

「今週刊」專訪紀要

(綱要)

102.11.29

訪題

- 一、一般民眾聽到年金制度改革修法，是院長最受矚目的改革項目。其實，院長一路走來，痛陳各式體制的問題不遺餘力。您如何成為台灣改革的先鋒？您如此急公好義的個性，是怎麼形成的？
- 二、不少公務員同僚，認為院長「霸道」，甚不體諒。全國公務人員協會李副秘書長甚至用「放肆」來形容。可以和我們談談，您一路上遭受到的困難嗎？什麼樣的事件，或是反彈，讓您覺得最灰心、最痛心？
- 三、院長雖然被戲稱「關大刀」，但您似乎怡然自處，曾說過「被罵也值得」。什麼樣的精神支持您，讓您寧可背負這樣的形象，也要為達成公務員改革這項艱鉅任務？
- 四、對於民眾、以及公務員同僚，您有什麼話，想對他們說？

「今週刊」專訪紀要

102年11月29日接受今週刊記者鄭閔聲專訪

- 一、一般民眾聽到年金制度改革修法，是院長最受矚目的改革項目。其實，院長一路走來，痛陳各式體制的問題不遺餘力。您如何成為台灣改革的先鋒？您如此急公好義的個性，是怎麼形成的？

個性和認知：擔任公職是認真做事，解決問題。位置愈高，責任愈重，格局愈大，個人得失也愈不重要。不努力把工作做好是愧對國家，也愧對自己。

我不是一個墨守成規的人，喜歡開創、突破、追求貢獻，尤其在健全制度上，我十分執著，有「雖千萬人，吾往之」的決心和勇氣。

對時代和環境的認知：時代在變，環境在變，制度、方法、觀念怎麼可以不變？

改變會帶來活力和動力、希望和願景，會鼓勵人勇於從事，負起責任。

工作就是要把事情變好、做好，否則就不要做了。

對任何一個新的工作，我都會定下目標，全力以赴，並以唸書的心情去完成，2-3年碩士，4-6年博士。

一路走來，都是如此，已經成了習慣和嗜好。爲了工作而寫書：黨務工作時期 8 本，立委從參選到離職 9 本，

國發院 3 本，考試院前後 10 本。

二、不少公務員同僚，認為院長「霸道」，甚不體諒。全國公務人員協會李副秘書長甚至用「放肆」來形容。可以和我們談談，您一路上遭受到的困難嗎？什麼樣的事件，或是反彈，讓您覺得最灰心、最痛心？

心態和歷練：我是一個開朗、豁達、堅定的人，也經得起「折磨」。加上 40 多年的工作經驗，大風大浪見多了，當前考試院的工作相對單純，談不上有什麼困難，更沒有灰心的機會和理由。

做自己認為對的事，不會在意外界的批評。

對當事人的心理，可以體會，不會計較。對不負責任的講話，更不會理會。

問題是每個人站的角度不同，我從高、從大、從遠來看事情，年金問題關係重大，人口結構變化不可逆轉，當前的制度已無法維持下去，如不及時改正，大家都會受到更大的傷害。

年金問題基本上是人口結構變化不得不坦然面對的問題，否則就是主其事者不負責任。

考試院對公務人員的退休制度早已開始規劃進行第 3 次的改革，只是去年勞退發生問題引起大家注意，總統出面主持會議，我們才躬逢其盛，順勢推出我們正在規劃的方案。

任何事有困難是必然的，否則早就有人做了，我們既然做了，就不怕困難。有困難就要想辦法去克服。

在公務人員部分，把事實和數字攤開來，請大家判斷我們當前的制度是否可繼續走下去。

在立法院方面，希望多參考其他國家對年金改革的作法和成果，來比較我們的改革方案是否「過猶不及」？如果現在不改，我們還有多少時間可以支持現在的制度？困難和反彈是必然的，是意料之中的，我不會灰心，更不會痛心，但我會檢討有沒有更好的方法去突破，既使迂迴前進，匍匐前進也在所不惜。

三、院長雖然被戲稱「關大刀」，但您似乎怡然自處，曾說過「被罵也值得」。什麼樣的精神支持您，讓您寧可背負這樣的形象，也要為達成公務員改革這項艱鉅任務？

我一向認為別人如何看待我，對我來說不是那麼重要。我認為重要的是我做了什麼事，我對國家社會和人民有沒有貢獻。如果能對國家有所貢獻，個人的得失毀譽又算什麼？

我甚至認為所謂名譽、聲望和形象是虛的，尤其在今日媒體主導民意的時代，這些名詞的「成分」已經被稀釋了，既然如此，更不需要在意了。

事實上，我不喜歡虛榮，寧可質勝於文，也不願文勝於質，何況我是什麼就是什麼，不需要化妝，也不需要包

裝。

由於過去工作性質的因素，我已經被「高估」了，我有什麼資格當大刀、當老爺？海明威說冰山之雄偉在於它只露出 1/8，7/8 都在水下。我已經 over-exposed，非常不應該，也不值得。

我唯一可以肯定自己的只有我做事很認真、我熱愛工作、我有熱誠、我肯負責，當然我也有自己的理想和理念，這點我非常堅持。

5 年前重回考試院工作，接續我過去 6 年在考試院工作的經驗，我就下定決心要繼續推動文官制度的改革，我的重點有 3 個：即訓練、考績和退休制度。

我認為健全的文官制度，配合民主政治的發展，是國家長治久安，人民安居樂業的基礎和保障。

我認為我國有良好的條件，可以打造世界一流的文官，因為我們有 1.重視文官的文化傳統，2.優良的考試制度，3.五權之一的考試權。

所以只有多加把勁，使文官認真工作、勇於任事，就可大大提升行政效率、國家競爭力，並可贏的人民的信賴和尊重。

這些工作不是什麼艱鉅的工作，但要有人去推動，只要鏗而不捨，就會有成效。

我選擇該做的事，樂在其中，怡然自得。

民主時代，做事那有不挨罵的。瑞典有句名言，你怎麼

轉身，屁股都在後面，意思是說，你怎麼做，都會有人講話。我的態度不是笑罵由人，而是「有則改之，無則加勉」，坦然面對、虛心受教。

我寧可把時間花在力圖振作上，也不會浪費在抱怨上。

四、對於民眾、以及公務員同僚，您有什麼話，想對他們說？

感謝大家的支持和體諒，只有感謝和感恩。

我也必須提出，文官制度的缺失是制度上的問題。這點與公務人員無關，這是我們主管機關未能負起責任，及時改正缺失所造成的，所以我曾說過，我們以贖罪的心情和謙卑的態度來推動改革。

我一向認為制度比人的因素重要，只有好的制度才能有助於進步和發展，同時還能減少負面的作用和影響。