

圓融通達的李厚高



歷經稅捐處處長、省府專員、財政廳秘書、省稅務處副處長、處長、省稅務局局長、省財政廳副廳長、廳長、省政府秘書長和行政院政務委員的李委員長厚高，是當今少見基層經驗與理論學養俱備的政界翹楚，亦為本校早期畢業中有傑出表現的校友之一。

◇力爭上游

坐在寬敞明亮的委員長會客室，面對李學長娓娓憶及昔日的顛沛流離及奮鬥過程，後生如我，恍如走入歷史的時空隧道之中。

原籍湖北松滋縣，生於民國十五年十二月十一日的李學長，少年時期即因戰亂而轉徙於四川，就讀於國立十六中及教育學院附中。抗戰結束後，隨政府復員至南京，民國三十七年高中畢業。適時因國共對峙，政局擾攘不安，乃於中秋節前夕，與同學三人共商赴台之議；幸得一憲兵主管協助來台之交通，而得償宿願。以弱冠之齡初到新地，為了生活乃積極找尋工作。民國三十八年初，首先考進位於台中繼光街上的「天南日報」，擔任助理編輯；旋即再考中市稅捐稽徵處事務員。三十八年秋，台北成立「台灣省行政專校」，此即為本校法商學院的前身。當時校內僅設民政、財政、地政、計政四系；鑒於工作環境上的需要和對求知的渴望，李學長仍毅然決然地報考財政系。為求方便就學，乃申請調台北市稅捐處任職；自此，開啓了一段半工半讀的勤學生涯。當時財政廳長任顯群先生有鑒於國家財政困難，賦稅稽徵制度有待建立，乃積極整頓稅務，並親赴財政系鼓勵同學參加稅務工作行列。或許由於已稍具稅務行政經驗的關係，不但受到同學們的推舉，也深獲任先生的賞識。民國四十年初，在台北市長吳三連與財政廳長的協調下，出任台北市延平稅捐分處主任；次年更調升台北縣稅捐處長，時年方僅二十六歲。在任廳長的期許下，李學長果然沒有令人失望，整頓稅務風紀、改進稅務行政、建立納稅人資料、加強稽徵、嚴查逃漏，半年下來繳出亮麗的成績單，也獲得梅達夫縣長的肯定。二十七歲那年因工作具有特殊成績，蒙先總統蔣公頒發特優人員獎狀。民國四十三年十

月因處理漏稅案，遭人懷恨興訟，乃轉調省府任專員之職；但他並未因受挫而喪志，反而利用難得的空檔進修，考取由美國國務院所提供的赴美進修及考察計畫。於民國四十六年赴美考察聯邦稅務總局及各區、分局之稅務行政及稽征制度，並於華府之美利堅大學主修財政政策。在此次進修及考察計畫中，累積了理論與實務的雙重經驗。

◆ 理念與感恩

自民國四十七年返國後，李學長參加財政部稅務改革小組並兼經濟部職務分類的工作；五十一年至五十二年期間，在美援計劃的支持下，成立稅務行政委員會，財政廳長兼主任委員，李學長擔任執行秘書，致力於稅務行政革新，並有美籍顧問Price先生參與工作。此後，李學長的職務雖迭有升遷，但工作性質始終與財稅行政及金融管理等方面相關；他所寫的國際貿易與匯兌、財政學和美國聯邦租稅制度三本著作，不但廣為各大專院校爭相採用，也充



行政院工作會報

份反映出他個人對這方面的知識素養。

任何施政均需充份的財源以為支應，賦稅收入則是一個國家最重要的財源。更有進者，收入不但支持各項施政建設的推動，由於賦稅收入乃係源自人民所得、財產和消費，故對國民所得、產生調節的功能，從而促進經濟發展，均衡社會財富。因此，一個國家的租稅制度健全與否，實關係國家利益與社會福祉甚鉅。國家良好租稅制度的建立，除健全落實的租稅政策，嚴謹明確的租稅法令外，端賴有效能的稅務行政的配合，方可有成。稅務行政體系主要是由稅務行政組織、稅務作業方式和稅務作業人員等三項基本要素所組成。其運作常須因應環境的變動而隨時調整，但不論任何調適與改革，都必須以下列四項觀念為終極追求之目標：「一、課徵公平確實。二、徵納成本降低。三、防制不法逃漏。四、維持廉潔稅風」。學長對稅務行政理念的這番灼見，充份說明了他長期浸潤賦稅稽徵工作的心得與認識。

由地方、省府到政院，在各種不同階段的工作中，幾乎台灣老一輩的財經幹才，如任顯群、徐柏園、周宏濤、鍾時益、徐立德等先進，都曾為他直接長官。由省府財政廳長轉任省府秘書長，再調行政院秘書長，先後的直接長官，即現任的總統、副總統及前任考試院邱院長，都對他時加勉勵與關懷。面對他們的「不次拔擢與真誠愛護」，學長嘗謂：「每遇貴人，心中則存有無限的感恩」。李學長接著並充滿感情地說了一則溫馨的小故事：民國四十三年在轉任省府專員之初，當時財政廳長徐柏園先生，就鼓勵我準備出國進修考試；不旋踵，徐先生即出任財政部長兼中國銀行董事長。其時我雖通過了第一屆留學考試，但數目龐大的保證金卻苦無著落。徐部長在確知我已通過考試後，慨然相助；其後我因取得美國國務院之赴美計畫，方退還了那份保證金。以他當時身份地位的崇高，能對一個沒有任何家世背景의 流亡學生如此照顧，這是一種多麼大的激勵啊！雖

然這已是四十多年前的事了，但是記憶卻依然是那麼的鮮明。

◆任事與處人

李學長除先後曾負局、處、廳之方面重任外，亦歷經府、院之幕僚工作，處理機要，協調內外，並襄助各項政務推動；以兩者不同的工作性質，卻都能於分寸之間，把握得當，確屬不易。李學長以其畢生從公，剴切地提出了幾項任事處人的基本原則。

一、任事盡心盡力，務求效果落實；對於自己應負責之業務性質，應先清楚瞭解，其後有層次、有計劃、有方法，用信心與毅力加以完成。在管理上，以身作則，代替教條與命令。

二、處人平易寬厚，務求融和互信；職業無貴賤高下，只有工作性質和責任的不同；而人更無上下之別。一般而言，我們常會因工作性質、層級、觀念及需求上的差異，而產生本位主義，進而形成衝突。遇到這種情況，應努力尋求溝通，找出交集，在不違背法規的原則下，盡量與人方便，所謂的有容乃大，退一步海闊天空。

的確，就以省府秘書長一職為例，他不但對全省二十一個縣市及三百多個鄉鎮行政事務有所瞭解，而且對各項省政的規劃、各單位工作的協調、主席的領導統御、地方上的團結和諧等各種問題，都能殫精竭慮。為此，在任內仍贏得了「賢能」的稱號，成為名符其實又政通人和的秘書長。」

訪談中不禁對學長一帆風順的工作際遇，美滿的家庭生活以及在學業、事業均有所成的子女，深表羨慕。不過李學長語重心長的接著說：「在人生的旅途中，必然會遇到挫



在蒙藏委員會接見訪客



與全美副州長協會代表合影

折。挫折有時並非不好，完全看你如何對待；能從中站起來，才更能堅強。我正是從中走過來的！」

歷史系副教授孫若怡採訪撰述