

談 觀念革命

王 一 飛

前言

談「管理」者常提及曾文正公的「廣收慎用、勤教嚴管」，余則喜以「知他、用他、教他、信他、諒他」，并以韓非之的「下君用己之能，中君盡人之力，上君盡人之智」名言建議幹部同仁識人用人，成為一個卓越的管理人。現階段領導者更應律己以嚴，撫民以仁，存心以公，蒞事以勤，在多變的社會現象中，始能如飛機之駕駛員，在任何狀況下不待指示而能單獨處理問題，做到「君逸臣勞」。

一、新觀念

1. 祛除經驗管理：

前人的領導方式或有可資遵循之處，但是吃鹽比吃米多，過橋比你走路多的經驗法則，已經無法適應於多變的今日。所以今日之領導者，固然不能一個將軍一個令，但是也必須去蕪存菁，因時因地因人之不同，而不可全般仿效而蕭規曹隨。

2. 拋棄威權管理：

官大學問不一定大，指揮官不僅要隨時吸取新知，還要向部屬學習，更要敢用比自己能力強的部屬。一位剛愎自用的指揮官，排斥幹部的周全建議，下達自以為是的錯誤命令；將軍無能當然累死三軍，周遭有太多的令人嘖飯案例，豈能不引以為戒。

3. 不可迷信企業管理：

警察跟服務性行業無法用一加一等於二的數字顯示，應該培養屬員團隊榮譽比家庭更具吸引力的理念，不能有一個命令一個動作的被

動心理，帶「心」而不是帶「身」，沒有三信心即不能有共同意願。當然教育不是速食麵、特效藥，領導者的一言一行要能被檢視的絕對信賴和肯定。

4. 強調走動式管理：

不變革的墨守成規就會被淘汰，變革不是坐在辦公室下達命令，自己不變，只要求部屬變。而應該由上而下的率身示範，自己若做不到就無權要求部屬；口服而心不服，視部署為棋子即不可能有績效。

5. 懂得自我修養：

只要肯付出，沒有任何事不可為，沒有任何事做不好。懂得自我修養的人，必然為人清廉，處事公正，謙虛對待部屬，不會為小利，而壞了英名。好事不可一人佔盡，寧可別人對不起我，也不要對不起別人，有修養的人當其遇到屈辱時，不必別人譴責，即能自我反省。

二、新思維

1. 培養化解危機能力

學習化解衝突能力的敏感度，任何細微小事如不予即時處理或即釀成禍災，亦將喪失民衆的信賴度。須知領導者智慧再高亦無法洞悉多變的全般社會複雜現象，所以要有專業的危機處理小組，逐日分析輿情藉供領導者參考。前些時發現許多新聞，原可輕易化解卻因忽視青蛙理論，事發卻以不同版本搪塞，乃限於泥淖，令人懷疑其危機管理能力，真正有智慧的指揮官應是冷靜沈著，處變不驚，根據情報作正確判斷，理出最佳之可行途徑。

2. 只問結果不必過於重視過程

玖、不滯譚



培養部屬權變創造力，在誠實和無私的原則下，應給部屬以彈性處理空間，提升其成就感。法定程序固然必須遵守，但在時空因素不同的情境下，應在不違背法令原則，給予權宜措施。不能事事請示，殊不知命令下達依令作為時，卻已坐失化解問題時機。

3. 認識自己

(1)瞭解自己，而不放縱自己，可以擁有適度的行政權而不濫權、不侵權、不越權。從個案中分析，許多幹部同仁由於不認識自己，乃將行政權無限擴大，以致違法而不自知，甚至以職權行為搪塞，或以為偶一錯失無人知曉，殊不知若要人不知除非己不為。優秀的指揮官一言一行一舉一動都要有十手指，十目所視的警惕，古人之「行己有恥，使於四方，不辱君命，可謂矣」即是此意。

(2)口惡心慈：絕對不可有「沒有問題」，「問題不大」的含糊答案，社會大眾或部屬對其「無法信賴」，即為輕諾則寡信的弊病所致。南宋儒學家真德秀之「律己以嚴，撫民以仁，存心以公，蒞事以勤」，即提醒指揮官嘴上要嚴格，內心要仁慈，能如是部屬民衆即必謹慎，心慈亦不致草率責人。孔子的弟子子臯在衛國當官，曾將一男子判以「斬足」刑罰。後來子臯因受構陷獲罪逃離，正好守門者便是此男子，卻冒險帶子臯逃離，子臯詢其應該報仇，何肯助其逃生？男子答以：「我犯了很重的罪被斬足，一點都不為過，但是您判刑時一直想辦法為我減刑，希望找出有利的理由，所以我還是一直感激你」。這是一個極值執法者警惕的案例。

(3)澄清思慮，重視輿情，瞭解民意，關懷部屬、維護團體榮譽、不宜孤芳自賞。自古以來，不貪不該貪的錢，所在多有，但是貪瀆行為，古今中外還是會存在；貪污致富者有，因而身敗名裂者更多，即為韓非子之「顧小利為殘大利也」。為領導者能夠禁止部屬貪婪即是

幫助部屬，愛護部屬。要求部屬身體力行，唯一辦法即是以身作則，言行一致，讓人信服，做到不令而行。

4. 認識環境

(1)聽懂話：充分瞭解對方話語內容而不誤解。八十年代一立法委員開風氣之先，爬上議事台，同仁以此話題談論，甲指某立委很有辦法能夠爬上議事台，還能夠下來(自己找理由下台階)，某乙卻說假如換是我，年紀大了爬都爬不上去，言不對題，豈不對牛彈琴？

(2)說對話：在時空情境說適當話，郝院長某日巡視某地先進入廁所，一科員已先在廁所不及離開，見及院長，其實不招呼即可，卻客氣說：「院長日理萬機，連這麼小事還親自來？」令人嘖飯。

(3)做對事：在某種情境做對事，一高階幹部常至同仁家走動，跟同仁之父親為忘年交，同仁父親去世，乃往參加公祭，由於過去從無公祭經驗卻被推為主祭，司儀唱「獻酒」，竟說：「小姪先乾為敬」，一口喝下。讓與祭人士啼笑皆非。

(4)同理心：談話要對方能夠深切瞭解，話語不可過於深奧而使知識水準較低者產生誤解。六十年代一中階幹部娶一國小程度之小家碧玉，新婚翌晨相偕至市場採購，返回時經過一池塘，新娘子見及池中游魚，一時興起即從菜籃中取出豆腐餵魚。同仁戲說：「你把豆腐餵魚，回去沒有豆腐吃只有吃你的豆腐。」新娘子不知是打情罵俏的閨房戲語，卻誤以丈夫小氣，認以誤嫁非人，乃哭泣訴說「我用我的錢去買一塊還你」。

(5)認識自己職位：無所不知而有所不為，以團體榮譽，社會利益和個人信譽為前提，要有一不怕事、不惹事，有能力處理事務的能耐，不跟長官爭權，不跟部屬爭利，最好能有「己所欲施於人，諉功爭過」的胸襟。須知「義」與「利」絕對對立，守住義，自然失去利，但

是能守住義心必坦蕩，必會獲得內心的快樂，所以寧可讓人一步，也不可傷及一人。

三、新作為

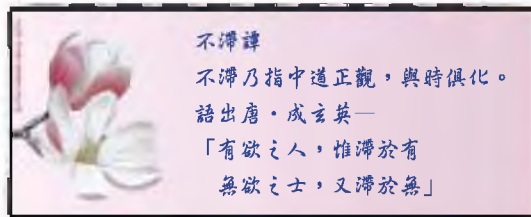
1. 任何事都要有防於先、制於發，善於後的周全腹案。重要事務更要有幾個執行方案，第一方案行不通時更換第二方案，絕不能坐視事態擴大而不可收拾。此即為深謀遠慮，不能火已經燒起來，才想到搬離木材；韓非子之「千丈之堤，以螻蟻之穴潰」亦即此意。
2. 對每一成員都能知他（瞭解其性向能力），用他（適才適所，如公關人才絕不可派其擔任刑案偵查），教他（固然適才適所，還是要從旁輔導，助其成長，不能任其自生自滅），信他（信賴同仁，鼓勵其成長，肯定其能力），諒他（萬一有些微差錯，亦應將心比心，予以諒解導正，不可抹殺其過去所有成就），始可舉重若輕，而事半功倍，給同仁以尊重、信賴，讓每一成員都能單獨作戰，既可處常亦能處變的優秀指揮官。
3. 用天下人成天下事，不可有同鄉、同學、同宗或友朋之狹窄觀念。始能獲得團隊共信，人人以能在此單位服務為榮。甚多優秀幹部即是無法勘破私心，落得有志難伸，未能為社會做更大貢獻，極為可惜。
4. 重視幹部，愛護部屬，不要把「我」放在第一位。要求屬員用「我們」而絕對不可用「我」，當教練而不可兼任球員，鼓勵同仁盡力表演，不可擋同仁表現機會。如重大案件偵破，主官招待記者，聲言我如何佈線指揮始能偵破，假如主官一心搶功，往後又如何讓部屬尊敬。論語之「君子周而不比，小人比而不周」、「君子喻於義，小人喻於利」，「君子求諸己，小人求諸人」，均值警惕。
5. 信守誠實無欺，有過錯即勇於承擔，不掩

飾、不搪塞、不把過失推諉給部屬。很常為維護個人利益，竟然產生幾個不同版本，至無法自圓其說時始行道出實情，不僅無法維護尊嚴，反而傷及整體榮譽，所以任何事物但求真實，只有一個版本，要為成功找方法，絕不為失敗找理由。部屬若因公過失，為長官者應能挺身而出為其負責，團體的人情味會更濃，即會有更多勇於任事的部屬。

四、結論

- ◎ 把所有人都當好人，不戴有色眼鏡看人，嚴以律己，寬以待人。
- ◎ 處事應求公開公正，問心無愧，但不可標榜「公平」，須知天下事很難真正公平。
- ◎ 不矯揉造作，不官腔官調，有權而不用權，培養生死與共的袍澤情感，遇事不可急在臉上，要能讓部屬急，歸功部屬，讚美部屬，欣賞部屬。
- ◎ 防腐化、防難堪、抓重點、能處理問題，要讓壞人說壞，好人說好，絕對不能做濫好人。
- ◎ 傲氣不可有，傲骨不可無，處逆境應忍，處順境要淡，學習放得下胸襟。
- ◎ 少說話，必要時才說話，少開會，會多解決不了問題，主官提問題，部屬找答案。
- ◎ 竹長的愈高彎的愈低，指揮官要懂得謙虛，品格操守行為應經得起任何人檢視，不要讓部屬提燈籠到自己的辦公室，要知道有爭氣的長官，才會有爭氣的部屬。要讓部屬敬，而不可讓部屬怕。✎

（本文作者現為中華民國退休警察人員協會總會理事長，前警政廳廳長）



玖、不滯譚