

## 績優公務人員參加公職考試的背景動機及其意涵： 考選集粹人物專訪分析

陳玉貞\*

### 摘要

本文採用職能理論觀點，探究績優公務人員參加公職考試的背景動機，及其對公務人員招募甄選之意涵。本文將參加國家公職考試之動機（任公職初始動機）對照於 Maslow 需求層級理論之匱乏性動機、成長動機、超越動機等三個動機層面，分為「奉獻付出型」、「學以致用型」、「追求生活穩定型」三大類型，針對「考選集粹」專訪「公務人員傑出貢獻獎獲獎人」的 9 篇專訪紀錄，進行內容分析。分析結果發現：一、任職初始動機不同，其領導力、學習力亦有差異。二、任職初始動機於進入職場後，會受到外在刺激影響，發生動機轉移現象；三、動機、個人特質（如恆毅力、領導力、學習力等）及自我概念（如團隊合作、勇於克服困難）的協同作用與工作績效有關；四、9 位受訪者在職涯中，皆以自學、訓練或在職進修提升專業能力，其中，有 7 位為跨領域學習，突顯多元專業能力的重要性。本文據分析出結果提出相關建議，供公務人員考試政策參考。按本文結論，人才考選、培育及任用要能緊密聯結、相互配合，對於「奉獻付出型」給予更多實現理想抱負的「機會」；對於「學以致用型」給予更多研究學習的「資源」；對於「追求生活穩定型」給予提升生活安全及愛與隸屬需求的「組織支援系統」，方能使公務人才發揮最高價值。惟本文分析對象僅限於公務人員傑出貢獻獎獲獎人，且樣本數較少，故分析結果推論性可能較弱，然而本文係以深度訪談紀錄內容分析，仍具一定之參考價值，有待後續實證研究進一步驗證。

關鍵詞：績優公務人員、公務人員考試、職能理論、需求層級理論、動機

\* 考選部研究委員

## **Motivations for Taking Civil Service Examinations and Their Significance: Analyzing Nine Outstanding Civil Servants Featured in MOEX Highlights**

Yu-Jen Chen\*

### **Abstract**

Using nine MOEX Highlights articles each featuring a recipient of the Civil Service Outstanding Contribution Award, this paper seeks to examine their motivations for taking a civil service exam, how these motivations are related to work performance, and what insights can be gained regarding civil service recruitment. These motivations can be separated into three categories: devotion to helping others, practicing what's been taught, and the pursuit of a stable life. Content analysis determined that: (1) Motivations for taking a civil service examination are related to work performance; (2) Original motivations may shift after one enters the workforce and external factors come into play; and (3) Original motivations have a significant relationship to learning abilities, leadership skills, and the ability to work as a team. This paper proposes suggestions for future civil service recruitment and selection policy making; however, due to the focus on a small number of award winners, the generalizability of the conclusion may appear weak and require further verification. This article is based on content analysis of in-depth interviews, and therefore holds some reference value, yet further empirical research and verification is needed.

Keywords: outstanding civil servant, civil service examination, motivation, recruitment, selection

---

\* Senior researcher, Ministry of Examination

## 壹、前言

「人才」是富國裕民的基石，考試院期許作為稱職的國家人力資源部門，選賢與能、為國舉才是考試院的固有職責，因此，如何有效發揮「為國選才、培才、用才、留才」的功能，為考試院重要課題。依職能 (competence) 理論觀點，職能是個人所具備的與高工作績效表現密切相關的能力，包括目前已具有或未來應學習具有的能力，組織在招募甄選員工時，採行以職能為基礎的選才方法，甄選出符合工作所需職能條件的「最適」員工，將能創造出組織高績效；方能因所舉才、適才適所，並合乎選才之成本效益。本文基於職能理論觀點，試圖就「考選集粹」專訪「公務人員傑出貢獻獎獲獎人」的 9 篇專訪紀錄中，從高績效公務人員「參加公職考試動機（任公職初始動機）」、「訓練或進修」及「職涯成長發展」等面向，爬梳出不同動機類型者，其特質與自我概念是否亦有差異？初始任職動機於職涯過程中，是否會有動機轉移現象？職涯過程中，動機、特質與自我概念之協同作用與高工作績效之關係為何？對公務人員「招募甄選」又具有何種意涵？所獲得之分析結果，期能提供公務人員考試政策參考。

## 貳、考選集粹創刊與轉型

考選部發行的「考選集粹」刊物，創立於 2016 年，創刊目的在彰顯考選部對於「人才」價值的認同，國家考試不僅力求公平、公開及公正，更要講求「人力甄選」效度，考選出真正優秀人才，人物專訪對象為攸關考試政策制定的當屆考試委員。2020 年，「考選集粹」配合考試院政策轉型，考試院期許作為稱職的國家人力資源部門，必須吸引優秀人才報考國家考試，「人才招募」與人才甄選同等重要，不可被忽略。「考選集粹」轉型後，期能達到廣泛的人才招募之目的，藉由專訪歷年「公務人員傑出貢獻獎」獲獎人及各專技領域領袖（如：公會理事長），使讀者認識到投身公務人員或專技人員行列，可以發揮的貢獻及價值，以及政府機關或專技領域的工作環境、員工應具備的核心職能、職涯發展性等。透過對前述標竿人物的專訪報導，敘述具有生命力的真實故事，激發讀者引發內心的共鳴，促使優秀人士立定志向踴躍報考國家考試，並能提早建立應有的價值觀及準備好心態，待通過國家考試進入職場後，於職涯發展的各階段，更能妥善調適、突破各種障礙及瓶頸，願意持續久任，積極貢獻所長。

## 參、相關理論

### 一、職能理論

在 1920 年代，普林斯頓提出員工成就高低由智力決定，是透過智力測驗和學

校成績的方式評鑑。McClelland (1973) 對此提出質疑，認為智力並非決定員工績效的關鍵，而是更應注重影響個人績效的能力 (competency)，諸如：態度、個人特質等等，McClelland 所發展出的工作能力評鑑法 (Job Competency Assessment Method，簡稱 JCAM)，即是要從「高績效工作者」身上，試圖找出導致卓越績效的關鍵能力 (Spencer & Spencer, 1993)。

Spencer 與 Spencer (1993) 認為「職能」是可以衡量與預測職務上高績效表現的個人重要特點，由外顯的「知識 (knowledge)」、「技能 (skill)」和內隱的「自我概念 (self-concept)」、「特質 (trait)」與「動機 (motive)」所組成，其中，「動機」是指一個人的意向或慾望；「自我概念」是指一個人的行事態度、價值觀或對自己的想法，如自信、樂觀、合作；「特質」是指一個人與生俱來的特質，以及對情境或資訊的一致性反應，如正直、誠實、堅毅、反應靈敏度、情緒控制力等。「知識」和「技能」是較容易發展的，透過教育訓練後天學習，即可發揮效益。個人「動機」、「特質」和「自我概念」是個人最深層較難探索發展加以改變的部分，即使在不同的職務或工作中，均可藉由內隱的職能預測個人將有的行為及績效表現。個人「意圖 (動機、特質和自我概念)」會影響個人「行動 (展現技能)」，最後導致「結果 (個人的工作績效表現)」。

## 二、馬斯洛需求層次理論 (Maslow's hierarchy of needs)

Maslow (1954) 首度提出需求層次理論，將人之需求分為五個層次，在歷經 16 年的學術鑽研及實踐印證後，於 1970 年將之提升為八個層次。在當代的心理學派中將其歸類於動機理論，基本上 Maslow 將動機分為三個層面：匱乏性動機 (deficiency motivation)、成長動機 (growth motivation)、超越動機 (metamotivation)。匱乏性動機 (deficiency motivation) 需要生理、安全、愛與隸屬、尊嚴等四個需求層次的滿足，為人的基本需求。成長動機 (growth motivation) 追求「知的需求」、「美感的需求」和「自我實現」等三個需求層次的滿足，成長需求與基本需求最大的不同處，乃在於基本需求一旦獲得滿足後其動機可能立即下降，而成長動機一經滿足，則有可能獲得增強而產生更強的動機。張春興 (2003) 認為「知的需求」係指個體對己、對人、對事物變化中所不理解者希望理解的需求，諸如探索、操弄、試驗、閱讀、詢問等，即屬學習動機。張春興 (2000) 認為「美感的需求」指對美好事物欣賞並希望周遭事物有秩序、有結構、順自然、尋真理等心理需求。「自我實現」係指最大限度地發揮個人的潛能。超越動機 (metamotivation) 的需求為「自我超越」，希望能幫助他人，最大限度地發揮他人的潛能。

## 肆、參加公職考試動機分析

### 一、受訪者背景資料統計

「考選集粹」已專訪 9 位公務人員傑出貢獻獎獲獎人，應試相關資料如下：

- (一) 性別：女性 3 人，男性 6 人。男性多於女性，男女比例分布為 2：1。
- (二) 應試學歷：專科 3 人，大學 4 人，碩士 2 人。
- (三) 應試及在校所學專長，9 人中除報考「消防警察」1 人為「美術系」畢業外，其餘 8 人均為本科系畢業，本科系居多數。
- (四) 應試類別：參加公務人員高普考試者 2 人，均報考技術類科；公務人員特種考試者 6 人，包括技術類科 4 人、行政類科 2 人；專技人員考試 1 人，依醫事人員任用條例任用為公務人員。報考技術類科 6 人、行政類科 2 人，報考技術類科居多數。

### 二、參加公職考試動機、訓練進修及職涯成長發展

本文作者依據 Maslow 需求層次理論所提之匱乏性動機、成長動機及超越動機等三個動機層面，從受訪紀錄中，針對個人參加國家公職考試之「最主要、最強烈」動機做分類，大致可分為匱乏性動機傾向的「奉獻付出型」、成長動機傾向的「學以致用型」、超越動機傾向的「追求生活穩定型」三大類型。每位受訪對象「參加公職考試動機」、「訓練或進修」及「職涯成長發展」，敘明如後。

#### (一) 奉獻付出型

##### 1. 受訪者 A

參加公職考試動機：幼年家貧，身處社會底層階級，得事事向人低頭，受冤屈時，也沒有主張無過錯的權利，萌生未來要維護社會公平正義的志向。求學過程，靠著向親友借貸及一邊工作積攢學費，種種刻苦的工作經歷中；體驗到不同階層的生活，歷練出「忍人所不忍、苦人所不苦」的心志，更能同理他人，心更寬廣、更包容。大學時，依原有志向選擇科系，三年級開始準備國家考試，研究所畢業考取國家考試，開啟公職之路。

訓練或進修：國家考試及格後，接受嚴格的職前專業訓練。任公職後，於工作中增長待人處事的善巧、圓通與圓融。

職涯成長發展：任公職後，一度因工作中的挫折，想轉換跑道，但又回到初衷。不畏外在環境中的權勢及惡勢力，承接一件件重大任務，有目共睹的工作態度及成果，深獲長官青睞。

##### 2. 受訪者 B

參加公職考試動機：生長於原鄉部落，父親長年在外工作，自幼深受母親堅韌的個性及生活態度影響。就讀國小、國中的年代，政府推行國語政策，學

校內禁止說族語，許多人更是不想承認自己是原住民。大學畢業後，回鄉到世界展望會東區辦公室服務弱勢民眾，接觸到花東地區不同的族群和部落，有感於原鄉地區存在太多問題，許多事都待改變，於是下定決心報考公職考試。

訓練或進修：任公職約莫 10 年時，因過度忙碌而感覺自己被掏空，工作上遭遇撞牆期，於是報考研究所充電進修。

職涯成長發展：投入公務界，初識原住民悲歌，肯認自己工作的價值。任公職 24 年，平均每天工作 16 小時，罹患重大疾病期間，仍一如往常。跑遍七百多個部落，一手打造原住民族產經發展的完備環境。公職生涯中，在公部門寫下多項原住民族女性事務官第一人的紀錄。

### 3. 受訪者 C

參加公職考試動機：幼年家貧，全家人住在違建屋，父親刻苦勤奮的身影，以及母親的諄諄告誡「要有志氣、品德要端正、與人為善、心存知足與感恩」，都深刻影響其人生發展。大學三年級時，立志成為建築師，但思及過往家境及人生經歷的困頓，也希望以本身的專業能力改善社會環境。大學三年級升四年級時，考取公務人員高考二級（即現今的高考三級）建築工程類科，隨後通過專技建築師考試，取得證照。服兵役期間，毅然決定以公職為職志，投入政府部門做更多事，對促進國家社會發展做出更大貢獻。

訓練或進修：客家話不是自己的母語，進入客家委員會服務後，努力學會客語，融入工作環境及客家文化。

職涯成長發展：任公職 24 年，挑戰不同領域的工作，從地方基層到中央機關，經辦過的業務從建管、檔管、工程、文化到客庄營造與產業行銷，橫跨技術與行政，歷練豐富多元，表現優異。

## （二）學以致用型

### 4. 受訪者 D

參加公職考試動機：成長於偏鄉中的偏鄉，幼年家貧，深刻體會父母養家活口之不易。大學時，思索未來就業方向，若自行創業，不僅需要為數不少的資金，且勢必有一定風險，某次在政府研究單位暑期實習時，發覺公部門可用資源豐富，未來若能在政府研究單位工作，有充分資源可用，研究成果可應用在相關產業，又能結合興趣，必能樂在工作，於是積極準備參加國家考試。

訓練或進修：公職生涯中，部分單位主管對於業務推動及執行，已有定見，不喜歡員工自行使用機關內設施進行研究。雖無一展長才機會，但面對失望之餘，調整心態、念轉心轉，自我沉潛、致力學習新知「先把要學的東西學起來」，遇有廠商到場維修機電設備，即把握機會請教技術人員，學習跨領域專業技能，不但累積寶貴的實務經驗，且能全盤掌握機器設施的佈設及運作，為自己日後各種機器設施的發明奠定基礎。

職涯成長發展：雖尚未擔任主管職，但於公職工作中學會帶領研究團隊及增進人際互動技巧。能嫻熟調度人力，且與業界溝通順暢，讓業務順利推展。

### 5.受訪者 E

參加公職考試動機：父母是基層勞工，經濟困頓，考量家庭經濟、志趣及未來就業發展，選擇就讀農專森林科，也愛上這種可以往山裡跑的「類農夫」生活。專三暑假，在林業試驗所實習，2個月的公務生活體驗，萌生參加公職考試的念頭，覺得這是能結合自己興趣且穩定的工作。在專四，開始準備公職考試，但一直未能考取。退伍後，擔任宅配員，薪資不差，但感慨原本熱愛的森林專業技能無法學以致用，激發繼續參加公職考試的動機，並調整考試戰略，先從專技人員技師考試入手，2004年考取林業技師，益增信心，決定轉換跑道，選擇工時短的工作，以有更多時間準備公職考試。2005年考取公務人員普考林業技術類科，開始公職生涯。

訓練或進修：因業務需要，自學跨領域專業技能。藉由請教專業人士與實務作業中，領略箇中要領。由原本陌生的領域，轉變為專業達人，且能將心得教授給其他政府公務人員及接受輔導的業者。

職涯成長發展：基於解除林農困境的使命感，巧妙結合原有領域與跨領域專業技能及資源，為林下經濟開啟生機。進而從事教育推廣，帶領同仁深入市集及學校，教導學童生態保育觀念。

### 6.受訪者 F

參加公職考試動機：自幼失恃失怙，由祖父母教養成長。身處惡劣環境，祖母教育他要自立自強、謙沖自持、廣結善緣，自有貴人相助，才能在社會立足。研究所一年級時，經學長建議，通過國家考試擔任公務人員，可學以致用、發揮所長，工作及待遇也有保障。於是，當年先以大學學歷報考公務人員高考，順利錄取，以「在學」因素申請延後分發，於期限屆滿，正式開始公職生涯。

訓練或進修：因公職業務需要，以自學方式不斷提升專業素養。透過英文網站免費教學課程及蒐集國外文獻，跨領域學習原本不熟悉的專業知能，且以創新思維，將兩個不同領域專業知識完美結合，應用於業務發展及創新。

職涯成長發展：任公職後體認到自己業務的價值，可保障民眾產權、避免日後爭端。深感做為公務人員要積極努力、犧牲奉獻，堅持做「對」的事情。

## (三) 追求工作穩定型

### 7.受訪者 G

參加公職考試動機：高中畢業後，大學聯考成績不理想，於到補習班準備重考之際，陪同在補習班結識的朋友參加國家考試，因緣巧合進入公職領域。由於家境不寬裕，公職工作穩定，是最大的誘因。

訓練或進修：公職生涯中，深覺所學不足，繼續進修，取得碩士學位，獲獎時，正在攻讀博士班課程，取得博士班候選人資格，以實務驗證理論。

職涯成長發展：任公職初期，即遭遇重大挫折，經過一段時日的調適及心理建設，在某次處理民眾事件時的深切感觸，肯認這是一份幫被害人伸張正義、替死者伸冤的工作，從「同悲」到「同理」，立志為民眾伸張正義，意識到這份工作的價值，將之視為終身志業。以專業實力屢屢突破與創新，大幅提升工作領域的效率及效能。

## 8. 受訪者 H

參加公職考試動機：幼年時，受長輩及鄰居影響，認為任公職及教師都是份穩定的工作，可減輕家庭經濟負擔。大學畢業後，在知名幼教機構擔任教師，但未能勝任愉快。體認到人生本不應自我設限，任何工作都有可學習及挑戰之處，最重要的是了解自我、了解工作，找到熱愛工作的理由。經同事鼓勵報考公職考試，重拾幼年任公職的想法。

訓練或進修：任公職後，被推選接受國內外各種嚴格的特殊專業訓練。不怕苦不怕磨，受訓成績名列前茅者，被網羅加入特搜隊。

職涯成長發展：任公職後，體悟到世界上最具價值的是「生命」，特搜隊員工作正是在拯救世界上最具價值的東西，加上工作中的成就感，益增從事這份工作的價值感與使命感。因對工作的用心與無私付出，能運用自身專業知識結合平時出勤救援的經驗，創新研發各種實用救護器材。

## 9. 受訪者 I

參加公職考試動機：生長於農村，家中務農，母親相當重視子女教育，省吃儉用供其就讀私立專校。畢業後，通過專技人員護理師考試，在醫院擔任醫院護理師，需要值班。因走入婚姻，很單純希望能有正常作息。於是依醫事人員任用條例，轉任公職。

訓練或進修：原本為醫院護理師專業領域，任公職後擔任公衛護理師專業領域，兩者性質內容均有差異，因公職業務需要，跨領域進修研究所。

職涯成長發展：任公職後，在醫療資源缺乏的偏僻鄉鎮衛生所工作，工作項目琳琅滿目，在人力資源極度不足時期，曾有離職念頭，但經主管支持及志工支援，漸漸地走出困境，從公衛護理工作中找到樂趣，看見自己的貢獻，認同工作價值及自身的神聖使命，預防醫療教育的推廣，更勝於治療。民眾健康是最好的回饋，不再覺得此生是平淡無奇。

## 伍、分析結果、意涵及建議

### 一、分析結果

本文分析結果是否回應職能理論觀點？有何新的發現？詳述如下（請參閱表 1）：

#### （一）任公職初始動機與領導力、學習力之關聯性

在領導力方面，於公務生涯中「奉獻付出型」、「學以致用型」領導力特質較為明顯；「追求生活穩定型」則較為倚賴主管、同儕或其他相關人支持，以渡過工作困境，對於組織支援系統的提供，有較明顯的需求。在學習力方面，「學以致用型」之 3 位受訪者，基於業務推動需求，皆能以「自學」方式，跨領域學習專業知識技能，且學習成效紮實，能完美結合不同專業領域知識技能，做出具體創新或發明成果，顯見此一類型的人，學習動機強，愛好研究，業務績效卓越。其他類型，除受訪者 C「自學」不同於原有母語之客家語言外，其他受訪者則較無此現象。

(二) 任職後可能會有動機轉移現象

受訪之 9 位高工作績效公務人員參加國家公職考試動機，「奉獻付出型」、「學以致用型」、「追求生活穩定型」各有 3 人，但可由專訪紀錄中發現，「學以致用型」、「追求生活穩定型」共計 6 人，於任職後因工作中遭遇之重大事件，使動機發生改變；由於體認到公職工作的價值感與使命感，動機均變更為「奉獻付出型」。

(三) 動機、特質、自我概念之協同作用與工作績效之關聯

動機、特質、自我概念之協同作用，是決定個人高工作績效的重要關鍵。9 位受訪者在任職過程動機轉移為「奉獻付出型」，皆具有為國家社會及民眾做出最大貢獻的使命感，且皆能秉持恆毅力及團隊合作精神，於公職生涯遇到挫折，可分別藉由領導協調、致力學習或運用組織支援系統，克服艱難險阻，一致達到「傑出貢獻獎”認可的績效表現。

(四) 提升專業能力方法

提升專業能力方式，接受機關安排訓練 2 人、在職進修 3 人、自學 4 人，採用「自學」者居冠，「在職進修」者居次，接受公務體系內之「訓練」者最少。9 位受訪者中有 7 位為跨領域學習，突顯多元專業能力的重要性。

表 1 受訪者動機、特質、自我概念與訓練或進修一覽表

受訪者編號	動機			特質及自我概念					訓練或進修									
	應試初衷			任職後			特質			自我概念			自學		在職進修		訓練	
	奉獻付出型	學以致用型	追求穩定型	奉獻付出型	學以致用型	追求穩定型	領導力	學習力	恆毅力	團隊合作	克服艱難險阻	本科	跨領域	本科	跨領域	本科	跨領域	
A	○			○			○		○	○	○					○		
B	○			○			○		○	○	○				○			
C	○			○			○		○	○	○		○					
D		○		○			○	○	○	○	○		○					
E		○		○			○	○	○	○	○		○					
F		○		○			○	○	○	○	○		○					
G			○	○			○	○	○	○	○			○				
H			○	○					○	○	○						○	
I			○	○					○	○	○				○			
小計	3	3	3	9	0	0	7	4	9	9	9	0	4	1	2	1	1	
合計	3	3	3	9	0	0	7	4	9	9	9	0	4	1	2	1	1	

## 二、對人才招募甄選之意涵與建議

### (一) 意涵

參加國家考試動機為「奉獻付出型」者，能堅持理想，接受各種艱難挑戰，想方設法完成任務，於職場調適能力、領導力及協調力佳。其中，受訪者 A 承接數起社會知名重大案件，不畏外在惡勢力，維護正義；受訪者 B 任公職後接受挑戰不斷，寫下多項原住民族女性事務官第一人的紀錄；受訪者 C 從地方基層到中央機關，挑戰不同專業領域職務，橫跨技術與行政，表現出色亮眼。這類型於職場表現最為優異且持續，是值得公務部門吸納的首選人才。

「學以致用型」學習動機高、學習力強，能不斷提升專業能力，且溝通協調及領導力亦良好，在創新發明方面成果斐然。其中，受訪者 D 自學資訊專業技能，與自身領域專長完美結合，開發全國性通用地政測量資訊系統；受訪者 E 自學不同跨領域專業技術，且能研發改善，成為養蜂、種植椴木香菇「達人」；受訪者 F 自學機械專業技能，運用於自己原本專業領域，發明水產養殖機器設施，並獲得多項專利。這類型功績卓越，具發展潛力，亦值得吸納加入公職行列，為次佳人選。

「追求生活穩定型」較仰賴組織中支援系統，協助渡過職場困境，於遇有重大事件後，並於工作中持續獲得成就感，始有動機移動的可能。受訪者 G 看似為本類型之例外案例，然而，因其專業領域屬科學研究性質，繼續進修提升專業，可能是職場環境使然，動機移動至「學以致用型」，其教育程度為 9 位受訪者中最高，專業能力相對較佳，晉升情形也較同類型為佳。但就整體而言，這類型進入職場，需要機關提供的支援相對較多，且潛能發展不確定性較高，貢獻範圍似較為侷限。

### (二) 建議

#### 1. 調整國家考試宣導之方向及內容

「奉獻付出型」對於「自我實現需求」及「超越自我實現需求」較強，重視國家可提供實現抱負的機會；「學以致用型」對於「知的需求」及「美感的需求」較強，注重政府資源的提供，以及研究創新成果獲得肯定。故宣導重點應著重在強調「政府資源較為充裕，公務人員本於公權力可善用資源，除可學以致用、一展長才外，且於政府服務，為國家社會及民眾做出的貢獻更大。」並以政府績效實例宣講，則較能吸引這兩種動機類型者，參加公職考試。至於工作穩定、福利待遇佳等內容，不需於國家考試宣導過於強調。

#### 2. 擴大推動國家考試預備文官團

參加國家考試的動機之形成，受同儕所鼓勵者有 4 位，於政府實習獲得良好體驗者有 2 位。國家考試預備文官團學員來自各學校，其親身體驗公務職場生活，不僅可影響自身報考意願，日後對於同儕之影響力亦不容小覷，相較

國家考試宣導演講，其效果可能會更好。未來可追蹤預備文官團辦理成效，視效果良窳，可考量擴大辦理。

### 3.依職能分析結果，檢討應試科目設置

不論任公職初始動機為何，進入公務職場後，都需要依靠專業能力，才能在對的時機做「對」的事。中華民國社會工作師公會全國聯合會理事長翁慧真亦提到，「奉獻」要加上「專業」才走的久，否則易疲乏倦怠。本文9位受訪者皆從事高度依賴專業能力的工作，專業核心能力考核尤其重要。雖於進入職場後，可藉由自學、訓練或進修等管道提升專業能力，但在人才甄選時，可能就必須衡鑑應考人是否具備專業核心能力，足以做為未來學習、發展的基礎。各類科專業核心能力為何？應列考哪些專業科目？可由職能分析結果得知，職能分析係採用科學的方法步驟，所得到的分析結果，相較於調查學者及用人機關意見，其信度、效度較高，且更為符合實際業務需求。

### 4.進行國家考試政策研究

本研究因訪談對象僅限於公務人員傑出貢獻獎獲獎人，且樣本數少，推論性較弱。本文分析結果，若能進一步研究得到證實，則可供國家公務人才招募甄選參考。

## 陸、結論

本文分析目的，主要著眼於人才招募甄選面向。然而，人才招募甄選時，雖儘可能招募「奉獻付出型」或「學以致用型」者報考公職考試，但即使真正能甄選到優秀人才，並不保證未來長遠的工作績效。首先，當其正式入公職體系後，受到外在刺激，可能發生動機轉移，動機轉移方向可能為正向亦可能為負向。其次，任職後專業能力的提升與工作績效，亦有相當程度的關聯性，尤其是跨領域專業知識技能的提升。再者，不同動機類型需求亦有差異，「奉獻付出型」需要的可能是可實現抱負的「機會」；「學以致用型」需要的可能是研究創新所需的「資源」；「追求生活穩定型」需要的可能是較多的「組織支援系統」。是故，「選才」、「培才」、「用才」仍應環環相扣、緊密連結，方能使國家公務人才發揮最高價值。

## 參考文獻

- 張春興（2000）。*教育心理學：三化取向的理論與實踐*。臺灣東華書局。
- 張春興（2000）。*教育心理學*。臺灣東華書局。
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. John Wiley & Sons.