

第七章 結論

第一節 研究發現

一、彈性多元的任用管道

我國憲法第 85 條規定：「公務人員之選拔，應實行公開競爭之考試制度…非經考試及格者，不得任用」。歷年公務人員升等考試應考資格中發現，各機關組織法中規定，依聘用人員聘用條例、派用人員派用條例、技術人員任用條例、專門職業及技術人員轉任公務人員條例轉任之人員，均得參加公務人員簡任升(官)等考試，足以表示政府的用人政策係多元而富有彈性。

二、應考年齡限制的有無

特種考試公務人員甲等考試，應考年齡雖經數度延長，規定須在 50 歲以下或 55 歲以下或 58 歲以下，有一定的年齡限制，而國軍上校以上軍官外職停役轉任公務人員檢覈、公務人員升(官)等考試以及詮定資格考試則無應考年齡之限制。

三、學歷資格限制的有無

得有博士學位，並任專攻學科有關工作 2 年以上；得有碩士學位，並任專攻學科有關工作 4 年以上；專科以上學校教授，或曾任副教授 3 年以上；高等考試及格並就其錄取類、科，在機關服務 6 年以上；獨立學院以上學校畢業，並曾任民選縣(市)長滿 6 年；獨立學院以上學校畢業，或高等考試及格，曾任公營事業機構董事長或總經理 3 年以上，或副總經理 6 年以上，得應特種考試公務人員甲等考試，有一定之學歷資格限制。而國軍上校以上軍官外職停役轉任公務人員檢覈、公務人員升(官)等考試以及詮定資格考試則無應考年齡之限制。

四、考試方法考試技術

考試方式有筆試、口試、測驗、實地考試、審查著作或發明或知能有關學歷、經歷證明及論文等方式。特種考試公務人員甲等考試，考試方式以著作發明審查

及口試委主，到 1987 年增加筆試專業科目 1 科及實習；國軍上校以上軍官外職停役轉任公務人員檢覈，將級軍官或上校軍官，按軍階高低、轉任機關性質之不同，考試方式除 1968 年 5 月至 1988 年 8 月均以審查證件外；之後，以筆試 3 科、或口試方式；以筆試 4 科、筆試 2 科、或口試及論文審查或口試及筆試 1 科；以筆試 2 科、或口試及筆試 1 科等方式辦理；公務人員升（官）等考試，考試方式為筆試和口試 2 種，筆試普通科目 2 科、專業科目 3 科，1991 年筆試國父遺教（三民主義、建國方略、建國大綱）及中華民國憲法、國文（論文及公文），專業科目 4 科，並舉行口試，1997 年起國父遺教（三民主義、建國方略、建國大綱）及中華民國憲法 1 科刪除國父遺教（三民主義、建國方略、建國大綱）部分，1999 年國文（論文及公文）修正為國文（論文、公文與閱讀測驗），1993 年起取銷口試，2001 年恢復口試（團體討論）。高級文官考試偏重現有能力的成就測驗，而忽視未來發展潛能的測驗。

五、未具法定任用資格

政府針對派用人員派用條例施行前，經銓敘機關依聘用派用人員管理條例及其實施辦法審定准予登記，行政院農業委員會、經濟建設委員會組織條例施行前，以臨時機關性質依派用人員派用條例審定准予登記有案之現職人員，大陸來臺義士、義胞持有中國大陸災胞救濟總會核發身分證明之人員，經專案安置政府機關、公立學校或公營事業機構占編制內職缺，中央研究院現任行政人員任用資格考試辦法修正施行前遴用，關務人員人事條例施行前進用，未具法定任用資格而舉辦銓定考試，以解決任用問題。

六、內升外補先用後考

特種考試公務人員甲等考試係依據用人機關之任用需要或配合國家政策而舉辦，公務人員升（官）等考試則係鼓勵資深績優之公務人員取得高一官等之資格而舉辦考試，國軍上校以上軍官外職停役轉任公務人員檢覈則係先用後考。

第二節 研究建議

一、符合人性需求的制度設計

考選制度的設計，從應考人的觀點，要符合馬斯洛的需求層級理論、何茲柏格的雙因子理論、亞德佛的 ERG 理論、亞當斯的公平理論、佛洛姆的期望理論等基本人性需求的假定；從考選機關的觀點，考試資訊的公開、考試技術與方法的客觀、公平、公正，始能吸引優秀的菁英投入政府部門，戮力從公為國效命。

二、國外優良考選方法的借鏡

英國行政練習員的考試、美國聯邦公務員的考選方法、德國高級文官的考選程序、法國 A 類人員的考試、日本 I 種（上級甲種）考試內容，均具有足資參考之價值和借鏡。

三、核心能力與工作分析的建立

核心能力乃是用以執行某項特定工作時所需具備的關鍵能力，藉由核心能力的掌握可協助組織降低成本或提升價值，並進而形成組織的競爭優勢。核心能力包括與生俱來的性向與個人特質，後天學習的技能與知識，而行為則是先天與後天各種能力的綜合產物。就能力模式而言，能力必須以行為語言的方式顯示，才能提供行為範例，解釋如何產生有效的工作績效；其次，人類行為固然受到天生性向與特質的影響，然而，行為則是可以改變、亦可教導的。高級文官所需具備的能力，應包括概念技能：問題分析、主動性、計畫與組織、書面溝通能力、敏感性、判斷力、控制力；人際技能：領導統御能力、口語表達能力、組織與分析能力、親和力與感受性、決斷力、影響力、分析能力、團體適應力、壓力忍受性、積極性；專業技能：專業知識、專業能力、政策規劃能力、問題解決、創造力、洞察力、獨立性。

組織層面的核心能力為替組織創造競爭優勢的特殊技能或科技，創造利益，也塑造企業文化與價值觀。個人層面的核心能力為個人的基本特質，包括知識、態度、技能和價值，於其工作情境中的超卓表現。行政院人事行政局著手研擬建立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的觀點；或從智力的

觀點，史皮爾曼認為智力由 1 個普通因素和許多特殊因素組成。塞斯通認為智力由 7 種因素組成，卡特爾將智力分為流體智力和晶體智力，安德生認為智力包括推理、語文和空間 3 個基本因素。基爾弗（J. P. Guilford）及其同僚在美國南加州大學，以因素分析法探究創造力，並發展出智慧結構模式，將智力分成內容、運作、成果 3 個向度 120 個因素組成。性向研究偏重研究推理、創造力及問題解決方面，主要的貢獻是發散性思考，即一個問題不只一個正確的答案。托倫斯（Torrance）的創造思考測驗，在記分上引用基爾弗的研究結果，以流暢性、變通性、獨創性和精密性作為評分的基本考慮。

高級文官須善用自己日常生活中有過的豐富經驗，解決個體及社會所面臨的許多實際問題，能夠跨越門檻，從有能力但平凡的思考者變為非凡有創造力的思考者，足以表示從事深度思考和獨立判斷的複雜工作，有助於智力的成長，始能解決錯綜複雜的國家事務。

四、輔以心理測驗的實施

從人格特質觀點，卡特爾（Cattell）將人格分為 16 種因素，高級文官的考選，除了以紙筆測驗現有認知能力的成就測驗之外，應輔以未來發展潛能的情、意測驗，選拔具有宏觀、創新、思考、判斷、解決問題能力的適格人選，始能肩負國家賦與的大責重任。測驗的結果，可以提供有關個人性向、人格、喜好、興趣、價值觀等心理需求的資料，增進自我了解，選擇適合的學習志趣、職業、配偶…等，以追求自我實現的理想人生。

五、兼顧內升與外補的平衡

高級文官的晉用，除了要不斷注入鮮血、活水之外，尤應審慎考量組織生態環境的變化，適度維持內升與外補的平衡，兼顧組織與個人成長雙贏的局面。

六、政局穩定與文官中立

政務官負責國家政策的推動，隨政黨輪替而更迭，高級文官負責貫徹國家的政策與忠實的執行，具有穩定政治安定與國家發展的雙重作用，宜保持行政中立

及久任而不受政黨所左右。

七、高級文官永業發展

高級文官考選之後，需要不斷的培育和訓練，始能跟著時代的巨輪勇往邁進，為人民謀福祉，與世界接軌，創造國家進步發展有效的利基。因應環境需要，創新考選制度：配合社會變遷，整建各種公務人員考選制度，以選拔公部門所需之各種專才，提供優質公共服務，同時，面對我國加入世界貿易後之國際競爭，將加強與世界各國之合作與交流，俾與國際接軌。精進考選方法與技術，強化教考用連結：透過工作分析及核心能力的建立，視考試性質運用各種考試方法和技術，以加強人才適性評鑑，與大專院校、政府相關主管機關建立溝通機制，掌握公部門人力需求，落實教考用合一之充分配合。