

領導智慧與執行能力 — 決策錯誤比貪污更可怕

高希均——觀念衝擊，專家專欄，遠見雜誌。(2003/6/1)

<http://www.gvm.com.tw/column-kao-v.asp?code=1&wgvmno=1104>

(一) 兩個決定性因素

在中國，沒有中國國民黨的開天闢地，就沒有中華民國的頂天立地；在台灣，沒有中國國民黨的領導與台灣人民的貢獻，就沒有台澎金馬的安定與小康，這是國民黨歷史上最光輝的一頁。可惜，權力帶來腐敗，執政帶來傲慢；1990 年代出現了衰落的國民黨，這是一段不忍再提的悲劇。

面對另一次歷史性的機會：國民黨能否在明年 3 月贏得人民的信賴東山再起？在諸多不確定因素中，有兩個決定性因素會影響選民的信賴：領導者的智慧與執行者的能力。選民要的不是口水，是牛肉；更是要領導力與執行力。

在國家施政上，領導者的智慧一面決定了政策的方向、願景與藍圖；另一面決定了執行力、效率與成效。這就是說：領導者的功與過取決於用人與做事——有沒有智慧與能力選用一流人，做一流事。

三年來台灣人民的內心——從經濟的衰退，到 SARS 的尚未有效控制——已經充滿了失望與焦慮。居於在野的國民黨是否已經做好了心理上及實質上的挑戰準備？或者過度樂觀已經在想像勝利時刻的接收情景？我相信國民黨的高層一定在謙卑地自問：我們的願景符合人民的需求嗎？我們的政策是人民迫切渴望的嗎？要推動我們的政策，人才在哪裡？經費在哪裡？決心在哪裡？我們真有信心，可以使台灣經濟重振雄風？可以使兩岸走向雙贏？可以再使人民在台灣幸福地安身立命？

(二) 決策錯誤比貪污更可怕

二十多年前，我第一次讀到：「當偉人犯錯時，其錯誤也是偉大的（When a great man errs, he errs greatly）」，给了我極大的震撼，引發了我當時提出的一個觀點（1982 年 3 月）：「決策錯誤比貪污更可怕。」貪污，在當時時空中被認為是最可怕的。但是如果領導者沒有做對決策，所產生的後果，遠比一般性的貪污更可怕。一個基層人員收了幾萬元紅包，可能坐牢；但一個清廉的政府首長做錯決定，可能浪費國家預算幾十億。

政府部門的錯誤決策，最容易反映在資源誤用、人才誤用及時效延誤上。試舉幾個大家熟知的例子：

（1）興建一個並不急需的大工程，只是為了兌現競選支票；（2）延誤一個重大公共建設的興建，減少了人民生活品質的改善及增加了以後的興建成本；（3）核准某一部門偏高的預算（如武器採購），另一部門（如教育與研發）則偏低；（4）持續獎勵一個已經獲利很高的產業，持續補貼一個不需要再補貼的產業；（5）任用不適任的人才，擔任要職；自己則被親信而非人才所包圍，聽到的則是奉順多於直言。

(三) 政經生態的觀察

近十年來台灣政經生態是令人痛心的：

(1) 凡是以政治勢力——尤其以意識型態——主控經濟決策，經濟勢必衰敗，例如冷戰時代的蘇聯，經濟開放前的中國大陸。

(2) 凡是政治勢力與大財團商業利益掛鉤，經濟運作——尤其是金融體系——一定在利益輸送下喪失其競爭性與公平性。

(3) 凡是政治人物出沒於五星級酒店，周旋於商界，熱衷於財富；凡是商界「大老」活躍於政壇，穿梭於球場與官邸，必然反映出國家之法律與社會之道德已敗象畢露。政商「互利」（政商「互動」是可以理解的）的結果，遲早會出現黑金政治，斷送政黨及個人的政治生命。

(4) 凡重要人事任命主要來自小圈子與自己親信，講關係，而不講操守與能力，當這些任命一再出現於中央部會、國營事業、金融行庫、財團法人的機構……在外行領導內行以及利益掛鉤之下，決策遲早會出大毛病，執行力也就蕩然無存。

讓我對決策錯誤，再做四點延伸：

(1) 清廉不保證決策正確，但貪污一定帶來後遺症；(2) 決策錯誤的根源，除了貪污，是來自對優先次序的誤判，參謀作業的不周全，利益團體的壓力，執行團隊的無能；(3) 避免決策錯誤，就要靠現代化的決策機制：以專業知識來增加決策的安全性，借重輿論及民意來減少利益團體的壓力，以不講情面的法治來對付不法與犯法；(4) 領導者自身的清廉、示範，是杜絕貪污的起點。誰看過操守出問題的領導者，身邊會有清廉的親信？

(四) 執行力

沒有領導力，怎會有執行力？沒有執行力，又怎麼可能有競爭力？沒有競爭力，台灣人民怎麼可能還有生命力？

自今年 1 月以來，由兩位美國企業家撰述的《執行力》一書，在台灣受到空前的歡迎，正反映出大家內心的殷切期望。

什麼是執行力？執行力就是把一個交待的任務徹徹底底地完成。《執行力》一書所強調的，要圓滿達成執行力的三個步驟：任用對的人才，採取對的策略，以及做好對的細節；同時領導人必須自己積極的全心參與。

我可以再補充四點：

- 拚經濟就是在拚執行力。
- 執行力讓組織重生。
- 執行力讓政黨、企業、個人之高下立判。
- 執行力使夢想成真。

執行力的最高境界就是：「你做事，我放心。」或者更嚴格的自我要求，並且大聲說出：「我做事，你放心。」哪一個政黨能夠做事令人民放心，這個政黨就會在明年 3 月的總統大選中獲勝。台灣選民已從政黨輪替中學到教訓：不是選會說大話的，而是選能做大事的。

本網站內容屬於遠見雜誌 版權所有

Copyright (c) 2003, Global Views Monthly. All Rights Reserved

天下文化/遠見雜誌 讀者服務部電話：(02) 26620012