讓頭家驚喜的公僕

銅椽獎・朱家興】

壹、前言

2011 年日本「福島 50」英雄，在「自我賦權」之下，以「這是我的職責，我不怕死！」[1]的精神動容全球。2010 年國內「我不能沒有你」電影中的公務員，因「依法行政」迫使父親無法爲其女申報戶籍，欲以跳橋自盡方式，希望政府給予協助的驚悚畫面，令人記憶猶新。「自我賦權」與「依法行政」兩者相較之下，有無融合雙贏的可能，成爲筆者關切的焦點。

NATIONAL ACADEMY OF CIVIL SERVICE

政府乃最大的服務業，是「經由提高行政效率、簡化法規及行政程序、及改善公務員的服務態度等途徑，來滿足民眾的願望，並達成爲人民謀取最大的便利與服務」（魏鏞，1988）[2]。故具備了所有服務業相同的重要特質[3]。

公務員爲政府的主體，其品質與態度，直接決定了服務的績效。因此，面對新公共管理視野，將「民眾」視爲「顧客」的當下，更要迅速、正確與有效地解決民眾的問題。亦即，政府的效能，渠等的感受，將是最誠實與最直接的評價。

因此「專業能力－硬技能」與「服務素質—軟技能」

---

1 蔡佳慧（2011）。福島 50 英雄誓死守核電廠。http://tw.news.yahoo.com/ article/ url/d/a/110317/143/2o73u.html

2 魏鏞（1988），加強基層行政為民服務工作規劃考核研討會論文選集。

3 陳家聲（2010），政府機關創新服務樣態之探討，p.31。

等多面向之服務，乃是公部門必須「當責」提供的「無形商品」。但如果僅有好的「硬技能」，卻沒有好的「軟技能」之襄助，是無法獲得民眾支持。

本文試藉「賦權」的導引，讓每位公僕皆能以「提升自我能耐」及「樂於當責服務」的態度，「創造顧客驚喜」的氛圍，滿足民眾期待與信賴，共同塑造「讓頭家驚喜的公僕」之新公共服務形象。

貳、重點綜整

本書的「充分賦權，分層當責」是其主述的核心概念。接下就各篇章的重點，參酌其架構梳整如下。

第一篇：賦權的基礎，共有三章。第一章，是「當責」的核心概念及其工具性。第二章，是「賦權」作爲管理新引擎的因由。第三章，解釋如何運用有效授權。重點計有：

賦權成功有賴當責，核心靈魂交出成果。「授權」無法有效運用，是因不知道「賦權」，其核心是「當責」地「爲自己負起當責，從自身做起」。亦即，負責是「承諾是對自己所訂下」的「工作責任」，故「有義務去履行」。也就是「專業人」有「把事情做對」的責任。而當責，乃是承諾與確定該「履行的義務」是可被完成的，因此「承諾是對別人所訂下」的「成果責任」，所以是「做對的事情」之「經理人」的責任－負起轄區內所有活動的全部責任－無論原因爲何。

阿喜法則圖解責任，多一盎司關鍵基礎。 ARIC 法則中：當責者（A）－負起最終責任的是經理人，有「是與否」的權柄與否決權。負責者（R）－是實際完成任務的專業人，並負責行動與執行。事先諮詢者（I）－在「最終決定」或「行動」前必須諮詢者。可能是上司或外人，需提供「A」充分與必要資訊，爲雙向溝通之模式。事後告知者（C）－在「決策」之後或「行動」完成後必須告知者，是利害關係人之有

NACS NATIONAL ACADEMY OF CIVIL SERVICE 國家文官學院

關人員，爲單向溝通之模式。而當責的整體架構，須賴「個人當責」的建立，所以，「當責」就是「多加一盎司」承擔「當家的責任」。

完全責任管理導向，交出成果顧客導向。「賦權」它是一種「有效的授權」或「成功的授權」。而授權之所以失敗，肇因於缺乏「當責－就是一種完全責任」故是「管理導向」的。而「賦權」乃上司把重要任務，授給具有能力的部屬去處理，他擁有說是與否及決策的權力，因而一併承擔成敗責任，並要交出成果，是「顧客導向」，也是現代組織追求組織有效性的一種重要驅動器。也因此，賦權員工，是歐美目前許多優良服務業正在進行「爲客戶當責」的大事。

邊界管理成敗關鍵，當責領導典範服眾。作者列舉「微管理」、「反授權」，是影響授權成功的成敗關鍵。因此當被成功賦權之後，就如同享有自由度之「邊界」的「駕照」。而這種「邊界管理」是授權者創新態勢後的產物。再者「放手與管制、創新與紀律」如陰陽之兩面，須藉「3F 管理」之外，應另再加入「信任、尊重、肯定與獎勵及容錯空間」等心理激勵因子。由於當責者必須面對「最後成果」的責任，所以作爲一個領導者，要具備或培養不同的能耐，讓「兔寶寶」的良性循環不斷的運轉，成爲「當責領導人」的活典範。

第二篇：賦權的執行，編有四章。第四章，是說明賦權—結構型的要素—之組織大環境及互信的工作基礎。第五章，是探索賦權—心理型要素—內在的微世界。第六章，則是強調如何自我賦權。第七章，乃講述賦權的運作的案例。

兩型兼具方能源長，四大要素賦權生威。「賦權」要具「結構」與「心理」兩型方稱完整。「結構型」是以組織爲中心。而「當責」是一個可視的，且具有「訂下目標、許下承諾、善用資源、扛起全責及交出成果」的陽剛之氣。反之「賦權」則是不可視的，它蘊含「權柄、權力、權利；資源資訊」

的陰柔之美，就如太極圖的陰陽兩元。除「當責」之外，另有「資源」是決定成功與否的要件，意謂「賦權者」應主動提供「被賦權者」有足夠的資源。其次是「資訊」。強調組織內應建立公開「向下流通」與「向上流通」等資訊流通的管道，因爲當知道自己正在做的，是對公司有何影響及知道別人正在做什麼等等，就會在正確而需要的方向與位置上，做到「多一盎司」。最後是「權柄」。代表的是「當責者」作成決策的權利，有最後的否決權。

互信互賴賦權基礎，六項指標環環相扣。「互信」是賦權與被賦權之間，一個重要成功之要素。建立互信環境，要注意下列幾個六因素：1. 更多的共同點。擁有一致的價值觀或使命感。2. 讓利益一致化。培養彼我共生共榮的利益一致性。3. 能力。要建立公司的內外的互信，則應展示「能力」與「能耐—是指在能力之上在附加各種適要的軟性能力」。4. 溝通。溝通不良則會陷入「下旋螺旋」之中，因此應增加溝通的頻度與坦誠度。5. 安全感的建立。當風險越來越高時，員工就開始失去信任，惡性循環之下，就形成信心危機。6. 可預期性與誠信正直度。就是不要「過度承諾，低度達標」，這樣會造成失信。

心理賦權四項要訣，驅動熱情豐沛生命。「心理型」是以員工爲中心的。具下列四項「自我實現」要素：1. 工作的「有意義性（M）－是指在事業活動中，發現具有價值感，能與個人價值系統相配」2. 有影響性（I）－真正被賦權者會以「造成改變」來影響組織未來的走向與最後的結果。當外在條件不足時，被賦權者應以「當責」的角度「自我補足」。3. 能耐（C）－即具有足夠的技術能力與管理能力。是一種「自我掌控感」，並敢於「做中學、學中做」，不斷地接受更高的挑戰。4. 自決力（S）－是指人們可以自由選擇如何執行他們工作的一種自由度，亦即，是一種自我認知。

國家文官學院

十六字訣當責關節，心理賦權自我實現。「來龍去脈、前因後果、輕重緩急、利弊得失」乃當責的 16 真字訣。賦權是一種加強「自我功效」。因此有較強烈「自我尊重」者，如較高教育水平者等，是較容易感受到「心理型」的賦權。而「馬斯洛理論」中第三層的「歸屬感的需求」是心理型賦權的立足點；而第四層的「自我地位的需求」，則是沃土；接後第五層的「自我實現—是只讓一個人的技能、天賦達到極大化—需求」，是絕佳的對象，他們會整合兩型的賦權，且具有很強「自我賦權」的能力，是 MICS 的具體實踐者。

第三篇：賦權的趨勢，計有三章。第 8 章，分析「賦權」當前的困境與明日的挑戰。第 9 章，論述階層的未來及賦權管理的內容。第 10 章，例舉現代企業賦權的著例及對「自主團隊」的期待。

最後，本書以「賦權」是企業創新、成事及成長的要徑，作爲結語。

放棄管控點出病徵，五個障礙賦權失敗。「放手」是十項阻擋賦權中的禍首。經理人要去改變，應以「協同合作」與「團隊合作」來推動。再者，不同階層的人，對任何一個特別專題—例如賦權，都會有不同的價值觀、經驗談與知識背景，導致常常沒有共識。故以「系統架構」，建立共識、引發具體行動，並從中取得應得的收益。值得注意的是「CEO；中階主管；全體員工；制度文化與賦權技能」成爲「賦權爲什麼失敗」的五個主要「障礙」。

賦權效益優化科層，賦權顧客最大挑戰。 賦權的好處，是可讓「行爲上改進、決策上的改良、執行力的提升及改善員工、團隊與組織」四個層面的獲得收益。不過，由於階層制度或許還會繼續存在，因此努力將其「演化、優化」絕對是有其必要。尤其是，CEO 及中階經理層級的認同與支持，成爲挑戰的核心。但更大的挑戰，就是賦權顧客。因爲「在

未來主要的策略戰爭戰場會是：誰在賦權顧客這條路上走得最深入……」。

科層漸歿階層續存，創新創意變革興替。 階層由於隱含「神聖—具有至高無上的權柄」，縱有明顯的缺失，它仍將是人類所發明管理中，最有效、最有用的架構。而「科層」雖謂「最有效率的組織」，但卻「官僚」，因爲它「不健康」且又與績效脫勾，故毋需負起當責。然由於「去階層化」的盛行，導致科層組織式微，進而帶動「創新與創意管理」的興起，成爲組織進行創新創意變革的必經之路，以確保能更快速的回應市場與顧客。

管理創新成就全人，提升能耐成事成長。賦權是企業創新、成事與成長的要徑，且是一種「管理創新」，一旦成功，首先就可擺脫科層；其次是改良階層；最後是在創造平行化、扁平化、寬幅化組織的過程與結果中，在每一個身上發現創新力，成爲「全人」，並得「成事」，且能在賦權之下，讓個人與組織之間，交互運用「我放手、你成長」的啓發與試驗，進而在「能耐」上，可不斷成長，並成爲高績效團隊。

參、讀後短評

作者自言：本書爲解決現代與未來有關「賦權」的困境而作，目標在提振整個組織與團隊乃至個人……。

細讀後，發現其以「企業」爲體，就「公部門」之角度，或有「格格不入」之感，但若以「他山之石，可以攻錯」檢視，則有「晨鐘暮鼓」的警惕。接下，試舉可「省思、評價」等個人不成熟之觀察：

一、先天不良觀念貧乏，後天失調層層卸責。

作者說：……推動了幾十年，成效依然有限，最主要原因是，缺少了「當責」的基本概念與實質應用。

國家文官學院

換言之，授權難以有效運作的原因，就是「觀念」的貧乏。是故，其舉「當管理階層仍未準備好要做放手（let go）管理時」之觀察，顯見就是「先天不良」。再者，由於「新公共管理視民眾爲顧客……人民偏好成爲重要的公共管理價值之論述時」[4]，「賦權」真的能無往不利嗎？

以「不能沒有你」的電影爲例。馬總統看完說：「……官僚作風、欠缺關懷民眾的同理心，致使底層民眾求助無門，……」[5] 但考試委員林女士卻說「公務員依法行政導致當事人請求未果，除非態度不佳須予檢討，否則不能以此苛責公務員，公務員依法行政的作爲，應給予尊重。」很清楚的對照出「後天失調」的衝突。換言之「政治回應」與「依法行政」[6]，一旦相峙失衡時，不是「官官相護」[7] 就是「層層卸責」[8]。

由於全書多以「私部門」作爲案例，嘆其未就「公部門」之「先天不良」與「後天失調」的隱憂，作更詳

---

4 陳敦源等（2006），官僚回應性與內部顧客關係管理：台北市政府市長信箱個案研究，p.143。

5 陳馬總統表示：府官員官僚作風、欠缺關懷民眾的同理心，致使底層民眾求助無門，選擇以自殺方式來控訴社會不公、法律無情和人性漠然。希望公務員都能前往觀賞，並用檢討和理解的心情看這部電影。

6 考試院長關中表示：片未交代清楚法律問題，難免引起誤解。同時，考試委員林雅鋒女士指出：影片中男主角與有夫之婦生女，因民法的婚生推定原則，這名女兒推定為生母之夫的婚生子女，只有名義上的父、母及女兒能提起否認子女的訴訟。在法院判決確定前，戶政人員對於生父要求將女兒設籍必定愛莫能助。

7 國道三號走山事件，發生一年（2010），交通部檢討認為沒有人為疏失，行政院長吳敦義（2011/04/14）上午在行政院院會，認同監察院對交通部提出糾正案，要求交通部下周提出處分名單，提出國道順向坡的補救措施報告。

8 交通部自稱在國道 3 號 3.1 公里崩坍事件中「沒有明顯人為疏失」，但監察院在調查報告卻持相反意見並提起糾正，交通部今（2010/04/13）日表示，在收到監察院之糾正文及行政院之指示後，會虛心檢討，至於所謂「無人為疏失」的說法，交通部則說，人員疏失部分已經在去年作出部分懲處。

明的剖析與解決建議，是故「賦權」能否見容於「依法行政」的官僚文化，殊值尋味。

二、依規循法背負框架，職場辛酸心事誰知。

作者引用一份「心理型賦權」的調查，指出英國某政府機構的 249 員工中，認爲在工作上可「自決」的僅有「4%」[9]；令人驚訝的是，歷經 10 年之後，其又估計「應該沒有什麼變化」。故筆者推敲「自決」就算是民主西方的公部門，亦受「依法循規」所制約，那可見「賦權」就不是萬靈丹。

值得注意的是，我國傳統的組織文化特質是「靜態、封閉、本位、保守、被動、消極、形式、一元、威權」[10] 然而未見其描述西方之特質。但若中西公部門皆然，那「當責」與「賦權」，要突破場域之囊繭，就有其挑戰性。

無巧不成書的，國內的一份調查發現：我國公務員多屬「八爪魚」的屬性，「雖然八面玲瓏，但較欠缺主動性格。」[11] 這個「實務」的現象，正好與上述的「特質」呈現「正相關」。如此的職場文化，若期由「心理型賦權」加以改善，筆者認爲除非是「自我覺醒」否則只有期待上帝的恩寵。

三、理想場景未符現實，企業有阻公門更難。

由於作者舉例，均爲私人企業，在「效率化」的競

---

9 係作者引用史派哲教授於 1994-2000 年間的研究，p.194。

10 吳挽瀾（2010）。贏在紅海－組織管理縱橫談，p.132。

11 根據人事行政局地方行政研習中心於 2010 年所做的調查，我國具「八爪魚」動物屬性的公務員最多，達四成四；具領導性格的老虎最少，不到一成。與國外相較，臺灣的地方公務人員雖然八面玲瓏，但較欠缺主動性格。

爭模式之下，也許可不受「依法行政」的規範，而有揮灑空間，但字行之間，仍隱見「壯志難伸」之嘆。無怪乎，作者只僅提論到「施振榮先生」，卻不見國內其他大型企業領導者的意見。

再者，其又說「優秀的經理人有 80%以上會把重要任務授權給屬下去做—在臺灣，這個比例可能就偏低」。更舉「經理人月刊」的調查說「經理人表現最差的就是，用人與授權」。換言之「不放手」成爲當今國內企業的常態，更突顯出「理想未符現實」的困境。私部門已是如此，那「賦權」的瀑布，要如何涓涓細注於公部門之內，真是萬分期待。

四、立論甚佳惟需時日，瞿然位危心魔難除。

作者表示 21 世紀末的美國，據估有 30%的公司屬下能得到一定授權。而臺灣，卻有 60%仍屬傳統式管理。換言之，在國外已具「漸次發展」的共識，但在國內僅是「混屯初萌」的階段。

再者，作者又說「80%的美國人不相信企業界的高階管理人，更糟的是，大約有 50%的經理不相信他們的老闆」。如此的現象，是否表示「授權」之下的「相互信任」，婉如「走高空鋼索」處在恐怖的平衡之下？更是否意謂「賦權」僅是「自我感覺良好」的「期待」。

更令人費解的是，其所述在文句之間，出現讓讀者疑惑的矛盾。筆者就官場文化的習性推究其因，或有下列之可能：其一是，已授權但「裝不清楚」。因此慣以「是否允當？敬請裁示」[12] 方式表現，深怕因「不請示」

12 這是筆者進入公部門後，於簽陳及參加相關會議時，經常見聞到的請示語。

而侵掠首長「定奪」之官威；「亂擅權」而怒犯長官「權威」的禁地。第二是，老闆本身也不想清楚地宣示「授權」因爲一旦「放手」就有「瞿然位危心魔難除」的困境。

最可惜的是，其以國外企業的背景，點出這些問題之虞，但卻沒指出國內當下的鏡相，實有美中不足之憾。

五、能者多勞賞罰謬論，累死孤軍賦權健康。

作者指出：不當地給部屬 5%的附加價值，會讓部屬及其團隊的工作士氣下降 50%。申言之「能者多勞」就是過度「附加價值」的濫用。上述的現象，筆者以爲它是「心理型賦權」的反諷。因爲它的「附加價值」是「沒有意義的；不具影響性的；超出被賦權者的能耐及是在非自由下的被迫接受」。

且令人憂心的是，國內的調查已發現「公務員」是「過勞死」的三大危險群行業之一。[13] 試問，在「心理賦權型」的架構之下，作者對「C－工作上能耐」中的「體力商數」是以何種態度看待。簡單的說，就是作者應告知「賦權者」要如何「當責」地規範「被賦權者」對自己的「健康」做好「自主管理」，因爲「人力資本」是組織的無形資產，更重要的是「生命無價」。

六、曲求存有立論不嚴，滿足外部忽視內部。

作者引述史派哲教授的觀點認爲，成功賦權則 MICS 必須四項皆備，否則仍是功虧一簣。但其對華人

[13] 陳俐君（2011）。過勞死 3 高族：營造、運輸、公務員。聯合報，2011.04.15。

NAMCS NATIONAL CHIAYI UNIVERSITY 國立嘉義大學

的賦權管理卻表示「只要一項，也好」。就此，筆者發現西方觀點的「充分賦權」與「差不多」的華人文化，是水火不容，更顯露「立論不嚴」的缺憾。

再者，作者表示：賦權顧客，是未來更大的挑戰。因此，要讓顧客擁有更多樣的驚喜。不過令人不解的是其自言：「上述的驚喜，已大大方方地給了外面的顧客，但卻吝嗇給於員工。」如此的對待，本文的解讀，或許是泥陷於「能付錢的才是顧客」的迷思，亦就是忽視內部顧客—部屬／員工。

從「管理學」的通識觀點：組織在追求服務「外部顧客」的努力下，如何獲得「內部顧客」的滿意，是一個重要的條件。換句話說「組織的領導者無法要求一群不滿意的內部顧客，去滿足外部顧客的需求」。[14] 但職場似乎常見「又要馬肥，又要不吃草」[15] 的迷思。

然不知作者是否刻意忽視「內部顧客」的議題，至少在全文之中僅是「略略提述」而已。故其是否應具體且明確的支持、教育內部顧客勇於向「賦權者」爭取應有的「滿意服務」，藉以蔚成風氣呢？

七、高調論述人生哲理，遐想異論任督共振。

吾人認同其將「賦權」與「企業文化」視爲「共生共需」的依存關係，因爲它可「橫跨空間與時間，並

---

14 陳敦源等（2006）。應性與內部顧客關係管理：臺北市政府市長信箱個案研究，行政暨政策學 報，42，pp.143-182。

15 分享一個「忽視內部顧客」的經驗。筆者曾在南部某一個單位服務時，因為當時「節能減碳」的績效，是機關首長非常在意的效標，因此每日「0930 ～ 1200 時」及「1300 ～ 1600 時」且「室溫 28 度以上」方可方可啟動「冷氣」，以便「外部顧客」的臨櫃。但「1200 ～ 1300 時」卻要求關冷氣，殊不知正是最炎熱之時，導致員工「滴汗用餐」苦不堪言，無心分享第一名的「績效」。

展現出強韌的生命力」。然作者卻又論「雷根、彼得・杜拉克……」等名人及「35 歲～ 75 歲」間的人生哲理，並覺得「MICS-1、2、3 與個人文化及未來史」的凝聚，是「最強而有力」的「自我賦權」方法之外，又以「兔寶寶」的「規劃與執行」喻爲「任督二脈」，推想「MICS」像是「賦權」管理中的「氣」，在交互之下，可疏通「任督二脈」，進而形成「共振」。

由於作者強調「賦權是一套流程」，因此筆者認爲它是科學與理性的。不料其突發異想地以「武術之學」另闢解釋時，瞬間墜入感性及玄學之中，讓無「習武」背景者，頓時步入「迷霧」之間。也就是說，如果無法意會「共振—任督二脈」它到底是「硬技能」還是「軟技能」之奧妙時，真的會令人氣血翻騰，而走火入魔。

肆、淺說我見

當組織強調正式化、規則、標準作業程序與透過組織層級來進行協調時，便是傾向科層體制文化（林建煌，2008）[16]。筆者以爲這是公部門場域無法改變的「有形框架」。但，誠如作者所述：「賦權，是一種加強自我功效」[17]。換言之，身爲人民公僕者，皆應以「我永遠有被利用的價值」[18] 的作爲，將其內化成驅力與外顯的動力。

本文自覺「由內而外、由小至大、由己至彼、由易到難」就是「賦權」的奧妙之處，若再結合「來龍去脈、前因後果、輕重緩急、利弊得失」的「當責」真字訣，相信就「服務效能」的發揮，定有乘數之效果。

---

16 林建煌（2008），管理學概論。p.34。

17 是指一種個人能耐感相信自己有能力去執行任務，相信自己有才能去開發能力，相信沒有外在困難可以阻擋他完成任務。

18 艾瑪・迪維塔著，丁惠民譯（2010）。成為好主管抓緊 90 天，p.19。

NACS NATIONAL ACADEMY OF CIVIL SERVICE 國家文官學院

接下筆者試由「自我補足」的概念，分從「提升自我能耐；樂於當責服務及創造顧客驚喜」等三構面淺說我見。

一、提升自我能耐

能耐，決定「服務品質與速度」的勝負。因爲它是「專業能力」與「服務素質」的綜合表現。換言之，每位公僕的能耐，均代表該單位的能耐，因爲「團隊的表現，取決於所有個人表現」[19]。

職是之故，本節意識到「熱情、態度、包容及學習」，就是「提升自我能耐」之關鍵。分享如下：

(一) 體力有限，熱情無限

「你累了嗎？」我們必須承認「體力」的疲勞，常不自覺的會干擾服務的態度與品質。公部門常遭詬病的就是「一副晚娘面孔」[20]。是否驗證前述的「過勞」，導致沒有體力，而熄滅了熱情。

何謂熱情？奇普・R・貝爾等（2009）認爲：它代表熾熱和熱忱，還意味著決心堅定、目標明確，是讓某事發生的一種投資，它以情感和感覺的形式，在我們心中湧動……在我們身上表現出來。[21]且「它是一種難以理解的力量，必須發自內心，是團隊追求高績效的最重要條件」。[22]

無疑的「熱情」是一種無形的商品，且是機關在第一時間，所提供具有「決定性與不可逆性」的「意象商品」。所以要建立熱情的「個人品牌，就得

---

19 柳井正著，許靜波譯（2010）。一勝九敗，p.267。

20 筆者的臉型就是屬於此類。常被顧客誤解沒有熱情。

21 奇普・R・貝爾、比利傑克・R・貝爾著；周鷹譯（2009），磁性服務，p.78。

22 丹・柏秉斯基（Dan Bobinski）；張雅淳譯（2010）。誰說辦公室不能跳舞，p.3。

NAPSA NATIONAL ACADEMY OF PUBLIC SAFETY 國家文官學院

不辭辛勞」[23]。但體力上的極限，要如化解與轉換，方能保留顧客滿意的服務品質呢？

以筆者的經驗而言，就是配合顧客需求服務的「時間特性」。[24] 例如，將民眾在意的「動態性、時效性、個案性」服務需求，調整至上午體力「最佳時段」進行服務；下午則處理「靜態性、文書性、聯絡性」的作業。讓自己的「情緒商數」與「體力商數」[25] 相互和諧。至少不再讓民眾誤會，而傷及機關形象，並創造「雙贏」。

(二) 敷衍有限，態度無限

有無曾被民眾咆哮說：這是什麼服務態度？其實是他們感覺被「敷衍」甚或有被「五分之一的公務員，每周至少撒謊一次」[26] 的經驗，因而憤怒。

科特（2009）認為：「說理完美，不如態度誠懇」[27]。且「不找任何藉口，呈現了一個人積極對待工作的態度」[28]。因為「顧客下最後的決定，並非取決於你的話術，而是你的態度……」。[29] 換言之，諸此的抱怨，或許就是對我們以惡劣「態度」對待渠等之後，必然的感受反射。

要知「大部分組織中直接影響到最終顧客的

---

23 長谷川和廣（2010）著；許慧貞譯。社長的筆記—邁向成功的 142 個關鍵密碼，p.146。

24 南部天氣較熱，民眾通常運用上午洽詢服務。

25 柳「體力商數（PQ）」與「情緒商數（EQ）」是領導大師柯維提出的四個商數中的兩個。

26 強那森・李特曼、馬克・賀維何著，徐慶圓譯（2010）。我恨小人，p.61。

27 科特（John P. Kotter）著、黃秀媛譯（2009）。急迫感—破局致勝的關鍵，p.69。

28 丹尼爾・霍斯著；陳秀玲譯（2010）。這種事老闆不必交代，p.190。

29 長谷川和廣著；許慧貞譯（2010）。社長的筆記—邁向成功的 142 個關鍵密碼，p.146。

NACS NATIONAL CORPORATE COLLEGE 國家文官學院

是：1. 業務員；2. 接線生和接待員；3. 開立發票的會計人員；4. 客服人員。」[30] 試想，如果公部門中類同的服務窗口，時時都與民眾爲「態度」而相互爭辯，怎有品質可言？換言之，公僕的服務態度，就是「一種雕塑的精神，竭盡全力去工作」[31] 的展現，也就是「頭家至上」，因爲這是你我的核心使命。

然要如何提升服務態度的能耐，塑造「賓主兩歡」的氛圍呢？筆者以爲可從下列途徑探索：首先是敬業。因爲它「不但表現爲對企業的忠誠和對根本工作的負責，還表現在工作上」。[32] 其次，要主動。因爲「優秀的員工永遠不會缺乏主動工作的精神，他們懂得爲自己負責，更懂得要爲公司負責，因爲工作的主動性，是員工的必備素質」。[33] 再次是，專注。因爲「是達成結果之鑰，是不分心地、不受干擾地只做一件事，如此才能做出成效」[34]。最後就是同理心。也就是站在對方立場去感受。因爲能爲民眾服務是我們的榮幸。

(三) 怨憤有限，包容無限

有無同筆者遭遇被「口水噴臉」，[35] 甚或「三字經」回應的經驗？這樣「貼近／刺耳」是因爲民眾正「怨憤」地表達哪怕是「主觀且無禮」地反映

NACS NATIONAL ACADEMY OF CIVIL SERVICE 國家文官學院

---

30 凱特・威廉絲（Kate Willians）、包柏・強森（Bob Johnson）著；高子梅譯（2008）。管理在管什麼，p.185。

31 同註 28，p.106。

32 同上，p.131。

33 同上，p.77。

34 瑞蒙德・馬利克（Fredmund Malik）；李芳齡譯（2008）。新時代的有效管理—管理、表現、生活，p.118。

35 當下真的不知是否要發飆？更擔心他是否有「法定傳染病」？

「不被尊重」的感覺。

但千萬耐下情緒，包容他們。[36] 因爲「如果你真的沒錯，那就絕對不要和麻煩的人爭論」。[37] 亦即，身爲公僕的你我，在服務民眾時「EQ 素質」的表現，同時也決定了機關的服務口碑與形象。

普・R. 貝爾等（2009）說「探尋顧客更深層次的需求和渴望，首先服務人員的態度要友好、有親合力，還要表現出熱忱和好奇的姿態」。[38] 簡言之「要打動人，回到人的感覺是很重要的」。[39]

想過爲何民眾會在大廳廣眾之下發飆？筆者多次的觀察中發現，發生衝突的導火線，通常都是「口語溝通」出錯。因爲「口頭溝通中約有 55%的訊息內容，是來自於臉部表情和肢體動作，38%來自聲調」，[40] 且並非全然究責於「專業服務」的良窳爭辯，反倒是因「主觀意識」之議題，各自堅持之下的衝突，尤其是接近「選舉」的前夕。因此本文認爲就「非典型」顧客關係的「風險管理」，[41] 正是你我「職場焠煉」的「必修」學分。因爲「顧客不

36 就筆者的服務場域而言，泰半「顧客」具有「年邁、單身、健忘、重聽、鄉音」的特性，最貼切的描述就是，彼我生命故事的背景，至少差 30 年以上，因此經常「雞同鴨講」，試問如果當下不按下個性、脾氣，如何滿足他們。

37 理查・加拉格（Richards Gallgher）著、呂佩憶譯（2010）。別和刺蝟亂說話，p.81。

38 奇普・R・貝爾、比利傑克・R・貝爾著；周鷹譯（2009）。磁性服務，p.63。

39 長谷川和廣（2010）著；許慧貞譯。社長的筆記—邁向成功的 142 個關鍵密碼，p.132。

40 林建煌（2008），管理學概論，p.306。

41 非典型的服務風險管理因子，本文的體會計有：1. 不議論彼此的政黨屬性。2. 不嘲諷個人的身分。3. 不嫌惡對方的儀容。4. 不評價他方的隱私。

NATIONAL ACADEMY OF CIVIL SERVICE
國家文官學院

可能配合你，這件事得先謹記在心」。[42]

在此同時，筆者另向支持「不要相信顧客永遠是對的。因爲，沒有必要爲了少數顧客滿意，却破壞他人對你產品的喜好」[43] 的觀點。因爲公僕的「人格與尊嚴」必須受到法律的保障。換言之在「學著尊重所有顧客，不只是正確的服務態度，也能使我們的生命變得更豐富」[44] 的同時，也要讓民眾意識與尊重「依法行政」的絕對性。

(四) 記憶有限，學習無限

「Google」了嗎？這句稀鬆平常的話，現漸改變公部門的服務效率。因爲「網絡」[45] 與「群眾外包」[46] 的興起，促使民眾對權益的重視，且「新市民的學歷愈來愈高，市民對公務員的要求會更多」[47]，更突顯出「學習與充實」專業知能的重要。

伊莉莎白（2007）說：員工受到投訴，不是服務態度粗魯，而是「業務知識」不夠全面。[48] 換言之，就是「專業」不足。且實徵的研究證實「民眾

NATIONAL PALACE MUSEUM
國家文官學院

---

42 長谷川和廣（2010）著；許慧貞譯。社長的筆記一邁向成功的 142 個關鍵密碼，p.167。

43 福萊德・漢森（2010）。工作大解放，p.150。

44 理查・加拉格（Richards .Gallgher）著、呂佩憶譯（2010）。別和刺蝟亂說話，p.138。

45 林建煌，管理學概論（2008），網絡組織也稱為虛擬組織，網絡所聯結的每一位成員通常只貢獻其核心專長，p.151。

46 伯特（Barry Libert）、史班特（Jon Spector）（2010）江裕真（譯），我們比我更聰明，p.21。群眾外包，是組織吸引一群具有某類知識，但不屬於組織的「微達人」，或為了物質報償或為參與、或為一奮虛榮等…林林總總的動機，聚集在某處網絡平台，藉由私知識的交流與應用於特定範疇裡，完成組織所欲達成的一個目標。

47 李雪莉（2002），公務員成為行銷高手。天下雜誌，258，pp.142-145。

48 伊莉莎白・哈斯・伊德善著；胡瑋珊、洪慧芳譯（2007）。杜拉克的最後一堂課，p.90。

對於櫃檯人員的專業知識最爲重視」。[49] 身爲公部門的你我，應否自我省思乎？

勿須懷疑「遺忘曲線」[50] 告訴我們「人類的記憶的喪失速度，會在 6 天後失去 76%的記憶」[51]，且「人類知識的淘汰率在 20%」[52]。推言之，當下所能應用的「專業知能」，或可解讀是「以昨日片段知識的記憶，對應今日顧客千般的需求，漠視明日民眾萬變的期待」。申言之，一旦淡忘「自我學習」，其結果「大腦會僵化，是因爲的內容沒有更新；會呆滯，是因爲外界環境的刺激不足」。[53] 因此，徐木蘭（2009）認爲：現代人要有「更生新技（reskill）」的企圖與行動才好。[54]

杜拉克（2007）說「知識，不在於你做的事做的多好，而是幫你做新的事」[55]。是故，在「知識經濟」的當下，本文支持應朝：「勤於思考、勇於創新，能夠爲企業創造更偉大貢獻的知識型人才，才是企業（組織）未來的核心競爭力所在」[56] 方向努力。

分享個人充實「專業知能」的「終身學習」方

---

49 林聖薇等（2008）。公部門服務品質、顧客滿意度與員工認知之研究—以臺北市商業處為例，p.153。

50 赫爾曼・艾賓豪斯（Hermann Ebbinghaus，1850-1909）是德國的心理學家，他是第一個用實驗方法研究記憶衰退的心理學家。他在 1885 年出版了《關於記憶》一書，其中談到了他的實驗結果 - 遺忘曲線，從此，記憶研究便成了心理學中被研究最多的領域之一。

51 信太明著，王蘊潔譯（2011）。模式化工作術，p.34。

52 徐木蘭（2009），你就是人才，p.100。

53 呂宗昕（2009），π 型人，p.209。

54 徐木蘭（2009），你就是人才，p.43。

55 伊莉莎白・哈斯・伊德善著；胡瑋珊、洪慧芳譯（2007）。杜拉克的最後一堂課，p.256。

56 理尼爾・霍斯著；陳琇玲譯（2010）。這種事老闆不必交代，p.47。

NATIONAL ACADEMY OF CIVIL SERVICE
國家文官學院

式。首先，是每月至少閱讀 2 至 3 本近一年出版之書籍，[57] 且將其中的重點作成筆記。其次，是針對「國家文官學院」每年公佈且單位已採購的「專書」加以閱讀。再者，是嚐試「寫作」[58]，因爲筆者認爲它可以「創造他人絕對無法模仿的差異化」[59]。

二、樂於當責服務

管理大師杜拉克說：「企業存在的目的在創造顧客，服務顧客，滿足顧客。」換言之，公部門存在之目的，就要「全方位」地服務並滿足民眾的需要與社會的期待，且要樂在其中的完成「自己承諾的事」並爲最終成果負起完全責任。嘗試從「紀律、文化、管理與領導」四個角度體驗「樂於當責服務」的妙處。

(一) 他律有限 紀律無限

「奉公守法」是步入公門誓詞中的關鍵詞。換言之，吾等皆在「他律」的邊界內，推展公務。因此，只要不「違法犯紀」，態樣上就是「標準規格」但屬「消極型」的公務員。而「紀律，是一種井然有序的生活與工作方法。」[60] 是讓個人／組織建構規準，並積蓄永續發展的利基，且一旦內化就可成爲磐石般的核心價值。故本文認爲，紀律的最高境界，就是以「勇於自我負責、敢於自我承當」的認知，來型塑成「積極型」的公務員。

眾知公部門「朝八晚五」恆律的節奏，生命在

57 筆者係運用住家附近的圖書館。

58 筆者轉任公務員的年資方近 4 年，但已在服務單位參加 3 年的「專書心得」寫作徵選。

59 長谷川和廣著；許慧貞譯（2010）。社長的筆記—邁向成功的 142 個關鍵密碼，p.65。

60 張文隆（2006），當責，p.256。

轉眼之間，就由「青絲成白髮」。因而在無形之中，被「存在不願改變現狀的慣性現象」[61] 所制約。簡單的說，就是「被動與他律」。

是故，筆者以爲「服務故事」若要動人，「品質樂章」要能精彩，首先要將「自我賦權」內化爲「自我激勵」的驅力，也就是勇於承當「做對的事情」。其次，是覺察「自我當責」乃是「自我肯定」並「把事情做對」。所以它有「不因善小而不爲」及「君子不欺暗室」的熱情與坦蕩。也就如同作者所說的「共振」。

所以本文認爲「自我賦權」，就公僕的責任「就是在創造一個有秩序的環境……」[62]。亦即「知道什麼事必須完成，然後確定那件事，確實可以完成」[63]。因爲民眾所期待「顧客導向」的「專業責任，是建立在對工作執掌的界定與規範，它是比較明確而具體的」。[64] 因此「是一種持續、是一種堅持，更應該是認同而發自內在的紀律」[65] 你我應念茲在茲，全然服膺。

(二) 表象有限，文化無限

「故宮博物院」是中外知名的旅遊景點。出名之因，乃是那裡充滿經典傳世的「文化」，更記載著歷代各朝當時的作事方式。

何謂「文化」？薛飛原（2010）認爲「就是我們這裡的作事方式」，又說「應變能力最強的企業，

---

61 科特（John P. Kotter）著、黃秀媛譯（2009）。急迫感—破局致勝的關鍵，p.Ⅵ。

62 張文隆（2006），當責，p.256。

63 同上，p.259。

64 鄭順仁（2008）著。決勝在看不見的地方，p.82。

65 林建煌（2008），管理學概論，p.228。

NATIONAL PALACE MUSEUM COLLEGE
國家故宮學院

主要歸功於它的文化」。[66] 可見具有「蝴蝶效應」的魔力。那「官場文化」的意涵，似乎就是隱喻「公務人員的做事方式」，試問你我，應以何種的「文化」來服務民眾呢？

雷富禮、夏藍（2009）表示：「文化就是每日的行爲，因此若要改變文化，就要改變行爲。且建立穩固的企業文化，是企業成功的重要因素之一」。[67] 職是之故，我們對應民眾「一言一行」的行爲，都代表著組織的「文化」。換言之，不能「虛有其表」的只作「表象」功夫。因爲民眾的眼睛是雪亮的，感覺是敏銳的。他們會很直接的說：「我很不願意來這裡」或「這裡變的有人情味了……」[68]。因此，本文認爲「站在民眾的立場，思考頭家的需求，滿足人民的期待」就是創造「服務文化」的契機。

值得注意的是，丹尼爾・霍斯（2010）認爲：「職業道德與員工素質，正是企業文化的主要組成部分」，[69] 且「除非人們作出績效，否則你無法建立一個高度信任的企業文化」。[70] 因此，吾人認爲只有「自我惕勵」與「自我補強」地專注於職場「道德—專業知能」與「素質—服務品質」，方能讓真正的「優質服務」，在經「全方位服務」的洗鍊之後，成爲經典傳世的服務文化。

---

66 薛飛原（Yossi Sheffi）著；吳家恆譯（2010）。從危機中勝出—MIT 的供應鏈風險管理學，p.290。

67 雷富禮（A.G. Lafley）、夏藍（Ram charan）（2009）。創新者的致勝法則，p.314。

68 這是筆者親耳聽一位民眾說的，也就是本單位的服務文化，變的「親切」讓民眾直接感受有所驚喜轉而認同。

69 丹尼爾・霍斯著；陳秀玲譯（2010）。這種事老闆不必交代，p.55。

70 張文隆（2010）。賦權，p.151。

(三) 控制有限，管理無限

喜歡目前單位「勤缺查核」的「控制」機制嗎？是否喜歡更人性化的「管理」呢？

要知「管理乃一門專業，是達成結果或取得成果的專業」[71] 且「可以衡量的才可以管理，且要分等級，就要分層負責……」。[72] 申言之「管理」的奧義，就是分層負責取得成果的專業。

「管理的核心，就是人」[73] 與「自我管理」乃管理大師杜拉克的經典名言。如果以「自我賦權」的角度加以觀照時，本文發現「當責服務」就是以「自我管理」的積極態度，爲個人／組織經營優質的績效。意謂「爲民服務」時，自我管理的「關鍵因素，在於他們的行動方式－專業」[74]。吾人以爲這是公部門中的你我」，必須時時反躬自省之處。

舉例爲證。筆者曾觀察某一單位爲配合「無障礙空間」之服務，其相關「友善設施」均配合相關法規配置。故自驗收之後，就從無人懷疑它的安全性。但某日一位新進的同仁，卻直接向首長說：「在未進入辦公大廳之前的地磚，在下雨時有摔跤的危機風險，應改爲小磨石的凸面地板」。當下，首長接受了改建的建議。筆者佩服這位同仁以「專業」的態度，積極地全般觀照服務民眾。

---

71 奇普・R・貝爾、比利傑克・R・貝爾著；周鷹譯（2009）。磁性服務。p.80。

72 羅勃特・西蒙斯（Robert Simons）著、王承志譯（2009）。組織設計—如何運用槓桿原理讓權責式領導發揮最大效益，p.85。

73 伊莉莎白・哈斯・伊德善著；胡瑋珊、洪慧芳譯（2007）。杜拉克的最後一堂課，p.277。

74 佛瑞蒙德・馬利克（Fredmund Malik）；李芳齡譯（2008）。新時代的有效管理—管理、表現、生活，p.32。

NATIONAL ACADEMY FOR CIVIL SERVANTS 國家文官學院

杜拉克曾說：「大部分的人只關心是否用對方法（效率），而忽略是否做對的事情（效果）」。[75] 換言之，如果公部門的服務績效，若只談「效率—表面效度」而不論「效果—品質管理」時，那將如作者所言，是陷入「下旋螺旋」災難的開始。故從顧客的角度來講「優質服務最重要的特性，就是其可靠性」。[76] 因爲「管理」就是「做對的事」。

(四) 統馭有限，領導無限

在「知識經濟」的汪洋中，你是「趨勢觀念」的「推動者」嗎？換言之，如果是「自我賦權者」那你就是「破浪者」；如果能勇於作「自我當責者」那就是「領航雁」。所以，要創造讓顧客驚喜的氛圍，就要在能力所及之處，樂於當「帶頭羊」，因爲只有主動向「有權者」爭取「被賦權」的空間與資源，否則就可能一直被「統馭」。

吾人深覺「領導人的職責，是把擁有各種技術的人和不同進程組合在一起，進而爲企業創造新的產品或服務」。[77] 意即「爲成果當責，是組織內每一階層經理人當盡的義務」。[78] 換言之，就領導管理而言，就是「把對的人，放在對的位置」。

因此，領導者在與成員論述應如何「盡責」服務的同時，「必須看到機會，而不只是問題」，[79] 而這

---

75 李嵩賢（2008），預見天堂來的 BOSS，p.50。

76 奇普・R・貝爾、比利傑克・R・貝爾著；周鷹譯（2009）。磁性服務，p.171。

77 石田淳著；劉錦秀譯（2009）。原來這樣做才有效—管理從行為分析開始，p.44。

78 張文隆（2006），當責，p.81。

79 科特（John P. Kotter）著、黃秀媛譯（2009）。急迫感—破局致勝的關鍵，p.97。

NACS NATIONAL ACADEMY OF CIVIL SERVICE 國家文官學院

個「機會」就是應主動「向下賦權」，讓部屬有「機會」學習「被賦權」。因爲這是領導者感動並散發其「鼓舞共事者的幹勁」[80]之義務，所以能「創造感動力，才是偉大領導」。[81]

要知「天下沒有無私奉獻的忠誠，企業每天都得努力爭取員工的忠誠」。[82]申言之，如果當權者不以「賦權」的觀點，去「惜才、愛才與用才」那「最優秀的人才，總是不斷流動」[83]的夢魘將會如影隨形。

筆者回味起一句耐人尋味的生活禪，就是「人生要能圓融平衡，必須要與三師—醫師、律師與牧師—爲友」。不過，本文以爲若有「服務人群」的能力與舞台時，這時就需要有一位能帶領探索「賦權」無限空間與萬化機遇的「導師」[84]。因爲，他除了會成爲你我生命中的貴人之外，更重要的是，吾等也會變成他人生命中的天使。

此刻，靜下心，想想你我的「導師」在哪？同時，吸口氣，思索他日後要如何當「導師」？

三、創造顧客驚喜

面對民眾多元化需求與服務意識的改變，突顯出政

---

80 長谷川和廣（2010）著；許慧貞譯。社長的筆記—邁向成功的 142 個關鍵密碼，p.166。

81 科特（John P. Kotter）著、黃秀媛譯（2009）。急迫感—破局致勝的關鍵，p.58。

82 伊莉莎白・哈斯・伊德善著；胡瑋珊、洪慧芳譯（2007）。杜拉克的最後一堂課，p.33。

83 瑞姆・夏藍著；李芳齡譯（2009），逆轉力—經濟不確定時代的新領導法則，p.60。

84 本文中，讓筆者有幸相遇的長官、同僚，皆是吾人敬佩的職場導師。

NATIONAL ACADEMY OF CIVIL SERVICE
國家文官學院

府服務品質的重要。要如何拋棄「刻板、保守、僵化」的傳統印象，吾人以為唯有透過「創造顧客驚喜」才能有耳目一新的空間。

「驚喜」：是我們說過，並且向別人講述過最感人的服務故事的精髓，是服務的最高境界。[85] 筆者從職場的經驗中，體悟出「品質、感動、創新與價值」等是讓顧客驚喜的激勵因子，如果善加利用，必有乘數效果。

(一) 資源有限，品質無限

有人說：服務品質沒有最好，只有更好。因此「服務品質是留住客戶的重要因素」[86] 且「品質管理的結果，不是接受就是否決產品」。[87] 換言之，公僕就是政府服務效能的代言人，也是服務品質績效的看板。

眾知為民服務時，所提供的媒介是「人」，導致不同的服務人員，常讓民眾明顯感受到服務品質之差異，並有可能衍生服務不佳和報怨連連之情事。因此，唯有人人提升服務品質，方能深化服務績效。之所以聚焦於「品質」，乃是有感於「資源」的有限。亦即如何將「有限資源」予以「效益最大化」的反思。公務場域之間，常聞聽「預算短缺」、「人力不足」等怨嘆，然試問這些可否成為吾等怠惰「服務品質」的藉口呢？

分享一個資源與品質孰重的例子。筆者曾於某一單位服務時，某次行政會議的議題之一，就

85 奇普・R・貝爾、比利傑克・R・貝爾著；周鷹譯（2009）。磁性服務，p.13。

86 本理查・加拉格（Richards Gallgher）著、呂佩憶譯（2010）。別和刺蝟亂說話，p.43。

87 凱特・威廉絲（Kate Willians）、包柏・強森（Bob Johnson）著；高子梅譯（2008）。管理在管什麼上，p.211。

是「來賓化妝室內，是否要持續供應衛生紙」。贊成者，認為「外出急於如廁時，常有未帶衛生紙的不便」；反對者認為「來賓不珍惜使用資源，又造成髒亂，且非必要的服務」。如果你是本議題決策者，會如何拍案呢？最後的結果是「將心比心，相信人性，友善社鄰，教化民眾」。當下，讓筆者感覺這就是最佳的「品質服務」。

總之，從顧客的角度而言「品質可用來說明某產品或某服務於顧客的需求或期望，究竟做到什麼程度」。[88] 因此，上述的範例，就是最佳的典範。

(二) 虛情有限，感動無限

有位「首長」曾主動地用自己的「座車」[89]，送全身髒兮兮的民眾返家，却遭拒絕並緊張的說：「我沒有資格座」。但首長卻說：「您是我的老闆，是您才讓我有資格座這車」。他眼中充滿淚水「感動」的上了車，如果你同我站在現場會有何感想？

目前各級公部門都在推展「感動服務」，然筆者以為「要感動別人之前，先要感動自己」。再者，為確保「服務品質」，遂有所謂的「SOP—標準作業程序」作為規準。殊不知，一旦「客戶服務，只懂得標準作業流程，而忘了感動，就會變成機器人」。[90] 因為「顧客不希望千篇一律的服務，儘管希望服務品質保持一致，但他們也希望自己被當作獨一無二的個體區別待遇」。[91] 換言之「感動的服務，要做到

88 凱特・威廉絲（Kate Willians）、包柏・強森（Bob Johnson）著；高子梅譯（2008）。管理在管什麼，p.43。

89 就筆者與多位首長相處的經驗，鮮少願將座車—權位象徵—供下屬使用，更況是顧客。而這位首長不僅此一次。

90 李嵩賢（2008），預見天堂來的 BOSS，p.26。

91 奇普・R・貝爾、比利傑克・R・貝爾著；周鷹譯（2009）。磁性服務，

NATIONAL CENTER 國家文化資產網

重視細節，追求卓越，將心比心，備感溫馨，創造驚喜，超越期待」，[92] 乃是你我的機會與責任。

分享服務單位曾推動「感動服務—午餐約會」的實例。受邀約的對象，是「年邁、單身、獨居」的社會弱勢者 [93]，剛剛推動時，總覺得好似「缺些什麼」。事後經過旁敲側擊才知「時間不對—中午 12 時用餐，卻是他們午休的時間」；「口味不對—不夠鹹、不夠爛」及「內容不對—要麵食不要飯」。換言之，上述活動的「服務品質不夠精緻，乃是缺乏貼心與細膩」[94] 真令人汗顏。

從以上的舉例，足證「好的服務，永遠始於對顧客的基本尊重及了解，並滿足顧客的需要」。所以「設定顧客的期望，是讓顧客開心的最重要的因素」。[95] 意即，能讓民眾感動的服務，應是驚喜、歡愉的「客製化服務」。

NACS NATIONAL ACADEMY OF CIVIL SERVICE 國家文官學院

(三) 框架有限 創新無限

沒有創新，就沒有驚喜。創新能力，是決定個人與組織永續發展的藍海優勢。

曾聽聞民眾形容公務員的腦袋，是「食古不化」，縱然是句「不中聽」的形容，但這個「框架」確是「名符實歸」。推敲其因，或許就是吾等「大多數的思想」誠如科特（2009）所說「都習於線性

---

p.189。

92 李嵩賢（2008），預見天堂來的 BOSS，p.78。

93 這群弱勢者，平均年齡 75 歲以上，是社會的邊緣社群，目前正由筆者所屬機構「全方位」的服務照顧中。

94 徐木蘭（2009）。你就是人才，p.136。

95 理查・加拉格（Richards Gallgher）著、呂佩憶譯（2010）。別和刺蝟亂說話，p.165。

思考，且都存在不願改變現狀的慣性現象」。[96] 本文在鄉愿「公務人員必須依法行政」的同時，亦發想可否另類地去琢磨「戲法人人會變」的「創新」天地。

李嵩賢（2008）認爲：「創新，是將創意性點子轉而形成有用的產品、服務或運作方法的過程；而創意是很多點子的串聯關係」。[97] 意謂「創新的真諦，在於擺脫昨日的桎梏，自由地開創明日」[98]。因此，筆者認爲唯有跳脫「框架」的慣性，才能孕育「點子」的產生，進而培養「創意」的動能，營造「創新」的服務舞台。

換言之「創新，是競爭優勢的基礎中，最重要的項目；被視爲競爭優勢的主要來源」，[99] 且「不貼近你的顧客，別指望能夠創新」，[100] 更何況「偉大的創新，來自了解顧客尚未滿足的需求與渴望」。[101]

舉例爲證。筆者曾主辦一次「外籍與大陸配偶聯誼活動」，由於事前專案團隊透過明確「顧客區隔」的定位及跳脫「框架」的拘束，並聯結活動主題的「創意」，活動後的回饋：「我已經有 3、4 年不參加這個活動，因爲沒意思，但今年辦得沒話說，明年我再來」[102]。

---

96 科特（John P. Kotter）著、黃秀媛譯（2009）。急迫感—破局致勝的關鍵，p.227。

97 李嵩賢（2008），預見天堂來的 BOSS，p.131。

98 伊莉莎白／哈斯，（2007），杜克拉克的最後一堂課，p.130。

99 常昭鳴（2008），PSR 企業策略再造工程，p.145。

100 雷富禮（A.G. Lafley）、夏藍（Ram Charan）（2009），創新者的致勝法則，p.380。

101 雷富禮（A.G. Lafley）、夏藍（Ram Charan）（2009），創新者的致勝法則，p.67。

102 這個活動是筆者服務單位的年度常態性活動，預算人數概約 250 人。

NATIONAL ACADEMY OF CIVIL SERVICE
國家文官學院

這樣的經驗，讓筆者體會到在追求「績效」的當下，若能有「新瓶老酒」之「創新」，也是「藍海策略」，更是「去大眾化」。因爲它可免除他人模仿的困擾，並可成爲你我「品牌識別」的優勢與價值。

(四) 過程有限，價值無限

「便宜無好貨」可以解讀是「沒有質感」，也就是不具「價值」。而「凡走過，必留下痕跡」即努力的過程，有無「附加價值」。莫看似無，其實其間充滿昂然的驚喜。

通說認爲「價值」是：一種抽象的概念，它是經由內化的過程，對個人的行爲具有一定的約束力和導引作用。也就是，每一個人，對人、事、物好壞、對錯、喜好等，在各種不同的情境中，所產生的一種判斷能力。

「顧客導向」乃政府當前所強調的服務觀念。而「顧客導向」就是以「顧客價值（customer value）」作爲服務的重要基礎，意謂「顧客在消費過程中，情緒上所感受到事後滿足與事前期望的差距。且被視爲企業競爭優勢，與組織長期成功的關鍵要素之一」。[103]

伊莉莎白（2007）認爲「企業的定位精髓，在於他們爲顧客提供的價值，且必須從顧客的觀點來了解價值」。[104] 而李奧・貝納（2008）說：「要佔領市場，必先佔領顧客的心靈」。[105] 而「佔領顧客的心

103 何雍慶、莊純綺（2008）。從顧客導向的觀點看為民服務，p.262。

104 伊莉莎白・哈斯・伊德善著；胡瑋珊、洪慧芳譯（2007）。杜拉克的最後一堂課，p.95。

105 李嵩賢（2008），預見天堂來的 BOSS，p.61。

靈」就筆者的體認，就是民眾被服務過程中，心理上有「物超所值」的愉悅感受。簡單的說，就是以「佔領顧客的心靈」爲「附加價值」。

要知「企業的使命，始於外界的顧客」[106]，而公部門的角色，又何嘗不是。因此，你我應意識到「任何職務功能，都得靠產品和服務，增加價值，來證明存在的必要性」。易言之，應從「方寸之地」與「手足之間」去創造可令顧客驚喜的「心靈價值」之空間。也就是從「心誠意敬；嘴甜聲柔；耳聰目明；手腳俐落」[107] 等最根本之處來綜合實踐。

而創造附加價值的要訣，就如徐木蘭（2009）所說：「第一、多做一點事。第二、把事情做的更精緻」。[108] 意即「歡喜作，甘願受」。因爲驚喜就是價值的「賣點」，更是「口碑傳耳」的魔力所在。

結語

爲民服務乃公務員的核心使命與職責。運用「賦權」建立「當責」，方能建立「全方位」的服務效能。因此「推托責任，到此爲止」是應有的認知。

「賦權」是「訓練員工具備獨當一面的能力，並賦予員工足夠得權責」[109]。因此以「由內而外、由小至大、由己至彼、由易到難」的「賦權」奧妙，再結合「來龍去脈、前因後果、輕重緩急、利弊得失」的「當責」要訣，服務效能定能發揮

106 伊莉莎白・哈斯・伊德善著；胡瑋珊、洪慧芳譯（2007）。杜拉克的最後一堂課，p.77。

107 是「六到—眼、口、耳、手、腳、心」之下的「身、心與靈」的合體，要日行不怠方可。

108 徐木蘭（2009），你就是人才，p.17。

109 瓊安・瑪格瑞塔、南・史東著，李田樹譯（2010）。賦權，p.195。

NACS NATIONAL ACADEMY OF CIVIL SERVICE 國家文官學院

乘數效果。

本文以「自我補足」爲起點，察覺「提升自我能耐；樂於當責服務及創造顧客驚喜」，可讓「服務故事」與「品質樂章」更加動人、精彩。易言之，把「自我賦權」內化爲「自我激勵」的驅力，就是勇於承當「做對的事情」；而「自我當責」乃是「自我肯定」且「把事情做對」。因此「熱情、態度包容及學習」，是提升自我能耐的關鍵；而「紀律、文化、管理與領導」四個關節，乃型塑樂於當責服務的訣竅；「品質、感動、創新與價值」是創造顧客驚喜的激勵因子。

你我應珍惜「永遠有被利用的價值」。因此「自我惕勵」地專注於職場「道德—專業知能」與「素質—服務品質」，方能成爲真正「讓頭家驚喜的公僕」。

NACS
NATIONAL ACADEMY OF CIVIL SERVICE
國家文官學院

NACS
NATIONAL ACADEMY OF CIVIL SERVICE
國家文官學院