

形塑公務倫理與從業新精神

作者：白崇賢(亞洲企管顧問集團總裁)

壹、前言

2015 年台灣各汽車品牌的銷售總量排行榜終於出爐，冠軍獎項又被 TOYOTA 豐田汽車奪取，該公司亦曾多次獲得世界“汽車人獎項”的雙料冠軍，即獲利率與銷售量皆為世界第一。或許有人會好奇的想問：“到底他們憑藉甚麼條件能獲得全球消費者的青睞？！”其實豐田所憑恃的正是豐田人對「TOYOTA 四大經營方針」的堅持，亦即“人之和”、“智慧之輪”、“努力之輪”、“開創新的未來”等極其簡單的工作信念和價值觀。也正因為該公司上下皆能不斷地奉行“人之和”原則，所以他們與經銷商、供應商、員工上下、產品消費者與當地政府之間皆能秉持善念與誠信和睦相處，真心成為夥伴，不敢絲毫背離各國法律和各方利益；其次，對“智慧之輪”的信仰和推動，身為主管的領導人必須以身作則啟動創新和改善，並喊出“我們總不能讓我們的員工每天帶著雙手雙腳來上班，而忘了最重要的腦袋瓜”的口號，不斷地針對產品的研發設計、生產製造、事務流程的再造、銷售服務特色優化系統模式的更新和改善，以達到能令消費者零抱怨和產品零缺失的精實境界；然後通過團隊合作方式啟動“努力之輪”的步驟程序，讓一切產品銷售以及維修服務的各個環節均能在努力和用心呵護之下做到最好；而最令人佩服的則是他們整個團隊能以永不自滿的研發創新精神以及永無止境的改善措施“開創新的未來”，他們為了達到這樣的境界，還特別在他們日本豐田汽車的總部設置一間樣品屋，專門用來陳列該公司針對未來三至五年 應對流行趨勢下所設計出來的所謂「未來車」型樣品款式，而這一切種種的作為皆在體現該公司經營理念的四大方針和該公司針對產品、市場和客戶服務環節上所期待能異於同業的差異化策略，而其核心的價值就在強調對公司員工與全球客戶的「尊重」與「責任」。

貳、尊重與責任正是現代人職業素養的根基

然而，同樣是汽車業，我們卻從最近的媒體報導上獲知一件不幸的消息，那就是另一家競逐於全球市場的知名汽車大廠—德國大眾福斯（VW）汽車公司，竟然敢對他們所生產的柴油汽車虛報排氣值，涉嫌以造假的數據企圖矇騙全球消費者而被美國政府所抓包，亦讓全球的 VW 車輛愛用者大感失望，因為他們確實已背離了對全球消費者應有的尊重和維護該汽車安全設計與環保的責任，難怪造成 VW 品牌形象瞬間的「落漆」。

參、理順五大關係方能形塑公務倫理

作為一位公部門領導人，怎樣能以身作則，積極建構職業素養，以形塑公務倫理。吾人認為就是要想辦法修練自己成為具備健康的頭腦（擁有正確的做人和做事價值觀與決策力）、敏捷的雙手（不僅能說、會寫、敢於批示，提供建議方案和擺平錯綜複雜的事物，讓它能條理化、簡單化）和貼地能行的雙腳（勇於執行及落實既定政策和進行走動式管理，同時用心關注和傾聽來自第一線人員的聲音，並幫助他們解決問題）。更具體地說，身為團隊領導人，他應該要在依法行政，為社會與利除弊，或為民眾造福解困的大前提下，做好公務倫理所應形塑的五大角色，即：①要懂得輔佐上司，替主管分憂解勞，並設法提供良好的建議讓上司做決策上的參考；②要善用商量和請求的良性溝通語氣，懇求別人的協助，並在別人有事需要幫忙時亦能爽快地答應以及盡心盡力地達成；③對於民眾的請辦事項或業務的簽辦均能以佛家：“無緣大慈、同體大悲”的菩薩心腸積極處理、果斷處置，以讓市民有感；④要以引導、有效溝通和友善愛惜的貼心方式帶動部屬，並避免採用命令、指責和推卸責任方式來統御部屬，因為那樣會讓他們感到不安和喪失應有的自信心與必要的尊嚴；⑤在下班回家後，應快速撕去做為主管被貼上的臉譜標籤，一旦進入家庭情境，就要做一位懂得孝順父母長輩、尊重子女晚輩的角色，並把公務生涯中美好的聲譽帶回家中來與親人分享…能有這樣的作為和五大關係的有序互動才是公務倫理所要追求和強化的指標價值與意義。

肆、奉行善的循環與伙伴們一起成長

世界拉鍊大王—日本 YKK 創辦人吉田忠雄先生，他生前大力倡導“善的循環”作為 YKK 企業的經營理念，他認為：“所謂善的循環就是撒善種、做善事，這種善行必能獲得回報。而這種「善」不是強奪而是給予，藉著大方的給予（GIVE）你也會被給予，這麼一來，善就會永無止境地循環。”

的確，善的循環是一種愛心的交流，也是國際扶輪社（ROTARY CLUB）所一再強調的“兼顧彼此利益”的概念所散發出來的人性光輝。曾經有一則“三方各損一兩”的寓言，堅定了吉田忠雄推動“善的循環”更大的信心，故事中提到：“有一個男孩子在路上撿到三兩銀子，他從裝銀子的信封袋上得知失主的地址，於是他按地址送回。但是失主卻認為這是不小心遺失的，這三兩銀子按道理應該屬於撿到的人，所以他堅持不收，而撿到的小男孩卻以無功不可受祿而予以婉拒，因此兩人互相謙讓而不知如何解決。於是，他們兩人只好到法院請求法官裁決，沒想到法官竟然自己從口袋裡掏出一兩銀子，讓他們兩人各分得二兩而讓難解的訴訟案皆大歡喜地落幕。”，吉田忠雄認為：兩人原本都可獨得三兩，現在判決讓他們兩人各自減損了一兩，只得二兩，而法官也損失了一兩，但卻能圓滿地解決問題。果真如此，我們就可以把損失一兩的法官當成 YKK，失主是協力廠、供應商，那麼撿到銀子的小男孩就是廣大的消費者了，於是他的「利潤三分法」概念

就這樣被這段故事的內涵意義所導引出來，慷慨地將企業的利潤分成三等份，一份給員工和股東；一份給供應商；一份給消費者享受，就因著這麼簡單的概念，讓 YKK 拉鍊一天的生產量可以繞地球三周，但他真正的目的不在追求淨利而是要能讓企業在穩健中永續地成長。因此，他將企業內部的員工當成自己事業的伙伴，推行“五個一起”活動，即“一起工作”、“一起高興”、“一起憂慮”、“一起學習”、“一起成長”。他認為想方設法把別人踢倒以作為自己往上攀爬的墊腳石，這是嚴重違背了 YKK 的精神，所以他希望大家共同努力，一起前進，甚至公司董事的職位也由全體員工輪流擔任，讓員工對公司產生了真正的歸屬感。

讀了吉田忠雄社長經營 YKK 企業的做法，吾人再從公部門的角度來看，瑞典這個國家是當今世界各國中，社會福利制度辦得最好的國家之一，而它的成功關鍵即在於稅制的微妙運用。瑞典的稅制中規定：凡企業在業務方面所獲得的利益，如果再投資於開創新事業，那麼不管賺多少錢都不用繳稅；反之，如果是個人經營的公司，其經營者本身想從公司裡拿回一些錢，那麼就必須繳納稅金，其稅額最高為百分之八十，最低也要百分之四十。這種稅收制度，不但能夠促進企業發展，也能激發員工及企業家努力向上，以爭取較高的報酬，而國家也因為有了龐大的稅收，便能以此為資金，再次投資於企業，讓企業日益發達，並將人民的生活照顧得無微不至，這跟 YKK “善的循環” 經營手法如出一轍，非常值得勞資對立的公司和如何導引企業根留台灣由政府相關部門，以及自私自利、不顧國家財政危機的既得利益者三思。因為只有遵循“善的循環”作為我們公部門從業新精神，並在 YKK “五個一起” 的導引下，公部門的行政績效才有可能提振，兼善天下的公務倫理亦才有被強化和遵行的餘地。

伍、結語

隨著 2016 年 1 月 16 日大選投票結束後，中央政府各部會領導人與新國會的產生，勢必要為多年來國家資源嚴重內耗或錯置的場域帶來一番變革的需求，即以台灣目前經濟處在亞洲四條龍之末的地位，如想有一個翻轉的機會，在大策略、大變革的前提下，公務體系明智的政策拉動、有效的導引和更清廉、勤政愛民的官員施政作為當屬必要，惟要真正讓市民百姓有感，公部門的一切施政作為根基，仍應建立在中央與地方政府各機關公務倫理的重塑，以及效法 YKK “五個一起” 的從業新精神，借鏡 TOYOTA 的“經營四大方針”，加以有效結合，適時導入機關由主管率先倡行，使它變成行政新文化，方有指望讓改革真正成功的一天，這也是各機關、各部門主管責無旁貸的時代使命和無以迴避的責任。