

A hand in a dark suit sleeve is shown from the top left, placing a small, light-colored stone onto the top of a large, multi-tiered stone pyramid. The pyramid is set against a background of a dense cityscape with various skyscrapers and buildings. The overall scene is in grayscale.

初任公務人力的遴選標準：適任性優於專業知識

施能傑*

摘要

公務人力遴選的唯一政策目標是錄用適任性人力。現代社會環境和問題變動不已，人力適任性自不應該以「高等教育專業知識」為最核心標準，更要包括其他技術能力、特質和態度(KSAOs)。本文根據各國政府普遍性實務和人力資源遴選理論概念，就如何增進遴選更適任之初任公務人力，提出三個改革方向：多階段遴選程序、不同階段引入多元遴選方法和減少評量專業知識範圍。第一階段的基本資格審核和第二階段第一試採用選擇題，大幅減少實際上可參加後續遴選階段的人數。第二階段第二試的參與人數一方面大幅減少，一方面又大幅減少應試科目，可以有效增進測驗題目內容效度，並採取平行兩閱提升閱卷品質。第三階段運用面談和演練等方法，讓用人機關實際上有機會參與決定最後錄取人選。

關鍵字：人力遴選、效度、適任性、專業知識認知能力

* 政治大學公共行政學系特聘教授 (Distinguished Professor, Department of Public Administration, National ChengChi University)

Selection Criteria of New Public Employees: Suitability over Professional Expertise

Shih, Jay N.

Abstract

The only goal of civil service selection policy is to select newcomers who are suitable for the job. This paper argues that a better criterion of suitability shall consider many job-related knowledge, ability, skill and other characteristics rather than merely the professional knowledge which has been the only one used by the civil service selection in Taiwan. It then proposes a reform plan including three sequential components. Firstly, the selection process shall be multi-phases, not the one stage currently, that screen out significant numbers of applicants each every stage. Secondly, each phase shall apply different selection methods to increase the selection validity. Finally, the final stage must use the in-depth structured interview that chaired by interviewers from employing agencies to observe more important characteristics of those few qualified candidates.

Keywords: Employee Selection, Test Validity, Suitability, Professional Knowledge

壹 前言

人力資源遴選理論和實務最關心的實質性問題是：如何用更有效度和效率的方法遴選出適任人力；各國政府部門經常再加上的程序性問題是：公務人力遴選程序如何確保公開競爭精神。這兩個面向的核心內涵構成公務人力遴選所稱功績原則的要素，即：效度、公開競爭和效率，對照台灣極度在意的「公平」概念，效度是指涉遴選具備實質公平性，公開競爭指涉遴選具備程序公平性，效率指涉實踐效度和公開競爭的合理遴選成本。

雇主最重視課題必然是增進遴選效度，效度有助於遴選適任人力，維持基本工作績效與能力，並減少雇主訓練學習成本。政府部門實際雇主是全體納稅人，考試院依憲法設計代表雇主統籌負責初任公務人力遴選，應將提高遴選效度列為最首要政策目標（施能傑，2000），此乃公共利益的課責所在。增進遴選公開競爭同樣是政府雇主該重視的課題，此乃政府與民間人力遴選程序上最大不同之所在，因為政府公職是公

共資源，只有遵行公開競爭原則才能確保有興趣擔任公職者，均享有公開平等資訊和機會參與遴選競爭，落實憲法第18條稱人民有應考試服公職的基本權利。事實上，遴選具備效度和公開競爭也同樣符合應徵者的利益，因為缺乏此兩項標準的遴選，潛在優秀應徵者可能未必能脫穎而出。

政府雇主乃是人力遴選的主體和需求主導者，最核心的遴選目標是積極引入符合效度和效率的各種遴選標準和評估方法，協助評鑑應徵者的適任性程度，但同時檢視遴選制度和方法對應徵者的資訊公開、平等原則（equal employment opportunity）和競爭擇優等基本權利保障。本文根據這個各國政府普遍性實務和人力資源遴選理論概念，先論述初任人力遴選的考量面向後，就如何增進遴選更適任之初任公務人力的目標，提出三個改革方向的觀點，包括：多階段遴選程序、不同階段引入多元遴選方法和減少評量專業知識範圍。

貳 初任人力遴選的多元標準

人力資源遴選理論和實務是主張，根據招募職務需求設計遴選方法，即職

務上需要怎樣的人力資源，就要設法使用適合的遴選制度和方法，遴用相對適

任該職務需求的人力。若用考試院的語詞，人力遴選應該是「用考合一」，而非是「考用合一」。

必須承認的限制是，遴選並非是要找到絕對完美的適任人力，遴選是確保所有被遴用者都需符合擔任職務的最基本需求。下列理由支撐這樣的務實觀點，第一是遴選方法本身的效度問題，目前研究文獻上沒有顯示有效度值極高的遴選方法 (Schmitt & Chan, 1998; Gatewood et al., 2008)，因此，遴選並不需要將目標設定在發掘出絕對最適任人選，只要能找出相對最佳適任人選就符合遴選效度和效率的原則。第二是未來不確定性的問題，縱使發掘到所謂絕對最適任的初任人力，其能否繼續適任未來各項工作一定更受到其他人力資源管理制度的影響，如訓練發展、升遷、績效考核等等，因此，不應該將所有重責壓在遴選階段。第三是其他補救方法的方案。由於管理者對於初任人力後來如有持續不適任工作情事，仍有改派職務到終止雇用關係等管理對策可用，因此，考慮遴選效率原則下，某種程度的遴選失敗率也尚可容忍。

不過，由於台灣政府部門採取近似終身雇用模式，非常難如民間部門般採用免職等作法，再加上多數職務皆採取跨列職等設計，無需如純職位分類制下每升任職等都要重新經歷一次遴選程序，因此考試院儘管面對著遴選限制課

題，相對地仍要比民間部門和其他國家政府部門需更費心於初任人力的遴選，減少日後各機關需處理工作績效不佳或行為不當等不適任人力。以下從職能理論和職等標準兩個觀點，提供遴選初任人力的考量標準。

一、職能概念的理論途徑

近十多年間企業和政府部門常引用職能理論 (competency) 協助指引人力資源遴選工作 (Wood & Payne, 1998; Horton, 2000; Bonder et al., 2011; 施能傑, 2010)，參酌職能所設計的遴選標準和方法就比較可以增進遴選效度和實質公平性。職能概念起初是指具備特定單一工作所需的技能，後來應用重點轉向管理職能，指描述足以產生個人工作高績效的行為特性，這是目前人力資源管理的主流概念。管理職能理論者主張 (e.g, McClelland, 1973)，工作者在場域上實際上展現的行為，才是觀察瞭解工作績效高低的最佳方法，而非依賴智力或紙筆測驗等。因此，管理職能概念就是用來解釋個人間工作績效差異的途徑，職能就是解釋績效變化的因素 (Lawler III, 1994: 6)。Lyle M. Spencer 和 Signe M. Spencer (1993: 9) 稍早提供更經常受到引用的職能定義，稱職能是「個人具備的深層和持久性特性，這些特性和其在某項工作或情境上所設定的有效績效或卓越績效之標準表現，具有

因果預測的相關性」。兩人將影響工作績效的深層特性分為五種類別：動機、特質、自我概念、知識和技能。用冰山當作隱喻，技能和知識是冰山顯露於外但體積小的部分，其他三者則是隱藏於水下但體積更大的冰山部分（Spencer & Spencer, 1993: 9-11）。

管理職能概念比較常應用於管理性主管職務或是高階職務人力的遴選、發展和績效考核上。例如，R. E. Boyatzis（1982）所著「能幹管理者」書中列出多項管理者的職能，Turo Virtanen（2000）歸納整理 55 項管理者能力。天下雜誌（2010）指出企業中階主管的五項核心能力：資訊力、執行力、創意力、溝通力和爭權奪利。施能傑（2006）則曾整理五個英語系國家政府高階文官的核心能力圖像。最值得說明的是，管理職能理論所倡議足以區辨工作績效高低的適任性職能，幾乎都不是指涉專業知識技能（外顯冰山），而是管理上的能力，包括品格。

相對地，管理職能理論是比較少被用以指引非高階初任人力的遴選工作。主要原因一方面是中階或基層非主管職務的工作內容相對較為固定和一般性，獲致工作績效的職能特性較為單純且可預期，對於組織整體績效貢獻未必是最關鍵的人力資源。另一方面職能建構方法是從真正卓越工作者探索其深層特性，方法相當複雜費時且費成本，而非

簡單的問卷調查法。兩者對照，採用職能途徑設計初任人力遴選自屬不符合效率原則。

二、職等標準的實務途徑

另一種協助設定人力遴選制度和方法的途徑是使用職等標準，並輔以職系說明等文件。這個途徑背後的理論概念是工作分析，基於職位分類精神設計的職等和職系體制都根據工作分析而行，因此職等標準和職系工作性質的內容敘述，可以提供規劃擬招募職務的遴選方法，這可稱為是實務途徑。

1987年考試院根據公務人員任用法第六條訂定發布 14 個職等的「職等標準」，該法稱職等標準是描述每一職等之工作繁簡難易、責任輕重及所需資格條件。職等標準內的職等標準說明中稱「各職等之標準，……其內容均為分為二段，第一段敘述工作複雜性、所受監督、所予監督、所循例規、與人接觸、所需創造力及職權範圍與影響七因素；第二段敘述所需資格條件」。其中，所受監督關係的敘述分為直接監督、一般監督、重點監督、行政指示及政策指示等五種程度。表 1 整理目前初任公務人力擔任各職等（9, 7, 6, 3, 1）的標準說明。

根據表一可知，委任第一職等和第三職等扮演的角色幾乎是純粹執行性，不被期待需要運用專業知能做裁量

表一 初任人力擔任職等的工作說明

職等	標準內容
9(高考一級)	本職等所包括之職務，其職責係在法律規定及重點監督下，運用極為專精之學識獨立判斷以：(1) 獨立執行職務；(2) 主持或主管中央各部會以下，或省市或縣市職責甚繁重之單位或機關業務；(3) 襄助首長處理職責最繁重之機關業務；(4) 辦理技術或各專業方面綜合性甚繁重事項之計畫、設計、研究或審理業務；(5) 辦理其他職責程度相當業務。在處理業務時，通常需要與機關內相當人員或地方民意機關接觸，推行本單位或機關主要業務，或探討職務上計畫、設計、研究、審理事項，爭取支持合作或獲取共同結論。並需建議、創新、決定本單位或機關業務方針、原則、新制度、新工作方法。其對本單位或機關業務方針、原則、新方法之發展，就職務上所作決定或建議，有約束力或影響力。
7(高考二級)	本職等所包括之職務，其職責係在法律規定及重點或一般監督下，運用頗為專精之學識獨立判斷以：(1) 獨立執行職務；(2) 主持或主管中央各部會附屬機關或省市或縣市或縣轄市、鄉鎮稍繁重之單位或機關業務；(3) 辦理技術或各專業方面稍繁重事項之計畫、設計、研究或審理業務；(4) 辦理其他職責程度相當業務。在處理業務時，通常需要與機關內相當人員接觸，以說明本單位主要業務，或磋商研討職務上計畫、設計、研究、審理事項，增進瞭解或協調。並需建議、創新、決定單位或機關業務方針或新工作方法。其對本單位或機關業務推行改進，就職務上所作決定或建議有影響力。
6(高考三級)	職等所包括之職務，其職責係在法律規定及一般監督下，運用較為專精之學識獨立判斷以：(1) 獨立執行職務；(2) 主持或主管中央各部會附屬機關、省市、縣轄市、或鄉鎮職責複雜之單位或機關業務；(3) 辦理技術或各專業方面最複雜事項之計畫、設計、擬議或業務解釋 (4) 辦理其他職責程度相當業務。在處理業務時，通常需要與機關內外相當人員接觸，說明本單位主要業務，磋商、研究職務上計畫、設計、擬議事項，增進瞭解或協調。並需建議、創新、決定本單位或機構工作方法或程序。其對本單位或機關業務進行或改進，就職務上所作決定或建議有影響力。
3(普考)	本職等所包括之職務，其職責係在法律規定及一般或直接監督下，運用基本學識或初步專業學識，獨立判斷以：(1) 辦理職責稍複雜之固定性例行工作或較初級技術工作；(2) 辦理其他職責程度相當工作。在處理業務時，通常需要與機關內外人員接觸，就主辦事項作說明或解答，並需具備審辦力，以辨別不合規定或錯誤之事實，或對主辦業務提出適當之建議。
1(初等)	本職等所包括之職務，其職責係在法律規定及直接監督下，運用初步基本學識或粗淺之初步專業學識以辦理簡易工作。有時需要與他人作簡單說明或解答性之接觸，有時須自行作適當之決定或安排。

判斷，因為該職等工作的專業學識僅需「初步或粗淺」，且受「直接監督」（表示被監督者獨立判斷 -- 包括工作程序、方法或步驟 -- 之範圍最小），辦理「固定性例行、簡易或較初級技術工作」。薦任第六職等或第七職等的工作角色略加重至「稍微繁重或複雜」的業務，必須具備大致上「專精」學識，並在接受「一般監督」下，根據主管指示的目標內容或要點，獨立思考判斷如何完成被交付之工作，至於一般例行工作事項則得自行處理之。僅有第九職等的工作角色才相對較顯著不同，由於實務上此職等是擔任中階主管職務，因此被期待需具備「極為專精」的專業學識，

同時受「重點監督」下（在被指示原則或目標內，得依高度思考判斷，督導他人或自行辦理工作，除無先例可援或重要案件外，其餘多可自行決定處理），辦理「最繁重業務」。

綜合上述法制上文字，並參酌本文作者實務上經驗，同樣可以歸結說，職等標準所期待應該具備的資格條件，絕對不是僅有「學識」一項，尚包括其他方面的技術和能力，包括內外溝通能力、學習創新能力等等。同時，即使是學識，就其真意也並非純指高等教育習得的專業學科知識，而是包括從工作職場和經驗中所習得之知識。



初任公務人力遴選的變革重點

前節根據職能理論概念和職等標準描述兩者所推論的重點是：第一，初任公務人力遴選的最核心評估標準是應徵者的相對「適任性」，第二，應徵者適任性絕不僅僅等於其所具備專業知識高低，第三，因此，初任公務人力遴選就不應該以高等教育「專業知識」為錄用決定的唯一或最關鍵標準，以免降低遴選的實質效度。

基於這樣的邏輯，本文主張現行國家初任公務人力遴選（考選）制度應該有三大方向變革：採用多階段的遴選程

序，不同階段引入不同的遴選方法，以及簡化具備專業知識程度的評估方法。

一、多階段遴選制度

人力資源遴選理論和各國政府實務作法上，即使是最基層的初任人力遴選也鮮少會採行單一階段遴選程序。單一階段是高度不符合遴選的效率原則，因此也連帶影響遴選的效度。兼具效率和效度的遴選程序經常包括三個階段，第一階段先過濾絕大部分的應徵者，第二階段再挑選出預計錄取人數適當倍數的

人選，第三階段決定最後的錄取人選。搭配的作法是，從過去遴選程序資料推估錄取人選中最後有多少比例會不接受，然後根據當次欲遴選錄取總人數回推第三階段應邀請人數，再往前回推需遴選多少應錄取人數的幾倍人選參加第二階段遴選。這樣的作法，可以從第二階段遴選程序開始，根據初任人力擬任職務在組織中約略位置，引入更多種或更費時的遴選方法，以大幅增進遴選效度。

2003年後不論是哪一種初任公務人力的考試，多逐年增加大量應徵者（表二），2011年共有51萬人次應徵初

任公務人員，遠非任何民間企業可以比擬。因此，政府部門更應該積極採用多階段遴選程序，讓每一階段遴選程序都清楚設定其所欲評估的重點，並引入合宜的遴選方法，同時兼顧及本文前言所提及政府人力遴選功績原則的三大要素。

二、各階段遴選的評估重點與可用遴選方法

表三摘要本文所建議各個遴選階段的評估重點和遴選方法，其中，第二和第三階段都可再分為兩個次階段。需要特別說明的是，每個階段（含次階段）都是獨立的篩選決定程序，通過者繼續

表二 公務人員考試的報考人數

	高等考試	普通考試	初等考試	特種考試	合計
1992	62640	82248		201758	364916
1999	42116	47342	112141	118206	362314
2000	38312	53033		71028	184883
2001	41984	56646	101260	93675	314480
2002	36547	51668	67988	137936	309166
2003	31960	32781	44906	133446	258848
2004	34132	36050	46593	101742	247085
2005	38050	37023	43531	155603	283109
2006	34704	34917	49087	155906	291408
2007	39816	42633	46117	174925	318026
2008	43428	49827	53337	239214	396904
2009	59632	66540	93239	271785	500749
2010	66596	70014	84149	301975	536803
2011	65572	73014	74212	285557	510114

資料來源：節取自中華民國100年考選統計（2012: 32）。

參與下一個遴選程序，但其在上一程序被評價的分數或等級等等，皆不再採計。

第一階段的評估重點有兩項：擬任工作的基本教育背景（70%）、英文能力（30%）。所有報考者根據這兩個面向給予計分或計點，排序在前60%的報考者始可參加第二階段第一試。應徵者如能證明其具備與擬任工作（應試類科及其所對照的職系）高度相關的教育背景，分數愈高；如具備英語能力愈高，分數愈高。評量教育背景相關性高低的標準依序是：(1) 大專以上直接相關系、所和學程畢業，(2) 修畢與擬任職系相關的核心18學分課程，(3) 修畢與擬任職系相關的部分核心學分課程，(4) 其他教育背景資格（作法上，考選

部邀請用人機關和大專院校決定各應試類科上述各項標準的內容和權重，明訂於考試規則和報名表；目前尚有某些應試類科，高等教育機構中並沒有或很少設置相關性科系所學程，需要更多費心處理）。

特別說明的是，「教育背景和專業工作背景」本來就是一項人力遴選方法（可視為是 biographical data 方法）。不過，基於避免違反平等就業機會之虞，建議盡量避免將特定教育科系畢業當作是資格條件，改採加重具備和擬任工作高度相關教育背景者的分數，因為具有四年相關教育背景或超過300小時的持續學習，本身就是教育機構所提供的知識認證。由於過去和現行某些應試類

表三 各遴選階段的評估重點和方法

	評估重點	遴選方法	預計人數	完成時間
第一階段	擬任工作的基本教育背景 英文能力	相關教育領域或核心學分證明 語言檢定	全體報考者60%進入二階一試	報名截止後1個月
第二階段				
第一試	公務人員一般知識	紙筆測驗（單選與複選）	全體應考者20%進入二試	1天（第一階段結束後3週）
第二試	專業知識與問題分析能力	紙筆測驗（問答）	預計錄取人數加1倍進入三階一試	1.5天（第一試結束後2週）
第三階段				
第一試	專業知識外的適任性	面談 Biodata 演練（必要時）	預計錄取人數進入二試（另備取）	第二階段結束後1週
第二試		犯罪資料查核 心理健康評估	決定正取和備取者	

科的報名資格中已採行類似作法，現職公務人員調任辦法第六條也規定「曾修習與調任職務職系性質相近之科目二十學分以上者」可為認定職系專長方式之一，因此此作法具有實務可行性。

英語能力是臺灣面對國際接軌和全球化的最普遍必備能力，具備基礎的英語能力並非涉外業務工作者才需有的適任性能力。幾乎各大學都要求大學部畢業學生要通過某個英語檢定門檻，政府公務人力更沒有任何理由自外於此。既然目前已經許多英語能力檢定測驗，也被認為是具有相當效度的測驗，就無須另外再列入測驗科目，徒增遴選成本。其他語系當然也重要，但這應較適合特定職務上再考量的附加標準。

第二階段分為第一試和第二試，基本上都是評估應徵者所具備的知識狀況，第一試評估具備的一般性知識，第二試評估與擬任職系最核心的高等教育專業知識（詳後說明）。第一試測試的一般性知識是所有公務人員都應該有基本認識的學識 -- 不論是行政職類或技術職類。一般性知識當然包羅萬象，不過，初任人力遴選仍應該以最基本且非

專業學科性知識為主。例如，擔任公務人員一定要瞭解的某些重要觀念，特別是公共服務倫理涉及的許多法制規範，或者面對全球化應該瞭解的國際事務和組織基本常識等，並不適合當成是測驗的內容，因為這些知識相對上不是日常實務需運用者，而且更適合在任職後在其他機會中提供學習瞭解。本文建議分為四大領域，每一領域滿分為100分，一天測驗完畢，如下表所示。

第三階段第一試主要是面試，這是任何遴選過程應該有的最後程序。第二階段完成後篩選進入面試的應徵者人數已經不多，這些都具備基本的一般性知識和專業性知識，需要深入觀察的是其他面向的適任性。因此，每位應徵者都應該約40分鐘充裕時間被「單獨」觀察瞭解（目前用團體面談作法並不適宜），評量者由五人組成，三人來自實際用人機關代表、一人來自非政府部門、一人來自人事相關部門。面試應該用結構性方式為主，評量者先確認欲觀察的哪些適任性面向和對應性的面談問題，再配置少數比例的開放性問題詢答。遴選方法的文獻指出，結構式面談

測驗領域	主要內容
中華民國憲法與政府體制	人民基本權利、中央政府體制、政府間關係
政府運作基本法學	行政法、權利救濟基本概念、刑法相關部分
邏輯推理與資料分析	邏輯推理、統計圖表分析等能力
文字表達	中文（白話文）文字組織、表達與書寫能力

有不差的效度，但一定要遵守面談應有的程序和時間。

高考一級第三階段除了面試外，尚應可引入評鑑中心方法（assessment center）的某些演練活動，讓評量者有更多機會觀察最後階段應徵者的其他適任性面向。由於此時人數已經很少，可以不分類科一起進行，時間和方法上都有可行性。至於高考二級如時間可行，也可考慮加入此類演練。

此外，所有參與第三階段面談者都應該提供個人經歷表（稱為biodata方法），個人經歷表是由遴選機構預先設計許多問題，要求應徵者逐題回答事實經歷資料或者敘述某些見解觀點，目的是讓面談者以更多資訊瞭解應徵者，協助判斷其適任性。

面試後對預計錄取者仍應該進行最後檢視工作，包括犯罪紀錄和心理健康評估。這兩項檢視都有隱私權的法律問題，所以必須非常謹慎、嚴守保密和注意其必要性的立論基礎。例如，公務人員考試法和任用法明文禁止曾犯貪污罪判刑確定者再任公職，姑不論法條是否有違憲疑慮，至少提供查核的法律基礎。試想如果未來將擔任社會工作，勢必與服務對象接觸頻繁且需受信任，那麼如曾有性侵害與性騷擾犯罪紀錄，或如有心理健康狀況不佳，在遴選階段就判定適任性低是否反而是較佳的決定？至於是否要加入一般性心理測驗

（如人格測試），國外研究文獻曾指出，外向或情緒穩定兩項人格特質者確實在許多工作績效面向的表現更佳（Barrick & Mount, 1991），但國內研究文獻尚不充分，因此本文建議仍須先進行充分樣本的試驗研究後再評估。

最後再說明兩點。第一，本文第一階段在作法上也可直接改納入第二階段第一試，並將第一試總成績調整如：擬任工作的基本教育背景（30%）、英文能力（20%）和紙筆測驗（50%）。這樣做法是可以避免考生抱怨，因為考生通常會先已投入準備應試第二階段第一試，合併作法至少讓考生參與一般性知識的測驗。第二，某些特種考試，例如民航局塔台管制員，確有需要加入更特別的評量（如抗壓性等等），可在第三階段面試前或第二階段第二試之前加入必要的次階段測試。

三、專業知識評量作法的簡化

專業知識測試是認知能力的遴選方法，此種方法的測試題目如具備良好的內容效度（指評量的知識類別與職系專業間有高度相關，或應試科目測試題目內容與科目核心專業知識間有高度相關），更佳者具有某些效標關聯的預測效度（指評量表現或成績和日後實際工作表現間有高度正相關），自然是有一定效度的遴選方法。國內初任公務人力遴選依賴專業知識做為應徵者適任性之

決定，但又缺乏系統性對各考試科目進行效度分析（考選部近來對部分應試科目選擇題部分進行所謂的效度分析，然因其定義是指同一題目高分組和低分組答對比例的差距，這並非是遴選所稱的內容效度），因此論者都同聲呼籲國家考試需要更努力提高專業知識紙筆測驗的效度。

試舉 101 年高考三級「一般行政類科」的行政學、公共政策、公共管理、政治學等四個應試科目為例，根據作者專業背景和對這些領域的基本瞭解，大致上可以判斷說，各應試科目內四個題目整體上並未涵蓋該科目應瞭解子題的過半比例，其中，行政學兩個問答題和公共管理的狀況尤其如此。再以「人事行政類科」為例，現行考銓制度應試科目中的四個題目雖皆具有深度，分別測試考生對考績、員額管理、勞資關係和政務人力的瞭解，但卻沒有測驗專業理論和實務上更關鍵的訓練、薪資和任用等主題。各國人事制度應試科目的四個題目雖分別測試日本、英國、美國和法國的狀況，但卻未必是各國人事制度的實體核心主題。上述說明顯示，各應試科目的內容效度都不算高，因此，就未必可以推論說高分組考生較低分組考生在該科目上具備更佳的專業知識，更何況高分組內的分數標準差可能更不大。

目前由於測試的專業知識科目過多，在有限經費下，實難以顯著改善科

目測驗題目的內容效度。正因為如此，考選部更應該積極思考的課題是，如何簡化應試科目但仍確保應試科目對該應試類科具有好的內容效度。本文認為既然人力適任性本來就不是僅以專業知識程度為唯一標準，基於遴選效率原則，同時也更強化遴選效度原則，評量認知性專業知識的範圍自不需過於廣泛，對於初任人力而言，應僅以該應試類科（對應職系）的最基礎核心專業知識科目即可。換言之，僅選定和應試類科間具有最密切專業知識關聯性的少數應試科目，初任人力具備這些專業學科的基本核心知識，可以減少組織需立即投入的相關人力學習成本，也可迅速處理工作。本文建議先確立每一應試類科最多不超過 2-4 專業應試科目的政策原則，再請各專業知識社群討論決定具體內容，但是有下列三種情事者不宜單獨成為應試科目：

1. 純屬法規性科目。因為法規變動性大，同時更稱不上是專業知識。比較適合作法是，將對法規內容當作是專業知識運用分析的題目內容。
2. 專業領域對科目內容仍有爭議者。例如，「公共管理」是高等教育中的授課科目，但授課者就該科目最核心主題卻仍有相當差異的看法，雖然這無妨其作為教學科目和研究主體，但若當作是應試科目自然不易有良善的內容效度，同時該應試

科目的可能核心主題和其他應試科目間尚可能重複。

3. 比較制度或純屬他國制度。掌握特定議題的各國政策與制度發展是大學中有意義的研究和教學主題，但卻不會是具有良好的內容效度的應試科目，也不會是最基礎核心的專業知識，一來各國狀況本來就多變化

未必被正確瞭解，二來各國制度發展多有其環境背景難以直接比較。

因此，作者建議高考三級一般行政類科的應考科目僅包括：行政學、行政法和公共政策，人事行政類科的應考科目則僅包括：行政學、人力資源管理和組織行為學。

肆 結語

本文的核心觀點是，人力遴選的唯一政策目標是錄用適任性人力，對於公職應徵求職者所應該保障的僅是公開競爭和平等就業原則。由於現代社會環境和問題變動不已，政府公共服務能力所需要的絕非人力資源僅具備專業知識，更包括其他技術能力、特質和態度（KSAOs）；即使是專業知識也已非長久不變，而且尚重視跨專業領域間的討論。因此，初任人力遴選自不應該以「專業性知識」為核心標準，一個沒有學習求新知的公務人力，儘管剛進入時的專業知識相對最優，但可能很快地變成是知識落後者。

作者提出三個改革面向，大體上都具有可行性且具效度優點。第一階段的基本資格審核和二階段第一試採用選擇題，大幅減少實際上可以參加後續遴選階段的人數，即使不改變現行救濟機

會制度下，也可大幅減少訴願和行政訴訟案例。第二階段第二試的參與人數大幅減少，而且應試科目又變少，因此可以有效增進測驗題目內容效度，並邀請少數更專業者採取平行兩閱提升閱卷品質。第三階段運用面談和演練等方法，讓用人機關實際上有機會參與決定最後錄取人選，同時透過更多觀察者的角度，可以降低個人主觀偏見。

總之，考試院最需要大膽跨出的一步是，適任的公務人力不會就是等於具備高等教育專業知識者。以「具備高等教育專業知識者」為適任人才的思維，必然無法因應政府施政和公共服務的需要。即使能大幅提高一次性專業知識紙筆測驗的內容效度，也未必有助於專業知識的預測效度，這正是本文呼籲在遴選階段就多考量其他適任性面向標準的原因。論者或以為其他適任性面向可

由後續的基礎訓練或實務訓練中去強化，但作者認為一方面欲透過訓練達成該目的本來就有其限制所在（施能傑，

2011），再則即使訓練或有助益之說也不影響實施本文提出的多階段遴選程序之變革建議。

【參考書目】

- Barrick, Murray R. and Michael K. Mount. 1991. The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-Analysis. *Personnel Psychology*, 44(1), 1-26.
- Bonder, Arie et al. 2011. Competency-Based Management – An Integrated Approach to Human Resource Management in the Canadian Public Service. *Public Personnel Management*, 40 (1), 1-10.
- Gatewood, Robert D., Hubert S. Field and Murray Barrick. 2008. *Human Resource Selection*. 6th ed.. Mason, Ohio: Thomson/South-Western.
- Horton, Sylvia. 2000. Introduction. *International Journal of Public Sector Management*, 13, 306-318.
- Lawler III, Edward E. 1994. From Job-Based to Competency-Based Organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 15: 3-15.
- McClelland, David C. 1973. Testing for Competence Rather than for “Intelligence”. *American Psychologist*, 28, 1-14.
- Schmitt, Neal and David Chan. 1998. *Personnel Selection: A Theoretical Approach*. Thousand Oaks, Calif.: Sage.
- Spencer Jr., Lyle M and Signe M. Spencer. 1993. *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Virtanen, Turo. 2000. Changing Competencies of Public Managers. *International Journal of Public Sector Management*, 13, 333-341
- Wood, Robert and Tim Payne. 1998. *Competency-based Recruitment and Selection*. New York : John Wiley & Sons.
- 天下雜誌（2010）。「中階主管必備五大能力」，482期，頁68-72。
- 施能傑（2000）。「考選效度優先的變革」，考銓季刊，21期，頁258-277。
- 施能傑（2006）。「文官體系能力與政府競爭力：策略性人力資源管理觀點」，東吳政治學報，22期，頁1-46。
- 施能傑（2010）。「職能理論對國家考試制度設計的啟示」，國家菁英季刊，6卷3期，頁17-35。
- 施能傑（2011）。「完善考選機制，篩選適格公務人員」分組與稿，100年全國人事行政會議（12.6）。