

公務人員考試採心理測驗之可行性研究

考選部

中華民國 107 年 3 月

公務人員考試採心理測驗之可行性 研 究 報 告

受委託單位：國立臺灣大學

研究主持人：彭錦鵬副教授

協同主持人：鄭夙珍副教授、李俊達助理教授

計畫顧問：顏志龍教授、高玉靜副教授

研究期程：中華民國 106 年 2 月至 106 年 11 月

研究經費：新臺幣肆拾捌萬元整

考選部 委託研究

中華民國 107 年 1 月

(本報告內容純係作者個人之觀點，不應引申為本機關之意見)



目次

目次	I
表次	III
圖次	V
第一章 緒論	1
第一節 研究動機與目的	1
第二節 研究方法	4
第三節 心理測驗的類型與應用	6
第二章 各國公務人員考試併採心理測驗之辦理情形	17
第一節 美國公務人員考試併採心理測驗之辦理情形	17
第二節 英國公務人員考試併採心理測驗之辦理情形	27
第三節 德國公務人員考試併採心理測驗之辦理情形	42
第四節 日本公務人員考試併採心理測驗之辦理情形	51
第五節 各國比較	61
第三章 我國公務人員考試選才併採心理測驗之規劃與辦理	65
第一節 現行各機關辦理情形	65
第二節 現行各機關採行心理測驗之目的與功能	73
第四章 公務人員考試採行心理測驗之研議	81
第一節 多元心理測驗應用於考選之執行方案	82
第二節 多元心理測驗執行流程及相關議題	92
第三節 小結	98
第五章 研究發現與建議	101
第一節 研究發現	101
第二節 研究建議	107
參考文獻	117
附錄	123

附錄一	深度訪談紀錄一.....	123
附錄二	深度訪談紀錄二.....	144
附錄三	焦點座談會紀錄一.....	155
附錄四	焦點座談會紀錄二.....	158
附錄五	焦點座談會紀錄三.....	176
附錄六	深度訪談記錄三.....	193
附錄七	深度訪談記錄四.....	209
附錄八	期中報告審查意見回應對照表.....	227
附錄九	期末報告審查意見回應對照表.....	236

表 次

表 2-1	美國各州篩選警務人員之人格測驗.....	23
表 2-2	高級文官評鑑方式之效度.....	39
表 2-3	德國文官考試採評量中心法流程.....	45
表 2-4	兵庫縣公務員採用試驗筆試試驗（第 1 次試驗）.....	55
表 2-5	兵庫縣公務員採用試驗面接試驗（第 2 次試驗）.....	55
表 2-6	東京都 23 區的公務員採用試驗第 1 次試驗試驗內容.....	57
表 2-7	日本 RECRUIT（リクルート）公司 SPI3-P 性格檢查的各類 面向.....	58
表 2-8	日本 RECRUIT（リクルート）公司 SPI3-P 性格檢查的職務 適應性.....	59
表 2-9	日本 RECRUIT（リクルート）公司 SPI3-P 性格檢查的組織 對應性.....	59
表 3-1	民航局航管人員特考採用心理測驗規定.....	68
表 3-2	臺中市文化局 104 至 106 年應徵人數及錄取人數.....	71
表 3-3	深度訪談與焦點座談會與會者名單（一）.....	73
表 3-4	深度訪談與焦點座談會與會者名單（二）.....	81
表 4-1	兩階段考試併採心理測驗之方案.....	98

圖 次

圖 2-1	美國警察人員甄選流程	22
圖 2-2	美國聯邦外交人員甄選流程	25
圖 2-3	快速升遷制度的人員甄選流程	34
圖 2-4	英國高級文官甄選流程	38
圖 2-5	德國終身職公務員考選歷程	44
圖 2-6	兵庫縣政府職員採用試驗流程	56

第一章 緒論

本部分內容主要說明計畫之研究動機、目的、問題，以及所採用的研究方法。

第一節 研究動機與目的

一、研究動機

- (一) 早年辦理情形：考試院於中央政府遷臺後，曾於 39 年至 55 年實施心理測驗，至 56 年考試院鑑於以心理測驗做為選拔公務人員之測驗方式，其公平性尚須再酌，爰決議取消心理測驗。其後至今各種公務人員考試採行之考試方式，包括筆試、口試、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等，但並未再採行心理測驗。
- (二) 現行法規依據：典試法 104 年 2 月 4 日修正公布，將原心理測驗與體能測驗規則分列為心理測驗規則、體能測驗規則，爰配合訂定並經考試院於 104 年 12 月 14 日訂定發布心理測驗規則及體能測驗規則 2 種。依典試法第 14 條規定，各種考試得採筆試、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報請考試院同意之方式行之。
- (三) 配合政策研究：考試院為有效落實第 12 屆施政綱領，104 年 8 月 13 日通過「公務人力再造策略方案」，並將心理測驗列入策略議題「參、強化心理測驗與多元考試機制」之「研究發展心理測驗等多元考試方式」案屬政策議題，爰配合規劃研議。

二、研究目的

依據《考試院第十二屆公務人力再造策略方案》之說明，於會前會之「考選分組」，由陳委員皎眉研提「強化心理測驗與多元考選機制」部分決議，經分組確認後所提之議題內容及其執行策略建議、相關期程。

配合考試院公務人力再造策略方案指導，考量公務人員考試方式如擬採行心理測驗，影響考選制度層面廣泛而深遠，在缺乏相關實務參考案例情形下，為求周妥，宜先進行其可行性之研究。務期相關研究內容與範圍，能蒐羅參考各國辦理經驗，符合我國國家考試現況需求；相關研究成果或建議等，得提供考選部相關政策規劃及法規研修等參考。使國家考試方式更趨多元，提升國家考試信度、效度之目的及拔優汰劣之功能。

三、研究問題

- (一) 蒐集並分析美國、英國、德國、日本等國家公務人員考試併採心理測驗之類型與辦理情形。
- (二) 蒐集並分析國內相關用人機關採用心理測驗之類型與辦理情形。
- (三) 公務人員考試採行心理測驗目的（最適或最優者）與考試功能（為篩選或安置分派參考）為何？
- (四) 那些特種考試適合採心理測驗？宜採何種心理測驗類型？宜採國內外現有的測驗或自行發展測驗？
- (五) 如何順利推行心理測驗等相關配套規劃，如：
 1. 為維護國人對考試之信賴，應向外界說明之相關資訊為何？
 2. 如何符合心理測驗各項專業要求（測驗題庫建置、信度、效度、常模維護、施測作業要求、測驗統計結果解釋與應用等）？
 3. 考選部如何促成相關考試採行心理測驗並維持常態運作？試擬「公

務人員考試採心理測驗推動計畫（芻議）」。

4. 相關防弊措施的建議。

第二節 研究方法

本研究主要採用資料分析法、焦點座談法、深度訪談法 3 種研究方法，據以有效對應本案研究問題。

一、資料分析法

本研究分析的資料來源包括文獻與次級資料，依照研究目的與需求，蒐集及檢閱國內外文獻及次級資料分析。包含國內外學術期刊、研究報告、專書、新聞資訊及國際組織機構所正式公布之趨勢報告，乃至於重要國家官方發布之新聞、年報資料及其所公開政策文件與相關研究報告等管道，以便全面瞭解國內外現今發展趨勢與掌握發展脈絡及未來趨勢。

藉由資料分析法，本研究探討國外國家公務人員考試併採心理測驗之類型與辦理情形。依照徵求計畫書須知之規定，挑選美國、英國、德國、日本等 4 個國家，針對相關文獻及資料進行歸納、分析與綜合比較。

二、焦點座談法

研究團隊於 2017 年 2 月 21 日前往考選部，與部內同仁舉辦第一場座談會，除了解本案研究需求外，並了解國內目前公務人員考試辦理心理測驗的現況。繼於 2017 年 4 月 20 日舉辦第二場焦點座談會，邀請包括法務部調查局、外交部人事處、內政部警政署、交通部民用航空局等目前已採用心理測驗，或「考慮」採用心理測驗考試之用人機關，據以分析公務人員考試採行心理測驗之目的與功能。

在期中報告之後，本團隊於 2017 年 8 月 29 日再舉辦 2 場焦點座談會，主要針對我國公務人員考試採心理測驗實務上的可行性問題進行討論。邀請對象主要為公共行政與心理測驗領域的學者專家，以及未來可能採用心理測驗之特種考試用人機關。

三、深度訪談法

研究團隊於 2017 年 3 月 28 日前往交通部民用航空局航空醫務中心，與 3 位熟稔「公務人員特種考試民航人員考試飛航管制人員體格複檢標準」之同仁深度訪談。此外，針對臺中市政府持續辦理中之「導入人格測驗的人員遴選」，本團隊於 2017 年 6 月 8 日，邀請臺中市政府人事處科長訪談，以了解目前的運作機制與實務現況。在期中報告之後，本團隊分別於 2017 年 9 月 5 日、9 月 28 日訪談 2 位專家，掌握公私部門採行心理測驗的現況。

第三節 心理測驗的類型與應用

人才是組織的資產，有效選才是組織能否盛衰的關鍵。公務機構主掌國家治理，公務人員是否優秀攸關政府治理之品質。心理測驗自十九世紀末開始發展，及至 1992 年美國心理學會（American Psychological Association）出版修訂「心理工作人員倫理守則和行為準則」，心理測驗作為評估個體心理狀態之工具已益趨成熟。相較於純粹客觀的直接評量，心理測驗為擷取行為樣本以代表心理建構的一套標準化程序，為間接評量，無法避免誤差；然而高品質的心理測驗卻仍是瞭解人類心理特質之最佳、最公平、且最經濟得以獲取有用資訊的方式，為協助個人做出合理決策的最佳方法（Murphy & Davidshofer, 2001）。

本節將首先敘明心理測驗的範圍與類型，其次探討使用多元心理測驗能對選才的效益與未來趨勢，再闡述認知測驗（主要以性向測驗為大宗）與人格測驗應用於考選之相關議題。最後，由於學科考試仍是目前考選的主要方式，學科考試所屬之成就測驗，近年來十二年國教強調「核心素養」之發展下，評量模式多所興革，值得公務人員考選借鏡。

一、心理測驗的範圍與類型

心理測驗涵蓋的範圍極廣，種類繁多。Salgado、Viswesvaran 及 Ones（2001）彙整全球各地應用心理測驗於甄選的方法調查，發現以「工作知識測驗」（job knowledge tests）、「認知測驗」（cognitive test）及「人格測驗」（personality tests）三種類型為主。工作知識測驗類似於目前公務人員考試的學科測驗；認知測驗包括智力測驗（或普通能力測驗）及性向測驗（Blank, 2008）；人格測驗又稱為性格測驗。本研究將以此三類型測驗作為本研究探討主軸，以下分別說明：

（一）成就測驗（achievement test）（工作知識測驗）

成就測驗一般用於學業表現，旨在測量個人在某學科的學習程度。成就測驗涉及認知歷程，Bloom 在 1960 年代提出的認知層級，經學者修訂包括記憶、理解、應用、分析、評鑑、及創造等六層級（Anderson et al., 2001）。成就測驗之出題常先界定知識範疇（考試範圍），並決定所欲達到之認知層級來出題；此一出題方式與認知及人格測驗的出題方式有基本差別，認知及人格測驗通常先定義心理建構，再行發展測驗。

成就測驗的發展近年來日益跳脫過去單純測驗題型與申論題型的分野，除了測得較低認知層級之知識獲得與理解之外，更發展測得高認知層級之應用、分析、綜合、評鑑、以及創造等能力。出題方向朝向以真實世界為脈絡的擬真取向（authentic）及強調以實作表現為基礎（performance-based）。我國大學入學考試之成就測驗在此趨勢下，亦朝向能力導向的出題與考試目標發展。

（二）認知測驗（cognitive tests）

智力測驗（intelligent tests）及性向測驗（aptitude tests）均屬之，旨在測量受測者認知能力。智力測驗與性向測驗經常被視為同義，然而兩者有焦點之不同，智力測驗測量範圍廣，旨在測量整體智能，因而又稱一般心理能力（general mental ability, GMA）。性向測驗的目的則在不同智能中（如語言推理、數字分析、邏輯推理、空間概念等），測評個體的強項與弱項，以能與未來發展方向連結。認知測驗考題通常有「標準答案」，屬於「最佳表現測驗」（maximal performance），期望測得個人最佳反應以獲得最高分數。

（三）人格測驗（personality tests）

廣義包含態度、動機、興趣、價值觀、自我概念、情緒、人際關係、人格特質等，狹義則聚焦於人格特質組型的探討。人格測驗通常沒有標準答案，屬於「典型表現測驗」（typical performance），亦即

在一般情境下，個體通常的表現。

國內外企業使用心理測驗作為選才工具已有多年歷史。Gowing 與 Slivinski (1994) 的調查發現，16% 的美國企業使用智力測驗，42% 使用性向測驗。人格測驗的使用數據參差不一，Ryan、McFarland、Baron 及 Page (1999) 跨 20 國多達 959 個企業之調查發現，有 21%~50% 的企業視需要 (occasionally) 使用人格測驗，而以歐洲國家有較高使用頻率。國內人力公司的調查亦顯示，在所調查的 300 家企業樣本中，使用心理測驗作為徵選工具之比例約佔 24%，其中人格測驗的使用比例佔其中的 70%。

比較認知測驗與人格測驗在選才之效度，認知測驗效度較佳，爭議也少；認知測驗不僅對特定工作績效有預測力，更具有跨工作預測的特性 (Schmitt, 2014)。認知測驗之效度雖因工作之複雜度 (complexity) 與所使用的成果指標 (outcome measure) 有別，但其效度估計值高達 .35~.50 的水準，在矯正工作複雜度後 (corrected by work complexity)，更可達 .51-.64 的水準。人格測驗的預測效度則稍遜一籌，一般低於 .20，即使矯正工作複雜度，效度估計值也很少高於 .25。由實證證據看來，認知測驗較諸人格測驗在選才上有較佳效益 (鄭夙珍，2014)。

二、採用多元心理測驗選才之目的與趨勢

針對公務人員考試科目之改進議題，2009 年考試院提出之文官制度興革規劃方案中，提出兩項精進要點：(1) 考試方式，亟待多元化。(2) 應試科目與職務核心工作職能尚有差距 (陳皎眉、黃富源、孫旻暉、李睿杰，2011)。就應試科目而言，自民國 95 年始，公務人員考試取消過去第一試考試中數的推理、地球科學等綜合性考科，改採完全以專業科目考選的篩選標準。由於專業科目的應試內容相對側重在單一科目專業知識的記憶，至於專業知識的理解和融會貫通稍嫌不

足，並較未有如邏輯推理、數學推理、語文能力推理等高層次認知能力的評核，因而較難判斷應考人是否具有在職場合宜表現的潛能。而對於特種考試僅採以知識性專業科目作為徵選依據，尤其難以達到選賢與能的目標。黃國敏與張筵儀（2014）透過特種考試用人機關代表之深度訪談，發現用人機構常基於「選育」過程之不合時宜，而產生應考人進入公務體系後，因為能力不足、或個性不合而造成用人機關困擾者所在多有。因此透過多元考科全面性的提升應試人與應徵職務之「適配」性，在多年來的討論後，改進方向可說已有相當共識。

選用不符需求的現象，在特種考試之應徵職務上尤其有後續困難，原因為特種考試之應試職務常需要特定之能力強項與人格組型。以警察人員為例，馬傳鎮與黃富源（2015）綜整過去研究，認為警察工作中普遍需要的特質包含危險性、辛勞性、引誘性、急迫性、機動性、主動性、服務性、強制與威權性、角色衝突性及複雜等，為一高度壓力的工作。壓力若未妥適處理，對於警察的生理、心理健康、家庭及社會生活、及工作效能均有負面影響。不論中外，警察自殺比例皆為所有行業之冠。

Violanti（2001）指出美國警察人員之自殺比率與殉職比率高居各行業第一；而國內內政部警政署的統計，近二十年來警察自殺比率高達十萬分之 10.8，為列入比較行業中最高者（軍人為十萬分之 7.5，教師為十萬分之 2.4）。高自殺率反映出工作與個人間不適應的問題：個體不符合警察工作所需，勉強留在工作者，不僅非國家之福，對警察個人也是痛苦的。工作本身之高壓力使得遇到人生困境時，壓力加乘，若未能有效情緒抒發與管理，終至釀成悲劇。警察之職涯歷程有與人直接接觸、調停之內涵，尤其如涉及兇案及刑事案件之警察，面對創傷之經驗必不可少。因此，與其花費大量資源培訓警力後，再篩檢出不適任者，更有效益的作法似乎是在挑選警員時，即考量其人格之強韌與抗壓性，以能減少任職後因不適任而需離職之比率（鄭夙

珍、林邦傑，2009)。

考選制度的精進，不僅在考試科目的改變，更在於考試方式的多元化（陳皎眉等人，2011），兩者宜合併討論，因考科改變也可能涉及考試方式的改變，如企業常將人格測驗結果做為口試之參考。就考試方式之多元化議題而論，《公務人員考試法》第 10 條規定，「公務人員考試，得採筆試、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行之」。各國公務人員甄選經常採用結構式面試（structure interviews）、心理能力測驗（mental ability tests）、工作樣本測驗（work sample tests）、評量中心法（assessment center method）等多元方式進行選才，目前我國公務人員考試，除了少數類科採用口試以外，大多以採用筆試作為唯一考試方式（彭錦鵬、劉坤億，2009）。Schmidt 及 Hunter（1998）研究探討不同方法的徵選效度（也就是因徵選進入後之工作表現是否符合預期），評量中心法在考試效度的光譜上有最佳效度，而知識性的筆試卻最低。

公務人員選才須注重「最適人才」選拔的另一個原因是公務人員的低淘汰率：依據《公務人員保障法》第九條規定，公務人員非依法律不得剝奪其公務人員之身分。又依《公務員懲戒法》規定，經司法法院公務人員懲戒委員會判決免除職務，為公務人員唯一的淘汰機制。根據司法院統計，2007 至 2017 沒有人被判除免職。傳統上公職考試由於相對優渥的退休金，爭取者眾，甚至多年寒窗只為能一朝進入公務體系，在此情況下，不適任者不會自行離去，當汰劣機制難以彰顯時，只能在考選過程中選擇最適人才，以減少因適配不當，而造成政府機關的負擔及個人的痛苦。綜上所述，多元採用心理測驗及彈性運用考試方式選才，是考選制度之世界趨勢，唯有如此，方能全方位考量公務人員所任職務包含態度、能力、技能、特質等多面向條件，才能確實選賢與能，提升公部門人力資源。

三、認知（性向）與人格心理測驗應用於選才之相關議題

認知（性向）測驗在選才應用上較諸人格測驗較廣泛、爭議也較少，然而兩類測驗的應用有其前置基礎，包括測驗品質的要求、及職務／工作分析的必要性、題庫建置的安全性考量等，對於不具標準答案的人格測驗，作假容易，防弊更是重要議題。以下逐一探討。

（一）高品質測驗需要投注成本

一份高品質測驗需有完備之發展歷程，包括測驗架構建立、試題發展與編寫、預試與試題修訂、信效度證據蒐集與檢證、常模建立等過程，每一程序皆需嚴謹執行，方能確保測驗品質。以測驗最重要關鍵之效度證據而言，Blank（2008）認為測驗只有效度研究是不夠的，還要有品質的效度研究才能確保使用之價值。而為了確保測驗品質能達到對不同族群不具有差別性效應（disparate effect），美國僱用機會平等委員會（Equal Employment Opportunity Commission, EEOC）更設有一致性的受雇者徵選準則（uniform employee selection guidelines），明確規範對效度研究之專業標準。而美國具聲望之測驗出版商在出具信效度證據時亦會註明其效度研究符合「教育與心理測驗標準」（Standards for Educational and Psychological Testing），即由美國心理學會（APA）及相關專業團體完成之測驗建置、與應用之專業標準。

因此不論是認知或是人格測驗，對品質的要求是測驗工具能否提升選才效益的前提。心理測驗所測量的心理特質需藉由個人表現在外的行為方能量測，而行為又難以扣住是單一心理特質的表現，因而僅是間接測量，誤差必不可免，不可能提供完全精確的測量。測驗品質影響測驗誤差大小，高品質測驗是提升選才效益的前提，而高品質測驗之編製與驗證耗時費力，所需成本是相對較高的。公務人員考試若要採行認知與人格測驗，測驗之編製必然需要付出一定成本。

(二) 職務或工作分析是測驗使用的基礎

針對職務之工作分析可說為一切選才工作之基礎；只有對「工作」內涵與需求清楚，才能據以找到與工作適配 (job-person fit) 的人才。工作分析後，即能發展具體明確有關「工作功能」、「工作所需必要特質」、及「工作成功表現之重要職能」之工作描述 (job description) (羅瑞娟、柳禮泉，2009；Blank, 2008)；當職位所需之特質、能力、知識、與技能明確之後，後續的考選方能有所依循，也才能進一步釐清心理測驗的測驗目的，並進一步定義心理建構以進行「概念化」與「操作化」之測驗發展過程。

而這也是解決考選後民眾對於使用測驗選才可能產生疑慮與訴訟的積極做法。能力有高下，人格組型則無，但不同職務卻有最適或必要的人格特質，例如檢察官需要有「膽量」才能擔負受害人之「相驗」任務，若不具備此一基本特質，則無法出任檢察官。

鄭夙珍及林邦傑 (2009) 綜整文獻指出人格測驗 (及其他心理測驗) 的使用可能違反人權中的隱私權及公正權：前者涉及探詢隱私敏感議題 (如性關係、國內如統獨議題) (Mello, 1996)；後者則與對待弱勢族群 (包括失能者) 的公平性有關。心理測驗的使用必須敏覺於不探求敏感議題，並不得以心理測驗之名，而行歧視弱勢族群之實。美國 1965 年成立的僱用機會平等委員會 (EEOC)，旨在監督僱用的公平性 (Goldstein & Epstein, 2008)。我國目前確保工作平等之制度係依據「性別工作平等法」，基於對求職者的隱私權保護及公平就業的權利，心理測驗的使用需植基於合理的工作分析之下，基於瞭解應徵者是否符合工作需求與條件之基礎上，雇主透過筆試、測驗或面試等不同方法來瞭解受試者才具有正當性。因此，職務/工作分析可說是測驗使用的基礎。

(三) 確保測驗安全是執行過程的重要考量

除了測驗品質為必要考量外，測驗安全或試題曝光程度也是重要議題。公務人員考試之學科成就測驗採每次考試重新命題的方式，並未進行信效度考驗及常模建立。一般認知測驗（包括普通能力測驗及性向測驗）與人格測驗的編製卻無法以如此速成的模式進行，而需要較長時間蒐集測驗資料驗證信效度及建立常模。因此其執行方式必然與現有學科成就測驗的進行方式大相逕庭。傳統學科成就測驗因民意要求公布考試試題，因此形成考試後公布考題的做法。民國 104 年 2 月公布之《典試法》修正案中，新增規定「考試性質特殊者，經考試院同意後，試題及測驗式試題答案得不予公布」，並於同年 11 月修正發布的典試法施行細則第 14 條定義「考試性質特殊」為，「口試、心理測驗、電腦化測驗、試題命擬困難、試題題型特殊、新興類科等及其他經考試院同意之考試」。法令的修訂雖然使得測驗得以不公開，但是否能遏止補習班安排考生背誦題目，以為招攬考生的手段，尚難預料。

未來如採行認知或人格測驗，在考量考選安全性方面，須建立可讓試題重複使用之命題模式。電腦適性測驗（computerized adaptive testing, CAT）之執行模式，應為未來可行的施行方向。電腦適性測驗不僅能計算每項試題之心理計量（item characteristics），也能基於考生表現適性出題，並計算每位考生能力評估準確度。惟電腦適性測驗須建立題庫，測驗執行模式必將更加複雜，所需專業人力也有更高要求。

（四）人格測驗之防弊在本國國情下需特別關注

如前所述，認知測驗與人格測驗的主要差別在於認知測驗屬於能力測驗，為最大表現類型，而人格測驗屬典型表現類型；最大表現類型測驗受試者若能力不及，則難以得分，即使偶有猜題得分者，也在可控制誤差範圍；人格測驗則不然，受試者若要偽裝成另一人格者並不難，設置防弊機制以防作假因而是施行人格測驗的重要議題。一份

編製程序嚴謹，具有高信效度的測驗工具，受測者蓄意扭曲答案，測驗結果仍是無效的。根據 White (2006) 的調查，30% 的受測者在人格測驗時會變更答案，以期望爭取更高分數。因此，人格測驗用於招募甄選中，測驗結果可能是偽裝的。受測者選擇看似「正確」的答案，以能獲得較高分數 (McFarland, Wiechmann, & Chandler, 2001)。

學者建議兩項偵查做假之作法：其一為善用多種工具彼此檢證結果，例如藉由人格測驗與結構化面試兩種工具同時測量，若結果具有一致性，則可做為受測者在應試過程中，謹慎與誠實作答的證據 (Murphy & Davidshofer, 2001)。其二為在測驗施行時，置入測謊題項或測謊分量表以評量答案之間的一致性，評估受測者答題嚴謹誠實答題的程度；例如美國警界常用的 MMPI (Minnesota Multiphasic Personality Inventory) 量表有多元完備的測謊機制，可引為借鏡。多重測謊機制，得以偵測不尋常反應及作假者；而當應考人得知有測謊機制，也能有遏阻作假的效果 (Overholt, 2004)。

四、能力導向成就測驗發展之新趨勢

近年來十二年國民教育的課綱進行重要改革，將教育內涵由「核心能力」改為「核心素養」。素養的概念同時涵蓋 competence 及 literacy，是指一個人為適應現在生活及面對未來挑戰，所應具備的知識 (K)、技能 (S) 與態度 (A)。「核心素養」強調學習不宜以學科知識及技能為限，而應關注學習與生活的結合，透過實踐力行而彰顯學習者的全人發展 (范信賢、陳偉泓，2016)。

在此教育目標下，評量素養則在於評量個體在面對複雜多變的情境及實際問題時，能夠靈活運用所學，抱持主動積極的態度及多元開放的精神，整合活用相關資訊，發揮思辨、統整、溝通能力與創意，以理解現象或解決問題 (范信賢、陳偉泓，2016)。素養評量的原則在於注重歷程、多元及真實，以專題、體驗、探究、實作、表現、活

用為核心。素養評量的實際做法包括：

- (一) 表現本位評量 (performance-based assessment)：從真實情境或任務賦予，評量學生分析、團隊工作、訪談、角色扮演、實驗、解決問題、展示等能力。
- (二) 卷宗評量 (portfolio assessment)：卷宗可以評估學生將知識、技能與態度運用於適當情境脈絡中的歷程，以及學生在某種學習項目上進步或改變的情形。
- (三) 學生自我評量 (self-assessment)：由學生自己檢核自己的學習結果，透過管理與監控自己的學習歷程，提升後設認知的能力。

素養一詞與企業所用職能 (competence) 的概念相仿，本研究因其具有高層次認知能力之內涵，而以能力導向 (competence-based) 成就測驗之變革相稱。另外符合此一變革趨勢之命題寫作測驗尚有「美國教育補助委員會」(Council for Aid to Education, CAE) 所研發之「大學生學習評量」(Collegiate Learning Assessment, 簡稱 CLA)，也是未來公務人員申論題型欲提升量測高階認知能力之有力參考，以下簡要介紹。

CLA 於 2000 年開始發展，2004 年出版，為一反映真實應用面之實作型評量 (performance-based assessment)，整合性的評估學生批判思考、分析推理、問題解決、及寫作溝通等四項技能。CLA 共有兩種題型：實作任務 (performance task) 及分析寫作任務 (analytic writing task)，而「分析寫作題型」又分為提出論點 (make-an-argument) 及批評論點 (critique-an-argument) 兩種類型，每次測驗只考其中一種類型題型的一題。以實作任務題型為例，試題分三部分：情境 (如某參議員需要決定是否支持某項法案)、參考文件 (如列出多項參考法案、民眾投書、報章新聞..等)、及任務 (如列出利弊得失以協助參議員做出決定)；90 分鐘的線上測試，受試者面對在類真實情境之豐富

資訊中，分析問題提出論述導出結論（Benjamin et al, 2009）。

CLA 的實作評量模式具有符合最新評量趨勢之優勢：測量能力表現，著重在知識之運用，而非知識獲得。選擇題型基於其題型格式被動「回應」(recall) 的特質，無法展現主動「運用」的能力。而實作評量則予以受試者在真實情境中藉由實作 (performance) 來展現能力 (competence) 的機會 (Watson & Robbins, 2008)。中國大陸公務人員考試以個案分析及命題寫作為申論題型的主軸，可視皆為朝向「職能導向」評量之案例。

第二章 各國公務人員考試併採心理測驗之辦理情形

依據前述之研究動機與目的以及本案需求書的說明，本研究的主要研究問題之一為：蒐集並分析美國、英國、德國、日本等國家公務人員考試併採心理測驗之類型與辦理情形。以下分就主要國家之辦理情形，加以詳述。

第一節 美國公務人員考試併採心理測驗之辦理情形

本節就美國聯邦公務人員甄選中有關考試是否設有心理測驗之項目進行說明，以下分述之。

一、聯邦人事行政機關介紹

美國係採三權分立聯邦制國家，亦即聯邦政府與地方政府各有其職權。聯邦政府層級為行政、立法與司法三權分立。在行政權部分係由總統所領導的行政團隊，由政治任命的部會首長及政務官領導，輔以 210 萬人的公務人力體系。在立法權部分係由眾議院與參議院組成。眾議院有 435 席，任期 2 年。參議院有 100 席，任期 6 年。在司法權部分係以最高法院為首，有 9 位大法官，終身職，由總統任命。最高法院之下有 13 個聯邦上訴法院與 95 個聯邦地方法院（沈建中，2002）。

美國聯邦文官制度的運作基礎是 1978 年制訂的文官制度改革法（Civil Service Reform Act of 1978）。涉及處理公務員業務之人事行政機關包括人事管理局（Office of Personnel Management, 簡稱 OPM）、功績制保護委員會（Merit Systems Protection Board, 簡稱 MSPB）、特別檢察官辦公室（Office of Special Counsel, 簡稱 OSC）、平等僱用機會委員會（Equal Employment Opportunity Commission, 簡稱 EEOC）、

聯邦勞動關係委員會 (Federal Labor Relations Authority, 簡稱 FLRA) 及政府倫理局 (Office of Government Ethics, 簡稱 OGE) 等 6 個機關。

人事管理局的職掌範圍極廣，包括考選、任用、績效評估、俸給福利、訓練、獎勵、政治活動規範、退休撫卹、保險、勞管關係、等各項政策、法制之制定、訂定。此外，提供各行政機關：(一) 甄選、任用、升遷、考評公務員；(二) 擴大組織績效，包括組織設計、職位分類、人力規劃、組織結構重組、計畫評估等；(三) 管理人力資源系統技術；(四) 訓練及管理協助。有關聯邦政府組織及公務員法律，納編於聯邦法律彙編第五篇 (Title 5, United States Code)，人事法規納編於聯邦法規彙編第五篇 (Title 5, Code of Federal Regulations) (楊戊龍，2001)。

二、聯邦公務人員甄選

根據聯邦法規彙編第五篇第 1 章則收納細部行政命令，文職職位再分為競爭職 (competitive service) 與除外職 (excepted service) 兩類。

競爭職之甄選，首先確認職缺內容並統一納入人事管理局依法建立的完整單一入口網 (USAJOBS)，進行公開招募。對職缺進行妥適工作分析乃是人力遴選的首要程序，藉由工作分析之內容，以確保應徵者與職缺的適配。由用人機關針對每個個案進行評鑑設計，但要求所採用的方法一定要符合「員工遴選統一準則」(Uniform Guidelines on Employee Selection) 所要求具備工作關聯性的效度和信度，即能評鑑出為達成工作職責績效所需的職能／知識、技能和能力 (KSAs) (施能傑、曾瑞泰、蔡秀涓，2009: 16)。經由評鑑程序後，建立合格及排序名單，由合格名單中遴選出最後人選；除外職則無固定之遴選模式，由用人機關全權辦理。無論是競爭職或除外職，第 3301 條特別強調人力遴選需確保特別是應徵者年齡、健康、品格、知識與能力

等與應徵工作間之合適性（fitness）。

美國聯邦文官考試主要採公開競爭考試，由人事管理局統籌協助聯邦政府各部門人員的甄選與發展，也授權由各部會自行辦理，各部門可向人事管理局購買現有產品，或依照需求訂製；人事管理局提供客製的測驗項目包括：成就紀錄、評量中心、認知測驗、籃中演練、情境判斷測驗、結構化面試等（許瑞娟、陳超明，2014）。

三、員工遴選統一準則

美國雖為地方分權的國家，惟無論中央政府或是地方政府，對於公務人員的考核都重視個體與職務的適配程度，因此需要根據各種職能、知識、技能和能力的測驗來評估。有鑑於此，1978年公務員考試委員會、勞動部、司法部和平等機會委員會共同通過了員工遴選統一準則，制定雇主統一標準，使用甄選程序，解決不利影響，驗證和記錄保存要求，並將相同的原則適用於聯邦政府與其他雇主。

員工遴選統一準則中在人事甄選上明確規範不可有種族、性別或年齡上的歧視，以利實現工作機會之平等。在測驗工具上以工作分析的觀點出發，發展具有信、效度的甄選流程。注重甄選流程的建構效度，強調完整的工作分析、文獻探討及研究，才能夠發展一個合適的甄選流程。一個具有效度的甄選流程，在甄選中必須包含工作分析中關鍵的工作內容，且甄選結果之排名，可以反映出其未來在工作表現上之優劣。此外，關於甄選的程序、測驗的使用、資料的保存等，都有完整的規範。在此規範下政府機關和民間機構發展之測驗工具或甄選流程，較能符合公平性或標準化的要求。政府機關或民間機構可依據其規範發展或挑選符合職缺需求之甄選工具。

四、特種公務人員考試

美國是一分權制的國家，聯邦政府與州政府，各依憲法行使職權；亦即州與其地方政府公務員各成一系統。因此在地方特種公務人

員之甄選上，州政府可依法行使職權，設計適合職缺之甄選流程及工具。

（一）警察機構

美國警察人員的考選主要由聯邦、州、地方各自辦理，聯邦警察主要由偵查專業人員組成。美國聯邦警察單位「聯邦調查局（FBI）」在甄選過程中，主要採用兩階段測驗的方式，第一階段為筆試，內容包括自傳資料（Biodata）、邏輯推理和情境判斷測驗；第二階段則包含測驗決策與判斷能力的筆試與面談（Tasch, 2015）。在地方執法人員甄選上，各州政府都會設立警察訓練委員會（Commission on Peace Officers Standards and Training, POST）或類似的部門，負責制定及執行警務人員的培訓標準，考試的內容因各州而異，POST 可以決定制定一套評鑑的過程或選擇企業所提供的測驗工具，以甄選出最適合的人選。

美國萊特 Wright 州立大學 Cochrane、Robert 與 Vandecreek 等三位學者在 2003 年所做的美國全國性 155 個都市警察局的調查顯示，警察考選過程中採用心理測驗的比率高達 91.6%，其中小警察局（人口 25,000 人以下）採用的比率是 73.5%，中等警察局（人口 25,000 人到 10 萬人）採用的比率 94.3%，但是大警察局（人口 10 萬人以上）的採用比率則高達 98.5%。

就整個調查結果顯示，美國各大都市警察局的警察考選過程中，所使用的遴選方法中，超過八成使用的包括：背景調查（99.4%）、體格檢查（88.7%）、口試（98.1%）、申請表（95.5%）、心理測驗（91.6%）、藥物檢查（88.4%）、和體能測驗（80%）。其他考選方法還包括：測謊、文官考試、介紹信、知識技能能力。從這個調查結果來看，除了應考人的個人體能特質或守法紀錄等背景因素外，主要的競爭性考試，除了口試以外就是心理測驗。因此，美國各地方城市的警察遴選

過程，心理測驗所扮演的角色是相當明顯和重要的。

調查結果顯示，警察人員考選過程中所採用的心理測驗，主要為四種測驗方法：明尼蘇達多階個性分析（Minnesota Multiphasic Personality Inventory-2, MMPI, 採用比率 71.6%）、臨床面談（clinical interview, 採用比率 57.4%）、個人歷史問卷（personal history questionnaire, 採用比率 52.9%）、加州心理分析（California psychological inventory, CPI, 採用比率 24.5%）。

這個調查結果和 1987 年 Hartman 的研究是相當一致的。最常用的篩選工具都是 MMPI-2。個人歷史問卷對於收集應考人的資料很有幫助，有助於排除一般的求職者，而且也可以確認透過其他辦法例如背景調查所得到的資訊。

MMPI，臺灣翻譯為明尼蘇達多項人格問卷，為檢測人格及精神病理學（psychopathology）為目的。MMPI-2 包含 10 個臨床量表：疑心病、抑鬱、歇斯底里、反社會人格、性別取向、偏執、精神衰弱、精神分裂、輕度躁狂、社會內向性，四個效度量表：不知道值、說謊量表、偶然性量、修正量表。臨床量表用於診斷用，使用者可視所欲檢測精神病理症狀，組合量表使用。效度量表則用於評估診斷的有效性，由不同角度探詢受測者是否有能力評估自己、是否說謊、是否隨意回答、填答時是否具防衛性（維基百科，2017; Wikipedia, 2017）。

病態心理主要以檢測出精神病人的個人的、社會的以及行為的問題為目的測評是心理健康領域最常用的人格問卷之一（Hogan, 2003）。該測驗是以評測精神病人的個人的、社會的以及行為的問題為目的的。

在採用心理測驗方法比例上有所差異的人口因素是，小城市採用 MMPI 的比率比較少，只有 52.9%，但是相對的，八成以上（83.5%）的大都市警察局都採用 MMPI 心理測驗方法。

美國警察人員較為共通的考選程序，包括（圖 2-1）：（1）申請、（2）新進警察人員筆試（written examination）；（3）參加體適能測驗（physical fitness test）、（4）接受口試（oral interview）、（5）接受個人背景或品德調查（background interview or character investigation）、（6）接受心理測驗（psychological tests or psychological examination）、（7）接受測謊測驗（polygraph test）、（8）體格檢查（medical examination）、（9）接受職前訓練、（10）試用（馬傳鎮、黃富源，2010b）。

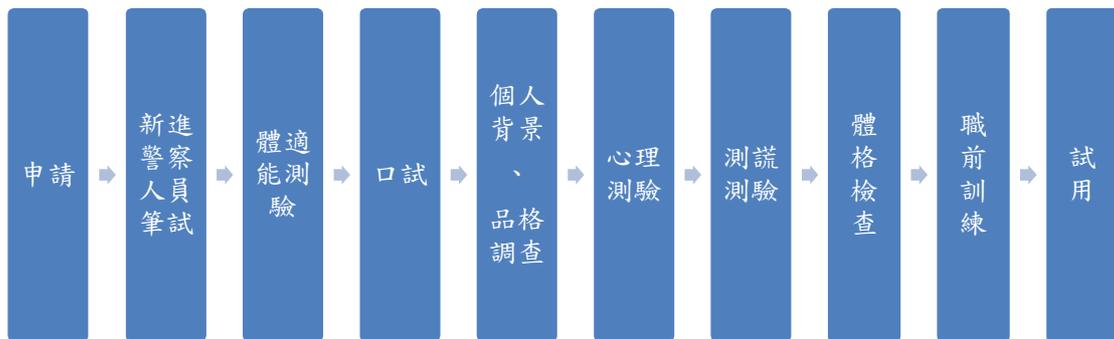


圖 2-1 美國警察人員甄選流程

資料來源：馬傳鎮、黃富源（2010b）。

1. 甄選流程

以馬薩諸塞州為例，報考人需以普通法之公務人員任用標準（M.G.L.）作為報考之基本資格，符合規定者即可線上報考，筆試合格後，需經國家警察學院成功完成培訓。從學院畢業後，新任職員必須在一名高級管理人員的監督下工作 12 週。成功完成訓練期後，才能夠獨立巡視，履行職責。

2. 測驗內容

經常被各州 POST 用以篩選警務人員的人格測驗（包括廉貞測驗），如表 2-1 所示。其中，以 EB Jacobs 公司所出版之評估測試主要用於執法領域的招聘，在馬薩諸塞州，新澤西州和紐約市五十多個市、縣和州的警務人員的招聘過程中都使用該公司所編製之 LEAB 測驗（Law Enforcement Aptitude Battery），此測驗包含以下三個向度：

能力測驗、工作風格問卷及生活經驗調查。LEAB 由 EB Jacobs 開發，基於 10 多年的執法機構的研究，蒐集 15,000 多人的測驗結果，並建立常模，對國家，市，縣執法機構的 1,100 名執法人員進行了抽樣評估。除了整體成績外，也可以篩選出在認知能力方面、工作風格及生活經驗調查中可能不具備最低資格的候選人。

表 2-1 美國各州篩選警務人員之人格測驗

測驗出版社	測驗名稱
IPAT	16PF (Sixteen Personality Factor Questionnaire)、HBI-R (Hilson Background Investigation Inventory-Revised)、HLAP (Hilson Life Adjustment Profile)、IPI (Inwald Personality Inventory)
CPP	CPI (California Psychological Inventory); PAR 出版的 NEO-PI-R (NEO Personality Inventory-Revised)、PAI (Personality Assessment Inventory)
Hogan	Hogan Personality Inventory、HDS (Hogan Development Survey)
JR&A	PAI Police & Public Safety Selection Report
Pearson	MMPI-2 系列 (Minnesota Multiphasic Personality Inventory-2)
Matrix	MMPI-2 系列 (Minnesota Multiphasic Personality Inventory-2)、出版的 M-PULSE (Matrix-Predictive Uniform Law Enforcement Selection Evaluation Inventory)
EB Jacobs	LEAB (Law Enforcement Aptitude Battery)

資料來源：本研究整理自 (Spilberg & Corey, 2014)。

認知能力測驗包含 42 道題目，共由六大部分組成，包含：書面表達、閱讀理解、問題敏感度、演繹推理、歸納推理、資訊處理。測驗時間為兩小時，題目難程度由低至高。以模擬情境題，每到情境題後都有多個相關的應對模式做為選項，測驗受試者是否能夠做出最適宜的選擇。工作風格問卷 (WSQ) 是一種性格測驗，評估受試者的目標，團隊精神，領導傾向，對負面評論的敏感性和決策能力。共有 103 題，為五點量表，測驗時間為 45 分鐘。生活體驗調查 (LES) 中共有 68 道題目，包含工作倫理及社區參與等廣泛之議題，以評估受試者履行職責重要的各種基本特徵。

研究指出，警界運用心理測驗的目的，包括：(1) 甄選新進人員：

以智力測驗與性向測驗為主；(2) 淘汰可能不適任候選人：以人格測驗為主；(3) 績效評定之參考：以警察實作測驗與評定量表、成就測驗為主；(4) 升遷：以領導能力、智力測驗、社會性向測驗為主（馬傳鎮、黃富源，2010b）。Cochrane、Robert 與 Vandecreek（2003）的調查說明，對於心理測驗的結果，68.1%的警察局將心理測驗的結果作為應考者是否通過的依據，而 31.9%的警察局則將心理測驗和其他遴選過程加權計算。換句話說，大約七成的警察局，將心理測驗的結果視為應考人能否獲得錄取的關鍵門檻。不過對於這些警察局而言，心理測驗的分數只佔總成績的 30%。因此，最後應考人完全因為心理測驗的成績而被拒絕的比例平均只有 5%。

各城市的警察局特別注意警察的遴選工作主要的原因是，新進人員如果表現不佳，其所產生的代價太大。不夠格的警察所產生的成本包括：需要更多的監督、開除、訴訟、以及士氣低落。因為這些原因，在 1990 年代警察局採用心理測驗進行篩選的比率，從 1988 年的 52%，提高到 2003 年的 91.6%。

從這個調查也顯示，美國各城市警察局所採用的選人方法平均包含九種，充分反映各個城市人口的多元狀態，以及警察勤務需求之不同。整體而言，心理測驗在整個遴選過程中是相當受到重視的（平均權重為 30%），但是很少人完全因為心理測驗而被淘汰（平均數為 5%）。其主要的�原因可能是，透過其他的遴選過程，已經選出較適合的應考人。不過就算基於心理測驗而淘汰的人數只有 5%，但是只要其中的一半，也就是 2.5%的人最後變成問題人物，這就可能造成警察局非常大的負擔，包含：錢財損失、對於其他人的可能危害，以及對警察的負面形象。

（二）外交人員

美國外交人員分為國際事務（Foreign Affairs）、管理分析

(Management Analysis)、人力資源 (Human Resources)、財務分析和行政管理 (General Accounting & Administration)、預算審查 (Budget Administration)、法律諮詢 (Legal Counsel)、護照簽證服務 (Passport Visa Services)、公共事務 (Public Affairs)、採購 (Contract Procurement)、資訊管理 (Information Technology Management)、外語及專業訓練 (Foreign Language & Professional Training) 等 11 大類。應考人在申請前必須選定其中一種工作類型申請報名筆試，通過筆試後，再填寫學經歷問卷，最後進行口試 (圖 2-2)。

筆試內容分為職務知識測驗 (Job Knowledge Test)、英語表達測驗 (English Expression Test)，以及論文撰寫，前者考試範圍包括政治、外交、經濟、電腦、行政等的知識，類似於一般成就測驗 (U.S. Department of State, 2015; 李登科, 2012)。口試則以評量中心法進行，包括團體討論、個別口試與籃中演練 (in-basket exercise)，以測試應考人的危機處理、時間管理、人際互動、分析等能力。在考選過程中，會盡量評估應考人的人格特質，美國主要是透過口試方式，測試候選人的性格、潛力 (李登科, 2012; 黃一峰、鄭怡君, 2005)。



圖 2-2 美國聯邦外交人員甄選流程

四、小結

綜上所述，美國公務人員甄選上注重職務與應徵者的適配性，重視職缺的工作分析，旨在發展出最適當之甄選流程、選擇最佳測驗工具，以達成人才之適用，主要特點整理如下：

- (一) 美國聯邦政府之考選用人係屬部會分權制，由人事管理局管理法制事項並提供各部會考選用人之測驗工具。人事管理局負責

測驗的規劃製作，需求單位可提出要求，人事管理局協助需求單位使用測驗，也具有管控測驗品質之功能。

- (二) 美國係聯邦制國家，由中央與地方分別招募所需之人員，可因地制宜，設計出最適之甄選方式。
- (三) 強調標準、平等的甄選之過程，並設有員工遴選統一準則規範公務人員甄選之流程。因此無論在中央政府或地方政府之公務人員甄選流程中，企業發展之性格、能力、心理測驗等都廣泛的被使用。根據員工遴選統一準則之規範，由企業負責進行研究、測驗、評估，再將評估結果交由政府部門決策，以達到選才的最佳效益。

由此可知，美國政府在考選公務人員時，除了專業能力外，也重視心理層面之性格、性向等資訊，因此各級政府及企業使用心理測驗作為甄選工具之案例甚為普遍。惟在甄選過程中須重視測驗工具之信、效度，才能確保甄選之品質。其中最值得重視的是，美國各大城市警察人員之考選，採用心理測驗者高達九成一的比例，凸顯警察人員遴選上心理測驗不可或缺的事實。

第二節 英國公務人員考試併採心理測驗之辦理情形

本節就英國文官甄選中有關考試是否設有心理測驗之項目進行說明，以下分述之。

一、英國政府與文官體制概述

英國政府在政治體制上屬內閣制國家，早期受君主政體的影響，公務人員制度充滿貴族色彩。直到 1854 年提出《常任文官組織報告書》建議由競爭考試取代恩惠制，以功績化（merit）、企業化的導向進行政府文官體制之改革。1870 年英國政府頒布正式確立公開競爭考試之制度，作為英國文官制度正式建立的標誌。其後，1994 年英國政府更發表「文官體制：永續與變遷」政策白皮書，針對文官體制提出具體改革計畫。在逾一世紀的努力之下，英國政府逐漸建立良好的文官制度。

英國的文官指的是英國政府部門中擔任常任事務官員之公務員，不包括經選舉或政治任命所產生的內閣職員及各部政務次官、政治秘書等。截至 2017 年英國文官總數為 418,343 人，其中包含 4,948 位高級文官（Senior Civil Service, SCS）約佔文官人數的 1%。英國高級文官涵蓋的範圍，依據英國文官管理法典規定，凡是依據高級職位工作評價制度，被評列為工作權重分數至少為 7 分的職位列為高級文官職位。至於實際上哪些職位應屬於高級文官，則由各機關自行決定。大部分由高階管理者、專家和政策顧問所組成。這些人雖然由中央人事管理單位來管理，但也預留了部分的空間給部會管理者，以符合各部會個別的需求。

二、文官甄選方式

根據英國文官委員會提出之文官任用原則（Recruitment Principal），文官招募過程應符合功績（merit）、公平（fair）、公開（open）三項原則，以公平公開之甄選流程，評選出最佳人選，創造高效率的

文官體制。其中第 7 條指出：各機關部門可視職缺需求自行設計甄選流程、選擇合適之測驗工具；第 17 條則指出：人員甄選考試必須符合文官任用原則，且受文官委員會之監督、規範。此外，由於心理測驗牽涉個人資料及隱私之議題，在第 24 條中，也明確指出：各機關因甄選而組成的小組成員，必須確保所有於甄選過程中獲得的個人與測驗資料，符合 1998 年英國資料保護法的規範。綜上所述，文官任用原則保障甄選流程的多元，各機關部門可以選用符合規定之任何形式的測驗，以達到甄選的最佳效度；同時也強調甄選流程的個人資料保護及相關規範的重要性（王俊卿、黃明昌，2009）。

英國文官大致分屬於一般文官職、「快速升遷發展方案」（Fast Stream Development Programme）與「高級文官」（Senior Civil Service）三大類。就一般文官的實質考選方法而言，主要有教育或執業資格的審查、工作經驗與年資的審查、有時也會運用特定的能力測驗、性向或潛能測驗。

在快速升遷發展方案方面，其目的是打破傳統文官逐級升遷加速培育高級文官人才，以吸引優秀年輕大學畢業生投入政府部門工作。透過公開甄選及經由連續而密集的職位設計，有計畫地在所屬部會中不同部門或專案計畫中輪調歷練，俾利未來快速培育為高級管理階層之文官。至於高階文官的考選方法，則是由傳統的文件審查，轉變成由委員會組成的面談。不過，中央主管機關也積極鼓勵各用人機關增加其他考選與評鑑方法，以儘可能獲致對各候選人更豐富詳細的資訊。

（一）一般公務人員招考（彭錦鵬、黃一峯、李俊達，2017）

1. 遴選過程

英國自 1968 年成立文官部（Civil Service Department）後，中央人事主管機關歷經多次變遷。1992 年的文官法（The Civic Service

[Transfer of Functions] Act) 賦予各部會首長在文官管理準則 (Civic Service Management Code) 提出之文官政策架構下，對於文官任用及管理擁有更大的權限 (Jarvis, 2002: 40)。因此，一般文官之招考並非由中央統一甄選，是基於部會分權的原則，由各部會負責甄選一般文官。英國文官委員會制定甄選原則 (2015) 提供各部會遵照執行。而甄選原則包含三項法律規定：

- (1) 能力 (merit)：根據職位的主要標準，選出最佳人選加以任命。
- (2) 公平：在衡量候選人的時候沒有任何的偏見。遴選過程必須一致性的客觀、公正、落實。
- (3) 公開：工作機會必須公開廣告，可能的應徵者都必須能夠了解工作機會、工作要求、以及遴選過程。公開競爭過程中，所有人都可以加入申請。

為了符合法律要件，遴選原則中規定以下各項要件：成立遴選小組、各部會提供任命過程的資訊、評審基礎、評審決定、和候補名單。

各部會都必須在符合上述法律規定情形下，設計和主導遴選過程。不過遴選過程沒有所謂單一的正確方式，遴選過程應該根據職位本質而變化和調整。遴選過程必須使遴選小組能夠判斷所有應徵者的相對能力和職位所需要的經驗。

2. 遴選小組

遴選小組由兩人以上組成，監督整個遴選過程。遴選小組由一位文官，或最大多數情形之下，一位文官委員會委員擔任主席。遴選小組必須確認，所有應徵者都根據已經公布的職位核心標準，包括工作職能、技能和經驗，公正地評審，並作成最後的決定。

評審小組委員必須要明白宣示任何利益衝突，包括對某一位申請人的相識情形。如果有任何真實的或感覺到的利益衝突，則由用人部

會根據內部規則，決定如何處理。評審小組主席負有完全的責任，以確保遴選過程符合本遴選原則的規定。因此在公開競爭廣告之前，主席必須要核可該職位相關的主要標準、職位說明書、評審小組成員、遴選過程、時程表、待遇、其他相關條件，和廣告策略。

主席在遴選過程必須要製作遴選紀錄，扼要描述結果、評審過程、評審決定的根據、用人排名、並重申完全符合遴選原則。如果在過程認為遴選原則未完全遵守，主席必須暫停用人競爭過程。以下針對最關鍵的遴選過程進行說明。

3. 評審證據

評審過程必須一致性的客觀、公正、和落實。評審通常包含面談，但並非一定要面談。每一位申請人都要根據相同的主要標準進行評審。雖然內部和外部應徵者所提供的評審資料可能有所不同，但評審的證據必須在本質和深度上大致相等。

如果應徵者被要求和非評審小組的人員見面，必須要清楚告訴他們，這是純粹為了簡報的目的，或者這是評審過程的一部分。

應徵者必須要根據他們的能力進行評審，不能夠因為他們本人以前或現在的活動、隸屬關係、或他們的朋友、夥伴、家庭成員的工作關係，而受到優待。

所有進入文官體系的人，都必須能符合文官法所規定的誠實、正直、客觀、公正的要求。如果一位應徵者以前曾經參與政治活動，則評審小組必須要充分確認，該申請人理解到一旦受到任命必須要客觀公正的工作，並對此留下紀錄。評審小組必須要考慮到職位的本質和資深程度，決定為了達到公正客觀的工作目標，所要採取的適當和合適的方法。

4. 遴選的決定

在考慮所有遴選證據之後，遴選小組必須要決定哪些應徵者可以任命，並根據其能力排名。不論是單一職位或少數幾個職位的競爭，每一個被認為適合任命的應徵者，都必須根據能力決定排名。建議任命的應徵者必須是評審小組列為第一名的應徵者。如果第一名沒有接受職位，則部會必須根據排名給其他可任命的應徵者，或是保留空缺，結束遴選競爭過程。針對大量職位甄選，或是持續性的甄選，遴選過程必須確保，被任命的人，不會比還沒有被任命的人資格較差。在遴選競爭結束之時，所有的職位都必須要給能力最佳的應徵者。評審小組可以改變任命的排名，但是其理由必須書面紀錄，而且必須在任命之前，得到文官委員董事會的同意。

5. 部長的參與

相關的部長如果和用人有關，遴選小組的主席就必須要確保部長對於以下事項都會受到徵詢並表同意：職位和人選的規格、廣告內容、遴選小組的組成、特別是要能確保有足夠的文官外部人員參與。部長在整個遴選過程中都要隨時被通知進度。部長對於應徵者的專業知識、經驗、和技能的看法，都要告知遴選小組。部長也可以和排名在前的少數幾位應徵者見面互相溝通，並將他的看法告知評審小組以便進行面談。部長和應徵者的面談必須由文官委員會的代表參加。部長本人不能夠是評審小組的一員，也不能夠在競爭過程中，增加或排除應徵者。

6. 分階段考選方法

英國文官考選方法，在部會分權的情況下，由各部會的遴選小組決定採用的方法。考選評量的方法包括：申請表件、工作職能證據、面談、以及線上的心理測驗。英國文官的篩選階段，大致上分成兩個階段，第一個階段是根據申請表件、工作職能證據、線上測驗成績，產生候選的短名單。第二個階段則是根據候選的短名單進行面談。

第一階段的篩選過程經常包含線上測驗，以有效、精簡人力的方式，選出最佳的少數應徵者。英國文官考選所使用的心理測驗通常包括四種常見的測驗：語言推理測驗、數量推理測驗、文官判斷測驗、文官初步篩選測驗，語言推理測驗和數量推理測驗是心理測驗最常使用的考試內容，考試成績如果符合最低標準，將可以保留六個月。

文官判斷測驗是一種情境判斷測驗，主要在衡量應徵者能夠展現特定行為的能力，而這些能力是根據文官職能架構，招聘職位所必須具備的工作能力。應徵者必須在給定的工作場所情境中，判斷何種行動是比較適合或不適合，以判斷是否具有該職位所需要的特定工作職能。此一測驗也會有一些自我評量的問題，詢問應徵者的企圖心和投入程度。此一測驗大約 1 小時完成，但是並不計時。

7. 文官初步篩選測驗

文官初步篩選測驗是根據文官職能架構所要求展現的行為所建構之情境判斷測驗。測驗會提出九種不同的工作場所情境，而應徵者必須針對每一個情境回答三到五個問題。有的問題只有一個正確答案，但是有的問題則可能必須針對適當或不適當的行動，用量表回答。此一測驗時間大約 25 分鐘到 30 分鐘。此一測驗及格的保留時間為六個月，也就是 180 天。

以上四種線上測驗就算及格，並不保證能進入下一遴選階段。第一階段的考選過程會有評審小組進行打分，一般而言，分數的排名是採用 1 到 7 的方式。1 分是指沒有任何工作職能的證據。7 分則指傑出表現，提供的證據完全超過職位的預期。

第二階段的口試長度在 30 分鐘到 60 分鐘，絕大多數的口試都是以工作職能為基礎，測驗應徵者能夠擔任職位要求的適當能力，並且提供應徵者能夠表達自己能力和觀點的機會。

一旦通過第二階段的口試，應徵者將會得到工作機會的暫時承

諾，以便進行任命前的檢查事項。所有非現任文官都需要進行安全檢查，對於某些職位，遴選單位可能要求所有人都必須進行進一步的篩選。英國文官的試用期是兩年以下。

(二) 快速升遷人員招考

英國近年來推行「快速升遷發展方案」，目的是打破傳統文官封閉的升遷體制，廣納人才，透過公開甄選及經由連續而密集的職位設計，有計畫地在所屬部會中不同部門或專案計畫中輪調歷練，俾利未來快速培育為高級管理階層之文官。

快速升遷方案之招考對象為一般大學畢業生或現職文官，考試類科依各部會專業，一般來說包含：一般行政、歐洲事務、科學及工程、經濟人員、統計人員、國會行政及安全及情報等。為不同類(組)別，有興趣者先透過網頁針對其有意任職的類(組)別提出申請，符合資格者，會被安排接受相關測驗，不同的專業類(組)別設計有不同的測驗方式及內容。值得注意的是，為確保在快速升遷之甄選制度下能夠篩選出適合的人選，英國政府在快速升遷制度中明訂出五項核心職能(劉慧娥，2013)：

1. 能根據證據或資料作決策，並克服伴隨而來的壓力與責任。
2. 因其日後將與全國最優秀及聰明的人共事，能夠互相導引出彼此的優點，建立信任，發展合作關係，並尊重彼此不同的觀點及意見。
3. 能夠產生影響之能力十分重要，故應徵者應能清楚地思考，具有說服他人的能力，有自信，具有清楚表達的能力，能夠清楚地主張及為自己的論點或立場辯護。
4. 能彈性地、創新地、機智地思考，能以更有效率或更符合成本效益的方式解決問題。
5. 因其未來工作內容未必為媒體所關注的重要議題，故應同時具有處

理細節瑣事及宏觀能力。另外，為期當事人透過快速升遷工作期間的經驗，能獲得最高的收獲，當事人須有自覺能力（self-awareness），知道自己的個人及專業發展之需要，好好利用機會，不斷成長學習。

根據以上五項核心職能進行人員篩選，在快速升遷發展方案的每一個步驟裡，幾乎都會運用到心理測驗。一般來說，快速升遷制度的人員甄選流程主要有六大步驟（圖 2-3）（李俊達，2014）。

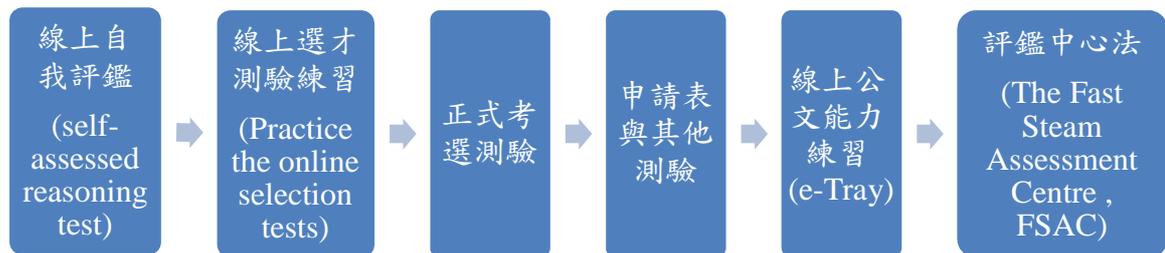


圖 2-3 快速升遷制度的人員甄選流程

1. 線上自我評鑑（self-assessed reasoning test）

線上自我評鑑是藉由問卷的方式讓應考人評估自己是否準備好成為文官，由英國心理學會認可的心理測驗專家（psychometricians）研發許多甄選測驗的題目，也在英國心理學會網站（www.psychtesting.org.uk）上提供答案以及問答集（frequently asked questions, FAQ）。

2. 線上選材測驗練習（practice the online selection tests）

由於測驗本身令人感到陌生，因此英國政府開放讓有意申請快速升遷者在 GOV.UK 網站上以免註冊、不記名的方式先行了解語文測驗與數學測驗之題型。

3. 正式考選測驗

基本上正式測驗與線上自評及練習之題庫之題型是一樣的，但自評與練習結果並不會影響正式測驗之成績。測驗內容包含語文測驗、

數學測驗及限時 35 分鐘之快速升遷職能問卷。快速升遷職能問卷是與職能相關的人格測驗，其主要目的是測試應試者在行為上，能否相應快速升遷文官所需職能。Briault (n.d.) 提供快速升遷考試中職能問卷的例題：

*我屬於哪一類型的人：

- (1) 一旦下定決心，就勢必會克服困難與障礙。
- (2) 在必要資訊有限或蒐集不完全的情況下，我仍會作出決策。
- (3) 應用理論之論，同時更廣泛地了解實際情況。
- (4) 在發言的時候能夠簡潔扼要且明確。

此外，根據考試說明 (Civil Service Fast Stream, 2014)，應試者在填答職能問卷時必須堅守誠信 (integrity)，因為誠信是英國文官的基本原則。在任何一個考試階段，如果應試者出現不實陳述 (misrepresentation)，將會被取消應試資格，並影響未來的申請。

4. 申請表與其他測驗

正式測驗後須繳交申請資料，而資料表也將列入分數之採計。此外，快速升遷制度在 2015 年起加入情境判斷問卷，試題內容主要是描述一些情境，從而要求應考人針對四個可能的行動方案排序，藉以獲知哪一個行動方案是應考人認為最有效率的。例題如下：

*情境：你發現在近期的電話費帳單上，長途電話通話費出現異常金額。查證通話紀錄後，有 90% 的話費支出都是由某一個員工所撥打。

第一題：在這樣的情況下，你認為最好的解決方法是：

1. 要求所有員工在未來的兩個星期，都必須登錄長途電話通聯記錄。
2. 要求該名員工具陳理由，並提醒對方機關要求。
3. 客氣地知會對方不應再撥打額外的長途電話，若再犯將告知上級。
4. 停止該名員工撥打長途電話的話機功能，直到調查結果釐清為止。
5. 直接將此事件提報上級。

第二題：在這樣的情況下，你認為最不好的解決方法是：

1. 要求所有員工在未來的兩個星期，都必須登錄長途電話通聯記錄。
2. 要求該名員工具陳理由，並提醒對方機關要求。
3. 客氣地知會對方不應再撥打額外的長途電話，若再犯將告知上

級。

4. 停止該名員工撥打長途電話的話機功能，直到調查結果釐清為止。

5. 直接將此事件提報上級。

儘管在 2015 年施行時，未填畢情境判斷問卷者雖不至於被淘汰，但仍希望申請者能夠盡全力完成問卷（Civil Service Fast Stream, 2014）。

5. 線上公文能力演練（e-Tray）

從 2013 年以後線上公文籃中演練改採線上測驗，在通過前項測驗及申請資料繳交完畢後，應考人有兩個星期完成該測驗，整個過程約需 2.5 小時。主要是測試申請者處理典型工作的能力，尤其是藉由電子郵件往來的工作事項，主要內容分成三個部分，包含：(1) 準備任務：閱讀電子郵件，理解背景資訊；(2) 電子郵件任務：根據第一階段之資料做出判斷及回應，作答時間約 50 至 60 分鐘；(3) 撰文任務：根據前兩階段之訊息及情境提出書面回覆。

6. 評量中心法

正式考選合格者，會至「快速升遷評量中心」參與包括團體演練、政策建議演練、領導演練、紙本 e-tray 與面試。也會依照職務之需求在此階段加入其他由 SHL 或 Cubiks 等民間公司提供的心理測驗或廉貞調查等。

（三）高級文官（SCS）遴選

英國高級文官制度最大的特色之一，就是高級文官的出缺由傳統的「內升制」改為兼採公開甄選，2010 年基於憲法改革（Part One of the Constitutional Reform）及 Governance Act 2010，建立及授與文官委員會（Civil Service Commission）招募公務人員的職責及權力。文官委員會之組成共包括 10 位委員，均由英王直接任命，而且皆非現職文官。文官委員的工作並非全職，不受大臣指揮，同時每年必須向

女王提交年度報告。英國高級文官職務產生空缺時，委員會會針對招募之職缺組成招募委員會，主席由文官委員擔任。依據將依以下三來源而決定：(1) 同位階是否有適任人選、(2) 現任人員是否有適任人選、(3) 對外進行招募。

由各用人機關向文官委員會提出申請，經審核通過後於 UK Civil Service 網頁公告徵人。允許非現職文官參與高級文官職位的競爭，希望透過多元型態的人力引進方式，將外界新血引入公部門，以協助有效推動強調績效管理改革的計劃。對某職缺有興趣者，依照個別徵人公告上的說明，以電子郵件、郵寄、網路應徵資料，各機關可以自行決定是否需要針對應徵政府工作者進行測驗（例如，筆試、口試、面試等）。而文官委員會之職責為規範公務人員甄選進用的原則及監督甄選進用過程是否合法，配合「文官委員考試法」運作，每年會進行一次職缺稽查，並監督各機關之招募。

高級文官公開競爭甄補的第一步就是將職缺廣泛宣傳，以達到公開的目的。任用機關在此階段時，必須將職缺工作內容、資格條件、待遇...等資訊明確公告。由於在公告中就詳細列出職缺所需之資格條件，故若候選人獲准面試，即以符合初步需求。在高級文官甄選中，大多採用面談方式進行。但遴選小組儘量嘗試採取其他的測試方法，以獲致充分有用的決策資訊，提升遴選的公平性（圖 2-4）。文官委員辦公室建議的遴選方法包括以下幾種：

1. 面談

由求才顧問或遴選小組，對應徵者先行進行面談輔以候選人簡報以提供自我介紹、對職務的看法與抱負。

2. 評量中心法

最後入選的人員採用評量中心方法辦理遴選，以模擬真實情境的方式，測試候選人領導、溝通的能力。

3. 心理師面談

聘請職業心理師深度面談最後入選人員。將就高級文官所需之心理素質進行評估。內閣辦公室提出高級文官之核心能力，大致有以下六個面向（Cabinet Office, 2004）：

- (1) 設定目標和方向：創造與溝通組織未來的願景。
- (2) 發揮個人的影響力：展現前瞻的方向，以身作則。具體行為包括引人矚目並接近所有的人、行為誠實而正直、知識和專業良好的運用、處事圓融而又有決斷力富有挑戰性，且能夠接受別人的挑戰、能夠說出別人不願聽的話、能夠做出困難的決定並衡量風險。
- (3) 策略性思考：運用想法與機會達成目標。
- (4) 激勵人心使發揮最大潛能：激發人員追求卓越。
- (5) 學習和進步：提出經驗與新想法以改善結果。
- (6) 強調服務之提供：實現確有所值與預期結果。

4. 工作模擬

邀請候選人進入用人機關實際進行工作模擬，以實作的方式評估候選人與職缺之適配程度，增進候選人與用人機關之瞭解程度，此後機關對候選人的看法也可採機密方式送交遴選小組參考。

5. 人力招募公司評量資料

即針對職缺性質與內容，以測驗理論與技術設計的筆試（申論）、性格測驗或互動評量等等。例如：英國政府認可的 MENDAS 公司的雇用與評估部門（Recruitment and Assessment Services）。

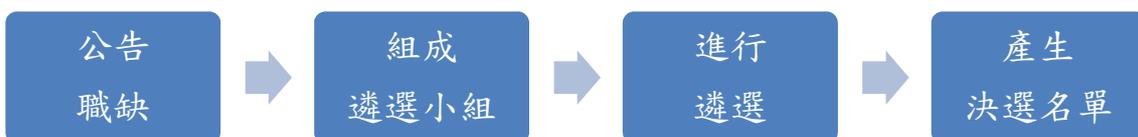


圖 2-4 英國高級文官甄選流程

由於高級文官之領導能力為整個文官體系之核心，因此高級文官之甄選過程可能會使用不只單一種評鑑方式，以確保候選人能力及心理素質能夠提高政府達成目標之效率、確保公共服務品質。以下為英國文官委員會辦公室委託 Cliver Fletcher 教授針對高級文官評鑑方法之有效性研究結果，以任職後之績效評量作為效標，評估各種評鑑方式效度結果如表 2-2（考選部，2008）：

表 2-2 高級文官評鑑方式之效度

招募評鑑方法	與績效評量間的相關係數
結構式面試	0.44-0.56
認知能力測驗	0.40-0.50
評量中心法	0.37-0.43
人格問卷	0.40
工作樣本測驗	0.32
個人檔案	0.30-0.35
推薦函	0.25
非結構式面試	0.14-0.33

資料來源：考選部（2008）。

然而，實際進行招募時很少只採用單一評鑑方法，即使在最低階級，通常至少有面試與推薦函兩種招募方式；而且，在一定程度上，各種不同的評鑑方法若結合使用，將可增強效力。

（四）特種公務人員招考

除文官制度外，其他如警察單位等，其在人才甄選過程中也運用心理測驗，主要為性向測驗、人格測驗與情境判斷測驗等。以警察機關為例，英國的英格蘭與威爾斯地區由內政部警察招募網統一辦理報考申請，招募制度為「先考後訓再用」模式（李震洲、王成基、劉約

蘭，2007)，但後續作業則由各機關自行辦理。因此，英國的警察招募具有相當大的彈性，各地方政府的警察機關可以自行決定甄選的評鑑方式。招募過程除個人自我評估、體格檢查、體適能、背景與安全考核外，評量中心測驗（Police Search T）過程運用心理測驗，內容包括結構化面談、數字推理測驗、文字邏輯推理測驗、紙筆演練測驗與互動式演練測驗等。在心理測驗的運用方面，內涵相當多元化，不僅有傳統智力測驗與性向測驗，也發展採用人格測驗、興趣量表或成就測驗（馬傳鎮、黃富源，2010a）。整體而言，智力、性向與人格測驗為常用之心理測驗種類（詳見 Job Test Prep, 2016）。

三、小結

英國為使文官機構更加精簡，致力於文官甄選方式之改革，將功績化、企業化的甄選方式導入政府機關，因此為提升選才效率，各級政府頻繁運用心理測驗作為甄選工具之一，主要特點如下：

- （一）內閣辦公室針對高級文官及一般文官各自列出核心能力，然而這些項目並不僅止於應考人之知識技能層面之能力，也包含特質、性格、心理素質等項目。反映出英國政府對公職人員之要求。
- （二）高級文官之甄選中，由於職務內容可能牽涉管理及領導的業務，對於公部門未來走向的影響甚鉅。因此在甄選過程中會設計多次的面談，由用人機關、文官委員會、專業心理師等人員，分別由不同面相檢視應考人之能力、特質是否適任。
- （三）在快速升遷發展計畫中，從甄選到升遷的每一個步驟，幾乎都運用到心理層面的評估。除了專業知識與公文寫作外，更重要的是評估應考人是否具備成為文官的特質與能力。在計畫實行的過程中也不斷的修正、評估、甄選之流程，甚至增加情境式問卷，以達到更佳徵才效果。

(四) 在文官任用原則中，明確規範使用多元測驗工具之正當性，以利各政府機關在徵才時依據職缺設計出更有效度之甄選流程；同時也明確列出測驗工具上使用的規範，保障應考人之權力。

綜上所述，英國政府在心理測驗用於文官甄選上，從工作分析出發，提出職缺所需之核心職能，以設計出具有效度的甄選流程。在甄選過程中，透過法律及文官委員會的監督，確保甄選流程之功績、公平、公開三項原則。最後，立法保護各項測驗之資料，並不時地進行各種測驗工具之效度檢驗。唯有不斷的努力，才能建立良好的文官體系。

第三節 德國公務人員考試併採心理測驗之辦理情形

本節就德國文官甄選中有關考試是否設有心理測驗之項目進行說明，以下分述之。

一、德國文官體制概述

德國文官體制舉世聞名，經過嚴格考選及訓練後之公務人員行政效率高，其體制頗值得借鏡。德國為聯邦制國家，聯邦政府是由 16 個邦組成；德國立法以聯邦為重心，而執法即行政，由各邦執行；聯邦政府主要工作為外交、海關、聯邦邊境防務及國防等。絕大部分行政工作交由各邦執行，例如警察權屬於各邦，聯邦政府僅有邊境警察權。聯邦司法權僅限於憲法法院及最高法院，主要任務是負責對法律作出統一解釋，其他則為歸屬於邦的邦法院（黃國材等，2007）。

德國的政府體系屬於聯邦制，有聯邦政府、各州、及都市共同完成公共行政工作。公務人員任用的前提都是出現職缺，同時該職缺的工作有助於國家公共事務的執行。公務人員職缺的候選人必須有德國國籍或歐洲聯盟會員國的國籍。申請人必須具有相關職等職務所要求的教育條件，也必須符合進入政府服務所規定的體格要件。所有文官職缺必須公告，尤其是終身職的文官職缺必須要透過官方公報、網路、報紙、或專業期刊公開。

德國公部門雇用人數為 449 萬人，占德國人口 3.5%，稍高於歐洲聯盟 3.2% 的水準。聯邦政府雇用 474,500 人。聯邦政府雇用人數中，文官、法官（civil servants）及檢察官人數為 131,000 人，職業軍人和固定任期的志願役 185,000 人，公務人員（public employees）是 158,500 人（德國內政部，2009）。

二、德國終身職公務員之考選方式

德國聯邦人事法制，係採「公職務關係」之廣義用語，其人員包

括在聯邦政府機關服務之「法官」、「終身職公務員」、「職業軍人」、「聘僱人員」及「職工」等 5 類。其中，「法官」、「終身職公務員」、「職業軍人」屬於公法上職務關係，而「聘僱人員」及「職工」屬於私法上職務關係。「公法上職務關係」具有下列 3 項特徵：(1) 對國家具有忠誠與服從義務的關係。(2) 對國家具有權利與義務的關係。(3) 法律明文規定給予任用證書的關係。至於「私法上職務關係」則具有下列 2 項特徵：(1) 與國家是私法契約的關係。(2) 與國家具有對價關係（黃國材等，2007）。

依照德國基本法第 33 條之 4，德國主權權威的運作是由終身職公務員執行，而公共服務的運作則由不具有終身職公務員地位的聘僱人員所負責。不過，基本法中並沒有定義主權運作的意義。終身職公務員主要從事行政的核心領域，特別是主管職位和包括主權權威的運作之領域，包括警察、消防、監獄、及財務行政和福利行政。而相對地，聘僱人員服務於健康、社會服務、科技專業等領域。然而，在實務上終身職公務員和聘僱人員的分野是相當流動的，各部會都可以各自決定僱用的是終身職公務員或聘僱人員。

德國聯邦國會透過法律和行政命令規範終身職公務員的法律地位，而聘僱人員的雇用則是透過民法的契約，經由團體協約決定特定的工作條件。除了德國基本法第 33 條之 4 所對終身職公務員的限制以外，終身職公務員和聘僱人員還是有明顯的區別。終身職公務員負有效忠的特定義務，而聘僱人員則只需遵守工作契約及集體協定。只有終身職公務員必須效忠國家及確保政府核心服務不能中斷，並不得罷工。

依德國聯邦公務員法規定，只有年滿 27 歲的人才能被任命為終身公務員。聯邦終身職初任文官最大年齡為 32 歲，但嚴重殘障人士可延長為 40 歲，若照顧小孩或照護親人亦可特別延長。

德國終身職公務員分為高級職、中高級職、中級職及簡易職 4 個職等，每個職等之應考資格件並不相同。基本上，德國終身職公務員考選係採三明治方式，完成各職等所規定基本學歷後，需經過一定期間實務訓練，訓練合格，始取得任用資格，再向出缺政府機關提出申請，並經口試或評估中心考試及格，再經一定期間試用，試用合格，始得轉任各職等終身職公務員。

德國終身職公務員考選歷經三階段（圖 2-5）：（1）須完成各職等所規定基本學歷，並經過一定期間實務訓練，訓練合格，始取得任用資格；（2）向出缺政府機關提出申請，並經口試或評量中心考試及格；（3）再經一定期間試用，試用合格，始得轉任各職等終身職公務員（呂育誠等，2015；陳愛娥，2010）。申請者的遴選工作，需要考慮申請者的性向、資格條件、以及專業成就。符合條件者才能進行徵募程序。審查標準包括學業成績、績效評量分數、專業經驗、測驗申請者性向的評量工具。

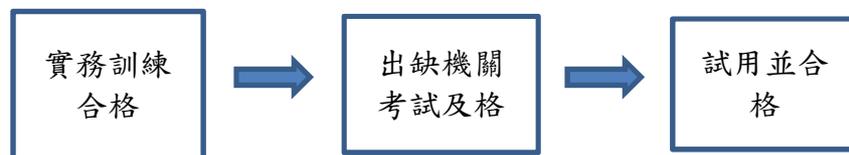


圖 2-5 德國終身職公務員考選歷程

在選才過程中居於關鍵地位者當屬第二階段的口試，由各出缺機關所進行的口試。經多年運作，視應考人人數多寡，發展出兩種口試模式；應考人在 10 人以下，則由各機關人事部門負責，若應考人在 10 人以上，則使用評量中心法，由聯邦政府辦理。口試進行約 20 至 30 分鐘，由各機關人事部門負責，主要是詢問應考人是否具備工作所需專業知能、適任性以及以往工作績效等問題。為能提升口試甄選效能，德國聯邦政府並有部會（交通、建設和住宅部）建製結構性口試系統協助考選員工；在此一名為「組織和潛能測驗系統」中，不同

職位所需具備之潛能及核心能力已在證據支持下有完善整理，在職位所需職能之基礎下，建置結構性口試甄選程序，提高所選人才與職務需求之適配性（黃國材等，2007）。

若採評量中心法則須組成甄選委員會，包括人事部門推薦人選、心理專家、員工代表等 6-7 人，進行為期兩天的甄選工作。整合評量中心法兩天的內容如表 2-3。

表 2-3 德國文官考試採評量中心法流程

	項目／佔比	內容
第一天	自我介紹	應考人自我介紹學經歷條件、對工作期望、以及為何申請本項工作。
	知識測驗 (10%)	政治、地理、歷史、文化、藝術等知識性題目；80 題，40 分鐘。
	公文處理能力 (30%)	測驗應考人的組織力，即有系統處理工作的能力；包括部外來函及部內簽辦公文，由應考人書面寫下外來函及內簽辦公文的處理方式；2 小時。
	即席演講 (30%)	測試應考人於短時間內有條理並用適當語言表達的能力；題目當場決定，範圍不限。應考人依序在甄選委員面前口頭演講；15 分鐘。
第二天	小組討論 (30%)	目的在測驗應考人於討論期間的傾聽能力、合作意願、討論能力、提出解決方案能力、自信能力、說服別人的能力等；應考人分成 2 至 4 組，每組就特定題目討論並提出解決方案。

評量中心法缺點在於耗時費事，甄選委員會成員在甄選兩天，需要暫停日常業務，投入選才工作中，成本相對高；然而在專業人員投入下，多元方法多方面評核人才之適任性，具有高度效度，為其優點。

在聯邦政府層次的公務人員考選，並沒有一致性的程序。每個中央部會分別負責其公務人員之遴選工作。因此，各部會的考選程序差異甚大。有關德國公務人員考選工作採用心理測驗之情形，德國聯邦

政府 14 部中，經本團隊逐一去信詢問，內政部、勞動部的文官考選並未採用心理測驗。經濟能源部則採用一天的評量中心法，進行考選工作。

三、德國外交人員之考試內容

德國外交官考選分為「中級職」、「中上級職」和「高級職」三個層級，以下針對大學以上學歷才能應考的德國外交部「高級職」文官考試進行詳細說明。德國外交部在相當長的考選過程中，委託德國人力資源學會（*Deutsche Gesellschaft für Personalwesen e.V.*, DGP），進行心理測驗。

德國外交部使用性向測驗或最佳績效測驗（test of maximum performance），特別是流動知識（fluid intelligence，指的是與生俱來的學習和解決問題能力）和結晶知識（crystalized intelligence，指的是與文化有關的學習得來的經驗）的測驗，以測量兩種能力：一般的認知能力，和特別知識或技能。

外交官考選過程可以分為兩個階段，第一階段是預選過程，包括自我測試是否適合外交工作，並進行性向測驗。預選過程又分為兩個步驟，線上測驗和現場測驗。第二階段則採用口試和評量中心法篩選。

第一階段預選過程第一個步驟是線上測驗，線上測驗又可以分為兩個部分：自我評估，和口頭及數學測驗。德國外交官考試是一串相當長的流程，為了遴選適當的外交人員，外交部網頁提供申請人自我檢查是否適合從事外交工作的自我評估表。自我評估表總共有 37 個題目，題目包括：「我對外交工作有興趣」、「我願意生活在艱困的工作環境」、「我可以在壓力下保持良好狀態」等等，並請自行計分。自我評估表提供所得分數的參考意義，例如對於 37 個題目回答是的情況就可以得 1 分，如果自我檢查可以得到 28 到 34 分，則相對來講

是適合高級外交工作的。這個自我評估表有助於申請人了解自己是否適合外交工作，從而決定是否繼續申請程序。

線上測驗的第二個部分是口頭及數學測驗。外交官考試申請人在提出申請之後，會被要求在六月初參加線上預選的流程，以驗證口頭和數字處理能力、處理速度。測驗之後會以電子郵件發送個人線上測驗的結果。這個線上預選階段可以減少大量的申請人，以便進行下一階段的預選過程。

第一階段預選過程的第二個步驟是性向測驗，而性向測驗可能採用一階段或兩階段的過程。一階段：申請人要完成一個全套的測驗，測驗時間 3 小時以上，測驗包括一般的認知能力和特別技能。二階段：申請人完成一個比較簡短的，有關一般認知能力的線上測試。通過簡短測試者，再進行三個小時以上的全套測試，測驗包括一般的認知能力和特別技能。全套測試採取現場書面測驗，包括：政治分析、語言測試、知識為基礎的選擇題測驗和心理測驗。

以下以高級職外交官為例，說明詳細考選流程。高級職外交官必須具有大學或碩士以上學歷才能應考。以 2018 年考選為例，申請期限為 4 月 16 日，書面測驗程序為 7 月 23 日，口試為 10 月 15 日，考試結果 2019 年 5 月 2 日公布。

書面測驗包括政治分析、語言測試、知識為基礎的選擇題測驗和心理測驗。書面測驗七月舉行的地方在柏林、伯恩、漢堡和慕尼黑。

書面測驗第一大項是政治分析，作答時間 60 分鐘，題目有三題，政治分析部分的問題包括：以外交政策，歐洲政策或外交政策問題提出聯邦政府的立場，並加以論證。政治分析測驗也包括對國際、歐洲和國家法律、經濟、歷史和政治以及一般知識的了解程度，以測驗申請人的智力表現。

2013 年的政治分析考題包括：（1）面對英國脫歐和希臘退出歐元，德國應該如何維持歐洲領導地位？（2）德國應該怎麼面對地中海的難民悲劇？採行歐洲堡壘？（3）阿拉伯之春造成國家解體和專制政府嗎？德國應該怎麼面對？

第二大項語言測驗，考試時間為 30 分鐘。語言測驗最主要是測試英文和法文，法文可以用阿拉伯、波斯尼亞文、中文、波斯尼亞文、日文、韓文、克羅地亞文、波蘭文、塞爾維亞文、俄文、西班牙文、和土耳其文代替。語言測驗以 2013 年的中文考試為例，考試的內容包括：閱讀測驗，是非題，40 分、翻譯 10 分、使用中文辭典的方法--辨識部首 5 分、填空 5 分、中文成語連連看 10 分。

第三大項是以知識為基礎的書面測驗部分分成四個主題，各 25 題，作答時間各 10 分鐘。四個主題是：一般知識、人民/歐洲/國家法律、歷史與政治、和經濟。一般知識的題目例如：德國在哪一年開始訂定 5 月 1 日勞動節，選擇題的答案是四個年份，並加註這些年發生的大事背景，以便應考人能夠自行判斷而不需強記。

至於心理能力測驗部分，德國外交部委託德國人力資源協會（DGP）進行應考人的心理測驗。該協會是一家人事諮詢公司，是德國相當具有歷史的人力資源和組織發展的機構。德國人力資源協會成立於 1949 年，基於該協會在心理測驗方面尤其是人才選拔方面的科學研究和廣泛客群，德國政府在 1990 年就通過該協會參與聯邦官員的人才選拔過程。根據該協會資料，每年有超過 2.5 萬人參與其心理測驗。

德國外交官考試的心理測驗時間為 90 分鐘，主要的測試內容是心理性向測驗，也就是針對邏輯思維、工作能力、記憶能力的測驗。這一部分測試的能力是長期的學習和發展過程的結果，基本上是無法在短期間能夠學習到的測驗內容。換句話說，在短期間，沒有辦法透

過針對性的學習，學到的一般知識、對語言的理解、或對於邏輯思維的判斷。

經過第一階段的預選過程，包括線上測驗和書面測驗審查合格之後，考選委員會決定短名單，在 11 月於柏林的外交學院進行一天的口試和評量中心的遴選階段。評量中心的測驗包括：口試、演講、團體測驗和模擬測驗。

口試的流程包含申請人和考選委員會進行討論、和 DGP 心理學家一對一討論、在考選委員會前 5 分鐘演講、團體討論、和模擬測驗。主要的評估方面包括：分析邏輯能力、智慧靈活、社會能力、溝通技巧、承諾、情緒穩定、動機、跨文化能力。

個人演講的測驗目的在於了解申請人的個性和申請動機，並詢問對於政治事物的理解。

團體討論，與 4-7 名申請人進行小組討論，有 30 分鐘的時間，就外交政策、歐洲政治進行討論。模擬測驗則假設在高級外交官職業生涯中，所進行和其他競爭對手的團隊，進行團體演練，共同解決任務。

在所有測驗完成之後，仍然要通過外交部的衛生服務部門進行的健康調查，及憲法保護局的安全調查。

四、小結

德國文官體制頗具盛名，其選才機制與育才機制層層相扣，包含實務訓練合格、出缺機關口試及格、及試用並合格等三階段的訓練與篩選，嚴謹的遴選出最適公務員。聯邦政府在 1998 年至 2003 年德國經濟成長低迷時期，更進行一連串人事管理革新措施，將私人企業成本管理觀念導入，以能平衡聯邦政府財政收支，使文官體制能世代延續。德國文官體制選才方面值得借鏡者有以下幾點：

- (一) 選才與育才緊扣：公務員之養成需經驗累積，先行實務訓練合格及考試後的試用合格機制都能讓應考人在實務工作場域發展專業，並能更詳實觀察實務上的表現。
- (二) 採用人格與性向測驗理解人才之多元面向：不同職業所需最適之人格特質與性向潛能各不相同，特殊人才尤需依據工作分析結果確認所需人格特質與性向潛能；在外交人員選才上，德國已納入人格與性向測驗為篩檢標準，其他特殊人才亦已納入類似機制，有助於最適選才之落實。
- (三) 評量中心法多元鑑別人才表現：評量中心法原由德國人研發，而在美國發揚光大。透過評量中心法得以擴大評核層面、借助不同委員之多元觀點、更能與實務操作緊密結合，可說是選才之上法，惟評量中心法耗費成本鉅，是其缺點。但衡量選對人才是企業發展之根基，評量中心法仍是企業選才，尤其是高階人才的關鍵方法。德國公務人才之遴選能例行性加入評量中心法，正反映德國政府對選才之重視。
- (四) 心理諮商面談能審慎排除不適任者：德國外交人才遴選，在口試面談中加入心理諮商面談，直接借重心理諮商專業人員之專業判斷，更能審慎排除不適任者，得免於不適任者在執行任務時可能對國家的危害。
- (五) 建置系統支持結構化口試：結構化口試由於能針對職務特性設計口試題目，能提高應考人回應之適切性，而提升選才之效度。德國聯邦政府部分部會已建置系統支持不同職務之結構化口試，能具體提升口試選才之效能。

第四節 日本公務人員考試併採心理測驗之辦理情形

本節就日本「國家公務員」以及「列舉」特定地方政府，關於公務員考試是否設有「心理測驗」之項目進行說明。以下分述之。

一、國家公務員試驗之規定與實務作法

日本的國家公務員考試，其母法法律依據規定在《國家公務員法》，而承辦國家公務員考試的「人事院」¹（National Personnel Authority, 簡稱為 NPA），人事院據該《國家公務員法》制定國家考試的行政規則《人事院規則 8-18》，以下為辦理國家考試的法規內容。

在《人事院規則 8-18》第 2 條與第 6 條，決定是否試驗合格，考量的標準分列有「標準職務遂行能力」及「關於官職的適性」（官職についての適性）。由此來看，其實在人事院的行政法規已分出判斷是否採用如「能力」與「適性」等等的標準面向，但人事院後續並未對於「能力」與「適性」作進一步的解釋說明。

依據考選部提供之「日本公務人員考試相關制度考察報告」（許舒翔、蘇秋遠、黃立賢、陳佳瑜，2017），在實務上，人事院所使用的測驗包括基礎能力測驗、專門測驗、適性測驗、人格測驗，後兩種委外編製或購買已有的測驗。每年試題是在考試前編製完成，並未有題庫建置。對於考試所需試題的命擬，分成五階段作業，包括計劃、命題、檢討、編輯與分析階段，人事院一年共完成約 2,700 題考試需用試題，命題作業由大學教授、各府省行政官、研究員等一年約 470 位測驗專任委員與人事院 42 名綜合職公務員身分，並具相關領域專長之考試專門官共同討論試題內容與設定難易度。

¹ 日本人事院成立於1948年，根據《國家公務員法》第二章規定設立；人事院位於內閣之下，並不同於內閣各省廳的地位，且其3位人事官須經國會兩院的同意方得任命（3位人事官其中1人為總裁，對外代表該院），並有政治中立性的要求，因此比起內閣各省廳更具有獨立的組織性格。該院主要職掌為公務員的任免、給與、人事政策的調整、採用試驗、研修、懲戒、苦情處理、公務倫理、不利益處分審查受理與對於內閣與國會的「勸告」等。

從考試階段來看，日本國家公務員招募係採多試取才，二試最常見，少數採三試（如航空管制官）。第一試均包含「基礎能力測驗」，多數類科在第一試亦包含專門測驗（測驗題型）；第二試的測驗相當多樣化，也是依據其考試種類而有所不同，有申論型式的專門測驗、政策論文測驗或企劃能力測驗、政策課題討論測驗、面試。

2012 年以後的國家公務員第一試筆試均需接受「基礎能力測驗」，不同類別進用考試配合不同的應試資格，共編製 11 套的基礎能力測驗，題數不同，最少 30 題，最多 54 題，應試時間自 1 小時 30 分至 3 小時不等。此類 5 選 1 的測驗式試題，均由人事院專職的考試專門官負責命題，每次命擬一個年度所需的試題數量，並自前一年度 7 月起至隔年 1 月完成命題，未有題庫建置方式；配分比率與計入總成績計算依考試種類各有不同（有工作經驗者應考的職位考試僅設為門檻，不計入總成績）。但以內容性質觀之，分為「知能」與「知識」兩部分，惟著重於知能部分知能領域包含文章理解（有英文與日文出題等不同形式）、判斷推理、數的推理（含資料解釋）；知識領域包含自然、人文與社會科學（含時事）。

人事院舉辦的各種考試均有面試，面試前先進行人格測驗，其目的為提供面試時參考。而實施個別面試時，判斷有無遂行職務所需性格傾向及其程度之參考資料。面試通常置於第二試，面試官通常有 3 位，一位為人事院專任考試官，另 2 位為用人機關人員。面試列入總分計算，但經過個別面試後總分達到合格標準者並不代表一定可以獲得任用，在綜合職與一般職大學畢業以上人員的考試均需經過「官廳訪問」的過程，亦即合格後依據應考人申請的機關，在一定時間內接受申請機關的面試，決定最後是否任用。最終合格者之考試錄取資格得保留 3 年，最後被任用比率僅約 5 成至 7 成人數。

日本自 1975 年設立人事測驗研究中心，緣起在於人事院原以非正式形式支援府、縣等地方政府命擬各類地方政府公務人員考試試

題，但人事院持續支援有所困難，依府、縣等地方政府之要求，尋求人事院及自治省之協助，設立該中心，提供試題。日本人事測驗研究中心屬於公益財團法人性質，其經營目的係藉由甄選人才考試的綜合性相關調查研究及利用其研究成果，以促進人才之公平選拔等，幫助地方政府考選人才，提升施政與服務人民之效能。

人事測驗研究中心所編製之各項測驗分為教養測驗、專門測驗、適性測驗與人格測驗。各地方自治團體依各自不同的需要向中心購買試題與測驗。該中心提供的試題與測驗不對外公布，試題的命擬與審查與人事院類似，均有完整的標準化程序，由中心研究人員與學者專家共同開發。

其中，在人格測驗方面，日本所有地方政府公務人員在進行面試之前均需接受「一般性格診斷檢查」，即所謂的人格測驗，該測驗是不計分的，但都會提供給面試官做參考，針對人格測驗的結果優缺點在面試問題上進一步的深入詢問。人事測驗研究中心的人格測驗在應考人作答後，只要輸入各向度的計分，即可得到一「人格雷達圖」，該中心已開發出電腦分析系統，除雷達圖可顯示其人格特徵外²，也有詳細的測驗結果說明。另為再確認該位應考人特殊人格特徵之正確性，系統亦提供面試官於面試過程宜進一步提問之參考例題，當然，擔任面試官者，也要熟悉如何解讀該項人格測驗。

為了保持面試的公平性，人事測驗中心負責開發面試課程與訓練，認為在進行雇用測驗時，必須有一套標準用以評估受試者的能力。面試或是團體討論測驗著重於受試者的積極性、責任感或社會能力等個性特質的評估，其結果是由面試者進行觀察後給予評分。這兩種評估方法特別容易受到面試官主觀判斷的大幅影響，因此特別需要

² 一般人格測驗的人格特質向度包括(1)指導性、(2)情緒穩定性、(3)慎重性、(4)積極性、(5)意志力、(6)規範性。此外，在職業適性測驗中，則針對有工作經驗受試者對於政府機關的職務適應性、職務應對和人際關係的性格傾向層面來瞭解其特質，包括(1)積極性、(2)同理性、(3)柔軟性、(4)自我強度、(5)規範性。

面試者對這兩種評估方法的內容、標準及表現方法有正確的了解以及認識。此外，面試時所獲得的資訊，大部分都獲自受試者。若能善用提問技巧或方法，將可獲得更準確或深入的資訊。因此面試者必須要熟悉提問技巧，還要有判斷資訊真偽的觀察力和判斷力。

人事院所採用的人格測驗多為自編，也少部分購自己出版的著名人格測驗。地方政府則多數採用人事測驗研究中心所開發的人格測驗，有特殊需要者也會購自己出版的著名人格測驗。整體而言，中央與地方均設有專門的命題部門，其中人事測驗研究中心雖然沒有建置題庫的具體作法，但對於命題、審題、考試後的試題檢討與分析，都有非常完整的流程。

二、地方政府公務員試驗之規定與實務作法

日本的公務員人事制度，為中央與地方兩套體制，而地方政府之間依各自的做法又容有不同的差異，但基本上「同」大於「異」的部分。以地方公務員的採用試驗來說，第一級的地方政府，也就是 47 個都道府縣（第二級地方政府為市町村），各自辦理各自公務員採用試驗。而總體來說，多數採「3 次試驗」；而且，多數設有「適性檢查」項目，其測驗的目的明文為：「檢查關於遂行職務必要的適性」（職務の遂行に必要な適性について検査します）。以下先以日本關西地區 560 萬人的大縣「兵庫縣」的職員試驗招考的辦理規定為例。

（一）兵庫縣政府公務員試驗制度

兵庫縣為「2 次試驗」的公務員採用試驗制度，受験項目，如表 2-4 及表 2-5 之內容，辦理程序則參見圖 2-6。

表 2-4 兵庫縣公務員採用試驗筆試試驗（第 1 次試驗）

種類	配分	試驗內容									
報名表 職務經歷書	200 分 (A) 300 分	受驗生在社會上工作的經歷與表現來判定。 以受驗生的社會經驗，評判是否具有成為縣府職員的能力。									
論文試驗 作文試驗	(B)	<table border="1"> <tr> <td>一般事務職 (A) *</td> <td rowspan="4">一般課題或題目，評判受驗生的理解力、發想力、判斷力、獨創力、說理力、表現力、文章構成力（一題 800 字）。</td> </tr> <tr> <td>教育事務職 (A)</td> </tr> <tr> <td>小中學校事務職 (A)</td> </tr> <tr> <td>農學職 (B)</td> </tr> <tr> <td>林學職 (B)</td> <td rowspan="3">各類專業類別的專門課題（1 題 800 字；從複數課題中任選 1 題作答）。</td> </tr> <tr> <td>總合土木職 (B)</td> </tr> <tr> <td>建築職 (B)</td> </tr> </table>	一般事務職 (A) *	一般課題或題目，評判受驗生的理解力、發想力、判斷力、獨創力、說理力、表現力、文章構成力（一題 800 字）。	教育事務職 (A)	小中學校事務職 (A)	農學職 (B)	林學職 (B)	各類專業類別的專門課題（1 題 800 字；從複數課題中任選 1 題作答）。	總合土木職 (B)	建築職 (B)
一般事務職 (A) *	一般課題或題目，評判受驗生的理解力、發想力、判斷力、獨創力、說理力、表現力、文章構成力（一題 800 字）。										
教育事務職 (A)											
小中學校事務職 (A)											
農學職 (B)											
林學職 (B)	各類專業類別的專門課題（1 題 800 字；從複數課題中任選 1 題作答）。										
總合土木職 (B)											
建築職 (B)											

資料來源：本研究整理自「兵庫縣政府」網站：http://web.pref.hyogo.jp/ji02/pc01_000000072.html；瀏覽日期 2017 年 3 月 6 日。

說明：*兵庫縣公務員採用試驗分為 A 級職位與 B 級職位，資格主要是年齡上的限制，並無學歷上的要求。A 級職位受驗者年齡需在 30-34 歲之間，考上之後的給與為 239,629 円。B 級職位受驗者年齡需在 25-29 歲之間，成為公務員後給與為 226,592 円。

表 2-5 兵庫縣公務員採用試驗面接試驗（第 2 次試驗）

種類	配分	試驗內容					
口述試驗	600 分	<table border="1"> <tr> <td>個別面接 (1)</td> <td rowspan="2">每一個人 20-30 分鐘，評量受驗生的態度、表現力、信賴性、積極性、適應性。</td> </tr> <tr> <td>個別面接 (2)</td> </tr> <tr> <td>集團討論</td> <td>6 人為一組來實施。指定課題各自發表意見與議論，以評判受驗生論理表現力、協調性、指導性的試驗。</td> </tr> </table>	個別面接 (1)	每一個人 20-30 分鐘，評量受驗生的態度、表現力、信賴性、積極性、適應性。	個別面接 (2)	集團討論	6 人為一組來實施。指定課題各自發表意見與議論，以評判受驗生論理表現力、協調性、指導性的試驗。
個別面接 (1)		每一個人 20-30 分鐘，評量受驗生的態度、表現力、信賴性、積極性、適應性。					
個別面接 (2)							
集團討論	6 人為一組來實施。指定課題各自發表意見與議論，以評判受驗生論理表現力、協調性、指導性的試驗。						
適性檢查	檢查關於遂行職務必要的適性。						

資料來源：本文整理於「兵庫縣政府」網站：http://web.pref.hyogo.jp/ji02/pc01_000000072.html）部分面接例題；瀏覽日期 2017 年 3 月 6 日。

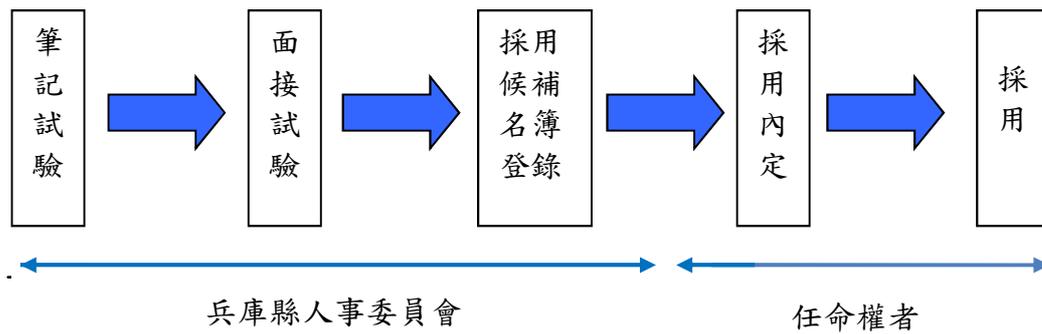


圖 2-6 兵庫縣政府職員採用試驗流程

(二) 東京都公務員試驗制度

1. 東京都廳

就「東京都廳」的公務員採用試驗來說，以「行政職」為例，計有「3次試驗」。第1次試驗包含教養試驗（選擇題型）、專門知識試驗（申論題型）、論文（課題式）；第2次試驗為個別面接的面談試驗；第3次試驗亦為個別面試試驗。全部3次試驗中沒有所謂「適性檢查」類別，至多只有透過口試的方式，由受驗生回答的內容來評判性格是否合乎東京都廳公職的需求。

2. 東京都 23 區³

東京都 23 區的公務員採用試驗為為 2 次試驗。第 1 次試驗考試內容與項目極為豐富，而第 2 次試驗僅有「口述試驗」（表 2-6）。

³ 東京都之下不是「市町村」體制，而是「區」的體制，而東京都計有 23 區（如新宿區、涉谷區、世田谷區等），23 區區內人口超過 900 萬人。23 區皆為「地方自治法人」，有民選區長與區議員。關於區政府之公務員採用試驗，是 23 區聯合共同辦理。

表 2-6 東京都 23 區的公務員採用試驗第 1 次試驗試驗內容

試驗	試驗種類	內容	解答時間
第 1 次試驗	教養試驗	選擇題 (48 題中 40 題作答) 知能分野 (28 題都必須回答): 文章理解 (含英文)、判斷推理、數的處理、資料解釋與空間把握。 知識分野 (20 題選擇其中 12 題作答): 人文科學 4 題 (倫理、哲學、歷史及地理)、社會科學 4 題 (法律、政治及經濟)、自然科學 (物理、化學、生物及地學)、社會事情 4 題。	2 小時
	性格檢查	在第 2 次試驗加強對於受試者人物理解的資料, 這個檢查不會作為試驗合格與否的判定。	30 分鐘
	專門試驗	事務類: 關於一般事務必要的基礎知識 (選擇題, 55 題中選 40 題回答)。 土木、造園、建築、機械、電氣、福祉、化學、心理: 必要的專門知識, 申論記述題型 (6 題中選 4 題回答) 保健師: 作為保健師必要專門知識, 申論記述題型 (3 題必答)	60-90 分鐘
	論文	課題式 (2 題選 1 題回答), 字數為 1000 字以上到 1500 度, 以探詢受試者對於社會現象的關心、思考力、論理性等。	80 分鐘
第 2 次試驗	口述試驗	關於人物與職務相關知識的個別口試 (1 回)	

資料來源: 「公務員総合ガイド」(<http://90r.jp/ippan.htm>); 瀏覽日期 2017 年 3 月 7 日。

三、日本性格檢查 (適性檢查) 主要使用的測驗

若非以面試了解受驗生的性格, 而以「性格檢查」(適性檢查) 所進行的測驗, 日本各個地方政府, 不少選擇由 RECRUIT (リクルート) 這家公司所製作的性向測驗系統; 這套系統受到各個地方政府及私人企業所使用。這家公司開發的產品很多, 大致來說, 分為「能力檢查」與「性格檢查」兩大類, 若專指「性格檢查」則為其中一套

的 SPI3-P 這個產品。

值得注意的是，在「大阪府公務員採用試驗」，其中第 1 次試驗中設有 SPI3 的測驗，其測驗的目的是要了解受驗生的數理能力、論理思考能力等等的「能力」，所以並不是「性格檢查」或「適性檢查」。

SPI3-P 這套性格檢查（適性檢查）系統，若在「電腦」上測驗，約需 30 分鐘，收費 3000 円（日元）；若在「紙上」測驗，約要 40 分鐘，收費 4000 円（日元）。而該套系統所測試出來的報告分類架構如下表 2-7、表 2-8 與表 2-9。

表 2-7 日本 RECRUIT（リクルート）公司 SPI3-P 性格檢查的各類面向

大分類	小分類	內容
行動的面向	內向性	有社交傾向嗎？
	內省性	會深刻考量事務嗎？
	活動性	喜歡身體活動的事物嗎？
	持續性	忍耐力強嗎？
	慎重性	對慎重的事物能持續進行嗎？
意欲的面向	達成欲	目標是大的嗎？
	活動欲	夠積極能動嗎？
情緒的面向	敏感性	對周圍敏感嗎？
	自責性	感到有責任時，會容易悲觀嗎？
	氣氛性	根據氣氛，行動會容易改變嗎？
	獨自性	能獨自的思考嗎？
	自信性	大多情況下能保持自信嗎？
	變異性	身體感覺容易產生變化嗎？
社會關係面向	順從性	容易聽從他人的意見嗎？
	迴避性	容易避免與他人對立或危險嗎？
	批判性	容易批判他人的意見嗎？
	自尊性	過度重視自己的想法嗎？
	懷疑性	輕易懷疑他人嗎？

資料來源：SPI 無料學習サイト

(http://saisokuspi.com/gaiyou/taisaku_seikaku/3/10/)；瀏覽日期：2017 年 3 月 6 日。

表 2-8 日本 RECRUIT (リクルート) 公司 SPI3-P 性格檢查的職務適應性

職務適應性	內容
對人接觸	與人相關的工作
對人折衝	善與人交涉的工作
團體領導	領導統御的工作
協調協力	與周圍一起協力的工作
支援	支援周邊的工作
積極性	需要積極活動的工作
敏捷	須敏捷完成的工作
突發對應	面對突發狀況能對應的工作
自律遂行	獨自行動的工作
壓力	受到壓力的工作
著實持續	需高度集中力的工作
無例可循的工作	全新課題的工作
創意企劃	需要想像力的工作
問題分析	需邏輯地解決複雜問題的工作

資料來源：SPI 無料學習サイト

(http://saisokuspi.com/gaiyou/taisaku_seikaku/3/10/)；瀏覽日期：2017年3月7日。

表 2-9 日本 RECRUIT (リクルート) 公司 SPI3-P 性格檢查的組織對應性

組織對應性	內容
重視創造	新創業務具挑戰性的企業
重視秩序	各自的目標規定很明確的企業
重視調和	關心組織競爭力的企業
重視秩序	遵從多數決定的企業

資料來源：SPI 無料學習サイト

(http://saisokuspi.com/gaiyou/taisaku_seikaku/3/10/)；瀏覽日期：2017年3月7日。

四、小結

承上說明整理，日本各級政府運用性格檢查、適性檢查的主要特質與相關檢討如下：

- (一) 中央人事院所辦理的公務員採用試驗僅有少部分的類別設有「性格檢查」或適性檢查的項目，但其使用的方法，與多數地方政府不同，係採面試的方式進行。多數地方政府設有性格測驗或適性檢查項目；但是，諸如「東京都廳」、「大阪府廳」等等的大都市，也沒有性格測驗、適性測驗項目。
- (二) 多數地方政府將性格測驗或適性測驗主要放在「第 2 次試驗」的測驗方式；但這也有例外，諸如東京都 23 區的性格檢查是放在「第 1 次測驗」，但作法是將其所測得的結果資料，作為「第 2 次測驗」中面試官面試時的參考，此種方式似可避免單一測量方式所產生的判準失誤。
- (三) 性格測驗、適性檢查在日本各級政府公務員採用試驗中，通常位居於「輔佐」的地位，大多並非作為直接判定是否合格的依據，通常為間接，而非直接影響試驗的合格與否。
- (四) 在日本的各大書局都有性格檢查、適性檢查的參考題庫書籍；另外在日文的網際網路上，也都有所謂的「教戰守則」、「應試對策」；如果測驗的題目，或測驗的方式、原理，受驗生都已理解、熟悉了，受測時導向合格的答題策略，這樣的測驗的目的或是測驗的效度仍然存在有問題。

第五節 各國比較

綜觀美英德日四國公務人員考選制度在心理測驗的使用與比較，日本中央人事院所辦理的公職人員考試有少部分類別設有「性格檢查」或「適性檢查」的項目，在地方政府的公職考試則多數設有類似的考試項目，但其應用的地位，在於面試時的「輔佐」，作為選人的參考資料，少見使用於篩選或淘汰之用。西方三國在心理測驗的使用則相對常見，不僅採用性向與人格測驗做為篩檢門檻，進階之情境式量表、職能量表也列為選才工具，尤有甚者，更使用素有 360 度全方位選才法之「評量中心法」。評量中心法使用多元工具、多種方法、多位評委選才，雖然耗時費力，所費不貲，但此法能看到應考人多方表現，尤其能設計與未來工作相仿之實際任務，讓應考人實作表現，此種考評方法，能高度預測工作表現，也最能評估應考人與職務是否適配。綜整各國在心測與評量工具使用上，可堪借鏡之處有以下幾點：

（一）公務人員選才應使用多元工具及評量法

各國公務人員考試包括性向、人格、情境、職能測驗等，評量中心法亦為常用方法，尤其在高階管理者之遴選，評量中心法能設計真實情境，並以多元工具、多種方法、多位評委 360 度全方位評鑑應考人。

（二）心理測驗的使用包括成就（工作知識）測驗、認知測驗、人格測驗

綜整各國公務人員考選常用心理測驗，本研究發現與 Salgado 等人（2001）彙整全球各地應用心理測驗於甄選的方法調查結果類似；以成就測驗（工作知識測驗）、認知測驗（尤以性向測驗為大宗）、及人格測驗 3 種類型為主。3 類測驗功能不同，成就測驗（工作知識測驗）測得專業知能，性向測驗測得該職務所需認知能力，人格測驗評核應考者性格上與職務的是否適合該職務。三種測驗並行併用，方能

全方位考評應考人與職務。以日本東京都 23 區公務員為例，第一階段為測驗，第二階段為口試。第一階段即以選擇題測量性向測驗（稱為知能分野，包含文章理解（含英文）、判斷推理、數的處理、資料解釋與空間把握），再測量成就測驗（稱為知識分野，包括人文科學、社會科學、自然科學社會事情等），並加考人（性）格檢查，檢視性格是否適合職務需求。最後，再以成就測驗進一步測試專業考科，包括選擇題型與申論題型。

（三）性向測驗廣泛列為選才之一環

性向測驗如邏輯推理，在各國公職人員選才歷程中，可說是必備之一環。性向測驗可長可短，邏輯推理為絕大部分職位所共通使用，其他常作為考選之性向包括數字分析及語文推理。以美國警界常用的 LEAB 測驗（Law Enforcement Aptitude Battery）包含認知能力測驗、工作風格問卷及生活經驗調查，其中認知能力測驗包括書面表達、閱讀理解、問題敏感度、演繹推理、歸納推理、資訊處理等向度。德國外交官口試採用預選機制，預選之第二步驟即為性向測驗，為更有效率進行，採兩階段方式進行，若通過簡短測試版，再進行三小時以上的全套測試。

（四）人格測驗通常運用於較為特殊選才職務

特殊職務由於需要特殊人格組型，因而特別採用人格類型測驗作為篩檢依據。以警察為例，無論中外，警察自殺比例皆為所有行業之冠（Violanti, 2001；馬傳鎮與黃富源，2015）。不適任警察對組織造成士氣低落的負面影響不容小覷，更何況容易陷自己於險境。Crochrane 等人（2003）對於美國全國性 155 個都市警察局的調查顯示，警察考選過程中採用人格相關心理測驗的比率高達 91.6%，其中人口 10 萬人以上的大警察局的採用比率則高達 98.5%；其中，最常使用的量表為 MMPI-2，為心理病態病徵的檢測。除了警察人員外，外交人員、

消防人員等，由於職務有特殊人格組型需求，也需考量加考人格測驗的必要性。

（五）性向測驗及人格測驗編製與使用有多元方式

以日本為例，人事院所採用的人格測驗多為自編，也少部分購自己出版的著名人格測驗。地方政府則多數採用人事測驗研究中心所開發的人格測驗，有特殊需要者也會購自己出版的著名人格測驗。在美國，企業發展的心測工具能在政府部門廣被使用，企業也協助政府進行研究、測驗、評估。人事管理局更負責測驗的規劃製作，協助需求單位發展與使用測驗工具，政府與民間合作，共同為國掄才。

心理測驗雖有誤差，但一般選才常用的學科考試，考題是所有可能考題抽樣之代表，仍難免存在誤差。各國對於徵選流程與心理測驗使用有明文規範，在依法行事的保障下，能著眼於選出最適人才的宗旨，終致能以證據為依據，找出最佳選才途徑。整體而言，我國的公務人員考試可借鏡西方多年來善用測驗評量工具選才的經驗，提升選才效能。

第三章 我國公務人員考試選才併採心理測驗之規劃與辦理

目前在我國考選運作上的問題，主要在於考試的效度，亦即，採用目前以專業科目為唯一篩選人才的機制，是否能夠考選到最適合的公務人員，而考試及格的應考人是否具有充分的工作職能和人格特質，成為政府實務界和公共行政學界所共同關心的議題。考選部所委託之「公務人員採多階段考試可行性研究」計畫（彭錦鵬、黃一峯、李俊達），建議推動「第一階段基礎科目／第二階段專業科目＋口試」。其中，第一階段基礎科目之科目屬於能力類型的性向測驗，包括：語文（國文與英文）、公務基礎知識（包括中華民國憲法與政府、法治與人權、國家現況與發展）、以及邏輯判斷與資料分析（包括邏輯判斷、資料分析）。

在國內實務現況方面，警察特考是否納入心理測驗考科引起廣泛討論，研議包括人格測驗與性向測驗兩部分，惟迄今尚未具體施行。而民航局之航管人員特考已使用心理測驗篩檢資格多年，此心理測驗為性向測驗，而非人格測驗（考選部，2009）。其使用方式亦未列為正式考科，而是第一階段筆試錄取後，進入第二階段口試前之「體格複檢」篩檢。至於外交部目前所採用的心理測驗，則是追求「最大表現」的性向測驗，用於駐外人員的升遷（參考）。最後，臺中市政府文化局則針對非初任者施行人格測驗，以遴選最適任從事文化行政工作者。以下分就上述各項規劃與辦理情形，進行說明。

第一節 現行各機關辦理情形

一、警察特考併用心理測驗之研議

考試院於 98 年 3 月舉辦之「警察考教訓用制度研討會」中研議

警察特考朝向「多元的甄選測試」推動，亦即不再採用單一筆試的方式，而是採用包括「筆試、口試、體能測驗、心理測驗」等多元測試方式；其中，心理測驗是否納入考科引起廣泛討論。

大力舉薦心理測驗納入考科的考試委員黃富源認為其他國家如美、英、法、日等國之警察考試均有加考心理測驗，顯然心理測驗確有助於為警察一職舉才，因而建議心裡測驗能在「符合國情之研究評估後」推動。黃委員更規劃警察考試的心理測驗至少應包括人格與性向兩部分；由於警察工作之職業特殊性，因而應在人格部分測驗「誠實、正直與挫折容忍、情緒控制力」，以有助於了解應考生是否「具抗壓力，與嚴守風紀的潛在性格」。性向部分則旨在測試應考人之邏輯推理、語文能力與法律性向，「有助於了解應考人遇到狀況時，是否具處理分析與判斷能力」（陳曉宜、楊久瑩、黃敦硯，2009）。

考選部之所以研議將心理測驗列為警察特考選才工具，主要與警察工作之高壓力有關。依據警政署統計，民國 93 至 97 年間，全國共有四十名警察自殺，自殺原因雖有相當差異化（包括感情困擾、健康因素、家庭問題、債務問題、工作適應不良等）（陳曉宜、楊久瑩、黃敦硯，2009）。但由於工作本身之高壓力，而使得遇到人生困境時，壓力加乘，難以有效情緒抒發與管理，終至釀成悲劇。警察之職涯歷程有與人直接接觸、調停之內涵，尤其如涉及兇案及刑事案件之警察，面對創傷之經驗必不可少。雪梨警局亦因警察人員之壓力與憂鬱指數過高，而對凶案組與刑事組相關警察施以一年四次之心理測驗，若測驗結果顯示有心理相關問題則需強制暫時離開警察工作（Miranda, 2005）。鄭夙珍、林邦傑（2009）指出，與其在花費大量資源培訓警力後，再篩檢出不適任者，更有效益的作法似乎是在挑選警員時，即考量其人格之強韌與抗壓性，以能減少任職後因不適任而需離職之比率。

而考選部則附註說明，心理測驗納入國考雖有其效益，但由於要

編製一份具信效度且常模完備的測驗，至少需三年時間，這項計畫仍有賴進一步規劃執行。惟據鄭夙珍、林邦傑（2009）探查相關資料，自 98 年 3 月研討會後，考選部並未對相關議題有進一步計劃。

鄭夙珍、林邦傑（2009）認為，心理測驗列為國考選才歷程之構想，符合遴選最適人才之選才新思維；藉由探知國考傳統考科無法提供之認知能力與人格特質之相關資訊，並以多元方法交叉檢證結果，互補不足，更全面評估應考者。最適人才不僅有較佳表現，也因對工作適配之故，因不適任而離職之比率可以降低。以培訓一名警員／警官所需耗費之資源，更考量警察一職（如重案組）所承受之高壓力，考量應考人相關心理特質之合適性確有其道理。

依據《101 年警政工作年報》，警政署曾委託辦理「警大、警專兩校入學考試實施心理測驗」研究計畫案（馬傳鎮、鄭晉昌、蔡田木，2012），此心理測驗涵蓋擔任警察工作核心職能之性向測驗以及人格測驗。誠如該計畫研究背景所指，執法人員工作是所有公務人員中，最特殊且繁重的行業，必須具備某些特殊的核心能力及人格特質始能勝任。因此，考試機關或教育單位在甄選新進執法人員時，必須挑選具備特殊核心能力及人格特質的人員加以培訓，以符合用人機關需求和社會大眾的期待。

考選部在 99 年 8 月 11 日第 784 次部務會議決議，規劃研擬推動人格特質評測事宜。在 99 年 11 月 8 日召開「考選部國家考試心理測驗推動小組第 1 次會議」決議，警察入學考試加考心理測驗，由中央警察大學、臺灣警察專科學校負責，工作小組執行部分由內政部警政署負責；公務人員特種考試一般警察人員考試加考心理測驗，工作小組由考選部特種考試司負責。警政署依上開會議決議，在 99 年 12 月 3 日召開「研商官警兩校入學考試實施心理測驗案」會議決議，有關官警兩校入學考試實施心理測驗案分 2 階段辦理，第 1 階段從事執法（警察、消防、海巡〔水上〕、法務〔矯治〕）人員核心能力與人格特

質之理論分析及實證研究，第 2 階段則依據第 1 階段之研究結果，從事執法（警察、消防、海巡〔水上〕、法務〔矯治〕）人員心理測驗題目製作及建立常模的研究。

「警大、警專兩校入學考試實施心理測驗」研究之研究成果，已建立第一線執法人員核心專業職能的架構，包括「領導管理能力」、「自我管理」、「關係管理能力」、「執法能力」、「人格特質」、「工作態度」與「專業性向」，共計 27 項職能、5 項專業性向，都有良好的信、效度與鑑別度。研究報告並分別函送考選部、海巡署、消防署、中央警察大學及臺灣警察專科學校等相關單位參考辦理。

二、民航局航管人員特考併用心理測驗之辦理情形

民航局之航管人員特考已使用心理測驗篩檢資格多年，此心理測驗為性向測驗，而非人格測驗（考選部，2009）。其使用方式亦未列為正式考科，而是第一階段筆試錄取後，進入第二階段口試前之「體格複檢」篩檢；體格複檢內容包括腦電波、眼震電圖、心電圖、視力與辨色力、及心理性向測驗；而心理性向測驗包括動作判斷能力檢查、認知及推理能力檢查、空間能力檢查等三項（鄭夙珍、林邦傑，2009）。有關民航局航管人員特考採用心理測驗之規定，規範於〈公務人員特種考試民航人員考試飛航管制人員體格複檢標準〉，條列如表 3-1。

表 3-1 民航局航管人員特考採用心理測驗規定

<p>第三條 本體格複檢除依航空人員體格檢查標準乙類體位標準檢查外，並應作下列項目之檢查：</p> <p>一、腦電波。</p> <p>二、眼震電圖。</p> <p>三、心電圖。</p> <p>四、視力、辨色力：</p> <p>（一）視力：</p> <p>1. 左右眼裸眼或經戴鏡架眼鏡或隱形眼鏡矯正後之遠距離視力應為 20/20 以上者為合格。</p> <p>2. 左右眼裸眼或經戴鏡架眼鏡或隱形眼鏡矯正後之近距離視力應為</p>

20/40 以上者為合格。

3. 以非鏡架方式矯正視力者，應於手術六個月後始得申請鑑定，其鑑定項目及程序依航空人員體格檢查手冊之規範辦理。
4. 以其他方法矯正視力達本條第一項第四款第一目規定之視力標準者，應經交通部民用航空局鑑定。

(二) 辨色力：兩眼須正常，色弱及色盲者為不合格。

五、心理性向測驗：

(一) 動作判斷能力檢查：

1. 雙手協調能力檢查。
2. 雙手靈巧度檢查。
3. 多重選擇反應能力檢查。

(二) 認知及推理能力檢查：

1. 注意力檢查。
2. 計算力檢查。
3. 抽象推理測驗。
4. 速度預測力檢查。

(三) 空間能力檢查：

1. 空間關係測驗。
2. 深度知覺檢查。
3. 空間記憶力檢查。

第四條 前條第五款心理性向測驗之(一)動作判斷能力檢查、(二)認知及推理能力檢查及(三)空間能力檢查以該次應考人測驗成績之平均數減一個標準差為合格標準。

我國飛航管制人員的心理性向測驗，民航局係委託航空醫務中心(簡稱航醫中心)辦理。應考人通過第一試筆試後，必須依照前述〈公務人員特種考試民航人員考試飛航管制人員體格複檢標準〉第3條、第4條規定，至航醫中心辦理體格複檢。其中複檢的一個項目即為心理性向測驗，並區分為動作判斷、認知推理、空間能力等3個部分。該3個部分又共分成10個不同的測驗。實施上有個別測驗與團體測驗，個別測驗於應考人辦理體格檢查當日進行，團體測驗則由心理師統一安排時間，全體應考人進行測驗。

其中，個別測驗除了動作判斷、認知推理、空間能力的一般能力測驗外，也會評估每位應考人的心理狀態，包括行為觀察、個別晤談，並依據紙筆測驗，進行心理狀態或與精神疾病相關之「健康性格習慣」

量表。⁴ 藉以判斷受測者初步的精神狀態，最後安排個別晤談，確保心理健康及精神狀態。

動作判斷、認知推理、空間能力屬於性向測驗的範疇，其測驗結果依照〈公務人員特種考試民航人員考試飛航管制人員體格複檢標準〉第4條規定，以當次應考人測驗成績之平均數減一個標準差為合格標準，合格者始得參加第三試。而航醫中心過去亦曾做過預測效度的相關研究，將錄取人員動作技能、認知能力的測驗結果，與民航人員訓練所成績（包括學科成績、工作現場成績、操性成績、總成績）進行分析，用心理測驗預測總成績的結果，約可解釋總成績變異量的73%。

三、臺中市政府—導入人格測驗的人員遴選

臺中市政府為落實人力資源管理，除現行公務員考核制度及甄選面試外，自民國104年起於人才甄選面試過程加入人格測驗，建立科學化管理模式。除建立機關內人格常模之外，並以面試者與機關人格常模配適度來增加甄選效度，建構人才管理資料庫。期能提高行政效能與為民服務品質，並以臺中市政府文化局為試辦機關。其研擬模式分述如下：

（一）規劃階段

訂定計畫並敦聘學者專家擔任指導顧問。

（二）設計階段

選定五大人格特質量表（Big Five）為研究工具，進行量表前測發展問卷。

（三）執行階段

⁴ 余民寧與謝進昌（2016:7）指出，航空醫務中心針對每位應考人心理狀態進行評估，主要以柯永河(1999)發展健康性格習慣量表，以確認受測者精神狀態。

1. 常模建立：本臺中市政府文化局全體同仁，包括編制內及非編制人員為問卷對象，建立五種人格常模，包括性別常模、人員類別常模（主管／非主管）、官職等常模、任職單位常模、工作績效常模等。
2. 辦理人格測驗運用教育訓練：參加對象為臺中市政府文化局甄審委員會委員、各單位主管與人事人員，主題包括「面試流程導入人格測驗」及「人格測驗之運用」等。
3. 導入面試流程：請求職應試者填寫人格測驗量表，由人事單位立即進行科學化統計分析，並比對機關內部人格常模配適度，及時提供甄審委員會之面試決策參考。

（四）查核階段

隨時監控各推動步驟，如遇異常或可改善處立即檢討調整。105年再建立文化局第六種人格常模（職系常模），俾使本人格測驗常模更臻完善。

（五）成果評估階段

本方案自 103 年 11 月開始著手規劃設計，於 104 年 1 月開始進入執行階段。首先建立機關人格常模，共發出 400 份問卷，有效回收 352 份（回收率 87.75%），並於同年 2 月開始進行求職應試者配適，同年年底檢討會建立第六個職系常模，以增加配適效度。105 年 1 月起開始進行求職者與機關內 6 個人格常模配適，至同年年底止，共進行 260 個配對樣本（表 3-2）。經評估發現，有效降低臺中市政府文化局離職率（103 年離職 23 人、104 年離職 11 人；105 年離職 8 人）。

表 3-2 臺中市文化局 104 至 106 年應徵人數及錄取人數

年度	應徵人數	錄取人數
104 年	189	38
105 年	71	22
106 年	18	5

資料來源：本研究蒐整。

在實際執行之流程，求職應試者須在面試前 10 分鐘報到，隨即以 5 分鐘的時間填寫心理測驗量表。填寫完成後，交由用人單位進行分析。正式面試階段的時間為 10 分鐘，包括自我介紹 3 分鐘、委員提問 2 分鐘、統一回答 2 分鐘，之後完成面試（圖 3-1）。

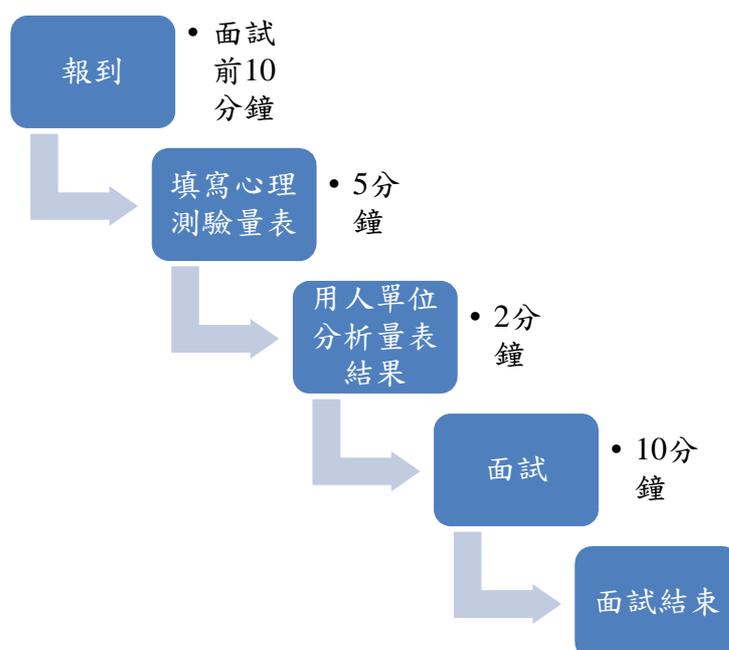


圖 3-1 臺中市政府文化局面試流程

資料來源：本研究蒐整。

第二節 現行各機關採行心理測驗之目的與功能

本計畫藉由深度訪談法與焦點座談法，掌握目前我國相關用人機關採用心理測驗之目的與功能，從而進行檢討分析。首先，本計畫於2017年3月28日前往交通部民航局航醫中心，除與該中心資訊豐富者深度訪談外，並參訪心理測驗相關設備（題綱與訪談摘要請參附錄一，內文引用以灰底標示）。其次，由於臺中市政府推動人員遴選導入人格測驗，因此，本研究團隊並於2017年6月9日，邀請人事處科長受訪，俾利了解推動現況與精進建議（請參附錄二）。

考選部前於2016年4月27日召開「研議公務人員特種考試採心理測驗之可行性會議」，該會議之記錄為本節檢討分析之重要文本。本研究團隊為進一步了解各用人機關採用心理測驗的推動現況以及採用目的，於2017年4月20日舉辦第一場焦點座談，邀請相關人士與會（表3-3）（請參附錄三）。

表 3-3 深度訪談與焦點座談會與會者名單（一）

深度訪談			第一場焦點座談	
代號	單位職稱		代號	單位職稱
第一場	A1	交通部民航局航醫中心主管	B1	法務部調查局調查專員
	A2	交通部民航局航醫中心心理師	B2	外交部人事處主管
	A3	交通部民用航空局人員	B3	內政部警政署專員
第二場	A4	臺中市政府人事處科長	B4	交通部民航局科長
			B5	交通部民航局飛航服務總臺課長
			B6	交通部民航局航醫中心主管
			B7	交通部民航局航醫中心心理師

資料來源：本研究整理。

一、民航局採行心理測驗之目的與功能

以下就民航局航管人員考試採行心理測驗的目的，以及其他機關（包括臺中市政府、法務部調查局、外交部、內政部警政署）對於心理測驗之採行或相關考慮進行分析。

（一）民航局航管人員

民航局之航管人員特考已使用心理測驗篩檢資格多年，而此心理測驗為性向測驗，而非人格測驗（考選部，2009）。因此，民航局航管人員考試採行心理測驗的目的是挑選出能力最優者，具有篩選功能。誠如受訪者 B5 指出「我國『管制員』屬於公務員，是透過國家考試途徑的，在訓練期間發現很多人學術很強，但無法符合管制員需要的『果斷判斷、高抗壓』的特質」。

有關民航局航管人員特考採用心理測驗之規定，規範於〈公務人員特種考試民航人員考試飛航管制人員體格複檢標準〉。而依據受訪者 A1 的說法，航管人員體格複檢採取心理測驗，是為符合「國際民航組織」（International Civil Aviation Organization, 簡稱 ICAO）之規定。

這不是中華民國特別的，因為對航空界來講，航空界有規定，航空人員、管制員，現在全世界都一樣，管制員、駕駛員，都應該做體檢，而且這個體檢要很慎重，那體檢的項目、法規，大概都有初訂起來...這是國際民航法的規定，所以我們民航法有遵守國際民航法這樣做...航空人員要經過這樣的體檢，那體檢裡面就包括心理測驗...A1

航管人員體格複檢採取心理測驗，其使用方式亦未列為正式考科，而是第一階段筆試錄取後，進入第二階段口試前之「體格複檢」篩檢。因此，心理測驗並非做為最後的評判標準，只是決定能否具有進入下一階段面談的資格。

這些不合格的人，就沒有辦法進入到接下來的第二試，就是面試。A2

考試院的面試很可能是（民航局飛航部）總台，就是用人單位配合一起，那我們心理測驗有面談，不叫面試。A1

體格複檢內容包括腦電波、眼震電圖、心電圖、視力與辨色力、

及心理性向測驗；而心理性向測驗包括動作判斷能力檢查、認知及推理能力檢查、空間能力檢查等三項。

有測驗題也有實作，這三個大的向度下有很多細項，這細項加起來總共有十個項目，其中有六個項目是用操作的方式測量的，有四個項目是紙筆測驗，用團體施測的方式測量的。操作的要一對一，然後紙筆...有一些測驗是在看一個人的反應速度，有些測驗在看一個人的多工作業能力，有些測驗在看一個人的警覺度，有些測驗在看一個人的視覺動作協調能力。所以是由很多個測驗所形成的一個測驗組合，這每個測驗下就依據這個測驗要測的能力或特質，去編製相關的題目跟變項，然後讓當事人施測，得到一些變項的分數。A2

有關性向測驗的進行方式，是以測驗組合的方式，最後獲得一個加總的分數。

三個大的向度或是十個分測驗，會經過一個分數的轉換，得到一個總分，然後這個總分去算出他的平均數、標準差，所以每個人都會有一個總分。A2

同時，根據 A2 的說明，在完成心理測驗後，並包括有臨床面談的項目，以確保受檢者心理健康情況。「臨床的面談，或者是做一些心理健康的評量，除非是我們高度懷疑，或是他有罹患精神疾病的高度風險，那我們就會通知航醫。因為來我們這邊體檢，除了要過我們這些心理性向測驗，還需要拿到我們乙類的體檢證。在民航人員的體格檢查標準裡面有講到關於一些精神疾病相關的規定，所以我們是從這個角度在做一些心理健康的評量。」

由於體格複檢的項目繁多，包括腦電波、眼震電圖、心電圖、視力與辨色力、及心理性向測驗等。因此，受檢者在航醫中心的複檢時間達一天半，其中，一天是進行體格檢查，以及進行複檢項目中與個

人操作有關的部分，與前述提及之臨床面談。至於另外半日，則是進行團體測驗的部分。

來航醫中心接受體格檢查，管制員的話是一天，需要完成許多諸多的生理項目，以及要把那六項跟操作有關的測驗完成，我們會從臨床的角度去看這個人的心理健康狀態，所以，會有一些沒有列在裡面的項目，去看他的心理健康跟一般精神狀態。另外，還有一對一的心理師跟當事人的面談，那這整個完成的時間目前是一天。另外有四個測驗是要團體方式施測，我們會在當年度的體格複檢時間，找一個完整的上午或者是下午...假設當年度有三十個要來體檢，我們就是三十個人找一個場地，然後三十個人花半天的時間去團測，把這四個紙筆測驗測完。所以一個應考人來說，大概有一天半的時間。A2

在完成體格複檢之後，針對心理性向測驗的部分，航醫中心將依照〈公務人員特種考試民航人員考試飛航管制人員體格複檢標準〉標準第5條的規定，以該次應考人測驗成績之平均數減一個標準差為合格標準。而依據受訪者A1的說明，早期並未有平均數減一個標準差之合格標準，因此，過去在執行上，可能會有不適任者隔年重考後獲得錄取的情況。惟目前採行第5條規定之合格標準，已大幅減少不適任人員錄取的機率。

假設這一批三十個人，就當次的應考人，以當時表現的平均數減一個標準差，在這標準以下的人就被判定心理性向測驗分數不合格。A2

早期沒有劃這個線，因為考試院就是為了人選的關係，譬如說今年要用三十個人，結果他送了三十三個。那考試院會要我們最後三個不要，沒有給一個比如說六十分。這樣子就麻

煩了，因為以前發生過很多次這種事，會考試的還是會考試，那最後三個不要，但那三個明年又來了，他再考的時候他就不在最後三個了，就進來了。A1

民國 103 年之前，我們多用技術性勸退的方式，或轉調其他單位；民國 103 年之後，法規有規定未能訓練通過則不能取得公務員資格。B4

在實際的錄取情況，受訪者 B7 指出，以 105 年考試為例，報考人數 399 位，到考人數 255 位，第一階段考試結果以平均數加一個標準差計算，通過人數為 38 位，經心理測驗項目檢查後剩餘 34 位，而經最後口試階段後錄取 15 位。

整體而言，民航局航管人員考試併採的心理性向測驗效度很高。受訪者 B7 指出：「航醫中心的作法是輔以健康心理測驗、性向測驗以及一對一的晤談，確定其能力是否符合管制員的需求」。而航醫中心亦曾針對通過體格複檢後之航管人員進行檢證，發現未能完成專業訓練者確實在當時所施測之心理性向測驗表現較差。

我們做過一些初步分析，通過考試之後呢，接下來就會去民航人員訓練所報到，然後受一些管制人員的專業訓練。那之前做的一些初步分析發現，最後沒有辦法完成訓練的，回頭去看他們心理測驗，如果這個人對於不同刺激、聲音無法快速反應決斷時，他不能完訓的可能性或傾向相對是高的。還有，在當年度的最後的總分，我們去看未完訓的人，當年度的總分會在平均數以下，這樣的一個比率也是相對是高的。所以就這樣看起來，總分跟裡面的多重選擇反應的這兩個指標，是蠻有意義的指標...A2

更值得重視的是，航管人員心理性向測驗施行以來，甚少遭遇申訴案件，「一兩個、兩三個，差不多就這樣啦。大概就兩三個，不多、

不多、真的不多」(A1)。有關該心理性向測驗的施行經驗，確實值得參酌，未來並可供作其他機關採用，亦可善加利用航醫中心的資源，協助施作性向測驗。

我們通常要先對職業做工作分析，目前我們也有向國外採購一份工作分析表，如果未來其他公務人員有這個需求的話，譬如說外交特考或者是警消，或者是一般公務員，我們是跟國外取得授權，三年內在中華民國範圍授權給航醫中心使用，那我們目前是用在飛行員、空軍，管制員。如果說未來公務人員考試有這個需要的話，其實是可以在前端把這個職業所需的能力跟特質先訂出來，後續再討論我們要從這個系統選甚麼工具來測量。A2

二、其他機關採行心理測驗之目的與功能

除飛航局航管人員特考併行心理測驗外，包括「內政部警察人員」、「外交部外交領事人員」，抑或是職務屬性較相近的「移民局移民行政人員」、「法務部調查局調查人員」等，是考選部現行逐步規劃推動、或多受學者建議需優先將心理測驗納入國家考試之標的（轉引自余民寧、謝進昌，2016: 8）。整體而言，目前上述機關雖持開放態度，甚至有許多研議項目，但實際上並尚未在考試階段有類似作法。例如法務部調查局代表 B1 說明：「本局目前尚未有心理測驗，對此採開放的態度」。

此外，以警察人員為例，執法人員工作性質特殊且繁重，必須具備某些特殊的核心能力及人格特質始能勝任。而在 99 年 11 月 8 日所召開之「考選部國家考試心理測驗推動小組第 1 次會議」決議，警察入學考試與公務人員特種考試一般警察人員考試將加考心理測驗。警政署曾委託辦理「警大、警專兩校入學考試實施心理測驗」研究計畫案（馬傳鎮、鄭晉昌、蔡田木，2012），此心理測驗涵蓋擔任警察工

作核心職能之性向測驗以及人格測驗。研究報告成果分別函送考選部、海巡署、消防署、中央警察大學及臺灣警察專科學校等相關單位參考辦理。迄今，誠如受訪者 B3 指出，該計畫「主要研究法制面議題以及量表工具的信、效度問題，最終計畫結果仍為參考用」。

在外交部方面，受訪者 B2 認為外交領事人員較需採用心理測驗，主要是因為除專業能力之外，外交領事人員的個人特質還需具備抗壓性、社交能力。然而，儘管「本部曾在民國 98 年擬辦三階段的心理測驗進程，最終仍未果」。

外交部與會代表 B2 並指出：「目前內部有針對駐外人員的心智輔導訓練進行心理測驗...測驗目的作為升遷參考，以及內部組織的開發、參考」。由此可知，目前外交部已部分採行心理測驗，是用於駐外人員的升遷（參考）。至於所採用之心理測驗係屬人格測驗或性向測驗，由於具有機敏性質，本研究未能取得實際測驗量表。惟依據訪談內容「採用的量表是製成的，隨著年齡、年資測驗結果是可以進步的」，或可判斷該心理測驗屬於能力測驗，即追求「最大表現」的性向測驗，採行目的用於升遷。

最後，前述臺中市政府文化局刻正推行之心理測驗，推動主因係諸多業務單位向文化局人事室反映，部分人員的人格特質與文化工作屬性不符。因此，過去人員流動率甚高，希望藉由人格測驗，讓面試委員能根據測驗結果了解到機關應試者的人格特質，確保與文化工作相符。就此而論，臺中市政府文化局採用之人格測驗是針對非初任者所施行，其目的是遴選最適任者。

因為人員甄選是人事室的工作，而文化局發現人員進來可能就是為了找一個跳板，結果發現跟文化工作屬性不相符就離職，所以人事室才發想到除了一般傳統面試，可以更進一步讓面試委員認識到這個人的特質。A4

誠如前述，在實際執行之流程方面，求職應試者報告後須填寫心理測驗量表，填寫完成後，交由用人單位進行分析，之後進入正式面試階段。其中，最主要的問題在於，在求職應試者填寫完心理測驗量表後，未能有專家及時協助判讀。因此，僅僅接受初級教育訓練之甄審委員，在判讀上並非易事。

在面試之前讓應徵者先做測驗，統計之後跟常模比較，提供給每個面試委員，知道面試者特質大概在哪裡，跟他們的常模符合度大概是怎麼樣，然後再面試，再決定錄取人選。A4
另外就是判讀的問題，因為專家不見得能夠及時協助判讀，這些甄審或面試委員經過很簡單的教育訓練，事實上還是會有困難，因為畢竟心理測驗是很專業的科目。A4

推行結果顯示，臺中市政府文化局採行之人格測驗，或因確實面試後遴選出最適任者，因此，「單位的離職率從 103 年 23 個人降到 104 年 15 個，105 年才 8 個，那當然我們不敢說這絕對跟心理測驗有關係，但覺得經過這兩年的推行，比較能夠找到對的人」。

三、小結

綜整前述我國各機關採行心理測驗之實際情況，以工作性質而論，工作風險程度較高者如民航局航管人員、外交駐外人員，主要採行心理測驗的目的係在遴選最優者。因此，此類工作採行之心理測驗，是能夠突顯能力最大表現的性向測驗。兩者之差異在於，民航局航管人員的性向測驗屬於初任人員考試階段的一環，而外交駐外人員則係將性向測驗運用於非初任人員，測驗結果的功能在於升遷參考。

至於工作性質風險程度較低者，則是以遴選最適者為採行心理測驗之目的。例如臺中市政府文化局導入之人格測驗，係先編製型模，而後針對非初任的求職面試者填答結果與型模比對，確認適合從事文化行政相關工作。

第四章 公務人員考試採行心理測驗之研議

為研議未來我國公務人員考試採行心理測驗的規劃方向，本計畫在期中報告之後舉辦 2 場座談會，分別邀請學者專家以及從事實務工作之公務人員與會（摘要請參附錄四、五）。同時，為了解考選機關對於相關配套規劃的意見，並借鏡私部門甄選人才採用心理測驗的經驗，在完成焦點座談會之後，進一步邀請公、私部門各一位專家接受團隊深度訪談（名單請見表 3-4，摘要請參附錄六、七）。

在進行座談與訪談之前，本團隊寄發參考資料，包括相關文獻、公務人員考試分階段考試第一階段考試規則草案、以及本團隊整理之重要國家考試制度比較，俾利與會者能掌握本案研究背景，從而獲得重要質性資料。本階段實證分析之題綱問項主要有二：（一）那些特種考試適合採心理測驗？宜採何種心理測驗類型？宜採國內外現有的測驗或自行發展測驗？（二）如何順利推行心理測驗之相關配套規劃。

表 3-4 深度訪談與焦點座談會與會者名單（二）

第二場焦點座談		第三場焦點座談		深度訪談	
代號	單位職稱	代號	單位職稱	代號	單位職稱
C1	銘傳大學犯罪防治學系教授	D1	中央警察大學行政警察學系教授	A5 (第三場)	考選部主管
C2	師範大學企業管理學系教授	D2	前外交部駐外大使	A6 (第四場)	104 人力銀行主管
C3	臺北教育大學教育學系教授	D3	前臺灣高等法院法官		
C4	銘傳大學諮商與工商心理學系副教授	D4	交通部臺灣鐵路管理局主管		
C5	輔仁大學心理學系副教授	D5	前高等法院檢察署檢察官		
		D6	新北市政府消防局主管		

資料來源：本研究整理。

第一節 多元心理測驗應用於考選之執行方案

如前所述，應用心理測驗於甄選的方法，以「工作知識測驗」、「認知測驗」、及「人格測驗」為主 (Salgado, Viswesvaran, & Ones, 2001)。

「工作知識測驗」類似於目前公務人員考試的學科測驗，旨在測量個人在某學科的學習程度，屬於成就測驗。根據焦點座談與深度訪談所得之質性資料，本節首先分析目前公務人員考試採取成就測驗的主要問題，說明我國公務人員考選方式改革之必要。其次，就公務人員考試併採認知測驗與人格測驗的執行方案，進行研議。

一、公務人員考試採用成就測驗之檢討

(一) 申論題閱卷量龐大，批閱者視為畏途，亦未有後續信效度檢核

由於目前高考三級考試之形式主要建構在專業科目考試，科目繁多，且尚未全面運用測驗題型來進行篩選，申論題題型為考題大宗。申論題題型造成閱卷人員人力與時間之沉重負擔 (彭錦鵬等人，2017)。而由於申論題題型係一主觀評量，評分標準設定為評分者能有一致性之重要步驟，目前尚未有對於申論題題型考題之信效度分析，對於申論題型之考試效益有待考察，然而，在閱卷份量、費用偏低的情況下，卻已讓參與閱卷作業的大學教授視為畏途 (彭錦鵬，2010)。

(二) 即使申論題亦可能是低認知層級的考題

申論題題型相較於測驗題型，較能測得應考人之高層次認知能力，未達測得高層次思考之目標，題目須更有創意反應應考人之統整能力與邏輯思考。目前高考專業科目試題，仍偏重專業科目及國、英文與法學知識之記憶與理解，無法測得高層次認知能力，因而無法為用人機構徵得幹才，顯示試題明顯缺乏效度 (彭錦鵬，2010)。尤其考試具有「領導學習」的倒流效果 (washback effect)，亦即應考者會依照考試設計來強化準備；多年報考公職的準備皆相對側重在知識記

憶與理解，而非能力培養，不啻是我國舉才用人之一大損失。

考試院不是沒有考心理測驗，比如人事心理學、考人事、考法規，那個是成就測驗。就是說我們心理學很大，包括很多種測驗…考試院所考的就考成就測驗而已，但是身為一個公務人員只是把書讀好嗎？C1

(三) 淘汰制度不彰（訓練、試用、正式聘用都難以淘汰）

本研究訪談用人機構管理者，受訪者咸認為目前考選制度的一個困難點為礙於法規及公務人員文化之限制，尚未建立妥適的淘汰制度：不僅正式聘用後要淘汰員工困難，即使在訓練、或試用期間已發現員工表現不如預期卻仍無法淘汰員工。用人單位無法淘汰員工，而員工即使不滿意或不適合任職工作，肇因於得來不易的「鐵飯碗」，鮮有主動離職者。在此現況下，公務人員甄選與考選流程更形重要，因為無法藉由淘汰制度來「矯正」考選的誤失。

成就測驗為心理測驗的一環，但與認知測驗及人格測驗的出題方式有基本差別，前者常界定知識範疇並依據所欲測量之認知層級（知識、理解、或高認知層級）出題；認知測驗及人格測驗的題項編製需先定義心理建構，再行發展測驗。由於國內對於非成就測驗類型的心理測驗存有疑慮，因此公務人員考試多年以來仍以強調公平性的成就測驗為主。

國情的搭配，我們的學生把考試當作畢生的職業，然後碰到補習班的壓力、民粹的發酵，再碰到司法制度把人權價值拉的那麼高的情況下，我覺得我們評估的時候要預見這件事情。D1

可惜臺灣就是對我們心理測驗這個部分始終都不認為他是公正的，或認為他是有一些偏見的，這是很離譜的一件事。C1

目前的考選制度只考慮公平，卻未考慮選才的適當性，當人力與

職務無法謀合時，如此公平只是齊頭式平等，其結果是國家公務人力資源的損害，而個人在不適任、不喜歡的工作中痛苦，實為真正的不公平。

二、公務人員考試併採認知測驗之研議

考選部基於長年推動考試業務的經驗，於民國 101 年研擬《公務人員考試法》的修正草案第 6 條和第 18 條。其第 18 條提出分階段考試修正草案的背景，而目前考選部研議「公務人員考試分階段考試第一階段考試規則草案」，第一階段通識性共同基礎科目考試，大學在學學生即可報考，應試科目預定包括語文（國文與英文）、公務基礎知識（包括中華民國憲法與政府、法治與人權、國家現況與發展）、邏輯判斷與資料分析（包括邏輯判斷、資料分析）等。如同前述，認知測驗包括智力測驗（或普通能力測驗）及性向測驗（Blank, 2008），而目前所研議之「分階段考試」第一階段通識性共同基礎科目，即旨在提升受試者是否具有任職公務人員應具備之認知能力。

用心理測驗的方式評估報考人所具備的能力還有性格特徵，還有包括擔任某項事務的適合程度，我覺得這是挑選比較具工作核心能力的人來擔任的方式…D6

測量能力表現，著重在知識之運用，而非知識獲得；選擇題型基於其題型格式被動「回應」的特質，無法展現主動「運用」的能力；而實作評量則予以受試者在真實情境中藉由實作來展現能力（competence）的機會（Watson & Robbins, 2008）。例如，中國大陸公務人員考試以個案分析及命題寫作為申論題型的主軸，皆為朝向「能力導向」評量之方向邁進。

因此，與會專家 C3 建議，可以將目前公務人員考試成就測驗中的申論題，朝向認知測驗的方式來出題。「可以從工作分析的角度切入，去說公務人員的工作需要有什麼樣的東西，所以這個語文表達的

部分需要怎麼樣子的能力，所以我們要做一個考科內涵的稍微調整，就只是調整」，「成就測驗跟性向測驗其實是一個連續尺度，那如果你整個測驗的發展方向比較靠近性向去做發展，其實所有的問題都解決了…現在的學測，很多人會講說課本都找不到，但是他還是考了那個比較重要的能力。如此作法，考選機關無需特別強調考科中有關心理測驗（認知測驗）的獨特性，在變動最小的情況下，提升測驗的效度與信度。而 C3 所提出之建議，也獲得與會其他專家認同。

因為一講到心理測驗，其實很多人想的是人格測驗。可是那個東西在特殊行業，我覺得那個歷程就變成要走兩個路線來說。一個路線是，剛剛 C1 說的，是不是所有的人都要的部分，那所有人都要的部分，我覺得是可以從成就測驗把它往性向測驗去走。C3

C3 說的是很聰明的說法，這個真的可以用。就是說成就測驗稍微偏向性向測驗，然後大家也看不出來。我如果沒有看錯，我檢視中共的公務人員的題目。他有幾個題目根本不是成就測驗，就是性向測驗的東西。那我看日本的那個，他的一般能力就是。C1

實質上我們可以提高性向測驗的難度，這個倒是可以解決的。我覺得如果考選部要做，在不改變考試的方式，還是採用筆試的情況下，但加入心理測驗放進來考，我覺得這可能是一個作法。C5

三、公務人員考試併採人格測驗之研議

能力有高下，人格組型則無，但不同職務卻有最適人格特質，或有必要的人格特質。綜整與會專家學者的意見，有關公務人員考試併採人格測驗之作法，可以分為兩部分。第一，做為考試項目之一，人格測驗應僅適用於部分特殊工作性質之公務人員，例如檢察官需要有

「膽量」才能擔負受害人之「相驗」任務，若不具備此一基本特質，則無法出任檢察官。第二，人格測驗不為考試項目，但考試機關可提供此類測驗，俾利考生進行職涯發展之自我檢測。

(一) 特殊職務公務人員之人格測驗

關於公務人員考試併採人格測驗之考量，與會者 D4 直言初任之一般公務人員並無進行人格測驗之必要。「一個初任公務員，他要面對危機處理嗎？他的職等有高到需要嗎？這是我們主管要去面對的事情，所以我覺得有很多過程都有問題存在，也不知道心理測驗有沒有辦法解決…」。至於特殊職務之公務人員，具有特殊考量，例如可藉由人格測驗篩選出具有抗壓力高的應試者，則有加考人格測驗之必要。在特殊職務的公務人員當中，本研究邀請與會之警察人員、司法人員、外交人員都提到該職位具有施測人格測驗之需求。

特殊行業的考量就會不太一樣，真的需要考慮一些我覺得不是性向，是一些人格的東西。C3

目的跟那些人是要篩選？無非就是高壓力的，那我們談公務員的時候會把它分成高普考跟特考，一般所謂的特考性質就會比較特殊，所以不管是法官、檢察官、警察、移民特考或者是外交官這些都屬於特考性質，所以都不是一般所謂的高普考，我覺得對象應該是朝這個…D1

事實上，警察是世界各國皆有使用心理測驗的職業，代表其重要性。在學理上，C1 提及「心理學者 Muammer 在 1977 年做了一個研究叫做街頭政治家 (street politicians)，談警察好的條件，第一個是主觀條件，第二個是客觀條件，主觀條件英文叫 passion，你必須要能夠把你的倫理道德融入到執法行為裡面去，第二個客觀條件他用的是 personality，警察在這個部分挑戰比檢察官更高，一個站在街頭的警察，要攔停不攔停一秒鐘、兩秒鐘、三秒鐘這題已經過去，必須要在

很短的時間之內冷靜客觀的判斷，這個狀況我要不要介入，在短時間內用很微小的線索，看見微細的現象所代表的意涵」。此外，C1 更進一步批評目前以成就測驗甄選為主的警察人員考試制度，完全忽略擔任警察人員所需的人格特質，其危害不容小覷。

世界各國對於警察的甄選，如果不用人格測驗去度量他接受信仰的一種本質，不可能的啦！C1

警察人員拿槍打死自己的數字，是開槍打死歹徒的兩倍…。我們只用成就測驗甄選一般的人才，但是我們不在乎警察的壓力、挫折容忍力強不強，到底能不能夠應付他未來的工作。結果把他引進來，一個月五萬塊，結果不只是害了國家，也害了他。C1

大部分消防體系都是警察特考，因為我們最近消防局發生很多事情，其實人的人格應該要考慮，當然人格有可能先天或後天養成，所以人格測驗我覺得是可以參考。D6

警察跟消防很像，警察需要什麼特性，比如說危險性、辛勞性、引誘性、急迫性、機動性、主動性、服務性、威權性、角色衝突性跟複雜性，我是建議像警察、消防跟海巡，很多單位如果有具備剛剛講的四、五項這些性質，我覺得應該就要採取心理測驗…成就測驗看不出來嘛，所以我覺得應該可以從智力測驗、性向測驗跟人格測驗可以來交叉運用…D6

D2 長年從事外交工作，以自身經歷特別強調外交人員的篩選，亟需藉由人格測驗以獲致具有開放性、溝通力等特質的人才。尤其，人際（社交）能力、經常性搬遷、抗壓、邏輯清楚等都是外交人員重要能力。「外交工作其實是一個通才，是一個學習能力強的人、邏輯清楚的人、願意跟別人溝通的人，這些特質不是考專業科目考出來的。但這些特質反而是在心理測驗比較容易得到答案，不管是說對於

人格特質或是性向或是邏輯推理，積極來講，這類的心理測驗實際上的重要性不比專業考試的重要性來得低」。與會者 D4 目前雖在交通部鐵路管理局服務，但也以其過去在僑委會服務的經驗，提出相同的看法。

外交基本上心理素質要很強，那現在外交特考只是筆試選科的這塊，這個部分我覺得他們是屬於特殊，就是有肩負特殊的工作特性，這部分我覺得在心理素質去做心理測驗是蠻認同…D4

在司法人員方面，D5 目前為民間執業律師，但就其擔任前高等法院檢察署檢察官的經歷，說明檢察官需要具備積極、抗壓、求知等人格特質，因此亦有施測人格測驗之需求。

就檢察官來講，大概就是比較積極、抗壓還有就是要比較能接受新資訊，因為像今天我們在偵查的東西可能過幾天就不一樣了，就是新的東西太多了，它必須要能夠接受新的思路，新的求知慾可能要比一般人強一點。D5

至於法官部分，D3 同樣以其臺灣高等法院法官的經歷，說明法官特質中最重要者如人道關懷、公正性，但也直言測量人格特質恐非易事。「我個人是認為它的公正性最重要，但是這個很難測」。就此而論，有關公務人員考試併採人格測驗的重要性應該已具有共識，惟對於人格測驗的施測方式與信效度，仍待更多規劃與證據支持。

一個筆試，當作是一個 certificate。他要考過，然後…再更後面的地方才能夠做一些人格啊那些東西，我覺得如果是用觀察的方式比用考試的方式來的合適。因為知道是要問誠不誠實，不誠實的人才不會講我不誠實，人格測驗永遠面臨像這樣的議題。C3

在本研究焦點座談過程中，與會者咸贊成司法人員考試應該併採

人格測驗，同時對於人格測驗的考試方式以及採用目的提出諸多討論。首先，D5 建議可於司法人員考試的口試階段，加考人格測驗，作法是在正式口試之前填答人格測驗。

我認為在考選的階段有些根本不適任的就從那邊先淘汰了，因為這個有些問題到後面更麻煩，所以我會比較建議在考選的口試階段做所謂人格的測驗。D5

我是認為心理測驗可以放在口試…就是心理測驗完的結果我們拿來當你口試的問答內容…不會單純就心理測驗內容說你及格不及格，是整個口試內容包括談吐、表達能力加一個心理測驗成績，我們如果能夠把它擺在一起，然後做一個篩選…

D5

至於人格測驗的結果，包括 D2、D3、A5 都認為應該僅是提供給口試官，做為參考。整體而言，特殊職務的公務人員考試併採人格測驗，可以放在其他考試後面，用觀察的方式，避免偽答。同時，人格測驗的結果在國情尚未能普遍接受之前，先以參考功能為主，避免爭議。

完全不計成績，給口試官參考，就像剛剛 D5 講的，心理測驗是一部分，你可以看出一個人的強項弱項，你可以就這方面多去了解，心理測驗只是給口試官的參考，我相信這比較好。

D2

如果心理測驗只是做為一個參考比較不擔心，如果作為篩選我是非常擔心…D3

然後把測驗結果看要拿到哪一個場合，看是要口試的時候發給每一組的委員，這一組假設要口試六個人，那就把這六個人的心理評估報告給口試委員參考，不用列入計分範圍。就這樣執行。A5

盡量不要把它當作是唯一的標準，否則你引起很多訴訟的麻煩…這個在美國很容易引起，相信在臺灣也是一樣…D2

(二) 非屬正式考試之人格測驗

為了解私部門運用心理測驗的情況，並獲取實務經驗，本研究與 104 人力銀行經理深度訪談，並獲得有關人格測驗的施測方式。受訪者 A6 分享該公司的經驗，可以在招募階段、面試之前，請應試者自行線上測驗，內容包括能力測驗及職業性格測驗。其中，能力測驗的結果可與職業性格測驗搭配，確保覓得最優、最適的人才。

像我們公司的話給他們（應徵者）做兩種測驗，假如你是工程師好了，很簡單啊！找一個線上的測驗 codility，看你到底會不會寫程式，人家就有這種測驗，丟給你問題，看你寫程式的過程中，就知道你專業到什麼地方。第二個的話就給他們做一個我們自編的職業性格測驗，寄給他然後他們就填，填完之後 HR 就會看，看起來寫程式的成績不錯，可是性格好像不太 OK，如果真的很不 OK 的話，有那麼多人可以選，我就不要找他來嘛！A6

進一步徵問下，獲知該公司的能力測驗題目是向專業公司所購買，而更重要者，私部門可以容忍受測者在線上能力測驗階段作假，因為後續的面試可以驗證。

可能會作假，可是對企業來講，作假它可以承擔呀，因為它後面還是有 interview，換句話說你沒有那個料，它就請你走這樣子。可是以我們公家機關的考試，它一定是沒有辦法這樣子。A6

就此私部門的經驗而論，值得我國學習之處，考選機關可在網站放置自我檢測的人格測驗。人格測驗的內容可分為兩個部分，第一個部分為受測者是否適合擔任公務人員，第二個部分則是受測者適合擔

任何種職位之公務人員。

不把它當作一個考試，你想當公務人員，其實公務人員沒那麼好當，他要有一些特別的個性，那我這邊 open 提供一個自我檢測的方法，你就測一測看多少，可是這個不會記錄下來，就是讓你自我探索用的！自我篩選嘛，不適合我幹嘛花錢去補習搞那麼久。A6

假設他沒有考試壓力，第一個適不適合當公務人員，第二個什麼職位比較適合你。A6

歸結而言，人格測驗可做為生涯選擇的依據，事實上，英德兩國在公務人員考選網站皆有建置生涯試探測驗，幫助欲從事公職者先行自我評量是否合適欲爭取之職位。未來可就職位所需人才之能力與特質描述，並提供人格測驗施測後的評估說明予受測者自我檢視性，協助受測者更明確的釐清自己是否適合從事公務工作，做為選才的第一步。

第二節 多元心理測驗執行流程及相關議題

本節就公務人員考試採行各類心理測驗的執行流程，提出相關議題的討論。分別包括（一）心理測驗配合分階段考試施行。（二）成立負責辦理測驗之專責機構。（三）以試辦形式推展，以測驗證據回應質疑。

一、心理測驗配合分階段考試施行

與會者在論及認知測驗與人格測驗的內容中，多所提及分階段考試的辦理程序。例如司法人員考試在成就測驗階段之後，進行口試階段，並在口試之前，由應試者填答人格測驗，做為口試之參考。又如 D2 以目前外交人員採行的分階段考試為例，建議能在現行的口試之前施測人格測驗，並延長口試時間，提升考試效度。

外交部一直有口試制度，就是在初選的時候就有口試，可是這個口試時間很短，我的建議是第一個把口試時間拉長，第二個把心理（人格）測驗放到口試一起，這個時候把它淘汰沒有人知道是因為心理（人格）測驗不及格的問題。因為我們今天口試把人淘汰已經行之多年，沒有人 complain，這完全是口試官說沒有過就沒有過，如果把心理（人格）測驗把口試放在一起可以避免問題…D2

此外，在企業任職的 A6 也建議，可能在正式考試之前階段，提供線上的人格測驗，做為公務人員考試應試者生涯試探的自我檢測工具。同時，A6 也建議將公務人員正式考試流程分為兩階段，第一階段是學科考試（成就測驗），第二階段則類似「評量中心法」，包括口試以及筆試，筆試部分為評量應試者高層次認知能力的情境題。

我覺得還是把它分成兩個階段就好，第一階段就是學科的考試，比如假設我們要錄取十個，可能到了第二階段參加筆試跟口試的可能就二十個。假如說初期有一百個人來考，這二

十個人有一點像 assessment center，就是你來這個地方就是要考問題解決的能力，你要筆試對不對，甚至可能要口試，那我們負責來打分數的這些人，就是用人單位的這些人…透過考試院的專家變成第二階段考試的情境，那個情境也不用時間太長，可能就半天的時間，可能有筆試、口試，那口試就是講他們的想法，或者是給他們簡單的互動，看他們和人相處的能力，會不會因為要贏過別人一直去貶低別人，可以把 assessment 的概念放進來。A6

有關第二階段筆試測驗高層次認知能力的情境題，A6 建議應邀請用人機構長官、相關專業學者等對徵才職務了解之專家 (subject-matter expert, SME) 組成委員會，共同設計考題。如此將可結合用人機關的考量，俾利通過測驗者，確實符合所需。

那我第一階段底已經通過了，表示我能力水準不會太差，接下來就是適用性的問題，適用性誰最清楚？一定是用人機構最清楚。A6

國家考試現在只能考知識型的題目，不能有個申論出現一個情境，你要回答情境…比如要考圖書館的什麼，我就找一個圖書館的 SME，就是主題專家，他們就來研擬這樣一個題目…它的回答就不是知識性的，問題解決能力、邏輯推理，時間這麼短怎麼去結構式一個可行的計畫…A6

由這些實務工作者或是專家出題目，它有點像哈佛那種 case study，既然你要做這種工作，你就要處理這個 case，那我看說你麼解決這個問題這樣子。A6

只是 domain knowhow 在用人單位身上，所以你們就貢獻你們 domain knowhow，考選機關負責來幫你們主持行政的作業，所以到第二階段還是到我們這個地方來參加考試，題目我幫

你們發，因為主持考試我們最厲害，不用擔心會作弊，弄好東西彌封給你們，我們邀請你們進來秘密的空間，就大家打分數，分數有問題大家討論，OK 的話成績就出來了。A6

整體而言，第二階段之評量中心法應為小型的評量中心法（mini assessment center），以筆試加上口試方式施行。在考選機關辦理考試的過程中，筆試部分命題採取較高層次的認知測驗題型，而口試部分則邀請用人機關的 SME 參與。為避免口試階段中，應試者可能對於口試結果具有爭議，A6 建議可以將口試過程錄影，並採用多組評分的方式，提高口試結果的信度。

學科考試的下一關我們把 assessment center，叫 mini assessment center 好了，就是用筆試加上簡單的口試，題目都是由 SME 出的，打分數也是 SME，而這 SME 是考試院有給他們教育訓練的、認證的，而且是用人機關可以提人加入的，那有部分的可能從業界、學校老師去組成，負責第二階段考試的題目跟打分數…（口試）中間的過程我們都可以錄影，如果有爭議的話，影帶把它調出來，找另外一批專家打分數這樣，甚至說就算打分數當下不僅是裡面的打分數，外面的也可以分數。以往有一個研究就是現場打的跟外面打的分數是一模一樣，是不會有差別的。A6

參考各國文獻，不同甄選方法之效度差異，評量中心（assessment center）有最大效度，但在執行上也相對困難。以德國為例，高階主管為能參與甄選，在百忙業務中空出一至兩天時間，全力配合甄選工作；其執行內容即包含口試、工作樣本、評量中心等設計來全面了解應徵者多面向的能力、態度與專業知能。而任何考選制度的改革均非一蹴可及，溫和改革，慢慢在公務人員考選中，加入多元測驗，穩健提升考選效能。

二、成立負責辦理測驗之專責機構

誠如前述，日本自 1975 年設立公益財團法人性質的人事測驗研究中心，緣起在於人事院依府、縣等地方政府之要求，設立該中心，提供試題。人事測驗研究中心所編製之各項測驗分為教養測驗、專門測驗、適性測驗與人格測驗。各地方自治團體依各自不同的需要向中心購買試題與測驗。該中心提供的試題與測驗不對外公布，有完整的標準化程序，由中心研究人員與學者專家共同開發。

本研究與會者也建議應成立負責辦理測驗之專責機構，此專責機構有別於目前負責命題、選題、挑題、審題的單位，而是真正的進行測驗編製與開發的工作，完備考試程序的各個階段。惟有關此專責機構的組織型態，與會者也提出各項建議，例如 D6 認為應該在考選部內成立正式單位，A5 及 C2 認為可以由部內任務編組做為預備，同時 C2 也建議可以委託或成立財團法人。

考選部要成立一個心理測驗中心，類似掛牌的，我建立一個公信的中心，然後成立一個實驗室，用一個資訊化的方法，剛剛老師說補習班鑽漏洞，是不是我們設計一個程式，像我剛剛那個我們那一組七個人題目都不一樣，所以這個很成熟不用擔心，只要花錢就有。我覺得要成立一個心理的實驗室，不要說只有電腦的還要有紙筆的。D6

我覺得可以在考選部裡面成立一個任務編組，這個任務編組把一群有相關經驗、能力的人編組，然後我們再觀察一陣子以後看看能不能正式成立一個新的專責單位，去做出測驗的部分。其實是有的，過去的做法是在做命題、選題、挑題、審題，這整個作業是已經有的作業模式，也沒有龐大的資料庫，只是說這個作業的流程有沒有要因應新型態的考試做點準備。C2

剛開始不見得說要馬上就做到最大幅度的調動，包括修組織法…，就先從任務編組。那我丟錢下去，把相關單位挪人力、挪資源出來，再請外面的學者專家。A5

這個東西應該讓他制度化，變成制度的一部分，如果不能在考選部內部有專責單位，不妨也比照這中所謂第三方公正單位，或外部的單位，委由大考中心辦理…如果他內部無法成立的話，應該也是要外部…委託或成立一個財團法人，用各種方法也 OK。C2

三、以試辦形式推展，以測驗證據回應質疑

在座談與訪談過程中，許多與會者均提及「試辦」的作法。此試辦的意義包括以警察人員、司法人員、外交人員等特殊職務類別先行辦理，但更重要的，是透過試辦以確保過程嚴謹性。而為確保嚴謹性，試辦的第一個目的是建立常模，以測驗的複本對照常模的分數，從而獲得比較客觀的分數。

我們做一個測驗一定要研發出常模來嘛，警察大學當時要做，打算做三年。那我們不是假如說要一百人，我們就取三倍的人嗎？三年就九百個，九百個裡面，我們的測驗裡面有好多的複本，然後我們都可以拿這個複本來比照他的位置，然後回去推算，他到底在這個常模的分數，然後才是一個比較客觀的分數。C1

試辦的第二個目的是蒐集證據，以確認心理測驗的預測結果是否準確。C4 認為可以在試辦初期施測心理測驗，但不做為任何篩選的依據。日後保留這些心理測驗的結果，在一定時間之後，再與獲得錄取的應試者表現兩相對照，確認心理測驗是否具有效度。

我們可以開始施測心理測驗，但是一開始先不做任何篩選的依據…我們還是按照原來的制度來錄取人，錄取完以後，我

們現在手上有他們心理測驗的成績，也有他們未來的表現。那接下來我們就去看他們的 performance，到底這個心理測驗能不能預測這個 performance…可以先做施測的動作，但是不要做實質的決策，而是用個幾年的時間來評估，這個測驗到底是不是有效的。C4

倘若前述試辦的結果確實可以預測表現，則第三個目的即可以藉此證據說服對心理測驗存疑的反對者，減少推動的阻力。同樣地，倘若試辦階段的測驗（無論是國內外現有的測驗或自行發展測驗）能夠具有預測表現的能力，則該測驗即為有效。換言之，宜採國內外現有的測驗或自行發展測驗，應由證據決定，無需事先預設。

我想考試院的角色應該不是主動說明，應該是被動的，等到人家在談論說「那你用這個測驗的合理性在哪裡？」…我們已經有試行過，真的可以預測一個人將來的表現。有了這個證據，這個說明其實是很簡單、容易的。C4

剛剛 C4 老師有提到，我們是不是就先不納進計分，然後我們先來看他的證據。其實我覺得證據也可能會告訴我們類似的事情。特別是，假如你還不採計分數，不影響他能不能成為正式公務員的時候，也許他比較能夠反映真實。C5

例如，假設我們真的為了節省成本，用了國外的量表，那在第一階段你就會發現這個量表是有預測力的，就不需要自行發展…假設我們要考慮自行發展或是使用國外現成的，甚至是採用哪一類型的心理測驗，其實他都是在前面的試行階段就可以決定的事情。就是說，這件事情不必用討論的方式決定，就讓證據來決定。C4

第三節 小結

基於認知測驗與人格測驗的差異：前者測量能力，為最大表現類型測驗，後者測量人格組型，為典型表現測驗；前者難以作假，而後者具有易於偽裝的本質，防弊難度高；而即使是認知測驗，考量補教業者蒐集考題的用心，及試題曝光後有其生命週期，也建議能先建立題庫，以電腦適性測驗的方式進行，方能確保測驗安全性。

本研究建議心理測驗的導入分為兩階段實施，其中，在考試前階段方面，可以於相關網站提供自我篩檢的線上人格測驗。同時，配合考選部甫完成之《公務人員採多階段考試可行性研究》計畫（彭錦鵬、黃一峯、李俊達，2017），研提3項方案（表4-1）。方案一與方案二之第一階段相應於考選部草擬之「公務人員考試分階段考試第一階段考試規則草案」，測試高層次之認知測驗，不同之處在於，方案一在第二階段除考申論題型、情境式的成就測驗之外，並搭配結構化口試，至於方案二則是僅有成就測驗的設計，更有利於初期的推動。方案三的第一階段在原有的學科成就測驗（測驗題型）之下，加考認知測驗，考量專業知識及認知能力，選出最優表現者。第二階段再以申論題型、情境式的成就測驗，輔以結構性口試。

表 4-1 兩階段考試併採心理測驗之方案

	前階段	第一階段	第二階段*
方案一	自我篩檢的線上人格測驗	認知測驗	成就測驗（申論題型） 結構化口試
方案二	自我篩檢的線上人格測驗	認知測驗	成就測驗（申論題型）
方案三	自我篩檢的線上人格測驗	認知測驗 成就測驗（測驗題型）	成就測驗（申論題型） 結構化口試

說明：*特殊職務的公務人員在口試前加考人格測驗，做為口試及是否及格之參考。

有關第二階段所研提之成就測驗（申論題型），本研究焦點團體會議，有學者指出目前學科考試若能調整出題方向由現在的知識層面朝向以評量「能力」為目的，或者比新增認知測驗的考科在執行上更容易。惟調整考科方向雖不必新增考科，但若要達到評核能力的出題目標，也需在出題作業及出題者的訓練上有配套措施。

兩階段考試的構想，若要執行，需有完善配套措施。首先，認知測驗與人格測驗的內涵，需視不同人才需求而定，因而須植基於職務之工作分析之上；文獻中指出普通心智能力（general mental ability）輔以五大人格測驗中的盡責性（conscientiousness），能預測工作績效，有高效標效度。針對特殊職務的公務人員，如警察、法官、檢察官、外交人員等，在第二階段考試之前，可加考人格測驗，並在口試中交叉檢證受測者回應的一致性，由多位口委共同決選出最適職務之人才。

第二階段人格測驗的施行，鑒於人格測驗的防假不易，設計與其他評量方式進行交叉檢證，以結構化口試為主，參考人格測驗的結果似乎是考量我國國情後較可施行的方式；然而若要施行結構化口試，如何結構化、結構化的內容為何，以及口試委員的訓練與人選，是另一需要研議之議題。而至於篩選的人數，需要決選人數的幾倍率，亦有待進一步研議。

與人格測驗搭配者，另有一選項為訓練。公務人員正式上任之前，皆須經過訓練，在訓練過程中，由於有實務操作，因而正是觀察學員是否適合擔任職務的好時機，人格測驗可在此時列為參考，經觀察不適任者進行淘汰，惟此一選項在現階段公務人員考選似乎較難實行，此意見僅列為參考。

第五章 研究發現與建議

本研究依照委託需求，完成各項研究目的之研討。以下依據本案之研究問題，分項說明研究發現與建議。

第一節 研究發現

一、國外應用心理測驗於公務人員考試的作法與趨勢

針對本案研究問題一，本計畫蒐集並分析美國、英國、德國、日本等國家公務人員考試併採心理測驗之類型與辦理情形，綜整說明如下。

（一）美國

美國聯邦政府之考選用人係屬部會分權制，由人事管理局管理法制事項並提供各部會考選用人之測驗工具。人事管理局負責測驗的規劃製作，需求單位可提出要求，人事管理局協助需求單位使用測驗，也具有管控測驗品質之功能。

美國政府在考選公務人員時，除了專業能力外，也重視心理層面之性格、性向等資訊，因此各級政府及企業使用心理測驗作為甄選工具之案例甚為普遍。惟在甄選過程中須重視測驗工具之信、效度，才能確保甄選之品質。其中最值得重視的是，美國全國性 155 個都市警察局的調查顯示，警察考選過程中採用心理測驗的比率高達 91.6%，而人口 10 萬人以上的大警察局採用比率更高達 98.5%，凸顯警察人員遴選上心理測驗不可或缺的事實。

（二）英國

英國在文官任用原則中，明確規範使用多元測驗工具之正當性，以利各政府機關在徵才時依據職缺設計出更有效度之甄選流程。同時

也明確列出測驗工具上使用的規範，保障應考人之權力。英國為使文官機構更加精簡，致力於文官甄選方式之改革，將功績化、企業化的甄選方式導入政府機關，因此為提升選才效率，各級政府頻繁運用心理測驗作為甄選工具之一。

英國政府在心理測驗用於文官甄選上，從工作分析出發，提出職缺所需之核心職能，以設計出具有效度的甄選流程。在甄選過程中，透過法律及文官委員會的監督，確保甄選流程之功績、公平、公開三項原則。

（三）德國

德國採用人格與性向測驗理解人才之多元面向，不同職業所需最適之人格特質與性向潛能各不相同，特殊人才尤需依據工作分析結果確認所需人格特質與性向潛能。在外交人員選才上，德國已納入人格與性向測驗為篩檢標準，其他特殊人才亦已納入類似機制，有助於最適選才之落實。

德國公務人才之遴選例行性地加入評量中心法，透過評量中心法得以擴大評核層面、借助不同委員之多元觀點、更能與實務操作緊密結合，可說是選才之上法。惟評量中心法耗費成本鉅，是其缺點。而德國政府基於對選才之重視，仍透過評量中心法多元鑑別人才表現。

（四）日本

日本自 1975 年設立公益財團法人性質的人事測驗研究中心，緣起在於人事院依府、縣等地方政府之要求，設立該中心，提供試題。人事測驗研究中心所編製之各項測驗分為教養測驗、專門測驗、適性測驗與人格測驗。各地方自治團體依各自不同的需要向中心購買試題與測驗。該中心提供的試題與測驗不對外公布，有完整的標準化程序，由中心研究人員與學者專家共同開發。

中央人事院所辦理的公務員採用試驗僅有少部分的類別設有「性

格檢查」或適性檢查的項目，但其使用的方法，與多數地方政府不同，係採面試的方式進行。多數地方政府設有性格測驗或適性檢查項目，但通常位居於「輔佐」的地位，大多並非作為直接判定是否合格的依據，通常為間接，而非直接影響試驗的合格與否。

二、國內應用心理測驗於公務人員考試之實施現況

針對本案研究問題二，本計畫蒐集並分析國內相關用人機關採用心理測驗之類型與辦理情形，綜整說明如下。

目前在我國考選運作上的問題，主要在於考試的效度，亦即，採用目前以專業科目為唯一篩選人才的機制，是否能夠考選到最適合的公務人員，而考試及格的應考人是否具有充分的工作職能和人格特質，成為政府實務界和公共行政學界所共同關心的議題。在國內實務現況方面，考選部之所以研議將心理測驗列為警察特考選才工具，主要與警察工作之高壓力有關。因此，考試機關或教育單位在甄選新進執法人員時，必須挑選具備特殊核心能力及人格特質的人員加以培訓，以符合用人機關需求和社會大眾的期待。儘管警察特考納入心理測驗考科引起廣泛討論，研議包括人格測驗與性向測驗兩部分，惟迄今尚未具體施行。

民航局之航管人員特考已使用心理測驗篩檢資格多年，此心理測驗為性向測驗，而非人格測驗（考選部，2009）。我國飛航管制人員的心理性向測驗，民航局係委託航空醫務中心（簡稱航醫中心）辦理。心理性向測驗未列為正式考科，而是第一階段筆試錄取後，進入第二階段口試前之「體格複檢」篩檢。體格複檢內容包括腦電波、眼震電圖、心電圖、視力與辨色力、及心理性向測驗；而心理性向測驗包括動作判斷能力檢查、認知及推理能力檢查、空間能力檢查等三項。

臺中市政府為落實人力資源管理，除現行公務員考核制度及甄選面試外，自民國 104 年起於人才甄選面試過程加入人格測驗，建立科

學化管理模式。除建立機關內人格常模之外，並以面試者與機關人格常模配適度來增加甄選效度，建構人才管理資料庫。臺中市政府文化局為試辦機關，針對非初任者施行人格測驗，以遴選最適任從事文化行政工作者。

綜整我國各機關採行心理測驗之實際情況，以工作性質而論，工作風險程度較高者如民航局航管人員、外交駐外人員，主要採行心理測驗的目的係在遴選最優者。因此，此類工作採行之心理測驗，是能夠突顯能力最大表現的性向測驗。兩者之差異在於，民航局航管人員的性向測驗屬於初任人員考試階段的一環，而外交駐外人員則係將性向測驗運用於非初任人員，測驗結果的功能在於升遷參考。至於工作性質風險程度較低者，則是以遴選最適者為採行心理測驗之目的。例如臺中市政府文化局導入之人格測驗，係先編製型模，而後針對非初任的求職面試者填答結果與型模比對，確認適合從事文化行政相關工作。

三、心理測驗的類型與應用

針對本案研究問題三，本計畫分析公務人員考試採行心理測驗目的（最適或最優者）與考試功能（為篩選或安置分派參考），綜整說明如下。

心理測驗涵蓋的範圍極廣，種類繁多，若就可作為人才考選之心理測驗而論，以「工作知識測驗」(job knowledge tests)、「認知測驗」(cognitive test)、及「人格測驗」(personality tests)三種類型為主。工作知識測驗類似於目前公務人員考試的學科測驗；認知測驗包括智力測驗（或普通能力測驗）及性向測驗（Blank, 2008）；人格測驗又稱為性格測驗。以下先分別說明：

（一）成就測驗（achievement test）（工作知識測驗）

成就測驗之出題常先界定知識範疇（考試範圍），並決定所欲達

到之認知層級來出題；此一出題方式與認知及人格測驗的出題方式有基本差別，認知及人格測驗通常先定義心理建構，再行發展測驗。成就測驗的發展近年來日益跳脫過去單純測驗題型與申論題型的分野，除了測得較低認知層級之知識獲得與理解之外，更發展測得高認知層級之應用、分析、綜合、評鑑、以及創造等能力。我國大學入學考試之成就測驗在此趨勢下，亦朝向能力導向的出題與考試目標發展。

（二）認知測驗（cognitive tests）

智力測驗（intelligent tests）及性向測驗（aptitude tests）均屬之，旨在測量受測者認知能力。智力測驗與性向測驗經常被視為同義，然而兩者有焦點之不同，智力測驗測量範圍廣，旨在測量整體智能，因而又稱一般心理能力（general mental ability, GMA）。性向測驗的目的則在不同智能中（如語言推理、數字分析、邏輯推理、空間概念等），測評個體的強項與弱項，以能與未來發展方向連結。認知測驗考題通常有「標準答案」，屬於「最佳表現測驗」（maximal performance），期望測得個人最佳反應以獲得最高分數。

（三）人格測驗（personality tests）

廣義包含態度、動機、興趣、價值觀、自我概念、情緒、人際關係、人格特質等，狹義則聚焦於人格特質組型的探討。人格測驗通常沒有標準答案，屬於「典型表現測驗」（typical performance），亦即在一般情境下，個體通常的表現。

就公務人員考試採行心理測驗之目的而論，為國舉才理當選擇最優者，然而最優者卻不必然為最適者。所謂「最優者」可視為在最佳表現題型測驗如成就測驗或認知測驗有高表現者，若測驗有品質，也代表具備高知能或能力。「最適者」可定義為在人格組型上（包括態度、動機、人際、情緒等）對於某職務有最佳適配者；最適者的選才

尤其在考量特殊人才需具有特殊能力或人格，更勝於一般能力時，有其重要性。舉例來說，某特定職務抗壓的重要性更勝於認知能力，因此，認知能力最優卻不具抗壓的應考人，不如具備抗壓性而認知能力中等的應考人。美國有關警察招募的相關研究指出，基於警察高壓力導致-高自殺率的現象，考選過程中常用如明尼蘇達多階個性分析（MMPI-2）等人格測驗來了解，人格上是否有適配性以能排除精神病理（psychopathology）上不適任者。

綜上分析，公務人員一般及特種考試得以由成就測驗及認知測驗選擇能力最高之最優人才，當工作分析研究，發現特種職別（主要為特殊選才，但一般公務人員亦有特別人格需求者），有特殊人格、態度、人際、動機等需求時，則可透過人格測驗進行最適選才。

再就考試功能而論，由於成就與認知測驗為最大表現測驗，若能建置題庫並妥善處理測驗品質及安全性，作為篩選或安置分派均屬合宜。反觀人格測驗，雖然具有最適選才的潛力，卻由於其典型表現測驗之特徵，作假容易，防弊困難；也就是即使未具備某種人格組型，也可能模擬該種人格組型作答，表現出與應徵職位間的適配性。因此，在考試功能上，以較不具威脅性之安置分派更為妥適。

第二節 研究建議

本計畫綜整各國制度文獻、以及3場學者專家焦點座談會議、4場深度訪談的結果，以回應本案研究問題四：「那些特種考試適合採心理測驗？宜採何種心理測驗類型？宜採國內外現有的測驗或自行發展測驗？」與研究問題五：「如何順利推行心理測驗等相關配套規劃？」經團隊內部討論後，研提政策建議如下。相關研究成果或建議，希冀提供考選部相關政策規劃及法規研修等參考。

一、兩階段考試有助於提升考選信效度

考選制度的核心精神，是採用具有信度和效度的考試方法和考試科目，取得適當的人才。本計畫蒐整美、英、德、日等國公務人員考選制度，發現各國對於大規模競爭性考試皆採取分階段篩選機制，以有助提升考選信效度。兩階段考試的作法，能在第一階段迅速篩選出比較值得考慮錄取之應考人。而第二階段再針對人數上已大幅降低的應考人，對於應考人在職務需求上之個別差異，做出更嚴謹的判斷。針對兩階段考試併採心理測驗之方案設計，可參第四章第三節有關之說明。分階段的作法對於每年數以萬計應考人之公務人員考試，是考選工作「合理而務實」的作法。

二、認知能力測驗（如性向測驗）應列入考選項目

綜整各國考選實務發現，選才不僅重視專業知能，也要求具備如邏輯思考、數字分析、語文能力推理等認知能力，以確保應考人具有頭腦清晰、判斷明快、解決問題與應變能力。在知識更迭快速的全球化經濟下，專業領域知識之迭代率高，具有高層次認知能力者常也具有高學習力，能迅速習得不斷翻新的專業知能。

本研究建議第一階段加考考選部所規劃之公務基本能力，其中「邏輯判斷與資料分析」考科為認知或性向測驗之類型，旨在檢測應考人高階認知能力。本研究建議加採之認知能力測驗，屬最大表現測

驗，與目前學科考試之成就測驗相同，因而作假困難，並無防弊之虞。同時，若測驗之題目係植基於職務之工作分析，即為職務之選才所需，甄選之評量方式配合執行，應可獲得國人之信賴。

三、職務工作分析應作為考選試務之依據

將心理測驗作為選才基礎，充足選才資訊為必要條件。企業為人才選用育留所建立之職能模型（又稱素質模型，competence model），指為完成個別工作且達成特定績效目標所具備之職能要素的組合，包括動機、態度、人格、知識、技能等內涵。釐清不同職務所需之職能模型，有助於考選時切中要地，選出職務所需人才。

本研究在用人機構訪談過程中，清楚發現，不同機構長官對於特定職務所需具備之人才特徵，基於多年經驗累積與觀察，均有獨到見解。例如，法官重要特質之一為人道關懷、公正性；檢察官的重要特質包括積極、抗壓、與追求新知；消防人員的重要特質為具備團隊精神；外交人員由於經常性搬遷，需在陌生異國環境建立人脈，人際社交能力相對重要。以上見解需更進一步有系統的對特定職務所需職能進行探討，但不同職務所需重要職能不同，考選需引以為據，卻也是用人機構受訪高階管理者的共識。

至於採用國內外現有測驗或自行發展測驗的議題，將視工作分析後有明確的特定職能或人格組型後方能進一步決定測驗來源。採用現有測驗或自行發展測驗，比較兩者，各有利弊。現有測驗已發展完善，具有信效度證據，因此能立即採用，但仍需考量測驗目的是否能與選才需求緊密結合，若為國外測驗也需考量是否有必要進行本土化測試。大凡試題內容、信效度驗證、常模建立都仍需審視測驗是否合於本土使用的問題。若為國內發展之現成測驗，則可免去本土化之周折，但仍需考量現有測驗是否能切實符合測驗目的。

四、使用人格測驗作為自我篩檢機制

人格測驗的使用在企業使用普遍，在國外也常用來作為篩檢是否適合該職務之工具。雖然國外使用人格測驗已相當普遍，然而本研究專家焦點團體的結論卻不推薦國內公務人員考選使用人格測驗，主因為人格測驗乃典型表現測驗，作假容易，在國內補教業者對考題之蒐集與強力練習風氣下，必然衍生針對不同職業人格組型之「標準答案」，而使人格測驗之施行流於形式。

本研究因此建議將此重要的人格篩檢機制，放置於考前之自我篩檢（於網頁中進行），並涵蓋職場倫理、操守、價值等部分，交由應考人自我探索及自行決定。由於該人格測驗僅提供予應考人為自我篩選機制，因此亦無須過度之防弊設計。應考前之自我探索在英國與德國之公務體系皆有施行，若設置完善，不僅能提醒應考人審慎決定應考職務與個人之適配性，也能予以應考人更適合職務之建議，而具有生涯諮詢功能。人格測驗較有可能作假，在焦點訪談過程中徵詢學者專家的意見，咸認為難以防弊，因此本研究建議人格測驗作為應考人自我檢測與職務適配性之用，而不列計於決定性篩選之用。

五、部分特殊職務公務人員加考人格測驗作為口試之參考

測驗在不同文化的使用需有本土化過程，亦即須重新蒐集資料，驗證信效度，必要時亦須修訂測驗。測驗使用雖有成本，但若能幫助口試考官更有效淘汰不適任者，卻是有效降低整體成本的策略。在特殊選才職務中，警察人員使用人格相關測驗作為篩檢已是慣例。以美國為例，研究指出警察選才有高達 91% 的單位採用人格類型心理測驗做為甄選工具，其中尤以 MMPI-2 使用率最高。

本研究建議對用人機關進行全面性調查，由用人機關管理者評估目前選才結果之有效性，並建議是否有特殊選才需求。本研究訪談的幾位用人機關長官，如警察、法官、檢察官、外交人員等職務代表，均認為確有特殊選才需求。從實務運作經驗觀察，外交領事人員考試

自 2000 年以來，每年最低錄取 25 人，最高亦僅 43 人。外交特考透過筆試、口試之分階段、高度篩選，已堪稱慎重。而口試亦有外交部人員參與，均已相當充分考慮外交部之用人需求。如能進一步增加人格測驗作為口試之參考篩選機制，提供口試委員多元深入的詢問，將有效淘汰掉人際關係方面較不理想之應考人。

針對部分特殊職務（如警察人員、司法人員、外交人員或其他有必要之公務人員等）者，本研究建議未來若能施行結構化口試，可配合口試舉辦之期程，加考人格測驗作為口試時，交叉驗證應考人表現之參考。由於此人格測驗僅為口試官在口試過程中交叉驗證用，對於考試結果將不產生決定性之影響，應亦無過度防弊之必要。

六、成就測驗不論選擇題型或申論題型皆應朝向能力評量方向研發

以十二年國教課綱為例，由過去重視「核心能力」改為「核心素養」。「核心素養」指一個人為適應現在生活及面對未來挑戰，所應具備的知識、能力與態度。強調學習不宜以學科知識及技能為限，而應關注學習與生活的結合，透過實踐力行而彰顯學習者的全人發展。此一改變將過去著重記憶、背誦的教學與評量，改變為重視個體能養成在面對複雜多變的情境及實際問題時，具有靈活運用學校所學，整合活用相關資訊，發揮思辨、統整、溝通之能力與創意，以理解現象或解決問題。十二年國教出題方向在大考中心主導下，朝向高階認知能力的評測發展。公務人員考選上應可仿效十二年國教改革之模式，將過去學科知識之考科加以修正、延伸，以運用知識之能力為評核重點，此舉能有效提升學科考科舉才之效度。

七、本研究初擬「公務人員考試採心理測驗推動計畫（芻議）」，建請考選機關參採

本研究在全面梳理國內外公務人員考選制度經驗後，規劃以下「公務人員考試採心理測驗推動計畫（芻議）」，主要係針對未來改革

推動計畫原則上應考慮之步驟，說明公務人員考試採心理測驗之必要性、前置準備作業、考選範圍、以及採行之成效與助益。

- (一) 先進民主國家公務人員考試制度普遍採遴選效度較高之考選方法，普遍涵蓋心理測驗之成就測驗、性向測驗、與人格測驗，以適應快速變遷的公務環境，篩選出各項公務工作所需要之適當人才。我國考選方法目前偏重專業成就測驗，有必要強化他國普遍採用之性向測驗與人格測驗為考選方法。
- (二) 人格測驗之研究與測驗單位參採大學聯考之大考中心組織與運作方式、民間有關心理測驗公司之實務經驗，於考選部轄下，設立測驗中心，組織形式採用施測公務單位或財團法人，以辦理認知測驗與人格測驗。
- (三) 測驗中心之組織成員應包括考選部官員、心理測驗專業人員、人力資源管理專才、及人事行政學者。測驗中心之經費除編列公務預算，應提撥適當數額之基金，以因應開辦和持續營運之作業需求。
- (四) 外國公務人員考試普遍重視透過邏輯推理、資料分析、數理反應等之認知測驗以篩選出腦筋清楚、邏輯推理、反應速度快之公務人力。考選部可在多年研議之分階段考試基礎上，規劃推動執行分階段之第一階段認知測驗考試。
- (五) 第一階段之認知測驗，考試項目包括：語文（國文與英文）、公務基礎知識（包括中華民國憲法與政府、法治與人權、國家現況與發展）、邏輯判斷與資料分析（包括邏輯判斷、資料分析）。考試對象為高考二級、三級，與普考。
- (六) 針對具有特殊人格需求之公務人力，如警察人員、外交人員等，汲取各國實施人格測驗之成功經驗，盡速規劃建立人格測驗之研究與測驗單位，進行試辦，及適當推廣運用。

(七) 有鑒於人格測驗容易造假，考選效度會遭受質疑，但美國地方政府遴選警察人員八九成都採用人格測驗，我國應加速先行辦理警察人員之人格測驗。其他例如外交官、檢察官、法官、情報人員等之考選工作，亦可逐步推廣使用人格測驗。

「公務人員考試採心理測驗推動計畫（芻議）」為研究團隊提出之未來改革方案原則上應考慮之步驟，至於改革方案為何要做、準備做什麼、如何做、誰來做、針對誰做（即考選的範圍）、在那些地區做、什麼時間做、要花多少經費、做完的成效、對考選有何助益等，則有待考選決策機關決定「決策方案」之後，針對方案實施之內容、對象、數量再完成改革方案說帖。

八、本研究研提心理測驗應用於公務人員考選規劃之三項方案，考選機關可視需求擇定推動

舉凡改革，以溫和漸進方式為宜。不僅阻力最少，尚能在逐步改變中適時進行調整，評估改變方案的有效性，提升改革效益。不同國家基於國情有別，心理測驗在公務人員考選之應用亦有所差異。本研究依據前述各項心理測驗相關考試項目，研提 3 項方案（下表），供委託單位參考，並可視需求擇定推動。

- (一) 方案一：於網站提供應考人自我篩檢的線上人格測驗，正式考試的第一階段採行認知測驗，第二階段採行成就測驗（申論題型）、結構化口試。
- (二) 方案二：於網站提供應考人自我篩檢的線上人格測驗，正式考試的第一階段採行認知測驗，第二階段採行成就測驗（申論題型）。
- (三) 方案三：於網站提供應考人自我篩檢的線上人格測驗，正式考試的第一階段採行認知測驗、成就測驗（測驗題型），第二階段採行成就測驗（申論題型）、結構化口試。

	前階段	第一階段	第二階段*
方案一	自我篩檢的線上人格測驗	認知測驗	成就測驗（申論題型） 結構化口試
方案二	自我篩檢的線上人格測驗	認知測驗	成就測驗（申論題型）
方案三	自我篩檢的線上人格測驗	認知測驗 成就測驗（測驗題型）	成就測驗（申論題型） 結構化口試

說明：*特殊職務的公務人員在口試前加考人格測驗，做為口試及是否及格之參考。

方案一與方案二之第一階段均測試高層次之認知測驗，不同之處在於，方案一在第二階段除考申論題型、情境式的成就測驗之外，並搭配結構化口試，至於方案二則是僅有成就測驗的設計，更有利於初期的推動。方案三的第一階段在原有的學科成就測驗（測驗題型）之下，加考認知測驗，考量專業知識及認知能力，選出最優表現者。第二階段再以申論題型、情境式的成就測驗，輔以結構性口試。

至於特殊職務的公務人員，如警察、法官、檢察官、外交人員等，則在第二階段考試之前，可加考人格測驗，並在口試中交叉檢證受測者回應的一致性，由多位口委共同決選出最適職務之人才。

九、公務人員考試併採各項心理測驗之推動作法

本研究建議之各方案，涉及心理測驗中的人格測驗、認知測驗、以及情境式申論題型的成就測驗，就各項心理測驗的推動作法，分述如下，請考選機關參採。

（一）自我篩檢（於各項方案之前階段採用）

1. 透過建置心理測驗網頁，予以想要報考民眾，更清楚理解職務工作內涵，及所需能力及特質，達到自我篩檢之目的。
2. 規劃說明：由於礙於法規，公務人員在訓練、試用、及數十年的任

用歷程中，淘汰都相當困難。公務人員應徵若不適任、或不合人格組型、不符興趣之職務，則可能「卡」在多年的公職生涯中，無法發揮所長，卻也無法放棄得來不易的公務員資格。運用心理測驗自我篩檢，不僅是民眾知的權利，也是自我探討的機會。

(二) 測驗題型 (基本能力、專業知能) (於各項方案之第一階段採用)

1. 以一天時間，上午測量基本能力，可依據考選部所規劃的「公務基礎知識」與「邏輯判斷與資料分析」兩科目進行測試；下午再針對專業知能以測驗題型方式進行考選。
2. 規劃說明：根據考選部委託之「公務人員採多階段考試可行性研究」(彭錦鵬、黃一峯、李俊達，2017)之建議，多階段考試是世界趨勢，而為能管控成本，兩階段考試較諸三階段考試更具有可行性。測驗題型為客觀評量，電腦閱卷符合公平性原則，並能有效率篩選出人選進入第二階段。配合考選部的規劃，上午測量基本能力，考科為「公務基礎知識」與「邏輯判斷與資料分析」兩科目；「邏輯判斷與資料分析」具有認知能力內涵，能測得應考者之認知能力。下午進行專業知能測驗，將原六科專業科目，合併並簡化為一至兩考科，同樣以測驗題型方式出題。近年來測驗題型之出題，強調完整程序以確保品質，彭錦鵬等人(2017)認為大考中心公民科出題，不僅出題者須先受訓，包含出題規範與審題程序兩階段配合以建立題庫，值得考選部未來題庫建置與確保試題品質之借鏡。尤其試題所屬認知層級，不再以知識性背誦與理解為主，更朝向高層次認知層級題型為出題目標，以能測得應試者應用知識進行應用、分析、綜合、評鑑與創造之能力。目前公務人員專業科目考試，不同職務考科或僅有測驗題型，或測驗題型與申論題型兼有；本研究建議能一統試務在第一階段以偏重高認知層級之測驗題型檢測考生之基本能力與專業知能，篩檢出具潛力之應考者進入第二階段再進行更

深化的檢視。

(三) 能力導向之申論題型筆試(於各項方案之第二階段採用)及結構化口試(方案三採用)

1. 以一天時間，進行能力導向之申論題型筆試及結構化口試。由考選部組成專業團隊(包含測評及人力資源專家)，開發能符合真實情境並能實作表現(authentic & performance)之申論題型(如個案分析、情境式問題解決)，及符合實務需求之結構化口試機制。待申論題型及結構化口試機制底定後，邀請用人機構長官、相關專業學者等對徵才職務了解之專家(subject-matter expert, SME)組成委員會，共同設計考題。
2. 規劃說明：第一階段測驗題型考題，縱使精進出題，使能測得較高層次認知與運用知識之能力，但由於仍是反應式題型，亦即應考者只需對試題反應(由四個答案中選一個答案)，難以測得應考者創造、整合、建構的能力。本研究認為需要有藉由多種方法測量應考者高階認知能力、實作與口語表達的第二階段評量，結合用人機構的要求，切實選取所需人才。此一規劃之運作近似小型評量中心(mini-assessment center)的作法，可作為努力之方向，達到多元方式舉才之目標。

十、成立專責考選試題研究單位，引進專才，辦理考選測評之專業任務

考選相關之測評專業任務，如工作分析、職能素養分析、建立性向測驗及性格測驗題庫、和結構化口試之發展，皆需專業人力進行研究發展工作。而各項測驗之開發與運用，尤須有嫻熟測評使用理論與實務之專業人員全職負責，方能確保相關執行細節之品質，達成測驗協助遴選最適人才之考選目標。以題庫之建立為例，不論是否採行電腦適性測驗模式，均需進行試題分析，以掌握試題特徵、有效運用試

題，以提高測評信效度。引進專業人力為考選品質提升之必要作為，而成立專責試題研究單位能使專業測評人力之應用最大化，使公務人員考選效度大幅提升，並與其他先進國家並駕齊驅。

參考文獻

一、中文部分

王俊卿、黃明昌（2009）。《英國、法國高級文官考選制度參訪報告》。
臺北：考選部。

考選部（2009）。98年公務人員特種考試民航人員考試應考須知。

考選部（2013）。〈考選制度國際暨兩岸學術研討會會議實錄〉。臺北：
考選部。

余民寧、謝進昌（2016）。《公部門運用心理測驗及其法律背景之研究》。
公務人力發展中心委託專案研究。

呂育誠、林淑馨、郝培芝、陳耀祥、林建雄、張佳璇（2015）。《公務
人員進用及升遷訓練制度之跨國比較研究》。臺北：公務人員保
障暨培訓委員會

李俊達。（2014）。〈英國文官快速升遷甄選機制實務之研究〉。《國家
菁英》，10(4): 27-45。

李登科（2012）。〈外交領事人員考試與核心職能之研究〉。《國家菁
英》，8(1): 87-115。

李震洲、王成基、劉約蘭（2007）。〈警察人員相關考試建制、發展及
其未來改進之研究〉。《國家菁英》，3(1): 127-151。

沈建中（2002）。《美國公務人員培訓與績效評估制度之研究》。臺北：
公務人員保障暨培訓委員會。

施能傑、曾瑞泰、蔡秀涓（2009）。〈美國、英國和日本中央政府初任
文官的甄補制度介紹〉。《國家菁英》，5(1): 13-35。

范信賢、陳偉泓（2016）。〈課程理念篇—1.2 素養導向與議題融入〉。

下載自 <https://goo.gl/9MFLw9>

馬傳鎮、黃富源 (2010a)。〈心理測驗在警察人員甄選上之應用—兼論我國警察人員考選制度之興革 (上)〉。《國家菁英》，6(1): 135-164。

馬傳鎮、黃富源 (2010b)。〈心理測驗在警察人員甄選上之應用-兼論我國警察人員考選制度之興革 (下)〉。《國家菁英》，6(2): 133-163。

馬傳鎮、黃富源 (2015)。〈心理測驗在警察人員甄選上之應用—兼論我國警察人員考選制度之興革 (上)〉。《人事月刊》，355: 1-26。

馬傳鎮、鄭晉昌、蔡田木 (2012)。《內政部警政署辦理警大、警專兩校入學考試實施心理測驗》。內政部警政署委託研究計畫。

許舒翔、蘇秋遠、黃立賢、陳佳瑜 (2017)。《日本公務人員考試相關制度考察報告》。考試院考選部公務出國考察報告。

許瑞娟、陳超明 (2014)。〈論人才測評工具與其實務應用〉。《遊於藝電子報》，157。下載自：<http://epaper.hrd.gov.tw/157/EDM157-0503.htm>

陳皎眉、黃富源、孫旻暉、李睿杰 (2011)。〈論心理測驗與國家考試〉。《國家菁英》，7(1): 15-31。

陳愛娥 (2010)。〈德國初任文官甄選制度-由法學角度出發的觀察〉。《國家菁英》，6(1): 77-91。

陳曉宜、楊久瑩、黃敦硯 (2009)。〈開國考改革之先／警察特考 將加考心理測驗〉。《自由電子報》，下載自 <http://www.libertytimes.com.tw/2009/new/feb/17/today-life5.htm>

彭錦鵬 (2005)。〈公務人員考試方法技術檢討與改進之研究〉。「94

- 年度考選制度研討會系列六『公務人員考試法制與人才選拔研討會』論文(2005年12月26日)。臺北：考選部、國立臺北大學公共行政暨政策學系。
- 彭錦鵬(2010)。〈公務人員考選制度的變革與未來展望〉。《國家菁英》，6(1): 17-40。
- 彭錦鵬、黃一峯、李俊達(2017)。《公務人員採多階段考試可行性研究》。考選部委託研究計畫。
- 彭錦鵬、劉坤億(2009)。《我國公務人力資源改革方向之研究》。行政院研考會委託研究計畫。
- 黃國材、葉炳煌、林揚傑、陳月春、陳美志、林建璋、連悅容(2007)。《德國公務人力資源發展與管理新趨勢—考選、訓練、任用之實務運作策略》。臺北：考選部。
- 黃國敏、張筵儀(2014)。《特種考試地方政府公務人員考試制度改革之研究》。考選部委託研究計畫。
- 楊戊龍(2001)。《美國(聯邦)人事行政組織與職權分工》。臺北：考試院。
- 劉慧娥(2013)。〈英國政府快速升遷制度之介紹及分析：我國人才甄選可參考借鏡之處〉。《國家菁英》，9(2): 163-209。
- 鄭夙珍、林邦傑(2009)。〈心理測驗納入國家考試之可行性探討〉。《國家菁英》，5(4): 73-84。
- 羅瑞娟、柳禮泉(2009)。〈勝任力理論指導下的高校輔導員選聘〉。《高校輔導員學刊》，1(2): 66-69。

二、外文部分

- Blank, I. (2008). Selecting employees based on emotional intelligence competencies: Reap the rewards and minimize the risk. *Employee*

Relations Law Journal, 34(3), 77-85.

Briault, S. (n.d.). Applying to the Civil Service. Retrieved from http://www.nottingham.ac.uk/shared/shared_careers/pdf/Misc-Applying_to_the_Civil_Service_Fast_Stream.pdf

Cochrane, Robert E., Tett, Robert P., & Vandecreek, L. (2003). Psychological testing and the selection of police officers: A National Survey. *Criminal Justice and Behavior*, 30(5): 511-537.

EB Jacobs. From <http://www.ebjacobs.com/home.html>

Federal Ministry of the Interior. (2009). The Federal Public Service. Retrieved from <http://www.inap.es/alfresco/alfresco?pathInfo=%2Fd%2Fd%2Fworkspace%2FSpacesStore%2F84cfb4cd-0416-4858-8ba2-ee53316136df%2FModelo%252520federal%252520aleman%252520funcion%252520publica.pdf>

Flynn, G. (2002, June). A Legal Examination of Testing. *Workforce*, 81(6), 92-94.

Goldstein, A. M, & Epstein, S. D. (2008). Personality testing in employment: Useful business tool or civil rights violation? *The Labor Lawyer*, 24(2), 243-252.

Hartman, B. J. (1987). Psychological screening of law enforcement candidates. *American Journal of Forensic Psychology*, 5: 5-10.

Jarvis, R. (2002). The UK experience of public administration reform. London: Commonwealth Secretariat.

McFarland, L. A., Wiechmann, D., & Chandler, C. W. (2001). Using appropriateness fit to identify faking on a personality test. Paper

- presented at the Society for Industrial and Organizational Psychology conference, April 2001, San Diego, CA.
- Mello J. A. (1996). Personality Tests and Privacy Rights. *HR Focus*, 73(3): 22.
- Miranda, C. (2005). Stressed officers' mental health tests- POLICE IN CRISIS. The (Sydney). pp. 04.
- Murphy, K. R., & Davidshofer, C. O. (2001). *Psychological testing: Principles and Applications*, 5th Edition. Pearson Education, Inc.
- Murphy, K. R., & Davidshofer, C. O. (2001). *Psychological testing: Principles and Applications* (5th Ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, Inc.
- Overholt, A. (2004). Personality tests: Back with a vengeance. *Fast Company*, (88): 115-117.
- Salgado, J. F. (1999). Personnel selection methods. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial & Organizational psychology Vol. 14* (pp. 54-96). New York: Wiley.
- Salgado, J., Viswesvaran, C., & Ones, D. (2001). Predictors used for personnel selection: An overview of constructs, methods and techniques. In N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil, & C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of Industrial, Work, and Organizational Psychology* (Vol. I and II). London: Sage.
- Schmitt N. (2014). Personality and cognitive ability as predictors of effective performance at work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 45–65.
- Schmitt, N., Gooding, R., Noe, R., & Kirsch, M.(1984). Meta-analyses of

validity studies published between 1964 and 1982 and the investigation of study characteristics. *Personnel Psychology*, 37(3): 407-422.

Tasch, J. (2015). *Becoming a g-man: How I prepared for the FBI special agent selection system*. Kindle Edition.

White, E. (2006). Theory & Practice: Personality Tests Aim to Stop 'Fakers'; Some Say Tool's Accuracy Could Be Improved to Make Misrepresentations Harder. *Wall Street Journal (Eastern Edition)*, p. B.3.

Wikipedia. (2017). Minnesota Multiphasic Personality Inventory from https://en.wikipedia.org/wiki/Minnesota_Multiphasic_Personality_Inventory

附錄

附錄一 深度訪談紀錄一

時間：2017年03月28日（二）15:30~17:00

地點：臺北市松山區敦化北路340號（交通部民航局航醫中心）

訪談者：彭錦鵬 臺灣大學政治學系副教授

鄭夙珍 銘傳大學諮商與工商心理學系

李俊達 臺北市立大學社會暨公共事務學系助理教授

高玉靜 輔仁大學心理學系副教授

與談者：A1 交通部民航局航醫中心主管

A2 交通部民航局航醫中心心理師

A3 交通部民用航空局人員

訪談題綱：

- （一）請問現行民航特考採心理測驗的辦理情形？有哪些相關的配套措施？測驗之信效度如何？
- （二）我國公務人員若採行心理測驗，您認為測驗的目的以及考試的功能為何？
- （三）請問您認為哪些特種考試適合採心理測驗？宜採何種心理測驗類型？宜採國內外現有的測驗或自行發展測驗？

會議記錄：

A1：飛行員的健康是影響飛安非常重要的一個因素。你們不是這一行，所以我簡單講一個例子，有過一次紀錄，十幾年前，兩個飛行員都很健康都沒事，可是駕駛艙裡面是封閉的，駕駛艙裡面的空氣跟外面的空氣是封閉的，不過那時候兩邊是一致的。駕駛艙裡面有一個開關，他那個開關本身是應該開在自動，我飛到一定高度，氧氣自動放，就是自動變成氧氣慢慢增加，那個開關應該是在自動，飛到在高氧氣就增加，下來氧氣就不用加了，可是他居然不知道為什麼把他扳到手動，所以那架飛機就飛在三萬呎的高空，他沒有在自動開在手動，然後就慢慢缺氧，可是兩個駕駛員不知道，為什麼不知道，因為剛開始的缺氧是慢慢來的，而且

人的感覺是越來越興奮、很高興，可是慢慢他亂了他都不知道，就是寫字不能寫了都不知道，兩個都昏了，這個飛機平飛直飛阿，外面塔臺就叫甚麼叫都叫不醒，還派戰鬥機去看兩個人都昏倒在那邊，後來有一個空服員醒了，但是一下子又昏了，因為後面客艙的所有氧氣面罩都落下來了，全都昏了，最後就這樣子了。所以我的意思就是說那個體檢是非常非常重要的，那航醫中心今天做這個位置其實這個事情，所以心理測驗為什麼對飛行人員重要就是這個原因，因為心理測驗就是像我們昨天還在開航空醫學年會，我們專題就是在講精神醫學，那就含這個心理健康這一塊，因為心理健康如果有狀況，他的反應各方面都會出問題的。所以早期我們的心理測驗比較偏的是動作技巧的評量，那目前慢慢地把人格這一塊加進來，那我們早期用的是維也納測驗，就是大家曉得歐洲的那個維也納系統，那我們早期用的是維也納給我們的 Based，我們用那個 Based 來評這個駕駛的狀況，那目前來講我們已經超過一千二、一千三了超過，至少一千四差不多，所以我們已經有自己的 Data Based 了，我們已經用自己的模組去評這個人，心理測驗在哪個範圍，我們已經自己評，所以理論上這塊我們講到錢，我們維也納測驗買七百萬，而且超過七百萬，這個七百萬，而且七年，一年一百萬，那這個七百萬目前我們還沒到，快到了，但是管制員呢？管制員現在只有每年二三十個，他的這個測驗的模組還是要錢買的。

彭錦鵬：二、三十個是甚麼意思？總人數、總共？還是他招生進來？每年有？

A1：進來我要向他收錢

A1：譬如說他，我不知道有幾百個人報考，就譬如說報考假設是一百個人，最後考選部大概錄取個...他要，可能要，以前更慘，以前要三十個他只錄取三十三個考選部，因為他說錄取率會有那個公務員的問題，錄取了你不給他當不行，因為我們開會他都有講，我們都曉得。那最近我們一直去講、一直去講，他就錄取比較多，就是說他如果要用十五個，他就大概就會錄取個三十個。最近一兩年而已，多一半。他考一百個，一百個來考，可是他如果錄取十五個，先錄取三十個，我做就只做三十個，只能收三十個錢，可是我這一套一百萬。一百萬我還...

鄭夙珍：報考的人不用出錢喔？

A1：要。

彭錦鵬：報考就是...考試，考選部的都很便宜，沒有多少錢。

鄭夙珍：所以要考完才收這個心理測驗的錢？考到了才收？

A1：那就看你心理測驗放在哪裡啊。你要測驗才有錢啊！你不測驗沒有錢啊！那心理測驗能放的就是考試院，我就叫初考好了啦，就初考考了，找了一批，這一批有可能會被運用的然後才做體檢嘛！那心理測驗是我體檢的一環。

彭錦鵬：這樣子啊，那我能不能用另外一個方式請你講一下，就是說假設我是考生，我有一個階段、一個階段，是怎麼樣一個階段，假設我是考生。

A1：考試院那一階段我不曉得，可是等到考試院那個錄取備取名單來了之後，那個名單繳給我們，然後我們...

彭錦鵬：正取跟備取都到這邊，然後你們才考？

A1：對，我們才考，是這樣子的。

A2：A1 我幫您補充一下，民航特考的部分他會分成主要有第一試跟第二試。那第一試主要是筆試的部分，就是考一些專業的科目，還有包含專業的英文，那專業科目過了之後呢，就是說通過筆試的人，那會來航醫中心再進入第二試，第二試是面試，那在筆試跟面試之間呢，就會來我們航醫中心做這個體格複檢，那體格複檢裡面有一個項目就是心理性向測驗，對所以做民航特考大概有這...

李俊達：體格複檢的標準是...是怎麼樣的檢查？

A1：體格檢查就是在那個...

鄭夙珍：大概是雙手協調能力、雙手靈巧度檢查、多重選擇反應能力檢查，這整個試教作動作能力判斷力檢查。

A1：這一塊呢，我們現在其實正在改，等一下我會請帶各位去看現場，因為那個是比較大概已經有三十年、四十年，目前我們已經完全電腦化了，那今年呢我們會再請塔台的人，就是已經是工作人員了的人，來做測驗，然後我們要取常模，做測驗、取常模，大概三百多人，取出常模之後呢，明年，我們就會用新的。

鄭夙珍：A1，我剛剛講錯不好意思，那個體格的我剛剛講的已經是心理測驗的，那體格的部分是...像腦電波、腦震、電圖、眼震電圖、心電圖，然後還有視力跟辨色力，這是體格。那剛剛講的那個已經是心理性向測驗的一環了。對，那心理性向測驗還包括認知跟推理能力的檢查，還有空間能力的檢查，所以是有三部分這樣子。

彭錦鵬：那這個，這三部分完全都由你管，是這樣子嗎？

A1：心理師管，我負責蓋章。

鄭夙珍：這是一套的。

彭錦鵬：我現在是在講權責單位啦，權責單位是你們，所以你這邊就做決定了，那你這邊會不會有所謂的叫做及格分數，還是怎麼樣呢...

A1：這個也是很好玩的，其實我們還是希望能夠劃出一條線，但是早期沒有劃這個線，因為考試院就是為了人選的關係，譬如說今年要用三十個人，結果他送了三十三個。那考試院會要我們最後三個不要，沒有給一個比如說六十分。這樣子就麻煩了，因為以前發生過很多次這種事，會考試的還是會考試，那最後三個不要，但那三個明年又來了，他再考的時候他就不在最後三個了，就進來了。

彭錦鵬：所以，沒有辦法很清楚的淘汰，就是說你就是不適合...

A1：沒有，我們也在基本上會破觸到這個問題，就是，心理測驗甚麼叫及格甚麼叫不及格，在生理上很簡單，譬如說血壓多少及格這有世界公定的標準，心理測驗這一塊，我想這一塊很難。我們當然希望這樣，這幾年為甚麼考試院變成本來是加了一倍，這也是我們歷次去開會開出來跟他難談這個事情。就像以前他要的就要三十個劃掉的這個三個，劃掉的這三個重來一次以後他又進來了，那我們希望他一次多一倍，多一倍的時候呢那就可以劃一半，對不對，十五個你三十個，我只錄取十五個，後面十五個就都不要，那這十五個，明年再來的時候他就容易被排除掉。

高玉靜：所以常模參照的概念嗎？

A1：常模參照的問題，因為你很難嘛，你心理你怎麼訂標準，心理連正常、不正常都很難訂，連精神科都很難訂、很模糊。我們昨天在討論這些精神醫學，這也是我們飛行員面臨到的問題。就是德國之役那個飛行員把他飛機這樣幹掉了。那還好中華民國飛行員我可以向各位保證不會，因為我們做的非常的、非常的認真仔細。

鄭夙珍：那 A1 是不是你們是把這個心理測驗的複檢當成是面試的參考工具，是這樣嗎？還是你們會獨立的來看這兩個分數？

A1：那是一起的。但是這個分數基本上就像我跟各位報告的，他沒有及格不及格的問題，只是在管制員他可以這樣子，考試院他叫我們劃我們就劃嘛，就這樣子...可是在航空公司，航空公司他不

會，航空公司他會參考這個分數，航空公司他因為是私人的企業，他可以看啊，他看這個分數不好他根本不要。所以看現在這些聰明的這些年輕要考的飛行員常常會問我們：我那個維也納測驗到底幾分...常常會幹這種事情。

李俊達：鄭老師剛剛的意思應該是說，如果純粹就航管人員來講的話，我們做完的心理測驗的這個分數，跟後面的面試的分數是掛鉤的還是分開的？

彭錦鵬：是參考用？還是絕對標準？

A1：這是考試院決定的，不是我們決定的。

彭錦鵬：不，我是說現在是怎麼樣的。

A1：我不確定考試院會怎麼做。

彭錦鵬：你曉不曉得？

A2：就同剛剛 A1 說的，心理測驗這個部分他的確在某個部分上他是 不容易去切他的標準的，譬如說像是一個人的人格特質，就算是 就臨床上判斷一個人有人格的違常，我們也不用單一一個心理測 驗的分數就切下去然後告訴他說這個就是有問題的，那但是回到 航管人員的部分，就飛航管制人員的體格複檢標準，裡面應該是 第四條，第四條那邊如同 A1 說的，考試院那邊當初是有訂出一 個標準來，就著心理性向測驗的部分。

鄭夙珍：就平均數減一個標準差。

A1：對。

A2：所以我們會以法條上寫的當次應考人當中，假設這一批三十個 人，就當次的應考人，以當時表現的平均數減一個標準差，在這 標準以下的人就被判定心理性向測驗分數不合格。然後這些不合 格的人，就沒有辦法進入到接下來的第二試，就是面試。

高玉靜：我有個問題，假如來考的人他們比方說在這些心理方面的性 向測驗上，同質性比較高，你其實很難，就是說考試院他現在定 的以下一個標準差，其實是有可能會沒有那樣的人，或在這個臨 界點以下會超過他們原本不要的人。那...有遇過這樣的情況過 嗎？或者是...所以，就理論上應該是會發生嘛，對...

A1：事實上在早期也是發生的。

高玉靜：對，因為假如說他們素質都差不多，然後會想要從事這個行 業的人也很類似。

A1：對，早期是發生過這樣的事情，所以這件事情未來的發展，我其實是希望他的參考數值不要太不要只有一個，就參考數值可能是一個標準差，然後另外一個就是某一項特別的能力如果特別低於甚麼程度就不要。

彭錦鵬：但是，還是沒有回答剛剛的問題。我們基本上是要瞭解說，筆試完了，然後做測驗，做測驗的成績是決定了你進不進口試。

A1：對。

彭錦鵬：那這裡已經篩選一次了，這一個心理測驗的過程會不會也提供做為口試的參考的...

A1：會啊，因為我們心理測驗會給他們嘛，我們心理測驗會給考試院啊！

鄭夙珍：那他們會怎麼參考，就是我剛聽起來就有篩選的意味了。

A1：大體上他就是會尊重我們的篩選，大體上就是這樣，但是我不敢確定...

鄭夙珍：那...所以面試的單位也是你們？

A1：不是，面試不是我們，我們只是心理測驗這裡面有一個面談...

彭錦鵬：那面試是誰？

A1：考試院啊！

彭錦鵬：那他們...

A1：考試院的面談很可能是（民航局飛航部）總台，就是用人單位配合一起，那我們心理測驗有面談，不叫面試。

彭錦鵬：你們的面談是在這個第二階段裡面，

A1：在心理測驗裡面。

彭錦鵬：但是，這個心理測驗是有沒有到下一階段的口試？

A1：沒有，A2 你們沒有被請去當口試吧...

A2：沒有。

高玉靜：我再問一下，假如心理測驗這邊沒有通過的人，他會不會再進，是不是所有的人包含備取的人都要去接受第二階段面試，然後最後才有一個...

A1：你是說考試院或總台的那個面試...

高玉靜：對，最後那一個...

A1：我...我不確定耶...

高玉靜：還是說在這個體檢不及格以後就會有一些人被刷掉，他沒有辦法進面試...

A2：就是如果他第一試筆試通過了，來我們這邊做心理性向測驗以及體檢，那心理性向測驗如果被判定不合格的話他就無法再進到第二試面試。

A1：確定嗎？

A2：確定。

鄭夙珍：那這個第二試是考試院的...

A1：考試院的，跟我們沒有關係的。

鄭夙珍：所以就是貴單位並沒有做口試或面試。那另外一個問題就是，你剛 A1 有講說原來是三十三個，那現在變六十個嗎？就是從第一階段到你這邊...

A1：不是啊，他每年的人數都不一樣...

李俊達：那個比率上呢？倍率...

A1：對，現在是倍率...

李俊達：用的是一倍，這樣子。多一倍。

A1：去年就是一倍。

A1：近年來大概都是多一倍。就最近這兩三年的大概是一倍。

鄭夙珍：那前年是沒有到一倍？

A1：沒有，就多三個。

鄭夙珍：那心理測驗怎麼弄呢？就不能弄啊！

A1：所以用標準差嘛...

鄭夙珍：如果心理測驗以一個標準差的話，那就是三十個人裡面一定有部分會被淘汰啊...

A1：是啊，就是這樣。

鄭夙珍：那就跟你們原來想要錄取的人就少了啊、就不足了啊！

A1：沒有錯啊！所以我們一再的講...

彭錦鵬：加倍的意思是要增加可以淘汰的人，啊你三十三個你就淘汰三個，那不保險嘛...

鄭夙珍：那 A1 您，因為 A1 是說他們去年才這樣做，可是心理測驗已經用了幾年了，所以我想說過去就很奇怪了...這樣子...

A1：可是他就是這樣做啊...

鄭夙珍：那了解了。

A1：可是心理測驗這個對於飛行人員來講，有一些效果的。

鄭夙珍：那 A1 我再問一個問題，就是因為我們的心理性向測驗有三個分量表，一個是空間、一個是認知推理、一個是動作判斷，那這三個分數是怎麼算的，是加總嗎？因為這邊並沒有很明確地說是總分一個標準差以下，還是三個都要符合一個標準差？

A2：就三個大的項目去...

彭錦鵬：這樣子、這樣子，我插一下，這三個分別是用什麼樣的形式在考？是測驗題、還是實作、還是用甚麼？能不能形容一下。

A2：有測驗題也有實作，這三個大的向度下有很多細項，這細項加起來總共有十個項目，其中有六個項目是用操作的方式測量的，有四個項目是紙筆測驗，用團體施測的方式測量的。操作的要一對一，然後紙筆...

彭錦鵬：這個項目你能不能提供給我們？或者是說你們再哪裡有...上面都有...那好，沒關係...

鄭夙珍：就是，彭老師是想知道哪一個是一對一、哪一個是團體嗎？

彭錦鵬：不是，就是...我要從考生的角度來想說，我到底要經過哪一些，那這裡面也牽涉到時間，上面有嗎？那個...

鄭夙珍：上面是有分量表的名稱，但是沒有比較明確的...但也許我們上網去查查的到...

A1：恐怕查不到...

彭錦鵬：為甚麼我們需要知道，很簡單，就是要把這個樣的一個制度放到一個公務員，就算拿到外交部的話都要講得很清楚，我這是要考一天，然後他總共有一百個人，然後他到底是五十個人來考、三十個人來考，這些都要非常花時間的...

鄭夙珍：大概考多久呢？

彭錦鵬：一天？考生，就考生來講？

A2：就考生來講，來航醫中心接受體格檢查，管制員的話是一天，需要完成許多諸多的生理項目，以及要把那六項跟操作有關的測驗完成，我們會從臨床的角度去看這個人的心理健康狀態，所

以，會有一些沒有列在裡面的項目，去看他的心理健康跟一般精神狀態。另外，還有一對一的心理師跟當事人的面談，那這整個完成的時間目前是一天。另外有四個測驗是要團體方式施測，我們會在當年度的體格複檢時間，找一個完整的上午或者是下午...假設當年度有三十個要來體檢，我們就是三十個人找一個場地，然後三十個人花半天的時間去團測，把這四個紙筆測驗測完。所以一個應考人來說，大概有一天半的時間。

李俊達：非常好。

A1：其實一天半真的太趕了，我們原來的那個一天，其實是一天半，是被考試院一個考生去...把我們告的、告啊...然後考試院逼我們把他壓成一天，那個非常...

彭錦鵬：那樣不行，那樣...那就有問題了...

A1：其實第一個就是一天半。

鄭夙珍：所以以前...現在是一天半還是一天？

A1：現在是一天半，以前應該要兩天，就是他剛解釋的那個的一天是被壓迫的...

彭錦鵬：那就是成本嘛...然後...考生要求...很煩的，所以我們一定要非常非常小心，所以我聽完以後我發覺我第一個反應是...其實外交部國安局一定要的啦！這種錢不花實在是...

鄭夙珍：所以我聽起來就是貴單位真的是有篩選人的這樣的 power，對不對？

A1：這不是我的 power，這是民航局授權的。

鄭夙珍：民航局，就是說公家考試...

彭錦鵬：不，不要講 power 啦，就是說這是一個篩選的階段啦！

鄭夙珍：對。

A1：但是我必須說，這不是中華民國特別的，因為對航空界來講，航空界有規定，航空人員、管制員，現在全世界都一樣，管制員、駕駛員，都應該做體檢，而且這個體檢要很慎重，那體檢的項目、法規，大概都有初訂起來。這個體檢，不但要有體檢，而且要經過權責單位授權，意思就是要國家授權，所以要民航局授權。民航局授權才能做，所以他不能隨便授權，民航局授權我都還要考核我，考核我有沒有這個能力做這個事。

彭錦鵬：您剛剛提到這個...七百萬、一百萬，我們就講這個一年一百

萬好了，那一百萬是包含的是哪一部分，就是剛剛那個十項裡面的話大概是那些項目...

A1：我那個七百萬，大概是可以含這個，可是對管制員來講，是絕對賠錢，因為他就那幾個人嘛。我對飛行員來講，我大概也沒有賺啦，因為我一天大概三、四個飛行員新進的嘛，那我真正的這個單位它不是賺錢的，這個單位他把成本算夠了就好了。那所以講個不客氣的話，這個就不要錄音了...我自負盈虧還要找其他的事情做，不然我活不下去，因為這單位你們去查民航局查不到。

彭錦鵬：管制員這個部分是政府的...

A1：對，可是他也就只給我那個體檢費啊，體檢費那不是兩千塊、三千塊，那我哪夠用啊...

彭錦鵬：那...飛行員這個部分是航空公司等於替飛行員出錢，他的篩選的過程請你這邊來做這樣子。

A1：對。

鄭夙珍：那飛行員大概有多少人呢？

A1：我們現在飛行員大概三千上下。

彭錦鵬：檢查啦！

A1：沒有，我說飛行員大概三千上下...

鄭夙珍：那你說考試...

彭錦鵬：不...我問的是說...只是...

A1：檢查大概四、五千，因為有的飛行員一年兩次，整個飛行員...

彭錦鵬：不是初進的，是永遠都有。

A1：飛行員是定期體檢，最少一年一次。

鄭夙珍：這樣有三千人...

A1：大概，因為長榮現在應該也已經超過一千，華航大概一千五啦，還有一些小公司啊自己來的...

鄭夙珍：那航空公司就要給很多錢了啊...因為...

A1：航空公司機票也很貴啊...

鄭夙珍：不是，他是，因為您幫他們做這個航空人員的篩檢嘛，所以他會給你錢啊...

A1：我體檢費我一個人只收九千塊...你們在外面體檢九千塊算貴

嗎？不算貴吧...一個人只收九千塊，可是對航空公司，他實在算是小錢啊...他一個飛行員，非常成熟的飛行員四十萬一個月，副駕駛、剛起步的副駕駛十萬塊一個月...

鄭夙珍：所以剛 A1 講的那七百萬，本來一開始只講管制員的時候感覺上好像都沒有錢的來源，但是當講到航空人員的話就錢的來源就多了...

彭錦鵬：他基本上是靠飛行員來...

A1：靠飛行員，所以我說管制員我是賠錢的，這是政府的政策叫我做我就做了嘛，你懂我意思嗎，沒有甚麼好講的，因為這要做就是要做...

彭錦鵬：這樣子，我還是需要把這個稍微分開一下，飛行員部分基本上是他的體能吧？

A1：心理測驗也有。

彭錦鵬：每年都要心理測驗？

A1：沒有，新進才做，管制員也一樣，新進才做。當然管制員，醞釀說要幾年做一次啦，那另外一回事...

彭錦鵬：那七百萬是...心理測驗呢？還是這個...？

A1：心理測驗的錢啊，跟體能沒有關係，我有買這個設備，我就買心理測驗的這些裝備，維也納測驗啊這些裝備...

彭錦鵬：那維也納測驗這個是甚麼？這個是英文的考題，把他翻成中文...？

A1：有翻成中文的。

A2：有的是中文的，有的是英文的。

鄭夙珍：英文？

A1：因為管制員、飛行員是全世界都一樣的，都英文的。飛行都用英文的，所以英文不到一個程度是不行的。

彭錦鵬：我們臺灣是用中文做那個...航管嗎？沒有吧，都是英文的吧！完全都是用英文的，他們都是通用的，英文要有一個程度。

鄭夙珍：所以就直接移植過來用的。

A1：沒有完全移植啦，是...

高玉靜：可以問一下就是...我們只買他的硬件嗎？

A1：權力。

高玉靜：所以說...這些施測人員有過去受過怎麼樣的訓練嗎？

A1：有啊，他們就是過去受訓。

高玉靜：所以到奧地利去嗎？

A1：對啊。

A2：對，我曾經有去維也納一趟。

彭錦鵬：全世界有幾套？運行的。

A2：以目前如果就亞洲地區來說，我們算是蠻大型在使用這個測驗的一個單位，那以臺灣在其他的醫院或學校有零星的在使用這些測驗...

彭錦鵬：不，我要問的是...就航管來講的話，全世界有幾套這種東西？

彭錦鵬：不一定是維也納，有沒有美國，還是其他的...？

A2：澳洲也有、德國也有、美國也有...

彭錦鵬：所以很多套就對了，但是我們選定的是，我們買的對象是奧地利的，是這樣子嗎...

鄭夙珍：那大概多久了呢？使用多久了？

A2：我們在飛行員這個部分應該至少大概...使用了應該有四到五年的時間，那管制員的部分，如 A1 剛剛說的，我們目前這十項的測驗當初的工具都已經年代非常悠久，所以我們在今年度開始，我們要去針對這些工具去做一些修訂，那我們就將維也納這個系統引進到目前管制員的考試。那目前還在一個做研究的階段，就如 A1 剛剛說的，今年度開始，我們 run 一個研究...

鄭夙珍：所以過去管制員並沒有用心理性向？

A1：有，就測驗工具的部分不是維也納測驗。

鄭夙珍：那是甚麼呢？

A1：等一下會帶你們去看。

彭錦鵬：好，那他的這一些問題本身是怎麼樣，是一個題庫，性質上是不是一個題庫，大概幾千題這樣...然後我們用隨機的去抽，還是固定的、一套一套的？

A2：這個測驗系統是這樣，他是一個系統，那這個系統底下有許許多多的分測驗，譬如說有一些測驗是在看一個人的反應速度，有些測驗在看一個人的多工作業能力，有些測驗在看一個人的警覺度，有些測驗在看一個人的視覺動作協調能力。所以是由很多個

測驗所形成的一個測驗組合，這每個測驗下就依據這個測驗要測的能力或特質，去編製相關的題目跟變項，然後讓當事人施測，得到一些變項的分數。

李俊達：這個我們一般人可以測測看嗎？

A1：等一下，等一下讓他們看一下...

李俊達：讓我們看一下好了...

鄭夙珍：就一般的測驗如果你買的話，除非你買斷，不然我們測是要錢的...

彭錦鵬：測驗都是要錢的...如果你要測的話那心理師都是要錢的...

A1：沒關係，讓你們看一下...

鄭夙珍：那我想了解的是，因為這一個辦法上面就有列這個心理性向測驗，所以顯然就是已經在使用，但是剛剛心理師說，維也納那一套是今年才開始使用，所以這上面列的是過去的...

A2：今年還沒有開始，今年我們去 run 一個 study 把這個工具去做一個 revised，所以明年，最快明年可以使用。

鄭夙珍：所以這邊列出來的測驗是另外一套工具，那另外一套已經行之有年了...那一套叫甚麼我們等一下...

A1：我們等下去看，因為一定要換...因為那個...

鄭夙珍：那我們等一下，A1 我們等一下會看的是新的還是舊的？

A1：都給你看，讓你們了解。

鄭夙珍：那我現在就舊的做法來發問，剛剛您剛剛講到一個您還有除了這十個測驗的結果，你們還有臨床面談，他會有看到細節嗎？那這個有過跟沒過的這個標準、這十個分數跟臨床面談，您是怎麼操作的？

A2：您所謂的操作是...

鄭夙珍：怎麼操作結果是...

高玉靜：面談會有分數嗎？

A2：臨床面談是沒有分數的。

鄭夙珍：就怎麼操作結果會過跟不過？

A2：臨床的面談，或者是做一些心理健康的評量，除非是我們高度懷疑，或是他有罹患精神疾病的高度風險，那我們就會通知航醫。因為來我們這邊體檢，除了要過我們這些心理性向測驗，還

需要拿到我們乙類的體檢證。在民航人員的體格檢查標準裡面有講到關於一些精神疾病相關的規定，所以我們是從這個角度在做一些心理健康的評量。所以基本上他是，兩個法規，兩個不同的作業方式，是這樣子的，所以他比較沒有像這邊講的平均數以下一個標準差然後切下去叫做不合格。

鄭夙珍：所以我聽起來也像是兩階段，就是如果這個心理測驗做完，然後他即使及格了，可是你們覺得他精神疾病方面的面談不過，他還是會不過這樣子。是不是兩階段式的嘛...

A1：可以這樣說，因為我們航空人員，包含飛行員跟管制員都是一樣的，精神病史是不及格的，但是精神病不見得是一下就能看出來的。那我們的三位都是臨床的諮商心理師，所以他們會初步幫我們面談、過濾這一塊，因為都是新進人員嘛，所以都會過濾這一塊，如果懷疑他們有精神異常的狀態會通知我們，那我們會再談，談之後會讓他會診，就是說讓他去外面看精神科。對啊，因為他有可能有精神異常，因為精神異常就不及格了。

彭錦鵬：A2 那我們最後的結果從這邊出去是叫做及格、不及格，還是給分數...

A1：體檢是及格或不及格，但是不...

彭錦鵬：體檢是比較確定的，

A1：但是心理這塊我是拉開來的，心理測驗我是拉開來讓考試院決定的。你們今天所做的重要的是心理這塊嘛，是拉開來的。體檢是很清楚的及格不及格...

彭錦鵬：對，好，沒問題。

A1：心理這塊就還是照考試院那個規則，就是三十去掉三個...

鄭夙珍：就是平均數以下一個標準差。那，因為他沒有寫清楚，是三個分測驗都要過，還是只要...

A2：三個大的向度或是十個分測驗，會經過一個分數的轉換，得到一個總分，然後這個總分去算出他的平均數、標準差，所以每個人都會有一個總分。

鄭夙珍：所以是算總分的這樣子。

A2：對。

彭錦鵬：那，這麼多年下來，有多少的申訴案件？這很重要，這是我們研究中...

A1：沒錯啊，所以我剛才說本來一天半，變成因為申訴的關係變成一天，就是申訴的結果，有啊有啊...

彭錦鵬：有沒有針對考試的內容或甚至於說：我很好啊，你為甚麼把我刪掉這樣...

A1：也有，但不多啦，我的印象中...

彭錦鵬：考選部要處理嗎？

A1：我們處理啊。

鄭夙珍：跟你們申訴嗎？

彭錦鵬：沒有，跟唯一只能跟考選部申訴。

高玉靜：但你們要處理，公文過來...

A1：我們寫...大概也不多啦...我來這邊...大概兩三個啦。你幾個，你來這裡幾個？

A2：數目也不多。

A1：我的印象中我在這裡也來了十五年了，不是 A1 當十五年了...

鄭夙珍：那只有一兩個？

A1：一兩個、兩三個，差不多就這樣啦。大概就兩三個，不多、不多、真的不多。

鄭夙珍：那他的內容是甚麼？

A2：就這個部分，其實蠻多元的，甚至有的應考人他的問題蠻有趣，譬如說他會說因為他當天狀況不佳、睡眠不好，然後影響到測驗的效度，也有人問一些滿...就是...

高玉靜：我再問一問題，就是說會不會有人其實要 report 因為像你這麼多的向度，雖然最後可能是用一個總分去提供給考選部，可是就一個來應試的人，他其實也有權利要知道她的 profile，或者是他的報告是甚麼。一般我們到醫院檢查也都是會有細項...

彭錦鵬：對，他們會不會要報告啦...

A1：他們有的要，有的要。不過我們一開始就講好這個報告不是給他的，給考選部的。

高玉靜：了解。

A1：因為事實上不是他付錢啊，考選部付錢...

高玉靜：他們考試不用付錢給考選部嗎？要吧...

彭錦鵬：很便宜啦...

高玉靜：所以國家有 support 他們...

A1：所以有啦，有人要沒有錯。

李俊達：所以我想知道我們航醫中心的編制，就是多少人再做這件事情？

A1：就他們...

彭錦鵬：總共、總共，有相關的都要...跟航管有相關的都要，要做航管員有相關，包括生理檢查，或...

A1：四十到五十個。

彭錦鵬：那...如果心理測驗這一塊呢？

A1：他們只有三位。

彭錦鵬：三位。

鄭夙珍：體檢四時到五十個，但是心理測驗只有三個？

彭錦鵬：還有行政人員啦...

A1：我這裡面，因為我要自負盈虧，所以我有一些其他的，比如說其他的毒物，我的毒物也是非常 quantify 的。

高玉靜：那心理師他們除了提供施測的服務外，他們在這邊還會不會提供其他的服務，還是已經業務很忙...比方說心理健康團體啊、或者是...之類的...

A1：應該還好吧，我想...A2 你自己說...

A2：以目前來說主要的業務我們還是以心理衡鑑為主，那一些團體或者是心理健康促進的部分是我們發展的方向，就是希望未來是可以推動的...

高玉靜：了解。

鄭夙珍：那我可以問心理師就是你們引進國外那一套維也納，那你們你剛說你做了修訂嘛，那你修訂了甚麼可不可以透露一下...

A2：我剛剛指的修訂的意思是說，就著航管人員目前用的這套測驗，在工具上因著他年代悠久，然後有更新的必要，所以我們就從維也納系統裏頭，剛剛講到這是一個系統，下面有好多測驗測不同的，那我們從這個裡面去找跟法規上有關的、或者是測一樣的構念的測驗，然後把他組合成未來航管人員所要用的這個測驗系統...所以我指的修訂是這個部分，那修訂的部分主要就是因著要

適用到航管人員的這個族群上面，所以在至少在測驗常模上，我們需要做一個 revised，所以 A1 剛剛才提到，我們接下來會請線上的管制員，將近三百位，請他們當受試者，然後來建立臺灣的管制員的常模。

彭錦鵬：從我們這樣子考試的過程裡面，兩位大概會發現到說我們最主要的會篩選掉，就是把他排除掉的那些問題裡面有沒有比較特別明顯的...是甚麼樣的不適合...

A2：以之前我們做過一些初步分析，通過考試之後呢，接下來就會去民航人員訓練所報到，然後受一些管制人員的專業訓練。那之前做的一些初步分析發現，最後沒有辦法完成訓練的，回頭去看他們心理測驗，如果這個人對於不同刺激、聲音無法快速反應決斷時，他不能完訓的可能性或傾向相對是高的。還有，在當年度的最後的總分，我們去看未完訓的人，當年度的總分會在平均數以下，這樣的一個比率也是相對是高的。所以就這樣看起來，總分跟裡面的多重選擇反應的這兩個指標，是蠻有意義的指標...

彭錦鵬：換句話說，效度是非常高的，淘汰掉比較不適合的效度是非常高的...

高玉靜：沒有完成訓練跟現在有一些人他即便是在工作崗位上但他可能是不適任的，但完訓那些人基本上他沒有進到那個工作系統去，他其實並不會造成飛安的一些憂慮嘛...

A2：如果以專業訓練來說，他們到後期，有點像剛剛 A1 提到的飛行員在後期的訓練，特別是航路訓練，實際上是已經在線上執行，那旁邊可能有所謂的督導或協調員，所以有可能在訓練後期不適任，也有可能對飛安會有影響。

高玉靜：了解，那對於已經在工作崗位的這些人，有沒有找到一些效標關聯的一些指標在...

A2：這部分就比較沒有在...

高玉靜：謝謝。

彭錦鵬：他們的淘汰率高嗎？就是說航管...應該這麼講，就是說考試、然後到淘汰，考試及格了，然後在訓練階段淘汰的比率大概會有多少？

A1：一兩個，因為事實上這裡面牽涉到另外一個問題就是，他就是這麼多位置需要人，他把他淘汰了他就沒人，所以...

彭錦鵬：那會不會勉強，就是說...

A1：有可能，但是他們航管人員有一個狀況是這樣，其實公務員都差不多啦。就是說你這個位置不做嘛，那就把你拔掉做別的嘛。但是他講的沒有錯，如果你為了要這個問題就是這樣，如果那個標準差之下容易被淘汰，或多功能力差，他就容易被淘汰，所以這也是後來我們為甚麼會跟考試院講，你不能只給我三十個、三十三個，你要給我三十個就六十個，那個標準差一差，後面就差的了...就...會好一點...被淘汰的狀況就會好一點。

李俊達：剛剛心理師有講到很多其實是考試的細節的一些規定，那個我們可以拿到嗎？舊是像其實鄭老師講到說每一個考起來是一天半啊...這種有沒有書面的資料，我們可以...因為像一天半我們在...根本是不知道的...

鄭夙珍：應該有考生的手冊吧，就是...應該有...

彭錦鵬：你們有給考生說明這樣子...因為我們需要的就比較...

A1：那個說明我們已經改成一天了，早期我們其實是一天半，現在已經改成一天了...

彭錦鵬：我想沒有關係啦，就是如果你有文字的最好，因為我們在寫報告的時候就比較不會出錯，因為你們是 model 嘛，那以後大家要 copy 啊...

A1：是啊...那請人把管制員的資料拿過來，看看他們需要甚麼，問一下我們組長，他應該在...

彭錦鵬：因為比方說啦，這一套其實是很好啦，可是外交部你叫他花錢他就會想很多啦，那最後呢沒關係啊，就外交部...比方說他們考一百個人，那五十個就來這邊檢查啊，那以後你就都多收入啊...

A1：大概還是會賠錢...

鄭夙珍：他顧自己都很辛苦了...

A1：我收他一萬塊五十個我才收五十萬...

鄭夙珍：剛剛 A1 已經說要業外收入才能補貼這個...

A1：像毒物嚴格來講就是很多業外收入啊，像你們去查，我們就有幫...

鄭夙珍：A1 我問一下，就是我現在已經了解，就是你們是有法條撐腰的，對不對？那那個法條是這邊是特種考試民航人員考試這是哪一個法條啊，您剛剛有講到，你剛剛有講你們依據的法條是哪一個法條...

A1：就是您剛剛說的這個資料，這在法務部的網站上...

鄭夙珍：這個是標準，可是你們...

A1：直接找考試院，考試院就有...

鄭夙珍：因為聽起來好像是基於飛安，整體的考量，所以這是國家授予這個行業的公務人員考試有這樣的要求，那是甚麼法？

A1：可能在民航法有相關的規定...

鄭夙珍：所以是因為有這個法源，所以你們才有這樣一個篩選的權力嗎？

彭錦鵬：沒有沒有，在這裡來我念給你聽第十條裡面非常清楚，公務人員考試的採口試、比是、心理測驗、體能測驗、審查著作發明、審查智力相關...

鄭夙珍：沒有，我講的不是這一個，我講的是剛剛 A1 講的，A1 您剛剛有講，因為民航法的規定...

A1：對，因為這不只是...這是國際民航組織的規定。國際民航組織對於這個...航空人員，包括駕駛員、管制員，對於航空人員一定要每年至少一次的體檢，那這個體檢呢要經過國家的授權，然後體檢合格才可以去飛行。這是國際民航法的規定，所以我們民航法有遵守國際民航法這樣做...航空人員要經過這樣的體檢，那體檢裡面就包括心理測驗...

鄭夙珍：恐怕只有民航有這樣的一個法的基礎，其他行業都沒有...

彭錦鵬：不用，只要考選部說我要辦就可以了...他的法源是完整的，我剛剛念給你們聽嘛，那個他甚麼都可以的，但是就是不做而已...我們基本上就是只考一個專業科目，然後再加上一個口試...我們甚麼都有...我們方法都有...

李俊達：我還想問剛剛那個維也納系統，他是只有這邊可以用嗎？中華民國其他地方可以用嗎？他有...他是授權的版本嗎？就是說譬如說...就像剛心理師講的，他是一個系統有很多套測驗，然後我們依據法規修訂，建立一套常模，那我們今天可不可以比如說外交人員也要用，然後我就用你買的這一套來挑幾個出來...

鄭夙珍：是限民航局用，他沒有辦法讓中華民國所有人都使用...

李俊達：那如果外交人員送來你們這邊幫忙體檢的話，就可以不用再多付...

A1：當然...

彭錦鵬：那這套維也納測驗是可以讓...

A1：只要進我航醫中心都可以使用...

鄭夙珍：那怎麼進呢...

彭錦鵬：現在考選部只要說我外交人員全部要做心理測驗，心理測驗要到航醫中心檢查...只要航醫中心同意就可以了啊...

鄭夙珍：航醫中心怎麼可能為臺灣的公務機關服務呢？

A1：我現在為臺北市警察局服務啊...替他做毒物啦，不是做心理...

鄭夙珍：我想只要談的妥，國家給錢、擴增編制，就有可能...不過...

彭錦鵬：所以現在一年一百萬我們道地是做多少個人，透過一百萬的管道做了多少人次？

A1：三十個，我就光為了管制員就買了一百萬...

彭錦鵬：那所以只為了三、四十個人的考試而已...所以那這個太浪費了啊...

李俊達：多用一點就...

A1：我是為了管制員的需求去多買了那些測驗...

鄭夙珍：這套系統可以給中華民國其他公務機構來用嗎？

A1：那我決定啊！

鄭夙珍：你決定就可以了喔？

A1：因為我買斷了嘛，七年的使用權利...

彭錦鵬：就像圖書館我只要買一套資料來，我只要臺大的學生統統可以用...

鄭夙珍：現在就不知道維也納測驗有沒有是和其他職業的測驗...

A2：就這個議題我倒是有一個建議，選擇要用要評估的向度，在這個環節之前，我們需要回答的一個問題是，這個工作到底需要甚麼。這個職業，所以通常這個職業我們要用甚麼系統、甚麼工具，我們通常要先對職業做工作分析，目前我們也有向國外採購一份工作分析表，如果未來其他公務人員有這個需求的話，譬如說外交特考或者是警消，或者是一般公務員，我們是跟國外取得授權，三年內在中華民國範圍授權給航醫中心使用，那我們目前是用在飛行員、空軍，管制員。如果說未來公務人員考試有這個需求的話，其實是可以在前端把這個職業所需的能力跟特質先訂出來，後續再討論我們要從這個系統選甚麼工具來測量。

鄭夙珍：那工作分析量表是用哪一套？

A2：我們是用叫做 Fleishmen job analysis 工作分析量表，待會可以去看...

附錄二 深度訪談紀錄二

時間：2017年06月08日（四）10:00-12:00

地點：國立臺灣大學社會科學院8樓814研究室

訪談者：彭錦鵬 臺灣大學政治學系副教授

鄭夙珍 銘傳大學諮商與工商心理學系

李俊達 臺北市立大學社會暨公共事務學系助理教授

與談者：A4 臺中市政府人事處科長

訪談題綱：

- （一）我國公務人員考試若採行心理測驗，您認為測驗的目的以及考試的功能（為篩選或工作職位分派）為何？
- （二）請問您認為哪些特種考試適合採用心理測驗？應如何設計考試制度？
- （三）請問 貴機關辦理採科學化的人才管理—導入人格測驗的人員遴選時，採用何種心理測驗類型？採用國內外現有的測驗或自行發展測驗？另有哪些相關的配套措施（如選取標準、後續效益評估...等）？是否在推動上遭遇阻礙？

會議記錄：

A4：公務人員考試若真的要採心理測驗，就我們在公部門實際執行機關來看，考試分發人員跟他未來工作績效很難畫上等號，他能考試進來不代表他未來跟這個機關一定是適合的，國家考試是一種決定工作權的考試制度，任何一個考生對於這個考試制度一定都非常在意，所以對於分數絕對是斤斤計較的，很可能差個零點幾分落榜跟不落榜就差很多。因為我不知道將來未來考選部的想法，心理測驗是作為考試錄取或不錄取，或是計算在分數裡面還是說別的用處，如果說是一個決定考生錄取或不錄取的科目，那我覺得可能要必須更慎重，因為就我們初步的了解，心理測驗不會有一個正確的標準答案，如果像一般的考試科目，像測驗題有對與否、申論題有一定方向的正確性，心理測驗是沒有的，如果是要把它納入到一個科目到錄不錄取，我覺得可能必須要相對要更慎重。所以說它的測驗目的要當作什麼，如果說就我實際上在公部門實際的經驗來看，我覺得我們比較需要知道考試錄取的人員到這個機關，適不適合這個工作，因為很多人考試比如說人事行政，很多人不見得每個人所學專長領域就是來考這個科目，像

我們有同仁就是念土木工程後來輾轉進入人事領域，所以考試分發也是一樣，只要他考得上就可以進入到這個工作，可是不代表他適合這個工作，如果心理測驗當作考試進來之後一個職位分派的作用，我會覺得會比決定考試錄不錄取更好。因為第一個它涉及到考試公平性，第二個我們比較需要的是考試進來的人是適合這個機關、適合這個工作的，能夠找到這樣的人對機關會更有幫助。這個大概是我對第一個題目粗淺的看法。

關於哪些考試是適合採用心理測驗。這很可能涉及到前面的問題，它到底是當作考試錄取的門檻科目，還是後來工作分派的篩選作用，因為公家機關的性質非常多，工作性質也非常多，很多職位可能需要特質的人員來擔任，不知道正不正確，我想到比如說警察或者是社會工作者，或者是司法特考的監獄官、法警或監獄管理人，很可能這些人跟我們一般行政人員的人格特質比較需要不一樣，比較才能勝任工作，所以我在想如果要採用心理測驗，是不是可以從這些特殊工作性質的職務先做試驗，這樣一步一步在推廣到全部考科，會比較好。

因為心理測驗真的不是那麼了解清楚，但是它也是有分很多，比如說性向測驗、智力測驗、人格測驗等等，不管做什麼樣的測驗，國家考驗的目的最終是決定能不能錄取，我覺得他的公平性是非常重要的，假設心理測驗是決定考試錄不錄取，公平性非常重要應該是要擺在最前面，那公平性要怎麼維持，比如說分數要怎麼決定、答案正不正確，那我也有去搜尋一些學者有提到，國家考試考完之後會把考題公布，包括測驗題的正確答案一併公布，那心理測驗有辦法這樣做嗎？假設他沒有正確答案，他可能就不適於公布答案。另外我們當過考生，會去做考古題，考試題庫很多但還是會有重複類型的考題，那如果說心理測驗假設是要公告考題，會不會讓將來的考生當作一種考試，他會去做練習題，他這樣做相對會有一個問題就是說，心理測驗本來是要測量你的特質，但它變得為了迎合考試，為了讓自己錄取而去造假或是違反，或是有些題目可能涉及它的隱私，他會去反應一個讓他可以考上的答案，反而失去心理測驗的本質，真正要測到的目的。所以說如果說要它是要當作考試的一環，它的考題可能就不適宜每年考試後去公布，相對的考選部在設計考題的時候，是不是要更多類的、更多的考題，可能要讓每年的重複率降低，否則考生可能會像剛剛提到的，可能會去猜題或當作一種練習。

李俊達：目前我們臺中的心理測驗已經有人在猜題嗎？

A4：那個應該沒有，目前在執行的機關我無法說，然後他們作法只

是希望人員進來之後跟他們機關屬性比較相似，目的只是在於讓面試委員，在問卷做完的呈現結果跟他們自己所做常模的符合性，所以它可能沒有所謂的猜題。

李俊達：我的意思是說臺中有人會想拿到這個問卷來練習嗎？

A4：沒有耶...

李俊達：所以其實如果把它當作一種工作職位的分派的話，就比較不會有您剛剛前面講的說有人會去猜題，還有要不要公布。

A4：我所謂的工作職位的分派是指說他已經錄取了，分數已經達到了，只是要看適合在哪個工作地方。

李俊達：對，所謂的遴選是你有沒有資格，工作職位分派是你適合放在哪個位置，那看起來我們是講後者。所以您剛剛提到說如果放在遴選，因為是屬於考試的一環，就會有人去猜題，甚至補習班開班授課，教你怎麼樣去填一個好的問卷。目前為止是因為文化局不輕鬆嗎？否則大家怎麼會想要知道說...？

A4：任何一個職位也不是你要擔任就可以，每個職位有質性限制或是有資格條件限制，然後你說要進到這個領域，除非你真的要找到一個工作，要不然有些人要因為興趣，有些人可能對文化發展業務不是那麼有興趣，所以目前就我了解是沒有這樣的情況。而且他們來之前也不曉得要填什麼樣的問卷。

李俊達：所以這個消息是還沒有散布出去就對了？

A4：就我了解沒到這麼嚴重。因為它這個工作也不是報酬特別多，除非說它真的很想要這個職位，不然我覺得這種情況應該比較少。它跟國家考試比較不一樣，如果說它真的是一個錄取與否的科目，那真的就會像我前面說的，而且現在考生都會上補習班，補習班都會幫你蒐集各式各樣的考題，包括假設今天考完考選部沒有公告，補習班都會派很多考生去背題目。

李俊達：因為我看那個計畫，因為它已經實施兩年多了，那這兩年多來我們篩選的比率是多少？我所謂的篩選是說會有都少人來，它的分母是多少？然後通常是很多人來競爭這個位置嗎？還是有兩、三個位置，然後好多人來競爭？

A4：這種情形都有可能，有可能同時出缺兩個職務，然後同時公告，有時候可能這一個階段只有一個職缺出來，然後很多人來這樣子。

李俊達：都有可能這樣子。那除了文化局之外，還有哪一個單位在使

用？

A4：目前只有文化局。

李俊達：但這個是我們人事處推的？

A4：其實應該這麼說，最新有這個概念是文化局發想的，那我們後來覺得真的還蠻特別的，我們之前也沒想到要這樣做，然後他們有這樣子構想，基本上都是他們發起的，我們只是從旁協助這樣子。就我了解也是第三題有提到說，他們是採用Big Five五大人格因素做研究工具，然後去用Mini-Marker的量表做修改，這五個面向各八題共有四十個題目，那他們也是有請東海企管系的一個○教授幫他過濾、協助看這個量表，他們有先做一個前測，由他們文化局人事室的人做一個前測，做兩次前測後去修改這個量表，才產生現在這個量表，然後之後他們有辦教育訓練，因為他們面試委員就是甄審委員，還有各個室的主管去做一個教育訓練，那他們的程序就是來面試的人在面試之前做這個量表，做完之後他們馬上把分數統計出來，跟他們所做的常模做比對，他們當初做常模的時候文化局所有人都有填，包括正式人員、非正式人員，總共有填400份，最後有200多份作出一個常模，然後面試人員再將所做結果跟常模做比對，之後再跟他們做面試，所以面試委員在面試的時候就知道這個人所做的問卷跟機關的常模比對的情形，就大概會了解。等於它只是協助面試委員去了解這個人的特質，因為他們就發現一開始人員離職率蠻高的，很多人可能只是想要跳槽，想找個位置，剛好他符合這個條件資格，結果進來之後他非常不適合這個工作，也不喜歡這個工作，所以惡性循環當然又跳槽，人員離職率就很高，他們就發現好像常常找不到對的人，所以才想說運用這樣的方式去協助面試委員認識這個人的特質跟機關屬性符不符合，然後一開始大家有點抗拒，但是現在我聽文化局講做到目前為止大家蠻認同的，因為真的有協助到他們，甚至會開玩笑說今天來的人圖型跟我們單位的常模到底是怎麼樣，也會很想馬上知道，也許他們覺得他這個特質跟機關屬性或要求是一致的。所以目前為止他們單位的離職率從103年23個人降到104年15個，105年才8個，那當然我們不敢說這絕對跟心理測驗有關係，但覺得經過這兩年的推行，比較能夠找到對的人。

李俊達：那像文化局在做的時候是只有針對跟文化工作有關的，還是有包括像譬如說一條鞭的資訊人員、政風人員、主計人員等等，還是只用在文化行政業務最有關的？

A4：這個我就要跟老師解釋一下，在公務體系一條鞭的人員任免權就不會在機關，像所有機關的人事人員就會在人事處，主計人員就在主計處。

李俊達：所以這個文化局就管不著。

A4：對。

李俊達：我有兩個問題，第一個就是400多個人真的可以做出一個常模嗎？我拿航管局的經驗，是用1、2萬個人才做出常模，當然他們有之前的經驗，這是我第一個問題，關於常模的建立我不確定這樣子夠不夠。第二個問題是常模建立之後，我擔心的是會不會從此文化這件事情就變得很沒有創新，因為進來的人都長一樣，我們先不論這個常模是不是對的，我從結果來看以後進來的人都是一樣的人，可是就文化工作而言，我覺得會不會我們反而會比較需要不一樣的人？看起來從篩選比較不好推，從工作分派比較好推，可是工作分派我們會希望一個機關的人通通都一樣，這樣是好的嗎？純粹討論，這可能也不一定在報告裡面，純粹討論，您覺得嘍？因為差別在於說航管人員他需要的人就是一樣的人，需要的特質是固定，就是操作性的工作，所以他需要的可能是體力活、專注力這一類的，可是我覺得文化工作會不會適合？

A4：我的了解跟我的想法，我覺得老師這個顧慮也是對的，因為他們現在五個面向是包括開放性、嚴謹性、外向、親和、神經質這五個面向，可是我覺得這五個面向應該不只適合文化事業，我覺得任何一個機關的人員可能都需要這五個面項的特質。他不是focus在文化特質上面，他可能只是比如說某個表演藝術科需要比較有活動力，他們希望近來是這樣的人，所以可能那樣子的顧慮沒有那麼高。

李俊達：所以是整個文化局用一套常模？

A4：應該是都一套，但是他們有一個單位常模。比如說表演藝術單位就是一個常模，另外可能是另一個常模，他有單位常模，所以每個單位就會找的不一樣。

李俊達：那像文化局在面試的時候是請他先填嘛，那文化局在面試的時候是幾個人面試？面試者是幾個人？

A4：他面試一定是一個人，至於幾個人我可能需要問一下，因為我沒有參與到他們面試。

李俊達：所以不會有人事處的人派來？

A4：不會，都是各機關自己，各機關必須組成甄選委員會，那是公

務員升遷法規定，那文化局甄審委員會他們的委員就等同於面試委員。

彭錦鵬：我稍微插一下，您把它當成一個升遷嗎？

A4：不是，他是一個...

彭錦鵬：因為我這樣問的原因就是因為這樣他就不是一個升遷，就不需要升遷法。

A4：因為職缺有外補跟內升，他們是外補的時候去做，因為內部的人已經知道個性，我剛剛有跟李老師解釋就是之前文化局一直找不到正確的人，所以他們希望來的人能夠符合特質，比如說對這個工作要有熱忱，所以用這樣的方式在面試之前讓應徵者先做測驗，統計之後跟常模比較，提供給每個面試委員，知道面試者特質大概在哪裡，跟他們的常模符合度大概是怎麼樣，然後再面試，再決定錄取人選。然後甄審委員會的主管基本上有些單位主管不見得是面試委員，但是他們也會讓他進到面試場合，讓他了解這個面試者的常模是怎麼樣，然後聽聽他面試的過程是怎麼樣，只是他沒有投票權沒有去遴選這樣。

李俊達：那這個甄審委員會是三個人，那這三個人有受過什麼訓練嗎？

A4：所以這就是他們目前碰到的困境，就是說當然他們有請○教授當顧問，當然前面也有受過教育訓練，但是畢竟他們沒有專業，能做的訓練是很簡單的，所以這也是他們的困難，在判讀上會有困難，那個測驗結果出來假設要請老師幫忙也沒辦法立即性，所以他沒有辦法做一個篩選。

李俊達：只能參考不能決定。

A4：對對對，沒有錯就是這樣子。然後提到他們的困境包括他們題目只有40題，他說有些測驗可能多達200題，他們只有五個面項各八題只有40題，那當然他更簡略，效用上可能會比較降低一點，另外就是判讀的問題，因為專家不見得能夠及時協助判讀，這些甄審或面試委員經過很簡單的教育訓練，事實上還是會有困難，因為畢竟心理測驗是很專業的科目。然後另外他們也是有擔心人員造假，像剛剛老師提到假設真的有人慢慢知道應徵要做這個東西，他可能不見得事先會拿到題目練習，但他有可能有造假的動作，可能知道說這有可能決定我會不會進到文化局，也許他會去造假，他可能知道說我要應徵這個單位的缺，我需要在哪個方面有比較好的表現，他們也擔心會有這種現象。

李俊達：所以可以估做這件事情多花了多少錢嗎？

A4：他們反而覺得會節省成本耶。

李俊達：我說的是從頭到尾做這個量表，然後請東海的老師一直到這個量表出來，成本應該不會太高吧？

A4：對。

彭錦鵬：就只有請○教授幫忙，然後給一筆錢這樣子？

A4：可是我知道的○教授好像也是義務性的，因為承辦人是他的學生。我不知道他來的時候有沒有另外給出席費，所以基本上成本應該算很低的。

李俊達：我們有沒有想過會不會有一天有人來申訴？

A4：也許啦，但是假設他今天沒有用這個測驗，面試本來就是這樣...

李俊達：機關有他的裁量權。

A4：對。

李俊達：可是我只是覺得說如果這個東西只是參考用的話，我擔心的是甄審委員根本沒有參考，因為一時間他也看不懂這是什麼東西，也沒有專家協助判讀，可是他卻會變成應徵者一個擔心，會不會是因為這個我沒有被淘汰，但實際上可能不是因為這個，我的顧慮是這樣子，就是到時候有人去申訴，說因為你們歧視我的人格，然後導致我沒有應徵到，然後實際上甄審委員可能根本沒有考慮到這個，所以目前還沒有發生過？

A4：目前還沒有。

李俊達：

我想說能不能請科長幫我們問一下文化局，這兩年面試者有幾個人，比如說有兩個位置，用了這一套之後有多少人來應徵？

A4：他有提到在105年11月底，總共有260個樣本。

彭錦鵬：其實我們要的就是分年、有幾次然後應徵者是多少？錄取者是多少？就是一個表這樣子。

A4：好。

李俊達：還有一個問題就是說，我們可以把這個計畫寫到報告裡面去嗎？

A4：這個我可能要去問文化局的意見，因為執行機關是他們。

彭錦鵬：這個應該不成問題啦！因為他們正在評審當中，而且這個是

公開的資料，更何況他們很可能得獎，得獎就一定公開的，以前的話還用光碟片。

李俊達：那這樣子以後要去文化局的人就把答案背下來就好了啊！

A4：可是就像老師說的，他也不會去勾無理，其實問卷有很多是跟現實不會去呈現的，但他不可能不把這個選項放進去，不然他完全都是好的選項也沒什麼意義。

彭錦鵬：其實真正的問卷就像我們看航醫中心的，他是讓你選得，不會讓你一看就知道是不對的，他一定讓你選是怎麼樣，像如果你看到小朋友你會大聲責罵、高度讚揚還是怎樣。

李俊達：還是比如說你喜歡的事思考性的工作還是操作性的工作，這種沒有對錯的。實際上他就是比較適合操作性的工作，但有的人就是說我比較喜歡思考性的工作，他可能就不在這個常模，但我覺得目前為止文化局當下用400人去建立常模，但是航管局是兩萬多筆才建立起來的。

A4：他們是不是也人多，做的也比較久...

李俊達：他們特考一直以來也很多人。

A4：對，所以...

彭錦鵬：這是一定的嘛！因為嘗試嘛！我先來問另一個問題，這種用心理測驗做一個篩選的過程，最主要的來源是誰？是誰發動的？

A4：您是指我們這個？

彭錦鵬：對。

A4：我剛剛有跟李老師解釋，一開始是文化局發想的。

彭錦鵬：是文化局裡面的誰？

A4：是人事室他們，因為人員甄選是人事室的工作，而文化局發現人員進來可能就是為了找一個跳板，結果發現跟文化工作屬性不相符就離職，所以人事室才發想到除了一般傳統面試，可以更進一步讓面試委員認識到這個人的特質。

彭錦鵬：那誰來決定要採用心理測驗？

A4：這個一定是有簽辦給局長，局長有認同，有經過機關首長的支持。

彭錦鵬：那找誰來做？是怎麼做的？

A4：他們量表決定出來後，量表做了兩次前測。

彭錦鵬：都是○教授做的？

A4：都是○教授協助的。

彭錦鵬：他是承辦人員的老師？

A4：好像是啦！然後這個量表做出來之後他們去建常模，就文化局所有大大小小、正式非正式、約聘僱、工友、包括職務代理人都有做，局長也有填，所以他們就建立常模，常模包括五個面向，包括單位的常模，比如今天A單位的職缺出來，他們又可以比對這個人的測驗結果跟A單位的常模符不符合。

李俊達：有沒有想過推到臺中的國中、小老師去。因為老師的工作可能需要的特質更明顯的。

A4：老師的困難度可能更高，現在少子化學校根本沒什麼職缺，老師都是在這個學校，而且比如國中有分科，國小老師可能要教很多科目，你今天做出來他可能適合教這科，問題老師就是這麼多，你怎麼去做調整。

李俊達：問人格特質呀！不是問專業，我只是想到說現在老師問題好像很多。

我還想知道說，過去開缺的職缺的職等，就是它是用在那個職等的？

A4：我這個一併了解，因為主管部分市政府是沒有授權給機關，所以科長以上不會由文化局決定，所以文化局不可能面試得到，所以一定都是科長以下，科長以下基本上都是承辦員，比如說科員阿。

彭錦鵬：五、六職等！

A4：對，最多到八等的股長，股長再上去人事權就不再他們那邊，就不會由他們去面試了。

李俊達：所以我可以做一個整理，看一下我有沒有理解錯。第一題，您認為比較適合的，其實是用在工作職位分派。然後第二題您認為說他應該跟一般行政工作不同的考試才比較適合。

A4：就是需要一些特質的。

李俊達：然後您提到說如何設計考試制度，您剛剛有特別提到說，可能是這個題目是不能公開的，可是我們就把這個公開了，就是我現在很顧慮到底我們能不能把這個放到報告裡面去。只能夠把他們作法講出來，真的得獎了可以公開嗎？

彭錦鵬：這恐怕要提醒文化局報告的人只能口頭報告，這個一公開可

能很麻煩，萬一未來要做心理測驗結果通通都出來，這個是可以呈現在教科書裡面，毫無問題，但是就不能夠說是文化局的。

李俊達：然後我還擔心的是幫忙做的○教授有沒有簽什麼切結？因為這個要保密。

彭錦鵬：他沒拿什麼錢，應該不會去想那個。

李俊達：最後由於這個結果只是參考，因為面試是找一個人而已，長官會不會對這個東西給一個分數，還是這只是他們討論的？

A4：沒有，我剛剛提到受測者的結果跟常模比對，甄審結果完的結果會簽給局長，去決定要錄取哪個人，他們也會把這些資料一併拿去給局只看，最後決定錄取哪個人是局長決定的，依照升遷法規定是局長決定的。

李俊達：他們會排序吧？

A4：會排序。

彭錦鵬：所以你們人事處有考慮推廣嗎？

A4：目前還在評估耶，因為像剛剛有提到一些問題。

彭錦鵬：那你們在做這件事情的時候，有比之前要好，但是看起來是從離職的角度去看，那這樣子算夠好嗎？

A4：我剛也有跟李老師提到，可能離職率下降跟做這件事也許沒有直接的關係，只是說確實做了之後看得到離職率下降，可能就是說相信因為透過這樣子的測驗能夠找到比較適合的。

彭錦鵬：局長有換人嗎？

A4：沒有，從頭到尾都同個局長。

彭錦鵬：所以沒有其他因素這樣子，論述上很重要，是要排除所有的可能才可以得到結論有了心理測驗，所以離職率變低。離職率變低如果留下來反而是不好的，那結果更麻煩，那離職反而是好的阿，離職就是淘汰啊！

A4：只能說願意留下來的就是認同這份工作的。

李俊達：所以說文化局的工作在臺中市來說是相對輕鬆，還是相對操勞？

A4：我覺得只要是業務機關，工作都不輕鬆。

李俊達：所以是相對操勞。所以用了這個之後找到一些比較耐操的，所以離職率降低嘛。

A4：可能是比較認同文化工作的吧！以前他只要職系可以轉調文化行政，就可以進到文化局，可是今天他們要找的不單單是職系符合，他本來可能就是從事文化工作的，也許因為這樣子找到比較符合的。

彭錦鵬：那你們有沒有算一算離職的人是不是真的就是不適合文化的人？這點很重要，我一直在想說要怎麼做一個比較有效的論述，那離職的主要原因是什麼？比如說一來就想要跳槽還是什麼，就是在過去這幾年離職的情況大概是什麼，我們不是追究任何人，只是想知道他離職的情況，如果他只是想要拿來當跳板、是能力不行的、是沒有意願做這件事情的，如果這樣子我們可以看得出來，離職本來就是比較不可能留在這裡的，我想就會比較有意義。

李俊達：可不可以請文化局提供給我們最近一次的流程表，流程表就是說他們幾點到那邊、第一件事情是做什麼、填這個表花了多久時間、然後要等多久、每個人進去要面試幾分鐘的流程給我們。

彭錦鵬：就是從應考者的角度把流程寫出來。

A4：好。

附錄三 焦點座談會紀錄一

時間：2017年04月20日（四）13:00-15:00

地點：國立臺灣大學社會科學院8樓814研究室

訪談者：彭錦鵬 臺灣大學政治學系副教授

鄭夙珍 銘傳大學諮商與工商心理學系

李俊達 臺北市立大學社會暨公共事務學系助理教授

與談者：

- B1 法務部調查局調查專員
- B2 外交部人事處主管
- B3 內政部警政署專員
- B4 交通部民航局科長
- B5 交通部民航局飛航服務總臺課長
- B6 交通部民航局航醫中心主管
- B7 交通部民航局航醫中心心理師

會議記錄：

問：各單位目前進用人員目前採行心理測驗進用人員的狀況為何？若有採用心理測驗，題庫由誰開發？實施心理測驗多久？有多少受測者？是否曾經重新檢視量表的信、效度？購買量表的金額為何？

B2：目前有本部用人單位較需要採行「心理測驗」的是外交領事人員，其除了需要專業能力之外，個人特質上還需具備抗壓性、社交能力。本部曾在民國98年擬辦三階段的心理測驗進程，最終仍未果。目前內部有針對駐外人員的心智輔導訓練進行心理測驗，採用二個量表，目前已累積1,000多筆樣本數，測驗目的作為升遷參考，以及內部組織的開發、參考。但是目前的問題在於採用的量表是製成的，隨著年齡、年資測驗結果是可以進步的，少數的測驗結果和實際績效有所落差，因此認為公務員較無法用測驗結果和實際績效做連結，本部目前並未以測驗結果作為淘汰人員的標準。認為目前心理測驗的最大問題在於「心理測驗」是否需加入國考，若是，要放入菁英或是事務職位的考試之中？題庫該由誰開發？公信力如何證明？本部的心理測驗題庫採公開招標的方式，目前有二個版本的題庫，評分標準為PR值。主要測驗對

象為內部人員，自民國 102 年起實驗至今，共有約 1,500 份樣本。曾經重新檢視過量表的信、效度，但測驗結果和實際績效的相關程度有 70%，購買量表約 200 萬新台幣左右。

B1：本局目前尚未有心理測驗，對此採開放的態度。

問：調查局的身家調查在什麼時間進行？訓練後流失的人數為何？

B1：在口試錄取後進行身家調查，之後進行家訪，最終確認任用資格。一般訓練後流失的比例約一至二成，舉例來說，上一期的訓練人數為 100 人，訓練後剩下 73 人。

B3：目前最有需要採用心理測驗的應該是「警察」單位，但尚未有心理測驗的方式，可觀察是否有適當的評估量表，且具有信、效度。本署曾在民國 99 年執行考選部的委託研究「內政部警政署辦理警大、警專兩校入學考試實施心理測驗委託研究」，由考選部審查計畫，本署出資與招標，主要研究法制面議題以及量表工具的信、效度問題，最終計畫結果仍為參考用。

問：民航局的辦理情形？

B6：本局自民國 77 年起針對「民航人員考試飛航管制人員」開始實施心理測驗。主要是在錄取之後為期 11 個月的訓練，若通過訓練將取得「檢定證」，而 11 個月的訓練可分為兩大項，第一項是為期五個半月的「課堂課」，第二項是為期五個半月的單位實習。

B5：我國「管制員」屬於公務員，是透過國家考試途徑的，在訓練期間發現很多人學術很強，但無法符合管制員需要的「果斷判斷、高抗壓」的特質，而本局也在今年 4 月將飛行員的測驗工具，屬於最高級的測驗工具，用於第一線的管制員。

問：最近一年民航管制員特考的報名人數，到訓練後的後任用人數為何？

B7：民國 105 年的報考人數為 399 人，到考人數為 255 人，一試通過人數為 38 人，在航醫中心進行體檢、心理測驗之後剩 34 人進入二試，口試之後錄取 15 人。民國 104 年的報考人數為 609 人，到考人數為 370 人，一試通過人數為 50 人，在航醫中心進行體檢、心理測驗之後剩 39 人進入二試，口試之後錄取 36 人，這 36 人分兩批進行訓練，第一批為 21 人，成功結訓 16 人，第二批為 15 人，成功結訓 12 人，但是有 3 人自行離開，第二批訓練後剩 9 人。民國 104 年管制員的招考，在訓練後總計 25 人結訓錄用。

問：其中有談到航醫中心進行體檢淘汰人數，請問體檢淘汰人員的原

因為何？

B4：主要分為兩個原因，分別是多工能力差與分數在平均值之下，但其實前面有提到，管制員在我國屬於公務人員，如何淘汰公務人員是大問題。民國 103 年之前，我們多用技術性勸退的方式，或轉調其他單位；民國 103 年之後，法規有規定未能訓練通過則不能取得公務員資格。

問：民航局長期以來，淘汰的標準為何？

B7：在現行的「公務人員特種考試民航人員考試飛航管制人員體格複檢標準」之中並未包含前述提及的抗壓性、溝通能力，因此航醫中心的作法是輔以健康心理測驗、性向測驗以及一對一的晤談，確定其能力是否符合管制員的需求，主要是法制面的規範限制只能進行 10 項測驗。

附錄四 焦點座談會紀錄二

時間：2017年08月29日（二）10:00-12:00

地點：國立臺灣大學社會科學院8樓814研究室

訪談者：彭錦鵬 臺灣大學政治學系副教授

鄭夙珍 銘傳大學諮商與工商心理學系

李俊達 臺北市立大學社會暨公共事務學系助理教授

與談者：C1 銘傳大學犯罪防治學系教授

C2 師範大學企業管理學系教授

C3 臺北教育大學教育學系教授

C4 銘傳大學諮商與工商心理學系副教授

C5 輔仁大學心理學系副教授

會議記錄：

C1：很高興能夠參加這個座談，這也是我們很早很早就一直做的。不是我和考試院合作，中華民國在大陸的時候，警政總署我們就設立一個心理室，心理室就是用來甄選警察的。世界各國，剛才講到日本的做法，說他是一種輔佐，其實講到警察是不適合的。世界各國對於警察的一個甄選，如果不用人格測驗去度量他接受信仰的一種本質，就放在他頭上，不可能的啦！

連美國，我在讀書的時候我去參訪的時候，單位裡面，他們都很擔心，假如警察 burn out 或假如警察發生大動亂呢，他是有槍，那些東西不可以開玩笑的。所以，有一次我們在考試院開會的時候，我就說我看了世界各國關於這個心理測驗，好像只有貴國沒有。貴國就是敝國。我畢業的時候當警察大學的助教，我的校長李興唐先生是中央大學心理系的畢業生。中央大學是那時候是很好的一個大學，分兩批人，一批人留在大陸，一批人到臺灣來。到臺灣像一些老師們，都致力於心理測驗，那時候留在大陸的那些人，都致力於變態心理學。心理測驗的這些觀念都進來了，但可惜臺灣就是對我們心理測驗這個部分始終都不認為他是公正的，或認為他是有一些偏見的，這是很離譜的一件事。我在當助教的時候參與了警官的分類測驗，我們編警官分類測驗，但等到李校長不當校長的時候就陣亡人心，停在那邊。所以心理測驗引進到國家的考試或是甄選人才，在世界各國都已經是變成很習慣的。連一般的學生，你都會看看我們的職業教育，我們的職業教育跟我們

的一般教育。德國、法國他到了讀大學的時候就分流了，那就是根據我們心理學家所研究的那些東西，他是測驗很久，然後告訴你，你如果智商沒有到一個程度，但你的性向很適合，你就分流了嘛。所以德國人的技職教育，他做得很漂亮的那些工藝，我到美國的波音公司，我說你們這裡這麼好，你們欠甚麼人才？他說，我們不欠 designer，我們欠的是 technician，他們欠缺的是工藝的人才。德國的車子的設計很棒，但是你把他們的車子拿過來，他們的平滑度、精準度，technician 多強。所以德國分科了以後，行行出狀元，他們的技職教育做得很好。法國也做得很好啊，法國就走比較藝術，比較美的，所以我們賣麵包都要到那邊去一下再回來。這個觀念在分流教育裡面，然後各走各的，那讀大學教育的就是一般的領導人才。這個在人家的國家政策裡面已經形成人才分流的政策。那我就問法國人，我說如果把這個心理測驗做完以後他還是要讀大學呢？他說，還是可以啊，沒人理他啊！但是我們這裡，如果考試只用心理測驗講說你的智商、你的性向測驗，或是你的人格測驗有一些不適合的地方，他會跟你吵架。

所以這個地方我先談第一點，你這個研究太大了。還有，這個研究實在是考選部不應該，應該就直接講說要怎麼做。因為這個東西已經做了多久了，一個研究、兩個研究、三個研究、四個研究，考選部這個地方實在是應該要督促。那我也必須跟大家報告，我們考選部歷任，只要是學教育的，或是學心理的，會比較有可能。但是只要學法律的不會，學法律的很特殊，學法律的就會看條件怎麼樣。那我跟那個學法律的在一起很有趣，我的背景很好玩喔，我的背景有一方面法律的、一方面心理的，所以我教司法心理學、犯罪心理學，我會兩個有點折衷。也知道他們為甚麼了解，也知道美國大法官他們為甚麼不用心理學家的原因。他會講幾個理由，但是心理學家想辦法讓我們這些學法律的懂，但是學法律的就會想說：這公平嗎？第一個問。第二個，他講的公平叫做「憲法上的一律平等」那樣。結果我找到一個學法律的人，他跟我講，德國的法律裡面有規定：在甄選公務人員的時候，必須注重其心理素質。法律是有根據的，所以我們才放進去。還有另外一個大的困難就是，這個考試裡面，到底他的題目跟成績要不要公布。諸位在美國讀書，到各地去，看到美國各地心理測驗，怎麼可能公布嘛。但是光是這個事情，只要學法律的部長，一律講說：不行，統統要公布。怎麼講都講不通，所以跟學教育跟心理的都有這樣的一個衝突。那我們現在的部長基本上也是學法律的，不過

他在人事行政總處的時候我請他來當我們的委員，我覺得還是可以溝通啦！

那我講第一個就是，請研究團隊能夠做一個簡單的綜整，你就說已經有多少多少的過程了，這個就是要做的意思。還有第二個，請研究團隊不要把心理測驗好像特別放出來講。其實，我們講心理測驗，其實廣泛的他是至少有四個：成就測驗、能力測驗、性向測驗、性格測驗。考試院不是沒有考心理測驗，比如人事心理學、考人事、考法規，那個是成就測驗。就是說我們心理學很大，包括很多種測驗，那測驗就是這四項測驗。四項測驗考試院所考的就考成就測驗而已，但是身為一個公務人員只是把書讀好嗎？不是這樣的嘛，他的性格適不適合。我講一個，我如果這個數字沒有錯，我要回去查一下，那不然如果數字查不到的話你就說大概我這樣講。民國七十五年到民國八十年，警察人員拿槍打死自己的數字，是開槍打死歹徒的兩倍…。我們只用成就測驗甄選一般的人才，但是我們不在乎警察的壓力、挫折容忍力強不強，到底能不能夠應付他未來的工作。結果把他引進來，一個月五萬塊，結果不只是害了國家，也害了他。我又說，在民國抗戰的那個時代，我們警政總數就有這個，警察單位也不知道。很抱歉，我先把這一段這樣講，然後再來我就說了。公務人員實施心理測驗跟考選的功能，我覺得我們先把他當作簡單的篩選工具就好了，這裡面講說要選最優，如果已經有爭議的，你再選最優，名次會變動。還不如，你看哪一個要先考，如果說先考成就測驗的話，就是一般筆試的話，那先考完了後面進來的人，那個地方你還要再淘汰一些人，那些人你要斟酌有多少。所以這個地方跟考試前後有關係。這個請研究團隊看看。

那如果你前面就要做很多心理測驗，那其實是很辛苦的。我們警察大學在推動心理測驗甄選學生的時候，我們的作為是，那時候單獨考生，我們不得了我們大概百分之一不到的學生錄取喔，那大概一萬多個人錄取，我們錄取大概三倍的人。那三倍的人假如說一年我們要錄取兩百個，那時候也沒那麼多，大概一百個，我們就錄取三百個人。三百個人就在警察大學實施，我們做哪些工作，我們有口試、心理測驗、體格檢查、身體檢查，還有警察素行要好，所以他有身家調查，有沒有這麼好的一個篩選人才的過程。然後完了以後訓練四年，我們認為他可以以後還訓練四年，才讓他出去。考選部說，這樣的人不能當警察的。他說不公平，要跟所有的大學一起來考一次。我們的制度就是這樣，因為學法律的人說，沒有經過國家考試的那不算，警察大學入學考試是行政院

辦的，行政院辦的不是考試院辦的，不是考試院辦的，憲法上規定他就不是。你懂我的意思嗎？那這個東西也是很好笑，但是在他的研究裡面，考選部自己的研究裡面講說最好的考選制度就是像警察大學這樣。畢業的學生要不要懂得摔角？那這樣的制度裡面我們說，你要考選一般的警察是要考就業的考選呢，還是他要進來以後再栽培的考選呢？考試院跟我講，他說我們就是考選完以後稍微訓練一下就馬上要用了。那馬上要用的你說他柔道可以兩三個月就訓練好嗎？那我說要考柔道可不可以，他說不可以，因為其他大學沒有。所以我們考跟選跟用根本不能配合在一起，尤其警察這個制度。我因為跟警察制度比較熟，所以我多講一點。

彭錦鵬：沒問題，因為我們現在最可能要做的其實第一個就是警察。

C1：警察也做了一個研究啊！那個後來也沒推…我們第一次的研究的經費由警政署跟考選部都給一些，那經費滿大的。我們希望國家好嘛。

彭錦鵬：事實上政府我們一百零五年才完成公部門運用心理測驗及其法律背景之研究，這是公務人力發展中心所做的，才剛剛出來的。去年年底才出來的。

鄭夙珍：很重複，發包得很重複。

彭錦鵬：但是就不做，剛剛您講的。

鄭夙珍：一直原地踏步的感覺。

C1：沒關係，那這幾種，我想是這樣的。全體公務人員要有一個啦，公務人員有一些基本特質，就是您參加胡悅倫的那一個，那胡悅倫的研究有研究出來一些東西，例如說，我們的公務人員，他用Big5嗎？

鄭夙珍：我沒有參加他那一場，我是跟他一起…

C1：好，那至少當公務員在我們的必須要誠實、必須要正直嘛，那這個東西基本公務員要有的。所以我覺得，可能研究團隊可以研究一下，就是共同特質的那就共同來處理。

鄭夙珍：那他是不是研究 competence？

C1：我們要把它分開來啦，那分開來裡面比較簡單的，我這樣講好了。人格沒有好壞，只有適合不適合。這裡面不是講適合不適合嗎？對不對。但是性向，就最好是放在前面，就是篩選然後還要再訓練的時候啦，你現在訓練性向…基本上有些訓練，性向已經測驗出來的，他可能再訓練也沒有用的。那個當然也不適合當公

務人員啊！

這個最好就在我們警察大學就做這個事啦，那你在考選部就是性向的部分，那你可能要用到他這些人的基本性向要到甚麼程度才可以做這些工作的，但是如果再訓練也訓練不來的，那個就真的要淘汰了。

另外，我本來不知道的，那是因為趙麗雲，趙委員。我以為體能跟我們心理的能力不太一樣，體能大概這樣就是這樣了嘛，要不然就是在進去以後是不是可以再訓練，結果兩個都是臺大的教授在辯論。一個教授說，你只要錄取這樣的學生，他差不多就好，游泳部會只要在訓練就好；結果趙委員他說：不可以，有些東西是訓練不來的，這跟我們心理有些東西是類似。所以我們才會有體能的考核。

那我的建議是這樣，基本上我都覺得應該要先用篩選的，而不是把它當作最優的來考慮。等到你有辦法進到那個行業裡面，你裡面還有一個問題，如何去 assign 他的工作。他已經進來，都是我們的成員了嘛，當然就是最優、最好的人去嘛，最優應該就是最適的啦，最適不見得是最優啦。那所以我們篩選他這個甚麼能力都有的，然後 assign 他到哪一個工作去，應該就可以考量。

那心理測驗可不可以發展為公務人員的全部，我覺得有一個整體的，然後各種不同的公務人員裡面再去發展。那像警察所需要的能力、人格特質，甚至是以警察要不要訓練之前我們所找到的 aptitude，我覺得跟其他公務人員大相逕庭啦，不會完全都一樣。那一樣的，航管人員，我也曾經去參觀過。他們是做操縱、協調的之外，他們應該也有一些人格特質在裡面的。考選部跟我說不可以用心理測驗在裡面的時候，我說，有啊，民航就有啊，他們自己都翻出來說，民航就有啊。所以事實上最早做的就是這個啦，但是你知道我們讀的資料裡面，航空管制人員他的壓力很高，不是協調就可以了。他的壓力很大，大到他沒有辦法去處理問題的時候，飛機撞在一起。我看應該是有一些人格特質，我忘記了…我不清楚…

彭錦鵬：我們有很詳細的資料。因為我們有現場去看，也請他們參加我們的…

C1：他們有時候不知道自己在做甚麼。

彭錦鵬：但是…很貴啦！

C1：貴是沒關係，有時候貴是找專家。但是真正的公家機關的公務人

員，他不曉得我們在做甚麼，他性向、能力跟人格搞不清楚，所以他講的你要稍微再 review 一下。

那我的建議是剛剛講的這樣。而且，大家都知道，我們做一個測驗一定要研發出常模來嘛，警察大學當時要做，打算做三年。那我們不是假如說要一百人，我們就取三倍的人嗎？三年就九百個，九百個裡面，我們的測驗裡面有好多的複本，然後我們都可以拿這個複本來比照他的位置，然後回去推算，他到底再這個常模的分數，然後才是一個比較客觀的分數。

所以，我建議研究團隊在他們發展心理測驗的過程當中一定要已至少要中層以上的研究計畫啦！不要草草率率的這樣，那要做就真的好好地做一次嘛。這樣大概列的該回答地都有回答到了。

彭錦鵬：好，接著我們四位貴賓，哪一位先來？那個…C3 您是不是，學生都在，您先來好了。

C3：我覺得剛剛 C1 其實提到幾個很關鍵的。我覺得第一個也許不要把那個心理測驗的東西放出來，其實就是調整考科，他就會變得非常簡單的一件事。對我來說，成就測驗跟性向測驗其實是一個連續尺度，那如果你整個測驗的發展方向比較靠近性向去做發展，其實所有的問題都解決了。並不需要特別這樣子處理。那簡單的說，像早期我們念書的時候，我們考的考試其實是聯考。聯考本身是成就測驗，也就是說所有的東西必須從課本出來；可是我們現在整個的走向是性向測驗，但他沒有那麼的性向，他世介在這個中間，所以他們現在的學測，很多人會講說課本都找不到，但是他還是考了那個比較重要的能力。那所以如果我們把整個測驗的方向稍微往性向測驗，就會變成命題的人要做一些 training。可是剛剛 C1 也說了一個很重要的東西，在這樣的一個轉變裡面，我覺得很重要的一個點是：不公布題目。剛才的報告裡面也說了，這個是一個要項。因為這種題目的出法是非常耗時的，然後我們也希望他出的可以保留。所以如果做這樣的一個改變，其實我覺得他是一個很小，甚至也不用去講什麼東西，我也不要說我納入了心理測驗或甚麼東西。可能會變成像是 C1 剛剛說的，可能我用階段的考試，但階段的考試的考科是有一點變化的。譬如說，你要講一個語文推理啊，我們就要做一個語文測驗。現在也考國文啊，只是考法不一樣而已啊！只是命題的說詞，或那個 definition 要重新去確認。因為一講到心理測驗，其實很多人想的是人格測驗。可是那個東西在特殊行業，我覺得那個歷程就變成要走兩個路線來說。一個路線是，剛剛 C1 說的，是不是所有的人都有的部分，那所有人都有的部分，我覺得是可以從成

就測驗把它往性向測驗去走。那個發展是有可能的，因為其實在我們的國家考試裡面，國中的考試是這樣，大學的考試也往這個方向走。光看國語科的考試就可以看到這個趨勢，並不是…你現在可以看到我們的國文的考法，高考的考法，可是如果是以語文表達，其實在某些部分上面，公務人員是很需要的，然他也更能夠切合這個部分。所以，是可以從工作分析的角度切入，去說公務人員的工作需要有什麼樣的東西，所以這個語文表達的部分需要怎麼樣子的能力，所以我們要做一個考科內涵的稍微調整，就只是調整。那特殊行業，我覺得剛剛 C1 講了非常非常多的，我覺得這個部分應該是他是專家，我也不太能說甚麼。但是特殊行業的考量就會不太一樣，他真的需要考慮一些我覺得不是性向，是一些人格的東西。那是不是就會變得像警大的那種做法，我不知道…像以前心理師在美國他也是要一個執照，可是他們有一種做法是我的 program 如果是 certify 的 program，我的學生出來就是一個合格的心理師不用再考試了。但是如果你的 program 不是 certify 的 program 就不行。我不太知道說像警察大學那種，不可以在他就學的某一個階段，他一個暑假他要去參加一個像我們剛剛說的一個筆試，當作是一個 certificate。他要考過，然後…再更後面的地方才能夠做一些人格啊那些東西，我覺得如果是用觀察的方式比用考試的方式來的合適。因為知道是要問誠不誠實，不誠實的人才不會講我不誠實，人格測驗永遠面臨像這樣的議題。當然就是如果我測的廣一點，像 MMPI 的測法，他就還會測謊或甚麼之類的。那這個的確再美國也會被告。他還是會告你說為甚麼你可以考這個東西，他跟我的工作之間的連結是甚麼？所以這裡就會變成，他的測驗的發展，他的成本是很貴的，然後他需要有一個效度的資料告訴你說，如果我們不做這件事，我們就會找到一個警察，會拿槍把自己解決的這種人。就是你要有那個 data 去支持說，我這樣子做是一定要的。所以就on像剛剛 C1 說的，人不能那麼多…對不對？所以那個情況如果是在現在我們的高考，其實好像也是試用階段…他再試用階段再去做處理，我覺得 issue 會比較小。

所以我也支持說我們要鎖定我們要不要先找…譬如說警察是一個很明顯…就先用這個做一個試辦或者是甚麼的做法，然後那個一般的部分看要不要做一些幾個考科的調整。因為討論很久了，然後我記得上次的…考試院他們再開會的時候好像有說他希望一定要做嘛…他開那個會的意思是說，不要跟我們說甚麼，反正他就是要做，然後看要怎麼做。所以意思是說…就是要走，但是…他

的意思就是說，其實就是討論哪一些是可行的，而不是討論要不要做這件事。所以我的感覺就會覺得說，其實應該要鎖定一些東西，然後幾個點可能…像如果警大的那個點，我覺得有一個 program 是我剛講的，可不可以把學生…不是他畢業，就是在某一個階段把學生送出來做一個考試，那因為以我們老師，老師的行業是這樣的。所有的老師都要拿到教師資格的考試，那個考試是國家辦的，所以他必須考過檢定考試，然後他才能夠拿教師證去甄選。所以他如果沒有考過這個考試他是不能夠去甄選的，他是沒有合格的教師資格的。所以我覺得如果可以做那樣的考試就不會說…好像學生畢業出來…然後現在好像他更嚴格的東西是，你必須要考過那個試你才可以去實習，你沒有考過那個試你是不能實習的。不能實習你是不能拿到合格的教師證的，連合格教師證都沒有。所以他現在的做法是倒過來做，這樣子。所以我覺得那個也可以做…就是跟現有的結合。對，也比較能夠保障比較長期的，當然這也就涉及到議題，就變成說學校本身他…因為他們如果讓學校說…就是說你畢業出來的學生都可以做，外面一定就講說：你們都袒護自己的學生啊…

可是如果他再中間有出來考一個試，那我覺得這個聲音就可以比較少。就是說他還是跟別人一樣考過一個筆試…那甚至考過筆試的其他人可能要送到警大去做後續的…訓練，就是做一個…分階段的試辦。那我覺得比較簡單的作法其實就是鎖定幾個東西去做，不然就是…我覺得就是每次都討論類似的議題，我們也是聽過好多次，就開會討論哪個科、哪一個試怎麼樣…最後就還是…這樣。那如果已經民航局那個就有些不一樣，因為我想那是我們再做一些知覺的研究，他必須要能夠…因為他如果偵測錯誤會有很多的麻煩…因為飛機可能沒有辦法正確的 landing 或甚麼之類的，所以他們一定要考那種…能力上的可以區辨的東西…像這幾個我覺得都是重要而且可以切入的。然後，如果要避免這些…不要說甚麼說帖，其實不要講心理測驗啊，就是考科的調整，像我們從聯考變成那樣…其實可能外面的人不知道，可是對我來講，他就是一個往性向測驗調的一個方向，但是他好或者不好，這當然可以討論的。就是他其實我覺得各有利弊，因為我覺得完全考性向的東西就有一點…在我們篩選的過程裡面我覺得會比較圖利社經地位較高的孩子，因為他有很多的資源可以…那如果你是考成就的東西，因為他有個範圍，所以我比較能夠靠我的努力去完成這些要求。所以我覺得這裡不一樣的取材的要求會得到不一樣的人，這是為甚麼要從工作分析入手，我覺得是一個重要

的…。因為你有可能考性向測驗，我可能第一關會篩掉很多不是這個專業的人他會考進來的，就如果我當第一關，我不是這個專業的，我可能都可以考過你的試。然後你後面就是剛後面提到另一個 issue，就是我可不可以用…我當然就變成說要用很長的時間去培養他這個專業。但是我考成就測驗，我當然就很確認成就的一個，這些你需要的專業知識你是有的，可是你也許沒有某一些很好的應變能力。我覺得這個東西可能要去…就不同的工作，可能他會有不同的屬性和不同的要求，那其實再公務人員裡面，剛剛又講到說用 big5，如果我是第一線人員我一定考 big5，我要知道哪些人親和力比較強、溝通能力比較好，那這個東西確認了，我就比較好…他只要擁有這些特性，他就不會跟百姓吵架。這是第一線，可是如果後面還要做甚麼規劃，那又不一樣了。

對，所以我覺得他必須要分不同層次去做考量，如果能夠找一個東西做試辦，譬如說他有一個不同階的高考，就是說幾級幾級不同階的，也許他有不一樣…。但他的成本都是貴的，因為我們在做性向測驗或甚麼東西，研發題目恐怕比成就測驗貴太多了…因為你必須要能夠確保可以把這些人區隔出來，信、效度這個東西；然後缺點就是說，被我淘汰的人，我沒有辦法去追，我只能夠追被我選進來的人，他在這個工作是不是適得其所，是不是真的表現得比較好。所以那個難度就更高了。就是我沒有辦法說，被我淘汰的這些人他的工作表現就比較差…。如果跟警察學校做一個合作也許可以，就是如果學生送出來考試，沒有及格的那些人追蹤他後續…那一種結合反而是可以做到這一點。因為他學生雖然沒有通過這個考試，但是他還是要完成這個學業。

鄭夙珍：不過說兩位老師提出來是一個制度上的改變的問題，就是選才跟育才要緊扣。你如果在德國，他們整個的設計都是朝這著方向，可是我們的不是啊。那我們的這個專案，我們沒有辦法去 touch 整個制度 redesign 的問題。我們是只能建議。

C3：可是那個是可以建議的…。我剛就是講說你可以考慮讓警察的學生他還沒畢業就先來考這個…。

C1：我剛才是藉這樣的題目來講心理測驗，那制度的問題是另一個大題目啦。

彭錦鵬：那個題目…超級大啦，就是我剛剛再補充說明那邊。像德國這種就像是 C1 剛剛講的，教訓用完全結合在一起，但是碰到臺灣呢，考選部就說還是要一個國家考試。基本上，如果警大在選才的過程訓練的過程沒有問題的話，基本上你就應該接受。我倒

是想了解一下，回過頭來請教一下…

C1：我回應一點。C3 說，很聰明的說法，這個真的可以用。就是說成就測驗稍微偏向性向測驗，然後大家也看不出來。我如果沒有看錯，我檢視中共的公務人員的題目。他有幾個題目根本不是成就測驗，就是性向測驗的東西。那我看日本的那個，他的一般能力就是。

彭錦鵬：那個就是性向測驗，沒有錯。我倒是想請教一下，現在警大還有用這個考試…

C1：沒有，都沒有。因為…

彭錦鵬：現在純粹是…考的時候是考甚麼？

C1：就是成就測驗。國文、英文、數學這樣。而且我們的成就測驗基本上是用他高中的…所以沒有了。因為他不獨立招生就不會…我們現在就是跟大家一樣去登記，然後我們 PR 值，用學測。因為曾經發生過弊端，然後從此以後就用登記。我已經講了兩次，我說還是單獨招生，單獨招生比較有那個…

彭錦鵬：對啦，基本上德國都是單獨招生，我剛剛有講。各部會都是單獨自己做的…

C1：德國那個法律對於心理到底有沒有產生對人類造成人格上的侵犯很重視，像我們的測謊機，美國還是可以允許的。但是德國人就認為那是對於人類的侵犯，他不用。但是這麼嚴謹的法律的國家對於心理測驗他是接受的。

鄭夙珍：不過像西方國家，他們已經發展到就像剛剛 C3 講的「觀察」。因為心理測驗這個很容易做假嘛，所以他們非常傾向於評鑑中心法，花很多時間，在各方面進行觀察的。

C1：評鑑中心都是進來才用的。我們行政學有一個大問題叫做彼得原則。人會做到你最沒有能力的那個階段。我們這邊有五六個人，大家在一起，就選了三個人當科長，等到當了科長以後發現，有一個人還是回去當科員比較好，但已經當科長了啊。那剩下這兩個人就一直往上發展。選上來以後，又有一個人只適合當課長的。但是沒有辦法，都已經做到他的位置了。公務人員有那種保障，不能讓他退回去。所以 Peter 就用這個理論說：你們公務人員就是充斥著一群無能的人。因為「人都會升到他最無能的階段」這叫彼得定律。那要處理彼得定律要怎樣，等到你到後面來不及了，所以就有評鑑中心法。

我在人事總處有推動，也有諮詢過彭教授了。那我們在人事總處做的

跟考試院做得有點不一樣。考試院做的有加心理測驗，我們這邊做的原先沒有加心理測驗，我請他們加心理測驗，但是現在的人事長對心理測驗，他覺得可靠性比較低。

倒過來再講一件事，員工協助方案。我大力推動，你們大概都知道。那員工協助方案告了半天，為甚麼我們會有差別？因為政治學認為，人是其中的一個而已；心理學從個體看，個體總之起來才有組織嘛，所以我們會很重視 individual。

彭錦鵬：那我們請 C4 先發言。

C4：就這幾個問題我大概有一些想法，那第一個，在這幾個問題之前，我會建議以後這個 project 裡面，不管是顧問或…可能可以試著找一些 HR 的專家來，因為基本上這就是他們在做的事。我們現在目前是以找測驗專家為主，但我覺得 HR 專家應該是有必要的，尤其是有在實務界工作過的，像 104 的黃榮春，我覺得他很適合談這個議題。這是一個跟座談提綱無關的建議。

那根據座談題綱，我先說第一個，我們使用心理測驗的目的，或是說他未來在考試的位置是甚麼。我的想法比較是他應該要試行。我的意思是說，我們可以開始施測這些心理測驗的東西，但是一開始先不做任何篩選的依據，或是做任何 promotion 的依據。我們還是按照原來的制度來錄取人，錄取完以後，我們現在手上有他們心理測驗的成績，也有他們未來的表現。那接下來我們就去看他們的 performance，到底這個心理測驗能不能預測這個 performance。那這個當然會有剛剛 C3 講的 attrition 的問題，可是我覺得他還是提供了相當的證據，那這時候我們就可以知道說那些測驗在甄選上可能是有用的，那些測驗可能是沒有用的，他有沒有效度。有這個 evident based 的部分，後面的幾個問題就會很好回答。所以關於第一個問題我的想法比較是可以先做施測的動作，但是不要做實質的決策，而是用個幾年的時間來評估，這個測驗到底是不是有效的。

在這樣的前提之下，第二個問題就會跟第一個問題完全扣在一起，例如，假設我們真的為了節省成本，用了國外的量表，那在第一階段你就會發現這個量表是有預測力的，就不需要自行發展。

彭錦鵬：我稍微補充一下，因為也許大家不見得知道。航管人員所謂的心理測驗的內容，以及他的設備等等，基本上是國際規定的。所以我們非得要做不可，民航組織受國際規定，我們的量表基本上是從奧地利整套買回來的。

C4：對。那如果其他的航管之外的量表，…假設我們要考慮自行發展

或是使用國外現成的，甚至是採用哪一類型的心理測驗，其實他都是在前面的試行階段就可以決定的事情。就是說，這件事情不必用討論的方式決定，就讓證據來決定。在這樣的情況之下，剛才的第三點也是同樣的情況，其實我想考試院的角色應該不是主動說明，應該是被動的，等到人家在談論說「那你用這個測驗的合理性在哪裡？」…我們已經有試行過，真的可以預測一個人將來的表現。有了這個證據，這個說明其實是很簡單、容易的。第二點我覺得不是很大的問題，各種測驗的編製我想現在的專業只要聘請到足夠的專家都不是很大的問題。那第三點，我覺得那不是研究團隊的問題，這是考選部的問題。就是說要怎麼樣去維持他的運作，這應該跟這個團隊無關啦。當然第四點的防弊就是一個專業的問題，就是我們怎麼去處理…目前我想到的能夠做到防弊大概主要還是要靠電腦適性測驗啦，用大量的題庫，而且並不是所有受試者會做到同樣的題目。但我不是很確定現在公務人員用電腦施測的可行性，因為只有結合電腦施測，比較有機會做到防弊。其他心理測驗防弊的那些量表，都是可以被補習班破解的。所以 CAT 是我目前想到唯一的解決方案。所以我 summary 一下，其實我對這整個三個問題核心的答案就是我剛剛所說的，在心理測驗的適用或發展的時候，可以先使用，但是用幾年的時間去評估他的有效性。只要這幾個有效性的證據出來，以下的問題大概就會迎刃而解。以上是我的建議。

彭錦鵬：非常感謝我們的 C4。那接下來請第一次來參加的 C2 發言。

C2：這次會開這個會，我想還是有幾個背景原因跟各位提到：為甚麼會開這個會，第一個就是公務人員在實務任用上的問題，我覺得還是要會到根本，為甚麼他們會積極討論這個問題，因為這本身就有很多不適任的問題，會追究到最初的考選的問題。在後端很多的實務上，大家都已經用各種方法彈性調整，臺師大裡面所有的員工的選拔，或是說不管是組員、行政人員，通通都有採行性向測驗加人格測驗作為口試的一個…其實都有了。而且剛剛也談了很多臺中市政府文化局各方面，其實大家都在用，我想說我覺得會有一個問題是，我們在實務上的一些問題還是會說到，例如考選的責任的一些問題，所以今天他們會要我們做這個會，這是第一個，我們先把問題釐清。

第二個是考選部本身在整個考選實務上的技術層次和作為跟主流之間的落差，導致他必須去看看自己本身是不是需要做一點調整。因為剛剛也說了有很多單位在採用，不管是警察、各方面、各專業領域，到後來看看，考選最核心包括特考，回過頭來看，他不

得不去正視這個主流的運作方式的變革。

第三個我想還是在最高層次，整個臺灣的在全球人力結構的人力資源整體運作失衡及落後，全球人才流失這早就是大家重視的問題。OECD 這早就說了臺灣是全球最嚴重的國家之一。加上人口少子化，臺灣是倒數第二、新加坡是倒數第一，像這類的問題，我們在人才管理的情況之下，不管是公部門、私部門，第三個我認為是很大的問題。我舉一個例子好了，北京市政府在進行所謂的人才選拔，他委由第三方公正單位，當然這第三方公正單位本身跟政府有相當層次的默契跟關係，他叫做北京雙高，我剛剛才訪問他們。他們每半年所做的考試甄選方案告達兩三百個，他就是兩三百個測驗使用的這種頻率。那他遇到的困難是，他們的工作量太繁重了，但也相對來講就是北京市政府相關單位都還信得過他們。所以他們的人力、他們的負擔，遠遠超過他們本來的負擔的能力。甚至這個公司還負責從外國引進人才，主動推薦，這時候所走的途徑又不是主要的、一般的，而是這種獵人頭的方法。

從這三個點來講的話，考選制度該何去何從？那麼剛剛有談到，我想這是一個國家政策的問題，整體而言，全國跟文官有關的單位有哪些？從這次的年金改革的問題可以看到，考試院整個的功能事實上已經受到相當大的挑戰。所以這或許是一個時機去檢討，我們的人力，公務人員人力的組織再造，所以我想應該是一個國發會的問題。

但是我覺得還是可以提出一些可行的做法，第一個作法是我剛剛說的第二點當中，考選工作實務上來說跟主流有一點落差，但是我覺得也並不是沒有調整的機會。問題就是說，其實現在已經有一種，在整個工作中很有趣的一個平衡，考選部還是仍然扮演他的角色，但是其他單位有相當的能夠發揮輔助性的工作或權宜性的作為，是我們反而可以確認現行的做法的完整性。所以我們還是可以賦予考選部某一些考選的工作，就好像我們的學測還是有這個東西在，但是我們的入學口試、多元入學方案由各校自行辦理。換言之大考中心扮演甚麼角色、各校扮演甚麼角色，我覺得把它明確化。我們去回顧考選部某種他存在的現實，去認知到他的存在，否則我們就得調整他。我相信沒有人能夠改變，部長只能從他的範圍之內不管是做的決策，但還是需要透過老師們的一個建議，所以我想，第一個建議可能就是剛剛說的某一種做法，就是我們去全面盤點各級機關的角色功能重新詮釋，這樣子或許能在說帖中做一個比較好的說明。就可以比照目前臺灣大學入學考試的一種演練，到現在慢慢定型化的過程。

第二個還是希望能夠談到剛剛第三點就是整個國家發展的北京市政府委由雙高的例子。我覺得還是一樣要不斷的，我每次都這樣講，我覺得可以在考選部裡面成立一個任務編組，這個任務編組把一群有相關經驗、能力的人編組，然後我們再觀察一陣子以後看看能不能正式成立一個新的專責單位，去做出測驗的部分。其實是有的，過去的做法是在做命題、選題、挑題、審題，這整個作業是已經有的作業模式，也沒有龐大的資料庫，只是說這個作業的流程有沒有要因應新型態的考試做點準備。所以換言之，這些工作不是我有專家，而是在外部來處理。可能是內部看看能不能成立任務編組，然後看看能不能把它變成一種正式的編制單位，看看能不能讓一些有經驗的學者專家或行政部門資深的管理者可以進去這個地方帶領。

曾經有過這樣成功的例子，剛剛 C1 有提過，早年如果說考選部部長或副部長、政務委員是心理學背景或許機會會很大，但是如果一店換做法律背景他們有不同的考量。所以這個東西應該讓他制度化，變成制度的一部分，如果不能在考選部內部有專責單位，不妨也比照這中所謂第三方公正單位，或外部的單位，委由大考中心辦理。就做一個防火牆，擋他們火。為甚麼這樣講，因為像教師甄試是由國教院所辦的，心理學有很多單位有成功的例子啦，那為甚麼像老師們不會懷疑教甄的公正性。前一陣子發生的事情是中油跟台電在做工人選拔，發生了一些問題，不過我覺得這都是枝微的，這是一個程序上的問題，他不影響他本身運作的模式。換言之，中油跟台電他本來是不敢辦這種考試，畢竟有一些公正性的考量。所以他委外負責，雖然他好像也辦得不是很成功，但可能他再測驗的部分還不那麼成熟。所以說如果他內部無法成立的話，應該也是要外部，不是像我們這種專案性的方式，而是說一種委託或成立一個財團法人，用各種方法也 OK。大考中心就是一個財團法人。

彭錦鵬：大考中心我們特別去研究過了，運作得非常好啊！沒有問題。

C2：是啊！我們可不可以透過考試院，考試院本身他自己會在做一個，是一個委員制所以委員們對整個人事行政處，文官學院整個的運作單位之間的關係還有他們的運作…這是我第二個建議。

當然剛剛 C4 也提到，整個的 HR 的觀念如果進來的話，我想應該可以讓他整個觀念更完整。因為整個本身不是所謂的要不要用，而是已經在用了，而且可能不只在考選，最前面的那端，有可能在後面都有在用。他可能不是在初任用，他可能在後面都在用。所以我們公務機關其實是已經大量在使用心理測驗，只是沒有用在

考選的方式。所以總而言之我覺得還是蠻有可能的啦，希望透過在樣的呼籲，可以讓我們考選部的職能角色上再做一個定義，也不要輕言說要做一個組織的調整，然後來討論存廢。這個我想會引起不必要的一種負面的作用。但長遠的來看我還是希望國家在面對人力資源的運用、流失、流動，我知道公務人員中有一組人在做人力流失、流動的大數據探討，我相信做這個數位化、電腦化或甚至大數據化，不是只仰賴測驗本身，而是把所有的背景資料還有人類的行動訊息都納入。有時候在進入這個房間之前，其實我們早就可以掌握他明確的資訊，這個就是他在電腦上呈現的。我們從小就再蒐集資料。所以以後每一個資料被弄成一個晶片，晶片一打開出來就是他所有的歷史資料，然後可以來做一個加權，分數出來，他是不是和國家文官。第一個他從小是不是這種家庭長大的，如果式的話家五分，因為他長期有這樣的一個信仰；當然他也可能扣五分因為他走不出爸爸的方向。所以我想，這都是我們…因為我剛剛才參加北京市政府所辦的教育大數據的未來，他所謂數據是透過劍橋大學心理測驗中心的那一套做法到他們從小到大的教育。他們認為有時候仰賴一次性的考試只獲得片面性資訊，已經不符合時代發展的潮流。他希望能建立一個教育監測化，從小就開始做。這是一個漫長的道路…

彭錦鵬：這個會來的很快，大概五年到十年…就全部都是常態了。大數據以及未來的資料科學，然後我們現在所做的 AI…如果，看起來沒有錯的話大概十年之內，全球…。我們練這些基本觀念都…不願意接受。其實像講到人才的部分，法國高級文官的來源就是，先不講他考選的過程，結果就幾乎都是爸爸媽媽是高級文官，結果就去考國家行政學院進去。我曾經特別訪問他們，他們說訓練的二十七個月都是來交朋友的，這些考進來的同學都是上知天文下知地理的，其實爸爸媽媽幾乎都是高階文官啦。事實都是這樣子啦。接下來我們請 C5…

C5：我的想法比較是覺得說因為制度的改變不是這麼容易，我就比較把目光放在初篩，就是考選部在做的這個部分。我自己的感覺是說，雖然從我們的專案報告的整理看到，如果要去配搭所謂的人格測驗好像是比較多其他單位已經先行運作的，當然也可以理解為甚麼。因為人格測驗基本上他比較好操作，特別是在所謂的風險度低、初任，他不要做 promotion 他只是要做一個篩檢，是一個比較容易被使用的測驗。可是我覺得我們通常在設計這些制度的時候，不太去考慮這些應試者的想法，國外也許公務人員只是眾多職業選擇的一種，也出現了剛剛大家提到的那種階級再製、

同質性高的現象。可是回來看我們臺灣，公務人員當然是很多人他們想要選擇的一個比較安穩的工作管道，因為大部分我們做類似的 research 就是只看公務人員這一區，所以我們會覺得如果從公務人員的角色跟職能來看應該還是很有多元性。可是如果我們放在一個社會裡面來看的時候，其實公務人員的特質是很有同質性的。會去參加公務員考試、選擇做為公務人員的這一群人，其實某種基本特質是類似的。所以假設你在初選的時候你還要用一個基本的人格測驗，特別是 big5 的這樣的篩選，其實我並不認為他能夠篩選出甚麼。他當然放在這邊有一種宣示的味道，他某種程度是大家開始慢慢接受可能心理測驗可以是一個公平，而且是國家考試的一環。但實際上他的功能我是懷疑的。特別是，臺灣的補習教育是特別蓬勃的，大家都知道任何的一個國家考試，因為大家想要去取得一個就業的機會，所以任何的考試無論是心理測驗或是成就測驗，就考生來說他就是會怎麼樣都去把他背好。其實人格測驗他並不難攻略，我的意思是說馬上你在書店、網路，或是函授，你都可以看到一堆人格測驗的題庫。所以基本上，在一個初篩的過程當中，我覺得不管是實質面，公務人員或未來即將成為公務人員的這群人他們會不會是很像的一群人，應該是，實質面是這樣。那從我們實際上的操作，包含剛剛 C4 老師有提到，我們是不是就先不納入計分，然後我們先來看他的證據。其實我覺得證據也可能會告訴我們類似的事情。特別是，假如你還不採計分數，不影響他能不能成為正是公務員的時候，也許他比較能夠反映真實。但是如果今天一旦你的設計是他要被納入計分，那我覺得那又是另一個層面的事情，他 totally 會跟你的試行階段會是不一樣的結果的。因為大家都想要擠這樣的一個這樣的…長就以來某種程度上他的背景、父母會怎麼樣想像公務人員這樣的一個職業，還是會影響到他的孩子代。我基本上會覺得人格測驗具體來講，我們有一個問題在問說，到底哪一種心理測驗是比較合適的，我基本上並不認為人格測驗能夠提供多大的解釋力或貢獻度。那像性向測驗我覺得他是有一些可能性的，可是同樣的問題還是會發生在性向測驗，我個人覺得假設我們要去把心理測驗放在一個國家考試，實質上我們有甚麼心理測驗可以有一個怎樣的設想的話。性向測驗可能是可以的，但同樣他也會面臨到一個很快我們就會達到的問題。我們放了性向測驗在未來很快地就會發現他有一些鑑別度的問題，實質上我們可以提高性向測驗的難度，這個倒是可以解決的。我覺得如果考選部要做，在不改變考試的方式，還是採用筆試的情況下，但加入心理測驗放進來考，我覺得這可能是一個作法。

但起碼我們可以從過去我們篩選的人，他背了一堆知識進來，擔任公務人員到我們其實某種程度可以在他進來之前看到他的一些能力，因為我們的制度也設計得很奇怪，我們讓他進來以後，其實是很難去淘汰他不是嗎？所以這也是為甚麼我們要把目光放在篩選這件事情上，因為假設一個人通過這一關考試進來以後沒有任何機制可以淘汰他，你要給他任何培訓也要看他有沒有這樣的動機，假設他的工作是安全、沒有任何被淘汰的壓力，其實你要他追求一個工作上的成長就是除非他是一個內在動機很強的人，但我們的酬賞系統並不利大家有這樣的動機。我覺得這不只是公務機關的問題，我們現在臺灣各行各業大概都有類似的問題，我們的酬賞機制外部的增強機制很強，有很長的時間我們的人力都是靠我們人力在動機取代，所以才拖了這麼久，但如果這些東西耗盡了以後，我覺得臺灣…C1 說要出去看看，可是我覺得出去看看您可能更擔心，因為真的去看了之後，就只有一種國家快滅亡的感覺…

真的是說，從現在開始去追趕也會覺得非常困難，落差已經是大到我們很難想像的地步。尤其是新聞天天都還是在惡鬥的時候，真的會覺得很灰心…所以我覺得很多東西是必然的結果，我們在大時代裡面做為一個個體，我們其實很難改變甚麼，但事實上我們能改變甚麼呢？尤其是在臺灣這樣一個民主時代大家都想講點甚麼，只是大家都想去發生的時候就變得很難和諧。大家可以不同，但是我們並沒有一個共識，我覺得是一個很大的問題。回到測驗本身的議題，就是說，沒有這樣的機制，就他目前不改變一個制度，你要他放入一個測驗，那測驗能不能在這邊發揮功能，我這邊會覺得與其放人格測驗，也許放性向測驗會好一點。放情意、態度的測驗其實都沒有太大的意義，而且又浪費資源、人格測驗又被攻略…我覺得這個社會對於測驗的誤解會更多啦…覺得好多年來一直在社會上做很多宣導甚麼叫做測驗，但你會發現即便我們一直在做知識的推廣，可是我覺得民眾對心理測驗仍然沒有建立正確的認識，大家還是會覺得那是幫助我獲取自身利益的工具。從個人的角度來看確會變成這樣的一個結果。即便心理學家我們編製好的心理測驗再多，最後都還是淪為工具的使用，然後你一直跟他澄清說工具不是這樣用的，大家也不會理你…就是這樣。常常我們在課堂中跟學生對話的就是這樣，他如何進入社會當中，如何被解讀、如何詮釋，你完全沒有任何的權力，然後就只是…也不是說我們要全力控管，而是說我們大家並沒有一個基礎的認識…來看我們的這件事，這是我覺得比較遺憾

的部分…

那特別我們現在民主時代，我個人會覺得你要做一些變動的時候其實是會有很熱潮，我現在已經有一些試探，他比較不會也爭議的邏輯，當然改革還是需要的，但大改革就是比較有權力的…

附錄五 焦點座談會紀錄三

時間：2017年08月29日（二）13:00-15:00

地點：國立臺灣大學社會科學院7樓會議室

訪談者：彭錦鵬 臺灣大學政治學系副教授

鄭夙珍 銘傳大學諮商與工商心理學系

李俊達 臺北市立大學社會暨公共事務學系助理教授

與談者：D1 中央警察大學行政警察學系教授

D2 前外交部駐外大使

D3 前臺灣高等法院法官

D4 交通部臺灣鐵路管理局主管

D5 前高等法院檢察署檢察官

D6 新北市政府消防局主管

會議記錄：

彭錦鵬：心理測驗從最廣義的來看有成就測驗，也就是我們專業科目在學校所學的，第二個就是性向測驗包含邏輯推理、資料分析等等，那第三種就是大家在臺灣聽到心理測驗大概就提到人格測驗這樣子，就是人格特質的一部分，現在我們要討論的話大概優先去考慮的就是剛剛在簡報提到的警察、調查或是外交人員，需要在工作領域有哪一類的人格特質，考選部的委託意思裡面有包含一般公務人員要不要，所以我們也特別請 D4 來跟我們分享一些模範公務人員來看這些問題，那我們看到英國、美國、德國、日本他背後都跟文官制度有點相關，比方英國他是在最初的篩選測驗階段就用線上測驗，測驗性向這個部分，比方說邏輯推理，他可以很快的作篩選的動作，那其他的話就是看各類，我們可以看到就是外交、警察這些比較重視人格特質，那我們就請 D4。

D4：我終於知道為什麼今天在座都是警察、外交加個一般公務員，其實我也駐外三年，就是僑委會的。那針對剛剛這個議題，從我這個角度來看，警察因為屬於是跟民眾，外交基本上心理素質要很強，那現在外交特考只是筆試選科的這塊，這個部分我覺得他們是屬於特殊，就是有肩負特殊的工作特性，這部分我覺得在心理素質去做心理測驗是蠻認同，但是在一般公務員這塊我會覺得說，他只是一個認知，但不作為一個考試科目，現在來說一些公務員進來之後我們真的沒有淘汰機制，雖然感覺上有淘汰啦，可

是大部分的主管基本不會做到那一塊，那在這個部分我覺得在我做二十幾年公務員，我有看過我一些同事的確在心裡素質這一塊，在「認知」我覺得是的確會有一點落差，因為公務員我希望他是公僕，他還是在認知這一塊的測驗可以，可是這又涉及到另一個問題，剛剛老師有報告到初任跟非初任的問題，有的認知部分它非初任，但是他整個境遇的問題，當然這會更複雜，今天你在不同的部門、擔負不同的責任，現在我知道因為年金改革很多人都提早退休，我覺得現在是公務員的空窗期，我覺得人員不足的狀況會非常嚴重，那我們要不要因為人員不足就好吧你升，我覺得這也不見得是一件好事吧！所以我還是會認為說針對職務非初任這塊，我覺得適度且更精細，某些非初任是有必要性。那像外交，我自己本身是僑委會，僑委會是不需要每個人都出去，可是出去我們大概有三分之一的人，我們就像在試驗，出去步行半年之後又再調回來，因為在外面業務是對人，就像我講在非初任的測驗的部分，因為它可能是非初任，但他可能做得事情的性質跟在座有點類似，這工作我覺得如果他在處理有問題後面就會有很大的問題，這是我個人對這問題初步的看法，不過考試很多真的是很害怕，越加越多，到最後大家都各種，如果我們最後真的做到認知，就是出任公務員的認知，我覺得他只是基本，就是像我們以前 IQ、EQ 的測驗，他其實沒什麼問題，最後透過他的學習，他只是一個考試可以進入第二輪，可是他沒有百分比的問題，不要再扯到那個百分比。

鄭夙珍：篩選的概念？

D4：對，就是我個人目前的建議，還要請大家多討論，我也還在學習。

彭錦鵬：我現在要問的是說，一般公務人員以你這麼豐富經驗，你會覺得出任我們目前考試只考專業科目，基本上只有一成不到會透過口試來選才，那以你的經驗一般公務人員有沒有需要性向測驗或是人格測驗？

鄭夙珍：他剛剛所講的「認知」就是性向測驗，我覺得比較像性向測驗。

D4：有一點點像，如果初階就是類似那樣也沒有什麼不可以，可是像我當公務人員那麼久，我舉我另一個同事的例子，他很想當公務人員而且我覺得他能力很好，可是他剛進來沒多久，剛跟他交辦的事情，很有組織能力，但他大概受完基礎訓練以後，他竟然很擔心害怕，要負很多責任，所以後來我常常問說你們出任公務

員都是上些什麼課，怎麼可以讓一個很有熱忱的同仁到最後什麼都不敢做，非常的害怕，他最後真的是我怎麼樣開導他都沒有用，我又覺得他是一個很不錯的同仁，我就問說你要不要換部門，他負責我這個可能是促參的，我幫他換了但他其實是害怕對於當公務員這件事情，所以他後來是選擇辭職，你理解我的意思嗎？今天我覺得在初任公務員的訓練過程...考試院找我，因為我是屬於比較樂觀的人，可能他就希望我去幫初任公務員上課，可是後來真的要上的時候來跟我 say sorry，說現在我們要加的重點是危機處理，可是你要想一個初任公務員，他要面對危機處理嗎？他的職等有高到需要嗎？這是我們主管要去面對的事情，所以我覺得有很多過程都有問題存在，也不知道心理測驗有沒有辦法解決，怎麼養成好的公務員，至少正面、樂觀的公務員，所以我才說只是做一個基本篩選，可是那個篩選可以呈現多大的效果，坦白說我也不知道，甚至會不會這次篩選他是 OK 的，可是到一個階段以後，所以我才說到某一個門檻以後。因為我知道一些外界對公務員有負面印象，實際上我們也要負一點責任，考試都很會考，然後這個是一個有機會服務大眾的，但現在很多都沒有這個想法，就會讓外界看起來把公務員當一份職業，我覺得現在最悲哀的就是把公務員當作一份職業，因為公務員要跳脫某些立場，可是現在大家在討論你就是 360 行的其中一行，這才是最慘的。我覺得心理測驗真的要篩選到非初任的就好，不要到太多考試，考試也考不出什麼。

彭錦鵬：OK，所以你的印象是我們一般行政人員，剛剛提到人格測驗這部分還不到必要的階段？

D4：對，我是覺得是他們要自己夠強，就像我自己是社會系，那他們在社福機構，如果他們心理素質不夠，他本來要開導人家最後會陷入情緒，他就不適合做那個事情，納在座的這幾位都是心理素質要非常強的，要讓自己在對待事務是非常冷靜的。

彭錦鵬：好，接下來哪位要先來？

D6：我稍微講一下，這一份是我最近去受簡任官訓練，我從事公職大概二、三十年第一次受人格測驗，實際上他就是上電腦，他說要好幾千塊，填 20 分鐘，我是覺得還蠻客觀的，這一份可以給你們，是國家文官學院，因為我們去上高階簡任官的訓練測的，比如說這個職業類型的剖析圖，我在消防單位嘛，我在社會類就是 7.7 分，如果老師可能在研究類比較高，可是我不喜歡研究我在研究類就只有 4 分，我覺得這個還不錯，文官學院已經有發展出這個，這是我二、三十年來第一次受這種測驗，所以我覺得是

可以參考的，這是第一個；第二個就是講到消防單位，其實消防是從警察分出來的，因為我們目前是全中國人員最多的消防機關，編制是三千五百位，現在大概是兩千四百位，跟警察又有點不一樣，我們的人事、政風、會計還有秘書室都是一般公務員，大部分消防體系都是警察特考，因為我們最近消防局發生很多事情，其實人的人格應該要考慮，當然人格有可能先天或後天養成，所以人格測驗我覺得是可以參考。

再來就是說心理測驗，因為我們現在報考限制太少，很多人只是為了解要謀生，所以對自己的工作性質、工作壓力、適不適任工作，我覺得是盲目投考，像特考班可能是工作一段時間、或是當完兵考特考、再去受訓在當消防員，這種的離職率比較高，但是警專的就不會，警專的高中畢業直接就受訓兩年，但是那種特考班的以前在社會上已經做過一些工作了，但他可能就是工作不是很如意，所以考特考，我的意思就是說很多人只是為了解決就業的困難，盲目的投考，這是一個；第二個用心理測驗的方式評估報考人所具備的能力還有性格特徵，還有包括擔任某項事務的適合程度，我覺得這是挑選比較具工作核心能力的人來擔任的方式，所以我覺得這是可以，另外是否可以選擇到最當作淘汰不適當人，我覺得這是可以但要看測驗方式，另外剛剛講的，很多人考上之後變成冗員，他沒有發揮到他的工作，所以這個測驗相對可以解決掉冗員問題，因為很多人沒有辦法勝任這個工作，像我們已很多女性消防人員，老實講考上特考之後，他去找關係一直要調內勤，我們就很麻煩這些事情，所以我覺得說職業性向測驗蠻重要的，看你適不適合，還有熱忱度；還有就是我稍微分析警察，因為警察跟消防很像，警察需要什麼特性，比如說危險性、辛勞性、引誘性、急迫性、機動性、主動性、服務性、服務性、威權性、角色衝突性跟複雜性，我是建議像警察、消防跟海巡，很多單位如果有具備剛剛講的四、五項這些性質，我覺得應該就要採取心理測驗。另外就是心理測驗有分幾個，就是智力測驗、性向測驗、成就測驗、人格測驗，但是我覺得成就測驗看不出來嘛，所以我覺得應該可以從智力測驗、性向測驗跟人格測驗可以來交叉運用，據我的觀察一般公務人員穩定性是比較高的，但是最近這幾年警察、消防的浮動非常高，特別是像年金改革以後。

彭錦鵬：浮動是指什麼意思？是指心理浮動還是職位浮動？

D6：心理浮動，而且就是說年金改革還沒有定案之前，退休的人還蠻多的，年金改革之後很多人可能衡量酬勞有差，最近蠻多人取消退休，大概先到這樣子，以上。

彭錦鵬：OK，好。那接著是不是 D1？

D1：好，我看跟著題目來分四點報告。第一點，就是先談到目的跟那些人是要篩選？無非就是高壓力的，那我們談公務員的時候會把它分成高普考跟特考，一般所謂的特考性質就會比較特殊，所以不管是法官、檢察官、警察、移民特考或者是外交官這些都屬於特考性質，所以都不是一般所謂的高普考，我覺得對象應該是朝這個；我特別提幾個概念，第一個概念，他其實沒有特別提到法官跟檢察官，但其實我們從法規來理解的話，犯罪偵查不是警察的事情，犯罪偵查主體是檢察官，警察是協助檢察官偵查犯罪，所以偵查犯罪是檢察官的事情，所以理論上如果有高壓力的話應該是檢察官，但是沒有人會去講這個事情，都認為是警察，這是一個提醒，我認為如果是這個機制的話，檢察官要一起併入討論。

彭錦鵬：所以我們有檢察官、法官來。

D1：我覺得這樣很好。第二個我們再談，我在美國德州教過書，德州的警察是有心理測驗篩選機制的，聯邦政府的執法機構、聯邦調查局他們也都是有做心理測驗的，這邊談一個概念什麼叫執法機構？Law enforcement，如果以臺灣情況來講，我們把剛剛前面的概念擴大，跟各位報告其實 Law enforcement 在美國跟在臺灣的概念並不一樣，在美國 enforcement of the law 全部指 crime of the law，但在臺灣當我們在 enforce law 這個 law 很多是行政法，那我們一般行政機關大法官也講的很清楚，588 號解釋也講得很清楚，也就是我們一般行政機關也要去做行政執行的，也要根據法規執行你的強制力，如果這樣來看的一般高普考人員去執行他的強制力的機率是非常高的，所以我也不認為他們不應該做這件事情，換句話說現在基本上公務員他的風險、壓力跟以前傳統的概念是不一樣的，只不過是，這在之前在執行彭老師另一個研究案有談到一件事，很多現在的行政機關一碰到強制力的取締他就請警察機關去做，大部分的事情還是請警察機關去做，但是如果我們就法論法，根據法律規範或是大法官解釋的精神，一般的行政機關有他們所謂的警察權的，那這個時候制度是不是要擴大到這裡，我覺得這是可以做思考的，這是我回應第一題跟第二題的一些概念。

第二點我想談的是如果講「概念」，很多人都說應該呀，很多人不適合當警察、當法官，當法官有法官的特質、檢察官有檢察官的特質、警察有警察的特質、執法人員有他的特質，概念上大家都可以接受，但是現在的問題在我們的工具是不是真的能夠把這些人

篩選出來，這是真正的問題，換句話說概念不是問題，真的問題在操作，那美國他們在操作這個，操作除了在工具本身之外，待會我會談第三點，要搭配國情來談，這操作就算再有信、效度，你這個制度要 run，也 run 不下去，所以我現在只談信、效度的問題。我現在講信效度的問題，我現在講臺灣的情況，六年前考選部委託我們學校的老師做這個研究，我問了他，他說有做出來但是這個東西沒有標準化、沒有模組化，真的要做標準化、模組化他的成本非常高，我現在要談的就是說到目前為止在臺灣，工具這個部分是沒有經過標準化的，他的常模是沒有被建立起來的，這個我們要知道目前在臺灣是沒有的，接著談如果要把信、效度提高到百分之 95 的信心水準的話，那個東西從研究方法的角度來看可能，但它的可能的意思就是成本要非常高，光一個托福專門的機構，多少的人要去建立這個常模，我們如果要做這個制度，我們願不願意花這個成本下去做這件事情，我認為我們要去考量。所以第二個部分我整理一下我想發言的內容就是，他的信、效度本身問題，至少在臺灣這個工具是還沒有被標準化出來的，第二個要做可以，我們打算花多少成本做，這是第二大部分我想提供給研究團隊參考的。

第三點我剛剛講就算我把常模建立起來，這牽涉到國情的問題，現在公務員考試大家都很清楚，從大三、大四就開始到補習班去，我畢生之力要考警察特考、外交特考、司法官特考，考一年兩年三年四年五年考，所有精力花在這邊，考上之後做心理測驗告訴我說你被打掉了，你認為不會有問題嗎？這情況搭配到我們國情，這三十年來，臺灣其他的公共價值其實被人權價值壓得很低了，也就是說我們碰到這種問題的時候，民粹很快就出來了，我覺得我們在做決策的時候很怕去面對這件事情，而且他勢必要面對我剛剛說的這種情況，我們在做警察特考的時候，跟各位報告我們最大的壓力來自於補教業者，這種東西等我們做的時候，補教業者給你的壓力非常大，這些是我們評估的時候要先去預見的，這是非常草根要去思考的問題。接著談，這種東西到最後就是打官司，那我們司法制度，應該講我們對法律人的養成，以我個人的理解，他現在把人權價值拉得蠻高的，這一兩個月很多的判決我們警察的執法，法律人對集會遊行法強調的是人民的表意自由，這部分的價值是拉很高的，這個案件走到最後，最後訴訟的時候我們的司法制度能夠支持我們的政策多少？簡單講第三點，國情的搭配，我們的學生把考試當作畢生的職業，然後碰到補習班的壓力、民粹的發酵，再碰到司法制度把人權價值拉

的那麼高的情況下，我覺得我們評估的時候要預見這件事情。

第四個我想要分享的是，所以我們要做政策是有它的風險，如何降低他的風險我覺得不是不能做，我覺得要跟我們管理制度搭配，跟我們領導過程的考核相連結，剛剛 D4 提到跟他進來之後未來的發展有關係，經過這個篩選搭配到他的考核制度，管理跟考核，這樣雙重制度去做，然後我們先表現在升遷制度上，我覺得風險會比較低，這是第一個；第二個，所謂管理上的搭配帶到另一個概念，做完之後告訴你說，對不起你被淘汰了，他會傻掉，我在當我們學校升官的班主任的時候，我們的推廣中心就相當於國軍的參大，我在當班主任這個人前一年我們做一次這個人被刷掉，沒有通過心理測驗就不能當分局長，隔年我們沒有這個制度他又來報，他考第一名，結果他是第一個派出去當分局長的，現在升官已經升到快到局長了，這是我觀察到的一個個案，這就是為什麼不太敢做。我現在要談的就是要怎麼做，當你進來有這個東西，我覺得要搭配，搭配他的教育訓練，我們現在考試通過的概念是紙筆測驗通過後，再加上訓練及格才叫做考試通過，那這個東西我覺得不要急，搭配後面訓練的淘汰機制，經過真正的考核發現真的有問題，考核的時候紀錄，而這個紀錄跟他前面的測驗加起來去運用，這個時候讓人家有接受度，風險降低也比較好。第四點簡單講，搭配我們的教育訓練、實際的考核管上實際的接觸經驗，跟這個制度搭配起來，會讓這個制度運作起來風險降低，接受度也比較高一點，以上四點提供給研究團隊做參考。

彭錦鵬：你剛剛提到的心理測驗第一年被刷掉，那比較具體那種心理測驗是像剛剛 D6 所提到的那種心理測驗嗎？

D1：行政機關剛好那年有做，有做篩選的機制，隔年就不敢做了。

彭錦鵬：那個題目呢？

D1：那個量表我問一下警政署的，我可以問一下。

彭錦鵬：做的話是蠻花精力的，為什麼就這樣一年，是因為政治壓力？還是什麼壓力？

D1：後續我幫您了解一下。

彭錦鵬：因為這個很顯然的心理測驗就是不合格了，可是第二年完全看分數，所以他就第一名，專業考試這樣子？

D1：他是看你的 similarity。

彭錦鵬：他是看積分的。

D1：然後再加上你考試的分數，然後合併。

D2：我想那個司法的問題比較複雜，要慢慢講。這個其實外交人才的選拔比較簡單，在講這個之前，剛剛 D1 講到配套的問題，我舉個外交部真實發生的例子來說明一下，大家都知道公家機關進去以後，要大家做壞人把它淘汰掉，這個幾乎是很少，外交部也有想到這個問題，不要等到人進來以後，在受訓不及格就把它淘汰掉，這剛剛講過；在前兩年外交部第一年準備這樣實施，結果不知道中間發生什麼事情，本來要淘汰兩個人，那兩個人真的是很不像話，結果呢立法委員馬上來關說，部長受不了壓力所以就不淘汰了，所以這是活生生的例子，現在回過頭來講，今天講心理測驗，過去我進入外交部一年多的時候，那時候外派到比利時跟法國去學語言，結果那時候部裡很慎重，次長主管人事，特別召見我們說上來談談，我那時候心血來潮我就說：次長，我發現在我們部裡面，我雖然新進沒多久，我發現有些資深同事行為異常，這個怎麼考進來還是沒辦法處理，結果官次長說是是是，這個應該想辦法在考試的時候就先淘汰掉，用什麼性向測驗、心理測驗之類的，結果幾十年也沒下文，我講的是已經是四十年前的事情，回頭來講外交部不適任的人其實是有，不能說很多，但是確實有一些，我們先講第一個，從消極來講怎麼樣把不適任的人先阻擋，我們剛剛講的主要還是你在工作上必須要有一些條件，從事外交工作最起碼人際關係要好嘛，你要能夠社交的基本能力，跟別人溝通的基本能力，第二個，幾年一調生活上你是不是適合這種經常性的搬遷，還有小孩子家庭帶給你的問題，所以這個對於生活調適能力，第三個就是外交工作的壓力，這些基本考量不是學科測驗可以測的出來的，那麼在這種情況底下，你要透過什麼樣的方式，或是剛剛講的有的人只是找一個工作，根本就不適合這種工作。但是他不曉得，或是他覺得我是到外交部有很多機會到國外遊山玩水，他不知道這是工作，跟遊山玩水是兩回事情，這種期待跟他實際生活是完全不一樣的，像這些如何在他進來之前就能夠消極方面解決，如果說我們有這種測驗可以把這個消除。

第二個，積極來講，其實外交工作不只是專業的東西，比如說懂那麼多國際法、外交史有什麼用，其實我們這幾十年下來，真正能發揮最好的外交工作其實是一個通才，是一個學習能力強的人、邏輯清楚的人、願意跟別人溝通的人，這些特質不是考專業科目考出來的。但這些特質反而是在心理測驗比較容易得到答案，不管是說對於人格特質或是性向或是邏輯推理，積極來講，這類的心

理測驗實際上的重要性不比專業考試的重要性來得低。那麼現在問題來了，剛剛我們談了很多技術性的問題，我對於剛才講的，我們所使用的工具，我們是否有足夠的統計數據可以支持你的 model，可以真正測出這些特質來，這是技術性問題我沒辦法發表意見，可是我想到的是必須要考量的，美國人搞這個玩意兒的時候，他第一個要件就是你盡量不要把它當作是唯一的標準，否則你引起很多訴訟的麻煩，所以剛才對於警官因為心理測驗所以如何，這個肯定是個問題，幸虧沒有引起官司，不過這個在美國很容易引起，相信在臺灣也是一樣，所以我在想說如果我們要引進來，又不要有這些疑慮的話，這個外交部的方面倒是有一個方法，外交部一直有口試制度，就是在初選的時候就有口試，可是這個口試時間很短，我的建議是第一個把口試時間拉長，第二個把心理測驗放到口試一起，這個時候把它淘汰沒有人知道是因為心理測驗不及格的問題。因為我們今天口試把人淘汰已經行之多年，沒有人 complain，這完全是口試官說沒有過就沒有過，如果把心理測驗把口試放在一起可以避免問題，這是我的看法；那至於說已經進到體系，之後要不要做心理測驗我倒覺得不必要啦，因為這個升遷也好，也有考評嘛，長官、同儕的考評我想已經足夠了，那外交工作沒有那麼複雜，內內外外就是那個樣子，所以不會需要特別再去細分那些性向的問題，比如說對外能力強、文書能力強，因為每個工作都要有人做，可能在那方面會有人派他做工作，所以不會有問題，這是我簡單的報告到這裡，謝謝。

彭錦鵬：我們現在就請 D3。

D3：我完全贊成剛剛 D1 那些東西，每一點都贊成，那我個人的看法就是剛剛 D5 說放在口試，我覺得是有疑慮啦，如果心理測驗刷一定比例後，開始會有訴訟產生，訴訟產生你無法預期現在的法官會調錄音帶來聽，現在的法官就剛剛 D1 說的人權高漲的意識，所以就心理測驗方面，我記得在訓練所的時候，有一個法官在訓練所的操性成績是第一名，他結訓之後分發到桃園地方法院，結果貪汙八萬塊錢，然後被判刑八年，訓練所的所長就說操性成績也不管用，我們這樣半年考核出來的第一名，結果是第一個出事的，所以就把操性成績廢掉，因為那一位廢掉，訓練所從此以後就沒有操性成績。

彭錦鵬：訓練所是現在的法官學院？

D3：對，現在的司法官學院，以前叫司法官訓練所，然後現在法官學院是司法院這邊，現在是法務部的，叫做司法官學院。

彭錦鵬：那天母那個叫？

D3：那個叫法官學院，是司法院的；司法官學院是新考上的、要受訓的，包括法官、檢察官，這個也是司法院跟法務部一直說要分開受訓，這次也有這個議題。再來就是我們這一期有一位，我們有做心理測驗，做心理測驗就是針對要淘汰他做的，那是所有的學員陪著做，做了之後也確實被淘汰，26 期的，但是淘汰他的時候因為他當時也有律師考試及格，所以他就去當律師，他也認為你覺得我不適合我無所謂，如果今天他沒有律師資格可能就會打官司。司法的實際發生的大概是這兩個，一個是操行，一個是心理測驗，我個人會比較偏向心理測驗放在「訓練階段」，而不是用來淘汰，是做「分科」用的，或是做「在職教育」的強化訓練。那剛剛有幾位先進提到主管不敢去管考、評等，我倒比較傾向主管要升主管要做心理測驗，當主管要有那種比較強的性格或是抗壓性，如果心理測驗真的可以建立有效的模式的話，我倒認為主管比較重要，一個機關裡面其實公務人員認不認真、風氣好壞，主管是關鍵，先說明到這邊，謝謝。

彭錦鵬：接著我們請特偵組的，剛剛退休現在當律師事務所所長！

D5：因為我在司法官學院、法官學院甚至外交部都兼過課，所以我先從錄取到受訓這兩個階段來談。其實我們在上課的時候主要做兩件事，一個授課、一個考試，不管我覺得從授課或是考試我都只能看到他學業上的，或者是說對講授內容的回應。我舉一個例子，我後來到司法官學院擔任徵才的講座，就是要負責整個司法官的徵才，那個課程就很重，大個一個禮拜要去四天，我在上課的內容會跟學生互動多一點，因為他們都是考上來的司法官，後來我們那期發生一件事，四個學生被全部刷掉。

彭錦鵬：是一門課還是？

D5：是一門課而且是主要科目。

彭錦鵬：刷掉以後怎樣？

D5：刷掉以後他的做法就是還要重新修，這一期等於退訓，要等下一期再回來。

彭錦鵬：一科就要退訓？

D5：對。那我就舉這個例子，不管是學業的退訓或是怎麼樣，我都支持只能就他學業內容來看。那我要特別提出跟心理測驗有關的是，那時候在北檢當主任的時候，來我們這邊受訓的時候，因為他分到各處室學習，那我們幾個主任就一直覺得他不太適合擔任

司法官的工作，我們成績也壓得非常低，可是後來取總平均成績，後來也是分發，分發之後在我們司法界，後來因為有一點事情就有精神上的問題，也有發生過這種事，他在實習的時候我們就看出來。

彭錦鵬：實習的時候就發覺精神上有問題？

D5：實習的時候只是覺得怪怪的，但是等他分發了以後，受了一點小刺激，他整精神就出狀況了，所以我一直覺得說這種是不是可以透過性向測驗在施測跟檢測的過程把它篩選出來，因為我心理學也沒學好，我也不是很清楚，如果可以，我是非常贊成不管在受訓階段或是口試階段，我都覺得這是蠻好的機制。我跟剛剛D3意見比較不同的是口試，我是認為心理測驗可以放在口試，因為我也當過很多屆口試委員，其實口試委員要包括很多項目，就是心理測驗完的結果我們拿來當你口試的問答內容，那個是有方式的，我們不會單純就心理測驗內容說你及格不及格，是整個口試內容包括談吐、表達能力加一個心理測驗成績，我們如果能夠把它擺在一起，然後做一個篩選，這是不是比較好的方式，也不會讓人家覺得是心理測驗決定一切，這是我的看法，其實我還是很贊成心理測驗，尤其是人格測驗，在初任的這個人適不適合來，檢察官到職場來有沒有辦法適應將來的工作，我覺得這是可以分成兩階段去做的，像我們司法官考試要分三個階段，一試、二試是筆試，然後三試口試，這只是拿到可以受訓的資格，還要經過一年半到兩年的受訓才能夠真正拿到司法官的資格，才叫考試及格，所以我是在想可不可以「口試」跟「受訓完成」兩階段做一個，我只是比較擔心一個問題，一般我們來參加考試通常是希望讓主考官接受我，所以會不會在答題的時候會不會刻意做一些答案，如果用毒品來講就是偽陽性，沒辦法判讀的模糊地帶，如果心理測要擺進國家考試，這個部分要深入思考。

彭錦鵬：好，感謝。我現在先就司法官的部分，你們兩位是會覺得要放在口試階段還是受訓階段呢？看樣子是口試階段作為協助工具，而不宜計分、不訂比例會比較不會造成後面訴訟問題，是不是這樣子？還是放在受訓階段去做考核，以我們國情而言。

D2：我剛剛是建議在口試裡面是為了避免訴訟嘛，那麼就是有兩個方法，先決條件就是我們有沒有辦法建立那麼客觀的一個測驗，假設是存在的也不怕補習班，那麼後面的問題是在口試的這關，我們現在口試事實上形式大於實質，不是說完全沒有實質作用，但形式作用大於實質的，那今天如果沒有真正的實質口試的機制，那真的很恐怖沒有辦法把這些問題解決，其實話又說回來，

假如沒有心理測驗，五個口試官每個兩三個小時跟你天南地北的聊，相信司法官、外交官也好，都可以測得出來，問題是我們沒有，那現在假設說我沒不要花那麼多時間，最起碼要花比較多的時間，心理測驗成績當作百分之四十好了，口試就是百分之六十，這是一種狀況；另外一種就是完全不計成績，給口試官參考，就像剛剛 D5 講的，心理測驗是一部分，你可以看出一個人的強項弱項，你可以就這方面多去了解，心理測驗只是給口試官的參考，我相信這比較好。

彭錦鵬：對，你剛剛提的是對的，口試常常是形式化，制度上真的不太理想，我們口試委員大概就三個最多四個，那我們碩士在職專班口試就是五個人，不會出問題就是因為我們把高分低分都拿掉了，主觀因素就沒有了，老師打分數就會集中在中間這三個會被算的，機制是這樣的，同時五個人的話也比較不會判對錯誤啦！我們這樣 17 年下來，在口試之後的討論基本上沒有任何遺憾，第二個有些人真的會因為他的其他科目像筆試，進來會比較不理想，但是機率大概是 30 分之 1。

D2：對不起，我記得外交部的口試是不跟其他一起算的，口試不及格就是刷掉的，司法官應該也是這樣子，。

D3：司法官也是。

D2：我覺得司法官比外交官更重要，今天為什麼說很多法官都不食人間煙火，那個說實在的如果口試機制弄得好，那些人都進不來。

彭錦鵬：對，口試應該是要把它拿掉，我參加過的只有教育部的公費留考他會直接跟你講，老師你覺得不適合的直接打四十分或三十分，因為如果你跟其他的分數一加總以後，很可能就矇上去了，在臺灣我看比較大的問題是考委沒有訓練，這是比較大的問題。我們剛剛有一輪了，看起來大家會比較認為在口試上做，然後做輔助，要避免積分的不定比率，但是司法人員你們兩位有沒有什麼意見？像警察特性比較明確，就是說怕死的不要來，那司法官有沒有特性？

D2：其實今天講這個心理測驗就是如何使考試制度更完善，取到更好的人，你的心理測驗希望可以輔助、加強學科。

彭錦鵬：如果是剛剛講法官的七個要件的話，我們要如何可以在徵選的時候找到？

D3：法官透過現在的考試考進來，因為經驗確實不足，還有人生歷練，所以才有所謂奶嘴跟恐龍法官以外，還有三門嘛，離開家門、

進入校門然後進到公門，其實他訴訟制度就是在輔助這個，因為你出來法官不能辦重大案件只能辦簡易案件，再來就透過上訴制度，其實他也知道你可能經驗不足，所以透過訴訟制度協助。所以為什麼其他機關沒有所謂制度在協助，這個訴訟制度設計就是設計你會出問題，就是設計不信任、防弊，它不只不相信法官，還需要律師協助它，需要公開，甚至現在還要直播，就是制度設計上就是不信任，要公開、要有檢察官、律師，這樣還不相信你還要訴訟制度，打到三審還不相信你，還要非常上訴，基本上訴訟制度就是以不相信專業法官為出發點。

彭錦鵬：不過我們今天要談的還是如果以考選的流程來看的話，你們兩位會覺得比方說把心理測驗放在口試階段作為協助呢？還是比較傾向因為受訓期間很長，所以把它放在受訓期間來做施測，或是做為淘汰的根據會比較好？我們也要考慮國情。

D3：我先來回覆一下，因為我完全同意 D1 剛剛那些精彩的內容，所以我認為不能作為淘汰，但是可以放在訓練階段，作為分科的，比如說選檢察官或是法官，因為檢察官它會需要臨場的反應或是領導統一，和即時的判斷，那法官會需要比較靜態的性格，因為是整個事後的審判，作為「分科」或是裡面的「在職的訓練」，因為訓練科目是研習過去的，如果有這種心理測驗，也許第三階段要怎樣來補強什麼樣的科目，比如說這一期測出來好像有一部分的學員有哪些傾向，是不是需要在教育階段做補強。

彭錦鵬：好，那接著特別是法官有沒有什麼特別的人格特質等於要作為篩選的項目？有嗎？

D3：我個人是認為它的公正性最重要，但是這個很難測。

彭錦鵬：好，那檢察官呢？

D5：我的想法跟 D3 不太一樣，我認為在考選的階段有些根本不適任的就從那邊先淘汰了，因為這個有些問題到後面更麻煩，所以我會比較建議在考選的口試階段做所謂人格的測驗。

鄭夙珍：因為我剛剛有一些學習就是不同的職業的整個設計是不同的，所以就檢察官這樣講也許是不是你的設計跟法官的設計不一樣？

D5：因為目前我們檢察官、法官是一起受訓的。

鄭夙珍：對，但這整個職業的設計是不一樣的，就像早上我們有講到警察，警察有一段時間殺死自己比殺死犯人還多，因為它抗壓性對警察是特別重要的。

D5：檢查官的壓力跟法官不太一樣，檢察官在外面指揮偵查犯罪，你要斷然處置要有比較快的判斷，但是檢察官跟法官一樣在法律上做最後的決定，所以檢察官跟法官比較不一樣的一點是要有比較積極的個性，像我們以前有一位女檢察官不敢去相驗，相驗就是驗屍，都是男同事跟他換班去的。

彭錦鵬：你能不能定義有幾種，比方說積極、勇氣還是什麼樣子。

D5：如果說單就檢察官來講，大概就是比較積極、抗壓還有就是要比較能接受新資訊，因為像今天我們在偵查的東西可能過幾天就不一樣了，就是新的東西太多了，它必須要能夠接受新的思路，新的求知慾可能要比一般人強一點。

鄭夙珍：我可不可以問一點，剛剛學到很多，那有一個方式如果可以跟教育訓練結合在一起，有的先進國家就是選人跟育人是合在一起是最理想，我有一個想法就是我們的國情會不會很難做這件事情？就是他都已經考進來到訓練了，到最後真的會因為他不適合而把它淘汰掉嗎？這實務上是不是有困難度？

彭錦鵬：剛剛聽你們兩個不一樣的意見，我也認為都對，但是現在我們這樣子通通一起考然後再去分別受訓，這個地方的門檻也許適合檢察官，但不適合法官。

D3：對，所以司改會議就決定要分訓。

彭錦鵬：對，我剛講的意思就是我們要在考的階段透過來不要去選很偏激的，先刷掉就不會進入分訓的階段了。

D3：檢察官跟法官在工作的特質是非常大的差異。

彭錦鵬：那這樣是不是乾脆就分考分訓呀！

D3：他是變成第一階段考試為了節省成本，不要讓考生都報，然後可以合考分訓。我舉一個法官的獨立性，合議庭是三個法官在評，法官是沒有長官的，但是檢察官是有的，我雖然不是很清楚但是主任檢察官是很順的啦！

D5：好像不太順！

D3：但是他要升主任現在好像要票選，你要推薦檢察長你敢不聽檢察長，但是法院不一樣，早期院長打電話，現在只要敢打就要下台，法管整個管考現在都有行政流程的。

彭錦鵬：你現在講的意思就是要分考。

D5：我的想法是要在考試那關就刷，是因為有些人完全不適任。但是我不知道心理測驗有沒有辦法。

鄭夙珍：不過，現在的問題就是國情的問題。

D3：如果要在考試那階段刷掉，就要克服剛剛 D1 說的所有那些。

彭錦鵬：中華民國幾乎沒有淘汰的，唯一的就就是警察淘汰的。

D3：我跟老師報告，法官淘汰是有的，以前是操守有問題，院長找你來退還是法辦，現在沒有出現操守的問題。

鄭夙珍：所以就是不可能，再訓練也不可能，D1 是不是？

D1：我提供三點意見，第一就是這個還是要引進，不引進的話只靠目前考試院跟考選部只強調公平的價值，公平以外選才的適當性基本上他不考量，這是最大的問題包括法官的任用。英美法會強調在市場機制下有好的 replication，然後再引進，那這個東西要搭配國情，我認為如果透過這個研究案能夠把這個建設放進去就已經了不起了。

鄭夙珍：怎麼放？

D1：就是在紙筆測驗之外，把剛才幾位談到的先講外交官和警察，其他的能力是很重要的，我等等會專門談警察需要什麼那些個人特質。第一個我覺得放進去中華民國的公務人員考選制度勢必是一個趨勢。第二件事情，我剛剛整合一下各位談的公務員考試包含第一個紙筆測驗，第二個口試階段，第三個訓練階段，我們的心理測驗如果能夠在紙筆測驗就做，然後搭配口試的紀錄，最後用在訓練階段的考核，然後在訓練階段之前，因為我也不主張在訓練之後再放，因為在訓練之後再做他變成篩選機制的話，我們會為自己帶來很大的困擾，在管理階段很難去淘汰，剛剛幾位都講過，所以這三個階段整合起來都有紀錄他最後經過實際的考核，不管是在法官訓練中心、調查局的訓練中心、外交官的訓練中心或是警察的，其實這個考核搭配心理測驗制度會比較有信效度，這是第二個建議。

第三個我談一下警察的特質，心理學者 Muammer 在 1977 年做了一個研究叫做街頭政治家 (street politicians)，談警察好的條件，第一個是主觀條件，第二個是客觀條件，主觀條件英文叫 passion，你必須要能夠把你的倫理道德融入到執法行為裡面去，第二個客觀條件他用的是 personality，警察在這個部分挑戰比檢察官更高，一個站在街頭的警察，要攔停不攔停一秒鐘、兩秒鐘、三秒鐘這題已經過去，必須要在很短的時間之內冷靜客觀的判斷，這個狀況我要不要介入，在短時間內用很微小的線索，看見微細的現象所代表的意涵。這是一個好的警察要有的，可是這個東西要

怎麼轉到測驗這是要思考的，提供給研究團隊參考。

D6：我補充一個現在警察就是要 160 公分，這就是一個規範，以前就是背多分考上就是，現在多一個體能測驗，國軍也是一樣，我覺得心以測驗在口試階段就是要，我講消防一定要團隊意識，第二個剛剛講的相驗，我們是每天看到，八仙塵爆現場爆處都是，所以我認為這個很重要，口試就應該要加入心理測驗，因為心理測驗可以看出心理特質，那剛剛有回應到第三個問題，銓敘部或考選部要成立一個心理測驗中心，類似掛牌的，我建立一個公信的中心，然後成立一個實驗室，用一個資訊化的方法，剛剛老師說補習班鑽漏洞，是不是我們設計一個程式，像我剛剛那個我們那一組七個人題目都不一樣，所以這個很成熟不用擔心，只要花錢就有。我覺得要成立一個心理的實驗室，不要說只有電腦的還要有紙筆的。另外臺大不是有心理系嗎？很多專家我們可以成立類似委員制度，很多委員大家輪流當，對徵選活動提供客觀的意見，然後就是達到自動化，心理測驗不行的在口試階段要篩選掉。

彭錦鵬：早上我們基本上有共識，要有一個心理測驗中心，就像大學聯考有一個大考中心，在上個研究有去問，以前就是背多分，現在大考中心題目出來大家都覺得沒問題，這是花很大力氣準備，我們在上次的研究計畫結論也覺得應該要朝著性向測驗，要有固定的任務編組，你剛剛提到的實驗中心如果想要做應該也不是問題，鄭老師？

鄭夙珍：差不多了，我補充一點因為我們口委都沒有訓練，所以在未訓練下加入心理測驗幫助也是不大的，所以其實現在在推廣結構化的口試，比較能看到我們要做的，再補充一點，在國外不同職級他們都要先做工作分析，比如剛剛 D1 說的 street politics 如果沒有很精準分析警察在做什麼，再量身訂做是無法選才成功的。

彭錦鵬：要花錢花時間把基礎資料做出來，早上也有老師提到我們可以先試辦，把不同比如說外交官、司法人員常模先建立，才能知道要測什麼，那這個問卷不建得很顯然有科學驗證，但一定要。最後補充例子，考選部其實為了口試也很傷腦筋，心理學家幫忙弄口試，結果發現你找老師來口試，他什麼也不懂他問刑法一百條，那就是要背的嘛！臺大法律系的老師怎麼懂要測性格什麼，沒有教還是不行的。

D3：如果心理測驗只是做為一個參考比較不擔心，如果作為篩選我是非常擔心，我用兩個例子，彼得杜拉克的旁觀者裡面批判佛洛伊德的幾個道理值得參考，第二檢察官起訴高階公務員，說你聘

選的口試委員是口袋名單，因為你前後兩次的評審成績不及格，就是起訴圖利罪，後來我們當然判無罪，我的疑問就是讓每個人的評分問題，今天昨天的分數可能都不一樣，你怎麼可以用前後不一樣分數就起訴圖利罪，我會認為評分裡面有非常高的主觀風險性，誠如 D1 講的，你投入那麼長時間準備，用一個很主觀或是相對主觀的東西篩選掉，也許他性格上碰到好的主管來帶，反而他的特質更出色，我是認為人才的多元化，如果技術不夠成熟，我認為你不適再篩選人才而是在扼殺人才。

鄭夙珍：跟 D3 講，有一些職業像是民航局，如果高壓情況下飛機航道沒有搞清楚，兩台飛機就相撞了，所以你要考慮到不同職業性質。

D3：對，非常特殊的職業沒有問題。

彭錦鵬：對，像是檢察官有提到相驗那個就需要一些特質，那法官公正性好像就很難。

鄭夙珍：對，心理測驗很難測公正性。

D3：他很難測，但就是法官最需要的。

彭錦鵬：對，這就回到選的時候就不能三合一的選。

D3：這我是贊成的。

彭錦鵬：好，非常感謝大家，整理之後會再給大家重新檢視，讓他比較流暢而且沒有誤解，謝謝。

附錄六 深度訪談記錄三

時間：2017年09月05日（二）15:30-17:00

地點：考試院

訪談者：彭錦鵬 臺灣大學政治學系副教授

鄭夙珍 銘傳大學諮商與工商心理學系

李俊達 臺北市立大學社會暨公共事務學系助理教授

與談者：A5 考選部主管

會議記錄：

A5：幾位老師好，我看過你們先前訪談的紀錄了，我大概先講兩個部分，題綱的部分等一下可以再補充。

第一個就是我們部裡面口試、訓練，或者你們訪談紀錄裡面有提到的一百年、一百零一年有一個警察特考心理測驗的專案，做常模嘛，本來要分兩階段做研究的，後來做完一階段後就停掉了。訓練的部分，外交特考有做，就是在外交學院做心理測驗。那應該是準備要淘汰兩個人，但是保訓會不支持，所以後來外交部就比較沒有意願繼續再做心理測驗的部分…因為淘汰就等於，訓練的淘汰，就是說他要喪失受訓資格，不能拿到及格資格，這是訓練過程的部分。當然，外交人員的訓練，最近幾年有做一些改變，這是心理測驗的部分，其實還有其他地方本來要淘汰人的，保訓會也曾經建議要淘汰人，不是因為心理測驗，是因為其他的，因誤他有一陣子是加成錄取。加成錄取的目的就是為了要淘汰，保訓會說要淘汰，但外交部研究結果說不淘汰；那有時候是外交部說要淘汰，但保訓會不淘汰…

鄭夙珍：他們的關係是什麼？保訓會跟…

A5：公務人員初任人員的訓練就是由保訓會的權責，但是他是委託給特考的用人機關辦理。像司法官是在法務部的司法官訓練所，那警察就是在警大訓練…

我是說，第一個我是講說，我們曾經有一個研究案，本來兩階段的後來就停掉了，做了一階段就停了。在訓練階段我們也曾經做過，但是就停了。在口試我們也做過，在一百零一年，針對司法官特考，除了過去我們請法界的學者或是大法官擔任口試委員，三個嘛，我們曾經做過再加兩位口試委員，一個是人文方面的，一個是心理測驗方面的。實施之後也做過評估，有支持的，也有不支

持的。後來我們正好法國的那個，高級文官訓練學院的院長來臺灣…

彭錦鵬：Anna 嗎？就那個國家行政學院嘛…

A5：對。他來的時候，董部長就問他，你們法國這種口試有沒有找心理測驗專家，他就說，沒有，幹嘛找他們。

彭錦鵬：他們都是記者啊，記者、老師、律師，他們都是這樣子。

A5：就是說法官的部分，純粹是找法律界的，就不找測驗專家來。好像是說幹嘛找他們來，他們又不懂法律的專業。所以法國沒有。就是因為這樣子，所以我們司法官辦了一次，後來就沒了。

我要講这三件事情就是說，我們曾經也做過一些努力，但很可惜後續沒有繼續下來，其實是很可惜的。當然是什麼原因，這很有趣，我剛剛講的司法官加人格、心理測驗專家，其實講是講最後董部長聽了法國院長的話，但是更重要的其實是在前面評估報告其實是支持、反對的意見都有，那真正在執行上確實是不容易的。當時問了參與的這些心理測驗專家，他們覺得實在是聽不懂學生回答的正確與否，那他要打分數他就沒辦法打分數…他無法判斷答題的正確性，要他打出一個口試成績的時候他就很為難。

彭錦鵬：所以我們的口試還是在考專業啦！

A5：這個其實是另外一個問題，我們口試到底是口試什麼？

鄭夙珍：不是，很奇怪為什麼要找心理測驗專家，這是很奇怪的一件事情。像民航局，因為他們要評估他的心理穩定度，所以他們找的是臨床心理師。那心理測驗專家他的專業是在編製測驗，所以他…我們應該要看我們請這個專家要做什麼，如果說要看司法官的某一種特質，那找心理學家就好了。我說這很奇怪…

A5：剛剛彭老師講的其實也是一個問題，就是說我們口試到底要口試什麼，那現在很多口試都會走向專業問答。不過我舉我們辦的外語導遊的例子，外語導遊在口試的時候，口試委員的會議就有一個爭論點，幾乎每年都在爭論「口試委員是要來口試他的專業還是口是他的外語能力？」，因為他的專業其實已經在考過，通過筆試必須要六十分才能進入口試，外語口試，那外語口是我們原來想要測的其實是他的外語能力而不是他的專業，可是實施的結果是口試委員不只是聽他的英語、日語好不好，他聽人家介紹日月潭介紹的好不好，當然是有關係啦，可是到底權重要放多少…其實那是一個權重的問題啦。我們不可能讓他全部只看專業啦，因為他是以外語來回答，可是這個每個人的判斷上就是有不

同的解讀啦。

我個人要提的是第二個問題，這個是我看了之後跟我們裡面一些同仁在閒聊，給各位老師參考。我個人會覺得，在口試的時候、訓練的時候，或者我在帶這些同仁的時候，其實我都在運用人格測驗我個人不成熟的技術來評斷人。當然這些口試委員也是一樣，比如說外語導遊的口試中，口試委員就會說這個人就是不適合擔任外語導遊工作。他為什麼會說這種話，其實他自己心裡面有一把尺，他只是沒有講出來，但是他就會判斷說這個人這樣的個性不適合當導遊。外交官也是啊，口試委員就會說像這個人就是不適合當外交官，他有講，但他沒有講為什麼，他是以各種的人生歷練來做這個判斷。

我們發現其實口試委員還是有在做人格上的判斷，不管是外語導遊是聽他的外語能力還是他的專業知識，他其實另外有一部分是當場看這個人。當然，彭老師知道，口試這種東西是連衣著、態度都會影響評分，所以其實還是有在做…看到人就會大概分辨這個人是怎麼樣的人。那我們會覺得說人格測驗這種東西對於考試他有一定的影響，如果沒有一個…你沒有去做任何事情他還是有在影響，那你如果今天要做一些比較科學化、標準化的，那對於這個考試應該會有幫助。可是我們回過頭來看我剛剛第一個例子，司法官假設是錄取一百個人，加成一百二十個，每一組假設是十來個的話那可能就有十組左右的口試委員。十組口試委員以過去那種方式，硬是在旁邊放一個心理測驗專家，大家都不習慣。我們也許以後可以考慮直接講明了，三個法學專家在口試上會受到個人經驗的影響，如果有需要的話是不是就請個心理、人格測驗的專家，在口試前教他們一些簡易的人怎麼區分的方法。

鄭夙珍：口試訓練，是嗎？

彭錦鵬：對啊，就是訓練啊。

鄭夙珍：訓練口試的委員…

彭錦鵬：對啊！

A5：那就不要再加一個心理專家在旁邊，直接就是以法學專家來加強他們心…但這個就不用太難，不能夠太難。

鄭夙珍：如果先讓他考呢？先讓他考，他就有一個測驗的分數，然後讓口試委員可以參考。

A5：這也是可以啦，就是說比較強制性的拿給他參考，委員基本上也還是要經過訓練，來解讀測驗的結果。考生他也是要接受這種

測驗，光是接不接受這種測驗…其實是可以考慮啦。我們是有想過一個啦，這可以…我不是說剛剛那種方式不對，很好，也可以嘗試去做。我們其實想說，還有沒有那種更…比如說，站在考生的立場，我今天要來考司法官或外交官，口試的時候其實是我一個表現的機會，那如果我跟你們四位口試委員說：四位委員，我其實做了人格測驗，我人格測驗的分數其實是很適合當司法官的。或者我面對你們四位外交特考的口委，會說：我做過司法官的人格測驗，這個測驗顯示我很適合當外交官，那你就不用這麼擔心我會不適任了。

彭錦鵬、鄭夙珍：這是什麼意思？如果他這樣講…

A5：我是說口試的時候，我們不強制考生一定要做人格測驗，但是他自主性的去做，那做了之後在口試時候他就跟口試委員說…其實口試不常常就是這樣子嗎？我為什麼要來當導遊？因為我對這個很有興趣。那我是口試委員我也會問嘛，請問你為什麼來考外交官？你為什麼認為你自己適合擔任外交官？都是考生自己在講為什麼啊！

彭錦鵬：不，現在是說我們要不要考，這是一件事情…

A5：對，這是一件事情…

彭錦鵬：他自己講沒有用啊，這是要強制的。

鄭夙珍：這是強制的。如果說是強制，然後不會先讓他看，但是當然委員是需要先受過訓練…

A5：我知道…我剛剛說你們這種方式也是一種方式，那這種方式其實就是他必須要接受說…假設他不做，不做就不能夠進入口試程序。

鄭夙珍：當然應該是這樣，他才會有用，他代表…

彭錦鵬：每一個人都要考啊，如果不是每個人的話就沒有用了啊…

鄭夙珍：他代表比較客觀的工具。

A5：對啊，我知道。其實我說這個也行啦，就是強制每個人都做，做了的結果就給口試委員看，看要計分或是不計分，那口試委員要不要經過訓練那也是另一個層次的問題。

那這樣做下去的話，就要有常模，就像是國外的人格測驗引進後也要重新做一個常模。因為我看你們的紀錄其實是還蠻清楚的，我覺得你們有一段講到怎麼讓民眾可以接受這個東西，我其實從這點來講，怎麼樣讓民眾可以接受這個事情…

彭錦鵬：這是考選部委託研究計畫裡面的一個部分…

鄭夙珍：這也是最困難的。比如說警察，全世界都認可到警察的抗壓力太重要了，比如說像檢察官的相驗，有膽量去相驗也是很重要的。

A5：我也是覺得有些考試其實是沒有問題啦，像民航局的民航特考這樣做沒有人會反對，那…

鄭夙珍：可是現在都還沒做就是因為剛剛講的國情的問題。

A5：像警察特考去做，應該也沒什麼問題…

鄭夙珍：可是你第一階段就停了，你們不是做了一階段…

A5：那個其實是…那個我已經忘了實際上是什麼具體的原因，但是我印象中好像是常模要花的時間很長，後續追加的費用很高，常模是不是真的做得出來又是沒有百分之百的確定…

鄭夙珍：我們的紀錄 A5 應該有看到，要做這些有一個大前提，就是他是要花錢的，人力、物力是一定要有的，不然這個測驗的品質不會好的啊！

A5：對，因為當時我記得不是考選部獨立出錢，如果是錢的問題我不是那麼確定，但好像另外一個合作夥伴是不是有意願出他那一部分的錢，好像也有問題…

鄭夙珍：這不是考選部全部出錢，還有合作夥伴，誰會是合作夥伴？

A5：警政署啊。

鄭夙珍：所以現在就是有很多的困難，其中一個是國情，然後另外一個，也看到考選部這個專案已經研議了非常多年，而且…

A5：不同的專案在做阿…

鄭夙珍：可是都蠻近的，也一直都沒辦法執行，那我們就覺得…

A5：其實應該說是有執行啦，有執行，但是後續下一次考試就沒有繼續做，那沒有繼續做其實是很好玩的啦。為什麼比方說司法官在最近某一年做了，為什麼第二年就不做了…

鄭夙珍：所以您剛剛第一段講的那三個例子，那 A5 的總結是為什麼就都沒辦法繼續，這個主要的原因是什麼？

A5：我是覺得國情真的是很重要，但是國情應該是說大家對這個東西不熟悉。不要說一般民眾對這個東西不熟悉，我們自己的委員都不熟悉啊，國內除了真正懂心理的或是人事、政治的領域有在接觸，其他領域接觸的其實不高。那我們要執行這種東西是不是

只靠這群專家來做，如果只靠這群專家來做，就像我剛剛提到司法官的例子就很明顯，我們三個委員都是法律系或司法官背景，那你們兩位委員跟我們又不認識，那一起在打分數…這在執行上就沒有那麼容易去執行。

鄭夙珍：不過，我們現在要執行的是我們要運用心理測驗的工具。那您剛剛講的狀況是找心理測驗專家來去做 interview，這感覺好像是兩件事。

A5：我覺得是一件事啊。心理測驗專家解讀出來的東西其他專家會不會接受？你要讓人家接受…以司法官來說，心理測驗專家講出來的那一套東西或這個人應該要分到哪一種，他們另外的專家接不接受，這真的很重要。剛剛講的外交學院的事，其實不就是這樣子嗎？心理測驗做出來的說不合格，可是主管機關不信這一套，你能怎麼辦呢？

鄭夙珍：我們接這個專案的時候考選部已經一再的說，不是「可行性」的研議，因為已經要去做了，就是要怎麼做，他要我們提出「要怎麼做」。

A5：所以我沒有說這不能那樣做，我只是說已經曾經做過哪些事情，那也曾經失敗過。如果說能夠避開原來的那幾個失敗，那成功的機率就更高。我其實是真的蠻有興趣，就是說為什麼當時有做了，也完整的做過一次了，為什麼後續沒辦法繼續做。

這個案子要這樣做也可以啊，就這樣做，就是施測嘛。施測，然後把測驗結果看要拿到哪一個場合，看是要口試的時候發給每一組的委員，這一組假設要口試六個人，那就把這六個人的心理評估報告給口試委員參考，不用列入計分範圍。就這樣執行。

因為我們也沒有要列入計分範圍，那這些委員就自由心證就去做給不給分、給多少分，那 OK 啊。今天這些考生如果過了，那就算了，如果沒有過…

鄭夙珍：訴訟…

A5：訴訟其實因為你當時叫他做了，他知道他被要求做了，然後我們要跟考生說因為大法官打分數的時候是不受測驗結果影響的…哇…那要怎麼說…

可以啦，可以這樣做，然後訴訟上也不會被打敗，因為我們大家口徑一致，那一份資料純粹參考，不及格不是因為那個東西，我可以請法官在寫理由的時候千萬不要寫到那份報告，你就說答某一題的時候答得不好，跟那份報告沒有關係。呈堂證供拿到訴願會、

法院的時候，這個人不及格跟那個心理測驗、人格測驗是沒有關係的，OK啊，可以執行，絕對可以執行。

鄭夙珍：其實我們在整個訪談的時候，我們是有區分兩種測驗的。那當然在各種考試中都有考成就測驗，也就是學科測驗，那還有另外一種是性向測驗，就是那種一般的認知能力，那另外一個屆是人格測驗，那人格測驗就像剛剛講的，我們是覺得因為他被質疑比較高，防弊也比較難，因此我們是想要搭配口試或想搭配訓練。

但是在一般能力測驗，我們其實委員都主張他應該要…就像成就測驗、學科測驗一樣，因為他是有標準答案的，他可以看出你的能力，所以他是應該要列為篩選制的…

A5：那個應該…那個委員我贊同他訪談紀錄裡面的說法，其實現在多多少少都有啦！我是覺得看是有意的做還是無意的做，反正現在都在做。

鄭夙珍：現在無意的做…現在有在做嗎？

A5：我說無意的做其實是說…我們應該是說…我們是防範啦。我們在命題的時候都叫人家不要去考有爭議性的東西。

鄭夙珍：不是，現在有一位教授他有提醒我們，如果調整考科變成比較是能力性的…。現在國、高中學生，他們不是要去背文學，誰是作者、釋義，而是他要你讀了之後寫出一個情境，寫出一篇文章。就是說他比較是能力式的考試，而不是像現在學科是用背誦的。那他們會覺得說你把原來是背誦的考題，轉乘比較高層次思考的能力測驗，是不是民眾會比較容易接受。因為感覺上不用另外再考一個，大家會覺得很有疑慮的…。如果像性向測驗他可能就像邏輯推理的題型，他可能會跟原來的考科沒有直接關係，是不是民眾的抗拒會比較大。

A5：我覺得這個是很棒的想法。

鄭夙珍：您是說前面那個想法？

A5：就是你後來講的這個啊，就是不要直接用那種有爭議性、人家會心裡有防範的做…就題型改變…，這個部分我是沒有意見，我是覺得也蠻好的啦。我們過去就是比較極端的例子啦，跟這個比較沒有關係，因為我覺得這個常常也都會有…

考生答題本來就要猜老師在想什麼嘛，這本來就是…，那我們比較有爭議的題目是說，考生拿到題目後會覺得被測政治忠誠度，或對某種有爭議的社會議題要表態，比如說對彩虹的顏色有什麼看法啊？過去不會有問題，但現在這不能考啊。

鄭夙珍：馬上有人舉牌抗議…

A5：對…我們其實要避免，避開這種。但一般的題目其實本來就是考生要猜老師是哪一派的，哪一派寫的時候就盡量符合這一派的想法。因為那個說法我覺得是蠻好的。

彭錦鵬：能不能這樣子，我想要讓我們稍微聚焦一點，我們是不是能從訪談題綱，因為這個都是從我們研究計畫要求裡面摘出來的，你能不能從這四個題綱先回答一下，我們有個依據。然後我們等一下再來問你，其他的細部的問題，我們都還想要知道的部分。

A5：這個討論題綱第一個就是說應該向外界說明相關資訊，我個人會覺得還是應該看考試的性質。說到考試確實在這個部分有很需要心理測驗工具來協助的。

彭錦鵬：因為你對所有的考試都熟悉，那我們現在就是想說您能不能分類來講說，你覺得哪幾種是你覺得真的是有需要的。

A5：我是覺得警察是可以啦，外交…

彭錦鵬：外交、法官呢？因為法官是我們感覺到一件有點分歧…

A5：外交我都覺得…未必耶，但是考試院很多委員對外交可以試試看啦，法官當然純粹從現在的考試來講，是可以試試看法官、檢察官。不過我們…

彭錦鵬：一般行政人員呢？

A5：那可能就會…比較有問題。法官跟檢察官因為現在涉及到司改，未來是不是以這種年輕人直接進到司法官制裁的型態，還有很大的不確定性。以現在大學畢業可以直接考司法官這種型態的話當然可以列入試用這個考試，問題是他整個的考試型態可能會改。將來法官、檢察官進用的方式可能就不是大學法律系剛畢業就可以當的了，可能需要經過一段時間的歷練。所以…

彭錦鵬：現在研究有眉目了沒有？

A5：其實是在這次司改會議裡面結論的一個方向，他要走那種三合一、五合一、或是多合一，其實本來就有這種意思啦。因為他畢竟法官的議題在這次司改會議裡面還是一個問題所在，所以將來法官、檢察官是不是還是用這種考試方式，我是不太確定的。

彭錦鵬：那還有沒有其他有可能考慮做心理測驗的，或是有反映的，或是在用人機關、業界有反映的？

A5：用人機關，我們這邊…

彭錦鵬：用人機關有沒有哪一個曾經表達過…因為這個滿重要的。

A5：據我所知其實是警察跟外交這兩個機關最有興趣。

彭錦鵬：Ok，那其他的都沒有？

A5：其他應該還好。我為什麼講說外交也不是那麼嚴重，因為外交他基本上，人那麼多，有些東西還是可以調整的，位置稍微調一下就好了。

彭錦鵬：好，這是第一條。我曾經在外交部…我的答案其實很簡單，非考不可，為什麼你知道嗎？因為我們有很多館只有一兩個人而已，那一兩個人萬一出問題，就一點都沒有辦法了。

李俊達：我是覺得剛剛第一題，其實我覺得應該是有兩個路，我們其實上禮拜的討論一個是說我們就做真正的心理測驗，可是如果你真正做心理測驗的話就一定要去考慮他要不要算分數的問題，那當然我們現在的典試法有修正，這可以不公佈沒關係，題目可以不公佈。那另一條路是說，我們改變題型，然後把他藏在裡面，藏在裡面就不用告訴民眾我有加考心理測驗這件事情了。可是我總覺得這樣這一個包裹的題目漏出去之後其實補教業者也會漸漸發現這題根本就不是成就測驗的題目，這題是比較偏向性向、偏向人格，你又不能說我整個都不公佈，所以被迫到時候…

彭錦鵬：這種方式百分之百不可行啦。改變題型不可能。你就是用專業也罷、性向也罷，你都沒辦法摻進去你的人格特質的…不可能的。

鄭夙珍：沒有人格特質，那個時候講的是能力，所以人格是沒辦法混的，只有能力。

彭錦鵬：能力還可以，你就是要把他放到去性向都不行。不可能的。

李俊達：我想說因為到後來變成是，我覺得結果是只要有做心理測驗就一定會被知道，那…

彭錦鵬：對啊，一定會被知道。一定會被知道，那只有兩種嘛，第一種就是我們用筆試的考，第二種就是電腦抽樣的考，就像你去考駕照一樣，我有一千條，反正就是這樣跳來跳去，你也不知道你會考到哪一條，你要嘛統統背起來。

李俊達：剛剛 A5 其實還有講到第三種就是其實我們現在的口試其實某種程度就包含了口試委員用他經驗去做的一種人格測驗，就是我看一看覺得你可不可以，然後就把他變成口試的一個部分。但是我們並不去強調說口試裡面有加人格測驗。

A5：他會否認啊…

鄭夙珍：你口試主要就是看一個人整體的反應，他本來的功能就是這樣子。那我們今天這個專案我們討論的是我們怎麼用心理測驗的工具輔助…

李俊達：所以要有一個正式的工具…

鄭夙珍：這是我們的專案啊！

彭錦鵬：其實應該這麼講啦！第一個就是很單獨的，我就是用心理測驗的工具，然後另外一個就是 A5 講的，我們也可以用訓練口試委員在口試的時候如何去做判斷…

鄭夙珍：當然現在都發展這個叫結構性的面試，那他也需要長期的訓練。我知道向業界的 HR 他會仰賴工具，我沒有辦法訓練成我一看到你就知道你抗壓性多少，口試就幾分鐘而已我會看到你抗壓性，我還看到你敏感度、你的勇氣…這是不可能的。那心理測驗因為 A5 也是學心理測驗的，他是有一個結構性、科學化的測量，當然我們知道他是有誤差，但是比起我們這樣一個問題、五個分數，他當然效度是高很多…

彭錦鵬：如果是靠口試委員，那口試委員就要非常厲害…

鄭夙珍：沒有，不可能那麼厲害。

彭錦鵬：不是啦，他要做一件事情只是最邊邊的把它丟掉而已…

鄭夙珍：因為我也是常在面試人，我是心理測驗的專業，一直出錯。為什麼一直出錯呢？因為你沒有辦法考慮到很多其他的，那一個測驗他考的時候可能要考個一個半小時或一個小時，我們可以從這個測驗給我們比較客觀的一系列的人格分析。所以我剛剛聽 A5 說，把心理測驗專家請進來一起來面試誰適合當法官或當檢察官，我是覺得這個概念是非常奇怪的…太奇怪了。因為像民航局，他們是會請臨床心理師，因為他對於一個人的情緒波動是有專業訓練在民航人員需要的特質，但心理測驗專家沒有這方面訓練，還把他請進去…心理測驗專家他會的就是編製測驗，那這是很怪的一件事。

彭錦鵬：好，那我們來第二條。

A5：好，很有趣。

鄭夙珍：不過 A5 沒有幫我們回答國情的東西。現在就是你如果要考這些，他們就是會有國情的…就像你剛剛一大堆疑慮嘛…

A5：我是覺得要看行業別跟考試類科別，如果說廣泛的說所謂的公

務人員考試都要實施心理測驗的話，那比較沒有辦法聚焦啦…

鄭夙珍：不過專家他們是認為初任的公務人員可以考一般能力測驗，讓他的認知能力強一點的…

A5：那個如果是分階段的那種心理測驗，那種才可能，如果是到人格測驗的話就…

鄭夙珍：不是講人格測驗了，因為人格測驗因為他防弊太難了。但是是能力型的測驗。

A5：對，能力型的測驗其實是還好，還可以啦。只是說他的比重可能沒辦法那麼重。

鄭夙珍：OK，就是說比重不要太高。

A5：因為你剛也有說到國情，國情就是這樣，如果打擊面大那當然就是不確定，那如果我現在說是某一個特定的行業、某一個工作，這工作需要特定的心理特質，那民眾就會比較能夠被說服。

鄭夙珍：就是以考試的目的來說服民眾。

A5：對啊，應該會比較好處理。我覺得民眾也不是為反對而反對，而是說他需要一個說法，而且這個說法要合理，那當然就可以接受。考生或學生其實應變能力都很強，我們說今天或明天要改什麼，他馬上就跟著改了啊！

鄭夙珍：二、三題好像有點像，那回答第三題好了。

A5：我們是這樣子啦，這個跟做法有關係啦。我們最常就是說你把他常規化，在組織裡面設立特定的人員來處理這個事情，是可以的啊。

彭錦鵬：任務編組。

A5：加人，不是任務編組，正式編制也可以啊。

彭錦鵬：正式編制…

鄭夙珍：這已經是組織調整了，有可能嗎？

A5：這個其實都不是問題。我覺得主要的問題是在於說，這個事情是正式到什麼程度，如果說他在做的時候要有那種靈活調整空間的話，那剛開始不見得說要馬上就做到最大幅度的調動，包括修組織法…，就先從任務編組。那我丟錢下去，把相關單位挪人力、挪資源出來，再請外面的學者專家。其實外面的學者專家他也是一天二十四小時啊，我們在挪，他也要挪啊！二十四小時他要挪兩個小時給我啊！那大家都挪啊，就先弄弄看啊…我們過去…

鄭夙珍：我們是想說有兩種方案，一種是任務編組，這邊有一個測驗中心，另外一種是像現在的大考中心，他就是委託外面的機構來做，是哪一種比較可行？

A5：我有看到這一段啦，就是說委託給大考中心…

彭錦鵬：不是委託給大考中心，是委託給類似大考中心的…

A5：委託給類似某一個測驗專業的，我看那一段的時候，我要委託外面做，我看到大考中心，我其實是有問號的啦，我不會去委託給大考中心…

鄭夙珍：不會…對。

A5：我會去委託給臺灣師範大學裡面的…

鄭夙珍：評鑑中心嗎？

A5：對，我當時會記錄是這樣子的話我就比較不會有那麼大的…

鄭夙珍：OK，應該寫類似…

A5：我們部裡面過去的做法，不管是委託或是自辦都有點類似，委託出去我們基本上不是放手不管，我們其實是跟受委託團隊是弄在一起的。我們自己做…，這兩個在我們這邊，以我個人經驗沒有差那麼多。我們要自己做，我們怎麼可能自己做，我們考選部你們知道得懂測驗的也才不超出十個人，不可能讓他們把手邊業務丟下來就做這件事情。

鄭夙珍：找不到人來成立這個中心。

A5：對啊，一定是找你們來幫忙的。我們就算自己做也是找外面的人來，就像我們考試命題一樣啊，我們不可能自己弄啊，一定要請你們來啊，所以是不是正式委託還是我們自己做，我覺得都還好啦…

鄭夙珍：像美國他們就有這樣的一個中心，然後他是各個不同的特殊的職業，他們有特殊的需求他們就可以來求助，然後請他們幫忙編製，所以這裡面都是心理測驗的專家、專業的。

A5：我也比較喜歡這種的，就是…

彭錦鵬：現在在臺灣有沒有這麼一個專門在編製測驗…

鄭夙珍：有，但是在出版社，他是賣測驗的，像行為出版社，他是賣測驗的。

彭錦鵬：他不是賣題目給公司，有沒有賣題目給公司…

鄭夙珍：也是有。其實業界用心理測驗用得還滿多的，但是他們也會自己編，那他們的嚴謹度比較不會像我們公職考試要求的誤差那麼低。他們是很習慣使用心理測驗的，大概百分之六、七十的公司都會用。

A5：我們一定會去找這種專業的機構，我們自己弄的話…只是個人的經驗談啦，如果有這種機構的話，應該要先去找這種機構…

彭錦鵬：要不然太不經濟啦。你光考選部一個，為了兩種考試，一個是警察、一個是外交官，然後就要弄一個測驗中心，然後就要…二十四小時又要做…

鄭夙珍：因為現在這是一個試辦的階段，還在試辦…那我講的美國是，他們測驗的問話已經深植人心了，他們已經用非常多年，這是不同的文化…就像 A5 講的，大家都不買單，大家都不買心理測驗，大家都喜歡大家背誦，來比一下背誦，但是你從選人的角度來看這樣就沒有適才適任嘛。因為我們選一個人不是要選他會被而已啊…。

彭錦鵬：我們第二條、第三條差不多就是如此啦，那第四條您有什麼看法嗎？

A5：防弊措施是補習班的防弊嗎？

彭錦鵬：不是，就是說這一套假設弄心理測驗，有沒有什麼需要去注意到的。

A5：這個政策相關的機關他們要不要配合、支持，這個我們院裡面支持度算很高啦，但是要做的話，公務人員這是大家比較會想到的，像外交或警察，他們認可這個要有一些說詞啦。認可之後，開始做了，做了會有哪些弊端，這就是看這個紀錄好像是說補習業者啊，或是說有些測量技術是可以偵測到的那就算了。那要不要公布試題的問題，我們可以不公佈，這個目前都可以做得到。那他要造假，如果說技術上可以克服，我相信也可以克服。

所以在測驗技術上沒問題，考題也不會公布，就這樣去做了。我覺得比較大的問題是在於說這份東西就不要跟其他專業科目混在一起了，這是最簡單的。我是純粹心理測驗的成績單讀計分的方式，那要擇優還是最佳的…

鄭夙珍：單獨計算還可以否決，就是說篩選也可以，如果說是性向，一般能力的話。

A5：那你們要怎麼篩選？就是說如果個性不活潑的…

鄭夙珍：那是人格，所以我們想人格是沒有辦法做篩選的，因為他太容易造假了，測驗專家的想法是只能參考、是參考…

A5：那參考要拿來做什麼？

鄭夙珍：就像口試的參考，或訓練的參考。

A5：只能參考…

鄭夙珍：這是專家的建議。

A5：那另外一般認知測驗那種的是…

鄭夙珍：比較是能力型的，

A5：那沒有問題啊，那個我覺得如果是能力型的話那就更簡單了。

鄭夙珍：因為他比高下嘛，比較…

A5：能力型的話就跟兩階段考試弄在一起就好了啊…

彭錦鵬：對啊。那個沒有問題，那個已經都解決了。那我想問幾點小問題…我們口試這樣施行下來有沒有什麼小問題？比方說口試的委員會不會太少？

A5：我們基本上目前執行口試就純粹從合法性來講，大概…執行面比較擔心的是說臨時委員突然缺席，沒來我們本來一組加設要有兩位口試委員，那沒來就…或者說他來了，十個人裡面有一個是他的指導學生，假設他是俄文組，這個學生也沒有其他組別可以換啊，整個這裡就只有一組俄文組，兩個委員，其中一個委員這樣…

彭錦鵬：我們現在是兩個嗎？我們現在有沒有這種規則，就是哪一種考試要幾個口委？

A5：口試規則裡面有規定，要看是個別口試、集體口試還是團體討論…

彭錦鵬：我們就以個別口試。

A5：個別口試至少兩個。

彭錦鵬：至少兩個也就是說只有兩個就可以了？

A5：對，可以兩個就可以了。

彭錦鵬：以我的經驗兩個真的是…很慘。

A5：沒有啦，因為還要看等級啦，我說兩個是像外語導遊那種口試，兩個就可以了。那像外交、司法起碼要三個以上，至於說要不要再更多，例如說五個，去頭去尾還是三個，或是七個去頭去尾…

至少三個，兩個是特例啦，至少三個是起碼的原則啦，那你們要再增加…我以前有遇到考試委員，要再加多少人，OK 啊，如果這麼堅持我也可以加，只是說到底要加到九個、十個…

彭錦鵬：我們現在最多的考試時間，以個人考試最多是幾分鐘？

A5：我記得高考一級好像已經到將近一個小時，詳細我不曉得啦，但是每個人都已經快…如果不要用一個小時算，我們用四十分鐘來算的話，四十分鐘，如果現場有三個考生的話就是一百二十分鐘，兩個小時。

鄭夙珍：哇…真的假的，一個人考四十分鐘…

彭錦鵬：韓國已經是兩天，然後對個別來講大概是三個小時，而且最基礎的已經到了五十分鐘了…

鄭夙珍：如果口試沒有訓練，你想想看至四十分鐘他要幹嘛，他能夠問四十分鐘嗎？。

彭錦鵬：所以你可以看到韓國他們是這樣的，而且 2010 年之後一直在進步，從最…

鄭夙珍：那是因為委員的訓練是很到位才有可能的。

彭錦鵬：他們法規上規定的是兩天，結果們實際上去問了，大概一個鐘頭、兩個鐘頭，真正實行也有兩個鐘頭，他是比較高階的…

鄭夙珍：不過像國外他們這個就叫 AC (assessment center) 他是一整天就在做這件事…

彭錦鵬：不是。他那個是個人的，我現在講的是個人的，他是韓國…

鄭夙珍：我知道…我是說國外那樣你就會覺得比較有道理，因為他各種各樣的模擬，模擬行動、請他完成任務、各種各樣的，然後還有口試這樣的…。

彭錦鵬：口試施行到現在，有沒有任何的研究、計畫或是報告，關於口試的委員或產生的問題…

A5：有，但是應該…

彭錦鵬：因為有也是在你這裏啊！

A5：應該有很長一段時間，應該在試題研究中心那裏…

彭錦鵬：過去大概十五年，有沒有研究報告？能不能提供給我們參考？

A5：我會後再跟你們說。

彭錦鵬：請媛玲來聯絡一下，看看我們到底有什麼問題，這樣我們在寫報告的時候會比較清楚一點說我們到底要怎麼樣去做配套…

A5：沒問題。

彭錦鵬：我們就算有考試，那現在大家看起來是心理測驗只是做輔助，那輔助很顯然是要輔助口試委員，那口試委員這部分有什麼問題我們也要先了解一下。好，我的問題大概是這樣。

附錄七 深度訪談記錄四

時間：2017年09月28日（四）14:30-16:30

地點：新北市新店區寶中路119-1號3樓

訪談者：鄭夙珍 銘傳大學諮商與工商心理學系

李俊達 臺北市立大學社會暨公共事務學系助理教授

與談者：A6 104人力銀行主管

鄭夙珍：我們這個案子主要是心理測驗怎麼用在考選的過程，那過去是沒有，如果說成就測驗，那些學科測驗是有的，現在就只有學科考試，但是像人格、性向都沒有。

A6：可是我們以前當兵的時候啊要考預官，我是在國防大學，那個時候有放進來，那個時候是智力測驗。

鄭夙珍：那目的是什麼？篩選嗎？

A6：對啊，太笨的就不能當軍官。他們的第一個門檻，所以我們每年考預官都有遺憾的事情，像是智力測驗劃錯格子，或是成績不理想就沒辦法當。可是我覺得智力測驗還有一個好處，就是他有標準答案的，對就是對錯就是錯。

鄭夙珍：因為她是比較性向、能力的，所以比較爭議小一點。

A6：你現在那個心理測驗用在公務人員考選，是比較偏向於性格？

鄭夙珍：我們現在是有一個規劃，兩階段。第一階段有學科，可以加上能力，mental ability，也就是類似你講的智力測驗，第二階段如果有比較結構式的口試，可以搭配人格測驗，我們現在是有這樣的建議。

A6：所以以後公務人員考試是會有口試的階段。

鄭夙珍：我們現在是會有這樣的建議，你知道我們公務人員考試幾十年是越走越回去的，在民國五十幾年是有性向測驗的，後來就廢掉了。我們看文獻發現，不少國家都有，尤其像特種考試，比如說像警察，警察抗壓性很重要，幾乎全世界都會用到人格上面去了解你的狀況，或者你的抗壓、靈敏度等等，那我們是還沒有，我們在一次座談的時候，某位專家特別說一定要找您，了解一下業界的狀況，就是我想我們先了解一下業界怎麼使用心理測驗？然後接下來我們有這些proposal，我們proposal就是兩個階段，那也請A6幫我們看看這樣合不合適？那這樣整個過程中民意，因為我們的民意是蠻民粹的，會不會有什麼負面的效果、結果？

那我們要怎麼樣去施行他的阻力會比較小？就是以你們業界的經驗，給我們三方面的指導。

A6：其實像我們公司就有提供一種，我們以 big five 當作架構，我們編了一個叫作 104 適性測驗，我們是 combine 到企業去的，那為什麼會有這樣的需求，因為他們知道說一個人的個性跟他的工作是有適配性的，因為我們學甄選，知道說透過工作分析的過程中，一定會找出一些這個工作所需要的 KSAO，那 O 的部分就有蠻多的因素是跟性格有關係的，當然說一般覺得這個公務人員的態度很不好，可是我們偏偏在甄選的過程中，沒有把這個項目放進來做考慮，這個一定會出問題。好，那再回到企業，企業的好處是我不是公家機關，所以我決定要用什麼人就用什麼人，所以一般來講我們在招募甄選的過程中，像以他們測驗運用的方式，會有兩種運用的方法，一種就是說這麼多人來應徵，每個來應徵的都 interview，我不累死了嗎！沒有關係，除了履歷表篩選之外，那我們給他做一個簡單的心理測驗，當然測驗就看看我們需求可能是什麼，像我舉個例子，像我們公司的話給他們做兩種測驗，假如你是工程師好了，很簡單啊！找一個線上的測驗 codility，看你到底會不會寫程式，人家就有這種測驗，丟給你問題，看你寫程式的過程中，我就知道你專業到什麼地方，第二個的話就給他們做一個我們自己編的職業性格測驗，寄給他然後他們就填，填完之後 HR 就會看，看起來寫程式的成績不錯，可是性格好像不太 OK，如果真的很不 OK 的話，有那麼多人可以選，我就不要找他來嘛！覺得說如果還可以，然後最近應徵的人也很少，還是找他來聊聊，找他聊聊的話，那這個時候我們就會給主管進行所謂「面談技巧的訓練」，訓練的重點之一就是我們公司有花錢做性格測驗，你們要瞭解說性格測驗怎麼做解讀，他們在 interview 的過程中，就把解讀的結果把他當作題目，在面談的過程中就可以做 duple check。接下來假如說這個人就進來了，進來的話我們公司會有一個試用期，試用期大概有三個月的時間，我們就會跟主管講說「研發長，最近我們來了一個是不錯啦！但是我們看性格測驗有要注意的地方」，讓他有個底這樣子，他也知道我們性格測驗的架構，所以我們企業在用人的過程中，還有一個可以把人辭退的時間點，就是試用期可能沒有通過就會請你走，可是那個試用期除了看他的工作表現之外，也事先把測驗的結果讓主管事先知道，事先知道的話，主管在輔導的時候會比較有一些依據做為參考。那一直到這個地方的話，從我們用人的角度來看的話，心理測驗的壽命到這個地方就結束了，但是以後他

要做升遷，升遷的過程中還是可以把它測驗的結果調來看一看，可是我剛說從徵選的角度來看的話，前面可以做大量的篩選，那面試的時候可能可以搭配做一些運用，新人進來的時候，在試用期的過程中主管可以知道說他的個性是怎麼樣，可以把他的輔導工作做得好一點，所以是一開始到試用期結束。那回到假如說公務人員運用這個系統，我會想說心理測驗在不同時間點扮演不同角色，可是我們前面用做篩選，這不可能！被罵翻！

鄭夙珍：剛剛你講的是人格嘛！人格篩選就比較困難，所以我們也不建議這樣子，因為補習班文化的關係，太容易背題目了，各種問題會叢生，所以我們想能力測驗會比較可能，而且要有題庫式的，就是他不是每次都一樣的題目，不然也就馬上不能用了。如果說是能力呢？就像你們 codility，這有點工作樣本的概念對不對！

A6：對。那像國外就有專門在編各行各業這種測驗的 center，企業要的話就可以跟他們採買這個測驗。

鄭夙珍：是私部門嗎？

A6：對。

鄭夙珍：那妳可以舉一個公司嗎？

A6：之前有一個蠻大的叫 brand branch，我舉例好了，你來我們這邊當一個企劃，你總是要懂得 power point、word、excel，他們有一個叫 actual 的，就是做 prototype，所以你就要懂得這些工具，把它變成一個一個測驗，這種測驗不是四選一那種的，他是實作的，做得好做得不好是可以算出成績的。像我們公司請工程師做 codility，它的效果好在哪個地方，第一個你做的話當然我們就知道你成績好壞，第二個如果說你是沒有料的，你大概也知道說你做不了這個工作，因為題目你都看不懂。

鄭夙珍：你剛剛一直說你會寄給他，是什麼意思呀？是在家裡就看到這個題目，他就可以在家裡做？

A6：對，他在家裡做。

鄭夙珍：那家裡做有沒有造假的可能呢？

A6：嚴格上來講還是有這個可能性，不過他們會有一些避免你造假的機制，比如說你進來就開始計時，你有時間的限制，但是會不會不是你在寫，是別人在寫可能就沒辦法避免，因為你成績通過的下一關，就要進行我們的 interview，那 interview 你不會的話。

鄭夙珍：知難而退。

A6：對，所以那個對我們來講就是一個篩選，就是一個讓你知道說我們在幹嘛，有人就嚇到了，第一個你就進來填，填了如果太差你就不用來了，如果說有一個偽答的人來 interview，還是會破功。

鄭夙珍：可是你們會去印證 codility 的東西嗎？

A6：會。

鄭夙珍：可能這比較容易嘛！人格是不是比較不好印證？

A6：這個驗證的方法就是很簡單，就是我們找幾個比較厲害的工程師，問他一些專業的東西，他們自己上去填，看出來的成績是不是能夠代表他們的能力這樣子，如果覺得 OK 那就...

鄭夙珍：我是說驗證，萬一他在家裡給別人做，不過他已經知難而退了，所以這種情況不會有。

A6：驗證主要是他們來了的時候，那個 interview 的過程中，他還是會問他們一些專業的問題，用 interview 的方法來做驗證。

鄭夙珍：了解。

李俊達：那所以在家裡線上做的，它的結果是百分比制還是絕對分數制？我的意思是說及格的，還是前多少的可以來？

鄭夙珍：看你們需要多少人嗎？

A6：一般來講像這個 codility 是絕對分數的，就是看我們訂的標準是什麼這樣子。

李俊達：是絕對分數的？

A6：對，它不是把他轉成是 PR 值的概念。

鄭夙珍：那你們通常會怎麼看？比如說你們現在需要五個人，那有一百人來 interview，你們的 ratio 是什麼？就是讓它進來面試的 ratio？

李俊達：因為面試成本很高呀！

A6：我們好像不是用這樣的角度去看，就是我們是把它當作一個篩選的工具。

鄭夙珍：所以如果他達不到這個標準就不要。

A6：對，如果他有達到，我們就是看有的念得學校比較好、有的工作經驗比較豐富，我們就按照那個，就是我們在談甄選的過程中，它那個工具可能扮演的角色不太一樣，我們是把它當作一個

篩選的工具，就是它沒到達那個門檻，就不要找他來了這樣子，那你通過這個門檻了之後，我們還是有一些評估的指標，來決定說我要從誰來邀請起。

李俊達：不是通過就可以來面試？

A6：沒有、沒有。不過因為這個東西要錢，一般來講是先看履歷，覺得這個傢伙還不錯，它才會寄這個測驗給他們。

鄭夙珍：所以這個測驗沒有買斷？還是用別人的？

A6：沒有，因為它是個線上測驗，我們就跟它買點數，給一個做掉就要扣點數這樣子，點數不夠了再去買。

鄭夙珍：那因為我們現在也在想，如果說考選部真的成立一個心理測驗的任務編組，那這要怎麼做比較好？你們公司也有測驗部門嗎？

A6：對，有。

鄭夙珍：因為主要是有人發展適性測驗是要去賣的，所以你們是為了 sell 的角度，不是為了自己公司而發展的。

A6：對。

鄭夙珍：所以你們用 codility 是用別人的東西，是跟別人買的？

A6：對，因為我們自己編不來。

鄭夙珍：對，那如果考選部的狀況，他們有可能套用這樣的模式嗎？

A6：可是考選部考試的方式，應該還是要人到教室，然後就參加考試嘛，對不對？而且這還是可能會作假，可是對企業來講，作假它可以承擔呀，因為它後面還是有 interview，換句話說你沒有那個料，它就請你走這樣子。可是以我們公家機關的考試，它一定是沒有辦法這樣子。

鄭夙珍：公務人員沒有辦法淘汰，甚至於試用期淘汰都有困難。

A6：而且我們要想就是說，今天可能者一個公務人員進來，我們剛剛講說他有專業的考試、性向的考試、性格的考試，那專業的考試一定沒有問題，現在一直在做，如果是性向方面考試，可能是語文、邏輯推理、空間，可是什麼樣的職業會需要什麼樣的性向？

鄭夙珍：這個也需要先工作分析。那你剛剛講的 codility，我覺得它不算性向，它比較像是專業考試。

A6：對。

鄭夙珍：它也有性向的成分，因為它直接表現能力。現在公務員考試他們大部分背誦，他們能力的成分比較少，所以有委員建議另外一個途徑就是說，有沒有可能現在紙筆測驗，把它的 level up 一點，就是出題有隱含能力的包裝，你覺得這樣可行嗎？

李俊達：藏在能力測驗裡面的性向測驗。

鄭夙珍：我是覺得超不可行的，就是你怎麼出題？這需要多年的研議，把原來知識性的題目變成是能力型的題目。

A6：可是國家考試現在只能考知識型的題目，不能有個申論出現一個情境，你要回答情境。

鄭夙珍：應該是可以。

李俊達：可以。

鄭夙珍：可以變成個案呀，或是申論題是可以的，所以你覺得這是一個可行的方法？

李俊達：但是目前為止我們所謂的申論題，其實看起來像問答題。

鄭夙珍：就是記憶式的，它的 cognitive level 是低階的，那現在想要 upgrade 到高階一點。

A6：那我覺得這個應該就有可能性，比如講說我隨便講，我不知道公務人員有什麼，比如要考圖書館的什麼，我就找一個圖書館的 SME，就是主題專家，他們就來研擬這樣一個題目。

鄭夙珍：什麼是 SME？

A6：就是 subject matter expert。

鄭夙珍：像圖書館就找圖書館員這樣子。

A6：對，比如說資深的圖書館長或是圖書館員，加上圖書館系的教授老師，他們坐下來就說這次考試前面知識性的題目佔多少，後面 50、60 深入性，深入性不是說那種理論，就是圖書館在運作的過程中，我就是辦一個什麼樣的活動、怎麼樣去招募志工、火警要怎麼辦，就是那種題目就是我在運作過程中本來就會遇到的問題，那你要怎麼去解決，這樣從它的回答就不是知識性的，它問題解決能力、邏輯推理，時間這麼短怎麼去結構式一個可行的計畫，這個東西出來的過程，我們都是改考卷的人，就是在看的時候不是一個人打分數，可能兩、三個人一起打分數，分數如果一致性必較高就沒有問題，一致性不高的話大家要討論一下然後給定分數。

鄭夙珍：這算比較可行，比性向測驗可行。

A6：對，因為性向測驗，我要去找到跟這個職類有關的性向，這個可能有點挑戰。

鄭夙珍：你知道文獻上都說，一般的工作者它就是 big five 裡面的盡責性跟你的一般能力，一般能力的 cognitive 的 level 高，這兩個加起來它的效度是最高的。如果是一般的話，但是如果是特殊的話，恐怕你就還要去研究。

A6：但假如說你們那個兩階段的概念又行得通，以後你們還有口試好了，那這個題目它寫了，分數好的人就會通過第一階段，第二階段可能就拿這個問題，因為他可能沒有寫得很完整，請他講給我們聽這樣子。第一個就是它專業考試夠了，第二個就是遇到問題如果能提出還不錯的解決方式。

鄭夙珍：那你剛剛說的專業考試是原來紙筆測驗嗎？還是已經 upgrade 的那種考試方式。

A6：意思就是他們還是要保留紙筆測驗的話，因為一下子通通把它變成這個，這個壓力、挑戰實在太高了。

鄭夙珍：所以也就是不做性向，直接就是剛剛 subject matter 上面 upgrade 這樣子？

A6：對，就是由這些實務工作者或是專家出題目，它有點像哈佛那種 case study，既然你要做這種工作，你就要處理這個 case，那我看說你麼解決這個問題這樣子。只是你還是一定的專業，那專業就是用他們傳統一般的方法就可以了，加上幾個這種題目就可以，假如我是主辦單位對這種題目比較沒有信心，我就占比少一點。假如 data 都有了，傳統學科分數是一個，這個可能是一個，接下來可能就是追蹤他們的工作表現，發現說後面新編的題目最有預測力，我們再把比重擴大，這個題目有什麼好處呢？很難作弊啦！會就是會，不會就不會，當然補習班還是可以教你怎麼寫，可是我會覺得出題的方向就變得非常多元，加上說未來大學考試的方式，最近那個劉孟奇還是誰，它是現在大考中心主任 check，他說以後大學考試就要採取這樣的方法，這樣變成我們的考試可以證明你的能力可不可以勝任這個工作，而不是證明我對理論認識有多少，你真的要具備解決專業領域的問題。

鄭夙珍：所以也許這比性向都還好，性向你還要去研究它的 match。

A6：對，而且編性向測驗太麻煩了，就是類似要搞一個大考中心去編那些題目，而且題目還要夠多，因為你弄了之後人家馬上就

copy 走了，那這樣就沒有意義，可是這種題目很好編啊，只要幾個專家談好這樣子，把題目弄好就好，只是這個地方改題目的成本是比較高的，可是我想也好，因為公務人員每一個不會有一萬個要考這個科。

鄭夙珍：就是這樣的考試方式不會大幅度的改變原有的考試型態。

A6：對，你還是到教室參加考試。

鄭夙珍：你如果性向測驗，沒有用 item bank 真的不行，因為馬上就 copy 走了。

A6：對，這個就只是題型不一樣，初期沒有信心題型份量稍微少一點，如果可能發現效度很高，可能把百分比把它擴大，事實上從他寫的過程中，應該他的個性、性向就可以反映出來。

鄭夙珍：那要太會出題了，改題目的老師也是太高竿了！

A6：他的思維方式或是什麼，應該可以從這個裡面看得到。

鄭夙珍：如果要這麼做，出的人、改題目的人都要經過特別訓練。

A6：對。那我就請教你們，假如你們要應徵一個系上的助理教授，因為你們對教育都很熟悉，你就出一個情境這樣子，可能學生教學或是做研究遇到的問題，你叫要應徵的人來寫，寫的結果你們兩個來打分數，你們覺得可以從這個裡面知道說我在這方面能力好或不好？

鄭夙珍：我覺得像這種題型他最大的困難就是評分的一致性，但是好像這又一個比較可行的方向。

A6：你們覺得會很難喔？

鄭夙珍：我當然覺得我評得出來，但是我的標準跟別人的標準又不一樣，當然你要先去講標準，但即使是這樣都很難，然後相關的研究說，當然我們都有標準，但評分前都有預設了，這個標準都撼動不了他，變成標準是參考，等於我們要強調一致性，就是要重新訓練。

李俊達：我有一個問題就是說，這種方法是不是比較適合小規模的考試？現在問題是每年七、八月我們有一個大規模，幾萬人、十幾萬人的。

鄭夙珍：你是說特考也是要先考這個？

李俊達：對啊，都是考試院在辦的，連特考都是考試院在辦的。

鄭夙珍：有沒有可能考試院還是依照用人機關的需求，然後根據用人

機關的需求來組專家團隊，考試院來問外交部，外交部有外交部的 SME，然後內政部有他的 SME，分組來進行這樣的事情，但是還是考試院來負責。

李俊達：這樣子考試就會變得很複雜，就是我今天 6 月 1 號是內政部的一般行政，6 月 2 號是外交部的一般行政。

鄭夙珍：不會啊，就只是考題不一樣啊！

李俊達：同一天考？

鄭夙珍：同一天考，考題不一樣啊！但就是由不同的人分組來研議考題。

A6：那我想到一個方法就是說，我們公務人員的考試有可能分成兩個階段嗎？

李俊達：我跟彭老師目前另一個案子結案了，就是建議成兩階段。

A6：就是想說我們考量到公平性，就是專業頭腦要夠，就是以前考試的方法，那個只是取得一個門檻，可能我們本來要找二十個人，門檻可能拉到四十個人，接下來這四十個人會進到下個階段，下一個階段考得就不是這個學科的，就是我們剛剛講的那種方法。

李俊達：不然就是第一階段一樣給考試院辦，第二階段就用人機關辦。

鄭夙珍：所以就第一階段維持原來的。

A6：對，但是第二階段一樣有舞弊、主觀的考量，那我第一階段底已經通過了，表示我能力水準不會太差，接下來就是適用性的問題，適用性誰最清楚？一定是用人機構最清楚。

鄭夙珍：可是用人機構有 SME 的研議，或者是工作的分析，他們有能力去做嗎？

A6：這個時候如果我是考試院就會想說，既然我不是專家，就是協助的角色？比如你們是用人機構，我是考試院這樣專門的一個 team，我去跟你們討論接下來要做的事情 A、B、C 可能是什麼，所以你們要貢獻你們的知識，我們把題目先編出來，編出來之後評分因為我也不是專家，你們才是專家，那我跟你講說在評分的過程中要注意什麼，就有點像有些企業在辦 assessment center，題目不是我們編的，是從你們的工作場域抽取出來的。

鄭夙珍：所以還是考試院負責嘛？

A6：對，就是我們，可是題目要從你們這邊來。

鄭夙珍：所以他們可以邀請他們的人來一起研議。

A6：對，比如說你們就到我們考試院來，這次下午我們要討論可能是某個用人單位的需求，你們用人單位的人沒有信心沒有關係，我幫你找相關科系的教授，他們就坐到這個地方，把題目弄好，你們還是要負責打分數，或者是打分數不要你們，就找另外一批，然後打分數的人一樣做教育訓練。甚至說你們只要做過一次，我們就給你一個認證，下次來不用再重新給予基礎的訓練，因為對你們來講可能也是一種榮譽，像是某一種考試委員，我知道怎麼命題、打分數這樣，下次有新的人進來，我就不要找你們，可以新舊輪替，每一年我都有機會把優秀的同事、主管 joining the program，他們出題目、打分數，如果我們把它分成兩個階段，可是那個主導都還是考試院身上，只是 domain knowhow 在用人單位身上，所以你們就貢獻你們 domain knowhow，考選機關負責來幫你們主持行政的作業，所以到第二階段還是到我們這個地方來參加考試，題目我幫你們發，因為主持考試我們最厲害，不用擔心會作弊，弄好東西彌封給你們，我們邀請你們進來秘密的空間，就大家打分數，分數有問題大家討論，OK 的話成績就出來了。所以這個時候用人單位會很開心，以前都是你們給我什麼人就要用，現在不用了，如果又能夠結合有第三個口試階段，那口試階段還是你們去做，這樣用人單位在考試院的協助之下應該會覺得說，他們比較有機會找到他們想要找到的人，而且考試院可以凸顯他們的專業，以前的話我們都只能找一些教授出一些學科類的考試，現在我把用人機關也邀請進來，用人機關會覺得考試院很棒，因為要主持一個考選的東西是很麻煩的，麻煩的東西都幫我們解決掉了，那我們只要把我們 idea、需求他們講，分數也我們打，加上以後可能第三段面試也是我們來談，那這樣子我們在找人的過程中，就比較有機會找到我們單位想要的人才。

李俊達：這樣的話，第一階段要篩選掉的比率要很高，因為以國內的高普的錄取率來講...

鄭夙珍：可是現在不是一個階段嗎？直接就定生死。

李俊達：我是說第一階段要能夠進入到第二階段，這一個要刪掉很多人，要不然到了第二階段還是很多人來面試，很多人做這些測驗，目前國內的情況是錄取率只有百分之五、六。

A6：其實如果從甄選的角度來看，這樣是最好的，一般來講通過百分之五、百分之十的人是足夠優秀的，能力上沒有問題。

鄭夙珍：這個不叫智力，這叫背誦題。

A6：可是背誦能力比較好的人後面應該不會差到哪裡去，學習能力應該不會差到哪裡去。

鄭夙珍：不是可以篩選嘛，不管怎麼樣如果三個階段都會比現在一個階段來得公平一點，現在一個階段只有考慮一個能力而已，如果他在運作能力上比較強一點，根本一點機會都沒有。

李俊達：我現在以一個考生、民眾的想法來講，就是說今天我經過第一階段考試之後，而且是跟過去沒有太大差異的考試之後，我通過了，我會覺得我好像已經快要成為公務人員。

鄭夙珍：那你必須要去宣導，告訴他們考試的程序已經改變了，現在是三階段考試。那你過去可能只有錄取一百人，現在錄取三百人，假設這樣，或是錄取兩百人，他們就感覺到不同了。我現在比較不清楚的就是你剛剛講的第三階段，第三階段是會要用到人格測驗嗎？

A6：因為我覺得說把人格測驗放進來，一定會有爭議，所以我建議不要把人格測驗放進來，只是第三階段假設是被認證過的用人單位主管，我們可以教你 interview 的技巧。

鄭夙珍：所以百分之百就是用口試？比較結構化的口試。

A6：對，就第三階段需不需要這樣。

鄭夙珍：完全口試？

A6：對。

鄭夙珍：所以人格測驗完全不用？

A6：對。

鄭夙珍：因為它爭議太多，我們有一個委員也說再怎麼樣也逃不了補習班的猜題、解題，防弊沒有辦法。

A6：當然我覺得說這麼多階段考生可能會受不了，我覺得還是把它分成兩個階段就好，第一階段就是學科的考試，比如假設我們要錄取十個，可能到了第二階段參加筆試跟口試的可能就二十個，假如說初期有一百個人來考，這二十個人有一點像 assessment center，就是你來這個地方就是要考問題解決的能力，你要筆試對不對，甚至可能要口試，那我們負責來打分數的這些人，就是用人單位的這些人，我剛講說他會經過我們的訓練嘛，那我們給他們考試的情境也是他們貢獻出的想法，只是透過考試院的專家變成第二階段考試的情境，那個情境也不用時間太長，可能就半天的時間，可能有筆試、口試，那口試就是講他們的想法，或者

是給他們簡單的互動，看他們和人相處的能力，會不會因為要贏過別人一直去貶低別人，可以把 assessment 的概念放進來。

鄭夙珍：assessment center 的概念就是多元一點。

A6：對，就是多元一點。甚至說那個過程用攝影機拍下來，拍下來好處是什麼，你們這幾個人裡面看，我們外面也可以找專家看。

鄭夙珍：可是你現在不是只講兩種嗎？一種就是高認知能力的筆試，另外一種是口試。

A6：我是說把高認知能力的筆試跟口試把它結合在一起，因為你分成三階段...

鄭夙珍：我知道，那錄影機是要錄？

A6：錄口試的，因為筆試是他寫的，口試這樣錄有什麼好處呢？第一個現場的打分數之後，外面的也可以幫你打分數，另外一個我抗議覺得你們這樣評不公平的話，沒關係，我們可以把錄影帶調出來看，我們找另外一批專家來看到底你覺得你很好，別人是不是覺得你很好，所以就是錄影存證這樣子。

鄭夙珍：就是口試的公平性的問題。

A6：對。

李俊達：其實英國的高級文官就是用這樣子，他們有一種叫做快速升遷考試，他們有些人可以一進去就當到高級文官，那他們的做法就是你先在家裡做線上測驗，一樣你可以作弊，但就是有時間限制，一點進去就是四十五分鐘之內要回答，比如說過去的年雨量是多少，然後今年會不會發生水災，發生水災你要做什麼？或是今天你進到辦公室桌上有幾份公文，然後你的主管說幾點之前要你怎麼回覆他，請你馬上打一個 e-mail。就類似這樣，四十五分鐘做完之後他會給你一個分數，線上考試及格者會被通知在幾月幾號到 assessment center，到倫敦去口試，那是一整天的，那天會有評量中心法的測驗，也有加上結構性口試，英國的快速升遷很像類似這個東西。

鄭夙珍：他們是一整天？

李俊達：一整天。

鄭夙珍：他們也可能有其他一大堆實務表現的考試？

李俊達：對，還有團體口試。

鄭夙珍：但是我們不要那麼麻煩，先這樣...

A6：因為我們是初階的，不是高級文官，所以盡量不要變動太大的狀況之下，是不是可以用這種方法做。

鄭夙珍：那這種方法事實上應該也是可以用在特種考試吧？

A6：可以呀！所以前面的學科是把大部分的人篩選掉。

鄭夙珍：你剛剛看到的 ratio 是五分之一對不對？

A6：這只是我隨便舉例的。

鄭夙珍：那這個 ratio 到底多少？如果我們要建議的話？

李俊達：其實這個概念很像招募金字塔，那我們現在兩階段就有處理，其實我們做的建議是招募金字塔的概念在臺灣是不可行的，原因是因為我們的報到率太高了，就是你幾乎考上的人通通都會來，所以根本也不用說要多找一些人來挑。

鄭夙珍：招募金字塔還有後面的訓練包括在裡面，但是這個是沒有的啊！

李俊達：純粹是做前端。

鄭夙珍：這只是兩階段。因為剛剛 A6 有講到，其實有人還加上訓練，你訓練再來試用，那這樣就有四個階段，這是最好的方法。

A6：最理想的應該是你剛剛講的四個階段，前面筆試篩掉一部分，高認知的 assessment center 是這個，然後不是有人進來了，進來之後可能就到一個什麼中心去，去訓練或是去實習，然後三個月之後我就跟你講說有沒有取得這個資格，跟你講什麼呢？你可能剛進來，前面的一年、三年我每年都要考核你，只要有一年沒有通過，那可能就不好意思。

鄭夙珍：對，試用三年，像我們學校都試用三年。所以新人有夠兢兢業業的。

李俊達：所以如果照這樣走的話，以後會變成這個職位到最後訓練階段還有五個人在嗎？

鄭夙珍：沒有，比如你現在百分之二十，那你可能找出十個，然後你訓練這十個人的過程去觀察，觀察的時候可以取代心理測驗，但是我們還是可以用心理測驗來輔助他的觀察，因為你剛講的 big five，因為一般的人在訓練的過程中如果沒有一個方向，我們觀察不出個東西，所以如果說由 big five 來輔助觀察，然後到最後再試用。

A6：其實到最後這個地方就比較殘酷一點，比如我跟你說我們只取

五個喔，你們就好好的表現，不管你們再怎麼優秀。

鄭夙珍：所以我覺得這樣不能做，因為打翻現在的制度，但是我會建議不是你有預先淘汰五個，而是你真的表現太差，真的太不符合，必要時淘汰。

李俊達：如果到訓練階段還淘汰人，照目前的情況不可能，會一直被告，因為目前訓練階段被淘汰的，大多數都是顯不適用的情況才有可能。

鄭夙珍：所以唯一的辦法就是調到別的地方去。那我剛剛想到有別的國家還在用，就是一開始，因為現在有個問題就是很多人報考某個行業，他不知道他適不適合，如果可以先用一些量表或是一些方法，先讓他評估一下看他適不適合，像英國他們就是網路上先做。

李俊達：對，他們有人格測驗的公開測驗。

鄭夙珍：加拿大也是這樣子，就是先自我篩檢。

A6：對，你剛講到一個點我覺得可以建議政府，意思就是說考試院做什麼？我不把它當作一個考試，你想當公務人員，其實公務人員沒那麼好當，他要有一些特別的個性，那我這邊 open 提供一個自我檢測的方法，你就測一測看多少，可是這個不會記錄下來，就是讓你自我探索用的！自我篩選嘛，不適合我幹嘛花錢去補習搞那麼久。

鄭夙珍：所以這樣大概就有這幾個階段可以走這樣子。

A6：性格測驗把它放在這個地方就適合了。

鄭夙珍：對，不要當作篩選。

李俊達：自我參考。

A6：對，consensus 本來就是跟這很有關係，我就是這麼低然後我的 openness 這麼高，這樣子就真的不要。

鄭夙珍：對，我也是這樣想。但是如果我假設，如果說他自我探索，那的確考試院有一個成績，那你覺得有沒有可能考試院也留一個成績，然後他到最後可以在訓練的時候有個觀察。

A6：他就會擔心說會不會在中間的過程，因為我有做這個你把我給...

鄭夙珍：所以我們就光明正大，完全讓你自我探索。

李俊達：就是做完之後檔案就銷毀。

A6：就是說編個量表可以從優秀公務人員跟差的，去把那個標準找

出來。

李俊達：不具名就好，做這個測驗不具名就好了。

A6：而且這可以把生涯規劃概念放進來，你進來公家機關三、四十年的工作，你真的要想清楚你要不要做這個。

鄭夙珍：我覺得這是最重要的，因為我們真的是太喜歡當公務員了。

A6：這個東西假設他沒有考試壓力，第一個適不適合當公務人員，第二個什麼職位比較適合你。

鄭夙珍：對。

A6：比如你比較適合到新聞的、適合地方行政的，所以這個地方我們就可以把生涯規劃元素放進來。考試院會很棒啊！就是我們找進來的都是有熱情的。

鄭夙珍：這個一放進來，我們整個 level 都提高了。好像蠻有前瞻性的樣子。

李俊達：先不管做完的人會不會認帳，那個人做完之後還是要考嘛！

A6：那沒關係，那至少我跟你講說你的適合度只有 5%、10%，你還是要考就來考！所以前面有一個自我篩選的機制，找方向看適合做什麼職位的，接下來就是回到他們最在行的學科考試，學科考試的下一關我們把 assessment center，叫 mini-assessment center 好了，就是用筆試加上簡單的口試，題目都是由 SME 出的，打分數也是 SME，而這 SME 是考試院有給他們教育訓練的、認證的，而且是用人機關可以提人加入的，那有部分的可能從業界、學校老師去組成，負責第二階段考試的題目跟打分數…（口試）中間的過程我們都可以錄影，如果有爭議的話，影帶把它調出來，找另外一批專家打分數這樣，甚至說就算打分數當下不僅是裡面的打分數，外面的也可以分數。以往有一個研究就是現場打的跟外面打的分數是一模一樣，是不會有差別的。

鄭夙珍：那一定是經過很好的訓練。

A6：那訓練就不用講了。

鄭夙珍：所以訓練就完全不用用？

A6：對。

鄭夙珍：需才孔急，但進來的不是他要的才是主要問題。

李俊達：講實際的情況是，這個缺今年行政總處給你，你不趕快把缺佔住，明年可能沒有，所以你先把這個人弄進來。

鄭夙珍：你知道這也是公務機關的狀況，就是不適任的人很多。

A6：現在我會想到一個問題是人力資源管理他是一系列了，那你把人找到了，接下來的訓練都要搭配得上，要不然我們只是把一環給照顧好，後面可能沒有照顧好還是有問題，至少說我們剛剛這樣講，前面讓它方向比較清楚，那以前的考試還是在，只是多了一個階段的考試。

鄭夙珍：就是這幾的還是可以畫出來，這幾個「育」、「留」的階段我們用心理測驗，就是你適用的方式，如果他真的不行，我們是可以把他轉到適用的職位。如果這樣它的威脅性就小，而不是淘汰它。

A6：現在的國小老師也有這樣的問題，那時候我想到的方法是這樣，你們可以參考看看。就是說這個人就是不適合啊，你就不要在學校待了，可能教育局的什麼單位，那我給你一些專案性的任務，可是在這個單位只有給你三年的時間，要嘛就做出成績，要嘛就是再去找一個學校願意用你，可是你進到這個 pool 裡面三年都沒有人要，那抱歉你就沒有這個資格了。其實臺灣現在很多企業都不景氣，像華碩他們最近也不要裁員，他們就把一些人不要的，通通集合在一個單位，我給你們半年的時間，你們想出能為公司做什麼事情，想的出來 idea 通就繼續留下來，要嘛就是找到其他單位，那如果沒有 idea 也沒有單位要你，那我就是把你資遣。

鄭夙珍：真的是企業的做法，但是你如果放在老師它一樣告到死。

A6：那時候老師也這樣講，可是我說這一至少有一個好處是，不要讓它一個老師在一個學校，專門處理問題老師的單位就是專家，可是不要說一個老師在一個學校、一個老師又在一個學校，把校長、行政人員都搞死。

鄭夙珍：了解，成立一個處理問題老師的專家。

A6：所以老師也會有點怕，就會說不要被送到那個地方去，送到那個地方大概就是...

鄭夙珍：不過你知道送出去，很有汙名化的作用，這也是會被告的...

A6：那就是送之前要有一定的標準。

鄭夙珍：他現在是給我們建議啦，看我們能不能成立一個問題公務員中心。

A6：對，就是不要讓它再對原來的單位造成困擾，把你給集中，說不定集中也是幫他找方向啊，說不定做出什麼專案很棒，這也說

不定，不要讓他們汗名化啦！只是說既然你不適合這個，那你到這個地方來。

李俊達：潛能開發中心。

A6：對！這個就很好，有潛能開發專家一大堆，讓你能力再造，不要讓他留在原來單位，對單位主管、同事都很困擾。

鄭夙珍：那如果轉職，你知道有些人不適合在這裡，但他不見得不適合在別的地方。

A6：對啊！之前不是有一個電影叫型男飛行日誌，那個喬治克隆尼就是專門幫人家裁員的，其中有一幕他就很開心，他就跟他講說以前的夢想是什麼，他就把他的夢想給勾引出來了。就說不定這個單位是協助人再生的角色，這個不見得不好。

鄭夙珍：所以我們必須要建議「選、用、育、留」任何環節都非常重要。

A6：不過剛剛老師這樣講的話，更凸顯甄選的重要性，你一選錯人的話成本太高了。所以這個我就想到，有沒有可能考試院做得更多一點，他不是只有提供一個自我檢測的工具，就是他們可能有專人，可能是退休的公務人員好了，可能是比較熱心助人的，發現說不是很適合的話可以打電話跟他聊一聊。

鄭夙珍：有嗎？有這個中心嗎？

李俊達：張老師這樣喔？

鄭夙珍：職涯中心！

A6：因為我們希望進來的都是最優秀的人，那你進來之前為了讓你想清楚，我們提供自我檢測。

鄭夙珍：職涯中心可以跟人力再造中心整合，就是生涯適配的一個引導單位。

A6：所以他們就是專門在協助公務人員，不管是進來之前、之後，你的生涯規劃跟發展，要不然可能真的很不適合，你要痛苦三十年，我在這個單位一直被人家恥笑，這個心裡很不健康啊！

鄭夙珍：我跟你講職涯中心比什麼潛能開發好太多了，潛能開發聽起來就是欠潛能才要開發！所以人格或是其他職涯測驗就是放在最前面。

A6：對，讓他自我探索。

鄭夙珍：這就是一個沒有威脅性的自我探索。

A6：甚至說後面真的有那個單位在，那他想說我怎麼做的那麼不開心，來做個測驗好了，結果發現我真的可能不是很適合。

鄭夙珍：所以就是要成立一個職涯中心，這個職涯中心有一點府輔導，一點適配性協助調整的功能。

A6：對，他不是說等進到系統之內，是在進來之前。

鄭夙珍：前跟後啊，都可以。

A6：對，他可以做一個整體的規劃。

鄭夙珍：那你這樣很簡單的給他兩個心理師就夠了。

A6：不能是那種心理師啦！一定是要學組職、學工商的心理學領域，因為他才能知道組織的狀況，因為心理師處理的是有病的人，但他們不是有病，只是要找方向而已啊！

鄭夙珍：A6，謝謝！差不多了，非常具體，學到非常多！

附錄八 期中報告審查意見回應對照表

審查委員	期中審查意見	團隊回應
余民寧 委員	目前為止，研究團隊符合期中報告所要求的進度；至於後半段研究建議可以做實證意見的調查，將所擬之可行性做法、何種職級的公務員為受測對象、相關法令配套措施等轉化成問卷調查題目，針對利害關係人（包括應考人、現職公務人員、學者專家等）進行問卷調查，以搜集較完整的資訊。	感謝審查委員肯定。在期中報告之後，研究團隊將採深度訪談、焦點座談等實證研究方法，盡可能蒐集利害關係人之意見。惟就問卷調查方式，就本案研究期程與經費恐難辦理，請審查委員諒察。
	期中報告書研究初步建議第3點：未來針對風險程度較低的初任人員，建議可採行「口試+人格測驗」一節，惟我國公務人員初任考試每年應考人數動輒幾十萬人，採「口試+人格測驗」可能不是經濟有效的作法，建議應該以多階段考試方式進行，先以紙筆測驗來篩選掉大部分的人，意即應考人之學識、基本專業知識的程度皆無問題後，再進行口試及人格測驗，較為節省成本；因此，文獻上提到許多國家的公務人員篩選方式都可參考，但其特點為所費不貲，且需要人力及時間，是否適合我國情形，仍需再評估考量。	本計畫將於期末報告綜整各國制度文獻、以及專家焦點座談會議、深度訪談的結果，並經團隊內部討論後，研提政策建議。
陳學志 委員	心理測驗種類繁多，尤其在「最佳表現」及「典型反應」兩者之使用目的以及考量點均不相同。期中報告已將兩者分開考量，值得肯定。	感謝審查委員肯定。
	目前國內心理師法規範，使用心理測驗必須取得心理師的相關證照，未來國家考試如採用心理測驗，建議對相關法令配套措施是否調整及修正等應做討論。	感謝審查委員提醒，未來本計畫研提政策建議若涉及法令修正之處，必將加以討論相關配套措施。
	報告中有關比較美、英、德、日等國公務員使用心理測驗之辦理情形，富有參考價值，惟建議考量國情與文化的差異，例如日本對測驗的使用相對保守，可能是因為東方文化中，試題保密不易，且考生傾向不斷練習、猜題。本計畫也提到防弊措施，例如是否可用立法來禁止補習班對這些測驗做模擬或練習，否則對於典型反應之人格測驗會造成較大的影響。	有關各國施行經驗，本計畫在期末報告階段將蒐整更多資料，並研擬值得參採之處。
	建立標準化的心理測驗所耗費的成本與傳統試題差異頗大，建議研究團隊可以比	感謝審查委員建議，本計畫之執行將依據委託目的，聚

	較兩者成本的差異，納入未來推動可行性的參考。	焦於公務人員考試併採心理測驗施行之配套。有關成本差異之比較，恐難納入本計畫研究範圍，懇請審查委員諒察。
陳柏熹 委員	期中報告第 8、9 頁有關心理測驗的分類，宜再行審視，建議採「最大表現」及「典型表現」2 大類來呈現。此會牽涉到測驗有無標準答案，其使用上會產生何種問題或爭議，以供考選部未來選用測驗參考。	感謝審查委員指正，有關心理測驗的範圍與類型，以及心理測驗應用於選才之相關議題，本計畫將蒐整更多文獻，於期末報告呈現。
	報告中，有關各國心理測驗使用情形分析，有些並不屬於測驗部分，而是其他評量方式，或受測對象不是針對初階人員，爰建議將重點應放在各國使用何種心理測驗、測量何種心理特質、測驗成效檢核相關證據說明、過去遭遇的實際問題及其如何處理案例等，例如是否曾經被控告違反法規及其處理情形，同時建議增加各國與我國考試特性的比較。	本計畫將於期末報告綜整各國制度文獻、以及專家焦點座談會議、深度訪談的結果，並經團隊內部討論後，研提政策建議。
	研究團隊初步建議針對低風險的初任人員採用「口試+人格測驗」，此與本研究各國文獻發現、現行國內實施狀況之間的連結不強，宜再釐清並評估其可行性，才得知所提建議是否合適。	本計畫將於期末報告綜整各國制度文獻、以及專家焦點座談會議、深度訪談的結果，並經團隊內部討論後，研提政策建議。
李坤崇 委員	有關防弊措施及對社會大眾說明論述部分，建議研究團隊要強化說明。	有關防弊措施及與大眾說明部分，本計畫將參採公私部門專家的看法，尤其是採用心理測驗選才之私部門，了解實際執行上的注意事項。
	我較關切各國使用測驗時遭遇的問題及如何解決問題，建議團隊試著去了解，這對未來的推動會有所幫助。	有關各國施行經驗，本計畫在期末報告階段將蒐整更多資料，並研擬值得參採之處。惟有關於各國使用測驗所遭遇到的問題與解決方法，恐需要親赴各國考察，與相關政府單位關鍵推動者深度訪談。惟就本案研究期程與經費恐難辦理，敬請審查委員諒察。
	建議加強說明期中報告達成計畫目標的進度，並逐條比對分析說明執行狀況。	感謝審查委員指正。
	焦點座談人員及層面宜適切擴增，如可納入媒體或民意代表參與訪談，將有助於日	本案仍屬推動計畫之研擬階段，考量現階段邀請媒體

	後的推行。	或民意代表訪談，恐將引發關注與聯想。因此，本計畫之焦點座談對象，仍以行政機關人員為主，敬請審查委員諒察。
	建議報告書第四章節能明列研究起迄期程。	感謝審查委員指正。
	第 1 頁第一章緒論，完全節錄徵求計畫書須知，完整性不足，除政策性或行政目的外，建議加入考試方法與程序必要性的動機說明；另心理測驗的範圍相當廣闊，建議本章節加入「名詞詮釋」及「研究範圍與限制」，界定本研究的心理測驗涵蓋面是普通性向測驗、特殊性向測驗、人格測驗、適性測驗，還是其它性質的心理測驗？國家考試目前的筆試科目，可視為學科性的成就測驗，就不應包含在研究範圍內。我認為性向測驗較不會有爭議，反而是人格測驗可能較具爭議性。	感謝審查委員指正，有關公務人員考試加入心理測驗的必要性、心理測驗的範圍與類型等議題，將於期末報告內容呈現。
	第 9 頁第 5 行：「性向測驗由於是能力測驗，與應徵工作關聯性明顯，因而在選才程序中使用，一般較少有問題。」此段論述不清楚，因性向測驗可分為普通性向測驗與特殊性向測驗，此處所指性向測驗是測量何種性向或能力？其與應徵工作關聯性無法從文字敘述中得知，建議可以舉例方式較為清楚。	感謝審查委員指正，有關心理測驗的範圍與類型，以及心理測驗應用於選才之相關議題，本計畫將蒐整更多文獻，於期末報告呈現。
	第 12 至 13 頁相關文獻討論人格測驗作為選才工具部分，考量人格測驗類型與用途區分相當多種類，有專門測量是否有精神疾病（例如 MMPI）或了解個人人格類型者，如要應用於選才上，應比較接近 Holland 的類型論，即個人人格特質與其選擇職業之間的適配程度，影響個人對工作的滿意、成就、適應以及穩定程度，目前很多測驗機構會替某些大型公司開發專屬徵才的人格測驗，因此針對不同人格測驗的類型與功能建議詳加討論。	
	第二章「各國公務人員併採心理測驗之辦理情形」，多在探討考試方式與程序，有關心理測驗的類型、內容、採用方式的介紹較少，且多為二手引用文獻，第一手的外文資料相當少，建議應予補強。	感謝審查委員細心指正，有關各國施行經驗，本計畫在期末報告階段將蒐整更多資料，並研擬值得參採之處。
	第 44、45 頁討論日本公務人員採用心理	

	<p>測驗情形，原則上日本國家公務員在面試前均需接受性格檢查(即人格測驗)，人格測驗結果或人格傾向會提供面試官參考，但不列入計分，另特殊專門職業考試還會進行 MMPI 測驗。</p>	
	<p>第 46 頁倒數第 3 行：日本人事院舉辦第 1 次試驗時，不論是基礎知能知識或專業知識，都是考選擇題一節，與實況不符，建議再查詢日本人事院網站。</p>	
	<p>第 50 頁有關日本地方政府公務人員考試的性格檢查或適性檢查，不同地方政府所使用的測驗內容與性質仍需釐清其正確性。</p>	
	<p>第三章我國公務人員考試選才併採心理測驗之辦理情形，有關警察特考併用心理測驗之研議，與本章標題似未扣合；另建議就深度訪談結果，就目前實施的民航特考飛航管制人員考試的心理測驗進行分析與討論。</p>	<p>感謝審查委員指正，本計畫擬於期末報告階段，以「我國公務人員考試選才併採心理測驗之規劃與辦理」章名，探討國內現況。</p>
	<p>第 70 頁有關臺中市政府所發展的人格問卷，其內容與應用並不夠清楚，建議補充資料。</p>	<p>有關臺中市政府發展之人格問卷，本計畫將再努力蒐集資料，呈現於期末報告。</p>
	<p>未來研究進度建議針對本案研究問題第 3、4、5 項作具體分析與研究，主要應檢視我國那些公務人員考試有採用心理測驗的必要性，及適合的測驗種類與性質為何？如此，才能進一步分析各項測驗的編製與採用方式。</p>	<p>本計畫將於期末報告綜整各國制度文獻、以及專家焦點座談會議、深度訪談的結果，並經團隊內部討論後，研提政策建議。</p>
<p>李震洲 參事</p>	<p>一、深入了解國家考試取消心理測驗之原因供決策參考： 考試院在民國 40 年至 55 年，曾經成立過考試技術研究委員會，並推動心理測驗多年。初始在高普考試中增加心理測驗一科，分數單獨計算，作為錄取標準之有力參考。就其試題形式觀察(如圖形、語文、數字來看)，性質上應屬傳統智力測驗。45 年至 48 年普通考試心理測驗成績仍單獨計算，惟列在最後 10% 者，不予錄取(即具有否決權)；但學科成績達到 60 分以上者，則不受此限制。47 年至 48 年，心理測驗成績與其他學科成績平均計算。49 年至 55 年此階段除原有智力測驗外，另加試不同人員分類測驗(分行政人員、會統人員、工業人員、農業人員、醫事人員</p>	<p>相較於民國 40 年至 55 年考試院所推動之心理測驗，現今之心理測驗類型、相關法律規定、技術…等已迥異，多年之前的推動經驗恐亦難以參採。同時，有關當年政策推動之利害關係人不易確認，其失敗之原因，恐難以考究，懇請審查委員諒察。</p>

<p>五類)，如工業人員試題即包括數理計算、機械轉動關係、機械工程圖解、空間關係理解等，就其形式觀察，性質上應屬性向測驗，兩者成績各占 80%及 20%。惟外界反彈聲浪甚大，至 56 年考試院基於心理測驗對公務人員選拔之功能作用無法說服各方，及作為普通科目成績計算是否公平合理，亦有重新考量之必要，爰決議取消心理測驗之施行。現在時空環境雖與過去有別，但建議研究團隊宜去瞭解當初為何功敗垂成之真正原因，以為未來規劃新制之參考。</p>	
<p>二、 提供外國因使用心理測驗所生爭議司法判例供參： 頁 16，敘及美國自 1965 年成立僱用機會平等委員會，在其監督及各項聯邦法律保障下，已有不少因心理測驗使用失當而敗訴之案例，心理測驗（尤其是人格測驗）的使用成為雇主必須謹慎面對之問題。建議研究團隊能蒐集部分司法判決案例，並按不同態樣加以分析雇主敗訴之理由為何？係違反那些相關法律規定？實體原因或程序原因？未來我國公務人員考試如擬採用心理測驗，做為考試方式多元化之一環，該注意那些問題？以免重蹈覆轍。另外與我國同為大陸法系之德國、日本，有無類似司法判決可供參考，亦可瞭解。因為可以預見，如我國公務人員考試擬採用心理測驗，測驗結果並有篩選淘汰功能，則後續行政爭訟恐將不斷；爰相關法制設計，宜參考國外經驗允宜周延完善。</p>	<p>在我國公務人員考試採用人格測驗的推動階段，幾乎難以作為淘汰的標準。相對地，心理測驗中關於認知測驗方面的改進與研擬，將更具有實務效益。因此，有關外國使用人格測驗所生爭議之司法判例，現階段蒐整之需求可能較小，懇請審查委員諒察。</p>
<p>三、 使用心理測驗之定位功能及適用範圍宜多審酌： 心理測驗納入國家考試，若設定為具淘汰功能，淘汰基準須有相當依據及論理，宜較審慎。如改以在考試程序之訓練階段實施，作為後續機關用人參考依據，或較可避免爭議。 另心理測驗依心理特徵來區分，可分為智力測驗、性向測驗、成就測驗、人格測驗四類；其意義與功能目的各有不同。警政署在 101 年 12 月委託研究案「辦理警大警專兩校入學考試實施心理測驗案」中，</p>	<p>有關公務人員考試採用心理測驗之之定位功能及適用範圍，本研究於期末報告會審慎考慮，並研提可行方案。</p>

	<p>結論建議警大及警專入學考試、外軌一般警察人員考試，未來採人格測驗（含工作態度）、性向測驗及職能量表（含領導能力、自我管理、執法能力等）三管齊下方式。本報告頁 86，本研究初步建議未來公務人員考試可採行「口試+人格測驗」，並將人格測驗做為初任口試之輔助參考資料，以篩選掉人格特質顯不適任公務職位者。此一建議，能否一體適用於各種公務人員考試（如警察人員特考、調查人員特考、外交領事人員特考等）；或應針對不同考試特性分別設計規劃，仍應仔細評估為妥。</p>	
	<p>四、 民航特考飛航管制科之心理性向測驗實施階段可再審酌： 心理測驗已列入典試法第 14 條第 1 項法定考試方式之一，亦有單獨心理測驗規則訂定發布。目前公務人員民航人員特考飛航管制科別，其心理性向測驗（包括動作判斷能力檢查、認知及推理能力檢查、空間能力檢查等），則係規範在體格檢查複檢標準當中，未來是否應考量單獨以增列心理測驗考試方式為妥。</p>	<p>本計畫將聚焦在未來公務人員考試採用心理測驗之制度性考慮，有關民航特考飛航管制科心理性向測驗之實施，經期中報告與航管中心相關人員訪談，現階段推動情況尚佳，似無考科調整之必要。惟未來若時機合宜，則可考慮將目前的相關考科內容「正名」為性向測驗。相關內容之探討，本計畫將於期末報告階段呈現。</p>
<p>董鴻宗 參事</p>	<p>一、在可行性評估面，除現有座談訪談的對象外，宜就其他相關關係人或團體進行訪談。例如學校端的警大、警專或調查局展抱山莊受訓學員，如此將更具有說服力。</p>	<p>遵照委員建議，本計畫期中報告後將與利害關係人訪談，確保研擬方案之可行性。</p>
	<p>二、工作分析和核心職能將是心理測驗是否採行的必要條件，所以用人機關端的意見亦應一併列入考量。</p>	<p>感謝審查委員建議，本計畫期中報告後將加入有關工作分析與核心職能的討論。</p>
	<p>三、外國經驗中西方多直接採行，日本則較保守，與我國國情較類似的日本，其未大量主流採行之原因，宜予深入探討供決策參考。</p>	<p>有關各國施行經驗，本計畫在期末報告階段將蒐整更多資料，並研擬值得參採之處。</p>
	<p>四、心理測驗定位需明確並具良好之信度、效度，若是輔助參考用，得否篩選掉不適任者，關係重大，此將影響測驗內容之設計。一般而言，民間專業測驗機構編製之測驗可能信度效度較高，未來如擬由部編製，如何維持較佳之信度效度？</p>	<p>遵照委員建議，有關未來測驗內容之設計及應注意事項，本計畫在期末報告將呈現研究成果。</p>
	<p>五、後續期末報告，應建議具體可行的階</p>	<p>遵照委員建議，本計畫在期</p>

	段性試辦方案，試辦的層級、類科、方法和效果等，將更具研究價值。	末報告將呈現完整研究成果。
蕭智遠 參事	一、心理測驗（性向測驗或人格測驗）常模建立至少需3年時間（頁65），量表編製所需經費約為多少？常模使用多久須更新才能保有心理測驗的效度？目前國內有無適用於公務人員取才之心理測驗？	心理測驗類型多元，不同類型之公務人員考試亦須搭配不同之心理測驗。本計畫聚焦於推動心理測驗之制度性考慮，有關各項細緻規定恐難以一一考慮，懇請審查委員諒察。
	二、本研究報告頁54（四）日本各大書局都有性格檢查、適性檢查參考題庫書籍；日文網路上也都有所謂的「教戰手冊」、「應試對策」；將來公務人員考試如實施心理測驗，雖已有可以不公布試題之依據，但仍須多思考如何確保試題真實具保密性，使試題保有一定的效度，建請在期末報告能提出完整的防弊對策。	日本性格檢查及適性檢查包含性向測驗與人格測驗，由於性向測驗與人格測驗屬性不同，防弊與安全之可行性亦有差異，本研究期末報告將分別討論。有關各國施行經驗，本計畫在期末報告階段將蒐整更多資料，並研擬值得參採之處。
	三、建請研究團隊蒐集更多資料，在期末報告深入探討警大、警專入學考試暨外交特考外交領事人員考試有採行心理測驗之計劃，卻未能將心理測驗付諸實施之原因，並具體提出目前那種公務人員考試最適合先採行性向測驗或人格測驗，供考選部政策參考。	遵照委員建議，本計畫在期末報告將呈現完整研究成果。初步看來，一般公務人員考試施行性向測驗，應較為可行。至於人格測驗由於防弊困難，若施行宜與結構性口試合併使用。因此一般選才暫且不採型人格測驗，僅在特殊職務如警察、外交人員等方考量人格測驗之施行。
	四、文字、數字修正 （一）頁4二、焦點座談法第一段第一行「與部內司會同仁」舉辦第一場座談會，「」內文字語意不清，請再斟酌； （二）頁69第一段我國飛航「官」制人員，應為我國飛航「管」制人員；頁74（一）民航局航管人員第二段倒數第3行「符合」多打一次應刪除； （三）頁78第2段最後1行口試階段後錄取14位，應為「15位」； （四）頁131最後第2行比如說性「別」測驗，是否為性「向」測驗之誤？ （五）頁133第3段A4：最後第2行對「文發」業務不是那麼有興趣，是指「文化發展」業務嗎？	遵照委員建議，本計畫在期末報告最終版本將全面檢視文字及數字之正確性。

	<p>(六)頁 140 最後倒數第 5 行他們去「見」常模，應為「建」常模；</p> <p>(七)頁 141 第 3 行 A4：國小老師可能要「交」很多科目，應為「教」；適合「交」這科，應為「教」這科；</p> <p>(八)頁 146B7：第 3 行口試之後錄取「14 人」，應為「15 人」，第 4 行一「是」通過人數為 50 人，應為一「試」通過人數為 50 人。</p>	
<p>劉筆圓 參事</p>	<p>一、建議本國公務人員考試適合採用心理測驗之類型： 心理測驗類型眾多，各有其強調要評量的目的，我國公務人員用人機關有中央及地方行政機關，取才分別由高等暨普通考試、地方公務人員考試等考試而來，另有特殊機關需用之警察人員、調查人員等特殊考試取才，其採用心理測驗之類型亦應不盡相同。</p>	<p>心理測驗類型多元，不同類型之公務人員考試亦須搭配不同之心理測驗。遵照委員建議，本計畫於期末報告將依工作性質，針對最迫切需要之公務人員職位，研提相關建議。</p>
	<p>二、建議本國公務人員考試採用心理測驗宜在考試那一階段實施，及是否作為錄取與否之判定。</p>	<p>遵照委員建議，本計畫在期末報告將呈現完整研究成果。</p>
	<p>三、英美德日公務人員考試併採心理測驗比較表請增欄位： 第 57 頁比較表請增加「是否作為錄取與否之判定」、「心理測驗系統之建置情形」、「實施成效(如果有資料的話)」等欄位。</p>	<p>有關各國施行經驗，本計畫在期末報告階段將蒐整更多資料，並研擬值得參採之處。</p>
	<p>四、委外辦理或導入私人機構已研究成熟建立測驗系統何者較適： 從各國辦理心理測驗情形來看，借重民間發展的測驗系統可能是趨勢，如果公務人員考試併採心理測驗，開發心理測驗試題、蒐集測驗結果建立常模、抽樣評估等過程一定要耗費相當大的時間及人力成本，公務人員考試使用的心理測驗系統可否委外辦理？或以導入私人機構研究使用已成熟建立之測驗系統，予以客製化後供適用？</p>	<p>遵照委員建議，本計畫在期末報告將綜合考量國內外施行經驗，研提完整之政策建議。</p>
	<p>五、請修正文字 (一)第 44 頁日本辦理情形一、第 2 段第 4 行「專門職」重複 2 次，後 1 次應為「經驗者採用試驗」？ (二)第 58 頁「心理測驗內容」日本三、組織適應性 2、及 4 均為「重視程序」？</p>	<p>有關各國施行經驗，在期中報告後，本計畫將再透過各式管道取得相關資料，並於在期末報告完整呈現。</p>

附錄九 期末報告審查意見回應對照表

審查委員	期中審查意見	團隊回應
李坤崇 委員	團隊所提期末報告與計畫目標、執行內容大致符合，研究團隊很積極用心。	感謝審查委員肯定。
	各國公務人員考試採心理測驗之類型與辦理情形的文獻蒐集頗為不易，研究團隊的資料蒐集，雖不甚完整，卻也足供參酌研究。	感謝審查委員肯定。
	本案採取資料分析法、焦點座談法、深度訪談法等3種研究法頗為適切。	感謝審查委員肯定。
	所提研究建議，如兩階段考試、認知能力測驗納入考選項目、職務工作分析作為考選試務依據、使用人格測驗作為自我篩選機制等，均頗為適切。	感謝審查委員肯定。
	(一) 建議增加「摘要」，以便讀者清楚掌握研究案全貌。	本報告之格式與內容將依照考選部相關作業規定辦理。
	(二) 最後一章「研究發現與建議」，應聚焦在公務人員考試，爰研究報告第102頁「二、國外應用心理測驗的做法與趨勢」建議修改為「二、國外應用心理測驗於公務人員考試的做法與趨勢」。另第104頁「三、國內應用心理測驗之實施現況」建議修改為「三、國內應用心理測驗於公務人員考試之實施現況」。	遵照審查委員建議，修正該二小節之標題。
	(三) 我國考試過於強調公平、公開、公正，我認為未來推動方案時，相關的配套措施更為重要，爰建議多著墨在如何推動方面。	本計畫所研提之建議，以及「公務人員考試採心理測驗推動計畫(芻議)」，均詳列考試階段與考科安排之設計，值得有關單位參採與推動。
余民寧 委員	如同李委員坤崇所說，未來要如何採行心理測驗的相關配套措施才是最重要的，建議考選部應該要修訂相關法規，意即未來採用心理測驗或多元評量方式，其共同前提為：考試內容、題目、答案等都不能再公布，否則將會使補習班成為最大得利者，而扭曲國家考試的目的，最後可能導致考試制度改革失敗。爰建議可以對外公告國家考試題目屬國家財產，任何竊取國家財產者都以法律或公權力制裁，如此才能達到改革的目的。	民國104年2月公布之《典試法》修正案中，新增規定「考試性質特殊者，經考試院同意後，試題及測驗式試題答案得不予公布」，並於同年11月修正發布的典試法施行細則第14條定義「考試性質特殊」為，「口試、心理測驗、電腦化測驗、試題命擬困難、試題題型特殊、新興類科等及其他經考試院同意之考試」。相關說明已載明

		於報告第 12 頁。
	贊同研究團隊歸納的心得及具體建議，但無論爾後是否成立專責辦理測驗的機構或研發單位，勢必都要投入相當的人力、時間及經費等成本。	感謝審查委員肯定。
	研究報告提到目前國家考試多屬成就測驗，而申論題型多為記憶層次，如此其試題價值與選擇題幾乎無異，以現行公務人員高普考試各科目考試時間及考試天數設計而言，實在難以測出應考人的專業程度。因此，建議可調整題型的內涵或方式，例如考慮採用素養評量，其評量特性是試題會提供很多背景資訊或參考資料，並以題組方式呈現一連串高層次的題目，藉以評量受測者的認知能力；惟該種試題需要一群專家共同設計，所費成本極高，因此必須有題目不能曝光的相關配套措施，目前有些國際證照考試也使用這種測驗方式。	本報告建議「成就測驗不論選擇題型或申論題型皆應朝向能力評量方向研發」，即呼應審查人所提之意見。另，有關《典試法》修正案中「考試性質特殊者，經考試院同意後，試題及測驗式試題答案得不予公布」之新增規定，相關說明已載明於報告第 12 頁。
	無論特殊性質的特考（例如民航特考、警察特考等）或一般公務人員考試，都可以其基礎特質或共同職能（例如情緒穩定、忠誠度等）採以人格測驗或性向測驗對應考人進行評估，併採分階段、分類型考試方式，同時提早及延長公告期間，讓民眾有心理準備後再推行，以減少外界阻力；至於測驗成績是否納入計分或僅作為篩選參考，可以再行考量。	本報告經與專家學者研討，並由研究團隊深度討論後，建議「使用人格測驗作為自我篩檢機制」，予以應考人更適合職務之建議，而具有生涯諮詢功能。此外，「部分特殊職務公務人員加考人格測驗作為口試之參考」，做為交叉驗證應考人表現之參考。以上兩種作法對於考試結果將不產生決定性之影響，應亦無過度防弊之必要。
余致力 委員	第一章緒論： （一）「研究動機與目的」提到早年原有實施心理測驗，但在民國 56 年取消，建議期末報告應就當年停辦的理由、停辦原因是否消失、如今重新提出實施的理由等予以論述，尤其是 104 年重新將心理測驗列入考試院策略議題之理由，更應該要加入報告中說明。	有關民國 56 年取消心理測驗之原因，經查訪資料後，確難獲得相關論述，請審查委員諒察。 而依據《考試院第十二屆公務人力再造策略方案》之說明，係於會前會之「考選分組」，由陳委員皎眉研提「強化心理測驗與多元考選機制」部分決議，經分組確認後所提之議題內容及其執行策略建議、相關期程。該段說明已增補於本報告第一章

		研究目的部分。
	(二) 研究團隊將心理測驗分成成就、認知、人格等類型，但一般民眾對於心理測驗不熟悉或有偏見，而產生排斥，爰有關人格如何界定、何種人格適合擔任公務人員及其因果關係等，建議應要納入說明。	有關心理測驗之類型與應用，請參見第一章第三節之說明。惟有關何種人格適合擔任公務人員及其因果關係，經團隊實證調查，專家學者建議「使用人格測驗作為自我篩檢機制」，或「部分特殊職務公務人員加考人格測驗作為口試之參考」，主要考量係避免人格測驗產生決定性之影響，降低民眾與應試者之疑慮。
	(三) 余委員民寧所提素養評量，有些是與公務部門強調的職能內涵相同，建議可以設計一個新的名詞，讓未來在政策行銷或推動的可行性提高、阻力減少。	綜合我國人事機關近年來集中心力於各職位之職能查核，可考慮使用「職能素養」一詞。
	(四) 本章第三節「心理測驗的類型與應用」建議做為緣起，將其內容調整到第一節之後，並加上「背景」等文字。	除心理學界與相關領域之學者外，國內各界對於「心理測驗的類型」較難有清楚之界定。本研究依照學理分為「工作知識測驗」、「認知測驗」、及「人格測驗」三種主要類型，從而探討應用趨勢與相關議題，俾利讀者掌握心理測驗的概念與範圍。因此，特於第一章第三節載明「心理測驗的類型與應用」，避免誤解與爭議，此章節安排有其必要，請審查委員諒察。
	(五) 報告第 13 頁內文引註參考范信賢、陳偉泓文獻資料，但在「參考文獻」中並未明列，上網也搜尋不到。爰有關內文引註的文獻資料及「參考文獻」部分建議重新核校整理。	遵照審查委員意見辦理。
	第三章「我國公務人員考試選才併採心理	有關外交部之辦理情形，由

	<p>測驗之規劃與辦理」,其中第 65 頁提到民航局、臺中市政府文化局及外交部等機關有採用心理測驗,而第一節「現行各機關辦理情形」獨漏外交部辦理情形,僅在焦點座談會邀請該部人事處主管進行訪談,建議第一節應就外交部辦理情形詳加論述。</p>	<p>於相當程度具有機敏性質,難以取得相關書面資料。因此,僅能就該部人事處主管人員之說明,進行質性分析。</p>
	<p>有關內文引用訪談意見的格式建議一致,例如第三章訪談意見呈現斜體字,而第四章並非採斜體字。</p>	<p>感謝審查委員指正,已依照考選部出版品之格式,將第三章訪談意見部分,修正為非斜體字。</p>
	<p>第四章「公務人員考試採行心理測驗之研議」其中第三節「小結」第 98 頁第 2 段第 2 行提到「配合考選部甫完成之《公務人員採多階段考試可行性研究》計畫,研提 3 項方案……」多階段研究案亦是委託彭副教授錦鵬研究,我非常支持考試制度要改革,也贊同應該要全面一起改革,但目前多階段改革的推動似不樂觀,而現在又要將心理測驗的研議建立在這個不確定的基礎上,未來恐難以推動,如同李首席參事震洲的書面意見:建議心理測驗與分階段考試脫鉤處理,較為單純化且利於推動。因此,所提建議方案應要有多種考量,除原提出以多階段(或兩階段)為基礎的 3 個方案外,建議增加於現行制度下採行心理測驗的方案,亦可再分列 3 個方案等。</p>	<p>研究團隊在進行考選部委託研究計畫「公務人員採多階段考試可行性研究」中已經提出改革各項可行方案,在本研究中另外基於需要進一步建議,針對特定種類公務人員進行性格測驗。政策選擇性已經相當充分,可由決策機關選擇適合的配套改革方案。</p>
	<p>第五章第二節「研究建議」第 106 頁「一、兩階段考試有助於提升考選信效度」的部分,如同前述,建議方案能有多種考量。</p>	
	<p>附錄八「公務人員考試採心理測驗推動計畫(芻議)」內容僅提供大方向的規劃,性質較類似說帖,建議應要有更具體的方案,包括為何要做、準備做什麼、如何做、誰來做、針對誰做(即考選的範圍)、在那些地區做、什麼時間做、要花多少經費、做完的成效、對考選有何助益等,如此才能有更具體的計畫及方向。</p>	<p>「公務人員考試採心理測驗推動計畫(芻議)」為研究團隊提出之未來改革方案原則上應考慮之步驟,審查委員提出之各項意見,「包括為何要做、準備做什麼、如何做、誰來做、針對誰做(即考選的範圍)、在那些地區做、什麼時間做、要花多少經費、做完的成效、對考選有何助益等」,有待考選決策機關決定方案之後,針對方案實施之內容、對象、數量再完成</p>

	<p>報告第 101 頁提及心理測驗類型中，認知測驗包括智力測驗，因智力測驗屬發展較為成熟的測驗，請問採行智力測驗的可行性為何？請研究團隊予以說明。</p>	<p>說帖。</p> <p>參見第七頁之說明，智力測驗 (intelligent tests) 及性向測驗 (aptitude tests) 均屬於認知測驗，旨在測量受測者認知能力。智力測驗與性向測驗經常被視為同義，惟焦點有所不同，智力測驗測量範圍廣，旨在測量整體智能，因而又稱一般心理能力。性向測驗的目的則在不同智能中 (如語言推理、數字分析、邏輯推理、空間概念等)，測評個體的強項與弱項，以能與未來發展方向連結。本報告建議「認知能力測驗 (如性向測驗) 應列入考選項目」，並非採行智力測驗。</p>
<p>陳學志 委員</p>	<p>贊同余委員民寧所提，使用心理測驗最重要的議題是試題保密與安全性，嚴謹的試題除不能公布外，在題目設計階段的預試亦要保密，而以我國國情如何訂定相關法律配套措施則是成功與否的關鍵。</p>	<p>民國 104 年 2 月公布之《典試法》修正案中，新增規定「考試性質特殊者，經考試院同意後，試題及測驗式試題答案得不予公布」，並於同年 11 月修正發布的典試法施行細則第 14 條定義「考試性質特殊」為，「口試、心理測驗、電腦化測驗、試題命擬困難、試題題型特殊、新興類科等及其他經考試院同意之考試」。相關說明已載明於報告第 12 頁。</p>
	<p>良好的測驗必須經過信、效度分析及常模建立的冗長階段，其中可能會增加必要的成本，建議報告內容增加採行心理測驗與現行考試之成本分析，如此對將來可行性的評估會更加清楚。</p>	<p>研究團隊預見採行心理測驗將牽涉到考試人數和測驗方式、測驗题目的製作等各項不確定之成本因素，且需考慮不同規模所必須付出之成本，並尋求經濟規模與成本之間的斟酌。相關之成本分析有待決策方案已定之前提。</p>
	<p>人格測驗如僅做線上自我篩檢之用，則宜提供不同職位與人格之適配建議，方能提供有效的人職配對功用，同時國家考試採</p>	<p>感謝審查委員建議，本報告於政策建議「四、使用人格測驗作為自我篩檢機制」，說</p>

	<p>用人格測驗的考試範圍建議包括職場倫理、操守、價值等部分，而非傳統心理學的人格測驗範圍。</p>	<p>明該人格測驗可提醒應考職務與個人之適配性，並提供生涯諮詢之功能。</p> <p>至於有關人格測驗的考試範圍，本報告遵照審查委員建議，於該項建議增補文字說明。</p>
	<p>人格測驗除了傳統使用說謊量表（lie scale）及強迫選擇（force choice）來防止作假外，近年來心理學家也發展出類最佳表現之內隱人格測驗，如：內隱連結測驗（Implicit Association Test），建議也可參考。</p>	<p>經本研究團隊實證調查，專家學者建議「使用人格測驗作為自我篩檢機制」，或「部分特殊職務公務人員加考人格測驗作為口試之參考」，主要考量係避免人格測驗產生決定性之影響，降低民眾與應試者之疑慮。以上兩種作法對於考試結果將不產生決定性之影響，應亦無過度防弊之必要。</p>
	<p>人格特質、價值、倫理及工作態度的確不容易以紙筆測驗進行測量，較適宜的方法是使用實地實習的方法，依其實際表現篩選出最適合者，故可參考教師考試之「先教師檢定、後教學實習」的方式，以兩階段方式選才。</p>	<p>感謝委員建議，透過考訓兩階段：先考試，再透過實地實習，依實際表現篩選出最適合者原為相當理想方式，各國制度也都強調考訓合一。然而，如本研究第 10 頁及第 96 頁的分析，目前考選制度礙於法規及公務人員文化之限制，尚未建立妥適的淘汰制度。不僅正式聘用後要淘汰員工困難，即使在訓練、或試用期間已發現員工表現不如預期卻仍無法淘汰員工。基於此一限制，本研究建議兩階段且強調能力導向的考選方式更審慎評估應考人在人格特質、價值、倫理及工作態度等方面 KAOs 之整合能力。</p>
	<p>為確保成就測驗試題品質，建立題庫及使用預試來進行項目分析實有其必要，建議可以同步實施。</p>	<p>本研究於第 3 頁及第 111 頁均已提及建立題庫、項目分析為確保測驗品質之必要歷程。爰為強化其重要性，特增補第十點政策建議。</p>
	<p>考試是為了選出最佳、最適職位之人，因此須有不同工作核心職能或素養的分</p>	<p>感謝審查委員肯定，本報告已建議「職務工作分析應作</p>

	<p>析，才能依其需求設計出所需要的測驗藍圖。</p>	<p>為考選試務之依據」釐清不同職務所需之職能模型，有助於考選時切中要地，選出職務所需人才。</p>
	<p>贊同團隊所提以多階段考試方式併採心理測驗，除可更為節省成本增加效益外，亦可作更精細的選才。</p>	<p>感謝審查委員肯定。</p>
<p>劉約蘭 委員</p>	<p>計畫目標達成情形： （一）各國資料之蒐集內容多屬靜態的制度陳述，建議增加動態的歷程探討與隱藏於背後的價值分析，提出足夠支撐的論述，作為外國經驗借用必要性與可行性的基礎，否則容易流於表象的複製。</p>	<p>本報告中有關各國資料之蒐整，係經研究團隊多方調查所獲。日本部分係請由日本就專家翻譯網站即時資料，美國警察人員特種人員考試制度亦是翻譯自最新調查報告，德國外交人員考試內容則係透過電子郵件多次徵問，才獲得對方回應並提供資料。整體而言，本報告之各國靜態資料蒐整已非常不易，更遑論有關動態歷程之掌握。為了解各國最近制度採行之動態歷程，建議可另案編列足額之考察費，以獲得第一手資料。</p>
	<p>（二）研究問題第三項「公務人員考試採行心理測驗目的與功能」部分，僅在第三章以目前蒐集的警察特考、民航特考、臺中市文化局甄選等實然面資料作為討論範圍，未作應然面的全面考慮，且未在第五章研究發現闡明，即驟然提出公務人員併採各項心理測驗的建議推動作法，邏輯關聯薄弱，宜再加強。</p>	<p>本報告第五章第二節之研究建議，除植基於第三章現行各機關辦理情形外，更參考自第二章之外國施行經驗，以及第四章透過實證調查，由專家學者研提之意見，經研究團隊深入討論後所研提。</p>
	<p>（三）研究問題第四項「那些特考適合採行心理測驗及其類型」部分，現行公務人員特種考試共有 23 種，研究團隊未作全面討論，恐怕失之主觀。建議應就文獻探討結果歸納出國內外那些特殊人員考試採行心理測驗，採行的原因及種類為何，並據以全盤檢視現行特考性質之契合度，按其特徵（如工作特性、用人機關重視度與配合度、測驗效益等），探討適合之特考及採行的心理測驗種類。</p>	<p>研究團隊在研究初期就徵詢具有數十年考選實務經驗之考選決策單位，何種特種考試有必要進行心理測驗，並綜整國內外經驗，提出優先進行性格測驗並進行試辦之建議。</p>
	<p>（四）研究問題第五項「推行心理測驗的相關配套規劃」部分，研究團隊提出三項方案的推動策略，雖條理分明，但在研究</p>	<p>本報告研提之三項方案的推動策略，係植基於第四章，透過實證調查，由專家學者</p>

<p>過程中並未提出驗證或深入討論，如可再進行實證調查，並從中釐清最適方案，當使研究結果更具可行性。</p>	<p>意見彙整所得。相關說明與討論，請參見第四章第三節。</p>
<p>(五) 整體而言，本研究對待答問題之回應過於籠統不清，部分研究發現與研究建議之間的關聯性不明確，仍有精進之必要。</p>	<p>本報告第五章第二節之研究建議，除植基於第三章現行各機關辦理情形外，更參考自第二章之外國施行經驗，以及第四章透過實證調查，由專家學者研提之意見，經研究團隊深入討論後所研提。</p>
<p>研究內容： (一) 研究團隊如企圖扭轉若干對於國考的觀念與作法，建議必須持平客觀，將重點置於提出有效的改善方案。例如第 7-8 頁：指陳現行公務人員考試應試科目內容僅著重於單一科目專業知識，全為低認知層次記憶性試題，恐有誤解。國家考試每年使用申論式試題至少達 8 千題以上，試題評量層次即使未能全部達到評鑑等級，但仍有諸多試題在評測應用、綜合、組織等高層次認知能力，建議再審酌報告內容文字。</p>	<p>感謝審查委員指正，本報告已再審酌文字，並增修該段之說明如下：「由於專業科目的應試內容相對側重在單一科目專業知識的記憶，至於專業知識的理解和融會貫通稍嫌不足，並較未有如邏輯推理、數學推理、語文能力推理等高層次認知能力的評核，因而較難判斷應考人是否具有在職場合宜表現的潛能。」</p>
<p>(二) 本研究訪談紀錄整理詳細，值得肯定，但有僅憑單一受訪人員意見即提出研究結論的不盡謹慎情形，如第 92 頁「心理測驗配合分階段考試施行」一節之討論內容，幾乎全為 A6 的意見；再如第 80 頁，第三章第二節「現行各機關採行心理測驗之目的與功能」之小節，僅憑少數機關代表訪談及座談資料即判定：「工作風險高低」與「採行心理測驗之目的（最優或最適）」兩者之間的關係，有武斷之嫌，建議再檢視及整合訪談與座談結果，避免偏頗。</p>	<p>A6 受訪者是 104 人力銀行的資深協理，確實提出諸多實用建議。至於「工作風險高低」與「採行心理測驗之目的（最優或最適）」兩者之間的關係，確實也只能從幾位與會者的發言歸納而得。惟本報告所研提之研究發現與政策建議係綜整自理論文獻、國外經驗、與實證調查結果，並經研究團隊通盤考量，儘可能兼顧理論與實務之可行性。</p>
<p>(三) 人格測驗結果納入口試參考固然可驗證測驗填答結果的可信度，但也可能產生引導委員評價偏差的月暈效應或占據了有限的口試時間，減損了口試的效果，宜有配套措施以為因應，如考慮延請心理師參與口試，並給予充足的口試時間（以臺中市政府之例，求職者面試時只有 3 分鐘自我介紹與 2 分鐘回答提問時間，面</p>	<p>參考外國經驗，各國公務人員考選之口試委員常應考選種類之不同而有區別，對於同一類考試如外交人員考試，各國之口試委員來源亦有不同。是否延請心理師參與口試，考選機關得斟酌採用。至於臺中市政府之口試</p>

	<p>試功能應極有限)。</p>	<p>並非公務人員之初試，且非法定考試，考試時間之長短符合其運用之目的即可。韓國經驗顯示，公務人員考選之口試時間不斷延長，足供我國參考。</p>
	<p>(四) 研究建議所提「自我篩檢的線上人格測驗」如果不具淘汰或阻擋的作用，是否視為考試的一部分？又國人在考量是否投入公職時，多先考慮外在客觀條件，如工作穩定性、薪資水準，而少有以個人適合度為優先考量因素，換言之，即使應考人自我篩檢不適合公職，恐怕仍多決定繼續參加公職考試，期待自我篩檢發揮功能，恐與現實不合；另考選部資源有限，是否應先聚焦在考試實際採行之心理測驗為宜。</p>	<p>「自我篩檢的線上人格測驗」僅提供予應考人為自我篩選機制，非視為考試的一部分。此種自我探索在英國與德國之公務體系皆有施行，不僅能提醒應考人審慎決定應考職務與個人之適配性，也能予以應考人更適合職務之建議，而具有生涯諮詢功能。目前國內應試者耗費大量時間與金錢，投身於國家考試行列，且部分人員錄取後，甚至發現個人性向與公務機關屬性扞格。因此，本項建議應具有可行性，若規劃得宜，並將可為社會整體節省人力資本之耗費。</p>
	<p>參考文獻： (一) 內文未引註：本報告第 113-123 頁共約 105 筆參考文獻中，若干文獻重複，且約有六成文獻未於報告內文引註。</p>	<p>遵照審查委員意見辦理。</p>
	<p>(二) 參考文獻漏列：報告內文中有若干參考資料未被納入參考文獻中記明，如第 5 頁 Salgado 等 3 人之 2001 年文獻、第 7 頁 Schmitt 之 2014 年文獻、第 8 頁之馬傳鎮等 2 人之 2015 年文獻、第 39 頁考選部之 2008 年文獻、第 42 頁德國內政部之 2009 年文獻等。</p>	<p>遵照審查委員意見辦理。</p>
	<p>(三) 內文引註錯誤或不全： 1、第 22 頁李震洲等 3 人之 2007 年文獻非該段資料之來源(似為馬傳鎮等 2 人之 2010 年 b 文獻之錯引，惟該文獻並未繪製圖 2-1)。 2、第 51 頁引述之考選部「日本公務人員考試相關制度考察報告」已於本年 8 月在考選部網站公開，相關文獻資訊尚未更新補齊。</p>	<p>遵照審查委員意見辦理。</p>

<p>陳榮坤 科長 (規劃 司)</p>	<p>研究問題所提需求等，建議於最後章節逐一回應：第五章「研究發現與建議」，建議就所蒐集之資料綜整分析後，針對5個研究問題（國外及國內心測概況、對於公務人員考試之目的功能、特考適辦類科或適合之心測類型等）予以逐一回應。</p>	<p>針對委員所提之5個研究問題，本報告均已載明。惟為求行文之鋪陳，分述於研究發現與研究建議兩節，說明如下：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 國外心測概況請參第五章第一節「二、國外應用心理測驗於公務人員考試的作法與趨勢」。 2. 國內心測概況、對於公務人員考試之目的功能請參第五章第一節「二、國內應用心理測驗於公務人員考試的作法與趨勢」。 3. 特考適辦類科或適合之心測類型請參第五章第二節研究建議「八、本研究研提心理測驗應用於公務人員考選規劃之三項方案，考選機關可視需求擇定推動」。
	<p>請就審查意見研處（因應的）辦理情形：請參考一般委託研究案辦理方式（如「公務人員採多階段考試可行性研究案」），對本案期中及期末報告審查會議審查委員所提相關意見等，研處說明辦理情形，並收錄於期末（結案）報告。</p>	<p>遵照審查委員意見辦理。</p>
	<p>請討論本案未來結案期程：考量本案涉及本（106）年度（基金）預算之執行，擬依契約第7條規定，請會上決定期末報告修正期限，俾明確未來結案期程，本司建議期限定於106年12月15日前，是否妥適？</p>	<p>遵照審查委員意見辦理。</p>
	<p>引用相關文獻部分：98年12月國家菁英第5卷第4期之「心理測驗納入國家考試之可行性」、本部106年「公務人員採多階段考試可行性研究案」部分內容重複部分詳如附件2，請團隊參考調整。</p>	<p>本案為政策研究報告，各項研究推論需植基於團隊主持人研究與實務經驗之基礎。審查委員所提之二文獻均為本團隊各主持人之著作，而該著作與本報告之相關性甚高，且為本團隊各主持人長期研究之精華與延續，引用並均載明出處。</p>
	<p>有關本報告內容、文字建議修正部分詳如附件3，請團隊參考。</p>	<p>遵照審查委員意見辦理。</p>

<p>李震洲 參事</p>	<p>對頁 92 多元心理測驗執行流程及相關議題中，所提成立負責辦理心理測驗之專責機構、以試辦形式推展並以測驗證據回應質疑兩點，個人表示支持。但對於心理測驗是否一定要配合分階段考試來施行，個人則持保留意見，主要原因在於：(一) 董前部長任內推動公務人員考試分階段考試，考試委員之間意見紛歧，始終缺乏共識，難以持續推動。蔡部長接掌部務後，在部內公開會議中，尚未對公務人員考試如何續推分階段考試有具體意見與明確指示，因此將兩者勉強掛鉤，恐不利於未來推動心理測驗可能。(二) 考試院兩方案，建議研究公務人員考試之高考三級及普考、地方政府公務人員特考採行分階段考試，第一階段是一般能力測驗，第二階段是專業能力測驗的可行性。本研究心理測驗之後續推動，則建議從警察人員考試、外交領事人員考試、司法官考試等逐步推廣採用人格測驗；旨揭考試現階段皆採分試方式辦理，尚無辦理分階段考試之空間。因此心理測驗與分階段考試脫鉤處理，較為單純化且利於推動。</p>	<p>研究團隊在進行考選部委託研究計畫「公務人員採多階段考試可行性研究」中已經提出改革各項可行方案，在本研究中另外基於需要進一步建議，針對特定種類公務人員進行性格測驗。政策選擇性已經相當充分，可由決策機關選擇適合的配套改革方案。</p>
	<p>心理測驗納入國家考試，並藉此篩選淘汰部分應考人，因淘汰基準並不明確，不如在考試程序之訓練階段實施，以作為後續機關用人參考依據，以避免發生爭議。否則如在第二階段考試中進行，特殊職務公務人員並在口試前加考人格測驗，此一結果做為口試是否及格之參考。其性質是否為考試方式之一？心理測驗成績是否採計？有無可能因人格測驗結果影響到錄取與否？如因此而口試被淘汰，其後續行政爭訟勢不可免。面對司法機關法律檢驗，本部或口試委員或心理測驗委員，能否清楚客觀的說明心理測驗內涵及其結果，以及據以淘汰的理由，均有待審酌。</p>	<p>本計畫所研提之建議，以及「公務人員考試採心理測驗推動計畫(芻議)」為研究團隊提出之未來改革方案原則上應考慮之步驟，審查委員提出之各項意見，「包括為何要做、準備做什麼、如何做、誰來做、針對誰做(即考選的範圍)、在那些地區做、什麼時間做、要花多少經費、做完的成效、對考選有何助益等」，值得有關單位參採與推動。</p>
	<p>參考文獻部分，引用王俊卿等、王成基等、劉慧娥之文章，都有重複列舉情形，多餘部分請刪除。</p>	<p>遵照審查委員意見辦理。</p>
<p>董鴻宗 參事</p>	<p>工作分析和核心職能是心理測驗是否採行的必要條件，所以執行面用人機關的意見應列入考量，尤其人事機構必須做好紮實的工作分析提供考試機關設計測驗內</p>	<p>本報告已建議「職務工作分析應作為考選試務之依據」，釐清不同職務所需之職能模型，有助於考選時切中</p>

	<p>容，否則在沙地上蓋樓是毫無效益的。</p> <p>認知能力測驗要列入考選項目，理論上是立意良善，理由堅實，惟根據歷辦考試措施經驗，執行面將面臨諸多挑戰，實在要做好相關配套，取得各界共識審慎為之。</p> <p>在組織面及專業角度觀，以目前考選機關人力、專業度及行政資源，似尚未有十足採行心理測驗之能力及準備，倘若政策決定，允宜思考考試機關組織改造俾引進外部專業人力因應。</p>	<p>要地，選出職務所需人才。</p> <p>本計畫所研提之建議，以及「公務人員考試採心理測驗推動計畫(芻議)」為研究團隊提出之未來改革方案原則上應考慮之步驟，審查委員提出之各項意見，「包括為何要做、準備做什麼、如何做、誰來做、針對誰做(即考選的範圍)、在那些地區做、什麼時間做、要花多少經費、做完的成效、對考選有何助益等」，值得有關單位參採與推動。</p>
	<p>期中報告曾指出心理測驗(性向測驗或人格測驗)常模建立至少需3年時間，詢問量表編製所需經費約為多少？常模使用多久須更新才能保有心理測驗的效度？供考選部參考。惟期末報告仍未能提供。</p>	<p>研究團隊預見採行心理測驗將牽涉到考試人數和測驗方式、測驗题目的製作等各項不確定之成本因素，且需考慮不同規模所必須付出之成本，並尋求經濟規模與成本之間的斟酌。相關之成本分析有待決策方案已定之前提。</p>
<p>蕭智遠 參事</p>	<p>台中市政府文化局有能力自編5種人格常模，105年再建立第6種人格常模，供前往求職者填寫人格測驗量表，堪稱公務機關之典範。人格常模建立之時間及經費是否會隨受測人數多寡，編製內容之繁簡而不同？建請加以說明。</p>	<p>測驗編製之經費，若試題題項較多(較多分量表)、常模種類需求較多(如不同職位之常模樣本)，均會增加試題編製及施測之成本。常模建立之時間視專案進行當時人力而定。</p> <p>受測人數與常模建立樣本所需人數較無相關，常模建立後，不論受測人數多寡均能合宜使用常模。</p>
	<p>期中報告曾建請研究團隊蒐集更多資料，在期末報告深入探討警大、警專入學考試有採行心理測驗之計劃(當時心理測驗推動小組會議決議由中央警察大學、台灣警察專科學校負責，工作小組執行部分由內政部警政署負責)(頁67)，卻未能將心理測驗付諸實施之原因是經費問題？是信效度問題？，在期末報告未見回應。</p>	<p>依據本報告受訪者A5之訪談內容，在研議警大、警專入學考試採行心理測驗之評估階段，出現兩種情形，第一支持與反對意見並存，第二徵詢實際參與過程之心理測驗專家表示不易判斷答題之正確性，因此最後未能付諸實施。本團隊雖試圖蒐整各方說法，加以驗證，惟實</p>

		難以獲知更確切之原因，懇請審查委員諒察。
	<p>期末報告述及(一)英國提供線上自我評鑑之問卷方式，讓應考人評估自己是否準備好成為文官(頁34)、(二)德國外交部網頁提供申請人自我檢查是否適合從事外交工作之自我評估表(頁46)。建議考選部於網站提供應考人自我篩檢的線上人格測驗(於各項方案之前階段採用)，予以想要報考民眾更清楚理解職務工作內涵及所需能力特質，達到自我篩檢之目的(頁107、110)，由於民族性之差異，在我國多數應考人存有「考取至上」之心態，實施恐不具成效。若將來有此計畫，一般警察特考可先行試辦。</p>	<p>「自我篩檢的線上人格測驗」僅提供予應考人為自我篩選機制，此種自我探索在英國與德國之公務體系皆有施行，不僅能提醒應考人審慎決定應考職務與個人之適配性，也能予以應考人更適合職務之建議，而具有生涯諮詢功能。目前國內應試者耗費大量時間與金錢，投身於國家考試行列，且部分人員錄取後，甚至發現個人性向與公務機關屬性扞格。因此，本項建議應具有可行性，若規劃得宜，並將可為社會整體節省人力資本之耗費。</p>
	<p>美、英、法、日等國警察考試均有加考心理測驗，黃富源規劃警察考試心理測驗應包括人格測驗與性向測驗兩部分(頁66)，事先篩檢出不適任者，期能減少任職後因不適任而離職之比例。惟警察特考每年報考人數均超過2萬人，106年報考25289人。目前該項考試係採筆試與體能測驗，如加考心理測驗是在筆試通過後舉辦或體能測驗通過後辦理，應審慎研議。</p>	<p>本研究依照學理分為「工作知識測驗」、「認知測驗」及「人格測驗」三種主要類型。本報告政策建議「八、研提心理測驗應用於公務人員考選規劃之三項方案，考選機關可視需求擇定推動」，並提出「公務人員考試採心理測驗推動計畫(芻議)」，詳列考試階段與考科安排之設計，值得有關單位參採與推動。</p>
	<p>外交領事人員考試近幾年報考人數約500人左右(106年報考503人、105年報考497人、104年報考471人)，該項考試除筆試外，另有集體口試與外語個別口試，應是先行實施心理測驗最適合之考試。</p>	
劉筆圓 參事	<p>整理研究團隊對本人前於期中報告所提意見之回應，期末無其他意見。</p>	<p>感謝審查委員指教。</p>

國家圖書館出版品預行編目(CIP)資料

公務人員考試採心理測驗之可行性研究 / 彭錦鵬,
鄭夙珍, 李俊達作. -- 初版. -- 臺北市 : 考選
部, 民 107.03
面 ; 公分
ISBN 978-986-05-5502-8(平裝)

1. 國家考試 2. 公務人員 3. 心理測驗

573.44

107004032

書名：公務人員考試採心理測驗之可行性研究

作者：彭錦鵬、鄭夙珍、李俊達

出版機關：考選部

地址：116 臺北市文山區試院路 1 之 1 號

電話：(02)22369188

網址：<http://www.moex.gov.tw>

出版年月：107 年 3 月

版（刷）次：初版

GPN:1010700350

ISBN: 978-986-05-5502-8