

大衛葛根與領導統御

DAVID GERGEN & LEADERSHIP

洪 勝 堃

整理：黃文志

壹、前言

本文探討「領導」(Leadership)，緣起於今夏一趟有趣的哈佛之旅。個人有幸參加外交部培訓計畫的甄試，獲錄取於九十四年八月份前往美國哈佛大學甘迺迪政府學院參加為期兩週的訓練，此一課程名稱為「國家暨國際安全高階管理研究班」(Program for Senior Executives in National and International Security，以下簡稱NIS)。由於甘迺迪政府學院向來是培育美國政府高階文官的搖籃，每年定期開設的高階管理課程(Senior Executive Program)，除提供國內外領袖菁英進修外，亦不斷在公共行政(Public Administration)、政策管理(Policy Analysis)、以及領導統御(Leadership)等學術領域上創新研究，也因此，雖然NIS課程短暫，個人在課堂上如入寶山，有些理論與警察實務甚為契合，頗值得參考。

返國後，將心得有系統的整理，利用十月初警正班第十五期專題演講的機會，將課程中哈佛教授的領導觀念與個人實務經驗，向警正班同仁講授「論警察幹部的領導統御」。由於上課同仁反應熱烈，進一步促使本文的發表；也由於領導對於警察工作的重要性不言可喻，在野人獻曝之餘，衷心期盼警察的領導能「日新又新」，一如本刊揭櫫的精神，永遠走在時代的

尖端。

貳、介紹

本次NIS課程中，討論多項領導課題，例如，曾擔任美國四位總統重要文膽的David Gergen在「總統的領導」(Presidential Leadership)一課中以其近身的觀察探討美國總統的領導風格與施政；曾任美國國防部副部長以及甘迺迪政府學院院長的Joe Nye在「柔性力量」(Soft Power)中以自創的觀念批評美國小布希政府以武力強勢介入國際局勢的做法，並提出以柔性的文化、價值和生活型態等方式制定美國的外交與援外政策，進一步以文化及民主價值領導全球，降低區域衝突；哈佛商學院名教授Michael Watkins在「可預測的危機」(Predictable Surprises)一課中，深入剖析911事件發生的原因，並以見微知著的概念提出危機偵測預防及管理的模式。

本文原欲借「領導」的觀念暢所欲言，與同仁細細分享心得，惟囿於篇幅，無法依照計畫一一介紹上述三門課程，甚有遺珠之憾。

本文主要介紹David Gergen的論述，對照個人多年的實務經驗，藉以探討「成功領導人的特質」，並希冀提供各級警察幹部參考，以審視當前環境下的「應為」與「不應為」。

什麼是成功領導人的特質？這個問題早在

人類歷史開始即不斷為世人垂問。古語謂：不以成敗論英雄，但，有多少中外歷史的英雄豪傑，以開創時代、引領風騷為己任，最終仍不敵人性的弱點，隨著歷史灰飛煙滅。而環顧當今世界，可能少有人比甘迺迪政府學院公共領導中心（Center for Public Leadership）主任大衛·葛根（David Gergen）更有資格回答這個問題。過去三十年來，葛根因緣際會，曾擔任美國四位總統的文膽，包括尼克森、福特、雷根到柯林頓，也同時具有新聞評議員（註1）、教授及作家等身分。

葛根將他在白宮數十載的權力見聞收錄於2001年發表的最新著作“Eyewitness to Power: The Essence of Leadership, Nixon to Clinton”（該書中譯為「美國總統的七門課（註2）」）。以其難能可貴的近身觀察，葛根親炙這四位當時全球最有權勢的總統，對於四位總統的行事風格有極其深刻的體會，以下即深入探討葛根的觀點：

參、成功領導人的特質

當葛根在書中思索：「什麼樣的總統才是好總統」時，他在書末結語歸納出七項領導要訣（註3），分別是：（一）人品、（二）目標清楚、（三）說服力強、（四）在體制內運作的能力、（五）就任百日定江山、（六）堅強、謹慎的顧問群、（七）激勵他人傳承願景等。這七項原則不僅適用於政治人物，也適用於各行各業、各個階層的領導人。

一、人品（Leadership Starts from Within）

我們首先來看領導人的品格。當葛根把「人品貴重」列為領導人的首要條件時，相信四位總統的歷史評價帶給葛根極大的感觸。我們看到，由於尼克森總統對權力的執著，以至於必須欺騙全國人民來保住自己的總統位子，終因失去人民的信任而黯然下台；我們也可以看到，絕頂聰明的柯林頓總統因為到處樹敵，又無法控制自己的私生活而毀掉了可能在歷史中享有的崇隆聲望；相反地，雖然匆匆上台的福特總統看似平庸，在任期中不斷有問題浮現，但也因為他個性灑脫，使得他在卸任後獲得越來越多人的肯定；而開啓美國新保守主義時代的雷根總統由演員出身，因為擁有絕佳的情緒管理與演說能力，而得到包括敵方陣營的合作，普受美國人民愛戴。這樣的情形，正如美國前參議員辛普森（Alan Simpson）所說：「如果你為人正直，其他都不重要；如果你人格不正，其他也不重要」。正直、誠懇對美國總統來說是最為重要的。

同樣地，正直、誠懇對於警察而言也是首要條件（註4）。我們要深切體認，部屬對於領導幹部的信任不是伴隨職務的權威而來，而必須由領導者努力爭取，才能贏得部屬的支持與擁戴。俗話說的好：「鐵打的衙門，流水的官」，警察幹部若不能以身表率、言行一致，那麼逢迎拍馬、爭功諉過等矯飾行為，將嚴重蒙蔽幹部的判斷，因而衍生出許多警察內部管理問題及次文化。舉例來說，在許多集體性的貪瀆案

註1：葛根目前擔任「美國新聞與世界報導」（U.S. News & World Report）主編和美國廣播公司（ABC）「夜線」（Nightline）分析員。

註2：時報出版，出版日期：2002/5/13，譯者：張明敏、韓文正、藍美貞、奚修君，ISBN：9571336637。

註3：七項領導要訣之譯名分別節錄並部分參考時報出版之「美國總統的七門課」，頁448。

註4：中央警察大學與警察專科學校的校訓均是「誠」，哈佛大學的校訓 Ve Ri Tas 求真、廉潔、誠實亦然。至誠者，金石為開，以誠待人，人必以禮相待，國人耳熟能詳的「人而無信，不知其可也」。誠實代表的是一個人最珍貴的無形資產，在美國社會中，說謊的人常造成信用（credibility）破產，也因此，西方人常說「誠實是最好的策略」（Honesty is the best policy.），吾人豈可不慎乎。





件中，幹部的不良習性及放縱常常是造成風紀敗壞的主要原因，上位者言行不一致，自然無法約束下屬之非行。

孫子兵法在始計篇中明白表示：「故經之以五，校之以計，而索其情：一曰道，二曰天，三曰地，四曰將，五曰法。道者，令民于上同意者也，可與之死，可與之生，民不詭也。…將者，智、信、仁、勇、嚴也。…」為將之道，當以才智、誠信、仁愛、勇敢與威嚴等人格特質來領導部屬，才能在急難來臨時（註5），上下同心、君民一體，部屬也才願意與幹部同甘共苦，以與幹部「可與之（共）死，可與之（共）生」為榮。因而，葛根認為，「人品」綜合了知識、判斷力、個人氣質，以及相信未來並以此做出智慧的決策，才能真正展現負責的領導能力。

二、目標清楚 (A Central, Compelling Purpose)

接著，葛根認為領導人要有清楚的施政目標，才能讓民眾團結一氣。例如美國林肯總統的目標在拯救聯邦；小羅斯福總統的目標在於終結經濟蕭條、贏得戰爭；雷根總統的目標是減稅、減少支出、法規、和預算赤字，增加國防預算等。若是在位總統無法用一句話總括施政重點，那麼這位總統的施政就是沒重點，福特、卡特、布希和柯林頓總統都因而嚐到苦果。

反觀我國警察歷史，首長清楚的施政目標的確容易留給後人印象，例如，1976年，孔令晟先生接任署長，在五年任期內，大力推動四十六項警政現代化行動方案，對於警政革新所提出的先進觀念，至今無人能出其右；繼任的何恩庭署長強調警察同仁的忠誠與清白，大力

整頓警紀；羅張署長強調優勢警力、成立快速打擊犯罪的機動警網；莊亨岱署長強調「破大案、捉要犯」以及警勤區查察的落實；盧毓鈞署長則剛好身處地方縣市長爭取警察人事權的變動時期，以「相忍為國」廣為人知；顏世錫署長則強調警察受理報案須開立三聯單，以杜絕吃案和匿報；姚高橋署長則強調依治安狀況規劃勤務以及五層督導網等。由於目標明確，各縣市警察局長或者分局長才能知所依循，也因而，每一任首長的施政對於警察工作的推動發揮聚沙成塔的功效，對於整體警察制度的建立與專業化才能產生助益。

吾人將此一原則對照管理學上常被人討論的效率／效能二元論「Do the Things Right vs. Do the Right Things」，警察幹部對於平日管理工作的認真，毋寧說是把事情做對（Do the Things Right），但做對的事情（Do the Right Things），則須要各級幹部綜合評估服務單位的人員組成、任務、特性、地方生態、治安情勢等內、外在因素，清楚地向部屬傳達其施政目標，而不致因官僚文化、形式主義的影響淪於空轉或打高空。例如，警察局長、分局長應設定明確的組織目標和發展特色，不論此一目標是發展社區警政以提昇警民關係、或者充實偵查（鑑識）效能以提昇績效、亦或是注重教育訓練以提高同仁士氣與專業能力，明確的目標，不僅能讓部屬的職場目標與組織目標做更緊密的結合，也才能凝聚同仁的向心，不致各行其是。

三、說服力強 (A Capacity to Persuade)

葛根認為，在媒體時代，電視改變一切。甘迺迪和雷根是二十世紀後半葉最令人難忘的

註5：警察工作的高危險性，非一般公務所能比擬。不論勤務型態為逮捕要犯的攻堅、街頭巡邏、金融巡守、勤區查察、防搶、防盜或者追逐逃犯、路檢等，許多的危險都在一瞬間發生，在猝不及防下造成執勤員警重大傷亡，也因此，警察同仁的同袍感情，常在生命旦夕時發揮的淋漓盡致，套句美國人常掛在嘴邊的：You need somebody to watch your back。在最危險時，只有同袍能以生命相挺，出生入死的警察幹部，如何不三思平日的領導統御及爭取同僚之向心力呢？

演說家，這是因為他們善於透過電視說服廣大觀眾。然而，滔滔雄辯是否即代表著說服力強呢？這倒是個見仁見智的觀點。一般說來，說服力強的領導人，代表著頭腦清楚、條理清晰，能將複雜的事情以淺顯易懂的方式與人溝通，因此，管理大師班尼斯和湯瑪斯強調領導人應具有令人敬重的表達能力，良好的演說技巧除了能打動人心、使部屬去除疑慮外，對於領導人的公眾形象亦有加分的功效；可是，葛根所指的「說服力」(A Capacity to Persuade)，放在警察工作上來看，單指「演說能力」這一項嗎？答案可能是否定的。

假若我們實地隨機選取一個警察單位做意見調查，題目是：依你個人看法，說服力強的警察幹部即是好幹部嗎？個人以為，同意和非常同意的人應該不超過 50%。雖然這純屬個人臆測，不具任何實證價值，可是，在此要強調的是：**警察幹部不僅須要言教，更須要身教，有時候，傾聽比說理更具說服力。**

「第五項修煉」(The Fifth Discipline)的作者 Peter Senge 曾說坊間有許多談論領導的書籍，但只有一本是學生必須閱讀的—Robert K. Greenleaf 的「僕役式領導」(Servant Leadership)。Greenleaf 借助 Hermann Hesse 的「東方之旅」(Journey to the East)來說明僕役式領導的精神，這本書描繪有位男子找尋啟蒙之旅的自傳，該男子在旅程中有位忠心的僕從 Leo，協助並支持他通過種種考驗和試煉，數年後，當他終於找到尋求已久的奧秘社會時，他發現 Leo 其實就是這個社會的領導者，原來，這位僕役即是個領導者，他的領導力是透過「服務」發揮出來的。

有趣的是，僕役 (Servant) 和領導者 (Leader) 的角色不會相互衝突嗎？Greenleaf 認為兩者可同時共存。Greenleaf 認為身為領導者，首要的選擇是為別人服務，若缺乏這項認

知，則他所能達到的成就即有限。Greenleaf 帶領我們去思考，以「人」的本質出發的領導力。這樣的領導不是高高在上，不是頤指氣使，不是單向命令，也不是我說你聽。

當一個領導者從「心」出發、用心去激勵部屬，並善於傾聽，服務工作夥伴，並盡一切力量協助部屬做好工作，那麼，他即領悟了僕役式領導的精神。當然，溝通是激勵的必要條件。因此，台積電董事長張忠謀先生特別強調，新世紀人才應具有雙向的溝通能力，針對他人的溝通，自己也要有能力回應；不過，他更強調聽的能力，他認為許多高成就者與人最大的不同，就在於同一份訊息當中，他總是能夠比一般人聽出更多內容。聽，不只是靠耳朵，還要靠心，只有虛心，才能充分吸收他人傳達的訊息。警察幹部若能多聽、多溝通，相信領導的說服力會遠比演說來得強。

四、在體制內運作的能力 (An Ability to Work Within the System)

葛根認為，在當今局勢中，治理國家已是十分困難，領導人必須透過合作、政治智慧、個人魅力、遊說的方式，與一般大眾、國會、新聞媒體、外國勢力、利益團體與菁英份子打好關係，否則便是自尋麻煩，讓議程通過的阻力倍增。

以警察工作來看，警察首長和幹部輪調是多年的常軌，我們較常聽到的是「我怎麼會派到這裏？」、「真倒楣！」，然而，領導者認為派你去，是要你去整頓、革新，就現有條件設法完成交付任務，而非要求補助經費、多派人力，蓋好大廟，以供神佛。

五、就任百日定江山 (A Sure, Quick Start)

葛根認為，總統的權勢稍縱即逝，若是在上任之初犯大錯，可能賠上四年任期而無建樹，然而，在絕大多數的機構中，領導人的權力與日俱增，長期表現的品質能累積出聲望。





倘若領導人在上任之初，即能明確的界定目標、穩扎穩打，相信部屬可迅速掌握方向，不致讓工作拖延停滯，同時，也能快速建立彼此的信任。

中山大學企管系葉匡時教授在天下文化出版的哈佛商業評論「領導」一書的序中指出，領導者怎樣認知外在的環境與情境，不但會影響到領導者對於自己是否具有控制能力的感覺，也會影響到領導者對壓力以及不確定的感覺，這種感覺會嚴重地影響到領導者的領導績效。換句話說，假若領導者一上任即因害怕犯錯而顯得自信心不足，那麼，這種不確定的感覺，自然會影響到部屬對領導者的信心，也會讓領導大打折扣。

六、堅強、謹慎的顧問群 (Strong, Prudent Advisers)

葛根認為，最傑出的總統，身邊通常有最優秀的顧問，林肯總統在當選當晚提出一份未來閣員名單，足以媲美華盛頓的顧問群。老羅斯福、小羅斯福和杜魯門，也都是以擁有頂尖顧問群而聞名。而我國中央研究院許倬雲院士，在他的著作「從歷史看領導」中特別提到，領導人至少須具備五種功能，分別是：構思者、決策者、資訊集中者、監督者和獎懲的裁判者，由於世上少有五項全能的領導者，所以他必須

將部分權責委託他人處理，惟有堅強的顧問群輔佐才會產生傑出的領導者，兩者相輔相成，互相輝映。

由此可見，**領導者必須衡量自己的專長，其餘權責則委託別人與之分工，這就是授權。**個人以為，充分授權不是將權力下放後即不予過問，在挑選顧問（幕僚）並授權的過程中，尤其須要謹慎，許倬雲院士認為以下四點必須考量：（一）識人的能力，瞭解何人具有何種能力、（二）授權時須有明確的界定，清楚說明授權的內容有那些、（三）考核的能力。整個授權過程中，直到考核其才能之前，都不應干涉被授權者的處理方法，直到考核其處事成績之後，再決定此人是否稱職、（四）明確的分工，為使分散的眾人力量集合為領導者的力量，領導者要考慮分工的功能，並且避免因重疊而造成衝突。

俗話說的好，一國之君，如能禮賢下士、知人善用，天下之士必然不辭千里而來；而征戰沙場，必須用人不疑、疑人不用，如此謹慎選士，才能將士用命，雖千萬人亦往矣。

七、激勵他人傳承任務 (Inspiring Others to Carry On the Mission)



葛根認為，最成功的領導人都會創造傳奇，啟發繼任者傳承他的任務，即使那位總統作古多時，但精神長存，傑佛遜、詹森、林肯、小羅斯福、雷根，都因推翻老舊的正統而獲得權力，從而建立「新典範」，讓繼任者完成他們未盡的心願。在這個特質中，有兩個重要的元素，一是激勵後繼者（inspiring others），二是讓任務得以傳承（carry on the mission）。

在上述許倬雲院士的著作中，有一段「將將與將兵」的故事：當年漢高祖問韓信，樊噲能帶多少兵？韓信答：十萬人。高祖又問：滕嬰呢？韓信說滕嬰善帶騎兵，其他兵則不擅長。漢高祖後來又問，我劉某人可帶多少人？韓信說，一千人左右差不多。那韓信呢？他自稱多多益善。高祖很不高興的說，既是如此，何以你淪為我的手下？韓信這才回答：「你能將將，我能將兵」。

由上可見，一個真正的領導者，要視自己為將將者，不要視自己為帶兵的人。將將者，不僅能運籌帷幄、妥適運用部屬的長才，更有恢宏的氣度容許部屬超越自己，以彌補自己能力之不足，而部屬在長官鼓勵的氣氛下學習、成長，才能順利地傳承任務。個人以為，警察

幹部尤其要有這樣的胸襟，不論是世代交替或者職務交接，繼任者都要有能力可以延續任務，傳承警察的團隊精神、工作經驗和工作績效，如此，民衆對警察的信任才能與日俱增，警察團隊的發展才能日益精壯，不斷超越過去與前瞻未來。

肆、結語

如何做一個好的領導幹部（Leader）？「與成功有約（註6）」（The 7 Habits of Highly Effective People）的作者柯維（Stephen R. Covey），在他著作中引述美國教育家喬登（David S. Jorden）的一句話形容地頗為貼切：
「真正卓越的人生，少不了正直的生活」。

古希臘哲學家赫拉克利特（Heracleitus）曾說—「性格決定命運」，但，見諸古今，**成功領導人的性格決不是與生俱來，而是經過無數的努力與學習而來。而成功貴在主動積極，凡事排定優先順序，有恆心貫徹，且正直、創新，具有這些特質，你就是一位好的警察幹部（Effective Leader）。♠**

（本文作者現職為內政部警政署副署長）



貳、副署長專欄



註6：天下文化，出版日期：2003年，譯者：顧淑馨，ISBN：9576214610。