

## 調 查 報 告

壹、案 由：據報載，外交部駐瓜地馬拉大使館秘書曹○○與使館新聞參事處秘書任○○、胡○○因公事爆發衝突，涉嫌將公文朝胡○○丟擲並出言恐嚇，究實情為何？認有深入瞭解之必要乙案。

貳、調查意見：

據報載，外交部駐瓜地馬拉大使館秘書曹○○與使館新聞參事處參事胡○○因公事爆發衝突，涉嫌將公文朝胡○○丟擲並出言恐嚇，究實情為何？認有深入瞭解之必要，爰申請自動調查。

案經向外交部及國家安全局調閱相關資料詳予審閱，並分別於民國(下同)101年9月12、21日約詢相關當事人、外交部拉丁美洲及加勒比海司(原中南美司)吳○○司長、人事處郭○○處長及承辦人員到院說明，復於同年10月22日，赴尼加拉瓜約詢駐瓜地馬拉大使孫○○先生及秘書于○○小姐，業調查竣事，茲將調查意見臚列如后：

- 一、外交部駐瓜地馬拉大使館曹○○秘書將公文朝新聞局新聞參事處胡○○參事丟擲，行為失當，核有違失：
  - (一)公務人員服務守則第4條規定：「公務人員應重視榮譽與誠信，並具道德與責任感，待人真誠與正直，任事熱心與負責，以贏得人民的尊敬。」同守則第8條規定：「公務人員應發揮團隊合作精神，踐行組織願景，提高行政效率與工作績效，以完成施政目標及提昇國家競爭力。」
  - (二)媒體報導摘要(101年6月8日聯合晚報A13版)：

外交部派駐瓜地馬拉大使館秘書曹○○與使館新聞參事處參事胡○○因公事爆衝突，他被指涉嫌

將公文朝胡○○丟擲，同時口出惡言，並揚言揍人，胡受委屈，返國後對曹提告，臺灣臺北地方法院檢察署上午偵結，將曹依恐嚇、公然侮辱罪起訴。

(三)本案事實經過情形：

1、查據外交部對本案之說明：

函據外交部依據當事人曹○○秘書及胡○○參事之報告，簡述如后：

(1)曹秘書部分：

<1>曹秘書於99年3月16日將99年度十大工作計畫表格影本送請駐館新聞參事處(下稱新參處)、經濟參事處(下稱經參處)及該部部派同仁填報資料，以利彙整呈報外交部。

<2>新參處於99年3月17日以另紙填報計畫名稱，未依格式完整填報。曹秘書前往新參處說明時，胡參事及該處任○○秘書(現已離職)均外出，曹秘書爰請雇員轉知，(1)胡參事應依前述計畫格式填列；(2)不可裝傻。

<3>同日下午新參處雇員送回曹秘書相同文件，曹秘書感到不悅，並即前往該處強烈要求該處依指示辦理；胡參事復稱，僅能如此，該處亦有應辦公文，否則請任秘書將該處公文交由曹秘書辦理，曹秘書在盛怒之餘將前述資料朝胡參事擲去。

(2)胡參事部分：

<1>胡參事及任秘書認為該處提供之彙整資料並無不妥，爰任秘書請該處工友H君將該資料再次送交曹秘書。

<2>曹秘書於99年3月18日下午怒氣沖沖抵該處與任秘書理論，大聲斥責任秘書，並告稱

不滿該處填報之資料；任秘書復稱，該處確已依規填報相關資料。

<3>曹秘書不滿任秘書之答覆，續大聲斥責任秘書，在場之胡參事認為任秘書之處理方式係由伊同意，爰對曹秘書大聲斥責任秘書之作法難以接受，並向曹秘書告稱「本案本處之處理確實並無不當」，曹秘書轉向胡參事叫罵，並將前述文件用力朝伊頭上丟擲，胡參事閃躲之餘，該文件仍掃中伊左眼鏡架及左耳部位，眼鏡因而歪斜，曹秘書繼趨前揮手握拳續對胡參事叫罵，任秘書雖趨前勸阻，曹秘書仍不罷休，繼續叫罵。位於駐館二樓之國安局派駐同仁○○組長○○因而趕抵該處，勸阻曹秘書離開。

(3)胡員返國後逕對曹員提起告訴：胡聖芬參事為維護個人法益，前於99年3月31日請假返國，並於返國期間向法院提告，經法院偵查終結後，於100年9月5日對被告曹員作出不起訴處分；惟胡員提起再議，臺灣高等法院地檢署發回續查後，臺灣臺北地方法院檢察署另於101年6月8日將曹員起訴在案。

2、函據國家安全局派駐同仁○○○組長對本案之說明：

(1)本人係於98年6月由國家安全局派赴瓜地馬拉工作，至100年9月調返後退伍；99年某日(因時間已久，實際日期已遺忘)，本人於2樓辦公室(註：大使館係3層樓建築，胡參事位於1樓，正上方為本人辦公室，3樓為大使辦公室)聽聞胡參事辦公室傳來胡、曹兩位爭吵聲，隨即下樓查看；進入胡參事辦公室後，

見胡、曹兩人正面對面的爭執，而時任新參處組員任○○秘書刻站在兩人之間，似乎在勸架，本人隨即將曹秘書拉離胡參事辦公室。

(2)關於所謂的公然侮辱，雖然曹秘書情緒激動，但本人並未聽到渠口出惡言，且一樓除新參處，楊秘書辦公室外均為外籍人士，除任○○秘書外，應無人了解雙方爭執內容，但任秘書為胡參事下屬，難免偏袒。

(3)本人到場時，除兩人情緒激動外，完全看不出胡參事外表有遭到曹秘書傷害的跡象。(臉上無傷，眼鏡也無歪)

(4)曹秘書工作態度積極認真，胡參事或許因為較資深，態度較為消極，駐館孫大使多次在館務會議中對胡參事的工作態度及不配合表達不滿；而胡參事對曹秘書卻以參事頭銜對外，表示係為假參事，常未給予尊重，如曹秘書某次代館時的館務會議中，胡參事公然表示因與大使有私交所以資料無法提供曹秘書參考。雙方因工作關係心結已深，也多次因為工作問題，有過爭執，發生衝突實屬意料中事。

(四)臺灣臺北地方法院檢察署 101 年 6 月 8 日 100 年度偵續字第 803 號起訴書，將曹秘書以觸犯刑法第 305 條(恐嚇危害安全罪)及第 309 條(公然侮辱罪)起訴在案。

(五)外交部對本案之處置：

1、本案曹秘書業經檢方以觸犯刑法第 305 條及第 309 條起訴，爰本案將另請該部相關人員說明後，提交該部考績委員會審議，以釐清曹秘書之行政責任。

2、該部業就有關曹秘書將公文朝時任新參處胡參

事丟擲之不當行為部分，提該部 101 年第 4 次考績委員會審議，追究渠應負擔之行政責任。

3、案經該部 101 年 9 月 18 日考績委員會決議，予曹員申誠乙次處分。

4、該部刻正積極協調兩造和解：本案起因於館員公務溝通及人際互動之問題，進而爆發衝突，且胡○○參事業亦自本(101)年 5 月 20 日因行政院新聞局裁撤後移撥至該部服務，兩造雙方現皆服務於該部，基於本案發生已事隔多年，部分真相待釐清，為維護部內同仁和諧，該部長官刻正積極協調處理中，目前曹○○秘書一方願道歉和解，另胡○○參事一方仍不放棄司法訴訟，兩造和解之共識尚需時間由該部長官居中斡旋調處；惟在「情、理、法」的考量下，於最終司法判決前，仍將持續調解雙方，以達成和解可能性而努力。

(六)除積極調處外，同時尊重司法判決：胡○○參事對曹○○秘書提起刑事追訴係屬二位同仁之個人訴訟行為，鑒於本案已進入司法程序，該部除盡力調處兩造糾紛外，亦將尊重司法判決。

(七)曹○○秘書於接受本院約詢時表示，虛心承認是自己當初處置失當，是自己不對；承認是自己態度先不好；丟公文之行為洵屬失當；願在公開場合向胡參事道歉，誠懇希望向胡參事表達歉意。詢據外交部主管人員表示，曹秘書將公文朝胡參事丟擲，雖事出有因，惟行為確有不妥，經媒體報導，對該部形象亦有損害。該部業就有關曹秘書將公文朝胡參事丟擲之不當行為部分，提該部 101 年 9 月 18 日第 4 次考績委員會審議追究渠應負擔之行政責任，案經該會決議予曹員申誠乙次處分。本案曹秘書是否觸犯刑法「刑事責任」乙節，業已由司法機關進

行審理，鑒於本案已進入司法程序，該部除盡力調處兩造糾紛外，亦將尊重司法判決。

(八)綜上，我涉外工作艱鉅，為維護國家利益，駐外人員應均為一時之選，允應重視團隊合作、群策群力、處事圓融與忍辱負重。同仁相處，應以和為貴，尤其能在同館工作實屬難得，若處理公務發生意見相左，應發揮同理心，坦誠溝通，共同完成任務。惟本案外交部駐瓜地馬拉大使館曹○○秘書將公文朝新參處胡○○參事丟擲之事件，遭檢察官起訴並經媒體批露，有損政府及外交人員之形象，殊有未當，與首揭規定有悖，核有違失，殊值澈底檢討改進。

二、駐瓜地馬拉大使館及外交部對違反工作倫理之事件，未能迅予依法處置，仍有改進空間：

(一)按政府涉外事務由外交部主導，並協調相關機關指揮監督駐外機構執行；駐外機構首長（以下簡稱館長）為政府派駐該國（地、組織）之最高代表；館長綜理館務，並指揮監督所屬人員，查駐外機構統一指揮要點第2第3及第4點分別定有明文。次按外交部設人事處，依法律規定辦理人事管理事項；外交部人事處第二科主管有關考核、獎懲…及其有關事項，查外交部組織法(81年1月22日公布)第17條及外交部處務規程(93年12月15日公布)第22條亦有明文規定。

(二)查據外交部相關主管對本案處理過程之說明：

名稱	內容
駐館孫○○大使之處 理報告	本案於99.03.17發生後，本人除於是日分別約晤雙方當事人了解事發經過外，並規勸雙方以和為貴。嗣後並多次約晤胡參事懇談並做如下之協調處理： 1、18/03/99晚間，台北時間19/03/99上午，電新聞局王○○副局

<p>(101.6.27)</p>	<p>長，告知昨日(17/03月的胡參事與曹秘書之間發生衝突事，<u>王副局長問本人要不要把胡參事調離瓜館，本人說還不需要</u>，讓館裏再多一些時間來處理。</p> <p>2、22/03/99早上，王○○副局長來電，略以胡參事稱“今日不敢參加館務會議”(謹註：大使館每週一開館務或主管會議)。本人向王副局長說：“去大使館上班後會先去胡參事辦公室看她，請王副局長放心。”另外，為了讓王副局長了解胡參事在瓜大使館服務的情形，建議王副局長逕向曾代理新聞局國際處處長的老同仁<u>袁○○</u>兄及甫由駐瓜新聞處調回新聞局服務之<u>蔡○○</u>秘書諮詢。</p> <p>3、25/03/99<u>新聞局國際處詹○○副處長電大使館○○○組長了解事發之實際狀況及館長處理情形。</u></p> <p>4、26/03/99 大使館接獲<u>新聞局F際三字第0990220414 號傳真電報副本(註：正本係發駐館新參處)</u>。此係本館第一次接獲胡參事及曹秘書發生齟齬後之正式公文書。電報首行所指之<u>第0994220054 號電及附件係胡參事於事發後逕向新聞局呈報之電文</u>，本人不知呈報內容。本人除於上揭來電批示：徐秘書並會曹秘書(註：徐秘書係負責人事業務之館裏同仁)。並為釐清本案，求取平衡，並立即請曹秘書撰寫事件相關之報告，<u>於31/03/99併駐瓜地馬拉大使館第G165 號電，復新聞局上述來電並副知外交部。</u>(本院註：第G165 號電檢附之附件-曹○○書面報告載明：「職在盛怒之餘，將公文朝胡參事處擲去。……關於胡參事指摘內容，職坦然接受公評及處置，……。」)</p> <p>5、30/03/99晚分別與前新聞局同仁，時任外交部<u>條法司副司長之丁○○</u>及<u>人事處副處長之郭○○</u>通電話，就胡參事與曹秘書發生齟齬事做一說明外，並請兩位老同仁們規勸雙方和解。嗣並透過前新聞局同仁，時任駐巴拿馬大使館新聞參事<u>劉○</u>與胡參事夫婿<u>李○○</u>組長(時任駐荷蘭代表處)斡旋未果。</p> <p>6、31/03/99胡參事請休假返國。<u>據側悉胡參事返國期間向法院提告，本館乃未再調處。</u></p>
<p>拉丁美洲及加勒比海司陳述本案報告(101.9.21)</p>	<p>1、駐館處理情形評估：</p> <p>(1)本案案發後之處理：駐館於事件發生後，館長即於第一時間分別約談雙方勸誡及勸合，並嘗試協調雙方當事人會談，此外，並請國內主管當局及當事人之友人共同調處，確已盡協調處理之責。至結果未能盡如人意，實因「解鈴仍需繫鈴人」，本案有部分因素(例如，當事人之主觀想法及配合度等)非孫大使所能掌控之故。</p> <p>(2)日常監督管理情形：為利館務之監督、管理及運作，孫大使例於每週一上午主持全館同仁館務或主管會議，出席者含派駐該館之各單位人員(含外交部、前新聞局、經濟部、國安局、國防部及駐瓜技術團等)，就館務推動進行協調、檢討與規劃，俾完善館務及人事之監督管理之責。</p> <p>2、該部處理情形：</p>

	<p>(1) 持續積極斡旋兩造和解：自本年 5 月 20 日行政院新聞局裁撤後，胡參事已移撥至該部服務，爰本案兩造現皆服務於該部。為維護部內同仁和諧，該部長官積極協調雙方和解，目前曹秘書一方願道歉和解，至胡參事一方仍不放棄司法訴訟，兩造和解之共識尚需時間由該部長官居中斡旋調處；惟在「情、理、法」之考量下，於最終司法判決前，仍將持續調解雙方，為達和解目的而努力。</p> <p>(2) 除積極調處外，同時尊重司法判決：胡參事對曹秘書提請刑事追訴係屬二位同仁之個人訴訟行為，鑒於本案已進入司法程序，該部除盡力調處兩造糾紛外，亦將尊重司法判決。</p> <p>(3) 對相關人員之檢討：本案曹秘書是否觸犯刑法「刑事責任」乙節，業已由司法機關進行審理，至其「行政責任」部分，該部業於考績委員會就本案研議定奪。</p>
<p>人事處 陳述本 案報告 (101. 9.21)</p>	<p>1、該部對孫大使○○調處情形之看法：</p> <p>(1) 本案發生後，孫大使於事發後曾給予曹○○秘書勸誡。</p> <p>(2) 本案發生後，孫大使於第一時間約晤兩位當事人瞭解原委並盡力協調雙方「同仁相處，以和為貴」，嗣並分別於<u>瓜國時間 99 年 3 月 13、22、30、31 等日以口頭及書面與行政院新聞局及外交部人事處相關主管說明相關情形</u>，並透過前述兩單位之本案兩造之友人從旁規勸。惟多次斡旋未果，胡參事仍執意提告。</p> <p>(3) 孫大使曾就曹秘書協調本案公務態度予以勸誡，並指示同仁應依職掌忠實完成任務，不得推諉，公務品質亦應達主管機關基本要求之原則，雙方宜以公務為重，和平解決爭議。</p> <p>(4) 孫大使始終秉持「同仁相處，以和為貴」，群策群力方能使機關運作順暢，且涉外工作極為艱鉅，同仁倘有業務瑕疵，均採柔性勸說及正面引導，已善盡協調督導之責。</p> <p>2、該部對本案處理情形：</p> <p>(1) 本案發生當時：</p> <p>&lt;1&gt;胡參事逕以駐瓜地馬拉大使館新參處傳真電報前行政院新聞局：胡參事當時因隸屬前行政院新聞局駐瓜地馬拉大使館新參處，並於 99 年 3 月 18 日以傳真電報逕向該局呈報本案事由。</p> <p>&lt;2&gt;前行政院新聞局囑胡參事應即稟陳駐館孫大使調處：新聞局嗣曾於 99 年 3 月 26 日回復該處(副知駐瓜地馬拉大使館)電報略以：請胡參事以個人安全、健康為重，並盼相忍為國，以和為貴。案事關館員公務溝通及人際互動，理應迅即稟陳駐館孫大使調處。</p> <p>&lt;3&gt;孫大使與曹、胡雙方進行調處：依據<u>駐瓜地馬拉大使館 99 年 3 月 31 日第 G165 號電致新聞局電報並分電該部</u>略以：駐館孫大使於事件發生後，即於第一時間分別約晤兩位當事人瞭解原委並規勸兩造「同仁相處、以和為貴」。並於事發後翌日電洽時任新聞局王副局長○○交換意見，咸以「宜解不</p>



宜結，和平解決」為原則，駐館仍將規勸兩造和平解決此項爭端。

<4>孫大使向行政院新聞局及外交部相關主管說明相關情形：孫大使事發後即與該部同仁，就胡參事與曹秘書發生齟齬事做一說明外，並規勸雙方和解，並透過行政院新聞局同仁，時任駐巴拿馬大使館新聞參事劉○與胡參事夫婿李○○組長斡旋未果。復因胡○○參事於99年3月31日請假返國，並於返國期間向法院提告，該館孫大使考量二人爭執事件既已進入司法程序，擬尊重司法調查結果，未再進行調處。

<5>該部尊重館長綜理館務，指揮監督所屬人員權責：事發當時該部除收受駐瓜地馬拉大使館99年3月31日第G165號分電外，無其餘訊息，由於該分電已敘明，本案事關公務溝通，該館將規勸兩造和平解決此項爭端，且行政院新聞局已認同「宜解不宜結，和平解決」為原則，鑒於館長統籌館務，故該部認知該館可自行調處，爰未再涉入督導本案，事後亦未再接獲有關本案後續處理情形及胡參事利用請假返國時逕向法院提告之電文。

(2) 胡參事○○提告後：

胡參事時任行政院新聞局駐瓜地馬拉大使館新參處參事，伊於99年3月31日請假返國，並逕向法院提告，因係基於個人法益提告，且伊又非屬該部人員，無向該部報備之需要，爰該部無從得知伊提告之行為。

(3)、曹秘書遭起訴後：

<1>該部於媒體報導曹員遭起訴後，旋即積極協調兩造和解：本案起因於館員公務溝通及人際互動之問題，進而爆發衝突，且胡參事○○業亦自本(101)年5月20日因行政院新聞局裁撤後移撥至該部服務，兩造雙方現皆服務於該部，基於本案發生已事隔多年，部分真相待釐清，為維護部內同仁和諧，該部楊部長亦親自協調處理，於本(101)年6月21日及8月9日兩次約見胡員，並請曹秘書在部次長及各司處長前向伊公開道歉，惟胡參事未置可否，部長並請伊思考後再作復，惟迄今未見伊回應，顯然此一提議並未被接受。

<2>部長前通函懇籲駐外館長奉公守法、謹言慎行、加強自我情緒管理及領導統御藝術等事宜。

<3>除賡續積極調處外，同時尊重日後司法判決：胡參事○○對曹○○秘書提起刑事追訴係屬二位同仁之個人訴訟行為，鑒於本案已進入司法程序，該部除盡力調處兩造糾紛外，亦將尊重司法判決。

<4>另該部已就曹秘書不當行為部分究責：就本案有關曹秘書應擔負行政責任部分，業提該部101年第4次考績委員會審議在案。

監察院製

(三)函據國家安全局派駐同仁○○○組長表示，曹秘書

工作態度積極認真，胡參事或許因為較資深，態度較為消極，駐館孫大使多次在館務會議中對胡參事的工作態度及不配合表達不滿；而胡參事對曹秘書卻以參事銜對外，表示係為假參事，常未給予尊重，如曹秘書某次代理館務時的館務會議中，胡參事公然表示因與大使有私交所以資料無法提供曹秘書參考。雙方因工作關係心結已深，也多次因為工作問題，有過爭執，發生衝突實屬意料中事。

(四) 詢據曹○○表示，事發後在瓜地馬拉，孫大使認屬公務爭執，並無要其向胡參事道歉；詢據外交部人事處郭○○處長表示，其當時是人事處副處長，孫大使曾於99年3月30日致電其及條法司副司長協助調處；隔日3月31日駐瓜館有電文致新聞局，分電外交部；本案經媒體報導，對該部形象亦有損害，該部業就有關曹秘書將公文朝時任新參處胡參事丟擲之不當行為部分，提該部101年第4次考績委員會審議，追究渠應負擔之行政責任。

(五) 經核，本事件發生後，駐瓜地馬拉大使館曾於99年3月31日致電（第165號專電）行政院新聞局，分電外交部，檢附之附件-曹○○書面報告載明：「職在盛怒之餘，將公文朝胡參事處擲去。……關於胡參事指摘內容，職坦然接受公評及處置，……。」駐館及外交部對此一明確違反辦公紀律（公務倫理）之事件未迅依法妥處，復未要求曹○○秘書即時向胡○○參事致歉，延誤至今，致和解難求，洵有未當；另本事件於99年3月17日發生至同年3月31日胡○○參事請假返國向法院提告期間，孫大使雖進行若干協調處理作為，惟駐館於胡員向法院提告後至101年6月8日本案遭起訴期間，長達2年，駐館即未再本於權責進行妥處作為，

亦未密切掌握本案後續發展向外交部續報，亦有失當；此外，孫○○大使曾於 99 年 3 月 30 日晚分別與前新聞局同仁，時任外交部條法司副司長之丁○○及人事處副處長之郭○○通電話，就胡參事與曹秘書發生齟齬事做一說明外，並請其等規勸雙方和解，尋求協處，惟外交部亦未本於權責作適當處置，迄媒體批露及本院立案調查後，方將曹○○秘書移送該部獎懲會追究行政責任，駐館及外交部相關主管對本案按其情節應注意，並能注意，卻未盡注意，且可得預見其發生卻未盡防止義務，相關作為容有未盡周延之處，未善盡首揭相關規定所賦予之權責，致損及該部及駐外人員形象，仍有改進空間。

- 三、對於駐外機構、人員之指揮、監督，應落實執行駐外機構統一指揮要點之規定以統一事權；對不服從指揮、監督，或不適任、年終考績欠佳人員，應迅予調整或淘汰，以嚴明紀律，提高績效；另，他機構派駐駐外機構之人員，應確實遵守駐外機構統一指揮要點，亦應重視團隊工作精神，以發揮駐外機構整體戰力：
- (一)政府為加強統合涉外事務，落實駐外使領館之統一指揮，外交部爰分別於 87 年 9 月 9 日及 91 年 11 月 29 日訂定發布駐外機構統一指揮辦法(91 年 11 月 27 日廢止)及駐外機構統一指揮要點(以下簡稱該要點)。該要點內容明訂：政府涉外事務由外交部主導，並協調相關機關指揮監督駐外機構執行；駐外機構首長(以下簡稱館長)為政府派駐該國(地、組織)之最高代表；館長綜理館務，並指揮監督所屬人員；各機關配屬駐外機構內部之單位或人員，承其原派機關之命辦理業務，並接受館長之工作協調及指揮監督；各機關配屬駐外機構內部之人

員不服從館長工作協調及指揮監督或不適任者，館長得報請外交部核轉原派機關調整；各機關配屬駐外機構內部單位主管或職務最高人員之任免遷調，應先洽外交部意見後辦理；其他人員之任免遷調，應知會外交部；各機關配屬駐外機構內部單位主管或職務最高人員之年終考績、考成，由館長提供評擬之參考意見後，報由外交部函轉原派機關之主管評擬，並經各該機關之考績委員會初核後，遞送其機關首長覆核等。顯示現行駐外機構統一指揮要點，已賦予駐外館長相當之職權，使其能有效統一指揮各機關配屬駐外機構內部單位人員。

- (二)惟就本院 89 年 3 月 16 日調查竣事之「我國派駐中南美洲邦交國家派駐之商務代表處績效如何，對鞏固邦誼能否發揮功能、是否負起促進邦交國經貿關係職責案」及本案因區區公文彙整微故，衍生駐館人員衝突訴訟並經媒體批露事件觀之，各館對於其他機關派駐人員之指揮監督，如指揮其支援任務等，仍有未盡妥適之處(詢據孫○○大使稱：本人於早年便認識胡參事，人很乖巧，人緣非常好，惟本人派駐到瓜地馬拉時，便感覺渠之個性有變，處理事情變得較不宏觀，……。十大工作計畫為駐館每年必填之表格，各處、單位都必須填寫。99 年之工作計畫，胡參事 2 次未依規定填寫，引起曹秘書不滿，後發生爭執，……。本人跟胡參事多次相談，駐館各同仁都應和睦相處，應多提拔下屬，但參事並未採納。)；或常礙於情面，而對於不適任者隱忍未予提報調整其職務(詢據孫大成大使表示：案發前後，胡參事之平時及年度考評共有 6 次考核，本人給胡參事之評語有 5 次為領導協調有待改進、團隊工作精神有待加強，與大部分同事相處未能和

衷共濟等)；顯示駐外機構對於隸屬不同部會人員之指揮監督尚有待加強。為落實統一事權，外交部允應再重申轉知各駐外機構館長、人員，並函請相關機關轉知所屬，確實遵照「駐外機構統一指揮辦法」之規定辦理；對於不服從指揮、監督，或不適任、年終考績欠佳人員，應迅予調整或淘汰，以嚴明紀律，和衷共濟，提高績效，切不可鄉愿或礙於情面而任由不適任人員繼續留任，致降低外館凝聚團結戰力，影響我國與駐在國間各項實質關係之拓展。另，他機構派駐駐外機構之人員，應確實遵守駐外機構統一指揮要點，亦應重視團隊工作精神，以發揮駐外機構整體戰力。

- (三)外交部亦允應定期檢討該要點內容與執行情形，徵詢駐外機構館長與相關部會之意見，以深入瞭解執行績效，使各機關配屬駐外機構之人員確實融入領導統御系統；對於如有窒礙難行或未能發揮統一指揮目的之處，並應即予檢討修訂。
- (四)現行駐外機構統一指揮要點第 10 條規定：「各機關配屬駐外機構內部單位主管或職務最高人員須受館長每三個月一次之平時考核，館長每半年報由外交部轉其原派機關參考；其他人員之平時考核，由其單位主管或職務最高人員考核後，逕送原派機關參考。」則館長僅對主管人員之年終考績、考成有初評之權責，對於非主管人員之考績、考成，則無表示意見之管道與機會。該規定是否有使館長無法充分發揮統一指揮監督權責之虞，併請外交部深入檢討。

調查委員：趙榮耀

李炳南