



走向集體智慧的圓桌武士

—— 楊署長家駿專訪

文 / 秘書室助理員 李秋湄 圖 / 秘書室役男 馬英凱

掌握核心業務做好政策規劃幕僚工作

Q：署長在接任移民署職務前，對移民署的看法為何？

移民署自認為公公婆婆很多，但移民署的公公婆婆只有內政部。即使到今年上半年還有同仁跟我講說移民署是三級機關，所以二級機關的話都要聽，這是一位副主管跟我講的，我說不對，即使移民署是三級機關，你也是代表二級機關內政部。很多二級機關意見可以尊重納入考量，但不是全聽或照辦，那不妥適。如果全聽，那我們把內政部放在哪裡？部長、次長放在哪裡？部長這麼信任我們處理事情，結果我們是任何人的話都聽，就是從來不會去問部長、次長想要什麼？這是不對的。又有同

仁告訴我說移民署是執行單位，但請同仁注意移民署更是內政部政策規劃幕僚機關。何前署長在職期間就已經提醒同仁不得說移民署只是執行單位，不知道大家還記不記得？其實在這一年，我親眼看到同仁在政策規劃方面，做得比其他部會更深更好，只要是我們能做的都能做的好。因為實務面如何讓政策口惠而實又至，移民署清楚。

引領正確價值觀 新住民每一階段權益均予保障

Q：署長也曾在各式場合提到保障移民人權的重要性，請問您的想法是什麼？

要回歸憲法，憲法不是有規範嗎？移民署業務動見觀瞻，一舉手一投足都涉及人民權利，每天做

的行政作為都相當於行政處分，與人民權利義務相關性很高，所以我會經常性呼籲這一點。包含人權、平權、婚姻自由、人生而平等，憲法都有明文規定。這是臺灣人最可貴的地方，對外來人口總是能張開雙手接納擁抱，民間如此，政府部門更應該如此。政府部門能擷取完整資訊，價值觀更應是引領者。所以我們說臺灣最美麗的風景是人，真的是，但政府更應是引領者，有待大家一起努力。

Q：署長常跟一線同仁闡述「硬的更硬，軟的更軟」的道理，這其中真正的意涵與可具體實現的作法為何？

硬的更硬，軟的就可以更軟了。去年我和各區大隊長到各收容所瞭解業務，發現只要我們外圍的硬體防護做了一層有效阻隔後，又何須對受收容人作出身體自由上過當的限制？我們這樣處理行政犯反映出來的是我們的文明指數。我們的行政作為反映我們的文明指數是如何、文化水平是如何，這樣處理會反射到我們自己的身上。



醫療慈善團體進入南投收容所為受收容人診治牙病。

當然我也知道這件事不能陳義過高，因為只要脫逃，同仁會被送法辦，這輩子生涯規劃也都受到影響，所以我們要把它解套。包括國際及執法事務組與法務部在談，當然第一階段還沒辦法解套，我們也在蒐集其他國家立法例，秘書室法制科也會與相關單位談這個問題，因為沒有同仁會希望對一個行政犯這樣處遇。可是當同仁面臨受收容人脫逃時，同仁的一輩子的幸福、家庭、事業會賠進去的時候，他可能會做一些舉措，就可能過當。法律過當的規範，是我們所有主管幹部應該要找出解決辦法的。我想同仁自己都會自省，沒

有人喜歡這個樣子。可是如果要把事業、家庭面臨風險時，我想我也可能會做出同樣的處理方式，那我可能沒辦法陳義這麼高了。這種法制的規範給予我們同仁不合理的框架，是我們要去把它解除的。我們最近也看到國外針對行政犯脫逃者，執法人員過失犯是不會受到刑事追究的，在日本來說是這樣。你要確保完全沒有過失，同仁就會對受收容人作出過當的限制，那我們現在的處遇方式會不會比看守所比監獄更嚴格？這是我們要幫同仁注意的，當然我們沒有幫忙同仁好好的處理這個事情，那也是我們的隱憂，所以應該要做好這件事情。

Q：署裡面還有一個柔的移民輔導業務，那也是本署工作要項之一，請問署長未來推動這方面主要著力點與施政方針為何？

我覺得在移民署我的觀察是同仁對平權、人權的概念都有，甚至對小孩的受教權、教養權觀念全都有。但處理這麼多的外來人口問題，不能因為有移民署就由移民署全部承接下來。我覺得現在這些外來人口的問題大部分都是由中央機關承擔下來，又大部分人會認為外來人口是移民署的事。我們是觀念的先進者，如果到先進國家去看，在一個進步社會、一個成熟國度處理這些事，應該是引領地方政府體系去內化成政府施政的一環。我不會覺得其他國家所有外來人口的問題都是中央政府的權責。

所以怎樣引領移民問題進入社會扶助、社會救助體系，落實到地方政府，內化為地方政府權責、甚且法制化。當我們碰到一個外來人口需要協助，就能把他引薦到社會救助、扶助體系。需要關懷的，就會有社福體系類似的關愛之家！總不能說我國關愛之家就是收容中心。所以長期來講移民署可以接收國際社會很多新的資訊，再把新的資訊推銷出去，讓中央各部會知道哪些是自己的權責，哪些該內化為地方政府法制化，那才是一個成熟的社會，否則永遠由中央機關來處理，那是不正常的。第二是針對依親移民新住民方面，我覺得這十幾年來政府最進步的一項指標就是引領整個社會如何接納新住民，這是一個非常成功的社會運動。這十幾年來我只看到這個社會運動是十分有成果的，而且

做得非常好。但每個階段都有每個階段盲點，如果我們的責任不只包含依親居留，也包含所有到臺灣地區來奉獻的外來人口，那我們的盲點就是外籍移工。



參加「南洋野餐趣珍愛新寶貝」活動留影。

外籍移工也是我們需要更多關注之處，因為有些類別的移工，在勞動條件上往往沒有被合理地對待，當他們需要求助時也不認為誰是他們的守護者，不論他們是否在合法工作期間，也常面臨被剝削情事。所以如何讓外籍移工在臺灣合法居留期間能安心工作，免於被剝削、性侵；當證期失效、過期，成為失聯移工時，如何把他們平平安安的儘速送回家，將來有機會再來工作，這是我們需要再強化的。

移工對臺灣經濟各方面貢獻很大，尤其在長照體系還未完整建構時，這些人讓臺灣多少家庭無後顧之憂在外面打拼，繼續對經濟做出貢獻。又有多少產業是缺工的，這些人能填補繼續從事經濟上活動，因為很多建設面沒有他們的話，部分社會的活動會是停滯的狀態，我們還是要善待對我們有貢獻的他們。其實這是臺灣人的本性，我們把本性這一塊再投射到這一塊，就像我們會對很多神父感到謝



新住民培力發展資訓網，新網相連新住民日與新住民表演團體合影。

意一樣，我們對外籍移工也要表達同樣的謝意。你要體恤他們的處遇，外籍移工從家鄉來就是以經濟為目的，他們的青春在這塊土地上付出。你知不知道有些故事，她的青春在這邊，尤其是當她回去時，先生也與她離婚了，這會讓人於心不忍的。所以如何給外籍移工合理的勞動條件，也讓他們能經常有機會回國享受家庭團聚，甚至於整個機制，在外籍移工回去前的空窗期間，有一個合理的銜接機制等等是很重要的。

Q：國境安全管理、通關服務關國家整體形象既深且巨，而科技進步是無止盡的，安全更是不能打折扣，請問署長在國境面向的想法與作法？

我們的國境安全相比其他國家做得很好。我們對自己要求3件事，第一守護國土安全，希望滴水不漏，第二促進社會祥和，第三提升國家競爭力。其中二、三點跟移民政策、移民輔導都有關，可是放在第一的是國土安全。國境大隊同仁各方面都做得非常好，但是我覺得整個署要傾全力支援國境，不管資源、訓練各方面都要關注他們，讓國境大隊同仁做得更好。因為安全與服務要能同時間同時兼顧，並不是件簡單的事。國境大隊同仁有很多想法，包括從科技面、人工智慧面，各組室應該多聽聽他們的意見，多從他們的角度來看事情並協助他們。

國境能把關好，大家才能高枕無憂。我覺得整個機制我們沒考量到如何幫國境同仁節省疲勞，也未透過人工智慧讓它有防呆機制，線上同仁工作太沉重。我前兩個禮拜第一次到金門看同仁，我站在櫃檯前看了大概五分鐘跟他們談業務，因為他們都在審案子，這五分鐘內他們抬頭看我大概只有兩次眼神接觸。如何節勞防呆？就像國境線上電腦怎麼呈現有用的訊息？電腦何時跳出警訊？如何顯示該有的資訊？這是必須靠人工智慧去輔助他們的，那這樣才可以防呆的。

國境同仁每天要日復一日做同樣的工作，每一分每一秒都是緊繃的。所以前兩個禮拜我跟鐘副署長、林主任秘書去國境大隊，我問幹部誰沒上過查驗檯的？請你們上去坐一坐、查驗查驗，好好體驗

線上同仁的辛苦。而且我也希望所有幹部每 2、3 個月都去坐一次查驗檯，因為這裡面有很多介面會有新的變化，要去體會、感受，才能以達人的專業來帶領同仁。在其他部會，一個部會可能有 4、5 個齒輪在轉，移民署我認為大概有 12 個齒輪在轉。每一個都有關聯性，某一個齒輪卡卡的就不會作的好。國境大隊跟哪個組室的業務無關？大部分都有關！所以這方面是大家也要幫忙的！這種對待是彼此都要友善，不只是對國境，任何組隊室間都要如此。

我來這一年，跟同仁學習很多，我也跟同仁學習到處理事情，要重視「介面」、「聯結」、「配套」，以及怎樣「消除盲點」，這不是我本身就會的，這是從同仁身上看到的優點。只可惜這優點我覺得還沒那麼普及，還沒成為我們的基因的一環，還沒成為基本動作的一環！上個禮拜我跟國境同仁談到這個事情，我說要學習日本達人的精神，任何制度的設計要做「最完美的設計」、「最精準的執行」，然後再做「最後的確認」。但是上禮拜我跟同仁自白說我從日本職人的書本看到這件事，其實沒有，我是從同仁身上看到這 3 個優點。只是希望這 3 個優點同仁要能自知，而不是零零落落的。



臺美互惠使用自動通關啟用典禮。

Q：署長覺得本署的願景是什麼？

未來 5 年、10 年可達到什麼樣的境界？

你問我想把大家帶到什麼地步？是大家想把移民署帶到什麼方向那才是重要。一個人說要帶到什麼那沒有意義，必須大家有共同想法才有意義。就像我講過的『一個人可以走很快，可是我們同樣一群

人一起走，能走好遠好遠』。從組織文化來講也是這樣，所以我們現在做的焦點座談、前瞻座談等，就是要把移民署帶到什麼方向，這個方向有短、中、長期的規劃，有一年內馬上要蛻變的層面，有 5 年內可看到的不一樣風貌的。前瞻未來 10 年，國際會起什麼變化？移民署該到位時就可到位，而不是在後面追追追，就像現在追趕科技一般。

我那天跟同仁說溫哥華來介紹他們最先進的機場管理設備，我說你去問他們，他在介紹的同時可能就已經覺得落伍了，所以要用很前瞻的規劃來觀察、規劃事物。這個前瞻包含 empower 培力，新二代要培力，我們自己不用培力嗎？我們自己也要培力！因為移民署在國際觀及取得國際資訊方面，大概僅次於外交部。我敢說在移民署每位同仁心中都有一個移民政策，要把它整合在一起。每個人針對移民政策，怎樣長治久安，提升國家競爭力，怎樣有好點子，大家都有想法，要把這些想法激發出來，然後把它整合在一起，再讓大家覺得「歡喜做、甘願受」，這樣是最好的。

做好國際輸出，友邦邦誼更為穩固

Q：目前本署陸續與美國、日本等 18 國簽署移民事務與防制人口販運合作瞭解備忘錄 (MOU)，亦與日本越南、印尼等國定期舉辦雙邊工作會議，未來在國際合作領域，您是否有更進一步的想法與作法？

移民署是可以幫中華民國國家交朋友的重要單位，以前談到主權的問題，我們是移民單位，怎麼可以示弱，這代表主權，這都是非常高權的。可是全球化之後國際合作才是王道，不管反恐，還是共同打擊犯罪、人口販運、人口偷渡，只有國與國之間合作才可以完成，單方絕對不能完成。我們與世界最先進國家有簽 MOU，可見我們在全球化過程中所扮演的角色多麼重要。透過 MOU 讓各國能夠認識臺灣，而且我們移民體系整個管理方式已在做國際輸出。今年國際組特別舉辦的 Benchmark Training program，安排友邦移民官來臺受訓就是最好的例證，我們國境線上所有的科技設備都是在做國際輸



海外 NGO 團體拜會本署。

出，我們的國際輸出做的越好對我們越安全。所以移民署可以透過國際合作強化及建立友邦關係，使邦誼更為穩固，沒邦交關係的則拉近實質距離與關係。

所以移民署打的是世界盃，移民署每年會辦國工坊、國境管理研討會，尤其是已連續辦理 10 年的國境研討會，各國移民主管部門代表都是由各國自籌經費來的，因為這種平台很少。每一年他們來的感覺好像是家庭團聚一樣，現在已經有這樣的氛圍。

另外一點是免簽證對國人來說是有感的，拿中華民國這本護照走出去是驕傲的，但國際組與國境大隊規劃與他國透過互惠使用自動通關，讓國人走出去更有尊嚴。有哪個三級機關做的事情能讓人民走出去是更有尊嚴的？就是內政部的移民署！所以我們是很棒的，更該要自重，所以即使我們是三級機關，但隸屬於二級機關，就要有二級機關的思考。我們還要考慮到外交、經貿、教育層面等等，這都是我們做政策判斷所需考量的。所以這是我來這裡一年多與同仁學習到的，同仁思考的面向是很廣泛而且越來越豐富，絕不是言聽計從！



第 1 次臺貝移民事務會議中，貝里斯移民暨難民部威蓮絲部長 Hon. Beverly Williams (左)、貝里斯駐我國特命全權賀黛安大使 H.E. Diane C. Haylock (中) 與本署楊家駿署長 (右) 合影。

Q：嚴正執法也是本署重要的區塊，如何在查處、遣送等作為塑造專業守護移民人權的移民官形象，來贏得國人認同與讚許，請問署長想法為何？

我認為法律是保障人民權利的最大行使。執法者永遠要知道執法的權源有分際，然後自己去看紅線在什麼地方，才是我們權責介入之處。權責介入的時候，正當的法律程序一定要注意。要精準，不能因為自己要執行職責的關係，貪快求便或便宜行事，這都不行。我們能夠守住在正當程序基礎上執法，而且要懂得尊重人民的權利，這是我們做得到的。因為這幾個觀念調整過來，就覺得事情沒那麼難；觀念沒有建立的話，過與不及都不行，永遠拿捏不定。易言之，你要知道法律是要保障人民權利的最大行使，你要知道紅線在哪裡，那你出手時要在正當法律程序基礎之上，那才經得起考驗，人民才會對我們有信心，把重責大任交給我們。人民能信任我們的前提，是在正當程序上行使我們執法權力，這也是我們要建立的專業形象。

尊重專業，發揮綜效，完整配套，消除盲點

Q：署長最近推動每日晨會、收容所小聯盟假日輿情反應機制等措施對本署同仁來說都是新概念、新作為，請問署長希望能為本署帶來怎麼樣的改變？

第一大家都專業，但如果專業是流於各行其是的話，綜效 (Synergy) 就無法發揮。移民署有這麼多齒輪，要做好一件事首要是資訊要先分享，才有可能做好一件事。現在做任何事情掛一漏萬應不至於，可是掛萬漏一也不可以，我們講求的是什麼事都要很精準的執行。現在這個社會沒有差不多就好這件事情，過與不及都不行，人民期待精準的有感施政。

所以第一個不可能自行其是，自行其是的效果不會好，大家意見一定要多交流、整合智慧。資訊先分享是第一個，專業上大家提出彼此的好意見，做好一件事情。完整的配套、消除盲點，這樣做出來的政策會有意義的，大家也才知其所以然，大家知道彼此的節奏是怎樣，移民署的節奏是怎樣，希

望大家要很清楚。看到諸位的專業，覺得如果大家
的智慧可以再整合一起，效果就會更好，所以坦白
講我們做的包含在晨會中，任何一個單位做一個重
大的決定不可能各行其是，一定要提出來；包含三
長，確實屢試不爽，原來大家各行其是的事，結果
一提出來討論，很多好意見都來了。

長官的肯定是另一回事，同儕之間彼此的肯定
那才是最快樂的一件事情。退休以後我們同儕還可
以一起把酒言歡，那是多有意思的事情，可以讓這
輩子很精采。同儕之間的肯定，我們曾經一起努力
過才有意思。這個思維我們也希望要做給年輕人看，
一起把事情做好，各行其是就是蠻幹，你只要懂得整
合大家的智慧，教學相長，互相學習，豐富自己的
經驗法則。經驗法則豐富後，不只公務、不管生活
上、家庭生活上各方面，你會進步的，進步會有他的
外溢效果。

Q：署長曾在主管會報請各一級主管提出工作
願景，請問您帶領本署主要的願景又是什
麼？希望把本署帶到什麼樣的境界？

一起努力！我們並不主張英雄主義，我一個人講
沒用，我們的工作態度是集體智慧，我們現在像是圓
桌武士一樣，我們是型塑集體智慧的圓桌武士！我們
要自重！我們真的很重要！現在不管國安單位，其他部
會都是非常倚賴移民署的專業，我們要認真的做好一
件事情，做就要把它做好，現在沒做好將來你要花很多
力氣才能補救，所以要把手上的事情認真做好。現在社
會各界對部會施政的計畫，仔細想想在於有沒有做好
智慧整合的工作，有沒有想要認真把它做好，便宜行事、
交差了事這都沒有意義，這些都要重新來過的！所以最
後回歸到原點，就是把事情做好，當公務員難道不用認
真把它做好？做事就是要認真做好手上的每一件工作，
讓它口惠而實又至！最後，我要說的是移民署同仁及所
展現的績效，我認為是隱形冠軍，我深感與大家一起共
事為榮。■



由左至右依序為本署政風室陳宗強主任、人事室程旺順主任、南區事務大隊謝文忠大隊長、國際及執法事務組陳素欄組長、移民資訊組黃耀標組長、移民事務組李臨鳳組長、鐘景琨副署長、主計室鍾秀英主任、楊家駿署長、入出國事務組葛廣薇組長、林興春主任秘書、秘書室王錫美主任、國境事務大隊陳建成大隊長、中區事務大隊林宏恩大隊長、訓練中心盧重任主任、北區事務大隊唐敏耀大隊長。