

「犧牲享受，享受犧牲。」

——《僕人修練與實踐》一書讀後感

◆ 張清貴

壹、前言

2005 年初歐、亞、美洲多家國際級大型企業首席執行長(CEO)異動，不論是因自知之明而自動請辭，或因爆出醜聞而被轟下台，凡此均凸顯 CEO 承擔責任與角色的轉變，及受愈來愈高行為品德的標準檢視。(註一)使人懷疑這些領導人究係品德養成、領導能力或專業知識不足，而黯然下台。

其次，如從公部門而言，近來各國大皆從事建構顧客導向的高效能、負責任與應變力的授能 (empowerment) 政府，以回應與滿足民眾需求。

此外，不少領導人在歷經與 X、Y 世代新新人類共事後，覺得威權式領導不合時宜，渴望改善領導技能，以獲得部屬認同，進而提升組織效能。

對此，學者專家紛提睿智，莫衷一是。羅伯·格林里夫(R. Greenleaf) 1977年則提出以服務追隨者 (following) 來成就卓越領導績效的「僕人式領導」(Servant Leadership)理論 (讓自己展現僕人的作為，有服務他人的意願，絕對的利他主義者)。當時雖未獲重視，但近年來則漸受矚目。

詹姆士·杭特 (James C. Hunter) 有鑑於此，爰根據前著《僕人》(The Servant) 所闡述理念，而撰寫《僕人修練與實踐》(The World's Most

Powerful Leadership Principle)，著重以心靈信仰（「你們中間誰為大，誰就要作你們的用人。凡自高的，必降為卑；自卑的，必升為高。—耶穌基督」【The greatest among you will be your servant. For whoever exalts himself will be humbled, and whoever humbles himself will be exalted.】）哲學，來從事領導職能（competency）改善。以簡潔、扼要方式，詮釋僕人式領導（註二）哲理，強調領導職能可靠後天學習與持續發展，而在心靈信仰與實際行為間尋得平衡。全書共分領導風格、威權以及威信、威信的建立、愛與領導、愛與罰、人性、性格以及人類的改變、實踐、激勵以及其他要素等 11 章，至其摘要簡述如次：

貳、全書摘要

一、企業的領導人都去哪裡了？

我們常需有人提醒我們的行為，這遠比時時有人教導我們要有效許多。一項調查顯示：大多數離職者並非真想離開公司，而是想放棄他們的主管。但優秀稱職領導人，到底在哪裡？所應備技能為何？杭特則提出看法。

首先，僕人式領導具有：經得起時間考驗；不只增加知識，且無礙日常行為；只要有意願，就能習得；對領導、人與關係的看法已改變等優點。

然壞消息是，「看完本書，不能保證一定成為一位更優秀的領導人！」



必須不斷地練習新行為，將習得經驗與體驗，融入個人生活與工作中。

所以，本書目的在明確的定義僕人式領導與充任實踐僕人式領導入門書籍。此外，杭特亦提醒要先有願意致力持續性改善、能處理回饋（含負面）意見、願意承受理想與現實間落差等心理準備，方能收事半功倍之效。

二、領導風格

（一）強將手下無弱兵：

事情的成功與失敗，都與領導有關。組織中雖有開堆高機洽克（代表破壞）、負責倉管諾瑪（代表物慾），或客服部門比爾（代表說謊）之輩，然「所有的問題都是從最上層開始的！」組織健全與否，全繫領導人性格。對洽克等人之處理僅係治標；而領導能力的改善方是治本工作。

領導是一種技能（skills），用來影響（influencing）他人，全心投入，在領導性格（Character）激勵下，為達成共同目標奮戰不懈。管理者是「把事情做對」（do the things right），而領導人則是「做對的事」（do the right things）。當作對的事成為第二天性，性格就成熟了。

(二) 領導與管理無關：

	管 理	領 導
對待部屬	管人理事	領導協助
性質特性	管理就是管理者日常行為	領導是領導人本身性格
行事風格	偏向命令—控制權威方式	能永遠地影響周遭的人
事情處理	把事做好	做對的事
處理焦點	大腦以下的部份	大腦的部份（激發潛能）
工作態度	被動從事	各盡本份，主動達成目標

(三) 領導，是一項沉重的責任：

俗諺：「真正有效率的團隊，他們的領導人絕不會是一位獨裁專制的人！」領導終極試鍊在：當部屬離開領導人時，是否變得更好一些？更具競爭力？杭特以搭西南航空從底特律至鳳凰城航程中，空服員協助年輕男孩販賣糖果的過程，見識西南航空所崇尚僕人式領導的真諦：團隊的成員都是優秀領導人，彼此相互影響，竭盡其所能，對團隊有所貢獻。

(四) 領導，是一項技能：

領導能力，是天生的基因，還是後天的造就？乃存在已久的問題。

「見樹不見林」式的訓練方式，對於領導人的表現，只會有負面影響而已。所以，在失去頂尖業務員之同時，也得到一位癩腳的經理！。

(五) 領導，是一種影響力：

「領導，最重要的是能夠不多不少、不偏不倚地影響周遭的人們！」如同管弦樂團成員在指揮導引之下，演奏出美妙和諧的天籟之音。

(六) 領導，其實就是性格的展現：

人生，就如同心理學家帕夫洛夫對於狗兒「刺激—反應」的實驗所顯示，是我們面對刺激，與對此刺激做出反應的世界。然人類與動物間還是有所不同的！前者介於刺激與回應間的，就是所謂的性格。

性格是根據個人價值與原則，對刺激所產生的回應，而非根據慾望、脅迫或衝動而行事。所以，領導就是行動中的性格，是要做正確的事。

三、威權 (power) 以及威信 (authority)

威權是買賣，能夠得到，也會失去；威信無法買賣，不可能被給予，當然也無法被取回。強制性威權的結果，往往是適得其反。



	威 權	威 信
名詞定義	利用權勢，罔顧意願，強迫行事	運用影響力，心甘情願行事
權力行使	強制力（威脅利誘）	影響力（服務奉獻）
自由意願	沒有不做選擇	願意為領導者而努力
行使基礎	只要有了權力，也就擁有一切！	技能、影響力、性格
買賣與否	可以買賣，能夠得到，也會失去。	無法買賣，也無法被取回。
對於關係	有著極大的破壞力。	增強人際關係
行使代價	代價是昂貴的—以員工訴訟為主	紓解訟源，節省花費
滿足標的	滿足所欲（want）	滿足所需（need）
典 範 Paradigms	蕈類管理（Mushroom Theory of Management）（註三）	人情帳戶（emotional bank account）（註四）
利益基礎	個人的利益	團隊的利益
違背紀律	責罵	失望
行事動機	避免被人責罵	避免領導人對其失望
注重效益	短暫效益	長期效果
期待表現	頭腦簡單、四肢發達	手腦並用、各盡其能

四、威信的建立：

領導是以「我們協助他人完成什麼」，而非「成就」為度量標準。

(一) 領導的真諦

「要怎麼收獲，必先那樣栽。」「任何人若是想要成為領導人，就必須先成為眾人的僕人！如果你選擇領導眾人，那麼你就應該先為眾人犧牲奉獻。」如同天下每一位母親，都懂得為子女犧牲奉獻！

(二) 類似兩歲孩童的情緒

人類本性如同兩歲大孩童所表現出唯我獨尊行為。如要成為有效率領導人，就必須拋棄這種想法，把別人的事當成是最重要的課題。

五、愛與領導：

愛，就是愛的行為，是推己及人，為滿足別人所需而努力。

(一) 愛是動詞：

愛可分情感的愛（情緒）與決心的愛（意志力）。前者是熱情、浪漫、溫暖的模糊感。而後者則是為滿足別人合理需求而不計代價、勇於行事。

(二) 愛與領導的特質：

哥林多前書第十三章愛的箴言：「愛是恆久忍耐，又有恩慈！愛不是傲慢（謙卑）！愛不是不謹慎（尊重）！愛不求自己的益處（不自私）！愛不是算計別人的惡（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）。」



	定 義	具 體 表 現 (實 踐 之 道)
忍 耐	展現自制力 (控制衝動)	在情緒及行動上維持一致性與可預測性。有效率領導人，凡事都經大腦 (價值) 而非心情 (情緒)。
恩 慈	對周遭付出關心、讚美、鼓勵。	愛 (動詞) 的行為，是人際關係最佳的潤滑劑。所以，即使是不喜歡的人或事務，也要能主動表示善意與關懷。
謙 卑	做到不驕傲、不自大、不虛偽	結合謙卑及意志綜合體的第五級領導人，成熟而有智慧，無時無刻均會有意願、熱誠去傾聽其他人的意見。
尊 重	待人如上賓	尊重是別人所給予。員工雖職責不同、報酬互異，然都是十分重要。而授權與責任分擔是展現信任的最佳方式。
無 私	滿足別人需求	在通往僕人式領導的路上，並不是要修正或改變別人，而是要改變或改善自己，將所欲與所需置於一旁，便是無私。
寬 恕	不要心存怨恨	能寬恕他人者，方是世上的強者。寬恕是要與犯錯員工溝通，使了解所犯錯誤與影響為何？同時要求儘速處理。
誠 實	凡事不欺瞞	誠實與免於被欺騙，關鍵在讓員工對其行為負責。表裡不一的行為，其實是在損害自己的性格。
守 信	堅持所做選擇	對團隊成員表現出忠誠與道德勇氣，協助發揮個人潛能，做出正確抉擇。是面對事情最佳良方！

六、愛與罰：

生命的深刻與否，取決於我們對待他人的態度。

(一) 你正在傾聽嗎？

「領導人的一舉一動都會傳遞出一個訊息。」人類彼此間最佳互動行為，就是感同身受。以同理心傾聽對方談話，尋求共識，建立互信。

(二) 責任感—紀律意謂著教導：

紀律目的在於激發員工潛能，發現標準與實際績效間差異，進而發展出解決差異的方案。當無法讓部屬激發潛能時，代表領導人失職。

(三) 愛與罰

僕人式領導人與專業經理人兩者間並不互斥。有效率領導人運用愛（付出關心與情感）與罰（堅定強悍，不會留情），來處理模稜兩可情勢。

(四) 如何才能成為僕人式領導人？

團隊成員如果信任領導人，將會全力以赴，完成團隊使命。

腦袋裡知識如果不能應用於日常生活，也只是沒有用的理論。世界上沒有所謂「human beings」，只有「human be comings」。最偉大領導人，其實就是最偉大僕人，願意致力於滿足眾人所需，而非所欲。

七、人性：

我們選擇偏離人性法則的程度，也等於我們偏離了航道、停滯不前的程度。

(一) 價值、道德、規範、原則以及人性

價 值	道 德	規 範	原 則	人 性
考慮或評比事物的依據。不同組織價值觀雖互異，但卻可引導或改善個人行為	對與錯的標準。一個文化的道德標準會隨著不同時間而有所改變	已被接受行為標準，符合道德、價值以及責任的系統。	廣泛而不變基本規則。人難違自然法則，但卻可違人性法則。領導黃金定律是：我想怎樣被領導，我就應該怎樣領導人。	「人性就是穿著褲子大便。」人可藉教習過程，讓違返人性的事，成為第二天性。反觀動物則僅能以本能行事

(二) 人性本善，還是本惡？

人性究係本善，還是本惡？杭特於書中則舉粗俗傲慢武士與禪學大師間的對話，來說明人性善與惡，存乎人心一念之間，端視選擇而定。

(三) 可以確認的真實

人類有分辨善與惡的獨特能力，對外界的刺激做出合乎道德的選擇。做好事決心，必須結合意願與行為，去做正確的事。

八、性格以及人類的改變：

性格發展，是個人後天持續努力鍛鍊所得。領導，便是性格運作。

(一) 個性與性格

個性是對外呈現樣貌，與行事風格有關。性格是存於個性（即是面具）之下自我，與個人本質有關，常隨年齡而增長，因此方有成熟可言。

(二) 後天養成與自然天生

「人類性格中的好習慣或壞習慣，通常都是受到遺傳或環境的影響。」我們所做的選擇，不僅決定現在，亦將決定未來。

(三) 性格就是習慣

「思考引導行為，行為變成習慣，習慣塑造性格，性格決定命運。」性格是個人習慣總和與對善與惡分辨，由家庭、學校與教會所建構。

(四) 人們真的能夠改變嗎？



「江山易改，本性難移」或「老狗學不了新把戲。」等無稽之談，常成不想為生活負責的人完美藉口！然此並非事實。

改變並非人類與生俱來的天性。改變有可能讓人感到不適與困難重重。但仍有人為從優秀到卓越（從 A 到 A+）而改變。

（五）改變以及成長的步驟

	意涵	具 體 說 明
痛苦	改變意圖	痛苦其實是改變最佳動力，人需要磨擦、痛苦或不適，以脫離安穩舒適區，而不論是否想要或容易與否。
覺悟	覺悟與教育	教育包括了解自己行為，與破壞自己人際關係的相對習慣。而覺悟則了解改變是可行，且為改變做好準備。
決心	意圖加行動	改變最重要的來自完全投入。包括做好接受改變的準備，及盡所有的努力將意圖轉換成為實際行為的決心。
改變	持續改變	持久改變是逐漸成型，千萬別想一步登天，一蹴即成。當行為長期的重複之後，真正且持續的改變就會發生。

（六）習慣的剖析

人類其實就是一群習慣的組合體而已。習慣通常歷經四個階段，才能在行為上養成。需持續六個月才能改掉舊陋習，讓新反應成為第二天性。

	內 容	特 徵	蹲 馬 桶	抽 煙 喝 酒	滑 雪
第一 階段	無知無覺，尚未學習。(Unconscious and Unskilled)	還沒認識、不感興趣、還沒學習。	尚未被教導要練習蹲馬桶。	尚未開始學抽煙或喝酒。	尚未開始學習，亦無興趣。
第二 階段	已知已覺，正在學習。(Conscious and Unskilled)	已經認識、應該學習、還沒學會。	被開始教導練習蹲馬桶。	抽煙被嗆、喝酒覺得難喝。	想學滑雪，但慘摔十餘次。
第三 階段	已知已覺，已經學會。(Conscious and Skilled)	已經學會、能夠適應、成為習慣。	很少把大便拉在褲子上。	開始覺得煙好抽、酒好喝。	越來越有心得，不怕滑雪。
第四 階段	不知不覺，運用自如。(Unconscious and Skilled)	運用自如、爐火純青、內化習慣。	不會把大便拉在褲子上。	成酒鬼、菸槍而無法戒除。	自然俯衝，如在街上漫步。

習慣是可被改變，且越改越好。學習與成長是永不嫌晚。假藉太老、太忙等原因，而放棄學習與成長，就無法成為稱職的領導人。

(七) 自尊心以及改變

自尊心是個人成長與改變最基本要件。不論孩子、學生或部屬表現如何，都要不吝惜給予正面的認可或稱讚，方能強化他們的自尊心。

九、實踐

領導技能的發展，著重不斷地練習與實踐，而非理智上理解。

(一) 訓練遷移

所有訓練課程在日後只佔百分之十能夠實際執行成功，此即「訓練遷移」(Transfer of Training) 現象。身為領導人責任之一，就是

必須營造一個針對僕人式領導予以討論、發展及持續性改善的環境，使員工可受他人尊敬、禮遇、認同、與有歸屬感。且高層要力行，以為典範。

(二) 情緒智商 (Emotion Quotient, EQ)

近百分之八十到百分之百的成功領導，都仰賴良好的人際關係技巧。情緒智商可在人生中持續地發展，然想要改變舊習慣，需要決心與毅力。

(三) 導覽地圖

參與流程改革成員，務必將基礎、回饋，與磨擦（也就是三個 F）的步驟應用在整個流程之中，如此方可以確保持續性的行為改變。

	流 程	具 體 說 明
步 驟 一	基礎—優秀的領導風格為何？	須快速完整回答該怎麼做？如做不到，結果為何？可藉舉行研討會、書籍、錄影帶或其他學習工具來了解標準（基礎）是什麼，並同時設定好目標。
步 驟 二	回饋—瞭解與僕人式領導間的差異	使用領導技能清單讓參與成員了解個人領導技能與僕人式領導間差異。並依據優勢及弱勢（差異）總結報告，藉此協助明確地了解個人的機會為何？
步 驟 三	磨擦（消弭差異以及測量結果）。	為監控並量測改變，參與者每季都參與持續改善小組會議，針對清單結果進行討論及提出兩項 SMART 行動計畫（註五）。需領導團隊去營造出緊張與責任分級的健康環境。

(四) 我必須是個完美的領導人嗎？

完美是不可能的任務，但渴望變成完美則是可期待的事。發展領導技能的目標，是要能持續的改善。在過程中要能全心投入、相互鼓勵。

十、激勵以及其他要素

嚴厲鞭策他人並非讓生活更有意義的方法，激發內心熱情，方可達到目的。

(一) 趕鴨子上架 (KITA, Kick in The Ass)

杭特則舉其驅趕白色貴賓犬遠離椅子為例，來說明趕鴨子上架雖可採正面賄賂或負面懲罰操作方式，但與激勵無關。

真正激勵是啟發內在「發電機」，讓外在行動與內在渴望合而為一，盡心盡力，做到最好。賞與罰只是短期治標行為，無法贏得部屬信服。

(二) 滿足 vs. 激勵

杭特引赫茲·伯格(F. Herzberg)滿足與激勵理論(Two-Factor Theory)，認為優秀領導是為滿足人類深層需求(偉大領導方式；意義與目的；被讚美、被認同、與被尊敬；優越組織成員；成員間彼此關懷等等)與組織成功運作基本要件。故領導者須為員工深層需求而犧牲奉獻。

(三) 激勵教會義工們的又是什麼？

激勵教會義工因素並非金錢，在於：

- 1、關心—教會優異領導，對義工付出關心與滿足合理需求。
- 2、信任—堅信教會使命，為教會做事具重要意義並符合需求。
- 3、感謝—教會適時地在公開場合感謝貢獻，讓人覺得受重視。
- 4、尊敬—所屬團隊表現優越，讓成員連帶受到鼓舞與激勵。
- 5、仁慈—在教會可以分享快樂、夢想、悲傷、恐懼等感覺。

(四) 善待員工、追求卓越

善待員工、真誠關心、獎勵優異，以激發員工潛能與協助發展性格。

追求卓越具渲染性，要求卓越會驅逐平庸，部屬自會提高個人標準。

(五) 社群 (community) 的營造

社群的營造，乃營造超越社會、政治、種族、位階等的健康環境，讓成員都可在其中自在、有紀律地生活與工作。在此社群中，只有愛與尊敬才是激勵成員最大力量；最不想看到的是讓團隊或夥伴的失望。

(六) Y 世代的年輕人是怎麼了？

Y 世代年輕人具有：敏銳直覺；較沒耐性；重視塑造個人形象；注重自我意見表達；獨立與創新；擇善固執；工作與生活分離等等特色。對之與其要責備或抱怨，還不如接受事實。

(七) 珍貴體驗分享

愛，可從內在來治療與改變一個人。追求改變與成長都需自覺（應對何負責）。書末杭特則提親身體驗，與讀者分享：領導就是犧牲奉獻、謹慎選擇員工、熱迎成員加入、找尋工作目的、工作更具挑戰、合理工作報酬、善待所有員工、辨識領導發展、要求領導卓越、堅持持續改革、獎勵優秀員工、建立企業社群、追求最佳方案、決策延伸基層、協助員工發展、信任員工能力、誠實溝通訊息、工作家庭平衡、注意細微末節。

叁、全書的特色

個人在閱讀本書後，覺得本書值得借鏡地方不少，舉其要者如次：

一、坐而起行，劍及履及：

沒有所謂「human beings」，只有「human be comings」。知識如不能落實於生活中，也只是無用的理論而已。

杭特認為，領導性格（技能）的發展，如同無人可藉閱讀游泳教學書籍，就會游泳一樣，偏重持續性練習與實踐，將習得知識、經驗與體驗，融為第二天性的行為，性格就自然成熟，而領導職能亦與日俱增。

二、奉獻犧牲、謙遜樸華：

僕人式領導者的本質是奉獻犧牲、謙遜樸華，致力滿足所需。其具體行為有：忍耐、恩慈、謙卑、尊重、無私、寬恕、誠實、守信等行為。

領導人要成為一位「傳教士」，時時提醒成員，整個組織所代表的意義為何、組織的價值及規定為何、組織所想要完成的目標為何？組織所

能容忍的行為又為何？等等行事原則。

三、精益求精，登峰造極：

領導與管理無關。專業經理人所學所長與解決事情的職能，雖能讓其獲得昇遷，但無法保證能成為一位高效率的領導人。

僕人式領導，並非單僅適用於弱者，反是沉重的責任與技能、亦是影響力與性格的展現。所作所為，將會影響別人生活。終極試鍊在於：當部屬離開領導人時，是否變得更好一些？更具有競爭力？

四、反求諸己、由內而外：

優秀的領導是，滿足人類需求與組織成功運作的基本要件。如員工無法在現實生活滿足需求，那麼，有三分之二的員工會放棄領導者。

「所有的問題都是從最上層開始的！」洽克等可能是組織中肯說真話的員工。故對於洽克等人之處理僅係一時治標工作；而對領導人領導能力的改善方是長遠治本工作。

五、識時達務，順應潮流：

雖言惟有優秀稱職領導人，才能確保組織蓬勃發展。但這些人在哪裡？所應備技能為何？如何培訓？則值得深思與探討。

杭特認為只要有意願，就能習得僕人式領導，而進行領導職能改善。此外，杭特亦提醒要先有願意致力持續性改善、能處理回饋（含負面）意見、願意承受理想與現實間落差等接受改變準備，方能收事半功倍之效。



六、借題發揮，深入淺出：

杭特氏為強調僕人式領導重要，書中舉出不少原理或學說：

為強調僕人式領導技能是可以習得的技能，乃以彼得原理來說明在「見樹不見林」式訓練課程下，於失去頂尖業務員同時，也得到癩腳的經理。

為說明長久建立信任，易因一時疏忽而毀於一旦。以銀行帳戶來比喻人情帳戶（人際關係），希望領導者人情帳戶，收支平衡，不要透支。

七、積沙成塔，潛移默化：

「思考引導行為，行為變成習慣，習慣塑造性格，性格決定命運。」性格是個人習慣總和與對善惡分辨，全視個人選擇而定。

習慣通常會歷經無知無覺，尚未學習；已知已覺，正在學習；已知已覺，已經學會；不知不覺，運用自如等四階段後，才能在行為上養成。學習與成長是永不嫌晚的。如假藉太老、太忙等原因，就無法成為領導人。

八、出類拔萃，盡善盡美：

改變必須從自身開始。為確保持續性的行為改變，個人或組織都可應用改善領導職能流程，以從事性格養成及習慣的改變。

上開流程可瞭解個人未來應具備知識與方向為何？優勢（Strength）、弱勢（Weakness）、機會（Opportunity）、威脅（Threat）各為何？消弭差異的 SMART 行動計畫與目標又為何？進而改善個人領導

技能。

九、勵精圖治，表裡如一：

趕鴨子上架雖可採正面賄賂或負面懲罰操作方式，但全與激勵無關。人類行動往往都受行為結果所驅使，此即激勵主要用意。

我們不可能改變任何人，而僅能影響他們未來的選擇。真正激勵是讓外在行動與內在渴望合一，願意為團體盡心盡力，做到最好。教會組織能夠號召群眾或義工加入，在於信任、感謝、尊敬、仁慈與關心，而非金錢。

十、以禮相待、卓絕群倫：

善待員工，讓他們知道領導人真誠的關懷，而非單僅因對公司的貢獻。進而激發他們最大的潛能與協助發展個人的性格。

追求卓越是具有渲染性的，要求卓越會驅逐平庸。領導人必須要維持高標準與要求卓越的決心，才足以創造出正面的自豪與自信的表現。進而使部屬隨之提高個人自我要求的標準，從優秀到卓越（Good to Great）。

十一、同舟共濟，團隊合作：

領導人的沈重責任，就是為員工提供可受他人尊敬、禮遇、認同，與有歸屬感的健康工作環境。並減少或消除足以消耗組織或個人精力的事。

當社群突破有礙人際關係與團隊生存藩籬後，將變得更有效率，並

成就成果。如杭特書中所提美國海軍陸戰隊員信念，只有愛與尊敬才是激勵成員最大力量；而不樂見團隊或夥伴的失望。

十二、增進瞭解，縮減代溝：

一般領導人常無法容忍 X 或 Y 世代年輕人的行為習慣、工作態度，而頗有微辭。然杭特認為這些人與其生長年代相比實無異。

對此，與其責備或抱怨，還不如接受，並從中體會學習。例如：高度容忍性的特性，可讓我們倘開心胸，傾聽不同聲音，以導偏見；每周四十小時的工作態度，讓我們學習放鬆自己、體會「休息是為走更遠的路」的真意。

肆、全書有待商榷之處

一、管理與領導，確否無關嗎？

杭特認為管理是日常所做的事與行為，而領導則指本身的性格，與管理無關。然其亦引「思考引導行為，行為變成習慣，習慣塑造性格，性格決定命運。」古諺。可知行為（管理）與性格（領導）二者間，實有前後對應關係，亦與內聖（格物、致知、誠意、正心、修身）外王（齊家、治國、平天下）修己安人見解相似。故其對此關係未予探討，似顯缺憾。

二、以雙因子理論所作激勵措施，是否允當？

近代激勵理論，主要有內容理論(Content Theory)、過程理論(Process Theory)和增強理論(reinforcement theory)等三種。一般看

法，內容理論欠缺解釋複雜工作動機之能力，尚不足在人力資源管理上有應用價值。

而杭特援引雙因子理論，認為真正激勵是讓外在行動與內在渴望合一。教會能號召義工加入，在於信任等，而非金錢。然雙因子理論屬上開內容理論。故以之作為理論基礎所作激勵措施，是否允當？不無斟酌餘地。

三、影響力的基礎究竟為何？

據國內學者研究，影響力來源（行使影響力基礎）有：獎賞、強制、合法、參照、專家、資訊、與關聯等七種權力。（註六）

杭特則認為領導焦點在於：技能、影響與性格；特質為忍耐等愛的行為。然其所述領導特質，係摘自哥林多前書愛的箴言，屬於心靈信仰，與上開參照權力較接近。能否推衍至各種不同的組織，令人懷疑。

四、領導風格應否考慮工作意願與能力的不同而異？

如再以個人能力與工作意願作為變項，則對低能力與低意願者，可採調整策略；對高能力與低意願者，則採激勵策略；而對低能力與高意願者，採訓練策略；至於高能力與高意願者，可採授權策略，以維高績效表現。

個人能力	高	需激勵	需授權
	低	需調整	需訓練
		低	高

工 作 意 願

反觀杭特認為，僕人式領導致力滿足所需。且要維持高標準與要求卓越表現的決心，以使部屬提高個人標準。如對照上開四象限，似僅對於高能力與高意願者能夠產生激勵效用，其他三種型態似難發揮成效。

五、對於人性的認定—X理論或Y理論較佳？

權變領導理論強調「無最佳領導方式存在」，須視情境不同而異領導方式。如部屬學歷高、專業知識豐富、態度積極主動，應採民主式，甚至放任式領導，較符部屬願望及激發潛能。反之，採獨裁專斷領導，則較理想。

杭特對於人性的認定，則舉粗俗傲慢武士與禪學大師間對話，來解釋與說明人性善與惡，其實存乎人心一念之間。只要有決心，人類心理特性與道德力（即性格）將提供意志、勇氣與力量，去做正確的事。然翻遍全書，未見杭特舉出較具體可行之道，對於善與惡如何區分領導，不無憾事。

六、可否僅談情緒智商，未論領導相關智商？

人生不如意者十之八、九，碰到逆境是正常的事，重要的是面對逆境時挫折容忍力（逆境智商，Adversity Quotient，AQ）。認識AQ將使個人知道能否發揮潛能、克服障礙、堅持到底。

大多數創意及新思想常囿於舊習慣和思考模式而遭抵制或抹殺。創造智商（Creative Intelligence Quotient，CQ）乃指運用創新思維，以解決問題的能力。通常組織都希望激發成員潛能，產生以創新為中心藍海策略（Blue Ocean Strategy），來解決問題；個人也希望擁有源源不斷創造力，俾能在以殺戮（競爭）為中心的爾虞我詐紅海職場上，更具競爭力。這也是近來知識管理（Knowledge Management）如火如荼熱烈展開主因之一。

領導者面對社會快速變遷，如何帶領組織向上提升，常常面臨瓶頸與困境，柯維（S. R. Covey）提出：「小事聽從你的腦，大事聽從你的心。」（Small things listen to your head, big things listen to your heart）的想法。認為想從平凡中展現獨特性與卓越性，須實踐第8個好習慣—傾聽內在聲音（人與生俱來天賦直覺）。而執行智商（The Executive Quotient，XQ）便是評量組織掌握關鍵和執行的能力，透過它將可發現員工執行缺陷，並告知領導者如何進行改善現況的行動步驟。（殷文譯，2005：272參照）

杭特於書中僅借用EQ概念，認為領導技能的發展，是結合知識、必

要的行動與EQ所成。而未諗尚須慮及AQ、CQ、XQ等相關能力提升，似顯不足。

伍、僕人式領導之啟示

綜上，可知杭特新書優、缺點所在？至其給予論者啟示則有：

一、弄假成真、築夢踏實：

「心動不如馬上行動」(Practice makes Perfect)。知道而不付諸實踐 (praxis)，其實就是不知道。當我們承諾並從事去愛部屬正面行為，且持續不懈，心中就會升起正面的情感，而弄假成真 (fake it to make it)。

領導就是必須基於道德的威信來做對選擇，不論有沒有回報，或是結果能否符合期望。一切領導都是從自我領導開始，而自我領導又是以自覺為開端。領導者對部屬的期待與評價經常會在言語及日常生活中有意無意地顯現出來。積極正面期待會使部屬感受愛與支持；相反地負面消極評價會使彼此間產生敵意和對立，此即是「比馬龍效應」(Pygmalion Effect) 或「自我預言的實現」(self-fulfilling prophecy) 所以，領導者須常自我提醒：所作所為，將會影響別人生活！當部屬離開時，是否變得更好一些？更具競爭力？對部屬投入熱誠與讚賞，來啟發潛能。

二、降貴紓尊、功不唐捐：

「君使臣以禮，臣事君以忠。」(論語，八佾篇)、「泰山不辭細壤故能成其大，江海不辭細流而能成其廣。」《荀子》、「欲上民，必以言下之；

欲先民，必以身後之。是以聖人處上而民不重，處前而民不害。」《老子·道德經 66 章》、「君之視臣如手足，則臣視君如腹心；君之視臣如犬馬，則臣視君如國人；君之視臣如土芥，則臣視君如寇讎。」《孟子·離婁下篇》所以，領導的黃金定律就是我想怎麼被人對待，我就應該怎麼待人。

「領導魅力是資產，也是負債。你性格上的優點也可能埋下問題的種子，員工會自動過濾資訊，不讓你接觸到殘酷的事實。」（齊若蘭譯，2003：120）「做事無法盡職盡責的人，其心靈上亦缺乏相同的特質。他不會培養自己的品格，也不會擁有堅強的意志，當然就無法達到自己追求的目標。」（杜風譯，2006：48）反觀第五級領導人（level 5 executive）係結合謙沖為懷個性（personal humility）和專業堅持意志力（professional will）特質，而追求卓越績效。同時利用「窗子與鏡子」的對照哲學，處順境時會往窗外看，歸功部屬付出與努力；碰到逆境時，則照鏡子，自我反思檢討、承擔責任。所以，最偉大領導人就是犧牲奉獻最多，認真傾聽別人心聲。當領導者被證實出有僕人的性格時，人們才會心悅誠服地服從領導。

三、各司其職，同心協力：

「領導與管理的差異，就彷彿思想與行為。管理是有效的把事情做好；而領導則是確定要做對的事情。管理是在成功的階梯努力向上爬；領導則指出所爬的階梯是否靠在正確的牆壁上。」（顏淑馨譯，1991：104）

效果（effectiveness）是做對的事情；效率（efficiency）是把事

情做好。領導是講究效果的；而管理則應該強調效率。領導者的責任是在變動中找出方向；而管理者則是最經濟的方法，穩健的執行既定的政策。沒有好的管理，領導不會成功；沒有好的領導，管理失去目標。所以真正挑戰在結合優秀的領導與管理，並讓彼此相互協調。例如：領導設定方向，管理規劃編列預算；領導整合群眾，管理組織與安插員工；領導激勵群眾，而管理控制情況與解決問題。(鄭懷超譯，2000:6-7, 42-53 參照)

四、日新月異，超越自我：

「治民無常，唯法為治。法與時轉則治，治與世宜則有功。」《韓非子·心度》「如果你有自己繫鞋帶的能力，你就有上天摘星的機會！一個人對待生活、工作的態度是決定他能否做好事情的關鍵。」(杜風譯，2006:17)

領導人的素質與績效是組織能擁有的有效優勢。領導是要建立「願景」(vision)，以協助部屬完成任務。在「強將手下無弱兵」邏輯下，領導者與部屬間屬主從關係。前者是主體，拉拔部屬成為幹練之士；後者則襯托領導者的卓越。但在「強兵頭前無弱將」邏輯下，部屬反是主體，以「後浪推前浪」之勢，推擁領導者成為卓越者；領導者反是襯托部屬的優秀，此舉較符合僕人式領導理念。所以，領導者應調整理念為強兵頭前無弱將，心胸開放讓部屬發揮才能。如此，才能從無為而達到無所不為境地。

五、盡職盡責、盡善盡美：

追求改變與成長都需自覺(EGO)，知道為何負責？然改變並非天性，熱切期盼及受困絕地反攻方能造成改變。如無心改變，就學習不到任何東西。

「今天的決策，是為了明天的成果。」成功者和失敗者的分水嶺在於：前者無論做什麼，都會盡職盡責，力求盡善盡美境地，永不懈怠。所以，勤勉和奮發是領導人必備美德，為追求卓越而持續性從事領導職能的改善。在藉由威信所建立的關係之中，一旦員工的表現違背紀律時，員工寧可被領導人責罵，也不願意讓領導人失望。同時可確定的是，犯過錯的員工絕不會想要讓領導人再一次對他失望。

六、尺有所短，寸有所長：

「夫尺有所短，寸有所長，物有所不足，智有所不明，數有所不逮，神有所不通。」《楚辭·屈原·卜居》領導技能發展，著重不斷練習與實踐。

「卓越企業多半不是因為機會太少而餓死，而是因為機會太多，消化不良而滅亡。真正挑戰不在於如何創造機會，而在於如何選擇機會。」

(齊若蘭譯，2003：194) 所以，當透過領導技能清單了解個人領導技能與僕人式領導間差異所在時，對於優項－機會情事，則一股作氣、趁勢而為；優項－威脅，則有所不為、消極抵抗；弱點－機會，則應忍痛割愛，否則應提昇個人能力，面對挑戰；至於弱點－威脅，則應韜光養晦，

以候時機。

		外 在 因 素	
		機 會	威 脅
優 項 人 條 件	優 項	O-S 趁勢而為	T-S 消極抵抗
	弱 點	S-W 忍痛割愛/ 提昇能力	T-W 韜光養晦

七、激發潛能，發揮成效：

人員的開發非奢侈品，而是必需品。人力資源是所有經濟資源中，使用效率最低資源。組織存續與否，全視成員能否有效運用。「領導並不是高高在上、發號施令，指揮下面的部屬，而是要服侍、伺候、推己及人。領導人必須找出並且滿足部屬的基本需求，為他們掃除工作上的障礙，讓他們得以專心地服務顧客。也就是說，領導始於服務。」（杭特，2001：82-83）「馴服你的心，並馴服你的野獸。」嚴厲地鞭策並不能得到最佳回報，教會號召義工加入，在於信任、尊敬、仁慈與關心，而非金錢。

領導人更應將部屬當作「全人」看待，關懷他們的心和腦。所以，要創造激發積極工作動機的誘因環境，如同牧羊人對待羊群般，使員工有成就與滿足感，以激發內在聲音，進而發揮潛能與個人性格，創造巔峰績效。



八、己立立人，己達達人：

「夫仁者，己欲立而立人，己欲達而達人。」《論語·雍也》「任何人若是想要成為領導人，就必須先成為眾人的僕人：如果你選擇領導眾人，那麼你就應該先為眾人犧牲奉獻。」真正領導者須先做僕人，而領導者權力並非來自於他的頭銜，領導前提是要能夠展現「美善、活在當下、開放的心靈、幽默、容忍」生活特質，贏得部屬信任，在混沌（chaos）理論倡導者所稱「奇異吸引子」（The Strange Attractor）（註七）下，發揮整體價值大於個體價值總和（ $1+1>2$ ）的綜效（synergy）。

人性最深層本質在於鞭策人們向上提昇，超越現況及自我習性。領導才能是無可取代，領導者如果只是渾渾噩噩地活著，絕對會阻礙成長。所以，要有成熟觀念，來探索內在心靈之旅方向。且在此過程中，必須能夠「捨下」，以「克服驕傲的魔鬼」，方能開啟新道路，而獲得無價之寶，其中最偉大的就是愛。

九、適度放鬆，紓解壓力：

「時間就是金錢，效率就是生命」是現代社會節奏加快的反映。「勤奮工作就需要用我們的心去辦事，用我們的眼睛去發現問題，用我們的耳朵去傾聽建議，用我們的大腦去思考問題。」（杜風譯，2006：42）

然「活在當下」，於辛勤工作之餘，仍應適度休息。蓋休息除可將世俗活動和想法置於一旁，好好生活和欣賞生命外，且也可退一步審視自己生活，讓自己有機會思考對別人和世界的貢獻，以重新調整個人的精

神時鐘。

陸、結語

「文武之政，布在方策。其人存，則其政舉；其人亡，則其政息。……故為政在人。取人以身。脩身以道。脩道以仁。」《中庸·20 章哀公問政》「未來決定於自己如何看待未來。」公務人員是國家推動政務主體，素質良窳與能力強弱，將影響國家的功能可否發揮、政策能否貫徹。所以，如何激發潛能、鼓舞情緒、發揮效能，滿足民眾需求，乃各國正視課題之一。

國父曾說：「官吏為國民之公僕，必須犧牲一己之自由平等，絕對服從國家，以為人民謀自由平等。」奧斯本與蓋伯勒 (Osborne & Gaebler) 在《新政府運動》(Reinventing Government) 一書，亦主張公部門應具企業精神 (Entrepreneurial) 理念，來活化政府部門運作，並回應與滿足民眾的理性需求。實與僕人式領導所倡「領導始於服務」理念，有異曲同工之妙。

僕人領導口說簡單，但實踐分寸不易拿捏，因為在服事追隨者之同時不能侵蝕領導者威信，其關鍵在心態的轉折與管理實務技巧的收放。故領導者首要責任是認真傾聽他人真正優先需要 (highest priority needs)。其試金石在於：跟隨者在他的領導下是否日益成長、是否更健康、更有智慧、獲得更充分的自由、更加自動自發、並且也成為僕人？

《[僕人修練與實踐](#)》一書，係以簡潔、扼要方式，詮釋僕人式領導哲理，認為領導人必須像僕人般忠誠服侍部屬，找出並滿足基本需求；



而非像奴隸般聽命行事，滿足部屬欲望。滿足所欲和滿足所需可是天壤之別！奴隸是別人說的照單全收，但僕人卻只做需要他做的。例如，領導人要懂得激勵部屬，發揮最大潛能，但這有時並非部屬想要的。此外，更強調領導職能可靠後天學習與持續性發展而加予改善。所以，優秀領導是，滿足人類需求以及組織成功運作的基本要件。依論者陋見，全書計有：坐而起行，劍及履及；奉獻犧牲、謙遜樸華；精益求精，登峰造極；反求諸己、由內而外；識時達務，順應潮流；借題發揮，深入淺出；積沙成塔，潛移默化；出類拔萃，盡善盡美；勵精圖治，表裡如一；以禮相待、卓絕群倫；同舟共濟，團隊合作；增進瞭解，縮減代溝等特色。另有待商榷亦有：管理與領導，確否無關嗎？以雙因子理論所作激勵措施，是否允當？影響力的基礎究竟為何？領導風格應否考慮工作意願與能力的不同而異？對於人性的認定—X理論或Y理論較佳？可否僅談情緒智商，未論領導相關智商？等等。有關啟示部分，則有：弄假成真、築夢踏實；降貴紆尊、功不唐捐；各司其職，同心協力；日新月異，超越自我；盡職盡責、盡善盡美；尺有所短，寸有所長；激發潛能，發揮成效；己立立人，己達達人；適度放鬆，紓解壓力。

總之，僕人式領導是一種心智模式的轉移(shift)，著重「bottom-up」而非「top-down」的領導。強調領導職能是一種習得的技能，可靠後天學習與持續改善，而產生「熟能生巧」(Practice makes Perfect)的成效。同時，因其涉及習慣的改變，並非一蹴即成。改變過程，有可能讓

人感到不適與困難重重。但只要有決心與毅力，可從優秀到卓越（從 A 到 A+）。值此「公僕難為」之際，不失為改善個人領導能力與加強為民服務的明燈。

（本文作者為國家文官培訓所簡任研究員）

附註：

註一：詳見經濟日報 94 年 3 月 21 日社論。

註二：所欲不過是渴望或是欲望，和身心要求無關。所需，則是人類為了更美好的生活，所追求的身心條件。所謂僕人式領導，係指領導人必須找出並且滿足部屬的基本需求，像僕人般服侍他們！而非找出並且滿足部屬的欲望，像奴隸般聽命行事。詳見《僕人》一書 86 頁。

註三：此理論的座右銘就是：「你只要把員工安置在陰暗處，定時的給予肥料，就可以得到成果。」

註四：這是柯維暢銷書《與成功有約—全面造就自己》中所提概念。柯維為說明良好人際關係重要性，乃以銀行帳戶來比喻感情（人際）關係，儲存的是增進人際關係不可或缺的信賴，也就是他人與你相處時的一份安全感。主要存款包括：了解別人、注意小節、信守誠諾、闡明期望、誠懇正直、勇於道歉等六種。詳見該書 173 至 182 頁。此處則希望領導人和周遭重要人士（包括被領導人）間的人情帳戶，永遠不要透支。



註五：S：特定的(specific)；M：可量測的(Measurable)；A：可達成的(Achievable)；R：相關的(Relevant)；T：有時間限制的(Time-bound)。

註六：此七種權力內涵，詳見：吳定等，民 87：100-102。

註七：意指能吸引成員目光並凝聚向心力的願景，使成員們產生發自內心動機，達成共同目標。詳見：胡愈寧等合譯，2004，11。

主要參考書目：

Elbert Hubbard 著，杜風譯，2006，《Attitude》（態度決定一切），台北：種籽文化。

H. Mintzberg 等著，鄭懷超譯，2000，《Harvard Business Review on Leadership》（哈佛企業評論—領導），台北：天下文化。

James C. Hunter 著，張沛文譯，2001，《The Servant》（僕人），台北：商周出版。

James C. Hunter 著，李紹廷譯，2005，《The World's Most Powerful Leadership Principle》（[僕人修練與實踐](#)），台北：商周出版。

Kan Blanchard & Phip Hodges 著，何修瑜譯，2004，《The Servant Leader》（僕人領導），台北：商周出版。

Jim Collins 著，齊若蘭譯，2003，《Good to Great—Why Some Companies Make the Leap...and Others Don't》（從 A 到 A+—向上提升，或向下沉淪？企業從優秀到卓越的奧秘），臺北：遠流出版。



Robert Greenleaf 著；胡愈寧、周慧貞合譯，2004，《Servant Leadership：A Journey into the Name of Legitimate Power and Greatness》（僕人領導學：僕人領導的理論與實踐）台北：啟示出版。

Stephen R. Covey 著，顏淑馨譯，1991，《The Seven Habits of Highly Effective People—Restoring the Character Ethic》（與成功有約—全面造就自己），台北：天下文化。

Stephen R. Covey 著，殷文譯，2005，《The 8th habit：From effectiveness to greatness》（第 8 個習慣—從成功到卓越），台北：天下文化。

吳定、張潤書、陳德禹、賴維堯編著，民 89，《行政學（一）》蘆州：空中大學。

