

# 英國文官快速升遷甄選機制實務之研究

李俊達\*

## 摘要

快速升遷有特殊的重要性，主要原因在於其採用的是將英國文官視為一個整體的甄補模式。快速升遷是英國文官的快速發展方案，其目的是打破傳統文官逐級升遷加速培育高級文官人才，以吸引優秀年輕大學畢業生投入政府部門工作。透過公開甄選及經由連續而密集的職位設計，有計畫地在所屬部會中不同部門或專案計畫中輪調歷練，俾利未來快速培育為高級管理階層之文官。本文的主要重點在於甄選機制的實際現況，包括甄選流程的重要相關規定，線上測驗與「線上公文籃中演練」(e-Tray)的題型與實際例題。研究發現，在快速升遷考試的題型與內容方面，包括線上甄選階段的語文題、數學題，以及線上公文籃中演練，均能在網站上找到例題，俾利申請人能熟悉正式測驗的進行方式。更重要的是，題目並非以專業能力為測驗基礎，其目的是為測驗受試者的分析、推理、邏輯及論證能力。輔以快速升遷職能問卷以及快速升遷評量中心的實作與面試，在在均關注申請者的人格特質，以及評估申請者是否具有快速升遷人員的核心職能。

關鍵字：快速升遷、英國文官、線上測驗、線上公文籃中演練

\* 臺灣競爭力論壇副研究員、元智大學社會暨政策科學學系兼任助理教授 (Associate Research Fellow, Taiwan Competitiveness Forum; Adjunct Assistant Professor, Department of Social and Policy Sciences, Yuan Ze University)

# The study on selection mechanism and practice of Fast Stream in UK

Chunta Lee

## Abstract

The Fast Stream has particular significance because of the recruitment model used by the Civil Service as a whole. The practice has been long established to take in staff at the bottom end of the system and develop them internally, with external or ‘open’ recruitment to vacant posts generally being the exception rather than the norm. One of the objectives of the Fast Stream is to ensure that the Civil Service remains attractive to the most talented who have the potential to become future leaders in the Civil Service. On the other hand, to provide the Fast Streamers with the development opportunities and experiences that will enable them to reach their full potential. This article found that the Fast Stream application process consist of online selection tests (Verbal and Numerical Reasoning Test) and the e-Tray Exercise are easy for applicants to access open practice examples. In addition to emphasis on verbal and numerical test items and e-Tray Exercise of applicant’s abilities of analyzing, reasoning, and logic, one-day assessment at Fast Stream Assessment Centre consists of a series of written and group exercises and interviews mainly assessed against the competencies and applicant’s personality.

**Keywords: Fast Stream, UK Civil Service, Online Test, e-Tray**

## 壹 前言

英國自1968年成立文官部(Civil Service Department)後，中央人事主管機關歷經多次變遷。1992年的文官法(The Civic Service [Transfer of Functions] Act)賦予各部會首長在文官管理準則(Civic Service Management Code)提出之文官政策架構下，對於文官任用及管理擁有更大的權限(Jarvis, 2002: 40)。1993年3月，布萊爾提出「現代化政府」白皮書，揭櫫「建立一個更好的政府，為人民創造更好生活」(to create better government to make life better for people)的願景，對於文官制度改革提出打造21世紀文官的承諾，使文官具備應付全球化變遷，成為具有創新能力、優質服務和合作凝聚的團隊。白皮書主要內容包括：新政府將透過公開競爭的過程進用各行業專才，並盡量運用短期契約，以適用各生涯階段人員的需求；將排除各部會間各級文官流動的障礙，並透過「快速升遷發展方案」(Fast Stream Development Programme)，使年輕而有能力的資淺文官快速升遷至高等職位(UK Cabinet Office, 1999)。

快速升遷有特殊的重要性，主要原因在於其採用的是將英國文官視為一個整體的甄補模式。長期以來，英國文官的甄選主要是針對最底層的公務人員來

進行，從而在內部進行封閉的培訓與發展，至於對外部的或是開放的甄補通常是非常例外的情形，而非非常態。近年來許多英國的高級文官職位漸漸透過快速升遷形成量變，但相對而言，中層管理職位的文官甄補還是比較缺乏開放性。快速升遷鼓勵具備私人企業、第三部門、及公部門跨機關經驗的人才，加入英國文官的行列，此更加彈性及滲透性的制度可以加速人員的流動，從各個層級提升公務人員的能力，以適應不斷變化的外在環境(Civil Service Human Resources, 2014: 12-14)。整體而言，快速升遷是英國文官的快速發展方案，其目的是打破傳統文官逐級升遷加速培育高級文官人才，以吸引優秀年輕大學畢業生投入政府部門工作。透過公開甄選及經由連續而密集的職位設計，有計畫地在所屬部會中不同部門或專案計畫中輪調歷練，俾利未來快速培育為高級管理階層之文官。

國內目前關於英國快速升遷甄選制度的介紹，劉慧娥(2013)及林欣慧(2014)提供非常詳盡的整理與爬梳。本文的主要重點在於甄選機制的實際現況，包括甄選流程的重要相關規定，線上測驗(online test)與「線上公文籃中演練」(e-Tray)的題型與實際例題。在

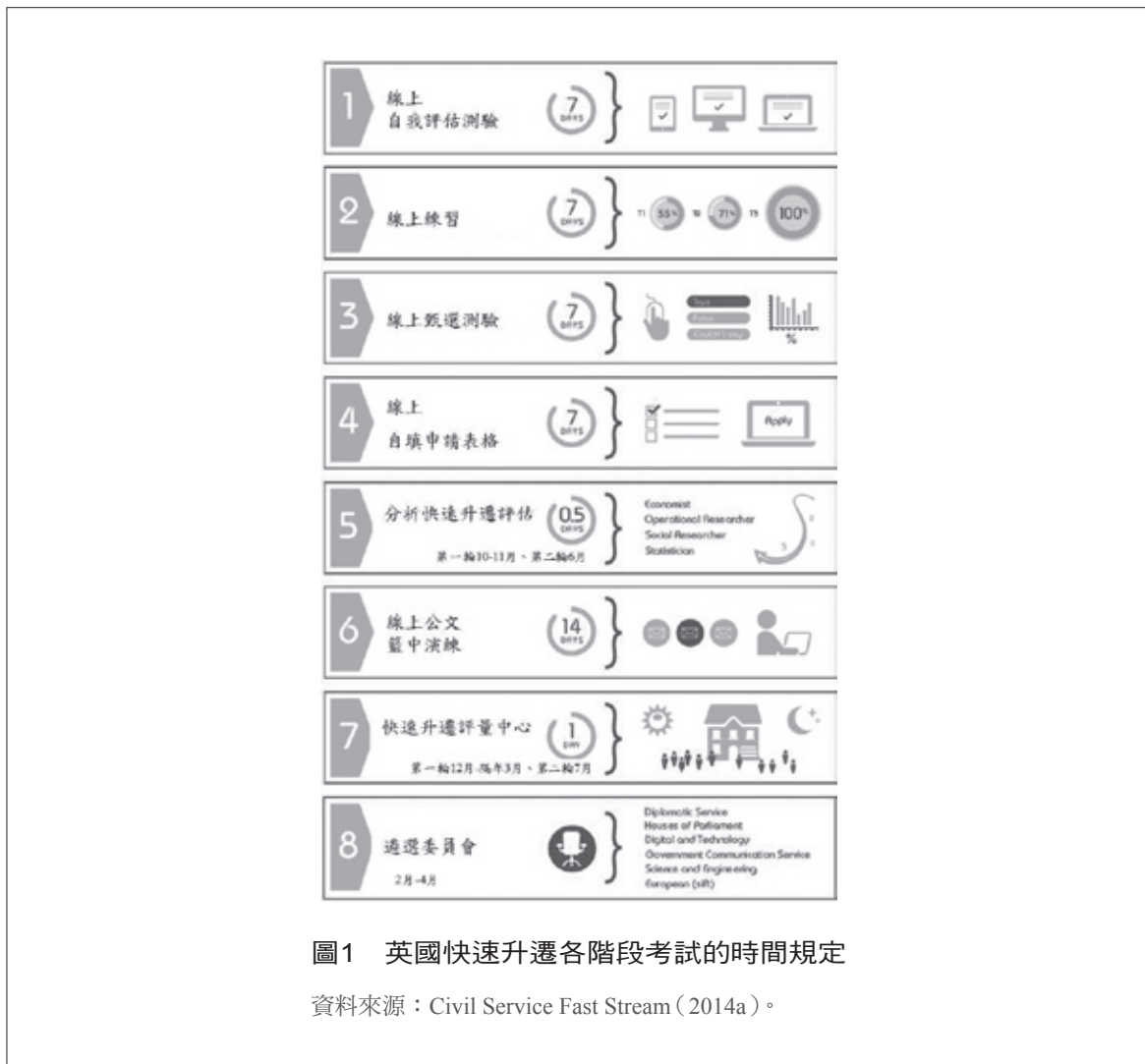
文章鋪陳方面，將先說明快速升遷甄選流程規定，繼而介紹註冊前的「開放測驗」、線上測驗階段的考試內容與題

型、以及快速升遷評量中心的運作，最後並提出結論。

## 貳 快速升遷甄選流程

圖1以流程標示的方式，以及非常生動的圖例，加以說明每個測驗階段規定完成的時限。申請者在完成註冊及選擇快速升遷組別後，被要求在7天內

完成線上自我評估測驗 (online self-assessment)，之後再分別各於7天內完成線上練習 (online practice)、線上甄選測驗 (online selection test)、線上提交



申請資料(online application form)。復次，一般快速升遷文官的申請者續被要求在14天之內，完成線上公文籃中演練。完成並通過者將會在個人網路帳戶中，收到參加快速升遷評量中心(Fast Stream Assessment Centre, FSAC)的電子郵件，通知前往倫敦，參加歷時1天的面試。最後，包括外交事務、國會事務、科學工程、數位科技、政府通訊、及歐洲快速升遷等快速升遷類科，合格者名單將交由遴選委員會(Final Selection Board)，進行最後階段的遴選。

英國快速升遷文官的考選，基本上是每年9月到11月間接受申請(黃榮源，2009: 67)。但近來隨著考試種類增加及測驗階段的複雜化，以及一些體驗實習方案的實施，快速升遷考試的申請辦理時間，最長可能延續到隔年的4月。以2014年最新的快速升遷考試規劃來看，多數的考試依舊是在9月到11月間辦理。而其中也有2類考試是例外的，包括分析快速升遷文官第二階段考試的申請，安排在2015年的2月至4月，而暑期多元化實習計畫(Summer Diversity Internship Programme, SDIP)申請作業，則是從2014年10月至2015年1月(GOV.UK, 2014a)。

暑期多元化實習計畫主要是針對來自不同背景的學生，提供一個觀察快速升遷文官的機會。申請者必須是大三、大四或者是研究所一年級的學生，

並且具有黑人或少數族裔的背景，抑或是社會經濟弱勢、身心障礙者。線上申請完成後，申請學生同樣被要求進行線上測驗，大約在2月底會制定出通過初選的候選人名單，之後在3月至4月初之間進行電話訪談。通過最後階段的甄選面試後，將會被安排到一個內閣部會工作，時間是從6月到9月。期間在倫敦服務者將可獲得每週350英鎊的實習津貼，若是服務機關位於倫敦以外的地區，則可以領取每週350英鎊的津貼(GOV.UK, 2014b)。暑期多元化實習計畫主要為特定年齡的少數人群包括亞裔、黑人以及少數族裔的學生提供工作實習機會，實習生將被安排到白金漢宮各部門進行短期實習，以便於其實際體驗公務員的工作環境、程式等。該計畫共包括本科生和研究生、專科生、中學生等三個層次。白廳實習生計畫是對現有公務員實習生計畫的補充和拓寬，具有促進社會不同階層、族群之間合理融合的意義。

Andrews與Ashworth(2013)指出，英國近年來的政策制定者與政治人物一直熱衷於鼓勵公部門更加多元化，尤其是在中央政府。例如，現任的影子內閣辦公室部長Michael Dugher表示，未來的工黨政府將確保，更大比例的快速升遷公務人員來自黑人與工人階級背景。英國政府一直尋求提高公務人員的代表性，主要有兩個原因：首先，使英

國文官體制更具有整體社會的代表性，如此才可被視為具正當性的政府，其次則是要確保政策能產生有利於社會各階層的結果。

在2013年的時候，在快速升遷網站上註冊表達參與意願者達到34,550位，相較於2012年的29,906位，成長15.5%。進一步以確實參加線上考試的人數觀察，快速升遷申請者的實際數額是17,966位，相較於2012年的21,542位，呈現下滑的趨勢(Civil Service Human Resources, 2014: 12)。圖2顯示從1998年至2013年間，實際註冊並參與快速升遷考試的人數。其中，在2004年的時候，當時引進線上自我評估測驗，某種程度可能形成申請者的阻礙，肇致申請人數大幅下滑。但整體來看，

快速升遷一直是英國有意從事公職者的重要途徑。

根據2013年度的快速升遷報告(Civil Service Fast Stream, 2014b: 12)，總計至2013年時，實際任職共有2,152位快速升遷文官，約占英國整體文官比例的0.5%。其中，從性別比例來看，有48.8%的快速升遷文官是女性。就人種而論，11.5%是少數族裔。同時，在所有的快速升遷文官中，11.9%是身心障礙者。大約有45%的快速升遷文官是負責政策規劃的相關工作，從任職的內閣部會來計算，人數多寡依序就業及退休保障部(Department for Work and Pensions)、外交及聯邦事務辦公室(Foreign and Commonwealth Office)、商業、創新及技術部(Department for

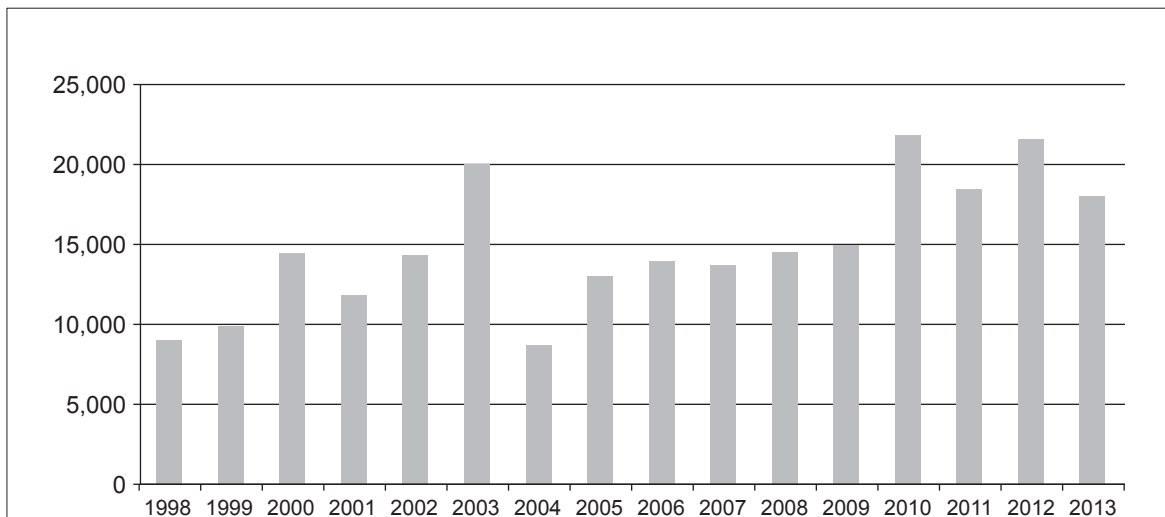


圖2 英國快速升遷申請人數(1998-2013)

資料來源：Civil Service Human Resources (2014: 12)。

Business, Innovation and Skills)、內政部 (Home Office)、以及國防部 (Ministry of Defence)。有關英國快速升遷文官的離職率 (attrition rate)，在2012年的時候為4.8%，及2013年時則降為2.9%。

根據一項由快速升遷文官自發組成的「快速升遷論壇」調查，在動機上促使彼等申請快速升遷原因，95%的受訪者表示是工作的挑戰性，比例最高，另外一個最大的因素則是認為所從事

的工作對整體社會有利，比例為91%。至於這些預期因素是否得到滿足，超過70%的受訪者認為，快速升遷提供一個機會，使自己能夠對社會產生積極的影響，並且能夠在關鍵的議題上有所貢獻。總的來看，絕大多數的快速升遷申請者確實是想盡一己之力，對整體社會有所作為 (Civil Service Human Resources, 2014: 10)。

## 參

## 正式註冊前的「開放測驗」

根據快速升遷「線上測驗指南」(Guidance for candidates taking online selection tests)，由於測驗本身令人感到陌生，因此如何進行甄選測驗確實造成有意申請者的困擾。該指南並建議，只要能夠多熟悉考試的內容，以及整個考試過程是如何舉行，就可以免除這樣的困擾，並且了解如何應試 (GOV.UK., 2014b)。熟悉甄選測驗的方法之一，即盡可能地練習測驗內容，包括書籍、網路資訊、以及在英國各大學的就業服務網站上，都能夠輕易地獲得練習機會。同時，由英國心理學會認可的心理測驗專家 (psychometricians) 研發許多甄選測驗的題目，也提供答案以及問答集 (frequently asked questions, FAQ)，都可以在英國心理學會網站 (www.psych-

testing.org.uk) 上獲得練習的機會。

在 GOV.UK. 網站有關快速升遷的申請事項 (Civil Service Fast Stream: How to apply)，說明在正式線上註冊之前，網站上提供免註冊、不記名的「開放測驗」(Open access tests)，讓有意申請快速升遷者能夠在註冊之前，先行了解語文測驗及數學測驗的題型。

「例題一」的語文測驗例題是以4題做為題組，在一段文字敘述說明之後，申請者必須根據內容提供的線索，回答後續的題組。根據網頁上的系統設計，如果正確回答題組的題目，將會顯示「答案正確，請點擊下一題繼續作答」。相反地，如果答錯的話，則會顯示「正確答案的選項為…」，並提醒「請再多花點時間詳讀文章提供的

資訊，之後再點擊下一題繼續作答」(Civil Service Fast Stream, 2014c)。以第一題「在現今改變急遽加速的情況下，媒體無法提供組織確保生存建議」為例，由於在文字敘述內容的第一句即指稱：「近年來商業世界的改變急遽加速，導致大眾媒體研提許多企業

如何適應生存的建議。」因此，該題答案選項顯然為「錯誤(FALSE)」。若申請者誤選為「正確(TRUE)」，則系統將會回覆「正確答案的選項為錯誤(FALSE)，請再多花點時間詳讀文章提供的資訊，之後再點擊下一題繼續作答」。

#### 例題一：

近年來商業世界的改變急遽加速，導致大眾媒體研提許多企業如何適應生存的建議。其中一個建議是組織之間建立互惠互利的合作夥伴關係，以提高企業本身、客戶及整體經濟的效益。組織將需要更多的創新和彈性，而不是一味堅守自設立以來的利益目標。一些評論家強調，跨部門的合作，包括非營利組織與商業部門的合作，可以為組織帶來巨大的效益，同時有助於英國社會的整合。這類的合作通常需要很細膩的操作，畢竟一個組織可能主要是追求股東的利益，而另一個組織則是企圖造福民眾的福祉。兩者之間所存在的差異恰好可以解釋，為什麼評論家聲稱這種合作夥伴關係可能具備更深遠的好處。可能的原因就兩類組織並非競爭相同的結果，此互動將涉及比較少的爭端，獲得彼此更多的支持，並獲得永續發展的機會。

第一題：在現今改變急遽加速的情況下，媒體無法提供組織確保生存建議。

答案選項：正確(TRUE) 錯誤(FALSE) 不一定(CANNOT SAY)

第二題：評論家認為，跨部門之間的合作關係可能減少爭議。

答案選項：正確(TRUE) 錯誤(FALSE) 不一定(CANNOT SAY)

第三題：近年來，組織之間的合作已經獲得大眾媒體很多正面的評價。

答案選項：正確(TRUE) 錯誤(FALSE) 不一定(CANNOT SAY)

第四題：部分組織可能需要從事更劇烈的變革，以確保合作的夥伴關係能夠成功。

答案選項：正確(TRUE) 錯誤(FALSE) 不一定(CANNOT SAY)

資料來源：Civil Service Fast Stream (2014c)。



「例題二」則是數學測驗的例題說明，題目首先是提供一張圖表，之後依據圖表所透露的資訊，要求申請者進行邏輯計算後，選擇最適答案。同樣地，無論答題正確與否，系統都會提供指示，給予作答方面的建議 (Civil Service Fast Stream, 2014d)。以第三題為例：「假設第四年到第五年的極端氣溫變動比率，與第六年到第七年的情況是一樣的，估計在第七年的時候，極端氣溫的出現次數大約會是多少？」根據基本的四則運算能力，以第五年極端氣溫的次數 (41 次) 除以第四年的次數 (36 次)，獲得 1.11 的比率，再以此比率乘以第六年的 22 次，可以估計第七年極端氣溫

出現的次數為 24.42 次。惟計算極端氣溫次數的邏輯並非依據四捨五入的原則，因此在無條件進位後，獲知第七年極端氣溫應為 25 次。

就快速升遷網站上所提供的開放測驗來看，語文測驗與數學測驗的題型主要是在測試申請者的閱讀分析及簡易計算能力，更重要的是兩種測驗作答所必須具備的邏輯思考能力。英國快速升遷甄選在筆試階段的測驗，目的顯非以艱深或不易理解的題目造成申請者的準備難度，而是確定申請者能具備分析、決策、解決問題的邏輯推理能力，以進行最基本、最核心的篩選工作。

**例題二：**

全球氣候變遷造成的災害次數

	第一年	第二年	第三年	第四年	第五年	第六年
洪水	279	201	158	144	196	132
暴風雨	76	128	131	85	90	94
乾旱	8	11	17	12	15	21
極端氣溫	36	50	7	36	41	22

第一題：在第四年的時候，三分之二的洪水發生在 1 月至 4 月之間。請問有多少次的洪水是發生在 2 月？

答案選項： A. 20 次  B. 22 次  C. 24 次  D. 26 次  E. 不一定

第二題：在第三年的時候，23% 的災害發生在歐洲。假設 18% 發生在歐洲的災害是暴風雨，大概會有多少次的暴風雨在全世界發生？

答案選項： A. 115 次  B. 118 次  C. 120 次  D. 123 次  E. 125 次

第三題：假設第四年到第五年的極端氣溫變動比率，與第六年到第七年的情況是一樣的，估計在第七年的時候，極端氣溫的出現次數大約會是多少？

答案選項： A. 21 次  B. 22 次  C. 23 次  D. 24 次  E. 25 次

資料來源：Civil Service Fast Stream (2014d)。

## 肆 線上測驗階段：考試內容與題型

在初步掌握快速升遷「線上測驗指南」後，有興趣成為快速升遷文官的民眾，必須透過線上註冊的程序，成為正式的申請者。整體來看，一般快速升遷文官（Graduate Fast Stream）的甄補過程主要分成線上測驗與快速升遷評量

中心2個階段。完成正式註冊及選擇快速升遷組別（Registration and Selecting Fast Stream）後，系統會要求申請者進行的線上測驗包括以下幾種項目，各項測驗的題型與內容，詳如表一所述。

（一）線上自評推理測驗（Online Self-

表一 快速升遷測驗階段與考試內容

階段	內容
註冊及選擇快速升遷組別	線上申請帳號密碼及選擇快速升遷組別。
線上自評推理測驗（僅適用於一般及北愛爾蘭快速升遷）	讓申請者於正式測驗開始前預先評估個人程度： (1)40題語文測驗（20分鐘）。 (2)18題數學測驗（22分鐘）。
線上甄選測驗練習	測驗完畢後告知分數，但不計入正式評分： (1)32題語文測驗（16分鐘）。 (2)15題數學測驗（20分鐘）。
情境判斷問卷（2015年新增）	每頁4題，共15頁，合計60題（25分鐘）。
線上甄選測驗及線上提交申請資料	正式測驗，測驗及申請資料將納入計分： (1)語文推理測驗40題（20分鐘）。 (2)數字推理測驗20題（25分鐘）。 (3)快速升遷職能問卷（35分鐘）。
線上公文籃中演練	共進行2.5小時，分為3個部分： (1)閱讀及理解背景資料。 (2)處理多封電子郵件，選擇最恰當及最不恰當的回覆方式。 (3)透過前兩階段得到的資訊撰寫回信。
快速升遷評量中心	入圍者將被邀請參加為期1日的評量活動： (1)團體討論或實作（45分鐘）。 (2)政策建議練習（105分鐘）。 (3)簡報發表（30分鐘）。 (4)面試（40分鐘）。
分析專業測驗（僅適用於分析快速升遷）	為期0.5天，進行分析相關專業領域的測驗。
決選委員會（僅適用於外交事務、國會事務、科學工程、數位科技、政府通訊、及歐洲快速升遷等類科）	由決選委員會進行討論及遴選。

資料來源：修改自林欣慧（2014）；GOV.UK.（2014a）。

Assessed Reasoning Tests)、線上甄選測驗練習(Practice for the On-line Selection Tests)、線上甄選測驗(On-line Selection Tests)

線上自評推理測驗、線上甄選測驗練習、以及線上甄選測驗的題型，均為語文測驗與數學測驗，題型與前揭線上正式註冊前的「開放測驗」並無二致。惟必須說明的是，包括自評推理測驗、線上甄選測驗練習的分數均不會採計，主要是提供申請者預先評估個人程度的機會。據以在正式的線上甄選測驗前，能夠掌握題型，增加題型熟悉度。

在正式的線上甄選測驗階段，除了語文測驗與數學測驗外，尚有需在35分鐘內填答完畢的快速升遷職能問卷(Fast Stream Competency Questionnaire)。李俊達(2014)的研究指出，快速升遷職能問卷是與職能相關的人格測驗，其主要目的是測試應試者在行為上，能否相應快速升遷文官所需職能。Briault(n.d.)提供快速升遷考試中職能問卷的例題：我屬於哪一類型的人(1)一旦下定決心，就勢必會克服困難與障礙；(2)在必要資訊有限或蒐集不完全的情況下，我仍會作出決策；(3)應用理論之論，同時更廣泛地了解實際情況；(4)在發言的時候能夠簡潔扼要且明確。根據說明(Civil Service Fast Stream, 2014e)，應試者在填答職能問卷時必須堅守誠信(integrity)，因

為誠信是英國文官的基本原則。在任何一个考試階段，如果應試者出現不實陳述(misrepresentation)，將會被取消應試資格，並影響未來的申請。

(二) 情境判斷問卷(Practice for the On-line Selection Tests)

根據快速升遷網站上公布之考試問答集(FAQs)，情境判斷問卷是快速升遷考試新增設的項目，並將在2015年首度施行。基本上，這項考試是沒有時間限制的，申請者將會在線上看到15頁的題目，主要是描述一些情境，從而要求申請者針對4個可能的行動方案排序，藉以獲知哪一個行動方案是申請者本身認為最有效率的。快速升遷網站建議，儘管在2015年施行時，未填畢情境判斷問卷者雖不至於被淘汰，但仍希望申請者能夠盡全力完成問卷(Civil Service Fast Stream, 2014f)。

在英國的Civil Service Prep公司(CSP, <http://www.civilserviceprep.co.uk/>)網站上，線上提供有意報考文官公職者測試相關題型的練習樣本。如「例題三」所述之說明，情境判斷問卷會先提出一個模擬之情境，並請受測者依據自己的想法，判斷在此情境下個人認為的解決方案。受測者在練習時，可以逕自判斷作答，但在完成題組的填答之後，系統會覆知合適的答案，以及相關說明。就「例題三」而論，選擇「要求該名員工具陳理由，並提醒對方機關要

求」的原因是，「先找該名員工溝通會比直接找上級好，或許是因為某些任務所需才導致長途電話費激增。如此也可

以獲得員工的信任與尊重，並且避免造成辦公室的緊張。」

### 例題三：

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

第一題：在這樣的情況下，你認為最好的解決方法是：

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

第二題：在這樣的情況下，你認為最不好的解決方法是：

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

資料來源：Civil Service Prep (2014)。

### (三) 線上公文籃中演練

從2013年9月以後，快速升遷考試中的「線上公文籃中演練」(e-Tray)改採線上測驗方式，此舉節省許多經費，包括監考費、測驗中心的住宿費、以及差旅費補貼等。線上測驗形式可以讓候選人自己決定考試的時間及地點，並讓主辦機關可以加快甄選程序。至於分析快速升遷文官 (Analytical Fast Stream) 的甄補過程則是不採用線上評估及線上

公文籃中演練，而是針對合格的候選人進行專業學科的評估，並且在順序上是安排在快速升遷評估中心之後。

在通過線上甄選測驗及完成申請表格後，申請者有2個星期的時間完成線上公文籃中演練的測驗，整個過程需要大約2.5小時，採用個人電腦的線上測試 (Civil Service Fast Stream, 2014g)。線上公文籃中演練主要是測試申請者處理典型工作的能力，尤其是藉由電子郵

件往來的工作事項，主要內容分成3個部分，必須限時完成(圖3)。

1. 準備任務 (Preparation Task)

測驗的第一個部分閱讀背景素材，過程中提供給申請者一整批的資料夾，點開後可以瀏覽到日常業務必須經手的文件素材。這些素材必須限定的20分鐘內詳加閱讀，俾利在第二和第三部分的任務派上用場，而在整個測驗過程中是可以反覆閱讀的。

2. 電子郵件任務 (Email Task)

測驗的第二階段是一連串的電子郵件，被預置在系統中的郵箱。申請者必須根據電子郵件所提供的資訊，以及第一階段的相關背景資料，做出判斷及回應，作答時間約在50至60分鐘。

3. 撰文任務 (Written Task)

申請者被要求針對最後一封電子郵件，直接進行書面答覆，撰文時間約在50至60分鐘。申請者所研提的答覆，

必須根據前面兩個階段的背景文件和電子郵件。

在快速升遷的網站上並提供線上公文籃中演練的公開測試版，申請者可以藉由35分鐘的版本獲得練習機會，俾利在實際測驗時，掌握題型與題項內容。根據測試版的說明，申請者可以(1)藉此熟悉線上公文籃中演練的格式和結構，(2)了解一些可能在正式測驗出現的例題，(3)獲得如何處理線上公文籃中演練建議和指引(Civil Service Fast Stream, 2014g)。測試版提供一個基本的例題，模擬正式測驗的內容，並且會要求限時答題，以符合正式測驗的情境，及實際工作中經常遭遇的緊急狀況。例題練習過程中，申請者會從電子郵件獲得系統的反饋，逐封逐題說明何者為最適答覆，並且解釋每項答覆的排序理由為何，提供正式測驗時判斷的指示與技巧。如「例題四」所示，申請者

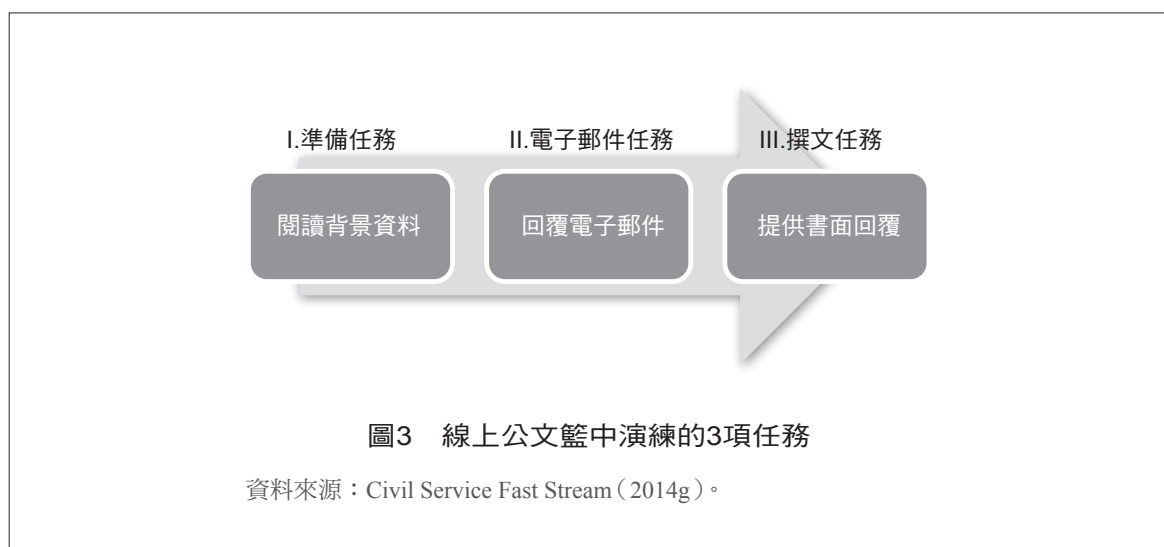


圖3 線上公文籃中演練的3項任務

資料來源：Civil Service Fast Stream (2014g)。

在開始練習後，將由系統提供任務說明，再逐步地依照要求完成準備任務、電子郵件任務，至於撰文任務則僅有任務說明，未提供具體例題。系統指稱撰

文任務是採「自由形式」(free form)，申請者將會在畫面中看到一段資訊，並且被要求寫出一段回應，在限定的時間內，撰寫一篇回覆短文。

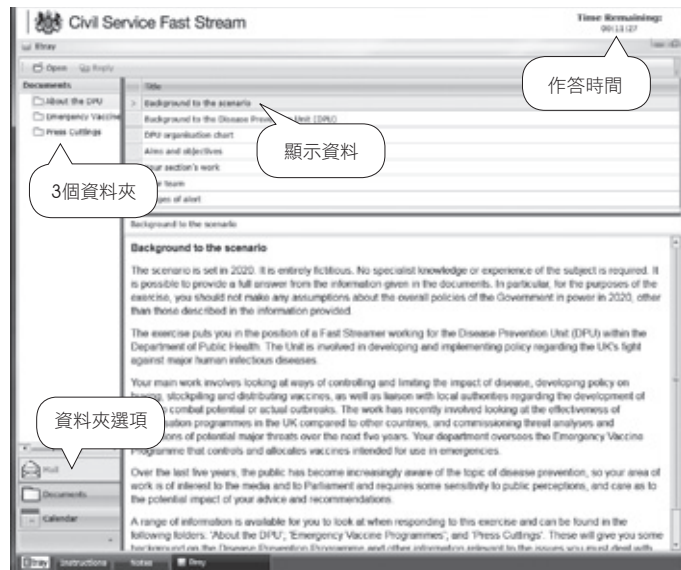
#### 例題四：

##### 任務1說明：準備任務

當開始任務後，你將有15分鐘熟悉3個文件夾中的資訊。  
文件夾1：關於疾病管制組  
文件夾2：緊急疫苗計畫  
文件夾3：剪報資料

這些資料夾可以提供疾病預防計畫的相關背景及資訊，並幫助你完成這個例題的練習。

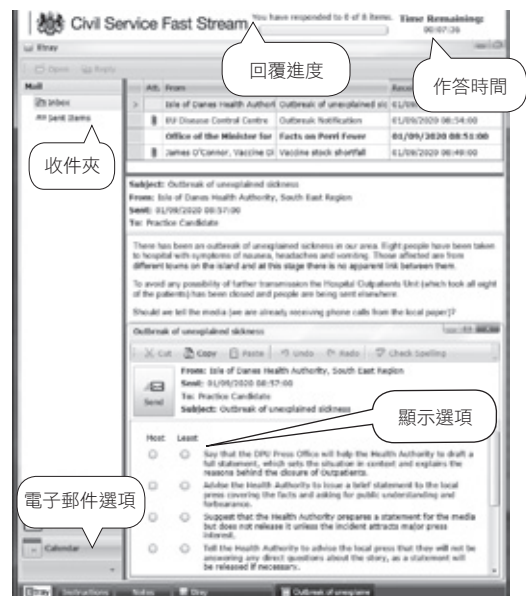
任務1並不會進行評分，但請仔細閱讀資訊，後續將需要這些資訊來回答其他任務的問題。在整個練習過程中，這些文件可以在任何時間反覆查找。



##### 任務2說明：電子郵件任務

在閱讀背景資料後，你現在需要回應一系列的電子郵件，計有20分鐘完成這項任務。

你必須展開每一封電子郵件，並且點擊回覆(reply)按鈕，之後再根據提供的4個顯示選項，判斷其中2個選項，何者最為合適，而何者最不合適。當你擇定選項並回覆之後，隨即會再收到接續的郵件，並且需要進一步處理。總計將必須回覆8封郵件，因此必須盡可能地掌握時間，有效地回應及反饋。



資料來源：Civil Service Fast Stream (2014g)。

## 伍 快速升遷評量中心

在申請者正式通過線上公文籃中演練後，將從個人網路帳戶收獲通知，受邀到位於倫敦議會街100號（Parliament Street 100）的快速升遷評量中心，進行長達一整天的測驗與面試。測驗內容包括(1)團體討論或實作（45分鐘）、(2)政策建議練習（105分鐘）、(3)簡報發表（30分鐘）、(4)面試（40分鐘）。快速升遷評量中心的主要目的是確認應試者是否具備所需的文官職能（competencies, 指勝任工作的能力）。

以快速升遷人員考選而言，考生是否具有特定的核心職能是最主要的關鍵（Cabinet Office, 2005）。英國在2013年4月通過最新的「文官職能架構2012~2017」（Civil Service Competency Framework 2012-2017）（Civil Service Human Resource, 2013），擔任英國文官者需要的職能包括三大面向「定位方向」（setting direction）、「關注民眾」（engaging people）、及「傳遞結果」（delivering results），共計涵蓋10項能力：(1)綜觀全局（seeing the big picture）、(2)改進與改善（changing and improving）、(3)有效決策（making effective decisions）、(4)領導與溝通（leading and communicating）、(5)協力與合作（collaborating and partnering）、(6)提

升整體技能（building capacity for all）、(7)追求商業成果（achieving commercial outcomes）(8)傳遞市場價值（delivering value for money）、(9)提供優質服務（managing a quality service）、(10)快速傳遞（delivering at pace）。

根據英國專業心理測驗公司 Job Test Prep（2014）的說明，快速升遷考試的面試問題，包括在什麼情況下你會覺得工作是種壓力？你如何自我激勵？請分享一個你曾經表現誠信（integrity）的例子？你會如何面對逆境，並表現出客觀性？在什麼情況下，你覺得自己必須去適應一個困難的處境？請分享一個你曾經表現領導技巧的例子？請分享一個你曾經被迫去學習新技能的例子？請分享一個您曾經如願以償（achieved the desired result）的例子？請分享一個你覺得是物有所值（value for money）的例子？整體而言，英國快速升遷考試的過程中，包括線上甄選測驗的快速升遷職能問卷，以及前往快速升遷評量中心的面試，均涉及到人格測驗，且均以快速升遷文官所需的職能為基礎（李俊達，2014）。

## 陸 結論

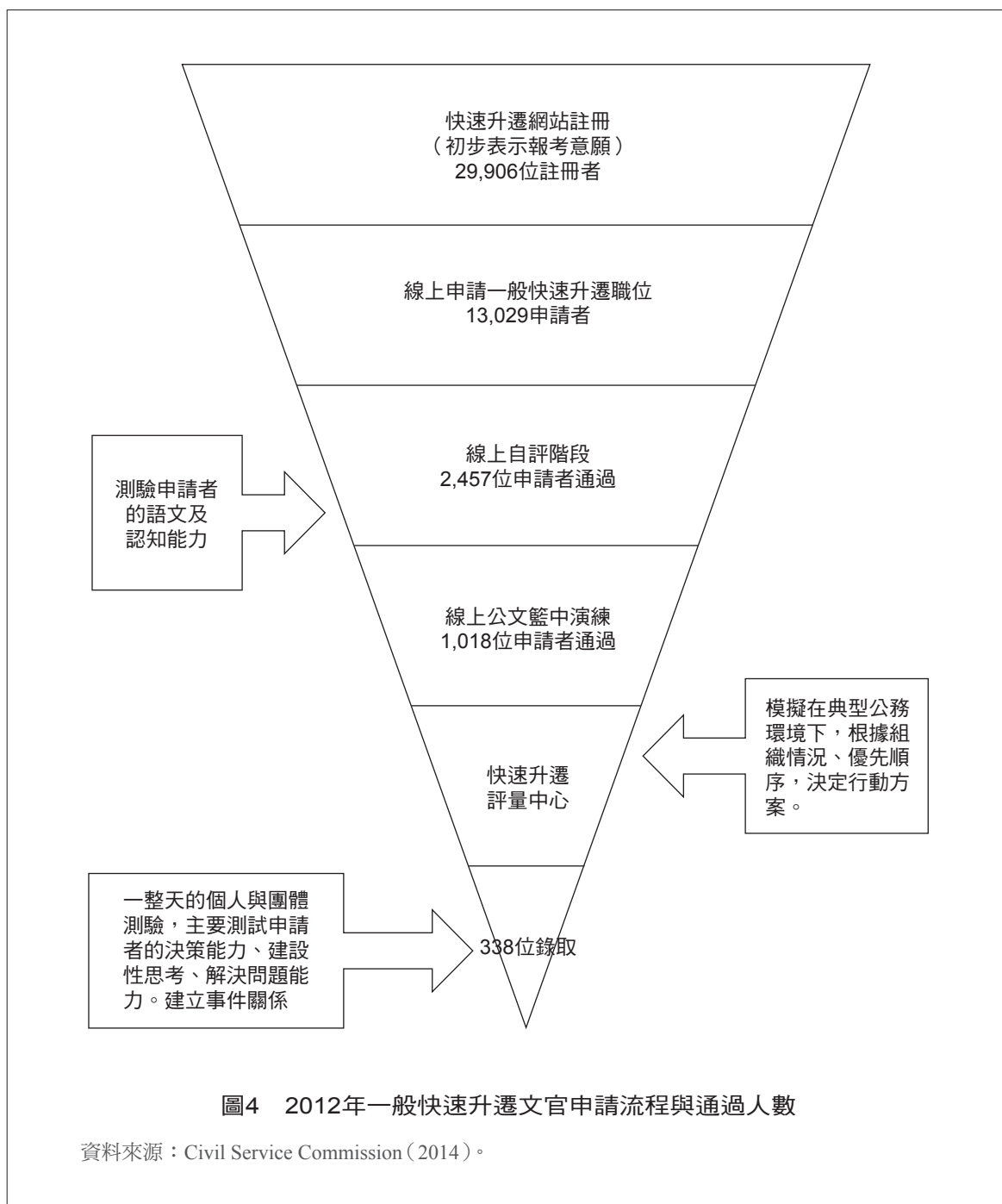
公務人員的職責是服務於政府，政府必須任用最優秀的人才，以提供最好的服務。英國公務人員的長期以來的核心原則是，甄選必須取決於人才的功績（merit），而非考量其背景。英國政府長期以來致力於招募國內最聰明、優秀的人才，因此，也無可避免地有許多公務人員是來自英國最好的大學。然而，即便是最優秀的人才，並以人才價值為甄補標準，卻不能保證具備整體社會的代表性。因此，英國政府在教育制度上從事許多改革，從而提高社會的流動性。英國政府不斷地與非官方的組織合作，包括學校、社會教育學院、大學、企業、專業團體、以及廣泛的第三部門和志願組織，以確保公務人員的任職機會確實向所有人開放，以創造一個更加公平的社會（Civil Service Commission, 2014）。

整體而言，英國快速升遷文官的甄選是一個漫長但又富有效率的過程，並且希望讓有興趣者能夠了解及熟悉甄選機制。快速升遷考試的絕大部分甄選均採線上進行，除了可以節省考試成本外，也可有效率地篩選申請者。如圖4所示，在2012年時，一般快速升遷甄選的註冊者將近3萬人，但歷經線上正式申請、甄選考試、公文籃中演練各階段，最後僅剩1,018位獲得邀請，前往

快速升遷評量中心進行實作測驗及面試。同時，甄選過程中的各項機制遵守公開且資訊充足的原則，以降低申請者的報考門檻。在相關網站上，可以輕易地獲知快速升遷考試的類科、應考資格、甄選程序，並提供各階段的簡介（introduction）、給申請者的指引（guide）、問答集的考試內容說明等豐富資訊。

揆諸先進歐美國家的文官考試特點，包括(1)以職能為核心，考選方法與內容跟工作有充分關連性。(2)部會用人分權化。(3)大規模考試需有高度篩選機制及篩選階段。(4)口試是一個必要流程。(5)申請者腦筋清楚是考選用人最重要的依據（彭錦鵬，2010）。就快速升遷考試的甄選機制而論，完全相應於前述各項特點。而在快速升遷考試的題型與內容方面，包括線上甄選階段的語文題、數學題，以及線上公文籃中演練，均能在網站上找到例題，俾利申請人能熟悉正式測驗的進行方式。更重要的是，題目並非以專業能力為測驗基礎，其目的是為測驗受試者的分析、推理、邏輯及論證能力。輔以快速升遷職能問卷以及快速升遷評量中心的實作與面試，在在均關注申請者的人格特質，以及評估申請者是否具有快速升遷人員的核心職能。





【參考文獻】

- 李俊達 (2014)。〈人格測驗在文官考試的應用與發展〉。論文發表於「『文官制度之改革與創新』封閉式研討會」，2014年7月14日，臺北：考試院。
- 林欣慧 (2014)。〈英國文官甄選快速升遷制度之介紹〉。《游於藝》，159，下載自 <http://epaper.hrd.gov.tw/159/EDM159-0503.htm>，瀏覽日期2014年11月30日。
- 彭錦鵬 (2010)。〈公務人員考選制度的變革與未來展望〉，《國家菁英季刊》，6，1: 17-40。
- 黃榮源 (2009)。〈英國文官制度改革的彈性化策略：一個歷史制度途徑的分析〉。《文官制度季刊》，1(2): 57-90。
- 劉慧娥 (2013)。〈英國政府快速升遷制度之介紹及分析：我國人才甄選可參考借鏡之處〉。《國家菁英》，9(2): 163-209。
- Andrews, R., & Ashworth, R. (2013). Determinants of representation: An empirical assessment of the UK civil service. *Policy & Politics*, 41(3): 429-448.
- Briault, S. (n.d.). Applying to the Civil Service. Retrieved on 15 June, 2014, from [http://www.nottingham.ac.uk/shared/shared\\_careers/pdf/Misc-Applying\\_to\\_the\\_Civil\\_Service\\_Fast\\_Stream.pdf](http://www.nottingham.ac.uk/shared/shared_careers/pdf/Misc-Applying_to_the_Civil_Service_Fast_Stream.pdf)
- Cabinet Of ce. (2005). *Fast Stream in-service: A guide for applicants*. London: Cabinet Office.
- Civil Service Commission. (2014). *Review of Fast Stream recruitment and selection*. Retrieved on 30 November, from <http://civilservicecommission.independent.gov.uk/news/review-fast-stream-recruitment-selection-7-february-2014/>
- Civil Service Fast Stream. (2014a). *Application timeline*. Retrieved on 30 November, 2014, from [https://candidate.faststream.gov.uk/Fast-Stream2015/\(uqme1x55tywyecnwjbjv0245\)/cqtmaps/public/timeline.pdf](https://candidate.faststream.gov.uk/Fast-Stream2015/(uqme1x55tywyecnwjbjv0245)/cqtmaps/public/timeline.pdf)
- Civil Service Fast Stream. (2014b). *Civil Service Fast Stream: Annual Report 2013*. Retrieved on 30 November, 2014, from [https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/359238/Fast\\_stream\\_annual\\_report-2013.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/359238/Fast_stream_annual_report-2013.pdf)
- Civil Service Fast Stream. (2014c). *Open access preview verbal test*. Retrieved on 30 November, from <http://www.cubiksonline.com/FastStream/Assessments/Views/Assessment.aspx>
- Civil Service Fast Stream. (2014d). *Open access preview numerical test*. Retrieved on 30 November, from <http://www.cubiksonline.com/FastStream/>

- Assessments/Views/Assessment.aspx  
Civil Service Fast Stream. (2014e). A step-by-step-guide to your application. Retrieved on 15 June, 2014, from <http://faststream.civilservice.gov.uk/application-process/application-process/>
- Civil Service Fast Stream. (2014f). FAQs. Retrieved on 30 November, from [https://candidate.faststream.gov.uk/FastStream2015/\(uqme1x55tyw-yecnwjbjv0245\)/GeneralMenu/FAQs.aspx?id=#sart](https://candidate.faststream.gov.uk/FastStream2015/(uqme1x55tyw-yecnwjbjv0245)/GeneralMenu/FAQs.aspx?id=#sart)
- Civil Service Fast Stream. (2014g). Practice e-Tray exercise. Retrieved on 30 November, 2014, from <http://www.cubiksonline.com/Cubiks/Etray3/Instructions/ShowInstructionsForEtray>
- Civil Service Prep. (n.d.). Situational Judgment Test. Retrieved on 11 December, 2014, from [http://www.civilserviceprep.co.uk/public/frames\\_sample\\_can.htm](http://www.civilserviceprep.co.uk/public/frames_sample_can.htm)
- GOV.UK. (2014a). Civil Service Fast Stream: How to apply. Retrieved on 30 November, 2014, from <https://www.gov.uk/civil-service-fast-stream-how-to-apply#fast-stream-schemes-and-timetable-for-applications>
- GOV.UK. (2014b). Civil Service Fast Stream: Summer Diversity Internship Programme. Retrieved on 30 November, 2014, from <https://www.gov.uk/civil-service-fast-stream-summer-diversity-internship-programme>
- GOV.UK. (2014c). Guidance for candidates taking online selection tests. Retrieved on 30 November, 2014, from [https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/349436/Guidance\\_for\\_candidates\\_taking\\_online\\_selection\\_tests.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/349436/Guidance_for_candidates_taking_online_selection_tests.pdf)
- Jarvis, R. (2002). The UK experience of public administration reform. London: Commonwealth Secretariat.
- Job Test Prep. (2014). Civil Service Assessment Centre exercises and interview preparation. Retrieved on 30 November, 2014, from <http://www.jobtestprep.co.uk/civilservice#i\nterview-questions>
- UK Cabinet Office. (1999). Modernising Government. London: TSO.