

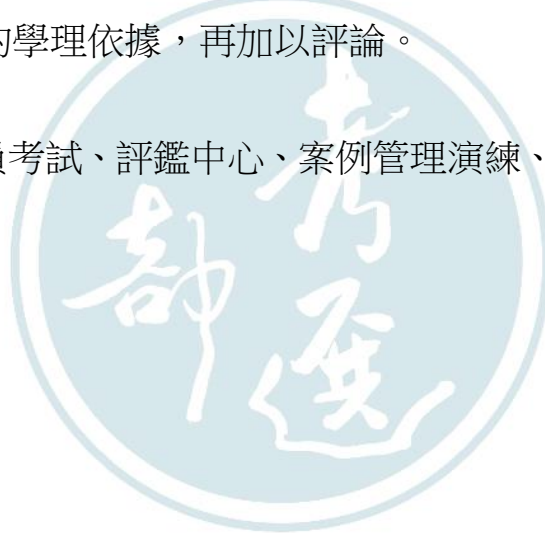
## 美國外交人員考選制度評述

黃一峯\*

### 摘要

美國國務院於 2022 年著手改革外交人員考選程式，現行制度將考選程式分為五個階段，其採取的考選方法可分為三類，包括個人自述、線上測驗與實體模擬演練評鑑（包括結構式口試）。本文根據美國國務院網站資料，介紹各階段的實際做法，並說明其背後的學理依據，再加以評論。

關鍵詞：美國外交人員考試、評鑑中心、案例管理演練、小組演練、結構化口試



---

\* 淡江大學公共行政學系專任副教授  
作者感謝鞏宜萱女士的協助，並感謝二位匿名審查人指正。

## Commentary on the U.S. Foreign Service Officer Selection System

Irving Yi-Feng Huang\*

### Abstract

In 2022, the U.S. Department of State initiated reforms to their foreign service officer selection process. The current system divides the selection process into five stages, employing three types of assessment methods, including personal narratives, online tests, and in-person simulation exercises and assessments which include structured interviews. This article, based on information from the U.S. Department of State website, outlines the practical aspects of each stage, explains the theoretical foundations behind them, and provides some comments.

Keyword: US Foreign Service Officer Test (FSOT), Assessment Center, case management exercise, group exercise, structured interview

---

\* Associate Professor, Department of Public Administration, Tamkang University  
Fulbright Scholar 2007-08 (UGA)

## 壹、前言

當前世界格局變化多端，國家之間競爭與合作並存，關係日趨複雜。在這樣的環境之下，各國政府面對國際問題的任務與壓力隨之激增。國家比以往更需要應對和解決問題能力高超的專業外交人員，以更靈活的戰略眼光，應對新的場景和問題。適應性高的外交人才，能夠以高度敏感性和智慧應對國際事務，他們將代表國家在國際競技場上扮演關鍵角色。這包括瞭解和理解不同文化和知識，言行舉止得宜，協商與問題解決能力出眾等多方面的技能。

美國外交人員考選制度一直以來都是世界各國學習的模範，以其完善的設計和運作而聞名。在 2022 年，美國國務院著手改革外交人員考選程式，以更全面、現代的方法來評估應考人的資格。這項改革不僅將考選過程重新設計，也轉變了對應考人的審查焦點，由過去單一的外交人員考試門檻，轉變為更加關注個人的教育體驗。目前的考選制度被細分為五個階段，其中涵蓋了多種考選方法，包括個人自述、線上測驗，以及與實體模擬演練評鑑，其中還包括結構式口試。這種全面性的考評方法旨在更全面地瞭解應考人的才能、專業素養和應變能力。這不僅為考官提供更多元化的評估指標，也讓候選人能夠充分展現自己的能力。

此次改革被視為自 1930 年以來最為重大的一次，因為它打破了傳統考試成績作為唯一門檻的模式。這一措施旨在更好地反映現代外交工作的複雜性，培養更具有多元專業知識和國際視野的外交官團隊。改革的實施希望能提高外交人員的聘用品質，並對適應性方面產生積極效果。此次改革試圖透過更全面的考試方式，協助應考人能以此為學習過程，更好地因應不同國際挑戰，幫助其在以後的工作中更靈活地處理危機、應對快速變化的國際情勢。同時，美國外交人員考選制度的改革，也強調在面對當前複雜多變的國際環境時，仍須不斷調整考試制度，以確保外交團隊的高素質和多樣性。

本文將在回顧美國外交人員考選制度演進的基礎上，介紹其現行考選之程式與各階段的實際做法，並說明相應的學理依據。最後，對美國外交人員考選制度提供評論意見，期能作為建立有效外交人員考選技術的參考。

## 貳、制度演進

美國外交人員 (Foreign Service Officer, FSO) 是美國政府在海外的官方代表，包括使館官員、領事館人員及其他外交任務官員。這些外交人員分布在全球 270 多個外交使團，致力於應對跨越多領域的國際事務。他們的職責不僅包括推動美國的外交政策，確保其在國際舞臺上的聲望和影響力；更在海外守護該國人

民的利益，提供必要的協助和保護；提升美國的國際經濟和貿易利益，參與跨國議題的合作。具體任務包括環境、科技等跨國議題、國際執法合作與全球秩序維護、反毒品交易與非法人口交易、全球共同防治特定疾病等。這些工作要求外交人員具有豐富的專業知識和跨領域的能力，因此在報考類科上，依據不同的工作類型分為管理事務、領事事務、經濟事務、政治事務、公共外交等五個不同的專業學門，考試內容依此五項任務類型的不同而做不同的設計（黃一峯、鄭怡君，2005）。外交人員的考試程式相當嚴格，其內容取決於報考類科的不同，涵蓋了廣泛的知識領域。值得注意的是，一旦申請人選擇了特定的職業軌道（亦即前述五個類科），便無法在申請過程中更改。然而，一旦成功任職，他們卻可能在不只一個職業軌道上任職服務，這種人力調派彈性使外交人員更能夠適應不同的工作環境和挑戰。

美國外交人員考選制度以「職能基礎」(competency-based) 為核心，根據評鑑中心 (Assessment Center, AC) 的方法而建構。哈佛大學教授 McClelland 以冰山模型解釋職能概念，該模型將職能區分為冰山之上的知識和技能，以及冰山之下的社會角色、自我認知、動機等，強調職能的可見和隱藏兩個層面，這成為職能測評的基本參考依據。評鑑中心測評具備潛力的管理人員，是透過多元的評量方法，為受測者提供展現多方面能力的機會。這包括透過多位評量者的觀察和評分，以確保評量成績的公正和有效（黃一峯，2020）。這種「複評量者—複評量法」的方法，能夠深度挖掘受測者的潛在能力，從而提高考選的信效度，選拔出高素質、高適應力的人才。

1949 年，英國率先將評鑑中心引入公務員錄用考試，至今仍然持續應用在科長級官員的考選，亦即快速陞遷計畫 (Fast Stream Scheme)（李俊達，2014）。歐盟也選擇使用「評鑑中心法」(assessment center methods) 來招聘專員級員工，這顯示了評鑑中心在全球各地的成功應用（黃一峯、鞏宜萱，2023）。其優勢在於不僅測評受測者的表面能力，更關注其潛在潛力和適應力，使其在制度應用中更加全面而深入。常見的評鑑中心評量工具包括籃中演練 (in-basket exercise)、書面問題分析、無主持人小組討論、口頭簡報、模擬面談等（黃一峯、鄭怡君，2005）。不僅能夠檢測受測者的知識和技能，同時也著眼於其在團隊合作、問題解決、溝通能力等方面的表現。

當前美國外交人員需具備的核心能力從早先的十三項調整為十一項，包括外交事務官員和專家屬性、批判性思維、文化適應性、經驗與動機、資訊集成與



分析、領導力、談判能力、客觀性／完整性、計劃與組織、簡報（演說）技巧、團隊合作、書面交流。其定義分述如下 (US Department of State, 2023b)：

1. 批判性思維 (critical thinking)：辨別在特定情況下什麼是適當的、實用的和現實的；以合理的判斷權衡相互競爭的要求的相對優劣；在提出建議時考慮多種觀點；制定創造性的替代方案或解決方案來解決問題；表現出靈活和創新的思維／解決問題的能力。
2. 文化適應性 (cultural adaptability)：能與其他文化、價值體系、政治信仰和經濟背景的人有效、和諧地工作和溝通；承認和尊重新的和不同的文化環境中的差異。
3. 經驗與動機 (experience & motivation)：展示從以前與外交部門相關的經驗中獲得的知識、技能或其他屬性；闡明加入外交部門的適任動機。
4. 資訊集成與分析 (information integration & analysis)：評估資訊的重要性、可靠性和有用性；從現有資訊中提煉相關細節；吸收和保留從各種來源提取的複雜資訊；綜合和分析現有資訊；識別模式或趨勢，並從數據中得出合理的結論。
5. 領導力 (leadership)：承認並承擔需要完成的工作的責任；堅持完成一項任務；對一個群體的活動或方向產生重大影響；激勵他人參與自己領導的活動。
6. 談判能力 (negotiation)：識別不同和重疊的利益；承認協定的利弊和現有選擇；使用資訊、事實和推理而不是情感來倡導、影響和／或說服他人；解決分歧；在此過程中與同行保持或發展互惠互利的工作關係。
7. 客觀性／完整性 (objectivity/integrity)：對全體員工公平誠實，保持開放的心態；坦率地提出問題；有效地分析事實和數據，不帶偏見；言行一致；要可靠。
8. 計劃與組織 (planning & organizing)：有效地確定任務的優先順序和順序，採用系統的方法來實現目標，適當利用有限的資源。
9. 簡報（演說）技巧 (presentation skills)：以簡潔、語法正確、有條理和準確的方式流利地表達；獨立思考，迅速適應不斷變化的情況；準確傳達關鍵要素和含義的細微差別；有效回答他人的問題；使用適當的溝通方式來適應受眾和目的。
10. 團隊合作 (teamwork)：以建設性、合作和和諧的方式為實現共同目標而互動；作為團隊合作者有效地工作；建立積極的人際關係，獲得他人的信任；以適當緩解緊張情緒。
11. 書面溝通 (written communication)：簡明扼要而全面地寫作；使用明確的論據和事實；使用正確的語法和句法；使用適當的詞彙來促進理解。

現行規定已允許透過美國外交人員考試 (Foreign Service Officer Test, FSOT) 線上監考測試 (At-Home Online Proctored Testing, OnVUE) 系統，在家中完成考試。

## 參、現行考選程式與方法

美國外交人員考試 (FSOT) 由國務院獨立招考，每年招考三次（分別於 2 月、6 月、10 月，每次為期八天），約有 15,000-20,000 名報考者。考試內容涵蓋擔任外交人員所需的工作知識、英語表達和情境判斷，另還需考察一篇寫作。報考者在每個測試窗口前五週能夠進行申請並選擇考試座位，所選考試時間不可更改。FSOT 考試免費，註冊考試者需為年滿 20 歲且不超過 59 歲之美國公民，可來自不同的專業背景，或畢業於文、法、商科，或具備特殊科技學歷背景。考試錄取者將在華府地區接受三個月至一年的訓練，其後派駐海外，接受一項任務作為試用，以測試錄取者是否有勝任駐外任務能力。現行制度將考選程式分為五個階段，並採三種方法，包括個人自述、線上測驗與實體模擬演練評鑑。

### 一、申請外交人員考試 (FSOT)

報考者需要在 [www.pearsonvue.com/fsot](http://www.pearsonvue.com/fsot) 設立帳戶，提交完整的資格驗證和申請表。首先須從領事、經濟、管理、政治和公共外交等五個不同的專業學門中自選一項，然後進行個人敘事 (personal narratives, PNs) 撰寫。在這一環節中，候選人需要回答六個問題，展現自己能夠帶給外交部門的知識、技能和能力。六個敘事「論文」分別由不超過 1,300 字元的文字組成，涉及領導力、人際交往、溝通、管理、智力及對歷史、文化等實質性的知識的瞭解和應用。作答時需要提交每個敘事的參考資料（實質性知識除外）來驗證敘述，同時提供除了近親和直接下屬之外的姓名作為答案內容的驗證者。答題環節是展現報考者具備外交人員能力的機會，不僅要強調既往所做的成果，還應總結過程中所做的努力，以及經驗和教訓。這些資料將被提交給考試委員會 (Board of Examiners, BEX)，並進行審核，不符合事實的資訊將對候選資格產生負面影響，虛假陳述則有可能成為終止候選資格或後期被解雇、罰款甚至被監禁的理由。

在提交申請和 PNs 之後，可以選擇考試日期和座位。FSOT 自 2020 年 10 月起允許線上應考。測驗著重考察四部分內容，包括工作知識、英語表達、情境判斷和書面論文，均在電腦上進行並計時。以往至少獲得 154 分才可通過 FSOT，但從 2022 年 6 月開始，考生未達到最低分數亦可能錄取。

1. 工作知識部分：是測試知識的廣度，涉及的領域包括美國政府、美國歷史、社會、習俗和文化、世界歷史和地理、經濟、數學和統計學、管理和領導力、通信等，此部分不以深度考察為重。通常考察較為瑣碎的記憶性問題，比如甘比亞的第二大出口為何物。候選人須在 40 分鐘內作答 60 個問題。國務院提供推薦的閱讀清單，定期閱讀報紙、期刊亦有幫助。
2. 英語表達部分：是測試候選人的英語表達，包括文法、閱讀、標點符號使用、語病識別等題目。候選人將在 50 分鐘內完成 65 個問題。
3. 情境判斷部分：是測試候選人在特定情境下的表現。評估應考人根據一系列場景確定最合適和最不合適的行動的能力，包括適應性、決策和判斷、運營效率、專業標準、團隊建設和工作場所洞察力。比如讓候選人判斷在某一模擬情境下的最佳做法和最壞打算。候選人須在 42 分鐘內對 28 個情境題作答。
4. 書面論文部分：是測試候選人的閱讀、理解、分析與寫作能力。候選人須在 7 分鐘內閱讀螢幕內容，從三個不同的提示中選擇一個主題。若未選擇，系統將自動擇其一。然後，需在沒有拼寫檢查輔助的情況下，候選人需要對所選主題採取立場並指定理由，用約 25 分鐘獨立完成 2,800 字元內的論文寫作，重點在分析問題的能力和文章的品質。

資格評估小組 (Qualification Evaluation Panels, QEPs) 將採用「應考人整體評鑑法」，參考教育經歷和工作背景、PNs 與 FSOT 成績，對每位候選人進行評分，以確定進入下一階段的外交人員評鑑 (Foreign Service Officer Assessment, FSOA) 的人選。以下所述幾個方面將被重點考量：

1. 領導力：創新、決策、團隊合作、對異議的開放、社區服務和機構建設。
2. 人際交往：專業標準、說服和談判、工作場所洞察力、適應能力、代表性技能。
3. 溝通：有效傳達、解釋和保留資訊的能力；積極傾聽、公共外聯、外語技能。
4. 管理：運營效率、績效管理和評估、管理資源、客戶服務。
5. 智力：資訊收集和分析、批判性思維、積極學習、領導力和管理培訓。
6. 實質性知識：瞭解美國歷史／政府／文化，以及在國際形勢下應用這種理解的能力；相關職業軌跡信息的知識或應用。

QEPs 將在審查結束後向應考人發送邀請信或拒絕信。總而言之，這一階段基於能力的考察將使用人單位更全面、平衡地審核下一階段選拔過程中的候選人。



## 二、外交人員評鑑 (FSOA)

通過 FSOT 的候選人將進入第二階段的考核，即外交人員評鑑 (FSOA)。在 FSOA 中獲得及格分數的應考人將獲得國務院的有條件工作機會，並進入下一階段的考核。目前這項評鑑僅在華府進行，通常從早上七點開始到下午五點結束，但在不久的未來將可安排在美國的其他地區及海外地點進行，甚至考慮推出「虛擬考官」執行評鑑。FSOA 著重考核美國外交人員需具備的十一項核心能力，包括三個組成部分 (US Department of State, 2023b)：

- (一) 案例管理演練 (case management exercise)：旨在評估應考人的管理和寫作能力。應考人需要在 90 分鐘的時間內，審查一份管理案例參考資料 (約需 30 分鐘)，並起草一份備忘錄 (約需 45 分鐘)。這份管理案例包括任務背景、中心問題、現存問題摘要以及反映不同觀點、相關法規和其他細節的附加資訊。應考人所撰備忘錄需包含數據和其他數字分析，以解決參考資料中任務中的問題。

茲整理案例管理題本範例如下：

### A. 演練指導語

在進行本項案例管理任務時，候選人應該以 60 分鐘閱讀演練說明，並完成各項備忘錄的處置。演練內容包含說明領事部門績效問題的背景文件，應考人閱讀後須撰寫問題情況摘要，並擬訂針對績效問題的建議行動計劃，寫成備忘錄。應考人應保持思路清晰，並使用正確的拼寫、標點和語法。

### B. 背景資訊

在這個演練中你將扮演 Chris Johnson 的角色，剛受命接替領事官 Melinda Strong 在庫曼國的美國大使館的職務。在這個新角色中，你將督導兩個單位：一個由兩名庫曼國公民組成的美國公民服務單位，以及一個由三名庫曼國公民和一名美國籍眷屬組成的簽證服務單位。你的前任 Melinda Strong 兩個月前離開庫曼，奉派前往新的駐地。在這段時間裡，經濟顧問 Omar Hashimi 一直負責領事部門的運作。你的上司是副大使 Steven Sinclair。

這是你新工作的第一天。Steven 正好不在辦公室，他正在參觀一個由大使館資助的專案活動，今天無法見到你。他留下了一份備忘錄給你，說明了你應該完成的任務。完成這項演練所需的所有資訊都包含在 Steven 的備忘錄和提供給你的文件中。

### C. 副大使的備忘錄

我今天的外出參訪活動是既定行程，因此，當你抵達時我們無法見面，



很抱歉。然而，我希望你能處理一些重要的事務。我們有一個相當棘手的問題，已經存在了一段時間，請你儘快解決。領事部門的表現不如預期。由於你剛到任，我認為你對這些情況會有新的看法。我一直在收集相關資料，但還沒有機會進行詳細的分析。我附上了一些最近收集的資料，可為你提供有關情況的背景訊息。

簡單介紹一下這兩個單位的負責人，Lena Beiruti 負責管理美國公民服務單位，已經在大使館工作了近 20 年。此外，她是該部門的資深本地雇員成員。Maher Safirani 負責簽證服務單位，較晚加入大使館，是在五年前從法國航空公司工作多年後轉任。然而，在這段時間內，他從初級職位一直晉升到高級職位，對美國移民法十分熟稔，具備優越的客戶服務技能。

我知道在你閱讀了附上的資料後，你心中可能有些問題，但請寫一份詳細介紹情況初步分析的備忘錄，包括你對表現不佳原因的看法以及你建議如何解決這些問題的建議。

你的備忘錄應確保包括以下內容：

- 簡要概述情況。
- 概述你的建議以及解決問題的具體步驟。
- 在你的分析和解決方案中須以提供的數據和其他統計資訊作為依據。
- 解釋你提出的行動方案的原因。

鑒於我的時間有限，你準備的備忘錄內容不超過兩頁。

D.待處理的 13 件備忘錄主旨（內容從略）

- (1)國務院通函要求進行年度資金運用的期中評估
- (2)部屬致函反對改變作業方式
- (3)前任主管將客戶服務調查結果致函副大使
- (4)部屬致函副大使信說明工作上的困難
- (5)部屬致函他組主管抱怨同組同事
- (6)部屬致函歡迎並敘述在領務組的觀察
- (7)大使轉達參議員要求對庫曼學生發給簽證的信
- (8)他組主管致函副大使說明對領務部門的看法
- (9)部屬致函副大使報告美國公民服務組的工作量
- (10)部屬致函副大使報告簽證服務的工作量
- (11)另一位部屬致函副大使更正簽證服務數量
- (12)前任主管致函副大使請增簽證業務人力
- (13)友人來函抱怨簽證作業服務態度不佳

(二)小組演練 (group exercise)：候選人將被分成三至六人的小組，代表一個模擬的大使館工作小組，負責為虛構駐在國的競爭計畫分配資源。受測者並非互相競爭，而是要展現個人的知識與技能，幫助評鑑專家在測驗中評估受測者的實際工作能力（黃一峯、鄭怡君，2005）。每位候選人須於 20 分

鐘內審閱背景材資料以及一份五頁的應考人角色任務說明。演練流程包含第一部分口頭簡報階段 (presentation phase)、第二部分討論階段 (discussion phase) 和第三部分向大使報告 (ambassador's debrief)。首先，每個應考人有 5 至 6 分鐘的時間向其他人口頭報告，說明方案的所有相關考量，陳述正、負面觀點與對美國的利益以及達成目標所需使用之資源。在最後一次陳述後，小組開始進入討論階段（大約 20~25 分鐘）。討論過程中需注意解決問題的目標導向，在能夠清晰表達個案的同時展示團隊互動能力。在此一階段，應考人必須就項目選擇和有限資源的分配等問題達成共識。在小組討論結束後，每位應考人將有 3 到 4 分鐘的時間，各別向兩名評分者簡要介紹小組的討論結果，以此模擬向大使報告的簡報。

茲整理小組演練題本範例（庫曼國專案補助）如下：

#### A. 演練說明

在這項演練中，應考人被要求參與一個工作小組，共同決定大使館將支援哪些特別專案，及提供補助經費的金額。應考人的任務包括：

- (1) 根據所提供的參考資料，準備一份提案；
- (2) 對工作小組進行 5 分鐘的簡報自己的提案；
- (3) 仔細聆聽其他應考人的簡報（並給予批判）；
- (4) 在討論／決策階段，與工作小組成員達成做成推薦提案的共識。

#### B. 準備階段

在準備階段，應考人有 20 分鐘的時間來閱讀參考資料並準備個人的提案及簡報。接下來，評分員將進入會場並指示開始每位應考人的簡報。

所有各別簡報結束後，評分員宣布進入第三階段：討論和決策階段。此一階段是小組成員為自己的提案辯護、並比較和評估其他競爭提案。討論階段的時間不超過小組人數乘以四分鐘。

#### C. 小組演練參考資料包括：

- (1) 美國駐庫曼大使的備忘錄，指示工作小組對應該資助的提案進行討論並建議
- (2) 有關庫曼的背景資料及美國在該國的工作目標
- (3) 向美國政府提出補助申請的專案內容備忘錄（計有石油工業安全、棉花產業振興、改良木質爐灶、難民糧食、小額信貸、貿易促進、交通改善、公立學校改革等八項專案）

#### D. 演練進行步驟：

- 每位應考人都會收到一份兩頁的提案以及完整的五頁背景資料。

- 小組成員須以 20 分鐘閱讀參考材料，做筆記，並整理自己的看法。
- 準備階段結束後，應宣讀朗讀大使的備忘錄。每位參與者在演練開始前需要進行準備工作，選定具體的提案，計算每個提案須向美國大使館申請的金額，並註明來自美國大使館的總資金的具體金額。（在小組演練時，每位應考人的資金額度已經確定）
- 每位應考人應該對自己的提案進行 5 分鐘的簡報。
- 進入討論階段，就應資助的專案達成共識。

(三) 結構化口試 (structured interview)：所有候選人都將分別單獨地接受結構化口試。兩位評分者提出一連串設計好的問題，包括三個部分：(1) 經驗和動機 (experience and motivation)：瞭解想要加入外交人員團隊的原因，以及能夠適應和勝任工作的技能。(2) 假設情境 (hypothetical situations)：口試官提出幾個外交人員經常遇到的場景，應考人需要運用良好判斷力和常識判斷，擬訂一個可行的解決方案。(3) 過去行為問題 (past behavior questions)：BEX 將針對應考人提出特定領域經驗的問題，提供一份問題清單，在每個評估維度 (dimension) 上列出兩個問題。受測者將有 5 分鐘時間就每個維度選擇希望討論的問題，並作答覆準備。需要注意的是，應在合理判斷 (sound judgment) 的前提下，依個人背景 (personal background)、經驗 (experience) 和動機 (motivation) 回答問題並舉例說明。

茲整理情境口試試題範例如下：

情境：駐在國發生地震

你正在一個熱帶地區的開發中島嶼國家的美國大使館工作。該國與美國的關係已經有一段時間緊張，但美國觀光客仍持續增加來此欣賞美麗的海灘、國家公園和野生動物，以及考古遺址。該島最近發生了多次地震，十年前曾經歷過一次重大地震，摧毀了港口和首都的大部分地區。你在這個使館工作了將近兩年，正等待著輪調到下一個任職地點。當你初到崗位時，你在領事部門工作，負責協助陷入困境的美國公民以及對希望訪問美國當地國民發放簽證。然後，你轉調管理部門，負責員工房舍的管理與維修。你監督負責維護大使館建築和場地的本地雇員 (LE 員工)。過去六個月，由於你在擔任大使的助理，因此你搬到距離使館三個街區遠的公寓。

問題 1：在一個星期六的下午，聯絡官通知你前來使館處理一項需要立即處理的緊急電報。當你進入使館大門時，你看到兩名本地雇員進入大樓。走向建築物的時候，你感到劇烈的震動，立即意識到發生地震了。你難以站立，看到使館的窗戶破碎。地震停止後，你該如何處置？



問題 2：地震使整個城市停電。由於你在當地的經驗，大使要求你指揮使館的危機處理中心。市內唯一的醫院請求燃料供應其緊急發電機，否則一天內醫院將會停擺。使館備有緊急燃料存量，可以確保使館所有功能正常運作（包括與國務院的通信），但只能連續運作三天。你該如何處置？

問題 3：地震重創了住宅區，許多使館官員和本地雇員無處安置。建築材料短缺，機場暫時關閉。一位以生活豪奢而聞名的當地夜店老闆，向使館免費提供了建築材料和勞動力。安全辦公室的當地雇員報告說，據聞這位商人涉及販毒活動，強烈建議你拒絕這個提議。你該如何處置？

### 三、最終審查 (final reviews)

通過 FSOA 的候選人若要獲得 FSO 的最終工作機會，還必須通過最終審查，包括在體檢後達到最低醫療資格標準、在背景調查後獲得絕密安全許可、獲得適用性審查小組的積極評價。符合三項資格要求者將可進入下一階段，被列入登記冊。

- (一) 最低醫療資格標準 (minimum medical qualification standard)：國家醫療服務局對符合最低醫療資格標準的候選人做出決定，並幫助候選人完成所需的醫療評估過程。
- (二) 在背景調查後獲得絕密安全許可 (top secret security clearance)：國務院將與其他聯邦、州和地方機構合作，提供必要的資訊，以確定候選人是否適合被任命為外交部門和進行絕密安全審查。背景調查包括採訪當前和以前的聯繫人、主管和同事。此一過程考慮了以下因素：未能償還美國政府擔保貸款或履行稅務義務；未能註冊選擇性服務；過去的信貸或破產問題；不令人滿意的就業記錄；犯罪記錄或其他違法行為；濫用毒品或酗酒；以及未從武裝部隊中光榮退伍。有以下情形的，許可過程需要更長的時間才能完成：擁有雙重國籍、在海外廣泛旅行、教育、居住和／或就業，或有外國聯繫的候選人、外國出生的配偶、直系親屬或非美國公民的親屬。
- (三) 適合性審查小組 (suitability review panel) 的積極評價：適合性審查的目的是確定候選人是否確實適合代表美國，同時，候選人是否適合外交人員工作將被進一步評估。適合性審查小組將檢查候選人檔案中的相應資訊，鑑定其是否能夠保持最高行為標準，並表現出高度的誠信、可靠性和謹慎。在評估適合性時，適合性審查小組考慮的因素主要包括：(1) 先前雇用中

的不當行為，包括表現不佳或無法與他人有效互動；(2) 犯罪、不誠實或可恥的行為；(3) 申請過程中的虛假陳述，包括欺騙或欺詐；(4) 反覆或習慣性使用過量的醉酒飲料，影響員工履行職責和責任的能力；(5) 販運或濫用麻醉品或受管制物質；(6) 對美國政府忠誠的合理懷疑；(7) 明顯表現出判斷力差和／或缺乏自由裁量權的行為，可能會合理地影響個人或機構履行其職責或使命的能力；以及(8) 財務不負責任，包括不履行財務義務或無法償還債務的歷史。

#### 四、列冊候用 (register)

通過最終審查的候選人，將被列入候用名冊 (register)。候用名冊是按職業軌跡排序的成功應考人的排名清單。在先前評估分數的基礎上，還可通過某些外語能力和退伍軍人身分獲得額外積分。候用名冊上的排名是動態的，基於在FSOA上所選職業軌道中與其他候選人相比的總分。然而，名次並不意味著能夠成功被任命為外交人員，最終招聘結果根據外交部門的需求而定。每位應考人的姓名在候用名冊中最多保留 18 個月，若在此期間未收到工作邀約，則姓名將被刪除。不過，候選人也可以通過在 11 個月後重新參加外交人員考選來提高自己在候用名冊上的名次。

#### 五、最終錄取 (final offer)

國務院通常每年舉辦四次迎新班，分批聘用錄取的應考人。國務院根據招聘需求和候用名冊排名發出錄用通知和參加迎新班的邀請，排名越高，收到加入國務院邀請函的可能性就越大，速度也越快。應考人可以拒絕第一次錄用通知，但若拒絕第二次，則姓名將被從候用名冊中剔除。

新任外交人員將在職業生涯之初，在位於維吉尼亞州阿靈頓的國家外交事務培訓中心，接受為期六星期的迎新計劃。透過課堂體驗，瞭解部門的結構和職能及其在制定和實施美國外交政策中的職責與角色，同時提高所有外交人員所需的核心技能。課程由大型小組全體會議和小型分組會議相結合進行。除了外賓和政府官員的演講、國務院做的外交工作現況介紹外，還包括一系列實際練習和案例研究。在迎新計畫結束時，這些錄取的應考人會收到他們的第一批任務，這將決定隨後的專業培訓類型，包括領事事務、政治經濟貿易、公共外交或資源管理方面的培訓。另外，必要的語言培訓可能再持續六到九個月。

## 肆、評述

美國外交官考選方法採用個人自述、線上測驗、與模擬演練，其中模擬演練包括情境口試、小組討論與案例管理演練，均為評鑑中心最常使用的評鑑工具（小組討論係無主持人小組討論；案例管理則是籃中演練）。評鑑中心的基本精神是以工作分析確立核心職能模式，作為評分標準；並以「工作樣本」(work samples) 編寫模擬演練，建立評鑑矩陣，確立各項演練所要評鑑的核心職能。再培訓評審人員，擔任觀察、記錄與評分的工作。就核心職能模式而言，美國將外交官原有的 13 項核心職能修正為 11 項，應是根據外交人員實際工作需要定期修訂。值得注意的是，核心職能項目多寡須考慮其為「影響績效的關鍵因素」，始能納入模式中。美國國務院如何修訂其核心職能模式，則有待進一步研究。而我國亦對外交領事人員定有相關職能項目（李登科，2012），需學習美國經驗，應時而變，即時修訂。

評鑑中心在 1980 年代開始盛行，當時主事者很有自信地對受測者提供「通過／不通過」的評鑑結果，嚴重影響不通過者的工作士氣與生涯發展。因此，有人戲稱「通過者成為王儲、不通過者等同被判死刑」。此一現象在 1990 年代之後逐漸轉變，不再強調通過與不通過的二分法；而是重視員工的多元發展，強調協助員工加強較弱能力的培訓，或將較強的能力發揮在其他適當的職務上。就此而言，美國外交官考試放棄「最低分的門檻」，並在評鑑後對應考人給予表現的回饋，符合評鑑中心的發展趨勢。此外，評鑑中心的評分方式是要求評審先在演練進行時只作觀察、記錄，評分則是在評審會議中提出，經過討論後達成共識評分。不過，美國外交官考試則是要求評審在觀察後即給予評分，並直接將三項演練的成績予以平均。此一做法可能是基於時效及成本的考量，但有賴經驗豐富的評審參與。

美國國務院網站將「模擬演練」稱為口頭評鑑 (oral assessment)，這是因為三項演練中應考人都須發表意見，由評審在旁觀察與紀錄。此一概念是將傳統口試中「一問、一答」的方式，擴大為「不問、自答」，亦即用演練題本引發應考人的行為表現，以利評審掌握充分的資訊，針對各項核心職能給予評分。因此，演練題本的設計是考試方法是否有效的關鍵因素。從美國國務院提供題本範例來看，一項演練即多達數十頁，可知情境設計題本內容都須經過完整的工作案例蒐集，並明列核心職能的行為定義，評審才能清楚地據以判定應考人表現的優劣。顯然題本開發需要長期投入人力與資源。



評審是評鑑中心成敗的另一項重要因素。而評鑑中心的倫理準則強調評審須經過培訓、取得認證，並且須在一定時間內參與一定次數的評鑑，始可繼續擔任評審。美國國務院的網站顯示其評審人員大多由資深外交官擔任，並經過培訓。事實上英國的 **Fast Stream Scheme** 及加拿大的公共服務委員會評鑑中心，亦採相同方式儲訓評審人才，並建立評審人才庫，以利聘用。因此，評審培訓課程設計、認證方式，亦為重要課題。

## 伍、結語

在國際關係變化與國內外競爭人才的壓力下，確保組織競爭優勢的關鍵，仍在於保持組織成員具備核心職能。因此如何引進具備外交官核心職能的人才，成為考選的重要課題。此為美國國務院改革外交官考試的主要原因。本文對美國外交人員考選制度溯源述新，以期從制度的設計和延續性究其內涵、學理意義及可取之處。美國外交人員考選制度貫徹評鑑中心之基本精神，並能配合環境變化及組織需求做必要的調整，有助於落實考用合一的需求。簡言之，美國外交人員考選制度已由「知識基礎」(knowledge-based) 改為「能力基礎」(competency-based)，其具備下列特色：

1. 賡續更新外交人員核心職能模式做為評鑑標準，以選取符合實際需要的人才。
2. 採分階段考選，以個人自述、線上測驗進行篩選，通過者始得參與演練評鑑，降低後續運作成本。
3. 逐步採行遠距線上測驗，演練評鑑未來可能由實體改為虛擬。
4. 採用完整的評鑑中心設計，以外交官實際工作案例作為評鑑題本。
5. 揚棄「通過／不通過」的二分政策，對應考人提供其演練表現的回饋意見，使評鑑產生學習效果，有助應考人的成長。
6. 考選階段雖有類科區別，但正式任用後仍可調派不同類科，保留了用人彈性，以利適才適所。

我國考試制度的公平性向來深受國人肯定，近年來主管機關仍不斷追求精進。以口試改革而言，結構化口試已推行多年，辦理口試委員講習、提高口試內容與工作的關聯性 (job relatedness) 均屬必要之措施，未來似可參考美國外交人員考選的「情境口試」，增加實際工作案例作為口試試題。此外，美國外交人員考選採用的「小組討論」亦即評鑑中心的「無主持人小組討論」，我國曾以「團體討論」名稱應用於外交領事特考的第二試 (黃一峯，2009)，惟因試題設計不

易、應考人團體互動（如彼此認識或事先排練，均可能影響表現）等諸多因素，實施數年即停止。至於「案例管理」在我國的考試中尚不曾採用，仍需透過引介過程，設計題本試行，據以考慮可行性。再者，我國外交領事特考採用集體口試，雖已加強口試過程中應考人互動機會，提供口試委員觀察，有利正確評分。然而，口試評分標準仍為儀態、溝通能力、人格特質、才識與應變能力，似應參考對外交領事人員訂定的相關職能項目（李登科，2012）。簡言之，我國外交領事特考第一試偏重理論（知識）與語文的筆試，而集體口試僅評量部分職能。未來改進或可考慮先訂定外交領事人員所應具備的職能，作為考選標準，再配合各項考選方法的特性，組合成評鑑矩陣，在有限的時間內完整地評鑑各項所需職能。

制度是「養成」的不是「造成」的。英國的 **Fast Stream Scheme** 與美國外交人員考選制度均已歷經數十年而仍能沿用，其不斷根據實際需要而調整考選方法，才是制度歷久彌新的主要因素，值得參考。

## 參考文獻

- 李俊達（2014）。英國文官快速升遷甄選機制實務之研究。**國家菁英季刊**，10（4），27-45。
- 李登科（2012）。外交領事人員考試與核心職能之研究。**國家菁英季刊**，8（1），87-115。
- 黃一峯（2009）。外交領事人員特考「團體討論」方法之探討：應考人觀點分析。**國家菁英季刊**，5（2），171-192。
- 黃一峯（2020）。管理才能評鑑途徑的爭議與展望：以 [籃中演練] 為例。**文官制度**，12（2），35-55。
- 黃一峯、鄭怡君（2005）。評鑑中心應用於國家考試之探討：以美國外交人員口試為例。**國家菁英季刊**，1（1），79-98。
- 黃一峯、鞏宜萱（2023，4月）。職能基礎公共行政教學實踐：問題導向學習的實證研究。**公共政策與管理學術研討會**，世新大學行政管理學系。
- US Department of State (2023a). *5 steps to becoming a foreign service officer*.  
<https://careers.state.gov/career-paths/foreign-service/officer/fso-test-information-and-selection-process/>
- US Department of State (2023b). *Foreign service assessment and information guide*.  
<https://careers.state.gov/wp-content/uploads/2023/09/FSOA-Information->

Guide.pdf

US Department of State (2023c). *Foreign service consular professional assessment and information guide*. <https://careers.state.gov/wp-content/uploads/2023/09/FSCPA-Information-Guide.pdf>

