

贏在態度與素養-專訪何考試委員寄澎



何考試委員寄澎：「平凡、單純」是人生值得體會的價值

那一天，離專訪的時間還早，我們一行人先在會客室等待。

過不多久，門口迎面而來的謙和笑容與緩慢語調，是剛和秘書長討論事情後，即片刻不得閒，趕赴我們專訪，任期進入第2屆的何考試委員寄澎。

「一壺茶，滿室清香」，他招呼我們坐下，叮囑助理泡好茶待客。隨著茶煙氤氳輕揚，我們正式進入訪問主題…

平凡、單純是人生值得體會的價值

對許多人而言，一定認為何委員能在教育、學術、行政各方面有優

異表現與卓越貢獻，是多麼難能可貴、值得驕傲，但何委員輕描淡寫的說：「那些都沒有什麼！只是盡自己的職分而已。年紀愈大，愈覺得平凡、單純可能才是人生最值得體會的價值。」

何委員說：「你們年紀輕，或許還不能體會。在我生長的那個物質匱乏、經濟困窘的年代，所有的事情都得自己來，父母常為生活忙碌，很難再有餘力注意你、照顧你。那個上世紀的五、六〇年代，正是孟子所謂『生於憂患』的年代。在那樣的環境下，每個人所思所想都非常單純，只求把握好當下。我自己國小畢業時，只想到要考上省中（初中部）；初中畢業，只想到順利上高中；而高中畢業，對一個清寒學生而言，若不能考上公立大學，就只能讀軍校。」

不同的選擇、不同的際遇，造就不一樣人生，那個未曾有過太多打算的孩子，認為自己不是有意識的想到下一步，只在環境推移中要求自己做好，一路如海綿般吸收各種養分，讓生命得以豐碩。沉浸於回憶中的何委員感性的說：「感謝生命中每個重要時刻貴人的提攜」。

無求、無私、努力的態度；留下生命的印跡

民國63年何委員取得國立臺灣大學中文研究所碩士學位，旋即入伍服預官役，在陸軍財務經理學校任國文教官。因研究所同學的推介，他在沒課時去幫忙幼獅文化公司的圖書編務。退伍後，何委員原獲東南工專（現東南科技大學）講師聘書，但感於主編誠懇的邀約，放棄了教職，

續在幼獅公司任編審。甫一年，蒙陳康順總經理舉薦、宋時選先生拔擢，任幼獅公司專門委員級秘書。歷經三年行政工作磨練，對自我才性有進一步認知，決定辭卸專職，返臺灣大學中文所攻讀博士，取得博士學位後留校任教。

這中間有個小故事。

當時，中韓關係良好，救國團執行長宋時選先生獲頒韓國名譽博士學位。宋先生希望以委由幼獅公司印製的文化大學林秋山教授著作「朴正熙總統傳」做為伴手禮。「這件事既然交給我，就想盡可能將它做好」，何委員專注的神情，如同他對待中國文學一般。他說「這是一個重要的禮物，當時只想著如何讓收到這份禮物的人會覺得開心，而送禮的人會覺得有光彩。當下就認定，書的形製包裝應如中國古書一般，但又覺得傳統陰丹士林布面作為書衣，顯得過於平淡，所以我親自到衡陽路布莊挑選書衣的材料」。啜飲了口茶，這個故事彷彿回到當時，初入社會那位充滿熱情及獨特美感的青年，將中國古書「書函」的包裝揉合現代，「最後，選了藕色的絲料，氣質典雅內斂，正合送者與受者的身份」。這樣單純的無求和用心，受到長官賞識肯定，成了他邁入行政領域的契機。

「天下之事，以平常心待之而已。不必太過計較，也不必有太多企求，但一定要用心努力，知道自己責任所在。」何委員以另一種豁達的心境談道：在那三年裏歷經種種磨練，也學到處事應對之道，對於自己後來無論是博士論文的研究、撰寫、或爾後擔任夜間部主任、學務長、

系主任、所長等行政職，都因為有這些經歷，才會獲得和他人不同的啟發，從而更加得心應手；在文學的研究領域，也對人性、對問題的了解與掌握更有幫助；看文本材料、看人、事，復都因此有不同的體會。老子所說「福禍相倚」，人生什麼是幸運？什麼是不幸？都不能執著拘泥的看。在社會文教領域投入至深的何委員再度表示：「只要能明白自我的角色與責任，凡事都會留下足跡、留下成績，只是有時不在當下而已。」

美學是效率的源頭

陳之藩的著作〈劍河倒影〉中提到，許多偉大的學說都是在劍橋大學的餐廳裏，教授們、學生們輕鬆討論、自在聊天而激發出的，何委員說，不斷細心觀察，隨時重新思考、重新學習是很重要的。

談到教育，何委員深覺應以蔡元培美育、體育及品格教育為核心。「一個人知識再廣，都有必要知道什麼是美，因為美的本身不僅是賞心悅目的美感，它更與高效率有關。」談話到此，勾起我們好奇心，美如何與效能結合？大家都在談論的工作效率，何委員竟認為其源頭是美學。

何委員舉了一個日常生活的例子，「一棟建築物的美並非只圖便利或好看，它還包含這棟建築是否舒適、和諧；建築本身是否堅固、安全、耐用——這就涉及各種學科的結合；只有當一個人心思蘊含了美，他才會在設計上考量更細膩」，因此文學、藝術與科學是相互結合，而不是對立、分開的。

除了美育，體育也是一種讓人培養毅力、意志、榮譽感、團隊精神最好的教育；然而，如果沒有品格教育，一切都是空的。

簡單純粹是生命中的必要

一個美好的年代，生活簡單純粹，充滿希望。「天下很多事原來很簡單，世人將它想得複雜了」。何委員提出自身對人生觀的體悟，談及曾與大學學子分享「生命中的必要」，其中特別提到「品味之必要」以及「簡單純粹之必要」。

品味代表美感，讓生活豐富愉快；面對天下事，應以單純的平常心待之，像蘇東坡那樣一極度潦倒，卻恆能「換個角度想」——山擋你，你移不開，就繞過去欣賞山的巍峨。如此一切心安理得，俯仰無愧，人生就圓滿了。何委員特別強調：「而這些都取決於己，不取決於他人。」

人與人之間應共同保有的是單純和信任，有了單純的情誼和信任的心意，一切美好便能水到渠成。以公部門而言，同僚間、上下間、政府與人民間，若都共有此一單純與信任，政府的效能怎麼會不彰呢？

公務員應具備—人文素養、德行、美感及基本專業

為了讓人民有更好的感受，公部門的施政也應蘊含美學。當公務員具備人文素養、德行、美感及基本專業，做任何角色都可游刃有餘；反之，如果只強調技術性，則當角色變遷時，便會產生功能受限的窘境，「那

時，要培養視野及涵養就來不及了。」何委員語重心長的說。

「因此公務員應該重通識甚於專業，這也是我一直以來的理念」何委員苦笑的说，這句話，一般人少有認同。「拿醫學打個比方吧！早年醫學未分科，慢慢的越分越細。但我們想想，人體所有組織和器官都息息相關，所謂健康，是各器官精密協調運作的結果。怎麼能頭痛醫頭，腳痛醫腳呢？分科太細就會有這些問題。公部門的運作如同人體，不能一味講求各自的專業。但目前國家整體價值觀是專業取向的，公務人員考試也重專業輕通識。通識知能薄弱，公務員就僅成為狹隘的技術官僚，殊不知，所謂一流的人才是更需要有廣博的、良好的通識知能。」

公務員的涵養與價值，讓「公僕大有作為」

談笑間，我們詢問現代公務員應有那些價值觀與涵養，才能讓「公僕大有作為」。何委員建議公務員應多涉獵經典。例如：讀司馬遷的游俠列傳與貨殖列傳，我們便能體會，當一個社會，出現了《史記·游俠列傳》這類「在黑白之間，有自我一套行事原則，卻往往與國家法治相衝突」的扶危游俠或布衣之俠時，反映的就是政治不夠清明—這一如民間將包公神格化時，就表示司法的黑暗。何委員認為公務人員絕大多數都是好的，但如果民眾始終不滿，我們就應平心自省，自省之後，「有則改之，無則嘉勉」。

而在現今經濟發展掛帥的時代，《史記·貨殖列傳》特別推崇陶朱公

和子貢，陶朱公范蠡經商致富並具仁德，「十九年之中，三致千金，分散與貧交疏昆弟。此所謂富好行其德者也。」換言之，陶朱公所為如同今天的「慈善事業」；而使孔子之學得以宏揚天下的弟子子貢，富可敵國，為各國國君上賓，卻以他的財富致力傳播孔子學說，其所為如同今日之「學術事業、文化事業」。這兩位歷史上的企業家皆取之於社會，用之於社會，展現了高度的社會責任感。這不是給我們公務員很多的啟示嗎？

公務員應相信自己有不可取代的價值

「身為公務員，千萬不要妄自菲薄！認真努力之餘，正確的、具關懷心的思維和理念非常重要。」何委員耐人尋味的說道：「在公部門愈久，愈應覺得自己大有可為，而它需要我們有著寬廣的視野、恢弘的胸襟和對事情正確的體認。」當我們能認識自己，了解自身的優點和弱點，知道自身的責任所在，便可做出最為適切的決定。

在公部門不論多久，都要想到自己的角色、責任及可以發揮的功能，「做什麼，就要像什麼」。比如在考選部的公務員，就可以盡力讓考試方式及制度更臻理想；行政藝術上，何委員引老子道德經「治大國如烹小鮮」，以及論語「欲速則不達」，提醒凡事切莫太過急切，當內心沉靜，便能從盤根錯節的事務中看到肌理脈絡，做事抓住根本，再複雜的事也就變得簡單。何委員也提到他在擔任臺大夜間部主任時，雖身負行政職及教授雙重角色，但「每天夜間仍堅持到校上班」，儘管學校並未要求；

他還提到有位教授上課時，每堂課點名，為了是要讓學生了解「上課是當學生的責任」。而做一個公務員，國家的好壞是自身的責任，環境條件不是最重要的，心念、態度才是。

公務員要能深思熟慮、勇於建言

「要知道公權力的行使往往牽涉廣遠」，因此公務員也該勇於表達深思熟慮後的想法。何委員舉北宋司馬光為例：司馬光歷仕仁宗、英宗、神宗、哲宗四朝，總是力陳自己的政治主張，並且特別對皇帝說道：「請不要認為我迂腐，這是我一生學問與行政經驗的結果」。當然，提出意見與想法時，應該讓聽者深覺你是為他好，替他著想，讓話能入人耳，凡出發點非為己而求，長官便容易接納。

何委員勉勵公務員，擔任不同角色，明白自己的責任，將自己所長發揮出來；冀望在公職服務的人，永遠保有最初的熱情，讓公務品質、效率能不斷創新、精進，「相信自己有不可取代的價值，再辛苦，滋味都是美好的」。

（採訪者：考選部陳玉貞、王詩慧、翁千惠，攝影者：陳靜蘭）