

[上一篇](#)[回前頁](#)[下一篇](#)

第12期

英國一般文官考選制度：機關分權、公開競爭、測驗效度

李俊達 臺北市立大學社會暨公共事務學系副教授



“ 英國文官考選制度朝向分權、授能、民主式的方向發展，各用人機關在職位出缺時，在功績、公正與公開競爭原則下，各自進行考選作業。 ”

英國文官的定義與職級結構

英國「公務員」(public service) 包括所有為政府及公共機構服務的人員 (例如地方政府官員、公立學校教師、公立醫院護士等)，而中央政府部門 (包括蘇格蘭、威爾斯政府等) 任職的事務官員，統稱為「文官」(civil service)。由於COVID-19疫情大流行，導致私部門裁員。再加上與COVID-19和英國脫歐相關的公部門持續招聘，「公務員」在勞動力中的百分比在多年下降後，從2020年第一季度開始上升。截至2021年第三季最新統計^[1]，英國勞動力總數約為3,250萬，大約570萬 (17.5%) 是在公部門工作。其中，大約只有1.6%是「文官」，總數約50.5萬，占「公務員」比例約8.9%。根據統計，任用文官人數最多的五個部會，分別為就業及退休金事務部

(Department for Work and Pensions, 93,530人) 、司法部 (Ministry of Justice, 78,890人) 、稅務海關總署 (HM Revenue and Customs, 66,480人) 、國防部 (Ministry of Defence, 57,680人) 、內政部 (Home Office, 35,370人) 。

英國文官的職級結構 (Grade) ，可以概分為 (1) 高級文官層級 (Senior Civil Service level, SCS level) 、 (2) 級別六與級別七 (Grades 6 and 7 , G6/7) 、 (3) 高級執行官 / 資深執行官 (Higher Executive Officers/Senior Executive Officers, HEO/SEO) 、 (4) 執行官 (Executive Officers, EO) 、 (5) 行政助理 / 行政官 (Administrative Assistants/Administrative Officers, AA/AO) 。其中， (1) 高級文官層級 (SCS level) 和 (2) 級別六與級別七 (G6/7) 為高級文官，占比14.9%。 (3) 高級執行官 / 資深執行官 (HEO/SEO) 以下職級者，為一般文官，占比為85.1%。

用人機關公開招募的考選制度

英國文官考選方式分為公開甄選與考試進用兩種，高級文官採用公開甄選方式，以職位為競爭基礎，對所有文官公開或對外公開。若是由內部文官升遷高級文官者，其升遷不受職組 (group) 影響。另外，也有透過「快速升遷發展方案」 (Fast Stream Development Programme) ，在各部會快速歷練後，在較短的年限內，成為非常少數的高級文官。至於一般文官，則是採取考試進用的方式。本文以下介紹之英國文官考選制度，即係針對一般文官之考試進用所做說明。

英國在2010年頒布「憲法改革與治理法」 (Constitutional Reform and Governance Act 2010) ，建立及授與文官委員會 (Civil Service Commission) 招募文官的職責及權力。文官委員會僅規範文官招募的原則，並監督過程是否合法。依據文官委員會「2018年招募原則」 (Recruitment Principles 2018) ，文官的甄選進用必須在公正 (fair) 和公開競爭 (open competition) 的基礎上擇優錄用 (merit) 。

依據英國1995年頒布文官樞密院令，除高級文官考選需有文官委員會介入外，其餘文官考選、任用、陞遷等均委由用人的各部會機關自行決定，由其首長負責。期盼以企業方式來經營政府業務，故英國文官考選制度已朝向分

權、授能、民主式的方向發展。因此，在功績、公正與公開競爭原則下，各用人機關在職位出缺時，各自進行考選作業。常見的情況是，用人機關將職缺刊登在地方性、地區性及全國性平面媒體、專業期刊、職業介紹所、求職中心及GOV.UK Civil Service Jobs網站。對職缺有興趣者，可依照個別招募公告的說明，以電子郵件、郵寄、或網路上傳應徵資料。用人機關再自行決定，是否針對應徵政府工作者進行測驗。測驗內容可能包括筆試、口試，以及為了測出分析、數理、人際關係及決策等技能 (skills) 的性向測驗。儘管考試方式不盡相同，但都必須秉持文官委員會所訂定之公平、公開的競爭原則。

用人機關招募個案介紹

以GOV.UK Civil Service Jobs網站上的機關職缺招募公告為例，應試者可於「Civil Service job search」網頁上設定求職條件，包括地點 (location) 和距離 (distance)、工作角色 (job role)、機關組織 (organization)、薪資範圍 (salary range) 等。之後，依據所設定之條件提供適合的職缺。此外，也可以在「Discover careers in the Civil Service」網頁上，依照各部會機關蒐尋合適的職缺。以就業及退休金事務部所招募之政策顧問 (HEO Policy Adviser) 一職為例，在網站上載明工作地點於倫敦、職級為高級執行官、薪資為£31,989至£38,997 (約臺幣117萬至143萬)、合約類型為常任文官等資訊。對照英國的「成功典範架構」 (Success Profile Framework)，為了使職缺能找到最合適的人才，需考慮應試者的五個因素，包括行為 (behaviours)、專長 (strengths)、能力 (ability)、經驗 (experience)、專業 (technical)。而就業及退休金事務部所招募之政策顧問，應試者將被評估行為、專長、能力、經驗等四個因素。該職缺之申請包括三個階段：

- (一) 線上評量測驗 (On-Line Assessment Tests)：分為工作專長測驗 (測試專長與工作動機) 與情境判斷測驗 (測試判斷能力、決策行為)，此測驗被要求在24小時至48小時內儘快完成。
- (二) 個人陳述 (Personal Statement)：必須在1,250字內完成，主要用以評估應試者的經驗。而此職缺所需經驗包括溝通與影響力、領導與夥伴關係、有效決策、改變與改善。

(三) 面試 (Interview) : 應試者將被問到有關行為與專長的綜合性問題。被評估的行為已在招募廣告中提及，至於面試要評估的專長則不會被事先告知。

結論：建議參採多元測驗類型並重視考試效度

英國選才之核心在於透過適當篩選工具，考察應試者的心理認知、學習能力、學習成果、人格特質，以便為事擇人，適才適所。選才之心理測驗類型主要有成就測驗、認知測驗、人格測驗。成就測驗一般用於學習表現，測量個體在某學科的學習程度。認知測驗中的性向測驗，其目的在不同智能中（如語言推理、數字分析、邏輯推理、空間概念等能力），測評個體的強項與弱項，以能與未來發展方向連結。至於人格測驗（包含態度、動機、興趣、價值觀、自我概念、情緒、人際關係、人格特質等）則測試在一般情境下，個體通常的表現。

整體而言，英國一般文官的考選制度，主要係採用認知測驗與人格測驗。尤其，各部會機關辦理考選作業時，職缺必須考慮「成功典範架構」的五個因素。建議我國亦可藉由多元且具有效度的考選制度，遴選出具備高能力、政治中立與高度廉潔的文官，從而建立有效率、透明、負責的政府。

[1]參閱Understanding the Civil Service 2021年第三季Civil Service Numbers 統計資料，取自：<https://www.civilservant.org.uk/information-numbers.html>

