



英國政府快速升遷制度之介紹 及分析：我國人才甄選可參考 借鏡之處

劉慧娥*

摘要

英國政府快速升遷制度於2012年及2013年進行不少調整與革新，並特別精心設計及強調其最後階段之測驗中心(FSAC)為篩選英國國家菁英的重要關鍵，相關研究亦指出FSAC測驗對未來工作表現之預測精準度高於其他甄選方法。本文先簡介英國政府人事行政系統，接著介紹英國政府快速升遷制度，並進一步分析英國政府快速升遷制度及其背後所展現的人力資源管理及發展理念，最後提出相關建議，俾作為本國考選及人事政策之參考。

關鍵字：英國政府快速升遷制度、核心職能

* 考選部科員 (Officer, Ministry of Examination)。本文純屬個人意見，不代表機關立場。

Introduction and Analysis of UK Civil Service Fast Stream: What Taiwan can learn from UK

Abstract

The UK Civil Service Fast Stream has changed a lot in 2012 and 2013. Research indicates that assessment centers make more accurate predictions of subsequent achievement at work than any other recruitment method. This paper first introduces the public personnel systems in UK, and then analyzes the Fast Stream and ideas of human resource management and development behind Fast Stream. Finally, this paper proposes suggestions on improving recruitment process and methods for civil servants in Taiwan.

Keywords: UK Civil Service Fast Stream 、 key competency

壹 英國政府人事行政系統簡介

英國在公部門工作者可分為三大類：1. 在國會工作者，嚴格說來，這些人並非公務人員。2. 在政府各機關/部門工作者，並向部長報告，嚴格說來，這些人才是公務人員(civil servants)，這類人員為本文章探討的對象。3. 其他公共服務者(public servants)，這類人員在具有公共性質的組織(公營事業機關/團體)工作，例如National Health Service、Armed Forces、BBC、Bank of England、Police Service、Royal Mail Group等，嚴格說來，這類人員亦非公務人員¹。

至2012年12月止，英國共有6百萬人在公部門工作，其中490,000人為上述第二類公務人員。又就全國勞動力分析，4%的人於中央政府工作，15%的人於地方政府工作，2%的人於公營事業機關/團體工作，79%於私部

門工作²。大部分(72%)公務人員在4個政府機關工作(Department for Work & Pensions、HM Revenue & Customs、Ministry of Justice、Ministry of Defense)³。

英國2010年基於憲法改革(Part One of the Constitutional Reform)及Governance Act 2010，建立及授與Civil Service Commission招募公務人員的職責及權力⁴，Civil Service Commission此機構僅規範公務人員甄選進用的原則及監督甄選進用過程是否合法⁵。各政府機關/部門可自行決定其招募人員的途徑⁶，用人機關於UK Civil Service網頁公告徵人，對某職缺有興趣者，依照個別徵人公告上的說明，以電子郵件、郵寄、網路上傳應徵資料，各機關自行決定是否需要針對應徵政府工作者進行測驗(例如，筆試、口試、面試等)。

¹ <http://www.civilservant.org.uk/definitions.shtml> (visited January 27, 2013)

² <http://www.civilservant.org.uk/numbers.pdf> (retrieved January 27, 2013)

³ <http://www.civilservant.org.uk/numbers.pdf> (retrieved January 27, 2013)

⁴ <http://civilservicecommission.independent.gov.uk/about-us/history-of-the-commission/> (visited January 27, 2013)

⁵ 三大原則為：Merit、Fair、Open。 <http://civilservicecommission.independent.gov.uk/civil-service-recruitment/>
<http://civilservicecommission.independent.gov.uk/wp-content/uploads/2012/11/Recruitment-Principles-April-2012.pdf> (retrieved January 27, 2013)

⁶ <http://civilservicecommission.independent.gov.uk/civil-service-recruitment/> (visited January 27, 2013)

英國政府機關招募人員之各種途徑中，有一種途徑較特別、普遍受到歡迎及重視、並要求所有應徵者均須接受測驗，通過所有階段之測驗者，始得取得擔任正式永久職公務人員：快速升遷（fast stream）⁷（職涯）制度（系統），由Civil Service主導，此快速升遷制度為英國政府挑選國家菁英及未來政府主管或領導者的重要途徑⁸，錄取者之平均年齡較年輕，許多人為剛從大學畢業者，Fast Stream依不同專業性質，分

為不同類（組）別，有興趣者先透過網頁針對其有意任職的類（組）別提出申請⁹，符合資格者，會被安排接受相關測驗，不同的專業類（組）別設計有不同的測驗方式及內容¹⁰，大致包括：(1) Online self-assessment tests (verbal and numerical reasoning tests)，(2) Online practice tests，(3) Competency questionnaire，(4) E-Tray exercise，(5) One-day Fast Stream Assessment Centre¹¹，以下乃進一步介紹。

貳 英國政府快速升遷制度之介紹

英國政府快速升遷制度為人才管理計劃（talent management program），用以甄選優秀並具有潛力之年輕人，以培育其成為文官系統的未來領導者。在每年針對全英國應屆畢業生所調查之最受歡迎或最希望應徵之工作前100名，此快速升遷制度經常被列入前10名¹²。亦即，就政府機關與私人企業間之人才競爭而言，英國政府之快速升遷制度受到

年輕畢業生的重視，而非年輕畢業生因經濟不景氣或在私人企業找不到工作時之退而求其次的選擇。

應徵資格

應徵者須要具備大學學歷，無論大學畢業後多久，均可應徵，沒有應徵之年齡限制，應徵資格如此寬鬆的原因乃在於此制度及篩選過程著重任職

⁷ <http://faststream.civilservice.gov.uk/> (visited January 27, 2013)

⁸ <http://www.civilservice.gov.uk/recruitment/fast-stream> (visited January 27, 2013)

⁹ <https://candidate.faststream.gov.uk/faststream2012/%280odp42mpx5pjpcmdgcpk3455%29/login.aspx> (visited January 27, 2013)

¹⁰ <http://www.civilservice.gov.uk/recruitment/fast-stream> (visited January 27, 2013)

¹¹ <http://faststream.civilservice.gov.uk/How-do-I-apply/Step-by-Step-Application-Process/> (visited January 27, 2013)

¹² <http://faststream.civilservice.gov.uk/> (visited May 12, 2013)

者之技能 (skills)、工作態度 (attitude) 及未來潛力 (前景) (outlook)。英國政府提供線上自我評估系統，以協助有意應徵者預先了解其是否適合快速升遷制度¹³。沒有所謂的典型快速升遷者 (fast streamer)，英國政府努力增加 fast stream 人員的多元性¹⁴。

核心職能 (key competencies)

英國政府快速升遷制度明訂出 5 項核心職能：

1. 能根據證據或資料作決策 (決定)，並克服伴隨而來的壓力與責任。
2. 因其日後將與全國最優秀及聰明的人共事，能夠互相導引出彼此的優點，建立信任，發展合作關係，並尊重彼此不同的觀點及意見。
3. 能夠產生影響之能力十分重要，故應徵者應能清楚地思考，具有說服他人的能力，有自信，具有清楚表達的能力，能夠清楚地主張及為自己的論點或立場辯護。

4. 能彈性地、創新地、機智地思考 (因其未來之工作需要處理未曾處理過的事或未有前例可參酌的事)，能以更有效率或更符合成本效益的方式解決問題。
5. 因其未來工作內容未必為媒體所關注的重要議題，故應同時具有處理細節瑣事及宏觀能力。另外，為期當事人透過 fast stream 工作的期間及經驗，能獲得最高的收獲，當事人須有自覺能力 (self-awareness)，知道自己的個人及專業發展之需要，好好利用機會，不斷成長學習¹⁵。

工作地點及工作性質 (內容)

快速升遷制度的工作地點不限於倫敦¹⁶。工作性質多元，不限於同一種 (性質) 的工作。大體而言，工作可分為三大性質：

1. 作業性質工作 (operational work)：提供高品質及有效率的公共服務，例如，法院中的行政管理

¹³ <http://faststream.civilservice.gov.uk/What-is-the-Fast-Stream/Is-the-Fast-Stream-for-you/>
<http://faststream.civilservice.gov.uk/What-is-the-Fast-Stream/What-Are-We-Looking-For/> (visited May 2, 2013)

¹⁴ <http://faststream.civilservice.gov.uk/Global/Docs/Fast-Stream-Assessment-Centre.pdf> (retrieved June 1, 2013)

¹⁵ <http://faststream.civilservice.gov.uk/What-is-the-Fast-Stream/What-Are-We-Looking-For/> (visited May 2, 2013)

¹⁶ <http://faststream.civilservice.gov.uk/What-is-the-Fast-Stream/Is-the-Fast-Stream-for-you/>
<http://faststream.civilservice.gov.uk/What-is-the-Fast-Stream/What-Are-We-Looking-For/> (visited May 2, 2013)

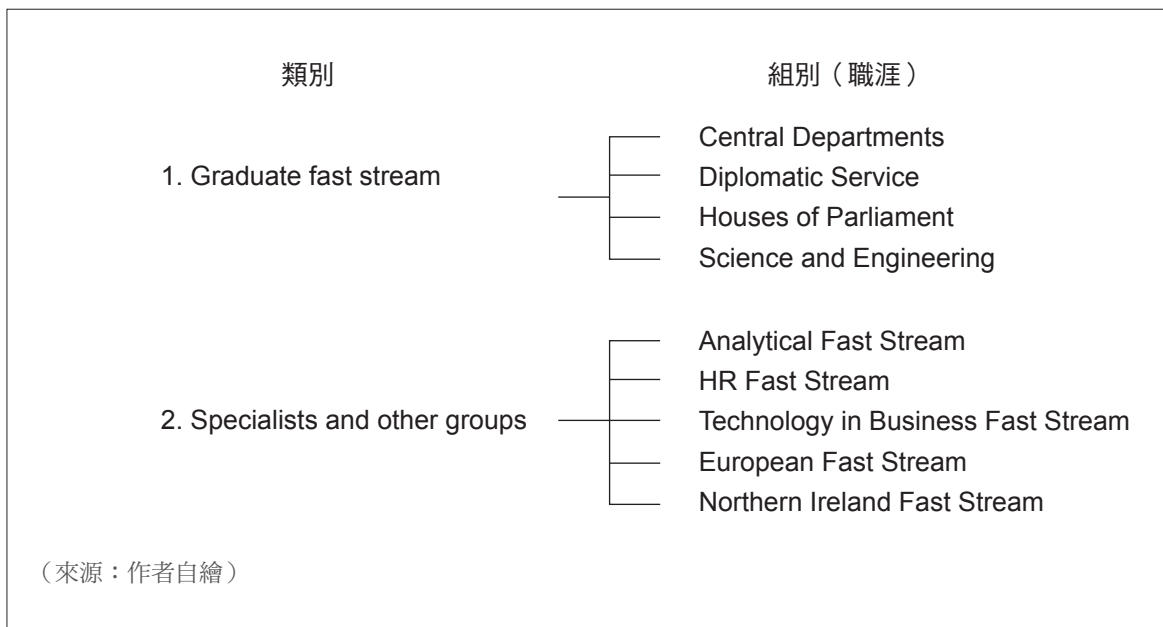
- 工作，機場之入出境檢查人員等。
2. 政策性質工作 (policy)：包括對政府策略、法律 (或政策) 草案、施政計劃等的規劃與評估，研究、分析並與利益關係人合作，例如，法規小組之構思及設計法規，並協助促使法規於國會通過。
 3. 組織服務 (corporate services)：人力資源，財務，採購，資訊人員，例如，協調與分配預算。近年來強調任職於 fast stream 者與人民的直接接觸，例如，政策制定過程中，了解人民如何受到某政策的影響¹⁷。

薪水及福利

年薪之起薪為 £ 25,000 至 £ 27,000 (折合新臺幣約 110 萬至 120 萬)。薪水之增加視工作表現而定，平均工作 4 年至 5 年後，會獲得升遷，年薪將超過 £ 45,000 (折合新臺幣約 200 萬)。有退休金制度，每年有 25 日休假，另有 10.5 日之公定假日，工作與生活平衡 (work-life balance)，有些部門會提供彈性工作時間或非全職 (part-time) 之工作設計，育嬰或兒童照護協助等¹⁸。

快速升遷制度之類別及其分組 (別)

快速升遷制度之類別及其組別可整理為下圖：



¹⁷ <http://faststream.civilservice.gov.uk/What-is-the-Fast-Stream/Career-Path/> (visited May 2, 2013)

¹⁸ <http://faststream.civilservice.gov.uk/What-is-the-Fast-Stream/Starting-Salary--Benefits/> (visited May 26, 2013)

一、一般快速升遷職涯 (Graduate fast stream)

所有科系之教育背景均可應徵，應徵者須具備大學學歷(成績) 2:2 (Second class honours: Lower division)¹⁹，可在大學就讀之最後一年提出申請；Graduate fast stream 可區分為4大組別²⁰：

(一) Central Departments (中央部門)

工作範圍廣泛，包括：健康、環境、教育、交通、經濟、司法、工業、農業、國防、社會福利、稅務等；為培育多元發展的人才，使當事人於日後有能力扮演不同的角色及工作，乃設計有4年計劃，介紹如下：

1. 前2年：

- (1) 在前2年中，會經歷4個不同的工作，每個工作歷時6個月，當事人會分別在至少二個不同部門及到至少二個不同城市工作，無論當事人在何單位或何地點工作，均受雇於單一組織 (Civil Service Resourcing, CSR 為一個組織，用以確保公務機關能獲得最適任者，以期效用最大化)，其個人的表現及發展受 CSR 之人才管理師 (talent

manager) 監督，talent manager 並提供當事人建議及協助其生涯或工作的調整。

- (2) 前2年的工作性質(內容) 主要包括下列七項：直接對人民提供服務、政策規劃(法案小組、首長辦公室)、組織服務(協助組織內部有效率地運作)、人事管理、對經濟或商業運作的了解 (commercial awareness, 產業及其大環境，競爭者，供應者，成本效益，市場運作)、財務管理、計劃案管理 (project and programme management)。當事人會經歷到上述7項中的至少4項工作內容。另外，當事人會經歷到不同的機關/部門文化，其中一個工作可能會到國內的其他不同地方工作，也可能至小型或中型企業或慈善(非營利)組織從事短期工作，這些不斷改變之角色設計，乃欲促進個人發展，接受不同的最新挑戰，並由相對立的情境及目標中學習。二年期間結束後，若有令人滿意的表現，將由 CSR 轉到另外一

¹⁹ 近似於美國 GPA: B (3.00), GPA最高分為4

<http://www.fulbright.org.uk/study-in-the-usa/postgraduate-study/applying/transcript>

²⁰ <http://faststream.civilservice.gov.uk/The-Fast-Streams/> (visited May 2, 2013)

個政府部門受雇用。這二年協助當事人具有工作經驗的廣度 (breadth of experience)。

- 後2年：分別有二個職務，每一個職務的工作期間均較前述之6個月為長，以協助增加工作經驗的深度 (depth)。視最後工作經驗 (及表現) 之評估來決定當事人是否成功地通過此人才管理計劃²¹，通過 fast stream 人才管理計劃者，始得取得正式永久職公務人員資格。

(二) Diplomatic Services (外交人員)

促進及保護本國在國際上的權益，工作內容包括處理恐怖主義，低碳經濟，移民問題，領事 (館) 危機。

- 前2年在外交部工作 (總部大樓)，其中一年提供政策 (deliver policy，例如，國土安全或國防議題，改善國內外人權)；另一年提供服務 (deliver services，例如協助在海外被強迫婚姻的英國公民) 或組織服務 (外交部之招募人才)；第二年亦可選擇學習第二種外國語言，例如中文或阿拉伯文。
- 接下來到海外大使館擔任3年或4年的工作。應徵本項工作時，未要求須要具備特定語文能力，若日後之駐外工作要

求特定語文能力，將另外接受語文訓練²²。

(三) Houses of Parliament (國會)

在國會及國會之各委員會中工作。

(四) Science and Engineering (科學與工程人員)

針對具有科學、工程、數學、電腦等理工教育背景者，本職涯除了工程、科技與技術之運作外，亦包括政策之研擬、發展及應用。大部分的人會在 Dept. for Business, Innovation and Skills, Dept. for energy and climate change, Ministry of Defense 工作。無論其任職於何機關/單位，除了技術性質工作外，亦會安排其擔任非技術性質工作，以培育其日後能擔任資深管理者或領導者。此職涯之設計與 Central Department 職涯類似，設計有4年計劃：

- 前2年：擔任不同的短期工作/職位，以提供多元廣泛經驗，不論當事人實際上在那一個部門工作，其仍將受雇於 Civil Service Resourcing (CSR)。CSR 之人才管理師 (talent manager) 監督當事人個人的進步發展，talent manager 會提出建議並協助其生涯及工作的調整。

²¹ <http://faststream.civilservice.gov.uk/The-Fast-Streams/Graduate-Fast-Streams/Central-Departments/> (visited May 3, 2013)

²² <http://faststream.civilservice.gov.uk/The-Fast-Streams/Graduate-Fast-Streams/Diplomatic-Service/> (visited May 3, 2013)

當事人會經歷不同部門的文化，其中一個工作可能會在本國境內的其他地方，可能會到小型或中型的企業或慈善（非營利）組織從事短期的工作，這些經常改變的工作角色有助於個人發展，當事人需要經常面對新的挑戰，並從對立的情境及觀點或目標中學習。前二年，著重廣泛的工作經驗，二年後，若當事人的進步令人滿意，將會由 CSR 轉出到其他政府部門受雇用。

2. 後2年：擔任二個較長時間的職務/工作。後二年的工作有助於增加工作深度。視最後工作經驗（及表現）之評估來決定當事人是否成功地通過此人才管理計劃²³。

二、分析快速升遷職涯 (Analytical fast stream)

應徵者須具備大學學歷（成績）2:1 (Second class honours: Upper division)²⁴，可區分為4大組別，當事人被期待4至5年內晉升為 full Economist, Senior Operational Research Analyst, Stat-

istician or Principal Social Researcher；後來可申請成為較高階的公務職位²⁵。

- (一) Economist in the Government Economic Service (GES) (經濟學家) 為英國雇用最多人數經濟學家的雇主(系統)，約有1400名經濟學家分別任職於30個以上的部門及單位，此職涯之任職者參與政府政策的所有面向，其角色為針對社會重要議題之經濟面的優、缺點進行分析。2013年公開競爭招募中，此職涯預計招募180位經濟學家。升遷視個人工作表現，一般而言，當事人被期待能於4或5年內晉升成為 Economic Advisor。

應徵者須具備大學學歷（成績）2:1，須為經濟系畢業；雙學位或輔系者，若其修課課程達到50%之比重為經濟學（須包括經體經濟學及個體經濟學），亦可准予應徵²⁶。工作地點不限於倫敦，包括：Cardiff, Edinburgh, Glasgow, Leeds, Liverpool, London, Newcastle, Newport and Sheffield 各地區²⁷之不同政府機關/單位²⁸。

²³ <http://faststream.civilservice.gov.uk/The-Fast-Streams/Graduate-Fast-Streams/Science-and-Engineering> (visited May 2, 2013)

²⁴ 近似於美國 GPA: A-/B+ (3.33 - 3.67), GPA最高分為4

<http://www.fulbright.org.uk/study-in-the-usa/postgraduate-study/applying/transcript>

²⁵ <http://faststream.civilservice.gov.uk/Global/Docs/Analytical-Fast-Stream.pdf> (retrieved May 3, 2013)

²⁶ <http://faststream.civilservice.gov.uk/Global/Docs/Analytical-Fast-Stream.pdf>

<http://faststream.civilservice.gov.uk/The-Fast-Streams/Analytical-Fast-Stream/Economist-Fast-Stream/> (visited May 3, 2013)

²⁷ <http://www.civilservice.gov.uk/networks/ges/assistant> (visited May 3, 2013)

²⁸ <http://www.civilservice.gov.uk/networks/ges/what-we-do> 各個不同機關/部門介紹及工作說明 (visited May 3, 2013)

大學剛畢業者或擔任專業經濟學家 (professional economist) 工作經驗少於3年者可應徵助理經濟學家 (Assistant Economist)；若已大學畢業超過5年，須在申請資料中提出能夠證明其仍具有經濟學專業能力的證明²⁹。

(二) Statistician in the Government Statistical Service (GSS) (統計學家)

應徵者須具備大學學歷 (成績) 2:1，須有正式統計學 (理論及方法) 訓練 (例如，統計、數學、經濟學、心理學、社會學、科學、地理學、地質學、商業研究 Business Studies. 等)³⁰。統計學家散布在英國政府各機關 / 部門中工作，升遷視個人工作表現，一般而言，當事人被期待能於4至6年內晉升成為 full statistician。

(三) Social Researcher in the Government Social Research Service (GSR) (社會研究者)

應徵者須具備大學學歷 (成績) 2:1，教育背景為社會科學相關領域並具有社會研究方法 (social research method) 的訓練，社會研究者來自不同

社會科學學科背景，包括心理學、社會政策、地理學、社會學、政治科學、教育學、社會工作、管理或商業研究、語言學、犯罪學、社會統計學等。散布在英國政府主要 / 重要機關 / 部門中工作，升遷視個人工作表現，當事人被期待能於4至5年內晉升成為 Principal Research Officer³¹。

(四) Operational Researcher in the Government Operational Research Service (GORS) (作業研究者)

應徵者須具備大學學歷 (成績) 2:1，教育背景為作業研究、數學、統計、物理、管理科學。若應徵者不具有以上之教育背景，但修課比重至少50%為數理課程，其應徵亦能被受理。作業研究者運用科學及數學方法提供證據，分析資料以協助決策者進行決策，目前GORS雇有超過400名作業研究者，於25個中央政府機關 / 部門工作。升遷視個人工作表現，一般而言，當事人被期待能於4至5年內晉升成為 Senior Operational Research Analyst³²。

²⁹ <http://www.civilservice.gov.uk/networks/ges> (visited May 3, 2013)

³⁰ <http://faststream.civilservice.gov.uk/The-Fast-Streams/Analytical-Fast-Stream/Statistician-Fast-Stream/>
<http://www.statisticsauthority.gov.uk/national-statistician/government-statistical-service/gss-recruitment/index.html>
<http://faststream.civilservice.gov.uk/Global/Docs/Analytical-Fast-Stream.pdf> (visited May 3, 2013)

³¹ <http://www.civilservice.gov.uk/networks/gsr> (visited May 3, 2013)

³² <http://faststream.civilservice.gov.uk/The-Fast-Streams/Analytical-Fast-Stream/Operational-Research-Fast-Stream/>
<http://www.operational-research.gov.uk/recruitment> (visited May 3, 2013)

三、人力資源快速升遷職涯 (HR fast stream)

應徵者須具備大學學歷 (成績) 2:2, 任何學科背景均可應徵。HR fast stream 為三年計劃以培育人力資源專家, 有二個 18 個月在不同的政府部門擔任人力資源工作, 工作內容主要為三個領域: 人事政策 (policy) 研擬及評估、提供作業服務 (operational delivery)、提供組織服務 (corporate services), 其目的為培育未來能夠擔任不同多元職務/工作的資深人力資源專家。近來年 HR 職涯工作者, 愈來愈多被安排到倫敦以外的地區工作³³。除了針對一般 fast streamers 所要求的 5 項核心職能外, HR fast stream 另外希望應徵者具備以下特質: (1) 內在信心、力量及韌性, (2) 自我學習及發展的動力, (3) 分析思考以達深度了解, 並為工作業務帶來創新思考, (4) 建立及維持良好工作關係, (5) 清楚及具有說服力的溝通能力, 以達到正面效果, (6) 深刻了解 HR 的角色及其工作性質 (內容)³⁴。

四、商業科技快速升遷制度 (Technology in Business fast stream)

應徵者須具備大學學歷 (成績) 2:1, 任何學科背景均可應徵。本職涯之工作頗具機動性, 工作地點不限於倫敦, 亦會在其他地區工作, 即使在倫敦工作者, 因其任職政府部門的需求, 亦需至其他地區工作。除了針對一般 fast streamers 所要求的 5 項核心職能外, 另外希望應徵者具備以下特質: (1) 對科技的強烈興趣 (即使當事人的學位並非科技相關領域), (2) 具有了解及使用科技的能力, (3) 了解科技如何改變政府的運作及與人民、企業的互動³⁵。

工作內容主要為三個領域: (1) 政策: 政府策略、專案、草案之研擬及評估, 與多元利益關係人合作; (2) 提供 IT 服務 (operational delivery); (3) 提供組織服務 (corporate services)³⁶。與其他職涯相較之下, 本職涯之薪水相對較高, 年薪起薪由 £ 25,000 至 £ 32,000 (折合新臺幣約 110 萬元至 140 萬元), 表現優秀者能在 4 或 5 年內升遷, 目前, 升遷後的薪水約 £ 39,000 (折合新臺幣約 170 萬元), 詳細薪資及福利內

³³ <http://faststream.civilservice.gov.uk/Global/Docs/HR-Fast-Stream.pdf>

<http://faststream.civilservice.gov.uk/The-Fast-Streams/HR-Fast-Stream/> (visited May 3, 2013)

³⁴ <http://faststream.civilservice.gov.uk/The-Fast-Streams/HR-Fast-Stream/> (visited May 26, 2013)

³⁵ <http://faststream.civilservice.gov.uk/The-Fast-Streams/TIB-Fast-Stream/> (visited May 6, 2013)

³⁶ <http://faststream.civilservice.gov.uk/Global/Docs/Technology-in-Business-Fast-Stream.pdf> (retrieved May 6, 2013)

容，視當事人工作的部門而定（可能會有所不同）³⁷。

五、歐洲快速升遷制度（European fast stream）

應徵者須具備大學學歷（成績）2:2，須精熟法文或德文，任何學科背景均可應徵³⁸。適合本職涯之應徵者為對歐盟（及其相關事務）有興趣者，並希望透過個人的參與及努力，促成歐盟的成功。本職涯不適合意欲旅行者（欲旅行者，比較適合從事 diplomatic service），若應徵者成功地成為歐盟機構的公務人員，其將會穩定地在 Brussels 工作³⁹。此職涯為一學習及發展計劃，針對有意任職歐盟機構者（例如 European Commission，European Parliament，Council of Ministers，大多位於 Brussels、Luxembourg）及成為歐洲之公務人員者所設計，俾提供當事人訓練及相關工作經驗，使其能通過競爭更為激烈的歐盟機構之公務人員甄選過程，其目的為增加英國公民於歐盟機構之工作人

數。本職涯之工作內容包括對全歐洲政策的考量，歐盟如何回應氣候變遷？歐盟如何穩定歐元區域之經濟？歐盟成員是否應增加？恐怖主義之對抗，歐洲對發展中國家的經濟支援，永續能源政策，歐洲交通運輸之整合等⁴⁰。

當事人在處理歐洲事務的某一個英國政府部門⁴¹中工作2年，並接受法文、德文等語言及關於歐洲事務之訓練，並有5個月在 European Commission（位於 Brussels）實習。Civil Service Resourcing 會安排及資助其接受歐盟相關的訓練。在這2年中，當事人須要參加歐盟機構公務人員之甄選，若其通過甄選，則辭職英國公務人員工作，成為歐盟機構的永久職員。若2年內未通過競爭更為激烈的歐盟機構之公務人員甄選，將加入 Graduate Fast Stream，當事人被期待從事其任職機關的工作，而非從事全歐洲事務。惟當事人若欲繼續再嘗試前揭競爭更為激烈的歐盟機構之公務人員甄選，亦可再參加之⁴²。

³⁷ <http://faststream.civilservice.gov.uk/Global/Docs/Technology-in-Business-Fast-Stream.pdf> (retrieved May 6, 2013)

³⁸ <http://faststream.civilservice.gov.uk/The-Fast-Streams/European-Fast-Stream/>
<http://faststream.civilservice.gov.uk/Global/Docs/European-Fast-Stream.pdf> (visited May 26, 2013)

³⁹ <http://faststream.civilservice.gov.uk/Global/Docs/European-Fast-Stream.pdf> (retrieved May 6, 2013)

⁴⁰ <http://faststream.civilservice.gov.uk/Global/Docs/European-Fast-Stream.pdf>
<http://faststream.civilservice.gov.uk/The-Fast-Streams/European-Fast-Stream/> (visited May 6, 2013)

⁴¹ 幾乎英國所有政府部門的業務與歐盟均有所關聯，當事人可能會於英國政府 Dept. for Business, Innovation and Skills 處理貿易議題，於 Home Office 處理邊界控管議題，於 Dept. for Energy and Climate Change 處理永續能源議題，這些工作經驗有助於提高當事人通過進入歐盟機構之競爭甄選，成為歐盟機構的公務人員。

⁴² <http://faststream.civilservice.gov.uk/Global/Docs/European-Fast-Stream.pdf> (visited May 6, 2013)

本職涯之考試步驟及內容包括：

(1) 在特定的中心接受電腦化之認知測驗 (cognitive tests) 及情境判斷測驗 (situational judgement test)，若通過本階段測驗，則進入第二階段；(2) 到 competency-based assessment centre (在 Brussels) 接受測驗，若受測者的母語為英文，本階段測驗則以法文或德文進行，測驗內容包括一個 written case study (受試者可自行選擇其代表歐盟某一個國家)。上述二個階段測驗歷時共 9 個月，若當事人通過前述二個階段測驗，可以選擇其適合工作的政策領域或機構，英國 Civil Service Resourcing 及 UKRep (the UK's representation to the EU in Brussels) 會協助當事人進行選擇工作志願。

六、北愛爾蘭快速升遷制度 (Northern Ireland fast stream)

應徵者須具備大學學歷 (成績) 2:2，應徵者對在北愛蘭工作有強烈的興趣，年薪起薪為 £ 27,115 (折合新臺幣約 120 萬元)。主要工作地點為位於 Greater Belfast 區的北愛爾政府機關，初任職於此職涯者，將擔任中層管理者，薪資增加與升遷視工作表現而

定；開始於此職涯工作 2 年後，將有機會升遷到 Grade 7⁴³。

Fast stream 申請、甄選、測驗程序⁴⁴

針對前述不同的職涯 (組別)，設計有不同的測驗甄選方式，以下乃依測驗之順序一一介紹：

- (一) 透過網路提出申請 (申請網頁示例，請見附錄 1)，申請者會先註冊帳號及密碼，獲得一個屬於自己的網路帳戶，接著選擇想參加那一個職涯 (組別) 的甄選，透過網路上傳個人申請資料，個人之網路帳戶中會列出申請須要完成的相關工作 (及各項工作的截止日期)，個人網路帳戶並設有個人郵件信箱，申請者會在其個人網路信箱中，獲得相關通知。
- (二) 完成上述程序者，被要求在分別之特定期限內，完成下列各階段測驗，個別之申請者完成前一個階段測驗，即開始下一個階段測驗；若基於個人特別因素，需要延長測驗期限者，可自行提出申請。
- (三) 練習測驗 (非正式測驗)：

⁴³ <http://faststream.civilservice.gov.uk/The-Fast-Streams/Northern-Ireland-Fast-Stream/>
<http://faststream.civilservice.gov.uk/Global/Docs/Northern-Ireland-Fast-Stream.pdf> (retrieved May 12, 2013)

⁴⁴ <http://faststream.civilservice.gov.uk/How-do-I-apply/Step-by-Step-Application-Process/> (visited May 12, 2013)

1. 線上自我評估測驗 (online self-assessment tests)

語言及數字推論測驗 (verbal and numerical reasoning tests)，本練習之目的為讓申請者於正式受測前，先進行練習，以協助申請者預先自我評估其個人表現及通過正式測驗的可能性高低，申請者須在7日內完成此測驗。

2. 線上練習 (online practice tests)

為選擇性 (非強制性) 測驗，本線上練習目的為提供申請者針對接下來的正式測驗予以練習，選擇接受此一測驗者，須在7日內完成此測驗。

(四) 正式測驗

1. Online selection tests

包括 verbal reasoning, numerical reasoning, competency questionnaire (Analytical Fast Stream 不須受測 competency questionnaire)，本測驗須在7日內完成，本階段測驗成績會決定申請者是否能進入下一階段測驗；試題由心理計量學家 (psychometricians) 設計，有相關書籍及網站提供測驗資訊 (詳見附錄2)⁴⁵。

2. Options selection and online application form

Options selection 須在7日內完成，online application form 須在7日內完成，本階段測驗成績會決定申請者是否能進入下一階段測驗。

3. Supervised e-Tray exercise

包括 numerical and verbal reasoning re-test 及 e-Tray exercise，參加測驗者須至地區測驗中心接受歷時半日的測驗。E-Tray 測驗在電腦上作答，為申論題性質，考試時先讓受試者在電腦上閱讀一些資料，要求受試者在預設的情境下 (scenario) 作決定，目的為測驗受試者的分析、推理、邏輯及論證能力⁴⁶。

4. Analytical specialist assessment

針對應徵 Analytical Fast Stream 者 (Economist、Operational Researcher、Social Researcher、Statistician)，須接受歷時半日的專門 (業) 人員測驗 (specialist assessment)。

5. One-day Fast Stream Assessment Centre (FSAC)⁴⁷

Fast Stream 特別精心設計及強調本階段之測驗 (FSAC) 為篩選英國國家菁英的關鍵。應試者會在

⁴⁵ <http://faststream.civilservice.gov.uk/Global/Docs/OnlineTestsAdvice.pdf> (retrieved June 1, 2013)

⁴⁶ <http://faststream.civilservice.gov.uk/How-do-I-apply/Example-e-Tray-Exercise/> (visited June 1, 2013)

⁴⁷ <http://faststream.civilservice.gov.uk/Global/Docs/Fast-Stream-Assessment-Centre.pdf> (retrieved June 1, 2013)

其個人網路帳戶中收到通知參加FSAC的電子郵件，FSAC在倫敦測驗中心舉行（地址：100 Parliament Street），歷時一日，遲到超過10分鐘，則不能應試。應試者須攜帶個人身分證明文件應試（例如，護照、健保卡、出生證明）。應試者到達測驗中心時，先到一間大會議廳等待（內有飲用水、食品販賣機、電視機），會有專人檢查其身分證明文件，應試者會拿到一張個人化的考試程序表，測驗中心會供應午餐（三明治），考試在下午5點15分前會結束。

受試者只有名字會被測驗評估者（考官）知道，受試者之其他申請資料、前階段所有測驗的分數、畢業學校、之前是否曾申請fast stream等，均不會讓測驗評估者知道。強調受試者的政經背景、種族、性別、外觀、年齡、年紀、性傾向、政治立場、說話腔調、宗教、個人信念、之前的工作等，不會干擾最後的錄取決定，並鼓勵受試者於評估過程中，自由自在地表達個人看法，評估者只能針對受試者的言論及行為評分。受試者間非彼此競爭分數排名，以獲錄取，每位受試者之表現皆個別與獨立之及格標準比照，可能每個人均錄取，或無任一人錄取。另外，在FSAC

測驗階段，受試者應想像其已經於Civil Service工作（想像自己是個公務人員），如此一來，其思維及行為將更具有說服力。

FASC評估標準包括：1. 努力達成結果（drive for result）：具有計/規劃、排定優先順序、解決問題、處理挫折/困難的能力；2. 學習與改進：能由經驗學習、適應不同情況/情境、改進表現的能力；3. 決策制定或決定：分析、批判思考、作決定、提供建議的能力；4. 建設性思考（constructive thinking）：創意思考及發展創新解決方案的能力；5. 建立具有生產力的關係（building productive relationships）：建立關係及透過這些關係達成目標的能力；6. 具影響力的溝通能力（communicating with impacts）：具有溝通、協商及影響的能力。

FASC考試內容包括：1. 團體討論（練習）（group discussion or exercise），2. 政策建議練習（a written policy recommendation exercise），3. 簡報發表（a presentation, briefing），4. 面試（interview）。對於前3項考試，受試者先預設其在政府某機關（或部門）工作，白天工作時會經歷團體會議（討論），撰寫政策建議或向主管報告（或發

表)意見或看法。面試則不屬以上情境，而為以職能為基礎的面試(competency-based interview)。

(1) 團體討論(練習)(group discussion or exercise)：

歷時約45分鐘，目的為測驗應試者是否具備以下能力：建立生產力關係、產生影響力的溝通、努力達成結果。團體由5至6位來自不同背景的受試者組成，團體中的不同受試者具有相等的重要性，沒有人可以擔任領導者(或主席)。每個團體設有3位受過訓練的評估者(trained assessors，大部分的評估者為具有豐富政策或提供服務的經驗之現職或剛退休的公務人員；有些則為合格的職能心理學家occupational psychologists，具有評估應徵工作者的經驗)。另外，會有正在接受評估訓練者(trainee assessor)或旁觀者(visitor)在旁觀察，但不會加入評估，受試者若對其旁觀感到不舒服，可提出異議。

測驗一開始時，受試者會先被告知預設之情境/情況(scenario 例子請見附錄3)、須要討論的議題、受試者所代表的立場(觀點)，受試者亦會被提供數個虛擬的計劃/方案

(project，例子請見附錄4)，團體所有成員均須參與並對計劃/方案之討論有所貢獻。在同一團體之不同受試者，會被指定代表不同的立場(觀點，扮演不同角色)，受試者的任務包括為自己的立場及整個團體，獲得最佳結果。受試者不僅須堅強地代表自己的立場(觀點)，亦須仔細聆聽其他人的意見，並與大家協商以獲得共識。受試者之討論內容僅限於預設虛擬之測驗情境/情況及方案(資訊/資料)，不可自行提供其他額外或與預設虛擬方案相矛盾的資料。

受試者不應認為其與團體其他成員彼此互相競爭，受試者應與其他成員建立友好關係，而非降低打壓其他成員的分數。團體練習結束時，受試者須填寫自我評估表。目的為測量受試者學習與改進的能力。

(2) 政策建議練習(a written policy recommendation exercise)

在個人桌上電腦進行，分為二部分：1. 第一部分歷時15分鐘，測驗受試者是否具有建設性思考的能力，受試者須針對問題(或挑戰)提出創新看法；2. 第二部分歷時90分鐘，

測驗受試者是否具有決策（作決定）及具有影響力之溝通能力，受試者會拿到一些資料（由不同來源所提供之關於3個虛擬計劃/方案的資料，每一個計劃/方案正被政府考量成為可行解決方案），受試者的工作為分析這些資料，後在電腦上提供政策建議（於3個虛擬計劃/方案中選擇1個推薦之，且須提出平衡及具說服力的說明，比較及對比不同論點，說明取捨標準，解釋為什麼推薦某一方案的原因），沒有正確標準答案，最重要的為受試者如何利用證據支持其決定及如何透過書寫清楚明確地表達出來。情境/情況例子，請見附錄5；（選擇）方案例子，請見附錄6。

(3) 簡報發表 (a presentation, briefing)

歷時30分鐘，目的為測驗受試者是否具備以下能力：規劃、完成結果、建設性思考、具有影響力之溝通能力，受試者在預設虛擬情境/情況下，由3個方案中選出1個，受試者利用30分鐘來準備10分鐘的簡報發表；受試者向一位評估者（扮演資深主管角色）簡報，受試者完成10分鐘的簡報後，該

位評估者會有20分鐘詢問受試者問題。評量的標準不在於受試者選擇那一個方案，受試者應選擇其主觀上感到合適的方案，予以發展及進行簡報（發表），受試者的任務為說服評估者：其所發展出的方案，具有創新看法，且能達到目標，受試者亦不能忽略該方案於執行時，會遭遇到的困難。受試者思考創新看法時，可以儘可能地廣泛及激進。完成此階段測驗後，受試者須填寫自我評估表，目的為測量受試者學習與改進的能力。情境/情況例子，請見附錄7；（選擇）方案例子，請見附錄8。

(4) 面試 (interview)

一對一面試 (one-to-one interview)，歷時40分鐘，評估者評量受試者是否具備以下能力：學習及發展、建立具有生產力關係的能力。一般而言，受試者會談談自己的求學、工作、家庭生活、處理與他人關係的經驗、學習的能力及動機。受試者可以決定面試過程中的談話內容，可以要求談話內容受到保密，可以拒絕談論某些議題，而不會因此受到處罰。

FSAC原則上為最後的測驗階段，完成FSAC後，不論受試者是否錄取，均會收到其測驗表現的報告（由網頁下載，包括評估者針對不同測驗表現之回饋、優點、可改進之處）。Science and Engineering Fast Stream之錄取者為FSAC得分高者（不須參加下一階段Final selection board）。European Fast Stream原則上不須參加下一階段Final selection board，除非應徵之職位為Foreign and Commonwealth Office (FCO)。

6. Final Selection Board

應徵 Diplomatic Service, Houses of Parliament, Technology in Business Fast Stream者，須參加此階段測驗，受試者須提出證據，以證明其具備相關技能及優點。

- (1) Diplomatic service：人際關係技巧、管理潛力、適應力及韌性、策略思考及宏觀能力、對不同文化的興趣及敏感度、對政治及國際事務的興趣。
- (2) Houses of Parliament：迅速學習國會事務之規則及慣例的能力、人際關係技巧、適應力及願意接受新任務、耐力（體能及智力）、在壓力下能快速及邏輯地思考、主動建立或應用個人化的聯繫（personal con-

tacts）。

- (3) Technology in Business：了解科技如何改善政府與人民的互動、了解科技如何促成大規模的改變、在科技環境中工作及了解相關科技的潛力、努力達成結果及跨越傳統領域（界限）以建立關係的能力。

應試者交通費補貼

應試者完成FSAC測驗階段後，可申請補貼其由住所、工作場所、學校至FSAC中心之交通費，應試者於FSAC考試完30天內須提出申請，須提供相關收據或證明，若交通費低於10英鎊，由應試者自己負擔，超過10英鎊部分，則會獲得補貼。應試者若搭乘火車，須選擇standard class並充分利用各種折扣購票；計程車資無法申請補貼。應試者若自己騎機車，每mile補貼24英鎊；應試者若自己開車，每mile補貼26英鎊；若應試者只是乘客，應試者本身不能要求補貼；若有二名以上應試者共同乘車，駕車者針對第一名應試者可申請每mile補貼2英鎊，第二名應試者（及每增加一位應試者）可申請每mile補貼1英鎊。停車費不能申請補貼，FSAC中心不提供應試者停車位。應試者若搭乘飛機，機票費須低於地面交通工具費用（可另加上一晚住宿費），才能申請補貼。惟應試者若住

在較偏遠地區：Shetland or Orkney, the Inner or Outer Hebrides, Northern Ireland, the Isle of Man, the Isles of Scilly or the Channel Isles，則可申請機票補貼。若應試者由國外搭乘飛機回英國應試，應試者只能要求由班機（落地）抵達地點（UK境內機場）至FSAC的交通費補貼。

應試者住宿費補貼

若至FSAC測驗之前一晚必須住宿，住宿費能申請補貼（實支實付），相關規定包括：1. 在Inner London住宿者（包括前一晚晚餐及測驗當天的早餐），每晚可補貼120英鎊；2. 火車或船之臥舖，每晚可補貼10英鎊；3. 若借住在朋友或親戚家，每日可補貼25英鎊。

對身心障礙者的特別設計⁴⁸

為促進多元性，fast stream設計有Guaranteed Interview Scheme（GIS），GIS允許身心障礙者可要求不參加“初步階段”的測驗，其他階段之測驗，仍須要參加，並可要求相關設施之配合調整，例如計程車費可申請補貼。

1. 報名Analytical Fast Stream之身心障礙者，可不參加online tests，但須完成application form，且須符合application form階段之最低要求。
2. 報名Graduate Fast Stream, HR Fast Stream, Northern Ireland Fast Stream, Technology in Business Fast Stream and Summer Diversity Internship Programme者，可不參加verbal and numerical online tests，但須完成及通過online Competency Questionnaire.
3. 報名European Fast Stream者可不參加verbal and numerical online tests，但須完成及通過online Competency Questionnaire.

大專在學學生暑期實習計劃（Summer Diversity Internship Programme）

為協助少數族群⁴⁹及弱勢社會經濟背景之在學學生了解公務人員工作是否適合其未來職業生涯，乃設計6周至9周於政府部門中進行之實習計劃。學生每周可獲得£350（倫敦地區，折合新臺幣約1萬5千元）至£300（非倫敦

⁴⁸ <http://faststream.civilservice.gov.uk/Global/Docs/Fast-Stream-Assessment-Centre.pdf>
<http://faststream.civilservice.gov.uk/How-do-I-apply/Candidates-requiring-adjustments-and-the-Guaranteed-Interview-Scheme/> (visited May 12, 2013)

⁴⁹ 少數族群意指:Asian(Bangladeshi,Indian,Pakistani,Chinese,any other Asian background)、Black (African,Caribbean, any other Black / African / Caribbean background)、Mixed (White and Asian, White and Black African, White and Black Caribbean, Any other Mixed ethnic background)

地區，折合新臺幣約1萬3千元)的津貼，開放給大三或大四學生參與，申請者之成績單至少須為2:2，不限科系均可申請，惟部分實習機會希望能提供給主修經濟或統計系的同學參加，學生可透過官方網頁提出申請，並完成甄選程序，甄選步驟為：1. 通過online tests (與一般fast stream申請者相同)，完成online application form (2月底前)；2. 被暫時安排到某一政府部門；3. 電話訪問(3月到4月初)；4. 最後錄取決定。被暑期實習計劃錄取的學生，不代表會獲得永久雇用⁵⁰。

教練及發展計劃 (Coaching and development programme)

已參加上述暑期實習計劃，並有興趣申請該年fast stream者，教練及發展計劃會提供一對一，約25小時之關於面試技巧、簡報發表、應試及寫作技巧等的教練，以協助當事人建立自信，支持當事人，加強其能力。大三或大四者可提出申請⁵¹。

正式任職前的相關檢查 (Pre-appointment checks)

在正式任用前，針對測驗及格者進行一些檢查，包括身分證明，前三年迄今的行蹤(包括在國外6個月以上)，健康情形，安全(security, 維安)⁵²。

申訴途徑 (Complaints Procedure)⁵³

若當事人感到其申請fast stream，遭受到違反Civil Service Commissioners' Recruitment Principles⁵⁴的對待，可以提出申訴。Fast Stream設有申訴程序，該申訴程序只適用於Civil Service Resourcing應負有責任的甄選程序(Fast Stream Assessment Center及簽約者)，不適用於其他機關應自行負責任者(例如，Foreign and Commonwealth Office, Technology in Business, Parliament自行安排的Final Selection Boards)。可以提出申訴的情況包括：行政程序造成當事人明顯不方便或實質損失、有具體證據可證明其遭到不當行為，以致對其錄取造成負面影響、對甄選過程之個人對待/互動感到不滿等，

⁵⁰ <http://faststream.civilservice.gov.uk/Global/Docs/Summer-Diversity-Internship-Programme.pdf>
<http://faststream.civilservice.gov.uk/Summer-Diversity-Internships/Home/>
<http://faststream.civilservice.gov.uk/Summer-Diversity-Internships/Programmes-and-Schemes/Summer-Development-Programme/Eligibility/> (visited May 26, 2013)

⁵¹ <http://faststream.civilservice.gov.uk/Summer-Diversity-Internships/Programmes-and-Schemes/Coaching-programme1/> (visited May 26, 2013)

⁵² <http://faststream.civilservice.gov.uk/How-do-I-apply/Security-Standard/> (visited May 12, 2013)

⁵³ <http://faststream.civilservice.gov.uk/How-do-I-apply/Complaints-Procedure/> (visited May 12, 2013)

⁵⁴ 詳見<http://civilservicecommission.independent.gov.uk/> (visited June 8, 2013)

Fast Stream 接到申訴後，會進行調查。若當事人只是不同意 Assessment Center 所作的最後決定（判斷），其申訴則不予受理。另外，輕微的不方便（例如 Assessment Center 內部的擺設）或行政失誤（例如當事人花費費用的誤算），則會透過正常行政作業程序調整，而不會被受理為申訴。當事人對程序上的評論或建議、對政策的批評，會受到回應，但不會被受理為申訴。除了特殊情況外（例如，當事人因身心障礙，無法自己提出申訴），任何人不得代替（表）別人提出申訴。申訴須書面提出並郵寄至特定地址，申訴須於被申訴情事發生之3個月內提出，但基於特殊原因，有可能延長期限。

Fast Stream 在收到申訴書之三個工作天內，須告知申訴者，其已收到申訴；並將進行公平及深入的調查；Fast Stream 在收到申訴書之20個工作天內，會寄給申訴者一份完整的書面調查報告。若申訴者之申訴獲得成立，Fast Stream 會採取行動，以確保被申訴的情事，不會再發生；若申訴者之申訴不成立，申訴者若提出要求，Fast Stream 會對申訴者提供如何進行下一步救濟途徑/選擇之資訊⁵⁵。

Fast Stream 其他活動的設計

相關活動的設計每年會有所不同及調整，通常會包括以下活動：（一）就業博覽會（Career Fairs）及簡報介紹（Presentation）：4月至7月間、10月至12月間，Fast Stream 會至大學院校或社區介紹公務人員工作、甄選過程、及回答相關申請問題。另外，已任職於Fast Stream 者會以校友或學長姐身分，至大學院校介紹Fast Stream。（二）政策之角色扮演練習Duncheater's Millions（role-play policy game）：Duncheater 為一虛擬鄉鎮，最近剛獲得2千萬英鎊經費，參與角色扮演練習者，共同研究出如何應用這筆經費，有的人扮演公務人員，有的人扮演部長（首長）或政策顧問，有的人代表某些組織（影響政府政策發展之壓力團體、地方權威、私部門）。參與者可透過此角色扮演練習，了解政府如何運作、公務人員所扮演的角色、並練習相關技巧（會議之效能、說服與協商、人際敏感度、分析、判斷、決策制定/決定）及創新。（三）臉書（Facebook）：Fast Stream 設有臉書專屬網頁，目前於Fast Stream 任職者，輪流於臉書上回答問題⁵⁶。

⁵⁵ <http://faststream.civilservice.gov.uk/How-do-I-apply/Complaints-Procedure/> (visited June 8, 2013)

⁵⁶ <https://www.facebook.com/faststream>, <http://faststream.civilservice.gov.uk/Events/> (visited June 8, 2013)

參

英國政府快速升遷制度之分析：人力資源管理及發展理念

意識型態 (ideology) 或政治哲學 (political philosophy) 影響人才甄選制度之設計

西方國家及英國受到自由主義 (Liberalism) 政治哲學理念影響，重視個人自由意志 (free will) 及基於個人自由意志所作的選擇，又基於對個人選擇之自由 (freedom of choice) 的尊重，政治制度及政策的設計著重協助當事人獨立自主地作出當事人自己的選擇/決定，並對自己的選擇負責任 (非由政府為人民作選擇/決定，政府再對其選擇/決定負責任)。政府的責任為儘量提供多元、公正、公開、中立、正確的資訊，俾協助人民作出合適的選擇。又根據公共選擇理論 (public choice theory)，公共選擇的結果或品質，與其所組成之個人選擇密切相關，若進行選擇或決定的個人，能盡其所能地基於理性考量，個別作成理性選擇 (rational choice)，眾多個別理性選擇之集合，將促成理性的公共選擇結果 (例如，公共政策)。

受到自由主義精神的影響，英國快速升遷制度的設計，重視不斷地刺激或協助當事人思考，其性格、興趣、信念 (belief)、價值觀 (values) 等個人

之先天或後天特質，是否適合快速升遷制度？是否適合選擇公務人員作為職業生涯？並儘量公開、以中立態度/立場明白地告知人民相關重要資訊 (非明示或暗示那種人較適合或那種人較不適合快速升遷制度)，相關資訊舉例：

1. 快速升遷制度需要具備何種能力者 (例如，明示快速升遷制度的基本核心職能、有意應徵特定職涯者，應具備那些額外職能/技能)；2. 對快速升遷制度的正確 (合理) 期待 [例如，European fast stream 固定在某一個城市長期 (或永久) 工作，意欲/期待旅行者較適合外交人員職涯]。上述明示途徑不但可協助當事人作出適合自己的選擇，且可降低政府與人民二者間之期待 (expectation) 落差，進而降低社會成本。若政府及人民間缺乏針對各別主觀之期待之坦白溝通及了解，政府依其主觀期待，舉辦很多甄選或測驗；人民依其主觀期待，參加很多甄選或測驗，二者均分別花費很多人力、物力等資源。惟若二者之各別主觀 (預設) 期待差異很大，政府找不到最適合的人，人民找不到最適合的職涯/工作，徒然浪費社會資源。

個人與職業生涯之符合 (Person-Occupation/Vocation Fit)

若個人之性格、人格特質、信念、價值觀、興趣等與其職業生涯相符合，當事人本身的工作滿足感、對職涯的承諾度 (career commitment)、正面情緒、工作表現等均會較高，離職率會較低 (Assouline, 1987; Spokane, 1985; Tieger & Tieger, 2007; Tranberg, Slane & Ekeberg, 1993)；亦即，若當事人之個人特質與其所“選擇”的職業生涯相符合，當事人工作愉快、工作效率高，政府整體績效亦隨之提高。

英國政府快速升遷制度設計數個機制，以協助當事人了解其是否適合快速升遷制度，例如：

- (一) 英國政府快速升遷制度提供免費線上自我評估系統，以協助有意應徵者預先了解其是否適合快速升遷制度。
- (二) 初任快速升遷制度之前2年，當事人受到人才管理師 (talent manager) 管理，以提供當事人建議及協助其職涯或工作的調整，若當事人適合快速升遷職涯，人才管理師會提供相關成長發展建議；若當事人不適合快速升遷職涯，人才管理師會提供其他可能職業生涯的建議。
- (三) 強調應徵者應對其專業領域具有強烈興趣或價值之認同，例如：

(1) 應徵 Technology in Business 職涯者，須對科技具有強烈興趣 (即使當事人的學位並非科技相關領域)。(2) 應徵 European Fast Stream 者，須對歐盟 (及其相關事務) 有興趣，並希望透過個人的參與及努力，促成歐盟的成功。(3) 應徵 Northern Ireland fast stream 者，須對在北愛蘭工作有強烈興趣。(4) 應徵 Diplomatic Service 者，須具有對不同文化的興趣及敏感度、對政治及國際事務的興趣。

英國對於初任快速升遷制度者之前2年，提供個別生涯顧問 (career consultant) 諮詢，以協助當事人決定其是否適合以公務人員作為職業生涯；若適合，則提供當事人更多成長發展的資訊及資源。若不適合，則提供其他可能的職涯規劃建議。此乃較為宏觀之人力資源發展 (human resource development) 設計，若當事人的確為一人才，但不適合擔任公務人員，乃協助其探索、發現其他更能讓自己發揮所長的工作，此人雖不能在公部門貢獻所長，但其也許能在私部門、非營利部門等貢獻才能，其能力在整體國家或社會中，仍能發生正面功能，此人並非競爭失敗者，而是進一步地作出更適合自己的選擇/決定；眾多個別 (人民) 之適合自己的選擇/決定，乃構成適合集體 (國家、社會) 之

選擇/決定。

英國快速升遷制度明示之(職能)需求其中之一為：對應徵工作(專業)領域的強烈興趣或其個人信念或價值觀與其欲應徵工作(專業)領域相符合；(1)因科技不斷日新月異，本身對科技有強烈興趣者，較會主動地不斷吸收新知及學習。(2)英國境內人民對加入歐盟之意見分歧，若政府的政策目標為成為歐盟的重要成員，所招募之 European Fast Stream 人員本身宜對歐盟具有正面態度，若其本身對歐盟持負面態度，並反對英國加入歐盟，則很難期待其會努力促成歐盟的成功。(3)北愛蘭與英國有分裂自治的爭議，若應徵者對北愛蘭抱持敵意(支持或反對其獨立)，而不願至北愛蘭地區工作，則很難期待其會努力解決北愛蘭的相關問題。(4)應徵外交人員者須具有對不同文化的興趣及敏感度、對政治及國際事務的興趣；若應徵外交人員工作者本身有強烈的種族歧視，不尊重其他國家的文化(認為自己國家的文化最偉大、其他國家的文化很落後)，對國際事務沒有興趣，則很難期待其會努力促成不同國家、種族、文化間的和諧平等互動。

通才精神

快速升遷制度設計目的為：培育未來政府的管理者或領導者，因管理者及領導者所要處理或決定的議題之層面非

常廣泛，為使當事人未來有能力扮演不同的角色及完成各種不同的工作，乃設計多元發展人才計劃，例如(1)工作地點不限於倫敦，會到不同城市、地區工作，(2)工作內容不限於同一種性質，(3)在不同機關/部門工作，(4)至小型或中型企業或慈善(非營利)組織從事短期工作，(5)科學與工程人員無論其任職於何機關/單位，除了技術性質工作外，亦會安排其擔任非技術性質工作；以上之設計，具有積極性之強制調動意味，俾促進當事人接受不同的最新挑戰，並由相“對立”的情境及目標中學習。

政府期待之明示 —— 核心職能

英國快速升遷制度明示需要那種人才，以協助有意應徵者(1)先行自我評估，以作出最適合自己的職涯選擇，(2)提早著手準備，充實自身技能，以通過快速升遷之甄選。英國政府明確地公布快速升遷制度重視應徵者之 —— 技能(skills)、工作態度(attitude)、未來潛力(前景)(outlook)。並明訂5項基本核心職能。另外，除了針對一般 fast streamers 所要求的5項核心職能外，針對不同專業工作之特別需要，另外訂出額外的職能要求，例如：

1. Diplomatic service：人際關係技巧、管理潛力、適應力及韌性、策略思考及宏觀能力、對不同文化的

興趣及敏感度、對政治及國際事務的興趣。

2. HR fast stream：內在信心、力量及韌性，自我學習及發展的動力，分析思考以達深度了解，俾為工作（業務）帶來創新思考，建立及維持良好工作關係，清楚及有說服力的溝通能力，以達到正面效果，深刻了解HR的角色及其工作性質/內容。
3. Technology in Business：對科技的強烈興趣，了解科技如何改善政府與人民的互動，了解科技如何促成大規模的改變，在科技環境中工作，了解相關科技的潛力，努力達成結果及跨越傳統領域（界限）以建立關係的能力，了解及使用科技的能力，了解科技如何改變政府的運作及與人民及企業的互動。
4. Houses of Parliament：迅速學習國會事務之規則及慣例的能力，人際關係技巧、適應力及願意接受新任務，耐力（體能及智力），在壓力之下，能快速及邏輯地思考，主動建立或應用個人化的聯繫。

基於不同職涯之不同核心職能，設計不同多元的測驗方式

英國快速升遷制度要求應徵 Diplomatic Service, Houses of Parliament, Technology in Business Fast Stream 者，

須額外參加 Final Selection Board 測驗；應徵 Analytical Fast Stream 者（包括 Economist, Operational Researcher, Social Researcher, Statistician applicants），須額外接受歷時半日的專門（業）人員測驗（specialist assessment）。

英國快速升遷制度採菁英制（大學在學成績的要求）

具有大學學歷或在大學就讀的最後一年即可申請（應徵）英國快速升遷制度，大學在學成績須為 2:2（或 2:1）。另外，大三或大四在學學生申請暑期實習計劃，其在學成績亦須達 2:2，亦即在學成績至少須為 GPA: B（3.00），又 GPA 最高分為 4，筆者依此推論快速升遷制度採行菁英制，每年錄取者為相對優秀畢業生（相較於同學年度之其他同儕）。

應徵資格及分發機關之設計，反映出英國治國重心

（一）對大學在學成績的額外特別要求，反映出英國治國的重心

應徵快速升遷制度者，原則上，大學在學成績至少須為 2:2。惟針對不同的專業性質工作，另設有不同的平均成績要求：

1. 須為 2:2 者，GPA: B（3.00）：應徵 European fast stream、HR、Northern Ireland fast stream、Graduate

fast stream (Central Departments, Diplomatic Service, Houses of Parliament, Science and Engineering)。

2. 須為 2:1 者，GPA: A-/B+ (3.33-3.67)：應徵 Analytical fast stream (包括 Economist、Statistician、Social Researcher、Operational Researcher)、Technology in Business fast stream；分數要求較高。

在學成績 2:2 之要求，乃針對一般行政性質工作應徵者。在學成績 2:1 之較高分數要求，乃針對須要利用科學或計量方法進行分析研究工作之應徵者。筆者依此推論英國政府十分重視以科學計量方法進行政策分析，以提升政府績效。

(二) 對教育背景 (主修科系) 的要求及分發機關之設計，反映出英國治國的重心

原則上任何學科背景均可應徵，例如：Technology in Business、European fast stream、Graduate fast stream，HR。惟應徵 (1) Economist 者須為經濟系畢業，雙學位或輔系者，若其修課課程達到 50% 為經濟學 (必須包括經體經濟學及個體經濟學)，亦可准予應徵。約有 1400 名經濟學家分別任職於 30 個以上的部門及單位，此職涯任職者參與政府政策的所有面向。(2) Statistician 者須有正式統計學 (理論及方法) 訓練，統計學家散布在英國政府各機關/部門中

工作。(3) Social Researcher 者須有社會研究方法 (social research method) 的訓練，Social Researcher 散布在英國政府主要/重要機關/部門中工作。(4) Operational Researcher 者須具有作業研究、數學、統計、物理、管理科學之教育背景，若應徵者不具有以上之教育背景，但修課比重至少 50% 為數理課程，始得應徵。

針對應徵 Analytic Fast Stream (包括 Economist、Statistician、Social Researcher、Operational Researcher)，英國政府要求 (1) 額外專門 (業) 人員測驗 (specialist assessment)，(2) 在學成績 2:1 的較高要求，(3) 對主修科系之特別要求。另外，大三或大四在學學生暑期實習計劃之部分實習機會，特別提供給主修經濟或統計系的同學參加。

基於上述資料，筆者推論英國政府對經濟、統計及運用科學及數學方法分析研究之工作，十分重視，反映出英國治國的重心。

分階段測驗及練習

英國快速升遷制度採分階段測驗，逐步淘汰應徵者，例如：(1) 正式測驗前先提供線上自我評估測驗及線上練習，使申請者先行自我評估其能否通過接下的正式測驗，(2) 正式測驗 (申論題等)，(3) FSAC。前面階段測驗為選擇題，製作成本相對較低；後面階

段的測驗越繁複，製作成本越高（尤其FSAC測驗中心階段，採個人化測驗）。逐步淘汰應徵者，有助於節省人力、物力等資源，FSAC測驗中心階段之特別精心設計的測驗，只針對通過前面所有測驗的菁英份子進行更深入的個人化測驗，亦即，考選行政資源著重及集中於最後之測驗中心，以挑選菁英中的菁英。另外，經由數個不同階段的測驗，逐步淘汰應試者，真正有強烈意願或興趣擔任公務人員且能力佳者，會努力繼續參加下一個階段的測驗，直到成功錄取為止，此過程不僅檢驗應試者的能力，亦考驗其韌性及耐力，不具有足夠能力、韌性及耐力者，會主動放棄或被動淘汰。

對少數或弱勢族群的照顧

英國快速升遷制度為協助少數族群及弱勢社會經濟背景之在學學生了解公務人員工作是否適合其未來職業生涯，乃設計6周至9周於政府部門中進行之實習計劃，並領有津貼（工讀金）。已參加上述暑期實習計劃，並有興趣申請該年fast stream者，會有專人提供一對一訓練（面試技巧、簡報發表、應試及寫作技巧等）。另外，基於英國政府治國重心的考量，部分暑期實習名額會特別保留給主修經濟或統計之大學在學生。

連貫性的就學及職涯設計

英國大學生可在大學就讀之最後一年申請快速升遷制度，若通過各階段測驗，一畢業即可工作，將大學剛畢業之優秀菁英直接網羅至政府工作，並提供相關訓練，以培育其成為日後政府的管理者或領導者。

報考動機及誘因

根據每年的統計，英國最受應屆畢業生歡迎或其最希望應徵之工作前100名，快速升遷制度經常被列入前10名。亦即，就政府機關與私人企業間之人才競爭而言，英國政府之快速升遷制度受到年輕畢業生的重視，而非年輕畢業生因經濟不景氣或其他因素，而不得不選擇快速升遷制度或以公務人員職業（涯）作為退路。

升遷及薪資的彈性設計，學歷與年資非主要決定因素

英國快速升遷制度強調薪水之增加視工作表現而定，而非學歷或年資。大學成績達一定標準/程度者（成績相對較優秀者）即可提出申請，具有碩士或博士學位者之申請程序、測驗方式、初任職等（職級）、薪資等均與大學學歷者相同。另外，快速升遷各職涯明白表示，原則上，初任快速升遷制度者，被期待平均4年至5年內晉升至較高職等（職級），晉升與學歷、年資並無絕對直

接關係。

設計多元不同測驗方法，以挑選出真正具有核心職能者

基於核心職能，英國快速升遷制度設計多元不同測驗階段及方法，以挑選出真正具有核心職能者，例如，就階段而言，Science and Engineering Fast Stream之錄取者，不須參加Final selection board。European Fast Stream原則上不須參加Final selection board。就測驗方法而言，FSAC包括團體討論（練習）、政策建議練習、簡報發表、面試，FSAC於其公開資料中，特別強調其精心設計之測驗，為挑選政府未來菁英之關鍵。以下乃針對FSAC之測驗進一步分析：

（一）人際互動動態（interpersonal dynamic, how people interact with each other）

FSAC團體討論（練習）之組成成員來自不同背景，扮演不同角色，沒有領導者，成員間以平等地位互動及溝通。此乃欲觀察團體成員間互動之動態（dynamic），又領導（者）之存在，意涵結構面之權力差距（power difference），進而會干擾運作面之互動。另外，實務工作上，團體往往因（臨時）業務需要，機動組成，並沒有所謂的（正式）領導者（制度面或結構面）。

（二）小我及大我兼重

FSAC受試者被要求想像其已處於某預設情境，代表某預設立場（觀點），不同的人代表不同的立場（觀點），受試者的任務包括為自己的立場及整個團體，獲得共同最佳結果。實務上，公務人員可能任職於不同機關/單位，面對不同情況，當事人除了代表自己所任職機關/單位（利益）外，亦須尊重及考量其他機關/單位的立場，俾期經由協調，促成全體（國家、社會）之利益最大化。此設計背後的學理之一為當事人對“自我”的界定（self-identity），若當事人僅以團體（成員）來定義自我（價值）（collective self-identity），為了經由團體提高個人自尊（self-esteem、positive self-regard），則著重其所代表的機關/單位之立場（利益），傾向與其他機關/單位比較及競爭，進而產生團體（機關/單位）間的偏見及歧視（Brewer & Kramer, 1985; Messick & Mackie, 1989; Tajfel, 1982），對國家及社會整體利益造成負面影響。

（三）專業評分者

FSAC評估團體討論（練習）者為具有豐富政策或提供服務的經驗之現職或剛退休的公務人員；有些則為合格的職能心理學家（occupational psychologists），具有評估應徵工作者的經驗。

（四）團隊精神，非零和賽局

FSAC強調受試者不應認為其與團體其他成員彼此互相競爭，受試者應與

其他成員建立友好關係，而非降低打壓其他成員的分數。團體所有成員均須參與並對計劃/方案之討論有所貢獻。

(五) 電腦化測驗

FSAC 於特定單一測驗中心進行電腦化測驗（個人桌上型電腦）。

(六) 重視論證能力（argumentation）

FSAC 測驗內容之設計，旨在考驗受試者之論證能力（argumentation），受試者先閱讀一些資料，並針對這些資料進行分析，比較不同論點，最後根據當事人自己的判斷，選擇支持某一方案，並提出論證以說明“為什麼”選擇或支持該特定方案，沒有正確標準答案。另外，英國快速升遷制度要求申請者之大學成績須達到一定相對優秀水準，相對於其他同儕，能進入 FSAC 測驗階段者，其知識能力相對較高，故 FSAC 測驗內容，非著重知識高低之檢測，而重視應考人“如何應用”知識或證據的能力。

(七) 不斷成長與學習

FSAC 之團體練習及簡報發表結束時，受試者須填寫自我評估表，以測量受試者學習與改進的能力。完成 FSAC 後，不論受試者是否錄取，均會收到其測驗表現的報告（包括評估者針對不同測驗內容之表現的回饋、優點、可改進之處），以協助其不斷地成長與學習。

FSAC 對國家未來菁英之協助及支持：

交通費、住宿費、午餐

英國快速升遷制度強調其最後 FSAC 測驗階段為挑選國家未來菁英的重要方法，又因能受邀至測驗中心接受測驗者，為已通過前面數個階段測驗的優秀年輕人，為鼓勵及支持這群優秀的年輕人能親自出席 FSAC 接受相關測驗，快速升遷制度提供交通費及住宿費補貼；又因 FSAC 測驗歷時一整日，FSAC 會提供測驗當日之午餐餐盒（三明治）。

FSAC 對應試者權利（益）之尊重及保障

英國快速升遷 FSAC “明示”：受試者若對測驗過程之行政事項，或其被詢問之問題（例如，面試階段）主觀上感到不舒服，可提出異議，並拒絕談論某些議題，亦可要求談話內容受到保密，不會因此影響成績或受到處罰。

身心障礙者的特別設計

英國快速升遷制度允許身心障礙者可要求不參加“初步階段”的測驗，其他階段之測驗，仍須要參加，並可要求相關設施之配合調整，例如計程車費可申請補貼。

偏遠地區任職者的特別設計

Northern Ireland fast stream 主要工

作地點為位於 Greater Belfast 區的北愛爾政府機關，與其他職涯之初任者相較，初任 Northern Ireland fast stream 者，(1) 職級（職等）較高：擔任中層管理者，(2) 起薪較高：年薪 £ 27,115（折合新臺幣約 120 萬元），(3) 升遷較快：開始於此職涯工作 2 年後，將有機會升遷到 Grade 7；薪資增加與升遷視工作表現而定。與其他地區（例如，大倫敦區等）相較之下，偏遠地區較不易吸引人才到該地區任職，為促使人才“願意選擇”至偏遠地區工作，英國快速升遷制度“明示”積極誘因以鼓勵人才至偏遠地區任職，包括，較高職等、較高起薪、升遷較快、強調應徵者應對在偏遠地區工作有強烈的興趣等等。

專門技術任職者的特別設計

英國快速升遷制度 Technology in Business fast stream 起薪（£ 25,000 至 £ 32,000；折合新臺幣約 110 萬元至 140 萬元）較其他職涯為高；表現優秀者能在 4 年或 5 年內升遷，詳細薪資及福利內容，視當事人工作的部門而定（可能會有所不同）。英國政府快速升遷制度為吸引高科技人才，特別提高 Technology in Business fast stream 起薪，以期能與（產）業界（私部門）競爭高科技人才。

委外測驗及集中測驗

英國快速升遷制度之 Supervised e-Tray exercise 測驗階段，應試者須至地區測驗中心接受歷時半日的電腦化測驗。最後的 FSAC 階段測驗，應考人才須親自到倫敦之單一測驗中心接受測驗。

考試舞弊之防治及處罰

英國快速升遷制度是否有作弊情事？如何處理及處罰作弊者？筆者在其官方網頁並未發現相關資料。快速升遷制度不公布題目及答案，應考人難以蒐集到官方版本之考古題目及考古答案。另外，快速升遷制度之測驗內容及方式，非要求應考人針對（考古）題目予以回答出正確標準答案，快速升遷制度明示：沒有所謂“正確標準”答案，故應考人不易或不知如何於考試前預先準備正確標準答案，以達作弊成效，故筆者推測舞弊之防治及處罰，應非英國快速升遷制度之考量重點。

肆 英國政府快速升遷制度可供我國人才甄選參考借鏡之處

嚴格說來，英國政府快速升遷制度為一個整套的人力資源管理及發展（計劃）制度，而非國家統一考試制度，因二者本質上並不（完全）相同，本文目的不在於比較英國政府快速升遷制度與我國國家統一考試制度之異同，而在於分析英國用以甄選國家未來菁英的快速升遷制度背後之人力資源管理及發展理念，並進一步提出相關建議，俾供我國甄選人才的參考。

我為什麼要當公務人員？

我國主要受儒家思想影響，傳統上，職業以士、農、工、商概分，職業隱含社會階級高低，讀書人、仕子、排名、考取功名之觀念深植人心。政府的責任為“治理/管理”，經由選賢與能以拔擢人才，例如透過舉辦科舉考試（高普考）以篩選人才，這些通過考試者組成政府，從事治理/管理工作（政府為人民作選擇/決定，政府再對選擇/決定負責任）。另外，我國受到集體主義（collectivism）影響，個人傾向與其他人（群體）相一致，再加上職業隱含社會階級高低，當事人為求社會階級高，以被其他人看得起或避免遭受輕視，乃傾向將“其他人”認為是好的，當作自

己的認知及選擇/決定（例如，其他很多人報考國家考試，成為公務人員，我也要考）。

與西方國家或英國相較之下，我國個別之當事人較欠缺獨立思考能力以了解自己的獨特性，並依據自己的獨特性選擇適合自己的職業生涯，而傾向以（參酌）其他人的選擇來作為自己的選擇，當事人不見得深刻地了解自己是否適合以公務人員作為職業生涯。另外，我國考選機關不斷地改進考試方法，以篩選出最優秀者（分數最高者）擔任公務人員，然而，分數最高者，其個人人格特質、興趣、價值觀等不見得適合擔任公務人員，當事人甚至可能不知道自己“為什麼選擇”公務人員職業生涯（除了工作穩定、有退休金、經濟不景氣以外），導致其進入政府機關（變成組成政府的成員）後，工作疏離感高、工作滿足感低、不快樂，進而影響工作效率及整體政府績效。

與英國相較之下，為期我國考選機關的努力能篩選出能夠主動清楚地“選擇/決定”擔任公務人員職業生涯者，筆者建議我國（考選機關、教育體系等）可協助加強人民個自獨立地作出適合自己的選擇/決定之選擇能力，目前

考選機關對於考試資訊之公開(何時、何地考試、考那些科目等),作得十分地完善,惟對於如何協助有意報考(或擔任公務人員)者,於其決定是否報考前之相關自我了解及評估,則有所欠缺,這部分也許可以予以加強。

我若當公務人員,會快樂嗎?這一生有意義嗎?

與英國相較之下,我國目前國家考試報考人之個人特質(性格、價值觀、信念、興趣等)與“選擇”公務人員職業生涯間之關係,並非政府之宣導或明示重點。我國目前國家考試的應考資格、應考須知、國家考試宣導等,並未著重有意報考者之個人興趣、信念、價值觀與其所欲報考類科間的關係,例如,(1)當事人對警察或電腦工作本身,並無強烈興趣,惟因其補習之考試科目,可以同時報考數個不同類科,乃報考警察或資訊管理人員。(2)當事人對臺灣獨立與否的信念,與其所任職政府機關(例如,陸委會等)的政策方向相反。(3)當事人本身有強烈性別、族群、階級差別意識,並主觀上歧視(雖未言明)與自己不同的其他人(群體),但報考或任職於促進兩性平等、原住民、客家、勞工、農民、外籍配偶、弱勢團體等相關類科或機關。前述當事人之選擇報考某類科或任職某機關的選擇自由,會受到尊重;惟個人之興趣、信

念、價值觀構成真我(real self),若真我與其工作間有強烈落差,當事人之生存途徑有二:(1)心理上採用自我分裂(self split)手段,以求繼續忍耐工作下去,或(2)不斷地換工作(調任),以期能找(調)到與真我相符合的工作。前述(1)及(2)不斷(自我)掙扎的過程,對當事人本身及整體機關(政府)績效均會造成負面影響,例如,當事人本身工作情緒低落,工作效率低。某政府機關花了許多資源訓練當事人,當事人之工作結果與機關政策立場相反(或不如機關預期),或調職他處,政府機關只好(不斷地)再找新人,重新予以訓練。

政府目前需要那種人才?

與英國相較之下,為降低政府及人民間之主觀(預設)期待之差距,以節約社會成本,筆者建議我國考選機關可加強“明示”之工作,以公開及中立的態度,表明國家、社會或政府目前需要具備何種職能/技能的人才?又因個別之當事人(人民)之選擇自由應受到尊重,政府的工作僅限於“明示”以提供訊息,至於當事人(人民)是否及如何選擇/決定,則是當事人(人民)的自由及權利,政府也許可以提出建議,但不宜干預、控制、操縱或暗示當事人應該如何作選擇/決定。另外,為避免違反憲法對人民工作權保障之精神,政府機關應以工作所必需之技能等要素作為

明示的內容（例如，對科技之了解或強烈興趣），而非以個人先天或後天無法或難以改變的特質，作為明示內容，以排除或暗示某些人不適合擔任公務人員（例如，性格外向或內向、性別、性傾向、身體特質等）。

與英國相較之下，目前我國國家考試尚未明示其重視應考人或有意擔任公務人員之原則性核心職能為何？（快速升遷制度為：技能、工作態度、未來潛力/前景及5大核心職能）；另外，針對各（專門）職組或職系，我國國家考試尚未明示其特別額外要求之核心職能為何？又因前述核心職能尚未明確，我國國家考試目前尚未提供依據不同之核心職能所設計出的測驗方法，亦即，某特定測驗方法能夠準確地篩選出具有特定核心職能者。

除了當公務人員外，我還可以如何貢獻國家社會？

與英國相較之下，我國公務人員考試筆試及格者，須參加實務訓練，成功地完成實務訓練，始得取得正式任用資格。我國實際訓練階段較缺乏相關機制設計，以協助筆試及格者，於真正接觸實務工作後，再深入地反思自己是否適合公務人員職業生涯？筆試高分錄取者，在真正接觸實務工作後，可能發現自己不適合或不喜歡後半生擔任公務人員（例如，不喜歡官僚系統運作方

式等），此時並未有人力資源發展專門人員協助其作出更適合自己的選擇（決定）；此人若發現自己不適合或不喜歡後半生擔任公務人員，(1)若其通過實務訓練，只好繼續擔任公務人員，但不知道除了目前分發的職務/缺外，還能有什麼其他職務/缺更適合自己的特質，(2)若工作一段時間後，實在不願意繼續擔任公務人員，只好辭職，再自己想辦法找另一條出路；(3)若未通過實務訓練，則被貼上負面標籤（不及格者、被淘汰者、失敗者），還是得自己想辦法找另一條出路，不論是上述的(1)、(2)或(3)，當事人都要自求多福，自己在黑暗中摸索，無法獲得能鼓勵及激發其獨特才能以貢獻國家、社會之人力資源發展專家的支持及幫助，眾多個別之人力資源浪費，乃構成集體（國家、社會）之人力資源浪費。

我國人才甄選之長遠策略，著重通才或專才精神？

英國快速升遷制度著重通才精神；我國經由不同等級或不同類別的國家考試甄選人才之長遠策略為培育通才或專才？立意不甚明確。國家考試及格之當事人，若自己未主動提出調職申請，原則上，可長期或終身任職於同一機關，從事同一性質之工作；即便有所調任，也只限於公部門內，不會調到私部門或非營利部門工作（英國快速升遷

制度錄取者會被安排到政府機關、私部門、非營利部門工作)。再加上職務調任有同職組(職系)內之限制,專技人員轉任行政人員或行政人員轉任專技人員之限制,科學與工程人員較不會被(強制)要求擔任非技術工作。另外,高等考試、地方特考等考試對考試及格者,有限制轉調(綁約)數年之限制,此一設計為避免需用人機關,(地方)政府或偏遠地區之人員流動率或離職率過高,此為防弊措施,非興利機制,其目的並不在於培育國家未來之“通才”管理者或領導者。

我國採學歷制,而非菁英制

英國快速升遷制度要求應徵者之大學成績至少須為GPA: B(3.00),亦即,與其他同儕相較之下,應徵快速升遷制度者之大學在學表現相對較佳。我國經由國家考試甄選人才,應考資格僅要求畢業證書,未要求報考人之大學在學成績須達一定水準,即使報考人之大學成績不甚理想(差點被退學1/2),或大學在學時期,不太用功唸書(排名倒數),若畢業後某一天想報考國家考試,只要到補習班補習,努力背誦記憶考古題,或猜題成功,即可能獲得高分,通過考試。惟擅長背誦記憶考古題或猜題者,不見得有扎實的學養,未必為(最)優秀的畢業生(相較於同學年度之其他同儕)。

線上自我評估測驗或線上練習之設計

我國經由國家考試甄選人才,並未提供有意報考者或有意以公務人員作為終身職涯者,相關公開、免費之線上自我評估測驗或線上練習(不計分之非正式練習)。無論當事人之能力(學力)是否足以應試、當事人之個人特質(性格、興趣、價值觀等)是否適合以公務人員作為職業生涯等等,凡欲報考且符合基本應考資格者(年齡、學歷),均可報考,每年之國家考試,考選行政機關動用大批人力及物力,分區舉辦考試,大批應考人則湧入全國各地試場,很多報考人尚未準備好,只是來考考看,考了二節,發現不太會寫,就不再考下去,浪費很多社會資源。

我國考選行政機關雖未提供前述資源,惟民間補習班因營利考量,乃提供大量資訊,其中很多資訊只是從營利角度出發,積極鼓勵人民報考公務人員,例如,鐵飯碗;那一個類科今年錄取率很高,應該補習以報考;補習了那些共同科目,可以同時報考數個不同的類科,一舉數得等等,以增加報名補習人數及其營利收入。人民只接收到補習班單方面訊息,欠缺多元資訊以協助其進行個人化之深入反思,「我為什麼要當公務人員?」「我適合當公務人員嗎?」「這一生,我當公務人員會快樂嗎?」,當事人花錢補習某些共同科目,同時報考數個不同類科,只求

得高分以獲錄取，錄取分發工作後，發現自己很不喜歡該類科的工作性質或工作機關；鐵飯碗捧了數年後，感到很不快樂，看在月退休金的分上，這一生只好硬著頭皮上班等。當事人工作情緒低落，進而影響工作績效。基於上述，筆者建議我國考選行政機關也許可以主動設計及提供相關機制或服務，以協助人民先行自我了解及自我評估，仔細思考後再決定是否報考國家考試或以公務人員作為職業生涯，以節省社會資源，並藉由提供人民相對中立的公開資訊，以避免其受到補習班單方面資訊的誤導。

對少數族群及弱勢社經背景大學在學生之支持與協助

我國大學在學學生暑期可申請至政府機關實習及工讀，並領有工讀費。目前考選政策研議針對少數族群及弱勢社會經濟背景之報考人予以減少報名費、考試及格人員證書費。惟與其他人（不同族群、社經背景）相較下，少數族群及弱勢社經背景者獲得資訊之管道及來源相對受到限制（例如，其社交互動對象，較可能限於同質性高者、同族群、同社經背景），若其缺乏管道或方法獲知政府機關工作機會之訊息，便不太知道或了解自己有可能的選擇（機會），故其畢業後之國家考試報考率可能不高。又因受限於少數族群及弱勢社經背景，相較於其他人，其參加補習之

經費可能受到限制，影響其考試及格（錄取）率。另外，依據代表性官僚之精神，少數族群及弱勢社經背景者既為社會構成之一分子，其於政府體系中，亦應有所代表。基於上述，為使具有潛力之優秀少數族群及弱勢社經背景之在學學生，能獲得公平、充分之資訊、協助、支持，我國也許能夠於政府機關之大專生暑期實習工讀名額中，保留部分名額給少數族群及弱勢社經背景之在學學生。另外，基於我國治國重心及前瞻性政策，例如，（生化）科技、經濟、科學（量化）分析等，前述之部分名額也許可以保留給主修相關領域的大學在學學生。

擔任公務人員之動機與誘因

我國每年國家考試之報考率與經濟景氣成反比，經濟景氣佳，國家考試報考率低；經濟景氣差，國家考試報考率高。人民報考國家考試之動機、趨力、推力，及政府所提供的相關誘因，均需要深入研究，以促使人民對國家考試或公務人員職涯之需求及政府之供給職務/工作二方面，不僅達到數量的平衡，更能達到“品質”的均衡。

我國升遷及薪資仍以學歷、年資為主要決定因素，非工作表現

英國快速升遷制度強調升遷及薪水之增加視工作表現而定，而非學歷或年

資。我國經由國家考試甄選人才，報考等級（一、二、三級）、職等、薪資等規定，與學歷、年資成正向相關，原則上，就較高等級之考試而言，(1)報考者須具備較高學歷，(2)其測驗內容及方法，較為多元及複雜（不單只有筆試，尚包括面試、口試等），(3)通過考試後，其職等（職級）、薪水亦較高。此制度設計之背後預設可能為：學歷較高者，能力可能較佳，需要採用不同多元方法挑選，被挑中者，職等及薪水均較高。然而，若一開始的預設不見得正確，後續之相關設計，成效便受到影響；例如，若學歷較高者（博士或碩士），能力不見得較佳，其可能因為不願意或無法面對就業市場之競爭，只好一直當學生（被動接受，非主動選擇）；只有大學畢業者，其可能具有較佳能力，基於個人獨立思考，主動選擇就業工作，而非繼續就學。

不明確之升遷時間

英國政府明示：初任快速升遷制度者，被期待平均4年至5年內晉升至較高職等（職級），晉升與學歷、年資並無絕對直接關係。我國經由國家考試甄選人才，對初任公務人員需要多少時間才能晉升到較高職級，並無明示；視工作地點、任職機關/單位（中央或地方）、是否有職缺等因素而定，並無基本共識，我國升遷仍以年資為主要考

量，工作表現並非主要決定因素。

論證題型的缺乏

我國國家考試之申論題仍以背誦記憶（題目）為主，要求應考人寫出“正確標準”答案，著重知識之累積，著重“*What*”，缺乏論證之設計（*Why*、*How*），然而，知道一些知識，不見得具有能夠策略地分析及應用知識的能力，俾有效地解決問題。筆者認為此可能與我國傳統教育方式以背誦記憶為主，而非邏輯分析及論證有關，導致命題者（委員）、應考人、閱卷者（委員）等，對論證分析較不熟悉，進而影響我國國家考試內容及試題之設計。

對應試者之尊重及相關保障

我國國家考試口試及面試過程，欠缺針對主試者（評估者）之具體明確規範，其提問問題可能與未來公務（工作）無直接關係，或過度涉及、侵犯個人隱私或個人心理、情緒界限（*psychological or emotional boundary*），受試者因恐考試成績受到負面影響，即便感到不舒服或不願意回答問題，亦不敢表示或不敢拒絕回答問題。筆者認為受試者若為國家之可能未來菁英，其應以受到“邀請”的身分應試，而非遭受或必須忍受不禮貌的問話或對待。筆者建議我國考選行政機關應設計相關機制，以尊重及保障受試者權利，例如，若受試者因主

試者之不當提問而受到心理面或情緒面之傷害，受試者可提出申訴、訴訟或金錢賠償等救濟途徑。另外，若考選行政機關無法對主試者之言論予以強制規範，若主試者本身亦無法充分自制，筆者建議我國可加強對受試者權利的尊重及保障之明示：若應考人主觀上感到不舒服，可以拒絕回答、提出異議或其他相關要求，成績及考試結果不會受到任何影響，俾支持及保障受試者能主動地要求及主張自己的權利(益)。

偏遠地區任職誘因之設計

我國國家考試及格後至偏遠地區工作者有地域加給。考試及格者，不論分發至何處工作(城市或偏遠地區)，職等一律相同，基本起薪相同。惟偏遠地區因受限於組織編制，升遷發展受到限制(因缺少較高職等之職缺)，欲升遷者，於偏遠地區工作數年後發現沒有升遷可能機會，乃要求調職到其他地方。又為解決偏遠地區人員離職率或流動率過高問題，另有限制轉調年限的規定，惟綁約之限制仍屬“消極”之制約以防弊，而非積極的興利誘因，例如，(1)政府明示及鼓勵對在偏遠地區工作有強烈興趣者選擇至偏遠地區工作，(2)鼓勵、支持、協助於偏遠地區出生、成長並願意長久在偏遠地區工作及服務故鄉者，參加國家考試，(3)較高職等，(4)較高薪水或其他福利及加給等，(5)較

佳升遷機會，(6)提早或延長退休等等。

考試舞弊之防治

目前我國國家考試於考試完畢後，公布：測驗題題目、測驗題答案、申論題題目，不公布申論題答案。考選行政機關公布測驗題題目、測驗題答案、申論題題目，報考人及補習班易蒐集到官方版本之考古題目及考古答案，預先進行猜題及準備答案。另外，我國國家考試測驗內容及方式，(傾向)要求應考人針對(考古)題目予以回答出“正確標準答案”，我國雖不公布申論題答案，惟要求命題委員於申論題命題時，應附“參考答案或計算過程及評分標準”，亦即，我國國家考試“暗示”：有所謂的“正確標準”答案，故應考人較容易及較知道如何於考試前預先準備正確標準答案，以達作弊成效。我國前揭相關制度，間接提供報考人舞弊之空間及可能性，故筆者推測舞弊之防治及處罰為我國國家考試的考量重點之一，考選行政機關為防治及處罰舞弊，明訂許多相關規則、要點、處罰標準等。

我國國家考試制度由來以久，有其正面意義及功效，若考試制度不易或無法調整，若考試舞弊(基於作弊當事人個人的選擇)亦為無法根除之事實，只是舞弊數量多寡及舞弊程度輕重之區分，因為(1)舞弊之防治及處罰為消極被動的處理措施：應考當事人自己先

決定作弊，若其作弊行為被發現，則予以處罰（若其作弊行為未被發現，則不會被處罰，甚至可能因作弊成功，而獲得錄取）；(2)發現及捉拿舞弊行為（者），需動用大量人力、物力資源，例如，監考人（監視者）時間及費用、警方人員及電子偵察系統等，為期能積極主動地（proactively）預先防止舞弊，俾減少後續相關人力、物力資源之大量支

出，筆者建議考選行政機關可主動地提出“教化及宣導”，以鼓勵或促使應考人“自己主動選擇”不要作弊，教化及宣導之訴求精神為：我國國家考試目的為挑選國家未來菁英，以組成廉潔及效能政府，若應考人連入門的考試都作弊，如何期待其日後成為組成政府的重要成員後能夠清廉（不貪汙、不收賄、不犯法）？

伍 結論

英國總人口63,395,574人（世界排名第22），領土243,610平方公里（世界排名第80），人口密度260人/平方公里。我國總人口23,299,716人（世界排名第51），領土35,980平方公里（世界排名第139），人口密度647人/平方公里⁵⁷。英國國土為我國6.7倍，總人口

為我國2.7倍，惟我國人口密度遠較英國為高，我國國家考試之甄選人才及政府人力資源之管理及發展除可參酌英國快速升遷制度之優點外，尚需採行精緻路線，重質不重量，俾期網羅菁英人才進入政府服務，提升國家整體競爭力。

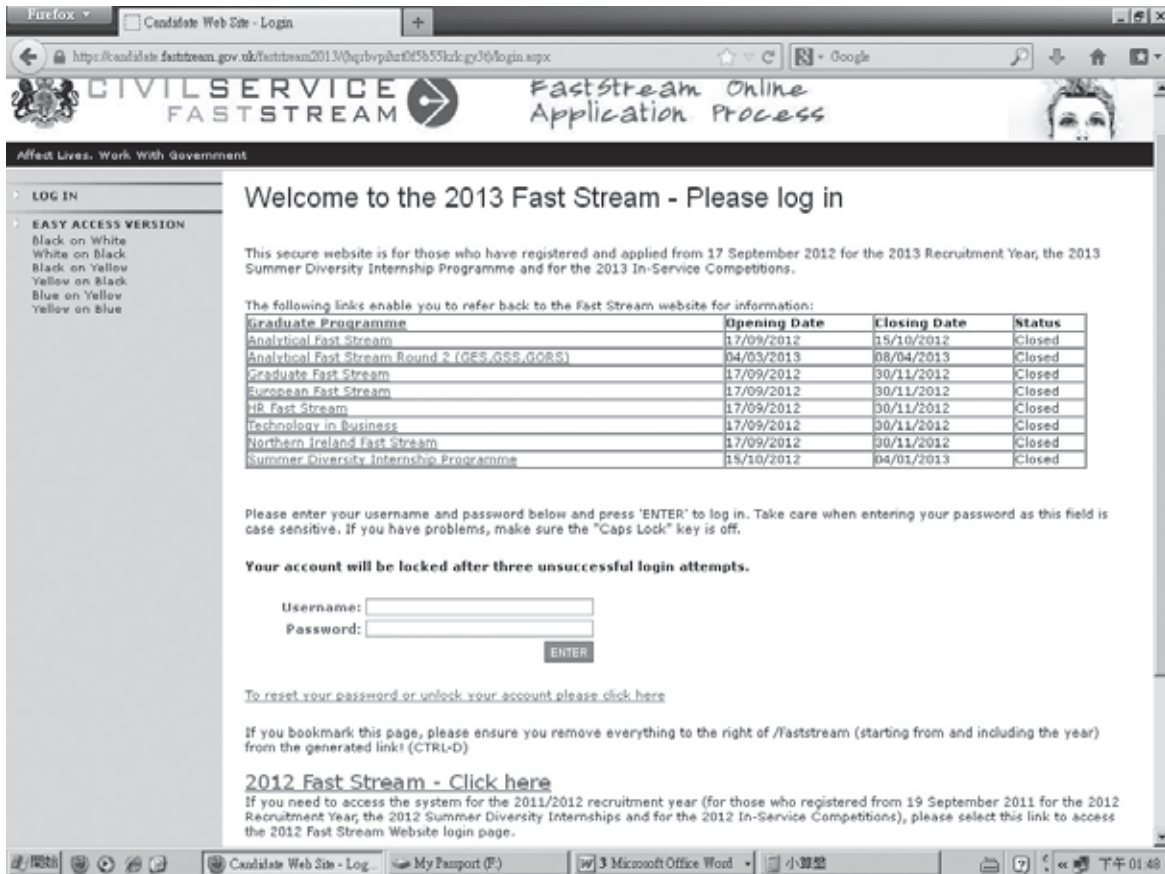
⁵⁷ <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/tw.html> (visited June 16, 2013)

【參考書目】

- Assouline, M. & Meir, El. (1987) Meta-analysis of the relationship between congruence and well-being measure. *Journal of Vocational Behavior*, v31: 319-332.
- Brewer, M. B., & Kramer, R. M. (1985). The psychology of intergroup attitudes and behavior. *Annual Review of Psychology*, v36: 219-243.
- Messick, D. M., & Mackie, D. M. (1989). Intergroup relations. *Annual Review of Psychology*, v40: 45-81.
- Spokane, AR. (1985) A review of research on person-environment congruence in Holland's theory of careers. *Journal of Vocational Behavior*, v26: 306-343.
- Tajfel, H. (1982). Social psychology of intergroup relations. *Annual Review of Psychology*, v33: 1-39.
- Tieger, P.D. & Tieger, B. (2007) *Do What You Are: Discover the Perfect Career for You Through the Secrets of Personality Type*. Little, Brown and Company.
- Tranberg, M., Slane, S., & Ekeberg, SE. (1993) The relationship between interest congruence and satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, v42: 253-264.

附錄 1

申請網頁示例



(來源：[https://candidate.faststream.gov.uk/faststream2013/\(hqrbypihzt0f5b55krlcgy3t\)/login.aspx](https://candidate.faststream.gov.uk/faststream2013/(hqrbypihzt0f5b55krlcgy3t)/login.aspx))

附錄 2

<http://www.psychtesting.org.uk/>

<http://practicetests.cubiks.com/>

<http://www.shldirect.com/>

(來源：<http://faststream.civilservice.gov.uk/Global/Docs/OnlineTestsAdvice.pdf>)

附錄 3

Type of scenario

The town of Benchester, located on the River Snelling, has become increasingly susceptible to severe flooding. The Ministry of Planning and Public Works is keen to prevent this flooding in the future and has designated Benchester as a priority area for a major flood prevention scheme. The Department has allocated £ 750,000 for the scheme and, after careful research, has short-listed four possible projects. The Department's Flood Prevention Committee, which is made up of representatives from six divisions within the Ministry, has been given the task of making a recommendation to the Minister of Planning and Public Works as to which project should be allocated the funds.

(來源：<http://faststream.civilservice.gov.uk/Global/Docs/Fast-Stream-Assessment-Centre.pdf>)

附錄 4

Project A: Construction of dam

This project would involve the construction of a small, 120 metre-long dam six miles upstream of the River Snelling at Horton Bridge. It would have the spin off of being able to provide 200 Kw of electricity, sufficient to supply all the power needs of the small community of 200 people at Horton Bridge and 15% of Benchester. The project would be led by a British construction company, Walden International, which would employ 75 construction workers. It would take 2½ years to build and cost £ 750,000. The lake created by the dam would flood three cottages and relocation packages would need to be provided to the residents. It would also partly flood a woodland area popular with walkers and rich in wildlife. Environmental lobby groups are divided about the project – some see it as unnecessarily destructive of an area of unspoilt terrain, while others support the proposed lake as an important new habitat for freshwater fish. The Ministry of Energy and Natural Resources is strongly in favour of the project. The local population in Horton Bridge is generally positive about the scheme, although there are some concerns about unsightly electricity power lines spoiling the countryside.

Project B: Installation of early-warning flood prevention system

This project would install a sophisticated early-warning flood prevention system developed by an American firm, Fibrotech with research input from a British university. The system involves laying a complex network of fibre-optic cables along a 12 mile stretch of the River Snelling. Sensors would send information such as flow rates, ground saturation and water levels to a command centre which would be based in Benchester. This would cost £ 700,000, provide five permanent jobs and take one year to install. The Ministry of Trade supports the project, but has warned that this cutting edge technology has been prone to malfunction in several locations in the US. The Ministry of International Affairs has expressed concern that a non-British company is leading the project, while the Ministry of Education is more supportive of the project, given that it involves the research backing of a British university. According to a poll in the Benchester Gazette, this project was by far the most popular among the under 25s but this feeling was not shared among the over 40s age group.

Project C: Construction of flood defence wall

This project involves the construction of a 3.5 metre high and 1 metre thick concrete flood defence wall along a 450 metre stretch of the River Snelling in the northern part of Benchester. For additional strength, the wall would include granite facework on all the exposed areas. The flood defence wall would be built by a British company, Dalesmead Construction, would cost £ 600,000 and employ 15 people during the construction phase. Given the nature of the project, construction could only take place during the summer and would take 18 months to complete. The Ministry of Construction is strongly in favour of this project, believing that it is a tried and tested method of flood defence. The Ministry of Culture is concerned that this creates a ‘culture of concrete’ throughout the country. Environmentalists have also criticised the project as it will destroy the natural river bank and remove a number of trees. The residents of Benchester living near the proposed route of the flood defence wall are strongly against the project. The Town Council plans to invite local schools to design a mural on the wall, an idea which has gone down particularly well with parents, the local Arts Club and the regional tourist office.

Project D: Creation of new flood relief channel

This project involves dredging a new overflow channel parallel to the River Snelling in Benchester. The new channel would need to be directed through Benchester's main town park. A team of specialist river landscapers would be invited to create a natural river bank along the new channel, with new trees and two pedestrian bridges in keeping with the park's original design. The project would be led by a local consultancy company, Riverflow Solutions Ltd, drawing on the expertise of a national dredging company. The project, costing £ 725,000, would take 2 years to complete and create 18 temporary jobs in the project team. The Ministry of Trade has expressed reservations about the financial viability of Riverflow Solutions, which has recently lost a major contract and has been making plans to lay off staff. Environmentalists are enthusiastic about the project because it includes a tree-planting scheme. The Ministry of Construction has also endorsed the project, although it has noted that there is a 40% chance that the new channel might silt up within three years and require dredging. The free newspaper 'The Benchester Chronicle' has been running a campaign in support of this project, claiming the Mayor of Benchester as its major backer.

(來源：<http://faststream.civilservice.gov.uk/Global/Docs/Fast-Stream-Assessment-Centre.pdf>)

附錄 5

The UK is searching for alternative sources of energy from within the country. Your Minister has asked for advice on the best allocation of £ 100 million start-up funding for one of three projects concerning the exploitation of new sources of energy in the UK.

(來源：<http://faststream.civilservice.gov.uk/Global/Docs/Fast-Stream-Assessment-Centre.pdf>)

附錄 6

Option 1: Seabed mineral extraction

The £100 million would be invested in a joint venture with the British energy company, LHP (Light, Heat and Power), to extract minerals such as coal, titanium and manganese from the sea bed. New technology would extract and crush coal on the sea bed and suck it via a flexible pipe to the surface, where it would be burnt at an environmentally friendly power station. LHP has identified a site for the first power station near Hemmingfleet on the East Anglian coast. If successful, this method could result in cheap electricity for the domestic market. The technology could be a major export earner and 20-25% of the UK's future electricity requirement could be provided from this source in 25 years' time at 20 power stations spread around the coastline of the UK. There would be a total capital cost of £25 billion. The power stations would be environmentally clean and 90% of the carbon dioxide emissions from burning the coal would be captured and fed back into the sea bed. The pilot scheme would last 5 years. However, there are risks. The financial position of LHP is not secure and the Government could be left to pick up the bill. If the scheme doesn't work, a stretch of East Anglian coast would have been damaged unnecessarily. There are significant presentational issues about using coal and strong local opposition to this project.

Option 2: Fusion

This option involves investing £100m as the UK share in a £500m international academic consortium involving seven countries including China and India. It is investigating a promising line of research into nuclear fusion, which would produce electricity by separating deuterium from sea water. The research in this country would be carried out at an existing research facility in South Lancashire, led by a distinguished scientist. There are virtually limitless supplies of deuterium in sea water and if fusion can be made to work there is the prospect of producing electricity in vast quantities. Furthermore, unlike 20th century fission reactors, which produce long lived, environmentally harmful waste products, the fusion process is largely pollution-free. It is the least environmentally damaging option as no carbon dioxide emissions are involved. Fusion requires large initial amounts of energy to produce electricity and the reactor buildings are huge. Five would ultimately

be needed at a capital cost of perhaps £ 40 billion. These could produce 15-20% of electricity supply in 25 years' time. In the much longer term, as the cost of building the power station is written off, perhaps 75% of electricity could come from fusion. The pilot programme would take 10 years. The risks are potentially huge. If the research came to nothing there would be the financial cost of disbanding and paying off the research team - and loss of national prestige. Public opinion may not accept that fusion does not have the same problems as fission and persuading them otherwise might prove too difficult.

Option 3: Burning local material

The £ 100m would provide 50% of the finance for a pilot project run by a major domestic waste company, Green Burn Energy, to produce electricity from renewable natural material or "biomass". In this case domestic rubbish and specially cultivated, organic twig-like material called 'withies' would be burnt. The pilot would take place in Bramblemains, a town in central Scotland of some 100,000 people. The aim would be to produce enough electricity from a small power station fuelled from both renewable sources to meet the town's needs. Withies would be grown on a large area of nearby agricultural land. A conglomerate, including investors from Hungary and the Czech Republic, Central European Heat Associates (CEHASA), is willing to put up the other £ 100m. There is widespread international interest in the project because of its use of renewable materials, which can be grown near the power stations, and also its broad recycling appeal. If successful, the scheme would be rolled out at 60 sites throughout the UK. The capital cost is £ 7.5 billion and the pilot would take 5 years to complete. Apart from energy supply issues, this option has farming, education and rural employment attractions. About 17-22% of UK electricity demand could potentially be met from biomass in 25 years' time. However, there are some risks. There is a finite limit to the amount of land which could be cultivated economically, so the 60 sites are the maximum that could produce electricity this way. There is popular dislike of CEHASA in view of a past accident in Eastern Europe. If it is too difficult to get continuity of supply of waste, the experiment may not work and the £ 100 million would be a waste of taxpayers' money.

(來源：<http://faststream.civilservice.gov.uk/Global/Docs/Fast-Stream-Assessment-Centre.pdf>)

附錄 7

One of the recommendations of the International Centre for Climate Change Control is that countries should radically reduce pollution levels. The UK government wishes to respond to this by undertaking projects to tackle pollution in all its forms – not just air pollution, but also land pollution, water pollution, noise pollution and light pollution. Your team has been asked to examine three proposals, each of which is considered equally valid by the government.

(來源：<http://faststream.civilservice.gov.uk/Global/Docs/Fast-Stream-Assessment-Centre.pdf>)

附錄 8

Litter Watch

The government wishes to significantly reduce the amount of contaminated land caused by the careless disposal of litter, particularly in urban areas and along main roads and railways. The proposal involves a network of volunteer “Litter Wardens” across the country who would be tasked with encouraging the responsible disposal of litter within local communities and reporting cases of littering to the local authorities. Litter Wardens would be given a variety of incentives to create special ‘litterfree districts’ throughout the country.

Clean Air Programme

This project involves an air quality monitoring and awareness building programme for schools. Schools would be provided with air quality monitoring equipment and input that information to a central database. Depending on the air pollution levels in those schools, special schemes would be introduced to reduce air pollution in the immediate vicinity, targeted at reducing traffic, implementing restrictions on the burning of materials and eliminating indoor biological and chemical pollutants.

Operation Lights Out

The government has introduced a target of reducing light pollution by half over the next 15 years. This project aims to encourage people to turn off unnecessary lights at night and make use of certain types of light bulbs and timer light switches through a targeted advertising campaign. The Astronomy Club of Great Britain is supporting the project and is planning to run some high-profile public information seminars alongside the campaign under the title ‘Tender is the Night!’

(來源：<http://faststream.civilservice.gov.uk/Global/Docs/Fast-Stream-Assessment-Centre.pdf>)