

# 價值領導與公務人員核心價值



周弘憲

## 摘要

21 世紀是一個快速變遷的世紀，任何重要的典範均極易在 3 至 5 年間產生轉移，因此傳統線性思考或技術層面的管理理論已無法充分迎合企業求生存的需求，職是之故，近年來，歐美的管理思潮逐漸趨向強調哲學領導的重要性（汪德範，2002）。「價值領導」即為其代表之一，該理論假設「以強烈內化價值觀為基礎的動機，要比以工具性地計算預期報酬，或基於威脅和逃避責罰的動機來得堅定、普遍和持久。」（陳儀蓉，2006）。有鑑於此波管理思潮發展趨勢，行政院於民國 93 年 2 月核定「創新、進取、專業」為公務人員的核心價值，即是希望型塑各機關具有能夠執行批判性思考、創新性突破與不斷改進的創新思維；充滿活力與執行力的進取精神；重視專業意識與績效導向的專業態度之優良行政文化，以建立公務人員正向、積極的人生觀與工作價值，達成提升公共服務品質與效能的最終目的。

# Value-Based Leadership and the Core Value of the Public Officers

By Chou Hung-Hsien

## Abstract

The 21st century is so rapidly changing that any important models quickly fall out of favor every three to five years. Therefore, traditional line thinking and technological management theory do not conform to the needs of companies looking to survive. The new management thinking tends to emphasize the importance of philosophical leadership. Value-based leadership is one standard theory, which presumes that motivation based on internal values is more steady, general and enduring than theories based on technological management which highlights expected rewards, threats and evading punishment. Due to the new managerial trends, in February 2004 the Executive Yuan decided that innovation, enterprise and professionalism should be the core values of public officers. It hopes to develop an organizational culture full of critical thinking, creativity and continued improvement. These strategies will help the organizations have vitality and action. This should help public officers demonstrate professionalism and improved performance. Promoting these core values will allow public officers to have a positive, active life and work value to achieve the goal of promoting quality and efficiency in public service.

## 壹、前言

21 世紀是一個快速變遷的世紀，任何重要的典範均極易在 3 至 5 年間產生轉移，因此傳統線性思考或技術層面的管理理論已無法充分迎合企業求生存的需求，職是之故，近年來，歐美的管理思潮遂逐漸趨向強調哲學領導的重要性。(汪德範，2002) 其中，建構在領導者用他們的價值觀及信念去領導他人的價值導向式領導 (value-based leadership) 即為重要代表之一，其內涵旨在藉由正向價值觀的建立，從根本面型塑優質的組織文化，引導員工主動實踐企業期望的行為，以因應組織內、外在環境瞬息萬變的挑戰 (陳儀蓉，2006)。Waldo (1981) 在其所著「公共行政的事業」(The Enterprise of Public Administration) 一書中也提到，未來的公共政策不僅是一量化問題，更需要周密的哲學思考加以導引。新公共學派的學者 Frederickson (1997) 也在所著「公共行政精義」(The Spirit of Public Administration) 一書中指出，任何把事情做得更為經濟、有效率、有效能的標準，都只是屬於管理的問題，但公共行政更重要的是處理有關於價值、信念及倫理的議題，即價值問題才是公共行政的核心靈魂 (蔡金火，2005)。

有鑑於此波公共行政與人力資源管理發展的新潮流，行政院也在民國 90 年 2 月召開的「全國行政革新會議」中，首先提出「建立行政核心價值體系」的概念，復於民國 92 年，進一步大規模辦理行政核心價值意見調查，廣泛蒐集、分析各級公務人員與民眾的看法，並於民國 93 年 2 月 25 日簽奉行政院游前院長錫堃核定「創新、進取、專業」3 項核心價值，作為全國公務人員奉行的公共行政作為方向，期勉其能在公正、廉潔、忠誠、負責、服從等傳統倫理價值的基礎上，加強培養創新思維、積極進取與提升專業的行動價值，型塑彈性、服務、效能的行政文化，以提升國家競爭力。

## 貳、核心價值與價值導向式領導

### 一、核心價值的意涵：

哲學家認為，價值乃立基於人與事物之間的關係 (J. M. Bochenski；王弘五譯，1991)；是一個事物具備「值得人們追求」或「受到人們珍重」或「有用」的「性質」，此種「性質」就可稱為「價值」。價值可分為內在價值 (intrinsic value) 與外在價值 (extrinsic value)，前者指那些本身就值得人們追求的事物；後者則是那些可以幫助我們實現最終所要追求之物的，也就是指能幫助我們得到內

在價值的最有效手段（林火旺，2001）。

價值觀是每個人心靈裏很重要的一部分，尤其是一種中心信念、是刺激人類行為最根本的思想（汪德範，2003）。多位學者所提出的倫理決策模型均認為，個人的價值觀對於決策過程具有重要的影響（蕭武桐，2004）。另一方面，社會心理學家 Rokeach 在其所建構的價值理論模式中也指出，價值是文化、社會與人格的依變項，也是態度與行為的自變項（王叢桂，2002），即個人價值的形成，受到其所處環境中組織文化與社會意識的影響，復經由個體思考、情感、選擇、溝通及行動等步驟的作用，表現於外顯的行為（單文經，1985）。因此，價值具有「細節會變，但基礎不變」的特質（J. M. Bochenski；王弘五譯，1991），即人類「求善」(the Good) 的基本價值精神不變，但價值內容卻會隨著時間、空間、民族性、文化性的不同而有所差異（蔡金火，2005）。

而所謂「核心價值」則是指一些被認為是最根本、不能被取代，或者是被取代了便會走了樣的價值；也就是基本信念、引導行為的準則，也是最終選擇優先次序的依據。應用在機關團體上，核心價值即是讓成員能有意義地參與，並構成其身分認同的價值，且只有透過真實可見的行動，方能向外展示

其宣稱的價值。又從公共服務的觀點分析，核心價值大致可以區分為「精神信仰」、「倫理規範」及「績效導向」三個層次，茲說明如次（李宗勳、周威廷，2004）：

- （一）精神信仰層次：此強調「意義的追尋」，即認為公共服務意義與價值的追尋與信諾，才是公共服務的核心價值，而就公共管理來說，增進公共的福祉是最重要、最有價值的事。具體項目例如：人道、公平、公共利益、國家利益、公共服務等。
- （二）倫理規範層次：此強調核心價值應從「公共倫理」予以規範，即認為因政府握有公共資源與法律權威，因此公務人員必須接受高度倫理規範與要求，以避免其有濫權、貪污或違法等不當行為。具體項目例如：依法行政、中立、誠實、正直、廉潔、可信賴、服從指揮、利益迴避、透明公開等。
- （三）績效導向層次：此強調「對公共服務績效與品質的要求」，即因應 1990 年代政府再造的浪潮，除傳統倫理道德的要求外，也重視提供優良公共服務品質、卓越的服務績效及迅速回應人民需求的能力等現代政府正當性的核心價值。具體項目例如：效率、專業

# 6 月旦知識庫

主義、親切、慎用國家資源、成果導向、功績用人、持續改善等。

## 二、價值導向式領導的意涵與具體行動：

「價值導向式領導理論 (Value-Based Leadership, VBL)」是美國賓州大學 Wharton 管理學院 Rober House 教授所首創的觀念(陳儀蓉, 2006), 強調領導者可以藉由下列方法來影響文化與道德價值觀, 首先清楚且明確地說明一個讓員工可以相信的願景, 然後將這個願景傳達給整個組織, 最後經由每日的行為、例行公事、禮儀、教條及透過組織的系統和政策等, 將這個願景加以制度化(Daft 著; 李再長譯, 2005)。其理論假設為: 以強烈內化價值觀為基礎的動機, 要比以工具性地計算預期報酬, 或基於威脅和逃避責罰的動機來得堅定、普遍和持久。根據價值導向式領導理論, 領導者藉由清楚地表達具理念的願景, 來灌注理念性價值觀到組織和工作中。理念性價值觀的產生, 可能是來自部屬潛在既有的, 但未被發現, 直至受領導者激發才注意到; 亦可能是部屬隨著領導者的價值觀改變而來的; 甚至也可能是部屬成員中所共同形成的。由於理念性價值觀較能與跟隨者的價值及情緒產生共鳴, 因此會使其激發出熱情, 且此情緒令跟隨者對共同的願景和團體產生承諾、凝聚力, 進而增加工作動

機。於是, 成員付出的心血超越了職責所在, 且願意為組織的利益而犧牲個人的利益, 以至於個人的動機、組織的文化、策略、甚至結構, 都可能和集體的 (collective) 願景結合在一起, 並會依據自己對群體和願景之貢獻度來評斷自身的價值。最後, 跟隨者的自我效能和自我價值增加, 強而有力地促進跟隨者和整體的組織績效。這也可解釋為何現今國內、外多位「宗教領袖」能在無特定領導或管理行為下, 卻仍能激發廣大信眾的內在動機, 使眾生產生內化的承諾與熱情, 並進而心悅誠服犧牲奉獻的原因。有關價值導向式領導的歷程如圖 1 (陳儀蓉, 2006)。

Robert House 教授於 1993 年 7 月發起一個跨國際的「全球性領導與組織行為效能研究計畫」(The Global and Organizational Behavior Effectiveness research program, GLOBE), 調查世界各國對所謂「價值導向式領導行為」的定義, 並探究國家文化、組織文化和實務與組織領導的關係, 研究結果發現, 幾乎所有參與該研究計畫的國家均贊同價值導向式領導是有效能的, 也就是說, 以價值觀為導向的領導被認為是最具普遍性 (universal), 且其所產生的效能是可以跨文化與情境的 (鍾昆原, 1998)。

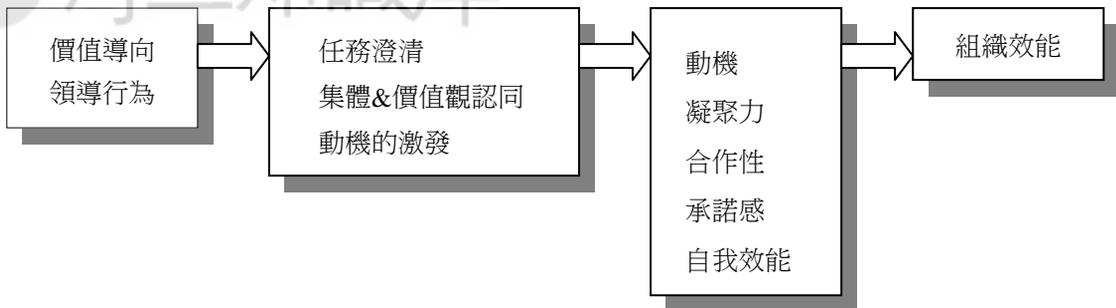


圖 1 價值導向式領導的歷程

資料來源：陳儀蓉（2006）

又從組織理論面向探討，員工的價值觀被認為屬於組織文化之認知層次範圍內，學者指出，今日的機關不應該再將「變革或塑造全新的組織文化」視為管理焦點，而應該以「藉由組織文化觀點來推動各項變革或改進措施」為重點，以塑造機關「品牌形象」為變革起點。也就是說，管理者應致力於「將概念轉化為具體目標」的領導作為，一方面將組織的核心價值作為各項管理目標轉化時的依據或憑藉，同時也作為全體成員的共識。機關建構品牌形象、贏得社會認同的責任，不僅是首長或少數人的工作，而是要配合各單位特性，落實至每一位人員的工作中。Rainey（1997）所提出領導者發展「有效」（effective）組織文化的策略途徑，可提供機關逐步形成「強勢文化」、建構「品牌形象」之參考，茲臚列如下（呂育誠，2003）：

- （一）釐清管理者應投注心力監測、衡量、控制，以及可以忽略的問題。
- （二）對於重要事件或危機予以明確反映，以傳遞適當的文化訊息。
- （三）塑造、教導、傳遞管理者審慎設定的各項角色。
- （四）建立有效的人員獎懲標準，並嚴格執行，促使成員遵守新的遊戲規則。
- （五）將文化訊息轉化至各組織設計與結構之中。
- （六）將文化訊息灌輸推廣至組織各運作程序中。
- （七）藉由各硬體建設，如建築與空間設計等，來向外界傳遞文化訊息。
- （八）將有關適當事件與人物轉化為故事，並廣為流傳。
- （九）頒布關於組織哲學、信念的正式宣言。



(十) 將上述措施經由領導作為，推廣至組織各個角落進而帶動變革。

## 參、新世紀的公務人員角色與多元價值觀

### 一、公務人員的角色：

考試院前院長許水德曾指出跨世紀的公務人員角色有（蔡良文，1999）：

- (一) 依法行政，積極為民服務：政府存在的目的，首在為民服務，因此公務人員在規劃、執行政策之時，必須以民眾的利益與福祉為依歸，以「民之所好，好之；民之所惡，惡之。」之信念，以及「依法行政」之作為，善盡為民服務的責任。
- (二) 溝通協調，破除本位主義：公務人員必須有公民意識，能有人民福祉為優先的認知，不以一己之私，損及機關的服務功能，不以專注於本身機關業務的推動，忽略與其他機關溝通協調，而影響整體的政府施政作為。
- (三) 國際視野，因應時代變局：公務人員必須具有國際視野與前瞻眼光，才能掌握國際變化的情勢，以提供決策者充分的資訊，俾作正確的決策。
- (四) 專業知能，提升服務效能：公務人員

在所屬工作領域，應具備完成工作所需的知識與技能，並且要有創新的精神，進行細部的政策規劃與提升執行政策的效能，並有效管理、監督民間部門各項活動。

- (五) 終身學習，自我超越期許：因應知識爆炸時代，資訊日新月異的環境，公務人員必須抱持終身學習的信念與習慣，不斷充實個人知能，以確保能有足夠的知識與資訊作正確的決策，避免政府導航偏差的情事發生。
- (六) 人文情懷，尊重人性尊嚴：公務人員除具備專業知識外，還必須有人文素養，重視心靈改革，才能培養關懷鄉土、重視生命的素養與情操，維護公共行政人性關懷的施政品質。
- (七) 廉潔操守，塑造文官形象：公務人員必須有免於金錢誘惑，以達到真正為民服務的情操，提振政府施政公信力，為民眾及企業起帶領示範作用。

而面對全球政府組織紛紛推動精簡計畫的潮流，我國為解決行政組織與員額不斷膨脹及高比例人事費的問題，也自民國 82 年起，推動組織與員額精簡，並引進企業管理理念，以「績效掛帥」、「注重效能」、「效率第一」等觀念取代傳統齊頭式平等的概念，

無形中也增加個人的心理壓力，因此，身為今日的公務人員，應儘早調整「鐵飯碗」的心態，更積極規劃未來、做好準備，才不會淪為下一波失業的一份子。除認知現階段政府「維護民眾權益」與「促進產業發展」之存在目的，克服傳統保守的心理障礙，以積極進取、專業導向與突破創新的新思維，應對來自社會大眾的期待外，政府組織中團體及個人也必須體認「實踐終身學習，強化人力資本」的重要性，累積機關中人力、組織及關係的智慧資本，提升政府競爭力，每一

位公務人員更應具備「勇於接受工作輪調，學習第二專長」的挑戰精神，依循「個人目標設定 (personal goal setting)」、「正面的思考模式 (constructive thought patterns)」、「設計本能性的獎勵 (designing natural rewards)」、「自我監控 (self-monitoring)」、「自我增強 (self-reinforcement)」等連續過程(詳圖 2)，培養達成組織任務所需之自我引導 (self-direction)、自我激勵 (self-motivation) 的能力(徐木蘭、許金田，2002)。

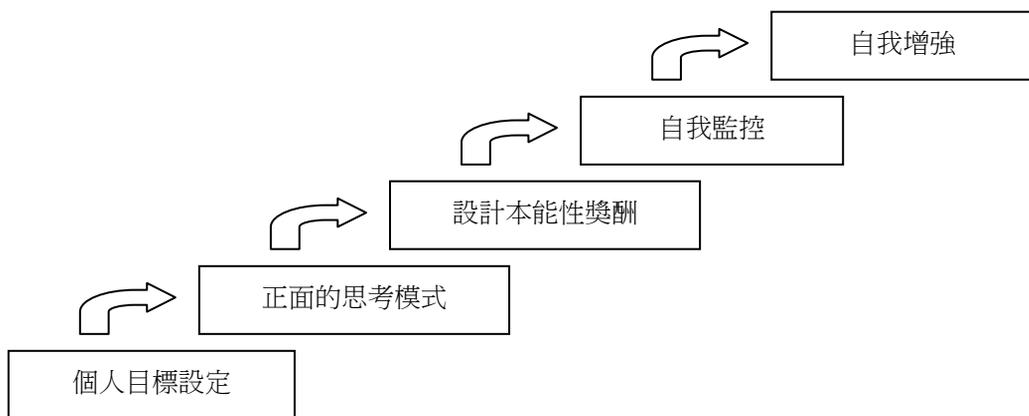


圖 2 自我領航階梯圖

資料來源：徐木蘭、許金田(2002)

## 二、新世紀多元價值觀：

Frederickson (1997) 指出，在政府部門行政中，最容易被討論到的價值有政治價值

與政策價值；前者是官員權力與行政執行的連結，後者則是指行政人員如何影響公共政策要採取甲案或乙案的選擇。從傳統管理觀

點，認為行政機關對於民眾進行管制或提供服務時，應追求「經濟 (economy)」、「效率 (efficiency)」、「效能 (effectiveness)」的 3E 價值，到 1960 年代趨向關注社會「公道」、「公平」與「正義」的社會公義，20 世紀民主政治則更重視直接對民眾負責、開放民眾對於決策參與及投入的機會、有提出異議的權利及體察地方與社群利益之政治回應、課責、社會公平、分權、參與、正義、公開、合作、程序之行政核心價值 (蔡金火，2005)，足見公共行政的核心價值也隨時代而有不同的關注重點。2000 年國際經濟合作暨發展組織 (OECD) 針對所屬 29 個會員國所進行的調查研究結果則指出，「客觀無私」(Impartiality neutrality, objectivity)、「恪守法紀」(Legality)、「誠實廉潔」(Integrity, honesty)、「透明公開」(Transparency, openness, proper disclosure of information)、「行政效率」(Efficiency)、「公平公正」(Equality)、「負責盡職」(Responsibility, accountability) 及「公道正義」(Justice, fairness) 是各會員國目前普遍認同的行政核心價值 (嚴嬋娟，2005)。

國際知名趨勢大師大前研一在其著作「專業：你的唯一生存之道」中提到，專業人才必須具備四種能力，即預測力、構想力、議論力及適應矛盾的能力。並且指出，在充

滿變動與未知的世紀中，擁有專業能力是在面對環境變化時，唯一的生存之道。所謂的「預測力」是指能擴大搜索資訊，對組織或他人的思維及行動，抱持建設性的猜疑，預備最壞打算，且一旦察覺危險，就能快速反應的能力。「構思力」則指養成「連續問五次為什麼」的思考習慣，抱持謙卑虛心一一檢視事實的態度，不惜完全毀棄到目前為止所累積的舊經驗。「議論力」一項則指對於委託人或同事，只要有覺得不對勁的地方，就必須有直言不諱的勇氣。而「矛盾適應力」是指一方面利用集團發揮規模經濟優勢，一方面又要使個別企業能充滿個性和活力 (大前研一著；呂美女譯，2006)。又 Vijay Govindarajan 等 (2004) 在其所著「創新 3 力：策略性創新的致勝關鍵」(Ten Rules for Strategic Innovators) 一書中也寫到，就算擁有成功模式的世界一流企業也免不了碰到成長上限，因此提出策略性創新不可或缺的三項核心前提條件，作為企業員工突破現狀向上攀升的應有態度與信念 (李芳齡譯，2006)：

- (一) 忘記力：忘記使目前事業成功的一些重要假設。
- (二) 借助力：向既有組織借助有用的資產。
- (三) 學習力：學習如何在新興的、高度不

確定的市場上成功。

綜上所析，21 世紀公務人員為因應「速度」與「創新」的時代潮流，實需具有多元面向的價值觀，使之成為個體實際執行公共行政決策與服務時之正向內在趨力，俾期能隨時隨地都能主動產生以民為尊、顧客導向及具有高度競爭力的公共行政作為，確保政府決策與施政品質，並謀求人民最大福祉，及國家長治久安。

## 肆、我國推動核心價值實務探討

### 一、行政院核心價值專案推動緣起：

有鑑於全球化競爭及民主時代的衝擊，但公務人員的心態卻未能即時調整，以因應民眾對政府效能期待的現實，行政院遂於民國 90 年 2 月召開的「行政革新會議」，將「行政文化」列為八大議題中的第三個議題，並分為「我國當前行政文化診斷」、「型塑新優質行政文化」、「確立行政中立文化」及「開發人力資源建構學習型政府」四項子題，經過產業界、專家學者、民意代表及各級行政機關代表召開二次預備會議及正式會議分組討論後，決議當前應研訂具體的作法建立完整行政核心價值體系，確立公務人員的工作

理念及行政倫理（謝添進，2001），並依此會議決議訂定「建立行政核心價值體系推動方案」，於同年 6 月 7 日公布實施，列舉了「對國家的忠誠感」、「對社會的關懷情」、「對政府的向心力」、「對民眾的服務心」及「對公務的責任感」等 5 項行政核心價值（王旭統，2001）。

雖然上述五項公務人員核心價值已為各方所接受，但為培養公務人員更積極的內在趨力，建立優良官箴文化，以迎合 10 倍速時代需求，有效提高行政效率，提升國家競爭力，行政院人事行政局（以下簡稱人事局）復於民國 92 年邀請專家學者研究，及召集公務人員代表開會研議，並透過問卷調查，多方蒐集民眾與各級公務人員意見，並考量國家施政重點、當前及未來需求切合性及現況不足補強性等因素，篩選出「創新、進取、專業」3 項核心價值（詳圖 3），並於民國 93 年簽奉行政院游前院長錫堃核定，作為現階段公務行政文化核心價值推動的重心，以充實原有 5 項偏重精神與倫理層次之核心價值的行動性（王旭統、王崇斌，2004）。

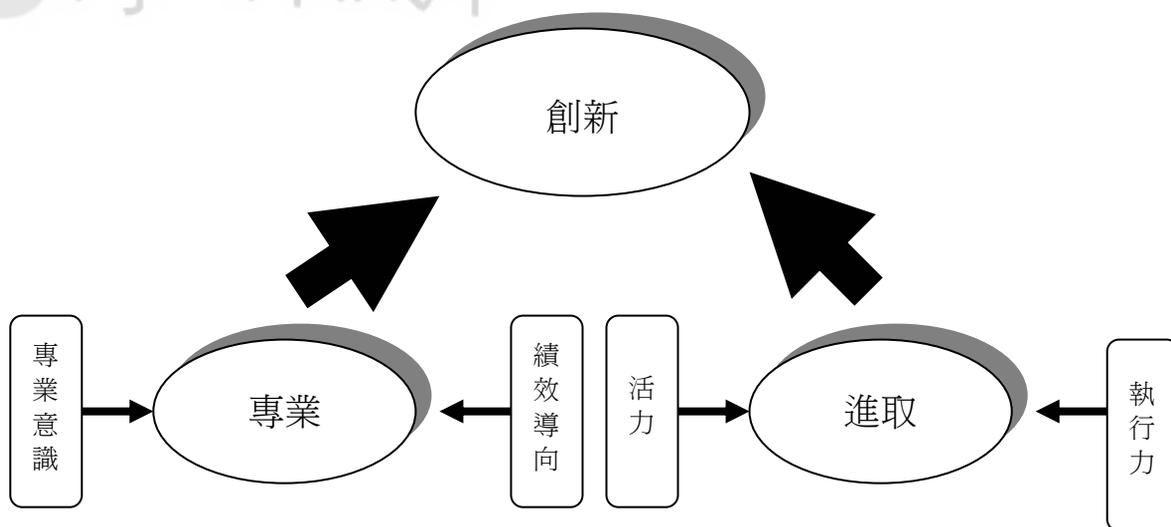


圖 3 行政院「創新、進取、專業」3 項核心價值

資料來源：王旭統、王崇斌（2004）

## 二、核心價值推動策略與預期效益：

人事局規劃核心價值的過程，首先是提出「活力政府、競爭型、服務型政府」的國家願景，初步獲得輿論認同之後，再據以邀請學者、專家提供當前值得推動的價值，經過 2 次的會議討論共選出「專業」、「合作」、「廉潔」、「負責」等 16 項價值選項，再經過問卷調查、焦點團體匯談、內外部顧客意見搜集等過程後，篩選出「創新、進取、專業」3 項核心價值，簽奉行政院核定，於民國 93 年 3 月通函行政院所屬各機關，並於同年 7 月訂頒「各級行政機關推動核心價值實施計

畫」作為各機關執行依據；本計畫內容重點如次：

- (一) 目標：建立行政院及地方各級行政機關人員實踐公共服務之價值基礎，型塑創新、進取、專業之優質行政文化。
- (二) 核心價值意涵與推動途徑：
  1. 創新：勇於變革，彈性多元，展現創造力，經由「批判性思考」與「創造性突破」，達到從無到有、推陳出新、改善現狀的結果。推動途徑包括培養研究發展能力、建立參與建議及決策機制、成立工作改進小組等。
  2. 進取：積極主動，追求績效，迅速回應人民

需求，透過團隊意識與績效觀念之提升，展現行政執行力及對公共服務的熱忱與活力。推動途徑包括落實績效管理制度、建立團隊意識、深化顧客導向之公共服務等。

3.專業：積極學習，開拓視野，追求卓越，藉由提升專業知能及核心能力，有效解決問題及提升服務水準。推動途徑包括強化知識管理、型塑學習型組織、推動標竿學習等。

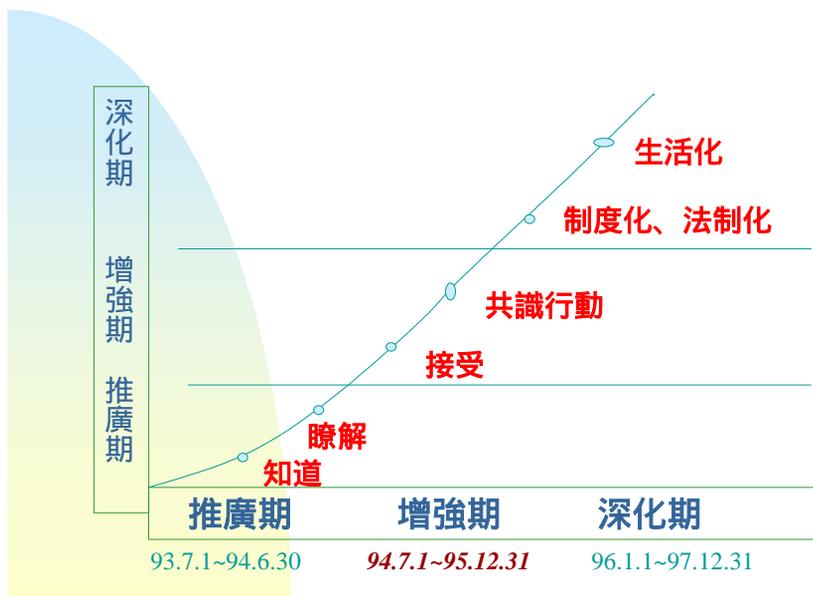
(三) 推動期程及重點工作：(詳如圖 4)

1.推廣期：自民國 93 年 7 月 1 日起至 94 年 6 月 30 日止，以加強宣導及推廣，辦理相關

訓練、進修與研習課程，爭取各級人員普遍認同與支持為推動重點。

2.增強期：自民國 94 年 7 月 1 日起至 95 年 12 月 31 日止，以積極辦理各項推動措施及建立各機關推動機制，落實核心價值為推動重點。

3.深化期：自民國 96 年 1 月 1 日起至 97 年 12 月 31 日止，以落實核心價值作為規劃、執行、評估及研議改進各項政策及法規之依據，深化核心價值為推動重點。



12

圖 4 核心價值推動期程與要旨

資料來源：王旭統 (2006)

# 6月旦知識庫

而根據人事局於民國 94 年 11 月 1 日起至 11 月 15 日止，針對中央與地方機關同仁進行的「核心價值認知與認同度問卷調查」研究發現，有高達 87% 以上的中央與地方公務人員對於「創新、進取、專業」核心價值的重要性與內涵數表示認同與瞭解，顯示截至民國 94 年 6 月 30 日止的「推廣期」教育訓練工作已達初步成效，未來將可在此公務人員已有的認知基礎上，繼續發展與增強公務人員將核心價值轉化為日常公共行政決策與服務之機制與信念的具體行動。

綜合來說，行政院所核定「創新、進取、專業」3 項核心價值係屬環環相扣，且符合跨世紀多元價值的思潮，相較於 OECD 會員國普遍認同仍偏重於精神信仰及倫理規範層次的傳統行政核心價值，更具有績效導向層面之積極性與行動性的特質。計畫推動宗旨為期許各級公務人員在原有「對國家的忠誠感」、「對社會的關懷情」、「對政府的向心力」、「對民眾的服務心」及「對公務的責任感」等 5 項側重公共行政信諾與倫理面向的行政價值之上，能再依據現階段國家「型塑活力政府」的施政方向，參採如 SONY「不斷開拓精神」、IBM「追求卓越」、德州儀器「誠信、務實」(李宗勳、周威廷，2004) 等較有行動力的核心價值精神，以簡潔明白的

官箴信條，跨越當前政經局勢限制，超越個別機關特質與狹隘公務倫理的思考點，引導公務人員培養顧客導向、績效導向的行政價值，心存不斷提升個人專業能力、推陳出新以改善現狀、積極主動回應人民需求的信念，作為政府機關自上至下各階層人員的共識與溝通基礎，實踐新公共行政之企業型政府理想，俾提供優良的公共服務品質、卓越的服務績效，以建構效能政府，提升國家整體競爭力。

## 伍、結語

面對新世紀、地球村時代的來臨，今日的政府不僅要在橫斷面的空間上與民間企業和國外政府競爭，在縱斷面的時間序列上，也必須和過去與未來的自己比較與競賽，因此，除不斷改善行政與管理的技巧與策略外，根本面從「心」型塑公務人員正確的工作、生活與人生價值觀，才是促使公共行政決策與服務品質提升最無遠弗屆的無形助力與基石，因為惟有每位公務人員都能體認行政核心價值的真意與內涵，並身體力行成為個人持續實踐的生活模式，如此的行政作為才是發自內心自動自發，不假外求的真作為，而非只是外在為逃避懲罰或爭取獎賞的消極性行為表現。

然學者的研究也發現，價值的發展必須經過選擇、珍視與行動的經驗過程，且組織也必須藉由設立楷模、勸導與說服、限制選擇、灌輸、訂立規則、訴諸教條、訴諸良心等方式協助個體澄清價值，進而建立新價值（單文經，1985），因此，晚近「價值導向式領導理論」即強調領導者對於組織文化與價值觀的示範性影響。故政府機關要落實推動核心價值政策，實有賴各層級領導者深刻體認各項價值的精義與內涵，身體力行，並積極於機關內建立推動的制度與氛圍，方能達成透過環境因素塑造員工具有組織預期的核心價值，再由擁有政府機關期望正向價值觀的公務人員，實現提升國家施政品質的目標，以達成優值領導的良性循環。（本文作者為行政院人事行政局局長）

## 參考書目

- J.M. Bochenski 著，王弘五譯（1991）。**哲學講話**。台北：鵝湖出版社。
- Richard L. Daft 著，李再長編譯（2005）。**組織理論與管理**，台北：華泰文化事業公司。
- Vijay Govindarajan、Chris Trimble 著，李芳齡譯（2006）。**創新 3 力：策略性創新的致勝關鍵**。天下雜誌。
- 大前研一著，呂美女譯（2006）。**專業：你的唯一生存之道**。台北：天下文化。
- 王旭統（2001）。「行政院『建立行政核心價值體系方案』淺析」。人事月刊，33(4)，44-45。
- 王旭統、王崇斌（2004）。「新世紀新行政核心價值芻議」。公務人員月刊，95，30-44。
- 王旭統（2006）。行政院人事行政局企劃處業務報告簡報檔。
- 王叢桂（2002）。「價值觀的形成與變遷」。應用心理研究專刊，14，43-44。
- 李宗勳、周威廷（2004）。「公共服務核心價值之推動」。人事月刊，39(3)，30-36。
- 呂育誠（2003）。「組織文化之形塑？組織文化觀點之型塑！—以「品牌形象」作為機關組織文化管理的焦點」。T&D 飛訊，13，<http://w3.ncsi.gov.tw/NcsiWebFileDocuments/e65a4bba46122311c7884f4706f1ffbe.pdf>。
- 汪德範、劉元安（2002）。**觀光產業卓越企業領導人價值領導之研究**。中國文化大學碩士論文。
- 林火旺（2001）。**倫理學**。台北：五南圖書出版股份有限公司。
- 徐木蘭、許金田（2002）。「新時代公務員

- 自我領航之道」。T&D 飛訊，3，  
<http://w3.ncsi.gov.tw/NcsiWebFileDocuments/3ddb65137010347c9b5206dc8c25e78.pdf>。
- 陳儀蓉（2006）。「新領導典範－價值導向式領導理論之概述」。T&D 飛訊，42，  
<http://www.ncsi.gov.tw/NcsiWebFileDocuments/a643d384ca72cb181ea3a35496d3ca39.pdf>。
- 單文經（1985）。「價值澄清法與杜威價值理論」。師大學報，30，89-114。
- 黃英忠（2001）。現代管理學。台北：華泰書局。
- 蔡金火（2005）。「行政核心價值理論的衝突與調適：兼論我國行政核心價值的演變」。國家菁英，1(2)，169-186。
- 蔡良文（1999）。人事行政學－論現行考銓制度。台北：五南圖書出版公司。
- 謝添進（2001）。「培塑優值行政文化－「建立行政核心價值體系推動方案」介紹」。人事月刊，33(2)，25-32。
- 鍾昆原（1998）。台商派駐大陸經理人領導行為之研究－轉換領導理論與家長式領導理論之比較。國立中山大學企業管理學系博士論文。
- 蕭武桐（2004）。「倫理與行政決策之分析」。行政管理論文選輯第 18 輯。台北：銓敘部。
- 嚴嬋娟（2005）。「政府機關績效導向之行政倫理」。國立台灣大學政治學系第四屆「公共事務」論文發表會資料。