



領導的信念與魔力

◆ 陳昱慧

壹、前言

政府為倡導公務人員閱讀風氣，以增進工作知能、激勵品德修養、發揮工作潛能，多年來藉由選讀專書方式，鼓勵公務人員透過閱讀有益書籍，以達到終生自我學習，不斷追求個人與機關的成長，並用以提高服務品質與精神內涵。多年於公餘之際，時與機關內之同仁共同研讀，收穫頗多，而本年研讀詹姆士·杭特（James C. Hunter，以下簡稱杭特）撰寫之「僕人-修練與實踐」乙書，深覺內容觸及人性，而所倡導的僕人式領導適用於職場、個人與家庭，其價值及原則不僅能導入企業的經營，更可以應用於日常生活之中，故選此書作為本次專書閱讀心得寫作之主題。

僕人式領導哲學雖已有上百年之歷史，惟迄至 1977 年始由羅伯·格林里夫（Robert K. Greenleaf）提出學術基礎，但這種以服務追隨者來成就卓越領導績效的理論，當時並未獲得主流觀點的重視。然在本書作者杭特撰寫寓言式的「僕人」一書於美國成為銷售數十萬冊的暢銷書後，僕人式領導終能於 2000 年以後，受到廣泛的推崇。

杭特就任於底特律一家提供勞資關係諮商與課程訓練等服務的企管顧問公司，在暢銷書「僕人」一書問市後六年間，一方面遇到美國爆發安隆

(Enron)、世界通訊 (WorldCom) 等公司之企業領導人作假帳醜聞，例如：安隆公司高層不僅利用盈餘操縱的會計手法作假帳，更是不避嫌地自己另開公司與安隆公司做生意，將自己私人費用轉為公司費用報帳等行為，讓美國人對企業執行長的可信度降到谷底；另一方面，杭特接獲數以萬計詢問，請杭特告知應該如何將僕人式領導的管理哲學實際運用於企業經營或日常生活當中。這讓他發現，辛勤工作且誠實的執行長多於作姦犯科的執行長，而且有不少企業領導人嚐試將個人心靈信仰置於工作與生活中實踐之趨勢。所以多年後，杭特將僕人式領導更明確定義，並將僕人式領導哲學應如何轉移到實際應用之方法與步驟，撰彙成本書。

貳、本書內容重點

本書計分為 9 章，近 261 頁。全書主要係談論領導風格、威權與威信的差异、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內容。杭特指出，此書有兩個最主要的目的，第一個是將僕人式領導以簡單、明確、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，係將此書充任僕人式領導的入門書籍，或是指引的地圖，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。所以本書可以略分為兩大部分，第一部分為本書的前五章，杭特以更多企業的例子來介紹僕人式領導的精義，第二部分則從第六章開始至第九章說明僕人式領導的應用方法。以下就本書之內容重點摘錄如下：



第一部分：說明僕人式領導的精義，佐以西南航空與奇異公司為例

杭特指出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。在杭特多年的知識及經歷累積下，他認為「領導」是一種技能，用來影響他人，讓他們全心投入，在領導性格的激勵下，為達成共同目標奮戰不懈。

影響他人的影響力（合理的威信）並不是來自於職位、頭銜或是官架子，所謂威信主要是建立在多數人想要為他人奉獻的心理之上，每一個人都能為別人付出服務，一旦願意為別人付出，那麼就可以同時建立自己的威信與影響力。所以，杭特認為領導其實就是性格的展現。領導人在具備「愛」的性格特質下，能夠推己及人，找尋出別人的需求；同時也為了滿足別人所需而努力。具有忍耐、恩慈、謙卑、尊重、無私、寬恕、誠實、守信等七種特質的領導人，就能自然表現出「愛」的行為，這種領導人會為眾人付出、犧牲，並找出眾人的優點，能夠以威信服人，協助每個人發揮潛能，為共同目標一起奮戰。

前述的這些領導人特質，杭特又以現代的禮節加以詮釋。所謂「忍耐」是展現自制力，為了培養出依循紀律形式的美德，不憑衝動行事，就要學著能控制自我的衝動，能夠在情緒及行動上維持一致性與可預測性，就能擁有



良好人際關係的基礎。「恩慈」就字典裡是對周遭的人們付出關心、讚美以及鼓勵，而杭特對恩慈另外解釋就是對旁人展現出一致性的禮節。即使是你不喜歡的人你也能主動表示善意，這可以促進人與人之間的關係更平順。而一致性的禮節，即經由一些小細節使得組織更具有溫暖的感覺，如多跟人說：請、謝謝、對不起、我錯了之類的話，來讓自己表現的更有禮貌，同時也能讓自己多為別人設想，藉著分享自己的經驗以及知識來鼓勵人們，且認真的傾聽，同時對他人的努力以及付出給予適時的讚美，這都可以使恩慈成為人際關係的最佳潤滑劑。「謙卑」就是確實做到不驕傲、不自大、不虛偽，謙卑的人更有熱誠去傾聽其他人的意見，也了解自己長處與短處。「尊重」就是待人如上賓，如何建立對他人的尊重以及信任？最重要也最有效的方式就是培養自己願意將責任分擔出去的技能，藉由適當的授權可以讓部屬學習以及成長，更是展現信任的最佳方式。「無私」是滿足別人的需求，願意為他人犧牲奉獻的心，尤其在僕人式領導路上，並不是要修正或改變別人，而是要改變或改善自己。「寬恕」就是不要心存怨恨，是要與做錯事的員工溝通，讓他們了解自己犯了什麼錯，而這些錯又是如何影響到你，同時要求犯錯的員工要能儘速處理。「誠實」為凡事不欺瞞，企業應負起為員工規劃願景的責任，而員工亦為自己行為負責，對於壞消息以率直、坦承的方式來說明是建立信任的一個良好時機。杭特認為「守信」是一位領導人最應該擁有的特質，守信的定義就是堅持所做的正確抉擇，因為有一次某個企業的執行長對杭特說：

「當其他人要求我們做好事時，他們便要求我必須正直；而當他們要我做壞



事時，卻要求忠誠」。這使杭特覺得非常悲哀，所以杭特認為守信是要一個人用道德勇氣，不顧交情或是約定，做出正確的抉擇。

雖然杭特也同意這些特質是一個十分崇高的標準，但這些都是如何與他人應對進退的技巧。杭特認為僕人式領導與是不是老闆無關，他還觀察到採用僕人式領導的領導人，可以一方面對自己的部屬展現堅定的強悍，另一方面卻又是充滿真誠的情感。所以杭特認為採用僕人式領導人的團隊，會讓團隊裡每一位成員都是優秀的領導人，每一位成員都會為了團隊的成就盡其所能，而善用僕人式領導的領導人更會同時用愛與罰這兩項工具來激勵員工。杭特推崇僕人式領導，連財星雜誌的傑菲考文亦於 2001 年 11 月撰文闡述西南航空與奇異公司領導人喜將「愛」放在身邊，在一般人們的印象中，幾乎很少將「愛」跟執行長聯想在一起，但是這兩家公司的領導人以此來塑造公司文化，並提昇公司績效。

杭特指出西南航空以「愛，造就的西南」並不是只有口號，更是從上到下崇尚僕人式領導的集體行為，杭特親身驗證西南航空的空服員，藉著協助解決最後上機的男孩手中的糖果盒，將機艙裡的氣氛帶到最高點，盡其所能的完成工作任務，並盡己所能的影響所有乘客對於西南航空的體驗。西南航空的領導人赫伯·凱勒赫更是從不認為常說「愛」有何不對勁，因為他說：「一個公司如果依靠愛成長總比依靠畏懼要來的好」。2001 年，當西南航空面臨困難時，赫伯·凱勒赫(Herb Kelleher)寫下：「希望公司每一位員工每天可



以節省五美元，並且在備忘錄的結尾署名愛你們的赫伯。」西南航空的員工可以共體時艱，盡力有組織的達到人人每天節省五美元的目標，在美國發生 911 事件下，第三季財務報表上，唯一有利潤的美國航空公司當中只有西南航空。

另外奇異公司的傑克·威爾許於退休之際，在繼任者的挑選上讓他傷透腦筋，最後的候選人有三名，傑克威爾許分別這麼評論：「我十分愛他們」不少人聽不懂他的言外之意，因為這樣的言論不太可能從一個企業的執行長嘴裡聽得到。杭特指出這三名人選中的一名叫傑福瑞·伊梅特(Jeffrey Immelt)在幾年前，服務於奇異塑膠事業，有一年他的表現很差，當時，傑克威爾許曾把伊梅特拉到一旁低聲的說著：「你知道我有多崇拜你，但是現在是你在公司表現最不好的一年．．．，我愛你，我知道你可以做的更好！但是如果你不能解決當前問題的話，我還是會把你開除！」傑克·威爾許適當地提醒部屬愛與罰，他讓部屬面對他們的問題並認識責任。奇異公司的傑克·威爾許說：「愛是商業成功的重要特性」。所以杭特認為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。

第二部分：成為一位僕人式領導人所必須經歷的步驟

杭特在書中指出性格是會隨著環境改變，領導是可以培養的，而改變自己才能改變一切，復將多年的實務撰擬成管理技能清單，以協助人們在實踐



僕人式領導時，得以檢測回饋，並得以按部就班的訓練出僕人式領導的性格特質來達到改變效果。茲就這部分的重點摘錄如下：

一、人們可以改變天性

杭特深信，在人類的天性中，存在著判別善與惡的道德意識，人天生具有道德意識與贊同人性本善是兩碼子的事。所謂的道德意識就是在我們所認定是對的以及我們實際行為之間，也正是我們性格養成之處。而人性可由兩歲小孩得到「唯我獨尊」的邏輯，但因為人類獨特的能力如想像力、自由意志、良知、還有自覺等等，可以深思自己的處境，甚至還改變自己的天性。所以，杭特認為關於人性有兩件事是真實的，第一，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。第二，人類有分辨善與惡的能力。但是，人類的行為還是容易往人性這一端靠近，這是我們必須加以抗拒的。道德力足以讓所有在前方的障礙一一臣服，務必使得「做正確的事」成為當前最重要的原則。關於道德力則有一個十分貼切的名詞來形容，那就是「性格」。

二、人的性格可以改變

(一) 個性與領導無關，性格與個人本質有關

杭特認為個性指的是我們對外呈現給這個世界的樣貌，也包含了一個人所展現的膚淺社會形象，如魅力、優雅或才能。性格，是存在於個性（也就是面具）之下的自我。只要是個正常的人類，性格就應該持續地成長以及發



展，因此才會有成熟這個字眼的產生。性格比個性還要重要些，因為這個社會不會要你為自己的個性負責，但是卻會要求你為自己的行為（也就是性格）負責。一個人的性格就等於是我們承諾要做正確的事，這也解釋了為什麼杭特認為領導就是性格的運作，因為成功的領導人都只想做出正確的事。如果我們可以適當的發展自我的性格，就代表可以持續的贏得自我內心的交戰，直到把它變成自己的習慣為止。所以杭特認為領導是性格的表現，而領導（性格）就是「即使自己並不喜歡，也要做正確的事」。

（二）性格可以改變，領導可以學習，而這些改變的形成有四階段

杭特認為每一個人的先天素質及後天不利條件都有可能成為性格發展的阻礙，但是最後，我們會成為什麼樣的人，則完全決定於我們在過去及現在所做的選擇。我們未來的成長與發展都需要我們能夠成熟地為自己負責，因為，唯有能對自己過去負責的人，才有可能為自己未來的改變負責。我們的性格發展從小開始，而這種發展是一直持續進行的。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。一個人為了鍛鍊性格，不僅需要下苦工、勇氣、守信，而且有時還必須做出一些相當困難，甚至不受歡迎的正確決定。並不是所有的改變都代表進步，但是每一次的進步都必須要先做改變。杭特多年與企業領導人共事並輔導他們進行成長和改變的過程之中，體認到改變的形成有四個階段：

1、痛苦（摩擦）：每一個人都需要一些摩擦、痛苦，或者是不適的狀況把我

們拖出原本安穩的舒適區，就領導上，摩擦的來源有很多種：工作問題、人際關係問題、家庭問題、健康問題、離婚問題等等。如果在領導上出現這樣的不適（痛苦），那麼這些症狀將促使這些領導人進一步地開發自我的領導技能。

2、教育以及覺悟：教育是指了解自己的行為，以及破壞自己人際關係的相對習慣。覺悟則包括深刻地了解改變是可行的，而且要讓自己為改變做好準備。還必須了解，人類所能擁有的最偉大的自由，就在於我們可以時時地審視自己的狀況，尋找可能的替代方案，同時做出最後改變的選擇，以及包含對自己的希望，這樣的希望應該能從了解而來，同時深信改變可以在真實的世界裡一再地演變成為事實。

3、決心（就是意圖加上行動）：改變最重要的部分來自於完全投入，這樣的投入包括了做好接受改變的準備，以及盡所有的努力將意圖轉換成為實際行動的決心，這樣的決心包含了持續改變自我行為的決心，直到新的習慣成形為止。

4、改變：在改變過程中，最重要的是能了解何時開始，何時結束；何時向前，何時往後；是多還是少。不過這樣的過程常常讓許多人退縮，因為大多數的人都只想要一步登天，不勞而獲。事實上，不論是好的行為或者是壞的行為，持久的改變其實都是逐漸成形的，而一但這樣的改變發生之後，這就會是持續永遠的改變了！

(三) 習慣可以越改越好，領導人必須持續練習，讓僕人式領導的精義自然成為第二天性

杭特認為當某個人真正的想要致力於改變時，想要破除這些習慣，就有必要了解習慣的養成與發展，他指出了習慣養成的四階段，並且認為人類是一堆習慣的組合體，習慣是可以被改變的，而且習慣可以越改越好。杭特認為習慣的養成四階段如下：

- 1、無知無覺，尚未學習：在這個階段，我們對應該發展的行為或是習慣，都還無知無覺。這是最原始的階段，就像是母親還沒教如何蹲馬桶，還沒開始讀書或寫字，或是成為一位好的領導人。
- 2、已知已覺，正在學習：在這個階段已經認識到應該學習的新行為，不過還沒學會相對的技能或習慣。這時候就像是母親開始教導如何蹲坐馬桶上，或者開始學習彈鋼琴等。對於領導人而言，剛開始想要讓部屬對他產生信任感，開始感恩別人的努力，或是開始對部屬以禮相待時，可能會出現一些困難，甚至會有些尷尬、不舒服甚至恐懼的感覺，但是，領導人必須堅持下去並努力克服，這也就是為什麼，杭特一直強調守信的重要。
- 3、已知已覺，已經學會：到了這個階段，已經學會而且越來越適應新的行為或技能，新的行為也許已經成為自己的技能，甚至於是一種習慣。就像是很少會把大便拉在褲子上，或者在彈鋼琴時也不再需要常常低頭找鍵盤。在這個階段，一切都越來越上手了，但是，我們還是需要多做思考，強迫

自己繼續行動、持續練習，直到一切行為越來越像是發自於天性為止。

4、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，因為這些行為已經成為一種習慣，同時也是自然的行為，已經成為第二天性了。這時候就像是每天早上起床刷牙已經是再自然不過了，而彈鋼琴時也不必再思考下一步要敲那一個鍵，同樣地領導人這時候不必再試著成為一位優秀的領導人，因為，他早已經是一位優秀的領導人了！

三、如何實踐領導技能改善-僕人式領導訓練的流程

杭特指出，發展領導技能的目標並不是要讓每一位參與者都成為完美的領導人，而是要能持續的改善。僕人式領導是將領導視為是一種需要學習、發展且持續改善的技能，所以，於本書中提出僕人式領導於實施時，可以用來協助改善領導技能的步驟如下：

（一）基礎-優秀的領導風格是採用僕人式領導，接受僕人式領導的訓練

杭特認為接受僕人式領導的有效訓練，是讓自己能具備一位優秀領導人所該有的工作知識，同時也能了解，自己未來的方向是什麼，同時設定好目標。而組織應該清楚地說明，要成為一位領導人所必須具備的有效率領導以及持續性改善之能力。

（二）回饋-藉由領導技能清單來瞭解個人與僕人式領導之間的差異

杭特發展了領導技能清單（LSI）以協助領導人可以設定明確且可量測的



計畫來縮短自己跟他人眼中的差距，並且承擔行為持續性改變的責任。領導技能清單係藉由被評量者的下屬、同儕、長官、顧客、供應商、家人或是其他人以匿名回答清單上的題目與領導人自己之自我評量之後，得到一份總結報告，這可用來了解領導者的優勢與弱勢，然後以六個月為一階段，監督整個行為之改變。這種由領導人周圍的人答題與持續六個月之行為監督就是僕人式領導技能訓練的回饋機制。

（三）消弭自他之間認知上的差異

適當的摩擦對改變是相當重要的，最重要的就是要讓別人都能夠相信，領導高層完全支持這樣的過程，並且期待能看到經由成長及行為改變所達到的持續改善之目標。為了能監控並達到這個目標，每一位參與者在每一季應該定下包含培養個人的耐性、謙虛、尊重別人、感恩、發展主動傾聽技巧、學習如何與他人面對面溝通的技能等人際關係層面的行動計畫目標，這些目標必須是 SMART（特定的 Specific、可以量測的 Measurable、可達成的 Achievable、相關的 Relevant、有時間限制的 Time-bound），且依照先前於領導技能清單中所得到的結論來設定。如是雙管齊下，協助經理人改變以及成長。

（四）藉由承諾與分享來創造更進一步的摩擦，促使參與者面對成長以及改變

每一位參與者在每一季都要參與由企業最高階層的決策者、人力資源處

的員工以及參與者的直屬主管組成之持續改善小組會議，因為當某一位參與者在執行長、或其他的高階主管面前「承諾」投身於持續性改革時，他就應當了解，在未來自己的一切過程都將被評估，因此，持續性改善以及成長的需求，就成了一個既明顯又迫切的重要議題。另又由參與者與自己的同儕或部屬「分享」自己的領導技能清單總結報告以及 SMART 的行動計畫與目標，這種分享的構想就像是想要減肥的人就會跟四周的人宣揚企圖，而四周的人一定會常常詢問你有關減肥的進度一樣，讓自己不斷被提醒，使得磨擦及責任感大幅提昇。

（五）進一步的訓練與運用僕人式領導於日常生活中

在每季的持續改善小組會議之後，杭特會對參與者推薦一些進一步的訓練課程，例如：社群的建立、績效規劃、有建設性的原則、性格以及專業養成、同理心的傾聽技巧、自信，及更多有關僕人式領導的訓練，以強化參與者的基礎。不過，杭特指出，不論所採用的模式是什麼，最重要的還是要持續地加強大家對僕人式領導原則的了解。最後，杭特對僕人式領導訓練之參與者在每個月分派小組習作，練習將所學習過的原則運用在生活之中。例如：利用參與者每個月的集會中，讓每人以四分鐘描述生活中的一個小故事，這種看似無關領導的生活分享，卻有要讓每人都能很有自信在眾人面前簡報與更深入的實際運用於日常生活之設計。

四、以義工之奉獻為例，領導人應思索如何在工作中找尋對待員工的激勵因子

杭特在書中以義工為例：在他常去的那所教會，有一位非常虔誠的中年教友，會為教會的事情來奉獻一切，但是他的雇主對這位義工在公司表現的評語卻是：「他可能是我遇過最懶惰的人。」教會是如何讓所有的義工在沒有金錢的動機下，願意奉獻自己的時間、才能及其他資源來投入義務性工作？

杭特觀察出這些義工組織以五種激勵方式來激勵人心：第一，教會的領導者憑藉威信而不是威權，長期以來為這位教友付出關心並且滿足他的合理需求。第二，這位教友堅信教會的使命，覺得這樣為教會所做的是具有重要意義的，這個意義正好符合這位教友的需求，所以就成為了激勵他行動的最主要因素。第三，教會總是能適時地在公開場合感謝這位教友的貢獻，在這所教會中，這位教友覺得個人受到重視、尊敬以及認同，每一個成員都關心他，讓他有被需要的感覺。第四，團隊表現優越，讓成員也受到鼓舞，這可從教會所主持的主日學、為遊民建立愛心之家等方面知道教會整體表現相當出色。第五，教會是一個可以讓這位教友分享自己快樂、夢想、悲傷、關心、恐懼等的團體。所以，杭特認為領導人應提醒每位成員，整個組織的存在意義、價值、想要完成的目標、組織的規定等等，並且也必須提醒員工，整個組織所能容忍的行為與員工對企業的重要性和貢獻。所以，在每一個員工都是組織的資產下，領導人應思索如何在工作中找尋對待員工的激勵因子，使員工樂於工作。

參、對本書之評論

杭特在另一本「僕人-修道院的領導啟示錄」書中已提出僕人式領導的原則，而在此書中，則以較明確的定義再次闡述僕人式領導的原則，更以其多年實務經驗，於本書後附上管理技能清單，來協助應用並訓練僕人式領導的七大特質，讓周圍所有的人可以不斷的在旁檢視與提醒，使得正在採用僕人式領導的當事人與組織，能夠持續地改變與成長。在這種架構下，領導就成了一種技能，附錄的管理技能清單就像是坊間的食譜，可以讓所有的人來試吃並提供意見一樣，最後將僕人式領導的特質不知不覺內化後，自然成為僕人式的領導者。現就閱讀過程中，將本書的特色做一些評論：

一、 提出僕人式領導的哲學與做法，使本書兼備藝術與技術

一個人是不可能單獨生活在這一個世界，所以我們大家是活在一個大組織中。在生活中，每個人都有機會及責任做一個領導者，有時候雖然想運用自身的影響力去影響別人（例如：可能身為老師、家長、職場上等各種不同角色，想激勵啟發學生、孩子、顧客或部屬發揮潛能），就會發現權威式(power)的命令及控制是無法收到啟發自願的功效，但是又不知如何運用威信(authority)的影響力來激勵他們自發學習，發揮潛能。

經由杭特的歸納，我們可以知道，真正的領導，無關才能高下，不須新穎的複雜理論，而是扎根在日常的生活裡，從愛開始與他人互動，無論何時何地，人人都可以身體力行。想要學習僕人式領導的性格，當然就應透過周

遭的人來提醒，這樣可以不斷擁有良好的互動關係。在一般領導、管理類的書籍，並沒有清楚的標準程序來進行領導訓練，而是認為領導係因時、因人、因地而異。不過我們卻可從杭特提出的領導技能清單，來協助檢視想要達到的效果，並且可以持續不斷的進行領導訓練，這使得本書在同類書籍中，不單單是理論，而且還有實務做法，是一個特點。

二、 指出一般訓練機構應加強提供能實際應用於行為改變之內容

大多數的組織未要求提供領導訓練課程的機構，必須提供能實務應用於行為改變的內容，所以許多人在參加領導課程研討會後，就將相關內容束之高閣，因為不會有人強迫一定要應用這些領導理論。另外，這些組織也沒有將領導視為是一種需要學習、發展且持續改善的技能。杭特對此產生反省，並試圖加以改善。

在十多年前，杭特面對同一群經理人進行第三次僕人式領導訓練課程傳授時，有位學員回應給他：「雖然講授內容讓人感動但是所有的周遭環境無法使他展現僕人式領導的精義」。所以，杭特的訓練方式改為先讓當事人所有周遭的人以領導技能清單來量測個人領導技能與僕人式領導之間的差異，以六個月為一階段，檢測自己的優缺點後，設定改善目標，每一季需跟周遭成員承諾改變之項目，藉由周遭的人持續關注與提醒下，督促自己具有僕人式領導的特質；在每個月又有小組習作，讓僕人式領導得以落實於日常生活中。由此可見，並非單方面接受訓練課程即可，受訓者的組織或是周遭的人必須

具有監督與提醒之作用，而訓練單位更應該發展由除了受訓者之外的人來評價受訓結果的指標。在此反映出杭特會注意學員的心聲，改變自己訓練技巧，讓受訓者與委訓組織成員互動觀察，使成果可以真正落實在受訓者身上，達到受訓的目的，這是本書相當重要的一個實務化見解。

三、整本書太強調領導，忽略影響成功的因素不單只是這一項

本書提出的僕人式領導忽略了企業成功的因素不光只是領導，還需要產品、創意等要素來佐助。服務業的無形產品，如果以僕人式領導的方式，或許還可以讓消費者感受到這種僕人式領導所造成的差異，例如西南航空的成功；但是像製造業的產品若是屬於黑心產品或是產品品質太差，就算領導人係採僕人式領導的方式來說明公司是如何滿足人類需求，並對社會有所貢獻之類激勵的話，也無法得到市場的認同。

四、領導技能清單未見到具體改變的真實案例，效果有待檢驗

這本書有提到根據財星雜誌調查上班族最想進入的一百大公司之中，有超過三分之一，也就是三十五間企業，早已導入僕人式領導，或是將僕人哲學當成經營管理的核心運作原則。而在最受美國人尊崇的企業排名之中，有十間企業也已採用僕人式領導，這些著名企業包括了聯邦快遞、美國雀巢等。而杭特表示，這項最受美國人尊崇的企業的前一、二名企業也實際運用了僕人式領導，一間是沃爾瑪百貨（Wal-Mart）另一間就是西南航空。但是，沃爾瑪百貨的成功應該不只是僕人式領導，尚有採用股權與利潤分享制度、特

殊的採購制度造成成本下降等，以成功達到企業的目標；而西南航空的實例，根據茱蒂吉泰爾(Jody Hoffer Gittel)長期密集的研究後，發現西南航空的成功要素是不論境況好壞，盡全力維持堅固的員工關係，沒有一個人不重視且感謝他人的工作，行李搬運工和機師同等重要，你總是能獲得他人的支援，所有部門同等重要，前線員工之間的關係特色是有共同目標、高度分享知識及相互尊重，而不只是賀伯·凱勒赫(Herb Kelleher)的領導方式。所以，杭特所舉的成功案例，僅僅強調僕人式領導即可獲得成功似有欠嚴謹。另外在杭特書中所提出的領導技能清單究竟是如何慢慢引導領導人達到改革成功，也沒有見到實例，所以效果仍待檢驗。

肆、研讀本書之啟發

一般認為成功的企業與成功的領導者一樣，都是獨特的，但是杭特提出僕人式領導的特質，將領導定位在一種犧牲奉獻的精神，而且這種領導技能是可以透過訓練，成為第二天性，這對我國近年來，公司經濟犯罪、社會問題層出不窮的情況，顯的相當有意義。具備恩慈、謙卑、尊重、無私、寬恕、誠實、守信等特質的人，可影響人們發揮最大潛能，完成目標。本書所提出的觀念對我國公民營組織或是個人平日生活與工作都具有相當參考價值，茲簡要彙整如下：

一、正面力量帶來正面影響

書中西南航空的空服員，從登機開始，面臨甚多混亂狀況，有時候不耐



煩的乘客還會惡言相向，飛機的機艙門關閉，所有機艙內的儲物櫃已塞滿行李，在飛機將要起飛時，一位年輕男孩上機，手上還拿著很多裝滿糖果的盒子，這位西南航空公司空服員處理的方式不是請這位年輕人將行李放在座位下方，而是以拍賣糖果和幽默感的方式來協助這位年輕人解決他的困難。她掌握了黃金服務十五秒以及創意，讓所有顧客包括杭特形成關鍵的第一印象，好的服務使西南航空帶來好的生意。這位空服員雖然沒有實質權位上的影響力，但是卻影響週遭的每一個人。

所以，我們平日的服務不論是處在何種職務，團隊的成員是生命的共同體，施政的成敗榮辱，是建立在每一個成員的努力上，如果每一位公務員都可以將積極的人生觀傳遞到民眾身上，儘管是一個清潔工作，也可以使熱誠與關懷影響到所遭逢的任何人，讓施政更加順暢。

二、誠信是政府贏得人民信賴的良方

杭特看到許多企業執行長舉行秘密會議、某些辦公室只讓某些特定人員進出等等，然後在接近下班時間，資遣或開除員工行為的領導人，不能算擁有誠實，因為在這樣行為之後，組織裡會有幾天是呈現一片死寂的氛圍，公司最重要的資產消失了，但是沒有任何高層出面說明。杭特認為激發員工潛能是身為領導人的責任，如果企業無法負起為員工規劃願景的責任，這也是一種欺騙行為。

由本書體會到，政府跟企業一樣，為了個人及組織的持續性成長，應協

助每一個人發揮自己的潛能，如果遇到裁員或是重大事件時，應以率直、坦誠的方式說明壞消息，採用這種直接的方式能夠建立起彼此之間的信賴，是維持兩造關係的良方。例如像面對一些民營化員工之抗爭、環保見解立場不同之集會衝突等狀況，更應以誠信來面對民眾，才能贏得民眾信賴的空間。

三、 塑造發展願景，引導員工使命感

杭特在書中指出，每一個人都希望相信自己所做的事是十分重要，對世界有所貢獻，每一個人也都希望知道，自己所屬的組織能堅持目標，並且一切行事都依循規範。就像熱心義工堅信教會的使命，也相信自己為教會所做的是具有重要意義的；同樣地美國的服務大師公司（ServiceMaster），提供的是被忽視、粗鄙的工作，如清洗廁所、清除廚房害蟲等等。但是公司的每一位主管級人物都可以清楚對員工說明，為什麼他們公司提供的服務是十分重要的事，為什麼他們的工作可以改善人們的現況，使員工對於自己的工作引以為傲。所以，企業或組織清楚說明是如何能滿足人類需求並對社會有所貢獻是非常重要的。

由本書體會到非營利組織機構比營利事業更有金錢意識，像書中提到的教會，因為他們一天到晚在擔心經費問題，一方面募款越來越困難，另一方面因為他們總覺得經費不夠用，所以不會用金錢來激勵義工。這類非營利組織在制定使命與了解需求的能力上，是政府部門可以參考的。他們訂定的目標雖不會面面俱到，但是目標簡單明確，有了願景，大家就會以願景為方向共



同努力。而營利事業的美國服務大師公司更將服務與自重的觀點灌輸給員工，使員工享受工作的樂趣。所以，界定明確的使命，讓公務員可以創造出正面的自豪與自信，增加肯定、讚美、尊重、個人成長、挑戰、有意義的工作，以及工作成就感，就更能激發員工發揮潛能，樂在工作中。

伍、結語

杭特在書中一直強調領導與個人風格無關，而是與個人本質有關，所以領導是性格的表現，而且屬於一種技能，是可以訓練的。既然可以藉由訓練來改變，所以身為領導者必須要先讓自己成為具有恩慈、謙卑、尊重、無私、寬恕、誠實、守信等特質的人。藉由周遭所有人的提醒，來發展僕人式領導的特質。而領導並不是只限於領導者，杭特認為影響力來自於僕人式領導特質。這種觀點可以讓我們練習將百年來僕人的哲學應用在日常生活中，藉由他人的提醒，來發展正面的影響力。

另外杭特亦指出明確訂定組織目標，協助組織成員成長，了解成員的需求，與員工建立可信賴的溝通方式，來激勵員工發揮潛能都比金錢激勵要來的好。這讓在行政單位的我們更可以反思，應如何才能了解人民的需求，所施行的政務如何讓民眾信賴等問題，也許都可藉由採用僕人式領導的方式來讓民眾改觀，透過人人的影響力，建立好黃金十五秒，不再讓民眾覺得政府部門的施政不夠親民。

(本文作者為監察院調查員)



參考文獻

- 1、李紹廷/譯，James C Hunter/著，「僕人修練與實踐」商周出版，2005 年 9 月。
- 2、張沛文/譯，James C Hunter/著，「僕人-修道院的領導啟示錄」商周出版，2001 年 8 月。
- 3、By Geoffrey Colvin , ‘What’ s Love Got To Do With It?’ FORTUNE, Monday, November 12, 2001 <http://www.tresser.com/love.htm>
- 4、鄭懷超/譯，明茲伯格等/著，「領導」，天下文化出版，2005 年 5 月。
- 5、李田樹/譯，彼得杜拉克/著，「杜拉克：經理人的專業與挑戰」，天下文化出版，1999 年 6 月。
- 6、黑幼龍/著，「贏在影響力-卡內基人際關係九大法則」，天下文化出版，2003 年 3 月。
- 7、詹麗茹/譯，戴爾卡內基/著，「卡內基溝通與人際關係-如何贏取友誼與影響他人」，天下文化出版，1991 年 8 月。
- 8、許士軍/著，「管理學」，東華書局，1990 年 2 月。
- 9、徐秀菊/譯，Thomas R. Horton/著，「最高領導藝術-十六位卓越總裁現身說法」，卓越出版社，1991 年 7 月。
- 10、李芳齡/譯，Jody Hoffer Gittel/著，「關係與績效：西南航空以關係為導向創新營運模式的十大組織實務」，美商麥格羅·希爾(McGraw-Hill)出版，2003 年 11 月。



11、孫本初、吳復新、夏學理、許道然/著，「組織發展」，國立空中大學出版，
1999 年 3 月。

