

## 專訪內政部部长蘇嘉全先生

### 陽光屏東 陽光部長

整理：葉建華 蘇德昌 黃明凱 林佳世 王子建

捌、人物專訪

堅毅的眼神、燦爛的笑容，言談顧盼之間流露出親切自信的舉止，令人感受到一股和煦的春風，他就是內政部部长蘇嘉全先生。

蘇部長擔任屏東縣長的六年多來，成功地扭轉了外界對屏東縣是「黑道故鄉」的污名，繼之取代的是「黑鮪魚的故鄉」、「黑珍珠的故鄉」，更讓屏東人找回失去已久的尊嚴。他執政的特色是「政通人和」，採用委婉、溝通的方式，完成施政理念。他因地制宜為屏東縣擘劃了未來的施政藍圖，使屏東縣成為「觀光科技縣」。他到底是如何做到的呢？未來他如何擘劃我國內政的施政方針呢？以下是警政署政風室為您所作的專訪。

#### 和煦如春風

我生長在一個純樸的務農家庭，是道道地地的鄉下孩子，小時候每天打赤腳上學，我的父母親、哥哥姊姊、包括我自己平常就是與大地為伍，田園為伴。在這樣的環境之下，久而久之養成親切隨和的個性。所以，從政以來大家對我的印象就是容易與人相處，不管是與老年人、年輕人、小孩子或一般百姓，都可以很自然地融入他們。

從小我的父母親就教導我要節儉，所以不管是以前當縣長，還是現在當部長，同仁們都



知道我非常節儉，只要是還能用的東西，要我再買新的是一件困難的事，就像一套西裝、一雙鞋子就可以穿上好幾年，所以他們都說我很念舊。其實這些都是父母、長輩從小給我的教誨，使我養成節儉的習慣。後來這樣的習慣，隨著我長大成人、就業及至從政以後。記得我當屏東縣長的時候，每次到台北開會，都要隨扈不必跟著我到台北，因為他們來，機票、住宿等都要支出費用，而我自認沒做什麼虧心事，應該沒有安全上的顧慮，所以就不讓隨扈隨行。六年多來，我都是如此，每一次至少省下好幾千元甚至將近萬元，這幾年下來就省下不少經費。我舉這個例子意義在於從小地方節省，就可以省下更多的經費，進而做更多的建設，嘉惠更多的縣民，使縣政推動能有最好的品質。這樣的觀念，是啓迪於父母親從小教誨

我要養成節儉持家的美德。

所以，從小到現在，有兩個觀念一直深植我心：

一、父母親親切隨和、自然純樸的家教，包括家庭生活背景，讓我可以和任何年齡、任何階層的人，自然親切的相處。

二、父母親養成我節儉的觀念，使我日後當縣長、部長時，能以最節儉的方式為政府節省公帑。

### 光明如日月

我曾看過「執行力」這本書，書中闡述很多領導的觀念，這些都要領導者親自看過再體會它的精髓，才能確實領會書中涵義。管理學中有這樣的概念，瓶頸是在瓶子的上方，為何會有瓶頸？就是因為瓶子上方特別狹窄；如果狹窄的地方在下方那就叫漏斗。是以，如果任何事情遇到瓶頸，應該歸咎於上位的領導者，而不能遇到瓶頸就推給部屬。從這個概念我們就可以瞭解管理的精義在於領導者如何領導。

我剛當屏東縣長時，推動縣政的理念就是「清廉、平安、尊嚴」。

什麼是「清廉」呢？就是領導者要營造出一個環境，讓人民覺得他們所納的稅，並沒有被政府浪費、貪污，這個必須領導者對於清廉要執著，才能擴及整個縣政團隊，甚至到每一個公務員。我在推動縣政時，時常告訴縣府一級主管，一切要依法行政，如有涉及包工程及關說案件時，我沒有所謂的親朋好友，但私人感情上我有親朋好友；如果有人關說工程說是蘇縣長的親戚、好朋友、家人，不管是真是假，我們都應該守法且認真的執行公務。所謂的親朋好友，如果是在發包的過程，或是違法關說的情況下，都不應該存在，也不應該讓他存在。那要如何建構一個清廉的縣府團隊？在縣長任內，我曾向農委會爭取到一筆三仟萬元的農路補助經費，經過縣政府的公開發包，大概節餘

將近一仟一佰萬元，我去拜訪農委會的李主委說：「這節餘的一仟多萬元可不可以給我，再做其他的農路建設呢？」他很驚訝的說：「你怎麼可能將三仟萬元的補助經費節省一仟萬元。」我回答說：「所有的採購程序都是公開化的，而且每一個人都不准接受任何的關說。」他很驚訝因為屏東縣是全省農路補助經費節餘最多的。所以我向他爭取到這一仟萬元的節餘款後，又做了許多農路建設，而一仟萬元發包後又可以省下三百萬元，這三百萬元又可以針對更多沒有建設的地方加以建設。而如何做到節省公帑及兼顧工程品質呢？第一、降低議價金額。我剛上任時採購案的議價金額是二百萬元，我將它降到一佰萬元以下，因為我覺得如果有官商勾結的話，可以抽取將近四十萬元的回扣，但降到一佰萬元以下能抽的就不多。當初將議價金額降下來是有遭遇一些反彈，但是我苦口婆心的告訴我們的議員及鄉鎮長，從兩佰萬元降到一佰萬元是鄉鎮在執行，不是縣政府在執行，或許你們的壓力很大，但是至少你們不用擔心被捉去關。我的意思是告訴他們，縱然維持二百萬元，你們和別人勾結賺了一些錢，但是你永遠活在不安之中，有人來敲門你就會心驚膽跳，很多鄉鎮長都是因為工程圖利廠商或索取回扣而被移送法辦的。但是如果議價金額降下來，廠商無利可圖，就不會有人向你要工程的利益，至少你不會擔心被檢調機關查辦，經過我這番交心的分析後，最後大家都接受。第二、尋求民意支持，在決定將議價金額降低並成立發包中心由專職專責的人員辦理、政風及主計單位監督等政策實施前，我先作民調，經過民調結果屏東縣有高達百分之八十的縣民贊成，取得民意的支持後，就正式著手進行。所以六年多來，工程發包中心一百零三億元的工程竟然有二十六億元將近三成的節餘，這在許多地方單位是無法做到的，但是我們做到了。第三、不能因為節省經費而偷工減





料降低工程品質，所以我特別要求材料試驗中心、工程品質監督小組針對每項工程進行監督，所以在行政院公共工程委員會的評等中從未有丙等的，因此不見得公開發包品質就不好。其實屏東縣是一個人情敦厚、百姓熱情和單純的地方，縣民期待縣政府是個清廉且值得信賴的縣政府，所以在工程發包政策給我很大的支持，讓我放手去做；而屏東縣議會的議員也不會因為你工程公開發包而刻意在議會杯葛你，因為他們也感受到過去鄭太吉當議長的時代，整個議會被污名化，將近有三分之一的議員被繩之以法，因此他們要以一個負責的監督者支持縣政府所推出的整個清廉施政政策，所以他們本身也不會去觸法。如果有別人拜託他們關說，他們會說縣政府是公開發包，他們也無能為力，以避開違法行為的產生。所以像前議長鄭太吉的圍標事件，在我的任內從來不會出現，就是因為有百姓及議會的支持，並沒有讓我在親情與廉能之間有要如何取得平衡的問題。

「平安」就是要帶給縣民一個值得信賴的縣政，要讓人民感受他的生命財產受到保護，因此我希望建構一個優質、迅速的救災及警政系統。所以，在屏東縣長任內，我成立全國第一支搜救隊，隊裡還有搜救犬，比台北市還早，當時的內政部張博雅部長，還會派屏東縣的搜救隊到國外協助救助地震災害。甚至九二一大地震時，也動員整個縣政府的警消人力到埔里救災，包括警察局的警車都到埔里去協助維護治安。在警政方面，中央補助地方的超勤津貼不足，我也從縣款提撥經費補助。在議會總質詢時，我表示在縣府各局室中，消防與警察是我心中的最愛。最終的目的即在於如何建構一個平安的縣政，讓人民可以感受到平安。

「尊嚴」就是要屏東縣每一位縣民都不會讓他的故鄉被形容為黑道的故鄉。我在競選時，提出在任內要讓屏東縣洗刷被指為黑道故

鄉的污名，將它變為創意的屏東縣。因此一系列推動「黑鮪魚文化觀光季」、「墾丁風鈴季」，創造屏東觀光的熱潮。現在已經沒有人再說屏東是黑道的故鄉，反而都說屏東是黑珍珠的故鄉、黑鮪魚的故鄉。這項成就源於我們已將施政的主軸定位，唯有定位之後才能廣續推動縣政工作。

## 府會和諧 政通人和

而要如何領導縣政團隊朝著「清廉、平安、尊嚴」的目標邁進呢？首先，我主張「人性化管理」，就是如何在考量一個人的人性後，而創造出高效率、高品質的成效。例如，我要求人事室不要八點上班後，八點半就去查看同仁是否已經在座位辦公，為什麼？因為那是人性的時間，我們必須考量或許有些同仁因為比較晚起床、趕時間、送小孩、停車等原因，無法在八點上班之前將所有的事情完成，所以在這半個小時之內去查勤，大概有些人會不在，這就是人性的時間。但是，在我們考量人性的時間後，同仁即需在其他時間投入所有的心力，好好為民衆服務。是以，我很重視人性化管理這個環節，因為人都會有職業的倦怠，如果不將人性考量在內，可能他的績效是被逼出來的，這個是短暫的，無法持久。如果我們提升人性化管理，然後考量人性的時間，同仁會覺得領導者為他們設想如此周到，如果還打混摸魚，心理就會產生愧疚。類似的案例在領導實務上相當重要。

其次要充分的授權，當縣長是一個整體的領導，是對於人的領導，我如果信任你，就不必要管東管西，因為每一個部門都有它的專業領域。在專業上，我比不上建設局長、地政局長、工務局長，但是對於人的領導，是一個決策者所應具備的條件，就像警政部分，如果我沒有充分授權警政署署長的領導，對犯罪偵查、刑事鑑識，我都不瞭解，強行介入就會造

成誤判，包括救災也一樣。所以我是對人的領導，而不是對專業的領導，專業的領導要回歸實務面。我也一直希望專業的讓專業去做，決策性的工作就讓我來負責，這樣才能達到目標。

在我主政屏東縣政將近七年中，經歷過六次預算及法案審查，縣議會從未動用任何一次表決，這個在地方自治史上相當少見，尤其執政黨在縣議會才六席，國民黨與無黨籍加起來共四十九席，府會間能達到政通人和，並不是我利用包工程等方式給議員好處。屏東縣的工程發包，我授權由副縣長全權負責，而我不管錢，只管政策的領導。我對副縣長說，我充分的授權、信任你處理發包及底價等採購過程，如果還聽到外面講屏東縣政府涉及工程弊案，那就是你的問題，因為我不會指示、干預你要將工程給何人承包，而副縣長這幾年也做的相當好。可見我們府會的聯繫，不是繫於給議員什麼利益。我對縣府各一級主管說，面對議會，我們一定要態度謙卑，但是內心要非常堅定。所謂態度謙卑就是議員在議會的指正、平常到縣政府的公務，或為民服務，對的就支持，不對的也不能得理不饒人。對人家態度謙卑，這是公務員的基本條件。但是，內心要非常堅定，受到質詢、關切如果都是不合法的，則要向他堅定的表達，勇敢的說 NO，但也不是得理不饒人的說 NO，而是以謙卑的態度告訴他不能執行的理由。我覺得議員還是會理解行政機關的困難，所以，這六年多來府會關係非常融洽，縣政工作才能順利推動。這幾項施政的理念也得到縣民的高度肯定，才能在二十年來沒有縣長連任的屏東縣，由我獲得第一次連任。

### 因地制宜 擘劃內政

我在屏東縣長任內，是依照地方的特色來推動縣政，例如屏東水源充足，地質非常肥沃，農業的發展配合屏東科技大學推動農業生物科技之研究，發展科技產業；屏南，潮州以南等

地，觀光資源非常豐富，包括魯凱、排灣等族群文化；東港大鵬灣的農漁特產創造了黑鮪魚文化觀光季，再進入最南端的墾丁國家公園。所以屏東縣的觀光事業算是推動的相當成功，事實證明，在我還沒有上任縣長之前，每一年大概有三百萬人次到屏東，到民國九十三年我離開縣長職務時，每年大概有七百萬人次到屏東，觀光人數的成長超過一倍，對於屏東縣整體的經濟效益影響深遠，同時也為屏東縣民帶來無限商機。因此在縣長任內，考量當地的地理環境、人文條件以及族群文化等因素，因地制宜來著手規劃屏東縣的發展，事實證明這樣的方向是正確的，甚至於獲得中央的支持與補助，例如：第二代加工出口區、農業生物科技園區等等。

但內政部的業務屬中央層級與地方縣政是不同的，在內政的主軸上可以歸納為下列幾項，第一：治安，警政事務方面。第二：救災，屬於災難應變部分。第三：營建，有關城鄉差距部分。第四：服務，例如戶政、地政等與民眾息息相關的事務，整體來說人民對於戶政、地政及社會救助的服務滿意度評價相當高。

首先談談治安方面，治安就像是一顆不定時炸彈，不曉得何時會發生狀況，但是必須讓警察去預防犯罪的發生，落實巡邏勤務，當案件發生後能夠迅速應變，包括破案及善後的處置，也就是破案之後讓人民對治安恢復信心。但警察有時無法完全兼顧，因此有必要將治安也納入社區巡守的一環。其次在救災方面，因為有賴地方政府的配合，這方面仍有著力的空間。應將義消人員納入消防救災體系，建構防火宣導團等機制，其實這都是可以努力的方向。以前是拿著水桶在救火，但是隨著公寓大廈的新建，衍生出建材、通風口、安全門等公共安全的問題，以往的救災方式已不足以因應，所以救災要有新的觀念，要顧及都市及鄉村的差異，採取因地制宜的方式來處理。在天





然災害部分，例如土石流的預測，居民的遷移與安置等等，這都是相當的重要。另外，城鄉差距急須拉近，不能讓都會區過度發展，導致生活品質下降，配合都市更新及老舊社區的改建，積極規劃並呈現出都會區的綠化及避難空間。反觀鄉村地區，公共建設不足，必須透過社區總體營造的方式，加強鄉村地區的公共建設，例如排水系統、堤防整建及社區活動中心等，營造出居民與這片土地休戚與共的情感，所以這方面需要靠社會系統甚至於政府資源的挹助等等來建設鄉村。

我想內政的工作就如同我在屏東縣政府，第一年先瞭解整體狀況，例如地理環境、人文、族群等等；其次，再就整個縣政推動作全盤的規劃。我到內政部來將近七個月，對於內政未來幾個大方向已經著手推動。在治安方面，打算將明年定為「治安年」，針對治安問題從最小的竊盜、搶案、詐騙集團等等都要澈底的來掃除，然後進一步防範槍、毒、綁票等重大案件，甚至於最後的反恐怖行動要如何的因應等等，朝這幾個方向來努力。警察同仁現在士氣高昂，對於改善台灣的治安狀況，我非常有信心。

### 吾愛吾鄉 休戚與共

對於家鄉的認同感，是能不能讓你的家鄉成功的最重要因素，也是一種原動力，假使對於家鄉沒有認同感，你就不願意好好的深根自己的家鄉。所以在前面所提到的社區總體營造，例如屏東的堤防，提供鄉民工作之餘的休閒去處，我不敢說屏東的堤防是全國最美的，但是到過屏東的人，不管是林邊河堤、萬丹堤防等，居民認養花草、融入社區的情感，認同自己的家園，進而深根這一片土地。所以，透過社區總體營造，讓居民產生榮譽與共的感情。社區環境整潔，居民與有榮焉；社區髒亂不堪，全體居民臉上無光，事實證明這樣的推動是正確的。其次，這也是一種尊嚴，要如何

讓別人來讚美你的家鄉，並以自己的家鄉為榮，所以我們可以看到屏東從黑道的故鄉轉變成黑鮪魚、黑珍珠的故鄉，變成觀光大縣，一路走來，花了將近兩三年的時間才建設完成。所謂的尊嚴，就是激發屏東縣民的認同感，讓他們以居住在這片土地為榮。例如黑鮪魚文化觀光季到了，包括東港地區餐廳、漁民等，就會自動打掃及佈置整理，這都是他們自己出錢出力，因為他們瞭解惟有靠政府與居民共同的努力，才能夠創造雙贏的局面。事實證明，黑鮪魚觀光季為地方帶來繁榮，改善了居民的生活，基本上從社區的個體開始，激發他們對社區的認同，進而深根家園。

### 不信東風喚不回

前議長鄭太吉殺人案的確讓屏東縣的縣民受到很大的挫折，因為縣民只要一離開屏東縣，大家都說你們是黑道的故鄉，我當立法委員的時候，人家都說我是黑道故鄉選出來的委員。其實那時候檢方和警方也發揮很大的決心，尤其是新政府上來，鄭太吉案很快地被三審定讞，處以極刑，帶給屏東縣民很大的震撼，感受到政府針對相關的治安問題，如黑道幫派的掃蕩，積極地處理，不像過去一直在拖，導致對檢警單位辦案缺乏信心。我比較幸運的是在我當縣長沒有多久，鄭太吉就被處以極刑，所以地方上感受特別深。另外我剛上任一年多，過去有些議員涉及議長的賄選被判刑且停止職務，讓議會感受到政府的公權力是不可以挑戰的，也讓縣民感受到做壞事的不管是議員或議長都要受到制裁，因此人民開始恢復對政府公權力的信賴。

屏東縣過去有所謂的「三代同堂」，縣長是代理的、議長是代理的、屏東市長也是代理的，我競選縣長時宣誓要澈底斬斷黑金，獲得縣民的全力支持，大家已經建立一個共識，不能因為鄭太吉個人及周圍黨羽的違法行為而賠上屏

東縣的整體形象，也不希望再有所謂「三代同堂」的污名出現。而縣議會也要建立一個全新的議會形象，所以積極配合縣政府進行各項的改革，以建構一個清廉的政府。在整個時空環境的影響下，包括人民對縣府及議會的期待、媒體的監督，都讓屏東縣在那一段時間有很深刻的反省，所以我在推動縣政就特別的順利。而縣民也感受到我是認真的、負責的、積極的，因此也給予我高度的肯定，這些都反映在民調上。高民調也使我在議會推動縣政的時候，有最強後盾。另一方面我想到改革是要靠自己，但是要有新的代名詞、正面的物品，來代替過去被人家認為不好的，因此我構思如何推出有創意的活動，扭轉大家對屏東是黑道故鄉的舊印象，所以我就因地制宜的創造「黑鮪魚文化觀光季」、「黑珍珠的故鄉」、「墾丁風鈴季」等一系列活動，現在只要一提到屏東，就會想到是黑鮪魚、黑珍珠的故鄉，很少人會再說屏東是黑道的故鄉。現在的屏東人比較驕傲，可以抬頭挺胸、昂首闊步走出去說我是屏東人。

### 人必須不斷的超越自我

每個人一生中看過很多書，我最欣賞的一本書是「第五項修練」，這本書是我擔任縣長的第二年，研究所楊教授所指定閱讀的其中一本書，它是一本著重於理論的書籍，但是用在實務上卻是蠻貼切的。該書探討的範圍從個人到團隊，它告訴我們，一加一可以等於三或是一點五。然而團隊需要自我超越，書中曾經提到，當你問一個二十歲的人，他未來想要從事的工作是當總統或是工程師、飛行員，對未來充滿願景；三十歲的人可能會比較收斂一點，只要有份固定的工作，月入十萬即可滿足；四十歲的人最大的願望，可能是我的岳母不要住在我家；但是五十歲的人，可能只是希望自己的關節不要酸痛。所以大家可以發現年紀越大，自我超越的能力越弱，倘若一但喪失自我

超越的能力，同樣的也會失去動力與競爭力。將其理論用在縣政工作的推動上，非常適當，所以「第五項修練」這本書對於我的啓迪與影響非常大。

### 再怎麼忙也要和女兒說說話

政治人物雖然將多數的時間奉獻給選民、奉獻給社會和國家，但是對自己的太太、孩子、家庭，內心都有一份愧疚，我也不例外。我從二十九歲開始參與選舉，三十歲當選國大代表，那時候我的大女兒才一歲，小女兒還沒有出生，所以小女兒出生後我就很少有時間再陪著她們。即使我當立委的六年，雖然一個禮拜有五天在台北，只有利用星期五晚上回去，她們幼年成長的過程，讀幼稚園、國小到國中，我都看的到，可是內心還是有很深的愧疚感，因為沒有陪她們一起成長。

現在我晚上如果沒有打電話和女兒談談心、說說話，那比沒有吃飯還難過。當立委的時候，除了服務的案件之外，儘量將週末的應酬推掉，陪她們玩、打球，和她們講一些知心話。雖然人家說男生和女生沒有什麼知心話好談，但是我小女兒的生日和我差一天，從小就非常黏我，父女倆無所不談，這是很難得的事，而且也很喜歡我煮飯給她們吃。所以我從當國大代表到立法委員，只要一回家就煮飯給她們吃，我很會做魚的料理，因為我自己喜歡吃魚，也很會燉肉，因為我家以前是賣豬肉的，像燉東坡肉、紅燒豬腳等，連我的太太都贏不了我。

一直到當上縣長，因為在屏東就更有時間陪她們了，而那時候兩個女兒都已經讀國中和高中，在生理及心理的成長變化也比較大，我太太扮演很重要的角色。其實與孩子的相處，時間是自己找的，像我這麼忙在台北，縱使不能回去也要打電話，讓她撒撒嬌，講講學校的事情。所以到目前為止父女關係還蠻密切的，就像我的小女兒已經唸高三了，每次我回家





時，還會主動跑來和我們夫婦睡在一起，使我感到很窩心，這是很不簡單的。政治人物、公務員或是警察同仁平時都很忙碌，像是警察局長家裡和工作場所都不在一起，這我都可以體會，因為我在過去有將近十八年都是這樣子，但我還是要呼籲大家，時間是自己找、談話內容是自己找，表達與子女的互動方式也是要去尋覓及體會。你說找不出時間、話題，我不以為然。任何再短的時間都可以找出與子女之間更深的互動關係與話題，使親子關係更為融洽。我和家人及小孩的互動，我可以說即使沒有一百分也有九十分以上。

在生活作息上要持之有恆的運動，運動絕對讓你保持活力、競爭力，所以我每周都會打打球或是慢跑等運動，即使在內政部較忙時間少，也會充分使用以前余部長留下的健身運動器材。所以讓自己保持充分體力，最重要的就是運動。

### 以身為警察眷屬為榮

我就任內政部長這幾個月來，對於警政工作有更深入的了解，雖然難免會遇到一些風紀案件，比如說匿報、吃案、貪瀆等，但這是非常少的個案，多數的警察還是非常潔身自愛，而且積極的想把治安做好。所以對警察同仁，我心存感激，因為如果沒有你們的表現，我這個內政部長的職位也待不久，在這方面特別感謝我們警察同仁。另一方面由於我太太曾經當過警察，所以我也警察眷屬，可以體會警察所受到的壓力和困難。記得我剛結婚的時候，太太一個禮拜只能外宿兩天，其他時間都要待在隊裡面，若要再外宿還要再向長官額外申請。因此警察的眷屬，其實也為配合警察的勤務而付出許

多，在此也對這些眷屬們表達最高的謝意。我希望在新的一年，社會治安會有長足的改善，因為民眾是這麼的信賴警察而將生命財產交給我們來幫他們維護，我們忍心讓他們失望嗎？這絕對要我們全體警察一起來支持。此外除了要嚴格遵守警紀外，在服務形象上也要做一些改變，不要像過去的衙門，給百姓有「衙門深似海」的感覺，讓人家不敢親近及信賴；我們要像便利商店一樣，二十四小時服務不打烊，讓人家感到光明、親切，願意來找我們協助，這些都是我們必須努力的目標。當然我們對於維護治安的決心也要向外界宣誓，希望全國的人民共同來維護社會的秩序，不應該用其它違法的行為讓社會動盪不安，這一點我要請全國人民共同支持。

### 新年新希望

在新的一年，大家都有很多的期許和願景要努力來達成。我知道在工作崗位上都有職業的倦怠期，但是我還是向全體同仁期許，人不只要為自己而活，同時要為自己的家人、工作、社會及國家而活並且盡心盡力的付出。在此感謝內政部全體同仁在工伴崗位上的努力與奉獻，當然也祝賀大家身體健康，家庭美滿。人民從出生到老，與本身切身關係的業務，都由內政部服務，因此更進一步的希望內政部全體同仁在新的一年裡，能貢獻所有的力量和熱誠，讓全國民眾感受到內政部對他（她）的關心，同時也贏得信賴及尊敬。♥

