

# 印尼政府各部門公佈新政前應交統籌部認可

鄭耀章

印尼政府擬改變學校一週上學5天的計劃，再次引致各界的議論，特別是教育界與宗教界人士更是議論紛紛，有的贊成有的不贊成該計劃。原定於7月中旬將實行每週上學5天每天上課8

小時的計劃，再次胎死腹中。政府將深入探討其法律問題，該事件再次提醒政府，在做新決策之前必須仔細的研究與計劃，執行該決策之後可能引發的各種後果與效應。

## 每週上學五天制延後實施

教育與文化部未正式公布每週上學5天的制度之前，6月19日教育與文化部曾邀請印尼伊斯蘭教士理事會（MUI）與穆斯林聯合會（ZIC）及佐科威總統在總統府座談討論該新措施。事後印尼伊斯蘭教士理事會與穆斯林聯合會發表公告，不同意每週上課5天的制度，事件發生後引起各界的嘩然，指責政府未做深入的評估即匆促決定新的政策。

這再次表示，印尼政府各部門未有良好的溝通，內閣裡教育部與宗教部不

同調，副總統也發言指責教育部在未與民眾溝通之前，即做出影響民眾的重大決定，他希望教育部先做好萬全的準備後，再實行該新制度，該新制度最好延後實施。

## 取消二億盾存款須匯報條例

六月初財政發出第70/2017號條例，凡在銀行存款2億盾以上的客戶，銀行必須向財政部匯報，財政部稅務署有權就該報告調查客戶存款來源。該條例發出後，引起中小企業嘩然，財政部隨即修改該條例，將2億盾存款改為10億盾存款。

專家認為，政府在做出新的決策之前，沒有先詳細的分析與深入的研究，並評估可能引起的後果。如實施5天學制，在偏遠地區的學校有困難，而師資也是問題，另外其技術性條例尚未完成，政府制定該條例之前，也未與民間專家或相關人士商討。

## 缺乏詳細研究與評估後果

如果政府早作好準備，向社會宣傳

即將實行的措施，社會大眾與有關者充份了解，政府施行新政策的阻力將會減少。其實在一些大城市裡，一些私立學校早就實行一週上學5天制。

在總理制的國家裡，部長的決策在未公布之前，應該由總理做最後決定，然後向社會大眾公佈。印尼不是總理制沒有總理，但印尼設有統籌部，教育與文化部與宗教部是在人類發展與文化統籌部之下，屬於人類發展與文化統籌部管。教育與文化部在發佈新措施之前，理應交給人類發展的文化統籌部審核，通過後才向社會大眾公布。看來人類發展與文化統籌部並沒有發揮應有的作用。

## 統籌部未發揮應有作用

財政部是在經濟統籌部之下，屬於經濟統籌部所管轄，財政部在公佈2億盾存款必須向財政部匯報之前，理應先獲得經濟統籌部的同意，避免新措施公佈後又修改，給人政府經常朝令夕改的不良印象。

佐科威內閣的決策程序需要加以更正，各部門在制定新決策之前需要做詳細的研究與評估，最好多讓有關專家參與，在公布新決策之前，有必要先交給統籌部過濾，以避免決策公佈後遭到反彈，才修改條例或取消條例，給人政府決策過程草率，造成給人朝今夕改的印象。

## 每周五上課五天條例文教部與宗教部不同調

鄭耀章

最近印尼文化與基礎教育部長穆哈基爾·艾芬迪(Muhammad Effendi)發出2017年23號法令，規定學校每周五上課5天，每天上課8小時或每周五上課40小時。該新規定引起各界各種不同的回應，甚至於在內閣裡也有不同的聲音。

### 內閣不同調

副總統尤淑夫·卡拉表示，文化與基礎教育部的規定有必要重新審議。有關全國8500萬名學生的決定，有必要在內閣裡由總統主持會議加以討論。其實早有一些學校採用每周五上課5天的制度，但若要全國改用每周五上課5天的制度，必須先做好充分的準備，也許需要

分批執行。

宗教部長魯克曼(Lukman Hakim Saifuddin)擔心，執行每周五上課5天、每天上課8小時的新制度，恐將減少學生到習經院學習可蘭經的時間。

而文化與基礎教育部長穆哈基爾說，執行每周五上課5天制，是為了塑造學生的性格。無意減少學生學習可蘭經文的時間，更不是為了要抵制宗教教育。

### 加強學生品性教育

內閣裡出現不同的聲音，讓民眾對內閣留下不良的印象，對總統的政績也打了折扣。這與內政部長查約·古摩洛(Tjahjoe Kumolo)發布有關由總統委任大學校長的構想，在內閣裡及在學術界引起不小的爭議，認為該決定已經違反了大學的自主性與自治性。其實部長在公布新的條例之前，應該經過充分的討論，不能朝令夕改。不能公布條例後，有其他部長表示，不同意或反對。在做最後決定之前，部長也可以邀約民間的專家聽取專家的意見。

部長是總統的助手，佐科威總統曾經說過，沒有部長的意願，只有總統意

願，換句話說部長一定要按照總統的意願與使命做事，不能離開總統的意願與使命。看來若內閣裡未能取得一致的意見，不得不由總統做最後的決定。

印尼中小教育司長哈米特(Hamid Muhammad)表示樂觀，在開齋節之前教育部、宗教部及其他相關部門將取得共識，根據文教部長2017年第23號法令共同發布執行指示，加強品性教育，其中5項即：加強宗教教育、加強愛國精神、加強互助合作精神、加強自立教育、加強忠誠精神。

不要把每天上課從6個小時，增加到8個小時，看成是加學生及教員的重擔。其實下午的時間，學生可以不必在教室上課，他們可以在老師的指導下到社會上實習。

全國有9300多所國立高中學校，部分學校已經準備好在2017—2018的新學年裡，採用新的每天上課5天的制度。如邦卡蘭第一國立高中學校，已有了完整試驗室、圖書館、電腦室、販賣部等設備。教育部並非學生8個小時不停的在教室裡上課，而是採用課外學習或在試驗室中學習，如用在體育課、繪畫

課、音樂課等，用在每天增加的兩個小時，更重要的加重學生的品性教育。

### 家長擔心學生受壓

教師與家長論壇希望，發出每周五課5天的文教部長修改該條例。他們的理由是每周五課5天及每天上課8個小時會給學生造成壓力。

印尼教師聯盟(FSGI)擔心，學生每天上課8個小時，減少了父母與孩子接觸的時間，將淡化孩子與父母的感情。而老師是否能夠8個小時不停的看顧學生也令人懷疑。學校是否已準備好中午讓學生休息的地方？而在鄉下許多學生，中午放學後必須幫助父母親從事家務、種田等工作。伊斯蘭教習經院不同意每天上課8小時的條例，該決定占用學生習經的時間。

文教部是否強制實行該條例，或修改部分法令，採取折衷的辦法，不損及各方的利益，在開齋節前應該有決定。

**面對國會特委會壓力  
肅貪會無所畏懼**

鄭耀章

印尼肅貪委員會面對嚴重挑戰，國會成立肅貪會特別調查委員會專門審

核與修改肅貪會法令，表面上是為使肅貪會更有效率執行肅貪工作，不是弱化或解散肅貪會。實際上是削減肅貪會的權力，讓肅貪會成為沒有牙齒的老虎。

最近，由於國會的肅貪會特別調查委員會成員有所變動，該特委會對肅貪委員會的態度也有所改變，這些變化令許多人關注。另佐科威總統對國會欲修改肅貪委員會法令的態度如何也備受人關注，總統府方面已表示總統將不會干預國會的事務，但總統是否會透過其他方式，不直接的制止國會弱化肅貪會，令許多人期待。

肅貪會明確表示，國會若修改2002年第30有關肅貪會法令，或修改肅貪會行動程序標準，肅貪會將不會接受。而國會也表明，肅貪會若不接受或不執行國會修改後推荐的肅貪會法令，國會將採取強迫手段對付肅貪會。

肅貪會表示，國會沒有權力強迫肅貪會接受及執行其推荐的法令。國會又表示，肅貪會法令並非不可修改法令。看來肅貪會與國會將因為國會修改肅貪會法而無法避免一場磨擦。

當初大印尼行動黨(Gerinda)與

國民使命黨(PAN)不派出代表在肅貪特委會中，但最近他們改變主意，派出代表參與特委會。另外，鬥爭民主黨(PDIP)、從業黨(Golkar)、國民民主黨(Nasdem)、建設團結黨(PPP)、人民良心黨(Hanura)也派出代表參與特委會。

### 修法削減肅貪會權力

國會已好幾次提出欲修改肅貪會法，今年的二月與三月國會的專家委員會就曾提過修改肅貪會法。但因擔心肅貪會被弱化，被反貪活動家們拒絕。其中欲修改的肅貪會法有：廢除肅貪會提訴的權力，限制肅貪會竊聽的權力，及給予肅貪會發出停止調查令的權力。

其實，肅貪會之前政府成立過數個肅貪機構，但都不能有效的工作，或因某些原因最後不了了之。如2000年成立的“反貪刑事聯合小組”，但在2001年最高法院認為未有急迫性而未能通過。

前總統瓦希德的女兒阿麗莎在社交媒體裡寫道，看不出國會成立肅貪會特委會會有急迫性。讓人覺得，國會欲成立肅貪會特委會，是因為數個貪污案牽涉一些國會議員。她表示，在諸多國會

議員牽涉貪污案的時候成立肅貪會特委會，令人懷疑特委會的中立與公正性及難以避開利益的衝突。

國會再次重提成立肅貪會特委會修改肅貪法，是因為肅貪會拒絕交出審查 Miryam S Haryani 的錄音帶給國會第三組，Miryam 是人民良心想黨的政客，涉嫌電子身分証貪污案。最近 Miryam 被肅貪會定為嫌犯，因為國會第三組認為她的供詞不正確，因此拒絕在其供詞上簽字。

國立伊斯蘭大學教授夏立夫 (Syarif Hidayatullah) 說，國會成立肅貪會特委會重修改肅貪法，目的為弱化肅貪會功能，是議員向肅貪會報復的一種行動。從政黨派到特委會的議員看，這些人選都與肅貪會有過節。

夏立夫還說，歷史將記載國會背叛了自己與人民。當初因為貪污橫行，若不加以制止將啃蝕整個國家，因此國會才成立肅貪會，因為其他肅貪機構無能為力，在肅貪上沒有作為。

著名律師 Todung Mulya 要求佐科威總統表態支持肅貪會。但內閣秘書帕拉摩諾·阿濃表示，政府將不會干預國

會，那是國會的權力。

### 總統輿論應支持正義

國會肅貪特委會副主席民心黨的 Dossy Iskandar 說，特委會可能會推出幾種方案。另一位副主席鬥爭民主黨的 Risa Nariska 表示，倘若肅貪會不執行國會的建議，國會可透過警方強迫肅貪會執行國會的建議。那是根據 2014 年第 74 條法令，有關人協、國會、地方議會與地方代表理事會的法令，即國會有權向政府人員、法團、公民提出建議，包括為了國家與民族利益，透過成立特委會向有關者提出建議。

接下來的法令，倘若個人或法團忽略或不執行國會的建議，國會可透過執法機構給予懲罰。倘若政府人員不執行國會的建議，國會可以要求總統給予當事人行政處罰。

Krisnadwipayana 大學刑事法教授英特利延多 (Indriyanto Seno Adji) 認為，國會的建議不具有約束性，如 Pelindo II 案，政府不執行國會的建議。2015 年底 Pelindo II 特委會，國會建議佐科威總統罷免國營企業部長 Rini Soemarno，國會也建議 Rini 停職 Pelindo II 總經理 RJ

Lino。

英利延多教授說，國會特委會只能發出建議書，建議書對肅貪會沒有司法效力與執行的義務，肅貪會是一個獨立機構，國會無權解散肅貪會。

肅貪會何去何從，端視總統的態度，總統、輿論與媒體應該支持正義的一方。倘若肅貪會的功能被削減，可以想像印尼的貪污情況將更加嚴重。

### 印尼基礎建設 資金短缺的挑戰

鄺耀章

在印尼推動建設基礎設施面對的一項挑戰，即缺少便宜的建設經費及可以持續動用的經費。解決這項挑戰並不容易，因為所需要的數目太大。

龐大的建設經費，從 2015 至 2019 年的建設經費需要高達 510.4 兆盾，或每年需要 1103.9 兆盾。除了極需要建設基礎設施之外，印尼也需要日常的支出費用與提高人民的福利，如社會福利與各種津貼。

2017 年基礎設施的建設經費共需要約 1000 兆盾，國家預算挑給建設基礎設施的經費只有 387.2 兆盾，其他的資金

政府希望從國營企業、私企或向外國貸款獲得。政府的日常開支與公務員的薪酬與採購639兆盾，社會福利與津貼最少只有170兆。比2014年的400兆盾少了一半多。

### 基礎設施的經費

從國家預算的分配可以看出三點：

第一、政府只能負擔基礎建設經費的17.6%，比實際的需要少很多。第二、政府的日常開支越來越大。第三、社會福利與各種津貼越來越少。

從以上的分析看，政府需要大筆的經費以滿足建設基礎設施所需，原則上政府無法從國家預算中分配到足夠的基礎設施建設經費。實際上政府要從國內或國外私企獲得該筆資金並不容易，將面對諸多困難。

若透支預算經費，將造成預算的不確定性，並增加預算的壓力。2016年印尼國家預算裡的不敷之數達到國內生產總值的2.46%，雖然比2015年的2.8%小，也在憲法規定的3%之下。但已比當初預算的指標2.35%高。

實際的不敷之數比原先設定更高，這表示政府的收入未能達標，特別是稅

收方面未達標。2016年政府大力推動的稅務特赦計劃，只帶給政府135兆盾的稅收，比原來設定的165兆盾低。

該計劃也未增加納稅人的數目，只增加了48000名新納稅人，或從原有的970萬人增加0.4%。可以肯定的是該計劃在未來的年日，未能持續的增加國家的稅收。在未政府仍將面對預算的赤字問題。

第二、透過國家預算的支出，將增加政府的外債。印尼今年五月份才從標準普爾獲得可投資等級，將降低政府發出國債券的利息，另一方面印尼在最近的數年也增加了外債對國內生產總值的比率。

2012年債務對國內生產總值的比率22.9%，2017年大大的增加至27.9%。根據統計，每增加0.5%表示增加358兆盾。雖然27.9%仍然在理論或法律規定的60%之下。

但不要忘记，在同一時間裡，國內的債務也在增加，這還未包括這兩三年來國營企業所增加的債務。

第三、債務的增加將減緩國內資金的流通，直接給予國內金融市場很大的

壓力，目前印尼財務正在受到市場波動與銀行資產弱化的考驗。

流動資金的縮緊與銀行資產的弱化，使銀行的第三方資金從20%下降至5-6%，及銀行壞賬率從原來的1%上升至3%以上。

金融市場的壓力，將影響財務市場的穩定性，引致通貨膨脹、利息上漲。使因為投資等級上升，利息要跟著下降的現象，受到衝擊並大打折扣。

第四、因為以上情況，由增加預算的赤字來支付開支，將引致李嘉圖效應（*Jerk Ricardian*），即民眾將減少消費，而增加儲蓄，民眾預防政府赤字上升可能出現的後果。除非政府能夠確保很有效的使用該貸款，否則消費的縮減，將阻礙經濟成長。

### 動用社會資金

利用國家預算中的赤字來從事建設不是很好的方法，較好的方法是與私企合作，無論是國內私企或國外私企。

很可惜的是，在印尼的投資情況，資金的來源並不是很樂觀，雖然政府已經簡化或修改了一些法令。至到2016年底，投資資金的成長仍然在5%左右，

或只有5年前的一半。

也許政府的簡化條例進度緩慢，通常必須經過4—5年後才見效。也許在印尼未建立起一個擁有資金者與需要投資者之間適合的平台，使資金能夠有效的被應用。

其中一項有潛力提升私企投資的是“社會資金”，在印尼仍然很少被利用。有效的利用社會資金不但可對經濟發展有利，也可以提升社會與環境的收益。

投資者可以利用社會資金從事對社會有益的工作，根據聯合國開發計劃署的資料（UNDP）這兩年來印尼可被利用的社會資金可達105兆盾。

印尼的金融服務管理局(OJK)正與聯合在“印尼投資天使”(Angel Investor Indonesia)組織裡的私企合作，政府推動加速改革或給予優惠。

除了社會資金之外，政府也可以利用其他的資金，只要是其目的對人道或社會有益。政府可以利用宗教資金（夏利亞資金），但政府必須透明的使用及嚴格的監督。



#### 十四：科技與改革

現在是二十一世紀的時代，也可說是科技的時代及資訊的時代，國與國間之距離縮小了，坐上飛機，隨時隨地就到其他國家去旅遊、或居住在那裡，可說暢便之極矣。

然而為什麼能獲得如此的進展呢？這完全是靠科技上的一大進步，因為科技的進步，也就影響了社會上已不合時宜的眾多事物，這可說是時代的要求了。接著一切制度，一切管理方法，也跟不上時代的腳步而落後。科技進步了，而人的慾望也跟著不斷的提昇，因此要求改革之聲，便不絕於耳。所以我們必定要隨時在迎合時代，大刀闊斧去追求改革，若果生意沒有成長，我們的經營就活不下去了。但要成長，不利用會走動的商品（勞動力）則不行。換句話說，要在競爭壯大，科技與人事組織就必須永遠保持動力。但人生不如意

事，也許不止於十常八九，但要持盈保泰，卻是困難重重。況且維持穩定而不引發失敗的成長，根本就不能做到。於是，它總有內在的危機，隨時準備自爆或有待發洩，這就是我們經營生意當中，如不合時代的需求時，那我們就必須實行改革之事了。

但科技是什麼？而「科」就是科學，所謂科學，是說有系統有組織的知識，通常又用來專指自然科學，即研究自然物質及其現象規律的科學，如天文學、物理學、化學、動物學、植物學、礦物學、生理學等。進一步來說，做事有系統，有條理，就叫科學化。「技」就是指專門的本領。所謂「科技」，那就是有系統有條理的專門技術。

現在，就以中國傳統的經營生意的方法，在這裏不妨略述一二，以檢討中國傳統的管理組織，是否能合現時代的需要，我就提出中國傳統的聘請「店員」的訓練方式來加以研究。我們要聘請做生意的人，叫「用人」，而中國的傳統方式，則叫初來入店學做生意的人，叫做學徒，所謂「學徒」，提指第一次來學習做生意或學其他技術的人。

現在做生意的店主或工廠中的廠主，他們在請用人時，不必經過什麼訓練，便直接令用人就店中或工廠中工作去了，以直接工作的方式來訓練他們的工作能力。但是，中國傳統的方法對初來的學徒，不是直接叫他們在店舖上學習或工廠中做工，而先叫他們學習招待顧客的禮貌及態度，最先須在店中先學習打掃煮飯及泡茶的工作，如有顧客入店時，須先奉茶招待顧客等。就拿打掃來說，

必先教你兩手拿著掃帚，右手在下，左手在上緊握著，要用力去掃，把店舖的內內外外要打掃清潔，不能馬虎，馬虎時必會遭受訓斥，甚至牆角及櫃腳底都要掃除，打掃時要進退有序，不能隨便亂掃，由外而內的掃，其含意表示做生意流通的錢，只有源源而入，不可源源而出，若不小心而由內而外，其含意恰好相反，表示你在詛咒老板做生意的錢，只有出沒有人，故老板非常重视這件事。如做學徒的人，不曉得這種打掃方式，就表示你是外行，不是專業的人，為什麼呢？這是中國人的儒家思想，「身修而後家齊，家齊而後國治」，又「一室不治，何以家國天下

為」，都是以個人行為修養先做起，在做生意的學徒也如此，如果你個人的行為及修養都很好，那你這個人無論做任何事情，都有成功的希望，這是中國人的傳統科學方法。

古人有句話說：「見微知著」，其意是說看見了微小的事物，便能推測那大的事物，就是說你在打掃時，進退有方，廳堂牆角都能打掃清潔，就能證明你做事有條理有系統的科學化，做事卻能顧及全面性或整體性的照顧，不會虎頭蛇尾，也就是說顧得頭來尾又屈。但是這些傳統的優良方法，對於廿一世紀的人們，卻已把它看作古董了，不但人去持守實行，並有人認為再去實行這傳統的方法，簡直是食古不化，因此也養成了許多人的子弟都嬌生慣養，不再遵禮法的法度了。

好的管理法則要保持，不好的管理法則應揚棄，以便適合時代的要求及顧客的需要，這樣你經營的生意才有進展，生意也才能賺錢。

長久以來，生產者與消費者，或製造商與客戶之間的關係，則大致上是經過了兩個階段的演變。

起初：製造時多根據自己對購買者需求的判斷，逕自生產，然後把產品推到市場去賣。結果就會出現兩種極端，投消費者所好，則大賣；如不為消費者所青睞，則大賠矣。

後來：懂得市場調查了，就先探詢消費者的偏好，探索市場，以便降低賠錢的風險。然而，市場調查儘管技術不斷改進，也的確很難精準地掌握消費者的心理，因此就連消費者自己，也未必真正知道他想要的是什麼？那是消費者會受環境及慾望的操縱，而不知何去何從，隨時都可能改變自己的意願，今天與明天會有不同的需求，難於捉摸顧客的心。因此，在管理學及市場學就有「顧客至上」，及「顧客最大」的傾向，而我們在做生意時，就應迎合時代，迎向顧客之需要而改革，然後不斷向前邁進。

## 本會辦公時間

星期二、星期三、星期五、星期六、星期日，每日上午十時至十二時，下午二時至五時止。（中午休息）

星期一、星期四及國定例假日休息。

本會電話：(02) 2923 1525