

《官僚之夏》 讀後心得



中 華 民 國 105 年 6 月 20 日

目 錄

壹、前言.....	2
-----------	---

貳、書中人物簡介·····	3
參、內文摘要與省思·····	6
肆、應用於公務的心得與啟示·····	10
伍、結語·····	12
陸、參考資料·····	13
柒、附錄·····	14

《官僚之夏》讀後心得

身在公門好修行

壹、前言

在《了凡四訓》中有這樣的一段敘述：

輒輦蹙曰：「……今許一萬，衙中無事可行，何時得圓滿

乎？」意思是說在衙門裡沒什麼機會做善事，要什麼時候才可以做到一萬件好事呢？了凡夜間夢見神人曰：「只減糧一節，萬行俱完矣！」了凡問幻余禪師，師曰：「善心真切，即一行可當萬善，況合縣減糧，萬民受福乎？」

所謂「身在公門好修行」，便是指在公部門工作當有更多服務人群的機會，積善功德。國父孫中山先生曾說：「要立志做大事，不要做大官。」大官如若整日只呆坐混時，尸位素餐，捧著鐵飯碗等待退休，公僕如此心態，將是國家社稷之憂！反向思考：「做了大官，一定要做大事，做對人民生活有益的大事。」一位大官如能心懸善念、一心為民為國，地位越高者，影響層面範圍就越大越廣，當可服務千萬人、造福千萬民啊！

本書論及日本經濟高度成長期間，亦是所謂的「東洋奇蹟」、
「二次開國」，通產省內部的兩派官僚之間的角力，一為以風越信

吾為首的「國內產業派」，以及玉木博文為首的「國際通商派」，

期間經歷大大小小具指標性的重大事件，例如，東京鐵塔的建立、

公害問題、戰後經濟法案提案、日美纖維談判等等，在挫敗的戰後

時期期間，能夠面對各種艱難，並帶動日本國的經濟，真的是非常

不容易。

日本文官體系積極進取的作為，讓我想到台灣早期蔣經國先生

時代，也帶領一群菁英官僚推動興建十大建設，讓南北交通運輸變

得更加方便順暢，同時也著手成立高科技產業之地—新竹科學園區，

讓台灣變成電子和半導體的大國之一。

公務體系如同一艘船，而公務員如同掌舵者，航向正確或迷失

方向往往繫於一念之間；百姓則如船下之海水，水能載舟也能覆舟，

掌舵者(公務員)不可不慎！有著高瞻遠矚、執行力的官員是讓台灣

進步的重要動力，期望所有官僚的成員們都能充滿熱血和抱持遠大

的理想，創造出一個屬於我們台灣特有的「官僚之夏」。

貳、書中經典人物

本書人物皆有鮮明的特質，以下簡介：

一、在書中靈魂人物風越信吾外號最多，如稱之「無心臟」、「風

越淘

汰」、「風越人事」、「通產省先生」。有此稱號皆因個人

特質或

為表現，讓別人標籤化評斷稱謂。在職場中我們也許對某人或

長

官在個人特質或做事方法取綽號，不管好聽或不雅綽號，不妨

學

學書中風越信吾的幽默以對，說別人稱自己「無心臟」外號，

暗

指不知畏懼臉皮很厚，及並不是心臟太大顆，而是打從娘胎起，

就忘了把心臟帶到這個世界，自我解嘲說出：「當每次看到有人

墮落腐敗，我的內心比別人倍加痛苦，不管幾顆心臟都不夠用，我怎會無心臟，叫我「多心臟」比較合理。至於「風越淘汰」，我不是為了淘汰而淘汰，我是為了讓人獲得重生，拯救他人，

才進行淘汰，該稱我為「風越救濟」才對，大聲無愧說出自己不

凡的想法。風越的樂觀既是理想主義者也是個浪漫主義者，喜歡「清風自來」的意味。他被貶到冷門單位時，那種身為官僚的

本分職責，仍然熱誠積極實現理念，沒個人的榮辱只有國家社稷。

另外，書中描述從風越對一直爭執的法案名稱激勵自己說出「所

圖愈是龐大，外表的包裝就愈要更含蓄，男人就是要靠內涵決

勝

。」虛名什麼的根本無須理會，儘早實踐內容才是真正重要，

我

看到他可愛率真個性的一面，而這種個性並會感染周遭人群，

職

場中就需要有這樣子的人帶領大家。

二、鮎川人稱「潤滑油」、尊稱「通產省的殉職者」。外號在某一

層面

義也是對個人的肯定，書中鮎川人稱「潤滑油」，是因他對於卑

下

工作毫不嫌棄的態度。其實鮎川的家庭環境好也擁有東大的高學

歷，但不會有比別人高人一等的眼界而瞧不起人，是位熱心助人

且沒官架子，並能適時給長官感建言及一位相當盡責的官僚。風

越對鮎川也有很高的評價，說他是個胸懷開闊坦蕩，讓人感到舒適自在，那種舒適的感覺宛如綠風吹撫過剛泡完澡後的肌膚。他為人樂天開朗，不會讓人感到太過拘謹，而且反應又快，這種人物在公務單位可說是難得的人才。當時身為礦山保安局長鮎川每次礦災發生時，都在第一時間冒著生命危險趕往現場，對工作職位看法是「一旦坐上了某個職位，就必需把那個職位當作是自己的葬身之地，每一個職位都是墳場」。 鮎川最終也因公積勞加重

原

本有心臟疾病惡化而喪命。

三、人稱「木炭汽車」的庭野：在風越眼中，庭野做事不僅有想法，有行動力。庭野在擔任石油課事務官時，曾為了油罐車管轄問題，跟運輸省之間發生激烈爭論。這正是典型的權限爭議，在爭奪實際權限的同時也在鞏固自己的勢力範圍。庭野每天都到運輸省進行交涉，為此，大家還給他取了個「定期通產電車票」的諺號。最後他終於成功讓油罐車的管轄權轉移到通產省。

四、「西洋剃刀」的牧順三：在文官考試取得出類拔萃的成績，是

個

才能卓越、犀利的理論家，辯論從不遜色，屬於先發制人的類

型。

為理想自願放逐法國巴黎，身處異國仍努力的希望為日本尋找

適

切的經濟政策。

五、主張「無限量、無止境工作」的池內信人：喜愛美酒的通產省

大臣。他曾經宣稱：「中小企業倒閉後會有一兩個人自殺，也

是

無可奈何的事。」因此失去了國會的信任。兩年後，再次當上

通

產大臣，於答詢時表示：「那些在預估市場行情時，違反普遍

法

則的商業經營者，就算其中有五到十人陷入破產境地，也是無可

奈何的事。」此番表達再次遭到國會不信任抨擊。

六、堅決主張經濟自由化路線的玉木博文：「經濟問題就應該放手交

給自由競爭機制，這樣才是最好的。我認為政府不要隨意插手干

涉比較好。」

參、內文摘要與省思

書，總是帶給閱讀者不同的想像空間與激發內心那蠢蠢欲動的濤波，而官僚之夏描述了勇氣、希望和決心，讓人徜徉於其中的一段故事，書中描寫二次大戰後，日本通產省菁英官僚如何從戰亂不堪、廢墟中挺力，因而擬訂並提出許多的解決方案，然因經濟景氣

陷入低迷，處處受到阻撓，風越和玉木分別是「保護國內產業」與「開放經濟自由國際通商」兩派各自表態的代表，兩派人物雖有不同堅持和想法，最後仍開創出令人佩服讚嘆的經濟實力，且其中所傳遞的精神，成為眾多人的模範。而這奇蹟的創造，來自於一群不眠不休、懷抱熱情、勇往直前及充滿幹勁、有責任感，秉持以國家為優先考量、主張對國民有利益的公務人員，他們為了達成內心的使命，不願與現實妥協。日本能在戰後處於一個戰敗國，卻能在短短十五年間創出經濟強國，他們引以為傲的即是這群菁英官僚。

閱讀《官僚之夏》這本書，文字的魔力在於，閱讀者彷彿能親歷在當中，眼前可以看見日本官員之間的熱情，雖然兩派各有各自的說詞與看法，卻可以感受到他們對一個國家的盡心盡力，在如此艱困的時期，卻有著熱血沸騰的心智，讓人不禁讚嘆他們的成功。心中激盪感動與佩服日本戰後這群熱血英雄，對於建設國家的強大

向心力。這群優秀的菁英人員，他們抱持的使命感與責任心，是要把國家帶入更加振興繁榮的境地，心中的懸念只有為國家社稷完成的任務，面臨挑戰、困難不畏縮的精神。在此，試圖就「文官精神與人事制度」兩方面作探討和省思：

一、文官精神的省思

鮎川是我敬佩的人物之一，他正直沒架子及悲天憫人的精神典範，提醒同身為公職人員的我，要能體民所苦，適時替民眾解決困難。其中最令人動容之處是，鮎川為了要視查礦災，他冒著風雪徒步趕到災區，之後又因過度積勞而成疾，英年早逝。這不禁讓我聯想起三國時期「鞠躬盡瘁、死而後已」的諸葛孔明。人說讀出師表而不涕零者，是為不忠。反之試想，如居於高位者利用職權之便，圖己私利而使用非法的手段行使不當做為，他們已然忘了初衷，這是做了最糟糕的示範！政府部門就像身體上的一個小傷口，我們不

以為意、留心，之後傷口就慢慢惡化和潰爛，如同在水中慢慢滾燙的青蛙，嚴重的需要截肢，甚至影響生命安全。官員的不知清廉和懶散，將影響到國家政策動盪不安以及人民不信任的狀態。

二、人事制度的省思

書中主軸人物風越，清廉及強硬的人事指導風格，凸顯出其知人善任的能力。風越對人事這方面的看法，他認為：「我希望能夠將那種圓滑不得罪人、因循苟且的人事制度，徹底排除出通產省。……若沒辦法發掘出具有獨特魅力的人才加以培育，並將分配至適當的部門的話，總有一天，我們的工作終將變得停滯不前。」這段話確實發人深省。公務員雖經過國家考試通過任用，但機關主管如能「識人」而適才適用，人與事相互契合，使其發揮專長，健全升遷管道，如此才能使國家政策、事務運行順暢。

另外，從公務人員工作績效、人力資源配置角度來省思：有些

公務員確實在自己職務上盡心盡力，戮力而做。但是，不可否認的，

我們周遭也存在著某些偷懶的公務員，上班時間往往處理自己的私

事比處理公事還認真，如此公僕怎能不讓人生氣？而在人力資源、

工作分配比重上，我們也發現有些人員業務量很少，有些人則工作

忙不完，難道真的是「能者多勞？」還是公務勞力分配不均的問題？

這些問題讓我們對照書中情節，做一番深層的探討：

(一)從庭野「無限量、無止境工作」方面來看，又可分成3種情況：

1、庭野能力很好，無庸置疑，只是在非常時期的環境下，面臨

人手少、事務雜，非得一直工作不可。此乃情況之一。

2、庭野能力有待加強，做事效率不佳，工作不得要領，抓不到

重點，以至於常常加班，仍然有做不完的工作。不僅業務處

理沒效率，自己生活品質也受影響。就如同風越口中的「不

適任」。此乃情況之二。

3、庭野專業能力強、工作經驗佳，是典型的「能者多勞」，所

以，

也需要加班，也有做不完的工作。此乃情況之三。

(二)從「三國劉備和諸葛孔明」方面來看：

1、劉備不僅識人，更能知人善用、適才適用，而且在某種程度

下放權限，因此劉備時，不管是文將或武將，皆人才輩出，

展

露鋒芒，歷史定位，像第一軍師孔明，關公、張飛、趙子龍

等

赫赫有名的武將。

2、劉備死後，孔明雖機智過人，鞠躬盡瘁，但是後人評價，孔

明

將國家大事全覽於己身一人，無法適時培育出人才，終究過

勞，死而後已。從以上的論述，讓我們得到什麼啟示？在文

官

體制下，正確的作為應該是什麼？知己知彼，才能得心應手，對症下藥。從庭野的3種面向可看出，我們目前人事體制，存在著情況二和情況三的問題。而這些情況是否可以劉備的用人方式來解決，能力不足者給予訓練進修機會，而主管也適時權力下放，在兩者之間取得平衡。

肆、應用於公務的心得與啟示

本節首先探討行政組織內部單位權限溝通功能，繼而思考情緒管理影響組織和諧及運作效率等問題。

一、單位權限溝通功能

張居正：「天下之事，慮之貴詳，行之貴力，謀在於眾，斷在於獨。」意思是說，處理國家政務，思慮首重周詳，推行必須盡力，謀劃雖由眾人，決斷卻在個人。這段話讓我想起一個故事——大石頭與小石頭孰重孰輕？

一位建築老師傅問學徒：「你覺得蓋一棟房子，是大石頭重要還是小石頭重要呢？」學徒不加思索即說：「當然是大石頭重要囉。大石頭美觀大方且實用，堆砌起來不僅堅固又可顯現出房子的氣派，而小石頭作用不大，僅能用來輔助填補大石頭縫隙之處。」老師傅說：「小石頭看起來確實不起眼，但如果要蓋一棟堅固耐用的宅子，卻是少它不可啊！沒有小石頭的扶圓補缺作用，成就不了一棟宅院，也美化不了這座宅院。要記住，沒有孰重孰輕，而是一樣的重要啊！」

在工作崗位何嘗不是如此！哪個部門（業務單位）比較重要或哪個部門（幕僚單位）是次要？決策者重要抑或基層執行者重要？是哪個單位的權責？是誰該負責承擔才對？這些話題與爭議常在公務機關縈繞不休。就曾經發生過「哪個單位（誰）？應該去參加這個會議」的烏龍事件。雙方各執一詞、互不相讓，公文不停的會退，最

後只得由上層裁決，等裁決定案後，才赫然發現開會時間已過。若是重大案件的會議，卻是由於機關內部權限的爭論而影響決策方針，將會造成難以彌補的遺憾。

在《官僚之夏》書中我們也看到權限之爭，但書中人物不是把事情往外推，相反的，他們是極力爭取自己的方案能被重視與通過，這與上述情況完全大不相同。同樣情景，應用在日本文官體系的精神，何患國不富強！而我們應該深思、再深思！

二、情緒管理：讓正向能量，接管我們的人生！

組織員工服務的對象包含顧客(組織外)和其他成員(組織內)，在情緒表達上，不僅要對顧客彬彬有禮，同事之間也要親切和善。所以，如何做好自我情緒管理、自我規範、控制情緒，製造組織溫馨環境氛圍，值得深入探討。

在官僚之夏(頁 121)，他們所謂的新辦公室，是一棟政府挪不

出經費投注的建築物，遇地震來襲一定先倒塌；一有人在走廊奔走，整層樓都會跟著晃動；不小心打翻抹布水桶，樓下就開始漏水；也沒冷氣設備；無論是寒氣或是熱氣，辦公大樓全抵擋不住。在裡面工作，跟夏天不撐傘，站在大太陽照射的馬路上，沒什麼兩樣。我很難想像在如此惡劣環境下處理公務，還能平心靜氣，冷靜思考決策，不斷的討論議題。比較我們現今的辦公環境，是不是幸福多了，是不是更應該要有清晰的頭腦，為民服務。但我們看到優渥的環境反而令人懶散、舞弊，人與人之間火藥味猛攻，不為公利只圖私利而已！原因在於信念不同！《官僚之夏》裡的官員，心中存著百姓生計、心繫國家存亡為己任，這些無私偉大的愛與理念，是他們生命的價值！

楊定一（2012）提到：「我希望把古代聖人很好的想法帶回來。

人的演化走到最後還是要回到原點。因為大聖人講的，都是很正確

的，像耶穌講大慈悲、佛陀講大智慧、老子講放下，儒家講做人、蘇格拉底講追求真理。我認為這些古聖先賢的哲學經典是正向人生的指南手冊。」人在公門好修行，讓正向情緒，接管我們的人生吧！

伍、結語

“覆巢之下無完卵”、“國家興亡、匹夫有責”，這些聽起來雖然像是在呼口號的老套標語，不過，如果加以細細品茗，箇中卻有那滋味，也有那道理在！對照書中人物，個個心中懷抱的就是這種使命感，這份使命感驅使著他們無畏艱難的前進，締造奇蹟！

有人問印度詩人泰戈爾，世界上什麼事最容易？什麼事最困難？什麼事最偉大？泰戈爾回答說：「指責別人最容易，認識自己最困難，無私的愛最偉大。」

現代公務員，已不能僅僅是依法行政的消極作為，而是應該要具備主動服務、回應民眾的精神。所以，當我們在處理、執行公務時，

「公務人員五大核心價值」就是我們的指標，我們的指導原則。秉持敬業的精神，懷抱著服務的熱忱，為國家社會及民眾投注心力，應是每位公務員應有的作為。

陸、參考資料

1. 吳宗祐、鄭伯璜(2003)。組織情緒研究之回顧與前瞻。應用心理研究，第19期，頁137—173。
2. 城山三郎著/許金玉譯(2015)。官僚之夏（二版）。新北市：新雨出版社。
3. 培真編輯室整編(1999)。了凡四訓(初版)。台北：培真文化企業有限公司。
4. 楊定一(2012)。真原醫。臺北市：天下生活出版社。

5. 公務人員五大核心價值 參考網址：

ww.personnel.ntu.edu.tw/table2/10109incorruption.doc

柒、附錄

公務人員五大核心價值：

1. 廉正作為— 廉潔自持、利益迴避、依法公正執行公務。
2. 忠誠作為— 恪遵憲法及法律，效忠國家及人民，增進國家利益及
人民福祉。
3. 專業作為— 與時俱進，充實專業職能，提供優質服務。
4. 效能作為— 團隊合作，提升工作效能，**積極回應人民需求**。
5. 關懷作為— 懷抱同理心，尊重多元文化，落實人權保障。