

# 他山之石可以攻錯

葉 學 哲

## ——出國考察觀光一得（本文另有插圖刊第六頁）

### 和美國人談反攻大陸

美國是一個自由民主的國家，大多數的美國人都反對蘇俄的集權和侵略性。

但對於共產主義的惡毒未必皆透澈了解；因為他們未曾身受其害，同時自己也未免有些優越感，每常以蘇俄為對抗的對手，輕視其他共產主義國家黨徒的共同性。對於共產黨的力量，許多人若非高估便會失之低估。

高估的人不免惶惶終日，就怕一旦蘇俄飛彈從天而降，使美國紐約化為灰燼，甚至打算逃避深山，乃至主張不如投降保命。

但也有低估的一派，我會遇到一位低估派的美國朋友，他認為蘇俄其實不堪一擊，美國有能力在兩小時之內消滅蘇俄。

當我問他何以美國上下時常宣稱蘇俄的武力如何如何強大，處處認定蘇俄乃是可怕的對手呢？他的回答却另有一項說法。

他說那是美國當局認為人民生活過於安逸，日久將會失去進取之心，說不定遙遠的將來真會被蘇俄趕上，因此才有激勵民心的宣傳，若

照當前蘇俄的力量而言，和美國相比還差得遠呢！

有一次我遇到一位美國的退休上校，他曾參與我國國共和談時華北協商小組的工作，對我政府可算相當同情友好，可是他認為我國政府要從台灣反攻大陸不很可能。我問他何以見得？

他說，大陸有十億人口幾百萬大兵，你們雖也有幾拾萬精兵，可是運兵渡過海峽需要多少船舶，多少海空掩護，多少給養供應支援，皆是可以估算的，你們那有這些力量？除非我們美國傾力幫忙，就像二次大戰協助英國反攻歐陸那樣才能成功；但盱衡情勢，現時美國難望有此決心，所以你們反攻大陸可謂很少可能。這乃是殘酷的現實，科學的公算。

當時我聽了既是氣惱又是可笑。於是向他說：你的算學可能很好，可是歷史一定不及格。我日前到美國博物館參觀，看到美國國父華盛頓革命建國的許多史實圖片。這位偉人當年率領疲卒殘兵渡過波多馬克河繼續奮戰，終於擊敗當時強大的大英帝國，使美利堅合眾國得以誕生，成為今日世界民主國家的領袖。如果那時照你的公算

，美國豈非無從立國？華盛頓早該放棄抵抗了，或許世界上至今還沒有一個美國呢！

我們中國有五千年的歷史，歷代也曾有過許多暴君，擁有無上權力，因為殘虐百姓，終被推翻。例如秦始皇焚書坑儒想消滅智識份子，連老百姓家中使用刀具皆要受管制，讓百姓既無智識也手無寸鐵，只好承受他的壓制；可是一旦老百姓揭竿而起，秦朝馬上就被推翻。我們的經驗是一個政權的存續，主要因素是在民心的向背，不完全在武力，不過武力也是生存發展過程中必需的工具之一而已。

這位美國朋友聽了我的話，當時有些面紅耳赤。他心中未必信服，不過他以後可能會獲得許多事實上的印證。

### 都市化引起的困擾

民國五十一年我在美援運用委員會服務，當時如何加強培訓人力資源以配合經濟發展日漸受到重視；美國援外方案項下也推動開發中的受援國派員赴美研習「教育與經濟發展」問題。我奉當時李副主任委員國鼎之命赴美國華府參加美援

總署所辦之第二屆研習會，為期三個月。

講習各科目的主持人不乏一些美國大學的知名教授，也有專題演講，有各國學員的報告，還有集體與個別問題的討論，內容充實有啟發性。偶而還請專家發表一些開發中國家面臨的關聯問題，其中不乏獨特有趣的創見。

一位紐約的建築專家講解都市化帶來的困擾問題。他說，各位學員從開發中的國家來到美國，一定感覺到美國的繁榮富足，初步印象恐怕是千百層的摩天大廈和滿街汽車以及到處寬廣馬路為羨慕的表徵；可是諸位可曾想到都市化繁榮帶來的困擾有多大？而且似乎問題層出不窮無止境。例如摩天大樓雄偉壯麗日漸增高，除了有許多技術問題、安全問題以外，一旦停水斷電，情況便十分嚴重了。都市繁榮不但使工廠外遷，一般住家也紛紛搬向外圍郊區，追求寧靜與空氣清新，於是又聯帶發生交通問題、停車問題等；都市日漸膨脹，於是拆遷擴建之不足，繼之以架空入地，不知怎樣才叫够用！

對一般美國人目前的形態，他描述說：他住在郊區，必須黎明即起，匆匆洗漱、用早餐，趕緊駕車進城去趕上班時間；因為可能路上需要一個小時以上，而且車輛眾多駕駛自要小心緊張，早到才可以爭取停車好位置，出入才能便捷，到辦公室可能還要十分鐘快步。喘息未定便開始工作，中午啃兩塊三明治喝杯冷水，除了老闆或主管級的人，一般職員最多或可伏案小睡片刻而已。下午直到下班時分，又要趕緊收拾公事，拔腿前往取車，行動必須敏捷，爭取時間，一路小心

駕駛，平安回家可能已是燈火黃昏，一切順利可也精疲力竭了。這個簡單描述自然還未曾包括許多許多的家務事，比如門前一方草地面積雖也不大，可是也不能不常加推剪才能協調環境的整齊美好，免受指責。難怪一些美國人頭髮可以不理，草坪可不好意思讓它雜草叢生，平時沒空也只好犧牲假日去做了。就以汽車而言，也必須擦洗打蠟經常保養，因為不但上班必需安全重要，任何出門也非車不辦，一家兩車才能夠用，幾乎有不能再少的趨勢；聯帶的事可多着呢！雖然道路設施四通八達，可是親友散居仍感見面不易，甚至左鄰右舍也多不相往來，人情味逐漸消失在緊張繁忙生活之中。難道這就是人們追求的生活境界嗎？難道這便是社會繁榮必然的後果嗎？他說：「我時常懷疑這是進步呢還是病態？」

這位建築師接着說，在繁忙生活之中，雖不時有以上所說的疑問在心中盤旋，但好像也沒有時間去思考尋求答案。

他說：「各位來到美國，目睹高樓大廈、車水馬龍的繁榮，各位家鄉的都市可能正在拆屋修路，以迎頭趕上美國為理想，也一定遭遇美國過去所經歷的一些問題；可是我們美國現在新的問題和困擾並未減少。真不知道究竟是日益進步呢還是愈陷愈深？各位計劃家鄉未來的發展，應當學美國亦步亦趨呢？還是可以設法取長補短免蹈覆轍的好呢？當我從紐約來到華府和各位見面，途中經過許多大都市，在其近郊看到許多「汽車墳場」，也看到一些新的摩天大樓附近却有破舊荒棄的樓屋無人過問，可能因為人工太貴，處理

成本又高，而且沒有空去處理，只好等等再說。新舊比鄰相形之下頗不調和，因此更觸動我的感慨。便以汽車和高樓談到都市化引起的困擾為題，提供各位做規劃你們的未來時候的參考。」

這位建築師的講話給我印象深刻，事隔雖已二十多年，我也和許多朋友談起過這類問題，可是似乎仍舊沒有找到很好的答案。同時我們的都市發展似乎也仍正在循美國的老路顛覆着進行呢！

### 日本觀光一枝獨秀

民國五十一年我從美國回台，途經日本東京，有一天的空檔用於觀光，參加了一個英語導遊的旅行團在日本觀光覽勝，結果相當美滿。我不想描寫「日光」的風光美景，只想談談我對日本人與辦觀光事業成就的感想。因為我覺得吸引外人觀光，一方面固然是介紹自己的文化和建設，一方面也是賺取外匯收益，總而言之，讓他們花了錢以後認為「值得」，那便是觀光事業的「成功」。

那天早晨一位整潔有禮的導遊招呼大家登上一輛遊覽車穿過東京市區，來到一處中型火車站；一列列來自近郊的普通客車正載來一批批上班旅客擁進市區，列車的車廂也極普通，甚至看上去有些老舊。但却有一列色彩鮮明的漂亮豪華車廂正在等待我們；車上服務人員和藹可親不在話下，導遊先生分發了一些圖片和說明書。他說，日本人的生活崇尚儉樸，但為了遠來的貴賓，他們總是拿出最好的東西來招待的。

火車開行了半個小時，在一站停下，導遊說：「我們在此換乘巴士去日光鎮。這一段公路穿田野，除了兩旁高聳的行道樹外，路面既不寬闊也說不上高級，車行其上顯得氣氛有些單調。走了一段，車掌小姐使出花招來了，她說有一個建議不知各位可否採納，前面有一岔路，不過兩公里左右，那裏有一處古蹟如何如何，值得一看，只是路面稍不太好，如果諸位有興不妨一往瀏覽，費時不多而機會難再。結果大家當然同意了這個節目以外附加的點綴，於是遊覽車欣然轉向小路去到她所介紹的所謂古蹟。其實祇是一所大廟，並不希奇，略一參觀大家又登車返回原路繼續前行。」

不過大家突然感覺這條公路似乎寬直平坦，乃是剛才所不曾體驗到似的。走在上面好像很是舒服。我想這位導遊很能體會「人的比較心理」，善於把握機會加以利用。本來觀光外國的人並非專爲了道路寬廣或是旅館豪華才去觀光的。可是旅途單調便易使人感覺到物質設備的不够理想，那就印象不好了。

車抵日光鎮，另一位導遊上車，他極有禮貌地向大家致歡迎詞。他說，他是本地人，特別代表家鄉向大家表示歡迎，因爲是他家鄉，也許對各處名勝古蹟可以介紹得更仔細，希望大家批評指教。講話異常親切。他一直陪我們乘車坐船，遊湖遊湖。雖一路滔滔不絕，却不至使人厭煩。因他談吐不俗，幽默而守禮，使人覺得他頗有學養恰到好處。直到節目完畢，他也介紹買點紀念品，儘管也做些推荐，却沒有幫助推銷的意味。

最後他還有一段更精彩告別辭，他說這次有機會代表地方接待各位貴賓，無上光榮，希望原諒招待不周，知道各位旅程安排不能多留不無遺憾。他指着四山蒼翠說：「各位試想如果再過十天半月秋風乍起，樹葉轉成火紅與金黃，將是如何的一片美麗，希望有幸再蒙光臨。臨別真似一片依依很有感情。引起遊客意猶未足的留戀之感。」

回到車上，原來的導遊又來接班，慰勞大家一天的勞動，希望大家給他意見和指教。然後一送同旅館股股別。

這一天的旅程相當緊湊，但也不至太累，費用相當便宜，但是令人感覺很「值得」。日本人辦觀光事業相當成功，因爲他們在用腦筋，設想周全，禮貌得體，當然很能賺錢。

日本也有擔任公務員的考試制度，一般僅考基本科目，取得一般資格，當某機構需何種人才時，再加考專業科目。例如我那次去日本的任務是接洽日圓貸款。事關國際合作經濟貿易與金融，日本方面有關的機構包括外交、財政金融及貿易，主要就是前述我去訪洽的單位；但主辦乃屬財政部（大藏省）。大藏省國際金融局每年需要這類人才時，便就通過一般考試的人再加考一兩項專業科目，錄取的人一律以課員任用。兩年後便調往外務省經濟協力局相關的課工作，再兩年又調工商省國際貿易局，如此轉調兩三個業務關聯部門工作各兩年，再調回本部共需八至十年時光，則一個二十多歲的青年幹部到了三十左右的壯年時期，擇優派任爲課長副課長，一個個俱精明幹練。因爲，經過各業務有關部會的歷練，不但有關業務熟習，而且有關人員也熟識，難怪他們辦起事來消息靈通，政策協調，精力充沛，

其實做任何事情，必須要肯用腦筋才能成功，豈僅觀光事業而已。

### 培養人才日本著成效

民國六十年二月我服務於經合會，奉派赴日本接洽日圓貸款有關事宜。承我駐日經參處同仁協助安排拜會日方有關單位；首先是日本外務省經濟協力局，然後是大藏省國際金融局，再則工商省國際貿易局，以及海外協力基金與輸出入銀行等。一些主要的公家機構，其他還有幾個民營工商機構。從以上公民營機構洽訪對象，可以看出日本對外經濟有其整體協力性，較我國各類似機構間各自爲政，專注本位的情形強多了。

最使我驚奇的是除了少數部長級予我接見，完全屬於禮貌性的應酬很少觸及業務細節以外，

主要接觸對象是「課長」級的人。日本的「課」，約當於我國的「司」「處」，這些課長年齡大約三十多歲，無不精明幹練，業務熟習。最妙的是當我訪晤第二個機構時，那位課長的態度和立場與第一個機構的課長完全一致，好似他也參加了前一天的訪談；接着第三個機構亦復如此，許多問題也就順利解決。我當時深感驚奇的便是以我的身份與任務，似乎還不至於被日本方面做追蹤情報；一方面也佩服日本各有關機構間聯繫協調的迅速靈活，辦事的認真和有效率，各方面研究的結論，以爲這和日本公務員幹部的培養訓練制度有相當大的關聯。

效率高超。日本這一套有計劃的幹部培養的確認人欽佩。

還可值得一提的乃是淘汰的人員安置方法，例如大藏省國際金融局一批晉用十個人，當輪調培訓完成回返本機關，但此時不一定有十個課長副課長缺：自然是擇優任用，但未能容納者公家也有安排。第一可以請調相關部會去工作，那裏的業務因曾輪調去實習，所以也熟悉或許還更有興趣，即使做不到課長面子上也不難堪。第二可以調派附屬機構（大藏省關係如銀行業金融單位），那裏可能待遇反能較好而名義或出路稍差。第三留在本機關担任其他工作，總之經過苦心安排訓練過的人力不使浪費，總期人盡其才，總有各種輔助的晉升途徑可循。

以上僅是日本公務員幹部人才培訓方式的一種，個人利用短短幾天的機會就業務有關部門觀察所得，說不上是考察研究的心得，但感覺其中頗有道理，值得吾人借鏡。

### 慎謀而不能斷必誤事

提起韓國，一般似乎直覺到韓國是一個頗有幹勁的國家；尤其在朴大總統時代，韓國經濟建設直追我國，許多地方甚至比我超前，效率極高，有人認為是由於朴大總統是一位有魄力但也很專權的人物。我國政府有關機構一時也很注意韓國經建計劃的設計執行進度；曾派團相繼赴韓考察觀摩。民國五十八年秋我曾有機會偕同經合會與研考會同仁去考察韓國的年度計劃；發現根本上韓國承襲我東方文化傳統，理論上並無特別，

而實行方面的確能認真切實做到而已。

舉例來說，如果像我國台北鐵路地下化與捷運系統這類方案在韓國，若由其交通部門主辦，當然由該部提出方案，同樣提出分析，甲案優劣如何，乙丙兩案等又各如何，但必有一個部方的結論。也就是甲乙丙各案中以何案較佳，上級於是交付另一有關單位去研議，此一單位可能認為乙案較好，也許另提丁案等等，但最後也必需提出一個他的結論。所以最後就只是兩個結論呈供上級裁定，上級如果裁定甲案自無問題，如果裁定乙案，便再問交通部門是否願意去做，因為這是交通部門主管的方案，將來要負成敗的責任，儘管交通部門當初研議的是甲案較好，而上級裁定執行的是乙案，但執行成敗仍舊應由執行部門負責，萬一失敗了也不能藉辭推諉，若是交通部門堅持己見，說不定上級會更換部門主管去執行裁定方案。

這種貫徹分層負責的精神，保證了方案實施的時效和經濟價值。不像這類方案在我國的情形；主辦單位提出甲乙丙丁四案，也分析各案的利弊得失，但所不同的乃是缺少他的結論建議，僅只將分析送上級裁決。試問上級既非萬能，況且天下也沒有一個具百利而無一弊的方案，如果上級交付另一機構去研議，說不定又增加了戊己庚辛各案，於是四種方案就成了八種，仍舊各有長短，更增其複雜性，上級便更難裁決，紛爭更多了。結果議論紛紛莫衷一是，遷延時日，不但人力和時間浪費許多，更可能因此經費所需增大很多，而成果效益渺不可期。我感覺一件事慎謀回

然重要，但如果不能相機決斷也是一種損失，不只是經濟上的損失，甚至在政府形象上也是一種損失。所以韓國之所以效率高，分層負責的貫徹確實，似乎是一個重要因素。

想到先總統 蔣公在世，當國家處在逆境的時候，曾有三句話指示大家：「處變不驚，莊敬自強，慎謀能斷」。前兩句是關於我們精神和心理方面的指示，第三句是對我們處事方面的指示，這句話的後半段我們似乎還未能做到。

那次去韓國我也注意到他們對於建設方案的執行考核，參觀他們類似我國研考會的考核中心，在進度圖表室看到四壁張掛各項計劃進度圖表，皆是簡單的 Bar Chart，顯示預定與實際進度的差異而已。他們認為採用 Critical Path、PERT 等等科學方法控制計劃執行的進度乃是執行機構的事，不必上級代勞或以之為考核工具，他們的考核工具又很簡單有效，乃是一份由下到上一貫作業的進度報告表，除了列明預定和實際進度的差異百分比以外，必需將其原因與補救或改善之道條列清楚，那一個問題是應當何級機構負責處理的，則此一級機構必需將處理情形填註表內方能轉陳上級，如果沒有交待則上級會予退回，換句話說各中間層次機構不只是層轉而已，到達最高層層的問題也必是重大政策性的問題。其實這也不過是分層負責的切實做到而已。

訂閱「中外雜誌」「時代文摘」

請撥電話五三六五三一



①後排右葉學哲左談君直前排右陳樹曦左劉德敏早年赴法接收第一架空中巴士

②葉學哲(前排左)閻振興(中)田寶岱(右)在新德里開會時留影

③右起葉學哲、趙旣昌、何顯重在漢城合影(文見55頁)

