

齊心合作解決問題，樹立公私協力新典範— 專訪新北市政府團隊（下）



面對整頓「五股垃圾山」的各項艱難挑戰，新北市政府團隊成員協同合作，全力以赴，將「Impossible」變為「I'm possible」，創造令人驚豔的成果

懷抱理想性及使命感的建築人

經過本次專案的洗禮，團隊成員們除了享受到成功的光環及榮耀之外，相信在過程當中對於個人從事公職的價值觀是更加肯定，而在面對公務、處理問題時也更能得心應手，我們接續請受訪成員分享公職生涯的點滴及參與本次專案的心得及感想。

第1位分享經驗的是工務局建照科廖科長，她本身具有建築師執照，踏入公職之前，曾受雇於建築師事務所工作，93年至營建署辦理國土規劃業務，95年考上地特分發臺北市

政府建管處，待了6、7年後，再轉調新北市政府工務局，先後待過使管科、建照科、施工科，目前則在建照科任職。

我們好奇廖科長以往在建築師事務所的待遇應該不錯，為何會選擇進入公部門服務？她說道：「在事務所工作的薪水確實比較高，但是事情很多，常常深更半夜還在工作，感覺像在賣肝，心中不免有一種迷惘，也不曉得自己在幹嘛，於是想轉換工作環境。後來到營建署任職的時候，薪水立刻少了1萬元，剛開始心裡的確不太平衡，不過，工作性質不像以往在事務所那麼忙碌，自己的時間也比較多，調適一陣子之後就決定留下來。之後到建管單位，發現一些制度不是很健全，跟想像中的環境落差很大，當時我心想如果在建管單位待久一點，或許可以改變這樣的環境。然而，一直感覺到有一些體制外的東西會干擾公務機關，因為共生的利益關係，不是很好處理，也只能慢慢改變制度並求取平衡。現在任職的建照科比較特別，依據法規規定審查建照者需建築系畢業或有修相關學分並具備3年以上工程經驗，所以這類人員一旦離職，人力真的很難補回。幸好陸陸續續有一些相同理念的同仁進來，和他們已經建立革命情感，加上職場環境也因為時代變遷、資訊開放等因素，逐漸步上軌道並完備相關制度，於是就繼續留在公部門。」

談到參與本專案的感想，廖科長坦言：「剛開始接這個專案，心理上是排斥的，原因是建照科的主要業務為建築物興建與後續的管理維護，從來沒有審查過興辦事業計畫，這也不屬於建照科的業務職掌，根本沒有相關法規可供依循，同仁也沒有相關的辦理經驗，突然間要我們審查這類案件，只能說一切都是從零開始。透過了解其他局處審查興辦事業計畫的相關法規，經參照後再訂定適用本計畫的相關規定據以

審查。」

對於專案從抗拒到接受的歷程，廖科長進一步說明：「我念研究所的時候，曾經做過田野調查，921災後，我們有一群研究生在災區做義工，跟災民一起住在組合屋，所以接近民眾這件事對我來說，並沒有太大的抗拒，但是這個專案所賦予建照科的業務，不在我認知的業務職掌範圍，心裡難免有排斥。尤其剛開始到現場訪查，民眾其實不是很友善，而且還有狗會追人，我跟另1位專案同仁一起去訪查，其中有土方的業者看我們是2個女生，不太理我們，我們只好請施工科男生陪同，業者看到是男生，反而不是很友善，後續在處理違規廢棄土時，甚至故意停放裝滿營建廢棄物的大卡車阻攔。」聽到廖科長述說著當時訪查的情境，我們也不禁替團隊成員們捏了一把冷汗，畢竟被無視、被狗追及可能被打，聽起來真的是一項高風險的任務，專案團隊成員的心臟必須要很強大，否則可能會被嚇跑。幸好訪查幾次後，當地的廠家了解市府推動試辦計畫是認真的，也就慢慢卸下心防，願意聆聽及配合輔導。正所謂精誠所至，金石為開，參與這次專案也讓她體會到主動積極的服務態度，正是化解民眾及廠家心中疑慮與敵意的關鍵。

廖科長讓我們看到了女性在公務職場上表現出韌性十足的一面，尤其難得的是她仍然懷抱理想性的期待及強烈的使命感，願意繼續留在公部門服務，對於市府來說，真是獲得了一位寶貴的人才。

拆除局處間的藩籬，不畏挑戰克服困難

第2位分享經驗的是工務局違章建築拆除大隊陳科長，他於102年高考三級土木工程類科考試及格，分發到新北市政府任職，而他進入公職的主要原因是當時打算要結婚。陳

科長說道：「過去曾在業界擔任住宅建案的監工，工時很長，遇到趕工的時候，半夜2點工地剛灌完漿，5點又有車子載著鋼筋要進料，只能在工務所小憩2、3個小時，常常一個禮拜只能休息一天，幾乎沒有假日可言。工作了5、6年之後，感覺生活上有點倦怠，更因為當時有了對象想要結婚，希望以後能有正常的作息，於是轉而報考公職。」

然而，陳科長進入公部門之後，一度也感到後悔，因為薪資水準比起以前在業界可說是大幅縮水，直到任職約6年後才拉近差距。他打趣地表示，當初他在後悔之餘，還曾經考過丙級中餐廚師執照，想要辭去公職開店賣漢堡，轉換人生跑道。聽到陳科長這一段話，大家不禁莞爾，所幸陳科長最後並沒有去賣漢堡，仍留在市府服務。對此，陳科長補充說道：「或許因為在業界磨練過，外面的世界看得多了，當我遇到困難時很習慣地就想要去克服它，我大約繼續工作了半年以後，也就慢慢的調適過來。其實在剛開始的公務經歷中，讓我比較感到灰心的是各單位的本位主義，拆除大隊的工作性質可以說是對於違章建築案件行政處理程序的最後一關，一旦執行拆除處分之後，就沒有回復的可能，民眾為了保護自己的財產，抗爭當然很大，所以拆除大隊同仁面對即將拆除的案件壓力也很大，在執行前會不斷檢核行政處分的合法性，有時候需要再跟其他局處要資料加以確認，但有些單位就會覺得，既然裁罰已經做出，相關資料已經移轉，拆除大隊的要求多此一舉，用這種本位的心態來回應。」

提到要處理五股垃圾山，如同廖科長的反應一樣，陳科長心裡滿是懷疑，以往拆除大隊便已處理過該地區部分拆除案，知道它的複雜度及民眾的抗爭性，尤其有些廠家並不和睦，當涉及競爭利益時，彼此會互相檢舉；此外，還有地方勢力的介入等因素，對於這個專案，他很難樂觀期待。陳科

長提到，在剛開始的幾次專案會議時，可以發現各單位依然是抱持本位思考的態度，造成專案的執行遇到瓶頸，後來在長官打破傳統及強力要求下，讓任務目標具體明確，本位主義的情形才逐漸淡化。陳科長形容：「團隊就像是一個班級，每當有些同學考試都考不好，整班常常會被老師嚴厲責罵，後來同學之間發現如果互相幫忙，使得那些成績較差的同學可以考得比較好，全班就比較不會遭到老師的責罵，自發性的相互合作就會開始，本位主義也就打破了。以我的例子來說，我以前大概就知道五股的狀況，當確定真的要執行這個專案的時候，我仔細思考及盤點可以做到那些？而我可以做的事情也可能涉及其他局處的業務，所以我就主動與相關局處分享所收到的訊息，一開始其他局處的同仁可能會想為什麼我要這麼做？而我當時的想法是先把自已對外隔閡打破，當別的局處感受到善意，就會給予相對的回饋。畢竟，專案執行的過程，很多事情不是只限一個局處就可以處理，例如拆除大隊跟土管單位合作，可以讓處分比較完整周延，就不會遭到業者的質疑或突破，團隊成員間建立起像同班同學的那種默契及信任，對外立場就可以保持一致。」

從陳科長的言談之間，我們可以感受到他的坦率與認真處理問題的精神，即便面對其他單位冷漠的本位態度，仍然願意主動付出，以真誠、同理心相待，除了暖化團隊成員之間的情感外，也暖化了五股在地廠家對政府部門的觀感。

從民眾的角度出發，合法合理解決問題

第3位分享經驗的是地政局編定管制科黎科長，他大學時期就讀地政學系，參加91年地方特考三等考試地政類科考試及格，分發至汐止地政事務所任職，當時地政事務所正進行資訊化作業，所以他主要負責地政資訊系統的建置及測試

等業務。95年調任至新北市政府地政局地用課服務，負責土地徵收及撥用業務，103年再調至編定管制科，辦理非都市土地編定及管制業務。

談到為什麼想要參加國考任公職？黎科長說明：「當時系上的學長姐滿多人報考公職，父親也是公務人員，我則覺得自己的個性不擅於交際應酬，並不適合進入私人企業，所以畢業後就順理成章報考公職。」我們進一步詢問黎科長，地政與資訊兩項專業相差甚遠，他才剛進入公職就被分配辦理非自己專長的資訊業務，是怎麼辦到的呢？黎科長表示：「政府機關逐步電腦化後，很多資料都要建檔及上線，當時分發到汐止地政事務所，機房正好缺人，我就被分派去那裡工作，但職缺並不是資訊處理職系，這種情形在當時也不奇怪，很多地政人員幾乎都是兼辦資訊化的業務。我剛開始對於資訊也是不懂，因為工作所需，只好重頭學習，除了相關前輩的指導之外，常常也要請教其他地政事務所的資訊人員，過程當中雖然有些痛苦，不過真的學到很多不同的專業，當看到整套系統從無到有，除增加行政作業效率外，也更加便民，心中感到無比欣慰。另外，當地政事務所人員操作資訊系統，遇到系統運作或其他問題，經由我的協助解決了，也讓我從中獲得滿多的成就感。」黎科長大學畢業就考上公職，可說是直接達成人生的目標，對於財富，似乎也淡然處之，即便系上的同學在業界可能賺得更多，他認為這必定是背後有許多不為人知辛苦地付出才獲得的代價，並不會特別羨慕，也不後悔當初選擇擔任公務人員。

談到參與本次專案的心得，黎科長不諱言告訴大家，過去他並無參與大型跨局處專案的經驗，因此，聽到市長要推動這項專案時，當下心裡是打了一個大問號，並且質疑長官

的決心。他強調之所以會有這樣的反應，實在是因為五股垃圾山的範圍太大了（約有170公頃），現場稽查違規案件時相當麻煩，當地環境非常惡劣，小徑錯綜複雜，常常發生公務車駕駛載著同仁穿梭其間都還會迷路，很難找到被檢舉的地點；加上當時並未有整合跨局處在處理五股垃圾山的違規事項，更容易感受當地沉痾之深。他說：「剛開始我在參與專案會議時，常常拋出很多問題，因為心裡頭真的有很多疑問；但是，在拋出問題的同時，卻沒能同時提出任何可行方法或建議，以致府級長官覺得我未融入其中，只是在做推諉之事。在此同時，團隊當中其他局處的同仁卻一刻不得閒，例如環保局同仁已逐一拜訪600多個廠家，將170公頃區域內各廠家的位置全數標示，其中屬於非都市土地就占了近八成，理論上，應該是地政局要去掌握的違規狀態，卻是環保局的同仁挨家挨戶，不辭辛勞慢慢將基礎資料建立起來。頓時覺得這些同仁怎麼那麼認真，然後念頭一轉，覺得其他局處是在幫助我們解決問題，而且這個地方的種種違規，從以前就是我認為最頭痛，甚至覺得最束手無策的狀況，現在其他局處同仁竟然這麼幫忙，如果有涉及地政局的工作應該也要挺身而出，主動處理才對。」就是因為這樣的轉念，黎科長和大家慢慢建立起革命情感，他也發覺，這個專案並非一、二個局處就有辦法處理，而是需要整合團隊力量，大家一起參與。隨著每一次的專案會議，他發現整頓五股垃圾山的步驟越來越具體化，自己也從中學習到許多寶貴經驗。

黎科長告訴我們，他負責的業務就是辦理非都市土地的使用管制，常常在處理違規案件時，民眾會跟同仁解釋原由，但就他的立場而言，違規就是違規，沒什麼好說的。自從108年加入這個專案團隊，副秘書長給大家一個觀念，希望公

務員帶著「同理心」，站在民眾的立場看待這個五股垃圾山，民眾遇到這件事，反彈是必然的，因為這關係到他們的生計，如果不是非不得已，沒人願意在這樣低劣的環境中工作，所以多帶著同理心不斷的溝通，相信當地的民眾及業者會逐漸理解及配合市府的推動專案。因此，屬於各目的事業主管機關的相關局處一定要落實親訪，實際了解目前的困難在那裡？或是卡在那個環節？讓這些廠家清楚了解，市府並不是要將他們趕走，而是集結各局處的力量在幫助他們，藉由合法化的程序，讓其可以長留此地。

黎科長從一位凡事依法行政，生硬處理違規的人，轉而成為偕同各局處共同了解每個廠家問題，分別找出解方的溫暖行動家，在協助解決五股垃圾山多年亂象，恢復美麗環境的同時，也榮獲109年新北市政府模範公務人員。



新北市政府團隊成員分享原本預定完成2公頃的公園綠化，最後共完成5處公園綠地、1條聯外道路、中央軸帶綠廊及周邊道路興闢，提升市民健康生活及新北地景生態多元性，成為藍色淡水河旁綠色基盤系統之一

展現協調溝通才能的交通達人

接著分享經驗的是交通局綜合規劃科吳科長。吳科長學生時期主修交通運輸規劃，97年退伍時恰巧遇上金融海嘯，當時就跟著其他同學參加國家考試進入公部門服務。然而，初任公職的吳科長發現學校所學和機關業務及實務應用上有很大的落差，公文也不太會寫，讓他感到徬徨無助。另外，有一些在民間企業工作的學長和同學探詢他的近況，有意無意之間透露出業界豐厚的薪資待遇時，自己難免動搖信念，也會質疑是否適合繼續從事公職。幸好靠著長官的帶領，從中學習成長很多，逐漸熟悉業務及公務體系的運作，並做出了一些成果，因此打消了離開公部門的念頭。

關於參與本專案的心得，吳科長表示：「剛開始他並不是團隊成員，而是因為專案執行過程中因交通局輔導案前面調查作業已階段性完成，經副秘書長與局長討論且接續許多涉及交通用地興辦事業計畫書審查，故決定調整主辦業務科後他才在中途加入。經過他仔細地了解整個案子，驚覺交通局要負責的案件真的很多，以核定執行的99個案件來說，五股垃圾山就占了申請案的六成，如果按照以往興辦事業計畫的條件進行審查，這樣的數量一年也審不完。」考量這個專案完成期限的壓力，吳科長擬定相關執行計畫，除了上級長官支持給予資源，並且比照跨局(處)合作的精神，在交通局內部也跨科尋求同仁協助，他會先讓同仁知道這個案子要執行的重點為何，再配合其他局(處)(主要是環保局和城鄉局)所訂定的執行策略與規定循序推動。吳科長提到，由於當地民眾及廠家都想爭取自身最大的利益，因此，每一個申請案的審查就像談判一樣，需要折衝權衡，除了誘之以利、動之以情，必要時甚至威之以武(公權力)，透過大家共同面對

問題及協同合作的默契，逐漸改變了民眾及廠家的心態，轉而朝向公私合作，尤其是在當地打造完成交通示範園區，園區內有標準廠房、統一店招，環境並予綠美化，加上夏綠地街的指示標誌，煥然一新，一起將當地整個交通環境加以改善。

一步一腳印，澈底落實完成清查

繼續是由本專案主政單位環境保護局許簡任技正分享其經驗。許簡任技正在30多歲才從民間企業進入公部門，原先擔任上市公司的環保顧問，93年在一個契機下，參加基層特考三等環保技術類科及格，進入環保局服務。由於以往的工作經歷，養成了勤快務實的做事態度，他說道：「當初剛報到不久，我的科長（現任環保局副局長）在開會時曾對我們說，應該要對自己轄區的河川環境充分了解，才有辦法真正了解問題以及思考改善的策略。就因為這一句話，我利用每周六、日騎著摩托車到處勘查，將轄區內每一座橋樑及每一個水系都盤點清楚，並註記附近有什麼類型的工廠，當時的心態是從在民間擔任顧問的角色去思考，遇到問題時就反問自己為何如此？並尋求解決方法，尤其當法令沒有明文禁止時，我也不會畫地自限，而是敢於嘗試，或許是自己的這股衝勁，長官給我的機會也越來越多。當然曾經也有被長官罵到臭頭的時候，事後自己會反思改進，避免被罵第二次的機會，就在不斷挑戰的過程中，獲得自我成長與成就感。」

對於本專案，他坦言：「剛開始每個單位都很自然地反映出本位主義，例如在專案會議上把各自的法令攤開來，解釋諸多限制或不可行之處，不然就是無奈地表示所能處理的程度有限，再多就沒辦法了。後來在副秘書長嚴格的要求及督促之下，大家才開始用不同角度去思考。環保局身為主政

單位之一，又是站在第一線直接面對民眾及廠家，責任及壓力真是不言而喻。然而，我想到『五股垃圾山』的問題長年以來一直是環保局揮之不去的夢魘，或許藉由本專案的實施可以獲得解決，於是帶領同仁一步一腳印，像是在做戶口普查，逐一清查600多個廠家並標示位置，以利其他局處做後續處理。最後，本專案執行成果，讓當地環境改頭換面，對於環保局同仁來說，終於可以放下心中的大石頭，不必再承受『五股垃圾山』帶來的責難及困擾。」參與本專案讓他體認到，雖然民間企業的扁平化決策模式，通常很少應用在公務界，但是這個案子，卻是一個特例；其實公部門可以在不更動組織的情形下，仿效民間企業的運作或流程，做出一些調整或改變，充分授權每個權責單位，落實分層負責及明確分工，就能有助於加快處理流程及提升行政效率。

反向思考調整心態—尋求解決之道

最後與我們分享者是城鄉發展局陳副總工程司，看到她一頭金黃色的染髮和雙手的造型美甲，似乎與一般人認知的公務人員不太一樣，談到為何會進入公部門服務，她說道：「自己擔任公職的動機很單純，只因大學畢業後還想繼續就讀研究所，發現研究所考試科目跟公務人員高考多有雷同，便決定同時準備，很幸運考上後分發到城鄉局，至今已邁入第11年。」從事公職以來，她感謝遇到好長官及好同事，過程都相當順利，至於一般人在意的薪資待遇，她則表示不會太計較，並以「公務人員賺的是功德財，而不是世間財」自我調侃；不過，從她參與推動本專案的成果來看，她的確做了一個很大的功德。

城鄉局身負本專案主政單位的重任，還要面對20多個不同業務職掌的局處，光是想到這些就令人退避三舍。然而，

當時還是科長的陳副總工程司，秉持積極認真的態度帶領同仁迎接挑戰，鼓勵同仁在遇到問題時反向思考「這件事為什麼不行？」嘗試從不同的角度切入，尋求可行的解決之道。她提到參與這個專案的感想，強調當思維模式改變了，態度就會跟著調整，當然這個部分有受到副秘書長的影響；另外，這個專案團隊的成員較為年輕，勇於任事，想要有一番作為，因此，在推動過程中，每當面對問題及壓力時，不同局處的成員也是從解決問題的角度調整自己的態度與行為，並透過每週的專案會議化解歧異，漸漸凝聚信任及默契，終能突破困境，達成任務。她同時提到參與專案後讓她認識不同局處的成員並彼此成為好伙伴，如果遇到公務上的疑難雜症，很方便就可以找他們討論解決，這是額外附帶的最佳效益。

選才的哲學—自省與成就他人

從先前的訪談中，我們可以看出副秘書長對於團隊成員的肯定與讚賞，然而，他也有提到團隊剛開始運作不久曾經換過2位成員，我們想聽聽看身為領導者，其選才、用才的標準為何？副秘書長指出：「這個人能不能用，只要透過一件事情就可以確認，當我罵他或質疑他的時候，他如果懂得自省，會在下一次告訴我，他因為前面的錯誤，後來做了什麼樣的改進，這個人就是有自省能力。因此，我希望團隊中每一位成員，都要有這樣的態度。但是，如果不懂自省的人，你會發覺他的話很多，他會不斷地解釋自己的錯誤行為，這種人便沒辦法成事。」除了自省能力之外，副秘書長特別強調另一項重要特質，他說：「市府人事處有一次辦理教育訓練的時候，我曾經商請他們開一門課，希望可以在這門課程訓練當中，找出具有胸襟氣度與成就他人這種特質的人才，這種人平時會積極扮演該有的角色，並擅長溝通協調；但是，在

事情完成之後，他卻可以把所有的光采或功勞歸諸於其他同仁，如果有發掘到這種公務人員，一定要好好珍惜，因為這種人才是凝聚整個團隊向心力極為重要的關鍵。」

聽到副秘書長的說明，我們不禁思考，有什麼測量工具可以評量出他所說的這種人格特質呢？考選部近期著手研議強化用人機關參與選才的機制，藉由用人機關資深長官豐富的行政歷練和領導經驗，以有助於篩選適格適任的公務人才；另外，考選部正進行研究如何將性向測驗納入國家考試，成為為國掄才的多元考試方法之一。副秘書長從豐富的行政經驗及對於人格特質的角度切入，提出對於選才的想法，恰好提供了我們未來持續研究與探討考選制度改革的重要參考。



新北市政府團隊成員對於政府機關面臨人才甄補的困境及因應改善作法，提出許多寶貴建議，並竭誠歡迎有志青年加入公部門行列，做利益大眾、造福人群的好事

用人新觀點－中央到地方擇才

我們繼續請教副秘書長對於現行考試用人制度的意見，他提出了一項令人耳目一新的觀點：「現行考試分發作業係將中央及地方所有報缺之用人機關一起辦理，有鑑於中央機關主要是制定政策，然後由地方機關執行，所以中央機關的公務人員很重要，並不適合任用初任人員，反而應該到地方機關篩選優秀人才，讓具備地方機關工作歷練的公務人員到中央機關服務，以有利於政策規劃及執行。站在地方機關的立場，當然希望留住優秀人才，但是，畢竟地方機關高職等的職缺有限，如果可以讓優秀的人才升遷到中央服務，我是樂見其成。依我的經驗觀察，通常地方機關的承辦人除了面對民眾、長官外，甚至還要面對議會，經過3年磨練之後，長官也看得出來，這位同仁到底好不好。假設中央機關有意到地方機關選才，地方機關如果沒有適當的職缺可以讓優秀同仁升官，自然願意讓他調任中央機關。現在的任用制度並未特別考量中央機關與地方機關的差異性，建議未來可以設計一套制度，中央機關如需增補人力，應優先考量選擇在地方機關歷練至少3年以上的公務人員，或是由地方機關提供適合的建議人選。」

對於錄取不足額類科取才困難的想法

近年來公部門對於建築工程、土木工程等類科之技術人才，需求孔急，但是，常常面臨錄取不足額情形，令人憂心，其實這並非單純是考試層面的問題，依先前訪談過2位曾在業界工作的成員也表示，若以公部門與私部門的薪資待遇做比較，公部門明顯缺乏誘因。關於這個議題，副秘書長指出：「公務機關技術人員不足的情形確實相當困擾，即便有一些

人考試及格後分發到公務機關任職，如果本身也取得專業證照，後續轉到業界的機會仍然很高，畢竟業界的待遇還是比較好，尤其地方政府除了面臨技術人員錄取不足額，以致出缺人力無法補實之外，對於如何留任優秀人才也煞費苦心。團隊中有幾位同仁，是約聘僱人員，工作能力強，也非常具有創意，可惜因為不是公務人員，職等升遷受到限制。我想表達的是，有一些人具備的專業能力很強，卻不擅長考試，在公部門無法得到較好的升遷及待遇，十分可惜。如果可以提高約聘僱人員的聘用等級或甚至突破法令，讓他們有擔任主管的機會，對於留住優秀技術人才應該會有明顯效果。」

環保局許簡任技正補充說：「事實上，環保技術類科也常常面臨人力不足的困擾，可能缺額有10名，但是，真正報到者只有3至5名，因為大家會事先打聽缺額是做什麼類型工作，通常有三分之一是做稽查，這是需要24小時輪三班制的工作，而且沒有危險津貼，薪水和待在辦公室正常上下班的人沒什麼兩樣，由於工作辛苦又沒有額外的津貼，新人一進來沒多久就想離開，人員流動非常頻繁，也難怪經常錄取不足額。希望將來在薪資待遇上重新調整，以鼓勵人才留任並吸引新人進入公部門。」

交通局綜合規劃科吳科長認為：「中央及地方公務機關在制度上常有同工不同酬的情形，例如同樣是交通單位，交通部高速公路局或公路總局的技術人員可以領公務人員專業加給，新北市政府交通局卻沒辦法領取專業加給，這也造成新人在限制轉調年限期滿後，就會想辦法轉調到中央機關，畢竟中央機關每個月多了數千元的專業加給，導致地方政府猶如新訓中心，在為中央機關培訓人才。另外，擔任主管職務者，責任加重的同時，其薪資並沒有拉大差距，常常有

股長出缺時，都沒有人想要擔任，因為同仁很清楚，當接任後就難以商調，而且薪資並未有多大差異，責任卻大得許多。期待未來對於主管和非主管同仁的薪資級距可以拉大，讓接任者有感，並激發其動力，否則當薪資和背後承擔的責任及壓力落差太大時，真的會讓很多人卻步。」

工務局違章建築拆除大隊陳科長則表示：「曾與來自日本的交換學生閒聊時得知，日本學生對於我國公務員必須以做功德來合理其薪資的不足，感到非常不解。日本公務員的薪資比民間高出約1.5倍，退撫機制也有很好的保障，他們認為只有這樣才能確保有足夠的誘因讓人才進入政府體系，而且當政府強大了，民間才能夠跟著進步。另外，往往有用人機關提報的是技術類科職缺，但是，新人分發後做的卻是行政工作，如果可以打破目前區分行政及技術類科分開考試的思維，在考試時都先以行政類科概括，如建築行政、經建行政等設計考試制度，實際進入職場再輔以所需專業訓練來強化其職能，發揮其所長，或許能改善某些類科錄取不足的困境。」聽取了副秘書長及幾位成員對於錄取不足額類科取才困難的想法，讓我們深切體會地方機關面臨錄取不足額類科的問題及困境，亟須積極謀求解決，他們的寶貴建議正好也提供了我們持續精進考選制度的重要參考。

歡迎青年加入公職，共同創造美好未來

副秘書長帶領這批優秀團隊成員，成功完成翻轉五股垃圾山的任務，將「Impossible」變為「I'm possible」，不僅讓外界對於公務機關的印象大幅改觀，同時更提振了市府同仁的高昂士氣與光榮感。他跟我們分享了對於公務生涯的體驗，他提到：「世上有三種職業是讓你在工作中就是在做好事，其一是醫生，醫治病患；其二是老師，作育英才；再來

就是公務員，為人民服務，尤其公務員做的每一項決策或工作，往往影響到千千萬萬人的福祉。我曾經告訴養工處擔任道路監工的同仁，當你監工完成之後，你可以站在路邊10分鐘，看著這條路上經過的每一個人及每一輛車，因為你負責監工並完成的這條路而平安回家，就可以體會到功德無量，造福人群的感受。我40歲以後，開始加入志工的行列，發現很多志工都是退休公務員，看到這種情形，我心中不免納悶，與其退休後還自己花錢擔任志工，讓自己累得半死，何不趁現在就認真做一個好的公務員，將利益大眾的事情做好，而不是等到退休再自己花錢當志工。」

對於副秘書長的觀點，受訪成員也都表示認同，並且非常鼓勵年輕人加入公職行列，他們認為年輕人有一項特質就是愛打抱不平，有些人對於社會改革有一定的理想抱負，有些人則喜歡在網路上對於不公不義之事加以批評，甚至是抱怨公部門的官僚作風，相信這些人心中都存在某種程度的使命感，如果能夠投身公職，相信可以為公部門引進新的源泉活水及一番新氣象。

本次專訪新北市政府團隊，不僅令人佩服他們合作無間的默契及使命必達的決心，同時也讓我們深刻體會到公務人員能為社會大眾做出的貢獻，其實超乎了原本的想像。期待更多有志青年加入公務生力軍的行列，並且能夠秉持「不問工作誰屬，但問如何解決」的工作態度及精神，在崗位上竭盡所能，用心處理事務，必定也可以像專案團隊的成員一樣，將不可能變為可能，重塑公務人員的新形象，為大眾提供優質的服務，替國家社會創造美好的未來。

（採訪者：考選部陳玉貞、楊文宜、陳靜蘭、翁千惠，攝影者：翁千惠）