

## 雙語國家政策與國家考試制度興革方向

呂育誠\*

### 摘要

本文從策略性人力資源觀點，探討落實雙語國家政策過程中，國家考試制度變革應考量的因素與變革途徑。由於雙語國家政策涵蓋各級政府運作，以及與外部環境互動方式的調整，故公務人員不僅要具備雙語能力，更要能實際改變工作內容與對外服務方式。基於此，策略上應該要將人才招募、考試、訓練、任用等各階段，都納入考試制度變革範圍中；而作法上則基於未來工作特性與需求，採行不同的篩選或評量作法。筆者認為採行策略性人力資源管理架構，不僅更能增加變革的周延性與可行性，也可讓國家考試制度能更全面性的回應雙語國家政策需求。

關鍵詞：雙語國家政策、考試制度、策略性人力資源管理、變革

---

\* 國立臺北大學公共行政暨政策學系教授

## **Study of Institutional Changes in National Examinations toward a Bilingual Nation**

Yu-Chang Lu\*

### **Abstract**

This paper studied possible changes in the examination system for the Bilingual Nation Policy (BNP) under strategic human resource management (SHRM). Because BNP covers multi-governmental operations and will change public service processes toward citizens, civil servants need to improve their bilingual ability and provide bilingual service in their work. So strategically, the change in examination system should include recruitment, examination, training, deployment...etc. and different personnel management issues and steps. Practically, recruiters and managers also have to use multiple recruiting and assessment techniques on the bases of real work situations. The author suggests that the SHRM framework can upgrade appropriateness and feasibility to the change of the examination system, and more importantly, provide concrete contributions toward the BNP.

Keyword: Bilingual Nation Policy (BNP), examination system, strategic human resource management (SHRM), change

---

\* Professor, Department of Public Administration and Policy, National Taipei University

## 壹、前言

蔡英文總統於 2020 年 5 月 20 日第二任就職演說內容，對於我國未來產業發展策略推動方向，宣示「……未來，臺灣更要和國際進一步接軌，我們將在雙語國家及數位領域上，培養更多的本土人才和菁英，讓產業有更強的國際競爭力。」（中央社，2020）。根據此主張，不僅行政院立即著手整合相關部會規劃執行策略，考試院也提出研議公務人員考選與訓練等業務應進行配合的政策構想。其中，變革考試制度以甄拔出具備相關能力或條件的公務人員，可說是落實本政策的基礎工作。

本文即是針對上述政策背景，探討國家考試制度配合雙語國家政策過程中，應考量的因素與可採行的執行途徑。由於本政策最終目標是要讓政府接軌國際並提升競爭力，故不僅要藉由考試鑑別出人員能力，更應確保在任職時確實發揮功能。因此種多重需求與目標之達成，筆者認為或可以採行策略性人力資源管理 (strategic human resource management, 以下簡稱 SHRM) 觀點為論述與提出建議之指引。由於 SHRM 兼從技術執行與策略規劃等多層面探討人事管理議題，並基於績效與目標導向整合人員與組織期望 (Lim et.al, 2017, p. 92)，故對於雙語國家政策此種跨政府部門、跨機關層級，且涉及用人單位與公務人員……等多元需求的人事政策變革，一方面可提供較宏觀的思考架構；另一方面也可以指引未來發展的可能路途。基於此，本文將分析雙語國家政策可能涉及的政府人力甄選及運用問題，並歸納本政策對公務人力的需求，將考試制度變革的思考範圍擴大為自報名、參加考試，到及格後進行訓練等不同階段，並根據 SHRM 的思維分別提出對應的理念架構與執行建議。本文希望藉由此論述過程，除了提供對本議題不同的理解構面外，也能有助於雙語國家政策的真正落實。

## 貳、雙語國家政策對國家考選制度的影響

本部分將探討各機關推動雙語國家政策現況，以分析本政策對公務員考選制度與管理，乃至於整體人事制度可能產生關連的重要課題。

### 一、現行政策要點與作為

自 2020 就職演說後，總統仍持續關心雙語國家政策推動情形，除了在多次場合提及外，2020 年 11 月 23 日更偕同副總統出席「2030 雙語國家政策第一次諮詢會議」，會中除聽取政策簡報外，也與各級政府與民間從事英語教育者、媒體、企業等代表交換意見（總統府，2020），可見雙語國家政策乃是宏觀性的整合策略，且影響範圍不只跨越政府界線，也需要民間配合。至於其具體落實對公務人員的影響，可從行政院與考試院近日的作為來分析。

## (一) 行政院

行政院是雙語國家政策的主要整合與執行機關，主要為召開跨部會協調會議，並規劃民眾、產業及政府全面落實雙語政策的行動內容，而國家發展委員會（以下簡稱國發會）則是各計畫列管機關，國發會在綜合各方意見後，提出「2030 雙語國家政策發展藍圖」，本藍圖列出下列 8 項各參與者應執行的共同策略（國家發展委員會，2020）：

1. 推動各部會官網全面雙語化。
2. 與外國人相關文書雙語化。
3. 公共服務場域第一線服務雙語化。
4. 落實政府公開資訊雙語化。
5. 與外國人相關法規雙語化。
6. 推升文教場館之雙語服務。
7. 培育公務人員英語溝通力。
8. 全國技術士技能檢定考試及證照雙語化。

筆者認為上述 8 項共同策略具體勾勒出雙語國家政策中，公務人員應具備的能力與發揮的功能：

第一，在個人能力上，雙語將可能成為任職條件（取得認證），同時也要能運用雙語與服務對象溝通。

第二，在功能發揮上，公務員需運用雙語調整機關運作方式，包括建置網頁、雙語文書，乃至於服務雙語化等。

## (二) 考試院

由於政府推動雙語國家政策的基本單元就是公務人員，故考試院及相關部會也推出許多配合政策，具體有下：

1. (2020 年 9 月) 公務人員保障暨培訓委員會（以下簡稱保訓會）「2020 年度薦任公務人員晉升簡任官等訓練規劃辦理情形」報告

本案為保訓會於考試院會中的報告，其中與雙語國家政策相關者主要包括：(1) 規劃納入英語培訓課程，並藉由實體與數位併行之英語課程，推動公務應用英語訓練；(2) 提升未來簡任文官的英語能力，並自高考三級暨普通考試錄取人員訓練全面推動辦理，未來的薦升簡訓練亦將納入英語培訓（考試院，2020a）。

此外，自 2020 年 11 月 30 日起，所有公務人員之法定訓練均納入英語培訓課程，包括公務英語數位課程、強調公務情境互動演練之實體課程等（考試院，2020b）。

2. (2020 年 11 月) 考試院第 13 屆第 12 次會議

本次會議通過了考試院第 13 屆施政綱領。本綱領有下列 3 處提及雙語國家政策：(1) 總綱：增進文官跨域發展、數位能力及國際接軌能力，



落實雙語國家政策；(2)考選：因應全球化及 2030 雙語國家政策人才需求，適時調整考選方案，提升公務及專技人員之英語力；(3)保障與培訓：「精進多元學習機制，規劃現代化線上培訓模式；提升文官英語力及國際接軌能力，達成雙語國家政策目標」（考試院，2020c）。

### 3. (2020 年 12 月) 考選部「2030 雙語國家政策發展藍圖」

本案也是考選部於考試院會的報告，內容除檢討現行各考試類科英文考試方式外，也宣示未來將在現有制度基礎上逐步推動，以回應國家發展及公私部門人才之需求。

針對本報告案，黃榮村院長於會中最後提示，未來可再研議各類國家考試英文占分比率與計分方式，以及逐步分階段增列通過英文檢定為應考資格條件等配套作為（考選部，2020）。

考試院、考選部及保訓會的政策作為，具體的將雙語國家化政策轉化為人員擔任公務人員的必備條件，亦即藉由考試科目調整與訓練內容的擴增，使公務人員需具備一定程度以上的雙語能力，同時在未來生涯發展各階段，也要隨時提升雙語能力。

## 二、涉及的考選變革議題

從前述考試院長提示，以及考選部、保訓會的報告可知，雙語國家政策與公務人員最直接相關的，主要為考試與訓練兩業務：前者包括考試類科與計分方式變動；後者則是訓練課程與內容調整。不過若從總統宣示，以及行政院（國發會）所提出的策略內涵，則雙語國家政策影響範圍不只包括政府內部運作方式變革，也及於政府與外部民眾的關係，甚至成為我國參與國際事務的重要憑藉。因此可能影響的範圍，除了考選與訓練外，更可能包括了考績、機關組織編制與職責分工，乃至獎懲與績效提升……等人事制度的配合，同時由於其屬於國家整體政策，故中央與地方人事管理相關議題自然也應考量，簡言之，本政策對各項人事制度、管理以及運作，可能產生「牽一髮而動全身的」效應。不過限於篇幅與本文研究範圍，筆者僅針對國家考試制度來論述。具體而言，可以根據辦理考試的流程，區分為前、中、後期 3 階段分別說明如下：

### （一）前期

指公告及報名階段，可區分為考試本身與應考人兩部分：

1. 考試本身：即各考試類科英文科目考試內容與分數採計方式。
2. 應考人：即應考人需具備的英文資格與能力。

而除了上述 2 項主要項目，包括考試簡章、各類公告資訊雙語化的範圍與作法，也應一併考量。

### （二）中期

指辦理考試階段，可區分考試方式與計分標準兩部分：

1. 考試方式：指考試技術（筆試、口試……）、考題型式（測驗題、申論

題……)、考試環境(集中、分散……)。

2. 評分標準：包括及格分數決定、分數權重……等。

除了前述兩主要工作外，本階段也要考量相關配合作為，包括建立或調整英文命題委員人才庫，或是考場環境與工作人員識別之雙語化等。

### (三) 後期

此部分可分為初任公務人員與現職人員：

1. 初任公務人員：根據公務人員任用法第 10 條、公務人員訓練進修法第 4 條等法令規定，參加國家考試錄取人員尚要經過訓練及格，始能取得任用資格，故訓練內容融入合雙語政策方式，自然影響整個考試結果。

2. 現職人員：主要指升官等考試，由於未來薦任升簡任升官等考試，將由升官等訓練取代，故也應同前項考量訓練內容融入雙語化的方式，至於委任升薦任考試，則是辦理考試過程中英文考試方式與評分標準的問題。

至於本階段配套課題，主要是建置適合辦理雙語訓練、考試或認證的條件，包括合格師資認定方式、教材設計、訓練課程或上課內容配合改變……等。

綜上分析，筆者認為正如本文標題所示，雙語國家政策與考試不只是考科或計分方式等技術性問題的調整而已，其更需要進行制度變革方能滿足應考人與用人機關的各種需求，不僅如此，當考試技術或政策改變後，接續的人員任用，以及機關人力運用、業務推動等作為，也可能需同時調整，例如可能要調整陞遷序列，讓具備雙語能力人員優先陞任機關辦理涉外事務之特定職務即是。不過限於研究主旨與篇幅，本文將僅從考試制度與考選政策範圍，根據策略性人力資源角度來思考相關課題與變革方向。

## 參、策略性人力資源觀點下的人才考選

策略性人力資源管理是近年探討組織人事管理問題的普遍架構，正如字面所示，其主張人事管理應從整體策略，以及資源運用等宏觀角度來思考，故筆者認為相當適合作為考試制度整合雙語國家政策的概念基礎。以下便從基本理念、人才甄選 2 層面來分析。

### 一、基本理念

傳統上人事對於組織而言，只是諸多管理工作的一類而已，同時人事單位也被歸類為「幕僚」(staff)，主要功能則在於支援業務 (line) 單位需求。SHRM 則認為人員是組織推動一切工作的基礎要素，故不僅不應獨立區隔成單一業務，更要積極運用「策略性規劃」(strategic planning) 原則與方法，將人員與組織內外因素串連起來，以達成整體目標或績效 (Fredericksen et.al., 2016, p.107)。簡言之，人員並非組織運作過程的投入因素或工具，而是需要基於整體思維進行綜合規劃與運用的寶貴資源，其重要內涵與特性如表 1 所示：

表 1 策略性人力資源管理與傳統人事管理的比較

	傳統人事管理	策略性人力資源管理
分析焦點	重視個別成員的心理或動機狀態或表現	重視人資實務與組織整體策略關係，同時強調整體績效表現
分析範圍	微觀的、個別的，追求個人或小範圍人事業務最佳化	宏觀的、整體的，追求組織整體縱向層級與橫向單位間的最佳整合方式
時間長度	關注短期的問題解決過程	重視長期人力資本發展
人力資源定位	無關組織目標與策略；控管導向	高度關注組織整體目標與策略；激勵與自主授能導向

資料來源：“Shedding New Light on Strategic Human Resource Management: The Impact of Human Resource Management Practices and Human Resources on the Perception of Federal Agency Mission Accomplishment,” by S. Lim, T. K. Wang and S.-Y. Lee, 2017, *Public Personnel Management*, 46(2), 94.

表 1 除了顯示出 SHRM 的宏觀關切範圍，也強調人力資源應同時符合人員與組織的雙重需求：人員除了履行職責外，也要獲得激勵與自主授能 (empowerment and autonomy)；組織則除了整合層級與單位間的行動外，更要達成整體績效目標。

SHRM 對當前公部門而言尤其重要意義，因為任公職人員均是經由法定程序取得任用資格，具有法定職權與地位，同時機關運作除了不像企業營利的本位考量外，更要配合國家政策並回應外在環境需求，故更要通盤權衡人員本身，以及相關的影響因素，如表 2 所示：

表 2 公部門策略性人力資源管理內涵與工作目標

核心要素	工作目標
策略性規劃 (strategic planning)	1.取得單位管理者或領導者承諾 2.確保人員理解 3.建立清晰的使命、願景與目標
內部過程 (internal process)	1.提升人員接收資訊能力 2.提升人員生產力 3.提供適當報酬
人員能力 (employee capacity)	1.提升人員工作動機與承諾 2.改善訓練與發展作法 3.強化資訊處理與應用能力 4.發掘具管理或領導潛力人員
人力規劃 (workforce planning)	1.評量現有人員能力 2.預測未來人力需求 3.分析當前與未來人力落差 4.發展解決前述落差之策略 5.持續監測人力狀況
課責 (accountability)	1.評估執行成果 2.依法行政 3.強化內部人員參與 4.強化外部民眾參與 5.界定能力提升範圍

資料來源：Public Human Resource Management: Strategies and Practices in the 21st Century (pp. 337-338), by R. P. Battaglio Jr., 2015, Sage.

表 2 內容顯示公部門採 SHRM 納入更多政策與外部民眾的意見，因此除了策略性的規劃外，更強調提升人員能力與人力規劃，亦即人員不只要能履行本身職責，也要能與他人合作共同達成組織目標，同時組織人力也要能因應未來發展需求。筆者認為此種特性與我國人事制度可說是相當契合的，因為在五權分立，以及中央地方機關適用相同人事法制基礎上，我國人事體制本屬一體，且各項法規，包括考試、任用、考績、級俸……等，也都是相互關連，故任何人事議題的規劃與執行自然是「策略性」的。因此如前文所歸納，雙語國家政策涉及國家整體發展與跨政府間的合作時，人事制度便要基於策略觀點來調整因應，筆者認為可以根據表 2 內容分析如下：

第一，策略性規劃：指各級機關首長、主管與人員，都要瞭解雙語國家政策內涵及其重要性。

第二，內部過程：人事制度應能將雙語國家政策有效傳達到每位公務人員，使其瞭解政策與能力提升的關連性。

第三，人員能力：每位公務人員都應有具備雙語的動機、意願，並藉以提升其工作能力。

第四，人力規劃：機關應針對現況與未來發展需求，賦予公務人員適當的雙語能力。

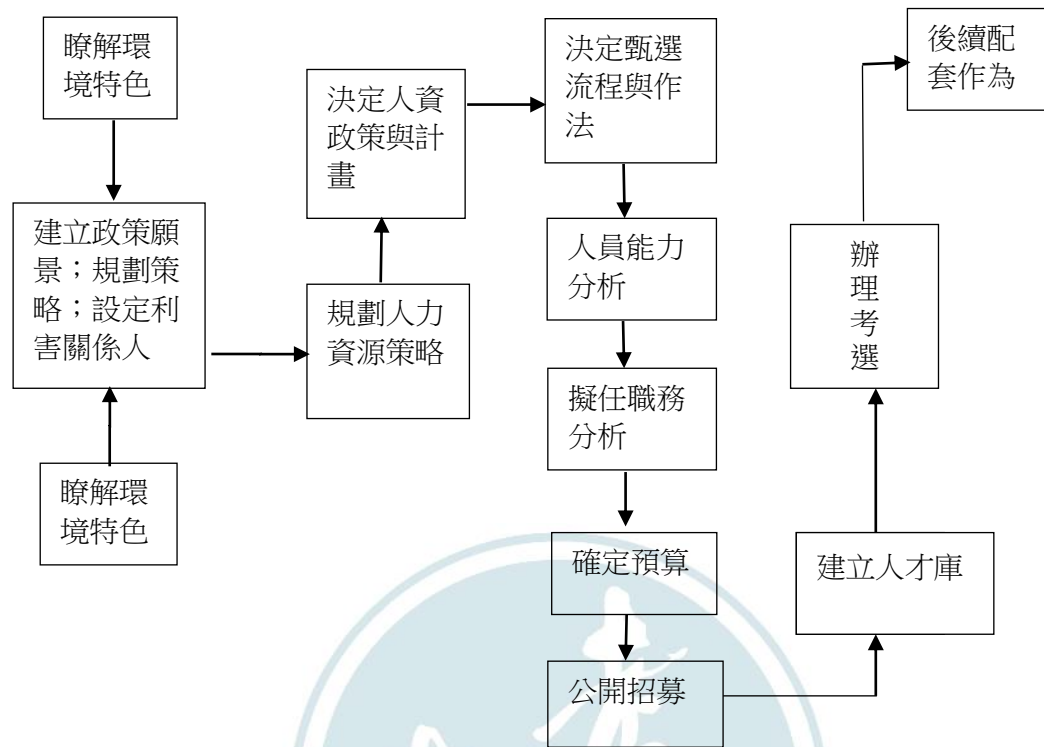
第五，課責：各項提升公務人員雙語能力的作為應是可評估的，且能接納機關內部與外部顧客的意見。

## 二、人才甄選

在策略性的思維下，由於人員管理可能是影響組織建構與運作的關鍵因素，故其進用自然也是各類因素綜合規劃的成果。Federicksen 等 (2016, p. 109) 認為在策略觀點下，組織進用人員乃是全盤性的人力規劃 (workforce planning)，亦即不只評估個別人員適任與否，更要綜合組織內部與外部環境因素、績效目標，乃至於未來發展前景等，來進用能滿足不同需求的人員。此觀點可進一步從圖 1 的人才招募與甄選流程來瞭解。



圖 1 策略觀點下的組織人才招聘與甄選流程



資料來源：“Strategic Human Resource Management Function and HR Staffing: A Case Study of Telecom Sector,” by R. N. Idrees, M. Waqas, I. H. Naqvi, A. Imran, & Zafar-Uz-Zaman Anjum, 2018, *Paradigms: A Research Journal of Commerce, Economics, and Social Sciences*, 12(2), 153.

筆者認為圖 1 內容可以分為 2 個主要工作階段：首先，整個流程開始於對組織內外部環境的瞭解，並據以設定願景與主要負責人（利害關係人），然後在完成整體的人力資源策略後，方執行實質招募；其次，完成招募工作、決定可能的人選範圍（人才庫）後，才進行考選，以利後續配套管理作為。由此可知，在策略觀點下，人才甄選具有下列兩種意涵：

第一，人才甄選是廣義與動態的。亦即除了考選之外，決定應徵者的資格，乃至於吸引符合條件人員應考，均是招募的工作範圍。

第二，人才甄選與組織管理是配套執行的。從目標與願景設定，一直到人員進入組織後的配套運用，都與招募工作環環相扣、密不可分。

而為了讓整個流程順利進行，策略規劃者尚需釐清下列重要議題 (Idrees et.al., 2018, p. 154)：

- (一) 各項策略需求或條件，應該都是可評估且可明確溝通的。
- (二) 應同時分析欲甄選對象的工作內容與職責，以及工作與職位，乃至於與組織需求的配合程度。
- (三) 各項招募甄選作為要能反映當代社會條件，例如應避免對族群、性別等因素的不當處置。

(四) 考選或評估工具應取決於招募需求，以期發掘適當的人才。

在社會科學研究領域中，一個良好測量須儘可能同時符合二項基則，即「信度」(reliability)與「效度」(validity)。前者指實驗過程能確保一致性；後者則是指實驗能準確測量出預期目標(楊國樞等，1989，pp. 324-352)。從前述策略性人力資源觀點下人才甄選的流程與重要議題可知，除了考選方法應力求精確與鑑別能力(符合信度)外，更重要的，是能反映組織內外環境條件，招募到符合需求(不一定是優秀)的人員(達成效度)。

## 肆、國家考試制度調整途徑

未來國家考試制度要配合雙語國家政策強調英文的重要性，最直接而簡單的方式，不外增加英文考試科目或加重計分。不過欲增加科目將與考選部近年推動的簡併考試科目作法衝突，且一體適用於各類科的必要性也有待商榷；至於加重計分考量，事實上目前各類國家考試除少數特殊類科將英文列入專業考試科目外(如高考三級漁業行政類科的專業科目即包括「英文」，內容含作文、翻譯與應用文)，一般是將英文納入普通科目，並以測驗題為考試型式，故全部加重計分不僅將影響現行考試科目設計的基本架構(專業科目與普通科目不同計分權重)，技術上也不易反映各考試類科特性(不同類科對英文的加權需求自然不同)。簡言之，全部加考或加權方式可能「未見其利、先見其弊」。故本部分筆者將運用 SHRM 的思維，從基本架構與可行作法兩部分，探討未來國家考試制度可行的調整途徑。

### 一、基本架構

根據圖 1 內容，策略性觀點下的人才甄選(考試)應是一個整體規劃的流程，亦即從環境與政策願景的檢視、完成策略指引，並調整組織相關資源後始實際執行，同時也要兼顧後續配套作為。而雙語國家政策經由總統宣示，以及總統府、考試院的配合作為，基本上已完成了願景確認，故未來在進行各項行動方案或作為前，首要工作或應為具體建立策略指引，並據以檢視現行考試法與相關法令，建立整體性的考試制度變革策略或架構。具體而言包括下列：

#### (一) 策略架構

根據前文「2030 雙語國家政策發展藍圖」所揭示的 8 項共同策略內容，未來公務人員需要具備英語能力之目的主要有二：其一是具備雙語能力以期勝任職務需求；其二是能運用雙語服務民眾。簡言之，考試的目標不只要確認應考人能通過及格門檻，更需連繫其與未來實際從事工作的運用。基於此，在 SHRM 思維下，落實雙語國家政策除了考試本身外，也要同時考量相關的人事制度與管理作為。

根據公務人員考試法、公務人員任用法，以及公務人員考試錄取人員訓練辦法、公務人員考試及格人員分發辦法等法令規定，民眾從報名國家考試開始，需經由報名、考試，以及訓練等程序始能分發任用成為正式公務人員，故「通過國家考試」對應考人而言，應是指完成各階段的考驗，於是要使雙語國家化政策與公務人員能力相結合，便應整體性的考量下列議題：

- 1.合乎應考資格完成報名，例如將英語資格列入報考條件。
- 2.考試及格，例如改變英文考試計分或加權方式。
- 3.基礎訓練與實務訓練合格，例如將提升英語服務能力列入訓練項目。

筆者認為上述 3 項因素均同時納入考試內涵並形成一個完整的架構，方能有效達成政策目標，因為如此不僅可避免外界「只是加考英文」的偏狹誤解，更可增加制度設計彈性，同時，考試方式也更有多元選擇，從而符合未來職務或組織需求。

## （二）執行配套

儘管國家考試是單一制度體系，但是不同考試類科卻仍有不同的應試標準與方法，故除了前段整體性的策略架構外，尚可以從下列 3 層面來配套考量：

- 1.應考人層面：即根據不同應考人資格條件，設定其參加考試所需具備的英文能力，以作為初步篩選標準。至於內容可以從最基本條件（如曾經修習相關課程或訓練），到最嚴格檢定（如通過高級英語能力證明），並搭配相關應考資格（如學、經歷）來搭配。
- 2.考試層面：即針對不同考試類科，調整英文的考試定位（如普通／專業科目）、考試方法（筆試／口試／演練……）、計分方式，以及分數加權等。
- 3.任用層面：即配合考試類科與機關用人需求，賦予考試及格人員所需英文知能並加以考核，以接續分發作業。

上述策略架構與執行配套的用意，主要是認為從 SHRM 角度進行考試制度與執行方式的整體規劃，較能兼顧「信度」與「效度」，甄拔能有效率落實雙語國家政策的優質公務人力。

## 二、可行作法

由於 SHRM 強調多元因素的整合考量，故實際進行人員甄選時，便可能產生執行上的偏誤，具體有下 (Idrees et.al., 2018, p. 154)：

- 第一，甄選作法不符合組織整體策略需求。
- 第二，通過甄選者無法在實際工作中發揮所長。
- 第三，甄選作法無法反映社會環境實際狀況。
- 第四，執行方式不當，無法鑑別出真正需要人才。

筆者認為上述四點對於藉由考試制度調整來協助落實雙語國家政策的議題，尤為重要。因為「考試領導教學（學習）」可說是我國社會長久以來的刻板

印象，因此若缺乏策略性的整體規劃，有心想從事公務人員職務者對雙語政策的理解可能只關切「要考什麼科目？」、「如何計分？」等技術問題，而不一定能有效提升雙語能力，遑論運用於工作中。若如此，則不僅可能增加辦理考試的複雜度，更可能產生變革過程中「手段與目標脫節」的偏誤。

因此根據前述策略與執行配套，SHRM 觀點下考試制度的變革，在具體作法上應該將「國家考試加強英文計分比重」的簡化概念，擴充為「國家考試加強英文重要性，以提升公務人員雙語能力」的完整論述。在此論述下，考試制度變革則可以引伸出下列兩項策略主軸：

## （一）考試內涵的擴充

在以提升人員雙語能力的政策目標下，考試不應只是狹義的限定於筆試、口試……等技術問題，而是要基於現行法令完整考量「報名」、「考試」、「訓練」等 3 階段，同時每階段都應採行有助於驗證或提升人員雙語能力的配合作為。

## （二）納入英文的方式

承上，英文在完整的考試流程中，也非考試計分與加權而已，而是要配合各階段考試特性，採行具信度或效度的工具，並同時建立評估成效的指標，以作為未來持續改善的參考依據。

基於此兩策略主軸，筆者認為可以根據本文「貳」所提出的流程觀點，將未來可行的變革作法區分為下列三大階段：

### 1. 報名階段

本階段雖然尚未進行考試，但卻可藉由報名資格與條件的調整，一方面吸引具備所需語言條件的適當人選參加考試，同時也可以初步篩選報名人員。同時，由於此部分係由報名者提供資料，因此作業上可以更多元而彈性，例如可以從最嚴謹的提供證照（明）、具備正式學經歷，到最寬鬆的曾參與相關學習或活動，都是可採行的條件。至於此階段採行相關資格條件的適當性，則可以從報名人數與應考人數的落差來評估，兩者差距愈小，表示條件設定愈合理；反之，則可能過嚴或過鬆。

### 2. 考試階段

本階段主要就是以現行國家考試各類科為基礎，配合雙語國家政策目標進行考試科目與計分方式的調整，目的在於能鑑別出應考人語言能力的差異。由於目前各國家考試本來就有英文科目（普通科目），故本階段在執行上，便可以有兩種選擇：

- (1) 現行英文科目改進：此類變動幅度最小，即只改變現行英文科目內容，如題型、計分方式、分數權重等。



(2)其他專業科目調整：此類則變動則是回歸各考試類科，檢討及格人員未來需要具備的英文專業能力需求，可調整現行考試內容或計分方式來考驗應考人英文能力。當然，本部分也可以將普通科目的英文一併納入評估中。

至於本階段成效評估，可以比較考試及格者英文部分成績與總成績的相關性，相關程度愈高，表示鑑別度愈高，信度自然也較佳。

### 3.訓練階段

本階段又可區分為基礎訓練與實務訓練兩類：

(1)基礎訓練：亦即由保訓會（國家文官學院）負責辦理的考試錄取人員基礎訓練。由於本訓練係採集中方式，且每期學員涵蓋行政與專門技術等屬性類科，故英文主要是成為特定訓練課程（例如實境模擬），或是融入既有訓練中（例如用英文發表訓練成果）。而由於本訓練原則上是接續國家考試辦理的，故也可以採下列兩途徑來發揮效度，亦即評量受訓者是否確實具備該類科所需具備的英文能力：

- a.作為前階段考試的延續：即配合前階段考試成績或結果，作為接續的考試或評量作為。例如根據考試成績區分為不同英文程度或等級，再分別進行語言表達或操作的訓練考核，以確定其不同類別或程度的能力。
- b.作為任職前再次篩選機制：即配合人員後續任職機關與職務，設計英語運用情境，以模擬方式評估人員是否具有實際操作的能力。

至於本部分的成效評估方式，主要就是比較受訓前與受訓後人員英文能力的進步情形，或是通過訓練者與英文成績高低的相關程度。

(2)實務訓練：即由各試用機關負責的工作指派。機關可根據本身在雙語國家政策中應發揮的功能或負責業務，指派新進人員實際執行，此為最直接評估前階段各項考試或訓練效度的最佳機會，也就是經由考驗人員英語能力高低，以及相關條件是否確實符合工作需要等方式，來評估各項制度變革設計是否確實有助於落實雙語國家政策目標。

上述 3 階段的變革作為，可用表 3 說明如下：

表 3 國家考試落實雙語國家政策的三階段變革作法

	報名階段	考試階段	訓練階段	
策略主體	考選部	考選部	保訓會 (基礎訓練)	試用機關 (實務訓練)
策略目標	吸引適當人選報考正確類科	通過考試者符合應考類科英文鑑別標準 (信度)	考試及格者具備擔任公務人員所需具備英文能力 (效度)	考試及格者能運用工作所需英文技能 (效度)
策略架構	篩選合格應考人	採行適當考試方法	採行適當訓練作為	賦予適當工作職責
執行方法	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 界定國民參與國家考試之所需英文程度或資格類型。</li> <li>2. 研訂各類科應考所需英文資格。</li> <li>3. 修訂並公告各類考試規則。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 配合各考試類科設定英文考試定位與考試方法。</li> <li>2. 分配不同英文考試方法之比例或權重。</li> <li>3. 界定英文考試成績與其他科目之權重。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 分析擔任公務人員需具備之英文能力類別、內容與考核標準。</li> <li>2. 配合不同考試授予不同訓練作為。</li> <li>3. 評估受訓者英文能力或程度</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 界定試用職務所需英文表現方式或工作內容。</li> <li>2. 針對不同試用職務設定英文表現合格標準。</li> <li>3. 評估試用者英文表現成果。</li> </ol>
評估方式	報考率/到考率	及格分數與英文成績之相關程度	受訓者英文程度提升程度	合格試用者與英文表現之相關程度

必須注意的是，上述三階段變革作法是基於國家考試的整體制度特性來分析的，未來在實際應用上，可能尚需配合考試專門性或特殊性（如各類特考），或是類科用人層級或專業性來調整導入英文的程度，前者例如初等考試，後者例如技術性類科（如土木工程）即是，總之，考試主要目的是在提升雙語能力，而非強調英文成績的重要性。另外，考慮到前述變動與既有考選方式有極大差異，若再加上對後續人事管理工作影響，則雙語國家政策變革不僅將大幅增加考試院與各機關的行政成本，也可能連帶改變各職務之設置與運作方式，故為求穩健落實，未來推動或可考慮分類科或分階段次第執行，並定期進行滾動式修正微調，以期衝擊最小、效益最大。

## 伍、結語

作為拔擢國家主要公務人力的正式管道，考試制度配合雙語國家政策進行調整可謂理所當然，然而若只是調整考試科目或計分方式等技術層面，則不僅可能增加試務複雜性與考生負擔，也不必然能有效提升公務人員雙語能力並達成營造雙語政府、接軌國際的政策目標。基於此，筆者認為除了從辦理考選的前、中、後三項流程來論述可能影響外，也要從理念與變革流程等策略層次，整體性的檢視各層面可能的影響。策略性人力資源觀點乃是從整體人力規劃及人員甄拔等多

元角度，探討不同影響因素搭配組合，在此策略性的指引下，考選制度未來不僅應擴充考試的概念內涵，也應在報名、考試，以及訓練等各階段都根據雙語原則建構變革具體圖象，並提供執行的明確指引。

基此論點，本文主張未來變革方向應該將制度調整範圍擴大至政府甄拔人才的過程，亦即從報名開始，到參加考試及格進行基礎訓練，再接續到試用過程的實務訓練為止，都視為是考試的不同階段，同時根據各階段主管機關權責與專業性，設計不同鑑別作法或提升人員英文能力的訓練作為。此種策略變革方式，不僅毋需修法或大幅更動現行考試與相關配套制度，更可在不同階段中彈性運用不同鑑別技術並發揮多角度評估的功效，如此除可確保考試信度與效度外，更有助於甄選出具有適合英文能力或條件人才。展望未來，若能進一步將此變革目標與內涵融入整體國家考試制度發展，甚至成為國家教育體系內涵，同時續溝通讓用人機關與公務人員都瞭解本政策之必要性，則不僅能使國家考試制度更能反映機關需求，也更能實質貢獻於雙語國家政策之達成。

## 參考文獻

- 中央社（2020年5月20日）。**蔡英文總統就職演說全文**。  
<https://www.cna.com.tw/news/firstnews/202005205005.aspx>
- 考試院（2020a年9月24日）。**保訓會為國把關 嚴謹培訓未來簡任文官**。  
[https://www.exam.gov.tw/News\\_Content.aspx?n=1&sms=8956&s=39976](https://www.exam.gov.tw/News_Content.aspx?n=1&sms=8956&s=39976)
- 考試院（2020b年10月22日）。**文官雙語訓練全面實施 強調公務英語情境演練**。  
[https://www.exam.gov.tw/News\\_Content.aspx?n=3438&s=40081](https://www.exam.gov.tw/News_Content.aspx?n=3438&s=40081)
- 考試院（2020c）。**考試院第13屆施政綱領**。  
[https://www.exam.gov.tw/cp.aspx?n=29&s=1043&ccms\\_cs=1&state=F5D336F102ACBC68](https://www.exam.gov.tw/cp.aspx?n=29&s=1043&ccms_cs=1&state=F5D336F102ACBC68)
- 考選部（2020年12月10日）。**配合2030雙語國家政策、推動考選變革方案**。  
[https://www.moex.gov.tw/main/news/wfrmNews.aspx?kind=3&menu\\_id=42&news\\_id=4124](https://www.moex.gov.tw/main/news/wfrmNews.aspx?kind=3&menu_id=42&news_id=4124)
- 國家發展委員會（2020）。**雙語國家政策**。  
[https://www.ndc.gov.tw/Content\\_List.aspx?n=FB2F95FF15B21D4A](https://www.ndc.gov.tw/Content_List.aspx?n=FB2F95FF15B21D4A)
- 楊國樞、文崇一、吳聰賢、李亦園（1989）。**社會及行為研究法【13版】**。東華書局。
- 總統府（2020年11月23日）。**總統：推動2030雙語國家政策 讓年輕世代走向國際**。  
<https://www.president.gov.tw/News/25737>
- Battaglio, R. P. (2015). *Public human resource management: Strategies and practices in the 21st century*. Sage.
- Federicksen, E. D., Witt, S. L., Patton, W. D., & Lovrich, N. P. (2016). *Human resource management: The public service perspective* (2nd ed.).

Routledge/Taylor & Francis Group.

- Idrees, R. N., Waqas, M., Naqvi, I. H., Imran, A., & Anjum, Zafar-Uz-Zaman (2018). Strategic human resource management function and HR staffing: A case study of telecom sector. *Paradigms: A Research Journal of Commerce, Economics, and Social Sciences*, 12(2), 153-160.
- Lim, S., Wang, T. K., & Lee, S.-Y. (2017). Shedding new light on strategic human resource management: The impact of human resource management practices and human resources on the perception of federal agency mission accomplishment. *Public Personnel Management*, 46(2), 91-117.

