

國立臺灣大學社會科學院政治學系

碩士論文

Department of Political Science

College of Social Sciences

National Taiwan University

Master Thesis



公務人員考試類科、應試科目與職能適配性之研究
—以一般行政職系為例

The Study of Fitness among Categories, Subjects and
Competency of Civil Service Examination
- A Case Study of General Administration Series

張涵榆

Han-Yu Chang

指導教授：彭錦鵬博士

Advisor: Ching-Peng Peng, Ph.D.

中華民國103年7月

July, 2014

國立臺灣大學碩士學位論文
口試委員會審定書



公務人員考試類科、應試科目與職能適配性
之研究—以一般行政職系為例

**The Study of Fitness among Categories, Subjects and
Competency of Civil Service Examination—
A Case Study of General Administration Series**

本論文係張涵榆君（學號：R97322042）在國立臺灣大學政治學系完成之碩士學位論文，於民國 103 年 7 月 22 日承下列考試委員審查通過及口試及格，特此證明

口試委員：

許銘鵬

（簽名）

（指導教授）

陳金貴

黃煒學

國立臺灣大學102學年度第2學期碩士學位論文提要

論文題目：公務人員考試類科、應試科目與職能適配性之

研究—以一般行政職系為例 論文頁數：210 頁

所組別：政治 (所) 公共行政 組 (學號：R97322042)

研究生：張涵榆 指導教授：彭錦鵬 博士

關鍵字：公務人員考試、甄補、任用、職能、職系、考試類科、應試科目

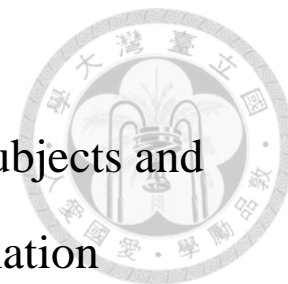
論文提要內容：

公務人力素質的好壞取決於是否能夠有效地考選甄補正確的人才至正確的職位上。我國現行公務人員考試是依據《職系說明書》和《職組暨職系名稱一覽表》的規定，按照「一職系一類科」的原則設計考試類科及應試科目。然而，我國每年投注相當大的心力在舉辦公務人員考試工作上，卻常招致考選未能有效滿足用人需求的批評。因此本研究蒐集有關職能及現行公務人員考試與任用制度相關文獻，並以深度訪談法瞭解現職公務人員的實務經驗，藉以綜整分析考試與工作所需專業職能間的適配情形。

本研究發現專業性較低的職系，其應試科目與工作所需專業職能間的適配程度較低；而專業性較高者的適配程度則較高。考選必須立基於任用之上，方能有效並正確地甄補適格人才。本研究因而提出有關職系認定、考試類科、應試科目、考試方法等相關改革建議，希望能夠改善考選與任用制度間的適配情形。

ABSTRACT

The Study of Fitness among Categories, Subjects and Competency of Civil Service Examination



- A Case Study of General Administration Series

by

HAN-YU CHANG

July 2014

ADVISOR(S): CHING-PENG PENG, Ph.D.

DEPARTMENT: POLITICAL SCIENCE

MAJOR: GOVERNMENT AND PUBLIC AFFAIRS

DEGREE: MASTER OF ARTS

KEY WORD: Civil Service Examination, Recruitment, Appointment, Competency, Series, Category, Examination Subject

The quality of civil servant depends on effectively recruiting right person with right competencies on the right position. In keeping with the Series Instruction Manual and the Table of Civil Service Group and Series Titles, civil service examination categories and subjects are established under the principle of "one series for one category ". However, though Ministry of Examination puts a great deal of effort into executing civil service examination policy and affairs, the results of examinations could not effectively meet the staffing needs of public institutions. Therefore, the study collected relevant literatures covering rubrics of competency, civil service examination and appointment system. Based on the information collected, a thorough interview was carried out to discuss the fitness between recruitment and appointment.

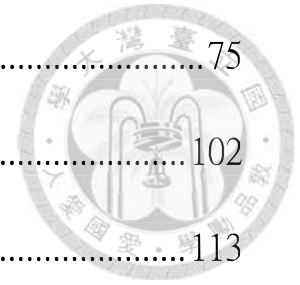
The study concludes that the examination subjects of series with less profession could not well-fit the needs of positions. Comparatively, the examination subjects of series with higher profession could fit the requirements of positions better. Going with the requirements of appointment, the results of recruiting would be much effective and correct. According to the research observation, it is recommended that consideration of series appointment, examination categories, examination subjects and examination methods should be reviewed and reformed to enhance the fitness between recruitment and appointment.

目 錄



口試委員會審定書.....	i
中文摘要.....	ii
英文摘要.....	iii
第一章 緒論.....	1
第一節 前言.....	1
第二節 研究背景與目的.....	4
第三節 研究範圍、方法與架構.....	13
第二章 職能理論文獻探討.....	21
第一節 職能的緣起、定義與功能.....	21
第二節 職能的建構與模型.....	25
第三節 職能的類型.....	29
第四節 公務人員的職能.....	30
第三章 我國現行公務人員考試制度文獻探討.....	39
第一節 職系制度與考試類科.....	39
第二節 考試應試科目與工作內容之相關性.....	49
第三節 考試信度、效度與方法.....	60
第四章 深度訪談資料分析.....	71
第一節 研究設計.....	71

第二節 工作經驗與考試經驗的適配情形	75
第三節 現行考試制度的評價	102
第四節 綜合討論	113
第五章 結論.....	125
第一節 研究發現	125
第二節 研究限制	130
第三節 政策建議	131
第四節 後續研究建議.....	135
參考文獻	137
附錄	145
附錄一 職系與公務人員高等考試三等考試暨普通考試類科對 照表	145
附錄二 公務人員職系調任情形.....	148
附錄三 訪談說明及題綱	151
附錄四 訪談紀錄(共 11 份).....	155



表圖目次



圖 1-1	公務人員考試甄補流程圖.....	5
圖 1-2	考試階段與任用階段用人制度邏輯示意圖.....	11
圖 1-3	研究架構圖.....	19
圖 2-1	職能內涵與改變的難易度示意圖.....	23
圖 2-2	工作職能評鑑過程.....	26
圖 2-3	職能的組成.....	29
圖 2-4	職能的類型.....	30
圖 2-5	公務人員各官等核心能力架構圖.....	33
圖 2-6	中高階主管核心能力架構圖.....	34
圖 3-1	我國文官制度任用職等與職系示意圖.....	41
圖 3-2	【一般行政職系】工作所需職能與高考三級一般行政類科應 試科目適配情形示意圖.....	57
圖 4-1	受訪者認為一般行政類科應試科目與實務工作內容適配情 形示意圖.....	117
圖 4-2	公務人員進用階段實務狀況與所需共通職能適配情形示意 圖	121
表 1-1	【一般行政職系】職務群組.....	18

表 2-1	部分 OECD 國家政府部門適用職能模型.....	32
表 2-2	各官等公務人員核心職能	37
表 3-1	【一般民政職系】 職務公務人員人數及其考試類科	47
表 3-2	近年高普考試應試科目內容比較表	51
表 3-3	高考三級一般行政類科專業應試科目與命題大綱對應表..	53
表 3-4	考試方法的比較表.....	65
表 4-1	訪談對象擇定人數情形表	72
表 4-2	訪談對象背景一覽表	74
表 4-3	受訪者對一般行政類科應試科目的看法一覽表.....	93
表 4-4	未曾任職與考試類科相同職系工作經驗受訪者一覽表	95
表 4-5	曾任與考試類科相同職系且有調任 【一般行政職系】 受訪者 一覽表	96
表 4-6	受訪者認為公務人員應具備的共同專業知識職能一覽表	106




第一章 緒論

第一節 前言

隨著全球化和知識社會對政府競爭力的挑戰日益加重，考選制度除了重視防弊的公平、公開制度價值，更應該積極重視如何有效甄補用人機關所需的適格人才（施能傑，2000：262）。公務人力素質攸關著國家競爭力的好壞，而公務人員素質良莠好壞的決定因素，則應從第一關的「考選進用」把關，篩選適格人才，有效發揮公務人力之才能，並提昇政府所投注之訓練資源效益，方能進一步達到為民服務、為國盡力之目標。

面對全球化、資訊化及知識經濟時代的快速發展，以及國內外政經社會環境急速變遷、民眾對公共服務之關注、改善國家國際形象以及提昇國家競爭力的衝擊，各國政府均致力於在行政思想、行政制度、行政行動以及科技方法等層次上進行發展與調適，以求取更好施政能力及行政效能，而成敗關鍵在於有無健全的公務人員制度。各國政府的日常運作、政策的貫徹執行均與公務人力素質之好壞有著密切關係。素質良好的公務人力能夠有效推動政策，有效展現政府施政效能，反之則可能出現政策推動停滯、政府運作失靈的情形。

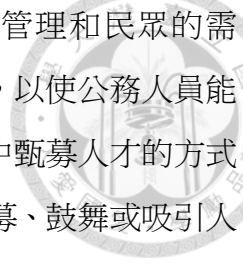
經濟合作發展組織國家（以下簡稱 OECD）從 1980 年代末期即開始陸續推動各種文官制度改革，OECD 國家文官制度改革的方向朝向策略性、績效取向、分權化、彈性化管理模式。改革的方向是從控制人力膨脹的情況開始，從人事中央集權逐漸轉變為部會機關分權，從一致性的規定轉變到彈性的基本政策原則，而非細密地控制規定；從中央完全控制預算轉變為由部會機關統籌人事營運成本，包括薪水和行政成本在內的預算，並輔以更為彈性的薪水、僱用甄補制度，限制加薪、減少用人和提昇效率等方法以減少成本支出；並且採行訓練和發展措



施，以建立公共人力的技能、職能和彈性，以符合計畫需求並強化公部門的改革（OECD, 1996:9；轉引自彭錦鵬，2005a：38）。採取以職位為基礎(position-based)文官制度的國家對於高階職位採取較以往更為中央集權化的管理制度，而採取傳統以職涯(career-based)文官制度的國家則傾向增加公開競爭職位的數量，並將人力資源管理工作授權給各部會及其下的管理階層（OECD, 2004:6；轉引自彭錦鵬，2005b：80-81）。

政府部門的文官制度涵括了考選、任用、薪俸、考核、訓練、陞遷、獎懲、福利、退撫等各項人事管理事項。每一個制度環環相扣，互相牽涉影響，考選甄補更扮演著整個文官制度的重要守門員角色，甄補結果的好壞攸關著組織後續的各項人事管理事項。尤其在我國俗稱「鐵飯碗」的文官體制之下，大多數人考上公職即服務至退休，政府所需投注在每一個公務人員的人事成本不僅止於考選甄補，更包含後續的薪俸、獎金、福利、退撫等直接成本，以及組織管理、考核、訓練、陞遷等間接成本。因此，考選制度如何能夠以合理的考試成本，並且以具有信、效度的方式，將正確的公務人才甄補至正確的職位上，為首要關鍵。

我國文官制度在現行的憲政體制之下，是由考試院負責掌理官制官規的業務，而在行政院下又設立人事行政總處對絕大多數的公務人力資源進行一條鞭式的管理運用。在現行人事權高度集中且一致的現況之下，我國文官制度改革亟需各院部會積極合作、跨域治理方能夠有效推行改革工作。回顧近年來，我國亦積極推動各項文官制度改革，從 2009 年提出的《考試院文官制度興革規劃方案》內容來看，我國文官制度亦朝著策略性、績效、發展性、彈性的改革方向發展。其中有關公務人員考試制度革新的部分，該方案則指出現行考試信度與效度尚有改進空間，包括公務人員考試以筆試為主要考試方式，未能全依工作所需核心職能，採行多元評量途徑，而未能衡鑑應考人於專業知能、技能、性向、人格等方面的能力與特質，亦難有效預測應考人在實際工作情境之表現。同時，考試應試科目，與職務核心工作知能尚有差距，難以符合機關業務需求，亦欠缺融入文官核心價值（考試院，2012：21）。



文官制度的改革目的是為了使文官系統更能夠因應公共管理和民眾的需求，因此可以藉由組織重整、改進甄募人才的方式等進行改革，以使公務人員能夠適應變動的社會並因應各種挑戰（陳金貴，1995：46-47）。其中甄募人才的方式分為延攬(Recruitment)和遴選(Selection)兩個階段，延攬即是招募、鼓舞或吸引人才前來應徵；遴選則是鑑別應徵者的學識技能等條件而擇優錄取以任用（許南雄，2012a：135）。考選的功能在於評鑑以及預測。評鑑是指對應徵者所具有的能力進行客觀的評量，並且決定其合乎工作需求的程度；預測則是指應徵者目前所擁有的特性以及行為，來預測未來在工作上的績效（鄭瀛川，2006：21；轉引自楊戍龍，2010，39）。政府在進行考選取才的工作上，應運用職能觀點來分析探討考試類科、應試科目、評量內容、評量方法的設定，做為公務人員考試制度設計的參考架構（施能傑，2010：17），以提昇考選的評鑑與預測效度。組織必須甄補具所需「職能」的人，方能有效執行任務，以有效達成組織工作目標。職能的優點在於可以讓組織所有人清楚了解重點為何，必須改善、努力的方向為何。對員工而言，可以藉由明確的職能架構鼓勵員工的生涯發展，使其了解需要什麼以達成高績效，同時也提高員工對人力資源管理制度的信任；對主管而言，職能架構可以提供有效的管理工具，作為選才、績效評估以及訓練的依據；對組織而言，職能架構清楚描繪組織的能力地圖，使組織有效整合組織需求與個人發展的需求，並且為選才與訓練的有效工具（關中，2012：221-222）。

要成功為某一個職位找到適當的人才，必須要建立以職能為本位的人力資源管理系統，以精確地評估個人能力、建立工作能力模式，進而評估該人才與職位是否適配（魏梅金譯，2002：317-334）。因此，組織應從職務工作內容分析(Job Analysis)做起，以瞭解所需職能為何，進而作為甄補新進人力的依據，同時也可作為後續人力資源的管理以及現有人力的發展、調度、績效評鑑應用(Lucia & Lepsinger, 1999: 21-48)。同樣地，我國文官制度應從檢視各職務所需職能為何，進而作為檢視公務人員考試類科設置、考試方式以及應試科目內容的基礎，方能使後續各項公務人力資源管理更為有效，以使我國「考、訓、用合一」的文官制度運作更為連貫一致。本研究將從職能觀點檢視我國現行公務人員考試制度在考選類科與應試科目的設計上，與職務工作內容所需職能的適配情形，並輔以訪談實務工作者之經驗交叉檢視，以提出具體改革建議。

第二節 研究背景與目的



壹、研究背景

近年來隨著國內產業變化以及薪資結構的調整，公職受到越來越多的求職者青睞。從近 20 年報考公務人員考試的人數來看，1993 年公務人員的報考總人數為 309,567 人，到 2012 年的公務人員報考總人數將近倍增至 518,349 人（考選部，2013a：5）。再以公務人員高等考試三級考試（以下簡稱高考三級）為例，近 10 年總錄取率均不到 10%。考選部在報考人數倍增、錄取率極低的現況下，職司為國舉才重責的考選部除了要負荷龐大的試務壓力，在考試內容或者執行技術方面，雖然累積多年的經驗並且建構相當嚴謹的標準化作業程序，公開、公平、公正地辦理試務工作以昭公信，儘可能地免除考試不公的批評，同時具有相當大的考試成本規模經濟。但是在處理如此眾多不同的考試種類、考試類科和考試科目等工作外，不僅造成近年考選業務基金出現赤字情形，同時考試取才的信度與效度始終受到外界相當多的挑戰與質疑。

除了採取提高報名費額度的措施以因應考選業務基金缺口之外，考選部也鑑於公務人員高等考試三級考試暨普通考試（以下簡稱高普考試）自 2006 年恢復一試帶來的龐大應試人數及衍生的命題及閱卷等試務壓力，考選部在 2014 年推動修正《公務人員考試法》，其中回應大量應試人數的改革即是增訂分階段考試的法源依據，希望使公務人員考試更具彈性，並強化評量功能以篩選優秀人才。因此，考選部刻正研議《公務人員考試分階段考試方案》，規劃將現行公務人員考試普通科目抽離，作為第一階段考試，各公務人員考試的專業科目，作為第二階段考試，應考人於在學期間即得參加第一階段考試，第一階段考試及格者，方得應第二階段考試，第一階段考試的及格資格可保留一定年限，另各類科可視職務性質之需求，將具備專業證照或一定期間的實習、訓練合格或工作經驗等條件，納入第二階段的應考資格規定。第一階段考試的應試科目暫訂為普通科目，第二階段的應試科目暫訂為專業科目（考選部，2013b：142；墨心轉載，2014）。

只是這些改革措施似乎仍未能解決現行文官制度的困境，包括考用合一的公務人員甄補困境，以及職系調任與考試類科分科設置制度落差等問題。



一、考用合一的公務人員甄補困境

如同先進國家的人事政策的設計原始目的是屬於政治性的，主要是為了使政府人力不受到分贓恩寵、黨派、親私、交易等政治力因素介入，而造成公務倫理低落或公共服務品質不佳的情形發生，因此我國將考試用人納入憲法位階，使我國文官甄補制度功績化，以公開、公平的考試競爭方式對外甄補公務人才（施能傑，2000：258-259）。在五權憲法體制架構之下，考試權掌管所有人事法令，甄補公務人員的工作是在「考用合一」的原則之下，由各機關通力合作完成。由各用人機關提報工作職缺交由行政院人事行政總處（以下簡稱人事總處）及銓敘部彙整後，送由考選部據以舉行考試，再由銓敘部及人事總處辦理分發考試錄取人員的工作，最後由用人機關以及公務人員保障暨培訓委員會（以下簡稱保訓會）提供訓練，通過訓練合格者方由考試院發給考試及格證書以取得公務人員任用資格。再由各用人機關予以試用該新進人員，通過 6 個月後試用後即可合格實授取得該職系的任用資格。

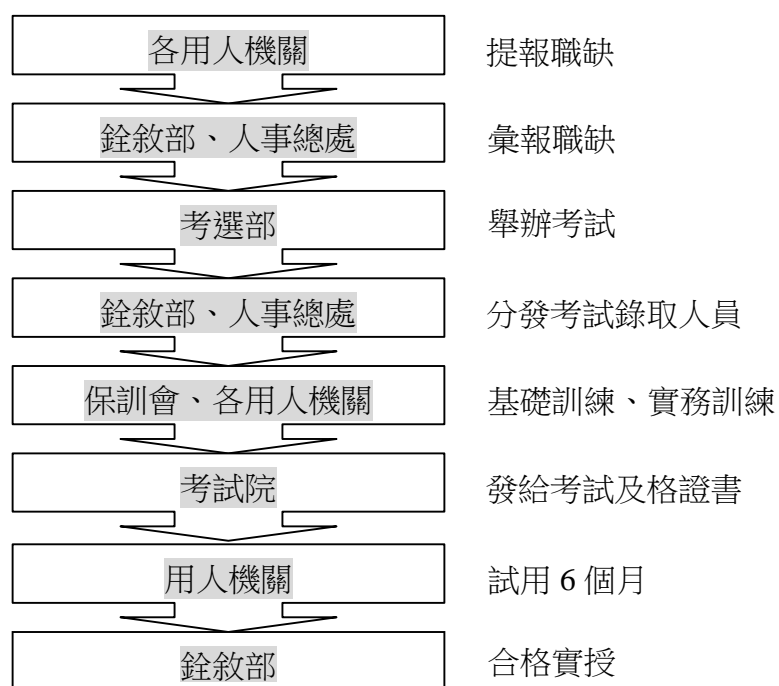



圖 1-1 公務人員考試甄補流程圖

資料來源：本研究自繪。



我國文官制度歷經長期的演變發展，大致上已具備規模，並為民主政體的運作提供穩定的基礎。然而因憲法所定的考試權將我國所有人事法令全由考試院主管，法令內容規範密度高且彈性不大，而使我國文官制度呈現「高度法令化」、「高度集權化」以及「高度一致性」的現象。意即我國政府的各種人事措施幾乎受到人事法律或法令的統一規範，而且一體適用於幾乎所有機關，以維持形式上的公平性。在現今或多或少的人事法令成為繁文縟節，使得人事措施無法因應時空環境的變化與需要，而可能有礙於政府的改革與進步，降低行政機關的效率及競爭力。「高度法令化」的人事法令隨著時空變遷而增加，反而可能造成人事運作重視應付人事法令的程序執行，而忽略了其原本欲藉由法令規定所達成的人力資源管理目的，而出現目標錯置的狀況。同時，在五權憲法體制的架構之下，「高度集權化」的考試權掌管所有人事法令，而使得各機關在人事業務上較無置喙空間。例如考選業務集權化的結果，各用人機關在形式上有參與決定考試科目與考試方法的機會，但未掌有實際的決定權，因此造成各用人機關較不願採取考試分發的途徑甄補人力。而「高度一致性」則是要求各機關必須用同一套標準執行法令，對於各機關業務性質差異甚大的實務需求則僅給予極少的彈性授權空間（關中，2009：540-547）。超然、獨立集中的人事制度的優點在於具有防弊功能、有助於人事管理的專業性與同質性、較能貫徹政令並保障公務人員權益；但其負面評價則是違背現代化管理、無法建立權責相符的機制、妨礙機關業務運作、雙重指揮系統的混淆、無法回應政治民主化的要求等缺點（陳金貴，2006：7）。

我國考選制度重視的「考用配合」原則是指考試與用人必須互相配合，並非為了考試而考試，而是行政機關為了需用人才而辦理考試選拔（許南雄，2012b：131）。然而現行考選制度究竟是「『考』出機關需『用的人』，或者是『考』出什麼人，機關就『用什麼人』」呢？這個問題一直沒有肯定的答案，或許可以藉由國家考試篩選具備專業能力的人，但是否最適當、最符合機關的需求呢（關中，2012：2267）？在甄補的過程中，用人機關必定是傾向能夠找到能立即上任、有工作能力的公務人員（藍美貞、姜佩秀譯，2001：5）。然而在講求「公平」、

「公正」、「公開」、「競爭」原則的考選制度，實際負責指揮、監督、管理公務人員工作的用人機關，在甄補新進人員的過程之中所扮演的主動角色僅在於提報缺額，而後續的程序則淪為被動接受分發人員並予以指派工作任務、提供實務訓練的督導考核角色。而該訓練雖為考試程序的一環，但因無淘汰機制而流於形式。

以筆試為主要的考試方式僅能篩選出具有該職位「專業知識」的人，而就其他行政能力、人格特質等則毫無所悉。相較於只能被動地接受考試分發的初任公務人員，採用調任現職公務人員的途徑，較能獲得用人機關的青睞，因為該方式才能讓用人機關取得積極的用人權力，針對其所需人才條件進行筆試以外的評量方式，以甄補其所需適格人選。以職能的角度觀之，用人機關是最清楚機關需要何種人才以及如何用最適當的方法測試所需職能。然而就現行考選制度運作情形來看，公務人員考試科目與考試方法僅是形式上讓用人機關參與討論，但不具備決定權，也因此造成用人機關無法積極從事考試工作，選取適格考試分發人員，而使得考試分發的結果未必能達到適才適所的考試效度。再加上等待考試舉辦及分發的期間通常在 5 到 10 個月之間而無法及時滿足用人需求，也造成考試用人效率低落（楊戊龍，2010：49；陳金貴，2013：72；歐育誠，2014：1）。

我國公務人員考試傳統上只侷限於行政人員是否具備知識或技能，很簡單地只以合乎某考試標準即認定為具備法定的職能(competency)，然而此測驗能力標準往往脫離環境系統，而使得同樣的職能在不同的組織文化中產生不良的病徵（許立一等，2014：69-70）。張祈良（2001）也曾以「公務人員進用制度中考選機關與用人機關的運作落差」為主題進行研究指出，由於公務人員進用制度在考選機關與用人機關間產生運作落差，在沒有考選授權彈性的制度之下，考選部是獨立運作於用人機關之外，單一化的考選機制未能將考選權授權由用人機關自行舉辦，用人機關亦無法參與考選試務運作。因而造成用人機關進用時間過長、人員恐因錄取人數不足而無法確實補足、考試及格分發人員的能力與機關業務性質所需專業性不一致，以致選才與用才難以充分配合、導致人員流失嚴重等情況，因而影響用人機關業務推展。而考試院基於憲定職掌仍希望提高各用人機關提高

公務人員高普初等考試任用計畫的報缺比例（考試院，2012：24），但此政策似乎仍與各用人機關的人事任用需求期待存有相當落差。

現行考選制度僅重視考選方法與內容的設計是否符合程序公平，而對於後續用人機關的組織職務能力模型建構則少有著墨，導致公務人力甄補與職務所需能力概念間幾乎沒有連結，對於用人機關任使人力的需要則是相對忽視（施能傑，2003：182-184）。考選制度的執行很可能因為恪遵程序公平，忽略甄補適格人才的實質政策目的，而有目標錯置之嫌。

二、用考不一的制度落差

隨著現代社會各行業的分工日趨多元細密，政府必須甄補相對應的專業人才以提供有品質的服務，有效管理社會運作的發展，進而發揮政府職能的功效。職組和職系的設定關乎專才與通才的問題，也連帶影響人員遷調問題。當職組職系數目越少時，調任空間則越大、人員越易流通、遷調，有助於培養通才人力；反之，職組職系數目越多，遷調限制也越多，人員流通不易但有助於培養各職組職系專才人力，只是對於通才人力的培養則較為不易（考選部，1992：19；徐有守，2007：367）。目前行政職門的職組包括有普通行政、文教新聞行政等 15 個職組，其下總共包含 45 個職系；技術職門的職組則包括有農林保育、土木工程等 28 個職組，其下則包含了 51 個職系。

我國在公務人員考試類科是以「用人需要」為設計基礎，採取「一職系一類科」的「專才」原則，意即通過該類科考試及格資格後則取得該職系的任用資格；而為了因應緊急危難、天然災害或其他重大事故而辦理考試，或高科技或稀少性類科，或基於政府政策需要、照顧身心障礙者及原住民族就業權益等原因，或因配合學校教育端學程規劃、與現有應試類科專業科目差異達 2/3 以上，且預估未來 5 年內該類科職務出缺數合計達 15 人以上，基於前述原因則可在一個職系增設 2 個以上考試類科，以因應用人需求。觀察高普考試類科設置也是以「一職系設一類科」為原則，目前我國公務人員總共分為 96 個職系，為了配合上述國家

未來發展方向、用人機關需求、大學校院修正建議以及法律規定等因素，高考三級截至 2014 年計有 119 類科，所有類科加總起來的應試科目有 663 科；普通考試則計有 78 類科，所有類科加總起來的應試科目有 314 科¹（職系與高普考試類科對應情形參見附錄一）。

至於高普考試的應考資格，可以【行政職門】與【技術職門】的考試類科作為區分來看。以高考三級為例，【行政職門】的考試類科中，除了公職社會工作師類科應考資格必須另外具備社會工作師證書之外，所有行政類科的應考資格全部均是符合下列條件之一即可應考：「（一）公立或立案之私立獨立學院以上學校或符合教育部採認規定之國外獨立學院以上學校各系、組、所畢業得有證書者。（二）經普通考試或相當普通考試之特種考試及格滿三年者。（三）經高等檢定考試及格者。」而【技術職門】的考試類科中，除了公職建築師、公職獸醫師等 13 種公職專技人員類科必須另外具備該類科專技人員考試證書及相關工作經驗 2 年以上且不限畢業系所科系，以及資訊處理類科不限畢業科系所之外，²其他【技術職門】的考試類科則是依照不同類科專業訂定應考資格：「（一）公立或立案之私立獨立學院以上學校或符合教育部採認規定之國外獨立學院以上學校相關專業各系、組、所畢業得有證書者。³（二）經普通考試或相當普通考試之特種考試相當類科及格滿三年者。（三）經高等檢定考試相當類科及格者。」顯見我國

¹ 各考試類科的應試科目包含共同普通科目及專業科目，高考三級考試除了 103 年新增的 11 種公職專技人員類科僅需應試 2 科專業科目之外，高考三級及普考應試科目數分別為 8 科及 6 科（其中包含專業科目及 2 科共同普通科目）。

² 公職建築師及公職獸醫師 2 類科仍須要求自相關專業系、所、組畢業。公職建築師之工作經歷需在 3 年以上，公職獸醫師則無需具備工作經歷。

³ 以「農業技術類科」的應考資格為例，應試者必須自公立或立案之私立獨立學院以上學校或符合教育部採認規定之國外獨立學院以上學校「土壤、土壤環境科學、工業設計系機械組、水土保持、生命科學、生物、微生物、生物多樣性、生物工程、生物產業機電工程、生物機電工程、生物環境系統工程、生物科技、生物農業科技、生物科學、生物醫學科學、生物醫學暨環境生物、生物資訊與結構生物、生態學與演化生物學、昆蟲、生物技術、海洋生物技術、動力機械、造園景觀、景觀、景觀建築、景觀設計、景觀設計與管理、景觀與遊憩、景觀與遊憩管理、森林、森林暨自然保育、森林暨自然資源、森林環境暨資源、植物、植物保護、植物科學、植物醫學、植物病理、植物病理與微生物、植物病蟲害、園藝、資源保育、資源管理、自然資源管理、農學、農企業管理、農園生產、農園生產技術、農業生物技術、農業工程系機械組、農業推廣、農業經濟、農業經營、農業化學、農業機械、農藝、精緻農業、熱帶農業暨國際合作、機械工程、機械與自動化工程、機械與電腦輔助工程、機械與機電工程、機電工程、電機工程、蠶絲」各系、組、所畢業得有證書者。

公務人員考試制度的應試資格設計，在【行政職門】的考試類科部分採取「通才主義」，僅以學歷等級作為應試資格條件；【技術職門】的考試類科則採取「專才主義」，除了要求學歷等級之後，尚需具備相關畢業科系方可報考。

隨著考試類科的設計越趨龐雜，考選部未來分階段考試的方向雖然是擬將普通考試科目另外抽離作為第二階段考試門檻標準。然而，第二試應試專業科目則仍然承襲原先的考試類科專才分科情形。只是在考用合一的分工制度前提下，在前端考試類科是以「專才」為設置原則，而後端的任用制度則是採取「通才」任用的概念以培育具有多元專長的通才公務人員。在前端的考試階段，用人機關依據用人需求職位所需的特定知能，提報各種不同考試類科的職缺供考選部據以辦理考試。在此階段考選部也依照不同考試類科訂定不同學歷及主修科目作為應試資格的篩選條件，應試者通過考試及格後即可取得該類科的職系任用資格，同時也及時滿足用人機關所需。

然而，在後端的任用階段為了培育通才以及機關任使人員方便的考量，依照《公務人員任用法》、《現職公務人員調任辦法》及《職組暨職系名稱一覽表》所規定的條件，公務人員可以在「現任職系」或「曾經審定有案的職系」為調任範圍，也可在同一職組下的各職系間調任工作或者單向調任其他職組職系的工作（職系調任情形參見附錄二），更可以「考試、學歷⁴、經歷或訓練等認定職系專長進而取得該職系的任用資格」（許立一等，2014：99）。其中以畢業科系作為職系調任採認資格的基礎，即假定學校教育端的系所科別畢業學歷在工作需求上具有「篩選」職務所需專業能力的功能。

為了因應政府機關公務人力與社會各界專業人才的需求，考選制度設計越來越多考試種類及類科。截至現今公務人員考試種類已多達32種，而專技人員考試則多達81種。以考試規模最大的高普考試為例，此2種考試截至2014年總計有197種類科，而所有類科加起來的應試科目總共有977科。如此龐雜的考試類科制

⁴ 若曾修習高考三級某類科 6 科專業科目 20 學分以上，也可以經過銓敘部銓審取得該職系的任用資格。

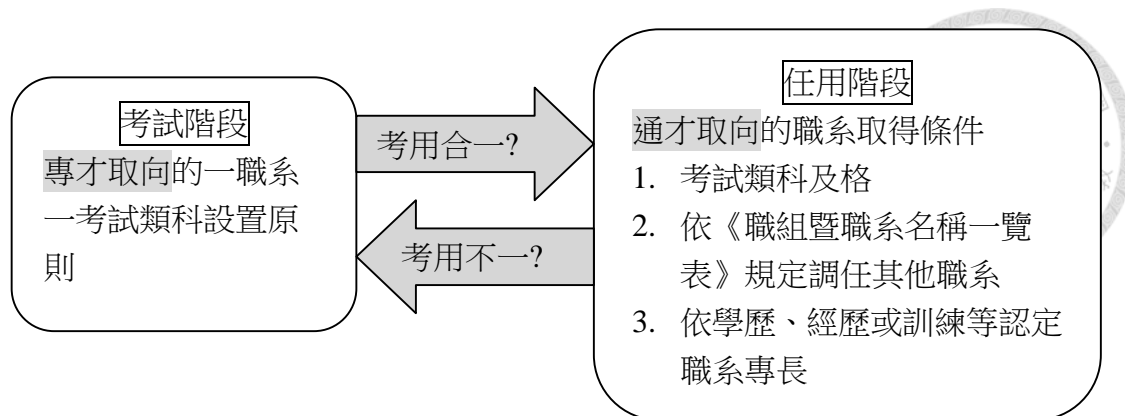


圖 1-2 考試階段與任用階段用人制度邏輯示意圖

資料來源：本研究自繪。

度值此應試人數大幅增加之際，考試規模擴大所伴隨衍伸的問題包括國家考試閱卷品質問題疑慮，以及考試支出成本提高導致考選業務基金出現赤字，命題、閱卷及相關試務工作壓力倍增等情形。因此，從考試階段與任用階段對於用人邏輯的不一致情形看來，本研究即欲探討現行在考試階段以「一職系一類科」的「專才」分科設計是否有其必要性？考試成本的投入有無浪費之嫌？又在「專才」考試應試科目的設計之下，又是否能夠滿足任用階段「通才」調任後的各種職務工作職能需求？

貳、研究目的

在我國現行憲政架構之下，考試權集中且獨立的優點在於可以避免任用私人、徇私舞弊的現象，而有其存在的歷史性、政治性及行政性制度價值（彭錦鵬，2005a：52-53）。但我國文官制度呈現「高度法令化」、「高度集權化」以及「高度一致性」的現象，卻也使得最瞭解人力需求的用人機關在考選任用的人事制度過程中較無置喙空間，如欲參考其他採取分權、彈性用人方式的國家，授權由各政府機關自行用人，則僅有透過修憲方能達到該目的。然而，修憲的程序費時且不易於短時間內達成，因此本研究仍於現行憲政分權架構下，檢視目前考選與任用間的適配性問題，以提出較為可行的改革建議。

相較於日本自 2012 年起將公務人員考試僅區分為「綜合職考試、一般職考

試、專門職考試及經驗者考試」等四大類（歐育誠，2013：1、4）。⁵我國公務人員考試種類的設置顯得相當龐雜。除了依照不同任用制度及工作性質而有考試種類之分，每種公務人員考試類科則再依據「一職系一類科」的原則設計，且為了因應政府職能日益複雜及教育多元發展而增加類科數，尤以高考三級類科數為最多，計有 119 種類科；而高考二級的類科計有 92 種次之：普通考試則有 78 種類科位居第三。

公務人力的考選從招募、考試評量到分發派職，應考量足以展現該工作所需績效行為的基本知識、技能、能力或其他持久性或深層的特性為何（施能傑，2010：27）。考選政策原本著重的是如何使公務人力適才適所目的性功能，現則應改從考試用人的管理性功能為出發點；考試制度的設計不應僅從考試本身著眼，而必須改以「任用」政策為上位，再決定如何設計考試制度。因此考選政策必須以「是否能協助用人機關透過公開競爭的考試過程而遴選到適合所需的人力」為制定基礎（施能傑，2000：259）。在現行人事制度的運作之下，各主政機關以及用人機關應在公務人力資源管理的各環節上相互緊扣，方能達到考用合一的政策目的。

本研究擇定公務人員考試高考三級考試的「一般行政類科」及「【一般行政職系】」為例，藉由分析【一般行政職系】職務的工作內容所需職能，以達成下列研究目的：

一、檢視現行考試階段的考試類科設置、應試科目選擇之效益性。探討「一職系一類科」的考試類科設置原則是否能使我國各環節的人事制度達到「考用合一」的目標，是否能夠滿足任用階段的用人需求？現行應試科目、考試方式

⁵ 日本和我國公務人員甄補制度相像之處在於，皆是以「部外制」的獨立機關辦理公務人員考選招募工作，並且皆以公開競爭的國家考試結果作為公務人員資格的任用依據。在我國是由考選部職掌公務人員考選招募工作，在日本則是由獨立的中央人事機關—人事院(National Personnel Authority)一負責籌辦公平且中立的國家公務員招募考試。相異之處則在於考試與任用情形不同：我國是採取考用合一制度，意即由考選部主辦考選工作，再統一由銓敘部及行政院人事行政總處負責分發工作；日本則不是採取考用合一制度，考選工作是由人事院統籌負責辦理，而任用階段則是由各省從人事院所提供的任用考試名冊進行個別錄用，因此各用人機關是具有其任命的自主性。參引自金井利之（詹慕如譯），*國家公務員考試制度改革與日本官僚制度*，2013 考選制度國際暨兩岸學術研討會，台北：考選部，2013，頁 477。

的決定，是否能夠使考試及格者具備從事公職所需專業知識職能。

二、以工作所需職能為基礎研提公務人員考試制度改革之建議，以期滿足用人機關任用需求、使試務支出成本合理化並簡省試務工作，提昇公務人員考試制度的效能。



第三節 研究範圍、方法與架構

壹、研究範圍

一、公務人員

本研究主題在於討論公務人員考試類科與應試科目之設計，因此所討論的研究對象範圍是「依法考試及格」的公務人員，包括《公務人員考試法施行細則》第 2 條所定「中央政府和地方政府及其所屬機關與各級民意機關之公務人員，及各級公立學校職員，和公營事業機構從業人員，及其他依法應經考試的公務人員」等 7 種公務人員。而一般所稱的廣義公務員諸如政務官、聘用人員、民意代表、民選行政首長、武官及所有依法令從事公務之人員等（徐有守，2007:32-38），或依其他法令進用的公務人員則不在本研究討論的範圍。⁶

二、公務人員高等考試三級考試的一般行政類科及【一般行政職系】

職務

薦任第六職等職務乃為我國執行業務的主要公務人力，且為未來管理職務

⁶ 公務人力概分為政務官、事務官以及聘用人員，其中事務官（即常任公務人員）為公務部門運作的主要基石。《公務人員任用法》第九條規定，我國所稱的「常任公務人員」，即是指經過「考試及格」、「銓敘合格」，及「陞等合格」等三種途徑方能取得任用資格：「依法考試及格」是指經過現行公務人員考試相關法規所舉辦的國家考試及格，取得該考試依法所賦予的官等、職等的公務人員任用資格。另據銓敘部官網統計資料顯示，截計至民國 102 年底，我國常任公務人員人數共計 346,059 人，其中經國家考試及格者為 297,218 人，占 85.89%；依其他法令進用者占 14.11%（包括政務人員、機要人員、派用人員、技術人員、雇員及公營事業人員等）。資料來源：徐有守，*考銓制度*，台北：台灣商務，2007，頁 247-248。

的儲備人選。⁷因通過高考三級考試者即可取得薦任第六職等任用資格。因此本研究擇定此考試等級的考試類科、應試科目做為研究範圍。

另考選部在《考試院文官制度興革規劃方案》的政策指引下，於 2009 年委託專家進行國家考試職能分析評估之研究（李大偉、田振榮，2010），並於 2011 年到 2013 年 4 月間推動國家考試職能分析推動工作。由考選部主動與用人機關及職業主管機關合作，配合用人機關專業取才之需，共同研擬公務人員考試各類科核心職能。希望分析結果得以使考試端可以據以設計應試類科、應試科目、考試方式、及格標準、命題大綱與考試訓練等；並提供教育端可以在系所設置、教學規劃、課程設計納入參考；同時在訓練資源的配置及規劃上得以更為有效，進而達到「教、考、訓、用合一」的政策目標（董保城，2013：3-4；林韶姿，2013：34-38）。

考選部將所有公務人員考試及專技人員考試類科，依性質及主管機關依現行各考試類科性質區分由地政、消防等 56 個不同專業領域的職能分析工作小組，據了解目前考選部雖已完成職能分析推動工作，同時也擬定部分考試類科命題大綱供各界參考。然而，仍有一般行政、經建行政、天文、氣象、電力工程等 13 種考試類科並未進行職能分析，部分類科未進行分析的原因在於各該類科主管機關不願意配合而無法推動。一般行政類科則是因各機關均設有【一般行政職系】職務，而無用人機關願意主政其事，因而未就一般行政類科職務的職能分析工作。

再從銓敘部官方網站統計資料可以見得，截至 2013 年底全國公務人員共有 346,059 人，有職系歸類者計有 182,903 人，占全國公務人員 52.85%；其中行政職門下的【一般行政職系】計有 35,171 人，占全國公務人員 10.16%為最大多數；

⁷ 依照《職等標準》規定，薦任第六職等的公務人員的職責是「在法律規定及一般監督下，運用較為專精之學識獨立判斷以：(1)獨立執行職務；(2)主持或主管中央各部會附屬機關、省市、縣轄市、或鄉鎮職責複雜之單位或機關業務；(3)辦理技術或各專業方面最複雜事項之計畫、設計、擬議或業務解釋；(4)辦理其他職責程度相當業務。在處理業務時，通常需要與機關內外相當人員接觸，說明本單位主要業務，磋商、研究職務上計畫、設計、擬議事項，增進瞭解或協調。並需建議、創新、決定本單位或機構工作方法或程序，其對本單位或機關業務進行或改進，就職務上所作決定或建議有影響力。」

與人數次多占 3.45%的財務行政職系相差比例甚大，其餘職組均在 0.0017~3%之間。顯見【一般行政職系】職務為政府部門運作的執行主力。再從考試類科的設置情形來看，現行 32 種公務人員考試，除了依機關特殊業務性質所設的特種考試之外，其餘公務人員考試均設有一般行政類科，亦得以見得各用人機關對於【一般行政職系】公務人力之需求最大。再加上在現行調任制度之下，幾乎所有職系均可以直接或間接地轉任【一般行政職系】職務。因此本研究擬以「【一般行政職系】及其考試類科」作為探討現行考試類科設置之必要性、考試科目與職務工作內容適配性的示例。

貳、研究方法

本研究將以人力資源管理的「職能理論」為基礎檢視我國現行「考用合一」的公務人力甄補制度運作情形，先藉由文獻分析法評析現行考試制度所設計的考試類科、應試科目與所任職務所需職能間的適配性作為研究焦點，並綜整現行已有公務人員核心職能模型作為訪談題綱的架構，並輔以深度訪談法，洽邀現任【一般行政職系】職務的公務人員受訪，從而瞭解其實務工作經驗表現中所具備專業知識職能內涵為何，蒐集實務資料以強化論證。

一、文獻分析法

文獻分析(Literature Review)是針對某個研究的主題，就目前的研究成果加以探究，並整合、摘要，以提供未來研究的建議。本研究將針對國內外有關職能理論的專書、期刊文章、博碩士學位論文、會議論文集、網路資源等文獻資料，進行綜整「公務人員職能的模型」，以作為後續訪談主題的參考架構。同時蒐集、整理有關職系調任及考試類科、應試科目相關主題之文獻，以作為研究分析的基礎資料。

二、深度訪談法

深度訪談法(In-depth Interview)是從理論或文獻資料獲得充足的基本知識並建立訪談的指標，藉由研究者與受訪者雙方溝通與對話，觀察並蒐集獲取資訊，

進而解釋分析與理論之間的因果關係。通常採取立意抽樣作為取樣的方法，著重於研究者的判斷性樣本而非代表性樣本。研究者本於開放與彈性的態度，提供受訪者沒有限制的訪談環境，加上被尊重且信任的互動關係，使受訪者能夠就研究主題充分表達自身看法與感受，藉以增加資料的多元性與廣泛性。

甄補進用公務人員所涉及的利害關係主體包括了主政的考選部、各用人機關、各領域專家，以及應試者與實際執行業務的公務人員。現行考選部所擬定的考試科目、命題大綱等內容，皆是由用人機關代表與專家、的角度訂定其內涵，且考試內容幾乎集中於專業知識的知能評量（考選部，2013c：7），此制度建構思維仍是承襲教育端的設計邏輯（呂育誠，2013：33-34），為各領域專家及用人機關管理階層單方面從上而下地(Top-down)認定公務人員在執行業務應該需要什麼職能，從而設計考試內容。

本研究則希望從「實際業務執行者的公務人員」的角度為研究發點，擬欲從不同的利害關係主體角度由下而上地(Bottom-up)瞭解實際執行業務的公務人員個人「考試經驗」及「工作經驗」進行分析，進而探討我國公務人員考選制度如何與實際工作內容所需職能間具有更有高度的適配性，以期減低考用合一制度的落差。又工作所需職能包括「專業職能」及「通用職能」二大類，前者是指專業知識、技能等外顯職能，後者則是指工作態度、行政倫理、公務核心價值等內隱職能。因本研究主要在討論現行應試科目之設計是否與工作所需職能有關，因此訪談焦點僅限於「專業職能」與工作內容間適配性的探討。本研究將藉由邀請具備職務代表性的現職公務人員提供其看法，以作為本研究的分析基礎。訪談對象篩選條件設定如下：

（一）考試經驗：經公務人員高等考試三級考試及格者

薦任第六職等職務為我國執行業務之主力，同時亦為未來管理職務的儲備人選。因通過高考三級以及相當等級的特種考試者即可取得薦任第六職等任用資格。因此本研究擇定經由此考試等級考試及格的現職公務人員作為訪談對象。擬以其考試經驗作為探討應試科目與工作所需職能間適配性之研究基礎。

(二) 工作經驗：擔任公務人員年資超過 5 年者

本研究認為工作年資超過 5 年的實務公務人員，對於工作流程、問題解決、方案管理、團隊合作、職務輪調、組織文化等工作有關事項，應已具備一定程度的認識與實務經驗。因此擇定具有 5 年以上公務工作經驗者作為本研究對象，以期獲得較為豐富的研究資料。

(三) 考試類科與任用職系經驗

承前論及，【一般行政職系】的人數占全國公務人員 10%，為我國政府部門運作的重要人力。此職系的工作內容是各機關的基礎幕僚工作，包括總務、秘書、議事、文書、公關等工作，而非屬特定或少數機關所特有的職系工作。【一般行政職系】所涵括的職務內容性質相當多元且分歧，⁸熊忠勇（2010：79-87）將【一般行政職系】的工作內容整理分為行政事務管理、文書管理、採購以及公共關係等 4 個群組（如表 1-1），然而實務上對【一般行政職系】職務工作內容的分配卻不僅限於《職系說明書》所規定內容，因此本研究另加「其他」群組以資周延。

取得【一般行政職系】任用資格之途徑，除了經由通過考試類科及格取得任用資格之外，其他職系的現職公務人員也可依據《公務人員任用法》、《現職公務人員調任辦法》及《職組暨職系名稱一覽表》的規定單向或互相調任【一般行政職系】職務，或以考試、學歷、經歷或訓練等認定職系專長取得【一般行政職系】

⁸ 《職系說明書》所定【一般行政職系】職務內容如下：1.一般行政管理：一般綜合性行政業務及管理方法之處理與改進等。2.公共關係：對外關係之溝通、協調、聯繫及新聞發布等。3.通譯：訴訟案件開庭傳譯、法官履勘傳譯及司法行政文書業務等。4.文書處理：工作計畫與工作報告之彙編、公文之收發、繕校、印信典守、登記、檢查、稽催及文書資料登記等。5.速記：應用簡單文字或特定符號，為語言記錄等。6.議事：會議規範研擬應用、議程編排、議事資料蒐集、紀錄製作、議事文件撰擬整理及議場事務處理等。7.事務管理：辦公物品、公務車輛、辦公處所、宿舍、集會、工友及員工福利之管理等。8.物料管理：物料目錄與管理章則之編訂、物料之驗收、登帳、儲存、保管、包裝、發放、調撥、盤存盈虧、交運、提運、廢料利用、剩餘物料及呆料之處理等。9.財產管理：機關財產之管理、調撥、租借、投保、洽賠、勘查與報廢及房地產契據憑證之保管與登記等。10.倉庫管理：倉庫之管理、貨物進出倉登帳、堆裝、保管、收授手續與契約文件簽訂、倉位分配調整、倉儲貨物清查、整理與催提、損耗貨物、無主貨物與地腳品處理、各項報表編製、倉庫運用效率及使用費率調查統計等。11.採購：工程定作、財物之買受、定製、承租、勞務之委任或僱傭等之詢價、招標、比價、議價、決標、履約、訂約與驗收、委託法人或團體代辦採購、違反採購合約案件之處理、廠商異議及申訴之處理等。12.出納：現金、票據與證券之出納、保管、解繳、登記及彙報等。13.打字：各種文件之繕打等。

的任用資格。因此本研究以考試及格類科與現任職系作為訪談對象篩選的考量，分為「一般行政類科考試及格、從事【一般行政職系】職務」、「一般行政考試類科及格、非從事【一般行政職系】職務」、「非一般行政類科考試及格、從事【一般行政職系】職務」三類。因本研究採取深度訪談法，訪談對象的數量自然無法如量化研究般得以藉由問卷調查獲得大量數據資料以提昇資料代表性。因此在研究對象的挑選上則考量其職務屬性代表性，參考表 1-1 的 5 個工作群組工作內容，每群組至少徵得 1 名受訪者以提昇各群組職務代表性，但實際訪談人數則將視訪談情況而定，並以欲蒐集資料達到飽和為原則。又因每一行政機關均有【一般行政職系】職務，因此本研究擇定主辦國家考試的考選部作為示例機關。

表 1-1 【一般行政職系】職務群組

群組	工作內容	工作內容描述	職能指標
行政事務管理	事務管理、物料管理、倉庫管理、出納、財產管理	1. 對於各種行政事務進行有系統的安排，俾達成效率效能的要求。 2. 會與多數員工接觸，宜具備良好的人際互動技巧與服務態度。	1.良好的行政管理知識與技能 2.基本法學知識 3.基本的電腦操作技能 4.良好的人際能力與服務熱忱
文書管理	通譯、文書處理、速記、打字、議事	文書業務處理、公文之收發、繕校、印信典守、登記、檢查、稽催及文書資料登記；記錄、打字；議程編排等。	1.優異的電腦操作技能 2.基本行政管理知識與技能 3.基本邏輯（歸納）能力
採購	採購相關事項	工程的定作、財物之買受、定製、承租及勞務的委任或僱傭等事項。	1.具有採購訓練合格證書初級、進階級 2.基本電腦操作技能 3.基本法學知識
公共關係	公共關係	對外關係的溝通、協調、聯繫及新聞發布等。	1.良好的媒體運作專業知識 2.良好的溝通能力、人際技巧 3.優秀的論述能力
其他	依各機關視實務工作需要調配職務（按：本研究調整）		

資料來源：參引自熊忠勇（2010：81）。

參、研究架構

本研究將先以文獻分析方法就公務人員任用職務所需職能，及公務人員考試制度等資料進行蒐集與初步分析，進而邀請具備一定工作經驗的現職公務人員進行深度訪談，以蒐集實務工作者就其本身考試經驗與工作經驗間的適配性提供研究資料。從而檢視現行考試制度考試類科的設計、應試科目的安排、考試方法的選擇，以檢視與職務需求間的適配性情形。期藉由綜整文獻資料及實務工作者之看法以作為後續研究建議之參考。

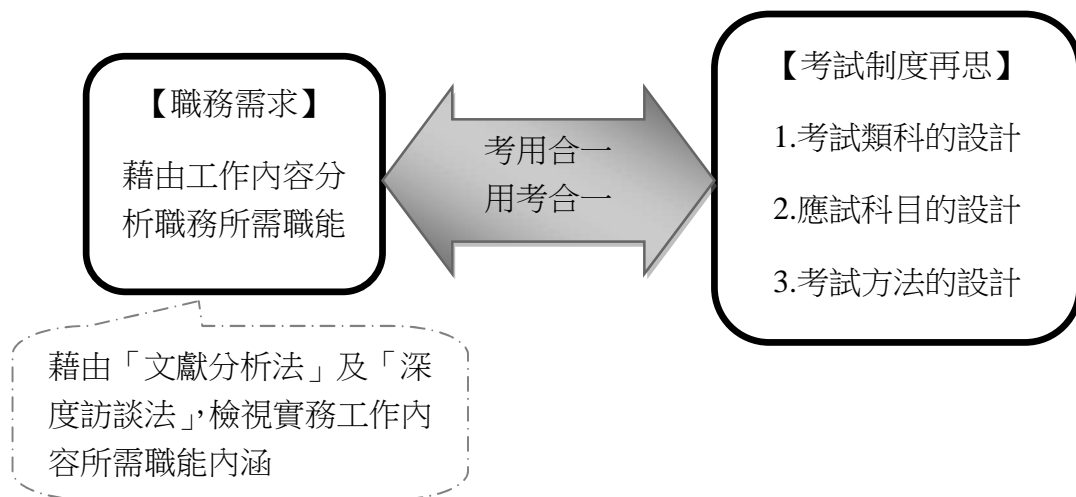


圖 1-3 研究架構圖

資料來源：本研究自繪。



第二章 職能理論文獻探討



本章就本研究的核心概念—職能—進行相關文獻資料的初步蒐集、整理與分析。以下內容包括職能的緣起與定義、職能的建構與模型、職能的類型，及公務人員的職能等 4 個主題討論。

第一節 職能的緣起、定義與功能

壹、職能的緣起

「職能」(competency)是當代最具影響力的人才管理術，也是企業追求創新改變的管理方式。「職能」是工作表現上高績效者的行為特性。在全球化的現今社會中，愈來愈多的知識管理者漸而取代傳統的勞動工作者。因此，具有「職能」的人才將成為組織最重要的人力資本。而組織在以「職能」為基礎的人力資源管理技術上，也將進而提昇整體組織競爭力（吳偉文、李右婷，2006：1-1）。

職能研究的起源來自於 McClelland 在 1970 年代所發表的論文「測量職能而非測量智能(Testing for competence rather than for intelligence)」，認為影響績效高低的因素是高績效者的「職能」，而非學歷及智能。強調產生高績效的原動力，大部分是來自個人深層的動機與性格，並非取決於智力商數的高低；其認為必須先觀察那些職能行為才能獲致高績效，再繼而設計評量該職能的方法(McClelland, 1973)。而 Boyatzis 在其「勝任的經理(The competent manager: A Model for Effective Performance)」則將 21 項優質的管理職能劃分為目標和行動管理、領導力、人力資源、指揮部屬、關注他人、專業知識等六大類（Boyatzis,1982；轉引自吳偉文、李右婷，2006：2-2）。真正帶起職能風潮的是 1993 年 Spencer 夫婦出版職能名著「工作職能：建立卓越績效的模式(Competence at work: Model for

Superior Performance)」，提出以「行為事例訪談」(Behavioral Event Interview)的技術，針對組織績效表現優異的員工，透過訪談紀錄分析優秀者身上所展現的行為特質，轉化成客觀的定義及計分方式，以獲得可以評量職能強度而且附有標準尺度的職能辭典。其認為應從開放式的行為事例訪談中找出能夠導致工作績效優異的成功特質，並以職能作為甄選員工的基礎，方可有效地預測優秀員工的工作績效及留職率，進而引領企業組織導入職能理論的管理風潮（魏梅金譯，2002：9-15）。

貳、職能的定義

何謂「職能」？Boyatzis 主張「職能」是個人的基本重要特性，而且這些特性與職務上的高績效有著因果關係（Boyatzis:1982；轉引自吳偉文、李右婷，2006：2-5~2-7）。Spencer 夫婦則認為「職能」是人格中扮演深層且持久的潛在個人特質，並且與其工作表現具有高度的因果關係，可用來衡量及預測職務上的績效及行為表現（魏梅金譯，2002：17）。陳金貴（1999：10）則認為「職能」是指在一定層次上，有知識、技巧和能力去施行特定工作的責任。金太軍等人（2002：4）則認為「職能」是能力和作用的結合；職能體現的是職責和功能；職能表現則為職責和作用。一般認為「職能」是工作中高績效表現者的行動特性，包括知識(Knowledge)、技能(skills)、能力(ability)以及其他特性(other characteristics)，即所謂的「KSAOs」（李右婷、吳偉文，2003：21）。

Schoonover(2003:6-10)認為「職能」並非屬於心理層面的東西，而是指傑出的工作者所表現出可以觀察的行為，該行為與特定組織所需達成的任務具有高度關聯性；是依據不同的個人、功能及組織的特定領域及需求上，能夠導致成功結果的各自所需行為模組。施能傑（2010：18）則認為「職能」的概念可以應用在三個面向上，包括：（一）指具備特定單一工作所需的技能(skills)；（二）指足以產生個人工作高績效的行為特性（管理職能，management competency）；（三）指組織得以勝出對手的特殊職能（組織職能，organizational competencies）。綜結上述，

「職能」是指個人在工作職場上，可以被客觀衡量且與優異工作績效有高度相關的行為表現與人格特質。

Spencer 夫婦以冰山模型將職能的構成要件區分為五類，包括有技能(skill)、知識(knowledge)、自我概念(self-concept)、特質(trait)，以及動機(motive)，其中顯露在水面上的外顯部分是技能以及知識，而在水面下的內隱部分則是自我概念（包括態度、價值、自我形象）、特質與動機。其認為技能和知識是比較容易改變的部分，可以藉由教育訓練的方式來增進員工的能力；自我概念的改變雖然較為困難，但仍可以透過教育訓練、心理療法、啟發式體驗等方式獲得改善；而特質與動機則比較不容易改變，因此在招募遴選新進人員的時候可以作為重要的評判參考依據。個人性格是由知識、技能、自我概念、特質、動機所構成，並會影響個人行為，進而直接影響工作績效的高低。動機、特質和自我概念可以用來預測行為—即成果與工作績效（魏梅金譯，2002：17-25）。

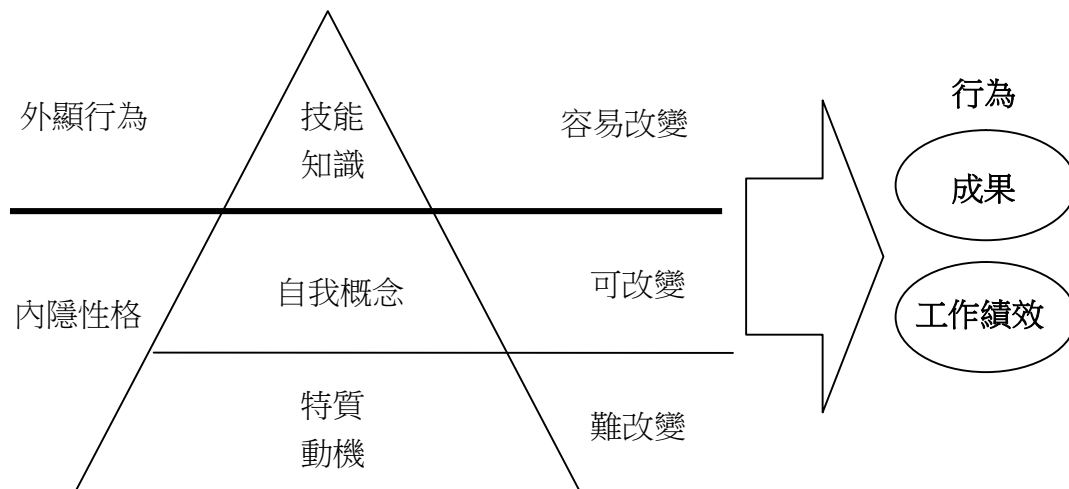


圖 2-1 職能內涵與改變的難易度示意圖

資料來源：參引自 Spencer 夫婦的冰山模型理論（魏梅金譯，2002：20）。本研究整理。

有別於傳統以工作內容為主的職務分析工作，職能理論注重的是個人的行動特徵與潛在能力，因此先進國家均紛紛採行以職能為本位(competency-based)的人力資源管理體制，將職能運用在招募遴選、教育訓練或能力開發、人事評價、陞遷與薪資報酬、職務配置與異動等（吳偉文、李右婷，2006：2-9）。



叁、職能的功能

對組織而言，「職能」是活化人力資源，進而提昇組織競爭優勢的管理技術；對個人而言則是使個人成為職場上具有高績效的員工。許多組織希望藉由「職能」的管理技術以改善員工的績效能力，並提昇組織整體競爭力。「職能」已廣泛地應用在許多人力資源管理業務上，包括招募遴選、人力配置、教育訓練、能力開發、績效考核等，尤其在各種人才招聘上更普及運用（吳偉文、李右婷，2006：1-2~1-3）。進用具備職能的員工可以有效幫助組織花費最少成本在培養訓練員工能力之上。運用職能理論可以有效整合改善各種工作程序，並且藉以要求人們檢視其行為與技能是否符合職能需求，讓員工個人知道自己在組織中必須具備何種職能以達成目標績效，並使人力資源更具有競爭力；組織及雇主也可以藉由職能理論的應用來建立組織的績效目標及策略，進而篩選進用、培養訓練、管理考核以及激勵員工來共同達成組織的最大團隊績效結果，同時可以創造學習的文化，改善僱用合作關係；有別於傳統的職務設計方式，也可以藉由職能理論的引進改變過去職涯制的陞遷方式(Schoonover, 2011:1-3)。組織可以藉由職能作為管理、評鑑的基礎，招募適合的人選，使個人能力與職位之間有更好的適配性，使組織中的每個員工都能有預期的工作表現，以提昇組織的績效（藍美貞、姜佩秀譯，2001：27-28）。

為了順應國際化、資訊化與知識化的社會，政府部門可以藉由職能理論來作為整體公務人力管理的策略主軸（蔡秀涓，2010：59）。組織必須藉由以職能為基礎的人力資源管理制度，組織方能有效開發「正確的人」並使其在「正確的位置」上做「正確的事」，才能合理支出成本並獲得較佳的績效結果。而「正確的人」則是指具備組織所需「職能」條件的人。組織以職能作為徵才的篩選標準，將有助於提昇組織在後續人力資源管理上的育才、用才效能。而如何有效網羅「正確的人」，則可以先從組織本身開始做起，確認組織願景及任務目標，定義所需人才需要具備哪些職能，進而作為對外甄補或對內陞遷拔擢適格人選的標準。

第二節 職能的建構與模型



壹、職能的建構

職能模型一般分為「集群—職能—指標」三層。集群(cluster)是指某種類型職能要素的群組；職能(competency)則是在集群之下個別職務或角色的職能要素；指標(indicator)則是用來具體評估與測量職能的項目。而建構職能模型則是要從確定決策目標開始，以評選出一個最佳職能的開發策略，決策目標則必須扣合是否能夠呼應組織使命、願景、價值及文化。再來則是建立評估群組，透過導入職能模型的目的、或按照原職能模型所設立的評估準則篩選適合的職能模型、或依照組織自身條件或環境情勢自行開發適合的職能模型，進而應用職能模型並回饋評估各指標是否可以真實反應職能問題，進而評估綜效最佳的方案作為組織職能模型（吳偉文、李右婷，2006：5-4~5-13）。

通常各組織在應用職能模型的方式，多半採用「職能辭典法」和「行為事例訪談」二種方法，其中「職能辭典法」是較為簡便的做法，直接應用現成的職能模型或辭典，再視組織個別需求加以修訂採用（李右婷、吳偉文，2003：70-76）。例如 Industrial Relations Services (IRS)在 2004 年的調查報告指出，最受雇主歡迎的前 10 個員工具備的職能依序是：團隊志向(team orientation)、溝通能力(communication)、人的管理(people management)、顧客焦點(customer focus)、成果取向(results-orientation)、解決問題(problem-solving)、規劃與組織(planning and organization)、專業技能(technical skills)、領導力(leadership)、商業認知(business awareness)（轉引自吳偉文、李右婷，2006：1-5）。Schoonover(2011: 9)則提出工作成果導向(result-orientation)、對組織的承諾(commitment)、持續的學習(continuous learning)、誠實與廉潔(honesty and integrity)是長久以來各組織認為最重要且基本的人格特質(personal attribute)。

Spencer 夫婦(1993)提出了建立職能模式的步驟(如圖 2-2):(一) 界定組織的預期績效、效能及效標;(二) 區辨受訪者的工作表現情形以擇定觀察的樣本;(三) 藉由行為事件訪談法或專家訪談法等方法以蒐集資料;(四) 確認工作任務對於工作能力的需求及要素以建構職能模型;(五) 透過測試或評量中心法以驗證能力模型;(六) 應用於各項人力資源管理工作, 包含人才招聘、專業發展、績效評估等。

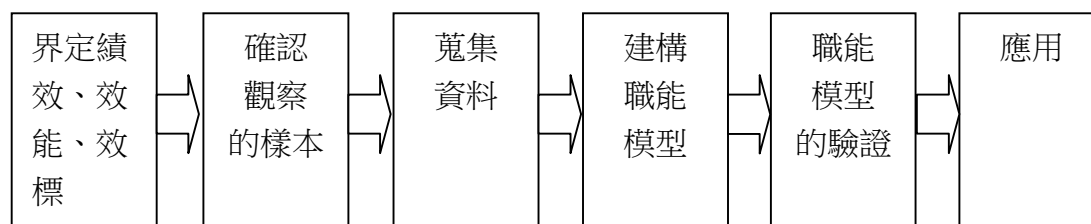



圖 2-2 工作職能評鑑過程

資料來源：Spencer L. M. & Spencer, S. M.(1993: 93). 轉引自施能傑(2010: 24)。

承上所述，Spencer 夫婦提出了 6 種資料蒐集方法，包括：行為(關鍵)事件訪談法、專家訪談法、調查法、職能模型資料庫「專家系統」、工作功能/任務分析、直接觀察法 (Spencer & Spencer,1993；轉引自施能傑，2010：23)：

一、行為(關鍵)事件訪談法：相較於前述的職能辭典的簡便應用，是較為嚴謹的職能模型建構方式。採用「行為事例訪談法」所建構的職能是具有效度及信度的 (McClelland, 1973)。能夠有效預測數個受測者身上的成功特質並且提昇績效，同時職能分數也能夠界定清楚的指標以有效篩選具有潛力的工作者(McClelland, 1998)。首先決定所欲研究職務的構成要素，包括該職務的任務、活動、角色等，及勝任該職務的高績效需求條件如何；再選定高績效的工作人員之後，經過嚴密的訪談程序，比較高績效表現者與普通績效表現者所應具備的能力，藉以分析出其行動特性或能力要素，進而設定與職能相關的指標並建立模型。尤其特別重視受訪者曾經實際表現的「行為」，而非只是單純的希望、想法(李芳齡譯，2002：73-83)。這種方法可以根據工作現場系絡建構職能模型，較適合組織獨特的歷史文化，也較能為組織中的成員理解認同。

- 
- 二、專家訪談法：邀請組織內、外的專家進行模型分析，包括運用專家的知識與洞察、職能調查及專家系統的資訊等，以外界所發展出來的標竿作為組織學習的參考。
- 三、調查法：將焦點放在同一時間點上所需要的特別技能，包括：(1)卓越表現者與一般表現者在該項的技能有多少差別？(2)當員工缺少這項技能時是否可能會導致失敗？(3)應用具備這項特質與否來期待新進員工是否合理？(4)這類技能可否被透過訓練而發展？
- 四、以電腦為基礎的專家系統：根據先前研究所設定的職能，將資訊經過管理、分析過程，自動提供一個適當且優越的工作表現所需職能的詳細描述。
- 五、工作功能/任務分析法：員工或觀察者將工作者在一段特定期間中的每項任務、功能或行為活動詳細地列出，資料則經由書面問卷、日誌、個人或團體的訪談、或者是直接觀察蒐集而來。
- 六、直接觀察：直接觀察員工因重要工作任務所表現出的具體行為，以作為職能的描述方式。

Briscoe 等人(1999)則提出三種發展職能架構的方法：

- 一、以研究為基礎：此即傳統的模式，以高績效管理者的行為為基礎。職能以研究高績效管理者的行為作基礎，這是以過去的績效為基礎，傳統的職能研究便是這個類型。這個類型建構職能的方法，主要是透過行為事件訪談法。
- 二、以策略為基礎：以預測未來的重要策略性職能為基礎，這種情形常見於經營環境變動快速的產業，產業環境變動快速者，常常每一年都要設定新的願景，此時必須前瞻思考，以策略為基礎，預測未來的職能需求。另一種情況是因為現職工作者的技能無法達到組織的要求，也就是沒有高績效管理者可作為研究的基礎時，即必須以組織未來的發展策略為思考，進行職能的研究。
- 三、以價值為基礎：職能以正式的或非正式的組織規範或文化價值為基礎，也就是將組織文化、核心價值或願景置入職能架構中。

貳、職能的模型

對於職能模型已有相當多的討論與結果，如 Boyatzis 提出了「管理者古典職能模型」包括：(一) 目標和行動管理：效率取向、主動、對概念的理解力、對衝擊有感知能力；(二) 領導力：自信心、口語表達能力、邏輯思考、概念化；(三) 人力資源：善用人脈、正面思考、管理團體秩序、正確的自我評估；(四) 管理部屬：培養人才、運用單方面權力、自發性、自我控制；(五) 重視他人：感知能力、毅力及適應力、重視親近的人際關係；(六) 專業知識：相關的知識及應用、注重功能、產品及科技、記憶 (Boyatzis:1982；轉引自吳偉文、李右婷，2006：5-2~5-3)。

Spencer 夫婦則提出了「基本通用的古典職能模型」包括：(一) 成就及行動 (Achievement and Action)：成就取向、關心秩序、品質及正確率、主動性、資訊蒐集；(二) 助人及人群服務 (Helping and Human Service)：人際關係的理解、顧客服務取向；(三) 衝擊和影響 (The impact and Influence)：組織覺察力、關係建立；(四) 管理者 (Managerial)：培養人才、指導力、團隊工作及合作、團體領導力；(五) 認知能力 (Cognitive)：分析思考，概念化思考，技術或專業或管理專業；(六) 個人效能 (Personal Effectiveness)：自我控制、自信心、彈性、組織承諾 (Spencer & Spencer:1993；轉引自吳偉文、李右婷，2006：5-2~5-3)。

Hellriegel 等人所提出的職能模型則就 Spencer 夫婦的職能模型另外提出了自我管理 (Self-Management competency)：對文化的知識與瞭解、個人工作動機與彈性、工作與生活需求的平衡、自我覺察與發展；以及全球認知 (Global Awareness Competency)：廉潔與倫理操守、文化開放性與敏感度等職能要素。(Hellriegel: 2002；轉引自吳偉文、李右婷，2006：5-3~5-4)。

第三節 職能的類型



職能的類型通常被簡易劃分為「核心職能」、「管理職能」及「專業職能」三類；核心職能是指組織內所有成員均應具備的職能；管理職能是擔任管理職務者所需具備的職能；專業職能則是為了有效達成工作目標所需具備的職能（張博堯，2002；轉引自王虎存，2010：4）。

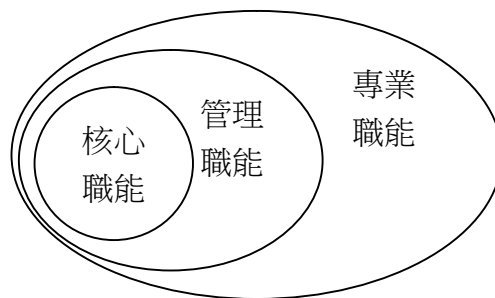


圖 2-3 職能的組成

資料來源：張博堯（2002）。轉引自王虎存（2010：4）。

Schoonover 則將職能分為「核心職能」(core competencies)、「層級別職能」(level-specific competencies)，以及「角色別職能」(role-specific competencies)三大類：核心職能包括個人態度、領導能力、管理能力、功能別技能；層級別職能則包括團隊領導者或初階經理、整合者或中階經理、經營層幹部；角色別職能則包括專才、通才、策略家（Schoonover, 1998；轉引自李右婷、吳偉文，2003：5-6）。Nordhaug 則將職能類型以任務特定性(task specificity)、行業特定性以及公司特定性，劃分出以下 6 種職能類型（Nordhaug, 1993；轉引自吳偉文、李右婷，2006：2-11~2-12）：

一、基本的通用職能(Meta-Competence)是指可以應用於許多不同性質的任務包括讀寫、學習、分析、創造、外國文化和語言知識、環境信息的感知、容忍及掌握不確定性、溝通、協調、談判、合作、適應變革等能力。

二、行業的通用職能(Industry Competence)包括熟悉產業的歷史沿革、產業結構的知識、產業發展的知識、分析競爭對手的操作與戰略、產業中關鍵人物和網絡方面的知識、形成策略聯盟的能力。

- 三、公司內部的通用職能(Intra-Organizational Competence)包括瞭解同僚、組織文化、公司內部的溝通管道及非正式管道、獨特術語、政治動力、經營戰略及目標的能力。
- 四、跨行業的標準職能(Standard Technical Competence)包括打字及速記的技能、普通預算和會計的知識、電腦程式的技能、電腦軟體知識以及各種職業技能。
- 五、跨公司的特定職能(Technical Trade Competence)是指在相同的行業可以跨公司應用的「可攜式」專業技能，但是無法轉業到不同的行業上。
- 六、獨特的公司職能(Unique Competence)是指只能應用在一個公司內部，但無法適用於外部公司的移轉性。

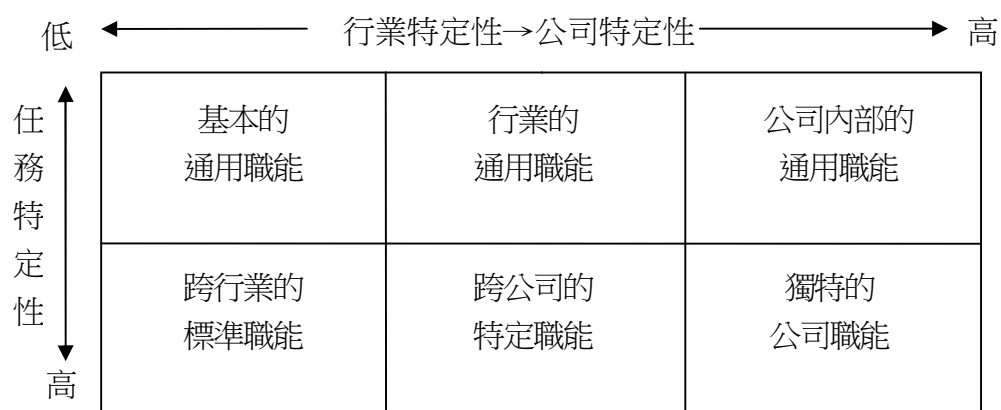



圖 2-4 職能的類型

資料來源：Nordhaug(1993)。轉引自吳偉文、李右婷（2006：2-11）。

第四節 公務人員的職能

政府職能是指政府在一定時期內國家意志和社會發展需要所負擔的職責及表現的功能（王俊英，1996：103；陳明毅，2004：17）。政府的職能是一個完整的體系，包括一切有關政府行政系統對於國家事務及社會公共事務所進行管理的活動。政府內部縱向及橫向部門的各自職能共構成為整體政府的職能，包括由政府與社會大眾相對立而產生的各種特殊職能，由政府執行與全體人類社會生活有



關的公共事務。因此，政府職能是指對於國家事務和社會公共事務實施管理所表現出來的公共性職能（金太軍等，2002：2-6）。政府職能會隨著形式和任務的轉變而變化。根據社會、政治、經濟、文化發展的需要，及政府管理能力與方式的變化而不斷調整改變政府的職能結構（趙立波，1998：89；轉引自陳明毅，2004：17）。從系統論的角度看來，政府職能的存在取決於社會環境的需要。政府是一個開放的組織系統，當其所處的社會環境出現問題、要求、支持或反對的訊息，則會引起政府組織內各項職能的產生或強化，以使政府組織適應於不斷變動的社會環境。

政府機關的職能即是政府機關治理的能力（許立一等，2014：386）。所有政策以及法規的規劃、制定與執行，均是體現政府職能的價值。而政府職能的體現則有賴於公務人力的執行以體現政策與法規目的。職能是指為了有效完成工作或組織任務，所需具備的一套知識、技能、態度以及行為，具備職能的人將有效達成組織任務。公務人員職能提昇的同時，除了能夠提高個別公務人員的工作績效，同時也將能提昇政府整體績效。因此當局應積極推動建構職能模式的工作，藉由適當的工作分析瞭解該職務所需要的關鍵知識、能力或人格特質，以使職能模型具備高度實務性，並由用人機關發展符合機關需要的職能模型，以有效配合人才選拔、任用及培訓等各項人事管理行動，進而達成積極的人事管理目的。

公務人力資源管理制度結合職能理論，將能夠作為組織有效且正確地評量員工績效的依據，也可促進員工技能和興趣與工作要求一致，也有助於聚焦甄補具備所需職能的公務人員，並發展適合的評量技術，同時也可做為發展公務人員個人才能的參考（蔡秀涓，2005：64）。公務人員的核心職能(core competency)必須因應環境需求而改變與調整，至少應包括公務人員基本核心價值的確認、專業能力、自主能力與管理能力的養成與運用，以確保完成機關組織的目標和使命。任何機關組織的核心職能可為組織累積學習結果，整合成為一種可應用的綜效，以使組織具有競爭優勢（許立一等，2014：383-384）。近年來許多先進國家皆積極推動公務人員職能的建構工作（如表 2-1）。以美國為例，美國聯邦人事管理局

表 2-1 部分 OECD 國家政府部門適用職能模型

國家	職能模型	目標團體
澳洲	澳洲公共服務人員價值架構 人力資源能力模型 高階主管領導能力模型 整合型領導系統	全體公職人員 人力資源工作者 高階主管 全體公職人員
比利時	5+1 能力模型	全體公職人員
加拿大	關鍵領導能力	全體公職人員
丹麥	卓越公共治理準則	最高階主管
韓國	政府職能標準辭典 初階管理能力模型 高階文官能力模型	全體公職人員 初級管理者 高階文官
荷蘭	ABD 職能架構	高階文官
英國	高階文官職能架構 政府專業技能	高階文官 全體公職人員
美國	聯邦文官一般能力 高階主管核心能力	聯邦政府全體文官 高階行政主管

資料來源：OECD(2010:24).

(OPM)已經建立五項主管必要的有效核心標準或能力(Executive Core Qualifications, ECQ)，包括：（一）變革領導；（二）人員領導；（三）成果導向；（四）企業敏銳度；（五）建立聯盟與溝通。美國聯邦人事管理局主張在高層公務人力的成功績效需要每項ECQ的能力，這些能力需要具備27項特定技術與能力⁹，才能夠獲得長官與管理者提拔至更高的行政官職位(Frances S. Berry, 2009: 37)。

陳金貴（1999：10）認為公務人員應具備的職能包括技術職能、管理和領導職能、文化職能、政治職能、中立職能與執法職能。Virtanen則認為一個公共管理者(public manager)至少須具備5種職能：（一）工作職能(task competence)：績效(performance) 是工作職能的效標，給予目標和手段就必須去完成。所以工作

⁹ 27 項特定技術與能力包括：創造力與創新力、持續學習力、掌握外界環境變化力、接受變革彈性力、服務動機力、策略思考力、遠見力、壓力克服力、衝突管理力、文化差異掌握力、廉潔與誠實力、團隊建立力、責任性、顧客服務力、果斷力、企業精神、問題解決力、技術專業力、財產管理力、人力資源管理力、科技管理力、影響說服與協商力、口頭溝通力、人際互動技巧力、夥伴建立力、文字溝通力、政治洞察力。資料來源：江明修，公務人員各官等核心能力與訓練體系建立之研究，公務人員保障暨培訓委員會委託研究，2002，頁 36。

行為所表現出來的能力代表工作職能的行為結構，包括溝通、資料蒐集等工作能力。(二) 主要領域的專業職能(professional competence in subject area)：代表個人所屬組織系統中的專業，也代表著整體組織的技術結構(techno-structure)中的特別專業，如人力資源管理。(三) 行政上的專業職能(professional competence in administration)：能夠區辨政治和政策的能力。政治人物控制政策目標，行政人員知道如何去達成(know-how)，以及做得更好(doing better)。(四) 政治職能(political competence)：能夠區別價值和權力，它們的基礎必須建立在合法性(legitimacy)之上。(五) 倫理職能(ethical competence)：能找出所屬社會的文化中的道德價值和規範(moral values and norms)，價值規範的效標即是正義 (Virtanen, 2000: 334；轉引自高永光，2013：14-15)。

保訓會在2002年則委託研究建構各官等核心能力(如圖2-5)，提出委任官等的核心能力應有資訊文書、生涯規劃、法律知能、問題解決、團隊合作、方案設計、人際關係、協調溝通、行政中立、國家展望、公務倫理、組織學習等12項，

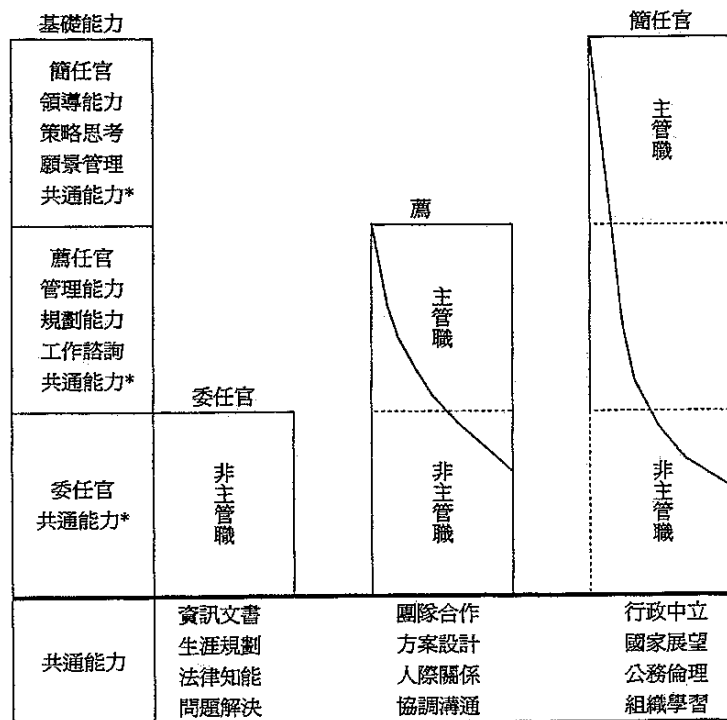


圖 2-5 公務人員各官等核心能力架構圖

資料來源：江明修（2002：61）。

委任官等的核心能力等同於各官等全體公務人員應具有的共通能力；薦任官等的核心能力則包括管理能力、規劃能力及工作諮詢等3項；簡任官等的核心能力則包括領導能力、策略思考與願景管理等3項（江明修，2002：60-67）。該會另於2006年提出各官等非主管人員共通能力核心職能以建構公務人員訓練發展課程，分別為：簡任官等應具有前瞻思考、政策管理、談判與協商等核心職能；薦任官應具有創新思考、方案設計、說服與協調、多元管理等核心職能；委任官則應有傾聽與表達、工作計畫、問題解決、資訊應用與處理、團隊合作、公務倫理、顧客服務、情緒管理、基本法律知識等核心職能（許立一等，2014：397-399）。

2004年行政院人事行政局推動「核心能力」方案，將核心能力區分為「管理核心能力」與「專業核心能力」兩部分（如圖 2-6），其中「專業核心能力」由各機關自行選定，「管理核心能力」則區分為高階主管及中階主管，依前瞻管理、人際互動及執行實踐 3 種屬性各選定 6 項管理核心能力，只是缺乏配套的運用，亦未結合人才的甄選、考核、陞遷、訓練等其他人事管理工作，以致未達成推動的目標。此調查專案是以外顯知識、技能為主要討論內涵。

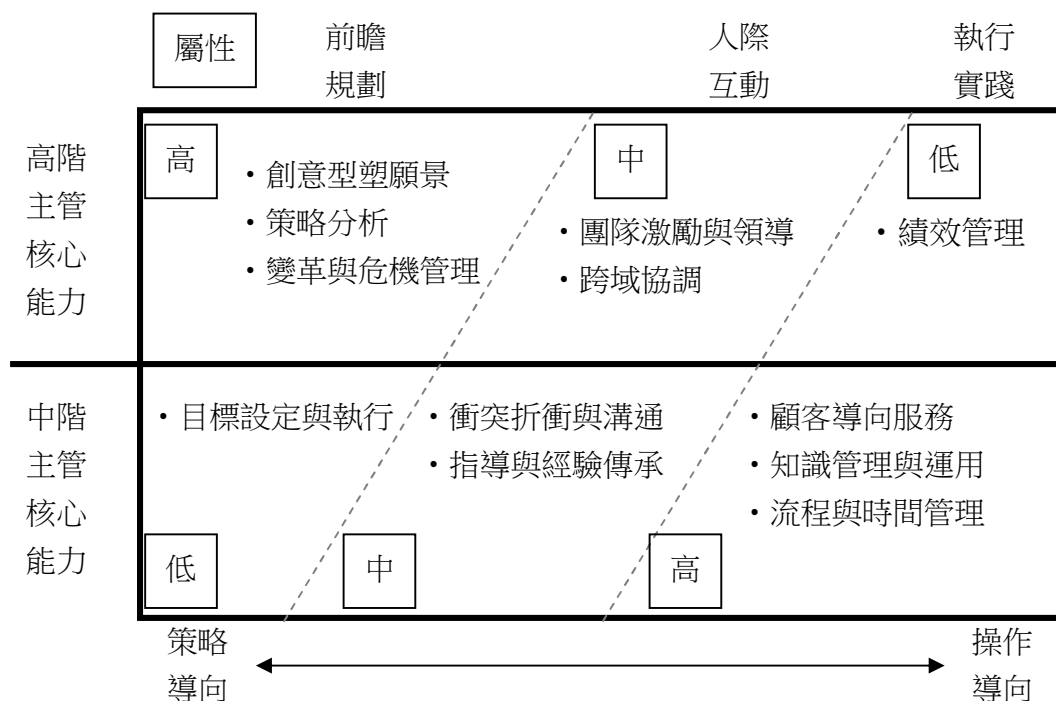


圖 2-6 中高階主管核心能力架構圖

資料來源：參引自行政院人事行政局（2004）。本研究整理。

2005 年考選部就簡任官與薦任官等職位進行調查，認為此二官等公務人員應具備的共同職能包括有：工作熱忱、法規知能、資訊文書處理、注重團隊合作、不斷自我學習、誠實正直、整合協調、問題解決、公文寫作能力、具公務倫理（彭錦鵬，2010：22-24）。

2009 年行政院人事行政局所屬地方行政研習中心也曾經針對 11 萬名地方公務人員進行職能評鑑，依其人格特質、職能潛力、能力需求等分析，以老虎、海豚、企鵝、蜜蜂、八爪魚等 5 種動物詮釋公務人員的屬性。調查發現地方公務人員最多像八面玲瓏的八爪魚，占 44.47%，善於整合、處事周延、具有彈性、重視品質、程序與分工；而象徵具有領導風範的老虎特性最少，僅有 7.56%（關中，2012：228-239）。此調查專案是測量較為內隱的人格特質內涵。

楊戊龍（2010：46-47）則以【一般民政職系】為例分析其工作內容所需職能包括外顯的以及潛藏的二十大類：（一）外顯的職能包括專業知識，溝通協調，人際關係，團隊合作，組織資源，運用影響力，運用權力，以及思考、歸納分析、規劃整合能力。（二）潛藏的職能則包括想要與人互動，想要協助解決問題，服務社會，良好自我管理，持續學習，以及文化認同。

考試院在 2009 年公布的《考試院文官制度興革規劃方案》則認為文官應具備的核心價值包括：廉正、忠誠、專業、效能與關懷，應作為全體文官的行為準則。關中（2012：287-349）則認為公務人員必須具備同理心、績效責任、回應力、專業力與執行力。

保訓會（2012：10-11）自 2010 年試辦、2012 年正式推動的《高階文官培訓飛躍方案》則在創新、進取與專業的核心價值下，將高階文官的職能內涵分為「價值倫理與人格特質」、「共通核心職能」及「管理核心職能」3 大構面：「價值倫理與人格特質」方面包含廉正、忠誠、關懷、嚴謹、友善、情緒穩定、使命感；「共通核心職能」方面包含策略分析、全球視野、問題解決、決斷力、政策行銷、溝通協調、創新能力及外語能力；「管理核心職能」方面則包含發展人才、

團隊建立、績效管理、建立協力關係、領導變革、跨域治理、型塑願景、危機管理、談判能力。此調查專案是以知識、技能為主，同時也測量人格特質內涵。

在考試院訂定的《考試院文官制度興革規劃方案》中指出「公務人員考試在應試科目上與職務核心工作知能亦有差距。…，並應建立職能指標標準的作業程序。」考選部也從 2009 年到 2013 年間推動國家考試職能分析推動工作，由考選部與用人機關及職業主管機關合作，配合用人機關專業取才之需，共同研擬公務人員考試各類科核心職能，以期落實「教、考、訓、用合一」的目標（董保城，2013：3-4；林韶姿，2013：34-38）。陳玉貞（2013：23-27）則就考選部的職能分析結果綜整歸類，認為我國薦任公務人員所應具備的普遍核心職能計有 47 項，包括：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。

核心工作及其職能應包括知識、技術、人格、態度、價值、規範以及誘因（高永光，2013：13-14）。本研究將現行我國已有的公務人員職能分析結果，輔以 Spencer 夫婦所提的冰山模型作為分類架構，初步依官等彙整公務人員應具備核心職能（如表 2-2），其中將各官等公務人員核心職能區分為「管理職能」與「共通職能」2 大類型：「管理職能」是指具有管理職身分的公務人員所應具備的職能內涵，包括知識、領導管理、行政工作等外顯專業職能，以及自我概念等內隱職能。「共通職能」則為各官等公務人員均應具備的基礎職能，包括知識、行政

表 2-2 各官等公務人員核心職能

官等	職能類型	
	管理職能	共通職能
簡任官	<p>外顯專業職能</p> <p>* 知識職能：全球視野。創新。</p> <p>* 領導管理職能：領導、形塑願景、團隊建立。指導與經驗傳承。工作諮詢。發展人才。決斷力。目標設定、績效管理。結果導向、問題解決、危機管理。知識管理、時間管理。關係建立。跨域治理。</p> <p>* 行政工作職能：策略分析。顧客導向。溝通、談判。執行。政策行銷。</p>	<p>外顯專業職能</p> <p>* 知識職能：專業知能。法律知能。統計。外語。公文寫作能力。國家展望。社會感知。數理推理。邏輯思考。</p> <p>* 行政工作職能：問題敏感度、問題解決、成就導向。團隊合作、分工。媒體溝通。方案設計、執行、整合、效能。成本效益分析、考核、評估。行政管理/時間管理。政策行銷。顧客服務。</p> <p>* 技術職能：調查研究。應用文書作業。電腦應用。</p>
薦任官	<p>內隱職能</p> <p>* 自我概念職能：嚴謹。友善。情緒穩定。使命感。</p>	<p>內隱職能</p> <p>* 自我概念職能：廉正、公務倫理。行政中立。忠誠、認同、誠信正直。具有彈性。績效責任、重視品質與程序。處事周延。獨立自主、自我控制、情緒管理。適應力、壓力調適。執著。</p> <p>* 人際關係職能：協調、溝通、回應力。同理心、關懷、主動傾聽。</p> <p>* 個人學習動機職能：主動進取。組織學習。生涯規劃。職業興趣傾向。理解力。</p>
委任官	--	

資料來源：本研究整理。

工作、技術等外顯專業職能，以及自我概念、人際關係、個人學習動機等內隱職能，其內涵如下：

(一) 外顯專業職能

1. 知識職能：專業知能。法律知能。統計。外語。公文寫作能力。國家展望。社會感知。數理推理。邏輯思考。
2. 行政工作職能：問題敏感度、問題解決、成就導向。團隊合作、分工。媒體溝通。方案設計、執行、整合、效能。成本效益分析、考核、評估。行政管理/時間管理。政策行銷。顧客服務。

3.技術職能：調查研究。應用文書作業。電腦應用。

(二) 內隱職能

- 1.自我概念職能：廉正、公務倫理。行政中立。忠誠、認同、誠信正直。具有彈性。績效責任、重視品質與程序。處事周延。獨立自主、自我控制、情緒管理。適應力、壓力調適。執著。
- 2.人際關係職能：協調、溝通、回應力。同理心、關懷、主動傾聽。
- 3.個人學習動機職能：主動進取。組織學習。生涯規劃。職業興趣傾向。理解力。



第三章 我國現行公務人員考試制度

文獻探討



本章就本研究的核心概念—考試效度、考試方法、職系制度、考試類科設計、應試科目內容與工作內容，分別蒐集相關文獻資料作初步蒐集、整理並分析探討。

第一節 職系制度與考試類科

我國是採行「官職併立制」的混合型人事制度，以相當科學化的「職位分類制度」將公務職位予以分類，其中包括靜態分類結構體系—職系、職等、職級的組成；及以該結構體系為基礎所進行的考選、任用、遷調、俸給等動態應用及管理（陳金貴，1995：50）。「任用」是各行政機關首長依法定程序對經考選合格的人員派予適當職務的過程，而「考選」為「任用」的前奏，「任用」則是「考選」的結果（邱華君，2011：73）。我國公務人員初任人員考試是採取「用考合一」的精神，意即考試以任用為基礎，配合用人機關需求辦理對外甄補的考試，因此俗稱為「任用考試」。¹⁰依用人機關年度任用需求決定正額錄取人數，依序分發任用，並得視考試成績增列增額錄取人員，列入候用名冊，於正額錄取人員分發完畢後，由分發機關配合用人機關任用需要，依考試成績定期依序分發任用。正額錄取者，經訓練期滿成績及格，發給證書，分發任用。列入候用名冊之增額錄取人員經分發後，其訓練程序同正額錄取人員。

¹⁰ 我國公務人員考試是屬於「任用考試」，其核心原則即「考用合一」。各種公務人員考試都必須先由用人機關提報職缺，再予以考試分發人員任職。對此制度則有資格考試派及任用考試派兩種主張：資格考試派主張考試仍應依成績錄取，凡達到一定成績者即應予錄取。至於是否足夠分發任用或有無缺額任用則不討論；任用考試派則主張錄取人員若不充分予以分發任職，則可能降低國家考試的價值。避免用人機關來源困難，考試及格人員徇私請託等風氣產生。然而，任用考試為人詬病的缺點有：1.當應考人平均成績偏高，但所需用之缺額較少時，則會產生無法網羅成績較佳的優秀人才缺憾，以免超額錄取卻沒有職缺可供分發。2.當應考人平均成績偏低，但所需用的缺額較多時，則會產生錄取較多成績較低的人才以滿足缺額的需求數，人才的素質則有偏低的可能。參引自徐有守，*考銓制度*，台北：台灣商務，2007，頁 186-188。

壹、職系制度

職務是達成組織運作、達到組織目的與使命的關鍵因素（李芳齡譯，2002：37-38）。因此，職務所需職能必須透過良好的工作分析結果以作為決定評量方式的因素（施能傑：2000：268；Dubois et al., 2004: 96-99），尤其在我國考選權高度集中於單一機關的情形之下，用人機關必須就其所轄職務工作所需職能進行分析，以回饋給考選部作為考選篩選專業職能的標準。而我國職系制度的建立，首先則必須進行職務查核與資料蒐集，進而擬定職務說明書以作為考試、任用、管理等人事措施之基礎（趙其文，1996：100-106）。

在我國採行「官職併立制」的混合型人事制度¹¹之下，我國公務職位的分類結構則是採行相當科學化及法制化的「職位分類制度」，意即以職位上的「工作性質」橫向區分成 96 個職系；再依「工作責任」的輕重繁簡難易縱向區分為 14 個職等。職等與職級交叉所形成的職級體系，則是我國辦理公務人員有關考試、任用、俸給、考績、陞遷、調任等各項人事業務的重要基礎架構（徐有守，2007：99-102）。我國公務人員制度以橫向區分，則藉由分析職位說明書，依照各機關主要業務職掌及社會專業分工趨勢、工作性質及所需學識相近的職務則為一個「職系」(series)；而工作性質相近的職系則歸為一個「職組」(group)。而職組則可大致區分為「行政職門」及「技術職門」二大「職門」(service)（許南雄，2012b：112）。

職組及職系在人事行政管理上主要的作用包括：（一）將各職務分類管理，以作為國家考試選才、任免遷調、核發薪資的基礎。（二）落實專才專業理念，依職務專業性質並參酌社會行業分工慣例以及教育端的分科分系，進而以職系作為羅致、培育人才的基礎。（三）國家考試依據職系辦理取才，以分析公務人力需求並進而調整之（銓敘部法規司，2013：5-8）。

¹¹ 在我國採行一般公務人員人事制度採行的是「官職併立制」，其中「官」是指以「官」為中心的品位（簡薦委任官等制度）的官等、官員及官稱；「職」則是指以「職」為中心的職位分類制度的職務（位）、職等和職系，二者併行並配合任用而為混合型的人事制度。參引自徐有守，*考銓制度*，台北：台灣商務，2007，頁 92-95、106。

隨著現代社會各行業的分工日趨多元細密，政府則必須甄補相對應的專業人才以提供有品質的服務，有效管理社會運作的發展，進而發揮政府職能的功效。職組和職系的設定關乎專才與通才的問題，也連帶影響人員遷調問題。當職組職系數目越少時，調任空間則越大、人員越易流通、遷調，有助於培養通才人力；反之，職組職系數目越多，遷調限制也越多，人員流通不易但有助於培養各職組職系專才人力，只是對於通才人力的培養則較為不易（徐有守，2007：367）。目前行政職門包括有普通行政、文教新聞行政等 15 個職組，其下總共包含 45 個職系；技術職門則包括有農林保育、土木工程等 28 個職組，其下則包含了 51 個職系(如圖 3-1)。截至 2013 年底的銓敘部統計資料，全國公務人員共有 346,059 人，其中有職系歸類者計有 182,903 人，占全國公務人員 52.85%，包含行政職門 139,271 人，占 40.24%，以及技術職門 43,632 人，占 12.61%；無職系分類者包括警察人員、關務人員、醫事人員、交通事業人員及法官、檢察官等特考特用的公務人員，計有 163,156 人，占全國公務人員 47.15%。

行政職門		技術職門	
普通行政	文教新聞行政等 14 個職組	農林保育	土木工程等 27 個職組
一般行政 一般民政 社會行政 人事行政 戶政 原住民行政 社會工作 勞工行政	文化行政等 37 個職系	農業技術 林業技術 農藝化學 園藝 植物病蟲害防治 自然保育	土木工程等 45 個職系

簡任第 14 職等
簡任第 13 職等
簡任第 12 職等
簡任第 11 職等
簡任第 10 職等
薦任第 9 職等
薦任第 8 職等
薦任第 7 職等
薦任第 6 職等
委任第 5 職等
委任第 4 職等
委任第 3 職等
委任第 2 職等
委任第 1 職等

圖 3-1 我國文官制度任用職等與職系示意圖

資料來源：本研究自繪。

公務人員在經過考試及格取得該考試類科的職系任用資格之後，仍可以藉由「同職組各職系」或「曾經審定有案的職系間」或「以考試、學歷、經歷或訓練等認定職系專長」等 3 種管道取得其他職系的任用資格。對組織而言，此職務歷練的制度設計有利於培育通才公務人員、調適人力，並且增加職務挑戰性以提振

工作精神，同時也防止久任所產生的職務弊端（趙其文，1996：224-228）。職系的設置是為了建立專業專才的政府職能以因應快速變遷的社會環境，因此職系數量的多寡理應與政府職能、社會分工日趨細密及科技發達的程度呈正相關（銓敘部，2013：32-34）。然而，為了顧及用人機關人力運使的彈性，而有讓現職人員調任其他不同職組職系職務工作的規範，在技術職門的職系相互間的調任必須有合理的資格條件；行政職門的相關職系間的調任資格條件則予以適當的放寬，對於性質相近的職系，如所具專長相近應可得予調任，以利人才的流通，因此而有單向調任以及雙向（相互）調任的設計（蔡良文，2010：31-35）。

只是現行審核調任的標準並不具體明確，且寬嚴不一，得相互調任的職系或許有其必要性，經主管機關銓敘部檢討認有過於寬濫之嫌。以不同職組得相互調任的【一般行政職系】與【僑務行政職系】為例，從職系說明書及應試專業科目觀之，此二類人員所需專業知能差異頗大，應試的專業科目中僅有行政法一科目相同，卻可在任用階段相互調任。而現行制度只要調任後任職滿6個月即可取得該職系任用資格，過短的職務歷練是否有助於人員專業的培訓，亦值得省思。現行的職系調任制度可能造成有心人士輾轉遊走於各職系之間，而無法達成專才專業的人事任使目標。而技術職系的專業人員也得藉由轉調其他職系的方式，導致考試階段的類科開缺出現不平衡的現象（銓敘部，2013：40-48）。

貳、考試類科的設置

簡薦委任官等制度是以品位高低等級分類制度，依據公務人員所具有的學歷、考試、考績、俸級、年資等因素，綜合衡量後予以決定公務人員是否具備簡任、薦任或委任的官等資格。而各官等內的職等及職系結構則是以「職位」的高低列等以及職務工作性質，以及勝任人員所需具備的知能性質所做的職位分類人事制度，此為橫向地以「性質」作為分類，在我國公務人員制度上是稱之為「職系」，將之對照應用於考試制度，則是我國公務人員考試上所稱的「考試類科」或「考試科別」（徐有守，2007：27）。我國考試類科的安排是以「用人需要」為

設計原則，職系設置的主要目的即是便於設科取才（銓敘部，2013：37）。隨著國家社會的進步、高等教育的發展、政府行政權的擴大，機關的業務分類越趨細密，而使得考試類科的設置越來越多（彭鴻章，2013：39）。

考選人才的取向分為專才和通才二種：（一）專才取向：專才是對某一種學問或知識有最深切的認識，在最小的範圍內知道最多的事情。在此概念下則認為專才的專業知識和技術必須透過正規教育才能獲得。只是專才可能因本位主義過強而不易與他人溝通協調、合作。（二）通才取向：通才則是指受過完整的教育培養，其具有廣博的知識與經驗，思想衡平，且對於歷史文化背景、政治社會發展等有較為通盤的了解，並且具有獨立思考及研究問題的能力，適合扮演綜合歸納與下達判斷的角色（考選部，1992：17-18）。我國公務人員考試類科的「一職系一類科」設計原則即是採取專才取向的考試制度。

公務人員通過各等級考試類科及格者，即可取得各該職等職系的任用資格。

¹²我國考試類科的設置從 1967 年開始進入「考用配合期」，因配合考試從資格考轉為任用考，所有機關所需用類科一律設置。1986 年推行新人事制度，考選部爰配合職系簡併而修正公務人員考試類科及應試科目，到 1988 年進入「法制化時期」，高考總共設置 185 種類科，普考則有 104 種類科；再到了 1991 年應考試院施政綱領指示「簡併公務人員考試之等別、類科及應試科目，…」考選部歷經 11 次修正，於 2004 年高考三級總共設置 137 種類科，普通考試則有 80 種類科。到了 2006 年進入「一職系設一類科時期」，因配合銓敘部修正《職系說明書》、《職組暨職系名稱一覽表》，考選部爰以「一職系設一類科」為原則通盤檢討考試類科設置，只是因為部分職系涵蓋業務範圍較廣、專業性質差異較大，¹³故一職系

¹² 我國公務人員考用制度僅開放部分職等得以透過考試途徑向體制外甄補新進人力；初等（或相當）考試及格者取得委任第一職等資格，普通（或相當）考試及格者取得委任第三職等資格，高等考試三級（或相當）考試及格者取得薦任第六職等資格，高等考試二級（或相當）考試及格者取得第七職等，高等考一級（或相當）考試及格者取得第九職等。

¹³ 依照《公務人員考試設置新增類科處理要點》規定，我國在公務人員考試類科上採取「一職系設置一類科」的原則，意即通過該類科考試及格資格後則取得該職系的任用資格；而為了因應緊急危難、天然災害或其他重大事故而辦理的考試，或高科技或稀少性類科，或基於政府政策需要、照顧身心障礙者及原住民族就業權益等原因，或因配合學校教育端學程規劃、與現有應

仍有設 2 類科以上的情形(職系與高普考試類科對應情形參見附錄一)(彭鴻章，2013：39-43)。截至 2014 年高考三級總共設置 119 種類科，普通考試則有 78 種類科。

公務人員考試為任用考試，意即本於機關用人需求而請辦考試，然而有部分類科存而不廢，長年無用人機關提報缺額，或用人機關改以特種考試途徑取才，而形同虛設。而各職系設置類科的標準差異性也很大，雖然在一職系設計一類科的原則之下，得以專業範圍涵蓋廣泛等原因增設其他類科，例如【一般民政職系】下設有一般民政、宗教行政及客家事務行政 3 種考試類科。但【經建行政職系】類科下只設有經建行政 1 種考試類科，所涵蓋的業務包括經建、水利、科技、都市計畫、國民住宅、公平交易、地理、檢驗、國家標準、度量衡、管理系統等知能，僅 1 種類科的應試科目並無法滿足所有用人機關的需求(許濱松，2005a：28；彭鴻章，2013：45-47)。

叁、小結

隨著社會分工越細，政府職能亦須隨之擴大。我國在人事一條鞭的制度運作之下，人事業務的運作理應是「考用合一」或者「用考合一」。然而在考試、任用分別由不同主政機關負責運作的情形之下，仍有考試類科與任用方面未盡配合的情形(邱華君，2011：377)。

在前端考試階段對於公務人員各職系的任用資格採較嚴格的取得門檻，除了不同考試類科各自有不同的考試科目之外，技術類科更須以主修系所作為應試資格條件，且透過各類科不同的專業科目篩選，藉以評定應試者的專業知能以作為該類科職系任用資格取得的依據。然而，在後端的任用階段則採取相對寬鬆的作法，不需要經過國家考試依照不同類科專業予以考試評量其專業知能，即可直接依照《職組暨職系名稱一覽表》規定調任其他職系。其中值得注意的是，無論行政職門或技術職門的職系，幾近所有的職系皆可以直接或間接地轉任【一般行政

試類科專業科目差異達 2/3 以上，且預估未來五 5 年內該類科職務出缺數合計達 15 人以上，基於前述原因則可在一個職系增設 2 個以上考試類科，以因應用人需求。

職系】，同時【一般行政職系】人數也是占最多數比例。此現象是否意味著【一般行政職系】的專業性較低？不需要專業科目篩選皆可以勝任該職務內容？那考試階段針對【一般行政職系】特別設計考試類科及應試專業科目來篩選公務人員的必要性又何在（熊忠勇，2010：88-89）？

再以我國最主要的高普考試為例，我國公務人員考試類科概分為行政與技術二大類別。從應考資格可以看出，行政職門類科採取的是「通才主義」的設計邏輯，除了公職社會工作師類科必須另外具備社會工作師證書之外，其他所有行政類科的應考資格主要是以具有獨立學院以上學校畢業即可應考，對於主、副修學科完全無限制；而技術職門類科則是採取「專業主義」的設計邏輯，除了原本的航空器維修、航空駕駛、資訊處理類科以及 2014 年新增的公職土木工程技師等 11 種公職專技人員類科不限畢業系所科系之外，¹⁴其他技術類科的應考資格主要則是依照不同類科專業要求具有獨立學院以上學校相關專業各系、組、所畢業者方得應考。此種對於畢業科系的開放和限制，其背後假設則是認為行政人員不需要有學校專業訓練背景，而技術人員則需要相當的學校專業訓練背景。在以通才或專才作為類科區分基礎的考試制度之下，考試類科與畢業科系相關程度越低，越值得思考是否有需將行政類科再細分為不同考試類科的必要性（彭錦鵬，2009：61-63）。

從附錄一得以見得我國公務人員考試類科設計仍是以「專業分工」為取向，考試及格後並可取得該職系任用資格。只是在後端任用階段，公務人員可以藉由「同職組各職系」或「曾經審定有案的職系間」或「以考試、學歷、經歷或訓練等認定職系專長」3 種管道取得其他職系的任用資格。尤其是以學歷或學分數取得任用資格者，其背後邏輯是假定學校科系的教育所代表的專業能力即等同於通過國家考試及格的專業能力。但是學歷科系背景是否可直接認定等同於國

¹⁴ 航空器維修類科須具備曾任飛機、直昇機維修實際工作 1 年以上的經驗。航空駕駛類科須具備曾在國內、外學校(班)航空飛行班次受訓累計達 5 個月以上畢(結)業得有證明，並曾任飛行數數累計 250 小時以上經驗。公職土木工程技師等 11 種公職專技人員類科則必須另外具備該類科專技人員考試證書及相關工作經驗 2 年以上。這些類科是採專業能力採認方式作為應考資格。

家考試各種不同考試類科所欲評量的專業能力，不無疑義。

除了幾乎所有職系皆可以轉調至【一般行政職系】之外，具有【一般行政職系】任用資格的公務人員也可以在同為普通行政職組下的【一般民政】、【社會行政】、【人事行政】、【戶政】、【原住民族行政】、【社會工作】、【勞工行政】等 7 種不同職系間轉任並擔任各職務工作。該職系說明書內容所訂工作性質相差甚大，更令人不禁懷疑考試階段的應試專業科目所篩選出來的工作能力是否足以使公務人員勝任轉任後的職務（許濱松，2005b：13）。同時也令人質疑考試類科分科設置的必要性何在。

而倘若公務人員具有與調任職務性質相近科系的畢業資格或者曾經修習與調任職務職系性質相近的科目 20 學分以上者，也皆可以取得該職系的任用資格。¹⁵例如在行政職門不同職系間的任用資格取得，經過一般行政類科考試及格者，即可取得【一般行政職系】任用資格自無疑義；同時可因曾經修過 20 學分以上法律科系必修科目，可經過銓敘部採認銓審後取得【法制職系】的任用資格。而如果是跨行政職門與技術職門考試類科的職系任用資格取得，如果具有「電機工程」科系所大學畢業資格，則可以學歷認定取得【農林技術】、【機械工程】、【電力工程】、【電子工程】、【交通技術】、【消防技術】、【工業工程】、【工業安全】、【醫學工程】等 9 種職系的任用資格，此則與考試階段應試資格採取「專才專業」的設計邏輯存有更大的落差。

從前端考試階段與後端任用階段的制度設計邏輯落差看來，前端嚴格地以學歷科系作為職系資格取得的先決條件而作為應考資格；後端則採寬鬆採認作法，直接以學歷科系作為職系專長認定基礎。即便我國採行高度集權、一致化的「人事一條鞭」制度，但在同一個文官制度體制之下的跨機關政策與作為則產生

¹⁵ 《現職公務人員調任辦法》第六條「（第三款）在教育部認可之國內外專科學校畢業，其科別性質與調任職務職系性質相近者。（第四款）在教育部認可之國內外專科學校畢業或其後在獨立學院、大學、研究所（含尚未畢業者），曾修習與調任職務職系性質相近之科目二十學分以上者；其所修習科目，依公務人員高等或普通考試專業科目及各校系（科、所）必修科目表所修習之專門科目，參酌調任職務之職系說明書及職務說明書所定工作性質及內容，計其學分。但科目類似之學分不得重複採計。」

各自為政的情況。從考試階段與任用階段邏輯的不同，使得前端考試階段所投入的試務人力、心力、金錢有浪費之嫌。楊戊龍（2010：48）曾以高雄市政府民政局、客委會以及苓雅區公所為例，從這 3 個機關內擔任【一般民政職系】職務的公務人員考試類科背景來看，其中僅有 24.35%的公務人員是經過一般民政考試類科考試及格，75.65%的公務人員則是經由其他考試類科及格。此數據顯見以「一職系一類科」的考試類科設置原則，與後端任用階段的任用情形有脫節之處。¹⁶

表 3-1 【一般民政職系】職務公務人員人數及其考試類科


機關	用人數	考試類科		
		民政	非民政	
			同職組系	非同職組系
民政局	37	13	13	9
客委會	11	1	5	4
苓雅區公所	67	14	26	21
小計(%)	115	28(24.35%)	44(38.26%)	34(29.57%)

資料來源：楊戊龍（2010：48）。

長久以來我國公務人員考試類科的設計是對應著職系而設置，採取高度專業細化的方向來遴選各級初任公務人力。倘若職系設置不當，將會造成考試類科連帶設置不當，而使考試甄補的公務人力未具備所需職能，反而造成政府整體的人事成本激增（施能傑，2010：26-27）。但是職組、職系、考試類科是在不同的標準下所設計，直接援引「一職系一類科」將使考試類科過於僵化而無彈性，且現行實務的調任情形亦讓細分考試類科的現制失去意義（楊戊龍，2010：50）。

職能理論注重於政府公務人力應具備哪些最核心的職能。職能理論雖然重視專業分工，但更重視整個業務工作的完成，同時也重視員工未來的職涯發展，因此職能理論並不鼓勵政府設立過多過於細部專業的職系與考試類科。因為雖然

¹⁶ 經詢問主管單位銓敘部得知，因現行人事資料庫系統並未對公務人員所任職務及其考試類科進行統計資料整理，而需從個別公務人員人事資料查詢方得統計，故無法提供全國公務人員任用職系與考試類科等相關資料供本研究參考。



具有該職系與對應的考試類科所需的專業知識能力，但進入公部門之後僅能從事特定工作，而未能隨著政府業務的變化以及個人生涯發展而具備足以勝任其他職系職務的基本核心職能。是以，考選項目應以較為廣泛的核心職能為評量項目，以使初任的公務人員得以具備較為廣泛且足以支撐未來工作所需的職能（蔡秀涓，2010：61）。呂育誠（2013：43）認為公務人員考試應以個人為甄補本位，而非以職務為本位，即以考試鑑別個人是否具有某類職組的優秀條件，而不必考驗其對特定職系工作的表現，應試科目也可配合簡化。例如行政職組主要從事工作為各種行政工作，故考試重點則在於鑑別應考人是否具備協調、執行、計畫等能力，而不需區隔為不同職系的考試。陳志瑋（2013：53-54）則認為可以採「職組簡併法」，將現有一個職組化為一個考試類科，每一個類科鑑別其基礎知識即可，至於各職系專業知識再透過其他考試方法篩選適格人才。

考選部（1992：19）曾指出，各等級文官考試皆應區別行政通才與專家專才的不同需求，行政通才的考試不宜區分過細，應試科目應以廣博知識為設計原則，以使人員任使輪調靈活；專家專才的考試則應嚴密劃分以符合社會專業分工的情勢。規劃設計良善的應試科目才能正確有效地評量應試者的程度。行政類科應以遴選行政通才的標準設計，以利後續任使輪調；技術類科則應嚴密區分，以符合社會專業分工需要（考選部，1992：71-72）。考選任用的選擇標準是在個人條件和所需職務（Hondeghe & Vandermeulen, 2000: 343；轉引自高永光，2013：13）。歐育誠（2011：37-41）則指出職系制度的設計代表著文官制度設計是以「專才專業」為核心原則，但是為了便利人力運用，而訂頒《職系專長認定要點》俾利人員於不同職系間流動，而偏離了原先「專才專業、適才適所」的原則；現行職系制度應進行全面的職務普查，從過去單純以工作導向改為以「職能導向」為分類基礎，將具備相通職能要素的職系予以整合以增進用人彈性，並有助於整體人力的統籌運用。陳志瑋（2013：55-57）亦認為考試類科應改以「職能需求」為設計原則，以建立策略性公務人力資源管理架構。

蔡良文（2014：1）則指出公務人力的考選、進用條件和考試設計應該與未

來的工作內容有關，使其間產生考試效度，或可直接以具有專業證照與否作為評鑑標準，引進民間優秀專業人才進入政府機關服務，以提昇初任公務人員的專業性。基此，本研究認為應該從任用階段的職務以及工作調任需求省思我國公務人員究竟需要具備何種職能，以作為前端考試階段考試類科以及應試科目設計的基礎，以使試務成本的投注更為合理及有效。

第二節 考試應試科目與工作內容之相關性

人事制度是保障政治運行和政治進步的軌道。人事制度的健全與否首重「人」與「事」是否適切配合。「人」指的是人才，人員所需具備的資格與能力。「事」則是指工作，機關所職掌各項業務而言（邱華君，2011：5）。考試院在 2009 年通過的《文官制度興革規劃方案》則指出「公務人員考試在應試科目上與職務核心工作知能亦有差距。…，並應建立職能指標標準的作業程序。」顯見當局對於應試科目的篩選條件能否符合用人所需已有疑慮。陳金貴（1995b：24）曾以人事人員為例指出，即便經過高考人事行政類科及格，但考試內容和實務工作所需專業背景及相關知識並非正相關。綜上所述，現行各考試類科的應試科目實有通盤重新檢討與實務工作內容間適配性的必要。

過於集中、獨立的考選制度將使得用人機關無權決定最後人選，因此現行應試科目的設計也偏向以整體政府的「共通性」需求為基礎，而未能針對特定機關、特定職位的需要設計。例如中央機關所需職能偏重於規劃、分析、整合等能力，而地方政府機關則較偏重人際關係、團隊合作、組織資源、運用權力、想要與人互動等能力上（楊戊龍，2010：49）。在沒有推動職能分析工作的情況之下，考選機關將對於公務人員考試各類科各職務所需的「職能」資訊掌握不足，而使考試不具有效度。而現行職務說明書並未載明具備該職務所需具備的「職能」為何，因此難以據以作為考試選才的標準，而導致考選出人員的能力往往無法符合實際工作需求，而使用人機關有「用不對人」之嘆（陳玉貞，2013：20）。

壹、考試應試科目

應試科目的設計主要在評鑑應考人對於擔任政府機關公職、從事公務所應具備的基本認知，故應試科目設計應與職務內容高度相關，以符合考試的信度及效度。我國公務人員考試應試科目內容是對應考試名稱、任用職系及類科而設計，包含專業知識及核心能力、科目名稱、命題大綱等要項。我國筆試的應試科目概分為普通科目以及專業科目二類（陳金貴，2008：1）：

- 一、普通科目：是所有應考人的共同科目，設置用意在於評鑑應考人對於擔任政府機關公職所具備的基本認知，設計重點著重於評鑑全體應考人的宏觀視野，以及工作所需的人文素養及廣博性基礎工作知能。
- 二、專業科目：是由考選部邀集用人機關以及相關領域的專家，就用人機關提出其任用需求，並由專家提出建議，進而決定應試科目內容；設置用意在於考核應考人在該職系類科中應具備的專業知能。例如社會工作類科的應試科目決定，即是由主政機關—衛生福利部，以及各大學校院社會工作系、院、所的老師、社工領域組織的專家共商決定。

以高普考試為例，為了使初任公務人員具備更宏觀的視野並且提昇公務人力之整體素質，考試院在 1997 年通過公務人員高普考試分試制度案，並自 1998 年的公務人員高普考試開始實施。1998 年到 2005 年間公務人員高普考試採行逐試淘汰的分試制度，將考試程序予以區隔，意即應考人通過第一試綜合性共同普通科目測驗式試題之後，才能取得參加第二試專業科目的考試資格；在不同試程中施以不同測驗方式以篩選並減少參加考試人數，以提昇閱卷品質並拔擢優秀人才。第一試考試內容為「綜合知識測驗」及「專業知識測驗」比重各占 50%，以廣泛測驗應考人基本知能；「綜合知識測驗」適用於所有考試類科，內容包括中華民國憲法、法學緒論、本國歷史、數的推理、地球科學、英文（按：普通考試未考英文）；「專業知識測驗」則依類科有不同的測驗內容，第一試按各科別全程到考人數前 50%擇優錄取；第二試列考國文及專業科目，第一試專業知識測驗

已考過之科目，第二試專業科目仍予列考並以申論式題型為原則；高考三級列考 6 科，普通考試列考 4 科，並均列考國文（論文及公文）。

到了 2006 年，考量高普考試報名人數日減，並為了因應公務人員員額精簡、減輕應考人負擔及縮短試務流程，因此考試院決定恢復一試制度，應考人不需要經過第一次綜合性共同普通科目的淘汰，可直接參加一次性的考試（考試院，2005；考選部，2013b：138-142）。應試科目分為共同普通科目和專業科目兩大部分：（一）共同普通科目部分列考「國文」（作文、公文與測驗）、「法學知識與英文（包括中華民國憲法、法學緒論及英文）」2 科；國文包括作文、公文與測驗，占分比重分別為作文占 60%，公文、測驗各占 20%。法學知識與英文則

表 3-2 近年高普考試應試科目內容比較表

		高考三級	普通考試
1998 2005 年 分 試 制 度	第一試	普通科目-綜合知識測驗(占分 50%)： 中華民國憲法、法學緒論、本國歷史、數的推理、地球科學、英文 專業科目-專業知識測驗(占分 50%)： 依類科有不同的測驗內容 ※均採測驗題	普通科目-綜合知識測驗(占分 50%)： 中華民國憲法、法學緒論、本國歷史、數的推理、地球科學 專業科目-專業知識測驗(占分 50%)： 依類科有不同的測驗內容 均採測驗題
	第二試	普通科目-國文(論文及公文) 專業科目 6 科 ※採申論題為原則	普通科目-國文(論文及公文) 專業科目 4 科 ※採申論題為原則
2006 年 一 試 制 度	-	普通科目 2 科- 1. 國文(占分10%)：作文(採申論題，占分60%)、公文(採申論題，占分20%)、測驗(採測驗題，占分20%) 2. 法學知識與英文(占分10%，均採測驗題型)：中華民國憲法(占分30%)、法學緒論(占分20%)、英文(占分40%) 專業科目 6 科(占分 80%，視各類科需要採兼採申論題或測驗題)	普通科目 2 科- 1. 國文：作文(採申論題，占分60%)、公文(採申論題，占分20%)、測驗(採測驗題，占分20%) 2. 法學知識與英文(均採測驗題型)：中華民國憲法(占分30%)、法學緒論(占分20%)、英文(占分40%) 專業科目 4 科(視各類科需要採兼採申論題或測驗題) ※占分比重所有(6)科目平均計算

資料來源：本研究整理。

包括中華民國憲法、法學緒論、英文，均採測驗式試題，占分比重分別為中華民國憲法、法學緒論各占 30%（15 題），英文占 40%（20 題）。（二）專業科目部分，高考三級維持考專業科目 6 科、普通考試維持列考 4 科。高考三級考試的 2 科共同普通科目各占總成績 10%，專業科目 6 科，共占總成績 80%；普通考試的 2 科共同普通科目與專業科目共 6 科平均計算。

貳、工作內容與小結

政府需要的現代化文官是兼具廣博知識通才以及各專長領域專才（考選部，1992：4）。公務人員考試的目的是為了配合機關用人需要而羅致優秀人才，因此考試方式的設計必須與目的相連結，意即考試與用人必須相互密切配合始能符合憲定精神。因此，公務人員的考試科目與題型應朝向以機關用人的角度設計，方能符合各用人機關需求（歐育誠，2014：1）。

現行考選部所擬定的考試科目、命題大綱等內容，皆是由用人機關代表與專家的角度訂定其內涵，且考試內容幾乎集中於專業知識的知能評量（考選部，2013a：7）。施能傑（2010：28-29）則指出考試的內容設計應從職能觀點出發，因此在找到適任的考試內容設計參與者相當重要，不應僅以在某校所任教的專業科目即認定為適合的考試內容的設計者，而更應該邀請實務工作者參與，借重其專業實務工作經驗狀況以設計專業知識的考試科目內容。

為配合人事一條鞭的管理制度，在職位分類制的推行之下，將全國各政府機關職務以「職系」作為工作性質的劃分以利管理，因此本研究也將以《職系說明書》作為各該職務工作內容的論述與比較的依據。以下先就【一般行政職系】的職務內容以及應試科目內容作討論示例，就應試科目所評量的專業知識職能是否足以受訪者勝任職務作為討論焦點。

一、專業應試科目所篩選的專業知能是否滿足【一般行政職系】職務工作需求？

依照《職系說明書》的規定，【一般行政職系】擬任工作內容主要是一般行

政管理、公共關係、通譯、文書處理、速記、議事、事務管理、物料管理、財產管理、倉庫管理、採購、出納、打字等事項的計畫、研究、擬議、審核、督導與執行。然而對應到各專業科目的命題大綱內容（如表 3-3），二者之間產生部分落差。綜結來看，行政法、行政學、政治學、公共政策、民法總則與刑法總則以及公共管理等 6 個專業科目所篩選出的專業能力，對於【一般行政職系】所定的工作內容大多可直接或間接地受用。然而「採購」為各機關而言相當重要的幕僚業務，公務人員依據《政府採購法》執行工程定作、財物買受、定製、承租及勞務委任或僱傭等事項的採購、招標、審標工作。而審視考選部所訂定的專業科目命題大綱內容，對於政府採購法的專業知能則未予納入（熊忠勇，2010：80-81）。又「打字」的工作是指涉各種文件的繕打，而繕打是屬於「技能」而非「知能」，現行應試專業科目的筆試方式恐怕無法篩選、過濾應試者是否具備「打字」能力。倘若應試者未具備「打字」能力，對於現行 E 化的行政工作執行亦將有所阻礙。

表 3-3 高考三級一般行政類科專業應試科目與命題大綱對應表

名稱	專業知識及核心能力 ¹⁷
行政法	<p>一、公務人員須依法行政，對行政法之基本概念與法律原則應能掌握與運用：行政法之 法源。行政法之法律原則。依法行政與裁量。公權力行政與私經濟行政。行政法上之法律關係。</p> <p>二、對行政組織法及公務員法之理解：行政組織之態樣。行政機關之管轄。地方制度及其法制。公務員概念之確定。公務員之法律關係。公務員之保障與救濟。公務員之責任。</p> <p>三、對行政作用法之掌握，含行政程序之功能與制度：行政命令。行政處分。行政契約。行政事實行為。政府資訊公開。行政罰。行政執行。行政程序。人民違反行政法上義務時之行政罰與行政強制執行之運用。</p> <p>四、對行政爭訟制度、國家賠償與補償之理解：訴願。行政訴訟。國家賠償與損失補償。</p>

¹⁷ 高普考向來為全國矚目的國家考試，其應試科目種類及報名人數，為各項考試之最。近年考選部為了精進命題技術及推動顧客導向的試務行政，避免試題難易度差異太大、各科目間命題範圍重疊以及試題內容偏頗、冷僻、艱澀等情形發生，爰依據公務人員應具備之核心知能及銓敘部訂定的《職系說明書》，擬訂考試應試科目的命題大綱，供命題委員參考據以命擬試題，希望藉此提升命題品質，並提供應考人準備範圍以減輕應試負擔。資料來源：考選部，*中華民國考選行政概況 101 年度*，台北市：考選部，2013，頁 35。

行政學	<p>一、了解行政學基本概念與議題：公共行政的意涵、方法與範圍。公共行政基礎學說。行政國意涵與相關議題。行政革新與政府再造。公共治理。其他相關議題。</p> <p>二、了解行政組織重要議題：組織結構。我國行政組織。組織文化。非正式組織。組織網絡。組織發展。其他相關議題。</p> <p>三、了解政府人事與預算學理和制度：公務人員制度。政府預算與財務行政。其他相關議題。</p> <p>四、了解政府決策基本概念與重要議題：公共政策。民意與決策。其他相關議題。</p> <p>五、了解行政的環境因素與相關議題：公共關係。府際關係。憲法、政治、法律、社會、與經濟系絡。公共行政與民間社會（含第三部門）跨部門治理。行政文化。公共行政與國際社會。其他相關議題。</p> <p>六、了解政府運作的重要管理技術：行政領導。行政激勵。行政溝通。危機管理。衝突管理。策略管理。資訊與知識管理。行政績效與生產力。機關管理。其他相關議題。</p> <p>七、了解行政倫理重要議題：行政責任。行政倫理理論與規範。行政中立。其他相關議題。</p>
政治學	<p>一、了解當代政治的基本概念、政治學的發展與研究方法：政治、權力、權威和正當性。政治學的發展與研究取向。政治體系。民族、國家與主權。民主、威權與極權。研究方法與方法論。</p> <p>二、了解意識形態與重要政治理論：意識形態。人權、民權與公民意識。政治文化與政治社會化。政治經濟。政治發展與民主鞏固。暴力與革命。</p> <p>三、了解政治制度與基本的憲政架構：憲法與憲政體制。政府體制。立法機關。行政機關。司法機關與法院。文官體制。</p> <p>四、了解政治行為與政治互動：選舉與投票行為。政治參與。民意。政治傳播與政治溝通。利益團體。政黨與政黨體系。</p> <p>五、了解全球化下的國際關係以及國際組織和國際非政府組織：全球化與國際政治。國際組織與區域安全。國際非政府組織。</p>
公共政策	<p>一、了解公共政策在國家發展過程中所扮演的功能與角色：政府、經濟與社會之關係。市場失靈理論、發展國家理論、政府失靈理論、社會鑲嵌理論。主要政策參與者或利害關係人在政策過程中所追求之價值、行為表現特質與互動模式。針對上述各點了解我國公共政策基本環境之特色。</p> <p>二、了解民主政治公共政策過程各個階段之特質、理論，以及政策過程中各主要參與者的行為特質與表現：議程設定。政策規劃。政策合法化。政策執行與政策工具。政策評估。針對上述各點了解我國公共政策在各項政策過程上之特色與應興應革之事項。</p> <p>三、了解公共政策的各種理論模型與應用於政策分析時的適用條件：各類公共政策類型與理論模型。針對上述各點了解我國公共政策適用之政策理論模型與應興應革之事項。</p> <p>四、針對前面四項了解我國公共政策的特性以及各項應革應興之作法：決策分析模型。政策分析方法。針對上述各點比較各國公共政策與我國公共政策應興應革之作法。</p>

民法總則與刑法總則	<p>一、了解權利主體（自然人與法人）之意義、行為能力、侵權行為能力等：權利主體—自然人與法人。行為能力、禁治產宣告。侵權能力。人格權保障。</p> <p>二、了解權利之客體（物）之意義及種類：物之意義。物之種類（動產、不動產、主物、從物）。</p> <p>三、了解法律行為的意義、成立及效力，意思表示之瑕疵及救濟：通則。意思表示之成立與生效。意思表示之瑕疵及救濟。法律行為的意義、成立及效力。代理制度。</p> <p>四、了解消滅時效制度及權利之行使原則。</p> <p>五、了解刑法的基本原理及其效力：刑法之基本原則。刑法之解釋。刑法之效力及其適用範圍。</p> <p>六、了解犯罪之構成要件、違法性及罪責，正犯、共犯之意義與區別：故意犯、過失犯、加重結果犯。作為犯、不作為犯。阻卻違法。正犯與共犯。錯誤。未遂犯。罪數論（競合論）</p> <p>七、刑罰之類型、執行與保安處分：刑罰之種類、適用及易科。刑罰之執行、緩刑及假釋。刑罰之時效。保安處分。</p>
公共管理	<p>一、了解公共管理基本概念與各國經驗：公共管理的意涵。公共管理的發展與主張。公私部門管理異同。新公共管理的意涵與運作。各國政府改革經驗。其他相關議題。</p> <p>二、了解公共組織管理重要議題：全面品質管理。標竿學習。顧客導向管理。組織學習。團隊管理。危機管理。其他相關議題。</p> <p>三、了解公共策略與績效議題：策略規劃與策略管理。績效管理。公共課責。其他相關議題。</p> <p>四、了解公共資源管理：非營利組織。民營化與委外管理。知識管理。電子化政府。其他相關議題。</p> <p>五、了解政府對外管理重要議題：民意與公共管理。跨域管理。政府公關與政策行銷。其他相關議題。</p>

資料來源：考選部官方網站。

熊忠勇（2010：79-87）將《職系說明書》所定【一般行政職系】職務內容分為行政事務管理、文書管理、採購以及公共關係等 4 個群組並定義各群組所需職能如下：

- （一）行政事務管理：工作內容包括事務管理、物料管理、倉庫管理、出納、財產管理、議事等事務性工作。所應具備的職能應有良好的行政管理知識與技能、基本法學知識、基本的電腦操作技能，以及良好的人際能力與服務熱忱。
- （二）文書管理：工作內容包括通譯、文書處理、速記、打字、議事等工作。所應具備的職能應有優異的電腦操作技能、基本行政管理知識與技能，以及基本邏輯（歸納）能力。
- （三）採購：工作內容包括工程的定作、財物之買受、定製、承租及勞務委任或僱傭等相關工作。所應具備的職能應有具有採購訓練合格證書、基本法學

知識，以及基本電腦操作技能。

(四) 公共關係：工作內容包括對外關係的溝通、協調、聯繫及新聞發布等工作。

所應具備的職能應有良好的媒體運作專業知識、良好的溝通能力與人際技巧，以及優秀的論述能力。

熊忠勇認為從上述【一般行政職系】各群組所需職能來看，與現行一般行政類科的應試科目所篩選的職能存有相當大的差距。「行政事務管理」工作所需知識多半可由行政學、公共管理等科目中習得，但人際能力、服務熱忱的職能則須採行其它考試方式方能評鑑。「文書管理」工作所需的文字掌握能力及行政管理等知識可透過國文等科目加以評鑑，但首要電腦操作技能則需要另外透過實地考試方式評量。「採購」工作所需的基本法學知識可以藉由行政法、民法總則與刑法總則、法學知識等科目評鑑，而採購法規相關知識及基本電腦操作技能則無法從現行考試科目與方式加以評量。現行考試科目與方式亦無法評量「公共關係」工作所需的溝通技能、新聞專業知識、同理心等職能（如圖 3-2）。

陳志瑋（2013：53-54）認為現行應試科目內容與工作內容有所脫節，應根據職系說明書所規定的工作內容重新檢討訂定各類科下的應試科目，並減少專業科目至4個即可。施能傑（2013：24）則認為每一個考試類科的專業應試科目應選定與工作所需知識關聯性最密切的科目，建議專業科目數在2至4個為原則。其檢視現行一般行政類科應試專業科目中，認為「政治學」與「公共政策」科目是屬於中、高層級公務人員較有可能應用其分析技術與學理，對新進公務人員層級則鮮少應用。而「公共管理」的內容與「行政學」間具有高度重疊性，沒有必要另立為一個考試科目（施能傑，2003：178）。

2013 年的統計資料顯示，擔任【一般行政職系】的公務人員數計有 35,171 人為最多，占行政機關公務人員總數的 10.16%。從本研究整理的附錄二公務人員職系調任情形可以得知，行政類科除了【消防行政職系】之外，其餘職系均可以單向調任【一般行政職系】，行政職門的職系和技術職門間的職系不能互相調任，

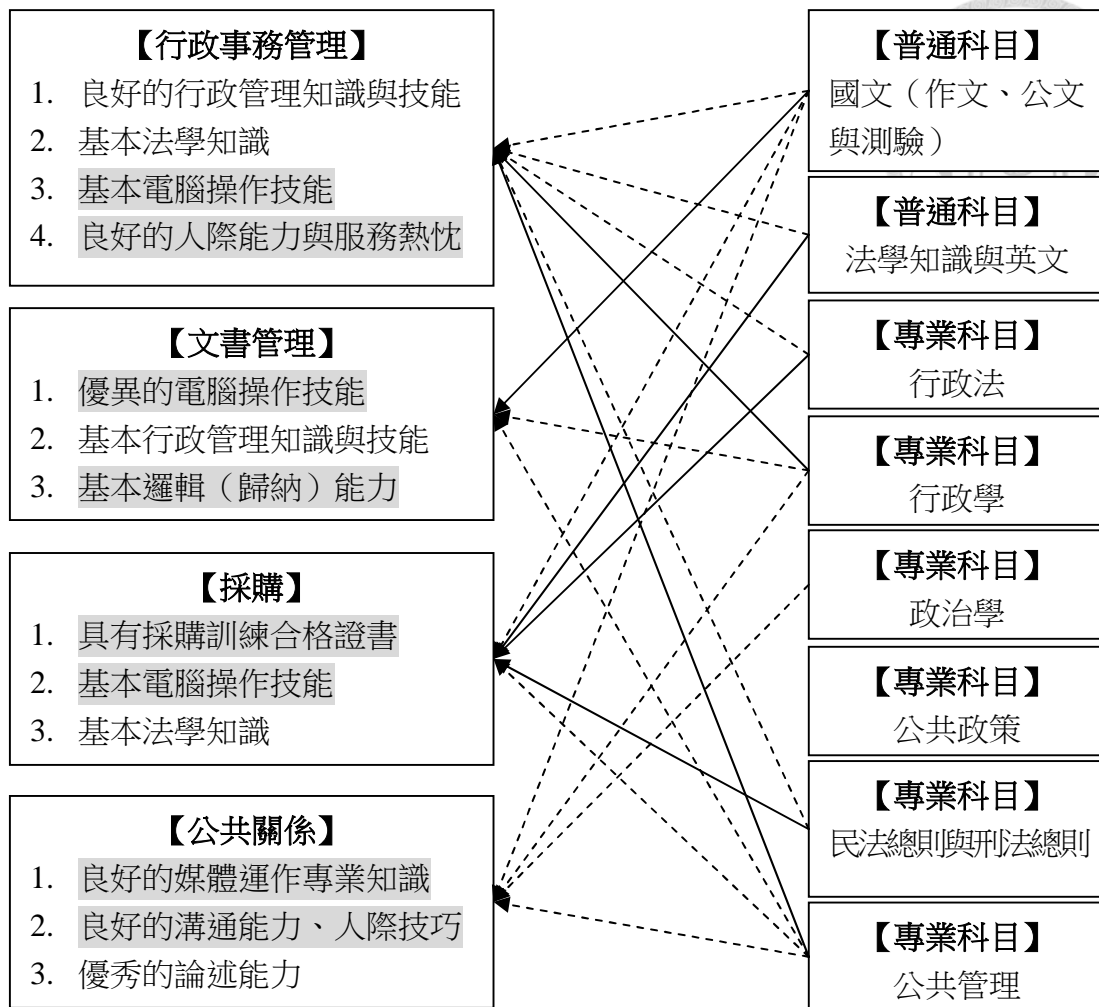


圖 3-2 【一般行政職系】工作所需職能與高考三級一般行政類科應試科目
適配情形示意圖

說明：1.以灰底字示意之職能表示未能依現行公務人員考試科目及考試方式評量之。

2.實線箭頭→為熊忠勇認為現行應試科目可以測得【一般行政職系】職務所需職能。

虛線箭頭-->為本研究基於應試科目命題大綱內容補充認為可以測得職能的應試科目。

資料來源：參引自熊忠勇（2010：79-87）。本研究整理。

但部分技術職門職系可以單向調任行政職門的【經建行政職系】及其他行政職門職系，而在取得行政職門職系的任用資格之後，則可再據以單向調任【一般行政職系】。換言之，只要具有公務人員任用資格，幾乎皆可透過轉調機制取得【一般行政職系】的工作。此機制的設計意味著【一般行政職系】的工作並不需要特殊專業能力，亦不需要透過一般行政類科所設定的專業科目篩選職能，而是只要具有公務人員身分者都可以勝任該職務。倘若如此，那前端考試階段所投注人

力、物資、金錢等成本的預期效益是否與後階段任用階段一致？又是否有需要設置一般行政類科？相當值得檢討。

二、共同普通科目的普遍性專業知能得否勝任各職系職務？

共同普通科目是所有應考人的共同科目，應試科目的設計應與擔任政府機關公職、從事公務所應具備的基本認知具有高度相關（陳金貴，2008：1）。在我國「重專業、輕通識」的教育體系以及考選政策的價值偏誤之下，現行考選制度的應試科目對於共同普通科目是較不重視（何寄澎，2014：1）。目前公務人員考試普通科目，初等考試的科目包括國文、公民以及英文，均採測驗式試題；普通考試及高考三級考試則為國文、法學知識與英文（中華民國憲法、法學緒論、英文），其中國文採作文、公文與測驗的混合式試題，其他則採測驗式試題。

公務人員初等考試及普通考試總成績的計算是以各科目平均成績計算，因此共同普通科目及其他專業科目占有相同比重；而高考三級的總成績計算則是共同普通科目占 20%、專業科目占 80%，共同普通科目所占分比重遠低於專業科目。高等考試的共同普通科目占分比重較低，對於錄取與否的實質作用不大，顯見對於共同普通科目較不重視。

以高考三級為例，高考三級及格者得以取得薦任第六職等的公務人員任用資格。在考試科目的設計上，除了 2014 年新增的公職土木工程技師等 11 種類科之外，其餘類科皆須列考共同普通科目—國文及法學知識與英文，其中國文包括作文、公文與測驗，占分比重分別為作文占 60%，公文、測驗各占 20%。法學知識與英文則包括中華民國憲法、法學緒論、英文，均採測驗式試題，占分比重分別為中華民國憲法、法學緒論各占 30%（15 題），英文占 40%（20 題）。其中中華民國憲法所考評的專業知識職能範圍包括「1.了解憲法關於基本人權內涵、限制基本權之程序及界限、憲法基本原則及與業務相關之國家組織法部分。2.結合憲法理論與實務，並從具體案例建立二者之間法學的關連，奠定未

來業務處理所須具備之基礎憲法知識。3.綜合分析憲法中之人權保障之內涵並嚴守憲法對人權限制所要求之分際。4.將憲法規定與觀念運用於相關業務處理之能力。5.憲法基本法理之分析能力。」而法學緒論所考評的專業知識職能範圍則包括「1.了解法的概念、法律之淵源、法律的類別、法律的制定、公布、修正與廢止、法律的效力、法律的適用、法律的解釋、我國司法組織架構、司法制度、司法救濟程序等。2.了解民法、刑法、財經相關法律、勞動與社會法及性別相關法律等法律上之權利義務關係。」

考試科目除了具備專業知識、技能之外，也應包括擔任公務人員所需的一般知能（考選部，1992：73）。共同普通科目代表著公務人員須具備的基本通識知能，應包含語文表達能力、人文精神與通識素養，然而相較於專業科目，共同普通科目不被重視，甚至只是聊備一格（何寄澎，2014：1）。我國公務人員考選制度篩選的公務人員究竟是否符合其任用職位的職能要求屢有爭議。原因之一則是因為我國公務人員考試僅以專業科目為主，而未重視行政倫理等通識科目（高永光，2014：1）。而部分公務人員考試類科並不列考共同普通科目，亦可見得共同普通科目較不受重視。然而，究竟共同普通科目是否為全體公務人員皆應具備的專業知識職能？值得探究。

對應本研究所整理的「薦任非主管公務人員所應具備的核心職能」來看，現行普通科目「國文」及「法學知識與英文」得以評量的核心職能僅有外顯專業職能中的法律知能、外語、應用文書作業，對於其他外顯職能（如問題解決能力、方案設計與執行能力、電腦應用能力等）以及內隱職能（如公務倫理、責任感、適應力、關懷、溝通協調能力等）則未能予以衡鑑。而公職專技人員類科均不需要列考共同普通科目，亦可證明考選政策並不重視共同普通科目的鑑別力。然而，現行共同普通科目的設置雖然是採用一般性認知職能，但是對於邏輯推理、分析以及國際知識等認知則相當缺乏。公務人員考試應注重於本國語言的運用能力，包括表達問題分析、文件製作以及溝通品質等。因此測驗內容是否有需納入文學或者非與民眾通用的語言表達方式，亦值得省思。

第三節 考試信度、效度與方法



在 21 世紀的知識經濟時代中，政府需要具有專業且具有獨立、綜合判斷、決策能力的公務人才。因此，考選制度應從國家取才的成本觀念加以探討，以選才得當與否的角度來重新建構選才的評量機制。倘若因「一試定終身」而取才不慎，其後續不適任人員所造成的工作績效低落、行為奇特乖張、機關士氣低落等直接或間接影響行政機關工作效率、效能、服務品質低落，將會對於政府帶來相當程度的負擔及人事成本浪費（彭錦鵬，2005a：55-57；彭錦鵬，2009：60；蔡秀涓，2010：60）。因此有效的考選制度有其存在的必要性，以免政府因不當用人而需付出更大的代價。

考選制度的主要核心目標就是如何採用具有信度與效度的考試方法與考試科目，以甄補適當的人才（彭錦鵬，2010：20）。現代公務行政運作成功與否是建築在嚴格地挑選公務人員之上，因為必須任用合格且勝任的人員，方能有效處理業務與執行職務。因此考選工作務必講求效度、信度、客觀性、廣博性、便利性及快速性（邱華君，2011：19；許南雄，2012a：139）。如何使考試具有信度與效度，則有賴於考試方法的選擇，以及考試類科與應試科目內容的設計。

壹、考試信度

信度（Reliability）是可靠性。指考試結果的一致性（Consistency）或穩定性（Stability）程度。考試的信度在於命題與閱卷的公正、允當及客觀，而使考試結果穩定且一致。例如同一應考人在短時間內參加性質相當的考試，所得成績極為接近時即可證明該考試具有信度（許立一等，2014：71-72）。

貳、考試效度

效度（Validity）是正確性。指測驗、評量或考選工具確實能測出所欲評量的特質或功能的程度，有效發揮其評量功能（許立一等，2014：72）。Anastasi & Urbina 則指出測驗效度是指一份測驗能有效測量到所欲測量行為特質的程

度，分為內容效度、建構效度及效標關聯效度三大類如下（Anastasi & Urbina, 1997；轉引自朱錦鳳，2012：23-24）：


一、「內容效度(content validity)」是指對測驗內容作系統化的檢驗，以確定其試題涵蓋該測驗所欲測量之能力特質的代表性內容。

二、「建構效度 (Construct Validity)」是指測驗的編製過程中，以客觀、量化方法來驗證一份測驗的結構是否符合其理論假設，以反應該測驗在建置結構的有效程度。尤其針對測量抽象特質的測驗，如智力、幸福感等，就應特別重視建構效度的驗證，以區辨所測特質的具體行為表徵。

三、「效標關聯效度」是指測驗分數能預測到外在效標的有效程度，針對測驗所要測量的能力特質，所取得的量化外顯行為指標稱為外在效標 (Criterion)。例如，成績、工作績效、考評或其他相關測驗，都是驗證效標關聯效度時經常使用的外在效標。換言之，效標關聯效度就是測驗分數與量化效標進行相關分析而得，通常以統計 r 表示。效標關聯效度通常用來預測行為特質，如工作績效，當作該測驗的效標進行相關分析，理論上應達顯著正相關。一份具有效標關聯效度的測驗將是很好的決策輔助工具。

參、考試方法

我國是採於行政部門之外的獨立機關辦理所有公務人員的甄補進用工作，是各國文官體制的特例。我國《憲法》將考試權獨立以取得考試過程的公平性、避免各部會出現任用私人、徇私舞弊等情況。在我國重視關係取向的歷史傳統及政治行政文化之下，此種考試制度有其存在的制度性價值。因此，考選部肩負著考選文官體系人力以及專門職業及技術人員考試（以下簡稱專技人員考試）的重責大任（彭錦鵬，2005a：53）。從《憲法》第八十五條規定「公務人員之選拔，應實行公開競爭之考試制度。」以及《公務人員考試法》第二條規定「公務人員之考試，以公開競爭方式行之，其考試成績之計算，不得因身分而有特別規定。」因此，可以得知我國公務人員考試是以「公開」、「公平」、「競爭」為基本宗旨。



在知識經濟及全球化時代，人力素質為國家競爭力提昇之關鍵，除了前端的教育體系用心培育人才外，更有賴後端考選機制的甄選進用功能相應配合，方能達成「為國舉才」目標。因此，考選部在為國家選拔優秀公務人力與專業人才的工作上扮演著關鍵性的角色，負責辦理公務人員以及專技人員考試。公務人員考試可再區分為初任人員考試及現職公務人員考試二大類，初任人員考試部分又可分為高等（一級、二級、三級）、普通、初等考試，以及為因應特殊性質機關需要、照顧身心障礙者、原住民族就業權益而舉辦的特種考試；公務人員升官等考試則是由已具有公職身分的現職公務人員參加，考試及格即可取得晉升官等的資格。

我國公務人員考試流程是依各用人機關任用需求計畫擇優錄取，考試及格者即可取得公務人員任用資格，是所謂的「任用考試」，目前共有公務人員高等考試、普通考試、初等考試、特種考試，以及升官等考試共計有 32 種考試類科。應考人通過成績門檻標準，經錄取分發後，經過一定期間的訓練，訓練期滿成績及格者，始發給考試及格證書，正式分發任用。以高普考試為例，訓練期間為 4 個月，其他公務人員考試則依不同的考試規則及用人機關需求訂定不同的訓練期程。應考人經考試錄取後所應接受的訓練是為「考試程序中的訓練」，分別由保訓會負責辦理基礎訓練、委託用人機關辦理實務訓練。訓練期滿成績及格者，才是所謂的「考試及格」。

我國考試方式分為筆試、口試、測驗、實地考試、審查著作或發明、審查知能有關學歷經歷證明等方式，除採筆試者外，其他應採二種以上方式。以下則就《典試法》所規定的現行考試方式概述如下：

一、筆試：是以文字表達、符號劃記或電腦作答等方式來評量應考人知能及有關事項。為我國所有國家考試採行的主要考試方式，分為申論式以及測驗式兩種題型，向來越高等級的考試採行申論式題型的比重愈高，最低等級的考試則全採測驗式題型，例如公務人員初等考試。測驗試題型則自 2014 年部分考試開始實施複選題題型，希望能夠提高測驗式試題考試的鑑別力。

二、口試：是以語言問答或討論方式來評量應考人知能及有關事項，包括本國語言以及外國語言。分為個別口試、集體口試及團體討論三種，視考試性質選擇一至二種採行，前二種口試主要是在評量應考人的儀態、溝通能力、人格特質、才識及應變能力。團體討論則是讓五位以上應考人輪流擔任主持人，藉以評量其主持會議能力、口語表達能力、組織與分析能力、親和力與感受性、決斷力，及參與討論時之影響力、分析能力、團體適應力、壓力忍受性、積極性等。¹⁸

三、測驗：是以心理測驗或體能測驗來評量應考人心理或體能狀況。心理測驗種類包括：智力測驗、性向測驗、人格測驗、職業興趣測驗，及其他心理測驗。目前實務上尚未採行此種測驗方式。體能測驗種類則有：肌力與肌耐力測驗（包括屈膝仰臥起坐、伏地挺身、引體向上、屈臂懸垂、爬竿、舉重）、心肺耐力測驗（包括跑走、負重跑走、登階）、敏捷性測驗（包括折返跑、障礙跑）、瞬發力測驗（包括立定跳遠、垂直跳）、綜合測驗（包括引水梯攀登、游泳），及其他體能測驗。¹⁹

四、實地考試：是以現場實際操作方式，藉以評量應考人專業知識、實務經驗、專業技能。²⁰

五、審查著作或發明：是就應考人檢送其本人的著作或發明說明書及必要圖式等，就研究主題與內容或創作主題與內容、研究方法與參考文獻或創作設計

¹⁸ 目前採行個別口試的公務人員考試計有：高考三級公職土木工程技師等 11 類科、司法特考三等考試檢察事務官等類科、外交特考四等考試、調查特考三等及四等考試、國安特考四等考試、民航特考、海岸巡防特考三等及四等考試、專利商標特考、國軍上校轉任考試，及取才困難高科技或稀少性特考等 10 種考試。採行集體口試的則計有：高考二級考試、司法特考三等考試行政執行官等 3 類科、司法官特考、外交特考三等考試、國際經濟商務特考、國安特考三等考試、原住民族特考二等考試、國防文職特考二等考試、簡任升官等考試、警監升官等考試、關務簡任升官等考試，及移民特考二等考試等 12 種考試。採行團體討論的則計有：高考一級考試、原住民族特考一等考試，及國防文職特考一等考試等 3 項考試。

¹⁹ 目前實施體能測驗的公務人員考試計有：調查人員特考、國家安全情報人員特考、移民行政人員特考、一般警察人員特考、交通事業特考鐵路人員部份類科、海岸巡防人員特考、司法人員特考四等考試法警類科等 7 項考試。

²⁰ 目前實施實地考試的公務人員考試計有：高考三級考試生藥中藥基原鑑定類科、技藝類科，普通考試新聞廣播類科，交通事業人員特考試港務人員部份類科，身心障礙人員特考四等考試新聞廣播類科及五等考試電腦打字類科等 4 項考試。

與理論依據、研究能力與研究成果或創作能力與創作成果，及其他足資證明專門學術之著作或發明等加以審查。²¹

六、審查知能有關學歷經歷證明：是就應考人所考類科需具備之知能有關學歷證件及成績單、服務經歷證明等加以審查。²²

因為必須在以「考試公平」為最高運作原則之下，我國考選環境對於口試或其他考試方式採取較為不信任的態度，為了避免人情關說、利益衝突等弊端發生，因此我國考試方式主要以筆試為主流考試方式。因為假定命題委員可以在未接觸應考人個人資料的情況下命擬試題，加上採行彌封制度的申論式試卷也可以讓閱卷委員在無法接觸應考人個人資料的情形之下，避免個人主觀因素而「公正、客觀」地直接評定考試結果（考選部，2013c：12-13）。

從現行考試方式採用情形來看，現行各種公務人員考試總共有 1,145 種考試類科，其中採行筆試方式者為 100%，併採行口試者占 33.10%，併採體能測驗占 6.81%，併採實地考試占 1.14%，併採審查著作或發明者占 4.02%，併採審查知能有關學歷經歷證明則占 2.4%，心理測驗則完全未被採用。²³觀察歐美各國對於公務人員考選的方法，除了有審查教育資格條件、筆試、口試方法之外，尚參採智力測驗(Intelligence Test)、心理測驗(Psychological Test)、成就測驗(Achievement Test)，以及精神醫學評估(Psychiatric Evaluation)等方式（邱華君，2011：19-20）。從表 3-4 看來考試的方法有非常多種，包括個人資歷審查、參考資訊、才能測驗、人格特質測驗、能力測驗、績效測驗、面談、評鑑中心、試用淘汰法等。傳統的筆試即是能力測驗，僅能適用於單純評量應試者的專業知識；個人資歷審查與智力測驗較常運用於一般非專業職能的評量；性向測驗和特質測驗則有助於瞭解應

²¹ 目前實施審查著作或發明的公務人員考試計有：高考一級、原住民族特考一等考試、國防部文職人員特考一等考試等 3 項考試。

²² 目前實施審查知能有關學歷經歷證明的公務人員考試計有：國軍上校以上軍官轉任公務人員考試中將轉任考試 1 項考試。

²³ 因公務人員特種考試取才困難高科技或稀少性技術人員考試非屬常年辦理的考試，亦未設考試類科，故未予採計其考試方式情形。

表 3-4 考試方法的比較表

考試/評量方法	效度	信度	成本
個人資料審查	中	高	低
參考資訊(如推薦函)	低	低	低
才能測驗	中	中	低
人格特質測驗	中	中	低
能力測驗	中	中	中
績效測驗	高	中	中
面談	低	低	高
評鑑中心	中	高	高
試用淘汰法	非常高	非常高	非常高

資料來源：Klingner & Nalbandian(2003:194). 轉引自呂育誠 (2013：31)。

試者較為深層的工作相關特質，例如工作動機、自我認知等；其餘則適合運用於同時瞭解應試者專業知識、技能，以及和工作有關的個人特質。我國最常採用的筆試則屬於信度與效度皆為中等的「能力測驗」(蔡秀涓，2010：68；朱錦鳳：2012，25-28；呂育誠，2013：31)。試用則是信、效度最高的評量方式，更能反映工作所需職能內涵(藍美貞、姜佩秀譯，2001：164)，英國、美國、法國、德國、日本及我國皆有試用制度²⁴，只是我國的試用制度因為淘汰率幾近於零而僅具有形式意義。

《典試法》第二十條第一項明文規定「各種考試得採筆試、口試、測驗、實地考試、審查著作或發明、審查知能有關學歷經歷證明等方式行之。除採筆試者外，其他應採二種以上方式。」顯見現行法定的考試方式試相當多元而周延。而後段文字規定，除了筆試以外的其他考試方式必須兼採 2 種以上，可以見得我國考試制度假設筆試是較於其他考試方式更具有效度。且因傳統文化認為口試或其


²⁴ 英國中央公務人員考試及格後，尚須經過試用階段，試用期間視職務及等級不同而有 1 到 4 年的規定。美國聯邦政府公務人員在正式任用前，均須經過學習或試用階段，其間 3 個月到 2 年不等，因機關情形而有異，期滿視成績如何，或再試用或不予任用試用完畢即正式任用必獲得保障地位。法國未設有特別試用期間或實習制度，公務人員考試及格後立即予以訓練，此訓練即含有試用功能，訓練不及格者即予淘汰。德國是取得公務員資格後須經過試用程序，使用助理官職稱，簡易職試用期為 1 年，中等職及上等職為 2 年，高等職為 3 年，試用期滿即正式任命為公務員。日本中央公務員的錄用與升遷須 6 個月實習期間，並舉行與職務有關的任用試驗。我國則是公務人員初任考試及格後分發參加機關訓練與實務工作訓練，訓練合格後取得考試及格，再予試用 6 個月及格後任用。資料來源：許南雄，*人事行政學：兼論現行考銓制度*，第七版，2012，頁 526。

他考試方式較可能產生人情關說等不公情事，因此我國現行所有公務人員考試全部皆採行以評量專業知識職能為主的筆試，僅少數類科兼採口試及其他考試方式，以儘可能確保考試的「公平性」（彭錦鵬，2009：60-61）。反觀英國、美國、日本、新加坡、中國大陸等國家，無論其文官體制採職涯制或職位制，其皆採用口試作為必要的考試流程之一環；筆試所評量的專業知識能力並非為決定錄取與否的主要依據（彭錦鵬，2005b：82-93）。

申論式試題固然有其設計的價值所在，除了可以測定應考人的專業知識程度之外，也能夠測出其邏輯思考、分析、文字表達等高層次的知識能力（楊戩龍，2010：42-43），其試題的編製與執行較為容易；但是卻存有相當嚴重的缺點，包括：（一）缺乏客觀性，評分無一定標準，即便是同一份試卷也會因評閱者的不同而有懸殊的結果。（二）命題範圍狹窄，違反良好的考試應具備廣博性的條件。（三）計分時容易受到書法、別字或整潔等非關鍵性因素影響。因此有認為筆試較適合用於應考人數不多的考試，以降低評閱的誤差（趙其文，1996：180-181）。

採行筆試固然有我國傳統制度傳承的價值，然就考試效度而言，僅以「專業科目」為主的筆試方式，其考試鑑別力和效度卻是最堪質疑的（彭錦鵬，2009：56-57；劉坤億，2009：38），尤其我國現行補習班風氣昌盛，對於筆試方式常為外界譏為「背多分」的國家考試。考試及格者的成績與工作能力之間存在高度落差。會讀書、會考試的人卻不一定能在工作上展現能力，意即學習機制（無論學校或補習班）的學習結果與工作能力是不成正比的（陳金貴，2008：83）。現行的選擇題型多半偏記憶性的問題，缺少需要思考、類推、判斷、創新、溝通、表達等能力的題目，偏重「死記」的能力而忽略了「活用」的實力；申論題型也常因採取人工閱卷的方式，難免出現人為的落差，包括不同閱卷委員之間的外在主觀認知而產生標準落差之外，同時也會因閱卷委員本身因時點、精神、體力等因素而有個人的標準落差，導致考試結果遭受信度不高的質疑（蔡式淵，2014：1）。²⁵

²⁵ 近年國家考試申論題的閱卷品質屢受外界質疑，甚至有考試委員對報章媒體爆料閱卷亂象，諸如題日照抄也給分、改卷改到打瞌睡等情形。資料來源：中國時報，*國考閱卷題日照抄也給分*，



公務人員所應具備的核心職能，不僅只有專業教育所培育的專業知識，還包括行政能力所需具備的溝通技巧、決策技巧、解決問題能力、分析能力，以及企圖心、機智、自信、創新、主動、負責、政治敏感度、忠誠、倫理等個人特質。以專業科目為主的筆試僅能作為評測專業知識的量尺，而無法測驗出如口試、人格測驗或評量中心法所能測出的行政能力及個人特質，更遑論基本應對談吐能力的評測（彭錦鵬，2009：58-59）。因此迭有用人機關反應國家考試及格者未必適格，在專業職能和用人需求方面不對稱，意即國家考試未能考選出公務機關所合用之人力，而出現「合格不合用、合用不合格」的現象，而使公部門無法充分甄補適格人才（徐明珠，2009）。如果僅憑筆試甄拔人才，則可能因為無法測出應試者的品德及才能，除了可能因筆試本身效果不佳所導致的遺珠之憾，同時也可能因錯誤用人而導致人事成本的浪費（趙其文，1996：241）。從考試效度以及公平性的角度來看，紙筆測驗並不是最佳的考試方式，同時紙筆測驗的效度也會因為不同工作性質而有異，因此不應僅依賴紙筆測驗作為單一評量方式，而應採取多元的考試方法以提昇考選效度（施能傑，2000：265-266）。

肆、小結

在現行的公務人員考選制度之下，一旦通過國家考試筆試合格，再加上僅具形式意義而無篩選功能的公務人員初任訓練制度，筆試合格者通常皆可順利取得考試及格資格而成為常任公務人員，大多數人多能捧著這個「鐵飯碗」直至退休。在追求所謂「考試公平」價值的前提之下而過度依賴以專業科目為主的筆試，從而缺乏針對篩選人才所需職能的效度測驗，諸如多元的通識測驗、人格特質審查等。在「一試定終身」的情況之下，以專業科目為主的筆試制度僅能確保考試及格者具有一定程度的專業知識，但就其工作能力、工作動機、人際關係技能、人格特質等則無法有效預測評量。通過高普考試的人不一定是會做事的人，其人格特質亦未必適合擔任公務人員（彭錦鵬、劉坤億，2009：25）。筆試結果能否有

2013年2月18日，A5；自由時報，[國考閱卷傳亂象？網友建議改兩試](http://news.ltn.com.tw/news/life/breakingnews/766067)，2013年2月18日，參考網址：<http://news.ltn.com.tw/news/life/breakingnews/766067>。

效預測考試及格者日後的工作表現與考試成績呈現正相關，不無疑義。陳金貴（2008：82）亦曾指出考試命題範圍及內容無法真正測得考生的能力及素質，再加上閱卷品質良窳不齊、標準不一，使得考試結果的信度及效度存有爭議，而使文官制度無法真正達到「考用合一」。

根據 1111 人力銀行調查發現，近來企業主最在意求職者的行為與態度，有超過六成將態度列為求才首選，其次才是所謂的專業技能，比例也僅占三成。傳統選才多以「知識（Knowledge）」和「技能（Skill）」為標準，目前已興起一股（K+S）A 理論，所謂的 A—即「態度（Attitude）」，而成為企業用人的新標準（龍文彬，2013：72-73）。然而現行以筆試為主要考試方式的考選制度之下，筆試本身是否具有甄補適格人才的效度常令人質疑（陳金貴，1996a：55-56；林文瑛，2009，22-23；楊戊龍，2010：48）。《考試院文官制度興革規劃方案》亦指出「公務人員考試所採考試方式多為筆試或併採口試，未能依工作核心職能採行多元評量途徑，以衡鑑應考人於專業知能、技能、性向、人格等方面的能力與特質，難以有效測知應考人在實際工作情況之表現。在應試科目上與職務核心工作知能亦有差距。為提昇考試的效度與信度，建議應視考試性質研議採行多元評量方式，並應建立職能指標標準的作業程序。」（考試院，2012：21）雖然主管機關對以筆試為主要考試方式的現況所造成的負面影響有所重視。然而回顧近年考選部的回應改革，在多元考試方法的革新也僅限原有採行筆試以外的考試類科進行改革，仍未就整體考試類科及用人機關需求進行全盤檢視。

從公務人員考試流程看來，雖然初任公務人員訓練是屬於公務人員考試程序的一環，但遭受淘汰的人數少之又少，所有通過國家考試門檻的錄取人員，除了自願放棄者之外，幾乎全數通過受訓合格而取得公務人員任用資格，因此初任公務人員訓練程序常為人所詬病形同虛設。²⁶因此考試錄取結果通常即等於考試及

²⁶ 近年公務人員初任訓練情形開始受到考試院及公務人員保障暨培訓委員會的重視並致力於落實獎優汰劣的甄選人才政策。只是近 3 年來公務人員考試（按：2010 至 2012 間公務人員高普初考及特種考試總錄取人數共計有 39,319 人）也僅有 21 人於訓練期間表現不適任而遭受廢止訓練資格，無法取得正式公務人員任用資格。就現階段執行訓練淘汰之實務面來看，不到百分之一

格。初任公務人員考試及格後為期 6 個月的試用階段，也僅具形式意義，而無真正試用、淘汰不適任公務人員的實質功能。現行考選方式除專業學識外，對於工作態度與能力辨識度不足，若進用工作態度與工作能力欠佳者卻因公務人員保障制度而難以淘汰，將嚴重影響政府施政品質（龍文彬，2013：76）。陳金貴（1996a：54）則認為與其靠後端的訓練來培養公務人員，更應該謹慎設計前端的考試方式，才能有效地拔擢人才。

筆試考試是以理論知識為考試內涵，常無法測驗應考人的技術知能，雖然現行尚須通過初任公務人員訓練合格方能取得公務人員任用資格，但也常因這些人員缺乏證照或者實務經驗，未具備專業能力而有「奶嘴公務員」之嫌，無法滿足用人機關的即時需求（李選，2013：1）。各界對於以筆試為主要考試方式是否能夠有效甄補適格人才迭有疑慮。劉坤億（2009：39-40）指出影響考選效度的因素包括考試方法與考試類科合理化、分階段考試等 3 項。因此有許多提出分階段考試並且納入淘汰機制的建議，將訓練、試用、性向測驗等多元考試方法納入不同的考選階段，以提昇考試甄補適格人才的效度（陳金貴，1996b，48-49；劉坤億，2009：39-40；彭錦鵬，2010：26-83；朱錦鳳：2012，29-35；高永光，2013：19；龍文彬，2013：77；施能傑，2013：19-23；呂育誠，2013：42-45）。

從職能理論的啟示來看，影響個人工作績效的職能並不僅有傳統最重視的知識和技能，而是冰山下的深層個人特性，如動機、特質等。因此在人力甄選的方式應採取多面向的考試方式，而不僅止於單面向的筆試測驗，僅以專業知識為主的考試結果恐怕無法有效預測初任公務人力的工作績效指標（施能傑，2010：29）。再對照本研究所擬的薦任非主管職公務人員所需職能來看，知識職能以及行政工作職能項下的成本效益分析職能可以藉由筆試評定；但對於應試者是否具

的準公務人員未通過訓練，在此極低的淘汰比率的制度情形來看，通過考選部所舉辦的公務人員考試，通常即可直接意味著已取得公務人員任用資格。公務人員保障暨培訓委員會目前規劃我國國家考試將自民國 106 年開始推動「不占缺訓練」，將增加國家考試錄取人數，並以淘汰兩成受訓人員為訓練門檻。公務人員訓練之規劃並非本文所欲探討之主題，謹補充說明於此。資料參考來源：中央通訊社，*準公務員培訓 擬淘汰 2 成*，2013 年 7 月 11 日，參考網址：

<http://www.cna.com.tw/News/aIPL/201307110451-1.aspx>。

備行政工作職能項下的其他工作職能（如團隊合作、方案設計與執行等）、技術職能（如電腦應用等）以及內隱職能（如協調溝通能力、關懷與同理心等），則無法僅憑筆試結果論定，尚需以口試、試用、實地測驗等其他考試方式評估。基此，我國的公務人員考試應思考究竟我國需要具備何種職能的公務人力，進而重行設計考試方式，以使考試內容和結果能夠與工作所需職能之間具有高度適配性以及可預測性。

第四章 深度訪談資料分析



本研究希望透過了解實務公務人員工作現況，藉以檢視現行考試類科、應試科目與其工作所需職能間的適配性，以期使考試制度能為用人機關甄補適格人才。本研究以職掌考試政策與業務執行的「考選部」作為研究示例機關，並擇定以通過高考三級考試及格的現任公務人員為訪談對象，並以「一般行政類科應試科目」與「【一般行政職系】職務所需職能」為例，藉以檢視現行考試階段的考試類科設置、應試科目選擇的效益性，以作為研提公務人員考試制度的改革建議。

相較於其他主管業務機關，考選部的職員除了具有考試與工作經驗之外，同時對於考試政策、制度與執行有較深入的認識與實務經驗，將有助於對本訪談內容的理解，以使本研究得以有更為聚焦、深入的討論。另考量本研究是以【一般行政職系】作為探討示例，目前一般行政類科的考試方式均為筆試。承前所論及，筆試僅能測得應試者是否具備有專業知識職能，而無法評量應試者其他職能面向，例如行政工作、技術、自我概念、人際關係、個人學習動機等職能。因此本訪談僅限於探討現行考試內容所能評測的「專業知識職能」，瞭解應試科目與工作所需專業知識職能的適配情形，以作為本研究探討的焦點。

第一節 研究設計

壹、抽樣方式

本研究是從「實際業務執行者的公務人員」角度為出發點，從瞭解其個人「考試經驗」及「工作經驗」，以作為探討我國公務人員考試制度與任用制度間的連結性。因此本研究設定訪談對象是具備「公務人員高考三級考試及格」考試經驗，以及「從事公職年資超過 5 年」工作經驗的考選部現任公務人員。訪談對

象則以【一般行政職系】為例，依考試及格類科與現任職系作為篩選的考量，分為「(第 I 類) 一般行政類科考試及格、從事【一般行政職系】職務」、「(第 II 類) 一般行政類科考試及格、非從事【一般行政職系】職務」，以及「(第 III 類) 非一般行政類科考試及格、從事【一般行政職系】職務」三類。

本研究考量【一般行政職系】職務說明書與實務運作情形，將該職系職務內容區分為行政事務管理、文書管理、採購、公共關係，及其他等 5 個群組。進而採取立意抽樣的方式篩選受訪者所任職務內容，以每個群組至少擇定 1 名以上受訪者為代表，以儘量反映【一般行政職系】在考選部的職務分配情形。

從考選部現職公務人員資料來看(如表 4-1)，截至 2014 年 6 月 30 日止，考選部共計有 195 名公務人員，其中「(第 I 類) 一般行政類科考試及格、從事【一般行政職系】職務」計有 14 人，占 7.18%；「(第 II 類) 一般行政類科考試及格、非從事【一般行政職系】職務」計有 19 人，占 9.74%；「(第 III 類) 非一般行政類科考試及格、從事【一般行政職系】職務」計有 41 人，占 21.03%；「(第 IV 類) 非一般行政類科考試及格、非從事【一般行政職系】職務」則計有 121 人，占 62.05%。其中符合本研究所定考試經驗與工作經驗條件者，第 I 類計有 6 人；第 II 類計有 6 人；第 III 類計有 26 人。依每 4 人擇定 1 人為訪談對象的原則，第 I 類訪談 2 人、第 II 類訪談 2 人、第 III 類訪談 7 人，以反映受訪機關目前職務分類屬性。

表 4-1 訪談對象擇定人數情形表

	考一般行政類科	非考一般行政類科	小計
從事【一般行政職系】職務	(第 I 類) 現職人數計 14 人。符合受訪條件者計 6 人，訪談 2 人。	(第 III 類) 現職人數計 41 人。符合受訪條件者計 26 人，訪談 7 人。	55 人
非從事【一般行政職系】職務	(第 II 類) 現職人數計 19 人。符合受訪條件者計 6 人，訪談 2 人。	(第 IV 類) 現職人數計 121 人。	140 人
小計	33 人	162 人	195 人

資料來源：考選部。

從考選部的人事資料可以見得，從考試經驗來看，通過一般行政類科考試及格者計有 33 人，實際從事【一般行政職系】職務者計有 14 人，占 42.42%，非從事【一般行政職系】職務者計有 19 人，占 57.58%，顯見考一般行政類科並不見得從事【一般行政職系】職務。再從工作經驗來看，從事【一般行政職系】者計有 55 人，其中通過一般行政類科考試及格者計有 14 人，僅占 25.45%，通過非一般行政類科考試及格者則計有 41 人，占 74.55%。考選部【一般行政職系】的現職人員中，有將近七成五的人並非來自一般行政類科考試及格。

本研究訪談對象計有 11 人。所有受訪者工作年資均在 5 年以上，最長者為 26 年（受訪者 I），最短者為 6 年（受訪者 A）。所有受訪者均曾擔任過【一般行政職系】職務，其中僅有 4 人（受訪者 A、B、C、D）是經過一般行政類科考試及格；3 人（受訪者 B、D、F）是經由相關科系畢業。受訪者中僅 1 人（受訪者 A）未有調任其他職系的工作經驗，其餘受訪者均有調任 2 個以上職系的工作經驗（如表 4-2）。

貳、類目建構

構念(construct)是質性研究用來描述內涵，藉以蒐集和分析的基礎（蕭瑞麟，2006：112-113）。根據研究目的與文獻探討分析結果，研擬本研究的主要探討構念為「考試經驗」與「工作經驗」，以作為訪談題綱的基礎（如附錄三）。「考試經驗」即是指受訪的實務公務人員所曾經參與的考試經驗，包括考試等級、考試類科與應試科目內容。「工作經驗」則是指受訪的公務人員對於其考試分發後的實務工作任用情形，包含職系任用、工作內容及其勝任情形。

「為用而考」即是依據用人機關需求而透過考試管道取才。本研究將藉由瞭解現職公務人員的實際任用情形與需求，檢視現行「一職系一類科」的考試類科設置原則是否能使我國環環相扣的人事制度達到「考用合一」的目標？是否能夠滿足任用階段的職務需求？現行應試科目的決定，是否能夠使考試及格者具備從事公職所需專業知識職能。希望瞭解受訪者的實際任用需求以作為研提公務人員

表 4-2 訪談對象背景一覽表

類別	代號	畢業科系 (與【一般行政職系】相關)	年資	考試類科	現任職系/職務	曾任一般職系職務	曾任職系數	訪談日期	
第 I 類	A	視覺藝術 (否)	6	一般行政	一般行政/採購	行政事務管理、採購、其他(員工訓練)	1	2014年6月18日	
	B	公共行政 (是)	19	一般行政	一般行政/其他(考試業務)	文書管理、公共關係、其他(考試業務)	2	2014年6月18日	
第 II 類	C	工業設計 (否)	18	一般行政	人事行政/任免、遷調、考績、獎懲	行政事務管理、公共關係、其他(考試業務)	2	2014年6月18日	
	D	政治 (是)	10	一般行政	人事行政/考試、法規修正	行政事務管理、文書管理、採購	2	2014年6月18日	
第 III 類	同職組類科	E	企業管理 (否)	14	人事行政	一般行政/行政事務管理、文書管理、公共關係	其他(考選制度研究、法規研擬)	2	2014年6月19日
		F	公共行政 (是)	9	社會行政	一般行政/行政事務管理、文書管理、公共關係	/行政事務管理、文書管理、公共關係	2	2014年6月17日
	不同職組類科	G ²⁷	地政 (否)	23	地政	一般行政/行政事務管理、公共關係	行政事務管理、公共關係	2	2014年6月17日
		H	財務金融 (否)	7	財稅行政	一般行政/其他(考試業務)	其他(考試業務)	2	2014年6月19日
		I	會計 (否)	26	會計審計人員	一般行政/行政事務管理、文書管理、其他(會計)	行政事務管理、文書管理、其他(會計)	2	2014年6月19日
		J	畜牧 (否)	16	畜牧	一般行政/其他(考試業務)	其他(考試業務)	4	2014年6月17日
不同職門類科	K	營建工程 (否)	13	土木工程	一般行政/採購	採購	3	2014年6月19日	

資料來源：本研究整理。

考試制度改革的建議參考。因此本研究依據前揭構念訂定分析類目如下：

一、工作經驗與考試經驗間適配情形的看法：

- (一) 【一般行政職系】的工作內涵如何？
- (二) 實務工作所需專業知識職能與考試類科、應試科目的適配情形如何？
- (三) 對【一般行政職系】職務的專業性認知如何？

²⁷ 因受訪機關無現任文書工作的代表性樣本，故本樣本改以考試院職員為替代。



(四) 勝任實務工作的方式如何？

二、對現行考試制度中考試類科與應試科目的看法：

(一) 對「一職系一類科」考試類科設計原則的看法如何？

(二) 對公務人員共同專業知識職能與應試科目的看法？

(三) 對現行考試制度的改革建議如何？

參、研究流程

本研究者先聯繫受訪者表明研究主題與目的，在徵得其同意受訪意願後，即將簡要說明與訪談題綱於預定受訪日 1 週前提供受訪者先行參閱並預為準備。訪談過程皆事先徵得受訪者同意後進行錄音以做成逐字稿紀錄。再初步將逐字稿紀錄整理為訪談紀錄初稿，送請受訪者確認並予以補充、修改紀錄，始據以進行分析工作。

第二節 工作經驗與考試經驗的適配情形

壹、【一般行政職系】的工作內涵

本研究參考熊忠勇（2010：79-87）的分類方式，將【一般行政職系】職務內涵，依照《職系說明書》及實務現況分為行政事務管理、文書管理、採購、公共關係，及其他等 5 個群組。茲分別就受訪者的實務工作經驗歸類整理如下：

一、行政事務管理

行政事務管理群組的工作內容包含事務管理、物料管理、倉庫管理、出納、財產管理等工作。受訪者 A、C、D、G、I 曾從事財產管理、公車調度管理以及出納等工作，茲擇受訪者 A、C、D 就其工作經驗內容摘述如下：

「財產管理就是財產跟物品、非消耗品上面的管理、新增，或是變賣、盤點、報廢，不動產、動產的登記。」（A-3）

「到臺北市公共汽車管理處當站務員，負責外站的公車排班、調度、管理駕駛……(略)後來又調到本處，公共汽車管理處本處就是從事文書業務……(略)像民眾建議路線的調整，或者有議員來函建議的路線調整……(略)我們會先去坐著公車出去看一下初步評估。」(C-1)

「出納就等於是管所有人的薪水，還有做過一次年終獎金，報稅的東西。因為傳藝中心常常會有一些表演節目或者一些專題演講，像哪些費用該報稅或不該報稅什麼之類的就要搞清楚。」(D-3)

二、文書管理

文書管理群組的工作內容包含通譯、文書處理、速記、打字、議事等工作。受訪者A、B、E、G、I曾從事檔案管理、資料彙整以及議事等工作，茲擇受訪者A、E、I就其工作經驗內容摘述如下：

「跟檔案管理相關，主要是文書處理後端的工作，做歸檔、編排、登錄、整理。」(A-1)

「秘書室……(略)比較偏重事務的管理、人員的聯繫，還有資料的彙整等。」(E-3)

「在秘書室做部務會議的議事工作，召開會議做紀錄，還有期日計畫表、施政計畫編列。」(I-1)

三、採購

採購群組的工作內容包含工程的定作、財物之買受、定製、承租及勞務的委任或僱傭等相關工作。受訪者A、D、K曾從事採購工作，茲擇受訪者D、K就其工作經驗內容摘述如下：

「採購等於是發包，要先寫採購文書，然後採購公告，等廠商來了之後，我們就依據程序去確定誰得標，然後得標之後就發包。就是依照法規有一個既定的程序，……(略)採購人員就是要照著那個程序去做，基本上想要採購的人會告訴你想要買什麼、給你規格，你就照著那個東西去做出採購文件，然後上網公告，

讓廠商看到，有興趣的就來投標，來投標之後你當然會做第一關把關。所謂第一關把關就是審標，看他到底合不合格這樣，他合格之後，我們才會進入所謂的採購。大部份的資格審其實很單純，採購有兩種，一種是最低標的，另外一種是擇優錄取，……（略）看那個案子適合哪一種採購方式，就照著哪種程序去走，你就是負責像類似秘書的工作，要聯絡廠商、聯絡承辦科，然後做中間所有開會的會議紀錄那些動作。」（D-1）

「業務內容主要是房屋修繕的採購業務，和其他的大宗採購業務。」（k-1）

四、公共關係

公共關係群組的工作內容包含對外關係的溝通、協調、聯繫及新聞發布等相關工作。受訪者B、F曾從事民眾答詢、協調聯繫、媒體溝通處理、賓客接待等工作，其工作經驗內容摘述如下：

「初任分發【一般行政職系】，先在秘書室負責回應民眾答詢約1個月，工作內容調整為新聞連絡」（B-1）

「【一般行政職系】是擔任秘書工作，主要工作內容是在協助長官協調、聯繫……（略）、媒體溝通處理、辦公室賓客接待。是與人互動為主的工作，無論是對機關內部或者對外機關的聯絡與應對進退，重點在於是否能夠快速、準確地掌握對方的訊息並且儘快處理、回應。……（略），或者面對民眾、媒體洽詢業務」（F-1）

五、其他

其他群組則非屬《職系說明書》所定【一般行政職系】職務內容，而是各機關視實務工作需要調配職務。受訪者A、B、D、E、H、I、J曾從事研考、考試、資訊及會計等4類業務。

（一）研考業務

受訪者A、D曾任研考業務工作主要是針對機關業務執行情形進行控管，其工作經驗內容摘述如下：

「文書研考，統整機關裡面所有的文書作業、流程、管理、稽查，……（略）區公所有規定研考有分文書研考和為民研考，為民研考就是電話訪視、禮貌測試，跟民眾接觸那類的，我的部分是文書研考，屬於針對新進同仁、舊的同仁，定期幫同仁上課，做一個行政文書工作。」（A-2）

「研考工作……（略）要定期跟文建會回報說我們目前的處理進度是怎樣或什麼狀況。每1到2個月會開一次會。那時候都要做一個彙整，……（略）哪些案子做了什麼事情，我們之前提的計畫目前管控進度到什麼程度。」（D-2）

（二）考試業務

受訪者 E、H、J 曾任的考試業務則是考選部主要職掌業務工作，包括考試相關政策、法令規章的制定與執行。茲擇受訪者 E、H 就其工作經驗內容摘述如下：

「做（按：考選）制度的研究、法規的修正。」（E-2）

「主要就是題庫建置跟臨時命題的相關業務。題庫建置主要是從確認要建哪幾個題庫，一開始會考量考試的應考人數多寡，或者性質是不是特殊，是不是需要提前建置題庫。確認哪個科目要建置後就擬定題庫建置的計畫，再找符合資格的委員，先找到召集人，再往下面找審查委員、命題委員等。命完題後就請審查委員來考選部做共同審查，然後供題給考試使用。那臨時命題的部分其實跟題庫建置差不多，只是它是在考試前大概三個月才開始做。……（略）後面考試之後有試題疑義的處理，甚至可能會有訴願跟行政訴訟的部分，就要做答辯。」（H-1）

值得注意的是，受訪者 B、C 及 D 也曾經從事「考試業務」相關工作，然而其職務是被歸為【人事行政職系】，而非【一般行政職系】。²⁸考選部主要職掌業務即辦理考試相關事項，依照《職系說明書》規定理應屬於【人事行政職系】工作範疇。關於相同業務卻有不同職系歸類方式的緣由，受訪者 B 認為可能是因為某職務工作內容同時存在有 2 種以上職系工作內涵，也可能是因為幾乎所有職系均可調任【一般行政職系】職務，進用人員彈性較大。其看法摘述如下：

²⁸ 因受訪者 B、C 和 D 所曾經辦理考試相關業務是歸類為【人事行政職系】，本文主要是在討論【一般行政職系】工作內涵，故未於本文中摘述其工作內容。

「考試司同一單位內【一般行政職系】跟【人事行政職系】兩個職系都存在，且同仁職務大致都一樣，很難劃得清楚。為什麼單位會有些人是占【一般行政職系】？我覺得那是機關對於人員使用的認定。在規劃考試的時候，需要知道人事任用是什麼情形，以及如何規劃考試制度，所以會比較偏向【人事行政職系】的工作；但是它也有【一般行政職系】的影子存在，在進行安排考試試務時，比較接近庶務工作，像是安排考場、其他考生需要的設備、溝通協調等。另外一種情形，也許是機關認為調成【一般行政職系】的缺，進用人會稍微有彈性，因為機關可能可以進【財稅行政職系】的人，先占到那個缺之後，將來看他要不要轉，所以他會把缺定位在【一般行政職系】上，讓那個位置有彈性，他才有辦法讓那些人調進來。」（B-2）

（三）資訊業務

受訪者 B 曾任資訊業務工作主要是屬於中介協調者角色，使機關內資訊單位得以滿足其他業務單位的工作需求，以進行資訊系統的規劃與修改，其工作經驗內容摘述如下：

「在資訊處轉為【一般行政職系】，立場就會變成說，因為單位裡面多是專業資訊人員，我是專業單位中非專業人員，個人覺得工作是比較類似中介的角色，就是從非專業的角度去檢視資訊專業規劃如何或是否滿足一般使用者……（略）因為專業人員可能無法完全了解其他業務使用者的需求，資訊必然是要服務組織內部的使用者，但是資訊也沒有辦法做到萬能……（略）中間就要去協調、傳達兩邊思考的模式。」（B-3）

（四）會計業務

受訪者 I 曾任會計業務工作則是因服務機關考量職務遷調、用人需求及受訪者個人權益，使其仍占原任職單位的【一般行政職系】職缺，實際從事業務內容則為另一單位（即會計室）【會計職系】工作，並非屬於【一般行政職系】職務，其工作經驗內容摘述如下：

「他們把我從秘書室調回去不能把我降調，但會計室又沒有缺，所以我沒有

轉回【會計職系】，就是占秘書室【一般行政職系】的科長缺，但是做會計室科長的工作，綜理整個會計室的業務，包括編預算、覆核、開會」(I-2)

綜結各群組業務內容來看，行政事務管理、文書管理、採購、公共關係等 4 個群組的工作內容符合《職系說明書》所定【一般行政職系】職務內容。但其他群組的工作內容則非屬《職系說明書》所定【一般行政職系】職務內容。「研考業務」部份內容屬於行政事務管理群組，然其中仍包括有提供員工訓練的業務，依照《職系說明書》所定訓練工作應屬於【人事行政職系】職務內容。「考試業務」是配合機關職掌業務需要而設，因業務內容難以劃清職系歸屬，而產生從事相同業務工作內容卻有不同職系歸屬的情況。「資訊業務」則為受訪者 B 擔任機關內資訊單位與業務需求間的中介協調者，以利資訊服務滿足業務單位需求，其職務雖隸屬於資訊管理處，但其實質職務內容難以依照《職系說明書》所定任何職系而逕予歸類為【一般行政職系】。「會計業務」則只是為了維護受訪者 I 的個人權益而以占缺借調的方式，使其實際從事【會計職系】職務，而與《職系說明書》所定【一般行政職系】職務內容完全不同。

從其他群組的職系分類實務情形來看，實際工作內容與《職系說明書》所定內容存有落差。前揭從事資訊業務的職務有難以歸屬職系的情形，從事考試、研考業務的職務則有歸屬 2 個以上職系的情形，從事會計業務的職務則完全歸屬於不同職系。從職系認定混亂的情形來看，現行分類細雜的職系制度確實有檢討予以整併的必要。

貳、實務工作所需專業知識職能與考試類科、應試科目的適配情形

一、一般行政類科應試科目與一般行政職系工作內容的適配情形

本研究受訪者均曾有從事【一般行政職系】的工作經驗，因此請其就親身工作經驗檢視現行一般行政類科的應試科目與工作所需專業知識職能間的適配情

形，並就現行應試科目與應考而未考的專業知識與技術²⁹職能提出其看法。



(一) 現行應試科目與工作所需專業知識職能的適配情形

1. 普通科目

(1) 國文

11名受訪者中有10人認為有考國文科目的必要，僅有受訪者E認為沒有考國文的必要。綜整而言，多數受訪者認為國文為工作應用的重要基礎知識，應列為必考的應試科目，其中公文部分尤其重要。茲擇受訪者A、B、C、D的看法摘述如下：

「國文……（略）我覺得倒是蠻重要的，工作上最常運用到的應該就是公文，公文反而是必要科目」（A-4）

「語文使用（此指本國文）能力是你的生存工具……（略）不是所有的專業科目都需要寫長篇文字論述，特別是科技類的專業知識，很多都是外文導向，很多只是流程，它不需要像社會科學一樣做文字論述，你就會發覺有些東西非常跳躍，有時文字表達不順暢也可以被理解。」（B-4）

「我覺得國文……（略）是非常需要考的科目，這是公務人員必須具備的基本知識。」（C-2）

「我覺得一個公務人員，如果國文不好，公文寫不好，我覺得那真的就慘了，根本不能當公務人員。我還蠻支持，甚至我覺得作文不一定要考，但是公文一定要考。」（D-8）

僅有受訪者E認為國文科目沒有考試的必要。其曾應試科目有列考國文科目，但其認為國文是屬於基本的語言能力，且公文可以待工作中訓練即可，並以專技人員考試未列考國文為例，認為國文與工作所需專業知識職能沒有關聯。其看法摘述如下：

「國文我覺得真的是很奇怪的一個科目，我覺得國文根本不要去準備，因

²⁹ 現行高考三級一般行政類科僅採筆試考試方式，因此本研究僅限於探討現行考試制度能否評量職務所需專業知識職能。又因本研究有部分受訪者提出建議增加列考電腦技能、速記等技術職能，爰仍列入討論。

為準備了也沒什麼意義，那本來就是一個基本的語文能力。國文也不是一時片刻可以學好。公文說實在，考的只是格式，……（略）其實國文是你進入公共體系之後可以訓練出來的。……（略）考上之後再培養寫作能力，每個人的程度、寫作能力本來就是不一樣。像專技人員考試很多類科就把國文科拿掉，因為要集中焦點在專業科目，國文是我們國家的語文……（略）就像國外的專技人員考試也不會考比如說英文。現在是因為公務人員考試，至少要有基本的語文能力，所以才考，但我覺得國文跟專業部分比較沒有連結」（E-7）

(2)法學知識與英文

11名受訪者中有10人認為法學知識與英文為必須考的應試科目，受訪者J則未予表態。綜整而言，多數認為法學知識是屬於認識國家根本精神、政府體制，以及基本法律概念等基礎知識。至於英文的部分，雖然大多數受訪者工作上應用情形不多，但仍認為應具有基礎的英文程度以利蒐集資料或與外國人應對；對於目前的英文占分比重認為妥適。茲擇受訪者B、C、D及E的看法摘述如下：

「如果你要考公務員的話，一個國家的憲政體制，你必然要知道，就像美國的公務員考試一樣（美國所有法律、涉及到政府組織，或是取向、利益，都是要去對照憲法及修正案條文的立法精神，你要去翻當時所根據的憲政思想）。個人認為，憲政思想是一個國家的根本精神，政府體制要反映出國家的價值取向，所以憲法一定要考，因為政府的行政作為，基本價值的架構就是憲法。另外，法學知識跟憲法一樣。……（略）知道基本的法律概念，什麼叫比例原則、什麼叫法律保留，一般裡面還是會有法規的原理原則」（B-5）

「英文應該是偶爾會用到。大部分的公務沒有碰到什麼英文。除非偶爾譬如需要寫報告，或者像我們寫考選論壇，那些就會用到英文查一些參考資料，或者寫部史、報告之類的也會用到英文，不然工作上一般幾乎用不到。……（略）從實際的作業層級來看，英文大概有初級程度就夠，中低階的工作不需要用到很多的英文，那可能高階的工作就會需要。」（C-3）

「法學知識……（略）一定重要，因為那些法的位階，當然重要。英文的話我是覺得把它擺在『法學知識與英文』ok，但是專考英文我就覺得不ok，……（略）絕大部分的公務人員是用不到英文……（略）英文當然是一個常識，但對大部分的公務人員來說其實不是一個專業科目。」（D-10）

「法學知識裡的中華民國憲法、法學緒論跟英文，……（略）需要有那些基本概念，像你還是會用到憲法那些，因為當你寫研究報告的時候，引經據典的時候就要從憲法的法源開始。就像規劃司有去申請大法官解釋，後來打贏了，要寫那些東西的時候你都要從源頭開始講起，所以基本上的概念還是有幫助。因為做研究的關係，英文在規劃司會有用到的機會，所以基本上要會一點，不用說很強，但還是要有一點概念。」（E-5）

2.專業科目

(1)行政法

11名受訪者中有10人認為本科目為必須考的應試科目，僅受訪者I認為沒有考此科目的必要。10名受訪者均認為行政法是公務人員執行業務所必須具備的專業知識。其中值得注意的是應試科目未列考行政法且非畢業於相關科系的受訪者G、H、J、K，因均有對政府機關外部人士接觸的機會，諸如採購案招標、考選法規擬定、行政訴訟案件處理、地政業務執行、稅捐業務稽查、農產品廠商管理、水溝工程執行管理等，其執行業務均須應用行政法知識，因此其皆特別強調公務人員考試有列考行政法的必要。茲擇定受訪者D、E、G及H的看法摘述如下：

「行政法對我來說它是比較實用的知識。不管在【一般行政職系】或【人事行政職系】。因為最基礎的法制作業一定要依據行政法的程序去做。像我們發給應考人的通知或函，很多都涉及到行政處分，那當然一定要照著規定，像是教示條款之類的就是很實用的東西。像行政訴訟的程序，訴願、訴訟怎麼進行，怎麼走不會違法。」（D-6）

「行政法對我來說是有用的，因為行政法是一個顯學，……（略）在公務

機關裡面就會有運用的機會，所以在規劃司的工作是有用到行政法及法學基本概念。」(E-4)

「若是業務與民眾有接觸的話，行政法應該還蠻必要的。」(G-1)

「一般公務員應該都要考行政法的部分。那是我一開始當公務員的時候覺得很欠缺的一塊，要自己努力去補強。我覺得法學知識這個通識科目考得不夠。」(H-3)

受訪者I認為不需要考行政法，其曾應試科目未有行政法，且非畢業於相關科系。相較於前揭應試科目未有此科且非相關科系畢業的同樣背景受訪者來看，本研究認為受訪者I與其他受訪者間的認知差異可能來自於其所任職務均為內部幕僚工作，未與外部人士有業務往來，而未曾有需應用行政法專業知識的工作經驗。茲摘述其看法如下：

「行政法這一塊好像一直沒有用到。……(略)以我【一般行政職系】的工作來講覺得沒有那麼直接相關。」(I-4)

(2)行政學

11名受訪者中有7人認為本科目為必須考的應試科目，受訪者D認為可考可不考，受訪者K認為不需要考，受訪者C與J則未予表態。多數受訪者認為行政學有助於個人適應公務環境，了解政府的組織與運作、管理。其中均畢業於相關系所(按：公共行政系)的受訪者B與F認為行政學與公共管理可併為一個考科，但同樣畢業於相關系所的受訪者D(按：政治系)則認為不一定要考行政學。茲擇定受訪者B、D、F及I的看法摘述如下：

「行政學……(略)我會覺得有用是學科中跟政府組織跟運作、取向很密切，所以，個人認同行政學……(略)行政學講的就是公共行政管理。」(B-7)

「我覺得像行政學比較類似像一種內化的知識，對我們來說懂得行政學是有幫助於我們比較快去適應整個公務體系的环境，……(略)可以增加你快速去瞭解一個公務體系，行政機關運作的東西。」(D-4)

「行政學跟公共管理其實講的東西很像，主要是在講行政運作的制度、管

理方式等，對於我們當公務人員來說或許需要這樣的背景知識，可以讓我們在執行業務上的流程、品質、時效等管理控制有潛移默化的概念，但這兩科或許可以併成一科考就好，不需要分成兩科考。」(F-7)

「行政學裡面講到行政溝通、危機管理、衝突管理這些，我覺得【一般行政職系】的工作比較應該要這一些基礎知識」(I-3)

認為不需要考行政學的受訪者K，其曾應試科目未列考行政學，且其非畢業於相關科系畢業（按：營建工程系），經其審視行政學的命題大綱後，認為行政學在實際執行【一般行政職系】職務上的應用不高，而認為沒有列考的必要。茲摘述其看法如下：

「行政學……(略)好像是一個學說，可是實際上我們是屬於執行的層面。」(k-4)

(3)政治學

11名受訪者中僅有2人認為政治學為必須考的應試科目，1人認為可考可不考，7人認為不需要考，1人未予表態。綜整而言，認為本科目有考試必要者為受訪者B與F，該二人皆畢業於均相關科系（按：公共行政系），其看法皆認為政治學屬於背景知識，能夠讓公務人員了解公部門的價值取向、政治架構、國家的角色與意識形態等，且均認為政治學的占分比例可以減少。其看法摘述如下：

「政治學是發展非常久遠的社會科學，……(略)包括整個公部門的取向、價值，是有存在的價值。……(略)它讓你討論價值取向，從倫理學、價值，來看憲政規範，國家的整個發展，或是一些行政措施，其實這個就是，你的政治架構為什麼要採這個，你的自然政治為什麼要採這個，你的民主政治走什麼模型，你為什麼要走總統制、不走內閣制？……(略)感覺直接運用的話，工作上實際運用的程度也很低，甚至都不會用到，但是，假設你今天在立法院、行政院做幕僚，今天要推一個選舉制度，你的依據是什麼？當然是政治學的基本知識。」(B-6)

「政治學的部分其實也是一種背景知識，雖然跟工作沒有很直接的相關，但或許可以讓我們對國家的角色、意識形態、權利義務等等有一些瞭解，但我覺得也可以不用特別列考。」(F-8)

綜整7名認為不需考政治學的受訪者看法，大多數認為本科目屬於理論層面的知識，就實際從事【一般行政職系】職務幾乎沒有可應用之處，較高層級的公務人員較有應用政治學的機會。其中值得注意的受訪者D畢業於關科系（按：政治系）且其曾應試政治學，其看法亦認為政治學對於承辦人員階級的公務工作應用不大。茲擇定受訪者A、D、J的看法摘述如下：

「政治學的知識大多屬於理論層面，就【一般行政職系】職務而言幾乎沒有可應用之處。考試結束後進入職場，很容易就會遺忘，也沒有機會再研讀。」(A-6)

「現階段來說，政治學或者是公共政策是對我來說助益最小。……（略）我們剛考試進來一定是從承辦人員做起。像政治學講的一些政策產出，或選舉，或政府體制的東西，說真的跟承辦人的關係真的不大。可能你要到司長那個等級，簡任官的等級，這個東西的關係就很大。因為他要做決策，或要做一些動作的時候，也許這些政治學的理论才會比較實用。」(D-11)

「政治學看起來可能不需要吧！假如你是去做出納，你要知道這些幹嘛。可是你不可能永久在出納一直做，所以你可能會換到別地方的時候那些是不是有幫助？但問題是，那麼久以前的東西，對你現在有幫助嗎？」(J-3)

(4)公共政策

11名受訪者中有5人認為公共政策為必須考的應試科目，2人認為可考可不考，4人認為不需要考。綜整認為有考試必要的受訪者認為，公共政策對於了解政府組織的運作過程有所助益，其中受訪者B與J認為本科目占分比重可以再調降或與行政學合併為一考科。茲擇定均為相關科系畢業（按：公共行政系）的受訪者B及F的看法摘述如下：

「我會覺得有用是學科中跟政府組織跟運作、取向很密切，所以，個人認

同……（略）公共政策」（B-7）

「公共政策這科我覺得也有需要，整個政策的流程從制定、執行、檢討，其實各政府機關或公務人員都會在這流程上。中央政府制定，交給下級機關或者地方政府去執行，然後執行的機關再負責檢討、評估，然後回饋給制定政策的中央政府機關參考是不是有改革的必要。」（F-9）

認為不需考公共政策的4名受訪者則認為【一般行政職系】職務較少涵括政策規劃工作，在其實務工作應用性上不高。茲擇定均為一般行政類科考試及格且均有應考公共政策的受訪者C及D（按：為相關科系政治系畢業）看法摘述如下：

「我覺得基本上是根本用不到。……（略）公共政策是你要規劃比較政策方面的可能才會用到。……（略）我覺得不管是在【一般行政職系】或者是【人事行政職系】都用不到。」（C-4）

「現階段來說，政治學或者是公共政策是對我來說助益最小。……（略）我們剛考試進來一定是從承辦人員做起。……（略）因為公共政策在講的東西就是我們要怎麼去解決公共問題，做決策或什麼過程，或者理論之類的東西。」（D-11）

(5)民法總則與刑法總則

無論是否畢業於相關系所，或是否曾經應試本科目，全部11名受訪者均認為民法總則與刑法總則為必須考的應試科目。綜整而言，所有受訪者均認為此科目為公務人員必備的基礎專業知識，與民眾或廠商有業務往來時尤其須應用民法規定。茲擇定受訪者D、F及J的看法摘述如下：

「民法總則跟刑法總則的領域，好像只有做採購的時候可能會碰到。……（略）處理一些採購案件的時候，你更能夠去掌握那個法制的界線在什麼地方，然後你可以維護機關的權益，也避免侵犯廠商的權益。它其實就是提醒我們有這麼一件事情，你可能一個動作沒做好，對於廠商就是個侵權行為。但是你說它真的實際用在你的工作上面，好像也沒有。所以我覺得它也是一個類似內化

的行為。算是當公務員應該要有的基礎知識。」(D-5)

「民法總則跟刑法總則我覺得也蠻需要的，因為公務人員跟民眾或者廠商的接觸關係，不只限於行政法的範圍，有時候像是要辦採購或者公有財產管理遇到侵占問題，這就會涉及民法。」(F-6)

「就以前做農業行政農業技術職系的工作來講，如果你懂民法跟刑法，在處理一些業務上確實會比較有幫助，因為我們在台北市政府做農業行政……(略)是在管商業行為。」(J-2)

(6)公共管理

11人中有6人認為本科目為必須考的應試科目，受訪者G認為可考可不考，4人認為不需要考。綜整認為有考試必要的5名受訪者看法，認為公共管理算是比較實用知識，可以透過管理學的理论來提昇公共行政的效率或效能，可以應用在工作上。其中受訪者F及J認為本科目占分比重可以再調降。茲擇定受訪者D及E的看法摘述如下：

「公共管理我也覺得它算是比較實用知識，……(略)在公共行政領域我怎麼透過管理學的技巧或理論來提昇公共行政的效率或效能，……(略)有些東西我們也都內化，像品質管理、標竿學習這種東西，每個單位都有在做」(D-7)

「我覺得【一般行政職系】也許是配合大學公共行政系的考試科目。……(略)因為你進入公部門，也許必須要瞭解。至於公共管理也是」(E-6)

綜整認為本科目沒有考試必要的4名受訪者看法，認為公共管理屬於理論性質，無法應用在工作上。其中值得注意的是受訪者A、B、C均為一般行政類科考試及格且皆有列考本科目。茲擇定受訪者C和I看法摘述如下：

「我覺得基本上是根本用不到。……(略)公共管理更是跟我們實際上的工作需求應用根本沒什麼關係。比如說公共管理提到什麼學派之類的，我覺得不管是在【一般行政職系】或者是【人事行政職系】都用不到。」(C-4)

「公共管理，以我【一般行政職系】的工作來講覺得沒有那麼直接相關。」(I-4)

(二) 應考而現行應試科目未考的工作所需專業知識和技能職能

11 名曾任【一般行政職系】職務的受訪者中，有 5 名受訪者認為現行一般行政類科應試科目不足以使其具備足夠的專業知能以勝任工作，而有建議增加列考專業知識的看法，包括政府採購法、人事行政法規、測驗與評量學、法制作業知識、電腦應用技能、國家財政。其中受訪者 F 則就其應試科目考試經驗，認為應加考研究法及社會學。

1. 因工作需要而認為有需加考的應試科目

(1) 政府採購法

本受訪對象 11 人中有 5 人認為應該加考政府採購法，其中受訪者 A、D、K 具有採購經驗，受訪者 C 及 F 則沒有。綜整此 5 位受訪者的看法認為因現行應試科目未列考政府採購法，而多數【一般行政職系】職務承辦採購業務的機率頗高，且採購涉及利益不小，故認為應先具備此專業知識後再行承辦業務，對公務人員自身較有保障。受訪者 A 與 D 均表示其在未取得政府採購法訓練課程合格證之前，承辦採購業務的壓力相當沉重。茲擇定受訪者 A 和 F 看法摘述如下：

「【一般行政職系】大部分都會做採購，但是我們考公務人員考試的時候，在一般行政類科反而沒有把政府採購法放在考試科目裡面，所以變成你進到公部門裡面之後要另外再修政府採購法。像我來之後就被告知要做採購，但是我沒有採購背景的話，就必須要先去參加研習 70 小時的政府採購法課程，那時候就是邊上課、邊做採購，就覺得很惶恐、很可怕。我覺得如果要做【一般行政職系】採購工作的話，這門科目應該要放進原來一般行政類科必考的科目，要認識，因為其實採購法還蠻深的，這樣對你未來的業務應該會有幫助。……(略)我覺得【一般行政職系】做採購的機率非常大，反而有這個必要性。」(A-7)

「我覺得不管有沒有承辦採購業務，每個類科都應該都要加考政府採購法。因為平常我們都要經手一些大大小小的請購案件，有一些金額比較小的就只要填電子申請單。但是像我承辦出國案件的時候，金額動輒幾十萬，甚至百萬，採購單位會要我們寫招標規格，問我們要用什麼方式招標。老實說因為對

政府採購制度不了解，我們也只能看以前的經驗怎麼做，聽採購人員的建議照著做，自己看採購法又不甚了解，簽出去的案子又常會一再被採購或會計或甚至政風單位退文，他們也不會在會辦公文時加註意見，因為他們不想擔責任，只會口頭建議你要怎麼修改然後退回去讓你重寫，但是事實上到底怎麼做才合法，老實說我也不是那麼肯定。所以我會覺得如果有考政府採購法的話，這樣大家都懂規定比較有保障。」（F-5）

無採購經驗的受訪者G和I則有不同看法，綜整其看法認為應視工作需要再在職進修的方式學習相關法規，不適合將政府採購法放在一般行政類科的應試科目。茲摘述其看法如下：

「【一般行政職系】的工作，通常在每個機關應該都屬於事務性質，可是仍有其相關法規需要去學習，像總務科必備的採購法，但這個可以透過在職進修去學習，並不適合放在一般行政類科之應試科目。」（G-2）

「【一般行政職系】的工作沒有辦法準備好，因為它要的東西會因為單位跟工作內容不一樣，變成要到這位置以後再去學習、再加強，譬如說去做採購就要趕快再學採購法或相關的。」（I-5）

(2) 人事行政法規、測驗與評量學

同樣均為經過一般行政類科考試及格的受訪者C與D，因其曾經承辦考試相關業務，而建議加考此專業知識科目。茲摘述其看法如下：

「在考選部的業務，可能會需要用到一些人事行政的法律、法規。因為考試制度、考試規則一定會碰到人事制度。專技考試的話也會有一點相關，因為專技人員是跟公務人員是可以轉調，所以大概也需要瞭解一些，但我覺得可以不需要了解太深。」（C-5）

「做考選那些工作來說的話，類似像測驗與評量這樣的學問，其實就可以考。……（略）我們就是在做測驗的東西，怎麼樣的評量有效益？」（D-12）

然而，同樣有承辦考試相關業務的受訪者B、E、H及J則未對於一般行政類科應試科目是否應增加列考此相關科目表示看法。



(3)法制作業知識

受訪者G因曾經有訂定行政規則工作經驗，故認為瞭解法制作業有實務上的必要。茲摘述其看法如下：

「【一般行政職系】職務，有時會有相關行政規則要訂定，所以應該要瞭解法制作業，這在實務上有其必要」（G-3）

(4)電腦應用技能

因受訪者J認為其工作需常使用諸如office的word、excel、access的電腦應用程式，故認為應加考此專業技能。茲摘述其看法如下：

「就我現在【一般行政職系】的工作來講，我們可能應該要考電腦應用程式的使用，像是office的word、excel、access。」（J-4）

受訪者B、C、D、F、G亦認為電腦應用程式的使用為現行公務人員必備的專業技能。其中受訪者B、C、G則認為基本的電腦應用專業技能現今均已由教育端培訓完成，應不需列為應試科目。

(5)國家財政知識

受訪者K因其工作需要編列預算，故認為應加考有關預算的國家財政專業知識。茲摘述其看法如下：

「我覺得應該要再加考的是政府預算，……（略）譬如預算要怎麼分配，我們需要跟會計打交道的部分我沒有辦法知道會計到底要我寫什麼東西。……

（略）我覺得做【一般行政職系】職務，應該要考一點有關預算的國家財政，知道政府預算編列的過程。譬如每年三月要編下一年度的公務預算。所以三月之前要先粗估今年要做哪些修繕、明年要做哪些修繕，先列出來。要知道它有一個期程是什麼。」（k-5）

2.因考試經驗而認為有需加考的應試科目—社會研究法與社會學

受訪者F因其工作曾蒐集資料及撰寫業務報告，認為其應試科目中的社會研究法對於其工作有所助益，故認為有加考的需要。另鑑於近年社會運動頻繁，其認為政府應了解其應試科目中的社會學，以了解社會的聲音、服務人民。茲

摘述其看法如下：

「社會研究法對我工作也有一些幫助，因為我在做國外考察業務或者是蒐集國外資料的時候，其實有一些研究法的概念對於在蒐集資料是蠻有幫助的。……（略）我覺得對於了解社會制度是有需要的，像是社會階層、社會運動、意識形態等，因為政府要服務的對象就是廣大的民眾，我們站在政府這方是應該要知道一些民眾的事務，尤其這幾年社會運動頻繁，政府應該要知道民眾在做什麼，他們對於政府或者政策議題的訴求是什麼，有一些社會學的知識或許可以讓公務人員跟政府能夠知己知彼，去了解社會的聲音。」（F-4）

（三）小結分析

檢視現行一般行政類科應科目與【一般行政職系】職務間的適配情形，綜整11名曾任【一般行政職系】職務的受訪者看法，就現行應試科目觀之，超過半數的受訪者認為民法總則與刑法總則、國文、法學知識與英文、行政法及行政學可以應用在其【一般行政職系】職務，而有高度適配性。而未過半數的5名受訪者認為公共政策與公共管理得以應用在其【一般行政職系】職務，政治學則僅有2名受訪者認為與其【一般行政職系】職務所需專業職能有相關，但建議不需要單獨列考一科。

另綜結5名受訪者認為應加考的應試科目共有政府採購法、人事行政法規、測驗與評量學、法制作業知識、電腦應用技能。其中人事行政法規、測驗與評量學、法制作業知識、國家財政等應試科目，並非所有從事相同業務的受訪者均認為應加列考，因此增加列考的必要性並不高，或許可從做中學或在職進修、訓練等方式加強補足。部分受訪者認為電腦應用是必要的工作所需技能，但考量現行教育端業已培訓此技能，應無需列考。社會研究法與社會學為受訪者因其考試經驗而認為有需加考的應試科目，惟研究對象中僅1名受訪者曾應試此2科目，是否有增列為共同普通科目的必要性，或許可以參考。

而政府採購法雖未過半數受訪者認為應加列考，受訪者中曾有採購工作經驗的3名受訪者均認為應加列考，而認為應該加考本科目者計有5人。綜整受

表 4-3 受訪者對一般行政類科應試科目的看法一覽表

類別	代號	畢業科系	考試類科	曾任【一般行政職系】職務	一般行政類科現行應試科目								應加考科目	
					國文	法學知識 與英文	行政法	行政學	政治學	公共政策	民法總則與 刑法總則	公共管理		
第 I 類	A	視覺藝術	一般行政	行政事務管理、採購、其他(員工訓練)	O	O	O	O	X	△	O	X	政府採購法	
	B	公共行政	一般行政	文書管理、公共關係、其他(考試業務)	O	O(憲法)	O	O(可併政治學或公共政策)	O(可併行政學)	O(可併行政學)	O	X		
第 II 類	C	工業設計	一般行政	行政事務管理、公共關係、其他(考試業務) ³⁰	O	O	O		X	X	O	X	政府採購法、人事行政法規	
	D	政治	一般行政	行政事務管理、文書管理、採購 ³¹	O	O	O	△	X	X	O	O	政府採購法、測驗與評量學	
第 III 類	同職組	E	企業管理	人事行政	其他:考選制度研究、法規研擬	X	O	O	O	X	O	O		
		F	公共行政	社會行政	行政事務管理、文書管理、公共關係	O	O	O	O(可併公共管理)	O(可併法學知識)	O	O	O(可併行政學)	政府採購法、研究法、社會學
	不同職組	G	地政	地政	行政事務管理、公共關係	O	O	O	O	△	△	O	△	
		H	財務金融	財稅行政	其他:考試業務	O	O	O	O	X	O	O	O	
		I	會計	會計審計人員	行政事務管理、文書管理、其他:會計	O	O(英文)	X	O		X	O	X	
	不同職門	J	畜牧	畜牧	其他:考試業務	O		O		X	O(比重降低)	O	O(比重降低)	
K		營建工程	土木工程	採購	O	O	O	X	X	X	O	O	政府採購法	

說明：O 代表應考；△代表可考可不考；X 代表不須考；空格者為無意見。灰底欄位為受訪者應試科目（含部分應試科目）

資料來源：本研究整理。

³⁰ 現任職系為人事行政，業務內容為任免、遷調、考績、獎懲。

³¹ 現任職系為人事行政，業務內容為考試業務承辦。

訪者的看法認為因現行應試科目未列考政府採購法，而多數【一般行政職系】職務承辦採購業務的機率頗高，且採購涉及利益不小，故認為應先具備此專業知識後再行承辦業務，對公務人員自身較有保障。受訪者 A 與 D 均表示其在未取得政府採購法訓練課程合格證之前，承辦採購業務的壓力相當沉重。考量採購業務所涉利益與業務壓力恐較【一般行政職系】其他工作大，或可考慮將政府採購法納入應試內容，以使公務人員得以具備基礎的採購知識。抑或以規定必須經過政府採購法專業訓練並取得合格證明後，始得執行採購業務，亦不失為可行措施。

二、其他考試類科、應試科目與分發工作內容的適配情形

我國公務人員考試制度是採取「一職系一類科」的設計原則，在此原則下的職系任用模式為通過特定類科考試及格之後，即可取得該職系的任用資格。惟就本研究 11 名受訪者的考試經驗與任用經驗來看，並非全部受訪者均照著前揭分發、任用模式取得職系任用資格。而部分受訪者是照著此模式分發、任用，然而其應試科目所篩選的專業知識職能是否與其後續職系、職務變動有所適配，亦為本研究所欲關心的議題。

（一）未曾任職與考試類科相同職系工作經驗者

本研究中有 3 名受訪者的考試分發職系與原先考試類科不同。受訪者 C、E 及 F 所報考的考試類科分別為一般行政、人事行政與社會行政，而其所分發的職系均與原先考試類科是相同職組下的職系，分別為【人事行政職系】、【一般行政職系】與【人事行政職系】。因同職組下各職系可以互相轉調，而使得該等人員自始未曾分發任用至其當初所選的考試類科與職系。除了與原先工作期待有所落差之外，受訪者 E 則認為原先的應試科目雖然和一般行政類科均列考行政法和行政學，但仍不足以使其勝任【人事行政職系】工作項下的行政訴訟業務。受訪者 F 則認為其原先應試科目中的共同普通科目及部分專業科目有助於勝任不同職系的工作。茲摘述其考試分發與任用經驗如下：

表 4-4 未曾任職與考試類科相同職系工作經驗受訪者一覽表

受訪者代號	考試及格類科	分發職系 / 調任職系
C	一般行政	人事行政職系 / 人事行政職系
E	人事行政	一般行政職系 / 一般行政職系
F	社會行政	人事行政職系 / 一般行政職系

資料來源：本研究整理。

1. 【一般行政類科考試及格；分發、調任人事行政職系】³²

「我考一般行政類科，做【人事行政職系】的工作，剛開始面臨的問題就是，打訴願這一塊會碰到很大的心理障礙或者恐懼。因為完全不瞭解訴願，然後又要跟人家打官司，又很怕敗訴。……（略）考一般行政類科的，大概不太會使用那些打訴願、行政訴訟的法律用語，會覺得很可怕。不知道到底要怎麼寫。因為一般行政類科考的行政法、行政學，不會像法律系清楚地教所謂的三段論法，要怎麼去處理。」（C-7）

2. 【人事行政類科考試及格；分發、調任一般行政職系】

「選考人事行政類科是因為我覺得相關應試科目好像可以自己念。之前考進國營事業，第一個工作就是人事，……（略）所有任免、考核這些工作都是真正的人事工作。……（略）結果沒想到進來做的跟人事行政完全沒有關係。本來預期進來後的工作應該不會太陌生，至少還有點概念知道在做什麼，結果沒想到完全沒有搭上任何一點邊。」（E-1）

3. 【社會行政類科考試及格；分發人事行政職系、調任一般行政職系】

「中華民國憲法、法學緒論、英文、社會政策與社會立法、社會研究法、行政法、國文這些科目，或多或少還是對【人事行政職系】或者【一般行政職系】的工作有些幫助」（F-2）

綜結而言，此 3 名受訪者自始分發的任用職系即與其考試類科不同。雖是因

³² 受訪者 C 曾任【一般行政職系】工作經驗是其普通考試分發的工作。本研究因限定討論高考三級考試的應試科目內容，因此僅以其高考三級考試及格後所任職系為討論範圍。

同職組下各職系可以互相轉調而有此分發結果，但迄今其皆仍未曾分發任用至其當初所選的考試類科與職系，然而其大致尚能勝任與原先考試類科不同的其他職系工作。在其經驗來看，工作分發情形並未如「一職系一類科」制度僅得分發其原先考試類科，而是可直接轉調同職組其他職系的工作。在分發、任用彈性很大的情況之下，我國公務人員考試類科的設計或許可以考慮改採以「一職組一類科」的考試方式，以節省試務成本，同時也能降低考試與任用階段的制度落差。

(二) 曾任與考試類科相同職系工作經驗且有調任【一般行政職系】職務經驗者

本研究 11 名受訪者中有 5 名是經過一般行政以外的考試類科及格，並曾分發任用各該職系。受訪者 G、H、I、J 及 K 所參與的考試類科分別為地政、財稅行政、會計審計人員、畜牧及土木工程等 5 類科，其所分發的職系均與原先考試類科相同，且均認為其參與考試類科的應試科目與分發的職系工作所需專業知能間的適配性相當吻合。其中僅受訪者 J 認為初任分發工作為研究性質，不需寫公文而當時認為沒有考公文的必要，惟在後來轉調其他職系工作後則認為有列考公文的必要性。此類受訪者亦均有調任職系的工作經驗，皆認為其原先應試科目有助於勝任調任其他職系的工作。未能勝任之處仍可藉由做中學的方式漸進地勝任。茲摘述其考試分發與任用經驗如下：

表 4-5 曾任與考試類科相同職系且有調任【一般行政職系】受訪者一覽表

受訪者代號	考試及格類科	分發職系 / 調任職系
G	地政	地政職系 / 一般行政職系
H	財稅行政	財稅行政職系 / 一般行政職系
I	會計審計人員	會計職系 / 一般行政職系
J	畜牧	畜牧技術職系 / 農業技術、農業行政、一般行政職系
K	土木工程	土木工程職系 / 經建行政、一般行政職系

資料來源：本研究整理。

1. 【地政類科考試及格；分發地政職系，調任一般行政職系】

「我從地政職系轉【一般行政職系】，是因為當時院裏經管土地及眷舍面臨管理上問題，雖然跟我所學也非直接相關，但相較其他【一般行政職系】同仁而言，會較能瞭解其間之法律關係，尤其涉及到土地占用等問題，需要去鑑界以瞭解它的實際位置，及有沒有登記之類的，例如院裏有些早期宿舍，在購買土地後並未辦理土地所有權買賣登記，之後在上面蓋建物，從而衍生出一些產權的糾紛，因為我的地政職系背景，讓我相較於其他同仁更容易去瞭解……（略）。至於像總務、出納或者是現在的文書工作，就只能靠做中學了。」（G-5）

2. 【財稅行政類科考試及格；分發財稅行政職系，調任一般行政職系】

「我覺得【財稅行政職系】的應試專業科目跟它工作應用的相關程度算是蠻高的。工作上面一定會用到稅務法規、會計學。即使你一進去基層就會用到這些，甚至民法。這三個科目都很基本一定會用到。但是如果你到中央的單位去擬定財稅政策的時候，你可能會用到的就是經濟學、財政學跟租稅各論這幾科，所以我覺得它的專業科目跟日後要做的工作相關性是很高的，都還蠻必要的。」（H-2）

3. 【會計審計人員類科考試及格；分發會計職系，調任一般行政職系】

「出納的工作雖然各機關不一樣，有些放在總務單位、有些放在秘書處單位。但事實上出納的工作跟會計所學的背景我覺得非常有相關。……（略）雖然出納是【一般行政職系】，但是它是【一般行政職系】職務裡面我覺得比較特別的，它需要會計相關背景比較好。……（略）要懂會計科目才知道要怎麼去執行。因為會計科目不光是收什麼付什麼，還有一些轉帳、沖轉、分錄……（略）當然不用像會計那麼專業，但要有基本概念。」（I-6）

4. 【畜牧類科考試及格；分發畜牧技術職系，調任農業技術、農業行政、一般行政職系】

「（按：在畜產試驗所做研究工作）絕對是一定要有那個背景才能去做研

究的工作，當時考試的專業科目跟工作內容相關的度很高。其他像是我是在市政府做農業技術還有農業行政這兩個職系，主管的業務基本上是有脫離我學的範圍，當然是會有一些助益。考試科目跟工作是有相關聯的。我第一個工作是在做研究，我會覺得考公文要幹嘛？工作跟我一點關係都沒有，可是我到市政府去管農業行政的話，那可能考公文就對我有用。」(J-1)

5.【土木工程類科考試及格；分發土木工程職系，調任經建行政、一般行政職系】

「經建行政職系的工作跟土木工程的考試科目完全沒關。但國文還是需要、英文也要，憲法跟法緒跟其他科目都跟經建行政職系的工作完全沒有相關。我現在做房屋修繕採購的話，其實還是必須有土木工程的知識，可是別的單位考一般行政類科的人如果做採購的話應該就沒有土木工程的背景。」

(k-2)

綜結而言，此 5 名受訪者的考試分發及職系轉任經驗來看，其考試類科應試科目與分發後的工作內容間的適配程度相當高，且其應試科目與在校所學科系所學相關性很高。對於勝任後續轉任其他職系的工作，亦有相當程度的幫助。受訪者 G、H 及 I 的考試類科與職系雖也為行政職門下的職系，應試資格亦無限定特定科系所畢業方得應考，惟相關科系所畢業仍有助於其通過應試科目並勝任其工作。此 5 名受訪者所應試科目除了共同普通科目與一般行政類科相同之外，其餘專業科目均完全不同，然其皆可勝任後續轉調【一般行政職系】職務，雖未經一般行政類科考試及格，仍可藉由做中學、請教同事、自我進修等方式勝任。由此可見，應有檢討【一般行政職系】是否有需獨立設置考試類科與職系的必要。

叁、對【一般行政職系】職務的專業性認知

承前可知，【一般行政職系】公務人員的任用資格除了來自一般行政類科考試及格分發之外，也可以藉由職系調任的方式擔任該職系的工作。本段則以「【一般行政職系】職務的專業性」作為探討焦點。

本研究 11 名受訪者中有 8 人認為【一般行政職系】的工作不具有專業性，有 2 人認為具有專業性，受訪者 A 則因未具有【一般行政職系】以外的工作經驗而未予表態。

認為不具有專業性的 8 人中，其中受訪者 C 為一般行政類科考試及格，受訪者 F 為一般行政類科相關科系畢業（按：公共行政系畢業），其餘受訪者均非一般行政類科考試及格亦非畢業於相關科系。綜結其看法認為【一般行政職系】的職務是廣泛的事務性工作，不限定於考一般行政類科及格者才能勝任。公務人員考試是一種基本能力的檢定考試，進入公職體系後再依照不同的工作內容學習，透過做中學、進修、訓練等方式皆可以勝任【一般行政職系】的職務。【一般行政職系】的職務不需要特別的專業訓練或教育養成，反而更需要人際關係的處理能力以勝任該工作。茲擇定受訪者 C、F、G 及 K 的看法摘述如下：

「像站務員的工作是還好，因為其實就是在業務執行上並沒有太多需要一般行政或者其他專業知識或技術，就是只要瞭解它的排班的方式，……（略）重點在人的管理、人際關係的處理上，所以專業的知識、考試的東西不見得用得上。像公車處那樣的工作狀況，不需要考試其實也是做得來，你要會操作電腦、會排班、人際關係處理得好。」（C-6）[考一般行政類科，工業設計系畢業]

「【人事行政職系】跟【一般行政職系】和原先考的【社會行政職系】都是屬於普通行政職組，同個職組內的各個職系可以互相調任。雖然在考試階段每個職系的應試科目不一樣，但其實都是行政類的工作，除了基本的法學知識、國文和英文能力之外，其餘的工作內容應該是大同小異，小異的部分應該可以藉由做中學去適應不同的工作。普通行政類的職系要求的專業性應該沒有像其他職系那麼高。像是會計、統計職系，應該比較需要有相關的學歷或者考試檢定專業能力才能勝任。其他比較通才性的行政職系其實不需要透過同一個考試類科及格才做得來。」（F-11）[考社會行政類科，公共行政系畢業]

「我覺得公務人員考試其實有點像大學聯考，是一個基礎能力的篩選，考進這個大學，代表你有一定的基本能力，進去後再專科學習，當被配置到總務科，碰到採購才會去深入研究採購法，譬如我到出納科以前也不懂出納業務，只好自行去找一些相關資訊……（略）就算你不是本科系，經過相關學習後，應該都是可以勝任的。我覺得不一定要考那個類科才能勝任，就是從做中學，基本上擁有

一定程度的話，就不會太難了。」(G-4) [考地政類科，地政系畢業]

「我覺得考什麼類科都可以做【一般行政職系】的工作。因為【一般行政職系】應該就是最基本的工作。【一般行政職系】做的事情其實就是一般事務處理。這個事務處理應該不管任何人來都可以，其實不用特別的專業的知識，就是一般的管理性知識而已。其實我覺得……(略)最困難的就是怎麼跟同事還有長官之間的相處，這種屬於人際關係上的處理。或者跟廠商之間要怎麼溝通，我覺得溝通的問題比較重要。……(略)雖然是考土木工程類科，可是行政的工作其實還是可以做的，只是在人際關係的溝通上，就是自己要再去學。」(k-6) [考土木工程類科，營建工程系畢業]

認為【一般行政職系】具有專業性的有受訪者 B 與 D，綜整其看法認為考資訊類或技術類的公務人員無法勝任法規制定、運用等工作，因而認為【一般行政職系】職務具有其專業性；然而經技術職門類科考試及格的受訪者 J 與 K 則均認為其可以勝任【一般行政職系】的工作。細究該 2 名受訪者的背景，均是參與一般行政類科考試及格，且均為一般行政類科相關科系畢業（按：受訪者 B 為公共行政系畢業，受訪者 D 為政治系畢業），可能是因其考試經驗與教育背景，而認同【一般行政職系】具有其專業性。茲摘述其看法如下：

「【一般行政職系】還是有專業存在。因為……(略)考資訊專長初任人員不太有辦法做【一般行政職系】人員的工作，因為你不太會法規運用，即便你有考法學知識。」(B-9)

「以目前的考試制度來說的話，我覺得一定要考一般行政類科。因為只有一般行政或一些特定的行政類科才會考行政法、行政學。其實像不是普通行政的類科，它是不考行政法、行政學。那今天你叫一個這樣的人，他可能是比較專技類或技術類的，要他來做法令的制定，或是法令的公告，他哪會做？甚至叫他做訴願的東西，他哪會做？他絕對不會，因為他完全不懂，他連那個順序到底是什麼都不知道。」(D-13)

肆、勝任實務工作的方式

無論任用職系與工作內容與原考試類科應試科目是否相關，經綜整受訪者就其勝任各公職工作經驗的看法，可分為機關與個人二種層面。機關層面則在於提供員工訓練（包括在職工作訓練、相關課程訓練、出國考察、業務法規測驗等），前手或同事或長官間分享、傳承的工作經驗，請教相關業務機關，用人機關建立 SOP 流程傳承業務經驗，以及機關視員工特質調配業務。個人層面則包括個人的教育背景，解決問題的能力，具有自我學習動機（包括蒐集相關資料、進修等）、抗壓性，以及保持良好的工作態度與熱忱。茲摘述部分受訪者看法如下：

「公關、新聞連絡的工作，我覺得那個是態度問題，那個很難考，可不可訓練？那是職務分配的問題，……（略）機關要不要再去做彈性調整。」（B-11）

「做事的態度，還有一些基本的經驗累積，因為行政類科本來就是包羅萬象，……（略）在哪個地方都是行政，那你到了哪個地方願不願意深入去研究，或者想想看有什麼值得改進的地方，這是你對工作的基本做事態度。有沒有一定的認知或者熱忱願意投入，我覺得還蠻重要的，但這恐怕跟考試沒有特別關係，因為考試只是一個基本的門檻而已。」（E-8）

「機關會定期舉辦業務法規考試……（略）幫助還蠻大的。因為有考試就會有壓力去逼你去研讀法規資料。【一般行政職系】的工作其實也是，……（略）就是要靠自己去閱讀、去查資料來加強自己的論述立場。所以我覺得要做好一份工作，學習的動機跟查找資料的能力其實是最根本的。接下來的工作其實就是多練習多做就會慢慢上手。」（F-10）

「我開始建立 SOP，會計室的傳票幾月幾號來都要登帳，我們幾號收到幾號處理，那個時間點、流程很重要，也慢慢地給同仁建立這個觀念，所以現在如果同仁不是學會計背景也不一定很有關係。」（I-7）

「行政類科的職系需要的專業沒有那麼多。……（略）就靠自己去查資料，翻檔案，調一些公文出來看，……（略）幫助還蠻大的，……（略）慢慢地也還

是可以去做行政類職系的工作。我覺得勝任其他職系的工作跟你自己對於事情的處理能力有關係，跟專業知識好像沒有太大關聯。可能在我當碩士生的養成教育裡，老師會一直丟問題給你去解決。所以是解決問題的能力更重要。解決問題的能力其實勝過於專業知識的能力。」(k-7)

前揭討論到藉由參加訓練以加強職務所需專業知識職能的部分，受訪者 C 認為較長期間的研習訓練成效優於 2 至 4 小的短期訓練。茲摘述其看法如下：

「那些課限於時間的關係，四小時或者是兩小時的課不會講得很深入。當然有可能剛開始的時候會有幫助，但是後來就覺得還好。比較深入的大概是去法務部辦的一整個月的法制人員的訓練。它涵蓋各方面，從公文到各種法令都有。我覺得是有一定程度的幫助。」(C-8)

受訪者 F 則認為機關送派的訓練通常徒具形式，個人學習動機才是勝任或克服工作不足的關鍵因素。茲摘述其看法如下：

「我目前參加過機關送派的訓練課程，幫助反而不大。像是初任公務人員要到國家文官學院參加的基礎訓練，那課程內容雖然看起來包羅萬象，但其實都教得很淺，有些甚至也只是在聯誼而已，訓練好像只是形式意義，那辦公室裡辦的訓練講習，幾小時的訓練課程可能效果還是不大吧，如果真的想要加強不足的部分，還是要靠自己本身有的學習動機才比較有效果。」(F-12)

第三節 現行考試制度的評價

壹、對「一職系一類科」考試類科設計原則的看法

現行「一職系一類科」的考試類科設計原則，是由銓敘部按照不同職位的工作性質區分為 96 種職系，考試機關依據職系工作內容所需專業知能分設考試類科及應試科目，以甄募符合該職位的用人需求。11 名受訪者中有 9 人認為現行設計原則有調整空間，受訪者 B 未明確表態，另僅受訪者 G 認為現行原則合

理。綜整 9 名認為應調整現行「一職系一類科」考試類科設計原則的受訪者看法，就其實際工作經驗觀之，大致認為可視所需專業程度高低將職務區分為二類：

- (一) 需要較高專業性的職系較屬於專才取向的工作，需要經由特定學歷科系養成教育而培養該領域的專業知能者，例如財稅行政、會計、畜牧、土木工程，此等職系工作內容與其應試科目間的適配情形相當吻合，而經此等考試類科及格的受訪者也均認同採行「一職系一類科」的設計原則。
- (二) 不需要較高專業性的職系則較屬於通才取向的工作，不需要特定學歷科系背景皆可勝任該職務，諸如一般行政、人事行政、社會行政，此等職系工作內容與應試科目間的適配情形吻合度較低。例如未曾有調任經驗的受訪者 A 則表示其應試科目與考試分發的工作間的相關性不高；而受訪者 C、E 及 F 考試類科與初任分發職系則是完全不同，則出現「考非所用、用非所考」的情形。

再從各受訪者後續的職系調任經驗來看，則出現「一類科多職系」的任用現象。除了受訪者 A 未有調任職系的經驗之外，其餘受訪者均有調任【一般行政職系】的工作經驗，皆認為【一般行政職系】或部分行政類門職系除了與應試科目間的適配性不高之外，即便未經過該考試類科及格仍可勝任該等職系工作，因此認為部分行政職門職系不適用「一職系一類科」的設計原則，而有予以整併的必要。茲摘述部分受訪者看法如下：

「考試的科目跟工作沒有什麼關連性，當初設定考的那幾個科目，後面又可以轉到別的職系，但別的職系的科目你又沒考過，可是你還是可以轉。這就代表考這些科目沒什麼意義，這蠻弔詭。……（略）實際上你接觸這個業務的話，你又會發現這些職系跟當初類科的應用上沒有很實際相關。」（A-10）

「一個職系一個類科這樣辦考試或者分發是最方便，等於是一個職系對一個類科。雖然說你考了這些東西，但跟你後面工作的相關性，從職系轉調還有實務工作內容來看，就是所謂『考非所用、用非所考』。」（C-9）

「我覺得一職系一類科的設計可能還是有必要性，但是如果就一般行政來講好像不必。可是像其他比較專業性的類科的確還是需要把它分開。例如我原來考的財稅行政、會計、審計等類科，它們其實都還是有很專業的部分，所以還是需要分開。但真的不需要分到那麼細。……（略）可以互轉的職組職系，尤其是那種大的職組，我覺得其實用職組去分考試類科……（略）端看那個職組的專業性程度高不高。」（H-5）

「就技術類科的部分，我覺得是應該這樣子分。因為技術類科還是需要專業知識，所以這樣分沒錯，因為叫學土木的去考電機，基本上沒辦法。就我的了解，【一般行政職系】跟【經建行政職系】應該滿互通的，我覺得可以一起考。」（k-8）

認為現行考試類科的設計原則是合理的僅有受訪者 G，但其認為此原則必須搭配職系調任制度以利公務人員後續轉調。茲摘述其看法如下：

「目前的考試類科是參照職務歸系的方式去設計，我覺得尚屬合理。至於容許部分職系互相或單向調任，我也是贊成的。因為機關是有需求才會取材，所以會希望進用符合職務需求，能立即進入狀況的人員，但人心是思變的，有些人在進入職場後，才會發現這個職務的工作或許不適合自己，所以允許調任，我覺得是有其必要性。」（G-7）

對於現行「一職系一類科」的考試類科設計原則，受訪者 B 則認為應由政府機關考慮需要的是通才還是專才的公務人員，再據以進行考試類科及應試科目的設計，其看法摘述如下：

「職組職系一覽表後面有個價值體系是，今天政府部門的初任公務員到底要通才還是專才？它就會涉及到要考什麼科目，想要初任人員是專才，分類分科當然專業，職系會更多，考試類科就會更多，考試科目也會更細，但是它的缺點是人員變成太專任，互相取代性就低，不同職系間人員流動率就有困難，將來在職訓練要增加，也會增加人事銓審作業的複雜度及管理作業的困難。以前有位長官常說，制度設計常是『合久必分，分久必合』，因為一開始大家希望進來的人是比較專精，直接可以馬上上線，可是，久了就會發現這個人可能侷限只能做這件

事，不願去或無法做別的事，大家就覺得不行，就找領域再廣一點，在相通的領域內，希望人員不同的專業都會一些，其他進來後再去做不同的職務，讓他可以有發展性」(B-10)



貳、對公務人員共同專業知識職能與應試科目的看法

本研究受訪者工作年資均在 6 年以上，且 11 人中有 10 人曾擔任過 2 個以上職系職務。因此請受訪者就其擔任公職多年經驗，提出其認為公務人員應具備何種共同專業知識職能與應試科目的看法。綜整前揭 11 名受訪者的看法，認為公務人員應該具備的共同專業知識為國文、行政法各計有 10 人，法學知識計有 9 人，英文計有 7 人，民法總則與刑法總則計有 6 人，行政學、政府採購法各計有 2 人、政治學、公共管理、研究法、政府預算各計有 1 人。技能部分則有 1 人認為應有速記能力，另有 2 人認為應具備電腦文書處理能力（詳見表 4-6）。茲摘述部分受訪者的看法為代表如下：

「所有公務人員都要會的專業知識是國文，尤其是公文的部分。還有英文是對工作本身或個人生活上都有些助益。行政法、民法總則跟刑法總則、政府採購法和基本的法學知識也應該是公務人員應該都要會的，畢竟公務人員就是依法行政，法律知識是最基本的要會的，公務人員要知法、守法才不會違法。我覺得應該也要考研究法，因為這樣應該可以加強公務人員蒐集、分析資料的能力。要會的技能就是電腦的操作了，尤其公務人員的工作是以文書處理為大宗。至少要會使用 word, excel, powerpoint 這些軟體」(F-13)

「英文雖然實際工作上不太用得到，但是有好的英文能力，至少在資料蒐集時能提供相當助力。國文是很必要的，因為公文寫作是基本能力。雖然現在公文常是抄來抄去的，可是如何有效表達，文字是否通順、措詞是否恰當等，我覺得還是蠻重要的。法學知識的部分，我覺得是蠻基礎且必要的。民法當然也很重要，我想就算不當公務員，也是應該要瞭解的。另外行政法也有需要，尤其是跟民眾直接接觸的機關，因為現在民意太高漲了，如何讓承辦人在不影響民眾權益下，

表 4-6 受訪者認為公務人員應具備的共同專業知識職能一覽表

類別	代號	畢業科系	考試類科	高考分發及 曾任職系	受訪者曾應試的專業科目
					受訪者認為公務人員應具備的共同專業知能
第 I 類	A	視覺藝術	一般行政	1.一般行政	國文、法學知識與英文、行政法、行政學、政治學、公共政策、民法總則與刑法總則、公共管理 國文、行政法、行政學、民法總則與刑法總則
	B	公共行政	一般行政	1.一般行政 2.人事行政	國文、中華民國憲法、行政法、行政學、政治學、民法總則與刑法總則、辦公室電子資料處理 國文、法學知識與英文、行政法、政治學
第 II 類	C	工業設計	一般行政	1.一般行政 (普考分發) 2.人事行政	國文、中華民國憲法、法學緒論、數的推理、本國歷史、地球科學、英文、公共管理、公共政策、行政法、行政學、政治學、民法總則與刑法總則 國文、法學知識、行政法、速記、PPT
	D	政治	一般行政	1.一般行政 2.人事行政	國文、中華民國憲法、法學緒論、數的推理、本國歷史、地球科學、英文、行政法、行政學、政治學、公共管理、公共政策、民法總則與刑法總則 國文、法學知識與英文、行政法、公共管理
第 III 類	E	企業管理	人事行政	1.一般行政	國文、中華民國憲法、法學緒論、數的推理、本國歷史、地球科學、英文、行政學(包括人事行政學)、各國人事制度、現行考銓制度、社會心理學、行政法、民法總則與刑法總則 法學知識與英文、行政法、行政學、民法總則與刑法總則
	F	公共行政	社會行政	1.人事行政 2.一般行政	國文、中華民國憲法、法學緒論、數的推理、本國歷史、地球科學、英文、社會政策與社會立法、社會學、社會福利服務、社會工作、社會研究法、行政法 國文、法學知識與英文、行政法、民法總則與刑法總則、政府採購法、研究法、電腦文書處理能力
不同職組	G	地政	地政	1.地政 2.一般行政	國文、法學知識與英文、民法(包括總則、物權、親屬與繼承)、土地政策、不動產估價、土地法規、土地登記、土地經濟學 國文、法學知識與英文、行政法、民法
	H	財務金融	財稅行政	1.財稅行政 2.一般行政	國文、法學知識與英文、租稅各論、民法、會計學、財政學、經濟學、稅務法規 國文、法學知識與英文、行政法、民法總則與刑法總則
	I	會計	會計審計人員	1.會計 2.一般行政	國文、國父遺教、憲法、政府會計、會計審計法規、審計學、財政學、中級會計學 國文、法學知識與英文、民法總則與刑法總則
不同職門	J	畜牧	畜牧	1.畜牧 2.農業技術 3.農業行政 4.一般行政	國文、中華民國憲法、法學緒論、數的推理、本國歷史、地球科學、英文、家畜生理學與解剖學、家畜營養學、家畜育種學、豬學、家禽學、乳牛學 國文、行政法
	K	營建工程	土木工程	1.土木工程 2.經建行政 3.一般行政	國文、中華民國憲法、法學緒論、數的推理、本國歷史、地球科學、英文、土壤力學、鋼筋混凝土學與設計、測量學、結構學、工程力學、營建管理與工程材料 國文、法學知識、行政法、民法總則與刑法總則、政府採購法、政府預算

說明：灰底字為受訪者曾應試科目。劃底線字為受訪者應試科目中的共同普通科目。

資料來源：本研究整理。

又能知所依循，這點很重要。專業科目的部分就要看機關層級及核心業務之性質，以中央機關來說法制作業是必要的，可是基層機關或許就不那麼重視。」

(G-6)

「我覺得是行政法的部分。行政法有講到國賠、行政的執行程序，我們必須了解自己當公務人員應該要去注意，……(略)我們必須要知道。不管什麼類科，基本上行政法應該就是人民與政府機關之間的權利義務關係。……(略)還要考民法跟刑法。因為做採購的時候都是委託給廠商去做，其實是靠一個簽契約的關係，那契約關係有任何問題就是回歸民法，……(略)應該還要再加考法制類的科目，因為其實當公務人員最主要還是會接觸到民眾，民眾就是我們最大的服務對象，像行政法這些真的是要去了解。我覺得採購工作跟一個機關的制度健全不健全有關係，……(略)假設你在一個沒有 SOP 的機關的話，你就會覺得應該有採購法的知識，你才會知道現在做的東西是為了什麼。」(k-3)

無論受訪者的畢業科系、考試類科或工作經驗等背景，國文、行政法與法學知識三科受到本研究較多受訪者（按：9人以上）認為是公務人員應具備的共同專業知識，其中國文、法學知識為現行共同科目，而行政法則僅為少數類科列考的專業應試科目；本研究中應試科目未考行政法的受訪者 G、H、J、K 均認為本科目應列為公務人員應具備的基本知識。6 至 7 名受訪者認為英文、民法總則與刑法總則為公務人員應具備的共同專業知識。認為應具有英文專業知識的 7 名受訪者中，有 4 人曾經應試該科目，細究其認為應具備英文能力的看法，主要是因其工作經驗曾需應用英文，例如查找資料或與外國人有業務聯繫往來。認為應具有民法總則與刑法總則專業知識職能的 6 名受訪者中，有 2 人曾經應試該科目，細究其認為應具備民法總則與刑法總則專業知識的看法可能來自於工作經驗需與民間接觸、個人生活經驗所致。

現行高考三級的共同普通科目為國文、法學知識（包括中華民國憲法、法

學緒論) 與英文。雖然法學緒論的命題大綱³³中有包含行政法、民法總則與刑法總則, 但是因其列為普通科目且占分比例僅占 2%, 而較不易獲得應考人的重視。從本研究受訪者看法可以發現僅於法學知識科目列考此二專業科目, 尚不足以使其具備勝任職務的專業知識職能。因此建議共同普通科應增加單獨列考行政法、民法總則與刑法總則等 2 科目。

叁、對現行考試制度的改革建議

一、考試類科整併建議

綜整各受訪者對現行「一職系一類科」考試類科設計原則的調整作法, 應可就各職務內容所需專業性進行檢視分類如下:

(一) 專業性較低且互通性高的職系予以整併

受訪者均認為其應試科目與現任工作內容間的關聯性不高。其中受訪者 B、C、D、E、F、H、I 及 K 認為可以將互通性較高且對專業性要求較低的職務(職系與考試類科)予以整併為一個考試類科並設計共同應試科目篩選具備基本專業知識職能者即可, 例如可以從職系調任的設計邏輯思考各職位對於公務人員專業性與通識性能力的要求, 以重新整併考試類科及應試科目。受訪者 B 則認為可以參採日本的國家公務員考試制度, 只簡單區分為行政類與技術類, 並以較少的應試科目作為篩選公務人員的門檻。茲摘述受訪者 B 與 F 的看法代表如下:

「我覺得可以把工作性質接近的類科做整併……(略)個人比較偏好日本國家公務員考試制度, 日本的國家公務員除了特殊的政府部門如外務省、法務省以外, 大宗的國家公務員考試只簡單分為行政類、技術類(細分電氣、電子、土木、

³³ 法學知識科命題大綱包括: 一、法的概念、淵源與種類。二、法律的繼受與台灣法律的發展。三、法律的效力與制定、修正、廢止(含中央法規標準法與地方制度法)。四、法律的適用(以法律解釋方法為主)。五、公法(憲法及行政法, 包括法治國基本原則、權力分立原則、國家權力運用原則、法律保留原則、法律優位原則、比例原則、平等原則、信賴保護原則、行政程序法(第 1~10 條)。六、民法(總則、債、物權、親屬與繼承等五編之原則及重要規定)。七、刑法總則、刑法分則(與公務員執行職務有關之部分)。八、財經相關法律(著作權法、公司法及消費者保護法)。九、勞動與社會法(勞動基準法、勞工保險條例、全民健康保險法)。十、性別相關法律(性別工作平等法、家庭暴力防治法)。

建築、物理、化學、農學、林學、機械、情報)二大類，考試的科目也很少。……

(略)採行其他國家的作法時，最重要的還是國情文化及社會接受度，同樣的制度不見得可以在國內直接被採用。」(B-12)

「銓敘部跟考選部應該要合作檢討，究竟是不是有需要把公務職位分得如此細瑣。很多工作是可以從做中學的，……(略)或許可以從職系調任的邏輯去思考，如果本來就可以互相調任的職系，它也許背後就是假設這些職系的互通性很高，那是不是這些職系就直接去考一個共同性的科目就好，剩下的就看各自分發到哪個機關、哪個職位，再去學習、訓練應該也能夠勝任工作。」(F-14)

(二) 專業性較高且互通性低的職系維持現行考試類科設計原則

因專業性高的職務需要特殊教育養成背景，例如會計、統計、畜牧、土木工程等，以現行考試類科的應試科目與其分發任用的職系工作內容而言，其間適配情形相當高，因此仍有維持現行設計方式的必要。茲摘述受訪者 K 的看法代表如下：

「就技術類科的部分，我覺得是應該這樣子分。因為技術類科還是需要專業知識，所以這樣分沒錯，因為叫學土木的去考電機，基本上沒辦法。就我的了解，【一般行政職系】跟【經建行政職系】應該滿互通的，我覺得可以……(略)考一個共同的科目，然後之後在工作的時候再去做一些專業的訓練。」(k-8)

二、應試科目調整建議

(一) 現行共同普通科目內容再設計

1. 國文(作文、公文與測驗，占分比重分別為60%、20%與20%)

承前所述，有 10 名受訪者認為國文為公務人員必備的專業知識。其中受訪者 D 及 F 就公文部分提出建議只考公文內容撰寫即可，而不需要考格式；或可提高公文占分比重；或可加考簽呈部分以符合實務所需。茲摘述其看法如下：

「如果國文不好，公文寫不好，我覺得那真的就慘了，根本不能當公務人

員。我還蠻支持，甚至我覺得作文不一定要考，但是公文一定要考。只是考的方式可以有所改變。我倒是覺得現在這樣的方式反而比較不好，……(略)應該直接就給應考人一個函的樣子，然後請應考人填內容進去，有點像以前那種朝廷考試那種策論，我給你一個問題，你就照著這個問題去擬一個函的內容出來。我覺得這樣老師不用去管格式的問題，就完全只針對應考人的內容答得好不好」(D-9)

「我會覺得它(按：公文)的占分比重應該要增加，而且要加考簽呈的格式。因為其實工作上最常用到的是簽呈，記得我初任公務人員的時候，一直不太會區分簽跟函的差別，練習了好一陣子才比較知道那是什麼。」(F-3)

2.法學知識與英文(包括中華民國憲法、法學緒論、英文，占分比重分別為 30%、30%與 40%)

承前所述，認為全體公務人員必備的專業知識中，認為應有行政法者有 10 名，法學知識有 9 名，英文有 7 名。有 2 名受訪者認為政府採購法應為全體公務人員必備的專業知識。受訪者 H 認為行政法是所有公務人員所應具備的基礎專業知識，建議應納入普通科目單獨列考。茲摘述其看法如下：

「國文跟法學知識與英文，這是不管哪個位子的公務員都要會的基本能力。其他的法像是民法總則、刑法總則放在法學緒論科目裡考就可以了。我覺得行政法應該是擔任公務員一定要會的……(略)行政法其實可以納入普通科目的考試範圍，它對每個類科的公務員都蠻重要的，甚至我覺得它也可以單列一科應試科目，……(略)一開始就熟悉這樣的東西比較好。因為公務員真的是依法行政，很多按照行政法的相關規定去走，那你有一些比較基本的概念是蠻必要的」(H-4)

受訪者 A 則認為可以將政府採購法納入法學知識命題大綱，以作為通識科目讓全體公務人員有基礎的了解。茲摘述其看法如下：

「我覺得政府採購法，可以放在法學知識裡面，把它當成一個通識科目概括性地了解，因為政府採購法有進階課程跟基礎課程，有概括性的了解之後，

再去上基礎課程，可能會事半功倍，因為它是有階段性的。剛開始什麼都不懂去學的時候，真的好像無字天書，沒有概念。」（A-8）

綜整受訪者 A 及 H 的看法，認為現行法學知識科目應納入政府採購法、民法總則與刑法總則，其中現行法學知識的命題大綱業已納入民法總則與刑法總則的部分，政府採購法則未列其中。而行政法受到高度認可為公務人員應具備的專業知識，應該予以納為共同應試科目，以符合實務專業需要。另於英文科目的部分，受訪者 A 則認為可以改用英文檢定的方式做為應試資格門檻，以減少應試科目。茲摘述其看法如下：

「英文其實也不是每個工作都需要用到，或許可以考量以後用英檢當作應考的基本條件，或許就可以不用另外再考英文。」（A-5）

（二）應試科目數調整

以高考三級為例，除了部分公職專技人員類科不列考普通科目，且僅需列考 2 科專業科目，其餘類科均列考 2 科共同普通科目及 6 科專業科目。受訪者 D、E 及 J 則就現行應試專業科目提出其看法，綜整其看法均認為現行 6 科應試專業科目太多，除了應試科目與後續工作內容間沒有關聯而不具實益之外，也考慮減輕應考人應試壓力及承辦考試單位的試務壓力。受訪者 D 及 E 均認為應考基本科目篩選基本能力即可，受訪者 D 則認為可依個別類科工作需要將專業應試科目數降低為 2 科，並輔以共同普通科目應試，此制度做法彈性較大。茲擇定受訪者 D 看法為代表摘述如下：

「我認為可以變動是應考科目。因為我覺得我們為了考試所準備那麼多科目的東西，其實它真的不是全部都這麼實用在我未來的工作上面。……（略）每個類科其實科目數不要再多了，因為科目數再多，對應考人其實負擔真的很大，它真的這麼有用嗎？其實不一定……（略）其實可以好好檢討應試科目。像共同科目……（略）是所有公務人員都應該要知道……（略）至於其他每個類科要怎麼去區別，我覺得只要再考兩科就好。就看每個科目的特性……（略）考關鍵科目，如果類科領域太大，無法僅列考 2 科應試科目，可以用併科方式併成 2 科，再用

命題大綱將所需範圍切出來，我會覺得這樣制度會變比較有彈性。……（略）像我們現在考這麼多科目，其實又不一定有用的時候，其實也等於在浪費錢。」

（D-14）

（三）一般行政類科現行專業應試科目占分比重調整

現行高考三級一般行政類科專業應試科目有行政法、行政學、政治學、公共政策、民法總則與刑法總則、公共管理等 6 科，受訪者 B、F 及 J 則就現行應試專業科目占分比重提出其看法，綜整其均認為公共管理的占分比重可以降低，甚至不考。行政學可與政治學或公共政策或公共管理合併為一科目考試即可，不需單獨列考。茲擇定受訪者 B 及 F 的看法為代表摘述如下：

「以目前的科目，個人認為公共管理或許可以刪減。……（略）我覺得公共管理不需要單獨考，就像我覺得行政學跟政治學可以合起來，或是行政學跟公共政策」（B-8）

「行政學跟公共管理其實講的東西很像，主要是在講行政運作的制度、管理方式等，對於我們當公務人員來說或許需要這樣的背景知識，可以讓我們在執行業務上的流程、品質、時效等管理控制有潛移默化的概念，但這兩科或許可以併成一科考就好，不需要分成兩科考。」（F-7）

三、考試方法改革建議

筆試為我國國家考試相當倚重的考試方法。只是筆試往往僅能測出應試者的知識能力，而無法評估應試者其他面向的職能，諸如應對進退、人際關係等。受訪者 K 則認為國家考試應評估應試者知識能力以外的面向，以篩選適格公務人員。茲摘述其看法如下：

「考試不能篩選出有心理或者精神障礙的人，或者團隊合作、跟同事之間溝通的能力。……（略）這個部分考試或許應該納入考慮。」（k-9）

目前公務人員高考三級考試是屬於「一試定終身」的考試方式，意即通過筆試後通常即可取得公職身分，並依照考試類科分發任用職系。受訪者 A 則認為

現行公務人員考試可以採行分階段考試，第一階段以共同通識應試科目篩選以取得公職資格，之後再採用口試或實習等考試方式篩選適合的工作職系，以提昇人與職位的適配情形。茲摘述其看法如下：

「或許可以分階段考試，先考一個共通性的考試，作為一個取得公務人員資格的門檻，之後再分科，看是受訓或再去進修或怎麼樣，實際上從事業務之後，發現興趣不在這裡，就可以到別的職系，我覺得這樣比較適才適用，……（略）國外一些公務人員考試第一關也是考通識，第二關之後用面試、口試或者實習的方式，來看你的性向，類似像入學考試性向測驗的分法。」（A-9）

四、工作歷練建議

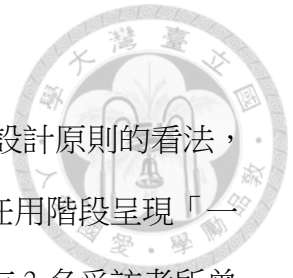
受訪者 G 認為應將中央與地方政府職務歷練納入用人考量，以使政策、法令制定更為周延。摘述其看法如下：

「中央機關的工作較傾向制訂政策、研擬法令，需要對法制作業嫻熟，……（略）縣市政府基本上多是承上轉下，或參照中央制訂一些相關法規。而在第一線如鄉鎮公所等機關，大部分是依照規定執行，但在執行過程中，可能會發現哪些地方訂定的不夠周嚴，或有窒礙難行之處。因之，若其有機會至中央服務，或許就能更好的訂定法規，所以中央及地方人才的交流，仍有其必要性存在。」（G-8）

第四節 綜合討論

壹、公務人員職能與考試制度的適配情形

綜整現行我國公務人員職能的相關文獻，本研究認為公務人員應具備的共通職能可分為外顯專業職能以及內隱職能二大類，其中外顯專業職能包括知識、行政工作及技術等職能；內隱職能則包括自我概念職能、人際關係及個人學習動機等職能。以下分別就現行考試制度中的考試類科、應試科目與考試方法等與公務人員職能間的適配情形進行綜合討論。



一、考試類科的設計

綜整本研究 11 名受訪者對現行「一職系一類科」考試類科設計原則的看法，有 10 人認為有待調整的空間。就受訪者實際工作經驗觀之，任用階段呈現「一類科多職系」、「考非所用、用非所考」的考試結果，其中更有 3 名受訪者所曾任職系均非其原先考試類科的任用職系。本研究將考試類科與其分發、任用職系工作內容間的情形區分為通才取向與專業取向二類探討如下：

(一) 通才取向的考試類科與職系

現行考試類科是全盤採取專才取向的「一職系一類科」設計原則，考試階段依據任用階段專才劃分職系職務的專業知識職能需求，而分科設立考試類科；應考人通過該考試類科及格後即取得該類科的職系任用資格，並且從事該職系的職務。此設計原則看似相當具有一致性，但從受訪者的工作經驗卻發現實務運作結果不若此原則具有一致性。

1. 受訪者 C、E 及 F 均未曾分發或調任至其原先考試類科的職系，然而即便其皆未經過該曾任職系的考試類科專業應試科目以篩選應具備「假定所需專業知識職能」，仍皆認為能夠藉由做中學、向同事請益、自我進修、參加訓練等方式勝任和原先考試類科不同的職系工作。此 3 名受訪者的考試類科與分發職系均屬於普通行政職組中的【一般行政職系】、【人事行政職系】與【社會行政職系】，按現行規定此 3 個職系是可以直接互相調任。
2. 非經與【一般行政職系】為同職組考試類科及格的受訪者 G、H、I、J、K 等 5 人，其考試分發的職系並非與【一般行政職系】可以互相調任，亦認為可勝任【一般行政職系】的職務。

由此上述受訪者經驗可見，雖然從事其他職系的實際工作內容與原先考試類科職系所假定應具備的專業知識職能不同，且其皆未經過該職系的應試科目篩選專業知識職能，亦仍可勝任該職務，即可證明其所任職系事實上並不需要透過相對的考試類科及應試科目的專業知識能力篩選，即可勝任之。綜結而言，普通

行政職組的工作應不需要依照「一職系一類科」的設計原則分科取才。因此陳志偉（2013：53-54）及本研究部分受訪者認為，現行考試類科應可以直接改為「一職組一類科」的設計原則取才，將能避免實際任職職系與所參與的考試類科間出現制度落差的弔詭現象，同時亦可簡化考試工作，降低試務成本。

（二）專才取向的考試類科與職系

本研究 11 名受訪者中有 7 名是經一般行政類科以外的考試類科及格，其中非與【一般行政職系】同職組的考試類科及格的受訪者 G、H、I、J 及 K 認為，其考試類科分別為地政、財稅行政、會計審計人員、畜牧，及土木工程類科。其皆認為應試科目與分發相對應職系的工作內容適配情形相當吻合，且認為須透過相關科系的學術養成背景方能應考該考試類科並勝任該職系的工作。而就其轉任其他職系工作的看法，則認為透過在職訓練、自我進修、請教同事等方式，皆能適應轉任後的工作。

值得注意的是，同屬財務行政職組的受訪者 H 及 I 亦認為其應試科目雖然與同職組其他職系不同，但因其學歷背景應可勝任同職組其他職系，而認為財稅行政、金融保險、會計、審計等 4 個職系可以檢討整併為「一職組一類科」的設計原則取才。

（三）小結

普通行政職組考試類科及格的受訪者認為考試內容與其工作所需職能間的適配性不高；非普通行政職組考試類科及格的受訪者則認為其間的適配性較高。再從楊戊龍（2010：48）以高雄 3 個政府機關【一般民政職系】及本研究以考選部【一般行政職系】的任用情形來看，實際從事各該職系職務的公務人員中，均不到 3 成的比例是經過該考試類科及格，即可發現此二職系的任用情形並非與「一職系一類科」的考試結果一致，考試類科設計原則確實有檢討整併的必要。

二、應試科目的選擇

本研究以一般行政類科為例探討現行考試類科分科設計應試科目與其實際

工作間所需專業知識職能的適配情形，並檢視現行共同普通科目是否足以篩選應試者應具備的基本核心專業知識職能。本研究以下就現行一般行政類科的應試科目內容及公務人員共同普通科目內容，分別探討其與工作所需職能間的適配情形。

(一) 一般行政類科應試科目

1. 檢視現行應試科目與工作內容所需專業知識職能的適配情形

熊忠勇（2010：79-87）檢視《職系說明書》所規範【一般行政職系】職務內容指出，現行高考三級一般行政類科的應試科目中為【一般行政職系】職務所需專業知識職能者為國文、法學知識、行政學、公共管理、行政法、民法總則與刑法總則等科目，而現行應試科目與考試方法則未能予以篩選【一般行政職系】職務中的採購及公共關係工作所需的專業知識職能。

本研究訪問的 11 名受訪者均有任職【一般行政職系】的工作經驗，綜結其看法得知，7 名以上受訪者認為國文、法學知識與英文、行政法、行政學、民法總則與刑法總則為【一般行政職系】職務所需專業知識職能。有 6 名受訪者認為公共管理為【一般行政職系】職務所需專業知識職能，但其中有 2 人認為應降低本科目的占分比重。公共政策和政治學則分別只有 4 人及 2 人認為其工作有所應用。其中受訪者認為部分應試科目所涵括的內容多有重複或相似之處，建議將行政學和政治學、或行政學和公共政策、或行政學和公共管理整併為一個應試科目即可（如圖 4-1）。

綜整受訪者的看法，一般行政類科中的國文、法學知識與英文、行政法、行政學、民法總則與刑法總則、公共管理等應試科目，與【一般行政職系】職務所需的專業知識職能適配情形較高，應予保留。其中公共管理的部分，施能傑（2003：178）與部分受訪者認為可考慮與行政學整併為 1 科。而適配程度較低的公共政策和政治學等 2 科目，則值得重新檢視否有列考的必要性。

再檢視前揭專業科目的命題大綱內容，該命題大綱是由考選部邀集公共行政、政治相關科系的學者參考相關教科用書進而協助擬定，但細究行政學、公共

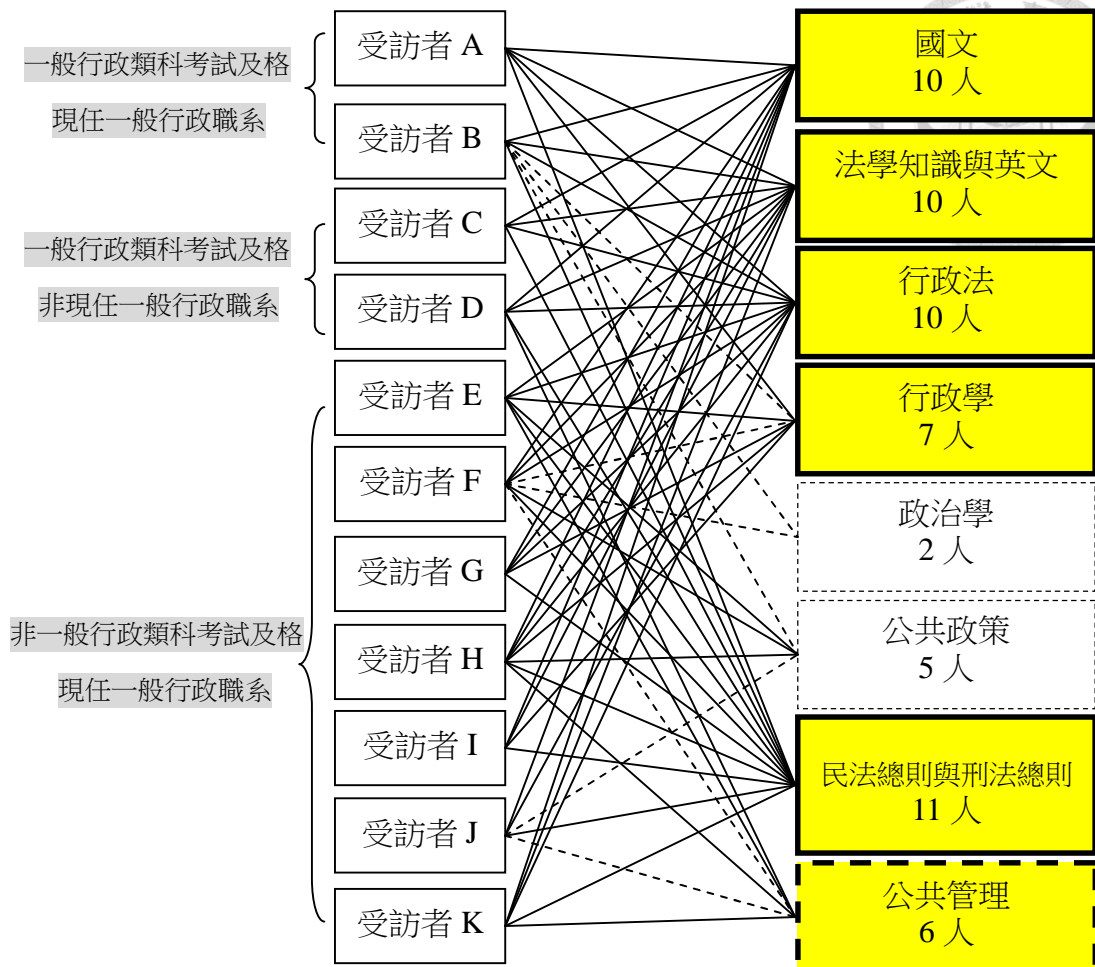


圖 4-1 受訪者認為一般行政類科應試科目與實務工作內容適配情形示意圖

說明：1.實線—表示為受訪者認為該科目為【一般行政職系】職務所需專業知識職能。

2.虛線--表示為受訪者認為該科目為【一般行政職系】職務所需專業知識職能，但有調降占分比例的空間。

3.灰底者為與職務所需專業知識職能適配情形較佳者(6人以上認同)

資料來源：本研究整理。

政策、政治學以及公共管理等 4 科目的命題大綱多有重複之處，此現象的產生可能來自於考選部未能篩選適合的命題參考用書，選用內容過於廣泛的教科用書，而未能緊扣各該學科核心知識；也可能是因為考選部未能邀集適當的相關領域專家、學者來協助命擬大綱工作，而使得命題大綱內容多有重複之處。因此本研究認為就其重複之處應予以檢討科目整併並調整占分比重。再觀其中公共管理科目實為行政學科目內涵中所指的「政府的重要管理技術」，本 2 科目應無分開列考

的必要。另外，公共政策與政治學 2 科目內涵，在公共政策的研擬、制定、推行、評估，以及對政策過程的政治系絡掌握與瞭解，本研究則認為該 2 科目是屬於較高行政職位較為需要的專業知識職能，而高考三級考試及格的公務人員初任職務多為政策執行層面，是否有需於初任公務人員考試列考本 2 科目，亦有檢討的空間。

2. 建議一般行政類科增列的應試科目

綜整本研究受訪者對於現行一般行政類科應列考【一般行政職系】職務所需專業知識職能應試科目的看法，建議列考政府採購法有 5 人、建議列考人事行政相關知識有 2 人、建議列考社會行政類科應試科目、法制知識、電腦應用能力、政府預算知識等各有 1 人。綜結來看，政府採購法是為較多數人建議應加考的專業知識，熊忠勇（2010：88）也認為應加列考本科目，但並未超過半數受訪者認為應列考此科目。其餘應試科目建議則是來自於受訪者個別的工作經驗與考試經驗使然，其中較屬一般職位共通性知能者為政府採購法、法制知識、電腦應用能力、政府預算。至於人事行政相關知識或社會行政類科相關知識，其應用的範圍則較屬於個殊性職務。

惟並非所有從事相同業務的受訪者均認為應加列考前揭建議的應試科目，因此尚須考慮是否有加列考的必要。從其他從事相同業務的其他受訪者表示，仍可透過做中學或在職進修、訓練等方式加強不足的專業知識職能。其中較值得注意的是政府採購法，雖未過半數受訪者認為應加列考，但本受訪者中曾有採購工作經驗的 3 名受訪者均認為應加列考，其中受訪者 A 與 D 更表示其在未取得政府採購法訓練課程合格證之前，承辦採購業務的壓力相當沉重。本研究認為應試科目應篩選的是所有職務「共同」需要的專業知識職能，然而並非所有任職【一般行政職系】均有承辦採購業務的機會，將政府採購法納入共同的應試內容並不適合，因此建議規定公務人員必須經過政府採購法專業訓練並取得合格證明後，始得執行採購業務，亦不失為可行的變通措施。

（二）公務人員共同普通科目

現行公務人員共同應試科目即所謂的共同普通科目，包括國文、法學知識與英文 2 科。共同普通科目向來較不被重視，從其在高考三級應試科目的占分比例即可發現，2 科共同普通科目各僅占分 10%，其於 6 科專業科目則共占 80%。甚至高考三級的公職專技人員類科並不列考普通科目，足以見得共同普通科目較不受重視的情形。

從本研究訪談結果可見，無論受訪者畢業科系、考試類科或工作經驗等背景，11 名受訪者中有 9 人以上認為國文、行政法與法學知識三科為公務人員必備的共同專業知識，超過 6 名受訪者認為所有公務人員應具備英文、民法總則與刑法總則的專業知識職能。其中特別值得注意的是，考試類科未列考行政法的受訪者 G、H、J、K 認為行政法為公務人員應具備的基本專業知識職能；考試類科未列考民法總則與刑法總則的受訪者 F、H、I、K 認為民法總則與刑法總則為公務人員應具備的基本專業知識職能。綜結受訪者意見可以發現，語文能力以及法制相關知識是大多數受訪者認為公務人員必須具備的基本專業知識職能。然而現行共同應試科目中僅有國文、法學知識與英文，其中法學知識的命題大綱雖然有涵括行政法、民法總則與刑法總則 2 科目，但因其占總分比重僅有 2%，相較於單獨列考一科占分比重為 13.33% 的專業科目，較不受應考人重視，而未予充分準備研讀。因此本研究建議所有公務人員考試的共同普通科目應增加單獨列考行政法、民法總則與刑法總則，以確保所有初任公務人員具備基本核心專業知識職能。

三、考試方法的選擇

雖然我國公務人員考用制度分為考試、訓練及試用等 3 個階段，但事實上訓練及試用因無淘汰機制而僅流於形式，未能發揮其實質功能。因此考試結果對於進用新進公務人力具有絕對的影響力，而形成「一試定終身」的現象。

我國現行各種公務人員考試是以筆試為主要考試方式，1,145 種考試類科全

部採行筆試，其中僅有 33.1%的考試類科併採口試、6.81%併採體能測驗、4.02%併採審查著作或發明、2.4%併採審查知能有關學歷經歷證明、1.14%併採實地考試。筆試制度在我國行政文化存有其歷史制度價值，長年以來被外界視為相對「公平、公正」的評量方式而具有很高的信賴感，對於口試的結果則持保留態度。

本研究採取較為簡便的「職能辭典法」，即綜整現行有關我國公務人員所需的共通核心職能，分為知識、行政工作、技術等外顯專業職能，以及自我概念、人際關係、個人學習動機等內隱職能。然而我國公務人員考試最偏好的筆試僅能評量應考人是否具有外顯專業職能中的知識職能，對於行政工作、技術及其他內隱職能則均無法有效評測。公務人員應具備的行政工作、技術、自我概念、人際關係及個人學習動機等職能，尚須透過口試、實地測驗、體能測驗、心理測驗、評量中心、試用等其他考試方式方能有效評測。從圖 4-2 可以發現，現行考試方法僅能評量公務人員所需的外顯專業職能，而內隱職能雖然可以藉由心理測驗、訓練或試用等方式予以評量，但因現行考試方法並未採行心理測驗，而訓練及試用則因幾近於零的淘汰率而有名無實。雖然現行考試階段所採取的考試方法可以評量應試者是否具備外顯專業職能，但是也因採行比率偏低而未盡其評量功能。綜整而言，本研究認為現行實務運作的公務人員考試進用各階段評量機制並未能有效篩選具備公務人員共通核心職能的應試者。也因此迭有專家認為我國公務人員應採行具有淘汰機制的分階段考試，納入筆試以外的考試方式，將口試、訓練、試用、性向測驗等多元考試方法納入不同的考選階段，以提昇考選人才的效度。本研究亦有受訪者認為公務人員考試應強化篩選應試者知識職能以外的面向，包括人格特質、精神狀況、團隊合作及溝通協調能力。

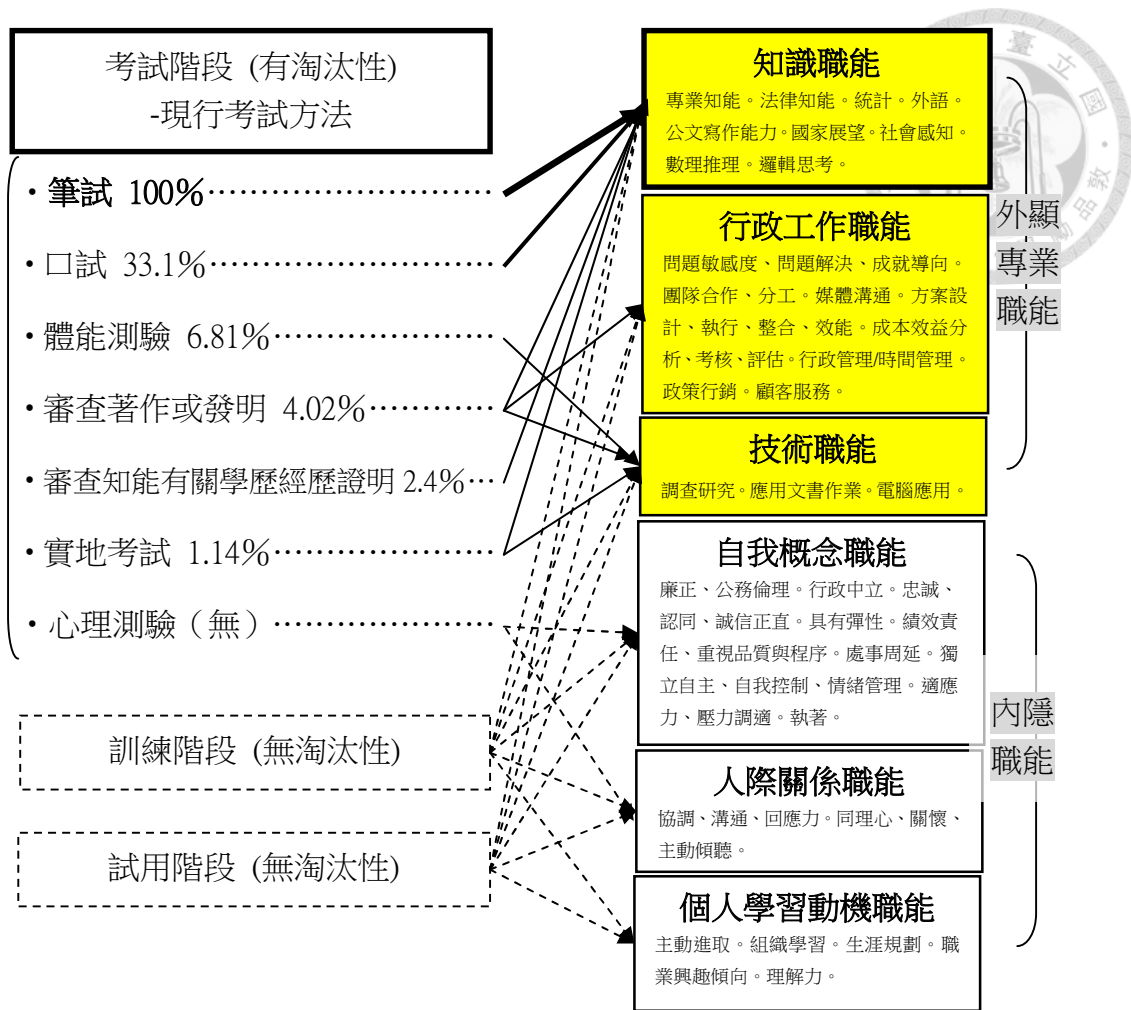


圖 4-2 公務人員進用階段實務狀況與所需共通職能適配情形示意圖

說明：1.箭頭所指為評量工具得以測得的公務人員所需共通職能。

2.實線—是指現行實務採行的考試方法。虛線--則指現行實務未予採行的考試方法。

3.灰底者表示為現行實務所採行的考試方法可以評量的職能。

資料來源：本研究整理。

貳、職系任用現況

一、職系認定紊亂

從【一般行政職系】歸類情形來看，可以發現業務內容相當繁雜且無統一認定職系標準，不僅只限於職系說明書所載的「行政事務管理、文書管理、採購、公共關係」工作內容，本研究將不屬於職系說明書的業務內容歸類為「其他」，即包括有研考、考試、資訊及會計等 4 種業務。其中考試業務事實上理應屬於【人

事行政職系】，但可能因工作內容性質難以完全切割而導致從事相同工作內容者卻被分為一般行政及人事行政 2 種職系，以本研究的受訪者 D、H、J 皆從事考試業務為例，其中受訪者 D 被歸類為【人事行政職系】，而另 2 名受訪者則被歸類為【一般行政職系】。而資訊單位的一般行政職缺理應屬於【資訊處理職系】的職務，惟其具有中介協調的角色功能，而有設置的必要性，以利進用未具資訊處理專業背景的公務人員。會計業務則相當特別，因調任時任【一般行政職系】的受訪者 I，礙於會計室沒有科長職缺，而採用借調的方式，占【一般行政職系】職缺，實際上卻從事【會計職系】業務。此現象雖非多數，但也令人不禁質疑職系分類制度及職系說明書與實際執行情形存有相當程度的落差。

二、【一般行政職系】設置的必要性

同樣畢業於一般行政類科相關科系且經過一般行政類科考試及格並分發至【一般行政職系】的受訪者 B 與 D 認為，【一般行政職系】的工作具有專業性，必須經過一般行政類科考試及格方能勝任。然而其餘受訪者（按：除受訪者 A 因未曾調任【一般行政職系】以外的工作而未予表態）均認為【一般行政職系】職務是屬於廣泛的事務性工作，不需限定一般行政類科考試及格者或特殊科系學歷背景皆可勝任之。

觀察非與【一般行政職系】為同職組的考試類科，受訪者 G、H、I、J 及 K 均畢業於相關科系，且所分發的職系均與其考試類科相同，皆認為其參與考試類科的應試科目與分發的職系工作所需專業知識職能間的適配性相當吻合。此等受訪者亦均有調任職系的工作經驗，皆認為其原先應試科目有助於勝任調任後的其他職系工作。未能勝任之處仍可藉由做中學、自我學習、機關提供適當的訓練機會、建立 SOP 流程等方式漸進勝任，不需透過一般行政類科考試及格仍可勝任【一般行政職系】的工作。

考選部現任【一般行政職系】的 55 名公務人員中，有將近七成五的人並非來自一般行政類科考試及格。再從本研究受訪者不同的學歷背景、考試經驗與工

作經驗來看，【一般行政職系】的工作並不受限於特定學歷背景或考試經驗。因此本研究論結【一般行政職系】無須具備特定的專業知識職能，而應無設置列考一般行政類科的必要。現行職系制度應重新思考其歸類方式，以窮盡、互斥原則予以分門別類，以改善現行從事相同業務內容卻歸類為不同職系的迥異現象，以回歸科學化管理。





第五章 結論

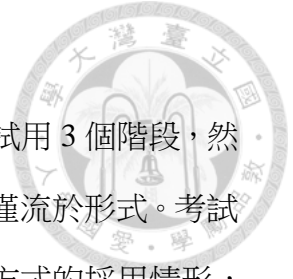
本研究緣起於觀察我國「考用合一」的文官甄補進用制度出現了未能滿足用人需求的困境，而考試類科與實際工作內容間也存有考用不一的制度落差。因而本研究藉由文獻分析法研蒐有關公務人員職能、考試制度與職系任用制度等相關資料，再以深度訪談法瞭解現職公務人員的實際工作經驗，進而檢視現行考試階段的考試類科設置、應試科目選擇的效益性，並試圖研提以工作所需職能為基礎的公務人員考試制度改革建議，以期提昇公務人員考試制度的效能。

第一節 研究發現

無論政府部門、私部門或者第三部門，所有甄補用人的考量皆必須以職位任用需求為前提。首先必須進行職務分析以瞭解各職位所需職能內涵，方能進一步尋找具備該職能的適格人選。因此以下將探討有關我國現行公務人員考試與任用制度間適配情形，以及公務職位任用情況的研究發現。

壹、公務人員核心職能與考試制度的適配情形

Spencer 夫婦認為職能是影響個人工作績效的關鍵因素，其將職能區分為外顯行為以及內隱性格 2 大類，其中外顯行為包括知識與技能等 2 種職能，內隱性格則包括自我概念、特質及動機等 3 種職能。外顯行為的職能是容易改變的部分，而特質及動機則是難以改變的職能。本研究綜整相關文獻並參考 Spencer 夫婦的分類架構，認為公務人員應具備的核心職能可分為外顯專業職能及內隱職能 2 大類，外顯專業職能包含知識、行政工作及技術等 3 種職能；內隱職能則包括自我概念、人際關係及個人學習動機等 3 種職能。茲就現行考試制度與公務人員所需核心職能的適配情形進行討論如下：



一、以筆試為主要考試方法無法有效考選適格人才

我國現行甄補公務人員的評量機制包括有考試、訓練以及試用 3 個階段，然而因訓練及試用的淘汰率趨近於零而未具實質評量功能，因此僅流於形式。考試的結果則為甄補公務人員與否的決定關鍵。但再觀察目前考試方式的採用情形，我國相當依賴信度及效度不高的筆試，所有考試類科均採行筆試，將近 1/3 的考試類科併採口試，不到 1/10 的考試類科並採體能測驗、實地考試、審查著作或發明等評量機制，而對於可以評量人格特質、工作動機的心理測驗則完全未予採行。換言之，有 2/3 的考試結果是以筆試成績為決定錄取與否的標準。從公務人員所需具備的核心職能來看，專業知識職能尚得以藉由筆試評量，但其評量效度及信度不佳而使考選結果未必能夠篩選到真正的適格人選；而行政工作及技術職能等外顯專業職能或許可以藉由實地考試或體能測驗評量，但因採行率極低而亦無法有效提昇考選效度；而內隱職能則因完全未採行心理測驗，且訓練、試用制度僅具形式意義而無法評量之。

現行僅重視各公務職務應具備何種專業知識及少部份的技術或行政工作職能，對於公務人員應具備何種人格特質或者工作動機則未予重視，此甄選公務人員的價值選擇即反映在後端評量機制的擇定。然而無論何種職務性質，影響工作績效的決定因素不僅限於是否具備外顯專業職能，個人的內隱職能對於工作績效亦具有相當程度的影響力。現行考試因過度依賴信、效度不佳的筆試，而致使考試結果未能有效滿足用人機關的需求。同時，忽略評量公務人員的內隱職能，恐怕將因錯誤用人而導致後續人事管理的困難與成本浪費。

二、「一職系一類科」的設計原則未能全盤適用於所有考試類科

現行職系制度是採取「專才取向」的分類方式，依照職務性質及所需學識相近程度予以區分歸類；公務人員考試也承襲職系制度的「專才取向」以「一職系一類科」的原則設置考試類科及應試科目。現行公務人員職系共有 96 個職系，而高考三級的考試則因特殊需要而增設到 119 種類科。只是在後續考試分發及職

系調任情形來看，任用階段採取「通才取向」的標準，除了考試結果未必照著原先報考的考試類科分發相對應的職系，在後續任用階段更是可簡易地直接依據《職組暨職系名稱一覽表》及《現職公務人員調任辦法》等規定取得其他非考試類科的職系任用資格。從後端的任用結果看來可以發現與前端考試類科設置原則的不一致情形。更有甚者，從本研究受訪者經驗得知，並不止於調任職系規定採取「通才取向」的制度設計，而是原先採取「專才取向」的考試類科設計，卻會出現「通才取向」的分發結果，及後續職系調任的「通才取向」任用結果。由此可見，我國公務人員考試及任用制度雖然看似為具有高度一致性的人事一條鞭重要環節，但從實務運作結果看來則未全然有環環相扣的「考用合一」現象。

從職能理論的啟示看來，甄補新進人員應考選廣泛的核心職能，以使新進人員得以勝任較為廣泛的職務類形。再從本研究受訪者的實際工作經驗看來，現行考試及任用制度呈現「一類科多職系」及「考非所用、用非所考」的矛盾現象。綜結其考試經驗與工作經驗可以發現，工作內容屬於廣泛性事務且不需具備特定學歷、經歷背景即可勝任的職務屬於通才性質，應不需以「一職系一類科」為設計原則而過度細分考試類科與任用職系，例如【一般行政職系】、【人事行政職系】及【社會行政職系】。相反地，工作內容屬於專業性事務且需要具備特定學歷、經歷背景方能勝任的職務則屬於專才性質，而應適用「一職系一類科」的設計原則，以甄補具備特定專業知識能力或技術的適格人才，例如【會計職系】、【畜牧技術職系】及【土木工程職系】。

三、現行應試科目與職務所需職能適配情形有待改善

承前所論，筆試僅能測得應試者是否具備專業知識職能，因此本研究僅對於應試科目所得評量各職系所需專業知識職能情形進行探究。以高考三級為例，除了公職專技人員類科之外，其餘考試類科的應試科目皆為 6 科專業科目及 2 科共同普通科目，其占分比例分別為總分的 80% 及 20%。專業科目是依據該職系職務所需專業知識職能而擬定命題大綱；普通科目則為所有公務職務共同所需具備

的基礎專業知識職能。茲以一般行政類科為例，分別探討現行專業科目與共同普通科目與職務所需專業知識職能間的適配情形如下：

(一) 一般行政類科部分專業科目適配情形不佳，有待減併或調降占分比重

現行高考三級一般行政類科的專業應試科目包括行政法、行政學、政治學、公共政策、民法總則與刑法總則，及公共管理等 6 科。綜整本研究曾任或現任【一般行政職系】職務的 11 名受訪者的工作經驗，並對應現行專業應試科目命題大綱內容，可以發現行政法、行政學、民法總則與刑法總則、公共管理等 4 應試科目為【一般行政職系】職務所需的專業知識職能，應予保留；政治學及公共政策等 2 應試科目則因與該職系職務所需專業職能的適配情形不佳，而有檢討是否保留的空間。專業科目與職務所需專業職能適配情形落差可能是因為命題科目的擇定是由相關領域專家學者主導，而用人機關及實務公務人員未能積極參與所致。

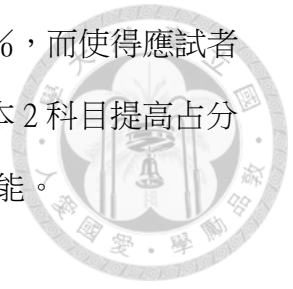
再檢視一般行政類科的專業應試科目命題大綱可以發現，行政學、公共政策、政治學以及公共管理等 4 科目的命題大綱多有重複之處，此現象的產生可能是因為考選部未能篩選審核適當的命題參考用書，而使得專業科目間出現重疊現象。本研究認為應就命題大綱有所重複的專業應試科目予以檢討整併或調整占分比重，以使應試科目內容與職務所需專業知識職能更為適配。

(二) 共同普通科目與公務人員應具備的基本核心職能適配情形不佳，應增加列考應試科目

共同普通科目即指所有公務人員應具備的廣博性基礎專業知識職能，應是基本通識知能，包括語文表達能力、通識素養、人文精神、邏輯推理分析及國際知識等。然而現行高考三級的共同普通科目僅有國文、法學知識與英文等 2 科，其占總分比例僅各 10%，甚至公職專技人員類科無需列考共同普通科目，顯見現行考試制度對共同普通科目並不受重視。

從本研究曾任 2 個以上職系不同職務的受訪者工作經驗來看，綜整其看法認為，各職系職務共同應具備的基礎專業知識職能除了國文、法學知識與英文，尚應納入行政法、民法總則與刑法總則 2 科目。細究法學知識的命題大綱雖已包括

行政法及民法總則與刑法總則，然而因其占總分數比重僅有 2%，而使得應試者未予重視加強該 2 科目的專業知識職能。因此建議應單獨列考本 2 科目提高占比，以使所有公務人員具備從事公職所需的共同專業知識職能。



貳、職系任用制度與職系認定實務間存有落差

從法規制度層面來看，我國公務人員考試與任用制度是相當具有高度一致性。我國任用制度將所有公務職務依照工作性質及所需學識相近的職務歸類分為 96 個職系，再依不同的工作責任區分為 14 個職等，職系與職等交織而成為我國文官制度的基本分類架構。而公務人員考試類科則配合《職系暨職組名稱一覽表》及《職系說明書》所訂各職系工作內涵，再按照「一職系一類科」的原則設計考試類科及應試科目內容。然而從本研究的受訪者經驗得知，事實上此考試制度的考試結果並非完全照著「一職系一類科」的原則分發任用職系。本研究的受訪者 C、E 及 F 自始至受訪日前均未曾任職於其當初應考的考試類科，而其考試所分發的職系則是與考試類科同為普通行政職組其他職系的考試類科。從此實務的分發結果看來，普通行政職組的職系與考試類科彼此間的調任相當具有彈性，而且並未僅限於分發原先考試類科的職系。同時，即便此 3 名受訪者並未分發至其原先考試類科的職系，也仍能勝任其他職系職務。由此可發現普通行政職組中【一般行政職系】、【人事行政職系】及【社會行政職系】的職務內容所需職能的互通性相當高，考試類科的專業應試科目與實際工作職系間的適配情形則不高。

綜整本研究從事【一般行政職系】職務的受訪者工作內容可以發現，除了《職系說明書》所定工作內容之外，實務上對於【一般行政職系】職務的認定相當廣泛而無統一標準。幾乎所有職系均可以直接或間接調任【一般行政職系】職務，對機關而言是最為簡便的用人途徑，因而實務上將該職系作為調節性職務以利機關任使調度人力。但也有個案的任用情形是以占缺借調的方式，而實際從事其他職系的工作內容。從本研究的受訪者工作經驗來看，即可發現《職系說明書》所明定的工作內容與實際任用情形是存有相當程度的落差。究竟是因為現行職系設

置過於繁複而使得實務認定未能予以明確劃分職系歸屬？抑或是因為制度的設計及職系認定機關的便宜作法，而以最易取得任用資格的【一般行政職系】作為調節性職務。無論是何種原因，觀察本研究受訪者的【一般行政職系】任用情形，可以發現實際任用情形與職系制度原先以工作性質及所需學識相近為歸類職系基準的原則不一。因此本研究認為現行職系設置及認定制度相當有檢討整併的空間，以符合實務運作情形。

再觀察本研究 11 名受訪者對於【一般行政職系】專業性的認知，其中有 8 人認為【一般行政職系】職務是屬於廣泛性的事務性工作，並不受限於特定學歷背景或者考試經驗皆可勝任該職務，職系歸類是否有需要將【一般行政職系】劃分為一種「專業」職系，應有重行檢討的必要。本研究認為應考量職務的「專才」或「通才」屬性，專才者依其專業性質區分為不同職系及考試類科，通才者則應可予以整併，不需過度細分職系與考試類別，或許將能有助於節省考試類科的訂定以及應試科目安排的考試成本，亦可使職系認定實務不受限於過於細密的職系劃分，而導致實務工作內涵與《職系說明書》所定職務內容不符的矛盾現象。

第二節 研究限制

本研究是以一般行政類科與【一般行政職系】職務內容間的適配性為例進行探討。鑒於【一般行政職系】職務內容相當龐雜，且會因不同機關業務屬性及個別職務的任用需求而有更多元的工作內容，而難以進行跨機關的比較分析工作，因此僅擇定單一機關的【一般行政職系】職務內容作為討論範圍。本研究擇定考選部作為示例機關的優點在於受訪者因均參加機關定期舉辦的考選業務法規測驗，考選業務相關講習、訓練、研討會，或有承辦考試業務的實務經驗。受訪者對於本研究所探討的焦點較其他機關的公務人員更易於理解並予以回應。惟考選部是屬於中央政府機關，所從事的業務多為法制擬訂或政策執行層面，分析

結果可能因考選部業務的個殊屬性而有未克推論的情形。又本研究僅限於討論【一般行政職系】，對於其他職系的工作內涵與應試科目間的適配情形僅能就少數受訪者的其他考試類科與工作經驗進行概略探討，對於其他考試類科或職系任用情形無法完全類推適用。

質化研究先天條件即是無法如量化研究可以在同時一時間獲得大量的樣本資料以作為推論統計依據。訪談雖可獲得較為深入、豐富的研究資料，但少數受訪者的意見仍未有推論母體的充分能力。因此本研究依據主題將「考試類科」與「任職職系」作為篩選受訪者條件，並依據受訪者服務機關符合篩選條件的現職人員中，依等比例及其工作性質擇定適合的受訪者，希望藉此提昇樣本代表性以儘量反映機關現況。

第三節 政策建議

在「考用合一」的人事制度前提下，各人事業務主管機關與用人機關人須配合「高度集權化」、「高度法令化」與「高度一致性」的人事政策運作。在未修憲改變現有人事權責架構的前提之下，本研究針對執行現況問題，提出政策改革建議供權責單位參考。

壹、檢視職系認定實務執行問題，重新檢討職系歸類制度

現行公務人員職系分類相當龐雜，部分職系所需專業職能有重疊之處，且實務上職系歸類情形相當紊亂。建議由銓敘部邀集各用人機關進行通盤檢視各職務所需專業知識職能，再就其專業性程度（學術養成需要、可互通取代性）重行分析，並予以分類。低專業性職務改以通才取向的職系歸類原則，高專業性者則仍採專才取向的職系歸類原則，以配合社會多元專業發展所需。重新檢討現行職系歸類情形後，應配合研修職系說明書內容以符實情。

前揭「學術養成需要」可參考考選部近年各考試類科應考人畢業科系分布情

形作為職系認定參考指標。畢業科系分布龐雜的類科可作為代表其屬於通才取向職務類型的指標，不需特定科系學歷背景皆可勝任該職務，例如一般行政、人事行政、社會行政等類科；畢業科系分布較為集中者，即代表其是屬於專才取向的職務，例如土木工程、畜牧技術、會計等類科。「可互通取代性」則可以現行職系調任情形為依據，得以互相調任的職系可一定程度代表其屬於通才取向的職務類型，而可考慮予以整併歸類。

貳、建構職能管理系統，完備策略性公務人力資源管理制度

在我國公務人員人事權高度集中的情形下，建議應由人事政策主管機關考試院主導建立職能管理系統（Competence Management System），並由銓敘部及行政院人事行政總處為主要幕僚單位，就整體公務職位進行通盤職務分析，就各職位所需專業職能予以歸類分析，以作為相關單位進行考選、任用、訓練工作的參考依據，期使人事制度運作達到「考、訓、用合一」的政策目標。

參、重新設計考試類科與應試資格，簡化試務並節省考試成本

現行公務人員考試類科過於龐雜，應配合銓敘部調整後的職系歸類原則重新設計考試類科。短期內可先依現行職系職組一覽表規定，整併專業性較低的考試類科，例如現行普通行政職組可以改為「一職組一類科」的設計原則；專業性較高的考試類科仍維持一職系一類科的設計原則，例如土木工程、畜牧、地政等職系。

本研究建議考試類科改以普通行政類與專門技術類二類。又目前專技人員考試類科的設置已可大致反映現今社會所需多元專業情形，因此建議專門技術類可援用現行專技人員考試類科作為分科基礎。普通行政類應試資格僅以學歷為條件；專門技術類可考慮除了畢業科系的學歷門檻之外，可另參考現行公職專技人員類科應試資格，以具有該專技人員類科執業證照或有2年以上工作經驗為應試資格，以期提昇公職專技人員的專業能力，避免現行實務由無專業證照的公部門公務人員審核有照的民間專技人員案件的窘境發生。

肆、重新規劃應試科目，扣合職務所需專業知識職能

考選部與銓敘部應就全國所有公務職務內容所需專業性進行通盤檢視，並分析公務人員共同應具備的基礎專業知識職能內涵，以作為規劃設計共同應試科目的基礎。通才取向的普通行政類科可以考慮僅列考共同應試科目；專才取向的專門技術類科除了列考共同應試科目使之具有公務人員應有的基礎專業知識職能之外，可另外列考 2 科專業應試科目，以符合其職務個殊專業所需；倘若具有相關專技人員類科職業證照者，則可考慮僅列考共同應試科目。

本研究建議共同應試科目可參採本研究 11 名受訪者的建議，除現行國文、法學知識與英文為公務人員必須具備的基礎專業知識職能之外，增加單獨列考行政法及民法總則與刑法總則等 2 科目，提高該 2 科目占分比例，以使所有公務人員具備基礎的共同專業知識職能。其餘工作勝任問題則可待後續職務訓練、做中學或自我學習等方式因應。如此可減少現行應試科目數量，降低試務工作壓力並減少試務成本。又本研究認為國文、法學知識與英文為公務人員共同應具備的專業知識職能，因本研究建議現行不需考共同普通科目的高考三級公職專技人員類科應加以列考，以使其具備公務人員基本的專業知識職能。

伍、考試種類與應試科目設計之再思，反映機關實務任用需求

因中央政府與地方政府事務歸屬主體不同，且在政策、法令執行過程中扮演不同角色與功能，故建議中央政府與地方政府公務人員應分別招考、分發，並可考慮納入與機關屬性、業務有關的應試科目。地方政府公務人員考試可考慮加考具有地方特色的應試科目，例如地方誌；中央政府公務人員考試則可列考公共政策、法制等中央政府執行業務所需專業知識的應試科目。

陸、配合實務工作所需與學術發展時趨，定期檢討應試科目

現行公務人員考試部分類科的應試科目與其職系工作所需專業知識職能存有落差。應由考選部邀集各用人機關、各領域專家定期進行通盤檢視各職務所需專業知識職能，並且徵詢現職公務人員提供其工作實務意見，據以重行設計應試

科目內容，簡併關聯性低的應試科目，列考職務所需核心職能科目，以符時需。考選部於擬定各應試科目命題大綱，應審慎篩選參考教科用書內容，訂定審核原則以作為擬定各應試科目的參據。



柒、用人機關參與考選工作，納入試用淘汰機制，多元評估

應考人各面向職能，提昇考選效度

訓練階段納入評量信、效度最佳的試用淘汰機制，予以法制化以落實篩選功能。增加考試錄取名額為需用名額的 1.5 至 2 倍。於考試錄取分發後的初任人員訓練期間，由用人機關施予實務工作訓練，並由保訓會主政訂定結構化訓練評核項目，藉由試用過程評量應考人溝通協調、組織能力、團隊合作、人格特質、工作動機等非筆試所能篩選的核心職能面向。訓練結束後留用適任人選，以發揮考核、淘汰功能。實務訓練期間建議延長至半年以上，以供機關有較充裕時間進行評量。

用人機關須於評量前參與保訓會舉辦的訓練講習或座談會，充分了解訓練目的及功能，以利於訓練期間提供受訓者適當輔助與指導，共同參與考選工作，以使考試結果滿足用人需求。

捌、用人機關提供訓練管道，協助員工勝任職務

鑑於應試科目是評量綜合各職務共同專業知識職能的「平均值」，用人機關及業務主管機關應提供各職位個殊性的相關業務訓練、研習或進修機會，例如政府採購法、人事行政法規、測驗與評量學、法制作業知識、電腦應用技能、出納業務講習等，以確保公務人員具備執行該業務的專業知識與技能。

用人機關應就其業務訂定標準作業程序(SOP)作業手冊，以利新進人員儘快勝任工作，並有助機關業務銜接及傳承。

玖、建置並開放公務人事資料庫，促進文官制度學術發展

公務人員人事資料為相當具有研究價值的數據資料。建議相關人事機關應在「個人資料無法辨識身分」的資料保護前提下，參考行政院主計總處的做法建置公務人事資料庫，供各界就其所需資料進行查詢或簡易統計比對，俾使人事政策與制度得以精益求精。

第四節 後續研究建議

壹、參考借鏡國外公務人員甄補及任用制度

我國採行獨立制機關的人事制度是相當具有特色的，但此特色未必是最好的人事制度。觀察我國考選制度的改革越趨複雜，對於承辦考選業務的機關而言未嘗不是一種負擔。而究竟分科越為細瑣的趨向是否為正確的方向，有待後續研究進一步觀察。

我國公務人員考試相當倚重筆試的考試方式，對於其他考試方式則較不予信任，然而筆試並無法測得應試者知識能力以外的其他職能面向。英國、美國、法國及日本的公務人員考試皆納入信度及效度最佳的試用制度，本研究建議可借鏡該等國家的公務人員試用制度經驗，以提昇我國公務人員考試效能。其中特別值得注意的是日本和我國同樣是以「部外制」的獨立機關辦理公務人員考選招募工作，並且皆以公開競爭的國家考試結果作為公務人員資格的任用依據。而日本自2012年起將公務人員考試僅區分為「綜合職考試、一般職考試、專門職考試及經驗者考試」等四大類，此考試類科設置改革的執行成效值得後續研究持續觀察，以為我國公務人員考試類科檢討的參據。

貳、擇定一般行政類科以外的考試類科及職系進行分析

本研究是以【一般行政職系】作為示例而提出研定公務人員核心共同應試科

目，承前揭研究限制所論及，此研究建議因僅來自特定類科的受訪者意見而無法全盤推論其他職系或其他機關的考試及任用情形。因此建議可在行政職門及專技職門各選定幾個代表性職系進行分析，以交叉檢證本研究所擬議的建議是否足資作為考選政策改革的參考，進而提出更為周延的改革建議。

叁、擇定其他業務中央主管機關及地方政府機關公務人員為代表進行分析

本研究是以考選部作為訪談示例機關而提出相關建議，仍可能因僅限於特定機關的業務屬性、機關層級而未能全盤推論其他政府各級機關或業務主管機關的考試及任用情形。因此建議可擇定其他業務中央主管機關及地方政府機關為代表進行分析，以瞭解整體公務職位所需職能內涵的態樣，據以研擬進一步的考試制度改革建議。

肆、我國公部門行政文化的探討

承本研究探討，現行公務人員考試及任用制度涵括考試、訓練及試用等 3 個階段。然而從實際數據來看，淘汰比率均不到 1% 而使得訓練及試用制度僅流於形式而無實質功能。除了因法規並未明定淘汰比率的原因而使得訓練及試用機關無須強制淘汰受訓、試用者之外，我國傳統重視人情關係取向的行政文化或許也是使此制度流於形式的關鍵因素之一。因此建議後續研究可以探討我國公部門行政文化對於制度及政策執行的影響評估，以擬定適合我國政府組織文化的文官制度。

參考文獻



壹、中文部分

- 中央通訊社，2013，〈準公務員培訓 擬淘汰 2 成〉，中央通訊社網頁：
<http://www.cna.com.tw/News/aIPL/201307110451-1.aspx>，2013/7/11。
- 中國時報，2013，〈國考閱卷題日照抄也給分〉，2/18，A5。
- 公務人員保障暨培訓委員會，2012，《高階文官培訓飛躍方案》，台北：公務人員保障暨培訓委員會。
- 王虎存，2010，〈建構以職能及人力資本為基礎的策略性人力資源規劃〉，《T&D 飛訊》，102：1-18。
- 王俊英，1996，《中國政府管理的理論與實踐》，北京：中國人事出版社。
- 朱錦鳳，2012，〈國家考選的策略與可行作法〉，《國家菁英季刊》，8(1)：19-37。
- 江明修，2002，《公務人員各官等核心能力與訓練體系建立之研究》，公務人員保障暨培訓委員會委託研究報告。
- 考試院，2005，〈公務人員高普考試從 95 年度起取消分試恢復為一試〉，考試院網頁：<http://www.exam.gov.tw/cp.asp?xItem=5134&ctNode=410&mp=1>。
- 考試院，2012，《考試院文官制度興革規劃方案（修正版）》，台北：考試院。
- 考選部，1992，《考選部考選制度研究小組總結報告》，台北：考選部。
- 考選部，2013a，《考選統計中華民國 101 年》，台北：考選部。
- 考選部，2013b，《中華民國考選部部史》，台北：考選部。
- 考選部，2013c，《中華民國考選行政概況 101 年度》，台北：考選部。
- 自由時報，2013，〈國考閱卷傳亂象？網友建議改兩試〉，自由時報網頁：
<http://news.ltn.com.tw/news/life/breakingnews/766067>，2013/2/18。
- 行政院人事行政局，2004，《行政院所屬機關核心價值及中高階主管職務管理核心能力選定分析》，參考網頁：

<http://www.wra02.gov.tw/site02/www.wra02.gov.tw/%BF%EF%A9w%A4%C0%AR.PDF>。

- 何寄澎，2014，〈科目「普通」，意義不「普通」〉，《考選通訊》，39：1。
- 吳偉文、李右婷，2006，《人力資源管理：解讀職能密碼》，台北：普林斯頓國際。
- 呂育誠，2013，〈公務人員考試科目變革之研究〉，《國家菁英季刊》，9(1)：27-45。
- 李大偉、田振榮，2010，《建立國家考試職能評估流程之研究研究報告》，考選部委託研究報告。
- 李右婷、吳偉文，2003，《Competency 導向人力資源管理》，台北：普林斯頓國際。
- 李芳齡譯，2002，《績效躍進—才能評鑑法的極致運用》，台北：商周出版。譯自 David D. Dubois. *Competency-Based Performance Improvement: A Strategy for Organizational Change*. MA: HRD Press. 1993.
- 李選，2013，〈公職專計人員考試：強化公務人員專業效能〉，《考選通訊》，35：1。
- 林文瑛，2009，〈國家選才還能有什麼錦囊妙計嗎？〉，《國家菁英季刊》，5(3)：19-25。
- 林韶姿，2013，〈職能分析在國家考試之運用〉，《考選論壇季刊》，3(3)：34-38。
- 邱華君，2011，《現行考銓制度》，台北：一品。
- 金井利之（詹慕如譯），2013，〈國家公務員考試制度改革與日本官僚制度〉，「2013 考選制度國際暨兩岸學術研討會」（10月11-12日），台北：考選部。
- 金太軍等，2002，《政府職能梳理與重構》，廣州：廣東人民出版社。
- 施能傑，2000，〈考選效度優先的變革〉，《考銓季刊》，21：258-277。
- 施能傑，2003，〈公務人員考選制度的評估〉，《台灣政治學刊》，7(1)：157-207。
- 施能傑，2010，〈職能理論對國家考試制度設計的啟示〉，《國家菁英季刊》，6(3)：17-35。
- 施能傑，2013，〈初任公務人力的遴選標準：適任性優於專業知識〉，《國家菁英季刊》，9(1)：13-26。
- 徐有守，2007，《考銓制度》，台北：台灣商務。
- 徐明珠，2009，〈人才培育之整合觀點：由職能標準切入教、考、訓、用合一〉，

《國政研究報告》，財團法人國家政策研究基金會網頁：

<http://www.npf.org.tw/post/2/6877>。

高永光，2013，〈公務人員考試與核心職能測驗分析〉，《國家菁英季刊》，9(2)：1-22。

高永光，2014，〈加考行政倫理之必須性探討〉，《考選通訊》，37：1。

張祈良，2001，《公務人員進用制度中考選機關與用人機關的運作落差》，新竹：國立交通大學國立交通大學碩士論文。

張博堯，2002，〈建構績效導向的職能發展體系：知識經濟時代公職人才的培育藍圖〉，「二十一世紀文官體制發展國際會議」(11月21日)，台北：考試院。

許立一等，2014，《人事行政》，新北市：空大。

許南雄，2012a，《現行考銓制度：人事行政學：各國人事制度研究途徑》，台北：商鼎數位。

許南雄，2012b，《人事行政學：兼論現行考銓制度》，第七版，台北：商鼎數位。

許濱松，2005a，〈職系職組修正之意涵及其問題(下)〉，《公務人員月刊》，114：25-30。

許濱松，2005b，〈職系職組修正之意涵及其問題(上)〉，《公務人員月刊》，113：9-14。

陳玉貞，2013，〈職能分析導入國家考試口試制度之探討〉，《考選論壇季刊》，3(4)：16-28。

陳志瑋，2013，〈我國考試行政類科現況分析與改革方向芻議—以公務人員高考三級考試為例〉，《國家菁英季刊》，9(1)：47-58。

陳明毅，2004，《中共國務院行政審批制度改革研究—以政府職能轉變分析》，台北：政治大學碩士論文。

陳金貴，1995，〈人力資源管理應用在公共務門的探討(中)〉，《人事月刊》，21(6)：46-55。

陳金貴，1996a，〈從典範變遷觀點析論我國公務人員考試方式(上)〉，《人事月刊》，22(1)：53-58。

陳金貴，1996b，〈從典範變遷觀點析論我國公務人員考試方式(下)〉，《人事月刊》，22(2)：42-51。

陳金貴，1999，〈人力資源發展的新趨向—公務人員職能的提昇〉，《公務人員



- 月刊》，40：6-14。
- 陳金貴，2006，〈我國人事人員管理制度變革之研究〉，《公務人員月刊》，125：5-15。
- 陳金貴，2008，《國家考試普通科目設置改進之研究》，考試院委託研究報告。
- 陳金貴，2013，〈政府人事改革的省思：人力資源管理的觀點〉，《人事行政》，182：69-76。
- 彭錦鵬，2005a，〈從英美等國文官制度發展探討我國考試制度改進方向〉，《國家菁英季刊》，1(3)：35-62。
- 彭錦鵬，2005b，〈公務人員考試方法技術檢討與改進之研究〉，「94 年度考選制度研討會—公務人員考試法制與人才選拔研討會」(12 月 26 日)，台北：考選部。
- 彭錦鵬，2009，〈考選制度的觀念革新—以簡併考試類科及考試及格人員地方歷練為例〉，《國家菁英季刊》，5(1)：49-67。
- 彭錦鵬、劉坤億，2009，《我國公務人力資源改革方向之研究》，行政院研究發展考核委員會委託研究報告。
- 彭錦鵬，2010，〈公務人員考選制度的變革與未來展望〉，《國家菁英季刊》，6(1)：17-40。
- 彭鴻章，2013，〈公務人員考試類科設置之演變〉，《考選論壇季刊》，3(3)：39-47。
- 楊戊龍，2010，〈從職能評估角度談考試方式及應試科目設計—以高考三級及三等地方特考一般民政類科為例〉，《國家菁英季刊》，6(3)：37-55。
- 董保城，2013，〈精進公務人員考試制度與方式，提昇公務人員素質〉，《考選論壇季刊》，3(1)：3-9。
- 熊忠勇，2010，〈從職能評估角度談考試方式及應試科目設計—以高考三級及三等特考一般行政類科為例〉，《國家菁英季刊》，6(3)：75-90。
- 趙其文，1996，《人事行政學—兼論現行考銓制度》，台北：華泰書局。
- 銓敘部法規司，2013，〈職組職系研修方向芻議〉，《銓敘部人事制度改進專案小組研究專題報告》，銓敘部網頁：
<http://www.mocs.gov.tw/FileUpload/687-3252%5CDocuments/%E8%81%B7%E7%B5%84%E8%81%B7%E7%B3%BB%E7%A0%94%E4%BF%AE%E6%96%B9%E5>

[90%91%E8%8A%BB%E8%AD%B0.pdf](#)。

- 劉坤億，2009，〈從多元角度檢討分階段考試之利弊得失〉，《國家菁英季刊》，5(1)：35-47。
- 墨心轉載，2014，〈有關高普考兩階段考試-考選部說明〉，參考網頁：<http://www.ting-wen.com/discusscom/detail.aspx?key=18727>
- 歐育誠，2011，〈兩制合一 25 年的回顧與評析—談官等職等、職組職系與俸級結構〉，《人事月刊》，52(6)：30-44。
- 歐育誠，2013，〈日本公務員考試制度的變革（上）、（下）〉，《考選通訊》，33：1、4。
- 歐育誠，2014，〈談考用配合〉，《考選通訊》，41：1。
- 蔡式淵，2014，〈考試真的靠運氣？〉，《考選通訊》，38：1。
- 蔡秀涓，2005，〈考選制度之新思考架構：職能基礎的觀點〉，《國家菁英季刊》，1(1)：59-78。
- 蔡秀涓，2010，〈從職能評估角度談考試方式及應試科目設計—以高考三級及三等特考人事行政類科為例〉，《國家菁英季刊》，6(3)：57-74。
- 蔡良文，2010，《人事行政學—論現行考銓制度》，第五版，台北：五南圖書。
- 蔡良文，2014，〈論公務人員專業證照化之發展〉，《考選通訊》，43：1。
- 鄭瀛川，2006，《人才甄選與面談技巧》，台北：汎果文化。
- 蕭瑞麟，2006，《不用數字的研究》。台北：培生。
- 龍文彬，2013，〈103 年-105 年公務人力推估研究〉，《國家菁英季刊》，9(4)：57-79。
- 藍美貞、姜佩秀譯，2001，《職能招募與選才》，台北：商周。譯自 Robert Wood & Tim Payne. *Competency-based recruitment and selection*. Chichester: John Wiley & Sons, Ltd. 1998.
- 魏梅金譯，2002，《才能評鑑法：建立卓越績效的模式》，台北：商周。譯自 L. M. Spencer & S. M. Spencer. *Competence at work: Model for superior performance*. New York: John Wiley & Sons, Inc. 1993.
- 關中，2009，《繼往開來，贏得信賴：考試院與文官制度的興革》，台北：考試院。
- 關中，2012，《文官治理：理念與制度革新》，台北：考試院。

Berry, Frances S. (謝俊義譯), 2009, 〈美國高級文官培訓制度之研究：政府目前實務〉, 「98 年度高級文官培訓制度國際學術研討會」(12 月 16-17 日), 台北：行政院人事行政局。



貳、西文部分

Anastasi, A. & Urbina S. 1997. *Psychological testing*. 7thed. New York: Macmillan.

Boyatzis, R. E. 1982. *The competent manager: A model for effective performance*.
New York: John Wiley & Sons.

Briscoe, Jon P. & Douglas T. Hall. 1999. "Grooming and picking leaders using competency frameworks: Do they work? An alternative approach and new guidelines for practice." *Organizational Dynamics* 28: 37-52.

Dubois, David D., William J. Rothwell, Deborah J. K. Stern, & Linda K. Kemp. 2004. *Competency-Based Human Resource Management*. California: Davies-Black Publishing.


Klingner, D. E. & John Nalbandian. 2003. *Public Personnel Management: Contexts and Strategies*. 5th ed. N.J.: Pearson Education, Inc.

Hellriegel, Don, Susan E. Jackson, & John W. Slocum. 2002. *Management: a competency-based approach*. Ohio: South-Western College Publishing.

Hondeghem, A. & Vandermeulen, F. 2000. "Competency management in the Flemish and Dutch civil service." *International Journal of Public Sector Management* 13(4): 342-353.

Lucia, A. D. & R. Lepsinger. 1999. *The Art and Science of Competency Models: Pinpointing Critical Success Factors in Organizations*. California: Jossey-Bass Pfeiffer.

McClelland, David C. 1973. "Testing for competence rather than for intelligence" *American Psychologist* 28(1): 1-14.

- 
- McClelland, David C. 1998. "Identifying competencies with behavioral-event interviews" *Psychological Science* 9(5): 331-339.
- Nordhaug, O. 1993. *Human capital in organizations: competence, training, and learning*. Oslo: Scandinavian University Press.
- OECD. 1996. *Integrating people management into public service reform*. Paris: OECD.
- OECD. 2004. *Trends in human resources management policies in OECD countries: An analysis of the results of the OECD survey on strategic human resources management*. Paris: OECD.
- OECD. 2010. *Managing Competencies in Government: State of the Art Practices and Issues at Stake for the Future*. Paris: OECD.
- Schoonover, S. C. 1998. *Human resource competencies for the year 2000: The wake-up Call*. Alexandria, VA: Society of Human Resource Management.
- Schoonover, S. C. 2003. *Human resource competencies for the new century*. In <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.169.8862&rep=rep1&type=pdf>. Latest update 15 April 2014.
- Schoonover, S. C. 2011. *Competency-Based Talent Management*. In <http://www.schoonover.com/userfiles/Competency-Based%20Talent%20Management.pdf>. Latest update 15 April 2014.
- Virtanen, T. 2000. "Changing competences of public managers: tensions in commitment." *International Journal of Public Sector Management* 13(4): 333-341.



附 錄



附錄一 職系與公務人員高等考試三等考試暨普通考試類科對照表

類別	職組	職系	公務員數	高考三級類科	普考類科
行政	普通行政	一般行政	35,171	一般行政	一般行政
		一般民政	9,282	一般民政	一般民政
				宗教行政	宗教行政
				客家事務行政	客家事務行政
		社會行政	4,269	社會行政	社會行政
		人事行政	9,260	人事行政	人事行政
		戶政	5,384	戶政	戶政
		原住民族行政	257	原住民族行政	原住民族行政
		社會工作	1,580	公職社會工作師	
		勞工行政	1,085	勞工行政	勞工行政
	文教新聞行政	文化行政	834	文化行政	文化行政
		教育行政	2,700	教育行政	教育行政
				技職教育行政	技職教育行政
				體育行政	
				國際文教行政	
	新聞	465	新聞	新聞	
	財務行政	財稅行政	11,942	財稅行政	財稅行政
		金融保險	1,379	金融保險	金融保險
		統計	1,160	統計	統計
		會計	10,133	會計	會計
		審計	641	財務審計	審計
	法務行政	司法行政	10,371		
		矯正	5,872		
		法制	1,301	法制	
				國際經貿法律	
		廉政	2,633	法律廉政	法律廉政
	財經廉政			財經廉政	
	經建行政	經建行政	3,464	經建行政	經建行政
				公平交易管理	

類別	職組	職系	公務員數	高考三級類科	普考類科
技術	農林保育	農業技術	1,511	農業技術	農業技術
				農業機械	
		林業技術	905	林業技術	林業技術
		農業化學	48	土壤肥料	
				農產加工	
		園藝	152	園藝	園藝
		植物病蟲害防治	200	植物病蟲害防治	
		自然保育	140	自然保育	自然保育
				生物多樣性	
		土木工程	土木工程	9,935	土木工程
	公職土木工程技師				
	結構工程		6	結構工程	
	水利工程		660	水利工程	水利工程
	環境工程		355	環境工程	環境工程
	建築工程		860	建築工程	建築工程
				公職建築師	
	都市計畫技術		533	都市計畫技術	都市計畫技術
	水土保持工程		428	水土保持工程	水土保持工程
	機械工程		機械工程	3,252	機械工程
		航空器維修			航空器維修
		汽車工程			
	電機工程	電力工程	5,325	電力工程	電力工程
		電子工程	2,329	電子工程	電子工程
		電信工程	238	電信工程	電信工程
	資訊處理	資訊處理	3,300	資訊處理	資訊處理
	物理	物理	77	地震測報	地震測報
				核子工程	
		原子能	1,259	輻射安全	
	化學工程	化學工程	1,008	化學工程	化學工程
	檢驗	衛生檢驗	371	食品衛生檢驗	食品衛生檢驗
				公職食品技師	

	企業管理	2,468	企業管理	企業管理
	工業行政	57	工業行政	工業行政
	商業行政	260	商業行政	商業行政
	農業行政	1,055	農業行政	農業行政
			漁業行政	
	智慧財產行政	63	智慧財產行政	
	消費者保護	18	消費者保護	
外務行政	外交事務	1,279		
	僑務行政	181	僑務行政	僑務行政
審檢	審檢	333		
警政	警察行政	68		
衛生環保 行政	衛生行政	1,499	衛生行政	衛生行政
	醫務管理	152	醫務管理	
	環保行政	689	環保行政	環保行政
消防行政	消防行政	264		
海巡行政	海巡行政	254		
地政	地政	4,659	地政	地政
			公產管理	公產管理
博物圖書 管理	博物館管理	50	博物館管理	博物館管理
	圖書資訊管理	1,167	圖書資訊管理	圖書資訊管理
	檔案管理	162	檔案管理	檔案管理
	史料編纂	49	史料編纂	
安全	安全保防	2,330		
	情報行政	-		
	移民行政	1,793		
交通行政	交通行政	1,238	交通行政	交通行政
			觀光行政	觀光行政
			航運行政	
無職系		163,156		

說明：

1. 灰色底標註類科為高普考未設有考試類科者即以其他公務人員特種考試途徑取才。
2. 置底線標註類科為 2014 年度新增。

			公職警事檢驗師	
	環境檢驗	175	環境檢驗	環境檢驗
	農畜水產品檢驗	65	農畜水產品檢驗	
	商品檢驗	228	商品檢驗	
地質礦冶	地質	77	地質	地質
	礦冶材料	88	採礦工程	採礦工程
測量製圖	測量製圖	1,655	測量製圖	測量製圖
			公職測量技師	
藥事	藥事	224	藥事	
			生藥中藥基層鑑定	
			公職藥師	
刑事鑑識	法醫	65		
	刑事鑑識	48		
交通技術	交通技術	815	交通技術	交通技術
			航海技術	
			輪機技術	
天文氣象	天文	21	天文	天文
	氣象	445	氣象	氣象
技藝	技藝	316	技藝	技藝
			工業設計	
視聽製作	視聽製作	38	視聽製作	視聽製作
衛生技術	衛生技術	2,361	衛生技術	衛生技術
			公職護理師	
			公職臨床心理師	
			公職諮商心理師	
			公職營養師	
			公職醫事放射師	
			公職防疫醫師	
消防技術	消防技術	192	消防技術	消防技術
海巡技術	海巡技術	161		
水產技術	水產技術	361	漁業技術	漁業技術
			養殖技術	養殖技術
			海洋資源	海洋資源
			水產利用	
畜牧獸醫	畜牧技術	316	畜牧技術	畜牧技術
	獸醫	921	公職獸醫師	

工業工程	工業工程	517	工業工程	工業工程
	工業安全	125	工業安全	工業安全
醫學工程	醫學工程	34	醫學工程	
環保技術	環保技術	914	環保技術	環保技術
航空技術	航空駕駛	57	航空駕駛	航空駕駛
	航空管制	363		
船舶駕駛	船舶駕駛	8		
景觀設計	景觀設計	107	景觀	景觀
生物技術	生物技術	43	生物技術	

附錄二 公務人員職系調任情形

說明：1.整理自職組暨職系名稱一覽表(2011年10月31日最新修正)。

2.各職系以數字代表之。

(一) 行政職門職系

類別	職組	職系	相互調任↔		單向調任→		調任一般 行政職系	調任經建 行政職系
			行政職門	技術職門	行政職門	技術職門		
行政	AA 普通行政	1 一般行政	29,40	以下無		以下無	V	
		2 一般民政	29				V	
		3 社會行政					V	
		4 人事行政					V	
		5 戶政					V	
		6 原住民族行政					V	
		7 社會工作					V	
		8 勞工行政					V	
	AB 文教新聞 行政	9 文化行政	38,39,41		1,2,6,29		V	
		10 教育行政	38,39,41		1,2,6,29		V	
		11 新聞	28,29		1,45		V	
	AC 財務行政	12 財稅行政			1,21,22,24		V	V
		13 金融保險			1,21,22,24		V	V
		14 統計			1,21,22,24		V	V
		15 會計			1,21,22,24		V	V
		16 審計			1,21,22,24		V	V
	AD 法務行政	17 司法行政	36,42,43,44		1,2,3,4,5,8		V	
		18 矯正			1		V	
		19 法制			1,2,3,4,5,8,21,26,27,42		V	V
		20 廉政	42,43,44		1,2,3,4		V	
	AE 經建行政	21 經建行政	45		1,6,29		V	
		22 企業管理			1,4,29		V	
		23 工業行政			1,29		V	
		24 商業行政			1,29		V	
		25 農業行政			1,29		V	
		26 智慧財產行政			1,29		V	
		27 消費者保護			1,29		V	
	AF 外務行政	28 外交事務	11		1,43		V	
		29 僑務行政	1,2,11		43		V	

AG	審檢	30	審檢			1,2,3,4,5,8,17,18,19,20,26,27,42		V	
AH	警政	31	警察行政			1(警察機關),36,43,44		V(警察機關)	
AI	衛生環保 行政	32	衛生行政			1,8		V	
		33	醫務管理			1		V	
		34	環保行政			1		V	
AJ	消防行政	35	消防行政						
AK	海巡行政	36	海巡行政	17,42,43,44		1(海巡機關),4(海巡機關)		V(海巡機關)	
AL	地政	37	地政			1,6,12,21		V	V
AM	博物圖書 管理	38	博物館管理	9,10		1		V	
		39	圖書資訊管理	9,10		1		V	
		40	檔案管理	1				V	
		41	史料編纂	9,10		1		V	
AN	安全	42	安全保防	17,20,36		1		V	
		43	情報行政	17,20,36		1		V	
		44	移民行政	17,20,36		1		V	
AO	交通行政	45	交通行政	21		1		V	V

(二) 技術職門職系

類別	職組	職系	相互調任↔		單向調任→		調任一般	調任經建
			技術職門	行政職門	技術職門	行政職門	行政職系	行政職系
技術	AP 農林保育	46 農業技術		以下無	69,80,96	25	以下無	
		47 林業技術			80,96	25		
		48 農業化學			69,80,96	25		
		49 園藝			80,95,96	25		
		50 植物病蟲害防治			69,80,96	25		
		51 自然保育			80,96	25		
	AQ 土木工程	52 土木工程			73,77,80,83,88	16,21		V
		53 結構工程			73,77,80,83	16		
		54 水利工程			73,80	16,21,25		V
		55 環境工程			68,73,80,91	16,34		
		56 建築工程			73,77,80,83	16,21		V
		57 都市計畫技術			73,77,80,95	16,21		V
		58 水土保持工程			73,80	16,25		
	AR 機械工程	59 機械工程			70,77,80,83,88,89,94	16,21,45		V
	AS 電機工程	60 電力工程			70,80,83,84,88,89	16,21,26,42,43,45		V
		61 電子工程	63		70,80,83,84,88,89	16,21,26,42,43,45		V
		62 電信工程	63		70,80,83,84,88,89	16,21,26,42,43,45		V

AT 資訊處理	63 資訊處理	61,62		80,84	14,21,39,42,43,45		V
AU 物理	64 物理			82,96	21		V
	65 原子能			68,82,89,91,96	21		V
AV 化學工程	66 化學工程			48,67,68,69,70,83,89,96	16,21,42		V
A 檢驗	67 衛生檢驗	82,96			32		
W	68 環境檢驗	91,96		82	32,34		
	69 農畜水產品檢驗	96		82	21,25,32		V
	70 商品檢驗	96			21,32		V
AX 地質礦冶	71 地質			58	21,25		V
	72 礦冶材料			70	23		
AY 測量製圖	73 測量製圖				37		
AZ 藥事	74 藥事			67,68,69,82,90,91,96	32,34		
BA 刑事鑑識	75 法醫						
	76 刑事鑑識			83			
BB 交通技術	77 交通技術			80,83	21,45		V
BC 天文氣象	78 天文				45		
	79 氣象				45		
BD 技藝	80 技藝						
BE 視聽製作	81 視聽製作			80	11		
BF 衛生技術	82 衛生技術	67		96	32,33,34		
BG 消防技術	83 消防技術				35		
BH 海巡技術	84 海巡技術			61,63(海巡機關)	36		
BI 水產技術	85 水產技術			51,67,69,80,96	25		
BJ 畜牧獸醫	86 畜牧技術			51,69,80,96	25		
	87 獸醫			51,69,80,96	25		
BK 工業工程	88 工業工程			70	16,21,23		V
	89 工業安全			70,83	16,21,23		V
BL 醫學工程	90 醫學工程			82,96	21,32,33		V
BM 環保技術	91 環保技術	68		51,82,96	34		
BN 航空技術	92 航空管制			77	45		
	93 航空駕駛			77,83,84	45		
BO 船舶駕駛	94 船舶駕駛			77,83,84	45		
BP 景觀設計	95 景觀設計				21,25		V
BQ 生物技術	96 生物技術	67,68,69,70			21		V

附錄三 訪談說明及題綱

壹、訪談說明

您好！我是臺灣大學政治學研究所的學生張涵榆。目前正在撰寫碩士論文，題目是「公務人員考試類科、應試科目與職能適配性之研究」。因【一般行政職系】為我國人數最多的職系，且在執行公務上扮演相當重要的角色，本研究將僅針對一般行政類科與其職系職務內容的相關性討論，希望能夠藉由您提供寶貴的考試經驗與工作實務經驗，作為本研究的重要研究資料。

「考用合一」為我國文官制度的重要特色。因此，公務人員考試制度的設計即是以任用需求作為基礎。我國現行人事制度是採職位分類制的精神，將公務職位橫向地區分為 96 種職系並擬定職系說明書界定工作內容，而公務人員考試則是依照「一職系一類科」原則來設計相對應的考試類科以甄補人才。然為利機關方便調度人力，職系調任採取「通才取向」，而使得部分公務人員所從事的職務內容與其原先所考的類科不同。因此本研究希望從實務工作者的實際經驗瞭解「任用需求」—即指工作所需專業知識及技能，例如法學知識、語文能力、應用文書能力、電腦操作能力等，以作為現行考試類科及應試科目制度設計的參考。

本訪談時間約需一小時，訪談資料僅供本研究使用，不作其他用途，對於您的個人資料也將謹守匿名保密原則，敬請安心。感謝您撥冗受訪。

敬祝

平安順利

臺灣大學政治學研究所

指導教授：彭錦鵬博士

研究生：張涵榆

聯絡電話：0911233133

E-mail: chyilan0913@gmail.com

貳、受訪者基本資料

工作年資：_____

三等考試考試類科：_____

應試科目(含普通科目及專業科目)：_____

曾任職系與工作內容：_____



參、訪談題綱

- 一、請問您所曾參加的三等考試應試科目與日後所任各該職系的工作內容間的應用情形如何？哪些是您曾任各該職系工作必要的應試科目？哪些是不必要的應試科目？哪些是您認為應該考卻未考的應試科目？原因為何？試請從不同職系的工作內容說明。
- 二、若您曾經擔任【一般行政職系】的工作，試請您檢視現行一般行政類科的應試科目當中(參附錄)，哪些是必要的應試科目？哪些是不必要的應試科目？哪些是您認為應該考卻未考的應試科目？原因為何？
- 三、承上，您認為【一般行政職系】的工作，透過考試管道取才的必要性如何？試請說明。
- 四、若您曾經擔任2個以上職系的工作，請問您是在何種情形下調任職系？您如何適應不同職系的工作？您認為考試類科/職系及應試科目不同是否會影響您的勝任情形？試請說明。
- 五、若您曾面臨工作專業知識與技能不足的情形，除了透過考試之外，您如何補強以勝任該工作？
- 六、從您的工作經驗來看，請問您認為勝任各公務職務是否應具備哪些共同的專業知識與技能？若有，我國公務人員考試是否應列考哪些應試科目？試請說明。
- 七、從您的考試及不同職系的工作經驗來看，您認為現行公務人員考試類科依照「一職系一類科」設計原則的必要性如何？對於公務人員考試類科及應試科目內容的設計是否有改革的需要？試請說明。

肆、附錄-一般行政類科的應試科目

(一)普通科目：國文（作文、公文與測驗）。法學知識與英文。

(二)專業科目：

名稱	命題大綱
行政法	<p>一、公務人員須依法行政，對行政法之基本概念與法律原則應能掌握與運用：行政法之法源。行政法之法律原則。依法行政與裁量。公權力行政與私經濟行政。行政法上之法律關係。</p> <p>二、對行政組織法及公務員法之理解：行政組織之態樣。行政機關之管轄。地方制度及其法制。公務員概念之確定。公務員之法律關係。公務員之保障與救濟。公務員之責任。</p> <p>三、對行政作用法之掌握，含行政程序之功能與制度：行政命令。行政處分。行政契約。行政事實行為。政府資訊公開。行政罰。行政執行。行政程序。人民違反行政法上義務時之行政罰與行政強制執行之運用。</p> <p>四、對行政爭訟制度、國家賠償與補償之理解：訴願。行政訴訟。國家賠償與損失補償。</p>
行政學	<p>一、了解行政學基本概念與議題：公共行政的意涵、方法與範圍。公共行政基礎學說。行政國意涵與相關議題。行政革新與政府再造。公共治理。其他相關議題。</p> <p>二、了解行政組織重要議題：組織結構。我國行政組織。組織文化。非正式組織。組織網絡。組織發展。其他相關議題。</p> <p>三、了解政府人事與預算學理和制度：公務人員制度。政府預算與財務行政。其他相關議題。</p> <p>四、了解政府決策基本概念與重要議題：1. 公共政策。2. 民意與決策。3. 其他相關議題。</p> <p>五、了解行政的環境因素與相關議題：公共關係。府際關係。憲法、政治、法律、社會、與經濟系絡。公共行政與民間社會（含第三部門）跨部門治理。行政文化。公共行政與國際社會。其他相關議題。</p> <p>六、了解政府運作的重要管理技術：行政領導。行政激勵。行政溝通。危機管理。衝突管理。策略管理。資訊與知識管理。行政績效與生產力。機關管理。其他相關議題。</p> <p>七、了解行政倫理重要議題：行政責任。行政倫理理論與規範。行政中立。其他相關議題。</p>
政治學	<p>一、了解當代政治的基本概念、政治學的發展與研究方法：政治、權力、權威和正當性。政治學的發展與研究取向。政治體系。民族、國家、與主權。民主、威權與極權。研究方法與方法論。</p> <p>二、了解意識形態與重要政治理論：意識形態。人權、民權與公民意識。政治文化與政治社會化。政治經濟。政治發展與民主鞏固。暴力與革命。</p> <p>三、了解政治制度與基本的憲政架構：憲法與憲政體制。政府體制。立法機關。行政機關。司法機關與法院。文官體制。</p> <p>四、了解政治行為與政治互動：選舉與投票行為。政治參與。民意。政治傳播與政治溝通。利益團體。政黨與政黨體系。</p> <p>五、了解全球化下的國際關係以及國際組織和國際非政府組織：全球化與國際政治。國際組織與區域安全。國際非政府組織。</p>

<p style="text-align: center;">公共政策</p>	<p>一、了解公共政策在國家發展過程中所扮演的功能與角色：政府、經濟與社會之關係。市場失靈理論、發展國家理論、政府失靈理論、社會鑲嵌理論。主要政策參與者或利害關係人在政策過程中所追求之價值、行為表現特質與互動模式。針對上述各點了解我國公共政策基本環境之特色。</p> <p>二、了解民主政治公共政策過程各個階段之特質、理論，以及政策過程中各主要參與者的行為特質與表現：議程設定。政策規劃。政策合法化。政策執行與政策工具。政策評估。針對上述各點了解我國公共政策在各項政策過程上之特色與應興應革之事項。</p> <p>三、了解公共政策的各種理論模型與應用於政策分析時的適用條件：各類公共政策類型與理論模型。針對上述各點了解我國公共政策適用之政策理論模型與應興應革之事項。</p> <p>四、針對前面四項了解我國公共政策的特性以及各項應革應興之作法：決策分析模型。政策分析方法。針對上述各點比較各國公共政策與我國公共政策應興應革之作法。</p>
<p style="text-align: center;">民法總則與刑法總則</p>	<p>一、了解權利主體（自然人與法人）之意義、行為能力、侵權行為能力等：權利主體—自然人與法人。行為能力、禁治產宣告。侵權能力。人格權保障。</p> <p>二、了解權利之客體（物）之意義及種類：物之意義。物之種類（動產、不動產、主物、從物）。</p> <p>三、了解法律行為的意義、成立及效力，意思表示之瑕疵及救濟：通則。意思表示之成立與生效。意思表示之瑕疵及救濟。法律行為的意義、成立及效力。代理制度。</p> <p>四、了解消滅時效制度及權利之行使原則。</p> <p>五、了解刑法的基本原理及其效力：刑法之基本原則。刑法之解釋。刑法之效力及其適用範圍。</p> <p>六、了解犯罪之構成要件、違法性及罪責，正犯、共犯之意義與區別：故意犯、過失犯、加重結果犯。作為犯、不作為犯。阻卻違法。正犯與共犯。錯誤。未遂犯。罪數論（競合論）</p> <p>七、刑罰之類型、執行與保安處分：刑罰之種類、適用及易科。刑罰之執行、緩刑及假釋。刑罰之時效。保安處分。</p>
<p style="text-align: center;">公共管理</p>	<p>一、了解公共管理基本概念與各國經驗：公共管理的意涵。公共管理的發展與主張。公私部門管理異同。新公共管理的意涵與運作。各國政府改革經驗。其他相關議題。</p> <p>二、了解公共組織管理重要議題：全面品質管理。標竿學習。顧客導向管理。組織學習。團隊管理。危機管理。其他相關議題。</p> <p>三、了解公共策略與績效議題：策略規劃與策略管理。績效管理。公共課責。其他相關議題。</p> <p>四、了解公共資源管理：非營利組織。民營化與委外管理。知識管理。電子化政府。其他相關議題。</p> <p>五、了解政府對外管理重要議題：民意與公共管理。跨域管理。政府公關與政策行銷。其他相關議題。</p>

附錄四 訪談紀錄(共 11 份)

訪談紀錄



受訪者：A

訪談時間：2014 年 6 月 18 日

◎受訪者背景資料

答：【考試類科、學歷背景與公務年資】

我是 97 年考上的，工作年資六年左右。三等考試類科是一般行政。學歷是碩士，念視覺藝術。97 年考試應試科目的普通科目是國文、法學知識與英文；專業科目行政法、行政學、政治學、公共政策、民法總則與刑法總則、公共管理。

【工作經驗-曾任職系與工作內容】

我都在秘書室做【一般行政職系】的工作，初任的時候也在秘書室，剛開始的時候因為大肚子，所以長官先把我安排在檔案室，其實也是跟檔案管理相關，主要是文書處理後端的工作，做歸檔、編排、登錄、整理。(A-1) 檔案管理之後就做文書研考，統整機關裡面所有的文書作業、流程、管理、稽查，因為那時候是在台北市政府下面的區公所，區公所有規定研考有分文書研考和為民研考，為民研考就是電話訪視、禮貌測試，跟民眾接觸那類的，我的部分是文書研考，屬於針對新進同仁、舊的同仁，定期幫同仁上課，做一個行政文書工作。(A-2)之後就到考選部，也是開【一般行政職系】的缺，工作內容是財產管理跟採購，財產管理就是財產跟物品、非消耗品上面的管理、新增，或是變賣、盤點、報廢，不動產、動產的登記。(A-3)

◎訪談題綱

一、請問您所曾參加的三等考試應試科目與日後所任各該職系的工作內容間的應用情形如何？
哪些是您曾任各該職系工作必要的應試科目？哪些是不必要的應試科目？哪些是您認為應該考卻未考的應試科目？原因為何？試請從不同職系的工作內容說明。

答：【必要的現行應試科目】

必要考的話，行政法我覺得蠻受用的，對公務人員來說，應該是需要了解的。行政學也 OK，民法總則跟刑法總則也 OK，因為我覺得這不光是公務員，應該大家都需要了解一下。公共政策可能一點點，可考可不考，看你處的位置，我覺得這個比較屬於高層長官要了解的，因為它都是講理論的東西，實際上我們如果初任、基礎公務人員，應用層面比較少，就只是一種觀念，但是你久不用，觀念就會遺失，這樣就蠻可惜。

普通科目的國文、英文、法學知識我覺得倒是蠻重要的，工作上最常運用到的應該就是公文，公文反而是必要科目，(A-4) 英文其實也不是每個工作都需要用到，或許可以考量以後用英檢當作應考的基本條件，或許就可以不用另外再考英文。(A-5) 法學知識跟民法總則、刑法總則，還有憲法其實都需要考。

【不必要的現行應試科目】

公共管理我覺得跟政治學一樣，好像也不太需要。因為政治學的知識大多屬於理論層面，就【一般行政職系】職務而言幾乎沒有可應用之處。考試結束後進入職場，很容易就會遺

忘，也沒有機會再研讀，(A-6) 我認為像外交行政、新聞行政等需瞭解國與國間關係業務者，才需要把它們列為必考科目。

【必要卻未考的應試科目】

我覺得這就是弔詭的地方，因為你說你覺得在專業技能上要補強的部分，其實【一般行政職系】大部分會派去的單位，大概五成以上都會做採購。像我們原來初任的單位，【一般行政職系】大部分都會做採購，但是我們考公務人員考試的時候，在一般行政類科反而沒有把政府採購法放在考試科目裡面，所以變成你進到公部門裡面之後要另外再修政府採購法。像我來之後就被告知要做採購，但是我沒有採購背景的話，就必須要先去參加研習 70 小時的政府採購法課程，那時候就是邊上課、邊做採購，就覺得很惶恐、很可怕。我覺得如果要做【一般行政職系】採購工作的話，這門科目應該要放進原來一般行政類科必考的科目，要認識，因為其實採購法還蠻深的，這樣對你未來的業務應該會有幫助。其他像建築師考試有一個法規，採購法算是其中一部分，他們也要了解。反而是公務員考試沒有在考，我覺得【一般行政職系】做採購的機率非常大，反而有這個必要性。(A-7)

我覺得政府採購法，可以放在法學知識裡面，把它當成一個通識科目概括性地了解，因為政府採購法有進階課程跟基礎課程，有概括性的了解之後，再去上基礎課程，可能會事半功倍，因為它是有階段性的。剛開始什麼都不懂去學的時候，真的好像無字天書，沒有概念。(A-8)

二、若您曾經擔任【一般行政職系】的工作，試請您檢視現行一般行政類科的應試科目當中(參附錄)，哪些是必要的應試科目？哪些是不必要的應試科目？哪些是您認為應該考卻未考的應試科目？原因為何？

答：(同上題)

三、承上，您認為【一般行政職系】的工作，透過考試管道取才的必要性如何？試請說明。

答：我想考試取才是最普遍的方式，但卻不是唯一的途徑，如果公務人員考試(非僅【一般行政職系】)可以分階段取才的話，建議第一階段可以考通識科目，例如：國文、公文、英文、法學常識、行政法、行政學等，進入第二階段後，再依照興趣、性向，透過多元應試管道，例如：筆試、面試(美國公務人員取才方式)、研習時數及實習課程等，或許可以更發揮適才適所的效果。畢竟公務生涯很漫長，如果一試定終身，或轉其他職系很困難，那工作心情會很憂鬱，能力也難發揮。

四、若您曾經擔任 2 個以上職系的工作，請問您是在何種情形下調任職系？您如何適應不同職系的工作？您認為考試類科/職系及應試科目不同是否會影響您的勝任情形？試請說明。

答：(無)

五、若您曾面臨工作專業知識與技能不足的情形，除了透過考試之外，您如何補強以勝任該工作？

答：採購業務就是去上課 70 小時補強。我覺得除非很確定你考的這個就是要做什麼工作，就可以把它加進去。當然我覺得受訓也是有幫助。在工作中的時候，針對你要處理的業務，機關都會要你去上一些課，了解現行的法規、作業程序或什麼，或是透過別的單位的經驗分享，

通常是用經驗分享傳承。

六、從您的工作經驗來看，請問您認為勝任各公務職務是否應具備哪些共同的專業知識與技能？

若有，我國公務人員考試是否應列考哪些應試科目？試請說明。

答：我覺得行政學應該要有，但和我們考的公共管理不一樣，我們的管理大概類似事務管理，辦公室、車輛管理，是行政學的東西。我覺得我這幾個工作相似性在於通常都是管理東西，之前管人，後來管公文、管物品，這應該會是比較偏行政學的綜合性行政業務跟管理方法。還有加上國文跟行政法，民法總則跟刑法總則應該是大家都要會的。

七、從您的考試及不同職系的工作經驗來看，您認為現行公務人員考試類科依照「一職系一類科」設計原則的必要性如何？對於公務人員考試類科及應試科目內容的設計是否有改革的需要？試請說明。

答：我覺得也可以透過多元的考試方式，像以前我們大學聯考是入學去念一年級、二年級之後才會分科，看你的興趣去分，你要念社會組或自然組。其實或許在第一關的時候，可以先考通識科目，第二關你可以透過考試，也可以透過面試，或是進修什麼研習時數。像你進去之後，可能對採購很有興趣，就一直去修這個課，或是從事這樣的業務，你再去分我適合念一般行政或者其他職系的東西。或像我進去覺得對藝術有興趣的話就去修這門課，修完那個時數我就可以轉文化行政職系，因為像我這樣就卡住，變成一試定終身。我進來做【一般行政職系】職務之後，發現採購好像不是我的興趣，可是我現在轉調職系反而比較困難。

或許可以分階段考試，先考一個共通性的考試，作為一個取得公務人員資格的門檻，之後再分科，看是受訓或再去進修或怎麼樣，實際上從事業務之後，發現興趣不在這裡，可以到別的職系，我覺得這樣比較適才適用，不會卡在這個位置，有點麻煩。我記得之前上課老師有說國外一些公務人員考試第一關也是考通識，第二關之後用面試、口試或者實習的方式，來看你的性向，類似像入學考試性向測驗的分法。（A-9）

我有一個例子，以前那個單位有一個妹妹，非常年輕，才剛畢業就來考公務員，因為她的學業成績非常好，考試都是前幾名的，所以當然她考試得心應手，可是她是考一般民政類科，一般民政職系基本上都是分在第一線的戶政，戶政理所當然就是要跟民眾在櫃檯一對一對談。但誇張的是，她完全沒有辦法跟人溝通，因為她平常都在念書，語言表達上不好，但在第一線你要很清楚，填什麼表格、要做什麼事情都要跟民眾溝通，可是她完全沒辦法，所以她常常在櫃檯被民眾指著罵，她工作就很痛苦，因為一般民政職系就只能做那幾樣，後來她就要轉到後線去，但是一般都是要在櫃檯有一、二年的經驗之後，才能往後面去做比較後面的工作，初任的一般民政職系都一定要坐櫃檯，所以她那陣子就非常痛苦。所以我覺得這樣對她跟對這個一試就分發的制度都不是很公平，而且有點浪費人才，我相信她能力應該不錯，但是表達能力跟這個職系所需要的條件，她可能不是那麼符合，但她如果做別的應該是很 OK，我覺得這是蠻深刻的經驗。她當初考一般民政，這幾個科目對她來說都是小 case，而且我覺得一般民政類科應該考一個類似大眾心理學，因為這個職系很明顯就是要跟民眾接觸，反而是她沒辦法做的，後來她好像又去考試，然後又休學去念書，我只聽說她轉到花蓮去，但是就不知道後來業務是做什麼，但是我覺得她蠻難突破那點，因為她可能比較適合做內勤，或者是研究發展那一類的工作，所以其實分階段也還蠻重要的。

因為我們通常看筆試是很表面的東西，你的應試科目跟你的業務沒有直接相關，所以你從應試科目上面，沒辦法直接轉移「我學這個就是要做什麼」。考完之後大概要做這個工作三個月，才能夠知道我到底喜不喜歡？我能不能勝任？我是不是要轉工作？現在部裡面要推的分階段考試，它還是筆試，沒有我剛剛說的那個試用或是實習階段，就沒辦法體驗到，還是一直考試。我覺得有類似實習的制度應該會比較好。

這邊考試的科目跟工作沒有什麼關連性，當初設定考的那幾個科目，後面又可以轉到別的職系，但別的職系的科目你又沒考過，可是你還是可以轉。這就代表考這些科目沒什麼意義，這蠻弔詭。像其實我【一般行政職系】不太能轉戶政職系，因為戶政職系需要的專業知識還挺多的，變成我轉到戶政職系要從頭學起。我們可能會覺得你又沒考過這個，你怎麼去做【人事行政職系】或是【戶政職系】，但是實際上你接觸這個業務的話，你又會發現這些職系跟當初類科的應用上沒有很實際相關。(A-10)

我覺得可以考一個共同的應試科目，之後再看興趣去進修專業科目，然後看要多少研習時數就可以去做那工作，實習當作一個分數，進修也當作一個分數。我會覺得考試類科用一職系一類科的劃分，以邏輯上來看好像不是很必要。現在這樣子的設計意義變得很奇怪，倒不如統整它們要會的通識科目是什麼，然後第二階段再透過研習、訓練，或者面試什麼的，再去分這些職系比較有意義。



受訪者：B

訪談時間：2014年6月18日

◎受訪者背景資料

答：【考試類科、學歷背景與公務年資】

我是公共行政研究所碩士畢業(84年考試時尚在就讀碩士班二年級)。84年考上公務人員考試二級考試一般行政類科(相當85年以後的高考三級),工作19年。84年當時考試的科目是國文、中華民國憲法兩科普通科目,專業科目是行政法、行政學、政治學、民法總則與刑法總則、辦公室電子資料處理。那時候沒有公共管理,84年以前是考經濟學,84年改成辦公室電子資料處理,辦公室電子資料處理這一科後來好像只考了兩年還是三年。

【工作經驗-曾任職系與工作內容】

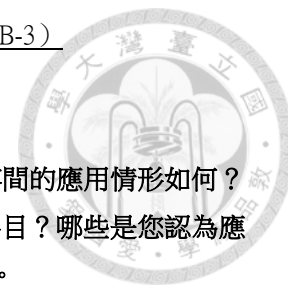
初任分發【一般行政職系】,先在秘書室負責回應民眾答詢約1個月,工作內容調整為新聞連絡及重要會議議事事項。(B-1)後來就陸遷到考試司調整成【人事行政職系】,中間就變成專員、科長,一直都在【人事行政職系】,之後陸遷到專門委員又變回【一般行政職系】,目前過來規劃司還是【一般行政職系】。因此,我銓審過一般行政及人事行政二種職系。

初任考試分發進考選部,當年考選部公務人員高考總共分發10人,4人考一般行政類科,6人考人事行政類科,人事行政類科主要都到考試司、題庫處,一般行政類科主要都到秘書、總務單位,但,其中一般行政類科也有分發到人事行政職缺的業務,人事行政類科也做到一般行政職缺的業務。當時考試分發作業是可以在訓練期間直接改分配。所以,有些同期的同學有一般行政直接改分配調任【人事行政職系】。與我同年初任公務人員考一般行政類科的研究所同學,好幾位分發進機關都擔任國會公關或新聞連絡,後來我做部務會議的召開,就是議事的工作,跟【一般行政職系】說明書的工作內容很相符。

之後陸遷調到考試司,職缺是【人事行政職系】。工作內容就是【人事行政職系】說明書所指的「考試技術」,除了一般辦理考試外,還包括考試規則的研究,也就是修正、解釋考試規則、相關法令,還有考試相關行政訴訟答辯書的撰擬。

考試司同一單位內【一般行政職系】跟【人事行政職系】兩個職系都存在,且同仁職務大致都一樣,很難劃得清楚。為什麼單位會有些人是占【一般行政職系】?我覺得那是機關對於人員使用的認定。在規劃考試的時候,需要知道人事任用是什麼情形,以及如何規劃考試制度,所以會比較偏向【人事行政職系】的工作;但是它也有【一般行政職系】的影子存在,在進行安排考試試務時,比較接近庶務工作,像是安排考場、其他考生需要的設備、溝通協調等。另外一種情形,也許是機關認為調成【一般行政職系】的缺,進用人會稍微有彈性,因為機關可能可以進【財稅行政職系】的人,先占到那個缺之後,將來看他要不要轉,所以他會把缺定位在【一般行政職系】上,讓那個位置有彈性,他才有辦法讓那些人調進來。(B-2)後來在資訊處轉為【一般行政職系】,立場就會變成說,因為單位裡面多是專業資訊人員,我是專業單位中非專業人員,個人覺得工作是比較類似中介的角色,就是從非專業的角度去檢視資訊專業規劃如何或是否滿足一般使用者,還有當你在預算有限的時候,你要讓另外一方的一般單位去了解我沒辦法做到這個東西,你應該要做什麼。因為專業人員可能無法完全了解其他業務使用者的需求,資訊必然是要服務組織內部的使用者,但是資訊也沒有辦法做到

萬能，你要做到什麼程度，中間就要去協調、傳達兩邊思考的模式。(B-3)



◎訪談題綱

一、請問您所曾參加的三等考試應試科目與日後所任各該職系的工作內容間的應用情形如何？
哪些是您曾任各該職系工作必要的應試科目？哪些是不必要的應試科目？哪些是您認為應該考卻未考的應試科目？原因為何？試請從不同職系的工作內容說明。

答：【必要的現行應試科目】

對個人而言，個人覺得語文能力，這裡只指中文表述能力，不是英文或外文。你用來溝通的文字表達能力，能力涵蓋起來是你使用它的廣度和深度。廣度第一個當然是引經據典，這裡說的並非使用文言文，而是在沒辦法面對面的狀態，透過簡潔、適當的文字，全然地詮釋要表達的事務，不管是下對上或上對下，或是平對平，讓人家覺得說這個文字是很 touching。簡言之，就是不管你是做說服或請求，溝通目的可不可以達成。我認為比較重要的東西其實是這個，我個人會覺得自始至終都很欠缺，即便我們有考過國文這個東西，但是那個其實就是不管在哪個行業，是無論何時何刻都希望自己應該要不斷精進的能力。國文現在只是其中的一環而已，我們那時候沒有考測驗，只有考一篇作文跟一個公文，公文那 20 分還蠻制式，比較沒有什麼；我知道大家都覺得作文評量較主觀，但今天若不化成分數的話，其實是不是好文章，大多數人是可以判斷，只是今天要化為實際的分數，就會比較為難、斤斤計較。語文使用(此指本國文)能力是你的生存工具，只是，列考什麼內容及如何考，可以再討論。關於國文，常聽到的主張是，專業科目裡就有文字表達，那些寫得好應該就是文字表達好，因此，國文不必列考。但個人覺得不完全是，因為不是所有的專業科目都需要寫長篇文字論述，特別是科技類的專業知識，很多都是外文導向，很多只是流程，它不需要像社會科學一樣做文字論述，你就會發覺有些東西非常跳躍，有時文字表達不順暢也可以被理解。(B-4)但是，國文應該不是只考文字而已。

另外，以個人所應試的科目，我覺得憲法，如果你要考公務員的話，一個國家的憲政體制，你必然要知道，就像美國的公務員考試一樣(美國所有法律、涉及到政府組織，或是取向、利益，都是要去對照憲法及修正案條文的立法精神，你要去翻當時所根據的憲政思想)。個人認為，憲政思想是一個國家的根本精神，政府體制要反映出國家的價值取向，所以憲法一定要考，因為政府的行政作為，基本價值的架構就是憲法。另外，法學知識跟憲法一樣。我都覺得考的科目本身沒有問題，現在問題在考的內容和方式，其實可以去檢討，包括可能愈考愈偏、愈考愈細，像法學知識現在其實愈考愈細，因為試題不能重複。我後來才知道現在大學學校課程中，法學緒論跟中華民國憲法已經不是必修課程，我唸書的時候課程稱為「法學緒論」，法學緒論就是讓一個大學生知道基本的法律概念，什麼叫比例原則、什麼叫法律保留，一般裡面還是會有法規的原理原則，(B-5)像中央法規標準法，還有一些程序、民法的基本原理、原則，因為每個人多少都跟他人做買賣，會有簽約行為，就算是一般人民，都還是會運用到相關的法律概念，這也是公民課程裡面為什麼會有法律單元的原因。刑法的話，如果以最基本的原則，一樣就是法的基本概念。如果以我當時的應試科目來講，以一般行政類科來講，比較明顯有用的、比較專業實務取向的，我現在覺得對我比較高度認可的科目，就是可以直接運用取向，就像行政法、民法總則、刑法總則。

另外，雖然我用不到，有些知識是潛移默化存在的。我覺得那跟法學原理原則一樣，如果以一般行政類科來講，政治學是發展非常久遠的社會科學，我們撇開學科比較屬於理論、較老派的政治哲學的內容，後來在講的，其實都包括整個公部門的取向、價值，是有存在的價值。有人覺得哲學沒什麼用，可是個人其實認為這個觀念不正確，就像教育行政為什麼要考教育哲學，教育哲學是所有教育政策規劃的政策價值取向，例如美國哈佛大學一門很有名的通識課程「論正義」，由邁可·桑德爾(Michael Sandel)教授講授，它的教學內容就是基礎哲學課，它讓你討論價值取向，從倫理學、價值，來看憲政規範，國家的整個發展，或是一些行政措施，其實這個就是，你的政治架構為什麼要採這個，你的自然政治為什麼要採這個，你的民主政治走什麼模型，你為什麼要走總統制、不走內閣制？大家都太強調這個科目考的範圍是怎麼樣，學科感覺很八股，或者，感覺直接運用的話，工作上實際運用的程度也很低，甚至都不會用到，但是，假設你今天今天在立法院、行政院做幕僚，今天要推一個選舉制度，你的依據是什麼？當然是政治學的基本知識。(B-6) 行政學是後來才發展出來的學科，期間有一段發展跟企業管理稍微搭軌，後來才慢慢切出來，甚至後來公共政策也才慢慢發展出來。我會覺得有用是學科中跟政府組織跟運作、取向很密切，所以，個人認同行政學跟公共政策，主要是行政學講的就是公共行政管理。(B-7) 至於行政學跟政治學要不要單獨列考，個人覺得都可以討論。

簡言之，個人認為：行政法、法學知識(包括中華民國憲法)、國文，是工作必要的應試科目。以前沒有英文，但是，個人並不贊成那種從小學到大就不用列入評量的主張。我覺得憲政架構跟法律原理原則是絕對要考，基本的法學不管你是憲法、法學知識跟民法、刑法，到底要不要把行政法、法學知識、民法總則、刑法總則，或是要用一個測驗形式，把這些通通包在一起，都可以接受，那是一個形式。個人的觀念，初任公務人員應該具備這種基本法學知識能力。如果今天到【一般行政職系】的話，假設先進來要考的話，我會希望他在行政學跟政治學中間兩個都會一點點，公共政策我比較希望他會，這是我個人的想法。

【不必要的現行應試科目】

如果以初任職的話，以目前的科目，個人認為公共管理或許可以刪減。公共管理我沒考，那時候是考「辦公室電子資料處理」，在我前一年還在的應試科目是「經濟學」，因為那時候有可能大家比較強調要經濟學。我覺得公共管理不需要單獨考，就像我覺得行政學跟政治學可以合起來，或是行政學跟公共政策，(B-8) 但是，可能會在學科專家討論時會有不同的意見。我覺得當時考辦公室電子資料處理蠻好，可能是當時(1995年)整個政府電子資訊發展才剛起步，當時文書處理還在用 PE2、DOS，那個時候電腦運用就是文書處理，大部分就是打字、文件電子化，那時候因為大部分的人其實沒有電腦的使用能力，這個就蠻不錯，現在就不需要考。如果你真的需要考，不能用學科考，國外在進用評量其實有點難，他們叫作資訊處理能力，因為我們現在用資訊設備很多，所謂資訊設備不是硬體，而是資訊來源很多，你用 email、網路去蒐集，你用電腦處理，就變成你要評量他有沒有能力透過這些設備完成你交託的任務，可是以初任公務人員來講會有一點困難，這就變成你到底要叫他處理什麼東西，如果民間企業就要求需要會 word、文書處理及其他軟體使用能力，以有什麼檢定(certification)作為證明，所以以前也曾經討論過要不要採用檢定，或者要由政府來考。當然如果你是主管的話，你會希望人進來最好什麼都會。但是現在政府辦公室整

個都是電子環境，我當然不能要求你的電腦程度好到會寫程式、修電腦的程度，但至少，新進人員也要具備可訓練的基本能力，完全不會不行，打字速度也不能太慢，叫你上 google 找個東西還問我要怎麼找，怎麼可能？那你說這個要不要考？在電腦還不普及的實後，或許可以列考，但是現在這個階段不會。

【必要卻未考的應試科目】

你在作評量的時候，我們倒回來，我受的教育訓練是認為你要達到什麼目的再去考，我不認為考 10 科的效果會大於考五科，並沒有。

二、若您曾經擔任【一般行政職系】的工作，試請您檢視現行一般行政類科的應試科目當中(參附錄)，哪些是必要的應試科目？哪些是不必要的應試科目？哪些是您認為應該考卻未考的應試科目？原因為何？

答：(同上題)

三、承上，您認為【一般行政職系】的工作，透過考試管道取才的必要性如何？試請說明。

答：這個問題要先反問提問者：你覺得列【一般行政職系】所列的職務內容，在扣除掉初任人員個人的學歷背景外，要具備何種專業知識才可以從事？大多數人會說一般行政類科好像沒有專業，可是，個人認為，【一般行政職系】還是有專業存在。因為就是我剛前面講的，考資訊專長初任人員不太有辦法做【一般行政職系】人員的工作，因為你不太會法規運用，即便你有考法學知識。(B-9) 整個政府人事的架構因為是切開來，它其實是倒過來的，我們雖然機關用人是考試、訓練、任用這樣的順序。可是，政府組織事實上，在組織成立時就設定好組織內的人員職系屬性、職等，然後再透過考試或調任去挑你要的人，挑進來組成這個組織，之後再根據這個組織的目的跟需求，去請考試機關辦理符合的考試。但是，每一個機關業務五花八門，不太可能依據不同的機關辦理不同的一般行政類科考試，所以，當然只能要列考大家認為【一般行政職系】需要具備的專業知識的均值，就是整個政府機關要具備某些通用能力的人進來，所以他變成通才，通才的缺點會覺得有像是沒有一樣，乾脆不要設就好了，那機關為什麼要設這個職系？你可以不要設，不設的話就會變成你的東西不會區別那麼大，回頭來講這是其中一個設計，到底今天考試的時候，你要考的這一考科的科目，我們現在應試內容跟應試科目其實是配合職組職系一覽表，機關希望進來的人有的是專才，就希望類科愈多愈好，可是因為任用職系都一樣，人員還是會流動，結果，原來的類科在任用上並沒有差別。那為什麼不再分職系？應該原來是希望人員任用上管理的彈性，所以只是同一個職系下面多設類科，考選不同專業知識背景的人進來。所以，這其實還是初任人員到底是要專才多一點，還是要通才的討論。所以，如果覺得一般行政類科專業性不夠，沒有必要設置類科，那只要在職組職系一覽表中把它刪掉就好了。

其實，所有的職務都需要 on-job training，我覺得應該要設定時間點，看容忍度，你覺得一個人在職訓練要多久才能上線？就是你在這個機關可以直接被使用的狀態。目前民間一般的試用期是三個月，那個大概是企業比較能接受的初任人員上線期間。去思考今天考試方式的時候，哪些東西是可訓練的，你要訓練多久，那些涉及到成本，成本不花在你那端，必然要花在我這端，你要不要花成本花在這一端？我們現在是大部分的責任都花在考試這一端，因為後面那一端不敢發揮功能，為什麼他們有一些，像美國會用一個比較快速，就是

用履歷，也許我就進用一個助理，因為他會覺得你又不會有什麼太深遠的發展，那我要用最具有經濟效益的方式，假設一個月薪不到三萬、低階工作的新進人員，必須耗費幾十萬去進用幹什麼。個人覺得以公家機關的複雜度，假設不是那麼苛求，我覺得目前 4 個月的實務訓練是可以的，至於 on-job training，包括機關及訓練機構。但是，公文書寫能力這種東西沒有辦法短期訓練，好的語文表達能力比較難短期訓練提昇。

四、若您曾經擔任 2 個以上職系的工作，請問您是在何種情形下調任職系？您如何適應不同職系的工作？您認為考試類科/職系及應試科目不同是否會影響您的勝任情形？試請說明。

答：個人調任都是陞遷。至於為什麼機關裡面同一個單位一個工作同時有【一般行政職系】及【人事行政職系】二類人員？如果以工作的內容是二者都有涵蓋而言，個人覺得是職務中二種職系專長所占的比例，一般是以 80/20 法則，但個人覺得組織也許是 60/40 取向，同一單位中，有些人是有較多【一般行政職系】的知識技能，有一部分是【人事行政職系】取向，比例也許是 6:4。同樣的，應試科目的設計也是 6:4，40%是大家都一樣要會的，所以考科有些會一樣的原因是這樣，而單位中人員職系所占的比例就依據所需要的 60%不一樣的知識去調整。個人所學是政治、公共行政，因此，行政學、政治學、人事制度等知識本來就是修習學科，個人覺得學科知識都是基本概念，這個科目要不要考？如果你要考的話，也許可以去修正，有沒有用，個人認為有，用在哪裡？我剛剛跟你講的價值體系。因為我們在討論東西的時候，就變成去辯證，或是我去學習，就很像我們今天在討論公共政策的時候，你可以從你自己的學習背景去應用。就很像人事行政一樣，你在論述的時候，為什麼會有這個人事制度或政策，它其實跟著你的政策價值，那個是可以從政治學或行政學的學理推導出來的。假設你今天基本的前提是這些科目可以去做修正，個人的基本思想就是，考試科目有些基礎學識是一定要考的，技術類可以專業考量，但我覺得語文跟憲政架構不能淘汰，行政法也覺得必要。相對下來會覺得行政類的專業度不夠，就像我剛剛講的，那就把它分開來，你可以把類科縮小，不用考那麼多，當然你要走專才，你還是可以考更細的科目，可以分更細的東西去做，不單純是對一般行政類科，現在到了某種程度，我覺得學習跟發展其實不是那麼困難，所以考了之後靠自我學習還有個人工作態度，還是可以勝任工作。

五、若您曾面臨工作專業知識與技能不足的情形，除了透過考試之外，您如何補強以勝任該工作？

答：後來從事【人事行政職系】的職務，你看人事制度，你背得起來嗎？可是你可以查，那個都是事後去學習，你工作上面如果需要知道各國人事制度，要去參考，那個是基本架構的東西，專業知識不足的時候，透過自我訓練、機關的在職訓練，另外，其他外面也還有一些專業訓練的課程，那些其實是包括你自主或是機關強迫，就看本身要去發展一個東西。我覺得不同政府機關如果希望你的人員進來，要能勝任你的工作，你就要有相當的訓練課程去輔助他。機關要去訓練，就像我們進來的人，有些東西是屬於機關屬性的，就像公文系統，公文當然是基本能力，系統的使用是專屬於機關的。

六、從您的工作經驗來看，請問您認為勝任各公務職務是否應具備哪些共同的專業知識與技能？若有，我國公務人員考試是否應列考哪些應試科目？試請說明。

答：還是我剛剛非常高度認可的那幾科，我認可國文、基本法學知識，我覺得可以考出價值的，

就像政治學覺得它是八股、制度面的東西，只要題目不是考得太偏激，它基本上就是要你透過了解他國的政治制度設計發展跟演進，你回頭去思考為什麼我們會這樣設計，你可以說得出理由來，你不要背給我，我知道政黨政治有什麼，基本上其實後面有個思考架構，為什麼要有政黨票，它當然要有它的基本精神跟立意想法存在，那是什麼？這個你要說得出來，你要公務人員會的是這個東西。所以為什麼有些人要的是邏輯、推理，邏輯有些是建構在基本能力，就是說他個人後端的訓練跟學習。那英文要不要留？見仁見智，我覺得可以留，但是要不要單獨把它拉出來，其實可以考量。

七、從您的考試及不同職系的工作經驗來看，您認為現行公務人員考試類科依照「一職系一類科」設計原則的必要性如何？對於公務人員考試類科及應試科目內容的設計是否有改革的需要？試請說明。

答：我覺得應該要倒回來，因為你用的是類科，所以我也跟著用類科來回應。倒回來說，我們的政府部門在職組職系或類科設計其實是倒過來，一個機關成立的時候要設什麼職缺，事實上是組織自己決定的，如以目前職組職系一覽表有 96 種職系，機關只能從中間裡面根據它的組織工作目標，配合職系說明書的內容，去決定機關要列什麼職系的職缺，當然職組職系一覽表也是不斷演進、修正，可能中間有一些職系會減少或增加，其實那個是演進式的，職組職系一覽表後面有個價值體系是，今天政府部門的初任公務員到底要通才還是專才？它就會涉及到要考什麼科目，想要初任人員是專才，分類分科當然專業，職系會更多，考試類科就會更多，考試科目也會更細，但是它的缺點是人員變成太專任，互相取代性就低，不同職系間人員流動率就有困難，將來在職訓練要增加，也會增加人事銓審作業的複雜度及管理作業的困難。以前有位長官常說，制度設計常是「合久必分，分久必合」，因為一開始大家希望進來的人是比較專精，直接可以馬上上線，可是，久了就會發現這個人可能侷限只能做這件事，不願去或無法做別的事，大家就覺得不行，就找領域再廣一點，在相通的領域內，希望人員不同的專業都會一些，其他我進來後再去做不同的職務，讓他可以有發展性，(B-10)這也是我們後面要講的，你今天類科設計的時候，還會去看裡面的東西。所以你今天類科跟應試科目對應的時候，後面的思維邏輯是什麼，才會影響到你的科目是怎麼設計，如果你今天檢證實際工作的人有什麼感覺的話，就是請問一下當初設計一般行政類科的時候，你讓這個機關只開【一般行政職系】、【人事行政職系】的工作，或是機關在成立的時候，你大宗的人員定位在【一般行政職系】的目的是什麼？這樣才推導出人員會不會認為做某些工作是 OK，因為你預期我要會這個。我們如果講到初任人員，要進來就可以用的話，保訓會曾經在基礎訓練期間針對受訓人員做問卷調查，大家覺得最欠缺的兩種能力—公文，就是寫作能力，另外一個就是法制，為什麼法制？我們一般在做，除非你作的東西非常非常專業，你是做實驗室，我們都要碰到你要知道你的組織裡面做的東西是根據什麼法規，你要去解釋、推行，這些都要法制能力，剛進來的人當然覺得這個不夠，因為那個是實務性、經驗性，就像人事人員一樣，應試科目有人事法規，他也許知道人事考銓的規定內容，但他不知道實務怎麼應用，大家欠缺的是這個，但是你說考試一定要考嗎？這個應該要問到底有多少科目可以考可以不考，以一般外面的思維說，以通才走向來說，我希望你有一般能力，但是可以透過短期訓練，讓初任人員很快進入狀況，這些可不可以訓練？如果可以，我就讓他具備基本概念就好，所以我們才會考法學知識、行政法。

像是公關、新聞連絡的工作，我覺得那個是態度問題，那個很難考，可不可訓練？那是職務分配的問題，你今天人員進到這邊，機關要不要再去做彈性調整。(B-11)個人認為，中國傳統思維模式中，有一個基本假設，就是學科能力、學科測驗評量表現比較好的人，普遍應該有相對應較好的學習能力(雖然也會有例外)，換言之，是相對比較可以被訓練，所以，我們會以學識成就評量做為考選的工具。現在常被批評缺乏評量的能力則是態度、人際關係處理等等人格或性向面，那些比較難被評量的，那你要不要加？

回頭思考政府人事制度的架構，個人認為我國的人力進用基本是屬於規劃型的，不是臨時甄補式。所以，主要在於規劃，如果你國家朝什麼方向發展，應該進用什麼樣的人，要開哪一些類科，希望哪一些人可以進來，要吸引這些人進來，那麼，國家就會往這個方向發展，因為大家教育學科都會往這個方向走，會變成一個熱門，這其實跟民間一樣，跟以前的科學園區、資訊科技發展，國家也是一樣，你到底需要哪些人，我們人數也是預編，因為跟著預算走，其實你可以去思考，當然那是政治體制的問題，你很難去規劃比較長遠的，然後才有一致性的東西。個人認為，一個國家不可能因為一條河淹了水，你才會覺得國家缺乏水土保持這方面的人力，應該要立即大量補充，只是大家過去都用其他相關的人力來兼做這項工作。

我覺得可以把工作性質接近的類科做整併，回到我們今天講的應試科目，你先討論裡面應試科目哪些跟你的工作相符合的時候，因為我們自己在辦考試，個人比較偏好日本國家公務員考試制度，日本的國家公務員除了特殊的政府部門如外務省、法務省以外，大宗的國家公務員考試只簡單分為行政類、技術類(細分電氣、電子、土木、建築、物理、化學、農學、林學、機械、情報)二大類，考試的科目也很少。個人認為，除非我國政府人事制度要採取像澳洲跟紐西蘭那種，由機關首長依據機關的特殊屬性去找專屬於機關需要的人，否則當你這麼一體性狀態的時候，請問除了專業知識外，你希望公務人員有什麼能力？而且是可被評量的能力。當然，採行其他國家的作法時，最重要的還是國情文化及社會接受度，同樣的制度不見得可以在國內直接被採用。(B-12)

你剛剛講的那些應試科目的東西，或是你要不要花那麼大的功夫在那裡考，到後面再去做。考選、訓練、留用，你到底要用在哪一端？如果你根據這個東西說，我覺得整個架構問下來，我比較會傾向於剛剛前面說過的，整個政府部門要回頭去思考，你的職組、職系是怎麼設計的，才會導出這個類科跟考試科目，而不是從現在考試科目去討論為什麼你要考這個科目，討論為什麼要設一般行政這個類科？你可不可以不要設？可以！回頭就是要先了解為什麼要設【一般行政職系】？我們要了某個東西，可是會批評它的缺點，會認為它不重要，但其實它本來應該有一個存在價值跟目的。所有的公共政策都有正面跟反面取向，你只是在價值裡面去做選擇，沒有絕對的不好跟絕對的好，公共政策是在做餅，你只有一個而已，你在餅裡面去做取捨，取捨在於你的價值體系，基本上所有不管是政務官還是一般文官，我們做的都是價值體系的取捨，價值體系的取捨在於你因應社會發展，跟你希望國家走的路線、維護的價值在哪裡，這些會摻雜在裡面，就看你要如何權衡。



受訪者：C

訪談時間：2014年6月18日

◎受訪者背景資料

答：【考試類科、學歷背景與公務年資】

我是工業設計系學士畢業。從1996年考上普考開始當公務人員，到現在是18年。後來89年再考高考。兩個都是一般行政類科。那時候高考有二試。第一試考有綜合知識測驗(一)(中華民國憲法、法學緒論、數的推理)、綜合知識測驗(二)(本國歷史、地球科學、英文)、專業知識測驗(公共管理、公共政策)。第二試考行政法、行政學、公共管理、公共政策、政治學、國文(申論題及測驗題)、民法總則與刑法總則。

【工作經驗-曾任職系與工作內容】

目前做過一般行政跟人事行政兩個職系。【一般行政職系】是普考分發到臺北市公共汽車管理處當站務員，負責外站的公車排班、調度、管理駕駛。所謂外站就是公共汽車管理處在松德路有一個總處，因為公車外站(提供車輛停放、修理)大部分分佈在都市的邊緣，這樣比較不會有噪音、空氣污染，所以會有各個分站在都市的周圍，我們就是駐在那些站。我以前是在興隆站或者是麟光站當站務員，負責公車調度。後來又調到本處，公共汽車管理處本處就是從事文書業務，在三分處負責公文處理。它有分一分處、二分處、三分處，每一個分處是負責臺北市不同的區域。業務就是公文書處理。像民眾建議路線的調整，或者有議員來函建議的路線調整。民眾反應哪個地方都搭不到公車，是不是可以把什麼路線調整到經過他家門口類似這樣子。然後你就要負責去探勘，看那個路線是不是很順暢，不能在那邊打圈讓公車繞圈繞很久。或者紅綠燈很多就要去做路線的探勘。路線規劃有另外一個負責規劃的單位，但我們會先去坐著公車出去看一下初步評估。(C-1)

後來89年考上高考一般行政類科就到考選部專技考試司當科員。那時候直接分到【人事行政職系】。因為考選部大部分的缺都是【人事行政職系】，【一般行政職系】比較集中在總務司。在專技司的時候就是辦考試，譬如專責報關人員、保險從業人員的考試。業務內容就是要從向考試院報告要辦理這個考試開始，考試院同意之後就開始分為試政跟試務，試政的部分就是要去遴聘典試委員、各分組的召集人，分組召集人定案之後遴聘命題、典試委員。考試完畢之後就要找閱卷委員。這些有關委員的工作就是試政。那試務的話就是去找廠商印製試卷、試卡，找臨時人員檢查試卷、試卡確認正確無誤。再把試卷、試卡按照考試的類科、科目、學校都整理清楚後裝箱備用，這是試務的部分。辦考試還有卷務組、總務組的工作，我們的部分就是卷務組，在學校都會有一個卷務組，裡面會有管卷人員、卷務組組長、領組、副領組，負責試卷、試卡的分發、收回工作。臺北考區各學校的卷務組是我們承辦考試科的承辦人要負責卷務組工作。試卷、試卡收回來之後就要開始準備閱卷工作，準備閱卷處、找閱卷委員、清理試卷、試卡就要趕快送去讀卡室讀卡。閱卷處也要簽成立閱卷的班找工作人員。因為我們工作人員還要幫忙校對，一校、二校、三校，所以還要找臨時人員、職員、登分人員。等到整個閱卷完畢分數計算出來之後還要查校，確認分數有沒有問題。等分數都確定之後就由資管處把成績單合併列印出來，寄給考生。然後試政就會協調典試委員長榜示日期，通常在典試委員會就會確定，榜示的那一天要點榜，榜示之前要試印、校對、列印榜單

準備點榜的事宜。榜單公告放榜之後，我們就會把這考上的名單報給考試院準備發考試及格證書。專技考試的話就是直接發考試及格證書，會請應考人去向考試院申請，考試院就會依據那些名單去列印，等到應考人寄錢來了，就會發給考試及格證書，最後還會有一個檢討工作。訴願就是更後面的部分，應考人如果有不服的話，就會來函，來函的方式不羈，有時候甚至也沒有正式的訴願書，反正就是表示對成績有不服。後面還有試題疑義處理的部分，我們會舉辦試題疑義會議來確定這個考試題到底是不是要改分？有沒有瑕疵？如果沒瑕疵就會回函也不改分數。如果真的有瑕疵需要修正的話，就會公告那個測驗題的答案。然後還要改分數再重新計算成績。測驗完畢後如果他不服成績結果的話，比如說他認為第幾題應該不止那麼少的分數，就會提出訴願。或者他認為老師對他有不公平的待遇，那也會打訴願。經由我們向考試院提起訴願，我們會寫訴願答辯書，把全案一起移給考試院訴願會，考試院訴願會訴願決定下來，如果是駁回就沒事了。如果考試院撤銷另為適法之處分，那我們可能會向高等行政法院提起行政訴訟。或者如果考試院駁回的話，對方也會提，我們也是要準備打行政訴訟、出庭。有一些人就是累訟，針對同一事件一直提，提到重審，甚至國賠、大法官解釋。

後來就轉調到人事室。剛開始是處理臨時人員的進用、管理錢的業務。後來升專員後就負責職員部分的任免、遷調、獎懲、考績、一些工作計畫、跟銓敘部的報送銓審案子。

◎訪談題綱

一、請問您所曾參加的三等考試應試科目與日後所任各該職系的工作內容間的應用情形如何？
哪些是您曾任各該職系工作必要的應試科目？哪些是不必要的應試科目？哪些是您認為應該考卻未考的應試科目？原因為何？試請從不同職系的工作內容說明。

答：【必要的現行應試科目】

我覺得國文、法學知識、行政法、民法總則跟刑法總則，這些應該都是非常需要考的科目，這是公務人員必須具備的基本知識，尤其是行政法。（C-2）

英文應該是偶爾會用到。大部分的公務沒有碰到什麼英文。除非偶爾譬如需要寫報告，或者像我們寫考選論壇，那些就會用到英文查一些參考資料，或者寫部史、報告之類的也會用到英文，不然工作上一般幾乎用不到。我覺得看從什麼樣高度、角度去看。事情都有很多的角度，如果從實際的作業層級來看，英文大概有初級程度就夠，中低階的工作不需要用到很多的英文，那可能高階的工作就會需要。（C-3）比如說規劃司的工作可能要收集各國的人事制度、法規，就可能不只用英文，甚至用到德文、韓文、日文其他的語文都有可能。英文是最通行的，有翻譯成英文的檔案都可以去截取它的精華。那像是執行性的工作如果沒有跟外國人有接觸大概都不會用到。你有基礎的英文程度，應該就足以應付工作需要。

【不必要的現行應試科目】

政治學、公共管理、公共政策這三科，我覺得基本上是根本用不到。因為政治學可能要當到高階職位才會牽涉到所謂的政治問題。公共政策是你要規劃比較政策方面的可能才會用到。公共管理更是跟我們實際上的工作需求應用根本沒什麼關係。比如說公共管理提到什麼學派之類的，我覺得不管是在【一般行政職系】或者是【人事行政職系】都用不到。（C-4）

【必要卻未考的應試科目】

如果以【一般行政職系】來講，因為【一般行政職系】的工作大部分都會先分到總務，總務就是要做採購、管理。現在政府採購法又那麼複雜，那你考一般行政類科不需要去瞭解這個政府採購法嗎？現在【一般行政職系】職務在採購上面會碰到的用人瓶頸就是你會不會採購法？不會就快送去訓練。很顯然【一般行政職系】的人員應該是很需要瞭解政府採購法，目前是覺得政府採購法是最需要的。

像我們在考選部的業務，可能會需要用到一些人事行政的法律、法規。因為考試制度、考試規則一定會碰到人事制度。專技考試的話也會有一點相關，因為專技人員是跟公務人員是可以轉調，所以大概也需要瞭解一些，但我覺得可以不需要了解太深。（C-5）

二、若您曾經擔任【一般行政職系】的工作，試請您檢視現行一般行政類科的應試科目當中(參附錄)，哪些是必要的應試科目？哪些是不必要的應試科目？哪些是您認為應該考卻未考的應試科目？原因為何？

答：(同上題)

三、承上，您認為【一般行政職系】的工作，透過考試管道取才的必要性如何？試請說明。

答：像站務員的工作是還好，因為其實就是在業務執行上並沒有太多需要一般行政或者其他的專業知識或技術，就是只要瞭解它的排班的方式，其實主要重點是人事的管理。因為那些駕駛都是三教九流，一堆黑道白道。有時候會去威脅站長。所以重點在人的管理、人際關係的處理上，所以專業的知識、考試的東西不見得用得上。像公車處那樣的工作狀況，不需要考試其實也是做得來，你要會操作電腦、會排班、人際關係處理得好。（C-6）一個普考的人應該就 OK 了。

我是覺得總務司的工作大概應該會要是考過一般行政類科的。考一般行政類科的人的發展面向會比較廣。他不見得只會待在總務司，因為他進去的管道比較容易，未來的發展也不見得只會限在【一般行政職系】的工作。他可以跟同一個職組的其他職系互相調任。等於他進入公務機關其實比較容易，但如果說透過考試管道取材，好像對其他類科來說是比較不是那麼需要。因為【一般行政職系】沒有那麼專業，像法制、會計、統計那一些職系可能需要之前念過那一方面的相關知識。但是總務的工作好像也不需要。

四、若您曾經擔任 2 個以上職系的工作，請問您是在何種情形下調任職系？您如何適應不同職系的工作？您認為考試類科/職系及應試科目不同是否會影響您的勝任情形？試請說明。

答：我其實在轉任上覺得應該還 OK。只是像我考一般行政類科，做【人事行政職系】的工作，剛開始面臨的問題就是，打訴願這一塊會碰到很大的心理障礙或者恐懼。因為完全不瞭解訴願，然後又要跟人家打官司，又很怕敗訴。而且那都是寫很制式的文章，不知道要怎麼寫。因為你考一般行政類科的，大概不太會使用那些打訴願、行政訴訟的法律用語，會覺得很可怕。不知道到底要怎麼寫。因為一般行政類科考的行政法、行政學，不會像法律系清楚地教所謂的三段論法，要怎麼去處理。（C-7）

五、若您曾面臨工作專業知識與技能不足的情形，除了透過考試之外，您如何補強以勝任該工作？

答：就是前手稍微講一下，然後自己再大量的閱讀，才慢慢地去摸索。承辦考試也是一樣，因為辦考試那是一整套的東西。其實跟考一般行政或者人事行政類科的東西幾乎沒有關係。當然對於你瞭解制度會有幫助。但是考試其實是人事制度的比較前面的部分。所以它的困難在於剛開始的時候並不瞭解那一套制度，很多的專有名詞、規定、規範不同，就是要花時間去瞭解。然後就是靠科長還有其他前手帶著做。

我後來轉到人事室還有自費跑去上補習班人事行政的課，去快速地學習。就是修人事行政類科的考試科目，例如考銓制度、各國人事制度這些，對銓敘完全陌生。我高考、普考都是考一般行政類科，完全沒有接觸到【人事行政職系】的東西，後來進人事室就覺得很陌生，又很怕會弄錯，所以就趕快去補習自行進修啊。遇到不懂的、不會的、陌生的部分，就是自行進修、或參閱案例或上課去補強。像人事總處會辦一些人事人員的訓練，在基層沒有幫助。你剛開始接觸業務的時候會有。因為那些課限於時間的關係，四小時或者是兩小時的課不會講得很深入。當然有可能剛開始的時候會有幫助，但是後來就覺得還好。比較深入的大概是去法務部辦的一整個月的法制人員的訓練。它涵蓋各方面，從公文到各種法令都有。我覺得是有一定程度的幫助。(C-8)

六、從您的工作經驗來看，請問您認為勝任各公務職務是否應具備哪些共同的專業知識與技能？若有，我國公務人員考試是否應列考哪些應試科目？試請說明。

答：國文，因為基本上你還是要寫公文，所以國語文能力一定要具備，不然公文會寫不出來，而且寫不好。我覺得現在考的行政法、法學知識、國文這些好像需要。現在大家都從小都會用電腦，所以應該也不用考電腦，像 word, excel, 我們其實很多工作都在電腦上完成的，但是因為大家都會，教育端已經培訓好了，所以也不用考。我們現在大部分都是行政工作，不像海巡署、員警那種可能需要特別訓練。或者像統計、【會計職系】比較需要專業的。現在可能比較需要速記的技能。因為開會需要速記這類的行政能力，或者製作 PPT 的能力。

七、從您的考試及不同職系的工作經驗來看，您認為現行公務人員考試類科依照「一職系一類科」設計原則的必要性如何？對於公務人員考試類科及應試科目內容的設計是否有改革的需要？試請說明。

答：因為一個職系一個類科這樣辦考試或者分發是最方便，等於是一個職系對一個類科。雖然說你考了這些東西，但跟你後面工作的相關性，從職系轉調還有實務工作內容來看，就是所謂「考非所用、用非所考」。(C-9) 我是覺得如果你學的就是你考的、就是你用的，那個當然你的工作表現會很容易上手。那如果不是你所學的、又不是你考、考上又不是你一定要用的，那就會很辛苦。所以我覺得越專門的類科或者是越專門的職系可能需要一職系一類科這樣設計，像是技術類的職系，或者會計、統計那一類的職系，你沒有唸過會計根本沒有辦法處理會計的業務。那越不專業的可能就越不需要。像【一般行政職系】這種可能就不太需要。像普通行政職組裡面我覺得社會工作職系可能比較專業一點，其他我覺得還好，其實做中學就可以了，或是做了再去自我學習。

如果說考試的時候把這些類科混在一起，譬如說普通行政去考一個普通行政類科，到時候就看分發到哪裡。可能不需要一般民政、社會行政、人事行政那麼細的職系的話，或許可以考大一點的職組，然後再去分發。我是覺得越不專業的職系，學歷背景其實沒差，只要自己進

修到考上的程度，應該就可以達到當公務人員的門檻。我覺得機關應該要提供職系上面的相關專業訓練。譬如說有個人教我怎麼樣做【人事行政職系】的工作，那是最好。但問題是不知道可不可行。現在就是讓人員去參加外部的一些訓練，比如說銓敘部或者保訓會、國家文學院、人事行政總處主管機關辦的一些專業訓練，讓你去參加，那也有部分的功能。如果要整個職組一起考的話，我覺得可能在未來的專業訓練方面，各職系的專業訓練要更加強。那像行政工作就是靠做中學。張忠謀曾說過「97%的知識都是自己出了社會之後才學到的，你在學校只有3%而已」。剩下的就是在自己做中學。



受訪者：D

訪談時間：2014年6月18日

◎受訪者背景資料

答：【考試類科、學歷背景與公務年資】

我是政治研究所碩士畢業。93年考上高考一般行政類科。年資10年。當時高考是二試，第一試應試科目有綜合知識測驗(一)(本國歷史、地球科學、英文)、綜合知識測驗(二)(中華民國憲法、法學緒論、數的推理)、專業知識測驗(公共管理、公共政策)。第二試是跟現在一樣，考行政法、行政學、政治學、公共管理、公共政策、民法總則跟刑法總則，國文(作文、公文、測驗)。

【工作經驗-曾任職系與工作內容】

我擔任過2個職系的工作，就是一般行政跟人事行政。【一般行政職系】的工作我做過採購、研考、文書，文書跟檔管有時是合在一起，文書跟檔管我也都做過，出納我也做過。因為我之前第一個單位是宜蘭傳藝中心，那時候因為是人力的問題，那邊的正式的行政人員是比較少的，所以接觸到比較多的工作種類，最後就固定做採購。採購等於是發包，要先寫採購文書，然後採購公告，等廠商來了之後，我們就依據程序去確定誰得標，然後得標之後就發包。就是依照法規有一個既定的程序，照著程序去推每一個工作。採購人員就是要照著那個程序去做，基本上想要採購的人會告訴你想要買什麼、給你規格，你就照著那個東西去做出採購文件，然後上網公告，讓廠商看到，有興趣的就來投標，來投標之後你當然會做第一關把關。所謂第一關把關就是審標，看他到底合不合格這樣，他合格之後，我們才會進入所謂的採購。大部份的資格審其實很單純，採購有兩種，一種是最低標的，另外一種是擇優錄取，也是像我們考選部那種，就是廠商都來報告，報告完後我們開評審會評分。就看那個案子適合哪一種採購方式，就照著那種程序去走，你就是負責像類似秘書的工作，要聯絡廠商、聯絡承辦科，然後做中間所有開會的會議紀錄那些動作。(D-1)

那在前單位做研考工作，因為我們是文建會的附屬一級機關，當時叫文建會，全國可能一些有關文化建設的調查或什麼，文建會就直接發函下來，請我們去統計、處理，當然也要定期跟文建會回報說我們目前的處理進度是怎樣或什麼狀況。每1到2個月會開一次會。那時候都要做一個彙整，看看傳藝中心目前就案內的哪些案子做了什麼事情，我們之前提的計畫目前管控進度到什麼程度。(D-2) 那個時候我有段時間是在做這個，因為是秘書室負責這一塊的工作。

那文檔工作是因為那時候剛好沒有人，就是兼任。那時的傳藝中心算是新單位，2000還2001年那時候才開始，所以它的檔案其實還好、沒有很多，然後有一個獨立的檔案室，我就是看看每天抽空去處理個一、兩個小時。

出納工作那時候也是做了大概半年，也是因為有人還沒來，所以就先頂著。出納的範圍就廣了，因為我們那時候出納就等於是管所有人的薪水，還有做過一次年終獎金，報稅的東西。因為傳藝中心常常會有一些表演節目或者一些專題演講，像哪些費用該報稅或不該報稅什麼之類的就要搞清楚。(D-3) 那個東西一開始會很難，可是當你熟練了之後就很簡單。那時候還好跟銀行或會計的關係還不錯，他們會跟我講，因為他們也怕出錯，就邊做邊問。和銀

行端跟會計端維持好關係，他們都會幫忙。那時是主要做出納，兼做採購，因為還有一個大姊是主辦採購，是跟她學的採購工作。等到出納卸任後，就是主辦採購了。檔管是一直都是兼任的，就是環境的問題。

99 年我剛來考選部也是做【一般行政職系】的採購。後來 99 年的時候才陞遷到業務單位，轉成【人事行政職系】工作，主要做考選行政。因為我們是辦公務人員特種考試，基本上是用機關這一關報缺給分發機關，然後分發機關會把缺額給我們，我們就依據這些缺額去籌辦考試，籌辦考試就會分成試政跟試務兩大部分，試務就是處理應考人的部分，試政就是處理典試、命題、閱卷委員的部分。考試結束後再來就是閱卷，閱卷的試務部分當然就是負責整個閱卷場所的管制，試政的部分就是處理試題疑議，或者老師有什麼疑問或者什麼狀況，就由試政來處理，都還是分兩塊在做。放榜之後還有訴願要處理，比較小的考試都是試政在處理訴願，比較大的考試就是大家分開做。整個跟考試有關的工作就是統包，那其他跟考試有關的工作像近年來我們在做命題大綱，或者職能分析，或者考試法規的修正，這些也都是考選行政的工作。

◎訪談題綱

一、請問您所曾參加的三等考試應試科目與日後所任各該職系的工作內容間的應用情形如何？
哪些是您曾任各該職系工作必要的應試科目？哪些是不必要的應試科目？哪些是您認為應該考卻未考的應試科目？原因為何？試請從不同職系的工作內容說明。

答：【必要的現行應試科目】

我覺得像行政學比較類似像一種內化的知識，對我們來說懂得行政學是有幫助於我們比較快去適應整個公務體系的环境，但是你說要拿行政學去做什麼事情，好像也沒有很明確的幫助，行政學頂多就是講組織氣氛，所以我們進來就可以判斷這個機關的組織氣氛是怎樣，然後可以增加你的適應能力；或者讓你瞭解整個行政的體制是怎麼回事，行政倫理或什麼之類的。我覺得行政學給我的感覺就是這樣。你說行政學沒用也不是沒用，可是進來之後，行政學是不是那麼實用，好像又太過理論，也不是跟實務有這麼確實的用處。我覺得還是可以考行政學。畢竟行政學可以增加你快速去瞭解一個公務體系，行政機關運作的東西。(D-4)

民法總則跟刑法總則對我來說，也是比較傾向於內化的知識。因為就我們公家體系來說，從我現在回想，我們會去觸碰到民法總則跟刑法總則的領域，好像只有做採購的時候可能會碰到。對【一般行政職系】職務來說是有點作用，因為等於是說你在處理一些採購案件的時候，你更能夠去掌握那個法制的界線在什麼地方，然後你可以維護機關的權益，也避免侵犯廠商的權益。它其實就是提醒我們有這麼一件事情，你可能一個動作沒做好，對於廠商就是個侵權行為。但是你說它真的實際用在你的工作上面，好像也沒有。所以我覺得它也是一個類似內化的行為。算是當公務員應該要有的基礎知識。(D-5)

行政法對我來說它是比較實用的知識。不管在【一般行政職系】或【人事行政職系】。因為最基礎的法制作業一定要依據行政法的程序去做。另外像我們發給應考人的通知或函，很多都涉及到行政處分，那當然一定要照著規定，像是教示條款之類的就是很實用的東西。像行政訴訟的程序，訴願、訴訟怎麼進行，怎麼走不會違法，(D-6)這些就真的是實用的，所以我覺得行政法很重要。

公共管理我也覺得它算是比較實用知識，只是說公共管理這種東西太會變了，因為公共管理是把管理學的概念放到公共行政的領域來看，等於說今天在公共行政領域我怎麼透過管理學的技巧或理論來提昇公共行政的效率或效能，我的看法是這樣。其實公共管理是一個算蠻實用的東西。有些東西我們也都內化，像品質管理、標竿學習這種東西，每個單位都有在做，(D-7)像現在政府什麼流程再造，這個其實都是行政管理的範圍。所以我是覺得公共管理也還算重要，只是它可能不是考過一次就可以的東西，應該是一直要進步的東西。可能需要常常有一些新的觀念灌輸進來，要不然就是從原本的什麼標竿學習，去衍生出一些更新的觀念或什麼，我的想法是這樣。它其實是在我們目前行政體系一直在用的東西，當然是需要學的，只是說可能還有更新的東西，我們不一定要一直停在這邊，也許有一些更新的觀念也可以進來。

國文的話其實我是還滿支持考的。因為我覺得一個公務人員，如果國文不好，公文寫不好，我覺得那真的就慘了，根本不能當公務人員。我還蠻支持，甚至我覺得作文不一定要考，但是公文一定要考。(D-8)只是考的方式可以有所改變。我倒是覺得現在這樣的方式反而比較不好，這是我的想法，我覺得乾脆不要讓應考人自己去寫那個函的規格，反正現在我們實務上都不用去寫函的規格，都是電腦自己跑出來的。我覺得應該直接就給應考人一個函的樣子，然後請應考人填內容進去，有點像以前那種朝廷考試那種策論，我給你一個問題，你就照著這個問題去擬一個函的內容出來。我覺得這樣老師不用去管格式的問題，就完全只針對應考人的內容答得好不好(D-9)，我會覺得這樣也許會比較好。因為格式基本上就占了5分還幾分。以老師們的評分標準，那個東西錯了就是至少好幾分被扣掉。甚至那個格式完全沒出來的話，好像只能給4分以內。格式一錯就完全錯了。

法學知識就不用講了，一定重要，因為那些法的位階，當然重要。英文的話我是覺得把它擺在「法學知識與英文」ok，但是專考英文我就覺得不ok，因為不是所有公務人員，至少絕大部分的公務人員是用不到英文的，我是說真的。至少我到目前都用不到。所以我覺得英文當然是一個常識，但對大部分的公務人員來說其實不是一個專業科目。(D-10)特定的公務人員就不敢講，像商務人員或外交人員那種特種考試當然是非常重要的。

【不必要的現行應試科目】

我認為現階段來說，政治學或者是公共政策對我來說助益最小。因為我覺得這兩個學科相對來說是屬於比較高階的學科。所謂高階的意思是，像我們剛考試進來一定是從承辦人員做起。像政治學講的一些政策產出，或選舉，或政府體制的東西，說真的跟承辦人的關係真的不大。可能你要到司長那個等級，簡任官的等級，這個東西的關係就很大。因為他要做決策，或要做一些動作的時候，也許這些政治學的理論才會比較實用。公共政策也是一樣，因為公共政策在講的東西就是我們要怎麼去解決公共問題，做決策或什麼過程，或者理論之類的東西。(D-11)當然不是說你不能去想這個事情，可是我會覺得承辦人也許可以去擬一個案子，可是擬的那個案子，基本上它還是在一個大架構之下，而那個機關的政策或目標，才是所謂的公共政策在講的東西。所以我會覺得這兩個科目不該放在考試的時候考，應該是類似像我們現在薦任陞簡任不是要受訓嗎？我覺得這個應該要放在那個訓練的時候上的東西才對，而不是考試的時候就要考，因為你考試的時候考，其實他之後進機關，一開始真的用不太到。

【必要卻未考的應試科目】

我覺得以目前的【一般行政職系】來說，要碰觸到採購的機會非常大，其實像調查特考或什麼考試，都會把政府採購法這個東西放在應試科目裡面。我覺得應該要考政府採購法。當然不一定考一般行政類科進來就一定會做採購，但我覺得至少一半以上的人一定會碰到採購，尤其因為採購是比較難的東西，一般老人不喜歡做，所以採購很容易都會放在一個單位的新進人員身上。所以我覺得如果一進來還不了解採購的話會很慘，萬一一開始又要接採購，那可能真的會完全不曉得要做什麼。我那時候對採購完全不知道任何背景知識，就是一個大姊帶著我一起做採購，一起做的過程當中我又去上課，然後再來才能開始自己獨力作業。剛開始做的時候我很害怕。因為我覺得那涉及到的利益有大有小，可是一旦涉及到的利益是比較大一點的話，你會發現採購環境很險惡，因為廠商是把你當敵人，他不會把你當朋友，他一定會窮盡一切要從機關挖取利益，而且要避免自己的損失。所以我覺得承辦人員在那個過程中的每一步都要非常小心。

因為我不是學人事行政，但只就我自己去做考選那些工作來說的話，類似像測驗與評量這樣的學問，其實就可以考。因為考銓以考試的部份來說的話，其實我們就是在做測驗的東西，怎麼樣的評量有效益？(D-12)這個東西我覺得就可以去考。

二、若您曾經擔任【一般行政職系】的工作，試請您檢視現行一般行政類科的應試科目當(參附錄)，哪些是必要的應試科目？哪些是不必要的應試科目？哪些是您認為應該考卻未考的應試科目？原因為何？

答：我覺得行政法、民法總則刑法總則、公共管理要考。行政學、政治學跟公共政策是比較跟工作關係相對來說是比較少的。行政學是一個內化的東西，但是不一定要考，它不是那麼就近的東西，考可以考，但它不是一個真的非常必要的東西。但它不至於像政治學或公共政策完全沒有 touch 到，它還是有 touch 到，但如果以輕重來說的話，它就是比較輕的那種。

檔管、研考跟出納其實就差不多，因為它們都有各自做事的步驟、規則，但那是比較細部的東西，考試也不可能去考。考試就是考可能會比較相關的。

三、承上，您認為【一般行政職系】的工作，透過考試管道取才的必要性如何？試請說明。

答：如果以目前的考試制度來說的話，我覺得一定要考一般行政類科。因為只有一般行政或一些特定的行政類科才會考行政法、行政學。其實像不是普通行政的類科，它是不考行政法、行政學。那今天你叫一個這樣的人，他可能是比較專技類或技術類的，要他來做法令的制定，或是法令的公告，他哪會做？甚至叫他做訴願的東西，他哪會做？他絕對不會，因為他完全不懂，他連那個順序到底是什麼都不知道。(D-13)所以我會覺得，如果以現行的制度來說，一定是要這樣沒錯。

四、若您曾經擔任 2 個以上職系的工作，請問您是在何種情形下調任職系？您如何適應不同職系的工作？您認為考試類科/職系及應試科目不同是否會影響您的勝任情形？試請說明。

答：這個問題我第一個想到就是，因為每個類科還是有它專精的地方。憑良心講像考選部來說，我們其實不是很專職的【人事行政職系】，真正的【人事行政職系】應該是像銓敘部那樣的工作，它就是要管理內部人員所有的人事相關法制。那今天憑良心講，我就不分類科了，一般行政類科跟人事行政類科就是全部一起考，然後再去看填志願去任用這樣之類的。我會有

一個想法是說，要怎麼去考一個試，讓那個考試的核心職能可以包括，比方說像剛剛講的我們認為【一般行政職系】職務的政府採購法很重要，但是這裡的【一般行政職系】職務又要懂考銓的東西，然後可能一般民政職系工作又要懂一些民政的東西，透過考試我們要知道說他要懂一些宗教的東西之類的，我覺得有點困難。

因為我們是考選行政，不是真的這麼正宗的【人事行政職系】，所以我覺得在轉職系的過程中當然會有陣痛期，因為用的東西完全不一樣，但至少說一些相關的行政程序，像是可能要處理一些訴訟的問題，那些東西是你之前就碰過的，至少它的一切脈絡或者它所依據的，像是行政法那些東西還是相似的，所以我覺得轉過來勝任只是時間的問題，但不是很劇烈的變化。可是如果今天我是去銓敘部做【人事行政職系】工作的話，我倒沒有想過有沒有辦法這麼快地適應。因為銓敘部那種銓審法規的東西又更專業，跟【一般行政職系】職務差更遠。

五、若您曾面臨工作專業知識與技能不足的情形，除了透過考試之外，您如何補強以勝任該工作？

答：因為我不是學人事行政，只就我自己去做考選那些來說的話，其實我們就是在做測驗的東西，怎麼樣的評量有效益？像現在考選部也都是一些找老師來上這個課，我覺得這個是很聰明的。

那遇到工作不會的時候，就是要花更多時間，然後要承受得住那壓力，過了就好了。不會就問，就看人家怎麼做，就是周遭每個人都在辦考試，就觀察人家怎麼做，然後盡量去問人家要怎麼做。因為畢竟它也不是真的這麼難的東西，你可能所有東西 run 過一次、兩次，就知道它在做什麼，自然而然就會做了。我覺得其實它有點像活動，那辦活動就是開頭要怎麼弄，某個階段要怎麼弄，什麼時候要怎麼弄。雖然不是每次都一樣，但是大同小異。除非當然有些特例是典試委員長或誰有些奇特的想法，要在法制之內去改變，那也 ok，就配合他去改變之外，其實很多動作，什麼點該做什麼，其實是還滿制式的。那像剛剛政府採購法那個東西，你可能就去受訓。

六、從您的工作經驗來看，請問您認為勝任各公務職務是否應具備哪些共同的專業知識與技能？若有，我國公務人員考試是否應列考哪些應試科目？試請說明。

答：整個看起來我覺得如果擔任各公務人員職系的話，其實最基本的還是要會國文、法學知識與英文、行政法、公共管理。那像電腦打字和技能，我會覺得進來就被迫一定要會，所以我倒覺得還好。因為每個人也都是從進來略懂，到後來你被逼，就變成至少 word 或 excel 一定要會，怎麼在網路上蒐集資料，這是最基本的東西，我覺得這是可以訓練的。因為本來就不是要測驗這個人的打字能力或什麼，所以我倒覺得那個還好。其實你把東西丟給他，逼他在時間之內弄完，他自然而然就要會了。因為那是他自己要去解決的。應該一般也都是這樣子。

七、從您的考試及不同職系的工作經驗來看，您認為現行公務人員考試類科依照「一職系一類科」設計原則的必要性如何？對於公務人員考試類科及應試科目內容的設計是否有改革的需要？試請說明。

答：我認為目前一個職系一個類科，是必然的。因為畢竟我們去看銓敘部規定每個職組職系有它的工作內容。你會發現到其實每個職系的工作內容其實是不盡相同。所以我會覺得現在一個職系一個類科是實務的必然。以目前這樣的規定，那是必須的。但是我認為可以變動是應考

科目。因為我覺得我們為了考試所準備那麼多科目的東西，其實它真的不是全部都這麼實用在我未來的工作上面。考選部剛好最近在做公職專技人員類科，就會覺得像那些專門知識他們應該本身就具備，不用管它，就考一些行政的東西就好，然後來個口試之類的。我的想法也是從那邊得到一點靈感，我會覺得每個類科其實科目數不要再多了，因為科目數再多，對應考人其實負擔真的很大，它真的這麼有用嗎？其實不一定，因為像我們常在修考試規則就會知道，用人機關會修考試規則，他們想把新的東西放進來，但又不想把舊的東西拿掉，為什麼？因為沒有人敢擔拿掉的責任。但你其實說那個東西真的有用嗎？其實那個東西有可能已經過時很久了，他只一直想加新的，他又不想拿舊的，那就很麻煩，東西就越來越多。真的沒有東西可以拿掉嗎？未必。我覺得如果真的要做的話，其實可以好好檢討應試科目。像共同科目，除了國文跟法學知識與英文之外，我覺得不管是公共管理或行政法，這兩個東西其實都是所有公務人員都應該要知道的東西。所以我會覺得這4科個應該叫作共同科目。至於其他每個類科要怎麼去區別，我覺得只要再考兩科就好。就看每個科目的特性，比方說【一般行政職系】的話，也許我覺得可以考民法總則與刑法總則，加上政府採購法是需要的。那【人事行政職系】可能就是考考銓制度，各國人事制度，這是你需要的。我覺得就考關鍵科目，如果類科領域太大，無法僅列考2科應試科目，可以用併科方式併成2科，再用命題大綱將所需範圍切出來，我會覺得這樣制度會變比較有彈性。不會說一直想加東西，然後又不想拿掉東西，造成考生負擔越來越大。我覺得那其實對考生不好，對我們也不好。像我們現在考這麼多科目，其實又不一定有用的時候，其實也等於在浪費錢。(D-14)

理想來說的話倒不是一定要一職系一類科，因為我完全是站在實務的想法去想。你說這些職系真的沒有辦法互通嗎？其實真的未必。假設是一個職組做一類科的一個考試設計，我覺得做得起來的話應該會更省成本。只是說主事的人是怎麼去想這個問題。因為我覺得把同一個職組的人一起考試的話，也許是可以把科目減少的最好契機，因為只要考他們最基本需要的東西就好，其他各個領域裡面比較細節的東西，就留待你進到那個單位裡面去訓練、去學習。我覺得對於考試來說，會是一個比較節省人力或財力成本的狀況。其實很多東西從做中學就可以了。

像現在大學已經不是系，已經不是主流，它現在可能是什麼類的學程，也許我們公務人員的職系，也許可以朝著那個方向去做整合。可是我的想法是說如果那這樣的話，我們在考試的科目設定要怎麼處理？就等於說，我要怎麼去考一些東西，就是這一群人他們都要會的東西。那除非考更少，乾脆就只考那些主要科目，其他就進去後再學就好了。只是我覺得在現行的狀況下，我們要怎麼去做最不會有爭議。一職系一類科是現在實務必然的趨勢，那真的是最好的方式嗎？其實也未必。只是說，我們要怎麼讓考試的狀況去配合實務，然後讓民眾也可以接受這種狀況。



受訪者：E

訪談時間：2014年6月19日

◎受訪者背景資料

答：【考試類科、學歷背景與公務年資】

我是 89 年公務人員高考三級，考人事行政類科，算公職的話有 14 年。企業管理系學士畢業。如果要再算前面國營事業的話那當然更多。那個時候是分試的。第一試就是用測驗題，考得實在太瑣碎了。應試科目有綜合知識測驗(一)(中華民國憲法、法學緒論、數的推理)、綜合知識測驗(二)(本國歷史、地球科學、英文)、專業知識測驗(行政學、各國人事制度)。第二試專業科目部份跟現在是一模一樣，應試科目有行政學(包括人事行政學)、各國人事制度、現行考銓制度、社會心理學、行政法、國文、民法總則與刑法總則。

【工作經驗-曾任職系與工作內容】

我一進來就是到考選部，那時候就說沒有【人事行政職系】的缺，就把分我到【一般行政職系】的工作。我覺得【一般行政職系】的工作其實非常地廣，是通識。比如考選部【一般行政職系】分在規劃司，就是做法規的草擬、制度的沿革，蒐集歷史資料；如果放在總務司，就是做採購、庶務管理；如果放在業務單位，就是做試務行政。當初會想選考人事行政類科是因為我覺得相關應試科目好像可以自己念。之前考進國營事業，第一個工作就是人事，因為我是學企管的，企管工作本來就是大統包，我在那邊換了七、八個工作。國營事業真的是做人事，所有任免、考核這些工作都是真正的人事工作。但考選部的【人事行政職系】是有點特別，但我們以前人事工作真的就是所有員工福利、權益，都要蠻熟悉的，雖然後來一直換工作，但我想有一點概念，人事行政工作好像還好，結果沒想到進來做的跟人事行政完全沒有關係。本來預期進來後的工作應該不會太陌生，至少還有點概念知道在做什麼，結果沒想到完全沒有搭上任何一點邊。(E-1)

規劃司的工作是比較靜態的，要做制度的研究、法規的修正。(E-2) 現在轉到秘書室，幾乎跟人事行政又完全不一樣，比較偏重事務的管理、人員的聯繫，還有資料的彙整等。(E-3) 但是這些工作都是歸在【一般行政職系】的缺裡面。換而言之，你進來的時候哪邊有缺就放哪邊，比如說今天你放在秘書室跟業務單位，那又是完全不一樣的工作，業務單位要面對考生、考試委員這些所有有關試務行政。又比如說你分到總務司的話，那就又是完全是另外一塊，我覺得業務範圍是不太一樣的，總務司會比較偏重採購、車輛、庶務的管理方面，就看你分在哪一個單位就做哪個單位的事。當然你也會有職務輪調的機會，會到各個單位去，所以考那個試只是最基本的，跟後來真正的工作，其實沒有扯上太大的關係。

◎訪談題綱

一、請問您所曾參加的三等考試應試科目與日後所任各該職系的工作內容間的應用情形如何？
哪些是您曾任各該職系工作必要的應試科目？哪些是不必要的應試科目？哪些是您認為應該考卻未考的應試科目？原因為何？試請從不同職系的工作內容說明。

答：【必要的現行應試科目】

以我自己情況來看，因為我剛開始分到規劃司，所以行政法對我來說是有用的，因為行政法是一個顯學，大法官的解釋這麼多，之後在公務機關裡面就會有運用的機會，所以在規

劃司的工作是有用到行政法及法學基本概念。(E-4)至於各國人事制度這科也多多少少有用到，因為我們要蒐集比較照各國人事制度的資料，就會用到。至於民法總則跟刑法總則，以我考試的科目來說，這一科我是沒有用到，但是我並不覺得完全沒用，因為只是目前的工作沒有用到。但是以後也許會用到也不一定。至於現行考銓制度，我覺得也是要有基本概念，這一科是 ok。行政學我覺得沒有用到，但是有一些基本概念，讓你認識一些基本的架構，因為我自己學企管，所以我知道企管就是商學院的大統包，那公共行政就像是行政類科的大統包，因為它什麼都學一點，但什麼都不是很專精。

法學知識裡的中華民國憲法、法學緒論跟英文，如果以規劃司來講，我覺得基本上還是有用到，因為需要那些基本概念，像你還是會用到憲法那些，因為當你寫研究報告的時候，引經據典的時候就要從憲法的法源開始。就像規劃司有去申請大法官解釋，後來打贏了，要寫那些東西的時候你都要從源頭開始講起，所以基本上的概念還是有幫助。因為做研究的關係，英文在規劃司會有用到的機會，所以基本上要會一點，不用說很強，但還是要有一點概念。(E-5)可是在內部【一般行政職系】的缺我是覺得沒有必要。

【不必要的現行應試科目】

因為是考人事行政類科所以就考心理學，但是心理學我就真的覺得是完全沒有用到吧！因為就算今天被分到【人事行政職系】，我會用到嗎？我實在是打個問號，因為心理學是蠻專業的，你真的要幫同仁諮商輔導我覺得能力其實是不足的，它只是讓大家知道那是什麼。

國文我真的不覺得要考，完全在工作中練習就可以了。但國文不考恐怕茲事體大，會被罵死了。

二、若您曾經擔任【一般行政職系】的工作，試請您檢視現行一般行政類科的應試科目當中(參附錄)，哪些是必要的應試科目？哪些是不必要的應試科目？哪些是您認為應該考卻未考的應試科目？原因為何？

答：【必要的現行應試科目】

行政法現在是顯學，大家都還是一定要考行政法的基本知識。我覺得【一般行政職系】也許是配合大學公共行政系的考試科目。我覺得公共政策有一點關係，因為你進入公部門，也許必須要瞭解。至於公共管理也是。(E-6)行政學大概是大家的通識吧！民法總則跟刑法總則、法學知識與英文，我覺得是你現在沒有用到，但未來還是有機會用到。

【不必要的現行應試科目】

我有點疑問，為什麼要考政治學？因為我沒有去學政治學所以沒有概念，以我比較外行的角度來看，我對政治學方面是有點疑慮。國文我覺得真的是很奇怪的一個科目，我覺得國文根本不要去準備，因為準備了也沒什麼意義，那本來就是一個基本的語文能力。國文也不是一時片刻可以學好。公文說實在，考的只是格式，考完後你把格式記下來，等到你真的進入公務體系寫公文的時候還不是被改得這邊逗點那邊句點，其實國文是你進入公共體系之後可以訓練出來的。可是我想大概很多長官不認同這一點，因為他們覺得你是公務人員應該要考，但我覺得其實是可以考上之後再培養寫作能力，每個人的程度、寫作能力本來就是不一樣。像專技人員考試很多類科就把國文科拿掉，因為要集中焦點在專業科目，國文是我們國家的語文，為什麼要考這個？當初也曾經過漫長的討論。就像國外的專技人

員考試也不會考比如說英文。現在是因為公務人員考試，至少要有基本的語文能力，所以才考，但我覺得國文跟專業部分比較沒有連結（E-7），國文或許可以不用考，當然我相信很多人不贊同。但像技術類科的教育跟行政類的本來就不一樣，現在考行政類科的人都是大學獨立學院畢業，根本沒有限定科系就表示通吃，學技術的人來考行政類科，只是那時候也許真的要考一下國文、英文，可是這樣太複雜了。

三、承上，您認為【一般行政職系】的工作，透過考試管道取才的必要性如何？試請說明。

答：舉一個例子來說，一個人是公務人員高考進來的，另一個是用升官等考試進來的，你覺得這兩個人能力會一樣嗎？當初在討論升官等考試規則修正的時候其實有討論到這點，基本一個是封閉性的、一個是開放性的考試，所以我說它考的只是一個基本的的能力，邏輯、語文表達的基本概念、認知，其實都是一個能力的檢定考試而已。我們行政類科的應考資格是不限科系的，門檻很寬。事實上有一堆技術類人的來考行政類科，他們為什麼會來考行政類科？一方面是門檻寬，一方面是這些科目可以在短時間之內，至少半年、一年可以去訓練、消化吸收。但是技術類科考的東西，行政類科的人沒有學過這些東西，恐怕進不了門。所以技術類的人會來考行政類是有這個原因，像這些雜七雜八的科目其實我都是自己進修的。我沒有考一般行政類科，也沒有再去學後面公共管理、政治學、公共政策這三科，當然還是可以做【一般行政職系】的工作，因為它只是考一個原則、一個概念而已，實際上要去做研究或什麼的時候，恐怕還是要自己再去進修，因為它只是一個 idea 而已，也只是一個測試的門檻而已。

四、若您曾經擔任 2 個以上職系的工作，請問您是在何種情形下調任職系？您如何適應不同職系的工作？您認為考試類科/職系及應試科目不同是否會影響您的勝任情形？試請說明。

答：我覺得學歷背景會跟後面的工作會有一點影響。因為我主修商，商學院的步調跟行政步調是有點不一樣的，我覺得你學了那些東西表現在外、做事方面的時候會覺得有點扞格。我覺得學行政出來的人真的是一板一眼，就是要完全一模一樣。但是學商要求靈活，要求 Outline、要精簡，因為要讓人家一看就知道要點，不要太 detail 的東西。我覺得到考選部這邊的東西都要求很 detail。可是之前在國營事業的時候，如果你簽文你很 detail 的時候，長官會叫你寫重點 Outline 出來，不要長篇大論。所以我覺得這是商學跟公務體系要求的東西很不一樣。當然公務體系這樣要求也有它的道理，也許它是對外正式的東西，它要求一定要鉅細靡遺不能出錯，但是相對時效上面或是一些就比較費事，所以我覺得學了什麼的背景一定會有差距的，只是個人的想法。

很多東西我覺得在做中學更快。但是有點不好就是，今天是因為我是有公務體系的經驗，所以進來覺得還 ok，因為本來已經知道這些東西。可是如果是一個大學、碩士畢業的新進人員，他完全沒有公務體驗認知，就去做這些工作的時候，其實他也是會有點迷惑。我所謂的做中學，其實要有長官指導。但我覺得一個單位有時候大家都太忙、自顧不暇，幾乎都讓新進人員自己看著辦，那新進人員就有一點迷惑。考選部這邊科長就是完全名義上的指導人，可是事實上沒有。

我覺得【一般行政職系】的工作還蠻需要做中學，因為很多看起來好像很瑣碎、好像沒什麼，可是做下去常常會有陷阱，稍微有點小疏失、不慎，就會造成蠻大的風波，這些東西恐怕都

是要再慢慢摸索的，尤其剛開頭的時候覺得這東西不怎麼樣，可是後來就發現好像還蠻嚴重的，對我們的應考人、委員這些，恐怕都不好。

五、若您曾面臨工作專業知識與技能不足的情形，除了透過考試之外，您如何補強以勝任該工作？

答：在規劃司服務時，因為自己不是學法的，雖然考了行政法，但那只是一個很基礎的概念，所以那時候我覺得在法的這方面是有點不足的，後來除了部裡面有去上一個月的法制班以外，我私人晚上有去進修行政法，因為行政法那一塊是我真正會用到的，那時候會覺得不足，就只有針對法的這塊部分。其他專業科目就沒有特別去加強，人力資源、人事行政那一塊幾乎是沒有去碰。

六、從您的工作經驗來看，請問您認為勝任各公務職務是否應具備哪些共同的專業知識與技能？若有，我國公務人員考試是否應列考哪些應試科目？試請說明。

答：行政法，民法總則、刑法總則或許會有幫助。我覺得法學緒論、行政學這些就是考一個基本能力、認知。行政法要考，因為它是一個顯學。行政學對工作上沒有太大的直接幫助，可是還是要有一些基本的概念，還是要考的。法學知識與英文我想還是要考，因為英文比重也不是很高，只是要讓你有一個基本能力，雖然也許你沒有接觸到那麼多外文，但是還是要有基本的能力。民法總則、刑法總則如果做採購或者文書管理、出納有可能用到，用到的機會不算大。這幾個科目真的是大家的通識，這一塊其實都是法。行政學只是要扣合行政這方面。我覺得是做事的態度，還有一些基本的經驗累積，因為行政類科本來就是包羅萬象，你在總務，你在人事，你在哪個地方都是行政，那你到了哪個地方願不願意深入去研究，或者想想看有什麼值得改進的地方，這是你對工作的基本做事態度。有沒有一定的認知或者熱忱願意投入，我覺得還蠻重要的，但這恐怕跟考試沒有特別關係，因為考試只是一個基本的門檻而已。(E-8)

七、從您的考試及不同職系的工作經驗來看，您認為現行公務人員考試類科依照「一職系一類科」設計原則的必要性如何？對於公務人員考試類科及應試科目內容的設計是否有改革的需要？試請說明。

答：我覺得我們的行政類科工作分了人事行政、一般行政、民政等等這麼細實在是不太有必要，因為它們其實是互通的。而且規定裡面這個職系跟那個職系可以互通，那個職系跟這個職系又可以互通，就通來通去。可是我覺得這恐怕跟升官等考試有一點關係，因為升官等考試是限定考你曾任的職系，它有設限。但對我們這些從高普考試初任人員管道進來的，其實真的沒有什麼太大的差異，就是看你分到哪個單位就是做哪一塊工作。

現在是小分，其實有一些職系可以大分，像一般行政、人事行政、一般民政我覺得都可以合併，因為有些人考試分到戶政、區公所、中央單位，可是他做的事就是坐到那那個位子就做那邊的事了，其實我覺得這一塊是可以合併！但如果像財務行政職組下面的財稅、金融這種職系恐怕就不是很適合，因為這邊真的是需要一些專業。像文化教育職組我覺得也沒有什麼真正的差別，你真的分到教育部、教育局的單位，分這些職組做哪些工作有什麼差嗎？新聞職系的專業我想也許是有點差別，其他我覺得差不多。像普通行政職組分得這麼細，分這麼細就是考科後面那些東西不一樣而已，但是跟你後面的工作其實是沒有直接聯繫。整併起來

考一個基本的科目就好，考試的科目也可以減少很多，實在是不需要考到六個這麼多的專業科目。很多不是考這個類科但是來做這個事情，所以這邊考的根本都是考基本能力而已。我覺得行政類科的互通性本來就很強，只是現在把它弄出來一個個職系，然後彼此在那邊這個可以轉調那個，這個可以轉調那個，其實是有可以把它再整併的嘛。現在這種設計都是大學裡面的系所，就是照著設，現在把它刪掉、整併恐怕會影響教育端的權益。但如果我們不管教育端系所設置是怎麼樣，就我們自己公務機構應該是先討論我們想要什麼人？我們這些人要做什麼工作？這些工作需要什麼能力？剛剛討論會覺得行政類這一塊或許考一個基本能力就可以，那基本能力到底是什麼？要考什麼就夠了。其實有一些部分你可以自己再去學就可以了。



受訪者：F

訪談時間：2014年6月17日

◎受訪者背景資料

答：【考試類科、學歷背景與公務年資】

我大學是社會工作系學士畢業，後來又就讀公共行政研究所。94年考上高考三級社會行政類科，現在年資9年。那時候的高考是分兩試，第一試的應試科目有綜合知識測驗，考中華民國憲法、法學緒論、數的推理、本國歷史、地球科學、英文，專業科目考社會福利服務、行政法，第一試要考中華民國憲法、法學緒論、數的推理、本國歷史、地球科學、英文、行政法、社會福利服務這些科目，都是選擇題，當時就是先篩選一半的人，及格後才能考第二試，跟現在高考三級只要考一試不一樣。第二試的應試科目有社會政策與社會立法、社會學、社會福利服務、社會工作、社會研究法、行政法、國文（作文、公文與測驗）。

【工作經驗-曾任職系與工作內容】

雖然我考社會行政類科，但是我沒有擔任過【社會行政職系】的工作。因為當時我是考上增額錄取的名額，那時候不像現在增額錄取要等正額錄取的人分發後再統一依序分發，而是等正額錄取的人分發後，增額錄取的人可以等各機關從增額錄取人員的候用名冊去找人。現在的增額錄取人員已經改成要依序分發。而我當時的機關是要用【人事行政職系】的職缺，但是因為【人事行政職系】的增額錄取人員已經分發完畢，而我考的社會行政跟人事行政是屬於同一個職組的職系，可以互相調任，所以我就到分發去做【人事行政職系】的工作。跟我當初報考社會行政類科所預想的工作狀況完全不相干。原本以為會是在公家單位擔任社工的工作，像是辦理低收入戶案件、社區發展業務輔導之類，結果完全不是。

我第一份工作的是【人事行政職系】的，當時主要工作是在承辦有關公務人員保障法相關的業務，包括法令的制定、政策的研擬，還有要處理跟公務人員保障案件有關的陳情案件。有時候要邀請外國專家舉行專題演講或者座談會、研討會等活動。也要辦理一些國外研習或出國考察的業務工作，國外研習的工作大概就是確認受訓成員名單後，協助辦理報名、機票等事情的行政作業處理；出國考察則是要辦理相關案件的採購、考察資料的蒐集與整理、與考察國家政府單位及駐外單位的聯絡協調等。

後來轉到【一般行政職系】是擔任秘書工作，主要工作內容是在協助長官協調、聯繫、管考各項業務、媒體溝通處理、辦公室賓客接待。是與人互動為主的工作，無論是對機關內部或者對外機關的聯絡與應對進退，重點在於是否能夠快速、準確地掌握對方的訊息並且儘快處理、回應。在公文處理上，除了協助公文傳遞，也要注意公文時效的掌控。有時也要提供工作建議，或者面對民眾、媒體洽詢業務，(F-1)因此對於機關主管業務也必須有所了解，包括主管法令規章、重大政策法案及機關內行政規則等。

◎訪談題綱

- 一、請問您所曾參加的三等考試應試科目與日後所任各該職系的工作內容間的應用情形如何？
哪些是您曾任各該職系工作必要的應試科目？哪些是不必要的應試科目？哪些是您認為應該考卻未考的應試科目？原因為何？試請從不同職系的工作內容說明。

答：【必要的應試科目】

中華民國憲法、法學緒論、英文、社會政策與社會立法、社會研究法、行政法、國文這些科目，或多或少還是對【人事行政職系】或者【一般行政職系】的工作有些幫助（F-2），跟人事行政類科共同的科目裡，憲法可以讓我比較清楚政府組織跟法律的架構，當中可能也涉及到一些我國政府的意識形態，這跟政策的制定背景是有關連性的。法學緒論也是讓我對於法律知識有一些基本概念，至少對於法律原理原則、法制用語等有初步認識。

我覺得英文則應該是目前生活上蠻重要的第二外語，至於工作上，則是因為第一份工作有不少接觸外國業務的機會，像是要邀請外國專家來進行演講或者舉行座談會之類的，在蒐集有關主題的國外資訊時就會需要會懂英文。在跟外國來賓的業務聯繫上也會用到英文。辦理出國考察工作更需要會用英文，這樣可以很快地在網路上蒐集一些文獻資料。會行政法也是很重要，像我以前在學校根本沒有修過法律的課程，因為要考試所以才去補習班學行政法，雖然不是法律相關背景的學歷，但至少在工作上懂行政程序法、公務人員法、訴願法、行政訴訟法、國賠法這些會很有用，畢竟公務人員就是要依法行政。也還好有考行政法，不然我應該無法做公務人員保障法有關的法制工作。

國文也是蠻重要的，尤其是公文的部分，當公務員最基本的應用文就是公文，考了確實是比較快能夠上手。不過公文我會覺得它的占分比重應該要增加，而且要加考簽呈的格式。因為其實工作上最常用到的是簽呈，記得我初任公務人員的時候，一直不太會區分簽跟函的差別，練習了好一陣子才比較知道那是什麼。（F-3）

社會政策與社會立法這科，雖然這科目是應用在社工領域的專業，應該很類似一般行政類科考的公共行政科目。這科讓我對政策、立法有一些基本認識，像是政策的制定流程、政策管考之類的，可能因為第一份工作是在制定、審核政策，對我的工作是有幫助的，雖然只是負責草擬跟協助行政工作的小小承辦人，但至少可以對整個政策的制定過程有些概念，比較清楚自己在做些什麼事情。

社會研究法對我工作也有一些幫助，因為我在做國外考察業務或者是蒐集國外資料的時候，其實有一些研究法的概念對於在蒐集資料是蠻有幫助的。有一些社會學的背景知識也蠻不錯的，或許因為我是社工系畢業的，所以我覺得對於了解社會制度是有需要的，像是社會階層、社會運動、意識形態等，因為政府要服務的對象就是廣大的民眾，我們站在政府這方是應該要知道一些民眾的事務，尤其這幾年社會運動頻繁，政府應該要知道民眾在做什麼，他們對於政府或者政策議題的訴求是什麼，有一些社會學的知識或許可以讓公務人員跟政府能夠知己知彼，去了解社會的聲音。（F-4）所以從人事行政跟【一般行政職系】的工作來看，我會覺得應該要考的科目中華民國憲法、法學緒論、英文、行政法、政策與立法、社會研究法、社會學跟國文。

從【一般行政職系】的工作經驗來看，考中華民國憲法、法學緒論、行政法、國文是蠻有幫助的。英文也有幫助，偶爾會需要查找國外文獻資料以作為工作參考資料，或是有接待外國賓客的機會，我覺得英語該是蠻實用的工具。至於社會福利服務、社會福利服務、社會工作這些專業科目，和我做過的【一般行政職系】職務相關性就不高。

【不必要的應試科目】

第一試當時考的數的推理、本國歷史、地球科學，跟工作完全沒關係，不過現在已經沒有考了。因為我的考試類科跟工作職系不一樣，像是社會行政類科的專業科目社會福利服務、

社會工作這三個科目在【人事行政職系】跟【一般行政職系】的工作就真的是完全派不上用場。

【必要卻未考的應試科目】

我覺得不管有沒有承辦採購業務，每個類科都應該都要加考政府採購法。因為平常我們都要經手一些大大小小的請購案件，有一些金額比較小的就只要填電子申請單。但是像我承辦出國案件的時候，金額動輒幾十萬，甚至百萬，採購單位會要我們寫招標規格，問我們要用什麼方式招標。老實說因為對政府採購制度不了解，我們也只能看以前的經驗怎麼做，聽採購人員的建議照著做，自己看採購法又不甚了解，簽出去的案子又常會一再被採購或會計或甚至政風單位退文，他們也不會在會辦公文時加註意見，因為他們不想擔責任，只會口頭建議你要怎麼修改然後退回去讓你重寫，但是事實上到底怎麼做才合法，老實說我也不是那麼肯定。所以我會覺得如果有考政府採購法的話，這樣大家都懂規定比較有保障。(F-5) 那採購法延伸的民法跟刑法應該也是要列考。光是靠法學知識一科普通科目考通識其實不夠。

二、若您曾經擔任【一般行政職系】的工作，試請您檢視現行一般行政類科的應試科目當中(參附錄)，哪些是必要的應試科目？哪些是不必要的應試科目？哪些是您認為應該考卻未考的應試科目？原因為何？

答：【必要的現行應試科目】

我覺得要考國文、法學知識與英文、行政法。民法總則跟刑法總則我覺得也蠻需要的，因為公務人員跟民眾或者廠商的接觸關係，不只限於行政法的範圍，有時候像是要辦採購或者公有財產管理遇到侵占問題，這就會涉及民法。(F-6) 行政學跟公共管理其實講的東西很像，主要是在講行政運作的制度、管理方式等，對於我們當公務人員來說或許需要這樣的背景知識，可以讓我們在執行業務上的流程、品質、時效等管理控制有潛移默化的概念，但這兩科或許可以併成一科考就好，不需要分成兩科考。(F-7) 政治學的部分其實也是一種背景知識，雖然跟工作沒有很直接的相關，但或許可以讓我們對國家的角色、意識形態、權利義務等等有一些瞭解，但我覺得也可以不用特別列考。(F-8)

公共政策這科我覺得也有需要，整個政策的流程從制定、執行、檢討，其實各政府機關或公務人員都會在這流程上。中央政府制定，交給下級機關或者地方政府去執行，然後執行的機關再負責檢討、評估，然後回饋給制定政策的中央政府機關參考是不是有改革的必要。(F-9) 或許也跟我第一份工作有關係，因為當時的角色就是負責公務人員保障制度跟政策的擬定，所以我會覺得這科目是有需要考的。

【必要卻未考的應試科目】

我覺得每個類科都應該都要加考政府採購法。因為懂採購法有時候是在保護自己，可以清楚知道自己在做什麼工作，有沒有合法。保護自己也是保護機關，可以避免後續可能產生的糾紛。

三、承上，您認為【一般行政職系】的工作，透過考試管道取才的必要性如何？試請說明。

答：不論是現在做【一般行政職系】或者之前【人事行政職系】的工作，因為這兩個職系跟我的考試類科和部分應試科目是完全不一樣的。我覺得其實基本上是工作態度的問題，肯不肯花時間去學、去做。原本很擔心剛考上分發的工作跟考試類科不一樣會無法勝任，但是其實

去到那個位置之後，就跟著長官、前輩學習，不會就多問、多看、多寫，久而久之也可以勝任那些工作。後來轉做【一般行政職系】的秘書工作，或許在專業的要求上沒有業務執行單位那麼強，但是基本上還是回歸到態度的問題。如果願意學習、願意請教、願意去做事不推諉，其實我想任何人都可以做得來。

像之前做【人事行政職系】的工作，雖然以前考試沒考過、學校也沒有學過跟人事行政有關的東西，剛上任的時候就是去翻以前的舊檔案來看，自己也會去找人事行政的教科書來看，也要自己看人事行政的法規，那時候機關會定期舉辦業務法規考試，對我這種不是考人事行政、也不是念公共行政系所畢業的人來說，其實幫助還蠻大的。因為有考試就會有壓力去逼你去研讀法規資料。【一般行政職系】的工作其實也是，在看公文跟某些時候需要研提意見的時候，其實就是要靠自己去閱讀、去查資料來加強自己的論述立場。所以我覺得要做好一份工作，學習的動機跟查找資料的能力其實是最根本的。接下來的工作其實就是多練習多做就會慢慢上手。(F-10)

我覺得機關的角色很重要，能否提供足夠的資源來幫助新進同仁或者是承接業務的同仁儘快地上手。例如我工作過的兩個機關，都會針對新進人員開班訓練，讓大家學習如何使用電子公文系統以及常用的電子行政系統。而我第一個服務機關曾經推動知識管理工作，要求所有同仁將自己的工作經驗分享到知識管理網站，方便其他同仁查詢參考。像我曾經辦理出國考察案，當時是我自己到檔案室裡翻了好多前案來參考做法，然後再依據長官的要求做些微調。在辦完那次的專案之後，我也寫了一個工作流程紀要提供給後來許多承辦出國案件的同事參考，所以我覺得機關應該要重視建立 SOP 文件，因為人員是會不斷流動的，但機關業務是必須持續運轉進行，那如何使業務銜接順利，也使前、後手能夠有效地交接、完成任務，其實如果能有 SOP 文件可以參考依循，我想對新進同仁或者機關業務來說都是很有幫助的。

四、若您曾經擔任 2 個以上職系的工作，請問您是在何種情形下調任職系？您如何適應不同職系的工作？您認為考試類科/職系及應試科目不同是否會影響您的勝任情形？試請說明。

答：【人事行政職系】跟【一般行政職系】和原先考的【社會行政職系】都是屬於普通行政職組，同個職組內的各個職系可以互相調任。雖然在考試階段每個職系的應試科目不一樣，但其實都是行政類的工作，除了基本的法學知識、國文和英文能力之外，其餘的工作內容應該是大同小異，小異的部分應該可以藉由做中學去適應不同的工作。普通行政類的職系要求的專業性應該沒有像其他職系那麼高。像是會計、統計職系，應該比較需要有相關的學歷或者考試檢定專業能力才能勝任。其他比較通才性的行政職系其實不需要透過同一個考試類科及格才做得來。(F-11)

五、若您曾面臨工作專業知識與技能不足的情形，除了透過考試之外，您如何補強以勝任該工作？

答：我會去看前案怎麼辦，或者請教長官或前輩，也會自己再去找相關的法令規定、網路資訊或者書籍文章來看。也為了充實自己在公共行政領域的專業知識去唸研究所。我目前參加過機關送派的訓練課程，幫助反而不大。像是初任公務人員要到國家文官學院參加的基礎訓練，那課程內容雖然看起來包羅萬象，但其實都教得很淺，有些甚至也只是在聯誼而已，訓練好像只是形式意義，那辦公室裡辦的訓練講習，幾小時的訓練課程可能效果還是不大吧，

如果真的想要加強不足的部分，還是要靠自己本身有的學習動機才比較有效果。(F-12)

六、從您的工作經驗來看，請問您認為勝任各公務職務是否應具備哪些共同的專業知識與技能？若有，我國公務人員考試是否應列考哪些應試科目？試請說明。

答：我覺得所有公務人員都要會的專業知識是國文，尤其是公文的部分。還有英文是對工作本身或個人生活上都有些助益。行政法、民法總則跟刑法總則、政府採購法和基本的法學知識也應該是公務人員應該都要會的，畢竟公務人員就是依法行政，法律知識是最基本的要會的，公務人員要知法、守法才不會違法。我覺得應該也要考研究法，因為這樣應該可以加強公務人員蒐集、分析資料的能力。

要會的技能就是電腦的操作了，尤其公務人員的工作是以文書處理為大宗。至少要會使用 word, excel, powerpoint 這些軟體，(F-13) 其他軟體就看個別的工作性質再去學應該也可以應付。像我之前的工作常常要製作活動海報，那我就有再去學怎麼使用繪圖軟體。我覺得公務人員基本要會的技能還有溝通、協調的技巧，但這沒辦法用筆試評量，可能要從他的人際互動、工作執行情況才能評估。

七、從您的考試及不同職系的工作經驗來看，您認為現行公務人員考試類科依照「一職系一類科」設計原則的必要性如何？對於公務人員考試類科及應試科目內容的設計是否有改革的需要？試請說明。

答：我第一個分發的工作職系就跟我原本考的社會行政類科不同，一直到現在也沒有從事過【社會行政職系】的工作。雖然沒有真正做過【社會行政職系】的工作，但我想假如哪一天我轉調到普通行政職組裡的其他職系，像是一般民政、勞工等等，我覺得再做中學應該還是有辦法勝任這些工作。因為這些職系的工作互通性應該很強，即便我沒有考過【人事行政職系】或者一般行政的應試科目，對於被指派交辦的工作任務也都還是能夠如期完成。常常會回過頭想，考試階段分這麼多類科考這麼細的應試科目，花了相當多的人力、物力等等考試成本，最後的人員卻不見得是走同一個職系的路。那究竟考選部投資在考試段的這些成本是否有達到原先的設計目的，其實是一個很大的問號。

我覺得銓敘部跟考選部應該要合作檢討，究竟是不是有需要把公務職位分得如此細瑣。很多工作是可以從做中學的，是否有需要考得如此細而費工？或許可以從職系調任的邏輯去思考，如果本來就可以互相調任的職系，它也許背後就是假設這些職系的互通性很高，那是不是這些職系就直接去考一個共同性的科目就好，剩下的就看各自分發到哪個機關、哪個職位，再去學習、訓練應該也能夠勝任工作。(F-14) 應該重新評估各職務需要的專業是什麼？可取代性如何？去全盤檢視職系分類的方式是不是真的符合實務需求。尤其現在考試類科越考越細，考選端投注的成本越來越大。但是最後的工作卻不見得能夠呼應考試階段的「一職系一類科」原則。從實務結果來看卻是「一類科多職系」，也就是說考上一個類科，其實只是取得公務人員的任用資格，至於後續的職系調任其實並不受限於原本的考試類科。這樣的考試類科的設計到底有沒有意義？真的是很弔詭的現象。



受訪者：G

訪談時間：2014年6月17日

◎受訪者背景資料

答：【考試類科、學歷背景與公務年資】

我是80年高考二級地政類科考試及格，公務年資23年。地政系學士畢業。應試科目跟現在的專業科目差不多，國文（作文、公文與測驗）、法學知識與英文（包括中華民國憲法、法學緒論）、民法（包括總則、物權、親屬與繼承）、土地政策、不動產估價、土地法規、土地登記、土地經濟學。

【工作經驗-曾任職系與工作內容】

我只任職過地政職系和【一般行政職系】，高考是考地政類科，分發至臺南玉井地政事務所，不久商調到臺灣省政府地政處，之後再到考試院，在考試院之前的工作都是地政職系。我在臺南玉井地政事務所任職的時間不長，大概半年左右，其中還有一個月去受基礎訓練，所以實際上在地政事務所工作經驗並不算太多，地政事務所的業務概分為登記、地價及測量三大部分，而我是屬登記股，由於是初分發，沒有任何實務經驗，所以是從最基礎的工作—登簿作業開始，登記簿分標示部、所有權部和他項權利部，若土地或建物之所有權有變更，例如買賣、繼承或贈與等原因，就需要在土地或建物登記簿上去做一些登記，以前的登記簿是紙本，就需要刻印章，在變更時將登記資訊蓋章登錄上去，另外像抵押權設定則是屬於他項權利部的設定，這些是屬於很基層、很直接的工作，但也由於我在地政事務所待不久，所以核心的登記審查業務尚未學習到。

我在省政府地政處是在第一科，就是所謂登記科，也是辦理登記業務，但在這邊就不會做地政事務所那種執行性的工作，是屬於法令解釋、督導等業務，每年定期會到地政事務所去督導業務，看他們有沒有實際依照規定執行。

商調至考試院後，就轉任至【一般行政職系】，剛開始是在總務科，主要負責院裡經管之土地、宿舍事宜，之後輪調至議事科、副院長室，96年到出納科，101年到文書科。

◎訪談題綱

一、請問您所曾參加的三等考試應試科目與日後所任各該職系的工作內容間的應用情形如何？哪些是您曾任各該職系工作必要的應試科目？哪些是不必要的應試科目？哪些是您認為應該考卻未考的應試科目？原因為何？試請從不同職系的工作內容說明。

答：【必要的現行應試科目】

其實以地政類科來說，現行的應試科目都是蠻必要的，因為都會運用到。如果就土地登記這一科目來說，剛剛說的登簿作業就是其中一環，登記簿分標示部、所有權部和他項權利部，土地登記就是如何把土地或建物之所有權與他項權利之取得、設定、移轉、喪失或變更等資訊登記在登記簿上，當然這包含登簿前登記案件之申請及處理等。其他的土地法規當然也是必須要瞭解的，因為高等考試基本上不是訓練基層人才，是訓練以後可能會制訂政策、訂定法規的人，所以這些應試科目其實以高考來說我覺得還蠻必要的。像是土地經濟學、土地政策、不動產估價這三科其實都是學校必修的，在工作上也都能運用到，可是

實際上我擔任的都是登記業務，像地價業務，就跟不動產估價這一塊蠻有相關性，因為估價有一些計算規則跟公式可以去套用的，所以雖然都是地政業務，但不同部門適用的重點法規差異頗大，就像本院有一、二、三組，都屬於【人事行政職系】，但分管考選、銓敘及保訓等不同面向的業務。

【必要卻未考的應試科目】

若是業務與民眾有接觸的話，行政法應該還蠻必要的。(G-1)因為地政事務所是第一線接觸民眾，可是反而沒考行政法，或許認為這個太基礎。

二、若您曾經擔任【一般行政職系】的工作，試請您檢視現行一般行政類科的應試科目當中(參附錄)，哪些是必要的應試科目？哪些是不必要的應試科目？哪些是您認為應該考卻未考的應試科目？原因為何？

答：【必要的現行應試科目】

我覺得考這些科目對工作會有幫助，因為考試會增加你去瞭解的動力。我請教過正在準備高考一般行政的同仁，考這些科目對他有沒有幫助，他說對於一個日文系畢業的人來說，讀了這些，讓他對政府機關是有概念的，像是政府組織、相關政策形成過程等，他受益頗多。普通科目之國文、法學知識與英文，這些其實是基礎，應無異議；行政法、行政學、政治學這些是 OK，是瞭解政府體系運作的基本知能；民法及刑法總則也有其必要性，至於列考公共政策、公共管理，或許是認為高考及格者，將是公務員的中堅份子，是政策擬訂、法律研修的實際執行者，甚至是未來高階主管的預備人材吧。

【一般行政職系】的工作，通常在每個機關應該都屬於事務性質，可是仍有其相關法規需要去學習，像總務科必備的採購法，但這個可以透過在職進修去學習，並不適合放在一般行政類科之應試科目。(G-2)

【必要卻未考的應試科目】

我覺得【一般行政職系】職務，有時會有相關行政規則要訂定，所以應該要瞭解法制作業，這在實務上有其必要(G-3)，但列為一個考試科目恐又非必要。

三、承上，您認為【一般行政職系】的工作，透過考試管道取才的必要性如何？試請說明。

答：我覺得公務人員考試其實有點像大學聯考，是一個基礎能力的篩選，考進這個大學，代表你有一定的基本能力，進去後再專科學習，當被配置到總務科，碰到採購才會去深入研究採購法，譬如我到出納科以前也不懂出納業務，只好自行去找一些相關資訊，去瞭解什麼叫傳票、付款憑單，及瞭解支出跟收入帳平衡的必要性，而這些就算你不是本科系，經過相關學習後，應該都是可以勝任的。我覺得不一定要考那個類科才能勝任，就是從做中學，基本上擁有一定程度的話，就不會太難了。(G-4)

對於【一般行政職系】的工作，透過考試管道取才的必要性這點，我覺得牽涉到整個考試用人的方式，因為國家舉才，要透過什麼管道進用，而考試似乎是目前大家公認比較公平的一個方式，因為早期用人之儲備登記制度，那種就可能會被詬病，因為怕會徇私。

四、若您曾經擔任 2 個以上職系的工作，請問您是在何種情形下調任職系？您如何適應不同職系的工作？您認為考試類科/職系及應試科目不同是否會影響您的勝任情形？試請說明。

答：地政職系可以單向調任【一般行政職系】，我從地政職系轉【一般行政職系】，是因為當時院

裏經管土地及眷舍面臨管理上問題，雖然跟我所學也非直接相關，但相較其他【一般行政職系】同仁而言，會較能瞭解其間之法律關係，尤其涉及到土地占用等問題，需要去鑑界以瞭解它的實際位置，及有沒有登記之類的，例如院裏有些早期宿舍，在購買土地後並未辦理土地所有權買賣登記，之後在上面蓋建物，從而衍生出一些產權的糾紛，因為我的地政職系背景，讓我相較於其他同仁更容易去瞭解，這也是我當時能商調至院裏的原因。至於像總務、出納或者是現在的文書工作，就只能靠做中學了。（G-5）現在的總務單位甄選人員時，基本上會希望你能嫻熟採購法，若不瞭解，也會要求去進修相關採購法課程。對承辦人而言，身在總務單位，會覺得採購法就是必備的，也會比較認真去學習。

五、若您曾面臨工作專業知識與技能不足的情形，除了透過考試之外，您如何補強以勝任該工作？

答：主要是參考前案、請教前輩等做中學。很多東西沒辦法用考試衡量，是要靠經驗傳承，我覺得國家考試有一點像大學聯考，就只是一個篩選的工具，讓能達到某一種程度的人都可以進入公職，進來後再從做中學。

例如出納科業務之重點就是收支帳要平衡，另外出納科有一個比較麻煩的業務是所得稅業務，早期該項業務是屬於會計室職掌，所以【會計職系】都會考所得稅法，當初去接出納業務時，就覺得所得稅這一部分是較為困難的，需要花時間去瞭解，期間曾去請教部會出納單位的同仁，或是請教稅捐機關，當然剛開始接一項業務一定都會茫然，因為沒接觸過，而最好的解決方法就是看前案或者請教前輩。

六、從您的工作經驗來看，請問您認為勝任各公務職務是否應具備哪些共同的專業知識與技能？若有，我國公務人員考試是否應列考哪些應試科目？試請說明。

答：關於電腦作業軟體的操作，基本上對現在的年輕人不算太大問題，但在早期電腦還未普及時，像省地政處是 1992、1993 年推廣文書處理電腦化，院裡是 1995 年左右推行，當時比較年長的同仁，有些會排斥學習甚至拒而退休，而當時能堅持下來的資深同仁，現在也都能習慣使用了。電腦操作對現在的年輕人來說是基本能力，因為他們從小就開始學，這個部分應該可以不用特別強調。至於英文雖然實際工作上不太用得到，但是有好的英文能力，至少在資料蒐集時能提供相當助力。國文是很必要的，因為公文寫作是基本能力。雖然現在公文常是抄來抄去的，可是如何有效表達，文字是否通順、措詞是否恰當等，我覺得還是蠻重要的。法學知識的部分，我覺得是蠻基礎且必要的。民法當然也很重要，我想就算不當公務員，也是應該要瞭解的。另外行政法也有需要，尤其是跟民眾直接接觸的機關，因為現在民意太高漲了，如何讓承辦人在不影響民眾權益下，又能知所依循，這點很重要。

專業科目的部分就要看機關層級及核心業務之性質，以中央機關來說法制作業是必要的，可是基層機關或許就不那麼重視。（G-6）我覺得基本上考選部的類科都有經過審慎的斟酌，尚屬合理。

七、從您的考試及不同職系的工作經驗來看，您認為現行公務人員考試類科依照「一職系一類科」設計原則的必要性如何？對於公務人員考試類科及應試科目內容的設計是否有改革的需要？試請說明。

答：目前的考試類科是參照職務歸系的方式去設計，我覺得尚屬合理。至於容許部分職系互相或

單向調任，我也是贊成的。因為機關是有需求才會取材，所以會希望進用符合職務需求，能立即進入狀況的人員，但人心是思變的，有些人在進入職場後，才會發現這個職務的工作或許不適合自己，所以允許調任，我覺得是有其必要性。（G-7）

其實，如果以【一般行政職系】而言，通常在各機關內都是擔任幕僚工作，像文書、總務、出納，議事等業務，在一些編制小的機關，出納甚至常被歸在總務單位或由總務人員兼任，本院是因為編制較大，且有證書費等較特殊性質費用的收取，才會單獨設置出納科。而像公共關係或議事業務等，在一般縣市政府可能就歸在秘書單位，所以【一般行政職系】人員通常被配置在秘書單位擔任綜合行政業務。那在這種秘書單位工作，考政治學、公共管理、公共政策等是否有其必要性？或許值得思考。

目前公務人員進用大宗為高普考試及地方特考，但高普考試因其全國分發兼以轉調年限短，較受應考人喜愛；而地方特考因設有較長的轉調年限，而為地方政府所喜，但是二種考試的應試科目幾乎是一樣的。

我個人認為，中央機關的工作較傾向制訂政策、研擬法令，需要對法制作業嫻熟，所以他們考公共政策、公共管理有其必要性。縣市政府基本上多是承上轉下，或參照中央制訂一些相關法規。而在第一線如鄉鎮公所等機關，大部分是依照規定執行，但在執行過程中，可能會發現哪些地方訂定的不夠周嚴，或有窒礙難行之處。因之，若其有機會至中央服務，或許就能更好的訂定法規，所以中央及地方人才的交流，仍有其必要性存在。（G-8）



受訪者：H

訪談時間：2014年6月19日

◎受訪者背景資料

答：【考試類科、學歷背景與公務年資】

我是學士畢業，主修財務金融，算是相關科系。95年高考財稅行政類科，工作年資已經滿七年了。那時候考的普通科目是國文、法學知識跟英文，專業科目是租稅各論、民法、會計學、財政學、經濟學跟稅務法規。

【工作經驗-曾任職系與工作內容】

我擔任過兩個職系的工作。一開始分發是【財稅行政職系】。待滿三年之後就來考選部這邊是【一般行政職系】做了四年。在【財稅行政職系】的時候是分發北區國稅局，在三重稽徵所，主要負責比較後端綜合所得稅跟遺產贈與稅的強制執行，就是欠稅執行的部分。後來還做了一年的租稅宣導，也有做檢舉案件的受理，跟稽徵所的考核。後來想轉調【一般行政職系】主要有兩個原因，一個是原來的分發的單位離我家比較遠；另外是【財稅行政職系】的工作的特性，它被賦予的裁量權蠻大的，壓力還蠻重的。因為要去「討債」，有時候還要執行別人的動產、不動產等等，其實有一些相對的危險性。比如說我聽過的新店稽徵所有稅務員大肚子，可是她去查了一個營業稅的案件，所以就有營業人在她的下班時候找人去揍她。所以稅務稽查的確是有一些危險性。

後來到考選部【一般行政職系】的工作就一直在題庫處，最主要就是題庫建置跟臨時命題的相關業務。題庫建置主要是從確認要建哪幾個題庫，一開始會考量考試的應考人數多寡，或者性質是不是特殊，是不是需要提前建置題庫。確認哪個科目要建置後就擬定題庫建置的計畫，再找符合資格的委員，先找到召集人，再往下面找審查委員、命題委員等。命完題後就請審查委員來考選部做共同審查，然後供題給考試使用。那臨時命題的部分其實跟題庫建置差不多，只是它是在考試前大概三個月才開始做，先擬定參考名單，然後依召集人填列之順位依序徵詢意願後，確定命題跟審查委員。臨時命題與題庫建置不同的是審查委員是在家裡作業，不需到考選部來共同審查。後面考試之後有試題疑義的處理，甚至可能會有訴願跟行政訴訟的部分，就要做答辯。（H-1）

◎訪談題綱

一、請問您所曾參加的三等考試應試科目與日後所任各該職系的工作內容間的應用情形如何？
哪些是您曾任各該職系工作必要的應試科目？哪些是不必要的應試科目？哪些是您認為應該考卻未考的應試科目？原因為何？試請從不同職系的工作內容說明。

答：【必要的現行應試科目】

我覺得【財稅行政職系】的應試專業科目跟它工作應用的相關程度算是蠻高的。工作上面一定會用到稅務法規、會計學。即使你一進去基層就會用到這些，甚至民法。這三個科目都很基本一定會用到。但是如果你到中央的單位去擬定財稅政策的時候，你可能會用到的就是經濟學、財政學跟租稅各論這幾科，所以我覺得它的專業科目跟日後要做的工作相關性是很高的，都還蠻必要的。（H-2）

普通科目國文、法學知識與英文應該是當一個公務員都需要的，所以我覺得普通科目應該是跟每一個公務員的工作相關性算蠻高的。或許英文或法學知識在職場上用的機會不像專業科目那麼高，但是其實還是要有一些基本的概念，對一個公務員是好事。對在作業上面保護自己是一個好事，在工作上是有幫助的。如果從我原本的考試科目來看現在【一般行政職系】的工作，專業科目其實比較沒有相關。可是國文或者法學知識跟英文這些普通科目一般行政的職系還是用得到。那可能因為我負責的題庫是會計師的題庫，所以我覺得原來考的那些科目跟我現在的工作還是有一些關連性，比如說會計學、財政學、稅法。對於我現在【一般行政職系】的工作上，其實是有一些幫助的。但是如果撇開會計師不講，因為我還負責其他類科的題庫，比如說航海人員、導遊、領隊，就可能跟我當初考的應試科目完全沒有什麼相關性，也很少用得到。雖然沒有航海人員跟導遊、領隊的背景知識，我覺得還是可以辦得來這業務。其實題庫業務是還蠻借重委員的專長的部分，我們其實主要是一些行政工作，所以跟我原來考試科目真的沒有什麼太大的相關。

【不必要的現行應試科目】

假設從財稅行政類科來看的話，我覺得經濟學其實對這個職系並沒有到那麼必要。

【必要卻未考的應試科目】

我覺得要考的專業科目目前的應試科目應該都有，但是還是覺得一般公務員應該都要考行政法的部分。那是我一開始當公務員的時候覺得很欠缺的一塊，要自己努力去補強。我覺得法學知識這個通識科目考得不夠。（H-3）

二、若您曾經擔任【一般行政職系】的工作，試請您檢視現行一般行政類科的應試科目當中(參附錄)，哪些是必要的應試科目？哪些是不必要的應試科目？哪些是您認為應該考卻未考的應試科目？原因為何？

答：【必要的現行應試科目】

坦白說這些科目，除了民法總則跟刑法有唸過，其他科目在學校的時候完全沒有接觸的，完全不曉得在教什麼，但會覺得行政法、民法總則跟刑法總則還是有需要。我總覺得做公務人員這些都會用得到。雖然沒有唸過，大概看一下這些科目的命題大綱知道在講什麼。如果在很基層的工作的話，我覺得或許行政學、公共管理跟公共政策是有一些相關。

【不必要的現行應試科目】

我覺得比較沒有相關的是政治學。我不懂為什麼一般行政類科要考政治學。或許是因為我沒有唸過政治學，搞不清楚它在講什麼，但只是就命題大綱的文字看覺得好像不必要。

三、承上，您認為【一般行政職系】的工作，透過考試管道取才的必要性如何？試請說明。

答：坦白說，我真的覺得【一般行政職系】的工作是沒有必要透過考試的管道。因為每一個機關都有【一般行政職系】的缺，它跟機關所辦理的業務有很高度的關聯。機關辦什麼樣的業務，這個位子的人需要的專業知識就會偏重那一塊，所以每個機關的一般行政職務之間會有比較大的差異性。所以我會覺得其實透過考試可能很難篩選到適合的人。如果真的需要很專業的人，可能要進到這個機關之後再經過一些相關專業課程的訓練，才有辦法做得比較好。我覺得【一般行政職系】的工作可以透過工作上的訓練，就可以去達到它的工作任務。比如說像我這樣背景的人可能去縣市政府做【一般行政職系】的工作，也可能接觸到一些財

政的部分。就看你分配到什麼樣的位子，因為每個單位裡面都有【一般行政職系】的缺，但是你不曉得說那個職缺最後負責的工作到底是什麼業務，所以其實要看那個職缺主要的業務，依其所需要的人員特質去徵才。而且很單純的行政工作是可以透過一些後天的訓練，自己機關的一些專業也可以自己去補強，我覺得應該都沒有太大問題。

四、若您曾經擔任 2 個以上職系的工作，請問您是在何種情形下調任職系？您如何適應不同職系的工作？您認為考試類科/職系及應試科目不同是否會影響您的勝任情形？試請說明。

答：因為工作性質考量後來換到【一般行政職系】職務。其實在基層的【一般行政職系】職務應該還蠻快可以上手，我覺得適應上面沒有太大的問題。可能因為部裡這個【一般行政職系】的缺是一個很單純的位子。可能跟其他【一般行政職系】的位置比較不一樣。像我們處裡大家處理的事情同質性很高，所以在經驗的取得很容易，可以跟同事請教，或者很多前例資料可以參考，其實進入的這工作的門檻並沒有那麼高。如果是其他的位子或許會比較高一點，例如接觸採購業務沒有採購法的背景就會有一點困難。雖然我不是考一般行政類科，但也不會影響我去勝任【一般行政職系】的工作。

五、若您曾面臨工作專業知識與技能不足的情形，除了透過考試之外，您如何補強以勝任該工作？

答：比較簡單的可能就是跟同事請教。其實現在資訊還蠻發達的，很多東西也可以自行去找資料，或者參考以前的案例，我覺得還蠻容易取得的。不會的話也可以再去進修。

六、從您的工作經驗來看，請問您認為勝任各公務職務是否應具備哪些共同的專業知識與技能？若有，我國公務人員考試是否應列考哪些應試科目？試請說明。

答：國文跟法學知識與英文，這是不管哪個位子的公務員都要會的基本能力。其他的法像是民法總則、刑法總則放在法學緒論科目裡考就可以了。

我覺得行政法應該是擔任公務員一定要會的，很重要的，也保護自己。這個可能自己可以多去學習。像之前在財稅行政的職系的時候，其實我們用到很多行政程序法的相關規定，在考試的時候雖然沒有考這樣的科目，那我們機關就辦了很多的相關課程訓練給我們加強。我覺得行政法其實可以納入普通科目的考試範圍，它對每個類科的公務員都蠻重要的，甚至我覺得它也可以單列一科應試科目，把占分比重再放多一點。你一開始就熟悉這樣的東西比較好。因為公務員真的是依法行政，很多按照行政法的相關規定去走，那你有一些比較基本的概念是蠻必要的（H-4），而且行政法範圍其實還滿廣的。

七、從您的考試及不同職系的工作經驗來看，您認為現行公務人員考試類科依照「一職系一類科」設計原則的必要性如何？對於公務人員考試類科及應試科目內容的設計是否有改革的需要？試請說明。

答：其實我覺得一職系一類科的設計可能還是有必要性，但是如果就一般行政來講好像不必。可是像其他比較專業性的類科的確還是需要把它分開。例如我原來考的財稅行政、會計、審計等類科，它們其實都還是有很專業的部分，所以還是有需要分開。但真的不需要分到那麼細。其實很多相關的職系，就是已經可以互轉的職組職系，尤其是那種大的職組，我覺得其實用職組去分考試類科就好了，個人覺得不用分到那麼細。端看那個職組的專業性程度高不高。

(H-5) 有些職系雖然放在同一個職組，但它們職系之間的差異性也是很大。所以或許同一個職組某一個類科加考某一科專業科目，那大的區塊的職組裡其實是可以考共同的科目就可以。以我的經驗來看，像是我考財稅行政類科，我覺得應該有辦法做同職組的金融保險、會計、審計職系的工作，但統計職系可能比較沒有辦法。





受訪者：I

訪談時間：2014年6月19日

◎受訪者背景資料

答：【考試類科、學歷背景與公務年資】

我是會計系學士畢業。74年考上高考，考試類科是高考會計審計人員，75年的1月分發。目前公職的工作年資大概有26年了。當時的應試專業科目有政府會計、會計審計法規、審計學、財政學、中級會計學。普通科目有國父遺教(三民主義、建國方略、建國大綱)、憲法、國文(論文、公文)。

當時這些專業科目都是我們在學校會計系學過的。只有公司法、銀行法、證券交易法這些反而不是在會計學系會教的，我也不知道當年為什麼設計有證券交易法什麼的，所以為了要應付考試要另外去買一些相關的補習班資料來看。所以當時的考試科目設計，也不是完全照會計系教的，其他的應該都是會計系的學科。這些只要是本科系學生都學過，只有這一些法，會計系不會去特別教，尤其是證券交易法。可能是當時的時代背景需要。

【工作經驗-曾任職系與工作內容】

當時考上的分發制度很好玩，我不曉得現在是不是改變比較多。我們的分發也是按照名次，那時候的受訓時間比較短，受訓完後就是按照你的名次上去選機關，我就選離我家附近的，所以是選國營事業—中華工程，以前的國營事業也有單獨招考，像經濟部的一些事業單位人員也有另外招考。我們高考照道理說應該是在政府機關，結果沒想到到國營事業，在國父紀念館附近離我家近，所以我75年到77年在中華工程在那邊工作了2年。我是在中華工程裡面的會計處，會計處單位有6個科，預算科、決算科、財務科、帳務科等，每一個科人數差不多10個人，規模很大。我的業務內容是做預算科的，做國營事業他們的預算。因為國營事業他們的預算也是要送立法院審議的，跟我原本【會計職系】的工作內容有相關。後來因為中華工程公司專門是做工程，有蓋一些水庫、各種道路或是什麼，那時候查帳要到比較荒郊野外、偏僻的地方或產業道路、鐵皮屋，那時候還沒結婚就覺得怕怕的。有時候你到某一個車站下車，那個產業道路一路荒煙漫草，還要顛簸三個小時才到。本來想選離家近，結果沒想到這個工作還更遠，那時候就覺得說男生比較適合上山下海去查帳。

後來換到考選部這個行政單位，國營事業單位跟考選部的年資、職等、俸給那些都不一樣，我過來就是轉成【會計職系】。國營事業的薪水比較高，以當年的每个月的薪水總額，從國營事業過來就少六千塊。過來後就在會計室工作，負責編預算及執行就是控管，就是政府機關行政工作的預算。一直在做會計工作的好處就是，你所學的專業背景一樣，業務可以駕輕就熟勝任。

77年7月1日一直到83年都在會計室。後來83年到91年就在秘書室。那時王前部長把會計室人力做一些調整，會計室原來有8個人，調3個人出來。我們當時編預算的，還有一個審核的就被調到秘書室，所以就這樣轉【一般行政職系】的工作。我們考的【會計職系】是主計一條鞭的系統，我們的人事、考績都是主計處管的，但是會計人員還是占機關的缺，所以機關首長還是可以做調整，只是說我們要改職系。我【一般行政職系】的工作在秘書室做部務會議的議事工作，召開會議做紀錄，還有期日計畫表、施政計畫編列(I-1)，就是現在一

科的工作。說句實話，那時候轉到秘書室接這樣的工作，跟我所學真的完全不一樣，也跟我這麼多年做的工作都不一樣，對我來講等於是一個全新的環境跟學習。

秘書室那邊做了幾年以後從專員升到科長。91年正好部裡編預算的人調職，因為以前我編過，所以我又再回會計室做預算工作，但是我的職系就不一樣了，因為會計室的主計編制有科員、專員、編纂，但沒有科長。但是他們把我從秘書室調回去不能把我降調，但會計室又沒有缺，所以我沒有轉回【會計職系】，就是占秘書室【一般行政職系】的科長缺，但是做會計室科長的工作，綜理整個會計室的業務，包括編預算、覆核、開會（I-2）。所以如果不講職系，事實上我根本就是屬於【會計職系】的工作，但是我的人事案又不歸主計處管。依我個人在這【一般行政職系】的經驗跟職務說明書的規定是完全不相干。這很好玩，我的職系編號就是【一般行政職系】，但是我是在會計室工作，那如果以一般行政類科考上來的人根本沒辦法具備會計的專業背景去做，但我不歸主計處管。後來到了95年因為出納科的科長退休，那時主要是考慮到考選部各種試務工作費幾十年來都是發現金，監考、命題、閱卷費用，一年的現金流量高達五、六億，我們辦公室是一人一個很高的大鐵櫃，然後七、八、九月又是幾乎每個禮拜有辦大考試，每個人的櫃子都是三、四千萬現金，有時候我從銀行領錢回來，櫃子都沒地方擺，同仁還先擺地上。真的很誇張，大家拿到都戰戰兢兢壓力很大，我們的金櫃居然擺不下，要暫時擺在地上。還要再清一清挪位子才能放進去，同仁晚上常常下班，有時候回家後又跑回來看到底有沒有鎖好，壓力很大。再加上審計部92年來查帳，認為我們的現金量太大，看能不能儘量改電子支付的方式，鼓勵匯款或開支票來減少現金。第一個減少風險，出納人員舞弊的機會，也減少外面被搶的風險，也希望能夠有更安全快速的支付方式，後來我們就開發設計試務管理酬勞系統建置資料，逐步慢慢開發到今年就是全面的試務工作都是採用劃帳。我們的劃帳有很多系統，那跟薪水是不一樣，部裡的員工有自己的薪資系統可以去劃帳，但試務工作費是臨時任務編組性質。所以那時候的總務司長和資訊處長非常重視資訊作業，希望減少人工作業。考選部是財政部支付處列管的機關，會從中央銀行領那麼大的現金的只有幾個單位，第一個國安局、國防部、總統府，再來就考選部。一般機關裡面同仁的薪水都劃帳，那支付外面的也儘量開支票。可是考選部沒辦法，監考的人不可能一個人開一張支票，有時候又臨時換人事先開好支票的名字也要。所以要實施劃帳就很難，就沒規劃。國庫財政部跟審計部一直在盯我們，他們總覺得說考選部現金那麼多，哪一天出問題一定會上頭條。很多軍中的雇員做出納工作才20幾萬都捲款跑走，考選部一次就幾千萬。那時候的資訊處長原來是在研考會的研考單位，所以他們一直覺得這個什麼年代了還在人工數現金、裝袋子、一定要當面發給跟簽名。他們覺得應該要電子支付。後來總務司長就把我從會計室平調到出納科。因為我本來就是【一般行政職系】的缺，就直接調到出納科去補出納科科長的缺辦業務。所以後來在出納科的主要業務就是在推動試務酬勞E化系統的建置。

◎訪談題綱

- 一、請問您所曾參加的三等考試應試科目與日後所任各該職系的工作內容間的應用情形如何？
哪些是您曾任各該職系工作必要的應試科目？哪些是不必要的應試科目？哪些是您認為應該考卻未考的應試科目？原因為何？試請從不同職系的工作內容說明。

答：【必要的現行應試科目】

國文我覺得是有幫助，因為不論是哪一個職系或專業背景，我覺得文字的表達能力是最基本的。說句實話，大家最詬病的是覺得考國文評分不公、太主觀，譬如字寫得比較工整或潦草，就主觀上來講可能有差。有時候有些人可能文筆很流暢寫得很快，有些可能構思比較慢。我是覺得文字表達能力事實上是必要要求，只是在考試的時候要怎麼樣的考法，因為有考國文，應考人難免還要再看幾篇文章、時事，如果說也不要求考的話大家可能就不重視。那當然在職場上工作要用的，說句實話還是要在職再訓練、歷練。

我是屬於比較保守的，我覺得要考憲法。憲法講到什麼的，不見得用的到，但我覺得那是一個基本概念。

最主要是政府會計，這科目跟一般公司的商業會計不一樣，所以政府會計反而是要被要求。

【不必要的現行應試科目】

我們會計類科考的，像中級會計是一般的會計理論基礎，如果擔任政府的工作，說真的考初級會計就可以。除非是在外面私人公司，否則只是在政府單位裡面，常最用的是政府會計、會計審計法規、審計學，會計的話只要初級會計的概念就夠用了。知道借方、貸方那些基本概念就夠了。

二、若您曾經擔任【一般行政職系】的工作，試請您檢視現行一般行政類科的應試科目當中(參附錄)，哪些是必要的應試科目？哪些是不必要的應試科目？哪些是您認為應該考卻未考的應試科目？原因為何？

答：【必要的現行應試科目】

像我從會計室到秘書室的時候，會覺得有一點不足的是以前學的都沒有用了，現在全新的要來做。有一些比較事務性的工作會覺得人家教你就會，但是有一些的觀念我就不夠，譬如說像行政學裡面講到行政溝通、危機管理、衝突管理這些，我覺得【一般行政職系】的工作比較應該要這一些基礎知識，(I-3)我從不同職系轉過來會覺得缺少這一塊。民法總則跟刑法總則我覺得是一般公職人員都要有的基本知識，尤其民法。國文也要考。英文我覺得也要。因為現在英文是基本溝通，偶爾會遇到外籍人士，像我們接過馬來西亞華僑的電話，用英文來報名考試。那你連最基本的英文都不行的話，早期有同事接到電話連說「對不起，我幫你轉接一下」都不曉得該怎麼講，就一直說 sorry。我想這個時代公務人員至少應該懂得基本簡單的英文應對。

【不必要的現行應試科目】

部裡有一些行政程序相關規定的講習，講真的我覺得行政法這一塊好像一直沒有用到。公共政策跟公共管理，以我【一般行政職系】的工作來講覺得沒有那麼直接相關。(I-4)

三、承上，您認為【一般行政職系】的工作，透過考試管道取才的必要性如何？試請說明。

答：【一般行政職系】的工作可以學習去做。但是之前的專業背景可能就用不到。如果要限制專業的職系不能轉到【一般行政職系】，也會限制某一些人可能做了一些工作覺得很想改變。就是不同的價值取向，也沒有說絕對的，只是看你念的是什麼，像我有同學又去念政大會計研究所，還考上會計師。結果他也是考上高考會計，可是他做了幾年之後，就轉去做【一般行政職系】的工作，變成去辦一些活動，跟他以前學的會計背景真的不一樣。因為他個性也

是蠻活潑，所以他覺得做【一般行政職系】的工作蠻能夠發揮的，長官也覺得他做得很好，只是跟他所學的完全沒有關係，但是他也表現得很好。

說句實話，【一般行政職系】的工作對我來講比較沒有像會計那些職系對專業背景要求那麼多。我覺得不用特別專業的人都可以做【一般行政職系】的工作。因為主要到那邊是學習不同的工作。像秘書室跟總務司的工作都是【一般行政職系】，但我想內容是不一樣的，尤其總務司有採購，那性質跟秘書室的議事工作又不一樣，同樣都是【一般行政職系】。我覺得【一般行政職系】是到了什麼單位、哪個工作需要什麼你要去學習，至於之前學的一些專業背景是不是用的到，最後就變成一種態度問題。只要你肯學、用心。

而且很多【一般行政職系】的工作我覺得沒辦法事先準備好的。像做會計可以事先準備好，我學的是會計，考的也是會計，我準備好這個專業再來做這項工作，在會計室裡面不論是做預算或是審核或是帳務處理，都是我所學的專業背景，都可以就直接用到你的專業背景去做。但是【一般行政職系】的工作，我覺得【一般行政職系】的工作沒有辦法準備好，因為它要的東西會因為單位跟工作內容不一樣，變成要到這位置以後再去學習、再加強，譬如說去做採購就要趕快再學採購法或相關的。(I-5) 如果到秘書室或者有一些工作，就要再去學行政法或是什麼相關的法規，在這個位置上需要的時候要再加強再學，很多東西不可能我考一般行政類科就把採購法都學好了。我是覺得【一般行政職系】的工作有很大的不同。

四、若您曾經擔任 2 個以上職系的工作，請問您是在何種情形下調任職系？您如何適應不同職系的工作？您認為考試類科/職系及應試科目不同是否會影響您的勝任情形？試請說明。

答：我後來從【會計職系】轉到【一般行政職系】的議事工作的勝任狀況還好，原來的我們比較擅長的是數字，可是到了【一般行政職系】的時候，會比較注重文字的表達，就是寫的東西會比較多了。很多不知道的流程都會有前手來教，大概就知道什麼時間點怎麼做，也會有個大概的格式樣式參考。比較不一樣的是以前的工作就是數字、報表，那議事的工作是文字，那一開始有些用語或者是文字的表達上不是那麼流暢、專業，但我是覺得那是可以慢慢訓練的。因為長官一定會幫你修改，你就會知道原來這樣的句子應該要怎麼寫、表達會更好，事實上只要經過一段時間就知道說這個句子要怎麼寫、公文要怎麼擬。就是一邊做一邊摸索一邊問，邊做邊學。譬如說會計室平常也會召開會議討論預算、決算，可是你會發現那又是不一樣性質的會議，它有一定的流程、架構。反正就是跟著學，這個時候就完全拋開你的專業，也用不到了。

但是我在出納做【一般行政職系】職務的時候，我覺得出納的工作雖然各機關不一樣，有些放在總務單位、有些放在秘書處單位。但事實上出納的工作跟會計所學的背景我覺得非常有相關。它跟【一般行政職系】其他的工作不一樣，但早期大家可能不是很重視，也沒有注意到這一塊。因為出納跟會計不是隸屬的，會計人員是屬於主計一條鞭的，但是出納跟會計單位不是隸屬而是互相分工合作、互相勾稽，一個管帳，一個管錢。會計的帳它不能自己執行，一定要透過出納來執行，所以它們兩個是分工還要互相勾稽，看你的帳做了沒。雖然出納是【一般行政職系】，但是它是【一般行政職系】職務裡面我覺得比較特別的，它需要會計相關背景比較好。可是早期大家覺得說機關裡面找人來當出納，就是第一個找一個品德操守好的、老實可靠的，甚至早期當出納工作還要有人做保。後來就變成在機關裡大家對這個人的認識覺得比較可靠放心，做事細心不要出錯，就可以做出納工作。早期現金交易支付的時代，

或許這樣還可以。就是我領錢、數好一袋袋裝好交給某人，然後簽名。品德操守好、不去挪用公款這樣就可以做出納。但現在電子支付時代，很多都不是現金了，除了零用金之外，現在出納接觸現金也很少，薪水也碰不到，不像早期發薪水的時候是扛著大麻袋，連夜拎回來在那邊裝錢裝銅板，領薪水要到出納科當場在那邊領、數好還簽名，發個薪水就要折騰好幾天。現在的出納重點不是經手現金，都走系統。會計室還是一樣開傳票，傳票開來還是要執行，現在都是開支票或者劃帳，所以出納的業務也資訊化、電子化，它反而比以前更需要專業背景，因為很多傳票都在系統裡，要懂會計科目才知道要怎麼去執行。因為會計科目不光是收什麼付什麼，還有一些轉帳、沖轉、分錄或者是什麼的，所以應該要懂一點會計，否則如果不了解，整個帳務的處理或者會計科目不同就沒辦即時、正確地處理執行。有時候會耽誤時效，有時候會漏了沒做，等到哪一天人家來會計室查帳發現，哪一筆帳沒有沖轉帳上不平。像會計室有時候公務與基金會互相先墊了以後再分攤再轉帳，出納這邊如果沒有做適當的配合處理，到時候帳會兜不攏，所以出納人員對會計帳務處理那一塊確實要會。當然不用像會計那麼專業，但要有基本概念。(I-6)

這麼多年我一直認為應該要這樣子，以前出納工作大家也不是很重視，把出納跟事務管理擺在一起，在 94 年之前叫作事務管理手冊，裡面包括出納、物品、車輛財產，就是總務或秘書單位這些工作。但是 94 年以後他們發現事務管理包羅萬象。事實上每一個工作都要單獨再去細分，所以就把出納、物品管理、車輛管理、財產管理都分開，單獨定一個出納管理手冊。手冊裡面就會有一些規定的程序，要求收款要怎麼做，付款要怎麼做，免得各機關的出納沒有一套作業標準。以前大概就要求收錢、付錢正確無誤，但你不要 A 錢，只要會數錢、細心一點就好。95 年我去出納的工作發現，我們部裡的出納數十年來最大的優點都是操守好，否則接觸那麼多現金早就出問題。周而復始大概都知道幾月高峰期的時候錢最多，如果真的有心要舞弊，家裡安頓好機票買好，你就現金包一包、拉一拉連夜帶走，其實真的很可怕。我說天佑考選部，考選部的長官很厲害很會挑品德操守很好的人。講真的現金是一種負擔，壓力很大。事實上部裡的出納作業也都不錯，正好 95 年我去出納科的時候發現 94 年出納管理手冊有規定，我們就照規定的來做，所以我就開始建立一些 SOP 設計一些資料，否則早期還在人工記帳，那種精裝本帳本翻開，一筆一筆手寫。部裡很多東西都資訊化，可是出納作業到我 95 年下去才改成系統作業，所以現在就在系統裡記帳。那時候我們只用單機版 excel 而已，用 access 資料庫這樣做，做了資料每個月再印出來蓋章。紙本的部份就慢慢地建立 SOP，因為有些東西如果沒有一個作業規範，做事情常常會因人而異。不同的出納人員的處理方式會有點不一樣。最後可能結果都一樣，以結果來看是 OK，最後都有收、有付，該繳庫也有繳，但是這個過程事實上每個人不太一樣，有的人就弄一弄要繳的再一起繳，他完全記在腦海裡，可是中間完全空白，但有的人就會有軌跡。事實上我會比較要求出納人員做任何作業一定要留軌跡。或許因為我在服務公職之前是在會計師事務所做了 2 年，所以我的觀念會比較強調內控，加上以前查帳的背景養成經驗。結果當然一定很重要，但是我會更重視流程，就是每個時間點有沒有延誤？譬如規定五天內就要繳庫，最後是不是繳了？是不是延誤弄了半個月？或你延誤久了這個錢就有挪用的空間，是不是拿去個人周轉或是什麼，就比較會有那種機會。那後來我開始建立 SOP，會計室的傳票幾月幾號來都要登帳，我們幾號收到幾號處理，那個時間點、流程很重要，也慢慢地給同仁建立這個觀念，所以現在如果

同仁不是學會計背景也不一定很有關係。(I-7)當然你會發現有商業背景會比較上手，如果沒有的就會變成他如果做出納業務就要去死記，譬如什麼科目、借方、貸方之類的專有名詞就要硬背，這些專有名詞我們會計系的就會覺得很理所當然。

五、若您曾面臨工作專業知識與技能不足的情形，除了透過考試之外，您如何補強以勝任該工作？

答：從我的考試類科來說，跟我在秘書室做【一般行政職系】的議事、期日計畫工作是沒有關係的。但是又回到出納的業務的時候又有關係。

本科沒有商學或會計背景的人，其實還是可以做出納的工作。但我就覺得做起來會比較辛苦。財政部國庫署 94 年到 100 年之前出納管理手冊沒有修過，就是照 94 年從事務管理分開出來做。他們發現早期的規定可能對現金支付可以管理，但是現在現金是電子支付、匯款。早期在出納管理手冊對匯款、對銀行作業這些沒有規範，發生很多舞弊，變成有些法規規定一開始很理想化覺得大家都會遵循，但有時候人比制度聰明的時候就會去鑽，後面才哪裡出問題再趕快來修來補。所以 101 年、102 年連續修了好幾次，就是加強電子支付、網銀這些相關作業，在 102 年 2 月 23 號最新的版本，開始要求出納人員。以前只有會計人員會要求專業背景，出納人員是【一般行政職系】的就沒有要求專業背景，現在就有要求要學過會計或者帳務處理相關背景，而且規定至少六年輪調，每三年再受訓、講習。財政部開始去年 9 月就在財訓中心開課把全國各機關的出納人員調訓，一次訓練的名額有限，那個大樓大概容納 100 個左右，譬如給我們考試院幾個名額，考試院、考選部、銓敘部再分配一個名額去上課，今年也有陸續再辦。去參加的人就會覺得有幫助。而且講到這個有一點點驕傲，財政部去年開始辦第一次全國出納人員的講習，就是找我去上課的，可能因為我跟一般的出納人員有不一樣的地方，第一個我之前的會計背景，有查帳經驗就比較有內控的觀念，再加上我做過會計，對整個會計的系統、作業、科目熟悉，所以過來做出納工作我也比較不會像【一般行政職系】的人來做出納的想法，他們會比較本位主義。以我這樣的背景，會比較看全貌、看整個流程，從會計這邊出來的整個一串流程，會比較重視內控，財政部也是看我們的出納作業做的還蠻健全的。再加上我們在 99 年成立考選業務基金之後開始推網銀，那時候賴部長還蠻支持，到目前很多機關還不太敢做，頂多是開支票，不太敢用網銀來匯款。如果真的要匯款一定限制不多筆數，還是一張一張人工填匯款單，他們會覺得網銀的操作不像支票或者紙本、提款單可以蓋章，可以看的到、蓋的到會覺得比較放心。網銀的操作有時候就一大筆的錢按一按，幾個帳號密碼授權就出去了，他們會覺得很可怕，所以財政部後來有一些網銀作業規定，反而是參照我們的做法。

六、從您的工作經驗來看，請問您認為勝任各公務職務是否應具備哪些共同的專業知識與技能？若有，我國公務人員考試是否應列考哪些應試科目？試請說明。

答：從【會計職系】跟【一般行政職系】來看，我覺得有國文、民法總則、刑法總則的概念也很好。還是要考法學知識與英文。一般來講，行政學可能一般在實際做的時候不會有什麼特別需要，可是你當到主管階級的時候可能就有需要加強這部分。

七、從您的考試及不同職系的工作經驗來看，您認為現行公務人員考試類科依照「一職系一類科」設計原則的必要性如何？對於公務人員考試類科及應試科目內容的設計是否有改革的需

要？試請說明。

答：會計的工作很需要會計專業的背景，會計工作內容跟我當時考的科目是很吻合，而且一定要考這些科目。有一些工作就是你分發進來不會可以再學，但是會計、統計、資訊或者土木工程，我覺得這種是屬於很專業的類科需要專業背景，在學校所學的養成教育很重要，我覺得這不是可以學的，這一點很重要。考試科目設計當然要相關，因為這工作跟所學、所考的真的是非常相關，這不是【一般行政職系】的人可以取而代之、可以學的。像【會計職系】跟很多職系考進來，他可以轉【一般行政職系】，但是【一般行政職系】就不能再轉【會計職系】，為什麼？因為你沒學過會計的專業性，【一般行政職系】轉進來根本沒辦法勝任那個工作，完全沒有那種專業背景，不是學習就會的。但你考【會計職系】進來後再轉【一般行政職系】是可以。但是也會發生一個問題，轉到【一般行政職系】的時候很多東西就會跟你所學、當年所考的脫節，可能用不到你的專業背景，那這樣對人力的任用是不是也是一種浪費，有一點可惜。本來是說你所學的能夠放在適當的位置發揮你的專業背景跟所長，可是現在如果假設是資訊或是什麼專業，你考進來但是去做【一般行政職系】的工作，可能都用不到他的專業背景了，我覺得在人力任用上有一點可惜。

我們現在考試是一個職系一個類科去做設計，這樣一對一的設計關連性非常高。但是我是覺得有必要做到這樣子嗎？依照我這些年的公務經驗來看，我會覺得可以類似這樣的區塊設計，譬如說會計、審計一個區塊，我不知道為什麼會計、審計要分開來考，而且審計還分那麼細，但我覺得事實上他們所學的基礎養成教育的專業背景是很接近的。像我今天我學會計的考會計，我可以做會計也可以勝任審計，所以我覺得考試的是不是要沒必要分到這麼細？這樣設計唯一的好處就是非常、直接相關，關連性更強。但我會建議可以讓這個彈性更大一點，譬如說財稅這類相關的類科可以組合成一個比較大的考試類科，那我考上這個要從事會計工作、審計工作或者財稅工作，其實都可以勝任。

但是如果像是一般行政、戶政這種類科我覺得可以不必分到那麼細。也是可以組合成一個大類科去考就可以。一方面也簡化很多考試試務工作，一方面實務上來講有必要分到那麼細嗎？其實在那個組合底下，這些人都具有專業能力或者基本的知識概念，要從事好一個工作進來以後都要在職務上再學習、再歷練、再訓練。沒有一個工作是說我準備好了就完全準備好了，我一來做馬上就可以上手的。前手的經驗和整個工作上面的歷練，事實上都要在工作的時候學習。

還有一點就是所學的專業和你考的專業職系之間。像我們學會計，我們若有心要考公職大概都會選相關的考試類科，譬如說會計、財稅、或是審計，至少我的專業科目裡面學過很多相關的。所以我覺得在養成教育階段就已經幫政府做了前面這一大半，但是如果有一些譬如說我學是文史科的來考公職的時候，他絕對不可能選會計或資訊這種專業的職系。因為這種不是你去補習班補得出來的，所以他們就會去補一般行政、人事行政、戶政這些類科，這些東西他可能可以在比較短的時間內有人教或自己自修就讀好的，所以有一些人他來考會計這種類科會有專業限制，就想說先考一個好考的類科，考上了再說。



受訪者：J

訪談時間：2014年6月17日

◎受訪者背景資料

答：【考試類科、學歷背景與公務年資】

我是考87年高考三級的畜牧類科。是畜牧系碩士畢業。應試科目第一試考綜合知識測驗(本國歷史、地球科學、英文、中華民國憲法、法學緒論、數的推理)、家畜生理學與解剖學、家畜營養學；第二試考家畜生理學與解剖學、家畜育種學、豬學、家禽學、乳牛學、家畜營養學、國文。

【工作經驗-曾任職系與工作內容】

第一個是畜牧技術職系，再來是轉到農業技術職系，然後再轉到農業行政職系，之後再轉【一般行政職系】。畜牧技術職系的工作是87年12月底報到91年的2月，我那時是在畜產試驗所做研究工作，我們的職稱是叫做助理，聽起來很小，實際上是在做研究。後來91年調到市政府換到農業技術職系的工作，市政府那個單位是屬於農業的部門，但我們比較是屬於商業性質的，就是屬於農業行政那個部分，我是管台北市飼料進口商的事情。因為台北市沒有農業局，也沒什麼農田，基本上應該也沒有農民，所以也沒有畜牧場，所以就不需要去管那一些。所以我才說是商業性質，因為我們是管買賣，有點像商業行政的工作。後來轉農業行政職系的工作是因為在那邊你不可能只單管一個東西，我除了管飼料，後來還管種苗，然後也要兼做其他的一些有的沒的交辦事項，反正你只要不是在研究單位，你不可能專職說拿你的專長去做事，到那邊之後什麼都要做，叫你去管植物你也要去管植物，雖然你根本不懂植物，但根本不會用到，只是感覺好像你是比較專業。因為那是屬於比較行政性的事情，你並不需要一定要懂那個東西，只要把法規搞熟，知道要怎麼弄就好了。基本上在那邊你只是去跟廠商吵架而已。

後來98年9月到考選部轉【一般行政職系】在題庫處工作，工作內容就是建立題庫。就是評定哪些科目需要建題庫，然後就上簽，從典試委員系統裡找一些老師，簽給部長請他選總召集人，然後再由總召集人去找老師，之後我們就開會決定誰要命什麼題目，然後他們就開始命題，等題目回來後再陪老師審題，然後題庫就好了。

◎訪談題綱

一、請問您所曾參加的三等考試應試科目與日後所任各該職系的工作內容間的應用情形如何？
哪些是您曾任各該職系工作必要的應試科目？哪些是不必要的應試科目？哪些是您認為應該考卻未考的應試科目？原因為何？試請從不同職系的工作內容說明。

答：【必要的現行應試科目】

第一個工作絕對是一定要有那個背景才能去做研究的工作，當時考試的專業科目跟工作內容相關的程度很高。其他像是我是在市政府做農業技術還有農業行政這兩個職系，主管的業務基本上是沒有脫離我學的範圍，當然是會有一些助益。考試科目跟工作是有相關聯的。我第一個工作是在做研究，我會覺得考公文要幹嘛？工作跟我一點關係都沒有，可是我到市政府去管農業行政的話，那可能考公文就對我有用。(J-1)

現在【一般行政職系】的實際工作內容，因為我分配到的考試類科是比較偏醫學方面，我們這科是管醫學的，我學的畜牧其實有些是比較偏理科方面，所以會跟那些老師講話的時候比較搭得上調啦！所以我覺得還 ok 啦！因為我們題庫的工作主要就是針對老師，所以跟老師連絡是我們的主要業務。像假設是其他同事可能是考一般行政類科可以辦這業務，只是老師講什麼他可能會茫茫然，也分不出是對還錯啦！譬如老師在講生化、解剖的東西的時候我可以搭得上嘴，像老師題目來的時候我們要先看，那我可以知道他寫得合不合理，然後我也知道一般的狀況是怎麼樣，而不會誤去刪改到老師的題目。

【不必要的現行應試科目】

數的推理、歷史、地球科學這些科目只是一個減少應考人的方法而已，跟工作基本上是沒什麼關係。

【必要卻未考的應試科目】

我覺得行政法很重要，應該是必考的。在市政府的時候，搞懂法律是很重要的事。就是你主管業務的法律，然後你還要知道行政程序法，我們有行政作為可能要跟人家打行政訴訟。我覺得那時候考的法學知識一點用都沒有，根本都沒有講這些，考憲法也不曉得在考啥，後來我們去市政府都還得再去上市政府的課程。我覺得考選部應該要開行政法的課，我以前在市政府覺得唸行政法之後要執行業務比較有個依據，譬如說你也不曉得什麼叫作訴訟。其實我們這邊面對考生就跟市政府面對廠商是一樣的道理，我們做出來的每個動作都是行政行為，可是這邊大家好像都沒這種感覺，開的課程比較是教學、心理測驗專業的。

二、若您曾經擔任【一般行政職系】的工作，試請您檢視現行一般行政類科的應試科目當中(參附錄)，哪些是必要的應試科目？哪些是不必要的應試科目？哪些是您認為應該考卻未考的應試科目？原因為何？

答：【必要的現行應試科目】

我覺得應該要考行政法。國文要考，作文、公文都要考，國學知識也要考一些。你在別的機關打公文只要會打字就好，所以又不太一樣的狀況，但那個工作你要求的技能跟其他工作比起來又完全不一樣，考這些現行科目應該是屬於一種基礎知識的感覺。以目前工作來看沒有這些基礎知識是沒有差，但就以前做農業行政農業技術職系的工作來講，如果你懂民法跟刑法，在處理一些業務上確實會比較有幫助，因為我們在台北市政府做農業行政，基本上就跟在工務局去管工務、去管建造是一樣的事情，因為我們都是在管商業行為。(J-2)

【不必要的現行應試科目】

基本我這個職位你只要當書僮就可以了，因為我們服務對象是老師，就是老師說筆來就送上去，看老師的茶水沒了趕快去倒，老師要參考書我們就趕快去找，所以這些應試科目好像都不需要，你只要會站在那裡就可以了。政治學看起來可能不需要吧！假如你是去做出納，你要知道這些幹嘛。可是你不可能永久在出納一直做，所以你可能換到別地方的時候那些是不是有幫助？但問題是，那麼久以前的東西，對你現在有幫助嗎？(J-3)你學到可能是你在之後的工作所學的東西在支撐你讓你可以做後面的事情，而不是當時考的這些知識。唸大學、研究所學的這些東西並不是可以往這邊去，到博士就是你要往一個地方專精。到碩士為止我覺得就是一個基礎訓練，因為一般碩士像我們理科的話大概兩年就畢業，它會教你怎麼做實驗、做研究，一些研究的方法，所以我覺得它只是一個啟蒙，讓你有概念。當我有這樣

的背景的時候，我知道這些方法理論在上遇到別的事情時可以把它應用在工作上面。所以我覺得並不是你考這個就只能做這件事情，就像社會上很多人他可能原來是唸別的，可是後來他去經商當管理者，他可能以前學的東西告訴他應該要給他一些支持，然後讓他更進一步去學其他的東西。

我覺得公共政策跟公共管理這兩個科目沒必要放到兩個科目那麼大的比重，我知道一定要考六科所以很麻煩。假如我在研考會可能需要會這些科目，但現在【一般行政職系】的工作就覺得不需要，因為我不知道這些東西我也是可以做。

【必要卻未考的應試科目】

就我現在【一般行政職系】的工作來講，我們可能應該要考電腦應用程式的使用，像是 office 的 word、excel、access。(J-4) 像我以前遇到同事就不太會用，調到我們處裡來之後就真的很吃力，因為我們處要用的系統太多了。

三、承上，您認為【一般行政職系】的工作，透過考試管道取才的必要性如何？試請說明。

答：感覺好像不需要，像是約聘人員也做得好好的。因為【一般行政職系】大部分是屬於比較綜合性的業務。

四、若您曾經擔任 2 個以上職系的工作，請問您是在何種情形下調任職系？您如何適應不同職系的工作？您認為考試類科/職系及應試科目不同是否會影響您的勝任情形？試請說明。

答：我是從畜牧技術職系單向調任到農業技術職系，農業技術職系又可以單向調任農業行政職系，農業行政職系又可以單向調任到【一般行政職系】。第一個畜牧技術職系的工作，我知道我不行做研究，所以只好去應徵市政府的工作，剛好他們也缺一個管飼料的人，我在研究所的時候是研究飼料的，所以他們覺得很 ok，所以從畜牧技術轉到農業技術職系是 OK 的。我在市政府的時候只是從農業技術職系的技士轉成農業行政職系的科員，實際上我的工作內容沒有變，只是我的職稱換了而已。再轉到【一般行政職系】的時候，我覺得在工作適應上應該還好吧！因為基本上它就是一個工作，你就把它做好就對了。

轉調到考選部的時候，科長他們那時候是想讓我去做獸醫的考試，後來他們又覺得也不一定要這樣，所以就讓我來到這科來做醫學方面，有營養師、醫檢師、職能治療師的類科。因為基本上我們是念理科的，所以跟老師們的心態會基本上比較一致。

五、若您曾面臨工作專業知識與技能不足的情形，除了透過考試之外，您如何補強以勝任該工作？

答：雖然之前沒有考過那個職系相關科目，但是可以依照你現在遇到的情形再去進修。譬如那時候我們會上那些法律的課程，以前在市政府每一季會調查有多少人想去上課，我們長官也是鼓勵大家去上課，是自願性的課程。我記得那邊的同事都覺得應該要去上法的課，因為業務上確實會遇到，我們也會鼓勵新進的同仁去上。開的法律課非常多，我覺得法方面是比較有需要，因為我們是所謂依法行政，你要告訴人家法怎樣去依。現在考選部這邊開的那些課程就是我欠缺的，我在這邊因為我以前有那樣的背景所以瞭解專業上的東西，接下來就是我不瞭解的，例如試題分析這些比較屬於專業，基本上我覺得這跟我們的業務比較有關，跟別的業務單位就比較沒有關係。這邊如果有開法制類的課程我會很願意去上的。

除了去參加訓練之外，我會去搜尋資料來看，大部分是屬於電腦一些使用軟體的資料，像

是 access 資料庫的書來看。

六、從您的工作經驗來看，請問您認為勝任各公務職務是否應具備哪些共同的專業知識與技能？若有，我國公務人員考試是否應列考哪些應試科目？試請說明。

答：應該要考基礎的法學知識，但那基本上不應該說要考的，應該是你來了之後機關應該要教你才對。因為那時候我們考畜牧類科考法學知識就沒有意義，但是你在工作的時候可能確實會需要這些知識。因為我是這樣一直轉職系過來，【一般行政職系】的工作要面對業務的時候，你當然必須要有這個知識，機關再給你增加一些訓練。因為考一般行政類科的不一定都是念公行系，考一般行政類科的人可能是像我這樣的，他去補習班補再考，所以基本上他在學校從來沒念過這些東西，可是這應該是一般公民應該要知道的東西，感覺上他應該是要考一般公民應該要知道的東西，例如行政倫理之類的法學常識，當時本來就有考法學緒論。那憲法我就不知道要不要考。其實應該是所有的類科都應該要考法學知識，基本上現在也都有考，可是感覺上我們那時候唸的就是為了要考試而唸，對後續真的要做工作的時候，當時唸的那些東西根本全部都忘光光了。像我們不是唸文科或者公共行政學系的人來講，法學知識的部份確實是很薄弱的，因為技術類的好像都沒有考行政法，我們學校也不會教。那這些東西基本上後來自己念我覺得還 ok。因為我覺得其實那些東西還蠻有趣的，那時候上行政法之類的課程是請蠻不錯的台大名教授來上課。

那像國文是每個工作都會用到，你不只是要寫，要跟人家溝通，假如你根本組織能力不好的話，所以為什麼我說要考作文就是看你沒有組織能力。那像電腦應用基本上應該是對我們比較老的這些人吧！現在的小朋友應該什麼都會阿！word, excel 應該至少會用，access 是我們這邊這個單位要用而已，我們以前在那邊從來沒用過那種東西。

七、從您的考試及不同職系的工作經驗來看，您認為現行公務人員考試類科依照「一職系一類科」設計原則的必要性如何？對於公務人員考試類科及應試科目內容的設計是否有改革的需要？試請說明。

答：我們現在考試類科就是一個職考一個類科，但是到實際工作場所的時候根本不是這樣，除非你在研究單位。像以前在市政府我們那個單位來講，這樣分類科基本上是部分有意義，有些事情還是必須要有專業的，像那邊有林業行政的要管理山坡地管理或者管樹木的，確實是需要那樣的專業。那像我們農業行政也確實要一些，像我們也有管農藝園藝的人。那像還有管山坡地的人，你可能就要會水土保持或建築的，可是那些其實在整個我們的公務體系裡頭占的比例應該是不大。整個公務工作的比例大部分都還是【一般行政職系】，【一般行政職系】要做的事情又好雜，什麼地方都可以插一般行政的職缺。

我覺得一般行政類科至少要考國文還有法學科目，像是行政法、民法、刑法。憲法那算是法學知識，也要考政府的組織架構，因為你接下來是要到政府來工作，需要瞭解一些。那像是行政倫理這種科目應該也要，可是是不是要把行政倫理分出來當一個科目考嗎？這個就要看我們的執政者要怎麼設計。假如只是要考一個公務人員資格的話，應該也不用考那麼多類科，因為最後你進來，他分配叫你去做出納，那你還是要去上出納的課，所以我覺得考基礎的科目就好，剩下的其實後面再去受訓就可以解決了，因為你不可能一個新人來，他馬上就上手會做所有的東西。



受訪者：K

訪談時間：2014年6月19日

◎受訪者背景資料

答：【考試類科、學歷背景與公務年資】

我是營建工程系碩士畢業。90年普考及格，94年高考及格，算起來工作年資13年。那時候高考是分試。第一試綜合知識測驗考本國歷史、地球科學、英文、中華民國憲法、法學緒論、數的推理，專業科目測驗考工程力學跟土壤力學。第二試考土壤力學（包括基礎工程）、鋼筋混凝土學與設計、測量學、結構學、工程力學（包括流體力學與材料力學）、營建管理與工程材料，還有國文（作文、公文與測驗）。

【工作經驗-曾任職系與工作內容】

高考分發就去澎湖縣政府工務局建管科。我們技術類的職稱都叫技士，是土木工程職系。建管科就是審建照跟使用執照，就是房屋在蓋的時候就要先申請建照，等蓋好以後要申請使用執照，還有勘驗，譬如說圖說上面寫空間大小是幾坪，我們就要去量，因為有容積管制規定的問題，還是要照法規去走，去看實際送審的東西跟圖說是不是有相符，符合的話就發給使用執照。這有分簡易跟正常程序兩種，如果你有農民身分來申請蓋農舍或只是當個倉庫放農作物，審核就比較快，就只是辦理雜項執照就好。

因為我是台北人，95年就商調到台北市政府水利工程處，也是土木工程職系。因為台北市會分區，譬如說大安區、文山區，我分發到萬華區做道路養護的工作，就是混凝土的刨除跟鋪設、安全島跟上面的植栽、島形護欄這些土木工程。因為萬華區有很多夜市攤販，我去的時候剛好在推下水道處理。因為夜市煮東西會有油，油脂類的東西不能流在路面上，要讓油引出去，所以要做截流溝給他們使用。只要是道路上面的事情都要去做。監工就是會跟攤販溝通協調，因為施工會影響攤販的生計，譬如說挖水溝攤販就不能做生意。攤販就是晚上出來，問題是我們白天施工。我下班以後還要擔心攤販做生意的時候會不會踩到水溝之類的，導致攤販受傷還是什麼，很怕會發生國賠的事情，所以我覺得不要當監工。要去監督廠商施作，職責很大。廠商沒有做好，你也要負責。後來高考班的同學說他在台北市體育處那邊有缺，所以我96年就過去轉調經建行政職系。

經建行政職系的工作就是負責台北聽障奧運會場地的部分，有場館整修、運動器材的採購、比賽裡面所有東西都要處理，像跑道、游泳、籃球架、羽球架這些。還有現場布置，頒獎用的國旗、音響設備、大螢幕，就像現在世足這樣。一開始就是先做整修，整修完以後就是布置規劃，再把比賽的大螢幕裝上去。因為辦比賽要預先布置，這個就做了三年。

2009年辦完聽障奧運比賽以後就覺得很累，可是那時候就是處長不法人。就再多做一年，趁2010年體育處換新處長交接的時候來考選部，占【一般行政職系】的缺。業務內容主要是房屋修繕的採購業務，和其他的大宗採購業務。（k-1）

◎訪談題綱

一、請問您所曾參加的三等考試應試科目與日後所任各該職系的工作內容間的應用情形如何？
哪些是您曾任各該職系工作必要的應試科目？哪些是不必要的應試科目？哪些是您認為應

該考卻未考的應試科目？原因為何？試請從不同職系的工作內容說明。

答：【必要的現行應試科目】

結構學、土壤力學、工程力學、鋼筋混凝土學、測量跟營建管理這些專業科目。以我目前做過的土木工程職系工作來看，結構學是幾乎沒有用到，因為我做的是公路類工作，蓋橋樑或者是蓋大樓這種跟結構學比較相關。我覺得一定要考的土壤力學、工程力學、鋼筋混凝土。這三科用得比較多，是有比較有關聯的。譬如要去算結構的安全性，土壤力學、工程力學、鋼筋混凝土都需要計算的。測量學跟營建管理其實算一門知識類的東西，你大概知道這工程要進行的流程、注意事項之類。

可是我要說明的是，現在行政機關屬於技術類的工作其實都外包出去了，不會真正自己設計，都請顧問公司去設計。政府的角色只是做監督、考核的工作而已，譬如說規定這工程什麼時候要開工？在這之前要做哪些事情？就是監督的角色，不會實際參與到設計。當然我們會審設計者的東西，可是不會很精細地去審說「欸？那你這個結構算得好好像有問題哦？你這個載重有問題？」因為譬如說房屋類的大型建築，結構學也只是知道它是怎麼算出來的，但一定都是用電腦出來，只是看到結果而已，我們也不會細目去看這個試算的過程哪裡不對，只是看跑出來的結果。譬如這根柱要多粗？多厚？裡面要多少鋼筋？鋼筋要幾支這樣。我們行政單位的角色就是，你告訴我這根柱子裡面要四支鋼筋，我就去點收有沒有四支鋼筋。要去點收或是審核他的申請書的話還是要有土木工程背景知識。因為像鋼筋混凝土要去看蓋出來的東西合不合規定，你一看那個牆面就可以知道有沒有問題或瑕疵。譬如說牆面的鋼筋混凝土粒料有沒有包得很實，其實這就是我們的專業知識的部分。像結構學其實我們都只是看電腦數據，可是你一定會有概念知道跑出來的結果到底對還不對。測量工作其實也都外包出去了，因為不可能叫我們公務人員去外面曬太陽做測量，一整天曬下來，第二天都沒辦法上班。所以測量的工作也都是用勞務採購外包出去。但是外包還是要有土木工程的專業背景才有辦法審他們的東西。

營建管理是屬於我們自己應該要有的知識。譬如說你要知道蓋一棟房子的程序是怎麼樣，從地基開始做起，檢驗的時候應該要注意什麼事情，混凝土要看哪些東西，氬離子、坍塌這些的知識，這是你必須要知道的部分，所以應該要考的。

工程力學是屬於最基礎的學科，就是我們大一必修的。我們土木所的人考試的都不去念流體力學，因為太難了。這 100 分裡面流體力學占 25 分而已。材料力學是 75 分，我們大部分的人都放棄流體力學不念。基本上流體力學其實完全沒有用到。

英文算是我們要會的基本的能力。國文的公文部分就是你當公務人員之前，有練習知道公文的格式，這個是很需要的。作文的話，我覺得是在培養完整敘述事情的能力，其實也是需要的。作文可以知道這個人的表達能力夠不夠。

憲法、法學緒論跟工作完全沒關係。但是還是應該要考。你要了解整個政府組織架構，譬如說中央政府是做什麼事情，地方政府是做什麼事情，要有個概念。

我經建行政職系的工作跟土木工程的考試科目完全沒關。但國文還是需要、英文也要，憲法跟法緒跟其他科目都跟經建行政職系的工作完全沒有相關。我現在做房屋修繕採購的話，其實還是必須有土木工程的知識，可是別的單位考一般行政類科的人如果做採購的話應該就沒有土木工程的背景。(k-2)



【不必要的現行應試科目】

單指土木工程類科的話，流體力學用到的真的是很少，可以不用考。可是譬如航空器那些其他類科，那跟流體力學就有很大的關係，

【必要卻未考的應試科目】

我覺得是行政法的部分。行政法有講到國賠、行政的執程序，我們必須了解自己當公務人員應該要去注意，就是在什麼情況下可能會有國賠的責任，這個我們必須要知道。不管什麼類科，基本上行政法應該就是人民與政府機關之間的權利義務關係。譬如說我那時在萬華區跟攤販協調事情，那就要讓他們了解我們要做這些事情的原因到底是什麼。那如果他們一直抗爭，我到底有什麼手段可以去解決這樣的困境，這跟行政法有一些關係。除了行政法，我覺得還要考民法跟刑法。因為做採購的時候都是委託給廠商去做，其實是靠一個簽契約的關係，那契約關係有任何問題就是回歸民法，所以民法我們也是需要知道，如果他沒有達到契約上的地方，我們應該用什麼程序去處置。那刑法、貪汙治罪條例之類的其實是我們當公務人員的基本常識。所以我們考試應該還要再加考法制類的科目，因為其實當公務人員最主要還是會接觸到民眾，民眾就是我們最大的服務對象，像行政法這些真的是要去了解。

我覺得採購工作跟一個機關的制度健全不健全有關係，像公路總局一天光採購的案件可能就二、三十件，每一天都在開標，採購已經是制式化的例行性工作，有 SOP。反正承辦員要做什麼都已經列好，你就是按這些東西走就可以辦採購，資料交給他們的發包中心就會去幫你做好，你就等到開標那天再到就好。可是如果制度不健全，像這邊都還是各自做，每個人都有自己不同的做法，所以我覺得要看機關。假設你在一個沒有 SOP 的機關的話，你就會覺得應該有採購法的知識，你才會知道現在做的東西是為了什麼。(k-3)

二、若您曾經擔任【一般行政職系】的工作，試請您檢視現行一般行政類科的應試科目當中(參附錄)，哪些是必要的應試科目？哪些是不必要的應試科目？哪些是您認為應該考卻未考的應試科目？原因為何？

答：【必要的現行應試科目】

國文、法學知識與英文、行政法、民法總則跟刑法總則應該要考。公共管理也是我們工作比較會遇到的。

【不必要的現行應試科目】

我覺得不需要考行政學，因為公共政策、行政學跟政治學好像是一個學說，可是實際上我們是屬於執行的層面。(k-4)

【必要卻未考的應試科目】

我覺得應該要再加考的是政府預算，還有政府採購法的部分。我的採購法是有去受訓拿證書。90 年的時候，就有拿過證書了。後來到體育處又再去拿了一次，因為那個時我一個機關有規定幾個受訓名額，所以我就去受兩次訓。做採購有續約的執行的問題。

我在【一般行政職系】的工作上有一個比較大的問題是，會計室會叫我寫一些資料，譬如預算要怎麼分配，我們需要跟會計打交道的部分我沒有辦法知道會計到底要我寫什麼東西。就是看看前面的人有沒有寫過類似的檔案，有就把它 copy 下來照著改。我覺得做【一般行政職系】職務，應該要考一點有關預算的國家財政，知道政府預算編列的過程。譬如

每年三月要編下一年度的公務預算。所以三月之前要先粗估今年要做哪些修繕、明年要做哪些修繕，先列出來。要知道它有一個期程是什麼。(k-5)

三、承上，您認為【一般行政職系】的工作，透過考試管道取才的必要性如何？試請說明。

答：我覺得考什麼類科都可以做【一般行政職系】的工作。因為【一般行政職系】應該就是最基本的工作。【一般行政職系】做的事情其實就是一般事務處理。這個事務處理應該不管任何人來都可以，其實不用特別的專業的知識，就是一般的管理性知識而已。

其實我覺得不管【一般行政職系】的工作還是以前的土木工程、經建行政職系的工作，我覺得最困難的就是怎麼跟同事還有長官之間的相處，這種屬於人際關係上的處理。或者跟廠商之間要怎麼溝通，我覺得溝通的問題比較重要。因為經建行政、一般行政都是行政的工作。那行政工作其實應該是已經有一個歷練，應該懂的專業知識都懂了，剩下來的就是要怎麼樣跟人家打交道這種問題。雖然是考土木工程類科，可是行政的工作其實還是可以做的，只是在人際關係的溝通上，就是自己要再去學。(k-6)

四、若您曾經擔任 2 個以上職系的工作，請問您是在何種情形下調任職系？您如何適應不同職系的工作？您認為考試類科/職系及應試科目不同是否會影響您的勝任情形？試請說明。

答：行政類科的職系需要的專業沒有那麼多。基本上一開始去什麼都不知道的時候，就自己去查資料，翻檔案，調一些公文出來看，才知道說之前是怎麼做的，這個對我的幫助還蠻大的，就是要多方面去蒐集資料，其實慢慢地也還是可以去做行政類職系的工作。

我覺得勝任其他職系的工作跟你自己對於事情的處理能力有關係，跟專業知識好像沒有太大關聯。可能在我當碩士生的養成教育裡，老師會一直丟問題給你去解決。所以是解決問題的能力更重要。解決問題的能力其實勝過於專業知識的能力。(k-7)

五、若您曾面臨工作專業知識與技能不足的情形，除了透過考試之外，您如何補強以勝任該工作？

答：我不了解的地方就是會去查檔案。參加受訓、講習，或者請教比較資深的同事。像當初在辦聽障奧運的時候，那時候都是自己去學。因為工作跟我所學差太遠了，所以那時候勢必得要上課，辦講習或者是出國考察去增加一些自己的知識。像是要出國當隨團秘書寫報告。

六、從您的工作經驗來看，請問您認為勝任各公務職務是否應具備哪些共同的專業知識與技能？若有，我國公務人員考試是否應列考哪些應試科目？試請說明。

答：土木工程、經建行政、一般行政這三個職系其實都要考政府採購法。我三個工作都算很基層的員工。以本職專業為導向的話就要做採購。譬如科長、組長的層級做的事情可能還不太會接觸採購。我覺得應該還要考國文、法學知識、行政法、民法總則、刑法總則、政府採購法跟政府預算。

七、從您的考試及不同職系的工作經驗來看，您認為現行公務人員考試類科依照「一職系一類科」設計原則的必要性如何？對於公務人員考試類科及應試科目內容的設計是否有改革的需要？試請說明。

答：如果就技術類科的部分，我覺得是應該這樣子分。因為技術類科還是需要專業知識，所以這樣分沒錯，因為叫學土木的去考電機，基本上沒辦法。就我的了解，【一般行政職系】跟

經建行政職系應該滿互通的，我覺得可以一起考。其實經建行政職系的部分其實跟【一般行政職系】在做的事情應該還滿雷同的。其實我們考一個共同的科目，然後之後在工作的時候再去做一些專業的訓練。(k-8) 譬如財政部、國稅局有開一些班。可是像【財稅行政職系】這種基本上比較專業就沒辦法訓練，所以我覺得職系跟類科可以再去分配。我待過那麼多機關以後，我覺得有個最大的問題是，考試不能篩選出有心理或者精神障礙的人，或者團隊合作、跟同事之間溝通的能力。我不知道要用什麼測驗來做評量。這個部分考試或許應該納入考慮。(k-9)