

閱歷廣、創新多又能接地氣—

專訪考試院李副院長逸洋



李副院長逸洋：「專業固然重要，但也別侷限在某一領域，可以根據自己的興趣，廣泛涉獵不同知識，培養跨領域專業。」

在專訪前，編輯群事先蒐集了相關資料，對中央社記者撰寫的一段文字特別感興趣，「考試院副院長被提名人李逸洋，曾賣過豬肉，當過鐵工與記者，政壇歷經市議員、人事行政局局長、內政部部長，現任考試院保訓會主委，他還有難以想像的音樂天賦，會吹 20 多種樂器。」

對於多數人來說，這是一個非常奇特的人生經歷，也因如此，我們看到一位正直而圓融、樸實卻雅逸的副院長，冷靜與熱情在他的身上一點也沒有違和感。

在正式專訪之前，副院長再三強調考試院是合議制，任何

的決定是院會全體委員經過周延的討論後所展現的集體意見，專訪的內容只是他個人初步的想法，不代表院會的決定，希望外界不要過度解讀。副院長非常客氣謙遜的聲明，卻也指出考試院重要決策運作的精髓。

牆裡牆外，門裡門外—考試權的獨立造就穩定健全的文官體系

還記得一年多前，立法院在審查考試院副院長被提名人時，考試院的存廢議題，成了當時的質詢重點，對於這牽動敏感神經的問題，副院長的真心話是什麼呢？「進入行政部門，以擔任人事行政局局長及在公務人員保障暨培訓委員會服務的經驗，深刻感受到考試權的獨立，功能很重要，有其必要性。觀諸 2000 年起，政府經歷了三次的政黨輪替，雖然選舉競爭十分激烈，但文官體系不受影響，政府運作無縫接軌，這些都要歸功於我們有一個健全穩定的文官體系。這在世界民主國家，特別是新興民主國家，是少有的情形，也是我們值得驕傲的資產；但如果把這樣的文官體系移到行政部門之下，文官的中立性就未必可以維持的很好」，副院長語重心長的這番話，肯定了考試院的功能及價值。

副院長進一步闡述，如何證明我們的文官體系穩定而健全？在現有 34 萬多名公務人員中，每年保訓會受理的救濟案件，無論是復審或再申訴案件，撤銷另為處分的不到 100 件，其比率是非常稀少，尤其當中還是以涉及工作條件管理不當、申誡或記過而再申訴的案件居多，復審的案件較少。由這個角度觀察，爭議很少，代表我們的整套人事法制及公務系統優質且完善。

儘管我國公務系統已屬優質穩健，副院長仍表示，「因全球化浪潮，世界正在快速的變遷，成熟穩健的公務體系亦面臨

挑戰，我們需要更活潑、彈性的作為，以活化人事制度，因此我就任以來密集召開全院審查會審查法案，考試院也會因應機關性質的不同，在不影響體制架構下，儘量使法規能調整和鬆綁，以符合外界의期待。」

思慮清晰涉獵廣 解決問題效率高

副院長上任一年多，大家對他的印象就是思路清晰、主持會議效率高，能夠聽取、綜整各方聲音並化解歧見，很快取得共識。副院長職責主要是主持全院審查會，所有重大法案及政策都要經過全院審查會的審查，再提考試院院會。副院長上任時手中待審查案子列了滿滿一張 A3 紙，很多都是一兩年無法解決的積案，加上年金改革法案及相關子法，壓力非常沈重。感謝考試委員通力合作及協助，年改法案及相關子法皆順利於時間內完成審查，甚至連 A3 紙上列滿的積案也在四個月內清倉完畢，後來大部分時間手中都維持只有一個法案待審的情況。

其實副院長擅長問題分析及解決，在保訓會主委任內即以此聞名，同仁們常有棘手問題無法解決，只要找主委便能很快解決，所以保訓會同仁歡送他時，給他取了個封號叫「問題解決達人」。副院長回憶這項特質是因為大學唸的是政治系，他當時就認知到要往通才的方向走，盡量汲取各類不同的知識，所以大學時修的學分比同學多出許多，甚至連微積分都去暑修，成績還贏過同班兩位重修的臺大醫科本國生；在研究所時兼差擔任地方金融機構之研究員，培養財經專業第二專長。

在臺北市議會期間被封為「數字專家」，議長陳健治先生在與他同事多年之後，竟對他說一直以為他是會計系畢業；同樣在擔任臺北市議員期間，當時信義計畫區尚未開發完成，原

來仁愛路底的市議會到市政府前全部規劃為花園廣場，只能行人徒步，不能車輛通行，仁愛路變成無尾路。副院長(當時的李議員)認為仁愛路是通往信義計畫區最重要的廊道，假如封閉起來將造成未來信義計畫區對外交通問題非常嚴重，所以在總質詢時向當時的陳水扁市長力主花園廣場計畫一定要變更，使仁愛路可以通達信義計畫區。陳市長當時立即決定在市政總質詢時，請李議員與都發局局長辯論，誰辯贏就聽誰的，經過唇槍舌劍一番激辯之後，陳市長當場裁定李議員勝，仁愛路從此通達市府路，可以連貫信義計畫區。副院長提這個例子，是勉勵同仁專業固然重要，但也別侷限在某一領域，可以根據自己的興趣，廣泛涉獵不同知識，培養跨領域專業。副院長依法兼任公務人員退休撫卹基金監理委員會主委，源於早年在財金經濟的基礎，上任就展現高度專業，在顧問會議中與來自學術及實務界的重量級學者專家，針對退撫基金投資方向、經營策略及監理意見侃侃而談，提出去年度最重要的兩項監理意見，包括資產配置的檢討及匯損因應對策，令同仁十分折服。

對於國家考試的反思—命題應著重邏輯思考與情境判斷

考選部長年埋首於辦理國家考試，外界又是如何看待國家考試？副院長特別提到之前以及目前的人事部門首長、副首長的意見，「如曾任人事行政局副局長、考試委員的歐育誠先生，關於國考製造一群考試機器的批評，值得我們思考；現任的人事行政總處施人事長能傑，也質疑筆試與工作的連結性」。

目前取才多透過筆試，部分考題偏重記憶，坊間有許多輔助考試的工具書，許多上榜的人也分享他們的秘訣就是不斷做考古題，因而外界對國考有許多批評。副院長認為，國家考試應著重邏輯思考、問題分析、情境判斷、表達論述，這是公務

選才的世界趨勢。臺灣的高學歷在世界排名數一數二，反而先進國家學歷未必很高，像德國 25 到 34 歲的年輕人中，擁有專科以上學歷者占 28%，我們則是 71%，但是歐美許多國家教育嚴謹，社會上認可其學歷所代表的知識能力，所以他們的考試，不會再重複去考書本知識的記憶，而是著重運用既有知識進行邏輯推理、問題分析，進而提出解決問題的方案，所以考試經常沒有標準答案。

公務人員考試應落實訓練階段的篩選功能

國家考試應考人數眾多，101 年公務人員高普考報名人數高達 15 萬 6 千人，106 年雖只剩 9 萬 2 千人，仍為數不少。這麼多的應考人，還是必須靠筆試進行第一關的篩選，但因為訓練是考試的一環，接著的基礎訓練和實務訓練應該具備篩選功能，這方面目前看來並沒有發揮功能。副院長透過數據說明，從民國 100 年以來，每年錄取人數約 12000 名至 15000 名，基礎訓練廢止受訓的錄取人員只有 5 人，平均起來 1 年篩選不到 1 人；到了實務訓練階段，雖然淘汰了 50 人，但平均下來，1 年也只汰除 7 人，比例不到千分之一，可以說是徒具形式。

因此副院長初步認為，國家考試的命題應該改進，勿偏重記憶、助長補習教育；而訓練應該確實落實成為考試的一環，讓機關找到合適的人才，錄取者會考試也會做事，才能回應外界對於公務人員考試的批評。「現代社會網路發達，查資料非常方便，毋須強調背誦記憶，重要的是如何分析資料、運用資料、判斷評估，形成有用的訊息而對工作有助益。」日本人事制度改革後，也非常重視邏輯思考和實務能力，重視邏輯推理分析勝過細部知識。「像外交人員工作性質特殊，人格特質須有熱誠，擅長建立新的人際關係，為了增加職業適性了解，透

過性質特殊訓練過程嚴格篩選，如果筆試錄取人員個性不適合外交工作，就應該在訓練過程中被淘汰。」副院長提出他的構想，「未來我們可以研議，在基礎訓練時加入情境測驗、案例研析、角色扮演或以工作坊模式進行，可以考驗受訓者的邏輯推理、表達能力，以及問題分析、解決的能力，更甚者還可以觀察出創意，訓練最後可加入適性測驗，另外再透過三個月的實務訓練，可考驗受訓者是否掌握相關法規、是否具有實際操作的能力，也可以觀察是否具有服務民眾的熱忱。透過這樣的過程，政府方可得到合適的人選。」一試定終身、訓練機關鄉愿以對，沒有妥適的退場機制，使不適任者繼續留在政府機關，副院長認為有必要作一些改革。

他山之石—師法各國高階文官培訓課程

副院長提及，我國高階文官培訓與世界各國比較亦有差距，高階文官訓練雖也有個案研討，但個案內容並非授課教授實際的親身經歷，較無說服力。副院長舉例說：「法國國家行政學院的訓練非常經典，法國的司處長、部次長、總理甚至部分總統皆出自於法國國家行政學院。每年挑選有志於進入政府部門菁英 80 至 100 人進行訓練，訓練期間長達 27 個月。最大特色是教學以案例研究為主，案例內容係學員未來可能會面臨的問題，有助於增進學員分析、解決事情的能力。案例教學的主持人多為政府高級官員，案例為其親身經歷之事件，這樣的教學能夠清楚掌握、傳達實際狀況；美國的 SES 亦為高階行政官員的訓練機構，受訓為期 12 個月，著重領導能力和組織管理，也採用工作坊、角色扮演等方式；德國的高階官員培訓課程重實務、個案學習；而芬蘭則有未來情境工作坊，全程有 13 天，不作課堂講授，討論過程重觀察學員表現，選擇適合人才。」

副院長信手拈來各國具體的作法，不難看出他對我國高階文官培訓的殷切期待，他期許高階文官訓練能作適度的改進，而受訓的準高階官員平時則應吸收本身專業上的新知識、掌握本身業務領域在各國的不同作法，以及跨領域知識，受訓一開始即必須展現政策規劃、問題分析與解決的能力；而非讓升官等或高階學員坐在課堂聽課，重複大學、研究所以及考試錄取人員訓練同樣的研習模式，因為單向的課堂聽課模式對於下一階段承擔艱鉅工作之能力增進並無太大幫助。

對公務人員精益求精的建議

副院長二十幾年的公務經歷，在不同機關間，閱人無數，他肯定大部分公務人員都很優秀，至於如何在工作上精益求精，每天都能為下一步累積努力，他分享幾個建議：

一、強烈的使命感：能認同本身的工作具有無可取代之價值，如無此中心思想，會導致價值錯亂。他舉出過去工作上曾有少數部屬，擔任政府重要機關首長，工作能力無懈可擊，但因涉及貪瀆而成為國內重大新聞事件，傷害政府形象至鉅，探究其因主要是價值認同偏差，才會身陷囹圄。擔任公務員一生溫飽小康沒問題，但偏好奢華生活則容易價值偏差、誤蹈法網。許多公務人員具有專技證照，卻捨棄高收入而投入公務行列，令人敬佩，但若有人經常悔嘆、羨慕昔日同學不走公務部門，如今收入豐厚、坐擁豪宅、出入名車，如果心生豔羨就不適合擔任公務人員。回過頭來說，擔任公務人員有何意義呢？副院長指出，公務人員為國擘劃可長可久的制度，服務民眾造福人群，是非常有意義的工作，比起金錢報酬，更有人生價值。

二、高度的工作熱忱：所有的長官在提拔人才時，都會觀察下

屬的工作積極度、是否願意承擔困難、熱忱服務等。遇事不退縮、不斤斤計較，不閃避困難工作，就能在人群中突顯。像許多公務人員傑出貢獻獎的得主，都是做別人不願意做的事，如幫助偏鄉克服障礙等，十分令人感動。

三、工作上要有創意：公務部門的業務一般來說百分之八、九十是屬於例行工作，如果只是抄抄舊檔案依樣畫葫蘆，機關不會有所成長，民眾的問題無法解決，個人也不會進步。公務人員從上到下應該都要人人勇於突破，不斷創新思考，才能打破窠臼，真正解決民眾的困難，個人能力也才能不斷累積精進。

四、良好的人際關係：能珍惜與同事的緣分，得到同仁支持的人，比較容易得到機關肯定，公務職涯通常也發展得比較順遂。因為與人和諧相處很重要，和同仁耐心討論工作，主動協助幫忙，可以營造很好的工作氛圍，有利於團隊建立，未來擔任領導職務也較能勝任愉快。

突破框架，工作不斷創新

副院長重視創新，從擔任臺北市議員和臺北市政府民政局長、人事行政局長、內政部長到保訓會主委，一直以來都在突破既有框架。他舉 21 年前民政局長任內的例子，民國 86 年推動成立「戶政工作站」，當時網路沒像現在這麼方便，鑑於民眾申辦戶政案件要奔波到戶政事務所，因此推動里長辦公室設置戶政工作站，全市約設置 100 站，平均 4-5 里便設有 1 個工作站，民眾以步行方式即可就近辦理。除了印鑑證明外，所有戶政業務都可以在工作站辦理，非常方便，這項措施並沒有增加新的人力需求，完全就原有人力，1 個工作站配置 1 位同仁及 1 部電腦，就能運作。由於花費少、效益佳，這項創舉持續

了相當長時間，前幾年才停止。檢討起來，即便是現在網路科技這麼發達，線上申請非常普遍，但戶政業務諸如更改姓名、遷移戶口或出生、死亡登記也不是在家裡上網便可以完成，以網路完全取代馬路，所以在 20 年前就能運用資訊科技便民，縮短民眾洽公距離，算是一項不容易的創舉。

又如「台北爵士夜」，以前的音樂廳為古典音樂而設，流行音樂則受大眾喜愛，然而爵士樂風靡世界，卻在這個城市沒有空間。副院長曾經造訪世界 50 個國家，體會到大部分國際性城市都缺少不了爵士樂，臺北市要展現國際魅力，應該也要推展爵士樂。剛好市府前有個類似雪梨歌劇院帆船造型舞台的廣場，高低錯落的座位可容納約 1500 人，非常適合做為演出空間，推出在每週五晚上由 Big Band 演出爵士樂的「台北爵士夜」活動。這個活動只有第一次舉辦時印製海報到公共場所宣傳，宣布只要降雨機率不超過 30%，一定如期在每週五晚上舉辦，因為定時定點舉辦，所以不必再有任何宣傳就有固定觀眾。為節省開銷，設計了重複利用的組合式活動舞台，就擺在舞台後方，可以立即組裝，省掉了很多的費用，所以一場活動經費只有 2、30 萬，一年下來所有活動經費不到當時市府所舉辦一場大型活動二分之一的開銷。「台北爵士夜」活動非常成功，短短時間內即打響名號，不但許多臺北市民每週企盼週五趕快到來，就連許多外國觀光客都知道星期五晚上可來享受一場免費的國際級爵士饗宴。因為創意的巧思，成功推銷臺北市，散發國際城市的藝文魅力。

思考源頭打擊犯罪，迅速改善治安

而提到內政部長任內，副院長笑稱當時他有一半的精力都花在治安、警政的改善，因為當時的行政院蘇貞昌院長甫上任

便對外宣告，治安半年沒改善就要下臺。上任前後幾天內臺北、高雄發生銀樓搶案，中部有隨機擄人勒贖事件，東部則是運鈔車搶案，被認為是有史以來治安最敗壞的時期。如何改善治安成為當務之急，副院長認為警力有限，6 萬名警察的工作必須擺在最重要的地方，如果放在枝微末節處，治安無法改善，當時的思考是犯罪有幾大來源：毒、賭、槍，而車輛是犯罪交通工具，只有從源頭下手掃蕩，才能夠徹底斬斷犯罪根源，因此針對犯罪的 6 大源頭：毒品製造工廠、搖頭店、槍械改造工廠、賭博電玩店及職業賭場、汽機車解體工廠，這些都是定點且佔地空間不小，或有跡象可尋，如果管區員警能夠深入探查，應該不難察覺這些場所的存在，副院長(當時的李部長)把主要構思與警政署同仁討論獲得支持之後，由同仁做進一步規劃，在上任 10 天立即推出「清源專案」。

清源專案採重獎重懲，內容非常簡單，就是動員全國警力針對這 6 大源頭，設立破案標準，為期 3 個月，採取轄區責任制，全國 1600 多個派出所，只要轄區內有上述 6 種類型特殊重大案件被他單位跨區查獲，派出所所長立即下台，分局長下台則依幅員大小而分為 2-4 件不同標準；反之，若破獲特殊重大案件，一次可以記兩大功。為何打破警界傳統鼓勵越區辦案？副院長說明是為了避免包庇，真正斷絕犯罪根源。這樣實行 3 個月下來，總共有 55 個人記兩大功，6 個人被拔掉所長職位，分局長則沒有任何一位下台，遭懲處的比例僅千分之 4，所以這是一個獎優於懲的專案，當時被譏為史上最殘酷專案實在是無稽之談。至於改善治安的成效，以同樣標準來做比較，清源專案所破獲犯罪根源，過去要 18 個月才能達到同樣成績。試想，如果未迅速斬斷犯罪根源，讓毒、賭、槍敗壞治安根源繼續醞釀，對治安將造成更大危害，所以副院長自豪地認為這個

措施是當時治安能在短期內改善的最大原因。

清源專案的主要構想都來自副院長，副院長非常感謝全體警察同仁的全力配合與辛勞付出，才能在短期間內達成目標。也因為這個專案的成功，讓他繼續創意發想，他認為犯罪一定要交通工具，而歹徒的犯罪交通工具一定是偷來的，也就是贓車或懸掛偷來的車牌，如果這部分也能解決的話，便能減少犯罪及民怨。因此他推動「機車烙印」，將機車的重要零件及部位均烙印編號。當時全體警員及志工都非常熱心投入，副院長非常地感動，在短時間內烙印之機車高達4百萬輛，減少了歹徒犯罪交通工具，對改善治安有正面助益，同時偷來車輛解體後無法順利銷贓，也大大減少機車失竊率，因為成效非常良好，本來也構思繼續推廣到汽車，但因為後來政黨輪替，繼任者沒有繼續推行意願，不了了之，非常可惜。

副院長在內政部的第三個創舉是推出「神捕英雄」，因為看到警察同仁在路邊，逐台輸入資料查贓車，很辛苦，覺得這件事情應該民眾來做就可以了，因此推出神捕英雄專案，鼓勵民眾查詢通報贓車。當時行動上網並不發達，所以是由民眾先行記下車牌，警政署開放失竊車輛車牌資料庫供民眾回家上網勾稽比對，並沒有增加任何設備費。同時為了防止作弊，以偽裝失竊、互相舉報，造假來領獎金，所以並不是以時下流行的檢舉達人方式運作，而是以縣市及全國評比，前三名才有獎金，當時一個月可以找到1千至2千輛失竊車輛，大大減少歹徒作案犯罪交通工具，有效遏止犯罪。

最後一項創舉就是在部長室設立「檢舉暴力討債專線」，當時社會暴力討債歪風盛行，嚴重到幾乎每天新聞都有，但這類案件警察機關通常不會立即處理，因此暴力討債非常猖獗。為了有效壓制暴力討債，他在內政部長辦公室設立24小時檢

舉專線，由部長室同仁直接受理，再轉警察機關處理，因為是部長室交辦，暴力討債案件得到高度重視，甚至很多是通報之後警察當場抓人，有效壓制惡性討債歪風。專線電話接聽的工作主要由部長室的兩位保安警察同仁承擔，下班後則由全體部長室幕僚輪流手機轉接，完全是運用部長室既有人力，並未增加人手。一開始每天有 100 多通電話，半年後才逐漸減少，這個專線一直維持到他卸任，同仁們也樂於承擔這個額外的工作，事後回想起來都覺得這是一個非常有意義的工作，雖然增加工作負擔，但是卻可以幫助許多無助的人免於身家性命遭受威脅，這樣的付出十分值得。

幾乎想像不到，一位部長會親自提出改善治安的策略，這些都是副院長獨自發想，提供創新作為，又能切合實際需要。副院長於擔任保訓會主委短短不到一年時間，仍提出許多創新作法，舉例來說，看到專題研討是文官學院最有特色的課程，但卻有一項嚴重缺失，就是問答都是學員事先套招、分配好的，等於是用對嘴的方式參加歌唱比賽，專題研討變成流於形式。副院長發揮巧思設計了「跑班」加以改進，亦即專題報告當天隨機抽樣，讓受訓學員不在原來的班級參與專題研討，至此套招情事不再發生，專題研討回到正軌，發揮原有功能。

副院長提出這些經驗，主要是提供公務人員參考，希望公務機關同仁不論在任何崗位上，都應該竭盡所能，勇於創新，突破困境。他同時強調，創新並不是天馬行空，而是要接地氣，要能在現有的法規、資源下，務實可行，而且不用一次太多，重點在於能夠真正收到成效。

「樂」來「樂」開心

談了這麼多創新政績，都是業務上的議題，但其實專訪現

場氣氛很溫馨，因為編輯群知道副院長熱愛管樂，也在考試院大力推動，副院長也非常樂意分享這項樂趣，「講點有趣的好了，大家都知道我對西洋管樂很有興趣，我在保訓會成立了薩克斯風樂團，只要願意來學，他們每個人的樂器和配件全部都是我贈送，也免費教學。薩克斯風非常簡單，同仁只要把自己當作一張白紙從新開始，便能輕鬆駕馭這項當紅的樂器，並且享受參與的快樂。」副院長興致盎然地說，目前樂團有 20 多人，平均年齡約 50 歲，團員們練了一年多都有一定的程度，已吹奏 200 首曲子，並熟悉 8 個調，在繁忙公務下調劑身心，傳播快樂的音符。副院長自國、高中都參加管樂隊，後來自學，可以用 38 種各式不同的西洋管樂器上台表演，可能是目前臺灣能吹奏最多種西洋管樂器的「西洋管樂達人」！

副院長溫文儒雅的外表，難以想像他艱苦的成長歷程，以及曾歷經販夫走卒的人生，一路的政壇歷練，從議會、民政、人事、內政、保障及培訓，非常豐富完整的政壇歷練，到能夠吹奏悠揚迷人的薩克斯風，樣樣都有深刻高見，有柔軟也有堅持，嚴格通達兼而有之，為我們演示了政治人物閱歷廣博、不斷創新、又能接地氣的風範，在隆冬一月天，編輯群彷彿沐浴春風裡。

（採訪者：考選部陳玉貞、王詩慧、歐陽安琪，攝影者：歐陽安琪）