

勵精圖治讀書啟示 挹注治校活力速度

專題報導

文吳家彤、林世君、陳思蓓整理

引言 97學期開始之際，校長張家宜於布達及交接典禮上推薦全校主管閱讀《領導的黃金法則》、《誰說大象不會跳舞》這兩本書。另購贈《領導的黃金法則》與天下雜誌印製的《成長400》二書送全校各一級單位主管，期勉各單位主管了解下屬適才適用，並能靈活運用本校的四個管理模式於行政工作，及瞭解新世代年輕人的種種，及做好輔導學生的工作。此外更能持續創新，勵精圖治，挹注新的活力與速度，讓淡江成為一隻會跳舞的大象！

1、誰說大象不會跳舞

※本書曾榮登商業週刊（BusinessWeek）2002年十大商業選書，甫出版即登上《紐約時報》暢銷書榜、亞馬遜書店暢銷書冠軍。

《誰說大象不會跳舞》作者路·葛斯納；羅耀宗譯。內容描述IBM企業從1990年IBM盈餘創歷年來最高紀錄的叱吒風雲，但因電腦快速發展的腳步1993年虧損160億美元，接著東山再起創造經濟奇蹟的故事。本書作者在書中說明當時任IBM執行長的各項決策及歷次高層會議，並暢談IBM如何求亡圖存、IBM的策略和文化。

書館館長 黃鴻珠

當一個歷史悠久，龐大的機構面臨危機，要如何脫胎換骨，化險為夷是件艱鉅的工作。《誰說大象不會跳舞》一書敘述葛斯納是如何完成這種不可能的任務，讓岌岌可危的IBM公司轉虧為盈起死回生，其成功的因素很多，諸如一、能發現自身的問題：笨重的身軀及與世隔絕的文化；二、洞察時代的發展趨勢：個人電腦來臨；三、掌握正確的營運策略：從過去以大型主機的發展策略轉向軟體；四、倡導以客為尊：重視顧客的感覺與需求；五、善用溝通：讓公司的成員明確了解發展策略與做事的程序、方法等；六、積極留住優秀人才：改變獎勵的方法；七、適時調整企業文化；八、讓單位與公司的整體發展調合；九、結合智慧、遠見和冒險犯難的精神：逆向操作，降低主要產品的價格。

另外，從IBM公司的個案學到一個單位的營運需要：一、人人具有危機意識，一般常言「過去的績效不保證未來的效果」，唯有持續改進才是致勝的法則；二、正確

的發展策略是首要的任務："Do the right things, do the things right."; 三、面對快速變遷的時代，「變是唯一的不變」，這是大家耳熟能詳的一句話，「如何引導變革，管理變革」成為例行業務。有心，用對的方法才能走出康莊大道。

一般對大象的刻板印象為龐大、行動緩慢，可塑性低，其實大象許多優點常被忽略。2008年10月13日由美國密西根大學等中西部12所著名大學圖書館組成的聯盟機構合作委員會（Committee on Institutional Cooperation，簡稱CIC）和加州州立大學的11所圖書館（加州州立大學的10個校區，及這10所學校共組的加州數位圖書館California Digital Library 簡稱CDL）共同發起HathiTrust，中譯為大象信託計畫，其目的為讓數位資源得以永久保存，人類文明藉此延續傳承。Hathi為北印度語中的大象，以大象命名係取其記憶力好（memory），而且有智慧（wisdom）又強壯（strength）之意，因之，在「圖有其表」部落格中有人提到這名字取得真好，因大象頭腦複雜、四肢發達，既有胸（指寬大胸襟）又有腦。HathiTrust 除發起的學校，亦歡迎他校加入，在建置數位化資源中享有盛名的維吉尼亞州立大學已成為其中的一員。HathiTrust典藏的資料除取自各校與Google合作的數位化圖書外，尚收錄其他類型的資料，現有圖書240餘萬冊，其中約37萬冊為公共領域的書，不受版權約束，已開放全球自由取閱。面對新形式的數位化資源，其量大又難以永久保存是各館共同的困擾，密西根大學與加州大學登高一呼，號召各館合作，除創新建立環球圖書館的雛型，更提供各館共建共享、互通有無的優異機制，同時可以永久保存人類的智慧，避免其消失於無形。期望淡江人能效法IBM改造大象的精神，配合發揮大象好記性、智慧、強壯的特性，共同為本校的發展再創高峰。

2、領導的黃金法則

※作者以親身經歷告訴讀者如何領導他人

《領導的黃金法則》作者為約翰·麥斯威爾John C. Maxwell，美國知名的領導專家、演說家，每年他都會對財富500大企業的領導者、各國政府要員，及各階層領導者演講或培訓。他曾創立EQUIP及INJOY等組織，訓練過的領導者超過200萬人。他的著作豐富，書籍總銷售超過1,300萬本，多本著作曾登上《紐約時報》、《華爾街日報》及美國《商業週刊》的暢銷書榜。

商學院院長 胡宜仁

自人類史進入群居的時代開始，已然有了所謂領導人的模式。歷經數千年的演進，身處21世紀的吾輩，實不難理解『領導』法則之所以成為顯學的道理。《領導的黃金法則》一書讀來輕快、有趣，又能深有所獲。作者真不愧是當代領導力推廣之大師，書中每一則分享的小故事，都能引人入勝，甚而撫卷感懷良久。作者以此方式來引出其論點，再接著闡述法則的內容，該種書寫手法本身就是極具創意與效果，加上其精闢嚴謹又深具人性化的觀點，令人不免好奇作者其思路之由來。

作者出身自宗教世家，他的第一份工作是牧師，由此慢慢成長與歷練，養成一個領導者的心路歷程。也許是這個絕然迥異於一般工商企業界之領導者的背景，讓他的思維考量，常常是以人為本，以人與人之間的協調互助為重點。固然書中有許多章節是強調作為一個領導者，該如何從自我栽培、磨練到深省，以至能再次突破的嚴謹教條。但仍有許多章節是特別點出，如第16章、第19章與第23章，作者分析的都是工作同仁間經常容易發生的狀況，以及做為一個領導者與同仁間必須要理性與感性兼備地去面對處理的狀況，讀後皆頗能讓人引起共鳴。

一個組織是由許多不同的人所組成，對我來說，在組織裡，要因應每個人的才能與專長去運用他的能力，進行任務的安排，如同作者所說的“別送你的鴨子去老鷹學校”。我認同書中許多的觀點，而部分的觀點也是我自己在過去就有的想法，另外，如學校這樣的單位，應要學習企業組織的效率，在選擇領導者時須注意他們是否具有相關能力，並且領導者要樂於他所從事的工作，他的領導才會成功。本書是作者在歷經數十年的領導力之執行、推廣與培訓後，寫下的黃金法則，但作者其實也不得不承認領導力的確是“天賦”，所以他強調，找出有潛力當個好領導的人是先決要件。但無論如何，我們的一生起碼可以好好的領導自己，畢竟這個世界的可愛就在於：有會游泳的鴨子和能展翅高飛的老鷹，不是嗎？

管理學院院長 陳敦基

這本書的作者是一位具有實務經驗，同時又長期鑽研領導技術與藝術的大師，因此這本書所提出的「黃金法則」，確實是作者一生心血的結晶，特別值得我們細心品味。儘管現在還不是一個領導者，大學生有三個閱讀這本書的理由：

一、本書提供實用又一般性的法則，如：「專心在最重要的事情」，對於即將交報告或考試才抱佛腳的同學來說，想必有所同感。二、是預作準備，讓自己未來在可能擔

任的領導位置上，已經想好或具備該有的心態，擁有可行的工具和方法，以及培養相對應的能力，進而成為作者定義的成功領導者。三、加強未來職場的適應力。特別是對所有剛進入職場的新鮮人而言，基層工作往往是必經的職業生涯道路，因此這本書可以讓基層人員瞭解領導者的思惟、視野與願景，進而養成更好的職場適應能力。讀完本書，個人更有三點心得與大家分享：

第一，不要妄下斷言，認為自己所學或所做的事情徒勞無功。第二，敞開心胸，不要只是抱怨。第三，永遠不要停止學習！

就如同上面所說，做任何事都要深入觀察，並且收集資訊，也可以請益有經驗的人。每個人都有自己的特性，在領導過程中，如果有缺點就要改善，凡事以大局為重，個人的特性、情緒、好惡，在領導的過程中都要降到最小。

另外，看完本書，可以給除了自己以外的領導者一些建議，如是在開會時，事前的資料準備工作很重要，可先透過非正式的溝通，讓會議的進行更有效率，也能快速的達到會議預期所希望達到的效果，這是領導人需具備的工作態度。綜合而言，這本書不僅是要給領導人一些具體、有效的領導法則，它更為非領導人指引出處理「人、事、務」的合理態度，以及面對人生的應有哲理。因此，不管你現在是否已身為領導人，或是為準備成為未來的領導人，相信都可從這本書中吸取精髓，補足根基，而成為一位真正成功的領導人。

總務長 鄭晃二

以整本書來說，內容非常豐富，讀來頗有收穫，其中「專心在最重要的事情」這部分讓我印象深刻，事情的重要性無分大小，而是以往後會造成的影響來決定；以本校舉例，「花不夠漂亮」和「垃圾未分類」雖然都是小事情，花不夠漂亮，頂多讓人覺得不美觀；但若沒有做好垃圾分類，會破壞學校環境、收到罰款，更甚者，還會增加垃圾量，影響到整個地球的環境，造成如此重大的結果，所以「垃圾未分類」就是重要的事，必須專注在此類事務的細節上。從書中幾項觀點，吾人將其轉成實際作為如下：

第一、當一個領導者不一定要什麼都會，最重要的是有能力將工作分配給對的人，如每週例行開會，對總務處下分屬的9組分別只交代一句話，提出具體理念讓他們實行。

第二、給大家的是「價值領導」而不是「任務領導」，價值領導能讓屬下覺得自己做的事是有價值的，讓他們忙完之後會有成就感。

第三、領導者不要管瑣事，實踐「抓大方向，檢查小事情」，曾經就有這樣一個例子：我抓大方向，如：交代下面要實行環保校園，讓各單位自行安排措施，過一陣子驗收結果時，我會檢查小事情，如：檢查教師休息室，工友是否將紙杯架都回收？若已經回收，表示了解並完成我交代的事情。我在訂定總務處目標時，便是參考此書修改訂出來，讓領導過程更有效率。

從此書中學到要「做一個領導者，而不是做一個管理者」，管理者所做的是「走動式管理」什麼都要管且自己來，在大公司中，這樣的主管容易使自己忙的團團轉；另外「領導者最難發現自己的問題」也是發人省思的觀點，書中指出，對於屬下要以領導的方式，但對自己卻要以「管理」的方式，因為領導者就像坐在一個玻璃箱裡，言行舉止都會受到大家的觀看，所以要更約束自己。

3、成長

※400期的天下雜誌，推出特刊名為「成長」，蒐錄72個成長的生命故事。

藉由各行各業不同的人物談論自己的故事，在追尋不同的價值中，改寫處於自己成功的定義。也希望在全球化的大浪中，企業、社會、個人，都能找到自己的定位。

文學院院長 趙雅麗

在這些故事裡的每一個人，都蘊藏著非常類似的特質。先天而言，他們的人格都是正向的、積極的、不輕易放棄的；後天來說，他們對於生命及生活的態度都是堅毅的，都能將負面的情緒轉換成正面的動力。

因此，正向思考在自我培養扮演相當重要的環節。清楚知道自己所懷抱的夢想，並且堅持下去，時時鼓勵自己，不讓挫敗帶來的風暴成逃避的理由。失敗其實可以換取生命的高度，進而開拓自己的眼光，擴展生命的視野，當我們可以跳脫出自我設限的格局，那就將是一個沒有侷限的大格局。另一方面，自我的要求也是必須的，別人能給的是機會，然而所謂的成功還是源自於決心，明白自己不足的地方，告訴自己腳踏實地的往下走，才是對自己負責。

人人都想走一條簡單的路，可是艱困的道路，當你走完之後才會發現自己又更成長，如同文學院做了許多沒人做過的事，不斷推動「創新」的概念，這都加重行政工作的負荷。然而，我想人生就是不停歇的學習，所謂的成果當然是共享的，並且屬於整個團體的。但自己也清楚，在過程中付出的努力，所得到的收穫，其實都已化做自己的資產。終身學習，即是如此。

雜誌裡的人物，對於自己的抱負都充滿「方向感」，知道自己要走怎樣的路，確立自我的核心價值。這也是我們希望在學生身上看到的正面能量，不在開始就預設過多的負面結果，不去質疑自己想做的事，對於這個世界是否只是以小搏大，所謂「態度決定高度」，相信自己才能成就自己。

外語學院院長 宋美

特刊中，兩篇文章觸動我的心靈。宏碁集團創辦人施振榮先生在專訪中謙沖地回答記者的提問。記者問：「對你而言，成長是什麼？」他答：「非常用心的學習，讓自己具備對社會有貢獻的能力。」記者問：「你人生的價值是什麼？」答：「人生的價值在利他。」施先生說，失敗也是一種成長，失敗多了，表示眼界看得多了，更能善解人生。他說，永續發展，利他隨和，是他贏的策略。大哉斯人，大哉斯言。

潘貝寧女士，另外一位永續理念的實踐者，是位服裝設計師，雖然年齡只有施先生一半不到，但心靈成長的境界與施先生不相上下。潘女士延續古典服裝設計的人本精神，經營顧客關係，提供服裝維修和零件換新的服務。她反對資本主義大量製造，刺激消費，但又造成供應鏈上無謂的消費和人力剝削。另一方面，在品牌充斥的時代，她不走高價路線，將服裝價格設定在中間地帶。她的藍海策略是「中庸」和「永續」。和施振榮先生一樣，她說：「一切不為名，不為利，都是為了人。」畢業於劍橋大學建築系，卻沒有菁英的驕氣。

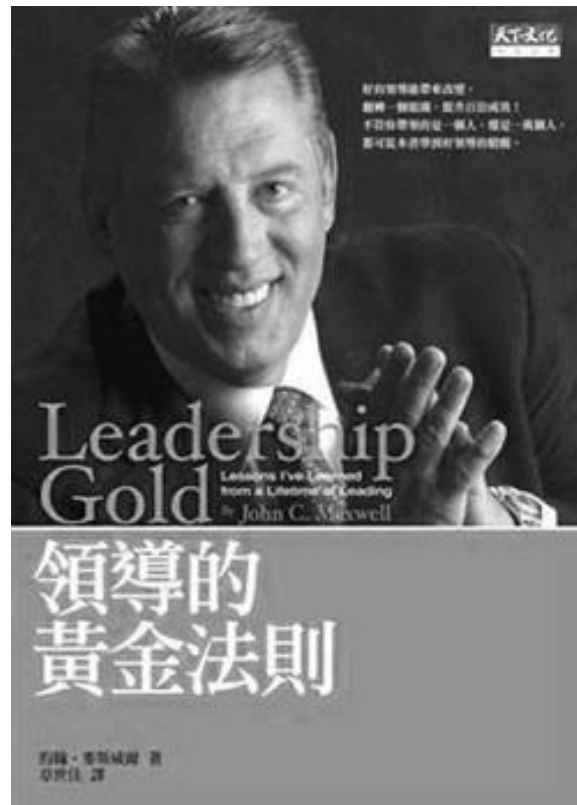
「成長」是一個普世的價值，生理的成長操控在時間，受制於「成住壞空」的自然律，但心理、職場和學涯的成長皆可以無窮無盡，超越物理的法則。所謂全方位的成長，包括職場和人格並重的成長，而持續的成長最終可以達到心靈卓越與專業領先的境界。《天下雜誌》第400期「成長」專刊中，故事篇篇精采，人生處處都有值得學習的人。

天下雜誌400期特刊「成長」裡有許多成功的故事，從這些人物的談論間可以看出他們都有共同的特色，就是擁有獨特的個人特質，並經歷過特殊際遇，在兩者的結合下，便造就成功的機運。例如統一超商總經理徐崇仁，從學生時代就常參加研討會，即便整場會議只有他一個大學生也沒關係，好學的個性加上積極參與學術活動，從中看見機會後得以在特定領域獲得發展；又例如澳洲總理陸克文，少年時期即接觸中國文化，進而產生興趣，甚至還曾來過台灣留學。如此文化融合的經歷，讓從政後的陸克文有不一樣的眼界，面對澳洲歷史上的錯誤，真摯且勇敢的向原住民致歉。

特刊中尚有許多例子，都是在「特質+經歷」這樣的基本架構下，發展出一個個成長並成功的例子。蘭陽校園大三出國的計畫，即是希望學生出國開拓視野，讓學生藉由看到更多的東西，提升本質上已具備的特色。本屆大四生是第一批出國的學生，從他們身上已經能看到出國見聞的成效，接受過文化上的震撼和啟發，他們對於自我的認知更為清楚，對自己更為要求，同樣也變得充滿自信，而這樣的自信即是來自於，懂得尊重自己更尊重他人。因此，我們會更加篤定現在走的路，期待在這樣教育方式下，學生都能有所屬於自己的成長！

2010/09/27





領導的黃金法則



成長