

沒有指揮不動的事務官，只有不會領導的政務官

管中閔

(原載 2003 年 7 月 1 日聯合報，民意論壇)¹

日前聯合報載，衛生署副署長原有倦勤之意，因為他認為署內事務官叫不動，無法做事。幾年來，對事務官的批評其實一直不曾間斷，有訾之為「舊官僚」者，有譏之為與前朝舊人「暗通款曲」者，如今又多了一項「指揮不動」的罪名。政府之中，政務官負責政策與領導，事務官負責規劃與執行。當行政出現問題時，難道一定是因為事務官指揮不動？政務官的領導難道就完全沒有責任？

我從過去個人接觸的經驗中發現，我們國家的許多事務官其實極為優秀。他們多有很好的學經歷，經過多年培養訓練後也有扎實的專業知識與判斷，許多人甚至可以稱之為能員或幹才。然而如今卻有少數政務官，斥責屬下事務官他們優為之，怪罪媒體他們亦優為之，但是卻從不檢討自己是否政策失當，是否領導無方。衛生署在 SARS 疫情開始肆虐時荒腔走板，倉皇失措的表現，全國有目共睹。如果當時署長有過，副署長豈能全然無責？如今還沒檢討自己，倒先把責任往事務官頭上推，好一個政務官的榜樣。

然而豈有指揮不動的事務官？我不禁回想起二十多年前服役時的往事。當時不論在預官受訓的學校或是正式服役的部隊，各級長官所重視的無非是養豬、種菜、拔草等瑣事，更可怕的是普遍存在著做表面文章與作假的情況。民國六十八年春，我在一個外島的指揮部參四科擔任參謀。由於陸軍總部將召開年度後勤會議，我必須處理的第一件主要公文就是呈報前一年的後勤工作成果。沒有經驗的我向資深參謀請教該如何辦理時，他們說：「簡單，照抄老案。」我於是翻出上

¹ 報上所刊原文略有刪節。

一次的後勤工作報告，連抄帶編，一個下午就完成了一篇洋洋灑灑數千字的「作文」。不料兩個星期後，我們送出的公文即遭退回。總部的公文措辭嚴厲，要求我們的報告不得空泛，必須具體列出成果（例如改善官兵生活部分，一定要說明廚房浴廁分別整修新建了多少），而總部將派員檢查。根據資深軍官的說法，這是前所未聞的怪事。

差不多就在同時，更多怪事逐漸發生了。我們的新指揮官到任後，「居然」要求各部隊早點名之後必須跑步五千公尺，而指揮部的軍官也不得例外。各項戰備操練與戰技競賽開始了，後勤工作全面檢討與更動了，工兵部隊也動了起來，真的修建起浴室與新式廁所。本島調來的軍官告訴我們，就連陸軍總部都早已翻了天。總部的軍官不能每天回家了，一個星期中兩天留宿大漢營區，早上跑步，每個月還要校閱，總司令更親自帶著可能升任旅長與師長的軍官一起跑五千公尺。這些事雷厲風行的進行了近一年，新的高潮出現了。陸軍總部破天荒主動行文海軍，要求與海軍陸戰隊進行「師對抗」；更不可思議的是，這一次陸軍居然贏了。一時之間，陸軍聲勢大振，總部還派員來講解此次陸軍獲勝的戰術。講員是誰我早已不復記憶，但是他當年眉飛色舞的表情，至今仍歷歷在目。而這一場師對抗，也成為許多恭逢其盛的同学後來最津津樂道的往事。

一年多之間，我親眼目睹了我原以為「死氣沈沈」、「積重難返」的軍隊風氣丕變，突然「活」了起來。當年那位總司令，正是後來由總長，而部長，而行政院長的郝柏村先生。我生也晚，未曾得見早年舒城孫立人將軍治軍的威儀，但是一直很高興曾有機會親炙鹽城郝柏村將軍的領導統御。（親炙二字其實高攀了，我當年只是外島一名小小的少尉預官，至今也不曾和郝先生說過一句話。）

但是軍中這段經歷讓我體會到，一位卓越的領導者絕對可以振衰起弊，帶動風氣，從而改變許多人和事的。我如今耳聞那些政務官的高論，不免為忠勤任事

的事務官們叫屈，因為我始終相信：沒有指揮不動的事務官，只有不會領導的政務官。