

分而治之，始有所為 —專訪考試院黃院長榮村



▲黃院長期許年輕人立定目標，勿忘初衷，公職可以發揮自身所長，又能服務社會，是一個相當好的職涯選擇(攝影：翁千惠)

蘊含豐富的人文情懷，曾經出版詩集，兼具詩人、學者、公職身分，是政務委員、部長和校長，也擔任過九二一震災災後重建推動委員會執行長，陪伴災民度過了將近2年的災區重建時光，在學界、政界均有豐富資歷的黃榮村院長，正是本次專訪對象。黃院長歷經多次突破性的角色變化，更在離開政府部門16年後，再度返回公部門「考試院」服務，堪稱是一段奇妙旅程，轉眼間，在考試院任職即將滿4年，我們也藉此邀請黃院長接受訪談，分享一路走來的點滴與心路歷程。

自己作主，多元學習

黃院長在彰化員林成長，之後北上就讀大學，原本就讀歷史系，而後轉至心理系，大學期間廣泛地修習不同學院的各種課程，學習領域橫跨文法理工醫農等，讓編輯小組非常好奇，院長如何在涉獵如此多元領域的情況下，還能有餘裕享受文學？有關自己廣泛的學習經歷，黃院長認為以前的教育責任大部分落在學校老師身上，父母不會過度涉入，而過去的老師也不會要求學生一定要念醫、學法等特定專業學門，當時都可以自己做決定，可以依照自己的興趣選擇專業。

之所以從歷史系轉到心理系，黃院長回憶：「我中學時參與過雜誌編輯，對文學有興趣，當時大學只填了12個志願，全部都是文學院相關學系，後來依學校要求再增加一個志願，順手填了臺大歷史系，沒想到竟錄取了。由於臺大沒有規定不能修習其他學院的課，因此就四處修課。有一次，在凌晨看到黑白的彩虹，心生好奇，便問了幾個物理背景同學，他們認為，是因我從中南部北上念書，心情不好，所以才將彩色看成黑白。這種說法雖然神奇、離譜且不可信，卻引發了我對心理學的兴趣，心理系可以研究幻覺、錯覺、記憶錯亂等現象，我便去諮詢轉系。由於心理系屬於理學院，依規定必修微積分、物理、化學與生物等課程，系主任建議我可以先暑修微積分跟物理，化學、生物則轉系以後再補修，我就在參加暑修後，轉入心理系。」

對黃院長而言，轉系的契機源自於興趣的轉變，而遊走各個學院，廣泛修習不同領域的學科，也是基於興趣使然，基本上，通過理學院的必修課程後，修習其他理工相關課程也就游刃有餘，黃院長提到自己本來就對數學很有興趣，大學聯考的數學、英文都得高分，所以順利進入臺大就讀。大

學期間因為興趣，副修數學與相關課程，之後讀研究所，則是為了專業研究所需，接續修習了有關數值分析、訊息理論與編碼以及電路設計等課程。這種能快速掌握不同領域的知識技能，對知識整合輕鬆駕馭的能力，讓編輯小組忍不住詢問，是否與成長背景有關？黃院長開玩笑地告訴我們，他的故事如真的要從小開始講起，恐怕三天三夜都說不完。因此，選擇記憶中較為深刻的印象進行分享。

從鄉村到城市—公平正義的體現

孩童時期，黃院長表示：「彰化員林是鄉下地方，我從小學到中學，根本沒去過臺中市以外的城市，與現在的學生很不一樣。當年，高中畢業進大學的比率不到8%，更重要的是，來自北部和中南部的同學差別很大，感受最明顯就是，在臺北念書的人對自身未來比較有明確的規劃與方向，志向清楚。而來自於中南部的人，初至臺北念書，則處於一片茫然，但在大學學習後，也漸漸有『勵志』的心情。」

提及過往從鄉下到都市的學習與生活經歷，黃院長體認最多就是公平正義。他說到：「當時公平與正義是靠中小學的老師來提攜、照顧，只要可以到學校念書，家庭好壞不重要，有好老師就可以彌補這些差距，因為負責教育的還是以學校為主，鄉下地方的學校雖然資源較少，但老師都很優秀，藉由公平的考試升學制度，鄉下的小孩就有取得勵志的機會，繼續向上發展。」這番話道盡了過去城鄉差距的現象，學習、成長環境的不同，將影響一個人的生涯發展，但透過考試升學所形成的垂流流動，讓鄉村成長的小孩有了不一樣的未來。

黃院長提到：「臺灣有兩種考試是最被社會認可的，一種是大學聯招（今日以多元入學為主），讓很多偏遠地區或是未

能完整接受教育的人，有機會透過不同方式的考試進入新的環境，在學習過程中自然產生勵志，進而立志。另一種則是國家考試，同樣也有帶動社會流動的功能。」說到國考，黃院長不諱言現在的國家考試已經落伍了，大學聯招早就改革為多元入學，而國考落後了將近十幾年，卻還未能有所改革，其中有很大的因素是考量到公平正義。

他進一步闡釋早期十分重視的公平正義：「以考試而言，所謂公平就是每一個人都可以參加考試，依據自己的考試升學；所謂正義，則是鄉下學習環境比都市差，或因家庭背景不同可能影響考試表現時，用一些方法來矯正差距，但平心而論，這樣的公平正義定義較為狹窄。如早年大學聯考，不同背景的人都可以參加考試，即達成公平；考試的結果通常是學習環境或家庭背景較好的人表現較佳，因此，必須想辦法矯正這樣的差距，才得以實現正義。對弱勢者而言，比起公平，更重視的是正義。換言之，公平雖然讓偏遠、鄉下地區的少數頂尖學生可以繼續升學，但必須藉由正義，才能讓更多弱勢者有升學機會」。

同樣的，國家考試除了公平以外，也必須要求正義，例如原民特考、身障特考，還有因應中央與地方機關之差異舉辦的地方特考等，從公平正義的觀點，這些特殊考試的舉辦就是正義。黃院長接續說到：然而，有一些原本為正義舉辦的考試，早已名不符實，例如舉行公務人員初等考試的初衷是讓沒有學歷，沒有機會念書的人可以參加考試，雖然考上之後的工作職等較低，但至少提供這些人進入公部門服務的機會，這是正義的體現。但後來無學歷者少，有不少的大學畢業生也報考這項考試，學歷弱勢者雖然有機會參加考試，但根本無法與大學畢業生競爭，導致這項考試的錄取人員仍

以大學畢業生居多，也進而失去了原本保障不具學歷者報考這項考試之意旨，使得正義功能無法真正發揮。



▲舉辦身障特考是國考正義的體現—黃榮村院長與身障團體座談，致力維護公平參與國考機會（資料來源：考試院網站）

心理專業素質高，臨床諮商都重要

黃院長是心理學博士，熟稔心理學界的沿革與發展，對於現今心理師區分為臨床心理與諮商心理，兩者差異頗大，目前置於同一部心理師法規是否妥適？編輯小組詢問院長的看法。

首先，黃院長肯認心理系的學生都非常優秀，甚至有學測分數已達醫學系標準的學生仍選擇就讀心理系，顯見這門專業十分受歡迎，學測分數一直是高標準。但就讀心理系相當辛苦，這門學科牽涉到心理、病理，有如醫師進行診斷，雖然最後的治療方法不同，但程序十分相近，此外，實習階段更需具備耐心、認真以待。院長提到：「我過去擔任過中國心理學會（已改名為台灣心理學會）理事長，曾經協助推動臨床心理師立法，當時必須要跟精神科醫師進行整合，獲

得他們的支持。基本上，臨床心理師和精神科醫師一樣，都是要進入到醫院服務病患，考量精神科醫師有實習制度，因此，醫界也要求進入醫院服務的臨床心理師需要實習經驗，而後，臨床心理師考試便被要求需具備碩士學歷且有一定的實習學分才可報考，當然，心理師法也順利立法通過。」

院長接續提到，由於臨床心理師接觸的精神疾病類別有兩種，一種是一般性的精神官能症（Neurosis），如憂鬱、焦慮、強迫症等；另一種是遺傳、生理或其他因素造成較嚴重的精神病（Psychosis），臨床心理師需同時診治此兩類病患，當病患有幻想、妄想、幻覺等症狀之思覺失調症，進行的處置偏向病理、心理衡鑑及治療。由於Psychosis的病患一定要先用藥，輕度的Neurosis病患則常以心理諮商為主要治療重點。於是，針對Neurosis病人所隨之而來的諮商心理需求也同時產生，諮商心理專長領域者藉此提出，他們也有處置的能力，且隨著社會文明進步，生活壓力變大，失眠、心緒不寧、適應不良、家庭糾紛、夫妻失和等等狀況，民眾對於心理諮商的需求日益增加，因此諮商心理師的訴求是有道理的。

黃院長表示，諮商心理師與臨床心理師接受不一樣的訓練，但在工作場域上可以分工整合，相較於臨床心理師職業場域侷限在醫院，諮商心理師反而有較大的發展性，常可見自行開業。現行兩種心理師的專業考試分別辦理，考取後有各自的證照，過去僅有臨床心理師時，心理研究所的分組（如臨床組、認知實驗組、發展心理學組等），就屬臨床組最難考，因為它可以考照執業。後來諮商心理師也有證照，諮商心理相關的研究所考試也相當競爭，錄取率都很低。院長認為臨床與諮商兩種心理專業領域地位相同，如果分開立法而相關規定未能一致，例如實習學分、實習點數、時數等規範

不一致，反而可能產生爭議或質疑，現行兩者合併立法並無窒礙之處，原則上樂見其成。

督導921重建，與災民共度610天

今年4月3日全臺明顯搖晃，是921以來最大強震，其中花蓮最為嚴重，曾擔任九二一重建委員會執行長的黃院長自然感同身受，捐出一月所得。當時院長長住921災區六百多個日子，一方面協調政府各級行政力量介入協助，一方面也接觸許多受災民眾，黃院長與我們分享這段難忘的經驗。

當時在立法院，馬上就有立法委員質疑黃院長只是一個大學教授，擔任九二一重建委員會執行長，專業對口是否符合？黃院長表示，其實在921前已是國科會大型防災小組成員，地震發生後，民間就成立一個諮詢團，當時的召集人是李遠哲，而院長在諮詢團中擔任執行長角色；隔年入閣，黃院長擔任行政院政務委員同時兼九二一重建委員會執行長，對相關業務並不陌生。他也回憶到：「在災區的每一天都像是7-11，早出晚歸，跟家人見面的次數一年不到10次。重建委員會的業務範圍很廣，其實就像小型的行政院，業務涉及所有中央部會及地方政府（當時總共有8個受災縣市），有關立委曾質疑我的專長是否勝任，我必須說一個人的專長有限，但執行長並不需是特定學科或專業的人，也可以由文官擔任，重要的是執行長所做的決策，要經得起專業的考驗，得到專業人士的肯定。」

黃院長接續說到：「因為本身是彰化人，對於中部地區有一種故鄉情懷，在進入921災區時，感覺在地的人就像自己的叔叔、伯伯、阿姨、兄弟、姊妹…，很快就融入當地，做任何事都像是自己家裡的事，災民們也覺得跟我講話不像跟官員講話，我將執行長的角色轉化成平民老百姓，災民也都樂

於和我互動溝通。」由於災民對於重建的意見很多，包括建築規範抗震標準、重建房屋貸款、利息計算等等，甚至要求將抗震標準提高至0.41g(一般建物為0.33g之抗震)，使得一開始無法順利完成協調，重建期程遲遲未能展開，面對災民若干不合理的意見，黃院長只能巧妙化解。黃院長分享：「有一次在集集的宮廟廣場跟災民座談，大家意見紛雜，我就問：『請問在全臺灣，最多房子沒有建築執照是那一個縣市？』沒人敢回答，因為答案就在當地(南投)，以信義鄉神木村為例，當地有200多戶都屬違建，依照原先規定很難做好重建，災民知道了自覺理虧，我藉機請災民不要煩惱，把事情講開來，就是希望讓大家了解，重建很困難，但只要一起努力，我們一定會幫忙。」簡單幾句話消弭了災民的疑慮，也得到了彼此的信任與配合。

黃院長提到，災民最關心的還是住宅的重建，包括貸款、工程諮詢等，當時中央銀行有匡列一個額度提供民眾貸款以補貼利息，此外修繕工程也有提供補貼，除了政府撥款外，還有民間單位的捐款，而除了道路、橋梁等公共工程外，學校就重建了約192間。工程建設如果是民間辦理的可以較快完成，而公部門負責的工程，因涉及政府採購法相關規定，則會有延宕情形，但只要夠專業，且主管機關勇於負責，願意採最有利標或專業審查標，都可以減省辦理期程。院長說到：「教育部雖然經費很多，但都是讓學校自己辦理發包、設計、營造等事項，卻因缺乏公職土木技師、公職建築師等技術人員，不熟悉政府採購法，於是我就指派工程專業人員、建築師等與教育部協調，溝通了將近半個月，終於順利完成，此外也請內政部營建署進行PCM專案管理，後續也有工程顧問公司加入。」黃院長在災區待了610天，將近2年的時間

，在各界齊力協助下，重建工作一一完成，完成率將近九成。



▲黃院長撰書「台灣921大地震的集體記憶—921十周年紀念」，記錄自己親身參與及督導921重建610天的回顧與反思（資料來源：印刻舒讀網）

除了重建工程之外，同時還協助救災工作，在災區期間，又發生了桃芝風災，黃院長以執行長身分，與陸軍第十軍團共同合作，協助歷時約1個月的救災工作。這段921重建期間碰到很多複雜、困難的工程案例，也都想盡辦法克服，黃院長說到：「當時有一段路邊坡十分不穩，多次修復還是無法維持其穩定，但災民以前都走這條路，不願意放棄，就尋求立法委員關心，提出要整治邊坡、工程開國際標等意見。經過初步估算，整治工程預估金額達250億以上，但即便修復整治完成，一旦遇到風災，仍有坍塌的可能。」碰到這種明知不可行的要求，權宜之計是擬具一個分階段計畫，分短、中、長期執行，將最多的經費放在長期計畫中，才總算緩住民意的要求。黃院長表示，還好重建委員會中的專家很多，很多都是以前省府的第一線專業人員，精省以後就借調到委員會專職辦理重建，後來這些同仁都說這是一輩子最重要的公

職資歷，辦理了多項重大工程建設，順利全身而退。想到其他縣市、鄉鎮長，因為工程建設案件被檢調單位調查，甚至起訴的，雖然後來大部分無罪定讞，但因長期官司纏身，以致意志消沉者眾。黃院長說重建委員會當時負責那麼多的經費，辦理那麼多的工程案件，但委員會中沒有一個承辦人被檢調單位調查。

分而治之 (divide and conquer) 始有所為

黃院長曾經提出「分而治之」的策略，謂凡事不可能有完美方案，如果想要有所為，就必須在限制條件底下找出可行方案，否則將一事無成。最好的策略是分而治之，先將複雜的問題分解出可計算可處理的成分，之後設定優先順序尋找可接受方案。

首先，分而治之的道理可以運用在教育方面。以國中究竟要採常態編班還是能力編班而言，其爭議時有耳聞，認為應該採常態編班者，考慮的是全部的學生，而認為要採能力編班者，考慮的則是自己的孩子。黃院長談起一段往事，回憶到：「我曾經去雲林的一所國中開會，當時有一群家長主張學校一定要能力編班，認為這樣才能夠跟都市地區學生站在相同的起跑點，他們擔心不採能力編班，自己的小孩會跟一些不讀書的小孩在同一班，導致功課退步，這是這群家長認為的正義。我詢問校長：『學校如果採行能力編班，是否有將最好的老師排到比較差的班級呢？因為比較差的班級理應需要比較好的老師教導，才能協助程度較差的學生。』校長不敢回答，我轉而向家長們說：『我並沒有反對能力編班，但學校應該要把最好的老師分給學生程度比較差的班級，才符合能力編班的宗旨。』當下家長們個個靜默不語，我猜想他們的孩子應該都會編在比較好的班。」黃院長提到，其實當

天到場的家長可能不到所有家長人數的五分之一，畢竟大部分的家長都忙於生計，根本沒有時間到學校開會，現場表達意見的家長並無法代表多數，而身為教育的主管機關首長，必須考量到每一個人的權益，在座的家長在聽到回應之後，就不再提出這樣的訴求了。

然而，黃院長接續表示：「其實我知道，這些家長今天被我說服，過一陣子，還是會跟校長提出相同要求。要求總體改革是很困難的，分而治之就是考慮到總體改革牽涉太廣，很容易被質疑進而提出反對意見，或者被他人以對自己比較有利的理由反對改革。」黃院長表示，如何能夠不違背常態編班的教育理念但也兼顧家長要求能力編班的需求呢？這就是所謂的衡平考量，但如果不分而治之，就無法衡平考量，如果要求總體性的衡平考量，終究會一事無成，衡平考量必須置於分而治之的前提下，如果任何因素都要納入考量，就無法達到衡平。以常態編班或能力編班的議題為例，一邊是要求公平、一邊是要求顧及個人能力，這兩者是矛盾互斥的。在總體考量下，互相矛盾的變項太多，怎麼可能衡平考量？這種因事事求全，想要衡平考量的結果，就導致「不可能定理」的困境。

黃院長直言，內在有矛盾，在不矛盾的前提下尋求改革，便必須將問題切割，要達到兩者兼顧，可以原則上採常態編班，但也容易造成正義問題(如城鄉差距)，例如英文、數學等科目較易因學生城鄉、社會階層不同而有差異表現；這時如採行能力分組，透過各該科目基礎能力測驗的成績表現進行編班，特殊科目就用跑班的方式上課，也能達成適性教學的成效，而這種折衷方式也比較容易執行，畢竟全部採能力編班有違人權，可能傷害小孩的自尊，父母也難以接受，

用跑班的方式進行小型的能力分組，既能降低傷害又可兼顧正義，達到消除內部矛盾，落實衡平考量的目標。

黃院長接續說到，在考選政策上，要如何採用分而治之策略呢？他舉出實例與我們分享：「現行的考用制度，係統一辦理錄取人員分發相關事宜，對於無法參與選才過程，用人機關屢有怨言，部分機關則批評目前的考試選才是『雙盲約會』。但實際上錄取人員分配到用人機關實務訓練時，設有淘汰機制，只是機關普遍未能落實，反而期望公務人員保障暨培訓委員會在基礎訓練階段適時淘汰。機關如此被動的主因在於避免行政爭訟事件的發生，所以即使用人機關了解『雙盲』的問題所在，態度仍顯消極。」

在考試層面也有很大的改進空間，迄今大部分的國考仍採筆試，並無多元取才方式，而且筆試科目不少大一、大二的基礎學科，黃院長認為大學畢業生已經完成了完整的教育學習程序，卻因為國考要考基礎學科，只好花時間重新念大學已經學過的基礎科目，還可能因為這些科目連續考好幾年都考不好，以致無法錄取，這樣的結果是否可以代表這個人表現不好或不夠優秀，其實是有待商榷的。黃院長接續說到：「在教育端，大學多元入學已經實施20多年了，但國家考試因為擔心違反公平性而躊躇不前，一直在原地踏步無法改革，雖然大家都知道問題所在，但問題牽涉太廣，以至不知從何著手，就如同古云：『士大夫發言盈庭，談論終日，胸中實無一策…』，如果什麼事都不能做或不敢做，談何改革？」國際社會的考試，如美國、英國、日本等國家，多數公務人員考試已經沒有考學科，且各級政府機關分別處理，中央政府負責中央機關的考試、地方政府負責地方機關的考試，機關有決定的權力，也可以委託其他機關（構）辦理考試，如果

設有考試機關者也可以由其辦理考試，與臺灣將考試權集中在考試院，國家考試僅能由考試院辦理的情況相差甚遠。涉及考試權、五權憲法等議題實在太大，也因此每次想要改革，即便經過多次討論終究無法獲致共識，只能不了了之。



▲黃榮村院長出席「永續政府、活水人力——公務人力資源之轉型方向」，致詞稿提出分而治之的概念（資料來源：考試院網站）

黃院長表示，他也知道考試制度的改革茲事體大，想要一次解決的困難度很高，這時候採「分而治之」的策略，才有機會改革。他提及：「原本高考三級考8科，普考考6科，如果高普考都有報考，應考人要連考5天，總共考14科，實在是一種折磨，既然有關考試改革的大問題難以著手，何不從相較之下較為單純的減科開始改革？」考選部經函詢用人機關意見，以高考為例，有近8成的機關同意減少應試專業科目（減考兩科），如果依過去的處理方式，為了求全，可能會繼續溝通協調，待獲致所有機關都同意的共識後，才進行修法。黃院長認為既然要改革，就應該採「能減的優先推動」策略，從8成已經同意的部分開始減科，如果實施後成效不錯，後續還可以繼續研議減少普通科目的可行性。只要是

對的政策，而且已經有超過 8 成的機關支持，就應該要勇敢執行，至於反對的 2 成，自然會有應考人提出改革訴求，形成一定的壓力之後，原本堅持的機關就有可能順應改革的趨勢，現在已在執行中。

從教育部到考試院，政策堅持不走回頭路

黃院長曾擔任教育部部長，教育部的預算與規模龐大，各樣政策備受關注，是媒體報導的焦點，相較之下，考試院預算與編制有限，鮮少受到矚目，前後任職差異甚鉅的兩個機關，黃院長分享他的觀察與感受。

黃院長開玩笑地說：「考試院其實是睡在金山上，所謂金山就是軍公教的退撫基金，去年盈餘就有 1600 億，雖然院本部與所屬各部會的公務預算都不多，相較於行政院各部會，考試院確實是低調不顯眼，但其特色在於考試院不只會用錢，也會運用退撫基金來賺錢。」

話鋒一轉，黃院長分享了一段他擔任教育部部長的「震撼教育」，他當時一上任便收到一張已經有 120 幾位立委連署的連署書，要求恢復傳統聯招，這是他到任教育部的入門第一箭，當時立法委員總數 225 人，連署已超過 120 人，如果該案送立法院一定會通過，黃院長隨即公開表明立場，如果立法院通過此項連署，連署訴求不符合本人教育理念，通過之日就是本人辭職之時。黃院長說：「我一定要有所表態，後來主要提案委員跟連署的立委溝通後，過幾天便將這張連署書交給我留作紀念，連署事件才算落幕。沒想到過不久，又有總統府資政、國策顧問提出一樣的訴求，再加上一項停止九年一貫課程。我擔任教育部部長的時候，九年一貫已經實施第 2 年了，我只能去總統府在總統主持下，向這些資政、國策顧問說明，表明立場，明確表明他們所提出的要求或問

題，我無法承諾，但表示會帶回研議，如果可以修正的部分會配合修正，但教改絕對不能走回頭路，該堅持的就不能隨意承諾。」

有關近來立法委員提案停止調降所得替代率的議題，黃院長表示，他同意年改確實需要有妥善的配套措施，不能讓退休人員感覺該有的權利被剝奪，應該有適度的調整。例如今年1月1日起生效之公務人員或遺族定期退撫給與給付金額調升4%，就是合理適度的調整。為確保公務人員退休後所領月退休金，或遺族所領的月撫卹金或遺屬年金（定期退撫給與）給付金額，得以適度因應物價變動及通貨膨脹等情形，依公務人員退休資遣撫卹法規定，在行政院主計總處發布的消費者物價指數累計成長率達正、負5%時，應予調整；或至少每4年應予檢討。這就是在法律上明確規範妥善的配套措施。

但黃院長強調，年改是一種正確的理念，調整後的所得替代率也是參照國際標準訂定的，退休所得跟在職期間薪資本應有合理之差距。退休金已經不再是恩給制，而是確定給付制(112年7月以後新進公教人員，已改為確定提撥個人專戶制)，由政府與在職人員共同撥款退休撫卹基金，依過去的計算方式，退休時除依退休基數外，另加計優惠存款18%利息以及其他優惠給與，以致月退休金與退休前薪資相近甚至超過，使得共同撥款的退撫基金於一定年限內會出現提前用罄而需政府撥補等問題，國家因此啟動階段性修法，雖然引發激烈之年改爭議，最後終獲底定。黃院長認為年金改革的方向是正確的，雖然爭議性很大，但既然已建立制度，就應該穩定推動，不應該走回頭路。



▲黃院長主持考試院院會，通過初任公務人員退撫新制相關草案(資料來源：考試院網站)

黃院長說到：「我從921重建委員會到教育部，從大學校長到考試院，到任後經常接受到震撼教育。任職於考試院，我雖然認為有很多地方都需要改進，但基於機關特性，並沒有大張旗鼓進行改革，而是採用溫和漸進的方式，就是希望在穩定的基礎下，進行重點改革，而考試院以制度為主，則盡力改善及建立良善的制度為目標」。

人生三目標：工作、職涯與認同

近來，媒體多有報導，公職光環逐漸減退，公務人員考試的報名人數逐年減少，針對國考退燒的現象，想請教黃院長，對於提升年輕人擔任公職的熱情有無解方？

黃院長認為：「年輕人想要報考公務人員考試，不外幾種因素，第一是傳統的觀念，認為公職就是鐵飯碗，第二是覺得擔任公職人員，對社會、國家可以有所貢獻，而且光耀門楣，第三則是公職工作如果可以跟自己所學相符，又能服務社會，何樂而不為？」公務人員的薪資雖然不如民間機構具

有優勢發展性，但就履踐生活目標而言，仍是年輕人可以考慮進入的職場。黃院長接續說到：「我以前教學生，都告訴他們，要立定自己的目標，首先要毋忘初衷，認清自己選擇就讀這個科系的原因，其次要思考自己未來的人生目標，從只當作工作（job）、逐漸視為職涯發展（career），最後則是一種召喚或認同的理念或價值（calling），這也就是應該建立的初心。」

黃院長認為，要吸引年輕人參與國考、擔任公職，就要讓他們對國家產生情懷，覺得貢獻國家是一件很重要的事，就如同歷史上也曾發生過國家遭遇苦難，年輕人心潮澎湃，而有從軍報效國家的情境，要激發出類似這樣的情感。其實公務人員的薪資不算差，如果可以發揮自己的所長，又能服務社會，對工作產生尊榮感，年輕人自然願意投入公職。黃院長接著分析國考熱潮退燒的原因，首先是結構性因素，大學畢業生本來就變少，國家考試報考人數自然也會變少，但國考的通過率依然很低，公務人員考試大約在10%之下，專技人員考試則在15%到20%之間，顯示錄取（及格）人員仍具有一定水準的優秀人才。然而媒體對公務人員負面的報導、民間產業蓬勃較具誘因，以及教育端與考試端的落差等，都是讓年輕人對國考望之卻步的可能因素。畢竟大學多元入學制度已實施多年，然現今的國考仍停留在連續考2天或3天的筆試，黃院長直言，如果國考仍不改革，跟年輕人的距離將會越來越遠。

趁此改革契機，在黃院長及考試委員的支持下，近來多項公務人員考試逐步朝向「專業知能核心化、擇才條件友善化」目標邁進，減少列考筆試專業科目，並依類科性質增加口試等，以回應用人機關業務需要，強化選才效能。黃院長

表示只要願意改革，就有機會吸引優秀人才參加考試，至於如何激發年輕人擔任公務人員的榮譽感呢？黃院長說：「文官要有表現，要能夠挺得住，不要受政治太多的影響，配合政策執行公務，而不是配合特定個人，除了常任文官要多表現外，政務官也要豁達大度，為國家盡心盡力。年輕人對於公務機關的印象，除了常任文官的執行力，也會看政務官員，政務官制定好的政策，可以將國家帶往更好的方向發展，也會讓年輕人心生嚮往，願意參與國考擔任公職，為國家貢獻一己之力。」

資格考併任用考，國家取才更彈性

在五權憲法架構下，考選部辦理公務人員考試，承接上游教育端學校培養的學生，替下游用人端的中央及地方機關篩選人才，擔任上下游銜接的橋樑角色，現行考用配合的「任用考」制度，錄取人員係依成績順序選填志願，再統一辦理分發，機關並無法直接參與選才工作，故有「資格考」的倡議，冀望機關與錄取者間有相互瞭解的機會，避免「雙盲」現象。我們請問黃院長對於「資格考」的看法為何？

黃院長說到：「臺灣的文官並非一直都採任用考制度，早期曾經有資格考制度，也有一段時間曾採資格跟任用併行，最後才轉變為現在的任用考制度。考試用人體制化的結果，用人機關只需等待考試錄取人員報到，而無須擔負擇才的責任。目前資格考併任用考精神的法制規定，除了醫事人員人事條例外，還有專門職業及技術人員轉任公務人員條例，過去的專技轉任制度有嚴格的限制，現在已經修法放寬相關規定，通過專技人員考試，取得執業資格之及格人員，如果想到公部門服務，可以參加出缺機關的面試或審查，另外為提高專技人員轉任公職的誘因，一般公務人員高考三級考試及

格人員，是從6職等任用，高考二級考試及格人員以7職等任用，高考一級考試及格人員則以9職等任用，專技轉任人員如果有3年實務經驗者，可以從7職等任用，有5年經驗者，可以從8職等任用，希望藉由職等的提高，增加專技考試及格人員到公部門服務的意願。專技人員轉任制度在法制層面已大幅放寬，端視用人機關是否勇於任事，畢竟此種彈性用人方式，較容易引發爭訟事件，但黃院長認為只要一切依法辦理，在需才孔急的現況下，機關應該勇敢一點，突破考試用人的窠臼，嘗試不同的選才管道。

此外，法律專業人員資格及任用條例草案也有資格考併任用考的精神，法官、檢察官、律師及法制人員等4類人員，依照該條例規定，先採行資格考，及格者可以取得律師資格，至於擬擔任公職者，就必須再去應徵法官、檢察官及法制人員其中一類，經過機關訓練合格後，便可合格實授擔任公職。目前資格考併任用考的取才方式，醫事人員人事條例實施以來一直很穩定，專技轉任條例甫經修正，113年開始實施新制，法律專業人員資格及任用條例草案則因立法院「屆期不續審」，尚有變數。黃院長認為，其實目前國家取才已不再是單純的任用考制度，而正逐步將資格考精神納入，採資格考併任用考方式，由於最後還是要機關任用，所以用人機關將有機會參與直接選才，亦即現行的制度足以穩定實施，並無需急於擴展資格考。考選部當務之急反而是儘快成立測驗中心，研議口試、性向測驗、審查等各種多元的考試方式，才能真正讓考試制度有更實質的進步。

人生風景，由己所造

不知不覺中，專訪已近2小時，編輯小組如同聽了一場動人心弦的演講，仍顯意猶未盡，並感佩院長在不同時空被賦

予的各項重任，在不同領域肩負大眾的期待下，都能不忘初心，全力以赴，並以最誠懇的態度貢獻專業與心力、服務社會，從事公共服務的我們，或可以此為典範，相信豐盛的人生風景，全由己所造！

（採訪者：考選部卓梨明、翁千惠、陳靜蘭）