

迎戰全球化的 5 種能力與未來領導人的 8 大特質

鍛鍊五力 讓世界搶著要你

邁向國際的能力，就是面對不斷移動與新環境的能力。而邁向國際的人才，除了本身專業領域 Know-how 和語言能力之外，最新趨勢是哈佛教育研究所教授霍華賈納(Howard Gardner)所強調的，必須在心智上培養五種「未來的能力」：整合力、創意力、尊重力、學習力、道德力。這五種能力，正是未來大家都需要的能力。

一、整合力

國際化尤其需要將不同的市場資訊與經驗轉換。整合力，就是指集結不同領域的見解，整合為一個屬於自己的想法，並且能夠將這個嶄新的想法適切地與他人溝通。整合跨領域知識，須掌握四個要素：

- 1、要有明確的目標，知道自己希望整合的方向是什麼。
- 2、從一個最佳起始點著手，例如一個想法或印象，從這裡開始延伸出去。
- 3、選擇適當的策略、方法與管道，來整合更多其他領域的東西。
- 4、將整合的結果整理出來，做成摘要或建立模式，再拿去問問別人有何看法。

二、創意力

能夠發現新的問題、觀察新的現象，並釐清其中的脈絡，從中得到新的體會，以迎向許多別人沒有經歷、或是過去自己沒有經驗的新挑戰。這就是創意力。創意力無法憑空而來，基本要件是：自己先精通某個領域的知識，並能夠持續在這個領域做各種多樣化的思考與呈現。例如，一位歷史學家能夠以各種角度解析歷史事件、一位作曲家能夠寫出各種不同感覺與風格的曲子，而不是只用同一種思考方式、呈現同一種風格的作品。能夠從自己專長的領域做到多樣化思考，才能擴及不同的領域，得到新的發現與新的體會。



三、尊重力

不同文化一定要彼此尊重才能融入。尊重力就是對人類社會的種種差異，能夠察覺、體會與包容。培養尊重力，在學校教育顯得特別重要。學校可以這麼做：讓不同團體的學生共同負責一個計畫，或讓不同出身背景的孩子一起討論一本書或一部電影。在過程中，他們會發現彼此的差異並直接面對，從中學習如何協調、溝通與尊重他人。

種族、國籍、宗教、性向、社會地位、家庭出身、想法立場……人類社會充滿許多先天與後天形成的差異。學習尊重跟我們「不同」的人，而不是抗拒或征服，是新時代的重要課題。

✿ 四、學習力

在陌生環境中，許多狀況都是全新的，必須不斷重新學習。除了在學校所學的思維訓練，例如科學、數學、歷史之外，還必須包括至少一項專業技能。無論你曾主修哪個領域的知識，以下四個步驟，是培養學習力時不可或缺的：

- 1、釐清某項知識或訓練中真正重要的主題。
- 2、把大量的時間投注在這個主題上，包括大量而深度的閱讀，並運用不同的例子與模式來分析。
- 3、用數個不同的方式來掌握這個主題。可從多個不同的切入點進入，例如說故事、邏輯性闡述、討論、角色扮演、圖示、影片等。
- 4、把自己對這個主題的了解程度表現出來，不是靠記憶背誦，而是真正的融會貫通。

✿ 五、道德力

在倫理道德逐漸淪喪的現代，「道德力」是必須重新強調並重視的價值。道德力，包括實踐身為員工與公民的責任，也是現今企業永續經營的重要條件。

21世紀初，企業做假帳事件不斷被揭發。其中最知名的，就是曾名列美國第七大企業、市值高達八百億美元，卻在2001年12月爆發假帳醜聞而宣布破產的美國能源公司安隆(Enron)。由此可見，企業培養道德力顯得益發重要。無論身為國家公民、或是企業的一員(無論是執行長或員工)，每個人都必須思考，在自己的角色與位置上，應該盡到怎樣的責任。

「教育」這件事，已從父母與師長扮演傳遞知識的角色，轉變為自己觀察相關領域的新變化與新需求，積極去為自己充實相關的知識與技能。無論從事什麼領域的工作，「隨時了解世界上其他人在做什麼、想什麼」變得愈來愈重要。

霍華賈納在《改變想法的藝術》(Changing Minds)書中提到，新時代的職場環境已產生「地殼變動」，全球各地的工作環境正以前所未有的速度在改變著，產品供應鏈中能夠自動化的幾乎都已全部自動化。如今，終身保障的工作已不復存在，每個人都必須在職場上不停地衝刺，一旦偷懶停頓，就會被其他人超越，甚至失去飯碗。因此，擁有終身學習的覺悟與持續的執行力，才能在激烈競爭的環境搶得先機。一心緬懷美好過去、不願正視新競爭的人，只有等著被淘汰。

「終身學習」在這個新競爭時代，比以往任何時刻都來得更重要。如果自己並

未覺悟，將會面臨諸多苦難——淹沒在排山倒海而來的資訊、難以在職場出人頭地，對於個人與專業領域的問題，也無法做出最明智的決定。因此，透過終身學習，培養上述這五種能力，就等於把自己準備好，去面對未來那些可預測與不可知的挑戰。

(以上內容摘自 天下雜誌 375 期 第 162-164 頁)

未來領導人的八大特質

台灣領導人希望未來領導人才具備哪些特質？《管理雜誌》研究彙整 40 多名台灣知名企業領導人，對於未來接班人的期望與看法，整理出具有誠信正直、責任感、自信、積極熱情、前瞻性、創新、企圖心、果決八大特質的清晰形象。

✿ 特質 1：誠信正直 品德最重要

調查發現，很多領導人都將品德視為首要特質，品德包括正直、誠實、信用等。當內線交易、企業弊案頻傳時，領導人的品德關係著股價的榮枯，鴻海集團董事長郭台銘、台積電董事長張忠謀對此都深信不疑，所以他們用人也特別強調品德。

將於 2008 年退休的台灣首富郭台銘曾公開表示接班人的三條件：「品德最重要，其次要有責任心，及要有工作意願。」



台灣領導人與西方最大的不同，是特別看重忠誠度。國泰集團董事長蔡鴻圖曾表示，能力強、忠誠度 100% 的人才是首選，能力強，忠誠度不高的人容易壞事，所以他寧可選擇能力中等，但忠誠度 100% 的人。

✿ 特質 2：責任感

很多領導人相當重視責任感。責任感是個人對自我的要求，完成應該達成的任務。郭台銘說他不喜歡管理人，但是會用責任嚴格要求部屬將事情做好，而一位有責任感的人，是不需要別人管理；長榮集團總裁張榮發、廣達電腦董事長林百里都認為，有責任感的領導人才會將公司的長遠發展擺在第一優先；經營之神王永慶也表示，領導人才有責任感會將事情做完整、有始有終。

✿ 特質 3：自信 廣納雅言，接受挑戰

自信也是老闆們重要的選項。自信的人通常了解自己、喜愛自己，也有自己的

主張，對一家快速成長的企業來說，自信的領導人才愈多，成長的速度會更快，因為自信的人，敢用比他能幹的人，也有信心接受挑戰。

中信金控董事長辜濂松曾說，領導人不見得比別人聰明，但他會用比他聰明的人，這就是自信，但同時也要懂得廣納雅言，這樣大權不但不會旁落，而且會讓很多人願意為他做事；如果領導人自信不夠，都找些能力比他差一點的人做事，那這家公司一定愈來愈糟糕。

特質 4：積極熱情 勇於嘗試與改變

做事做人積極熱情的人，通常能創造機會，也能勇於面對挑戰，這也是企業需要的領導人才特質。麗緻旅館系統總裁嚴長壽認為，積極熱情的人可以給自己信心，也會讓人產生信心，他認為能「抱最大的希望、盡最大的努力、做最壞的打算」的人，當面臨災變或考驗時，不會畏懼改變，比較有「嘗試與改變」的心態，即使改變，也當成是一種學習。

麗緻旅館系統總裁嚴長壽認為，積極熱情的人可以給自己信心，也會讓人產生信心，他認為能「抱最大的希望、盡最大的努力、做最壞的打算」的人，當面臨災變或考驗時，不會畏懼改變，比較有「嘗試與改變」的心態，即使改變，也當成是一種學習。

特質 5：具前瞻性 洞察力看到未來

具前瞻性是指有能力設定或選出一個值得嚮往的目標，做為團隊共同追求的理想、願景。通常愈高階的領導人才，愈需要具備前瞻性。張忠謀便是靠洞察力(Insight)建立台積電，並創造出晶圓代工產業。他說，洞察力是從蒐集資料(data)，分析查證後成為資訊(information)，再經過思考、記憶就變成知識(knowledge)，經過沉澱思考，最後形成洞察力。

特質 6：創新 挑戰舊習慣

身處變化多端與多元的挑戰，領導人也需要創新，打破原來的遊戲規則或商業模式，或一步一步挑戰舊習慣，才能改變現況，累積小贏成大贏。

改變及創新已經成為趨勢科技的DNA，也是其保持競爭優勢的重要因素，董事長張明正說，趨勢的未來領導人才要具備創新特質，才能落實文化、制度，帶領團隊走向對的方向。

廣達長期強調研發創新精神，林百里也希望打造創新的企業文化，他認為，「產品創新」要加上「管理創新」才能找到新機會，領導人才也要同時具備管理創新的能力。

✿ 特質 7：企圖心 追求更大的成就

企圖心則是追求成就的自我驅動力量，空有企圖心不夠，還要有格局與視野，才能創造舞台，也要具備在舞台演出的能力。

趨勢科技初期進行全球佈局時，在主管經營會議上，張明正經常指著世界地圖向高階主管說：「世界這麼大，你們想征服哪個市場，就到哪裡插旗佈局，公司全力支持。」張明正提高公司領導團隊的視野與格局，一聲號召之下，喚起大家攻佔全球的企圖心，如今在全球 26 個國家或地區都設有分公司，來自五個國家英雄豪傑的企圖心，共同塑造出「一個真正全球化公司」。

✿ 特質 8：果決 根據價值觀立下判斷

果決，來自於有清楚的價值觀，能分出孰輕孰重，當產生衝突或危急時，能夠立下判斷。

高清愿希望建立內部「公平」的工作環境，他對於主管的公平性也特別要求，並期望主管發現不公平之事，也果決處理，不能有所私心與偏袒。他曾經因為發現主管對屬下有不公平的情況而調換主管，斷然果決的風格形成上行下效，讓其他領導人才也引為效尤，營造出共同價值與企業文化。

✿ 台灣企業與全球重視領導特質比較

區別	特 質
台灣	誠信正直、責任感、自信、積極熱情、前瞻性、創新、企圖心、果決
全球	誠信、具前瞻性、有勝任能力、善於鼓勵、聰明才智、公正、心胸寬大、能給予支持、坦率、可靠、樂意合作、果決、富想像力、具企圖心、有勇氣、具有愛心、成熟、忠誠、自我控制能力、獨立