



僕人領導與基層公務人員之服務品質

◆ 李衍新

壹、前言

1971年我國退出聯合國，鄰近的日本與我斷交，第一次能源危機，先總統 蔣公去逝，我國奧運代表團被拒於主辦國加拿大境外，接著中美斷交，件件都打擊了我們的民心士氣。當時我國的情況真是風雨飄搖，宛如汪洋中的一葉扁舟在狂風大浪中浮沈，所幸當時全國上下都能「莊敬自強，處變不驚」，勇敢面對濤天巨浪，推動十大建設、成立資訊工業策進會、新竹科學工業園區，為重要產業基礎紮根，成功將國內經濟轉向進口替代與出口擴張，繼而創造出傲人的經濟奇蹟。

1976年大學聯招國文作文題目「風俗之厚薄奚自乎？自乎一二人之心之所嚮而已！」表示有識之士已然點出「領導」的重要。不容否認，當時若無全國上下精誠團結，協力同心，禍福相倚，甘苦與共，不可能開創我國的一片天，但若無領導人的真知灼見，引導正確的方向—全力發展經濟，相信局勢將難逆料。而今再思考「風俗之厚薄奚自一二人之心之所嚮」，則令人不禁唏噓，曾幾何時，可以站在全世界高呼的「台灣人的驕傲」，如今安在？如今經濟衰落，貧富差距擴大，濁水溪南北分成兩個世界，國家負債四兆多，社會



問題層出不窮，唯獨「拚經濟」之聲不絕於耳，「提升緩步，沈淪快速」，那裏可尋「一二人」擁抱「民之所欲」？「領導」更顯舉足輕重。事實上，不論國家或企業，能否永續生存或經營，「領導」絕對是最重要的關鍵因素之一。

2004年10月18日，七位全球赫赫有名的領導大師，包括前奇異公司總裁威爾許（Jack Welch）、管理大師波特（Michael E. Porter）、未來大師托佛勒（Alvin Toffler）、經濟大師梭羅（Lester C. Thurow）、激勵大師麥奎爾（Frank Maquire）、危機大師朱里安尼（Rudolph Giuliani）、平衡計分卡之父柯普朗（Robert S. Kaplan），同時出席在英國倫敦召開之「國際領導高峰會」（The International Leadership Summit），一起探討21世紀最熱門的「領導」（Leadership）課題，可見全球對「領導」的重視。

根據亞馬遜網路書店（amazon.com）的調查顯示，目前討論領導統御與管理的叢書已多達26萬5千多本，雜誌或期刊對領導相關主題發表的文獻也不計其數，但對絕大多數領導者而言，仍只知如何「管理」，而無法深入「領導」的真義，而正值此管理學界或實業界對領導方式仍無定論之際，「僕人式領導」的受到重視，確有其不同凡響的意義，尤其僕人式領導的精神，並非專指特定階層的領導者，而是泛指具有影響力的任何人，因此，凡我公務人員都應深入了解其精髓，以期改變以往自認人微言輕，妄自菲薄，凡事抱持等待心理，以致因循苟的錯誤觀念與行為，下面就個人研讀《僕人修練與實踐者》之閱讀心得，提出報告。

貳、「僕人修練與實踐者」內容大綱

「僕人修練與實踐者」(The Worlds Most Powerful Leadership Principle)是詹姆士·杭特(James C. Hunter)繼其前一著作-《僕人》(The Servant)之後的另一鉅作，在全球引起非常大的迴響。本書除了序言及後記外，共分為九個章節，其中第一章至第五章將僕人式領導以簡單、明確以及直接的方式表達，讓讀者能夠有更深入的了解何謂「僕人式領導」；第六章到第九章則是將領導哲理轉移到實際應用的方法，讓所有想要在自己的生活或組織內推行僕人式領導的人，都能順利上手。以下就將本書分成序言、僕人式領導真義、僕人式領導應用及後記等四部份做一簡要的介紹。

一、序言

作者在本書的序言中，以美國企業所爆發的醜聞、「企業的領導人都去哪裡了？」點出「在我們看過這麼多研究數據之後，可以歸納出一個重點，惟有優秀或稱職的領導人，才能確保企業的蓬勃發展。」而對於大多數企業領導人而言，他們已經知道僕人領導是一項值得依循的正確方法，他們所要追尋的，是一種可以執行的計劃，一本引導的書籍，或者是一張地圖，讓他們可以將這樣的管理哲學融入於他們的生活之中。作者也開門見山地說：「要成為一位技巧熟練的領導人，就如同要成為名醫、主廚、律師、鋼琴演奏家，甚至於是高爾夫球選手一般。你或許可以藉著閱讀相關的書籍，或參與相關課程，讓自己對這個領域能有更進一步的了解。但是實際運用才是重要關

鍵！」因此，作者認為本書的目的有二：「第一個目的，就是將僕人式領導以簡單、明確以及直接的方式表達，讓所有的讀者能夠有更深入的了解。第二個目的，本書將充任僕人式領導的入門書籍，或者是指引的地圖；同時也佐以簡單的導入流程，讓所有想要在自己的生活或組織內推行僕人式領導的人，都能順利上手。」而全書想闡釋的一個重點就是「領導的發展以及性格的發展是同一件事。要建構一位領導人的性格，其實是一項說比做還容易的事。」

二、僕人式領導真義

第一章至第五章，作者針對前一著作《僕人》所提出的「僕人式領導」做更進一步的探討，讓讀者對於僕人式領導能有更深入的理解。作者在其顧問的實際工作經驗中，發現每一家出現問題的企業領導人，都認為企業的問題徵結在於「開堆高機的恰克」，其實「大多數企業問題的徵結，就是企業的執行長本身！」太多處於領導地位的人，無法盡到領導部屬的責任，這些領導人只想選擇可以避免所有麻煩的方法，來做為自己的領導標準。「這些缺乏領導力的人主要是因性格(character)上的不足，這也是我個人一直強調的，領導人的性格主宰了一切。性格可以讓你做出最正確的決定。而領導便是要做出最正確的決定。」所謂「管理者是把事情做對，領導人則是做對的事。」

何謂「領導」？作者在《僕人》一書的定義為：「領導(Leadership)：是一種技能，用來影響他人，讓他們全心投入，為達成共同目標奮戰不懈。」



但在作者的知識及經歷的累積下，他給領導的定義作了修正：「領導（Leadership）：是一種技能，用來影響他人，讓他們全心投入，在領導性格（character）的激勵下，為達成共同目標奮戰不懈。」可見作者對於「性格」的重視，他認為領導與管理無關，「管理就是我們的日常行為，而領導則是指我們本身的性格。」領導也與是不是老闆無關，因為從領導的定義中我們可以了解，只要「能夠永遠地影響周遭的人」就是一個領導者。他說「這個世界上有很多偉大的領導人。但不一定要在企業的高層中才找得到偉大的領導人。很多偉大的領導人可能就在你周遭，也許是飛機上幫你倒咖啡的服務員、清理床單的護士、廚房裡的廚師，或者是在下班後陪著孩童打棒球的球隊教練。」他更進一步闡述「領導，是一項沈重的責任」、「領導，是一項技能」、「領導是一種影響力」、「領導，其實就是性格的展現」、「最偉大的領導人，其實就是最偉大的僕人，而他願意在這個充滿了苦痛的世界裡，致力於滿足眾人所需。」因此，作者認為耶穌是史上最偉大的領導人，因為耶穌是世上最有影響力的人，而且以威信服人。

一個好的僕人式領導人應具備的特質或標準是非常崇高的。作者認為哥林多前書（Corinthians）的第13章「愛的箴言」與領導人的特質完全相同，「愛是恆久忍耐，又有恩慈；愛是不傲慢（謙卑）；愛不是不謹慎（尊重）；愛不求自己的益處（不自私）；愛不是計算別人的惡（寬恕）；愛不喜歡不義，只喜歡真理（誠實）；凡事包容，凡事忍耐；凡事不背棄（守信）。」而其中以守信是一位領導人最應該擁有的特質，因為作者指出其所描述的各

個特質，只有當領導人具有堅定的意願及守信，才可能完整地具備這些特質。另外，作者也以二章的篇幅說明威信（authority）、威權（power）及威信的建立。「威權就是一種因為自己身分或勢力而罔顧他人意願，強迫他人依照著你的意願行事的能力。」而威信則是：「我願意為你而努力！」威信主要是建立在多數人想要為他人奉獻的心理之上。作者以母親來說明威信及影響力，他說「我只知道我的母親願意為她的子女犧牲奉獻。」因此，儘管母親在沒有威權的情況下仍能要求子女做任何事。「如果你想要眾人能發自內心的行事，或者是影響眾人的想法，那麼你就一定要為他們犧牲奉獻。」這就是領導的真諦。

三、僕人式領導應用

本書的第六章至第九章，作者更進一步詮釋要成為一位僕人式領導人所必須經歷的每一個步驟。誠如作者所說「腦袋裡的知識如果不能應用在生活中的話，也只是沒有用的理論而已。」作者認為要人們要改變、建立自我特質以及成為具有效率的領導人之前，應該先了解「人性」，以及在通往改變與成長的路上可能遇到的障礙。什麼是人性？心理學家史考特·派克（Scott Peck）說：「人性就是穿著褲子大便。」可是除了一歲大的小孩外，有誰會將穿著褲子大便？這就說明了「人類可以藉由教導以及學習的過程，讓一些原本違反人性的事，成為我們的第二天性。」也就是說人類有獨特的能力可以對外界的刺激做出合乎道德的選擇。我們有能力可以選擇自己的回應（回



應〈response〉+ 能力〈ability〉= 責任〈responsibility〉)。人類可以不停的練習某些違反人性的事，直到這些事物成為自我的第二天性為止。而「只要有決心，人類的心理特性以及道德力將能提供人類更多的意志、勇氣以及力量，去做正確的事。」

作者認為道德力就是「性格」(character)，而領導便是性格的運作(華倫·班尼斯)，史瓦茨柯夫將軍更指出「領導有百分之九十九的失敗，是來自於性格方面的失敗。」但性格與個性是不同的，性格是存在於個性(也就是面具)之下的自我，是每一個人習慣的總和，也是個人對善與惡的分辨。一個人的個性在六歲時就已定型，但是性格可以持續成長及發展。健全發展的性格，不論是完美的，或是略有瑕疵的，卻是一個人後天持續努力鍛鍊所得。作者進一步指出：「性格是我們在道德方面的成熟度，同時也是驅使我們做出正確決策的意願…惟有當做出正確的事情所必須付出的代價，大於我們願意付出的程度時，才能突顯出性格的真正所在。」

性格要持續成長與發展，其必要條件就是要「願意改變」，可是人們真的能夠改變嗎？答案是肯定的。俗語說：「江山易改，本性難移」或是「老狗學不了新把戲」等等，其實都是無稽之談，那不過是不想為生活負責的人所編的美麗藉口。心理學家馬斯洛的「需求層次理論」說明了人類對安全及安定的渴求有多強烈，同時一旦達到安定及安全的層次後，多數人都會避免更進一步的改變或者成長。也就是說，改變是非常不容易的事。作者以艾倫·

惠理斯所著的《人們如何改變》一書指出，人的改變基本是分為四個階段：痛苦、覺醒、決心以及改變。痛苦是改變的最佳動力，如果一個人感受不到痛苦，那麼，他就不會感受到改變的必要性，而有了改變的意圖之後，就必須有所覺悟以便能充分了解改變的困難度，並且要讓自己為改變做好準備、全心投入，然後要下定決心，持續改變自我的行為直到新的習慣形成為止。習慣的形成有四個階段—「無知無覺，尚未學習」；「已知已覺，正在學習」；「已知已覺，已經學會」；「不知不覺，運用自如」，到了最後階段，做什麼事都不必經過思考了，因為行為已形成習慣，或說是已成為「第二天性」了，就如同每天早上起床刷牙已經是再「自然」不過了。因此，作者指出「習慣是可以被改變的，而且習慣可以越改越好。我們可以選擇要成為與現在完全不一樣的人。學習以及成長是永不嫌晚的。如果，你因為太老、太懶惰，而放棄學習成長的話，那麼你就不可能成為一個領導人。」

體認性格與改變對領導人的重要後，接著就是要「實踐」，也就是將理念實際應用在行為改變上。不過，學習心理學家愛德華·桑代克（Edward Thorndike）說：「所有訓練課程在日後能夠實際執行成功的只佔百分之十而已」，這就是所謂的「訓練遷移」（Transfer of Training）現象。僕人式領導的學習也是有此現象，故而作者提出「情緒智商」來改善。EQ大師高曼博士（Daniel Goleman）指出將近百分八十到百分之百的成功領導，都必須仰賴良好的人際關係技巧，而情緒智商正是一個包含人際關係技巧、動機、社會技能、同理心、自覺等等的廣義名詞。所以作者再次強調：「領導共不



是在理智上理解就能獲得的技能，它反而與運動員、木匠，或音樂家的養成方式比較類似。領導技能的發展，主要是結合了知識、必要的行動，以及情緒智商所成。有沒有人可以藉著閱讀游泳教學的書籍，就能夠學會游泳？」作者也明確提出新的流程以協助改善領導技能並確保持續性的行為改變。這流程包括「三個F」的步驟—基礎（Foundation）、回饋（Feedback）、磨擦（Friction），作者也發明了可以量測個人領導技能與僕人式領導間差異的工具—領導技能清單（Leadership Skills Inventory, LSI）以及SMART行動計劃目標（Specific、Measurable、Achievable、Relevant、Time-bound）。

作者最後提出激勵以及其蒐集有關僕人式領導的基本要件供讀者參考。他認為：「真正的激勵就是影響以及啟發人們開始行動，同時也啟發他們內在的發電機。激勵就是要讓人們的外在行動與內在渴望合而為一。讓他們願意做到最好，同時，願意為了整個團體盡心盡力。」而傑若·葛拉罕（Gerald Graham）教授的研究則指出：「職場上最有力的激勵方式，就是經理人對於每一位員工個人的認同以及鼓勵。激勵員工最有效的方式為：1、經理人親自的致謝，2、經理人親筆撰寫的感謝函，3、傑出表現後的升職動作，4、在公開場合裡的稱讚，5、激勵士氣的會議。」雖然絕大多數領導人認同「激勵是領導的重要組成要素」，也認為激勵員工的方式是種常識，但研究顯示，縱然技巧激勵如此簡單，但卻極少被實際應用。因為給予員工獎金或譴責比其他的激勵方式簡單得多，可是賞與罰只是短期治標的行為，並無法達到激勵的作用。真正要達到激勵效率，就必須願意為員工的深層需求而犧牲奉獻，



讓員工有「被需要」的感覺、有如「在家般」的安全感。所以僕人式領導也要學習、發展激勵的技能。其次，領導人必須：

- (一) 創造出具有意義以及目的的行為：領導人最主要的目的之一，也就是成為一位「傳教士」，時時提醒每一位成員，整個組織所代表的意義是什麼、組織的價值是什麼、組織所想要完成的目標又是什麼等。
- (二) 善待員工：善待你的員工，讓他們知道你是真誠的關心他們，而不只是因為他們對公司的貢獻。獎勵你的員工，強調他們對公司的卓越貢獻。協助他們發展自己的性格，同時激發他們發揮最大的潛能。記得要將「請！」「謝謝！」「對不起，我錯了！」以及「你認為如何？」掛在嘴邊。
- (三) 要求優越：領導人必須要維持高標準以及要求卓越表現，因為惟有卓越的表現，才足以創造出正面的自豪以及自信。當員工逐漸地達成目標及獲致成果時，他們的自信心就會相對提昇，此時，員工們就會為自己及組織樹立更高的目標。而這種卓越感將不僅是追求成功的基本要素，同時也會蔓延至整個組織。

四、後記—邁出你的第一步

作者在本書一直強調「實際運用才是重要關鍵」、「要想成為一位更優秀的領導人，你必須有意願及動機想要改變現狀，以及追求成長。」想要發展僕人式領導是項非常艱鉅的工作，同時也必須付出相當的代價。作者指出



「當人們下定決心要進行改變以及追求成時，除了意志力的堅持，以及摒除舊習之外，還有一些其他的要素。」那便是「愛」，「當人們開始練習愛的行為時—願意為其他人犧牲時，此時，他們就已經有所改變了。同時，他們的改變，將遠超過他們所想像的程度。簡單來說，我認為愛（love）可以從內在改變一個人。」而作者希望藉著本書，能讓更多人的覺醒，進而有所行動，並不再遲疑，「儘快邁出你的第一步，朝向這充滿刺激、困難，但卻相當有意義的旅程前進！」

參、心得

「僕人領導」(Servant Leadership)乃是MIT管理學院的Robert K. Greenleaf於1970年代提出來的，他本身曾是在AT&T工作三十多年的主管，其間Greenleaf對在大機構中工作有感而發，他認為組織無疑是越來越重要，但組織卻也越來越不能滿足人的需要，無論是員工和顧客的需要。而Greenleaf「僕人領導」的觀念緣自一本《東方之旅》(journey to the East)的書，內容描述一群人籌劃一次神秘的東方旅行，而靈魂人物乃是大家的僕人李奧(Leo)，他聽從主人們的吩咐，打點瑣事，常穿梭在不同主人間扮演協調溝通的角色，漸漸地，大家習慣於聽從他的安排，直到有一天，李奧突然失蹤，眾人便陷入了空前的恐慌…。此時大家才深深體會到，李奧早已成為攸關全局的重要人物，沒有他的帶領，眾人無法成事。從「領導力」的定義來看，藉眾人的幫助把事情完成的能力(Ralph M. Stogdill)，不在於其



職位高低，權力大小，而是一種態度與使命的承諾。因而，Greenleaf強調如下的領導信條：「要建設一個好的社會，也就是有公益及關懷，強者與弱者無限的彼此服侍，就是建立僕人領導的機制，讓最像僕人的人作領袖。」他說「領導的工作交由真正的僕人去作，成為領袖不是因為擁有某種權力，而是看其可為其他人作出多少貢獻。」因此，研讀本書之後，的確令人對以往「領導」的概念，有另一層的體會，更可以打破主管才是領導者的迷思。雖然本書所探討的部份，主要是針對領導人在組織之中的傳統地位，就這些領導人的責任來看，他們必須為企業的成長、發展，以及績效負起完全的責任！但個人偏好從基層人員的角度來看僕人式領導，因為探討傳統組織的「領導」，絕大多是針對組織的主管人員，對於一般員工幾無法觸及「領導」的領域，但本書所倡導的僕人式領導，對一般員工也深具意義，尤其是一般公務人員，若能人人研讀此書，相信對國家、社會都有莫大的助益，故將個人研讀本書後的心得，陳述如下：

一、知識經濟時代的僕人式領導

在知識經濟體制下，任何組織或企業均需仰賴高智慧的人才，但除此之外，最重要的是要讓這些人能夠發揮才能，因此，領導者如何發掘人才、帶領人才、激勵人才就愈顯重要。台積電張忠謀董事長說：「領袖是願景之容器。」可見領導者之重要，尤其在知識經濟時代，領導者應做為新思維模式的先驅者，並將其價值觀正確地塑造、建構及擴散，其所形成的願景，將成



為組織甚或國家戮力的方向及目標。例如奇異公司的前總裁——傑克·威爾許，他可說是全球領導的典範，他不僅提出願景，他更創造員工勇於發言的氣氛，善用員工智慧，使每人積極提出新點子，絕無「官大學問大」的壓力，他也開創全組織的學習文化，不過，石滋宜在「企業強權」一書中談到：「改變最多的應是傑克·威爾許自己；從原本不善言辭，到能夠深談。這正是奇異變革成功的關鍵因素。」可見在知識經濟時代裏，領導者的行為、觀念也要隨之變遷調整。

事實上，如何才是有效的「領導」，雖然經過一個世紀（20世紀）的研究，至今仍無定論。自從1957年的X理論與Y理論提出後，仍有許多的管理學者不斷地爭辯著究竟是何種領導方式才是最好的領導方式，乃至於Dr. Paul Hersey 提出情境領導的理論後，多數學者才認可沒有絕對成功的領導方式，必須因地制宜，視不同情境調整。這也是為什麼在《In Search of Excellence》一書的研究中刻意將企業領導人的重要性排除，該書將管理基本原則歸納為八大項，但該書中所列所謂的「傑出企業」，有些如今已不復存在或不再如此卓越，但有些仍與時俱進，愈顯壯大，可見成功法則之脆弱及多變。不過，該書只歸納出公司間不同的文化特徵，結果他們「發現每個公司的成功都幾乎歸功於一個或兩個強而有力的領導人，大部分的公司……的價值觀和特性，都是由一個特殊的領袖，在發展初期就已孕育而成了」（楊幼蘭譯，1994），另外，我們再觀察全球知名企業，不難發現，領導者（或稱為經營者）的確是企業成功的最重要的一大因素。可是，如何才是好的領

導？那一種領導方式或風格可以經得起時間的考驗呢？那就是本書所提出的「僕人式領導」。僕人式的領導人必須具備「忍耐、恩慈、謙卑、尊重、無私、寬恕、誠實、溝通、信任、守信」等美德，或有人說，若能集這些美德於一身者，那個人一定是「耶穌」。一點沒錯，「僕人式領導」就是「耶穌式領導」，簡言之，僕人式領導就是要以僕人的人來做領導的事，也就是「態度」的問題。在知識經濟時代的領導人應以什麼「態度」來實踐有效的領導呢？個人認為長頸鹿美語的創辦人魏悌香牧師所指出「僕人式領導的三大特質」，非常肯切實際，略說明如下：

（一）放下身段：放下身段，使你能貼近人群

所謂放下身段，就是放下自己是領導人的身段，學做僕人，不管你是老板，你是主管，都不能高高在上，而要徹底把身份放下，把身段放軟，什麼是僕人？就是服務別人，供人使喚的，是侍候人不是被人侍候的，唯有這樣，才能真正貼近人群，才能真正敏銳到市場的需求，才能真正傾聽到消費者的心聲，才能真正明白部屬的問題，才可以成為一個成功的主管、成功的老板。另外，必須將心比心，也就是用所謂的「同理心」了解員工或客戶真正的需求。當年中鋼公司董事長馬紀壯先生，有一天晚上請了幾名一級主管到煉焦爐的房頂上聊天，由於煉焦爐房頂的溫度高達攝氏四十多度，主管們個個都熱的煩燥不安，其苦心的安排，為的就是要讓這些一級主管們，親身體驗基層員工工作的情形，希望他們能因此體恤到部屬的辛勞。唯有在感同身受之



際，才能真正體會他人的難處，將心比心之下，才會做出合理可行的決定。

(二) 成為榜樣：成為榜樣，使你能領導部屬

成為榜樣的意思就是以身作則，所謂「言教不如身教」，日本企業鍵山秀三郎從不間斷天天打掃環境，一開始是希望給員工舒適的環境，但是他發現，掃廁所真的能磨練自我內心，只要內心存著美感，看到、摸到、聞到的，也都是美好了。這就是他的「清掃哲學」。除去了鞋襪，赤腳踩在氣味難聞的廁所內，甚至蹲跪在瓷磚地上，用力擦拭便器與牆壁。這就是要感動人，就要先感動自己。想想看當平時高高在上的企業主管放下身段，彎下腰打掃廁所、以雙手洗刷便池，會帶給自己或是員工們什麼樣的體會？這就是做榜樣，榜樣是用做的，不是用說的。讓你的部屬看到你能高也能低，能上也能下。所以，當一個人可以不做，但是仍願意做時，這個人就領悟了僕人式領導的要領了。

(三) 心存謙卑：心存謙卑，使你能在乎別人

謙卑，就如同「愛」一樣，不驕傲、不自大、不虛偽。本書作者說：「一位謙卑的領導人可以迅速地讚美他人，但是又不願自我居功，刻意地把所有的光芒攬在自己身上。因為他們對自己充滿信心，所以不需如此。」在《從A到A+》書中也指出，第五級領導具備雙重特質：宅心仁厚，但意志堅強；謙沖為懷，但勇敢無畏。所謂謙虛的個性可以用「窗子與鏡子」心態來形容，就是說，在順境中第五級領導人會往窗外看，把功勞歸於自己以外的其他因

素，（如果找不到可以歸功的同事或事件，他們就說全都是運氣好的緣故），遇到橫逆時，他們會照鏡子反省自己該負的責任，絕不把一切歸咎於運氣不好。尊榮以前、必有謙卑。像僕人一樣的謙卑，就能像君王一樣的尊榮。

當然，知識經濟時代下的領導，是一個各方關注的議題，無論學界或產業界都有相當多的研究報告，每個人的論述均各領風騷，並無放諸四海皆準的範本，但「具有僕人風格與心理特質，能夠服事、扶持、激勵與授權他人，而不將自己視為高高在上，處處需要他人服事，照顧部屬，了解部屬、關懷部屬、服務部屬，並協助部屬成長功能以達成組織目標的一種人性化的領導」似乎已形成一股新的風潮，也值得各階層領導人深思及反省，尤其是政府高層更應以僕人式領導為師，放下身段、心存謙卑、成為榜樣，倘能確實導行僕人式領導，則國家前途仍有無限光明。

二、僕人式領導對公務人員之意義

民國60年代，我國退出聯合國後，面對龐大政治打擊壓力，加上隨之而來的石油危機，我國並未因此一蹶不振，政府各級領導者，不畏艱難阻力，推動十大建設、成立資訊工業策進會、新竹科學工業園區，為重要產業基礎紮根，成功將國內經濟轉向進口替代與出口擴張，創造出傲人的經濟奇蹟。從此之後，我國經濟扶搖直上，全世界莫不刮目相看，並成為亞洲四小龍之首。同時，我國在政治上也因為當局的開放及反對運動者的打拼與努力，民主成就也與經濟奇蹟一樣開花結果。無奈近年來，民主進步，經濟退步，原



因很多，但「領導」失當，實為首要。江丙坤先生曾在為《從A到A+》所作書評中提出：「領導人的觀念與領導風格，無論是企業或政府，都是進步與成功的重要關鍵。」他也指出：「政府機關亦然，政府領導人如遇施政不彰，只想種種藉口來推諉責任。例如，行政效率不高，就說是舊有文官體制不良；行政績效欠佳，就說是立法院不配合；或經濟衰退是國際因素使然等等，把一切責任都推給別人，那麼這個政府的政績一定是乏善可陳。我們應該想一想台灣經濟奇蹟是靠這些文官共同努力促成的，為什麼換了領導人，這些文官就不能自動自發貢獻心力提高行政效率呢？行政院要立法院配合支持法案與政策，首先要檢討行政院有無依法定程序，提出富國利民的法案與政策，有沒有事先做好協調與溝通的工作。經濟衰退說是受國際因素所致，為什麼仍然有些國家在困境中維持一定的成長？有些國家經濟衰退不像我國這麼嚴重？也就是說政府領導人有沒有謙沖為懷，反省自己應該負的責任。這對政績的良窳是非常關鍵的。」若從僕人式領導的觀點視之，「領導就是服務」，當一個僕人在服侍主人時，他能為自己的服務不週找理由、找藉口嗎？一個好的僕人，他只會找方法、找出口為自己的主人服務，若主人不滿意，僕人一定會反求諸己，全力改善以求盡善盡美。長久以來，國人都將公務人員視之為「公僕」，也就說明了公務人員是人民之僕人、其存在的意義就是為民服務，因此，不論上自總統，或下至基層人員，皆是公務人員，也都是「僕人」，其角色不只是「服務」，更重要的是「沒有藉口、沒有理由，只求令主人滿意的服務」，故凡我公務人員研讀本書，在此變化莫測、計劃趕不下



變化的時代，其意義更顯非凡。

三、公務人員對僕人式領導應有之體認

根據瑞士洛桑管理學院（IMD）公布2006年的「全球競爭力評比報告」，台灣的總排名由第十一名驟降為十八名，退步幅度之大是十年以來之最，最值得注意的是，台灣的「政府效能」從十九名退到廿四名，但更令人心驚的是以意見調查方式評比細項中，台灣的政治不穩定風險、政府政策方向一致性及社會凝聚等，是政府施政要務的三個項目上，在61個被評比的經濟體中排名58名。許多專家學者深入追究退步的原因，大多認為是「政府領導者的無能，導致政局紛擾不斷、弊案頻傳、內閣更動、兩岸關係緊縮、終統論造成台美關係問題……，而這一長串的紛擾動盪，怎麼不會對經濟發展、企業投資，造成負面的影響。」不過，所謂「政府效能」，指的是所有公務人員所創造出的效能，而不是任何一個領導人或主管的效能。個人無意針對所謂「最高領導者」或「政府領導人」作任何評論，因為個人以為，最高領導階層是可以影響全局，但在民主國家，尚不致於一著輸全盤皆墨，因為全國所有公務人員才是成敗的關鍵。魯國大夫季康子問政於孔子曰：「如殺無道，以就有道，何如？」孔子對曰：「子為政，焉用殺？子欲善，而民善矣！君子之德，風；小人之德，草；草上之風，必偃。」大家都認為領導者就如風，人民就如草，領導者的風格或觀念會影響人民。但筆者以為風吹過，草仍在。台語說得好：「樹頭khiā hō在，m̄驚樹尾做風颳。」全國公務人員就是所謂



的「草」與「樹頭」，不管風雨怎麼吹打，終究會雨過天晴，而「草」與「樹頭」依舊可以欣欣向榮。故而全國公務人員或國營事業機構人員應如何從「僕人式領導」獲得啟發並進而服務人民、匡正社會風氣，才是筆者認為最重要的關鍵。事實上，本書作者也非常明確指出：「請留意本書所指的領導，並不是只有管理者或握有權力的人才需具備，我曾遇過許多企業的一般員工，他們並沒有特殊地位或權力，但是，他們一樣可以影響周遭的人，讓周遭的人能夠盡其所能做好自己的工作。我們可以再一次的強調，我們在此對『領導』所下的定義中，最重要的一項就是『能夠永遠地影響周遭的人』！」作者在書中以西南航空公司的小小空服員為例，雖然空服員在自己的公司裡沒有特殊的地位或權力，但是就她在機艙裡的行為，著實影響了周遭的人們，難怪西南航空公司在多數公司面臨營運上的重大瓶頸時，仍能不斷獲利。所以說「如果一個企業可以讓所有的員工都擔負起領導人的責任，同時，也讓所有的員工都了解，自己必須對整個團隊的成敗負責，那麼，這個企業的未來就不可小覷。」這就是為什麼個人以為全國廣大的公務人員是真正關鍵的主因，只要全國所有公務員都有此體認，不要以為自己人微言輕而妄自菲薄，相信尚能穩住陣腳而使國家安渡一時的驚濤駭浪。

四、僕人式領導與服務品質

國父說：「地方自治者，國之礎石也，礎不堅，則國不固。」公務人員是政府與人民的橋樑，行政的推行，民情的溝通，皆有賴公務人員，有盡職



的公務人員，人民才能信任政府，政治才能進步。所以公務人員所負之責任是非常沈重的。時代不斷進步，社會日趨多元，政府各項工作內涵日趨複雜，故而基層人員更顯重要。就政治方面而言，命令之執行，政令之宣導，皆仰賴公務人員。公務人員之言行，就是政府形象之代表。民意輿情之表達，亦需透過公務人員之管道，所以在政治上人心之向背，常取決於公務人員之優劣。就經濟層面而言，影響民利最大者，亦為公務人員與國營事業機構人員，諸如公用事業的服務品質、賦稅的鑑定、地價的評量，一出一入之間，常使民眾有所損益，小有疏忽，必招民怨。就社會層面而言，基層人員是社會穩定的力量。基層人員，所辦業務皆屬日常生活。面對面的工作，影響社會層面最深。由此可知，國家建設之成敗，取決於全體公務人員而不只是少數領導人。

政府存在的目的為何？公務人員所為何事？其實就是禮運大同篇的「人不獨親其親，不獨子其子，使老有所終，壯有所用，幼有所長，矜、寡、孤、獨、廢疾者，皆有所養」的大同思想而已，而這正是「愛」的極致表現。這與《僕人修練與實踐》的精髓不謀而合，該書對愛的定義是「愛，是推己及人，找尋出別人的需求；同時，也要為了滿足別人所需而努力著。」這不就是「服務」的精神嗎？過去公務人員由於受文化因素之影響，常有舊式官場的積習，凡事不敢面對現實，或者觀念偏差，偏見私心作祟，以致凡事抱持等待、觀望之態度。這些陋習，都是因為缺少對「愛」的認識所造成。但要如何將「愛」落實到平日的工作中，這才是研讀該書的重點，也唯有將「愛」



落實到工作中，才不是讀死書或死讀書。公務人員一旦心中有「愛」，則其工作態度及待人處世的方式必定有所改善，服務的觀念一旦改變，則必定會以積極的態度，發揮服務家的精神，面對人民的問題，主動出擊，為民眾抒解困難。若所有公務人員能確實「提升服務品質」，則必能掃除民眾對政府效能不彰的疑慮。

肆、結語

以往國人總是認為我國社會風氣的敗壞，最主要原因是西方文明的傳入，嚴重影響了我們原本善良淳樸的社會風氣，同時也帶來了嬉皮、奢靡的惡習，人們所學習的不是奮勉求知，刻苦自立的精神取而代之的是奢靡、荒逸的不良風氣。但儘管如此，當年領導者的「新生活運動」、「勤儉建國」、「勵行儉樸生活」等諄諄告誡，言猶在耳，尤其是全體公務人員都能奉為主臬並身體力行，使得我國的社會風氣長久以來仍能維持一定的水準。反倒是近年來，社會風氣敗壞的情況，就像坐雲霄飛車般，一下就跌到谷底，已到了怵目驚心的地步。若仍說這是西方文明所造成的，則未免是自欺欺人。記得小時候，我們的父母師長，都教我們要誠實、要有教養，做錯事就要承認，不可以說謊，一輩子要做個正直的人。但環顧周遭，每日所見所聞，撒謊違法亂紀的事，早已多到罄竹難書的程度，而最令人痛心的是那些撒謊違法亂紀的人，都不是升斗小民，當我們為了一個不小心紅燈右轉而自責不已之際，那些口口聲聲要為民服務的「社會菁英」卻臉不紅氣不喘的大開記者會、理



直氣壯的到去法院按鈴申告，要司法還他們清白，可憐我們這些主人只能嘆口氣說：「冤枉啊！大人」。今天，社會已形成的現象是那些不自重、說謊的人，明明已很不要臉了，居然還以為自己很對，這些都已成了上行下效的普遍現象，所謂道德敗壞，莫此為甚，這種人類核心價值的淪喪，才是真正叫人憂心忡忡的問題所在。台灣驗證了美國近代社會思想家米爾（C. Wright Mills）的學術名言：「權力的大小和道德感成反比關係。」

不過，當社會充斥著貪瀆有理，掏空有理、無能有理，說起謊來也儼然一副天地有正氣的氛圍時，的確會令人沮喪無助，但此時能穩定社會，堅持社會正義的人，就是我們廣大的「公務人員」。儘管愈來愈多人懂得「爭取」，愈來愈少的人懂得「關懷」、「奉獻」；愈來愈多人知道如何增加自己的「利益」，愈來愈少人關心大環境的「沒落」；愈來愈多的人「成績優秀」，卻愈來愈少人能「改善社會」。身為人民公僕的我們，愈要發揮中流砥柱的精神。尤其在研讀了《僕人修練與實踐者》之後，更能體會作者所倡導的「僕人式領導」，強調的是一種犧牲奉獻的精神，這也正是公務人員最基本的信條。能影響別人就是「領導者」，若每個公務人員都能從小處著手，「勿以善小而不為，勿以惡小而為之」，以僕人式領導的精髓去影響周遭的人，去為民眾服務，去謀人民的福利，則不論目前政治如何不明、經濟如何不振、社會如何不安，相信那些都會是短暫的現象，只要全體公務人員發揮道德勇氣、謙遜正直、熱情服務，落實「僕人式領導」，充滿奇蹟的台灣，仍會越挫越勇，再創一番新氣象。



雖然個人於本心得報告中一直強調基層公務人員的重要性，以及公務人員實踐僕人式領導，乃維繫社會安定的最大力量，但各級領導者與基層公務人員也是同等重要。因此，本報告最後要以唐朝魏徵給太宗的諫言作為結束，盼望各級領導人或公務人員都能自我勉勵，才能真正發揮僕人式領導的綜效。魏徵「諫太宗十思疏」中的諫言為：「君人者，誠能見可欲，則思知足以自戒；將有所作，則思知止以安人；念高危，則思謙沖以自牧；懼滿溢，則思江海下百川；樂盤遊，則思三驅以為度；憂懈怠，則思慎始而敬終；慮壅蔽，則思虛心以納下；想讒邪，則思正身以黜惡；恩所加，則思無因喜以謬賞；罰所及，則思無因怒而濫刑。」

(本文作者為台電公司台南區營業處電機工程監)



參考文獻

- 1、張沛文譯(2001)。僕人—修道院的領導啟示錄。台北：商周。(The Servant A Simple Story About the True Essence of Leadership, James C. Hunter)
- 2、管理雜誌 365 期-2004.11
- 3、楊幼蘭譯，改造企業：再生策略的藍本 (Michael Hammer & James Champy 原著，Reengineering the Corporation-A manifesto for Business Revolution)。台北市：牛頓出版股份有限公司，民國 83 年 5 月。
- 4、黎守明著，高階主管VIP經營訓練指引。台北市：蓋登氏管理顧問公司，民國 88 年 8 月。
- 5、楊艾俐著，孫運璿傳。台北市：天下報導社，民國 78 年 5 月。
- 6、董更生譯，全球企業再造大師傑克·威爾許奇異公司總裁經營成功十大祕訣 (Stuart Crainer 原著，BUSINESS the Lack Welch Way 10 Secrets of the World' s Greatest Turnaround King)。台北市：智庫文化出版社，民國 89 年 11 月。
- 7、天下編譯，追求卓越 (Thomas J. Peters & Robert H. Waterman, Jr. 原著，In Search of Excellence-Lesson from American Best-Run Companies)。台北市：天下遠見出版股份有限公司，民國 87 年 12 月。



- 8、袁世珮譯，企業強權—傑克·威爾許再造奇異之道（Robert Slater 原著，Jack Welch and the GE Way）。台北市：美商麥格羅·希爾國際股份有限公司台灣分公司，民國 89 年 9 月。
- 9、莊素玉、張玉文著，台積董事長張忠謀與台積的知識管理。台北市：遠見出版社，民國 89 年 4 月。
- 10、楊美齡譯，管理浪潮的迷失（Eileen C. Shapiro 原著，Fad Surfing In the Boardroom—Reclaiming the Courage to Manage In the Age of Instant Answers）。台北市：天下文化公司，民國 86 年 11 月。
- 11、齊若蘭譯，從 A 到 A+（Jim Collins 原著，Good to Great）。台北市：遠流出版事業股份有限公司，民國 92 年 5 月。
- 12、吳清山(2004)。僕人領導。教育研究月刊，120。
- 13、周守民(1999)。新世紀的管理—談僕性領導。護理雜誌，46（2）。
- 14、全方位領導人電子報，民國 94 年 5 月。