

行政管理與創新

施 茂 林

現在每個機關都很重視行政管理，做法也都很精進，所追求的目標包括清廉、效能及創新。蘇院長上任後，就一再重申廉能，廉就是清清白白、正正當當、有為有守、謹言慎行。基本要求就是不能有不當行為、不當財物、不當投資等等。能就是要有能力發現問題的所在、預測問題的發生，評估及擬訂對策、有效執行及善後等。效能包括品質與效率，檢察官開庭注重效率，派出所受理報案也要求效率。

政風工作首要注重預防性的政風，貪瀆發生後再來查處，再移送檢調偵辦，檢調可能因此感覺很有績效，且深得外界肯定，但如果把預防性工作做好，猶如身體健康檢查，發現有問題預先處理，就可少了後面的治療工作。以前政風工作強調反貪污，我到法務部後，往前提升到反腐敗，再往前提升到反浪費。所以現在最優先的是反浪費，再來是反腐敗，最後才是反貪污。

反浪費

要做到反浪費的要求，必須把人、物、機器、設備、空間都算在內。

一、閒置空間－以某個機關為例，要蓋個停車場先編預算 5,000 萬，後來再追加 4,000 萬，最後再編 73 萬把他拆掉，這就是浪費。閒置空間也是浪費，也要管理，去年清查結果，閒置空間就有 400 多億，從中央到地方都有。例如「一鄉鎮一停車場」

政策是否必要，想想鄉下自家庭院寬敞，誰會把車停到 2 公里外停車場再走回來，而且還要收費。南部有一鄉公所蓋納骨塔，因為洞口太小致骨灰罈無法放進去而荒廢。還有缺水地方花錢蓋游泳池卻無水可用。南投一山區建造一座吊橋卻連接山壁，一年沒有 30 人行走，花了四千萬元，結果給松鼠使用；橋下照明設備比台北市河濱公園路燈還漂亮，明顯浪費。苗栗也有花了 8,000 多萬建造的橋樑，也是連接山壁無人行走。因此我們極力推出反浪費，開始要求政風人員去檢討過去的例子，開始在自己機關肅立反浪費的概念，把本年度要建設的公共設施提出來好好規劃，不要像花東路邊有很多公共設施都荒廢，有錢蓋沒錢營運，甚至像沒人管的多功能展示館也都是如此。

二、造林補助費－去年清查農業造林補助費，就有 20 幾個鄉鎮遭移送檢察機關偵辦，該等鄉鎮將原有的大樹砍了再種小樹，然後申請造林補助，明顯浪費公帑。

三、健保費用－去年台南地檢署偵辦 A 健保費的案子後，至今年 2 月，因為業者不敢任意亂報，健保局就因而少支出 130 億。因此我們現在鎖定中型醫院，年營業額約 1 億元左右列為重點清查對象，因為這些醫院較容易發生問題，就有很離譜的，連男人都可以割子宮，還有一家族大大小小



全家都割過盲腸。有些醫院只要晚上 12 點去清點開刀住院的患者，有一半以上都請假回家，他們就是如此在 A 健保局的錢。

四、敦親睦鄰經費－在台灣只要有發電廠、水庫、農技場、煉油廠、焚化爐、掩埋場等，就會編列回饋金，如果分局，派出所有此經費就要小心，因為它不是公務預算，一般人不太注意它的核銷程序，因此就容易出問題。就有某個單位買一張 3 萬元的畫，卻要賣畫的人開 30 萬元的收據來核銷，因此如果有敦親睦鄰經費，對其使用不得不謹慎小心。

五、社政補助款－往往與鄉公所不熟者就補助 8 萬元，熟識者就補助 80 萬，標準在那裡？我們要考慮合不合理？有沒有一致性？同樣是一個殘障團體，為何此補助 20 萬，而彼補助 120 萬？政風同仁就要思考如何來導正這些浪費行為。又如果我是一個文史工作者，我可以從多個公家機關申請到很多錢；如可從文化局申請，社區有幾個原住民，又可從原住民委員會申請，有系統客家籍，又可向客委會申請，又是農村，可申請農業補助，小朋友寒暑假舉辦鄉土教學，可再向教育局申請，又向警察機關申請預防犯罪宣導，勞工安全宣导向勞委會申請及國稅宣导向國稅局申請，利用寒暑假辦個文史活動，花費 50 萬卻可申請 360 萬元，如此均為浪費。

反腐敗

反腐敗與各機關業務均有密切關聯，會腐敗就是因為有危險因子存在。危險因子包括辦案獎金、代理業、致謝、酬庸、熟識、管理流動資產、依賴、不法暴利及外圍團體等等。

一、反腐敗之危險因子

辦案獎金－公務員在固定薪資外，有些機關訂有辦案獎金制度，但如果有公務員觀念不健全，可能會為了辦案獎金而觸法。所以我個人反對以獎金來犒賞員工，以免為了要破案，置程序正義不顧，不重視證據法則及作業流程，甚至裁臧，因此如何破除反腐敗因子是我們需要思考的課題。以緝毒獎金為例，而現在反而有點適得其反，既然是緝毒獎金應該是查緝毒品後才發獎金，反而大部分發給捉吸毒者，與發獎金原意有出入。基層同仁辦案如果不是為了自我的責任及社會對我們的期待，反而是因為有獎金才認真偵辦，就可能有問題，因此我到法務部後，一直鼓勵所有的檢察官、檢察事務官、書記官要有辦案的企圖心、有使命感，而不是因為有獎金。因為有獎金，就會帶來自己壓力，外界可能質疑你的工作成效，例如上次三合一選舉的查賄，有些人就領到很多獎金，而那次查賄各界都不滿意，卻仍發了上億的獎金，外界就不太能接受。因此，有辦案獎金的同仁要有正確的觀念，不要讓獎金成為辦案的主流。

代理業－它也是危險因子，公務體系中很多有代理業存在，例如司法業中有律師，當事人可以委任代理人來處理，如民事、刑事訴訟、行政訴訟，就要請律師來幫忙。海關有報關行。實務上曾發現報關行業者為求通關順遂、快速及方便，利用某些技巧、方法來套交情，最後演變成圖利或行賄之弊端。地政事務所有地政工，稅捐處有會計師、記帳師，監理所有代辦業，工務局審照、發照有建築師，這些代理業者中，優良的從業人員很多，但如有少數不肖份子，就是危險因子，各位亦可想想那些警政業務是民眾可以委託代理業來辦理？那就存在危險因子。

致謝－公務處理過程中，很多人都會來答

謝，危險因子就存在。為了感謝員警或海巡單位破案有功，就提供獎金、設備、車輛等，要考慮如何分配運用，若有不慎就會發生弊端。

酬庸－鄉鎮市公所的主任秘書輪流做，幾個月就換人，這也是腐敗。酬庸，其後必然有很多我們看不到的交換條件，絕對不利清廉政風的維護。

熟識－人與人之間如果熟識，就會逐步妥協，最後變成腐敗。我在地檢署服務時，發現檢察官與書記官如果搭配太久，從管理角度來看是不當的，因為太熟識，就不會注意細節，相對的也較容易信任，忽略該注意環節，很多行政缺失於焉而生。因此我先找熟識的檢察官來談，沒想到他未能體會其中奧妙，不願意調整，後來我還是把他們的搭配拆散，經過半年，該檢察官再遇到我時，變成非常感謝，因為從相識、磨合，慢慢調整、接受、最後信賴，人一信賴就會沒有設防，該書記官搭配他4年多，交接時有2大疊文件無法處理，留下諸多困擾，該檢察官慶幸僅搭配4年多，如再搭配4年，則問題可能更多。故在座各位主管於行政管理時不得不慎，尤其有搭配組者，一組人原本有相互牽制效果，基本上2年就調整，因為業務做太久就不會精進。

再者，公務員有業務轄區者，也要特別注意。例如檢務管區、違章查報區、河川巡訪區、司法警察查勤區，也因與當地人熟識，日久不易依法執行，會發生業務之弊端。例如去年三合一選舉之查賄，部分地區警察局長、檢察長被認為查賄不力，明知有賄選，就是沒情資，很多人反映是因為基層同仁與民眾熟識不便提供。所以熟識是一個腐化因子，警政體系對於有轄區同仁如何調整以利業務推動，值得深思。

管理流動資產－對管理流動資產的同仁定期要換人，只要是管理流動資產者，不管是管

辦公室簿冊、筆墨、錢、油票、郵票、槍彈者均一樣，首長如感覺他勝任愉快，就很放心任其處理，缺乏控管意識，結果變成很容易出問題。某個看守所出納就侵占了1,500多萬，就是因為主管熟識，做太久又太信任才會如此。另外台北市政府警察局某分局會計侵占了2千多萬元也是因為信任所產生的弊端。以前我當檢察官時偵辦了多件糧食局盜賣公糧的案件，到現場實際勘察，才發現原來表面完好，內部公糧卻早已被盜賣一空。因此主管對管理流動資產同仁的管理不得不小心謹慎，預防有弊端，務需定期輪調。

依賴－偵辦案件要依靠別人才有績效，例如線民。目前有部分司法警察人員辦案相當依賴線民，到最後不知誰在利用誰，二者關係非常微妙。以多年前的一個槍毒走私案件為例，當時有線索顯示不法分子非法走私毒品及槍械，同時間自三個不同系統之辦案人員檢舉，乃由三個地檢署檢察官指揮偵辦，大家忙了一陣子。後來深入了解，原來是同一線民在搞鬼，搞得大家人仰馬翻，所以線民是誰利用誰值得大家思考。又想想，我們有時需要很多黑道人士來幫忙才會有線索、有成果，如果員警特別依賴某個特定人士，日久建立情感，疏忽法律界線，成為危險因子。

不法暴利－現在有諸多行業，例如色情行業、賭博電玩、賭場、廢棄土處理、砂石業者等，存不法暴利者，是危險因子，如果發現同仁與上述分子有密切來往，而且這些業者又是黑道分子，就應特別注意防範。

外圍團體－各機關為推動業務，往往需要民力協助，也因之成立諸多志工團體，其成員的出身、動機，我們不能不了解。法務部有好幾個志工團體，像被害人保護志工、更生輔導員、觀護志工、司法志工、榮譽法醫、監獄榮譽教誨師等。法務部一再要求各機關應特別注





意渠等言行，預防與機關同仁過從甚密或有不當交往，以免有損機關形象，同時在篩選時就特別注意。若要當上理事長，絕對要精挑細選，最好有清新的社會形象的人員擔任。最近曾發現有志工團體將轎車捐給機關，側面了解其個人經濟條件不佳，何以如此慷慨，後來查覺對機關有不當要求問題，像曾經有矯正協會。因此外圍團體的主事者、裡面成員，我們都要非常小心審查其動機何在？行業、出身、觀念都要列入考量。喜歡當志工者我都公開表揚他們有回饋心、有志工情，讓人既感動又感謝，是積公德、是佈施，讓他覺得有榮譽感，而不是想關說、想當黃牛。像有些團體出錢辦活動、補助公務員出國旅遊，就不能不慎重，談到這裡，警政機關也有諸多類似團體，如義警、義消、警友會等，也不能不予注意。

二、財產申報問題

很多同仁對財產申報不以為意，財產一定要透明、誠實申報。有些人因為鑽戒、車子、名畫未申報遭比對、遭處罰；但也要做到合情合理，例如存款五、六百萬都已申報，有一帳戶八萬元漏報，我們要考量他的原因，或許因為工作地點異動而漏報，當事人若有正當理由我們也要幫他們考量，不要過於嚴苛。

三、利益迴避問題

利益迴避法規定的很廣泛，只要發現就是重罰。例如有一個首長晉用弟媳當臨時員工，被發現罰了 120 萬，遇到我時向我抱怨法務部執法過苛，我就告訴他利益迴避法罰則最少就是 100 萬，最高 500 萬。有一個國小校長用了繼子遭罰 100 萬。中部有一位校長於國中老師甄選時沒有迴避，用了自己的兒子，結果被罰 150 萬。有鄉親告訴我說，現在工作機會增加了，因為鄉鎮長都不敢再用自己的親人。還有一位副首長，弟弟擔任一家公司的負責人，去採購消防器材不知迴避，因此被罰 4,800 多

萬，可見此法訂的很嚴格，身為首長需詳知其內容，以便推動業務，晉用人事，避免被處罰。

反貪污

反貪污的防範作為包括要注意同仁有無非法投資、插股、乾股、經營及涉及貪污、勾結八大行業、討債、販毒集團及收受賄賂等。另對外要以創新的方法宣導，讓民眾知道警察的積極作為；對內要做好觀念溝通，除法律介紹外，還要讓同仁了解自身權益所受的保障。其具體作為包括如下：

一、研編業務專報，協助興利

對於如何加強稽核及減少公務人員受賄的可能性做專案研究，針對與民眾接觸頻繁易滋弊端業務，且屢遭民眾詬病之巨額採購、重大工程、河川砂石管理等業務項目編撰「研析與防制對策專報」，分析犯罪手法及行政作業缺失，諸如首長未依規定迴避、勾結承辦人員或仲介業者圖利等，並研提具體興革意見，函發各目的事業主管機關及縣市政府參考，藉以除弊革新，提升行政效能。

二、落實採購稽核，防杜弊端

為發掘機關採購缺失，應按季登錄機關逾公告金額十分之一之採購案件，藉助資訊系統主動清查過濾與交叉比對，從中篩選出疑涉集團性圍標、化整為零規避公開招標、低價搶標等重大採購異常案件，採取跨機關比對及長期追蹤分析，以期發掘違反政府採購法案件，健全機關採購秩序。如發現貪瀆不法案件即移送檢調偵辦，並追究相關人員行政責任。

三、積極防制作為，避免觸法

上級機關函發之政風預防調查專報須確實轉發所屬各單位參考並宣導同仁週知，且做不同面向的分析、瞭解問題之共通點及如何防處，引為借鏡。並藉由業務稽核、政風訪查、

廉政調查、政風座談等各項作為，瞭解與民眾權益有關之業務有無弊端，並從法律面、制度面、執行面、監督面等面向，廣泛蒐集資料研究分析，評估潛在貪瀆不法因子，研擬具體改進措施或建議事項，經簽報機關首長核定移業務單位執行，以防杜違案件發生。

四、加強擴大宣導，行銷政風

要推動政風工作，觀念的溝通與調整很重要。宣導可分為對外與對內兩方面，對外要讓民眾瞭解政風在做什麼，對社會國家的貢獻為何？要去自我行銷，讓外界接納並瞭解唯有政風才能讓政府體質更好、更健全；要讓民眾對政風單位有正面形象及對政風工作推展有所協助。至於對內宣導部分，首先要考慮受宣導對象為何？其次是課程如何安排？再者為聘請講座對象？警察機關辦理法紀教育訓練時，要先訂定目標，了解如何灌輸專業智能及正確觀念。訓練時將心理輔導、法紀教育、政風宣導、常年訓練、壓力紓解等課程排入，才能達到預期目標。

現在政府採取司法肅貪與行政肅貪並行並重原則。司法肅貪就是有貪瀆犯罪嫌疑，有可能被追究犯罪或提起公訴。行政肅貪就是沒有構成犯罪，檢察官不起訴處分或法官判決無罪，但有行政責任。當長官應有的體認就是有監督不周之行政責任。例如警察局同仁辦理採購，認為沒有貪瀆問題，但顯然採購過程有缺失，可能要追究行政責任。

「行政管理」是多面相，法務部上週（7月4-9日）在台中SOGO舉辦全國監所作業產品展示會，這是法務部的創新作為，以前監所受刑人做了很多東西不會展示，因此民眾都不了解監所有不同面貌。人犯在監所裡要讓他悔改向善並非容易，如何做好管理，其中最重要的就是不要讓他空閒，因為空閒就也可能衝突鬧事，所以一定要有工作。如何讓監所有不同

的面貌？最好的方法是從教化、輔導下手，能展現成效與特色。另外，為使監所對台灣文化有所貢獻，就是讓傳統即將失傳的工藝在監所落地生根；台灣傳統工藝已沒有人要學，因為無法謀生，因此，這些工藝即將失傳。像日本最喜歡的漆器及台灣特有的交趾陶、磚雕、蘭草蓆、原住民作品等，都即將失傳。所以我們要在監獄把它保存下來，三、五十年後，也許台灣的傳統工藝只有監所才找得到。

監獄現在也改變原有的風貌，開發很多新的食品，像台中女子監獄所生產的巧克力品質相當好，低糖低熱量。有些人會心存問號，監獄的東西能吃嗎？大家想想，監獄是關犯人還是關病人？監獄所關的是犯人不是病人；監所裡面做的最好的就是衛生。往往一些學校的營養午餐發生問題，但監所的三餐從未發生問題，有B型肝炎、C型肝炎、傳染病、愛滋病通通隔離，不能接觸食品；監獄廚房最乾淨，衛生第一。又如屏東監獄土法釀造的醬油年銷售額上千萬，是受屏東科大指導，連黃豆都經過篩選，且無防腐劑。還有臺灣明德外役監獄養雞，是標準的放山雞，沒有施打抗生素、荷爾蒙，因為公家沒有編列此經費，早上放出去，晚上再自己回來。每隻雞肉質優良，廣受外界消費者肯定。法務部會如此重視作業，無非在促發收容人能悔悟向上，當他們生產作品為民眾接納，出資購買時，內心自會感動，感覺到社會接納他，悔改的心意會更加強，而且作業收入，他們可以分到一定比例，部分作補償被害人用，剩下納入國庫。如此便能讓受刑人自己養自己，改善設備的經費就可以不用公家支出，簡單觀念就能帶出創新的做法。談這些，主要在強調行政機關不要拘泥傳統作法，要有新思維，開創新作法。

如何做好行政管理？以行政管理觀點而論，可包括：



有機成長管理

「有機成長管理」猶如有機蔬菜、茶葉，大家都喜歡。現在大企業有很多都是無機發展，靠著大量併購、虛胖的銷貨報表充數，來讓利潤顯現；甚至本業沒賺錢，僅靠業外收入。真正有本事的公司是靠現有的人力、設備、資產，去創造一樣高的利潤，這就是「有機成長」。政府的資源有限，分布在每個縣市的資源就這些無法增加。以法務部監獄為例，光拼治安至今就多了6個基隆監獄所能容納的人犯量，卻無增加1名人力，必須靠有限人力與資源去做有效的運用。如何做好重新組合？如何去分級、分層管理？就是要靠有機成長管理。警政體系也面臨人力、經費、設備不足的問題，如何解決？也是要靠有機成長管理。蘇院長曾說：「長官交代任務，依執行度大致可分2類公務員，第1類會說：『報告長官，你昨天提的構想很好，我們一定認真推動，但需先增加人力及預算，還要增加辦公室及車輛』；第2類是長官交付任務後，會謀求解決方法，雖然人力不足，但會盡力克服，相信長官會喜歡第2類的部屬」。有機成長管理就是要有自己的方法，了解支撐點在哪裡？誰會做你的後盾？「後盾」就是組織文化，好比整個督察室雖然人力不足，但氣勢如虹，大家都能同心協力，業務一樣能推動得很好。像警政體系7萬多名同仁，如果大家無共識、無向心力，就無法推動業務了。又比如觀護人區塊，個案一直增加，觀護人卻沒有增加，如何順利運作，首長就要有行政管理觀念，對惡性重大、窮兇惡極的暴力犯罪等會再犯的「核心個案」人犯才需要觀護人掌控，其他的由志工來輔導即可。教誨師也一樣，每400人才分配1名，平均2個多月才看到被告1次，那有輔導成效。對觸犯槍砲、麻藥、毒品犯罪者要加強

列管，對車禍過失致死者，因為沒有再犯之虞，就算沒有去輔導他也不會再犯，這些都是有機成長管理之靈活運用。

高點管理

「高點管理」就是領導者要站在制高點來看事情，不要以一般同仁的高度來看事情。以我們身在台北市七號公園內為例，躺在地上時看到幾根小草，就好像是身處叢林；當坐起來一看，小草變小了；站起來一看小草長得稀稀落落，爬到旁邊的5層樓、12層樓往下看，他的景緻又完全不同。所以各位警政的高階警官，一定要有制高點的管理哲學，制高點要夠，才能看出問題所在，否則你看問題的功力可能就會差局長一大截。就像監獄所生產的食品，他們都不敢拿去賣，我就告訴他們一個觀念，「監獄是關犯人，不是關病人」，不是病人做的東西為何不能賣？所以上週法務部的產品展示，第1天就賣了200多萬元，它隱含更重要的意義是收容人所做的東西民眾願意買，對他們是肯定、是關懷，會感覺社會沒有放棄他們，他們就願意悔改，要化解收容人對社會的敵意他們才會悔改向善。制高點要高才能看出其中奧妙，包括宣導手法與行銷。另外監獄也要對社會有貢獻，傳統工藝現在監獄推動，我們選了十七項即將失傳的傳統工藝，相信三、五十年內可能只有監獄找得到，我們還栽培學習布袋戲、歌仔戲及客家文化的保存，其用意也相關。以反腐敗的因子為例，制高點夠高，就容易看出事情的端倪，影響力也越深遠，越能在警政單位有創新作為，就會得到民眾更多的肯定。我在地檢署時，特別注意檔案管理，還參加行政院「金檔獎」比賽；第一屆金檔獎，台北地檢署就得獎。檔案絕對非常重要，它猶如末梢神經，一般人不會注意，但如果做好此事，這個機關其他管理也容易上軌

道，大家都知道，檔案室很冷門，經我說明它的重要性後，便有很多書記官都搶著去。我到法務部後，仍注重檔案的重要性，繼續推動參加第三屆「金檔獎」比賽。

三度標準化管理

「三度標準化管理」—廣度、深度、速度。「廣度」是要把面拉的更廣，滲透到每個階層。以這次拼治安為例，侯署長把所有問題通通攤開，每個部會需要與警政署配合的工作他都已找到。像勞委會的外籍勞工、陸委會的大陸來台人士、交通部的車輛管理、財政部海關的廢棄電纜線、汽、機車走私到東南亞等。最近法務部透過各地區的檢察長要求各縣市政府成立地方的「毒品危害防治中心」，以前縣市政府對毒品不重視、也不宣導，此次將縣市長列為召集人，廣度就拉大了。八大行業取締請檢察官參與，縣市政府就容易配合，如不斷水斷電，檢察官就可深入調查其原因。「深度」就是品質。例如民眾遭搶、遭竊、遭詐騙，如果同仁沒空，就請志工打電話告訴被害人，告知警察現在的偵辦情形，再詢問有無新線索，並予關懷，被害人就會覺得很窩心。交通警察處理車禍也可以關懷傷者的後續狀況、復原情形及和解進度，這樣民眾對警察的觀感就會改善。像檢察官於偵辦案件時，也會得到溫馨的回應，往往於傳訊雙方當事人後，被害人親人有時會留下來感謝檢察官能夠主持正義，檢察官就覺得很窩心。「速度」就是效率。一個案件處理須講求快速，有很多當事人對警察機關無法滿意原因，往往不是警察態度不好，而是警察處理速度太慢，民眾被偷、被搶至派出所報案，平均就要 2-3 個小時。地檢署有按鈴申告制度，民眾來了一下子就已完成，不用花太多時間。像前幾天我到板橋地檢署時，有一個檢察官告訴我，他一個晚上收了

69 個人犯，卻只有一組人偵訊，相較於警察問筆錄的方法與速度都還有改善空間。

風險管理

「風險管理」以前名詞叫「危機管理」，危機管理之前最好先做預防管理。一個單位或個人如果經常在做危機處理，那表示這個單位做法不是很成功，應該從預防管理下手。臨渴掘井及抱佛腳是錯誤的。專家告訴我們 85 % 的危機是可以預測的，不能預測的部分才要危機處理。以監所為例，人犯會脫逃是可預測的，一個監所職工二、三十人要管一、二百人，當然無法面面俱到，會被脫逃是可預測的。以督察長為例，那個分局最容易發生風紀問題？當然是轄區八大行業最多的地方，那個地方靠漁港走私必多，有預測力就能掌握。有危機感要伴隨著有敏銳度，配合順遂。

走動式管理

「走動式管理」—要走動才能發現缺失。有一次我到監所廚房巡視，看到廚工炒菜沙拉油整桶倒，鹽巴一大把，這就是浪費，因此，除推動反浪費概念，為了人犯健康，要求每天沙拉油減幾桶、鹽巴減幾包，走動才會發現問題所在。又如我任職地檢署時，看過 1 位法警有 2 次在門口打公共電話，以人性觀點分析，許多人最喜歡以公家時間、公家資源來辦自己的事，很少人會自己花錢打公共電話；我感覺事有蹊蹺，便交代政風室調查，原來他只要打公共電話就是與律師事務所聯繫，介紹訴訟案件，因為只要介紹 1 件就可收 3 成介紹費，這就是走動式管理才會發現。

重點與例外管理

「重點與例外管理」—對人採例外管理，對事採重點的管理哲學，把重點掌握，其他部





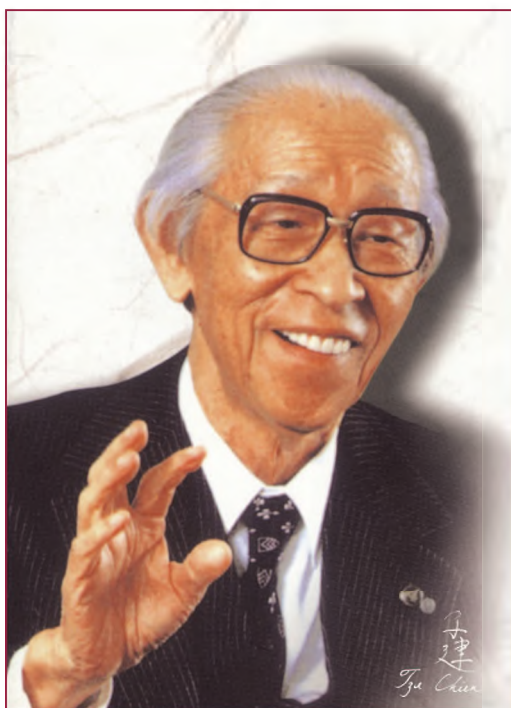
分較容易辦好，例如學校，只要把有問題的管好就可以了。記得有一位國中的訓導主任因為學生有 600 多人，訓導處員工才 5 人，如何管理傷透腦筋，我就告訴他：「學生中有問題的只有 36 人，只要 1 個人認領 7 個學生，每天去關懷他們，其他沒問題的學生不去管他也不會發生事情，如此就能把學生管理好」，他參考這種作法，加上他的觀察，結果很快的把問題學生都納入管理，果真依此方法就都沒有事情發生，這就是對人採例外。另外長官對哪一項最重視，當然要列為首要，例如現在拼治安，當然是把治安列為首要，這就是對事採重點。

總之，如何做好行政管理當然有很多方法，如何以最好的管理方式切入最適合我們的機關，對事務推動一定有莫大的幫助。

最後提到的是如何提升民眾對治安認同度方法有很多，其中一項就是要多一點關懷，從服務品質著手。舉例來說，民眾遭詐騙，警方很認真在偵辦，但必須向受害人說明，讓他知

道警方偵辦進度及給他一點關懷，必然提高他對治安的認同度。另外以擄車勒贖及民眾住家遭小偷為例，如果警察沒空，可請志工打電話向被害人說明員警的偵辦進度，讓民眾了解警方一直積極偵辦，他一定會認同警察；如果報案都沒消息，民眾詢問案情又不理不睬，會對治安沒信心，效能就無法提升。治安是否改善，必須由最底層做起，要實施追蹤，才能了解偵查效能，提升績效。若能破案後又打電話告知，那民眾一定會很滿意，因為警察服務的對象就是一般民眾。受理民眾遭詐騙案後，如果無法立即破案，也要讓他了解我們已經正在偵查，而一直無法破案真正原因是電話從大陸發話再轉接，因為大陸公安不幫忙，所以沒有辦法繼續偵查。另外一項是創新，一項業務若未能自我提升、有創新作為，很難得到民眾滿意，分局、派出所應有創新作為，才能得到民眾的認同。*

（本文為法務部部長演講摘要，許滄郎、阮錦奇整理）



松下幸之助 (1894 — 1989)

策略有三個層次：天略、政略、戰略