

[上一篇](#)[回前頁](#)[下一篇](#)

第19期

淺談我國公務人員考選制度的改革

曾冠球 國立臺灣師範大學公民教育與活動領導學系教授



“ 擴大用人機關參與選才機制，輔以性向與心理測驗，並搭配口試及試用制度，以提高人才與組織的適配度。 ”

2022年考選部曾就各國考選制度、規劃性向測驗納入公務人員考試制度，以及公務人員高普考試應試專業科目彈性多元調整方案規劃草案，於考試院會議進行專題報告。在此資料背景下，本文主要針對現行考選制度若干議題提出綜合性討論。

以筆試為主要評量方式之商榷

長期以來，國家考試選才係以筆試作為主要評量方式，其固然確保了某種客觀性與公平性，卻無法針對應考人專業知識以外，能否勝任特定職務所需之技能、綜合能力、態度與人格特質進行評斷，而這些構面與表現的加總構成了學理上「職能」(competency) 的概念。反觀先進國家 (如英國) 招募公務人員，一來採取多元評量的方式篩選人才，二來程序上不乏先測驗應考人之基本能力後，再接續更深度的性向與心理測驗，以綜合評斷應考人的能

力。基本能力測驗包含語文、邏輯思考、判斷力、數理、溝通及問題解決等基礎能力，也可能涉及簡報能力與情境判斷測驗。此外，有鑑於我國於108課綱實施後，每位學生都將逐步建立學習歷程資料，內涵豐富的事蹟，未來或可搭配基本能力測驗，作為用人機關選才之參考資料。

性向測驗與心理測驗之嘗試與折衷之道

性向與心理測驗是重要的取才工具，民間企業亦然，但目前國考多以測驗應考人的專業知識為主，相對忽略性向與工作之間的「適配度」。廣義來說，學理上「個人與組織的適配度」(person-organization fit) 的概念，就是在倡議類似這樣的觀點。操作上，一種建議是未來可在「國考前」一定期間增設性向與心理測驗，應考人通過此等測驗後，方可參加國考。另一建議則是將上述測驗施行於考試錄取人員之「基礎訓練階段」，並將施測結果轉請用人機關參考。基本上，相較於大範圍的國家考試施測，藉由集中訓練階段來觀察錄取人員的性向，或許更為經濟與可行。

不過，持保留看法的則主張，性向測驗之應用也存在不少爭議，這點在學術論文已見不少討論，因此，貿然將這類測驗納入國考，其施測之信、效度不無可能遭受外界質疑。一方面此舉涉及當局測驗量能之評估，二方面也應慮及坊間補習班對於性向測驗的反向操作問題。就前者而言，由於我國國考類科考科眾多，試務行政成本頗為可觀，而推行心理測驗也定當所費不貲，未來倘減併類科、考科，當局似有寬餘資源以聚焦這類基礎能力測驗；就後者而言，有鑑於性向測驗可能無法成功測出個人的真實性格與能力（如操弄作答、作假），為提高社會接受度，折衷之道是性向測驗或可搭配口試，作為口試委員評分的參考依據。由心理測驗專家透過人格測驗，作為口試的參考；口試委員可參酌受測者性向測驗的成績來調整口試題項，並以口試成績作為國考成績的一部分。

落實「試用期」，提高取才的效度

落實「試用期」(probation period) 制度是否更有助於取才？無法真正落實的原因又為何？目前國考主要依賴教育端的筆試方式取才，不無可能產生「所用非人」、「會考試不會做事」的批評，因此，筆試錄取後搭配試用期制度，理應可大幅提高取才的效度。公部門金錢誘因有限，除了升遷以外，

更多需要仰賴個人的使命感作為工作驅力。應考人通過基本能力測驗後，再搭配試用期制度，以觀察其是否真的具有公共服務的動機及持續學習的意願；尤有甚者，此舉是否會比前述的性向與心理測驗更有效度，殊值進一步研議。儘管如此，當前試用期淘汰率過低的問題，則有必要深入研究，以釐清是「公部門組織文化」抑或「機制設計與流程」本身出了某種窒礙難行的問題。此外，倘若試用期表現不佳，究係當事人真的不適任公務員，抑或不適任特定職務、直屬主管、機關，亦非全然毫無討論空間可言。整體而言，當局也許有必要深入研究試用期這項關鍵制度的「可執行性」（enforceability）之根本問題。

仿照先進民主國家，用人機關納入選才過程

為彌補筆試無法達到之篩選效果，有必要仿照先進民主國家的潮流，將用人機關更緊密地納入選才之過程。基此，國考應試科目的調整應適度參酌用人機關的意見，舉辦焦點團體座談不失為一種可行的作法。為強化國考應試科目與用人機關間的連結性，理應緊密橋接特定職缺所需之核心職能，然而，「以職務為中心」的人才考選與招募策略，就現況而言牽涉層面似乎過廣，我國「獨立制」的人事機關體制並不易真正做到，犧牲「適才適所」乃在所難免，故初期只能針對特定類科、考科為之。舉例來說，警察人員及外交人員或可先行試辦，而外交人員與警察人員適任性高度牽涉政府形象，故可將此等人員優先納入心理測驗對象。衡酌改革的成本與效益，國考涉外性較高的部分類科優先增列口試，遂有政策上的合理性。鑑於若干國家的公務人員考試均有安排面試，國考若在筆試之外增設口試程序，用人機關將得以真正參與選才過程。這類口試或可由用人機關主導，而用人機關則須另組遴選委員會，並應納入一定比例之外部委員，以避免可能橫生之弊端。^[1]

回歸本土用人機關脈絡，釐清國考優先問題

整體而言，鑑於先進國家公務人員考選制度趨勢多為部會分權，機關或職位導向的取才模式，測驗專業知識之餘，更強調應考人的工作態度與能力，故而輔以事前的性向與心理測驗，並搭配事中的口試來提高人才選拔的效度，此應為未來我國考選制度之改革方向。上述改革方向乃著眼於先進國家的考選制度比較而來，但回到本土用人機關的脈絡，關鍵問題仍應優先釐清國考

不同類科取才各自面臨的優先問題。制度改革首重能否緩解本國自身的問題，而非只是追隨他國的改革步調、片面尋求改革的正當性。其次。取才方式及其組合（如專業知識的占比）所涉及的成本與效益之間如何取得平衡，也是執行過程必須兼顧的問題。

[1] 盧焜鑫（2022），用人機關參與選才之研析。取自：<https://www.ly.gov.tw/Pages/Detail.aspx?nodeid=6590&pid=217374> 。

上一篇	回前頁	下一篇
-----	-----	-----