

警察首長應有的領導氣質

指導教授：陳教授明傳

研究生：林世當

壹、前言

在鮑爾風範、鴻海帝國、諸葛亮給兒子的信及嚴長壽先生等人的精闢見解中，均明確點出，領導是一門高度的藝術，也沒有一套放諸四海而皆準的模式，但成功的人，均有其獨到的領導長才，絕非偶然。

警察的工作雖與軍事管理、私人企業或管理人工作，大異其趣，但領導者應擁有特殊的氣質，洞察機先的能力，卻無不同。檢視歷任警政署長的領導特質，無論是張四良署長的專業、王進旺署長的細緻、丁原境署長的圓融、姚高橋署長的嚴謹、嚴世錫署長的宏觀、莊亨岱署長的幹練．．．等，均各有特色，也各有擅長，無法評斷優劣，惟在知識經濟時代，警政的品質管理已形成趨勢，新時代警察領導人的內涵，也應與時俱進，方能滿足各方的殷望。

概覽鮑爾等人的領導哲學，再入融入 恩師的創見，個人認為，擔任新時代的警察領導人，雖未必有全方位的領導才能，但至少應有令人尊敬的品格、能傾聽基層的聲音、要能勇於面對挑戰及有貫徹執行力的決心。

貳、警察的領袖特質

一、高尚的品格

天下雜誌2003年教育特刊，以《品格教育---新世紀的第一堂課》為主軸，揭示：「**品格教育已成為全球趨勢，未來企業用人，品格道德要求第一**」。事實上，在諸葛亮的十堂課中，諸葛亮也明白生命中要作出種種平衡，要「勵精」，也要「治性」，更要提升自己的性格品質，因此，在其告子書中明示：「**性格決定命運**」。鮑爾也認為，品格高上的人，能為大我(即宗旨、價值和理想)而戰，其行動忠實反應自身的

信念，其表達理想的方式堅持不變而一致，追求目標時不屈不撓，資歷豐富但品格薄弱的人，往往會採取權宜手段，其很可能把重心放在耍弄組織政治手腕，或只做他認為老闆喜歡的事，或純以私人利益為出發點，**缺乏品格不只是道德問題，也會明確威脅組織的有效運作。**

警察首長統御七萬餘名警察人員，身肩國家治安維護使命，除應有宏觀的視野，幹練的經歷及洞察機先的能力之外，如其品格低落，道德不足以服眾，無論面對基層、面對國會或面對社會大眾，都將缺乏說服力。Samuel Smiles(2003)在《品格的力量》一書有言：「品格高操的人，才有無懼的力量，因此，未來領導人的成敗，端視其品格之高下而定。」警察首長應以此為圭臬。

二、傾聽基層的聲音

Arthur K. Robertson (1999)在Listen for success一書中強調：「**有效傾聽能提高自尊，有效傾聽有於益專業和效益。**」Robertson並以觀察二位優秀人才鮑伯及芭比的成敗，說明能否運用傾聽技巧對領導人未來的影響，值得發人深省。印證嚴長壽先生所言：「當經理人在攀登企業階梯時，有時會感染到一些怪毛病——他們的耳朵變小了，嘴巴變大了，他們愈是只說不聽，卻愈沒有人聽他們在說什麼。」，傾聽確實可以說服別人，建立信賴，建立聯結。

一般心理學者談論警察人員的性格，咸認為警察人員都有約翰韋恩症，尤其服務愈久者，其症狀愈趨明顯。警察人員除具有冷酷、孤僻、對人充滿不信任的職業性格之外，而警察機關的保守體制，也造成很多警察人員只以經驗為師，聽不進去不同的見解。事實上，在知識經濟時代，知識傳播無遠弗屆，警察首長必先學會傾聽基層的聲音，因為，警察首長如果閉嘴聆聽，不但可以學到更多，還可以營造人們願意聽其說話的環境，去體會別人的感受與期盼，這也是有效的溝通方法。溝通不是「請你聽我說」，也不是你單方面的希望將你的意見表達完整；**溝通是「我聽你說」**，溝通也是「我聽你們兩個說」，更上一層的溝聽則是在你說之前，我已經體會了你的感受。警察首長

如不能傾聽基層的聲音，只能活在自己的象牙塔，其惡性循環的結果，只會自取滅亡。

三、勇於面對新挑戰

世界財經管理趨勢大師Lester C. Thurow (2003)在新出版之《勇者致富——全球化：在拒絕與接受之間》一書中有言：「全球化時代，知識是成功的關鍵，勇敢是成功的心態，唯有大膽放手一搏，才能在全球經濟中勝出。」Thurow更坦言，面對全球化，不是只有拒絕或接受兩條路，其實還有第三個選擇：與其放任全球化自行發展，不如主動設計，建造不同的全球經濟。郭台銘先生也言：「**改變是一種風險，每一次改變，都是賭注，但這種轉變能力，讓鴻海每一位主管被迫學新的東西。**」對照Thurow、鮑爾與郭台銘先生等人的成功典範，要擔任一位成功的領導人，確必須要有接受新挑戰的勇氣。

警察領導人面對多變的治安環境，及多元的政治社會，必須要有隨時接受挑戰的勇氣，尤其犯罪手法不斷翻新，警察首長要隨時蒐集資料，做好功課，以創造警察價值為職志，挑戰流程，把結論攤在桌上，並鼓足勇氣和信心挑戰專家，若能這樣做，可以加強警察組織的價值，提升自我的專業，同時在做真正有趣而具挑釁意味的事。如同鮑爾所言：「不是為了權力遊戲或是想整人，而去挑戰專家的專業領域，而是為了達成企業的任務——這是領袖的首要工作。」Barrie Sanford Greiff(2001)在《人生的九個學分》一書中也言：「在一個充滿創造性的環境中，條件比較貧乏的人，同樣可以達到超越自身局限的成績」。勇於挑戰新治安環境的警察首長，才能帶領基層員警開創治安的新局面。

四、貫徹執行的能力

Larry Bossidy & Ram Charan 在《The discipline of getting things done》一書中明示：「**沒有執行力，哪有競爭力**」。警察機關雖有繁複的體系，但總有美好的願景和周延的策略，對任何任務的執行，也有一定的規畫，但計畫趕不上變化，總有理由，但警察執行力不彰，卻沒有藉口，**執行力大概是警察機關最大的黑洞**，也是警察機

關的通病。審視許多警察機關執行特定勤務的失敗，常可歸因於執行力不佳，策略、願景固然一大籬筐，但卻光說不練，通通流於「口號管理」。這些警察機關沒有將策略、願景落實到目標、戰術上，也未能將目標、執行方法列出里程碑，然後根據達到的程度訂定賞罰標準。也因此，往往產生了「組織末梢神經麻痺症」。警察機關有很多首長都是很好的 thinkers，然而，**警察首長僅是個 *thinker* 並不夠，還要是能做事的 *doer* 才行**。換言之，策略要創造差異化，是 make a difference，而執行力能 make it happen，二者不可缺一。警察機關因應環境的變遷，必須先改善組織流程，營造執行文化，其次再訓練有能執行的人，警察機關對執行能力的要求，絕對沒有打折的空間，不對就換人。警察計畫如果符合時代須求，但有好的執行能力，都可以彌補策略的不足。