

## 深化考用連結：看用人機關參與國家考試科目減列的再造工程

楊孟綦\*，邱志淳\*\*

### 摘要

我國公務人員高普考試制度以「公平、公正、公開」為核心價值，採考試事權統一模式進行，在社會需求益發多元之際，為了呼應政府機關業務與時俱進，考試設計除了須回應上述核心價值外，更朝向優化「適才適所」、「考用合一」的方向精進。近年來，國家考試的改革在筆試部分實現了專業科目減列，以期減輕應考人負擔，並將選才重點逐步從記憶知識轉向工作所需之核心職能。

國家考試專業科目減列這項複雜的公共政策變革，涉及多方利害關係人角色互動關係，其中用人機關具備促成科目專業知能核心化改革的重要影響力。本文認為專業科目的減列並非單純的行政作業的調整，其決策與實施的有效性，關鍵在於用人機關的實質參與。用人機關作為職位需求的最終使用者，對於職務所需之「核心職能」具有最精準的掌握，能確認應試科目確實能評量與業務最相關的知識與能力，避免科目減列後的選才結果與實際工作脫節。本文嘗試以利害關係人理論出發，探究用人機關如何影響國家考試專業科目減列這項制度變革，成為落實「合用」目標的必要環節。透過文獻回顧與理論分析，闡述用人機關在高普考試專業科目減列政策中參與的必要性、機制設計，以及可能面臨的挑戰，並提出深化考用合作夥伴關係的具體建議。

**關鍵詞：**利害關係人、用人機關參與、專業科目減列、適才適所、核心職能

---

\* 世新大學行政管理學系博士候選人，E-mail：D112820001@mail.shu.edu.tw

\*\*世新大學公共關係暨廣告學系專任客座教授，E-mail：jcchiu@mail.shu.edu.tw

本論文經兩位雙向匿名審查通過。收件：2026/2/5。同意刊登：2026/2/23。

## 壹、緒論

公務人員考選制度是國家治理效能的基石。我國憲法獨有的五權分立設計，考試院為國家最高考試機關，公務人員任用資格應經考試院依法考選銓定，考選制度以事權統一為原則式（江宗正、李春宜，2022）。這種模式對於維護考試的公平與防弊功不可沒，因著少子化、就業市場競爭與職涯價值觀轉變，社會與行政環境的快速變遷，筆試科目做為擇才門檻時，是否能夠對接用人機關的人才需求，成了考試取才的一大挑戰。

從人口結構來看，少子化趨勢已對國家考試的考生來源造成直接衝擊。根據統計，我國青壯年人口數與大專學生數呈現逐年下滑的趨勢，而這兩個族群恰恰是國家考試應考人的主要構成部分。這導致了近年國家考試報考人數的持續遞減，人口來源的根本性減少成為無法迴避的隱憂。此外，蓬勃發展的就業市場，尤其與公部門相比更具彈性、高薪與創新文化特性的私部門，也正與政府爭奪最優秀的人才。於此同時，國家任務與功能、機關用人需求與業務特性已多有改變，而國家考試多年來應試專業科目少有變動，列考科目有與時俱進的必要。為活化考試制度，呼應職場環境變遷、業務發展需要，以及近年教考訓用相關意見反映，國家考試自 104 年起研議調整減列筆試專業科目，試圖以「專業知能核心化、擇才條件友善化」來重塑選才效度（考選部，2023）。此一政策的目標是將選才重點從廣泛的學術知識聚焦至實際工作所需的核心職能（Core Competencies），以達甄補適任人才、落實考用配合之目標。考試科目減列的研議過程需要形成共識，不僅僅只是技術性調整，更是深層的制度轉型。它涉及考試權與行政權之間合作的量能、社會對公平的信念，以及用人機關在選才過程中的角色定位。

國民政府遷臺前，當時的高考分為三試。以「法律科」為例，第二試的專業科目包含比較憲法、行政法、民法、商法、刑法、國際法、民事訴訟法、刑事訴訟法、國際私法、比較法制史、社會學等高達 11 科。遷臺後，高考類科隨社會分工增加，但科目數仍然很多，例如在民國 41 年以前，高考考 9 科、普考考 7 科，42 年高考 10 科、普考 8 科（考試院，2020；考選部，2013）。列考數目之高，備考顯然是一項沉重的負擔。而歷年來應試專業科目變動程度不高，列考科目中已有部分不合時宜或內容相互重疊情形，為因應時代與社會發展持續變化，考試取才方法及內容宜與時俱進，為活化國家考試制度，考選機關進行檢視公務人員常態性考試的應試專業科目是否符合各類科核心職能及需求，希望藉由強化

應試專業科目與實際工作內容之聯結性，吸引潛在適任人才報考國家考試。（考選部，2021）在國家考試專業科目的減列調整中，最受外界矚目的便是自 113 年起實施的高普考專業科目減列案。高考三級考試的多數類科將專業科目從原本的 6 科減為 4 科，普考則從 4 科減為 3 科<sup>1</sup>，希望藉此降低筆試應試負擔，以吸引更多人才報考。高普考試是我國初任公務員主要進用管道，規模大，牽動層面廣，在研議過程中更能顯現各界關注的力量與影響。這項制度變革不僅對數十萬潛在考生產生直接影響，也牽動了公部門用人機關、學術界、應考人等多重利害關係人的權利與立場。因此，這場改革的推動絕非單純的行政決策，而是一場由多方行為者互動與價值協作共同形塑的制度變遷過程。

本文以利害關係人理論（Stakeholder Theory）做為分析視角，探討在國家考試專業科目減列的制度變遷中，利害關係人理論能夠做為探究此變遷動因與過程的核心工具，從多方行為者的互動中理解此一改革的動態與正當性，用人機關的參與之所以成就此一改革能達成「適才適所」目的的關鍵必要性，與考選機關共同完成深化考用連結的核心工程。

## 貳、文獻回顧與理論基礎

### 一、從公平到合用

#### (一)公平性與適任性之價值衡平

我國公務人員考選制度的核心價值在於公平公正，深植於社會大眾心中。而選才的另一項終極目標是適才適所，即選出「合用」的人才（董保城，2023）。劉建忻（2022）指出，考試機關無論如何努力，都難以比用人機關更了解特定工作現場、職務屬性、組織文化與區域特色所需的人才。當追求「公平」的制度設計卻犧牲了「適任性」的真正目標時（施能傑，2022a），將造成機關難以為事擇人。

---

<sup>1</sup> 例如高考三級景觀類科原列考景觀學概論、景觀行政與法規、景觀植物學與景觀生態學、景觀工程、景觀規劃、景觀與都市設計 6 科，修法後減為景觀植物學與景觀生態學、景觀工程、景觀規劃、景觀與都市設計 4 科；普考景觀類科原列考景觀學概要、景觀植物學與景觀生態學概要、景觀工程概要、景觀設計概要 4 科，修法後減為景觀植物學與景觀生態學概要、景觀工程概要、景觀設計概要 3 科。

## (二)國際經驗與機關選才自主權

國際上多數先進國家，包括歐美、日韓，普遍重視用人機關在公務人員選才過程中的參與，賦予其相當程度的選才自主權。例如，美國與英國重視職務內涵及機關選才自主權。「誰要用人，自然由誰來挑選」是一個合理的邏輯（董祥開，2023），這強烈支持用人機關應在選才中扮演一定角色的觀點。

從考試掄才的歷史演進與脈絡思維來看，由於歐美國家國情與我國的差異性，外國的制度未必能全然複製後應用，但是強化用人機關參與的思維是值得參量的。就我國公務人員考試筆試科目內容而言，相對其他國家，筆試科目數量多，並以學校教育所傳授之理論知識為主，鮮少以能力本位之角度，就統合應用、問題分析研判等面向進行評量（江宗正、李春宜，2022；彭錦鵬，2023），無法有效評量公務人員所需的核心職能，如邏輯推理、語言表達、解決問題、團隊合作等。劉約蘭（2023）強調，公務人員考試是「任用資格考試」，應以「未來工作核心職能的考評為依歸」，而非大學校院的「學業成就測驗」。就考選機關而言，應扣合實務，建立用人機關參與選才的良善制度；而就用人機關而言，應體認參與選才的責任感並鼓勵實踐、積極把握參與考選人才的機會，致力提升機關人力品質。

## (三)國家考試改革與用人機關參與

近年有多位學界與實務界者強調國家考試制度改革的核心在於「適才適所」。施能傑（2022b）指出，用人機關參與選才可視為「從 0 到 100%」的漸進式改革，制度應兼顧社會接受度與專業人力需求，主張賦予用人機關在科目設計與甄選過程實質角色，以矯正長期存在的考用落差。黃榮村（2022）認為，強化用人機關參與選才是國家考選制度的改革起點，讓考試從單一機關作業走向教考訓用共同負責，才能真正達成掄才合用與適才適所。董保城（2023）則從五權分立的角度強調，考試權行使需與用人機關協力，方能落實合格合用。董祥開（2023）與劉約蘭（2023）分別以國際比較與憲政解釋，論證用人機關在選才過程中的參與已是全球趨勢，也是提升效度的關鍵。因此，在專業科目減列脈絡下，用人機關參與並非配角，而是落實適才適所的關鍵必要條件。

## 二、利害關係人理論的整合分析

### (一) 理論的核心與轉譯

利害關係人理論 (Stakeholder Theory) 發源於組織管理和商業倫理領域，由 R. Edward Freeman 於 1984 年出版的《策略管理：利害關係人方法》 (*Strategic Management: A Stakeholder Approach*) 一書中奠定基礎。該理論認為利害關係人是指任何能影響或受組織目標達成所影響的團體或個人，挑戰了當時主流的「股東至上」 (shareholder primacy) 觀點 (Freeman, R.E. et al., 2010)，主張組織的經營管理不僅應為股東創造價值，更應考慮所有能影響或被組織活動所影響的個體或群體，亦即所謂「利害關係人」。

企業管理所討論利害關係人的策略管理，是以組織目標達成與否為標的，也就是說，企業應該關注的利害關係人，是有足夠能力阻止或是協助企業組織達成目標的團體或是個人，因為企業組織本身就是策略管理的目的；但是在公共政策的領域中，政府組織策略管理的目的是公共利益，不是政府組織本身，政府組織本身具有「決策場域」的意義大過它是求生存的自利組織 (陳敦源等，2011)。公共事務涉及政府決策的影響，政策分析學者 William N. Dunn (1994) 將「政策利害關係人」 (policy stakeholders) 定義為：「不論是能夠影響政府決策或是受到政府決策影響的個人或團體，就是政策利害相關者」 (陳敦源等，2011)。

為了系統性地理解和應用此理論，Donaldson & Preston (1995) 將其核心內涵劃分為三個關鍵維度：

1. 描述性維度 (Descriptive Dimension)：旨在描述組織的實際運作、特性與行為。它是一種現實層面的觀察，說明管理者在日常決策中確實會將利害關係人的存在與需求納入考量。換言之，利害關係人理論提供了一個分析框架，用來描述和解釋為什麼組織會以某種方式行事。
2. 工具性維度 (Instrumental Dimension)：關注於利害關係人與達成組織目標之間的因果關係。例如與利害關係人建立合作關係、回應他們的需求，可以提升企業聲譽、增強競爭力、創造協同效應，並實現長期可持續發展。
3. 規範性維度 (Normative Dimension)：此維度被視為利害關係人理論的核心，它探討的是「組織應該如何運作」的道德與哲學準則。強調組織對所有利害關係人負有道德責任，並應遵循公平、正義等原則來管理其關係。

利害關係人理論主張組織的存續與發展取決於能否妥善回應多元利害關係人的需求與期待，此一觀點同樣適用於公共部門，因為政府政策往往同時影響多

數行動者，其決策正當性來自對多方利益的協調與平衡。公共部門的利害關係人不僅僅是顧客或合作夥伴，更包含了所有公民與社會大眾，這使得利害關係人分析在公共政策制定與執行中顯得更為複雜與關鍵。在國家考試專業科目減列的改革中，考試院、考選部不僅是制度設計者，更面對包括應考人、用人機關、學術界與社會大眾等多方利害關係人的壓力與訴求。運用利害關係人理論之分析架構，可更深入理解這些行動者在變革研議過程中的角色、影響力與互動關係。

## (二) 利害關係人的界定與類型

Mitchell, Agle, & Wood (1997) 模型是利害關係人理論中的一個重要分類架構，用在識別和區分不同利害關係人的顯著性與優先順序，以協助組織或政策制定者判斷「誰和什麼才是真正重要的」。該模型提出一個包含三個面向的利害關係人與架構：權力 (Power)、合法性 (Legitimacy) 與急迫性 (Urgency) (王紹旬, 2023)。這三構面提供了公共政策研究中一套可操作的判斷準則，用以辨識誰在改革中具有影響力、誰的聲音能被納入政策回應、以及哪些訴求最需優先處理。他們以此三個面向為衡量基礎，建構簡單的利害關係人分類 (陳敦源等, 2011)。而在公務人員考試制度改革的討論中，辨識範圍涵蓋所有被政策影響或能施加壓力的群體，例如考試院、考選部、用人機關、應考人、學術界與專業團體，以及社會大眾等。將此模型應用於考試專業科目減列，可針對不同群體的角色進行分析：

### 1. 權力面向：決策與資源影響力

權力指利害關係人能夠影響政策方向與制度設計的能力。在國家考試制度上，考試院、考選部依據憲法、典試法、公務人員考試法及其授權之各該考試規則，擁有最高的制度權力，能透過修法來推動改革，是具有主導權力的利害關係人。其次，用人機關亦具政策倡議的實質影響力，其人力需求是改革的重要依據，透過座談會或政策諮詢，成為制度變革的重要推手。應考人與學校教育端雖無正式決策權，但可透過集體行動或意見反應影響政策方向，具有不可忽視的潛在權力。

### 2. 合法性面向：參與的正當性與制度角色

合法性反映一個群體參與政策過程的正當基礎。考試院、考選部依法行使考試權，具有憲政層面的合法性。用人機關基於考用合一的考量，其主張會被納入

決策過程，具有專業合法性。學術界透過研究與專家會議提供理論支撐，具備知識與規範合法性。社會大眾則代表公共監督的民主合法性，期待改革能維持公平、公正。因此，合法性成為制度改革能否獲得社會支持的重要標準。

### 3. 急迫性面向：訴求的時效性與壓力強度

急迫性指利害關係人訴求的迫切程度及其獲得政策回應的時效需求。少子化、報考人數下降與錄取不足額的發生，使考試取才管道面臨危機，形成強烈的外部壓力。應考人期望降低考試負擔、提升公平性；用人機關則急需符合職能需求、量足質優的專業人力；社會輿論則要求政府展現改革決心，以回應公共服務品質提升的期望。

**表 1**

考試科目減列之利害關係人面向

具備特性	代表性行動者	政策意涵
權力+合法性+急迫性	考試院、考選部	制度權力，改革的最終決策者與行動者
權力+急迫性	用人機關	政策倡議、制度變革的關鍵必要
權力+急迫性	應考人	以輿論與數據壓力驅動
合法性	學術界、專業團體	提供理論支持，影響政策論述框架
合法性	社會大眾	監督政府以維護國考公平性

資料來源：本研究整理

## 參、用人機關參與的關鍵必要性

### 一、利害關係人動態互動與政策變革路徑：從僵化到夥伴關係的轉變

國家考試專業科目減列的成功推動，此一變革不僅是考選技術的調整，亦非取決於單一決策者力量，而是多方利害關係人動態互動與協作的結果，證明了利害關係人壓力是促成制度變遷的關鍵力量。

在五權分立架構下，我國考試權長期獨立於行政權之外，即由考試院、考選部主導考選過程，而國家考試讓用人機關參與變革，施能傑（2022a）認為在臺灣肯定是某種社會革命。當考試院、考選部主動與用人機關建立合作夥伴關係，

共同參與人才招聘與揀選，這象徵著公部門人力資源管理模式的一次重大轉型，體現了現代利害關係人理論中尋求價值共創與長期可持續發展的精神。

其次，此變革證明了利害關係人壓力是促成制度變遷的關鍵力量。在過去數十年，國家考試取才制度長期處於穩定狀態，而少子化導致的報考人數減少與公私部門人才競逐等等的外部環境壓力，打破了這種穩定狀態。在這外部環境變化與用人機關、應考人等利害關係人的多重壓力下，考試院、考選部必須採取積極回應的策略。當「制度壓力與利害關係人的壓力都強」時，組織必須積極承擔社會責任並做出回應（曾憲立等，2015）。專業科目減列正是考試院、考選部在此巨大壓力下所採取的策略性回應，目的即在回應時代需求，不僅為機關處理用人問題，更積極運用利害關係人理論的工具性維度，透過與用人機關、學者專家舉辦專業諮詢會議等措施，來聚焦考試科目評鑑的效益與效能。這種從「管理」到「治理」的思維轉變，顯示考選機關與各方利害關係人建立夥伴關係，共同應對選才挑戰，這些透過互動、協商、建立夥伴關係與網絡等方式，以提升治理效能，回應日益複雜多元的社會需求，正是新公共治理理念的具體實踐。

## 二、利害關係人的利益、權力與影響力

在少子化與公私部門人才競逐加劇的背景下，國家考選制度正面臨挑戰，各利害關係人因而在科目減列改革中形成交織的動力。

### （一）考試院、考選部

作為憲政架構下負責考選制度的主管機關，考試院與考選部因為法定權力，規劃整體政策變革，所關注的核心利益在於「精進考選效能」與「吸引優秀人才」。透過法規修正與公告程序，行使最終決策權與法律強制力。然而考試權並非孤立存在，它受到其他利害關係人的力量制衡。改革雖由上而下啟動，但若缺乏社會與用人機關的支持，將難以獲得制度合法性與政策延續性。因此，考試院、考選部在行使權力的同時，也透過舉辦各項座談會、民意收集與專家諮詢會議等機制，回應外部意見，這正是權力互動中「自上而下」與「自下而上」力量的交錯。

### （二）用人機關

用人機關是國家考試制度的最終需求端，其核心利益在於能否「遴選到適才適所的人力」。他們掌握實際的人力需求與職務資訊，是推動科目改革的重要關

鍵。過去，用人機關在考選過程中扮演的角色較為被動，只能接受考選錄取後分發的人員，考試分發的結果對於用人機關與錄取人員彷彿是場雙盲約會(董祥開、高于涵，2020)。然而，隨著「考用合一」理念的興起，近年來用人機關的影響力逐漸增強。考試院、考選部主動舉辦與用人機關的座談會，邀請各機關代表參與，共同探討人才招募與揀選的合作模式(考選部，2023)。用人機關透過諮詢會議與行政協調機制，對考科內容提出具體建議，促成專業知能核心化的改革方向。這種互動模式的轉變，使得用人機關從過去的「被動接受者」轉變為「積極倡議者」，成為推動考選改革的重要驅動力。

### (三) 應考人

應考人是此制度變革最直接的利害關係人，其核心利益在於減輕應試負擔、降低應試成本。少子化與報考人數下滑直接衝擊到國家考試取才的穩定性，迫使考選機關必須回應。筆試科目過多、考試時間過長曾是許多潛在考生可能卻步的因素。儘管應考人無法直接參與政策制定，但藉由報考行動的集體行為、社群輿論形成強大的影響力，促使制度改革。

### (四) 學術界與專業團體

學術與專業團體透過理論論述與專家會議的參與，為制度改革提供了正當性與學術支持，其專業意見能夠在社會輿論與專業社群中產生規範性影響，對科目內涵的專業建議亦能促成考試擇優取才、進而成就學科與實務的對接，並使考選政策更具理論基礎與正當性，是制度改革得以獲得社會支持的重要條件。

### (五) 社會大眾

社會大眾的利益在於確保考選制度的效度與公平的信賴。社會對於國家考試公平公正的持續信賴，為科目減列在輿論中提供了一定的認同。其作用介於意見反應與社會監督之間，透過資訊傳播的力量影響政策正當性。

表 2

利害關係人利益、權力與影響力一覽表

利害關係人	關注的核心利益	權力來源與影響力大小
考試院、考選部	考選效能、回應用人機關需求與社會壓力	法律授權，政策制定與執行權
用人機關	專才、專業、適才、適所	用人需求、與考試院、考選部的夥伴關係
應考人	降低應試成本	報考的集體行動、社會輿論
學術界	考選效度、實務與學術對接	專業論述、國際經驗比較
社會大眾	公務員素質、政府效能	輿論監督、媒體影響力

資料來源：本研究整理

### 三、確保科目內容與「職務需求」的對應性

專業科目的設計是否對應到機關職務所需的核心知識、技能與能力，只有最接近工作現場的用人機關才能確認。缺乏機關的參與，考選機關在科目減列上將難以進入判斷核心。而用人機關的參與之所以能確保考選科目與業務需求切合，並使評量重點扣合實務，主要原因在於用人機關對工作現場、職務屬性及核心職能有著最直接且精準的掌握。用人機關的參與可以確保減列後的科目內容能夠切合業務需求，使評量的重點能夠扣合實務（劉約蘭，2023）。科目減列即是將科目內涵從廣泛的或重疊的知識聚焦於核心職能。用人機關是具有判斷其未來數年內所需的關鍵能力，並將其轉化為考科設計的依據。

### 四、提升用人機關對選才結果的課責性與認同度

當用人機關在選才過程中幾乎沒有角色時，機關將無法處理組織、工作與個人配適度的議題（施能傑，2022）。透過參與專業科目減列的決策過程，用人機關將成為選才制度的共同設計者，用人機關與考試院共同負起合格合用、適才適所的掄才責任，政府施政將從依法行政提昇到「善治」與提昇國家競爭力（董保城，2023）。這種參與感與課責性，能促使機關更主動地與考選機關合作，真正落實「考用合作新夥伴關係」（劉約蘭，2023）。

## 肆、用人機關參與專業科目減列的機制與挑戰

## 一、參與的機制設計

用人機關參與專業科目減列的機制是多面向的，並不僅限於諮詢，同時也包含決策的實質影響力與執行：

表 3

用人機關參與選才層次一覽表

參與層次	具體機制	用人機關角色與重要性
政策規劃	職務分析與核心職能界定	參與職務分析，提出工作所需核心知識與能力（考選部，2024）
典試作業	參與命題與閱卷	擴大用人機關的實務專家參與命題與閱卷工作（劉約蘭，2023），確保試題評量重點扣合實務，讓評量重點貼近機關實際業務
選才執行	主導或參與第二試（口試/實地測驗）	在科目減列後，增加用人機關主導的口試，作為遴選的最後關卡（彭錦鵬，2022）。可由用人機關與學者專家各佔一定比例，以結構化口試評估應考人的非認知性能力（李永騰，2023）

資料來源：本研究整理

## 二、改革面臨的憲政與社會挑戰

## (一) 憲法設計與考試委員獨立行使職權的疑慮

用人機關（行政權）積極參與選才，可能被質疑是否違反五權分立、考試委員獨立行使職權的規定。對此，董保城（2023）主張，考試委員獨立行使職權的核心權限應限於與掄才高度相關的典試工作，而考選與用人機關應周密互相配合，在典試核心範圍之外共同負起責任。劉約蘭（2023）也認為，擴大用人機關參與典試作業，只要做好與考選機關的共識與平衡，並非不可行。

## (二) 用人機關對風險的擔憂

用人機關若深度參與考選作業，存在被質疑黑箱作業或不公平的風險，在成本效益／風險衡量之下，多數的行政機關的心態是多一事不如少一事。目前以筆試分發的考選制度至少維持公平性，能通過國家考試的人才，有一定的品質水準，

機關推動業務尚稱平順，沒有改變創新考選制度的急迫性；因此用人機關沒有必要把外界質疑關說、操控的風險壓力攬到自己的身上（李永騰，2023）。在設計上可以嘗試建立利害衝突迴避與倫理規範，強化產官學等的多元機關參與，堅實考選夥伴關係，在用人彈性與維護公平獨立之間取得平衡。

## 伍、結論與建議

本文透過利害關係人理論的分析框架，對國家考試專業科目減列這項制度變革進行探討。利害關係人的參與對公共部門在推動重大政策改革時具有重要的實務價值，強調政府機關應將利害關係人分析納為政策制定與評估的首要步驟，以全面理解各方的需求、利益與潛在阻力。這有助於政策制定者更好地預見風險、尋求共識，並將潛在的衝突轉化為協作的機會。從改革結果來看，科目減列並非單純的政策調整，而是一個複雜且多方參與的制度變遷過程。利害關係人理論在此幫助我們系統性地識別與分類了改革中的所有參與者，更透過對其利益、權力與互動模式的分析，揭示了改革背後深層次的權力結構轉變與驅動力量。特別是考試院、考選部與用人機關的夥伴關係，共同形塑了這場改革的獨特路徑，並得以順利施行。

本文從用人機關的選才視角出發，論證了國家考試專業科目減列政策中，用人機關參與的關鍵必要性。專業科目的減列，其目的在於將選才重心從靜態知識記憶轉向工作核心職能，這項轉變的效度，完全仰賴於用人機關對其職務需求的精準掌握。用人機關的實質參與，不僅能確保減列後的考科真正切合業務需求，最終落實合用與適才適所的政策目標。考選機關應創建與用人機關的「合作新夥伴關係」（劉約蘭，2023）。

為持續用人機關參與專業科目減列政策的成功，本文建議應建立職務分析常態機制，用人機關掌握各職系職位進行定期的、結構化的職務分析，並將分析結果作為專業科目調整與減列的依據。此外，法制化用人機關的考選參與權，在不牴觸憲法的前提下，修訂相關法規，明確規範用人機關專家參與典試相關作業（例如命題大綱研擬、口試等）的權責與迴避規範，同時為了使參與機制制度化，建議建立定期性的成效檢討，作漸進式微調，使機關在考試與用人上的連動關係做經驗傳承，使得考試與行政間共同創造人力資源價值。公共部門應持續強化與各

利害關係人之間的溝通與協作，從傳統將國家考試的「防弊與管制」思維，轉向以「價值共創」為導向的現代治理思維，以共同應對未來公部門所面臨的各項挑戰。

### 參考文獻

- 王紹甸（2023）。台日政府管制 Uber 的制度比較——以利害關係人理論觀察。 *亞洲政經與和平研究*，**13**，79-113。
- 江宗正、李春宜（2022）。公務人員考選制度跨國比較與我國未來展望。 *國家菁英季刊*，**15**（3），141-156。
- 李永騰（2023）。「用人機關參與選才」的政策利害關係人分析：兼顧公平公正與適才適所的雙策略。 *國家人力資源論壇*，**28**。
- 考試院（2020）。大陸時期的考試權與考試院。載於 *考試院院史*（頁 42-55）。
- 考選部（2013）。第四章 考選政策嬗變。載於 *考選部部史*（頁 119-142）。
- 考選部（2021）。研議調整公務人員高普考試應試科目及占分比重之合宜性（考試院第 13 屆第 23 次會議考選部重要業務報告）。
- 考選部（2023a，5 月）。考選部與用人機關共同攜手招募公務新血。  
[https://wwwc.moex.gov.tw/main/news/wfrmNews.aspx?kind=3&menu\\_id=42&news\\_id=5916](https://wwwc.moex.gov.tw/main/news/wfrmNews.aspx?kind=3&menu_id=42&news_id=5916)
- 考選部（2023b，8 月）。高普考試減列專業科目後各科占比一次看。  
[https://wwwc.moex.gov.tw/main/news/wfrmNews.aspx?kind=3&menu\\_id=42&news\\_id=5996](https://wwwc.moex.gov.tw/main/news/wfrmNews.aspx?kind=3&menu_id=42&news_id=5996)
- 考選部（2024，5 月）。考選部邀請用人機關加強協力招考優質公務人員。  
[https://wwwc.moex.gov.tw/main/news/wfrmNews.aspx?kind=3&menu\\_id=42&news\\_id=7236](https://wwwc.moex.gov.tw/main/news/wfrmNews.aspx?kind=3&menu_id=42&news_id=7236)
- 施能傑（2022a）。用人機關參與國家考試選人的變革。 *文官制度*，**14**（2），1-15。
- 施能傑（2022b）。用人機關參與選才空間從 0 到 100%。 *國家人力資源論壇*，**13**。
- 陳敦源、劉宜君、蕭乃沂、林昭吟（2011）。政策利害關係人指認的理論與實務：以全民健保改革為例。 *國家與社會*，**10**，1-65。

深化考用連結：看用人機關參與國家考試科目減列的再造工程

- 彭錦鵬（2022）。國家考試增加口試作為考選用人的判斷。**國家人力資源論壇**，13。
- 彭錦鵬（2023）。減少專業科目是國考改革第一步：國際經驗的啟示。**國家人力資源論壇**，24。
- 曾憲立、朱斌好、吳濟華（2015）。影響企業環境友善行為之關鍵因素：法令制度與利害關係人之整合觀點。**公共行政學報**，48，43-72。
- 黃榮村（2022）。強化用人機關參與選才是國家考選制度的改革起點。**國家人力資源論壇**，13。
- 董保城（2023）。從五權分立與考試委員獨立行使職權探討用人機關共同參與掄才之必要性。**國家人力資源論壇**，28。
- 董祥開（2023）。從國際經驗談我國用人機關參與選才機制。**國家人力資源論壇**，13。
- 董祥開、高于涵（2020）。雙盲約會？國考分發制度下的工作契合與分發滿意度研究。**國家菁英季刊**，13（1），21-51。
- 劉建忻（2022）。探究用人機關參與公務人員考試選才機制。**國家人力資源論壇**，13。
- 劉約蘭（2023）。用人機關參與選才是落實適才適所的關鍵。**國家人力資源論壇**，28。
- Donaldson, T., & Preston, L. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.
- Dunn, W. N. (1994). *Public policy analysis: An introduction*. Prentice Hall.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & De Colle, S. (2010). *Stakeholder theory: The state of the art*. Cambridge University Press.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.

## **Deepening the Connection between Examination and Employment: Examining the Restructuring Project by Employer Participate in the Reduction of National Examination Subjects**

Mengzhen Yang\* , Chih-Chun Chiu\*\*

### **Abstract**

Taiwan's civil service examination system is based on the core values of "fairness, impartiality, and transparency." It adopts a unified examination authority model . As societal needs become increasingly diverse , and to keep pace with the evolving operations of government agencies, the examination design must not only respond to these core values but also strive to optimize the matching of talent to positions and the integration of examination and application . In recent years, reforms to the national examination system have reduced the number of professional subjects in the written examination to lessen the burden on candidates and gradually shift the focus of talent selection from memorizing knowledge to the core functionalities required for the job.

The reduction of professional subjects in national examinations is a complex public policy change involving the interaction of multiple stakeholders, among whom employers have a significant influence in promoting the coreification of professional knowledge and skills in these subjects. This article argues that the reduction of professional subjects is not merely a simple adjustment of administrative procedures; the effectiveness of its decision-making and implementation hinges on the substantive participation of employers . As the end-users of job requirements, employers have the most accurate grasp of the "core functions" required for the position and can confirm that the examination subjects truly assess the knowledge and skills most relevant to the job, avoiding a disconnect between the talent selection results after the subject reduction and actual work. This article attempts to explore, from the perspective of stakeholder theory , how employers influence this institutional change of reducing professional subjects in national examinations , making it a necessary link in achieving the goal of

---

\* PhD candidate, Department of Public Policy and Management, Shih Hsin University, E-mail: D112820001@mail.shu.edu.tw

\*\* Visiting Professor, Department of Public Relations and Advertising, Shih Hsin University, E-mail: jcchiu@mail.shu.edu.tw

The paper was published under two double-blind reviews.  
Received: February 5, 2026. Accepted: February 23, 2026.

深化考用連結：看用人機關參與國家考試科目減列的再造工程

"suitable employment." Through literature review and theoretical analysis, this article elucidates the necessity, mechanism design, and potential challenges of employers' participation in the policy of reducing professional subjects in national examinations, and proposes specific suggestions for deepening the partnership between examination and employment.

**Keywords:** stakeholders, employer participation, reduction of professional subjects, matching talent to positions, core Competencies