

104人力銀行董事長楊基寬談領導智慧

以身作則 真誠吸引員工

領導的根源來自對自我的期許。104人力銀行董事長楊基寬認為領導有三部曲，第一部就是自我領導，接著是被人領導，最後才是去領導別人。透過不同時期的修練，從自己做起，領導才會貼近自我的方向，而不是一昧的迎合他人的期許或隨波逐流。

◎ 撰文／許慈倩 攝影／路西法

領導絕不是高高在上，發號施令那麼簡單。楊基寬引用英國首相邱吉爾的話「If you are going through hell, keep going.」他說，沒有經過地獄的洗鍊，就到達不了天堂。不論是自我領導、被領導或領導他人，都是宛如地獄的嚴苛試煉，而且一個有理想的人，對自我的要求是不會停止的，這種情境就彷彿一直處在地獄的試煉，而地獄則是通往天堂唯一的入口。

自我覺醒 邁向領導之路

楊基寬28、9歲時任職於科技公司，當時由於公司海外部門虧損，老闆要派人到英國解決庫存、壞帳、資遣及結束海外部門的工作，於是徵詢員工意願。當時的楊基寬不僅年輕還是個菜鳥，他想這麼艱鉅的差事怎樣也輪不到他，但公司沒有人自願去，因此，當老闆第二次詢問時，他就表明前往的意願。

他心想老闆只是希望有人

去做收尾的工作，並沒有設定更高的目標，因此，去做這件事並不會有任何損失。其次，他也自問：如果我是老闆，我會怎麼做？想到這裡，他很嚴肅的告訴自己：「只有勇氣不等於擁有經驗值，只有真的做了，才算數。」所以他接下了這件人人避之唯恐不及的工作。

當年老闆給他3個月時間完成任務，但3個月後該部門轉虧為盈，老闆轉念一想，既然賺錢就該繼續營運下去，於是讓他留在英國主持海外業務達4年的時間。那段期間他深深感受到英國與台灣社會的人文落差很大，刺激他思考可為台灣做些什麼？因此才有104人力銀行的誕生。

事實上，楊基寬的主動性格，在更早期的求職過程上就表露無遺。念外文的他想進貿易公司，但當時貿易公司喜歡晉用女性員工，因此他常被拒於門外。有一天他從報紙上一個小小的分類廣告看見一家貿易公司在徵

人。他等不及郵寄，直接拿著履歷表到該公司應徵。而且向面試者表明：「只要你們用我，我什麼都肯做。」衝著這句話，他果然被錄取了。但老闆為了測試他，就讓擁有國立大學學歷的他擔任類似捆工的工作，楊基寬本人並不以為意，因為他可以利用工作空檔向前輩請教貿易的知識和竅門。

善於領導必先善於被領導

談到領導，楊基寬表示，領導有三個步驟。第一是自我領導的階段，除了要有旺盛的企圖心、正向思考之外，也要知道自己的方向，才會懂得取捨，一步步往既定目標前進。善於自我領導讓自己有機會在職場嶄露頭角，成為管理者的角色。這時候可能是初階主管，同時也是被領導者。

相較於領導者的角色，被領導者的難度並不高，因為你只要決定自己要不要被領導。但楊

基寬表示，被領導者必須收斂自己的喜好去成就別人，這也是一個重要的學習。他舉例：當員工拿到比較少的績效獎金時，許多人想到的都是公司對他不公平，而沒有去反省為什麼自己獎金比別人少，這是所謂的「員工身、員工心」，但是善於被領導的人必須是「員工身、老闆心」，換句話說，會去探究原因，瞭解是不是自己有做的不夠、不好的地方？並假設自己是老闆的話，又會如何對待員工呢？

楊基寬也提醒，做為被領導者，如果願意跟隨老闆的意志行事，就有機會證明老闆的想法、經驗是不是行得通。如果錯了，自己不會是承擔最大責任的人，如果對了，就證明了老闆是對的。這不失為快速學習之道。「如果沒有通過被領導者階段的修練，就很難摒除主觀、突破自我的格局。而且從進入職場的第一天開始，就反覆練習第1、2階段的領導步驟，經過2、30年，自然懂得如何當老闆，成為善於領導他人的人了。」

打造真誠的領導風格

楊基寬強調，領導訓練是必須持續的，因此既然已經身在地獄，就該繼續走下去。經過長期不斷反覆的訓練後，成為領導者就是水到渠成的事。

他分享一個管理寓言：在



楊基寬小檔案

現職：104人力銀行董事長
學歷：成功大學外文系畢業
經歷：佳佳科技公司業務經理
精元電腦業務總監

EMBA領導課程上，教授請了2位講者來談領導。第一位是去年MBA班第一名畢業生，他引述了5位傑出領導人的名言，包括前奇異公司（GE）總裁傑克·威爾許（Jack Welch）、前英特爾（Intel）執行長安迪·葛洛夫

（Andy Grove）、管理大師彼得·杜拉克（Peter Drucker）以及鴻海集團總裁郭台銘和台積電董事長張忠謀，來印證他所學到的管理理論。第二位上台的是一位5、60歲的創業家，他說，領導很簡單，只要10秒就可以說



**領導是對自己永不妥協，對別人設身處地，
領導的最終目的是希望能做到不需要領導，
這樣員工才會樂在工作，以公司為家。**

完，但因為教授是好朋友，如果只說一句話就下台未免失之草率，所以他用了「五少五多」來說明他的領導修練過程。而結論就是：領導就是做人、領導方式就是做人方式、領導風格就是做人風格。

這也呼應了前面楊基寬說的，領導是從自我領導開始，而不是照著別人的想法，別人的要求，別人想要的目的去做，一切都是來自自我的要求。所以他所奉行的僕人領導也就是真誠領導。也因為真誠，所以沒有恐懼，因此楊基寬坦言，他並不在意員工為他貼上任何喜歡或不喜歡他的標籤。包括解雇員工也是，他認為只要掌握了過程中的誠意，確實溝通清楚之後，那麼被解雇員工怎麼想、怎麼說就不重要了。因為我們無法預測結果，但卻可以完全掌握過程。他認為身為領導者，沒有必要成為領導績效的奴隸，因為真誠領導所希望的是吸引而不是迎合。而要吸引別人，首先要看得起自

己，能夠對自己交代，對任何事都能問心無愧。所以楊基寬表示，他心目中的領導者，其領導風格是要超越別人對你的期待。而要吸引志同道合的員工，就必須以身作則。所以真誠領導也等於是模範領導。

領導的修練與智慧

前面提到5、60的歲創業家用40年時間不斷練習5件事，是為了讓員工「心」甘情願被領導，而非「薪」甘情願。這五件事就是所謂的「五少五多」，包括「少不多是、少說多聽、少我多你、少舊多新、少會多讀」。

「少不多是」，就像楊基寬年輕時到貿易公司當捆工，他不推工作，只為爭取學習機會。

「少說多聽」對於剛當上主管的人尤其重要，因為剛獲晉升容易自滿，喜歡發號施令，其實這時應該少說點話多聽聽部屬的聲音，因為沒有一個員工喜歡不聽自己意見的主管。至於職場上有很多管理者總是先要求職位，才

願意表現，楊基寬以「少我多你」來提醒，願意先付出再要求，站在公司立場想的才是好的管理者，他甚至透露，「如果有員工跑來跟我說他願意減薪10%，那麼將來接班人的位置肯定是他的了。」隨著工作歷練，當上高階主管，這時候容易犯的毛病是以為自己打天下的方法很管用，但如果只用舊方法，如何創新格局？楊基寬認為要成為領導者就必須不斷自我挑戰與創新，因此要做到「少舊多新」。至於當上老闆後，更不能有睥睨天下的心態，建議此時多閱讀，才會發現人外有人天外有天，感受到自己的不足，而願意充實與精進自己。

領導是對自己永不妥協，對別人設身處地，而領導的最終目的，其實就是希望能做到不需要領導，這樣員工才會樂在工作，以公司為家。因為工作最大的樂趣就是和感動的人一起做感動的事。仍身在地獄的管理者們，繼續前進吧！■