馬來西亞國家行政管制室

簡介

□ 董飛翔 □

民國五十七年六月奉　派赴吉隆坡出席東亞公共行政組織第五屆大會及第十二、十三屆理事會，暨行政革新研討會，會期前後兩週，與會代表及行政專家對於各國行政革新措施，均有詳細之報告，擔任會議籌備工作的地主國，馬來西亞，在報告中特別指出行政管制室（National Operation Room）對於行政革新之重要。

作者並曾親自聽取該國副首相拉薩克（現爲首相）所作簡報，印象至爲深刻。值茲我國推行行政革新之際，特根據當時聽取簡報實況，及馬來西亞大學教授在會中所作「馬國行政管制室」專題報告，撰成「馬來西亞行政管制室」簡介一篇，以供有關當局參考。

馬來西亞自一九四八年至一九六〇年先後十二年之間，因經歷共黨暴亂，引起浴血戰爭，以致社會困窮，民生凋敝，迨剿共戰爭勝利，非常時期結束，亟待加强建設，提高生產，以恢復國家元氣，特擬定第一個及第二個五年計劃先後付諸實行，復因該國爲一農業國家，農業人口佔絕大多數，故計劃特別側重對農村之開發，以求改善全民—尤其農民之生活水準。

爲推行上項開發計劃，馬來西亞政府參照該國剿共時期所設各級戰爭委員會之體制，在中央及州、縣、村分別設置農村開發委員會（Rural Development Committee）其組織如次：

一、「全國」農村開發委員會—以有關部會首長爲委員，副首相與農村開發部部長擔任主席。各部會高級官員列席備詢（列席官員組成「高級官員設計委員會」）。

二、「州」農村開發委員會—由州政府各部首長及州執行委員會選任委員爲委員，州政府首席部長擔任主席，州農村開發官擔任副主席及執行秘書。

三、「縣」農村開發委員會—以有關各局局長及該縣之省議員及國會議員爲委員，縣長擔任主席。

四、「村」農村開發委員會—其委員由人民選舉，村長（民選）擔任主席。

中央、州、縣各級開發委員會特設「開發行政管制室」（Developmene Operation's Room）作爲其集會場所，分別稱爲：「國家」開發行政管制室（National Development operation's Room）全國一所。

「州」開發行政管制室（State Development Operation's Room）全國十三所。

「縣」開發行政管制室（District Development operation's Room）全國一百所。

行政管制室中佈置圖表與地圖，清晰表達每一開發計劃的全貌，進展階段，當前狀況，執行計劃有關各部門之職掌及其相互關係。室內並保存過去各種計劃的成就實錄。

中央及各州的行政管制室規模較大，分門較詳，縣級規模較小，有些即設在縣政府辦公室內，但其設置原則與在開發行政上所發生的推進作用，則無二致。

「國家行政管制室」可稱爲推進馬來西亞一切發展行政活動的神經中樞，由該國副首相拉薩克任主席，拉氏爲執政黨聯合黨副總裁，不但兼任農村開發部長，又兼內政，國防兩部部長，全國農村開發委員會每月在此舉行會議一次，拉氏與各部會首長，各公營事業負責人及財政經濟顧問人員均出席，每次會議，約費半日時間。個別問題僅牽涉少數部會者則舉行小型簡報，拉氏與各州農村開發官經常每兩個月在此舉行會報一次。與州縣農村開發委員會會報則在不特定時間內舉行。

除固定的圖表和地圖外，關於各項計劃的進展報告，則用活動的透明圖表來說明，圖文顯明，一目瞭然，各計劃按其進展階段分爲六種圖表，以A至F分別表明，A爲進度的擬定，說明初步行動，B表說明策劃階段，C表說明設備的購置……等至於F表則顯示計劃的完成，在每一階段中，如進度落在預定期間之後，則其報告以紅色字體表達，如與預定進度相符，則以黑色字體表達，以便於閱者醒目而使主管部門的警覺隨之提高。

各部門負責人員對室內圖表的準確性負完全責任，故凡圖表上每一部份，均會經過詳細的校閱，甚至一針墮落，亦須負責人親自揷回原處，以免發生錯誤。

會場發言，全部錄音保存，以憑覆按。

拉薩克在管制室中不但聽取各部門的報告，並在此尋找困難，發掘問題，及謀求如何補救與獲至解決之道。拉氏會謂：「管制室的目標，不只是要我們把手指試按正跳動的脉搏，而更是要我們把手指放在發展脉搏已停止跳動的地方，以便對困難與遲滯等缺點對症下藥，迅予糾正」。因此對困難的問題拉氏在會報中立予指示，當場獲得解決，藉以免除事後推諉與文書上的無謂拖延。

拉氏尤重在利用管制室作爲溝通協調及督導做辦的處所，他曾說：

「另外一些促使農村開發工作延期完成的主要障礙，我稱之爲『政府的死敵』，諸如各部會間，爲爭功奪權而起的嫉妒之心；部會間政策的衝突，行動的不協調；公務員間的缺乏合作；每一部會以爲自己的職權重於一切，而忽略其他機關的重要性；缺乏適當的計劃作爲，而且各階層無一中心計劃，以發揮最大的效果；而尤其缺乏一個在上的控制力量，以保證各級政府有如機器之發動，邁向國家發展的總目標」。

此點亦可視爲拉氏特設行政管制室作爲該國開發行政推進工具的主要動機。

准上所述，馬國行政管制室約略相當於左列我國各種制度之結合體：

一、工作簡報室—就其陳列各種圖表、地圖、及統計資料觀之，表面上甚似我國現時各機關之簡報室。

二、業務檢核室—就其查催工作進度，懲處落後部門等情形觀之，又近似我國現時各機關之業務檢核室。

三、兵棋室—就其顯示計劃推進態勢，假想未來情況，研究執行缺點及其解決方案，導致下達命令之決心各點觀之，又類似我國軍事機關之兵棋室。

四、總動員會報—就其聽取簡報，謀求協調，裁決問題，指示方向各點觀之，則又略同於我國執政黨部之總動員會報。

馬國此一制度，現僅應用於其國家建設之農村開發工作，但其精神與方法，實可廣泛應用於全般行政管理。我總統提倡「行政三聯制」有年，其目的不僅在於設計（To plan）、執行（To Do）、考核（And To See）三者之精密分工，而尤注重於此三種行政行爲之密切聯繫，使能連環相生，互助相成，以提高行政效率，蔚成「廉能政府」，馬國之行政管制室，實可視爲行政三聯制之「聯」字房，足資吾人觀摩與借鏡也。