國家考試與青年生涯規劃

（綱要）

99.3.19

壹、前言

◆公務人員—鐵飯碗—工作穩定

97 年報考公職者達 40 萬人，98 年 50 萬人

◆民眾對公務人員的批評：保守、僵化、績效欠佳、服務態度不好

希望淘汰不適任的公務人員

韓國政府裁減公務人員

貳、公務人員制度簡介

一、什麼是公務人員

憲法上有九種稱謂

公務員—行憲前，公務人員—行憲後

從寬解釋—刑法：處理公共事務者

從嚴解釋—公務人員任用法：定有職稱及官職等之文職人員

公務人員基準法草案，將公務人員分成五類：

1.常務人員

2.政務人員

3.司法審檢人員

4.教育人員

5.公營事業人員

軍文分治

公教分途

公職人員的三元體系：常務人員、政務人員、約聘人員

公務人員有多少？

狹義　34 萬

廣義　83 萬

狹義的公務人員可分為：

行政機關　　22 萬

公營事業單位　7.2 萬

衛生醫療機構　2 萬

公立學校職員　2.5 萬

中央機關約為 19 萬，地方機關約為 15 萬

二、什麼是國家考試

考試院(考選部)舉辦或授權舉辦的考試

國家考試兩大類：公務人員考試和專技人員考試

每年約 50 餘種；考試次數 20 幾次

公務人員分為高考(三級)、普考、初等考試；特種考試(1-5 等)及升等、升資考試

專技人員考試分為高等、普通、特考

國家考試的程序(至少 11 項)

考試等級與任用資格(表三)

什麼是專技人員：

1.特殊學識或技能

2.經由現代教育或訓練培養

3.與公益或人民重大法益相關

專技人員的範圍(表四)

三、公務人員的待遇、福利與退休及訓練制度

（一）待遇及考績

待遇(表五)

中、下級：不錯

高級：較差

最高與最低差距為 5 倍(160 點-800 點)(新加坡為 19 倍)

經濟成長與調薪，波動 vs. 穩定

考績

現行規定(甲、乙、丙、丁)

近年考績比例(甲 75%、乙約 25%，丙 0.2%)

人民對公務人員的評價(中時，99.3.4 民調)

近 30%認為表現欠佳或惡劣

現行考績制度是失靈的制度(無法管理、缺乏紀律、沒有是非)

推動考績制度的改革，目標是：

1.建立公務人員的績效觀念

2.強化政府的行政效率

3.爭取人民對政府的支持

民意大力支持此一改革

87.39%支持，4.69%不支持，8.20%無意見

（二）福利及退休制度

福利：保險、生活津貼、獎金、假期

退撫：退休(一次退、月退)

退休年齡下降

平均任職年資 29 年，平均餘命也是 29 年

退休法修正草案，將 75 制改為 85 制

(配合健康長壽的趨勢和疏解退撫基金的負擔)

（三）訓練

公務人員的訓練分成三種：基礎訓練、發展性訓練和在職訓練

公務人員未能與時俱進的主因在於缺少有效的訓練

人才變庸才，公務機關被視為「黑洞」與「泥沼」

公務人員要成為知識工作者

訓練應與考績和升遷結合

成立國家文官學院

參、青年的生涯規劃：培養 5Q 力

智商(IQ)、情緒商數(EQ)、逆境商數(AQ)、社會智商(SQ)以及政治智商(PQ)

一、IQ

IQ=心理年齡/生理年齡*100

95%人的智商介乎 70 至 130，天才和愚笨的人各有 2.5%

歷史名人的智商

達文西(Leonardo da Vinci)220 分

牛頓(Isaac Newton)190 分

伽俐略(Galileo Galilei)185 分

莫札特(Wolfgang Amadeus Mozart)165 分

愛因斯坦(Albert Einstein)160 分

比爾蓋茲(Bill Gates) 160 分

拿破崙(Louis Napoleon Bonaparte)145 分

林肯(Abraham Lincoln)128 分

華盛頓(George Washington)118 分

智商與工作能力的對照：

智商	工　作　能　力
75	經營小商店、彈奏一種樂器、完成小學課程
100	普通程度，可從事半技術生工作
110	可完成中學課程，擔任技術性工作
120	可完成大學課程，擔任高度技術性工作

130	可完成研究所課程，擔任專業、行政管理的工作

測量 IQ 的三種測試

智力測驗(Intelligence Test)

成就測驗(Achievement Test)

性向測驗(Aptitude Test)

二、EQ

1995 年 Daniel Goleman 出版《EQ》

IQ 和 EQ 在工作上成功的貢獻比例為 1：2

人格特質：情感，人格、道德合而為一

小羅斯福的故事

邱吉爾的故事

「EQ」vs. 「IQ」--感性與理性

如何培養 EQ

1.了解自己的情緒

2.妥善管理情緒

3.同理心

4.社交技巧的培養

三、AQ

AQ 愈高，愈能以彈性面對逆境，積極樂觀

「草莓族」，就是指無法承受壓力的年輕人

企業選才的第一指標：「抗壓性」(其次為「專業知能」

三種人：放棄者、半途而廢者、攀登者

馬斯洛(A. Maslow)的人生需求層次論：

生理、安全、歸屬、尊重、自我實現

提昇自己的 AQ

1.凡事不抱怨，只解決問題

2.先看優點，再看缺點

3.將當下的不幸，變成日後的「幸虧」

LEAD：Listen, Explore, Analysis, Do

林肯的經驗

國父孫中山的十次革命

麥克阿瑟的＜為子祈禱文＞(A Father's Prayer)

「吃苦當做吃補」

四、SQ(Social Intelligence quotient)理解和因應他人與社會的能力

SQ：塑造良好的人際關係，理解他人、感動他人，關懷他人

SQ 是 EQ 的進化版(EQ 單人心理學變成 SQ 的雙人心理學)

人類不是理性的動物，而是可以學習理性的動物(英國人買彩券的故事)

網路 vs. 現實人生(網路大俠 vs. 現實侏儒)

人類 99.9%的基因相同，但卻花了 90%的時間，計較 0.1%的差別。

人類最大的不幸是歧視和不平等。

擴大「我們」，減少「他們」

李嘉誠：用 IQ 解決問題，用 EQ 面對問題，用 SQ 超越問題

小國不丹的「國民幸福總值」（Gross National Happiness, GNH）

「笑臉優勢」建立社會連結最有效的方式

「合群性」是人類重要的生存策略

行善會產生快樂

五、PQ(Political Intelligence Quotient）

PQ 是「政治智商」，指的是理解職場生態，應對進退的能力

1.直覺力：用心與專注

2.領悟力：站在巨人的肩膀上，學習別人的智慧

3.臨場反應力：充分準備

4.說服力：威權、意識、專業/鴨子的故事/適當性、相對性、有效性

5.權威力：權力=人與人之間的關係，權力小的向權力大的靠攏

公務人員的核心價值

廉正、忠誠、專業、效率、關懷

肆、結語

公務人員是崇高的職業

身在公門好修行　服務人民，報效國家

貴在實踐篤行，「我練習的愈多，運氣就愈好」(Gary Player)

公職考試：值得您列入生涯規劃的選擇

國家考試與青年生涯規劃

99.3.19 講於輔英科技大學

壹、前言

這幾年來，由於經濟發展較爲遲緩，2008 年並發生百年僅見的金融大海嘯，失業率急速上升，民間企業裁員、放無薪假的情形到處可見。相對於民間企業受到經濟情況的劇烈影響，公家機關工作的「穩定」性就成爲求職者的優先選項。公務人員不僅是工作穩定，收入可預期，升遷有一定的軌跡，就連將來的退休生活也有保障。因此 97 年報考公職的人數達到 40 萬人，是近二十年來的新高點，98 年更突破 50 萬人。

在社會上興起一片搶當公務人員的熱潮時，卻同時有另一個聲音出現，經常會在媒體上聽到批評公務人員競爭力不夠、缺乏服務熱忱、保守，並將經濟情勢不佳的原因歸罪於政策不當或公務人員的能力不足。這種聲音在經濟不景氣、失業率上升、企業普遍性裁員或減薪的時候更顯得引人注目。公務人員的穩定性一方面是許多人羨慕的工作，近來年報考公務人員的人數有增無減。另一方面也由於這種穩定性，在金融海嘯期間與民間企業形成強烈的對比，反而被批評爲鐵飯碗、不懂得苦民所苦，希望政府能淘汰一些不適任公務人員。這種情況其實不是我國獨有，其它的國家也有類

似情形，不過他們往往採取較為激烈的手段，如韓國政府就帶頭裁員[1]。

上述這一段話簡單表達出公務人員目前面臨的處境：公職是個許多人羨慕，但又得不到社會尊重的職業；既希望能夠改革公務人員的鐵飯碗，又盼望自己或下一代能夠躋身公務人員之列。這一篇文章，希望讓青年學子了解公務人員的基本概念，使各位在選擇以公職為生涯發展的目標之前，有正確的認知，並提出培養未來職場競爭力的 5Q，為明天作好準備。

貳、公務人員制度簡介

本節內容是針對公務人員定義、國家考試的內涵及文官體制內幾個重要的制度加以介紹，希望大家對於公務人員有一個概略的輪廓。

一、什麼是公務人員

憲法上對公職人員的稱謂共有九種，分別是「現役軍人、公務員、官吏、文武官員、政府人員、法官、公務人員、自治人員、文官」。其中現役軍人、法官、自治人員所指的範圍是局部的，可剔除不論。其它六種，一般民眾在使用的時候都可能或多或少有些混淆，最容易令人誤解的就是「公務員與公務人員」，稍有文官制度常識的人可能認為「公務

---

[1] 楊偉中，〈首爾雷厲風行，帶頭大裁員〉，《新新聞》，1152 期，2009 年 4 月 2 日，頁 44。

人員」是指依法考試及格任用者，範圍較狹窄，而「公務員」則指依法令從事公務之人員，範圍較廣，但這是誤解。一般說來，行憲之前，大多使用「公務員」；行憲之後，則多用公務人員。

實際上，公務員或公務人員的範圍或其使用情形的不一致現象，主要是由於各個法律對於公務員（或公務人員）的界定不同所造成。例如：公務員服務法，適用的範圍很寬，包括「受有俸給之文武職公務員，及其他公營事業機關服務人員」，因此常任文官要適用，公營事業不具勞工身分者、政務官都要適用，甚至軍職人員也要適用。95 年 7 月施行的刑法修正條文，規定的公務員有三種：

1.「依法令服務於國家、地方自治團體所屬機關而具有法定職務權限者」只要有法定職務權限都算，不論是拆違建、送公文都算。但是像僱用之保全或清潔人員，並沒有法定職權，只是依據契約決定職責，即不是刑法上的公務員。
2.「其他依法令從事於公共事務而具有法定權限者」，指非服務於國家或地方自治團體所屬機關，而依其他法令從事於公共事務而具有法定權限者。例如依水利法及農田水利會組織通則相關規定而設置之農田水利會會長及其專任職員屬之。
3.「受國家或地方自治團體所屬機關依法委託，從事與委託機關權限有關之公共事務者」。例如海基會處理

文書驗證的人員，就是受政府委託，處理兩岸文書驗證工作。至於拖吊業者，只是在警察的指示下，協助拖吊工作，不算是公務員。

最簡單的說法是「處理公共事務者即是公務員，處理私法事務者即非公務員」。各位可能會想知道，公立醫院的醫生、護士算不算公務員呢？因爲醫院不是公務機關，而是醫療機構，況且在公立或私立醫院所從事的醫療工作沒有不同，所從事的是私法事務，因此不算是刑法概念的公務員。但是醫院內辦理採購及其監辦人員，則符合第二種規定，就要適用刑法。

最典型、最標準，也是最狹義的「公務人員」定義，是公務人員任用法第 5 條的規定「本法所稱公務人員，指各機關組織法規中除政務官及民選人員外，定有職稱及官等、職等之文職人員」，簡單的說，判斷是否爲最狹義的公務人員，只要問二件事，一是否有國家考試及格資格；二是否具有官職等級（例如：簡任第十職等專門委員、薦任第六職等科員），符合這二項要件者，就是所謂的常任文官，也就是最典型的公務人員。

爲了解決名詞使用紛亂的情形，「公務人員基準法草案」將公務人員分爲五類：常務人員、政務人員、司法審檢人員、教育人員、公營事業人員。未來將用「常務人員」來代表常任文官，也就是上述公務人員任用法所稱的狹義公務人員，而未來「公務人員」則包括廣義的五種類別人員。這個法案

已經草擬多年，也曾三次送請立法院審議，但都未獲通過，預定 99 年會再送請審議，希望早日完成立法。

在政府部門服務者除常任文官外，還有各種非常任的人員，包括政務官或民選人員、機要人員、聘任（教師）、聘用、派用及約僱等，這些人員不需要考試資格，但比較沒有保障，人數也比較少。還有一部分是屬於工職人員，例如技工、工友、駕駛等，這些人不需要考試資格，也沒有任用保障，若干項目還可以適用勞動基準法。

截至 98 年底止，全國公部門人力總數有 82 萬人，其中公務人員約占 34 萬，教師 20 萬，軍職人員接近 14 萬，約聘僱 2 萬 9，技工、工友、警衛及駕駛合計也有 12 萬人。34 萬公務人員中，在行政機關服務的有 22 萬人，公營事業[2]有 7 萬多人，衛生醫療機構及公立學校職員各有 2 萬多人。

表一：全國公部門人力總數（98 年底）[3]

類別	人數
公務人員	339,875
教育人員(參加退撫基金者）	199,007
軍職人員(參加退撫基金者)	139,315
約聘僱人員	29,382
職工(技工、駕駛、工友)	117,223
駐警	3,108
合計	**827,910**

註：公務人員包括行政機關、公營事業機構、衛生醫療機構及公立學校之職員

[2] 包括生產事業人員、金融人員、交通事業員級以下資位人員。

[3] 依〈中華民國 98 年銓敘統計年報〉整理，下載自 http://www.mocs.gov.tw/index.htm(2010/3/10)。

表二：全國公務人員人數（98 年底）[4]　　單位：人

機關性質	總計	中央各機關	臺灣省各縣(市)機關	臺北市各機關	高雄市各機關	金門縣連江縣各機關
總　計	339,875	186,874	111,563	27,993	12,036	1,409
行政機關	222,336（65.4%）	90,541	100,097	20,534	9,987	1,177
公營事業機構	71,785（21.2%）	69,256	90	2,252	89	98
衛生醫療機構	20,675（6.08%）	17,447	270	2,202	728	28
公立學校職員	25,079（7.37%）	9,630	11,106	3,005	1,232	106

二、什麼是國家考試

本文討論的範圍在於 34 萬公務人員，焦點在於 22 萬服務於行政機關的常任文官。要擔任常任文官，就必須參加國家考試，什麼是國家考試呢？簡單來說，只有考試院（考選部）所舉辦或者授權舉辦的考試才是國家考試，其它機關（構）所辦理的考試都不是國家考試。例如大學聯考、駕照考試都不是國家考試，大學聯考是由財團法人大學入學考試中心（大考中心）舉辦，考駕照則要到各地區的監理處報考。再者，公營事業機構或其它政府機關自行舉辦的考試也不是國家考試，例如中油、中鋼、台電所辦的考試，或者高雄市政府要進用一位技術人員，自行辦理的考試，都不能稱爲國

[4] 同上註。

家考試。

考試院所舉辦的國家考試，概略的區分有二種，一是公務人員考試，二是專技人員考試。目前每年舉辦國家考試約 50 餘種[5]，若干考試是合併舉辦，因此每年舉辦考試的次數約二十幾次，平均每二個星期就要辦理一次國家考試，頻率可說相當高。這麼頻繁的國家考試，每一次都要高度地維持其公平性和公正性，避免任何可能的錯誤，工作可說相當繁重，要做到滴水不漏，才能贏得人民對於國家考試的信賴。國家考試的程序，至少有 11 項，包括：

1.公告辦理考試

2.受理報名

3.典試會議及彌封

4.命題

5.入闈

6.考試

7.閱卷

8.統計成績

9.典試會議及開拆彌封

10.放榜

11.冊報及請領證書

每一項過程，不論簡單或複雜，都必須慎重處理，因爲

---

5 以適用不同的考試規則爲一種計算之，其中高普初等考試、升等考試 6 種、公務人員特考 18 種、專技人員考試 28 種。

一點點的疏忽，所引起的不只是考試公平性的質疑，更會傷害國家考試長期建立的信譽。考試院及考選部這些年來均能有效把關，使得國家考試的公平性受到高度的肯定。

公務人員的考試區分爲初任考試及升等（資）考試。初任考試再區分爲公務人員高普初等考試，高等考試共有三級，博士考一級，碩士考二級，學士考三級。因此公務人員初任考試共有五個等級。至於特殊性質機關之需要及爲了照顧身心障礙者、原住民族之就業權益，則舉辦特種考試，例如司法人員、調查人員、原住民族特種考試等，特種考試也有五個等級，與公務人員考試相對照。各個考試取得的任用資格分別是九、七、六、三、一職等。舉例來說，高考一級及格取得薦任第九職等任用資格，高考三級及格取得薦任第六職等任用資格，初等考試及格取得委任第一職等任用資格。（公務人員共區分爲十四個職等，一到五職等爲委任，六至九職等爲薦任，十至十四職等爲簡任）。

表三：公務人員考試等級區分

類　　別	等　　級	取得任用等級
公務人員初任考試	高考一級（一等特考）	第九職等
	高考二級（二等特考）	第七職等
	高考三級（三等特考）	第六職等
	普考（四等特考）	第三職等
	初等（五等特考）	第一職等
升等考試	委任升薦任	第六職等
	薦任升簡任	第十職等

除了公務人員之外，專門職業及技術人員（簡稱專技人員）的執業資格，也要通過國家考試。何謂專技人員呢？社會上每一種行業的執業資格都要通過國家考試嗎？當然不是，關於專門職業的定義，學者間並沒有一致性的看法，法律也沒有界定其範圍。但民國 87 年司法院大法官在釋字第 453 號解釋意旨中，對於專門職業提出三項條件，其一須特殊學識或技能，此知識技能倘不需具備高深學識才能操作，如水電技工、汽車駕駛等即不屬於專技人員範圍；其二需能經由現代教育或訓練達成培養目的，所謂現代教育或訓練指其教育或訓練方法、內容符合現代科學精神，故民間堪輿或卜卦等雖是職業，但無由現代教育或訓練可供培養；其三從事之職業與公益或人民重大法益如生命、身體、財產等有關[6]。

表四：專門職業及技術人員的範圍

法商地政社會類	律師、民間之公證人、會計師、不動產估價師、社會工作師……等
工程技術類	建築師、技師（包括工、礦、農林園漁牧 32 科，例如：土木工程技師、水利工程技師、測量技師、食品技師等）、消防設備人員……
醫事類	醫師、中醫師、牙醫師、藥師、醫事檢驗師、醫事放射師、護理師、營養師、心理師、呼吸治療師、物理治療師、職能治療師、護士……
海事類	引水人、驗船師、航海人員……
其他	其他依法律規定應領證書始能執業者

[6] 吳庚，《憲法的解釋與適用》，台北：三民書局，2003。

從事專門職業一定要證照嗎？有了證照有什麼好處？證照是專業的標記，有了證照，代表具有國家認可的執業水準，加上我國於 91 年加入世界貿易組織（WTO），依照相關協定，各會員國之專技人員有機會透過雙邊或多邊協定至其他會員國提供專業服務，因此證照經過相互認證之後，是可以在國際上通用的。但那些證照可以通用國際，則必須由各職業主管機關及團體，與其他國家談判後決定。

對於民眾來說，去看病的時候，尋求法律諮詢或會計諮詢的時候，都會看到醫師、律師、會計師診所掛出他們的考試及格證書及執業執照，因此這張證書代表專業，代表值得信賴。所以考試院舉辦這些考試，必須嚴格把關，善盡維護公眾健康、安全及福祉盡的責任。

三、公務人員的待遇、福利與退休及訓練制度

當通過了公務人員考試，進入政府部門服務的時候，就會面臨敘薪、考績、福利、訓練等問題，以下就大家比較關心的層面加以說明。

（一）待遇及考績

公務人員也許是鐵飯碗，但並非金飯碗，待遇不算低，但想致富發財，千萬別當公務人員。換言之，公務人員除非本身是家財萬貫，或者精於理財，要不就是中了彩券，否則若有與其薪水不相符的財產或生活水平，那就有問題了。公務人員的待遇如何呢？以初任公務人員來看，普考及格有 3 萬 5，高考及格約 4 萬 5，算是不錯的待遇。如果再加上年

終獎金、考績獎金，普考及格人員平均月薪約 4 萬 2 千元，高考及格人員則有 5 萬多元，與民間企業相比毫不遜色。

表五：初任公務人員每月俸給

等　級	本俸	專業加給	合計
初等考試及格（一職等）	11280	17190	28470
普考及格（三職等）	17890	17310	35200
高考三級及格（六職等）	24670	20180	44850

（專業加給依據不同職系而有別，本表係支領一般行政職系之專業加給）

可是公務人員愈上層的職務，薪水卻低於民間企業，而且職位愈高，差距愈大。部長的待遇大約是每個月 18 萬，司長約 10 萬 5 千元，這樣的待遇看來不低，但與大型企業的 CEO、經理比起來是偏低的。因此我們現在面臨政務官人才難覓的問題，許多優秀的司處長級文官也選擇在壯年（50 歲左右）退休轉業。簡單地說，公務人員在中低階職務的待遇上，與私部門相較尚略有優勢，但高階職務（如十二職等司長與民間百大企業協理相較）則低於民間企業。這是由於政府對於待遇制度的設計，有國父「均富」的思想，最高的與最低的待遇水準差異不要太大，目前最高俸點與最低俸點是 5 倍的差距（800 點與 160 點），行之多年。

近 10 年來，公務人員僅調薪二次，每次 3%，如果與經濟成長率相比較，公務人員似乎是吃虧的一群人，因爲近 10 年的經濟成長率，只有 3 年低於 3%，其它年度都高於 3%。

經濟成長的決定因素在於該國生產力的增加，生產力的提高，人民生活水準才能提高。理論上，國家生產力的高低與公務人員的表現應成正比。但事實上，公務人員待遇並不一定隨經濟成長率提昇而增加，也不會因經濟成長下降而減少。2008 年發生百年難得一見的金融海嘯時，我國公務人員的薪水也未受影響，仍維持其一貫「穩定」的特色。

考績制度是目前考試院文官制度改革的重點工作，公務人員的考績分四個等次，分別是甲、乙、丙、丁，獲得甲等者可以有一個月的考績獎金，並可晉薪俸一級；乙等有半個月的獎金，也晉俸一級，丙等留原俸級，丁等免職。連續二年甲等，或者三年內有一年獲得甲等二年獲得乙等，可以取得同官等高一職等的資格。我們以近年實際運作情況來看，自民國 90 年起，每年考甲等的比例都接近 75%，乙等接近 25%，丙等大約在 0.2%，丁等幾乎都是個位數（近十年平均每年 4.3 人），也就是說 99.7%以上的人都是考列乙等以上，都可以拿到考績獎金並晉升俸級。

三月初，中國時報做了一份民調，對於公務人員的評價「非常優秀或優秀」的只有 14.2%，認爲「稱職」占 46.3%，「表現欠佳」有 25.7%，「惡劣」3.6%，無意見 10.1%。如果將這五個評價對照到公務人員的考績，民眾給公務人員的評價剛好及格(甲等以上 14%，乙等 46%)。但是有接近 30%的民眾認爲公務人員應得丙等或丁等(表現欠佳或惡劣)。因此考績評比的結果，與公務人員表現不符，與政府實際表現不

符，與民眾對於政府及公務人員的觀感嚴重不符。如果有四分之三的人表現都那麼優秀，我們如何解釋社會大眾對於公務人員的表現並不是那麼滿意呢？我必須承認，這是個失靈的考績制度，考績結果無法反映出公務人員的實際表現，沒有辦法達到綜覈名實的政策目標，更不能期待它可以做爲績效管理、人力資源管理的有效工具。

爲了解決這個問題，我們正在積極推動公務人員考績法的改革，今(99)年將送請立法院審議。爲了宣示考試院推動考績法改革的決心，去(98)年考試院丙等比率達到 2.79%(3人)。對於考績法的改革，我們希望達成的預期目標有三項：1.協助公務人員與時俱進，積極任事，熱心服務。2.提升組織效率與效能。3.強化政府執行力與國家競爭力。

（二）福利及退休制度

表六：公務人員的福利

保險	公保、健保
生活津貼	子女教育補助費、婚喪生育補助、交通補助費
獎金	考績獎金、年終獎金（固定一個半月）
假期	1. 年假：年休假最高可達 30 日（任職 1-3 年者 7 天，4-6 年者 14 天，7-9 年者 21 天，10-14 年者 28 天，年滿 15 年者 30 天） 2. 其它假：每年病假(28 天)、事假(5 天)；育嬰留職停薪(小孩 3 歲以前可請 2 年)、產前假(8 天)、產假(42 天)等。

表六的公務人員福利措施，與私人企業比較未必更優厚，例如獎金一項，在經濟情勢好的時候，企業界動輒幾個

月的年終獎金，公務人員始終是一個半月。再就保險來看，公保的給付並不比勞保或農保優渥，唯一的優點是公保養老給付有 18%的優惠存款利息。這是近幾年來社會上吵的沸沸揚揚的問題。18%有其歷史背景，多數人對這個問題其實是一知半解，我簡單向各位說明：（1）18%是退休人員才有的福利，在職的公務人員並沒有這一項優惠。（2）它的制度背景是由於早期公務人員的待遇偏低，退休金更少，政府爲照顧退休公務人員的基本生活權益，因而提出公保養老給付及請領一次退休金可享有優惠存款 18%的利息。（3）84 年實施退撫新制之後，不能再享受 18%。也就是 18%的優惠在 84 年的時候已經斷源了。各位青年朋友如果未來擔任公務人員，並不會有 18%的利率。

坦白說，公務人員除了工作穩定之外，最吸引人的應該是它的退休制度。現在的退休制度，只要任職滿二十五年，年滿五十歲，就可以支領月退休金。過去幾年，由於大環境的因素，公務人員提前退休的情形相當普遍，年滿 50 歲便退休的比例高達全體退休人員 20%，教師更是高達 30%。公務人員平均退休年齡，由 86 年度 60.86 歲逐年下降至 95 年度的 55.21 歲；97 年度則爲 55.53 歲。

我國的公務人員退休制度，是個讓人羨慕的制度，但就政府而言，卻是個極重的負擔。84 年起退休制度雖然由恩給制(由政府編制預算支應)改爲基金制(其中政府撥款 65%，公務人員提撥 35%)，但政府仍要負擔最後虧損的責任。粗略的

估算，目前公務人員平均任職年資約 29 年，平均餘命也是 29 年，等於是做一年領二年薪水，一旦當上公務人員，國家要養 58 年，非常接近「一試定終身」和「鐵飯碗」的說法。就投資報酬率來看，應該是一個十分不錯的職業。但如果繼續按照目前的退休制度，公務人員的退撫基金很快就會發生財務問題（軍職人員及教育人員的部分更嚴重），因此我們已經將公務人員退休法修正草案送請立法院審議，修正重點之一就是提高退休年齡及服務年限的規定，由「75 制改為 85 制」(過去退休年齡滿 50 歲加上服務年資 25 年，合起來達到 75 就具有支領月退休金的資格，簡稱為 75 制)，未來將要達到 85（例如：60 歲加上 25 年，或 55 歲加上 30 年），這樣至少可以把平均服務年資增加 5 年（因為年齡也增加 5 歲），對於疏解基金的財政負擔將有很大的幫助。

（三）訓練制度

今日是一個資訊時代，也是一個終身學習的時代。根據一項研究，在 1975 年大學畢業的學生，所學的專業知識可以用一輩子；1985 年畢業的，可以用 20 年；1995 年畢業的，四年所學在畢業當天就落伍了。現在的新技術每兩年增加一倍，在 2003 年時，全世界媒體、手機、網路創造出的訊息約為五十億GB[7]，相當於人類過去五千年來創造出的資料量總和。公務人員的基本素質都不錯，但一進入公務體系之後，由於沒有競爭的壓力，未能「與時俱進」，因此個人的

[7] GB, Gigabyte，電腦用語，十億位元組，千兆縮寫。

生產力才會下降，政府與國家的競爭力也隨之下跌。如果不繼續學習成長，人才也會變成庸才。

近幾年來，政府部門積極推廣終身學習，許多公務人員都在進修，各種碩士在職專班也普遍設立，多了很多進修的管道與機會。想當公務人員的人不必擔心將來沒有進修的機會。除了學位的進修之後，其它訓練也不少，依據公務人員訓練進修法的規定，訓練的種類包括基礎訓練（職前訓練）、升官等訓練、專業能力訓練、領導能力訓練、行政中立訓練等，如果語文能力佳，也有出國進修的機會，政府甚至要求公務人員每年至少要有 20 小時以上的終身學習課程。在這個快速變遷的時代，知識必須要經常更新，要不斷的學習、創新，才能跟的上時代的腳步，公務人員必須自許爲知識工作者，不斷求知，才能適應政府職能的變遷及各種的挑戰。

另一個重點就是訓練與考績、升遷的結合，過去這三個環節未能有效連結。公務人員未能與時俱進，訓練成效不彰是重要原因，考試院已在這方面力求彌補，成立國家文官學院 ，加強發展性訓練(有別於專業訓練)，並強調高階文官的培訓。

參、青年的生涯規劃：培養 5Q 力

以上談的是國家考試的內容，各位如果有興趣，可以上考選部的網站，會提供你更豐富的考試資訊。但不論你是否選擇公職做爲未來的人生方向，要成爲未來的一流人才，而

不是二流、三流人員，就要培養自己的實力。我認爲年輕朋友要面對未來，要培養 5Q 力。我所謂的 5Q 即是智商(IQ)、情緒商數(EQ)、逆境商數(AQ)、社會智商(SQ)以及政治智商(PQ)。這五種能力，包括了一個人的知識技能、面對情緒的能力、面對挫折的容忍度、面對人際關係及面對職場生涯的五種能力。如果具備了這五種能力，生涯發展才能無往不利。

一、IQ

IQ(Intelligence Quotient)，中文稱爲「智商」，指的是一個人心理年齡與其生理年齡的比例乘上 100。(IQ=心理年齡/生理年齡*100)。例如一個人的生理年齡是 10 歲，但其心智已有 12 歲的心理年齡，則其IQ=(12 / 10) *100=120。I.Q.愈高就顯示人的心智比同樣年齡的人更發達，也表示他比別人更聰明。研究顯示，智商的分佈是 95%人的智商介乎 70 至 130 之標準範圍。有 2.5%(40 分之 1)人的智商超過 130，這些人是達到「天才」(genius)的程度；另有 2.5%(40 分之 1)人的智商低於 70，這些人就比較愚笨[8]。

相信以前大家都聽過，「成功是 1 分的天才加上 99 分的努力」。有人對歷史名人進行追溯性的評定，試圖評價他們在現代智力測量中可能得到的智商分數，曾公佈這樣的研究成果[9]：

---

[8] 李良達，＜如何培養子女的情緒智商(EIQ)＞，下載自希望森林網站。http://www.seewant.org/?START=TOP&TOP=article&DO=read&gsno=3&sno=6292 (2010/2/22)

[9] 參考＜Estimated IQs of some of the Great Geniuses＞下載自

達文西(Leonardo da Vinci)220 分

牛頓(Isaac Newton)190 分

伽俐略(Galileo Galilei)185 分

莫札特(Wolfgang Amadeus Mozart)165 分

愛因斯坦(Albert Einstein)160 分

比爾蓋茲(Bill Gates) 160 分

拿破崙(Louis Napoleon Bonaparte)145 分

林肯(Abraham Lincoln)128 分

華盛頓(George Washington)118 分

如果用這個標準來看，他們的成功似乎是理所當然的。反過來說也解釋了為何多數人都未能創造出留名青史的豐功偉業，畢竟這個世界上天才並不多見。

智商與工作能力間的關係，可以找到一個簡單的對照：

智商	工　作　能　力
75	經營小商店、彈奏一種樂器、完成小學課程
100	普通程度，可從事半技術生工作
110	可完成中學課程，擔任技術性工作
120	可完成大學課程，擔任高度技術性工作
130	可完成研究所課程，擔任專業、行政管理的工作

資料來源：參考傅佩榮，2003，《管理自我的潛能》[10]

http://hem.bredband.net/b153434/Index.htm 及＜Meaning of IQ scores＞下載自 http://hem.bredband.net/b153434/Index.htm 及 http://www.aceviper.net/estimated_iq_of_famous_people.php (2010/3/10)

[10] 傅佩榮，《管理自我的潛能－掌握三大智商：IQ、EQ、AQ》，台北：天下文化，2003 年。

各位都能完成大學教育，智商都應有 120 分以上，在社會上來說，可算是聰明人了，因此各位不能妄自菲薄，要對自己有較高的期許，相信自己可以做得更好。

市面上有所謂 IQ Test，做完後計分就能得出自己的 IQ，但這些測驗其實只能算智力測驗（Intelligence Test），是測量 IQ 的一部分，真正要測量 IQ 要經三種測試，第一種是前述的智力測驗。第二種是成就測驗(Achievement Test)，用以測試一個人在某一科目的能力。第三種是性向測驗(Aptitude Test)，用以測試一人的學習潛能。從這三種測驗來看，IQ Test 只能評估一人在學校的學習能力，IQ 愈高，學習能力愈高。換言之，高 IQ 的人的成績比低 IQ 的人的成績好是正常的，而測試學生學習能力也是第一個 IQ Test 的目的。

IQ 的高低與一個人的學習能力和在學成績有很大的關係。但我們只憑 IQ 來判斷一個人在社會上的成就，不但明顯不足，甚至會產生很大的偏差。這也是爲什麼 EQ 和 AQ 會日益受到重視的原因。

二、EQ

過去大家認爲，IQ 與個人未來的成就密切相關，但 1995 年哈佛大學高曼教授（Daniel Goleman）出版《EQ》一書（Emotional Intelligence），登上了世界各國的暢銷書排行榜後，大家突然發現一個人的 EQ 對他在職場表現的影響高過於 IQ，更可能是決定成就的關鍵。高曼的研究，帶一個針對美國前 500 大企業員工所做的調查發現，不論產業別爲何，

一個人的 IQ 和 EQ 對他在工作上成功的貢獻比例爲 1：2，也就是說，對於工作成就而言，EQ 的影響是 IQ 的兩倍，而且職位愈高，EQ 對工作表現的影響就愈大。某些工作類別，例如行銷，業務以及客戶服務等等，EQ 的影響更爲明顯。

什麼是 EQ？EQ 主要在反映一個人能否清楚認識自己的情緒、認知他人的情緒，並能否適當的處理自己的情緒。高 EQ 的人通常是情緒穩定的，不會因小事產生劇烈的影響。而且，在產生情緒反應時，能夠恰當地處理自己的情緒，對事與對人能有合理的想法，同時表現出合宜的行爲。高 EQ 的人容易與他人保持良好的關係，也就比較能夠得到他人的幫助，使得生活較爲順遂。一個成功者往往有著優於一般人的情緒控制的處事智慧，想想若有一天在你進了家門之後，發現家中遭竊，你做何反應，一般人通常是驚訝、憤怒、抱怨、詛咒。但小羅斯福（Franklin Delano Roosevelt, 1882~1945）在還未當上美國總統之前，有一次家中遭竊，他的朋友知道消息後寫信安慰他，小羅斯福回信說：「謝謝您的來信，我現在很好，很平靜，因爲：

1.我感到很幸運，因爲他只偷了我的財物，並沒有傷害到我的身體。

2.他只偷走一部份的東西，而不是全部。

3.最慶幸的一件事是，當小偷的是他，而不是我。

英國前首相邱吉爾，有一次在公開演講的時候，有個人從下面遞一張紙條上來，上面寫著：「笨蛋！」，邱吉爾知道

這是台下的反對者要讓他出糗，這時候，他非常輕鬆幽默對大家說：「剛才我收到了一個提問，可惜提問人只記得署名，而忘了寫內容。」從這些例子，我們發現一個成功的人，他很容易掌握自己的情緒，轉化自己的心念，而不隨著外在的環境起伏。

「EQ」與「IQ」有何不同，簡言之就是感性與理性的差別。過去認為 IQ 可決定個人的成就。然而，我們常看到一些高智商的人表現平庸，而智力普通的人成就非凡。為什麼會如此呢？因為高智商的人能夠學得很快、考上很好的學校或者提出具創意的企劃案，但這不保證他能夠了解自己的情緒、忍受挫折或者處理好人際關係。過去幾年不是有許多國立大學的研究生因憤怒或嫉妒而傷害他人的案例，就是明顯的例證。至於 EQ 如何訓練呢？簡單講，有四個方法：

1.了解自己的情緒：當我生氣的時候，我一定會察覺到「我在生氣」嗎？未必！我們情緒起了變化的時候，注意力會放在引起情緒反應的事情上，也就是陷入情緒當中，無法「跳出來」看到當下的情緒。經常在事後，才察覺到「我剛才很生氣」。試著在有情緒反應時，除了注意到引起情緒的事件之外，也能分些注意力去體察自己「內心的情緒狀態」。這樣說起來很玄，也很不容易，不過，只要你願意去做，你會知道「了解自己的情緒」是什麼意思。

2.妥善管理情緒：當你能夠立刻察覺自己的情緒，問問

自己爲什麼生氣？爲什麼難過？如果是你的想法引起不快，再問問自己，有沒有其它替代想法？同事給你臉色看，一定是他故意跟你作對嗎？會不會是他早上出門時捷運當機，害他整天一肚子火？如果找不到其它理由，就做些可以排解情緒的事：找人訴苦、聽音樂、散步、痛快地打一場球，總之，你一定有一些排解情緒的方法，只是不要做了會讓你後悔的事就可以了。

3.同理心：要了解自己的情緒，也要了解並且接納別人的情緒。接納對方的情緒，並不是要你同意他的情緒，重點是允許對方有權利產生情緒，而你可以了解他的情緒，從他的立場去體會他的感受。

4.社交技巧的培養：社交技巧首重真誠，沒有了真誠，就只剩下玩弄手腕了。做到了前三項，接下來要學習如何適切地表達自己的感受。用陳述自己感受的方式來表達比指責對方讓人更能夠接受。

從 IQ 到 EQ，也就是從「用腦」到「用心」，但這不表示「腦子」不重要，IQ 仍然很重要，它是你踏入某個專業領域的門檻，是你解決實質問題的關鍵能力。IQ 太低，恐怕連進入該專業領域的基本資格都沒有，而只有 EQ，或許可以擁有良好的人際關係，卻沒有解決實質問題的能力，仍然是徒勞無功。

三、AQ

AQ(Adversity Quotient)即所謂的「逆境商數」，指的是一個人的挫折忍受力，或是面對逆境時的處理能力。AQ愈高，愈能以彈性面對逆境，積極樂觀，接受困難的挑戰，發揮創意找出解決方案。相反的，AQ低的人，則會感到沮喪、迷失，處處抱怨，逃避挑戰，缺乏創意，往往半途而廢、自暴自棄。

近年來出現的「草莓族」，就是指無法承受壓力的年輕人。不論各位是否認同，或者要抱怨自己生長在這個物質條件豐裕，卻高度競爭的時代，你都不能否認，缺乏AQ的人，很難適應現今職場激烈競爭的環境，即使在公家機關也一樣。根據 104 人力銀行與《遠見》雜誌發表「2009 年大學院校畢業生評價」調查結果[11]，「抗壓性」爲企業選才第一指標（比率爲 53.5%），其次爲「專業知識與技能」（47.5%）、「主動積極態度」（46.3%）、「責任感」（45.7%）、「學習力可塑性」（40.1%）等。如果我們用IQ、EQ、AQ的標準來看，「抗壓性」是AQ，「專業知識與技能」偏向於IQ，而「主動積極態度」「責任感」、「學習力可塑性」則偏向EQ，但與IQ、AQ亦有關。

因此，我先下一個小結，那就是 IQ、EQ 和 AQ 都很重要。IQ 是擁有解決問題的智慧和能力，沒有 IQ 是萬萬不能，因爲遇到了困難，如果只是情緒不被影響，卻缺乏解決困難的智慧與技能，仍然無法獲得成功。因此各位同學，不能以爲有了 AQ，就不必 EQ，有了 EQ 就不必 IQ，而是要培養多

[11] 下載自 http://tkulife.pixnet.net/blog/post/24008629 (2010/2/23)

方面的能力。至於怎麼做才能提昇自己的 AQ 呢？

1.凡事不抱怨，只解決問題：碰到不如意的情況，AQ 低的人會怪東怪西，都是別人的錯，害自己不能如願，抱怨過後，心情往往更加沮喪，而問題依舊無解。AQ 高的人通常沒時間抱怨，因爲他們正忙著解決問題。所以請減少抱怨的時間，因爲少一分時間抱怨，就多一分時間進步。

2.先看優點，再看缺點：當挫折發生時，如果第一個念頭是「完了，這下沒救了。」那就很難逃脫悲觀的詛咒。AQ 高手的做法是，遇到狀況，先問自己：「現在有什麼是可珍惜的？」換句話說，在挫折中找優勢，並把它轉化成進步的助力。例如，突然失業當然錯愕，但想一想，現在多了時間自己可支配，還有資遣費，於是再進修培養第二專長，似乎會是不錯的想法，也許就此開創出另一番格局。畢竟，自怨自哀解決不了問題，懂得在逆境中找機會，才是高 AQ 的精彩表現。

3.將當下的不幸，變成日後的「幸虧」：看待挫敗，AQ 高手清楚知道，一時的成敗並不能決定一生。就像大導演李安，大學沒考上，卻因此找到了自己真正的舞台，現在想想，還真「幸虧」當時沒考上大學，要不現在就不是這番光景了。因此只要保持樂觀，塞翁失馬焉知非福，AQ 高手就能將當下的不幸，變成日後

的幸虧。

美國歷史上最偉大的總統之一，林肯(Abraham Lincoln, 1809-1865)，他打贏南北戰爭，避免了國家的分裂，解放黑奴。林肯的一生很坎坷，但他擁有高度的挫折忍受度，是一個”敗部復活”，”愈敗愈勇”最好的例子。林肯當選總統之前一生坎坷的經歷如下：

７歲，家裡沒有了房子，他開始打工。

９歲，愛他的媽媽過世。

２２歲，店員工作丟了，報考法律學校被拒絕。

２３歲，第一次參選州議員，落選。

２４歲，經商失敗破產，16 年之後才還清。

２６歲，已經訂婚即將步入禮堂，愛人心絞痛，死了。

２８歲，與另一個愛了四年的女子求婚，被拒絕。

３７歲，第三次參選才選上國會議員

３９歲，再參選國會議員，再敗。

４１歲，他四歲的兒子死了。

４５歲，競選參議員，敗選。

４７歲，爭取黨內副總統提名，只有一百多票，敗選。

４９歲，競選參議員，敗選

５１歲，終於當選爲美國的總統．

他雖然失敗很多次，但是從來不放棄，終於得到最大的成功，並成爲歷史上的偉人。

我們的國父孫中山先生，也是經過十次革命才成功，如

果不是有高度的挫折忍受度，絕對無法堅持下去。這二位偉人讓我們知道，能在挫折中成長的人，才擁有最強大的力量。麥克阿瑟在有名的＜為子祈禱文＞(A Father's Prayer)就說，不祈求其子擁有安逸、舒適的生活，相反的，希望他在壓力、艱難和挑戰中成長，學習在風暴中挺身站立，學會憐恤那些在重壓之下失敗的人。可見這些偉大成功的人士，都能不怕挫折。台語有句話說，「吃苦當做吃補」，就是要告訴我們不畏懼困難，即使遇到了困難，也會想辦法充實自己、激勵自己，尋求一切可以戰勝困難的方法，從失敗中找出對策來。

四、SQ(Social Intelligence quotient)

SQ是所謂的「社會智商」，強調塑造良好的人際關係，如何理解他人、感動他人，發揮同理心，轉變為真正關懷的行動。有的作家談到SQ，用的是 Spiritual Intelligence，指的是心靈智商，與這個SQ所說的內容不同。SQ可稱是EQ的延續，是EQ的神經機制及行為表現的結果。SQ是EQ的進化版，EQ強調理解、調整自我的情緒，並以同理心與他人相處。SQ則要轉化為具體關懷的行動，從EQ單人心理學變成SQ的雙人心理學。

我們的腦是「社會的腦」（Social Brain），人離群就不能生存，古代懲罰犯人的方式就是把他驅逐出團體，沒有團體的庇護，人很快就會死亡。我們一方面要尊重群體之間的差異，一方面也要兼顧社會整體的和諧。第一步就是要聆聽、

瞭解、尊重其他人與他們的意見，即使我們並不贊同他們的意見。社會智能在這方面可以提供我們許多的助益。

資訊科技的發明，讓許多人擁有一個虛擬的世界，那就是網路，有許多年輕人只懂得在網路世界與另一個虛擬的人交往，卻不知道如何面對一個活生生的人，在網路上他可能是指揮千軍萬馬的將軍，或者是練有九陽神功、獨孤九劍的大俠。但在現實世界中，他卻不知道如何與人相處。各位同學，你可以選擇當「宅男」、「宅女」，卻不能失去與真實人們的互動；可以玩網路，卻不能錯把虛擬世界當作現實人生。人與人的直接接觸，透過親密地互動，才是建立良好社會關係的基礎，各位千萬不要有了電腦，卻疏遠了家人和朋友。

2004 年，法國學者對全球 72 個國家的二十五億電視觀眾進行調查，發現每人每天平均花在電視上的時間長達 3 小時 39 分鐘；日本人最久，平均達 4 小時 25 分鐘，美國則以些微差距緊追在後。美國的兩歲兒童有 40%每天看電視至少三個小時。根據統計，人們在網路上耗掉 1 個小時，與朋友、同事、家人見面的時間就會減少 24 分鐘。

香港首富李嘉誠說，「用 IQ 解決問題，用 EQ 面對問題，用 SQ 去超越問題！」許多人很有錢，卻不快樂，諾貝爾經濟學獎得主卡尼曼(Daniel Kahneman)說「影響快樂程度最重要因素是人們相處的對象，而非薪水高低、工作壓力或婚姻狀況。」喜瑪拉雅山區的小小王國不丹，非常重視所謂的

「國民幸福總值」(Gross National Happiness, GNH，台灣《商業周刊》稱其爲「國家快樂力」)。不丹人民幸福的基礎涵蓋自足的家庭財務、美好的生活環境、完善的醫療、傳承傳統文化的教育、民主政治；經濟發展只是其中一項。他們的生命力來自人與人的接觸，尤其是帶有關愛的接觸。二十一世紀最關鍵的挑戰在於如何盡量擴大「我們」的範圍，「它們」指涉的對象則越少越好。

根據醫學家的研究，儘管全球人種繁多，但人類 30 億基因庫中，全世界人類有百分之九十九點九的基因完全相同，人類與黑猩猩的基因相似度也高達 97-98%。這反映出人類演化歷史還很短暫，儘管我們的膚色、高度、裝扮都不同，但我們之間的差異竟如此微乎其微。令人訝異的是，人類社會的歧視、不平等現象仍處處可見，我們花了 90%的時間，去計較我們之間小於 0.1%的差別，這才是生命真正的低潮與困境[12]。我們沒有必要接受仇恨引發的分裂，反而應該將同理心發揚光大，無論彼此之間有多大的差異，還是可以相互瞭解，跨越鴻溝。社會腦的神經迴路將我們連結在一起，形成人類共同的核心。

五、PQ(Political Intelligence Quotient）

PQ 是「政治智商」，指的是理解職場生態，懂得應對進退的能力。可以區分爲下列幾項

[12] 引自 Bill Clinton 2007 年 6 月 6 日在哈佛大學的演講。

1.直覺力：看出環境的瞬息變化，別人的弦外之音甚至狡詐謊言。

2.領悟力：認知主要與次要問題，找出最可行與最小副作用的方策，逐步解決所遭遇的難題。

3.臨場反應力：面對突發事件或惡意中傷時，你該有的適當反應，以及如何才能事前發現與防止問題的發生。

4.說服力：意識專業對有效、學會真正的說話與勸服技巧，以及說話內容該有的哪些要素條件，以及面對別人的攻詰時，你又該如何處置。

5.權威力：如何打造自我的權威性，以及如何運用關係權力來完成自己的工作目標。

關於 PQ，雖然各位青年尚未進入職場，但生活中的各種事物也可加以運用。

佛家說，「人身難得」，人生只有一次，我們必須學會在適當的時間作適當做的事，否則將來你就必須花更多的時間來彌補現在錯過的事。學生最重要的就是將基本功學好，當前最重要的還是 IQ，其它的 Q 可以一步一步的去學習，去體會。

肆、結語

各位青年朋友，如果你還未決定以後的職業，聽完今天的演講，我願意誠摯的告訴你，公職是一個值得你列入生涯

規劃的選擇。「身在公門好修行」，擔任公務人員，不論你的職位高低，不論在什麼單位，都是服務人群的好機會。從事公職若能造福蒼生就是現世活佛，就是最好的修行。