



大師話領導力

MASTER LEADERS

目錄



致謝 007
前言 009
引言 領導力奇幻營 013

- 第 1 章 意外的發現 019
- 第 2 章 真實領導力的定義與評量 031
- 第 3 章 願景與價值觀 045
- 第 4 章 創建文化 067
- 第 5 章 培育領導者 081
- 第 6 章 雇用合適的人 099
- 第 7 章 適宜的領導 119
- 第 8 章 贏取和維持信賴 135
- 第 9 章 對峙和衝突 147
- 第 10 章 品格 163
- 第 11 章 追隨 181
- 第 12 章 團隊建立 193
- 第 13 章 信仰與道德 203
- 第 14 章 權力 217
- 第 15 章 批評與壓力 229
- 第 16 章 技巧與訓練 243



後續步驟 263
附錄 大師履歷 267
中英對照 293

致謝

對於貢獻己力將酷棒的點子化成有形的衆多人們，我欠他們一句感謝的話。得到他們的信任，以及他們想在這個計畫上與我合作，讓我感到受寵若驚。而我衷心感謝這些人！

感謝所有同意爲本書接受訪談，而且允許我運用他們極其寶貴的資源；亦即關於領導的智慧，來幫助讀者們更加瞭解領導力的卅位領導大師。

比爾·達拉斯是教會傳播網（CCN）的總裁，也是「洋基隊」死忠球迷。感謝他提供本書的幕後構想，以及集結資源並找到參與該計畫的大部分領導者。

德布·萊曼和杰·米契爾是CCN的外景拍攝隊，感謝他們找到許多領導大師邀請他們參與，而且安排訪談。

凱倫·麥奎爾、菲利浦·亨德利與肯·布蘭查一起經營「耶穌式的領導」組織，感謝他們慷慨允許我們在二〇〇八年的「耶穌式的領導」大會中，訪談領導者團隊。以及爲了促成我們彼此有持續聯繫的其他領導者談話，所付出的額外心力。

以斯帖·費德凱維琪，感謝她不僅擔任本書值得信賴又能幹的經紀人，而且在工作看似相當乏味時給我鼓勵；更積極尋找幾位領導者，最後終於接受了訪談。



前言

茱莉亞·丁威迪和瑪西亞·齊莫爾曼，感謝她們開心的謄寫我提供那些超乎想像多的訪談紀錄。

丁道爾出版社的道格·諾克斯、簡朗·哈里斯、謝儂·萊維特、麗莎·傑克森、以及莎拉·亞金森，感謝他們對我的鼓勵，和對此計畫的獻身；而且感謝他們在我竭盡心力所彙集的智慧寶庫作出取捨時，願意展延最後期限。

我的巴納集團同事大衛·金納曼、泰瑞·戈卡、潘·雅各、以及麗莎·莫特，感謝掩護我在進行此計畫時的來去無蹤。

比爾與艾咪·舒茲、丹與凱蒂·塔皮亞、提姆與蒂亞·提斯、傑克與佳娜·伍卓夫、媿米·安德森、康妮與大衛·德博、喬爾·圖徹羅尼、史帝夫·魯索、凱·海拉麥、唐納·艾格、布蘭特·格肯斯、以及傑佛瑞·巴許，感謝大家求神賜福這本書，使它不僅帶給每個讀者實質的幫助，而且為神的國度有所增益。

南西、珊曼莎、珂斑、以及克麗絲汀，我摯愛的家人，感謝你們再次為我、為本書禱告，在情勢變得艱困時激勵我繼續走下去。同時承攬我的日常工作，好讓我空出時間，得以達成兩度展延的最後期限。不論如何都一路支持我，我愛你們；遠超過你們所知，擁有像我們這樣的家庭真是有福！南西，在你讀過前幾章之後的鼓勵，令我在寫作過程中不至於喘不過氣來，這對我的腦力有所助益。

謝謝你們以及所有人，希望大家對我們共同努力所結出的果實感到心滿意足。

寫這本書是一種令我匪夷所思且奇妙無比的經歷，我得以與卅位全國最頂尖領導者相伴度過許多時間。基於歷經超過四分之一個世紀的實際領導、研習領導才能、撰寫關於領導的文章、以及講授領導力，我明白這是個無與倫比的激勵與挑戰機會。

事實上，你在本書中讀到的每個引述文句，都是由領導者親口所說。

然而我必須坦言，他們並不是如本書所作的陳述；若無「大師話領導力論壇」使這卅位領導者齊聚一堂發表意見，就沒有「後台休息室」可讓大家彼此發揮的舞台。（確實在各地有舉辦一系列的「大師話領導力論壇」，由其中幾位領導者主談；但是就算奇蹟出現，得以協調安排每個人的行事曆，也沒人有辦法聚集這些難能可貴的人物。）

實際的運作更為傳統，我和卅位成員分別會面，提出一系列的標準問題，記錄下他們的回答。整體來說，我準備十幾個不同層面有關於領導的一百五十多個題目，然後選出其中一小部份來向特定領導者提問；依照答問者特別關注或專長的領域、以及能給我多少時間，將主題予以也適當調整。雖然這些回答是以比較私密交談的方式呈現（亦即我和他



們)，而不是如文中描述有如一群同行之間的互動對話，然而你所讀到的將是忠實呈現他們對問題的回應。

那麼為何我將它轉換成「後台休息室的對話」方式呢？我試著用下列的方式來回答這個問題：是一再重覆轉錄卅個針對同樣問題的一對一交談，還是剖析這些紀錄，將同樣的想法片段彙集成實質對話；這兩種方式中哪一個更深具閱讀樂趣呢？

如何為通常深諳領導學說、親身體現領導力的讀者們，活生生的展現所有這些精彩內容；讓我煞費心思好幾個禮拜，甚至弄得心煩意亂。然後腦海靈光一閃，我要創造一個終極領導事件；在領導者們有些意見相左的地方，於幕後描述所發生的事。

幾年來在數十場領導力會議上演講，我不得不承認，大部份這些盛會的後台都是枯燥無味、乏善可陳。領導者們通常喜歡聚在一起，但是當我們抵達會場的時候，常常剛結束一段筋疲力竭的旅程，努力讓頭腦進到要我們發表的議題之中，而有一半的心思集中在如何、和什麼時候要動身前往行程的下一站。

儘管如此，偶爾我們有幸完全放鬆下來，能夠享受彼此在一起的時光。本書就是奠基在這些猶如及時甘霖，卻不常見的神奇時刻。不過，閃電只需要閃一次，對吧？

為了小小的品質控管保證，原稿完成之後，我走訪會面過的領導者，確使他們對於如何呈現交談感到滿意。稍作修

改之後，我們有了你目前正在展讀著這本書的內容。

因此從某方面來看，我們得到的實在是各個領導者的「精言闢語」，是他們對於本書所涵蓋領導力主題的一些頂尖想法。冒著被視為不夠謙虛的風險，我要說這是一本那種我想要讀來探究一些人內在思維的書；這些人歷年來指導我、並且毫無疑問地證明他們對領導力的瞭解臻於相當穩固的程度。

身為四十多本關於領導、信念，以及文化動態書籍的作者，我以高度期許和純然意向開始每本書的寫作，但是各以不同的情感完成。有些書感覺上對創意市場有非常正面的加分，其他的則力爭上游，卻似乎沒有達到我的期望。我很高興的說，本書是我十分引以為榮的著作之一。它始於一項艱鉅的起步，設法遊說一些躋身主流名單上；這些備受歡迎的領導者卻忙得不可開交，我需要他們給我一小時或更多時間來擷取其智慧資產。在這個障礙之後，下一個要爬過的山是累積而成的龐大數量內容：超過五百頁的談話紀錄，其中包括各式各樣的評論。所有這一切使得這項任務在起頭感覺像是毫無希望，但是藉著神的恩典；最終這些都成為輕鬆愉悅且具有教育意義的挑戰，我相信這會幫助人們的心智環繞著實踐領導力的重要層面。

在整個過程中稍早的時候，我的出版商打電話給我，詢問這會不會是本好書。當出版商已經把預付版稅匯進作者的銀行帳戶時，有時他們需要一些保證來確定他們的投資不是



痴人說夢；由於說真話是我的核心價值，我坦承不知道這本書會不會是好書。不過它肯定讓我學到很多東西，我沒感覺到這種誠實提供了出版團隊所尋求的信心層級。顯然我沒學到我的導師們所傳授的所有領導力課程，但是那時候；我尚未完成訪談，也還沒寫出手稿。

現在書已經完成，我可以誠實對他們（以及對你）說，我對這個資源感到很興奮；我相信它具有可讀性、可信度、見解深刻，並具備實用價值；並且我衷心祈禱你也能發現確實如此。

從推薦角度來說，如果你發現某個領導者的見解特別吸引人或者寶貴，我鼓勵你閱讀他們的著作，更深入探究他們的想法。我在附錄中列出一些領導者具開創性的近期著作。

我希望你不要對這種簡易摘要性領導力教練的獨特做法厭煩，或者感到被冒犯。你要閱讀的是我們這年代，某些偉大領導者們得來不易的見解；盼望你能夠見到各人的智慧如何與其他令人信服的領導者有所相關。我相信你將會從他們的見解中成長，並且把他們的智慧話語付諸實行。

祝你領導力愈入佳境！

喬治·巴納
美國加州范杜拉市
二〇〇九年六月

引言

領導力奇幻營

你有什麼幻想？

我想每個人都會不時以幻想自娛，如果硬要我招供，那會包括在球賽最後一秒，籃球唰的一聲進框，給湖人隊拿下冠軍；在吉他之神艾力·克萊普頓樂團其座無虛席的音樂會上，表演精彩出色的低音吉他；以及執筆撰寫一本暢銷書，用來幫助改變千百萬人的生命。

哦，還有一項：我會喜歡花一天時間，與國內最棒的領導者對話，探索如何成爲一個更佳領導者並發掘他們的個人見解。

你是否有任何幻想成真呢？

好吧，奇怪的是，我的領導力幻想就要成真了！我剛抵達在接下來幾天舉辦「大師話領導力論壇」的場地。幾個月之前，我初次見到參與此次盛事的堅強陣容，幾乎讓我大開眼界。那是百中選一的人才，包括來自企業界、政治界、政府部門、體育界、教育界、軍方、以及非營利機構，公認的著名領導者。我拜讀過其中很多位的著作，參加過他們的研討會；他們的期刊撰文和雜誌專訪，經年來深得我心。即使



大部分的人是我未曾謀面，然而他們卻以一種奇特方式成為我的導師；對於他們某些教導的瞭解，我可能還略勝一籌。

這就是幻想之所繫，奇蹟似的，教會傳播網幾個月前找我，這家衛星電視廣播公司要安排轉播論壇會議到遍佈全美國各地的接收站。他們的總裁比爾·達拉斯問我是否願意出任主持人。趁著他說明事情的來龍去脈，向我大力推銷加入的好處，我琢磨著這輩子曾經與談或出席過的十幾個領導力論壇，沒有一個和這類似卻單單進到舉行盛會的建築物，就已經夠令我心花怒放了！但是擔任主持人，那必定是弄錯了，可是我並不打算對安排的人指出這個謬誤。

如今在幾個小時內，我的幻想竟會成真！

我大步走進將舉行盛會的巨大廳堂現場，我將出現在幾千人面前，還有數十萬人透過衛星現場轉播觀看；我感到情緒裡混雜著令人頭暈目眩、難以置信的祝福，緊張得想吐。心裡好奇這些偉大領導者和思想家們將會揭露些什麼，由於將與這領域中的巨擘們同台而侷促不安；為了身處特別歷險中的一分子而興奮，也為了傳奇人物們可能發現他們的主持人虛有其表而感到害怕。

我在觀眾席後方停下腳步，將全場盡收眼底。樣式簡單的講台看起來像在一哩之外，長長窄窄的舞台後面掛著十五公尺高的深紅色帷幔，兩邊各有一幅巨大的螢幕。為數眾多的揚聲器用鏈條固定在天花板，高懸舞台上。中場地板上有一排排的軟墊折疊椅，四周環繞著兩層看台座位；當工作

人員測試設備時，聚光燈在舞台上閃著不同顏色的光，遠處傳來細微的聲音。

由於我職責在身，自己惟恐無法加入這些座位上的群眾之中，對此感到有些失望。我大部分時間會待在後台休息室裡，於「名人們」出現在大舞台的前後時段即可和他們閒聊。他們大多數人還同意提供一兩個專題討論，意味著會給後台多一些額外的時間，這是給我的意外獎賞！我期待有很多寶貴時間和演講嘉賓們娓娓談論我們的共同興趣：領導力。

這毋庸置疑會是我所經歷過最強而有力的教學，一場教育閃電戰，完全迥異於以前接觸過的任何事。突然間，有種絕望的想法掠過腦海：我早該試著安排某種學術發展來參與這個場合。然而隨即明白，現實世界是以成敗論英雄，而非僅僅憑藉浮誇贊名。

接著我進一步認清自己需要把握現實。

我慢慢朝著舞台左端的樓梯走去，爬了五級木製階梯站在台上，就在正中央即環視廣大的會堂，品嚐著這一刻。再過幾小時，重要的事將從這地方發表出來，那是我和許多其他領導者，需要從我們那些可敬的同行們學習的事。

我轉身走進舞台左方沒亮燈的側廳，隱入帷幔後面；隨即碰到像蛛網般盤據後台地板上的大量電纜線，必須得設法通過；在兩腳脫困之後，我抬頭往上看，一個會場工作人員正怒火中燒的斜眼瞪著我。他大概在八公尺外，但是我可以



感到他那灼熱怒視投射過來的熱度。我急忙從糾結不清的一團黑色混亂中清出一條路，才得以走到通往後台休息室的門口。

我在門口停下來，檢視大型的挑高空間，這將是我在接下來卅六小時裡大部分時間要待的地方。它真是個溫馨的家，幾張軟墊沙發和安樂椅散置房內，還有六張鋪了深紅色桌布，為用餐而擺設的餐桌。五張長桌鋪著漿洗過的白桌布，上面放著裝冰鎮飲料用的銀桶，以及盛裝五顏六色、氣派食物的托盤。幾座大型平面顯示器安置在四周，讓我們隨時看得到主舞台的現況。再加上柔和的隱藏式照明與依稀可聞的輕音樂，營造出一處家庭式的環境。

我感覺好像吃了定心丸，開始相信這將會很有趣。

看到房間的某處偏僻角落之後，我漫步走向其間有張舒服的安樂椅，一坐下即打算翻閱程序表，把心思放到議程上。我故意早點到，其實是過早到了；所以可以好好準備，全神貫注節目的播出。我攤開製作人提供的程序表，各項步驟依照分鐘排定，但是演講者的名單嘆為觀止，使我一時之間失焦。或許這並非明智之舉，而我開始依組別把所列出的各個領導年資加起來，大略計算出他們在領導力的戰場上已逾一千年！

我重新集中注意力，看完兩天中自己所負責的部分：介紹演講人、向贊助者致謝、在演講者換手之間串場，以及諸如此類的事。這些都是我以前做過的，在幾頁程序表裡沒

發現什麼新鮮事。現今的挑戰僅僅是精準執行，並且盡善盡美，一如我們的某些演講者會說到的那樣。

於是我靠在椅背上，大大深吸一口氣，在腦海裡排練等著對領導力名人堂成員們提出的一些問題。有些問題是基於我從事四分之一世紀的領導力研究和著作，其他則是一些同行要求我代為提問的問題。

看來似乎領導力實踐的每個面向都會在兩天盛會中被談及，我們世界級專家的主題系列涵括了願景、價值觀、與文化；個性與信念；對峙、衝突、批評、與壓力；雇用與解雇、關懷與激勵；創建存續團隊；將道德與信仰整合為個人的領導成果；認出具有領導力潛能者，並且操練其所需的成長技巧；化解行使權力的危險；處理批評與壓力；建立適當的品格；運用領導力特權去服務他人的需求。

注意，喬治。這個測驗得了滿分，你就可以統治世界！

房間裡靜悄悄，我知道再過幾分鐘，蜂湧而來的舞台工作人員、轉播團隊、以及活動協調人將會打破這片寧靜，我們的演講者會慢慢魚貫而入適應環境。在期待那刻來臨的時候，我閉上雙眼禱告，祈求力量、思緒清晰、以及智慧。慢慢睜開眼，我環視室內，希望將此時此刻永遠存留記憶。這無疑是暴風雨來襲前的片刻平靜，隨著即將蒞臨此處的演講者，我們要處於領導力真理與原則的五級颶風之中。

我對這想法忍不住微笑。樂趣由此開始！