

從建立一個以服務為導向 的企業文化談現代公僕

嚴 長 壽

今天的演講的主題是「從建立一個以服務為導向的企業文化談現代公僕」，照理說，企業文化本來不是公務員所應當關注之焦點，但當大家與外界接觸時，會發現今天的公務員，實際上就像服務業一樣也離不開為民眾服務的，因此除了自己的專業、技術外，更重要的是，要從態度面來改變自己，當然這也包括在面臨急速開放的環境下，如何與部屬溝通並開創新革局的能力。

昨天我到總統府演講，主要對象是針對總統府、外交部及行政院中負責安排禮賓與國宴的人員。因為他們發現當我們提供臺灣小吃的本土特色作為國宴，似乎外賓們不見得喜歡吃，就好比國人最欣賞的臺南碗稞、虱目魚丸等，卻得不到國際友人的青睞。這時候才發現，全世界不管是哪個行業，上至總統府的安排國宴人員，下至我們這些小老百姓，當你開始和別人溝通時，個人認為卻要先從瞭解對方開始，拋棄本位主義，不能說我認為什麼東西最好吃，就一定要別人來認同我的看法。

我們常說，富要過三代才懂穿衣吃飯，為什麼呢？舉例來說，去過大陸的人，在嚐過當地的菜後，大都會覺得他們的菜又鹹又辣；但相反的，大陸人來臺灣卻嫌臺灣菜味道太淡，拼命加鹽巴、加辣椒。事實上三十年前臺灣的菜也是很油、很鹹，可是經歷時代的演變，我們已經從過去「吃飯配菜」的時代變成「吃菜配飯」。在吃飯配菜的時代，當然菜一定要

鹹，味道一定要重，但現代人反倒是以吃菜為主，吃飯為輔，所以飲食習慣自然改變了。重點當然不是說大陸人還在吃飯配菜，而是他們的生活已經習慣靠重口味的菜配飯，口味一旦重了就很難降下來，這樣的飲食習慣可能要到下一代才有可能改變。因此，當你注意到這點時，就知道連接待同文同種的大陸人，都要留意口味的不同，遑論要接待國際人士了。所以從對方的角度思考是與別人溝通最重要的重點。

再舉一個例子，有一回臺北國際旅展，因我身為觀光協會會長，便主持了那次展覽，因開始籌備時要動員許多人力，觀光局幾乎動員了全臺各地的解說員到臺北來。因為工作關係，晚上大家加班到很晚，我便帶著大家和觀光局同仁一起吃飯，當時有一位解說員問我一個問題，他說：「我們真的要開放兩岸觀光嗎？大陸人似乎很瞧不起臺灣！」於是我問他：「為什麼你會有這樣的感覺？」他說：「有一次我接待一群來自蘇州、浙江沿海一帶的教授，他們的態度很傲慢耶，原本約定上午8：30要出發，到了9：00卻還沒到齊，上了車以後，他們又拼命講話，自己講自己的，完全沒人理會我。」此時我說：「教授本來就喜歡講話，不然就不會當教授啊！」，解說員又說：「可是我想介紹臺灣的風景給他們啊！我正開始說臺灣有3萬6千萬平方公里…，其中一個教授就說了：『小姐，妳可不可以再講一



捌、行政管理專欄





遍啊？』於是我又說一次臺灣有3萬6千萬平方公里……，可他卻回說：『妳知不知道我們大陸任何一個省都比臺灣大。』我當下聽了真是不舒服，接著我們的行程走到東北角，映入眼簾的是有名的龜山島，我正做介紹時，又有人說話了：『小姐，妳大老遠帶我們來，就為了看這2顆石頭啊？』」這解說員聽了這種口氣，十分火大，心想他怎麼這麼不友善啊？後來，她也語帶挑釁的講了臺灣的民主化發展等等話題，可想而知，那天並不是一個很愉快的接待。總之，大陸人顯得不太瞧得起我們，而我們解說人員也覺得，你有什麼了不起，來到我們這邊，你還可以撒野嗎？

於是我跟那位解說員說：「假設兩岸人民互動的結局必是像妳剛說的那樣不愉快的場景，那我贊成臺灣不要跟大陸來往，以免愈來往誤會愈多。但我要告訴妳一點，這樣的場景不但妳輸了，連臺灣也跟著一起輸掉了。」解說員問：「怎麼會呢？」這時候我說向解說員說明，這其中的關鍵就是妳沒有了解對方。第一、妳應先認識到，現在的大陸，跟三、五年前看到的或者偷渡來臺的，完全是兩回事。大陸這幾年來在硬體建設上有很大的進步。如果只從硬體來看台灣未必比他們更進步，他當然在心理上就會把臺灣先看矮掉，這是必然的趨勢。妳必須心理有準備，如果臺灣想要憑硬體去贏人家，恐怕是比不過大陸的，硬要比的話，只會顯得我們更落後、更退步！所以我們心理必須打算好，不能以普通人的看法來作表面的比較。所以，今天我們應該先瞭解為什麼要邀請大陸人來臺灣，若大陸人來到臺灣，我們能不能夠讓他感動的回大陸，能不能夠讓他更深一層認識臺灣？一定要確立好目標。我們中國人有一句話：「做任何事都要易位而處」，依現在大陸的經濟成就，他們對臺灣原本有很大的期待，結果來到這邊一看，樓房都

是舊的，他第一個印象可能就是這樣了！所以這時候你要從自己的文化氣質以及臺灣的其它層面來讓他感動，而臺灣的優點豈是表面看得到的。比如你可帶他到鼎泰豐呀！或帶他到誠品書局看看，從一個書局，就可看到臺灣發行的多元性，此時臺灣許多文化上的特色自然都表現了出來。所以與人溝通的一個條件，就是一定要先認識對方。那麼面對那些大陸來的教授們要怎麼做呢？，一開始我會先說：「各位親愛的朋友，您們來自江蘇，現在上海真是不得了啊！進步非常神速，近年來大陸的成就，全世界都有目共睹。」至此，他們聽了，心中必然高興，當他還來不及跟妳吹噓，就已覺得妳深得我心！這就是跟人溝通的第一個步驟。如果妳看見人家就先瞧不起他，那妳是不會跟人家溝通的，如果妳不先肯定人家所做事，卻一味地暗喻人家是共產社會、極權統制，那妳當然跟他變成仇人了，所以與他人溝通、做服務業，最重要的事，就是要去認識對方、先了解對方。比如說，妳上次帶的團是來自四川的，他們之所以喜歡看東北角，是因為四川沒有海，所以他看的津津有味，但這回妳所帶這的這團卻是來自浙江沿海的人，妳卻又安排他們去東北角看海，對他們而言，他當然覺得那只是顆大石頭而已，有啥好看的！今日之所以會造成你所說的不愉快，原因就出在妳沒有先了解對方是來自何處，其生活背景為何。從這個角度來看，同樣來自中國大陸的人，就不能用同一套方法去應付，不要講中國大陸，全世界每一個地方的人都是不一樣的。所以服務業或一個領導者，最重要的是必須先瞭解，不同人是有不同文化及歷史背景的，妳若不先用心去瞭解對方，假使溝通失敗，你必須負擔大半責任，當我和這位解說員解釋完後，她恍然大悟。

我一直強調政府開放兩岸觀光，為什麼不

先思考大陸人喜歡看什麼東西？怎樣才能讓他們對臺灣有正面的印象？我們必須體認時代跟以往不同，我們要用不同的方法來呈現台灣，臺灣真正的價值應是把原來的傳統文化作新的詮釋。比如說以前老人茶來到臺灣，台灣就把它變成精緻的泡茶文化，每個人對品茶就像品酒一樣講究。此外，臺灣還有茶藝館，年輕人都懂得泡茶，台灣甚至發揮創意，把它做成珍珠奶茶、泡沫紅茶，這都是臺灣的新文化。另外，大陸人來到臺灣都指定要吃牛肉麵，我起先，牛肉麵不是來自四川嗎？結果不是的，你若到四川，是沒有四川牛肉麵的。其實所謂的四川牛肉麵，是我們岡山一位賣牛肉麵的四川老阿兵哥，他將他所做的牛肉麵取名作四川牛肉麵，到了大陸，叫臺灣牛肉麵，所以，最好吃的是臺灣牛肉麵及臺灣的永和豆漿，指名臺灣的才好吃，這也就是一種品牌觀念。

基本上說起來，我們有許多優質文化，許多進步的方向，這中間包括台灣的人文素養。換言之，過去幾十年來，我們常罵自己說：「臺灣錢淹腳目」覺得臺灣人有點暴發戶。可是這都已經是過去了，暴發戶的時期，是得不到人家真心的佩服與友誼。台灣早期是個極權的社會，隨著經濟的成長之後，接著又是金錢掛帥的社會。而今天的中國大陸不也正是這樣。因此但當一個社會開始有了錢和權以後，一定還要一樣很重要的東西來平衡這個社會。其中一個是「宗教」，另一個是「文化」，可惜到現在大陸還是不敢開放宗教，光看前陣子的法輪功事件，聚集那麼多人的靜坐活動，對此，大陸當局仍有諸多要考量。相反的在台灣宗教卻已經是一個極重要的資源，當臺灣發生921災難時，就是靠宗教的力量來協助臺灣災區重生的，像慈濟的師父們就告訴我們：「要歡喜做甘願受」；聖嚴法師也說：「人需要的不多，但想要的太多」。所以對一個社會來說，

錢和權並不能解決問題，而必須從另一方面著手，也就是「宗教」及「文化」。至於藝術，再窮的人也可以欣賞藝術，再窮的人也必須讀書提升你的素養。換言之，這個社會必須有四隻支柱才能平衡，我們看到今日大陸急劇成長中只有靠錢與權二隻主力往上發展時，它另二邊是不平衡的。此時，臺灣可以扮演的，反而就是協助大陸發展「宗教」及「文化」力量的角色，臺灣可以展示的也就是這方面的深度。當然，我們在文化上仍有待加強，但絕對遠遠走在大陸的前頭。比如林懷民老師一改傳統舞蹈的創新現代舞，比如過去的漢唐樂府、南管，在大陸已經失傳，來到臺灣後卻能更精緻的呈現，這些都是臺灣在藝術上一種潛在的力量。林懷民走遍每個鄉下做表演，感動這麼多人，其實就是藉由心靈的提昇、生活素養的提高，來為台灣產生一種動力；

綜上，我們與人溝通時，除對自己要有信心外，同時也要了解人家擁有什麼，而自己的長處在哪裡，沒有長處的人才會去跟人家比拳頭，比誰的聲音大；相反的，要說服、感動一個人，則應從對方的心著手，從心去感動，所以為人民服務的公僕人民溝通時，當然亦是如此。

亞都飯店已經成立了二十六年，回頭看這二十幾年來，我為公司所做最重要的事是什麼呢？我想是為公司定了目標，建立了一個服務的水平，但我真正關心的是「公司老化」。公司老化帶來的問題不是年齡、頭髮有沒有白的老化，而是心態的老化，是不願改變的老化；另外就是老化所衍生的本位主義。大部份的經營者在看他的幹部時，一開始一眼望去，大家都很年輕，二十五年過去後，感慨公司幹部的頭髮都白了！因此體認到公司老了！事實上，經營者看見的，不應只是表面的老化，更應注意組織架構有沒有老化。所以，一個懂得管理





的主管必須體認當公司開門的第一天，公司就已經開始老化。像我們亞都的清潔工做了十幾二十年後，原先比他年紀大的主管可能經過幾次調動，換了一個年輕的主管，此時你想，他怎麼會聽這年輕主管的話，這就是心態老化對企業所造成的嚴峻挑戰。

如何去管控企業老化是很重要的問題，我上禮拜花了一個禮拜的時間，把亞都同仁分三梯次，輪流在宜蘭礁溪住二日，這是亞都從二十幾年前就這樣做的傳統，我要求每位員工都要參加，並安排他們分十人一組，而且十人都不能是同一部門並分別代表不同單位，二天在一起吃飯睡覺，第一天一起玩遊戲、競賽，其目的不是在玩，是要他們忘記原來的組織，重新建構一個新的團隊，大家不分老少，嘻嘻哈哈打成一片。第二天，則開討論會，我先定出題目，選出主席，每組每個人都要發言。試想，一位清潔工一輩子在公司裡哪有發言的機會啊！可是當 10 人一組，你就代表一個部門選時，那就非發言不可了，這時每位同仁就有參與的感覺，發言完畢後再選一人做簡報，報告他們的看法及建議，此時你會發現，你加強了他們的參與感，使他們之間有了互動，當他們再回到亞都原來的部門時，同事與同事之間的關係變好了。如此，便打破了原有的本位主義。主管在看問題時，可以用不同的角度和方法去打破他們的建制及本位主義，並提昇他們之間的互相共識。

我曾經在圓山飯店服務一年半，原因是我在亞都飯店擔任總裁時，辜振甫先生特別商調我至圓山飯店去整頓飯店火災過後的負面形象，一年半的時間其實很短，但我認為圓山乃國家的門面，若能整頓起來，是很值得的。可這一去，卻發現要做的事太多了，因為很多事都荒廢掉了。我的第一步是從業務的角度來看怎麼規劃，接著，我做最多的是員工訓練，而

員工訓練中，最重的還是幹部訓練，因為幹部是領導的關鍵，但我發現，他們之間的本位主義濃厚且不相往來，有些部門主管間也像冤家一樣不講話。為了打破這樣的觀念，有一天下午，我找了一間有地毯的大房間，並把所有部門主管都請來，圓山飯店對主管是很尊敬的，他們階級觀念非常嚴謹，從以前的孔二小姐就一直很有官邸的架構在，為了改變一下氣氛，我請他們排成一個大圓圈，並請他們不要那麼嚴肅，我說：大家把西裝脫掉、領帶拿掉、我們就連鞋子也脫掉，坐地下吧！於是我們一起聊天，他們一臉驚訝，因為，以前從沒這樣過，可他們人雖坐在地下了，卻還是很嚴肅。我說：我現在要給每一個人一個題目：假設今天晚上我可以請六個人來吃晚飯，這六個人不管現在還見不見得到，斷絕來往或仍有友誼，隨你舉出六個在你生命中最有影響而你想要跟他們吃飯的人，並請說明為何要請他們。接下來他們便輪流發言了；有些人說他要請他太太，因平時忙、諸多藉口，欠她許多；有些人說他要請他的父親，他說雖然已經沒有機會了，他父親一直覺得他沒出息，他曾經迷失自己等等，講著講著就哽咽得講不下去了；然後又一個人說，他要請他的一個朋友，他罹患了癌症…；忽然之間，他們都體悟到那六個人在他們生命是何等重要，而更重要的是，經過了那整個下午約三個小時後，整個房內的氣氛不一樣了。於是我說：各位在座的朋友，我是在你們中間最新的人，你們在座的大部分人都已經在一起工作二、三十年了，你們是否曾有像剛剛三小時那樣認真的傾聽同仁的感受，因為平常大家看到的只是工作上的錙銖必較，從來沒有人關懷過同仁的內心，這時你就會發現，經由這樣啟發性的題目，大家皆得以反省自身，忽然間把大家的距離拉近了。我在任主管期間，我都會輪流拿出不同的題目，讓他們

去反省自己。你會發現你問的這些問題，是在讓他自己問他自己，也幫助他發覺他自己的內心，今天並不是在講心裡教學，只是我認為，身為一個領導者，在與人溝通時，是要去改變一個人的心！常常這都是一種間接幫助、啟發或創造團隊向心力的一個辦法，我個人即是受惠者。

身為企業經營的領導者，我做決策時都會先給自己做好心理建設，比如說，我原本並不想去圓山飯店服務，可我想到，我那麼地關心觀光事業，且覺得圓山飯店那麼重要，那我為國家去奉獻一段時間是很值得的，辜先生那時對我說：我老先生都參加了，你怎可不去，這可是國家的資產啊。於是我就去了，可我原本在亞都是很受敬重的，同事之間也很融洽，但圓山是個很複雜的環境啊！所以，要前往圓山服務時，我就給自己做了心理建設，我用了三句話來鼓勵自己，即「是非審之於己、毀譽聽之於人、得失安之於心」，詳言之，我將要去的這個複雜的環境是非一定很多，可是人家愛怎麼講便怎麼講，因為自己才是自己的評審，自己一定要穩住陣腳，這是很重要的；若有讚美聲，也不用太興奮，有批評也不必太生氣，因為那都是必然的，要由人說，才能放得開；此外，成功或失敗並不是你一個人可以掌握的事情，天時、地利、人和都很重要，有時成功或失敗是被一個大環境影響的，所以，有時明明在某一時間做的是對的事，但到了另一個地方卻是失敗的，領導者必須要有如此的心理準備，事情發生時，你就不會說非如此不可了。比如之前美國 911 事件突然發生，任何再會經營航空公司的領導者也會失敗，因為那陣子很多人都不敢坐飛機。易言之，很多事件的發生，有時你只佔了很小的一部份，個人努力當然很重要，但從心境上，一定要借用古人的訓詞來當做我們的安慰語、來當做我們生命發展

中的參考。例如，我在離開圓山飯店前兩個月，他們的工會怕民營化，於是要求加入董事會，我不允許，於是他們便起而抗議，那時報紙報導了這個抗議事件，並對我有些評論，我都假裝沒有聽到，可我週遭的親朋都很關心，要我去向媒體解釋，我卻深深的想起弘一法師說的一句話：止謗莫若無辯。也就時說，要停止別人的譏謗，只要心裡坦蕩，根本無須多加辯解，流言自然會化解。身為國家公僕的我們，在業務上遭遇挫折時，也千萬要借鏡前揭古人名訓來安頓身心啊。

亞都飯店是以服務為企業本旨的，身為一個領導者，我要推行一個理念時，有幾個必要的步驟：一、先要有願景，二、建立共識，三、創造出執行的制度，四、要經過訓練、考核及評估，大概就這幾個簡單的步驟，企業理念即得以遂行。早在二十幾年前，我就告訴亞都員工說：我們亞都服務精神有四個重要的方向；第一、每個員工都是主人，一般傳統的管理層次是正三角形的，總裁在上面，而身為員工的你們在下面，但服務業是倒三角形的，每個員工都是直接面對顧客的第一線，員工才是決定服務成功與否的關鍵，所有主管不過是後勤補給人員的角色，輔助你們做好工作，我們真正的老闆其實是顧客，如果顧客不滿意，總經理是解決不了的，所以你們要像主人一樣來接待顧客，而且我授權給你們，假設今天客人抱怨餐點不好，你們可以直接替客人換掉，甚至客人十分不滿意服務時，帳不算都可以，你們不用問主管，自行決定即可。我的目的即是要培養他們當機立斷、立即處理問題的能力，剛開始時，他們仍不太敢做，於是我在總裁辦公室放了五萬元新臺幣，我說：若有客人抱怨，算我的帳，若能花完這五萬元，我佩服你們！事實上，飯店一杯咖啡本錢十多塊，一客牛排本錢也不過八十多塊，這樣花起來，要花





到五萬元是相當不容易的。相較之下，我們隨便登一個廣告，就要花十萬、八萬元，卻捨不得花那五萬元來獲得顧客的滿意，試想，以五萬元為成本計算，若大方的送酒給餐廳裡所有客人，是送不完的，這時身為一個領導者，就應知道是花五萬元獲取顧客完全的滿意或花十萬元登廣告哪個值得了。但可惜的是往往某些主管看不到這點，俗話說：「顧到針門，看不到城門」，就是說領導人專管些小東西，不捨得放權，而往往很多時候，失誤都發生在這種小事情上；第二、尊重顧客的獨特性，讓每個顧客做主人，於是問題來了，客人說這道菜太鹹，員工說：沒問題，馬上給您換，到了廚房，他和廚師說明後，廚師卻說：不可以換，我吃了沒有鹹，他怎麼可以挑戰我的專業，請退回去且跟他說不鹹，員工說：可是總裁說可以換啊！但師傅說：這是我的面子問題，他這等於說我菜燒得不好。詳言之，飯店後勤單位不配合的話，要如何讓每個人做主人？於是我集合所有廚師問他們說：北方人和南方人、上海人和四川人，吃的口位有沒有一樣呢？假設光來自不同地方的中國人吃的口位都不同，而我們觀光飯店要服務的是全世界的人，大家怎可用同一標準來要求所有客人照著走呢？所以此非關對錯，而是要尊重顧客的獨特性，來自不同的地方，一定會有不同的期待及不同的生活背景；第三、凡事要想在顧客前面，要和顧客的欲望來賽跑，例如看見一個客人手搓摸肩膀，那就是嫌太冷了，我們就得趕緊給他披肩或調整冷氣，又如客人菸一拿出來，還沒揮手要菸灰缸，我們就應馬上遞上去，要訓練出見微知著、立即反應的這樣一個敏銳度及體貼度；第四、絕不輕易說不，在我們服務的字典裡，沒有「不」這個字的，我告訴亞都同仁說：「不」這個字就像支剪刀，跟一個十多年關係的老客戶，在某一件事上說「不」，等於

是拿把剪刀把你們之間的關係給剪斷了。所以，很重要的，每次要說「不」以前，要表現出你能不能克服的態度，要用誠懇的、願意去幫助他的心情，盡力位顧客服務。很多人不了解這點，我舉個例，我以前在美國運通帶團去希臘、歐洲時，三十幾天的行程，剛開始，團員們什麼事都找我，因他們團員之間還不熟悉，所以我才剛宣布完隔天早上幾點起床、幾點吃飯，一到房間準備要洗澡，電話突然就響了，一位團員問說：「明天是幾點出發啊？」，我心想，我才跟你們說完，怎麼就又問了，過一會兒，去上廁所，又有人來敲門了，「嚴先生，你可不可以帶我去樓下換個美金啊？」，一個晚上我就要應付這樣的客人而不得安寧，可是話說回來，領隊在帶客人的第一個禮拜，是要跟他們建立默契跟共識的最重要時刻，我們一定要有耐心接受團員的要求，等過了幾天，我們偶爾可在白天委婉的跟他們說：在下完巴士上旅館以前，我在大廳等你們一小時，如果有什麼事，請這時來找我，那之後若有什麼重要的事要找我，我的房間號碼是幾號，還是可以找我，但若不是太重要的，請讓我有機會休息一下，如此處理，相信這樣大家是可以接受的，千萬別像有些領隊接電話接到第四通後，火氣就上來了，說「講了這麼多次，怎麼還??！」，果真如此那就完了，客人心想我又沒打這麼多電話，我只打一次阿！雖說三十多個團員，每人一通電話問同一件事，是相當讓人受不了的，但是要想想，那些三十年前第一次出國的人，年紀都很大，在國外看見的外國人個子高、語言又不通、又不了解環境，是會緊張的，不要以為他們是大老闆就不緊張，雖然跟著團體有安全感，但一到房間，他仍是會擔心的，他撥電話給你，不見得是真有問題，事實上是要確定你是否真在那個房間，他是要尋求一種安全感，若我們用這樣的

心情去體貼客人，我們是不是比較能接受他了？他的無理我們是否也比較能包容了呢？因為他其實只是心裡緊張而已，我們應該要有能力去觀察這樣的感覺，要有這樣的能力去體貼這樣的感受，我相信，過了幾天，反過來你要請團員來找你，他還不要找你呢！因他們已熟悉整個環境並和團員已變成好朋友了。所以，不隨便說「不」，即使做不到，也應表現出想幫忙的誠意。

以上所說的，是建立出來的一個理想、願景，但最後一定要有一個檢查的標準，才不會開始都做到，後來卻慢慢一直打折扣，因此我就把同仁服務的動作分五個：「心」、「誠」、「專」、「問」、「送」；第一、從心迎接、歡迎，例如接待顧客時 7-11 會訓練員工向每位進門的客人說「歡迎光臨」，但這往往像叫小和尚唸經而有口無心，甚至於一隻狗走進門，叮咚一聲，店員也會脫口而出「歡迎光臨」，連看也沒看一眼，他只是覺得公司叫我叫，我就叫，當客人走出門時，就喊「謝謝光臨，請慢走！」，我認為這是沒有用的，我們應該是要誠心的歡迎。所以我規定員工一定要眼睛看著顧客說「歡迎光臨」，這才誠懇，並以此為評分；第一、眼睛有看給 10 分、微笑的喊「歡迎光臨」給 10 分；第二、要誠懇，比如說客人要點菜時，可先向客人自我介紹說：先生您好，我的名字是○○○，很高興為您服務，此時，人家就感受到您的一種誠懇了；第三、要有專業的服務，就是要在服務上的動作、知識、內容、菜色的介紹等都要很熟悉；第四、上完菜還須問是否合客人的口味或隨時注意是否要加水，這也就是問的技巧，是一個保險的動作，以確定服務中有沒有不遇到的地方；第五、是送的感謝，要由衷的感謝以示誠懇；綜上，這就是心、誠、專、問、送，我並用這個做標準來打分數，每項 20 分，其

中每項又分態度、技術面各佔 10 分，共計 100 分。希望藉由亞都的經驗，提供給我們警察同仁參考，讓民眾獲得滿意的服務，並進一步和我們警察同仁建立同舟共濟的認同感。

前兩天，我跟行政院政務委員一起去花東做演講，飛機上，政委告訴我院長提到外籍旅客抱怨機場證照查驗員態度很差，我以為，要改善這個問題其實很簡單，只要把上面提到的五招拿出二招來用，就解決了，問題是能不能執行而已。若能下個命令，開闢一個訓練部門來訓練他們，用心的歡迎每個要驗照的旅客，眼睛看著對方說「歡迎光臨」、「Welcome to Taiwan」，你想，若老外去任何一個國家，證照查驗員都一付晚娘面孔，今天到了臺灣，查驗員卻拿著護照微笑的說「Welcome to Taiwan」，那種感覺是多好啊，驗完護照後，查驗員再對他說「Have a nice day！」或「希望您旅途愉快！」，只要把這心的歡迎及送的感謝規定出來，並以此評分。有看的 25 分、有說的 25 分，並請部門或外面的人、觀光客一起來打分數，我相信可以讓臺灣國門的氣氛立刻就不一樣，大陸人來臺灣，還沒來得及嫌我們機場不比他們的大時，心裡頭已經先被感動，深覺臺灣人真友善！而這是不難做到的，而且五分鐘就可以訓練完畢，只看能不能把它徹底執行。詳言之，很多複雜的事要把它拆解開來，抓到問題的核心，所以，很多事由一個主管來看時，先要找到問題的核心，也就是說，先要了解顧客、對方的想法，以至於他來自何方、他的背景都要了解，用心的了解後再去作，便可以感動對方。

在我們的生命中，我們擁有很多的資源，證照查驗員可以是生活很無聊，對每個入境的人都視為來打工的，可你也可以讓每個來到臺灣的人，因你態度及服務的不同而留下深刻的印象，此時你便會覺得你的工作是很重要，想





想看，一天有多少旅客會因此而深受感動，如果有這樣的想法，你的心就會改變，也就是說你要知道你工作的意義在哪裡。今年我參加了臺灣大學及臺南藝術大學畢業典禮的演講，在臺大有七千多個畢業生，場面是很大，謝院長、王金平院長都在那邊聽，但我覺得南部的那場則很有意思，為什麼呢？因為臺南藝術大學畢業典禮的演講一群藝術家，都是拿碩士、學士學位的，我是一個藝術卻愛藝術的人，但卻不是真正在藝術這行業的，我跟藝術家有很多來往，有很多藝術界的好友，我覺得這些人都是了不起的，於是我趕去跟他們演講，我說：各位藝術家，你們今天出去就將會是音樂家、演奏家、舞蹈家、畫家，我想請問你們知不知道你們真正生命的價值在哪裡？你知不知道你今天掌握的是一個可以感動人的工具，請不要以為彈鋼琴只是彈技術而已，首先你必須先被自己彈的鋼琴感動，如果連自己都不能被自己所談的鋼琴感動，那只是彈技巧，如果你的心態是把它當作感動自己的工具，那麼今天畢業你就會迫切的想去感動別人，假若你只把它當作求職的工具，不認為這個世界會因藝術的存在而有所不同，那麼你們出社會後，十之八九都會失業，林懷民說全臺灣的舞蹈系一年培養一百八十多個學生，而全臺灣靠舞蹈來拿薪水的人卻只有九十幾人，那表示每一年學校即生產出多一倍的藝術家，這時你就應該知道，單純藝術上就業的機會是很少的；如果你是彈鋼琴的、拉小提琴的，想到兩廳院去找工作，我告訴你，國家音樂廳這十幾年來才有一次淘汰十幾人而已，平常哪有那麼多位置可以補，你就會發現，畢業就是失業；或者你認為我來教教小提琴，領鐘點費來混日子，那有什麼意義呢？也許那樣你會有不錯的收入，但那太膚淺了！你必須了解你今天掌握的是一個感動人的工具，你必須對這個社會作教育，如果

你認為只是就業，你肯定會失望，若你到音樂廳就期待觀眾上門，現在兩廳院常常觀眾一半人都座不到，這時候，你沒有權利抱怨，因為你不了解你更重要的工作是去影響更多的人因為學會如何欣賞音樂而被感動。

接下來我講個故事，在臺東有個「利嘉國小」，是個原住民的學校，只有八、九十個學生，最近聽說過百名學生了，它的的校長在臺東不同的學校任職二十多年了，他告訴自己說：我這麼小的學校，幾十個學生，就算所有小朋友什麼都不用學，在學校六年，什麼都沒有學會，我只希望你學會兩件事，一個是懂得感恩，另一個你要學會一些藝術人文的素養。於是，張校長在學校辦音樂會，在週末辦音樂會，至今已不知辦了多少場，我有時去做義工，從臺北陪著音樂家去，我看了很感動！學校連禮堂也沒有，音樂會就在操場草地上、樹木下，放個臺子，擺上鋼琴、大提琴，草地上坐滿了幾百人，有小朋友的家長、鄰居，原住民都來了。有一次，就看見音樂家張正傑說：下面我要演奏的這首曲子是「天鵝」，當您聽到在演奏大提琴時，就想像天鵝悠遊於湖中，鋼琴的聲音就像水波在流動，經過這樣簡二句解釋後，音樂聲響起時，連那音樂老媽媽，她在聽音樂時就可以想像那美好的畫面，然後就被感動了。我要講的是，今天這個校長可以做得很無聊、很沒希望，這些小朋友畢業以後，可以做建築工人、計程車司機，可是另一方面，他覺得這小朋友會畫畫並把它變成生命中的工具時、會聽音樂會並把它變成生命中的伴侶時，當他開完計程車，誰說他下班後只能咬咬檳榔、喝酒過日子，誰說泥水匠下工後不可以回他家拿起畫布畫一幅山水畫讓心情定下來。以前老師說用鉛筆畫是一種感情，我用水彩畫又是一種感情，另外我還再加上油墨，我可以讓它從淡淡的鉛筆畫變成油彩畫的陽光普

照，若再加重顏色，又變成烏雲密布，一張紙，我可以在三個月內變化萬千，我不須別人來欣賞我的畫，我就可以從中得到一種安靜、寄託及成就，也許我們賺錢無法像張忠謀一樣厲害，但這方面我們可以享受的是和張忠謀一樣的平等，甚至張忠謀先生也許還沒機會像我們一樣可以在臺東的山邊有這麼好的風景。如果我喜歡聽音樂、歌劇，我只要用三百多元就可買到一張我喜歡的唱片，張忠謀也是一樣，就算三萬元也買不到更好的唱片，我們應知道，我們這社會需要的不是只鼓勵人家會賺錢，有權力，更需要我們從另一個角度去看見自己的生命的價值，每個人都要了解的是，人之所以為人，往往不是在取得多少、賺得多少，而是你付出多少，我常說，這個社會最後估量你成就的，往往不是你自己份內的事做了多少，事實上，最後來決定說我這個人做得還不錯的，都是你份外的事情做了多少，很多人做了一大堆份內的事，卻吝嗇做份外的事，可這時我們重新觀察自己，真正帶給自己娛樂、成

就、心靈歡喜跟安寧的，往往是自己在份外所做的努力。所以我常說，讓我們都學著做自己和別人生命中的天使；校長可以做的是一個很無聊的校長，可是他卻讓這麼多原來沒有希望的年輕人出社會後找到另外一些生命的工具，一個讓自己身心安定的工具；機場的證照查驗員因為他的態度不一樣，就可以讓更多的人喜歡我國、認同我們臺灣；每個人如果把自己變成自己和別人的天使，那麼，是自己的天使就不要跟自己過不去、不要跟自己的老婆過不去、不要跟自己的生命過不去；是別人的天使，就是要做到因為我的盡心盡力服務，而使他人因感動而活出不同的生命；這樣的話，就會使我們的社會更加和諧，這時候，當我們說我們是臺灣人，也會更加的驕傲！綜上，希望我們警察同仁皆能體會及享受日常工作的核心價值、意義，也皆能進一步活出自己及人民精采的生命。✱

（本文為亞都麗緻飯店總裁演講摘要，林佳世、古運屹、張清峰整理）



彼得聖吉（1947 —）

太多企業的績效管理工作，只注意了可評價性，而忽視了引導性，使績效管理工作本末倒置，績效管理應該與企業的願景結合起來。

