

讀

馬 upper 辦理課奮鬥記

有感

朱信義

臺北市議會前些時候開會，議員先生在工務質詢中曾建議工務單位：應該學習日本松戶市「馬上辦理課」的精神，來辦理臺北市的工程。筆者有幸承蒙市議會林議長挺生捐贈松戶市「馬上辦理課奮鬥記」一書，欣喜之餘，曾利用公餘之暇，細加研讀，此書介紹的松戶市馬上辦理課內容，與我國推行的「革新便民」運動類同。筆者忝為政府機構中一名公務員，和大多數的同胞一樣，憂時憂國，事事關心，不敢踰矩。爰將研讀此書一得，提出報告，希望與讀者諸君共同惕勵。

「馬上辦理課奮鬥記」原是日本朝日新聞從業員扇谷正造君，爲了介紹松戶市的市政改革，數次訪問該市市長松本清，將當時的談話速記加以整理而編成，並由日本能率產業短期大學出版，之後，該大學安倍養之助部長來臺觀光訪問，贈送一本給臺北市議會林議長。林先生爲了讓各界能以松戶市奮鬥業績作爲借鏡，乃交臺北市議會議事組主任林朝樹先生翻譯成中文，目前由協志工業叢書出版公司發行（售價二十五元）。

松戶市是東京的衛星都市，人口二十六萬，面積六一・二平方公里，兩年前它仍是默默無聞的小城市，但是由於松本市長就任后大刀濶斧的推行革新措施，不但使它的市容改觀，竟因而一躍成爲日本全國聞名的模範市，並且吸引了世界關心市政建設者的注目，絡繹參觀。松戶市財政並不充裕，但在財政拮据的情形

下，能在三年之內，把全市百分之九十四的馬路都鋪設柏油，在一年之中，把全市的中小各體育館全部興建完成；在政治革新與便民方面，其成就更是令人刮目相看，而該市市長松本清成爲全國聞名的「馬上辦理課市長」。

日本近因首相田中愚昧，承認共匪，並且忘恩負義地與我國斷絕外交關係，但少數政客之外，有很多日本明達之士主張與我國維持貿易和民間機構的聯繫，可以看出日本沉默的大多數，仍然是友善的。總統曾經說過：「不是敵人就是同志。」我們拋開少數短視的政客不談

，就事論事，我們要取長去短，充分利用他人的智慧結晶。

日本與我國是鄰邦，在民風習俗中，在法律制度上有許多跟我們大同小異，而松本市長能在有限的財力、人力及傳統的官僚制度之牽制下，將那些潛在的「官僚」、「形式」、「消極」、「敷衍」等舊染惡習，祛除殆盡，創造了新的氣象，這是使我們肅然起敬的，且證明：只要肯幹，沒有解決不了的問題的。經驗即吾師，筆者認爲「馬上辦理課」有許多優點是我們應該學習的，譬如：

一、面對現實，主動

發掘問題：松本清市長說他所以設立「馬上辦理課」，是因為他接任的第一天，看見一件公文書上竟蓋了二十多個圖章，內心認爲太不便民，所以決心興革，創辦「馬上辦理課」，凡是眼前的事，市民感到困難的事都要迅速解決，說做即做，不拘泥常法，不拖拉。

二、掃除模稜兩可及敷衍虛應的歪風：松本市長的前任石橋先生，不能面對問題，譬如，遷移墓地案，市長應該就承辦人所提供意見中批示定奪，但石橋市長怕得罪人，問題老是拖着；更笑話的是有關食品市場和水菓市場

，本來應該就參謀人員所簽署的數個地點，指定一個適當地方，但石橋市長却批示：「三個地方都很適當。」其敷衍虛應如此，真是鄉愿，也是超級庸奴！松本清上任後却站在最前線，如遷移墓地案，有人反對，「爲什麼反對？」他便躬親出馬拜訪，了解反對的理由，再曉以大義，一是一，二是二，是則是，非則非，不含糊籠統，不模稜兩可，務求事情圓滿解決而後止。

三、唯才是用，不受感情門戶派系左右：絕不因當選市長而作論功行賞的人事分贓，用人的尺度，完全看「這人對市政有

無用處？有無好處？」不管他在選舉中是幫忙我或反對我，不論那一黨派，都公正衡量，提拔賢能，唯才是用，絕不把市政府作爲親戚同學的集合場。

四、客觀考評，人盡其才：在單位裏工作的任何人，對於自身工作都會有或多或少的不滿，這種不滿或不平的事，有時不便向主管開口，因此要當事人自己檢討填寫，包括自己能力和意願，自我評定和表達。人事管理單位再將這些資料搜集後予以整理分析。作爲以後調整職務的重要參考憑據。人事管理員整理分析客觀與否？公正與否？反過來成

爲上級主管對其識別人才的能力的考評，因此，人事管理單位，工作同仁都認真謹慎，不敢粗心，也杜絕了鄉愿。唯其如此，在用入方面都能各盡所長，野無遺賢，這個辦法跟我國軍的考績辦法，都能發揮適所適才的精神作用，可謂異曲同工。

五、爲民前鋒，羣策羣力：「馬上辦理課」，直屬於市長，下設課長一人，職員四人，稱之爲「迷你課」。以這樣小的編制，而擔當了道路鋪設、路燈裝修、水溝疏濬、環境衛生維護、飲水供應、市民疑難解決等等，應辦盡辦。每個人均得擔當繁

重而複雜的工作任務，每個人都須發揮其最高的工作能量，最難能可貴的是它所受理的案件，均能以最短的期限內完成；上行下效，並經常保持活潑蓬勃的朝氣，發揮整體的活力，爲民服務，大家盡心盡力。

六、切合實際，講求效果：不紙上談兵。我們在國內經常可以聽到申請什麼執照，一拖半年，公文旅行一個月兩個月都是平常的事，承辦人員也不以爲恥。往往遇到了問題，人人都要顧問，但真正要決定的時候，人人都不能下決定。或動輒開會，結果人多意見紛紜；你推

我，我推他，誰也不肯負責，誰也不敢負責；開口不是以前無例可援嘛，就是法規限制；張三不敢作主，李四怕得罪人，結果公文一課課送，一個個蓋章，有起站，無終站。這種毛病日本也有，松本市長看透了這些痼疾，決定對症下藥，要求屬員方便市民；原先市民申請戶口謄本可用電話申請，後來乾脆利用交通要道設立服務站，市民需要戶口謄本等，可先用電話申請，市府將市民所需文件辦妥後寄存服務站，申請人再利用空暇到附近服務站索取，省得市民在辦公室窮等，解決了市民切身的問題

，消除了官僚習氣和低效率，事事細心考慮，時時造福市民，充分表現了公務員的敬謹和誠懇。

七、淡泊明志，照顧屬員：市長當選后第一天，在全體職員集會上曾宣佈：「市長是我自己喜歡當的，因此薪水一文也不要，就像喜歡打高爾夫球的人花了錢去打球一樣，既然是自願當市長，照理得付代價來上班，不過不能帶錢來，只好帶着便當來，所以我不要薪水。但是諸位是靠月餉生活的，所以諸位的薪水照發不誤，並且要設法提高」淡泊明志，天下為公，使市民及其屬員深受感動，足證

，吃力是吃力，不一定不討好。

第二次世界大戰時，小小日本幾乎送掉堂堂天朝的老命，大戰後兩下子就爬起來，全世界都反過來看他們的顏色。今天，我們讀了該國松戶市「馬上辦理課舊聞記」一書，知道那不是喊喊口號，開開會就能辦到的，其發展自有其民族的自尊，時代的自愛在。

工作和求學問一樣，除非自己誠懇的努力追求，用第二者第三者去催促是不行的。松戶市能够創造奇蹟，一方面是領導人的以身作範，二方面是工作同仁的見義勇為，當仁

不讓，使市民們心悅誠服，永遠懷念，這是它最成功的地方。

是應該抬起頭，挺起胸的時候了，我們今天談革新，談便民，這些着眼，立意都是至善的，而且有很多地方政府都已下決心負起本身的責任，並且響應了蔣院長實踐力行的革新指示，認真做好服務工作。我們身為國家公務員，應該多加留意用心，模仿學習，讓老百姓感覺我們不是人民的吸血蟲，是政府的公僕，我們的存在，是全民的需要。大家要抱定自強不息的精神，立定做事的志願，隨時充實工作的學問和經驗，善

用權變，堅持原則，貫徹政策，樹立真實親切和自然大方的新風氣，從逆境中戰勝逆境，至盼我公務員同志，見賢思齊，共體時艱，做好服務工作，鐵肩擔道義；笑臉對人羣！

歸人散文集

烟

每冊20元

直接郵購八折優待

經綸出版社

台北市中山北路三段58

巷49號

郵撥221號黃守誠帳戶

楊喚著

楊喚書簡

每冊16元

直接向本社函購12元