

正向心理測驗在公務人員考試應用的可行性之初探

陳柏霖*、蔡亦倫**

摘要

本文旨在從正向心理學觀點所建構的測驗，應用在公務人員考試的可行性進行探究。本文建構的「公務人員工作適性組合系統」，從公務人員工作天賦潛能、心理資本、恆毅力及優勢測驗角度切入，應用在公務人員上。測驗結果可依照需求機關所需的心理特質，作為後續的考試分發派遣職務、工作轉調（輪替、借調）、未來職等晉升、進修或輔導、不適任者淘汰制度等面向之參考依據，才能彰顯我國重視公務人員的正向心理狀態。

關鍵詞：公務人員工作適性組合系統、天賦潛能、心理資本、恆毅力、優勢

* 中國文化大學心理輔導學系教授

**臺北市立大學心理與諮商學系研究生

A Preliminary Study on the Feasibility of Applying Positive Psychological Tests in Civil Service Examination

Po-Lin Chen*, Yi-Luen Tsai**

Abstract

This article aims to explore the feasibility of applying the test constructed from the perspective of positive psychology to the civil service examination. The "job talent development system for civil servants (JTDSCS)" constructed in this study is applied to the civil service examination from the perspective of civil servants' talent potential, psychological capital, grit and strengths tests. The testing results can be distributed as a follow-up according to the psychological characteristics required by the demand agencies, which can better demonstrate the positive psychological state of our country's emphasis on civil servants.

Keywords: grit, job talent development system for civil servants, psychological capital, strengths, talent potential

* Professor, Department of Counseling, Chinese Culture University

**Graduate Student, Department of Psychology and Counseling, University of Taipei

壹、前言

根據我國現行法令，在憲法第 18 條規定：「人民有應考試服公職之權」，而第 85 條更是明白規定：「公務人員之選拔，應實行公開競爭之考試制度。……非經考試及格者，不得任用。」考試制度雖可客觀進行選才，但對於公務人員的人格特質與服務奉獻的精神，無法單用考試得知。以目前我國各官職等公務人員是畢業於數量不少的公私立大學，國家考試除了認知能力的考試，若能加入與工作相關的遴選方法，例如個體的能力、態度或價值觀，更能避免公務人員僅在認知能力有優勢，但成為公務人員後，卻發現公務人員有不適任的情況（施能傑，2021）。

因此，心理測驗納入國家考試方法之一，對於公務人員選才極為重要，根據余民寧（2015a）指出，國家考試使用心理測驗的可行性時機，已儼然成熟與穩定發展。陳皎眉等（2011）的報告還指出，心理測驗是能預測應徵者未來工作表現的測驗，皆可利用於人才挑選上。考選部委託陳柏熹等（2020）發展公務人員性向測驗，其構思的性向測驗，包含語文推理與溝通表達、數理邏輯與運算思維、空間概念與機械推理、問題解決與批判思考，以及創造思維等五大向度，經由各項測驗編製程序與分析，試題之難易度與鑑別度符合測量品質，可做為未來考選部推動性向測驗納入國家考試工作。

性向測驗可做為未來國家考試選才的參照項目，做為評估公務人員可更適性適材。行政院人事行政總處自 2013 年開始推動「行政院所屬及地方機關學校員工協助方案」，假若公務人員因材任職，有助於提升員工績效和工作滿足。尤其面對目前工作多變且應變、非例行性工作增加、人們需花費更多的時間在虛擬世界、發現新事物、創新行銷和學習能力上（鍾聖校，2012），如何從中找到身心平衡，安身立命，筆者認為正向心理學所提及的內容，可應用在國家考試甄才，發展公務人員潛能測驗系統。

早年，余民寧等（2011）受國家教育研究院委託，發展國中生免試升學高中職使用的「學群適性發展導航系統」，依照自己的背景能力、特殊興趣、天賦潛能，以及未來的生涯發展與規劃，作為選填升學方向的參考。而教育部師資培育及藝術教育司與國立臺灣師範大學共同合作，為優化師資生甄選之測驗組合，以教師情境判斷測驗（趙子揚等，2016）、教師工作價值觀測驗（趙子揚等，2018），及教師人格測驗，組合成「師資生潛能測驗組合系統」，提供學生對於選擇教師做為職業的建議。

考選部委託陳柏熹等（2020）發展公務人員性向測驗，除了以語文或數字推理測驗所合計的分數，作為代表個體一般學業性向的能力外，加入了問題解決與批判思考，以及創造思維的構面進行評估。該測驗雖已融入有關創造思維與正向心理有關的構面，但筆者認為以組合系統的做法，更能多元檢證公務人員性向。為此，基於筆者實務經驗與研究結果（陳柏霖、劉以慧，2013），加入以正向心理學建構的測驗，如公務人員工作天賦潛能測驗、公務人員心理資本測驗、公務

人員恆毅力測驗、公務人員優勢測驗，提供公務人員在應考時可以採用「公務人員工作適性組合系統」的作答結果，做為考試分發派遣職務、口試、工作輪調（或輪替）、未來職等晉升、公務機關間人力借調、考績不佳者再進修、不適任者淘汰制度等面向之參考。

貳、公務人員工作天賦潛能測驗

公務人員任用法即開宗明義提出立法的目的在於：「公務人員之任用，應本專才、專業、適才、適所之旨，初任與升調並重，為人與事之適切配合。」因此，人力運用方法除了工作指派要適當外，應針對人員之生理及心理需要予以滿足，例如在待遇、陞遷做合理調整，再配合組織結構，領導方法等整體性的配置，使行政機關人員均能發揮高度工作效能（歐育誠，2014）。

關於潛能發展，Gardner (1983) 提出多元智能觀點，每個人的天賦有所不同，不同個體對數字、文字、音樂、肢體等的敏感度都可能不一樣，每個人都能夠以最利於個人潛能發揮的方式學習。Robinson 與 Aronica (2009) 提出天賦潛能，強調個體找出自我的天賦與熱情的重要性，並指出「天命」就是天生資質與個人熱情結合之處。天命是由「天資」與「熱情」組成，兩個先決條件是「態度」與「機會」，而個體的天命所在，則可以透過四個部分，包含「我有」、「我愛」、「我要」及「在哪」，藉由這四大部分的瞭解與探索，所交叉集結而成的交點，就是其天命所在（陳柏霖，2014）。

一、天資

「我有」也就是「天資」。Robinson 與 Aronica 提出「什麼是你真正的力量所在？」此項所關心的與一般性向測驗擬分析、瞭解的能力相似，個體要瞭解自己所具有的天分是什麼、在哪一方面，在多元社會中，特別注重多元價值，也隱含每個人都可以找到屬於自己的天賦與定位。當個體能找到屬於自己的天分所在，其在該領域的未來學習與發展，都會較一般人更佳。然而，在一些關於天賦對表現的影響的研究中亦皆提及，天賦是否能完全的發揮，仍需努力，而此時個體的動機即扮演相當重要的角色（O'Donnell et al., 2006），有很高的動機，才有可能很頻繁的練習，也才能將天賦發揮，通常，高動機與喜愛、熱情有很大的關連性。

二、熱情

「我愛」也就是「熱情」。Robinson 與 Aronica 提到「哪件事讓你永遠充滿活力？」熱情的概念可從心流理論的觀點來看，Csikszentmihalyi (1990) 的心流定義是個人完全投注在某種活動上的感覺；心流產生時，同時會有高度的興奮及充實感。當個體從事與自我能力相匹配且具有適度挑戰性的事務時，可能會有心流

的經驗產生，使人充滿熱情與活力，即使沒有任何獎賞與讚美，也不會改變既定的心意，那心意便是把事情做到最完美的境界，因為成就感早已內化其間成為動力，這便是熱情。具有內在動機的個體想要從事自己感興趣的事物，有一股內在慾望支持著去發展、鍛鍊個人技能 (O'Donnell et al., 2006)，在這樣的心境之下，個體才有可能不斷迎接挑戰，可忘卻自我、時間與周遭等 (Csikszentmihalyi, 1997) 產生心流的機會。另外，Hanson 與 Hanson (2002) 指出，熱情是每個人都有的特質，但只在找到自己的潛能專長所在，並尋找合適工作後，熱情才會產生，亦才會持久。而熱情越高（不論是強迫或和諧），個人越會投注更多時間及精力、越重視該活動，越將這種情緒視為是熱情 (Mageau & Vallerand, 2007)。傅心儀（2021）發現，工作熱情消退會使公務人員趨於保守，為了善盡公務人員對於捍衛公共利益的責任，建構正向組織文化與管理的重要性將有助於提升公務人員工作熱情。綜合上述說明，唯有乘興而來，其熱情才得以激發，從中實現潛能。

三、態度

「我要」也就是「態度」，指的是看待自己與環境的態度。Robinson 與 Aronica 提到「你要使際遇左右生命，還是用態度創造運氣？」心理學中的自我應驗效應 (self-fulfilling prophecy) 即談到一個人的信念或期望，不管正確與否，都會影響到一個情境、結果或一個人的行為表現（吳清山、林天佑，2005）。這個概念亦傳達了當個體對於未知情境選擇正向的態度時，結果就有可能會朝向好的一方發展。態度，是完成一件事的重要因素，也可作為一個人未來成就與否的預測，要能展現出積極的態度，個體的個人特質、內在動機等，都具有重要的角色。

四、機會

「在哪」也就是「機會」，探討的是如何創造機會、把握機會。Robinson 與 Aronica (2009) 指出，「如何為你的熱情找到實踐的管道？」當個體具備資質、擁有了熱情、積極了態度，此時，營造環境、提供機會就顯得格外重要。要讓天資多元發展、讓熱情自由奔放、讓態度盡情展現，一方面，被動的來說，是大環境是否具備了成熟的條件，對不同的能力展現皆能給予充分的尊重與發展的管道，另一方面，以積極面來說，則在個體是否能主動的追求發展契機，自信展現自我。

對於公務人員工作天賦潛能評估上，朱瓊芬與郭如君（2010）曾針對臺中市政府秘書處同仁為對象，以 Hackman 與 Lawler (1971) 的工作特性為理論基礎，從職能契合度（如學歷職能、考試職系、經歷職能與目前的工作相符）、工作多樣性（如工作具有高度變化性與挑戰性）、工作回饋性（如工作具有獨立思考與行動的機會）及同仁合作性（如工作時常有機會展現長才幫助別人）為構面進行評估。

目前，行政機關在用才上，因考量科室的業務活動，在人力調用上，會調用其他行政類科人員，如需求上是一般民政類科，但因考量業務內容，調用經濟行政人員。雖然在調用上屬合理合法，但目前各類科的開缺，雖各縣市人事處皆會調查，再統一彙報給人事行政總處，但內部之間的調用有諸多因素干擾，有時甚至會對公務人員各類科的專業性，持有部分質疑。若能在國家考試分發上，採用公務人員工作天賦潛能測驗進行評估，當每位公務人員找到自己的天賦，好好的發揮，適才適所，則每個人所展現出的能量，必定能給社會更大的回報。

參、公務人員心理資本測驗

心理資本是個體發展的正向心理要素，可以經由特定的開發，使個體得以獲得競爭優勢 (Luthans et al., 2005)。心理資本是個體所擁有的心理資源（如自我效能、希望、樂觀、韌性）皆是類狀態 (state-like) 的正向心理力量，狀態具有延展性與可塑性，能構成個性的心理特徵，可以藉由訓練與發展而養成（陳柏霖等，2014；謝傳崇，2011；Luthans et al., 2007; Luthans et al., 2005）。

一、自我效能

Luthans 等人 (Luthans & Youssef, 2004; Luthans et al., 2007) 認為，個體在特定情境中對自己能激發動機、調整認知，以及採取適當的行動完成挑戰，亦就是相信自己有能力完成挑戰性事物的信念。具有高度自我效能的個體，包括五項特徵，包括（1）為自己設立較高的目標，並選擇較具困難的任務、（2）迎接挑戰並因而成長、（3）具有高度自我激勵能力、（4）願意努力完成所設定的目標、及（5）即使面對障礙，亦能持之以恆、鍥而不捨 (Luthans et al., 2007)。

二、希望

Luthans 等 (2007) 認為，希望是可以開發的，對於未來的目標能夠堅持並有意願或有方法去達成目標。希望是認知和情緒所合成的正向感覺 (Youssef & Luthans, 2009, 2010, 2011)。Seligman (1991) 強調個人欲達之正面結果，著重於「相信自己足以勝任、經營策劃，逐步向前推進的思考能力」。

三、樂觀

Luthans 等 (2007) 認為，樂觀是面對未來抱持正面期待的信念，對當前與將來的成功做正向的歸因。Seligman (1991) 指出不同的解釋型態可能造成樂觀或悲觀的特質，影響個體的各方面，樂觀者的解釋為：（1）樂觀的人遇到挫折，總會想辦法克服，不會輕易放棄、（2）樂觀的人把失敗歸因於暫時的，把成功歸因

於長期的努力、(3)樂觀的人碰到挫折，懂得區分，不會對未來產生全面的絕望、(4)樂觀的人遇到事情出錯，會想辦法亡羊補牢、(5)樂觀的人知道努力會獲得成功。

四、韌性

Luthans 等 (2007) 認為，韌性是個體有能力從失敗的情況下尋找跳脫的契機，使其有能力可以改變的狀態。Wright 與 Masten (2005) 曾將韌性的發展分為三階段：第一階段是說明及描述復原者的特質，主要聚焦在個人身上；第二階段是研究為什麼有的人會產生心理韌性，研究者將心理韌性框架在不同脈絡中，瞭解個人如何與系統產生互動；第三階段則是研究個體如何創造與促發心理韌性。可見心理韌性的研究從個體延伸到個人與環境互動的過程，從早期多方介入家庭、學校或社區，避免個體處於危機或困境的機會。

筆者過往研究發現，心理資本量表具有良好的信度與效度，可分別由自我效能、希望、樂觀及韌性組合而成（陳柏霖等，2014，2021）。過往研究發現，公務人員心理資本呈現中上程度（吳宜珍，2011；林育如，2019）。有高度心理資本的人較有信心接受任務，擁有成功的堅持信念，遇到艱困工作或艱難任務有奮戰不懈的動力；偶爾遇到不可避免的挫折時，能從谷底反彈、充電並重新啟動，只要透過適當的培育，組織的所有成員都可以發展出具備這些狀態更好的能力（Lewis, 2011/2014）。心理資本有助於預測個體獲得高度工作績效和快樂工作指數的正向心理狀態，而這些正向心理狀態有助於能夠導致積極正向的組織行為，使個體勤奮努力地去做正確的事情，且獲得較高的績效表現與工作滿意度（林新發，2012）。

以目前行政院所屬及地方機關學校推動員工協助方案，當機構提供良好的制度和環境，協助員工保持穩定的心理資本，有助於個人工作表現，且更能提升組織的整體績效，兩者互助合作，形成職場心理健康的正向循環（胡佩怡、郭建志，2009）。對於公務人員而言，面對繁忙且標準化程序的作業，如何從中消弭對負向行為的成因，轉為嘗試透過探索優勢、圓滿與理想功能，增進個體的生活品質以及預防病態的發生，心理資本涵蓋的要素有助於公務人員考試分發任用上，篩選心理資本較強的人才，賦予較具有挑戰性的職務，更能適才適所。

肆、公務人員恆毅力測驗

恆毅力的建構始於 Duckworth (2007) 等人對職場中的高成就專業人士的訪談，從中歸納出成功的關鍵因素。鍾茵（2018）研究發現，工作者的身體、心智與情緒各層面足夠強壯，且具備韌性，將會更有熱情、表現更好，將績效維持得更久。恆毅力可以解釋為心理學中的正向特質，是指追求長期目標的興趣與毅力，也是為了達成特定目標的強大動機，並且是一種可以後天培養的特質

(Duckworth, 2016; Duckworth et al., 2007)。恆毅力是由「興趣穩定性」與「努力持續性」組合而成（陳柏霖，2022）。

一、興趣穩定性

興趣穩定性是追求長期目標，個體能持續不斷地對目標保有高度興趣，是「熱情」的表現。恆毅力可以透過訓練來強化，設定遠大的目標，保持希望繼續堅持下去（Duckworth, 2013）。

二、努力持續性

努力持續性，是指在追求長期目標的過程中，遇到挫折與失敗時仍能持續投入努力，是「毅力」的表現（Duckworth et al., 2007）。

恆毅力是因目標產生，根據 Duckworth (2016)，高恆毅力者會設定一個長遠目標，並且會分層執行其目標，從底層目標（最具體、明確的目標）到中層目標，最後執行高層目標（相對抽象、全面與重要的目標），三者之間彼此連貫、相關（Duckworth et al., 2007）。培養恆毅力的方法有四個步驟，步驟一是興趣（interest）—熱情是由興趣所觸發的，熱情始於真心喜歡自己所做的事；步驟二是練習（practice）—儘可能把事情做的比前一天好，全心投入練習以尋求進步；步驟三是目的（purpose）—深信自己在做的事很重要，沒有目的興趣很難延續一輩子；步驟四是希望（hope）—希望是能夠面對各種處境的毅力，學習懷抱希望的方法是更新對智力和天賦的看法，抱持成長思維、練習樂觀自我對話，不屈不撓的克服難關，在面臨困難時尋求協助。

過往研究發現，企業引導員工找到自己的職涯目標與熱情，協助並鼓勵員工在面對挫折與挑戰時能堅持有毅力，著重在後天可以刻意練習與培養的能力（張瓊霞，2018）。對於公務人員而言，能否從工作中感到意義，會因人而異，將職務視為公僕志業，亟需恆毅力的兩大要素，即是興趣穩定性與努力持續性。公務人員在政府組織中扮演政策擬定、法律執行的角色，依照法律規章辦事；但有時有外力干預角色衝突（邱華君，2004），恆毅力是預測個體成就表現的要素，可因應工作壓力、提升自我效能、增加工作滿意度，甚至提升職涯滿意度。

伍、公務人員優勢測驗

根據余民寧（2015b）指出，在工作上若能經常使用到個人具有的「優勢長處」（signature strengths）（指最明顯、最突出、最核心、最能代表個人的特質，他人一眼就看出是自己的長處所在）或美德（virtues），該員工比較容易在工作中體驗到「心流」（flow），比較會有工作滿意度、和諧的人際關係、身心健康、工作展現績效、不容易有工作倦怠、不容易曠職或不常生病請假等事宜發生。

為此，Peterson 與 Seligman (2004) 將人類正向的特質分為三個不同層次：

(1) 美德 (virtues)：哲學家與宗教學家所認可的核心特質，分別為：智慧與知識、勇氣、人道、正義、節制、超越性等六種。(2) 優勢 (strength)：是一種心理特質，用以定義美德的歷程與機制，用以區分六種美德的不同。例如：智慧與知識可以藉由創造力、好奇、喜好學習、開放、心胸開闊來達成，藉以對於人生有一個比較深邃寬廣的觀點。這些優勢可能都會與「知識」有關聯性，但是他們運用與獲得方式有些不同。(3) 情境主題 (situational themes)：基於一種特別的習性會引導人們在某些情境下會運用特定的優勢。最後，Peterson 與 Seligman 將正向特質區分為六大美德與 24 個優勢。此六大美德是橫跨三千年來各種不同文化傳統、宗教信仰、哲學學派都普遍支持的美德，而 24 個優勢，包含原創力、好奇心、判斷力、喜好學習、觀點見解、勇敢、毅力／勤勉、正直／真誠、生命力、寬恕／仁慈、謙遜、審慎、自制力、愛與被愛、仁慈／慷慨、社會智慧、公民精神、公平、領導力、讚嘆、感恩、希望、幽默、心靈信仰；是達到這六個美德的方法（韓佩凌、陳柏霖，2017；Seligman, 2002），以下茲說明。

一、智慧與知識

智慧與知識的美德，是指認知優勢，藉由獲得與運用知識所產生。可分為(1)原創力：能夠想出新奇而有生產力的做事方式。(2)好奇心：對於發生的事情與經驗產生興趣，讓自己可沉浸其中並予以探索。(3)判斷力：周延地考量事情的所有面向，嚴謹地衡量所有證據，才形成結論。(4)喜好學習：喜歡學習新技巧與知識的本質；不同於好奇心之處，此優勢可以增加一個人系統性的知識。(5)觀點見解：能洞察問題的癥結點，且能夠提供他人明智的建議。

二、勇氣

勇氣的美德，是指情緒優勢，面對逆境或挫折時，運用意志力來達成目標。

(1) 勇敢：面對威脅、挑戰、困難與痛苦仍不退縮。(2) 毅力／勤勉：有始有終完成事情；面對阻礙，仍堅持行動，帶著愉悅完成任務。(3) 正直／真誠：運用睿智的語言與方法說出真話。(4) 生命力：生活充滿活力與能量。

三、節制

節制是指生存優勢，能夠制衡過度。(1) 寬恕／仁慈：接納他人的缺點；給予他人再次的機會。(2) 謙遜：不誇耀自己的成就。(3) 審慎：對於決定會謹慎評估；不讓自己限於危險。(4) 自制力：適切的規範自己的感覺與行為，讓自己舉止合宜。

四、人道

人道是指人際優勢，能夠關愛他人。(1) 愛與被愛：重視與他人的親密關係，能自在表達與接受愛。(2) 仁慈／慷慨：施惠他人、幫助他們、照顧他們。(3) 社會智慧：覺察他人與自己的動機與感受；能夠行之合宜來因應各種不同的社會情境。

五、正義

正義是指公民優勢，能夠維持健康的社群生活。(1) 公民精神：在團體中扮演適切的成員角色。(2) 公平：對任何人依循公平公正的原則，不因個人好惡對他人形成有偏見的決定。(3) 領導力：組織團體活動且能達到團體目標。

六、超越性

超越性是指連結優勢，能與萬物連結並賦予意義。(1) 讚嘆：能夠欣賞生活各領域的美與卓越。(2) 感恩：覺察與感謝各種美好事物的發生。(3) 希望：對未來抱持最好的期待，並付諸努力。(4) 幽默：看到正向的面向；能把歡笑帶給他人。(5) 心靈信仰：領悟人生的目的與意義，來形塑行為與獲得心靈上的舒適。

對於公務人員而言，上述六大美德與 24 個優勢是否皆須具備，可先透過德懷術 (Delphi technique)，請多位不同職系的主管進行匿名、書面方式表達意見，經過多回合的共識後，再參閱保留的優勢，進行測驗題目編製，作為評估公務人員的優勢。

陸、公務人員工作適性組合系統於國家考試應用

一、公務人員國家考試當前現況

根據公務人員考試法 (2021) 第 10 條所規定之考試方式，「公務人員考試，得採筆試、口試、心理測驗、體能測驗、實地測驗、審查著作或發明、審查知能有關學歷經歷證明或其他方式行之。除單採筆試者外，其他應併採二種以上方式。」以上多元考試方式皆為延續過去 60 多年來之既有規範，但我國至今公務人員考試狀況仍以筆試為主，口試為輔，而將心理測驗納入實務考試之經驗更為零 (蔡寶珠，2021)。從中反映出華人多以科舉紙筆考試做為選才之重要依據，相較其他考試方式，大眾普遍認為筆試相較客觀、公平公正，能從中快速檢視其專業性。因此，其他未結構化之考試方式較易使外界感到擔憂，甚至質疑，多年來皆以筆試為主。但蔡寶珠發現先進國家中包含日本、韓國、新加坡、英國、美

國、德國等，除了使用筆試、口試來做為公務人員考試方式之外，還會以性向測驗、適性能力測驗、認知能力測驗、人格測驗等多種心理測驗作為公務人員之初步篩選或應用於口試之中，可以透過不同心理測驗的實施，淘汰不適合之受考者，以確保錄取之公務人員除了符合該領域所需具備之專業能力，還能有不同之正向心理資源，以有效地適應該工作。

近來，黃煥榮（2021）以「臺灣地區社會變遷基本調查計畫」進行次級資料分析結果發現，公部門員工希望工作輕鬆，獲得工作滿足，但對於個人潛能的開發及工作自主性仍有欠缺，且員工健康幸福感及心理幸福感的自主性層面明顯地不如私部門和非營利部門。上述實徵資料分析可知，政府部門對於員工的心理健康狀態更加關注。現行的員工協助方案能否滿足員工的求助性與需求性，筆者曾協助個案縣市分析員工協助方案調查結果，員工因公部門的科層制度帶來的內心壓力感受，以及公務行政流程繁瑣及複雜，而工作壓力油然而生。因此，現行推動的員工協助方案其實成效有待評估。雖然個案縣市不能完全代表全國的公務人員，但筆者不斷省思，如果在考試分發階段，將心理測驗實際應用於公務人員筆試、口試之中，則能將專業能力與正向心理資源皆加以控制，提升公務人員考試之評鑑效能，所選出之公務人員不僅符合特定專業能力，還能依據不同機關部門之業務差異，發展出所需具備之特定正向心理資源，以利適應不同機關部門，降低職業倦怠、提升工作投入、績效與滿足。此外，還能定期追蹤公務人員之正向心理資源狀況，以作為後續工作輪調（或輪替）、未來職等晉升、公務機關間的人力借調、考績不佳者再進修、不適任者淘汰制度等面向之參考依據。

雖然短期內將心理測驗作為國家公務人員考試之決定性依據尚有難度，可能因國人對於心理測驗之不信任、專業能力之解讀等因素受阻礙。但筆者認為，還是可以透過試辦與進一步的驗證消弭國人對於心理測驗之不信任與相關阻礙、避免補教業者之練習與舞弊之前提下，將正向心理學建構的測驗作為筆試、口試考試分發上的參考依據，以及後續輪（借）調、晉升、進修及淘汰依據。彭錦鵬等（2018）調查公務人員考試採心理測驗之可行性，即提出：只要在試辦之初施測心理測驗，但不作為任何篩選之用，而是將心理測驗結果與錄取之公務人員未來表現進行追蹤與比對，則可驗證心理測驗之信效度。其次，為了避免國內補教業對於心理測驗試題之蒐集可能造成之練習與舞弊，可以將性向測驗、心理測驗等，以工作情境式問答包裝在能力成就測驗之中，藉以測得所欲探究之心理測驗結果；或是將心理測驗作為口試問答時交叉驗證之用，對於心理測驗考試結果將降低其直接決定性影響，可降低國人練習、舞弊之擔憂。

筆者認為還可以透過電腦適性化測驗（Computerized Adaptive Testing, CAT）的方式測量受試者之正向心理資源，根據受試者的答題反應立刻估計出其能力，並且選擇適合於該名受試者現階段能力之試題繼續施測，此舉不僅所需試題數較少還能達到相同之精確程度（陳柏熹，2005），更可有效避免補教業者對於題庫之掌握與練習。

二、公務人員工作適性組合系統推動構想

如同王智弘（2006）提出，提升公務人員心理能力正是有助於工作效能、心理健康與生活幸福感的重要關鍵。本文提出的工作適性組合系統，在計分上，如何採計，按測驗編製過程，先辦理焦點座談會議，邀請專家學者、考試院或人事行政總處相關人員共同參與討論，對於本組合系統架構提出修正建議後，再進行工具的預試與正式施測、分析及檢討；同時，為增加測驗的有效性，編製過程中，除了參閱既有的文獻、焦點座談共識結果及訪問公務人員傑出貢獻獎得主，從訪談中萃取出成功要素，使本測驗組合系統更為臻善。

筆者構想的「公務人員工作適性組合系統」，其中各項測驗（公務人員工作天賦潛能、心理資本、恆毅力及優勢測驗）具有彼此獨立、又能互相支持的結構屬性。目前這四項測驗，考量公務職類關注的測驗類型，如警察、外交人員、保防安全人員等的屬性不同，在計分上也會有所差異；為此，再透過德懷術（Delphi technique）邀請上述不同職類的公務人員至少十位以上進行調查，以利後續判斷。

上述測驗過往已建構天賦潛能測驗（陳柏霖，2014）、心理資本評估（余民寧等，2012）及恆毅力測驗（陳柏霖，2022），工具的信度與效度品質良好；至於，優勢測驗考量公務人員的特性，需另外建構測量題目，後續可針對不同職類的公務人員，除了採用半結構訪談、德懷術的分析結果，亦可將原量表題目的字詞修正，使問卷題目更貼近公務人員實際狀態。

在實務推動上，首先行政院人事行政總處參考筆者提出的架構，供行政院轄下機關與各縣市政府機關、學校各人事局處了解如何填報國內不同機關部門公務人員所需具備之正向心理資源，瞭解其差異後，如司法部調查局公務人員須具備公正性、積極、團隊精神、服從性、抗壓性等特質；警察與消防人員須具備誠實、正直、團隊精神、挫折容忍、情緒控制力、抗壓性、復原力等特質；外交人員須具備誠實、正直、人際社交能力等特質；一般民政公務人員則須具備耐心、社交溝通及獨立解決問題之能力與人格特質。接著，彙整各機關所需員工具備的正向心理特質後，以小規模試行工作適性組合系統在國家考試分發上，初任公務人員完成「基礎訓練」及「實務訓練」後，各用人單位可再回饋此一選才做法，是否符合原先預期。經過若干回合的評估，本系統才能正式上路，以避免造成用人單位或初任公務人員認為有不合理之處。

三、公務人員工作適性組合系統推動預期效益

筆者認為將正向心理學建構的測驗加入考試中，如公務人員工作天賦潛能測驗、公務人員心理資本測驗、公務人員恆毅力測驗、公務人員優勢測驗，能夠有效幫助不同機關部門之公務人員拔擢適格人才，避免僅有專業能力符合工作需求，但心理資源卻無法負擔、適應該工作，長久下來會對工作造成工作績效低

落、辭職、提早退休等，對於心理面產生職業倦怠、憂鬱、焦慮等負面情緒，更甚至發生自縊之憾事（吳福輝，2007；林冠伶，2018；胡哲馨，2016；陳瑞芳，2004；劉祥得等，2017），對於國家與公務人員本身都是一大損失。李仲彬（2018）曾針對公務人員內在心理素質，分為創新人格特質（如正向、負向人格特質、順從、保守、不拘小節、一板一眼及非傳統）、利己主義、公共服務動機進行調查，研究發現，公務人員偏向於正向人格特質（包含樂觀、幽默、自信等）對創新態度與行為有最顯著的推力，而保守的人格特質則是最顯著的阻礙特質。所以將正向心理學建構的測驗納入公務人員考試，並採用「公務人員工作適性組合系統」的作答結果，作為筆試、口試考試分發上的參考是有其必要性的。甚至，對於不同機關部門公務人員所需具備之正向心理資源，可將其視為是筆試考試之外的加權依據，並在口試中依據專家執行的心理測驗結果，做為口試委員深化問題向度及內容之參考（蔡寶珠，2021）。

長期來看，正向心理測驗結果除了依據各部門建構之工作適性組合系統作為考試（筆試、口試）篩選、分發之依據外，可以針對已錄取之公務人員定期進行工作適性組合系統之施測，作為日後工作中輪（借）調之依據，以避免因新崗位所需具備之特質與自身特質不符合，造成工作效率低落、壓力、職業倦怠等負面情緒出現；其次，依據正向心理測驗結果，找尋適合做為主管職之對象，並輔以定期施測之正向心理測驗與實務工作表現進行觀察與追蹤，以此作為主管職培訓與職等晉升之依據；甚至，針對已錄取之公務員中，特定正向心理測驗結果較低落者，進行觀察與追蹤，倘若影響實務工作表現及其心理狀態，則提供再進修與相關輔導協助，降低負向情緒之成長；或是，針對不適任者，除了實務工作表現之外，亦可依據持續追蹤之正向心理測驗結果作為淘汰與轉調之依據。

柒、結語

本文旨在從正向心理學觀點所建構的測驗，應用在國家考試的可行性進行探究。由於正向心理學主要偏重在個體層面，對於筆者建構的「公務人員工作適性組合系統」，從公務人員工作天賦潛能、心理資本、恆毅力及優勢測驗角度切入，進而應用於國家考試上，筆者認為可依照需求機關所需的心理特質，作為後續的考試分發，錄取後依然可定期持續地追蹤與施測，以瞭解公務員當前之心理狀態，作為轉（借）調、晉升、進修、輔導、淘汰之依據，才能彰顯我國極重視公務人員的正向心理狀態。

從人事行政總處推動員工協助方案，希望發現並協助員工解決可能影響工作效能的相關問題的觀點，公務人員正向心理狀態會影響到工作投入與表現，甚至亦會影響後續退休生涯的規劃。如何在國家考試分發上，應用筆者所構想的系統，目前仍是一個想像，如何使公務人員適格、適性、適才，發揮其優勢，降低不適任的公務人員比例，更是國家考試需要構思的方向。

參考文獻

- 王智弘 (2006)。公務人員心理健康維護之道。台灣心理諮商通訊電子報，
191。http://www.heart.net.tw/191-1.htm
- 公務人員考試法 (2021，4 月 28 日)。修正公布。
- 朱瓊芬、郭如君 (2010)。「尋找工作天賦」縣市合併後員工適才適所之研究-以
本府秘書處為例。臺中市政府自行研究報告。
- 余民寧 (2005，11 月)。公務人員考試英文科測驗試題命題原則。考試院考選
部主辦「考選制度與國家發展研討會」論文宣讀。
- 余民寧 (2015a)。再議心理測驗在國家考試上使用的可行性。國家菁英季刊，
11 (4)，71-86。
- 余民寧 (2015b)。幸福心理學：從幽谷邁向巔峰之路。心理。
- 余民寧、陳柏霖、湯雅芬 (2012)。大學生心理資本量表編製及其相關因素之研
究。教育研究與發展期刊，8 (4)，19-52。
- 余民寧、謝名娟、陳柏霖、黃馨瑩、鍾珮純、趙珮晴、陳玉樺、許嘉家
(2011)。國中免試升學高中職之性向測驗編製研究。國家教育研究院籌
備處合作案研究結案報告 (編號：NAER-99-23-B-2-01-00-2-01)。
- 吳宜珍 (2011)。臺北市府公務人員心理資本與組織承諾之相關研究〔未出版
之碩士論文〕。國立臺灣師範大學。
- 吳清山、林天祐 (2005)。教育新辭書。高等教育。
- 吳福輝 (2007)。考試院及所屬機關公務人員工作壓力、工作滿足與離職傾向關
係之研究〔未出版之碩士論文〕。國立政治大學。
- 李仲彬 (2018)。與生俱來與後天培養：影響公務人員創新態度與行為的因素分
析。公共行政學報，54，1-40。
https://doi.org/10.30409/JPA.201803_(54).0001
- 林育如 (2019)。臺中市政府所屬一級機關公務人員心理資本、情緒勒索與工作
壓力之探討〔未出版之碩士論文〕。逢甲大學。
- 林冠伶 (2018)。我國公務人員復原力的主觀性論述分析〔未出版之碩士論
文〕。國立暨南大學。
- 林新發 (2012)。心理資本與正向組織行為。國民教育月刊，52 (4)，1-7。
- 邱華君 (2004)。公務人員價值觀之探討。人事月刊，38 (5)，55-60。
- 施能傑 (2021)。公務人員的大學畢業學校圖像。東吳政治學報，39 (1)，57-
102。
- 胡佩怡、郭建志 (2009)。我國職場心理健康及員工協助之實務分析。勞動部勞
動及職業安全衛生研究所。
- 胡哲馨 (2016)。基層公務人員的情緒勞務、情緒調節、心理彈性與身心健康之
相關研究〔未出版之碩士論文〕。國立臺灣大學。

- 張瓊霞 (2018)。組織相關因素對員工恆毅力與職涯滿足關係之研究：企業文化、員工協助方案〔未出版之碩士論文〕。國立中山大學。
- 陳柏熹 (2005)。電腦化適性測驗的理論與應用。國家菁英季刊，1 (1)，157-174。
- 陳柏熹、黃宏宇、蘇少祖、丁姿云 (2020)。發展公務人員性向測驗研發計畫之研究。考選部報告。
- 陳柏霖 (2014)。教育幸福的追尋：天賦潛能、用心學習、正向品味及巔峰人生之研究。科技部專題研究計畫成果報告 (NSC103-2410-H-364 -001)。
- 陳柏霖 (2022)。以心理韌性為中介角色：社區大學學員恆毅力與巔峰幸福之關係。教育與心理研究，45 (3)，1-30。
<https://doi.org/10.53106/102498852022094503001>
- 陳柏霖、洪兆祥、余民寧 (2014)。大學生心理資本與憂鬱之關係：以情緒幸福感為中介變項。教育研究與發展期刊，10 (4)，23-45。
- 陳柏霖、沈妙珊、許雅涵 (2021)。以心理資本為中介角色：讀經志工教師教學信念與班級經營效能之關係。教育科學研究期刊，66 (2)，209-241。
[https://doi.org/10.6209/JORIES.202106_66\(2\)0007](https://doi.org/10.6209/JORIES.202106_66(2)0007)
- 陳柏霖、劉以慧 (2013，3月)。我國文官人事制度的現況、問題與因應策略。論文發表於銘傳大學主辦之「第七屆轉型與治理學術」研討會。
- 陳皎眉、黃富源、孫旻暉、李睿杰 (2011)。論心理測驗與國家考試。國家菁英季刊，7 (1)，15-31。
- 陳瑞芳 (2004)。澳門公務人員的人格特質、工作壓力與工作滿意度的相關研究〔未出版之碩士論文〕。華南師範大學。
- 傅心儀 (2021)。我的初心呢？公務人員工作熱情之探究〔未出版之碩士論文〕。國立政治大學。
- 彭錦鵬、鄭夙珍、李俊達 (2018)。公務人員考試採心理測驗之可行性。考選部報告。
- 黃煥榮 (2021)。員工幸福感的意涵與影響因素之探討。文官制度，13 (1)，67-103。
- 趙子揚、宋曜廷、許明輝 (2018)。教師工作價值觀量表之編製。教育科學研究期刊，63 (3)，163-196。
- 趙子揚、黃嘉莉、宋曜廷、郭蕙寧、許明輝 (2016)。教師情境判斷測驗之編製。教育科學研究期刊，61 (2)，85-117。
- 劉祥得、黃建森、紀俊臣、張世榮、高佩珊、劉明憲 (2017)。公務人員心理安全氣候、工作憂鬱影響工作敬業、工作滿意關係之研究。萬能商學學報，22，47-61。
- 歐育誠 (2014)。公務人員待遇制度：回顧與實務。人事月刊，345，22-32。
- 蔡寶珠 (2021)。從先進國家考選模式談我國公務人員考試方式之擴展與強化。國家人力資源論壇，19。

- 謝傳崇 (2011)。國民小學校長正向領導與學校效能關係之研究。臺灣教育發展論壇，3，49-66。
- 鍾茵 (2018)。探討企業人士對於恆毅力與情緒控制的職場應用〔未出版之碩士論文〕。國立中興大學。
- 鍾聖校 (2012)。正向心理情意：教與學。五南。
- 韓佩凌、陳柏霖 (2017)。正向心理學理論與實務：幸福人生的新視野。雙葉。
- Lewis, S. (2014)。職場正向心理學：正向領域與肯定式探詢的應用〔謝傳崇譯〕。學富（原著出版：2011）。
- Csikszentmihalyi, M. (1990). Flow: The psychology of optimal experience. *Journal of leisure research*, 24(1), 93-94
- Csikszentmihalyi, M. (1997). *Creativity: Flow and the psychology of discovery and invention*. HarperCollins.
- Duckworth, A. L. (2013). Is it really self-control: A critical analysis of the “Marshmallow Test.” *Society of personality and social psychology connections*. <https://spsptalks.wordpress.com/2013/11/10/is-it-really-self-control-a-critical-analysis-of-the-marshmallow-test/>
- Duckworth, A. L. (2016). *Grit: The power of passion and perseverance*. (Vol. 124). Scribner.
- Duckworth, A. L., Peterson, C., Matthews, M. D., & Kelly, D. R. (2007). Grit: Perseverance and passion for long-term goals. *Journal of Personality and Social Psychology*, 92(6), 1087-1101. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.92.6.1087>
- Gardner, H. (1983). *Frames of mind: A theory of multiple intelligences*. Basic Books.
- Hackman, J. R., & Lawler, E. E. (1971). Employee reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 55(3), 259-286. <https://doi.org/10.1037/h0031152>
- Hanson, M. & Hanson, M. (2002). *Passion and purpose*. Pathfinder press.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), 541-572. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00083.x>
- Luthans, F., Avolio, B., Walumbwa, F., & Li, W. (2005). The psychological capital of chinese workers: Exploring the relationship with performance. *Management and Organization Review*, 1(2), 249-271. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2005.00011.x>
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33,143-160.
- Mageau, G. A., & Vallerand, R. J. (2007). The moderating effect of passion on the

- relation between activity engagement and positive affect. *Motivation and Emotion*, 31, 312-321.
- O'Donnell, A. M., Reeve, J., & Smith, J. K. (2006). Educational psychology: Reflection for Action. John Wiley & Sons.
- Robinson, K., & Aronica, L. (2009). *The element: How finding your passion changes everything*. Viking.
- Peterson, C., & Seligman, M. E. P. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification*. Oxford University.
- Seligman, M. E. P. (1991). *Learned optimism*. Knopf.
- Seligman, M. E. P. (2002). *Authentic happiness: Using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment*. Free.
- Wright, M. O., & Masten, A. S. (2005). Resilience processes in development: fostering positive adaptation in the context of adversity. In S. Goldstein & R. B. Brooks (Eds.), *Handbook of resilience in children* (pp. 17-37). Kluwer Academic/Plenum Publishers. https://doi.org/10.1007/0-306-48572-9_2
- Youssef, C. M., & Luthans, F. (2009). An integrated model of psychological capital in the workplace. In N. Garcea, S. Harrington, & P. A. Linley (Eds.), *Oxford handbook of positive psychology and work, oxford library of psychology* (2009; online edn, Oxford Academic, 18 Sept. 2012). <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780195335446.013.0022>
- Youssef, C. M., & Luthans, F. (2010). An integrated model of psychological capital in the workplace. In P. A. Linley, S. Harrington, & N. Garcea (Eds.), *Oxford handbook of positive psychology and work* (pp. 277-288). Oxford University.
- Youssef, C. M., & Luthans, F. (2011). Positive psychological capital in the workplace: where we are and where we need to go. In K. M. Sheldon, T. B. Kashdan, & M. F. Steger (Eds.), *Designing positive psychology: Taking stock and moving forward, series in positive psychology* (2011; online edn, Oxford Academic, 1 May 2011). <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195373585.003.0023>