

主編的話

現代的政府隨時都要面對各種的公共問題，有些是新生的社會問題，有些是不合時宜的法規或制度問題，也有些是政策規劃不當的問題。要解決這些問題，問題相關的公務人員便要用盡心力，提出解決的方法，或是規劃出一套可行的方案。承辦人員在這過程中，會去蒐集相關資料，並與同事或主管交換意見，提出草案。有時因問題大，為慎重起見，會邀請外部專家學者開會，蒐集不同意見，再參考意見修正方案，最後再送主管會議及長官批示而定案。這過程沒問題，但為何常有政府提出的制度、方案或政策，常會遭遇社會各界的批評或反對？原因很多，有的是基於立場、認知或利害關係的不同，有的是因為規劃不夠周延，但對於此種現象，若不能有效解決，可能會阻止一個好政策的執行。非營利組織為能掌握方案的可行性及有效性，針對社會問題的解決，加入設計思維的考量，稱之為社會設計。

傳統上設計的關切點，是以產品的外觀和功能為主，但近年來，許多設計家會將物件為出發點的思考方式，轉向人和其生活型態及其延伸行為，並以服務為起點，要以設計思維帶動社會的改變，打破阻礙有效解決方案的思考方式。設計思維是人們與生俱有的能力，只是受到傳統思考模式的影響，只聚焦於創造以人為中心的產品和服務，而忽略了創造的過程也是需要人性化。設計思維除具有人們想像能力和認知能力，建構起有感情意涵的想法外，也整合了理性分析能力。它可分成相互重疊的 3 個部分：洞察思維（發現問題，以激發尋找解決的途徑）、觀念構成（產生、發展和測試的過程）、執行力（將方案運用到生活中）。當設計思維應用到公部門時，公務人員的方案規劃便不是純理性的考量，而會在整個方案的規劃過程中，納入人性關懷的設計思維考量，使得方案設計能對方案利害關係人的立場考慮周全，且面面俱到，方案的說服性就高，而接受度自然也會高。由於公務人員的思考模式比較制式化，因此建議在公務人員訓練的過程中，於適當的課程加入設計思考的理念，會有助於公務人員突破傳統的創新作為，給公共服務方案或公共政策的設計，帶來新的創意和活力。

本期特邀專論的主題為探討公共政策與市場化二者關係消長的變化。受新自由

主義的影響，民營化與解除管制成為熱門的公共政策行動，市場機制主導政府的資源配置，但也伴隨著企業誠信、金融風暴與社會階層對立等問題，市場化與自由化政策顯然出現問題，自由化主張偏向縮減政府的職能範疇，而忽視了政府的執行力。經由金融市場與勞動市場的個案分析，發現市場應可承擔更多的功能，但須要精巧設計，使政府扮演好公共政策設計者與監督者的角色。本文建議公共政策應朝公共參與、健全法制與強化企業誠信方向努力，更應注意政策執行力的落實。

本期共刊出 3 篇學術論文，第一篇論文探討公務人員退休年金改革後，未來的年金制度要採取何種制度設計？應維持現制，採取兼具確定給付與確定提撥之雙層制，或是完全確定提撥制。本研究透過網路問卷，詢問受訪者，研究發現若退休制度改變，多數現職公務人員會續任，並傾向維持現行確定給付制，退休制度若改變，新制採用雙層制的接受度高，本研究結果建議制度變革應做好利害關係人管理，對現職公務人員須善盡告知責任。

第二篇論文探討公務人員的情緒智力對工作滿意度之影響，並研究公共服務動機的中介效果與調節效果。公務人員除了須具備較高的公共服務動機，也應調適自身的情緒狀態以回應民眾需求及面對工作上的壓力。本研究透過問卷調查之方式蒐集資料，以瞭解我國公務人員情緒智力的概況，本研究結果顯示公務人員的公共服務動機在情緒智力與工作滿意度之間有「部分中介效果」存在，並具有調節效果。因此提升公務人員自身的情緒控管能力與公共服務動機，將有助於提高其工作滿意度，故未來公部門管理可發展提升公務人員溝通技巧、精神力養成與壓力調適等相關課程，並善用員工協助方案及心理諮商服務。

第三篇論文探討公部門推動員工協助方案之評估，並以臺北市政府為個案。員工協助方案是為協助員工解決因個人因素而導致生產力下降的各項問題，透過系統化的專業服務，讓員工能身心健康地投入工作，以提升組織效能。政府於 2013 年正式訂定「行政院所屬及地方機關學校員工協助方案」，惟公務機關囿於相關資源不足，能否真正落實員工協助方案，為本文主要關注的研究問題。本文嘗試以臺北市政府為例，運用問卷調查法及深度訪談，探究機關內部員工對於此方案的滿意度及其實際之成效。研究發現多數受訪者對員工協助方案感到滿意，且認為是重要的，整體而言仍認同員工協助方案有其服務成效；歸納影響臺北市政府推動的主要因素，包括「長官支持」、「保密倫理制度」及「組織文化」等。

本期書評所評論的書名是《領導就是喚醒生命》，作者是古倫神父（Anselm

Grün），由於作者是神父，書中難免會出現宗教性的語意，但作者並未全以宗教的角度來撰寫，全書聚焦於靈性化的生命力領導，由於靈性化在企業領導中，已有許多的探討，因此書評者介紹此書，提供讀者多元的思考，以擴大領導在理論及實務上的探討。在本書中，古倫神父認為，優越的領導者必須當個懂得喚醒員工與企業生命力的獻身者。從人格出發的領導模式才是最重要的，可帶動整個團隊主動正面向上的力量，幫助個人卓越成長，激發團隊的創意動能，因而領導就是一種靈性的任務，用創意找出解決問題的方法。傑出的領導就是喚醒別人內在豐富的生命，從生命中才能產生源源不絕的創造力與經濟成果。書評者認為這是一本值得領導者仔細閱讀的好書，啟發領導者要先健全自己成熟的人格特質，然後學會領導自己，懂得謙卑，具備內在心靈的寧靜，拋棄自己的成見，不會散布悲傷的情緒，最後，領導的目標就是喚醒員工的創造力，激勵員工的心靈，讓員工參與實現自己的願景。

本期季刊能順利刊出，要感謝本刊社務顧問、編輯委員、審稿委員及考試院的編輯同仁，由於他們的全力配合和支持，才使本期能順利出刊，也感謝投稿者的賜稿，才使本刊能有高水平的特邀專論、學術論文和書評。

文官制度季刊
主編 陳金貴

