

天青色等煙雨，而我們在等你

——「微笑的力量」讀後感

【佳作·黃甘杏】

壹、前言——天堂電力公司

「所謂，憂鬱的空氣，落筆要怎麼寫，最後，一直到妳的微笑，在我面前，滿山遍野，親愛的，我這才開始對詩的語言，有些，了解。」¹

心理學家威廉·詹姆斯說：「我們快樂是因為我們微笑，而非我們快樂才微笑。先微笑，然後快樂隨之到來。」現代的公務員果真如媒體所言，只求穩定和保障嗎？公務員其實也想每天微笑，全力投入工作，在職場上得到成就感不是嗎？微笑不只牽動嘴角和臉部肌肉而已，更關鍵的是牽起內心的感動。如果生活中有重要的人和事物可以關心和付出，從而看見社會因自己的付出而有更好的改變，就是幸福，幸福能發出真誠微笑，但我們做到了嗎？

那年，在耶誕節前一周，一個麗日的下午，我正好在服務中心輪值擔任「巡迴服務員」，引導民眾申辦業務。有對年輕母女進來。

「阿姨好！」小女孩飛揚著兩條髮辮，牽著媽媽的手，朝我呼喚。

「你好！」年輕略顯清瘦的母親靦腆地說：「我女兒是○○天主堂幼稚園的學生，兩個月前，他們曾到貴公司來參觀，留下了深刻的印象....」

我望著小女孩清純甜美的臉蛋，想起曾經帶過一班參觀的小朋友，當我在服務中心為他們解說「神奇的電力」時，有個名叫詠誼的小朋友

¹ 參方文山〈詩的語言〉。

還特別認真地問：「電，最早是用風箏從天上引下來的，那——阿姨，電可以再回到天上嗎？」

「電，雖然我們用眼睛看不見，但是可以用一些方法傳送到很遠、很遠的地方。」我以為小朋友想知道看不見的「電」，到底用什麼方法送到需要的地方。「現在我就要告訴小朋友，我們家裏的電力是怎麼來的？電從發電廠的發電機....」

詠誼聽得好專心，我忍不住欣喜地拍拍她的臉頰，感覺她是個聰明的孩子。

「很抱歉有件事想請你幫個忙....因為耶誕節是詠誼的爸爸生日，她想寄卡片給爸爸，希望你代為轉寄....」詠誼的媽媽說：「這件事說來話長....」

我請她在服務中心的沙發坐下來。小詠誼迫不及待地跑去看耶誕樹的佈置。

「我的先生在四個月前車禍走了。那麼好的人，應該已經到天堂和天父在一起了，但是詠誼始終不肯相信爸爸不再回來的事實，她常對著電話說：『爸爸，你怎麼還不回來啊？』或說『爸爸，下了班快點回家哦！我和媽媽等你吃晚飯！』有時就告訴我：『爸爸出差去了，他會幫我帶新的芭比娃娃回來呢！』」

詠誼的媽臉上的哀傷無處藏，她說：「為了讓詠誼明白爸爸已經不在了，我帶著她在墓地看著爸爸的棺木下葬，她卻在睡前禱告時說：『慈愛的天父啊！請讓我死吧，這樣我就可以和爸爸在一起了！』」

我望著伸出小手撫觸耶誕樹吊飾的詠誼，鼻酸起來。

「神父曾說過，等她長大些，就會習慣爸爸不在的事實。可是，每天看她假裝和爸爸說話或玩耍的樣子，我簡直快崩潰了....」詠誼的媽別過臉去擦拭眼角，又說：「過幾天是她爸爸的生日，她堅持寄卡片給她爸爸，央著我帶她到書局，挑了一張生日卡，要我照她的話寫下來。」

詠誼的媽從手提袋取出一個信封，遞給我。

「我問她怎麼寄給爸爸？她說，電力公司有個阿姨告訴過她，可以用電力傳送到很遠的地方。她想請你用『神奇的電力』代她送這封信給

爸爸。我實在拗不過她，不得已來給你添麻煩！」詠誼的媽不自在地揉搓著雙手說：「你只要收下這張卡片，詠誼就滿足了，對不起！讓你麻煩了....」

詠誼的媽起身，走向詠誼，牽起她的小手，朝大門離去。

我打開信封，抽出卡片。那是一張繪著小女孩祈禱的圖案，旁邊印著金色的「生日快樂」。卡片內頁寫著：「爸爸：生日快樂！我愛你、想你。希望你在天堂也想我。下個月十七日，我生日那天，請你回信好嗎？」字跡下方用粉蠟筆畫了一個大紅心，裏面包著小紅心。

用電力把信送到天堂？我的天！小女孩的腦袋裏裝了什麼？我想把它當笑話忘了，可是只要看到耶誕樹，腦海裏就浮現小女孩對著電話說：「爸爸，你怎麼還不回來啊？」那令人憐愛又心疼的畫面....。

終於，我挑了一張用簡單線條繪著大手牽著小手的生日卡，又買了一個按了鈕就會說話的芭比娃娃，那個芭比娃娃所說的話，來自於我事先錄在娃娃衣服裡的錄音帶：

「詠誼小朋友，爸爸收到你的卡片了，因為天堂沒有玩具店，所以他請天堂的電力公司轉告阿姨，買了這個芭比娃娃給你，芭比娃娃會像爸爸一樣天天陪著你，你要乖乖哦！爸爸會在天上一直看著你長大。」

我打電話到「○○天主堂幼稚園」探得詠誼的地址，然後寄出這份「天堂電力公司」的禮物....。

一星期後，我接到詠誼的媽來信。信上說：「詠誼太喜歡那份禮物了！現在她比以前更懂事，常常對芭比娃娃唸著：『我要乖乖的，因為爸爸在天上看著呢！』原來她要的是，爸爸在天上繼續關心著她！非常感謝你的『天堂電力公司』送來的珍貴禮物！」

放下那封信，有人問我：「你不擔心明年還要再替『天堂電力公司』買禮物和寫信給詠誼小朋友嗎？」

其實我比較擔心的是：萬一下回詠誼小朋友央求要到「天堂電力公司」參觀呢？

如果有心，職場再忙也可以如同置身在有愛有快樂的天堂，我們是不是該深切思考：如何每天微笑用心服務，如同置身在天堂呢？

貳、重點歸納—歷經風雨，微笑以對

《微笑的力量》是蕭前副總統口述，由天下雜誌的四位記者採訪撰寫而成的職場自傳，作者蕭前副總統曾任中華民國行政院院長、立法委員、經濟部部長等職，他是臺灣少數從基層擢升、並兼具國會、外交、經貿、大陸事務與政黨事務經歷的民選談判人才，在政壇上有「微笑老蕭」之稱。本書文字流暢易讀，作者的經驗對改善文官體質方面，有如提出一道「固本、活血、醒腦」的藥帖，讀後令人有深刻的感觸與反省，獲益無窮！

一、固本帖—溫馨後盾、職場奠基

（一）溫馨後盾—所以我說，很幸福

佳句摘要：父母親給我們的身教、言教都不是什麼大道理，但是對我們的影響很大²。

關鍵思維：我一直有我堅持的東西，有了目標我就全力以赴。³

閱讀眉批：從平凡、平淡、平實的家庭和夯實的學問基礎，展開了的不平凡的志向與人生。

（二）職場奠基—為五十年公職生涯，打樁

佳句摘要：忍，我覺得，很重要。因為是有清楚的目的，所以就能忍。⁴而「微笑是最好的國際語言」⁵。

關鍵思維：我一直有我堅持的東西，有了目標我就全力以赴。⁶

閱讀眉批：人生的競爭其實是觀念的競爭，對於不如意的過程，願意接受磨練與轉念，方能結出如意的果實。

² 參專書第 30 頁。

³ 參專書第 25 頁。

⁴ 參專書第 53 頁。

⁵ 參專書第 69 頁。

⁶ 參專書第 25 頁。

二、活血帖一相挺提攜、全力以赴、周全成事

（一）相挺提攜—有這樣的長官，真好

佳句摘要：我不是高談闊論的人，但我總是比別人走在前面幾步。⁷

關鍵思維：來到人生的大轉折點，我選擇勇敢的跨了出去。⁸

閱讀眉批：用堅持走對的路，以務實方式達成目標，是回報長官、恩師一路相挺的最佳方式。

（二）全力以赴—走過，做事的年代

佳句摘要：改革說起來就是鬆綁，就是開放。⁹真正的談判要靠智慧、靠準備工作、靠你對整個談判策略的運用...時機要拿捏好。¹⁰

關鍵思維：不該管的不要管¹¹。做稱職的談判者。¹²

閱讀眉批：政府機關間協調及配合度高，才能塑造有效率的國家團隊，創造新亮點。

（三）周全成事—低調，非常低調

佳句摘要：我相信只要低調、圓融、不攬功，就會有人幫忙一起解決問題。¹³

關鍵思維：要為人民謀福利，經濟才有意義。¹⁴

閱讀眉批：外表行事低調，其實內心是「換位思考，勇於想像」的成功執行者。

⁷ 參專書第 77 頁。

⁸ 參專書第 77 頁。

⁹ 參專書第 112 頁。

¹⁰ 參專書第 122 頁。

¹¹ 參專書第 109 頁。

¹² 參專書第 122 頁。

¹³ 參專書第 141 頁。

¹⁴ 參專書第 171 頁。

三、醒腦帖—判斷精準、睿智抉擇、典範傳承

(一) 判斷精準—沒錯，重心移到亞洲了

佳句摘要：臺灣的生存發展，要用放眼世界的視野來看，才會寬闊，掌握國際形勢的變化，一個小島，也可以在世界舞台，扮演舉足輕重的關鍵角色。¹⁵

關鍵思維：全球思維，在地運作。¹⁶

閱讀眉批：「經過死亡之谷，是危機也是轉機」¹⁷

(二) 睿智抉擇—回頭看，這些決策

佳句摘要：一個好的決策應該是一個平衡的決策。能從制度上來解決問題的，就是好的決策。¹⁸

關鍵思維：助力是隱性的，阻力是顯性的，所以遇到困難，你一定要再三考量到助力是存在的。¹⁹

閱讀眉批：「卻顧所來徑，蒼蒼橫翠微」²⁰，政府、企業和人民相挺才能渡過經濟危機。

(三) 典範傳承—基本上，我不是政治人物

佳句摘要：政務的推動，需要靠文官體系的公務員不只是奉公守法，更要積極作為，才會有高的效能產生。²¹

關鍵思維：知難不退。²²

¹⁵ 參專書第 185 頁。

¹⁶ 參專書第 185 頁。

¹⁷ 參楊艾俐《IC 教父張忠謀的策略傳奇》第 3 頁。

¹⁸ 參專書第 239 頁。

¹⁹ 參專書第 237 頁。

²⁰ 參李白〈下終南山過斛斯山人宿置酒〉。全詩：「暮從碧山下，山月隨人歸。卻顧所來徑，蒼蒼橫翠微。相攜及田家，童稚開荆扉。綠竹入幽徑，青蘿拂行衣。歡言得所憩，美酒聊共揮。長歌吟松風，曲盡河星稀。我醉君復樂，陶然共忘機。」

²¹ 參專書第 289 頁。

²² 參專書第 279 頁。

閱讀眉批：回頭思考，苦澀的成長反而是幸福人生的存摺。

參、評價與見解——看似尋常最奇崛，成如容易卻艱辛²³

臺灣經歷了許多困難及良性的漸次性改革，有人稱其改革為「寧靜革命」。《遠見雜誌》創辦人高希均先生認為，臺灣歷經了重要的三次寧靜革命，分別是「經濟發展、民主轉型及兩岸交流」，而本書作者正是唯一參與臺灣這三次寧靜革命的人物²⁴。

作者在本書深切期盼年輕人能傳承文官認真負責的態度，書中雖多半記述其公職五十年來的政績與努力成果，但細細品讀仍具有「公務員當如是」的典範效果，其中「內涵重於外表的核心價值」一務實理念，對在職或新加入之公務員而言，像是「開路，找養分」的藥引，啟動我們思索改變體質的良方。

一、作者表達的理念與意圖

（一）微笑耐磨—用「難」修能力，用「苦」修智慧²⁵

作者奉派至馬來西亞，綜理所有外交業務，無怨無尤，更主動赴新加坡辦理簽證作業及假日彈性上班等，首創「無時限、無地限」的服務，這些耐磨耐煩的工作都是日後運籌帷幄的基本功。美國石油大亨洛克斐勒說：「我總是設法把每一樁不幸，化為一次機會。」作者亦是。用困難修練我們的能力；用艱苦修練我們的智

²³ 參王安石〈題張司業詩〉，全詩：「蘇州司業詩名老，樂府皆言妙入神，看似尋常最奇崛，成如容易卻艱辛。」

²⁴ 參楊泰興〈蕭萬長，台灣三次寧靜革命參與者〉，《遠見雜誌》2013年6月，第324期。

²⁵ 參單小懿〈用難修能力，用苦修智慧〉，《商業周刊》2013年6月第1333期第86頁。

慧。微笑耐磨，增長能力與累積智慧。

(二) 微笑轉型—用真誠的心感動世界²⁶

在外交受挫的年代，考量必須以經濟貿易尋求國家發展後，努力使臺灣從「傳統外交」轉型為「經貿外交」，以微笑及誠意贏得談判，先顧裡子再顧面子，讓臺灣順利走入國際市場，創造經濟奇蹟。

(三) 微笑傳承—知足得幸福，忍耐能安樂²⁷

作者面對自由化及國際化的趨勢，感念長官的用心培育之餘，也努力培養貿易談判人才，深切改革制度，簡化申請手續、縮短核准流程，以微笑傳承、忍辱知足的工作態度帶動團隊達成經貿目標。

(四) 微笑發展—不信青春喚不回²⁸

對外積極拓展經濟，對內要提升國內產業，並化解產業對開放進口的疑慮，在「福國利民」的目標下，以低調求教及忍辱包容的方式，完成建設中油五輕及台塑六輕、高鐵營運等艱巨工作，促使國家的發展無虞。

(五) 微笑突破—不容青史盡成灰²⁹

國內產業欲打進國際市場，必須與外國訂定多邊協定保障，爭取貿易互惠互利的優勢條件，作者在 1991 年爭取我國成為亞洲經濟合作會議（APEC）會員、參與博鰲亞洲論壇、「世界貿易組織」及簽署「海峽兩岸經濟合作架構協議」等（如表 1），讓臺灣突破島國侷限，放眼國際，打出臺灣品牌。

²⁶ 參蘇育琪〈李安：用真誠的心感動世界〉，《親子天下》2013 年 2 月 26 日。

²⁷ 參星雲大師佛學講座，人間福報 2013 年 7 月 4 日第 8 版。

²⁸ 參于右任〈壬子元日〉，全詩：「不信青春喚不回，不容青史盡成灰；低徊海上成功宴，萬里江山水一杯。」

²⁹ 同上註。

表 1 臺灣邁向國際的經貿大事紀

項次	名稱	主要內涵
1.	亞洲經濟合作會議 (APEC -- Asia-Pacific Economic Cooperation)	1. 現有 21 個成員經濟體，是經濟合作的論壇平台。 2. 1991 年我國以中華臺北名義加入。
2.	關稅及貿易總協定 (GATT -- General Agreement on Tariffs and Trade)	1. 實踐最惠國待遇，達成貿易非歧視性原則，區域經濟整合並透過協商解決貿易爭端。 2. 1992 年成為觀察員，2002 年成為會員。
3.	亞太營運中心 (APROC -- Asia-Pacific Regional Operations Center)	1. 日本經濟學家大前研一在 1993 年間提出，時任經濟部部長蕭萬長採納了這個想法。 2. 自 1995 年起分三階段分別改善臺灣經濟體質、調整經濟結構。2000 年政黨輪替後，計畫擱置。
4.	兩岸共同市場	1. 2001 年蕭萬長任行政院院長時提出的經濟政策構想。 2. 2005 年兩岸簽訂「連胡公報」，落實宣示兩岸間的經濟合作機制。
5.	博鰲亞洲論壇	1. 由 25 個亞洲國家和澳大利亞發起，2001 年在大陸海南省瓊海市的博鰲鎮召開，此論壇為非官方、非營利性的國際組織。 2. 我國於 2002 年取得基礎會員資格。
6.	世界貿易組織 (World Trade Organization, 簡寫為 WTO)	1. 負責監督成員經濟體之間各種貿易協議執行的國際組織。至 2013 年止，共有 159 個成員。 2. 2002 年我國正式成為會員。
7.	海峽兩岸經濟合作架構協議 (Economic Cooperation Framework Agreement, 簡稱 ECFA)	1. 2009 年提出臺灣與大陸的雙邊經濟協議，並積極推動。 2. 2010 年 6 月在中國大陸重慶簽訂自由貿易協議。

資料來源：維基百科

筆者自行整理

天青色等煙雨，而我們在等你——「微笑的力量」讀後感

二、讀後的發現與個人見解

(一) 微笑有什麼力量？

作者認為「微笑是國際共通語言，即使語言存在隔

閱，笑臉會帶給人一種善意，當溝通開始容易起來，微笑便具有力量」。本書並未闡明微笑有什麼力量，而作者在各地演講時曾列舉：「微笑有十種力量」，這十種力量是讓人勇敢迎向人生的光明面的重要元素（如表 2）。

表 2 微笑的十個力量

項目	內 涵
1.自信	自信使人心寬，走過危機。
2.感恩	感恩同事、長官及貴人協助，產生正面力量。
3.忍辱	有清楚目的的忍，為大局著想，能成就大事業。
4.包容	社會多元意見並無好壞，包容能使協調成功。
5.務實	思慮前瞻與遠景，先爭裡子再爭面子。
6.無欲	無所求更能公平無私、全力以赴。
7.交友	以誠待人、結交益友。
8.健康	坦然面對，化病痛於無形。
9.美麗	展現內在之真善，化為微笑之美。
10.和平	和平，才有發展才有幸福。

資料來源：中國生產力中心³⁰

筆者自行整理

（二）成功模式不限公私領域？

作者是公務領域的外交經貿專家，統合其多元的專業，帶領臺灣經濟步入新紀元。試想，如果作者在民營企業，是否也能像半導體教父張忠謀先生般，成為國際級的大師呢？仔細探究他們的視野、理念及態度等，不難發現原來成功者除了勤奮非凡外，其實有著異曲同工的模式（如表 3），值得我們讚嘆及學習。

³⁰ 參中國生產力中心網頁（<http://www.cpc.org.tw>）〈微笑的十種力量--蕭前總統萬長先生演講紀實〉

表 3 公私領域成功者的模式比較表

項目	蕭萬長	張忠謀
1.國際視野	要讓臺灣變成英雄，就必須先有國際觀。	在臺灣做第一並不重要，要看世界的地位，臺灣要真正的國際化。
2.誠信為本	談判要有保持誠信原則，把談判的對象當朋友。	沒有誠信，所有秩序都會瓦解。
3.務實理念	在外交受挫的年代，以經濟實力，帶動國力的成長。	重策略不重謀略，讓對手永遠追不上。
4.時機掌握	2008 年金融海嘯期間，呼籲撥部分外匯存底給廠商融資到國外併購好公司，趁機轉型。	1980 年代美國許多企業待價求售，呼籲政府民間趁機買下美國有潛力公司，占國際領先地位。
5.堅定態度	有了目標就全力以赴。	目標一旦設定，很少妥協。
6.努力方向	福國利民，往前看，往遠看。	不強調個人魅力，專注組織永續。

資料來源：專書及《張忠謀的策略傳奇》
筆者自行整理

三、本書有待探討的問題

(一) 如何重拾臺灣公務員的驕傲？

作者說：「經濟結構會改變，政府功能也會相應調整，但是文官精神的傳承，是不容中斷消失的。」然而文官精神是什麼？如何傳承？我們隱約可以從作者推崇的「官僚之夏」一書，找到文官精神的傳承脈絡，亦即以「福國利民」及人才培育為宗旨，在職場上不斷修練自我的前瞻力、協調力和執行力，進而傳承及型塑組織的文化（如圖 1）。公務員唯有務實精進、提升團隊績效，才能贏回往昔的驕傲。

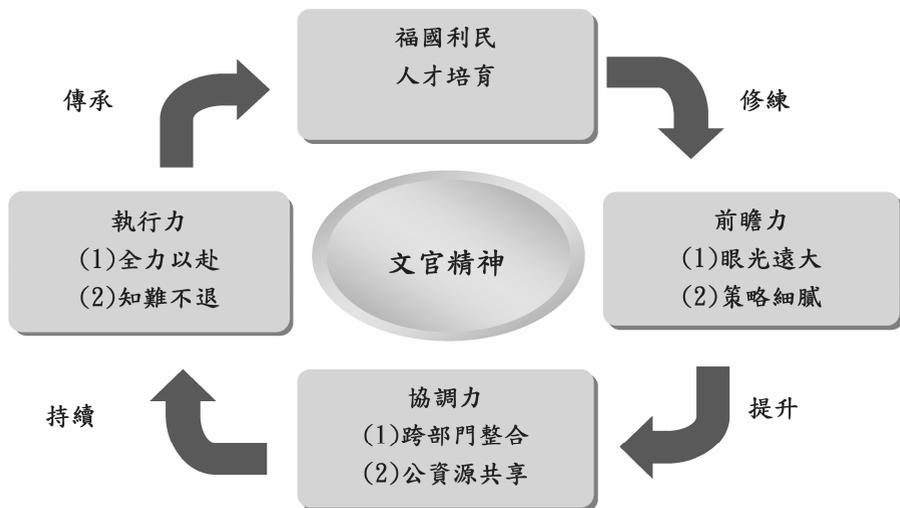


圖 1 文官精神傳承圖

筆者自行整理

(二) 政府領導人民，或追隨人民？

政府擬訂政策必須周詳完備，以民意為優先，惟決策未必能滿足所有民眾的需求，但只要政策的執行對未來是利多於弊，我們就有義務「動之以情、說之以理」使社會大眾瞭解並接受，而非媒體提出反對聲浪後，政策隨即轉彎，讓社會大眾摸不著方向，造成政治空轉、績效不彰。

作者為什麼可以為了某項政策勤於協調，忍受農民丟雞蛋、或溝通談判而累到拔掉 11 顆牙？他如此用心溝通，不外是告訴我們：政府的角色是「領導人民」，要說服民眾看見未來的美好，而不是「追隨人民」，任由政府機制失靈。

肆、讀後心得與啓示

一、讀完本書後我感受到什麼？

每回閱讀專書，我難免自問：如果我遇到作者的情境，是

否也願意無怨無悔的付出？是否能站在更高的角度思考問題及提出對策？是否有良好的溝通能力為政策辯護？是否有能耐化解反對聲音？如何培養國際觀？如何讓團隊與國際接軌並持續成長？即使我們不是從事經貿業務，但無論個人、組織或國家，都要及早思維工作內涵及價值，同心協力打造真美善願景及落實執行，才能真正發揮文官體系的專業與功能。

（一）培養職場軟實力，提供幸福服務體驗

卓越的公務團隊需要成員都能認同組織理念，培養「好奇、靈敏、熱情、勇敢、負責、合作」的職場軟實力，塑造組織的創新文化（如表 4），亦即不斷積極思考民眾所期待的創新服務措施，提供民眾幸福的服務體驗、創造美好的價值。

表 4 組織創新文化的軟實力

軟實力	內 涵
好奇	求知若渴，將膚淺知識化為深刻洞察。
靈敏	行事敏捷，對該有的原則絕不妥協。
熱情	樂觀、勇於嚐試，並有能力影響別人。
勇敢	行動迅速，判斷明快，能協助他人。
負責	信守承諾，忠於工作所代表之價值。
合作	善於傾聽與學習，樂於照顧團隊成員。

資料來源：白崇亮〈解密奧美人——讓世界不同的軟性特質〉³¹

筆者自行整理

（二）深耕公務新創意，營造感動服務氛圍

公務員本有優異的學歷與素質，只是創意與熱情較為不足。因此我們在精進專業外，更要敢於想像未來的服務藍圖。例如考慮跨機關服務項目的整合或代辦代送業務；結合資訊科技，讓一般民眾「以網路而取代馬路」；對偏鄉的弱勢者，採「服務宅急便」方式，深入

³¹ 參王力行主編《贏在軟實力》第 109~112 頁。

社區、到府服務，都是感動服務的體現。

(三) 規劃人力的傳承，永續經營文官體系

二十一世紀的國力，由人才力來決定。³²每個職位都應該預為規劃傳承的人才，因此人才的訓練與接棒，是公務品質良窳的關鍵。只要各層級主管都具有知人善任的能力，能讓部屬適才適所，全力推動政令，文官體系即能永續經營、發揮功效。

(四) 加強溝通技能，推動跨部門的整合

公務體系因分工細密，彼此不易瞭解業務內容，難免各執己見，步調不一，讓社會大眾誤以為政府失能，因此公務各部門有必要加強溝通能力，善用公共資源，推動跨部門的整合，提升政府團隊的向心力，形成效率有為的組織文化。

(五) 推動政策明確，爭取社會大眾支持

近年來媒體總是批評「經濟很悶」，其實政府各部門已不斷提出振興經濟方案，除與中國大陸簽訂服貿協定，又首次與無邦交且已開發的國家紐西蘭簽署經濟合作協定（ECA），雖然對部分農產品會產生衝擊，但是農委會已準備約 90 億救助金作為配套措施，因此只要政策明確，有利於民生經濟，開放總比閉關好，公務員應該勇於向社會大眾或工商團體說明，爭取大家的支持，共同為生活遠景打拼。

(六) 經濟規劃前瞻，品牌走入國際市場

宏碁集團創辦人施振榮先生說，目前臺灣的社會文化主要面臨三個瓶頸一只看有形、直接利益的「價值半盲文化」、未能創造未來價值動力的「資源齊頭文化」，

以及公職人員開創性不足的「行政的防弊文化」³³。政策的規劃確實需要眼光遠、胸襟寬，前瞻的擘劃經濟遠景，扶植臺灣品牌走入國際市場，才是島國發展的理想出路。

二、本書留給我怎樣的啟示

政府的運作攸關國家的繁榮或衰敗，而政府的功能常有賴高階文官制定合宜的決策，因此高階文官可說是撐持政府體系的「腰力」，其品質、熱情，決定了臺灣的國家競爭力³⁴。然而考試院院長關中先生卻感嘆道：「高階文官素質下降，是國家很大的危機。」又根據國家文官學院對簡任級的高階文官評測時發現，高階文官最欠缺的素養是「對願景的塑造能力」及「跨域溝通能力」³⁵。其實莫怪高階文官，這兩項能力必須及早從基層的文官開始培養起。

（一）培養塑造願景的能力

不同的階層人員需要不同的關鍵能力，基層人員或主管，注重專業及解決問題的能力；中階主管需要協調上下的意見與需求，注重溝通與整合的能力；至於高階主管，需要具備提出願景的能力—把策略「具象化、願景化」，然後再延展成行動計畫，並加以落實。最重要是從基層文官開始，就要培養塑造個人、團隊、組織願景的能力，訓練自己能規劃短、中、長期的目標，為每一個目標找出標竿，再用方法縮短與標竿的距離，長久練習後才能培養出塑造願景的能力。

³³ 參大前研一《新領導力》第11~12頁。

³⁴ 參林偉妃〈政府的腰力 文官的挑戰〉，2012年5月30日《天下雜誌》第498期。

³⁵ 參曹以會〈關中：高階文官素質降，國家危機〉2013年7月9日聯合報A7版。

表 4 不同階層的關鍵能力

文官層級	關鍵領域	重要能力	表現方式
基層	專業	精進能力	解決問題—專業提升
中階（經理人）	溝通	關係性能力	膽識創新—人際溝通
高階（領導人）	策略	概念性能力	提出願景—鼓舞人心

筆者自行整理

（二）加強跨域溝通的能力

重大的決策往往需要跨領域的團隊共同合作，作者提及談判成功的要訣，其實就是提升跨域溝通能力的方法，例如談判團隊的向心力、準備工夫、談判者的臨場經驗、與談判對手的互動與瞭解、高階主管的重視與彼此的誠信等。跨域溝通首重充分瞭解彼此的業務及法規限制，其次要參與者能「有所取捨」、「兩權相害取其輕」、「先要裏子再要面子」等，才能使跨域的溝通產生具體實效。

三、如何運用創意實踐本書的價值？

閱讀有益於學習，並非僅增進知識，而是要找出活用的觀點，「訂下新的工作、生活行為準則，嚐試讓自己的行為改變。」³⁶精讀本書後，我嚐試在服務的單位做以下的改變，希望有「提升國際觀及增加溝通能力」的拋磚引玉之效。

（一）定期汲取新知、規劃未來的願景

以組內的各課為單位，主動閱讀國外相關業務的期刊，每月翻譯一篇文章，輪流在主管會議上簡報，概要介紹國外的創新措施，再深入分析國內是否可行？如果可行，需要配合哪些資源及規劃時程？此舉能讓員工主動汲取新知、自主思考及形塑未來願景，而單位主管亦

³⁶ 參何飛鵬〈立即活用勤練練習〉，2013年7月《商業周刊》第1338期，第22期。

可藉此發現員工的潛力，有利於人才的傳承。

(二) 全員對外溝通，爭取大眾的認同

去年調整電價以前，我們因不擅溝通，履遭誤解，現在我們全體動員，自製簡報、說帖、海報（如圖 2），用「專業常識化」、「專業比喻化」的方式，到各地有人集會的場所（含同事的婚禮），告訴大家省電的小秘訣和解說電價調整的內容。讓大眾瞭解，一般住家平均全家人用電一天只花 30 元電費，約一小杯的咖啡錢；看一場 4 小時的棒球賽，花不到 14 元的電費，即使電價調整，大約有六成以上的住宅用電並未受到影響，呼籲大家節約用電愛地球。我們相信「只要認真，別人就會當真」，效果也會實現。



圖 2 電價溝通海報

資料來源：臺灣電力公司
筆者協助製作

伍、結論

加了奶精跟糖的摩卡咖啡，在街角的咖啡館，我的心事，一口氣，喝不完。³⁷

龐大的文官體系，如何改善體質、活血醒腦、推動微笑品牌呢？史丹佛大學教授柯林斯（Jim Collins）建議以「飛輪理論」³⁸推動公務體系永續發展。想像我們要推動一個重達 5 千磅巨大而笨重的金屬輪，起初我們使出最大的勁，好不容易把飛輪往前推進一吋，卻幾乎感覺不到飛輪有移動，於是我們繼續推了 2 個小時，飛輪終於轉了一圈。但我們不放棄的繼續推，飛輪的速度加快了些，接著每一圈都跑得比前一圈快，終於在關鍵的時刻有了重大突破，累積的動能開始生效，飛輪的重量反而成為助力，當飛輪轉動的速度愈來愈快，每一圈都為下一圈累積更多的動能，前面所花的力氣到最後都發揮了相乘效果。文官的活絡亦是如此，改變只能漸進，可是只要持續改變且步調一致，定能發揮最大的效果。所以微笑的品牌策略就是：

一、有目標全力以赴，幸福來自於付出

企業欲成功需先定位、確定市場然後找出價值，而政府團隊亦如是，從核心業務找出藍海定位、確定民眾的需求，再訂出符合其需求的價值（服務措施），有目標就能全力以赴，幸福來自於付出。

二、選擇勇敢走出去，轉彎總比撞牆好

政府團隊要主動勇於走出傳統窠臼，積極創新展現熱情。作者認為現在大家對文官的指責多於鼓勵，所以要營造更多學習、激勵以及歷練的環境條件來鼓勵與培養文官³⁹。的確，面

³⁷ 參方文山〈摩卡咖啡〉，《關於方文山的素顏韻腳詩》第 131 頁。

³⁸ 參 Jim Collins 《從 A 到 A⁺》第 258~259 頁。

³⁹ 參專書第 283 頁

對挫折時，不是路已走到了盡頭，而是該轉彎了，轉彎才能忘卻撞牆的痛，看見新契機。

三、往前看，往遠看，從困境看見機會

職場和人生一樣，心態樂觀，適時調整步伐、紓解壓力才有活力。往前看、往遠看，多學習、多用心，有時積極、有時藏鋒，人生知所進退，最要的是：面對挫折時要正面解讀、逆向思考，一定能從困境看見無窮的機會。

作家普洛斯特（M·Proust）說：「真正的發現之旅，並不是找尋新的景觀，而在於擁有新的眼光。」我們不可能如藝人般，天天扮演新鮮精彩的角色，但是有了新的眼光，就能專注核心業務，找出具有特色的創新增值服務。那個曾想把信寄到天堂的小女孩，約莫已上大學了吧？或許她長大後，也會想幫助別人圓夢。我雖不是能做重大決策的高階文官，但我很慶幸當基層主管時能遇到這樣美好的事，圓了她和我的夢想。後來我總是思考，公務員的服務應該不只限於法令規章，如果可以，我們何不多做一點對的事，多做一些感動的服務，讓自己的職場生涯留下一些美好的回憶呢？

在台東，我們的服務團隊組成「電力飛輪嗨」騎著機車深入山區原住民部落，主動幫助老弱婦孺修理簡易電器或受託帶日用品上山；當我們捐給原住民的學童運動鞋，學童捧著新鞋說：「叔叔，這雙鞋好會跑！」時，我們也覺得好滿足。「天青色等煙雨」⁴⁰，而希望帶來公務新氣象的我們也在等你！讓我們共同為現在和未來認真生活、用力發揮微笑的真實力量吧！

天青色等煙雨，而我們在等你——「微笑的力量」讀後感

⁴⁰ 參方文山《青花瓷》歌詞

陸、參考文獻

一、書籍

1. 楊艾俐 (2000),《張忠謀的策略傳奇》,台北市,天下雜誌。
2. 城山三郎,許金玉譯 (2010),《官僚之夏》,新北市,新雨。
3. 大前研一,劉錦秀譯 (2012),《新領導力》,台北市,商周。
4. 王力行主編 (2009),《贏在軟實力》,台北市,天下文化。
5. 方文山 (2006),《關於方文山的素顏韻腳詩》,台北市,華人版圖。
6. 柯林斯 (Jim Collins) 齊若蘭譯 (2002),《從 A 到 A⁺》,台北市,遠流。

二、期刊

1. 林倖妃, (2012年5月30) <政府的腰力,文官的挑戰>,《天下雜誌》第498期。
2. 單小懿, (2013年3月) <用「難」修能力 用「苦」修智慧>,《商業周刊》第1319期,第81至84頁。
3. 楊泰興, (2013年6月), <蕭萬長,臺灣三次寧靜革命參與者>,《遠見雜誌》第324期。
4. 何飛鵬, (2013年7月), <立即活用勤練習>,《商業周刊》第1338期,第22頁。

三、網站

1. 維基百科 <http://en.wikipedia.org>.
2. 中國生產力中心 <http://www.cpc.org.tw>