

職能分析導入國家考試 口試制度之探討

◎ 陳玉貞

壹 | 前言

我國憲法賦予考試院考試選才之責，考選部選才之目的，在於拔擢優秀人才，蔚為國用。優質的人力資源是政府保有高績效、高效能等優勢之關鍵。新時代公務人力資源發展的新策略，著重以「能力」為本位之考選方式，以使考試錄取人員均具備合乎用人機關所需職能，並成為均具有卓越績效貢獻之「高潛力人才」。

口試效度優於筆試，目前考選部所辦理之考試，有三分之一採用口試，口試使用頻率僅次於筆試，已成為重要考選方式之一，為使國家考試錄取人員能力，與用人機關實際所需的能力水準緊密扣合，得以「因所取才、適才適所」，宜檢討現行國家考試口試制度，及提升其執行技術，增進信度及效度。

考選部於 2009 年開始推動職能分析，首先建立職能評估標準，嗣進行公務人員、專技人員各類科職能分析，使用訪談法及專家會議法，以瞭解用人機關所需人力應具備之職能為何。當員工能力與工作所需職能越能一致，

則更可達到高績效表現。故職能分析結果，可作為國家考試選才之基礎，以適度解決現行考試過於側重測驗應考人「知識」層面能力，忽略「情意」、「技能」等層面能力之問題。

本文將嘗試以創新之思維，突破現有國家考試窠臼，探討我國現行國家口試制度主要的問題為何？以職能觀點而言，現行國家考試口試如何與職能分析結合？試圖將職能分析結果導入國家口試制度，並提出具體策略及建議。

貳 | 職能理論

一、職能分析運用於員工甄選之重要性

美國學者 David McClelland 於 1973 年指出，組織在判斷一個人是否符合特定資格條件時，宜採用潛藏於個人平日行為背後的特質，來作為取決的準則，強調以職能為核心的考試取才方式。訓練發展相關研究學者 McLagan 於 1980 年提出職能是潛藏在有效率工作下的知識及特質。Spencer 及 Spencer 於 1993

年則提出職能包含動機、特質、自我概念、知識及技巧等五構面，其中動機指一個人對某種事物持續渴望，進而付諸行動的念頭；特質指身體的特性以及擁有對情境或訊息的持續反應；自我概念係關於一個人的態度、價值及自我印象；知識意指一個人在特定領域的專業知識；技巧則為執行有形或無形任務的能力。是以，職能（competency）之意涵係指工作中需之知識、能力、技術、價值觀，此外，更包含一重要因素為工作活動中所展現出的成果，亦即「工作績效」，並且與潛在及未展現之特質有關。（李大偉、田振榮；2010）

員工招募甄選為人力資源管理中最重要之一環，為直接影響組織運作成敗與發展的關鍵因素。選對人，將可使組織建立穩固之發展基礎。否則，將需耗費更多成本去彌補甄選決策的後果。以「能力」為本位的甄選為增加組織競爭力的重要方法之一，其強調：（一）工作的必備條件和員工具備的能力愈相符合，則會產出愈佳的工作表現及工作滿意度；（二）要成

功為某一職位找到適當的人才需要精確地評估個個人能力、工作能力模式、評估人才與職位是否相符（楊慎淇、張姮燕、黃同圳譯；2005）。優秀員工之某些主要能力，雖可於事後透過訓練達成，但是，若能於一開始便雇用已具備這些能力之新進員工，要比事後訓練員工來得經濟，原則是甄選優於訓練。以能力為本之甄選人力方式，已為普遍重視。

二、企業員工普遍職能

（一）伍德（Robert Wood）及潘恩（Tim Payne）

美國哈佛大學教授 David McClland 在 1973 年開始定義職能是可以預測工作績效，不會因為種族、性別或社會經濟所影響。（林燦螢，2005）。伍德（Robert Wood）及潘恩（Tim Payne）在其所著《職能招募與選才一書中》引用美國雜誌調查，美國企業所需普遍職能有：

溝通	成就 / 結果導向	以客戶為中心	團隊合作
領導力	規劃與組織	彈性 / 適應力	培育他人
解決問題	分析性思考	建立關係	-

(二) 柏伊茲

美國學者柏伊茲 (Richard Boyatzis) 討論管理評估時，首次使用職能一詞，他在《優秀經理人：效率表的模式》一書中，提出與職能相關的議題。他認為經理人的能力決定了多數組織可從人力資本或人力資源獲利的程度。他贊同克蘭普 (Klemp) 對專業能力的定義：「一種讓個人在工作表現高效能或出色的重要特性」，柏伊茲指出職能三個層面為動機與特質、自我形象與社會角色、技能。柏伊茲尤其重視個人內在心理層面 (藍美貞、姜佩秀譯；2001)。柏伊茲認為有 21 項普遍職能，包括：

目標與行動管理群	領導群
效率導向、生產力、分析運用概念、關注影響	自信、運用口頭簡報、邏輯的思考、概念化
指導屬下群	專注他人群
啟發他人、運用單向權力、自發性	自我控制、認知的客觀性、精力與適應力、關注親密關係

(三) 麗利·史賓塞 & 幸格·史賓塞

Spencer 及 Spencer 在所著《才能評鑑法－建立卓越績效的模式》一書中，詳論企業普遍職能如下：

一、成就和行動			
成就導向	重視次序、品質與精確	主動性	資訊蒐集
結果導向、效率導向、對於標準的關注、專注改善、創業精神、資源的充分使用	監控、重視明確、降低不確定性、持續追蹤	行動、果決、未來策略導向、把握機會、前瞻	問題定義、診斷焦點、顧客/市場敏感度、探究真相

二、協助和行銷服務			
人際瞭解（溝通）		顧客服務導向	
同理心、傾聽、對他人的敏感度、洞悉他人的感覺、診斷式的瞭解		協助與服務導向、以客戶需求為焦點、成為客戶夥伴、末端使用者的焦點訴求、重視滿意度	
三、衝擊和影響			
衝擊與影響	組織知覺力	關係建立	
策略影響力、印象管理、表演能力、目標說服、合作影響	參與組織、帶領他人、對客戶組織的使用、統御鏈的使用、政治敏感度	建立網絡、資源利用、關發人脈、對顧客關係的關切、建立融洽關係的能力	
四、管理			
培養他人	命令：果斷與職位權力的運用	團隊合作	團隊領導
教導與訓練、確保部屬能夠成長和發展、指導他人、實際正面的關注、提供支援	果斷、權力的運用、積極影響力的運用、主導、堅持提升品質標準、維持教室秩序	群體管理、群體促進、化解衝突、管理部門的氣候、激勵他人	指揮、負責管理、遠見、群體管理和激發、建立群體目標的概念、真心關心部屬
五、認知			
分析式思考	概念式思考	技術 / 專業 / 管理的專業知識	
為自己著想、實際智力、分析問題、推理、計畫能力	概念的使用、辨別模式、洞察力、批判式思考、定義問題、形成理論的能力	法律知識、產品知識、專家助手形象、診斷技巧、學習熱忱	
六、個人效能			
自我控制	自信心	彈性	組織承諾
耐力、抗壓性、保持冷靜的能力、不容易被激怒	果斷力、自尊、獨立、強烈的自我概念、願意承擔責任	適應力、改變能力、知覺的客觀性、保持客觀、耐力	企業思維、使命導向、遠景、對上司的承諾
七、額外的能力			

備註：本表係由本文作者整理自 Spencer 及 Spencer 在所著《才能評鑑法－建立卓越績效的模式》一書。

三、小結

以上職能說明了企業人力資本所要達成的目標，與我國政府人力資源所需職能，有差異，但仍可供參考比較。

參 | 現行國家考試口試制度缺失

依據美國工業與組織心理學會（Society for Industrial and Organizational Psychology, 2009）認為，常用之就業測試有九種，包括評鑑中心法、傳記資料、認知能力測驗、誠信測驗、面談、工作知識測驗、人格測驗、體能測驗、工作樣本與模擬。（藍美貞、姜佩秀譯；2001）

相對於前揭就業測試方式，現行國家考試選才方法，則包括筆試、口試、實地考試、心理測驗、體能測驗、審查著作或發明、審查知能有關學歷經歷證明等方式，並規定除採行筆試之考試外，若採取其他方式，則至少應採取二種以上之方式。目前以筆試成本效益高、可適用於中大型規模之考試，故廣為各項考試所使用，再其次為「口試」，幾近三分之一之考試，已採行口試之方式（林琬菁，2012），為提升國家考試口試信度及效度，考選部自 2012 年起，開始研議推動結構化口試，此外，上述評鑑中心法可用以評鑑人際能力、溝通能力、規劃和組織以及分析能力，已為現行國家考試口試制度所引用。國家口試制度及方法內涵，逐漸走向結構化及多元化。

依考試院於 2010 年修正公布之口試規則規定，現行國家考試之口試種類，包括：個別口試、集體口試、團

體口試三種，得視考試性質併採二種舉行，其運作方式、程序及功能均不相同，各具特色。筆試及口試為目前公務人員考試最普遍使用之方法，筆試可評量應考人之學識能力，方法簡便，但無法測出一個人的人格、修養、品性、應對能力及處世態度。故以口試彌補筆試之不足缺點，為口試採行之主要目的，但觀之現行口試制度，仍有待提升之處，舉其要者如后。

一、未與職能扣合，效度（validity）不足

考選部辦理公務人員考試，是為了拔擢優秀人才，以為用人機關所用，故考試及格人員之能力特質及內涵，要能符合用人機關之需求。但以往因尚未推動各類科職能分析，故對於各類科各職務所需之「能力」資訊掌握不足。口試未能與各類科職務所需職能緊密扣合。

「口試規則」中雖有規定，口試得請用人（職業主管）機關提供與職缺相當之職務說明（含職等標準）以供口試委員參考。然而，縱使提供職務說明書，惟通常職務說明書仍未載明擔任該職務應具備之「能力」為何，況且，此一規定亦未能落實施行。只能任憑口試委員藉由自己對該職務的主觀認知，進行命題、口試及評分，故所選取之人才，其能力往往無法符合實際工作之需求，而使用人機關有「用不對人」之嘆，口試效度頗受質疑。

(一) 評分項目、占分比重未符職務所需

依口試規則規定，個別口試、集體口試之評分項目均為「儀態」、「溝通能力」、「人格特質」、「才識」、「應變能力」。團體討論則為「主持會議能力」、「口語表達能力」、「分析能力」、「親和力與感受性」、「決斷力」、「影響力」、「團體適應力」、「壓力忍受性」、「積極性」。

前揭評分項目若與本研究結果相較，採團體討論之口試方法，其評分項目及內涵，與職能分析結果較相近，而個別口試、集體口試之評分項目及內涵，則與職能分析結果未盡符合，評分項目及內涵未能評量出職務所需能力，故有待增刪調整。亦有待配合調整，例如：「儀態」占分20%是否保留，或刪列、或降低占分比重，可再探討。

(二) 未採心理測驗等輔助方法，涵蓋面未充分

現行口試規則雖規定，個別口試、集體口試必要時得擬定書面問題，並要求應考人於口試前繳交書面報告作為口試委員提問之參考，其內容包括

生涯規劃、志趣、自認成績最佳之專業知識或技術（至多三項）、帶領或參與活動之經驗、舉例說明自己的問題判斷或分析能力。惟因所遴聘之委員以學科專家為主，用人機關官員為輔，目前僅一、二個考試遴聘心理測驗專家，且尚於試辦階段，故心理測驗、情景模擬等輔助方法，沒有得到適當的運用空間，無法對應考人進行全方位考察。公務人員考試錄用過程中普遍存在「重知識、輕能力」的現象。考試內容僅能夠測量出應考人所掌握的知識量多少，而對於如何有效的檢驗出應考人在工作職位上的工作能力、適應能力以及協調能力等方面則沒有充分體現。

二、未與職能扣合，信度 (reliability) 不足

目前考選部尚處於研議推動結構化口試階段，現行口試因為未能扣合各類科所需職能，致使考試各程序階段作業，難以高度有效整合，職此之故，命題未標準化、評分未標準化、程序未標準化、委員訓練亦待強化。故目前國家考試口試仍處於低結構化形狀態（胡悅倫、陳皎眉、洪光宗，2010）。

狹義性的結構化口試，主要包括「口試內容擬定」與「定錨評分建立」

的結構化，廣義性的結構化口試則必須全面性的結構化，包括如何處理以下十五項議題：（一）口試問題的擬定；（二）每一個面試者均被問相同的問題；（三）即興問題或後續追問的處理；（四）問題的形式與內容；（五）面談的時間與題數；（六）輔助訊息的控制；（七）面試者的發問時機；（八）立即評量或總結評量；（九）定錨量表的使用；（十）筆記的運用；（十一）多重的面談委員方式；（十二）面試者均能接受相同的面試委員提問；（十三）面談間面試委員的問題討論；（十四）面談訓練；（十五）事先設定計分方式等。（胡悅倫、陳皎眉、洪光宗，2010）

國家考試之口試，尚未能達到高度結構化，故不能全面地考察應考人的心理和實際能力，而且由於模式固定，應考人容易透過考前培訓班的訓練，以便達到較好的考試效果。許多研究顯示低結構化面談所達到的效度，幾乎是零（羅美貞、姜佩秀譯，2001）。更重要的是，口試使用於中型規模以上考試時，多採應考人分組應試方式，因委員來自四面八方，委員提問、評分及運作程序若未能一致、委員評分標準寬嚴不一等等，該諸多低度結構化因素，將致使不同組別分數落差相當大，口試信度不足，難以達到口試公平性。

三、小結

因目前國家考試之口試方式，其信度及效度均未能提升，難以昭公信，考量外界觀感，不敢過於提高比重，故口試成績占整體考試總成績比重仍低，如此一來，因口試成績占分比重不高，口試未能發揮其實質影響力。此外，口試內涵仍以測驗學科知識為主，與筆試測驗內涵重複，致使筆試及口試結果差異不大，浪費考試資源，而對於思考、感覺、行動及人格特質等職能，口試委員因欠缺心理測驗技能訓練，故僅能憑其主觀印象及偏好給分，易受干擾因素所影響，未能作出正確判斷，例如：第一印象、月暈效應、貼標籤、刻板印象、類我效應等等，無法測試用人機關所需之職能，選出適格人才為用人機關所用。

肆 | 國家考試推動職能分析現況

一、推動計畫及進程

國家考試推動職能分析計畫，於2010年8月10日完成建立國家考試職能評估流程之研究，且於同年10月22日舉辦研討會，2011年1月17日成立國家考試職能分析推動委員會，邀集銓敘部、行政院人事行政總處、公務人員保障暨培訓委員會共同研商國家考試職

能分析推動工作組織與進度事宜。期透過分析各類職務及職業所需具備之核心能力，作為檢討改進各種考試類科之考試方式及其應考資格與應試科目之基準。職能分析推動計畫預定自 2011 年 4 月起進行至 102 年 12 月止，預計 171 類科將分 5 梯次辦理。截至 2012 年 3

月止，共完成公務人員行政類科 63 類科、公務人員技術類科 23 類科。

二、綜整各類科普遍職能需求

為利於前揭職能分析結果之運用，本文作者綜整各類科「普遍」所需職能，共獲得 47 項所需職能臚列如下：

領導、指導他人	創新	判斷決策能力	溝通協調、聯繫	數理推理
負責	職業興趣傾向	邏輯思考分析、 邏輯演繹	媒體溝通	電腦應用
獨立自主	關懷	緊急應變、 危機處理	言談表達、 答辯、談判	應用文書、 公文寫作
主動進取	社會感知	壓力調適	理解、 閱讀理解力	裁判書、辯護 書、答辯書之 撰擬
執著	計畫、規劃、 設計	適應力 / 彈性	主動學習	SOP (標準作業 程序)
可信度	調查、研究	自我控制、 情緒管理	學習策略	成本、效益分析
誠信正直	執行	認同	外語、翻譯	考核、評估
專注細節	合作	時間管理	行政管理	-
成就導向	問題敏感度	主動傾聽	法學基礎、 熟稔法律規定	-
目標導向	複雜問題 分析及解決	行銷與顧客服務	統計	-

三、擇定適合採用口試方式測驗之職能需求

前揭 47 項所需職能，部分適合採筆試測驗（例如：法學基礎、法律規定、應用文書等等），部分則適合採用體能測驗（例如：體力、視覺辨識能力、射擊、逮捕術、柔道等等），真正適合採用口試測驗（融合評鑑中心法、心理測驗之口試方法），計有 31 項，詳列如下表：

領導	創新思考	自我控制、情緒管理
指導他人	職業興趣傾向	認同
負責	關懷	主動傾聽
獨立自主	社會感知	溝通協調、聯繫
主動進取	問題敏感度	言談表達、答辯、談判
執著	複雜問題分析及解決	理解、閱讀理解力
可信度	判斷決策能力	主動學習
誠信正直	邏輯思考分析、邏輯演繹	學習策略
專注細節	緊急應變、危機處理	外語、翻譯
成就導向	壓力調適	-
目標導向	適應力 / 彈性	-

四、小結

我國公務機關人力資本所需職能需求，顯然較企業更為複雜多元。相較美國外交人員須備核心職能，包括「書面溝通能力」、「口頭溝通能力」、「資訊整合與分析能力」、「策劃與組織能力」、「判斷能力」、「隨機應變能力」、「主導與領導能力」、「經驗與激勵」、「共事能力」、「冷靜沉著」、「量化分析能力」、「客觀誠實」、「文化適應性」等13項（黃一峰、鄭怡君，2005）。我國公務人員較不重視「量化分析能力」、「文化適應性」等，可能是國情不同所致，但其中「量化分析能力」若能為我國公務人員所重視，進而提升此項能力，將有助於業務之分析、評鑑及檢討，提升整體效能。

伍 | 建議及結語

一、建議

（一）職能分析結果導入口試，以提升效度

個人之人格特質是「能力」中最難改變者，無法寄望其到機關後再透過訓練機制達到改變，故應於考選階段，即能有效篩汰，避免不適格人員進入機關服務。本文已分析歸納出

薦任公務人員所需之普遍職能，故建議於考選階段，即據此普遍職能評量應考人，則當能提升考試效度，達到「為事擇人」、「因所取才」之目的。

考選部可就職能分析結果為基礎，檢討口試評分項目，進而調各分項配分比重，各項目占分比重，依員工能勝任該職務且能達到優質績效下，所需各職能內涵之重要性不同，予以各分項分配不同之占分比重。

（二）職能分析結果導入口試，以提升信度

所謂的結構化是指任何可使面談過程呈現公平一致的控制方式（胡悅倫、陳皎眉、洪光宗，2010）。而「職能」導入口試的重要功能在「整合」，本文已確認各類科職務所需之職能內涵，故職能分析結果導入公務人員考試，於進行口試各階段作業程序，當更有利於口試結構化，亦即口試命題、口試面談（含書面審查）、口試評分，甚至於口試前之委員訓練，均應依職能分析結果所獲致之普遍職能，予以設計試題、提問、評分及訓練口試委員，以朝提高口試結構化方向努力，以提升口試信度，增進口試之公平性。

（三）增加相關輔助措施，以提升口試信度及效度

職能分析結果建立後，可增加口試相關輔助措施，以使職能分析結果更能落實到口試制度，故建議下列輔助措施，以提升口試之信度及效度：

1. 擴大推動心理師參與委員訓練（含課程設計）及口試評分。
2. 口試試題可朝向命擬情境試題，由口試委員陳述一段或一連串工作相關的虛擬事件或場景後（林琬菁，2012），然後加以提問，如此將更能符合工作實務情況，以利於評量出應考人真正能力。
3. 採行過去行為式命題，以檢視應考人在面對過去親身經歷的真實情境或事件，其回應或結果為何，藉以推論未來其面對同樣情況時，可能的工作表現（林琬菁，2012）。

（四）逐漸提升口試成績比重，以發揮真正功效

依「典試法」規定，除採筆試之考試方式外，其餘各種考試方式均應採用二種以上之

考試方式，目前各項考試之口試，通常與筆試合併採行，但因現行口試信度及效度均低，未能為外界所信任，故占考試總成績比重過低，未能發揮口試之影響力，而口試所能測驗應考人之各項層面，包括動機、態度、反應能力、人格特質、邏輯思考能力、判斷力等等，均為筆試所無測知，故口試功能不可偏廢，應俟口試信度、效度逐漸提升後，加重口試占總成績比重，以使之發揮真正功效。

二、結語

口試為國家考試舉才之主要方式之一，不能不追求信度及效度的提升，近一年來考選部雖已開始注重口試信度，研議推動結構化口試，但即使信度達到 100%，若效度不足的話，及格人員能力亦無法符合用人機關用人需求，則辦理口試亦為枉然。

本文具體提出我國薦任公務人員所應具備之普遍核心職能，可作為口試命題、觀察、評分之取才，雖為當前創新之觀念，但勢必有助於國家考試口試制度及技術之發展。此外，本研究以職能分析結果導入國家考試之

口試制度，不但可提升口試效度，亦可同時提升口試信度，及格人員具有達到工作高績效之潛質，將可「用對人」、「做對事」，有助機關業務運作推展，對於員工個人而言，亦可「適才適所」，將有利個人職涯規劃發展，實現自我。其效益可期，希能作為後續考選政策制定及研究之參考。

◎作者：陳玉貞 考選規劃司副司長

參考資料：

一、中文

- 田振榮（2010），《國家考試職能評估方法之研究》，國家考試職能評估分法與標準之建立研討會會議實錄，臺北：考選部。
- 李大偉（2010），《國家考試職能評估標準作業程序之研究－國家考試職能評估標準作業程序之探討》，國家考試職能評估分法與標準之建立研討會會議實錄，臺北：考選部。
- 李大偉（2010），《國家考試職能評估標準作業程序之研究－國家考試職能評估標準作業程序之探討》，國家考試職能評估分法與標準之建立研討會會議實錄，臺北：考選部。
- 李大偉、田振榮（2010），《建立國家考試職能評估流程之研究》，臺北：考選部。
- 林燦螢（2005），〈管理職能評鑑暨發展中心〉，《T & D 飛訊》，臺北：國家文官學院。
- 藍美貞、姜佩秀（譯）（2001），Robert Wood and Tim Payne 原著，《職能招募與選才（Competence-Based Recruitment and Selection）》。臺北：商周。
- 林琬菁（2012），〈簡介國家考試集體口試參考手冊委託研究成果及建議〉，《考選論壇》，第二卷第一期，臺北：考選部。
- 黃一峰、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，第八卷第二期，臺北：考選部。
- 胡悅倫、陳皎眉、洪光宗（2010），〈國家考試口試之命題與評分〉，《國家菁英季刊》，第六卷第四期，臺北：考選部。

楊慎淇、張姮燕、黃同圳(譯)(2005)，George Bohlander · Scott Sell 著，《人力資源管理 (Managing Human Resources)》，臺北：普林斯頓國際有限公司，p152。

魏梅金(譯)(2002)，Lyle M. Spencer, Jr., PhD and Signe M. Spencer 著，《才能評鑑法－建立卓越績效的模式 (Competence at Work Models for Superior Performance)》。臺北：商周。

二、英文

McLagan, P. A. (1980). Competencies for HR Professionals: An Interview with Richard E. Boyatzis, Human Resource Management, 31 (1).

McClelland, D.C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. American Psychologist.

Spencer L. M. & Spencer S. M. (1993). Competence at work: Models for Superior Performance, New York: John Wiley & Sons, Inc.

