

感恩惜福的公務「緣」—專訪考試院伍院長錦霖

12月的冬陽暖暖，這天上午考選部辦理考選制度研討會，邀請考試院大家長伍錦霖院長致詞，院長完全不看稿致詞完畢，回到座位聆聽報告人臺灣社會工作專業人員協會理事長同時也是師大的王永慈教授有關公職社會工作師教考訓用制度之評析。才回到辦公室不久，本刊編輯人員便依時拜訪。

和煦陽光斜射在考試院9樓院長室，院長親切的招呼大家入座，開始打開話匣子天南地北暢談…

成長及求學歷程--人生劇本早已寫好

出生於屏東農村的伍院長，公職生涯從民國62年的臺北市政府的科員開始。我們請院長分享成長及求學過程，並詢問為何選擇公職，以及人生旅程中的重要動力。伍院長表示：「我對考試院永遠感恩，因為如果沒有考試院辦理公正、公平、公開的國家考試，而要講求人事背景的話，對於在南臺灣屏東農村長大的我，恐怕永遠沒有機會經過高考及甲等特考到政府部門做事。」

院長說，記得初中畢業的時候，已下定決心要報考師專（五專），主要是考量在學期間公費及畢業後有穩定工作，再加上當年的老師具有較高社會地位，於是很認真地準備第一屆的師專考試，也幸運地獲得錄取。然而，人生的劇本似乎早已寫好，就在他完成師專入學報到的時候，有位就讀大學的親戚建議應該念一般高中，或許以後發展的路會更寬廣，於是聽從其

建議輾轉負笈北上就讀成功高中，之後進入國立政治大學公共行政學系及研究所完成學業。

民國 59 年，伍院長大學三年級，因為室友的提議與砥礪，他先通過公務人員高等檢定考試，接著通過公務人員高等考試，因緣際會分發至臺北市政府擔任薦任科員，並利用公餘時間進修碩士；70 年通過公務人員甲等特種考試，歷任臺北市政府專員、組長、主任秘書、臺灣省政府參議兼科長、土地銀行副總經理、臺灣省農工企業公司總經理、臺灣省議會秘書長、考試院秘書長、立法委員、考試院副院長及總統府秘書長等職務。

院長謙虛的說，或許是考試運氣還可以，也遇到一些生命貴人，加上本身在各種工作崗位堅持全力以赴，秉持「甘願做、歡喜受」的任事態度，儘量去服務與幫助他人，因而與公部門締結了這段感恩惜福的公務「緣」。

生命中的貴人—師長教誨終身受用

談到長輩的教誨，伍院長對在人生旅程中，影響他甚深且給他啟發與告誡的師長感懷不已。他說：「就讀高中時，歷史老師耿心先生，曾教導我有得就有失，因此，面對任何事都要抱持著一份平常心，不必強求。戴炎輝先生（前司法院院長）在我踏入公務生涯時，曾告訴我凡事要看得長遠，胸懷大志，熱情助人；只要不違法，對人民、國家有益的事就去做，就算被人利用又有什麼關係？不要計較得失，量大福就大，有量才有福。」這些師長的啟迪，院長一直銘記並遵循至今。

人生選對舞台，各定其位，全力以赴

院長從政閱歷豐富，我們特別請教他在從政角色轉換過程中，所秉持

的理念及角色扮演上拿捏的心法，院長做了有趣的比喻：「每個人的人生際遇都不盡相同，很多事也難以預料，但必須要選對舞台，各定其位，盡心盡力，彼此尊重包容，不需要相互羨慕或妒忌。」

伍院長強調，不論擔任什麼樣的職務，都應該要「全力以赴」，他認為公務人員不僅要做事，還要把事情做好，並拿出具體成效。年輕的時候，也不要光挑簡單的事情做，別人不做的事情，你撿起來做，學到的功夫是自己一輩子擁有的，別人搶不走，他也勉勵公務人員不要怕挑戰，能深刻體認「創造自己被高度利用的價值」！

此外，院長特別提醒，做任何事情一定要有所準備、規劃與安排，並展現主動積極的態度，除非是法令明文禁止的行為，否則在不違法的前提下，應再研議是否有可行或轉圜的空間。

回顧公務生涯，伍院長表示，工作職務難免會調整異動，但一路走來始終秉持「有用、無求、不爭」、「認真工作、熱心服務」的態度，期許自己扮演好各項職務應有的角色。

公務人員的價值觀及道德觀最重要

考試院負責國家文官之考選，選拔優秀人才為國所用，對於初任公務人員應具備之條件及特質，院長表示，常聽有人說要考公務人員，或鼓勵子女去考公務人員，主要考量公務人員的工作與薪水很穩定，但這只看到「價格」，而沒看到「價值」，其實是平庸的想法。假設一個人在年輕的時候就這樣想，很難想像日後會是怎樣的人生風景？初任公務人員，觀念與態度最重要，價值觀與道德觀一定要確立，一輩子不重金錢、不思發財，就能遠離是非，人生單純不複雜。

終身感恩、終身學習、終身奉獻

伍院長說，有人認為公務人員的 DNA 較為保守，擔任公職僅是為了養家糊口，但其實仍有許多人願意為國家及社會做些事，才選擇成為公務人員。他特別舉出 105 年公務人員傑出貢獻獎得獎者的卓越理念與人格特質，期許初任公務人員從這些得獎人與團體令人敬佩的事蹟，體會學習到一些心得與智慧，也成為一位令人刮目相看、不一樣的公務人員！

首先，他們都是滿懷熱誠，具有高度責任感、使命感及正義感，無私無我，全心全力付出；他們從不把公職視為領薪過活的工具，而是把公職當作一生奉獻服務的志業；他們從不盤算個人能從機關組織中獲取什麼利益，而是一心一意思考如何善盡職責為國家人民作出最大貢獻，開創最有價值最有意義的人生。

其次，他們都有非常優質的團隊精神，沒有個人英雄主義，沒有個人攬功的算計，只有集思廣益，各盡所能，群策群力發揮一加一大於二，甚至更大的團隊綜合效能。

最後，他們都能堅定公務人員五大核心價值，亦即廉正、忠誠、專業、效能、關懷的信念，盡忠職守，同時秉持「終身感恩、終身學習、終身奉獻」的美德，不計較、不埋怨，永遠在創新精進，強化核心職能，奉獻到底，永不懈怠。院長語重心長的說：「如果公務人員能做到這些，就能把事情做好，永遠有用不完的活力與動力」。

人才培育的方向--專才寬化、通才專化

提到人才的培育，伍院長指出，因應全球化、世界快速變化以及資訊

流動零時差，目前的方向應該是「專才寬化、通才專化」，政府機關中各層級面對新挑戰，一定要改變思惟、調適心態，公務人員尤其要有改變與創新的能力。

高階文官是政府機關中相當重要之角色，而考試院院長向來擔任公務人員高考一二級考試之典試委員長，通過這項考試者即取得較高階之文官身分，因此我們請教院長對於高階文官考選制度的看法。院長表示，根據銓敘統計資料顯示，截至 104 年底我國行政機關簡任十職等以上人員計有 8,473 人，約占全體公務人員 3.6%，高階文官都是站在金字塔頂端的人，不僅需要看得更遠，責任也更為重大，96.4%公務人員能否真正發揮功能，政府機器能否順利運轉，創造亮眼施政成果，端看這些高階文官能否展現卓越的治理能力。

韓非子曾說：「上君者，盡人之智；中君者，盡人之力；下君者，盡己之能。」即是說在上位的人要讓所有的同仁都發揮他們的智慧與心力，在中位的人則要讓大家盡力，未必善盡智慧，而在基層的人大部分都是盡自己的能力在做事。伍院長認為，高階文官應該要體認到自己的責任是在成事，不一定是自己去做事，就像是下一盤象棋，要推車、推馬或推炮，不能主帥自己兼炮，應要分層負責逐級授權，全體同仁要群策群力、共同來打拚，這樣力量才會壯大。

初任高階文官之考選，著作或發明審查程序可再精進

關於高階文官的考選制度，在民國 85 年公務人員考試法修正，增訂辦理高考一級考試之法源依據，本考試為廣開高階人力進用管道，各類科應考資格均無系所限制規定，分三試辦理，採筆試、著作或發明審查及口試，

相關用人機關並得於口試階段參與選才，錄取者取得薦任第九職等之任用資格。

公務人員高考一級考試為國家最高等級之公務人員考試，因此第二試著作或發明審查成為衡鑑應考人專業知能之重要評量指標；惟本考試舉辦迄今，其中部分年度雖均有機關提報職缺，卻皆因應考人第二試著作審查不符規定或成績不及格，致無人錄取，而無法進入第三試。因此，院長認為第二試著作或發明審查相關規定是否符應高學歷人才之現況與需求，在審查程序及內容上實有再加探討之必要，未來宜就現行著作或發明審查規則審慎通盤檢討，俾使高級文官初任考試制度更趨完善。

此外，鑑於該項考試錄取人員取得較高職等，用人機關提報職缺情形顯較保守，歷年需用名額均極為有限，且提缺類科相當分散，與所花費之考試成本、期程實不相當，期望未來各機關能進一步審酌實際用人需求，俾提升整體公務人力素質。

面對新時代挑戰，修鍊五度與五Q

伍院長以其四十餘年工作經驗，提出「五度與五Q的修鍊」，勉勵高階文官應具備此一理念：

- (一)「高度」：希望領導者應具備宏觀全局的能力，從策略的角度去思考國家、社會與組織的未來發展，有效面對挑戰與保持競爭優勢。
- (二)「氣度」：氣度是高級之忍讓藝術，不輕易拿自己的涵養挑戰別人的淺薄。氣度也是一種「智與勇」的完美結合，要有勇有謀才能成就一番事業。
- (三)「深度」：希望領導者在遇到難題時，能以專業、經驗及具有深度的

角度處理問題，也就是領導者的深度，必須以知識為基礎，且要有人文素養，理論與實務結合。

(四)「風度」：希望領導者能避免自負傲慢的態度，風度代表內在肚量大及外在的禮貌謙虛。一個成功者往往有著優於一般人的情緒控制的處事智慧，這就是風度。

(五)「廣度」：希望領導者處事能包容異見，不執意堅持己見。職涯的廣度，一是來自知識的廣度，二是來自視野的廣度，才能「立足臺灣、放眼世界」，以回應全球化的挑戰和衝擊。

另外，伍院長也希望高階文官能具備「五 Q」，除了大家耳熟能詳的「EQ」及「IQ」外，還包括「AQ」、「CQ」及「MQ」：

(一)「AQ」(Adversity Quotient)：逆境商數，就是對於挫折與失敗的容忍力，AQ 愈高，愈能以彈性面對逆境，積極樂觀，接受困難的挑戰，發揮創意找出解決方案。

(二)「CQ」(Creation Quotient)：創意商數，即個人能具有水平思考之能力，能突破限制提出新的意見、發現新的方法，找到新答案的思考歷程。

(三)「EQ」(Emotion Quotient)：情緒商數，EQ 主要在反映一個人能否清楚認識自己的情緒、認知他人的情緒，並能否適當的處理自己的情緒。高 EQ 的人通常是情緒穩定的，不會因小事產生劇烈的影響。

(四)「IQ」(Intelligence Quotient)：智力商數，通常是用來判定一個人思考和推理的能力，公務人員能夠通過競爭激烈的高普考試，相信 IQ 都是很高的。

(五)「MQ」(Morality Quotient)：道德商數，指個人的修養與犧牲奉獻之

能力，它包括了關懷、守法、自律、助人、合群等美德。從事公職要有使命感，公務即是服務，當專業的志工，以專業能力來維護人民權益。

以善引善、以善啟善，公僕大有作為

在風趣笑語與佳言金句不斷中，專訪時間已到，儘管再三推延下一個行程，這位慈愛的長者仍不吝分享他的生命智慧。院長說，做任何事其實都在自己的一念之間，一個人遵守的是自己的良知，而非計較得失，進入公門為民服務應該視為做功德的志業，要知道公務人員的競爭力乃是國家競爭力的根本，不要認為公僕難為，而該抱持著「公僕有為」、「公僕大有作為」的態度，以善引善，以善啟善，發揮正面能量，將該做的事做好，國家未來才有希望。

伍院長最後表示，時值歲末年終，農曆金雞年也即將來到，衷心祝福考選集粹的讀者，在新的一年里「健安快樂、事事如意」！

（採訪者：考選部陳玉貞、王詩慧、陳彥慈）

