

# 外交官的苦惱

曹志源

——三十年海外見聞雜感之一——

## 外交陋規小館風雲

任何團體，不論是政府機關、公司行號，或學校、教會，辦事必須有原則和制度，作到公平一致，不但可以省去許多不必要的糾葛和麻煩，並可進一步促進團結合作，發揮團隊精神。全憑主管理，隨其喜怒哀樂而變化的方式和作法，即令在獨裁專制的國家也免不了要發生事變。

外交部派駐海外的使領館中，以前除幾個人多的大館還算有點制度可循外，邊遠區域的小館，十、九是全憑館長作風辦事的，因之便毛病百出，為人詬病。如現已爬到公使級老同事某君，卅年前被派到駐非洲某國使館任三等秘書，館長（已故某大使）為節省開支，不僱傭人，強令他從事清掃廁所、去郵局取信一類工作，弄得很不愉快，這是可以理解的。另有同學某君，被派去中南美某國，大使老邁，夫人親政，最使他吃不消的事是辦理文書需要紙張信箋時，都要請示夫人開鎖點發，每次嗶啞嚴令不得浪費，她把公事當作家事辦。因當時待遇不比今日，館長靠公費結餘改善生活。久而久之，某君十分不耐，乃覓機予諷刺，詎該夫人竟勃然震怒，報告大使，命其認錯道歉。渠不從，大使以「抗命」報部他調

相威脅，調令到後，他十分激憤，乃捲起鋪蓋，攜妻女拂袖掛冠而去，至華府，經數月籌募集資，開了一家相當可觀的飯店。據他告我，他當時

因受欺太甚，心有不甘，臨別前曾當面痛斥該大使夫婦「天下為私」之作風惡劣，有負國家使命。把大使氣得面色發紫，但已無奈他何。不出兩週，該大使遂以捐館聞。噩耗傳來，吾友又後悔難過不已，深恐「我雖未殺伯仁，伯仁因我而死」。至其他類似的掌故悲劇，不勝枚舉，實在都是因為缺乏制度而起。故如何才可建立可行的制度，不因入而異，實在值得研究。如考績、升調、任期、財務、工作分配等等，如能使其有則可循，公平合理，避免厚此薄彼，假公濟私，為大家接受而無怨無尤，則大家必同心同德，力量無窮。這不是不可能的，我國過去軍隊都是屬於指揮官的，學校是校長的，可說是「天下為私」、「唯我獨尊」的傳統使然。

在臺建立了任期制度後，可說是做到了「天下為公」，「軍隊國家化」的理想便具體實現了。而且因此新陳代謝，人材輩出，績效輝煌。都是有目共觀的事實。外交界的若干陋習，可能現已因待遇提高而有所改進，我只是在此談談歷史上的陳跡而已。

## 作陪吃喝多不自在

前曾述及外交界因須交際，故應酬也多，除了例行和特別酒會外，平常的小型宴會也是很多的，各級人員有各級人員的交際圈，最繁重的當然是大使、公使。他們請客時，有時也視需要請館員作陪客，這種作陪的機會通常似乎是與官階的高低以及與主人關係的親疏成正比。

蔣大使在位時，他與館員間的關係似乎都是一樣，有公誼而無私交，有工作關係的遠近，但無個人關係的親疏。因之請陪客時，都是要交際秘書找與客人工作相關的人。有一等秘書某君久未被請，不甘向隅，去找交際秘書陳蔡女士跳腳問罪，陳女士報請大使指示。大使謂：「此人既然如此好吃，以後每次都請他作陪可也……」陳氏照辦，從此每次都邀請他。天天有飯局，而其業務與客人又風馬牛不相及，該員在座，反不自在，成為精神負擔，無以自解。過了幾個月，又自請減少作陪。「不到黃河心不死」，此之謂歎！

**公誼私情能分者少**

年前國府任用中國石油公司董事長李達海為經濟部長，報章有關他的報導很多，都是他作事

的態度和做人的原則。我最欣賞他的一點是他在話別中油同仁的時候，特別抱歉地說明他在中油服務幾十年間，與同仁相處，是本著「有公誼而無私交」的原則，不與任何同仁建立特別親密的私人關係。

這與中國官場的傳統作風是顯著不同的。中國舊式官場傳統是任用「私」人，循「私」舞弊，最後是天下為「私」。所以國父遺教上強調「天下為公」的重要。他平日為人題字也常寫「天下為公」和「博愛」幾字，二者是相關的，「博愛」便是「無私」。人本來是「自私」的動物，要完全除去「私」心是不可能的，但從事公務，則須犧牲一部分私情，應盡量排除自私的心理。

自私的結果，便會有不公平的事件發生，不論是人事上的，或錢財上的，一不公平，便會引人物議，招致反抗，結果大家受害。不如從開頭便把良心放準，原則確定，大「公」無「私」，必可造成一團和氣，事半功倍之局。

機關團體中容易發生的吹牛拍馬、拉關係、走後門、牽內線、送禮、賞紅包、結黨鑽營、黨同伐異、互相傾軋、爾虞我詐……這一些為害無窮的活動都可效跡。

### 樂捐請客雙重煩惱

中國文化重視倫理和人情的傳統，如行得其道是可愛而無可厚非的。雖然觀念近代化的人也有批評某些傳統有時會成爲進步的障礙，甚至是循私舞弊的原因。「情」「理」「法」三者如能和諧，必相得益彰，是爲最理想的人事境界。但

# 少年行 全一冊

曹志源 教授 著  
定價新臺幣 一〇〇〇元  
預約 七〇〇元

本書爲旅美學人華府美利堅大學國際關係博士曹志源教授精心傑作，作者以高深文藝筆調，對出生以來社會動亂，國家災難，戰時年幼從軍，軍中生活趣事，以及戰後大陸赤化之因果悲劇，有深入淺出極具歷史價值之分析。要目有：①不平凡的時代②溫馨與苦難交織的童年③抗戰中的悲劇④在磨鍊中成長⑤在歷史的逆流中游泳。附錄：金沙坡之憶、祖國的召喚、世界粗話大觀、名人當衆入睡趣聞等篇老少各界咸宜。三十二開本，二百二十頁，十餘萬言，三月三十一日出書，定價一〇〇元，預約及以後集體訂購五本以上特價七〇元。郵撥〇〇一四〇四四一四號中外雜誌社帳戶。

有時三者會矛盾衝突，難於週全。如站在國家社會的立場是要依「法」，但站在個人親友的立場則爲「情」纏擾。有時合「法」合「情」的事，又不見得合「理」。如何在處理問題時作到不偏不倚，恰中肯綮，爲盡人滿意，是非常不易的事。

三十年前，筆者服務外交界時就有兩個傳統牽涉到「情」「理」「法」三方面，而同時爲人歌頌喝采和詬病批評，一爲「福利金制度」，一爲「外放請客」。前者源於國內外待遇懸殊，不知從何時開始（可能是來臺以後），凡外放人員不但於離國時照福利會規定，應於旅雜治裝各費中提出一部份捐獻該會，駐外期間，也得按月薪扣繳百分之幾。該會以此款存國內銀行，按存款

金額利息中每月在正薪以外，加發一定數目給部內同仁，是爲福利津貼。部內同仁因此受惠不少，否則，真是入不敷出。此制行之多年，據筆者所知，大體上，或謂絕大多數同仁都認爲合情合理，相安無事。

但當時也有極少數同仁可能是學「法」出身的，對此不以爲然，也有拒絕捐獻的。按照法律，福利會對拒絕捐獻的人，自然不會如之何，也無可如之何；但按照「情」「理」，常會有不利於此少數同仁的公憤。據說多年前前駐某國大使某君，因事受部下三秘控告，終至掛冠，就是因爲多年來拒付福利金，失去部內各級長官同情好感，被認爲不是一家人（無情無義）而不予支持的

結果。否則，以該大使的學識及聲望，照理應不至於被一個三等秘書告垮，而從此未再被錄用。

外放被認為是一種喜事，邀宴同仁，把酒話別，請請客也是十分合情合理的。對好吃善飲的同仁，這無寧是一個大快朵頤，難得開懷的機會，歡迎之不暇，主賓都不在乎那幾個錢。但對一些聖哲型，反對吃喝浪費，或孤僻成性，不喜無謂應酬的同仁，則又未嘗不是一種痛苦。所以這種人時寧肯與福利會交涉，願意遵照政府節約之旨，免除宴客，省時簡事，而將節省下來的錢，捐獻福利會，也可說是合情合理之至。因為這不但可以節省開支，惠及同仁，同時也可避免一小部分喜歡開酒的朋友當衆出醜而不自知，給潔身自好的長官和老夫子們一種歷久難忘的壞印象。何者為善，實難定評。對筆者個人而言，則兩者均所歡迎，故當時從未為此事苦惱過。

### 迎送事小面子事大

身居國外，尤其是作外交領事人員，對僑胞及國內來人，自然都有照顧幫助之責。這個責任和接觸範圍，是非常廣大的。平日接觸廣泛和認識人多的，更是不勝負擔，有非局外人人士所能想像者。蔣廷黻大使以學者出身，對無謂應酬和無聊迎送是深惡痛絕的，所以很少去機場、車站這些地方，對過路一般「政要」，也止於便餐招待，因之得罪不少人，認為他高傲或有虧職守。他一次曾對我說，他曾向政府建議，過客太多地區的使領館，如華府、紐約、金山等應設一負責迎送「貴賓」、「政要」的副館長，專司其事，以免影響

其他同仁的心情和工作。我說無效，蓋我國官場積習，甚至民間習俗傳統，迎送之事，非僅為照顧辦事，而牽涉「面子」、「聲勢」問題。若僅為辦事，則人人皆可花少許金錢，坐計程車去旅館先休息，然後按日程辦事，何須勞動別人。然而國人，尤其是自命有地位權勢的人，假如沒有人去機場碼頭前後擁護迎送，便有損觀瞻，新聞記者寫不出迎送名單，甚至難以報導其行踪，便會開罪權要，打破飯碗。對某些人即令有次級人物去迎送，他還是不滿足，故設專人迎送，只能解決「辦事」問題，不能解決「面子」問題。

蔣氏亦以為然，但仍認為此風宜改。並謂渠有時因美國政要前往臺灣訪問時，按照外交禮節不得不去機場相送，但見美方前往送行者，除其家人一、二外，僅有政府辦事員或司機一人替其照顧行李而已，即國務卿出國亦然，真是值得效法。聽說歐洲有些國家的機場碼頭有專為迎送排場面的服務員，預先按價約定，屆時便有美女親吻，男士提箱拍照的場面可享，只是又須花費，不然倒是一種解決面子的好辦法。

筆者在華府服務八年，可說經常有迎送之事。國內親友、同學、同事路過，因有他鄉遇故之樂，且關情誼，理應迎送招待不談；有時朋友的朋友，親戚的朋友的親戚，熟人的親戚朋友。甚至捕風捉影，張冠李戴，也有人打電話要求迎送。他們中有一生只有這麼一次，從他的立場來說，就是陌生過客，麻煩你一次也不是什麼大不了的，事；他自然不會考慮到你可能交遊遍天下，須要迎送的不止是他而已。妓舉數例，以誌其盛：

### 張冠李戴照單全收

甲、有在校並不相熟的臺大高班同學某兄，時作某部科長，來美考察，自紐約領館某同學處函我接機導遊，留美京數日，每日公暇和週末開車導遊購物之餘，照例來舍吃飯。告別之日，承其酒酣耳熱時，興高采烈地對內人讚佩稱：「大嫂真了不起，承親自下廚待客，還有中國人情味，沒有洋化，可嘉！可嘉！我在紐約那同班同學家，只吃過他們兩餐便飯，還看飽了那洋里洋氣的×太太的臉色，真是莫名其妙……」我當時心想，莫名其妙可能不是她啊。

乙、一次在館辦公，忽接從紐約機場來的長途電話，先是一位美國小姐說：「這裏有一位從臺灣來的朋友，以不講英文，請我根據書面說明打電話給你。」我乃請那朋友講話，他說：「我是×××丈夫的朋友，在臺糖服務，去波多黎角和佛州考察，請到機場來接一下，並請你替我向美國農林部安排日程……」×××是我在大學念書時的圖書管理員，自然很熟，理應幫忙，但要我從華府到紐約去接機，未免太那個了一點吧！經詢問究竟，始知此公從丹佛飛華府時，上錯了去紐約的飛機，好在駐聯合國代表團中，他也有認識的同學和電話號碼，該地迎送的責任，自然便落到他們的肩上了。第二天來華府時，才輪到我替他服務了，一連幾天，開車陪他去農業部安排日程，購物參觀招待，行禮如儀，然後恭送他登機去佛州。別後一直沒有過消息，我還擔心他是否完成了考察，安返國門呢！

丙、有臺北籃球教練劉某來美考察，離臺前從他外交部友人（自然也是我的友人）處查看外館名單，見余名告其友曰：「此人過去在中央社作過體育記者，與郝更生、江良規先生很熟，我也認識他。我將請郝先生和江先生通知他在華府照顧我……」我確曾接到郝先生和他自己的來信告訴我來美日期班機號碼等，一切拜託等語，我當時有些莫名其妙，因我與郝氏並不認識，也不認識此教練，仔細分析，原來他把我與我在中央社服務的兄弟（名音相近，只有一字不同）弄混了，張冠李戴的緣故。我也不以為忤，於日期到臨，

照吩咐前往機場迎迓，見面後渠表大驚，蓋他根本不識我何許人也。經我說明後始作尷尬表情，我告以：「樂於服務，放心吩咐！不必介意。」三天之內，正如前述，開車招待，惟恐不週，別後也是連謝函都沒有。可能他還感到那應該是我的「榮幸」，我應該先向他表示：「幸承垂顧，感忭何如。招待不週，尚乞寬宥為盼！」吧！此外，海外三十年間，我選擇待遇不知多少與我工作毫無關係，與我個人也無認識的過客，如沒有教過我的老師和老師的朋友、兄弟的同事、同事的親友等等。有的自然也有樂趣的感覺，助人

為快樂之本也，這也算是海外生活的一面吧！但個人平生是從不願意在沒有特殊必要的情形下麻煩別人（包括親友）的。每到一地，總是待安頓以後再與親友聯絡。平時不太熟識的人，絕不敢驚動。一九七八年回國參加國建會，許多從未接受我招待的老友，都熱忱地遠道到旅館來探望，或賜宴招待敘舊，情高義厚，無日或忘。而前述許多曾接受我導遊招待的人，明知我到了臺灣（曾多次辱承電視報界記者垂問公佈），却沒有一人有過聯絡，我不知道這又要作如何解釋了。（未完待續）

# 中外文庫 之三十九 諸葛亮傳

祝秀俠教授著 定價台幣陸拾元

本書共九章：一、家世和生平。二、立志、為學、交友。三、輔劉興漢。四、政治三策。五、軍事奇才。六、聯吳外交。七、五月渡瀘的收穫。八、偉大的人格與美德。九、對他的正確認識，附王成聖「諸葛亮的志業」內容精彩，篇篇可讀。郵撥〇〇一四〇四四一四號中外雜誌社帳戶。

# 中外文庫 之二十二 同光風雲錄

邵鏡人教授著

定價台幣壹佰貳拾元

本書記清代同光兩朝人物，始自曾國藩，殿以袁世凱，共錄曾國藩、胡林翼、左宗棠、駱秉章、沈葆楨、李鴻章、鮑超、曾國荃、郭嵩燾、劉銘傳、岑毓英、聶士成、劉坤一、劉永福、馮子材、唐景崧、端方、張之洞、翁同龢、黃遵憲、譚嗣同、唐才常、秋瑾、丘逢甲、容閔、詹天佑、王闓運、康有為、梁啟超、章炳麟、嚴復、蘇玄瑛、劉師培、王國維、張謇、袁世凱等七十五人功過成敗及軼聞趣事，內容精彩，篇篇可讀，定價壹佰貳拾元請將書款交郵撥〇〇一四〇四四一四號中外雜誌社帳戶，立即寄書。