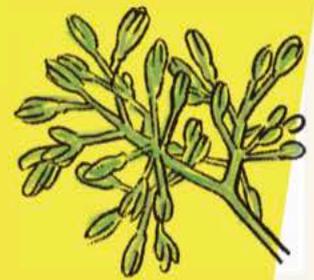


成果紀錄集



110-111
年度
環保名人講座



110-111 年度

環保署名人講座 成果紀錄集

發行單位 | 行政院環境保護署

出版序

行政院環境保護署為我國環境保護之最高主管機關，本署同仁除了具備專業推動環保業務之外，面臨高度科技發展下不確定風險之管理，以及涉及多方利益衝突之決策權衡，需要有跨領域的思維，才能處理日益複雜的環境議題。同時人民對政府的要求日益提升，因此亦需要增進創新能力，納入多元意見，因應科技、疫情、氣候變遷等情勢變化，以有效預防與解決環境問題。

本署於 110 至 111 年間特別辦理【名人講座】，希望署內同仁除本身業務外，能藉由各界專家的跨域思維，促使自我業務的成長，署內各處室於環保政策的發想，能以更寬廣的視野進行評估與制訂，以期達到提升領導與溝通能力之最終目標。

本期講者邀請各界專家名人，分享多元主題，包含法務部廉政署前署長；永續發展、生態旅遊、食農教育、法學教育等專家學者；知名企業成功人士、臨床心理師、NGO 團體性別平等保障推動者、綠生活實踐名人等多樣化領域專家擔任講座。除了擴展不同領域之知識，也藉由名人經驗學習新知，並導入問題分析與解決方法。

在 110、111 年度兩年期間，疫情從嚴峻至趨緩最後走向共存之路，辦理名人講座的過程中，本署透過完善的視訊會議系統，以實體與線上同步進行方式，讓每位同仁均有機會聆聽各領域名人的精

采演講，身歷其境。透過此書的紀錄，還原演講當下，讓更多有興趣的人們得以參與，一同感受與學習。

環境保護為我國長期努力推動之業務，接下來的 2050 淨零碳排放目標，更是本署努力的方向。面對民眾生活的轉型，我們推動了全民綠生活運動，在食、衣、住、行等生活的每個面向，與全國民眾、學術研究機構、企業、公民團體及政府部門通力合作，以期達成永續發展目標。過去我們已逐一克服各種環境問題，但未來挑戰將日趨加重。期許透過名人專家的分享，本署同仁汲取經驗，培養主動解決環境問題的能力。

最後由衷感謝受邀的講者，不吝分享其長期關注領域之知識與經驗，協助我們能夠提供全體國民更專業的服務。

行政院環境保護署

署長 張子敬 謹識

2021 9/27



引言 | 簡慧貞 土壤及地下水污染整治基金管理會執行秘書

線上的同仁與在座的同仁大家早，很榮幸今天邀請到賴曉芬董事長，她過去是主婦聯盟環境保護基金會的董事長，目前擔任常務監察人。曉芬的生命其實是一個優等生，她在英國修習社會文化碩士後回到臺灣教學，興起為女性爭取生命力、創造力及夢想力的理想，在她經歷的每一場活動裡面都全力以赴，用生命來帶領女性展現自己的活力。但是後來生病了，在生病期間回想起她在英國倫敦小鎮讀書時的環境，開始思考應該讓自己再站起來，於是與環境做了對話；這樣的對話激勵了她的生命，讓她更進一步地投入了女力跟環境的議題。如何利用小小的力量來改變世界，今天的專題演講，讓我們用熱烈的掌聲，歡迎賴曉芬，綠色女力代表！



賴曉芬常務監察人分享她在主婦聯盟推廣環境議題的過程。

Lecture 01 綠色「女力」 改變世界！

2021
9/27



主講 | 賴曉芬

主婦聯盟環境保護基金會常務監察人

政府部門永續、能源、低碳性、平等政策諮詢委員、企業永續發展顧問、曾任主婦聯盟環境保護基金會董事長、執行長、婦女救援基金會慰安婦人權館組組長、玄奘大學社福與社工學系專任講師

主婦聯盟在臺灣的開始，源起於一群媽媽關心生活及社區的行動，過去主婦聯盟比較素樸，經過多年以後，開始在國際上吸取養分，重新去建構自己的行動策略及論述。這也不得不談到 2015 年底的一個契機，當時主婦聯盟受到政府的邀請到巴黎參加氣候峰會（COP21），參與 United Nations Framework

Convention on Climate Change (UNFCCC) 性別日 (Gender Day) 周邊的會議及活動。而主婦聯盟其實做的很多是社區媽媽的小行動，為什麼值得被邀請到國際的場合去跟其他國家分享？那其他國家的婦女環保團體又在做些什麼呢？記得我剛去巴黎的那一個禮拜，就去參加了 WECAN 的活動，這是全球女性對氣候變遷和關懷土地行動的一個網絡，在巴黎的一間高級飯店舉辦，有來自世界各地的上百位婦女聚集，彷彿是全球民間婦女相互打氣的大會師。我當時就思考來自各地的大家都在感受什麼？她們的行動是不是跟主婦聯盟一樣，她們遇到的問題又是什麼？這一整天的活動就有 19 位來自不同地方的講者做分享。

賦權培力，讓氣候變遷的威脅轉化為改變家庭的契機

透過這個活動主婦聯盟發現，各地在面對氣候能源轉型正義的過程中，其實都是來自地方的媽媽，也是原住民的女性站在最前線。像是前愛爾蘭總統 Mary Robinson 發表的《女性參與——氣候正義的推動者》(Women's Participation—An Enabler of Climate Justice) 報告，如何透過賦權培力，讓社區裡受到乾旱等危機的女性，怎樣去改變家庭跟社區。像是一位智利婦女 Celia Reyes，因為乾旱導致土壤脆化沙漠化，於是採取一連串行動來面對氣候的危機。在這個過程中，即使是科技的東西，也可以用小而美的方式在設計裡呈現，例如社區雨水灌溉計畫、農村太陽能計畫，一點一滴累積，最後改善了她們的生活與環境，而且自己還能賺取每天少兩個小時做家務勞動的時間，因為能源已經使用太陽能，她就有更多時間去市場交易、去發展自己、陪伴家人，獲得更多自由發展的機會。

澳洲「百萬婦女運動」

另外一個我覺得印象很深刻的，是獲得聯合國很多大獎的澳洲 1 Million Women 倡議運動，它的創辦人 Natalie Isaacs 本身是化妝品領域的老闆，在 2013、14 年的時候，提出了 SAVE 計畫，想要改變這些富裕國家的女性過度消費的態度與生活。

在節省這件事情，有氣候減碳的因應，也有經濟活動的凸顯，所以 Natalie 就發展出一個年省千元美金的生活運動，教你如何選用好的電器，並且在交通、化妝品、食物上面，如何點點滴滴地做到減碳，還可以節省 1 千元美金。這項活動非常的受歡迎，目前全球大概有 60 萬以上的婦女加入，而且可以把每個人的減碳活動放在網站上，大家互相競爭、互相學習，創造一種新綠色時尚的 life style，而且是透過女性，在家庭裡產生影響。



WECAN : Women Leading Solutions on the Frontlines of Climate Change – 2015 Paris

UN「Champion of the Earth」獎主 WEDO 成為主婦聯盟的國際夥伴



總部在紐約，聯合國認可的非政府組織。

「女性領導力」、「環境永續發展」、「全球監督」為三大組織核心。

透過研究、政策倡議、組織行動以及培力訓練，持續捲動全球女性一起加入改變世界的行列。

主婦聯盟的國際夥伴——WEDO

主婦聯盟的國際夥伴 Women's Environment & Development Organization(WEDO)，也是政府及聯合國認可的 NGO，這個團體其實很早就 在紐約成立了，大家應該知道肯亞種樹之母 Wangari Muta Maathai 帶領的綠帶運動，還有就是印度對抗孟山都的「帶種的女人」 Vandana Shiva，她們都是這個團體的發起人。而主婦聯盟的成員其實來自各行各業，我們不是專家，所以我們喜歡透過別人好的典範，想辦法轉化成在地可行動的方案，前幾年我們也請她們來臺交流分享，這是國際間很重要，所謂的永續發展的監督，然後集合更多女力去參與改變世界的行列。

韓國的婦女環境網站（Korean Women's Environmental Network）也非常有趣，它的重點就是以平等為核心的價值，創建永續發展的

綠色社區，鼓勵每一位女性每天從做一件小事開始，以身體去實踐綠色的生活；而女性在化妝品、清潔劑、衛生棉這些日用品的事情上總是非常有感，所以這裡面的一些化學成分、致癌物質，或是塑膠微粒對海洋的影響，就成為這韓國最大的環境網站關注的事項。

與國際綠色女力相遇，彼此確認共同價值

這三、五年在國際間與各個團體相遇，我們不斷在確認一件事——大家共同的價值，就是「小就是大、少即是多」。我們看到很多女性站在環境運動上，體現的是強調系統的改變，因為從生活的角度出發，生活是全面的、是整體的，沒有一個地方不是環保議題。因為生活與環境貼近，所以更容易發展出在地的、各種具彈性及創意的調適智慧與行動方法。最後我們也確認說，在都會區或比較發達的國家裡面，女性很常用消費活動與身體自我的檢視，來從事綠色減碳運動。這些就是我們在與國際上的夥伴互動時，不斷的確認從性別視野上觀照的永續生活型態，大家如何落實及展現。

千里之行，綠色女力在臺灣

主婦聯盟從 COP21 回來後，就擬了新的位置角色與行動架構，具體要把氣候變遷的永續問題帶進來，目標就是低碳社會的轉型，深化低碳生活。我們是生活者，同時也是消費者，最好的情形是我們要消費的東西自己能生產製造，這就是 Prosumer 的概念；而我們身在都會區，更是所謂的綠色城市公民。大家落實的整體策略就是打造綠色飲食生活圈，以及社區能源系統的轉型。從女性的角度

來看，在家庭、社區裡面把食物和能源水電瓦斯這些照顧好，這樣子一家子的生命就是永續。

透過食農教育，建構綠色飲食生活圈

主婦聯盟環保基金會簡史



農委會把食農教育相關法律提交到立法院，與我們的環教系統嫁接在一起。從土壤、種子、生態農法、田園城市，到低碳餐桌，最後要零浪費，整體形成綠色飲食生活圈的系統。另外主婦聯盟要認識每個食物系統中的人，一起合作一起計畫，透過食物來做社區營造，及落實低碳生活的行動架構。比如我們 34 年前到現在還在推的天空農場，這些東西沒有一樣是落伍的，只是行動的方法跟對象要不斷地延續下去。

從 2013 年開始，主婦聯盟有更多綠食育行動展開，最早就是做自主運動，透過學習、討論、處理剩食，從自理到治理，成為自己生活秩序的重整者。從 2014 年的摸索中，到 2015 年去米蘭世博吸



培力年輕的廚師去做惜食料理，成為綠色主廚。

女農公民審議。

取國際經驗，開始和通路討論，在亞太經濟合作會議（APEC）中串聯；2017 年開始做惜食餐廳，或企業團膳的遊說，並引進廚餘查核方法；然後到 2018 年就變成全國性的專案，推動惜食綠餐廳大串連，並把一些價值觀念透過環教傳遞給餐廳的老闆和廚師們；而這過程也讓我們知道，推動惜食參與的教育體系非常重要，因此這 2、3 年我們都在技職體系內推廣，培力年輕的廚師去做惜食料理，而成為綠色主廚。

因為惜食計畫的問題，主婦聯盟期望跨區與農委會合作，有沒有可能以農為本，融入氣候變遷、減塑和惜食的議題，讓年輕的農村女性能夠成為食農教育的老師，因為在農村裡面的女性，主要負責耕作以外的銷售及加工，所以我們就瞄準她們，一起成為夥伴來學習，並加入惜食的觀念。最後在 2019 年也促成了初級農產加工場的公民審議，進行小農、消費者、通路商、政府等利害關係人意見的公共思辨，一起討論如何減少食物浪費，活絡綠色經濟。至今，我們主要在跨社區世代、城鄉、企業，及不同學齡的孩子，還有技職體系，並協助各部會建構食農教育體系。

「以社區為本」的公民發電運動

第二部分就是能源，由團體內部的自我培力、認識綠能開始，從一開始的拆解太陽能板，學習自組系統，到自己在臺南和卓蘭建置了 2 座微型公民電廠。同時自 2016 年開始催生綠電合作社，目前有 200 多個社員、6 個法人社員，其中很多是女性。其實能源議題沒有食物議題那麼容易與大家親近，透過社員們這幾年努力地到處搶灘，現在也成立了 8 座電廠。除了自我培力以外，還有一個很重要的概念是「節電就是發電」，人人都是一座虛擬的隱形發電廠，而且是最有效率的，因為我們省 1 度電，就等於是發 1 度電。而這也是環境教育很好的操作模式，像是與志工共同打造了「社區能源教育基地」，到社區舉辦節電競賽，做長期的蹲點陪伴。

催生綠電合作社與社區公民電廠

但是光這樣還不夠，主婦聯盟引介了全球最好的荷蘭烏特勒支能源公民審議模式，推動雙北市公私立夥伴做能源的轉型對話，並更進一步連結歐盟的再生能源合作社聯盟 (Renewable Energy Cooperative)，用很多種方法促使雙北市府開放公有屋頂讓市民共享，並推動所謂的自主發電。

2020 年，主婦聯盟於北市關渡國中建置第一座社區公民電廠，取名「干豆好」，就是結合關渡的古名「干豆」，與主婦聯盟心心念念的「好」。參考京都民間電廠的模式做部分修改，簡單的說就

京都模式



臺北模式



是市政府把學校公有屋頂釋放出來，我們做營運主體，用標案的方式加上一部分的集資，讓在地北投區的市民來一起投資一起學習，而主婦聯盟以環教工作來做為回饋。

電廠大概的模式就是 63 片 19.8kW 的太陽能板，其中並開放 32 片與市民共享，關鍵數字是參與的市民很多都是女性，而且售電盈餘的 2% 轉成公益金，用以進行社區氣候與能源教育，除了盈餘，我們更可以每年減少碳排 10.46 公噸，相當於種植 955 棵樹木。如今臺北市政府也大量複製這個模式，並影響至其他地方。

氣變時代，女力攜手共行

今天說了很多女力的故事，其實也是希望可以傳達最主要的核心是，主婦聯盟面對未來 30 年，我們很需要「起而行」的人，這起而行不僅是行動，也包括了很多學習，所以環境教育非常重要。綠色女力很小，但很多聯盟透過串連與合作，就可以把小事和力量化大，「用的少，但我們擁有的更多」這樣的生活智慧，將可以讓我們有更多的可能性，提出更多改變地球的解決方案。

Q&A

Q1

女力在各種環境議題上是否有遇到波折？

其實做任何事永遠都有波折，我剛剛其實有說，我算是超級志工，而志工是沒有薪水的，我們需要透過宣講、透過不斷的對話，然後部分可以跟政府單位申請經費。

那女力這部分，反而是我們會從女性的角度切入，而更有空間可以討論，甚至可以當農民、居民與政府間協調的角色。

我覺得既是阻力也是轉機，比如大家雖然都在家裡，也可以盡量都是自己烹調，這就是好的事情。而在這個過程中你會知道哪部分要小心，並且自覺的去做消弭罪惡感的小行動，這樣的想法很重要。

Q2

在疫情影響下，我們減碳的生活習慣也受到影響，為了對抗病毒，一次性的廢棄物也不斷產生中，這對我們環境意識的提升是阻力還是轉機？



賴曉芬常務監察人於講座後與環保署同仁開心合影。

Q3

在同樣的環保理念下，不同國家流行的減碳活動是否有差別？臺灣的環境教育和其他國家又有什麼不同？臺灣的環境教育是否啟蒙的太晚或太早？

就像我們說的，出國才發現臺灣在環教議題上是十分超前的，所以我們聽更多原住民或是農村婦女的故事有助於我們去實踐。不過回到臺灣才發現我們更要努力的是去推關於富裕社會裡的綠色消費。

而減碳活動其實是你想得到的都可以做，當然不同的國家有不同的工具及方法。那臺灣的環境教育其實很棒，時間很早，所以有時間慢慢容錯、調整、修正，讓系統更加完善，因此我們才會覺得以臺灣環教這樣的過程其實

很適合加緊腳步做食農教育的立法。

2021 11/15



引言 | 葉俊宏 主任秘書

今天很榮幸可以邀請到顧洋教授來進行專題演講，多年來顧老師一直在永續發展領域對環保署提供協助，更別說我們還是多年的球友，因此今天感到特別開心。接下來請簡執秘為大家進一步介紹。



引言 | 簡慧貞 土壤及地下水污染整治基金管理會執行秘書

非常榮幸邀請到環保署上個世紀最要好的朋友——顧洋老師，為大家講「永續發展」這個非常有意義的主題。顧洋老師的個性十分豁達，並且很早就關注永續發展的領域。自肯德基大學、普渡大學取得碩、博士學位回國後擔任環工、土木工程教授，投入減碳材料領域，成為公部門與學界之間的重要橋梁。並陸續投入環評、廢棄物循環經濟，且進入標準局，參與氣候變遷的國際會議（UNFCCC）的談判與協商；回臺後便向署長、環評委員建議引入MRV（measurement, reporting, verification，量測、報告與驗證機制），並與ISO接軌。因此包括ISO14000、產品生命週期、循環經濟等，都在顧老師一點一滴地投入下生根、發芽、茁壯，這就是永續發展的理念。讓我們以熱烈的掌聲歡迎永遠的好朋友，顧洋教授！

Lecture

02 新挑戰—— 永續發展理念及一些省思

2021
11/15

主講 | 顧洋

國立臺灣科技大學
化學工程系
講座教授

臺灣永續能源研究基金會執行長

社團法人臺灣環境管理協會理事長

美國普渡大學環境工程博士

曾任臺灣綜合研究院副院長、臺灣工業技術學院化學工程系教授、行政院永續發展委員會、國家發展基金審議委員、環保署顧問、環境影響評估、環境品質等委員會委員、環境保護國家標準起草委員會主席、中華民國環境工程學會理事長



「永續發展」這個題目其實是兩個階段的內容。以現在的潮流趨勢來說，大家對於「永續」這個概念已是耳熟能詳，但在以前還是很新的觀念。我的另一個頭銜是「臺灣永續能源研究基金會執行長」，基金會的兩大方向便是節能減碳、永續發展。剛開始推動時，臺灣對於永續發展的概念非常生疏，基金會成立前5年可說都在燒錢。

今天這場演講也讓我重新思考永續發展十多年來推動的過程。讀了許多文章後，才發現工業革命、資本主義的影響甚為巨大。十八世紀以來進步的速度實在太快，經濟成為引導整個人類社會發展的主要動力，強調競爭、效率、卓越、零和，而合作、公平、多元、共利呢？像是單純的口號與難以實踐的理想。例如成立供應鏈的目的，是為了打倒另一個供應鏈，合作的目的仍是競爭，這些想法深深刻畫在我們腦中。

十八世紀工業革命一百年後，《雙城記》、《孤雛淚》這些文學小說，都描述了當時倫敦、巴黎的嚴重貧富差距，這些亂象觸發了社會主義，到十九世紀末時，最極端的就成為共產主義。長達百年經濟與社會之間互相爭鬥的黑暗歷史，資本主義與社會主義的摩擦、衝突、對抗，為人類帶來巨大影響，至今未曾消退。

由上述可看出永續發展的3大面向：經濟（十八世紀資本主義）、社會（十九世紀社會主義）、環境，其形成時間與出發點都不同。我要強調的是，「永續發展」的關鍵並不是單看這三面向的發展，而是「三面向之間的融合發展」。

近代永續理念的前沿與發展

1961年，俄國的太空人送回第一張地球的照片，為許多科學家帶來震撼與反思。

1966年，生態經濟學家鮑爾丁（Kenneth Ewart Boulding）提出



在臺灣大眾對「永續」概念相當模糊的時候，顧洋教授便已開始推動永續發展了。

「太空船地球」（Spaceship Earth）的觀念，指出地球在太空中只如同一艘資源有限的太空船。

1968年，經濟學家哈定（Garrett James Hardin）發表「公共財悲劇」（Tragedy of the commons），意思是多數人共享的事物，卻只能得到最少的照顧。

1972年，羅馬俱樂部（Club of Rome）提出「成長的極限」（Limits of Growth），雖然一開始因許多引用數據而飽受質疑，但其關鍵概念仍然保留下來。

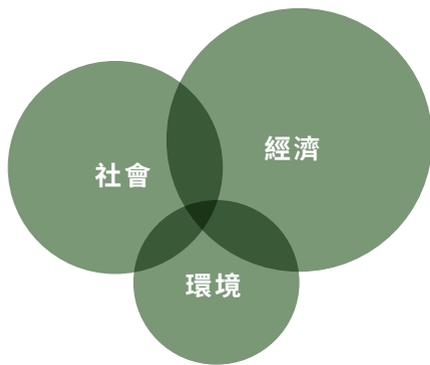
1980年，「永續發展」一詞正式提出。從人類重新認識地球開始，足足過了20年。

1990 年以後，環境、社會、經濟被納入永續發展概念中，也成為全球性議題，但這三個面向彼此之間的關係為何？又要採取哪些行動？大國是否負起責任、顧及其他國家的權益？已開發國家是否尊重開發中國家？由於各國狀況不同，要建立起共識並不容易，這在 2021 年 11 月落幕的 COP26 氣候會議上便可略窺一二。

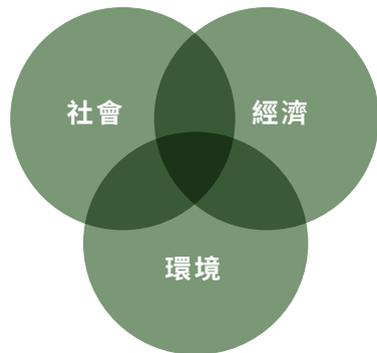
包容的同心圓：環境、社會、經濟三面向

三面向之間的關係現況可視為一個葉片大小不平均的三葉草圖形，彼此略有交集，受重視程度則是經濟最大、社會次之、環境最小。聯合國曾將這三面向畫為等大的三葉草圖形，我稱為過渡關係，彼此之間各自獨立、有所交集、地位相等。中間三面向交集的地方最有共識，大家都樂意做，但其實只有兩者交集以及毫無交集的部分才是重點。

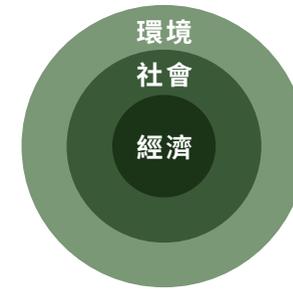
環境、社會、經濟三面向的目前關係



環境、社會、經濟三面向的過渡關係

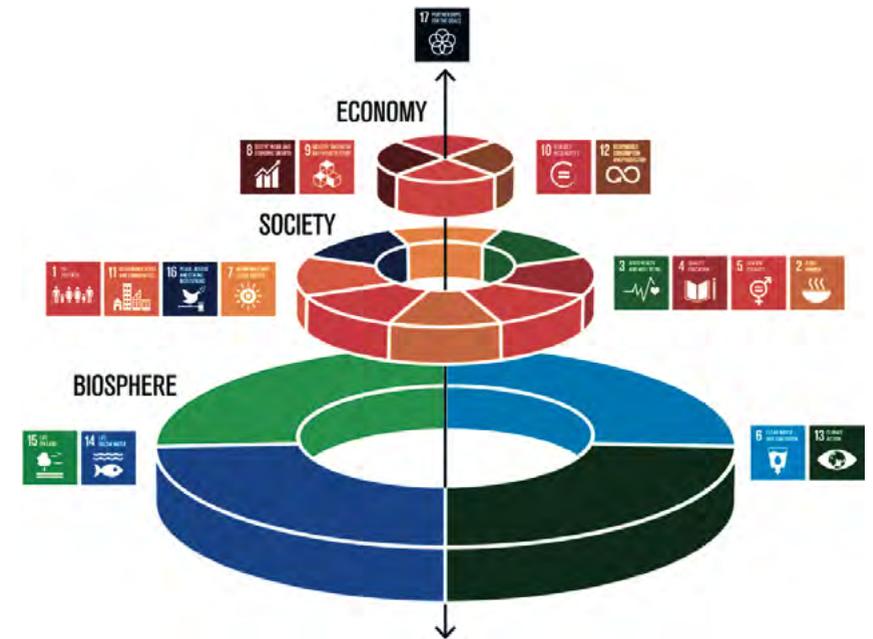


環境、社會、經濟三面向的理想關係



七、八年前國際間開始提倡以同心圓方式畫這三面向，由內而外分別是經濟、社會、環境。同心圓關係展現永續發展的願景，經濟機制是人類社會運作的核心活動，但應包容於人類社會架構內運作，而整個人類社會運作應該包容於地球環境範圍內。

The Stockholm Resilience Centre's SDGs “wedding cake”



環境到底有沒有邊界呢？雖然科學家對細部有不同討論，但「行星邊界理論」(Planetary Boundaries) 認為地球自然環境有其邊界極限，維持自然環境生態才是永續發展的最終原則；沒有人類，地球依然存在。而隨著時代改變，觀念也有所不同。瑞典已經改以同心圓討論這三大面向，希望臺灣也能從不均等的三葉草變成均等的三葉草，再進步到同心圓的關係。

環境、社會、經濟的糾結

在永續發展領域中，這三個面向一直都充滿糾結，光是社會與經濟就曾對抗兩百年，再加上環境這面向後，能否調解兩者之間的矛盾？或是讓狀況變得更糟？兼籌並顧、互利共榮等口號喊起來很容易，但實際上確實不易達成。環保署同仁的工作內容都是以環境面向為主，經常要面對環境與經濟的衝突，例如環評、抗爭等，取得平衡是不容易的事。但在我的觀察中，或許因為大家都是為了環境而努力，環保署成立 30 多年來，同仁來自不同專業背景，但包容性都很夠，這是非常珍貴的特質，也是個很好的開始。或許環境面向加入永續發展範疇內，可以調和社會和經濟面向的長期衝突。

另一方面，近年許多企業從「漂白」、「漂綠」到「漂永續」，因為永續已成為未來重要的話語權、曝光率的來源，更成為各政治團體的政見。我認為有喊總比沒喊好，永續發展理念才發展 40 年左右，與資本主義、社會主義，甚至環保主義相比都還是很新穎的，仍有待成長、成熟。希望永續發展理念能慢慢地深化，未來成為人類生活與文明中不可或缺的一部分。

聯合國推動永續發展的歷程

從八、九〇年代起，聯合國終於把永續放上檯面，1987 年的 Our Common Future (我們共同的未來) 對永續發展的定義為「既滿足當代人的需求，又不危及後代人滿足其需要的發展」，特別強調跨世代的觀念，這在將近 40 年前的時代算是很不錯，但核心還是圍繞在「人」身上。現在的口號是 The Future We Want，我們到底要什麼樣的未來，相對之下更積極，也可看出這 40 年來聯合國的觀念也逐步在改變。

另一個重要的里程碑是 2000 年參與聯合國千禧年大會的成員簽署「聯合國千禧年宣言」，承諾在 2015 年之前要達成 8 項千禧年發展目標。當時臺灣對這件事還不是很重視，無論政府或產業界，一方面我們非聯合國會員，其次是許多議題似乎看起來和我們沒有太大關係。這 8 項目標中，許多項目臺灣看起來都已做得很好，如飢餓、教育、衛生、性別平等。



聯合國以 15 年作為一個階段，2012 年在檢討千禧年發展目標 (MDGs) 時，發現在多年努力後，全球仍有 10% 的人在極端貧窮狀態，雖然較 2000 年已減少一半。而無論是國家或家戶間，性別、貧富、權力、機會的落差仍舊不平等；環境惡化、資源匱乏情形更嚴重；產業及就業問題也仍存在；疾病（如新冠疫情）、自然災害（氣候變遷）固然影響巨大，但戰爭（因分歧衝突、暴力、恐怖主義引起）是持續威脅人類發展最嚴重的問題。

永續發展目標 (SDGs) 建立在「5P」上。人類 (People)、地球 (Planet) 環境、繁榮 (Prosperity) 經濟這三項，延續了第一個階段我們所提的三大面向；和平 (Peace) 與夥伴關係 (Partnership) 則或許是聯合國這幾十年來的反省，沒有和平就沒有永續發展，沒有永續發展也不會有和平。夥伴關係則是要關注最貧窮、最脆弱者



※ 此表由CSROne永續報告平台翻譯製作

的需求。在 17 項 SDGs 中，我認為第 16 項「和平與正義制度」和第 17 項「全球夥伴」是真正跨領域、最關鍵的項目。

結語：從 MDGs 到 SDGs

全球性 (Universality)：SDGs 包含開發中國家與已開發國家「共同面臨的發展目標」，如永續經濟與就業、永續城市、永續能源、永續消費及生產、氣候行動等。

整合 (Integration)：比起 MDGs，SDGs 更在意全面性的整合，建立堅實互信的全球夥伴關係。

轉型 (Transformation)：例如新冠疫情影響全球，法律、人權、隱私等考量都因疫情而有了治理調整空間。往後是否有可能在氣候變遷、環境問題，因為迫切性而同樣有治理轉型的可能性。

永續發展可以說已是全球共識，但因立場各異未必是普世價值。更重要的是去面對、擁抱不同的意見，和利害關係者積極對話、關切邊緣族群需求，也就是考量 SDGs 的第 16 及 17 項。基於 Life Cycle Analysis，建構 PDCA 管理架構（註），才有可能達成永續治理 (Governance)。除了經濟、社會之外，政府可將相關政策聚焦於永續發展、協助社會轉型。

註：PDCA 管理架構，分別為計畫 (Plan)、執行 (Do)、查核 (Check)、行動 (Act)。

Q&A

Q1

我們在做永續發展的時候，如何讓民眾感受到政府是在實際行動，而非喊口號？

這其實很不容易，大家在做的每一件事情都與永續發展有關，如果要將此當成訴求，可能要思考這件事情與永續之間的關係為何、永續的價值是什麼？例如推動經濟政策，就要表明這個經濟政策能夠與社會、環境相輔相成（未來甚至可以標示符合 SDGs 的哪些項目），而非造成負面影響。

我曾與行政單位討論，目前的作為有沒有哪些是國人覺得 OK，但國外人士來看覺得很不 OK 的？例如我在基金會與許多企業互動後，才發現臺灣的工程師工時過長是很普遍的問題。這是臺灣文化的一部分嗎？政策制度的效益評估考量，確實有待深入檢討之處。

Q2

在企業執行的永續發展政策，是會與業績等實質數據連動，但政府部門較無法勾稽成本效益，要如何進一步強化、傳達這種共同效益？



環保署同仁來自不同專業背景，但都是為了環境、為了永續而努力。



在永續發展領域，顧洋教授長期對環保署提供許多協助，是相當熟悉的夥伴。

2021 12/7



引言 | 簡慧貞 土壤及地下水污染整治基金管理會執行秘書

今天要介紹這位嘉賓其實有點緊張，因為他是大家都知道的微軟總經理——孫基康先生，畢業於美國華盛頓大學電機工程系。各位同仁，如果你的小孩想要送報紙，你會讓他去嗎？想要去星巴克打工，你會讓他去嗎？我的女兒讀大學時跟我說要去星巴克打工，我就非常地愁苦。但是孫基康總經理就擁有這些經歷和特質，以及五箭齊發的量能，因為他從小經歷過 5 個階段：

10 歲時為了籌措家用而去送報，過程中從未自怨自艾，會去了解每位客戶的需求、思考誰需要什麼樣的報紙；在 20 歲那年，進入星巴克打工。想想看，雙學位的人去星巴克打工，會是什麼樣子呢？他從來沒有抱怨，每天都送出愛心咖啡，與每位客戶建立良好關係。畢業之後，他進入美商、法商等重要公司，雖然是電機背景，但他的人格特質與他不斷求新、以笑容面對人生的態度，幫助他在 39 歲那年進入微軟，從營運科技轉向 IT，再轉向 AI。這三個最重要的人生歷程中，他分別是抱持著什麼樣的心態呢？我們就用熱烈掌聲來看他送給蔡總統最大的禮物，五箭齊發打造臺灣成為亞洲雲端營運中心的雄心壯志。他對臺灣真的很好，因為他是道地的臺灣人！歡迎孫總經理！

Lecture

03 微軟的轉型之路

2021
12/7



主講 | 孫基康

臺灣微軟 總經理

美國華盛頓大學電機工程學士。曾任美商國家儀器總部應用工程師、臺灣分公司總經理、臺灣施耐德電機機械與自動化部門總經理及臺灣區總裁

現在大家常常講「數位轉型」，關鍵是在「轉型」而非「數位」上。微軟學到的是，當文化、思維、組織改變後，新的科技才會有幫助，否則沒有太大的意義，相信這一點大家都很有感。

和大家說一個很多人都不知道的祕密，其實我算是微軟的二代。我們家 1988 年移民到美國的時候，母親第一份工作就是在微軟。

為什麼要提這個呢？我從小雖然四處打工，但電機系畢業後我對加入微軟並不是特別有興趣，因為畢竟這是自己母親工作的公司。

微軟算是高科技業裡的老品牌，成立於 1975 年，現今唸得出來的科技品牌，應該只有 IBM 和 HP 比微軟更有歷史。微軟當初找到我的時候，第一反應其實沒有特別想要加入，當時我只覺得這是一家賣視窗和 XBOX 的公司；但西雅圖的親友告訴我值得好好考慮，因為微軟這幾年的轉型是來真的，於是我便在 4 年前加入微軟。今天的分享，會藉由我自己的經驗來談微軟做了哪些改變。

從挫折開始說起

這張 Bill Gates 和 Paul Ellen 的合照十分有名，Bill Gates 雖然現在沒有任何職位（當然還是持有很多股票），但仍是微軟的精神領袖；旁邊這位 Paul Ellen 和他從高中時代起就是好友，兩人創造了微軟。這句“A computer on every desk and in every home”，從 1975 年開始就驅動了這間當時也曾是新創的小公司。當時的電腦體積相當於這間會議室的一半，而微軟很幸運地實現了這句話的偉大願景，每年約有 3.5 億臺電腦在轉移（shift），其中約 9 成是微軟系統。

從 2007 年開始，智慧型手機市場原本是微軟居前，年銷 3 億臺，但不過短短 3 年就出現黃金交叉。目前 Android 和 iOS 加起來有 96% 市占率，等於微軟只有 4%。我們曾經想要打進這個市場，但沒有成功，受到別人破壞式的創新影響。微軟實現了讓電



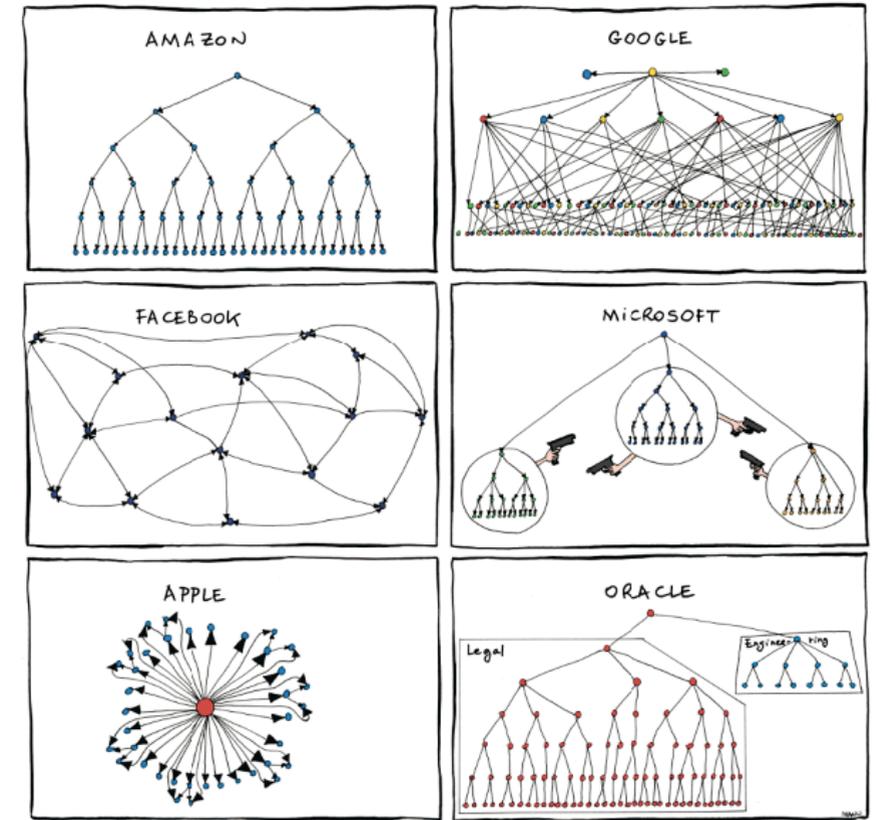
腦進入每個人家中這個偉大的願景、賺了這麼多錢，卻一夕之間被新的科技顛覆，隨後進入黑暗的 15 年。雖然曾經花 10 億美金併購 Nokia，但還是落得 3 年後裁員 7 萬多人的境地。

老品牌的新使命

「轉型」並非口號，現今科技發展太迅速，再成功都可以一夕之間被顛覆掉。現在大家說的 AIoT、電動車、新能源，都很可能出現相同的情況：3 年之間技術成熟，之後又被新趨勢顛覆了成功地位。被顛覆的時候，財務和市場的沉重壓力可想而知，優秀員工離職、留下來的員工則要面對工作和家庭的壓力。搜尋當時的新聞，都是說微軟不再重要、未來不存在，PC 會被平板取代……。

另一張很有名的圖〈Org Charts〉呈現了當代 6 家科技公司的 DNA 和屬性：蘋果的圖是所有人圍繞著一個紅點，就是賈伯斯；亞馬遜是非常從上而下的文化，他們也有一個偉大的老闆貝佐斯；甲骨文擁有龐大的法務團隊，工程團隊反而比較小；微軟是最特別的，大家都看著內部，手上還拿著槍。我問了在微軟待很久的人，他們說，那段時間真的是往內部搶資源、互相攻擊，因為營運不好的業務單位很可能會遭到裁員或縮編，造成不團結的惡性循環。

微軟前兩任的 CEO（比爾蓋茲、史蒂夫鮑爾默）都是典型的美國白人。前面提到比爾蓋茲是微軟的創辦人，也是精神領袖；鮑爾默像是啦啦隊長，擅長帶動業務團隊；第三任的 CEO Satya Nadella 則非常不同，他是印度裔，而且不是業務。他在接任 CEO 之前在微軟待了 20 年，從基層的工程師做起。上任後，他給員工的第一封信裡寫著「這個產業不尊重傳統，只尊重創新」。意思是轉型與資歷無關，思維才是最重要的。



如我一開始所說，微軟是一個富有使命感的公司，所以面對轉型，Nadella 也賦予微軟新的使命。當時間來到 2012 年，大家的桌上都已擺滿電腦，若還擁抱舊的使命是沒有意義的。因此他用一句話重新定位微軟為「賦能地球上的每一個人和每一個組織，都能實現更多、成就非凡」。最早的那句話（A computer on every desk and in every home.）是非常產品導向的，而現在這句話則是「科技始終來

自於人性」，要去賦能大家。例如雲端並不是產品，而是服務，每週可能會出現新的功能，為了解決各位的問題。因此重新定義微軟，才有機會擁抱新的文化。

抱持學習心態與團隊合作

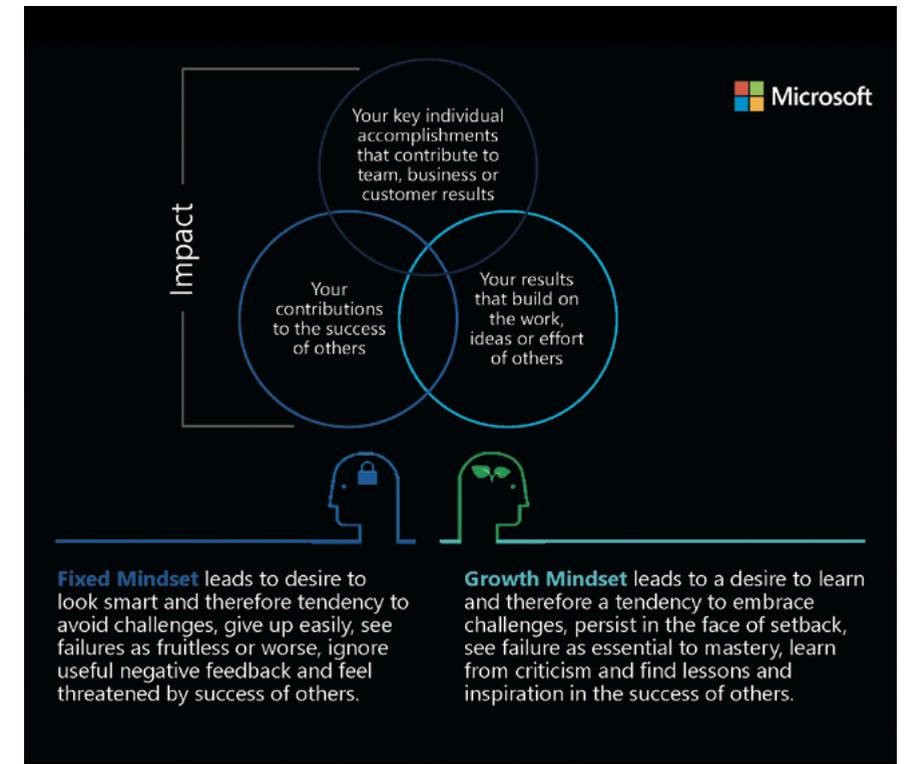
數位轉型的關鍵很多時候不是「數位」，而是「轉型」，文化的轉型。Nadella 上任的前 3 年，每次開會都會先放這張簡報：



最左邊是「成長式思維」，是一個經過長時間研究的心理學觀念。有些孩子比較不喜歡跨出舒適圈，例如不願意吃沒吃過的食物；另一些小朋友比較願意嘗試新的事物，這些孩子雖然容易遇到失敗，但觀察他們長大後的表現，在學習和職場上則比較成功。當中的差異就是「是否願意接受挑戰」以及「從失敗中學習」。在微軟的文化中這是很難被接受的，因為在被顛覆之前微軟從來沒失敗過，認為自己 know at all，而現在的 CEO 則認為我們應該要 learn at all，學習如何更有同理心。

環保署也使用許多 open data 處理污染問題，這絕對是科技可以賦能的領域，但如果沒有抱著學習的心態，我們仍然會是平行線，必須要跨產業的學習、生態系的工作方式。

以往微軟每半年一次對全球主管的訪談 (review) 是非常有名的，大家都膽戰心驚，很怕答不出問題。一開始，Nadella 的訪談是約莫 1 分多鐘的靜默，等他終於開口時，他說：「我不像比爾那麼聰明，也不像鮑爾默這麼了解公司業務，你們都是公司重要的主管，請告訴我該學什麼。」此話說完，辦公室才傳出呼吸的聲音。這個故事在微軟流傳久遠，上位者用自己的行為帶動學習心態，用團隊、賦能去面對嚴峻的挑戰。我的老闆也是如此，才找我這個沒有相關背景的「門外漢」加入微軟。



雖然大家都說「顧客至上」，但有一段時間，微軟的業務部主要都是在打盜版、要求使用執照 (licence)，工程師開發出各種厲害的功能，但是沒有人買。Nadella 上任後，要求全球 7 萬名工程師走出辦公室拜訪客戶，不是銷售，而是傾聽。普遍聽到的回應是：「微軟跟我有什麼關係？」這喚醒了工程師，開發產品不是為了自己有多偉大，如果沒有滿足大家的需求，再厲害的功能都是沒用的。

One Microsoft 指的是如何真正合作解決客戶問題。Nadella 上任 3 個月後出現在一個過往大眾認為不可能出席的場合：蘋果的產品發表會，宣布微軟支援 iOS 系統的 Office for iPad。以往微軟只支援 Windows，大家相當好奇，微軟為何放下身段支援敵軍的作業系統？而且怎麼可能才上任 3 個月就有這項產品可以完整發布？其實這個產品早就開發好，卻因為內鬥而無法上市。Nadella 認為未來不是作業系統的戰爭，而是應用程式與服務的戰爭，Office for iOS 也成為目前微軟雲端服務中最賺錢的軟體。很多時候企業內部有很多想法和創新，但因為沒有合作、KPI 不一致而被擱置。

資料普及化並充分運用產生價值

微軟現在評鑑員工，會從 3 個層面切入。首先是個人表現，例如幫助業績成長；但更重要的是另外兩個角度，其一是「如何幫助別的團隊」，例如老闆會問我有沒有幫助日本、中國等其他團隊，和他們交流；另外是有沒有「接受別人的幫助」，例如老闆為我訂定可衡量的 KPI——今年要和 3 個國家學習和共同創新，這對改變文化非常重要。

微軟的定位從 PC 和伺服器的廠商，轉變為智慧雲和智慧端。前者是疫情時代加速轉型的一環，後者則包括電動車、冰箱等終端系統，可以進行運算和感知服務，將資料整合。目前大家還是使用各自的系統，微軟希望可以增加彼此間的交流與暢通。

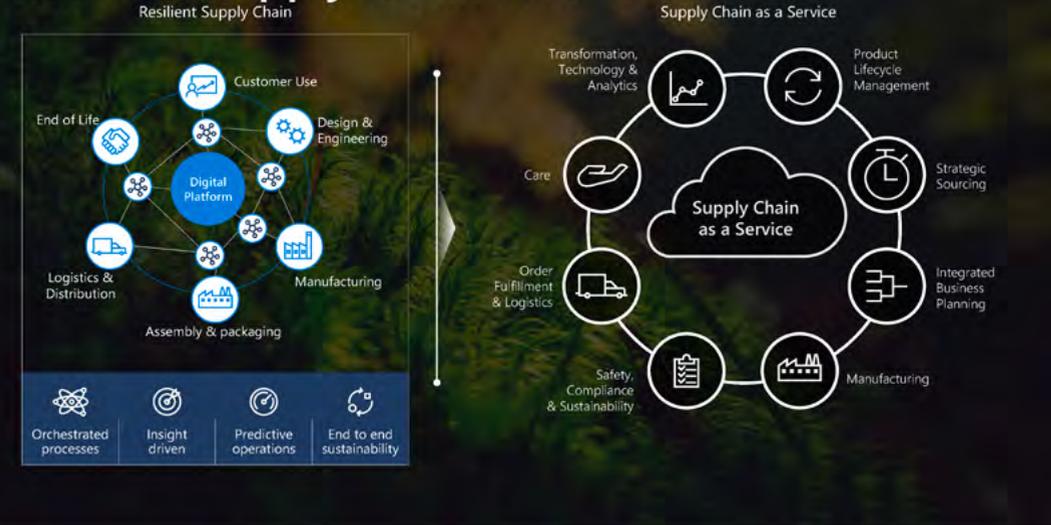
所謂數位轉型，微軟認為是運用科技賦能企業與組織的轉型，運用資料 (data) 從四大角度帶來價值：賦能員工、優化營運、深耕客戶、產品及服務轉型。數位轉型必須在上述 4 點中至少其一帶來商務價值，否則科技其實沒有意義。

以往企業遇到問題時，會耗費大量人力和時間討論癥結，但未來應該藉由數位轉型賦能大家快速做決定。至少在未來 10 年內，AI 尚無法取代人類，但能夠輔助我們；而人類應該將討論重心放在「未來會發生什麼事情」。例如以往報業績需要層層往上，現在藉由機器學習可以自動產生，我只需要校準。資料不應該是少數人才看得到的，應該要普及化、平民化，並且鼓勵員工告訴主管自己從資料中看到什麼。

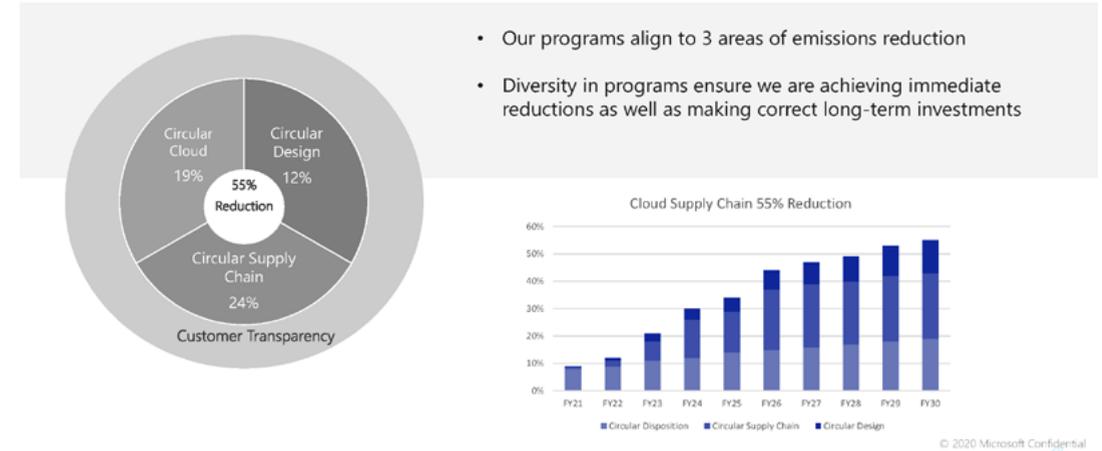
永續的承諾

微軟去年做了有史以來最大的承諾：永續。碳中和是不夠的，2030 年要做到負碳排，2050 年則要將我們從 1975 年產生的碳排全都移除掉。同時希望做到正水量、零廢棄物，並且於 2025 年即將完工的數據中心完全採用可再生能源，帶動整個合作生態鏈（包括半導體產業、政府政策等）在永續生態的創新。

Move to Supply Chain as a Service

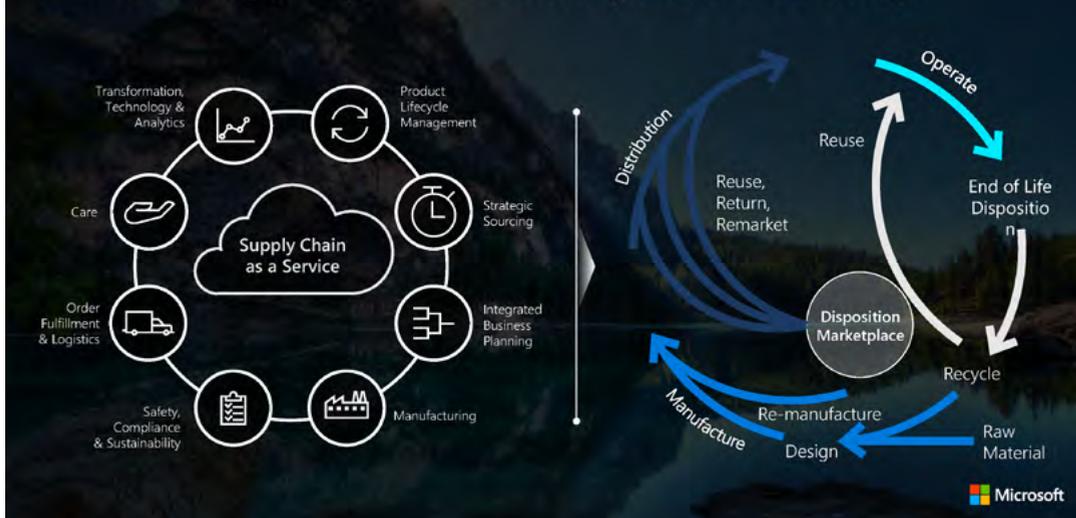


Microsoft Cloud Supply Chain by FY30



- Our programs align to 3 areas of emissions reduction
- Diversity in programs ensure we are achieving immediate reductions as well as making correct long-term investments

Circular Supply Chain = Resiliency & Sustainability



問與答

Q&A

Q1

想請教關於網速不夠對遠距溝通的看法？

我們有留意到這個問題，的確在偏遠地區會出現科技落差。微軟有協助一些可能因為地理位置或經費問題無法負擔的地區，利用電視傳送電波中的開放波段，雖然頻寬較窄，但能用來進行免費通訊。

或許還無法到達支援視訊會議的程度，但相信未來基礎建設會跟上。

2021 12/16



引言 | 張子敬 署長

很高興今天請到守堂來進行名人講座，本來我們的名人講座是設定盡量不講同領域的主題，希望擴大大家的學習領域，但今天的講座算是我們這個環境相關領域裡比較特殊的例子。守堂原本學的是環境工程（簡稱環工），環工以往都是土木出身，所以經常談的是工程面向；但他反而走到技術設備的範疇，是不太一樣的路，他將和我們分享如何在年輕時創業，如今得到這麼好的成果。同時這也是舉辦名人講座的目的之一，讓行政單位了解民間如何創立公司，並讓公司成功。「跳離傳統的行政思維」，這可能是我們未來經營公部門時需要有的理念和想法。例如我們很少會去想「這錢花得值不值得」，而是想「編了多少預算就去花它」，大概很少人會去思考成效如何、值不值得；私部門則不然，必須考慮績效。因此今天非常高興邀請到守堂來分享，接下來請執秘介紹他傑出的成就，大家拭目以待。



引言 | 簡慧貞 土壤及地下水污染整治基金管理會執行秘書

其實要介紹守堂我是非常緊張的，在座許多長官都和守堂非常熟悉，因為只要是讀過臺大農工系的學長都會認識守堂。「先要有滿意的員工，才會有滿意的客戶。」這句話就是林守堂先生的至理名言。什麼樣的員工才會對企業滿意、才會留下來？累了可以玩日本進口的射飛鏢、回家住帝寶、每天穿價值萬元的制服，精神奕奕地出現在辦公室，如果是這樣大家會滿意嗎？可能還不夠滿意。

林守堂先生從事的行業不是我們能夠用一個「水」字形容的，他創造了臺灣兩兆雙星產業最需要的純水，愛鄉、愛土、愛臺灣，

讓他不但在臺灣這塊土地上成為供應鏈最重要的一環，並且克服了從 36 歲創業以來所有的難處，於 2016 年獲得第 25 屆國家磐石獎、2017 年獲得第 40 屆中華民國創業楷模獎；這樣還不夠，今年他獲得中小企業最不容易獲得的獎項——標竿企業中堅獎；這樣還不夠，他是未來領袖最佳演講者！

Lecture 04 從創業到國家品質獎

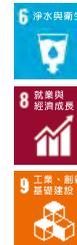
2021 12/16

主講 | 林守堂

康淳科技股份有限公司
董事長

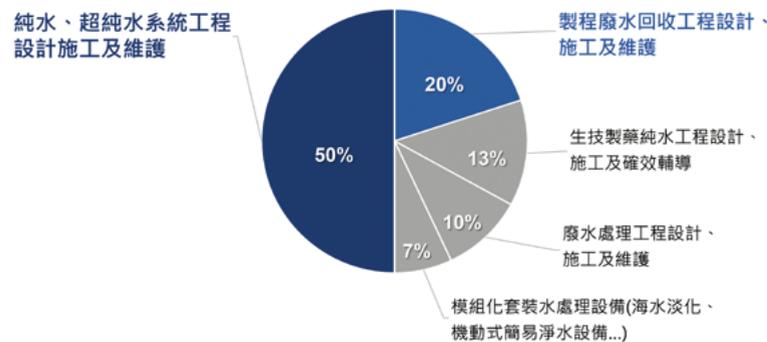
國立成功大學環境工程研究所
(1992 年畢)、國立臺灣大學農
業工程系 (1990 年畢，現為生物
環境系統工程系)

國立臺灣大學生工 (農工) 系系友
會理事長、臺中市精密機械科技園
區廠商協進會常務理事、國家磐石
獎聯誼會中區副會長、國立成功大
學中區校友會理事



有句話說：「打天下很容易，如何治理天下又是另一回事」。在臺灣要創立公司很簡單，找個會計師，花 1、2 萬元就能成立；但是要收掉一間公司卻很困難，在收購公司的過程中我才知道可能要到一年以上的時間，包括員工勞退、公司稅務等事項要處理。

這家公司是我在 2002 年時，從零開始創立的，到現在將近 20 年的時間，每一年都賺錢。創業當時的資本額是 2,100 萬，目前實收資本額為 1 億 6 千萬，每年營收大約在 6 至 7 億左右。沒有辦過任何現金增資，賺的錢有一部分給股東、一部分給員工，早期的員工每年都能拿到公司分紅，目前有超過 7 成員工都算是公司股東。



主要業務與合作企業

我是做水相關的產業，向人介紹時，經常會被誤會成賣水、賣飲水機或是廢水處理。廢水處理工程大約只占我們公司 10% 的營收，甚至更少，因為這個領域是典型的紅海市場，客戶並不在意環保、

品質與服務，只希望能以最低價格符合法規即可，利潤很少。我們最主要的營收來自超純水系統（占 50%），就是上水處理，主要是產業生產的用水，尤其高科技電子業需要大量超純水清洗產品，這些業主會將超純水系統當成生產設備之一，因此願意花較高的金額購買（甚至國外工程公司生產的價格是本土公司的 3、5 倍也願意購買），因此利潤較高。

其次為廢水回收，這是臺灣最值得期待的產業。我在創業之初就希望未來能將廢水回收作為主要業務，因為水資源會越來越重要，還好接觸環保的時間較早，理解到這是個明星產業；但是因為臺灣水價太低，已經 24 年未曾漲價，營收占比最多只有 20%。超純水的水源以自來水為主，全臺灣水質差異不大，但是廢水回收就不同了，客戶希望眼見為憑，需要現場測試，時間還要拉長到 3 個月才願意進入經濟性評估。等到送到老闆那裡問起價格，處理水一噸 15 元、自來水一噸 10 元，很容易就被打回票，除非因應法規要求才願意投資回收設備。



主要業務有：廢水處理工程、超純水工程、廢水回收工程、生技製藥用水、模組化套裝系統、客戶產業分類。

我們合作的企業除半導體之外，還有生技製藥、LCD／光電、太陽能等領域。這邊有寫台積電，雖然我們不算是主要的合作廠商，利潤方面也不是最理想的（可能買它的股票還比較容易賺），但它的確是個指標的實績客戶。

衝動辭職

我研究所畢業之後進入一家水處理公司，那家公司裡只有我一個人讀到碩士，老闆非常看重我，也給我很大的發揮空間。差不多到2000年左右，公司的業務和當時許多企業一樣，重心逐漸轉往中國發展，我們也因此經常需要出差。一開始十天半個月還好，但到了後來一次可能要長達3個月，對家庭生活是滿大的負擔。除此之外，老闆採用80／20法則，認為公司80%營收來自20%客戶，只要把這20%客戶照顧好即可，造成大部分客戶抱怨服務品質不良，且人員因壓力太大而相繼離職。

就在工作第8年左右，也就是西元2002年，公司遇到的客訴問題相當多，接到的電話大多是責罵與抱怨，心理壓力相當大，且許多優秀人才紛紛離職求去；再加上當時中國大陸經濟開始起飛，老闆的重心多放在中國大陸事業，也要求我們高階幹部需支援大陸事業。原本支援時間在一週左右還沒造成困擾，後來老闆要求每次需2至3個月。當時孩子還小，老婆也不希望我長期支援大陸工作，且陸續又有相當多部屬跟我提出離職的申請；為了安撫大家，我彙整大家的意見，於2002年9月主動找老闆談員工的訴求及改革的建議。

主要訴求重點包括：

1. 資訊化提升
2. 增加維修服務人員，提升服務品質
3. 以臺灣市場為優先
4. 讓員工入股

老闆相當重視我的訴求，立即從上海回到臺灣與我深談，相談甚歡，也很支持我的意見；為了讓計畫能更具體落實，更主動放我3天假，讓我在家完整地整理出所有的計畫及具體做法。當我將所有計畫書完成交給老闆後，老闆甚至主動為我升遷為副總經理，全力支持我去主導公司未來的改革。

得到老闆的全力支持，除了自覺責任重大外，也有感於時間有限，需加速改革的進度，於是要求所有幹部當週週末放棄休假，一起到公司討論具體做法及任務分配。但欣喜不到一週，隔週週一老闆一上班就把我找到辦公室，一開始是再次肯定我為公司的努力及支持我改革的做法；但後來卻說，所有的訴求他都完全接受與認同，不過關於「員工入股」的部分卻由支持轉為反對。又補充告訴我，他決定以個人名義無償給我兩百張股票，且承諾於隔年1月1日起將整個臺灣公司事業全交給我負責、升遷我為公司的總經理，希望我能持續努力為公司創造更大效益。

但此時我已聽不下老闆說明，我只問：「請問這是明確的決定嗎？如果是，我現在立刻提辭職，因為我辜負許多同仁的期待，再加上若只有我升遷且只有我有股票，其他同仁將如何看待我？我的領導

威信將被打折扣。只能謝謝老闆這些年來對我的提攜之恩。」老闆當場極盡慰留之意，也請總經理再勸我，但我辭意甚堅，且決定當天下午就請假開始準備辦理交接。

然而當我中午離開公司，開車回家的路上，我卻開始感到不安及惶恐。這是一時衝動做出的草率辭職決定，完全沒跟家人討論，也還沒準備好未來之路，加上包括孩子學費、房貸、生活費等等現實問題，所以還沒到家便已開始後悔。但又覺得沒有面子再回去收回辭職之語，只好硬著頭皮告知老婆我匆促的決定。

如何募集員工、股東、資金與開發客戶

創業時需要準備 3 份企劃書：創業企劃書、營運企劃書、未來展望企劃書。畢竟公司會具有一定規模，需要有計畫的募資才可能成功。創業之初我請教過非常多人，會計師、律師、同行的前輩，無論是成功或不成功的，他們告訴我其實沒案接公司不會倒，會倒的都是接到大案子，一時轉不過來才倒。所以一開始先從小規模的案件開始接觸，不要太貪心；同時自己的持股一定要占比最高，否則若是業績不好很容易被換掉，業績太好則很容易被吃掉。

在經過估算後，起始資本額需要 2,000 萬，但當時手邊能湊到的大約只有 400 萬，剩下的 1,600 萬就得向外籌措。於是我先找了兩個人，一位是跟著我一起離職的人；另一位也是以前的同事，離職後回到加拿大，而我把他找回來，至今仍在我們公司上班。招募員工時，開放大家認股投資，10 萬、20 萬、50 萬都可以，金額雖然不大，但這樣不僅增加公司初期資金，也讓員工有一份責任感。

除了這種小額募資外，我另外想的是找對公司業務有幫助的企業，當時很天真，覺得如果能找到這種企業投資，就有機會藉由他們的人脈拓展更多工作機會。我找上認識的企業，其中一間是華立企業，我準備非常完整的提案向他們報告，結果聽到我的資本額 2,000 萬他們非常吃驚，表示應該要是兩億才夠，更別說我只需要他們提供 10% 的資金，也就是 200 萬。最後張董事長人非常好，還是願意入股，但是每年得為了這一筆不大的金額審核財報，對兩邊而言都是很費工夫的事，所以前幾年我將股票買回，才讓雙方解脫。

創業初期是非常痛苦的，當時每天都去刷存摺，看著數字水位一天天下降，不知道何時能反彈。新的公司向外接洽生意有很多難處，對方看你沒有實績，一開始會要求打折，付款時票期必須拉長，但是收款時票期又比別人短，這一來一往讓帳面遲遲沒有收入，必須撐過去。

企業文化與員工養成

我們培養員工是從面試就開始，如果對方的應對不理想是不可能採用的。畢竟如果連他的父母都教不好，我何德何能可以改變他呢？有一次我在一位態度不佳的面試者履歷上寫了「不錄用」，後來請人事同仁再補一個「永」，永不錄用，很怕忘記。

我要求員工從「請、謝謝、對不起」開始說起，或許有人會覺得，這三個詞這麼簡單有什麼好要求的？但是事實上有些人連對父母都說不出這些字眼，必須養成習慣才能自然地使用。接待禮儀和電話禮儀當然也都有要求。

除了禮儀上的要求，在工作上也必須以身作則，才能達到上行下效的成果。例如我到現在也跟同事們一樣每天刷卡上下班，並沒有例外，因此我們公司的人都是非常守時的。有一次去日本員工旅遊，巴士司機問領隊說我們是哪間公司，怎麼那麼準時！領隊笑答：「他們不是公司，是部隊。」

差異化服務與企業價值

服務客戶的重要性毋庸置疑，從客戶的角度思考、了解客戶的期待，才有機會做到讓客戶滿意。例如客戶其實並不怕等待，而是怕不知道要等多久。你星期一說要報價，但是到了星期五都還沒報，對方當然會氣急敗壞，如果一開始就說好下週二之前報價，這當中他絕對不會來吵你。我之前去大阪環球影城時看到遊樂設施要排 240 分鐘，那是 4 個小時耶！但是沒有任何人抱怨，因為已經清清楚楚寫在門口了，這就是一個非常好的例子。

企業不賺錢是不道德的，但是比價永無止盡，沒有最低只有更低，將專業、風險和服務都納入成本考量，才能兼顧品質與服務，創造更高的企業價值。



支持安德烈食物銀行以盡社會責任。 康淳科技員工住宅。

問與答

Q&A

Q1

您當初說要辭職時，家人的反應如何？

要

開口告訴太太之前，我也設想不到是會兩個人抱頭痛哭還是怎樣，但沒想到太太的反應非常冷靜，這也對我接下來的決定有很大影響。她說那就先以她的薪水（她是老師）支應，看我想要做什麼，但是如果真的不行，就要再找個工作回去上班。我便開始思考創業的可能性。

我

們公司有很多類型的社團和活動，近年我還興建了員工住宅「和慕大樓」，買這間房子需要跟公司簽 5 年的契約。原本預估 5 年後每坪可比購買價多 10 萬元，但交屋一年半左右每坪就已漲 10 萬元了。這棟大樓是地上 18 層地下 3 層的建築，公司以成本價售予員工，每坪土地加營造成本 16 萬。建築、公設都很理想，因為如果是連我自己不想買的房子，就不應該賣給員工。

Q2

您說「先有滿意的員工，才有滿意的客戶」，您如何打造幸福企業？



引言 | 簡慧貞 土壤及地下水污染整治基金管理會執行秘書

谷月涵先生與臺灣的淵源可以追溯到 42 年前，他曾在東海大學學習中文，等一下你會聽到他的中文和臺語一樣都非常好。谷先生學的是地質，同時也在哥倫比亞大學取得國際關係的碩士學位，與環保業務也非常有關。他是怎麼愛上臺灣的呢？要拜他一顆熱忱的心。剛到臺灣的時候，他看見在接下來的 30 年，整體國際金融趨勢會發生很不一樣的轉型，他想讓所有的新興產業增加產值與價值。

30 年前的散戶都是菜籃族，市場只會報明牌，他想要翻轉亞洲金融，提升價值與轉型。30 年間，他曾在香港遇過低潮，也曾在花旗任職時，數度獲得有金融界奧斯卡獎之稱的《機構投資人》(Institutional Investors) 雜誌票選活動第一名。

前幾年，谷月涵先生曾經生了一場病，等一下我們就能聽到他分享生病和退休的故事；而現在他可以有跑半馬、參加三鐵比賽的實力。如今他更加入臺灣國籍，我們熱烈掌聲歡迎谷月涵先生，用生命的故事講述臺灣的轉變！



谷月涵先生蒞臨環保署演講，與張子敬署長相見歡。



主講 | 谷月涵 寬量國際策略長

哥倫比亞大學國際關係碩士。曾任霸菱集團研究部門區域經理、美林證券臺灣區總經理、花旗環球證券臺灣區研究部主管

我「臺語攏嘛會通」，但其實我只會講這一句而已。執秘的研
究非常透徹，有些事我自己都忘了。我大學是讀地質，那時我很愛爬山，臺灣好像一個爬山的天堂，山又多又漂亮，而且交通方便。本來也考慮往環保方面發展，但之後發現這在美國不好找工作，才轉到金融業。我在臺灣 30 多年，得到許多好朋友的愛心，也爬了很多山。

我的運動習慣的確是生病之後才養成的，那是 14 年前的事了，從那時起改變了生活方式。我通常是跑全馬，全馬雖然只是半馬 2 倍的距離，卻是 10 倍的難度。很高興上次臺北馬拉松我跑出個人最佳成績，年紀漸長還能有進步，是很大的鼓勵。記得一開始跑馬拉松的時候覺得自己還不錯，但是發現有很多 80 幾歲的老先生「喇」一下就追過我，就覺得還有很長的路要努力。

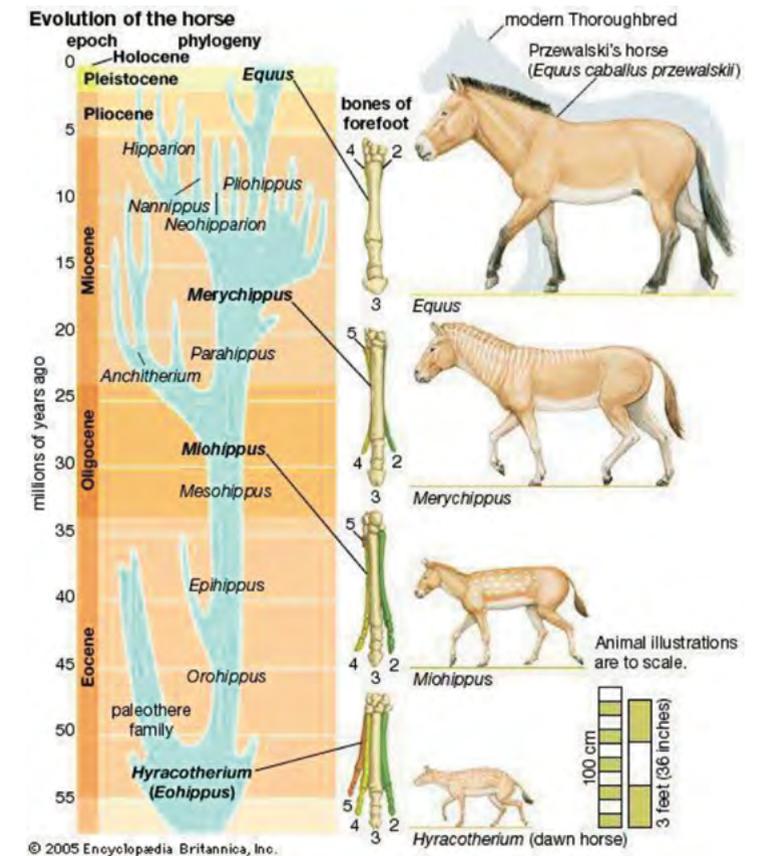
退休之後自己開了一個跟生技醫療有關的小公司，大約半年前，一位負責基因檢測的夥伴，問我要不要做阿茲海默症的檢測。後來同事告訴我，我罹病的風險可能很高，於是我想先做些心理準備，花幾週閱讀研究資料，發現阿茲海默症的致病因素中，基因只占了 2 成，另外 8 成是生活習慣、飲食、運動等。以飲食而言，最重要的是胰島素要盡量降低，胰島素用以調節血糖，如果血糖一直很高，胰島素就會高。為了降低罹病風險，就要減少攝取澱粉和糖，或是採用 168 斷食；於是我開始採用生酮飲食，雖然生酮飲食不一定適合每一個人，但對我而言是有幫助的，效果非常好，連原本胃食道逆流的毛病都好了。

雖然最後正式檢測報告結果出爐，罹病風險沒想像中那麼高，但因為覺得這樣的生活方式不錯，便一直維持下來。發現要養成良好的生活習慣，得這樣被「嚇到」才容易改變。

間斷平衡 (Punctuated equilibrium)

生物會發生基因改變，若改變是好的、提供物種優勢，例如活得

更久或能繁衍更多後代，此基因會越來越多，物種也慢慢進化。不過有科學家提出理論，這種變化並不是長時間形成，反而可能是長達數十萬年間都不曾變動，但在短時間內突然發生，環境、氣候、食物來源等因素變化都可能是原因。其實經濟也是一樣，我們有很多科技、想法一直都存在，但因為環境沒有需要、缺乏挑戰而沒有機會發揮，需要某種促發改變的因素出現。



例如 8 百年前的黑死病讓人類的生活方式發生劇烈改變，或是蒸汽機的發明使許多人從鄉村遷居到都市，所以我認為 Covid-19 也會帶來類似的變化。

以色列學者哈拉瑞 (Yuval Noah Harari) 所著的《人類大命運：從智人到神人》(Homo Deus: The Brief History of Tomorrow) 的主要概念是「有機體都是演算法」(Organisms are algorithms)，意指所有的動物都是由他們體內的激素、化學變化、動力，或是外界因素的影響產生調節，包括螞蟻走路的方式都是一種演算法。人類也一樣，我們經常以為是自己的想法，但其實也是「演算法」的結果。

我們現在將演算法放大，就有了智慧型手機；以前出門旅行要花很多時間看地圖，現在 Google Map 能幫我們搞定一切，讓我們的生活更有效率、更方便。

Web3.0 與新冠肺炎帶動的變化

Web3.0 基本上概念有點類似 Siri 語音助理，我們跟它講話，它能保護數據安全，不像以前要逐頁翻找網路，Web3.0 將資料標記化，主動找出我們需要的內容。這也造就了 NFT (Non-Fungible Token，非同質化代幣)，例如我要投資土地，不一定要去買土地本身，而是購買代表這塊土地的 NFT；NFT 和加密貨幣一樣上鎖，必須經過區塊鏈的方式確認所有人，資產相對安全、價值更高，跨國交易也十分方便，不受地區法令限制。

其他運用還包括因新冠肺炎而頻繁使用的網路視訊會議，因為沒

有地點的限制，也提高了開會的效率；或是在醫療領域，醫生可運用機器開刀，技術更精密，也減少疲勞導致的誤差操作。

	Web 1.0	Web 2.0	Web 3.0
Communication	Broadcast	Interactive	Engaged / Invested
Information	Static / Read-only	Dynamic	Portable & Personal
Focus	Organization	Community	Individual
Personal	Home page	Blogs / Wikis	Lifesteams
Content	Ownership	Sharing	Curation
Internation	Web Forms	Web Applications	Smart Applications
Search	Directories	Keyword / Tags	Context / Relevance
Metrics	Page views	Cost Per Click	User Engagement
Advertising	Banners	Intractive	Behavioral
Research	Britannica Online	Wikipedia	The Semantic Web
Technologies	HTML / FTP	Flash / Java / XML	RDF / RDFS / OWL

從硬體公司到軟體公司

汽車死了；汽車萬歲！



來源：Bloomberg

這張圖上有一臺 1983 年左右的康柏 (Compaq) 電腦，現場可能只有我用過，那時許多的電腦品牌中，現在還存在的只有蘋果 (Apple)。當時的公司都是自行製造軟硬體和銷售，後來出現了英

特爾 (Intel) 處理器，標榜只要有「Intel inside」，「outside」是誰都沒關係；再加上微軟作業系統問世，這些電腦品牌失去優勢，有些合併、消失，若想在市場生存，一定要外包。許多訂單外包到臺灣，因為只有臺灣的電子公司能夠在數量、價錢和品質都達標，臺灣電子產業的指數從 1997 年開始都是上漲。

1996 年左右的手機市場，包括諾基亞 (Nokia)、摩托羅拉 (Motorola) 等品牌，現在也大都不存在，因為出現了 Android 和 iOS 系統，外在的硬體是誰都沒關係。同樣的，許多訂單也外包到臺灣。

汽車同樣有很多品牌，福特、豐田、賓士等，他們也像當初的電腦公司一樣自行製造軟硬體。圖中這臺汽車有人看得出是什麼牌子嗎？看不出來也沒關係啦！現在的車子都長得一樣，「誰在外面」沒有關係，變化都在「裡面」。製造汽車的專業知識累積了數十年，才能確保百分之百的精確與安全；但現在的數位化趨勢，可能讓目前數十家汽車公司走上與電腦和手機產業的同樣道路。

特斯拉 (Tesla) 這家汽車公司，硬體的毛利率是 17%，軟體的毛利率則有 80%；目前硬體的營收占 93%，因此利潤結構是硬體：軟體 = 74%：26%。摩根史坦利公司預估在 2030 年時，軟體營收將占其營收的 3 成，屆時利潤結構將達硬體：軟體 = 33%：67%。雖然他們的車輛銷售量僅為豐田的六分之一（約為 200 萬臺 vs. 1,200 萬臺），但其實特斯拉不是製造汽車的硬體公司，而是藉由銷售汽車取得使用者資訊的軟體公司。

20 多年前，鴻海是專門做電腦連接槽的代工。對使用者而言，他不知道電腦內部的構造，只要隨身碟插上去沒有反應，他可能就覺得電腦不能用了！因此，這方面的專業需要相當精密的技術，當時全世界只有 3 家公司，鴻海是一家，另外兩家在美國。鴻海當時的老闆郭台銘，都跟廠商說，「你的外殼、主機板、系統都包給我做」，他是這樣把訂單吃下來的。2003 年左右鴻海上市那天，我去看他們的工廠，覺得沒什麼特別，但是我看錯地方了，應該要觀察老闆，要是當時看到他，我今天不用站在這裡啦！

從健康生活到商業趨勢

前面提到關於健康和生活方式的話題，我們都知道預防勝於補救。根據目前的統計，97% 死於新冠肺炎的人之中，至少有其中一項簡報上用紅字標出來的疾病病史（糖尿病、心臟疾病、肥胖、呼吸系統疾病、高血壓、阿茲海默症、愛滋病、慢性肝病、關節炎），而這些疾病大多可以藉由飲食和生活習慣避免，例如不要抽菸或過量喝酒、避免攝取過多糖分等。維持健康不僅對個人有好處，也幫社會節省許多資源，臺灣的醫療費用只占 GDP 6%，美國是 18%。根據健保署資料，臺灣的健保逆差已達 7 百億臺幣，如果盡可能保持健康（例如糖尿病患者節制糖分攝取），將有助於減緩情況加劇，只是沒有人強迫我們。

經濟學有一個新領域叫做「行為經濟學」，現在有些保險公司會根據要保人的身體狀況調整保費，當體重下降時也調降保費。他們可能贈送智慧型手錶給客戶，當他們收到回傳的數據時，可確認客戶

是否有依照計畫運動等等。

健保系統有很多貢獻，但無法讓民眾主動追求更好的生活方式。目前中研院研發的最新型基因檢測，大約可辨識 20 種疾病，有助於及早發現，不僅幫助個人，也幫助社會。

美國有句俗話說：「避免宿醉的最佳方法是保持醉酒狀態。」各國都經常依賴舉債支應財政，長期薪資停滯也是普世問題，例如美國就有許多人因為對經濟榮景無感，於 2016 年的選舉中支持川普總統。許多美國人也發現這兩年在家裡工作還過得去，而且因為無法上街購物而增加存款，甚至不需要工作，也可以過生活。話雖如此，接下來可能要面對通貨膨脹的問題。

市面上現金多的時候，股市多半在低點。當大家害怕市場時其實是最好的買點，反而在樂觀時最可能崩盤。目前美國的指數看起來還是滿樂觀的，所以跌的機會大；臺灣目前看起來沒那麼嚴重，但還是可能跌。媒體說我看台股會到兩萬點，我是有這麼說過沒錯，但碰到後可能馬上就會大跌。

問與答

Q&A

Q1

Metaverse 和 Web3.0 的發展趨勢如何？跟臺灣的產業會有什麼連動？

我對 Web3.0 的基本概念就是剛才說的「對資料的標記化儲存和取用」。Metaverse 目前對我來說就像一個玩具，開會的時候可以讓大家好像在同一個空間裡，或未來可以讓我們看到原本看不到的事情，例如銷售房屋時買家可以身歷其境看屋等，確實是一個未來的趨勢。

Q2

您提到人的行為受到演算法控制，根據這個理論，有人認為當一個人犯罪時應該要原諒他，因為可能不是出於他的自由意志，您的看法如何？

由於社群媒體的影響，社會許多現象兩極化的狀況舉世皆然。我已經好幾年沒有上過臉書了，因為我發現自己曾經花了 2、3 個小時在上面而不自覺；也發現自己的發文裡，越認真的文章得到的「讚」越少，反而是一些跑步、自拍照片反應比較好。我不喜歡演算法把我的行為往這種自戀的方向推。

去年 1 月 6 日，有些美國人衝進美國國會，有些其實也是受到社群軟體演算法的驅使，但要說這些人完全無罪嗎？我覺得這件事是很矛盾的。我反對川普總統這個人，但也要思考為什麼有這麼多人支持他？他可以解決什麼問題？雖然這些衝進國會的人還是需要受到審判，但同時也需要去思考問題出在哪裡。

主講 | 董保城

東吳大學法學院
講座教授兼副校長

德國波昂大學法學博士。現任東吳大學
講座教授兼副校長、社團法人臺灣行政
法學會理事長、臺德交流協會理事長

曾任國立臺北科技大學專任教授、考選
部部長、國立政治大學法學院、教育學
院兼任教授、考選部政務次長、國立政
治大學公共行政及企業管理教育中心主
任、法學院專任教授、總務長、東吳大
學法律學系專任副教授等，並曾獲德國
在臺協會頒發德臺友誼獎章



2022 6/2



引言 | 洪淑幸 訴願審議委員會主任委員

董老師是波昂大學法學博士，專攻行政法、憲法及教育法，並曾擔任中華民國考選部部長。董老師於部長任內完成編纂《中華民國考選部部史》，也是「公職律師」的重要推手。其他經歷包括政大專任教授、總務長、公企中心主任，現亦為行政法學會理事長、臺德交流協會理事長。

在此簡述我與董老師認識的經過。在土基會服務時遇到許多困難要處理，自認所學不足，需要再進修，因此結識董老師，感謝老師將

我納為子弟兵。一邊讀書、一邊工作並不容易，當中得到老師很多的支持與鼓勵。

董老師教學風格生動活潑，法律的課程本身雖然生澀無聊，但老師能將內容講述得十分有趣；不僅如此，老師教學的方法活潑有彈性，在此舉幾個小故事為例：

有一次因為課上不完，補課的日期安排在假日，本來不太開心，沒想到上課地點安排在貓空的茶藝館。當天我們就在茶藝館裡聽老師講行政法概念。另一次是某年元宵節過後，晚上一到學校，老師就說要帶大家到戶外教學，我們便從政大公企中心散步到大安森林公園，老師把他準備好的燈籠掛在涼亭四周，當晚就著略顯昏黃的燈光，看著皎潔的月色，上行政法課程。

這些有趣的上課經驗到現在都難以忘懷，我從中學習到如何在和同仁相處的過程中，當一個有意思的主管，讓同仁工作時能充滿幹勁，也一直努力朝這個方向邁進。一起來聽董老師畢生經驗累積的生活分享！

終於有機會來到離我很近的環保署，看到署長及現場和線上的同仁。我在政大任教 28 年，不過我畢業於東吳，從私立轉到國立，在 30 年前是不太容易的事。「學」與「仕」沒有孰優孰劣，只是在此將自己的歷程向各位報告，以輕鬆的方式、鄰居的身分和各位交流。

一、地理位置：城中校區及外雙溪校區。東吳外雙溪校區鄰近士林官邸、故宮、夜市；而城中校區不僅鄰近環保署，步行 10 到 15 分鐘左右即可抵達總統府、司法院和各部會。為什麼一座私立大學會座落在國內政治與經濟中樞呢？

二、百年國際名校：東吳大學今年為創校 122 年。1900 年時中國沒有「大學」，因而向美國田納西州登記為「中國大學」，英文校名為 Soochow University。

三、「東吳」與「蘇大」歷史淵源：兩所學校的校徽和 slogan 都一樣，只有「東吳」和「蘇州」二字不同。蘇大很想改為東吳，但中國大陸不同意。疫情之前兩校共慶 120 年校慶，有相當密切的師生交流活動。

四、第一所在臺復校之私立大學（1954 年）：因國民黨失去政權的起因是學潮，一開始並不同意以往在中國大陸成立的學校在臺復校。復校的呼聲，至 1954 年才獲蔣介石允准，後續有政大、輔仁、清華等校相繼在臺復校。

五、東吳為何第一個在臺復校，且位於京畿之地？

1. 英美法特色教學：東吳法學院設立於上海，因上海為租界，英美專業人士多而來；如同現在城中校區，邀請各部會法學官員來上課也有地利之便。往後有機會也希望邀請環保署的各位來上課，企業永續發展 ESG 等政策都與法學很有關係。
2. 東京審判：此審判中派去的法官、檢察官，半數以上皆為東吳校友。
3. 關鍵人物：東吳大學在臺復校首任董事長王寵惠先生，為在臺第一任司法院院長，曾隨蔣介石出席「開羅會議」，要求於宣言上加入「大日本帝國於 918 事變後自中華民國侵占的領土（包括旅順、大連租借地）、臺灣及澎湖群島，應歸還（restore）中華民國」。因此蔣介石相當敬重他，而他也出身東吳系統。

負笈德國修讀學位

一、留學德國資訊

1. 波昂大學有兩位知名校友：李元簇和朱高正。朱高正讀哲學，是我的同學，曾一起修課，當時就很求表現。理論上，我修英美法應該到美國留學，但相較於美國，讀德國大學無論是專科、學士、碩士、博士，皆無學雜費，即便是外國人身分亦同，如此可減輕父母負擔；另一方面，雖然環保署好像留學德國的同仁不多，但若從環保角度而言，德國可說做得最好，因此在此特別介紹。現在高中畢業即可赴德就讀大學，資格門檻不高，相關資訊會另行提供給各位。
2. 找博士指導教授的經驗：臺大、政大有許多留德的教授，學生過去後可以打個招呼、有個照應；但東吳較少這樣的例子，因此我的做法是，在課堂上加強老師的印象。一開始因為德文不好，都坐在教室最後面；後來發現這樣學不到什麼東西，於是下定決心用功讀書，而且改坐在教室第一排。一學年之後，更帶著計畫主動去找老師，在沒有推薦函之下請老師擔任我的指導教授，而老師也同意了，因為老師說對我有印象，上課經常坐在第一排。
坐在第一排還有個好處，因為前排同學通常比較用功，聽不懂的時候可以請教，我還會買咖啡請對方喝，後來也成為非常好的朋友。

3. 獲取自由民主黨（F.D.P）腓特烈·瑙曼基金會獎學金、參加 F.D.P 黨員並加入所屬「自由青年聯盟」。雖然是外國人，但獎學金對此一視同仁，有機會參與跨國研討會，會員之間如有需要也可互相幫助。
4. 擔任留德同學會會長，服務同學，例如接機、幫同學找宿舍、送二手大同電鍋等。

返國服務於學界

- 一、回母校東吳服務，教授憲法、行政法與國家賠償法等。
- 二、從東吳到政大法學院：因為在東吳教的課不是主流英美法課程，後來有機會便轉到政大服務。契機：擔任臺灣省政府（精省前）高級公務員政策領導班講師。這個班我待了 4 年，逐漸熟識臺大、政大、中興法商資深教授，在政大先兼任後專任，受到政大法律系法治斌主任貴人相助，並合著《憲法新論》（第八版，2021）。
- 三、在政大擔任總務長（7 年）、公企中心主任（6 年）：無心插柳柳成蔭，很多人問我為什麼一直擔任行政職，還寫東西。行政確實是一條不歸路，但任何行政業務背後都有理論基礎，還需要國際法的比較。一開始擔任總務長時沒什麼信心，是受到法治斌主任的鼓勵，讓我覺得要努力嘗試、不要在乎別人怎麼想。
- 四、扮演馬英九教授「收發」：馬英九因白曉燕事件辭去法務部長至政大法律系專任教書時，他的研究室就在我隔壁。當時很多人希望他選臺北市長，帶很多補品或書籍等禮物給他。我其實覺

得他比較適合教書，但仍天天有人來鼓勵他，他又經常不在，因此訪客會敲我的門，請我轉交物品。我研究室門口有張桌子，禮物越堆越高，有天我就對馬英九說：「我長得也很帥，上帝怎麼這麼不公平，我怎麼變成你的收發啦？」

進入考選部服務

一、擔任楊朝祥部長政務次長的背景原因：依我的背景，理論上應該到法務部或教育部服務，但因我在德國修過教育法，對大學法、教師法熟悉，而當時教育部內經常需要學者提供法律案件的建議，學者並非皆樂意協助；但對我來說，我如果得到這些資料，往後可作為授課之用，因而與楊部長互動較多，而這也是楊朝祥部長找我的主要原因。

二、擔任部長重要工作

1. 醫師考試引進臨床技能測驗（OSEC）。
2. 切實落實命題，閱卷委員的命題與評分責任態度。

案例：葉蔻

歌手葉蔻中醫國考差 0.82 分落榜，因不服國考結果提出 6 次訴願、行政訴訟，最終行政法院判他勝訴，我的同仁都建議我上訴，否則對方會要求國賠。上訴對我們而言很容易，我為此思量許久。閱卷老師經常匆匆忙忙，但作為考試機關的最高首長，我當然知道一場考試對一個孩子的重要性。後來決定放棄上訴，並承諾改善國考制度，葉蔻也撤銷國賠告訴。閱卷是高度屬人性的行為，同一份考卷，甲委員和乙委員給

的分數絕對不一樣。今天講座也重現當時記者會的裝備，撐開的雨傘代表專業、不可替代性、熟知性等行政特質的保護傘；而手電筒的燈光則代表外部和法院，照進保護傘內，讓考選部有所提醒，並致贈葉蔻「國考楷模」獎牌。

3. 改進司法官與律師考試由二試改為三試。
4. 提升律師考試錄取率由全程到考 8% 到 10.89%。
5. 成功引進「公職食品技師」、「公職護理師」：「公職食品技師」就是具備食品技師專業證照和工作經驗後，再去衛福部食藥署當公務員。
6. 引進大地工程技師二階段考試（第一階段大學畢業考試以測驗題為主、第二階段要有實務 2 年以上經驗）。
7. 成功引進「公職律師」、「公職土木技師」與「公職環工技師」。

三、爭取立委協助通過法案經驗：我的做法是早上 8 點半就帶著國會聯絡人到立委辦公室門口，如果立委不在就找助理，有時還會直接去服務處。

進入臺北科技大學

- 一、提早一年辭退考選部職位。
- 二、進入北科大。
- 三、在北科大辦理提前退休。

返回母校服務

- 一、輔弼潘校長。

- 二、擔任臺灣行政法學會理事長，積極辦理學術實務研討會交流活動。
- 三、擔任「軍公教退撫基金條例」釋憲教師退休金案，於憲法法庭擔任辯護人。退休金不是保護你我，而是保護所有軍公教人員的一種制度，有制度才能依法行政，無後顧之憂。
- 四、應大法官邀請擔任「黨產與附隨組織」釋憲於法庭擔任鑑定人。
- 五、榮獲德臺友誼勳章。

對各位的經驗分析

- 一、不要誤認公務體系「特別權力關係」已經再見了：雖然容貌改變，但實際上還是存在。
- 二、找德國指導教授，「臉部馬殺雞」，加強印象。
- 三、從東吳到政大：珍惜機會、廣結人脈。
- 四、從政大到考選部：主動和實務界、政府接觸提供專業互動。
- 五、孔子說「活到老，學到老」，但我認為「學到老才能活到老」，「進修」、「兼課」與「參加研討、座談會」。
- 六、超前部署、傳道、授業。

問與答

Q&A

Q1

當時葉寇案已提了3次訴願，而老師是時任政務次長，想請問老師為什麼多年後才幫葉寇平反？

我想環保署也一樣，許多專業決定不是由你們決定，而是外部專家決定。那司法審查的界線在哪裡？葉寇的分數爭議範圍很小，法院竟然認為他應該多拿分數，但法官哪懂中藥呢？在那種政治氣氛下，只能說法院決定應該要重新批閱。雖然我認為法院逾越了他的司法審查界線，以專業而言我要上訴才對；但正如稍早所談，我想的是應該要透過這個案件，讓閱卷老師在閱卷時更加用心認真。

另一個是，人在位置上不管待多久，人在公門好修行。葉寇也很認真去拿了中醫博士，我就決定不上訴。但重新批閱問題也很大，是只批閱他一個人的，還是要重批閱所有考生的？當時就採不告不理。考試行政與一般行政不同，前者有彌封，閱卷人不能知道。我們就把沒考上的所有卷重新批閱，結果竟有8個人補錄取，不過特考除了筆試之外還需要實務操作。

Q2

請問副校長，針對民眾或是不熟悉法規的人，應該如何有效溝通，讓對方理解實質的內容？

行政法本身是管制法，有上對下的意味。行政程序法就是希望把人民當成夥伴。要求人民熟悉法律是不可能的，我也只熟悉我自己的領域。我認為有效的溝通是不把對方當成法律人，就像我用雨傘和燈的比喻，讓法律更具象化。行政的本質就是不能怕煩，不要期待對方會很滿意，行政本身就是一種服務態度。

國家圖書館出版品預行編目 (CIP) 資料

環保署名人講座成果紀錄集 . 110-111 年度 / 財團法人環境資源研究發展基金會，
雨禾國際有限公司執行編輯 . -- 臺北市 : 行政院環境保護署，民 111.08
面；公分
ISBN 978-986-5438-67-8 (平裝)

1.CST: 言論集 2.CST: 演說

078

111010794

110-111 年度環保署名人講座 成果紀錄集

發行人 張子敬

發行單位 行政院環境保護署

地址 臺北市中正區中華路一段 83 號

電話 02-2311-7722

策劃 葉俊宏、劉瑞祥、簡慧貞

資料提供 賴曉芬、顧洋、孫基康、林守堂、谷月涵、
游美惠、蘇予昕、陳美惠、宋秉明、戴實村、
鄭銘謙、如常法師、董保城

執行編輯 財團法人環境資源研究發展基金會、
雨禾國際有限公司

攝影 王柏凱

出版日期 111 年 8 月

定價 240 元

ISBN(平裝) 978-986-5438-67-8

本書內文採用清荷高白環保道林紙



土水展望暨卓越思維培育計畫 (第二期)

