

傳承與創新、振興客庄產經的推手—
專訪客家委員會產業經濟處陳副處長瑞榮



陳瑞榮副處長認為每一個公務人員應該在對的時機、對的位置，做對的事情，解決民眾的問題。在臺北市政府工務局擔任承辦人期間，處理一件拆除老人家居所違建案讓他豁然開朗，從中建立自信，並抱持同理心、服務熱忱及更大的格局去處理公共事務

進行專訪前，編輯小組從109年公務人員傑出貢獻獎得獎專輯的介紹，大概知道陳副處長從地方基層到中央歷經不同階段的公務生涯，經辦過的業務從建管、檔管、工程、文化到現在的客庄營造與產業行銷，橫跨技術與行政，在公部門服務的歷練豐富多元，優異表現更讓他獲得傑出貢獻獎的殊榮，不禁讓人十分好奇，是何種機緣？他是怎麼悠遊於各領域的？

形塑人生觀的成長過程

進到行政院新莊聯合辦公大樓客家委員會陳副處長的辦公室，映入眼簾的是一位有型的溫文男子，頗有文青藝術家氣息，我們想眼前這位就是陳副處長了吧？在簡短的寒暄後，便直接進入專訪主題，陳副處長以沉穩的語氣，從成長過程、公務歷練、心路歷程及未來期許等各方面娓娓道來：

「我出生在苗栗苑裡一個非常平凡的家庭，家中有5名成員，小時候父母親就舉家搬遷到北部謀生，全家人住在違建的房子裡。父親是一名樸實的基層郵差，在此之前做過很多勞力的工作，包含拉三輪車的苦力，後來擔任郵差工作，收入比較穩定；然以當時微薄的薪水根本難以養活我們一家人，父親為了家計不畏辛勞，總是從早忙到晚並找機會兼差，就為了多賺取一些收入，刻苦勤奮的身影讓我記憶深刻。母親除了照顧小孩之外，兼做手工，同時家裡也開了個小雜貨舖，所以她和父親一樣常常忙進忙出的。因為父親從早到晚幾乎都在工作養家，所以我們家小孩的教育多是母親在勞心。印象中，母親從未要求過我的學業或功課，但對於品德教育及言行舉止十分嚴格。你們不要看我現在斯文的樣子，其實我小時候不愛念書，也常和別人打架。母親對於我的功課表現不佳，並不會特別苛責，不過如果發現我跟鄰居小朋友或其他人打架，回家就會挨她一頓打，並諄諄告誡，家裡環境雖然不好，然而做人要有志氣，品德要端正，更要與人為善，心存感恩。」

陳副處長回想成長過程十分感懷父母，想起父親刻苦耐勞認真打拼的情景與精神，以及母親對子女為人處事的教養方式，深深影響了他的人生觀，特別是小時候生活環境不是很好，接受過很多人的幫助，母親時時心懷知足與感恩的想法，在成長過程一直刻劃在他的腦海裡，不論在求學或後來考公職的過程中，都有非常大的影響。

從打工到與建築專業的邂逅

由於父親工作非常辛苦，母親也要顧家、顧雜貨店，個性較為早熟的陳副處長為了分擔家計，在求學過程便開始了打工人生活，從最早12歲的時候到工地搬運磚頭開始，之後陸續接觸了多種不同行業的工作，包括工廠作業員、餐廳服務員、工地實習監工、建築事務所實習繪圖員等。講到在建築事務所的工作經驗，陳副處長說，當初只是一個透過打工來減輕父母負擔的單純想法，卻因緣際會踏入了自己感興趣的建築領域，成為建築師的志向也開始在他的內心萌發。

後來家裡經濟狀況較為改善，父母也逐漸重視子女的教育，鼓勵大家儘可能繼續升學，考量到自己從小就不愛念書，在普通學科上的表現不佳，陳副處長便選擇了技職教育，考進了專科學校建築科就讀。為何選擇念建築科？陳副處長笑呵呵的說：「因為其他的科系考不上啊！」從言談中其實可發覺陳副處長還是經過一番理性思考及抉擇，他說數理及語文科目都不是自己的強項，當時臺灣正處於工業起飛的階段，對於理工人才需求殷切，原本心目中的第一志願是電機科，算是當時的熱門科系，奈何考試成績達不到，便退而求其次，想到了以往在建築事務所的工作經驗還滿有興趣的，於是選擇了兼具藝術人文與專業技術的建築科。

人生抉擇—進入公部門服務

陳副處長坦言，專科時期剛開始還是有那麼一點不愛念書的習氣，學業成績普通，不過對於有興趣的專業學科，則會認真投入。同時他也發現一個現象，看到不少學長姐透過插班管道進入技術學院或大學就讀，在他們的鼓舞下，心中也激起了更上一層樓的念頭，於是埋首苦讀，順利經由插班考試進入文化大學建築及都市設計系三年級就讀。陳副處長

回憶道：「進到大學後相較於同儕，除了年齡略長之外，在學習方面並無妨礙，反而因為之前就讀專科的學習歷程，讓我的建築專業及根基更為厚實，舉凡設計、規劃、結構、設備等專業學科，表現都還不錯；另外，我也大量涉獵課外相關知識，如景觀、藝術、文化及人文等。當時系上的風氣是畢業後將考上建築師列為首要的目標，記得曾有一位學長在大四就通過建築師考試，讓人非常羨慕，因此我也不例外，大三就立志能夠成為一位建築師。」然而陳副處長話鋒一轉，強調有理想目標固然重要，對於現實的需求也要兼顧，大三當時一方面考量成為建築師是自己的志趣，不過建築事務所的起薪相對於公職的待遇較不穩定，另外又想到過往家庭環境及人生經歷的困頓，他也希望透過本身的專業能力，有機會去協助及改善社會上更多的事情，所以除了將取得建築師證照列為目標之外，也同時準備公務人員考試。民國83年，他大三升大四，便考上公務人員高考二級（即現今的高考三級）建築工程類科，而後也按照既定目標取得建築師證照，所學所能都獲得了回報，然而在慶幸自己考取公職資格的同時，對於如何選擇日後的職場卻開始困擾著他，不過隨著畢業後即將入伍服役，這問題就先暫時擱下了。

回想起來，人生的道路確實是一種因緣，陳副處長提到了當時選擇踏入公職服務的情景，就發生在他當兵的時候，他說：「畢業後當兵我是分配在空軍某聯隊所屬工程單位擔任士官，剛好是本身所學專長，磨練了一段時間，對於交辦工作及任務都能順利完成，也和長官及同袍相處愉快。隨著退伍的日子越來越近，學長和同梯弟兄之間便會開始互相分享工作經驗及對於未來職場的願景。記得有很多學長都跟我說，在建築事務所工作可以盡情發揮自己的專才固然不錯，然而像你具有這些專業背景而且又考上了公務員，如果投入

公部門服務，可以幫政府做很多事情，對於促進國家社會的發展貢獻更大。後來我回顧了以往在隊上辦理的案件，發現確實如此，如果把一件公共建設品質做好，除了可以發揮既定的效益外，也能減少後續的維護成本，替國家省下很多不必要的花費，因為有了這樣的念頭，幾經思考，決定退伍後就進入公務機關。」

勇於任事—在對的時機做對的事

陳副處長從事公職的第一個單位是臺北市政府工務局，負責建照審核、違建與違規處理等業務，聽起來就是一個事情多、爭議多、也會有麻煩的單位，不過陳副處長仍以他一貫沉穩的語氣說到：「建管單位業務雖然複雜，卻是對我從事公職態度影響深遠的關鍵單位，因為自己從小苦過來，而在建管單位會碰到的民眾，10個有8個都很苦，我比較可以同理這些人的心情。當時有個案件讓我印象非常深刻，有一位80幾歲老婆婆的住處是違建戶，房屋必須要拆除，後來議員來協調，以一般的觀念，會認為老婆婆一定想透過議員關說，但其實不然。我是這件案件的承辦人，聽完了議員的訴求後，決定親自去現場查訪，了解她的實際情況再做處理。老婆婆的子女都在大陸，只剩她一個人在臺灣，而她又不願意被社會局安置，如果拆除了房子，她便無家可歸。」陳副處長接著說：「其實當年對於類似案件有臺北市自己的單行法規及案例，是有機會可以幫忙老婆婆把違建保留下來，可是沒有人敢上簽，畢竟大部分公務員的心態是多一事不如少一事，深怕多此一舉就會惹上麻煩。我看到老婆婆這樣的情況，就自己研究相關規定，並請教長官可不可以幫忙？她再住也不過幾年的時間，她已經80幾歲了，身體又不好，搞不好過兩年就被社會局安置到病院。於是在長官支持下，後來由我幫

忙處理，讓她可以繼續居住。老婆婆得知最後結果當場淚如雨下，不停的感謝我，說怎麼有這麼好的公務員。」

陳副處長回想起這段經歷，再次強調並非自認是個多好的公務員，當時也不是要議員感謝，而是認為每一個公務人員應該在對的時機、對的位置，做對的事情，勇於任事，解決民眾的問題。這個案件也讓他豁然開朗，從中建立自信，並抱持同理心、服務熱忱及更大的格局去處理公共事務，即便只是小小的承辦人，實際上可以做的事比想像中的多更多。大家常說「身在公門好修行」，對於剛進入公務機關任職的人來說，大多會把這句話當口號，但是經過這個案例，讓初生之犢的他，深刻體會到「身在公門好修行」是實實在在可以做得到的事情，不再只是掛在嘴邊的口號而已。

跳 TONE 的非典型公務員

陳副處長分享初任公職的經驗及為人處事的理念與態度，著實令人敬佩，細數他從事公職以來的職務歷練，技術與行政類科輪流交替、工程及檔管兩種專長兼具、地方中央都有走過足跡，還曾經2度榮膺教育部及客委會模範公務人員，多元豐富的公務生涯，感覺就像是在欣賞舞台劇一般，隨著布景不斷變化，劇情發展益發吸引我們的眼光。編輯小組把握難得的機會，請他分享這一路走來的心路歷程。陳副處長不諱言的說：「擔任公職迄今已經24年，揆諸過往，我走了一條非典型公務員的路，大部分的公務員多本於所學或考試，在某個業務領域持續工作，例如：學會計的人就在會計或審計單位，學工程的人就在工務局或建設局等單位。但我走的卻是非常多元也很跨域的路。我初任公職依照考試職系『建築工程職系』分發到臺北市政府工務局，負責建照審核、違建與違規處理等建管業務，任職5、6年以後，有長官鼓勵我可以去中央機關歷練，當時檔案管理局籌備處正在徵才

，該局隸屬於行政院研究發展考核委員會，應該算是中央數一數二的機關，且因為我已陞任股長，職系轉為一般行政，符合徵才資格，我便投了履歷，沒想到真的錄取了。」

從建築工程切換到一般行政，兩者工作性質迥然不同，一般人可能沒有這樣的勇氣，陳副處長卻果斷的轉換跑道，勇於自我挑戰，在檔管局的工作，一切從零開始，他當時負責檔案目錄審查、專案計畫研考等工作，可以說和以往的工作經驗完全無關，憑著自己努力學習並在長官及同事的指導與協助之下，順利完成各項任務。後來，又因緣際會轉任國立臺北大學，負責財產管理、土地清整、國有眷舍及營繕工程等業務，當時需要處理許多工程糾紛的案件，往往涉及複雜的法律問題。所幸過去因地方機關業務需要，陳副處長曾利用公餘時間進修相關法律知識，這時便派上用場，讓學校的工程全部上軌道，有糾紛的案件也獲得妥善解決，優秀的工作表現讓他獲得了教育部模範公務人員的肯定。嗣後，他再次跳脫軌道，調任交通部民用航空局機場擴建工程處，負責大型機場場站監理，同時兼負國內航廈擴建及跑道整建等多項重大國家建設工程，憑著自身的專業及團隊同仁共同努力，也都一一完成，此時的陳副處長終於體現了當兵期間學長給他的鼓勵與期勉，心中也充滿了成就感。不過幾年之後，陳副處長驛馬星動，內心又萌起了轉換跑道的念頭。他解釋說：「工程這個領域，做一陣子以後會有一點疲態，工程當中雖然會碰到的問題很複雜，但在懂了、熟了之後，發現在這個領域中雖然很有成就感，不過待久了還是會感到倦怠，就不禁讓人想回歸到一般藝術人文領域。」於是，非典型公務員的陳副處長，再次跳TONE，來到了目前任職的機關—客家委員會。

走過這段多元豐富的公務生涯，陳副處長總結他的收穫：「不論是現在或過往，每一個業務面向與經歷都很不相同，

或許也因為有機會跨越不同領域，培養了自己更開闊的視野，並增強了處理公務或看待事情時的廣度及深度。」聽完了陳副處長的講述，我們不禁訝異他如此特殊的公職轉場經歷，同時也讚歎他敢於嘗試不同工作類型及業務的勇氣，而且都能有所成就，堪稱是公務界的奇才。

包山包海的客委會業務

談到來客委會任職的機緣，陳副處長說：「我在民航局服務時已經跨過3個職系，包括建築工程、一般行政及經建行政，當時有想要回歸一般行政的想法，剛好那時候客委會所屬機關『臺灣客家文化發展中心籌備處』，正在籌備兩個國家級的客家園區，徵才條件包括懂文化、具備建築專長及能與鄉親溝通。我覺得挑戰性很高又很有趣，便決定試試看。當時副主委面試的時候，問我：『你既不是客家人也不會講客家話，為什麼來應徵？』我回答，所有徵才條件我都符合，只有客家話不是我的母語，所以我當然需要再學習，但前提是，我要能夠進入客委會服務才有機會啊！」想不到，果真如願順利進入客委會。在客委會任職期間，他歷練過4個職務，業務範圍包含企劃、藝文活動、語言保存、生活環境營造等，目前擔任產業經濟處副處長，主要辦理客庄地方創生、青年移居、客庄營造、藝術活動、產業行銷與推廣等，兼具工程技術層面與人文藝術領域的特性，恰好提供他將過往工作歷練與經驗加以融合並嘗試突破創新的機會。

陳副處長提到：「客委會的編制大概是中央機關當中排名倒數第一或第二的小部會，正式編制的公務員不到100人，其中產業經濟處全處更只有19人，但是業務層面涵蓋產業推廣、行銷、觀光、旅遊，甚至交通，除此之外，還要與全國的基礎建設作連結，挑戰性很高。歷任客委會主委對於客庄業務的推動，都有不同的政策及特色，新任主委希望做一些

不一樣的，所以我們規劃了浪漫台三線，推動台三線藝術季，橫跨4個鄉鎮，整合國內外藝術創作者，展現客庄自然風情與常民文化，當時吸引70萬人次參與，獲得大家的肯定，而這個活動最後還獲得日本2020國際級設計大獎『Good Design Award』的殊榮。」對於這份榮耀，陳副處長面露笑容，顯然與有榮焉，心中有很大的成就感，他繼續就客委會主管的各項業務侃侃而談，諸如技藝傳承、茶產業推廣、客家認同、語言發展等等，以淺顯易懂的例子說明，讓我們了解到客委會的業務簡直是包山包海，真的如同陳副處長所言，客委會常被其他部會調侃為小行政院，因為管的事情實在太多了。



陳副處長認為，要提升傳統的價值，勢必要有所創新，透過融合傳統特色與創新元素，才能夠吸引不同世代對於客家文化的認同，並達到推廣客家產業的目的（上圖為陳副處長參加2019年新加坡秋季旅展推廣行銷客庄景點及旅遊）

傳承與創新形塑客庄新風情

我們詢問陳副處長，在推展客家業務時是否面臨困境，副處長直言，其實客家業務和原住民族業務在推動時面臨的相同問題，就是「要維持傳統還是持續創新？」客委會現行的做法是兩者併進，以客委會舉辦的「2020客家小炒全國爭霸賽」為例，陳副處長說：「總決賽的評審長是江振誠先生，江先生並不是客家人，但他是國際鼎鼎有名的米其林摘星大廚，在他自己的料理中也會運用芹菜、豬肉、豆干等材料，透過他精湛的廚藝與巧妙變化，最後端出來的成品根本不會讓人聯想到這是一盤客家小炒，但其實這道菜所有的元素和口感就是客家小炒，而這道菜如果在他的餐廳販售，價格一定不斐，不過在客家庄可能只要幾百元就能吃得到，經濟實惠。」陳副處長以這個例子，說明要提升傳統的價值，勢必要有所創新，堅守傳統而無新意無法吸引目光，亦不能拓展文化影響力。

陳副處長也坦言，他個人比較傾向引進創新想法，不這樣做的話，恐怕會對於推廣客家產業造成妨礙。他說：「客家小炒全國爭霸賽比賽時，現場就有老一輩提出意見，認為客家小炒不應該加糯米，但是這次比賽的總冠軍就是加了糯米的創意料理，非常好吃，同時保留客家小炒的香氣。傳統的客家小炒是一道非常油膩且重鹹的菜色，那是因為客家人務農，多勞力工作，需要重口味的菜餚下飯以儲備足夠的熱量來應付工作。以現代人的口味，如果這道菜不加以變化，相信不太能令人接受。」陳副處長再舉一個例子：「之前曾推動日本觀光客來臺參觀客家庄，安排他們吃客家料理，傷腦筋的是，日本人不習慣吃含有內臟的料理，偏偏不少客家菜都含有內臟，例如薑絲炒大腸，既然不可能說服日本人吃內臟，餐桌上只能另外變化其他菜色；倘若堅持傳統客家料理的

全貌要求薑絲炒大腸一定要上桌，最後的結果便是這道菜沒有人夾，而日本觀光客也因不習慣食物不再對客家庄有興趣，甚至排斥再次到訪，如此堅持傳統，結果可能難以達到推廣客庄旅遊的目的。」

陳副處長信手拈來又舉其他活動的經驗說明融合傳統與創新的重要：「一個活動中假如表演者都是70歲以上的老者唱客家山歌，恐怕難以吸引不同世代，尤其是年輕的觀眾或聽眾。所以客委會現在改變做法，尋找得過金曲獎也會客語的年輕歌手，透過創作及改編，可能一部分是華語，一部分是客語，將客家歌曲融合流行音樂的形式呈現。又例如客家大戲，不懂客語的人根本看不懂，後來為了便利觀眾了解，於是配合劇情打上字幕，讓觀眾可以很快就看得懂。」陳副處長特別提到之前有一位客委會主委曾說：「當你辦一個活動，下面的觀眾只有客家人，那就完了。」陳副處長認為這句話無疑點出了目前在推展客家業務所面臨的難題，同時也是一項重要的警訊，目前客家人口約占臺灣總人口的五分之一，如果有五分之四的人沒有接觸客家文化，那麼客家文化要如何推展和延續呢？陳副處長再次強調，如果能夠讓非客籍的民眾，願意接觸、欣賞客家文化及相關產業，透過潛移默化的方式，才有可能慢慢轉化大家對於客家文化與客庄的既定印象，進而增加認同感。

提升客家認同與推展客家文化

除了傳統與創新的兩難，陳副處長也提到了推展客家文化的另外一個困境—即如何提升「客家認同度」。按照客家基本法對於客家人的定義，是指具有客家血緣或客家淵源，且自我認同為客家人者，這個定義是根據傳統認定客家人的方式有所謂的「原鄉論述」，即從血統、語言、文化三方面來認

定客家人。就以客家淵源舉例來說，假設有某位女性原本是閩南人，嫁給客家男性，到了客家庄經過30年生活後，她通曉客家話，也認同在客家，落地生根了，如此便可以認定她是客家人。

其實客觀上要認定某一個人有無客家血緣或客家淵源並不困難，關鍵在於自己主觀上是否願意自我認同為客家人。陳副處長說明並以歌手張惠妹為例，阿妹出道以來，大家比較熟悉的是她的漢人姓名，後來她回復卑南族的傳統姓名，並且以卑南族名字「阿密特」(Amit)發行專輯，開創了另一種搖滾音樂風格，驕傲的展現自己原住民的身分，無形當中也鼓勵了原住民族對於自己原住民身分及血統的認同。客家認同相較於原住民族身分認同，難度的確比較高，不過只要有心持續推動，仍然可以看到成果。客委會在最近10年以來，努力透過不同的方法，想要找回客家認同。陳副處長說：「10年前或更早(母語運動)之前，如果在大馬路上，其實不敢說自己是客家人，會說不出口，一方面可能會受到嚴重歧視，另一方面也擔心被質疑為什麼講別人聽不懂的話。但最近10年，客家認同的幅度一直攀升，即便不會講客家話，但很清楚自己的父母是客家人，也認同客家，這樣的客家年輕人已經有勇氣在公開場合說出自己是客家人，不再因為不會說客語，而不認同自己，這種現象顯示客家認同度已經在回流及提升。」

陳副處長就目前客委會內部成員舉例說明：「客委會編制100人當中，並不是所有人都是客家人，我就不是，那為什麼我可以留得下來，是因為我們認同客家。在處理業務上我也是這樣勉勵同仁，自己是不是客家人並不重要，但進入這個職場便需要融入。客家話或許不是我的母語，我沒有辦法講得很流利，但如果要跟鄉親溝通或是業務說明，我是可

以用客語，這就是認同的問題，我認同客家、也認同這樣的業務，所以願意在潛移默化當中多學習一種語言，基於業務性質，我們常常要接觸很多客家鄉親，如果聽不懂客語就沒辦法溝通，所以客委會的同仁大多會把這樣的能力建構起來。」聽了陳副處長的說明，我們深受感動，更對於客委會同仁自我認同，以貼近客家鄉親的溝通方式提供優質服務，著實為政府機關樹立了良好的形象。

做對事情比把事情做完更重要

訪談過程中，我們詢問陳副處長曾經因公受傷的事，他有點不好意思的說道：「我的個性是對於所辦理的業務，凡是能夠親自去接觸、去實地了解的，就親自探查，而不是透過同仁間接告知。我應該是客委會成立以來到目前為止，跑過客家庄最多的人，如果以客家庄、社區聚落、村里為單位，我大概跑過900多個客庄。有一次長官指派我去苗栗會勘一個案子，當時我自己的身體已經有點不舒服，卻不以為意，接獲指示後仍親赴現場，因為地點在半山腰上，我很勇猛的一口氣爬上去，到了現場就發現不對勁，整個身體似乎到了臨界點而且不聽使喚，一陣天旋地轉後就倒下了，門牙撞斷了3顆，嚇壞了現場一群人，趕緊將我攙扶送醫，縫了20多針。」經過了這個事件，他體認到即使工作再忙還是要注意身體。不過話雖如此，陳副處長也坦承，面對業務他依然不改其親力親為的工作態度與個性，遇到事情或長官交付任務，馬上又一頭栽進工作裡面，也顧不得先前受傷的後遺症。

陳副處長客庄跑透透，在工作上如拼命三郎般全心投入，我們不禁好奇他對於自己所扮演角色的看法，陳副處長說，由於產業經濟處的業務預算相當多，但配置人力較少，不少業務涉及需要與地方機關進行協調，他認為自己身為副主管，

責任感驅使，有些案子透過親自了解及處理，地方機關看到中央主管機關都來關心了，自然會比較重視，這也有助於地方認同中央推動的政策。陳副處長提到：「有些政策推動之初，長官的想法或期待，會跟地方有著極大的落差，怎麼樣讓政策順利推動，又能扣合地方的需求，確實是高難度的工作，這時候我們這一層，就扮演非常關鍵的角色，並要發揮溝通協調的功能。如果單位主管或副主管不親自去地方溝通，想辦法拉近彼此的差距，結果就是上有政策下有對策，大家都不支持，或是虛應故事，這樣一來，推動政策的意義何在呢？我覺得把事情做對比把事情做完更重要。」陳副處長的這番話發人深省，也讓我們猜想，是不是這樣的理念，讓他得以在不同的工作場域，均能游刃有餘？他說：「不是每一個人都適合當公務員，事實上個人的心態很重要，有的人兢兢業業辛苦忙碌是一天，有的人心不在焉渾渾噩噩也是一天，我認為今天到公務機關服務的人，不管從事任何業務，都不要小看了自己的位置及可能的影響力，遇到了事情，全力以赴，看自己是否可以發揮到極致，並把事情做對做好。從我當承辦人開始，就是秉持這樣的心態及理念去做事情。」

正向看待挫折，磨練也是歷練

聽了陳副處長一番剖析，發現他在公務生涯中一直保持著正向的態度，然而在面臨挫折或壓力時，又是如何面對與調適呢？陳副處長說：「其實過往的挫折還滿多的，印象最深刻的是曾經遇到一位科長，在我剛報到的第二天，便交給我原本應該是4個承辦人的業務量，同仁都說他在刁難我，但我不這麼認為，我願意接受這樣的磨練，因為我對於做事的基本理念，一是只要不違法就多做一點，二是永遠不會只有一個方法，也因為這樣，我的抗壓力變得很高。另外，我認為

我是為國家做事，不是為自己、也不是為某一個人，所以我不用為了討好某人，就去做不對的事情，但如果今天是首長決定的事情，首長必須有肩膀把政治或政策責任扛下來，而我的責任就是不讓首長陷入這樣的錯誤。我的理念是長官交辦，只要不違法，我會去做，但我會先判斷如果這樣做，對機關、對民眾可能產生的後座力、影響是什麼？把這樣的分析、建議提供給長官，跟長官溝通，如果長官仍堅持要做，即便是錯的方向，我雖然會去執行，但我會嘗試把對的方法、對的方向留下一些紀錄。」陳副處長逐漸高升位居要職，依然秉持一貫的理念，鼓勵同仁對政策、對業務表示看法，只要不違法，任何方案都可以大膽的提出來討論，以尋求妥適的執行方法及策略。

陳副處長認為，不論在民間企業或公務機關都難以避免遇到挫折，工作上可能面臨苛責，更甚者，遇到刁難或否定自己努力的同事或長官，也有長官只會推託或卸責，抑或提出窒礙難行或天馬行空的想法，不但耗費時間及行政人力成本，也不是民眾真正想要的或符合在地需求。陳副處長特別指出，推動任何業務都應該理性去深思如何做才是對人民有益，政策規劃是要去做對的事，而不是一味的做想做的事，也不應只是單純把事情做完而已，更要遠離同溫層，不能閉門造車，以避免因為貿然推動悖離在地民意與鄉親需求的措施而招致反感。

因此，他深以為鑑，以同理心待人處事，並全力以赴，把事情做對做好。過去，陳副處長亦曾面臨過許多難以想像的業務困難與挫折，但始終認為一定有可行的解決方法，而且絕對不會只有一種方法，正所謂條條大路通羅馬，現在大家經常過於強調標準作業程序（standard operating procedure, SOP），不過處理很多事情的時候不能只有 SOP，

而不去審視情勢變化及實際問題；另外陳副處長也分享，透過請教資深的公務前輩、其他領域的先進，或是與同仁之間、不同單位之間共同討論、相互合作，都可以藉此找到解決之道。陳副處長以自身之人生經歷，深刻體悟到順境與逆境，總是無法由人，凡事但以平常心面對，當能將磨練轉化為歷練，增益己所不能，這些都是彌足珍貴的資產，也是儲備自己更上層樓的動力來源。



陳副處長凡事以身作則，具有強烈的責任感及使命感，秉持把事情做對做好的理念，勤走基層，跑過 900 多個客家庄、社區聚落及村里，透過親自了解、溝通及處理，促使相關政策能夠順利推動（上圖為陳副處長赴高雄查訪客庄營造情形）

對應考人或新進公務人員的建議

從陳副處長的談話中，可以深切感受到他對於工作的熱誠，以及身為公務人員的使命感，我們請他以己身歷練的經

驗，提出對報考公職之應考人或新進公務人員的建議。陳副處長直言：「過往常把公務員比喻是鐵飯碗，現實是這個碗『早已生鏽』，年金改革之後，原本對公務員的待遇、保障及福利已不如以往，如果想要投入公職，絕對不能以為公務員的工作像以往一樣，只想求一份穩定的工作保障。」他也常常提醒分發到客委會的新進同仁，在這裡有3年的時間（指限制轉調期間）可以仔細思考未來的出路，但絕對不能只是希望有一份穩定的薪水，因為最後有可能連退休金都拿不到。這不是危言聳聽，而是世界趨勢，退休年齡越來越高，退休福利的保障越來越低，或許不會歸零，但絕對與原本的期待有很大落差。如果仍抱持著「錢多事少離家近」的心態，建議最好就不要當公務員了。

陳副處長也說，穩定確實是選擇公職的考慮因素之一，但不能是唯一，想要投身公職應該要有一些基礎的理念，或者也可以說是信念，不管原來的學經歷是什麼，你進入公部門就是想為國家或為民眾做些什麼事，這樣才不會失望。他說：「過去看到很多新進人員，工作兩、三年後就離職，大部分原因都是和原本期待落差太大，其實這些人多數在投身公職以前就有錯誤的認知。許多公務本來就不好處理，加上外在環境變化迅速，民眾權益意識提高，處理上更顯難度，而且很多單位大多有業務繁重但人力短缺的情形，中央部會尤為嚴重。」陳副處長提到己身服務的產業經濟處，該處就是客委會中業務最重、跨域層面最廣、預算經費最多，但獲配人力卻相對最少的單位。因此，他提醒有志報考公職的年輕人，萬萬不可再用以往的認知看待現在的情境。

對於正準備公職考試的應考人，陳副處長認為公務員是穩固國家的支柱，更是推動國家前進的火車頭，選擇投身公部門，務必要建立為國家服務、為社會及人民做事的基本信念與態度。他說：「如果決定報考公職，就全力以赴準備考試

，多方請教已經考取的先進或蒐集考情資訊，建議可依個人情況，設定達成合理的目標年期，譬如2至3年，用心去做最好的準備及最壞的打算，最終不論是否考取，仍然要以平常心面對，不要一直在考試上面糾結，或許可考慮轉換到其他職場。」

客家事務行政類科加考客語口試極具意義與實用性

陳副處長從一位客家門外漢，到成為深具客家認同及熟稔客家文化的客家事務官員，更榮膺客委會模範公務員，我們請教他對於公務人員高普考試客家事務行政類科加考客語口試的看法，他表示：「目前出缺單位很多都在客家庄，如果當地有80%的住民為客家人，鄉親們前來洽公，而基層行政機關的新進人員卻一句客語都聽不懂，更不用說用客語溝通，不僅讓鄉親覺得不便，影響機關服務品質及政府的形象，也會造成新進人員工作上的苦惱。以往客委會就曾碰到這種情況，後來該新進人員也不在意年資，任職尚未滿3年便離職，決定重新參加高普考，這無疑是增加考試資源的浪費，並且影響國家用人取才的效能。」

陳副處長認為加考客語口試之設計有其必要性，如此讓報考客家事務行政類科的人很清楚地知道，未來分配訓練的機關無論是在客家庄或與客家業務有關之行政單位，不管是中央或地方，這些機關有很高的機率需要使用簡單的客語溝通，客語可以不流利，但不能完全聽不懂，否則不僅造成新進人員自己在第一線的困擾，對於機關業務的推動也會有所妨礙。因此在考試端增加客語口試的篩選機制，至少能夠讓決定報考客家事務行政類科的應考人明瞭自己必須要對客家歷史及文化有基本認識，並具備基礎的客語聽說能力，如果應考人自己評估後覺得對於客家事務不甚了解或不感興

趣，客語口試也沒把握，還有機會儘早考慮選擇報考其他行政類科。陳副處長十分肯定客語口試的意義與實用性，他認為對於應考人而言，可避免與原本期待落差太大；對於用人機關而言，可因應業務需要並提高服務品質。

午後時間過得飛快，陳副處長對於客委會的業務如數家珍，其中有典故、有創意、有新舊融合的發想，每一項都是吸引人的小故事，我們聽得意猶未盡，惟時間已近傍晚，再精采的故事也得畫下句點。在專訪中我們知道陳副處長親自推動及踏查的浪漫台三線計畫已有佳績在前，相信在他的帶領及眾人的努力下，客家文化及產業，必將繼續發光發熱驚豔世人，成為臺灣重要的人文特色與資產。

（採訪者：考選部陳玉貞、王詩慧、陳靜蘭，攝影者：王詩慧）