舉手一投足，莫不是辦道的端的；只要誠心誠意，全神貫注於應做的工作上，自然會與道打成一片，辦道即刻現成。不管你所做的工作，事無大小粗細、亦無貴賤高下；當典座亦好，當菜頭、園頭，或者擔水搬柴都一樣，莫不是尊貴的辦道修行。反過來說，坐禪、看經不一定就是辦道。如果心猿意馬，不能專心坐禪、看經，便談不上辦道、修行。禪修並非要隱居山林或置身道場，工作職場的人間百態亦是修禪的活源啊！（徐木蘭，1992）。這也揭示了《金剛經》裡「所謂佛法者，即非佛法，是名佛法」的真義。

領導並不是靠著權威，權力及職位來行使大權，而是靠影響力及雙方面促動，以達到組織的目標。而領導者特質所具的直觀及創造力，依禪的觀點，都是本性皆具，只要能澈見「本來面目」，自然就能發揮出來，並非全靠後天的訓練能得來的。此關鍵點和賽蒙（Herbert A. Simon）或水平思考專家迪博諾（Edward de Bono）的看法是不同的。如從道家的觀點，西方對於直觀力的培育注重「爲學日益」可從經驗累積而成；而禪的觀點是「爲道日損」，只要能覺悟，徹見本性，就能發揮直觀的潛力（蕭武桐，2001）。

伍、個案研析

一、慈濟之道在「明明德」（蕭武桐，2002a）

三十年來，慈濟從區域性到全國，現在走向國際化，這個歷程的發展，管理的角度來說，應和整個慈濟文化及實務上的領導有密切關係。九〇年代的領導強調的是一種「轉換型的領導」，也可以說是「魅力式的領導」，甚至說得更淺顯一點就是「感性、智慧的領導」，是透過溝通說服的，不是硬性的。

慈濟在證嚴法師用身教潛移默化的領導下，即是屬於轉換型、魅力式、感性的領導，不是從權力、權威出發，這種領導是意境很高的領導。

從管理實務方面來說，「沒有制度的制度」是最高的制度，然而從基礎方面、開創階段來說，制度也確實是需要的。但若要改變人性、改變人心，有時光靠制度是不夠的，所以 TQM（全面品質管理）在現在管理學界是很重要的思潮，強調心靈的革命——建立一個學習性組織最重要的，是提高或強調組織成員反思（靜思、內省、內觀、反省）的能力。

要了解組織的變革變遷，不能只從結構或技術，雖然結構技術容易更新，最難的是人員，尤其人的框框。打破框框很不容易，人常作繭自縛，被框框所限；而慈濟團體可以提供人反思靜思的機會，因為慈濟之道在「明明德」——激發我們的清淨本性，也就是證嚴法師所強調的「人的良知良能」。

禪宗的基本精神是：「天上天下，唯『我』獨尊」，每一個人都是獨一無二，非常尊貴、無可替代的。接觸慈濟八、九年來，我深深感受到無論是一個企業家或是一個油漆匠，他們在慈濟團體的地位都是平等的，都受到同樣的尊重，因此就落實佛家眾生平等的觀念來看，慈濟是非常可貴的。

來到慈濟團體中，讓人覺得內心有一個歸處，並能激發證嚴法師常說的「人的良知良能」，讓人看到人性的光輝，這也就是我們現在面臨「典範移轉」（Paradigm Shift）所需要的赤子之心或創新的能力。

人生除了要垂直發展以外，還有水平的發展。水平發展在慈濟這個大家庭中，可說是皆大歡喜，因為大家各盡所能各取所需，每一個人都能滿足自己需要，甚

至到最後人生究竟的關懷都能圓滿達到。

這種企業文化（或是慈濟文化）是最難建立的，但在上人身體力行創建的哲學中，不管是有情說法，或無情說法，都能融合起大家共同一致的價值觀。因此吸引很多人投入這個團體，使得台灣在整個經濟發展的過程中——給外人的印象是貪婪之島，物化現象很嚴重——稍微扳回一城。

二、前紐約市長朱利安尼的領導原則（官振萱，2002）：

想成爲一個「有效」（effective）的領導者，以朱利安尼的親身經歷來看，需要具備五種特質。這五種特質不論是政治界的領導人、領導跨國大企業、中小企業，甚至只是領導一個部門，或一個小小的團隊，都可以適用。

第一、領導者要有自己的哲學。

如果人家說什麼你都同意，就不是領導者，領導者必須自己找出一個方向。

看看歷史上偉大的領導者，幾乎都有偉大的想法（great ideas），這些想法強而有力，可以影響世界。對自己的想法懷疑時，想想馬丁路德金恩博士，他有勇氣、有願景、有信仰。他選擇了當時受爭議的方式，以非暴力爭取黑人權利，卻真正影響了世界。

第二、領導者要有勇氣。

一九九〇年代末期，很多人誤解「領導」與「從眾」。我舉個例子，假使我在來這裡之前，先做個意見調查，你們今天想要我說什麼，只要超過五—%的人指出一種方向，我就朝這方向說。如果這樣，我就不會是一個領導者，而是一個從眾者。美國政治有很長的一段時間，就陷入這樣的疑惑中。

領導要有勇氣，做應該做的事，即使並非潮流所趨，雖千萬人吾往矣。

但是，勇氣不代表沒有恐懼。許多人誤以爲勇氣（courage）就是勇敢（brave），任何人在面對危險的情況，無論是身體上、財務上、企業、個人面對危險情況，都會感到恐懼。

而勇氣，是讓你可以管理你的恐懼，採取該做的行動。一個救火員，進入火場也會害怕，但是他受過訓練，也以此成就自己，他懂得管理自己的恐懼，知道自己該採取什麼行動。

九一一之後，我自己也失去了許多親近的朋友，也曾感到恐懼、傷心，但我認真的想，他們走了，我代表這些死去的朋友，要有更大的勇氣變得更強壯。

假裝忘記是不會真的除去恐懼，所以我選擇記住它，面對它。有人問我要怎麼和孩子們講九一一的事，我說，請給他們愛和擁抱，然後告訴他們這就是真實的世界。有人要傷害我們，我們知道，我們要站起來，走下去。在這個時代要有更多勇氣。

第三、領導者要有準備。

領導者更要學習做準備，知道自己該知道什麼，該做什麼。我在擔任紐約市長之前，對紐約很多事情都不清楚，幾乎是花了一年半的時間，才準備好可以上任。

而這段時間的準備，讓我做了一個重要的決定，也幸虧這個決定，讓九一一之後的救援行動得以順利。這個決定就是我發現紐約市對應付緊急的攻擊行動，比如生化武器攻擊，並沒有做非常好的準備，因此我們成立了緊急事件處理中心。

成立之初許多人批評，覺得沒有必要，浪費資源，但是我堅持，實際演練了多次，假設紐約市被攻擊，然後檢討誰應該反應、如何反應、有沒有足夠的資源。

第四、領導者要懂得溝通。

這個時代訊息太多，太紊亂，一個好的領導者，必需是讓部屬願意來告訴你，現在發生了什麼事。溝通變得極為重要，而關鍵在於誠實。對部屬的意見不敷衍，也誠實地將想法告訴他們。

第五、領導者要懂得團隊合作。

經營一個組織，一定是一個系統在經營，領導者需要協助，並且學習平衡自己的強處和弱點。

一九九四年我上任紐約市長，紐約市面臨了許多嚴重問題。許多領域我很熟悉，比如犯罪控制，過去我是律師，所以從街頭犯罪到國際犯罪，我都非常清楚。但是也有我不熟悉的領域，比如二十三億美圓的預算赤字、經濟、稅務，我必須借重更多的人才。

當組織愈大時，強處和弱點的平衡就更重要，而我的工作就是在掌握這些平衡。

除了專業上的平衡，還有情緒上的平衡。每個人都有自己的個性，我自己個性很急，想做什麼就要立刻去辦，沒有耐心。我的助理和我共事十八年來，最常做的事，就是叫我慢一點，有耐心一點。

其實重點不是快慢，而是你要了解你自己，了解自己才能平衡自己的優缺點，才會成爲一個有效的團隊。其實我們身邊有太多的例子，看看籃球隊、棒球隊，你會發現最強的隊伍，通常是最均衡的隊伍，強化優點，補足缺點。

參考書目

- 司徒達賢(2000)，【管理挑戰新世紀】，台北，天下文化
- 官振萱(2002)，「前紐約市長朱利安尼：領導的五項原則」，【天下雜誌】，6，頁 46-48
- 徐木蘭(1993)，【工作禪心】，台北，洪健全基金會。
- 許士軍(2001)，【爲你讀管理好書】，台北，天下文化。
- 蕭武桐(2001)，「人力資源與知識管理」，【第四屆禪與管理藝術研討會論文集】，台北，華梵大學。
- 蕭武桐(2002a)，【公務倫理】，台北，智勝。
- 蕭武桐(2002b)，「管理的藝術—學拉小提琴的悠然自得」，【公訓報導】，vol.101。
- Bennis, W. & B.Nanus. (1985), *Leaders: The Strategies Taking Change*. San Francisco: Jessey-Bass Publishers.
- Hammer, M. & James Champy. (1993), *Reengineering the Corporation*. New York: Harper Collins Publishers, Inc.
- Goleman, Daniel. (2001), 「What Makes a Leader?」 In Henry Jane (ed.) *Creative Management*. London: Sage Publications
- Kiel, L.D (1996), 「Nonlinear Dynamical Analysis: Assessing Systems Concepts in a Government Agency」 In Jay M. Shafritz and J. Steven Ott (eds.), *Classics of Organization Theory 4thed*. New York: Harcourt Brace & Company. 592-606
- Robinson, K. (2001), *Out of Our Minds: Learning to Be Creative*. Oxford: Capstone Publishing.
- Rubinstein, M F. & Iris R. Firstenberg. (1999), *The Minding Organization: Bring the*

Future to the Present and Turn Creative Ideas into Business Solutions. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Simon, Herbert A. (1997), *Administrative Behavior: A Study of Decision-making Process in Administrative Organization*, 4th ed. New York: Free Press.

Syrett, M. & Jean Lammiman. (2002), *Creativity*. Oxford: Capstone Publishing.