

多元專業視野廣，觀功念恩心境寬 —專訪考試院馮委員正民



馮正民委員：「要成為 T person，有不同領域的專長，學得深且視野廣。」

無論何時看到馮委員，臉上總是漾著一股溫暖而自信的微笑。馮委員兼有都市計劃及交通運輸的專業訓練，專訪的內容結合數理和人文、工作與生活，條理清晰明白，生動有趣，意味悠長，發人深省。我們訪問馮委員非常自在，因為他凡事正面看待，不疾不徐地舉例說故事、深入淺出，正因如此，讓編輯群一行更積極提問，這大概就是所謂「正向的力量」。

跨越專業的鴻溝 當一個 T person

「現在想起來覺得上天很眷顧，讓我念了都市計劃系。」馮委員說。「大學考上了成大都市計劃系，在當時並非明星學系，但它綜合了工學、人文和管理，像企業管理學系一樣，什麼都要學，那時都市計劃學系是甲組，屬於工學院，課程包括微積分、物理、經濟學、統計學、社會學、都市計畫和建築，像一個大雜燴，當時很多同學都選擇轉系，因為感覺課程多樣卻無法專精」，委員微笑地敘說遙想當年，「之後就讀交通大學運輸工程研究所，學習的內容就比較具體，學道路、鐵路、航空和海運之工程與管理。」

總結自己學習歷程，馮委員認為這兩個系所具有共同特性，第一是跟人接觸，因為學習的內容都與生活息息相關，像住宅、綠地、公共設施、交通系統、土地使用和工業商業分布；第二是重視溝通，都市計劃通常採取團隊合作，因此專業之外，最重要的，就是簡報和溝通。委員說明，「都市計劃系大一大二都要分組報告，報告很重要，如何做簡報？一頁要有多少字，字的大小，顏色的深淺，上台時眼光要放在那裡？」委員強調，年輕人都必須要知道怎麼做簡報，簡報也要有人指點才會做好。

委員指出，在都市計劃的領域，溝通特別重要，因為土地使用變更常常要舉辦公聽會與民眾溝通，而參加公聽會的人，大都是反對者，此時如何獲致共識，就考驗著團隊的溝通能力。都市計劃和交通運輸的專業訓練，讓委員學會從多元角度看問題，也學會包容，他提到這些經驗在行政工作上有很大的幫助，「以前在學校念書時覺得課程五花八門，學得很雜，可是在職場上發現這樣的訓練非常的重要，甚至可以引發工作的熱情。」

馮委員是第一個從成大都市計劃學系到交大就讀運輸工程研究所的人，有機會接觸不同的環境，體會不一樣的生活和訓練，造就了他擁有多元領域整合的專業。正因為擁有不同的專業，使他在交通運輸、都市計劃專案、甚至環境評估的議案中，可以作為媒合橋樑，扮演整合的角色。

委員分享他當學生、當老師、當考試委員一路走來的心得，「開學迎新時，對大一新生都勉勵他們成為 T person，T 這個字有橫又有豎，意喻人要有不同領域的專長，要學得深且視野廣。在公部門工作亦同，工作時應在一個單位『深入』，但亦須要有『廣度』，方能被拔擢；像爬樓梯一樣，在第一階時大家視野都相同，接下來第二階第三階往上爬，擴張知

識領域 (knowledge domain expansion) 擁有歷練才能擔當重任。」馮委員的專業中，都市計劃學得廣，交通運輸學得深，委員期許年輕人無論是學習或工作，應該先深入，不要排斥新的挑戰，而且要珍惜這樣的機會。

公務員的同理心讓民眾有感

委員認為好的公務員特質必須是熱心、具溝通、逆境管理和結好緣的能力，也就是大家常說的「身在公門好修行」。舉例而言，第一線的公務員遇到民眾提出不可行的申請案時，甲公務員依法行政，直接趕人，缺乏同理心；乙公務員雖明知不可行，但仍說：「您稍等，我再查一下規定，是否可以突破？」，而不是直接說「NO」，這就是有同理心。同樣「NO」的結果，不同的表達方式，讓民眾感覺不一樣。

委員強調，「在法律條件許可之下，案件能解釋的通，兼顧情理，就應該當作結善緣的機會，解決民眾的問題；公務員有同理心，把處理公事想成如同幫父母解決問題，自然而然就會用心。」

公務系統改變—與 Y 世代年輕人相處的壓箱寶

科技進步快速，委員觀察現在 e-Gov 當道，流程簡化、

資訊化是好事，硬體改善、軟體也簡化，但最重要的是心態需要改變。「我常常和服務於公務體系的年輕學生聚餐，發現這些 Y 世代新新人類真的跟以前的公務員不同，他們有幾個特性：其一是比較自我，追求的價值觀也不一樣，X 世代是工作導向，Y 世代是生活導向，生活快樂比較重要。他們的優點就是能快速蒐集資訊、吸收知識，但是知識不夠紮實，而且較沒耐心。第二是較關心自己、流動性較高，就我看來，現在的工作可能是在培養下一個工作的能力，但現在的年輕人較個人主義。」委員提到年金改革對公務系統是很大的衝擊，而且還會有後續影響，諸如公務體系的工作士氣、文官體制和人員留任的意願等。年輕人離退休很遙遠，不會太在意年改，比較重視自己的理財，但對公務的熱情也會降低。

「年輕人需要更多關心，這與績效管理相關。我國公務體系稱為人事，國外稱為人資，人事以事為中心，重視績效成果，以命令、管制作為工具；人資則以人為資源、資產，重視輔導、培訓及教練，強調人員的生涯發展與激勵，以開發、發揮其潛能。對於 Y 世代，主管不要天天抱怨他們不好管理，而是要看重他們的優點。」委員分享與 Y 世代相處融洽的 5 個壓箱寶——了解他們、培育他們、融入參與、獎勵他

們、激勵他們，這些看起來很平凡，但做起來卻不容易，如同對孩子的培育一般。

面對社會快速變遷，未來公務員應具備哪些能力？委員說「專業」仍是最基本的能力，「溝通能力」也不可或缺；而「解決問題的分析能力」，也就是發現問題、找到問題根源的能力至關重要，無法掌握事情根源，恐怕會走錯路；擁有「國際視野」，亦即英文能力、參考運用國外文獻的能力也應具備，此外，在漫漫公務生涯中，也要有「逆境管理」能力。

對考試制度的興革期許—多元考試方式

正因為未來公務員應具備的能力，除了專業能力可以透過筆試來測驗外，其他能力的篩選，除非透過人格測驗，否則難以區辨。委員認為我們的社會太重視筆試，或可借鏡外國以多元考試方式來選擇適當人才，「我到國外考察，觀察到國外的考試都有性向測驗、人格測驗、口試。例如哈佛就有績效管理的案例教學，機關裡需要什麼樣的人？可以用DISC來分類，Dominance是領導統御型，直接下命令、沒耐心，像是獅子；Influence是公關型，具有影響力，能言善道長袖善舞，像是孔雀；Stable是穩定型，具有忠誠度，認

真工作，像是無尾熊；Compliance 是遵從型，比較精細，對數字敏感，像是貓頭鷹。其實一個單位不宜同質性太高，各種人都要納進來。」

舉例而言，面試常遇到的問題之一是「你這一生最痛苦的事情是什麼」、「痛苦多久」、「如何排解」，透過這些問題，可以知道其人逆境管理的能力。當然口試的成本、考題仍是一大挑戰，但委員認為必須努力克服，委員妙喻，「理性情況下當然追求最適解，但無法得到時，只好退而求其次找到妥協下的滿意解，如果知道困難卻不去解，最終就是無解。」

馮委員特別重視考試方式和科目的設計、專技人員考試及格方式和分階段考試的推廣，他認為這些是考選部應努力的方向。

逆境令人成長 美國求學帶來啟發

訪談過程中，委員再三提及逆境管理，因為他深信逆境令人成長。我們請委員談談印象最深刻的人，委員想了想說，令他印象最深刻的人其實是讓他感到最挫折的人，曾經給他很大壓力，但也促成他的成長，這個人就是他在美國西北大學就讀博士班時的指導教授。委員笑著回憶，「教授的脾氣不好，而亞洲學生比較溫順，忍耐度也很強，不會跟教授吵

架，所以他的學生大部分都是亞洲人。雖然當時覺得壓力很大，但每次與教授的見面對談都十分雋永且深具啟發性。」

委員提到，指導教授是個要求很多又不苟言笑的人，十分理性，一點也不感性，從他的身上學到很多，但也體會了人間的磨練。委員娓娓道來與嚴師的這段故事，展現這位嚴師為學生鋪設的坎坷荊棘，以及爾後的康莊大道…。

委員負笈出國，有一年暑假前，想找教授討論論文，於是敲敲教授研究室的門，請問教授可否給 30 分鐘？教授嚴拒「不行，只能有 10 分鐘。」委員又問「我是一個外國學生，英文恐怕沒那麼好，又要用微積分推導，是不是可以寫黑板呢？」教授再度給釘子碰「你就坐下來，我們談談就好，不必寫黑板。」教授說「我們之間只有邏輯的障礙，沒有語言障礙，邏輯不清楚，語言再好，講半天也聽不懂；語言不好，邏輯對，只要說出幾個關鍵字詞也能懂，所以不要拿語言當藉口」，這些話對委員有很大的啟發。

委員趕緊把握時間說明了數學推導結論，教授聽了皺眉頭說「如果你說的我聽不懂，一定是你自己沒搞懂」，「這個推導無法說服我，一定是有些地方有問題，下次就不要再找藉口，必須深入淺出，而且要準備好。」這次的談話讓委員

學到了四件事：首先，不要用語言當藉口。其次，說話要深入淺出，別人沒有聽懂，一定是自己的問題。再者，找老闆談話前自己要先準備好。最後，你關心的事與老闆關心的事不一樣。

指導教授的數理很好，不想聽學生的推導過程，只想聽結論，第二次見教授，他說「你還是無法說服我，我要去度假了，三個月以後見。」又補上一段話「你平常修課時的表現很好啊，為什麼現在如此笨拙固執？下次不要再說同樣的結果了，一定要有不同的結果，或是對原來的結果能解釋為什麼。」暑假漫漫三個月，馮委員每天朝思暮想、日夜推導，非常憂鬱沮喪，美國沒有宮廟，無法求神燒香拜佛，於是同學帶他上教堂，教會的信徒用歡呼的方式祈禱，委員問同學這樣有用嗎？同學回答「相信就會有用」。這時剛好遇到一個電機系的臺灣留學生，委員請教他推導微積分的結果是否有問題？這位電機系的博士班學生建議用電腦程式模擬來證明結果，委員寫了一個程式讓電腦試算得出結果。這一次又學會了二件事：第一：遇到挫折時，要學會走出來。第二：逆境時不要鑽牛角尖，要走出去，多與別人談，找出解決問題的方法。

第三次要見教授，委員不敢直接敲門，只敢寫在紙條上「請教授耐心看推導的結果，但目前還在找解釋說明的緣由」，抱著忐忑不安的心情把紙條推進教授辦公室門縫。而教授看了紙條後從隔壁研究室走出來說，「看了推導內容，十分有趣，這個結果應該是對的。」這又讓委員學到一課：老闆忙的時候不要用瑣碎的事去煩他，而且要準備齊全！

最後這篇論文以委員和指導教授聯名的方式發表，教授說「你快寫論文，可以畢業了。」委員當時感覺，痛苦可以很長，快樂或解脫只有那一剎那。

指導教授對委員的啟發（也可以說是折磨）影響很大，委員說，他曾經為邦交國的外交官上課，學生對委員的評鑑是百分之百滿意，連外國老師也沒法得到此一殊榮，委員謙遜地說，可能因為外國老師英文好，講得飛快，非英語系國家的學生不容易完全聽懂，他的課則用英文慢慢講解，學生都聽得懂，滿意度比較高。

美國求學的經歷對委員後來的人生影響深遠，深深覺得對人要有同理心，所以他對學生在學習上可以嚴格，但在態度上就不會這麼嚴厲。他說，其實人生不會永遠是順境，逆境有時候也是一種好事，而逆境最好是在年輕的時候，摔跤

以後還站得起來。學生問他要不要出國念書或工作？他總認為假如身體好、家裡沒有負擔，年輕的時候可以到國外闖一闖，失敗了沒關係，總比中年失業的好。

了解問題根源才能真正解決問題

委員語重心長地說，現在的學生抗壓力確實不如以前，但光是感嘆卻不協助他們解決問題，也是沒有用的。委員提及曾有個學生論文一直沒有進度，找他來談他卻每次都問「老師，我下一步要做什麼？」馮老師無奈地說「你應該好好想一想，下次不可以再說這句話。」然而，某天學校諮商中心來電「你的學生兩個月前接受輔導，他父親過世、母親生病，女朋友又跑了，需要多開導，他現在憂鬱症藥物治療中，無法理性思考。」原來這位學生自尊心很強，不願分享心中的結。馮老師找來這位學生，學生卻說要放棄論文辦理退學。知道內情的馮老師請他千萬不要退學，並且積極協助他做論文，後來學生順利畢業，去當兵時每天跑步運動，心情也漸漸開朗了。

十年後，委員收到這位學生的聖誕卡，告知在東南亞工作，卡片中寫道，「謝謝您牽著我的手，渡過最困難的時間。」委員說，其實非常感謝學校諮商中心提醒，讓他了解為何學

生延遲半年論文都沒有進度。因為不知道問題的根本原因，就沒有辦法真正的解決問題。

父母是恩田 知恩感恩方能種恩田

我們請委員談一談印象最深刻的人，其實委員最初想到的是父母，但仔細想，其實父母是最感謝的人，但父母的愛是平常、平凡、永續的愛，所以總覺得不特別深刻。

委員回憶小時候父母常常為了送便當一走就是 30 分鐘，自己為人父後發現，愛子女是一輩子的事。因此委員期許年輕人要知恩感恩，「有種說法--父母是子女的恩田，違逆父母其實是子女自己抗逆恩田，減少福報；而父母也要體會，為了擔心小孩而嚴聲厲色，引發小孩忤逆，這也害了小孩減少福田，非為人父母所樂見。所以，長輩必須知道善巧，用循循善誘的方式讓孩子知道父母的用心。」委員進一步衍伸，長官部屬的關係也如同父母子女，如何當主管、領導人，其實就是循循善誘、為對方著想。

編輯群一行聽得津津有味，覺得委員講得頭頭是道，好像親子專家，原來委員現在有 3 個孫子，這位慈愛的爺爺喜歡看親子教育雜誌，內容常有個案分享，例如兩個小孩吵架、搶玩具，該如何處理？委員分享讀後心得，「這就像衝突管

理，主管必須要好好学习，最重要的是當眾獎勵，私下數落；所以學生報告做得好，要當眾肯定他。如果孩子考了倒數第2名，通常父母有兩種反應，第一種父母是數落和比較，這種父母不及格；第二種父母是卸下對立，幫助他，作為孩子的朋友，用同理心支持他。考不好是一種現象，要探究原因為何，最後思索如何幫助孩子，所以站在孩子這一邊思考是很重要的事。」

離苦得樂 修為的秘訣

總是慈眉善目、微笑淡定的馮委員，想必修為極佳吧？委員說，人們都在追求離苦得樂，他的心法是——自己的心態要改變。

委員分享解決煩惱三秘訣：

第一、調好心情。遇到挫折、逆境無法改變，但要知道煩惱是會連結增長的，所以更須正面思考，不要太計較，有句話說：「凡事發生都有他的因緣與理由。」凡事往好處想，塞翁失馬焉知非福。人們要有「自覺」，知道自己在不開心，為何如此？例如，被人冤枉不開心，但閃過念頭「為何用別人的錯誤懲罰自己？」念頭一轉，就能轉境，人生的煩惱是自找的，唯一能改變的是自己。隨時自我反省，給自己留空

間，也給別人留空間，對事情的認知改變了，人生就會大不同。

第二、秀好表情。委員說小故事，有個董事長在外面受氣，回家見孩子吵鬧就大罵，搞得家裡氣氛不好，自己也懊悔；他後來特別提醒自己，回家入門前，先摸摸門前的樹，把氣消了，換好表情才進門，從此家裡的氣氛也改善了。

第三、做好事情。存好心、說好話、做好事，清淨身、口、意。碰到所有的事情都觀功念恩，以平等心、同理心來看待。

這三個秘訣同時也是馮委員的自我修練，他說自己試著把這些當作座右銘。專訪近3個小時，我們彷彿歷經了一場心靈洗禮，在如沐春風的微笑中，親炙了馮委員人生的精華，甚為受用！

（採訪者：考選部陳玉貞、王詩慧、歐陽安琪，攝影者：歐陽安琪）