

103 年度考選制度研討會

結構化口試之理論與實務

- 以公務人員特種考試外交領事人員考試為例
研討會

會議實錄

考 選 部 編 印

中華民國 104 年 3 月

目 錄

序言

壹、開幕致詞	1
伍錦霖 考試院院長致詞	
董保城 考選部部長致詞	
貳、專題研討	5
主持人：陳皎眉 考試院考試委員	
與談人：徐勉生 外交部外交及國際事務學院副院長	
張銘忠 外交部歐洲司司長	
趙國材 政治大學外交學系兼任教授	
綜合討論	
參、照片選輯	71
附錄、會議資料	80

序言

二十一世紀以來，各先進國家均朝向國際化、自由化、全球化發展邁進。面對內外環境的諸多挑戰，政府機關必須持續進行各種改革，本部職司國家掄才之責，考選業務應如何配合國家、社會與民眾需求，積極改進與創新，提供高效率、高品質的服務，並與世界接軌，向來是本部持續努力之重要目標。

為因應時代脈動，精進考選制度，本部從宏觀面結合產、官、學、研、訓等相關單位，針對社會關注之考選議題進行研討，作為研訂各項國家考試政策之參考。近年來並針對建築師、技師、會計師、醫師、律師、司法人員、駐外人員、護理人員、社會工作師、心理師、財務金融專業人員、醫事放射師等進行法制興革，針對考選制度回顧與前瞻、國家考試 e 化策略、專門職業及技術人員範圍定義與考試類科之研究等辦理一系列研討會，會議中各界對於考試制度之改革多所建言，已為人才培育之教、考、訓、用合一化注入活水。

國家考試長期提供政府、社會穩定的公務與專技人力，成為國家進步的重要力量。惟國際環境瞬息萬變，社會變遷快速，如何調整考試制度，精進考試方式，以符合時代需求，益顯重要。依典試法之規定國家考試方式有筆試、口試、實地測驗、體能測驗、心理測驗、審查著作或發明、審查知能有關學歷經歷證明等 7 種，但過去大多偏向以筆試為單一的考試方式，本部作為考試用人、考試取才的把關者，近年積極研議結合核心職能，推動國家考試併採多元考試方式甄才。

目前國家考試採用口試總數僅次於筆試，每年筆試錄取後參與口試之應考人數更達三千人次，口試已成為國家考試重要評量工具，其重要性不言可喻。惟口試具高度專業性及屬人的主觀性，因口試委員來源眾多，除應加強口試委員之專業態度外，另考試委員於考試院會議就相關議題討論中，亦多建議應予以口試結構化，以落實口試之篩選機制。為提升口試之信度及效度，本部成立結構化口試工作坊，積極檢討現行口試相關作業程序，並建立相關作業基準，期以標準作業之實施，發揮口試應有之效能，俾拔擢優質且適任人才。103 年度擇定「公務人員特種考試外交領事人員考試」及「公務人員高考三級公職專技人員考試」辦理結構化口試。

本次研討會特別以外交領事人員特考為例，期能探討結構化口試之理論與實務執行上待精進之處。爰特別邀請專家學者、用人機關及應考人共同研討，聽取三方意見，作為改進考試政策及口試程序之參考，俾精進口試效益。非常感謝考試院長

官及公私部門相關領域的專家賢達與有志之士的熱烈參與，提供許多寶貴意見，相信對未來考選制度的擘劃必有助益。為詳實紀錄本次會議經過及各方寶貴意見，特將貴賓致詞、研討會論文、與談論述及討論發言等資料，彙集成冊，俾留供日後考選政策擬訂及學術研究之參考。

董保城 於考選部

中華民國 104 年 3 月

壹、開幕致詞

一、考試院院長 伍錦霖

各位考試委員、董部長、報告人鄭教授、主持人陳考試委員皎眉、三位與談人，包括趙教授、徐副院長、張司長，以及各位同仁，大家早安：

今天的研討會很難得，有多位外交學系研究所學生到場，尤其是有報告人和三位與談人蒞臨指導，能參加這麼有意義又重要的研討會，個人感到很榮幸，也很高興。

昨天是行憲紀念日，考試院施政的最高願景，是希望也期望在五權平行合作的憲政精神下，經由教育、考試、訓練、任用 - 「教考訓用」的緊密結合，能夠務實有效的培訓第一流的公務人員，組成第一流的政府團隊，能夠為國家、為人民做出最大的服務和貢獻。大家也都知道時代的變遷太過快速，在面臨全球化、資訊化、知識經濟，尤其是最近網路科技流通的時代，國內國外政治、經濟、社會、文化的變遷快速到出乎我們想像，大家也都充分了解，人民對政府的要求越來越多元化，也越來越嚴格，幾乎全世界都一樣，人民對政府的期望非常高，一方面要政府解決所有的困難，另一方面又希望政府最好能精簡，不要用太多的經費和人。所以所有的執政者，包括所有公務體系的同仁，都必須有深切的了解，我們一定要勇敢面對，有效的因應，就國家考試的部分，政策上當然要貫徹憲政職掌，為用人機關找到適任的人才，但另一方面也要重視應考人的權利跟感受，在考試方法和技術上，都要永不停歇的檢討，並且不斷的精進。各位都了解，我國早期的科舉制度，一直都是以筆試為中心，包括早期皇帝自己主持的殿試，也就是考一篇作文，但隨著時代的演進，單單筆試不一定能夠很完整、很周全的去評量一個適任的人才。今天我們舉辦結構化口試最主要的目的，就是我們已深切了解到國內外比較先進的公部門或私部門，都很重視口試。因為一個好的技術口試，可以補強筆試的不足，好的口試可以評量出筆試無法評量的多元性能力，因此口試是大家普遍採行的一個補救的方式。對於口試，我個人有一個很深的感受，30 幾年前我參加甲等特考，三位主考官問了我 2 個多鐘頭，在我的感覺，筆試當然可以測驗出知識，但是由三位德高望重，各種經驗智慧都很高的教授，跟你談了 2 個多鐘頭，真的可以測驗出多元化的能力，包括宏觀度、高度、氣度、深度、廣度、潛能，尤其是早期國家元首或高級首長要進用高階主管時，一定要面試，高階人才將來可能是重要的領頭羊。剛才

我講的那幾個面向都要具備，而從面試當中，除了能測驗專業知能以外，最重要的是能測驗出那些面向，而且在 2 個多鐘頭的面談中，除了可以從個人的眼神、反應中，知道其機警性、應變能力外，甚至有一種沒有科學根據的講法，就是可以判斷這人是正派或邪派。當然人不可貌相，但是老經驗的前輩可以從年輕人或晚輩的眼神、談吐做出一些判斷。今天我就不再多言，在這裡代表考試院謝謝各位，大家在口試的領域都非常專精，可說是泰斗級的人物，我深信今天經由研討、意見交流，各位專家學者貢獻出你們的專業知能、經驗和智慧，研討的成果一定會很豐碩，對我們整體考試的信度和效度的提升，一定有非常大的助益。在這裡向你們表示最大的敬意和謝意，祝福今天研討會順利成功，再過幾天就過年，先祝大家新年快樂，事事如意，謝謝大家。

二、考選部部長 董保城

院長、各位在座的考試委員、今天的論文發表人鄭教授、與談人，以及在座的學生，大家好：

今天的研討會和一般的研討會很不同，特別注重實務的操作面，我國的國家考試，特別是公務人員考試，大都沒有採取口試，特考部分雖有口試，但占分頂多 20%，即便是像司法官考試，口試也僅占 10%，但今年的外交領事人員考試口試成績比重占總分的 40%，換句話說，我們讓口試的鑑別度能夠產生最大的篩選能力，我們說見面三分情，其實，見了面的「情」，我認為應是了解情緒的管理層面。

我們為什麼致力於推動結構化口試？因為就如剛才院長所說，從古到今，國家的考試還是以筆試為主，但是只透過筆試來考選，等於是閉著眼就讓人進來工作，這個方式好嗎？難道我們不需要先談一談、聊一聊嗎？因此，口試應該是篩選人才非常重要的方法。筆試應試科目若要修改，因為受限於要讓應考人儘早準備，所以必須提早在 4 個月或 1 年以前公告，可是各位了解，有些科目在一年以後時效性已經不夠了，所以我們真正能夠活化的，不用侷限於應試科目改變就能提早通知當事人的，最好的測驗方式就是口試，因為口試內容不需要儘早告知，即刻能馬上反應時事，作為口試的題材。

我常常在各個相關會議說，口試看起來好像是給國家用的，其實不是。例如我們家要一個人幫忙，公司要一個職員，甚至我兒子要帶女朋友給我看，看看將來是否成為我們的一員，都要經過口試的，過去的口試大都是現場即席問，「你為什麼來這裡？你以前有什麼心得？有什麼感想？」這種口試的方法和內容，口試委員和應

考人根本不需要準備，如果只是一般的閒聊，或是要對應考人有基本的認識，這樣的口試還無所謂，但如果今天的口試會影響這個人一生一世的工作權，就必須要慎重，所以我們非常感謝第 11 屆的考試委員一直希望本部推動結構化口試，因為我本身不是學人力資源的，所以對於結構化口試這一塊我也是學生，必須不停的從各種角度學習，人家問什麼是結構化口試，基本上可以用四個字來說明，那就是「有備而來」，誰有備？考官有備，要當今年外交特考的口試委員，必須先經過兩次的專業訓練，講師除了有學者外，還有企業界的 HR，因為企業界找人通常都是以口試為主。除此之外，在考試之前還要把口試委員請來，把題目和參考答案預擬好，再入闈建成題庫，一般只有筆試才有題庫，可是我們口試也有題庫。口試當天若是 10 點開始，口試委員 8 點就要到，大家再把題目和參考答案 review 一次，口試參考資料就會比較清楚，換句話說，讓應考人知道口試委員是有備而來的，需要經過層層的關卡。事實上，考試院會議也曾討論未來擔任國家考試的口試委員，一定要取得講習訓練的證照，所以我剛看到外交部歐洲司張司長的與談稿，提到來本部參與好多次的訓練，非常感謝你們在繁忙之公務外，還要參加專業訓練，但是我們要讓應考人知道，今天將外交領事人員特考口試比重調高為 40%，考試院是花了非常多的工夫的。

今天的研討會跟一般的研討會很不一樣，比較注重實務操作面，一般的研討會通常會請 3、4 位學者，但我們這次只請了 1 位學者報告，然後請 3 位有參加 103 年的外交特考的口試委員與談，其中兩位是實務界專家，而且在邀請的海報上，不寫上與談人的姓名，這是為了國家典試工作機密保護。另外我們還請到 4 位學生，是剛通過 103 年外交特考，實際參與今年口試的 4 位學生，我們請他們分享這次的口試經驗，作為其他考試的參考。今年的外交特考不但口試占 40%，而且應考人要繳交外文能力中高級能力證明，這樣一層層的過濾，我們相信是有幫助的，因為目前國家的處境，外交是非常重要的，如何去說服人，爭取國外的支持，爭取友邦的連署，這些都需要用我們的軟實力、語言、文字、態度去表達。但是我們也不會自我感覺良好，我們還是要透過今天的研討會，以實務為主的架構，來檢討還有那些地方需要精進，這部分也特別拜託我們常務次長，能全程了解我們應該如何做。今年的外交特考把外語檢定能力作為應考資格，並把占分由 20% 提高到 40%，我非常感謝考試委員睿智的決定和支持，除了外交特考之外，高考三級的公職食品技師、公職土木技師、公職營養師等 9 個類科也納入了口試，占分比重是 20%。因為單一個筆試真的無法篩選出機關所要的人才，但即使有口試，口試的占分少也會沒有鑑別

度，口試就會白忙一場。所以，藉著今天的研討會，從理論到實務，以及學生的參與，分別表達他們的感想，作為我們日後重要的改革內容，我們會適時的在院會報告，讓未來民國 104 年的各種口試更加精進，更能遴取國家重要人才。再一次謝謝外交部，這一陣子陪我們勞累很多，也再一次感謝院長跟各位考試委員的蒞臨，還有趙教授的支持，當然還有各位同學、同仁多年的努力，特別獻上誠摯的感謝，最後預祝今天研討會順利圓滿成功，也祝各位身體健康、闔家平安，謝謝大家！

貳、專題研討

專 題：結構化口試之理論與實務

時 間：中華民國103年12月26日(星期五) 上午9時

地 點：考試院傳賢樓1樓多媒體會議室（臺北市文山區試院路1號）

主持人：陳皎眉 考試委員

報告人：鄭晉昌 中央大學人力資源管理研究所教授

與談人：徐勉生 外交部外交及國際事務學院副院長

張銘忠 外交部歐洲司司長

趙國材 政治大學外交學系兼任教授

記 錄：陳明岑、曾怡靜、謝昕憚

一、主持人陳考試委員皎眉致詞

部長、次長、各位考試委員、各位同仁、各位同學、各位朋友，大家早安，大家好：

非常高興有機會主持今天的研討會，大家剛剛聽到院長跟部長講的，考試院對口試相當的重視，從98年我們第11屆考試委員任內，考選部做了一個有關結構化口試的委託研究之後，大部分有口試的國家考試類科都開始逐步推動結構化口試。雖還不是完全結構化，但是已一步一步的在做。國家考試大概有1/3是兼有口試的，一開始我們就有做口試委員的訓練，可是到底要訓練什麼？內容要做到什麼程度？就是這幾年非常努力的過程。而在103年年初時，考選部召開國家考試結構化口試培訓規劃會議，在這個會議裡面，我們邀請各方理論跟實務的學者一起討論，決定先focus在兩個重要領域，一個是外交領事人員，另一個是部長剛提到的公職專技人員類科，因為必須要對這兩部分的職能、工作內容有一些清楚瞭解，所以就有兩個專案會議在進行。外交領事人員特考的專案小組已經開了很多次會議，也做出一些參考題型與題目，今年我剛好也是外交領事的口試組召集人，在過程裡也給考選部很多的意見，今天結構化口試能做到這個程度，真的不太容易，但是一路走來，從口試委員之專業訓練，到出題目，到正式口試，我覺得還是有很多需要再改進加強的地方，所以今天有這研討會，我個人非常高興。

今天的報告人鄭晉昌教授，是美國伊利諾大學教育心理認知和電腦學的博士，現任國立中央大學人力資源管理研究所教授，他的經驗除了在學校以外，還在企業

界做了非常多的訓練，包括中華人力資源管理協會、國家型的數字學習計畫、ICF認證、企業經理人的教練、104資訊服務公司的常駐顧問、全豐科技董事長特助兼研發中心首席顧問、人力資源管理學報的編輯等等，非常優秀，因為非常優秀，所以一定要提一下他也是我政大心理系的學生。另外，我以前也在政大外交系教心理學，所以每次出國訪問，都會在外館碰到有人喊我老師，他們的表現都非常優秀。另外今天有三位與談人，徐勉生副院長，他的經歷非常豐富，曾任歐洲司司長、非洲司司長、外交部秘書處大使回部辦事、駐海地共和國的大使館的大使、駐歐盟兼駐比利時的代表處的副代表、外交部人事處的副處長、駐安哥拉代表處的代表等等。我昨天在看與談人資料的時候，我的助理說，徐副院長經驗好像已走遍全世界，真棒，我也看過他的報告，真的非常優秀，我相信今天大家可以學到很多。張銘忠司長是歐洲司的司長，也有非常豐富的經歷，包括駐布吉納法索特密全權代表、駐歐盟兼駐比利時代表處的副代表、國家安全會議研究員、總統府參議、外交部國際組織司的專門委員等等。還有趙國材教授，他是政大外交系的大老，一直在政大教書，現為政治大學外交學系兼任教授，是外交界的尖兵，他是英國愛丁堡大學法律學院的博士、英國劍橋大學法律學院的學士碩士、當過政大國際事務學院的教授，所以他是代表學界，另外兩位代表實務界，但其實他們都是兼具理論與實務的專家。接下來我們把時間教給鄭晉昌教授，請大家歡迎他。

二、鄭教授晉昌報告（詳如書面資料及投影片資料）

部長、曾次長、陳老師、還有在座各位委員大家好：

昨天我打電話給以前建中的同學，中華郵政董事長翁文祺，我說明天要到考選部演講，請他給我一點意見，他說不用給意見，聽眾都很聰明，無論你如何講他們都懂，我就鬆了一口氣。其實人力資源這個題目很廣，每一個階段都有不同的議題，在90年代以後有個新的議題產生，叫talent management（人才管理），我們在很多企業或組織裡面做了研究，發現組織裡面80%的績效是由20%的人貢獻的，因為這些人是精英，這樣的議題，讓很多企業或組織發現talent identification（人才辨識）是很重要的責任，當你引進一個很有用的人才，組織可能因為他而成功，所以現在很多企業在找人的時候，希望能夠有一個好的方法去identify這個talent，而人才甄選就是很重要的過程。我們在新人的招聘（recruit）上，一般會有三個過程，第一個就是recruit，找到好的管道，讓他們能夠透過這個管道進到組織裡面應聘，我想公務人員是比較好的，因為是整個廣昭天下英才，有志之士都可以來應聘，但一般企

業或組織就不見得會有人來應徵，吸引人來其實是個技術，像有些企業或組織有品牌效應，很多人找工作時，一看到這個組織就想去，比如麥當勞、王品、台積電、國泰金控；但如果組織不是那麼有名，沒有那樣的組織品牌效應，在找人的時候就要有新的方法來吸引人才，因此在人員的甄選上怎麼讓我們要的人來組織應聘，這是技術。第二個是選才（selection），如何用好的方法去辨識組織要的人才，這是我們今天的主題，事實上剛剛部長說過，面談本身是很重要的程序，它不是一個附加程序，一般來說，在組織裡面，我們會把面談放在最後一個階段，前面可能是履歷表篩選、筆試、身體健康檢查和背景調查，最後再面試，透過這些階段的篩選，我們才能找到我們要的人才。而「interview」這個動作很微妙，我們看「interview」這個單字，view但是inter，你看我、我看你，機關看對方，對方也在看我適不適合來這個機關。一般來說，企業在interview時，不但要去辨識人才，還要讓這個人才瞭解我們這個組織，他也要自我辨識「我適不適合到這個機關來上班」，這是很重要的溝通過程，而非只是考試的過程，這是我在這邊要特別強調的。有些人喜歡到公務人員單位上班，但他的價值觀可能和我們要的人才價值觀是不一樣的，他只是想找個安穩的工作，想要有終身俸、月退俸，他對公務人員的工作並不是很投入，但我們希望找的人是對這個工作本身很有熱誠、很投入，他終身願意奉獻，這樣他在工作上才會有表現，所以我建議interview是雙方看，要讓對方非常瞭解機關特質，機關也可透過這個過程找到適合的人。第三個是study，我在私部門做顧問的經驗比較多，私部門進用新人後會有三個月的試用期，在試用期間會讓新人在好幾個單位裡試用，比如他想申請做研發人員，但因不確定他做產品設計比較好，還是做商品開發比較好，所以就把這個人放在產品設計部門一段時間，再放到產品研究部門一段時間，看看那個單位比較適合他，最後再由機關做決定。

接下來進入今天的主題。在人力資源裡面有兩種工作者，一個是知識工作者，因為現在很多企業或組織都談到所謂的知識經濟，很強調工作者本身的基本知識和技能，我相信公務機關也是這樣，不然不會有筆試，來瞭解這個人的知識能力到底有多好。但是產業或組織的變化，已經對這方面的需求越來越少，因為工作上用到學校知識的機會已經越來越少，我想問各位，你現在在這個工作用了多少次的微積分？多少次基本的心理學知識？除了學校教授、研發人員、會計師、律師或建築師等需要license的產業，因為需要很多的school knowledge來support他的工作之外，其他的工作用到的學校知識可能不到10%。產業的變化已經告訴我們，雖然我們說很多工作是知識密集的工作，但是知識的變化是非常快的，學校所學的知識可能在你

上班第一天，90%就都已經屬於過去式，大部分的知識需要你隨時pick up，所以人力資源學者一直在思考，可能現在工作不完全屬於知識密集的工作，特別是公務人員，在學校學的知識有90%都是沒有用的，公務人員大部分的時候是屬於情智工作者（emotional worker），需要很好的人際技巧、壓力管理、團隊合作等技能來處理公務，但這些技能無法透過筆試測驗出來，而是需要透過interview，這就是為什麼interview這麼重要的原因。很多企業選才，筆試只有半小時，但面試花了兩、三個小時，就是希望這個人的personality和interpersonal skill是組織想要的，因為很多企業的作業流程都已經SOP化，公務單位大部分也都SOP化，只要按照步驟去做就不至於有太大的loss，除了規劃等高層次的工作外，其他事務性工作大部分都是需要interpersonal skill，這就是為什麼interview這麼重要的原因。

今天要談兩個interview的方式，一個是Situational-based Interview，另一個是Behavior-event based Interview。前者屬於結構式面談，根據標的職務的工作內容進行分析，透過這些工作的關鍵事件來進行情境設計，讓應聘者透過interview方式解決問題，這屬於情境式面談，一般來說都會較好答案或標準答案，做為應徵者回答問題的比對，以應徵者的回答離標準答案的距離有多少來評分，屬於比較結構化的方式。情境設計有很多種方式，比如無領導小組討論，假設我們今天有個議題是要解決高鐵的問題，我們會找一群應聘者，讓他們看一些文件資料，然後扮演特殊角色，看看他要怎麼樣主導這個過程，找到解決的方案，另外還有公文處理、角色扮演、工作簡報、問題答辯、案例分析等情境模擬方式，我們設計不同情境，看看當事人在這個情境裡扮演的角色，是不是能夠很正確的回應這樣的問題情境，這樣叫做情境式的面談。情境式的面談方式主要是關鍵事件法，你必須找到這個target job在日常工作上必須呈現的行為能力，比如訓練管理師要負責公司員工的訓練，裡面會有很多事件是你要在每年的訓練工作上呈現出來。第一、要懂得如何編製預算，第二、要能規劃年度訓練事項，第三、要執行，要能找到好的講師，情境式面談就是從標的工作的關鍵事件找到一些情境，並設計問題來問當事人。用關鍵事件法來針對標的工作進行關鍵事件的收集有兩種方法，一個是面談，請曾經做過這項工作的專家描述他平常的重要工作內容，再把它收集下來；另一個是調查法（或稱問卷法），把收集下來的事件進行歸類，那些是問題解決類，那些是危機處理類，那些是屬於團隊合作類，分門別類後再找出一個向度來做為一群事件的代表，用這樣的方式開發情境問題，比如我們看到團隊合作，我們就根據那些事情和團隊有關係，進行團隊方面的問題開發，情境問題設計好了之後，就繼續設計評分的量表。這裡

有一個美國外交人員考試的口試題目，背景是在一個使館裡，而你擔任倉儲管理的工作，上面來視察，你要做怎樣的準備工作來應付視察？這就是問題情境，然後根據情境衍伸出兩個問題：你如何立即有效的整理倉儲文件？在接待過程中，你面臨人力短缺的問題，但是沒有適當協助的時候，你要如何解決？對於這樣的情境式問題，我們都有參考答案做為評分的標準，然後以應考人的回答離標準答案有多遠來決定要給他幾分，這樣的方式叫做情境式面試，它的好處在於可根據標的職位實際所遭遇的關鍵問題，看出當事人是不是具備某項特殊能力來解決與面對這個問題，而且同一個問題可以用來測驗不同的人；但是情境問題較容易被當事人猜到，尤其是補習班會幫忙準備，中央大學人資所考試時也要甄試，落榜的應考人回去跟補習班報告有那些題目之後，下次再來考就會回答了，因為情境式面試的問題有所謂的理想答案，補習班會找出理想答案，然後提供給應考人，所以過去有些研究會發現到情境式面試缺乏預測效力，因為能回答出理想答案，不代表實際上有操作能力。有些人很會講，但是叫他做的時候不一定能夠真正執行出來，所以有些研究告訴我們情境式面試的預測效度有待商榷。

另一種面試方法叫做Behavior-event Interview，一個非結構性、比較開放性的行為回顧探索性技術，這是了解當事人過去在問題情境當中的處理方式，因為會以他從前發生某些事情，就其行為去推估他將來的作為，這就是行為事例面談法的一種技術，用過去事例的方式來看這個人未來可能有那些作為，叫做行為事例訪談法。運用行為事例面談法時，我們會要求當事人報告四件事情（STAR）：第一、Situation，在回顧一件事情時，你必須回顧當時的情境；第二、Task，你當時擔任的角色，以及這個角色負擔什麼樣的責任，比如我今天參加一個專案項目，我當時是一個專案經理人或是專案主持人；第三、Action，當面對這些問題情境的時候，你採取甚麼樣的行為，例如專案項目的deadline快到了，公司急著要最後的結果，但你發現公司在人力、財務方面都缺乏資源，很難在期限內完成工作，此時你採取什麼樣的行動？第四、Result，結果如何？你要把整個過程，不管是正面或負面的結果都描述出來，我們用他的描述去判斷他，切記我們一定要要求當事人將事例做完整的描述，越詳細越好，有些人會用假的行為事例，或是不完整的行為事例去回應，這時候我們還是要做很多的後續動作，當然這樣後續的動作是要經過訓練的。我這裡提供幾個問題：甚麼是你最近帶領的一項專案計畫，計畫成果如何？請你給我一個你認為在工作中需要額外付出心力以滿足工作要求的事例？你能描述一下你曾經被嚴重批評的工作事例？你能描述你團隊中的一位部屬無法努力做好份內工作的事

例嗎？你是怎麼處置他？我們請當事人描述他如何面對過去各種不同的情境，然後做分析。運用STAR方式來提問時有幾個要領：第一，從正向的事件開始，比如他成功的經驗，怎麼樣將問題順利解決等。第二，請他按照事件發生的時間順序描述。第三，觀察他在描述事件時的情緒，是很焦慮還是很鎮定？心裡有無不安？這時你要去刺探他的反應，有點像面對犯罪者的情報員，要去瞭解當事人的行為和後面的因果關係是什麼；第四，最好不要提出假設性的問題，因為一般來說當事人會美化他的行為和結果；第五，在詢問和受評人意圖有關的問題時，要試圖跟進一些問題，比如我們應徵一個業務部門的業務，想要問他過去的業務經驗，他回答他是一個工作表現非常出色的業務代表，或是他認為做為一個業務主管最重要的是區別、指導員工的能力，依這兩個回答，你會認為這個員工應該非常傑出，但是在STAR模型裡面會認為還必須了解更多細則，所以必須再提出一些跟進的問題，而這是需要訓練的技術，你要從每個細微的話語和內涵裡去找到可能的破綻。舉個例子來說，當事人說他在業務部門裡是一位工作表現傑出的業務代表，這時你要繼續問，請他舉一個最成功的例子，是讓業績超出公司期望或是其他團隊成員嗎？然後你可以看看這個例子在你的心目當中是不是一個傑出表現，或是一個很差勁的表現，或是平平的表現。另外還有不完整的行為描述，這邊講到一個談判的案例，一個面試者的回應上次與客戶洽談合約時，洽談氣氛很緊張，雙方各不讓步，但是我們還是爭取了大部分要求的條件，如果你是面試者要進一步追問當事人是如何爭取條件的，可否談一下細節，一步步把細節找出來。另外一個案例是當事人說他安排一個客戶會議，會議上遇到客戶的反應，他先瞭解對方的觀點，然後說明產品如何滿足客戶的需求，最後對方被說服，接受了我們的產品，你看到這樣的事件以後，你再開始提問，當時客戶的觀點是什麼？你是如何瞭解對方的觀點？推銷產品時你運用了那些銷售技巧來說服客戶？用這些方式不斷的追問，這是很微妙的技術，透過這種技術可以判斷當事人實際的面貌，行為事例的面談是一個深度訪談，各位看過蔡康永以前在TVBS訪問名人的節目嗎？他把受訪者過去的資料做很深度的研讀，然後在訪問的時候都是用探索的方式，觀眾會覺得他很會問問題，我的意思就是要用這種訪談方法，在不斷的追問之下把當事人最後的底挖出來，所以行為事例訪談可以透過深度訪談和適當的引導方法，得到很多當事人的陳述，判斷當事人在不同情境之下的各種特質；但是行為事例面談法的時間成本過高，因為面試者需要受過足夠訓練才能深入的分析受評者所有的陳述。

我們來看上述兩種面談方式的比較：在理論基礎上，情境式面試屬於goal

setting，根據當事人的目標、意圖來瞭解當事人；行為事例面談法則是透過當事人過去的行為展現來預測當事人未來有怎麼樣的表現，兩個基本的思考理論是不同的。但兩者也有共同點，從過去研究可以發現兩種方式的信度都很高，分別是0.94和0.97。另外，在以後設分析技術（將過去的研究做統整性分析的技術）進行兩個面試時發現，情境式面試和行為事例面談的效用係數都在 0.25 上下，差異不明顯。在實務操作上，情境式面試採取主體評分，一題記一個分數，最後再總結、算平均數，但行為事例面談法採取總結式的評分；情境式面談是比較單純的、做簡單回應，行為事例則是要做很深入的分析，花的時間也比較長。在適用對象方面，情境式面談比較適用於工作內容較簡單的基層職務，尤其是操作性的職務，因為我們是設定情境讓當事人回答，他馬上就可以說出來。例如我們會問他，當汽車壞掉了，你最先想到的是什麼問題。行為事例面談則是選拔比較複雜的職務，尤其是高層次的人才，我覺得外交人員考試的面試用行為事例面談會比較好，因為他是屬於特質性的職務，雖然他是一個情緒工作者，但他要處理的事情是很複雜的，需要面對很多不同的情境，所以很適合行為事例法。

對於新進公務人員的甄選運用，我有幾點建議：

(一)情境式面試和行為事例面談法都是面談方法，但我希望跟職能做連結，職能包括三個部分：核心職能、領導與管理職能和專業職能。核心職能是組織內的員工應具備的核心素養，例如王品集團下的員工客服能力都很高，台積電的員工 intellectual ability 都很強。而專業職能就例如顧客服務時需要的研發、生產、技術、行銷、業務、公務、行政、管理等能力，我舉個例子，假設科學園區裡有間公司要甄選員工，要求的基本素養包括創新能力、高的工作標準、持續改善能力、主動進取的執行力與顧客服務能力，這五個能力是進來這家公司需要的基本特質，如果你連這樣的素養都沒有，即使專業能力再好，公司都不要，所以公司就根據這五個基本素養來設計行為事例面談題目，每個人問的問題都很focus，這就是將甄選技術、面談技術跟公司的核心文化和核心素養做結合。至於工作上所需的知識，除了研發人員外，其他工作的很多知識都可以等到進到公司再學。一般員工用核心職能去做面談，主管級的用管理職能和特殊專業職能去做面談。

(二)運用「招募金字塔」類似觀念，將情境式面試或行為事例面談納入漏斗式人才篩選機制。剛才部長講到筆試和面試的配分，我很想質疑為什麼是60%和40%？或為什麼是80%和20%？考選部的這種方式是將所有招募方法用平行方式進行，各占一個比例，但業界大多是用漏斗式的篩選機制，我們先做履歷表篩選，從

背景資料看那些是我們不要的人，接著再筆試，把不夠格的篩選掉，再做體檢調查，最後面談，一關關篩選，而不是用平行的，這是「招募金字塔」方式，中央人事也是用這種方式甄選，這種比較好，因為不用解決比重需訂多少才合理的問題。

（三）不管是情境式或行為事例式都需要由專業團隊建立題庫，題目必須不斷更新，因為補習班太多了，隨時會去了解國家考試有甚麼變化，他們會做準備，我們要去開發新的試題。

（四）對於行為事例面談人員的專業教育訓練及認證機制。在業界我們都是用行為事例面談，HR人員都是有經過管理顧問公司（如DDI）的訓練，比較有能力去辨識人才。

（五）面談時儘量提供受試者職缺相關資訊。有些人是在資訊不完整的情況下來考國家考試，說不定他根本不適合當公務員，我之所以從產業界到教育界，就是因為我也不喜歡被人管，不喜歡朝九晚五的工作，教授工作性質很自主，除了一個禮拜六小時的課，其他都是自己時間，可以寫PAPER或是做顧問。我的意思是，很多人在無知情況下去考公務員，但不知道外交人員是怎麼回事，考上之後發現他的基本能力都夠，卻不適任，但是公務機關很難讓不適任的人離開，因此我建議interview時不但要考對方，還要提供很多資訊讓對方知道公務人員到底怎麼回事，讓他做這個職業的時候，有足夠的認識。我認為做事情有兩個概念，一個是找一個jog，另一個是發展你的career，很多人都是去找個job，可是我們今天要找的新進員工，是希望他love the work，他對這個工作有熱忱才會成功，所以你要看看這個人有沒有把工作當作career，而不只是job。

（六）要針對這兩個測驗去規劃施測對象，情境式面談比較適合於比較簡單的、低層次的工作，比較複雜、高層次的工作則要用行為事例法。

以上是我的說明，謝謝。

三、主持人陳考試委員皎眉

謝謝鄭教授的報告，以下每位與談人有15分鐘的時間，我們先請徐副院長給大家做一個報告。

四、徐副院長勉生與談（詳如書面資料）

主持人、各位與談人，大家好：

今天很高興能夠應考選部邀請參加這個研討會，首先感謝考選部在過去這麼多

年來每年舉辦外交特考，為我們招募優秀的新進同仁，而且一直在精進考試方法，讓我們能夠選擇比較符合工作需求的人才。今天我要講的內容主要是強調口試在外交特考上的重要性，我想從實務面觀察到的一些現象和心得和各位分享，目前外交特考分為兩試，第一試是筆試，第二試是口試，就像剛剛院長和董部長說的，筆試的特點是具有高度的公平性，但筆試沒有人與人面對面的接觸，不容易測試出應考人的心態和個人特質，筆試有它的必要性，比如筆試可以測量應考人的基本知識、專業知識、邏輯思考和組織能力等等，但是筆試還是有它沒辦法看到的東西，我舉個例子，筆試好像我們用篩子來篩選寶石，篩選之後我們可以篩出大小差不多的寶石，但是寶石是紅寶石還是藍寶石？甚至是鑽石？沒有做分辨，如果我們今天只要藍寶石，可能還要再用肉眼再做顏色上的判斷，這就比較像口試，口試可以面對面直接接觸到應考人。

今天要跟各位特別提的是，為什麼口試對於外交特考這麼重要，各位知道國家考試裡面只有外交人員特考口試比重占最高，占了40%，其他考試都沒有這麼高，這是因為外交工作有它的特殊性，使我們需要用口試的方式評量應考人是否適合擔任外交官工作。我舉個例子，做為一個外交人員，除了一般公務人員需要具備的條件，比如奉公守法、遵守紀律、認真負責等等，還需要具備一些比較特殊的人格特質，這些特質是我們根據外交的實際工作特性和環境所歸納出來的，外交工作比較特殊的地方在於工作地點和一般公務人員不同，外交人員主要工作地點在國外。在現行制度下，原則上一個駐外人員大多有2/3的時間在國外，在國內的時間相對來講比較少，同時駐外人員有輪調制度，每隔3-6年有個境外互調，或是外館輪調，所以我們的工作地點和環境經常在變動。第二個特點是工作對象特殊，國內政府機關或服務對象大多是國內民眾，但是外交的工作對象都以外國人為主，雖然說也要對旅外的國人或僑胞提供服務，但是在提供服務的時候，我們接觸、聯繫的對象還是外國政府、外國公務人員，接觸對象還是外國人。第三個特點是工作上的工具，有人開玩笑說外交靠的就是一張嘴，事實上也是有點差不多，我們在國外做聯繫工作的時候，最常用的是電話聯繫或是面對面溝通，剛剛董部長提到，見面三分情，事實也是如此，其實我們在工作上的聯繫，面對面的談話是最有效的溝通方式，所以駐外人員的口語表達能力是很重要的。

一個理想的外交人員要有幾個特質，第一個是個性要外向好動、樂觀隨和、具有親和力，而且有自信心，他喜歡跟別人交際往來，也容易博得對方的好感，可以很快的廣結善緣，建立一個很好的人脈關係。第二個要有很強的好奇心，願意溝

通或學習新的東西，很容易適應新的環境。第三個要有包容心和平等心，能夠很容易地接受異國文化，包括食物、生活習慣、行為態度等等，有的人只能吃中餐不能接受西餐，他去國外就會很辛苦。根據我們的經驗，有些國家或地區的人身上氣味會很重，也許是基因或飲食的關係，尤其是在流汗之後，味道更重，我們在近距離跟他們交涉事情的時候若無法容忍這個氣味，聞到這個味道會想要吐，或是昏倒，就會很困擾。另外身段要很柔軟，我們在外館什麼場合都會遇到，不管是處在甚麼樣的社會階層、不管貧富高低我們都要從容、自然地融入那個團體裡面，譬如我們在外館有時候要到農村參訪，我們要跟農民打成一片，他吃什麼我們就吃甚麼，他喝什麼我們就喝什麼，第二天我們到國會拜訪國會議員，在這麼莊嚴的場合裡面，我們就得穿著西裝筆挺跟他們平起平坐，要很快地適應這個環境。第四個是抗壓能力要很強，因為我們內外調度的關係，外交人員必須能忍受跟親人分離的孤獨跟寂寞，而且要很能習慣不安定的生活，每隔3-6年要換個地方。從上面這些外交人員的特質來看，就能說明為什麼口試這麼重要，因為筆試的時候不太能夠看出這位新進同仁是不是具有這些能力或特質，需藉由口試比較能夠看得出來，我們很感謝考選部近年把外交人員特考口試做了很多精進，像今年的口試委員就要對應考人進行五個方面的評量，包括儀態、溝通能力、人格特質、才識和應變能力。我跟大家分享一些我擔任今年外交人員特考口試委員觀察到的現象，有一位應考人在同組的其他應考人回答問題時，一直看著他的桌面，輪到他回答的時候眼睛就看著正前方，在回答問題的當中很少跟三位口試委員做目光的交集。另外還有一位應考人在做三分鐘自我介紹的時候講的不順暢，臉部肌肉是緊繃的，嘴角也略為抽動，這代表一些含意，因為三分鐘自我介紹是最簡單的基本動作，所以應考人應該都是有備而來，但是連自我介紹都講得這麼不好，就可能判斷有一些問題。還有一位應考人在回答的時候，一邊講一邊在想，因為他背了一些答案，所以他講的時候有時候閉起眼睛在想，有的時候看天花板繼續想，這個現象也是代表一些意涵在裡面。另外有一位女性應考人濃妝豔抹，講話十分傑出、表情豐富、手勢很多，這也是代表相當意涵。相反地，有一個應考人從頭到尾神情非常嚴肅，臉色很沉重，不知道要怎麼樣，這也是一種現象，應考人行為種種的表現上都有相當的意涵在裡面，這些意涵是筆試無法看到的，只能在口試的時候看到，這些表現對於我們評量一位應考人適不適合擔任外交工作非常重要。在實務面上來看，過去外交人員特考計分比重都以第一試占總成績80%，第二試占總成績20%，這種計分的結果往往會有一種現象，應考人的筆試成績很高，但是他的人格特質不見得很理想，就因為占分比重的關

係，他還是通過了外交特考，可是他進到外交部之後，服務期間確實表現非常不好，甚至還會給機關帶來困擾。就像今年有一位應考人口試時，我們請他說明「活動」外交的意涵，結果他講得零零落落、非常不理想，來參加外交特考對「活動」外交的政策都沒有基本的認識是不太妥當的，這個題目其實是送分題，讓他去發揮，結果還講得這麼不好，我們三位口試委員分數都給很低，但我們也不願意讓他不及格，因為他在其他表現還可以，所以最後分數在61分，就在及格邊緣，最後他錄取了。相反地，也有應考人在口試的過程中表現很傑出，他的儀態氣度、人格特質和應變能力都非常好，所以口試分數打得很高，我記得去年有個應考人我給他打90分，並註明我為什麼打90分，結果他落榜了，所以外交特考原本的計分方式是會造成這種現象，因此我們也非常感謝考選部今年把第二試的口試比重提高到40%，而且為了提高口試的信度和效度也採取結構化口試。

口試的重要性剛剛院長也提到了，說他當年參加甲等特考的時候，考官給他面試是兩到三個小時，我記得去年十月考選部辦了一場考選制度的國際研討會，當中有一位講者是新加坡管理大學助理教授Mr. Eugene TAN，他說新加坡前任總理李光耀先生在選拔人才的時候，都是無預警地請當事人到他辦公室喝茶，一喝茶就談話兩到三個小時，甚至一個下午，沒有主題地，在這個交談過程中李光耀先生就可以把這個人的各項特質看得清清楚楚，據說新加坡的各個部長都是經過這個程序選拔出來的，所以口試面談真的是非常重要。今天鄭老師也提到結構化口試，我覺得結構化口試真的是比較好的口試方式，但是剛剛老師也提到因為應考人都有心理準備，大概也都有去補習班上過課，所以他們都有備而來，另外口試時間有限，有的時候也不能真正辨別應考人的回答是他的道德認知，還是他的理想或目標，或是他真正的行為準則和表現。就像剛剛老師說的，有人是說一套做一套，應考人可能為了通過考試而刻意迎合口試委員的期待，他可以預想口試委員想要怎麼樣，而說出怎麼樣的答覆，做出一個很四平八穩的答覆，所以如果安排一個實際的行為測試，比較可以看出一個受評量者的本質。聽說英國外交部曾經辦過一個活動，他安排新進人員團體生活、工作一段時間，從旁觀察每個新進人員的特質，團體活動期間有分領隊、小組長和輔導員，活動當中也有一位清潔工到他們房間收拾整理，大家在上課活動期間都很小心，但是沒有人注意到清潔工，但他也沒有防備，而這個清潔工就是真正的主考官，主考官可以從很多小細節看出新進人員的本質如何，所以行為測試很重要。我們覺得現階段外交特考大概不可能安排這種行為測試，所以只好朝強化口試的方式來進行，例如採取結構化口試，但是結構化口試也需要專業知

識，所以我也建議請專業人士或受過專業訓練的人來擔任口試委員，並把口試時間做彈性的規劃，必要的時候可以延長，如果沒有必要縮短也可以，因為有時候結構化口試的口試委員可以很容易看出他所要的答案，應考人講幾句話之後我就知道他是怎麼一回事。但有時候應考人經驗豐富，或是他技巧很好，一來一回之後還沒看出他的本性是什麼樣子，這就可能需要比較長的時間繼續追問，因此我建議請專家擔任提問者，用人機關做為代表且不要提問，我們就在旁邊觀察，觀察完之後再和專家討論、進行評分。

我今天有準備六點建議，但因為時間的關係，這邊就不再提了，書面已經提供給考選部，就請大家參考書面資料，謝謝各位。

五、主持人陳考試委員咬眉

謝謝徐副院長，他真的很有經驗，給我們很多好的建議，其實我們過去也試過口試的時候有一位是測驗專家，目前口試的題庫設計時，也是專家跟實務工作者一起處理，這部分等下大家可以再回應。

剛才徐副院長講了很多，包括為什麼我們要做結構化的口試，還有我們目前正在做的這個方式。的確，人格特質需要從面談裡面看出來，性格溝通能力、語文能力、抗壓性都是從口試裡面可以看到的，我的好朋友黃人事長富源常常講個例子，他說警界有一種人是sniper狙擊手，必須躲在暗處，然後以準備射擊的姿勢等待幾個小時才射擊，但若是外交官的話，就要活潑、外向、親切、喜歡跟人溝通，如果這兩種人交換一下，結果就會很糟糕，外交官去當狙擊手，可能3分鐘就探一個頭出來，還沒打人就被打死了，如果是狙擊手當外交官，可能安靜的3小時不出一個聲音，他去當外交官，恐怕也很慘。

至於計分方式，現在口試比重占最高的是外交領事人員考試占40%，筆試占60%，這種計分方式可以稍微改善副院長所說的不好的結果，報告人鄭教授提到篩選方式最好是金字塔式、漏斗式的篩選方式，但在國家考選不一定可行，所以這方面我們還要再研究。另外口試時間的部分，國家考試的應考人太多，口試時間很難每人長達2小時，剛才鄭教授也提到要用行為事例面談法，但也說明行為事例面談法可能也需要2、3個小時，而我們現在的口試只有20分鐘，這就是為什麼我們需要借重專家的原因，因為借重專家可以設計出比較好的題目，我們謝謝副院長，接下來請張司長。

六、張司長銘忠與談（詳如書面意見）

謝謝主持人、各位考試委員、各位在座女士先生大家好：

感謝考選部今年為了用人機關外交部特別引用結構化口試，剛剛徐副院長就他個人觀察跟大家做報告，我今年也是有幸擔任外交特考的口試委員，經與其他兩位委員在考完之後交換了一些意見，在此跟大家做個報告。口試應考人數是錄取人數的一倍，這是設計好的，因為口試的錄取名額有試前公告，一定是按照名額來錄取，所以要在這個階段淘汰人大概比較不容易，即便發現某一位應考人可能是不太適合外交工作的，在第二試的時候被淘汰的機會也相對的低。

口試當天是用事先決定之結構化口試的試題讓應考人輪流答詢，儘量讓每位應考人有三分鐘的答詢時間，我們觀察每個應考人在口試時的表現，並就評比項目（儀態、溝通能力、人格特質、才識、應變能力）進行評分，可惜因為錄取名額的限制只能錄取1名，就會讓口試委員在進行口試的過程中發現到，某一個特定組別一定會有遺珠之憾，反而是另一個組別的應考人應該全部淘汰的，但因為錄取名額是固定的就必須定額錄取。但是今年外交部也有一個新的方式，就是考取之後，在外交學院訓練期間引進輔導員機制，考試錄取不代表未來一定可以擔任外交工作，今年在訓練階段就淘汰了兩位，在考訓用合一的構想之下，除了要精進口試技術之外，訓練期間也還是要有淘汰機制，訓練期間有五個月，再加上到各個司處學習的一個月，六個月的受訓期間會讓外交部能夠更近距離的觀察每一位錄取人員，所以我們一方面恭喜在座幾位應考人通過今年的外交特考，另一方面也期待各位在往後的訓練期間能夠繼續表現良好。

接下來要跟大家報告的是個人的一些觀察，政府透過考試進用公務人員，都是擇優錄取，但對於駐外人員來說，因為職場在國外，大部分的駐外單位人少事繁，而且必須長時間面臨工作壓力，所以應該更講求擇適者錄取，也就是個性要適合，結構化口試的題目設計應該要根據用人機關需要的人格特質，然後讓應考人在利弊互見的短時間思考當中，面臨相當困難的抉擇，要避免給與單純的是非或選擇題，所以這邊和各位報告一些個人的想法：

（一）應考人在答詢時，傾向以最正面的內容來回答考試官的問題，答案常常只是他的個人想像的理想狀態，如考官問你怎麼兼顧生、養育子女與事業的發展，多半應考人都回答沒有問題，家庭和工作都可以兼顧，但這是理想化的狀態，在現實的生活中這是做不到的，應考人多半沒結婚或是沒工作經驗，所以答案多半是理想化狀態。這與現實可能有一些落差，有很多人從小立志當外交官，可是他拒絕拿

外交護照，大家聽起來有點矛盾，但對於在座外交部的同事來說就很有體認，因為我們的外放地點分為ABCDE區，E區表示非常落後，A區表示非常好，大家在口試的自我介紹時，一定都立志要當外交官，但實際上面臨外放的時候，他一知道要外放到DE地區，就會開始抗拒，在座有人事處的科長，他大概感受很多，諸如此類的例子從以前就有，以後還會出現，這就是以理想狀態回答，跟現實生活有點差別。

（二）外交部需要錄取人員能誠實的面對自己，才能誠實的面對他人，現在各種國家考試補習班都有開課，補習班有考前猜題，外交特考的口試應考人可能透過補習班的補習事先背誦自我介紹和其他可能的各種題目。我今年面試到一位應考人，從第一分鐘到三分鐘結束都不吃螺絲，但敘述方式都是書寫的文字，而不是口語，你就覺得他是整篇背下來，只是背得流利，以背誦僥倖錄取的外交人員，可能會有一些狀況。譬如他在某個大使館工作，因為想要掩飾無法獨立洽公的缺點，所以選擇閉門造車，然後在陪同長官到拜會場合的時候，以似懂非懂的基礎，加上他的想像力，來補充聽力和理解力的不足，這種是非常危險的，因為如果沒有館長或是資深同仁陪同，他得到的資訊可能都是錯的，我們基本上是相信同仁的，但若為了掩飾自己的缺點而做了不完全真實的陳述時，會讓館長做出錯誤的決定或判斷，甚至讓國內主政的機關做出不恰當的決定，所以在出題方面要能夠測驗出應考人是不是願意承認自己的學能還有不足、需要其他同仁的協助，以及在陪同館長或資深同仁到外面拜會之後，願意用心多方查證會談內容。因為我們要同意沒有人是十全十美的，沒有一位長官會在一開始就要求新進人員是十全十美的，可是應考人要能表現出他有學習的熱忱，願意透過學習和實務上的歷練來增進自己的學能，有些人在寫公文的時候會隨便寫，因為他認為公文是「層層核」，公文寫完往上呈之後，科長會先改，科長改完副司長會改，副司長改完司長會改。如果你抱著這種心態，你的程度永遠是在科員，而且永遠只會做科員，我們觀察每個公務機關，可以看到同一個梯次經過國家考試進到公部門的人基本上素質一樣，但是未來的發展相當不一樣，這與你是不是能與時俱進、是不是具備學習熱忱是息息相關的。

（三）我支持考選部使用結構化口試，第一年實施難免在理論和實務上配合得不是很好，明年舉辦的時候，希望考選部能夠在考前開兩次會，讓口試委員都了解如何做結構化口試，題目應該要經過設計，要在題目裡面埋下伏筆，才能真正測出用人機關所需要的人格特質。我稍微草擬了幾個考題，不是很完整，只是提供考選部參考：「某一位研究生因為無法繼續獲得原本留學國駐華機構的核發簽證，而到處致函陳情，其戶籍所在地選區的民意代表便在立法院質疑外交部未能善盡職責，

你是主管單位的承辦人員要如何處理？」這個題目沒有標準答案，完全是讓應考人在短時間內做個思考，而且利弊互見，你很難做抉擇，在集體口試的時候，不管你是第幾位發言，機會都差不多相同，以這題來說，基本上外交部根本沒有辦法著力，因為是否核發簽證是每個主權國家的主權行為。也就是不管你是那個機關的承辦人員，都無法去問某一個國家為什麼不核發簽證給我們的國民，任何一個國家都不需要跟當事人或是他國的外交部說明理由，這是在全世界外交的慣例，當然你在作為上面可以發函正式答覆立法委員辦公室，或是當面跟立委說明，我想立委聽到的時候都是可以接受的。

以上是個人對於今年結構化口試實施的一點感想，希望對考選部有點幫助，謝謝

七、主持人陳考試委員皎眉

謝謝司長，剛才司長提到不同語言組，有些組別每位應考人都非常優秀的，卻只能錄取一個，這個問題值得考慮，不過因為公務人員考試必須依需用名額錄取，而需用名額是依用人機關的需求而定，公務人員考試和專技人員考試不一樣，有時候真的只有一個缺，就會有遺珠之憾了；但若真的不優秀，倒是可以不足額錄取，下次再錄取更優秀的人。另外訓練階段有淘汰機制是很好的，文官學院現在也開始採取這種做法，這樣受訓人員才會認真接受訓練。至於司長提到命題方法的精進，這是最重要的部分，我們目前均有請專家學者來為命題人員講授“如何命題”的專題，就是不希望題目只是大家隨便想想就命出來的，它要經過設計，要知道問題的目的是什麼，剛才鄭教授特別提到情境式口試很容易得到理想化的回答，但是若題目設計得好，就可以避免這一類的問題。這也是為什麼情境化口試一定要做critical incidence分析的原因，一定要找到那一些是真正關鍵的行為，而且這些是可以測出來，而不是讓應考人可以回答理想性或理論性答案。另外應考人如果是背誦答案，我想都逃不過口試委員的法眼，這就是為什麼我們要找有經驗的實務專家來當口試委員的原因，大家以為結構化口試的題目到最後一定都會變得一模一樣，但其實它只是一個結構，但題目不是完全一樣。否則我們不需要有3位委員，只要一位就夠了，結構化口試會對一個題目一直follow下去，應考人背的再多，也無法背到下面follow的題目，我想這就是藉重專家很重要的部份。接下來我們再請下一位與談人趙教授。

八、趙教授國材與談

各位先進、各位女士先生，大家好，剛剛外交部司長提到此次外交考試有遺珠之憾，我們是不是想個辦法，例如錄取多一點人，准許有備取名額，備取人員也參加受訓，正取人員被淘汰時就由備取人員補上。

我早年曾參與外交特考的interview，當時的口試第一個是考語文，因為語文對外交工作非常重要，考試方式是先拿*London Times*或其他外語報紙請應考人念，念完就問他文章內容在說什麼，然後再拿個中文的日報請他翻成英文，5分鐘就知道應考人的程度了。第二個是考專業知識，專業知識也很容易測，找*Foreign Affairs*裡的一篇文章，請應考人看文章中的summary，然後翻成中文，就能測出專業知識。但是最難的是測出應考人的性向適不適合當外交官、適不適合從事外交工作，他主觀希望做，但客觀能力也要配得上，這事很重要。中國古代就有所謂的觀人術，就看人，譬如曾國藩著有「冰鑑」，拿破崙派將領出去打仗也會看將領的長相，因為如果這個將領運氣不好，打了敗仗，拿破崙就得承擔後果，還有達爾文，他在上船探險前也要先經過船長的面試，看他運氣好不好，不然船出去沉了還探什麼險，我們以前有個老師叫李其泰，當時內定是駐韓大使，但面試之後蔣前總統中正沒讓他去，因為他個子太小，有辱國體。所以後來李老師非常重視人才的培養，當時人才的訓練主要就是靠兩個，文官靠政大，武官靠黃埔，文武都訓練好了江山就穩定。剛才徐副院長講得很對，生活習慣也要觀察，比如我們的老總統用人就非常重視「忠貞」這部分，我們當年在國民黨的實踐院當導師，也要對學員做考核，然後提出報告。

我們外交系培養學生，主要來講有兩個方面，第一個是要能講，我們在外館，別人講了我們外交部的壞話，或是批評中華民國，你要能辯駁，第二個是語言要流利，如果在美國的外館接電話，對方講話你都聽不懂，誰打來的也不知道，只會回答「YES、YES」，你一定會被長官削一頓的，最後就會造成「聞鈴聲而卻步，見洋人而曲膝」的結果。我到美國去跟杜爾談的時候，他當時在訓練公關人員，他跟他的助理都在，我請他用一句話告訴我，要教新進助理什麼，他說「never says yes」，因為如果你英文不好，然後聽不懂別人說什麼就答「YES」，做不到的事也說「YES」，就會發生問題。除了站起來要能表達，坐下來還要能寫，你要去看早期的公文怎麼寫，早期的公文寫的非常精煉，而且上下左右各個機關都要顧及，你不能寫一個公文把上頭得罪了、下面也得罪了，所有機關都得罪了，那你就是為長官製造問題，所以需要全方位、多方面的考量。另外一個更重要的是辦事要辦得通，辦事能力要經過歷練，不是有學問就行，所以博士是最不好的決策人，因為博

士是拿放大鏡看東西，法學博士就是特別強調法，經濟學博士就特別強調經濟，所以決策會偏頗，你看英國好的政治家都不是博士。另外做事能力要培養，臺灣的總統沒辦法跟中國大陸較勁，中國大陸從地方就開始歷練，例如習近平，他從地方開始歷練，然後才到中央，在中央的政治局待了10年，現在才當權。而臺灣是當選後才開始學習，所以兩個程度相當遠，所以當首長的人要從基層做起，市長要從市議員或政府基層公務人員做起，不能三級跳。辦事情還有一點很重要的是人才的連鎖性，物以類聚，人以群分，你找壞蛋，就一群都壞蛋，你找好的人才，就一群都是好的人才，但辦事能力不是靠考試就考得出來，處理事情也是一門學問，如我們想要進入聯合國，就搞一人一信運動，這叫國際幻想主義，1,300萬人的簽名，中國大陸隨便找一省來簽都比這個數多。我們從孫中山開始到現在都要求外國人以平等之地位待我之民族，但美國對我們從來就不是平等對待，外交官要學法律，就是要知道怎麼用國際法保障我們的基本利益，而且要能運用。如你怎麼能准許美國的警察或FBI探員到我們的總領館抓自己人，最後還給予停職處分，我們的輿論也一面倒的幫美國罵我們自己人，同樣的事情發生在印度是怎麼處理的？印度駐美的副總領事因違反美國法律被抓，國家先花50萬美金把他保出來，然後印度在野黨領袖呼籲政府應逮捕駐印度的美國同性戀外交官（同性戀在印度違法），以此壓迫美國政府，然後美國說副總領事只是領事官，沒有外交官的豁免權，印度就馬上把他調職到聯合國當外交官，最後美國政府放了這名副總領事，所以我們的做法需要檢討。

要能夠考選好的人才，另一個很重要的是考官，要有伯樂，好的考試官才能知道好馬，如學校要甄新進人員，都已經有內定人選了。我說我們外交系現在變成武大郎開店，比武大郎高的概不錄用，國家如果也是這樣選才，怎麼可能不會垮，所以長官要能識人、用人，也不能把人才亂用，比如我們有個很優秀的臺大碩士被國安局派到美國，做得很好，後來總統要接見，長官就把他調回來，也請美國的司長回來見面，這個美國人沒概念，在圓山飯店刷了個卡，買禮物送他，結果回去穿幫，整個線網破掉，這個人還被懲處。我們現在很大的問題是長官無法用對人，我最近碰到軍情局的人員，我說現在情報人員去英國觀光居然還要尋求政治庇護，連政治庇護是什麼都搞不清楚，他們說來考的人太少，只有2、3個人，但是中國大陸外交官是兩千人爭1個名額，不是名校出身根本沒機會，所以我們現在要跟中國大陸比，相差很遠。另外EQ跟性向同等重要，很多事不能辯，辯贏了不見得真贏，所以這裡很重要的是個人本身的學養是否適合當外交官。

以上是我的一些想法，謝謝各位。

九、主持人陳考試委員咬眉

謝謝趙教授，趙教授經歷豐富，舉了很多例子給我們聽，說到語言，我就想到我大四的時候，曾在測驗中心當part time測驗員，除了我是專業外，其他的小姐都是又高又美麗，可是英文都很爛，有一次電話進來，她聽了半天聽不懂，就說：What's the matter with you？那人說：No matter with me. What's the matter with you？所以英文真的很重要。趙教授剛才提到幾個點，例如好的考官才能識得好馬，這也是為什麼我們在做結構化口試的時候，要先做考官訓練，因為考官要知道我們要什麼，才能問問題，而不是隨便問。有一次我聽到人家說，最喜歡去當口試委員，因為都不用準備，隨便問問就好，不像筆試還要出題，這樣的想法就不對了，現在已經不是這樣。剛也提到需要怎樣性格的人，要會做事、站起來會講、坐下來會寫等，這些都是我們在做結構化口試的時候所討論的重點。

接下來請上星期結構化口試錄取的四位學生，講講參加口試的心得，每個人講三分鐘，之後再開放綜合討論。

十、綜合討論

(一)蘇華軒

各位長官、考試委員、老師、來賓以及未來的同仁，大家好，很榮幸在這裡和大家分享我口試的心得。

今年第一試錄取者的筆試分數落差不大，最多在一分以內，因此口試成為錄取的關鍵，也讓我覺得準備口試比準備筆試壓力還大。外交特考今年採取結構化口試，蠻多題目為情境式問題，比如南海的議題，美國官員說：「中華民國在太平島的住居能不能夠減少？」類似這種狀況式問題，口試委員會根據你的回答，判斷你的人格特質到底適不適合當一位外交官。

在中文口試方面，錄取者的表現大同小異，外語口試讓我感到意外，都是問一些狀況題，在口試前我預測很多題型，多屬於政策及時事方面，比如安倍經濟學、臺日關係等，也將擬的答案背得很流暢，但我所擬的題目幾乎沒有問到，讓我覺得外語口試和中文口試差異甚大，除了人格特質外，又加重了語文能力，中文是大家的母語，只要反應能力好，隨時都可以應變得很好，但若外語能力不好，即使反應好，還是會回答的七零八落，以上是我對這次口試的心得分享。

(二) 王正

首先，我要感謝考試院及外交部長官，非常辛苦的為國舉才。現在的補習班越來越厲害，不止補筆試，還可以補口試及體能測驗，我有一位同學去年錄取調查局考試，今年受訓，但他不會游泳，我跟他說我是海軍退役的，要不要教你，補習班收4,500元，我教你只收2,000元，現在補習班教學的課後服務品質越來越好，因此國家在舉才方面相對的也比較困難。

據我所知，今年外語口試改最多的是英文組，這次英文組沒有自我介紹，如同與談人所說的，背答案沒有用，在口試前30分鐘我還與我的學長互相自我介紹，講到我從來沒有出國過，等一下口試委員一定會問我怎麼沒出過國。正式口試時發現不需要自我介紹，當下很緊張，覺得怎麼會這樣子，今年的口試題目非常生活化、情境式，例如趙國材教授剛提到閱讀兩分鐘文章做摘要，雖然兩分鐘內我只看完文章的第一段，但還是知道文章的大概內容，因此當口試委員問個人意見是什麼時，我可以回答出來，摘要後還有些許時間，口試委員說我是念國際關係法、武裝衝突，你怎麼樣不torture對方就偷到情報，坦白說我真的不知道。現在口試越來越生活化，以往的傳統背答案方式已不適用，這對於我國舉才非常有幫助。

我有兩點意見，第一，我覺得英文口試可以再做更大的彈性，例如今年不做自我介紹，但也許明年可以將自我介紹再加進題目裡。第二，考試院怕應考人等太久而採分梯次進行口試，但若有兩個好朋友，分別在第一梯及第三梯，可能第一梯應考人會將題目告知第三梯應考人，因此我建議可以在每梯次的考題做一些變化，這樣舉才會更有效，謝謝。

(三) 蔡昀璇

長官、老師以及各位來賓，大家好，首先說明中文口試部分，我原本以為中文口試會偏向專業性題目，因此準備口試時是以我國目前的狀況及立法院質詢的狀況為主，但這次口試題目是以情境題為主，而非我國外交方面或是一般的專業題目。例如在婚姻方面，假設你的另一半沒辦法支持你在外館的外交工作，你要如何去管控你的情緒，這類的情境題對我來說是從沒想過的問題，所以我在口試的當下有被嚇到，這是問個人的問題，之後進入時事問題，例如澳洲人質挾持、恐怖組織的問題，之後延伸到伊斯蘭國和伊斯蘭宗教問題，由於我是西語組，或許英文組對這部分著力比較深，因此當下口試委員表示我們在中東事件及宗教問題上沒有瞭解的很透徹，請我們回去之後再繼續努力，後來還有個人相關的問題，例如交友的狀況，

國小的同學現在還有在聯絡嗎？怎麼聯絡？假如同學要跟你借錢等問題，都是很難回答的問題，這些問題真的可以測出個人特質，而且還可以測出臨場反應。

團體口試時，若前面的人回答的好，後面回答的人可能就會延用前面的答案，有時候問了四個人，可能大家的答案都是一樣的，如同徐勉生副院長說的，大家會選擇四平八穩的答案回答。

口試考題中，讓我最shock的題目是澳洲人質事件，口試委員問，如果我國發生澳洲人質事件，一分鐘內你要如何陳述我國立場，我覺得當下的反應蠻重要的；最後是問專業性問題，例如要如何推廣我國的外交形象等，專業性問題可以事前瞭解，回答的時候會較有組織性。西班牙組的外語口試有別於英文組，還是有自我介紹，自我介紹之後是專業性題目，反而沒有個人特質題目，以上是我今年參加口試的情形，謝謝各位。

(四) 林書勤

本次口試問題分為情境題和個人題，都算是基本題，例如自己符合外交官那些特質、自己所欣賞的外交官是誰等，相較於以往口試不同的地方是口試委員會從我們的自我介紹或回答中再延伸題目出來，例如我是巴拉圭華僑，我回答最欣賞的外交官是王昇，口試委員就往這方向繼續問，讓我很shock，如果這題我沒有準備，真的不會回答，有很多問題都是測臨場反應，最後一題是問中國大陸的軟實力是什麼，這題最讓我意外，因為我們都只準備臺灣的軟實力，所以當下大家都嚇傻了，我覺得這方面題目還不錯，可以看到我們的臨場反應能力以及是否穩健，我相信這對部內是相當有幫助的。因為有時候我們的答案是和補習班或同學練習過，但臨時出的問題絕對無法練習，而是看我們平時有沒有去蒐集資料、有沒有關心國家大事，是否了解我國跟中國大陸的關係。最後是西班牙文口試，西班牙文對我來說沒甚麼問題，回答的很順，口試委員問的範圍很廣，包括外交及政策，我被問到外交小尖兵和文化的問題，回想當時的回答，都覺得有漏掉的地方，但我發現那是正常的，口試委員就是要看我們的臨場反應，答案真的沒有完美的，當你知道你漏的時候要怎麼辦，我覺得這才是最大的考驗，謝謝。

(五) 主持人陳考試委員皎眉

謝謝四位同學的分享，由此可知我們的題目都是有設計過的，不是隨便出題就去問應考人，但是我們還可以更進步。目前我們的做法是在口試之前的兩個星期，口試委員必須先受訓再出題目，兩個星期後，大家再一起討論題目，口試時每一

組被問到的題目可能不是完全一樣，但範圍是一定的，難度、內容、結構也必須類似，這樣才公平，不會剛好問到某一組特別難，某一個組特別簡單，四位同學所舉的例子都非常好，先請鄭教授回應，謝謝。

(六) 報告人鄭教授晉昌

主席、三位與談人以及在座的各位來賓，大家好，外交人員是臺灣的門面，責任重大，剛才聆聽了四位同學及三位與談人的報告後，以下我有幾個想法供各位參考：

第一，大家知道大聯盟嗎，在上大聯盟前，必須要先上一軍、二軍，才能正式上大聯盟，所以沒那麼簡單的，我建議選外交人員的時候，應具備工作經驗，剛才四位同學裡，只有一位有工作經驗，在座的各位有沒有發現，有無工作經驗表現其實有差別的，我曾在美國管理學院教書，要上管理學院的EMBA一定要有兩年的工作經驗，但在臺灣不用工作經驗就可以上EMBA，我在學校教EMBA時發現，對有工作經驗和沒工作經驗的學生，課程內容會不同，因此我建議要有工作經驗做基礎，至少人生有點歷練，他才知道他要什麼，這可以做為未來取才的參考，這是我的第一個建議。

第二，選才階段包括筆試、口試和訓練，但在這段過程中，觀察人的時間很短。我覺得國人對外交事務不太了解，其實我也搞不清楚，很多人到外交系學的都是理論，對外交事務不了解，例如有個單位叫外交部外交及國際事務學院，我不曉得這個單位是做什麼的，我建議外交部外交及國際事務學院單位可以安排外交事務研習營，讓有興趣但尚未進到外交領域的人可以先去實習，認識基本的外交事務和國家工作任務，然後發給證書，取得證書後才能報考外交官考試，這樣才會更了解外交的工作，而不是考試過了就可以當外交官。

以上是我的建議，謝謝。

(七) 主持人陳考試委員皎眉

謝謝鄭教授，現在開始綜合討論。

(八) 佛光大學外國語文學系黃主任東秋

主持人及與談人好，我是佛光大學外文系主任黃東秋，非常高興被邀請來參與今天的研討會，剛聽到趙教授說外交人員必須要有自己的門面，我是臺灣的阿美族，除了我之外的阿美族男人又高又帥。我在系上常常跟學生說as long as we are honest, earnest, modest, and we must be the best，我想這是一個訓練。

我聽到剛考過外交特考的四位精英在分享經驗的時候，我想到幾個問題：第一，在訓練外事人員時，有沒有一個訓練，是讓他們理解臺灣的美，the true beauty of Taiwan，甚至去孕育一個臺灣的人品，去理解臺灣的人品是什麼、臺灣最具價值的是什麼，請問外交部是否有這樣的訓練？這是我第一個問題。第二個問題是我們的外交國當中很多是南島語系國家，請問我們有提拔臺灣原住民從事外交事務嗎？外交特考的口試比例占40%，所以如果外交特考要設南島語組，口試比重也會是40%，也就是他會說自己族群的語言，讓他可以回到部落採取、獲取原汁原味的原住民的特色，甚至可以宣達臺灣的美和臺灣的人品，我想這是很重要的。第三個問題是請問鄭教授，人類的三大特性是adaptability、flexibility and creativity，如何在結構化口試裡面採取這三個特性？謝謝。

(九) 主持人陳考試委員皎眉

謝謝黃主任，請徐副院長回答。

(十) 與談人徐副院長勉生

謝謝黃主任的提問，黃主任問臺灣之美及臺灣人品在訓練期間是否有做到，訓練當然有做到，外交人員在外交學院訓練完畢後到外交部工作，原則上在外交部工作兩至三年後就必須外派出去工作，外派工作是代表國家，到其他國家去宣揚我國的形象，是很重要的任務，因此在外交人員外派之前，必須對我國國情相當瞭解，這方面外交部確實有做到。

外交人員在國外是以外語跟對方介紹臺灣之美，不是用臺語。關於提拔原住民族方面，這是考選部的責任。至於南島文化方面，從去年開始，外交部和美國有一個合作計畫，是邀請南太平洋島國上的青年，到夏威夷和臺北受訓三個月，做南島文化的接觸，當中也跟原住民族委員會合作，請委員會派同學一起交流，今年是第二年，已辦理完畢，第三年會繼續辦理。第三個問題為鄭教授的範疇，請鄭教授回答。

(十一) 報告人鄭教授晉昌

一般而言，個人特質很難改變，因此在面試時，面試官都希望能觀察到個人特質，但若只用面試篩選其實很困難，一般是用MBTI或PDP測驗，先以測驗方式測試受試者是在常模分布的什麼地方，就可以知道受試者的人格特質，在面試時就可根據這些資料延伸提問，而不是讓面試官在半小時內以問題本身去看受試者的個人特

質，所以在面試前應先做人格測驗，再根據測驗結果設計問題去問受試者，這樣可以比較準確。MBTI是一個非常好的測驗，在美國每年有200萬人做，準確度很高，謝謝。

(十二) 主持人陳考試委員皎眉

外交部與我們有多次合作，我們目前也在發展一些性向測驗和人格測驗，至於是否會做為考試的一部份，或如果使用測驗結果，這點我們還在考慮，目前高階文官已經做了很多人格測驗，除了剛才鄭教授所提到的以外，還有嚴謹性、友善性、外向性、積極性、情緒穩定性等，在口試裡也可以測量到，這些都非常重要，因為的確不同的工作需要不同的人格特質。

(十三) 發問人

以下幾個問題請教：

第一，老祖宗講過一句話「工欲善其事，必先利其器」，今天研討會主題focus在如何選才，但我發現不論考選部或考試院，好像都沒有想過如何選拔優秀的考官，我認為考官的特質也很重要，有些人較具主觀成分，就不適合當考官，關於考官的選拔問題，請陳皎眉委員回答，希望您以專家學者的角度回答，而不是以考試委員的身分回答，謝謝。

第二，剛才鄭教授說，希望日後外交特考是具有工作經驗的人來參與，我提出一個問題，考選部不希望有「奶嘴法官」等，因此規定具有工作經驗的律師可轉任法官，我兩年前曾被車撞，開車的是一位女士，她非常不負責任，不論是警察傳訊、檢察官傳訊或是法院傳訊她都不來，每次被告都沒到，法官劈頭就問我一句話「你是要她的錢還是要她被關」，中間過程都沒有問，我當場傻眼，這就是有工作經驗的法官嗎？從外交領事人員特考考試的應試科目可以看出，外交特考是考通才而不是專才，既然我要的是外交的通才，而不是外交的專才，請問鄭教授您認為需要那方面的工作經驗作為選拔外交官的方式？謝謝。

(十四) 主持人陳考試委員皎眉

我先回答第一個問題，我覺得這個問題很重要，剛才其實趙老師也提到，有好的考官，才能選拔出好的人才，我承認目前我們還可以做得更好。但因為能被我們選出來成為考官的老師有限，一方面他必須是外交專長或是國際關係專長抑或是法律方面專長，另一方面可能也要有測驗方面的專長，但有一些實質上的困難。像今年我們本來希望每一組都有一位專家是屬於測驗方面的專長，但因為受限於考官人

數，後來還是沒有辦法做到。我相信你說的沒錯，有些考官太主觀或太要求完美，只要他抓到一個不對，就覺得你完全不行，有些考官則是有性別有刻板印象，偏好男生或女生，以後都要特別注意，而完整、結構的訓練也更要加強，才能有更適任優秀的考官。第二個問題請鄭教授回答。

(十五) 報告人鄭教授晉昌

你的問題非常好，其實人力資源是一個體系，公務部門只會招人進來，不會讓人離開，若在私人部門裡，績效不好的人公司早就請他離開了，我對公務部門不瞭解，因此不清楚為何公務部門做不到這個機制，若機制建立的好，就可以讓不適任的人離開。

外交工作對國家來說是很重要的工作，既然是重要的工作，為何沒有認證機制？例如財務人員都必須認證後才能到銀行上班，如果國家也建立外交人員的認證制度，並規定已通過認證的人才能來報考，我們就有篩選機制，例如大聯盟或MBA，必須在發展聯盟打過或是當過一軍、二軍後，才能打所謂的正式舞台。我覺得這是一個機會，認證的機制加上工作經驗，再加上核心、專業職能，再去做口試，這樣一關關的篩選，我相信機制會是非常嚴格的，謝謝。

(十六) 主持人陳考試委員皎眉

目前有很多工作會要求工作經驗或證照，公務人員考試有某些類科也要求須具備證照，例如公職社工師、公職建築師、公職獸醫師及公職技師，證照就是國家考試的專技人員考試及格證書，但是不是所有工作領域都有專技證照考試，只有與人民的生命、財產、安全有關的才能被列入專技人員考試，這些以後都會繼續研究。

今天主要是討論情境式口試與過去行為事例口試，兩者的差別在文章內都有詳細的說明，大家若有機會可以好好閱讀此篇文章，文章比口頭報告更完整、更深入，我讀了覺得幫助很大，以上謝謝大家，謝謝報告人、與談人，同學以及所有參與的人。

情境式面試與行為事例面談在新進公務人員甄選上之運用

鄭晉昌

國立中央大學人力資源管理研究所教授

摘要

本文主要探討情境式面試與行為事例面談在新進公務人員甄選上之運用。文章的第一部分說明甚麼是情境式面試，包括執程序、特性及試題設計，並進一步探討情境式面試的優缺點。第二部分說明甚麼是行為事例面談，包括面談分析方法、題目的設計及實務執行上之優缺點。第三部分則針對過去所累積的研究文獻，深入比較分析這兩個面對面甄選方法在實務運用上的成效。本文最後則針對國家新進公務人員的甄選，就情境式面試與行為事例面談這兩個方法在考選實務的推動上，提出建議。

前言

面試是一個在各類型組織廣泛應用的人才甄選方法，一般而言，面試的功能主要是人才的篩選及考選。所謂人才篩選，此種功能的面試通常時間是簡短的，旨在經由此一「初試」的過程，透過口語上的測試來刷掉一些明顯不適任的求職者，以減少參加後續甄試的人數。此種「篩選式」面試通常只問幾個基本的問題，作為決定是否准予受評者參加後續甄選考試的依據。因此，這個步驟通常設計在一系列甄選活動的最初階段。「考選式」面試即真正的在選拔人才。一般企業在招聘人才時所舉行的面試及國家考試的口試絕大部分皆指此而言，通常安排在一系列甄選活動中的最後階段。此一考選面試是一種較密集的資料蒐集的過程，最後目的在於做出一項僱用的決定（即錄取與否）。換言之，此項面試就是一種蒐集求職者對標的職務（target position）所具有之知識、技能、態度（Knowledge, Skills, Attitudes, KSAs）的相關資訊，並據之予以評估錄取與否的考選工具。

面試可以依據不同的標準予以分類，如果依據面試問題的內容大致可分為以下三種：

一、情境式面試 (Situational Interview)

此種面試活動所問的問題都是屬於未來式的，面試問題都假設某種情境，詢問受評人在遭遇特定的情境下會如何面對及處置。這類的面試問題主要來自於「關鍵事件法 (Critical Incident Technique)」對於工作分析結果。面試問題內容必須是曖昧不明的，而且是受評人先前不太容易接觸過的。使用這種問題的前提是要了解受評人個人對於特定事務的處理意向 (intention)，以便預測未來的工作績效 (Latham, Saari, Pursell & Campion, 1980)。

二、行為事例面談 (Behavior-event interview)

在此種面試活動中，所問的問題都是屬於受評人個人過去經歷過的歷史事件。換言之，這些問題都是要求受評人敘述在以往的經驗中，如何面對及處理這些情況。使用這種問題的理論基礎是認為過去的行為是可以預測未來的工作表現 (Dipboye, Wooten, & Halverson, 2004)。

三、工作知識的面試 (job-based knowledge interview)

此種面試活動主要的問題都集中在瞭解受評人所具備的工作知識嫻熟的程度，因此，這些問題自然是以工作分析為基礎。工作知識可以包含：事實的知識 (knowledge of facts)，例如中華民國目前有幾個正式的邦交國家？以及程序的知識 (procedural knowledge)，意即如何處理特定事務的知識，例如我國國民身分證申辦的程序如何？

本論文主要內容聚焦在探討及比較情境式面試與行為事例面談這兩種面試方式在公務機構人才甄選實務上的運用及相關之考選實務上之對策。

情境式面試

情境式面試是指透過對於標的職務的工作內容進行分析，針對標的職務必須面對的關鍵工作事件，設計出一系列的問題與標準答案，屬於結構式面試。在面試時，面試者會對所有受評人詢問同樣的問題，然後按預定的答案，針對受評人的回答進行評價的一種面試方法。在情境式面試的過程中，常常引入不同問題情境，包括無領導小組討論、公文處理、角色扮演、工作簡報、問題答辯、案例分析等情境模擬方法。情境式面試應用於人才甄選主要是基於德裔美國心理學家勒溫 (Kurt Levin) 的著名公式： $B=f(P \times E)$ ，即一個人的工作行為表現 (Behavior) 是當事人 (Person) 與其所處情境或環境 (Environment) 互動結果的函數。

一、情境式面試的步驟

情境式面試的基本內容是針對標的職務的關鍵活動，設計特定情境的面試問題，並使用這些面試問題，要求受評人回答在其面臨特定的問題情境下，會如何行動。使用情境式面試的步驟如下：

(一)利用關鍵事件法對標的職位進行工作分析。

關鍵事件法主要描述實際發生的工作行為，這些行為代表了特別優異或特別拙劣的重大工作績效表現。它是對行為予以描述而不是評價，透過在職者及其主管收集關鍵事件發生的情境、事件本身及其行為結果。收集方式有面試法和問卷法兩種。這兩種方式都要定義「關鍵事件」，並提供例子使在職者及其主管集中考慮某些工作活動。通常，一個職位包括幾百項事件。評審小組根據反應行為的相似性，將這些事件歸為幾類。每類相似的行為就是一個行為向度，可以根據內容對其命名，例如專業技術運用、問題診斷、客戶服務等。

(二)檢視每個行為向度下的所有事件，從中選擇少數最恰當且具代表性的關鍵事件，據此設計面試問題。

關於如何挑選恰當事件，在實務上沒有一種最佳的方式，通常需要考量那些在面試方面有著豐富經驗主管的意見。挑選多少事件，取決於面試時間長短以及行為向度的數目，通常每個行為向度至少包括兩個事件。

(三)重新改編選擇出的關鍵事件，使其成為適合向受評者提問的面試問題。

通常先要簡要描述環境，然後提出問題：「如果你遇到類似的問題情境，你會怎麼做？」。

(四)設計量表，以便對受評者的回答進行計分。

開發量表的過程需要相關主管參與。主管要協助撰寫可觀察到的實際工作行為，並協助撰寫可能的答案。量表中的各項標準回答範例的計分必須是大家一致同意的。該量表只能由面試者使用，不能透露給受評者。在對面試結果計分時，面試者以量表提供的標準回答範例作為參照，以標示受評者回答內容在量表上的分數位置。如果標準回答範例是經過認真準備的，則受評者的回答通常會與這些範例非常接近。透過加總量表單一行為向度的平均得分，即可獲得面試總分，或者單獨使用各個行為向度的得分，用以評鑑受評者的表現。

二、情境式面試的特性

(一)針對性

由於情境式面試的問題是模擬標的職務的工作情境，面試內容又是標的職

位的某項實際工作，因此具有較強的針對性。例如，台北市政府財稅局意欲晉用一位財稅專員。在一項情境面試測試中，給了受評人相關財稅資料，要求受評人據此研擬一份財稅分析報告，內容包括各項數據計算、綜合分析、個人專業觀點、意見和建議。上述情境式面試活動就是針對財政工作和審計工作的需求以及現實工作環境所可能遭遇到的相關問題而設計的。由於問題情境的模擬和標的職務的工作內容是相互匹配的，因此具有極強的針對性。

(二)直接性

通常在面試過程中，受評人往往處於被動，接受面試者的提問。在這種情況下，受評人實際上僅是機械性地回答問題，而不是就問題內容發表自己的觀點與想法。就某種程度上不能充分地檢測受評人的基本能力是否符合職務要求。但情境式面試則是要求受評人主動地扮演特定的角色，是面試的主角。例如，在一項招考秘書的情境面試中，面試者將一篇文章的內容，雜亂無序地做了口頭描述，要求受評人即刻處理，據此寫出一份書面簡報，向其主管進行提綱式地口頭說明。這樣的測試，不僅面試內容與標的職務的日常業務有直接關係，而且使面試人員能夠直接觀察受評人的工作能力，具有直接性。

(三)可靠性

由於模擬面試的內容接近實際，測試的重點是受評人分析和解決實際工作問題的能力，加之這種方式又便於面試者根據自己豐富的工作經驗進行觀察，瞭解受評人是否具備特定職務的能力素質，因此較其他面試方式更具有可靠性。此外，情境模擬由多個面試小組成員分別對受評人給予評分，可以減少個別面試者個人的評價偏差而導致評測結果不公平。另外，在面試測驗後，請受評人說明測驗時的想法以及處理問題的理由，面試者可以進一步評定受評人處理實際問題的能力和技巧，可以增加面試評價結果的可靠性。

(四)預測性

情境面試具潛能辨識的功能，模擬的問題情境若為受評人從未經歷過的，此類面試針對受評人的能力素質具有一定的預測作用。

三、情境式面試試題的設計

情境式面試可以融入至許多甄選技術中，比如公事籃處理、無領導小組討論、角色扮演、案例分析、操作演示等。情境式面試試題的編製設計，受上述不同實施形式的影響，在實際操作過程中，應從試題內容編製和模擬情境的設計兩方面入

手。面試試題的設計要注意考慮以下幾個問題：

(一)問題情境是否具代表性

情境式面試所欲模擬的問題情境必須是典型的，是受評者在未來工作中所面臨最重要、最經常、最關鍵性的活動，而不是那些次要的、偶發的事件；而所欲模擬的問題事件不是原原本本地從實際事件中截取來的，而是把多種類似的問題情境進行歸納、整合成的一個問題情境，其前提是必須先找出能夠區分績效優秀、普通及拙劣員工的關鍵工作事例。如此設計出的問題情境，以受評者的回答來預測其在未來類似情境中的績效表現水準。

(二)問題情境是否逼真

情境模擬的一個特點就是要求模擬的夠逼真。所謂「逼真」不但要求模擬環境擬真，更重要的是要求受試者處理的問題、完成的任務也要擬真。當然，逼真並非要求做到真實，而是要求情境模擬的內容應當符合標的工作的特性。

(三)問題是否能突顯主題

以公務機關選才而言，情境模擬的事件必須呈現政府機關事務中的一系列關鍵事例，而模擬的目的是為了測試受評者的各項能力，所以要根據測試目的有選擇性地裁剪、加工這些關鍵事例，區分其重要性，並找出一條貫串各工作面向的問題主線，以測量一至二項主要能力，並附帶測量其他能力素質。另外，關於模擬場景的設置，它是情境式面試的一部分，它能誘導受評者，並且製造心理壓力及引導其實際表現。

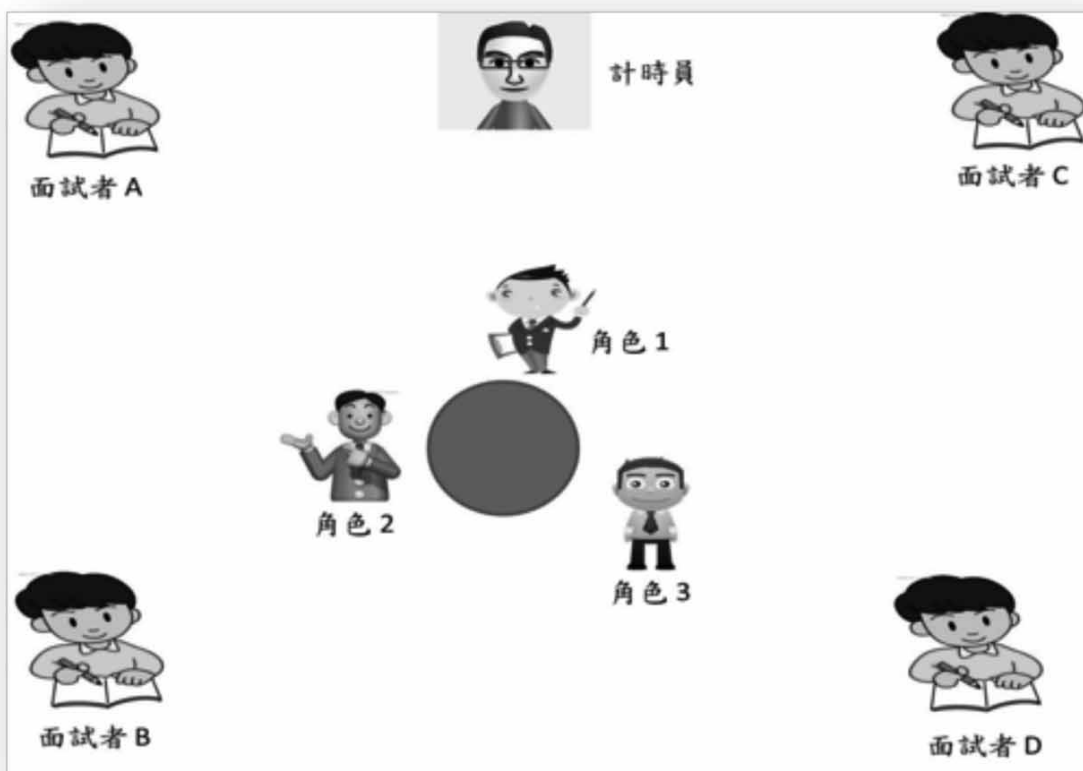
以角色扮演為例，該方法是情境式面試中較常用的一種面試方法，通常由面試者設定一個問題情境，讓受評者設想自己就是當事人，從而評試受評者在面對問題時，是否能夠精確地對問題情境進行分析、判斷，並想出相對應問題解決的方法。

假設吾人要評核一個人是否具備溝通協調的能力，就可以運用情境式角色扮演來進行面試。在設計此情境式角色扮演面試之前，測試單位必須將相關測驗條件準備清楚，包括測驗場地、測驗資料（包括受評者個人簡歷、角色扮演試題、評分標準及測驗進行的流程）。另外，面試者必須接受評分規則與評分的相關訓練，並確認其能夠公平、公正地評核受評者的表現。以下就相關測驗條件逐項說明。

• 測驗場地

通常情境式角色扮演面試的場地設計如圖一所示，受試者需要輪流扮演不

同的任務角色，而每一階段的面試活動皆有一定時間限制，由數位面試者針對數個不同角色扮演之受評人進行評鑑。這樣的測驗場地設計，可以針對兩個以上的受評人同時進行施測。如果每一次施測僅有一位受試者，則屬多對一情境式面談，其座位的安排則是多位面試者面對一位受評人。



圖一：情境式角色扮演面試場地圖示

• 測驗題目

面試題目則要求受評人扮演不同的角色，並要求在一定的時間內回應情境試題。

案例：測試「言語說服能力」

【角色一】圖書推銷員：你是個大三的學生，你想多賺點零用錢，於是乎你選擇推銷圖書。這個月內你要儘可能地賣出目前手頭上的圖書，否則你的個人經濟將會很吃緊。你剛才到一所私校圖書館進行圖書推銷，但是，任憑你怎樣介紹書的內容，該校教務主任就是不肯買。現在你正打算試圖說服學校其他教職員。

【角色二】圖書館長：你是圖書館長，剛才你已聽到一位年輕人在推銷書，你目前正急於擬訂一項大型圖書採購計畫，但是又擔心學校方面會反對。你想透過這位圖書推銷員進行測試學校方面的態度，所以現在你正打算針對教務主任的

意見，提出一些個人想法。

【角色三】教務主任：你認為大學生推銷圖書是不務正業，只想自己多賺點錢。他們只是想一股勁地說服別人買他的書，而根本不考慮買書人的意願與實際用途。因此你對大學生推銷圖書的行為感到很惱火。你現在意識到這位大學生會利用你的同事想買書的心理推銷書籍。你決定阻撓，但又意識到你的行為如果過於明顯會讓其他同事感到不愉快。所以你現在正打算阻止圖書館長購買圖書的企圖，並且不讓這位圖書推銷員感到尷尬。

• 評分標準

評分	評價準則
8-10 分	能夠平衡工作與人際關係，進行組織協調。清楚個人的工作角色，並成功地說服他人獲取個人最後的目的。
4-7 分	可以進行組織協調，口語表達邏輯清晰，可以協調工作與人際關係，並清楚認知個人角色及負責的事務。
0-3 分	無法平衡人際與工作關係，無法有效地進行組織協調。口語表達邏輯不清晰，對自己分內工作角色沒有把握。

四、情境式面試的優缺點

情境式面試的優點在於其面試問題是模擬標的職位實際遭遇到的關鍵問題情境設計而來，可以正確探知受評人是否具備某項特殊能力來面對及解決問題。由於這些問題情境是受評人未曾遭遇過的，所以情境式面試可以探知受評人未來解決問題的能力。另外，在實務的操作上，情境式面試可以一次針對一至數位不等的受評人進行測試，較具彈性。

但是，也有學者認為情境式面試在設計上有其缺點，尤其是受評人針對情境時所回答的內容及所採取的解決方法，在實際情境中未必能真正地展現出來，僅是受評人個人認知的反應而已，無法呈現上外在行動之上 (Latham, & Saari, 1984; Klehe, & Latham, 2006)。因此，許多學者質疑情境式面試對於未來工作績效表現的預測效度。

行為事例面談

行為事例面談法 (Behavior Event Interview, BEI)，是一種開放式的行為回顧探索技術，為非結構式面試法，其主要是用來揭示受評人是否具備勝任某項工作應有之能力。這是一種結合關鍵事例法 (Critical Incident Technique, CIT) 與主題統覺測

驗(Thematic Apperception Test, TAT)的面試方法,在面試過程中會請受評人回憶過去一段時間內,他在工作最感到具有成就感(或挫折感)的關鍵事例,其中包括:

- 事件情境的描述;
- 受評人當時的工作角色;
- 受評人針對事件情境所採取的行動為何?
- 受評人當時個人的感覺;
- 受評人行動的結果為何?

亦即受評人必須回憶並陳述一個完整的故事。下表列舉一些行為事例面談的問題。

表一、行為事例面談問題示例

- 甚麼是你最近一次帶領的專案計畫,計畫的成果如何?
- 請你給我一個你認為在工作中需額外付出心力以滿足工作要求的事例?
- 你能描述一件你曾經被嚴重批評的工作事例?
- 你能描述你團隊中的一位部屬無法努力做好份內的工作的事例嗎?你是怎麼處置他?
- 你能告訴我一項你曾經必須給予部屬難以啟齒回饋的事例嗎?你是怎麼處理的?
- 甚麼是你曾經遭遇到最大的挫折,你從中學到了甚麼?
- 曾經是那件事讓你對其他的人感到憤怒異常,你是怎麼處理呢?
- 你是否能說明一件你的上司要求你處理一件與你意見相左的事例,你是怎麼處置的?
- 在你的生命中感到最困難的是那件事,你是怎麼面對及處理的?
- 給我一件你曾經犯下大錯的事例,你是怎麼面對及處理它?
- 請你告訴我一件你能曾經必須面對及化解衝突的事例?
- 請你告訴我一件你曾經發現公司有違法及詐欺的事例?你是怎麼處理它?
- 你遇到過最困難的一次工作任務指派為何?你是怎麼面對處理這項任務?
- 最近的兩年內,你所面臨的最困難的抉擇是甚麼?你是怎麼進行這項抉擇的?
- 你能否說明一項你必須面對一次處理多項重要工作的事例,在這同時幾乎沒有其他選擇的方法,讓你去逃避或解決它?

在訪談過程中，需要受評人列出他們曾經在工作中遭遇到的幾個關鍵行為事件，包括數個行為事件的正面結果和負面結果。訪談約需 2-3 個小時，需收集 3-6 個完整詳細的行為事例。因此，面試者必須經過嚴格的專業訓練。

行為事件面談法是目前在建構職能模型過程中廣為使用的一種方法 (McClelland, 1998)。它主要以標的職位的任職者為訪談對象，通過對訪談對象的深入訪談，收集訪談對象在任職期間所做的成功和不成功的事件描述，挖掘出影響標的職位績效展現的細節行為。之後對收集到的具體事例和行為進行彙總、分析、編碼，然後在不同的被訪談群體（績效優秀群體和績效普通群體）之間進行對比，就可以找出標的職位的核心職能模型。

一、運用STAR方法探知具體行為

在進行行為事例面談的時候，受評人被面談的重點主要是過去曾經歷過的問題情境中，其所採取的具體行為，而不是具假設性或者具理論性質的答覆。通常面試者會採用 STAR 方法來探知深層的具體行為細節。

STAR 方法主要收集探索受評人曾經歷過問題情境中的四項資料：

- S (Situation): 「受評人處於一個什麼樣的情境？什麼樣的因素導致這樣的情境？在這個情境中有誰參與？」
- T (Task): 「受評人工作角色與面臨的主要任務是什麼？冀望達到什麼樣的目標？」
- A (Action): 「在那樣的情境下，受評人當時心中的想法、感覺和想要採取的行為是什麼？」在此，要特別深入瞭解受評人對於情境的個人認知。

「受評人當時是如何看待其他的人（例如，肯定或是否定）或情境（例如，問題分析與解決的思考）？」

「受評人當時的情緒是什麼（例如，害怕、自信、興奮）？」

「受評人內心想要做的什麼？什麼想法影響他們後續的作為（例如，想把事情做得更好，讓上司印象深刻）？」

- R (Result): 「最後的結果是什麼？過程中又發生了什麼？」

STAR 是行為事例面談最好的分析工具，也是最有效的詢問方法，訪談中面試者主要運用 STAR 方法來提問。但是 STAR 也是一項比較複雜的技術，包括以下幾個重點：

- 從正向的事件開始。

- 遵循事件本身發生的時間順序。
- 深入探究事件發生相關的時間、地點和受評人當時的情緒，通常有助受評人回憶起當時的情節。
- 強化受試者多陳述一些相關聯及有用的素材。透過不斷地強化及練習，可以訓練受評人，知道如何描述一個事件。
- 瞭解面試過程中，受評人可能會引發一些情緒的反應。
- 一次只描述一個情況，注意探究其行為模式。探究思維的起因 S 和行為過程 A，即實際事例中問題的解決模式和策略規劃的思考方式。

為了能夠正確地運用 STAR 技術，客觀地反映受評人的真實的情況，在面試的過程中還要注意以下幾點：

- 在對受評人進行 STAR 提問時，避免被受評人引導進入理論化或泛泛的陳述中。如發現這樣的情況時，面試者應禮貌性地打斷受評人，使其談話回到具體的事件訪談中。
- 當詢問和受評人「意圖」有關的問題後，要試圖跟進一些問題。例如「您實際上做了什麼？」，「整個計劃中，什麼是特別重要的步驟？」，「在過程中有那些是你最難忘的事情？」
- 避免問題轉向絕對化和抽象化。面試的核心是瞭解被受評人過去實際做過的事情。一般要避免使用「為什麼」進行詢問，因為「為什麼」經常會誘發受評人陷入描述情境的理論模式，而非說出他真正實際做的行為；這樣的問題會引發受評人在理論上的探討，說的更多的是他的理想而不是事實。因此，一般面試者會用這樣的提問：「當時是什麼情況促使您這樣做？」
- 避免使用現在式和未來式的問法。例如「在這樣的情況下，您會做什麼？」，「下一次，您將會怎麼做？」等，這些現在式和未來式的問法容易導致假設性的答案。
- 避免使用問假設性問題。例如「您當時覺得該如何去做？」，這樣問對方會回答他當時想採取的措施，而未必就是實際採取的措施，一般的提問是：「您當時做了些什麼？」
- 避免問一般性的問題。例如「您通常會如何做？」，因為「通常」兩個字會把受試者帶入一般性的或理論性的說法，應採用了這樣的提問：「當時情況下您做了什麼？」
- 避免使用引導型問題或直接跳向事件結論的問題。例如「這種情況您嘗試去

說服他嗎？」，「關於用人方面您能談談嗎？」，「您經常指導你的部屬嗎？」

- 對那些優秀的高績效工作者而言，當問他成功事例時，往往會脫口而出，因為一個成功績效往往會費盡他的心血，對他的印象是極深刻的，而引導性問題會把受評人帶入理論探討，或者一般性的敘述中。
- 不揣測和誘導受評人意欲陳述的內容，避免探究那些會限制受評人思路的領域。

以下舉例說明如何運用 STAR 方法來區辨完整的行為事例。

(一) 假的行為事例 - 含糊、主觀、具理論性、有待實踐的陳述。

例如：

A. 在業務部門裡，我是其中一個工作表現出色的業務代表。

B. 我認為作為一位主管，最重要的是要具備指導員工的能力，這一點正是主管與一般員工的區別。

(二) 不完整的行為事例 - 只交代部分行為事例，缺乏關鍵環節的陳述。

例如：上次與客戶洽談合約，我是洽談代表之一。那次的洽談氣氛很緊張，雙方各不讓步，但最後我們還是爭取了大部分要求的條件。

(三) 完整的行為事例：

例如：上次我安排了一個客戶會議。會議上遇到客戶的反對意見，我先了解了對方的觀點，然後說明產品如何能滿足客戶的需求，最後對方被說服，接受了我們的產品。

在運用 STAR 方法，需針對受評人假的行為事例或不完整行為事例的陳述，運用探詢技術，進一步跟進提問以獲取更深入的資訊及完整的行為事例。

(一) 針對假的行為事例：含糊、主觀、具理論性、有待實踐的陳述。

例如：

A. 在業務部門裡，我是其中一位工作表現出色的業務代表。

跟進提問：舉一個你認為最成功的例子。你是如何克服困難以達成業績，並使你的業績超出公司期望或超越其他團隊成員的？

B. 我認為作為一位主管，最重要的是要具備指導員工的能力，這一點正是領導者與一般員工的區別。

跟進提問：你是如何管理你的團隊的？作為一個團隊的主管，你採取了那些步驟指導你的員工達成業績？請舉最近的一個發生在你身上實際例子好嗎？

(二) 針對不完整的行為事例：只交代部分行為事例，缺乏其中部分關鍵環節的陳述。

例如：上次與客戶洽談合約，我是洽談代表之一。那次的洽談氣氛很緊張，雙方各不讓步，但最後我們還是爭取了大部分要求的條件。

跟進提問：在那次洽談會上，你是如何爭取客戶的，可否談一下具體的細節？

(三) 針對完整的行為事例：

例如：上次我安排了一個客戶會議。會議上遇到客戶的反對意見，我先了解了對方的觀點，然後說明產品如何能滿足客戶的需求，最後對方被說服，接受了我們的產品。

跟進提問：當時客戶的觀點是什麼？你是如何瞭解對方的觀點的？在推銷產品時你運用了那些銷售技巧來說服客戶？

二、行為事例面談的優缺點

透過深度的訪談，以及適當地引導方法，行為事例訪談法可以得到許多豐富的陳述，包括：當時的情況、受評人所擔任的任務角色、所採取的行動以及最後的結果。由此資料，我們可以深入地瞭解受評人在日常工作活動中的個人特質與各種情境問題處理能力。但在另一方面，行為事例面談法需要蒐集大量的受評人回答內容，以及面試者需要足夠的訓練以獲取詢問技巧，得以深入地解析受評人的所有陳述。是故，該方法需要大量的人力、財力和物力去支持資料蒐集的過程，從組織投入與回報的評估角度來說可能不是那麼地令人滿意。

情境式面試與行為事例面談之比較

情境式面試與行為事例面談在理論方面存在著立論上的差異；而在實務操作面上則有諸多相似及差異之處。

一、兩者在理論基礎上之比較

情境式面試是以目標設定理論 (goal-setting theory) 為其理論基礎，假設個體的意圖和設想是未來行為的有效預測指標，透過詢問一些非顯而易見的問題，讓受評人表達其真實意圖，進而捕捉受評人的個性特徵與問題情境處理的能力。研究顯示，情境式面試具備較高之同時和預測效度 (concurrent and predictive validity)。受評人能夠明確說出的意圖往往與其未來行為產生關聯。因此，情境式面試有助於達到面試所預定的目標。

行為事例面談的理論基礎在於個人的行為為其個人特質與思維能力外顯化的結果，在時間上具有一致性，個人的過去行為是未來行為的最好預測指標。透過受評人對過去某種行為的追憶和表述，可以成功地捕捉受評人的個性特徵與相關能力。

二、情境式面試與行為事例面談兩者的共同點

許多研究顯示，情境式面試與行為事例面談兩者皆是有效的面試方法，兩者的信度和效度區別不大 (Day & Carroll, 2003)。其中一項研究說明，情境式面試與行為事例面談之間的相關係數在 0.70 ($P < 0.01$) 左右。兩者的面試者之評分者一致性檢定分別為情境式面試為 0.94 和行為事例面談為 0.97。在效度檢定方面，就主管針對受試者的績效進行相關檢驗時，兩個面試方法之效度驗證結果相差無幾，行為事例面談略高於情境式面試。另一項研究運用後設分析技術 (meta analysis) 進行兩個面試時發現，情境式面試和行為事例面談的效用係數 (effect size) 皆在 0.25 上下，差異不明顯 (Taylor & Small, 2002)。

在實際的使用上，兩個面試方法都使用了詳細的關鍵行為之描述以建立嚴謹的面試評分格式。當評鑑受評人針對特定職位的適任性時，情境式面試和行為事例面談都非常重視行為及行為描述；而且，兩個面試方法似乎都針對了同一目的 – 不同的面試者取得同樣真實評價的可能性提高。

三、情境式面試與行為事例面談兩者的差異點

雖然以往的研究顯示情境式面試與行為事例面談在信度和效度上並不存在顯著差異，但有些研究發現行為事例面談的效度顯著高於情境式面試，而情境式面試的信度則高於行為事例面談 (Latham, 1999; Weekly, 1989)。另有研究發現行為事例面談與主管針對受評人所進行的工作績效表現評核結果有顯著正相關，而情境式面試則不顯著 (McDaniel, Whetzel, Schmidt, & Maurer, 1994)。許多研究者把這些差異歸結為三個方面原因：

- (一) 在實務的操作上不同，情境式面試主要採逐題評分制，而行為事例面談則採總結式評分；
- (二) 情境式面試在實施時，許多受評人僅對假設的問題情境作簡單回應，而面對行為事例面談時，受評人則對個人曾經經歷的行為之回應內容通常較為豐富細膩；
- (三) 所需時間不同，行為事例面談需時間較長，通常 2 - 3 個小時，情境式面試時間較短。

進一步的研究發現，情境式面試和行為事例面談雖皆適用於招募及選拔人才，但是兩個方法卻適用於不同職務層級的員工。換句話說，先前研究所探討有關面試的信度和效度的問題，應更進一步考量職務層級和工作特性。

以往情境式面試之信度和效度較高的原因，是由於研究數據來源於工作內容簡單的、基層職務的甄選。一項研究美國聯邦調查局人才選拔面試中發現，情境式面試不適合用於聯邦調查局這樣複雜的部門和職務的人才選拔，並認為行為事例面談比情境式面試在選拔複雜職務和高層次人才時更為有效 (Pulakos & Schimtt, 1995; Huffcutt, Conway, Roth, & Klehe, 2004)。在另一項研究驗證了情境式面試的侷限性，認為情境式面試之所以在高層次人才選拔面試中之應用效果不好，可能是因為以下幾方面原因：(1) 面試題目長度有限，難以設計複雜問題情境；(2) 複雜問題情境通常具有動態性，運用關鍵事件編寫成問題情境試題，在生態效度上可能大打折扣；(3) 求職者對問題情境僅作簡單的反應，可能降低試題之區辨效度 (Huffcutt, Weekley, Wiesner, Degroot, & Jones, 2001)。

情境式面試具未來導向性 (future orientation)，而行為事例面談則具過去導向性 (past orientation)。由於強調過去行為事例，行為事例面談可能在不經意之間貶低那些過去沒有機會展現行為的受試者。儘管有一些方法使得這些問題的發生最小化 (例如，問一個沒有明顯工作經驗的受試者，如一位剛畢業的學生，把「當 _____，你做了什麼？」的問題和大學讀書時的情境聯繫在一起)，但是經驗的缺乏往往使的受試者處於不利的地位。情境式面試也會產生同樣的缺點，因為強調的是你將做什麼而不是你曾經做了什麼。情境式面試和行為事例面談另一個主要差異是，情境式面試沒有把具探究性質的問題考慮進去，即每一個受試者都被詢問了同樣的問題，卻沒有進一步的跟進提問 (follow-up questioning)。

根據以上情境式面試和行為事例面談之比較分析，兩個人才甄選的方法有各自的優缺點。吾人在運用時，須視實際的狀況考量諸多條件，包括人力、時間、職缺條件，以及面試者的能力等，選擇究竟是情境式面試比較適合，還是行為事例面談比較適合運用在新進公務人員的甄選上。

兩種面試方法在新進公務人員甄選運用上之建議

按本國公務人員任用辦法之規定，公務人員之敘用必須經過公開的考試甄選，這裡已指出面試技術可以用來搭配其他考選技術 (例如：筆試及實作技能測驗) 用以甄選公務機關所要的人才。本文建議如果要採行情境式面試或者行為事例面談，

可以考量本文作者所提出的幾點建議。

一、將專業職能選才的觀念搭配行情境式面試或行為事例面談

專業職能 (professional competency) 是一種以能力為基礎的管理模式，主要的目的在於找出並確認那些是導致特定職務之卓越績效表現所需的能力及行為表現，以協助組織或個人了解如何提升其工作績效。

一般描述或測量特定職務之專業職能，通常以五種型態呈現，分別為：動機、特質、自我概念、知識、技巧。分別說明於下：

1. 動機：是指潛在的慾望或思考模式，驅使個人選擇或指引個人的行為。例如：成就感。
2. 特質：個人的某種心理傾向而導致某些行為表現。例如：自信、壓力忍受度。
3. 自我概念：從測驗中可以了解個人對事件或事務抱持的態度或價值觀為何。
4. 知識：處事方法、專業技能或人際關係處理方式，但大部研究顯示，知識較無法從中區分出較優秀的工作表現者。
5. 認知與行為技巧：包括隱藏的或可觀察到的，例如：演繹或歸納能力、傾聽能力等。

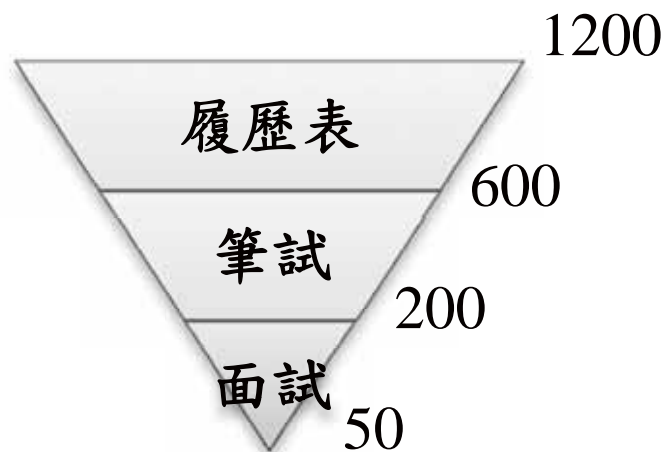
基本上，知識與技術是顯而易見的，且可事後經由自我充實及藉由訓練與發展提升其能力，便能達到特定職務工作的要求。而自我概念、特質與動機，屬於人格的部份，則是內隱且較難被發覺，同時也不易改變。若要改變必會花許多時間及金錢，對組織人才發展而言並不符合成本效益。因此在甄選時，基於成本考量的原則，組織應先定義出特定職務之專業職能，透過甄選找出具有適當特質與動機的人，至於知識與技術面不足的部分，再以訓練加以補足。然而大部分的組織在進行甄選之時皆本末倒置，先針對教育背景甄選出具有高度知識與技術的人員，接著才進行特質與動機的塑造，這樣不僅耗時、耗力，且花費的成本也頗大。因此根據職能選才的觀念，應先考慮個人特質、自我概念及動機，再考慮知識與技術層面，如此將減少後續訓練成本，並增進組織選才的效益。

舉例來說，假設一位政府機關的國際經貿談判及法律訴訟專業人員的專業職能，經過研究應具備「國際視野」、「協商談判」、「商業敏銳度」、「溝通能力」、「目標導向」、「適應變通」、「人際敏感」及「問題解決」等專業職能。用人單位就可以針對性的就這些職能條件，運用情境式面試或行為事例面談進行人才的甄選。

二、結合其他人才甄選方法，運用「招募金字塔」類似觀念，將情境式面試或行為事例面談納入漏斗式人才篩選機制

以往公務部門在甄選新進人員時，多會將數種測驗的成績進行平行計分加總，作為最後選才的依據。但是，平行式計分模式會帶來各類測驗計分權重熟輕孰重的困擾。作者建議可以運用漏斗式的計分模式來取代這種平行式計分模式。

以往私人企業在招聘過程中會設計不同階段之篩選環節，應徵者的人數變得越來越少，就如同金字塔一樣，稱之為“招募金字塔”。同時，可以依據過去的經驗資料，運用“招募金字塔”來計算招募至某種特定職位上足夠數量的合格員工人數應該是多少。舉例來說，如一家高科技公司計畫僱用 50 位新進員工，則必須要有 1200 位以上的求職者，在履歷表篩選階段，刷掉一半的人數，剩下 600 位應徵者；到筆試階段再刷掉三分之二的人數，也就是 400 人。最後至面試階段邀請剩下的 200 位前來公司參加面試，在這 200 位求職者中，只有 150 位能通過面試，其中只有 100 位成為考慮人選，最後會有 50 位接受工作，成為組織的一員。



圖二、招募金字塔

這種漏斗式的人才甄選方式，分成不同的階段，愈到後面，甄選受測的人數愈少。這樣的甄選方式有幾個好處：(1) 可以將篩選條件低的甄選工具放在前面，條件高的放在後面，配合人才需求的條件層次；(2) 較不費時費工的甄選工具的運用放在前面，費時費工的甄選工具的運用放在後面，可以提升甄選效率；(3) 可以擺脫平行式計分模式所帶來設計各類測驗計分權重熟輕孰重的困擾。因此，吾人可以將情境式面試或行為事例面談，結合其他人才甄選方法（例如：履歷資格審查、筆試），運用「招募金字塔」類似觀念，將費工費時的面試這一關放在整個人才甄選活動的最後，以有效率地進行新進公務人員的甄選。

三、成立情境式試題研發設計團隊，確保新進公務人員甄選試題的品質

情境式面談試題必須針對特定職務之關鍵事件而設計，具有高度的專業性，非有長年累月試題設計經驗，難以設計同時具有高信度及高效度的題目。另一方面，情境式試題施測上，除了一對一面談的形式外，多人同時施測的形式可以融合不同的甄選技術，包括公事籃處理、無領導小組討論、角色扮演、案例分析、操作演示等，這些試題設計非常費時費工。因此有必要成立專責的試題研發設計團隊，開發不同的題型及建立題庫，並進行相關試題開發技術的知識管理及各種題目之信效度驗證，確保試題的品質，以建立我國新進公務人員甄選的公信力。

四、行為事例面談人員的專業教育訓練及認證機制

行為事例面談的執行需要高度的經驗與專業訓練，才可以有效運用 STAR 方法針對受評人的面試回應進行判斷。除了接受專業訓練以外，為了讓受訓者對於面談技術能夠持續不斷的自我提升，維持一定程度之專業能力，本文建議建立認證機制，可以採行兩種方法。第一種方式是認證的效期，凡是經由受訓認證的面試官，其證書有一定的效期。一旦證書效期超過期限，當事人即失去面試官之資格，必須經由持續的回訓，通過考核才能持續維持證書的效期。

第二種認證機制就是採取證書分級制。分級的標準可以由甄選面談在實務上執行的時間長度來決定，由國家考選機關負責登錄每一位認證面試官執行甄選面談的時數來核發證書。執行甄選面談的時數愈長，表示其專業能力愈高。這樣的設計模式如同飛航機師的資格認證，飛航時數至一定的長度時，就具備副駕駛的資格；在累積至更長的駕駛時數時，就具備正駕駛的資格。而不同等級的證書，其甄選面談執行所領取的費用也會有差異，以激勵認證者持續協助國家考試機關進行新進公務人員之甄選。

五、面談時儘量提供受試者職缺相關資訊，協助其對職缺資訊的掌握

任何機關在進行甄選面談時，往往皆會自機關本身求才的角度，想盡辦法自面談的過程中蒐集資訊，掌握對應徵者的了解。但是別忘了英文面談 (interview) 一字原意有「相互觀看」的意思，也就是說在面談的過程中，求才機關要觀察了解應徵者；但同時應徵者也會蒐集資訊，觀察了解自身是否適合在求才機關任職。因此為了成功「媒合」求才機關與應徵者，實務上最佳的辦法是在面談的過程中，求才機關提供足夠的資訊，讓應徵者進行適切的判斷，才不會造成在日後錄用後，應徵者發現自己「誤入叢林」，不適合在求才機關任職，因此決定離職，最後反而增加求才

機關的招募及新人訓練的成本。

本文建議公務機關在面談的時候，最好能多花一點時間，詢問一些「你對本機關是否有一些想要進一步了解的重要事務？」之類的問題，提供機會讓應徵者蒐集未來任職機構的資料。如果面談的時間有限，則可以另擇方法主動地提供書面或網站資訊讓應徵者能夠在正式錄用前閱讀，使其能夠對求才機關有較為深入的了解。公務機關招募求才，應儘量做到找到「適合」的人才，而不僅是一廂情願找到「想要」的人才。

六、針對兩個測驗的特性規劃施測對象，並進行後續成效追蹤及持續改善計畫

如前所述，兩種面談測驗方法各具優缺點。根據研究文獻的建議，情境式面試最好運用在基層員工的招募甄選或是先前毫無工作經驗的對象。行為事例面談執行時費時較長，比較適用於複雜工作職務新進人員的甄選，尤其是受測對象過去具有一段時間的工作資歷。在規劃公務機關新進人員之招募甄選時，可以依據上述兩個面談方法運用之原則，慎重規劃施測的時機，可以有效掌握這兩個方法運用的成效。

為求這兩種面談測驗工具能確實協助進行有效率的招募甄選，公務機關應計畫性的長期收集每一回合的甄選相關資料，並進行統計分析，以驗證方法的適用度。同時，根據統計分析的結果，針對試題內容、施測程序、計分機制及面試人員的教育訓練等，進行改善計畫，方能確保這兩個面談測驗方法在實務運用上之成效。

參考文獻：

- Day, A. L., & Carroll, S. A. (2003). Situational and patterned behavior description interviews: A comparison of their validity, correlates, and perceived fairness. *Human Performance*, 16, 25-47.
- Dipboye, R. L., Wooten, K., & Halverson, S. K. (2004). Behavioral and situational interviews. In J. C. Thomas (Ed.), *Comprehensive Handbook of Psychological Assessment* (pp. 297-316). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons Inc.
- Huffcutt, A.I., Weekley, J.A., Wiesner, W.H., Degroot, T.G. & Jones, C. (2001) Comparison of situational and behavior description interview questions for higher-level positions. *Personnel Psychology*, 54, 619-644.
- Huffcutt, A. I., Conway, J. M., Roth, P. L., & Klehe, U. C. (2004). The impact of job complexity and study design on situational and behavior description interview validity. *International Journal of Selection and Assessment*, 12, 262-273.
- Klehe, U., & Latham, G. (2006). What would you do – really or ideally? Constructs underlying the behavior description interview and the situational interview in predicting typical versus maximum performance. *Human Performance*, 19, 357-382.
- Latham, G.P., Saari, L.M., Pursell, E.D. & Campion, M.A. (1980). The situational interview. *Journal of Applied Psychology*, 65, 422-427.
- Latham, G.P., Saari, L.M. (1984). Do people do what they say? Further studies on the situational interview. *Journal of Applied Psychology*, 69, 569-573
- Latham, G.P. and Sue-Chan, C. (1999) A meta-analysis of the situational interview: An enumerative review of reasons for its validity. *Canadian Psychology*, 40, 56-67.
- McDaniel, M. A., Whetzel, D. L., Schmidt, F. L., & Maurer, S. D. (1994). The validity of employment interviews: A comprehensive review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 79, 599-616.
- McClelland, David C. (1998). Identifying competencies with behavioral-event interviews. *Psychological Science*, 9(5), 331-340.
- Pulakos, E.D. & Schmitt, N. (1995). Experience-based and situational interview questions : Studies of validity. *Personnel Psychology*, 48, 289-308.

- Robertson IT, Gratton L, Rout U. (1990) The validity of situational interviews for administrative jobs. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 65, 51-60
- Taylor, P. J., & Small, B. (2002). Asking applicants what they would do versus what they did do: A meta-analytic comparison of situational and past behavior employment interview questions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 277-294.
- Weekly JA, Gier JA. (1987) Reliability and validity of the situational interview for a sales position. *Journal of Applied Psychology*, 72(3), 484-487.

情境式面試與行為事例面談在 新進公務人員甄選上之運用

鄭晉昌

國立中央大學人力資源管理研究所
教授

大綱

- ❖ 情境式面試的定義、進行方式、應用時機及優缺點
- ❖ 行為事例訪談的定義、進行方式、應用時機及優缺點
- ❖ 針對這兩種方法運用在甄選公務人員的建議

知識工作者 VS. 情智工作者

(Knowledge Worker) (Emotional Worker)

情境式面試的定義

- ❖ 情境式面試是指透過對於標的**職務的工作內容進行分析**，針對標的職務必須面對的**關鍵工作事件**，設計出一系列的問題與**標準答案**，屬於結構式面試。在面試時，面試者會對所有受評人詢問同樣的問題，然後按預定的答案，針對受評人的回答進行評價的一種面試方法。
- ❖ 在情境式面試的過程中，常常引入不同問題情境，包括無領導小組討論、公文處理、角色扮演、工作簡報、問題答辯、案例分析等情境模擬方法。

情境式面試的步驟

- ❖ 利用**關鍵事件法**對標的職位進行工作分析
 - 關鍵事件法主要描述實際發生的工作行為，這些行為代表了特別優異或特別拙劣的重大工作績效表現
 - 收集方式有面談法和問卷法兩種
 - 一個職位包括幾百項事件。評審小組根據反應行為的相似性，將這些事件歸為幾類。每類相似的行爲就是一個行為向度，可以根據內容對其命名，例如專業技術運用、問題診斷、客戶服務等

情境式面試設計的步驟

- ❖ 檢視每個行為向度下的所有事件，從中選擇少數最恰當且具代表性的關鍵事件，據此設計面試問題
- ❖ 重新改編選擇出的關鍵事件，使其成為適合向受評者提問的面試問題
- ❖ 設計量表，以便對受評者的回答進行計分

情境式面試問題示例

美國外交人員考試個別口試例題

例題一 使館運作

背景：

你在一個規模相當大的使館任職，該使館下轄數個機構，你的職責之一是監督聯合倉儲的運作。你得知一個由七位視察員組成的審查小組將於四週內前來視察，使館倉儲運作情形，視察內容包括存貨清單的控管及儲藏程序等。這七位視察團成員的職位相當於銀行審計員，你將會如何準備接應此次視察活動？

問題：

- 一、在你和你部門同仁開始準備接待此視察活動時，你得知其他使用倉儲的部門並無協助整理倉儲文件，你該如何處理？
- 二、隨著視察團到達的時間逼近，你的部門面臨人力短缺的困境，你也尚未得到適當的協助，在此窘境下，你無法在視察團到達前，如期完成倉儲的存貨盤查，你該如何應變？

情境式面試問題示例

參考答案：

- 向上級長官報告倉儲的存貨盤查的困境情況，並討論其解決方案
- 詢問華府關於視察團的相關資訊，包括詳細視察內容、航班資訊、隨行人員、藥品與食物供應上的特殊需求、醫療需求、會議及特殊會議之協助與準備、其他特殊需求及注意事項
- 作合理的安排與要求，召開部內會議與部際行政人員會議，於會議中發布整個視察活動準備工作參與者的應注意事項，並針對此視察活動的準備工作發展出一任務清單
- 排定會議已確認倉儲視察準備工作均依計畫行事
- 召開各部門主管會議，重申跨部協助的需求，說明合作完成工作的重要性，並請大使要求其他部門的支援
- 召開使館高階主管會議，邀請各部門長官與會，說明視察團即將來訪，時間緊迫，急需各部門員工自願參與幫助完成倉儲存貨盤查工作，並考慮僱用短期員工協助完成此工作。

情境式面試的優缺點

❖ 優點

- 面試問題依據標的職位實際遭遇到的關鍵問題情境設計而來，可以正確探知受評人是否具備某項特殊能力來面對及解決問題
- 可以一次針對一至數位不等的受評人進行測試，較具彈性

❖ 缺點

- 受評人針對情境時所回答的內容及所採取的解決方法，在實際情境中未必能真正地展現出來，僅是受評人個人認知的反應而已（缺乏預測效度）

行為事例面談法之定義

❖ 行為事例面談法是一種**開放式的行為回顧探索技術**，為非結構式面試

❖ 在面試過程中請受評人回憶過去一段時間內，他在工作上最感到具有**成就感（或挫折感）**的關鍵事例，其中包括：

- 事件情境的描述；
- 受評人當時的工作角色；
- 受評人針對事件情境所採取的行動為何？
- 受評人當時個人的感覺；
- 受評人行動的結果為何？

行為事例面談問題示例

- ❖ 甚麼是你最近一次帶領的專案計畫，計畫的成果如何？
- ❖ 請你給我一個你認為在工作中需額外付出心力以滿足工作要求的事例？
- ❖ 你能描述一件你曾經被嚴重批評的工作事例？
- ❖ 你能描述你團隊中的一位部屬無法努力做好份內的工作的事例嗎？你是怎麼處置他？
- ❖ 你能告訴我一項你曾經必須給予部屬難以啟齒回饋的事例嗎？你是怎麼處理的？
- ❖ 甚麼是你曾經遭遇到最大的挫折，你從中學到了甚麼？
- ❖ 曾經是哪一件事讓你對其他的人感到憤怒異常，你是怎麼處理呢？

行為事例面談問題示例

- ❖ 你是否能說明一件你的上司要求你處理一件與你意見相左的事例，你是怎麼處置的？
- ❖ 在你的生命中感到最困難的是那一件事，你是怎麼面對及處理的？
- ❖ 給我一件你曾經犯下大錯的事例，你是怎麼面對及處理它？
- ❖ 請你告訴我一件你能曾經必須面對及化解衝突的事例？
- ❖ 請你告訴我一件你曾經發現公司有違法及詐欺的事例？你是怎麼處理它？

行為事例面談問題示例

- ❖ 你遇到過最困難的一次工作任務指派為何？你是怎麼面對處理這項任務？
- ❖ 最近的兩年內，你所面臨的最困難的抉擇是甚麼？你是怎麼進行這項抉擇的？
- ❖ 你能否說明一項你必須面對一次處理多項重要工作的事例，在這同時幾乎沒有其他選擇的方法，讓你去逃避或解決它？

運用STAR 方法探知具體行為

- ❖ S (situation)
 - 受評人處於一個什麼樣的情境？
 - 什麼樣的因素導致這樣的情境？
 - 在這個情境中有誰參與？
- ❖ T (Task)
 - 受評人工作角色與面臨的主要任務是什麼？
 - 冀望達到什麼樣的目標？

運用STAR方法探知具體行為

❖ A (Action)

- 在那樣的情境下，受評人當時心中的想法、感覺和想要採取的行為是什麼？在此，要特別深入瞭解受評人對於情境的個人認知。
- 受評人當時是如何看待其他的人（例如，肯定或是否定）或情境（例如，問題分析與解決的思考）？
- 受評人當時的情緒是什麼（例如，害怕、自信、興奮）？
- 受評人內心想要做的什麼？什麼想法影響他們後續的作為（例如，想把事情做得更好，讓上司印象深刻）？

運用STAR方法探知具體行為

❖ R (result)

- 最後的結果是什麼？
- 過程中又發生了什麼？

STAR 方法執行的要點

- ❖ 從正向的事件開始。
- ❖ 遵循事件本身發生的時間順序。
- ❖ 深入探究事件發生相關的時間、地點和受評人當時的情緒，通常有助受評人回憶起當時的情節。
- ❖ 強化受試者多陳述一些相關聯及有用的素材。透過不斷地強化及練習，可以訓練受評人，知道如何描述一個事件。
- ❖ 瞭解面試過程中，受評人可能會引發一些情緒的反應。
- ❖ 一次只描述一個情況，注意探究其行為模式。探究思維的起因 S 和行為過程 A，即實際事例中問題的解決模式和策略規劃的思考方式。

STAR 方法執行須注意的細節

- ❖ 在對受評人進行STAR提問時，避免被受評人引導進入理論化或泛泛的陳述中
- ❖ 當詢問和受評人「意圖」有關的問題後，要試圖跟進一些問題
- ❖ 避免問題轉向絕對化和抽象化
- ❖ 避免使用現在式和未來式的問法
- ❖ 避免使用問假設性問題
- ❖ 避免問一般性的問題
- ❖ 避免使用引導型問題或直接跳向事件結論的問題
- ❖ 不揣測和誘導受評人意欲陳述的內容，避免探究那些會限制受評人思路的領域

行為事例的區辨

❖ 假的行為事例行為事例的區辨

❖ 例 - 含糊、主觀、具理論性、有待實踐的陳述。

舉例：

- 在業務部門裡，我是其中一個工作表現出色的業務代表
- 我認為作為一位主管，最重要的是要具備指導員工的能力，這一點正是主管與一般員工的區別。

❖ 運用探詢技術，挖掘進一步的資訊

- 在業務部門裡，我是其中一位工作表現出色的業務代表。
- 跟進提問：舉一個你認為最成功的例子。你是如何克服困難以達成業績，並使你的業績超出公司期望或超越其他團隊成員的？

行為事例的區辨

❖ 不完整的行為事例 - 只交代部分行為事例，缺乏關鍵環節的陳述。

舉例：

- 上次與客戶洽談合約，我是洽談代表之一。那次的洽談氣氛很緊張，雙方各不讓步，但最後我們還是爭取了大部分要求的條件

❖ 運用探詢技術，挖掘進一步的資訊

- 上次與客戶洽談合約，我是洽談代表之一。那次的洽談氣氛很緊張，雙方各不讓步，但最後我們還是爭取了大部分要求的條件
- 跟進提問：在那次洽談會上，你是如何爭取客戶的，可否談一下具體的細節？

行為事例的區辨

❖ 完整的行為事例：

舉例：

- 上次我安排了一個客戶會議。會議上遇到客戶的反對意見，我先了解了對方的觀點，然後說明產品如何能滿足客戶的需求，最後對方被說服，接受了我們的產品。

❖ 運用探詢技術，挖掘進一步的資訊

- 上次我安排了一個客戶會議。會議上遇到客戶的反對意見，我先了解了對方的觀點，然後說明產品如何能滿足客戶的需求，最後對方被說服，接受了我們的產品。
- 跟進提問：當時客戶的觀點是什麼？你是如何瞭解對方的觀點的？在推銷產品時你運用了那些銷售技巧來說服客戶？

行為事例面談的優缺點

❖ 優點

- 透過深度的訪談，以及適當地引導方法，行為事例訪談法可以得到許多豐富的陳述。藉此資料，我們可以深入地瞭解受評人在日常工作活動中的個人特質與各種情境問題處理能力

❖ 缺點

- 時間成本過高，面試者需要足夠的訓練以獲取詢問技巧，得以深入地解析受評人的所有陳述
- 該方法需要大量的人力、財力和物力去支持資料蒐集的過程，從投入與回報的評估角度來說可能不是那麼地令人滿意

情境試面試與行為事例面談之比較

❖ 論基礎上之比較

- 情境式面試是以**目標設定**為其理論基礎，假設個體的意圖和設想是未來行為的有效預測指標，透過詢問一些非顯而易見的問題，讓受評人表達其真實意圖，進而捕捉受評人的個性特徵與問題情境處理的能力
- 行為事例面談的理論基礎在於**個人的行為為其個人特質與思維能力外顯化**的結果，在時間上具有一致性，個人的過去行為是未來行為的最好預測指標。透過受評人對過去某種行為的追憶和表述，可以成功地捕捉受評人的個性特徵與相關能力。

情境試面試與行為事例面談之比較

❖ 兩者的共同點

- 兩者的信度和效度區別不大
 - 兩者的面試者之評分者一致性檢定分別為情境式面試為 0.94 和行為事例面談為 0.97。
 - 後設分析技術 (meta analysis) 進行兩個面試時發現，情境式面試和行為事例面談的效用係數 (effect size) 皆在 0.25 上下，差異不明顯

情境試面試與行為事例面談之比較

❖ 實務的操作上不同

- 情境試面試主要採**逐題評分制**，而行為事例面談則採**總結式評分**
- 情境式面試在實施時，許多受評人僅對假設的問題情境作簡單回應，而面對行為事例面談時，受評人則對個人曾經經歷的行為之回應內容通常較為豐富細膩
- 所需時間不同，行為事例面談需時間較長，通常2 - 3個小時，情境式面試時間較短

情境試面試與行為事例面談之比較

❖ 適用不同對象的甄選

- 情境式面試適用於**工作內容簡單的、基層職務的甄選**
- 行為事例面談比情境式面試在選拔**複雜職務和高層次人才的甄選**

對於新進公務人員甄選運用之建議

- ❖ 將(專業)職能選才的觀念搭配行情境式面試或行為事例面談
- ❖ 結合其他人才甄選方法，運用「**招募金字塔**」類似觀念，將情境式面試或行為事例面談納入漏斗式人才篩選機制
- ❖ 成立情境式試題研發設計團隊，確保新進公務人員甄選試題的品質

職能模式結合行為事例面談示例

核心職能面談評分表（針對已有工作經驗者）

面談人：_____ 受評人：_____ 應徵職務：_____

職能項目	面談問題	評分尺量	評分
創新能力	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 在工作上，請舉出一個你個人曾經嘗試用不同於傳統方法處理問題的實例。 ▪ 請問在你的經歷中，有沒有發生過其它專業人士挑戰你的專業知識的情況？你是如何處理這個情況？ ▪ 請舉一個你個人在工作上創新且有突破性成就的例子。 ▪ 請舉出一個你過去曾經解決過的專業問題。你所使用的方法和別人有何不同之處？ ▪ 我想大家都有被指派去擔任一個自己不是非常專精的專業的經驗，請描述一個你親身的經歷，並請說明你當初是如何加以處理？ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 從不展現 (0.1-1.0) ▪ 偶而展現 (1.1-2.0) ▪ 經常展現 (2.1-3.0) ▪ 總是展現 (3.1-3.7) ▪ 每次展現且從不間斷 (3.8-4.0) 	評分： _____ (小數點以下一位)
工作標準	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 請舉一個你曾經有的個人工作經驗，如何面對高度風險切順利完成工作任務的實例。 ▪ 請告訴我一個你自動自發的作為，而超越同仁期望的實例。 ▪ 請敘述一個雖然超越你本身的工作責任範圍，但你仍順利將它完成的事例。 ▪ 請問你是否曾經必須去完成一項工作，而品質要求很高的經驗？你是如何讓自己與團隊達成這項目標？ ▪ 你是否從事過要求很嚴苛的工作？當時你主管對於你的工作成果和品質有什麼意見？ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 從不展現 (0.1-1.0) ▪ 偶而展現 (1.1-2.0) ▪ 經常展現 (2.1-3.0) ▪ 總是展現 (3.1-3.7) ▪ 每次展現且從不間斷 (3.8-4.0) 	評分： _____ (小數點以下一位)

職能模式結合行為事例面談示例 (以某企業之個案為例說明…)

對於新進公務人員甄選運用之建議

- ❖ 行為事例面談人員的專業教育訓練及認證機制
- ❖ 面談時盡量提供受試者職缺相關資訊，協助其對職缺資訊的掌握
- ❖ 針對兩個測驗的特性規劃施測對象，並進行後續成效追蹤及持續改善計畫



謝謝聆聽!
Q & A



結構化口試之理論與實務

以公務人員特種考試外交領事人員考試為例

與談人：徐勉生*

1. 感謝考選部邀請參加此項研討會。更感謝考選部歷年舉辦外交特考，為本部招募新進優秀同仁，同時不斷改進考試方式，選拔能夠符合外交工作需要的人才。
2. 目前外交特考分為兩試，第一試為筆試，第二試為口試。筆試主要在檢測考生在學校裡的學習成果。從筆試當中，來評量考生的基本知識以及專業知識，包括對事務的認知及理解；另外，也評量考生的理解能力與組織能力；在思維方面，可以評量考生的邏輯思考。筆試是對全體報考者做初步的篩選，如同資格及基本條件的認定。筆試具有高度的公平性，但是因為沒有人與人、面對面的直接接觸，很難測出考生的心態及人格特質。測驗考生的知識及能力，或測驗考生的個性、觀念及態度，應該用不同的方式來進行。
3. 從事外交工作，除了必須具備公務人員必要的基本條件，包括奉公守法、遵守紀律、認真負責等等，也應該具有若干人格特質。這些特質是根據實際工作環境與工作內容歸納出來的。外交工作比較特殊的地方包括：(1) 工作地點及環境。外交人員主要的工作地點在國外。依我國現行制度，駐外人員原則上三分之二的時間在國外工作，在國內的時間相對較少。同時，駐外人員有輪調制度，每三到六年就必須內外互調或外館調動，工作地點及環境會有經常性的變動。(2) 工作對象。外交人員的工作對象必然以外國人為首要。雖然駐外人員也要服務旅外國人及僑胞，但是在提供服務的時候，也往往必須與當地政府聯繫接洽，聯繫對象還是外國人。(3) 工作工具。在與駐在國政府官員以及民眾聯繫往來的時候，電話聯繫或者面對面的溝通談話是最主要的方式。有人說：見面三分情。確實如此，最有效的溝通方式還是當面談話。所以口語表達能力是駐外人員必備的基本條件。
4. 基於上述工作特性，理想的外交人員應該具有下列的人格特質：(1) 個性外向好動，樂觀隨和，具親和力，並且有自信心，喜歡與他人交際往來，也很容易獲得對方的好感，因此能夠廣結善緣建立良好的人脈。(2) 具有好奇心，樂於接觸及學習新事物，很容易適應新環境。(3) 有包容心及平等心，能夠接受異國文化，

* 外交部外交及國際事務學院副院長

包括食物、生活習慣、行為態度等。(4) 身段柔軟，處在任何社會階層，不論貧富高低，都能怡然從容，自然融入群體。(5) 壓力調適能力強，能夠忍受與親人分離的孤獨與寂寞，並且習慣於不安定的生活。此外，亦應具有較強的誠信正直、負責、合作、分析思考、目標導向、注重細節等特質。

5. 口試比較能夠檢測新進人員是否具有上述能力及特質。因此考選部在安排本年外交特考中文集體口試時，分五個項目請口試委員對考生進行評量：(1) 儀態。觀察考生的基本禮節，以及態度舉止與應對。(2) 溝通能力。評量考生口語表達能力，發音是否清楚、說話是否流暢，如果口齒不清、詞不達意、甚至輕微口吃，都屬於不適合的人選。(3) 人格特質。瞭解考生的積極性、情緒穩定性、開放性及和善性。(4) 才識。測量考生的判斷力，與分析問題的能力。(5) 應變能力。測試考生的機智及創意。
6. 從實務面來看，過去幾年外交特考的計分方式是第一試占總成績 80%（其中筆試占其中 80%，外文口試占 20%），第二試中文口試占 20%。這種計分方式的結果，確實有筆試成績較高，但是人格特質未必理想的考生通過考試，進入外交部後都沒有良好的表現，甚至為機關帶來困擾。相反的，過去也有在口試時表現傑出，在儀態氣度、人格特質以及應變能力方面都有優異的表現，口試獲得高分，卻不幸落榜。為了減少這種現象，考選部本年將中、外文口試集中於第二試，用以增加個別考生更多的口試時間，並提高口試的比重至總成績 40%；同時請典試委員同意增加進入第二試考生之比例從 130% 增加到 200%（英語組為 150%），增加口試的可淘汰率。此外，也為了提高口試的鑑別度與信、效度，採取結構化口試。
7. 結構化口試確實為比較好的測試方法，但是由於考生有心理準備，甚至去補習班上過課，加上口試時間的限制，未必能確實分辨考生的回答屬於他的道德認知、理想目標，還是他真正的行為準則及表現。有人常說某人：說一套做一套。考生也可能為了通過考試，刻意迎合口試委員的期待，而作出四平八穩的回答。如果能夠安排實際的行為測試，比較能夠看出受評量者的本質特性。據說英國外交部曾經安排新進人員團體生活及工作一段時間，從旁觀察個人的本質特性。現階段的外交特考或許難以安排此種行為測驗，因此只能強化口試的實施方式。為了盡可能測出考生的本質，或許應該參照鄭教授所說，委請專業人士或受過專業訓練者來操作結構化口試，比較能夠達到口試應有的效果。
8. 建議事項：(1) 考選部為考試主辦機關，必須重視考試的獨立性、公正性、客觀

性，及公平性。外交部為用人機關，當然應該用主觀的判斷，甚至喜好，來挑選中意的新進人員，以順利執行各項任務。兩者應該相輔相成，並行不悖。(2) 彈性規劃口試時間。結構化口試有良好的設計，口試委員有時很容易就獲得想要的訊息。如果遇到經驗豐富而且有充分準備的考生，可能需要有充分的時間，容許口試委員就各項提問及回答持續追問，以便發掘考生的中心思想。現行口試規定每位應考人平均二十分鐘，是否可能加大彈性，敬請參酌。(3) 將集體口試改為個別口試，或混合運用。集體口試可以由口試委員指定考生就同組其他應考人的回答作出評論，以了解考生的氣度見解，以及反應能力。在實務上，口試委員必須就前述：溝通能力、人格特質、才識、應變能力等四個項目，分別對每一位考生提問，而且要請每位考生回答同樣的問題，在時間的限制下，不容易充分執行集體口試的特殊設計。另一方面，考生很容易受同組其他應考人的影響，或者順勢作答，以至於同組四位考生的回答非常相近，不容易評分。另一方面，為了公平性，必須請考生輪流作為第一個回答提問者。然而，每個提問性質不同，難易度也有差別，仍然有公平性的問題。所以現行集體口試的方式，似可再作思考。(4) 建議參照鄭教授意見，在口試時委請專業人士或受過專業訓練者負責提問，以充分發揮口試功效。用人機關代表則從旁觀察，並與專家討論後給予評分。(5) 外交學院每年委請專業機構對新進學員做性向測驗，測驗結果與學員實際情形一致性達百分之九十以上，對於評量學員是否適任極有幫助。現階段性向測驗無法作為考試項目，是否可以請專家設法將性向測驗融入結構化口試，敬請參酌。(6) 筆試與口試成績分開處理。將筆試作為初試，口試作為複試。用筆試進行基本條件的篩選，及格者參加複試，然後根據複試的成績決定取捨。易言之，口試成績不再與筆試成績合併計算。早年外交特考分為三試，第三試為中文口試，以第三試成績決定取捨。筆試成績與口試成績的關聯性有限，現行合併計算只是為了顧及公平性。如何充分發揮口試的功效，設法兼顧考試效能與公平性，似乎值得再作思考。

結構化口試之理論與實務

以公務人員特種考試外交領事人員考試為例

與談人：張銘忠 *

一、本人於 12 月 20 日奉命前往國家考場，會同另兩位口試委員共同擔任 103 年外交領事人員口試委員，負責應考人的集體口試。考選部在本年外交特考前已經舉辦過兩次會議，第二試當天，又先舉行口試會議，再次耳提面命。考選部為求國家考試的嚴謹與公平，以及積極考量為用人機關儲備人才，可謂用心良苦。本人謹此報告當天主持口試的心得，其實也是反映其他兩位口試委員的相同感受。

(一) 依據「口試規則」第十條規定：「個別口試成績、集體口試成績 之平均成績未滿六十分者，總成績雖達錄取標準，均不予錄取。」是以已經通過筆試及外國語文口試的應考人，除非在第二試上表現極差，基本上錄取率會達 50% 以上，被淘汰機會相對較低。

(二) 我們當天以事先商妥的試題讓應考人輪流答詢，並就應考人在「儀態」、「溝通能力」、「人格特質」、「才識」、「應變能力」五項評分項目予以評分。

(三) 由於國內各大學尚無專門培養葡萄牙文人才的系所，此次應考人皆非科班出身不令人意外，但考生是否因為英文組競爭激烈，而藉特殊語文「另闢蹊徑」而圖「上榜有術」，值得大家探討。

二、政府透過考試甄選晉用人員，不但必須要擇優錄取，對於駐外人員而言，因為職場遠在國外，且單位多半人少事繁，必須長時間面對工作壓力，似乎更應講求「擇適者錄取」。結構化口試的出題，爰應以用人機關所需人格特質為準，儘量令應考人在利弊互見的短時間思考中，面臨相當困難的抉擇，而避免給予單純的是非題或選擇題。個人有若干想法陳述如下：

(一) 應考人傾向「以最正面的語言」回應口試官問題，不過答案可能只是其個人想像的理想狀態。例如問及：如何兼顧生育、養育子女與事業發展？考生答案多半會朝向家庭與工作均可兼顧 應答，然現實生活中，可能會面

* 外交部歐洲司司長

臨配偶情緒性反應，導致駐外人員本身工作效率降低！是以出題方向恐需改為「配偶不能適應國外生活與環境，在『忠孝』不能兩全時，如何取捨？」。

- (二) 又例如人格特質上需要「誠實面對自己，才能誠實面對他人」：受惠於補習班考前猜題，以背誦僥倖獲得錄取，其實外國語文程度不佳者，一旦到國外工作，可能會因為掩飾無法獨立對外洽公的缺點而選擇「閉門造車」，在似懂非懂的基礎上，以「想像力」補充「聽力」及「理解力」的不足，導致館長有錯誤認知，甚至令國內主政機關做出錯誤判斷。是以出題方向應該要能測驗出，應考人是否願意承認自己學能尚有不足，需要其他同仁協助，或者於陪同館長與會後，願意用心多方查證會談內容，再下筆撰寫紀要，以培養新進同仁自信，勇於任事，敢於擔當，且對承辦業務具有企圖心。
- (三) 命題之中其實可經過設計，埋下伏筆，本人草擬本稿之際，尚未有完整構想，謹不揣淺陋試擬若干，藉以探討其他可能的出題選項：
- (1) 行政中立：為貫徹政黨政治及責任政治，應該黨政合一，公務人員需要是藍是綠，還是不藍不綠；
 - (2) 是非觀念：忠於長官或者忠於國家，如果你發現長官或同事營私舞弊，你要選擇揭發弊案，或者因顧慮自己前途以及國家、服務機關的體面而掩過飾非；
 - (3) 同工同酬：我國講求兩性平權，不過似乎女性駐外人員開車比例不高，駐外期間無加班費可請領，國內直飛班機到駐在國又讓你必須起早趕晚，你是否認同男性同仁必須多加擔待；
 - (4) 表裡如一：我國政治處境特殊，希望他國皆能平等待我，如果派你到一個落後國家工作，你是否會因為當地人的膚色不同，對方又是受援國，而有不同的言行舉止；
 - (5) 學習熱忱：外國人重視高學歷，你是否認同學位頭銜高於終身學習，更能引起他國官員對你的興趣！你如何管理掌握公私時間，你最近閱讀過的一、二本書以及感想；
 - (6) 為人處世：事有輕重緩急，長官視察重於僑民來館洽公，上面通則萬事通，再者外交官要注重形象，不隨意與駕駛、門房、保全等一般庶務人員攀談，你有何看法；

(7) 尊重主權：某研究生因無法繼續獲得原本留學國的駐華機構核發簽證，而到處致函陳情，其戶籍所在選區的民意代表便在立法院質疑外交部未能善盡職責，你是主管單位的承辦人，應如何處理；

(8) 其他。

以上命題基本上無標準答案，仍可再加思考鋪陳，使問題更為明確易懂，當然也可針對國家考試的不同類別，推演其他類似的口試題型，其宗旨就在發掘出每一應考人的性向與既有觀念。不成熟之處，敬請各位先進指教。

參、照片選輯



與會貴賓報到情形



考試院伍院長錦霖開幕致詞



考選部董部長保城開幕致詞



與會貴賓大合照



陳考試委員皎眉主持專題研討



鄭教授晉昌進行專題報告



與會貴賓參與專題研討



徐副院長勉生進行與談



張司長銘忠進行與談



趙教授國材進行與談



103 年外交特考錄取人員蘇華軒經驗分享



103 年外交特考錄取人員王正經驗分享



103 年外交特考錄取人員蔡昀璇經驗分享



103 年外交特考錄取人員林書勤經驗分享



與會貴賓發表意見



與會貴賓發表意見



陳考試委員校眉總結

附錄、會議資料

壹、緣起

一、前言

考選部職司為國舉才之重責大任，除秉持公平、公正、公開之基本原則辦理考試外，並以顧客導向為考量，一方面維護民眾基本考試權；另一方面則配合政府各部門及社會專業分工的需求，選拔優秀適任人才，蔚為國用。目前我國正積極進行政府改造，重新思考政府的角色與功能；同時也面臨了全球化競爭的挑戰，在相繼加入 WTO、APEC 等國際組織之後，專業市場面臨嶄新的國際競爭模式，提升專業人才素質水準與國際接軌，已成為國家發展的重要課題。因此，提升核心職能競爭力，擘劃國家人力發展的新方向，選拔具宏觀視野的公務人力及符合國際水準的專業人才，以促進國家發展，是考選部主要的努力方向。

為精進考選制度、方法與技術，期能與時俱進，羅致優秀人才，達到提升國家競爭優勢之積極目標，自 94 年度考選制度研討會起，首次與相關機關、學校、專業團體合作，針對建築師、技師、會計師、醫師、律師、司法人員考試制度等議題，辦理六系列研討會；95 年度則針對統合辦理駐外人員考試、電腦測驗發展趨勢與國家考試電腦化測驗、知識經濟時代專技人員考試、地方政府公務人員特種考試制度、國家考試口試方法與技術、牙醫師教考訓用制度與國際接軌等議題，辦理六系列研討會；96 年度針對護理人員、社會工作師、公務人員特種考試特殊設限與考試無障礙、建立國家專業技能標準制度等議題辦理四系列研討會；97 年度針對公務人員升官等考試制度、心理師之教考訓用制度、財務金融專業人員納入專技人員國家考試可行性、醫事放射師之教考訓用制度等議題辦理四系列研討會；98 年度針對國家考試職能評估方法與標準之建立、部分公務人員特種考試納入公務人員高普初等考試可行性之研究、考選制度回顧與前瞻辦理三系列研討會；99 年度針對國家考試 e 化策略、專門職業及技術人員範圍定義與考試類科之研究、建立國家考試職能評估流程之研究、國家考試與原住民族知識學術研討會辦理四系列研討會；100 年度針對國家考試納入英語能力鑑定與專業倫理之問題、臨床技能測驗 (OSCE) 納入護理師國家考試應考資格之可行性辦理二系列研討會；101 年度針對臨床技能測驗 (OSCE) 納入牙醫師、中醫師、藥師國家考試 (應考資格) 之可行性，專技人員考試及格方式與及格率之設定標準之決定因素與程序、公職專技人員考試制度辦理二

系列研討會；102 年度針對國家考試職能分析、個人資料保護與資訊公開辦理研討會，充分提供產官學界相互交流之溝通平臺。嗣後針對社會各界對於考選政策及制度關注之議題仍將持續辦理研討會，以廣納建言俾期國家考選制度規劃更臻完善。

二、研討會目的

憲法第 86 條規定，國家考試分為二大類，一類為公務人員考試，另一類為專門職業及技術人員考試。考選制度對國家發展與人才培育有十分深遠的影響，為提升國家考試口試之命題、提問及評分之客觀公平性，本（103）年公務人員特種考試外交領事人員考試將實施結構化口試，因此本研討會係針對結構化口試部分，探討理論與實務之執行性，除邀請學者發表論文外，並邀請實際參與本次口試之委員分享心得，期廣泛聽取專家學者意見，提供本部、教育主管機關及用人機關作為檢討改進相關制度之參據。

三、研討會進行方式

本年度研討會由考試院指導，考選部主辦。研討會議題為「結構化口試之理論與實務 - 以公務人員特種考試外交領事人員考試為例」，邀請學者專家分別擔任報告人及與談人，另請考試委員擔任主持人。場次時間分配如下：主持人 5 分鐘，論文報告人 40 分鐘，每位與談人 10 分鐘，之後開放綜合討論 40 分鐘，最後由主持人總結 10 分鐘。（日程表如後附）

四、預期成效

本研討會所邀請之報告人、與談人俱屬相關學術或實務界之菁英，對研討會專題均有專精的研究，將對國家考試之結構化口試提出創新與突破的看法，透過各界人士跨領域的對話，必對相關制度的發展與精進有所啟示。甄選出國家社會需要的專業人才，是本部努力以赴的目標，我國公務人員及專技人員要邁入國際化、專業化境界，其教育需隨時代環境之改變，調整課程內容，國家考試也須順應時代潮流趨勢及時檢討改進，期能藉由本研討會專題之探討，以國家考試為出發點，通盤檢討相關問題。本部將參酌各界意見，擬具具體可行方案，並透過相關法規之修訂及政策制度之調整，在未來工作上落實執行。

貳、日程表

指導單位：考試院

主辦單位：考選部

日期：民國 103 年 12 月 26 日（星期五）

地點：考試院傳賢樓 1 樓多媒體會議室（臺北市文山區試院路一號）

103 年 12 月 26 日（星期五）		
時間	分鐘	活動項目
08:30-09:00	30	報到
09:00-09:10 09:10-09:30	30	開幕式 考試院伍院長錦霖致詞 考選部董部長保城致詞
09:30-09:35 09:35-10:15	45	主持人：陳考試委員皎眉 報告人：鄭晉昌 中央大學人力資源管理研究所教授 論文－情境式面試與行為事例面談在新進公務人員甄選上之運用
10:15-10:30	15	茶敘
10:30-10:45 10:45-11:00 11:00-11:15 11:15-11:50 11:50-12:00	90	與談人：一、徐勉生 外交部外交及國際事務學院副院長 與談人：二、張銘忠 外交部歐洲司司長 與談人：三、趙國材 政治大學外交學系兼任教授 綜合討論 主持人總結
12:00		閉幕式

參、研討會注意事項

一、報到服務

辦理報到手續，領取會議手冊、識別證。

二、研討會各場次時間分配

(一)主持人致詞5分鐘。

(二)報告人致詞40分鐘。

(三)位與談人與談10分鐘。

(四)綜合討論40分鐘(與會人員意見交換，每人發言以3分鐘為限，工作人員於2分30秒時按鈴一響，3分鐘按鈴二響)。

(五)主持人總結10分鐘。

三、其他注意事項

(一)來賓發言前，請先說明姓名、服務單位、職稱。

(二)來賓發言後，請填寫發言單(報到紙袋內提供)，擲交會場工作人員。

(三)因時間限制未能發言之來賓，請填寫發言單，擲交會場工作人員。

(四)茶敘時間備有茶點，請自行取用。

(五)午餐(便當)由大會提供。

(六)為鼓勵公務人員終身學習，請具公務人員身分之與會人員，於簽到時除清楚書寫姓名外，並註明身分證字號，俾利會後登錄公務人員終身學習時數認證。

肆、主持人、報告人、與談人簡歷

主持人簡歷

主持人：陳皎眉

【現 職】 考試院考試委員

【學 歷】 國立臺灣大學心理學系學士
美國印第安那大學社會心理學博士

【經 歷】 國立政治大學心理系系主任
國民大會任務型國代
台北市政府社會局局長
國立政治大學學務處學務長
國立政治大學心理系專任教授
國立政治大學心理系副教授
國立中興大學社會系副教授
美國 Southwest State University 心理系助理教授

報告人簡歷

報告人：鄭晉昌

【現 職】 國立中央大學人力資源管理研究所教授

【學 歷】 美國伊利諾大學教育心理系認知與電腦學門博士

【經 歷】 美國德州西南研究中心資料與模擬系統部研究員
淡江大學教育資料科學系副教授
國立中央大學人力資源管理研究所副教授、教授、所長
人力資源管理學報編輯委員 (TSSCI)
全鋒科技董事長特別助理兼研發中心首席顧問
104 資訊服務公司常駐顧問、SAP 系統 HR 模組授證顧問
中華人力資源管理協會理、監事
國家型數字學習計畫分項計畫共同召集人
ICF 認證企業經理人教練

與談人簡歷

與談人：徐勉生

- 【現 職】 外交部外交及國際事務學院副院長
- 【學 歷】 東海大學歷史系畢業
淡江大學歐洲研究所碩士
- 【經 歷】 外交部歐洲司薦任科員
駐法國代表處秘書
外交部非洲司秘書回部辦事
外交部歐洲司科長
駐塞內加爾共和國大使館一等秘書（參事銜）
駐安哥拉代表處代表
外交部人事處副處長
駐歐盟兼駐比利時代表處副代表
駐海地共和國大使館大使
外交部秘書處大使回部辦事
外交部非洲司司長
外交部歐洲司司長

與談人：張銘忠

- 【現 職】 歐洲司司長
- 【學 歷】 天主教輔仁大學外語學院法文系畢業
法國巴黎政治學院政治研究班
- 【經 歷】 外交部非洲司薦任主事回部辦事
駐法國代表處秘書
外交部非洲司專員、第一科科長
駐海地共和國大使館簡任一等秘書（參事銜）
駐歐盟兼駐比利時代表處副組長（以組長名義對外）
外交部國際組織司專門委員
總統府參議
國家安全會議研究員
駐歐盟兼駐比利時代表處副代表
駐布吉納法索特命全權大使

與談人簡歷

與談人：趙國材

- 【現 職】 政治大學外交學系兼任教授
國防大學法律學系兼任教授
- 【學 歷】 政治大學外交學系學士、碩士
英國劍橋大學法律學院學士、碩士
英國愛丁堡大學法律學類博士
- 【經 歷】 政治大學國際事務學院教授

國家圖書館出版品預行編目 (CIP) 資料

考選制度研討會. 103年度 : 結構化口試之理論與
實務 - 以公務人員特種考試外交領事人員考試為例
研討會會議實錄. 103年度 / 考選部編. -- 第一
版. -- 臺北市 : 考選部, 民104.03
面 : 公分
ISBN 978-986-04-4366-0 (平裝)

1.考試制度 2.國家考試 3.會議

573.4407

104002859

書名：103 年度考選制度研討會：結構化口試之理論與實務
－以公務人員特種考試外交領事人員考試為例研討會會議實錄

編 者：考選部

出版機關：考選部

地 址：臺北市 11602 文山區試院路 1 之 1 號

電 話：(02) 2236-9188

網 址：<http://www.moex.gov.tw>

出版年月：民國 104 年 3 月

版 次：第一版

印 刷：均亮設計印刷有限公司

地 址：臺北市士林區中正路 607 號 2 樓

電 話：(02) 2812-8392

GPN：1010400249

ISBN：978-986-04-4366-0 (平裝)