

「移民」這兩字， 可以讓一個國家偉大

口述 / 副署長 張琪

紀錄 / 秘書室科員 柯元蘋、陳瓊玉



留下什麼作為，比功獎更重要

移民署張琪副署長從 30 歲開始，就一直擔任外勤單位的主官，至南擔任過屏東縣警察局恆春分局長，至北擔任過基隆市警察局第二分局長，至東擔任過花蓮縣警察局長。不過，談起為國奉獻一生，張副署長說，「最重要的是，回首你的公務生涯，到底留下什麼東西？」他開玩笑說，雖然得了 1 千 6 百多支功獎，但回頭一看，常常連自己都記不起來為了什麼得到這個獎，「何況還要叫別人記得？對這些要看淡一點。」

張副署長提起擔任臺北市政府警察局交通警察大隊長時，建立了義勇交通警察制度，以及民間拖吊車制度；擔任保三總隊長時，創立警犬訓練制度；80 年的華統演習，是國軍至今於臺北進行的最後一次大規模閱兵，創下歷年來受校部隊人數最多的創舉，時任臺北市政府警察局城中分局長的張副署長擔任第一線指揮官帶領 8 千名警力配合，3 天 3 夜沒睡。最讓張副署長感到驕傲的是他於擔任城中分局和中山分局長

任內，經歷解嚴後的群眾事件，「我跟著臺灣的民主一起成長。當時一次都是 3 萬、5 萬人上街頭，若沒處理好，也許後來臺灣的政治局勢會有所改變，但在我任內沒有流過一滴血。『是非成敗轉頭空，青山依舊在，幾度夕陽紅。』雖然國家給很多機會讓你歷練，但你在公務生涯留下什麼，才是最重要的。」

移民署攸關國家未來的命運

「移民署是非常值得服務的單位。」張副署長提起，他於 99 年來到了移民署時，兩岸關係較緊張，移民議題也才剛開始受到重視，「97 年起，兩岸交流逐漸頻繁，吸引我來到移民署服務最重要的原因之一，就是看到兩岸開放，對國家的未來影響重大，許多政策都需要審慎處理。」張副署長也提醒除了以柔性、服務的一面看待移民事務之外，現今世界各國都很重視移民政策，更應正視其戰略角度：「移民這兩個字，是可以讓一個國家偉大的！放眼美國、新加坡等例子，很多國家由於成功的移民政策及多元的文化而壯大。移民輔導處理得不夠細膩，會埋下對立與仇恨的種子；兩岸關係沒處理好，會造成國家安全的危機；一般人以為移民署只是一個行政單位，但其實移民署最大的價值，是我們隨著國家政策更迭調整我們的業務，移民政策和國家未來的命運息息相關！」

「移民可以改變一個國家很多的東西。」張副署長提到，臺灣是標準的移民國家，如何吸引及培育優秀人才，深深影響國家的發展，「隨著臺灣的民主發展，這幾十年一步步走來，我們已經奠定適宜人類居住的美好文化，我去過近 80 個國家，回來再看臺灣的人文氣息、生活條件，確實是不輸給任何國家的好地方！所以，我相信這塊土地一定能吸引到一些優秀的人才。」他呼籲臺灣人心胸要寬大，對優秀的人要敞開大門，不能故步自封，捨棄自我保護的心態，競爭才會刺激進步，「單從我

們移民署的職掌來看，『移民』的業務範圍還很狹隘，但從這兩個字背後所代表的意義和影響力來看，移民其實對國家發展來說太重要了！」

掌握核心業務，做好事前準備

40 幾年公職生涯下來，在公務上張副署長認為最重要的一句話就是：「掌握核心業務！」張副署長認為，從他 30 歲擔任單位主管開始，到現在為止，能夠處理數量龐大的業務，承上啟下配合國家政策，又要兼顧每個面向，他的要訣就是掌握核心業務。張副署長勉勵同仁在忙碌時更要冷靜思考：「你有很多工作要做，但你更要仔細想，為什麼要做這件事？對象是誰？理由是什麼？可以達到什麼目標？如果細細思量，發現都沒有意義，那不如就不要做。」他認為公務機關很多時候都把人力資源耗在「窮忙」，所以他每到一個單位，就會進行業務流程革新，減少工作量：「我減少很多會議，並且主持會議絕不超過 1.5 個小時。為什麼會議時間可以縮短？因為事前要先協調、作準備、找出真正的爭議點，到會議上，只針對那一兩件最要緊的事去處理。很多人開會事前沒準備，時間到了就去，人家說什麼就講什麼，浪費很多時間，回來還發現重點根本沒有討論到，其實真正最關鍵最重要的事項只有那幾點而已。」

除了事前做好準備可以避免窮忙外，公務員更應透過工作自我成長：「有很多事情是可以不要做的，有很多公文也是沒有效率的。我認為，沒有事情你就不要為了做績效或做給人看而找事情，反而為機關增加很多不必要的事，浪費國家資源。你要自問，你的核心業務是什麼？掌握核心業務，削去所有不必要的事，把人力用在刀口上。要思考若不做這件事，對誰有影響？還有做這件事，是要學習什麼、進步什麼。」最重要的是，「確定要做？那就好好做！」



張副署長為人認真親切，接受訪談時也貫徹「確定要做的事情就要好好做」之精神，針對每個問題都預做了準備。

利用機會自我成長、自助助人

張副署長於 65 年時自文化大學政治系研究所畢業，當時國家執行五年警政建設計畫，張副署長即以優異成績考上美國西北大學赴美受訓，返國後就成為國內最年輕的分局長。雖然公務生涯還算順利，但張副署長也遭遇過低潮，「我 47 歲時，人生最精華的時間，在警政署擔任外事組長兼外事警官隊隊長 8 年沒有調動。我認為公務人員需要歷練，你永遠在同一個職位上，發展就會有局限性，經過不同事情你的看法會改變，不要故步自封。於是我利用那段時間充實自我，去臺大讀 EMBA，也去美國哈佛讀書。」95 年時，張副署長正想退休轉民營單位算了，就被派去保三總隊，「政府原本有意要裁撤這個單位，我去了剛好用我學到的 EMBA 知識去管理，使保三總隊整個振作起來、奠定了如今的基礎。」



張副署長（左）參加跨部會新住民關懷活動，為新住民加油打氣。

回首公職生涯，為國家鞠躬盡瘁，張副署長用 16 個字描述：「敬天法祖，愛民助人，不貪不取，俯仰無愧！我沒有做對不起別人的事情，最開心的是得到很多過去和現在的同事對我的信任和支持；最驕傲的是公職生涯中，我幫助不計其數的人、不求回報。」他也提醒同仁：「人在公門好修行的意思是在做公務人員時，除了對自己的業務熟悉、增長專業外，更要不斷幫助別人。如果你不在公職生涯積德助人，而去收取不當利益，你的未來將是很慘淡的。」最後，他想將人生的體悟傳承下去：「做為公務員，年輕的時候，你要全力貢獻給國家；到了中年，莫忘不斷精進學習；更要期許自己一路走來，到年紀大了，能從過往的經驗中得到：健康規律的生活、經營良好的家庭、和使你人生多采多姿的真心朋友，這三樣東西。」他勉勵身在公門的同仁們，記得：「亮心扉，以保健；從儉樸，以養德；尚清廉，以服眾；擴才識，以待用。」 ■