

考選

集粹

MOEX Highlights  
(Vol. 1)

— 文官領航



考選

集粹

MOEX Highlights  
(Vol. 1)

—  
文官領航

第一集



<b>院長序</b> .....	01
<b>部長序</b> .....	03
<b>期許圓滿的正義女神 —</b>	
專訪臺灣臺北地方檢察署陳玉萍襄閱主任檢察官.....	05
<b>專業鑑識科技辦案，還原事實真相的正義使者 —</b>	
專訪新北市政府警察局陳福振警務正.....	23
<b>冒險犯難、搶救危急的特搜戰士 —</b>	
專訪臺中市政府消防局特搜大隊西屯分隊王柏寓隊員， 兼訪賴文權分隊長.....	37
<b>偏鄉社區健康的守護天使 —</b>	
專訪彰化縣線西鄉衛生所鄭聿凌護理長兼訪李佳勳主任.....	55
<b>縱橫經緯數位化治理、維護產權的測繪先鋒 —</b>	
專訪臺南市政府地政局蔡文龍股長.....	69
<b>獻身水產種苗培育，重現海洋蓬勃生機 —</b>	
專訪澎湖縣水產種苗繁殖場柯志鴻技士.....	83
<b>活化森林使用價值，促進永續森林經營 —</b>	
專訪行政院農業委員會林務局花蓮林區管理處呂坤旺技士.....	97
<b>傳承與創新、振興客庄產經的推手 —</b>	
專訪客家委員會產業經濟處陳瑞榮副處長.....	111
<b>原住民族產業經濟發展的擘劃師 —</b>	
專訪原住民族委員會王美蘋 Akiku-Haisum 主任秘書.....	129



## 院長序

「人才」是富國裕民的基石，考試院期許作為稱職的國家人力資源部門，入口大門上標舉「選賢與能」四個大字，可說為國舉才就是考試院的固有職責，因此必須有效發揮「為國選才、用才、留才」的功能。考選部則是考試院轄下最能履現該一目標的機關，職掌國家公務人才、專技人才考選，講求科學化的甄選方法與技術，及公平、公正、合目的性的掄才機制，為國舉才、蔚為國用。

個人工作表現不僅取決於專業知識及技術，更取決於潛在動機。即使從事相同的工作，有人僅視之為一件工作（job），有人則視其為生涯專業（career），更有人將其當為一生志業（calling）。據此，考選部持續強化一系列「人才招募」作為，一方面運用各方資源，建立「教、考、訓、用」多元溝通管道，辦理「教考訓用精進平台會議」及「國家考試與大學教育座談會」等項重要工作，且持續與地方縣市政府合辦地方座談會，廣納各界意見；另一方面則加強國家考試宣導，積極主動出擊、走入校園，持續推動「預備文官團」及籌組「國家考試宣講團」，以利從考選端甄選優質的公務治理人才，吸引並鼓勵青年學子踴躍參加國家考試，讓在校學生盡早對「任公職」建立正確認知、應有價值觀及準備好的心態，期望有志人才能將出任公職與提升社會福祉結合，並深入體會當為終身「志業」，而不僅是一件穩定的「職業」。

「考選集粹」電子刊物同時配合政策轉型，以專訪公務人員傑出貢獻獎獲獎人、專技領域領袖（如公會理事長）為主，專訪文按月刊載，並納入國家考試校園宣導演講內容，藉由對標竿人物的報導，敘述具生命力的真實故事，引發讀者內心共鳴，激勵有志者堅定志向報考國家考試，加入公職行列，為國家貢獻所長。此次，「考選集粹」首度發行專書，分送「預備文官團」受訓學員、一般大學及

技專院校就業輔導單位、地方縣市政府及各大圖書館典藏，廣為提供民眾閱讀。期許能獲得更廣大迴響，為國家掄才大業得以發揮更大效益。

考試院院長 **黃 榮 村** 謹誌

110年9月

## 部長序

人才為立國的根本，也是推動國家、社會不斷進步的主要動能。考選部肩負為國取才的任務，掌理全國各級公務人員的任用考試與專門職業及技術人員資格考試兩大類國家考試，近10年來平均每年約拔擢1萬7千多人次公務人才為國所用，另篩選衡鑑出各類擁有專業知識與技能的專技人才3萬7千多人次，投入各行各業，發揮支持國家社會持續前進的力量。

考選部除每年辦理19至20次各類公務人員及專技人員考試外，並深入各大專校院及運用網站資源等方式進行國家考試宣導，協助青年學子及社會人士認識國家考試，以吸納優秀人士，擴大選才來源，提升人力素質。考選部全球資訊網自106年3月起建置「考選集粹」電子化資訊平臺，定期刊登「博雅」及「選粹」兩大類專文，透過一系列人物專訪及考選重要議題剖析，呈現國家考試多元專業的樣貌與內涵，促使各界了解考選業務精髓。為鼓勵優秀人士報考國家考試，深化人才招募的目的，「考選集粹」於109年7月辦理轉型，藉由專訪傑出公務人員及各專技領域領袖，使讀者了解公務人員對社會的付出及貢獻、價值與理想，以及各專技領域的職涯與發展、所應具備的核心職能等，各篇專文每月刊登於考選部全球資訊網，同時發布最新消息並於國考APP推播，獲得廣大閱眾的迴響。

蔡總統於2020年就職演說中特別強調人才的重要性，政府治理人才是國家施政的基石。未來政府所需的治理人才將來自於現仍在學的青年學子，優秀的治理人才除需具有專業知能及認同國家文官體制外，更應具備服務社會的價值理念，以利其公職職涯發展，增進為民服務之效能。因此，考選部積極尋求教育部青年發展署、公務人員保障暨培訓委員會及基隆市政府的資源及協助，於110年8月下旬開辦「預備文官團－地方文官領航隊」，引導有志進入文官體系

的優秀青年學子進行為期2週的研習訓練，以加強培養文官品格修養的自我要求、關懷社會的人文精神及為大我服務的價值理念，同時也為公務機關提前培育優秀人才的種子，使其具備地方治理經驗，未來擔任公職後，更能理解及貼近地方需求。

值此「預備文官團—地方文官領航隊」開辦之際，為彰顯文官領航形象，爰將「考選集粹」轉型迄今所刊載108年及109年公務人員傑出貢獻獎得獎人的訪談專文9篇彙集成冊，其對象包括中央機關簡任主管到地方政府基層人員，透過各篇專文得以探掘每一位得獎人的成長背景、職涯心路歷程及懷抱的理想願景等，一方面提供受訓學員研讀參考，以建立正確價值觀，激發服務熱忱，穩固投身公職之志向，及早進行生涯規劃；同時分送各大專校院和相關機關及縣市政府，以擴大宣導效益，吸引更多優秀人士報考公職的意願，也藉此鼓舞不論身處任何職位的公務人員，自我認同工作價值，秉持關懷社會與服務大眾的精神，在崗位上盡心盡力、發揮所長，相信個個都能成為開創人民與國家社會幸福生活願景的重要推手。

考選部部長 許舒翔 謹誌

110年9月

## 期許圓滿的正義女神一 專訪臺灣臺北地方檢察署陳玉萍襄閱主任檢察官

對於陳襄閱主任檢察官（以下簡稱襄閱）的認識，始於108年公務人員傑出貢獻獎，得獎專輯中的陳襄閱，如同鄰家女孩般綻放親切溫和笑容，難以想像她在職場中的角色，是剛正不阿、打擊不法、實現正義的檢察官。檢察官的形象不外是嚴肅、犀利、不苟言笑，但透過專訪，我們看到了不一樣的檢察官。



陳玉萍襄閱主任檢察官：「希望案子到地檢署，都會被好好處理，而處理結果也讓民眾可以理解並放下，這就是圓滿的狀態。」

### 從社會底層開始的人生

陳襄閱幼年生活辛苦，卻能積極樂觀、刻苦求學、充實自我，並選擇了檢察官作為志業，勇於也樂於承擔挺身公義的護「法」使者。令人不禁好奇，是怎樣的人生歷程，造就了這位開朗活潑、和藹親切，辦起案來卻是雷霆萬鈞、一絲不苟的檢察官。

陳襄閱娓娓道來：「我八、九歲的時候，母親就過世，家裡環境不好，父親也沒有工作。當年高中、高職、五專聯招等各項升學考試，都是分開報名，我連報名費都沒有，父親的觀念也認為女生不用念太多書，所以我就沒有參加考試繼續升學。當時想，我只要有一技之長就不會餓死，所以國中畢業後就開始工作，擔任印刷學徒，邊做邊學，當時當印刷學徒很辛苦，整天站著，師傅沒讓你坐，你自己不敢坐；師傅沒教你，你就自己在一旁默默看，能看到什麼是你的本事。如果看不到，就是要繼續磨練。」

當年陳襄閱除了當學徒，還兼了很多工作，希望能多賺一點錢改善家裡的環境。「哥哥、姊姊都已經開始工作，可以養活自己，但我還有一個妹妹需要照顧，她還在念書。」陳襄閱帶著我們走進時光隧道，「小時候我也曾被選入合唱團，但參加一兩天就退出了，因為後續要買服裝，需要繳費，家裡無法供應，只能退出。因為自己這樣的經歷，我不想讓妹妹和我一樣，有這種『不得不』的遺憾，希望只要有機會，她都可以多方嘗試，試了之後才知道自己擅長之處，也才有機會選擇是否繼續發展這項專長。」陳襄閱這份遺憾，成了推動自己人生和妹妹成長的動力。

## 心田裡種下學習法律的種子

從一開始只求有一技之長的女孩，到後來成為拼命三娘般的檢察官，生命中有何轉折造成巨大的轉變？陳襄閱提到，國中畢業後開始工作，某天叔叔問起「你讀哪裡？」當時靦腆的回答「沒有」，叔叔以為是姪女覺得就讀的學校太差不好意思講，並不曉得姪女其實是沒有繼續升學。叔叔知道實情後非常訝異，同時也伸出援手，提供第一學期的學費，於是陳襄閱便在開南補校繼續升學。

陳襄閱補校畢業後工作了幾年，某天突發奇想覺得，自己跟國父一樣，都是生在11月，國父這麼偉大讓後人為他立銅像，自己沒

有少一隻手、一隻眼，跟國父先天上沒有不同，為什麼他被立銅像紀念，自己卻在原地自嘆自怨。當時很單純的認為，國父可以，我應該也可以，若不試試，怎麼知道？因著這個天真的念頭，已經終止學業的女孩決定辭職去考大學。

「考大學時最想讀的是法律系！」為什麼呢？陳襄閱說了一段往事：「小時候我們住在大伯家的房子，有一天媽媽在院子裡洗衣服，我在外面玩耍，看見鄰居來找媽媽，他說有一包東西掛在我家門口腳踏車把手上，不見了。他認為是我拿的，我告訴媽媽我沒拿，媽媽相信我，卻向鄰居道歉，當時我心裡好受傷，也很氣媽媽，不解她既然相信我，為何還要道歉，還跟媽媽大發脾氣。」陳襄閱帶著遺憾說道：「長大後才明白，當時的環境、時點，媽媽不得不道歉，現在回想起來，覺得好對不起她！以前年紀小沒想太多，媽媽也不會跟小孩講這些事，我只覺得太不正義、不公道。這件事是一顆種子，讓我產生學習法律的念頭，這顆小種子一直放在我心裡，慢慢萌芽。」

## 要不要試一試考大學？

還有一段小插曲，也影響後來的決定，陳襄閱說：「促使我想升學念書，還有個轉機。我以前下課以後就是回家煮飯，等到開始工作，沒時間交朋友，唯一的朋友就是我妹妹。有一次和妹妹在校園附近外食，看到一群跟我差不多年紀的人，應該是大學生，他們突然哄堂大笑，我問妹妹，『我看起來跟他們一樣嗎？』妹妹回答『完全不一樣』，她說我不會像他們這樣，有自己的朋友圈，也沒有像他們那麼放得開，可以開懷大笑。個性加上成長過程的緣故，妹妹說很少看到我像他們那樣大笑。我當時心裡想，我沒有認真去念書，怎麼知道我念不好，也許我也能成為大學生。」

陳襄閱還透露了一個有趣的故事，「有一次公司要我送急件，

坐在計程車上，司機問我念那間學校，那時候我開南剛畢業，沒念大學，我就回答他說沒有。司機突然要我記住他的名字，他鼓勵我一定要念大學。這些片段、微小的事件，像種子一樣種在我心田，心裡有一個聲音告訴自己，要不要試試看！」

## 不服輸的個性爲自己設定目標努力向上

那個不曾開朗大笑的女孩終於決定辭掉所有的工作、兼差，準備考大學。然而高職和高中的課程完全不同，沒有歷史、地理科目，英文也很差，去補習班報名時，對方還再三確認這位報名者到底要念高中班還是高職班。陳襄閱說：「我心想既然學費一樣，當然選高中班。老師提醒我可能會跟不上，但我心想遇強則強，我一定要上高中班。」

陳襄閱骨子裡有不服輸的個性，意志始終堅強：「當我周遭都是強手，我會打拼；反之，我會以為已經夠了，容易鬆懈。我習慣在生活上設定目標，如此結果雖不中亦不遠矣。年少時我設定的目標是今年要賺多少錢，應保留多少存款。考大學時我設定第一志願是政治大學，最後一個目標是文化大學。以我高職補校的背景，後來果真考上文化大學。考研究所也是如此，我設定的目標第一個是臺大，最後一個是文化，結果考上了文化大學。」文化大學在一般人的眼中，或許不是最頂尖的學校，但陳襄閱卻以身為文化人為榮，她感恩的說，「在每個階段，是文化大學給了我機會，讓我可以繼續努力。」

## 年少職場上的委屈滋養了包容心

「上大學後預計開始專心念書，我妹妹後來也念文化大學，不包含生活雜費，光我們倆的學費一學期就要10萬元，我國中畢業工作的存款就這樣用光了。大三只好又開始打工，有一年暑假，一日三

班制的工作，我就兼了兩班，剩下的時間只能用來睡覺。」

辛苦的工讀身影，彷彿歷歷在目，陳襄閱臉上仍然漾著笑容談著來時路：「好不容易有念大學的機會，我認為放假期間，就應該複習、預習課業，然而因為經濟壓力，那年暑假我沒辦法做到。其實打工賺不了什麼錢，都是靠體力的工作，毫無技術性，任何人都可以做，我卻花了這麼多的時間，那時候覺得好痛苦，幫人家洗碗，打破碗被罵，心裡想賠錢就好，為何要為一個碗罵到臭頭。」

年少在職場上遭受委屈及挫折，滋養著一顆包容的心，陳襄閱表示，這樣的經歷對於擔任檢察官很有幫助，因為檢察官的工作常常要和爭吵、心懷怨懟的人接觸。陳襄閱回憶道：「我從事過很多行業，當時只有國中學歷，能夠做的多是勞力性質的底層工作，但我覺得很幸運，這樣的歷練讓我體驗不同階層的生活，更能了解別人的心情，更能將心比心，站在別人的立場思考，我的心更寬廣、更包容。我可以接受當事人覺得不平的觀點，因為我也曾感受過不平，所以我大概可以體會當事人的感受。」

## 定目標、作計畫，讓生活有安全感

陳襄閱大學畢業本來沒打算考研究所，而是以國家考試為目標，「從大三開始，每次的期中考、期末考，我都把它當成國家考試在作答，我也清楚文化大學應屆畢業生考上公職畢竟較少，所以我不敢跟別人說我要應屆畢業考取。為了避免參加國考過於緊張，我要求自己把每次期中考、期末考當成國家考試全力以赴，後來決定報考研究所，也是把研究所考試當成國家考試來練筆。」陳襄閱實現目標的堅定意志以及敏於策略由此可見。

當時陳襄閱和妹妹在學校附近租了小房間，每天焚膏繼晷地念書，可是法條背過又忘了，「我對自己很殘忍，還拿著法典往頭上砸，自我懲罰，每天畫正字記錄念了幾小時的書，要求自己一天要

有2個正字以上。」雖然還在大學修習學分上課，陳襄閱便已規劃準備國家考試的讀書進度，她強調：「計畫很重要，會讓我的生活有安全感。」

民國88年的司法官考試前夕發生921大地震，距離考試沒幾天，因為停電，陳襄閱每天點兩根蠟燭念書，但那次沒考上，「印象中好像差1到2分，沒有達到錄取標準，就表示自己能力還不夠。」那年地震影響到很多考生，隔年1月加考了一次司法官特考，陳襄閱就在加考那一次上榜。「與學長、學姐比起來，我算是很順利了。國家考試需要融會貫通，但我有點死腦筋，不知那些才是重點，乾脆就地毯式的讀書。」

### 嚴以律己：紮實念書，嚴謹工作

司法特考錄取率甚低，陳襄閱卻如願應屆就考取，我們請她分享念書的訣竅，陳襄閱不藏私：「我認為體系很重要，書本的目錄是其架構，考試時若遇到有點陌生的題目，就用目錄的架構思考，我會想這個題目的上位概念、旁支、下位概念各是什麼？加上相異點、相斥點等，用這樣的體系作答，即使真的不會，光寫完這些就洋洋灑灑一篇了。」

陳襄閱還提到，有時書本的編排方式跟自己的理解有落差，她會修改目錄，陳襄閱認為：「念了法律之後懂得邏輯思考，知道可以透過演繹、歸納的方式協助記憶。讀書沒有捷徑，要念得很紮實，考到任何點，都知道如何發揮。不是死背，而是全部融會貫通！」雖然地毯式的念書很辛苦，但個性使然，這種態度一直延續到擔任檢察官，仍是認真工作，「我不會在不知道事情的全盤狀況下，輕易結案。」

陳襄閱提到，檢察官的工作需要嚴謹的個性，加上現今社會要求公務人員做事要又快又好，她也總是這樣自我要求，所以經常廢

寢忘食的工作，但如此一來犧牲的是生活品質。「我近來開始反思，這種個性在某些方面其實是缺點，應該要適度調整，不可能凡事均事必躬親，一定要懂得分工與合作，這是很重要的工作態度。」

## 仔細耐煩不退縮，辦案不查個水落石出絕對不罷休

若要說辦案的經驗，以陳襄閱的歷練，應該有一籬筐的故事，她提到了前立委破壞國土案，完全是誤打誤撞，不小心就將小案辦成了大案。她說到：「地檢署的案子很多，一個檢察官每月分到將近100件，在量這麼多的情形下，其實檢察官並沒有時間去主動挖掘所謂的重大案件，但主動發掘是我的興趣，不一樣的案件會讓我覺得很有趣，承辦過程中會有成就感。有些事你不查，怎麼知道有沒有問題？如果挖出來發現有問題就繼續辦，如果沒問題就自己默默結案。」

「處理本案也是類似的情形，它就是一般的輪分案件（編輯按：經由地檢署「電腦輪分系統」決定承辦檢察官），類似案件很多，過去大多不起訴，但我審理中隱約覺得有問題。嫌犯在開庭時與在警局受訊問時，供詞不一，所以我就想查查看。」陳襄閱心想，這種案子警察不可能違法取供，從案卷中也看不出有什麼大問題，她說，「既然嫌犯不承認，我就盡力去查，安排去看現場，到了現場，才發現土地開挖情形相當嚴重，看起來並不是第一天開挖，而是進行一段時間了。詭異的是，整片土地很大，挖土機、貨車就停在那邊，但是都沒有人，如果沒有開挖施工，挖土機、貨車不應該在那裡，應該是有人通報檢察官要去看現場，人就撤光了。」這種情形很不尋常，陳襄閱繼續追查，查了很久、也調閱那塊地附近的案子，才發現之前都是不起訴處分，破壞土地的人大概是認為檢察官查不到，沒有直接證據，被逮到的人只要否認到底，地檢署也沒轍。

陳襄閱未就此放棄，「這種案件如果只處理逮到的現行犯，罪

刑很輕，但沒有意義，因為土地仍然被亂挖，必須找到幕後的犯罪集團，才有可能一勞永逸根本解決。」陳襄閱於是調閱有關這塊地的所有卷宗，抽絲剝繭細細研究，經過比對，發現涉及這塊土地的相關案件，付保證金的人有關連，律師之間有關連，開挖的車輛所屬車行也有關連，表示一定有更高層的人士參與，經過一連串追查，才發現幕後的藏鏡人是位前立委。

回想當時辦案過程，陳襄閱說：「我就是慢慢地查，發現土地移轉很複雜，地號非常繁雜，要逐筆比對，後來查到這個集團還有涉及證交法的其他案件」，因為要向法院聲請搜索，必須讓法官了解這個集團相當龐大，陳襄閱還自己畫了一個組織圖。當時她搜索了數個據點，「搜索時沒有找當地警察分局協助，畢竟嫌疑者在地方根深蒂固，有一定的影響力與人脈，為避免風聲走漏，就直接動員地檢署的事務官，當時動員了好多人，對於當時協助本案的事務官，真的很感恩。」我們忘我的聽著精采辦案推理鬥智過程，一邊讚嘆陳襄閱的毅力與敏銳。

「當時有一個很能幹的中間人，是逾期居留的大陸人，必須抓到他才有直接證據，但我們完全沒有他的長相、身高等個人資料。搜索立委家裡時，搜到一張入境申請書之類的文件，這份申請書上只有姓名和大頭照，其他資料都沒有，為了找這個人，只好透過刑事局幫忙，經由各種通聯紀錄的追查，知道他跟誰常通電話，以及通話活動範圍等，相關的通聯紀錄密密麻麻。」在陳襄閱協同辦案人員努力不懈下，終於追到關鍵人物，再由警察調閱監視器，發現固定出現的車輛及行駛路線等，透過層層的線索，好不容易找到有利的證據，最後順利起訴。陳襄閱表示，很感謝協助本案的警察，他們都是長期合作辦案的夥伴，願意幫忙，她感懷於心。

## 將心比心，檢察官處事也可以圓融

陳襄閱91年分發到地檢署任職，一路走來歷練了不少工作，陳襄閱說：「我做事很專注，全心全力投入，好處是較易發現問題，但壞處是忽略其他事情，觸角不夠廣，擔任檢察官的我不太關心人的部分，全神貫注在案件的處理。」陳襄閱100年到司法官學院當導師，工作內容不再是處理案件，而是輔導即將步入同樣職場的司法官特考錄取人，「我發現這是很好的歷練，讓我把對案件的關注提升到不同的層次，過去我會體諒當事人，但當了導師後，才發現自己所謂的體諒還是不夠深，以前自認比其他檢察官更具同理心，後來卻發現自己不夠關心人，與人的互動不足。」

襄閱說：「在司法官學院看到學生煩惱，心想這點小事也能讓人煩惱到吃不好、睡不著？但其實每個人對事情在意程度不一樣，我體會到將心比心，儘量不要把自己的理解套用在別人身上。」又有一次，陳襄閱胞兄被傳喚出庭，她認為這只是小事，不會怎麼樣，只覺得哥哥看起來有點緊張，結束出庭後哥哥卻說緊張得胃快痛死了！「我才恍然了解，原來當事人在庭下那種忐忑不安的感受是很強烈的，我自以為已經可以將心比心，其實還是不夠。」

陳襄閱認為，檢察官在第一線與人接觸，你願意為當事人著想，樂意站在別人的立場思考，事情便會產生「做得對」與「做得好」的差別。例如要訊問當事人，最常見是發傳票請人過來，此外也有其他選項。假如當事人住在高雄，小孩很小，家裡沒有其他親人可以幫忙照顧，當他收到傳票還要帶著小孩從高雄北上，在接受訊問時小孩要由誰照顧？「這些對當事人的種種不便，其實可以透過其他方式解決，如利用遠距訊問設備，只要請當事人到高雄地檢署，帶著小孩也可以。」陳襄閱再舉一個較極端的例子，「如果是臥病在床無法行動的人士，檢察官發傳票要你來，若無合理理由而不來，檢察官可以拘提。雖然合法，但合情理嗎？其實檢察官也可

以過去問當事人，並無法規限制我不能去。在合法的範圍內有很多的選項，但如何能花費較少的社會成本，還能讓當事人覺得最自在，需要檢察官帶著同理心思考後抉擇。」

## 讓當事人充分表達、充分了解

陳襄閱承認自己是個性很急的人，但現在她會提醒自己不要急，要沉得住氣，事緩則圓。她說：「我不喜歡拖泥帶水，但我現在了解一定要耐煩，必須克服急性子。如果我半天排10個案件開庭，當事人只能講10分鐘，我們一急，態度就不太好，會讓當事人覺得你只問你要問的。後來我開庭時間都安排得比較寬鬆，寧願花多一點時間開庭，讓當事人可以完整地表達。」

陳襄閱提到某個案件的被告被她起訴，後來卻寫了卡片來謝謝她。這位被告被前夫提告偽造文書，襄閱在開庭時讓她充分說明，被告放心吐露辛酸委屈，襄閱告訴她，雖然了解她的狀況，但法律規定的構成要件已經達成，還是必須起訴。陳襄閱提到當時的情況，「我希望法官能夠處輕刑，我情感上覺得有一點對不起她，在情感上她很可憐，但在法律上，她確實站不住腳，當時我也怕自己被情感帶著走，仍然依法起訴。後來收到她的卡片有點驚訝。她謝謝我願意讓她傾訴。」在收到這位被告的卡片後，陳襄閱釋懷了，因為她明白，不管有罪無罪，這位被告都不會想再爭執，法律規定如此，被告也了解檢察官為什麼要起訴她，她不會帶著不平面對後續的司法程序。

陳襄閱說，「我開庭一定讓當事人了解他為什麼要出庭；如果起訴，也會讓當事人清清楚楚知道原因，不會讓當事人不明不白就離開法庭。對證人也是如此，有些人收到證人傳票會很緊張，我會告訴他們不要緊張，讓他們知道是來幫忙釐清事實的，並且謝謝他們。」有些證人是阿嬤、小孩，為了要讓他們能理解，陳襄閱會用臺

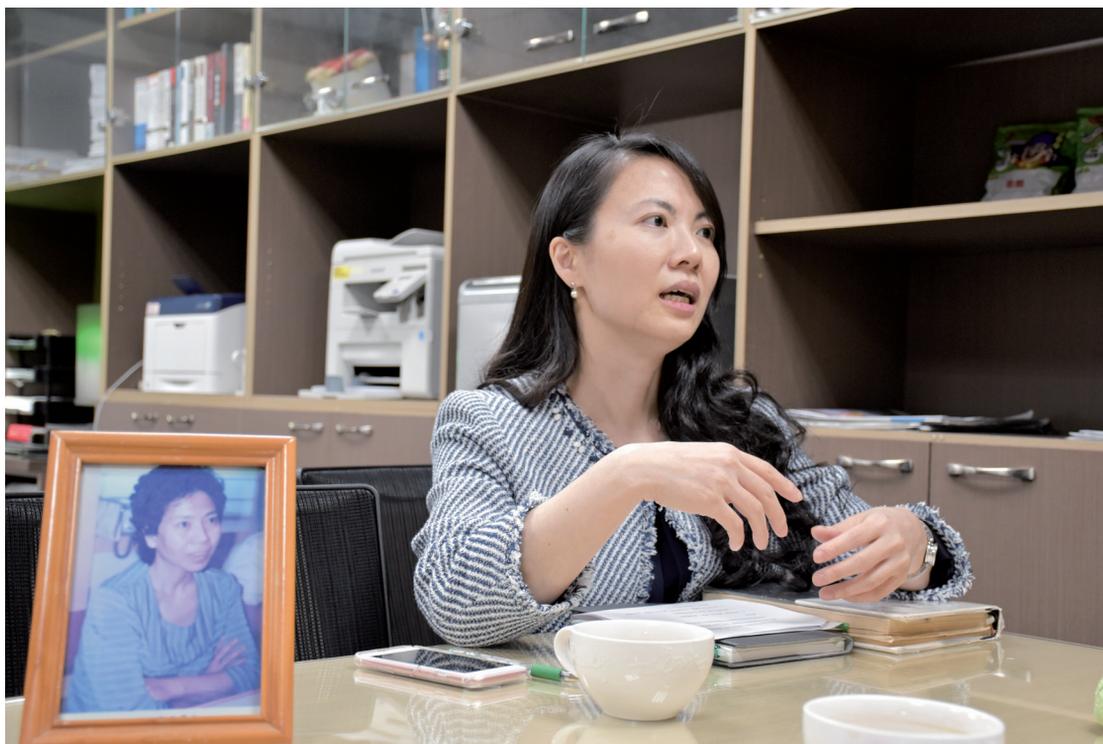
語和他們交談，原本臺語不太輪轉的她，透過一次次的開庭，慢慢把臺語練好了。

## 走過近二十年仍熱愛檢察官工作

陳襄閱透過職場工作看到人生百態，當年司法官結業分發時，以她的性格，同學們都覺得她會選擇擔任法官，當時她也這麼覺得，後來因為個人因素，選擇擔任檢察官，剛開始還有些猶豫，但走過近二十年，陳襄閱說：「我還是好愛檢察官這份工作，我很幸運可以從事自己喜歡的工作。」也因為如此，陳襄閱一直秉持堅持與負責的心態工作。

陳襄閱講了一個她剛分發到地檢署的小故事，自覺是很好的機會教育：「有一個案子很簡單，我做好不起訴處分後送到主任辦公室，書類裡有一張手寫字跡的紙條，主任問我這是什麼？我說我也不知道，這應該不重要。主任當場表示『有不知道的東西在卷宗裡，竟然就結案！』後來我弄清楚那張紙條的來龍去脈，結論雖然一樣不起訴，但這件事給我一個教訓，經手的東西，都應該要清楚，你以為不重要，其實是你不清楚，而不是真的不重要，必須弄清楚以後，才能說重要或不重要。」

她說：「當檢察官的自制力要很強，國家給我們的權力很大，一定要時時反省，而且這個職場不太會有人跟你說這樣不對，因為沒人想被誤會意圖左右辦案方向，所以通常不會有人告訴你做錯了，一定要自己小心謹慎，我也會擔心是否做錯了，只能常常自我檢視。即使有人告訴你，你也要獨立判斷對錯。」除此之外，陳襄閱特別提到當檢察官體力、身體健康也很重要，因為工作繁重，有時候必須通宵達旦，體能維持是這行必備的條件。



陳玉萍襄閱主任檢察官：「我還是好愛檢察官這份工作，我很幸運可以從事自己喜歡的工作。」

## 希望翻轉公眾對檢察官的印象

談到檢察官給公眾的印象，陳襄閱無奈地說：「『有錢判生、沒錢判死』這種說法一直困擾我，剛入行時親友也會這麼說，經我反駁長輩們卻更質疑。後來我就改以舉例說明，當他們對案件有疑義，我會讓他們感受過去的謠言或刻板印象是不存在的。」

陳襄閱強調，檢察官工作如此辛苦，卻一直無法扭轉大眾的印象，一萬件中可能只有一件執法過程不當引起爭議，但其他9999件的辛苦成果卻被忽略。她只能以身作則，在自己接觸的每一個個案中盡量做好，讓當事人了解，也希望檢察官正面的形象能散播。這也是當初臺北地檢署願意接受邀請拍攝網路節目「一日檢察官」的原因之一，希望拉近與民眾的距離，讓民眾不再覺得檢察官很遙遠，能了解檢察官的工作型態與繁忙情形，讓民眾知道有正常管道

與方式可以和檢察官溝通。陳襄閱堅定的說明，「雖然單一個案無法直接反轉民眾舊有既定的觀感，但只要是我接觸的個案，我會避免讓民眾有不好的印象，希望藉此慢慢往正向發展。」

陳襄閱也說，「宣導業務其實不是檢察官的本職，如果有法律宣導工作，我都會儘量參加，剛開始我很抗拒，因為我不喜歡上台，後來我卻勸別人多參加，畢竟一般人的法治觀念不是很夠，就是因為不了解才會對檢察官有錯誤的觀念，如果多作法律宣導，不管對象是教師、大學生，只要台下聽眾有一個聽進去就夠了。」

陳襄閱舉例：「性侵案件令人同情，但若證據不足，還是無法起訴。」透過法律宣導，可以讓大家都知道檢察官面對的限制，「以前我都會出去宣導，而且還鼓勵學弟妹們儘量參加，不要嫌煩，不要覺得這不是辦案就不想去。能讓更多的人有法治觀念，了解檢察官的限制，我覺得滿重要的。」

陳襄閱微笑的說：「我能做的只有這樣了，雖還不足以翻轉公眾對檢察官的印象，但我相信慢慢地，這種批評的聲音會越來越少，尤其每年都產生一批年輕的司法官，大家努力做事，多一些正向的案例，還是有改變的可能。早期有些不好的例子，是極少數，以前這個體系容許存在這種現象，但現在環境已經不同。」

## 籌劃法律宣導行銷影片締造高收視紀錄

我們專訪陳襄閱前，已經看過網路上人氣超旺的影片「一日檢察官」，據悉這支影片播出短短4天半，觀看次數就破百萬，創下司法史上法律宣導節目收視最高紀錄，在影片中屢次看見「學姊」陳襄閱的身影，採訪小組當然要請學姊談談「從影心得」。

陳襄閱略帶害羞的侃侃談起：「這是個機緣，製作單位主動探詢地檢署的意願，一開始我們也猶豫，擔心外界觀感認為不夠莊重。」她澄清自己不是主角，「我擔任幕僚工作，負責和製作單位

協調溝通。」拍攝期間地檢署和製作單位雙方不斷溝通、開會，討論編排、場景、設備，希望能真實呈現檢察官的工作實況，讓外界一探究竟，然而地檢署有很多工作內容不宜真實入鏡，因此只能把情境表演出來。「比如說外勤部分，不可能在真實有人死亡的情形下，帶製作單位拍攝檢察官相驗的實況；內勤部分，偵查不公開，訊問人犯的過程也不可能拍。所以整個拍攝過程，需要調動很多的資源，相當繁雜細瑣。」

陳襄閱表示，當時評估是否接受拍攝任務也很掙扎，如果接受，勢必在本務之外多花許多時間與精力籌劃，不免思考是否有必要？「我之前沒看過這個節目，在考慮時看了幾集，覺得很不錯，非常接地氣，應該是很好的行銷方式，既然人家主動找我們合作，也不花錢，怎能不把握機會？所以後來地檢署決定同意拍攝。」陳襄閱統籌本案所有規劃工作，包含事前接洽與拍攝細節，非常辛苦費神，但她認為這是個很好的經驗。

鑑於民眾多不清楚檢察官工作內容，規劃腳本時便決定表現檢察官主要工作項目，原本考量拍攝不便打算拿掉相驗項目，但陳襄閱認為這是檢察官工作重要的部分，卻有很多人不知道，透過溝通，才讓影片兼顧檢察官工作的真實樣貌及拍攝便利。影片在網路上的高點閱率堪稱是最成功的全民法律教育，陳襄閱欣慰地說，影片引起的廣大迴響讓她鬆了一口氣。陳襄閱期待透過影片降低檢察官工作的神秘感，民眾可以減少一些錯誤印象。

## 期許檢察官的工作能圓滿

法官、檢察官社會地位高，司法官特考每年吸引法律學子前仆後繼投入，身為資深前輩的陳襄閱對檢察工作有何展望？期盼新血加入後為職場帶來何種風貌？聽到這個問題，陳襄閱脫口而出「圓滿」兩字。她解釋：「其實檢察官工作的困境是一案件最後的結果，一定有一方不滿，甲告乙，檢方起訴乙，乙方不服；檢方不起訴乙，

甲方不滿。」即便最後法院判被告無罪，他也不一定服氣，反而質疑當初檢方浮濫起訴。陳襄閱不諱言地說：「檢察官的案件太多，實在很難精緻處理每一個個案，這是比較可惜的。如果將來人力、經費許可，希望檢察官都能把案件處理得圓滿，讓被起訴的人能知道為何被起訴，讓雙方對於爭執的事件為何這樣處理可以理解並且放下。」陳襄閱也盼望入行的新血，能認同這樣的態度。

畢竟地檢署已是最後一道關卡，雙方會來到地檢署，表示之前在法院以外的調解及溝通都不成功，已經撕破臉，但檢察官在處理案件時，可以思考如何讓雙方放下，並嘗試耐著性子告訴當事人，檢方會儘快處理，同時規勸當事人不要一直放在心裡。陳襄閱期待檢察官能讓人民信賴，「案子到地檢署，都會被好好處理，而處理結果也讓民眾可以理解，這就是圓滿的狀態。」

## 深刻感受檢察體系留才困境

檢察官、法官受訓分發後就各自在選擇的體系任職，對於每個人的選擇，陳襄閱並無特別想法，但看到優秀的現職檢察官轉任法官，心裡很沉重，檢察官職場環境資源不夠，常常爆肝工作，實在無法期望優秀人才留下來，當看到有人要離開檢察體系，她的感受特別深刻，「畢竟法官的設備、待遇與環境的確比較好，不管是機關層級或是一般民眾尊崇的程度，都不一樣，雖然我們是同一考試出身，但客觀上不可否認的是檢察官的資源確實比較少。」

陳襄閱在司法官學院擔任導師時，學員們問她要選檢方或院方，「我只會告訴他們我當檢察官的快樂或痛苦，雖然喜歡這個工作，但過程中難免參雜成就感與失落。相較之下，法官的工作比較靜態，沒有太多高低起伏。」

陳襄閱說：「在職場上我也曾有過低潮，自己不小心捲入紛擾，疲累不堪，那時想轉調院方。後來反覆思考自己到底是無法忍

受痛苦夾著尾巴逃走？還是想挑戰院方不同的工作？這是我第一次動念想轉任，在思考後，發現是自己抗壓性不夠，無法面對困境，尚待磨練，所以我決定留下來。」

陳襄閱笑著說：「曾看過文章寫到諾貝爾獎得主都比較長壽，得獎者獲得肯定，心態上比較健康，壽命自然較長。如果認真做事一直未獲肯定，很難有動力繼續努力。」若僅以公平正義為理念，要求檢察官任勞任怨，她覺得太空泛了，也不符合人性；倘若檢察體系的升遷能暢通些，檢察官們對自己的辛勞付出或許心理較平衡，也比較能留住人才。

## 生命中最重要的人：是妹妹也是好朋友

雖是正式的專訪，但陳襄閱真誠親切知無不言，猶如好友相聚輕鬆暢談，讓我們更了解檢察官的日常，也對她萌生憐惜，嬌小瘦弱的她擔任襄閱，工作量大，又常常宵旰勤勞，長時間埋首卷宗忘了吃飯，令人不禁好奇，生命中是否有賴以支撐的肩膀？

陳襄閱坦承因為工作性質的緣故，人際交往較封閉，較少跟不同群體的人接觸，「妹妹是我帶大的，小時候，我好像扮演媽媽的角色，她的家長會都是我參加、簽名的；長大以後，我掉眼淚都是她安慰我，我最痛苦的時候，也是她陪我走過來，我考上司法官，第一個想分享的人就是妹妹，對我來說，她是妹妹，也是我的好朋友。」陳襄閱說自己吐露心事的對象是妹妹，「以前我從不在妹妹面前掉眼淚，因為我自認是長輩，她是晚輩，我是她的榜樣，怎可掉眼淚？」當妹妹對她說：「要不是有你，我的人生不會這麼正向樂觀，因為我知道你永遠都在身邊。」這番話讓陳襄閱不禁感動落淚，姊妹從小相依為命，長大後互相倚靠，妹妹是她人生最重要的支柱，很多時候工作煩悶心情不好，在妹妹勸說開導下就釋懷了，整個人也豁然開朗。

除了妹妹，陳襄閱感懷人生旅程中也幸運受到許多貴人的恩惠，集合許多人的幫助，才有今天的自己。工作忙碌的她，沒多照顧自己，本想用力燃燒完此生就好，「但妹妹和我約定，我不能比她先走，她會難過。為了妹妹這句話，我要好好照顧身體。」在剽悍辦案的鋼鐵外表下，陳襄閱的內心還好有妹妹的撫慰得以溫暖。

## 對媽媽的想像也是一種依靠

陳襄閱辦公桌上擺著媽媽的照片，當我們問起，似乎觸動她內心柔軟卻遺憾的部分，早逝的媽媽也是陳襄閱生命中的重要依靠。「長輩都說，媽媽有一張年輕時的照片就像現在的我，媽



陳玉萍襄閱主任檢察官辦公桌上擺著媽媽的照片，在我們詢問下，她特地取來給我們看看。

媽早走是我一直以來的遺憾，她的個性、形象其實是我描繪、想像出來的，例如我覺得我要堅強，因為我覺得媽媽很堅強。」

因為這樣的遺憾，陳襄閱把對媽媽的愛，轉移在爸爸身上，襄閱豁達的說：「照顧爸爸不是孝順，是不想再有遺憾，我也不認為照顧長輩需要勉強，我有能力，我就做。」

## 家人的關懷是消除疲勞的特效藥

陳襄閱的妹妹已經結婚有自己的家庭，無法像以前一樣隨時相伴身旁，妹妹也知道她忙，所以隔三差五就讓外甥們視訊連線通

話，給她關心打氣，但每次視訊時她幾乎都還在辦公室加班。在我們專訪前有個三天連假，陳襄閱「循例」加班，她笑著說：「放假前已經連續加班好幾天，身體很疲累，所以放假第一天加班後，第二天就休息到中午，第三天又去加班，妹妹的孩子剛好來臺北，對我說：『小阿姨你都在加班，沒有加班就在睡覺。』」童言童語聽的我們也哈哈笑，由此也可見陳襄閱工作辛勞之一斑。陳襄閱內疚地問外甥們，「小阿姨都沒有時間陪你們，你們會不會覺得小阿姨不愛你們啊？」小朋友貼心的回答：「小阿姨工作時間那麼長，當然需要睡久一點啦。」

我們心想，還好有這強大後盾支持著勞心勞力的陳襄閱，否則我們也心疼！陳襄閱滿足地說，「我只要看到妹妹跟孩子們的照片，心情就很好。」

訪談的時間過得飛快，倏忽兩小時，襄閱辦公室外頭一陣騷動，傳來熙熙攘攘人群窸窣的說話聲，陳襄閱解釋，此時是她和媒體約好的見面時間，媒體朋友們已在門口守候。編輯群意猶未盡，但不敢打擾她的既定行程，一邊走出辦公室，一邊望著眼前這位仰之彌高，卻笑容可掬像春風一樣的檢察官，就像朋友一般，叮囑她記得吃飯、好好照顧自己，並真心祝福她身體健康、工作順利。

---

採訪者：考選部陳玉貞、王詩慧、陳靜蘭

攝影者：王詩慧

採訪日期：109.3.5

# 專業鑑識科技辦案，還原事實真相的正義使者一 專訪新北市警察局長陳福振警務正



陳福振警務正任職新北市警察局刑事鑑識中心，他所負責的刑事生物實驗室等通過財團法人全國認證基金會 7 項認證，包括 DNA 鑑定、槍擊殘跡鑑定、彈頭殼比對等，為實驗室產出各項鑑定報告品質把關，成為協助偵破刑案關鍵。

因應科技辦案時代需求，自新北市升格為直轄市後，新北市警察局成立刑事鑑識中心，強化科學鑑識能力，展現專業警察形象，提升刑案偵防效能，這個強勁的團隊，不僅在 106 年以「新北科技防衛城 CSI 全方位鑑識團隊」（按：CSI-Crime Scene Investigation，犯罪現場調查）獲得公務人員傑出貢獻獎「團體獎」，3 年後，陳福振警務正再次以專業鑑定，成為提供破案關鍵的幕後推手，獲得 109 年傑出貢獻獎「個人獎」。因為這個緣由，我們得以專訪陳警務正，近距離接觸神秘低調的刑事鑑識領域。

## 因緣際會走進鑑識領域

陳警務正看起來斯文親切，一點都不像我們想像中警察的剛正嚴肅形象，帶著滿滿好奇，我們請教他為何會走進鑑識領域？陳警務正靦腆微笑說：「我在新北市出生，小學時因父親工作緣故遷到雲林就學，高中畢業考大學成績不理想，陰錯陽差北上補習一年準備重考。我從沒想過要參加當時獨立招生的警察大學入學考，是因為補習班認識的朋友出身警察世家，找我作陪一起報名警大獨招，結果朋友落榜，我卻考取了。」回憶青春往事，陳警務正以玩笑口吻回顧自己警官生涯的源頭，他覺得一切都是因緣湊巧。「念鑑識是母親選的，她感覺這種工作是坐辦公室的，相較刑警整天在外面奔忙，似乎比較安全。」就這樣他成了警察大學鑑識科學學系第一屆的學生，從此一腳踏進刑事鑑識領域。陳警務正轉正色地說：「其實我家族成員無人擔任警察，當初就讀警察大學主要是不需學費，供食宿、服裝而且發放零用金，對於家境不寬裕的我而言，是最大的誘因。」

陳警務正坦承：「其實我是就讀警察大學4年期間，漸漸喜歡上警察這個職業，而且感覺自己在潛移默化中成長。」陳警務正分享一個小故事，「大學時期每每放假至臺北市玩，走在天橋上，常遇到虎背熊腰、塊頭比我大一倍的外國人迎面而來，我想如果這個外國人突然攻擊我或是路人，天橋上無路可逃，我有辦法即時制伏他嗎？」因這單純的想法，他加入警察大學最苦最操的社團—柔道代表隊。陳警務正猶記得第一天到柔道隊報到，光在熱身階段就不知吐了幾回，雖然又累又辛苦，他仍然堅持留在柔道代表隊直到畢業，大四那一年，更在全校師生面前拿下柔道擂臺賽冠軍殊榮，這難能可貴的榮譽建立了陳警務正的自信心，他說，後來職場上遇到類似情景、面對虎背熊腰的嫌犯時，心態上也能沉穩一些。

陳警務正對警大學生生活頗有感觸，他說，在學4年不但每個月

都有3,000元零用金，警大的養成教育也培養許多好習慣，包括嚴格的生活管理、規律運動、善用零碎時間、獨立思考及解決問題的能力。這些習慣從學生時期延續到畢業之後的警職生涯，甚至自己當父親以後建立孩子們的良好生活習慣，都受用無窮。

## 鑑識工作的難忘經驗

從事警察工作尤其是刑事鑑識工作，需要時常面對社會晦暗苦澀的一面，可說看盡人世間悲歡離合。身為刑事鑑識人員需要有強大的心理素質，才能在惡劣的環境下完成現場勘察工作。陳警務正回想成為刑事鑑識人員之初，差點因為一次刑案現場勘察的經驗，就離開這個往後才篤定奉獻的一生志業。

陳警務正對我們述說這個故事：「記得那是發生在冬天的擄人勒贖案，當時我尚單身而且住在警察局的備勤室，因此幾乎參與了所有重大刑案的現場勘察工作。本案尚未掌握人質行蹤，怕打草驚蛇，我和鑑識組長二人穿著便服前往被害人家中進行現場勘察。被害人是一對年邁的老夫婦，高齡均逾70歲，且其中1人需他人協助才能移動，行動相當不便。這對老夫婦在自宅家中遭到綁架，嫌犯於現場遺留一張紙條表示勒贖2,000萬，未具名也沒有留下連絡電話，經過清點被害人家中少了1床棉被，報案者為同住的兒子。初步勘察結果，由於案情相當離奇，初步判斷人質應該在不遠處。被害人住所位於公寓某一層樓中，經與偵查人員共同搜尋附近樓層空屋時，發現一處空屋傳來微弱哽咽聲，現場經同仁直接撞門進入後，發現遭綁架的老夫婦雙手及身體連同棉被以膠帶捆绑在一張長條藤椅上，口部均塞有毛巾並以膠帶封著口部，其中老先生由於鼻孔亦遭膠帶封緊，已明顯窒息死亡，微弱哽咽聲來自於老太太。」陳警務正說，霎時他眼前一陣暈眩、冷汗直流、身體禁不住蹲下來；偵查人員急忙救護老夫婦，家屬哭天搶地，場面極度混亂。當時他勉

力協助組長完成現場勘察工作，後來案件也順利偵破，但那一晚驚悚的畫面一直在腦海揮之不去，約莫半個月期間每一個夜晚都在警察局小小的備勤室徹夜難眠，希望有人來陪他。組長當時斷定他不適合從事鑑識工作，同時陳警務正也懷疑自己能否勝任現場勘察工作。他說：「雖然從事鑑識工作初期就遭遇重大挫折，但這也給我認真考慮的機會。經過一段時日的調適及心理建設，我告訴自己這是一份幫被害人伸張正義、替死者伸冤的工作，我們能從現場、死者身上發現的蛛絲馬跡，詮釋它們想要跟我們敘述案件發生的過程。」自此之後，經歷許多現場勘察，如今即便是殺人棄屍案、重度腐敗屍體鑑定案等，陳警務正都能無懼無憂了。

陳警務正提起另外一樁難忘的勘察案件，是一對男女高中生在女生家中燒炭雙雙死亡。「這位高中女生在父母離異後與母親同住，案發當晚她母親不在家，悲劇發生不久，我獲報帶班迅速抵達現場進行勘察，由於兩位死者陳屍房間內，服裝整齊沒有明顯外傷，現場也未有打鬥痕跡，除了屍體溫度降低及留有遺書之外，乍看並不像典型命案現場。勘察過程中，女生的母親在警戒人員陪同下進入現場確認女生身分後，居然轉身要求我叫救護車，那位母親說女兒只是睡著了叫不醒，她一臉茫然、眼神空洞，不願意接受事實。勘察結束前，女生的父親趕過來，直接衝破封鎖線，越過現場警戒人員的阻擋，將正在勘察屍體的我從後方推倒，抱著女兒痛哭。待我回神後，發現現場遭破壞，因此感到憤怒，正要強力制止這位父親之際，突然想到，這是何等悲傷的情節……考量事實已十分明確，因此我的心沉靜下來，稍待一段時間，才藉機轉移家屬注意力，順利將他們分開。那時或許我可以對那位莽撞的父親主張妨害公務，但除了法以外，仍需兼顧人理合情，才能圓滿完成任務。」陳警務正這番剖析，讓我們從同悲到同理，深陷思考中。

對於陳警務正分享的勘察特殊經驗，我們難以想像英勇威武

的警察先生也會有冷汗直流的時刻，雖說子不語怪力亂神，我們還是問起陳警務正勘察鑑識是否經歷靈異事件？他笑說：「臉書上常有資深員警說故事，活靈活現地分享他們辦案過程遇到的異次元接觸；有時候我們生物實驗室的門會無由地關了又開，這時同事們就會促狹地說：『是不是這次送驗案件有冤屈？待會兒得特別仔細檢驗喔！』至於我個人呢？雖然膽子小八字又輕，但是從沒有這種經驗，所以無法分享。」正經卻逗趣的說明讓我們對陳警務正的幽默留下深刻印象。

## 鑑識工作的突破與創新

從警27年，身為刑事鑑識人員，陳警務正謙虛說道：「簡單來說，其實我只做了兩件事情，第一件事是把分內的事情做好，所以除了日常的實驗室鑑定工作之外，還參與刑事鑑識實驗室認證工作，包括『DNA鑑定』、『空氣槍鑑定』及『彈頭殼比對』等7個鑑定項目陸續通過財團法人全國認證基金會認證，為實驗室產出各項鑑定報告品質把關，進而協助偵破各類刑事案件。在這之後，我問自己還能做什麼？所以第二件事就是將運用在刑案偵辦的刑事鑑識技術，擴展至協尋身分不明人口。」易言之，他將原本運用在偵查犯罪的指紋鑑定及DNA鑑定技術擴展至為民服務的範疇裡，使生者（如失智者）因確認身分與家人團圓，使死者（如無名屍體）因確認身分落葉歸根。陳警務正也經常將刑事鑑識工作中發現的問題進行實證研究，並發表在公開發行的期刊中，分享同儕。

陳警務正分享新北市政府警察局系統性建立「遊民DNA檔案」及「失蹤人口家屬DNA檔案」，成功協尋案例2則，其一為民國89年高女於彰化員林失蹤，迄103年建立某遊民DNA檔案後，至109年底確認某遊民身分即為高女，使其與家人團圓；其二為民國96年有一路倒民眾經送醫後死亡，成為醫學院的大體先生，迄108年建立了周男家屬的DNA檔案後，確認大體先生即為周男，骨灰由其家屬領

回。這個全國首創且為唯一執行的檔案系統，可說功德無量。

## 通過認證是最好的品質保證方法

陳警務正非常自豪新北市警察局刑事鑑識中心的實驗室已通過財團法人全國認證基金會7項認證，除了前述的DNA鑑定、親緣DNA鑑定、空氣槍鑑定及彈頭、殼比對等4項鑑定外，另有塗料鑑定、纖維鑑定、GSR（gunshot residue，槍擊殘跡）鑑定等項目，是六都警察局鑑識中心通過認證最多的單位。我們請教新北市得以發展先進實驗室的契機為何？陳警務正說：「新北市升格後，在人力、物力及經費上得到許多支援，條件充足的情況下我們開始將實驗室的設備升級。我有幸參與其中，團隊每個人過往都有鑑識工作的相關歷練，所以實驗室的人力很快到位。但一開始要參加認證前，還是有些抗拒的聲音，認為沒有認證，鑑識工作照樣進行，做出的結果在法院審判的認定一樣有效力；參加認證必須有很多的標準作業程序，還要準備大量的文件資料，非常辛苦。儘管如此，在長官的支持下，我們不斷地推動，造就新北市警察局刑事鑑識中心如今的規模與榮耀。」這其中第一個通過的就是DNA生物實驗室，陳警務正當時剛好負責該實驗室，當第一個實驗室通過認證之後，其他的實驗室可以循序辦理增項認證，因為認證的一階二階文件都已建置完成，接下來只要處理三階的認證文件，增加其他實驗室的操作程序就可以了。

陳警務正分享通過認證的心路歷程：「雖然首次認證需要花費比較多時間和作業，但辦理認證後，我們發現有這樣品質管制和保證，對於鑑定的結果比較安心，因為鑑識報告在出實驗室之前會經過很多道關卡的管制，有例行性的管制措施我們就不用擔心鑑識結果的正確性。我們的DNA鑑定報告通常都會被法院採認，在法院的證明力非常強，通常定罪率很高，所以鑑定報告內容絕不能出錯。」

陳警務正說，一般犯罪中，十個有九個嫌犯會否認自己犯案，惟有透過鑑定結果來強力證明，方能使嫌犯百口莫辯。他強調：「要確保鑑定結果不能出錯，標準程序十分重要，例如我們會要求鑑定過程要錄影、正負控制組的管制。認證前還會挑比較有疑義的案子再抽出來檢驗，但現在有標準化作業，亦即不管送什麼樣的證物過來，鑑定的規格都是一樣的，多年來實驗室都能維持鑑定結果的正確性，所以我認同管制措施是有效的。」

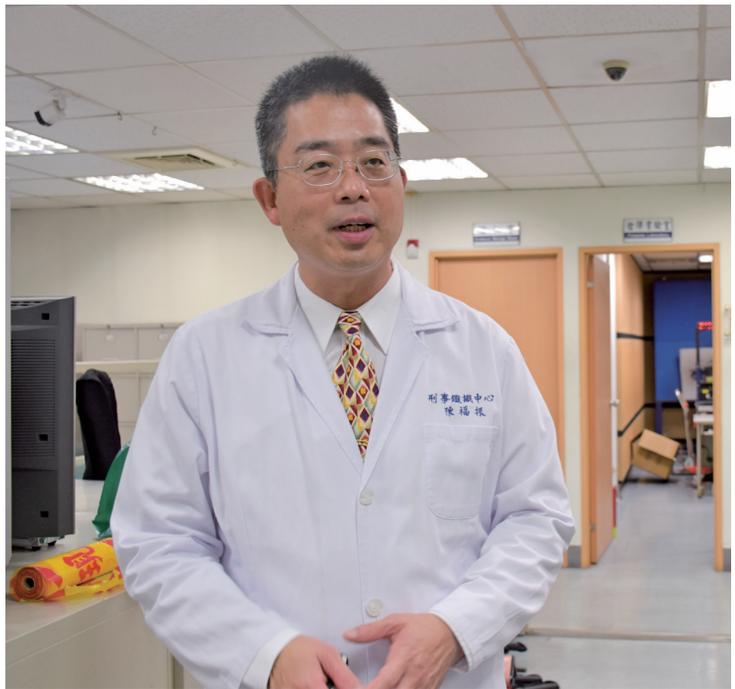
陳警務正說：「為了與時俱進，認證文件一直在修改，只要曾經發生問題，實驗室就會進行矯正措施，並且修正標準程序。正因為新北市的案件非常多，足以不斷地回饋修正，所以作業程序務必保持最新、最適宜的方式進行，如此才能對於鑑定的結果感到安心。畢竟新北市一年有3千多個DNA送檢案件，只要其中一個案件出錯，實驗室人員大概就會睡不著覺，尤其是出錯案件可能在幾年之後才會發生問題。」陳警務正解釋道：「實驗室97年成立，到現在約13年了，實驗室現在所承受的，是過去所做的結果，前面做的好，實驗室現在就好，前面做的不好，現在就必須承受惡果；易言之，現在所做也是以後要承受，如果那一個細節有錯誤，我們現在可能不會馬上知道，但在幾年後就可能發生問題，所以我們做任何事情都戰戰兢兢。」

對於認證，他深覺得受益良多，因此只要全國認證基金會有新的認證的項目，陳警務正認為都應該試試看，例如指紋鑑定和數位鑑識等，都是未來發展的方向。

## 嚴謹蒐證與精準判斷，有助還原事實真相

現今社會大街小巷裝設許多監視器，警方調閱錄影畫面便可直接使嫌犯無所遁形，我們不禁問如此還需鑑識嗎？陳警務正不諱言監視器確實是鑑識人員最大的敵人，但他也為我們釋疑：「雖然有監

視器輔助刑事辦案，但仍需要基礎的鑑定來確認案件發生的事實，還有一些狀況，例如監視器壞掉、模糊，或當事人主張畫面上的人是很像自己的兄弟，或辯稱衣服裝備都不是我的，這種種因素造成監視器資料不能用，或者法官不採信，此時就要靠其他的物證來說話。因此在發生重大刑案的第一時間，警



陳警務正於槍彈實驗室外，他說：「因為現場只有一次處理的機會，我們當下的作為就決定了案件現場處理的品質及結果，草率處理、疏漏重要跡證或是提供錯誤的偵查訊息，將無法再進行彌補或更正了。」

察向檢察官申請嫌疑犯拘票時，檢察官未必會同意，須再三確認拘提對象的正確性。以新店鞋印大盜為例，倘若出示犯案車牌的相片，再搭配從現場遺留的拖鞋上檢出的 DNA，在申請拘票上就會很給力。」

國際知名刑事鑑識專家李昌鈺博士曾經說：「現場只有一次處理的機會。」每一個刑案現場都是獨一無二的，而且現場經過處理後就不是原來的現場。秉持這個原則，當陳警務正帶領的勘察團體到達現場處理時，除了個別任務交付包括採證、照相、測繪及記錄等工作之外，他特別要求每位勘察人員要有整體宏觀的思維，依照邏輯對案件作具體的研判。陳警務正語重心長地說：「因為現場只有一次處理的機會，我們當下的作為就決定了案件現場處理的品質及結果，草率處理、疏漏重要跡證或是提供錯誤的偵查訊息，將無法再

進行彌補或更正了。」儘管每位勘察人員都各自負責現場的某部分工作，但卻不能只依據標準作業程序進行就好，他必須在腦海中有整體的思維才能在現場工作貢獻效率及品質。因此不管經歷多久的勘察，在結束現場處理工作之前，陳警務正會集合所有勘察人員退出封鎖線外進行案情研判的意見交換，得到一致意見後始同意撤銷現場封鎖；若尚有意見不一致之處，便再回到現場搜尋更多訊息，有共識後才會離開現場。

立足鑑識工作多年，陳警務正認為一個傑出的現場勘察人員，於現場勘察後毋需等到完整物證鑑定結果出爐，就能研判案情大致是如何，比如說這應該是死者的血，而那是嫌犯的血，事實是怎樣的狀況，心裡會有個譜。

不僅現場勘察需要實事求是的態度，實驗室的檢驗工作也必須如此，陳警務正說：「物證送來後，不同的提取DNA方式也會影響DNA檢出的品質。在認證的標準作業程序中有規範物證該如何處理，如果出現未及規範的部分，實驗室每3個月會召開品質會議檢討，所有同仁一起討論精進的方法，找出造成DNA檢出率不同的原因，透過檢討，確保DNA檢出品質不會因人而異。也就是說，不論在現場勘察，或是在物證鑑定方面，透過標準作業程序，我們要做到的是—如果你檢驗不出來，表示誰來做都一樣；反之亦然，如果別人檢驗的出來，那你一定也要做得出來，這就是科學鑑識的標準。」

法律之前講求證據，陳警務正肯定鑑識工作的重要性，「現場勘察和物證鑑識結果，對於案件的量刑會有差別，例如嫌犯經審判後可能被判死刑、無期徒刑或有期徒刑，考量點可能在於嫌犯到底砍了幾刀、在何種情況下殺人？是被害人躺著的時候砍、還是走路的時候殺？當然，對案件的判斷是審判長的工作，檢察官亦是罪疑唯輕，但如果勘察和鑑識人員能夠呈現更多的犯罪事實，還原事實真相，犯人就得到應有的懲罰。」因著使命感，陳警務正時時自我

惕勵，千萬不要因為己身工作的疏失，對案件的審判造成影響。

## 對比CSI的想像與鑑識真實世界

近年相當火紅的《CSI犯罪現場》系列影集，講述刑事鑑識人員透過DNA、指紋等各種刑案現場證據查緝嫌犯的故事，啟發許多人對於犯罪與鑑識科學的想像，相關的電影也非常熱門，隨著專訪氣氛逐漸輕鬆，我們問他是否也喜歡觀看此影集，陳警務正回答「當然啊」，我們進一步詢問影集和現實工作有什麼不同，他笑答道：「第一個不同點，就是影集裡的主角都不用穿勘察服，所以看起來比較帥。」

他進一步分析：「影集中最厲害的地方就是，對於只有百萬分之一或千萬分之一機率的情形也可以呈現出來，這種情況在檢驗的理論、邏輯都符合，但發生機率極端地低。舉例來說，我們可以透過熱顯像儀檢驗出椅子上殘留的溫度，證明剛剛有人坐過，但椅子上的溫度只要幾秒鐘就會回復原狀，所以驗出的機率極低，可是在CSI裡就會剛好有人在那個時間點觀察到椅子上的溫度變化；這也會造成一種CSI效應，常有人會說，只要是有人摸過的杯子，CSI都可以驗出那個人的DNA，你們怎麼檢驗不出來？」對於這種埋怨或質疑，他解釋道：「其實都是機率的問題，現實中會有許多不同的狀況，像檳榔渣的DNA檢出率是98%，但也表示另外有2%是檢驗不出來的；有一些物品的檢出率就沒有那麼高，例如在我常用的原子筆上，很容易就可以驗出我的DNA，但這枝筆借給你短暫使用一下，一來可能接觸面積過小，也可能是我的DNA量夠多，經過放大幾百萬倍之後，你的DNA就被稀釋掉了，諸如這些外在干擾的因素存在，就可能驗不出你的DNA。但在影集中，只要有可能、有機會就驗得出來，這就是現實與影集的不同。」經過鑑識專家深入淺出的解釋，我們對於鑑識專業的限制也有粗淺的理解。面對影集的想像世界，陳警務正抱持正面態度，他認為影集內所運用的鑑識做法，在

理論上、邏輯上都對，可以激發鑑識人員的想像，作為未來技術發展的方向，確實有引導的作用。

## 精進鑑識專業深化學術涵養

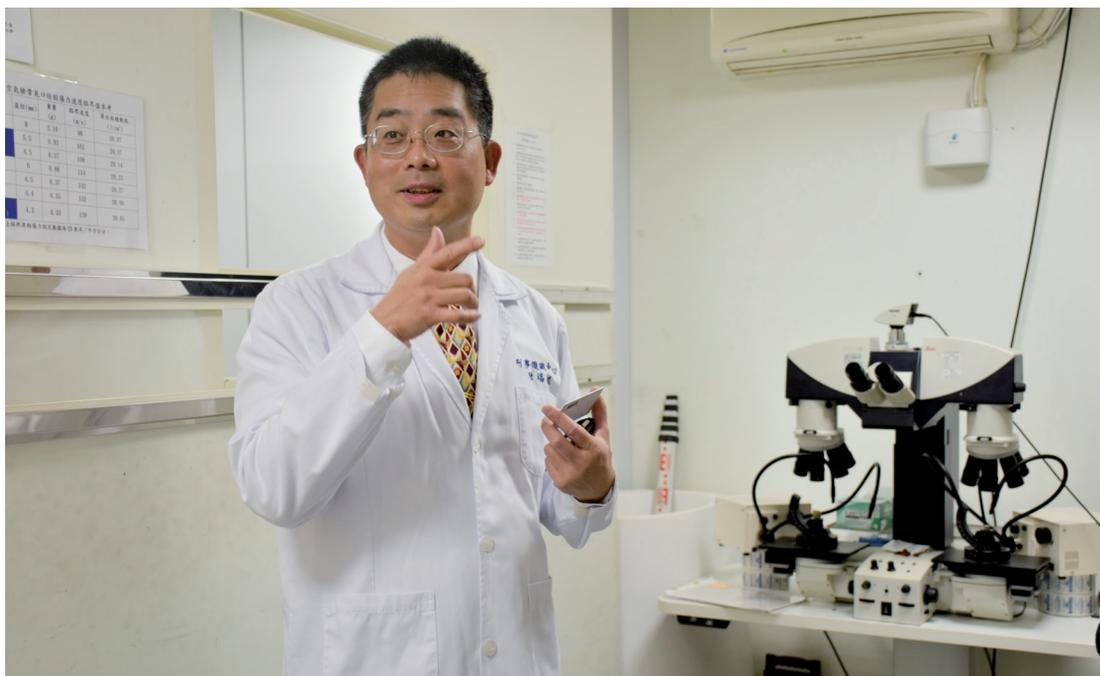
陳警務正投身鑑識工作也熱愛鑑識專業，他為我們揭開刑事鑑識的神秘面紗：「刑事鑑識工作主要內容包括『現場勘察』及『物證鑑識』，我前期工作內容為刑案現場勘察工作，晚近這10年則從事實驗室物證鑑識工作。」這期間陳警務正不斷精進學習，學以致用。

「82年我從警大畢業從警10年之後，深覺所學不足，返回母校進修鑑識科學研究所碩士班課程，全時進修，師承孟憲輝教授，主修『槍彈鑑識』。2年之後順利取得碩士學位，返回實務單位後將所學運用在實務工作上。也開始嘗試將實務工作上發現的問題，透過參考文獻及進行實證研究來解決問題。」

101年陳警務正再次返回警大鑑識科學研究所攻讀博士班課程，目前是警大博士班候選人，除了進行更多的實證研究外，並整理成論文發表在鑑識科學領域的刊物中，供同儕參考指教。因著在鑑識領域深耕多年，學經驗俱佳，警察大學科技學院也邀請他擔任鑑識科學學系及刑事警察學系兼任講師，教導刑案現場處理與重建課程。

## 歡迎青年學子投入鑑識行列

陳警務正說話輕聲細語，但講起刑事鑑識工作神采飛揚，我們請教他是否鼓勵青年學子投入刑事鑑識領域，他說：「這份工作穩定，也很有成就感，當然非常希望有興趣的年輕人加入，只是刑事鑑識職務每年是否有足夠職缺比較是問題。」事實上根本不用前輩特別鼓勵，陳警務正笑著說，只要李昌鈺博士回臺，必定掀起刑事鑑識旋風，李博士的號召力強大，同時《CSI 犯罪現場》影集也開啟了民眾對於鑑識領域的興趣，陳警務正說明：「愈多優秀年輕人投入刑



陳警務正為我們介紹各種造價高昂的鑑識儀器，他說：「保持專業，持續吸收新知，與時俱進，才能在職場上發揮最大的效益。」

事鑑識工作，刑事鑑識領域未來就能發展得愈好。目前警大刑事鑑識系算是熱門的科系，若有志於此，其實也不用擔心畢業後擔任警職不能從事刑事鑑識工作，等待有刑事鑑識職缺時便能申請職務異動。」

陳警務正謙虛自持，我們請他分享公務經驗心得，勉勵有志從事警職或鑑識工作的青年學子，他提了三個觀念。

第一是「法令為主，經驗為輔」：警察工作以「治安」及「交通」為主軸，協助其他行政機關強制執行的工作則包羅萬象，但工作的本質不外乎「勤務」及「業務」。對於初任警職的新血而言，除了一開始參加由訓練單位辦理為期不到一週的集中共同業務宣達外，回歸分發單位開始執行警察工作時，主管多採師徒制指派資深學長帶領新手指導工作技巧。依陳警務正自身經歷，初任警察工作的前3年，即派至兩個縣市服務且調整過5次工作職務，包括偵查隊、行政組、派出所、勤務中心及鑑識中心，每一項工作都是全新

領域，但每個工作的師傅教導風格卻大相逕庭，「對於師傅的教導不可照單全收，自己必須養成獨立判斷的能力。」陳警務正有感而發，「警察需依法行政，所有作為均應於法有據，辦理業務或執行勤務時，應該參照最新法令或規定。實務上偶有發現目前的錯誤是因師徒制傳承從以前一直錯到現在，因此新手不可不慎，資深學長傳授寶貴經驗，必須在符合法令或規範的前提下，才屬合宜。」

第二是「保持專業，持續吸收新知」：警職生涯將近28年，其中25年從事刑事鑑識工作，陳警務正以自己長年在物證鑑識領域中的「DNA鑑定」部門工作為例，說明職場工作之餘仍應持續吸收新知的重要。他說，世界上第一件將DNA鑑定結果運用在法庭上的案例是發生於1986年英國的2名少女遭性侵殺害案，此後DNA鑑定技術快速發展，由於其與指紋併列為具有人別個化特徵的兩大鑑定技術，更成為刑事鑑識重要發展方向。多年來為有效率將DNA鑑定運用在刑事案件中，自動化儀器搭配商用試劑不斷推陳出新，DNA鑑定的檢出率逐漸提升，對於證物採證端的要求也日趨嚴格，對應的作業程序也持續更新，以確保鑑定結果正確，鑑定品質無虞。陳警務正深切體認到，身為DNA鑑定人員須保持專業，持續吸收新知，與時俱進，才能在職場上發揮最大的效益。

第三是「身在公門好修行」：警察工作包山包海，也直接關係民眾的權益，換句話說，身為警察人員有更多機會服務人群，積善有功德。鑑識人員現場勘察技術的優劣及物證鑑定品質的良窳，影響案件是否偵破，正義能否伸張；相同地，在警察為民服務的工作中，對於經手案件當事人所遭遇的問題，除了依據標準作業程序處理之外，若能自問還可提供什麼協助？若知道其他機關、社福團體能提供協助，是否會引介給當事人？這些舉手之勞對於民眾的感受及獲得的協助將會很不一樣。陳警務正說，公務人員多花一點心思、多一點熱忱，一點一滴累積，自然就能擦亮公部門的招牌。

## 鑑識專家分享生活安全小常識

在專訪最後，我們央求陳警務正以辦理刑事案件多年經歷，分享生活安全的小常識，只見他本著鑑識人員謹慎仔細、獨立思考、以及追根究底的精神，很認真地想了又想，告訴我們以下幾則簡單卻實用的訊息，希望大家常保平安。

1. 單身女子獨自居住，可在大門前多放一雙男鞋。
2. 返家開啟大門時應注意是否有人尾隨。
3. 開車時避免跟隨在大型車輛後方或前方，更不要行駛在兩臺大型車輛中間。
4. 騎乘機車應將外套拉鍊拉妥，避免外套遭其他車輛拉扯導致意外。
5. 隨身包包應斜背並置於行走道路內側；在大眾運輸工具上將後背包背在前面。
6. 晚上睡覺時，將大門門栓栓上。
7. 熱水器除了應放置在陽臺，並須注意避免晾曬太多衣物，造成陽臺通風不良。
8. 住家附近如有建築物或大樓施工，最好保持居家燈光明亮，並鎖好門窗，以防宵小。
9. 不要讓家中未成年小孩接觸槍枝，包括玩具槍或空氣槍等非管制槍枝。

在陳警務正身上，我們看到一位不一樣的警察，比較像是實驗室裡文質彬彬的科學家；但他內心裡與其他警察人員相同的是為民服務的那股熱血，以及承擔發現真相、實現正義的使命感，我們何其有幸得到他們的守護！

---

採訪者：考選部陳玉貞、王詩慧、歐陽安琪  
 攝影者：王詩慧  
 採訪日期：110.1.26

# 冒險犯難、搶救危急的特搜戰士一 專訪臺中市政府消防局特搜大隊西屯分隊 王柏寓隊員，兼訪賴文權分隊長



王柏寓隊員認為，勇敢嘗試與面對挑戰，人生路途才会有美麗風景。人生本不該自我設限，從事任何工作都有值得學習和挑戰之處，最重要的是了解自我、了解工作，找到熱愛工作的理由

當民眾遇到火災或緊急事件，直覺反應就是撥打119請求協助，顯見消防人員「打火英雄」與「救難天使」的形象，已深植民心。消防人員具有警察官身分，任務包羅萬象，其中，特搜大隊主要負責搶救特種災害及艱難救援任務，往往在地震、爆炸或重大事故現場，都可見到他們的身影。

本次編輯小組專訪對象，為臺中市政府消防局特搜大隊西屯分

隊王柏寓隊員，他屢次出入災難險境，成功挽救民眾生命，並運用專業知識結合救援經驗，自行研製實用的救助器材，提升救援過程的安全性，因而榮獲109年公務人員傑出貢獻獎，這個獎項對公務人員而言，是無上的殊榮。

特搜大隊西屯分隊置放著雲梯車，以及各式各樣特殊救助器材，琳瑯滿目，吸引了我們的目光。在王隊員為我們一一解說示範後，我們認識到原來救援設備這麼的多樣性，要樣樣都能熟練操作，實在不是件容易的事，平日的保養更是費工耗時。心想消防人員在災難現場，穿著全套裝備已是既重又悶熱，還要能熟練地使用各式器材，冒險犯難、分秒必爭地快速救援，為的是要保護民眾的身家性命，這種精神著實令人感佩。王隊員先引領我們拜會賴文權分隊長，說明此行目的後，大夥兒就在辦公室一隅展開這次專訪。

## 漁村長大的孩子，從小立志成為警察

英姿挺拔、身材壯碩的王隊員，卻散發著純樸斯文的氣質，這樣的特質實在很難與他的工作聯想在一起。是什麼樣的因緣讓他選擇擔任消防警察，而且最後成為特種搜救隊的一員？他直言主要是幼年時受到長輩的影響。

王隊員說道：「我生長於宜蘭蘇澳漁村，父親是遠洋漁船船長，出海一次往往要2至3個月，甚至長達半年，因為工作的關係時常不在家，在我成長過程中父親的陪伴較少，家裡長期處於『偽單親』的狀態。母親操持家務並從事家庭代工，還要照顧3個年幼的子女，相當辛苦。小時候常聽母親談起表舅，表舅從中央警官學校畢業後，即被選派擔任李前總統的隨身侍衛，他一直是崇拜及追求的榜樣。國中搬家後，鄰居剛好是國中同校同學，同學的父母親都是國小教師，家庭生活穩定，也讓我心生羨慕，因此就構想以警察和教師作為未來人生的發展方向。」

王隊員從小在美術方面很有天分，曾參加美術集訓，國中畢業時，老師建議他未來可以選擇就讀師範校院美術系，畢業後擔任教職。其實在求學過程中，很多師長都曾給予不同的方向和建議，甚至父母親的意見也不相同。他說：「父親要我報考軍校，但在那個年代，長輩們一般會認為，不乖的小孩自己沒辦法教，才要送去軍校給別人教，母親認為我很乖，讀書成績也不差，因此相當反對父親的意見。我則是體會到母親照料家中大小的辛勞，自己長大後若能擔任警察或從事教職，有一份穩定的工作，應該較能減輕母親的負擔。高中畢業後，曾經報考警專及中央警察大學，但考試成績均以些微之差無緣錄取，轉而進入中原大學室內設計系就讀。」

室內設計也是王隊員感興趣的科系，但考量私立大學學費高昂，為能減輕家中經濟負擔，於是積極準備重考大學，最終考取國立臺中師範學院（現國立臺中教育大學前身）美術系。

## 轉換職場不忘初衷，尋找有價值的人生志業

94年，自臺中師範學院畢業並在國小實習後，取得教師證，但卻因為「少子化」衝擊，學校教師缺額很少，在競爭激烈的教師甄試中落敗，未能立即如願擔任教職，只好先入伍服兵役。退伍後，王隊員以師範學院畢業並具有美術專長的優勢，進入臺中市一所頗負盛名的私立幼兒園擔任美術教師，工作環境和福利待遇都很不錯，每日與天真無邪的小朋友相處，頗為安適自在。但為何轉職成為消防警察呢？他說道：「教育專業領域的區分相當細緻，有幼教、小學、中學、成人教育等等，不同領域、不同年齡層需要不同的教學方法，雖然我是美術專科出身，又具有國小教師資格，但畢竟不是幼教專科，不免在教學上遭遇瓶頸，主要因為師範學院的教學比較講求『規則』與『體系』，換個角度而言，較為固定而缺乏創造性，但幼兒教育卻需要較開放式的教學方法，可能我的教學方法無法帶給小朋友較大的啟發，因此園方經常找我溝通，這讓我陷入為難處

境。有一次幼兒園同事和我談起了工作現況，並分享她的先生原本是一名體育教師，也曾因為教師甄試未獲錄取，轉而報考警察的經歷，讓我重拾當初想效法表舅成為一名警察的念頭。自此開始蒐集警察特考的資料，準備參加考試轉換跑道，在4個月孜孜不倦地努力下，終於在97年考上四等消防警察人員。」

王隊員考上消防警察後，親友們相當詫異，為何想從事這麼危險的工作？他認為：「勇敢嘗試與面對挑戰，人生路途才会有美麗風景。其實人生本來就不應該自我設限，從事任何工作都有可以學習和挑戰的地方，最重要的是了解自我、了解工作，找到熱愛工作的理由。在教育領域的服務對象是小朋友，陪他們成長、教導他們學識和生活技能，轉到消防警察這個崗位則是服務社會大眾，其實都是為不同的人群做出貢獻。我是興趣廣泛能靜也能動的人，轉換跑道讓自己的人生有更多的學習與成長。」

王隊員這一席話，令我們深切感受到他不畏挑戰的勇氣及服務人群的熱忱。

## 不怕苦不怕磨，從菜鳥到特搜隊員

王隊員於99年1月分發到臺中市消防局第六救災救護大隊南屯分隊，同年9月接受救助隊訓練期滿後，調職到目前的特搜大隊西屯分隊任職迄今。究竟特搜大隊是什麼樣的團隊，與一般消防隊有何不同呢？他說道：「一般消防隊主要負責轄區內消防救災、防火宣導、場所消防設備檢查等，業務項目較多，特搜大隊主要負責救災、救護工作，並強調專精的技能，因此特別著重平時的訓練，可說是消防人員中的特種部隊。想要成為特搜隊隊員，基本上要受過救助訓練，特搜大隊的前身為『救助隊』，受過救助訓練且成績在當期名列前茅者，才可以進入特搜大隊。我當時到一般分隊任職大概3個月左右，分隊長就詢問我是否有意願參加救助訓練，並告訴我這是一項專業技能的培訓，但是體力負荷很重，臺中市當時沒有開辦這種訓

練，而是由臺北市政府消防局代訓，一年只遴選10名同仁參加。當時我因為剛從警專結訓，體能狀況比較好，同時也有意願想多學一些技能，於是就被推派參加救助訓練。」

王隊員回憶起這段受訓過程，好似重新入伍當兵一般，在內湖訓練中心為期3個月的救助訓練，課程多元且體力負荷極為吃重，體能訓練包括爆發力的間歇跑、1萬公尺跑步、碧山巖山路跑步、爬樓梯訓練……等，技能訓練有火災搶救技能、繩索救難技能、激流訓練技能，甚至還安排到秀姑巒溪划艇，訓練有人落水時如何架設繩索救人等，這十八般武藝要能樣樣精通。結訓時，成績名列前10名當中，就有6位是臺中市推派的學員，當然也包括王隊員，這次救助訓練的優異成績，也讓他相當引以為傲。不過他補充說道：「其實沒有人天生就會救災，一定要受過嚴格訓練和不斷地練習，實地反覆操作，才能在面對不同情況時加以應變。救災真的很難講，有時明明自己所有的條件都已經做到，但可能因為現場出現無法掌控的因素而造成遺憾。所以我們必須在訓練過程中學習判斷情況，才能在救災時隨機應變完成任務。例如火場必須判斷『煙、熱』的情況及人員受困位置，若有人跌落山谷，則必須了解他所處地形地物，盡速架設繩索、利用器材將人救出，最重要的是如何在搜救過程中不讓對方遭受更多傷害。因此，特搜大隊經常和各縣市進行救災經驗交流，甚至向國外學習救災的方式、經驗及技巧，再



王柏寓隊員(梯上最高者)於106年7月18日臺中逢甲商圈氣爆火警登梯滅火，並在此次災難搶救中搜救3位民眾生還

分享給同仁。」此時我們終於了解為什麼要稱為特搜大隊，因為他們經常需要深入險境救人，是非常人可及的工作啊！

## 調適壓力與挫折，堅持運用專業技能完成救災任務

王隊員在特搜大隊服務已超過11年，期間曾參與99年蘇花公路遊覽車落海、105年臺南地震大樓倒塌、105年臺中某化工廠爆炸、106年逢甲商圈氣爆……等等重大災難搶救任務，每次救災經歷，都讓他更加成長，並深刻地體認到消防工作的價值與使命。然而，在長年辛苦的搜救工作中，是否也曾遇有挫折與壓力呢？他說道：「消防人員會遭遇的挫折，不是工作本身，而是在執行工作時，與受難者的接觸中所產生的挫折，尤其是無法在第一時間將人救出的挫折感更大。災難事故現場的情況瞬息萬變，有些突發的因素往往令人難以掌控。例如之前曾去救援一件發生在工業區的受困事故，有工人被倒下的鍋爐壓住，當時研判已沒有生命跡象，就在頂升鍋爐想將遺體抬出的過程中，鍋爐側壁卻破了！部分碎裂物掉落下來，使得受難者再次被重壓，當下自己心裡相當挫折，為何無法避免受難者在搬運過程中繼續受到傷害。因此事後就和其他同仁加強相關訓練與技巧，並自我要求每次救災要安全迅速地救到人，以及避免對於受難者的二度傷害。」



王隊員接著說：  
「在去年，西屯區有

109年7月21日臺中市西屯區建築工地發生混凝土車翻落事故，駕駛被壓困於車頭內。王柏寓隊員進入車頭內破拆變形的車頭結構與座椅，搶救受困的駕駛

一輛工地混凝土車從十餘公尺高處翻落，車頭幾乎全被壓扁，進去搜救時完全看不到駕駛，後來我進去將已經變形的座椅破拆，才看到他蜷曲的身體。我和其他同仁研判現況後，首先建立脫困路線，接著以破壞器材撐剪已經變形的車頭，盡量不要讓駕駛身軀再受到傷害，雖然在操作執行上有其難度及危險性，但我們平時訓練目的，就是要因應各種特殊情況完成救援。」

## 家人的體諒與支持，就是最好的後盾

談到救災工作的另一種壓力，就是所謂的「創傷後壓力症候群」（posttraumatic stress disorder, PTSD），意指在遭逢重大創傷事件後，出現的嚴重壓力疾患。王隊員指出：「在救災現場消防人員只能處理當下的情況，例如將傷患送到醫院得到醫療照護，但可能在現場就會見到『生離死別』的情況，其實我們也都感同身受，

也會適時給予當事人或其家屬心理上的支持。然而，消防人員自己有時也會面臨心理壓力問題，此時最需要的就是同仁及家人的支持，其中家人的支持尤其重要。我是有兩個孩子的父親，至今仍能全心投入這份工作，都要歸功於太太的支持。我跟我太太是在幼兒園擔任老師時認識的，我當時想要離開幼兒園，轉職報考消防警察，她就非常認同，因為她了解我的個性，知道我如果繼續待在幼教職場，長期下去反而不開心。結婚後，她也體諒我



家人的支持是消防員最大的動力，王柏寓隊員全家福合影於西屯分隊

必須執勤或外派支援，經常很多天沒回家，她都能把家裡照料得很好。她也了解我選擇加入特搜大隊的初衷，就是希望盡己所能地幫助別人，因為自己已經具備相當的專業技術及體能，所以，她反倒是不會太擔心我工作上的危險性。」

陪同受訪的賴分隊長，此時也說道：「我結婚30年當中，幾乎有20年時間沒有和太太見面。幸好她很了解我的工作性質，自己能獨立處理許多大小事，也就習慣了這種生活模式，甚至她生產時，也是自己去醫院待產，直到小孩平安生下，才通知我請假過去。因此我很感念所有消防人員的另一半與家人的支持，尤其消防人員服勤時間很長，付出跟所得其實不成比例，如果沒有家裡的包容與體諒，工作起來會很累，時間也會很難熬。」

## 開明領導與紮實訓練，練就堅強的救災團隊

王隊員進一步向我們說明，救災工作非常注重團隊合作，現場的指揮、調度及工作調派尤其重要，在場的分隊長、小隊長肩負指揮官或安全官的角色，針對現有人員進行作戰編組，例如消防車駕駛負責水源供給，「瞄子手」負責拖水帶打火等。他也指出：「隊上長官的觀念都相當開明，如果同仁對其指揮或調度有疑慮或建議，都可以直接提出來溝通；分隊長、小隊長雖然是幹部，也未必樣樣精通，在面對不同領域救災技能的教官時，他們都相當尊重每位教官的專業，並諮詢專業意



王柏寓隊員（舉手指揮者）於車禍救援案件中主導指揮，運用鍊條救援技術將變形的車體結構拉開，讓受困駕駛被夾住的雙腿得以脫困

見，甚至將現場的指揮權、調度權交給他們，大家彼此相互合作，才能順利完成任務。救災很強調一個觀念，就是『會就會，不會就不會』，千萬不能假裝，體能狀況不好也不能硬撐，因為假裝或硬撐的結果，反而可能造成其他同伴的危險。因此，對於剛進入特搜大隊的新人，我們初期是以輔助的工作為主，再逐步教授其各項技能，包括火災搶救、器材操作、急救技術、駕駛車輛……等，每一樣都通過考核後，才會交付給他完整任務，否則到現場只會分配給他輔助的工作，不會讓他擔任主要救援工作。」

雖然消防人員基本上在職務分發前，都已完成基礎消防訓練，但訓練與現場救災畢竟不同，有些縣市消防人力出現斷層情形也時有耳聞，特搜大隊的情況又是如何呢？賴分隊長為我們說明：「特搜大隊在人力分布上老、

中、青都有，因此在人力銜接及經驗傳承方面都還沒有出現斷層的情形。通常不會一次就新進很多位特搜人員，而是經過訓練選拔後挑選其中1至2位優秀者，再由比較資深或中生代的



同仁去帶領，並且要訓練到一定程度通過考核後，才會分配其擔任主要的救災工作，我們的訓練循序漸進而且紮實，這樣才能確保同仁在執行任務時，除了盡速援助受困者外，也能保護自身的安全。」

新進特搜隊員在資深同仁的帶領下，需要學習各項技能，包括火災搶救、器材操作、急救技術、駕駛車輛……等，並通過考核後，才能擔任主要救援工作（圖中人員由左至右分別為西屯分隊朱韋杰隊員、賴文權分隊長及王柏寓隊員）

## 以隊為家、主動解決問題，發揮專業及創新才能

相較於一般人大多將工作與賺錢謀生聯結在一起，王隊員基於

堅定的信念，對於目前所從事的工作有著不同的看法，他認為世界上最具有價值的是「生命」，而消防人員就是在拯救世界上最具有價值的東西，這份工作也是最具價值的工作。特搜大隊的服勤方式是採行「勤二休一」的制度（即連續值勤48小時後休息24小時），工作時間相當長，王隊員卻一直將特搜大隊當成自己的家，一點也不覺得辛苦。同時也因為求學時期及在幼兒園教育工作的經歷，使他經常將新進隊員當作學生一般，給予循循善誘的教導，並關心他們的日常生活與適應情形。他認為有一個好的工作環境，才能凝聚同仁的向心力。

王隊員也分享他「樂在工作」的秘訣，他笑著說道：「因為待在隊上的時間很長，早就把分隊當作自己的家，自己家有什麼問題，當然要自己解決。現在網路資訊很發達，隊上大大小小的機具或物件如果故障，我就上網尋找解決方式，親自動手將它修復，因為若機具送廠維修，等待時間會較久。自己動手做，可快速修復，不但避免同仁長時間等待機具修復的不便，又能節省公帑。況且，車輛維修、水電土木等，我都能駕輕就熟，所以只要自己能處理的，就盡量靠自己把問題解決。當然隊上還有其他有特殊專長的同仁，例如現在特考班進來的隊員，有些對於電腦很在行，隊上的電腦如果有問題，就請他們處理，每位同仁都在這個大家庭貢獻自己的心力，並在生活上彼此互助、互補。」



王柏寓隊員在能力所及範圍，經常自行維修各項器材設備，有利勤務的運作也能節省公帑

王隊員不僅是一位傑出的特搜隊員，其實也是一位發明家，他運用本身專業知識結合平時出勤救援的經驗，思考以方便取得的平價材料，自行研製「邊角防護套管」替代昂貴進口器材，提升車禍救援之安全性；並研製輕便之半身式搬運固定背板與搬運椅配合使用，輔助救護人員於搬運傷病患過程中更加穩定安全，同時方便救護人員有效實施CPR，爭取搶救傷病患的黃金時間。對於王隊員在繁重的工作中還能主動發現問題、解決問題，更進一步創新研發實用救護器材，足見他對消防特搜工作的用心與熱忱。



王柏寓隊員以方便取得的平價材料，自行研製「邊角防護套管」替代昂貴進口器材，運用於訓練與救災中提升車禍救援之安全性



王柏寓隊員研製輕便之半身式搬運固定背板與搬運椅配合使用，輔助救護人員於搬運傷病患過程中更加穩定安全，由測試照片可明顯比較出差異

## 消防工作甘苦談

社會大眾普遍認為消防人員從事救災工作相當危險，經常是水裡來、火裡去，一般人避之唯恐不及，而且在救災現場不免會遭受到民眾不理性的言詞或行為，究竟是什麼原因讓王隊員仍然願意長期堅守崗位？他說道：「擔任這份工作必須秉持助人救人的信念，並且以同理心和高EQ面對民眾，如果換成自己是受災戶的話，說不定會比他更著急，態度更不好。所以我在執行任務時，就是以認真的態度，確實做好救災工作，盡量減少民眾的傷害及損失，至於民眾情緒性的舉動不必太過在意，畢竟我們是服公職，人在公門好修行，遇到這樣的事，不需要跟對方起衝突，事後我們也會針對當次任務執行情形加以檢討，爭取民眾更認同我們的救災作為。其實，現在社會大眾對消防人員基本上都相當友善，有些民間企業或人士也會主動捐款或捐贈訓練器材。有一次我們去搶救一件正在裝修的住宅火警，隔天，屋主就送水果慰勞我們；救災時也經常有民眾主動提供飲水、廁所、椅子等，讓我們非常感動，尤其當搶救出生還者時，現場頓時響起一片掌聲，當下的成就感更增強了我們從事救災工作的價值感與使命感。」

賴分隊長亦有同感的說道：「救災工作有一定的標準作業程序（standard operating procedure，SOP），但消防人員初期到達災害現場時，有時候囿於地形、人力、水源等因素，未必可以完全按照SOP處理，受災民眾面對家中失火當然會很著急，因此有一些對外說法就比較誇張，往往消防人員在5分鐘或10分鐘內就趕到了，民眾卻會說消防人員經過了20、30分鐘才來。事實上消防人員透過無線電回報出動、到達、搶救等訊息和時間點都是有錄音、錄影以保存紀錄，民眾如有質疑，都是可以查證的。我們也督促同仁，在現場要全心全力專注在救災工作上，不要與民眾產生衝突，如果需要說明，則由總指揮官對外發言。」

消防人員執行救災任務，偶有傷亡情形，一旦面對伙伴的生離死別，都是令人難掩椎心之痛。言談之間，我們勾起了王隊員的傷心往事，他語帶哽咽說道：「隊上同仁每天朝夕相處，感情非常深厚，然而108年臺中大雅發生的工廠火警，奪去了隊上2位同仁的性命，消息傳來，大家無不悲慟萬分，難以接受。這2位同仁雖然壯烈犧牲，卻也帶給所有消防人員一個很重要的影響，就是促成『消防法』修正通過，將退避權、資訊權、調查權等『生命三權』入法，使得全國消防人員在救災安全前提下，可以衡酌搶救目的與風險後，採取適當搶救作為或不執行危險性救災行動，提供了更多的安全保障，或許這是在此次不幸事件中可以讓我們得到慰藉的好結果。」

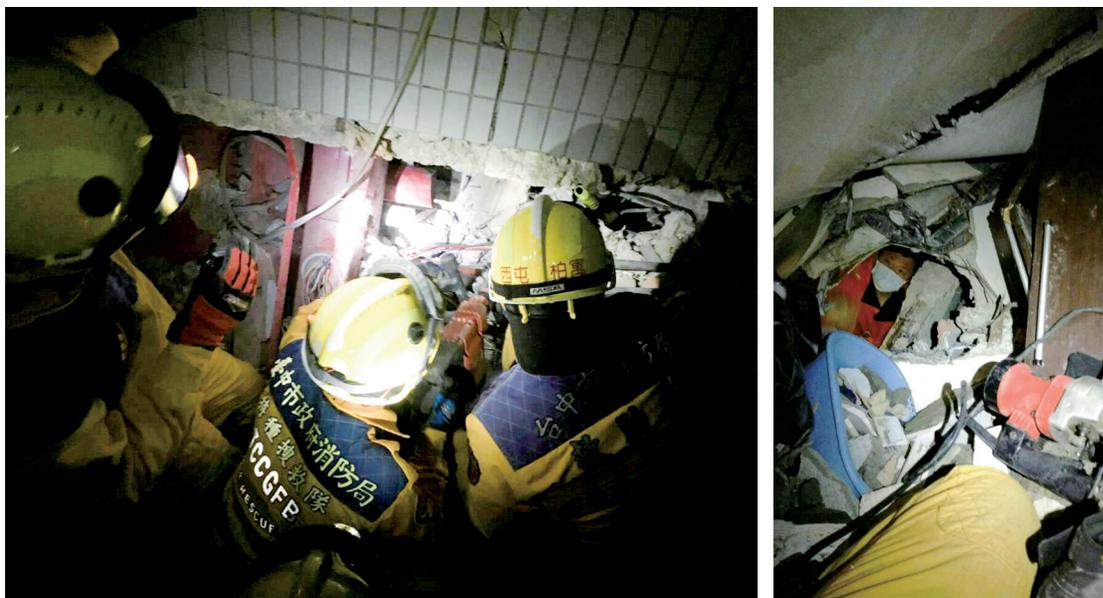


緊急救護是消防工作的大宗，民眾如果不是緊急危難的狀況，請勿濫用 119 救護車，以免浪費珍貴的資源（圖為王柏寓隊員展示 119 救護車相關器材及配備）

## 期許大眾正確認知消防工作，珍惜資源及給予支持

近年來國內歷經幾次重大災難，引發各界關注救災裝備質量不足及經費編列等問題，賴分隊長指出，經費是由各縣市自行編列，至於相關裝備的汰換年限、等級、品項等，每個縣市依其需要並不一樣，以六都而言，經費相對會較多，更換裝備的型式及功能都會比較好。不過他也語帶無奈的表示，工欲善其事，必先利其器，面對災害類型越趨多元，適時更新裝備有其必要，以提升同仁救災技能及效率。他以921地震時與國際搜救隊合作的經驗為例，當時國際搜救隊主要負責南投縣及臺中縣東勢等災情較嚴重的地區，臺中

市區則由國內的消防人員處理，由於缺乏相關救災器材，幾乎是以徒手挖掘、圓鋤、十字鎬等進行救援，甚至救災人員的技術及強度也都不夠。直到成立特搜大隊之後，才參考德國、日本、美國等國家，陸續購買偵測儀及重型救災器材等。另外，消防人員是養兵千日、用在一時，以特搜大隊來說，火災或地震並不是經常發生，因此平時幾乎沒有什麼曝光度，只有災難事故時出動前往救災，才會吸引媒體注意。但是同仁進行救災必須具備一定的能力，這都是需要靠平時不斷的訓練，往往這些訓練都是外界不易看到的。



王柏寓隊員於 105 年臺南震災中，以削岩機破壞倒塌大樓的樑柱樓板，創造逃生通道搶救受困民眾

王隊員對此也有感而發：「一般社會大眾的觀念中以為消防人員只是在打火，普遍對消防工作沒有正確的認識，事實上，消防工作其中有一大部分是緊急救護，大家經常看到路上有救護車奔馳，其中很多都是119的救護車。此外，現在高樓大廈、公共場所林立，很多消防人力都投入在災害預防，以及協助這些業主、場所、住宅做消防安檢，人力調度益顯吃緊。以往民眾遇到需要幫忙的事情，直接就撥打119求助，例如捕蜂、捉蛇，或是民眾曝曬的棉被不慎

掉在隔壁大樓的屋頂，也是請119協助，甚至搭乘119救護車去看門診、把119救護車當計程車使用等離譜行徑，屢見不鮮，為避免浪費有限的資源，而排擠了真正需要緊急救護的案件，我們持續向民眾宣導，如果不是緊急危難狀況，還是勸請其自行處理或轉請相關權責單位幫忙，目前各縣市為了遏止119救護車被濫用，已開始訂定收費規定。另外，消防分隊及特搜大隊也會針對轄區內機關、團體或學校進行宣導，或接受參訪，教導民眾、學生正確認識消防隊、特搜大隊的工作範圍及內容。」

賴分隊長及王隊員藉此也特別呼籲，希望民眾不能再將消防人員當作是有求必應的「土地公」，要能珍惜有限的消防人力及救護資源。

## 對於警察人員考試雙軌制的看法

目前警察人員考試取才是採用雙軌制，也就是一般社會大眾俗稱的「正規班」與「特考班」，對於這兩種人力來源的區別與特長，賴分隊長依其實際帶領的經驗指出：「早期消防警察來源，大多是警專消防科系畢業，近年才開放一般民眾報考，也就是所謂的特考班。『正規班』是由警察專科學校招收高中畢業生，在警校教育中，接受一般及專業學科訓練，但因在學期間比較欠缺現場情境訓練，畢業後進入職場，需要再由資深同仁或幹部去教導及傳承實務經驗。而通過一般警察特考的『特考班』人員，必須先在訓練中心訓練1年，包括火場、水域等模擬各種情境的訓練，進入職場後可以馬上跟實務結合，反而成為其具備的優勢。」王隊員也認為：「當時考上特考班，訓練中心尚未成立，因此是在警專進行訓練，可以觀察到，其實警專班還是以念書為主，雖然課程會教授一些基本消防技能，但無法很深入。這兩種人力來源的學經歷背景差異很大，基本上警專學生年紀都很輕，定力或許不足，但記憶力較強，而特考班通常是已經進入社會工作後想要轉職的人，像我有很多同事都是背

負家庭的生計及考量未來發展性而考進來的，他們在準備考試過程當中非常投入，分發到隊上都十分珍惜這份工作，學習態度也很認真。」

至於有人認為兩種不同的人力來源，是否會造成機關組織內部磨合及適應問題？賴分隊長說道：「剛開始，的確是有這些問題，但是後來反而覺得特考班的想法，為傳統警消組織體系注入另一種文化與思考，可以帶動警消體系的進步。」

### 給準備參加消防警察特考新鮮人的建議

經過這次訪談，讓我們進一步了解消防救災工作的多元內涵與艱辛，更加由衷地感佩他們的努力與付出，最後我們請教賴分隊長及王隊員，對於想加入消防警察行列的人士有何建議？賴分隊長表示：「現在消防人員的勤務制度已經有所改善，相關待遇、福利、特休制度等也不錯，加上『消防法』已修法納入生命三權，提供消防人員生命安全更好的保障，確實是可以考慮的職涯方向。」至於剛考上的新鮮人，賴分隊長則建議：「進入訓練中心後，一定要認真學習，把握機會親身操作器材，才能實際了解消防工作的真實樣貌，增加相關技能。一般而言，大約有1到2成的人，會因為不能適應而退場。開始出勤執行任務後，往往會遇到車禍、火災等不是那麼好的場面或景象，在心態上也要慢慢去調適，以免影響救災或救護工作的進行。」

王隊員也表示：「消防人員從事救災救人的工作，充滿挑戰性，因此最重要的是本身要有助人的意願及熱忱。消防人員應該是公務人員中的藍領階級，執行勤務經常耗費體力，一次任務下來往往是汗流浹背、全身髒污，甚至去的地方可能不是很乾淨，必須克服心理的障礙。實際上，從事消防工作就是必須不斷去克服原本害怕、不習慣、不喜歡的事物，正是因為如此，這份工作才更加彰顯

出它的價值。一般人想要的工作是錢多、事少、離家近；然而消防工作卻是在做大家不願意做的事，如果想要加入這個行列，需要想清楚在體能及心理層面能不能面對這些挑戰與難關。」王隊員另外提到，現在臺中市政府消防局為因應山地救援之需，設置了梨山、谷關、和平3個山搜專責分隊，這些分隊非常歡迎愛爬山同時很會爬山的人士，有意願者可以考慮投入這種既能救人，又能親近山林的工作。

專訪結束，我們揮別了賴分隊長及王隊員，回頭望著西屯分隊門口的紅色雲梯車，心中安全踏實感油然而生。因為我們知道，在社會上的各個角落，都有一群滿懷熱情、堅守崗位、全心全意投入救災及救護工作的幕後英雄，在他們的守護下，讓我們的生活及生命更多了一份保障。期許未來能有更多有能力、不怕苦、勇於接受挑戰的年輕人，踴躍加入消防專業團隊，共同捍衛生命價值，創造自己不凡的人生。

---

採訪者：考選部陳玉貞、楊文宜、陳彥慈

攝影者：陳彥慈

採訪日期：110.3.5



考  
選  
集  
粹

—  
文  
官  
領  
航

# 偏鄉社區健康的守護天使— 專訪彰化縣線西鄉衛生所鄭聿凌護理長， 兼訪李佳勳主任



鄭聿凌護理長：「這麼多年來支撐著我的信念，只是單純想把事情做得更好，後來發現這些作為使得民眾也受益，便回饋讓自己有繼續下去的動力。簡言之，就是取之於鄉，用之於鄉，與鄉共好。」

安排專訪鄭聿凌護理長的時間，碰巧是新型冠狀病毒肺炎（COVID-19）疫情全球擴散的驚險時刻，加上專訪地點遠在彰化縣線西鄉，交通問題讓編輯群見識到鄭護理長平日辛勞，加上她臨盆在即，我們得儘快進行專訪，火速協調好交通工具，做好防疫萬全準備後即刻出發！當天氣候舒爽宜人，既來之則安之，我們口罩戴好戴滿，隨身攜帶消毒酒精，當作出遊一般，期待著這次的專訪。

聯繫專訪時，鄭護理長表達希望她的長官一線西鄉衛生所主任能一起受訪，我們不禁好奇，究竟是不好意思專美於前，還是其他

原因？這次專訪會深掘出什麼特別的內涵？一路上，編輯群謹記身負使命，熱烈討論專訪大綱，路邊高樓變成低矮房舍及青綠稻田，不知不覺提早抵達線西鄉衛生所。純樸的田園氣息迎面襲來，衛生所門口也像都會藥局一般排了長長買口罩的人龍，我們恰好見證了不分城鄉的疫情防治。

穿越人潮，一眼就望見今天要訪談的女主角—鄭護理長，她正忙著為鄉民解說。雖是初次見面，卻毫無生份感，就像鄰家的大女孩，她笑容可掬的和我們打招呼。

訪談尚未正式開始，雙方話匣子已開，在熱絡的互動中，我們展開今日的專訪。

## 貢獻自己不因職位高低，在任何崗位，你我都能發光發熱

線西鄉位處彰化縣西北端，西臨臺灣海峽，人口約1萬6千人，距離臺中都會區並不遠，但屬醫療資源缺乏的鄉鎮。

「過去線西鄉只有一間診所，7、8年前多了一位外科醫師進駐，因此目前有2間診所，診所可以分攤衛生所醫療業務，民眾如有晚間的醫療需要，可以到診所就診。線西鄉的人口逐漸老化，高齡人口已超過14%，屬高齡社區，因此，在102至103年間有無醫村設站巡迴醫療，方便獨居或沒有交通工具的老人家。」護理長為我們簡介線西鄉的衛生醫療環境。

「為何您會到這裡服務，而且一待就是11年？」我們好奇的詢問。這個問題，似乎觸動了聿凌護理長的初心，「97年時我剛走入婚姻，原本擔任臺中榮總護理師需要值班，很單純希望能有正常作息，恰巧彰化縣衛生局有職缺，便投履歷面試，也有幸被選上。」

「線西鄉與我小時候的生長環境很相似，和鄉民互動也備感親切，算是因緣際會來到這裡。」生長在彰化縣大城鄉的聿凌護理長笑著細數她來到衛生所服務的範圍和對象，「衛生所可謂服務社區內大小老少民眾，包括彰化縣特有的新生兒發展健康檢查；學齡前兒童

幼兒園部分相關衛教宣導、牙醫師入園塗氟、預防注射等；到了國小、國中階段，每年流感疫苗注射、國中生HPV（人類乳突病毒）疫苗注射、視力保健等衛教宣導；以及成人慢性病管理、精神疾病列管個案追蹤、肺結核、外籍移工群聚感染防治……，去年又開始加入長照，以及持續16年猶如彰化的媽祖遶境—每年一次的大型整合性癌症篩檢活動。還好有熱心的志工夥伴協助！」護理長傳遞了滿心的感謝，「這群年齡不小，卻非常有心的鄉民，是一群可以在大熱天和我們一起出去貼菸害防制標語並跟店家宣導的志工朋友，也因他們的幫助，許多預防性的工作才得以順利完成。」

衛生所的工作琳琅滿目，看似血汗，究竟是怎樣的信念支撐著聿凌護理長一路堅持下來，而沒有挫折感或想離開的念頭？護理長娓娓道來：「我到衛生所服務以來，曾因護理長及同仁陸續退休或轉調，一度在105年時只剩2個護理人員，107年甚至只有我一個人帶一個新進同仁，原本的編制是4人，人力不足之下自己原有工作加上分攤別人工作的負荷，雪上加霜。」吸了一口氣，聿凌護理長補充說明那段異常忙碌的時光，「當人力不足時，常會感到心力交瘁，尤其當時只有自己加上一位新人，又要辦癌症整合性篩檢這種大型健檢，活動至少要有300人以上參加，壓力真的很大。辦活動一個月前就要開始打電話，邀請鄉民踴躍參加，活動後一個月則要針對篩檢結果陽性者進行各項轉介。因此，一次健檢活動下來大概要忙三個多月。」她不諱言確實心裡有閃過想要離開的念頭，但漸漸地也從公衛護理工作中找到樂趣，看見自己的貢獻和工作意義，不再覺得此生是平淡無奇。

聿凌護理長表示，來到衛生所服務可以發揮的地方非常多，「在醫院也有可發揮之處，那是與生死較相關，多是重複性地做醫療工作。而衛生所的服務範圍比起醫院更大更廣，投資報酬率更高，相較後端醫療需投入更多資源、心力，但不見得能治癒，公共衛生在前端可以做預防工作，減少民眾生病跑醫院的機會。」

我們對眼前這位看似柔弱卻有奉獻之志的護理長愈發好奇，「當初為何會投身護理工作？」瞬間時光輪軸再次將護理長拉到過去，「我很感謝我的母親，雖然她只是個鄉下婦女，但在當年，她全力支持孩子想要讀書的心願，因此我才有機會選擇自己想要的私立專科學校就讀，但是每學期學費5萬多元的負擔，對於務農、經濟並不寬裕的家庭而言，是靠著父母親省吃儉用才換來的。還記得當時國中的一位同班女學生，雖然成績很好，但因受到重男輕女的觀念影響，父母認為女孩不需讀太多書，後來也就無法再繼續升學，對比之下我相對的幸運，在中臺醫專護理科畢業後，被學校推薦至臺中榮總就業，後來因對醫務管理有興趣，就近報考弘光科大夜二技，順利取得學士學位。」

聿凌護理長曾經在醫院服務十餘年，她談起兩個不同的工作場域差異之處，「從就診、住院到開刀，都是民眾自己主動來到醫院，在醫院工作內容大多屬於反覆性的醫療動作；而衛生所卻需要護理人員策劃辦理各類活動，主動出擊去找尋民眾、深入社區，其服務範圍、發揮空間和付出的心力都比在醫院多。」聿凌護理長俏皮的說道，「衛生所還可以訓練自己在台上做衛教的膽量！」雖然常常為了辦活動打電話邀民眾參加而忙到很晚，民眾還不一定領情，偶爾還會被掛電話，但當民眾一句「謝謝您！這麼晚還在加班，辛苦你們了」，護理長內心所獲得的安慰已勝過一切挫折。

「這麼多年來支撐著我的信念，從來不是為了要得獎，而是一直以來默默地做，就只是自我要求，想把事情做得更好，後來發現這些作為使得民眾也受益，便回饋自己有繼續下去的動力。」聿凌護理長認真的眼神，讓我們為第一線公衛護理人員認同工作價值及自身的神聖使命深深感動。她說：「民眾健康是最好的回饋。」

## 善於巧推成就部屬的衛生所李佳勳主任

「如果說，線西鄉衛生所的戒菸工作、慢性病的預防等做得有那麼一點成效，第一個要感謝的是李佳勳主任。他是一個很年輕的主管，曾經在彰化基督教醫院當醫師（公費生），同時他也是我的貴人，啟發我很多。」聿凌護理長提起上司兼夥伴衛生所主任李佳勳醫師。



鄭聿凌護理長（右）向我們介紹李佳勳主任（左）。李主任初到衛生所服務，點出公共衛生的宗旨在於預防醫學，希望衛生所做的主要是前端的預防工作，而不只是後端的治療，同時也賦予線西鄉衛生所生命力。

護理長回憶李主任剛來不久，對門診一直看各種急慢性疾病表達他的看法，「公共衛生宗旨在於預防醫學，希望衛生所做的主要是前端的預防工作，而不只是後端的治療。」加上兩人對工作有很多想法，在相互討論中也激盪出許多創意。「比如衛生所血糖照護平台，其實是大醫院開始做，我們學習後運用在衛生所，因此以衛生所而言，我們是第一個推動執行。透過平台，不需再像過去一般，等到下一次（可能是三個月後）民眾來測量糖化血色素時，才會知道

他們血糖控制情形；而是直接教導民眾如何使用手機下載APP記錄血糖，在線上和他們直接溝通，這樣的照顧連續性更好了！」聿凌護理長解釋，「我的想法主管都能支持，也就是這樣讓我想一起投入，後來更發現這對民眾是受用的，當時其他衛生所並沒有像我們做得這麼多，線西鄉衛生所等於是走在前面，因此當大家還搞不清楚相關環節或怎麼做，我們已經在執行了。」護理長肯定李佳勳主任賦予線西鄉衛生所的生命力，兩人並肩作戰，有著亦師亦友的默契，她說「李主任對預防醫學有理念、有興趣，善於巧推，成就都歸給部屬。」

## 以「人工智慧」而非「工人智慧」做事

以目前衛生所的編制包含護理師有5人（其中一位是長照的專員），另有行政職3人（為課員、主任，以及結核病的關懷員），共計8位，是個小而美的衛生所。衛生福利部國民健康署104年辦理「二代戒菸服務及無菸社區營造」評比，當時獲得金所獎的第一名是臺北市大安區健康中心，單位人員就有三十多位，線西鄉衛生所雖然是小單位，由於戒菸的成效很好，也拿到第二名。聿凌護理長提到，「『菸』經常是毒品、貧窮及犯罪的前驅，因此要做預防工作就必須從源頭做起。」護理長告訴我們，「主任總是提供想法，他期許我們自己要改變，否則只能一直做例行事務，他也勉勵我們效仿人工智慧，而不是一味土法煉鋼的工人智慧行事。」護理長提到現在高齡人口越來越多，因此線西鄉目前正在重建新衛生所，2年後落成時將加入日照中心，讓老人家中午可以共餐、一起交流，並利用不老健身房，由運動指導員協助預防肌少症，除了避免功能再退化或失智，同時也讓他們的家人有喘息的機會。

## 3S 系統讓工作順利人員愉快

「跟著這樣的主任會不會很辛苦呢？」我們促狹地問道。聿凌護理長告訴我們，其實主任是能容忍部屬犯錯的長官，是一個很好

的領導者，加上衛生所內部有一套「3S」系統，所以大家工作很愉快。何謂「3S」系統？即分享（Share）、標準作業流程（SOP）、聰明做（Smart）。「第一個S是分享（Share）：即資源共享、團隊合作的概念，過去衛生所的業務不太輪替，導致資深同仁退休後，業務無法銜接，這個人力斷層使得我們必須詢問其他衛生所，因此，李主任建立新制度，請同仁建立公務資料夾，業務並開始輪替，讓資源可共享，團隊也能相互合作。」聽得我們不停點頭稱是。「第二個S是標準作業流程(SOP)：這是在資源共享後自然形成，一開始是確認單及流程表，例如我今天辦肝臟超音波活動，我的流程是什麼，在每個關卡誰要負責什麼，要準備什麼東西等，都有一個確認單（check list），即便人員有異動，業務也能夠銜接起來，降低衝擊。」「第三個S是聰明做（Smart）：向外學習，讓經驗更豐富，小所學習大所，抓到做事的訣竅，如大型健檢活動的報告要怎麼發，彰化縣27個友所之間相互學習，減少自行摸索的時間。」

聿凌護理長說，李主任常以80/20法則解釋如何有效率執行上班8小時的工作。「他總是告訴我們，必須要將資源放在最需要的地方，如果是行政上需要產製的報表，對民眾沒有太大意義，就輕鬆完成它，把時間、精力用在重要、有價值的事情上。」我們終於了解聿凌護理長希望李主任能一起受訪的用心了！

## 公共服務的特質與未來—雞婆和熱心

走過22年的工作生涯，也在衛生所做了10年以上的公共服務，聿凌護理長覺得在衛生所必須具備一項最重要的人格特質，那就是雞婆。「因為社區鄰里間的人際關係綿密交織，如果在執行公共衛生服務的過程中發覺怪異之處，就會在電訪時進行追蹤；例如這個孩子怎麼都沒有來打預防針？到了該去學校就讀的年齡怎麼沒有去上課？經由催促預防接種時發現，再從種種情形旁敲側擊，透過抽絲剝繭，就真的發現人口失蹤！」原來基層公衛也有這種超級任務！

「我們常常加班打電話給民眾請他們來做健康檢查，也會被不領情

的民眾掛電話，這時我只能告訴自己已經盡力了，其實藉由衛生所的篩檢早期發現很多癌症病患。又如彰化空氣品質較不好，衛生局去年引進肺功能篩檢巡迴車，到轄內各地區幫民眾做肺部功能檢查，以及安排民眾做肺部電腦斷層。」護理長侃侃而談的是線西鄉衛生所的日常，也是社區民眾衛生保健守門員角色扮演多年的心法。

「我們到家訪視時看到民眾的需要，甚或長照需求，都會轉介給服務單位，如老五老基金會，他們則會派人去送餐、復健、洗澡……等」。相較其他縣市，或許彰化縣的衛生所較為精實，不過聿凌護理長並不會想要離開這份工作，「非常感謝葉彥伯局長賦予衛生所很棒的機會。我喜歡團隊合作，還有這份工作的樂趣，我覺得來到衛生所發揮空間很大，做了有意義的事，不枉此生。」

衛生所的龐雜業務在護理長的詮釋下活靈活現地在我們眼前，我們請教她對於線西鄉衛生所的前景有何想法？她直率地表示，有益民眾的事情所裡都願意去嘗試。「比如原本到無醫村設站巡迴醫療，後來變成提供到宅服務，因為無醫村設站還要民眾從家裡走出來，但有些行動不方便或獨居的老人家無法出門；我們到家裡進行居家醫療，提供他們更方便的服務，解決了民眾的問題，應該說，只要是民眾有需求的，我們都會去做。」因為是偏鄉，資源較為缺乏，聿凌護理長也提到未來希望結合各個領域，整合資源缺乏和減少資源不平等的部分，如鄉公所、社區團體等社會資源的相互結合，就可以做更多的事。「舉個例子，如糖尿病醫病共享決策（SDM）就是主動解決民眾的需求，一開始醫院做的比較多，後來我們將它納入到糖尿病照護部分，由醫療端到病人端共同制定適合的醫療模式。因此，以前民眾罹患糖尿病，多由醫師決定醫療方式，像是打胰島素或是用口服藥，現在我們會先與民眾溝通，由醫療團隊與他共同決定如何醫治。如果是弱勢民眾，只要他願意測血糖，這幾年我們都是應用競賽得來的獎金提供免費血糖機及每人100片的試紙，教他在家中測血糖，用APP記錄。我們希望培養、灌輸

他照顧自己的能力。」原來基層公衛人員還得積極參加健康促進機構的比賽，以獲得獎金來採購糖尿病防治的器材，熱心熱情驅動的公共服務，能量驚人！

## 起心動念—與鄉共好，所種的福田讓自己更加圓滿美好

專訪前我們便從相關報導得知，聿凌護理長將南丁格爾獎的獎金20萬以及公務人員傑出貢獻獎的獎金20萬如數捐出，善舉並獲薛伯輝基金會認同，再加碼20萬捐給學校，是怎樣的大愛或心境，讓她做了這樣的決定？進一步了解，才知護理長的捐獻下有顆美好無私的心，她說：「競賽獎金回饋給鄉民是基於取之於鄉、用之於鄉、與鄉共好的想法；至於南丁格爾獎和公務人員傑出貢獻獎的獎金則是因緣巧合，剛好在臉書上看到線西國中許毅貞校長提到『偏鄉的孩子不只是求生存，還要求發展』，深深觸動同是偏鄉成長的自己，因此發願如果有機會一定要幫忙他們，因為這裡的孩子不像北部有許多的教育資源，所以把獎金捐給幾個學校，後來也因捐款與學校的關係更加緊密，未來或許可以和學校進一步合作，藉由慢性病學習單影響學生的家人，像是他們的阿公、阿嬤。」我們既感動又訝異，護理長一直把偏鄉的孩子、民眾放在心裡，出錢出力不遺餘力。聿凌護理長告訴我們，其實她做的事情是每個公衛護理師都在做的，她只是大家的縮影，全國第一線公衛人員幾乎都被繁瑣的事務追著跑，無暇好好把所做的事整理起來，她的得獎只是有機會幫大家發聲、曝光而已。

在辛勤忙碌的背後，還好有家人溫暖雙手的支撐。「非常感謝我的家人，尤其是另一半，在我忙碌的時候，花許多時間陪伴、照顧女兒。」聿凌護理長感恩的說道，「因為家人的支持，才有時間為更多人奉獻。以前家中有些長輩總是調侃說怎麼會有那麼忙碌的衛生所？國家是付了多少薪水給妳？而因為這次得獎，長輩會知道我們就是盡自己努力在做事罷了。就如同種福田，幫助別人自己反而

得到更多。」聿凌護理長用最真誠的笑容和樸實話語，輕描淡寫的述說自身的初心和信念，但我們卻從中看到基層公衛護理師最悲天憫人的身影。

訪談到此，李佳勳主任恰巧看診也告一個段落，護理長邀請他一同接受專訪，看到李主任年輕有活力的樣貌，我們已感受到這位善於巧推的領導者在所裡舉足輕重角色。

## 營造彼此受益的環境，找到對同仁及工作都有幫助的方法

李主任一坐下來便侃侃而談，「我們是一個團隊，有緣分才會一起工作。剛到衛生所時，聿凌已經服務2年，我雖然是衛生所主任，但一開始並不清楚要如何當主管，只能邊做邊學，如工作輪替、考績等問題，初時蕭規曹隨，但經過一段時間的觀察，發現當工作沒有輪替，等於做好做壞都領一樣的薪水，但考績卻是照輪，這樣怎麼會有人願意做事？而護理長個性使然非常認真工作，都已經是彰化縣頂尖了，還想輪替業務，實在是因為每年都做一樣的事沒有什麼挑戰性，加上同仁也會反映是否可以做其他的業務？經過一段時間的思索，決定至少2至3年調整一下同仁業務，考績就依據業務績效去做調整。在參考其他衛生所的作法後，即依照客觀的績效做評量，同仁也可接受這套公開透明公平的模式。因此，有些業



線西鄉衛生所是一個小而美的單位，這個團隊如同破風少年，一群人同心協力，有人破風、有人衝線得勝，形成良性循環，因為一個人走雖走得快，但一群人才能走得遠。-- 李佳勳主任(左)、鄭聿凌護理長(右)

務很難做、棘手或不好發揮，但因業務會輪替，並不是一直落在某個人身上，相對就比較公平。簡單的說，我對同仁採取因材施教方式，不是吃大鍋飯，如果你願意做得多做得好，就會得到較多回饋，如果覺得做到60分就好，相對的獲得也有限，我希望營造一個彼此都有益的環境，找到對同仁本身或對工作都有幫助的方法，而不是只壓榨同仁、消耗熱情。我們走過人力不足大家心力交瘁的時刻，我告訴同仁可以看能力做、挑重點做，彼此互相打氣支持。小單位雖然沒有資源，但沒辦法我們就利用腦力激盪想辦法解決，例如向醫學中心學習，把技術移過來，對民眾有益，也能提升自己，甚至還可以變成績效，獲得肯定，成為正向的循環。」李主任一口氣就將線西鄉衛生所多年前的樣貌，以及他期待的管理輪廓一一向我們呈現。

## 一個人走得快，一群人走得遠

未滿40歲的年輕主管，部屬的評價是「他把我們帶得好好的」，這麼有想法又才華洋溢的年輕人，怎會選擇久待偏鄉？服務已超過公費綁約年限的李主任，為何繼續留在衛生所？對於我們的疑惑，李主任忍不住開懷大笑，「我想幸運的是，線西鄉的隔壁就是臺中市，因此相對於都市而言，這裡地屬偏鄉，民眾高齡化，年輕人不願留下來，資源也少，但這也才突顯我們在這裡的價值！如果只是一直耗損，或許就無法久留，但在這裡，只要我們願意努力，就可以讓偏鄉有所提升，這樣的成就感讓我想持續在這裡。我們許多同仁都住在臺中，上下班車程約一個小時內是我們可以接受的，當留在這裡可以發揮自身專業，卻不致造成個人或家庭太大的衝擊，就會變成穩定的循環而留下來。」李主任繼續說道，許多人會考量的晉升問題，對他而言或許是個性使然，當初選擇家庭醫學科就適合到社區基層服務，但有些人同樣是家庭醫學科，可能就留在醫學中心，一路念到博士。「我後來也去念醫務管理研究所，但我的

想法是，在偏鄉可以看到社區民眾的需要，然後將我們不到10人的小所想辦法提升，讓衛生所藉由管理發揮最大的功能，這也是我的價值所在。」李主任表示，不論身處何地，都是一種經驗的學習和累積。「醫師不一定要到大醫院才可以做事，例如彰化縣衛生所的醫師就有發揮專業的極佳條件。因為葉彥伯局長的大力支持，在這裡不但可做公共衛生，也有一般醫師執業的模式，還能持續進修，突破以往衛生所的醫生只是打預防針、開死亡診斷證明而已。」

話鋒一轉，李主任對於行政工具及效率間的不平衡也提出他的想法，「很多時候我們給員工一個目標數，卻沒有給予相對有效率的工具，導致員工的時間被占滿，只是窮忙。」而他現在帶領衛生所同仁所做的，就是利用方法或工具，讓工作有效率，將自己的時間拿回來。他開玩笑說，「像我們護理長就有時間生小孩了。」當主管肯定同仁儲備個人經驗，部屬的能力也隨之提升，自我成長同時滿足內在價值的追求。李主任說明提報聿凌護理長角逐公務人員傑出貢獻獎的動機，「以往得獎的單位都屬於中央機關，當大家看到我們小衛生所也能有如此成績，更彰顯兩者的反差。」李主任提到，「我們這個團隊多數是護理人員，以護理長而言，她的本業做得極好，當她帶頭將業務做好，其他人就可以學習效法，整個衛生所很快就能提升；反之，如果只有我一個人在做，就會變一人單位，一個人雖然走得快，但一群人才能走得遠。」李主任補充，「我和聿凌護理長個性差不多，不是特別聰明，但願意努力嘗試，只要對民眾有益的事都願意去做。甚至我也鼓勵認同護理長將獎金全數捐給學校，因為我們一直做預防勝於治療的事，醫療做到頂，教育沒改變，後端仍會很辛苦。如果能利用獎金的捐助推行到教育端，從根本改善起，繞個彎，用學校及學生的力量影響社區民眾，或許更能達成社區總體健康的前景。」李主任和聿凌護理長一致點頭表示「有願就有力」！他們期望整個社區都能提升，「衛生所和社區居民在同一艘船上」。編輯群覺得這兩位第一線公衛守門員的智慧實在太令人敬佩！

## 看見自己工作的價值，形成正向回饋的蝴蝶效應

李主任一席話帶領我們進一步思考，當薪水固定，如何使同仁願意多付出？他覺得重點是「讓同仁看見自己工作的價值，知道自己為何而戰！」「很多時候事情做得好，其實是建築在某些人的血汗上；有如大地主與佃農，佃農做得很辛苦，卻不一定得到應有的報酬。」因此，獲得獎項、榮譽、或學習到一項技能，都能無形中給予同仁正向的回饋力量。當然，如果每次命令下來，大家不去思考，只是依樣畫葫蘆，線西鄉衛生所可能不會有今日的成果，「雖然很努力，但方向錯誤，那也是做白工，同仁熱情會被消耗掉，所以想辦法往正確的方向前進是很重要的。」

「常常看到主管級的長官獲獎，基層同仁只能景仰，卻不知如何學習效法；反觀聿凌護理長不是衛生所最資深的人員，卻可以有這樣的表現，相信其他單位或同仁更有機會得到更好的成績，我相信，正向循環會形成一種鼓舞，蝴蝶效應就會產生。」李主任表示，自己所做的只是巧推罷了，如同電影「破風」中，一群人同心協力，有人破風、有人衝線得勝，形成良性循環。

身為小衛生所的主管，李主任分享了獨到的管理心法，「數位時代，我們可以試圖用工具改善工作環境，把珍貴的人力放在更需要的地方，這樣才能提升工作效率。」李主任強調，行銷也很重要，光傻傻地投入工作不一定會做得好，偏鄉必須想辦法爭取外部資源，「如果別人不知道我們在做什麼，是我們的錯！」李主任知道自己和護理長都是擇善固執、有理想性的人，對於想要推動的事會有強烈的動力，兩人偶有談不下去的時刻，此時需要互相磨合退讓，畢竟彼此都知道對方是願意奉獻的人。「等到退休時再送金項鍊雖然也能表達感謝，但護理長獲得傑出貢獻獎，是自己付出的正向回饋，是對這一生有所交代。」李主任認為，對公務人員付出的回饋，能力、榮譽現在就可以給了，不用等退休，至少讓同仁的辛苦有代價。我們猜想，正是因為李主任這樣的理念與胸懷，護理長才情義相挺一路努力，讓線西鄉衛生所發光發熱吧！

## 健康問題也是社會問題

訪談已近尾聲，我們仍意猶未盡，沉浸於李主任幽默表達、智慧管理及聿凌護理長懷抱使命、熱切奉獻的心意中，同時也享受訪談過程中醍醐灌頂的滋味，只覺時間過得太快。李主任一本初衷不厭其煩再次強調「醫療後端常只能治標，其實重要的是前端預防，那才是治本的開始。」這些觀念雖然已是老生常談，但他表示，「或許多數人覺得健康問題的解決方案是醫療，但細細探究後會發現，其實健康是社會問題。舉例而言，彰化縣是全國肥胖問題數一數二的縣市，線西鄉又名列前茅，但其實肥胖只是冰山一角，追根究柢是因為資源不足等社會問題所造成，當環境無法負荷這些社會問題，就變成醫療問題。試想民眾老化嚴重，每天在家看電視，只能像三等公民（等吃等睡等死）如何能健康？如能以整個鄉做整體營造，擘劃好的建設，改善大環境，讓大家有地方外出運動、騎腳踏車等，相對就能減少後端許多困難！上醫醫國，冀望線西鄉衛生所小小的作為能影響更多有能力的人。」

短短2個多小時的專訪，我們聽到太多深具智慧的觀念與充滿慈悲的話語，讚嘆連連拍案叫絕，從臺北迢迢南下彰化線西，這一趟驚奇之旅，隱約看到預防醫學的綠芽，正在默默付出的公衛人員灌溉下，成長茁壯。

### 專訪後記：

鄭聿凌護理長於109年3月18日再獲台灣護理學會109年「台灣傑出護理人員獎—服務奉獻獎」，基層令人感動的生命力，以及創新的理念及作法，再次獲得肯定。

---

採訪者：考選部陳玉貞、王詩慧、翁千惠  
 攝影者：翁千惠  
 採訪日期：109.3.12

## 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」的專業價值及對民衆的重要性，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，還必須套用在地籍圖上才能運用。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，但我不會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。」

## 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



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

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

採訪日期：110.2.4

# 獻身水產種苗培育，重現海洋蓬勃生機— 專訪澎湖縣水產種苗繁殖場柯志鴻技士



柯技士認為，加入公職行列，會有更多實踐個人理念的資源，讓個人發揮所長。當公務人員懷抱理想，善用公務資源，就能做出福國利民的事，讓社會國家更美好（圖為柯技士獲得珊瑚培育桶、藻類養殖箱及海藻養殖裝置等多項專利之展示說明）

臺灣四面環海，在地理、氣候及洋流變化的條件下，周邊海域生態環境呈現多元豐富樣貌，五彩繽紛的珊瑚礁更是珍貴的海洋資源。澎湖海域的珊瑚群聚物種與臺灣本島有所差異，儼然形成重要指標區域。但由於濫捕、濫採及人為破壞，珊瑚礁生態正面臨嚴重威脅。所幸有志之士積極從事物種復育，並推動海洋教育工作，讓海洋保育觀念向下扎根，進而達到海洋永續的目標，澎湖縣水產種苗繁殖場柯志鴻技士正是一步一腳印，努力實踐這項遠大目標的重要舵手。

這次編輯小組特地前往澎湖採訪109年公務人員傑出貢獻獎得主柯志鴻技士。在豔陽高照、晴空萬里無雲的天候，從飛機上鳥瞰，澎湖群島有如從天空撒落在海面上的珍珠，一座座美麗的島嶼在陽光的照耀下，發出璀璨的光芒，令人不禁讚嘆。一眨眼間，飛機已抵達澎湖，一行人隨即驅車來到澎湖縣水產種苗繁殖場。我們先拜會藍場長，表達此行目的，隨後在柯技士引導下，了解繁殖場的工作性質及任務，以及場內的環境及現況。環顧四周，映入眼簾的盡是湛藍海水，伴隨著陣陣入耳的浪濤聲，及空氣中不時散發的海味，彷彿是大自然賜予的一場身心靈饗宴。我們就在繁殖場觀景平台的戶外座位，吹著徐徐的海風，展開這次的專訪。

## 以海爲生，體認生活不易

初次見面，柯技士給人純樸寡言的印象，但一提及海洋復育，即顯得神采奕奕，滔滔不絕地分享近年來海洋復育的成果。柯技士述說著研發珊瑚培育桶取得專利證書，打造全臺首座珊瑚海洋花園，以及設計大型海藻海葡萄、鋸齒麒麟菜生產模組提高經濟產值等艱辛過程，令人充分感受到他對這份工作的熱愛及心血投注。我們不禁好奇，是什麼樣的成長背景與經驗，促使他投身水產養殖的專業，進而積極推動海洋復育的相關工作？

柯技士帶著爽朗的語氣說道：「我是土生土長的澎湖人，從小在離島中的離島一望安鄉將軍嶼長大，家境普通，居住的房子是租來的。父親從事近海漁業工作，母親則撫養3個小孩，操持家務，除了打理家裡的大小瑣事外，還會依季節種植一些蔬果供自家食用。父親是家裡經濟的支柱，從小看著他為了家計辛勤工作，尤其在漁汛期間，為了多賺點錢，讓我們過比較好的日子，往往一大早就出海作業，到傍晚回家稍事休息用餐，入夜後又趕著出海。這種工作模式會持續好幾天，直到天候狀況不佳時才休息。讀高中時，我們

終於買了一間自己的房子，不過房價卻是一筆不小的負擔。父親除了向銀行貸款外，也向親戚借錢，由於要償還房貸、供應3個小孩讀書及全家生活的開銷，因此，在天候許可的狀況下，父親幾乎天天出海作業；而親戚們三不五時就來關心家裡的狀況，順便催討什麼時候還錢，也讓父親心中倍感壓力，於是更加拼命工作，希望儘快償還債務。雖然父親為了全家人十分忙碌，但是他仍不忘督促小孩們的課業，經常勉勵我們要用功讀書，長大後找一份好工作，千萬別像他一樣靠海為生，辛苦一輩子。」

柯技士回想起小時候父親出海作業、母親辛勤持家的身影歷歷在目，他感念雙親的養育與照顧，同時也體認到原來養家活口是一件不容易的事，於是心裡便開始設想自己長大後，一定要儘快找一份工作，以減輕家裡經濟負擔。

## 求學與就業的挫折，開啓對未來的思考

對於求學與就業的經歷，柯技士靦腆的說道：「當時未見過世面，自我感覺良好，以致於招來慘痛教訓。小時候居住的將軍嶼是一座小漁村，同班同學不太愛讀書，真正用功的屈指可數，所以自己的成績在國中之前還算不錯，經常是全班前幾名。當時自信的認為，未來就讀的高中必定會有相當的水準，殊不知人外有人，天外有天，一山還有一山高。進入馬公高中的第一學期，拿到全班倒數的成績，連一些基本的問題都不會，自信心被澈底瓦解，才驚覺這世界不是自己所想像的那麼簡單。實際上，自己的程度遠遠落後同學一大截。在接下來的高中生涯，開始奮力追趕，希望能拉近和其他同學的差距，雖然還是完成高中學業，不過這3年感覺像是在驚濤駭浪的大海中奮力拼搏，才得以渡過，當然畢業成績並不理想，也沒能順利考上大學。」

既然無法進入大學繼續學業，柯技士念頭一轉，何不儘早踏入

社會工作，然而現實環境的條件及限制往往無法讓人順遂滿意。起初，在鄉公所擔任臨時人員，基本工資日薪約為550元，每個月工作26日，月領14,300元，相較於約僱人員及職務代理人月薪為28,000元以上，只有二分之一的薪水，這份工作不僅薪資低廉，而且對於自幼愛好動手研究、探索新事物的柯技士來說，也相當乏味。他開始思考：「這是自己想要的人生嗎？與其繼續待著，不如到民間企業去闖闖，看看外面的世界，或許會更好。」於是辭去鄉公所的工作，轉向民間企業謀職，然而幾次面試都找不到理想的工作，不然就是因為只有高中學歷，在聯繫過程中屢屢碰壁，最後透過朋友介紹到飯店擔任清潔人員及保全人員，薪水雖然比鄉公所高，但日夜顛倒的日子，不僅影響身體健康，心裡的苦悶也著實難受。這份工作雖然辛苦，為了不辜負朋友的好意協助，只好咬牙硬撐，那段期間深刻體悟到「學歷」的重要性，同時也開始思索自己未來的路應該怎麼走下去。

## 結合興趣與專業，開創人生新道路

柯技士善用工作之餘的零星時間讀書，積極準備重考，果然皇天不負苦心人，考試成績還算理想，不過在選填志願的時候有點傷腦筋。柯技士坦言：「在選填志願時，一方面希望就讀的科系可以與自己的興趣結合，另一方面也期待畢業後可以馬上就業。因為生長在漁村，經常去海邊釣魚，在潮間帶採集及觀察生態，覺得海洋生物十分有趣。也喜好研究電器的構造及運作原理，到處蒐集廢棄的電器，將其一一拆解，再嘗試修復或改造，這些成果讓自己相當有成就感。」柯技士發現「水產養殖學系」專業領域包括水產養殖與育種、產銷經營管理、資源保育與永續利用，可以從中學習水中生物的生態習性，且在養殖過程中，必須搭配適合的養殖設施（如：養殖池、機電設備、進排水管路等），既有挑戰性又實用，恰巧與自己興

趣契合，似為心目中的理想科系。又考量就讀國立大學可以減輕家裡的經濟負擔，最後便決定以國立澎湖海事管理專科學校（現改制為國立澎湖科技大學）水產養殖科為第一志願，也如願錄取，畢業後透過保送甄試順利進入國立高雄海洋技術學院水產養殖系二技部就讀（現改名為國立高雄科技大學）。

大學求學時期，柯技士相當珍惜課堂學習機會，對於實習及實作科目，更是樂在其中，因而在水產養殖專業知能及技術方面，打下了紮實基礎。此時，也開始思考未來的就業方向，若自行創業，不僅需要為數不少的資金，且勢必有一定的風險，於是萌生報考國家考試的想法。在某一次到政府的研究單位實習時，發覺政府部門有許多資源可以運用，在實習過程中，曾經嘗試改造養殖設施來試養一些海洋生物，並向單位內的技術人員請益，獲得許多寶貴的心得及經驗，因此更堅定參加國家考試的志向。心想若未來可以到類似的研究單位工作，不僅可結合興趣，又有充分資源可供使用，研究成果亦可應用在相關產業，必能樂在工作。於是善用學校圖書館的資源，蒐集國家考試相關考古題及解答，並充實相關課外專業知識，積極準備參加國家考試。柯技士強調：「學校學習的大多是基本的學科知識，若能時常保有好奇心，透過自我多方探索及嘗試，去接觸課外知識，並逐漸累積實務經驗，對於未來投入職場後的問題解決能力，很有助益。」

## 初入公職遇低潮，轉念調整再出發

正所謂天助自助者，機會總是留給準備好的人，柯技士畢業後，在民國94年順利考上地方特考養殖技術類科，一圓公職夢。對於公職體驗和心得，他嘆了一口氣無奈的說道：「我考上的那年，有2個職缺可以選填，我毫不考慮就選擇位在臺北縣貢寮鄉的水產種苗繁殖場，因為遠離家鄉必須考慮住宿問題，如果分發到貢寮，房租

相對比較便宜，而且機關也有提供宿舍。該場早期是以九孔繁養殖為主，後來因為九孔產業沒落，改為培育黑盤鮑魚及蓋斑鬥魚。剛到任時覺得一切事物都很新鮮，也期待長官分派任務讓自己得以一展長才，然而當時的主管對於繁養殖計畫及執行重點已有自己的想法，不喜歡員工自行使用場內養殖設施進行研究，於是在培育養殖的部分就沒有自己可以發揮的機會。當時覺得納悶，為何分發到水產種苗繁殖場卻不讓我去針對培育的物種進行研究分析呢？幾經思考，畢竟日子還是要過下去，於是改變自己做法，不去觸碰長官不喜歡的事，轉而專注鑽研場內的管線及機電設備上，利用時間研究場內養殖設施進排水管線及養殖機電配置，並學習如何維修及排除故障，從中又找到了工作的樂趣和成就感。」

初任公職的柯技士，雖然一度對於公部門的工作感到失望與無奈，但是他從過往的求學及工作經驗中明白一個道理，當外在環境無法改變時，只有自己調整心態，把握學習機會，隨時蓄積能量做好準備，才能在機會來臨時加以發揮。他說：「在政府機關，能做事時盡量做，不能做時，先找別的事做，等待下一個機會。在貢寮工作那一段期間，秉持著『先把要學的東西學起來』的信念，只要有廠商到場裡維修機電設備，我就在旁觀



柯技士強調，當外在環境無法改變時，只有自己調整心態，把握學習機會，蓄積能量做好準備，當機會來臨時才能有所發揮。能做事時盡量做，環境不許可不能做時，先找別的事做，等待下一個機會（圖為柯技士展示珊瑚養殖池復育情形）

看並請教技術人員，學習馬達和機電設備運作的原理與維修，並了解養殖場的水路進出及管線配置。」柯技士透過工作重心的轉移，反而讓他累積了許多寶貴的實務經驗，且充分掌握整個場內設施的佈設及運作，為他日後從事珊瑚復育及大型海藻養殖的工作奠定了重要的基礎。

## 勇於任事、接受挑戰，開拓視野更上層樓

96年臺北縣升格為準直轄市，柯技士原本任職的臺北縣水產種苗繁殖場併入臺北縣政府農業局漁業科（後來改制為新北市政府漁業及漁港事業管理處），因此他繼續留任辦公。柯技士受到當時處長的器重，除了教導他許多公文寫作的技巧外，並傳授公務上應對及處理民眾案件的經驗。後來更委以重任，將他調派到淡水第二漁港（即漁人碼頭）工作，主要承辦業務為淡水魚市及富基漁港的促進民間參與公共建設案、淡水漁人碼頭停車場及木棧道商店街委外招商案。這些工作涉及招商採購，而且有完成的時間壓力，他與同仁分工合作，按照擬訂的計畫執行，每天緊盯著進度，幾乎都是超時工作，白天主要在外辦理委外案件場地規劃、勘察及控管進度，晚上繼續到辦公室處理公文和民眾申請及陳情案件。這段期間工作雖然辛苦，但也從中學習到如何進行內外部溝通協調及委外廠商管理，以確保業務可以順利推動，果然在他與同仁的努力下，各項案件陸續完成，深獲上級肯定。柯技士回想起來，仍然非常感謝這位處長的提攜，不僅讓他增進人際互動技巧，更懂得依每個人的專長，進行協調調度，讓業務可以順利執行。

## 盡情揮灑專業知能，屢獲多項專利佳績

101年柯技士的大女兒出生，自己在臺北已工作6年多，對各項業務雖駕輕就熟，但考量家庭因素，遂於102年2月商調回鄉至澎湖

縣水產種苗繁殖場任職，負責綜合行政及辦理海洋教育導覽解說業務。他回憶道：「當時的場長很有主見，而且強調以績效為導向，相當重視投入多少資源與產出多少成果，所以剛開始承辦業務時頗有壓力。幸好透過自我調適及多年累積的公務歷練，讓我很快就適應了主管的領導風格與澎湖當地的公務文化，進而熟悉相關的行政程序。雖然還是無法親身主導水產物種繁養殖的工作，我仍然充分利用場區海洋教育導覽解說業務的機會，從旁了解場內運作模式及種苗培育復育相關事項，直到新任的場長到來，終於放手讓我嘗試，真正走入我的本行。」

柯技士形容新任的場長作風十分開明，對於繁殖場的任務及發展所秉持的最高原則是「對的事，就放手去做」。鼓勵同仁面對問題、解決問題，要做對社會有益的事，不僅在業務上有需要協助之處，會義不容辭幫忙，如果同仁在生活上有需要協助的部分，也會提供協助；而且對於場內重要決策，也會時常與相關同仁溝通協調，聽取意見，讓同仁有參與感。受到新任場長的鼓舞，柯技士於是開始積極籌劃一連串的海洋資源復育計畫。

柯技士很清楚澎湖以海為田，靠海為生，漁業資源對澎湖而言是經濟命脈，現今澎湖正面臨海洋棲地流失及漁業資源枯竭問題，尤其是珊瑚礁必須要趕緊進行相關復育工作，才能恢復海洋的生機。另外，澎湖海域適合養殖大型海藻，如果能夠推廣到民間大規模養殖，對於發展特色產業及活絡在地經濟應該有很大的幫助。於是在場長的同意及支持下，將珊瑚礁棲地復育、大型海藻養殖產業輔導及海洋教育等事項，納入年度計畫漸次執行，企盼透過珊瑚培育來打造全臺首座珊瑚海洋花園，進而恢復珊瑚礁棲地的生態，同時鎖定海葡萄及鋸齒麒麟菜等具備經濟價值的大型海藻嘗試進行量產。然而，這些專案絕非一蹴可幾，柯技士與同仁經過大約4年的努力，從事前規劃評估、物種研究、養殖模組建置及穩定量產等各個

階段，反覆操作及試驗，以尋找出最佳的繁殖環境及模式，終於研發成功珊瑚培育桶、藻類養殖箱及海藻養殖裝置，獲得多項專利證書，更在縣政府農漁局局長的推薦下，角逐109年公務人員傑出貢獻獎並摘下殊榮。

## 團隊合作溝通協調，共享復育豐收成果

柯技士謙虛地說道：「多年前，場內就已致力於珊瑚礁的復育工作，自己只是依循前人的腳步，一邊摸索、一邊繼續向前，也感謝長官願意給自己發揮的空間。珊瑚礁復育及海藻養殖是項大工程，不僅要有周密的規劃，更要仰賴全體同仁在各自專業上的協助。場內人力編制有限，自己負責業務推動的指揮調度，並由一群專業臨時人員及水產養殖技術工協助處理。基於先前在臺北工作的經驗，將工作依屬性劃分為數個專案（珊瑚礁棲地復育、養殖產業輔導及海洋教育），再依同仁的特質及專長指派工作，並靈活調配人力。同仁遇到問題，我都會藉由溝通盡量滿足需求並協助解決，因此工作氣氛和諧融洽。同時我也理解到為了讓這些成果能夠發揮更大的經濟及社會效益，有必要促使產業界、學術界及政府部門協力合作，並爭取企業及民間資源投入相關工作，因此不斷找機會與各界溝通協調，並運用外部資源來創造效益。以珊瑚海洋花園為例，我以成果共享的角度與馬公鎖港社區及潛水業者溝通珊瑚礁棲地復育的理念及做法，在獲得社區及業者的認可下，人為干擾及破壞情形變少了，國立澎湖科技大學也協助進行珊瑚復育場域調查，使得珊瑚礁棲地復育的工作進行很順利，4年左右就看到明顯成效，成片的珊瑚礁非常壯觀，各式各樣的海洋生物回來了，進而帶動當地潛水、觀光營業收入成長，成為最具體有效的宣傳。另外，在海葡萄及鋸齒麒麟菜養殖產業輔導方面，於研發前先與養殖業者訪談，蒐集養殖業者的場地規模、投入成本及分析後續的效益，並公開徵求

有意願的養殖業者進行產業輔導，已進行3年有餘。目前在海葡萄產業輔導部分比較有成效，所輔導的5戶業者，有2戶已達穩定量產，預估每年可採收近4,000公斤。為了推廣這項產業，更進一步媒合養殖業者與餐飲業者，由養殖業者先以較低的價格提供餐飲業者利用海葡萄及鋸齒麒麟菜開發新菜單，大獲好評，饕客慕名而來，成為極具特色的私房菜；據餐飲業者表示，未來將規劃開發海藻低溫調理包，外地的觀光客電話或網路下訂後，可以宅配到家，在家裡就可以享受來自大海的美味。養殖業者與餐飲業者逐漸形成穩定的供需模式後，自己的角色就可以退出，讓雙方業者回歸市場機制。現在這二項海藻量產技術已經成熟，吸引了不少養殖業者到場裡接洽技術轉移，相信這項產業前景可期，並會成為澎湖的一大賣點。」

柯技士進一步談到為了嘗試研發改造海藻養殖設施，必須隨時觀察設施運作情形，以及時掌握數據並隨時調整，經常為了觀察海藻的生態習性，早上6點就到場裡報到，因為當時養殖技術尚未純熟，必須設法找到能夠穩定量產的關鍵點，才能有顯著績效，即使週末假日，仍然固定到場裡，觀察一至兩個小時後才放心離開，過年期間亦復如是。如此的工作模式，雖然讓太太偶有怨言，但柯技士也笑說：「從沒想過每天習以為常在做的事會得獎，得獎後，她看到我的努力，就比較能體諒。」

我們聆聽柯技士侃侃而談，話語之間可以感受到他滿滿的喜悅及成就，也一直謙稱這些工作無法單憑一個人的力量獨自完成，而是整個團隊與各界的協助，集結眾人的努力，才能有今日的成果。不過我們知道，柯技士是帶動整個計畫的靈魂人物，若沒有他的積極投入、發揮專長地帶領整個團體不斷研發，改造養殖設施，短期之內是無法看到如此美好成果。柯技士不時思考如何精進工作，提升效率，也正是因為這種樸實認真、默默耕耘、堅持做好每一件事的人格特質，造就了他不凡的人生際遇。



柯技士秉持實實在在做事的精神，並具有強烈的責任感，經常為了解藻類生態習性，及時掌握數據調整養殖裝置，每天很早就到繁殖場詳細觀察及記錄藻類生長情形，幾乎全年無休（圖為柯技士展示鋸齒麒麟菜之養殖情形）

## 海洋教育向下紮根，推動海洋永續目標

澎湖縣水產種苗養殖場除了從事各種重要水產種苗繁殖、大型經濟藻類培育及推廣、珊瑚株移植及海洋棲地復育等工作外，還肩負著海洋教育宣導的重任。柯技士配合場內種苗生產暨海洋生態教育大樓落成，來優化展示區軟硬體設施，與同仁依照現有資源搭配不同年齡層設計了一系列海洋教育主題及活動，包括：海洋教案體驗活動、珊瑚棲地保育系列推廣活動、環境教育教學方案推廣活動及海洋生物應用特展等，參觀民眾藉由現場互動，來認識海洋現況及參與海洋保育與珊瑚礁復育，並藉由實體生物的展示，來認識場內養殖的藻類及其在各類型食品加工的應用、亦可透過觸摸體驗來

認識海星、海參、海膽等棘皮動物，一般民眾、團體或學校均可透過該場網站海洋教育的宣導平台進行線上預約導覽。同時考量場內人力有限，柯技士協助同仁進行資訊化導覽工作，設計規劃自導式的展場模式，讓參觀者掃描QR Code，即可了解展示內容，以資訊科技取代人力，並使場內人力做更有效的運用。

柯技士認為：「過往的觀念是透過大量的種苗放流來維持相關物種的數量，但是種苗放流往往跟不上人為的捕撈速度，其實這種觀念需要導正，現在我們要做的是棲地復育、產業輔導及海洋教育三者並重，其中海洋教育更是攸關未來海洋資源永續利用的關鍵。海洋教育所要傳達的是棲地保育及海洋復育的觀念，而最重要就是從學校教育開始，我們希望透過各項主題，讓學生從小開始了解海洋資源保育及復育的重要性，最終建立起對待海洋生物的正确態度及尊重生命的心態。唯有讓海洋保育觀念向下扎根，進而讓海洋保育觀念深植人心，才能達到海洋永續的目標。」

## 對參加國家考試應考人的建議

柯技士擔任公職一路走來雖然經歷了挫折及艱辛，但最終贏得眾人敬佩的成就與貢獻，正所謂如人飲水冷暖自知。他對準備報考國家考試應考人也提出建議：「公務人員考試分為行政與技術兩大類，準備參加國家考試的應考人在選擇考試類科時，應衡量自己過去的學經歷等背景，並依個人的專長及興趣，綜合評估選擇對自己比較具有優勢的應考類科。另外，參加國家考試時，也應該思考自己的人生規劃是什麼？為何想加入公職行列？」依柯技士的觀察：「國家考試的優勢，除了提供一份穩定的工作外，更可提供許多實踐個人理念的機會，讓個人發揮所長，實現服務社會國家的理想。當所有公務人員懷抱理想，妥善運用公務資源，就能夠做出福國利民的事，讓社會及國家更美好。準應考人除了準備國家考試外，還

要思考未來考上後，如何規劃往後的公務生涯，為國家社會奉獻一己之力。當然在進入公務體系之後，首先面對的是如何適應公務組織及文化，但只要秉持主動積極的學習態度，與人為善，保持良好互動，一定會有所成長與收穫。」

## 樂在工作的秘訣—化職業為志業

柯技士得獎後最大的改變是什麼？他語帶得意的說：「現在太太對我的工作比較不會管太多，而且也時常給我好臉色，感覺在家裡的地位都不一樣了。」我們聽了不禁莞爾，不過他隨即向我們透露：「坦白說得獎當下的興奮是一時的，得獎後我心裡的壓力更大，因為來自外界檢視及注意的目光會隨之增加，促使我和工作團隊更要兢兢業業，持續投注在相關技術的提升及研發。去年的紫菜種苗生產一度發生育苗危機，由於原因不明且又必須在有限的時間內解決，為此工作團隊絞盡腦汁，試圖找出問題，經過不斷試驗後，最後成功解決，現在回想起來仍然心有餘悸。若當時沒處理好，整個產業就要受到影響。就場內工作氛圍來說，長官知道我們的努力和投入，獲得了成果，更能彼此信任及採納基層的建議與需求。對業者而言，基於我們輔導成功的案例，他們知道我們是『玩真的』，而且做的是實在、會賺錢的東西，因此提高了參與的意願，讓整個養殖產業得以創新發展，擴大產值，這正好是我們想要達到的目的。」柯技士細數目前合作的業者，海葡萄養殖有5家、紫菜養殖則超過10家，都是由場裡負責提供種苗，目前工作團隊正致力於使種苗供應能夠達到穩定的品質和數量，未來即使野生紫菜的數量減少，仍然可以透過養殖業者穩定供貨，不受影響。

專訪過程中，我們從柯技士身上看到他的求學和就業之路充滿不少轉折，但是他總是能從低潮困頓中自我調適，走出不同的道路，透過不同的學習，蓄積自己的能量，不怕面對問題及挑戰，並勇於突破，一旦機會來臨，就朝設定的目標前進。另外，他很早就

發現自己的興趣，除了不斷充實相關知識外，並立志投身公部門，著手規劃準備公務人員考試，將興趣與工作結合，把公職當成志業而非職業，正是因為保有這份一本初衷的熱誠，讓他在工作崗位得以發揮所長，擁有飽滿的續航力，持續超越自我。

俗話說三句不離本行，就在訪談的最後，柯技士與我們分享當天看到國外一則種苗生產新技術的報導，他對內容感到非常有興趣，並已經在腦海中勾勒及規劃相關可行性的願景。柯技士心心念念的就是如何提升種苗養殖技術，以帶動養殖產業更好的發展。柯技士雖然只是一名基層技術人員，但是他的成就讓我們非常欽佩，也印證了他的座右銘：「要怎麼收穫，先那麼栽。」因此，無論是在基層或中央單位服務，每位公務人員只要有心把事情做好，集結起來就是一股推動國家社會前進及促使人民生活更美好的巨大力量。

---

採訪者：考選部陳玉貞、楊文宜、張怡茹  
 攝影者：張怡茹  
 採訪日期：110.2.22

# 活化森林使用價值，促進永續森林經營— 專訪行政院農業委員會林務局花蓮林區管理處 呂坤旺技士



秉持「對的事，做就對了」的信念，及「為民服務、創造民眾福祉」的使命感，呂技士探索自己原本陌生的養蜂及種植段木香菇領域，向專家請益及自我學習，轉變為自己的專業技能，推廣林下經濟，增進民眾收益，兼顧自然生態平衡

森林是臺灣彌足珍貴的資產，林務局以永續森林經營為理念，維護生態保育為前提，致力於推動林業資源合理利用。該局花蓮林區管理處(簡稱花蓮林管處)呂坤旺技士正是巧妙結合部落文化及林業保育，以生態方式推廣林下經濟，輔導林農成立花東地區第一個林業運銷合作社，增加林農經濟收益，為實現永續森林經營與促進居民經濟的實踐者。呂技士能從全國各機關眾多佼佼者中，脫穎而出，榮獲 109 年公務人員傑出貢獻獎個人組第一名，真可謂實至名歸。

編輯小組專程來到花蓮專訪呂技士，專訪前，呂技士首先帶我們來到「撒固兒蜂場」，這是個位於中央山脈山腳下，由原住民同胞經營的農場。剛進農場就有人高喊著「呂老師，您來啦」，此起彼落親切問候話語不絕於耳，氣氛相當熱絡。到底是什麼樣的機緣，使呂技士在部落擁有如此高人氣，受到誠摯歡迎？呂技士說道，108年3月間，花蓮當地有30多位年長的原住民同胞，透過新竹賽夏族長老根誌優的居中聯繫，連續8周鏗而不捨到花蓮林管處南華工作站找呂技士，期望借助他的經驗，輔導年長的原住民同胞從事段木香菇及養蜂產業。適巧呂技士也正在尋找適合推廣林下經濟的地點，於是接受對方邀請，選擇離花蓮火車站不遠的撒固兒部落作為試驗場域。從此呂技士每周三到現場教學，串起了至今兩年餘的美好因緣。呂技士引領我們參觀場內培養段木香菇及養蜂的設施並解說其原理，身旁簇擁著一群他教導的老學生們，亦不時熱情地向我們展示經營成果。這會兒我們猶如愛麗絲夢遊仙境，來到奇幻山林，徜徉在一片綠意中，聞著微風中飄來的陣陣花草香，聆聽一段段蘊藏豐富生命力的後山故事。

## 出身勞工家庭，立志謀求公職

離開撒固兒蜂場後，來到市區一家雅靜的茶飲店，在氤氳香氣中，輕啜美味茶湯，開始聊起呂技士的成長歷程。他回顧著說道：「父母親是道地的桃園大溪人，結婚後為了謀生而搬到三重定居。父親是砂石車司機，母親則每天推著餐車賣早點，都是基層勞工，工作十分辛苦，收入也不多，僅足以餬口。就讀國中時，因不忍父母親經濟負擔沈重，便暗自立下心願，未來一定要就讀公立高中、五專。在一次學校團契發送宜蘭農專簡介的機緣下，引發了我對森林科的興趣。森林科的教學方式，是專業學科輔以技術實作課程，因而畢業後職涯選擇會更為寬廣，可從事園藝、農場、休閒娛樂等相關工作，也可進入林務局、國家公園等政府機關服務。森林科與

自己志趣契合，且畢業後也方便找到一份自己喜歡的工作。宜蘭農專森林科因而成為聯考選填的第一志願，也如願進入就讀。雖然公立學校學雜費便宜許多，但在課業之餘，還是找機會打工，以分攤家計。」

對於日後加入公職行列的機緣，呂技士笑著說道：「其實進入宜蘭農專森林科就讀後，就愛上這種可以往山裡跑的『類農夫』生活型態，在實作課程，從鋤草、整地、播種、育苗、植樹到造林，眼見著一株株不起眼的樹苗，在悉心照料下逐漸成長茁壯，又或者原本一片光禿禿的山坡地，經過植栽後變成一片生機盎然的綠地，心裡都會有滿滿的成就感。專三暑假，經由學校推薦到林業試驗所實習，2個月的公務生活體驗，萌生參加公務人員考試的念頭。當時覺得這是一份結合自己興趣而且穩定的工作，對生活也有保障。在專四，開始準備國家考試，但始終未能受到幸運之神眷顧，直到專科畢業都沒有考上，或許是自己不太喜歡念書的關係。專科畢業後放棄升學，先到軍中服役，因為自己有汽車駕照而被安排到運輸學校受訓，結訓後擔任運輸士，同時因為職務需要，考上了職業大貨車駕照，沒想到這張駕照竟讓自己在退伍後，成功應徵上第一份工作。」

## 累積社會歷練，不忘準備國考

退伍翌日，即前往大榮貨運應徵，順利錄取為宅配員，自此每天駕著貨車穿梭在大臺北街頭配送貨物。當時的薪水雖然比同學高出一些，但他感嘆著說道：「都是勞力和時間換來的，實際上並不輕鬆，不過這也使自己練就一身強健的體魄，而且貨運業屬於服務業，服務業的宗旨就是『顧客永遠是對的』，每天應對形形色色的客人，也磨練出自己絕佳的耐性，是另外一種收穫。」然而，對於原本喜愛的森林專業技能無法學以致用，始終感到惋惜，更激發繼續參加國家考試的動力。先前考試的挫敗經驗，使他調整應戰策略，先

從專技人員技師考試入手，善用下班時間全力準備，果然在93年考取林業技師，於是決定轉換跑道，選擇一個工時短的工作，讓自己有更多時間準備公職考試。94年，他到臺北市士林區一家景觀工程公司上班，當時是領日薪，有工作才有收入，恰是符合準備公職考試的工作型態。由於是新進人員從學徒做起，薪水多寡看本事，為能提高自身價值，必須要能提升修剪花木造型等技能，下班回家必經的堤防邊矮灌綠籬，便成為他練習技能的絕佳場地。公司許多案件都是在工地現場施作，工地的歷練也讓他更注重每個細節，唯有注意到每個環節，才能確保工程整體品質。他認為，品質不是等到客戶驗收時才顧及，而是在一開始就要注意每個環節，這才是負責的態度。

在景觀工程公司工作期間，更加緊準備公職考試，縱使下班後已是身心俱疲，依然苦讀不懈。果然皇天不負苦心人，95年，考取公務人員普考林業技術類科，開始了公職生涯。呂技士雖自謙在校成績普通，未能名列前茅，能夠考取公職是運氣。其實，在我們旁觀者的角度看來，保有毅力及決心，朝設定的目標踏實前進，才是他致勝的關鍵。

## 經歷不同業務，蓄積工作能量

呂技士錄取後分發到北部某縣政府農業局任職，單位編制員額少，且業務項目及管轄範圍龐雜，幾乎從早忙到晚，工作相當吃重，在3、4個月後，不禁有點後悔為何要走上公職這條路。不過憑藉著以往工作歷練所培養的耐心及細心，咬緊牙關賣力學習，對於處理業務也就漸入佳境，但心裡依然嚮往能找到一個真正符合興趣，又能自由揮灑的場域。97年，林務局花蓮林管處南華工作站（位於花蓮縣吉安鄉）出缺，呂技士毅然決然商調過去，主要負責造林計畫。南華工作站的業務性質，經常需要往山上跑，一般人或許覺得這是份吃重的工作，但他卻認為：「工作站裡每一項工作，與學校所

學課程幾乎無縫接軌，從樹木的種子培育到生產行銷的每個階段都經歷一輪，理論與實務充分結合，做起來得心應手。多數人不喜歡山裡的工作型態，深怕蜂叮蛇咬，但自己卻怡然自得。」他打趣地說：「別人花錢攀登百岳，我卻是國家支薪坐擁山林美景，一般人可是沒有這種機會！」此時的他，臉上洋溢著陽光般燦爛的笑容，令人感受到他那份對維護森林資源及生態保育工作的熱愛。

104年，呂技士調回花蓮林管處任職，主要負責處理行政爭訟案件。這份新工作對他來說，宛如從天堂掉落地獄，讓他遭逢公職生涯中最大的挫折。他語帶無奈地說：「我本身是學農的，對法律專業並不熟悉，尤其當時處理的案件很多都是纏訟多時的陳年舊案，期間歷經時空環境變遷、人事更迭及法令修改等諸多因素，每一件處理起來都相當棘手。有一件原住民保留地訴訟案，由於當事人原始的申報資料不實，導致我做出錯誤判斷，因而遭受申誡處分。被懲處的當下真是懊惱，心想若都不做，公職生涯就不致於留下這個污點，不過事後反省，當時自己未能深究案情，確有疏失。這件事情雖讓自己心理蒙上陰影，但每次內心中的『好天使』總是戰勝『壞天使』，依然抱持『對的事，做就對了』的信念，以更謹慎務實的態度處理公務。」

一般人或許認為「多做多錯、少做少錯、不做不錯」以免遭受無妄之災，但呂技士深深不以為然。他自認個性實在也很「雞婆」，認為對的事就應該堅持下去，用心了解民眾需求，解決民眾問題，才是公務人員應有本色。

## 感受林農困境，積極謀求解決

106年起，因業務調整，呂技士改負責辦理公私有林地經營、輔導及林產振興、推廣等業務。林務局從85年開始推廣全民造林運動，舉凡國有林地、公私有林地、原住民保留地之林業用地，皆為造林對象，實施迄今，花蓮地區配合此項政策的林農，造林工作已

達二十餘年。呂技士與林農接觸後，不由的深深感慨，林農所受保障遠遠不如勞工。勞工辛勤工作，雇主或多或少會給予報酬，林農靠天吃飯，如果遇到歹年冬，一切付出都無法回收。呂技士指出林農當前困境，緣自於政府推動的全民造林運動，計畫實施期程為20年，在105年到期後，政府預算補助對象僅限於農企業團體或合作社等，不再補助個體林農，個體林農面臨進退兩難的窘境，不但經濟來源中斷，而且尚未成林之林地仍需投入資金繼續撫育，已成林之造林木則缺乏銷售市場及管道，無法獲得收益。看到這一群認真配合政府造林政策的林農，最終竟遭受這樣的後果，呂技士內心的「好天使」告訴自己，一定要想辦法幫助林農爭取權益，並且讓他們獲利。

呂技士說：「要一群一輩子只懂得種樹造林的林農，為籌組合作社跟政府機關文書交涉往來，實非易事。如果我不幫忙他們成立，那這群林農是永遠等不到政府的任何補助款。因此，將自己的想法向當時楊瑞芬處長報告並徵得同意後，我化身為返鄉青農的角色，邀集了7位林農一起討論籌組林業合作社事宜，後來又有4位林農加入，再協助他們向花蓮縣政府提出申請，很快地在106年12月成立了『有限責任水璉林業運銷合作社』，這是全臺第六個、花東第一個林業合作社。成立3年多以來，已陸續爭取到政府將近180萬元的林業類補助，想不到我這個『雞婆』的想法和舉動，居然能替林農紓解困境，看在自己眼裡也替他們高興。」

呂技士處處設身處地為林農生計著想，以自身專業，付諸實際行動，令人佩服。也正因為他的積極熱心，讓地處偏鄉的林農感受到政府的林業政策，不是喊喊口號而已，而是實實在在有溫度的照顧。

## 嘗試養蜂有成，開啓林下經濟

呂技士走入基層傾聽林農心聲，身體力行解決林農困境，但他

並不以此為足，更進一步積極推廣林下經濟，終於獲致豐碩成果。他謙虛地說道：「農委會於108年4月開放了林業用地得經營森林蜂產品、段木香菇、木耳、金線蓮等4項產業，當時的楊處長就鼓勵並指導我尋找適合的場地進行試驗及推廣。雖然自己對於林下養蜂、種植段木香菇等產業並不懂，但想到既然身為第一線推廣人員，如果連自己都不清楚相關知識及技術，那要怎麼去推廣呢？於是重啟學生時期探索知識及不斷做實驗的精神，先從養蜂開始嘗試。一開始，就近找了南華工作站轄下的林班地作為養蜂場，並尋求花蓮當地兩位養蜂專家的協助。一位是在花蓮高農森林科任教的李文正老師，他非常肯定這項政策，並認為應大力推廣，在設立養蜂場初期，不時抽空前來關切並免費傳授養蜂知識，經過4、5次的學習，大約一個月左右，我已大致掌握了箇中竅門。另一位是花蓮最大養蜂場『蜂之鄉』的老闆娘李麗玉女士，她豐富的實務經驗，每次在我遇到現實問題時（如虎頭蜂、寄生蟲、缺蜂糧等），馬上可以諮詢並提供解決方法。就這樣，我跟隨兩位專家學習，並透過網路蒐集資訊、養蜂社團line群組心得分享，逐漸了解如何養蜂，從最初5箱開始，陸續增加到10箱、15箱，卻發現蜂蜜產量不高，都是虧損的狀態；終於在數量達20箱時，收成的蜂蜜才有了盈餘。」

呂技士在嘗試養蜂的過程中，運用科學及生態的方法，計算相關投入成本，觀察及記錄蜜蜂生長情形，在不斷失敗中汲取經驗。例如，曾發生蜜蜂被虎頭蜂攻擊，以及蜜蜂遭蜂蟹蟻寄生導致死傷很多，於是他嘗試使用8mm塑膠網搭設網室，將虎頭蜂阻絕於外，以及利用草酸使蜜蜂擺脫蜂蟹蟻的危害，使得林下經濟與自然生態能夠巧妙的取得平衡。這些寶貴的資料與經驗，成為後續向林農推廣林下養蜂最重要的致勝秘笈，他也毫不藏私提供技術輔導，他一再強調，政府要推廣產業，一定要帶頭示範，讓過程當中失敗的經驗由政府吸收，甜美的成果則分享給民眾。



呂技士請教專家探索養蜂知識，並以不斷實驗的精神解決問題，最後成為養蜂達人，他更主動宣導林下養蜂政策及生態保育觀念（圖為呂技士展示蜜蜂生態及養蜂過程，現場並有養蜂箱可以近距離觀察蜜蜂的活動）

## 培養段木香菇，增進林農技能

養蜂成功後，呂技士興起了下一步計畫，約莫過了半年，開始嘗試培養段木香菇，他依然以南華工作站的林班地作為試驗場所，期待滿滿的豐收，豈料迎來的卻是失敗的苦果。他說：「一開始進入段木香菇的領域，是透過同事引薦到宜蘭南澳某部落原住民耆老的家中學習，並將培育過程的每個階段加以拍照並記錄重點，同時也透過網路教學影片自我學習，打算依樣畫葫蘆，就應該可以成功。然而，上天卻沒有讓我輕鬆過關，栽種了4噸木頭，真正長出香菇的比率並不理想，其中有1噸全部壞死，最後就只能丟棄。當時非常納悶，明明使用相同的材質及菌種，為何結果會是如此？幾經往返兩地跟原住民耆老請教及交換心得後，發現是環境條件的差異所致。南澳的環境比較偏向潮濕、陰涼，花蓮的環境卻是潮濕、炎熱，因此在南澳戶外使用帆布蓋住段木養菌，不會長青黴，但在花蓮使用相同做法，段木卻長出青黴。於是我不斷嘗試各種方法想要模擬和南澳一樣的環境，最後運用灑水設備解決了難題。掌握關鍵要素後，段木香菇的培養漸入佳境，歷經3年多的經營，目前林管處經營

的菇場每年已可穩定生產新鮮段木香菇500公斤以上。」

呂技士不畏艱難挑戰，實事求是的用心學習及實驗的精神，從挫敗經驗中，不斷改良技術，終究得以在花蓮地區成功培養段木香菇。對他而言不僅又增加了另一項專業技能，更重要的是實現了政策的可行性。由於段木香菇的品質及口感均優於一般太空包生產的香菇，售價也較高，很快地就引起林農的興趣，呂技士都義不容辭協助，到當地進行環境場地勘查評估，並輔導後續的培養工作。目前在花蓮從事段木香菇栽培的個人、協會或部落已達26個，平均2年左右就可回本，未來的規模及產值，更是指日可待。

呂技士強調，自身所推廣的產業，要能親身體驗及學習，才不會淪為紙上談兵，在與民眾互動時更能貼近實際情境，以真才實學傳授民眾專業技能，獲得民眾的認同。養蜂如此，種植段木香菇也是如此。



呂技士不畏艱難挑戰，以認真及實驗的精神，吸取種種失敗經驗，不斷改進及找出培養段木香菇的成功要素，並將相關技能傳授民眾，推廣段木香菇的規模及產值（圖為呂技士解說段木在植菌後的成長情形，以及灑水可以讓段木保持濕度，有利香菇的生長）

## 媒合段木銷售，開拓林農財源

隨著林農投入種植段木香菇愈趨熱絡，段木的需求也日益增加，「雞婆」的呂技士於是又開始動腦筋尋找段木供貨來源。他說：「在試種段木香菇時期，使用的段木是取自於南華工作站，數量尚可因應，直到民眾想要實際種植段木香菇時，卻發現沒有段木來源，於是我與『水璉林業運銷合作社』的林農接洽，他們種植的楓香木很適合做為段木，幾經撮合，便由需要的民眾與合作社談妥數量及價格，由合作社負責供應段木，這也間接幫助合作社開拓林木的銷路。合作社發現這項產業有利潤，也開始種植段木香菇及從事林下養蜂，朝向多元化經營。之後，在偶然的機緣下，接觸到西部地區養菇業者，他們每年都會為了段木來源苦惱，這正好解決了呂技士想幫林農販售林木的心願，媒合菇農與林農直接交易木材，減少盤商利潤，創造雙贏的局面，『水璉林業運銷合作社』近2年販售段木重量總計達130公噸，增加了不少收益。」

## 輔導原民部落，發展特色產業

呂技士與傳統刻板印象中的公務人員很不同，他因承辦林務局重要政策推廣林下經濟業務，鑽研學習及累積專業知識，從不諳養蜂、培養段木香菇，進而成為該領域的專家，更以高度的熱忱及無私的奉獻，積極將所學所能輔導林農、社區及部落，讓參與者逐步發展出各自適合的林下經濟規模以增加收益，他自己也搖身一變，成為大家口中的「呂老師」，響亮的名聲很快就在花蓮地區傳開。

108年，花蓮縣原住民生態產業推廣協會及多位原住民耆老主動與呂技士接洽，希望他協助指導原住民朋友發展產業，於是就近選擇了花蓮市撒固兒部落成立「撒固兒蜂場」，開始進行林下養蜂及種植段木香菇，目前規模，每年約可以生產1,000公斤蜂蜜及500公斤新鮮段木香菇。他進一步輔導協會以林下經濟為基礎，結合部落特色及周邊自然景觀，發展生態旅遊，增加部落收益，以期吸引更多年

輕人返鄉工作，振興山村綠色經濟。在這群原住民朋友的眼中，他不僅是令人敬佩的呂老師，更是如同家人一般共同為原鄉打拼的好伙伴。



呂技士輔導花蓮市撒固兒部落成立「撒固兒蜂場」，從事林下養蜂及種植段木香菇成果豐碩，促進原鄉經濟產業發展（圖為呂技士與撒固兒蜂場學員們合影）

## 推廣教育訓練，永續森林經營

呂技士在花蓮林管處南華工作站園區內建立林下養蜂、段木香菇培植教育訓練場域，歷經3年多的經營，成果斐然，已成為林下經濟業務推廣最佳代言人。不過呂技士坦言，他個人的力量有限，因此開辦林下經濟技術推廣課程，吸引林農及民眾前來學習。同時在萬榮及玉里工作站陸續成立教育訓練場域，他也經常到場向現職人員授課及示範實務操作，以期培養更多專業人才，活絡林下經濟產業，永續森林經營，並振興全縣山村經濟，這些成果大家有目共睹，也使呂技士在108年榮獲行政院農業委員會工作優秀特別獎的肯定。

近年來，呂技士更以主動出擊的方式，帶著特製的透明蜂箱，到學校、市集等場所，透過生動飛舞的蜜蜂，吸引眾人的目光，解說蜜蜂的生態，同時宣導林務局正在推動的林下養蜂政策。他說：「進入校園宣導，或是在市集擺攤展示、解說，以3位同仁為一組一起出動，帶著透明蜂箱和蜂蜜成品到現場，透過自行繪製的圖板加以說明，直接和學生對話，讓他們更加認識這些昆蟲，以及它們在自然界與人類生活的關係，將生態教育的理念向下紮根，建立學生愛護生物、珍惜自然資源的正確觀念。」呂技士也笑著說，他的3個小孩在耳濡目染中，陪他到處宣導並擔任他的小助手，一起將更多保護生態的種子，揮灑在花蓮的土地上。每當他看到學生或小朋友目不轉睛的看著蜜蜂和一罐罐的蜂蜜，並發出讚嘆的表情，彷彿看到未來生態保育的希望，正在萌芽成長。



為讓生態教育的理念向下紮根，呂技士與同仁走入到市集、學校解說蜜蜂生態，建立學生愛護生物、珍惜自然資源的正確觀念（圖為現場展示及講演場景）

## 對於發展林下經濟的展望

呂技士從一位推廣林下經濟業務的承辦人，搖身一變成為林下養蜂和種植段木香菇的達人，經由他輔導的林農、社區及部落也都頗具成效，想必林下經濟未來在全臺應極具發展潛力？呂技士卻搖頭說「不一定」，他進一步解釋：「林下經濟要能成功，主要是看有

無適當的自然環境；另外，主事者的態度及承辦人是否用心也很重要。如果要發展林下經濟，雖然投入成本與產值均可以估算出來，但關鍵因素仍在於養殖環境。單以花蓮而言，北花蓮和南花蓮的氣候和林下環境就不一樣，又如靠山或靠海，附近有無水源等條件也有影響，所以我在輔導之前，都會先多次到現場勘察，評估地點是否合適，從這一點來看，要將林下經濟推廣到全臺，實有其難度。我這次能夠獲獎，要特別感謝楊前處長，在推動過程中受到她非常多的提點及勉勵，她認為既然林務局要推這項政策，就應認真積極地去做，拿出成績。因為長官的鼓勵與授權，讓我和率領的工作團隊可以全心全意地投入，在親自操作及教學中獲得許多寶貴的知識與技能，再將其傳授給輔導對象。在訪視輔導對象的養殖情形中，他們也會回饋相關的問題及心得，彼此互相切磋、研究改進，形成良性循環。然而據我所知，有些單位在輔導林下經濟的作法，是民眾來申請經核准後，就讓其自行經營，並沒有後續的教學與服務；尤其養蜂的難度較高，如果沒有細心照顧，蜂蜜的產量往往不如理想，因此有些人起初雖然有一股熱誠忱，但後來看到收成不佳，也就放棄了。」

呂技士認為，花蓮地區獎勵造林雖已超過20年，但大部分造林木仍未達可利用材質，後續還需要進行撫育管理工作，現階段輔導林農及部落發展林下經濟是可行的模式，而且相關技術已很成熟，他會在崗位上繼續推廣，同時鼓勵林農及部落透過「工班交換」、「機器共享」的互助方式，節省成本支出，以提高收益。

## 給有志報考公職者的建議

呂技士始終念茲在茲的，就是如何善盡公務人員為民服務之職責，他對有志報考公職者提出若干建議：「若有心加入公職行列，要儘早立定志向、積極準備。自己在專科時期成績並非頂尖，而是屬於中後段，卻是全班最早考上公務人員。當時是從18歲立定志向

就開始準備，其他同學有些是從大學開始準備，有些則是考上研究所才有此念頭，我的心態認為，起步愈早，考久了就是自己的。另外，也可以先透過參加其他考試，提升自信心，例如：我在專科時期一直未能通過公務人員高普考，畢業後，在93年先嘗試專技人員考試，果然考上林業技師，無形中增加自己繼續參加公務人員高普考的信心，終於在95年順利通過公務人員普考，加入公職行列，那時候我已25歲。」

考上公職只是第一關，真正的挑戰在於進入政府機關以後，他對於剛踏入公部門的新鮮人也給予建議：「不管之前有無相關的社會工作經驗，進入政府機關一定要建立正確的人生觀及工作態度，凡事秉持為民服務、勇於承擔、積極奉獻的精神，以『認真做、快點學』的態度，與長官及同事團隊合作、廣結善緣，最後必會受到肯定。回首來時路，或許有人會認為我的全心全意投入，是帶著一股傻勁，也有人說我的想法過於天真，實際要成功並不容易。但是我一直相信『對的事，做就對了』，更何況有長官的支持及同仁的協助，經過不斷的嘗試，最後還是會成功。當我站在台上領取公務人員傑出貢獻獎的那一刻，更堅定深信自己的想法及作為是正確的。」

呂技士雖然只是一位基層公職技術人員，但他主動為民服務的精神，為政府機關樹立了良好的形象。相信在呂技士及一群勇於任事的工作團隊共同引領下，未來必然能開創更活絡、更多元的林下經濟，吸引更多年輕人返鄉工作。此刻花蓮後山一片青蔥蓊鬱的森林下，有如蘊藏著無盡寶藏，綠色產業正悄然地發展茁壯。

採訪者：考選部陳玉貞、楊文宜、翁千惠

攝影者：翁千惠

採訪日期：110.3.3

# 傳承與創新、振興客庄產經的推手一 專訪客家委員會產業經濟處陳瑞榮副處長



陳瑞榮副處長認為每一個公務人員應該在對的時機、對的位置，做對的事情，解決民眾的問題。在臺北市府工務局擔任承辦人期間，處理一件拆除老人家居所違建案讓他豁然開朗，從中建立自信，並抱持同理心、服務熱忱及更大的格局去處理公共事務

進行專訪前，編輯小組從109年公務人員傑出貢獻獎得獎專輯的介紹，大概知道陳副處長從地方基層到中央歷經不同階段的公務生涯，經辦過的業務從建管、檔管、工程、文化到現在的客庄營造與產業行銷，橫跨技術與行政，在公部門服務的歷練豐富多元，優異表現更讓他獲得傑出貢獻獎的殊榮，不禁讓人十分好奇，是何種機緣？他是怎麼悠遊於各領域的？

## 形塑人生觀的成長過程

進到行政院新莊聯合辦公大樓客家委員會陳副處長的辦公室，映入眼簾的是一位有型的溫文男子，頗有文青藝術家氣息，我們想眼前這位就是陳副處長了吧？在簡短的寒暄後，便直接進入專訪主題，陳副處長以沉穩的語氣，從成長過程、公務歷練、心路歷程及未來期許等各方面娓娓道來：「我出生在苗栗苑裡一個非常平凡的家庭，家中有5名成員，小時候父母親就舉家搬遷到北部謀生，全家人住在違建的房子裡。父親是一名樸實的基層郵差，在此之前做過很多勞力的工作，包含拉三輪車的苦力，後來擔任郵差工作，收入比較穩定；然以當時微薄的薪水根本難以養活我們一家人，父親為了家計不畏辛勞，總是從早忙到晚並找機會兼差，就為了多賺取一些收入，刻苦勤奮的身影讓我記憶深刻。母親除了照顧小孩之外，兼做手工，同時家裡也開了個小雜貨舖，所以她和父親一樣常常忙進忙出的。因為父親從早到晚幾乎都在工作養家，所以我們家小孩的教育多是母親在勞心。印象中，母親從未要求過我的學業或功課，但對於品德教育及言行舉止十分嚴格。你們不要看我現在斯文的樣子，其實我小時候不愛念書，也常和別人打架。母親對於我的功課表現不佳，並不會特別苛責，不過如果發現我跟鄰居小朋友或其他人打架，回家就會挨她一頓打，並諄諄告誡，家裡環境雖然不好，然而做人要有志氣，品德要端正，更要與人為善，心存感恩。」

陳副處長回想成長過程十分感懷父母，想起父親刻苦耐勞認真打拼的情景與精神，以及母親對子女為人處事的教養方式，深深影響了他的人生觀，特別是小時候生活環境不是很好，接受過很多人的幫助，母親時時心懷知足與感恩的想法，在成長過程一直刻劃在他的腦海裡，不論在求學或後來考公職的過程中，都有非常大的影響。

## 從打工到與建築專業的邂逅

由於父親工作非常辛苦，母親也要顧家、顧雜貨店，個性較為

早熟的陳副處長為了分擔家計，在求學過程便開始了打工人生，從最早12歲的時候到工地搬運磚頭開始，之後陸續接觸了多種不同行業的工作，包括工廠作業員、餐廳服務員、工地實習監工、建築事務所實習繪圖員等。講到在建築事務所的工作經驗，陳副處長說，當初只是一個透過打工來減輕父母負擔的單純想法，卻因緣際會踏入了自己感興趣的建築領域，成為建築師的志向也開始在他的內心萌發。

後來家裡經濟狀況較為改善，父母也逐漸重視子女的教育，鼓勵大家儘可能繼續升學，考量到自己從小就不愛念書，在普通學科上的表現不佳，陳副處長便選擇了技職教育，考進了專科學校建築科就讀。為何選擇念建築科？陳副處長笑呵呵的說：「因為其他的科系考不上啊！」從言談中其實可發覺陳副處長還是經過一番理性思考及抉擇，他說數理及語文科目都不是自己的強項，當時臺灣正處於工業起飛的階段，對於理工人才需求殷切，原本心目中的第一志願是電機科，算是當時的熱門科系，奈何考試成績達不到，便退而求其次，想到了以往在建築事務所的工作經驗還滿有興趣的，於是選擇了兼具藝術人文與專業技術的建築科。

## 人生抉擇 進入公部門服務

陳副處長坦言，專科時期剛開始還是有那麼一點不愛念書的習氣，學業成績普通，不過對於有興趣的專業學科，則會認真投入。同時他也發現一個現象，看到不少學長姐透過插班管道進入技術學院或大學就讀，在他們的鼓舞下，心中也激起了更上一層樓的念頭，於是埋首苦讀，順利經由插班考試進入文化大學建築及都市設計系三年級就讀。陳副處長回憶道：「進到大學後相較於同儕，除了年齡略長之外，在學習方面並無妨礙，反而因為之前就讀專科的學習歷程，讓我的建築專業及根基更為厚實，舉凡設計、規劃、結構、設備等專業學科，表現都還不錯；另外，我也大量涉獵課外相

關知識，如景觀、藝術、文化及人文等。當時系上的風氣是畢業後將考上建築師列為首要的目標，記得曾有一位學長在大四就通過建築師考試，讓人非常羨慕，因此我也不例外，大三就立志能夠成為一位建築師。」然而陳副處長話鋒一轉，強調有理想目標固然重要，對於現實的需求也要兼顧，大三當時一方面考量成為建築師是自己的志趣，不過建築事務所的起薪相對於公職的待遇較不穩定，另外又想到過往家庭環境及人生經歷的困頓，他也希望透過本身的專業能力，有機會去協助及改善社會上更多的事情，所以除了將取得建築師證照列為目標之外，也同時準備公務人員考試。民國83年，他大三升大四，便考上公務人員高考二級（即現今的高考三級）建築工程類科，而後也按照既定目標取得建築師證照，所學所能都獲得了回報，然而在慶幸自己考取公職資格的同時，對於如何選擇日後的職場卻開始困擾著他，不過隨著畢業後即將入伍服役，這問題就先暫時擱下了。

回想起來，人生的道路確實是一種因緣，陳副處長提到了當時選擇踏入公職服務的情景，就發生在他當兵的時候，他說：「畢業後當兵我是分配在空軍某聯隊所屬工程單位擔任士官，剛好是本身所學專長，磨練了一段時間，對於交辦工作及任務都能順利完成，也和長官及同袍相處愉快。隨著退伍的日子越來越近，學長和同梯弟兄之間便會開始互相分享工作經驗及對於未來職場的願景。記得有很多學長都跟我說，在建築事務所工作可以盡情發揮自己的專才固然不錯，然而像你具有這些專業背景而且又考上了公務人員，如果投入公部門服務，可以幫政府做很多事情，對於促進國家社會的發展貢獻更大。後來我回顧了以往在隊上辦理的案件，發現確實如此，如果把一件公共建設品質做好，除了可以發揮既定的效益外，也能減少後續的維護成本，替國家省下很多不必要的花費，因為有了這樣的念頭，幾經思考，決定退伍後就進入公務機關。」

## 勇於任事 在對的時機做對的事

陳副處長從事公職的第一個單位是臺北市政府工務局，負責建照審核、違建與違規處理等業務，聽起來就是一個事情多、爭議多、也會有麻煩的單位，不過陳副處長仍以他一貫沉穩的語氣說到：「建管單位業務雖然複雜，卻是對我從事公職態度影響深遠的關鍵單位，因為自己從小苦過來，而在建管單位會碰到的民眾，10個有8個都很苦，我比較可以同理這些人的心情。當時有個案件讓我印象非常深刻，有一位80幾歲老婆婆的住處是違建戶，房屋必須要拆除，後來議員來協調，以一般的觀念，會認為老婆婆一定想透過議員關說，但其實不然。我是這件案件的承辦人，聽完了議員的訴求後，決定親自去現場查訪，了解她的實際情況再做處理。老婆婆的子女都在大陸，只剩她一個人在臺灣，而她又不願意被社會局安置，如果拆除了房子，她便無家可歸。」陳副處長接著說：「其實當年對於類似案件有臺北市自己的單行法規及案例，是有機會可以幫忙老婆婆把違建保留下來，可是沒有人敢上簽，畢竟大部分公務人員的心態是多一事不如少一事，深怕多此一舉就會惹上麻煩。我看到老婆婆這樣的情況，就自己研究相關規定，並請教長官可不可以幫忙？她再住也不過幾年的時間，她已經80幾歲了，身體又不好，搞不好過兩年就被社會局安置到病院。於是在長官支持下，後來由我幫忙處理，讓她可以繼續居住。老婆婆得知最後結果當場淚如雨下，不停的感謝我，說怎麼有這麼好的公務人員。」

陳副處長回想起這段經歷，再次強調並非自認是個多好的公務人員，當時也不是要議員感謝，而是認為每一個公務人員應該在對的時機、對的位置，做對的事情，勇於任事，解決民眾的問題。這個案件也讓他豁然開朗，從中建立自信，並抱持同理心、服務熱忱及更大的格局去處理公共事務，即便只是小小的承辦人，實際上可以做的事比想像中的多更多。大家常說「身在公門好修行」，對於剛進入公務機關任職的人來說，大多會把這句話當口號，但是經過這

個案例，讓初生之犢的他，深刻體會到「身在公門好修行」是實實在在可以做得到的事情，不再只是掛在嘴邊的口號而已。

## 跳 TONE 的非典型公務人員

陳副處長分享初任公職的經驗及為人處事的理念與態度，著實令人敬佩，細數他從事公職以來的職務歷練，技術與行政類科輪流交替、工程及檔管兩種專長兼具、地方中央都有走過足跡，還曾經2度榮膺教育部及客委會模範公務人員，多元豐富的公務生涯，感覺就像是在欣賞舞台劇一般，隨著布景不斷變化，劇情發展益發吸引我們的眼光。編輯小組把握難得的機會，請他分享這一路走來的心路歷程。陳副處長不諱言的說：「擔任公職迄今已經24年，揆諸過往，我走了一條非典型公務人員的路，大部分的公務人員多本於所學或考試，在某個業務領域持續工作，例如：學會計的人就在會計或審計單位，學工程的人就在工務局或建設局等單位。但我走的卻是非常多元也很跨域的路。我初任公職依照考試職系『建築工程職系』分發到臺北市政府工務局，負責建照審核、違建與違規處理等建管業務，任職5、6年以後，有長官鼓勵我可以去中央機關歷練，當時檔案管理局籌備處正在徵才，該局隸屬於行政院研究發展考核委員會，應該算是中央數一數二的機關，且因為我已陞任股長，職系轉為一般行政，符合徵才資格，我便投了履歷，沒想到真的錄取了。」

從建築工程切換到一般行政，兩者工作性質迥然不同，一般人可能沒有這樣的勇氣，陳副處長卻果斷的轉換跑道，勇於自我挑戰，在檔管局的工作，一切從零開始，他當時負責檔案目錄審查、專案計畫研考等工作，可以說和以往的工作經驗完全無關，憑著自己努力學習並在長官及同事的指導與協助之下，順利完成各項任務。後來，又因緣際會轉任國立臺北大學，負責財產管理、土地清整、國有眷舍及營繕工程等業務，當時需要處理許多工程糾紛的案

件，往往涉及複雜的法律問題。所幸過去因地方機關業務需要，陳副處長曾利用公餘時間進修相關法律知識，這時便派上用場，讓學校的工程全部上軌道，有糾紛的案件也獲得妥善解決，優秀的工作表現讓他獲得了教育部模範公務人員的肯定。嗣後，他再次跳脫軌道，調任交通部民用航空局機場擴建工程處，負責大型機場場站監理，同時兼負國內航廈擴建及跑道整建等多項重大國家建設工程，憑著自身的專業及團隊同仁共同努力，也都一一完成，此時的陳副處長終於體現了當兵期間學長給他的鼓勵與期勉，心中也充滿了成就感。不過幾年之後，陳副處長驛馬星動，內心又萌起了轉換跑道的念頭。他解釋說：「工程這個領域，做一陣子以後會有一點疲態，工程當中雖然會碰到的問題很複雜，但在懂了、熟了之後，發現在這個領域中雖然很有成就感，不過待久了還是會感到倦怠，就不禁讓人想回歸到一般藝術人文領域。」於是，非典型公務人員的陳副處長，再次跳TONE，來到了目前任職的機關—客家委員會。

走過這段多元豐富的公務生涯，陳副處長總結他的收穫：「不論是現在或過往，每一個業務面向與經歷都很不相同，或許也因為有機會跨越不同領域，培養了自己更開闊的視野，並增強了處理公務或看待事情時的廣度及深度。」聽完了陳副處長的講述，我們不禁訝異他如此特殊的公職轉場經歷，同時也讚歎他敢於嘗試不同工作類型及業務的勇氣，而且都能有所成就，堪稱是公務界的奇才。

## 包山包海的客委會業務

談到來客委會任職的機緣，陳副處長說：「我在民航局服務時已經跨過3個職系，包括建築工程、一般行政及經建行政，當時有想要回歸一般行政的想法，剛好那時候客委會所屬機關『臺灣客家文化發展中心籌備處』，正在籌備兩個國家級的客家園區，徵才條件包括懂文化、具備建築專長及能與鄉親溝通。我覺得挑戰性很高又很有趣，便決定試試看。當時副主委面試的時候，問我：『你既不是客

家人也不會講客家話，為什麼來應徵？」我回答，所有徵才條件我都符合，只有客家話不是我的母語，所以我當然需要再學習，但前提是，我要能夠進入客委會服務才有機會啊！」想不到，果真如願順利進入客委會。在客委會任職期間，他歷練過4個職務，業務範圍包含企劃、藝文活動、語言保存、生活環境營造等，目前擔任產業經濟處副處長，主要辦理客庄地方創生、青年移居、客庄營造、藝術活動、產業行銷與推廣等，兼具工程技術層面與人文藝術領域的特性，恰好提供他將過往工作歷練與經驗加以融合並嘗試突破創新的機會。

陳副處長提到：「客委會的編制大概是中央機關當中排名倒數第一或第二的小部會，正式編制的公務人員不到100人，其中產業經濟處全處更只有19人，但是業務層面涵蓋產業推廣、行銷、觀光、旅遊，甚至交通，除此之外，還要與全國的基礎建設作連結，挑戰性很高。歷任客委會主委對於客庄業務的推動，都有不同的政策及特色，新任主委希望做一些不一樣的，所以我們規劃了浪漫台三線，推動台三線藝術季，橫跨4個鄉鎮，整合國內外藝術創作者，展現客庄自然風情與常民文化，當時吸引70萬人次參與，獲得大家的肯定，而這個活動最後還獲得日本2020國際級設計大獎『Good Design Award』的殊榮。」對於這份榮耀，陳副處長面露笑容，顯然與有榮焉，心中有很

陳副處長認為，要提升傳統的價值，勢必要有所創新，透過融合傳統特色與創新元素，才能夠吸引不同世代對於客家文化的認同，並達到推廣客家產業的目的（右圖為陳副處長參加2019年新加坡秋季旅展推廣行銷客庄景點及旅遊）



大的成就感，他繼續就客委會主管的各項業務侃侃而談，諸如技藝傳承、茶產業推廣、客家認同、語言發展等等，以淺顯易懂的例子說明，讓我們了解到客委會的業務簡直是包山包海，真的如同陳副處長所言，客委會常被其他部會調侃為小行政院，因為管的事情實在太多了。

## 傳承與創新形塑客庄新風情

我們詢問陳副處長，在推展客家業務時是否面臨困境，副處長直言，其實客家業務和原住民族業務在推動時面臨的相同問題，就是「要維持傳統還是持續創新？」客委會現行的做法是兩者併進，以客委會舉辦的「2020客家小炒全國爭霸賽」為例，陳副處長說：「總決賽的評審長是江振誠先生，江先生並不是客家人，但他是國際鼎鼎有名的米其林摘星大廚，在他自己的料理中也會運用芹菜、豬肉、豆干等材料，透過他精湛的廚藝與巧妙變化，最後端出來的成品根本不會讓人聯想到這是一盤客家小炒，但其實這道菜所有的元素和口感就是客家小炒，而這道菜如果在他的餐廳販售，價格一定不斐，不過在客家庄可能只要幾百元就能吃得到，經濟實惠。」陳副處長以這個例子，說明要提升傳統的價值，勢必要有所創新，堅守傳統而無新意無法吸引目光，亦不能拓展文化影響力。

陳副處長也坦言，他個人比較傾向引進創新想法，不這樣做的話，恐怕會對於推廣客家產業造成妨礙。他說：「客家小炒全國爭霸賽比賽時，現場就有老一輩提出意見，認為客家小炒不應該加糯米，但是這次比賽的總冠軍就是加了糯米的創意料理，非常好吃，同時保留客家小炒的香氣。傳統的客家小炒是一道非常油膩且重鹹的菜色，那是因為客家人務農，多勞力工作，需要重口味的菜餚下飯以儲備足夠的熱量來應付工作。以現代人的口味，如果這道菜不加以變化，相信不太能令人接受。」陳副處長再舉一個例子：「之前

曾推動日本觀光客來臺參觀客家庄，安排他們吃客家料理，傷腦筋的是，日本人不習慣吃含有內臟的料理，偏偏不少客家菜都含有內臟，例如薑絲炒大腸，既然不可能說服日本人吃內臟，餐桌上只能另外變化其他菜色；倘若堅持傳統客家料理的全貌要求薑絲炒大腸一定要上桌，最後的結果便是這道菜沒有人夾，而日本觀光客也因不習慣食物不再對客家庄有興趣，甚至排斥再次到訪，如此堅持傳統，結果可能難以達到推廣客庄旅遊的目的。」

陳副處長信手拈來又舉其他活動的經驗說明融合傳統與創新的重要：「一個活動中假如表演者都是70歲以上的老者唱客家山歌，恐怕難以吸引不同世代，尤其是年輕的觀眾或聽眾。所以客委會現在改變做法，尋找得過金曲獎也會客語的年輕歌手，透過創作及改編，可能一部分是華語，一部分是客語，將客家歌曲融合流行音樂的形式呈現。又例如客家大戲，不懂客語的人根本看不懂，後來為了便利觀眾了解，於是配合劇情打上字幕，讓觀眾可以很快就看得懂。」陳副處長特別提到之前有一位客委會主委曾說：「當你辦一個活動，下面的觀眾只有客家人，那就完了。」陳副處長認為這句話無疑點出了目前在推展客家業務所面臨的難題，同時也是一項重要的警訊，目前客家人口約占臺灣總人口的五分之一，如果有五分之四的人沒有接觸客家文化，那麼客家文化要如何推展和延續呢？陳副處長再次強調，如果能夠讓非客籍的民眾，願意接觸、欣賞客家文化及相關產業，透過潛移默化的方式，才有可能慢慢轉化大家對於客家文化與客庄的既定印象，進而增加認同感。

## 提升客家認同與推展客家文化

除了傳統與創新的兩難，陳副處長也提到了推展客家文化的另外一個困境—即如何提升「客家認同度」。按照客家基本法對於客家人的定義，是指具有客家血緣或客家淵源，且自我認同為客家人

者，這個定義是根據傳統認定客家人的方式有所謂的「原鄉論述」，即從血統、語言、文化三方面來認定客家人。就以客家淵源舉例來說，假設有某位女性原本是閩南人，嫁給客家男性，到了客家庄經過30年生活後，她通曉客家話，也認同在客家，落地生根了，如此便可以認定她是客家人。

其實客觀上要認定某一個人有無客家血緣或客家淵源並不困難，關鍵在於自己主觀上是否願意自我認同為客家人。陳副處長說明並以歌手張惠妹為例，阿妹出道以來，大家比較熟悉的是她的漢人姓名，後來她回復卑南族的傳統姓名，並且以卑南族名字「阿密特」(Amit)發行專輯，開創了另一種搖滾音樂風格，驕傲的展現自己原住民的身分，無形當中也鼓勵了原住民族對於自己原住民身分及血統的認同。客家認同相較於原住民族身分認同，難度的確比較高，不過只要有心持續推動，仍然可以看到成果。客委會在最近10年以來，努力透過不同的方法，想要找回客家認同。陳副處長說：「10年前或更早(母語運動)之前，如果在馬路上，其實不敢說自己是客家人，會說不出口，一方面可能會受到嚴重歧視，另一方面也擔心被質疑為什麼講別人聽不懂的話。但最近10年，客家認同的幅度一直攀升，即便不會講客家話，但很清楚自己的父母是客家人，也認同客家，這樣的客家年輕人已經有勇氣在公開場合說自己是客家人，不再因為不會說客語，而不認同自己是客家人，這種現象顯示客家認同度已經在回流及提升。」

陳副處長就目前客委會內部成員舉例說明：「客委會編制100人當中，並不是所有人都是客家人，我就不是，那為什麼我可以留得下來，是因為我們認同客家。在處理業務上我也是這樣勉勵同仁，自己是不是客家人並不重要，但進入這個職場便需要融入。客家話或許不是我的母語，我沒有辦法講得很流利，但如果要跟鄉親溝通或是業務說明，我是可以用客語，這就是認同的問題，我認同

客家、也認同這樣的業務，所以願意在潛移默化當中多學習一種語言，基於業務性質，我們常常要接觸很多客家鄉親，如果聽不懂客語就沒辦法溝通，所以客委會的同仁大多會把這樣的能力建構起來。」聽了陳副處長的說明，我們深受感動，更對於客委會同仁自我認同，以貼近客家鄉親的溝通方式提供優質服務，著實為政府機關樹立了良好的形象。

## 做對事情比把事情做完更重要

訪談過程中，我們詢問陳副處長曾經因公受傷的事，他有點不好意思的說道：「我的個性是對於所辦理的業務，凡是能夠親自去接觸、去實地了解的，就親自探查，而不是透過同仁間接告知。我應該是客委會成立以來到目前為止，跑過客家庄最多的人，如果以客家庄、社區聚落、村里為單位，我大概跑過900多個客庄。有一次長官指派我去苗栗會勘一個案子，當時我自己的身體已經有點不舒服，卻不以為意，接獲指示後仍親赴現場，因為地點在半山腰上，我很勇猛的一口氣爬上去，到了現場就發現不對勁，整個身體似乎到了臨界點而且不聽使喚，一陣天旋地轉後就倒下了，門牙撞斷了3顆，嚇壞了現場一群人，趕緊將我攙扶送醫，縫了20多針。」經過了這個事件，他體認到即使工作再忙還是要注意身體。不過話雖如此，陳副處長也坦承，面對業務他依然不改其親力親為的工作態度與個性，遇到事情或長官交付任務，馬上又一頭栽進工作裡面，也顧不得先前受傷的後遺症。

陳副處長客庄跑透透，在工作上如拼命三郎般全心投入，我們不禁好奇他對於自己所扮演角色的看法，陳副處長說，由於產業經濟處的業務預算相當多，但配置人力較少，不少業務涉及需要與地方機關進行協調，他認為自己身為副主管，責任感驅使，有些案子透過親自了解及處理，地方機關看到中央主管機關都來關心了，自然會比較重視，這也有助於地方認同中央推動的政策。陳副處長提

到：「有些政策推動之初，長官的想法或期待，會跟地方有著極大的落差，怎麼樣讓政策順利推動，又能扣合地方的需求，確實是高難度的工作，這時候我們這一層，就扮演非常關鍵的角色，並要發揮溝通協調的功能。如果單位主管或副主管不親自去地方溝通，想辦法拉近彼此的差距，結果就是上有政策、下有對策，大家都不支持，或是虛應故事，這樣一來，推動政策的意義何在呢？我覺得把事情做對比把事情做完更重要。」陳副處長的這番話發人深省，也讓我們猜想，是不是這樣的理念，讓他得以在不同的工作場域，均能遊刃有餘？他說：「不是每一個人都適合當公務人員，事實上個人的心態很重要，有的人兢兢業業辛苦忙碌是一天，有的人心不在焉渾渾噩噩也是一天，我認為今天到公務機關服務的人，不管從事任何業務，都不要小看了自己的位置及可能的影響力，遇到了事情，全力以赴，看自己是否可以發揮到極致，並把事情做對做好。從我當承辦人開始，就是秉持這樣的心態及理念去做事情。」

## 正向看待挫折，磨練也是歷練

聽了陳副處長一番剖析，發現他在公務生涯中一直保持著正向的態度，然而在面臨挫折或壓力時，又是如何面對與調適呢？陳副處長說：「其實過往的挫折還滿多的，印象最深刻的是曾經遇到一位科長，在我剛報到的第二天，便交給我原本應該是4個承辦人的業務量，同仁都說他在刁難我，但我不這麼認為，我願意接受這樣的磨練，因為我對於做事的基本理念，一是只要不違法就多做一點，二是永遠不會只有一個方法，也因為這樣，我的抗壓力變得很高。另外，我認為我是為國家做事，不是為自己、也不是為某一個人，所以我不用為了討好某人，就去做不對的事情，但如果今天是首長決定的事情，首長必須有肩膀把政治或政策責任扛下來，而我的責任就是不讓首長陷入這樣的錯誤。我的理念是長官交辦，只要不違

法，我會去做，但我會先判斷如果這樣做，對機關、對民眾可能產生的後座力、影響是什麼？把這樣的分析、建議提供給長官，跟長官溝通，如果長官仍堅持要做，即便是錯的方向，我雖然會去執行，但我會嘗試把對的方法、對的方向留下一些紀錄。」陳副處長逐漸高升位居要職，依然秉持一貫的理念，鼓勵同仁對政策、對業務表示看法，只要不違法，任何方案都可以大膽的提出來討論，以尋求妥適的執行方法及策略。

陳副處長認為，不論在民間企業或公務機關都難以避免遇到挫折，工作上可能面臨苛責，更甚者，遇到刁難或否定自己努力的同事或長官，也有長官只會推託或卸責，抑或提出窒礙難行或天馬行空的想法，不但耗費時間及行政人力成本，也不是民眾真正想要的或符合在地需求。陳副處長特別指出，推動任何業務都應該理性去深思如何做才是對人民有益，政策規劃是要去做對的事，而不是一味的做想做的事，也不應只是單純把事情做完而已，更要遠離同溫層，不能閉門造車，以避免因為貿然推動悖離在地民意與鄉親需求的措施而招致反感。

因此，他深以為鑑，以同理心待人處事，並全力以赴，把事情做對做好。過去，陳副處長亦曾面臨過許多難以想像的



陳副處長凡事以身作則，具有強烈的責任感及使命感，秉持把事情做對做好的理念，勤走基層，跑過900多個客家庄、社區聚落及村里，透過親自了解、溝通及處理，促使相關政策能夠順利推動（上圖為陳副處長赴高雄查訪客庄營造情形）

業務困難與挫折，但始終認為一定有可行的解決方法，而且絕對不會只有一種方法，正所謂條條大路通羅馬，現在大家經常過於強調標準作業程序（standard operating procedure, SOP），不過處理很多事情的時候不能只有SOP，而不去審視情勢變化及實際問題；另外陳副處長也分享，透過請教資深的公務前輩、其他領域的先進，或是與同仁之間、不同單位之間共同討論、相互合作，都可以藉此找到解決之道。陳副處長以自身之人生經歷，深刻體悟到順境與逆境，總是無法由人，凡事但以平常心面對，當能將磨練轉化為歷練，增益己所不能，這些都是彌足珍貴的資產，也是儲備自己更上層樓的動力來源。

## 對應考人或新進公務人員的建議

從陳副處長的談話中，可以深切感受到他對於工作的熱忱，以及身為公務人員的使命感，我們請他以己身歷練的經驗，提出對報考公職之應考人或新進公務人員的建議。陳副處長直言：「過往常把公務人員比喻是鐵飯碗，現實是這個碗『早已生鏽』，年金改革之後，原本對公務人員的待遇、保障及福利已不如以往，如果想要投入公職，絕對不能以為公務人員的工作像以往一樣，只想求一份穩定的工作保障。」他也常常提醒分發到客委會的新進同仁，在這裡有3年的時間（指限制轉調期間）可以仔細思考未來的出路，但絕對不能只是希望有一份穩定的薪水，因為最後有可能連退休金都拿不到。這不是危言聳聽，而是世界趨勢，退休年齡越來越高，退休福利的保障越來越低，或許不會歸零，但絕對與原本的期待有很大落差。如果仍抱持著「錢多事少離家近」的心態，建議最好就不要當公務人員了。

陳副處長也說，穩定確實是選擇公職的考慮因素之一，但不能是唯一，想要投身公職應該要有一些基礎的理念，或者也可以說

是信念，不管原來的學經歷是什麼，你進入公部門就是想為國家、為民眾做些什麼事，這樣才不會失望。他說：「過去看到很多新進人員，工作兩三、年後就離職，大部分原因都是和原本期待落差太大，其實這些人多數在投身公職以前就有錯誤的認知。許多公務本來就不好處理，加上外在環境變化迅速，民眾權益意識提高，處理上更顯難度，而且很多單位大多有業務繁重但人力短缺的情形，中央部會尤為嚴重。」陳副處長提到己身服務的產業經濟處，該處就是客委會中業務最重、跨域層面最廣、預算經費最多，但獲配人力卻相對最少的單位。因此，他提醒有志報考公職的年輕人，萬萬不可再用以往的認知看待現在的情境。

對於正準備公職考試的應考人，陳副處長認為公務人員是穩固國家的支柱，更是推動國家前進的火車頭，選擇投身公部門，務必要建立為國家服務、為社會及人民做事的基本信念與態度。他說：「如果決定報考公職，就全力以赴準備考試，多方請教已經考取的先進或蒐集考情資訊，建議可依個人情況，設定達成合理的目標年期，譬如2至3年，用心去做最好的準備及最壞的打算，最終不論是否考取，仍然要以平常心面對，不要一直在考試上面糾結，或許可考慮轉換到其他職場。」

## 客家事務行政類科加考客語口試極具意義與實用性

陳副處長從一位客家門外漢，到成為深具客家認同及熟稔客家文化的客家事務官員，更榮膺客委會模範公務人員，我們請教他對於公務人員高普考試客家事務行政類科加考客語口試的看法，他表示：「目前出缺單位很多都在客家庄，如果當地有80%的住民為客家人，鄉親們前來洽公，而基層行政機關的新進人員卻一句客語都聽不懂，更不用說用客語溝通，不僅讓鄉親覺得不便，影響機關服務品質及政府的形象，也會造成新進人員工作上的苦惱。以往客委

會就曾碰到這種情況，後來該新進人員也不在意年資，任職尚未滿3年便離職，決定重新參加高普考，這無疑是增加考試資源的浪費，並且影響國家取才用人的效能。」

陳副處長認為加考客語口試之設計有其必要性，如此讓報考客家事務行政類科的人很清楚地知道，未來分配訓練的機關無論是在客家庄或與客家業務有關之行政單位，不管是中央或地方，這些機關有很高的機率需要使用簡單的客語溝通，客語可以不流利，但不能完全聽不懂，否則不僅造成新進人員自己在第一線的困擾，對於機關業務的推動也會有所妨礙。因此在考試端增加客語口試的篩選機制，至少能夠讓決定報考客家事務行政類科的應考人明瞭自己必須要對客家歷史及文化有基本認識，並具備基礎的客語聽說能力，如果應考人自己評估後覺得對於客家事務不甚了解或不感興趣，客語口試也沒把握，還有機會儘早考慮選擇報考其他行政類科。陳副處長十分肯定客語口試的意義與實用性，他認為對於應考人而言，可避免與原本期待落差太大；對於用人機關而言，可因應業務需要並提高服務品質。

午後時間過得飛快，陳副處長對於客委會的業務如數家珍，其中有典故、有創意、有新舊融合的發想，每一項都是吸引人的小故事，我們聽得意猶未盡，惟時間已近傍晚，再精采的故事也得畫下句點。在專訪中我們知道陳副處長親自推動及踏查的浪漫台三線計畫已有佳績在前，相信在他的帶領及眾人的努力下，客家文化及產業，必將繼續發光發熱驚豔世人，成為臺灣重要的人文特色與資產。

---

採訪者：陳玉貞、王詩慧、陳靜蘭

攝影者：王詩慧

採訪日期：110.1.25



考選集粹

— 文官領航

# 原住民族產業經濟發展的擘劃師一 專訪原住民族委員會 王美蘋 Akiku·Haisum 主任秘書



王美蘋 Akiku·Haisum 主任秘書：「中央是訂政策的地方，我告訴同仁，不要小看自己的位置，即便是科員也很重要，可以影響原住民族政策的方向；所以，思考政策必須謹慎，研擬計畫和政策每下一個字，在在影響全國 56 萬原住民族。」

公務人員傑出貢獻獎可謂公務界的奧斯卡金像獎，得獎者必須過五關斬六將方能得到這份殊榮。我們已專訪過的得獎者，細究他們的工作態度，都是對工作全力以赴、使命必達，追求創新、樂於團隊合作，具高度服務熱忱，可謂機關首長麾下得力大將。這次我們要拜訪的得獎人，是行銷原住民族部落產業的揚旗手－原住民族委員會（以下簡稱原民會）主任秘書王美蘋 Akiku·Haisum（王主任秘書於民國108年獲獎，時任原民會經濟發展處處長，嗣於109年7月晉升該會主任秘書）。在她的規劃下，原民會首創信用保證專案貸款，

整備建構族人創業融資環境，帶領原住民族產業邁向國際化，創建原住民族產業品牌，促進部落產業升級及行銷拓展，可說一手打造原住民族產經發展的完善環境。

我們來到行政院新莊聯合辦公大樓的原民會拜訪王美蘋主任秘書是在一個炎熱夏天的午後，未到訪前透過相片覺得她看起來有一股女中豪傑的氣魄，實際接觸卻感覺到如鄰家姊姊般的溫和、開朗與堅定。Akiku主任秘書不但對原住民族經濟發展著力甚深，在公部門也寫下了多項原住民族女性事務官第一人的紀錄，透過專訪，我們看到她的努力及過人之處。

## 家庭與部落的養分孕育成長

我們問起Akiku主任秘書的成長歷程，是否從中種下為原鄉服務的理念或熱情？Akiku主任秘書侃侃而談，「我是在部落長大的孩子，父母都是原住民，國中以前的生活領域都在阿美族部落，因為居住的地區靠近市區，朋友和同學很多是非原住民，所以與很多原住民小孩不同的是，我同時接觸兩個領域，也可以說，我背負了兩個書包，一個是跟非原住民相處與課業競爭的書包，另一個是學習原住民族語言及文化的書包。我就讀國小、國中的那個年代，為了推行國語，在學校內是禁止說族語的，許多人更是不想承認自己是原住民，後來國家原住民族政策改變，現在升學加分和考試，都必須通過族語認證，從禁止到鼓勵，這樣的轉變對於同屬我那個年代的人，在認知上有很大的衝擊。而我高中畢業後進入都會區，離部落又更遠了一些，逐漸脫離自己的生活領域與文化。」

談到對人生影響最大的人，Akiku主任秘書說，「當然是爸爸和媽媽了，小時候爸爸從事遠洋工作，很少在家，有時長達一、二年才相見；媽媽是家中的支柱，有著阿美族女性堅韌的個性，她的生活態度深深影響了我，可以說家庭環境和部落養分孕育了我的成長。」

## 任職世界展望會開啓服務原鄉之窗

「大學畢業後的第一份工作是回鄉到世界展望會東區辦公室服務，讓我有機會服務弱勢民眾，也接觸花東地區不同的族群和部落，同時發現原鄉地區許多問題。我在世界展望會工作了一年半，得到許多感動，也有許多感觸，有好多事需要改變，但我在世界展望會的職務是會計，不是社工員，沒辦法做什麼。那時跟媽媽聊了許多，我是經濟、會計背景，覺得考公務人員是個好選擇，但只停留在想像而已，因為當時在臺東市原住民很少人擔任公務人員，十隻手指頭都算得出來，當時想想這麼好的事會輪得到我嗎？後來下定決心報考與自身所學較相關的原住民族特考經建行政類科，當年該類科職缺只有一名，增額一名；我運氣很好考上了，從此開始了我的公務人員生涯。」Akiku主任秘書不若想像中嚴肅外表，親切的和我們說起了進入公門的機緣。

Akiku主任秘書原來可選填的職缺在南庄及金峰，但彷彿是上天已寫好劇本一般，「回頭看看這一切，上天冥冥之中的安排，真是奇妙。我到世界展望會工作一年後，被派到臺北擔任稽核，為了幫我尋覓合適的住宿地點，媽媽特地北上，找到原住民服務中心的宿舍，牧師看見媽媽細心地幫我張羅住宿的情景，被媽媽愛女心切感動，於是答應我可以住下來。而牧師的先生就是當時的臺北市政府原住民族事務委員會（以下簡稱臺北市政府原民會）主委，於是我被推薦去擔任高正尚主委的機要人員，工作一個月後原住民族特考放榜，臺北市政府原民會有開缺，當時還有錄取者可留原單位制度，我就順理成章地留任原單位。」或許自身的努力加上機遇，成就了命運。

## 公務界新鮮人初識原住民悲歌

臺北市政府原民會於85年成立，「當時正值草創之初，萬事無從參考，一切從零開始，那時機關同時有7位一起分發來的年輕人，

大家一起打拼，工作得十分開心，常常一起工作到凌晨，彼此互相幫忙，一點也不會累。」談起初任公職，仍可感覺到主任秘書年少飛揚的工作熱情，她提到有件事讓她印象深刻，「當時臺北市的原住民約有1萬多人，能在臺北市工作的原住民生活條件大都屬於中上。那時臺北市政府原民會的政策宣傳品大都用郵寄方式寄到家戶，但常有信件遭到退回的情形，上面還註明不要再寄來了。」儘管83年國民大會通過憲法增修條文，正式將原住民正名，但社會上仍存在對原住民歧視的狀況，族人退回臺北市政府原民會的文宣品原來是不想讓鄰居知道自己是原住民。「這樣的事給我很大的衝擊，都什麼時代了，居然還有這種情況，原住民到都會區打拼，還要背負這麼大的壓力！我這才了解族人從原鄉到都市的困難及心情。我開始思考，原住民跟大家一樣繳稅、繳健保費，為何原鄉部落的醫療資源這麼貧乏？為什麼原住民考試可以加分？為什麼原住民可以提早十年領國民年金？為什麼政府要給予補助？這些都是有背景原因的。」逐漸洞悉這些政策制定背後的考量後，主任秘書也肯認自己所任職的原民會存在的價值。

## 長官帶領下的成長與獨立磨練

Akiku主任秘書在85年到89年間服務於臺北市政府原民會，她對自己的第一位長官感念良多，「臺北市政府原民會的預算編列很充裕，也推出許多福利政策，4年的時間我學習很多，也體會到帶領的長官很重要。在臺北市政府，我歷任辦事員、組員，受到第一位長官影響很大—汪秋一組長。那時候他從教育部調到臺北市政府原民會，他也是首位在教育部服務的原住民！這位長官非常有耐心教導我們寫公文、辦理規劃案，告訴我們計畫首重目的、緣由，要求我們去調檔案看別人的公文，閱讀大量的資料，如民政局山地科的公文等；在公事上如果有不懂之處，他就像爸爸教孩子似的，傾聽我們的問題，並且仔細回答。」從主任秘書的敘述，我們體會到一位

有能力而且溫暖的長官是如何手把手帶著新人往前走，「為了培養單位的感情，長官要求每週有一天，每位同事帶著一道菜來共餐，中午大家就在會議室品嚐一道道佳餚。」Akiku主任秘書笑著說，自己就是在那時候認識原住民族傳統美食。

在愉悅的環境下工作，學習成長特別快，主任秘書回憶初任公務人員最難忘的一件事，「我們邀請15所原鄉的小學到臺北進行城鄉交流，這是我第一次辦大型活動，舉辦前一週我的組長出國了，沒有直屬長官可以詢問，那時壓力大到晚上睡覺都會作惡夢；然而透過會內同仁互相幫忙，我們同心協力完成了活動。這是個非常大的挑戰，自己摸索思考怎麼做，找到答案，之後就是屬於你的收穫，永遠不會忘記。」這次的挑戰和學習讓年輕的Akiku主任秘書覺得，原來自己也可以獨立完成一件事；同時發現團隊力量真的很大，與同仁合作很有成就感。

## 嶄露頭角積極為原住民解決問題

89年6月在另一位長官的提攜下，Akiku主任秘書離開臺北市政府到臺北縣政府任職，「我26歲進入臺北縣政府原住民族行政局(以下簡稱臺北縣政府原民局)接科長，那時我是縣級原住民族主管機關第一位女性主管。」Akiku主任秘書自承當時壓力很大，因為沒當過主管，不知道如何當主管，自己又是年紀輕、女性、原住民的三重身分，面對工作、同仁，態度相當嚴格，下班後也不會和同仁相處互動，所以同事都非常怕她。「那時候我花好多時間在工作，也很喜歡工作，父母也很習慣經常看不到我。臺北縣幅員遼闊，我常常上山下海，到烏來、坪林造訪各原住民族的組織。可以說除了睡覺之外都在工作，閱歷很多，又有穩定收入，覺得很快樂。」Akiku主任秘書提起當時的副縣長林萬億是社福專家，負責督導原住民族和社福事務，對弱勢族群很重視，看得到他們的需要；而當時縣政府的領導者就是蘇貞昌縣長，督軍嚴格，部屬卻也能在他麾下學習很

多。Akiku主任秘書回首從前笑道，「當時太年輕，後來漸漸知道當主管不能太強勢，和同仁的距離遠，有緊急的事需要處理就沒人理你了。」

在臺北縣政府原民局時代，Akiku主任秘書認為最有成就感的工作事蹟有兩件，第一，是在全縣29個鄉鎮成立原住民族發展協進會，「之前的各式原住民團體因未合法成立，無法申請活動經費，所以我們就和副縣長商量以專案方式，突破法規限制，讓每一個鄉鎮的原住民族都有合法的組織和場所可以交流、聚會，並且向文化局、民政局等爭取經費辦理原住民族文化活動，解決臺北縣原住民族的文化、語言傳承問題。」Akiku主任秘書認為此舉對族人活絡及文化傳承的功能有顯著意義。「第二，是解決從原鄉遷居都會區原住民違章建築的問題，當時在新店溪畔、樹林、鶯歌有許多原住民族人的違建，違建就不能接水電，私下接別人的電非常貴，1度電要5、6元。副縣長認為小孩念書怎能沒有電，於是幫忙設置臨時門牌，讓住戶可以順利接電。以新店溪畔來說，那塊地原來是行水區，在調整行水區的治理線後變成建地，現在則是合法的集合式住宅，也有了文化的意向。」Akiku主任秘書說明，該處的違建戶占臺北縣的原住民族人口不及1%，若要論及做這件事的效益，顯得微不足道；但此舉卻象徵政府對原住民族政策的改變，「政策性的改變有時只要首長講一句話就可達到，當時縣政府主政者能看到弱勢者的需要，尤其這件事的立基點是著眼孩子的教育問題，更為政策改變標誌了重要意義。我們都知道生活品質的提升，必須從源頭教育根本做起。」Akiku主任秘書細細闡述這兩件事的來龍去脈，並告訴我們直到今日都還能看到工作成果，顯見她對自己的參與深感驕傲與榮耀。

## 工作撞牆期斜槓充電進修

Akiku主任秘書不諱言自己在臺北縣政府做了很多事情，雖然很喜歡工作，但過度忙碌感覺自己被掏空，工作上遭遇撞牆期，於

是跟夷將·拔路兒Icyang Parod局長（剛好是現在的原住民族委員會主任委員）報告自己想去念書，「所以就在94年考上臺大政治研究所，這對我的幫助非常大，因為是在職專班，同學都有一定的能力與地位，我接觸到許多不同專業領域的人，有金融、民代、農業、科技，那時才知道自己好弱喔！體會到自己的不足，同時也學到很多。」講到碩士班念了很久，主任秘書也靦腆起來，她笑稱「我花了很長的時間才拿到學位，因為每年8月以後臺北縣每個鄉鎮開始辦理豐年祭，所以每個學年第一學期我都沒辦法念書上課，只能上第二學期的課，學校又非常嚴格，只要缺席4次就必須重修，所以我重修了好幾年；又因為工作忙碌沒時間寫論文，拖拖拉拉到最後期限，才被逼出來！」Akiku主任秘書解釋當時念書並不是為了取得學歷，而是想再學習，原來也不在意是否要寫論文拿到學位，然而指導教授比她還急，她感懷一路走來遇到許多貴人。

在充電念書的背後，無盡的疲累其實仍存在著，Akiku主任秘書坦率的說，「其實那時沒有很開心，因為工作很多很累，又擔任主管。由於當時蘇貞昌縣長榮升行政院院長，延攬一群一級主管到行政院，所以我94年10月起擔任臺北縣政府原民局代理局長，當時30初頭歲，要一肩扛起臺北縣原住民族的事務，大家都在看一個小女生有什麼本事把原住民族的事情做好。」Akiku主任秘書雲淡風輕的笑談當時必須經常承受這樣的質疑。

## 從地方政府到中央部會的工作心法

Akiku主任秘書曾說自己對原住民族事務從喜歡到熱衷，有機會到行政院原住民族委員會擔任科長，她說「報到那天是95年8月1日，是原住民族日，我特別選這天到職。奇妙的是這天原民會唱空城，因為大家都去辦活動了！」原民會的科長職缺原來都是採內陞補實，她當年是第一個外補的科長，負責管考業務，要做政策效益評估並且管控，因此可以看到原民會各處室工作的全貌。

她娓娓道來自己到中央部會後的觀察與體認，「來到原民會其實也是在地方政府待久了，想到不同的機關歷練學習，從在地方政府辦活動，之後感覺被掏空而去進修，我體會到政策思考的重要性，它可以實際解決原住民族的問題。地方很多問題是由中央制定政策從源頭來解決或補助經費；然而中央制定的政策，不一定完全切合每一個縣市實際狀況，所以我想應該到中央來看一看。」

Akiku主任秘書分享她在原民會的管理領導心法，「地方政府的主管有些業務可以強勢主導，但在中央部會不行；在中央每個同仁專業不同，你沒有比較厲害，我也一直思考著要如何帶領同仁，我剛到會裡負責管考和國際事務，我告訴自己並非能力最強，必須和同仁協調互動才能順利完成工作。」

從地方政府到原民會，職務從辦事員、組員、科長、專門委員、副處長、處長，一路升遷至主任秘書，每一個職位都沒有跳過，扎扎实實的一步步走過來，在原民會歷經企劃處、社會福利處、公共建設處、經濟發展處等單位，Akiku主任秘書精準認知中央部會與地方政府不同工作性質，也很快改變自己的心態，她說：「中央是訂定政策的地方，不像地方政府是執行中央的政策和計畫，或是辦活動。我告訴同仁，不要小看自己的位置，即便是科員也很重要，可以影響原住民族政策的方向，思考政策必須謹慎，研擬計畫和政策每下一個字，在在影響全國56萬原住民族，所以在這裡政策計畫的產出都是討論出來的。」



Akiku 主任秘書認為主管必須和同仁協調互動才能順利完成工作，她在經濟發展處處長任內與同仁相處融洽，組織非常有活力。

Akiku主任秘書回顧擔任經濟發展處處長時的點點滴滴，說道：「我接經發處處長是103年的事，這是一個新成立的單位，負責全國原住民族的經濟產業發展，講求創新，必須隨時因應主流市場及國際情勢而制定、調整政策。我們會看到許多問題，因為看到了問題因此要訂定解決方案。我也跟同仁說，政策本來就是要解決問題，但不是每一項政策都可以百分之百滿足到所有人，一項政策可能只是針對某個部分來處理，如果外界有質疑，溝通就很重要，我們必須說明這個政策是為了解決何種問題，適時解釋清楚他們就能理解。」

「我們經發處有讀書會，常常討論，很有活力，可以快速回應研擬方案；經發處的同仁平均年齡最輕，大部分的人都是單身，在辦公室工作得很晚，通常晚上八、九點還是燈火通明，大家很自動

的把工作做好。」Akiku主任秘書開玩笑說，要同仁別加班他們也不聽；我們促狹地反問，是因為您也很帶勁的緣故嗎？她爽朗地哈哈大笑，「同仁說如果100公尺我可能花10秒鐘跑完，他們要15秒。」由此可以看出Akiku主任秘書工作的快節奏，以及長官部屬之間平時相處的好感情。

## 堅毅獨力抗病、樂觀面對挑戰

回想在原民會任職已十餘年，Akiku主任秘書只覺恍若一瞬，「時間過的超快，算算公務生涯也已24年，但我實際的年資應該有30年以上。」正當我們丈二金剛摸不著頭緒想繼續追問時，她自己笑呵呵補充說明，「如果以我每天工作16小時來算，年資應該超過30年了。」這般自我解嘲實在樂天又幽默！

聽Akiku主任秘書這麼長時間全心投入工作，讓我們佩服又憐惜，我們請教她在工作上是否面對過挫折或辛苦，如何克服低潮？她悠悠的說，「對我來說最害怕的是長官的不信任和責備，我會內疚事情沒有做好，雖然這種事情發生的機會不多，但就是因為不多，只要一次就會感覺非常的痛。而我排遣的方式，就是下班找同仁吃吃飯聊聊天，或者是一個人在家反省思考。」Akiku主任秘書喜歡在家裡舒服自在放鬆，可以安靜思考、反躬自省。

至於公務生涯最大的挑戰，Akiku主任秘書想了想，淡淡的說應該就是自己生病這件事，「我接經發處處長前一個月，發現自己的身體生病了，於是趕在上任前兩週開刀，然後化療，但我沒有因為化療而耽誤工作。出院後我告訴媽媽，不想生病了讓父母照顧，而且化療很辛苦，吃的東西要講究，所以我要一個人在外面住，那段日子我就自己一個人獨自走過來。」我們既心疼又好奇Akiku主任秘書怎能這麼鎮定堅強的面對？她笑著說：「發生了就樂觀面對，和『它』共同生活。醫生說可能因為工作忙、壓力大，機率比較大，

雖然我不覺得有壓力，但是身體確實反應了。」Akiku主任秘書告訴我們，目前手術後五年的觀察期剛剛期滿，之後就定期追蹤。「醫生說，他從我的身上看到『快樂是良藥』！」

## 一件事情用心做久了，你就是專業

Akiku主任秘書認為產業發展需要花時間才看的到效果，因此經濟發展政策必須長期規劃，非一蹴可幾。她擔任經發處處長後，改變以往產業規劃一個年度一個計畫的模式，開始推四年計畫，從103年推出第一期四年計畫起，到今(109)年上半年已著手進行第三期四年計畫(111年-114年)的擬訂，準備完成後報送行政院。「這些中長期計畫都是同仁看到問題，想要解決問題，所以制定的方案；我們又必須與文化部、經濟部或交通部的主流政策相連結，才能訂原住民族的產業發展政策。透過這個工作我們能看到、發掘其他部會在做什麼，也了解相關資源所在。我們的對象是非原住民，我們要把東西賣給顧客，不能置身於目標市場之外。」Akiku主任秘書清楚說明理念與策略，我們聽得點頭如搗蒜，「四年計畫每一期都有不同階段，不是照抄過去的計畫，只是增加經費而已。尤其這個第三期的四年計畫是全面翻新，我們從今年3到5月，把經發處的同仁分6組做讀書會，根據四年計畫每年的綱要及架構，分不同的類別去思考。」

Akiku主任秘書培養同仁能力也有一套，她說：「我告訴同仁，專家學者很厲害，但他們不會比我們更清楚原住民族的現況及需要、現今原住民族地區產業發展情形；專家學者有理想性，但他們寫的方案執行起來可能會遇到問題，我不希望重要政策是這樣產生的。我認為中央部會公務人員的任務本來就是訂政策，你要有信心你看到的一定比別人多，如此規劃撰寫出政策計畫，才有說服力！」Akiku主任秘書談到對部屬的期許，以及培力同仁的做法，擲地有聲，讓我們讚賞不已。

「這次的四年計畫，就是同仁自己針對問題，提出討論，相互合作找資料，腦力激盪，做出最適切的規劃及政策說明，而不是委託給專家學者撰擬。過去我們依賴專家學者，後來發現他們了解的沒有我們透徹；但是專家學者的專長是論述，這是我們欠缺的，若要把我們所做的計畫轉換為理論必須雙方合作。我跟同仁說『一件事情用心做久了你就是專業，一件事情你做了4年，所有的資訊都在你手上，誰能比你更了解？』這是我擔任經發處處長後覺得在政策訂定方面能打破慣例的一個新作法，不再依賴別人幫忙規劃政策，而是自己寫出我們的計畫，否則去國發會爭取經費，被審查委員一問就倒了。」Akiku主任秘書不疾不徐的說明，讓我們覺得一個組織除了有一位具膽識及能力的主管，更有融洽的氛圍促進彼此成長並為原住民族產業成事，這種向上提升共好的正能量令人動容。

## 樂見族語認證納入原住民特考應考資格

在我們為經發處政策規劃的方式拍手叫好之餘，主任秘書提到目前原民會對外補職缺的面試者會做適性測驗，測驗結果可以看到面試者的許多面向，如經發處需要有創造力、團結力的人才，透過適性測驗，面試的時候便可以挑選出適合的人。Akiku主任秘書很推崇適性測驗，認為有一定的參考價值。

除了外補，原民會的人力補充管道主要自然是公務人員原住民族特種考試了，我們請教Akiku主任秘書對原住民族特考的看法或建議。她提到，早期的考試競爭非常激烈，這幾年發現考試及格的人不一定適合當公務人員，甚至也有些人分發後受訓結束就離開了，令資深公務人員難以想像，因為對Akiku主任秘書來說公務人員應該是永業制做到退休，但現今確實有許多不適應就走人的情形。

原住民族語言發展法106年制定公布，規定施行3年後，原住民參與原住民族特考、公費留學考試，應取得原住民族語言能力認證。因此自110年起，原住民族特考將採行族語認證納入應考資格，

Akiku主任秘書表示她期待已久，「因為族語是文化的根本，也是文化的承載體，語文學習就是你對這個族群的認同度，所以我很支持把族語納入考試資格，而非考上之後再來學習族語；原民會是一個小型的行政院，業務包山包海，如果沒有強烈的使命感很難撐下去。原民會的職員很少，我們要跑遍七百多個部落，工作繁重，這完全就是熱忱和一顆奉獻的心了。」Akiku主任秘書相信原住民族特考能吸引具使命感的人投入，排除只是想找一份工作的人，「新進人員分發進入公部門後，我深深覺得他的輔導員非常重要，因為新進人員什麼都不懂，正在學習新的事物，如果有任何問題或實務工作如何調整，都需要輔導員給予協助，但輔導員本身也有自己的業務，輔導新人等於增加一份工作量，所以輔導期一個月實在是太短了。」

我們詢問Akiku主任秘書，如果提早讓有志者在學時就能先了解原住民族業務情形，是否可以紓解此一困境？她提到，就像產學合作的在學實習制度，例如：學習金融專業的學子如果有興趣，大學的最後一個暑假就提供他們實習、工讀的機會，若覺得合適就可以踏入金融輔導工作，目的是讓學生是先了解工作內容，畢業之後可以決定是否繼續走下去。「公所或提案的民間單位會提供原住民學子暑期工讀機會，暑假兩個月薪水大約是2萬多元。」Akiku主任秘書說明即使是原民會，職員也不全都是原住民，具原住民身分的職員大概只有一半。「目前有一些學校開設原住民專班，例如原民特考土木工程類科一直缺人，宜蘭大學就有開設土木工程學系原住民專班，今年已有第一屆畢業生，他們很清楚畢業後的出路就是原民特考；生物資源學院也開設原住民專班培育農業行政、農業技術方面學生；政治大學及東華大學也陸續開班，培養更多的原住民人才，他們參加原民特考或原住民行政類科多有錄取。」Akiku主任秘書表示，宜蘭大學是因為之前曾開設原民特考的考前衝刺班，效果很好，後來才進而開設大學部的原住民專班。

## 擎起原住民族部落產業行銷的大纛

疫情期間，時任經發處處長的她，十分忙碌，為原住民族經濟或產業發展受到疫情衝擊而開會謀求對策或赴立法院報告，並協助推動原民會「Ayoï阿優依」購物網，與四大電商平台合作設置原住民族商品專區，由此可知政策非常迅速地配合社會情勢開展，我們請Akiku主任秘書聊聊疫情期間的工作重點，她說：「那時的工作重點就是推展原鄉的產品。因應這次疫情的特別預算原民會只有經發處爭取到，所以要負責原住民族地區產業振興與紓困的工作。『Ayoï阿優依』是雅美（達悟）族表達『歡迎』、『感謝』的問候語，同時也是原民會經營多年的原住民族文創產業品牌名稱；這次『Ayoï阿優依』增加虛擬購物平台，一方面是結合經營多年的實體商店，開拓多元通路，將各式原鄉好物分享給更多消費者；另一方面也是因為疫情大家不敢出門，所以我們推出購物網。未來要購買原住民族商品，不用走到部落，直接在網路上看好下單，商品就會寄到家裡了。」Akiku主任秘書繼續說到，「除此之外，配合三倍券我們也會推出行動支付，民眾只要到原民會認證的店家，滿百折50，單筆最高回饋500元，一個帳戶每個月最高回饋5000元……」大家聽著不禁嘖嘖笑開來，有衝勁的公務人員就是如此，不放過每個宣傳機會，不遺餘力的為業務宣導推廣。

「同仁們都很有活力，也很有想法，所以我們能隨著社會脈動迅速因應，主動規劃方案。」確實如Akiku主任秘書所言，若非有一群具行動力並熟稔社會環境及產業脈動的公務人員投入，原鄉經濟發展的推動無法克竟其功。我們的訪談意猶未盡，此時有同仁前來提醒下一個會議時間已到，Akiku主任秘書行程滿檔，簡直是馬不停蹄，難怪她笑稱自己的年資已超過30年。

我們把握時間請Akiku主任秘書推薦別具特色值得到訪的原住民族部落，她不吝分享，「值得推薦的部落很多耶！像現在很夯的宜

蘭南澳那山那谷休閒農場，是我們原民會『輔導精實創業計畫—百萬創業夢·在地原鄉心』輔導的業者，也是我們補助創新的對象，那兒景色優美，是全國第一個原住民合法經營的農場，非常值得前往。其特色有設計了泰雅族圖騰的帳篷，也有和原住民業者合作研發的馬告啤酒，融入了文化元素，還有自然生態及文化體驗多樣的活動，是露營聖地，同時也是觀光局推薦的八條經典旅遊路線。」

Akiku主任秘書表示，在原民會的輔導下，有許多經營成功的案例，成為產業示範亮點，「我們扶植業者從0到1，讓他成立公司，給他第一桶金，並且有業師6個月的輔導陪伴；之後業者再以原民會補助創新的計畫去做技術服務提升，那山那谷就是一個成功的案例！」我們不由得對這一系列扶持原住民族產業的作為鼓掌，不只給釣竿，還教導如何釣魚，派出教練隨侍身邊輔導、診斷、提出建議。Akiku主任秘書說，經發處不補助業者，而是投資業者，而且要看績效。

聽了Akiku主任秘書的這席話，除了覺得她的工作充實有趣，工作成果也的確具體創造了產值與效益。這場短短2小時不到的專訪，我們看到一位全心付出奉獻、堅毅勇敢、開朗樂觀、有衝勁、善思考、竭力追求创新的女性公僕洋溢著生命力，她推動的計畫是站在原住民族立場為族人設想、思考、規劃的政策，穩固了原住民族創業基礎，也深化了原鄉的產業根基。此刻在我們眼前這位帶來改變的公務人員，就像個閃閃發光的巨人，絲毫不再是她口中當年的三重弱勢。

Akiku主任秘書於獲得公務人員傑出貢獻獎後數個月，再獲拔擢高升，我們除了心中為她歡欣祝福，深慶政府得人，也相信在任何工作崗位，Akiku主任秘書都能繼續為原住民族帶來永續發展與幸福生活。

---

採訪者：考選部陳玉貞、王詩慧、歐陽安琪

攝影者：王詩慧

採訪日期：109.6.30

國家圖書館出版品預行編目(CIP)資料

考選集粹. 第一集 = MOEX highlights (Vol.1) /  
考選部編. -- 第一版. -- 臺北市 : 考選部,  
民 110.09

面 ; 公分

ISBN 978-986-0724-44-8(平裝)

1. 公務人員 2. 臺灣傳記

783.32

110014582

書名：考選集粹（第一集）

出版機關：考選部

地址：(116203) 臺北市文山區試院路 1-1 號

網址：<https://wwwc.moex.gov.tw>

電話：(02) 2236-9188

傳真：(02) 2236-8322

出版年月：中華民國 110 年 9 月

美編設計印刷：均亮設計印刷有限公司

電話：(02) 2812-8392

GPN：1011001257

ISBN：978-986-0724-448

MOEX-110-002(O-1)



# 考選 集粹

MOEX Highlights  
(Vol. 1)

— 文官領航



考選部 Ministry of Examination  
地址：(116203) 臺北市文山區試院路1-1號  
電話：(02) 2236-9188 (代表號)  
網址：<https://wwwc.moex.gov.tw>



9 789860 724448

GPN：1011001257  
ISBN：978-986-0724-448  
MOEX-110-002(O-1)