

從歷史看領導

歷史學者許倬雲在《從歷史看領導》一書中指出，要做一流的領導人，就要當「將將之人」，知識、見識和膽識，缺一不可。

歷史是一面明鏡。從過往的經驗及故事裡，人們看盡了國家、社會及個人的興衰起落，從中不但得到啟發、激勵；更重要的是，從失敗中汲取了教訓。

知名的歷史學者許倬雲，從歷史的軌跡中歸納出領導人的特質。許倬雲謙稱自己是一介書生，因而談組織、談領導，只能說是紙上談兵。但是，從歷史的借鏡中，他所歸納的領導學，和現代管理的論點，不謀而和。

新時代領導者的特質

時代不停變遷，時代的典範、人類所面臨的總體課題，也不斷在改變。身處 21 世紀，科技的進展和全球化的趨勢，使得企業環境大不同於往。究竟在新的時代裡，企業領導者究竟必須具備哪些特質，又該做哪些事呢？

馳名中外的歷史學者許倬雲指出，「領導就是透過一種方式，無論是硬的權力或軟的說服，使得自己的意志和願望，可以作用在他人身上，要求對方實踐他的意志、體會他的願望。」

這種力量來自於掌握資源，包括「人的資源」和「物的資源」。結合了人力和物力，資源就能化成為能量(亦即發揮資源的潛在力量)，並且將之施於他人身上，進而衍生出權力。

物的資源是靜態的，必須由人加以運用；因此，領導力更深的一個層次，就是如何用人。許倬雲曾在《從歷史看領導》一書中指出，領袖是領導、帶頭，不是管理和控制。要能做到一流的領導人，就必須具備「知識」、「見識」和「膽識」。

知識、見識、膽識，缺一不可

知識可以靠不斷學習累積，可以透過閱讀歷史，也可以採納良師益友的規勸。有了廣泛的知識，然後勤於思考，正視問題，練習從混亂中理出線索，從負面中看見機會，自然就能培養出見識。

見識是一種看見未來的能力，但領導人如何將個人的見識，說服別人共同去實踐，就必須仰賴溝通。溝通是一種雙向互動，也就是了解自己，了解對方。因此，說服同僚或部屬的基本原則便是設身處地，設想自己站在對方的立場上，告訴對方該怎麼想、怎麼做。

至於膽識，許倬雲認為，這是練出來的，「是從失敗中培養出來的」。膽識絕不是「瞎闖」，而是要從失敗中獲取更多的勇氣，只要選定了正確的方向，即使要冒若干的風險，也要勇敢去做。而且，一旦去做，就要貫徹到底。領導人必須是「最後一個嘆氣的人」，別人能熬 90 分鐘，他要能熬 100 分鐘。

做個將將，而非將兵之人

許倬雲認為，領導人不要視自己為「將兵之人」（帶兵的人），而是要當「將將之人」（帶領將帥的人）。若以球隊的教練比喻，則教練的球技或許不若球員精湛，但他必須懂得如何激勵部屬的潛能，了解球員的長短處，然後用其所長，捨其所短。

換言之，將將之人善於運用將領的才能，清楚每個將官的長處和短處，曉得手下將領的特性，並且將支派置於適切的位置上，鼓勵部屬團隊合作，得到最好的戰績。

至於如何培養自己的識人之明，許倬雲認為，關鍵在於領導人不能有偏心，不能偏袒親屬、朋友，而且最忌偏袒拍自己馬屁的人。一個不好的領導人，唯恐部屬鋒芒太露，擔心部屬聯合起來取代自己、掌控自己，因而會在組織內養成一種相互對立、互相告狀的習氣，許倬雲直言，「這種領導人一定會失敗」！

做個有胸襟、自省之人

環顧台灣當前的政治、社會、商業環境，許倬雲認為最大的問題就是，領導人身邊缺乏一個人或一群人，勇敢說出「你錯了」三個字。領導人固然需要自信，以帶領組織前進，但自信之餘，若缺乏自省，就容易自大。

他指出，「最好的、同時也是最幸運的管理者，就是有人能夠直接指出自己的錯誤和缺點。」而且要能察納雅言，就必須具備寬闊的胸襟，如此方能不自滿、不自圓。

誠如他在《從歷史看領導》一書中所言，「人人可以有良朋，見賢思齊，友直、友諒、友多聞，自然能有寬闊的視野，而能高瞻遠矚。反之，人若自命不凡，則開啟心智的門窗也就關閉了。這種人不可能有見識。」

在歷史的軌跡中，領導從來不是一件容易的事，也因此，歷史的教訓不可輕忽。從古至今，領導的原則大同小異，對所有擔負領導使命的領袖而言，領導

是一個終身學習的功課，不僅止於理解，而且貴在實踐。

(本文取材自時代基金會「領導者的挑戰」系列論壇，由許倬雲教授以「從歷史看領導」為題的演講內容。)