

## 浪漫的領導 ~ 「僕人修練與實踐」讀後心得

◆ 陳光榮

### 壹、「僕人修練與實踐」內容介紹

#### 一、領導風格－威權與威信

「事情的成功與失敗，都與領導有關」，領導（leadership）是一種技能，用來影響他人，讓他人全心投入，為達成共同目標奮戰不懈。而傳統「優秀經理人」的行事風格通常都偏向於「命令－控制」的權威式管理。其中，威權（power）就是一種因為自己身分或勢力而罔顧他人的意願，強迫他人依照自我們的意願行事的能力。不同威權，威信（authority）是一種技能，讓你能運用個人影響力，讓別人心甘情願地照著我們的意願行事。本書闡述的「僕人式」領導觀念，則完全建立在威信之上。

為了深究威權與威信的不同，作者對於威權又做更進一部的探討以及研究。首先，舊式的「命令－控制」的權威式管理已存在這世界達數千年之久，即使至今也還存在著。古埃及時期，金字塔的建造就是憑藉著這樣的權威才得以完成；自此之後，這種型態的領導就被世界上大多數的組織所採用。

在金字塔式的企業文化中，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。因此，員工獲得昇職的原因，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」，就可以獲



得昇職的機會。甚至於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。再者，一個具備良好技術，或是他可以把事情處理得十分完美，但並不代表他就可以憑著指導的方式，讓別的員工也同樣地把事情處理得十分完美。

如果將任務導向、具備技能或專業技術的員工晉升到管理階層的話，將有可能面臨另一種類型的障礙。對於這一類型的員工而言，只要當天的工作完成之後，或是該做的工作都已經被完成了之後，他們就覺得很滿足了，而且他們認為最有效的行事風格，就是「照著我的方式去做，還要立刻完成！」然而，一旦身處於管理階層的職位，對於個人在成就上的度量標準就應該有所變動，正確的領導，是不可能發生為了要求結果而有臨時抱佛腳的行為存在。領導所必須具備的是要有面對遲來掌聲的耐心，領導人必須要能忍受成功前的試鍊，或是成功的榮耀是屬於別人的。這樣的試鍊對於那些以工作成就為前提，且立刻要見到成果的經理人來說，算是很難以接受的一種歷練。愛因斯坦曾說過：「過去的成功模式，並不能保證在未來遇到新的挑戰時，也能暢行無阻！」

威權的確有它存在的功效，領導人還是必須適度運用。藉由威權，很多事情可以如願、快速並且有效率地完成。但是威權對於彼此間的關係，卻有著極大的破壞力。例如，如果我們以威權的方式領導員工，過不了多久，組織內部就會出現一些不良的行為，其中包括了罷工、暴力行為、破壞、工會



的幕後操控、離職率過高、曠職的問題、對於工作產生較低的投入感，或是較消極的工作態度等等，而這些情形一旦開始，就極有可能在整個組之內快速蔓延。所以，威權對於彼此間的關係有著極大的破壞力。

相對於「命令—控制」式的威權管理，威信管理是一種運用本身的影響力，讓其他人心甘情願地照著你的意願行事的技能。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，而是必須自己贏得。此外，最重要的是，要了解影響力不應該建立在以個人的利益所進行的人為操縱、道德勸說，或是施加壓力之上。領導應該是能夠以雙方互相的利益來影響對方；同時也等於是自我意願的延伸，並能滿足週遭所有人的所需。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。領導的終極測試就是要看看，當領導人離開時，團隊成員的行為是否能比領導人剛到時更好？

## 二、 領導的真諦

在新約聖經的馬太福音中，耶穌對於領導人下了一個明確的定義：任何人若是想要成為領導人，就必須先成為眾人的僕人；如果我們選擇領導眾人，那麼我們就應該先為眾人犧牲奉獻。坦白說，這種論調很難被大家所接受，畢竟我們還是生活在一個以威權為主的世界裡，我們必須被控制、被管束，並且費盡苦思來取悅我們的老闆，贏得他們的青睞。



耶穌所強調的領導是要以威信服人。如果我們想要眾人能發自內心的行事，或者是影響眾人的想法，那麼我們就一定要為他們犧牲奉獻。對於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。作者列舉出這世界上不少的領導人，他們自己本身沒有任何的威權，但是卻可以從威信的角度出發，來完成個人的事業，進而改變這個世界。這些偉大的領導人包括甘地、馬丁路德·金恩博士，以及泰瑞莎修女等等。

然而，威信並不是對每一個人都有影響力。作者強調，有百分之十的人們，他們不帶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。但是千萬別因為這世界上有著這麼一群壞人存在，就讓我們陷入質疑以及憤世嫉俗的想法中，而把所有員工都歸類成同一類的壞人。今日多數的企業，只是為了那百分之十的壞分子，就必需撰寫成堆成冊的標準作業程序、政策、流程，以及手冊等等。這是一件多麼諷刺的事！其實對於這百分之十的壞分子，作者的建議就是儘速將這些人趕出這個組織，也就是大家所知的「嚴愛」(tough love)。

我們大部分的人頂多只是組織裡的一個小主管或是家庭裡的父母，怎麼可能像耶穌基督或甘地那樣懷有崇高的抱負與理想來犧牲奉獻？作者所以會利用歷史中的一些人物作例證，最主要的是想引起大家的注意力，一旦你願意為別人犧牲奉獻，為別人付出，那麼就可以同時建立自己的威信及影響力。

### 三、 領導人必備的美德

愛別人，其實就是做對的事。而領導也是如此。同樣地，性格也是做對的事。那「愛」到底是什麼呢？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）。

所以，領導人必須具備的美德也就是這八個愛的特質。忍耐以及自制力，是良好人際關係的基礎。而恩慈是一種愛的行為，即使是你不喜歡的人，你也能主動表示善意。恩慈能讓自己多為別人設想、鼓勵他們、表現的更有禮貌、認真的傾聽，同時還要對他人的努力以及付出，給予適時的讚美。謙卑就是不驕傲、不自大、不虛偽。就如同《從 A 到 A+》一書中把領導表現分成五個等級，最高的是第五級，第五級領導人是結合謙卑以及意志兩者的綜合體。

尊重的定義就是待人如上賓。沒有一個人的行為完美無缺，所以身為領導人應該尊重其他人，就如同他們尊重重要人物一般。當我們身處於領導地位時，尊重並不是我們贏來的，而是別人所給予的。而無私就是滿足別人的需求，要把滿足別人的需求，排在滿足自我需求之前。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。

寬恕是愛的一項特質，寬恕就是不要心存怨恨。身為領導人，必需發展出這項技能去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，所以，寬恕是一位領導人的特質中最重要的一項技能。甘地曾說：「弱者永遠也不能寬恕他人。真正能寬恕他人的人，都是世界上的強者。」寬恕是通往快樂的要道，「寬恕是所有美德之母，但是也是最難獲得的美德。」

很少人會懷疑，誠實以及正直是成為一位成功的領導人所必備的基本特質。多年以來的研究調查顯示，誠實以及正直也正是人們希望他們的領導人所必須具備的特質。誠實以及免於被欺騙，最主要的關鍵在於讓員工可以為自己的行為負責。所以誠實也就是激發員工，並負起為員工規劃願景的責任。同樣地，守信是一位領導人最應該擁有的特質。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。道德勇氣是一個人的內在力量，傾聽自我內在良知、意願行事，不管事情是否能被認同或具有潛在的危機。道德勇氣是在解決窒礙之前，在「做出正確的抉擇」之前，面對任何事情的最佳良方。

#### 四、 性格以及人類的改變

在討論人們如何改變，建立自我特質，以及成為具有效率的領導人之前，作者認為我們應該先了解人性。與人性相關的思想包含價值、道德、規範以及原則，至於什麼是人性？作者認為，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。第二，人類有分辨善與惡的能力。另外，人類



被賦予了一些獨特的才能，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」，甚至還能改變自己的天性。而經過長時間的發展與強化的道德力，將能讓人類將紀律放在自我之前，並超越個人利益以及立即的滿足，使得「做正確的事」成為當前最重要的原則。關於道德力，它的名字就是性格（character）。

在了解以及願意改變自己去實踐僕人式領導的領導人，首先必須要做的，便是改變以往權威式的領導模式，簡單來說，就是改變習慣。習慣通常會經歷四個階段的過程後，我們才有可能在行為上養成這些習慣。這四個階段包括無知無覺，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。不論習慣好壞，都需要時間發展，也需要時間戒除。作者認為，性格方面的改變需要最少六個月時間，才能把舊有的陋習改掉，進而讓新的反應成為我們自然的反應。

而人的改變基本上是分為四個階段：痛苦（磨擦）、覺醒（insight）、決心，以及改變。

痛苦是人類改變的主要來源，如果我們感受不到痛苦，那麼，我們就不會感受到改變的必要性。舉例來說，通常這些痛苦或不適會驅使我們去尋求醫生、牙醫、心理醫生、教堂，減肥診所的協助，或是其他任何可以減輕痛苦的地方。如果，在領導上也出現了這樣的痛苦或摩擦，那麼這些症狀將促使這些領導人進一步開發自我的領導技能。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。感受到痛苦或不適時，其實就有可能是一個全新的開始。

一旦我們有了改變的意圖之後，我們所要面對的第二階段就是覺悟以及教育。這裡所謂的教育包括了解自己的行為，以及破壞自己人際關係的相對習慣。而覺悟則包含對自己的希望，以及深刻地了解改變是可行的，而且要讓自己為改變做好準備。一位領導人千萬不能這麼形容自己，「我只是一位不成氣候的領導人而已！」「我就是這樣的領導人！」或者是「這樣做有什麼用處？」因為這樣的說法的確如實描繪了這位領導人的過去以及現在，甚至可能是他的未來，但是，這不是唯一的選擇，領導人是有機會改變現況的。

改變最重要的部分，來自完全投入，這樣的投入以及決心，在剛開始時是很難做到的。每一個人在面對不同的情勢做出不同的抉擇後，都會得到不同的「報酬」(payoff)。其中這些「報酬」可能是「獲得大眾的注目」、「不用工作就可以輕鬆生活」、「一生享盡他人的服務以及恩慈」，以及「讓別人同情」。而這些「報酬」便會深深地影響一個人是否想要真正的改變自我。然而，想要具備改變的決心，我們不能只有良善的意圖以及令人印象深刻的宣示，就如同我們學習了正確的技能，但是卻完全沒有應用，那麼這樣的學習就完全沒有任何價值可言。所以改變的決心包含強烈的意圖和具體的行動，直到新的習慣成形為止。



總之，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。學習以及成長是永遠不嫌晚。如果，我們因為太老、太懶惰，而放棄學習及成長的話，那麼我們就不可能成為一位優秀的領導人。

## 五、僕人式領導的實踐

根據研究數據顯示，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。為什麼「訓練遷移」的百分比如此低？為什麼所學到的知識不能應用在日常行為上？為什麼不能實踐這些自己曾聲稱十分支持的理論呢？作者認為，除了週遭環境的影響、主管的不支持外，就是個人情緒智商（也就是性格）的問題了。

實證研究很清楚的告訴我們，人類大腦之中屬於感情的那一部份，也就是人類性格得以成形的部分，與主宰人類思考的部分，其運作方式完全不同。簡而言之就是，領導不是我們可以在理智上理解就可以獲得的，我們絕不可能只是上口頭上說著：「是的，我完全同意僕人式領導的原則！」然後，就可以成為一為成功的領導人。純粹理智上的認同是毫無意義的，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。沒有人可以只藉著閱讀游泳教學的書籍，就能夠學會游泳。

作者為了協助人們改善個人的領導技能，發展出實踐新流程，這個流程包含 3 個階段的模式：定義基本規格、辨識出與基本規格之間的差異、消弭

這些差異。而務必將 3F（基礎 Foundation、回饋 Feedback、摩擦 Friction）應用在整個流程之中，如此才可以確保持續性的行為改變。

第一步驟就是基礎，也就是了解優秀的領導風格內涵及其標準是什麼？一個具現代化競爭力的組織，其組織高層必須要有卓越領導願景，並且還要能清楚表達與溝通這項願景。然後領導人必須對於新成員潛意識所產生的兩個問題（我應該怎麼做？如果我做不到，會有什麼結果？）都能給予快速的回答。為達此目的，企業的第一步，便是為領導人提供僕人式領導的訓練研討會，使其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。

第二步驟就是回饋，瞭解個人與僕人式領導之間的差異，簡單地說，就是要確認標準與現況之間的差異性。作者發明了一種可以量測個人領導技能與僕人式領導之間差異的工具。這個工具是採用匿名的方式，以三百六十度全方位完整制度表現的基準，然後以六個月為一階段，監督整個改變的進行。領導技能清單分為自評與他評，在所有的答案蒐集完成之後，才可以對被評量者進行評分的工作。

第三步驟就是摩擦，消弭差異以及測量結果。適當的摩擦對改變是相當重要的。尤其是領導高層需要完全支持這樣的過程，以及被評估者要讓別人都能夠相信自己經由成長及行為改變所達到的持續改善。而為了監控並量測這樣的改變，每一位領導人在每一季都應該建立兩項 SMART（特定的、可量

測的、可達成的、相關的，以及有時間限制的) 行動計劃目標，而這些目標就是依照先前於領導技能清單中所得到的結論所訂定的。

除此之外，每一位領導者在每一季都要參與持續改善小組會議，針對領導技能清單的結果進行討論，同時也應該提出他們的 SMART 計劃以及目標。持續改善小組可由企業最高階層的決策者、人力資源處員工，以及參與改革成員的直屬主管所組成。而我們在組織中的位階越高，我們所需要進行的個人改變就越多，因為當性格的良莠成為工作場所中的一種評估標準時，人類就有了學習與成長的機會，而這股影響將會蔓延到整個社會上。

## 六、激勵與工作士氣

在企業管理中，人力資源是公司最重要的資源。而且大多數的人都會同意，激勵是領導的重要組成因素。但是惟有瞭解真正的激勵，才有可能去激勵員工，提高工作士氣。賞與罰其實只是短期的治標行為，這樣的行為並不能贏得部屬的信服，真正的激勵就是要讓人們的外在行動與內在渴望合而為一。

有人說，金錢才是最大的激勵。但是杜拉克曾說：「金錢上的誘因早已成為一種權利而非獎勵。加薪通常被視為是特別優異表現的獎勵，但是，要不了多久，這也將成為一種權利而已。因此，相對地，拒絕加薪也只會被極少數人視為是一種懲罰。這種對於獎勵要求的增加，將使得這種方法成為沒有效用的獎勵及管理工具。」

那什麼才是最有用的激勵方式？根據葛拉罕的研究報告指出，「職場上最有力的激勵方式，就是經理人對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：經理人親自的致謝、經理人親筆撰寫的感謝函、傑出表現後的升職動作、在公開場合裡的稱讚，以及激勵士氣的會議。

葛拉罕教授更進一步地將研究的結論，與先前對於員工方面的研究結果相比對，發現有百分之五十八的員工極少或未曾因為自己在工作上的優秀表現，而得到經理人的讚美；百分之七十六的員工極少或從未接獲主管親筆撰寫的感謝函；更有百分之七十八的員工極少或從未因為自己傑出的表現而獲得升職；百分之八十一的員工極少或從未在公開的場合獲得主管的讚美；更有百分之九十二的員工極少或從未參與過任一次激勵士氣的會議。

葛拉罕教授對此所下的結論是：「即使這些能獲得最大激勵效益的技巧是如此簡單，但卻極少被實際應用。」

給予員工獎金或譴責，的確比給予員工明確的讚美，或安排一次激勵士氣會議要來得簡單許多。但是，為達到激勵效率與結果，我們必須要願意為了員工的深層需求而犧牲奉獻。所謂人類深層需求，包含了下面這些要件：對於偉大領導方式的需求、對於意義以及目的的需求、對於被讚美、被認同，以及被尊敬的需求、對於成為優越組織一員的需求、對於加入一個成員間會彼此關懷的組織的需求。



## 貳、讀後心得

一本好的書，很值得再三回味。但是身旁的同仁為何對這本書沒興趣呢？還有些人是為了「寫心得交差」才閱讀本書，真是奇怪了！我想了想，可能有兩種原因，第一，很多人平時就沒有閱讀的習慣，總是「書到用時方恨少」。說起閱讀，國內某心理學教授曾經呼籲：國家要富強，人民就需要多多閱讀；兒童多閱讀少看電視，就會增強其思考能力；青少年多閱讀，就會少一些暴戾之氣；成年人多閱讀，就可以增加學識與見解。國人普遍不喜歡閱讀，和電視媒體、網際網路的發達有著很大的關係。而公務人員不喜歡閱讀，除了本身習慣外，就是公務體系不重閱讀，重「關係」所導致的結果。

第二，「僕人」一詞總讓我們聯想到「公僕」，明明考試中並沒有「公僕」這一類組，為何以極少之錄取率登榜的人，要被稱為「公僕」？其實當「公僕」沒什麼不好，只要上級單位對我們展現出「公僕」的態度，合理滿足我們的需求，而不是以威權式的命令，來滿足領導人的需求，讓我們實際了解「僕人式領導」的美德，如此身教的結果，我想總比辦理多場讀書會、宣導會還來得有效果。

閱讀完本書後，有一些心得想與大家分享：

### 一、 領導人決定組織的格局

原本僕人式領導適用於組織、家庭或個人，但限於篇幅，所以本心得只針對僕人式領導在組織方面的影響略表感想，至於家庭或個人就不列入。

首先，我們應該瞭解，僕人式領導到底好不好？威權、威信到底有何差別？威權管理已經行之多年，而且許多主管也都是歷經威權的「命令-控制」爬升到今天的職位，有需要改變自己去「愛」所屬嗎？

看完本書之後的第一個感想是「公部門應該及早實施僕人式領導」。身處公部門多年有一種感覺，那就是職場上充斥著「表面文化」、「形式主義」。例如，有不少具前瞻性的公務員想不斷改變自己，期待能與世界接軌，也曾接受許多相關訓練課程，回到職場後原本想大展長才，但無奈制度的僵化與高階主管的「官大學問大」想法，終於「胎死腹中」，一切又回到原來苟安的生態。台灣的競爭力因為政治因素產生不少的負面影響，其中影響最深的莫過是公部門的執行力。而造成公部門執行力不佳的因素，除了過時的制度外，就是「人治」大於「法治」，而人治立基於權威、法治立基於威信。

什麼叫「人治」大於「法治」？舉個例子來說，績效獎金或是升遷辦法原本是立意「功績」與「公平」的基礎之上，任何人不論其家世背景、不論有無得到主管的「關愛」，只要這個人在工作上有傑出表現、品性操守良好，就應該得到相對的回報。遺憾的是，事實上好像不是如此。「關說」、「特權」、「拍馬屁」充斥其中，許多高階主管將國家資源（金錢或職位）當作自己的權謀籌碼，對於己之所惡的下屬就「依規定辦理」，對於己之所好的下屬就「依但書辦理」。接著，這種文化下所拔擢產生的新中階主管也仿效其精髓，輾轉

下去，雨露均沾，一直到基層單位。起初或許有些諫言，但是時間一久，習以為常，也就見怪不怪，人人皆奉為圭臬。如此，惡性循環，文官制度終被破壞殆盡，國家前途堪慮。岳飛曾說：文官不愛錢，武官不怕死，則國家強也。

幾年以前，我在看完本書作者的前一本著作—「僕人」一書之後，深感僕人式的領導若能被公部門所接受進而實踐，那將是台灣之福。但是，理論與實際畢竟存在著些許的差異，所謂萬是起頭難，更何況是需要大家進行一次腦內大革命，這工程實在不容易。所幸「僕人修練與實踐」一書問世，書中內容著實提供我們一套具體又實際的方法，相信這方法就有助於台灣各階層的領導人的再出發。

## 二、傑出領導人引領組織成功之路

一九二〇年代之後，「命令和控制」的威權管理當道。但到了一九九〇年代，企業領導人便致力於打造平坦的、靈活的、基準的人性化管理，其中最引人注目的，就是「非營利組織管理」或「義工管理」。

一問到激勵方法，幾乎所有的人就會聯想到「金錢」或是「物質」報酬，但是非營利組織非以金錢或物質為激勵手段，為何其義工們反而可以無私地奉獻自己，甚至超越其可獲得金錢報酬的本職上的努力？有位管理學專家曾說：最偉大的管理，就是滿足員工的需要。以本書為例，教會的優異領導給了教友許多正面的影響，而教會所憑藉的是威信而不是威權，教會長期以來

一直以來能為教友付出關心，並且還能滿足他的合理需求。其次，他堅信教會的使命，也相信自己為教會所做的是具有重要意義的。而這意義正符合他的需求，因此，也成了激勵他行動的最主要因素。第三，教會總是能是實地在公開的場合感謝這位教友的貢獻，教會牧師會在自己佈道時，找一個適當的時機向這位教友表達感謝之意。

近年來，許多優秀的民間領導人引領企業走向成功、光明的坦途。就以摩托羅拉公司而言，以「授權」來激勵員工，內容包括鼓勵、開放與提供機會。首先，就是鼓勵，要持續給予員工鼓勵，增加員工勇於任事的信心。其次是開放，公司的文化讓各階層的人員可以彼此開放、坦率地溝通，讓各階層的想法可以暢行無阻、公開交流，以杜絕謠言。最後就是提供機會，並且配有一個完善的系統和流程及內部控管，公司不致因為個人的行為而脫軌(譚天譯，2003)。

那公部門如何師法企業精神，引領組織朝向成功的大道呢？「僕人式的領導」正好是當今領導病症的解藥，因為僕人式領導正是以「愛」為基礎，服務並滿足員工需求的領導方式。但是，誠如本書作者所說，「領導就是性格的運作，性格是存在於個性之下的自我」，所謂「江山易改，本性難易」，要改變一個人的性格是多麼地困難。改變的確有可能讓人感到不適，同時也是困難重重。我們要知道，性格是由三方面的概念所建構而成，包括「家庭薰陶」、「學校教育」與「宗教信仰」，所以，健全完美的性格，是需要不斷地持



續努力鍛鍊才能獲得。如果，我們不相信人是可以改變的話，那麼，那麼就不需要再進一步的發展領導的技能了。

### 三、 首長支持

當傑出領導人引導出組織成功之路的同時，組織的願景是否能和個人的價值相結合，攸關組織是否得以繼續成長的關鍵。而首長的支持，則包括兩方面，分別是讓組織願景與員工個人的目標相結合，以及積極鼓勵員工的成長，當然首長要先成長，誠如本書所說：「你在組織中的位階越高，你所需要進行的個人改變就越多！」。

首長承擔組織成敗的責任，所以首長必須為了組織生存而提出願景，並且以「愛」去說服所屬去接受、去實踐。同樣地，政府必須去說服全體公務人員，並結合個人目標，來加強公務人員的改革意念，尤其是基層公務人員，因為基層公務人員雖不是最重要的層級，但卻絕非可以忽視的層級，因為其擁有政策最終的執行權，或是直接參與機關外界因素的互動，故基層公務人員即便不參與政策決定，但卻可對政策結果發揮「促成」或「作梗」的重要影響（呂育誠，2001）。

接著，首長必須積極鼓勵員工成長，並支持僕人式領導的訓練學習。在實踐僕人式領導的流程之中，除了參與者的全心投入之外，更需要組織高層的支持。僕人式的領導需要營造社群、需要高階主管的支持，否則一切又將回到以往威權式的領導—那種熟悉、快速，但是不得民心的領導方式。

#### 四、再談激勵

「身為一位主管，不是管理部屬，而是領導他們」。「管理」有點像是操控機器、原物料一樣，強迫運作、缺乏人性；而「領導」就像是海上燈塔，指引人們一條正確的路，既感性又符合人性。所以，在此我們需要了解並且去實行的是「領導」而不是「管理」。如果一個政府可以讓所有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，那麼這政府的未來很值得大家去期待。

組織成員參加一組織工作，既係受到各種需求之激勵，則這種滿足程度高低，對於成員個人而言，不但重要，而且又間接影響其對於組織的態度與行為。早期人群關係學者普遍認為：快樂的工人也就是有生產力的工人，因此，為使工人發揮較大生產力，就必須使其獲得較大滿足，（許士軍，1993）。

Klingner & Nalbandian (1998) 更進一步提出提出：在公共管理人事行政上，公平理論和期望理論使得充滿想法的監督者放棄過去規範性、普遍性的人力動機與績效理論，如馬斯洛的需求層級理論，或赫茲伯格的兩因素理論。實際上，對於自己的需求與能力，員工都是主觀認知的個體，沒有一個員工是不受激勵的。一個員工若無法付出想要的努力於工作上，即可歸因於公平理論和期望理論所認定的因素（江大樹等譯，2001）。

簡單來說，「激勵」就是要找出員工真正的需求並且合理地去滿足，以及公平地對待每一員工，所謂「不患寡，而患不均」。

首先，要找出員工真正的需求。根據本書所載：許多領導人自認為滿足了員工需求，而事實上員工卻認為真正的需求沒被滿足，所以，領導人首要之務便是積極地了解每一位員工的真正需求。不同的成長背景、家庭環境因素、居住城市、職位高低等因素都會影響其需求，切莫以主管一人之喜好，而斷定大家都一樣。

接著，就是公平地對待每一個員工。所謂公平，就是不因主管個人的喜好程度而做決定，而是依員工績效為標準，也就是，一套制度同時適用於同一類人員，而不是有人可以因特殊需要而例外，如真有特殊情況，也需要具體載明那些事項，而不是表面依法，實際上卻是「黑箱作業」。如果不公平地對待員工，表面上員工會怯於主管的權威而不敢不服，但背後裡，已經怨聲載道。多數不滿的員工不會選擇離開，只會選擇消極的抵抗，浪費組織資源，或是同流合污，一起加入「馬屁文化」，如此，組織的前景堪慮，所謂：「人無遠慮，必有近憂」。

## 五、 小結

「一個社會假如是在淪落，第一要看的就是領導人，幾乎可以斷言就是領導人出了問題」，領導人需具備「虛心」與「自信」的性格，沒有虛心，只有自信，就會倔強，很容易犯錯（張忠謀，2006）。僕人式的領導就是提醒我們「愛」可以從內在改變一個人，藉由威信虛心地去服務別人，在滿足別人的同時，引領他們朝正確的方向前進。

但是，很重要的一點，僕人式領導不完全適用於所有的員工，有百分之十的人們，他們不但不會對於威信有所回應，同時還會想盡辦法破壞我們辛辛苦苦建立起來的威信。所以，優秀的領導人必須對於這百分之十的壞分子趕出這個組織，至少不能任由這些人繼續擔任重要的職位。

杜拉克曾說，一位領導人如果不學習，光有才幹也沒有用（杜拉克，2006）。沒錯，有些人天生就很能幹，但是要達到高效能並非易事，還需要多多學習。領導是一項技能，需要時常學習，在思考和談話時不要以「我」，而是以「我們」為出發點，來展現出世紀領導人獨特的社會影響力，畢竟權利是有期限的，而影響力卻是一輩子的。

### 參、另外一種想法

本書似乎比作者上一本著作「僕人」有較多的理論，對於沒閱讀過「僕人」的人來說，顯然有點「難以接受」。所以，建議讀者可以先行閱讀上一本著作，如此，僕人式領導的理論與實務比較能融會貫通。

作者宣稱「僕人式領導」是一種新的領導觀念，但是以領導理論而言，僕人式領導似乎比較像是「特質論」與「行為論」的綜合體，領導人具備「愛」的特質，結合組織願景與個人目標，其「作為」用來滿足員工合理需求，並引領員工朝正確目標前進。

接著，本書「僕人式的領導」是奠基於西方「基督」精神而編寫，對於身受法家、儒家、道家薰陶的我們，可能會產生一些文化上的水土不合。如



果想要將僕人式領導貫徹的話，我想光憑書中理論與實務很難說服多數的人。其實，因為文化上的差異，而造就出東西方不同的民族特性，其中包括西方人重視民主、講求自由，東方人反而重視倫理、講權威。如果想要一般的領導人放棄以往權威式的領導而改以僕人式的領導，這中間的轉變，其困難程度可想而知。

或許，作者當初在編寫本書時，可能沒有考慮到文化上、信仰上的差異。然而，好的觀念，需要我們去學習，好的行為，更需要我們身體力行。那在企業界頗為好評的僕人式領導，公部門到底如何去修練與實踐呢？我想，除了書上所寫的修練與實踐方法外，應該可以再從三個方面加強著手：

第一，高階主管的具體行動。由於網際網路的發達，全世界是個網路，速度變化很快，領導人必須是世界公民，把文化衝擊融合起來（張明正，2006）。以威信為核心的僕人式領導，若在高階主管如果能身體力行，必將風行草偃，帶動整個公部門的領導風格。所以，有人曾說，領導是一項重要的使命，其目的不僅達成組織目標，更是建立被領導人新的觀念，帶領他們朝更完美的生活前進。

第二，讓數字說話。提供實證來說明僕人式領導確實可行，而且是值得我們去實踐，包括有那些民間企業或公部門在實施了僕人式領導之後，整體效能提昇了、員工變得更有自信、同仁間更加互信互愛。但也別忘了，應該列出在實行僕人式領導時所遭遇到之困難，與實行後之缺點，以供借鏡。如

此，用數字來加強說服領導人，可能比光用理論還來得有效。

第三，充分發揮人資部門的價值。人力資源部門是機關首長最重要的幕僚之一，尤其是組織在做任何一項變革時（包括領導方式），人資部門更是不可缺乏的幕僚。至於如何能讓人資部門充分發揮價值呢？下面五個步驟需可供我們參考（蓋瑞·高夫曼，2006）：

（一）設定清楚的任務：人資部門的責任在於確保我們的員工比競爭者更能幹、更積極，其使命就是讓組織展現最佳績效。因此，人資績效的衡量，應該包括組織執行力、員工工作滿意度。

（二）專心核心事務：人資的重點應該放在招募、激勵及留住優秀人才的工作上，但是在公部門裡，卻把一些無關緊要的統計月報表的苦差事留給人事單位，或是隨便丟一些專案計畫給人資部門，以致於耗盡大部分的辦公時間，實屬可惜。

（三）考核人資的專業知識：看看人事人員是否有精益求精的精神，是否將專業知識應用在公事上？看看人資部門都在讀些什麼，他們是否讀《人力發展月刊》，或是《哈佛商業評論》？如果他們頂多看看《公報》或是翻翻報紙，那就有麻煩了。

（四）尋找適任的人資主管：找一個擁有公共行政學或組織心理學等高等學位及豐富管理經驗的專才，不要隨便調一個善於交際但績效平平的中階主管來充數，否則會因小失大。

(五) 評估人資的績效：設定目標之後，就一定要達成，不要考核人資部做了那些事，而要評估人資「完成」了什麼有助於提高組織績效的事情，像是留任優秀人才、提高組織執行力等等。

最後，引用本書作者所言：「謹慎選擇、善待每一個員工，熱情歡迎新人加入我們的管理團隊，並引導他們步上軌道，信任員工、而且將決策層級推伸至組織最低的層級，誠實守信讓每個人都得到合理的報酬，重視工作以及家庭之間的平衡，記住領導就是犧牲奉獻。」願看到此書或本心得的人都有一个美好又充滿愛的人生。

(本文作者為彰化縣立田中國中人事室主任)

## 參考文獻

- 江大樹、呂育誠、陳志瑋譯，2001，人事行政新論（上）、（下）（Donald E. Klingner & John Nalbandian 原著：Public Personnel Management 4<sup>th</sup>），台北：韋伯文化。
- 呂育誠，2001，「現代政府運作過程中基層公務員的定位與功能」，新世紀的行政理論與實務—張潤書教授榮退紀念論文集，張潤書教授榮退紀念論文集編輯委員會編，台北：三民書局。
- 杜拉克，2006，執行長開啟執行力的九把鑰匙，哈佛商業評論全球中文版，新版第 1 期，56-63 頁。
- 許士軍，1993，管理學，台北：東華。
- 張忠謀，2006，今日世界級領導四重奏，哈佛商業評論全球中文版，新版第 1 期，74-79 頁。
- 張明正，2006，明日世界的領導備忘錄，哈佛商業評論全球中文版，新版第 1 期，80-82 頁。
- 蓋瑞·高夫曼，2006，你用錯了人資部門，哈佛商業評論全球中文版，新版第 1 期，32-33 頁。
- 譚天譯，2003，採訪CEO（瑪格瑞塔等原著，Interviews with CEOs），台北：天下文化。



