

# 「中評社」專訪紀要

(綱要)

102.9.17

- 壹、就職五週年的願望
- 貳、確定文官核心價值，建立「廉能政府」
- 參、健全文官制度的意義
- 肆、對高階文官的期許
- 伍、對公務人員年金改革的看法
- 陸、學者從政的原則

# 「中評社」專訪紀要\*

102年9月17日台灣中評社社長俞雨霖專訪

## 壹、就職五週年的願望

我就職已五週年，我有一個夢想，希望公務人員成爲一流的公務人員，除透過力求精進的公平性考試來遴選外，同時也重視訓練與考績，我將它們視爲公務人員向上提升的兩個翅膀，並成立國家文官學院，帶動整個公務體系的提升，努力來落實此一目標。

## 貳、確定文官核心價值，建立「廉能政府」

考試院提出「文官制度興革規劃方案」（第一案：建基公務倫理 型塑優質文化），建議確立文官之核心價值，以回應馬總統提出「廉能政府」的概念。廉潔在制度上要讓公務人員不必貪、不肯貪、不敢貪，必須要做到這個地步。公務人員絕對不能貪污，因爲對自己不利，退休金可能就沒有了，很多人當公務人員其實就是爲了安定以及不錯的退休金。公務人員平均工作28年，退休後餘命平均29年，政府要養他50多年。但前提是不能貪污，這是當公務人員的基本倫

---

\* 本文原係爲 102 年 9 月 11 日中評社之專訪所準備，專訪後並依據實際內容進行文字修正，每段發言視其內容附註標題。

理。而廉潔（操行）也是考績制度考核內容的重要一環。

## 參、健全文官制度的意義

第一，文官制度與政黨政治是相輔相成的。政黨可以競爭，可以輪替，文官制度則要永續經營，一定要穩定，一定要健全，政黨政治遇到了差錯或是遇到瓶頸，如果沒有好的文官制度，政府的運作會受到影響，例如，比利時在兩年前改選之後，小黨分立，組不成政府有一年多，但是文官照常運作，按部就班做事情，可見文官制度的健全對國家安定是非常重要的力量，可以彌補政黨政治的不足，也可以相輔相成。甚至在政黨政治上上了軌道，有更好的文官制度，那國家會更有效率。

第二，中華民國是五權憲法，西方則是三權分立。有人動不動說孫中山的理念是說不通的，但每個國家有其歷史、文化與國情，中國古代是專制的，君權沒有西方那樣殘暴，其主要原因是有監察與考試兩權的牽制。考試權給人民一個希望，透過考試可以取得工作，布衣可以成爲丞相；監察權則是對皇帝有警惕作用，而官員也不敢胡作非爲。孫中山不是不了解當時西方的民主政治是分贓政治，每次換政黨就換了一批人，而且當時也沒有現在的考績制度，於是設計出考試與監察兩權，補西方之不足。就中國的國情而言，有這兩個權比沒有要好，可以阻止行政權的獨大。

## 肆、對高階文官的期許

現在雖然台灣有政黨政治的雛型，但是並不成熟，政黨惡鬥，民進黨執政不信任文官，政府高階文官流失非常多，不是好現象。

現在考試絕對公平公正，還不珍惜保留嗎？這只是當文官的第一步，合格進來後再訓練，在生涯中不斷被鼓勵，與時俱進，工作能力與職務陞遷要能夠成正比，職位愈高愈重要，能力應該愈強，不是只靠年資升上來。

公務人員要敬業、專業、受人民信賴，中華民國沒有別的資源，只有人力資源，如果再不加強提升，那競爭力與生產力會大受影響。在人力資源裡，公務人力資源是扮演火車頭角色，可以帶動其他一般職場，應該是社會上穩定以及推動進步的力量，這是我對中華民國公務人員成爲一流文官的期許。

高階文官能力不足，比過去不足，當前迫切的問題就是如何去加強。提升高階文官能力有兩個作用，一是健全制度本身，高階文官是政策規劃者，對國家的政策規劃是有幫助的；二是現在政務官很多是從高階文官選才，從學術界與企業界找人都遇到瓶頸，高階文官如果做不好，去做政務官就會因爲歷練不夠也做不好，還談什麼呢？

高階文官要培養歷練，包括見識、氣勢、膽識以及胸襟、高度，做對的事敢不敢堅持，這是作爲一個高階文官的標準，我一直在推動，也有點成就。

## 伍、對公務人員年金改革的看法

有關公務人員退休年金制度，現在財政問題最為迫切，收支不足已經產生，已經連續兩、三年了，接下來就是破產問題，現在我擔任考試院院長，看到這個問題，能不改革嗎？而最令人引以為憂，憂心忡忡的是人口結構的變化。1995年銓敘部成立退撫基金以來，很多條件都變了，平均壽命已從70歲提高到80歲，現在制度不健全，是鼓勵提早退休，一個人工作25年、滿50歲就可退休，比法定退休年齡65歲早了15年，少繳15年保費，而又多領65歲到80歲15年的退休金，天下有任何財政可以支持這樣的一個制度嗎？現在情事重大變遷，非改不可。

考試院推出的年金改革方案，是福國利民的，不涉政黨色彩，其實這個版本跟民進黨的立場差不了多少，沒有什麼政治算計的餘地。一定要改的兩個基本問題，第一是退休年齡太早的問題要阻止，要延遲退休年齡，如要提早退休也可以，但要等到65歲才可以領退休金，當然作法也可緩進。

另外，所得替代率太高，高得離譜，要改，平均要降20%，依據OECD國家在推動年金改革的經驗，年金改革要有有效的話，所得替代率要降四分之一到五分之一。

## 陸、學者從政的原則

談到學者從政的經驗與體驗，一個知識分子如果有機會，認為自己做的事對國家有更大的服務，當然是好事，也

值得鼓勵，中國傳統的士，是以天下爲己任，士不可不弘毅，天下興亡、匹夫有責，這是做爲一個知識分子的抱負，既然是書生報國，就把自己所學盡量貢獻出來，這是值得鼓勵的，我也的確認同中國人的這個傳統。

學者從政有重要的幾個原則，第一是不要放棄自己的理想跟自己的基本理念，當初有人來找你，可能也是看上你這一點，從你的思想與你寫的東西看出你人格的特質，不能說一到政府做事就改變了，換了位子就換了腦袋。但也不是說人不能變通，基本的原則與大是大非的問題絕對不能輕易動搖，否則就違反你從政的初衷，也不需要來報國了，如果你貪污了，還報什麼國呢？

當公職最大的體驗，沒有太大的學問，就是認真與負責，不要五日京兆，不要有混的想法，我也常鼓勵自己或其他人，接任一個新工作，兩、三年的就當成是唸碩士，四到六年就當博士來唸，如同我當年唸書時，定下目標，一鼓作氣，如果拖拖拉拉的，幾年過去了，仍然一事無成。

做事時，自己要有明確目標，很認真去做，成績是累積出來的，就像古羅馬在蓋教堂一樣，是大家共同努力的，但自己這一塊要很負責完整地做好。

做一個學者，如果在學術界受到肯定，是治學教書的精神被肯定，做事當官時，更應該維持這個精神。治學的精神就是嚴謹，不能夠馬虎，認真、負責、嚴謹是知識分子從事公職的強項，我就是受過這種訓練。

知識分子從政應該是不伎不求，心地坦然，有些人爲了升官，不計一切鑽營，患得患失，知識分子千萬不要有這種想法。我大學畢業已經50年，擔任公職也已經48年，一直都是做一個有用的人，但是不爭，無求。有任務用我時，沒有是求來的，一生坦然，沒有一件事是用求來的。從我的經驗中，求也求不到，有些人是愈求愈遠。

但官場宦海浮沉，機緣也很重要，時機關鍵的時候，長官與師長拉你一把，這也有影響，不完全是靠自己的能力與努力，努力的人很多，但不見得幸運，我算是一個很幸運的人。做事情盡其在我，求其在我，做該做的事情，能力範圍的就去做，鍥而不捨，絕不氣餒，決不放棄，功成不必在我，總會柳暗花明。問題是做與不做，不做是失職，對不起國家與做人，該做的都做了，還有什麼遺憾呢？

