

第19期

從先進國家考選模式 談我國公務人員考試 方式之擴展與強化

蔡寶珠 考選部考選規劃司副
司長

“ 多元採行筆試、口試、心理測驗等考試方式，將有助於提升考試之衡鑑效能，讓用人機關得以甄補適格人才。 ”

我國公務人員因受永業制度的保障，向有鐵飯碗之稱。經由公務人員考試錄取進入公家機關者，多以此安身立命，甚少離職。如以近5年公務人員考試平均錄取年齡29歲來看，算至屆齡退休，平均任職年資長達36年，政府花在每位公務人員人力薪資成本平均至少在2千萬元以上^[1]，復因其職務所賦予之公權力與人民權益息息相關，如未能嚴選適當人才，對國家社會將造成嚴重影響。考選部做為公務人員進用把關者，每年錄取1萬多名生力軍加入政府行列，責任實屬重大。

隨著近年國際時勢及社會環境快速變遷，政府面對的挑戰也愈加嚴苛，公務人員除須具備豐富的專業知識，更要有機敏應變的能力，才能快速合宜處理複雜的公務。因此，如何順應時代潮流，精進考試制度，以發揮嚴格把關，甄選適格人才的功能，乃為考選部當前迫切的工作。其中考試方式的妥善運用，尤為考試制度優化的關鍵。所謂他山之石，可以攻錯，借鏡先進國家甄

選公務人員的作法，審視我國現行考試方式之運用，口試實有再行擴展與深化的空間。

先進國家選才模式多元，充分發揮衡鑑效能

日本

國家公務員分為「綜合職」、「一般職」、「專門職」、「經驗者中途任用」4種。「綜合職」主要負責政策研擬，為高階公務員主要來源，「一般職」以執行或操作類工作為主，一般只能晉升至中階公務員職務，「專門職」為從事特定行政領域專業工作，「經驗者中途任用」則是引進具民間企業實務經驗者的特別管道。「綜合職」、「一般職」、「專門職」三種職類下設類科均採大範圍分類，進用考試分筆試及口試，部分類科另有適性測驗。筆試依職類及應考資格分別設計，主要包括基礎能力測驗、專門測驗等；口試前通常先實施人格測驗，俾供口試時參考。

韓國

一般職公務員職級分為高級公務員與3級至9級公務員。高級公務員相當於我國之常務次長、主任秘書及司處長，3級公務員相當於我國之副司處長，4級公務員相當於我國之科長，5級公務員相當於我國之股長，6級至9級屬事務職，為基層公務員。新進公務員分別從5級、7級、9級開始任用，各級考試均分為筆試及口試，5級筆試復分二試，第一試考4科，含公職適性能力測驗，第二試依行政職及技術職分別考5科、4科，7級考7科，9級考5科。各級口試成績被評為不合格者，均不予錄取；評為優等者，直接錄取；僅口試成績被評為普通者，始依筆試成績高低，決定是否錄取。

新加坡

公務人員區分「一般職」及「行政官職」2類。「一般職」又分四級，第一級屬專業性、管理性職務，第二、三級為執行性、公文書處理等職務，第四級則為勞力、低技術性職務，其考試方式包括資格審查、心理測驗及口試等，比較特別的是無筆試項目。「行政官職」屬領導階層，代表性職務包括初級

（超級）行政官、（資深、非常資深）常任秘書等，其進用方式主要以獎學金制度及儲備幹部計畫進行長期培育。

英國

文官依職務列等與陞遷速率，可為分「一般文官職」、「快速陞遷發展方案」及「高級文官」。「一般文官職」由用人機關自行決定考選方法，主要包括教育程度、工作經驗或執業資格審查，以及筆試、口試、性向測驗或實作測驗等；「快速陞遷發展方案」目的在吸引優秀大學畢業生進入公部門服務，招募對象另亦包括現職文官，錄取後均經有系統的培養，陞遷較一般文官快速許多，其與「高級文官」均同時運用評鑑中心法、口試等多種評量技術進行衡鑑。

美國

聯邦政府公務人員之任用，依招募方式及職務性質等，分成「除外職」、「競爭職」二大類。「除外職」指工作性質特殊，無法以考試羅致合適人才之職位；「競爭職」依職務屬性分為專業性、技術性、行政性、文書性及其他性等5大職類，其考試由用人機關針對職務內涵進行職能分析，設計適當之評量方式或測驗工具，包括結構化口試、測驗（工作知識、情境判斷、認知能力測驗等）、評鑑中心法、職能問卷等多種方式。

法國

依應考人來源，可分成外部途徑、內部途徑及第三途徑等3種考試管道，其中外部途徑考試分為筆試及口試，部分特殊領域(如藝術、科學等)，得審查其著作、發明或學歷等；倘職務涉及專業技術操作，另實施實作測驗。

德國

公務人員職務依層級分成「高級職務」、「中高級職務」、「中級職務」及「初級職務」4種。高級職務與中高級職務具有領導性（管理者）內涵，中級職務為執行性職務，初級職務則屬基層、非智識性工作。除「初級職務」多

以契約僱用外，「高級職務」進用考試方式為評鑑中心法，「中高級職務」為適性測驗與筆試及口試，「中級職務」為筆試及口試。

圖1 先進國家公務人員主要考試方式採行情形

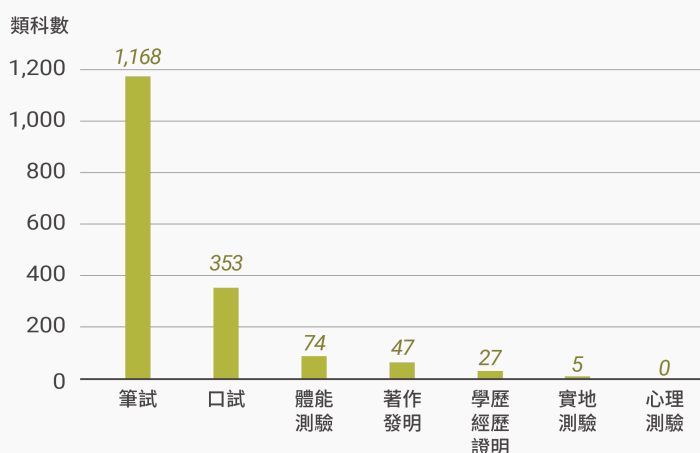
方式 國別	筆試	口試	心理測驗	實作評量、評鑑中心法、 資料審查等其他方式
日本	○	○	○	
韓國	○	○	○	
新加坡		○	○	○
英國	○	○	○	○
美國	○	○	○	○
法國	○	○	○	○
德國	○	○	○	○

資料來源：作者自行整理。

我國公務人員考試方式規範完備，惟實際執行仍以筆試為主

公務人員考試法規定之考試方式包括：筆試、口試、心理測驗、體能測驗、實地測驗、審查著作或發明、審查知能有關學歷經歷證明或其他方式等8種，其中除「其他方式」是為考量未來發展，預留新興方式可能空間，而於103年所增列者外，筆試等7種均為延續過去60年既有規範，這也顯示早年先賢已有相當先進之思維，了解多元方式取才的重要性，爰同時容納各種評量功能的考試方式，以供採擇。惟從過去長期實踐經驗發現，多數考試仍以筆試為主，併採其他考試方式者，筆試占分比重亦屬最高，顯示在國人客觀公平的期待下，筆試受到高度的信任與重視，以往未結構化的口試，讓各界擔心不夠客觀，這也導致公務人員考試在考試方式的選擇上，有難以突破的障礙。

圖2 我國公務人員考試方式採行情形



註：公務人員考試共31項，除取才困難特考辦法未預設類科外，其餘考試之法定類科數總計1,168個，均採筆試。採口試、體能測驗、著作發明審查、學歷經歷證明審查、實地測驗之類科占總類科數比重分別為30.22%、6.34%、4.02%、2.31%、0.43%。

資料來源：作者自行整理，統計自現行各項公務人員考試規則相關規定。

先進國家與我國考試方式差異比較

一、考試方式併採情形不同

先進國家甄選公務人員的方式，相當靈活多元，依不同職務需求，同時善用筆試、口試、心理測驗、適性測驗或評鑑中心法等多種不同功能的工具，故能達到全方位評量的目的。我國公務人員考試方式在法制層面的規範，相當周延完備，但在講求公平原則下，仍以筆試為主，部分考試甚至以筆試為唯一決定工具。

二、筆試科目繁簡不同

先進國家因採多元評量方式，筆試科目通常較為簡化。我國則延續傳統對於筆試的重視，類科及科目設計一向繁複，考試規則修正也因此多著重在科目調整，而非評量方法的檢討，頗有見樹不見林之感。

三、口試採用程度有別

先進國家不分公務人員種類等級，普遍採用口試，在決定人選時甚至具關鍵性影響。我國公務人員口試之採行雖僅次於筆試，但也僅侷限於較高等級考試或涉外及特殊性質的考試，且多居於輔助性角色，占分比例不高。

四、心理測驗運用與否

先進國家辦理公務人員甄選時，心理測驗或用於初步篩選，或融入口試環節，特殊職務如警察，並以人格測驗汰除不適格人選。我國則因國人對此種考試方式較為陌生，信任度不足，又因其專業特性不易操作，目前並未採用。

我國公務人員考試方式之擴展與強化

參考先進國家作法，檢視我國各種考試方式適用屬性及操作可行性，其中口試的運用實仍有再擴展空間。考選部為使公務人員口試能充分發揮選才功能，過去一直致力於結構化口試的建立，經由長期反覆實施，已相當穩健成熟，未來可再朝以下幾個面向擴展及深化：

一、擴大口試採行範圍

現行設有口試的考試多為公務人員特考，做為政府進用人力主要管道且具指標性的高考三級考試，反而僅公職專技及客家事務行政等少部分類科採行口試。為落實多元考選方式理念，考選部業研議減列高考三級考試筆試科目，與此同時，如能逐步擴大類科適用範圍，將口試納入第二階段篩選方式，當更能有效預測應考人在實際工作情境之表現，增加擬任人員與職務之間適任與契合度。

二、增加口試占分比重

為能有效發揮口試功能，口試占分比例不宜過低。惟檢視現行併採口試的21項考試，口試成績占總成績比重多數介於10%至20%之間，影響有限。自112年1月1日起，高考三級公職專技類科考試口試占分比重將由20%提升至30%，其他未達30%之考試，仍有合理調整空間。

三、提昇用人機關參與程度

現行設有口試之公務人員考試，例均遴聘一定比例用人機關高階公務人員擔任口試委員，惟多數考試遴聘比例低於50%，為擴大用人機關參與選才，具體落實考用合一，可考量再提高用人機關參與口試人數，以強化用人機關之用人決策權。

四、導入心理測驗提升評鑑效能

考選部曾嘗試於司法官考試口試納入測驗領域專家，協助觀察應考人人格特質，惟因口試試題仍以法律專業為主，致實施成效有限。為能善用「心理測驗」選才優點，或可考量擇定適當考試，將經由測驗專家執行的心理測驗結果搭配口試，做為口試委員深化問題向度及內容之參考，因非做為考試方式，可淡化其在考試程序中之強度，並使口試與以評量專業知識為主要目標的筆試做差異化處理，當更能發揮口試功能，拔擢適格人才。

[1] 以111年薪資表為基準，普考及格人員，從三職等本俸一級起敘，每月待遇為38,890元，任職36年，即使退休時僅為五職等年功俸最高級，在職所得也超過2千2百萬元。