

## 我的公務生涯

劉富光  
竹北分所



民國65年，本人服完兵役賦閒在家之時，每天都為前途的茫然而感困惑躊躇，更為未來該何去何從而徬徨失措。幾經思索並考量家庭環境因素後，乃毅然選擇就業一途。然而，當時以一海洋系漁業組畢業生，一無一技之長，二無家世背景或裙帶關係，深信只有就業考試，才是進入公門服務之不二法門。由於對漁業生物稍感興趣，乃決定投入水產養殖研究之行列，而於同年10月受僱於水試所竹北分所擔任計畫臨時助理，12月因參加青輔會甄試及格而分發原單位任約僱技術員，從此開始個人的水產研究生涯。在這段約3年的時光裡，不斷的自我要求與認真學習，前後發表研究報告4篇（其中2篇有關魚病研究方面），奠定了日後試驗研究工作的基礎。

68年11月，結婚未滿1週年，便由於被納入編制而奉派到澎湖分所擔任技士，未幾，變更職系改任助理。在澎湖分所約20個月的日子裡，寄人籬下隻身在偏僻荒涼的白沙養殖場，可以說以分所為家，以日月為伍。猶記得在臘月隆冬時節，每天都陪著凜冽刺骨的東北季風

，尤其在夜闌人靜獨伴孤燈時，更呈現出「空山松子落，愁人應未眠」的寫照。就在這樣艱苦的環境下，才能心無旁騖的在試驗工作上默默耕耘。短短的1年8個月就先後發表黑星笛鯛、烏鯨、擬兜蝦等與養殖有關的研究報告5篇，使得爾後的研究領域才能夠更上一層樓。此期間之個中甘苦，如人飲水，冷暖自知，實不足為外人道也！

70年7月為進修之便調回竹北分所，72年研究所畢業，因業務需要奉調總所養殖系。1年後，以小小的「助研員」並以無「給」（不支任何津貼）、無「職」（並非職位）的方式代理「研究員」級系主任之「工作」。在代理約3年的期間，個人因為住單身宿舍，而有較充裕的時間全心投入工作，乃秉著公務倫理之原則，堅持負責盡職之態度，每天工作雖然忙碌，卻覺得非常充實，單身生活雖然辛苦，卻過得很有意義。

回憶在養殖系的這段時間，景象歷歷如繪—每天一大早約6點多就開始仔細觀察水族館魚群。由於水族館啓用伊始，抽用港內污染之



海水，致使水質不穩，魚群常有病變及死亡情形，必需提高警覺，隨時緊急處理並採防治對策。可以說每天過得憂心忡忡、膽戰心驚，深恐萬一魚群暴斃而無法供來賓參觀，那該怎麼辦？其責任之重與壓力之大，可想而知。個人回想起來，常常捫心自問這難道是小小的助研員所應或所能擔負的？真可謂創業維艱，奠基維難矣。7時30分左右，準備飼料小心飼育，約8時30分才到辦公室處理繁重的公文，由擬稿、審稿再代為決行。（時養殖系僅3人，個人曾獲全所年度承辦公文件數獎前3名，其行政工作之重，自可不言而喻。）此外，常有中、外來賓參觀，必需一一引導說明，再加上每年還要主辦國內外養殖訓練，而且試驗計畫也要按時進行。一轉眼7年的時光，就在繁重的工作壓力下倏忽而逝，這段時間就個人來說，發表10篇研究報告，出了2本專刊；但對水試所而言，雖然不敢說有什麼豐功偉業，但卻付出了青春，也付出了心力，更為養殖系寫下了歷史，同時也為水試所留下些許紀錄：

- 一、由一網一具到一魚一蝦，經過多少慘痛的教訓與經驗的累積，才奠定水族館日後運作之基礎。
- 二、爭取經費並設計闢建養殖訓練中心，首創國內、國外學員訓練。
- 三、編列預算、執行試驗研究計畫，打破過去養殖系只有行政工作之傳統，首開執行試驗研究之先河。

遙想當年結婚不久，便奉命調至澎湖分所再調總所，先後離鄉背井長達10年，贏得了滿頭華髮並飽嚙「獨在異鄉為異客，每逢佳節倍思親」的滋味。每當面對孤苦無助的妻兒時，內心的歉疚與不安，又豈能以寸管來形容？人生幾何，其情何堪？

因為代理養殖系務的緣故，自然就扮演首長的幕僚角色，一旦首長與主管們因不同理念而有爭議時，在秉持公務倫理與奉命行事的原則下，往往造成溝通上無法避免的些許誤會與瑕疵。尤其是以低階暫代高職務，更易造成「豬八戒照鏡子」一裡外不是人，此點可由多次的升遷機會，卻只是陪榜，來加以證實。多年來辛苦的心血，付諸流水，能不心有戚戚焉？個中冷暖的心情，又豈是外人所能體會？由於身出寒門，毫無人事背景，且不諳交際應酬，

又不懂巴結奉承，更不善言詞，所以升遷之路走得較坎坷是可以理解的。但個人總認為靠山有山崩的一天、靠海有海枯的一刻，只有靠自己才是最值得信賴的。於是乎堅持信念，不但沒有抗爭或怨言，反而更默默的再接再厲，繼續加倍努力。這種苦幹實幹的精神，得到廖所長的賞識，而於79年元月擢升本人為副研究員，同年5月又委以重任，調派竹北分所所長。皇天不負苦心人，終於結束10年來流離顛沛的生活，一償返鄉與家人團聚共享天倫之宿願。每念及此，一股感念之情、感恩的心，油然而生。

自維淺陋，又以驚鈍之材，唯恐有負重託，乃以「如臨深淵，如履薄冰」之心境，無時無刻不為所務之發展而竭盡心力。到竹北這個小小分所後（面積3.5公頃，目前編制研究人員僅5名，共有17名員工），在「麻雀雖小，五臟俱全」的情況下，人力少可是事情又少不了，而且分所並無人事、會計及總務等行政人員，這些工作都需要研究人員兼任，由於並非專職，使得主管必需面面俱到，加之，很多事務積習已久，所謂的「冰凍三尺，非一日之寒」，要想驟然改變，實非易事，且新進員工缺乏學驗豐富的前輩指引與帶動，往往很難進入狀況而致無法獨立完成工作，除此之外，大凡颱風、寒流、停電、停水、池塘漏水都要擔心並予處理，甚至公文、稿件、研究計畫之執行以及人事、會計、總務業務等之把關與督導，事無大小都需鉅細靡遺，無形中增加主管的責任、壓力與負擔。分所長之難為，由此可見一斑。

另一方面，個人一向反對「得過且過」的心態，因此，如果有不合時宜的規定或習慣，有必要慢慢加以導正，可能因此讓少數同仁不習慣或認為管得較嚴，一旦有了怨聲，便給予有心人向外渲染的機會，此乃扮演「黑臉」分所長之無奈與苦衷矣！行文至此，深深體會到分所長的角色就像夾心餅一樣，無論對上或對下，要拿捏得準、扮演得好，實在是一大能耐也是一門學問。在此呼籲有興趣嘗試之同仁，不妨向上反應，讓您也領略一下易地而處的感受。所幸，絕大部份員工心地善良、純樸保守，所以對各項工作之推行，均還能給予合作與支持。因此，面對背後的傳言，個人只好以「



路遙知馬力，日久見人心」自勉，心裡雖有不甘之冤，但也還能坦蕩處之。說到這裡，相信每位分所長都是兢兢業業、克盡職守執行上級交付的任務，如果還得不到上級的肯定、支持，甚至誤解或不諒解，那種失落、委屈，甚至意興闌珊，也許往往會因此累積成一股不平則鳴的衝動。

個人到分所服務之初，有感於學歷不足，並因應研究素質提升之時代潮流，原擬趁早進修充實智能，但審慎再三後，自忖做人不可過於自私，不能為一己之利而棄分所業務於不顧，更有辱使命而陷謬所長於不義，於是便打消念頭，專心所務。韶光荏苒，歲月易得，轉眼過了4年，在這幾年當中，遵循並配合所長的施政理念，同時在所長明確的指導、支持以及分所同仁的合作下，無論在行政業務、試驗工作或硬體建設上均力求創新、突破：

#### 一、在行政業務方面

為輔助研究業務之順利推展，行政業務之正常運作乃屬重要課題，因此，必需落實各項行政工作，以達到合理化、制度化之目標：

- 1、積極與縣政府協調，並與附近蠻橫的居民溝通，合法取得水權，以解決多年來用水之困擾。
- 2、撫平過去因土地徵收所引起之民怨，以避免無謂的衝突。
- 3、掃除部份同仁有不安的危機意識，實質穩定士氣，提高工作效率。
- 4、爭取在省道上設置路標，方便引導賓客造訪，同時申請在大門外側省道上裝設警示燈號，確保人員進出安全。
- 5、以個人專款設立公積金，發揮「雪中送炭」之精神，以補員工福利不足之缺失。
- 6、明定環境清潔責任區劃分制，以落實環境清潔工作。
- 7、建立查勤公佈制度，讓同仁自我約束出勤時間。

#### 二、在硬體建設方面

為更新分所研究環境，重整分所觀瞻，進而提升國際形象，整體的規劃與積極的設施改建工作也是當務之急：

- 1、改建分所大門及庭園，使得面門煥然一新，以維分所整體形象。
- 2、闢建停車場，使員工車輛有妥善安置的地

方。

- 3、增建多倍體幼苗培育試驗室，提供育苗研究必需的場所。
- 4、新設D區5口魚池（每口720m<sup>2</sup>）之排水系統，以解決過去40年來沒有排水溝而用抽水清池之不便。
- 5、本分所Cx區原有10口試驗水泥池（每口72m<sup>2</sup>），因池塘老舊嚴重漏水，且供排水系統設計不良所造成清池捕撈作業之不便，乃將之拆除並重新規劃設計，建造新的試驗池12口，以利試驗研究。
- 6、拆除並規劃設計重建觀賞魚及河川魚類繁養殖試驗池10口，每口面積約24m<sup>2</sup>。
- 7、整修小型育苗池38個（每個面積為6m<sup>2</sup>），俾便種苗培育。
- 8、完成C區4口（每口800m<sup>2</sup>）及D區5口（每口約720m<sup>2</sup>）試驗池整修補漏之工程，以節約養殖用水。
- 9、改建單身宿舍，使住宿同仁都擁有個人的生活空間，以改善同仁之居住環境品質。
- 10、更新研究室試驗桌等設備，提升研究環境品質。
- 11、積極爭取補助，購置多項精密儀器如：液相層析儀、顯微注射儀、影相分析系統等，以充實研究設備，俾便研究業務之推展。
- 12、增闢閱覽室及康樂室，以便員工會客、交誼及休閒用。

#### 三、在試驗工作方面

為提升研究品質以及凸顯分所之研究導向與特性，進而重建分所研究形象與提振研究士氣，積極創新研究成果，乃是必要的過程：

- 1、要求研究同仁提交研究月報表，一則督促研究人員認真執行研究計畫，另則藉資研商試驗方法並檢討問題與缺失，俾利改進。
- 2、打破過去研究人員兼辦行政工作之傳統陋習，將行政業務儘可能交由行政人員、約聘僱及技工來承辦，讓研究人員能專注於試驗工作，以提升研究品質。
- 3、配合節約養殖用水之漁業政策，先後裝設6套循環水過濾設備，以尋求最佳的循環水養殖模式，以便推廣至民間使用。
- 4、完成澳洲產2種螯蝦繁養殖技術，並評估



其對生態環境之影響後，再審慎考量其推廣之可行性。

- 5、配合淡水養殖魚種多樣化的發展政策，積極引進並開發國外優良養殖品種。
- 6、首創臺灣地區草、鰱魚人為自然產卵技術，不但符合當前養殖漁業發展自動化、省水及降低成本的政策宗旨，同時，也對今後大量種苗生產技術之革新，帶來正面的影響。此項突破已列入水試所82年度重要研究成果。
- 7、在臺灣地區首創澳洲產銀鱸人工繁殖及人為自然產卵技術，為增加淡水養殖新魚種帶來一線曙光。這項成績，不但被列為水試所83年度重要研究成果，而且也經評議委員評定為水試所83年度試驗研究海報展第2名。有了這項肯定，竹北分所終於可以一掃長久以來由於研究人員短缺、淡水漁業沒落而苦無研究成果之心裡陰影，從而提振分所的研究士氣。

記得故前鄧所長火土曾要求新進研究人員一定要學會開車、攝影與外語（英、日語），而將之喻為必備之3種研究工具。如今，因時代變遷，開車已是很普遍的事，因此，常告訴新進研究同仁應改為電腦、攝影與外語，其中，外語更是必要的條件。就拿個人為例，在水試所工作18年，先後出國7趟，其中3次是發表論文，一次隨外交部考察水產技術援外之可行性，一次應外貿協會之邀宣介國內水產養殖，一次協助友邦規劃水產養殖研究中心，另一次赴法國研習。個人深信，只要自我努力充實，受到肯定後，每一個人都有出國研習或深造

之機會。此外，也常勉勵新進同仁「上山是一天，下山也是一天」，古時後，「上山」意謂學藝（武功）很辛苦，但是可以學到技能，反之，「下山」很輕鬆，引喻為嬉戲玩樂。辛苦也一天，玩樂也是一天，同樣是一天，但有不同的收穫。如此一天天的過去，久而久之，二者之成果差異就不可同日而語了。

談到處事原則，由於受到廖所長「求真、求美、完善無缺」做事理念的影響，個人也一直把持「做什麼、像什麼」的治事精神，並認為在人生的舞台上，無論您扮演什麼角色，都要把「角色」扮演好，當一天和尚，不但要敲一天鐘，更重要的是，要敲「好」一天鐘。同時，不要因「有所求」或「有所不求」在工作態度上有所差異。別人成功，一定有其背後的原因，不要羨慕更不需嫉妒。行有不得，反求諸己，只要腳踏實地、不要好高騖遠，胸懷「得之，我幸；失之，我命」的哲理，不必怨天、尤人，更勿庸闕說、抗爭，相信不久的將來，「玉在山，珠生淵」焉有不聞者乎？真正的人才是不會被遺忘的。

個人自基層做起，從計畫臨時助理、約僱技術員、技士、助理、助理研究員、副研究員到分所長，可以說資歷完整，走過多少艱辛的歲月，應該最瞭解基層的想法與心聲。雖然說時代潮流在演變，人的想法與價值觀也在變遷，但是真理、道理是永遠不會改變的。有時候個人在想，如果每位同仁都能本著「不忝不求，盡其在我」的心態，在水產研究的崗位上，盡一己棉薄之力，相信本省水產養殖業的第二春必定是指日可期的。