

政府人力資源的招募管理

——以公務人員高普考試為例

余韶誠*

《摘要》

過去幾年來，政府人力資源不管是在學術界或實務界皆有廣泛的討論，然而多忽略與選拔階段密切相關的招募管理；另一方面，針對考選制度的討論也多著重於選拔技術的改善，較少討論到考選機關舉辦考試前所採取的招募措施。本文從招募管理相關文獻著手，整理出招募準備、尋找應徵者、吸引應徵者和篩選應徵者等四個階段，並且歸納出組織角色、招募來源、招募行動者、招募活動和招募訊息內容等五個在招募管理中的關鍵項目。接著以上述內容為基礎，討論考選機關所採取的措施，嘗試解讀實務運作中可能的不足。本文發現考選機關已有進行招募性質的活動，但是有著招募人員未具備相關專業、招募活動流於表面和招募訊息單一性的缺失，未能落實招募管理應盡的面向，而這些缺失是由於組織職權設定、業務排擠和員額有限等制度性因素所造成。最後，本文認為考選機關應扮演公職工作說明和形象塑造的主導性角色，使應徵者能夠對政府工作有完整性的認識。除此之外，文中也提出考選組織設

投稿日期：100年12月5日；接受刊登日期：101年1月3日。

* 國立政治大學公共行政學系碩士生，E-mail: 99256013@nccu.edu.tw。

計和分發制度運作等人事行政上的問題，認為這兩個問題間接影響招募管理的落實。本文所提出的討論，藉由招募管理的介紹，對政府人事管理現況有不同面向的詮釋，兼而使政府人力資源管理有全面性的發展。

[關鍵詞]：人力資源管理、招募管理、考選制度、高普考

壹、前言

考選部（2011a）最近幾年高普考的統計資料指出，二〇〇九年時有 12 萬人報考，突破 10 萬人，二〇一一年的高普考更高達 13 多萬人，為近十五年來新高。國家考試報考人數有逐年增加的趨勢，說明招募機關在人才招募階段時所採取的活動手段和訊息內容有著相當的影響力，意謂組織在招募業務的成功，但現今的論調普遍認為經濟不景氣的因素導致報考人數的增加，不禁讓人思考考選機關在招募與選拔新進人員時所扮演的角色。延續上述的思考脈絡，除了外部環境因素使民眾產生對此職業的推力外，考選機關採取的措施和態度是否產生相對應的誘因，形成相當程度的拉力而吸引為數眾多的民眾投入國家考試的行列？

進一步從高普考錄取人的年齡分布來看（考選部，2011a），26-30 歲的錄取人佔總錄取人的將近一半，21-25 歲的也佔兩成左右，世代研究當中所說的 Y 世代（一九八〇年後出生）逐漸成為政府新進人力的主要來源。過去的研究（Murphy & Gibson & Greenwood, 2010；蔡秀涓，2004）發現較年輕的世代儘管也重視工作的意義和成就動機的滿足，但更加重視生活的品質和工作的物質報酬，有別於傳統世代重視集體利益和組織的目標與忠誠。另外，由《2008 年台灣政府文官調查》（Taiwan Government Bureaucracy Survey, TGBS）（詹中原、陳敦源、黃東益、蕭乃沂、蔡秀涓，2008）中得知，有將近 69% 的受訪者將公部門工作保障視為首重的動機，也有約 12% 的受訪者則把薪資和福利當作加入公部門最重要的理由。

整體來說，有八成的公務人員將經濟性和保障性原因作為投入公部門的動機，至於因公共組織目標與個人理念相契合，希望為國家效力而加入公部門的人數比例

則不到 15%。不管在世代交替的情況或是職業選擇動機來看，不可置否地當有為數眾多的公務人員以工作保障和薪資福利為首要動機，加上現行國家考試方法是否具備信度和效度仍存在爭論空間時（考試院，2009：17），對於考試錄取人的工作認知和做事態度有所疑慮，也對政府考選機關所採取招募措施有所好奇。

招募（Recruitment）是招募者與應徵者接觸的首要階段，也是組織人力資源管理的重要步驟，更是關注應徵者的持續性過程（OPM, 2007），由台灣目前的考選體系觀之，可視為國家考試舉辦前所採取的相關措施。過去探討考選制度多著眼於考選技術的精進和考選法規的改善（顏惠玲，2008；李震洲，2008、2009；林文瑛，2009；彭錦鵬，2010；張秋元，2010a、2010b），忽略人力資源管理中通常與選拔並置討論的招募階段。從更高的層次來看，過去許多討論（呂育誠，2004；莊雅淑，2004；孫本初，2006；蔡良文，2006；陳國輝，2006；許南雄，2010；張秋元，2010c）也將人力資源管理的概念用於探討政府人事管理的發展，但少有特別提及招募的概念和應用。在實務上，政府在軍隊人才招募和行政院人事行政局「事求人」的運作上都有確實且明瞭的招募措施和求才資訊，但為何在新成員進用的公務人員初任考試上則沒有明顯的呈現，造成政府統一性的人事管理出現不同調之情況？

綜觀上述研究背景與動機、考選相關議題和政府實務運作的討論，本文以過去相關研究產生的疑問為基礎，希望從人力資源管理中的招募階段著手，探討考選機關在舉辦國家考試前所採取的措施、機關成員與應考人的互動和傳遞的訊息內容，重尋政府人力資源管理上失落的連結。本文先就人力資源中招募管理的要素和面向加以整理，接著用於討論目前國家考試的招募情況，點出現行運作的缺失，最後試著提出未來考選招募業務改進的方向和思考的問題。在學術的討論上，將過去在私部門人力資源管理所討論到的招募階段與政府的用人政策加以結合；而實務的運作上，則對政府人事機關在未來職權設定和業務執行上予以相關的建議，進而促使政府人事管理功能的強化，也能藉此瞭解造成國家考試激烈程度的另一個可能面向。

貳、人力資源的招募管理

隨著時代的發展，各個組織為了自身的發展和因應環境的變化，欲使組織能有

效率地運作，且更能有良好的績效和產出，組織間的競爭互動是不可避免的情況。不管是公部門抑或私部門，在希望追求更好的組織發展能力和環境變化回應力的情況下，人力資源的獲得被視為相當重要的關鍵。從資源基礎理論或是人力資源理論來看，人力資源的擁有被視為競爭優勢條件的掌握，而後續的人力資源管理措施也會對組織績效有一定的影響。人力資源管理強調在組織策略目標下與組織計畫的結合，人力資源部門高度參與組織決策，推動能達成組織目標的業務，促進組織整體、部門和個人的績效表現。人力資源管理除了與組織計畫密切配合，也有著長期性發展的意涵，如何制定完善的人力資源策略、招募符合組織需求的人力、績效管理制度的建立、因應經營環境的變化、隨時調整的組織發展策略等，這些都是人力資源領域中關注的焦點（OPM, 1999；施能傑，1999；陶尊芷，2006；李誠，2006）。

一、招募的定義與意涵

人力資源管理的招募和選拔（**Selection**）是組織設定人力資源策略目標後與民眾接觸的首要階段。選拔意指蒐集和評估有關應徵者相關資料的過程，組織會先蒐集應徵者所具備的知識、技術和能力（**Knowledge, Skill, Ability: KSAs**）等資訊，判斷應徵者是否具備足夠的能力勝任工作，最後再決定是否給予工作的機會。在選拔之前，組織通常會先經過招募的階段，招募者會先界定有潛力的應徵者，接著採取相關的招募活動，傳遞組織和工作有關的訊息，吸引未來可能的成員，進行後續的選拔階段。基本上，招募是組織職位需求與個人工作尋找的媒合過程，與選拔的階段密切相關，有著引進人力資源進入組織的重要功能，另外也關注個人變成應徵者的過程，強調組織產生吸引力的功能。人力資源管理後續階段的成功有賴於新成員的質與量，意謂招募過程對於人力資源管理的重要性，對於優質公共服務的提供和政府組織績效的提升是相當重要的（Kim & O' Connor, 2009: 2），組織能否成功地有效回應挑戰和滿足社會需求，往往取決於其招募及留住人才的能力（Lavigna & Hays, 2004; Ban & Riccucci, 1997）。整體來說，能否吸引到適當且具有資格的人才，成為人力資源部門的壓力，在現今強調人力資源的時代，政府部門應該有強化招募策略的必要性，否則手段上的省略，將可能招募到消極的應徵者（Cober et al., 2000）。

二、招募的階段性意涵與關鍵要素

Maitland (1991)、Barber (1998)、Wood (1998) 等和 Gatewood (2008) 等人從招募的階段面來加以探討，可區分為招募準備、尋找應徵者、吸引應徵者和篩選應徵者等四個階段。除此之外，其中 Barber 和 Gatewood 進一步提到招募的關鍵面向和要素，可以整合為組織角色、招募來源、招募行動者、招募活動和招募訊息內容等五個項目。在不同的招募階段有不同項目的強調，遂整合階段論和要素論的討論，以階段為基礎兼而討論每個階段中重要的項目。

(一) 招募準備階段—招募組織的角色和準備

招募準備階段開始時，組織先描述其招募的目的，設定欲吸引的人數和用人的需求數，對工作進行分析和描述，確定工作職稱、目的、義務和責任等職位所包含的面向，接著將應徵者需擁有何種資格、技術、知識和能力等條件予以完整說明。此階段是人力資源管理目標及職位分析的建立，需要有明確性的人事管理目標，做為後續策略設定和計畫執行的依據，並可用於檢視目標達成的指標。與組織目標密切配合的工作職位分析一直以來是人力資源管理的核心，對工作所需責任和能力能夠精確地闡明，使工作結果有良好表現，是後續人力資源功能良好發揮的基本前提，也是員工個人和組織彼此配合的關鍵所在（江大樹等譯，2004：125、155；OPM, 2007）。管理的目標也決定組織對招募過程的控制及成本的支出，如果沒有明確的招募執行方針，將可能會造成招募成本的增加，以及減少應徵者對這工作的興趣（Maitland, 1991; Gatewood et al., 2008）。

從組織的觀點來看，組織在設定應徵者的類型時，會鎖定擁有擔當此工作之技術和能力的應徵者為標的，應徵者不管動機為何，抑或是對組織提供的工作機會有相當地興趣，基本上仍需以組織設定的原則和條件為標準。由於組織的資源有限，沒辦法將全部的人納入招募來源並設定為有潛力的應徵者，遂如何決定有潛力的應徵者便是個重要的問題。組織有充分資源和需求的情況下，可與所有可能的應徵者產生聯繫關係，但基本的應徵人數不應該超過組織進行相關業務所能負擔的範圍（Barber, 1998）。

(二) 尋找應徵者的階段—招募來源的選擇

尋找應徵者的階段涉及到組織透過何種管道和來源以尋找合適人選的決定。招募管道和來源選擇是過去文獻中 (Breugh, 1981; Taylor & Schmidt, 1983; Breugh & Mann, 1984; Kirman, Farley & Genisinger, 1989; Werbel & Landau, 1996) 常被討論到的面向, 文獻中對於招募來源的意涵普遍皆指涉及訊息傳遞管道的設定而有所接觸應徵者的類型之假定, 然而此種假定難以界定受到多重訊息影響的應徵者。招募來源有多種分類標準, 以正式和非正式為基準, 正式的來源包含報紙廣告和人力招募部門等, 非正式的來源則是像組織成員或親友家人的介紹。以時間進展可分為傳統和新興, 傳統的來源像是組織成員介紹、人力招募部門和媒體廣告等, 現在較常見的是網路和就業博覽會等方式。以組織內外部來區分, 內部來源則有個人推薦、佈告欄、內部通訊雜誌, 外部來源則有職業中心、教育機構、出版社、收音機和電視等 (Maitland, 1991; Barber, 1998)。

組織會在有潛力的應徵者當中藉由相關的條件來設定招募的來源, 而這些來源所擁有的特性會決定組織是否採用。組織針對招募來源的特性有三項考量, 分別是使用的成本、傳遞給應徵者的訊息數量和應徵人數的可預測性 (Gatewood et al., 2008)。首先是使用的成本, 由於不同招募來源的使用, 便會有不同成本的考量; 其次是傳遞給應徵者的資訊數量, 因不同來源的選擇, 會使用不同的招募媒介及訊息, 進而會影響訊息傳遞的數量多寡; 最後是應徵者人數的可預測性, 數量的變化決定在於年度招募的次數、普遍的經濟情況、僱用的原因、競爭者的數量與競爭激烈程度等。Maitland (1991) 也對招募來源的評估提出三項指標, 分別為是否得到合適的人才、是否得到適當的人數和是否能控制在合理的成本範圍內。

過去的研究對於招募的來源與績效結果之間的關係多有探討, 發現兩者之間有一定的關係, 但對於各種來源的效果, 則沒有一致的定論。Breugh (1981) 和 Kirnan、Farley 與 Genisinger (1989) 認為對不同招募來源有不同的對待方式, 而有不同的結果, 非正式來源能夠提供準確的資訊給應徵者, 使應徵者能有更明確的角色定位, 更現實的期待和對工作有更好的適應, 而透過此管道所獲得的應徵者也能有較高的素質; Taylor 與 Schmidt (1983) 和 Breugh 與 Mann (1984) 的實證研究則認為正式來源優於非正式來源; Werbel 與 Landau (1996) 的實證研究在其招募來源和績效的關係中加入人口統計特性、實際期待和預先評估等中介變項, 認為這

兩者之間可能受到中介變項的影響，並未有明確的關係。

由於實證研究對象的不同，所以招募來源的效果則無定論，但從上述的文獻來看，普遍認為非正式來源較能夠將實際的工作情況向應徵者告知，使應徵者對工作能夠有較明確的瞭解，這些資訊可以減少應徵者不切實際的工作期望和增加工作的存續（許世雨、楊雪倫、李長晏、蔡秀涓、張瓊玲、范宜芳譯，2009）。進一步來看，這些研究有著不同傳遞者所帶有不同訊息內容的假定，作者認為重點不在於傳遞者的性質，而在於訊息內容對應徵者的影響。就目前政府用人機制來看，去設定招募來源有違公開競爭與機會平等原則，招募來源背後所傳遞的訊息內容實為應關注之面向。

（三）吸引應徵者的階段—招募行動者、招募活動與招募訊息

吸引應徵者的階段主要說明與外部民眾互動的過程，而組織的行動者透過何種的傳遞者、溝通方式和訊息內容，使民眾或有潛力的應徵者對工作引起相當的興趣為此階段的重點所在，屬於招募來源內的細部運作。

招募過程中最主要的行動者便是組織招募人員和有潛力的應徵者，招募人員的行動和應徵者的回應都相當重要，且不同應徵者的類型會對招募產生不同的影響和效果（Barber, 1998）。首先，招募人員的特質及態度都會影響個人的應徵意願、對資訊的興趣以及工作的接受度，遂招募人員的面試技術訓練和社會互動管理有其重要性。如招募人員較為主動熱情，容易使應徵者有好感，如果是消極被動的話，便會影響應徵者的意願。當然，招募人員與應徵者的持續性互動也是招募活動的關鍵，招募人員與應徵者在不同招募階段的接觸次數和頻率，會影響應徵者是否蒐集更多工作資訊或是繼續參與應徵流程的決定，也會影響應徵者是否繼續留在招募程序的意願，更會影響到應徵者對這份工作的接受。從更高層面來看，組織與應徵者的互動或是問題的回應速度，都會影響到應徵者對組織的觀感。如果組織回應迅速，應徵者會認為組織是有效率，進而受組織的影響而對此工作感到興趣（Gatewood et al., 2008: 13）。

能否成功地吸引合適的應徵者，招募的訊息內容扮演著重要性因素，至於招募訊息中應該包含何種內容，則有相當多的討論。一般來說應以工作內容描述和員工應具備的資格作為基礎，內容包含工作的名稱、地點、義務、薪水、附帶利益、組

織形象、個人具備條件和應徵聯絡資訊等項目，使民眾和欲吸引的人才能完全得知（Maitland, 1991）。Gatewood 等人（2008）認為偏於正向的訊息內容，像是薪資、同事、設備、利益和工作挑戰等條件都會被傳遞媒介加以強調，Cooper 等人（2003）則認為也應向應徵者告知工作的負面性，使應徵者對工作的所有面向有所瞭解，經過自身判斷後才決定是否進入應徵的階段。上述的研究者們除了提到訊息內容之外，認為也可藉由實際工作預告（Realistic Job Preview, RJP）的應用，使應徵者能瞭解實際工作情況，且能減少應徵者人數和減少招募過程的成本支出。

在招募的初階段，組織形象是應徵者最先接觸的面向，也是應徵者決定是否對工作產生追求動力的參考。Wood 和 Payne（1998）認為招募訊息中，除了對應徵者能力條件的要求外，組織的價值也應一併予以告知。Cober 等人（2000）就網路招募的討論，認為組織招募的網頁會呈現組織形象和組織文化等相關資訊給有潛力的應徵者，此對應徵者追求工作的企圖是相當重要的，訊息接收者會將此做為應徵考量的面向之一，評估自身與組織的合適性，而過去的研究者們（Belt & Paolillo, 1982; Cober et al., 2000）多也認為組織形象會影響有潛力之應徵者。應徵者在尋找工作時，往往會選擇與自己形象切合的組織，對於組織的形象越喜歡，應徵工作的可能性也就越高（Barber, 1998: 33-36）。組織形象如何被呈現，自然地涉及到訊息內容及表達方式，簡而言之，組織形象是招募訊息內容的一部分。

（四）應徵者篩選階段—招募結果評估

在接受面試或是筆試前，招募者會藉由相關工具篩選適當的人數進入選拔階段，使參與選拔的人數和所花費之成本能夠控制在合理範圍當中，而篩選工具的選擇則需考量方法的迅速性及準確性、應徵者的接受度、花費的時間和成本的考量（Maitland, 1991: 74）。篩選的工具包含面試、推薦信、履歷表和申請書等，以決定應徵者是否能夠進入選拔的階段，此階段與 Wood 和 Payne（1998）所說的淘汰應徵者之意涵相同。由於此階段所採取的篩選工具較為主觀，涉及到公平性的問題，有違政府用人的公開競爭及機會平等原則，在之後的討論便不提及這部分。

除此之外，組織在結束招募作業後會針對招募結果進行評估，招募最主要的目的是界定和吸引有潛力的應徵者，如果最後結果與原先預期結果相符，會被視為成功的招募結果。招募結果並無容易的方法去界定或評估，相關文獻提到可從質和量

分別進行評估（Barber, 1998: 10），Wood 和 Payne 提出之 1. 合適的應徵者數目、2. 應徵者有適切的基本能力、資質與潛能和 3. 對組織的正確態度等三項指標可以應用於此階段的評估，也可參考上述兩位學者所提出的招募來源評估指標（Maitland, 1991; Gatewood et al., 2008）。

參、考選機關考前的招募措施

根據上述的文獻內容，按照招募管理中的關鍵項目，與政府新進人力的招募措施結合討論，探討目前人事招募管理的整體現況、運作模式和潛在缺失，進而試圖提出改進的方向與改善的建議。在這之前，需對考選組織的定位和機關人員的角色加以探討，做為招募管理討論的基礎，也可呼應到前面對招募組織角色的討論。

一、組織角色和定位：考選目標的單面性

在討論招募管理之前，應先討論考選機關的目標和職權，由於目標的設定可能會影響職權設定和功能發揮。過去以來考選機關對於政府取才考試的認知和態度，停留在國家考試必須符合公平、公正和公開等原則，讓民眾信任國家考試是公平的為考選機關首要的目標（蔡良文，2009），而此目標背後更隱含著民眾需求滿足及服務導向的意涵。政府的人才選拔遵守功績、公平和公開等普遍性的原則（OPM, 2007; Civil Service Commission, 2010），讓民眾對政府的作為有所信任必然是政府作為的目標之一，但政府機關需回應多重目標及業務性質的情況來看，為政府機關選拔到更符合組織需求的人才是考選機關另一個重要目標。考選機關不應以對民眾回應或維護考試公平為單一目標，應該追求考選制度落實功績原則、滿足組織需求和考選成本考量等三大目標（施能傑，2003），在人事管理上扮演積極的角色。

機關目標的設定會影響到職權的設定和功能的發揮，進而影響業務執行的內容，當考選機關將職權的認識停留在程序性公平的維護，只要將考試辦好就是最大的目標時，可能會忽略人力資源管理中取才的其他面向。另一方面，組織的招募業務應該以組織人力負荷的能力範圍為原則（Barber, 1998），但近幾年來報考人數大幅增加，並非全然歸因於考選機關的作為，致使考選機關被動地接受報考人數的起伏，間接衝擊其主導政府人員進用的角色。以考試前報名資格審查的業務為例，便

能突顯報考人數和組織員額的關係，六年（二〇〇六年至二〇一一年）來報考人數增加將近一倍，¹ 但正式職員額只增加了六名（考選部，2011a；行政院主計處，2006、2011）。² 儘管兩者間的關係可能有實際員額和人員配置等因素影響，但見微知著地突顯業務運作有組織員額的限制，可能出現工作分配上的取捨和業務量過載的情況。考選機關在職權設定、業務量不確定和組織員額限制等多重因素的影響下，自然難以促使招募業務進行。

二、招募行動者的角色：考選機關成員對職權業務的認識

儘管如此，考選機關仍會舉辦國家考試講座或參與就業博覽會等宣傳工作，機關內部未針對國家考試的宣傳有固定的單位編組，而採取內部成員臨時任務編組的方式來負責此項工作。國家考試宣傳採任務編組的方式，小組成員來自機關內部不同的單位（考選部，2011b），原先負責的業務便已有所不同，不同的成員對於國家考試資訊的擁有上有相當的落差，小組成員除非過去有經驗，否則難以對招募工作有完整的瞭解。宣傳小組身為招募人員的角色，理應充分瞭解國家考試的資訊，但由於上述的安排與限制，使得與民眾接觸時，未必能提供民眾充分且完整的訊息。

小組成員基本上只能從考選部印行的考試手冊進行資訊提供，而考試手冊也頂多只能告訴應考人考試日期和考試科目等基本資訊，缺乏相關工作性質和內容的提供。應考者對考試及格後所取得的工作，沒有辦法獲得較深入的瞭解，只知道此工作有著「公務人員」或「公職」的泛稱。與招募人員的互動是民眾決定是否參與應徵程序的重要因素（Barber, 1998），民眾藉由此管道所獲得的國家考試資訊參差不齊，難得有與考選機關人員面對面接觸的機會，也難對此工作有進一步的瞭解。民眾未必能從招募人員中獲得完整的訊息，加上雙方互動次數的不確定性，自然難以瞭解國家考試宣傳活動的成效，以及與報考人數多寡的關係。

儘管考選部有進行國家考試的宣導措施，但有著任務編組的限制、訊息內容不

¹ 二〇〇六年的高考共有 33,575 人報考，普考有 34,917 人報考，共有 68,492 人；二〇一一年的高考有 61,990 人報考，普考有 73,014 人報考，共有 135,004 人。

² 二〇〇六年中央政府總預算各機關預算員額彙計表中，考選部預算員額共 239 名，其中職員額為 199 名；二〇一一年考選部預算員額為 243 名，其中職員額為 205 名。

一致性和互動次數有限性等情況，使帶有招募性質的宣傳活動未能落實招募管理的實質意涵。回到機關成員的組成背景來看，考選機關內多為人事行政職系及一般行政職系，除非過去學經歷有相關的知識和經驗，否則在考科有信度和效度的爭議情況下（施能傑，2003），機關成員對於人力資源管理難有全盤或深入地認識，自然未能瞭解宣傳活動帶有招募的重要性，也難以要求他們在實務運作上能加以落實。

三、招募來源—非正式來源的取代和效果

儘管作者在前面的文獻回顧認為在多重來源的影響下，重點不在於個別的招募來源，而在於背後所傳遞的訊息，但仍有必要就高普考的招募來源作基本的檢視。此段落的討論將不設定特定的來源而以泛稱來替代，並探討台灣國家考試脈絡下的特殊招募來源。

Maitland（1991）和 Gatewood 等人（2008）皆有提出招募來源評估的指標，大致可歸納成應徵者人數、成本考量和訊息數量等三項，接著以此來檢視國家考試的招募來源。高普考人數在近五年來呈現穩定增加的情況，可說明現有招募來源具備吸引應徵者的效果，但是應考人數往往只有報名人數的七成來看（考選部，2007、2008、2009、2010、2011a、2011c），³進一步說明著這些招募來源並沒有充分展現留住應徵者的功能。在成本考量上，儘管國家考試採報名付費的方式，金錢上的支出或許不成問題，但在人力和業務運作上可能會有過載的情況，回應到應考率的現象，有更多成本的支出在考試前已被確定，而考選機關也未對此長年存在的現象有所因應。作者並非批判考選機關的消極，而是希望機關對成本的支出應有所關注。在訊息數量上，考選機關具有多種的訊息傳遞管道，自然地可瞭解所傳遞之訊息有著相當的數量，但問題出現在訊息的內容當中，訊息內容的充分性和完整性才能有實質的意涵。此部分只是招募來源的整體性探討，個別來源的效果則有待後續研究討論。

民間補習班在台灣國家考試的特殊環境下成為不容小覷的非正式來源，民間的

³ 自二〇〇六年高普考恢復一試制度以來，高普考的到考率幾乎沒有高於七成。自二〇〇六年到二〇一一年的六年之間，高考到考率分別是 59%、64%、65.3%、66.5%、65.4% 和 66.3%；普考的到考率則分別為 66.1%、69.2%、69%、66.5%、69.3% 和 70.2%。報名人數和應考人數之間往往是幾萬人之差，應對考試舉辦所投入之成本予以關注。

補習班從營利考量為出發點，在自身業務的行銷宣傳上，往往透過公務人員的薪資和福利等正向且吸引人的訊息來包裹政府工作性質和公務人員形象。此舉除了滿足自身的目的和利益外，也無形中過度建構公務人員的正面形象，但考選部在此方面也並沒有太多的著墨。在其他的傳遞訊息上，雙方相差無幾，在報名日期、考試日期和放榜等試務訊息的提供上幾乎呈現一致性的現象。關於補習班的文宣和廣告可於網路上搜尋可見，在此不加以引用說明。

從用人機關或是招募者的觀點來看，如何使民眾獲得正反兩面兼具的訊息，並對公務人員工作有正確地認識，實為政府人才招募應落實的部分。在一般訊息沒有太大差異的情況下，如何使民眾產生應徵工作的動機和參加國家考試的動力，關鍵便在於雙方何者能夠使此工作對民眾產生更大的拉力。就目前的情況來看，公務人員形象建構有著由民間補習業者主導的趨勢，而對民眾來說薪資和福利才是關注的重點，這或許會使報考人對於此份工作有過度正面的期待，進而造成往後實際工作情況的落差，影響後續工作投入的態度。

儘管如此，非正式來源對應徵者在工作瞭解上仍有正面的意涵，應考者透過自身親屬及朋友的網絡關係，不管是報考類科的選擇抑或是內部工作的內容都能有一定程度的瞭解。應考者不管是在選擇報考類科，抑或是考試錄取後工作地點的選擇，身邊擔任公務人員的親屬及朋友會給予較為詳細的資訊，在補習當中接觸到的同學，有些人已在公部門工作但希望考取更高等級的考試，會提及政府工作較不為人知的面向，可驗證過去實證研究中提到在資訊提供上非正式來源優於正式來源的結論。作者認為做為政府人才進用的管道需要呈現此工作完整的訊息，包含正反雙面的訊息，使應考者能夠有完整的瞭解，至於其他的招募資訊來源則是輔助及強化正式來源的角色，在台灣的特殊招募環境下，考選機關應對非正式來源的影響予以相當的關注。

四、招募的活動、訊息傳遞媒介和內容—多元管道，單一技術性 訊息

前面已提及考選機關參與就業博覽會的運作缺陷和訊息有限性，接著就國家考試講座、考選機關網站和政府其他的資訊科技管道所傳遞的訊息來加以討論。民眾從就業博覽會中所獲得的訊息，與個人透過網站管道可獲得的訊息內容基本上相去

無幾，內容不外乎是考試資訊、報考須知、報名資訊、考試類科、應試科目和收費標準等內容。另外一個可與考選機關人員面對面接觸的考試講座，從過去多數的演講題目來看，主要說明國家考試制度介紹、考試準備和應答技巧等表面性和技術性內容，有時更會用「金榜秘笈」和「公職金飯碗」等標語作為演講的題目（考選部，2011d）。不論從就業博覽會或國考講座來看，皆未能夠將組織價值、組織形象、工作內容、工作義務和工作薪水與附帶利益等項目完整地向有興趣的民眾告知（Maitland, 1991; Wood & Payne, 1998）。

考選機關所使用的訊息傳遞管道除了自身機關網站和上述的就業博覽會及國家考試講座之外，也會使用政府 E 管家或是委託民間新聞業者的方式。考選機關在資訊科技應用上，基本上是以機關網站的訊息為基礎，採用多元的管道使訊息向外傳遞。傳遞訊息的管道固然多元，但關鍵在於只有單面性訊息的呈現。考選部所供的訊息不外乎是考試公告、考試收件通知、繳費通知、准考證發放通知、考區通知和放榜訊息通知等，多為考試技術面的內容，未將公務人員工作性質、應具備的態度和專業能力向民眾告知。

國家考試是選拔政府人員的技術性程序和手段，但不能將其用以代表政府取才的整個階段，整個選拔階段也應包含公職工作性質的告知，以達到選拔適合擔任公職之人才的目標。技術性訊息的呈現，可能使民眾將焦點置於考試的過程上，導致目標錯置的情況發生，將通過國家考試視為最大的挑戰，加上先前過度正面訊息的影響，造成實際工作後心態上的落差和消極。整體來說，應該將組織的正面利益和負面影響等工作所有面向應一併告知，使應徵者能夠自行評估，減少對工作不切實際的期待（Cooper et al., 2003；許世雨等譯，2009）。

另一方面，隨著資訊科技的發達，網路是目前考選訊息傳遞的主要管道，在政府取才的應用有其重要性，但在台灣電子化政府入口網站：「我的 E 政府」中卻缺乏政府徵才的資訊。相較世界其他國家，英國（Website of UK government: Directgov）和美國（USA. gov: The U. S. Government Official Web Portal）政府入口網站的就業求職項目當中，便會包含政府工作職缺的網站連結；日本政府徵才方面，儘管政府入口網站沒有明確地呈現相關訊息，但是在各個政府部會皆有「採用情報」的連結，告知任用的相關訊息，與我國情況有所差異。從這比較可隱約看出上述這些政府對於政府文官取才的思維，也可藉此反思我國政府對於公務人員此種

職業的看法。

政府對於公務人員考試的運作上有一定的強調和堅持，但公務人員工作的訊息並未在政府入口網站中呈現，實為網站設計上的缺陷；另一方面，其他國家皆將政府工作視為民眾就業求職的選擇，而我國政府入口網站當中的求職就業項目並未包含，隱含著公務人員工作的「特殊性」。儘管公職工作有其特殊性和重要性，也使用專門法律加以管理，但對於所有職業應要平等對待，且應確保考試資訊在政府資訊管道能夠明確地呈現，使有潛力的應徵者能夠獲得相關資訊（Civil Service Commission, 2010）。

五、報考人都是有潛力的應徵者—招募及考選評估的缺乏

招募結果的評估是在於探討預先設定的有潛力應徵者是否與後續實際的結果相符，然而考選機關並未針對有潛力的應徵者加以界定，也無法對招募的結果進行評估。憲法中規範民眾有應考試服公職的權利，除非應考者不符合或違反公務人員考試法等相關規範，否則滿十八歲以上的國民皆有參加考試的權利。考選機關在舉辦考試前未針對有潛力的民眾進行設定，因此考試處於向民眾開放的態度，在憲法的規範下，考選機關自然沒有「潛力應徵者」的界定與考量，也沒有必要去進行初步的篩選，只要符合考試資格便進入選拔的階段，參加國家考試。

談到招募或考選評估，成本考量是應討論的面向。考選部在考前採取相當多的措施，包含參加就業博覽會、舉辦國家考試講座、考前的報名資格審查和業務處理等，實投入相當多政府和社會的成本。一般來說，組織會針對應徵者以及錄取者進行調查，瞭解其透過何種管道得知此職缺的訊息，進而知悉招募的效果，但考選部舉辦相關活動後，卻未能進一步瞭解宣傳活動及相關業務的成果和效益，成本支出在無形中缺乏重視。

將理論上招募結果的評估擴大到整個考選結果的應用，考選部對於結果的評估只停留在試務和試政的檢討。對於考試所選出的人才是否符合組織需求，則非考選機關所討論且負責的面向，而用人機關也不會將初任人員的表現和合適性回報給考選機關，現行的考績制度也未有相關的機制，實為當前人事制度的缺陷。政府強調人力資源管理與組織使命的融合，且認識到人力資源管理對政府組織管理和施政績效有重要的地位，要依機關特性、業務需求和組織目標等來設定人事業務的進行，

在選才、用才和留才等方面做好，使組織能夠有效運作（陳金貴、呂育誠，2006；吳泰成、周威廷，2011），此意謂著人事業務要配合著組織需求和業務進行，新進人員的評估都未能落實，如何進行後續人事管理上的要求，進而使組織有完善運作和績效產出？

在考試前，考選部對於基本資格的要求即是有潛力應徵者的假定，並未有招募評估的推動和採用，加上後續對於考試取才品質的滿足，考選方式改善上多為學界的建議（施能傑，2003；彭錦鵬，2010），而在實務上未有明顯的改進。缺乏信度和效度的筆試只會陷入透過此管道選拔出的人才都是符合組織需求和優秀人才的迷思，自然地也缺乏考選結果的評估。在報名資格只憑學歷等級作為報考的篩選標準有其不足之處，雖然有不同層級的考試設定不同等級學歷的報名資格，但除非能夠證明學歷的高低和考試層級，以及後續工作內涵上有明顯的關係，否則是破壞機會公平的原則。

在考試結果公布後，考選部在每年的統計年報會針對各種考試錄取人員的學歷程度進行分析，但現今高等教育普及化和素質落差顯著的情況下，透過此種方式來說明錄取人的素質僅具形式意義（彭錦鵬，2010），陷入了公務人員普遍高學歷而素質提升的迷思。不管是報考資格認定和考試科目的設定上，應該以職位分析的知識、技術和能力為基礎，延伸出相關的報考條件和考試方法的設定，而非以學歷為主要的標準，才能落實考試取才的實質功能，進行招募和考選的評估才有實質效益。

肆、結論：招募管理的落實

政府人事管理是個連續且持續性的過程，由於我國人事行政受限於憲法的架構規範以及之後的歷史發展，政府公務人員的選才和用人分屬不同的人事機關，在整個人事管理上，特別是新進人員及格分發前之階段所進行的業務，經過多個人事機關之手，突顯人事行政上分權的情況，也導致人事機關未能對政府人事管理有全盤性的瞭解和一致性的管理。當考選機關認為以考試公平為首要目標時，其在政府機關扮演人才甄補的角色，自然地認為只要達到考試上的公平，就能夠為政府甄補到合適的人才，造成考試錄取的人才就是符合政府人才需求的假定。

考選機關對自身職權的設定，以考選公平性為首要目標時，便會忽略政府用人取才的多元目標，機關將組織業務運作的重點著重於維持考試公平性的運作，缺乏政府人力資源管理的整體關注。另外，考選機關雖然有進行相關的考前招募措施，但由於上述職權設定的限制，加上業務量產生排擠效果和組織員額有限的情況，考選機關人員與民眾互動的次數有限，且傳遞的訊息內容會因任務編組的不同而有落差，僅能基本地告知試務等技術性問題，對於文官工作的性質和內容未能有初步的告知，沒辦法使民眾對此工作有基本的瞭解。

在招募的活動上，考選部在考試前舉辦不少具有招募性質的活動，像是就業博覽會和國家考試講座等，但由於上述機關參與活動成員可能受限於業務設定或是未具有人力資源管理的相關知識，使考選部的招募活動多為國家考試體系、考試準備技巧、考試日期時程和考試類科考科等介紹。招募訊息上，考選機關有著訊息傳遞的多元管道工具的使用，卻只有單一面向訊息的呈現，且多著重於考試的技術性事項。整體來說，透過不同管道所獲得的訊息有著高度同質性，透過不同管道所獲得的訊息對個人來說幾乎相同，缺乏工作性質和內容等應納入的招募訊息，遂多元管道的設定對招募管理來說並沒有太大的實益。

本文也發現非正式來源對政府招募過程的介入和影響，有著取代政府傳遞取才資訊的功能。非正式來源所傳遞的訊息能夠包含考選部所傳遞的訊息之外，且更有能力對政府的工作性質和內容進一步解讀，可能使非正式來源在包裹自身利益的情況下，只傳遞公職工作的單面性正向訊息。從機關的角度來看，可能造成考選部應主導政府取才的角色受到限縮。如果應考者對於此工作未能有正確的認識，如何能夠產生對工作的預知並面臨將來實際的工作情況。錄取人對工作的預知瞭解與工作實際情況未能完整認識的情況下，造成工作績效和組織認同的問題是可以預見的。

在本文討論的內容之外，提出幾個人事管理上應加關注的議題。人事管理每個運作環節可能會產生相互影響的效果，導致階段性功能的增強或弱化，本文認為考選組織的設計和分發制度的運作，對於招募管理的落實有一定的影響而有討論的空間。目前考選機關的單位設計以考試類別為基準，未能涵蓋到整個人力資源管理選拔階段應注意的面向，可能導致某些取才重要業務的忽略。實務上，工作地點和分發名額的說明往往只在考試放榜後才會讓錄取人得知，與理論上認為應在選拔前先予以告知的情況有所差異（Maitland, 1991; Cooper et al., 2003）。民國百年的高普考

對職缺地點雖有予以事先公布，但也僅能知道分發的機關，工作單位和職務內容則未能得知。在目前採考試成績依序分發的原則下，儘管有工作相關資訊的提供，但對應考者來說未必有實際的效益。錄取者欲至某用人機關服務但卻未能如願，是否會影響其組織認同感及工作績效，則有待後續研究的討論。抱持「佔缺」心態的錄取人，在分發未能如己所願的情況下，可能導致剛到職便有調任意願的出現，從機關角度看文官的永業制則是一大諷刺（蘇偉業，2010）。

從政府人才需求的角度和招募管理的觀點來看，考選部身為公部門取才的政府機關，而國家考試是民眾進入公部門工作的重要管道，應有積極性職權的發揮。考選機關應掌握政府取才的主導權和工作與形象的詮釋權，明確地傳遞公務人員工作性質、內容、態度，和背後所隱含的公共服務價值。對此工作有興趣之民眾能夠有深入的瞭解，並依此內容衡量自身的能力，評估擔任此工作的合適性，也能促使進入考試階段的應考人皆是有潛力的應徵者。考選機關對招募管理的落實，對大多數民眾來說是個教育的機會，可減少對文官的不理性謾罵，增加對政府的信任；對有興趣的應徵者來說，能對公職工作有充分的認識，毋須受限於非正式來源的解讀或外部環境之影響而對此工作有過度正面想像；對政府來說，能使後續人事管理能夠有實質的效益，避免政府成為民眾尋找工作的最後庇護所。

從本文的討論當中可提供考選機關三點政策上的建議。首先，機關在招募業務上所投入的成本是相當可觀的，遂應落實業務的管控，評估相關活動的成果，並做後續的追蹤，瞭解活動舉辦的效益和成本投入的妥適性。在資訊傳遞上應說明公務人員工作的性質、內容和風險等，使民眾有完整性的瞭解，避免政府人才招募和選拔的兩個過程處於脫節或可能受其它因素影響的情況。其次，在組織設計上，應有常態招募宣傳小組的成立，專責相關業務，除了專業性的強調，也能使各次的活動經驗有所累積。最後，考選部扮演著政府新進人力招募和選拔的角色，應重新思考機關職權的範圍，不應限縮於過去「考試取才」的框架，而是奠基於此進而思考人力資源管理中人才選拔應該關注的面向，促使政府取才能夠彰顯其功能和意涵。

參考文獻

行政院主計處（2006）。民國 95 年中央政府總預算各機關預算員額彙計總表。101

年 1 月 2 日取自**行政院主計處**，網址：

<http://www.dgbas.gov.tw/ct.asp?xItem=14183&CtNode=3539&mp=1>。

行政院主計處（2011）。民國 100 年中央政府總預算各機關預算員額彙計總表。

101 年 1 月 2 日取自**行政院主計處**，網址：

<http://www.dgbas.gov.tw/ct.asp?xItem=28997&CtNode=5533&mp=1>。

江大樹、呂育誠、陳志瑋譯（2004）。**公共人力資源管理**（D. E. Klinger& J. Nalbandian）。臺北：韋伯。

李誠（2006）。產業環境變遷與人力資源管理。載於李誠（編），**人力資源管理的 12 堂課**（三版，頁 1-20）。臺北：天下遠見。

李震洲（2008）。應考資格審查應改為考試後榜示前為之。**人事行政**，第 162 期，頁 13-30。

李震洲（2009）。公務人員特考應適度簡併回歸高普考。**人事行政**，第 169 期，頁 54-64。

考試院（2009）。**文官制度興革規劃方案**。臺北：考試院。

考選部（2007）。**中華民國 95 年考選統計**。臺北：考選部。

考選部（2008）。**中華民國 96 年考選統計**。臺北：考選部。

考選部（2009）。**中華民國 97 年考選統計**。臺北：考選部。

考選部（2010）。**中華民國 98 年考選統計**。臺北：考選部。

考選部（2011a）。**中華民國 99 年考選統計**。臺北：考選部。

考選部（2011b）。考選部 100 年參加各大學院校舉辦之就業博覽會一覽表。100 年 12 月 28 日取自考選部，網址：

http://wwwc.moex.gov.tw/main/content/wfrmContentLink.aspx?menu_id=56。

考選部（2011c）。100 年公務人員高等考試三級考試暨普通考試統計。100 年 12 月 28 日取自考選部，網址：

http://wwwc.moex.gov.tw/main/ExamReport/wFrmExamStatistics.aspx?menu_id=158。

考選部（2011d）。考選部 100 年度國家考試講座日程表。100 年 12 月 28 日取自：考選部，網址：

http://wwwc.moex.gov.tw/main/content/wfrmContentLink.aspx?menu_id=57。

- 呂育誠（2004）。人力資本觀點公務人員角色的再定位。**人事月刊**，第 39 卷第 3 期，頁 20-29。
- 吳泰成、周威廷（2011）。公部門推動策略性人力資源管理架構芻議。**研考雙月刊**，第 35 卷第 3 期，頁 113-120。
- 林文瑛（2009）。國家選才還能有什麼錦囊妙計嗎？**國家菁英**，第 5 卷第 3 期，頁 19-25。
- 施能傑（1999）。人事部門的新責任。**人事月刊**，第 29 卷第 9 期，頁 22-27。
- 施能傑（2003）。公務人員考選制度的評估。**台灣政治學刊**，第 7 卷第 1 期，頁 157-205。
- 孫本初（2006）。論策略性人力資源管理模型及其在政府機關之應用—以美國 IRS 為例。**人事月刊**，第 42 卷第 1 期，頁 38-54。
- 張秋元（2010a）。公務人員高普初等考與公務人員特種考試消長相關問題之研究。發表於九十八年度考選制度研討會系列二：部份公務人員特種考試納入公務人員高普初等考試可行性之研究研討會，考選部，臺北。
- 張秋元（2010b）。改進現行公務人員高普初等考試人力估缺技術，落實考用配合政策。**人事行政**，第 173 期，頁 41-45。
- 張秋元（2010c）。啟動組織改造成功機會窗的人力管理策略與作法。**人事月刊**，第 51 卷第 3 期，頁 23-27。
- 陳國輝（2006）。我國公務人力資源發展策略之現況及展望。**人事月刊**，第 43 卷 3 期，頁 44-49。
- 陳金貴、呂育誠（2006）。我國人事人員管理制度變革之研究。**公務人員月刊**，125 期，頁 5-15。
- 陶尊芷（2006）。人力資源管理策略與組織競爭力。**人事月刊**，第 43 卷第 3 期，頁 28-35。
- 莊雅淑（2004）。建構公部門人力資源管理新思維：以核心能力為觀點。**人事月刊**，第 39 卷第 4 期，頁 63-68。
- 許南雄（2010）。當前政府人力資源策略管理之新情勢與趨勢。**人事月刊**，第 51 卷第 4 期，頁 22-35。
- 許世雨、楊雪倫、李長晏、蔡秀涓、張瓊玲、范宜芳譯（2009）。**人力資源管理**

- (D. A. DeCenzo & S. P. Robbins 原著)。臺北：五南。
- 彭錦鵬 (2010)。公務人員考選制度的變革與未來展望。**國家菁英**，第 6 卷第 1 期，頁 17-40。
- 詹中原、陳敦源、黃東益、蕭乃沂、蔡秀涓 (2008)。TGBS 台灣政府文官調查研究文集 (一)：方法篇。100 年 7 月 29 日取自中央研究院調查研究專題中心，網址：<https://srda.sinica.edu.tw/search/scidown/4171>。
- 蔡秀涓 (2004)。世代因素對公務人員工作價值觀影響之實證分析：以考試院暨所屬機關為例。**東吳政治學報**，第 18 期，頁 41-67。
- 蔡良文 (2006)。考試院推動知識管理與人力資源運用之分析。**考銓季刊**，第 48 期，頁 18-33。
- 蔡良文 (2009)。文官體制變革之論證。**文官制度季刊**，考試院八十週年慶特刊，頁 1-24。
- 蘇偉業 (2010)。從地方政府運用約聘僱人員之調查剖析我國契約公務人力之改革。**文官制度季刊**，第 2 卷第 2 期，頁 77-109。
- 顏惠玲 (2008)。放寬公務人員特考應考年齡析論。**人事行政**，第 163 期，頁 17-22。
- Breaugh, J. A. (1981). Relationships between Recruiting Sources and Employee Performance, Absenteeism, and Work Attitudes. *Academy of Management Journal*, No.24: 142-147.
- Belt, J. A., & J. G. P. Paolillo (1982). The Influence of Corporate Image and Specificity of Candidate Qualifications on Response to Recruitment Advertisement. *Journal of Management*, No.8: 105-112.
- Breaugh, J. A., & R. B. Mann (1984). Recruiting Source Effect: A Test of Two Alternative Explanations. *Journal of Occupational Psychology*, No.57: 261-267.
- Ban, C., & N. M. Riccucci (1997). *Public Personnel Management: Current Concerns, Future Challenges* (2nd Ed.). White Plains, New York: Longman.
- Barber, A. E. (1998). *Recruiting Employees*. Thousand Oaks, California: Sage.
- Cober, R. T., D. J. Brown, A. J. Blumental, D. Doverspike, & P. Levy (2000). The Quest for the Qualified Job Surfer: It's Time the Public Sector Catches the Wave. *Public Personnel Management*, Vol.29 (No.4): 479-493.
- Cooper, D., I. T. Robertson, & G. Tinline (2003). *Recruitment and Selection: A*

- Framework for Success*. London: South-Western Cengage Learning.
- Civil Service Commission (2010). *Recruitment Principles* (November 2010 Ed.). London: Civil Service Commission.
- Gatewood, R. D., H. S. Feild, & M. Barrick (2008). *Human Resource Selection* (6th Ed.). Manson, Ohio: Thomson/South-Western.
- Kirnan, J. P., J. A. Farley, & K. E. Genisinger (1989). The Relationship between Recruiting Source, Applicant Quality, and Hire Performance: An Analysis by Sex, Ethnicity, and Age. *Personnel psychology*, No.42: 294-308.
- Kim, S., & J. G. O'Connor (2009). Assessing Electronic Recruitment Implementation in State Government: Issues and Challenges. *Public Personnel Management*, Vol.38 (No.1): 47-65.
- Lavigna, R. J., & S.W. Hays (2004). Recruitment and Selection of Public Workers: An International Compendium of Modern Trends and Practices. *Public Personnel Management*, Vol.33 (No.3): 237-253.
- Maitland, I. (1991). *How to Recruit*. Aldershot, Hants: Gower.
- Murphy, F., J. W. Gibson, & A. Greenwood (2010). Analyzing Generational Values among Managers and Non-managers for Sustainable Organizational Effectiveness. *S.A.M. Advanced Management Journal*, Vol.75 (No.1): 33-43.
- OPM (1999). *Strategic Human Resources Management: Aligning with the Mission*. Washington, D. C.: Office of Personnel Management.
- OPM (2007). *Delegated Examining Operations Handbook: A Guide for Federal Agency Examining Offices*. Washington, D. C.: Office of Personnel Management.
- Taylor, M. S., & D. W. Schmidt (1983). A Process-Oriented Investigation of Recruitment Source Effectiveness. *Personnel Psychology*, No.36: 343-354.
- Werbel, J. D., & J. Landau (1996). The Effectiveness of Different Recruitment Sources: A Mediating Variable Analysis. *Journal of Applied Social Psychology*, No.26: 1337-1350.
- Wood, R., & T. Payne (1998). *Competency Based Recruitment and Selection*. Chichester, West Sussex: John Wiley & Sons.

The Recruitment in Public Sector Human Resource Management: Take Civil Service Senior and Junior Examinations as Example

Shao-Cheng Yu*

Abstract

For the past few years, there have been comprehensive discussions about the government's human resource management from both the practical and academic perspectives, but the connection between recruitment management and the selection of government employees has received little attention. Discussions on the examination system in Taiwan focused more on improving the techniques of selection than on the recruitment measures before the examination-selecting phase. This paper looks into relevant government documents regarding four phases: preparing recruitment, seeking applicants, attracting applicants and screening applicants and studied five key elements: organization, sources, actors, activities and work information. Based on the literature review, the paper discusses the measures by the Ministry and tries to explain the deficiency in the practice. This paper finds some defects: 1. the recruiters' lack of specialty, 2. superficial activities and 3. one-sided information. These defects are caused by the original design of the institution's functions, crowding out of work and limited numbers of personnel. Finally, this paper concludes that the Ministry

* Master Student, Department of Public Administration, National ChengChi University.

of Examination should play a positive and dominant role in providing details of work and shape the image about civil service that help applicants have a better understanding of this work. In addition, this paper raises the personnel issues about organizational design and work distribution that may affect to carry out the recruitment operation. The recruitment management issues discussed here are expected to help promote the different interpretation and comprehensive development of public sector human resource management.

Keywords: human resource management, recruitment management, examination system, civil service senior and junior examination

