

新時代的為官之道讀後感

這是一本令我感興趣的書，光是看書名就讓人很想一睹為快，仔細閱讀後，才知道為甚麼它可以榮獲「101 年度國家文官學院年度選書第一名」的頭銜！

內容先由「向典範致敬，那個時代值得尊敬的官員」帶出政務官應有的器識與氣勢，讓大家先對偉大的為官者應該有的風範，就大致上有相同的體驗和認知。而後經由「溝通的魅力：施政的第一件工作」說明施政的第一要件，就是了解和溝通，經由最簡單正確的回應，來解決最複雜的問題才是上上策；再來探討的是「民眾的大事，官員的小事」說明公務員應有的關懷與反省力，強調該有的同理心與決策力；接著還有「聖人也會犯錯：你對，並不代表別人錯」以及「官員之怒」說明位高位者的言行代表著國家的形象，不可懦弱，更不可跋扈！再來還有「打房不打房？」提醒政策和人民生活息息相關的關係，一個決策的失誤，可能造成嚴重的後果；而經由「公民社會：台灣之事分子的新力量」與「興旺的小鎮，我們共同努力」道出國家的發展力要向下扎根，從根本的問題點出發，才能永續發展和經營；最後「危機領導」告訴為官者，危機就是轉機，如何運用危機處理解決問題，是一項必須學習的項目；最後用「捫心之問，許勤奮的人甚麼未來」和「同心與同善」做一個不算完美，但是卻能夠發人省思，讓自己有更努力

朝著盡善盡美目標前進的期許！

現代文官的典範，作者例舉孫運璿、俞國華、李國鼎、趙耀東、余玉賢等人，說明一個為官者，尤其是左右國家政治的官員，應該有的氣度和風範。孫運璿-嚴以律己，寬以待人，讓台灣在全球經濟不景氣中創造出令人稱羨的「台灣經濟奇蹟」，而且就算從政治圈退居，也始終如一的奉行此一圭臬，這實在是不簡單，也讓人見識到一個成功的為官者，他的身段是多麼柔軟，也見識到雖然位在高官，也能保持清廉自制，還能推動許多重大政策，跟現代很多動不動就要厲聲斥責別人卻不知道檢討自己的官員很不相同。俞國華-沉穩謙和，從不居功，自 1984 年起擔任行政院長，逐步開放外匯與金融自由化，成立外匯交易中心與銀行業利率審議小組，底定台灣經濟國際化的基礎。俞國華還能知人善任，察納雅言，而且沒有為官的架子，待人親切有禮，這也是台灣政治圈中很少有的典範，要做到這麼謙沖有禮，實在是需要有很大的修養和氣度。李國鼎-勤儉有遠見，他對台灣工業化的貢獻，獲有「亞洲諾貝爾獎」之稱的「麥格賽賽獎」，實在是不簡單！一個為官者最怕的就是短視近利，而李國鼎憑藉著早年留學養成的國際視野，帶給台灣邁向國際化以及工業化的康莊大道。趙耀東-剛正不阿，不畏權勢，讓台灣在全球經濟衰退時，還能打造鋼鐵奇蹟，使中鋼成為員工生產力最高的鋼鐵廠！趙耀東還善於激勵士氣，對下

屬的操守也有嚴格把關，一旦操守有問題，能力再好都會被開除。這也不禁令人佩服他的魄力，現代的為官者也必須要有一定的魄力，一旦操守有問題，就應該快刀斬亂麻，不應以婦人之仁拖拖拉拉，反倒會讓人看笑話。余玉賢的力阻不當勢力介入公共工程，哪怕有再大的後台，也絕不低頭，他還非常有遠見的讓台灣農業未來發展朝向企業經營及科學化管理的植物工廠型態設施園藝，為台灣農業開出新的天地！

看完這些不平凡的人物的處事之道，不外乎就是「真誠、用心、堅持、有遠見」！反求諸己，自己能確實做到的還真沒幾項，要如何控制自己快要爆發的脾氣，要如何創造出人民最大的福利，要如何堅持不放棄自己的理想，真的不是那麼簡單的事！

作者也指出現代官員應有的精神：內涵和修為，從「器、腦、耳、眼、鼻、手、腳、口、心、身體、肩膀、不器、大器」來探討各個方面負責的品性：器要有器識，也就是要有專業-如果沒有專業，就應該努力吸取知識、培養專業，不可用非專業的角度來評論或做事；腦要會想，要知道政策的規劃、施政的藍圖-如果做事情之前都不先仔細想過就胡亂決策，那肯定是會錯漏百出，事倍功半；耳要會聽，會說之前先會聽，廣徵民意、聞聲知苦-人最怕剛愎自用，只聽自己想聽的，忽略真正的民意；眼要會看，前瞻未來、分辨是非-不要短視近利，

更不可讓名利遮蔽雙眼，要洞察變動，懂得隨機應變；鼻要會聞，要有敏感的嗅覺，主持社會正義-人不可以一直停滯不前，安於現況，要主動嗅出問題，主持正義；手要會動，要有行動力，勇於任事-過了四十歲，是不是常常只剩一張嘴？不！要隨時保持強烈的行動力，說到做到；腳要會跑，善於追撫，勤跑基層-做為一個高層，凡事要親力親為，讓人民看到你的行動力和實踐力；口要會講，理性溝通，政策說明-有時候一件好事，說明得不夠好，到最後卻變成壞事，所以說話的技巧也很重要；心要有心態，心繫全民，知民苦痛-如果沒有站在同一個出發點，就看不到相同的目標，身為為官者，對人民的同理心必須是巨大的，否則就看不到問題的癥結；身體的姿態，要以身作則-上樑不正下樑歪，很多事都取決於高層的決定，所以絕對不要帶頭做壞的示範；肩膀要勇於擔當-如果沒有擔當，推卸責任，那人民的未來還會有希望嗎？君子不器，勇於打破框框-墨守成規，舉步不前，有時也要勇於變通，努力改革，這樣才會有新的希望和未來；大器的居官無私，政在養民-還政於民，人民才是國家最大的資產。看完作者精闢的論述後，對照之前提到的典範政務官，每個都幾乎擁有符合這些修為的特質，難怪他們能這麼成功並且深得人心，讓人佩服之外，也讓人深自省思，自己哪裡做得不夠好，哪裡還做得不夠多，進步永遠都嫌不夠，要好好的將這些修為深植入心，期待自己能夠遵行這些精神，

並時時刻刻提醒自己將此奉行為圭臬！

經過前言的震撼教育，相信大家對為官者應有的態度和修為有一定的認知後，作者在第1章娓娓道來2012年「全球化」時代的正式來臨，台灣所要面臨的經濟、文化、社會、衛生醫療等衝擊，貧富差距的擴大，失業問題與日俱增等，是全球政府都要面對的難題，台灣尤其是簽訂「ECFA」後，代表著台灣的經濟將躍向一個新的國際自由貿易的世紀。那政府該如何處理這些龐大的錢潮和風險，來證明政府有足夠的領導能力和危機處理能力？作者提出政府「善治」的六個基本要素：合法性、透明性、責任性、法治、回應以及有效率，並向民間的企業學習，把民眾當客戶服務的精神，也就是所謂的服務型或企業型政府。這些法則不僅僅是適用於政府治理，也適用於各個團體的管理和經營，畢竟只要由人民所組成的團體，就必定會有不同的意見和紛爭，如何做到讓大多數的人民能心悅誠服，這是最需要加強的課題。

溝通溝通，並不是說說話就叫做溝通，顧名思義，一定是哪裡有問題形成了「溝」，才需要想辦法去「通」！所以必須要先了解問題的癥結，善用同理心，不預設立場，公正公平的判斷，才能順利的解決問題，達成雙贏的局面。作者在第2章強調溝通的重要，認為施政的第一件工作就是溝通！美國甘迺迪總統和雷根總統也利用善於與媒體

溝通的要訣，登上了[美國總統的民眾歡迎度調查]的第一名和第二名，政策溝通的重要不可言喻。現代資訊傳播業日益發達，電子科技日新月異，媒體報導經常可以左右一個人的生死。如何善用媒體的力量，也是政策溝通得一大考驗。索尼前執行長出井伸之在其著作[非連續時代]曾提過，企業領導人在傳達訊息時務必把握「簡單」原則，否則訊息失真將如傳話遊戲，稍一不慎即誤解原意。所以要如何確切的表明立場，如何反映內心真實的情感，如何讓對方確實的了解本意，如何讓大家達成相同的共識，這都是必須要靠不斷的誠心溝通才能夠做到。同樣一句話，說給一百個人聽，相信一定會有一百個不同的想法和回應，所以在溝通時，越簡單扼要越好，繁瑣的公文程序有時只流於形式，沒辦法反映出真實的狀況，為官者應該要看到人民最真實的那一面，而不是被一堆公文層層壓垮。

在第4章中，作者利用警員阿國的故事，說明不要將民眾的大事當作是小事，而是要設身處地的站在民眾的立場為人民設想，替民眾爭取最大的利益和權益。警員阿國是中橫公路梨山-清境段的原住民警員，因為有天兩輛遊覽車在狹窄的路段互不相讓，發生小擦撞，所以就報警處理。阿國到場後，跟兩車的司機、導遊和遊客說，你知道人為什麼出來旅遊嗎？因為想要快樂。接著又問，那你們知道為什麼中橫這一段路這麼窄嗎？因為它就是叫我們要禮讓。他對著兩車的司

機說，我尊重你們兩位司機的立場，也會遵照你們的意思來處理。如果你們堅持互相提告，那請把車停在兩旁，不要影響其他用路人的權益，我會拍照留下證據，但麻煩你們必須要跟我到警局做筆錄。兩位司機聽完後有些遲疑，兩車的遊客也勸他們以合為貴，最後司機們決定不告了，阿國警員說，那很好，根據我們原住民的習慣，兩個人和好，要互相說聲對不起，而且要抱一下，互相祝福平安快樂。最後司機們握手言和，互相擁抱，兩車的人全部起立，鼓掌叫好！愛地球，要讓其道德性和利益性結合，民眾許多的大小事其實最需要的是官員的那一份熱情！依法行事，大家都知道，差別在於，是不是有同理心，是不是懂得尊重彼此，把民眾的事當成你自己的事在處理，把他當成你的家人一樣細心傾聽。作者也說，有權的人很容易罹患「權力傲慢症候群」這種另類的心理疾病，但他卻經常無法自知這種不對稱的官民關係，而陷在權力深宮偏狹行事的困境。對照現實政治圈中的權力鬥爭，甚至要讓自己身敗名裂後才深感後悔，這代價實在太大。所以要時時刻刻提醒自己，雖然是做好事，但得用正當的手法來做，只要誠心以對，為彼此著想，相信事情都可以順利解決的，千萬不要讓金錢和權力沖昏頭！

問題不是那麼簡單，「你對，並不代表別人錯」，中國時報

2010-12-11 社論標題，批評有聖人之稱的監察院長王建煊，只因為王

院長「大學生打工笨死了」的言詞風波。為官者常認為自己出於善意、無心，加以本身道德的堅持，再加上一點點在上位者或老者的心理誤置，過於直接地把不是那麼簡單的問題太過簡單化，這是很多官員常常不經意犯的錯誤。尤其身為一個官員，職位越高，責任也就越大，不可以輕易的發表不經大腦思考的情緒批評，因為其代表的是國家的門面和形象，你隨便說的一句話，很可能會造成很多人的受傷和打擊，也可能造成國家的利益受損和形象毀壞。所以官員們的一言一行，都是動見觀瞻，特別是在公眾場合及媒體面前。說話的工程必須要層層過濾，必須言之有物、言之有據，不能光憑出發點是出於善意，就如此心直口快，引起社會誤解。而喧騰一時的楊淑君失格事件，在當時也是引起一股拒韓風潮，只因為一時的新仇舊恨和官員的不當發言，引起社會大眾對政府的信心大失，以及對韓國商業的排擠效應。很多事情要講清楚、說明白，要先把關鍵的詞先分解開來，掃描清楚，再把它組合回來，然後換個角度或立場在審視一番，道理才會清楚，不可以隨便「看到黑影就開槍」，也不要隨隨便便叫人「吞下去」，要先明白事情的來龍去脈，然後再積極的爭取該有的尊重和權益，絕對不可囂張跋扈，更不可默不作聲。作者指出何謂「有說服力的表達」：可靠性-管理者必須有成功的經歷、工作的紀錄及專業、誠實的態度；感性的態度-具有感性、同理心、同情心，表達的訊息更有趣、更容

易被理解，且富有邏輯性；有力的理由-提出合理的證據、事實與案例，利用正反觀點及可行的替代方案、優先順序來解決事情。這也不禁讓我仔細檢討我的說話模式，是不是常常自以為是，是不是常常聽不進去相反的意見，是不是經常肆意批評，是不是該爭取時沒有第一時間跳出來爭取，是不是沒有做好語言的層層過濾就發表言論，以後應該要更謹言慎行，畢竟是一個團體的領導者，如果不做好榜樣，只怕不能服眾也無法推行許多好的政策。

以前台灣是「台灣錢淹腳目」，現在則是「台灣人居不易」，現在的失業人口也不斷向上攀升，對照目前經濟最夯的新加坡，作者在第7章的「打房不打房」指出台灣需要借鏡新加坡的地方有很多。在新加坡，民用住宅的政府組屋主要由政府投資修建並統一價格，以低價出售或出租給中低收入階層使用，而高級住宅和私人住宅等商品房則由私人投資修建，並按市場價格發售。新加坡政府規定一個家庭同時只能擁有一套組屋，如果要購買新房子，舊組屋必須退出來，以防有人投機多占，對於商品房，則規定業主出售購買時間不足一年的商品房，須繳納高額房產稅，因此有效抑制炒房行為和商品房價格暴漲。台灣政府雖然有心要跟進，卻無奈沒有完善的規劃和配套措施，以至於房價不但沒有壓下來，房產經濟也停滯不前。所以一個好的政策在施行前必須要有詳盡的設想和規劃，並且考量社會風情民意，以及世

界經濟潮流，並不是一味的看著別人好，就想著「東施效顰」，那樣只會更讓人民更加失望和憤怒罷了。在團體中也是一樣，如果想要推行一個好的政策，絕對不可剛愎自用，一意孤行，有時候你認為好的一件事，對別人來說不一定就是好，要如何推敲出最適合大眾，推行起來最便利，人人都可以做，讓人人都能感受到好處的政策，實在是要花費很多心思去思考和集眾人意見來訂定的！

綜觀現今台灣的教育體系，幾乎路上每 10 個人幾乎就有 8.9 個是準大學生或大學畢業生，這麼高的教育普及率，卻不能創造出更美好的社會未來，作者提醒台灣知識分子的新力量應該要覺醒了，不可以再渾渾噩噩過日子。作者鼓勵更多的年輕人參加城鄉再造的活動，也整合產學合作的力量，激發年輕學子更早投入地方產業創新的行列。作者在第 8 章的「公民社會：台灣知識分子的新力量」提出，政府應該重新重視城鄉發展，讓經濟發展回歸到居民本身，創造更多在地的工作機會，而不是一味的追隨世界潮流。在第 9 章「興旺的小鎮，我們共同努力」，述說憑藉著電影[賽德克·巴萊]的熱潮，讓歷經九二一大地震和桃芝風災等多次風雨摧殘的小鎮-仁愛鄉，以前叫霧社，學習著如何自動自發，結合在地政府力量，振興地方產業，讓經濟再度復甦起飛！一場災難震垮了大家的家產，但也震出了大家同命的情感，而每次的風災、水災都一樣，打不垮大家的患難見真情。走一趟

仁愛鄉，你會發現一個地方經濟的發達一定要靠產業，而產業的發展必須靠人民自動自發和政府部門的投入，兩隻腳、一個政府、一個民間，同心協力，相互合作才能成功。反觀山下的平安無事的都市，為著一場場選戰和利益紛爭，刻意的抹黑、批評，甚至出言恐嚇，收受賄絡，實在是令人汗顏。難道非得要經歷痛苦的生離死別後，才能懂得體會真情誠可貴？這代價實在太大！政府應該要更向下扎根，穩固城鄉經濟，讓更多的年輕人和企業家能夠回歸和回饋於家鄉，進而台灣的政治經濟才能邁向穩定的前景。少一點口水戰，多一點實質建設，國家的根本在於人民，如果人心不團結，就像綁了手腳一樣，一步也跨不出去。要管理好一個團體也是一樣，必須以身作則，少說多做，帶人先帶心，這樣才能把基礎打好，大家也才能更團結一致，共同一心，為社會大眾謀求更好更多的福利！

在第 11 章中，作者以智利礦災為例，指出危機處理的重要性：2010-10-14 上午十點鐘，全球最關切的新聞莫過於「智利礦工順利獲救」的消息，長達六十九天的等待，實在是不簡單！智利的新總統品尼拉剛選上總統，隔月馬上就發生 8.8 規模的強震，就職之日，首都聖地牙哥又發生規模 6.9 的地震。品尼拉在聯合國大會報告，強震後一個半月，災區孩童全部返校上課，兩個月內災區恢復醫療服務，三個月內蓋好史上數量最多的緊急房舍，四個月內，經濟恢復成長。想

不到震災復建剛就緒，又發生銅礦災，但品尼拉政府不但挺了過來，而且還獲得全球喝采！人人常常安於現況，不肯輕易變動，但是面臨不得不變的天災來臨時，該如何攜手同心，度過難關？作者指出智利政府在這次救援行動中所展現的三大成功經驗：一是善用管理，整體行動：智利政府的危機處理計畫和行動，從環境分析、目標設定、營救策略及執行方案，不但步驟分明，而且對各種可能發生的最好和最壞的情況都做了最妥善的因應對策；二是善用傳播、鼓舞心理：智利政府善用新聞媒體社會公器的傳播功能，讓世人看到黑暗中的光亮，鼓舞了搜救人員持續不斷的搜尋，在鑽探通風井歷經七次失敗之後，終於探測到生還者的蹤跡，也激發了被埋在地底下的礦工們堅強的意志與同舟共濟的毅力；三是善用資源、整合運用：智利的礦場一向聲名不佳，但智利政府透過這次救援行動，包括對受困礦工的飲食及身心健康維護，包括軍方配合打造了[鳳凰號]救生艙，還包括邀來美國鑽探專家的協助，使得一場救援行動完美落幕。試想，如果政府不能冷靜果決的在第一時間提出解救方案，又或者提前宣告放棄，抑或不願對外求援，那這一場礦災可能就要以悲劇收場了。這也是全球政府的借鏡，在遇到變動時，如何冷靜思考，如何處變不驚，如何有效率的解決事情，危機就是轉機，相信只有這個信念才能帶領著我們不去害怕改變，並且突破困境！

最後第 12 章，作者提出所謂的「新貧族」觀念，道出現代許多人的心聲，為甚麼勤奮努力的工作，但到頭來卻還是過的貧困艱辛？所謂的資本主義，現今已然變質為超級資本主義，為了提供人民最便宜的產品價格和獲得最高的投資報酬率，企業只好尋求最低工資和最低生產成本，結果導致經濟成長的大部分果實落入最富者手中，貧富差距擴大，就業穩定性降低，還使得全球環境污染持續惡化。貧富差距的社會問題，已經在全球掀起新貧窮概念。湯淺誠是日本「反貧困運動」公民力量的推手，他創立「繫舟」機構，幫助基本維生能力被剝奪的日本公民重回社會。他指出日本企業在全球化的競爭下，為了降低成本，大力支持人力派遣公司（非正式員工）的構想，造成人力派遣勞工數量急速增加，派遣勞工不僅沒有正式員工的社會福利保障，而且工作內容和工時常常超過正式員工，但他們所賺的錢要繳仲介費給派遣公司，政府卻拒絕制定仲介費收取上限，造成願意認真工作的勞工，淪落到活不下去的地步。這種現象在台灣是不是也正在發生呢？沒錯！越來越多的社會案件是因為貧富不均，就業不穩定所引起，例如自殺、酗酒、家暴、搶劫、吸毒、遊民問題等等。許多的民間團體已經正視到這個問題的嚴重性，紛紛起而幫助這些貧困者，但政府似乎還屈於必須保障企業家高營運利潤的思維和必須吸引外資回國投資的壓力下，遲遲不能展現政府對弱勢族群或勞工的正視與關

懷。俄國總理普丁在世紀轉換之際，把俄國從破產的邊緣振興起來的政績，引起全世界的高度關注。普丁對民生的看法是：「民主體制只有獲得大多數人民支持的時候，才可能是牢固的。當普通百姓把當局稱為「他們都是騙子」、「誰也不相信誰」時，期待經濟好轉是不可能的。如果國家政府沒有這種「以民為本」的觀念，反而因為追求利益和經濟成長而漠視人民的痛苦，相信未來的路必定是崎嶇難行！

作者在後記說：「同心、同德，就能創造出更多的同善。人民會成功、會滿意、社會能和諧，是因為我們都有一顆赤子之心。」「是的，我能。」、「有什麼事，我可以幫忙嗎？」、「早安！對不起，讓你久等了。」如果我們每一個人如果都能這樣，簡單的幾句話，加上一個真心的微笑，自己會快樂，別人也會高興。沒錯，雖然生活總有不滿意之處，但「哭也是一天，笑也是一天」，地球也並不會因為你哭而停止運轉，只要我們行事無愧於心，莫忘初衷，讓自己找到更快樂的生活方式，相信未來人生一定會更加精采可期！

看完這本書，真的讓人成長許多，許多別人看不見的複雜問題，作者都以精闢的論述一一剖析，實在令人獲益匪淺。為官者除了要有溝通的能力，關懷和同理心，行動力和觀察力，還必須展現適時的魄力，以及反貪腐和危機處理的信心！反觀自己在自己的工作，有時也會遇到難以解決的問題，相信以後遇到難題，不會再只是迷惘和逃

避，而是會找到問題，盡力解決!我們的工作，能夠幫助別人是一件很快樂的事，但面臨到生離死別又必須堅強以對，所以壓力是一定有的。位置越高，責任就越重，自然也就越不能輕言放棄，未來期許自己能繼續付出心力為大家的生命安全努力，也希望能讓更多人獲得快樂和安定!我們並不孤獨，因為大家一條心!

