

堅持與圓通的平衡－專訪考試院蔡委員良文



蔡委員良文：「理直要氣和、是非要溫柔」

「內化利他的公共價值，方能承擔大任」

安排專訪蔡委員的時間已近黃昏，編輯群一行踏進委員辦公室，委員仍精神飽滿笑臉盈盈的迎接。放眼望去辦公室擺設著友人贈送的木雕彌勒，牆上掛著王作榮先生的墨寶「歷盡風霜存亮節 常懷清氣滿乾坤」以及其他墨寶與圖示，

由此可知委員平素的鑽研與服膺。

苦學出身獲提攜，平和不爭致通達

蔡委員生長於苗栗鄉間，兄弟姊妹6人，備受父母關愛，生活雖清苦卻安和愉快。委員幼承庭訓寒門苦讀，勤學不倦，先負笈新竹師專公費就讀，服役完畢後任教職，再負笈北上進修，先後取得文化大學行政管理系法學士、臺灣大學三民主義研究所（現改名為國家發展研究所）法學碩士，政治大學國家發展研究所法學博士學位。

蔡委員原投入基層教育工作，通過高考進入臺北市政府教育局服務；再通過甲等研考特考；曾擔任考選部副司長兼執行秘書，對考選政策研訂，考試方法技術改進多所關注；再歷任考試院各行政職務，對考銓政策與行政革新奉獻心力。公餘對國家考試及文官體系之研究亦著力甚深，專書著作等身。

蔡委員如此成就，編輯群不禁想深入了解其奮鬥過程及人生轉捩點。談到成就，委員謙稱這一切談不上什麼成就；但提到轉捩點，則是娓娓道來，他提及在考選部擔任副司長期間，原已奉准同意在職進修博士班，但當時的部長王作榮

先生，因致力改革，對同仁寄予厚望，希望他能考慮放棄進修，肩致力考政革新，日後必有重用。然而，師長強力建議，期許委員把握年輕時光，能在學識上繼續提升精進，日後當更能為國奉獻。面臨此兩難抉擇，當時的蔡副司長選擇繼續在職進修，欣然接受王部長安排職務暫轉調為總核稿秘書，儘管有些許降調意味，蔡委員未嘗稍有不快。之後，偶然的因緣際會下，蒙考試院長官重用，商調至考試院服務，一路由考試院參事兼主任、處長、副秘書長、代理秘書長。王作榮部長仍與其保持良好互動，並不時給予勉勵教導，顯見蔡委員當時對職務調整的坦然接受，王前部長了然於胸。蔡委員回想這一切，認為人生的考驗若能有善解，則能把逆境轉為順緣，情境之順逆乃在於自己一念之間，如同孔夫子繫辭傳所說「吉凶以情遷，是故愛惡相攻而吉凶生；遠近相取而悔吝生；情偽相感而利害生。」能善巧轉化不爭一時，反見海闊天空。

積極與恆持的堅定、堅持與圓通的平衡

蔡委員自 97 年 9 月起擔任考試委員迄今，於各項會議幾從未缺席；數度擔任公務人員及專技人員醫師等國家考試

典試委員長，均圓滿達成任務。參與國內、外文官制度相關學術會議，並不時發表或論述之專業刊物文章，任考試委員前6年之會議發言亦均彙集成冊，他認為自己之所以能秉持一貫的工作熱忱及態度，端賴積極的性格與責任承擔之恆持。

考試院會議採合議制，每位委員對於政策法案難免意見不一致，蔡委員任職兩屆考試委員，保持超然與獨立，他說明考試委員本應超出黨派以外，依據法律獨立行使職權，除表現在不受政治干預之外，亦不受利益團體影響。而蔡委員長年禮佛窮經，體認理直要氣和、是非要溫柔，政策如果沒有違憲、違法，方法或技術上可彈性處理，其在堅持與圓通之間取得平衡的理念，恰恰展現在考試院部服務三十多年的身體力行。

文官制度貴在專業與整全

蔡委員浸淫文官制度研究三十多年，基於跨域的概念提出專業與整全的系統思考，考試院職掌考選、銓敘、任用、訓練，責任是健全文官制度，此亦與人力資源管理統合領域相符，各環節要能連貫整合，方能與時俱進，圓滿完成任務。

因此，考試院暨所屬部會成員要有提高專業素養之自我要求，考試院暨各部會之間政策制定及執行亦須整合，使國家人力資源之選、訓、育、用、留能環環相扣，充分提升及有效運用公務人力資源。

我們進一步請教委員對於文官體制的期許，委員認為，文官體制發展在憲法規範下，要能有永續性及深耕性。現今隨著政府治理之變遷，落實責任政治與民主課責的要求，更有其急迫性。改革之幅度、深度及格局或有不同，然不能因枝節或片段之改革，而影響整體文官體制價值及官制官規之維持，始能整全國家治理機制之發展。

考試權的部分，於現今不斷強調非西方世界的開始崛起，新興國家在學習西方思潮之際，東方（尤其華人）傳統的政治思想，應該重新被關切，歐美三權分立與我國五權分立，應全面思考釐清重構。考試權範圍是寬廣而非狹隘的，整體運作有其脈絡及發展趨勢。考試權之意涵，旨在公允選拔人才，以達到「朝無倖進之徒，野無遺逸之士」。而國家人力資源更能達到最佳的運用。

文官制度之運作變革，除主客觀因素外，標的團體或主政者的價值思維、價值判斷等因素亦須考量，應該更謙卑地

綜合大家的意見，研訂更周全的方法。委員再三強調，隨著社經發展，專技人員國家考試有很大的發展腹地，是考選部要再賡續努力開發耕耘的。關於公務人員選拔，委員認為應重視人才甄補價值的抉擇與調整，如中立職能及貫徹公職考試性別平權之憲政精神、強化典試委員會功能、彈性考試方法選拔人才以及強化應考人行政救濟程序等；至於政務官及高階文官之進用，應時加信守，避免進用不當材質的人員，即防止古人所云：「德薄而位尊，知小而謀大，力少而任重，鮮不及矣。」(周易，繫辭下)，爰以取才用才時，必須有賴才德兼備者方可勝任。

內化利他的公共價值，方能承擔大任

蔡委員重視公務倫理，他認為公務人員是可以有所作為的，重要的是要能嚴守品位而有所為與有所不為。除應重視行政責任與課責機制、落實廉政倫理規範外，更應積極激發公務人員慈悲心、博愛、大愛心等深層的動因。儒學(內聖外王)以及佛法(悲憫蒼生)思維，將有助於提升各階層公務人員之內在修為，進而強化其核心職能，實現「身在公門好修行」與「公務人員修行好公務做更好」之正向回饋，

以達到政府「善治」的目標。公務人員宜由社會性菁英，進一步昇華回歸到傳統道德性的菁英，或為建構良善官僚的理念型模，亦即既具專業性亦兼及道德性，產生自利、利他與無私無我的奉獻心志。要能將利他的公共價值充分內化，才能在其公職生涯中承擔重責大任，發揮公共服務精神，做為福國利民的利基。

公務人員面臨多元複雜的價值環境時，應能遇境做最佳的抉擇與裁量。在不同的職位上做好自己的本分工作，恪遵公務人員倫理法制與原則，實踐公務之善行目的，並「以儒家(內聖外王)為表，以佛法(悲憫蒼生)為裡」，體現「身在公門好修行」的真諦。公務體系應導引公務人員重視人性尊嚴，維護人民利益的行政作為，究其內在之程序法則，乃孔子所云：「禮」、「恭敬於禮，遠恥辱也」(論語，學而篇)，亦是任何外部行政行為都要遵守合法正當的規範與儀軌，且內在不可偏離合乎人本與人性的價值與程序。倘公務體系能真正落實公務倫理本質與社會公平正義之價值，體現真如本性與中立才能導向的作為，當能營造強而有力的國家能量，維護國家善治的永續發展。

委員公餘從事公益志業活動，希望以己身之力讓社會更

加祥和圓滿，他以多年的修為豁達的開示：「人生的東西不要太計較」，公務人員的升遷發展，各領天命，求之不可得，揮之不可去，該你的跑都跑不掉，不該你的求都求不來。看待紛擾，多謙和、包容、溝通，內心會比較平順些。

蔡委員提到繆全吉教授早期精闢的論析，對於目前公務人員仍可適用。包括以下數項：一、面對民意機構，公務人員應保持自己的尊嚴，在美國，常任文官是行政、立法、司法三權之外的「第四權」(fourth branch)，普遍受到重視與尊敬。二、公務人員與民意代表的良性互應、依民意維持平衡。三、公務人員應確定一項觀念、他的言行對外代表政府。四、公務人員生涯的成就融合在機關目標與任務的達成。五、公務人員應不斷自我教育。六、由公務人員觀念上的革新帶動政府推行新政。

從弈理談人事易理

蔡委員與我們聊的極深，對後輩的關懷溢於言表，他以象棋之易理，告訴我們人事管理之道。人生如棋、事事如棋，在變局中透過對於棋奕之體驗，對人事管理有感通之處，而國家大事如照棋奕規矩行使，是否較益於人民，均是可以思

考的議題。

象棋各子有其路徑與規矩，帥只能在框框裏面，士也不能亂走，帥是國家領導人、各大黨主席或是大公司董事長；士是三公，相是部會首長。士、相都是不能亂走，車是部會次長、司長；馬是簡任非主管及薦任科長。炮、卒、兵的走法有一定的規矩，一定的法則、氣度。四千多年前象棋原理寓有內涵，整體上是善治與治理的問題。蔡委員參考易學大師吳秋文教授的易理闡述，簡要分析象棋相關的人事易理。

兵與卒之人事易理

年輕人考上高普考要先當卒，卒為科員、會員、眾生，卒向左(逆天)，向右(背帥)，退後陣亡，只有過河向前，路才能可長可久，也可能被車打來或隔山炮打過來，卒也會夾死帥，不能小看卒，卒是萃卦。

萃卦到極致是民為貴，卦象所說天地不仁以萬物為芻狗，聖人學天地之不仁，所以百姓為芻狗，有虛空才有真空妙有，多言數窮，不如守中。

委員分享一個故事，有一位員外到鳥店買鸚鵡，員外一進店門，其中一隻鸚鵡直喊生意興隆通四海，講很多吉祥話；

另一隻只點點頭說客人好。員外問老闆：「這隻這麼會講話賣多少？」老闆說要 250 文。員外又問另一隻只點點頭的要賣多少？老闆說要 500 文，員外說沒道理呀！鸚鵡聰明伶俐會講那麼多的吉祥話，為何只賣 250 文，都不講話的要賣 500 文。老闆說：「員外你有所不知，老子說：『智者不言、言者不智』所以鸚鵡也有智者和不智者，講個不停只值 250 文，500 文是有智慧的」。或以孔子繫辭傳云：「吉人之辭寡，躁人之辭多」有其互映之理哲也。

委員勉勵我們要縮小自己像微塵、奈米之物，要小到極致，讓人寬心的容下你、接納你。觀乎天文察其時變，觀乎人文可化成天下。人要知時局變化，對社會多付出關懷，散發善念。

炮（包）與馮（馬）之人事易理

象棋中炮很好用，但不能隨便犧牲，要相機而為、有險阻隔山才打。炮界定在專員、秘書層級，辛苦淬煉後走上更好的路，雖有阻礙，但可跳過河。

馮與馬所指的是簡任非主管或薦任一級主管，馬習性走斜惟不能不把握「不以規矩，不成方圓」之理，應迂迴而行，

如果不懂解決方法，可能山窮水盡，但秉持悲願無盡、淨心行善，通過重重的困難會有光明的未來。困頓後面臨峰迴路轉的桃花源，這是古人對馬的感嘆與祝福。有不如意的事，一善化千災，大家如有善念便能改變社會紛擾。

車與俾之人事易理

車與俾界定於十二職等到十四職等，包括部會副首長及三級機關首長，其角色似通行無阻，但他的阻礙就是不能迴轉，若懂得謙卑則能化解。老二哲學就是不搶光，不能多做事，也不能少做事，更不能不做事。至於高級文官的特質，著重在領導能力，而且是一種以成果為導向的能力，其能力架構有六大項：提出目標和方向、創造個人影響力、策略性思考、選拔最優人才、學習和進步、熱忱服務。

相（象）及仕（士）之人事易理

相與象是部會首長，部會首長是護衛將帥，達到政通人和、使政務推動順暢。部會首長德行要夠，德行不足團體會亂，略以，位尊德薄、鼎折足，覆公餗，其形渥，是不吉的。所以，部會首長除有才學幹練，更要修深厚的德性。

仕與士為五院院長層級，要包容人民、有大氣度；要能保護帥與將，為左右重臣，扮演提供領導者治國良方的角色與功能。

帥與將之人事易理

在象棋的易理，指國家領導人、各主要政黨領導者、重要宗教領袖、主持。以國家領導人而言，是國家領導，也是國家的象徵與代表。主要在決定國家發展方向、定位與抉擇、調和與運用國家政府之賢士、重臣。帥與將，最好在九宮之內，運籌帷幄決定國家大事。必要時走訪地方仕紳聽取民意。一國能否治亂在於國家領導階層的智慧、格局與氣度，若國家領導人有「心包太虛、量周沙界」悲願力，則國泰民安，人民富足矣！

以易經闡述高階文官的五度

蔡委員相當認同考試院伍院長錦霖的高階公務人員應具備五度的理念，他也基於對易理的掌握，以易經略予闡述五度內涵：

（一）高度

公務人員職務愈高則制高點必須愈高，才能看得遠、看得準。勇於面對世界挑戰，而保有國家競爭的優勢。此為乾卦(重乾)：首出庶物，萬國咸寧。君子體仁足以長人，嘉惠足以合禮，利物足以合義，貞固族以幹事，君子行此四德者，故曰：乾，元、亨、利、貞。

(二) 氣度

氣度是高級之忍讓藝術，決定了人生的高低起落，避開足以致命的厄運災難。身為公務人員要有包容心，有海納百川的胸襟，才能成就大事。此為師卦(地水師)：君子以容民畜眾。君子，能以眾正，可以王，亦即剛中而應，行險而順，民從之，吉。

(三) 風度

公務人員須有氣質和品位，更須有一顆寬容的心和博大的胸懷，良好的風度是人生無形的助力，更是提升自己的美德。此為漸卦(風山卦)：君子以居，賢德善俗。進得位，往有功也。進以正，可以正邦也。止而巽，動不窮也。

(四) 深度

文官生涯如下象棋，要看下一步二步甚或三步，研訂政策、謀劃策略方案更要深謀遠慮，才能提升境界及貢獻度。

此為巽卦(重巽)：具伏入之德；君子以申命(重巽以申命)行事，利有攸往，利見大人。

(五) 廣度

公務生命的廣度，一是來自知識的廣度，二是來自視野的廣度，要有國際觀，「放眼天下」、「立足臺灣」，必須具備人文素養和國際交流能力。此為坤卦(重坤)：君子以厚德載物。坤厚載物，德合無疆，含弘光大，品物咸亨。安貞之吉，應地無疆。坤道之順，乃承天而行。

融合東方價值、經典易理的文官制度理念

對蔡委員的專訪變成是委員對編輯群的諄諄教誨，委員除了將六十年的人生智慧毫無保留的分享之外，還給予編輯群每個人不同的提點，他叮嚀我們：外在事物情境是內在心識的變現，尤其公務人員在面對環境考驗時，更要當做是自己增上進步的機會，因而激發生命火花及潛能，凡事必能否極泰來；履道坦坦，視履考祥！

在專訪中，深刻體會到蔡委員對於健全國家考試與文官制度，提升公務體系善治能力與內化公共價值的殷切期待，

以及對福國利民的悲願。東西方價值與經典易理巧妙，委員已融合在他探究三十多年的國家考試與文官制度裡。

（採訪者：考選部陳玉貞、王詩慧、陳靜蘭，攝影者：歐陽安琪）