

專訪麻省理工學院董事會主席談激發領導力 美國職場情境式訓練：上古戰場學領導

記者賀桂芬、盧怡安採訪/ 賀先蕙、許瓊文整理

美國對產業界影響力最大的學術機構，麻省理工學院董事會主席米德，日前來台演講並接受本刊獨家專訪，在專訪中，他提到誠信是領導人最重要的特質，也分享了美國學術界及企業界，是如何激發學生及主管的領導力。

一月十七日，遠東飯店最大的一個宴會廳裡，三百多位中高階管理者聚精會神的凝望台前，台下甚至不乏國內世界級企業領導者的身影，包括台積電董事長張忠謀、宏碁電腦創辦人施振榮，以及台灣工銀董事長駱錦明、合作金庫銀行董事長陳 等知名人士，都來聽這場名為「領導者的挑戰」的演講。台上身型微胖的講者，是首次受時代基金會、《商業周刊》之邀來台的麻省理工學院(M I T)董事會主席——達納 米德(Dana G. Mead)。

米德背景特殊，經歷橫跨產、軍、學，並都具有該領域知名、大規模組織的領導經驗。他從西點軍校畢業後，一九五七到一九七〇年隨軍征戰德國與越南，官拜陸軍上校，並成為西點軍校教授之一。美國的退役軍官大都加入國防工業企業擔任顧問，但米德卻選擇加入美國國際紙業公司(International Paper Company)，成功的將虧損的牛皮紙部門，改造成賺錢的影印機用紙部門。

接著，他擔任美國上市公司坦尼科汽車(Tenneco)執行長一職達八年，其間坦尼科股價曾從三十八 八美元上漲至五十八 八美元。任內他進行了五次子公司分割，其中有三家公司分別上市，使得公司在沒有增加新事業的情況下，六年間市值驟增為三倍。

最後，二〇〇三年七月，在他開始擔任董事的第八年，他接下M I T董事會主席職務。M I T歷年校友中，有五十九位諾貝爾獎得主，創設超過四千家公司，營業額超過兩千三百二十億美元(約合新台幣七兆四千億元)。M I T堪稱是美國對於產業界最具影響力的學術機構，而米德目前是其中最高層的領導者。

對於這樣一位見識過各個領域重大變化的領導者，他一再重複，誠信是領導者最重要的特質。他這一生最尊敬的企業家，就是他前一任坦尼科汽車執行長麥可 華許(Mike Walsh)，華許在得知自己得到癌症的同時，不顧對公司股價可能造成的波動，

本著誠信原則，在第一時間便對投資人發布自己罹癌的訊息。反觀台灣，博達、訊碟等舞弊案接連爆發，部分企業領導人誠信掃地；對照米德這一番話，不免讓人唏噓。以下是米德接受《商業周刊》專訪紀要：

《商業周刊》問(以下簡稱問)：你服務過的領域差異性相當大，總的來說，你認為領導者最重要的特質是什麼？

米德答(以下簡稱答)：誠實、信任、無私、忠誠、道德等等，這些是成為領導者的人格特質。在商業界你可能會見到，有些有領導能力的人，或許沒有很卓越的紀錄，因為他們可能沒有太多機會和經驗，但是其實具有領導者的特質。

問：所以你寧願選擇一個具有上述特質的人來領導，也不願意選擇沒有上述特質，但很有經驗的人嗎？

答：在企業界常會發生這樣的例子，你讓有領導能力的人領導一家公司，即使他對於該產業並不熟悉，但是只要讓一位熟悉產業的人當他的副手，就可以保護他。在坦尼科，有一個年輕人為我工作，他很積極、很聰明，我讓他當凱斯(Case Corp.，坦尼科分割出的子公司)的副執行長，即使他不熟悉凱斯這家公司在做什麼，他從來沒有見過拖車怎麼做成的，也沒有做過任何一個機械設備，但是他是一個領導人才。兩個月後，他成為公司的執行長，成為受尊敬的領導者。

他是一個典型的例子，我在坦尼科用過很多這樣的人。當然很多執行長會不認同我的想法，他們覺得要對該產業熟悉的人才能領導公司，但是我認為具有領導特質的人才是比較重要的，即使這樣會有風險。

問：有些人認為領導能力是天生的，但像M I T這樣的學術機構顯然是認為領導是可以透過教育養成的，你的看法？

答：領導統御是可以學習的嗎？答案是可以的。只是問題是，後天學來的領導有用嗎？

我自己有一套領導理論。在一百人裡，大約有一〇%是天生的領導者。這些人，也許是成長的環境，或是家庭因素使得他們成為天生的領導者。但是領導統御的技巧、原則都還是會對他們有所幫助。

再下來的八〇%，他們或許有一些潛力，但是還沒有被發掘。對於這些人來說，不但學術理論對他們會有所幫助，實地的領導經驗更是可以幫助他們。除了上層有一些天生的領導者，我相信領導技巧是可以被傳授的。與其說是傳授，我寧願用激發，領導力是可以被激發的。另外的確還有一〇%，無論怎麼教，怎麼激發，可能都沒有辦法勝出成為領導者。

問：你在坦尼科時曾積極的培育部屬領導能力，同時，你不但畢業於西點軍校，也擔任M I T董事長，你能不能闡述這些知名機構如何「激發」領導力？

答：西點軍校的學生，可以說整整四年都在學習領導。課堂上教授很多關於領導的課程、歷史人物的領導能力等等，而實地練習可以讓一切的學習經驗更圓滿。升大二的暑假，學生就開始實際練習領導同儕，到了大三和大四的時候更是不斷的練習帶領學弟。

除了練習之外，最重要的就是評估，不斷的評估。西點很早就設計出了一種三百六十度評估領導力的方法，每個人每年有兩次，會被自己的同學、學長、學弟評估領導力高下，這些評估都會回饋給當事人。很多人都從這個方法裡面，學到很多領導統御的方法。

而在麻省理工學院，尤其是從史隆管理學院開始，我們也試著融入許多的領導課程，讓學生有機會練習。因為麻省理工最常被批評的地方，就是學生沒有很多機會發展領導力，因此近年來我們在這方面著墨很多。我們甚至為麻省理工學院的員工設計了一個名為「leader to leader」的一年期課程，這個課程的效果非常好。

史隆採用的是比較學術的方法。而西點有幾個激發領導力的方式，課程比較實際，他們教導很多跟歷史有關的領導課程，例如從美國內戰史來學習領導力，學習在戰場上如何做決定、為何做出這樣的決定。

我曾經帶著二十八個坦尼科的資深主管，花了整整兩天，跟著歷史學家、軍事專家，實際到美國內戰中最重要的的一個戰場遺跡進行實地巡禮，從中學習領導經驗。我第一次做這樣的巡禮的時候，很多人抱怨，為什麼要在七月份的大熱天，到戰場來巡禮。但是最後很多人來跟我說，這是他們經驗過最棒、最有啟發的領導課程。

問：在這樣的巡禮中，到底可以學到什麼呢？

答：站在山頭往下看，回想當年參與內戰的重要人物在這裡所做出來的一切決定，思考他們做了什麼決定、為什麼這麼做？其實就是把自己放到一個領導的氛圍中。在一天結束之後，幾杯紅酒下肚之後，大家會一起討論當天學到了什麼。很多知名企業，例如摩托羅拉，都做過這樣的課程。我們叫這種課程「古戰場巡禮」(Battle Ride)。

問：你過去也在創意領導中心(Center for Creative Leadership，一九九九年獲美國《商業週刊》評為該領域最佳教育機構)擔任董事，他們如何訓練C E O在短時間內提升領導力？

答：他們會根據公司的特殊需求和結構來做訓練，例如利用該企業本身的例子來跟學員們討論。多年來，《金融時報》都認為這是最好的領導力訓練機構，而他們是透過很實際的例子來達到這樣好的成績，也做很多實際的練習。

他們的方法之一是讓學員自我評估。學員要回答一份很長的自評表，也讓其他六個人評估自己，最後再讓一個專家來跟你分享，你的同儕如何評估你。這可以分析出每個人的特色，比方結論是你是一個創新者或維持現狀者等等，很有趣。很多經理人最後都認為，這個訓練最有價值的，就是自我評估的部分。

最後一件事也很有趣。他們會要求你寫一封給自己的信，寫出對自己未來兩年內的期許。兩年之後，他們會把信寄給你。當你打開信，發現天啊，我這個也沒做到、那個也沒做到。但是不論如何，這是一種訓練。

問：你最尊敬的領導人是誰？對你的影響是什麼？

答：坦尼科的華許。他非常非常的有活力、非常重誠信，而且他是一個很有遠見的人，他把這些特質發揮到極致，發揮出一種讓人願意追隨他的個人魅力。但很可惜的他在五十歲就因腦瘤去世了。

我可以給你一個例子，讓你了解他是如何的誠信。當初因為華許的病，我們擬了一份新聞稿，我們決定，如果這是腦瘤，我們就必須要公布這個消息。醫生最早告訴華許，他的腦瘤成長的速度還相當緩慢，預計還有八到十年的生命，於是我們寫的新聞稿就照著這個方向來寫。

某個星期二，華許到 MD Anderson 癌症中心最後確認腦瘤的情況。晚上他從醫院出來，打手機給我，問我：「之前擬的新聞稿在你手邊嗎？」我說：「是啊。」他說：「那麼你把之前寫的『緩慢成長』劃掉，因為醫生告訴我這是惡性腫瘤，並且把可活八到十年，改成三到五年，然後就可以發布了。」這真的是他高度誠信的展現。同樣的例子，另一家美國上市公司的 CEO，他在我們發布新聞之後一天發現他有腫瘤，但是那家公司把這個消息隱藏了八個月，直到這位 CEO 臨死前一天，這家公司才發布他罹病的消息。

而我們發布新聞稿的第二天，華許進公司錄了一卷三十分鐘的錄影帶。他戴著一頂棒球帽，解釋他會怎麼對抗這個腦瘤，公司會怎麼做等等，錄完之後，我們把錄影帶發給公司十萬名員工。

華許去世之後，我接任 CEO，有位董事問我：「換做你是華許，你會怎麼做？」我回答：「我會做跟他一模一樣的選擇。」