

採人力資源規劃，達人才適所適當— 專訪行政院人事行政總處蘇人事長俊榮



▲蘇人事長俊榮強調公務人員生活體驗的重要性，如此，施政決策才能接地氣，解決人民的問題，主張採取策略性人力資源管理，選對的人、做對的事，勇於承擔、創新思維（攝影：歐陽安琪）

過去曾有人以詼諧的話語形容大學部分系所，如「經濟系是經常忘記、會計系是很快忘記、統計系是通通忘記」，至今這般幽默仍令人「不會忘記」，可見這些專業科目有其艱澀之處。然而，本次專訪的對象，卻對數字有相當天分，相較於多數人對數理的不親近，他反倒覺得數學有趣。值此大數據時代，這位思維模式走在最前端，專訪中金句連連，同時具備統計及資訊專長，擁合理性的腦，蘊藏感性的心，正是本次的專訪對象—行政院人事行政總處（以下簡稱人事總處）蘇俊榮人事長。

對數字有敏感度，念書社團一把罩

蘇人事長喜歡數學，他告訴編輯群「是因為高中老師很會教的緣故」，因此每次數學考試他都是全班最高分。大學時

期，考上國立中興大學農學院，後來因緣際會轉到統計系，他記得每天都沉浸在社團內，唸書學習的時間相對減少，但即使這樣，他的微積分仍是全班最高分。蘇人事長歸功於高中時底子扎得深，也奉勸年輕學子若要轉系，仍要盡量選擇符合自己的專長，而非完全陌生的領域。

轉到統計系之後，他仍然熱衷參加社會服務社團，寒暑假也會隨隊到南澳金洋村參加山地服務；恰巧長庚醫院在那時創辦志工團，初始由中興法商與文化、淡江、實踐四所大學組合，後來慢慢加入其他學校，志工團的團員們感情非常好，畢業到現在仍有聯絡，彼此在不知不覺中建立了40多年的情誼。蘇人事長回想大學時期，除了平時的課程，他投注最多時間的就是社團活動，然而就是這樣的經驗，為他帶來了課本以外許多難能可貴的體驗。

除了社團活動，蘇人事長也曾在電子計算機中心打工，參與當時大學聯招的閱卷工作，他提到那時的分數是靠卡片打洞的方式做計算，而非現在的電腦程式產生，如讓現在青年學子看到當時IBM計算機樣式，他們一定會驚呼連連。後來，選擇到美國攻讀研究所轉念資訊科學（computer science），也來自於這樣的機緣。

美國生活的啟發-人脈很重要

美國的波士頓曾獲評為全球最宜居的地方之一，除以科技見長，同時也是文化藝術重鎮，更是國際著名學府哈佛和麻省理工學院所在地，蘇人事長在這裡求學生活了2年，感受到不同文化帶來的衝擊，並體會人脈的重要性。

他提到「我們不見得要當最聰明的人，但要瞭解個人的強項在那裡，把人才組織起來，成為一個實力堅強的團隊。」蘇人事長表示在留學期間最大的收穫就認識很多外國朋友，隨後打趣的說道，可惜當時並沒有花太多時間經營，否則現

在我們可能就會有更多的友邦夥伴。

對每一件事用心，民眾都會記在心裡

蘇人事長熱情接地氣，和各方公務同仁相處時，可以觀察到有些公務人員的生活體驗較為缺乏。他提到，曾有一位政務官這麼跟他說：「有些公務人員是出了校門，就直接進入公部門。」欠缺某些實務或生活經驗的體會和認知，容易導致對於外界的感受、需求的陌生，進而在做相關重要決策時，可能就會產生認知與判斷偏頗的狀況。過往，曾有立法委員提及，某地方法院交通庭的承審法官完全沒有開車經驗，卻負責審理交通事件，縱然擁有法律的專業，但因欠缺相關生活歷練，很可能導致在判決作成上與民眾認知出現落差。至於要如何增加生活體驗呢？蘇人事長舉例，過去在高雄市國稅局服務期間，他曾經與辦理地方稅業務的同仁分享：「辦理地方稅必須長期觀察地方，知道地方的經濟活動情形，就可以看到很細的環節。先瞭解問題，才有助於解決問題，而不只是解釋問題。」所以，他時常鼓勵同仁多到實際現場觀察，



111.8.9

▲111年行政院人事主管會報(資料來源：人事總處網站)

與各方人士交流互動。看得愈多，觀念想法也就會跟著有所

積累和成長，這就是生活體驗。

蘇人事長還分享了在新冠肺炎期間一個讓他印象深刻的經驗：疫情嚴峻時期，各部會代表每週有兩天下午必須到中央流行疫情指揮中心參加防疫會議，承辦單位照例會為與會人員準備茶點，而在近 150 次的會議中，有限的預算，承辦單位竟能做到每次的點心均有所變化而不重覆，讓人從小細節就能感受其用心。他提到，即使是一件很小且例行的作業事項，只要有心多付出一點努力做出改變，別人一定會感受得到這份用心。如果能將份內的工作都當成是「自己的事」來用心完成時，自然能做得更好。

另類社交工程，累積公務能量

由於個性比較活潑、好動，過去求學時期，當考前大家忙於念書之際，蘇人事長卻往往已在籌備各種考後舉行的活動。然而就是因為勇於承擔、樂於多做多學，這些豐富的人生經驗，讓他積累了豐富的生活體會和想法，習慣從不同角度來思考問題，並且從不認為處理事情的方式只能有一種。蘇人事長告訴我們，同一件物品或事情，從不同的視角看過去，映在眼簾的結果就是不一樣，如同一枚硬幣，從 360 度各個不同的角度看過去，呈現的結果也不盡相同。常聽有人主張「我看到的才是真的，別人看到的是假的」，執著於單一觀點，忽視其他面向的看法，這樣便容易與他人產生無謂的爭執，所以要訓練自己以多元角度看事情，彈性思考，不要太我執。

他也舉例說明經驗和思維對一個人處事帶來的差別：有一間小吃店，結帳時會按酒瓶數量算酒錢，A 比較沒有經驗，算帳時比較一板一眼，就只是單純按酒瓶數計帳；B 則是比較有經驗的老鳥，非常瞭解顧客酒過三巡愛膨風的特性，結帳前就先問每個人各自喝了幾瓶，然後依照他們「膨風」的

戰績將瓶數合計起來，最後再將超出實際消費數量的瓶數，當成是店家免費招待的優惠，報給酒客。雖然最後店家收的酒錢是相同的，但是不同的做法，給顧客帶來的感受大大不同，還可能額外創造了顧客再回頭消費的理由。

公務員要有成本的概念，開會不浪費時間

因為對數字有概念，蘇人事長也時常提醒同仁，做任何事情要有成本概念。他記得剛到高雄市國稅局服務時，發現許多例行性報表會印紙本出來進行簽陳，程序完成歸檔後至少還要存在庫房保留5到7年，導致政府機關對於這類公文儲存空間有持續性的需求。或許有人會認為這些庫房的土地、建物空間原本就是機關所有，不用付租金，是零成本，但他還是會請同仁參考民間企業做法，思考是否有更經濟有效率的作法，畢竟從紙本公文的產生到儲存，過程中還會出現許多無形成本，也都必須計算在機關整體的作業成本內。當思維一調整，推動了公文管理電子化，不僅能減少類似成本，往後例行性的管理報表還可以線上呈現，也提高了管理效率。

另一個跟成本概念有關的觀念就是「不必要的會議盡量不開」。蘇人事長表示，問題的解決，很多時候是因為會議前經過充分的溝通協調。如果只是拋出開放性問題，會議討論比較不容易聚焦，因此如果需要召開會議，他會很明確地界定討論方向，以很有效率的方式作成決議。此外，如果各機關出席代表對開會議題沒有意見，也會請其考慮以視訊方式與會，這樣就不用大老遠趕來會議現場，節省時間和交通成本，也節能減碳，這也是將成本概念融入日常工作中。他提到，公務人員相對謹守本分，但如果只是將標準作業程序(SOP)操作到徒具形式，忽略當初訂定的核心價值，反而會創造出許多無效率的作業，但如果遇到狀況，能從多面向加以思考，不受制於既有框架，彈性應變處理，問題的處理就可

以更有效率。人事長的這些職場實例，對於公部門極具啟發性。

統計的優勢，無縫接軌大數據時代

資訊時代的政府決策，強調的是資料驅動(data driven)、循證基礎(evidence-based)，蘇人事長從「財政部財政資訊中心」的資訊背景，到「人事行政總處」的人事幕僚角色，是一段很特別的歷程。他提到，統計的抽樣，是為了協助推論全體。以前沒有大數據，調查的方法採用抽樣，所以樣本



▲蘇人事長舉例曾於財政資訊中心設計的業務宣導品—具有臺灣特色的悠遊卡，實用並且具有宣傳紀念價值，足見承辦單位的用心（攝影：歐陽安琪）

的有效性很重要，如何識別足以推估到全貌的樣本，就需有很強的關聯性，可是隨著資訊科技的發展，採用的是大數據分析，母體幾乎等於樣本，得到的結果可以更全面。如同「普查」和「小量樣本的抽取和檢視」，其中，「普查」等於取得母體的實際分配情形；而「抽樣調查」則是利用抽樣理論獲

取樣本，進而推論母體分配與特徵。蘇人事長也進一步舉實例說明兩者的關係，「以前做健康檢查，採用斷層掃描、抽血和其他一些特徵值去推估身體的健康程度，使用的是各項侵入式方法，類似抽樣後去推估母體；可是隨著資料越收集越多，這些相關資料整合後，等於幫民眾進行全身掃描，直接就可從大數據中得知自己的身體狀況」。未來，公務部門勢必會進入巨量資料擴大應用的時代，如何利用巨量資料等大數據的新科技，進行更多前瞻性的策略性政策規劃，是值得深思的議題。

階段性拿掉框架，讓實線→虛線→空白

現今環境變化急速，公部門經常要快速因應各界。蘇人事長告訴編輯群，成語所說的「一成不變」，其實是有新解的；一成不變的「一成」就是 10%，「一成」不變動，那等於有「九成(90%)」是可以變動的。他提到許多公務界同仁專業能力佳、工作任勞任怨，但有時候因為社會體驗不夠，做決策的時候，思考和觀點比較侷限。據他觀察，公務員的思考與行為常常免不了受限於公家機關的各種框架，雖然大家常說期待把框架拿掉，但是當主事者真要拿掉框架時，反而又會不曉得如何自處，總有過多的擔心，這時，就需要階段性的推動改變。拿掉框架其實不難，只要先將框架的實線變成虛線，慢慢地讓虛線變多，再漸進的讓空白加入，框架也就逐漸消失了。蘇人事長認為公務機關有非常多創新變革並成功的機會，透過階段性、策略性地拿掉框架，同仁就不至於無所適從。

人總的角色 1—策略性人力資源管理

去年，人事總處在蘇人事長的帶領下，以「永續人事、活力政府」為主題，榮獲 2023 第三屆「TSAA 臺灣永續行動獎」永續發展 SDG4(優質教育)金獎，聚焦於「營造友善健康

職場」、「培育優質公務人力」及「推動人事數位轉型」3大核心目標，為政府數位化的重要推手之一。蘇人事長特別表示，以「培育優質公務人力」為例，公務人力訓練方式一直是非常專業的，受訓後的公務人員也有能力足以因應職場變化。然而，他也逐漸發現，近10年來，各部會的高階文官的接班有明顯斷層，這樣的現象可能是策略性人力資源管理做得不夠紮實所致。目前，各部會人事單位花費80%以上的力氣在進行人事管理，但是源頭的人力資源策略及規劃卻不足，當組織的人力資源未做好長遠的接班準備和管理，人才遞補的缺口就很容易產生。蘇人事長認為，這是人事總處和各部會需要共同擔起責任，盡力彌補。

策略性人力資源管理強調的是人與機關目標、業務的適切配合，各部會的人事主管有幾件事情一定要比機關任何人都更加清楚：首先，要清楚知道這個機關底下有幾個單位？各自的業務狀態？再來，要了解機關裡面有那些人是有潛能，可以加以培養？蘇人事長表示，機關內通常存在有兩種人，一個是「身在公部門好修行」，另外一個是「身在公部門好休息」。若公部門總以消極條件作為主要篩選條件，而忽略了個人特質及發展潛能的積極評選，可能難以找到真正值得培養的接班人才。以人事總處的中高階組團出國專題研究為例，每一次培訓，國家最少要花一、兩百萬元栽培人才，參訓人員應該要是機關未來打算栽培拔擢的菁英人選，而不僅僅是當時有空受訓的人員，且應展現出積極學習、融入團體的參與態度，而培訓內容也應與國家當前重要議題充分相關。如此培訓出來的人才，才可能真正為未來國家政務推動帶來幫助。因此，在遴選階段，當人事單位拿到單位推薦名單時，也應充分瞭解其能力及人格特質，將不適格的人篩除。這是一個逆向工程，等於在人才中選人才(the best of the best)。



▲人事總處以「永續人事、活力政府」為主題，榮獲 2023 第三屆「TSAA 臺灣永續行動獎」永續發展 SDG4(教育品質)金獎，由人事總處蘇人事長代表受獎（資料來源：人事總處網站 112 年 10 月 16 日最新消息）

蘇人事長以近 5 年內舉辦 3 期的資訊高階人才培訓班為例，人事總處每期都會先請行政院幾位資深資訊主管，依據個人能力、特質，推薦 3 至 5 位值得培訓的資訊人員，然後依據受推薦的得票數，從中挑選半數(約 20 位)進行重點培訓，透過這樣的機制，培訓成效非常良好，當時服務於數位部的受訓人員，如今也都晉升為主管。

除了改變受訓人員遴選方式之外，也需要持續優化培訓內容。透過聘請產官學研優良講師，量身設計實用課程，提升訓練品質、創造培訓成效打造口碑，受訓出來的學員自然有機會成為各方爭相爭取的人才。找到對的人培養、找到對的人授課，這樣的培訓自然能夠形成一個良善的循環模式，政府高階人員才能得到穩定、適質、適量的補充。

人總的角色 2—調整待遇、減低少子女化對公務界的衝擊

近年來，公務人員考試的報名人數減少，縱然是因為少子女化等各種複雜原因所導致，但設想未來，當愈來愈少的

人願意投入公職，國家將會愈來愈難找到好的人才。蘇人事長表示，公務人員默默地為國家努力，是整個社會國家安定的力量，招募優秀人才投入公職，是政府非常重視的事情。報考公職考試人員減少的現象，也許短期內不易讓人感受到問題的急迫性，但長遠來看，必然會為政府運作帶來嚴重的危機，如果真要等危機出現再來因應，恐怕已經來不及，這是他一直非常重視的議題。為了改善公務人員整體待遇，提高政府攬才、留才誘因，蘇人事長持續致力於與行政院、主計總處等相關單位的說明與溝通協調，積極推動提高公務人員專業待遇與福利，包括專業加給的調升、文康活動費提高、辦理未婚聯誼活動等，透過適度提升公務人員基本待遇福利、合理提高專業報酬，漸進強化政府在就業市場上攬才的條件。

蘇人事長提到，關於公務人員待遇福利等誘因的提升，在研議過程中也曾受過各方質疑，這就好像少子女化的議題，政府在過去曾投入 5000 億元希望提升生育率，有不少人會質疑，投入這麼多但效果有限，是否有意義？但蘇人事長希望大家從另一個角度去思考：如果當初沒有投入這些資源，現在將會面臨是怎樣的嚴重結果？人事長認為面對批評，我們應該更努力呈現出自己產品的特色，強調其功能及優點，正面溝通爭取各方認同。此外，他也強調，懂得欣賞別人很重要，與人正向互動，主動創造善的循環，這樣才有機會打破零和賽局，找到共同利益，一起向上提升。

最值得驕傲的事-總統創新獎

蘇人事長於 111 年 2 月出任人事行政首長，統領行政院人事法制工作，既是行政院院長的人事幕僚，又是人事同仁的大家長，「首長」兼「幕僚」的角色如何兼顧，相信是很多人想知道的。蘇人事長微笑表示，機關首長的工作重點就在於「承擔」，如果什麼事都推給下屬，自然不會有人願意效命，

團隊也會自然而然的瓦解。

他提到，曾經帶領團隊獲得「總統創新獎」的殊榮，是他終身引以為傲的回憶。當時，獎項設立的目的是為獎勵產、官、學、研各界機關團體與個人，長期積極投入多元創新與價值創造之貢獻，帶動國家整體經濟發展，強化國際競爭優勢，使「效率驅動」經濟轉化為「創新驅動」經濟。105年，蘇人事長時任財政部財稅資料中心(現已更名為財政資訊中心)主任，帶領中心團隊以政府機關參選，獲得第二屆總統創新獎的團體獎。彼時曾有人建議蘇人事長參加個人獎就好，但他毅然決然選擇參加團體獎，因為，他認為成就一件事是靠團隊的努力，所以榮耀就應該屬於團隊。值得一提的是，同年團體獎的另一個得主是台灣積體電路製造股份有限公司(台積電)。

蘇人事長講起其中一項得獎事蹟：過往，5個地區的國稅局和財政資訊中心的資訊系統的建置維護，是各自找廠商承包，並未相互整合，在運作上不符成本效益。當時的財政部部長指示財政資訊中心進行技術更新，由中華電信公司承包，財政資訊中心擔任簽約主體，5個國稅局就不同稅種辦理分工，共同推動賦稅系統整合再造，建立具彈性、可擴充性、高效能的整合性作業平臺。透過系統的整合再造，帶動了5個國稅局作業程序的改造，從此得以用更精簡、更便民的方式，改善過往許多繁雜的行政程序，減省龐大的行政成本。而中華電信公司也因此成功轉型，在基礎的通訊技術(communication technology; CT)下，跨足到更廣泛多元的資訊及通訊技術(information and communication technology; ICT)領域，而這些改變的起點，就是一個觀念的轉變而已。



▲人事總處 112 年組團出國專題研究「淨零治理班」(資料來源：人事總處網站)

公務人員學、考、訓、用的連結

在五權憲法架構下，行政院人事總處、考選部、銓敘部、保訓會關係密切，各有其職掌，也可說是同屬國家的人力資源部門，需要溝通協調的業務相當多，對於國家考試未來增加性向測驗、口試的倡議，我們也想一窺蘇人事長的看法。人事長表示，過去對於「適才適所」這個名詞，好像總是紙上談兵，未曾實際落實。因為有的人喜愛在不同單位間歷練，有的人則文靜內向，喜愛待在同一個工作場域，當我們能夠把每個人都放在適合的位置，才能稱適才適所。他也提到，以前服務於考試院時，就非常贊同性向測驗，只是當時的時空環境還不夠成熟，加上擔心外界的批評聲浪而未再推動下去。其實，透過性向測驗讓自己和主管知道個人的特質及長處是非常可取，只是性向測驗實施的時機應該是考試錄取之後。蘇人事長也提到現今的人事總處，在科長和簡任人員陞遷上有導入性向測驗作為參考，也算是人事機關的領頭羊。

對於口試的建議，可以試辦但不宜全面

考選部近來規劃透過口試的標準化與結構化，擴大用人機關參與選才、口試委員培訓等面向努力，期望讓社會大眾更加信賴筆試兼採口試的選才成效。這樣的概念，源於大學入學考試，有鑑於個人申請結合口試方式的做法愈來愈普及，為了讓考選機制與時俱進，考選部在確保考試公平的前提下，逐步凝聚各界共識，推動漸進式改革。透過口試，可以觀察應考人溝通能力、人格特質及應變能力等，對其是否適任公務人員，有極佳的評量效果，不知蘇人事長如何看待這件事？編輯群好奇的詢問。

蘇人事長點出，要將口試加入公務人員選才制度，現在最大的問題在於整個社會的「信任度」。從風險控管的角度來看，口試可以幫助選才，符合機關用人需求，解決雙盲的問題，其實是每個類科都需要的；但回歸現實考量，在社會還未取得高度共識前，建議用漸進式的方法分階段推動：第一階段投局部試辦，第二階段擴大試辦，第三階段全面實施。當然，還需要事先考慮好必要的配套措施。以量化的角度來看，推動擴大採行口試評估的重點，在於辦理口試需要的資源與配套作業設計。例如：通過考試第一階段進入口試的人數，區分為 50 人以下、50-100 人、100 人以上，再加上每試場需要 3 至 4 個口試委員，每個應考人口試 20 分鐘，這樣就可以計算出工作負荷量和成本，規劃出最適作業規模；再以質化的角度來看，優先找配合意願高或業務型態適合以口試篩選新進人員的機關為優先，例如有些人不擅長與人溝通或和團隊合作，就特別不適合某些對外業務，這些都須要先進行評估和實證研究才能了解。

在這樣的架構下，蘇人事長建議口試試辦步驟：第一步，找有意願參與的機關，選擇應考人較少(供給少)、職缺較多

(需求多)的職系或類科作為示範案例，試辦2至3年，以控管風險、分析成效利弊得失；第二步，經實證研究口試取才的效果，擴大試辦，再修正優化；第三步，視社會氛圍進行全面辦理。蘇人事長一再強調，國家考試大規模實施口試，涉及社會信任，如果沒有高度共識，恐不宜驟然全面實施。

錄取不足額是全方面的問題

考選部舉辦公務人員考試，錄取者由人事總處辦理分配作業，保訓會負責訓練，過程中可能因為考試錄取不足額、錄取者自動放棄受訓資格等情況，導致用人機關無人可用，特別在建築工程、土木工程技術類科較為明顯。這些情況可能是教育端、考試方式、待遇與職場環境等諸多因素所導致。如何提升年輕人擔任公職的熱情，讓年輕人感受在公部門服務是有價值的，編輯群也請教人事長是否可以提出解方？對此，蘇人事長提到，根據相關研究分析，這些職系的離職工作人員對待遇相對沒有太多意見，但有些可能是因為工作本身面臨司法訴訟的風險，為了避險而選擇以商調、離職等方式離開當前職場，或者選擇以重考的方式改到其他機關任職。

對此，蘇人事長提到，如果工作場域在地方機關，特別是在鄉鎮地區，建議成立地方廉政小平台，在小金額時就開始啟動監督事宜，等於政風人員在工程採購案的初始階段即展開預防工作，以專業分工化解風險，無須等到工程款超過一定大的數額才啟動廉政平台監督；如果部分鄉鎮沒有政風人員，縣政府可派人兼辦，以期有效遏阻工程採購的弊端，就如同資訊系統加入資安的概念，設計產品時加入品管的機制，有完整的配套措施，同仁在良好制度下，若能不必擔心衍生的工作風險問題，就能安心完成原本自身的專業工作，相信可以吸引更多有志之士加入。

此外，蘇人事長也提到，像協助政府涉訟事務的公職律師議題，從資源有效運用的觀點來看，如果採用傳統方式分散配置公職律師人力於各機關，實務上可能因為人與經費等資源分散、個人專長法律領域限制等因素，導致難以全面性的提供機關充分法律援助，亦不利於公職律師間工作經驗的傳承與交流。但如果以「國家級律師團隊」的概念來集中設置，如同一個國家級的律師事務所，只要是行政機關有需要，都可以向其申請公職律師協助打訴訟事務，公職律師之間，也有團隊可以相互支援協助，更有利於整合、發揮甚至培養團隊的專業能量，而且，公職律師考試也可一年辦理多場次，仿照全民英檢等考照的模式，或許能更貼近公部門所需。

國考命題加入實務面向，網羅更多優秀的人進到公部門

高普考及地方特考是進用初任公務人員的主要管道，113年起，高考三級多數類科專業科目由6科減為4科，普考專業科目由4科減為3科，考選部從「減法」開始，聚焦核心能力的評量，也減輕應考人負擔，以助用人機關取才，這是優化考試制度的起點。蘇人事長非常贊同考選部減科改革的方向，同時建議命題方向不要過於艱澀刁鑽；也可多找公務機關實務界的主管參與命題。他看到這幾年大家努力改革的腳步，只是背負在肩上的包袱仍然沉重，加上外界有許多的關注，很多改變必須小心謹慎，但透過漸進式的策略，逐步累積變革，例如提高試題品質，將命題方向加入實務比重，持續觀察、統計分析、檢討、滾動修正，相信一定有機會可以漸漸突破、提升。

蘇人事長一路上說理剴切，最後以「相信做對的事，老天爺都會來幫你」這句鏗鏘有力的話勉勵大家，堅持做對的事，別小看這份影響力，每個人都能啟動良善循環。

（採訪者：考選部卓梨明、翁千惠、歐陽安琪）