

活出亮麗有情的人生-專訪考試院陳委員皎眉



皎眉委員：「任何一個成功的人都是比別人更努力的。」

專訪一位眾所皆知的人物，尤其還曾經是位名主持人，說容易，但也不容易。容易的是之前對其專訪眾多，不乏編輯素材，信手拈來豐富多元；不容易的是該如何有別於其過往專訪題材？雖然心情忐忑不安，但編輯群還是禁不住要把握這次機會，深入認識這麼一個溫暖、開朗令人亮眼的卓越女性。

不管是社會心理學教授、學生票選最受歡迎的老師、熱血愛哭的社會局長、強調互相尊重的性別平等專家，以及制定文官制度的考試委員，陳考試委員皎眉都表現優異而恰如

其分，對事一針見血，見解鞭辟入裡，對人關懷擁抱，情感真摯豐盈。

人們總是能夠在別人的故事中，獲得啟發與激勵，這一篇專訪值得讀者細細品味。

快樂的源頭來自父母的愛

「60分及格，只需要考61分就好」，這樣的標準來自皎眉委員敬愛的父親對孩子們的課業期許，看在現在「虎爸」、「虎媽」的眼裡怎麼成？爸媽喜歡旅遊，小時候就常帶著家裡幾個小孩在臺灣走透透，西螺大橋的落成通車、關仔嶺的水火同源，都有全家快樂滿滿的回憶。爸媽沒有講很多大道理，有的只是陪伴與傾聽，「just be there with you」。「還記得高中念書到深夜，爸爸陪讀怕我餓著，帶我到大橋頭夜市吃宵夜，但那時我一心只想著快快吃完好回去繼續K書，於是就留下爸爸，自己先溜回去，現在想來真有些小遺憾，尤其現在爸爸已經走了，真覺得當時應該多珍惜把握和爸爸聊天的機會，書永遠都念不完，但和爸爸相處的時間卻是有限的，只能說當時年紀小，還不懂人世間的緣分都是有時間的。」

儘管爸媽「放牛吃草」，但這個小女孩實在太愛讀書了，

從小只要紙上有字的，她都念得津津有味，因為讀書讓她太快樂了，這樣的興趣，也難怪會從臺灣到美國，一路功課都名列前茅。尤其是在美國求學及教書的經歷，建立了對心理學以及人格測驗的專業底蘊，皎眉委員說「喜歡的東西就不會有壓力」，是啊！擇你所愛，愛你所擇，厚厚的書，困難的事，反而都變得津津有味了。

再聰明的人也得認真

皎眉委員認為她開竅是在大學時期，而在美國念研究所的訓練，則讓她開了眼界。她從小對於數理統計特別敏感，儘管如此，研究學問仍需腳踏實地。記得在美國印第安那大學(Indiana University, IU)念博士班的時候，「作業研究」課程須要考 7 次，但皎眉委員連考 6 次 100 分後，教授就說「第 7 次不必考了，妳寫的答案就像我自己寫的一樣。」諸如此類優異的成績，並不是只靠著天賦憑空得來，而是每一堂課錄音，跟同學借筆記，下課後找老師討論，每天至少花十幾個小時念書，大量閱讀、做研究的成果。

皎眉委員研究所時期即在印第安那大學－普度大學印第安那波利斯聯合校區(IUPUI)教課，測驗、測量、實驗設計等課程就是在那兒教的，個兒嬌小的她第一次站上講

台，憑著認真與熱誠受到學生的肯定與歡迎，讓她領略教學的樂趣。帶著對於心理學的熱愛，回國後即到中興大學社會系教書，隨後轉任教於政治大學心理系，即使是自己熟悉的領域，不管這門課教過多少次，每天一定會備課到深夜，大量閱讀及準備資料，在課堂上與學生分享，同時受邀到處演講，因為社會心理學本來就是關於人的科學，與各種社會議題都有相互關聯。皎眉委員要求完美的個性，演講前都準備很多資料，內容豐富有趣，佳評不斷，於是台視、華視和中廣都來邀約開設帶狀節目。那時在電視上，每集都探討一個心理學議題，並邀請不同領域的專家學者在節目中共同討論，包括親子、性別、婚姻、教育、青少年、銀髮族等等五花八門的議題，當時有很高的曝光度，正應證了別人稱讚她的「冰雪聰明又很認真」。

即使是這般的努力，仍有一段小插曲。有一天皎眉委員的先生跟同事看電視時，剛好轉到她的節目，那位同事隨口就說「這個陳皎眉那麼紅，不知道背後是誰在支持她？」先生馬上就說「那有人在支持她，她是我老婆耶！」那位同事以為他在開玩笑，隨便說自己是名主持人的老公，還奚落了他一頓，等發現實情後，才知道窘很大。通常大家只看到別

人成功的一面，對於背後的努力與付出，常常會忽略了，這樣的事只能一笑置之。

挑戰不平凡

「做學問，是向不平凡挑戰」，每年為了開研究所的「當代社會心理學」這門課，幾乎整個暑假都在閱讀文獻，因為有足夠的動機和興趣，在準備的過程中一點也不覺得辛苦，反而非常享受，也因此多次獲得「教學特優」與「研究特優」的榮譽。秉持「教學相長」的信念，陶醉於作研究、與學生互動，也遇到很多優秀學生。皎眉老師打從心裡就喜歡和學生在一起，為了上課有趣，平常還得留意蒐集笑話，準備在課堂運用，正因為如此，學生們超喜歡上她的課，曾有學生說過「上皎眉老師的課，有戀愛的感覺喔」！

學的是社會心理學，在政治大學教學期間，接了學務長這個吃力不討好的工作，她認為面對學生，重要的就是傾聽與溝通。記得那時候碰上女學生抗議宿舍女生有門禁男生沒有門禁，她們高聲吶喊「違反憲法保障之男女平等」，怕有衝突對立，秘書請她避開，但皎眉學務長堅持到現場傾聽她們的心聲及不同意見，瞭解其立場後並允諾會思考改進方式，但也請女學生們在規則未改變之前，仍然遵守宿舍的管

理規範，因為這些規範都是從保護學生的立場出發，抗議的女學生說「學務長，不用擔心，我們長得很安全」，皎眉學務長當下機智的回應「雖然長得很安全，但歹徒也有近視眼的」，大家聽了哄堂大笑，而衝突事件也就順利落幕。

直言、敢言，感性助人的俠女

因緣際會進入公部門，88年就任臺北市政府社會局長，第一個待批的公文就是要不要還健保局7千萬，公文上寫著「擬請鈞裁」，後來把同仁請過來，說明公文應該要敘明為什麼欠健保局7千萬？欠錢可以不還嗎？要還錢從那裡來？其實公文重在內容，對於枝枝節節的格式或標點符號就不那麼在意。皎眉委員直言地說「其實政務人員像臨時工，來來去去，最重要的是常任文官的意見，因為那才是最實務、最專業的意見」。進入公部門後，深感「長官的嘴，部下的腿」，長官一句話，部屬可要奔忙半天，所以公事上指示格外慎重。社會局工作繁重，包山包海、包生包死，主要的任務就是運用政府的力量與資源，來幫助真正需要的人們；其中特別值得一提的就是「脫貧專案」，這是為了協助經濟弱勢的市民脫離貧窮的創新政策，以相對提撥的方式，只要參與者儲蓄一元，社會局就相對也幫他們儲蓄一元，幫助貧困家庭

養成儲蓄習慣，並同時指導他們理財、投資觀念，讓這些家庭可以在幾年內存到一筆錢，作為創業、置產或栽培孩子接受高等教育的基金。曾經有位女孩因「脫貧專案」讓她有機會到英國深造，她特別畫了張圖送給皎眉局長，感謝有這個方案讓她圓夢，創造新的人生；看到這封信，皎眉局長不禁感動高興的哭了出來。是啊！這樣的結果，才是作社會工作最有價值的地方。

皎眉委員說心理學的背景對其助益良多，在會議中即可以印證很多團體動力學的理論，例如社會迷思(group thinking)，一群非常聰明、理性的人，在一起卻可能做出非常錯誤的決定，尤其當團體中有強而有力的領導者時，因此在團體做決策時，她就會特別注意可能發生團體迷失的徵狀，並避免之，另外因為「在團體中首先發言的人對最後的決定有重大的影響」，因此如果遇到重要的議案她會事先蒐羅資料研究爭點，條理分明列點分項地陳述意見。而社會局長的經歷，讓皎眉委員對人，尤其弱勢的人特別關懷，對於一些因不合理的思維而影響公務人員權益的法案，皎眉委員更深具使命感，必定做足了功課，激發議題討論。如最近公務人員因公涉訟輔助辦法的修正，原來在民國 102 年修法將

刑事訴訟之告訴人或自訴人排除在輔助對象內，當時所持理由是因公涉訟補助意旨在保護公務員，而不是鼓勵主動興訟。但皎眉委員認為，這理由根本不充足，沒有人會因為有補助而去濫訟，她舉以前社會局殯葬處同仁的例子，認為公務人員被污蔑到忍無可忍時，才會主動提起訴訟。她因此請公務人員保障暨培訓委員會比較 102 年前後，補助案件的統計，證實了公務人員並不會因有補助而提起訴訟，使訴訟數量成長，所以取消是不合理的，在多位委員支持下，此次修法又改回來，讓因公涉訟之自訴人和告訴人亦可以得到適當的補助；又如公務人員自殺過去不予撫卹，因為有些立法委員認為予以撫卹會鼓勵公務人員自殺，但以心理學家的觀點看來，人類求生的本能大於求死的本能，那些會自殺的人是最不幸的，除非生理、心理、經濟陷入絕境，否則不會走上這條路的，況且撫卹的旨意一方面是回饋過去工作之努力奉獻，一方面是照顧遺屬，因此不予撫卹太不合理，這一點目前也修正了。另外，對於退休公教人員出國須報備一事，皎眉委員也是在院會率先發難表示，最近很多退休人員接獲人事單位通知，明年退撫新制施行後，退休人員如有出國情事，須主動向所屬機關報備，以利政府每月查驗，如未通知

機關，且經發放查驗系統列出出境紀錄，須暫停發給當月退休金，等回國後再向機關申請補發，此舉已引起退休人員之恐慌與反彈；皎眉委員質疑為何需要如此頻繁報備、查驗，並建議多項可以更友善、便民的處理方式。而銓敘部在一個月後從善如流修正發放作業要點，確定出國免報備，皎眉委員也毫不吝惜地稱讚銓敘部非常體恤民意並勇於任事。其他如鐵路司機冒險犯難因公死亡案；社工人員職稱、職等、加給提升案，都是皎眉委員與其他考試委員共同努力的成果。

直率的皎眉委員坦承公務人員年金方案的建議未被接受，是自己很大的挫折，「其實改革是可以討論的，但過程不能粗暴處理，外界常誤以為所謂公務人員退休年金樓地板 32,160 元，表示至少每月可以領到 32,160 元的退休金，其實這是錯的，事實上很多人是拿不到這個數字的，樓地板只是說如果退休金少於這個數字，此次改革不再扣減而已，因此退休金很少，只有一萬元、二萬元的人，還是很多，希望大家在討論這個議題時，應該以更寬懷的心看待。」一談至此，委員的淚水在眼眶打轉，只是因為不忍心。

說說考選一二事

皎眉委員深知考選部長年被繁瑣的試務綁住，雖短期難

以有重大的突破，但研究測驗的她，長期參與分數轉換、二階段考試、結構化口試以及臨床技能測驗（OSCE）等制度建制，覺得考選部仍大有可為。分數轉換已有法規，現在備而不用，特定狀況下，需要使用時也有一定的機制和過程。而如果所有考試分數均要做分數轉換，則有賴更多的社會溝通及說明；二階段考試規劃測量應考人邏輯推理能力及數的能力，避免錄取人員僅具專業而未有基本能力，可以繼續推動；結構化口試使口試更臻公平，但仍仰仗口試委員事前撥冗齊聚討論；臨床技能測驗(OSCE)可嘗試用在其他醫事類考試，因為 OSCE 的考題、計分、模擬病人、考官等均已標準化，值得學習。

至於未來，建議考選部可以發展國家測驗中心，由專職的測驗專家成立試題研發中心，提昇試題品質。另外，國家考試取才，錄取的大部分人員都很優秀，只有少部分人不那麼適合，所以可以針對部分類科作特別的心理測驗篩選，如警察、外交官、護理師。例如警察是高壓力的工作，挫折容忍力高的人可能比較適合。而外交人員從事外交工作，專業之外，外向、開放、人際取向的人可能更為適合，因此都可以研究使用人格測驗加以篩選。而合格候選名單，金字塔型

的選才方式，也都是應該努力研議的方向。另外，考選部致力於各項標準化的工作，但有規則就有例外，皎眉委員擔任過公務人員地方特考的典試委員長，發現離島考區的錄取人員很多都不是當地人，因此異動頻繁人員來來去去，造成行政上的困難，「臺灣太小了，不一定要學習日本分中央和地方公務員，但離島的情形跟本島不一樣，錄取標準不一樣是應該被允許的。」

從心理學的角度看偏見

這世界充斥著因偏見造成的刻板印象，對種族、性別、職業等等，不一而足，如男生勇敢，女生柔弱，公務員保守，商人奸巧，美國人樂觀，猶太人小氣、義大利人浪漫。委員說，「事實上，也許有一部分真實，但都過度誇大，男生怕蟑螂的大有人在，美女也可能大刺刺，說到猶太人小氣，又有誰認識幾個猶太人？不小氣的猶太人也很多。公務員保守？其實在科層體制下，公務員被要求依法行政，往往是不能自主決定、法外處理的。外界對於公務員的偏見，包括公務員很閒、沒有服務熱忱…等，可以改變嗎？當然可以，只要公務員表現的不一樣，把沒有感情的音調及撲克臉，改成溫馨的提醒和奉茶，不一樣的服務態度，時間久了，自然就

可以改變偏見。

皎眉委員說，未進入公務系統前，不知道公務員真的很忙，工作有許多困難。「以前在社會局，有民眾申請身障手冊不合格，居然拿槍出來恐嚇承辦人；還有家暴者，不只會打太太，連到場訪視的社工員都打。到了考試院，才知道辦考試很辛苦，考試不是只需要幾張考題，還要借考場、準備考場，還要找典試委員、命題委員、閱卷委員……，還要入闈，還要處理試題疑義……」委員相信目前社會對公務員的想法已經改變，不會認為這是一份輕鬆的工作，現在公務員的要務是了解如何溝通。「讓我了解你，也讓你了解我」，溝通不是一件容易的事，需要方法——傾聽、尊重，需要時間——重複地做，以誠懇的態度讓衝擊減少，最後偏見自然就會改變。

公務人員考試報考人數日趨下降，看起來年金改革似乎已影響年輕人投入公部門的意願，皎眉委員卻認為公務員還是很棒的選擇，除了工作相對穩定，最重要的是有很大的場域可發揮，能為國家做出重要的奉獻；而私部門壓力大，常聽聞4、50歲之際就「被退休」，外在環境改變快，趕不上就會被資遣。皎眉委員分析，求職

面試時客氣的說「我是來學習的」在私部門是無法被錄取的，因為私人企業根本沒時間讓你學習，企業界要的是「來貢獻所學」的人；在這一點公務人員就不同，在公務機關學習的機會很多。公務員越肯學習就會得到越多經驗與能力，不僅創造自己的價值，同時也不會被取代。她舉例以前企業主管告訴他的例子：有二位員工，一位努力學習，不是他份內的工作，也樂於參與、幫忙，結果越來越厲害，另一個能閃則閃，還沾沾自喜少做許多，但是不做就沒有進步，過了幾年，前者快速升遷，而後者只能一直原地踏步了。還是那句話「擇你所愛，愛你所擇」，工作領域沒有那一種比較好，要適才、適所和適性。

分享成功的密碼

皎眉委員分享，正如同托爾斯泰所說：「幸福的家庭都是相似的，不幸的家庭各有各的不幸」，成功的人都有共同的特質，那就是能力和努力。很多人以為能力是先天的，努力是後天的，但是後天的努力，也增加許多原來沒有的能力。任何一個成功的人都是比別人更努力的，皎眉委員分享：「以前常有人對我說你就『能者多勞』

嘛！我則說其實我是『勞者多能』啦！」努力學習，當然就會越來越有能力了。

當然機緣也很重要，但那只能剛好遇到，好的機運不是常常有的。重要的是，「try to do your best」，做任何事都要做到最好，永遠把自己準備好，遇到欣賞你的長官或機會，可以馬上顯現專長。讓自己言之有物，期許自己成為說話時，別人會抬頭仔細聆聽你說話的人。

心理學家、測驗專家的本色

最後皎眉委員果然還是發揮她的專長，對編輯群進行一項測驗，問道：「部屬比較喜歡男性主管，還是女性主管？」有人回答：「男性部屬可能比較喜歡女性主管，女性部屬可能比較喜歡男性主管」，委員的答案是：重點是「態度」、「會尊重部屬、傾聽部屬的主管大家都喜歡」。

唉呀！我們不小心落入皎眉委員問題的陷阱，於是進一步詢問這位溝通專家在家是否也把家人調理的伏伏貼貼呢？皎眉委員笑著說，女兒常常會揶揄她說「妳不是溝通專家嗎？」大家聽了都會心的一笑。她說家人經營的秘訣就是「花時間，花精力；有心，有技巧」，有心最重要，真誠，自然日久見人心。

這次的專訪，編輯群從皎眉委員身上看到愛、自信與專業，或許人們只看到她的聰明慧黠，這當下我們更明白了委員背後的努力與堅毅，我們收穫滿滿的離開，各自在內心注入了對自己更深的期許。

（採訪者：考選部陳玉貞、王詩慧、歐陽安琪，攝影者：陳彥慈）