

縱橫經緯數位化治理、維護產權的測繪先鋒—
專訪臺南市政府地政局蔡文龍股長



蔡股長認為，「自助天助」在他人生歷程中得到了很好的驗證，只要有努力及付出，上天就會在生命過程中某一個時機點給予適當的幫助；保持積極的態度並且更加努力，直到機緣成熟，遇到貴人，就會獲得成功

編輯小組這次特地南下專訪「109年公務人員傑出貢獻獎」得獎人蔡文龍股長，一踏進臺南市政府地政局，蔡股長和地政局人事室方主任相偕而來，對我們親切相迎、熱情招呼，令人立刻感受到臺南的人情味，就有如臺南的氣候一般，暖呼呼的。隨後，在市府大樓中庭一隅、擺設著濃厚古早味木桌椅的幽靜角落，展開了這次的專訪。蔡股長就其成長過程、應國家考試的抉擇及初衷、任公職的心路歷程等等，娓娓道來……。

出身寒門，淬鍊出堅毅不拔的個性，培養出謙遜和睦的態度

蔡股長將「測量」與「資訊」兩個看似不相干的專業領域完美結合，自行開發「土地複丈外業資料管理系統」，且將這套完善又實用的圖籍管理機制，推廣至各縣市，解決長久以來圖籍資料管理問題，有效減少民眾土地測量、界址糾紛等事件，實為政府提升服務效能最佳典範。編輯小組不禁好奇，是什麼樣的成長經驗造就了眼前這位對專業充滿自信、不畏艱難的傑出公務人員？

蔡股長以感懷的口吻說道：「我自幼生長於臺南市，從求學到工作階段，也都沒離開過臺南，是個道道地地的臺南人。家裡有五個小孩，我排行老么。在我一、兩歲時，父母親相繼過世，家庭經濟重擔全落在阿公、阿嬤身上，也因家境窘迫，一個哥哥及一個姐姐不得不送人收養。阿公是家中經濟支柱，日日為家計操勞，阿嬤除了操持家中大小瑣事，還要肩負照顧教養三個小孩的重擔。我有今日成就，都要感謝阿嬤的諄諄教誨。因為自幼失去雙親，難免遭受其他小朋友言語上的霸凌。記得三歲左右，有鄰居的小朋友說我是沒有父母的小孩，我當下聽了非常難過，跑回家找阿嬤哭訴。阿嬤一把就將我抱在懷裡，以疼惜的語氣安慰並鼓勵我：『阿龍，你的父母親很早就離開人世，只好靠阿公及阿嬤帶你，家裡經濟情況不好，而且阿公及阿嬤年紀都很大了，恐怕沒辦法照顧你太久，你要牢牢記住阿嬤的話，自己一定要堅強起來，用功讀書，乖巧聽話，與人和睦相處，長大後才會有比較好的發展，才能在社會上立足，不然就只能去做工，沒有辦法過比較好的生活。』」

蔡股長回憶以往成長過程，非常感念阿公及阿嬤的照顧，尤其是阿嬤經常教導他，身處惡劣環境，一定要自立自強，遇到困難儘量想辦法克服，為人謙虛、廣結善緣，自會有貴人幫忙。阿嬤的叮嚀，深深影響了蔡股長的人生觀，在為人處事都秉持謙虛和睦的態度，正向積極面對。

自助天助，積極努力就會遇到貴人

從八、九歲開始，一直到念大學，蔡股長為了不增加家裡額外的支出，都是半工半讀，但仍謹記阿嬤的囑咐，把握機會、積極進取、用功讀書。

蔡股長於臺南一中畢業後，即進入成功大學就讀，陸續取得學士、碩士學位，臺南一中、成功大學都是知名學府，似乎有獨到的讀書訣竅？他笑著說道：「可能因為我很乖，老師和同學都願意幫忙吧！」由於家裡沒有多餘的錢供他補習，課業上遇到不解之處，就利用下課時間，請教老師或成績較好的同學，他們知道蔡股長家境不好，看他為人謙虛及認真學習的態度，都樂意主動幫忙。

蔡股長說：「『自助天助』這句話，在過往的人生歷程中，得到了相當好的驗證。只要自己努力及付出，上天就會在生命過程中某一個時機點，給予適當的幫助，但不是一次就讓你變的很好，你必須保持積極的態度、更加努力，直到機緣成熟，遇到貴人，助你一臂之力，就會獲得成功。一路走來，一直秉持這樣的信念，還真的遇到不少貴人，非常感謝他們的幫助，讓我順利完成學業並在職場有所發揮。」

蔡股長奉行一分耕耘、一分收穫的理念，謙恭自持、積極向上，讓我們領略到他的成功絕非偶然。

無心插柳，踏進測量工程領域

蔡股長於大學、研究所都是主修測量工程，然而，國內大學開設測量工程的系所並不多，不禁令人好奇，什麼樣的機緣讓他踏入測量工程這個領域？

蔡股長說：「就讀臺南一中時，對於未來的職涯選擇並沒有具體方向。阿嬤叮囑我：『大學一定要考上成功大學，才不會增加到外地求學的住宿費及生活費等支出；最好是念醫學系，不但畢業後就有工作，而且醫生收入不錯，可以改善家中生活環境。若考不上成功大學，那就不要再讀書，直接就

業。』於是高中分組時，我選擇第三類組，以考上成功大學醫學系為目標，抱持背水一戰的決心，努力準備大學聯考。」然而，人有失足、馬有失蹄，蔡股長未能如願考取成功大學醫學系。他感嘆的說道：「生物科成績未達到醫學系錄取標準而落馬，雖懊惱不已，但還是想留在臺南念書，於是選填志願時，將成大所有符合選填志願標準的科系全填上了，最後錄取成大測量工程系。」

蔡股長坦言，剛開始對測量工程毫無頭緒，一切都要重新摸索，再加上專業課程多半使用原文書，念起來十分辛苦。大一、大二時還要打工維持生計，無法專注在課業上，成績並不理想。幸好，有些實習課程採取戶外教學，比較新奇有趣，稍可調劑一下讀書的苦悶。

意識到「測量工程」的專業價值及對民眾的重要性，下定決心繼續深造

隨著修習的專業科目愈來愈多，蔡股長對於測量工程專業逐漸有了清楚的認識。測量的領域並不只是侷限在地面上而已，隨著科技不斷推陳出新，測量工程已與資訊、衛星及電子量測等技術進行整合，轉變為現代空間資訊的嶄新面貌。誠如系上教授所言，測量工程在國外大學相當熱門而且進步很快，包含運用最新發展的全球定位系統（global positioning system, GPS）、地理資訊系統（geographical information system, GIS）與衛星遙感探測（remote sensing, RS）等先進科技（併稱 3S），實為一項極具高科技及發展性的行業。雖然臺灣的土地面積較小，但無論是政府推動的國土規劃、都市計畫、公共建設，乃至個人的土地產權維護等等，都要仰賴測量人員精確量測的地籍資料為藍本。因此，測量人員所從事的不僅是基礎工程，也是攸關國家社會發展及民眾權益保障的重要工程。在老師的鼓勵及啟發下，蔡股長意識到，雖然測量工程並不是他原先屬意的科

系，但他發現這項專業具有科技性及發展潛力，對於未來就業應該很有幫助，於是下定決心認真學習與鑽研，大三時，更以考上研究所繼續深造，列為大學畢業後首要目標。

從大三開始，蔡股長奮發努力、積極準備研究所考試，將一天當成兩天用，讓自己時時刻刻保持備戰狀態，同時他對於電腦程式設計很有興趣，選修許多相關課程，累積了厚實的資訊基礎。最終，以第二名優秀成績錄取同校系研究所碩士班。在準備研究所考試過程中，要特別感謝目前任教於政治大學的一位系上同學。他說：「這位同學也是臺南人，上課認真、勤作筆記，課業成績很好。彼此交情好又志同道合，所以一起準備考試、相互切磋。每次遇到不懂的問題，都是請教他，他也很大方的借我筆記及電腦。那段期間，我猶如被打通任督二脈、功力大增，很多以前不易理解的問題，瞬間豁然開朗。能順利考上研究所，都歸功於他的協助。」

因緣際會及貴人相助，順利擔任公職

會選擇進入政府機關服務，蔡股長覺得這一切都是因緣際會，同時也要感謝許多貴人相助。他回憶說道：「93年碩一下學期的時候，偶然聽到同學談起，有一位學長畢業前想要報考公務人員考試，邀約學弟們一起報名，問我有沒有興趣。於是我就去找那一位學長請教報考事宜，以及未來人生規劃方向。學長對我分析，測量是一門很專業的知識及技術，凡是涉及地政業務的公務機關，或是從事營建工程、土地開發等業界，都需要測量人才。取得測量技師執照，當然是我們一定要達成的目標。此外，若可以通過國家考試擔任公務人員，一方面可以學以致用、發揮所長，另一方面在工作及待遇都有保障。雖然你現在尚未畢業，仍然可以先用大學學歷報考，若能順利考上，還可以申請保留錄取資格，延後分發，不妨考慮看看。受到學長的鼓舞，我抱著姑且一試的想法，便和學長報名參加當年高普考試，居然順利考取；之後

再參加當年12月份的測量技師考試，也順利通過，或許是我的考運比較好吧。隔年，碩士班畢業，因為申請保留公務人員考試錄取資格的期限即將屆滿，同時考量家裡經濟因素，於是決定先進入政府機關服務。就在尋覓職缺的時候，恰巧有一位在臺南地政事務所服務的學長，告訴我該所出缺，徵詢我的意願，於是在他引薦下前往面試。當時主持面試的長官是該所測量課課長，剛好是大我15屆的學長，他覺得我為人謙虛誠懇，成績表現也不錯，就給我到臺南地政事務所服務的機會，開啟了我的公務生涯。」

蔡股長積極上進、努力不懈的態度，自有貴人相助，誠如他所言「自助天助」，正好在他身上獲得了最佳的印證。

發揮創新的精神，試圖解決同仁測量業務困境

地政事務所是基層的地政機關，與測量有關的主要業務，包括：土地複丈、建築改良物測量、圖籍資料管理等。測量人員通常必須跑外勤，進行辛苦的測量作業。但課長知道他有資訊專長，且當時所內測量人力還算充裕，於是安排他主責圖籍整理、數值化等資訊作業與研究創新相關業務，並進行補建「圖根點」的工作（按：「圖根點」為一種應用測量控制點，藉由觀測「圖根點」與土地界線間的相對關係，即可獲得正確的土地空間範圍與坐標，係確定土地經界的重要控制點）。負責的業務屬性，偏向資訊化管理，工作時間也比較彈性。

蔡股長在經過一段時間熟悉業務後，發現因為早期的地籍圖都未資訊化，所內測量人員在外辛苦測得的種種測量資料，還必須套用地籍圖上才能運用。同仁要能耐心、小心翼翼地進行資料套用工作，縱使如此，仍不免有誤差風險。為解決長久以來圖籍資料管理的問題，使他萌生創新改革的想法。蔡股長說：「現行法規並未針對歷史資料保存方式做出明確規定，僅規定土地複丈圖要永久保存，重測地籍圖要建

立資料庫。在早期，從事鑑界作業或測量『圖根點』時，雖會拍照記錄建檔，可是紙本照片，很難加值運用。數位相機普及後，開始可以做大量的資料管理。隨著資訊技術發展，建立資訊系統以使用、維護及保存這些珍貴的歷史資料，對測量人員來說，是非常必要的。因為歷史現場是無法重建的，資訊系統的建立，除可減少同仁工作量外，亦可避免日後爭端，保障民眾產權。」

善用資訊專長完成圖籍數位化管理

最初，蔡股長以第一線測量人員的角度思考，利用公餘之暇自行開發了轉檔程式及輔助程式，提供測量人員實務操作的便利性，並促使圖籍資料數值化。之後，進一步依據測量「圖根點」的大量資料，配合地籍整理工作，將早期一幅幅地籍圖建立數位化檔案，再透過程式加以分幅接合，建構完成大量數位化的圖籍資料。至此，雖已改善同仁業務困難，但蔡股長並不以此為滿足，他希望數位化的圖籍資料能有進一步的加值運用，才會發揮更多的效益。於是他開始思考如何建立一套更方便、更完善的土地資料管理系統，「土地複丈外業資料管理系統」的雛型慢慢在他的腦海中浮現。

蔡股長回顧「土地複丈外業資料管理系統」研發過程說道：「在民國 99 年，我大膽向課長建議，試圖利用所內既有的大量測量資料，擬定一個具創新性及效用的圖籍管理系統計畫。經說明開發這套系統的想法與做法，同時強調不會要求提供任何經費及協助，亦不會占用上班時間。在當下即獲得課長的肯定與支持，期許我盡力去做。不過，我才剛起步就遇到難題，除必須找到設計主題外，還得破解資料轉檔、資料庫建立、資料流通運用等問題。在沒有預算及人力協助情形下，一切從零開始，獨自面對這些嚴竣的考驗。當時，因求學時期所學的資訊專業知識有限，尚不敷開發系統所需，故只能善用公餘時間，上網搜尋國外英文網站資料，並

線上學習相關課程，以提升資訊專業能力。經過不斷測試、修正系統功能及架構，直到 102 年終於完成系統初版，提供所內同仁上線使用。」歷經 3 年歲月，一切從無到有，蔡股長此刻回想起來，仍倍感艱辛。

無私奉獻，推廣系統加值運用有成

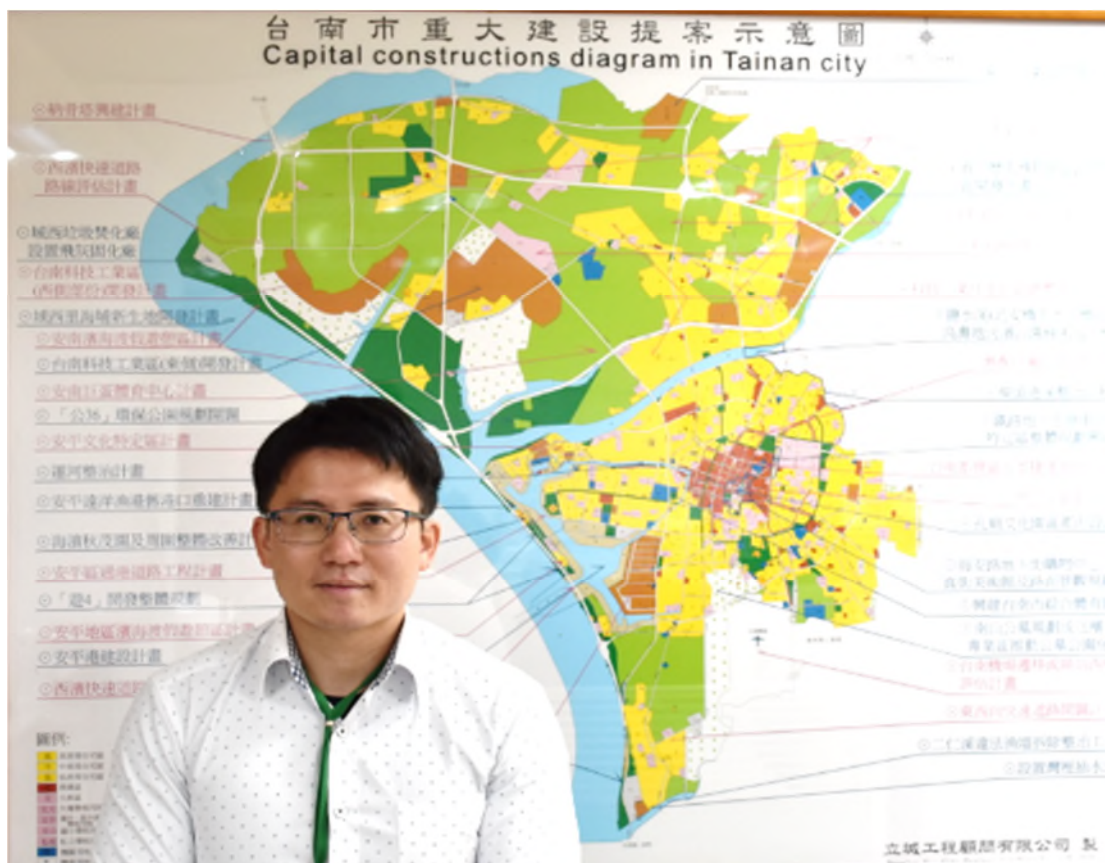
編輯小組更進一步關切，這麼好的系統會不會後繼無人？關於系統後續的推廣運用，蔡股長接著說道：「102 年初版上線後，內政部地政司長官到臺南地政事務所進行考核，肯定這套系統不但新穎而且實用，希望我能協助推廣。在地政司長官的邀請下，我前往行政院人事行政總處地方行政研習中心（現為公務人力發展學院）講課，向全臺各地政事務所資深測量人員說明系統架構、功能及操作方法。學員們聽完後，深深覺得這正是他們需要的系統，並表達高度的興趣。於是我陸續又到各縣市政府及各地政事務所演講，並將系統軟體免費提供使用。後來臺南縣市合併升格為直轄市，我於 103 年 11 月間，因緣際會調任臺南市政府地政局，局裡的長官支持延續並計畫擴充這套系統，協調 11 個地政事務所一起完成整合性的擴充方案，將原本的系統進行大幅改版，以強化相關功能及操作介面。之後，承蒙長官的抬愛，在 105 年 10 月陞任歸仁地政事務所測量課課長，擔任課長近 3 年期間，同樣以這套系統協助所裡獲得第 2 屆政府服務獎，讓地政局局長及測量科科長對我留下很好的印象，後來就拔擢我到地政局擔任測量科股長，更給我機會角逐 109 年公務人員傑出貢獻獎，他們都是我生命中的貴人。」

蔡股長對於曾經幫助或提攜他的貴人，滿懷感恩之心，但我們更相信，由於他的努力堅持與無私奉獻，才會感召貴人給予協助；他從初任公務人員開始，直到擔任股長，不斷自我挑戰，不辭辛勞、甘願付出，終於獲得今日的美好成果。

對的事情，繼續做就對了

到底是什麼樣的信念支撐著他，讓他一路走來無怨無悔？蔡股長以堅定而沈穩的語氣說道：「其實我的想法很簡單，只要是對的、好的事情，繼續做就對了。當初深切感受到同仁作業上的不便，而自己既然對資訊有興趣也有相關的能力，何不給自己一個接受挑戰的機會？即便沒有公務預算，還要額外使用自己的時間，這些我都不在意，長官既然安排我在這個位置上，就應該做出一些貢獻！」

聽完蔡股長這席話，我們再次被他的精神所感動，「有志者事竟成」正是對他最佳的寫照。



蔡股長秉持不畏艱難、面對問題並解決問題的態度，認為「對的事情，繼續做就對了」。在沒有經費及人力奧援的情況下，仍勉力開發完成「土地複丈外業資料管理系統」，造福無數基層測量人員，並能有效維護民眾產權

本於同理心做好為民服務

測量工作經常需要在外奔波勞累，工作人員位居第一線，直接面對民眾，我們請教蔡股長如何看待這項工作。他分享了一些心得與箇中甘苦：「從事測量工作時，對於每一塊土地，都要把它當成是自己的土地一樣對待，並運用專業知能及技術，確保民眾的權益。例如：辦理土地重測時，重測前後土地面積往往會有差異，可能是因為地殼變動、圖籍變化或測量精度提升等因素所致，有些民眾可以理解，但也有民眾不能接受。記得在歸仁地政事務所擔任課長時，每年約於9月底辦理土地重測公告，曾遇到一位民眾到辦公室陳情，原來他的土地經過重測後面積變小了，當下指著我罵了一些很不理性、難聽的字眼，但我耐著性子聽他罵完，然後調出重測的資料加以比對，發現他重測後的土地面積確實縮小，不過仍在合理的誤差範圍內。於是我跟他溝通，並在符合法規相關程序下，安排周邊相關土地所有權人，另擇期到場指界，以釐清疑義。最後，在眾人指界並透過儀器一一確認下，化解了那位民眾心中的疑慮，並接受重測的結果。另外，身為公務人員一定要依法行政、勇於任事。例如：辦理土地鑑界及地籍整理，都有專業的地政法規為基礎，而地籍圖也有它的沿革與屬性，地政機關是依據各該土地相關歷史資料，搭配測量成果，經綜合考量後，協助民眾將每塊土地之間的界址點釘下去，雖然有時候不可能讓全部的人都滿意，但是測量人員一定要依據法令規定及作業程序，並參酌客觀的歷史資料，做出合法合理的判斷及決定。民眾如有異議，需由地政局派員再鑑界，若仍不服再鑑界結果，就可向法院提告。法院則依據內政部國土測繪中心測量結果，做出最終裁判。印象中，曾有幾位民眾因為不滿法院的判決，長期不斷地向地政事務所陳情並發洩怨氣。我告知承辦人若遇到這樣情

形，即刻轉給我處理，畢竟我是最後蓋章及做決定的人，一定要概括承受。民眾不理性的對待，難免造成我心理上的衝擊及挫折感，但我仍然儘量心平氣和、努力溝通，並自我調適，儘快渡過低潮，不要影響後續工作。測量工作雖然辛苦，但熱心民眾的關懷，仍讓我感到倍受肯定。有一次我頂著大太陽在路口進行圖根點測量，因為周遭沒有遮蔽，全身都溼透了，此時住在附近的一位民眾好奇的詢問我在做什麼？我就跟他說明工作的情形，他十分訝異，竟然有公務人員這麼認真，於是主動回家拿了冰水請我喝，頓時讓我覺得一切努力付出都很值得。」

蔡股長凡事以同理心處理業務，面對民眾陳情或不理性對待，依然保持冷靜不放棄溝通，著實令人讚嘆；尤其他身為主管，遇到民眾抗爭，積極謀求解決，勇於承擔、不推諉卸責的態度，更讓我們印象深刻。

與同仁站在一起面對工作

蔡股長由歸仁地政事務所課長，晉陞為市府地政局主管，相信他對於帶領同仁一定有獨到的經驗，他卻以一貫謙虛的語氣說道：「臺南市政府地政局就像是一個大家庭，彼此互相合作，發揮所長。今天我當了長官，是職務使然，但我不会因此擺出一付高高在上的姿態，我與同仁還是保持著同事的關係及友誼，遇有困難，都會盡力協助，不讓同仁認為我光說不練。交代業務前先備妥資料或是討論方向，讓同仁覺得我有用心引導他們，而且與他們站在一起，大家同舟共濟完成工作。此外，主管的另一項重要職責是分工，以維持單位的業務能夠順利穩定地推動。所以，我在分派工作時不會針對特定同仁，派遣的工作內容也會考量同仁的時間及能力，做到『適才適所』的原則，如果同仁對於工作分配到有意見，都可以找我再一起討論，讓同仁知道我完全沒有私心。」



蔡股長認為，能夠有幸成為公務人員，受到國家的照顧，其實是一件很幸福的事，要心懷感恩。不管在那一個職位上，都要以同理心處理事務，並秉持依法行政、勇於任事的態度

期許後進繼續創新精進

蔡股長這次獲頒公務人員傑出貢獻獎，編輯小組問到，是否能給予後進一些建議？他說：「藉由我這次得獎的經驗，可以鼓舞基層公務人員，只要勇於創新，一定可以改變一些事情，並且被看到、被肯定。當時開發系統的初衷，其實只是本著拋磚引玉的想法，試圖解決地政事務所面臨的問題。但後續系統資料及軟體的更新維護，著實需要更專業、更全面的測量及資訊人才共同努力。據我所知，目前某地政事務所就有一位測量人員，延續我設計的系統及程式，嘗試再加以創新。這是一種正向良性的循環，相信他必定會成功。其

實公務人員並不像一般人所想那麼死板，可以經由創新而被看到，並且留下一些貢獻。」

對應考人或公務新鮮人的建議

蔡股長對有意願報考公職的應考人，提出他的建議：「測量工程領域有很多專業的科目，未來想要投入公職的新鮮人，如果還沒畢業，強烈建議在學校時就要認真努力、打好基礎，因為學校資源最豐富，而且求學過程有較多時間可以好好思考，特別是現在上網搜尋訊息相當方便，可幫助自己決定未來發展方向。此外，不管從事任何職類的公務人員，都一定要做足功課，考慮清楚了再報考，以免進到公務機關後，因為不適應造成苦惱，甚至待不下去而離開。」

蔡股長對於新進公務人員亦提出一些提醒與建議：「能夠有幸成為公務人員，受到國家的照顧，其實是一件很幸福的事，要心懷感恩。未來在職位上一定要保持樂觀態度，做對的事情，且堅持下去；如果從事測量工作，一定要牢記，測量不僅是技術，更是一門藝術，尤其面對民眾日益升高的權利意識，必須培養傾聽與溝通的技巧，並以同理心來處理事務。凡事只要積極努力、犧牲奉獻，人在做、天在看，你持續不斷的付出，長官都會看到，該來的機會一定會來。」

對國家考試相關建議

隨著訪問接近尾聲，我們請教蔡股長對於國家考試的相關意見，蔡股長首先從教育端著眼，指出：「測量人力原本就不夠，而且容易流失，需要新血加入。目前國內大專校院所培養的測量人才有限，因此，需要仰賴國土測繪中心定期舉辦測量人員訓練班加以補充，通過該訓練班訓練結業後，再參加高普考試取得任用資格。所以，如何提高學校對於測量人才的供給量，實為目前亟待解決的重要問題。」他並建議：

「目前公務人員考試測量製圖類科僅採筆試方式，由於測量實務經驗對於執行測量工作的品質非常重要，如果考試端可以先篩選，例如：增加實地測驗的考試方式，或將其納入應考資格條件，日後錄取人員分配訓練時，較能立刻上手，順利銜接業務。此外，試題難易度應適中，避免艱澀冷僻的題目，列考的應試科目並應與實務相關，才能契合工作要求。」

在專訪過程中，我們看到了一位寒門子弟，不向艱難困苦的環境低頭，秉持堅強的毅力，奮發上進，並能以無私奉獻的精神、謙遜和睦的態度，一步一腳印，邁向成功之路。相信他日後在地政測量領域，必會有另一番作為。我們滿懷感恩與祝福，依依不捨的踏上歸途。心中期待未來公務界能有更多「蔡股長們」，持續在自己的崗位發光發熱，造福民眾，那將是國家之福、民眾之福。

（採訪者：考選部陳玉貞、楊文宜、黃明昌，攝影者：楊文宜）