



# 以信心、關心、安心再造社會新契機， 絕非夢想

--讀朱利安尼著「決策時刻」感言

◆ 楊好

(台南縣東山鄉公所 人事室主任)

## 壹、前言

美國前紐約市長朱利安尼著「決策時刻」(Leadership)乙書，係描述剛接任紐約市長時，紐約市正陷入一片愁雲慘霧中，給人的觀感，是財政困難、治安敗壞、市政不興及社會冷漠，讓觀光客望之卻步，到處顯現出病入膏肓的跡象，多數的紐約市民都認為這個城市已經回天乏術。但自他當選市長致力整頓後，徹底的改頭換面，氣象也為之改觀，就業市場一片欣欣向榮，年輕夫婦在此生兒育女，觀光客湧入，每個人可以彼此接觸目光，轉瞬間，成為全美最安全的都市。

當「九一一事件」發生時，朱利安尼市長立即跳到第一線上，在非常混亂之時，他展現出剛毅果決、臨危不亂，並盡力去安撫人心，讓市民走過陰暗期之悲情。朱利安尼以鋒利之筆，見證九一一衝擊的脈動，以坦誠針貶政策的疏誤，並提出不少諍言與忠告，備受世人肯定。這本書，內容包羅萬象，處處珠璣、感人深思，在這濃濃的自由世界中，見識他對生命的熱愛及為人群奉獻的精神，讀來絲絲入扣，心情很容易隨著作者的文字迭宕起伏，也深深為其堅持誠實與正直的行為，感動不已。

## 一、「身體力行」，移風易俗

「我來負責」是作者的處事哲學，「責任感」則是在他兩屆市長任內施政的最高核心理念，紐約市自一九六五年後治安逐漸的轉壞，在一



九七七年的大停電，民眾搶劫不斷，商店的物品被洗劫一空。當一九九九年七月華盛頓高地再次發生大停電，三十萬居民必須忍受高溫、十八小時無電可用的不便，但當地卻顯現出一片祥和，鄰里展現互助的精神，成為他施政期間的成就。而二〇〇三年八月十四日傍晚的大停電，更顯示民眾在九一一之後，業已建立起自信及危機機制的處理能力，數百萬紐約人相互打氣，平靜的漫步回家，所呈現的是良好的秩序，民眾互助合作及忍受不便的精神，實令我們敬佩。在他任內，於時代廣場舉辦的千禧年跨年活動，證明了紐約這個大蘋果已重現生機。這全歸功於作者以身作則，自我期許，不斷投注生命熱力，以智慧、創意、愛心號召共同理念者，一同身體力行，紐約才能移風易俗。

## 二、「全面觀照」，克服挑戰

書中敘述作者用盡心力，發揮有創意、有遠見的宏觀思維，一點一滴的克服當前挑戰，獲得紐約市民的尊敬與感激。在施政上，如稅賦、福利及遊民等政策的處理，都以宏觀的格局為目標，讓政府機關與人民產生良好互動，將政府施政的理念伸展到更多的領域。更建立以人民的福祉、社會的安定與經濟發展的「全面觀照」格局，讓紐約經濟向上提升。另外，他極重視危機管理，培養危機處理的能力，針對各種假想的緊急情況進行操演，擬定出因應危機的對策方案，提昇了面臨危機時的處理能力，成功地克服九一一最大的挑戰。

## 三、「榮耀與責任」，重塑美麗的紐約

從書中的脈絡，可以感受到朱利安尼變革求新的天份和努力；也可以看到一個有良知的領導人，有其獨特的思考及不畏惡勢力的精神，那不僅需要勇氣，更要有成熟的責任態度，這些寶貴的經驗，最能顯示作者的觀察與調適能力。雖然一場危機可以製造一個英雄，但是，領導的混亂也可以壓毀一個領導人。一般社會大眾均將目光注視著領導人，如何以沈穩、積極及智慧來面對危機。而作者把「榮耀與責任」作為自己



領導的基準，以他一生的熱情，寫下「立足紐約，關懷世界」的故事。他也被美國人民譽為全美國的市長，並獲選為《時代雜誌》(Time) 二〇〇一年的年度風雲人物。

在哀悼九一一的氣氛中，我把整本書讀完，有感於紐約這個城市，果然名不虛傳，她的晴空湛藍無暇，空氣清新，讓我更貼近熟悉閱讀帶來的啟迪與能力，尤其在化繁為簡的敘述中，更彰顯出作者巨大的情感和思維張力，激盪出強烈深沉的閱讀餘波，也努力看見作者內在的意念和動力，這是一本值得推薦的好書。

## 貳、本書重要理念及摘述

朱利安尼說：「九一一事件，是他一生中最大的衝擊。」在危機中，書中所述的各項原則陸續登場：如網羅菁英、宣達強烈的信念、親身體驗、為人表率、忠誠至上及縝密籌備等各項措施，將公平、正義、仁民、愛物、節用、厚生的情懷與施政理念貫穿其中，並以「無私、正直、有魄力、勇氣」的領導風範及領導理念，貫穿全書的脈絡。作者於書中所提到的許多領導技巧、人格感召、慎選人才等管理理論，在坊間無數的管理書籍中，俯拾皆是。但此書有九一一事件之處理經驗及讓紐約振衰起弊之成就，讀來更具說服力，也更具可看性，實為管理理論之重要論述，能成為暢銷書，實有以也。茲將作者重要理念摘述如下：

### 一、我來負責，以身作則

作者「以責任感為最高指標，讓屬下對所服務的對象有所交代，積極鼓勵大夥兒提出新點子，人人負責，隨時隨刻。」身為公務人員，在對全體市民負責時，不能忽視雞毛蒜皮的「小事」，應將微小的公共事務與宏觀的施政理念相互結合。

### 二、盡其在我，全面推廣責任制

作者在面對重大挑戰時，驅使他成為更堅強、更傑出的領導者的，



是他所肩負的責任，每天召開晨間會報，針對問題追本溯源，讓各種服務項目均能順利推動。為納入更宏觀的整體績效，團體中的每位成員都必須遵守起碼的行為準則，以責任制為運作樞紐，建立一套適用於本身的指標系統，作為評量工作表現。

### 三、作你自己，無愧於己

一位領導者之所以能出人頭地，是因為這些人信賴其眼光、人格與智慧。作你自己，其更深層的意義是，即不以犧牲自我的原則，不在爭取選票的高超技術，而以誠摯坦白的態度與人溝通。「己所不欲，勿施於人。」自己不願做的事，也不能逼自己的屬下去做。無論政治風向如何演變，真正的立場是，作你自己，無愧於己。

### 四、公義公利，決策操之在我

身為領導人，以無私的「公義公利」為主軸，將對的人才，放在對的職位，以凝聚資源，努力對外服務。知識的判斷能力要強，絕對不能任輿論擺佈，操縱你的決定。領導人必須認清事實，決策操之在我而非他人，你在掌握，他們在看戲。

### 五、忠誠至上，具強烈的自信心

「忠誠是領導人最主要的信念，對待員工要更誠實，在部屬惹上麻煩時，主管不能落井下石，必須為部屬擋炮火，屬下必會為其效忠，團隊士氣必高。」作者提出，一位領導人自己接受和付出忠誠，還成不了氣候，必須將忠誠的觀念灌輸到成員身上，建立一種良好的組織文化。

### 六、終身學習，提升專業知識

「成功領導人為增進自己的專業知識，努力吸收相關知識，不僅是一種責任、一種樂趣，也是篩除周遭濫芋的唯一方式。」優秀的領導人應培育具紮實的管理理論基礎，即使有大批顧問助手，也必須隨時吸收相關知識，依靠自己的知識判斷，自我創新及成長，對管理一個陌生的組織，才能深入的掌握，呈現鮮活學習的力量，提升專業知識。



## 七、防微漸進，趁早奠定基調

威爾遜（James Q. Wilson）和凱琳（George L. Kelling）有關打擊犯罪的「破窗理論」核心觀念，就是「積極處理芝麻小事」，亦即我國所謂「防微漸進」的思想方式。從小處著手，為作者的施政方針，書中重大的施政變革，均從發現小細節開始。優秀的領導統御者，必須賦予屬下希望擁有的好工具，並瞭解所轄機構的一些枝微末節，採取防微漸進的管理模式。

## 八、縝密籌備，預防危機發生

「領導人必須具備的一項才幹，是把未雨綢繆的精神灌輸給你的屬下。」領導者或許是天縱英才，慧眼獨具，甚至是運勢亨通，但若缺乏縝密的籌劃、周延的試驗與貫徹的決心，無論有多大的才幹，也將一事無成。而縝密的籌備，不僅是為了應付災難，還可以避免麻煩。

## 九、菁英出擊，展現團隊實力

強將手下無弱兵，領導者希望手下各個精明幹練，一個合作無間的團隊，每個成員的水準亦將隨之提昇，這是顛撲不破的真理。領導者最艱鉅的任務，是讓每一位部屬伸展所長，將其內在潛能發揮到極致，九一一事件正是展現團隊實力的試金石。

## 十、積極互動，激勵士氣

「領導人親自蒞臨現場激勵士氣，他自己也將相對獲得鼓舞，民眾士氣將更為高昂。」就如布希總統蒞臨九一一災難現場與群眾互動，激勵民眾士氣。朱利安尼雖身居要職，但仍與下屬成員保持互動的機會，熱誠的提供意見進行交流，並關心員工與團隊共同成長，促使團隊保有學習成長的動力。

## 十一、確立目標，提高整體績效

朱利安尼提到：「一旦確認了優先目標，其他的決定隨即有了結論。」他的一貫理念是：「確立組織的核心目標，以確保所有的資源切合這個



目標。」以目標為導向，建立可評量的績效指標，提昇政府的效率。在組織的架構上，必須確立組織的核心職能，集合所有資源，將目標和組織合而為一。

## 十二、當機立斷，全力以赴

作者指出：「面對問題時，最先想到的答案最能奏效，因為當下並不需要最好的解決方法，而是當機立斷。」領導者最主要的任務，是做出正確的決策，並全力以赴完成任務。在做決策時，必須先和民眾面對面溝通，並協同組織，將每個人的意見納入考量，避免憂柔寡斷，而遺誤先機。

## 十三、緊要關頭，勇往直前

領導者作出決策，不僅要明快果斷，也要面面俱到，在時間與周延之間求取平衡，而往往在燃眉之際，根本無法讓你反覆琢磨，所以要學會在緊要關頭，能隨機應變，更要有「勇往直前」，做了再說的精神。在九一一事件情況危急之際，更必須勇往直前。當人人陷入惶恐，茫然不知所措時，需要的就是有人出面掌舵。

## 十四、運用知識，塑造強烈理念

作者特別強調：「運用適當的知識，才能發揮最大的效益。」他在架構個人領導風格的理念時，則是透過父母、朋友、老師、同事、甚至從對手的優點中學得。身為領導者，將知識理念與管理哲學應用在現實的事務上，專注於組織的核心任務。總而言之，一個胸懷坦蕩的知性領袖，應塑造強烈的理念，並注重理念的溝通與檢討。

## 十五、良好溝通，提高行政效率

「成功的領導，首重溝通。」領導者設定目標，協助員工成長，執行上更應重視上下溝通。一位領導者進行理念與思想溝通時，他的話不



僅是信賴的象徵，也是傳達的主要工具。領導者不能只設定目標，也要傳達這個目標的理念根據何在，並必須召集屬下，描繪心中的願景，激勵部屬，贏得部屬的支持。

#### 十六、公職尊嚴，不容踐踏

公職人員之尊嚴不容隨便踐踏，領導人對所屬人員也是一樣，必須予以袒護，平日須建立人民的行為規範，不得侵犯他人人權。惟有能維護部屬的人格尊嚴，讓屬下人員不為污穢，才能擁有健康的團隊。

#### 參、核心理念：領導者應以「榮耀與責任、坦率與勇氣」面對衝逆

從九一一到美伊戰爭開打，在危機事件發生後的混亂時刻，已成為領導者表現應變能力的良窳，朱利安尼在危機中表現的誠正率直、剛強果斷，也具有領導者的真實風範。而他表現的一切，並不是靈機一動所發現的潛力，而是日積月累，憑藉著長期經驗所累積培養得來的，他更應用彈性、創新、快速的反應機智，建立自己的領導文化及行事風格。因此，書中的領導原則，正是你我後生晚輩應汲取學習的圭臬。

近幾年來，天災人禍不斷，已造成大環境劇烈變動，不僅台灣社會，甚至全世界都受到嚴重的衝擊，誰也無法預料，下一個災難何時會發生。世局變動既然已成為常態，面對隨時而來的危機，如何面對衝逆，作者列舉許多親身經歷的例子，以佐證其所言之正確性。閱讀此書，深切體會作者的苦心與用心，茲將其核心理念「榮耀與責任、坦率與勇氣」敘述如下：

#### 一、建立領導風範，開創宏觀視野（註一）

「管理是一門科學，領導卻是一門藝術。」領導的困難，不在於政策的制定或是方向的掌握，而是如何讓組織內部的成員能共體時艱，同舟共濟。領導者更要有風範，以身作則，不斷地開創組織，塑造一個良



好的工作條件和社會文化，並開發員工的創造力，以開創新局。

每一個領導人對於領導的觀念、特質的看法，雖各有不同，但是對於遠見、格局的要求，卻是一致的。領導人要擁有宏觀的全球視野、建構任務願景、設定追求目標，同時衡量當前的政經情勢，作為政策推動的指標。為了要帶領人民不斷的前進、成長，領導人本身更須規劃出願景、藍圖，就如同儒家所說的「君子不器」一樣，除了培養自己的格局與視野，也要比人民更早一步看出未來的發展方向。

## 二、熱情的工作挑戰，持續創新

古人有云：「士為知己者死」，作者喜歡賦予員工新的任務，設定新的目標，鼓起大家的工作熱情，讓同仁深感榮譽。如此一來，不僅提高工作士氣，也能提昇工作表現。一位成功領導者，不管面臨多少挑戰與挫折，必須打從心底熱愛自己的工作，也須勇於追求自己的理想。而成功與不成功的區別很簡單，那就是「熱情」。不管是創業、成立社團或振興衰退的社區，都要以熱情來凝聚全體的意志力和決心，激發強烈的歸屬感，使每一位員工都能找到自己尊貴的價值，並且關心、投入，為社會貢獻心力。華倫·班尼斯（Warren Bennis）曾說：「在二十一世紀中，領導者最重要的挑戰，將是如何啟發組織的腦力。」（註二）亦即領導者在處事上，必須跳脫傳統的思維方式，持續創新。

## 三、面對危機，詳細的溝通，凝聚共識

當緊急情況發生時，危機處理的運籌指揮、臨場應變，決定問題是否能順利解決。所以危機是轉機的開始；但是處理不當，同時也是崩潰的開始。作者最擅長「時間管理」，時常利用各種會議達到溝通效果，追蹤工作的進度，並堅持凡發生緊急事件，一定要趕赴現場。另外在溝通技巧上，領導者要傾聽成員的意見，瞭解他們所面對的問題，建立雙方互動的機制，才能凝聚共識。

「前事不忘，後事之師。」要將每一次的巨變都視為歷史事件，作



為面對危機的殷鑑。我們的社會因長久安逸而僵化，缺乏緊急應變的能力，當事故發生時，領導者常亂了方寸。因此，平時即需建立危機領導的組織架構，事先演練、確認，才不會臨場發生事權混亂的狀況。

#### 四、以智慧開創新局，積極回復秩序

朱利安尼的坦誠作風與務實精神，都會在員工學習各項必要的信念與行為時，發揮示範與強化的作用。當變局發生時，他認為領導者必須判斷優先處理順序，並迅速回復秩序，而回復時間則是重建的黃金時段，如果無法即時恢復，將損及社會的信任感。轉機與危機，一字之差，卻可能演變成「差之毫釐，失之千里。」

在講求「速度」與「行動」的公務服務精神之下，「責任」為每個人必須確實執行的要項，它關係著願景是否有效的落實。惟有妥善運用知識管理架構，將過去發生的成功經驗，轉變成可供遵行的同步行動，採行智慧機制，作出明快的決策，凝聚團隊力量，激發出組織內隱的潛力。

#### 五、誠信與責任，建立組織文化

朱利安尼指出：「領導是一種特權，但是你必須扛下責任。」一個領導者必須要言行一致，說到做到，建立強烈的理念，明確地指揮所屬團隊，並承擔成敗的責任。作者領導市府團隊成功之處，來自於每個成員間的相互信任，他在領導上充份授權給自己遴選的每位主管，信任每一位工作夥伴，維護員工權益，並帶領他們往目標前進。

因此，無論是面對一場災難，或是處理大城市中各種大小事件，甚至於面對自己的健康與癌症搏鬥，作者條理分明的處理方法及誠信原則，均可做為我們在工作與生活上最好的借鏡。

#### 肆、願景：以「信心、關心、安心」作為施政重點

本書作者為一市之長，發生九一一事件時，他仔細冷靜、沉著



果決，同時輔以敏銳的洞察力和辨別力，有非常人之智慧，非常人之行為，尤其他獨特的施政理念，已成為經典範例，提供許多值得我們借鏡的地方。

面臨世界經濟景氣的衰退、失業率高居不下，生活處於不安定之中，導致人民對未來喪失信心。加上政策混亂，無法真正關心人民生活，而且治安敗壞，民眾無法安心工作及教養子女。我國社會現今的處境，亦如同紐約市的情況，期盼領導人能憑藉著對願景的執著與對理想的堅持，為台灣創造出更豐富的未來。依天下雜誌所載二〇〇四年國情調查中：為了確保台灣未來的繁榮發展，人民認為首先關心的，是家庭生計的關切，其次是教育問題，第三是社會治安問題（註三）。故政府施政上，應以信心、安心、關心為重點，才能再造社會新契機。

### 一、加強人民對政府的「信心」

作者指出：「身為領導者，扛負責任的意願更應該超過別人，領導者在所轄範圍之內肩負全責，是建立自信的絕佳機會。」由於全球經濟持續的低迷，已使得社會充滿不確定感，從加州州長戴維斯的被罷黜，而被虛擬的英雄「阿諾」以壓倒性的勝利脫穎而出，這正反映了一個事實，即領導人若無法帶給人民「信心」，將會被人民所唾棄。如要建立自信，就必須掌握自己的優點，趁早發現自己最有把握的部分，藉以建立自信。我國棒球國手參加在日本札幌舉辦的亞洲杯棒球賽，此役關係著參加雅典奧運的參賽資格，而比賽當日全國民眾加油聲不斷，眾志成城，終不負眾望，奪得參賽權，此為發揮「信心」的最佳表現。

#### （一）積極開源節流，改善國家財政赤字

依據國際貨幣基金（IMF）的統計，二〇〇二年底新興國家的債務，包括：各級政府債務餘額占GDP的比重已經高達百分之七十，佔收入的比例也高達三倍，都比工業國家還要高，主要是因為景氣時期不知節約



支出，不景氣時期又為振興景氣而使支出失控，造成財政赤字負擔沈重，我國也在警告之列（註四）。經濟不景氣，各國財政因舉債而坐吃山空，導致對未來「信用」的觀念模糊，下一代的「負債」將越來越重。目前「經濟」為大家談論的主題，「貧窮」更為大家注目的焦點。在朱利安尼主持下的紐約市政府，對於經費的有效運用，達成既定績效目標，已成為各國政府機關重要的施政標竿。為了台灣經濟能永續發展，也為了後代子孫的幸福著想，政府必須設定平衡財政的目標，積極設法開源節流，改善國家財政赤字。

## （二）打擊犯罪，應從民眾切身之處著手

紐約市推動警務責任制，所訂定的各種評量指標，讓績效能立即顯現，使責任感立即提昇，證明所設定治安良好目標可以達成。作者明白表示對惡勢力深惡痛絕，他提出先從打擊小流氓著手，才能收立竿見影之效，更以實際行動和正面效益打擊犯罪，維護人身安全，讓民眾感到「安心」。我國目前受經濟不景氣的拖累，犯罪率已逐漸向上竄升，須動員全體警察的力量，並透過勤務運作的手段，加強為民服務和預防犯罪宣導。國內警政機關似可比照紐約市，成立警務會報以強化責任感，並詳細規劃警政事務，如果績效不彰，則要求提出對策，竭盡心力提昇績效，盡心盡力達成目標，讓兇殺、搶劫的犯罪率持續滑落，達到「犯罪率零成長」的政策目標。

## （三）建立危機管理機制，未雨綢繆（註五）

在中庸一書中提到：「任何的事情，預先有準備就能成功，沒有準備就要失敗。」學習歷史最大的警惕是：「我們經常遺忘歷史的教訓」，從歷史觀之，意外、危機的起因，多係以「人」為關鍵。因此，危機管理亦須以改造人的觀念與認知為主，故有「事前縫一針，省下事後縫十針。」及「凡事豫則立，不豫則廢。」之名諺。作者平時即運用「症候監控系統」的程序，每天檢查紐約市醫療院所，透過精密的資料分析，



觀察疫情的趨勢，事先預測疫情，防範各種疫情的發生，這種未雨綢繆的精神，迅速防止了民眾對碳疽菌的恐慌。此項監控系統，目前引用至我國SARS疫情的防治上，將能有效防止疫情再爆發的危機。

## 二、民胞物與，「關心」民眾生活

根據主計處公布的「國民生活指標」，失業人口與受失業波及的人數、想工作而未找到工作的人們，以及賦閒在家中人員均大幅增加，增幅高達百分之六〇。而罹患中重程度憂鬱症者亦快速成長，顯現國民生活指標的急遽惡化。因此，政府努力營造一個安全、健康、融合與愉快的生活環境，已刻不容緩。而民胞物與，關心民眾生活，更為政府應有之重大職責（註六）。

### （一）持續給予「關懷」與「溝通」

「愛」與「希望」是我們真正的夢，而國內這幾年發生的人禍，通常在犧牲人命之後才受到重視，這好像已經是我們的宿命。以台北縣樹林市育林國中畢業旅行為例，車隊才剛出發，即在鶯歌某平交道上被南下電聯車撞到，造成多人死傷，這個平交道已經發生數次車禍，去年已有自強號列車與拖板車相撞的事故，造成十六人受傷之慘劇。政府在亡羊之後就應該補牢，但據報載，道安會報也開了，惟不知何時動工？何況是具體改善的時間表。

台灣欠缺社會多元化的肯定與認知，社會上較少關心其他領域的成就，是福、是禍值得當政者深思，也須國人來關心，否則「台灣沉淪，人人有責。」從管理觀點來看，以上事件都顯示相關作業流程已存在疏失，政府機關的執行力不夠，溝通機制不足，有關人員警覺性也顯然不高，這些都源自於政府無法對民眾持續的「關懷」。

### （二）以客為尊，重視民眾權益

經濟發展迅速，塑膠貨幣之便利性，形成每人擁有多卡的現象，間接著亦使人們對於盜領、盜刷的現象心生恐慌，但如何避免人民之損失



達到最少，則需發行單位的謹慎應對。據統計，處在經濟不景氣的今日，有超過六成民眾質疑金融卡交易不安全，以及銀行管理自動提款機的能力不足，而且每四個金融卡持有者當中，就有三人擔心會是下一個受害者。而銀行界雖重視以客為尊的服務精神，但是明知經常會發生，卻也不見改善，造成人民財產之損失。如何增進效率及服務民眾，似為當前重視顧客導向的政府機關，所應注意及檢討之地方。

### （三）創造就業機會，積極解決失業問題

由於經濟不景氣，導致失業率及自殺率攀高，台灣貧富差距在短短三年內激增至六．一八倍，人民因無法配合知識的增進，導致失業率提高，重新就業困難，政府雖有「就業輔導專案」，但對從事勞力之人員則受益不大。政府須對學習條件不足或具工作熱情的中高齡勞工，設法籌措財源，創造長期的社會工作，讓他們有尊嚴、有成就感地重新出發，雖然這些小成就沒什麼了不起，卻能避免影響經濟成長及衍生社會問題，使日後提出的方案更能順利推動。同時也由於失業率降低，收入增加，對政府改革就會充滿著希望。

### （四）重視執行力，達成人民期望

執行力是領導人最重要的工作，要使團隊的願景能貫徹，除了要身體力行，全心投入外，更要努力開創更寬廣的道路，達成人民想要追求的另一種願景，並藉由組織文化的力量，來帶動團隊的動能。每當工作團隊設定願景後，必須擬訂策略及執行計畫，有效的整合團隊及運用資源以期達成目標。而達成願景的關鍵因素，在於是否能夠讓計畫確實有效執行，因為只有執行才能真正展現成果。目前許多公共政策在推行上，最為人詬病的是，未能貫徹執行，為政者應虛心檢討，以示與民共體時艱。

## 三、提升社會安全機制，讓民眾「安心」



人的內心原本就極度渴望安全感，一旦缺乏，往往導致人們在行事上，顯得格外小心、保守。主計處公布的「國民生活指標」中，在人民安全指標方面，刑案發生率、刑案破獲率、人身傷害受害人口率，均顯著惡化，對社會治安所造成的傷害，實不容忽視。

### （一）與危機共舞，化經驗為知識

處理危機管理，應建立標準程序機制（SOP），把經驗化成知識，設立危機管理部門，確保不會再發生同樣的事情。當突發事件來臨時，將標準作業程序重覆演練，憑著身體的記憶，完成一切動作，無須用到大腦的思考，避免危機演變成災難。亦即依循標準程序的危機應變計畫，將平日制定的手冊按部就班執行，盡最大努力克服，預防可能發生的原因。總之，隨時與危機共舞，提升危機管理意識及知識，並且進一步建立預防機制，實為當前公務員應具備的知識管理技巧之一（註七）。

### （二）無私無我，再造積極樂觀的社會

一個國家的興盛，不在於國民的殷實、城堡的堅固，而在於公民的文明素養，也就是人民所受的教育、人民的遠見卓識和品格的高下（註八）。身為領導者最大的責任，並不是去想：「如何才能提昇自我的魅力？」而是應思考：「如何才能帶領大家，朝最正確的方向邁進？」無私無我，才是領導者該有的眼界和胸襟，而這種氣度也會在無形中影響別人、吸引別人，屆時自會形成一股不可擋的魅力。易言之，一位真正傑出的領導者，重視的是，應如何移風易俗、再造積極樂觀的社會。

### （三）加強人才培育，開創新局

安德魯·卡內基（Andrew Carnegie）說：「帶走我的員工，把工廠留下，不久工廠的地板就會長滿雜草；拿走我的工廠，把我的員工留下，不久我們會有更好的工廠。」當前是我們轉型的重要關卡，我們能不能在新世紀中持續保持競爭優勢，將維繫我們未來的前途與命運。為了能在競爭舞台上佔有一席之地，進而提升我國的競爭力，均有賴加強人才



培育，不斷的學習，積極邁向新世紀，擁抱新台灣。

## 伍、讀後心得：重視執行力，厚植國家競爭力

閱讀『決策時刻』這本書，好像在耕耘一塊沃土，在慢慢耕耘之中，除了樂在工作之外，對未開發之處，仍然充滿更多的期待。作者心存仁愛，贏得人民支持，表現了一位政治家的遠見卓識，不禁深深為作者縝密思慮的領導戰略所折服。能懷抱一個遼闊格局的美好夢想，又是何等的珍貴！

### 一、重視政府執行力，再造社會新希望

奧斯本(D. Osborne)與賈伯樂(T. Gaebler)合著的「新政府運動」，提倡所謂「政府再造」，即引進企業管理精神，倡導競爭的市場機制與具體的重整政策，期能建立一個良好財政基礎與創新精神的政府。而為因應快速發展與變遷的社經結構，以及人民參與意識與期望的高漲，惟有展現領導者勇於負責、有擔當的魄力，以及推動目標導向與可評量的績效指標，才能讓政府的高效率，成為再造社會的新希望。

#### (一) 鐵腕實施公權力，落實法治社會

作者最令人稱道的，應是「正義感」和「堅毅」，他在市長任內，表現出無所不在的正義感及堅持到底的原則，實是很值得效法。他以紐約市最為人詬病的治安為出發點，大刀闊斧改革一番，這當然必須具有堅忍的意志，才能面對改革所引起的陣痛。我們深知國家如能擁有好的治安，也會帶動投資意願，更能吸引無數的觀光客。處在經濟不佳之際，政府雖頒布各種實施條例，但無法落實，造成種種在社會上的不遵行現象，非但妨礙各種情況的控制，甚至造成事態的蔓延擴散。此際，政府必須痛下決心，祭出鐵腕執行公權力，加強管制及懲處社會上的「不遵行」現象，才能真正落實法治社會。



## （二）資訊透明化，深入基層

經濟全球化及資訊無界限化，形成了牽一髮而動全身、環環相扣的世界，政府必須讓民眾在面對危機、控制及正確的防災觀念上，有充分了解的管道，更要將專業的術語，化為淺顯易懂的話語，讓民眾能深入了解，並動員基層組織、社區力量，妥善發揮村里幹事的聯繫功能，使資訊透明化並深入各基層組織，並能主動督導防範意外事件的發生。

## （三）結合知識管理，虛擬辦公系統的建立

知識管理的效率，是決定知識經濟時代組織效能的關鍵，政府應建構健全的知識管理網站，讓組織及個人更有智慧、效率與尊嚴。有句話說：「最大的恐懼，就是恐懼本身。」而恐懼來自於未知與無知，對抗危機最大的困境，在於過度恐懼以致失去理性。事實上，為政之道，在於以正確、健康的觀念去面對，去除不必要的恐懼。當危機來臨時，運用行動辦公室機制，結合知識管理的平台運作，啟動在家上班的功能，善用知識管理功能，朝著虛擬辦公室的模式運作，開啟政府機關的應變系統，避免發生施政中斷的危機。

## （四）持續創新績效，重建經濟優勢

歷史學家湯恩比（Arnold Toynbee）研究過二十一個衰敗的文明後，他特別指出文明衰敗的原因，在於「所有權集中」及「無法應變」（註九）。故創新與效率也是一種避險的管理方式。中央與地方政府應共同努力推動觀念的創新，化腐朽為神奇，轉危機為生機，將求變的創意，孕育於經濟發展的優勢，積極鼓勵落實創新的變革，持續經濟成長，以避免致命的危機發生。

## （五）重新打造教育體系，去除沈疴

在新社會中，知識與創意取代物質，成為一切事物的核心，教育必須教導學生對事物做正確的判斷，以及自我獨立及管理的訓練。當前



教育改革的混亂，造成學生、家長及教師的適應不良，成為繼經濟之後的一個嚴重問題。教育改革雖可將積習已久的沈疴去除，但是社會的腳步卻跟不上節奏，造成教育界及社會上一片的反對聲浪，徒增教改之困擾。我們深知，任何改造之路，都是既辛苦又漫長，教改更是任重道遠，仍須依賴全國教育人員確實執行。

#### **（六）設立社區學校，推動終身學習**

發展社區教育，是社區改造、國家重建最簡捷的路徑，為適應知識時代的來臨，民眾知識的取得，必須具有終身學習的精神。政府應廣泛成立社區學校，讓社區居民利用學校現有設備，作為推動學習活動中心。因為，除了學習風氣的倡導、學習團隊的開辦、社區學習體系的整合外，更可提升整體文化知識，培育有學習能力的人民，共同建立一個終生學習的社會。在「建立學習社會」的工作中，努力營造一個真正讓全體居民擁有的「社區學校」，更是增強民眾追求知識的動力。

#### **（七）集思廣義，從善如流**

領導者作任何決策必須要集思廣義，避免草率的訂定政策，造成施行上的困難，而且要自身修養，懂得重用賢才，就事論事，從善如流，給真正的人才創造發揮專長的機會。更須不斷從各種周圍環境、人物中去學習，才能永久地擔負起領導責任。

#### **（八）執行上注意細節，讓人民免於恐懼（註十）**

社會上每隔一段時間，即會發生震驚整個社會的意外事件，如尊龍客運火燒車、蘆洲的大火及通霄、太保等爆竹廠爆炸，根據統計，十六年來台灣已發生七十餘起爆竹煙火工廠重大災害事故，讓社會大眾陷於恐懼之中。如何將這些慘禍發生的可能性降至最低，使大眾的安全獲得最大的保障，則成為政府在執行上責無旁貸的責任。

#### **（九）努力提升績效，重建人民的信心**

人民對政府的信心，係基於施政的努力與經驗，為政者當務之



急，須抱持著「路遙知馬力，日久見人心。」故政府要堅定信念，以蓄積防治及應變能力，當危機事件過後，應加緊重建圓融的社會關係，恢復人民的自信，消除民眾非理性的恐懼，並加強政令宣傳，積極成立配套措施，重建社會及民眾的信心。

#### **(十) 建構一個可長可久的社福制度**

照顧社會上低收入的民眾，為憲法明定政府之職責，為政者必須要特別重視福利資源的有效利用。而實施社會福利制度，更是世界各國長期以來共同努力的目標，為解決貧窮及改善貧富差距的問題，不只是給魚吃，最重要的是，給予釣竿教其釣魚，為政府在執行長遠社會福利政策時必須用心之處。

### **二、提倡學習力，重塑社會價值體系**

#### **(一) 塑造社會的內控機制**

落實風險文化，並隨時加強內控機制，堅持主管們對風險管控的分責工作。如此一來，霸菱銀行交易員李森不當的行為便可及時發現，霸菱銀行亦不至於走向破產一途，而被荷蘭銀行接管的命運，理律法律事務所亦不會被侵佔虧空。由於內控機制日趨複雜，風險文化也愈受重視，任何一位員工可能有意或無意的過失，都會導致財務大幅虧損甚或倒閉。因此，內控機制已成為管理上重要的項目。

#### **(二) 優先建立危機管理意識（註十一）**

諸葛亮在大軍壓境時，用空城計嚇退強敵；謝安在淝水之戰，故作鎮靜，戰勝敵軍。以上二則故事，均明白告訴我們，當面對危難時，只要冷靜的自我掌控，就能化險為夷（註十二）。現在流行用語「反求諸己」，適用於社會上建立危機管理機制。朱利安尼從小就訓練自己，面對危機時，一定要先保持鎮定，在別人激動的情況下，先克制自我的情緒，再謀求解決之道。因此，為避免緊急情況發生，我們社會至少要設立幾道防火牆，讓時間、空間有轉圜餘地，才能降低危機所帶來的急迫



性或損失。

### （三）提升社會學習力，永保競爭力

作者深愛的一本書是邱吉爾傳記，二次世界大戰中，邱吉爾在無數個黑暗的日子裡，仍保持積極樂觀的心情，他給了作者無限的啟發與勇氣。在這錯綜複雜的關係模組中，身為社會一分子的使命，為了能跟上變化的步伐，需要更多元、更長期的耕耘，還要新思維來面對挑戰。世界經濟論壇針對政府競爭力作調查，發現台灣的銀行體制、SARS 預防、對國際投資的衝擊及繁瑣的官僚體制等細項排名均落後；社會上所想的，有如「溫水煮青蛙」理論，沒有立即危機，也沒有立即反應，直到危機四伏時，已來不及處理。為今之計，只有要求全國上下積極全面投入，提升學習力，才能永保競爭力。

### （四）建立品格及價值觀，邁向祥和社會

推崇儒家文化所推動「導之以德，齊之以禮，有恥且格」的精神，教導孩子以誠實、勇敢、樂觀的態度，來面對未來的社會。在品格的培育上，以誠信、負責、自律和勇氣建立自我的人生觀，走向祥和的社會。

## 三、開拓視野，增進個人成長

### （一）自我設立挑戰性的目標，激發潛能

每一個人必須盡最大的努力，積極參與社區事務，推動以團隊為體的學習行為，用心學習他人的知識，主動積極的把工作做好，以提升團隊的工作績效，並設立挑戰性的目標，激發潛能，提升自我核心職能，強化解決工作所帶來的各種問題。

### （二）學會做自己，就能看到生命的喜悅

把握休閒與工作的均衡，「留得青山在，不怕沒柴燒。」作者在生命的園地裡，盡心耕耘，引導更多的人有機會豐富生命的思考。在人生中，生老病死是每一個人必須面對的問題，惟有學習作者朱利安尼，在罹患癌症時的樂觀與自信，才能步步踏實，安渡難關。我們深知，人不



該被癌症征服，而是接受它、面對它、治療它，勇敢去迎接生命之喜悅。

### （三）隨時充實自己，增加自己的附加價值

九十年代全球最著名的管理學者彼得·杜拉克（Peter Drucker）說過：「時代在變遷中，如不知道去學習吸收新知，還想用過去那一套有限的知識，想要來應付今天所面對的現實，這個人一定會遇到危機。」

（註十三）因此，在知識經濟時代來臨之際，惟有隨時充實自己，加速轉型，提昇競爭力，才是正確的途徑。而個人在考慮就業市場時，要專注自己的核心專長與養成學習的習慣，多看展覽、多逛書店，從中吸收專業新知，努力發展自己的核心價值，以因應世局的變化。

### （四）獨善其身，兼善天下的精神

每個人不只要在自己認知的領域中，獨領風騷，還要推展自己的理想。有如英業達前副董事長溫世仁先生，以宏觀的理念及人文關懷走遍世界，並以自己的理念奉獻心力，達到照顧天下的典範，他留給我們的是一種正向價值的啟發。他的去世，更喚醒許多人奉獻的熱誠和感恩的念頭。處身在今日複雜的環境中，每個人要養成獨立創新，熱情與敦厚的情懷，並以謙虛的心態及無私的胸襟，才能開創新視野。

## 陸、結論：建構一個公平正義的新社會，絕非夢想

狄更斯（Charles Dickens）在雙城記（A Tale of Two Cities）中談到，這是最好的時代，也是最壞的時代；是智慧的時代，也是愚蠢的時代。二十一世紀開始以來，老天就不斷以驚天動地之姿，搖晃著全球的環境，台灣正站在向上提升和向下沉淪的分水嶺上，危危顛顛，領導者手上握著的，是危機亦是轉機的鑰匙。閱讀此書，瞭解到作者對紐約市民投入極深之情感與最真誠的心意，他給予讀者很大的震撼與尊敬。因此，本書給予我們的啟示是：領導者必須具有立足台灣、放眼世界的遠大胸懷。



## 一、奉獻自己，以包容、知足與勇氣，開創國家新局

邱吉爾說過：「勇氣是人性中最珍貴的特性。」惟有勇氣，才能保障他人的生存。九一一事件，傷得最重的是消防人員，他們實現了勇氣的最高典範，彰顯對生命的尊重與勇氣，不僅是美國的表率，亦深獲台灣人民最崇高的敬意。我們應該學習這群消防人員，他們擁有一顆赤子般的深情，對生命、文明和感情都保有一份珍愛與包容。

現今文化對物質的追求有時而窮，但政府施政應以包容、知足與愛心做為政策，一個無形的公民社會、自律且能自省的民眾，將不會被時代所淹沒。最近時報文教基金會舉行「面對公與義：建構宏觀包容與分享的社會」研討會中，學者提出「宏觀、包容與分享」，正是今日社會上極度欠缺且需要積極灌溉的層面（註十四）。因此，面對未來，唯有重視公民社會的建構，抱持著寬廣的心胸，由他律轉而自律，以儒家文化反求諸己及具包容、知足的精神，強化自我反省的能力與勇氣，才能面對未來嚴苛的挑戰，開創國家新局。

## 二、決策時刻，以願景、意志與成就再造社會新契機

這一年來，SARS 侵襲，阿里山火車翻了，蘆洲的大火炙痛了我們，詐騙集團猖獗，教改吵翻天。但我們有全世界第一高的大樓，還有重回奧運殿堂的棒球隊，更有雲門舞集三十年的紀錄，這些光榮的事蹟，都成為大家共同的驕傲與回憶。目睹各行各業的民間人才，都在奮力求進，台灣豐沛的人才基礎，已創造許多令世人嘆服的奇蹟，讓我們的視野再度凌空。國人正樂觀期待領導者許下燦爛的願景，隨著時間環境調整，不斷成長、再成長，相信只要能獲得民眾一致的支持，將心凝聚在一起，互相謙讓，彼此尊重，再重新點燃心中的意志與成就，不斷超越過往的成就，必能創造生命日新又新的創意。真的，台灣可以更好。

在全球競爭的年代，政府有了優質領導，才能實踐全面觀照的格局，尤以決策者的智能、領導風格及決心最為關鍵。而身為新世紀有理



想與熱情的公務人員，更要懂得創新、學習，開創更宏觀的未來。作者的書像一面鏡子，他以一個法學專家知識份子，勇於表達自己的立場，他的重大生命面向是，不畏強權、不畏批評。看他以永不妥協的認真態度，對待現在及未來，讓我們不自覺地觸摸自己的良心，不斷地深切反省。不可否認地，「決策時刻」這本書對於台灣整個社會，深具反省與參照的價值。

一位傑出的領導者，處在日趨混亂、人心飛揚、浮動的現實社會中，不要只顧著解決眼前解決不完的問題，脚下卻不經意地踐踏身邊正在萌芽的種子，要把握機會，奉獻犧牲，積極擁抱千載難逢的發展機會，方能趁勢而起，扶搖直上，不僅能再讓舉世稱讚，而且更能凌駕其他國家所締造的佳蹟。換言之，在「決策時刻」，以「信心、安心、關心」再造社會新契機，絕非夢想。

**註釋：**

註一：天下雜誌 180 期，九十二年八月一日出版，頁 158。

註二：李芳齡譯，未來式領導人：21 位當代領導權威智慧論壇，商智文化公司。

註三：天下雜誌九十二年十二月十五日，頁 133~154。

註四：聯合報，九十二年十月二十二日二版社論。

註五：經濟日報，九十二年七月十八日經濟副刊。

註六：經濟日報，九十二年十月三十日社論「改善國民生活環境刻不容緩」。

註七：公務人員月刊，九十二年十一月，丘昌泰著，「與危機共舞」，頁 3。

註八：天下雜誌，九十二年十一月十五日，品格：新世紀的第一堂課，頁 36。

註九：查爾斯·韓第 (Charles Handy) 著，大象與跳蚤，頁 107。



註十：經濟日報，九十二年十二月二日，二版社論。

註十一：經濟日報，九十二年七月十八日經濟副刊。

註十二：公務人員月刊，九十二年九月，頁54。

註十三：同註12。

註十四：中國時報，九十三年二月八日，A6版。

### 參考書目：

一、《決策時刻 (Leadership)》，朱利安尼 (Rudolph W. Giuliani) 著，韓文正譯，大塊文化，九十二年三月。

二、《領導》，明茲柏格 (Henry Mintzberg) 等著，鄭懷超譯，天下遠見，八十九年五月。

三、《未來式領導人：21位當代領導權威智慧論壇》，華倫·班尼斯 (Warren Bennis) 等著，李芳齡譯，商周文化，九十二年三月。

四、《改造企業》，韓默 (Michael Hammer) 與錢辟 (James Champy) 著，楊幼蘭譯，牛頓出版公司，八十三年六月。

五、《新政府運動》，歐斯本 (David Osborne) 與蓋伯勒 (Ted Gaebler) 著，劉毓玲譯，天下文化，八十二年二月。

六、《危機管理：擬定應變計畫、化危機為轉機的企業致勝之道》，傑佛瑞·卡波尼葛洛 (Jeffrey R. Caponigro) 著，陳儀，邱天欣譯，麥格羅布爾出版，九十一年十月。

七、《火線領導》，隆納·海菲茲 (Ronald A Heifetz) 與馬惕·林斯基勒 (Marty Linsky) 著，黃維、江美滿譯，天下文化，九十二年四月。

八、《大象與跳蚤》，查爾斯·韓第 (Charles Handy) 著，潘東傑譯，天下文化，九十一年九月。

九、《執行力》，賴利·包熙迪 (Larry Bossidy) 與瑞姆·夏藍 (Ram



Charan) 著，李明譯，天下文化，九十二年一月。

十、蔣經國時代財經研討會，九十二年八月九日，聯合報第十五版。

十一、《人生雙贏的磐石》，蕭武桐著，佛光文化事業，八十八年一月。

十二、《中國管理技巧》，王震等著，芮明杰、陳榮輝主編，生智文化公司，八十九年七月。

