

# 鄧家基自傳

113.05.31

本人鄧家基，民國 45 年 5 月 24 日出生於基隆市，小學、國中、高中都在父母嚴格監督下，順利完成，接著畢業於國立成功大學土木工程系及研究所，分別於民國 67 年、69 年獲得環境工程學士、碩士學位，70 年參加高考及格，取得公務人員任用資格，但並未在第一時間進入公部門服務。而是在中壢陸軍第一士官學校服完預官役之後，在宜蘭復興工專土木工程科任教，一年後回到台北，選擇了一家污水處理顧問公司學習工程設計與實務技巧，生活愜意，但內心深處縈繞不去的念頭，還是服務公職、報效國家，父母家庭教育的影響，公教子弟的職涯選項多偏向教職、軍人、公務員。

一年後，正好當時台北市環保局新成立衛生稽查大隊，又時任環保局長許整備教授用人偏好從國立大學勾選，因此很幸運的獲選任用為薦任技士兼中隊長，「為什麼兼中隊長」，當時還懵懂地問，事後才從人事室慈藹的長官得知「初任公職即兼任一個小主管，是可遇而不可求的」，從此阡陌多暖春，慶幸得遇許局長，用人大公無私心。一年多後，環保局第一科科長出缺，又因全局四位碩士中，只有一位高考及格，加上環境工程專業背景，被破格拔擢，調升擔任科長，欣喜之餘，卻兢兢業業，深怕辜負了長官與同仁，當時業務職掌負責台北市空氣污染與噪音管制，不到一週，就接獲局長指示，準備赴行政院的「南港啟業化工廠空氣污染管制」專案報告，猶記同仁頓時手足無措，憂心過去幾十年啟業化工廠的管制工作如何呈現，但當地污染已然民怨沸騰，政府承受極大壓力，背後的新光企業，黨政勢力又非常強大，同仁擔心方向拿捏與分寸，但急破頭亂

成一團，也不是辦法，伸頭一刀，縮頭也一刀，本人當即下令，立即分組收集過往 30 年的管制資料，包括往來公文、處罰單據等，三天後放在地上整整兩大落，接下來周末，正好利用兩天，依據時間順序，歸納統整出井然有序的一份完整管制工作，報告完全依據事實，就不需要擔心各方壓力，誰有意見，都要依據事實來檢視，繁雜的整理，反而出現直線簡單的依據，對就是對，錯就是錯，同仁明瞭後反而釋懷，就這樣開心地交呈局長，行政院報告之後，也四海昇平，但各方也都了解到污染的嚴重，要解決問題，政府就該展現魄力，公正客觀的處理。行政院專案報告之後，同仁獲得短暫的掌聲，但之後的士氣更高昂，同仁都知道，面對污染嚴重的啟業化工廠，要爭取公務員的尊嚴，就得挺直腰桿與胸膛，幫南港居民解決問題，接下來的關廠壓力雖然排山倒海，但公務員有民眾的支持，基於事實的管制，市政府高層不但沒給任何壓力，反而在關鍵決策時，都完全的支持，當時新光企業是體會到企業對社會的責任，短暫掙扎後，就著手尋覓日本技師來台，協助關閉工廠的安全作業，反而是廠內 400 多位作業人員面臨失業的抗爭，雖然新光很負責的願意幫忙協助轉介員工至新竹相關企業，但實務上離鄉背井太遠，員工集資誓死抗爭，這時局長及府層長官全力支持，無條件全員協助分區就近安置轉業到環保局清潔隊，最後因對方廠長有高考資格，局長還親自邀請屈就環保局下轄的焚化廠副廠長乙職，雖然最後，人才還是新光自己留用，但瑕不掩瑜，全案完美收場，公權力還給南港居民一個乾淨美麗的生活環境。

藉這段自述，可以觀察到當年的公家機關，長官的用人，大公無私心，敢於破格拔擢，讓薦任七等就擔任了現今九職等的科長，長官在職權內，完全以專業標準為取向，當今的制度，

依然給了首長主管相當的權力，不只用人方面，像考績工具，對極度不適任者，本可打考績「丁等」汰除，可是公務員考績制度，沒有成效的追蹤管理，主管又鄉愿不敢用，反向造成部屬難以藉考績提升公務員的企圖心，更不用說發揮「懲惡揚善」的功效，難怪眾多基層都反映，是應該修改考績制度了。另外，擔任主管，制度要能要求勇於負責，如果主管的指令不清楚，又膽小或剛愎自用，部屬焉有不離心渙散，當下的人事考核制度應該提升改善。此外，雖說領導統御是一種天賦，但針對主管，制度上若能提供一些交流或訓練，是絕對必要的。單位之內，執行工作一定大多落在基層同仁身上，「獎要由下起，罰要由上層擔當」，這對凝聚軍心士氣很重要，但主管要有胸襟、氣度、雅量。

古人說，嘴上無毛，辦事不牢。人才優秀不要因年輕而不用，政府是與外部在競爭，制度要能不限年資年齡的破格拔擢，否則以爬格子的升遷模式，怎能抵擋未來外部更開放的環境吸引，政府吸引人才，才能制定優異的國家政策，引領外部的發展，要不然就是二流的政府，引領一流的企業了。

民國 79 年開始擔心未來領導的專業能力與見聞視野，毅然決定出國深造，增加自己的底氣。當時申請到美國加州大學洛杉磯校區(UCLA)，就直接帶了家人遠赴重洋，但恐等不及市長批示留職停薪而耽誤開學，破釜沉舟，就把工作辭了，本想完成博士學位，依「技術人員任用條例」，一樣可以送審簡任資格，無傷大雅，但誰曉得回國後，「技術人員任用條例」廢止了，真應了計劃比不上變化。民國 83 年 8 月回到台北，突然接到郁慕明、趙少康兩位委員邀請，代表新黨投入選舉，原本是義助，卻意外地當選第七屆台北市議員，以前被質詢，有理也不能說清楚，當自己突然變成了議員，就想未來一定要讓官員說清楚，

議事殿堂只對事不對人，監督但絕不做人身攻擊，要尊重官員，我想這是受文官風氣的潛移默化吧！兩任八年的民意代表，自嘲是不務正業，但如果每一位議員每屆只要能幫台北市，提出一項政策，或改善一個問題，那成效一定很大，至今過了五屆，台北市應該有兩三百個問題改善了，市民一定開心。像目前超商能夠代收停車費，就是當年許淵國議員提出的建議，而且曾被拒絕了好幾年，停管處才勉強同意，哪會知道今天的超商，反而因此找到更多的商機，還擴大提供休息空間，讓顧客喝咖啡歇歇腳，一年單項營收就達數百億，便民利他也利己。

八年期間，號稱環保議員的我，成功協調警政署，研議建立報案三聯單制度，有效防杜大案化小，不依規定錄案，民眾報案後，均應立即開立報案三聯單，俾利日後查詢辦案進度，避免遭員警違法吃案，保障民眾權益。另外糾正台北市垃圾清運處理成本不正確，因此還有效協助推動垃圾費隨袋徵收制度上路，至今因垃圾收費成本合理化，持續降低了家戶垃圾費每年約新台幣 1,000 元，公平公正，日後台北市還成為全國第一的垃圾費隨袋徵收制度成功的範例，導致台北市每天垃圾減量高達 1,000 公噸以上，持續至今，對擷節市庫開支及環境整潔，效益厥偉。

基層員警為什麼受理民眾報案，會大案化小，甚至隱匿不登記，要求破案率的警政制度使然，願意挺身建議改善的人一定很多，公務員卻沒有管道，不合理的制度逼的大家一起犯錯，所以建立一個公務員表達意見的空間，搭建一個內部溝通平台，讓執行公務的基層同仁可以反饋，不要像媒體報導的「公僕心理驚，但公僕無處說」。

至於垃圾清運處理成本，違反污染者付費原則，竟然發生在首都台北市，制度上更應重視公務人員專業知識的訓練，尤其新推出的政策法規，更應建立背景分析、政策衝擊檢視制度，絕對要防止違法傷害民眾利益。

民國 95 年加入台北縣周錫瑋縣長的團隊，五年十個月的環保局長工作，在同仁共同努力之下，首先扭轉了台北縣的城市形象，連續五年獲得環保署評鑑「全國最乾淨的城市」，市民開心，縣長安心。台北縣環保局因為同仁都非常年輕，可塑性高，使命感強，一經引領就團結一致，當時不但共同創造了「淡水河 30 年來水質最乾淨」河川整治的奇蹟，還成功結合了 29 個鄉鎮，全縣推動垃圾費隨袋徵收制度，垃圾減量成效斐然，至今每天垃圾減量仍高達 1,000 公噸以上，每年為市庫節省支出約新台幣 12.6 億元，大幅改善環境整潔及提升都市環保形象。淡水河整治及垃圾費隨袋徵收制度成功推動，都是過往公務員不可能完成的艱鉅任務，但環保局同仁百折不撓，堅毅勇敢，基於獎由下起的鼓勵原則，分別提報多位同仁一次記兩大功獎勵，加發獎金，晉升一級的最高肯定，史無前例。

為了激發同仁工作的榮譽感，擺脫環保只是掃馬路、撿垃圾的刻板印象，在因應全球暖化的時代變局下，引導同仁開創低碳轉型的思維，主動擘劃環保局組織轉型、業務提升，積極由乾淨、美麗、自然的環境目標，邁向節約、效率、創新的節能減碳新時代，此一接軌國際趨勢的創新使命，立即獲得周縣長及府方人事處長的全力支持，迅即協助完成組織改組，新成立全國唯一的「低碳社區發展中心」及監測研究台北縣中長期地方環境問題與政策的「環境政策研究所」，開全國節能減碳風氣之先，工作使命帶給同仁極度驕傲之外，個個都摩拳擦掌，

爭相參與表現，至今同仁仍然士氣高昂。在環保局工作的最後階段，還與同仁創新構思了「黃金里資收站」，因為創新出資源回收動力，也形成民眾得利、里長得利、環保得力的三贏局面，成效斐然！多年後，經時任環保署李應元署長實地視察，高度肯定，並由環保署號令，全國仿效推動。

同仁年輕，機關文化清廉活潑，無形中創造同仁無限的表現空間與慾望，因此，不要怕公務員犯錯，而扼殺公務員的創新。文官制度也不是只要防弊，不要興利，任職期間經常鼓勵同仁，想做的就去做，尤其在學校學的，像濕地，要實踐，就去建造，實現自己的理想，公家預算做後盾，不要怕做錯，只怕不想做！經常給一點鼓勵，同仁爆發力就蹦出來了，人才也出現了！

未來的政府，更需要創造公務員共同參與，給公務員更大發揮的空間。

看到這裡，也許有人會好奇，公務機關哪有那麼容易就成立了新單位，首長是關鍵，周錫瑋縣長的思維非常浪漫，每每聽到同仁要做的事、或要推展的工作，都非常興奮支持，而時任人事處長程本清先生，也是理念型，雖然保守，但有道理都會支持，當他聽到因應全球暖化的前瞻布局，臉部表情就開始轉變，當然也是基於環保局同仁既有勇於任事的成效，當時的淡水河整治要敢抓黑道、垃圾費隨袋徵收要敢搞定民選的鄉鎮諸侯，都不是常態公務人員做得到的，環保局不一般，獲得了人事大掌櫃的信任，實務狀況也呈現人事制度的支持，確實是業務單位最大的助力。

當然，作局長也有一個小秘訣，就是要搞定首長，獲得縣長的絕對支持，才能讓環保局上下同仁，士氣高昂。

民國 103 年 12 月 25 日突然擔任台北市長柯 P 的副手，是人生最大的不可能，也令外界跌破眼鏡，完全不認識的狀況，柯市長的用人選才，顯得非常不一般，柯 P 對外宣布找鄧家基當副市長之後，每個局處首長的公開徵選，都是我對柯 P 負責，但絕無個人私心，一切秉持柯 P 的理念，公開徵選，利用眾人的智慧選擇，事後柯 P 應該完全滿意局處首長的徵選過程與結果，雖然偶爾柯 P 會抱怨，有少數他屬意的人選，也沒過關！本人擔任副市長期間，並非崇奉老二哲學而故意低調，而是公務倫理的訓練與養成。對市府唯一的老闆柯市長，自己要求一定要使命必達，扮演忠君愛國型的副手；對自己的部屬一眾局處首長，則根據自己的職涯經驗，自己禁絕干涉局處的兵權就是修養，要讓首長有權有責，好做事也好做人，萬不得已的指導或協助，也絕對要求自己謹守分寸，不造成干擾，所以局處首長都知道，有困難就來找副市長，一定會得到全力協助與解決，平常時期，就完全禁絕自己濫用權力，尤其對個別同仁的指揮，因為年底他的考績也輪不到副市長打，如果因指揮而讓他得罪了局長，不就罪過啦！副市長更不宜搶表現，濫下指導棋，成功了都是副市長的功勞，但失敗了呢？首長要下台啊，怎麼會服氣！在市府將近五年時間，最為同仁周知的反而是略帶餘興的「喬組」，有點黑道味，但不是暴力，市府遇到問題，尤其是疑難雜症經年沉痾，柯 P 應該是沿用在台大醫院的模式，總有一位密友幫忙處理，也不知何項因緣際會，一開始柯 P 就指定鄧副處理，可能效果令人滿意，之後還組了喬組，模式也推展到局處，但「喬」的工作能力，只能意會無法言傳，應該很難推廣的。處理疑難雜症的「喬」，在政府部門，不能是關說，而是要針對問題癥結，進行協調整合，釐清對方的堅持，妥協尊重，再尋求對方能讓步的空間，看似簡單，但記得柯曾經問「怎麼問題到你那兒，每次都沒了」，其實無他，吃的苦比較多

而已！也許這項活，比較符合低調的模式吧！低調吃苦的一項遺憾是巨大蛋，用盡力氣，還是沒有達陣。

民國 108 年 10 月 15 日正式辭卸副市長職務，告別市府公務生涯，轉任富邦銀行獨立董事至市府換屆，回想一下，私人企業給的經驗更多，企業員工努力工作，薪資獎酬回報，是跟風險成正比的，這點政府機關應該跟新加坡學學。

自我省思之後，應該完全符合政務官本質上應該表現的領導風範。

基於以上個人多元工作經驗與檢視，簡要敘述對考試院考訓用合一想法。

考試院為國家最高考試機關，亦為公部門人事法制之最高主管機關，健全文官法制、激勵士氣、強化行政中立、落實文官倫理價值，都是職掌目標。下轄的考選部則專責掌理國家考試；銓敘部負責公務人員之銓敘、撫卹、退休及其任免、考績、陞遷等法制事項；保訓會負責辦理公務人員保障暨培訓相關事宜，因此發揮考訓用合一的功能，就是整體考試權的最高職責。在國家發展需求下，期許考試院能帶領考選部、銓敘部及保訓會，依國家人力資源部門的功能導向，擴大培育國家需要之治理人才，以保持國家競爭優勢。

國家考試應超然獨立，考試公平、公正，是我國考選制度的最大優點。但墨守成規，制度僵化，會不合時宜，一定不能滿足時代需求。考試選才制度，邁向考用合一，除公平、公正、公開競爭外，更要符合機關用人需求的標準，機關錄用之前，應研究讓機關有機制能充分了解被分發者之學習、性格與工作潛能等，以利判斷雙方是否合適，如能讓用人機關與錄取人員

事先雙向互動，適才適所的成效一定更佳，不應只是考選的人力單向供應思維；讓用人機關參與考試類科、應考資格、考試方式、應試科目等，對落實考用合一，達成用人單位需求，亦有助益。另外，過去資格考之理念構想似可重新檢視，思考創造第二輪雙方互動機會，資格考後，公平依序交由用人機關再考試，提高用人機關與應徵者相互了解判斷，將有助達成適才、適所之理想。當然，考選制度必須因應新世代人才招募，與時俱進，配合變革，像未來公務人員招考是否分權給各用人單位，也值得積極研究。

至於培訓，專家說：「訓練很貴，不訓練更貴」，凸顯了對公務員應不惜成本進行培訓。又面對 21 世紀的種種挑戰，最可貴的資產會是知識，知識能創新，轉型提升組織的競爭力，因此要重視政府工作者的知識能力，未來是以知識為競爭的時代。當社會進步，民眾更會要求政府更高品質的服務，施政品質就端視公務員之良窳，因此，政府培訓公務人員專業知識，是絕對的關鍵，增進其學習能力，也會成為培訓的首要方向。基此，公務人員培訓應與未來社會大環境之需求結合，設定目標，持之以恆，以竟其功。

精確地講，公務人員訓練制度，是行政機關培養優秀人才的基礎，藉由訓練，充實知能，拓展公務，也有機會培育未來高階主管人才；大勢所趨，公務員培訓的重要性將與日俱增，培育更能幹優秀的公務員，應當立為重要目標。優秀的公務員會是機關重要的資產。政府要提升績效，就必須培養公務人員成為能幹的工作者，應更重視公務人員的培訓。讓員工藉培訓，提升專業知能與行政效率，政府與公務人員會雙贏，同時因為更好的公共服務品質，人民會更滿意。因此，政府的培訓絕對是三贏的策略，應鼓勵政府機關重視培訓。公務員培訓過程，

還可以連動思考考試選才的策略，或當作錄取人員基礎訓練的參考。當然公務人員的在職訓練必須多元化引領，以符合送訓機關及受訓者需求。未來政府治理的關鍵，絕對不可忽視提升公務人員能力與競爭力，因此公務員培訓制度，會是國家競爭力提升的重要一環。

另外，培訓制度，各部會未來若有要求分權，會希望針對專業與權責不同，保持彈性，現行集中規劃的培訓制度體系，宜思考是否恰當，必要時提出因應改革方向。中央政府統籌高級文官跨部會的集中型訓練，似可繼續，而針對部會基層員工提供的多元訓練，就不妨保持更大彈性。

另外，有關訓練機構權責的高度重疊，國家文官學院與公務人力發展中心兩大訓練機構，面對幾乎完全相同的訓練對象，多方權責重疊，應透過機關培訓需求調查，進行分工合作，分進合擊的規劃，使保訓會、國家文官學院、公務人力發展中心等有限訓練資源，得到更合理而有效率的運用。

本人若有機會參與考試委員工作，當以主動積極的態度，協助考試院研究規劃掌理之業務，俾利策進考銓保訓業務，並適時參與，協助走動式政策行銷，聽取用人機關參與選才機制的建言，了解各機關人事業務實況及問題，俾使合議政策更貼近實務可行的需求。另基於憲法規定「考試委員須超出黨派以外，依據法律獨立行使職權」，將惕勵自守，遵守考試委員自律規範，恪守職務規定，善盡職責。

未來的時代，將朝向用人機關參與選才機制的方向發展，期許考試院業務能有效扮演教育、任用、社會需求三個面向，俾利提升考銓保訓業務之效能，健全文官法制、廉能政治，創造最賢能的政府。