

巾幗不讓鬚眉的森林女英雄－專訪考試院王委員亞男



王考試委員亞男：「人生必須一直成長」、「人要做得正，並堅持原則，不要輕易妥協」。

八卦山上的無憂童年

身為臺灣大學(以下簡稱臺大)森林系第一位女性系主任，臺大實驗林管理處首位女性處長，王亞男委員總是散發著一股巾幗不讓鬚眉的豪氣。在我們的熱情邀約下，王委員很乾脆爽朗的接受專訪，娓娓道來自己成長、求學、職涯發展過程。

「我在彰化八卦山麓長大，父母都是從大陸來到臺灣，

沒有很多親友。父親是彰化高商教師，母親則是國小教師，家庭環境非常單純，小時候住在學校宿舍，就像個大社區，與左鄰右舍的孩童們玩在一起，那個時代雖然物資貧乏，但卻能夠接觸大自然。」從委員這席話中可感受到她無憂無慮的童年，以及喜愛大自然的天性。由於生長於教育世家，小時候的志願也是當老師，如今看來，委員如願的實現了幼時願望。

獨立抗壓英雌出少年

「小時候家裡住在八卦山麓，當時是六年國教，為了升學，小學時也得參加補習，晚間補習結束後必須獨自回家，那時社會純樸，家長也忙碌，不流行像現在這樣接送小孩。我也不知哪來的勇氣，總是自己推著腳踏車，走過一段長約一公里人跡罕見、路經墳墓的漆黑山路。當時自己都沒感覺害怕。」聽著王委員陳述這一段成長過程，一般女生肯定覺得頭皮發麻，委員卻怡然自得。

「這樣的經歷養成我獨立、抗壓且膽大的性格。」王委員南郭國小畢業後，順利考入彰化女中，初中畢業後直升高中。委員回憶道，「當時校長、訓導主任治校嚴格、校風保守，學習的日子單純快樂，也沒想過會念森林系。之後大學聯考填寫志願，因緣際會進入了臺大森林學系，與從小與大自然為伍的生活不謀而合。」

女性技士走入實驗林

王委員是臺大森林系第 24 屆畢業，委員說道，「當時的普遍觀念，認為森林系這樣的領域不太適合女性，還要上山實習，所以系上女生大部分會轉系，當時我們全班 70 幾個學生，只有 21 個女生，但已是歷屆最多的了。我的個性隨緣，念了森林系覺得也還不錯，當時未預想過所學會與未來工作連結。」大學畢業那年，剛好實施九年國教，王委員本來在彰化找到國中教職工作，但同時還有另一個選擇—攻讀研究所。幾番猶豫下，放棄了教職，決定繼續念研究所，這也算是王委員人生的轉捩點，就這一路堅毅務實的走下去。

民國 63 年王委員大學畢業時，公務人員高考已經 2 年沒有開林業技術公務人員的缺額，只好報考專技人員林業技師考試，而且考取了。在那時，取得林業技師執照即可依技術人員任用條例進入林業機關工作，有兩年經歷即可轉任公務人員。而森林系畢業即可進入臺大實驗林工作，但當時森林系的系主任認為林業不適合女性，而不推薦女性進入實驗林工作。民國 65 年取得碩士學位後，適巧系主任出國，因此經由代理系主任的推薦，王委員便進入實驗林擔任技士，然而系主任回國後，仍然認為實驗林不適合女性，因而要求要有 3 個月的試用期，以王委員的堅毅與勇氣，想當然爾試用期輕騎過關。講到這兒，王委員不禁輕嘆一人的際遇就是如此奇妙！王委員身為女性仍然機緣湊巧，得以進入實驗林

服務。

實驗林的工作其實相當辛苦，除了林政業務工作，還要做研究並且協助教學，同時要上山調查，所以有男性同仁取笑，為何要來山裡如此辛苦？但王委員總回答：「很多人爬山要花錢，我在這裡還可以賺錢，沒什麼不好。」由此可知林業領域對女性一直是如此的排斥。王委員憶及過往說道，當年林務局派了第一位女性局長，當時就有人議論紛紛，將來要是森林火災，女局長就走不到現場。委員豪氣干雲的說：「男性擔任林務局局長，森林火災時也從來沒走到過現場，女性局長也未必就走不到現場。」編輯群聽了，對王委員的機智反應，佩服的五體投地。王委員也告訴我們，曾經有一位女性學者黃美秀，是師大王穎教授的學生，從事臺灣黑熊研究，都是獨自一人跨進橫貫公路的山裡，現在也是很知名的學者，大家稱她黑熊媽媽。由這些事蹟可見女性的勇氣與毅力，是不容小覷的。

臺大森林系出現第一位女老師

當時政府鼓勵公務人員在職進修，民國 70 年，王委員回臺大攻讀博士，「那時候我已有兩個孩子，以職業婦女的身分同時兼顧家庭、工作、進修等，其實很辛苦，還好有婆婆及媽媽協助帶小孩。」王委員認為，現在社會較具性別平等的觀念，以當年環境而言，女性一定要比別人加倍努力才有機會，不過選擇進修博士並非為了追求什麼，「在實驗林

的工作內容是教學及研究，我只是認為應該盡力將工作做好。我先生常說，沒看過公務人員像你這麼忙的，又要加班又要趕報告。」委員認為這是要看個人所秉持的，是何種工作態度。在蠟燭兩頭燒的過程中，委員坦承確實犧牲了陪伴孩子的時間，「因為相當忙碌，不太可能像其他媽媽有很長時間陪在孩子旁邊，盯著他們唸書、寫功課，我認為只要不要交到壞朋友，不要學壞即可。念書其實是一個過程，並非人生的全部，在臺大也看過很多書念得很好的學生，未必以後發展就會很好。我自己從小父母也是採取放任的態度，讓我們自由自在的在山裡跑，所以我也讓孩子獨立自主，結果證明這樣並沒有不好。」

王委員回憶起來覺得自己很幸運，博士班修習了一半，民國 74 年剛好臺大森林系有教職出缺，她順利被聘用為講師，也是森林系第一位女老師；76 年拿到博士學位後改聘為副教授，一路從事教學及研究，「大學教師升等是要看發表的論文成果，要做研究就必須爭取國科會計畫，才有研究經費」，王委員說，美國有研究型、教學型大學之分，我國大學則把教學、研究混在一起，教育部給學校的經費是以學生數計算，但校方另有分配方式，一般分配到系上及老師個人可用的經費並不多，這是值得思考改善的。

臺大農學院實驗林管理處首位女性處長

民國 81 年開始大學自主，各學系的系主任從之前由校

長指派，改為以推選的方式產生，王委員在 84 年經選舉擔任系主任，森林系規定系主任僅能擔任一屆 3 年，委員感慨表示，任內遇到不少挑戰，也挺過被告論文抄襲等風波，在 87 年卸任；接著休假研究，申請國科會計畫前往法國短期進修。當時臺大的校長是陳維昭先生，陳校長主張附屬單位主管應該由教授兼任，因此希望臺大實驗林管理處處長能由森林系老師擔任。王委員在 87 年底回國，88 年 2 月 1 日便兼任實驗林管理處處長一職。這一路走來，王委員輕聲說著自己的心路歷程—沒有私心、沒有心機、沒有計較，任何要求幫忙從來不拒絕，總是想著如何能夠幫助別人；在公部門工作，有產出、有成就，是非常棒的自我實現。「我認為人要做自己，女性尤然，自己能夠有所成長是最重要的，當然對於身邊的人，不管是父母、公婆、先生、孩子，都要予以尊重，並不是只顧自己。」

王委員認為，思想觀念改變，做事的方法才會改變。不管在學校或是實驗林擔任主管，她總是積極參與國際會議，並鼓勵同仁進修或是出國參與國際會議，「這是很值得的，你出去看別的國家比我們進步，視野寬闊了，思想、行動也就跟著改變；早期環境不像現在出國這麼容易，所以我常為同仁爭取出國機會，一方面鼓勵優秀同仁，除為一種榮譽，也為其福利；另一方面也可拓展同仁的視野。當然並非只有出國才能學習，現在的社會有許多進修機會，大家應該好好珍惜。總之，並非進入公務體系，就可以停留在原點，人生

必須一直成長。」委員不厭其煩的重申人生應該不斷成長的積極信念，令人覺得非常勵志。

委員提到，就人才培育而言，制度很重要，獎勵為其中之一，例如給予進修、出國考察、升遷的機會，讓公務人員能充電，如此方能提升專業並扭轉保守停滯的危機。目前公務人員考績制度缺乏獎勵效果，也不公平，政府應該建立新的考績制度，落實公平、公正的考核，而非流於形式，並應維持目前的考績獎金，另外新增「特優者」給予優厚獎金，如此才能鼓勵同仁力爭上游。

領導實驗林管理處從天災毀損中重新站起

民國 88 年 9 月 21 日，南投縣集集鎮發生百年來絕無僅有的大地震，90 年又有桃芝颱風重創南投，引發山洪及土石流，王委員當時擔任臺大實驗林管理處處長，第一線面對如此重大的天災，我們詢問委員當時經歷的情況，委員打開話匣子…。

「民國 88 年 921 大地震，那時我在竹山鎮，當晚還接待了 3 位監察委員住在溪頭，安頓好了後才下山，地震發生瞬間天崩地裂，造成房屋倒塌、道路不通；竹山對外交通大多中斷，只能繞道斗六鎮回臺北，向臺大農學院院長報告實驗林、溪頭森林遊樂區的受災情形。兩年後桃芝風災，再度重創南投、鹿谷、信義地區，及 93 年發生的南亞海嘯事件，讓我有一個深刻的感想，『大自然的力量真的很可怕，人不

可逆天而行』」。

王委員說明，以實驗林而言，因為經費自給自主，其經濟命脈就是溪頭，「我有個信念，『危機就是轉機』，既然被摧毀了，如何重建才是最重要的，當然這個過程會非常辛苦。」王委員解釋首先必須封閉臺大實驗林溪頭園區，但地方上希望遊客來才能做生意，然而溪頭尚未完成重建，為顧及遊客安全，根本不可能開放園區。「我很感謝陳維昭校長，從來沒有給我任何壓力，後來溪頭是在九二一重建委員會黃榮村執行長的協助下，以最快速度於 921 隔年 2 月 1 日完成復建開園。」委員回憶，當時最大的挑戰是要在最短時間復原並開放，連農委會官員都來遊說希望盡快開放園區，王委員身為處長，除了積極的去爭取經費，必須兼顧合法性及效率，率領實驗林管理處團隊全力將一切設施、建築整修完成，其中有許多心酸不足為外人道矣，但慶幸努力終於有了成果；之後遊客人數從 30 萬人恢復到 100 萬人，後來更創造了近 200 萬遊客的新紀錄。實驗林管理處也做了許多創新的工作，例如：推行溪頭之友卡，針對喜愛到溪頭爬山的人提供一年內不限次數進入，廣受山友歡迎。

從 921 到桃芝，整個重建復育，王委員保守估計應該花費了 10 億，「除了感謝政府提供經費和人力投入救災，也很感謝支持我，願意贊助實驗林的朋友。」如今委員坐在考試院辦公室笑談當年，「我是實驗林管理處第一位女性處長，一開始也是因為性別受到質疑，但我沒有讓女性丟臉，我有

多數男性缺乏的細心，而且我也很有魄力，能堅守原則。」委員說，有一次林農包圍實驗林，指定處長馬上出面答覆，但當時委員在臺大上課，且之後行程已經排滿，只能在 10 天後安排見面。「當時我也是堅守法規及原則，雖然結果是談判破裂，但後續倒也沒有衍生其他事情。其實在實驗林常會遇到大大小小的狀況要去溝通處理，包括員工、縣市政府、議員、立委等，壓力很大，但我有一個信念，人要做得正，並堅持原則，不要輕易妥協。」

公務人員是國家進步的關鍵力量

王委員民國 103 年就任考試委員後，已多次擔任國家考試的典試委員長，「我在擔任考試委員之前就曾多次擔任典試委員，發現考選部在試務程序上越來越嚴謹，我也曾受考選部委託負責命題大綱的調整，擔任考試委員後，感受更深刻，考選部為了精進考選業務、試務 E 化，投入很多心力。」委員認為國家考試最重要的前提是公平公正，無庸置疑，但有時候經過這樣程序考出來的人卻未必是最適合的公務人員，這可能與考試方式或公務人員訓練有關，很多外界想到的問題，考選部都已經在改進，委員不吝讚美，「這很值得為考選部鼓掌，考選部一直在檢討精進，包括醫師考試 OSCE、公務人員兩階段考試、是否納入心理測驗等，若能改善錄取人員合用的問題，對國家是很大的貢獻。」

關於掄選、培育優秀公務人員的建議，王委員表示，目

前的制度讓公務人員保守退縮，「制度設計應該要能鼓勵公務人員，促使他們有優良表現，而非防弊或是僅因為少數不良者便設定框框，如此國家前進的動力將受到阻礙；另一方面，公務人員進入公部門後也應該有淘汰機制，該賞便賞、該罰則罰，不能認同鄉愿、醬缸文化。如果這個方向對，就要朝此方向建立制度。國家宜賦予高階公務人員引領國家方向、擘畫前瞻性政策的責任，既然賦予如此重大責任，就應有相應合理的薪資；另外公務人員生涯要從基層歷練，而非初任就到中央機關，有歷練後制定的政策才不致脫離社會現實狀況，良好的文官體系是國家進步的關鍵影響力。」

面對氣候變遷挑戰宜積極培養專業人才

全球氣候變遷造成生態環境的衝擊，面對此一人類共同的挑戰，我們請教農林專業的王委員，如何為我國考選因應此問題的專業人才。委員表示，氣候變遷是很重要的議題，以臺灣的地理位置而言，地震、颱風一定會有，豪雨、土石流無可避免，若事前做好預防工作，事後將可減少傷害；復以臺灣地質脆弱、山陡水急，年降雨量超過 2500 毫米，必須注意排水分散，才能減少災害的發生。我國降雨量在全世界屬名列前茅的國家，卻也是缺水前幾名的國家，有很多的水卻留不住；之前曾有中央研究院研究員指出，臺灣很可能在幾十年後沙漠化（或稱荒漠化 desertification）。王委員指出，國外已有海綿都市計畫，如荷蘭鹿特丹，這些面對氣

候變遷的調適策略與基礎設施很值得我國借鏡。臺灣也可以建立涵養水分的海綿城市，例如：隱藏式的地下蓄水池、都市的下沉廣場等，借重專業，在災害來臨之前我們可以做更好的準備。

王委員也提到，農產品的生產都與氣候有關，但農業科技的進步有時候可能是農民的損失。以蘭花為例，蘭花如果出現紋路、斑點的特殊新品種，價格就會提升，但運用科技組織培養，一次便可以繁殖幾千棵甚至是幾萬棵，農民可能反而無利可圖，這時就要考量到智慧財產權保障及產銷平衡的問題。

至於要找尋能因應氣候變遷的專業人才，王委員認為得回到教育端，需要學校相關科系排入課程培育學生、教導相關知識，並經由考選拔擢適格的人員。王委員提到，曾任公共工程委員會副主委的郭清江博士主張生態工法，推廣政府公共工程採用生態工法不遺餘力，從宣導、導入預算、納入學校課程到列入國家考試中，幾近成功，一路走來堅持推展生態與安全並重的工程、尊重自然環境的心態與觀念值得敬佩，但也必須考慮到實務，理想與現實如能結合，才不會功虧一簣，此或可作為培育氣候變遷人才的參考。

林業工作中的女性標竿

王委員對我們的問題侃侃而談，信手拈來盡是實務作戰經驗或研究心得，真誠開朗又豐富的說明令人如沐春風，委

員表示，自己人生一路走來，從不曾拒絕幫助別人，自認個性積極努力，對人真誠，並且時常懷著感恩的心。在臺大實驗林擔任處長期間，為了兼顧教職與實驗林的工作，每天都睡不到 5 個小時，早期福爾摩沙高速公路（俗稱二高）還沒通車，有時每天臺北-南投來回 3、4 趟，非常辛苦又忙碌，也時常須單獨留宿在實驗林的宿舍，委員自陳，「但我也不害怕，對於生死我看得很開，所以面對惡勢力或壓力，都挺了過來，一般對於女性的刻板印象是比較膽小，但我算是有魄力，膽子也大，我的經歷可證明一般人認為女性無法做到的事，女性確實能夠辦得到。」王委員開創了一個傳奇，在男性稱霸的林業工作中，為女性撐起一片天！

（採訪者：陳玉貞、王詩慧、陳彥慈，攝影者：王詩慧）