



## 毛治國 (MAO, CHIH-KUO)

出生：1948 年

### 簡歷

學 歷：· 臺灣省立臺中第一中學初、高中畢業，第 48 期（光復後第 28 屆）校友  
· 國立成功大學土木工程學系學士  
· 泰國亞洲理工學院系統工程碩士  
· 美國麻省理工學院運輸管理博士

經 歷：· 行政院副院長(民國 102 年 2 月 - 103 年 12 月)  
· 交通部部長(民國 97 年 - 102 年)  
· 國立交通大學管理學院教授兼院長(民國 95 年 - 97 年)  
· 國立交通大學管理學院講座教授(民國 92 年 - 95 年)  
· 行政院顧問(民國 92 年)  
· 中華電信股份有限公司董事長(民國 89 年 - 92 年)  
· 交通部常務次長 (民國 83 年兼民用航空局局長)(民國 82 年 - 89 年)  
· 交通部高速鐵路工程籌備處處長(民國 80 年 - 82 年)  
· 交通部觀光局局長(民國 78 年 - 80 年)交通部主任秘書(民國 76 年 - 78 年)  
· 國立交通大學副教授、教授、系主任(民國 71 年 - 76 年)

現 職：· 行政院院長

榮譽事蹟：· 2015 擔任交通部長期間，推動高速公路電子收費，榮獲「國際橋梁隧道及收費公路協會頒發「2015 年收費系統卓越獎」(Toll Excellence Awards)  
· 2015 擔任交通部長期間，推動高速公路五楊高架工程，連續兩年獲得台灣金質獎，2015 年榮獲國際道路協會「全球道路成就獎」  
· 2015 擔任交通部長期間，主持莫拉克大水災救災工作，搶救整建橋梁 32 座、公路 600 公里，並建立臺灣公路防救災系統，獲總統頒授三等景星勳章  
· 2014 擔任交通部長期間，推動桃園國際機場第一航廈改善工程，獲台灣建築界奧斯卡獎—2014「台灣建築獎」的唯一首獎肯定  
· 2014 國立成功大學傑出校友  
· 2014 社團法人中華民國管理科學學會管理獎章  
· 2013 智慧型運輸系統世界大會名人堂終身成就獎

# 充實之謂美

—— 求學經歷與一中

毛治國先生現職行政院院長，他回憶當年：「考上中一中為我一生的發展打下重要的基礎。初中時期在理化老師啟蒙下，發現許多日常生活中所觀察到的現象，都可用公式來歸納理解，覺得非常神奇，也開始體認到知識的價值，因此決定了自己可朝科學研究與應用的路線來發展生涯。母校的師資在當時是一流的，許多老師後來都到大學任教



初中時期大頭照



中一中求學時期照片

（例如齊邦媛老師，雖然我進一中時她已離開）。初中畢業幸運地直升高中。高二時，適逢母校 50 週年校慶，當時擔任班長，所以留下帶領全班同學通過校閱台的鏡頭（見所附照片）。高中時的班導師是教我們數學的廖天才老師，他面冷心熱，非常關心學生，畢業後大家還都保持聯繫，現已退休多年了。民國五十六年自臺中一中畢業之後，進入成功大學土木工程學系就讀。



中一中 50 周年校慶，時任班長，帶領全班同學通過校閱台

# 點滴在心頭

——人生奮鬥

## 我與一中

高中畢業後的經歷，毛治國先生說：「中一中畢業後的大學聯考，物理科 40 分的實驗題，印在考題背面，發現時已來不及作答，所以考得不算理想，甚至還影響大一的學習。後來回過神來，覺得該重新掌握自己的命運。在大三就通過高等檢定考試，大四畢業當年就成為 3,000 多人報考的土木科中，7 個及格者中的一個。大學畢業後，就稟告父母自己將來有機會還要繼續唸書，但將不再花他們辛苦賺來的錢。畢業後曾在中華顧問工程工作一年，經歷了先工作後唸書，再工作又再唸書的歷程，很幸運地在獎學金支撐下，取得位在曼谷的亞洲理工學院碩士，以及美國麻省理工學院的博士學位。接著在交通大學任教 6 年。民國七十六年，當年的交大校長郭南宏先生被任命為交通部部長，他邀我當他的主任秘書，自己的人生從此就從學界進入政府部門當公務員，中間有 6 年重回交大教書，之後再回到政府部門，直到今天。」

## 媒體盛讚多元長才

毛治國先生現職行政院院長，接任時報章媒體以「具管理長才，毛治國扛重責」為題，推崇他服務政府多年，歷任要職，貢獻卓著：行政院副院長毛治

國具管理長才、做事講求效率、行事低調，臨危受命內定接任行政院長，扛下重責，有助內閣無縫接軌。

毛治國民國 37 年出生，成功大學土木系學士、麻省理工學院博士，歷任交通部主任秘書、觀光局長、交通部常務次長、交通部常務次長兼民航局局長、中華電信董事長、交通部長等職，民國 102 年 2 月接任行政院副院長。

毛治國學經歷豐富，具備管理歷練及長才，早年在觀光局長任內推動臺灣美食展及臺北燈會，成功促進觀光產業發展。

在交通部服務多年的他也曾參與高鐵工程規劃、推動電信自由化，主導各項交通政務推展。擔任中華電信董事長時，毛治國熟悉經營管理實務，掌握產業脈動。

從交通部長升任行政院副院長，毛治國成功扮演副手角色，與行政院長江宜樺合作無間；江宜樺只要新增需要跨部會協調的專案小組會議，一定請毛治國主持，對毛治國的倚重可見一斑。

此外，毛治國院長的管理學大作《決策》一書提綱挈領指出決策要旨，以下引用報章媒體的採訪，摘要敘述：

### 一、說故事，談決策

「決策錯誤比貪污更可怕」，對於領導者來說，貪汙固然可怕，但是決策錯誤所造成的慘痛往往更甚於貪汙。因此，「決策」成了每一個領導者不能疏忽的課題，對於當今的行政院長—毛治國先生來說，更是有著深刻的體會。

《決策》一書是毛治國先生於 2003 年所作，他將決策過程分成「見」「識」「謀」「斷」四個層次：「斷」居於核心地位，是針對既有的選擇進行抉擇；「謀」在於設法擴大選擇空間，提出更多、更好的備選方案；「見」是根據問題的徵候與表象，確立問題意識的認知過程；「識」則是解讀問題的徵候，詮釋決策任務以及定義決策問題。簡單說，見識層次的重點是理解問題，謀斷層次則是解決問題。

毛治國先生說，決策如果是一條船，而決策過程是要將船由此岸渡到彼岸，那麼知性就是帆，理性就是舵，至於航行過程平穩與否，則還牽涉到海。他解釋說，知性是對事實的認定，弄清事情的來龍去脈；理性涉及價值判斷，分清楚人我與事情間的份際。所謂的海，代表決策者個人的感性修煉，懂得控制情緒，保持心靈平靜。就像劍道大師對決一樣，沒有誰的武器比較鋒利，也沒有誰的內功比較高深，勝負往往在於，誰能在關鍵時刻不分心、不動心。年輕時候的毛治國先生，很清楚自己要什麼，所以根本不怕做決定，也不用做決定。為了等待一個想要的工作，他可以放棄十個唾手可得的機會；當發現工作內容不斷重複時，他即時喊停，出國進修。

此外，他以伊索寓言「父子騎驢」的故事來做比喻，任何一種情況，都可

能面臨批評的聲浪，反映的正是當前普遍遇到的「多元價值衝突」。在沒有標準答案情況下，考驗決策者的價值判斷，而價值判斷，通常要視情境而定，可透過事前溝通，不斷修正加以整合，或者透過表決方式，少數服從多數。

公職生涯的去留有時由不得人，雖然每一次被徵詢是否願意擔任某項職務時，他幾乎都以「不」開頭，但他那種要做、就做到最好的性格，卻使得他無論在哪一個領域，都留下了精彩的成績。

## 二、做什麼，像什麼

曾經有人形容毛治國先生就像救火隊一樣，總是臨危受命接下新職，且每次都能在新的位子上扮演重要的地位，將業務擴展開來。不管是從學校教書被延攬至交通部擔任主秘；還是在電信自由化政策推動時改造由國營企業轉為民營化的中華電信；抑或是近期地方選舉過後接任行政院長，毛治國先生總是在最危急的時候扛下重任，並且迅速的轉換跑道。除了是因為求學期間因為興趣廣泛而多方涉獵之外，在這轉換的過程中，毛治國先生堅持的是不論在哪一個位子，都要根據「了解全局，把握重點」的原則，去看有什麼是應該改變與可以改變的，然後就運用智慧與毅力去推動變革。

另外，他也提到不同性質的工作不能用之前特定領域的知識來適應，所以在有高度專業性的業務中，領導者必須讓自己學的很快。他以打魚為比方，我們所學的只是那條魚，具有學習的能力，才能學會打魚的方法。在今天知識爆炸，典範不斷變遷的時代，任何捕來的「魚」都可能很快過時，只有學會了

「打魚」的方法，才能確保自己能夠「與時俱進」不致落伍，並且也使自己能夠適應職場的各種變遷。專業領域的人員都有種特別的個性，他們不相信官大學問就大，只相信專業的道理。所以領導者如果能看得比他們更宏觀、更有遠見，他們就會聽你的，就不會遭遇外行領導內行的批評。

### 三、處事哲學

毛治國先生提到處事哲學：「我心目中的偶像不是一個具體的人，而是一個抽象的「立身、處世、治事」三面向綜合體—在立身，也就是人生哲學方面，嚮往道家的超脫（可建立事功，但看淡名利；例如幫勾踐復國的范蠡、幫劉邦打天下的張良，功成之後都瀟灑的退隱江湖）；在處世待人的自我要求方面，崇尚儒家的誠懇與中庸，以及墨家的俠義與重諾；而在治事（解決問題）方面，奉行法家崇本務實、重紀律、講成果的精神，以及運用兵家長於因應變化、善用虛實形勢的方法學—這個3D立體模型是我大學畢業時，從所看的閒書當中歸納出來的心得，後來就把它當成自己個性修養上的終身目標。

### 四、MAO 氏錦囊

每一項決策，都考驗領導者的智慧。毛治國先生以《韓非子》上的記載來形容不同領導者的風格，「下君盡己之能，中君用人之力，上君用人之智」，一位成功的領導者，要能帶領人盡其所有智慧，讓組織更有效達成目標。

毛治國公職生涯，不管是哪一個職位，每一個當下，都是決策力體現。他回答學子提問時認為，管理與決策是後天可學習的，並分享他的「MAO 氏錦囊—

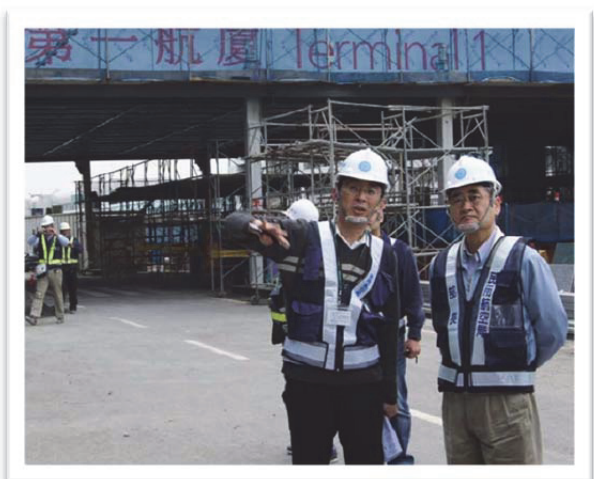
Motivation、Ability、Opportunity」，強調動機是可激勵的，能力是可培養的，機會是可創造的，想要累積人生成就，就應該展現動機、培養能力、整握機會，要做對的事，贏在對的決策上！



交通部長時期參加南投溫泉季，推動觀光



擔任交通部長時，臺灣燈會期間歡迎東京迪斯奈表演團



交通部長時期視察機場整建工程

# 欲窮千里目

——自我實現與回饋社會

## 毛治國先生的嘉言與勉勵

1. 人生是一種過程，這一過程可區分成不同的階段。每一個人都應把人生的每一階段設定出應該努力的重點，設法將它們實現，以使自己的人生變得有意義、有價值。
2. 一個人要成就一件事（實現某種理想），首先必須要有實現這一理想的充分企圖心與面對失敗百折不撓的毅力；其次必須擁有可用來實現這一理想的專業知識與技能；最後還要能創造與把握外在的機緣，來達成自己的目標。
3. 保持好奇心，可使自己不斷成長；常常自我反省可改進自己的缺點，並使自己不斷進步。
4. 對於人生要看得淡一點，不要太患得患失；對於朋友一定要誠懇，也要有道義；處理事情則要講究方法與策略，設法把問題解決——黃老立身、儒墨處世、孫韓治事。



毛治國院長近照

非常謝謝遴選委員會，在人才輩出的母校校友當中，推薦本人為傑出校友，這是我一生最大的榮幸。