

陸、英國文官考選制度

2004年9月6日拜訪英國最大之民間測驗機構，由業務組 Mr. Colin Welch、評量研發組 Ms. Julia Langridge-John 接待，9月7日拜訪文官委員會由資深顧問 Mr. Fred Jaeger 接待。

一、近年英國文官改造的政治景

英國文官有悠久的傳統，永業（permanent）、公正（impartial）和匿名（anonymous）被認為是英國十九世紀以來「憲政官僚體制」的特性，「永業」是指藉由一種「社會契約」給予文官足夠的收入以保障其職位的安全穩定；「公正」是指文官必須超越黨派利益，以公平的原則服務大眾；「匿名」是指文官應謹守部長代理人之身份，以確立部長責任制（黃臺生，民76）。近幾十年風起雲湧的政府改造運動，新公共管理思維影響英國近代文官制度的發展，這一個鉅大轉變始於柴契爾夫人入主英國白廳。

一九七九年保守黨執政開始，柴契爾夫人以其堅毅而強悍的手腕，大力改變了英國政府組織與管理的面貌，這段時間也正逢世界各國政府改造風潮，面對這個時代柴契爾夫人選擇了管理主義（managerialism）、市場化（marketization）、執行機關化（agencification）、政治化（politicization）的改革理念，這個具有個人主義、自由競爭、市場機能、鼓勵個人擴大自理特色的管理哲學有以下幾個重點（劉坤億，民90）：

1. 對「市場」有獨特的偏好：認為市場的自由競爭機制優於國家的獨占支配機制，政府業務越來越容易面對市場測試，透過民營化或外包業務等方式執行。
2. 選擇理論的管理觀點：公共行政選擇理論的觀點，認為人類的行為是由自利的動機所支配，倡議最小規模國家，而集權化、科層化、強化一致性等古典公共行政概念是不好的。
3. 政府組織具準競爭架構：管理主義認為可以建立準競爭的架構，以革除官僚化之無效率，重新將行政官員定位為協助部會首長達成施政目標的公共經理

人。

- 4 · 績效導向目標具體化：組織和個人目標都加以明確化，以利績效考核，將更多的注意力放在成果的獲致，以及管理者個人的責任上，亦即將文官成員課責的標的從以往的過程模式改變為實際結果為導向。
- 5 · 強調政策功能：管理主義認為機關運作管理的功能藉由訂定績效目標和指標，便可由部會遠距監督，部會功能應專注於政策的發展
- 6 · 文官角色的改變：柴契爾夫人主政時代高級文官是以能做什麼的經理人（' can do' managers）而非提供意見的諮詢者（' wait a minute' advisers）的貢獻被酬賞，他們更傾向於投入執政黨的事務，而非不介入黨派或保持中立，政治化使文官不再如往昔客觀公正，尤其是高級文官，。

二 · 政府機關組織結構的改變

新公共管理思維認為市場機能，企業組織均優於傳統政府機關之管理機能和組織結構，因此政府組織應有很大的變化，在仿效企業講求實益和效能的前提下，凡政府不必親自操作者或運作未必有較佳成效者皆可由民間代而為之，政府只要明訂績效目標和指標，即可由部會遠距監督，部會功能可專注於政策的發展，換言之，政策之制定與政策之執行不必是同一個機構，可分別行之，政府組織因此得以極其精簡，發揮效用之極大化。英國政府在此管理哲學下，各機關之組織和業務之運作因而有了全然不同的面貌。

一九八七年伊伯斯(Robin Ibbs)對英國政府的改善之道，提出著名的「續階計畫」(The Next Step)，這份報告對英國政府管理的走向有歷史性的影響，其中對政府的組織和運作建議三項主要改革工作：

1. 各部會的工作應以任務為重心，成立「政策執行機關」(agency, 亦有學者譯為政署)，專司該部會所屬的服務提供工作，政策執行機關與部會間藉由「架構文件」(framework document) 加以聯繫。
2. 部會須確保政策執行機關人員能受到適當的訓練，並具備提供服務的實際經驗。

3.指定一位相當於常務次長的人擔任專案管理，儘速推動續階計畫。

柴契爾夫人接受伊伯斯所提續階計畫之建議，於一九八八年開始著手設置政策執行機關，以使部會更專注於政策之訂定，政策執行機關則全全負責政策之執行，其設置流程約略如下：（1）各部會先區分政策制定和政策執行，重新檢視政策執行中的業務和方案，決定業務是否由部外單位執行，若是肯定的，則部會即成為政策執行機關之候選機關；（2）財政部原屬部會續階計畫團隊等相關成員依裁撤、民營化、策略性外包、市場測試、個別或與其他單位合併設置政策執行機關等五個前置選項予以評估；（3）決定設置政策執行機關後，即進行政策執行機關架構文件之草擬，此一架構文件主要在規範政策執行機關之運作，內容一般包括政策執行機關之地位、功能、政策目標及績效準則；該執行機關與部會首長、次長及顧問團間之角色和責任關係；規劃相關之財務管理、人事管理，評估與發展，及部會提供之支援等；（4）政策執行機關設「行政執行長」一人，由部長直接任命，採契約任期制（目前一般為五年一任），財務和人事權有相當的自主性，但必須對部長為機關績效負完全之責任（劉坤億，民90）。

部會對政策執行機關基本上有提供政策架構、訂定目標、分配資源及督導四種角色。為使部會與政策執行機關之關係有利於政策之推動，當時委員會討論之結論是在部會與政策執行機關之間設置一位資深官員負協調之責，之後便對擔任這個角色者稱為「弗雷日協調官」（Fraser Figure）（此一稱謂來自當時主持委員會之安格斯·弗雷日“Angus Fraser”）。

政策執行機關自一九八八年開始設置，第一年僅有三個，第三年（1990）時有34個，至一九九六年，已高達127個，所轄文官人數多達387,000人，約占文官總數的72%，至一九九八年因政權轉移，及部分機關轉型為民營化單位，政策執行機關為112個。各政策執行機關規模因業務性質不同大小懸殊亦屬常見，如最小的債務管理局（Debt Management Office）只有23人，最大的社會安全福利署（Social Security Benefits Agency）則高達六萬六千餘人，大部分的政策執行機關人數少於二千人。

目前政策執行機關所轄文官約占總人數之七至八成，比例不可謂不高，因此

其成效究竟如何，向為學者所關注，依目前研究發現，設置政策執行機關實施十餘年來對其成效之論述大約有以下幾項：(彭錦鵬，民90)

1. 是否較節省經費尚有待觀察：依內閣辦公室資料顯示，政策執行機關績效達成率大約在八成，而有三分之二的政策執行機關其工作目標水準並未較前更高，對政策執行機關「績效提升」此一基本理想似乎並未普遍達成。整體而言，政策執行機關傾向於選擇性的、表面的指標做為其績效良窳之依據，較少具體證據支持其所宣稱的優勢，而英國政府主張強制競爭性指標和市場測試所產生的成本節約效果，效率小組於一九九六年的報告則認為市場測試計畫未必可以節省 20-30%的經費，政策執行機關並不以節省經費為其目標，縱有節約之效，也是因為實施品質競爭計畫較有關係，而非採行了政策執行機關制度設計的之故。
2. 改變政府服務文化：政策執行機關模式賦予執行長在人事、經費和執行方案等管理權限上相當大的權限和彈性，對機關人員有更大的壓力，但也有較多創新和改變的空間，對效率的提升和顧客反映也會更在意，從而改變以往政府的服務文化。而政策執行機關在分權獨立的運作下，比較像公司型態的經營，其作為公共機構唯一較明顯的差別只在政策執行機關必須向部會首長和國會負責。
3. 改變文官的自我認知：文官的自我認知因為政策執行機關制度的實施也因而有明顯的變化，以往文官是一整體的，集體的概念，隨著政策執行機關的快速增加，部會和文官的關係漸漸鬆動，文官體由以往龐大的單一服務體轉為許多的小單位，主導政策執行機關制度的坎普（Kemp）以及一九九四年的「特羅沙報告」（Trosa Report）均認為由於政策執行機關半自治的性質，財政、管理和人事規則越來越不相同，文官體的一致性，除了倫理標準外，將只是群擁有「文官」稱謂而已，因此也不會有所謂單一的公共服務「精神」（ethos），故亦無「統一性」（unity）之可能。政策執行機關成員逐漸發展出各自的團隊精神和效忠對象，文官也傾向於視自己為某一特定部會或政策執行機關的成員而非文官體系的一部分。

三·文官考選機構之演變

英國文官雖有長久歷史，但十九世紀以來對文官系統的無效率、聲譽不佳之批評時有所見，一八五四年的 Northcote-Trevelyan Report 之後，認為文官任用之準則必須要改以功績為準則，因此成立文官委員會負責文官考試和任命。一八七〇至一九二〇年是文官委員會穩定的擴張期，幾乎含蓋了所有的任命，直到二次大戰，任命方式主要是筆試，之後對有適當學歷條件者的面談、心理計量測驗、評鑑中心等方式予以補充或取代傳統考試。在一九六八年之前，文官委員會都是獨立的部門，直到 Fulton Committee Report 出來後，在財政部之下成立文官部。一九八二年，樞密院文官令（Civil Service Order in Council）將遴選工作分為二個部分，一在文官委員會，一在部會，文官委員會保留約百分之十五中高階的文官遴選，部會對初階文官進用負全部責任，以功績及公平公開競爭為基礎。

一九九一年訂定二個新的樞密令，成立國內文官和外交職類二個新的部門，這些新增的部會含蓋超過百分之九十五的任用，在此同時文官委員會由二個獨立的組織代替，即文官委員會(Office of the Civil Service Commissioners)和招募及評量服務處 Recruitment and Assessment Services(RAS)。RAS 是在續階計畫（Next Steps）建議下成立的，它的宗旨是為部會和其他公部門提供招募、諮詢及相關的服務。RAS 於一九九六年十月一日在 Capita Group plc 之下，成為一個私部門組織。一九九五年將委員會的任務回復為僅在公平和公開的基礎上對文官進用原則的解釋，包括在該法案中例外情形的界定。委員會只保留對最高階職務任命的直接責任，同時也對一般部會執行人員進用是否遵循招募法之原則負有監督之責。一九九六年起，委員會另外被賦與新的角色，即對公務員提出有關正當性和道德性的申訴案，而在文官法之下不能經由內部程序解決的案件予以聽證、決定並做出報告。

四·文官委員會

(一) 成員

目前文官委員會委員有十二位，其中一位是首席委員，均由樞密院任命，成員背景多元，不過都是學術界或政府部門學經歷俱佳之人選。首席委員 Baroness Prashar 女士，2000 年八月為首任的成員，曾任大學系主任、BBC 世界服務基金的受託人等多項學術和民間組織要職，經驗豐富，其餘成員背景含蓋文官系統之資深文官、財金專家、環境工程專家、人力資源商業發展策略規劃專家、教育訓練等。

(二) 職掌

目前文官委員會主要的職掌在監督各部會人員進用是否遵循公務人員招募法所規範的重要原則，以及高階文官的任命，約略而言職掌有以下幾項：

1. 制定及出版招募法規以利功績原則的解釋和應用，以及例外情形的認可。
2. 監督文官制度的招募政策和實務，以確使招募法規落實。
3. 認可最高階文官和某些特殊高階職位的任命。
4. 對公務員提出有關正當性和道德性申訴案，而在文官法之下不能經由內部程序解決的案件予以聽證、決定並做出報告。
5. 出版年度報告。
6. 二〇〇三年起增列對部會指導他們在就任及訓練活動中促進文官法的執行，並將部會的成果發表於年度報告中。

文官委員會的首席委員另有以下特別的職責：

1. 參與委員會委員的任命。
2. 代表委員會正式向國會、部長、一般大眾做報告。。
3. 對個別委員的貢獻做年度的評估，同時也從其他委員中得到對首席委員年度貢獻的評估。
4. 確保委員會每年至少舉行一次公開會議。
5. 監督文官委員會辦公室的工作。
6. 處理任何有關對委員會及文官委員會辦公室的抱怨，而其他委員（至少三人

) 也會注意任何有關對首席委員的抱怨。

7.出席內閣辦公室高階人員任命遴選委員會。

首席委員每週上班三天，其他委員每個月上班二天到八天，文官委員會的委員基本是兼職性的工作，多有其他的工作，他們獨立於部長和文官系統，也不是公務員，但對委員在執行公共責任的工作時被要求須避免受個人利益影響，委員會對委員在利益方面的迴避有以下的規定：

1.必須對任何利益做報告：不論是直接或間接，是否與金錢有關，包括接受禮物或接受招待，這些對他們在做公共責任的判斷時都可能受到影響，利益的迴避也包括家人或同住的人在內。在有關申訴案或遴選競爭案中，首席委員會考慮利益的性質決定委員是否應予退出，同時會在任何其他情況下因利益性質之故做出後續適當的動作。

2.委員至少三年不可參與監督曾經擔任相關招募顧問工作的部會或政策執行機關，反之亦然，離職後亦至少三年不得任職曾經受其監督的部會或政策執行機關。首席委員對個人類似相關的利益也須向其他的委員告知。

3.上述有關利益迴避的宣告及後續在申訴案或遴選競爭案過程中的退出都會被正式的紀錄，而利益迴避的宣告也會被公開的檢視。

4.文官委員會的申訴功能，除對各部會監督招募政策和實務，以確使招募法規落實外，對公務員提出有關正當性和道德性申訴案，而在文官法之下不能經由內部程序解決的案件特別予以聽證、決定並做出報告。從文官法自 1996 年一月開始施行以來，共有六件，1996-1997 年二件，1999-2000 年一件，2000-2001 年一件，2002 年一件，2003 年一件，六件均未發現部長有不適當行為。

(三) 規劃公務人員核心職能

英國首相布萊爾曾提出公共生活的七大原則(The Seven Principles of Public Life)，以提升政府機關對人民服務的品質，而文官委員會近年也一直強調文官系統的核心價值乃在清廉(Integrity)、公平(Impartiality)、誠實(Honesty)、客觀(Objectivity)、功績任命(Appointment on merit)等五項。七大原則是指公正 (Selflessness)、清廉

(Integrity)、客觀 (Objectivity)、績效 (Accountability)、公開 (Openness)、誠實 (Honesty) 領導 (Leadership)。這些價值信念構成英國政府施政的一種思維指標。

至於高階文官部分，英國對其核心能力著重在領導能力要求，而且是一種以成果為導向的能力，其能力架構有六大項，提出目標和方向(Giving purpose and direction)、創造個人影響力 (Making a personal impact)、策略性思考 (Thinking strategically)、撰拔最優人才 (Getting the best from people)、學習和進步 (Learning and improving)、服務為主 (Focusing on delivery)。

1.提出目標和方向：創造並傳遞一個未來的願景，他們應知自己現在所處及未來要去的方向，對各種政策有所承諾是重要的。

2.創造個人影響力：以自身為範例引領眾人，要成功只有智識的技能是不夠的，同時必須具備彈性，果斷及個人效能。

3.策略性思考：促動達成目標的想法和機會，必須超越水平線，必須隨時有備選方案及預為思考以資因應。

4. 撰拔最優人才：激勵並推動人民完成高績效表現，廣納不同文化，不同的人，認真了解人民及其需求

5.學習和進步：對改進結果勾勒經驗和新思維，對改進的批評，意見和想法都是有價值的，大多數的人民都能教導我們，我們也有學習的熱情。

6.服務為主：達成金錢和結果的價值，需要持續以提供服務為焦點。

英國文官委員會特別將文官管理價值和現代政府主題如何與高級文官核心能力結合，提出一個做為遴才與發展訓練的指標，二者之結合架構如表 6-1。

五·公務員之招募

(一) 一般中低階公務員

英國文官中低階公務員多已由各部會自行依招募法的規定進用，公務員職缺會在網站、平面刊物、專業期刊和求職中心刊登，由於部會間及各職位的差異性，對公務員應具備的知能或遴選的方法亦多所不同，不過整體而言，所測試或評估的重點多在書寫能力、溝通技巧、數字能力、人際能力、分析能力等項。各部會和政策執行機關在進行人員招募時均須遵守文官委員會制定的招募法

(Recruitment Code)，該法主要在規範人員招募的重要原則及各類人員進用的規定。招募法所規範遴選的重要原則主要有三項，功績原則、公平、公開競爭。該法分為三個部分，一是對樞密院要求的條件一般性的說明，二是文官委員會對基本招募原則的解釋、任命決定的應用原則、部長對人員遴選意見徵詢的規範、出版招募工作相關訊息、應用招募法的責任、對部會及政策執行機關監督工作之進行，三是對招募原則如何應用在不同情境的一般性指導說明，不具強制性，第二部分之各項規範是具有強制性的，各部會和政策執行機關在執行時一定要遵循，只要符合第二部分重要原則，至於所採用的測驗或評量方式和工具並無限制，反而是鼓勵盡量創新，有彈性的使用各種有效的途徑去取才，以找到最適合的人為目標。

英國政府各部會人事甄選工作視需要或自行辦理或經評估認為成立政策執行機構為之，RAS 即是在這此一政策下成立的政策執行機構，受部會委託辦理機關招募人員之各種測驗和面談等作業。以下謹就 RAS 的發展和辦理公務員招募之情形略述之。

1·成立背景：

1984 年於 Chartered Institute of Public Finance and Accountancy 組織內成立 Capita Group，成立之初只有二人，1987 年為三十三人，嗣後逐年遽增，至 2003 年該集團規模已達 19,000 人，二百多個據點，年營業額達十億八千多萬英鎊，稅前營利一億二千一百多萬英鎊。RAS 在 1991 年時是屬於文官委員會的招募及服務處(Recruitment And Service Agency,RAS)，1996 年時成為民營組織，原屬於

表 6-1 高級文官核心能力與文官管理價值和現代政府主題間指標的結合
(New Senior Civil Service Competences Mapped to Civil Service Management Board Values and Modernising Government Themes)

New Senior Civil Service Competence	Giving purpose and direction	Making a personal impact	Thinking strategically	Getting the best from people	Learning and improving	Focusing on delivery
Civil Service Management Board Values and Modernising Government Themes						
Integrity Propriety Impartiality	▲	▲▲▲▲	▲▲	▲▲	▲▲	▲
Delivery of Results Risk Management	▲▲▲▲	▲▲▲▲	▲▲	▲▲	▲▲	▲
Leadership	▲▲▲▲	▲▲▲▲	▲▲	▲▲▲▲	▲▲▲▲	▲▲▲▲
Diversity Valuing People	▲▲	▲▲	▲	▲▲▲▲	▲▲▲▲	▲▲
Innovation Creativity Learning	▲	▲▲	▲▲	▲▲	▲▲▲▲	▲
Outward looking Working in Partnership	▲▲	▲▲	▲▲	▲	▲▲▲▲	▲▲
Communication	▲▲	▲▲▲▲	▲	▲▲▲▲	▲▲	▲
Project Management IT	▲▲▲▲	▲	▲	▲	▲	▲▲▲▲
Financial Management Value for Money	▲▲	▲▲	▲	▲	▲	▲▲▲▲

註：▲表示支持某一價值和主題的核心能力行為指標數目

▲（低）表示 0 – 2 項

▲▲（中）表示 3 – 5 項

▲▲▲▲（高）表示 6 項以上

資料來源：www.cabinet-office.gov.uk

Capita 集團下之一支，2002 年時 RAS 與 Capita Racall 合併，另名為 Capita Resourcing。

2 · 服務項目

Capita 是英國極先端提供公私部門專業性和支援性服務的商業組織，其提供之服務模式有：

(1).委外業務(business process outsourcing, BPO):是目前英國最大的委外業務提供組織 (BPO/partnership outsourcing)

(2).顧客服務 (customer services)

(3).行政及支援 (administration and support)

(4).人力資源 (human resources)

(5).資訊技術 (information technology)

(6).財產及建設諮詢 (property and infrastructure consultancy)

(7).財務 (finance and treasury)

(8).管理諮詢 (management consultancy)

3 · 服務對象

(1).中央政府：Cabinet Office、The Department for Work and Pensions、Department for Education and Skill 等。

(2).地方政府：提供三百多個地方政府各種不同的服務。

(3).教育：為超過 158 個地方教育機構 (Local Education Authorities,LEA) 提供大部分的資訊管理系統

(4).私部門：BBC 及其他民間公司

(5).保險(Insurance)：為保險公司設計更多元的服務項目以增強其競爭力

(6).年金(Life & pension)：2002 年與 Lincoln Financial Group' s UK 簽下一項金額達一億六千萬英鎊的十年合約。

(7).健康(Health)：為國家醫療服務提供員工發展、職業健康服務、工作場所健康風險管理等服務

(8).交通(Transport)：為政府交通部門提供一項十年期的服務計 (The Government' s Transport 2010--- 10 year plan)

4 · 成果例舉

(1).2003 年代表交通部門 (Transport for London) 執行最大的交通管理專案; 被 Royal Bank of Scotland /Sunday Times Business Awards 提名為 2003 年最佳公司 (Company of the Year)

(2).2002 年與 BBC 簽訂金額五億英鎊為期十年的電視執照合約

(3).2000 年被 Cumbria County Council Criminal Records Bureau 選為策略伙伴，是 Capita 最大的地方政府合約

(4).1999 年成為英國代課教師的最大供應者

(5).1998 年與 Westminster City Council 建立第一次人力資源委外合約

(6).1996 年為 Driving Standards Agency 建立並實施新的駕駛測驗服務

(7).1996 年獲得 HM Government 中 Recruitment & Assessment Service 人員招募的業務

5 · Capita Resourcing- --人員招募評量

Capita RAS 於 2002 年移至 Capita Resourcing Capita 之下，是 Capita Business Service 的一部分，Capita RAS 主要在為許多公私部門提供人員招募的相關服務和技術，包含五大類：

(1).大量招募 (**volume recruitment**)：例如設計線上應用格式、提供可用名冊、執行面談、招募廣告和溝通等。

(2).評量服務 (**assessment service**)：評量 (執行評量、測驗實施方案)、訓練、發展 (發展中心和諮詢方案)。

(3).招募服務 (**recruitment service**)：臨時性管理、專家遴選、執行搜尋。

(4).支援服務 (**support service**)：提供管理性、資格認定協助專線、諮詢服務。

(5).臨時管理服務 (**interim management**)：處理特定專案、補充人員缺口、提供附加的專家技術。

6 · 測驗發展與實施

Capita Resourcing 有關測驗部分目前由評量中心二十人負責研發。

(1).測驗種類

現行紙筆測驗有二種，一是初級(Junior Level)的行政遴選系列(Capita Resourcing Administrative Selection Series)，二是管理級(Graduate Level)的管理測驗系列(Graduate and Managerial Test Series)，這二種測驗適用各種類人員。

行政遴選系列包括數字測驗(Numerical Task)、程序序列(Following Procedures)、速度和正確性(Speed and Accuracy)三項，數字測驗考計算能力，不可以用電子計算器，考 18 題，時間 14 分鐘，程序序列係有關邏輯推理的測驗考 15 題，時間 12 分鐘，速度和正確性主要在評量應考人對數字和文字的比對能力考 58 題，時間 6 分鐘；測驗全程約需一小時。管理級測驗包括語文組織測驗(Verbal Organisation Test)和數字測驗(Numerical Test)，語文組織測驗主要評量應考人組織有意義語文訊息及最佳邏輯結構的能力，試題是呈現由四個句子組成的段落，應考人需將四個句子按其邏輯重新排順為一合理的段落，考 21 題，時間 22 分鐘，數字測驗主要在評量應考人的數字敏感度和警覺性，題目提供些數據，圖表，應考人必要能在這些複雜的資料中找出相關的訊息，並用正式的公式據以做出適當的決定，本項測驗與個人的計算能力和數學知識沒有太大的關聯，也不可使用電子計算器，考 19 題，時間 26 分鐘。評量中心每年會更新測驗（試題樣本詳附錄）。

除上述紙筆測驗外，Capita Resourcing 的評量中心尚發展一些心理測驗及設計面談的評量技術。

(2).測驗實施

Capita Resourcing 辦理上述測驗，應考人從報名到知道考試結果，一般大約需要一週的時間，收費標準視考試項目多寡而有不同，從二十五到二五 0 英鎊不等，除口試面談外，均採電腦測驗，針對測驗的實施除了有關測驗的公平性問題，如性別、種族、文化歧視等非關測驗內容或成績外，均不允許應考人提出試題疑義。

(3).政府公務人員性向測驗—多元評量的見證

英國文官委員會一直持續不斷地為文官未來的角色和需要努力，勾勒公共服務的重要原則，制定公平開放的招募法規，所有努力的目標只有一個，為所有公共服務職位找出最適任的人，只要各部會不背離招募法的精神和重要原則，文官委員會積極鼓勵部會盡量採用不同創新，有彈性的評量方法，以各種可能的工具，從各個面向去綜觀一個人的適任度，因此各部會很少只用單一的評量方法或工具做為遴選人才的標準，除了特殊的類別，幾無如我國以學科為名之應試科目，如採紙筆測驗也都只是著重在語文理解應用和數學（算術）推理能力之評量，而其中性向測驗與面談被廣泛的使用，茲以下列略為說明。

航海及海岸局(Maritime and Coastguard Agency)在招募人員時，其評量方法計有心理／能力測驗、團體討論、十分鐘的主題報告、紙筆測驗及面談等不同工具和方式，其中心理測驗使用由民間測驗機構（SHLDirect）發展出來的評量工具，SHLDirect 已有二十六年歷史，目前在全球四十個國家有分部，測驗語文含蓋三十種別，有多種心理測驗可供不同職務需要採用，如人格測驗、動機和價值測驗、興趣測驗；各種測驗又依類別如主管和資深管理者、行政及文書類、資訊人員等。

政府和通訊總部(Government and Communication Headquarters)評量應考人時，在評量中心會進行數項心理測驗。在警察考試中評量中心的四項評量方式之一亦有心理測驗。

國內稅務行政在遴選的第二階段是實施心理測驗，分為三個部分，分別是數字和語文，第三部分為工作型態的問卷，用以了解應試者的行為及與他人的互動模式。

財政部同樣在進用人員採用的測驗除了面談、數字測驗外，也包括人格測驗。

（二）快速升遷制度

功績制是英國文官制度中招募人才的重要原則之一，年資並不重要，發展潛

能才是能否因應未來變遷的關鍵指標之一，宜多拔擢具備發展潛能之公務員，使其能獲得較快速的升遷，因此特別在文官體系中設置了快速升遷制度，不過近年來以人力資源發展觀點思考文官生涯發展，除了仍然保留快速升遷制度外，也在一般文官系統裏提供更多的訓練計畫，換言之，發展潛能或許是一種任職前已可見之能力，但從長遠來看，亦需由體制中有系統，計劃性的予以訓練。以下就快速升遷制度說明之。

1．快速升遷之類別

快速升遷目前有五個類別，分別如下：

(1).一般快速升遷（General Fast Stream）：包含內閣辦公室、科學和工程、歐洲快速升遷、外交服務、國會。

(2).政府通訊總部 GCHQ(Government Communication Headquarters)

(3).經濟類（Economics）

(4).統計類（Statisticians）

(5).國內稅務(Inland Revenue)

2．核心能力

快速升遷計畫非針對一般基層人員，各類別除了要求相關專業知識，更強調以下多項人格特質和能力：

(1).挑戰能力(The ability to challenge)：你的觀點是有價值的，有能力處理抽象概念問題並用於實際的人和情境中，能看到爭議的各個面向，並時時挑戰自己。

(2).決斷力(Decisiveness)：快速升遷者是由具領導潛能者所選出的，因此必須扮演意見或諮詢提供者，更需經常在會議或期限壓力下做決定。

(3).流暢力(Lucidity)：必須能將複雜並具技術性的訊息，以及政策細節用簡明易懂的普通英文傳遞給社會大眾和媒體，並能書寫流利或參與會議適當表達。

(4).強韌力(Robustness)：必須能對任務負責，政府工作乃要求具體結果，面對問題和困難是不可以退縮的。

(5).合作態度(A collaborative attitude)：公務員是全體英國政府品質的一部分，快速升遷者要獨立作業但更要能分享、合作、支援、不自私。

(6).好學的(An inquisitive mind)：政治和公共事務是快速升遷者必然的專業領域，但對其他非個人興趣相關的議題亦應均視為一種智識上的挑戰。

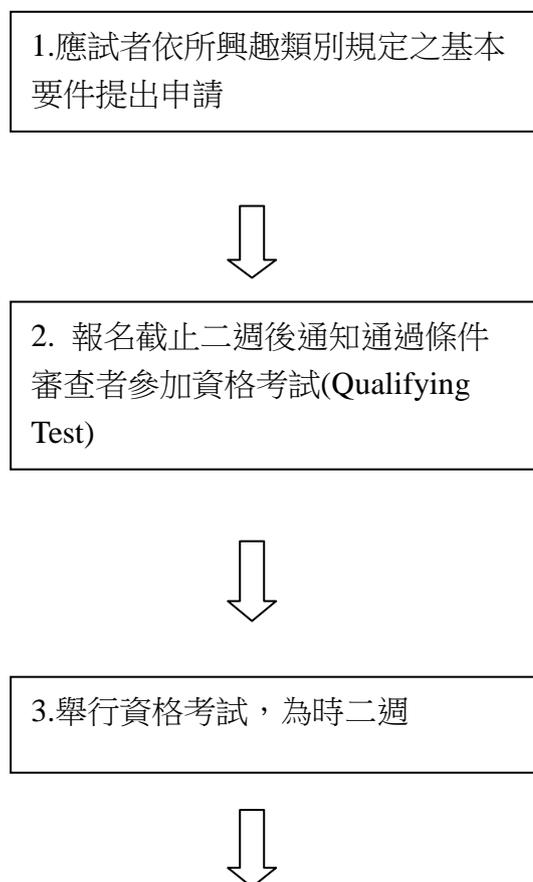
(7).適應力(Adaptability)：快速升遷者永遠不知有什麼工作會在他桌上，他可以隨時為政策出國說明，用手提電腦作業，同時做幾件不同的工作，他必須能處理非預期及超出個人經驗的事。

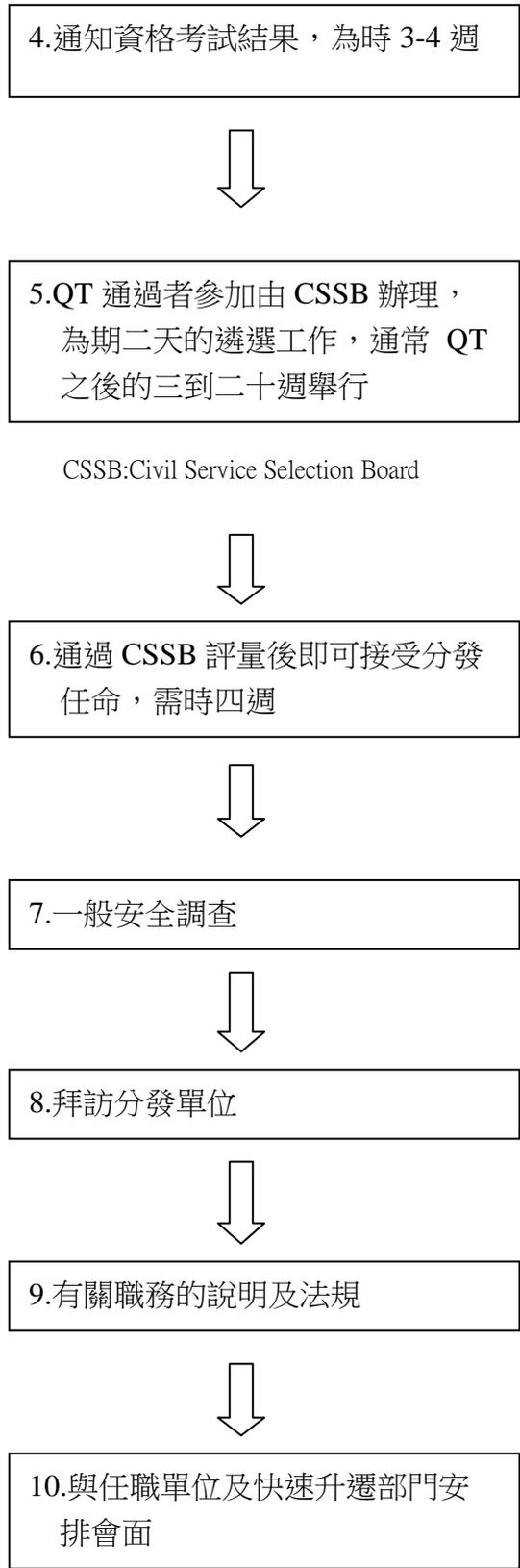
(8).公正(Impartiality)：政府雖然期望看到你在政治和經濟議題有清楚的個人見解，但公眾及部長必須對你提出有關公共事務建議的公正性有信心，而非只是你的個人信念

(9).敏銳度(Sensitivity)：你的工作是挑戰既有的觀念和做事的方法，快速升遷者所作所為動輒可能影響數以千計人的生活，但成就的完成不能靠壓迫他人的手段，必須說服別人接受，應常以此為念。

3 · 辦理流程

快速升遷從應試者申請到參加評量的結果其流程約如下述





任何擬參加快速升遷計畫的人在正式申請前均可在網路上先做自我評估測驗

(Self-Selection Questionnaire)，這份測驗目的是讓有興趣的人先行自我評估是否適合進入快速升遷的競爭計畫，內容有五十個問題，包含八個面向分別是決策(decision making)、計畫與組織(planning and organizing)、溝通(communication)、團隊工作(teamwork)、策略思考和創造力(strategic thinking & creativity)、人力、財務和其他資源管理(management of people, finance and other resources)、動機(motivation)、生涯進入和發展(career entry and development)等。全部作答時間十五分鐘，作答完畢會立即看到分數，得分在 180 分以上者表示其填答者之能力與特質非常適合申請快速升遷計畫，分數在 165-179 者表示其適合快速升遷計畫，但可能在少部分項目不適合，分數在 150-164 有可能適合快速升遷計畫，但宜再次檢視快速升遷計畫與自己的適合度，分數在 150 以下者則不適合參加快速升遷計畫，這個測驗只在對填答者做建議並非禁止其申請。

進入快速升遷計畫者要參加二項考試，一是資格測驗 (Qualifying Test)，二是由 CSSB 辦理的評量中心評估，為期二天；前者是包含三個性向測驗和一個個人背景問卷調查，通常是在地區的電腦測驗站舉行，後者包括書面測驗、團體測驗及面談，在倫敦舉行。

4·錄取情形

快速升遷每年大約有 500 個名額，但錄取率很低，以二〇〇二年為例只有 2.9%，該年共有 14,328 人報名，錄取 411 人 (原預定名額 509 人)。一般快速升遷類有 256 人，經濟類有 102 人，統計類 30 人，政府通訊類 5 人，國內稅務行政有 18 人。從應考人教育背景觀之，劍橋大學錄取率最高為 9.7%(545 人報名，53 錄取)，次為牛津大學 9.1%(661 人報名，錄取 60 人)。劍橋大學和牛津大學共錄取 113 人，占全部錄取人數 27.5% (113/411)。從學科背景之分布，社會科學報名者最多，其次為語言類，再其次為人文類，這三者多報考一般快速升遷類，但這一年一般快速升遷類錄取率前三名依序為物理科學、人文類、語言類。至於統計類以數學最多，經濟類以經濟學和社會科學最多，政府通訊類以社會科學和語言類最多。近三次(1998 年、2001 年、2002 年)辦理情形教育背景中劍橋大學和牛津大學報名人數大約都占全部報名人數 10%，而其錄取人數則占全部錄取人數的

30%左右(1998 年 34.5%，2001 年 28%，2002 年 27.5%)。

其次從人口背景來看，在性別方面，從表 6-2 近三次辦理變化可以得知，除 1998 年，男女性在在申請和錄取人數的比例十分接近。

(三) 高階文官任用

文官委員會目前只負責高階文官的任命，如最高階的常務次長，高階的 Pay Bands 2 & 3，以及對 Pay Bands 1& 1A 的認可，由於不會有二個職務是完全相同的，因此每次的作業均會有所差異，但其作業流程大致如下：

1. 確認職務說明及公告：主持遴選委員會之委員對出缺之職務說明的詳細和正確性及公告情形必須滿意，並協助確定任何其他吸引適合人選來參與的步驟都是公開，有效的。這個階段大約需時二至三週。

表 6-2 1998、2001、2002 年快速升遷計畫性別分布情形

性別 辦理年次	男 性		女 性		合 計
	申請人數	錄取人數	申請人數	錄取人數	
2002	申請人數	7181(50.1%)	申請人數	7147(49.9%)	14328
	錄取人數	197(47.9%)	錄取人數	214(52.1%)	411
2001	申請人數	6175(52.4%)	申請人數	5602(48.6%)	11777
	錄取人數	204(48%)	錄取人數	217(52%)	421
1998	申請人數	4931(54.6%)	申請人數	4106(45.4%)	9037
	錄取人數	169(61%)	錄取人數	108(39%)	277

至於參與及錄取者的族群分布，依表 6-3 來看，可以發現百分之八九十都是白種人，少數族群比例很低，但少數族群的比例卻也在實質的增加中。

表 6-3 1998、2001、2002 年快速升遷計畫族群分布情形

族群別 辦理年次	白 人		少數族群		合 計
	申請人數	錄取人數	申請人數	錄取人數	
2002	申請人數	11671(81.4%)	申請人數	2657(18.6%)	14328
	錄取人數	363(88.3%)	錄取人數	48(11.7%)	411
2001	申請人數	9683(82.2%)	申請人數	2094(48.6%)	11777
	錄取人數	383(90.9%)	錄取人數	38(9.0%)	421
1998	申請人數	7884(87.2%)	申請人數	1153(12.8%)	9037
	錄取人數	226(96.2%)	錄取人數	9(3.8%)	277

2. 資訊公開後有二至三週時間受理申請。

3. 遴選委員會開始第一輪的甄選工作，候選人參加遴選諮詢委員的面談，整個過程大約需三至四週。

4. 第二輪的甄選工作通常是與基層經理見面，也可能與職業心理學家會談，大約需二至三週。

5. 遴選委員會做最後的面談

遴選委員會在每個階段會全力確定評選過程對遴選標準的維持，以及考量所有可能的證據。最後將結果告知部會。委員會透過很多的討論來確保遴選的公正。

高階文官遴選案例參考：

1. 身心障礙及照顧服務（Disabilities and Carers Service）執行長

2004 年 1 月英國政府宣布工作和年金部（Department of Work and Pension，DWP）的一個單位，身心障礙及照顧服務（Disabilities and Carers Service）將成為一個如前述的政策執行機關，其下所管經費逾十一億英鎊，成員七千多人，照顧對象超過四百萬人，同時須和另外二個現有之執行機關（Jobcentre Plus 和 The Pension Service）共同合作，他們需要一位新的執行長。

遴選委員會成員包括文官委員會、Jobcentre Plus 的執行長、DWP 的管理處長、UNID 主席（英國耳聾及聽力困難最大的慈善團體代表，自己本身也是一位聾

人，遴選過程中由委員會另派一位速記打字員在螢幕上翻譯）等人，對這個職務的挑戰、個人特質、政治敏感度、自我投入等加以討論。最後得出候選人必須強調這項職務的四個要點：1.這是一個關鍵的商業轉型角色，以傳遞顧客中心的財務服務；2.更大的效能要表現在事業單位的顯著縮減；3.客戶的易受傷害性；4.關心身心障礙的遊說團體。

這次有十個人參加應試，從2月開始作業，除了審查應甄者的基本條件外，候選人必須在一個半小時中說明何以自己是該項職位的最佳人選，甄選過程到了2004年3月7日當天遴選委員會獲知DWP要裁減三萬個職位，這個消息讓委員會更加強調新任執行長必須具備領導和轉型的能力，3月29日時產生初步人選，但委員中有人覺得不妥，因此再經大家討論二個多小時，並同意徵求DWP秘書長的意見，於4月16將入選名單和簡歷提供給他參考，並詢其是否有需委員會應注意之遴選標準或特殊議題要候選人探討的。

委員會於4月23日舉行最後的面談，由入選的人做七分鐘口頭報告，再備詢，同時要求他們對本次的遴選作業給予評論，最後由原任職Jobcentre Plus西北地區的一位處長獲得該項職位，於5月4日由部長任命。

委員會一直希望有文官以外的人來任此一職位，UNID主席也認為沒有現任文官以外的人入選最後的競爭名單有些可惜，不過委員會仍一貫主張職位的適任性，公平和功績原則仍應是最重要的考量，而不論他來自何方。

2.政府通訊部（Government Communication）常務次長(Permanent Secretary)

文官委員會負責遴選的最高階文官是政府通訊部的常務次長，此一職位的產生是由菲力士公爵(Sir Robert Phillis)主持的一個獨立團隊所提建議之一，菲力士公爵曾經受布萊爾首相之邀擔任政府通訊部的一個重要審議（radical review）。遴選委員會通常由文官委員會首席委員主持，經由其同意加入內閣辦公室內閣秘書長兼文官長、工作和年金部常務次長、媒體管理集團執行長、BT全球產品的通訊專家。2003年10月遴選委員會討論得出此一職位的核心任務是一種策略性的角色，主要在發展及傳遞政府對通訊工作的方式，以確定人民的參與及有效的政策和計畫的服務。因此得以勝任者必須具備建立跨政府的專業通訊功能、建立一個

卓越的支援部會中心、成為專業領先並扮演顯著的領導角色、確定顧客導向觀點融入政策、與首相及內閣相處融洽以確定建立一個協調及策略性跨部會的通訊部會等五項核心能力。

本項職位共有八十六人申請，2004年1月委員會以面談方式先篩選候選人，主要在看其對該職位的了解，他們對工作的承諾及符合條件的情形。2月時委員會參考諮詢顧問報告產生六位入選者，再由職業心理學家面談的意見確定各候選人的優劣勢，最後的五個人（有一個棄權）3月再由委員會面談一次，最後列入考慮的二位，一位是久任文官系統者，可以勝任跨部會及重要行政工作者，但可能需要一個具備通訊專業非常強的人輔助他，另一位是具備廣泛媒體及通訊專業經驗者，但對如何與首相辦公室成功地相處需要協助，委員會最後決定選擇後者。委員會認為這樣的決定仍是一秉功績原則，公平和公開競爭的結果。

這種高級文官公開徵選在我國民國九十二年亦曾試行，九十二年七月考選部分常務次長退休出缺後，以公開甄選公式產生，首開我國最高階文官公開競爭的案例，茲就其提報考試院之辦理經過略述如下。本項公開遴選係考量廣泛徵才，以求不同菁英參與考選業務，先在本部全球資訊網及相關人才通報系統公告，採分階段方式辦理，第一階段為資格審查，計有二十人報名，十六人符合資格。第二及第三階段為面試，分別籌組委員會辦理，由部長、政務次長、公共行政學專家、組織心理學專家、臨床心理學專家五位組成，第一次面試先對考選行政的了解及對考選行政改進之建議做簡報，再進行結構式面談，以公務生涯中之成功與失敗經驗為內容。第一試選出較優之前五名進行第二次面試，第二次面試以情境面談及外文能力為主；最後從中選出三位，再做360°的訪查之後決定人選。

六·近年文官制度改革重點

英國文官改革自柴契爾夫人時代以來已有相當成果，世界銀行和 OECD 分別將英國名列為政府效能的第一和第二名（2002 年度），顯見其改革受到的肯定，而英國亦未自滿於這樣的成就，仍繼續努力文官制度的改進。

在文官委員會 2003-2004 的年度報告中，我們可以看到該委員會的最近一些發展工作及對文官制度信念的闡揚：（Civil Service Commissioners Annual Report, 2003-2004）：

1. 視公務員招募為一個專案（project）：鼓勵各部會將人員之招募看成是一個專案（project）來進行而不只是一個過程（process），從上到下各個參與的人都能適切地扮演好他的角色。

2. 彈性闡釋文官的核心價值：文官的核心價值乃在清廉(integrity)、公平(impartiality)、誠實(honesty)、客觀(objectivity)、功績任命(appointment on merit)等五項。這些價值不會有太大的變化，但會依時代環境中給予不同的詮釋，這樣做的理由，是為了堅持原則也鼓勵各部會實務運作時在方法各技術的使用上多些彈性。

3. 部長參與之規定：新修訂之招募法中部長對高階文官任用之參與有更明確的規範，文官委員會會將部長想要用人的重要考量因素列入參考，部長如認為文官委員所遴選推荐之人選不能符合職務所需之專長、經驗和技能時可邀請遴選委員會檢視其決定，但部長如不想任命首位人選時不可要求重新甄選，委員會如重新考慮部長之需求另行推荐人選需取得集體同意。部長不可對特定的候選人表示偏好，亦不可與其面談，除非是經委員會建議安排。之所以對部長在人選上意見表示的限制（即可以表示希望任用那一類的人，但不可對入選名單自行選擇）是避免傷害二個重要的原則，一是希望遵守功績原則，以維持選擇最適當的人，二是維持長久的文官概念。

4. 部會執行缺失問題：2003-2004 年度中文官委員會監督三十一個機關，大部分均能遵循招募法之規定，有缺失的部分多是在機關的內部監督，紀錄保全不足，以及總體訊息未予出版週知。

5.積極參與最高階文官的遴選：文官委員會為能就最高階文官遴選出最好的人才，積極參與遴選工作，2003-2004 年任命 89 名高階文官，其中 43 人是公務員，19 人從其他公部門進用，24 人從私部門引進，3 人由其他來源。

另外從內閣辦公室的文官改革報告（Civil Service Reform: Delivery and Values）中我們也清楚地看到文官系統的努力方向，信念來自體認到做好今天是不夠的，贏得尊敬是來自每天的努力，一如過去，我們需要不斷改變，以成就明天。這些改變可從以下幾個方面看出其努力的方向。

（一）環境的變化（The changing environment）：環境的變化主要來自公眾的期待、外在檢驗的增加、文官系統的改變三方面。公眾的期待較以往高出許多，只是公平普遍的服務是不夠的，不合時宜的法令是不被接受的，人們期望個人的需求會被更加重視，對權威的挑戰增加，對施政缺失的訴訟增加，人們會以要求私人企業的服務水準要求公部門。外在檢驗的增加是指由於媒體二十四小時的曝光，文官體系被檢驗的機會大大增加，無一部門可倖免，因此個別公務員公共績效是穩定地提升，而這樣的情形快速地發生在複雜的全球環境中，國際的界限變小，潛在的問題變成愈來愈複雜也愈不可預測。文官系統的改變主要是統一的文官系統仍然存在，但是組織的形態、文化和工作的方式有各種不同的模式，以符合委託政府的需求。

（二）重要議題（Issues to be addressed）：

1.人民投入(Bringing in people)

將公部門缺乏的技能由外部帶入或自行訓練及發展人才，特別是在專案管理、財務管理、及人力資源領域，長久以來政府對這些領域的專業性技能都予忽略，但是這些技能卻是任何成功企業的核心，尤其是當此需求快速增加時。

2.與更多公部門建立關係(Relationship with the wider public sector)

部會是政策訂定架構者，並與其他部門或下屬單位建立連結關係，尤其是政策需要透過其他單位執行的部會，部會要讓自己是策略架構和國家標準的制定者，地方的反映和創意可以發揮出來，而部會成員則可以與地方層級的人成為工作伙伴關係，共同因應相關的議題。

3.策略性思考(Strategic thinking)

為達成公部門服務的領導角色，部會需要對目前壓力有效反映，對未來趨勢提出更有力的證據和分析，政府需要正確的分析技能、執行計畫以確保長期目標可以達成。

4.效率(Efficiency)

做任何事情都要具備效率的企圖心，尋求更好的做事方法，挑戰自己及假設，確定策略性的核心功能保留在部會，其餘可以透過共同的服務中心、廣泛的網路使用、委外作業等讓施政效能更為顯著。

5.科技(Technology)

我們也需要快速和焦點集中的途徑去使用科技帶來的好處，但不必因為可能的錯誤而過度謹慎，為了解新科技的潛能和風險，我們必需有能力成為更好的“高知能的顧客”(intelligent customers)，並讓專案管理成為我們思考和操作方法的中心。

(三) 改革的驅動力

改革的驅動力來自永久的文官價值觀，它是廉潔 (incorruptibility)、公正 (impartiality)、誠實 (integrity)、獨立 (independence)、和適應力 (adaptability)。政府施政是連續不斷的，個別的公務員在公共政策的擬定不應受個人利益影響，對長官也應誠實地提出建議以利施政，政治的優先順序會因選舉結果而改變，公務員必須以同樣的活力和快速改變去執行政策。

(四).文官改革要素 (The components of Civil Service Reform)

文官改革涉及的要素很多，英國在進行文官改革時係藉有效率的公共服務讓顧客滿意為終極目標，包括領導、生涯、發展、績效及專業主義等五項構成如下之架構。

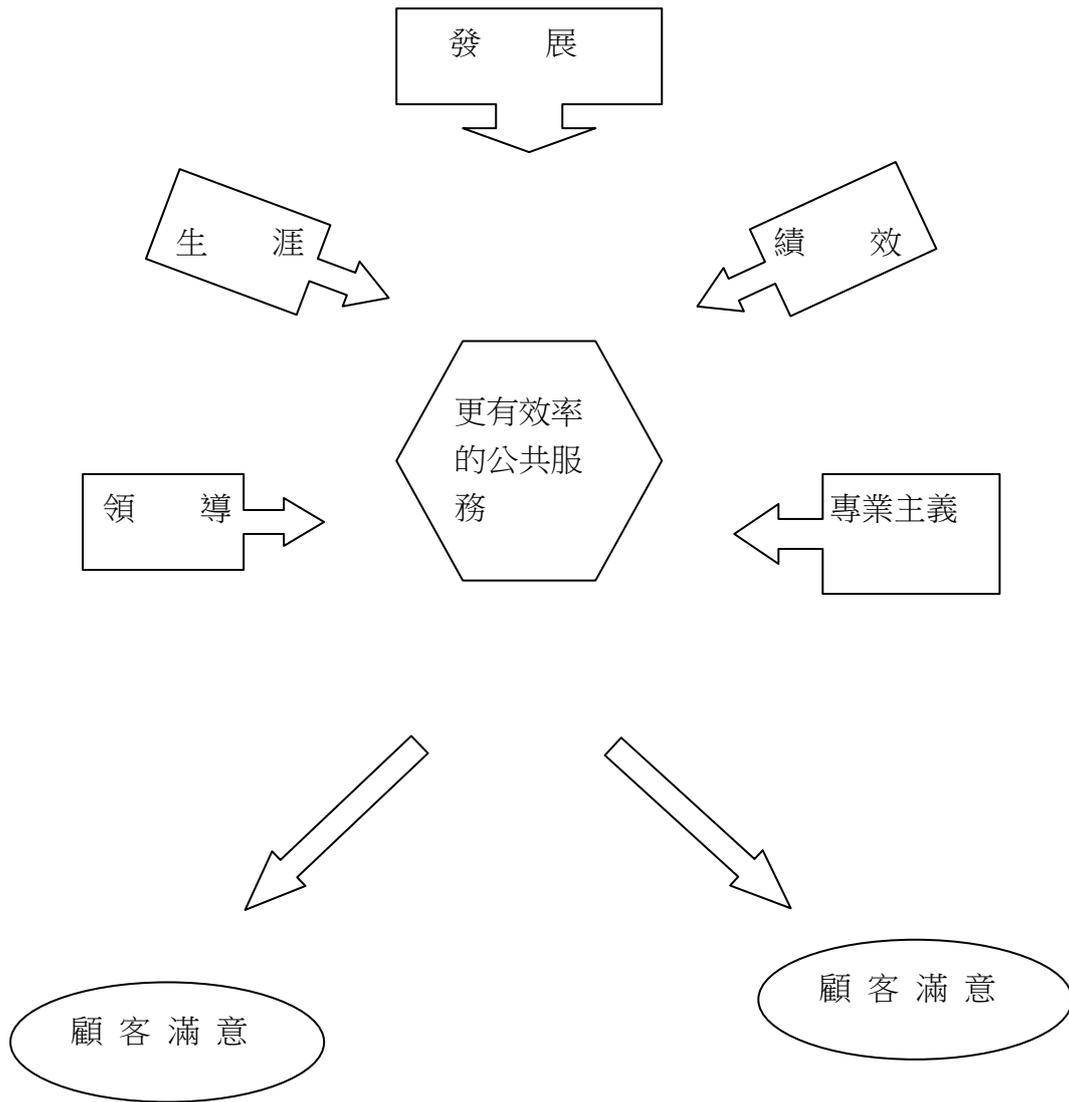


圖 6-1 英國文官改革要素架構圖

1. 領導(Leadership)

高績效組織的一個共同特徵是有好的領導，好的領導人會激發信任、團隊合作，重視策略結果、資源分配符合事情的優先順序，誠實、勇敢的、務實的與員工和部長相處，終身學習。在所有的僱用部門，終身僱用的傳統觀念正快速消失，真正重要的是個人的績效和潛能是否能符合企業需求，不論個人能力或部會的要求是什麼，沒有人有權期望終身是公務員，但是任何人只要具備企業所需

的能力，或可以在變遷的環境中保持領先，便具有長久被僱用的價值。

2.生涯(Carrers)：增加外部人才、人力彈性進用、限期職務

英國文官制度在改變政策制訂與執行分立的取向後，對於機關政策執行的方式及人員的進用管道賦予相當大的彈性，快速升遷的年齡上限已取消，高階文官服務處（Senior Civil Service,SCS）目前約有三分之一是經由公開競爭甄選而來。

經由外部進用公開甄選的方式正快速改變高階文官的面貌，現在 SCS 中大約每六個人有一個是由外部招募進用，這個趨勢會繼續，比例亦會再逐漸增加。

1998-1999 年時新進人員中每五個有一個是由外部招募進用，到 2002-2003 年時已增加到每三個有一個是由外部招募進用，而非執行主管職務在大多數單位已建立此機制，各部會也都反映了更廣泛的成員組成模式，即成員不再是多數從已在部會工作很久的人員中遴選進用。而為了人力更有效的運用，部分工時的人員，或是限期的任用制已由文官管理局（Civil Service Management Board）和高階文官服務處（Senior Civil Service）進行建立四年期的職務模式（four-year posting norm），這些職位甚至有高至常務次長者。

3.發展(Development)：增加不同工作經驗、提供更多元訓練

公務員面對社會快速變遷及外在期待服務質量不斷增加的環境，僅具單一專長或能力已不足應付，政府必須透過增強其經驗和訓練來因應。在增進工作經驗方面，以擴大橫向工作和學習機會，其方式有在不同部會或單位、第一線服務、企業界擔任非執行職務的主管，或參與志工服務。例如教育和技能部（Department of Education and Skills）鼓勵公務員到學校擔任治理者，此一職務之前被認為是可能有利益衝突顧慮的；貿易企業部（The Department of Trade and Industry）期望所有的高階文官每年都要到部外組織工作至少一週。

在訓練方面，除了各部會提供的一般訓練外，主要由管理及策略學習中心所有層級的人員提供訓練，課程除包括政府部會需求外，還有來自私部門的學習，同時加強與目前改革重點的專案管理、人力資源、財務。對於具備潛能者，除以往的快速升遷制度外，也另規劃一些不同的訓練課程，例如公共服務領導計劃（Public Service Leaders Scheme），高階管理預備訓練（Preparing for Top Management）

。這些是給目前 SCS 中不具代表性但具潛能的少數族群；公共服務領導計劃是將不同部門的公務員一起訓練，未來私部門人員亦擬合併訓練，以促使不同部門共同提供政府服務。高階管理預備訓練針對有進入高階文官潛力者設計，上述這些訓練是一種有結構性的發展，包括具體的時程、正式的學習、互換機會、三百六十度評鑑等不同的技能。

對目前已是高階文官公務員，設有高階管理發展（Developing Top Management）、高階管理課程（Top Management Programme）二種，包含公私部門，志工部門，發展個人和組織的優勢以提供國家級的策略性領導和服務。二〇〇四年春季，又發展高潛能發展計劃（High Potential Development Scheme），以各部會推薦的五十人為對象，這個計劃主要是以賡續發展及特定職位必須的能力為目標，使得這些具有潛能者可以更快的符合高階領導的要求，但參加不保證升遷或獨特的管道。

4. 績效（Performance）

公務員薪資報酬依其個人工作績效的制度在多數歐盟與 OECD 的國家已行之多年，英國政府希望建立一個人人都能自覺並時時保持學習，使工作成果更佳的新方法，至於表現不佳者應對其問題的原因加以探討，或是應予加強訓練，或增加其他工作經驗等方式給予改善機會。

5. 專業主義 (Professionalism)

英國公務員除一般公務員外，尚有專家職務（specialist），近年來對一些領域專業技能的需求日增，如專案管理、財務管理、法律等，雖已加強公務員該項技能，但短期仍以進用外部人員為主，至於非專家職務的核心能力也因不同時代而有變化，在富頓報告的六〇年代，最重要的能力是良好的分析能力、流暢的書寫能力，以及在部長面前可以明確堅定地討論問題；至八〇年代，管理和財務能力同樣重要，時至今日則強調領導和服務的追求。

文官管理局著手設計發展公務員生涯的生涯發展架構（Career Model，見圖 6-2），以使公務員有更多專業的知能去面對未來的環境要求，這套架構是從高階專業行政訓練計劃而來，其目的不是只為某些升遷時所需管理之行為而設，也是為

公務員在早期的生涯選擇時發揮影響力，以使更多的人有機會並在有更充分的準備情形下進入高階職位。同時這套架構也盡量能適用在不同的領域，但為了避免這個原則機械式的應用，便需妥適地區分快速發展的重要先決條件，換言之，這套系統是希望以人力資源較先進的取向確保人員可以獲得必須的經驗與技能的機會，而其最終的結果是在最高階文官的改變。對那些得以進入最高階文官職位的人而言，應該逐步獲有足以競爭部長職位的技能與經驗，他們的背景應較以往多元化，且其關鍵的特徵是個人領導潛能而非其生涯的背景。

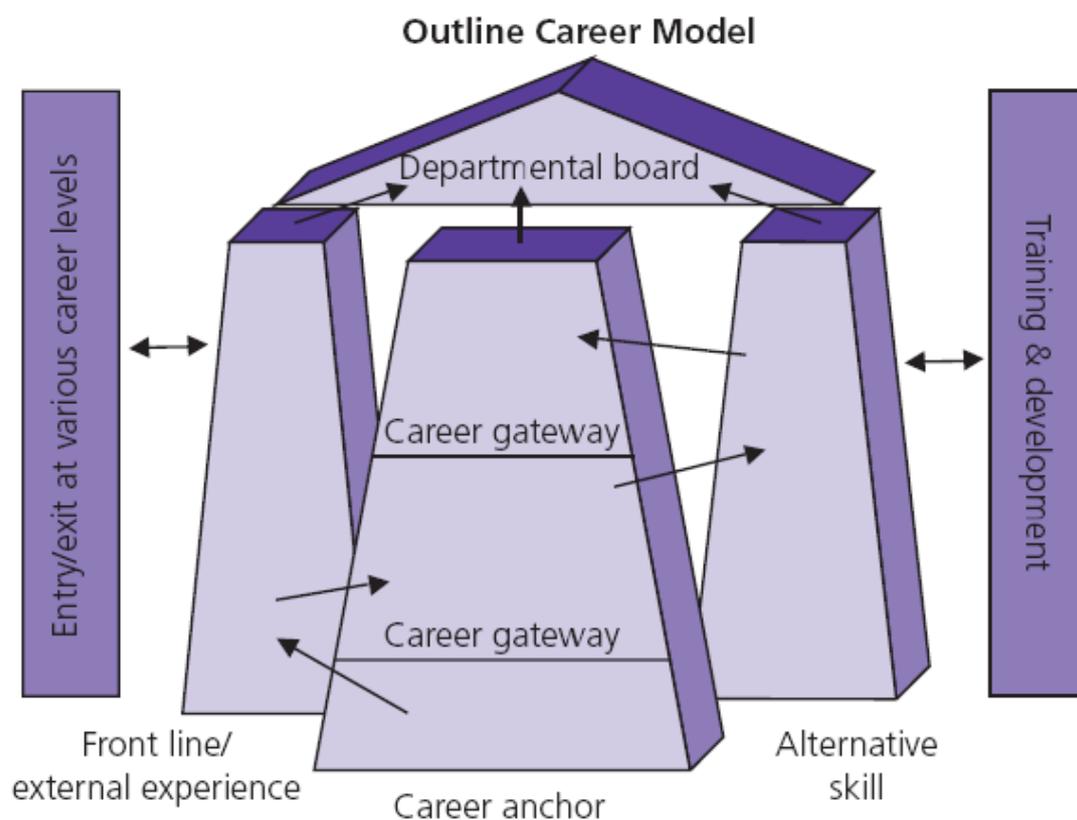


圖 6-2 生涯發展架構圖

任何改革總是會產生新的問題，不過英國文官改革的成效可說是有目共睹，英國文官的改革並非只是為了改變而改變，而是誠實自我評估後產生一套為因應未來的新制度，其未來與過去由下列多項特徵對照的差異，可以看出其文官系統將有著完全不同的面貌。

表 6-4 文官系統過去與未來面貌的比較

過 去 的 成 功	未 來 的 取 向
<ol style="list-style-type: none"> 1. 大學以後進入文官系統 2. 對文官制度承諾 3. 核心價值：誠實、清廉、公正 4. 快速升遷訓練 5. 有需要才訓練有才能者 6. 只擔任政策略和部長的支援角色 7. 遵循前例 8. 在公部門內藉短期轉調擴展經驗 9. 以獎學金在美國學習社會政策略 10. 在主要政策領域領先發展為目標 11. 常務次長角色：部長的資深政策顧問 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 在各種不同的時點進入文官系統，在不同的部門間可以容易轉換 2. 對公共服務承諾 3. 核心價值：誠實、清廉、公正和服務 4. 長期生涯發展和學習 5. 開展生涯架構，運用和建立有才能者 6. 在運作、政策、特殊技能、部長的支援間扮演各種角色 7. 開創先例 8. 由私部門擴展經驗 9. 生涯可以中斷 10. 在主要政策領域提供成果為目標 11. 常務次長角色：部長的資深服務代理者及政策顧問

七·參訪心得

綜前所述，吾人對英國公務員考試制度及發展可以得到以下幾點發現：

1.明確的文官核心價值

自柴契爾夫人執政開始進行政府改造迄今已二十五年，其成果甚受肯定，且能維持成果不墜，重要的原因之一是英國政府確立了一套明確的文官核心價值系統，英國首相布萊爾曾提出公共生活的七大原則(The Seven Principles of Public Life)，七大原則是指公正 (Selflessness)、清廉 (Integrity)、客觀 (Objectivity)、績效 (Accountability)、公開 (Openness)、誠實 (Honesty) 領導 (Leadership) 以提升政府機關對人民服務的品質，而文官委員會近年也一直強調文官系統的核心價值乃在清廉(integrity)、公平(impartiality)、誠實(honesty)、客觀(objectivity)、功績任命(appointment on merit)等五項。以其做為政府自我要求並廣及所有公務員在提供公共服務時的行為規準，這套核心價值要素不輕易變更，但會依時代環境的變化對各要素賦予新的詮釋，使其以不同的方式依然可以順應時代而維持固有的核心價值。

2.政策制定與執行分立趨勢

新公共管理思潮主張小而美的政府規模是比較符合經濟效益，而且也是較有效能的，政府機關的角色和功能應著在架構的設計，是政策執行的協調者，因此落實政策執行層面的事項，若經評估，政府自行辦理未必成效更好時，則宜委由民間機構代為執行，各機關負責監督其成效。各部會如經評估決定將執行業務委託辦理，則依規定程序設置政策執行機關 (agency)，自一九八八年開始，第一年僅有三個，第三年 (1990) 時有 34 個，至一九九六年，已高達 127 個，所轄文官人數多達 38 萬多人，約占文官總數的 72%，至一九九八年因政權轉移，及部分機關轉型為民營化單位，政策執行機關減為 112 個。各政策執行機關規模因業務性質不同大小懸殊亦屬常見，最小的只有 23 人，最大的社會安全福利則超過六萬餘人，大部分的政策執行機關人數在二千人以下。此一發展雖是不可回頭的政策走向，但總體成效如何則似尚有不盡一致之看法，仍有待更多資訊佐證。

3.公務員身分與認知的改變

英國文官在實施政府改造後人數巨幅減少，公務員的身分和性質也大異於傳統文官的角色，公務員對自己角色的認知因而改變，他們不再具有永業、匿名、部長諮詢者等特質，文官整體的意識感日漸薄弱，要展現的是個人在工作上、在組織中的如何勝出和高度的貢獻，因為那是個體存在價值的證明。

4.人員進用彈性高

由於政策制定與執行分立趨勢已定，各部會所需人才數量減少，同時因人員之進用除少數高階職位由文官委員會負責遴選外，其餘中低階人均屬各部會之職權，因此只要招募過程合於文官招募法規定之重要原則，不論何種方式均可，而職位所需人員之任期亦可有所不同。就彈性用人之政策來看，英國各部會用人的特色有三，一是高階文官逐漸增加機關以外人員比例，1998-1999年時大約是五分之一，到2002-2003年時已增至三分之一，二是增加各種不同需求的彈性職務，任職政府相關之人員除一般正式公務員外，尚有部分時間兼職的，或任無需管理及領導的特別職務，或任內部諮詢角色，文官管理局則推行四年任期模式（four-year posting norm）使部會可以依其需要進用不同性質的人員。

5.強調發展潛能為取才導向

人力資源已代替傳統有形物資成為新世紀國家間競爭的主要利器，人力素質良窳不論公私部門均直接影響組織的表現，因此一個國家要引進具備什麼能力的公務員自然決定了其所提供公服務的品質，英國文官在規劃公務人力特質時便注意此一趨勢，對一般非特殊性職位的能力要求，在二十世紀六十年代時重視的是良好的分析能力，流暢的書寫能力，到八十年代增加對管理和財務的能力要求，今天則又強調領導和提供服務為重點。為因應迥然不同於以往的環境，英國文官制度設計者不斷強調除了一般知識外，人才最重要的取向是具有快速應變環境要求，反映社會需要，具領導潛能且有解決問題能力與策略的能力，方足以因應腳步愈來愈快的世界。反映這種取才思維在考量要讓一個人進入公務體系服務時，側重的不再是狹隘的現有知識而已，更重要的是能否看出這個人在可見的三五年中能否展現其發展的潛能，因此縱有部分的知能眼前不足，但可透過有系統的訓練計畫予以彌補亦值進之。這也是何以英國文官近年改革重點之一是建立更為

完整且有系統的生涯發展制度和訓練計畫。

6.評量多元化

現行較進步的國家，公務人員之進用多由各部會自行辦理或委託相關單位或組織辦理，加以各種評量工具發展日新月異，因此評量多元化是普遍之情形，藉由不同評量工具，可以獲得應考人不同面向能力的高低綜合考量，才可以為組織所需職位找到最為適當的人才。英國政府招募公務人員亦不例外，大部分的機關很少只用一種評量方法決定人選，一般而言，面談、心理測驗或評量中心是較為普遍的方式，如有紙筆測驗的話也多非特定某一領域的學科知識，而是較為一般性的能力測驗，如數字能力或普通推理能力等。和我國絕大多數考試仍多僅限於紙筆測驗有很大不同。

我國因為政治體制的特殊性，有關公務員和專門職業及技術人員資格之取得均由單一政府機構辦理，因此在參考比較這類制度和方式時，常因其結構性的差異難以直接對照，不過仍可就其制度之精神，採其優勢思考如何轉化，以增益我國考選制度之良性發展，未來我國公務員之考選制度或方式之改進可以從以下幾個方面思考：

（一）逐漸發展能力導向為取才設計

現今和未來的挑戰是一個多樣而複雜的環境，面對它需要廣博嶄新的知識，知識競爭的場域，強調知識管理的重要性，但在如此快速變化的時代裏，知識的有效週期相對縮短，而益趨複雜的環境中要能快速因應外界反應、富於創新、勇於任事、時時精進，更需要知識以外的諸多能力，這些能力和靜態的知識是不同的，專門職業及技術人員因為大都是屬於個人執業型式，且專業知能內涵較為明確具體，固然執業成效之好壞和專業知能以外的能力也有很大關係，但就專業證照考試階段而言，特定的專業知能還是首要考量，而公務員因其服務對象較不特定，情境也較多變化，可以發現先進國家對公務員應變、創新、思考、問題解決等能力要求多於對知識的偏好，基本專業知識以個人教育背景合於所需即可，縱有紙筆測驗也是以語文和數字推理為主，而非狹隘的學科知識導向。國際組織對人力品質評量的指標中較少強調單一領域的知識，而多以個人能否適應腳步愈來

愈快的環境、群體合作中的工作態度和技巧、個人對自我的要求和期許等特質。這個人力取才發展是一個趨勢，國家考試如何將這樣的概念轉化為考試內容的設計，在目前的考試制度中要落實為考試方法和技術上的具體方案，尚有許多可以著墨之處，以期拔擢不只適任現在更能因應未來的人選，增加我國之人力競爭優勢。

(二)評量方式加速多元化

觀察或評量一個人對某項職位的適任與否，能獲得不同面向的訊息愈多判斷的誤差就愈小，我國不論是公務人員考試法或專門職業及技術人員考試法雖都列有多種考試方式可供各種考試採用，但礙於應考人數和諸多客觀因素，筆試之外加採口試者大約有十八種考試，另有採實地考試，其餘多數考試仍多僅限於紙筆測驗，對取得應考人之有關訊息相對狹隘許多，尤其紙筆測驗又多以單一學科名稱為設計依據，使得考試中所能得知應考人的是其學業成就程度，僅就此項決定錄取與否雖稱便利，可惜對判別一個人的適任與否顯有不足，目前公務人員不適任比例，所悉雖極低，然所謂適任性如以較高標準觀之，應不只是任職者可以完成工作而已，因此未來增加應考人不同面向的訊息應是再努力的方向之一。

(三)建立明確之公務員核心價值

核心價值是任何一個組織的指導方針，英國文官委員會在其各項文獻或法規中不斷地強調該國公務員的核心價值，做為各部會或代為執行政策的民間機關，甚至勞務外包單位亦不例外，即所有投入公共服務領域者，不論其身分為何，均應視為整體政府服務的一環，因此無不需時時提醒。我國公務員傳統上有其一定的社會地位和評價，但什麼是我國公務員在從事公共服務時的核心價值呢？目前僅在公務員服務法中簡單地列出應為（努力忠心、保守秘密、誠實清廉等）及禁止事項（冶遊賭博、圖利他人、接受餽贈等），行政院在九十三年三月提出各級行政機關推動核心價值實施計畫，嘗試要建立行政院及地方各級行政機關公務人員之核心價值觀念，該計畫提出之核心價值是「創新」、「進取」和「專業」三項，推動期程以九十三年七月至九十七年十二月分為三期（推動期、增強期、深化期），配合各項活動予以推廣，本項計畫方始實施未來成效如何尚不可知，不過

如果能依其所示，建立並深化為我國公務人員特有的價值體系，應亦有助未來國家考試遴才制度和方法的設計上提供更多的關鍵要素。

（四）增加用人的彈性設計

公私部門的業務性質或目標容有不同，但對如何經營和管理一個組織的表現則有其相似脈絡可尋，公部門所面對環境的複雜和挑戰亦有與私部門趨同之勢，因此如何引進不同優秀的人員進入公部門服務乃各先進國家的努力方向，英國政府體認公務員在某些領域的專業知能確有不如私部門或個別的专业人員，長期來看要從體制中提供不同專業的訓練，但同時要以具備彈性的用人制度來加強公部門的不足。除了短時非正式的工作外（如 casual staff, part-time staff, full-time equivalents），即使正式的人員也在近年設計了四年任期制的職務(four-year posting)，使機關用人更有彈性，而文官委員會負責遴選的高階文官均為公開甄選，從機關外進入的比例逐年增加，在謹守招募法的功績原則、公開競爭和公平的原則下，部外人員的進入有助公私部門的人才流，亦有益公部門行事思維的活絡和組織績效的提升。我國目前人事制度相較之下顯然僵化許多，非正式公務員（以約聘雇言）的比例甚低，又多集中在中低職位，對引進優秀人才不具吸引力。

目前高考一級雖以博士畢業者或低一等考試任滿一定年限者為對象，及格者所任之職位職等並不差，但此對私部門優異之中高階人員或仍乏吸引力，公私部門交流對二方均有其功能，但如何在人事制度中予以建置，才能發揮既可取私部門之長，又不會損及公部門原有人員士氣私表現是一大考驗，而公私門制度如能建置，不但用人可增加彈性，在考試方法和技術自然也會呈現更多的面貌。

參考書目

1. Civil Service Commissioners Annual Report, 2003-2004
2. Civil Service Reform Delivery and Values, Cabinet Office, 2004
3. Defining the Boundaries within the Executive: Ministers, Special Advisers and the permanent Civil Service, Ninth Report of the Committee on Standards in Public Life.2004
4. 2003 Fast Stream Report, www.faststream.gov.uk
5. Civil Service Commissioners Code Of Practice, Civil Service Commissioners, 2004
6. Combined Familiarisation Booklet: Capita Resourcing Administrative Selection Series, CAPITA RESOURCING, 2004
7. Familiarisation Booklet: Graduate and Managerial Test Series. , CAPITA RESOURCING, 2004
8. 黃臺生 (民 76) 英國文官及其行政(上、下), 人事月刊, 5 卷 5 期, 頁 21-29;5 卷 6 期,頁 31-38
9. 劉坤憶 (民 90) 英國政府治理模式變革之研究, 博士論文,國立政治大學公共行政研究所
10. 彭錦鵬 (民 90) 英國政署制度之革與成效, 人事月刊,32 卷 1 期,頁 6-19

附件：英國文官考試模擬試題

Graduate and Managerial Test Series

Verbal Organisation Test

Test Format

2 example questions 21 test questions

Time Allowed: 22 minutes

The '**Verbal Organisation Test**' assesses the ability to organise verbal information in the way that makes the most sense and has the greatest logical structure. In each question you are presented with a passage of prose consisting of four sentences, in which the original order of the sentences has been changed, i.e. they have been jumbled up.

Your task is to read through the sentences in each set to get a sense of the passage, and then determine the correct sequence of the sentences. Using the digits at the front of each sentence, record the correct sequence on the answer sheet. As outlined, the first column of the answer box should be completed to record the number of your selected first sentence, the second column to record your selected second sentence, the third column the third sentence etc.

Example:

1) There you will be issued with the keys to your bedroom and your training folder. 2) This will normally be in the same building as the reception and your bedroom. 3) Upon arrival at the training centre please book in at reception. 4) The folder will contain a list of the training rooms and, having deposited your luggage in your room, you should go to the first training room listed.

Correct sequence is:

	3	1	4	2
	1st	2nd	3rd	4th
1	<input type="checkbox"/>	1 <input checked="" type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
2	<input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	2 <input checked="" type="checkbox"/>
3	<input checked="" type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
4	<input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	4 <input checked="" type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>

Explanation:

The passage is about instructions for attending a training centre.

1 is followed by 4 - 'The folder' in 4 refers to 'your training folder' in 1.

4 is followed by 2 - 'This' in 2 refers to 'the first training room' in 4.

3 is followed by 1 - 'Upon arrival' in 3 refers to the first event that happens, so it seems reasonable to put the sentence first. Also, 'reception' in 3 provides a reference for 'There' in 1.

Try the following questions:

You should allow yourself approximately 4 minutes to complete the following 4 questions.

- Q1** 1) He approached the door with caution, his heartbeat accelerating. 2) As he got out of his chair he wondered who it could be at this time of night. 3) The piercing sound of the doorbell made him jump. 4) He was much relieved to find it was only his neighbour asking to borrow a cup of sugar.

	1 st	2 nd	3 rd	4 th
1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- Q2** 1) All that is left for you to do then is to wait for the plane and there will normally be refreshments available to help you pass the time. 2) Upon arrival you should check in at the front desk at least one hour before your plane is scheduled to leave. 3) Before leaving for the airport you should check that you have your tickets, passport and currency. 4) You will hand over your luggage at the desk although you will normally be allowed to retain one small piece of hand luggage.

	1 st	2 nd	3 rd	4 th
1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- Q3** 1) These slips have been described by the psychologist Peter Shaver. 2) Human performance is prone to errors or "slips of action". 3) When one considers how often such slips occur in so simple a process as tea making, it is not surprising that they appear in more complicated actions as well. 4) He gives the example of the common experience of pouring boiling water into a teapot without having put the tea in first.

	1 st	2 nd	3 rd	4 th
1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- Q4** 1) If you have inserted an amount greater than that shown the machine will give you change. 2) Firstly, make your selection by keying in the number of the item that you wish to buy. 3) The price of the item will then appear on the digital display. 4) You should then insert your money.

	1 st	2 nd	3 rd	4 th
1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Numeric Test

Test Format

1 example questions 19 test questions

Time Allowed: 26 minutes

The '**Numeric Test**' assesses the ability to understand numerical data presented in tables, and other formats, and to make rapid decisions based upon such information. It provides an assessment of your numerical awareness. Some basic calculation is involved but little arithmetical skill or mathematical knowledge is required. To perform well, you need to be able to select and manipulate the relevant data from a complex data set to decide on the correct answer.

This test consists of six tables of numerical information with questions relating to each table. For each question you are required to select the correct answer from five possible choices which are provided.

You will need to be able to work out percentages in order to answer some of the questions in this test, and practice may be useful. Questions 4, 5 and 6 in this booklet reflect the level of percentage calculation necessary. Please note that, for this test, the potential benefit to you of guessing increases in relation to the number of the potential answers you are able to eliminate. If, for example, you can reduce the number of realistic options to two, then you may benefit from guessing between these two.

The use of calculators is NOT permitted during this test.

Example:

Fuel	Price of Fuel For Heating – October 2002 (Pence per useful kilowatt-hour) p
Butane (room heater)	4.6
Electricity (fan heater)	5.2
Kerosene (central heating)	2.9
Gas (wall heater)	1.7
Coal (open fire)	3.5
Anthracite (central heating)	2.2

Question:

Which heating fuel is approximately twice the price of gas?

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Butane	Electricity	Kerosene	Coal	Anthracite
1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

The answer would be coal ($2 \times 1.7p = 3.4p$) and you would complete box 4 as shown.

Try the following questions:

You should allow yourself approximately 9 minutes to complete the following 6 questions.

Table 1

Five classes from the local primary school have managed to raise the following amounts in the 2003 fund raising season:

Event	Classes				
	Red	Blue	Green	Yellow	Brown
Jumble Sale	£15	£7	£12	£15	£10
Raffle	£10	£12	£12	£17	£16
Car Cleaning	£10	£15	£16	£17	£8
Sale of Craftwork	£15	£22	£20	£7	£9
Summer Fete	£31	£4	£9	£21	£11
Sponsored Hike	£0	£12	£12	£14	£7

Q1 Which two classes raised the same amount as each other?

- | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| Red & Blue | Yellow & Green | Brown & Red | Brown & Blue | Red & Green |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="checkbox"/> |

Q2 If each child in Green Class raised £9 overall with the exception of Tim who raised £18, how many children are there in Green Class?

- | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| seven | eight | nine | ten | eleven |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="checkbox"/> |

Q3 If Red Class had only raised half the amount that they did for each event, and Blue Class had not taken part in the 'Sale of Craftwork', which event would have raised the most money?

- | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| Raffle | Sale of Craftwork | Car Cleaning | Jumble Sale | Summer Fete |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="checkbox"/> |

Table 2

Percentage increase in weekly prices since 1990

Product	Average Family Expenditure	% Increase on 1990 Rate				
	(1990)	1991	1992	1993	1994	1995
Food	£70	2.3	4.8	7.8	11.6	15.6
Alcohol	£10	0.3	2.3	7.9	17.1	21.7
Housing	£45	3.3	8.4	14.0	20.5	28.5
Fuel/Light	£12	1.3	6.0	9.9	14.5	20.9
Transport	£18	0.5	0.5	2.1	6.7	9.9
Clothing	£12	2.0	3.5	4.9	7.0	9.9
Others	£36	0.2	1.8	3.4	7.2	11.0

Q4 If the average family bought the same food in 1994 as they did in 1990, approximately how much would their weekly food bill cost in 1994?

- | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| £78.10 | £75.60 | £81.13 | £81.60 | £79.85 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="checkbox"/> |

Q5 If the Lee family buy 15% more clothing and 5% less food than the average family, by approximately how much will their weekly bill differ from that of the average family in 1990?

- | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| -£2.13 | -£0.09 | -£1.70 | +£1.60 | +£2.13 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="checkbox"/> |

Q6 If the average family income per week was £196 in 1990 and has increased by 25% in 1995, approximately how much will the average family have after paying for housing, fuel and light?

- | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| £151.63 | £158.00 | £170.20 | £172.67 | £198.00 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="checkbox"/> |

Administrative Selection Series

Numerical Task Test

Test Format

4 example questions 18 test questions

Time Allowed: 14 minutes

This test consists of a number of numerical problems expressed in short sentences. After each question there are 6 alternative answers to choose from, only 1 of which is the correct answer. These are labelled **A, B, C, D, E** and **F**.

Please note: you will **NOT** be allowed to use calculators in this test. You will, however, be able to do calculations on the rough paper provided.

Example

Miss Green claimed expenses of £73.50 for accommodation, £23.50 for travel and £13.00 for meals. What was the total amount of her claim?

A	B	C	D	E	F
£90.00	£90.50	£100.00	£100.50	£110.00	£110.50

The answer to this question is:

$$\begin{array}{r} \text{£} \\ 73.50 \\ + 23.50 \\ + 13.00 \\ \hline = 110.00 \end{array}$$

This answer matches the choice **E**.

Try the following questions:

Choose the answer which you think is correct and mark the box of your choice with a solid, dark cross. The answers are at the end of the booklet.

Q1 Machine failure cut the day's production by 8.4 tonnes. 54.9 tonnes had been scheduled for that day. How many tonnes were actually produced?

A	B	C	D	E	F
44.3	44.5	46.3	46.5	48.3	48.5

Answer:

A	B	C	D	E	F
<input type="checkbox"/>					

Q2 Photocopying costs are £0.18 for each copy. How much would it cost to have 20 copies made?

A	B	C	D	E	F
£3.18	£3.60	£4.18	£4.60	£5.18	£5.60

Answer:

A	B	C	D	E	F
<input type="checkbox"/>					

Q3 A temporary clerk worked 37 hours each week for 5 weeks. How many hours did he work over the 5 weeks.

A	B	C	D	E	F
185	190	215	220	245	250

Answer:

A	B	C	D	E	F
<input type="checkbox"/>					

Following Procedures Test

Test Format

5 example questions 15 test questions

Time Allowed: 12 minutes

In this test you are presented with information of various kinds. The information is followed by a number of rules. Your task is to apply these rules to the information in order to answer a number of questions. The answer to each question will always be either: **A, B, C, D, E, F, G, H, I or J.**

Example of Information

Below is an organisational chart, showing the various sections and members of staff in the Personnel Department. Each member of staff has been given a reference between **A** and **J**. For example, the Section Manager in the Payroll Section is Mr Nazir. His reference is **H**.

Department Manager	A: Mr McKilroy		
	Records Section	Recruitment Section	Payroll Section
Manager	B: Mr Baker	E: Miss Fisher	H: Mr Nazir
Administrator	C: Ms Deal	F: Mrs Pinter	I: Mr Brown
Clerk	D: Mr Carr	G: Mrs James	J: Mr Moran

Example of Rules

- 1) Retraining courses for the staff in different sections of Personnel will take place during separate weeks in January. Staff in Records Section will attend during the first week; staff in Recruitment Section will attend during the second week; staff in Payroll Section will attend during the third week.
- 2) Section Managers will attend the course on Monday and Tuesday of the appropriate week.
- 3) Administrators will attend the course on Wednesday and Thursday of the appropriate week.
- 4) Clerks will attend the course on Friday of the appropriate week.

Example

Who will be attending the retraining course on Friday during the first week in January?

We know from Rule 1) that staff in Records Section will attend the course during the first week of January and we know from Rule 4) that Clerks will attend the course on Fridays. The Clerk in Records Section is Mr Carr. His reference is **D**. The answer is therefore **D**.

Try the following questions:

Choose the answer which you think is correct and mark the box of your choice with a solid, dark cross. The answers are at the end of the booklet.

Q1 Who will be attending the retraining course on Tuesday during the first week of January?

- | | | | | | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| A | B | C | D | E | F | G | H | I | J |
| <input type="checkbox"/> |

Q2 Who will be attending the retraining course on Thursday during the second week of January?

- | | | | | | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| A | B | C | D | E | F | G | H | I | J |
| <input type="checkbox"/> |

Q3 Who will be attending the retraining course on Wednesday during the third week of January?

- | | | | | | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| A | B | C | D | E | F | G | H | I | J |
| <input type="checkbox"/> |

Speed and Accuracy Test

Test Format

10 example questions 58 test questions

Time Allowed: 6 minutes

This is a test of speed and accuracy in checking numbers and letters. For each question you are presented with 4 pairs of numbers or letters arranged in 2 columns. Your task is to decide how many of the pairs have the same sequence of numbers or letters in the first column and the second column. The answer will always be either **All 4**; **3 pairs**; **2 pairs**; **1 pair** or **none**.

Example	62955	62955
	25582	25882
	ashfv	ashfv
	wembr	webmr

All 4

3 Pairs

2 Pairs

1 Pair

None

In this example the first and the third pairs are the same. Therefore the correct response is **2 pairs**.

Try the following questions:

When you have decided how many of the pairs in each question are the same, mark the box of your choice with a solid, dark cross. The answers are at the back of the booklet.

Q1 23095 23099
 12784 12874
 gmfiy gffiy
 lifvh lifvh

All 4 **3 Pairs** **2 Pairs** **1 Pair** **None**

Q2 85764 85784
 46898 46898
 txljk txljk
 ytjbf ytjbf

All 4 **3 Pairs** **2 Pairs** **1 Pair** **None**

Q3 19865 18965
 80436 84036
 pifri pfiri
 esnhb esnhn

All 4 **3 Pairs** **2 Pairs** **1 Pair** **None**