

用創造性思維打造幸福未來

《新時代的為官之道》讀後心得

【佳作・蔡文華】

壹、前言

2012 年是臺灣充滿挑戰的一年，政府執政團隊宣布油電雙漲，物價隨之高漲，民眾的痛苦指數愈來愈高。又今年 6 月 12 日臺北單日豪雨創下了百年來 6 月單日最高雨量紀錄之後¹，行政院農業委員會隨後於 6 月 29 日公布了 6 月豪雨造成全臺農業損失金額估計新臺幣 11 億 2,619 萬元²，對於生活在素稱福爾摩沙美麗之島的臺灣人民，猶如雪上加霜，也格顯諷刺。面對全球化的 21 世紀，帶來經濟、文化、社會、自然環境、衛生醫療等變動與衝擊，衍生全球經濟波動的骨牌效應、中國放寬外幣管制的衝擊、M 型社會 U 型失業趨勢形成、全球氣候變遷、傳染疾病防制日益困難、新民的接納與融合問題、青少年文化認同、家庭支持系統產生變化等的公共問題，政府部門如何面臨時代的挑戰，謀求解決之道，是刻不容緩的議題。

政府重要的任務在維繫國家經濟穩定及健全發展，創造人民在工作與生活上的福祉。公務員接受國家委託執行公權力，既要依法行政，又要敢於為國為民興利，以最少資源達到最大經濟效益，兼負著極具挑戰

¹ 中央社（2012 年 6 月 13 日），《臺北雨量 破百年 6 月單日紀錄》，網址：<http://www.cna.com.tw/Topic/Popular/3002-1/201206130002.aspx>，2012 年 7 月 7 日瀏覽。

² 中央社（2012 年 6 月 29 日），《豪雨 農損逾 11 億元》，網址：<http://www.cna.com.tw/Views/Page/Search/hyDetailws.aspx?qid=201206290079&q=%e8%be%b2%e6%90%8d%e9%80%be11%e5%84%84%e5%85%83>，2012 年 7 月 7 日瀏覽。

性的時代任務。本專書作者係以政府治理的立論基礎，提出公共議題的看法與解決方法，用創新的思維探究為官之道，值得身在公門的高階與基層的公務員仔細品味，反省思考如何積極作為，對國家有貢獻。

貳、本書摘要及重點歸納

本專書由黃丙喜與馮志能等兩位作者所著，全書分為十二章。作者以推動經濟為治理國家的主軸，探討公共問題，係本專書精華所在。各章中，作者藉引文獻探究專家學者之理論，強化立論根據，也參引案例說明，啟迪讀者共鳴，可謂理論與實務兼顧。茲摘述各章重點如次：

一、沒有政府的治理，會不會是另一個烏托邦

在第一章，作者開宗明義地指出政府治理的重要性。本專書從一場電影《不能沒有你》談起政府官員往往一切只講求依法辦事，而忽略了應對民眾服務的同理心和同情心，造成故事主角四處求助無門的困境。政府的治理講求有效與效率，善政為民眾期待的理想政治管理模式，政府官員應向民間企業學習，把民眾當客戶服務，將民眾視為主人，落實「企業型政府」³的服務精神。

二、溝通的魅力，施政的第一件工作

即便在強人政治的統治時代，領導人都沒有不把政策溝通當作回事。在第二章，作者指出，即使中國共產黨是一黨獨大，但決策模式是合議體制，而不是一人獨裁。以中國大陸正規劃實施的「十二五」為例，也是透過規劃、調研、徵詢、研擬、

³ 企業型政府（亦稱企業精神政府，Entrepreneurial Government）就是「具有開創維新的政府」，也就是指決策者不受傳統思維的束縛，能夠善加利用想像力來解決問題，同時工作人員均要有承受風險和責任的擔當，清除推諉得過且過塞責的行事心態，要比傳統的官僚體制更加注意市場導向和經濟績效的評估，而更具有彈性及適應力（丁金益，2003年）。

討論、送請會議通過、成為施政藍圖等程序，道盡政策溝通該做的事。作者提出政府官員面對危機時應具備的溝通原則⁴及危機溝通方程式⁵，作為實踐之依據。

三、右腦經濟，左腦財稅

第三章，作者指明國家的重要任務之一就是推動經濟穩定及健全發展，創造人民在工作及生活上的最佳福祉。公務員接受國家委託代表政府執行治國富民的職能，既要公正無私地依法行政，嚴守國家法律與行政倫理的規範，又要敢為國為民興利，發揮以最少資源達到最大效益的經濟目的，兩者之間應如何兼籌並顧，是全球化經濟時代廉能政府的施政重點。

四、民眾的大事，官員的小事

第四章論述「換位思考」的重要。所謂「貪官雖可恨，清官更可怕。」⁶政府與民間事務裡常常發生價值認定不一的問題，民眾的大事，是官員的小事，官員的大事，又變成民眾的小事。民眾許多的大大小小的事其實最需要的是官員的那一份熱情，差別在於是不是有同理心。有權的人經常無法自知不對稱的官民關係，而陷入權力深宮偏狹行事的困境。

⁴ 本專書，五大溝通原則分別為：1.一定要有適當的層級出面，避免媒體四處採訪與求證；2.第一時間出面回應，並營造和睦的環境及誠懇氣氛；3.真誠關懷並提供事實，傳達能確切證明的訊息；4.給予信心並展現實力，並證明企業已經認清問題並採取適當措施；5.克服否認及傲慢心態，對公眾及媒體展現負責態度，頁 77。

⁵ 本專書，危機溝通方程式 $(3W+4R)8F = V1+V2$ ，其中 $3W=$ What we know（對事件發生及背景的瞭解）、 $When$ we know about it（何時發現）、 $What$ we do about it（做了那些處置）； $4R=$ Regret（遺憾）、 $Reform$ （改進）、 $Restitution$ （賠償）、 $Recovery$ （復原）； $8F=$ Factual（真相）、 $First$ （第一）、 $Fast$ （迅速）、 $Frank$ （坦誠）、 $Feeling$ （感覺）、 $Forum$ （論壇）、 $Flexibility$ （靈活）、 $Feedback$ （回饋）； $V1=$ Victim（勇於承擔責任者）； $V2=$ Vilain（小丑與惡棍），頁 78。

⁶ 本專書，出自《老殘遊記》，頁 131。

五、聖人也會犯錯，你對，並不表示別人錯

在第五章裡，作者認為說話別太直，忽略別人的情緒感受，會讓人感覺輕浮，其實很多話可以講清楚一點。政府官員的一言一行，都是動見觀瞻，特別在公共場合，眾目睽睽之下，須要謹言慎行。作者舉臺中市長胡志強等官員發言不當為例⁷，提醒政府官員發言要注意到多元價值，不要偏執於既有的認知，缺乏對其他見解不同的想像、理解、包容，即要欣賞一個異質分歧、人相人殊的多元美。

六、官員之怒

在第六章，作者指出抗議是一種震撼教育，至少要在言辭和行動上充分達到震撼效果，才不失政府抗議的目的。2010 年 11 月亞運跆拳道比賽，楊淑君被判失格，體委會副主委陳顯宗沒弄清楚事情的原委，就不分青紅皂白要她吞下去，舉國憤慨，最後陳顯宗下台。相對地，曾志朗的抗議卻一抗成名。官員之怒贏得尊重的關鍵，在於先能有理性、客觀及宏觀的分析為基礎，而後又能善於激發社會及民眾對公理、正義的深厚情感及偏好，透過適當的表達或抗議方式，爭取他人無可迴避的正視及尊重。

七、打房不打房

「安身才能立命」是古聖先賢治國的綱紀，也是平民百姓齊家的開始。第七章中，作者認為一個國家的人民是否幸福，應該用買房的壓力指數來衡量。房地產是火車頭工業，常為政府維持 GNP 成長的假象，要使房地產市場穩定的發展只有靠

⁷ 本專書，臺中市胡志強市長 2010 年 11 月 29 日於電視主持人陳文茜的談話性節目中，對媒體報導反駁自己的健康問題說：「我走路再不好看，也比徐中雄好看」，頁 145。

政府，有效的對策就是從源頭的供應著手，回歸到經濟學上最簡單的供需原理，特別是政府一定要把供的籌碼抓在手裡。作者舉德國不隨市逐流為例，讓房價十年不漲。反觀臺灣近5年資金寬鬆房地產飛漲，臺北市幾乎找不到一坪70萬元以下的新屋，不容政府忽視。

八、公民社會，臺灣知識份子的新力量

在第八章裡，介紹了「企業社會責任」⁸的理念。企業在賺錢之前，必先考慮是否可以負起一個良好公民的責任。另外，知識份子老是批評問題，而不拿出具體的行動，最後就會淪為書生論政，對於社會還是沒有一些實質的幫助。

九、興旺的小鎮，我們共同努力

在第九章中，作者舉山城小鎮—仁愛鄉及美國密蘇理州的布蘭森鎮等成功案例。仁愛鄉在歷經921大地震和桃芝等多次風災之後，鎮民樂觀向上與自動自發，結合在地政府力量，振興地方產業，創造成為和樂暢旺的小臺灣「中央部會」；美國密蘇理州的布蘭森鎮（Branson），人口僅6050人，居民秉持著肯做、利用資源及企業家等精神，從一個小的山地音樂劇院發展成30多個劇院的世界知名現場直撥音樂中心，每年吸引7,000萬遊客，為可供借鏡的興旺之地。

十、公共政策，沒有人是一座孤島

在第十章，作者指出預期是掌握未來的一把鑰匙，任何你我面臨的問題，都能成為公共政策領域。環境、能源、人口、

⁸ 世界企業永續發展協會（WBCSD）定義「企業社會責任（Corporate Social Responsibility, CRS）」，為企業承諾持續遵守道德規範，為經濟發展做出貢獻，並且改善員工及其家庭、當地整體社區、社會的生活品質。網址：http://www.bcsd.org.tw/domain_node/domainnode/23，2012年7月7日瀏覽。

糧食和經濟等問題相互交錯，形成複雜的世界困局，益顯公共政策的重要。公共衛生、環境保護、國防安全、教育、基本科學知識及公共建設等公共財，政府應從供應資金和設計市場等介入，保護弱勢族群的權益。以苗栗大埔農地徵收為例，地方政府手段太強勢，違反社會正義，忽視在地農民權益，終究產生弱勢在公民社會中強勁的反彈力量。

十一、危機領導，行為經濟學的思維

危機就是麻煩，領導者就是麻煩處理者。第十一章中，作者指出面臨氣候異常、天災不斷，及 2008 年全球金融海嘯、2011 年歐債危機，讓各國政府內閣的領導能力備受考驗。智利總統品尼拉成功搶救礦災受埋的礦工，創造智利奇蹟，贏得全球喝采，是政治領導人化危機為轉機的最好典範。政府官員應有「行為經濟學」⁹的思維，強調積極性與主動性，永遠不輕易說不，以熱情來推動政策，化危機為轉機。

十二、捫心之問，許勤奮的人什麼未來

在第十二章中，作者描述超級資本主義的勝出，導致負面社會性後果愈來愈嚴重。經濟成長的大部分果實落在最富者的手上，貧富不均擴大，造成 M 型社會及 U 型曲線等社會偏差現象。經濟不平等總是由政治問題所造成，如果經濟的改革沒有政治的民主、政府的清廉去維持社會的公平與正義，只會換得劇終時失敗的蒼涼。但經濟改革的道路不會平坦，堅持向前走，要有過人的勇氣和魅力。

⁹ 維基百科，行為經濟學（Behavioral economics）為經濟學的一個分支，它利用社會、認知與情感的因素，來研究個人及團體形成經濟決策的背後原因，並從而瞭解市場運作與公共選擇的方式。網址：<http://zh.wikipedia.org/zh-hant/%E8%A1%8C%E7%82%BA%E7%B6%93%E6%BF%9F%E5%AD%B8>，2012 年 7 月 7 日瀏覽。

十三、同心與同善，是的我們能

後記中，本專書作者覺得臺灣充滿希望，因為有許多有品格與品質的官員，分散在第一線為民服務。同心、同德，就能創造更多的同善。2006 年諾貝爾和平獎得主尤努斯為窮人奮鬥，開辦窮人銀行改善民眾生活，政府官員應有同樣的熱情胸懷。簡單的幾句話，加上一個真心的微笑，社會就會變祥和，國家也一定充滿希望。

參、本書評價及見解

一、對本書評價

（一）文字平鋪直敘，架構層次嚴謹分明，重點明朗

本專書作者首先強調政府治理的重要，其次論述施政應展現的溝通魅力及公部門在振興經濟、房地產、地方產業方面應有的思維，並導入行為經濟學探究危機領導哲學，引入公民社會力量注入施政活力，期許公務員、企業主管或社會公民，能在政治紛爭喧嚷裡，冷靜與理性地思考。整體而言，除架構層次分明外，作者用字淺顯易懂，標題簡明扼要，內容精彩豐富，讀者易於瞭解原為深奧難懂的公共政策內容，頗值讚許。

（二）案例輔佐解析，啟發讀者閱讀興致，引人入勝

公共政策著作能理論與實務兼顧，誠屬難得。本專書透過文獻闡述國內外學者公共政策的理論，藉由個案啟示，呼應理論之論述，充分地結合了理論與實務，啟發讀者的閱讀興致。如本專書第一章論述政府治理，作者引述電影《不能沒有你》的故事情節，論述企業型政府的服務精神，評判公務員依法行政，勿缺乏同情心及同理心，頗能喚起讀者發自內心的共鳴。

二、對本書見解

（一）書名與內容未臻完全契合，頗有見樹不見林的感受

本專書作者以用創造性思維打造幸福未來《新時代的為官之道》為名，號稱全國公務員要看，但是主要論點仍集中在政府高階官員應體認與解決的公共政策議題上，鮮少攸關基層公務員的行政事務。全書中，除第一章沒有政府的治理，會不會是另一個烏托邦、第二章溝通的魅力、第四章民眾的大事，官員的小事、第五章聖人也會犯錯、第六章官員之怒及第九章危機領導等，在政策溝通及危機處理等議題上，與基層公務員行政作為直接關聯外，其餘章節仍在評論當前的公共政策議題，雖能喚起基層公務員對時事的關心，但對大多數公部門的組織運作與發展，及公務員公職願景的規劃與實現，較少提供建設性意見。另外，本專書係以經濟面向論述政府治理，傳達著經濟為國家治理主軸的觀點，對於國家發展仍存重大影響的教育、文化社會及國防等問題，幾乎未著墨，與書名未臻完全契合。因此，讀完全書之際，並無法讓閱讀者深切感受與體會出全方位政府治理的各類面向。

（二）部分評判公務員行政流病，仍存有主觀意識的偏見

本專書作者批判政府官員普遍傾向於防弊多於興利的現象，舉中央或地方政府採購的例子，認為公務員為求百分之百不會有任何的疏失，只顧自身安全一律採以最低價格為唯一決標條件，有違政府採購法依公平、公開之採購程序，不符設立最有利標評選的目的，有辱公務員「自由裁量」職責，損及公共建設與採購應有的品質，嚴重惡化投標廠商的不正當競爭。惟依政府採購法規定，最有利標決標方式分為適用最有利標、準用最

有利標及取用最有利標等 3 種，皆以異質性工程、財物或勞務採購為要件¹⁰。工程會於 95 年 5 月 23 日訂頒「機關異質採購最有利標作業須知」及「機關異質採購最低標作業須知」等規定，提供政府承辦採購人員遵循並決定異質採購¹¹的決標方式。對於大多數非屬異質性的工程採購，公部門採公開招標最低標決標，而未採用最有利標決標，於法尚屬有據，非屬「自由裁量」範圍，更與防弊無關。此外，現行政府採購大多已透過公開方式自由競爭，如採公開招標、公開評選及公開取得等招標方式，對於廠商報價偏低，承辦採購單位須先經檢討有無影響履約品質之虞，履約過程中亦透過政府成立的採購稽核小組及施工品質查核小組監督維護品質，履約完成後須派專責人員辦理驗收確保成果。事前、事中及事後均建置適當內部控管機制，嚴格把關採購品質，實非作者描述存有普遍影響採購品質與不正當競爭情形的現象。

肆、讀後心得

綜觀本專書各章內容及結語，當今政府處於全球化的多元環境變遷中，面對各類複雜的公共問題，如何提升政府治理效能，有賴各階層公務員同心協力。況且，公務員是國家治理的引擎，其競爭力代表國家的競爭力，為人民福禍所倚的關鍵。身為公門裡的公務員，理當義不容辭地挺身為國家與人民解決問題，展現自我價值所在。考試院業於 98 年 11 月 3 日頒布之文官核心價值為「廉正、忠誠、專業、效能、關懷」¹²，

¹⁰ 行政院公共工程委員會（2003 年 8 月），《最有利標作業手冊》，頁 1

¹¹ 依政府採購法第 66 條，「異質採購」，係指不同廠商所供應之工程、財物或勞務，於技術、品質、功能、效益、特性或商業條款等，有差異者。

¹² 考試院 98 年 11 月 3 日考授銓法一字第 0983119276 號函頒布之文官核心價值為：1.廉正：以清廉、公正、行政中立自持，自動利益迴避，公平執行公

公務員自以此核心價值強化各方面知能，提升多面向公共事務處理能力。謹以本專書內容為主軸，探討當今公務員策進事項，提出個人淺見如次：

一、秉持熱忱服務精神，無限關懷人民

卡內基說：「熱忱是你整個人的動力。無論你有多大的能力，如果缺乏熱忱，這些能力會一直隱藏著。」拿破崙・希爾說：「要想獲得這個世界上最大的獎賞，你必須擁有過去最偉大的開拓者所擁有的將夢轉化為全部有價值的獻身熱忱，以此來發展和銷售自己的才能。」熱忱是實現願望最工作的方式之一，也是所有偉大成就過程中最具活力的因素，只有熱忱才能成就大事，對自己的工作充滿熱忱的人，能夠把自己的能力更好地發揮出來¹³。面對多元的環境變遷，公共問題愈趨複雜，廉能政府係以提升服務的品質，建構顧客導向的效能服務為依歸，公務員接受國家委託執行公權力，理所當然應提起熱忱的服務精神，協助推動國家政策，解決公共問題。

清朝皇帝康熙曾說：「守國之道，惟在修德。民心悅則邦本得，而邊境自固。」公務員除操守廉潔，公平正義，也要有同理心。如果我們不關心其他的人，或者沒有正義感、公平感，

務，兼顧各方權益之均衡，營造全民良善之生存發展環境。2.忠誠：忠於憲法及法律，忠於國家及全民；重視榮譽、誠信、誠實並應具道德感與責任感。3.專業：掌握全球化趨勢，積極充實職務所需知識技能，熟悉主管法令及相關政策措施。實踐終身學習，時時創新，保持專業水準，與時俱進，提供全民第一流的公共服務。4.效能：運用有效方法，簡化行政程序；研修相關法令、措施，力求符合成本效益要求，提昇決策品質；以對的方法，做對的事；明快、主動、積極地發揮執行力，以提高行政效率與工作績效，達成施政目標，提昇國家競爭力。5.關懷：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，以同理心及時提供必要之協助與照護，增進人民信賴感。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。

¹³ 戴爾遜（2005年1月），《熱忱能成大事》，種籽文化事業有限公司一大麥書房，頁120~121,144。

就不會對公共政策感到興趣，這幾句話多麼值得我們深思¹⁴。本專書作者以載立忍執導的電影《不能沒有你》為開場白，探觸到弱勢族群無助與無奈的社會問題，故事主角李武雄碰觸到許多公務機關的閉門羹及嚐盡了屈辱，最後只好選擇帶他的女兒出現在臺北市忠孝西路的天橋上，要讓社會大眾知道他那渺小微薄的訴求。倘公務員僅墨守「依法行政」的成規，而忽略應對民眾服務的同理心與同情心，無疑更嚴重傷害國家形象。「關懷」為當前文官的核心價值，公務員身為人民的公僕，理應拾起熱忱的行動力，展現自我價值，並關懷人民，以民眾福祉為依歸，對人民需要，能以同理心提供協助與照護，更以寬容、民主的態度，讓族群間相互尊重與包容，社會更加和諧，以建立一流政府為目標，提升政府施政效能。

二、擁有良善溝通技巧，協調解決問題

溝通係由英文 Communication 翻譯而來。根據《大英百科全書》：「用任何方法，彼此交換消息，即一個人與另一個人之間用視覺、符號、電話、電報、收音機、電視、或其他工具為媒介，所從事之交換消息的方法。」溝通是組織中構成人員之間的觀念和消息的傳達與瞭解的過程，它是為完成組織使命及達成任務的一種必要手段，可以促進共同瞭解，增強團結力量¹⁵。溝通是門藝術，人生無時無刻不需要溝通。溝通有助於人際關係的發展，已成為現代社會中工作時所必需具備的技能，擁有良好的溝通能力，為提高工作成效的必要關鍵之一。公部門處理事務、執行政策暨解決危機，對於民眾、媒體及公務員之間均有賴溝通為介面，良好的溝通，亦決定任務達成的有效程度。若是公務員或公部門單位之間的溝通受到阻礙，便無法

¹⁴ 本專書，頁 28。

¹⁵ 張潤書（2005 年 1 月），《行政學》，三民書局，頁 475。

團結與合作，人員之間容易產生誤會、不安、矛盾與衝突，將會形成暮氣沉沉、毫無活力的組織。

政府與民眾的關係是否密切，是決定國家強弱的重要因素之一。臺灣是一個民主政治的地方，以民意為依歸，公民得直接參與公共事務。因此，如何加強政府對外部環境溝通，促使政府資訊公開與透明，實為政府革新的重要議題。有鑑於此，行政院前於 94 年 12 月 6 日訂頒「政府資訊公開法」，以建立政府資訊公開制度，便利人民共享及公平利用政府資訊，保障人民知的權利，增進人民對公共事務之瞭解、信賴及監督，並促進民主參與。本專書作者描述「治理」是指國家權威與公民社會的合作，政府與非政府的合作，公共機構與私人機構的合作，強制與自願的合作，甚至中央、地方及民間合夥形成的政策網絡關係，亦即強調溝通為政府治理必要的橋樑。另外，作者提出值得公務員參考的八項溝通技巧¹⁶，各階層公務員如能深思其精髓所在，當能巧妙地運用溝通技巧，圓滿解決公共事務。

三、強化危機處理能力，化危機成轉機

危機處理（Crisis Management）是源自國際關係的一門理論¹⁷，係 1962 年古巴飛彈時，美國總統甘迺迪巧妙地化解危機

¹⁶ 本專書，八項溝通技巧分別為：1. 不說「不願置評」或「無可奉告」、「無意見」，應善用生動實例或隱喻言詞回答敏感問題，以免令人誤認隱瞞真相、缺乏應變能力或漠不關心；2. 不說「我不清楚」或「不知情」，是危機處理中不可出現的字眼，不得已也要用「正在瞭解中」、「正在估算中」；3. 多用「正面」與「肯定」語氣；4. 多用「條列式」而非「敘述性」回答，簡短扼要、強調結果、行動與影響，而非過程與細節，逐條回答；5. 警覺「假設性問題」，已經列入考量項目，目前尚無此一現象，或容許我們集中全力處理當前問題；6. 冷靜而且仔細聽取每一個問題，經過思考後，然後才作回答；7. 避免和記者爭辯，也不要光回答問題，而要利用問題，推銷組織的立場與善意；8. 如有疏失，務必儘速承認而且道歉，頁 82~83。

¹⁷ 文官 e 學苑網路課程(2012 年 7 月)：《危機預防與處理》，<http://ecollege.nacs.gov.tw/Nacs/index>，2012 年 7 月 4 日瀏覽。

之後，學者開始研究。英語的危機（Crisis）源於希臘語中的「Kriis」，其意義即為「決定」（to decide），韋式大字典認為「危機是事件轉機與惡化間的轉轉捩點」。所以，危機是決定性的一刻、關鍵的一刻，也是一件事轉機與惡化的分水嶺，是生死存亡的關頭。若危機處理得當，危機就是轉機；若危機處理失敗，則造成傷害與破壞。但是危機具有不確定性，發生的時間點難以預測，誘發危機的因素非常多，加上外在環境變動時，更讓危機更難以捉摸。因此，現代的政府治理，危機管理已成為不可或缺的關鍵之一。

孟子曰：「生於憂患，死於安樂」¹⁸，危機是動態的，隨著環境、時間及人等因素發生驚人殺傷力。本專書舉智利奇蹟為例，智利總統品尼拉成功地就救援出礦災受困的礦工，贏得全球的喝采，給各國領導都上了一課，也讓自己的聲望扶搖直上；相對地，巴基斯坦總統在國內發生洪災，造成千萬人無家可歸時，仍然出國訪問，沒有和人民共疾苦，結果引發國內外強烈的批評，而被糗為「糊塗蛋總統」¹⁹。公共危機是政府部門在今日多變的世界中經常面對的能力測試，為維護人民生命及財產的安全，公務員應增進危機管理知能，提升危機辨識能力，協助機關建立危機預防及處理機制，平時做好危機預防的準備工作，並因應危機出現時應變妥適解決危機，避免機關及個人遭受危機的威脅，並將危機化為轉機。

四、培養風險管理意識，避免危機威脅

風險管理的推動可以協助政府部門改善績效並達成公共價值（Public Value），促成行政部門提供更好的服務、資源的更有效使用、更佳的計畫管理、避免貪瀆與浪費公帑，並鼓勵

¹⁸ 源自孟子告子下，意思為憂患使人生存，安逸享樂卻足以使人敗亡。

¹⁹ 郭崇倫（2010年8月17日），《糊塗蛋總統 栽在救災》，中國時報。

創新。相反的，缺乏風險管理，人民與企業可能因公共服務不當與沒有效率的服務而浪費時間與金錢，政府部門的聲望可能因服務無法符合社會大眾的期望而受損。是故，風險管理的核心價值不僅在於降低威脅，更是追求機關的創新機會與公眾價值²⁰。現代自然、人文與社會環境快速變遷，導致政府部門面臨施政風險日益增加，所有風險變遷皆可能產生危害、緊急事件與危機，輕者影響施政品質，嚴重者影響政府威信。有鑑於此，行政院為培養行政院所屬各機關風險管理意識，促使各機關清楚瞭解與管理施政之主要風險，以形塑風險管理文化，提升風險管理能量，前於 94 年 8 月 8 日訂頒「行政機關風險管理推動方案」，促使各部門積極推動風險管理機制，有效降低風險發生之可能性，嗣行政院為要求各行政部門以組織觀點，持續有系統的透過風險辨識確認、風險評估、風險處理監控、風險溝通之循環過程，將風險管理納入政策考量，達成施政目標，爰於 97 年 4 月 1 日訂頒「行政院所屬各機關風險管理作業基準」，並同時發布「行政機關風險管理推動方案」停止適用，促使各行政部門將風險管理融入日常作業及決策運作，改善機關治理、降低財務損失、提升運作效益，防範及消滅施政風險之衝擊。

公務員處於多元的當代環境，面臨的公共問題錯綜複雜與不確定，風險必然存在。因此，公務員可藉培養風險管理意識，預先研判各項業務推動時可能會影響目標達成之因素，妥予研析發生可能性與影響度，藉由建立風險管理機制，降低機關承擔之風險，俾利提升施政績效。

²⁰ 行政院研究發展考核委員會（2009 年 1 月），《風險管理及危機處理作業手冊》，頁 5~6。

五、具備膽識和意志堅定，努力實現目標

所謂「時代考驗青年，青年創造時代。」時代之於國家，如同青年之於公務員一樣。公務員為國家的中柱，代表國家執行公權力，如果沒有膽識和意志堅定，禁不起困難的挑戰，將影響公部門行政運作。本專書作者提及，最大的社會不公莫過於，有些政策本來明明答案就是對的，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。不論政務官或事務官，實在不能老是看新聞或名嘴辦事，政府不能那麼不經打，官員不能那麼不抗壓。

前經濟部長趙耀東常說坐而言，不如起而行，他作風強悍、實事求是，苦幹實幹，剛正不阿、不畏權勢，素有「趙鐵頭」之稱，因為他把烏紗帽提在手上幹他的部長。又前行政院農業委員會主任委員余玉賢出身農家，為人謙恭有禮，他律己甚嚴，嫉惡如仇，對於惡勢力，那怕有再大後台，絕不低頭，在他任內，黑道勢力紛紛介入政府公共工程，他指示特別成立工程稽核小組，對每件工程品質邀集公正的第三團體，進行公開的法制化抽驗，讓品質的好壞無所遁形，外界久而久之，也就自然形成公平及良性競爭機制。公務員的執行力代表著國家的競爭力，對於 21 世紀的公務員來說，誠心與擔當是絕對必要的修為，只要是對國家及人民有利的事，應有膽識和意志堅定的邁進，勇於完成任務與實現目標。

六、勇於突破和積極創新，創造服務價值

「創新」一詞是在 1980 年代才被人們接受的。英文詞語 Innovation 是指科技上的發明、創造。創新具有某種不可預見性，也具有一定的風險，通常會增加價值，但當新開發出的事物清除或改變舊有的組織形式和做法時，創新也可能會有消極或破壞性影響，不能高效改革創新的組織可能會因為這個而落

後甚至毀滅²¹。管理學大師彼得杜拉克（Peter F. Drucker）說：「不創新就是死亡！」²²。全球化 The Lexus and Olive Tree 一書中，作者湯瑪斯·佛德曼（Thomas L. Friedman）說：「創新取代傳統，現在－或也可以說是未來取代過去」。「創新」對於政府部門而言，不僅是提升自我服務品質以滿足民眾需求的動力，更是刻不容緩的行動。行政院為提升為民服務品質，引導各政府部門追求更優質化之服務，前於 96 年 7 月 23 訂頒「政府服務創新精進方案」，以期投入整體政府資源最小比例之前提下，尋求最高之服務價值。如聯合報 93 年 4 月 26 日報載「交通號誌『走動小綠人』 老外驚艷」，臺北市政府團隊結合跑步小綠人、立正小紅人和跳動數字的行人倒數計時號誌，研發走動小人的交通設施，不僅普獲國內民眾好評，更引起外國注意，成為臺灣之光。充份地發揚公務員勇於突破與積極創新的精神所帶來國家的效益。

今日政府部門面對環境的變遷、民眾的需求與複雜的官僚體制，必須建立『民眾為中心』的核心策略，才能打破技術官僚的框架，真正滿足民眾的需求及解決複雜的社會問題，且跨領域的溝通協調與合作，才能創造創新整合的思維模式與方案政策。公務員亦應本著以民為本服務精神，突破傳統的威權管理觀念與保守作風，站在人民的立場提出可讓人民感動的服務，勇於突破改以前瞻的思維，以創新的精神來思考為民服務的方向，創造最大的服務價值。

伍、結語

根據瑞士洛桑管理學院（IMD）最新公布 2012 全球競爭力排名報

²¹ 維基百科，網址：<http://zh.wikipedia.org/zh-tw/%E5%89%B5%E6%96%B0>，2012 年 7 月 7 日瀏覽。

²² 彼得杜拉克著，王嘉源、王柏鴻、羅耀宗等譯（2003 年 8 月），《談未來管理（Managing for the Future）》，時報。

告，在 59 個受評比的國家中，臺灣排名第 7，比去年滑落 1 名，主要是受到經濟不佳的影響，已出現競爭力退步的警訊²³。回顧臺灣過去 10 年通貨膨脹率加失業率的痛苦指數一直居高不下，更值得憂心的是，受薪階層的實質所得事實上是在倒退，我們的都會區房價與物價飛漲，嚴重衝擊人民居住與生活的穩定性，是政府官員不容坐視的公共問題。

在當前政治紛擾的時代，公務員此刻應肩負起時代的任務，不應淪入政治人物的口水混戰，相反地，祇有展現出創新的思維，拾起熱忱的服務精神，關懷人民，強化良善地溝通與協調解決問題，及有膽識和意志堅定，勇於突破和積極創新，努力完成使命與實現目標。除此之外，公務員面臨全球化帶來的環境衝擊，面臨著複雜的公共問題，更應增進本身專業知能，培養風險管理意識，強化危機處理能力，因應挑戰與化解威脅，提升政府施政效能，創造安居樂業的生活環境，謀求人民的生活福祉，發揮文官最大的服務價值。

陸、參考文獻

一、參考書目

1. 行政院公共工程委員會（2003 年 8 月），《最有利標作業手冊》，頁 1。
2. 載爾遜（2005 年 1 月），《熱忱能成大事》，種籽文化事業有限公司—大麥書房，頁 120~121,144。
3. 張潤書著（2005 年 1 月），《行政學》，三民書局，頁 475。
4. 行政院研究發展考核委員會（2009 年 1 月），《風險管理及危機處理作業手冊》，頁 5~6。
5. 彼得·杜拉克（Peter F Drucker）著，王嘉源、王柏鴻、羅耀宗等譯（2003 年 8 月），《談未來管理（Managing for the

²³ 中央社（2012 年 5 月 31 日），《全球競爭力退步 經長：檢討》，網址：<http://tw.news.yahoo.com/%E5%85%A8%E7%90%83%E7%AB%B6%E7%88%AD%E5%8A%9B%E9%80%80%E6%AD%A5-%E7%B6%93%E9%95%B7-%E6%AA%A2%E8%A8%8E-112902770.html>，2012 年 7 月 7 日瀏覽。

Future))》。

6. 彼得・杜拉克 (Peter F Drucker) 著, 李田樹譯 (2001 年 12 月), 《杜拉克精選: 管理篇 (The Essential Drucker on Management)》。
7. 黃丙喜、馮志能、劉遠忠等著 (2009 年 12 月), 《動態危機管理》, 商周出版。
8. 潘憲榮 (2008 年 2 月 1 日), 《全球化新思維》, 領航文化出版社。
9. 麥斯・貝澤曼、麥可・華金斯等著, 穆思婕譯, 《透視危機 (Predictable Surprise)》, 中國生產力中心。
10. 丁金益 (2003 年), 《以企業再造精神探討公共行政再造策略—以戶政為例》, 大葉大學事業經營研究所碩士論文。
11. 陳家聲 (2010 年 10 月), 《政府機關創新服務樣態之探討》, 研考雙月刊第 34 卷第 5 期。
12. 劉坤億 (2009 年 10 月), 《政府課責性與公共治理之探討》, 研考雙月刊第 33 卷第 5 期。

二、網路資源

1. 中央社 (2012 年 6 月 13 日), 《臺北雨量 破百年 6 月單日紀錄》, 網址: <http://www.cna.com.tw/Topic/Popular/3002-1/201206130002.aspx>, 2012 年 7 月 7 日瀏覽。
2. 中央社 (2012 年 6 月 29 日), 《豪雨 農損逾 11 億元》, 網址: <http://www.cna.com.tw/Views/Page/Search/hyDetailws.aspx?qid=201206290079&q=%e8%be%b2%e6%90%8d%e9%80%be11%e5%84%84%e5%85%83>, 2012 年 7 月 7 日瀏覽。
3. 中央社 (2012 年 5 月 31 日), 《全球競爭力退步 經長: 檢討》, 網址: <http://tw.news.yahoo.com/%E5%85%A8%E7%90%83%E7%AB%B6%E7%88%AD%E5%8A%9B%E9%80%80%E6%AD%A5-%E7%B6%93%E9%95%B7-%E6%AA%A2%E8%A8%8E-112902770.html>, 2012 年 7 月 7 日瀏覽。

4. 中國時報郭崇倫（2010 年 8 月 17 日），《糊塗蛋總統 栽在救災》，網址：http://tw.myblog.yahoo.com/jw!lLn_SHSBBRn5o_uKdxEqD0Qm/article?mid=23683，2012 年 7 月 4 日瀏覽。
5. 文官 e 學苑網路課程，《危機預防與處理》，網址：<http://ecollege.nacs.gov.tw/Nacs/index>，2012 年 7 月 4 日瀏覽。
6. 維基百科，網址：<http://zh.wikipedia.org/>，2012 年 7 月 7 日瀏覽。