

## 以堅持為念-專訪考試院李委員選



李委員選：只要花下時間，必能修成正果。

專訪這天，我們一進入李委員辦公室，首先看到的是掛在書櫃把手上叢叢串串琳瑯滿目的掛牌，彷彿一道時光記憶的掛簾，記錄著委員在考試院任職期間參與各項研討會、考察活動、擔任典試工作的點點滴滴。委員親切的請大家入座用茶，桌上一組淡雅的杯具吸引了我們的目光，話題就此展開……

李委員告訴我們台灣的護士花是海芋，這組雅緻的杯具與茶壺以海芋的概念設計成套，是委員於擔任台灣護理學會理事長期間的精心之作，當時學會承辦 2005 年的國際護士

大會，由於經費拮据，遂規劃設計圍巾、胸針、陶瓷品、茶具組等多種紀念品，藉由募款活動籌措經費，單這套茶具組便賣出兩千多套，而紀念品的販售所得佔募款總額的 20%，該年大會從原本的經費不足轉為營收獲利。藉著這段往事，委員娓娓道出企業界與公務界處理事情思維的不同，企業界在做決策時，首要的考量點為成就效益，若簡化程序同時可以提升總體效益，便具體實踐，所以各階層的負責人不多，可能只有 2 至 3 人，但均能承擔負責；反觀公務體系，一件公文從承辦人到核定者，有時蓋了好幾十個章，看似層層管控，實為風險分擔，而導致效能不彰。李委員由私人企業界轉至公務機關服務，頗有感觸，訪談一開始，李委員便表明訪談時間須精實簡短，展現了她重視效能的堅持。

### 貴在堅持、難在堅持、成在堅持

李委員生長於軍人家庭，兄弟姊妹有五人，父親一個人的薪水需撫養全家，家中經濟生活吃緊。委員說，由於自小資源有限，父母鼓勵子女讀書，培養自己的思維穿梭於古今中外的典範中，歷史故事中充滿人生智慧與人類文明的起源，成長過程深受啟發，並以古人為師。諸如荀子曰：「鍥而舍之，朽木不折；鍥而不捨，金石可鏤」、愛迪生說：「人最大弱點在於放棄。成功的必然之路是不斷重來一次」，以及委員最欣賞的德國大文豪歌德曾云：「只有剛強的人，才有神

聖意志。只有戰鬥的人，才能獲得勝利」。這些名言嘉句在在強調了「堅持」的理念，過去歷史名人的努力事蹟，從小根植在委員心中，因此體會「貴在堅持、難在堅持、成在堅持」的道理。

委員提起父親曾告訴子女：「壯志與毅力是個人成功的雙翼，壯志是遠大的理想與目標，擁有毅力才會使人成功，而毅力源自於毫不動搖，堅決採取為達到成功所需要的手段」，人生故事高低起伏一再重演，不會永遠在低谷，只要花下時間多次嘗試，必能修成正果，這些點點滴滴，使李委員將堅持視為自己的座右銘。

李委員隨而談起在考試院任職期間最自豪的一件事：公職護理人員職等的提升。過去護理人員在公職界長期高資低用，已取得專技高考護理師（師級）資格者，實際卻以護士（士生級）任用、且常遇缺不補，以致職場環境不佳，公職護士紛紛離職，公立醫院護理人員的素質普遍低落，2009至2010年間，各界要求改革的呼聲不斷。委員以略帶興奮及欣慰的語氣告訴我們，經由持續努力，今（106）年年初，臺北榮總已將近400個護士轉成護理師、草屯療養院70多個士生級護士也轉為師級的護理師任用，此舉雖然增加經費預算，但大大提升了公職護理人員的尊嚴，讓他們不再有離職之心，也使醫療機關護理人員人事得以穩定並維持一定素質。委員自豪的說，本案若沒有長久的堅持，今日怎麼會有

如此美好的結果呢？

李委員回想 67 歲的人生歲月，18 歲時進入軍校，順利熬過 3 個月的基礎訓練，並接受軍方 4 年嚴格的紀律教育，之後 4 年服兵役的時光；而在美國自費留學讀書與就業的 7 年，則是最艱苦的日子，委員身兼媽媽、研究生、護理師 3 種角色，每天只睡 4 個小時，如果不堅持，一切便前功盡棄；回國後在長庚醫學院工作 7 年，則是將效能做最大提升的階段，藉由職場上的歷練，學習到如何在有限的時間做最大效能的發揮，事前精確評估，便能減少執行過程可能遇到的困難，事前沙盤推演，遭遇到的問題便可獲得較快的解決。在考試院任職 9 年迄今，委員仍持續教書、研究、寫作與服務，用堅持護理教育之精神撰寫書籍，持續影響學生、同儕與病患，甚至希望影響護理人員考試政策之制定。

### **專技人員、公務人員應不斷提升專業能力及著重創新服務**

談及專技人員在國家應扮演之角色時，委員首先強調，國家發展需要專技人員（不斷更新的專門知識與技能、研發、專利、與企業合作量產）、企業人員（願景、龐大資金與經營管道、行銷市場）與公職人員（支持企業人員領域、國家公權力、資產）的共同努力，猶如三足鼎立，若任一方面不足，形同跛腳，遑論提升國家競爭力。

除此之外，委員更表達了專技人員考試應嚴格把關的立

場，以護理師考試為例，過去衛生福利部認為市場上護理師需求量大，但考試及格率偏低，曾經建議護理師考試改採全程到考人數一定比例為及格，同時併採總成績達 50 分以上的及格標準，與現行應試科目總成績滿 60 分及格之規定相差甚大，實屬不宜，幸而考選部當時未採納衛福部建議，護理師考試仍維持原及格標準，得以確保及格人員之水準與素質。委員認為，專技人員執行之業務涉及人民生命、財產安全，考試制度必須為人民把關、負責，所以考試及格標準不能隨意降低或輕易放寬。

委員接續提到，專技人員與公務人員在參加入門考試時或許具備專業知識與技能，但久處於封閉的組織體系與繁瑣的行政工作中，專業能力可能逐步流失與落伍，若未能主動了解社會脈動、知識未能及時更新與思維僵化保守，將逐漸無法配合專業與企業的脚步，若因欠缺轉型的魄力與自信，加上行政傲慢與權力腐化，未及時檢視及鬆綁法規與快速調整心態，反而形成國家進步的阻力。

委員 5-6 月到巴塞隆納參加國際護理協會 (International Council of Nurses, ICN) 大會，本次計有 125 國家，8,200 多人參與，主題為「創新醫療照護模式」。李委員不諱言的說：「參加這場大會後，感覺臺灣與 OECD 等先進國家相較，在更新醫療照護模式上的落差，至少有 5-10 年。」目前台灣的醫療照護模式，是讓患者花好長一段時間

抵達醫院，接著需要掛號、依序檢查，之後可能還要再到醫院看檢查報告，對高齡者而言全程費時、費力，且須家屬陪伴。而「創新醫療照護模式」則跳脫傳統方式，社區中由一位護理人員全程到府服務，患者在宅便可接受醫療照護與諮詢，藉由地理動線的安排，一位配有平板電腦、簡易醫療設備的護理人員一日最多可以服務 10 位患者，利用平板電腦中的定位系統、資訊系統等，醫護人員可以篩選危險家庭、安排照護、到訪評估等期程，收集檢驗樣本，用保溫設置儲存，後續檢查結果也可經由平板電腦中的資訊系統搜尋取得與回報民眾，以科技化的方式大大地提升醫療照護措施的效能與紓解醫院的門診流量。這個例子讓在座的我們聽得嘖嘖稱奇，也欣羨不已，何時臺灣也能有這樣以病患為中心的「創新醫療照護模式」呢？

委員總結說到，面臨超高齡社會、疾病型態改變、大數據、醫療資源缺乏、分配不均、高科技設備充斥與智慧化時代，照顧模式亦應不斷修正，專技人員須經由繼續教育以完成專業認證，因此，不論是專技人員或是公務人員，皆應對提升自我專業能力與努力追求國際接軌有所期許。

### 持續提升自我價值方能保持競爭力

接續之前「創新」、「提升自我專業能力」的議題，委員

提及一段往事：1987年委員剛從美國返台，當時花了五萬多元買了第一台286電腦，之後由於教學需求，電腦不斷汰舊更新，舊電腦雖然未壞，但早與時代脫節，由於委員母親惜物的觀念，認為未壞的物品不應丟棄，因此286電腦只能放在家裡角落蒙塵。後來，委員搬家時要處理這台電腦，想送給鄰居的小朋友，沒想到小朋友一聽到電腦型號，便直接告知環保局可以回收電腦。委員說：「1987年購買的電腦是時尚(fashion)，但到了2007年就變成垃圾(garbage)，電腦雖然未故障，但外在環境的改變，讓這台電腦已不容於現代社會。」所以，公務人員應經常自省，我是人才嗎？以前是，現在還是嗎？

公務人員核心價值中包含專業與效能，意指公務人員應擁有技術性知能，是具備「能做會做」、「創新」與「問題處理」的技能及效能，而非喊口號或紙上談兵。目前公務人員入門者多為高考三級，年輕但涉世未深，大學畢業後考入公職，大學就學時雖擁有專業，若未經專業能力驗證與工作經驗，進入公部門又未能持續精進，極易使專業知能荒疏，影響工作自信、精準性與效能，或值勤時淪為外行管內行的窘境。

委員舉例諸如：地方政府衛生局負責查核安養機構的職業安全，官員若只有法律知識，但對於職場特性不甚了解，極易被欺瞞，查核後仍是意外叢生，除影響政府效能，打擊

公務人員士氣，反而影響人才的培養與精進。若能鼓勵公務人員取得證照，或計畫性地將部分專技人員引入公職，以其專業知能與工作經驗，應對國家競爭力提升有所幫助。因此委員表明「基本上，我對公職專技人員考試是支持的」。

### 讓公務人員扮演政府體系的「民眾感動師」

委員在參與國家文官學院相關培訓課程，曾推展所謂「感動服務」，我們問起源由，委員提及一則親身體驗「感動服務」的往事。

當時，委員的姊姊因為要申請外勞照護父親，到戶政事務所申辦戶籍謄本。辦理該業務的戶政人員從問答中，得知委員父親是由家人自行照顧，便熱心的告知，當年衛生署正推動 10 年 10 萬長照計畫，鼓勵民眾落實「在地老化」，10 年內可申請 10 萬元的醫療補助，委員的姊姊當場表示不知情，也不知如何申請。這位戶政人員便幫忙下載相關申請表單，告知部分資料須交由醫師評估填寫，原本複雜繁瑣的申請作業，在這位戶政人員的主動指導下，不到 30 天便收到審核結果通知，當初為照顧父親所購買的電動床、輪椅等，都可以申請補助核銷。原本姊姊告知這件事時，家人都懷疑其真實性，但事實證明，這位戶政人員的服務是真誠的，真實地感動了委員一家人。

以此為例，委員提醒我們，公務人員不應自我侷限，戶



政人員所涉及的業務範圍是否僅有戶政相關業務呢？這位提供感動服務的戶政人員，讓人感動的不只是熱心協助的精神，還有其專業服務的態度。當時長照計畫推出後，申請率只有 10%，顯示大部分的民眾並不知道這個政策也不清楚如何申請，但這位戶政人員未將自己的業務僅侷限於戶政領域，而擴展到轄區內與居民有關的重要國家政策，並主動了解相關業務，才能在短時間內，提供正確資訊，並協助申辦相關服務。

原本我們以為委員之所以提倡感動服務，係源自於過去專業護理人員工作經驗，但委員解釋，其實感動服務起源於企業界(服務業)，且行之多年，成為永續經營的基石與命脈。以企業角度觀之，近三十年顧客消費指標隨著時代而演變，如：80 年代以產品為導向，90 年代以行銷為導向，21 世紀則以服務為導向，企業經營的重點已由成本控制、目標管理、企業管理、知識管理走入精緻化管理。也就是一切以顧客為導向，由「顧客喜歡」、「顧客滿意」走向「顧客感動」，顯示成功企業所販售的不僅是產品，尚包含提供服務時對顧客衍生之附加價值—「尊榮、尊重、即時或美麗的回憶」。

李委員進一步說明，感動是個抽象概念，意指個體受到外界事物的「刺激」，在心靈共鳴下引起「情緒或行為上的反應」，故感動應是一種情感的表達或反應。如：精準的觀察、貼心的話語、專注傾聽、分享經驗、不離不棄或拍拍肩

等，若能適時使用，皆能發揮最大的同理與共鳴功能。感動服務來自服務者於發揮感動特質下所設計與提供的獨特性、精緻化或客製化服務。上述理念如能融入公務體系中，讓一線公務人員扮演政府體系的「民眾感動師」，而非刻板的「法條宣讀師」或「行政文書員」，面對多元的民眾需求，將可有效解決問題。

為倡導「感動服務」，委員並分別在2012年、2015年與2017年陸續出版「感動的力量」、「轉型的力量」與「韌性的力量」等書籍，希望藉此喚醒冷漠與忙碌世代中的人們，重拾自己珍貴的特質（愛心與情感），重新自我省思。

### **對考選部的期許：善用科技、洞察趨勢、同理應考人**

提到對於現行國家考試之效率與效能的評價委員再度重申政府應以企業為師的想法。委員強調企業與專業界一直極為重視效能與效率，由於資源的限制與全球市場的嚴酷挑戰，他們相信若無以上因素的「快狠準」將會生機盡失、萬事難成與競爭力不復。若講空話、講大話、原地踏走則是耗損資源。政府應以企業與專業為師，方能顧及全民福祉與防止浪費公帑。

李委員認為，國家考試在國人的心目中具有崇高與公正的位置，通過公務人員考試與訓練後可任公職，擁有公權力；通過專技人員考試可獲證照服務社會。因此考選部應兼

顧職場用人的需求與應考人的權益，重視行政效能與效率。考選部以「命好題、閱好卷、方法新與放榜快」為工作目標，若命題老師不稱職與怠惰，未依實務工作需求，命擬較為深入的情境試題，致使題目只以記憶性為主，而無批判性考題，則無法檢測應考人之能力，故如只專注行政工作順利完成，未能針對考試方法與考試結果作精準的統計分析，持續聘用同一命題老師，或不善用科技功能，而持續使用原有的紙筆測驗或體能測驗方式，國家考試之公正性與公信力恐難恆久維持。

再如，科技化時代，時間重於一切，傳統的流程與繁瑣的人工作業，延遲放榜時間，小者對應考人未能及時就業的影響，大者影響國家競爭力的發揮，政府不能不察，若能動用國家公權力與善用科技資源，同理應考人之心情，發揮「即考即測」與「以考試結果分析以回饋教育成效」等功能，應也是對於應考人的一種「感動服務」，委員期許考選部未來能以這樣的思維持續精進，提升國家考試的效率與效能。

**人生是一個修煉場，完成每次的試煉與破壞，方能成長與修成正果**

委員目前仍在大學教授「情緒管理」課程，我們請委員分享紓解及釋放壓力的方法，委員說到，現代人皆會面對家庭、職場、生活與自我成長的試煉與壓力，無人倖免。壓力

的產生來自外在要求超過自我的因應力。若自我因應力強與動機高、樂觀開朗，體力佳與問題解決能力強，外在要求對自我則不構成壓力與威脅。如：加班與撰稿是壓力，寫多了熟能生巧就降低壓力。照顧孩子是壓力，若適當安排與善用外力，即可控制壓力量。

一旦形成壓力，猶如生活中產生的情緒垃圾，必須及時清理。若要紓解，必須做到壓力減量與壓力化解。如：控制自我慾望、態度積極正向、獨立自主、生活與人際關係的簡單化、規律化、組織化、理智化，將有助於壓力減量。此外，每個人可建置心中的壓力焚化爐，該忘記的衝突、不滿與憤恨，絕不過夜與記憶；該包容的事件自我吸收，以提高自我的氣度、彈性與格局；該分享與提攜後進的絕不吝惜給予機會；該準備的絕對鉅細靡遺與不假手他人，以預防問題之發生。

減壓與紓壓方法多元，包含：提升自我效能、改善溝通技巧、讀書、肌肉放鬆、運動、宗教信仰、娛樂活動、度假、自娛與助人、人際互動、社會服務或轉移注意力等。李委員也建議，現代人越能跳脫舒適圈，不自滿所獲得的成就與榮譽，持續爭取機會自我挑戰，因應壓力的能力就會越強。

公職是一項長期投資的志業，而非僅是一份短期營生的職業

採訪進入尾聲，我們請李委員談談對於準備從事公職者的期許，委員語重心長的說，公職是一項長期投資的志業，而非僅是一份短期營生的職業，需要有持續的熱誠、專業與心力的投入，自我要求持續精進知識與不斷和世界接軌，方能提升自我實力與國家競爭力。人猶如一台發電機，須能不斷產生能量與活力，方能擁有生機與被人需要。因此，絕非過去的謬思，認為公職是一份穩定與等待退休養老的工作，只知墨守成規，而不思在工作中積極進取與主動創新。若心思扭曲、迷失自我、腐化或濫用公權力，將影響公務生涯中的收穫，甚至自身價值觀沉淪及萬劫不復，由人才淪為庸才、蠢才、耗才與奴才，讓人不勝唏噓。委員期勉準備從事公職者，了解自己的打拼，不是為他人或政府，而是為爭取自身的尊嚴：獨立、自主、實踐理想與捍衛公義，進而方能造福社會與人群。

最後，李委員引用德國知名哲學家康德所言：「既然已踏上這條路，任何事物都無法阻止我繼續好好走下去。」與所有公務人員與專技人員共勉之。

（採訪者：考選部陳玉貞、王詩慧、陳靜蘭，攝影者：歐陽安琪）