



# 改變

## — 從心開始



【佳作·金世仰】

### 壹、前言—他改變了美國、改變了世界

「為了趕上日益加快的節奏，我們只顧埋首衝刺，無形中卻被陳舊思維牽絆著，在時代洪流下節節敗退。」鍾紹華所著《改變的力量》為繁忙的工商社會下了如是註腳。閱讀《富蘭克林自傳》，發現富蘭克林善於在逆境中跳脫傳統的思維，改變心態、調整對策，以因應外在環境的變化與挑戰，但其對於某些核心價值卻有所堅持，這種「變」與「不變」的人生哲學，構成了他偉大而不平凡的一生。

有別於一般的自傳，本書為富蘭克林親自撰寫，卻在他身後才由後世持其手稿付梓出版。富蘭克林出身平凡但命運多舛，在他勤學不輟卻飽受挫折，仍不斷成長與蛻變，努力尋夢的過程中，筆者看到一個懷抱夢想，無懼於路途險惡，堅持朝著目標前進的男孩，一個極其平凡，前往新大陸尋夢，憑藉其個人特質及環境的淬鍊、成就其不平凡的一生。



圖1 百元美鈔上的富蘭克林畫像

資料來源：<https://tw.images.search.yahoo.com/>。

## 貳、旨意詮釋—平凡中成就不平凡的人格特質

富蘭克林的多才多藝令人驚艷！然而他的成功絕非倖致，由書中的小故事可以發現，富蘭克林具有的人格特質，能夠幫助他在艱困的環境中逆流而上，在承平時期的精益求精。

### 一、自我鞭策，追求卓越的原動力

富蘭克林的一生，是一個亙古彌新、艱苦卓絕與不斷學習的奮鬥歷程。例如：富蘭克林初次經營印刷所，大家都認為他不可能成功，但富蘭克林勤奮的人格特質很快虜獲了當地仕紳及鄉親們的信任，為事業墊下了堅實的基礎。當他事業有成卻仍力學不輟，開始涉獵法語及西班牙語等多國語言，對於他未來從事外交工作極有幫助，且影響深遠。

### 二、反躬自省，展現超強的學習力

富蘭克林幼年失學卻求知若渴，他能夠就自己的弱點及時檢討並作出修正，將作中學、學中作的本事發揮的淋漓盡致。

在一次與朋友論辯女性接受教育的議題上，富蘭克林發覺對手擁有豐富華麗的詞彙，天生無礙的辯才，使得論證的強弱反而失焦；他改筆論戰，卻赫然發現在文辭優雅、論述方法及條理清晰等方面，均遠遜於對手。富蘭克林知道他必須改變，於是他大量搜尋優美的文章、詩句，豐富詞彙與資料庫，強化論述與寫作、邏輯思考與論證說理的能力，這對於富蘭克林未來能夠堅定的為自己的信念進行宣揚與辯護，型塑堅強的基礎。富蘭克林展現著超強的學習力，以身教向吾人強調終身學習的重要。

### 三、堅守美德，絕不踰矩的決心力

節制、慎言、有序、決心、節儉、勤奮、誠實、正直、中庸、整潔、鎮靜及忠貞是富蘭克林終身信守並永誌不渝的十二項美德。令人驚訝的是，富蘭克林對於朋友認為他自大、驕傲的回應，竟是加入了「謙遜」，使之成為第十三項美德。筆者認為這正是富蘭克林終能成就大事的最重要原因，他擁有諫納雅言、海納百川的胸襟，能夠虛心的接受他人批評，並迅即採取適當的對策，謀求改進。

### 四、勇於創新，實現夢想的決斷力

空有滿腔熱血不足以成事，光是克己修德恐仍不足以實現夢想。富蘭克林為了提升文學能力，著手籌組讀書會，繼而發展為會員制的圖書館，最終在北美遍地開發，啟迪了民智。僅是一個小點子竟能造成如此巨大的迴響，蝴蝶效應的威力，孰人能料？

富蘭克林觀察城市的街道，夏天塵土飛揚、雨天泥濘不堪，於是他除了疾呼當局在道路上鋪上石料外，更聯絡街坊商舖集資雇工打掃，維護市容整潔並為商店招來客源，引發其他城市紛紛仿效。

富蘭克林身體力行的決斷力告訴我們：突破現狀，除了新思維、好點子外，更需要落實執行，才能實現夢想。

### 五、永不服輸，成就偉業的實踐力

富蘭克林自幼受到哥哥的掣肘，離走費城時卻窮困潦倒，轉戰倫敦又受人所騙，直到再度回到費城籌資創業，每一個階段都是艱苦的奮鬥過程，但富蘭克林並沒有被打倒，他不但站起來了，還成為一個成功的企業家。

例如：為了推動殖民地的稅制及幣制改革，富蘭克林不惜遠赴倫敦向英王請願，並極力化解領主們的疑慮，最終使得法案獲得通過。再者，富蘭克林擔任防衛軍指揮官時，觀察士兵們都會準時領取配酒，於是宣布由牧師在佈道之後發放萊姆酒，巧妙的引導士兵們出席祈禱會，驗證了有時候略施巧計比祭出法規懲戒更能達成目的。

筆者認為：「不服輸」與「同理心」正是富蘭克林能夠成就功業的兩個特質。極具巧思及永不服輸的實踐力，使得富蘭克林屢屢化險為夷；願意站在被改革者的角度思考問題，使得富蘭克林的意志得到貫徹，終能成就一代偉業。

## 六、化敵為友，邁向成功的大智慧

「曾經施惠於你的人會願意再次施惠於你，他們比受你恩惠的人更加樂意這麼做。」多有智慧的一句話呀！一位新當選的議員對於富蘭克林心存芥蒂，富蘭克林巧妙的運用這句古老的諺語，主動向新議員商借其珍藏的書籍，創造使新議員施惠於富蘭克林的機會，這遠比意欲施惠於對手易於為其所接受。筆者不由驚嘆：富蘭克林成功地將敵手轉換為朋友，這是何等的大智慧啊！

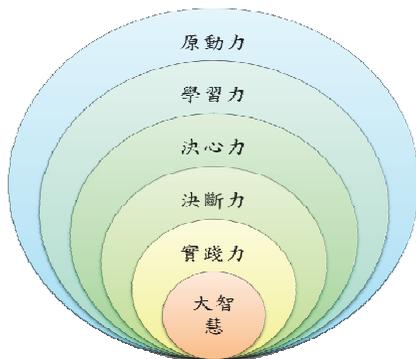


圖2 富蘭克林值得學習的人格特質  
資料來源：筆者心得整理。

## 參、啓示與創見—閱讀專書的感與悟

這本富蘭克林親自撰寫的傳記，裡面的每一個小故事都值得再三品味、細細咀嚼。筆者個人的體會、驚喜與感動隨筆歸納如下：

### 一、服務學習，順勢躍起

「對我來說，失敗就是不給自己成功的機會」華裔NBA球星林書豪成名前接受天下雜誌專訪時如是說。由於東方臉孔的刻板印象，林書豪的籃球之路走得異常艱辛，儘管如此，他依然是苦練不輟，終於等到機會，在紐約尼克隊綻放光芒。

「我將開始準備，有一天我的機會就會來到。」繼賈伯斯之後接任蘋果執行長的庫克於2010年在母校阿拉巴馬州奧本大學發表演說時引用美國總統林肯的名言。他提醒畢業生：「如果你眼前出現了好幾扇門，直覺可以告訴你該走哪一扇門，卻無法幫你應付進了門以後的各種挑戰。」

蹲下，是為了躍起做準備。我在林書豪、庫克身上看到他們與富蘭克林都具有的相同特質，他們無時無刻不在學習、充實自己，當時機成熟、機會來臨時，就是他們展翅高飛、大顯身手的時候。筆者深刻體會：「運氣」可以期待但不能奢望，重點是你得隨時做好準備，以因應稍縱即逝的機會。

### 二、創意發想，行動一百

「只有那些瘋狂到以為自己可以改變世界的人，才能改變這個世界」這是蘋果公司1997年「不同凡響」的廣告詞。賈伯斯和他的夥伴們就是用這種不凡的創新思維，完美的將智慧科技與無限創意進行連結，製造出令人驚豔的暢銷商品。

然而，「只靠空想，沒有實際去做，很多東西是掌握不住的。」聯強國際總裁杜書伍如是說。「創新不是憑空想像，是從最基本的東西創造出來的。」世界麵包大師吳寶春強調的

是，創新前先要有扎實的基礎。

2008年第4季，華碩電腦首度出現虧損，「到底發生甚麼事了？」執行長沈振來立刻進行危機處理，發現公司為因應小筆電暢銷而全力趕貨之時，偏逢金融海嘯猛烈來襲，高庫存造成公司的沉重負擔，執行力和風險管理跟不上創意是造成公司逆轉敗的主因。於是他效法蘋果，讓筆電的設計更符合客戶的需求，同時致力於研發精密的庫存管理系統。2013年華碩跨入平板電腦僅3年，已打入全球前10大。

筆者深深覺得：這些都是認真學習、創意無限與落實執行所帶來的加乘效果，也是公部門亟需引入的新思維。

### 三、臨事決斷，乾坤扭轉

棒球深受國人喜愛，陳偉殷、王建民及陽岱綱在美、日職棒的表現起伏更牽動著臺灣人民的心。南加大企管教授華倫·班尼斯所著《做對決斷》一書即以美國職棒大聯盟的基襪大戰為例：2003年洋基和紅襪爭奪美國聯盟冠軍，紅襪投手Pedro Martinez投了6局好球，直到第7局接連出現保送及安打，總教練多利最終還是讓馬丁尼茲留在場上，結果紅襪輸掉了美聯冠軍，班尼斯強調這是多利不能當斷立斷的結果。

人生分秒時刻都在決斷，富蘭克林決定離開家鄉闖蕩人生、放棄航海夢、經營印刷所、投入政治、組建防衛軍，這些階段的每一個決定都影響深遠，雖然大部份的決定，事後證明都取得了很好的效果，但也曾遭逢挫折，誰能料想富蘭克林能夠功成名就光榮返鄉？也許他留在家鄉克紹箕裘，亦能將父兄的事業發揚光大？

是否做對決斷？只是事後諸葛的片面評斷，筆者以為是否具有勇於決斷的能力才是重點，尤其是公部門的一舉一動關係著人民的權利義務，遇危機如果優柔寡斷、瞻前顧後，恐釀成更大的災害，導致一發不可收拾。而一個適時而有智慧的決

斷，則可能產生撥亂反正、扭轉乾坤的巨大效果。

#### 四、KANO精神，永不認輸

「不要只想贏，要想著不能輸。」這是馬志翔執導電影《KANO》的經典對白，描敘著1931年一群棒球選手屢戰屢敗卻永不放棄的熱血故事。「公司不會因為營養不良而死，但會因為消化不良而死！」將瀕臨破產邊緣的樂高公司成功救回的執行長納斯托普如是說。

不論是「嘉農」的球員、樂高公司的經營者或本書的主人翁富蘭克林，他們都有不服輸的精神，更重要的是他們知道要找到成功之路，用對方法，便可攀向巔峰。吾人處理公務不也是如此？當人民對公部門的服務有所抱怨時，我們是否該思索法令是否過苛？程序能否更簡便？總之，找出原因、用對方法，相信人民自能感受到公務人員的努力與貼心；這是此刻筆者的深刻體認。

#### 五、寓作於樂，歡喜自在

「假如現在是星期五晚上，你正準備離開辦公室，卻接到最新出爐的Nielsen報告，顯示上個月你在肯塔基州的市占率降低0.2%，那麼你會取消星期六的所有活動，到辦公室來處理這個問題嗎？」這是1965年IBM前執行長葛斯納接受一家企業高層面談的口試題目，他們談的正是成功的企業經營者都具有的特質——「熱情」。

2014年，日本文化工作者近藤大介無意中造訪貓空，卻驚訝地發現這裡美景天成、茶香馥郁，茶商專注於泡茶且發自內心的服務更是令人感動。「貓空擁有行銷世界的條件，為什麼沒有廣為宣導？」近藤大介從一個外國人的角度表達了疑惑並提出諍言。

就筆者的觀察：管理階層招募人才，希望尋找對於工作擁

有熱誠的事業夥伴；茶商能夠泡出一壺令人悸動的好茶，無非是基於烹茶論道的熱情與專注。這兩件事乍看不相干，但其實指出了同一件事情，那就是對於工作的「熱情」。如果公務人員能夠「擁有熱情，享受工作」，達到「寓樂於作」的境界，快樂心情將能感染同事，傳遞給服務對象，相信在推動公務與為民服務上，將能夠更為順暢。

## 六、心同此理，共創雙贏

丹尼爾·高曼在《打造新領導人—建立高EQ的領導能力和組織》一書中，以英國重量級媒體BBC決定關閉新聞部門的關鍵時刻，被派去宣佈消息的二名高階主管採取不同的方式，造就了不同的結果為例：

第一天，一名高階主管被派去宣布了壞消息，他滔滔不絕的描述對手公司的運作情況，講述他本人剛剛從坎城興高采烈的回來。由於該主管無視於員工由失望、挫折中轉趨絕望、憤怒的情緒，其結果是在劍拔弩張的氣氛中，這名高階主管還必須依靠保全人員的保護，才能夠離開辦公室。

第二天，另一名高階主管去見了同一批人，他採取了截然不同的策略。他訴諸情感，他告訴他們：新聞業和社會脈動緊密相連，他們都是深受吸引，才從事這一行。他提醒他們：沒

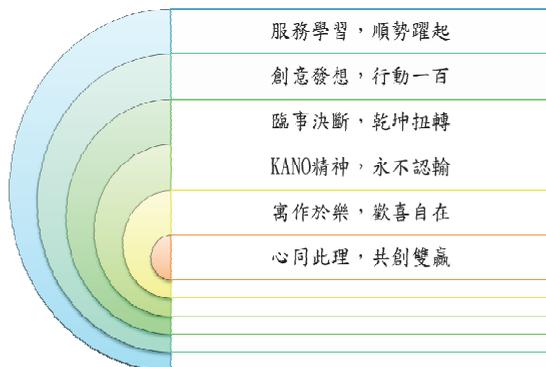


圖3 閱讀專書的感與悟  
資料來源：筆者的心得整理。

有人會為了致富而踏入新聞業，畢竟這一行的報酬微不足道，工作的保障隨著大環境而起伏不定。他引發這些新聞從業人員的熱情，甚至奉獻之心。最後，他祝他們能夠順利的繼續走下去。這名領導人說完話之後，員工回以歡呼叫好。

「同理心」讓陷於困境的員工產生樂觀，甚至重新出發的動力，引發的「共鳴現象」不容小覷。富蘭克林洞悉對手的心理，成功的將對手轉換為朋友也是相同的道理。

公務人員用「心」為民眾尋找解決方案，而不是制式化的千篇一律，這就是「同理心」。相信接受服務的對象自然能感受到你的誠懇與真心，在適當的時機，當會有所回饋。這是筆者身為公務人員的深刻體悟與自我期許。

## 肆、結論—從心開始，型塑新公務文化

聽富蘭克林娓娓道來人生的奮鬥歷程，我看到了「傲」，那是俯瞰來時路，無愧於己的坦蕩之心；我見到了「謙」，那是擁有虛懷若谷、諫納雅言的大無畏胸懷。

### 一、變與不變的堅持

「冠軍只是當下，學習才是永遠。」臺北市立大學校長戴遐齡以世界麵包冠軍吳寶春成功後仍持續向學的例子指出，從學習、模仿、創新到經營管理，只有「堅持不斷學習」，才是邁向成功的不二法門。

筆者從林書豪和庫克身上看到了富蘭克林勤學不倦、隨時做好準備的特質；從吳寶春和比爾·蓋茲的故事讀到富蘭克林以服務為導向，探究顧客需求開發產品的體貼；從賈伯斯和杜書伍身上感受到富蘭克林植基於知識誘發無限想像的創意。他們堅持學習、服務、創新及決斷的基本原則，是永誌不變的核心價值。

筆者也從華倫·班尼斯講述美職基襪大戰一書中體認富蘭克林果敢決斷的重要性；從馬志翔的電影及納斯托普讓企業起死回生的過程，看到了富蘭克林永不認輸，總能找到對的方法，實踐夢想的努力；丹尼爾·高曼強調兩個高階主管對於員工採取不同對應方式所造成的不同後果，更驗證了富蘭克林「同理心」的核心價值。他們懂得審時度勢、果敢決斷、永不認輸、抱持同理心，願意為了達成目標而做出改變。

筆者深切以為：在追求卓越的過程中不斷學習與蛻變，永保創新能量與服務熱誠是公務人員永續不變的核心價值；堅信法律乃為民眾服務，公務體系係是為民眾存在的精神，亦是新時代公務人員應該具備「求新」、「求變」的基本認知。

## 二、感同身受，苦民所苦

「小姐，請妳幫幫忙啦…」「對不起，您不符合申請資格喔！」「小姐，拜託啦！」「很抱歉，規定就是這樣…」耳邊又傳來一陣「拉鋸」的聲音。筆者曾經處理因欠稅而經其他機關移送強制執行案件，當事人就近至本機關櫃台表達抗議與不滿。如果因為非本機關管轄案件而拒絕受理，本位主義的結果除了問題仍然無法解決，徒增民怨外，亦有違政府一體原則，影響外界觀感。於是筆者採取奉茶、傾聽及分析三步驟，再代為聯繫相關機關進行多向溝通及協調。最後，在民眾的連聲稱謝中結束爭議。

這件事情讓筆者更堅定的相信：只要公務人員願意站在民眾的角度思考問題，將民眾重視的事當成一件大事來辦，相信服務的接受者絕對能夠真誠的感受，並將公部門的熱誠傳達予外界。

## 三、調整心態，服務內化於無形

媒體報導，民眾因看不慣有人隨處丟菸蒂造成髒亂，以向

臺北市長柯文哲丟擲菸蒂的方式陳情，環保局旋即宣布：將加重罰則並加強取締，民間團體及不同政治立場者紛紛表達支持與讚賞之意。柯P旋風歷久不衰、婉君文化深植人心，其來有自；無他，掌握民意趨勢，劍及履及為人民除憂解惑而已。

清明連續假期期間，高速公路堵塞依舊，國道高速公路局循例公布國道每日總車流量，前交通部長賀陳旦批評：「無助於民眾判斷壅塞路段及時段，不如公布『塞車機率』更有感。」暫且不論其妥適性，筆者以為：此提議從民眾有感的角度出發，貼近民眾的需求，其具創意的巧思，值得公務人員省思。

舉例來說：稅捐稽徵是不討喜的工作；但近年來稽徵機關推動各項便民服務措施，成功的由「稅捐稽徵」轉型為「納稅服務」，甚至進化到由稽徵機關主動提供「稅額試算服務」的階段，這在十餘年前是無法想像的事。當危機乍現，便是轉機來臨，只要調整態度，從「心」開始，由民眾的需求出發，改變的是更為簡化便利的服務程序，不變的是永保熱誠的服務之心，「繳稅」，也可以是一件很快樂的事。這是筆者閱讀《富蘭克林自傳》的深刻體會與自我惕勵，願與我公務同仁分享與共勉。

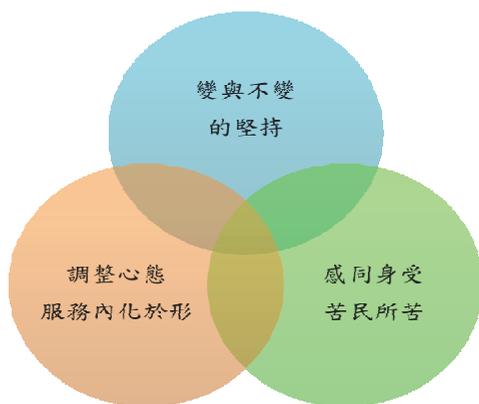


圖4 從心開始，型塑新公務文化  
資料來源：筆者心得整理。