

啟動幸福——打造國家未來之鑰

——《新時代的為官之道》讀後感

【佳作·周憲廷】

壹、前言

隨著交通運輸、電信及資訊等科技的突飛猛進，正式宣告「全球化」時代已悄悄的來臨。所謂：「天涯若比鄰」，舉凡人口結構快速成長、糧食危機、金融危機、天然資源日益匱乏、天災人禍等其他國家或區域所發生的事務，皆讓我們無法置身於事外且息息相關。

我們現在所處的是一個劇變的時代，亦是一個變遷迅速且複雜的動態環境。二十一世紀前十年的全球政治、經濟、社會、文化、科技的變動遠超過以前的半個世紀。¹故人民對國家會有更多的依賴，對政府的施政會有更深的期待，而政府官員所扮演的角色與責任，亦將更為吃重。

然而要如何接續先人足跡，不分族群與黨派，秉持著為民造福、為國創富的精神，一步一腳印，帶領國家邁向欣欣向榮的幸福未來，是身為新時代政府的團隊亟需深思與探討，且無法推卻的重責大任。

尤其是身為國家的領導者，更應運用睿智帶領國家衝破困境，讓人民看見希望與未來。故史密斯（Hedrick Smith）在他的著作《權力遊戲》說：「一個成功的領袖必須向衝浪者學習，隨著政治的浪潮趁勢而行，否則就會被時代的潮流淹沒。」²

¹ 參專書第 35 頁。

² 參專書第 72 頁。

貳、本書內容重點歸納

本書除前言及後記外，共計分成十二章，近 303 頁，主要在探討身為公務人員、企業主管、社會公民或知識分子如何在目前政治立場鮮明的紛紛擾擾聲中，透過全球化的觀點，用理性的思維，找出問題的癥結與解決之道，用創造性的思維，探尋臺灣未來的可行方向，打造並開創一個幸福的未來。本書各章內容重點說明如下：

前言：向典範致敬，那個時代值的尊敬的官員

世界銀行在 1994 年將臺灣等表現出色的經濟體，喻為「東亞奇蹟」是亞洲四小龍之一。在當時時空背景下，國家不僅有知人善任的領導者，亦有一群具備遠見，肯犧牲奉獻，廉能自持，不畏難的工作精神，同心協力為國家紮根的政府官員，包括孫運璿、俞國華、李國鼎、趙耀東、余玉賢和曾經跟隨他們一起為人民打拼奮鬥的人。

重點佳句：「傻瓜和傻勁，造就臺灣奇蹟。」³

第一章：沒有政府的治理，會不會是另一個烏托邦？

美國國際政治學者詹姆斯·羅西瑙（J.N.Rosenau）說「沒有政府治理」的時代已經來臨。日本趨勢管理大師大前研一說，今日世界已到了無疆界的全球化時代，政府的功能將逐漸式微。⁴我們身為地球村（global village）的一員，自然無法置身於度外，政府的組織有可能變的小而美，但其功能和角色應該還是無法完全被取代。

政府的治理，可透過公私部門間互動與合作機制，而成為一個新的統治架構，並可向企業學習，落實企業型政府服務的精神並提升行政效率。

³ 參專書第 41 頁。

⁴ 參專書第 53 頁。

重點佳句：「守國之道，惟在修德安民。」⁵

第二章：溝通的魅力：施政的第一件工作

溝通的要件就是要知道怎樣擄獲群眾，並引導群眾的力量為共同的觀點來打拼。⁶政治溝通的前提就是要瞭解媒體的生態，並進而善加引導。而其中的關鍵就是要從民眾利害關係來看問題，以民眾聽的懂得方式，說清楚、講明白，再透過媒體宣導，以達事半功半之效。

重點佳句：新聞記者是什麼人？普立茲（Joseph Pulitzer）說：「假使國家是一艘船，新聞記者就是站在船橋上的瞭望者。」⁷

第三章：右腦經濟，左腦財稅

美國前總統柯林頓說：「傻瓜，問題出在經濟。」⁸隨著全球化時代的來臨，經濟已經成為一個重要的議題，亦是取得政權與否的一個關鍵因素。

「政在去私」《傳子·問政》，既要公務員公正無私地依法行政，又要他們敢於為民興利，⁹在防弊與為民興利兩難困境中，如何運用經濟管理的新思維，勇於任事，是全球化經濟時代廉能政府的施政重點。

重點佳句：「經濟低迷（Recession）是你的鄰居失業，經濟蕭條（Depression）是你自己失業。」¹⁰

⁵ 參專書第 58 頁。

⁶ 參專書第 69 頁。

⁷ 參專書第 76 頁。

⁸ 參專書第 95 頁。

⁹ 參專書第 96 頁。

¹⁰ 參專書第 95 頁。

第四章：民眾的大事，官員的小事

公務員在執行職務時，「依法行政」一直是被奉為圭臬，但民眾面對繁瑣的規定與審查時，期待的是公務員能多一點同理心與關懷，能把民眾的事當成自己的事在處理，所謂：「公門之內好修行」就是這個道理吧！

重點佳句：《老殘遊記》：「貪官雖可恨，清官更可恨！」¹¹

第五章：聖人也會犯錯：你對，並不表示別人錯

2010 年監察院院長王建煊認為「大學生打工笨死了」，中央大學教授洪蘭也曾批評臺大學生尸位素餐，前暨南大學校長李家同則批評小學生浪費時間看漫畫，這些言論都引起的媒體不少的討論。官員在發言時要注意到多元價值，不可過分偏執於自己的認知，應使用具有說服力如可靠性、感性的態度、有力的理由等方式來表達，而不要隨口下結論，以免踩到紅線。

第六章：官員之怒

2010 年跆拳道女將楊淑君在亞運遭判失格事件，引起國人群情激憤，而官員對此事件發言不當，更引起軒然大波。相較於 2009 年香港東亞運時，行政政務委員曾志朗捍衛臺灣跆拳道選手曾敬翔的形象，更能贏得尊敬。透過理性客觀的分析，訴諸公理正義的情感及適切的抗議，才能爭得他人的正視與尊重。

重點佳句：「用報復澆滅怒火無異用鹽水止咳。」¹²

第七章：打房不打房？

安身才能立命，是古聖先賢治國的綱紀，也是平民百姓齊

¹¹ 參專書第 131 頁。

¹² 參專書第 151 頁。

家的開始。¹³都會區房地產價格的飆漲，使得貧富差距愈來愈大，並進而對年輕一代的族群產生排擠效應，購買房地產已經成為中低所得家庭的「惡夢」。

政府如何借鏡德國、韓國、新加坡等國家成功的經驗，從供需及稅賦角度上著手來穩定房價，提供民眾一個居住的正義與生活品質，是主政者亟需思索的重要課題。

重點佳句：「樓愈蓋愈高，我們卻離天堂愈來愈遠。」¹⁴

第八章：公民社會：臺灣知識分子的新力量

取之社會，用之於社會。二十一世紀的企業已取代人，成為現代社會最重要的角色。¹⁵有良善的企業，才會有良善的社會，也才會有良善的個人。

整合產官學合作力量，激發年輕學子投入城鄉再造活動，都是知識分子守護家鄉的一股新力量。例如謝如珍博士是大學教授亦是《文山報導》的發行人，常於例假日穿梭村里間，報導這些城鄉人心情故事。政大教授江明修等人結合農委會茶改場文山分場、坪林農會的資源，選擇「文山包種茶」的文化創新和產業復興的行動方案，皆是具體案例。¹⁶

重點佳句：「沒有投身行動的人，沒有批評的權力。」¹⁷

第九章：興旺的小鎮，我們共同努力

地處中央山脈的仁愛鄉在歷經九二一大地震及多次風災後，居民們都抱著同舟共濟、患難與共的精神，互相扶持重建家園，進而成為一個興旺的小鎮。

¹³ 參專書第 182 頁。

¹⁴ 參專書第 169 頁。

¹⁵ 參專書第 197 頁。

¹⁶ 參專書第 204-205 頁。

¹⁷ 參專書第 188 頁。

產業的發展更是維繫一個地方經濟的重要命脈，除了天然景色及原住民文化外，如高冷蔬菜、茶葉、民宿、餐飲等，透過人民自立自強的投入及政府部門和學界的支援，讓仁愛鄉已成為一個知名的旅遊景點。而電影賽德克·巴萊所引起的熱潮，更為仁愛鄉在文創產業上，烙下一個新的印記。

重點佳句：「善用大環境的變動，取得優勢，並獲得發展的動力。」¹⁸

第十章：公共政策：沒有人是一座孤島

公共政策係指政府為解決某項公共問題或滿足某公眾需求，決定作為（To Do）或是不作為（Not To Do），以及如何作為的相關行動或活動。¹⁹

公共政策的議題，包括環境保護、能源開發、人口政策、醫療保健、經濟開發、糧食產銷、教育政策等，無時無刻不在影響我們的日常生活，有時因政策受益，但有時亦會蒙受損失而求助無門。書中以苗栗大埔農地徵收為例，雖然公務員係依法行政，有 98% 的人贊成，只有 2% 的人有爭議，但卻引起輿論的強烈反彈。除了現代公務員確實難為外，究其原因乃在徵收手段太過強勢，忽視農民權益，不符公益及必要性原則。

重點佳句：「沒有人是座孤島，遺世而獨立。」²⁰

第十一章：危機領導，行為經濟學的思維

2008 年全球金融海嘯後，2009 年與 2010 年連續二年都是不平靜的歲月，包括英國石油公司墨西哥灣漏油事件、韓國開放美國牛肉進口政策、四川大地震等，都讓各國政府的領導能力備受考驗，而危機管理也成為各國領袖最重要的一門學問。

¹⁸ 參專書第 217 頁。

¹⁹ 參專書第 220 頁。

²⁰ 參專書第 219 頁。

2010年智利礦工救援行動中，品尼拉總統透過完整危機處理計畫及整合資源並透過傳播媒體力量，讓世人看見黑暗中的光亮，鼓舞救災人員的士氣，使得一場救援行動完美落幕，化危機完轉機，為危機領導作了最好的註解。故在危機管理時，敞開溝通的大門，提供充分的資訊及明確的願景是相當重要而不可或缺的元素。

重點佳句：在王權時代，是「天人感應」，天象示警，教訓失德的君主；到了民主時代，異常天災在考驗政治領袖的應變能力，不稱職的就會被民意要求下台，從古到今，天災與統治正當性，是有相通之處的。²¹

第十二章：捫心自問，許勤奮的人什麼未來

現代的社會已經是一個貧富差距愈來愈大的 M 型社會，雖然經濟持續成長，但由於高失業率、工資停滯，再加上房價的飆漲造成所得分配的惡化，使得人民的幸福感並沒有同步成長。

「貧窮」不再只談年均所得，而要檢討政府有沒有能力、願不願意提供合理環境，讓付出心力的人民，能夠維持最基本的生活需求²²，並且應該許勤奮的人有一個未來的希望與夢想。故政府在制定政策時，必須注意經濟不平等總是由於政治問題所造成的，尤其在社會資源分配上，更應講求社會的公平與正義，例如水電費的調漲、二代健保的改革等。

重點佳句：英國劇作家莎士比亞說：「做還是不做」(To Be or Not to Be)。²³

²¹ 參專書第 245-246 頁。

²² 參專書第 279 頁。

²³ 參專書第 294 頁。

後記：同心與同善：是的，我們能

政策的推動靠的是熱情與理想，公務員應認清自己的角色，不能只把依法行政掛在嘴邊，現狀可能與法不合，但應力求在法律許可範圍內，協助民眾解決問題。

作為一個政府的官員如果能如卡西爾醫生 (Dr. Eric Cassel) 所說的具備同理心的溝通、同情心的聆聽、同理心的體貼，²⁴那我們的社會將會變的更祥和進步，國家未來也一定會充滿希望。

重點佳句：是的，我們能 (Yes, We Can)。²⁵

參、專書評價

一、新時代領導者的新課題—消弭內耗，啟動未來

中研院院士說：「藍的在選總統，綠的在選國家」²⁶，這是目前國內政治氛圍最佳寫照，也是導致臺灣目前經濟發展欲進不前的重要根源之一。書中提到如何衝出「黨派膽固醇」跨越黨派這一道深不可測的鴻溝，是目前主政者的重責大任，或許必須激起並喚醒中間選民理性的熱情，臺灣才有向上發展的希望。

美國前總統威爾遜說，領導的責任是把國家帶往發展的方向，讓後代子孫邁向陽光普照的高地。²⁷大衛·葛根 (David Gergen) 說：「國家進步的絕大部分原因，端視領導人的品質而定。而領導者的中堅就是行政官僚系統。」²⁸領導者最重要的工作就是打造一個有效能的團隊，因為政府行政團隊才是國家政務和行政事務推動的重要引擎。

²⁴ 參專書第 303 頁。

²⁵ 參專書第 299 頁。

²⁶ 參專書第 282 頁。

²⁷ 參專書第 9 頁。

²⁸ 參專書第 10 頁。

我們為什麼生活得那麼難？我們為什麼薪資調不上來？我們為什麼就業那麼不容易？這些看似民眾的小事每一件都是政府的大事。²⁹所謂「兵隨將轉」只要領導者肯用心、肯傾聽、肯負責，並能提出願景與決策，必將感動人民，帶給人民信心與希望，相信消失的美好歲月，一定還會再回來的。

二、他山之石可以攻錯——聚焦優勢，迎接挑戰

世界銀行在 1994 年將臺灣以及新加坡、南韓和香港等表現出色的經濟體，喻為「東亞奇蹟」。³⁰臺灣的經濟奇蹟，曾經是許多開發中國家效法的對象；但曾幾何時，香港、新加坡已是東亞金融、物流雙霸天，互爭全球競爭力的第一強，韓國更晉升為世界第七個二萬美元、總人口五千萬的「20-50 俱樂部」成員，而臺灣呢？³¹

在政治紛擾下，臺灣漸漸失去動能，目前仍看不到曙光，臺灣陷入無止盡的政治對立與民粹氛圍。當一切思維不再有創新、不再有突破，臺灣正淪為他國口中的「負面教材」。

新加坡的成功即在於對人才的重視程度，因人才是創新、創意的源頭。而韓國雖在 1997 年亞洲金融風暴中幾近亡國，但也因此激發改革的動能，終能成為目前全球唯一同時簽下美歐東協三大市場 FTA 的國家，令世人刮目相看。³²而這些成功的經驗，都是身為決策的官員所必須掌握的脈動，並認清只有國際化才是臺灣生存發展的唯一途徑，否則下場必是被邊緣化。

三、說清楚、講明白——避免感情用事

英國啟蒙運動哲學家大衛·休謨在《人性論》中說，世界

²⁹ 參專書第 24 頁。

³⁰ 參專書第 30 頁。

³¹ 參《聯合報》101 年 6 月 18 日，A4 版〈關鍵兩年-臺灣快轉-面對真相〉。

³² 參《聯合報》101 年 6 月 18 日，A3 版〈關鍵兩年-臺灣快轉-面對真相〉。

上什麼事都可以拿來爭辯，而這些爭辯中，並不是最有道理的人佔上風，而是最會說話的人。³³

本書認為不管政府打房或不打房、為什麼要跟大陸簽 ECFA、為什麼要推動二代健保等議題，都必須用最簡單易懂的方式，來讓黎民百姓清楚的知道來龍去脈，而不是用一大堆專有術語與數字，讓民眾一知半解或一頭霧水根本搞不清楚緣由，以減少爭議，並獲得大家的共鳴與信任。

另外官員在對外發表言論時，亦必須清楚表達，切不可感情用事，尤其不可偏執於自己的認知，而應尊重、理解、包容多元的價值觀念，避免踩到紅線，引起輿論撻伐。

四、依法行政—兼顧公益與私益平衡

公共政策的主題是政府的作為或不作為。書中提到最大的社會不公莫過於，有些政策本來明明答案是對的，做法也正確可行；可惜的是，經常碰到權勢就低頭，遇到富人就轉彎。吵雜的聲音往往很響，有智慧的官員要有能力讓它沈靜³⁴。

不論政務官或事務官，實在不能老是看新聞或名嘴辦事³⁵，書中列舉臺北市政府最近在光武新村的改建上終於勇於動用《都市住宅更新條例》第 36 條規定，一旦符合 90% 的整合門檻，且只剩下五或十戶釘子戶規則，政府即可透過法院強制執行拆除程序，一改過去都更停滯不前的困境。³⁶

但臺北市士林區「文林苑」都更的爭議，導致立委連署就《都市住宅更新條例》聲請釋憲，此條例最大的爭議就是法律可否規定政府得以公權力強制處分私人土地與建物，以促進多

³³ 參專書第 28 頁。

³⁴ 參專書第 26 頁。

³⁵ 參專書第 35 頁。

³⁶ 參專書第 113 頁。

數人的私人利益？³⁷當人民的生存權與財產權受到侵犯時，是否還能以「依法行政」作為藉口，是值得的官員深思的問題。

肆、心得啓示

一、具備專業—不斷學習，至死方休

大多數的人都會憑藉著過去的經驗，設定自己能力的極限與範圍，一心只想著只要順利完成工作即可，而缺乏追求知識的好奇心。大前研一認為，如果能擁有比以往更高超的專業知識、技能和道德觀念；秉持顧客第一的信念；好奇心和向上心永不匱乏，加上嚴格的紀律，這樣的人就可說是專業。³⁸那些未盡全力，只能達到自己及格分數的人，就算成為該領域的資深老手，依舊不能稱之為專業。因為他們不能提供讓顧客驚喜的服務，只是沒有出錯而已。³⁹

以八八水災為例，單日最大降雨累積量，就讓氣象紀錄幾乎全盤改寫，也難怪不具備氣象專業知識的官員，在第一時間無法意識到極端天氣潛在破壞力之強大。⁴⁰但科技與時俱進，災害與時惡化，大規模災害具有時間之急迫性、空間之廣域性及情境之複合性，需有專業人才進行前置及處理作業。在隔行如隔山的情況下，過於專業之科技術語，常造成溝通不良，難以理解，無法有效宣達資訊之真正內涵。一個明顯的案例，就是八八水災期間，以降雨量幾公分為預報，導致非專業百姓未能即刻認知其隱含之風險。⁴¹

俗語說：「活到老、學到老」，在知識經濟時代的今日，一朝擁有一張文憑，終身受益的時代已經過去了。在變動不拘的

³⁷ 參《聯合報》101年6月23日，A10版〈話題〉

³⁸ 參《專業—你唯一的生存之道》第17頁。

³⁹ 參《專業—你唯一的生存之道》第48頁。

⁴⁰ 參《臺灣災害應變機制檢討與改變策略》第37頁。

⁴¹ 參《臺灣災害應變機制檢討與改變策略》第44頁。

大環境中，必須不斷的學習再學習以求生存與發展。故 Senge 在其所著的《第五項修練：學習型組織的藝術與實務》一書中指出，學習型組織的戰略目標是提高學習的速度、能力和才能，透過建立願景能夠發現、嘗試和改進組織的思維模式，並因此而改變他們的行為，並提出包括系統性的思考、不斷地自我超越、改善心智模式、分享共同的願景、建立團隊學習等「五項修煉」模型。⁴²

《孫子·謀攻篇》曰：「知己知彼，百戰不殆；不知彼而知己，一勝一負；不知彼不知己，每戰必殆。」⁴³只有透過新知與觀念的吸收，才能伸展視野、擴展領域、活化思維，並付諸行動，進而完成組織目標，達成自我實現的目的。

二、從工作中尋找「熱忱」與「熱情」

有時工作時間久了，一成不變的生活步調，索然無味且重複的工作模式，難免讓自己忘卻熱忱、喪失熱情。然而我們為什麼要找回自己的熱忱與熱情呢？因為熱忱與熱情是一種信仰，更是一種力量！

『熱忱』是內蘊的，是人格特質，『熱情』是外顯的，是別人可感受到的行為特質，所以，我認為需先有『熱忱』才會發揮出『熱情』。擁有熱忱與熱情，你就不會認為自己的工作只是索然無味，也不會覺得工作只是工作，因為那是一種自我實現的途徑。⁴⁴

Jim Collins 在其所著『Good to Great』中提到「刺蝟原則」，提醒我們要發現自己的專長，一旦發現專長，就要用熱情的態度去追尋，如果對於所做的事情，沒有發自內心的澎湃熱情，那就無法成為這一行的頂尖，也沒有辦法創造出卓越的績效

⁴² 參《公共管理》第 185-188 頁。

⁴³ 參《漢文書屋》網站。

⁴⁴ 參《對工作懷抱熱情》第 1 頁。

⁴⁵。換句話說，應先聚焦再來衝刺，選擇我們認為擅長的事來做，然後以無限的澎湃熱情去創造出績效的極大化。

不管是遇到什麼問題，只要有熱忱與熱情，你就會努力不懈的去找尋各種可能的解決方案，並將工作做到最好。此外，你的行為也會影響到其他人，讓別人開始沾染你的熱情，當一群擁有熱情的人聚在一起，這種正面能量會讓人隨時感受到希望與未來，試著培養自己對工作的熱忱與熱情吧！

三、突破侷限—創意無限

創意有許多來源，有些來自靈光乍現，有些是無意中得來的。但彼得·杜拉克（Peter Drucker）認為大部分創意是來自刻意、有目標的尋求問題的解答、或取悅顧客的機會。⁴⁶

生活或工作上創意有許多在書本上是找不到的，「假如你的答案更好，書本上的答案一點都不重要」⁴⁷，例如在蘇花公路封路十天搶修，花蓮農產品無法送到臺北，東華大學學生發起「一人一菜坐火車助農行動」，乘客熱情相挺，你一袋、我一袋拎上火車，連老外都加入。⁴⁸

但這種協助農民解決因封路產生產銷問題，農政單位官員卻未能未雨綢繆，事先妥事規劃應變措施。其實只要發揮小小創意與巧思，就能解決農民難關，即可減少農民因繞路運輸，所增加的運費差額補助，並降低民怨，達到政府照顧農民的目標。

四、具備危機管理知能

「危機管理」係指針對潛藏或當前的危機，基於動支的資

⁴⁵ 參《從 A 到 A+：向上提升，或向下沈淪？》第 163-165 頁。

⁴⁶ 參《如何做好創新管理》第 44 頁。

⁴⁷ 參《你拿什麼定義自己？》第 45 頁。

⁴⁸ 參《聯合報》101 年 5 月 19 日，A8 版〈生活〉。

源最少、使用的時間最短，訂定最可行、最切實的對策和行為，通過必要的危機意識及危機管理，以達到解除危機的目的。⁴⁹

英國石油執行長約翰·布朗尼（Lord John Browne）指出這世上唯一可被預料的事情是一世事無常，所以你必須讓自己隨時具備應變的能力。⁵⁰故「掌握先機，防範未然」是預防危機發生的最有效手段，若能針對早期的危機警訊加以察覺，並採取適當的因應措施來遏止其發生，那麼便能將危機消弭於無形而達到危機管理最高境界。

故吳秀光（2007）認為負責任的政府是能為所守護的民眾，摒除任何生命財產危害者。⁵¹在民主政體中，如果公共危機處理不當，除會危害民眾生命財產外，亦會動搖政府存在的正當性。

五、瞭解媒體生態，善盡溝通職責

溝通（communication）是共同、共通的意思。它是人與人之間相互交換意見，進而改變他人行為的先決條件，更是謀求良好人際關係，有效管理工具⁵²。

一旦危機發生，特別是攸關社會大眾生命財產安全的事件，例如交通災難、食品中毒、環境污染等，此時人心難免慌亂，社會團體及傳播媒體等一定會立即蜂擁而至。而此時必須趕緊弄清楚危機的態樣，明確判定危機原因及準備如何做，透過溝通以安撫人心，提供的資料務必是專業、負責且可信的。

故黃丙喜、馮志能、劉遠忠（2010）認為在面對危機時以下五項溝通原則是必須遵守：⁵³

⁴⁹ 參《行政學（二）》第 248-249 頁。

⁵⁰ 參《科特勒混沌學—大崩壞之後的爭雄法則》第 112 頁。

⁵¹ 參《政府危機管理決策機制》第 1 頁。

⁵² 參《行政學（二）》第 436 頁。

⁵³ 參《動態危機管理》第 162 頁。

- (一) 一定要有適當層級出面，避免媒體四處採訪與求證。
- (二) 第一時間出面回應，並營造和睦的環境及誠懇氣氛。
- (三) 真誠關懷並提供事實，傳達能確切證明的訊息。
- (四) 給予信心、展現實力，並證明企業已經認清問題並採取適當措施。
- (五) 克服否認及傲慢心態，對公眾及媒體展現負責任態度。

其實，溝通並沒有特效藥，只要「用心」即可。⁵⁴因此，游昌喬（2004）提出「兩要與兩不要」原則，「兩要」就是「要誠實」與「尊重公眾的感受」，「兩不要」就是「不要過渡反應」與「不要過渡承諾」。⁵⁵具體而言，就是要以「開誠佈公」、「有話直說」的態度去面對，不要企圖掩飾真相或淡化事件的嚴重性，因為紙包不住火，事情的真相永遠都只有一個。

六、應打破公義的迷思並兼顧社會現實面

『公平正義』在哲學層次上是至高無上的價值，然而在實踐的層次上，卻必須考量環境、時機與制度的建構，能否發揮最高效益，否則手段之不當，可能造成反效果，徒具公平正義之美名，卻傷害全民之福祉。⁵⁶

以最近進口美牛、油電雙漲、復徵證所稅等三大民生爭議政策，經聯合報調查發現高達七成四民眾不滿意政府表現。⁵⁷

油電雙漲政策原是要彌補中油、台電的虧損，避免全民買單，但卻造成物價飛漲，加深民眾的痛苦指數，而這些原本能夠避免的龐大社會成本卻需由全民來承擔。而復徵證所稅雖符合租稅公平正義，但在歐債危機的衝擊及全球經濟景氣下滑的現實環境之下，更屢屢衝擊股市，違反穩定經濟的課稅原則，

⁵⁴ 參《行政溝通的藝術與技巧》第14頁。

⁵⁵ 參《危機的溝通原則》網站

⁵⁶ 參《自由時報》101年6月4日，A2版〈焦點新聞〉

⁵⁷ 參《聯合報》101年5月18日，A2版〈焦點〉

導致財政部長下台。又美牛案更是牽扯到國際貿易與國民健康的一場國際外交角力。

打造公平正義的社會，是政府的職責所在，亦是全民的共同期望。但政府施政應該以人民的福祉為依歸，政策錯了就要改，不能只高舉公平正義的大旗，忽略人民的感受，進而落入形式主義與目標錯置的泥沼。

七、政策執行必須讓民眾有感

「德為善政，政在養民」《尚書·典範》。行政官員接受國家委託代表政府執行此一「治國富民」的職能。⁵⁸但如果政府官員只是默默行事，業績只表現在厚厚的績效報告上，可能上級長官看到了，但人民卻什麼也沒看到，就等於沒人知道政府為人民做了什麼事。所以行政院副院長江宜樺表示「人民若沒有感受，就等於沒做。」⁵⁹

以前人們對公務員的刻板印象，總認為是捧個「鐵飯碗」不怕被裁員，錢領的多，事做的少，上班吹吹冷氣、喝喝茶聊聊是非等下班；媒體亦常常批評政府什麼事都沒做，而民眾也不瞭解政府為他們做了什麼，主事的官員不能再整日瞎忙、窮忙，應該用最簡單有效的方式透過各種管道，去宣導政府做了什麼事，尤其是政策受益或服務的對象，才能提升政府形象與對公務員的信任感。

以政府公布油電即將雙漲為例，物價在預期心理下亦漲翻天，雖然行政院穩定物價小組宣示「抗通膨大作戰」，但民眾始終無感，直到對準「亞培奶粉」開了第一槍，亂漲就開罰，亞培終於宣布不漲了，民眾終於感受到政府的決心，還給民眾一個公道。⁶⁰

⁵⁸ 參專書第 96 頁。

⁵⁹ 參《聯合報》101 年 6 月 27 日，A2 版〈焦點〉

⁶⁰ 參《聯合報》101 年 6 月 9 日，A2 版〈焦點〉

八、將心比心—具備關懷與同理心

關懷就是時時以民眾福祉為念，親切提供服務；對人民之需要及所遭遇之困難，以同理心即時提供必要之協助與照護，增進人民之信賴感。並培養人文關懷與多元文化素養，以寬容、民主的態度，讓族群間相互尊重與包容，社會更加和諧。

61

同理心是指於人際交往過程中，能夠體會他人的情緒和想法、理解他人的立場和感受，並站在他人的角度思考和處理問題。⁶²換句話說，就是能將心比心，把自己當做是當事人，並設身處地去感受、去體諒他人的心境與處境，進而做到相互理解、關懷和情感上的融洽。

《史學指南》的〈戒石銘〉的十六字箴言「爾俸爾祿，民膏民脂，下民易虐，上天難欺。」一直是民眾心中理想官員的起碼思維。⁶³在《不能沒有你》這部電影中，探觸到基層官員一切只講求依法辦事，而忽略了對民眾服務不該喪失同理心和同情心，造就事件主角四處求助無門的困境。⁶⁴如果政府官員在處事時，能站在人民的立場思考，多一點關懷，多一點同理心，苦民所苦，相信能為社會上的弱勢族群，帶來更多的希望與憧憬。

九、型塑願景—許人民一個希望的未來

學習型組織管理大師彼得·聖吉（Peter M.Senge）說：「如果有一項領導的理念，幾千年來一直能在組織中鼓舞人心，那就是一種能夠凝聚、並堅持實現共同的『願景』，那是一種共

61 參《銓敘部全球資訊網》網站〈文官核心價值〉。

62 參《維基百科》網站〈同理心〉。

63 參專書第 34 頁。

64 參專書第 62 頁。

同的願望、理想、遠景或目標的能力。」⁶⁵

願景它是組織未來的「夢想」，部屬經由願景的塑造與指引，在規劃未來工作上的策略與方案時，才能產生追求目標的一致性，作為組織共同奮鬥的目標。

而願景之能引發員工的投入要具備七大特色：1.可欲性；2.嚮往性；3.務實性；4.聚焦性；5.彈性化；6.溝通性；7.簡明性。⁶⁶故一項有力的願景能產生啟發與激勵的作用，在於該願景能轉化成具體的行動，並產生明顯的成果。故有能力提出組織願景的領導者，其所帶領的組織必是一個高績效的組織。

威廉·埃佛勒《基督教觀察者》說：「政府的職責不是給人幸福，而是給人為自己創造幸福的機會。」⁶⁷故馬總統在宣誓就任中華民國第十三任總統時，發表「堅持理想、攜手改革、打造幸福臺灣」就職演說，強調以經濟成長、社會公益、綠能環境、文化國力與人才培育「五大支柱」為基礎，全面提升臺灣的全球競爭力，讓臺灣在未來四年脫胎換骨、邁向幸福。⁶⁸

伍、結論

范仲淹在《岳陽樓記》中提到「先天下之憂而憂，後天下之樂而樂」。⁶⁹臺灣在過去半個世紀曾經遭逢許多橫逆險阻，但都是靠有智慧的領導和一堆勤政為民的官員度過危機，開創新局。⁷⁰優秀的領導者除了必須設定明確目標且以績效掛帥外，⁷¹更重要的是能以本身使命感，激勵部屬，凝聚向心力，帶領團隊實踐願景，並進而帶給人民一個希望與幸福未來。

⁶⁵ 參《聯合報》101年6月9日，A2版〈焦點〉。

⁶⁶ 參《領導者的變遷管理角色》第9-21頁。

⁶⁷ 參專書第273頁。

⁶⁸ 參《聯合報》101年5月20日，A3版〈焦點〉。

⁶⁹ 參《古文觀止》第679頁。

⁷⁰ 參專書第10頁。

⁷¹ 參《自慢 2:主管私房學》第210頁。

國家政策研究基金會政務委員、農委會前主委林亨能在推薦序中也提及：「變動不是容易的事，調整更是要很大的勇氣。」⁷²雖然推動改革會遭遇許多的阻力，但如果因循苟且、虎頭蛇尾，更不利於國家的長治久安與發展，只有透過循序漸進不斷改革，讓政策與制度與時俱進，透過社會公義的實現，才能讓人民享受更美好的生活。

政府存在的目的，就是要為民興利，解決人民的問題，並進而謀求國家的進步與發展⁷³。面對國內外紛沓而來的嚴峻挑戰，身為公務員只有面對挑戰的權利，而沒有悲觀的權利，才能化危機為轉機，帶領國家繼續往前邁進。

故嚴長壽強調：「一個人不要做一個反光體，靠外在的光源來證明自己，而要做能照亮別人的發光體。」⁷⁴相信只要想法不一樣，態度自然會不一樣；作法不一樣，結果也一定不一樣。歷史就像是一面鏡子，可以讓我們惕勵過去，籌畫未來。我們不能老是用舊的思維來面對新的問題，如何讓臺灣脫胎換骨，避免向下沈淪，邁向政治與經濟的大國，並打造一個繁榮、永續、進步與和諧的家園，是新時代公務員所必須面對的艱鉅挑戰與無法迴避的重責大任。

陸、參考文獻

一、書籍

1. 大前研一，呂美女譯（2009）。專業—你唯一的生存之道。臺北市，天下文化。
2. 何飛鵬（2008）。自慢 2:主管私房學。臺北市：商周出版。
3. 吳錦勳、刁明芳採訪；吳錦勳撰文（2010）。你可以不一樣：嚴長壽和亞都的故事。臺北市，天下文化。
4. 柯林斯（Jim Collins）著，齊若蘭譯（2002）。從 A 到 A+：

⁷² 參專書第 9 頁。

⁷³ 參《繼續邁進，打造繁榮和諧永續家園》第 2 頁。

⁷⁴ 參《你可以不一樣：嚴長壽和亞都的故事》第 63-64 頁。

向上提升，或向下沈淪？。臺北市：遠流出版事業公司。

5. 查爾斯·韓第 (Charles Handy)，唐勤譯 (2007)。你拿什麼定義自己？。臺北市，天下文化。
6. 孫本初 (1998)。公共管理。臺北：智勝文化事業有限公司。
7. 理查·盧克 (Richard luecke) 編著，楊幼蘭譯 (2004)。如何做好創新管理。臺北市：天下遠見。
8. 菲利浦·科特勒 (Philip Kotler)、約翰·卡斯林 (John A. Caslione) (2009)。科特勒混沌學—大崩壞之後的爭雄法則。臺北市：三采文化。
9. 黃丙喜、馮志能、劉遠忠 (2010)。動態危機管理，臺北市：商周出版。
10. 賴維堯、吳定、張潤書、陳德禹 (1996)。行政學 (二)。臺北：國立空中大學。
11. 遲嘯川、謝哲夫 (1997)。古文觀止。臺北：臺灣文化實業，p679。

二、期刊

1. 吳秀光 (2007)。政府危機管理決策機制。T&D 飛訊第 63 期，p1。
2. 林水波 (2006)。領導者的變遷管理角色。人事月刊，43(2)，9-21。
3. 陳啟榮 (2011)。行政溝通的藝術與技巧。人事月刊，(52) 3，p14。
4. 陳冲 (2012)。繼續邁進，打造繁榮和諧永續家園。人事月刊，323，p2。
5. 劉說安 (2010)。臺灣災害應變機制檢討與改變策略。研考雙月刊，3，p44。

三、網站

1. 中時電子報 <http://news.chinatimes.com/>
2. 自由時報電子報 <http://www.libertytimes.com.tw/index.htm>

3. 中華民國總統府 <http://www.president.gov.tw/>
4. 維基百科《同理心》 <http://zh.wikipedia.org/wiki/%E5%90%8C%E7%90%86%E5%BF%83>
5. 銓敘部全球資訊網《文官核心價值》 <http://www.mocs.gov.tw/pages/detail.aspx?Node=899&Page=2630&Index=3>
6. 《對工作懷抱熱情》 <http://www.dotblogs.com.tw/jimmyyu/archive/2010/07/23/16722.aspx>
7. 游昌喬 (2004)《危機的溝通原則》 http://survey.chinahrd.net/zhi_sk/jt_page.asp?articleID=258
8. 漢文書屋《孫子·謀攻篇》 <http://www.chinalane.org/peop011/bookstore/fun/00002160.html>

四、報紙

1. 參《聯合報》101年5月18日，A2版〈焦點〉
2. 參《聯合報》101年5月19日，A8版〈生活〉
3. 參《聯合報》101年5月20日，A3版〈焦點〉
4. 參《聯合報》101年6月9日，A2版〈焦點〉
5. 參《聯合報》101年6月18日，A3版〈關鍵兩年-臺灣快轉-面對真相〉
6. 參《聯合報》101年6月18日，A4版〈關鍵兩年-臺灣快轉-面對真相〉
7. 參《聯合報》101年6月23日，A10版〈話題〉
8. 參《聯合報》101年6月27日，A2版〈焦點〉
9. 參《自由時報》101年6月4日，A2版〈焦點新聞〉