

這標題有點聯想到「看海的日子」，看海的人一直在尋找海的邊際，而我，原本一直在尋找代理書記官長結束的日子，想來不覺莞爾。這原本是意外之事，沒想到，竟成為我8年主任檢察官任期中，最特別的一段時間。

記得是去年（99年）12月29日，我北上法務部參加檢察黑槍會議，王襄閱主任檢察官打了通行動電話給我，問我下午是否還會進辦公室，有件工作上的事當面再談，不知怎麼的，當時心中即有了股奇怪的預感。當時本署的書記官長為了某個私人因素請辭書記官長職位，且辦理退休，我雖知道事出突然，但卻也沒想到回到辦公室後，襄閱主任帶我去找邢檢察長，檢察長竟表示請我從100年1月1日起代理書記官長的工作3個月，協助署裡度過這段過渡時期，我當時的詫異，真不知如何形容。

這是一個我想都沒有想過的新工作、新挑戰，當主任檢察官的確有接觸一些行政工作，但畢竟只是一個地檢署一個大機器內的一小部份，而且檢察官的偵查工作是署內的第一要務，所有的行政都是為了要配合偵查，以往總是行政科室來配合檢察業務，現在我卻要異地而處，且書記官長要總攬署內一切大大小小之行政工作，做偵查的後盾，工程之浩大，說真的，想到腿都軟了。但是，既然機關需要我的付出，我也就，咬牙接了這份工作，只是更沒想到，一接就是8個月。

我想，或許我有我的可取之處，所以檢察長挑中了我來代理這份工作，而我的可取之處，就是願意接受挑戰，就是對地檢署的感情，就是既然接受了挑戰，就一定要盡自己能力的把事情做好的想法，而且是盡全力，盡全力哦！真的用盡了全身的力量，如果沒有用盡全身的力量，如何面對100年1月3日的司法節文藝展、同年1月8至10日司法節桌羽球運動會、99年年度考績、機關尾牙（第1次在署內辦理）、院檢新春團拜、兩梯次的台北花博2天1夜自強活動、市立殯儀館解剖中心啟用典禮、檢察盃籃球賽、全國檢察長會議、全國查賄觀摩會、檢察官署外會議（小琉球）、年度業務檢查、署外書記官業務座談會等活動，而且還要擔任緩起訴處分金審查小組委員、臺灣鳳山地方法院檢察署辦公廳舍新建工程公共藝術設置案執行小組委員、考績委員、更生保護會及犯罪被害人保護協會執行秘書，並且仍舊不能荒廢擔任主任檢察官對組內檢察官關懷及指導、協調的角色。所以，我真的是盡了全力在做。



圖／葉淑文

### 第一個月—迷惑期

在代理書記官長的第一個月，我常常失眠躺在床上時反覆想：我現在到底是誰？我是該扮演什麼樣的角色？

同樣的問題，在20幾歲剛擔任檢察官時，也經常這麼問自己，我現在到底是誰？我是該扮演什麼樣的角色？當時是一個沒什麼社會經驗的年輕人，卻一下子手掌了極大的權力，揹負著社會的期待，戰戰兢兢，如履薄冰，有時候是小心翼翼，但常常會自我陶醉，像剛獲放出籠子的鳥，雖然害怕，自由的喜悅卻勝過一切。但經歷了17年多的公務員經驗，當年的喜悅化為謹慎，當年的自我陶醉化為自我反省，知道手中握有權力是雙面刃，足以成就功名但也以可能傷人傷己。而擔任代理書記官長的工作再度讓我陷入角色混淆的迷思中，當角色是檢察官或主任檢察官時，扮演的是一個要求者

的角色，要求紀錄科配合紀錄偵查工作盡心盡力、要求分案室分案要透明公平、要求總務科打點工作環境中的一切需求、要求法警室確實維護安全、要求研考科不要動不動就稽催、要求文書科發行政文要快速正確且會議紀錄要又快又準、要求觀護人室活動要辦得有意義且熱鬧又省錢、並且一直懷疑訴訟輔導科不知道在做什麼工作。然而，現在當了代理書記官長，前面所提出的種種要求，都要我自己來達成，種種疑問，變成我要來回答，怎不令人一下子角色錯亂。

上任的第8天，就遇到司法節桌羽球運動會第1次在高雄舉辦，可否想像3、4千人齊聚高雄進行體育賽事，現場的佈置、安全的維護、緊急事件的處理、與院方的協調事項、長官的接送、開閉幕的進行有多麼的繁鎖，光是一個為選手訂便當的小事，就足以搞得人仰馬翻。我





自己是羽球選手兼領隊，卻無法專心當個選手爭取成績，2個月來的苦練沒有顯示出成果，想來真是愧對我的隊員。1月10日大會圓滿落幕，賓主盡歡人群散去時，我與觀護人室督導著社勞人及替代役整理場地，出租場地之技擊館館方工作人員要求我們場地要恢復原狀才能離開，太陽下山了，夜幕低垂，我們一群工作人員餓著肚子等著聯絡好的垃圾車來載運垃圾，氣溫很低，我心裡在想：到底書記官長該做些什麼？部長跟總長在署裡參觀署內所辦的司法節文藝展時（我也是參展者），我在整理場地等垃圾車，到底書記官長該做到些什麼，才能以身作則而服眾，但又不會流於枝節？我感到迷惑，但一時找不到答案，也只能邊做邊體會了。

接下來的大事，就是1月26日的機關年終業務檢討餐會，也就是尾牙了。這可是大事，機關內5、600人，加上三大團體犯保、更保及觀護志工協進會，還有替代役男、學習司法官、司法志工及委外勞務人員，加起來總共要將近770人，大夥兒工作上或許天天見面，但一起吃頓飯可一年只有這一次，同仁對機關之滿意

度，相信這是一個重要指標，也是為農曆過年炒熱氣氛。我做了一個冒險的決定，決定建議檢察長今年的尾牙就在署內六樓大禮堂舉辦，在自己家裡自在又方便，節省支出用在餐點加菜上讓同仁滿意，也免去外出辦理交通上之不便，提高同仁參加的意願，但這可是署內頭一遭，萬一爆桌坐不下，或是同仁不滿意，肯定被罵得臭頭，得冒很大的風險，雖獲得檢察長的支持，並且總務科也細心規劃及執行，但內心倒真是忐忑不安。

結果當天，先請書法家寫春聯供員工索取，就真的有點過年的年節氣氛了，菜也美味，最重要的是節目總監黃彩秀主任檢察官的精心安排，有觀護人室的主持及串場、法警同仁職業水準的歌唱演出、檢察官不計形象的舞蹈、更生人國際級的調酒表演、社團肚皮舞老師的華麗舞蹈、國寶級的音樂工作者陳明章老師的藝術饗宴，甚至臺灣之光烘焙大師吳寶春師傅的光臨同歡，加上檢察長的投入，讓當天的氣氛真是高昂到破表！整天我就像個工頭一樣忙進忙出，菜也沒好好吃一道，但心情很快樂，看



圖／葉淑文

大家滿意的笑容，自己也有成就感。聚餐結束人群散去，我一樣要留著善後，但我心中卻對代理書記官長的迷惑，彷彿答案已經有了一些輪廓。

## 第二個月—磨合期

沈醉在機關年終業務檢討餐會歡樂的情緒，及農曆過年優閒的氣氛中，2月份回來上班，要面對的卻是最嚴峻的年度考績了。過年前發生了執行科人犯聲請院方裁定假釋付保護管束，卻分成4批聲請，使得院檢關係緊張，開了檢討會還餘波盪漾未能善了，行政人員的考績更是緊鑼密鼓的處理中，所幸在檢察長的指示下之前已設計了一套各科室自評及互評之制度，依科學的數據來訂各科室的甲、乙等比例，各科室不再齊頭式的平等，努力付出的要受肯定，績效不彰的最終要付出代價。

在這緊張的氣氛中，各科室在磨合，我也與各科室在磨合，逐漸的我感受到檢察長的領導風格，凡事有所依據，講求公平，且賞罰分明，一旦遵守了這個原則，縱使有一段陣痛期，必也可使人信服。這個磨合期過得很快，我開始對於同仁喊我「官長」，不會再嚇一跳了。

## 第三個月—適應期

雖然磨合期過了之後，日子不再顯得那麼難過，但我有時不禁會想，檢察長是不是會故意出一些難題來考驗我，讓我知道行政工作真的不是那麼簡單。由於台北國際花卉博覽會正在台北舉行，評價不錯，而且去年查察賄選全體同仁真的很辛苦，機關希望能安排自強活動讓同仁出去散散心，多聽、多看、多見聞，並接受文化的薰陶，所以檢察長指示在3月間辦理兩梯次2天1夜的台北花博人文之旅。什麼？3月間辦理、2天1夜、要在最少的支出下辦出最好的品質？我想人事室及總務科當下的想法和我一樣：怎麼可能！但這個時期我又學到了一件事：如果意志力夠堅強，沒有什麼工作是一定做不到的！所以我想人事室和總務科和我一

樣，對於辦理這個活動，從抗拒、接受，到積極投入，只花了一點點時間就克服了自己的心理障礙，然後就全力去做。

從收集資料開始，進而到聯絡訂巴士、訂旅館、訂餐廳、建議參觀動線、行程安排、費用之計算，必須想到的細節真的多如牛毛，我們親自北上探勘路線，回署辦行前說明會，最終的結果是：我們真的辦到了！而且辦得不錯，在院方還沒成行前，我們已經二梯次都平平安安出門，快快樂樂回家，訂到了離展覽會場僅一站捷運之近的劍潭活動中心，用最少的花費，做最好的安排。我真的要稱讚我們的人事室及總務科，怎麼這麼厲害！

所以這段適應期基本上是愉快的，其實心裡偷偷的在想，反正最後一個月的代理任期，凡事都是一種學習，再怎麼樣的壓力，撐一下很快就過去，結果，想必是學習得還不夠，除了學習，還要經過磨練才行，於是，任期延到了4月底，因為，總有更重要的事情要處理，4月，地檢署要辦理高本檢所舉辦全國檢察長會議之行政協助工作，另外，重頭戲就是4月26日本署要辦理的全國查賄觀摩會，所以，再繼續加油囉。

## 第四個月—撞牆期

不可諱言的，在第4個月，我遇到了代理工作的撞牆期，周而復始的行政會議，例如主管會報、考績會、假釋問題檢討會、業務檢查籌備會、書記官職務代理人面試、緩起訴審查小組會議、佐理員訓練小組會議、筆錄錄音檔認領協調會議、進修補助費審查會議、檔案鑑定會議等等，加上贓物拍賣、工程開標或議價、驗收、署外會議路線履勘等等等，真令人心力交瘁，對於一個以往對於行政上的配合均是「茶來伸手、飯來張口」的檢察官來說，真是一大考驗，不，應該說是一大折磨。

但檢察長是這麼說的，處理行政工作沒有別的訣竅，唯一就是：「耐心」，我知道我的耐心不夠，這樣的磨練對於在職場17年來耐心



從民國 82 年調派至高雄地檢署任職，迄今已 18 年了，這 18 年，從地檢署本身到司法界，不論辦案風格與文化，都產生很大的變化，因有機會與數位檢察長經常接觸，所以就所了解的歷屆檢察長加以描述，與大家共同分享這經驗。

## 檢察長側寫

黃俊嘉  
(臺灣高雄地方法院檢察署主任檢察官)

### 偵查點滴

果才能令人滿意。所以，結論是，檢察長，我真的很佩服您。

#### 我將近18年的檢察官生涯

我將近18年的檢察官生涯，有16年是在高雄地檢度過的，這樣算來，在高雄地檢，10年的檢察官加上6年的主任檢察官歷練（主任有2年是在屏東地檢任職），真是我人生的精華，全奉獻給高雄地檢署了。當檢察官18年，承辦或參與過的案子很多，也有不少是社會矚目的，例如：民國89年偽造信用卡集團勾結財金資訊公司工程人員洩漏個人資料偽造信用卡案件、91年高雄市議長賄選案等等，但在為署史留下紀錄的這一刻，我選擇寫的卻是擔任代理書記官長這幾個月來的心路歷程及成長，因為，偵辦案件每位檢察官各有各人的一套方法與見解，比我經驗豐富或學有專精的先進大有人在，然而代理書記官長的機會，倒不是人人都有。

除了前面瑣瑣碎碎說了一堆，但也還無法表達全部之心得於萬一，算是給以往只關心偵查的我著實的上了一課，也深切認知，偵查雖然是檢察機關的核心任務，但行政配合密切與否絕對關係到偵查是否能順利進行，一個地檢署絕不是只有檢察官就能撐得起來，所以檢察官在辦案之餘，也能多體諒行政單位配合的辛苦，行政單位發揮最大的效能，提供檢察官好的辦案環境，請檢察官同仁們多給予鼓勵。

而我的代理書記官長的任期，還有2個多月，我抱著感恩的心，感謝那檢察長給我這個學習的機會，感謝歷任書記官長胡國傑、張玉祥、黎進華、譚定正、林亦冲、陸毅民、劉克儉、張尚達、李隆義、徐應欽、林天岸、蔡崇漢、林明賢、詹中堅所奠下各種制度的良好根基，感謝各科室的配合讓我這個半路出來的生手能夠平安上路。在繼續的檢察官生涯中，這一段代理書記官長的日子，將會是一段，特別的日子。

訓練不足的我來說，真是下了猛藥，也是開了眼界。在檢察官身分時，有時不免眼睛長在頭頂上，脾氣大，架子大，現在要學著收斂，學習協調，練習把情緒放下，真是不容易，可以想像我的家人如果看到這篇文章時，會奇怪我怎麼不把學到的耐心用在他們身上。

不過我真的見識到了檢察長的細膩及超強意志力，前面辦花博人文之旅時已經提到檢察長的超強意志力，在4月26日的全國查賄觀摩會中，更體會檢察長細膩的一面，還有，充分的準備是一切成功的基礎。為了這個觀摩會，在軟硬體方面多次的會前會，不斷的叮嚀、提醒、演練，對細節的毫不放鬆，原來，這就是成功的要件。

#### 第五、六個月—安定期

我的代理任期延到了8月底，既來之、則安之，既然做了，就有始有終吧！進入代理書記官長工作的第5及第6個月，一切似乎漸漸安定了下來，凡事有其順序先後，也大致有規則可循，倒也循序漸進。5月4日檢察官會議暨小琉球生態之旅、5月19日書記官業務座談會暨烏山頭水庫文化之旅，但在各科室分層負責，檢察長所提示「要做就做到最好」的原則下，倒也順利進行，且獲得好評。但所謂循序漸進，並非水到渠成，其實辦來辛苦，但苦也不是沒吃過，困難也不是沒遇到過，牙一咬，總會撐過來的（這些話我是替科室承辦人說的）。

這些話說來雲淡風輕，要獲得體會，真的付出不少代價。半年的時間，我獲得的領悟不少，其實地檢署就像一個大機器，機器有操作人，操作人最重要，要做出什麼樣的成品，由操作人決定，操作人的意志及思維決定成敗，一旦確定目標是正確的，指令下達，任何故障都要排除，任何困難都要克服，而且機器一旦有固定的運作模式出來，必定事半功倍，圓滿達成任務。所以，領導者要有決斷力，幕僚要有執行力，且領導者在決定了之後，決不可放鬆要求，亦步亦趨，執行成效絕不能打折，結