

# 平凡中見性與見證的領導典範

◆ 傅木龍

## 壹、前言----平凡中見偉大的領導

詹姆士. 杭特 (James C. Hunter) 是一位專職講師與訓練專家，專精於「僕人式領導」與「打造團隊」等企業課題。他在 2001 年出版「僕人——修道院的領導啟示錄」(張沛文譯，2001)，針對領導的意涵與價值等有深刻的闡明。該書出版後，廣受各界的討論與歡迎。為使企業界對「僕人式領導」有更清楚的認識與瞭解，詹姆士. 杭特在「僕人——修道院的領導啟示錄」的基礎上，繼續創作完成「僕人----修練與實踐」一書，並於 2005 年問世。作者認為本書的目標有二，第一：明確定義僕人式領導，讓讀者能更深入瞭解；第二：本書將充任僕人式領導的入門書籍，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。

領導是一個極為複雜的歷程，本書作者能以獨到的見解分析說明僕人式領導的精義，並融合相關領導理念後予以創新，讓「僕人式領導」的精神，自然的傳遞到每個組織、每個領導者與部屬之間、甚至家庭親子間，帶給我們新的思維、新的方向與新的感動，如果要給本書一個註解，筆者認為「平凡中見偉大的領導」，或許也是僕人式領導的最佳寫照，也是讀者對作者用心之一種回饋。筆者幾經翻閱、咀嚼，並以實際工作與生活經驗予以檢證，常有茅塞頓開、醍醐灌頂之豁朗。茲歸納本書重要內涵、心得、評論、對讀者之建議，分享同好並就教於前輩們。

## 貳、本書重要內涵

本書包括序言及九章外，還有作者之後記及實施僕人式領導之「領導技能清單」。為使讀者能快速且有效掌握本書之重要概念與精髓，筆者依序歸納各章重點如下：



## 一、第一章----領導風格（頁 17-52）

### （一）找到問題的根源

1. 許多公司抱怨「我們的問題就在於那位開堆高機的恰克（Chucky）（恰克是「鬼娃」系列電影的主角，代表破壞的意思），他是工會裡的麻煩製造者，只要我們可以讓他閉嘴，當下的問題就可以解決（頁 19）。
2. 經過幾年的瞭解，其實「開堆高機的恰克」並不是問題的癥結。事實上，「開堆高機的恰克」可能是每一個組織中唯一肯說真話的員工。唯大多數企業問題的癥結，其實就是企業的執行長本身。（頁 20）。

### （二）領導者是關鍵所在

3. 事情的成功與失敗，都與領導有關；所有的問題都是從最上層開始的；強將手下無弱兵（頁 22）。
4. 領導人的性格主宰了一切。管理者是「把事情做對」，而領導者則是「做對的事」。（頁 25）

### （三）掌握領導的意涵

5. 領導是一種技能，用來影響他人，讓他們全心投入（頁 26）。
6. 領導最重要的就是能夠永遠地影響周遭的人。一個真正有效率的團隊，團隊裡的每一位成員都是最優秀的領導人（頁 30）。

### （四）領導者應有之反思

7. 在僕人式領導中，要經常反省與確認自己的行為以及所做的決策，將會影響到別人的生活（頁 37）。
8. 部分公司把最頂尖的業務人員調升成為業務經理，在此同時，不但失去了公司的頂尖業務，也得到了一位蹩腳的經理（頁 39）。



### (五) 領導是一種影響力

9. 領導就是影響人們願意甚至熱誠地奉獻自己的心力、創造力，以及其他可能影響到彼此之間共同目標的資源（頁 44）。
10. 對於領導人在績效上的終極測試就是，當你的部屬在離開你的部門之後的表現，會比他們還沒有加入你的部門之前表現得更好嗎？（頁 49）

## 二、第二章----威權以及威信（頁 53-76）

### (一) 威權與威信有所不同

11. 社會學大師馬克斯.韋伯 (Max Weber) 認為：「威權就是一種因為自己身分或勢利而罔顧他人的意願，強迫他人依照你的意願行事的能力。」（頁 54-55）。
12. 威信與威權有著相當程度的不同。威信是一種技能，讓你運用個人的影響力，讓別人心甘情願地照著你的意願行事（頁 55-56）。

### (二) 健全組織滿足員工需求

13. 組織之所以存在，最主要的在於組織可以滿足個人的需要 (need)。如果組織無法滿足這些需求，或者你的競爭對手可以比你更能滿足這些需求時，你的組織就不可能存在（頁 59）。
14. 健全的組織是由健全的關係所組成，唯有健全的關係才會有經營良好的企業（頁 59）。

### (三) 金字塔企業文化的迷思

15. 就金字塔式的企業文化來看，企業的慣性就是要讓高高在上的老闆可以變得快樂一點，同時，也能得到他們所想要的。前奇異總裁傑克.威爾許 (Jack Welch) 直言不諱的說：「當所有員工都戰戰兢兢的取悅老闆的同時，也將失去所有的顧客（頁 62）。

16.在金字塔的企業文化中，員工們獲得升職的原因，在於個人的技能、專業技術，或只是因為他是一位「認真的員工」。在這樣的企業文化沿襲之下，每位員工都將晉升到自己不能勝任的階層。這就是著名的「彼得原理」(Peter Principle，在層級組織裡，每位員工都將晉升到自己不能勝任的階層)(頁 63)。

#### (四) 威信具有深遠的影響力

17.威信被定義成一種可以運用本身的影響力，讓其他人心甘情願地照著你的意願行事的技能(頁 69)。

18.合理的威信(影響力)並不會來自於你的職位、名片上的頭銜或是官架子，而必須自己贏得。威信主要是建立在多數人想要為他人奉獻的心裡之上(頁 75)。

### 三、第三章----威信的建立(頁 77-94)

#### (一) 從奉獻中建立威信

19.基督說：「任何人若是想要成為眾人的領導人，就必須先成為眾人的僕人；如果你選擇領導，就必須要先懂得犧牲奉獻(頁 77)。

20.耶穌所強調的領導是要以威信服人。對領導以及影響力最合理的詮釋，便是建立在付出、犧牲，以及找尋出眾人的優點(頁 81)。

#### (二) 積極處理少數不良員工

21.作者強調約有百分之十的人，不但不會對於威信有所回應，同時還會想盡辦法破壞你辛辛苦苦建立起來的威信。作者建議儘速將這些人趕出這個組織(頁 85)。告訴對方：「我很喜歡你，你離開之後我也會懷念你」，這是大家所知的「嚴愛」(tough love)(頁 86)。

22.

### (三) 從付出中造就偉大

23. 金恩博士曾說：「每一個人都可以是一位偉人，因為每一個人都能為別人付出！你不必要有高學歷才能為別人付出，....你只要有著一顆慈悲的心，以及愛心的靈魂（頁 87-88）。
24. 彼得·杜拉克曾說過：「如果一位領導人不願意放下身段，那麼他就無法得到應有的威信」（88）。

### (四) 放下自我就能贏得威信

25. 想要成為有效率的領導人，就必須把以自我為中心的想法拋棄。直到今日，在美國的軍隊之中，都是由士兵先行用餐，軍官則是最後才用餐（頁 90）。
26. 從言行之間及為別人付出過程之中，都應充滿喜樂（頁 92）。

## 四、第四章----愛與領導（頁 95-132）

### (一) 認知「愛」的真諦

27. 情感上的愛是一種熱情、浪漫，以及讓人感覺到溫暖的模糊感，但這不是愛的真正意義。意志力的愛就是愛的決心。決心的愛是一種抉擇，是一個人願意為了滿足別人合理的需求、最高的利益而行事（頁 97）。
28. 愛的定義：「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。」對於愛，最好的形容詞就是：「愛就是愛的行為」（Love is as love does）（頁 99）。

### (二) 愛與領導的特質

29. 哥林多前書（Corinthians）的第十三章「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;凡是不背棄(守信)(頁 103)。

30.愛別人,其實就是做對的事。而領導也是如此。同樣地,性格也是如此。(頁 103-104)。

31.領導人必須具備忍耐、恩慈、謙卑、尊重、無私、寬恕、誠實、守信等八個的美德(頁 105-128)。

## 五、第五章----愛與罰(頁 133-152)

### (一) 善用同理心強化領導功能

32.以同理心傾聽對方的談話是一種技能、一種紀律,讓你可以設身處地的為別人著想。(頁 137)。

33.傾聽的技巧對發展良好的人際關係是十分重要的。

### (二) 善用紀律的價值

34.不開除不做事的員工是一件不道德的事(頁 143)。

35.紀律最主要的用處在於發現標準以及實際績效間的差異,同時要發展出一個解決方案,以縮小差異。沒有愛的紀律只能算是虐待,但只有愛而沒有紀律,就一點也不是愛了!(頁 144)。

### (三) 愛與罰可以兩者兼顧

36.最有效率的領導人通常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。(頁 145)。

37.領導就是一種關愛的過程。彼得·杜拉克(Peter Drucker)曾說:「對於一位有效率的領導人,最重要的就是要能夠贏得部屬的信任。否則他就不會有任何的追隨者。而領導人的唯一定義就是他必須擁有願意跟隨他的群眾(頁 148)。



38.要成為僕人式領導人必須經歷的步驟：培養正向樂觀的性格與積極主動的習慣，同時，也要善用有效的激勵方法與策略（頁 152）。

## 六、第六章----人性（頁 153-168）

### （一）正確認知價值、道德、規範與原則

39.價值是我們考慮或評比一些較重要事物的依據。同樣的，道德以及倫理也是一樣的，它本身就包括了對與錯的標準（頁 154）。

40.原則係指「廣泛而基本的規則」，不同於價值、道德以及規範會隨著不同的文化或不同的時間裡而有所改變；原則是永不改變的（頁 156）。

### （二）掌握人性的意涵

41.領導的黃金定律存在著一項偉大的智慧，那就是：「我想怎樣被領導，我就應該怎樣領導人（頁 158）。

42.人類與動物之間的差別在於，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」(second nature)(頁 160)。

43.關於人性有兩件事是真實的。第一，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；其次，人有分辨善與惡的能力（頁 167）。

## 七、第七章----性格以及人類的改變（頁 169-200）

### （一）性格影響領導

44.華倫.班尼斯（Warren Bennis）認為領導便是性格的運作。史瓦茲柯夫將軍（General Norman Schwarzkopf）亦認為領導有百分之九十九的失敗，是來自於性格方面的失敗（頁 169）。

## (二) 個性與性格的差異

45. 個性這個字源自於拉丁文 persona，原始的意思是古代希臘劇場裡表演的演員們，臉上所穿戴的面具，同時也是劇中各個不同角色的表徵(頁 170)。

46. 性格這個字，來自於一個希臘文裡的動詞，意思是「加深印象」(to engrave)。一個人的性格就等於是內在天性的展現。一個人的個性在六歲時就已定型，但是性格就不同了(頁 172)。

47. 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。(頁 172)。

## (三) 性格就是習慣

48. 人類性格中的好習慣與壞習慣，通常都是受到遺傳或環境的影響(頁 175)。

49. 我們會成為什麼樣的人，完全決定於我們在過去及現在所做的選擇(頁 176)。

50. 性格其實就是每一個人的習慣的總和，同時也是個人對善與惡的分辨。我們的性格發展從小開始，而且，一直持續進行(頁 177)。

## (四) 改變的歷程

51. 艾倫·惠理斯(Allen Wheelis)在三十多年前的著作「人們如何改變」(How People Change)提到：人的改變基本上是分為四個階段：痛苦、覺醒、決心、改變(頁 185)。

52. 自尊心是個人成長以及改變最基本的要件。(頁 197)。





## 八、第八章----實踐（頁 201-224）

### （一）領導是知識、行動與情緒智商所組成

53.情緒智商是一個包含人際關係技巧、動機、社會技能、同理心、自覺等廣義名詞。高曼博士說：「如果以較傳統的方式來形容情緒智商所代表的技能，那就是性格（頁 206）。

54.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（頁 207）。

### （二）實行領導技能改善的流程

55.實行領導技能改善的流程包括 3F：基礎(Foundation)，回饋(Feedback)，摩擦(Friction)（頁 211）。

56.步驟一：基礎...優秀的領導性格是什麼（領導人針對兩個問題答覆：第一、我應該怎麼做？第二、如果我做不到，會有什麼結果）(頁 211)。

57.步驟二：回饋...瞭解個人與僕人是領導之間的差異（測量個人領導技能與僕人式領導之間差異的工具，叫做領導技能清單，包括二十五個敘述性問題，在配合兩個開放式的申論題）(頁 212-213)。

58.步驟三：摩擦（消弭差異以及測量結果），製造出適度的摩擦，也可稱之為「健康的緊張」，期待能看到經由成長及行為改變所達到的持續改善（頁 214）。

### （三）領導是持續改變的過程

59.發展領導技能的目標，並不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（頁 221）。

60.一個人的改變並不是「成功或失敗」兩者擇一，改變是一種「多或少」、「更好或更壞」，應該拋開完美的論調（頁 221-222）。



## 九、 第九章----激勵以及其他要素（頁 225-258）

### （一）激勵勝於鞭策

61.鮑伯.尼爾森 (Bob Nelson) 說：「嚴厲地鞭策他人並不能讓你得到最佳的回報，你必須激發出他們內心的熱情，才可以達到你的目的」（頁 225）。

62.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」(generator)。(頁 228)。

### （二）激勵因子優於滿足因子

63.赫茲伯格 (Federick Herzberg) 將激勵因素分成兩個項目：滿足因子(也就是公司必須提供員工得以維持基本生活的最低需求)，一旦這些需求被滿足了，之後再增加滿足因子，也無法激勵員工更加努力工作（頁 229）。另一是激勵因子，就是刺激人們能在工作上付出更多的努力以及熱誠的因素，包括肯定、讚美、尊重....以及工作成就感等。增加激勵因子，就可以促使人們付出更多（頁 230）。

64.瓊.卡然巴哈 (Jon Katzenbach) 說：「金錢或許可以吸引及留住員工，但唯有激勵才能讓員工有優越的表現（頁 234-235）。

### （三）營造健康的社群

65.領導者的威信可以激勵義工們熱情付出（頁 236）。

66.社群的贏造就是贏造一個健康的環境，讓每一位成員都可以在其中自在、有紀律的生活與工作。社群的每一個成員應該學習如何以恭敬的方式處理衝突（頁 253）。

## 貳、讀後心得

「領導」一詞在我們的社會早已耳熟能詳。但對領導的意涵與過程，卻

未必能清楚的被社會大眾所認知與遵從。尤其，傳統觀念中所謂「官大，學問大」的迷思，也導致一般民眾對「領導」及「領導者」有諸多的誤解。筆者歸納一般人對「領導」或「領導者」較常有的評論，包括：它是一種特權、一種地位、一種權勢、一種搞關係、一種資源享受。其實，領導涉及的層面非常廣泛，它是一種責任、一種關懷、一種影響、一種服務，更是一種犧牲奉獻。坊間有關領導的書籍不勝枚舉，唯詹姆士.杭特（James C. Hunter）繼 2001 年出版〈僕人——修道院的領導啟示錄〉後，再度以其縝密的觀察與體驗創作「〈人——修練與實踐〉」一書。觀其書名：〈僕人〉，似乎可隱約體會到作者之平易近人與本書內涵之質樸，而從其副標題：〈修練與實踐〉，亦引領我們對領導的本質、目的與價值有更生活化與行動化的體悟。以下就閱讀本書後之心得分述如下：

### 一、觀念影響一切

我們常說：「有什麼樣的觀念，就會有什麼樣的思想；有什麼樣的思想，就會表現出什麼樣的行為；有什麼樣的行為，就會養成什麼樣的習慣；有什麼樣的習慣，就會內化成什麼樣的人格；有什麼樣的人格，就會有什麼樣的命運。」這一連串的關係脈絡中，影響一切的關鍵源頭就是「觀念」。面對多元發展的社會，如果對領導的本質與目的缺乏寬廣的思維與省思，就容易陷入領導就是一種「管理過程」的迷思與瓶頸。

領導是一門高深的學問，它是一種系統的科學，也是奧妙的藝術。領導的能力與技巧，深切的影響著組織的發展，也促動著員工的未來生涯。領導者對於所領導的部屬而言，有著十分深遠的影響力，這樣的影響力甚至比家庭對於這個人的影響力還大。部屬每天平均花八小時在辦公場所，與同仁或主管相處的時間遠超過與家人相處的時間。這些員工未來的成長及發展，深受領導者的影響？領導者是否能更真誠的深思：部屬經過長時間的引導後是否能成為更優秀的員工？是否受到領導者的啟發，願意更加努力完成一些正

面的工作，同時，也能順利地自我實現？

領導是一種學習的過程，但在當前升學至上，自我意識高漲的社會，老師只拼命傳遞書本的知識，只關心是否能順利完成教學進度，對於身為教師領導者的角色似乎早已被忙碌的課業所淹沒；同樣的，現代太多的父母只關心孩子的課業成績與升學，一味地滿足孩子們物質方面的要求，無法培養孩子正確的價值觀與人生觀。因此，孩子的成長過程中，如果只是在知識上的學習，而不重視心靈上的充實與發展，對孩子的未來人生與整體社會的發展，都可能蒙上一層陰影。就以國內運動競技為例，許多球隊的教練，不計成本，不擇手段，一心只想贏球，因而過度的訓練造成孩子運動的傷害，過分的嚴苛與責罵，影響孩子的價值觀與自尊心的發展。這些現象的發生，不就是源自於觀念的不當所致嗎？

我們常說：「人非聖賢，孰能無過？」身為領導者更應有這樣的體認，才能用更加包容與寬恕部屬的過失，也才能更坦然的接受他人能力不足的事實，並且能有接受別人不夠完美的肚量。畢竟，如果每個人都能做到完美，那又何需您的領導。根據筆者實際經驗觀察，每個組織中似乎存在少數被認為是「不適任」的員工，面對這樣的員工，如果我們以放大鏡的心情來挑剔他的總總不是，可能演變成同仁間的一種對立，也可能讓被檢視者身處在一種被監控與被責難的緊張氣氛。如果領導者能思索：「我不是管理部屬，而是領導部屬」時，較可能用寬廣的角度重新審視問題之所在，也較能從部屬的立場感受其間的糾結與困惑。如真有必要需訓斥員工時，如能將這員工（人）與員工的行為（事）加以分離處理；亦即就事論事的態度，當能理性的找到解決問題的方法，也能感性的引導同仁，畢竟，做錯事的人不一定是壞人。領導者不妨也想想看我們可以多快忘了自己不好的行為？要把我們的行為與自己加以區別，會是一件困難的事嗎？我們是否可以像在短時間內原諒自己一樣去原諒別人？這一觀念的轉變，就可能為僵局開啟契機，為危機帶來生機。

## 二、領導從本身開始

「僕人式領導」強調的是一種犧牲奉獻的精神，唯有具備恩慈、謙卑、尊重、無私、寬恕、誠實、守信等特質的領導人，才能激發部屬的最大潛能，並成為一位有效率的領導人。領導者對部屬總會留下影響，問題在於，他所留下的影響是什麼？他所領導的部屬變得較為聰明？還是更為愚蠢？在實際工作經驗中，我們不也聽到：「一個惡形惡狀的領導者，有時真的會把別人的生活都搞砸了！」而就政府機構來說，不也常聽到：「決策的錯誤，比貪污來得更為可怕！」的確，領導影響著一切。而影響領導的關鍵要素，應是領導者的性格與特質。在洪蘭翻譯（1997）之〈學習樂觀，樂觀學習〉一書中，提醒我們，影響一個人命運最關鍵的要素就是人格特質。一般而言，人格可以分為樂觀及悲觀。樂觀的人永遠保持著積極與正面的思考，遇到困難，會冷靜的努力想方法、找希望；而悲觀的人，經常抱持無奈與哀怨的負面情緒，面對問題，總是消極的逃避或被動的應付。以此，筆者深信領導其實就是一種性格的發展，亦即，健全、樂觀的性格，將有助於領導的發展與成功，反之，消極、悲觀的性格也將導致領導的困境與危機。

我們常說：「我為人人，人人為我」，領導其實是一項播種的過程。當我們播下一顆服務及奉獻的種子，並持續的予以引導與灌溉，就會對他們產生影響。就如同我們親切地對清潔工說聲謝謝，就可能在他身上播下一顆關懷與尊重的種子，激勵他自我肯定而能樂在其中。這樣的作法，對我們而言是再也簡單不過的一件事，但根據筆者的觀察，能真正用語言或行動關懷周遭勞動階層的人並不多。誠如詩人奧登（W.H. Auden）曾這樣寫著：「我們存在這世界上的理由，就是為他人付出。但是，別人存在於世界上的原因是什麼？我並不清楚。」（李紹廷譯，2005：91）的確，每一個人都能為別人付出，而為別人奉獻、付出的方式有很多種。但重要的是，在為別人付出的過程中，有時我們必須拋棄自我、對威權的渴望、驕傲，還有其他的私念。當我們為別人付出時，必須懂得感恩，感謝他們讓我們有服務的機會，因為這樣的服



務，讓我們對生命有更多的體認與珍惜，就如慈濟功德會的委員們對那些接受服務的住戶，以「感恩戶」稱之。這是何等謙卑與崇高的人性！

我們也常以「蝴蝶效應」的意涵，來勉勵大家要把握做好事的機會。國內素有「台灣史懷哲」之稱的已故眼科醫師陳五福 41 歲時和當時 84 歲在蘭巴倫行醫的史懷哲通信，史氏的親筆回信，鼓勵並堅定了陳博士為視障朋友服務的決心（陳五福，1996：11）。史懷哲說：「我是芸芸眾生當中的一條小生命」換言之，你要活下去，其他的各種生物也要有生存下去的空間。任何人都沒有屠殺其他生命的權利，這是做「人」起碼的必備條件（陳五福，1996：18）。陳五福認為我們應該尊重每一個生命，工作就是服務人群，沒有一件事是小事（陳五福，1996：28）。

在本書中對領導者應具備的八個美德已有詳盡的論述。持平來說，在物慾橫流的社會，要求每個人都具備這八個美德，誠屬不易，但身為領導者有更多服務與歷練的機會，自應念茲在茲，讓他內化成為人格的一部分，並自然且簡單的表現在日常生活中。筆者曾看到某位部長，遇到同仁總是笑嘻嘻，主動開口問好，如巧遇一起公出，也會主動邀請一起搭部長的座車，所有同仁，都能深刻感受被關懷與被尊重的窩心，這樣的領導者不花一分一毛就在與同仁的相處與應對間建立最好榜樣，若此，領導者的自身涵養與品德真的那麼難嗎？

### 三、改變乃進步法門

我們常說：「世界上唯一的永恆，就是變化」。面對多元與快速變遷的社會，我們應如何因應？市面上有一本甚為暢銷的書〈誰搬走我的乳酪〉，由史賓賽·強森（Spencer Johnson）博士所著（游羽泰譯，1999）。主要係以寓言的方式，藉由兩個小老鼠和兩個小矮人在迷宮裡找乳酪的過程，來說明人們在面對工作中或生活中的「變化」，所可能會有的反應。該書作者提醒我們，有時我們不願意改變，是因為我們害怕改變；但有時候，事情就是會改變，



而且再也變不回原來的樣子，這就是人生。如果不改變自己，可能就會被淘汰，因此，越早放棄舊乳酪，就會越快找到新乳酪。阻撓改變的最大阻力就是自己，除非自己能先改變，否則事情是不會有所改善的。

在實際工作中，會發現部分的同仁脾氣不好，有時候甚至會毫無理由的對別人暴怒，他們常會為自己辯護：「我就是這樣的人啊！」「沒辦法，我就是個易怒的人」或者是「我的脾氣遺傳自我爸爸，沒辦法改！」這樣的理由，足以讓一個人停滯不前，甚至造成同仁間的冷漠。記得「讓愛傳出去」影片中，小男孩催佛接受媒體採訪時說道：「習慣於原本生活方式的人，不容易改變，即使現狀很糟，也很難改變，但一旦放棄了，大家都是輸家。」的確，人是習慣的總和體，習慣又是長時間醞釀與培養而成，要改變習慣也就不是短時間所能做到，但從生活周遭觀察，拒絕改變就容易變得頹廢，改變是一種進步的基本要件，因而，拒絕改變也就喪失進步的機會。因此，對於常發脾氣的人而言，應試著問自己：「上一次對自己的長官或者是最重要的顧客發脾氣是什麼時候？」一般而言，部屬很少敢對主管或重要顧客發脾氣。也就是，部分的領導者可以在面對高層主管或顧客時控制自己的脾氣，但對自己的部屬卻無法如此，或許這就是領導者的迷思或性格上的缺陷。

改變在一念之間，但不論是好的行為或者是壞的行為，持久的改變是逐漸成型的。從實際觀察，習慣的改變需要經過大約 26 次的對話、澄清、肯定與鼓勵，改變最重要的關鍵，是完全投入。因此，如果認為改變是很容易的事，那是一大錯誤，但如果有人不願意改變，則是一件很大的損失。改變是一種決心，也是一種勇氣。真正的改變必須從我們自身開始。當下定決心改變時，必須清楚的告訴自己：「我決定要這麼做了！」當一些行為長期的重複之後，真正且持續的改變就會發生。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。或許這樣的過程常常讓許多人退縮，因為大多數人都只想要一步登天，缺乏等待與耐心，就像父母要引導孩子少看電視或少打電動一般，在不斷的要求與掙扎中，經常弄得緊



張與對立。事實上，不論是好的習慣，還是壞的習慣，都需要時間發展，也需要時間戒除。

#### 四、愛是活水源頭

愛是什麼？什麼是愛？在我們的教育過程中，不論是在學校或是在家庭，都很少把「愛」當作重要的議題加以討論。對孩子來說，來自於父母的愛是無私的、包容的、溫馨的、鼓舞的、支持的、寬恕的與等待的，這樣的愛是孩子成長最為重要的養料；而對於男女之間情感之愛，則蘊含著較多的感性與情慾，在某種程度上，這樣的愛是有條件的（彼此欣賞與接納的條件），也多少帶著彼此擁有的成分，因此，稍有不慎，可能帶給彼此無情的傷害。另外，師生之愛，就是所謂的教育愛，我們常說：「沒有『愛』的教育，是乾枯的教育、苦澀的教育，這樣的教育是違背人性的；沒有『教育』的愛，則是盲目的、迷失的愛。」就教育的本質而言，教育愛是一種超越血緣、超越私利而源於人類本性與崇高的教育情感。而同仁間、領導者與部屬間也都有愛，這樣的愛就如同哥林多前書（Corinthians）第十三章「愛的箴言」中所說的愛，如此之愛，應是積極的關懷與接納、主動的傾聽與同理、及時的付出與關懷、溫馨的寬恕與包容、真誠的尊重與支持。李家同先生（2000）在幕永不落下一書中提到：「『愛人』不僅是一件我們應該做的事，也是一件會使我們獲得快樂的事，更是給人類帶來希望和光明的事。如果我們做普通事，無論扮演什麼角色，都有要下台的一刻，唯有做一個心中有愛的人，可以永不下台。」（李家同，2000，24）。

的確，我們不論扮演什麼角色，終會有下台的一天。但當看到社會上有許多志工，不論男女或老少，在那付出的過程中，永遠綻放著生命的光與熱，帶給弱勢的人們綿延不絕的希望與力量。我們不也看到2003年周大觀文教基金會熱愛生命獎章得主許哲女士傳奇的人生：她27歲上小學，47歲學護理，67歲獨力創辦養老病院，69歲學瑜珈，90歲學佛，100歲更用功學中文。108



歲的許哲，過著一日一餐的簡樸生活，傾盡一切照護孤老貧病，毫無保留，有人稱她為「東方德蕾莎」。「愛」，這條簡單的道路，許哲默默行走了一個世紀，她用畢生愛世人，並秉持「諸惡莫作，眾善奉行」，此外自奉甚儉，但聞聲救苦，彷彿成願而來的菩薩（宋芳綺，2004）。許哲的服務情操、愛的真諦、生命觀與人生觀，深深的烙印在許多苦難者的心靈，筆者幾經思索，如此之大愛，如此之儉樸，如此之熱情，如此之用心成長，她不就是僕人領導的最佳寫照嗎？

「愛」是人類生命的活水源頭。有道是：「有愛，什麼都不重要；如果沒有愛，沒有什麼東西是重要的。」愛是理性與情感的融合，可以指引迷津，成為向上的動力；也可以安撫心靈，成為心靈的養料。愛的方式有許多，一個眼神、一句話、一個微笑，都可以展現無限的力量，這看是簡單的觀念，在我們的生活中，不也可以相互的提醒與勉勵，讓它在我們的組織文化中逐漸生根。愛需要學習與練習，也需要期待與激勵。領導者如能以成熟者的胸襟理解、寬容部屬的疏失，就能為部屬慌亂的心靈注入一針鎮定劑，也能營造組織寬柔與正向的氣氛，建立支持與包容的健康環境。

## 五、行動展現成果

在我們的人生中，有兩件事非做不可，一件是人一定會死，另一件是選擇。無論我們擁有多麼豐富的知識，不管我們有多好的理念，或是多麼偉大的夢想，只有選擇行動，才可能播下一顆種子。所謂「坐而言，不如起而行」，身為公務員面對社會的變革，別只是用嘴巴說，要有行動。當翻閱歷史上著名領導人的生平，如耶穌、甘地、德蕾莎修女、證嚴上人、孫運璿等傳記時發現，他們總以實際的行動，積極的為社會付出。誠如美國偉大心理學家以及作家卡爾·麥林格（Karl Menninger）在被問及，對於一些精神失調的病患們有些什麼建議時，他即回答：「應馬上離開家裡，越過鐵軌，找到一些值得幫助的人，為他們做一點事。」的確，當我們跳脫那個只想到自我的心態，就



有可能看到更多比我們不幸的人，正等著我們伸出援手，而我們也可能經由這樣的付出，讓生命表現得更精彩（李紹廷譯，2005：92）。筆者也曾再一次與法官座談中聽到一位法官談到：「當覺得工作有壓力，對事不滿或心情不好時，花一天的時間當志工，看到社會上有那麼多黑暗的角落，有那麼多苦難的人，會突然覺得自己還蠻幸福的！」每當和一群環保志工一起做資源回收時，原本不認識的人們，在資源回收物的傳接中，開始有了對話、微笑與關懷；另外，根據筆者的經驗，和一些加入慈濟靜思語教學的老師們座談分享時，此起彼落的感激語言令人窩心，而一個個希望更加投入的畫面，也令人感動。但和一般教師座談分享時，經常聽到的是要求與抱怨，心想，同樣的教學現場，同樣的工作環境，為何有那麼大的差別？由此，更印證了本書的觀點：在付出與奉獻中找到成就與感動，也印證了「施比受更有福」的信念。

筆者仔細審視僕人領導的精髓，發現我們國內其實也有不少實踐僕人式領導的偉大領導者，就以已故之行政院前院長孫運璿為例。孫運璿原本對文學感興趣，但他的父親提醒他：「讀聖賢書，所學何事？」簡短話語，卻給孫運璿清楚的引領。當年中日八年抗戰期間，孫運璿先生接到命令，趕到陝西寶雞，將發電廠之機器設備運送到四川。從陝西到四川，峻嶺連雲，秦嶺、大巴山等，多二、三千公尺高，詩人李白曾寫過：「蜀道之難，難於上青天」，沒有拖車，沒有任何支援，許多同僚都搖頭調侃：「你別作夢了」但當時只有二十六歲的孫運璿先生說：「沒辦法，也得想辦法」並拍胸脯告訴這些工人：「機存，人存；機亡，我們就一起跳下山谷」。經過三個月的努力，終於達到目的地，為國家保存這批寶貴的機器（楊艾俐，1989：33-36）。1945年12月孫運璿及五位美國懷特公司的工程師搭機來台，負責台灣電力之搶修。1936年3月底，在電力公司服務的三千名日本技術員工及工頭要回日本，這些日本人臨走前對台電同情的說：「三個月後，台灣可能就會黑暗一片。」孫運璿先生連忙跑到台南工專（成功大學的前身）、台北工專（台北科技大學的前身）跟校長商量：「你們三、四年級的學生跟我到台電，情況緊急，別讀書了，我

供吃、住，還領薪水。」經過五個月三班輪替不眠不休的搶修，台灣地區百分之八十的電力開始正常運作，驚動了被遣送回去的日本電力專家(楊艾俐，1989：54-46)。也讓美國懷特公司想以數十倍的薪水挖角孫運璿先生，當時孫先生家裡有十五、六個人靠他一個人的薪水過活，面對懷特公司的高薪挖角，孫先生堅定的答以：「我的力氣要用在我的國家，我的人民身上。」他廉潔自持，從不收禮，更不收回扣。平時總是隨和從眾，但一遇到這種攸關節操的事，立時顯出他的清峻，他說：「從小，我的老師、父親總是告誡我，搞錢很不名譽，而且骯髒。」(楊艾俐，1989：70)當時的行政院長陳誠聽人說孫運璿家裡人多，苦得快過不下去，就對底下人說：「給他另外加些錢吧！」孫運璿卻婉轉地謝絕：「這不行，我一個人加薪，只能解決我的問題，還有很多部屬比我更苦，要苦大家一起苦。我加薪了，怎麼對得起他們？」(楊艾俐，1989：71)他此生中任過數職，舉凡管著台電、交通、經濟、內政，他無不以人民為念，完全投入。作為領導人，孫院長是一個很好的「聆聽者」與「溝通者」，善於綜合分析，採納各方意見，尤善於用「對方聽得懂的語言」和外人溝通。可以用「三心二意」來形容他：「三心--愛心、關心、用心；二意--誠意、意志力。」他是掌舵人，是很好的執行者。他最常講的一句話是「天下無難事，只怕有心人，只要苦幹、用心、就能做到。」孫院長離開我們了，但勤儉、務實、廉能及身先士卒的的領導風範，深為國人所崇敬與感念，當時雖無「僕人式領導」之名，但他早已行「僕人式領導」，用行動成為僕人式領導的先驅！

### 參、對本書評價

詹姆士.杭特(James C. Hunter)所著〈僕人----修練與實踐〉一書，強調最偉大的領導其實便是犧牲、奉獻和給予。本書傳遞著一個重要的訊息，那就是：真正的領導，無關才能高下，亦無須新穎的複雜理論，而是扎根在日常的生活裡，從尊重、負責與體貼他人開始。無論何時何地，人人都可以身體力行。綜觀本書內容與結構，筆者針對本書的特色與不足之處提出個人淺見如下：

## 一、特色

(一) 架構清楚：本書包括序言、九章、後記及四個附錄，內容完整，能清楚闡明僕人式領導的意涵與價值。就其九章之內容而言，前五章定義了好的領導者應具備的特質，為「僕人」領特奠下基礎。第六章（人性）之後輔以第七章（性格以及人類的改變），彼此相互貫串，也讓讀者能更深入瞭解人性、性格及習慣的相互關係與影響。第八章（實踐）與第九章（激勵以及其他要素），為僕人式領導注入活水。最後，作者研擬了領導清單及行動計畫，引導讀者願意持續填答與省思。綜此，就內容及架構來說，本書可以快速引領讀者掌握僕人式領導的精神，也能鼓勵讀者試圖反思領導特質並實行僕人式領導。

(二) 理論與實務結合：在本書中，作者引用相關理論與實務經驗相結合，對觀念的澄清與建構有所助益。諸如彼得原理（Peter Principle，在層級組織裡，每位員工都將晉升到自己不能勝任的階層）對當前領導可能產生的問題，適時提醒領導者應有所注意。

(三) 理念與案例交互印證：在本書中作者引用許多學者與名人之格言與理念，提供讀者一個清晰的概念，也能引導讀者有效掌握其旨意。例如為解釋人性之概念時，作者提醒讀者可以觀察那些才兩歲大孩童的行為。這些孩童的行為可以用一句話形容：「唯我獨尊」。這樣的個性，以一個兩歲大的孩童來說，還算是十分可愛，但是，如果這樣的個性，表現在一個五十幾歲的人身上，就容易引起反感。

(四) 提供具體策略與清單：為能貫徹僕人式領導的精義，作者提供具體實施的步驟，也研擬了「領導技能清單」、「領導技能清單」自我評量及總評，另外也提供 SMART（特定的、可量測的、可達成的、相關的、有時間限制的）行動計畫，提供讀者自我檢核與實施，而技能清單共計 25 題，語意清晰且易懂，外加二題開放性問題，得以瞭解更多元的意見，有益僕人式領導的實施

與推廣。

## 二、不足部分

(一) 未針對如何健全組織的關係提出有效策略：健全的組織關係存在於客戶、員工、企業主、供應商、出貨商之間。作者強調要與這些團體建立健全的關係，最主要的方是就是要辨識以及滿足他們的所需。筆者同意這樣的論點，但就實務面而言，組織與客戶或其他團體往往有利益上的衝突或不一致，當無法滿足對方的需求時，要如何維持健全的關係，才是關鍵的議題。本書作者如能增加對此問題的論述，當能提供較為周延的引導。

(二) 未針對如何培養愛提出具體方法：本書第四章及第五章對愛的意涵有廣泛的討論，但至於要如何培養對部屬的愛，及如何確切與適時的表達對部屬的愛，並未有具體說明。如能增加這方面的討論，對擬實施僕人式領導的人員，較有遵循的方向。

(三) 價值、道德、規範與原則之界定過於簡化：書中第 154-156 頁對價值、道德、規範及原則有概略的說明，作者提到價值、道德、規範會隨著不同的文化獲不同的時間而調整，但原則卻是永遠不改變，這樣的說明過於簡化，也與一般認為原則應有適時彈性調整之認知有所落差，因此，針對此四個名詞的意涵及其關係，似乎宜再有更具體的說明與討論。

(四) 個性與性格兩者關係之詮釋未盡周延：本書中對個性與性格的意義有粗略的說明，但作者認為個性與領導並沒有太大的關係，個性亦與與性格無關，這樣的觀點，似乎與兩者之本意有所落差。作者強調性格是存在於個性之下的自我，若果真如此，個性與性格在某種程度上應有相互影響之關係，要說個性與領導也與性格無關，似有待商榷。

## 肆、對讀者之建議

本書對僕人式領導之意涵與行動雖有清楚的說明，但若要是能有效掌

握其重要旨意，並能融會貫通與感同身受，筆者有以下三點建議：

- 一、針對書中所提到之名人諸如甘地、德蕾莎修女等，應再另外閱讀其相關傳記，才能有所領悟與感動。
- 二、針對重要的理念，如同理心、傾聽、個性、性格及改變的四個階段等，應閱讀相關書籍，以深入瞭解其重要意涵與價值。
- 三、如要確實掌握僕人式領導的意涵、價值與行動改變，至少應讀三遍，並整理重點筆記，同時，試著與工作現場之實際領導做結合，以藉此發現其中的改變與困難。
- 四、善用領導技能清單，用實際行動體會僕人式領導與一般領導的異同。
- 伍、結語

熟讀本書後，讓筆者深切瞭解什麼是僕人式領導，為何要實施僕人式領導，如何實施僕人式領導，及實施僕人式領導應有的改變等。基此，本書是值得細細品味的一本好書，對於領導實務及個人修養具有引導的功能。筆者深信，每個人都有機會成為領導者，而從社會整體觀察，許多偉大的領導者不一定要在企業的高層或政府部門才找得到。如果以僕人式領導的觀念而言，很多偉大的領導者可能就在我們的周遭，也許是在公車上幫我們開車的司機、也有可能是每天按時播放著少女祈禱音樂的清潔工、甚至是清理床單的護士、廚房裡的廚師，或只是下班後陪著孩子打球的球隊教練。我們常說習慣是我們的第二生命，每個人都深受習慣的影響，改變習慣固然不易，挑戰成規也顯辛苦，但不改變就沒有進步的機會。外在環境變動的愈快，我們更要及時檢討與反省我們的信念和成見，才能有所因應與調整。

一粒麥子如不落地，就無法結出許多生命；一支蠟燭如不燃燒，就永遠不會發光。這意味著犧牲自我，才能積極服務人群，這是僕人式領導的精髓。



我們必須時時提醒自己，才能有所精進。聖嚴法師說：「人從生命過程走過來，踏踏實實地做人非常重要，未來的目標往往是空虛的，得到的也是虛幻的，依自己的因緣順勢而為，對別人多一點愛心，對自己少一點困擾，需要有慈悲與智慧。」（施叔青 2002：279）面對外在大環境的衝擊，我們沒有抱怨的空間，只有用多一點的愛心，來彌補世上的不足。畢竟服務人群是沒有終點，必須靠廣大群眾的參與和關懷，單靠一個人的力量是有限的。

耶穌基督沒靠半點威權，只靠影響力就改變了多少人的命運；二十世紀的聖雄甘地身高不滿五呎，體重不過一百磅，但卻無損他的偉大，帶領印度脫離英國的統治而獨立；黑人民權領袖馬丁路德·金恩(Martin Luther King)所帶領的黑人民權運動亦為人類的歷史寫下光輝的一頁。第二次世界大戰擔任太平洋聯軍總司令之麥克阿瑟，在總部辦公室的牆上掛著一塊由十九世紀的學者烏爾曼（Samuel Ullman）兼猶太教長老所寫的名言牌：「你的信念顯示你的年輕，你的疑慮顯示你的蒼老；你的自信有多強就表示你有多年輕，你的恐懼有多深就表示你有多蒼老；你和你的希望一樣年輕，你和你的絕望一樣蒼老；歲月會在皮膚上留下皺紋，但靈魂的皺紋卻是消極的心刻下的（黑幼龍，民 90，31-32）。於此，筆者也深切的期盼所有的公務員能建立服務的信念，以無比的自信，滿懷著希望的種子，積極樂觀的開創生命的靈魂。曾經有人說過：「第一等人，是創造機會的人；第二等人，是掌握機會的人；第三等人，是等待機會的人；第四等人，是錯失機會的人。」身為公務員負責承先啟後的重責大任，是否能成為第一等人，創造第一等的服務，端視我們在改革的浪潮中創造什麼樣的機會？

（本文作者為教育部專門委員兼秘書）



參考書目

宋芳綺 (2004)，106 歲有愛不老。台北：立緒文化

李紹廷譯 (2005)，僕人——修煉與實踐，詹姆士.杭特(James C. Hunter)。台北：商周。

李家同 (2000)，幕永不落下。台北：未來書城。

洪蘭譯 (1997)，學習樂觀，樂觀學習。台北：大眾心理學叢書。

施叔青 (2002)，枯木開花——聖嚴法師傳。台北：時報文化。

陳五福 (1996)，提心燈走遠路。台北：雅歌民。

張沛文譯 (2001)，僕人——修道院的領導啟示錄，詹姆士.杭特 (James C. Hunter)。台北：商周。

黑幼龍和李桂芬 (民 91)，破局而出--黑幼龍的 30 個人生智慧。台北：天下遠見。

游羽泰譯 (1999)，誰搬走我的乳酪，(Spencer Johnson)。台北：奧林。

楊艾俐 (1989)，孫運璿傳。台北：天下。