

桃園縣政府參訪座談紀錄

時間：中華民國 98 年 6 月 22 日（星期一）上午 10 時 25 分

地點：桃園縣政府 12 樓多媒體簡報室

參加人員：

考試院：蔡委員璧煌、蔡委員式淵、邊委員裕淵、李委員雅
榮、陳委員皎眉、詹委員中原、高委員明見、浦委
員忠成、林秘書長水吉、李副秘書長繼玄、吳處長
鏡滄、袁組長自玉、楊簡任編纂文振

考選部：蔣司長美玉

銓敘部：周司長秋玲

行政院人事行政局：盧處長坤城

桃園縣政府：邱處長俊銘、李處長永展、湯處長蕙禎、呂處
長光宇、徐副處長秋菊

主持人：何召集委員寄澎 朱縣長立倫 黃副縣長敏恭

紀錄：李展臺

壹、朱縣長立倫致詞並介紹與會人員

非常難得主管考銓、人事行政業務的考試院考試委員實
地參訪團到桃園縣政府參訪，特別代表全體縣民及縣府同

仁表示誠摯地歡迎。

桃園縣是台灣省人口第二多的縣，但本府公務人力與直轄市、準直轄市相差懸殊，惟各項施政卻獲得許多「第一」的殊榮，這是本府全體同仁一起努力的成果，並非縣長一人的功勞。近年來縣政各項的進步與成長飛快，無論是在人口、稅收、工業產值、城鄉發展等，都有目共睹，光是高國中小就增加了 45 所；甚至連打棒球（少棒、青少棒）都可從過去倒數第一變成全國第一，化不可能為可能；最近第一屆政府服務品質獎有 25 個（含中央、地方機關），桃園縣政府就囊括 3 個，這些都是本府同仁努力的成果，但施政過程仍會遇到諸多組編、任用、退撫、福利等人事行政之問題，則仍請考試院大力支持。

另外關於下午大溪慈湖「兩蔣文化園區」與後慈湖的參訪行程，也是本府發揮人棄我取的創意成果，特別推薦給參訪團細細品味，並預祝參訪行程順利成功。

介紹與會人員（略）。

貳、何召集委員寄澎致詞並介紹與會人員

很高興也很榮幸有機會到桃園縣政府來參訪，個人與朱縣長早在 17 年前，在台大任教時就是老同事，與黃副縣長

也是舊識。桃園縣政府在朱縣長的領導下獲得諸多的「第一」（資料上顯示有 47 項之多），無論是朱縣長本身專長方面的招商、稅收或其他方面的醫療、教育、社福建設、水土保持、消防安全、原住民輔導…，都是全國第一；而施政滿意度也獲得縣民五顆星的評價與肯定，既令人敬佩又感動！考試院規劃的實地參訪原本有幾個選項，其中也包括個人的故鄉澎湖縣，但既有施政品質第一的桃園縣政府，我們當然要來桃園縣。

個人以下有兩點報告：首先，本屆考試院考試委員在院長、副院長的領導、鼓舞下，以及秘書長、副秘書長的支持、配合下，有高度的熱忱、使命感和清楚的角色認知，希望透過實地參訪來聽取意見、蒐集資料，瞭解各機關的需求，我們每月選定一個機關，包括中央與地方，如之前參訪教育部、行政院研考會、高雄市、嘉義市、阿里山鄉公所、花蓮縣政府等，俾作為政策制定、推動改革的基礎與參考，是以待會座談時有請各位知無不言、言無不盡，雖然時間有限，但這是個開始，相信這次的參訪也會是個豐碩的學習之旅。其次，看到桃園縣政府優質的施政成果，無數的「第一」，數都數不完，實在令人感佩。考試委員也高度地自我期許，企盼在

同仁的共同努力下，能成為五院的模範生，為國家考選、培育一流的文官，造就一流的政府。

介紹與會人員（略）。

參、縣政府相關單位簡報

一、城鄉發展處李處長永展：桃園航空城區域計畫簡報（略）

二、人事處呂處長光宇：桃園縣政府人事業務簡報（略）

肆、提案討論及意見交流與會人員之發言紀要

何召集委員寄澎：謝謝兩位處長的簡報。為把握時間，座談程序略作調整，建議先請考試委員提問，再請桃園縣政府同仁作回應，縣府同仁如對考銓業務有疑義也請提問，之後再作討論；桃園縣政府先前有 4 個提案，考選部、銓敘部都有擬處意見，未必令人滿意，如有不足，亦請等會再作補充說明。

蔡委員式淵：縣政府舉辦之英語進修課程很熱門，有 89 人之多，從縣政府的觀點來看，請問是哪一類型的英語人才比較缺乏？

李委員雅榮：航空城的規劃看起來很風光，請問其主要的特色產業為何？又機場的噪音如何克服？

陳委員皎眉：座談會會議資料第 11 頁列有提供同仁諮商輔導，這是一項很好的員工服務，惟本年至今只一人申請，請問如何進一步落實？

高委員明見：非常肯定縣政府的便民措施，其中有人民洽公縣府中午不打烊，是如何辦理的？中午不打烊是否只是先收件而已？

詹委員中原：兩點請教，第一，關於令人印象深刻的航空城計畫，其人力資源涉及跨領域、跨部門的大量人才，如何使之協調、配合？第二，關於縣府公務員每人服務 902 位縣民，令人連想到本院職務列等政策，如將各縣市人員編制、職務列等一律拉平，反而會造成不公，績效也會被拖累，將來列等或人力資源運用似應以計畫為導向（plan orientation）的人力資源管理政策（human resources management policy）來考量，或許比較合理。

邊委員裕淵：航空城建設是繼十大建設後最大型、有整體規劃且具前瞻性的建設，請問其投資有多少？其未來的關連效果（linkage effect）又有多大？對台灣的整體產業、經濟成長有何助益？

蔡委員璧煌：桃園縣政府與新竹市政府的政績卓著，但桃園縣的面積大人口多，而公教人員的士氣如此之高，更顯得難能可貴，除主政者的決心、縣府的財力、願景外，很好奇想瞭解的是，有何機制或動力能激發出如此高昂的員工士氣？有無別的地方做不到而在桃園縣政府卻辦到，值得大家學習之處？

何召集委員寄澎：蔡委員所提的問題個人也很好奇。各位委員、秘書長、部會同仁有無其他發言？（無）現在就請縣府同仁扼要回應。

李處長永展回應：航空城主要的特色產業在簡報第 6 頁有概要說明，係以航空城關連產業（包括機場依賴型產業及機場關連產業）為基礎，結合縣內優勢產業效益，形塑成特色產業發展藍圖，預估

到 2020 年可創造 8 萬個就業機會，引進 30 萬人口；並利用雙港（台北港、航空城）運籌模式，把餅作大。關於機場的噪音管控在簡報第 19 頁，主要是軍機場部分，將協調國防部希望未來軍用機場能搬遷，而交通部規劃興建的第三航站則靠海邊，噪音問題的衝擊不大。至於航空城計畫的人力準備，涉及跨領域、跨部門的人才，將依新通過的「**國際機場園區發展條例**」成立國際機場管理公司和航空城開發公司來運作，過去的區域計畫是跨縣市的，本計畫則採跨鄉鎮市的方式來辦理，誠如交通部毛部長所譬喻的雞蛋理論，未來將由中央與縣府（蛋黃部分由中央成立國際機場管理公司、蛋白部分由縣府成立航空城開發公司）合作，而不再全部依賴公部門的人力。另外，預估航空城的計畫將可帶來 1.2 兆的招商投資，可創造 8 萬個就業機會。

呂處長光宇回應：本府開設之英語進修課程，包括有與學校合作的及英語社團的，通常會要求開與業務

相關的訓練課程；在公務接待部分，則要求每單位指派 1 人來擔任外賓接待。關於同仁的諮商輔導部分，雖使用者不多，但諮商管道不只一端，府內尚有相關設備提供同仁利用，甚至也有轉介桃園療養院輔導的。至於人民洽公縣府中午不打烊，有收件即予處理者（如申請案件只缺附件的），也有提供諮詢服務的，不一而足。另外縣府公務員每人服務 902 位縣民，則是以縣府本身人力論，以方便與其他縣市作比較，將來如升格為直轄市，則有 6500 人可用，雖非要一次到位，可依業務性質進用，但用人彈性就比較大。又關於施政績效良好部分，主要是以人、以事及以法規為中心的領導，不可偏廢，加上縣長的魄力、決心和遠見以及主管的向心力，就可顯現出績效來。

黃副縣長敏恭回應：非常感佩委員提出寶貴且深入的意見。

首先回應人事的問題。今天安排兩位處長報告，一位是政務官一位是事務官。我們的縣長用人很

有魄力，也有獨到之處，個人很佩服。譬如兩位副縣長各有特色，一剛一柔，同仁感受到壓力與關懷，執行力當然就很強。人的潛力是可以激發的，像縣府的一位警察就可服務 511 位民眾（台北市才 350 位），刑案減少、破案提升，在全國評比第一。再如最近爭取升格直轄市雖未果，但如升格，內部的單位就變成獨立的機關，就拿人事來說，恐怕就要增加獨立機關 1—20 個人事室，必然增加用人，明明一個人事處就可以做好的，卻要增加人力而未必比現在做得更好可能好處未得，可是成本負擔卻增加，會像台北縣一樣，耗費更多，績效卻未必比較好，這又有何必要。因此，桃園升格初期，人事、主計、政風、總務單位將儘量採兼任方式，以資撙節。

其次，關於航空城的計畫部分，桃園航空站原屬中央四級機關（行政院—交通部—民航局—航空站），雖為全台 20 餘個航空站中最大的一個，但其權責、官僚型態、組織文化、效能與七美航空站沒有兩樣。以如此的官僚體系要讓它來面

對航空城的挑戰，面對像仁川、香港、新加坡的大陣仗正規軍，如何能勝任？由中央四級機關來執行國家政策，能力顯然有所不足，朱縣長乃決定由桃園縣政府替中央草擬「桃園國際機場園區發展特別條例」，交由立法委員提案，直到付委後才受到中央的重視，才由行政院交予交通部研議，碰巧遇到總統選舉，縣長爰報給總統候選人，列為政見，當選後遂成為「愛台 12 項建設」的旗艦，今年元月終獲立法通過。當初如交給四級機關規劃，今天恐怕連第三級機關都無法通過。現在航空城的規劃，由站改為城，願景放大，也要取經學習，配上加值型的核心物流產業，建構物流平台，希望能帶動全國相關產業升級。航空城的規劃比海西週邊的廈門、福州還具優勢，將來如加上良好的品管，以「Made In Taiwan」的標記，絕對具有競爭優勢，也一定可以帶動全國經濟。這次特別條例的通過具有兩個特色，一是法規的鬆綁，一是人力資源的獲取與運用。在人力資源的運用部分，由中

央與縣府對等合作，希望成立公營事業公司，可以充分獲得所需人力，而不受公務人員任免、銓敘的限制或拘束。

何召集委員寄澎：謝謝副縣長。因時間關係，基於人性化管理的考量，各位如有其他考銓、保訓的各種人事問題或意見，可以書面或網路與我們連繫。剛剛聆聽各位的高見，我們的林秘書長內心充滿難以言傳的感動，想利用兩分鐘時間跟各位分享有請秘書長。

林秘書長水吉：何召集人、黃副縣長、各位先進，個人今天抱著一種盼望的心情來到桃園縣政府參訪，學習很多、受益很多，也深深感受到朱縣長的卓越領導能力，帶動、喚醒機關成員豐沛的「公共生命力」，而凝聚團隊精神戰力，「公共生命力」是來自於提昇公民參與公共事務的關心與投入，讓公民社會的公民參與實質產生價值感，而激發公民參與的生命力，來推動公共責任承載。因此，協力型的「公共生命力」，是行政治理的靈

魂。朱縣長主政桃園縣，化不可能為可能，落實施政願景，創造永續經營價值，進而締造桃園縣傲人的施政績效，可以作為我們的學習標竿。本屆考試院在院長、副院長的領導下，委員與同仁們也都深自期許，兢兢業業，希望對國家未來的文官制度努力作出貢獻，成為五權憲法下五院的模範生。謝謝！

伍、何召集委員寄澎結語

謝謝秘書長！個人最後謹代表考試院對桃園縣政府的團隊表示由衷的感謝，也表示由衷的敬意。今日來此參訪座談，除聆聽各位的高見外，也是懷著學習的心情，經過剛剛的意見交流，誠如秘書長所言，讓我們學習很多，也受益很多。考試院與桃園縣政府的同仁，雖然在不同的工作崗位上，但工作的態度與工作的理想是一樣的，今後希望能多溝通、多交流。個人相信有一流的領導，也要有一流的同仁作基礎；一流的同仁與一流的縣長必然構成良性的循環。朱縣長的卓越領導、斐然績效，使桃園縣成為全國最優質的縣，將來必然還會為國家所重用，其所作所為，不僅是桃

園縣民之福，也是全體國民之福。今天的座談到此結束，謝謝大家！

散 會：上午 12 時 5 分