

## 公務人員考試選才評量的策略：實務困境與突破

歐陽安琪\*

### 摘要

我國公務人員考選制度植基於五權憲法框架，長期以來以集中化、標準化的運作模式，確保了選拔的公平性與程序正義。然在全球公共管理變革浪潮下，僅依賴傳統筆試評量專業知識，似難以滿足政府對跨域協作、衝突管理、情緒韌性及公共服務動機（PSM）等非認知核心職能的需求。實務觀察，新進人員的不適任問題多源於人格特質或心態，而非專業知識不足，如此更加劇「考用落差」的距離。為此，在合理的資源運用下，擴大採用口試等多元評量方式以彌補單採筆試的不足，已成為當前考選機關面臨的重大挑戰。

不同的考試方式，會篩選出不同技能及特質的人才，同時也間接要求應考人發展出應試所需的條件。若採計「口試」，應考人必須在準備過程中訓練自身表達能力、人際互動、邏輯論證和抗壓性，以此篩選並塑造出比單純筆試考生更具溝通協作能力的人。

本文援引「設計思維」的途徑，並藉鑑美國學者 James Q. Wilson 的組織分類架構，對比組織類型與採用多元評量（口試）類科的關係，探究優先擴大口試適用範圍的策略性方向。研究發現，對應 Wilson 的工藝型與應對型組織，其特徵涉及外勤、專業判斷及行為結果不易觀察的類科，此類組織對於負責主要業務員工的道義責任感及個人特質依賴度最高，可優先透過口試來篩選具備溝通、協作與態度穩健的適格人才。此分析提供了一個基於組織特性與資源配置的精準改革策略，以期在維護考試公平性的同時，合理提升用人機關與新時代治理人才的適配性。

**關鍵字：**公務人員考試、測驗評量、口試、設計思維、組織類型

---

\* 世新大學行政管理學系博士，E-mail: [000294@mail.moex.gov.tw](mailto:000294@mail.moex.gov.tw)

本論文經兩位雙向匿名審查通過。收件：2026/3/8。同意刊登：2026/4/23。（本論文發表於 2025 年 12 月 16 日《2025 Talent X 公共服務與人才未來論壇》）

## 壹、前言：公共治理變革下公務人員選才的挑戰

### 一、傳統考選制度的成就與時代侷限

我國公務人員考選制度植基於五權憲法框架，以集中化、標準化的運作模式，長期以來是以公平公正的形象，取得社會的信任，成為公部門穩定運作的基石。世界獨有的中央部會層級專責辦理公務人員考試的考選機關，透過筆試專業的命題與閱卷流程，有效隔絕了政治干預與人情請託，確保公務人員的選拔的公平性與程序正義。然從多元評量篩選多元特質及才能的視角下，卻顯得有些侷促。

從宏觀國家施政的角度來看，在全球公共管理變革的浪潮下，政府面對少子化、環境變遷、區域整合等複雜且難解的當代公共問題。此類複雜治理模式所需的核心理能，已然超越傳統文官體系強調的專業知識，轉向要求網絡管理能力、情緒與抗壓韌性、衝突管理技巧及公共服務動機（PSM）等多元特質與能力。從組織管理的視角觀之，傳統公部門強調專業分工與職位穩定性，但在跨域治理的需求下，組織更需要具備彈性、調適能力和跨域整合的人才。再者，時代轉變，AI 取代人類工作的議題已漸受眾人關注，從校園到社會。面對 AI 衝擊，如何從選取人才到職場發揮適應趨勢，掌握 AI 時代，人才優先保持競爭力才是關鍵。

### 二、單採筆試在多元評量的視角下，仍有進一步提升的空間

不同的考試方式，可以篩選不同技能及特質的人才，同時也間接要求應考人發展出應試所需的特質。如果採計「口試」，應考人必須在準備過程中練習表達能力、人際互動、邏輯論證和抗壓性，將會篩選並塑造出比單純筆試考生更具溝通協作特質的人。如果採行核心職能測驗，將可引導應考人從大量學術背誦中釋放出來，將精力投入到實務技能或策略思考上，從而塑造出更符合公共管理變革需求的人才。

就我國而言，在公部門取才單採筆試的做法，除了較為客觀、公平的理由，過往亦有論者我國公務人員考試之錄取率普遍都在百分之十以下，因此不論考選方法如何，能夠考試錄取的應考人都是相當優秀的，從統計學上而言，對絕大部分的錄取人員，此種說法具有理論基礎。然而，經研究顯示，公務人員的共通能力，較多屬於人格特質及工作態度，如工作熱誠、注重團隊合作、不斷自我學習、誠實正直、整合協調、問題解決等，都是公務人員在工作生涯中，最為重要的工作職能特質。在目前以專業科目、筆試為主要考試方法的情形下，顯然無法進行

篩選。如果要強化對這些人格特質和工作態度的要求，在考試過程中就必須考慮增加其他非專業科目之筆試科目，以及透過包括口試在內的其他方法來進行篩選。（彭錦鵬，2009，頁 22-24）

過往透過不同學者研究以及考試院及考選部歷次出國業務考察觀摩，對於英國、法國、日本、韓國等公務人員考選過程的分析，亦將口試列為考選項目的一致性現象，足見口試在用人考試中應該扮演重要的角色和不可或缺性。

目前國家考試中各類科的使用方式來區分，口試主要用在三種情境中：1.將口試併同筆試或其他測驗，做為同一階段考試科目來進行如：國軍上校以上軍官轉任公務人員考試之中將/少將/上校轉任考試 2. 分階段進行分試逐步篩選，將口試當作第二試或第三試 3.兼採前述二種做法如：國際經濟商務人員考試，第一試將外語個別口試列為考試科目之一，第二試則僅採用口試（採集體口試），不論第一試或第二試，口試成績只要未滿 60 分，皆不予錄取。此三種方式，只要口試成績不及格均不予錄取，也就是在口試過程中判斷極為不適任的應試者，並予以淘汰，以避免溝通表達或應變抗壓能力不佳者或人格特質不適合者擔任公職。在此強調溝通協調的協力合作時代，若能結合類科領域評量核心職能，設計出適合的口試問題情境，並在口試委員秉持標準化及良好的程序下執行口試測驗與評分，將能拔擢更適合的人才，讓公務的推動更能回應民意需求。

### 三、 研究目的與結構

本文採取文獻探討分析及深度訪談質化研究法進行研究，旨在探討我國公務人員選才制度在面對數位治理與公共管理變革時所面臨的實務困境，並提出具體且具資源效益性的改革策略。研究將聚焦於：

- (一)、 盤點現行集中任用考試制度在評量非認知屬性時的侷限性。
- (二)、 分析考選機關在有限資源下，如何務實地推進擴大口試適用範圍等改革措施。
- (三)、 援引設計思維和 Wilson 組織分類架構，為口試的優先適用類科提供策略性選擇標準。

本文研究結構為：首先探討現行集中任用制度的侷限及其對「考用落差」的衝擊；接著闡述考選機關當前採取的兩大優先改革措施；繼而引入設計思維與

Wilson 組織類型作為策略思考工具；最後提出結論與建議，以期為公務人員選才制度的穩健向前發展提供方向。

## 貳、現行集中任用考試制度的侷限與挑戰

當代民主社會中，公務人員體系不僅是國家治理的執行中樞，更是維繫公共服務品質與社會信賴的制度根基。然而，長期以來，人才培育與公務體制聯結改革始終陷於技術性修正與枝節式補強，未能觸及其結構性矛盾與制度設計上的本質問題。一直無法大幅提升行政效率與政策品質，於是整體國家治理能力的長期流失與社會基礎在政治爭議中動搖，唯有回歸中興以人才為本，建樹大有為人才正確領導治理，小而美公務組織體制下具多元能力的適值適量適性公務人員執行職務行使公權力。

為提升國家考試的效能，考選機關近年來持續透過研討會、研究計畫及專題邀稿等方式，進行國家考試的診斷與問題盤點。綜整學者研究與觀察（朱鎮明、董祥開、黃婉玲等），現行集中化的任用考試制度，在評估職能冰山下的非認知屬性時，顯現有待克服的侷限性：

### 一、測驗工具的單一性與非認知屬性評量的落差

紙筆測驗的實施成本較低，但其限制使其只能有效評量外顯的知識與認知能力。然而，公務人員在實務運作上，如情緒穩定、價值觀、人格特質、工作態度、主動學習、團隊合作等非認知屬性，紙筆測驗卻難以觸及。

基層用人機關表達，其擔憂的不是錄取者的專業知識不足，而是工作態度、主動學習與團隊合作等非認知面向的缺失，這直接影響到機關面對跨單位業務時的應變與執行能力。從實務運作層面觀察，新進人員的不適任問題，多源於人格特質或心態，而非專業知識不足。

### 二、人境適配（P-E Fit）的系統性不足與考用落差

現行任用考試採取集中、統一標準的選才模式，實際上形成了一種雙向盲選機制，此導致錄取者與特定職位的人職適配（P-J Fit）或人組織適配（P-O Fit）之間產生系統性落差。尤其在需要高度網絡協作的職位上，若該公職的錄取者個性內向、不喜變動，具有不善溝通的特質，將嚴重影響業務推動的效能。

長久以往，這些侷限將會加大且加深「考用落差」的鴻溝，並對公務體系造成了實質且長期的衝擊：

- (一)、組織承諾度弱化與人才流失：當錄取人員發現實際工作內容與自身特質或預期認知嚴重不符時（P-O Misfit），容易產生工作適應不良、情緒耗竭，甚至選擇「騎驢找馬」而離職。這對於機關的經驗傳承與組織穩定性造成持續耗損。
- (二)、行政與社會成本高昂：除了組織績效與公共信任的受損，公部門須面對重新招募、培訓以及處理不適任人員所產生的高昂行政與社會成本。

### 三、用人機關參與的困境與改革的兩難

為解決考用落差，學者提出了不同主張：例如主張發揮訓練及實習機關的淘汰功能（董祥開，2025，頁 17-19），或建議直接採資格考，由用人機關辦理口試擇選人才（黃婉玲、埃文·伯曼，2025，頁 101）。然而，這些方案均面臨實務困境：

- (一)、訓練實習階段淘汰的干擾因素：涉及高度的法律訴訟風險、行政程序僵化及公務文化的人情壓力等。
- (二)、用人機關直接選才的疑慮：容易引起用人不公之疑慮，與我國憲政體制所強調的獨立考試權產生衝突。

因此，國家考試要穩健向前，必須在信任的基礎下辦理。過於巨大的變革，首先將面臨排山倒海的質疑以及信任感的重建。改革必須兼顧憲政體制，避免片面援引他國經驗（朱鎮明，2025，頁 49）。吾等相信考試方式不僅是測驗，更是人才特質的預先要求，考試的設計是主動管理公務員供給端的工具，如果想要未來公務員具備某種特質（如溝通理解、跨域整合力），就必須在考選設計上體現出來。故考選制度不應只視為被動的篩選機器，而應是主動塑造未來政府人力資源結構的策略工具，透過漸進式調整與精確設計，向社會發出強烈的市場信號——公部門需要特定特質的人才。

### 參、考選機關優先改革措施的實務推動與挑戰

在維護公平公正的前提下，考選機關逐步向前改進，當前務實優先採取的改革措施，主要圍繞在「擴大參與」與「技術精進」兩大核心：

## 一、擴大用人機關的實質參與度

我國初任公務人員進用考試係由考選部統一辦理，已取得社會高度信任。現行公務人員考選程序中，用人機關實際已有間接或直接參與選才的管道：

- (一)、規則研修參與：考選機關於辦理各項考試規則研修時，均會就類科設置、應考資格、考試方式、應試科目等事項，邀請用人機關參與及表達意見。
- (二)、口試委員擔任：在口試環節，部分口試委員由用人機關資深文官擔任，從組織用人角度觀察應考人個人特質與組織的適配度。自 112 年起，更擴大了用人機關代表在口試委員中的比例，使其對人選具備實質的判斷權。

## 二、擴大口試的適用範圍與實施案例

考選機關意識到公務人員考試如依循過往側重專業知識背誦記憶之筆試成就測驗，將不符合新世代的發展。參酌其他先進國家公務人力進用制度，多元評量考選人才為共通理念，其中口試屬於國家掄才重要考選評量方式之一：

- (一)、評量優勢：口試過程中能夠藉由應試者所展現的儀態、口語溝通表達能力與應變能力等，觀察筆試無法觸及的不同面向，進而更加了解其個人特質並評估適任與否。
- (二)、實施案例：
  1. 2023 年底舉行的地方特考三等，比照公務人員高普考，將客家事務行政、公職社會工作師等類科，首次在第一試筆試擇優錄取後，增加第二試口試。
  2. 為回應離島用人機關的需求，2023 年 12 月通過之特種考試離島地區公務人員考試規則，併採筆試與口試，口試占分達 40%，旨在篩選願意深耕在地的適格人才，以彌補單採筆試之不足。

## 三、實務推行口試所面臨的三大挑戰

儘管擴大口試適用範圍是務實可行的措施，實務推行仍面臨三大挑戰：

- (一)、行政量能和委員培訓強化：儘管機關有意願參與，但考選機關資源有限，不容易提供足夠專業訓練給來自多元背景的口試委員，評分共識有待強化。
- (二)、試題研發專業度與時間成本：結構化試題需專業知識與豐富的工作分析，但主管機關因業務繁忙，無法有系統地提供實務案例，致使試題與實務有落差。

(三)、口試權重的法制限制與社會觀感問題：任何改革都必須謹慎討論其法制權重，並需確保在獲得社會信任後，才能穩健推動，避免引發用人不公的疑慮。

為了突破這些困境，需要考選機關轉變思維，運用專業技術減少行政負擔與風險，並在獲得社會信任後，慎重討論改革策略。

#### 四、成立專責測驗機構精進測驗技術

要實現選才體系對跨域治理所需職能的精準識別，必須將選才決策建立在科學證據之上，即推動循證治理（Evidence-Based Governance）。這要求系統性地提升測驗的專業層級與技術能力：

(一)、機構設立：「考選部測驗研究中心」於 2025 年 10 月正式揭牌，象徵著國家考選制度在專業化與創新化的道路上，邁出關鍵的一步。

(二)、功能目標：面對數位轉型、人工智慧、素養教育等新時代挑戰，測驗研究機構將有助於以前瞻視野重新思考，如何讓國家考試兼具公平性與現代性，既能精準評量，也能反映職場實務需求。

具體來說，考試方式不僅是測驗，更是人才特質的預先要求。考試的設計是主動管理公務員供給端的工具。如果想要未來公務員具備特定特質，就必須在考選設計上體現出來，發出強烈的需求信號。

#### 肆、策略思考：設計思維與 Wilson 組織類型的啟示

據統計近五年（109 至 113 年），考選部實際共辦理 96 次國家考試，除筆試外，另辦理 39 次口試、12 次體能測驗、11 次實地測驗等，考試方式呈現多元面貌。考選機關作為一個預算編制僅約 222 人的行政機關，將行政資源合理化的策略更顯重要。以最常使用的評量方式口試而言，其被引進作為評量溝通能力、儀態與人格特質的多元工具，自 101 年起，考選機關為提高口試之信效度，推行結構化口試，使命題、提問及評分的程序一致。然而，口試程序辦理的越精緻，成本就耗費越高，眾所皆知，在筆試之外加列口試將有助於機關選才，甚或透過口試淘汰不適任人員。然而，在資源有限的前提下，該如何訂立策略？或可以借重策略管理思考問題。本節將參考「設計思維」的途徑，並透過美國學者 James Q. Wilson 著名的組織分類架構，探討優先擴大口試適用範圍的策略性方向。

## 一、設計思維（Design Thinking）的方法論應用

設計思維是一種以使用者為中心、強調創新與跨領域合作的問題解決方法。其流程包括以下五個工作步驟（蘇偉業，2023，頁 133）：

- （一）同理（Empathize）：透過訪談、田野調查等方式，瞭解不同組織在人才需求上的痛點。
- （二）定義（Define）：挖掘出不同組織的真正需求或其痛點（pain points）所在。
- （三）發想（Ideate）：依據問題定義，進行腦力激盪，發想各式各樣的創意點子，找出合適的解決方案。
- （四）製作原型（Prototype）：將解決方案具體化，作為內部或與使用者溝通的工具，並透過「邊做邊學」優化方案。
- （五）測試（Test）：測試原型，徵詢及觀察使用者反應，以作下一步修正之用途。

關於公務人員考試發展多元評量方式的困境，可運用設計思維的架構：在同理心階段，可看見不同組織對人才的需求痛點不同；在定義問題階段，將制度限制轉化為可解決的需求；在發想階段，依組織類型設計可行構想；在設計原型階段，以小規模試行降低推動成本；經過測試階段，以迭代方式優化有限資源的使用。

至於以何為原型做為後續測試的對象，則可分析組織類型，針對人格特質影響業務推動最大的組織，進行口試設計，將資源優先配置於最有效益的地方。

## 二、Wilson 組織類型的劃分與特徵

鑑於擴大口試策略需具備選擇性，故應思考何種考試類科最適合採用口試。考量的重點應在於該考試類科所對應之主要業務性質以及其所屬的組織類型。有關組織的分類有很多種，如果是以層級和管轄區域來分，有中央機關和地方機關，中央分一級、二級、三級及四級，地方機關分直轄市政府、縣市政府和鄉鎮公所，如果是以權力和職能來區分，則有行政、立法、司法、考試、監察，另外還可以分正式組織和任務編組，也可以分第一部門、第二部門和第三部門。

官僚組織是公共行政研究的一大主題，許多學者嘗試對於政府組織進行分類，其中 James Q. Wilson 對於組織類型的劃分最為著名，其著作《Bureaucracy:

What government agencies do and why they do it》（官僚機構：政府機構的作為及其原因）一書，係美國公共行政領域的經典研究，是該領域學科博士生必讀的書籍文獻。Wilson 是美國當代著名政治學家，美國藝術與科學院院士，其透過大量的史料，在數十年教學和研究的基礎上，針對美國諸多政府機構——如美國軍隊、監獄系統、林務局、緝毒局、國務院、中央情報局、聯邦調查局、環境保護局、社會保障總署、聯邦貿易委員會等，觀察其如何運作以及為何如此運作，並以簡明易懂的描述及歸類，提供一份關於美國官僚體制的重要且經典的研究指南。

Wilson 具體指出美國官僚體制在各種類型中相對應的機關，並認為由於組織任務環境性質的差異，每種類型的組織須要不同類型的管理及領導。其從管理領導的視野看到不同組織類型的業務特質及員工工作態度，正提供一個相對的角度切入業務屬性須要的特質。雖然他強調「這並不是一種理論，而且許多部門也不適合這種分類，在運用時要注意。」但此種分類仍值得做為本研究的分析架構。

Wilson（1989, pp. 158-171）透過大量的史料，針對美國諸多政府機構——如美國軍隊、監獄系統、林務局、緝毒局、國務院、中央情報局、聯邦調查局、環境保護局、社會保障總署、聯邦貿易委員會等，觀察其如何運作以及為何如此運作。從管理領導的視野，看到不同組織類型的業務特質及員工工作態度，這樣的分類架構提供本次研究一個切入的角度。從管理階層看來，政府部門在兩個主要方面存在不同：其員工的工作行為是否能被看到（行為產出/output），以及其行為的結果是否能被看到（工作成果/outcome）。Wilson 將組織最具有操作性的陳述是，他觀察到產出和成果可能是困難的，也可能是容易的。

在極端的情況下，可劃分為四種部門：產出和成果都能看到的部門；產出可以看到，成果不能看到的部門；成果可以看到，但產出不能看到的部門；產出和成果都看不到的部門。為了敘述清楚，其稱第一種部門為生產型組織（production organization），第二種部門為程序型組織（procedural organization），第三種部門為工藝型組織（craft organization），第四種部門為應對型組織（coping organization），如表 1。

#### （一）、生產型組織

Wilson 定義生產型組織是管理者對於主要業務員工的行為產出和工作成果都是可以觀察以及衡量，而且管理者就有機會設計一套服從體系，以產生一個有

效率的成果。員工行為產出可以被觀察，成果可以被看到這件事，使得管理可以簡化，但是，這並不表示管理這些部門就容易多了。在生產型組織，Wilson 提出典型的機構有稅務局、郵政局、社會保障管理局、職業介紹所，他們共同的特色是可以量化工作的內容以及工作的成果。

以組織管理的角度來說，員工對於業務的執行以及工作的成果皆易於掌握和監督的情形下，工作的內容以及工作的成果又可以被量化，管理階層可以透過作業規範、標準作業程序和訂立考核機制來確定組織績效目標達成的情形。在此種組織型態中，員工個人的特質及能力對於工作的表現雖然有關，基於依法行政的原則，其中的裁量空間並不大。其對於口試取才的需求，在實施成本效益平衡的考量下，有待觀察。

## (二)、程序型組織

Wilson 定義程序型組織是管理者能夠看到其下屬所做的工作，但看不到他們努力工作的成果。界定程序型組織機構的條件似乎鼓勵專業化發展管理方式的成熟。管理者很清楚他們不能確切地說員工在實現部門的目標，他們所有能把握的就是如果員工違反了重要的程序規定，例如開支過度或種族歧視，就會遇上麻煩。因此，在程序型組織中，標準操作程序（SOPs）非常普遍。

以組織管理的角度來說，對於員工執行業務的過程容易於掌握和監督，不能確切地說員工是否實現部門的目標，因而把組織規範的重心放在標準作業程序，使上級或民眾確信組織所制定的工作規定被據以忠實地執行。此種組織型態與生產型組織有些類似，但更偏向專業導向，尤其工作績效會受外在環境因素影響而有不同的結果，因此其員工面對及適應外在環境變遷的潛能及特質，將對組織績效的達成有一定的關聯。以此觀點，此種組織型態對於口試取才的需求，值得深入探索。

## (三)、工藝型組織

Wilson 定義工藝型組織是管理者不能夠看到其下屬所做的工作，但可以看到他們努力工作的成果。例如聯邦工資與工時司，其主要的員工被稱為「執行官員」，他們多數時間不在辦公室工作，不受監督，調查雇主違反聯邦關於僱員工作報酬和工作時間的投訴，他們和雇主達成的服從協定和提交的法律訴訟的準確性和內容完整性可以被審查。法律和政府部門的規定清楚地描述了一個正確的成果的構成，而且此一成果是可辨識的。

Wilson 提到大部分工藝型組織在一個重要方面是相似的，即它們在很大程度上依靠員工自己的道義和責任感來控制自己的行動。

以組織管理的角度來說，雖然對於員工執行業務的過程不容易掌握和監督，但法律和政府部門的規定可以清楚地辨識工作的成果，而最重要的是，此類型的組織業務內容常涉及外勤、查核作業，或專業性較高，在很大程度上依靠員工的道義和責任感來控制自己的行動。此種組織特徵及員工特質的描述，完全符合機關的特殊用人需求，後續值得進一步驗證其與現行國家考試已併採口試的考試或類科的關聯性。

#### (四)、應對型組織

Wilson 定義應對型組織是其不僅看不到其關鍵的業務人員的工作，也看不到這些員工的工作成果。這些部門的管理階層必須應付一個困難的情況，他們可以試圖招收最優秀的人（儘管並不十分清楚「最優秀的人」的標準是什麼），他們可以試圖創造一種有益於完成好工作的氛圍（儘管不知道抱怨是否正確，危機是實質性的還是偶然的。）

以組織管理的角度來說，此種對於員工執行業務的過程和成果皆不容易掌握和監督的組織型態，不但其組織業務內容常涉及外勤作業或專業性較高，其工作績效會受外在環境因素影響而有不同的結果，因此其員工在很大程度上依靠員工的道義和責任感來控制自己的行動，而且面對及適應外在環境變遷的潛能及特質，對組織績效的達成亦有一定的關聯性。此種組織特徵及員工能力及特質的描述，亦完全符合機關的特殊用人需求，後續值得進一步驗證其與現行國家考試已併採口試的考試或類科的關聯性。

表 1

Wilson 組織類型

組織類型	行為產出 (Output)	工作成果 (Outcome)	管理重心與員工特徵
生產型組織 (Production)	可觀察	可觀察	管理者可設計服從體系與考核機制；員工裁量空間小。
程序型組織 (Procedural)	可觀察	不可觀察	重點在標準操作程序 (SOPs) 被忠實執行；員工面對及適應環境變遷的潛能重要。

工藝型組織 (Craft)	不可觀察	可觀察	高度依賴員工自己的道義和責任感來控制行動；業務常涉及外勤、查核或專業性高。
應對型組織 (Coping)	不可觀察	不可觀察	工作過程和成果皆不易掌握；高度依賴員工的道義、責任感、適應潛能與特質。

資料來源：作者自製。

Wilson 具體指出美國官僚體制在各種類型中相對應的機關，例如，工藝型組織包括刑事警察局、林務局、聯邦調查局、土木工程部門；應對型組織包括教育機構、警察局、外交機關。

### 三、組織類型與我國口試類科的關聯性分析

我國公務人員考試現行採用口試的類科，大致可分為三類：高階文官進用者（如高一、二考試）、評測語言能力者（如客家事務行政），以及配合機關特殊業務需求者（評測個人溝通能力、臨場應變、抗壓能力及其他個人特質）。針對第三種「配合機關特殊業務需求者」，究係何種組織特性及業務內容須要採用口試才能選出適合的人選？

與 Wilson 的組織類型進行分析，工藝型及應對型組織共同點，即管理階層不容易觀察或監督員工所做的工作行為，而不容易觀察或監督的原因可能是因為專業深奧，或是行動在外等原因，亦可解讀為，這類組織的員工於公務處理上有著較大的行政裁量空間。Wilson 指出這類型組織工作很大的程度是依靠員工自己的道義和責任感來控制自己的行為。而依據 Spencer & Spencer 的冰山理論，影響工作表現的因素，有知識、技能、動機、價值觀、自我概念及人格特質等，其中知識及技巧是屬於較為外顯性的，如同在水面上的冰山部分，比較容易被觀察及測量；而動機、特質以及自我概念是屬於較深層難以發現的內隱特性，如同水面下的冰山，不容易被觀察及測量，但緊緊牽動著外顯的部分。員工對於工作的道義及責任感即屬於冰山之下內隱的特質，而要完整預測員工的工作績效，必須同時掌握其外顯的知識、技能和內隱的動機、個人特質及自我概念等，綜合評測這些工作能力內涵的組合，才能有效預期其進入組織後的適配度。

再進一步分析現行我國因機關特殊業務需求而採用口試的特種考試類科，如調查特考、國安特考、海巡特考、民航特考、司法官及司法人員特考（監獄官、觀護人、行政執行官等）以及外交特考，高度集中於工藝型組織與應對型組織（如

表 2) ，其採用口試的理由，亦是基於其工作性質特殊，須溝通表達能力良好，或是具應變能力、抗壓性高，或是具團隊合作能力、服從性高等特質，而這些個人特質或能力，是無法藉由單一筆試而測得，須透過其他多元評量方式輔助篩選，如口試、性向測驗等。至於 Wilson 所提出的美國政府組織中屬於生產型的組織者，如國稅局、社會安全局、監理所、職業介紹所等，國內執行類似業務的組織，並沒有採用口試，過去多列入公務人員高普考或地方特考取才。

表 2

我國現行採行口試取才之考試或類科與 Wilson 組織類型實例機關對照表

		工作執行	
		可觀察	不可觀察
工作 成果	可 觀 察	<b>生產型組織</b> 郵局、國稅局、社會安全局、監理所、職業介紹所	<b>工藝型組織</b> 戰時的陸海軍隊、勞工部工資與工時司、司法部反壟斷司、刑事警察局、林務局、聯邦調查局、土木工程部門、建築工程部門
		我國現行採用口試的考試或類科 (無)	我國現行採用口試的考試或類科 調查特考、國安特考、海巡特考、民航特考、司法官及司法人員特考
	不 可 觀 察	<b>程序型組織</b> 精神病院、少年管教所、職業安全與健康管理、和平時期的美國軍隊	<b>應對型組織</b> 教育機構、警察局、外交機構
		我國現行採用口試的考試或類科 (無)	我國現行採用口試的考試或類科 外交特考

資料來源：作者自製。

以此對照分析，可以印證 Wilson 組織分類的操作化概念，適合用以解釋過往部分機關因其業務特殊性須透過多元測驗評量方式，進行初任人員的篩選，以降低或防止考試錄取人員的風險；以此概念，再行預測現行公務人員高普考、地方特考或其他特種考試，部分類科因業務性質及外在環境轉變的需要，未來適合擴大口試施行的考試或類科。

(一)、工藝型與應對型組織的高度契合：

這兩種組織的業務性質決定了其員工執行行為不易被監督(行為產出不可觀察)，因此對於員工的道義、責任感、情境判斷等非認知特質有極高的依賴性。這些特質無法被傳統筆試測得，因此最適合透過口試進行篩選。這印證了 Wilson 的組織分類操作化概念，契合未來口試類科的選取。

## (二)、程序型組織的潛在需求：

程序型組織(如精神病院、和平時期的軍隊)雖然有標準作業程序，但因工作績效受外在環境影響，其員工面對及適應外在環境變遷的潛能及特質，將對組織績效達成有一定的關聯。尤其在強調服務型政府與同理心治理的今日，這類組織對具備溝通與同理心的員工需求正在提升，也值得納入口試擴大適用的範圍進行探索。

因此，本研究將 Wilson 所提出的組織類型作為一個科學的參考標準，用於未來擴大口試適用對象的選擇標準，以將有限資源優先配置到最能提升用人適配度的類科上。

## 伍、結論與建議

### 一、研究結論

國家考試制度長期維持高度公信力，但在治理環境快速變遷與服務型政府的要求下，單以筆試為核心的選才方式已難完整評量公務所需的核心職能。從實務觀察，公務員的實際工作表現更取決於溝通協作、同理心、抗壓性與情境判斷等非認知能力，此為不爭之事實。

本文參考「設計思維」的途徑，透過 Wilson 的組織類型分析證明，工藝型與應對型組織(如外勤稽核、外交機關)特別仰賴員工的專業判斷與道德特質，因此更需多元評量工具，尤其是口試，以確保新進人員與機關需求的高度契合。

然而，口試推動受限於行政量能、委員專業、時間成本、法制規範與社會觀感，必須在資源有限下採取策略管理。未來，應透過測驗研究中心的專業支持、用人機關的實質參與、試務流程的數位化與評分一致性機制的強化，使國家考試真正達成「選到適任者」的核心使命。

## 二、策略性建議

基於考試可以引導應考人準備的方向，增進自身的能力，本文建議未來發展方向如下：

### (一)、精準選擇適合類科，善用資源（Wilson 的啟示）

鑑於我國「任用考」的制度限制，精準擇選適用類科成為關鍵。考選機關可思考以 Wilson 的分類為參考，將資源優先配置於對人格特質依賴度最高的組織：

1. 專業、外勤稽核為主要業務的組織：針對具外勤、專業判斷、執行行為不易受監督特徵的類科，優先擴大口試適用範圍。這類工作常涉及稽核管制，同時對於人民權益有直接關係，如環境保護等方面業務，與工藝型與應對型組織高度重疊。

2. 強調溝通能力創造組織價值的組織：針對部分程序型組織中，對同理心及溝通能力要求提升的類科，如經濟發展等方面的業務，亦值得納入思考，以創造業務績效，減少負面效果。

### (二)、透過科技輔助，解決行政與專業問題

口試執行面臨人力龐大、場地受限、流程繁複與成本高昂等挑戰。建議導入 AI 科技輔助做為手段，用以解決行政與專業問題，茲從兩個面向進行分析：

1. 降低行政成本：科技輔助核心目的在於降低行政成本並提升程序穩定性。透過自動排程算法，可有效解決大規模應試者的分流問題，或許可導入遠距口試系統，減少人員移動之行政支出；數位化評分系統則能即時檢核評分一致性，當委員間評分差距過大時，系統可即時警示，促使委員進行必要之討論，從而在行政流程中自動嵌入品質監控機制，確保選才過程的程序公平。

2. 減少主觀偏誤：在專業問題解決上，AI 科技可輔助減少口試委員的主觀偏誤。口試之侷限常在於委員個人主觀偏見（如月暈效應），在口試委員培訓階段，可以透過對於 AI 標準考生的表現評分，取得評分共識，減少個人的主觀以及觀察上的偏誤，使口試委員在實際參與評分時，更能掌握重點，給予適切的分數。

科技的導入能有效補足這些限制，很多以前不能做的事，或者要做但成本過高的事，因為 AI 的崛起，未來透過人機協作的方式，都可以做得到，對於考試來說，是一大福音，使口試更具規模、效率與客觀性。未來，在考選制度的改革中，必須將選才視為戰略管理，而非單純的行政程序。透過理論與實務的結合，公務人員考試才能有效地引導人才發展，回應新時代治理的用人需求。

### 參考文獻

- 朱鎮明（2024）。擴大用人機關參與公務人才考選之分析：兼以花東資深人事主管之觀點為參考。**國家菁英季刊**，18（1），49-74。
- 考選部（2024a）。**新世代考選政策:考選啟航**。考選部。
- 考選部（2024b）。**新世代考選策略白皮書**。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**，5（1），49-67。
- 黃婉玲、埃文·伯曼（2024）。如何強化用人機關於初任公務人員考選過程中的角色：基層的觀點。**國家菁英季刊**，18（1），75-105。
- 董祥開（2025）。要「擴大參與程度」、還是「讓原有的機制發揮功能」？從執行面談我國用人機關參與新進公務人才考選之困境。**國家菁英季刊**，18(1)，1-20。
- 歐陽安琪（2024）。**我國政府掄才策略之研究：以公務人員考試擴大採用口試為焦點**〔未出版之博士論文〕。世新大學。
- 蘇偉業（2023）。公共政策作為一種「設計」：從政策設計到設計思維。**公共行政學報**，64，117-147。
- Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological bulletin*, 124(2), 262.
- Wilson, J.Q. (1989). *Bureaucracy: What government agencies do and why they do it*. Basic books.

## **Strategies for Civil Service Recruitment and Assessment: Practical Challenges and Breakthroughs**

An-Chi OYang\*

### **Abstract**

The civil service examination system in Taiwan is rooted in the framework of the Five-Power Constitution. For a long time, it has ensured fairness and procedural justice through a centralized and standardized operational model. However, amidst the global wave of public management reform, relying solely on traditional written examinations to assess professional knowledge appears insufficient to meet the government's demand for non-cognitive core competencies. Practical observations indicate that incompetence among new recruits often stems from personality traits or mindsets rather than a lack of professional knowledge, further widening the "exam-recruitment gap." Consequently, expanding the use of diversified assessment methods—such as oral examinations—within reasonable resource constraints to compensate for the limitations of written tests has become a significant challenge for current examining authorities.

Different examination methods filter for talents with different skills and traits, while indirectly requiring candidates to develop the qualities necessary for the test. If "oral examinations" are included, candidates must train their verbal expression, interpersonal interaction, logical argumentation, and stress resistance during their preparation. This process filters for and shapes individuals who possess stronger communication and collaboration skills compared to those who only undergo written tests.

This paper adopts a "Design Thinking" approach and draws upon American scholar James Q. Wilson's organizational typology to compare the relationship between organizational types and the categories of civil service positions that utilize diversified assessments (oral exams). It explores strategic directions for prioritizing the expansion of oral examinations. The study finds that categories corresponding to Wilson's "Craft Organizations" and "Coping Organizations"—characterized by field work, professional judgment, and outcomes that are difficult to observe—rely most heavily on the moral sense of responsibility and personal traits of the employees performing core tasks.

---

\* PhD, Department of Public Policy and Management, Shih Hsin University,  
E-mail:000294@mail.moex.gov.tw  
The paper was published under two double-blind reviews.  
Received: March 8, 2026. Accepted: April 23, 2026.

These categories should be prioritized for oral examinations to select qualified personnel with stable attitudes and strong communication and collaboration skills. This analysis provides a precision reform strategy based on organizational characteristics and resource allocation, aiming to improve the fit between hiring agencies and new-era governance talent while maintaining the fairness of the examination system.

**Keywords:** Civil Service Examination, Testing and Assessment, Oral Examination, Design Thinking, Organizational Type