

贏家總是

嚴以律己，寬以待人；

輸家總是

嚴以律人，寬以待己。

李昌鈺博士講述

張維敦教授整理／中央警察大學鑑識科學學系教授

**李**昌鈺博士以他多年領導鑑識實驗室與擔任警政首長之心得，認為任何組織發展的成敗，關鍵在於組織成員是否適任，以及能否齊心合作。李博士曾在1979年放棄教授兼系主任的高薪，轉任康州警政廳鑑識實驗室主任兼首席鑑識專家。當時一上任立即面臨組織成員良莠不齊與無法適任的問題，根據他的描述：「1976年我到任康州鑑識實驗室時，實驗室共有27名同事，多數是從第一線工作退下來的體弱殘兵。像有些文書鑑定人員眼睛有毛病，不能看；有些聲紋分析師耳朵有毛病，不能聽；有些血液專家，一看紅色的就會發抖。」顯然這樣的實驗室團隊素質是有待強化的，因此李博士就先將他們一一送回學校重新訓練，學習各領域先進的專業技能，並將患有眼疾而耳聰者調整做聲紋鑑定工作；讓有耳聾但目明者擔任文書鑑定工作，經過這樣重新調整角色與工作內容後，讓大家都適才適所，重新打造出一流的鑑識實驗室團隊。後來就因為這個經過改造的實驗室能提供更有效率的技术支援，因而常常協助



偵破奇案，並在李博士所規劃三期的改建工程及擔任康州警政廳長的直接影響下，讓康州鑑識實驗室的規模獲得快速的拓展，並通過美國犯罪實驗室主管協會／實驗室認證委員會（ASCLD/LAB）之認證，協助包括來自世界各地，美國聯邦、州或地方單位送驗之證物鑑定，同時提供現場勘察、技術服務、教育訓練與先進技術研發等服務，讓康州一躍而為全球鑑識科技視野中的焦點。

依據管理學鼻祖彼得·杜拉克(Peter Drucker)曾對管理下的定義：「管理乃透過眾人把事情做好(Through People to Do Things Right)。」換言之，管理者必須透過他人有效地完成機構某個明確的目標，在特定的環境條件下，對組織所擁有的資源進行有效的計劃、組織、領導和控制，以達成既定目標的過程。是以，管理無疑是一項綜效統合的複雜性工作。李博士曾在演講中講述關於他在領導與管理鑑識實驗室、康州警政廳與李昌鈺鑑識科學學院上的思維，他說：「管理之本是管人，管人之本是管心，管心之根是管己，管己之根是待人。」本文將整理分述其內涵如下：

## 管理之本是管人

李博士說：「一個成功的機構運作，首先人員素質一定要好，管理者找對人了，事情就會有效地被合適並用力用心的人完成，再雄偉的實驗室或再漂亮的辦公廳如果沒有好的工作人員，再先進的儀器設備如果沒有好的操作、分析人才，還是沒辦法獲取正確的數據來解決問題，所以人才是決定成敗的關鍵。」而人之所以有動力，主要是因為他能用力用心在工作上，發揮主動積極的精神，面對問題時願意竭盡所能的克服困難。如果人找錯了，即使他人天天都在辦公室卻心不在焉，所謂「人在，心不到」，在應付及敷衍的心態下工作；人看似規矩地上下班，但心想的卻是股票的漲跌，或網路的閒談遊樂，工作效率自然低落。因此，管理者必須思考員工無心工作的原因何在？不盡全力的原因何在？特別是在已有健全制度下的公務機構，有些人能兢兢業業，熱誠努力的投入，其原因何在？有些人則抱著多一事不如少一事的心態，面對問題總是不尋求解決方法，而是一味地敷衍塞責，馬虎了事。碰到這樣的員工，李博士的作法總是想辦法激勵他的心，讓他心甘情願地承擔任務，全力以赴，做好應該做的工作。

## 管人之本是管心

身為一位主管要如何才能讓部屬做事用心認真，主動積極，而不是敷衍了事，除了上下班既有的服勤規定外，李博士認為：「就是要有用人要用一世而不是一時的想法，主管要能打動部屬的心。任何時候部屬遇有困難，即便是三更半夜也都必須立即協助處理，特別是當部屬遭逢變故風浪之際，更需要適時伸出援手，情義相挺，不可以不理不睬。」這樣的主管就一定是部屬心目中的好長官。李博士說他常常外出在世界各地辦案講學，而留守辦公室的同事也都有

以局為家的態度，認真負責的完成各自之任務，其最重要的因素是他能管理他們的心。當部屬與主管能夠同心合力時，就能互信互助，同舟共濟，不需要嚴格監督，重復叮囑吩咐，成員之間一旦建立了共識，自然能彼此支援，合作無間，團結力大，任何使命都能達成，任何困難也都能克服。

透過所謂制度化的各種行政管理機制，包括人事勤惰管理、考評獎懲及人員升遷等制度，循著這些規則雖然對組織運作會產生一定程度的管理效果，但是當面對需要完成突破性、創新性或挑戰性等任務時，例如現場偵查，危機處理，研究發展，教學科研等工作，就不是一般行政管理所能達成的組織力量，而是需來自於組織成員的根源動力。我們經常在職場上看到很多人窮於應付每天例行的工作，因為是應付心態而不是真正的樂在工作，所以一談到工作就感受到壓力。當工作量一多，來自於各種管控進度的要求就接踵而來，自然產生莫名的職業倦怠感及敷衍了事的心態，只有能轉換心態，將責任看成機會，將挑戰視為學習，如此才能啟動生命本有的根源動力，自訂完成目標，自訂執行計畫，工作態度就能轉向積極主動，解決問題就會以終為始完整思考，執行任務就會將要事擺在第一。這就如中庸第二十章提到「智、仁、勇三達德，行之者一也」，所謂「一」也，就是「誠」。因此，熱誠的態度就會持續保持，動力就會源源不絕，所有來自行政管理機制方面的結構性壓力，都將為開啟了熱誠的根源動力而被破除。李博士天生真誠，做事從來不喊累，跟他討論問題總是聽到他提出不同的解決方法，所散發的熱誠特質自然影響身邊一起工作的人，這就是所謂：「態度影響態度」，也是從內心真誠影響同仁的管理風範。當組織內部多數能啟動了自發性的根源動力之後，所激發出的夢想、熱情、向心力等就無可限量，組織的活力就會完全不同。

## 管心之根是管己

以身作則是所有管理者必須奉行的不二法門，古人常說：「風行草偃」、「上行下效」，都是比喻領導者的影響力與感染力如風，以其熱情去燃燒其他人的熱情，以其真誠去激發其他人的真誠。管理者非因位高權重的威勢，讓部屬表現形式上服從，而是實質地展現誠實、負責、善良、勇敢、謙卑等人格特質，重視工作品質，凡事做足充分準備，散發高度服務熱忱等風範，就會讓部屬由衷感佩與效法。再經過長時間的積累之後，管理者慢慢受到組織其他成員的信賴，組織成員不知不覺被管理者的言行所感染，熱情的工作表現自然蔚為風氣；否則管理者自己不刮鬍子，要如何刮部屬鬍子！

李博士曾提到許多跟隨他研究的學生，畢業數十年來都還保持聯繫，目前他最信任的秘書 Joseph Sudol 已經跟隨他 43 年，雖然薪資不高，但他就是喜歡跟隨著李博士做事，即使必須更換非自己專業的職務也都願意接受。這都是因為李博士本身非常重視「以身作則」，包括自我控制與人合作的態度等紀律問題。他曾說：「為重視別人的提問，或在餐會場合與賓客的互

動，即便自己已經感覺很疲倦，還是必須提振精神與人專注對話，目的就是為了表示對他人的尊重。」雖然這些動作很細微，正代表他處處注意到每一個細節，而管理學上有句名言：「魔鬼藏在細節裡！」細節決定事業的成敗，歸納出重視細節是決定成功的關鍵。李博士這種「嚴以律己，寬以待人」的修養，就是他所說「管己之根是管己」最貼切的詮釋。

## 管己之根是待人

綜上所述，自我修為顯然才是管理者的根本要務，因為真正影響管理成敗的關鍵因素是管理者的修養，而不一定是完善的法規條例或管理制度。李博士是當今唯一受全球59個國家邀請，參與過8000多件刑案偵查的鑑識專家，超過五十年的豐富工作經驗，特別是當他回到母校-中央警察大學向全校師生們演講時，常叮嚀大家做人的重要性。他曾說：「40歲以前他只忙著教書研究，不太重視做人的重要性！」特別是職位越到管理的高層時越需要懂得做人。因為職位低者專業技術角色較重；職位高者管理角色的份量增加，所以如何善待他人成為高階管理者的必修功課。

自我修為的過程則是透過與別人的相處互動中不斷修正自己錯誤的行為，當檢視自己處處充滿缺失時，就更能體認任何人都非完人，每個人都難免有所缺失。因此，不能從自我的角度以理想要求別人，而卻以現實寬恕自己；反而應以修養自然而然地影響人，讓別人由衷地起效法之心，盡量寬恕別人的缺點，也就是待人以寬；同時，還要能感謝別人對自己缺失的寬容。大學是儒家的根本思想，其中格物、致知、誠意、正心、修身、齊家、治國、平天下的八目經世哲學，歸納出一條人生成功的因果次序關係。格物窮理而後致知，致知而後誠意正心，心正意誠而後才能修身，身修而後輕則可以齊家，重則可以治國乃至平天下。因有善始才有善終，關聯緊密。誠意正心顯然是修身的基礎，這個義理與李博士所說：「管己之根是待人」的觀點非常契合，最近他在演講中常以「忍一時風平浪靜，退一步海闊天空！」與在場聽講者互勉，期盼大家都能成為「嚴以律己，寬以待人」贏家典範。FACT

