

## 自信與自在兼容－專訪考試院黃委員婷婷



黃考試委員婷婷：「很多事如果不做永遠都是0，經過再久的時間，0乘以100永遠是0。0乘以100與0.01乘以100的差別不是數學題，而是每個人都會面臨的人生課題！」

編輯群一行人踏進黃委員辦公室，就受到委員親切接待，專訪在輕鬆愉快的氛圍中展開……

### 平凡的成長過程、不平凡的轉折人生

黃委員自幼生長於臺北市士林區，在當時士林並不是臺北市的核心地帶。在國小、國中求學階段，都是就近上學，並未越區選擇市中心學校。所就讀的國中，每年能考上建中、北一女的僅有1、2名。委員謙遜的表示，在國中時成績並非名列前茅，但高中聯考前，特別認真念書，因此考上了北一女。雖然在國中時物理、數學等理科成績較好，但高中

時受到同學影響，選擇了文組（丁組）。當年北一女畢業，將近20%的人都能考上臺大，委員考上了臺大政治學系公共行政組。對於政治學系，談不上喜歡，因此入學後覺得茫然。大一時，尚未掌握考試方法，成績並不突出，後來慢慢了解，申論題作答不能只寫教授上課的內容，還要自己蒐集資料補充說明，才能拿高分。之後，頻頻得書卷獎，委員回憶，「當時政治學系畢業生的職業選項並不多，大部分選擇當公務人員或教職，但覺得國家考試競爭激烈，當時並未想參加。考慮未來職涯發展，開始有了轉換專業領域的想法，而決定出國留學，轉攻資訊工程領域。」為能儲蓄出國所需經費，在學校擔任助教8個月後，參加華航空服員招募，展開了轉折人生。

委員從政治學系助教轉任華航空服員，任空服員2年半後，再變身資訊工程研究所學生，每次都是跨領域的大轉折。我們不禁好奇，在轉折過程中，難道從來沒有遇到困難或想要放棄嗎？委員說：「人的確很習慣在常軌上生活，一旦要脫離原來的軌道，確實需要很大的勇氣。」委員當時在華航已經工作一段時間，要重新回到學校念書，需要相當大的決心，尤其是出國念書申請學校的手續十分繁瑣，要放棄原本已經習慣的安逸生活，更是困難。但既然已設定目標，便下定決心，堅持下去。此外，委員也提到了在國外留學的心路歷程：「當時轉換專業領域，其實是相當吃力的，尤其資訊工程課程都是環環相扣、互有關連。第一學期因為還是基礎課程，尚能適應，到第二學期進入專業領域後，突然變

得艱深，常常念不懂。」儘管如此，委員仍然堅持到底，最後藉由同學的幫助，將課程內容融會貫通，這段過程很艱辛，但因為有同學相助，撐過了痛苦時光，也因為已下定決心，所以從來沒有放棄的念頭，這樣的堅持與毅力，令人佩服。

### 談如何坦然適應合議制的決策

黃委員曾任學校行政主管職務，對相關業務有決策權，現今擔任考試委員，由於考試院會議採行合議制，各項議案最後達成之共識決議，與自己觀點或許不盡相同。對於這樣的角色與權責轉換，是如何因應與調適？委員回答，「剛到考試院時，感到十分挫折，有些案件很認真地蒐集資料、充分了解內容，並在會議上表達意見，但有時最後的決議並未符合期待，意見未獲採納，難免感到不平或灰心。」委員指出，以前在學校系所決定的案件較為單純，即便自己的意見未獲採納，影響不大；但考試院相關決議都是重大案件，考試委員們必須秉持主動積極的精神，自行蒐集資料並審慎研議，促使最後的決定是正確的決策方向，即便討論過程有些波折，最後因諸位考試委員的集體智慧，讓政策導向正軌。

在考試院任職3年多以來，黃委員已了解並適應合議制。討論雖然可能紛歧，但只要是真理，最終仍有被接受的一刻。委員也堅持，儘管有些政策方向目前無法做到，惟身為考試委員，該表達的意見便會一再闡明，不強求機關馬上能回應改善，但希望藉此充分建言，得以改革精進。委員也

承認，也許自己的觀點有時未能考慮到其他層面的因素，可能流於天真，但這恰恰是未受到污染的觀點，若顧慮太多，考慮太深，反而受到侷限。若能單純以良善的改革為目的，方能大刀闊斧地進行革新。

委員舉公務人員考績法為例，「目前公務人員考績法規定並不合理，乙等考績明明是表現良好，甲等考績才是表現優異，但實務上卻是甲等考績人數高達70%以上，乙等考績反而讓大家評價為『表現不好』，以致考績分數無法區隔優異與一般表現的差異。現行因為乙等考績是少數例外，所以考績被打乙等的人會不高興。但若觀念能扭轉，乙等考績其實是表現良好，就不會有這種情形。目前的比例配置不對，應該反過來讓大部分的人是乙等考績，甲等考績僅限於少數優異者。」委員指出，目前的考績制度讓主管很為難，但積習已久，配置比例難以調整，改革遇到很大的阻力，但委員認為逐步緩慢調整，或可實現改革目的，每年調降2%或5%，總有一天兩者可以達到合理的比例(例如50%)。這樣的意見，主管機關未必接受，考試委員也不見得都支持，所以最後審議通過的版本，改變有限，不過黃委員已能釋懷，坦然接受合議制下的決定。

### **談公務人員取才--先專才再通才的觀點**

現行公務人員考試類科區分為「行政」與「技術」兩大類別，而銓敘部所擬定之「職組暨職系一覽表修正草案」，係依「行政類應較通才取向，技術類應較專業取向」之原則

研議，基於黃委員的學習歷程跨足社會人文（行政）與理工科技（技術）領域，因此我們提出此議題就教委員。

黃委員認為，初任公務人員專業分工要清楚，但隨著職等職務提升，就應該逐步往通才方向發展。初任公務人員一般是從事基層工作，所以應具備足夠的專業，才有利於執行第一線業務。爾後隨著職等的提升，歷練的增加，視野會愈來愈廣，業務層面也隨之擴大，自然而然會往通才取向發展，技術領域亦同。此外，行政與技術兩類別之間應有互管道，技術人才不一定只能在技術職系，例如，資訊處理職系人員在歷練一段時間後，可以調任到一般行政職系。所以「職組暨職系名稱一覽表」中有關職系調任的規定，可以考量依職系性質，適度地放寬。

委員也提到，日本的公務人員調任制度，可供參考。在日本，科長職級人員的訓練長達1年，如果要到中央服務，必須先在不同地方機關歷練後才能調任。委員認為長期在一個機關久任，容易倦勤，缺乏工作熱情，但我國要推動機關間的輪調，似乎很困難，若能立法規定，升遷必須有跨機關調動之歷練為前提，機關之間才能有人才互相交流的機會。目前行政院人事行政總處的政策便是如此，在總處任職人員如果要升遷，必須先到地方政府或其他機關人事單位歷練。委員強調，「有關跨機關調任如僅僅採取建議、鼓勵的方式，很難有成效。若能制度化的推動，或許更為有效。儘管各機關實際業務並不一樣，但同職等所需判斷能力應該相同，同時也可以藉此訓練中階文官（科長級）對於不同環境的應變

及適應能力。」

### 談維護身心障礙者的應考試權益

黃委員對於身心障礙者的應試權益之積極爭取，可說是不餘遺力。委員提到，由於過去在學校教書時，曾接觸過視障學生，所以更能瞭解視障生的處境與需求。委員認為視障者是身心障礙者中最弱勢的族群，而資訊領域恰是適合視障生學習的專業，只要給予足夠的時間，他們會有優異的表現。委員指出：「視障生雖有擴視鏡作為輔助工具，但移動擴視鏡要花很多時間，有些視障生確實很優秀，程度很好，在資訊領域工作是沒問題的，但受限於國家考試時間，無法充分發揮，實在很可惜。現在的盲用電腦很進步，多數視障生的記憶力很好，但是試題中如有圖表、計算式，他們一定會比一般人花較多的時間，因此國家考試延長時間的核定，不應該只有單一選擇——一律延長20分鐘。」委員因切實的認識到視障應考人的困境，因此積極爭取要求考試延長時間應更彈性。之後，考選部也從善如流，針對身心障礙應考人考試延長時間，制定更為合宜、更有彈性的措施。

黃委員也表示，其實多數的身心障礙者都希望能貢獻一己所學，為國家、人民服務。但前提是：「工作安排要適任，給他們對的工作。」囿於現行考試制度，無法要求限制障礙類別，對於身心障礙者適任工作環境再設計的議題，還須再研議妥適方案。「也許是國情不同，美國對身心障礙者都有額外的優惠，一般學生住兩人房的宿舍，但身心障礙者可以

住單人房，還配置免費的導盲犬，以高規格提供照護，希望未來可以慢慢拉平台灣與美國的差距。」委員認為，身心障礙者的權益仍應予維護，考試階段不應排除身障者的應考資格，可以在錄取以後再處理分發訓練的問題。可惜的是，目前用人機關尚無法跳脫既有職務設計的思維，因此在面對機關應進用一定比例身心障礙者的強制性規定，大部分機關都是從社福角度提供職缺，未能安排適任工作環境，所以，在這方面還有很大的努力空間。

### 談讓人「對現在有安全感、對未來有信心」的考選制度

黃委員曾在自傳中提到自己在華航擔任空服員的經歷，並指出這段工作經驗建構了她一生處事的理念及信仰——讓更多的人「對現在有安全感、對未來有信心」，我們不禁提問：目前的考選制度是否符合這樣的信念呢？對此問題，委員的回答是正向肯定的。委員說道：「透過兩件事情來看：一是彌封機制，國家考試在榜示前各項試務作業，均以彌封號處理，阻斷了徇私舞弊、潛通關節的可能性；另一是身心障礙應考人權益維護措施的持續精進，顯示國家考試具體落實憲法保障身心障礙者權益之精神。」整體而言，委員認為考選制度在公平、公正、公開方面是值得信賴的。然而，如何精進，才能讓外界對考選制度未來更具信心？委員提出了更細緻的想法：一、在閱卷評分方面，專技人員考試目前採行總成績及格制的類科，應考人達到一定分數便可及格，但如何讓每一次(年)考試試題的難易度相當？又筆試科目為申論題時，如何讓閱卷委員的評分標準維持穩定且一致？上

述這些並非制度上的大問題，而是屬於較細節的典試事項，但是否能更加精進改善？有無可能利用現代科技，讓每一次的考試試題難易程度相當？閱卷若能採行平行雙閱，可降低單一委員的主觀性，但考量成本，無法於每一個考試均採行。是以，如何利用資訊科技讓評分標準趨於穩定，這些都可以再努力。二、在考試型態方面，現行考試大多數是採行紙筆作答，可否真實測驗出應考人的核心職能？舉例來說，資訊專業人員應該要會寫程式，但紙筆考試沒辦法讓應考人實作，上機撰寫程式；又例如會計師考試，實務上會計師執業時，都是用資訊系統進行財務分析，根本不用紙筆計算；又例如建築師考試，目前依然採行紙筆繪圖，但實務上大部分的建築師都是用電腦軟體設計繪圖…，以上都顯示部分專技人員類科，在實際業務執行與現行考試型態有所差異。不過，委員表示，目前考試型態確實有難以改善的困境，未來考試型態應該有機會更趨近實際操作面，若能藉由資訊科技或其他相關設備輔助，改進考試型態，才能符合真實執業需要與工作職能，這將是考選部未來努力的方向。

### **談試務e化願景--以AI創新技術發展多元考試工具**

考選部近年來持續推動試務工作e化，最近更規劃以AI創新技術發展多元考試工具，強化國家考試內涵。黃委員具有資訊工程學術背景，於是我們請委員談談AI的發展趨勢。委員對此議題侃侃而談：「所謂AI的概念就是蒐集利用巨量資料，開發演算法，訓練機器做決策，這其實並不是一項新領域，過去就有人研發AI，最近突然又產生熱潮，主要是因



為電腦的計算能力變強，AI可以運用的範圍更為廣泛，引人矚目，幾乎每一個行業都可以運用，但要怎麼用就須要審慎的規劃與思考。」委員一再強調，運用AI的前提是資料量要足夠龐大，才能充分訓練機器，讓機器可以做正確的決策或決定。委員說明，「國家考試運用AI的優勢在於考試可以蒐集的資料量很大，但要突破的是，目前大部分的考試資料都是書面的，如果資料要運用在AI，一定要數位化；目前紙本資料都需要以人工輸入繕打才能數位化，這便形成了一種障礙。」委員認為，過去之所以提出讓應考人可以攜帶自己的電腦設備應考，主要是希望國家考試的原始資料一開始就能數位化，毋須再經過處理便能利用。黃委員語重心長的提醒，「考選部必須要常態性建置數位化的資料，資料愈多，機器人訓練才能更精確，也才有朝AI導向發展的可能性。」

黃委員也提到，考選部在短期可以考慮利用AI協助試題分析工作，「考選部握有很多試題，也有應考人答題結果，本應可分析應考人答題情形，但目前做法都僅能在事（試）後進行試題分析，我們希望可以在考試前就知道試題的難易程度，但囿於國家考試的特殊性，實務上並無法辦理預試；若可以應用AI技術，以過去的考試成績資料作為參據來訓練機器，將可協助判斷新試題的難易度。」委員進一步表示，利用機器人藉由關鍵字等評分重點來協助閱卷，也是可能的方向。目前考選部各項考試囿於經費人力，僅能擇部分重點科目辦理平行兩閱，無法全面推動；未來可以考慮訓練機器人閱卷，搭配人工閱卷，如兩者分數有極大差距，再請第三

人閱卷，達到多閱的目的，又能節省一定的經費。委員指出，「如要推動這樣的改革，同樣涉及資料的蒐集，包括題目、評分關鍵重點、以及關鍵點與分數之相關性等等。如果設計的更精細，甚至可以依不同類科設定評分指標。至於有關長期的AI應用，或許可考量有關題型設計層面，目前情境式試題都是文字描述，如能採用多媒體形式，更能貼近實際情境。考選部可以請命題委員提供題目的重點關鍵字，再利用電腦設計合成多元類型的題目。」委員表示，電腦不僅僅只是要節省時間、經費，甚至有時並不能降低成本，然資訊化其更重要的貢獻是讓人們改變思維、改變做事方法，嘗試以不同面向處理事情，未來藉由資訊科技的輔助，考試方式可以更多元，日後若能擴大實施電腦線上作答，將會使程式設計採取上機撰寫程式、建築設計採取電腦繪圖或進行線上口試等等，都有可能實現。

委員也提醒：「國家考試的資料量雖然很大，但過去作答資料保存的不夠完整，未來應修正相關規範延長資料保存期限；又為因應資料數位化的需求，規劃電腦線上作答有其必要，以避免再次人工建檔浪費時間與人力。未來應規劃讓應考人自備電腦，設計一個考試專用軟體，封鎖個人電腦中所有的網路資源，讓每個人的電腦設備都僅具終端機功能，同時試場仍應配置監場人員，應可達防弊效果。」至於採行電腦線上作答是否會因城鄉差距，而影響考試公平性？委員認為現在應該不會有這個問題，早期或許電腦設備、資訊教育等不夠普及，但目前多數應考人在求學過程中，就已頻繁

使用電腦。部分年齡層較高之應考人在使用電腦設備上，也許會有困難，但隨著時間遞移，這種情形會減少。更何況目前公務機關文書作業均透過電腦處理，參加公務人員考試的應考人若不會使用電腦，基本上無法勝任公務人員業務，以城鄉差距理由反對推動電腦線上作答，並不具備說服力。

### 公務人員要抱持understand的態度

社會上稱公務人員係為民服務的「公僕」，除為民服務，我們請教黃委員，怎樣的公務人員始屬稱職？

委員認為，公務人員掌握國家公權力，承辦人或許只是辦理國家考試的一小部分業務，但實質上承辦人可以決定應考人怎麼參加考試，或可否參加考試。「如果有公權力而沒有謙虛的心，公部門很容易淪為衙門的概念，所以心態很重要。」委員提到，前陣子考試院辦理公務人員傑出貢獻獎審查，入選者都相當優秀，但正也是因為在公部門服務，具備公務人員的身分，掌握公權力，才有機會做到如此傑出的貢獻。委員強調，以前上課時常對學生講，在學習的時候要understand，under就是低下謙虛，學習吸收後才能stand，表達自己的想法；公務人員也一樣，要understand人民，先用under的態度了解人民的需求，以同理心看待，才能stand制定政策，執行對人民有利的措施。這是黃委員對公務人員的期許，我們也深深覺得這是公務人員應該有的心態。

### 「0乘以100」與「0.01乘以100」的差別

訪談的時間過得很快，我們提出的訪談大綱，黃委員均

已詳細回答解惑，但編輯群仍意猶未盡，繼續「挖寶」。委員在考試院任職前僅是單純的學者，但很多想法與理念，卻讓我們這些身在公部門的資深公務人員頗有共鳴。前述有關考選制度的精進、AI領域的發展運用以及考績制度的改革等。委員一再強調一個重要觀念，「很多事如果不做永遠都是0，經過再久的時間，0乘以100永遠是0；但只要願意做、開始做，即便一開始只有0.01的進度或進步，但0.01乘以100是1，如果再多做一點0.02乘以100是2，雖然是小小的數字差距，只要時間夠長夠久，數字就會繼續變大。改革亦是如此，沒有開始改革的第一步，就永遠只能停留在0；但只要開始，任何數字只要大於0，就是一個好的開始，0乘以100與0.01乘以100的差別不是數學題，而是每個人都會面臨的人生課題！」誠哉斯言，我們猶如醍醐灌頂。

### **音樂、旅遊、運動都是紓壓良方**

黃委員到考試院後成立了薩克斯風社，讓院部會同仁可以藉由吹奏樂器紓壓健身怡情，我們不禁好奇委員當初學習吹奏薩克斯風的動機。委員說到，自己的音樂天份普通，但並不討厭音樂，當時清大有位老師與工研院合作，協助臺中后里張連昌薩克斯風博物館，用工業化的科技方法調音，因緣際會下，一群清大的老師一起去當地參觀、購買，也開始學習薩克斯風。「這項樂器的學習並不困難，而吹奏樂器讓人心情愉快，在沒有壓力的學習下，學了很久都沒有放棄，到考試院服務前，已經學習了2、3年。到考試院後，也想讓院部會同仁紓壓解勞，便成立薩克斯風社，與大家共同體會

學習音樂的快樂。」

除了音樂，旅遊也是黃委員放鬆良方，委員提到全家每年都會一起自助旅行幾次，大家共同商量出國行程，籌劃時就已經很開心了。委員也鼓勵我們自助旅行，「自助旅行的樂趣在於讓旅行變成一種期待，實際去旅遊的時間可能只有5天，但規劃、期待的心情至少會有半個月以上，參加旅行團雖然不用費心思，但通常去過之後完全沒印象，而自助旅行因為是自己規劃行程，去過的地方一定深刻的記得，這才是真正旅遊的體驗。」委員不吝分享旅行心法，「現在網路很發達，幾乎各種行程都能透過網路蒐集資料，並預定相關票券。另外，郵輪旅行也是不錯的選擇，比較簡單輕鬆，價格也不高。」

黃委員不忘提醒我們，運動很重要，不論多忙一定要抽出時間運動，至少每週1至2次，委員自己喜歡的運動包括游泳、健走等，每個人可以選擇自己喜歡的運動方式，除了健身也能解壓。

### 淡定面對起伏的人生

我們印象中的黃委員，總是笑容可掬、輕鬆淡定，看似無憂無慮的樣子，於是我們請教委員遇到苦惱的事情如何面對，委員依然笑答，「大家都以為我的個性開朗活潑，好像永遠不會有煩惱的事，其實不然。以前在學校工作，老師的工作就是研究與教學，教學自己可以掌握，研究就必要提交論文送審。」委員提到自己受挫的經驗：「明明覺得自己的

論文不錯卻被退件時，即使心情沮喪還是要想辦法修改，讓論文得以順利發表，畢竟論文發表有時涉及學生的畢業資格，無法消極面對。」此外，委員也提到過去擔任學校系所主管時，並非每個人都會接受主管的意見，這種情況儘管讓人苦惱，但如果能逐一解決，反而會有成就感，很開心滿足，這讓委員體會到：「當面臨繁雜事情時，只要保持平常心，耐著性子完成，一一規劃處理，等事情完成或解決，便海闊天空。人生原本就是有高有低、起伏不定的歷程，當面臨低潮時，只要保持淡定，一定可以度過。」

編輯群在這次訪談過程，時時感受到黃委員的自信，對任何事情都能不畏懼挫折，堅持達到理想目標；更難能可貴的是黃委員的自在，在任何情境下皆能坦然、淡定面對問題，泰然處之。編輯群辭別了黃委員，帶著滿滿的收穫離開，如沐春風中。

(採訪者：陳玉貞、王詩慧、陳靜蘭，攝影者：王詩慧)