

動態平衡 邁向卓越 以考選業務發展為例

賴峰偉

去年八月一日我來到考選部服務，部長交接典禮時，我提出「追求考選業務更卓越的動態平衡」觀念，以此勉勵同仁，同時也作為施政願景。

化學的動態平衡原理

所謂動態平衡，舉例來說，一杯加了食鹽的水稱為溶液，其中包含了被溶解的食鹽（即溶質），以及溶解食鹽的水（即溶劑）；但是當杯中放入更多食鹽且被溶解到一定程度以後，成了過飽和的食鹽水，結果杯底會有一些高高低低的剩餘食鹽結晶出現，在一定條件下，如果繼續溶解的食鹽和從食鹽水陸續轉變成晶體食鹽的速度相等，二者之間維持的平衡狀態就是動態平衡。從鉅觀上看來，其食鹽水特徵性質不再改變，但微觀上來說，反應仍在繼續進行，食鹽水的狀態一直是動態的，只是溶解和結晶的速率達到一個平衡狀態而已。因此我們可知一個動態平衡的系統，包括輸入（input）、內部轉化（processing）、輸出（output）、以及反饋（feedback）等過程，鉅觀上看來不變，微觀上卻不斷在改變。

追求動態平衡 以考選業務為例

如將前述動態平衡觀念導入考選部業務來看，我們可將考選部看作是一個動態平衡系統，輸入的是考選制度設計完善與否？各類科應考資格的設置及應試科目規範是否合理？典試人力的命題及閱卷品質、是否建立優質題庫？e化資訊系統設備是否完善等，這些輸入的有形及無形資源建置，導因於外在環境變化及各種反應需求；輸出的則是為國選拔優秀人才，以及各項仍可改進加強的變數。但在面對瞬息萬變的外在環境及需求時，組織內部必須透過內部轉化程序，形成具體決策與行動，此內化機轉程序非常重要，它可以確保政府政策的制定貼近多數民意，並選擇最佳處理模式。政策制度及方法技術在輸出以後，仍要面對外在環境反應及批評，這些外在意見的彙集，透過反饋，又重新回到組織中，成為新的輸入，經由此一

程序，政策得以被檢視是否妥當適切，必要時即應再度加以修正，並重新循環進入內化機轉、輸出及反饋程序中；此一過程必須容忍不斷嘗試及可能錯誤之發生。

站在動態平衡角度來看，內部組織及外在環境之間，接受反應和形成政策，呈現有進有出的平衡現象；有些變革雖屬細微，以致鉅觀上短期內看不出明顯改變，但是微觀即可發現實質已經在變，最後許多微小細節的量變，結合起來即產生有意義的質變。

以我到考選部五個月以來推動的各種政策面、事務面的改進措施為例，這些情形若不加以改善，考選部仍可以維持正常運作，只不過同仁在辦理各項試務時，將面對效率問題的挑戰及外界質疑。如果因為這些措施促進了工作效率，強化了對應考人的服務品質，提升了動態平衡，使考選業務更加順利的運作，則卓越的現象就會逐步顯現。

考選業務動態系統遭遇到的問題

到任後，我時時刻刻告訴同仁－有緣相聚一起工作，希望大家像兄弟姐妹般相處。首先我建立了下情上達的環境，除了定期的部務會議外，還召開了科長會報、副司長專門委員會報及專員編纂會報，各式各樣的會議除了讓部裡同仁都能有和部長面對面的機會，也使上下溝通的管道縮短並暢通，希望同仁都能知無不言，充分反映基層的想法或提供建議。

第一次前往考試院參加院會時，考試委員黃俊英告訴我試題疑義會議參考資料用紙浪費，有時一次會議參考資料高達兩萬張，但不一定用到，又不能不備，應設法改進。同仁建議我應建置數位會議室，使開會資料直接置放在內部網路上，開會時無須以紙張列印，在電腦螢幕上參閱即可，節能減碳又兼顧與會學者專家個別的需求。諮詢相關單位後我馬上指示辦理，一個月內兩間數位會議室建置完成，花費不到20萬，部內許多會議都可以利用更節能便利的方式進行。我請總務司統計的結果，本部一年可以省下60萬張紙，換算成一棵高8公尺，樹徑16公分，樹齡20年的桉樹，相當少砍了600棵樹，再包括紙張、影印機耗材、電費等，每年約可節省50萬元。加上出納、文書及檔案管理單位建議確實推行的網路銀行、公文線上簽核、電子公佈欄等措施，考選部一年還可以節省25萬張紙，相當於250棵桉樹。在氣候變遷的時代，我們也為節能減碳作出貢獻。

同仁也告訴我，目前考選部所辦理的考試中，已有88%以網路報名，但這網路報名只有半套，因為應考人還要寄身分證、畢業證書，這並不是真正e化的網路報名，我多方諮商後決定推動網路報名無紙化，透過政府單位間的資料庫勾稽應考人的相關資料，就可以免除應考人再寄紙本來報名，這才是真正省郵省紙簡政便民的政策，我已指示部內成立推動小組，與內政部、教育部等機關協商取得應考人資料，逐步克服

技術上的困難，預定民國100年中可實施。若以99年國家考試報名總人數約75萬人計算，預計此一措施可以節省225萬張紙，地球約可少砍750棵樹。

特考司向我簡報時，曾提出地方特考的一些不合理情形，除了迭有應考人反映，同仁也深知其弊。為數眾多的錄取分發區，讓應考人在報名選擇時就陷入天人交戰、為求上榜必須花錢重複報名多區；限制只能在該錄取分發區應考，使得許多人必須跨域赴考，辛苦奔波；每個錄取分發區的錄取標準不一，使考試的公平性備受質疑；特考限制轉調年限長達6年，錄取者常會見異思遷另謀他就，導致地方政府某些職缺常常缺人……等，此一制度會設計成這個模樣，係因牽涉的問題龐雜，相關權責機關也有很多考量，我也請特考司思考更合理的方式，並尋求相關單位的共識。

關中院長接受2010年10月份的Future Gov期刊專訪，曾指示考選工作未來應發展電腦化適性測驗及線上閱卷。透過線上閱卷，能做到平行兩閱，對試卷的安全及保密、閱卷效率及品質、申論題評分的信度、國家考試的公信力等都能有極大的提升。目前已經實施線上閱卷的單位包括臺灣的大考中心及對岸的司法考試，這一步考選部沒走在時代前頭，但我們願意急起直追。本部線上閱卷系統預定於2011年中建置完畢，我們會建立友善的評閱環境，讓閱卷委員放心且習以為常，並以100年稅務人員考試及交通事業人員升資考試試辦，考試採線上閱卷試卷格式，並依現行評閱

方式進行；榜示後再續辦線上閱卷試辦作業，逐步漸進落實院長的指示，達成國家考試史上的重大突破。

到部之初，有位參事到部長室找我，告訴我花東地區有許多身心障礙朋友，可是花東地區並沒有身心障礙人士的固定試場，導致他們應國家考試時必須勞苦奔波。一般人異地赴考已經很辛苦，何況是身心障礙人士？因此她建議我應在花東地區設置身心障礙固定試場，以利身障人士應考。我馬上請特種考試司聯絡辦理，十月底我率領相關同仁拜訪了花蓮縣傅崐萇縣長及臺東縣黃健庭縣長，他們都很樂意幫忙配合；目前我們已擇定花蓮自強國中和臺東新生國中作為花東地區的身障試場，兩所學校也已經加強施工中，預計今（100）年即可使用。

另外，為了順應五都升格及桃園縣的準升格，考選部預定在今年的高普考及地方特考增設臺南、桃園考區；為了服務離島鄉親，也規劃在101年的高普考及導遊領隊人員考試增設澎湖、金門考區。關中院長在去年底地方特考視察澎湖考區時，即宣布這項服務措施，考試院的貼心關懷，時時以應考人為念，也贏得澎湖、金門兩離島民眾的掌聲。

在對內的管理方面，有人反映考選部像是家族企業，因此我禁絕了三等親擔任考試期間的管卷工作，並規定同仁不得私心推薦三等親擔任部內定期臨時人員，所有臨時人員均應透過公開甄選。

為了活絡組織，增加同仁的向心力，並且促進同仁健康，我也指示辦理羽毛球比賽、桌球比賽、卡拉OK比賽等，讓同仁有健康的身體和愉快的心靈，使他們在繁重的試務工作外，能有平衡的身心。

我也鼓勵同仁研提興革建議，不限自己業務，只要提出可行建議或獨到想法，我必將在升遷時多加考慮，視情加以拔擢。五個月以來，已在部內形成風潮，同仁陸續研提不少書面建議，他們告訴我，多年來大家習慣蹲在自己的崗位上孜孜矻矻，儘管對其他單位的議題有些想法，礙於職掌總不便表示意見，但我要求他們勇於表達自己的看法，也因此激盪出很多創新的寶貴意見。

以出納業務來說，在我就任之前，考選部早已決定典試委員及命題、閱卷委員酬勞應採劃帳方式為之，惟各單位尚未達成共識，空有部長批示卻遲未執行。這個問題其實很簡單，只是改變既有流程罷了，卻因為會增加某些人業務負擔、同時減少另一些人負擔，所以遲遲未決無法定案。我先邀請各業務司主管座談以了解他們的想法，然後提出建議做法，並請各單位配合於民國100年正式實施，不再龜步摸索試辦。高普考試司舉辦的初等考試成了第一個全面辦理典試委員酬勞劃帳的考試，各單位動了起來，不再爭辯是否應該採取劃帳方式，而是務實的討論如何執行。

到任後我升遷了2位副司長、2位專門委員、7位科長及7位專員，他們都是提出了適當可行的興革建議，使考

選部整體動態平衡得以向上提升，同仁的建議活化了組織，升遷也激勵了士氣，這是邁向卓越的具體表現。

新的動態平衡模型

傳統的組織理論發展，從功能產品結構形式的機械性（mechanistic）組織，到混合矩陣結構形式的有機（organic）組織，尚無法解釋組織中種種因素相互影響的情形，我曾經提出共振（resonance）組織的理念，此組織中有開放的、交互影響的、混合的、網絡的、連結的、不確定及動態的現象，它可以補充傳統組織無法描述之處。

物理學理論中，從薛丁格的波動力學及海森堡的矩陣力學兩種表述都指向量子力學看來，真理的尋求有很多途徑，並不是只有單一方法；同樣的，影響組織邁向動態平衡的各項因素，也是相互作用的，達成動態平衡的過程並非單一的路徑，而是多元的互動配合及相互影響的變數所構成。

例如節能減碳是目前的世界潮流，也是我到部以後極力提倡的政策，我又聽到考試委員的聲音反映會議用紙的浪費，這是政策面的輸入，也是事務面的輸入，過程中有同仁提出建置數位會議室的想法，這是雙重輸入的輸出，此輸出又回饋到事務面的輸入，影響了考選部爾後召開試題疑義會議的方式。

又如同我推動的網路報名無紙化政策，此一政策的輸入端是節能減碳的潮流及簡政便民的思考，實務上呈現的數據是88%的考生已使用網路報名，考選

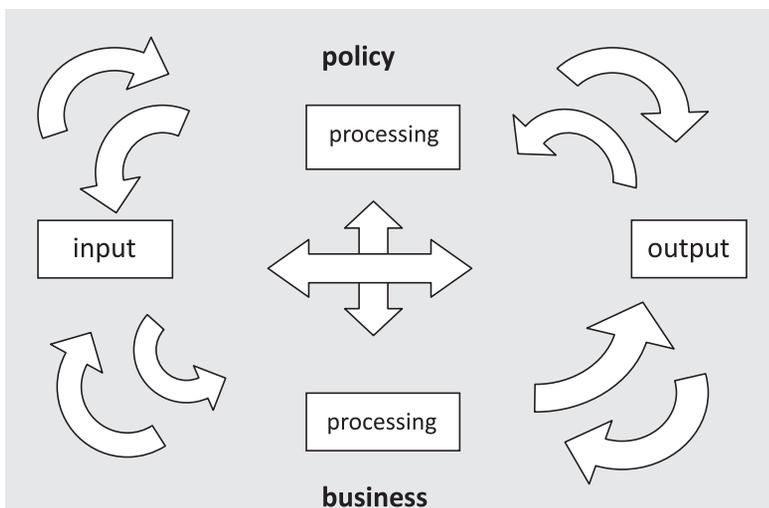
部亦提供了全國電腦據點的資訊，以補強城鄉數位落差，基此，我向同仁探詢從內政部、教育部或大專院校勾稽資料的可能性，在獲得尚有可行性的答案後，我們就義無反顧的推動網路報名無紙化。此一政策必定會改變試務流程，政策的輸出變成事務的輸入端，相互影響，交相回饋，若政策推行成功，將可便利考生，也能提升考選部的效能與效率。

若將考選部看成是一個共振組織，則其政策面與事務面的輸入可能是相同或不同的因素，一旦雙方有同質性的因素相互影響，亦即頻率或磁場相似，就會激盪而釋出更大的能量，使得整體的狀態向上提升，達成新的動態平衡，組織因此邁向更好的境界（詳見右圖：共振組織的動態平衡意象）。

向上提升、邁向卓越 反熵永不終止

向上提升的動態平衡其實就是反熵作用 (Negative entropy)，「熵」(entropy) 是熱力學名詞，由德國物理學家克勞修斯 (Rudolf Clausius) 在 1854 年提出，指的是一個系統內的能 (energy) 無法做功 (work) 的程度，通常用來計算系統混亂程度之量度。「熵」有人翻譯成「能趨疲」，指涉的正是「最大亂度，最小能量」，一個系統如果不加以管理，便會邁向熵；若要提升能量、降低亂度，則必須採取作為使其產生反熵作用，以避免衰敗。

考選部是一個開放的組織系統，和外界環境互動關係密切，時時刻刻從外



▲共振組織的動態平衡意象

上圖係共振組織的動態平衡模型，此系統各項變數間的影響是交互混合的，因而形成開放連結、動態、網絡的綜合意象，組織間的部分變數並產生共振現象。系統在每次不同的狀態 (state) 所釋出的能量若是正數，則可與原來狀態的能量累加，整個系統就會向上提升，逐漸邁向卓越的境界。

界接受各種反應，包括資源、社會現象、民意反映等，經過轉換後輸出，包括各種考試制度及服務等，這種輸入及輸出不間斷反饋循環，始足以抵銷熵的增加，進而活化組織，增加能量，考選部也才能保持動態平衡，向上提升永不終止。

李白曾在「春夜宴桃李園序」一開頭寫道「夫天地者，萬物之逆旅。光陰者，百代之過客。而浮生若夢，為歡幾何？古人秉燭夜遊，良有以也」。我們有緣一同在此，或有資深資淺，但對於考選部60餘年的歷史而言，大家都是過

客；縱然如此，相信我們仍希望貢獻一己的智慧與心力，在這段時空中留下一些雪泥鴻爪，為考選業務的提升奠下良好根基、持續改進。回顧我在交接典禮提出的「追求卓越的動態平衡」理念，與這些日子以來和同仁一同努力的種種作為逐漸融合，謹以此文詳細闡明我的想法，期許同仁能領略我的理念與用心，共同追求考選業務的動態平衡，使考選部邁向卓越，成為政府機關中的模範生！

● 作者：賴峰偉 考選部部長



↑99年12月15日高考一二級放榜典禮合影