

出國報告(出國類別：實習)

歐盟執行委員會人事遴選局「國家專家專業訓練計畫(National Expert in Professional Training Programme)」參訓報告

服務機關：行政院人事行政總處

姓名職稱：林時宇 薦任視察

派赴國家：比利時

出國期間：107年3月16日至107年6月15日

報告日期：107年9月13日

摘要

「國家專家專業訓練計畫 (National Experts in Professional Training Programme, NEPTs)」為歐盟 (European Union) 舉辦之短期見習計畫。透過開放政府官員申請借調至歐盟執委會 (European Commission) 見習，提供瞭解歐盟政策及運作方式之機會，並藉專業交流，為歐盟引進多元政策觀點。本次分發至歐盟人事遴選局 (European Personnel Selection Office, EPSO) 第二處 (評鑑中心管理處) 見習，在學習 EPSO 運用評鑑中心法建構考選制度及實務同時，協辦建立考選滿意度資料庫與分析模式。並在見習之餘，從法規及實務面就歐盟人事制度進行初步觀察整理。經綜整見習見聞，提出以下三項反思與建議：一、衡酌成本效益，強化遴選對組織用人需求之回應性；二、導入心理專業，強化評鑑中心測驗專業性及嚴謹性；三、從人力資源永續觀點強化友善職場環境。

關鍵字：國家專家專業訓練計畫、人事制度、人力資源管理、考選制度、評鑑中心法、友善職場、少子女化

目錄

壹、計畫目的及背景說明	1
貳、歐盟相關簡介	1
一、歐盟發展簡述.....	1
二、歐盟執行委員會簡介.....	3
三、歐盟人事制度概要.....	5
(一) 人員類別.....	5
(二) 人事概況.....	8
(三) 文官人事管理規範.....	8
四、國家專家專業訓練計畫(NEPTs)	9
參、見習機構與歐盟文官考選制度簡介	10
一、歐盟人事遴選局(EPSO)簡介.....	10
二、歐盟文官考選制度簡介.....	12
(一) 歐盟考選制度之變革：EPSO 發展計畫	12
(二) 現行考選程序.....	14
(三) 考選制度管理現況.....	17
(四) 現行考選制度之挑戰.....	25
(五) 持續精進的考選制度：EPSO 2016-2020 策略計畫.....	26
肆、見習過程	27
一、見習內容.....	27
二、見習期間其他見聞.....	29
伍、心得、反思與建議	32
一、見習心得.....	32
(一) 歐盟文官考選制度.....	32
(二) 歐盟友善職場之建立.....	34
(三) NEPTs 計畫.....	35
(四) 個人心得.....	36
二、反思與建議.....	37
(一) 衡酌成本效益，強化遴選對組織用人需求之回應性.....	37
(二) 導入心理專業，強化評鑑中心測驗專業性及嚴謹性.....	38
(三) 從人力資源永續觀點強化友善職場環境.....	40
陸、結語.....	42
參考文獻.....	45
附錄一 歐盟員工管理規範 (Staff Regulations) 章節架構初譯	47
附錄二 NEPTs 見習證書.....	53

壹、計畫目的及背景說明

「國家專家專業訓練計畫(National Expert in Professional Training Programmes, NEPTs)」為歐盟執行委員會(European Commission, 以下稱歐盟執委會)依據 2008 年 11 月 12 日 C(2008) 6866 號決定所定規範,以及 2010 年 1 月 29 日第 C(2010) 544 號決定之修正條文規定所推動之實習計畫,由歐盟成員國、歐洲自由貿易聯盟(EFTA)成員國政府或政府間國際組織(IGO)派員,以短期借調方式至歐盟執委會相關總署短期見習。其目的主要在於提供見習人員機會學習並瞭解執委會政策、運作方式及單位日常工作,獲取實務工作經驗,同時鼓勵見習人員充分運用自身專業知能及技術,在參與單位業務運作同時,分享自身經驗及多元政策觀點以促成交流。我國在「臺歐盟雙邊諮商會議」之架構下,獲歐盟同意派員參與本計畫,自 2006 年起,陸續有經濟部、交通部、文化部、行政院主計總處、國家發展委員會、衛生福利部(原行政院衛生署)、法務部、勞動部等中央部會共計派員 25 人申請參加。本次係為行政院人事行政總處首度薦員參加此計畫,共推薦 2 名,均獲錄取並分發至歐盟人事相關機構。其中,筆者獲分發至執委會下轄之歐盟人事遴選局(European Personnel Selection Office, 簡稱 EPSO),於 2018 年 3 月 16 日至 6 月 15 日期間前往見習。

貳、歐盟相關簡介

一、歐盟發展簡述

歐洲聯盟(European Union, 簡稱歐盟)之成立,最早可追溯自 1950 年法國外交部長 Robert SCHUMAN 所提出之「舒曼宣言(Schuman Declaration)」,倡議設立跨國管理組織,管理法、德二國之煤、鋼生產,且其他歐洲國家亦得加入該組織。



歐盟總部 Berlaymont 大樓前之歐盟之父 Robert SCHUMAN 紀念碑
，以及鄰近 50 週年紀念公園前之 Robert SCHUMAN 胸像
資料來源：筆者自行拍攝

以舒曼宣言為基礎，1951 年法國、西德、義大利、荷蘭、比利時、盧森堡等 6 國共同簽署「巴黎條約 (Treaty of Paris)」，成立「歐洲煤鋼共同體(European Coal and Steel Community)」，管理成員國內煤、鋼等物資之生產與流動。由此逐步開展歐洲各國之間之各項經濟上合作協定，例如上述法、德、義、荷、比、盧等 6 國於 1957 年復共同簽署之「建立歐洲經濟共同體條約 (Treaty Establishing the European Economy Community)」(又通稱「羅馬條約 Treaty of Rome」)，成立「歐洲經濟共同體」及「歐洲原子能共同體」。

1965 年，組成前述經濟共同體之 6 個成員國，進一步於布魯塞爾簽訂合併條約，將上述 3 個共同體之組織機構合併。在此期間，前後成立了歐盟執行委員會 (European Commission) 及歐盟理事會 (European Council)。其後，陸續於 1986 年簽署「單一歐洲法案 (Single European Act)」、1992 年簽署「馬斯垂克條約(Maastricht Treaty)」(並於 1993 年正式成立「歐洲聯盟」)、1997 年簽署「阿姆斯特丹條約 (Amsterdam Treaty)」、2001 年簽署「尼斯條約 (Treaty of Nice)」，以及 2007 年簽署「里斯本條約 (Treaty of Lisbon)」，期間持續有歐洲國家加入歐盟。發展迄今，歐盟共計有 28 個成員國 (其中英國於 2016 年 6 月通過公投脫離歐盟，並於 2017 年 3 月正式向歐盟遞交脫歐申請，目前正在就後續相關事宜進行談判協商程序)，現為全球第二大經濟實體。正式官方語言共計 24 種，並自 1991 年

完成貨幣整合，自 2002 年正式啓用共同貨幣「歐元（Euro）」，現為 27 個成員國中 19 個國家之流通貨幣。此外，德、法、荷、比、盧並於盧森堡的申根 1985 年簽署條約，取消彼此之間之邊境管制，亦即通稱之「申根公約（Schengen Agreement）」。其後，陸續有多個歐洲國家陸續加入，現有 22 個歐盟成員國及 4 個非成員國實施。



歐洲議會（European Parliament）前，以成員國 24 種官方語言標示之機關名稱
資料來源：筆者自行拍攝

歐盟歷經約 60 年之發展，基於各成員國間之共同利益，從早期經濟面向之結盟，逐步建構並拓展不同合作面向完備，迄今已是綜合經貿、金融、安全、環保、人權等多重面向之龐大政經合作架構。

二、歐盟執行委員會簡介

歐盟經各成員國以條約協定組成，掌理各成員國部分主權事務相關事宜。其組織架構，依據馬斯垂克條約、羅馬條約等條約約定，包括歐洲議會(European Parliament)、歐盟理事會(European Council)、歐盟部長理事會(Council of the European Union)、歐盟執行委員會(European Commission)、歐盟法院(European Court of Justice)、歐洲中央銀行(European Central Bank)及歐盟審計院(European Court of Auditors)等機構，分別掌理立法、行政、司法、審計等各項事務，此外，尚設有歐洲投資銀行(European Investment Bank)、歐洲區域委員會(European Committee of the Regions)、歐洲經濟暨社會委員會(European Economic and Social Committee)、歐盟監察使(European Ombudsman)等機構或職務負責金融、區域整合、政策諮詢、調查監督等事務。



歐盟星環旗與主要機構 LOGO
資料來源：各機構網站

上述各歐盟機構之組成、分工及功能定位與政府機關相似。在立法及行政之功能定位上，由成員國國家元首或行政首長與歐盟執委會主席所組成之歐盟理事會，具政策統合及建議之功能。行政事務主要以歐盟執委會負責，除了政策、法令之規劃及推動外，並監督各成員國對上述政策方針與法令之執行，並有歐盟立法之提案權。就立法而言，則由歐盟理事會及歐洲議會共同審議立法及預算事宜。歐盟執委會作為歐盟行政事務推動之主體，由執行委員(Commissioner)及下轄各總署組成。執行委員共 28 位，由各成員國推派，經歐洲議會行使同意權後任命，並由歐洲理事會推舉其中 1 名委員，經該議會同意後任執委會主席，委員每屆任期 5 年，現任主席為盧森堡籍的 Jean-Claude JUNKER。總部及下轄各總署主要設置於比利時布魯塞爾，公務通用語言為法語、德語及英語。下轄總署目前共計有 31 個政務總署(Directorate-General)、16 個事務總署(Service Department)，分別掌理職掌農業、環境、通資、經濟、教育、能源、金融等各項政務，以及人事、預算等內部事務。另應一定期間執行特定任務需要，目前另設有 6 個執行機構(Executive agency)。



歐盟總部 Berlaymont 大樓外觀全景照
資料來源：筆者自行拍攝

三、歐盟人事制度概要

歐盟員工之進用及管理，主要係規範於員工管理規範（Staff Regulations），以下摘要說明其人事制度：

（一）人員類別

依員工管理規範(Staff Regulations)第 1a 條、該規範附錄 1 及歐盟其他職員僱用條件規範(Conditions of employment of the servant of the European Union)等相關規定之界定，歐盟執委會員工主要分別以下類別：

1、永業職文官(Official)

經歐盟各機構依權責任命，任職於依法所置職位之正式人員。其任用為永業型態，為歐盟執委會內主要之工作人力。依其執行職務之性質及任務層次，區分為行政級(Administrators，簡稱 AD)、助理級(Assistants，簡稱 AST)及秘書與書記級(Secretaries and clerks，簡稱 AST/SC)三類職組(Functional Group)，其分級及功能定位分別如下：

職組(Functional Group)	職級(Grade)	職務性質
行政級 AD	12 級 (AD 5 – AD 16)	從事管理、政策規劃及分析工作，或依特定職務類型，執行語言或科學領域方面之任務。
助理級 AST	11 級 (AST 1 – AST 11)	從事執行及技術操作層次之事務。
秘書與書記級 AST/SC	6 級 (SC 1 – SC 6)	從事機構內書記及秘書事務工作。

2、臨時人員(Temporary Staff)

於歐盟機構內，基於暫時填補現有員額空缺，以短期簽約進用之人員，或依據歐盟各條約所設專責機構或歐洲議會政團辦公室之助理，或在歐盟機構研究或投資相關預算經費項下暫時進用之工作人員，以及從歐盟成員國外交部門暫時借調，任職於歐盟對外事務部(European External Action Service，簡稱 EEAS)之職員等，均屬之。

歐盟臨時人員之定位屬臨時性之人力填補，進用之分級及權利義務規範、工作條件、給與等事宜，依規定以類推適用永業職文官規範為原則，並應先通過 9 個月試用期始得正式進用。其任職原則上屬有期限任用，但部分臨時人員依其進用機構或職務性質，得不設聘用期限。此外，為管控臨時人員之進用情形，歐盟執委會每年應就所進用之人數、職位數、類型、所支預算等資訊提出年度報告，俾利列管。

3、契約人員(Contract Staff)

在歐盟機構預算所列員額之外，以全職或兼職形態進用，從事行政支援工作之人員，或任職於歐盟所設專責機構(Agency)、代表處或代表團或在歐盟以外地區所設組織之工作人員、在特定情形下，或以短期進用方式，暫時性填補機構人力需求，或在前述臨時人員因故無法履行職務時，暫時進用之補充性人力，均屬之。其進用區分職組及職級如下：

職組(Functional group)	職級(Grade)	工作類型
IV	13-18	在文官或臨時人員監督之下，從事行政、諮詢、語言及層次相當之技術工作。
III	8-12	在文官或臨時人員監督之下，從事文件草擬、會計或其他層次相當之執行層面事務。
II	4-7	在文官或臨時人員監督之下，從事書記、秘書事務、辦公室庶務管理或其他層次相當之輔助性事務。
I	1-3	在文官或臨時職員監督之下，從事勞務或行政支援之工作。

契約人員之定位，係在永業職文官及臨時人員之外，於歐盟各機構預算範圍內，以短期性、暫時性填補機構人力需求之進用形態。契約任期至少 1 年，依其職組與工作類型之不同，正式進

用前，須經 6 個月至 15 個月不等之試用期，原則上，首次簽約任期不得超過 5 年，續約時依不同職組分別有 6 個月或 9 個月最低期限。相對於臨時人員，契約人員就權利義務等事項，僅部分適用文官規範。且其待遇，依前述職組職級區分，亦訂有單獨適用之俸表。此外，為管控契約人員之進用情形，歐盟執委會亦應就每年進用契約人員之人數、職位數、類型及所支預算等資訊提出年度報告，俾利列管。

4、當地雇員(Local Staff)

配合業務需要，在歐盟機構相關預算經費項下支應，於歐盟以外地區所進用，從事勞務、行政支援事務；或配合機構業務需要所進用，從事性質上不適由臨時人員、契約人員執行事務之人員。其工作條件如報酬、差假等事宜，由進用機構依當地相關法令規定辦理。

5、特別顧問(Special Adviser)

基於歐盟機構推動業務需要或對特殊專業人才需求，以定期或約定方式，在歐盟機構在相關目的事務預算經費項下所聘請之人員。此進用型態之設置，主要目的在於借重並導入其所具特殊專業知能、技能，協助歐盟機構推動業務。進用時，不特別限制該當事人是否已於歐盟或民間受僱並受薪。其報酬係由受聘用之當事人及機構依聘約約定，聘期不超過 2 年。決定招聘及其報酬前，應先會商預算主責單位。

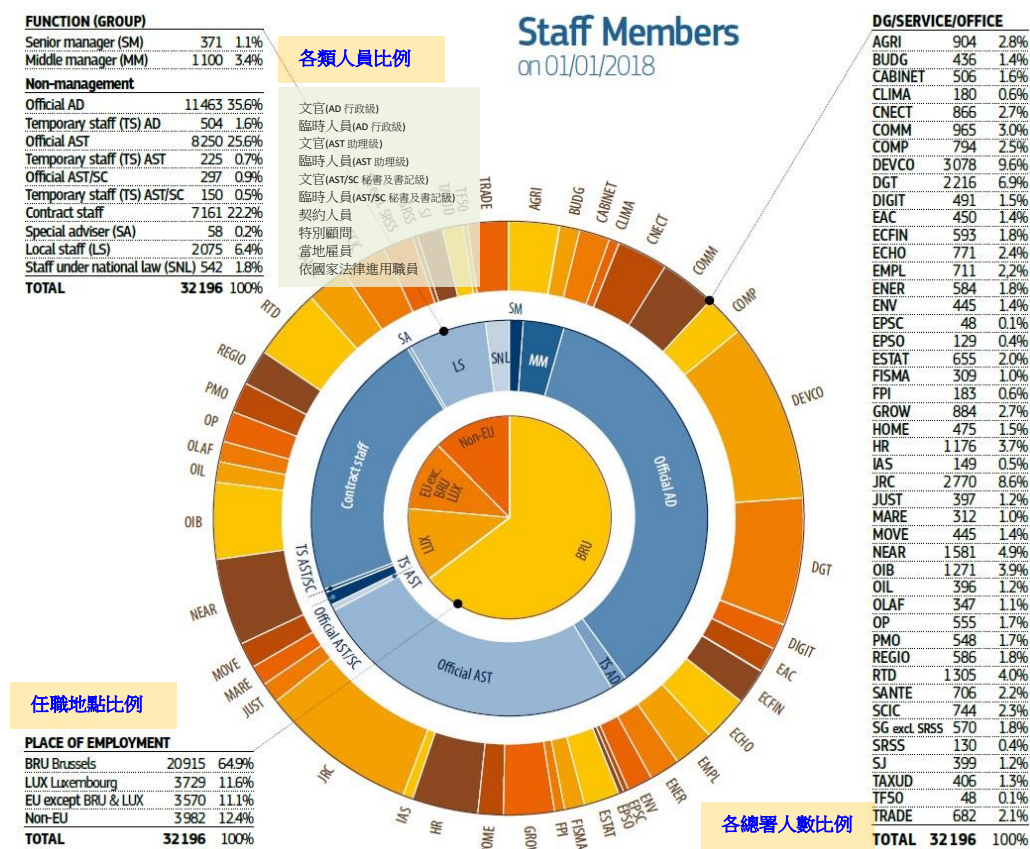
6、議會助理(Accredited Parliamentary Assistant)

經 1 位或多位歐洲議會成員選任，經歐洲議會直接以契約進用，在歐洲議會的三個工作地點之一（法國史特拉斯堡、比利時布魯塞爾、盧森堡），在議會成員之指揮監督下，從事助理事務之人員。其管理措施、分級等，由歐洲議會於內部自行訂定，其進用所需相關經費於議會特定預算項下支應，非屬歐盟機構之正式員額。

(二) 人事概況

依據歐盟執委會公布之 2018 年 1 月 1 日人力統計，其職員計有 32,196 人，其中扣除高階主管 371 人(1.1%)、中階主管 1,100 人(3.4%)後，分別如下：

- 1、永業職文官 20,010 人(AD 行政級 11,463 人、AST 助理級 8,250 人、AST/SC 秘書及書記級 297 人)，占 62.1%。
- 2、臨時人員 879 人(AD 行政級 504 人、AST 助理級 225 人、AST/SC 秘書及書記級 150 人)，占 2.8%。
- 3、契約人員 7,161 人，占 22.2%。
- 4、其他尚有特別顧問 58 人(0.2%)、當地雇員 2,075 人(6.4%)以及其他依國家法律進用職員 542 人(1.8%)等。



歐盟執委員 2018 年 1 月 1 日人事總計
(資料來源：歐盟執委會網站，網底中文字為筆者翻譯加註)

(三) 文官人事管理規範

歐盟永業職文官之人事管理，諸如基本權利義務、任用、給與、工作

條件(含差勤)、保險、退休等，主要係依「員工管理規範(Staff Regulations)」及其各附錄之規定辦理¹。至於其他各類人員之管理，雖依「歐盟其他職員僱用條件規範(Conditions of Employment of Other Servants of the European Union)」各編規定，按人員進用方式、任務性質差異，適用規範略有不同，但在權利義務、工作條件等事項，多有類推適用員工管理規範相關規定之情形。

四、國家專家專業訓練計畫(NEPTs)

NEPTs，係依據歐盟執委會 2008 年 12 月 11 日之 C(2008)6866 號決定，以及 2010 年 1 月 29 日 C(2010)544 號決定所實施，從歐盟成員國、歐洲自由貿易聯盟(EFTA)成員國、經執委會所屬機構同意之政府間國際組織(IGO)等來源借調人員參與之專業見習訓練計畫。

該計畫之遴選，係由前述各國/組織依歐盟執委會所分配之名額推薦人員，由人力資源暨安全總署(Directorate-General for Human Resources and Security，簡稱 DG HR)依人員申請表上所填具之見習機構志願序，以及各總署所釋出之名額需求進行第一階段媒合，如第二階段未能媒合成功，將會再就未獲分配之總署名額徵詢尚未分發之申請人之意願，進行第二次媒合。經媒合成功人員，將受歐盟執委會機構借調前往實習為 3 個月至 5 個月不等。

本計畫人員見習期間，在機構內角色定位相當於業務助手，由機構內所指派顧問(Advisor)督導及指揮之下，於權限範圍內，參與並輔助各機構內部日常業務之推動，包括政策分析、資料研擬，以及參與會議等，惟不得單獨代表機構或歐盟執委會作成處分或決策。

在工作條件上，依前開規範第 37 條規定，本計畫人員於見習期間，除工時、差假、假日等差勤規定依歐盟執委會規範辦理外，給與部分，依前開規範規定，除受指派出差衍生之費用由機構支出外，參與 NEPTs 計畫者於歐盟為一律無償借調，亦即，其薪資及保險等事宜，仍應由各參與者所屬國家、機關各依原規定、標準支薪及投保，歐盟並不支付見習人員任何薪酬。

該計畫之目的，依同規範第 30 條以下規定，除在於透過參與及協助

¹ 法規架構請本報告參附錄一。

日常業務，提供受訓人員機會瞭解歐盟執委會工作形態、政策並提供在多元文化及語言環境之運用自身專業工作之經驗外，對歐盟執委會而言，亦有期望從外部引入業務上新觀點、技術，促進知識技術交流之目的。另外，就實質層面而言，在近年歐盟執委會人力及預算縮減之情形下，透過引進見習人員學習並輔助業務推動，對於各見習機構亦或多或少有緩解其人力需求壓力之效果。

參、見習機構與歐盟文官考選制度簡介

筆者獲分發見習之機構為歐盟人事遴選局(European Personnel Selection Office, EPSO)，主要職司歐盟執委會永業職文官之考選。EPSO 成立前，歐盟永業職文官之考選，原係由各機構本權責自行辦理，作業方式及錄取標準歧異。為期建立一致性之遴選作業流程、提升考選作業專業性並強化資源之有效運用，歐盟將永業職文官遴選方式之規劃及執行等事務之權責集中，於 2002 年成立 EPSO，由該局統籌規劃制度，並集中辦理考選。本部分謹分別就 EPSO 及現行歐盟文官考選制度簡要說明：

一、歐盟人事遴選局(EPSO)簡介

(一) EPSO 成立於 2002 年，其成立目的，在於提供歐盟各機構一致性、高品質、高效率及高成效的考選服務，使各機構得以「適時」遴選「適才」配置於「適職」²。基此，EPSO 主要職掌為統籌辦理歐盟各機構永業職文官之考選，包含測驗制度、方法、題目之發展，以及測驗流程之規劃與執行等事務。其服務對象除歐盟執委會 (European Commission) 外，歐盟理事會 (European Council)、歐洲議會 (European Parliament)、歐盟法院 (Court of Justice)、歐盟審計院 (Court of Auditors) 等機構，亦有透過 EPSO 辦理考選。據上，EPSO 之業務性質係屬內部人事業務，並不直接涉及與成員國 (Member States) 或其他非歐盟國家政策方針規劃、溝通、協調等外部事務。此外，歐盟執委會內，尚置有主管人事業務之人力資源暨安全總署 (DG HR)，與 EPSO 在業務分工上係分別職掌不同人事管理事務，各自獨立作業，並無相互隸屬或指揮監督關係。

² 「Recruit the right person, for the right job, at the right time.」參 EPSO 網站簡介。

(二) EP SO 主要辦公地點位於布魯賽爾，於盧森堡設有辦公室，且有多個測驗中心分設於不同國家。其內部單位主要係按測驗流程所涉不同事務予以分工，共有 5 個常設處級單位，分別負責測驗發展、評鑑中心管理、資源管理與行政支援、考選事務管理及公關事務管理等。據前述歐盟執委會 2018 年 1 月 1 日公布之人事統計，EP SO 職員共計 129 人，占執委會職員總數之 0.4%³。另配合考選政策研議及專業諮詢、評估需要，EP SO 內尚置有直屬於局長之顧問 (Advisor) 及助理 (Assistant) 各 2 至 4 人，以及依政策需要，由上述單位內職員組成之跨單位工作小組，提供局長幕僚建議。筆者前往報到見習時，時任局長為 David BEARFIELD 先生，嗣渠於 2018 年 5 月初卸任，至見習結束前，尚未派任新局長，內部行政管理事務暫由第 3 處 (資源管理與行政支援處) 處長 Gilles GUILLARD 先生代理。此外，EP SO 就考選政策及業務之推動，並受管理委員會 (EP SO Management Board) 之監督，其成員由歐盟各機構推派 1 名職員代表組成，以合議制形式進行，其監督事項包含組織架構規劃、預算、考選程序規劃事宜、年度工作計畫之推動等。



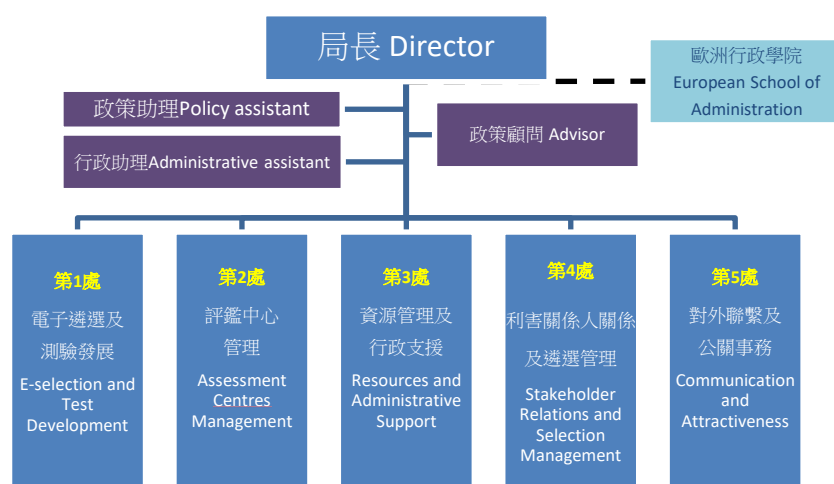
EP SO 辦公室建外觀及機構名稱牌示⁴
資料來源：筆者自行拍攝

(三) 除了前述內部組設外，配合歐盟組織及功能業務之調整，歐盟於 2005 年成立歐洲行政學院 (European school of administration, 簡稱 EUSA)，

³同一時間點，人力資源暨安全總署 (DG HR) 人數為 1,176 人，占執委會職員總數之 3.7%

⁴ EU Careers 係 EP SO 依 2008 年 EP SO 發展計畫 (EP SO Development Programme) 政策方針，為強化組織形象塑造及對外宣傳溝通，所採用較簡明易瞭之名稱。

隸屬於 EPSO，職掌歐盟職員之訓練發展事項，以結合員工個人職涯發展需求與機構專業職能需求為目標，籌劃並推動各類教育訓練課程及訓練計畫，其中包括新進人員教育訓練、專業職能發展訓練、管理與領導能力訓練、促進員工身心健康之教育課程等。此外，EUSA 亦負責規劃並提供助理級(AST)轉任行政級(AD)認證(Certification)之訓練課程，以及歐盟成員國文官至歐盟之短期訓練計畫(Erasmus for Public Administration)。



EPSO 組織架構

資料來源：筆者自行整理

二、歐盟文官考選制度簡介

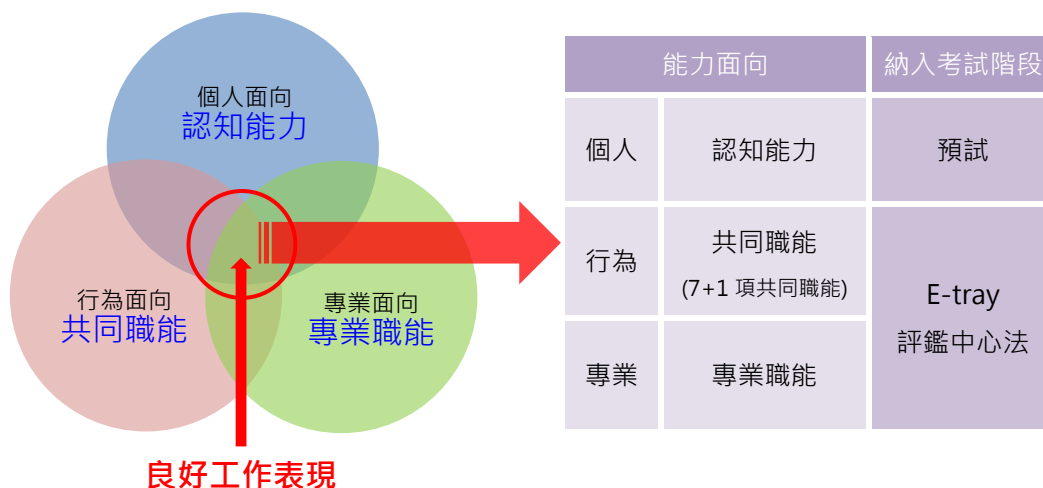
現行歐盟文官之考選，係從個人、技術及行為等 3 面向所建構，以行為評估為核心之分階段測驗架構。其主要概念為，透過一系列測驗工具，從多元面向觀點，綜合評估並預測應試者是否具備在實際工作情境中勝任職務、提交良好工作成果之能力，並據以作為考試選員之參據。此為歐盟近 10 年來所推動之重大制度變革，而 EPSO 主要之規劃及執行機構。以下謹就制度發展概況簡要說明：

(一) 歐盟考選制度之變革：EPSO 發展計畫

歐盟永業職文官之考選，原係以知識性之紙筆測驗方式進行。嗣 EPSO 於 2008 年 7 月通過了 EPSO 發展計畫 (EPSO Development Programme, 簡稱 EDP)，就永業職文官遴選制度提出轉型之政策方針，並自 2010 年起逐步實施迄今。概要如下：

- 1、政策背景：EDP 的推動，係考量歐盟內部文官即將面臨世代更替，且面對政策時空環境的快速變遷與歐盟內部人口及政策議題趨於多元化，對於組織靈活因應能力及效能提升之需要漸增。為使各機構得以更多元、兼容觀點，在多元公共議題上快速因應，並在政策發展上得以與時俱進，歐盟從人才之進用程序著手，期透過變革不合時宜的傳統考選程序，以組織業務需求為出發點改善考選程序，並提升歐盟與民間爭才的競爭力，吸引多元人才進入歐盟服務，以求從組織內部累積由下而上(Bottom Up)變革動能。
- 2、目的：在配合歐盟各機構當前及未來組織發展需求的前提下，建立合理、專業且能有效選員的人才考選制度，以提升對各機構之考選服務品質，遴選適才投入服務，強化組織效能。
- 3、EDP 三大主軸：
 - (1) 配合用人需求，再造考選作業程序 (Planning and Needs)

針對文官之考選，建構職能架構 (Competency Framework) 作為發展考選新制之基礎。並就行政級(AD)、助理級(AST)及語言類職位(Linguists)之考選，建立年度測驗循環(Annual Competition Cycle) 機制，縮短考選作業時程，並配合建立機構定期提缺機制，整合機構用人及考選作業流程，以提高人員考選之精確性及作業效率。
 - (2) 建構職能架構，發展測驗專業(Testing and Professionalism)
 - ①改良報名作業程序，加入自我評估及個人學經歷篩選機制，先行篩除資格條件明顯不符之人員。
 - ②嚴謹建構員工職能架構，透過分階段考選程序，結合運用電腦化測驗、情境測驗等多種測驗工具，從認知、行為、專業等面向，分階段、多元評估應試者能力並篩選。並導入評鑑中心法技術，評估行為及專業面向之能力。



歐盟文官考選架構

資料來源：整理自 EPSO 業務說明資料

③建立考選委員會(Selection Board)制度，並透過專業培訓與認證機制，養成可從歐盟機構內部觀點評估應試者能力之專業評估者 (Assessor)，執行測驗過程中之各項評估作業，以及參與合議審議評分標準及測驗結果等重大測驗決策事宜。

(3) 確保人才多元性，創造攬才競爭力(Diversity and Attractiveness)

①持續改善考選方式及測驗程序，考量受測者個別差異（性別、年齡、地域、身心障礙等），確保公平競爭及引進多元人才；開放畢業前 1 年學生報名考試，拓寬人才來源。

②強化候用人員名冊 (Reserved List) 之管理，密切配合機構任用。並就測驗評估結果產製職能護照 (Competency Passport)，除提供用人機構參考外，亦提供應試者作為能力評估後之回饋。

③積極型塑求才之專業品牌形象，強化外部宣傳，以達到吸引各界領域專業人才參加考試加入歐盟服務之目的。

(二) 現行考選程序

在 EPSO 發展計畫(EDP)之架構下所發展之文官考選制度，係由 EPSO 按職級及專業領域，統籌為各用人機構辦理競爭考試 (Competitions)，從中遴選出適任人員後，納入候用人員名冊(Reserved Lists)，由用人機構從候用人員名冊中擇優面試錄取。就性質而言，係屬資格考試。其考試類別，除按職級區分為行政級(AD)及助理級(AST)

競爭考試外，在職級架構下再分別按專業類別，分為一般類（Generalist）、語言類(Linguists)及專業類(Specialist)等 3 類。以下謹就現行考選程序一步說明：

1、考選程序

- (1) 提報需求及測驗排程：依據歐盟現行考選制度，永業職文官之競爭考試係由 EPSO 逐年配合需求舉辦。各機構需先按作業期程向 EPSO 提報用人需求(包含專業領域、職級、職掌說明、需求人數等資訊)。EPSO 於彙整各機構提報之需求後，配合作業期程納入各年度測驗循環(Annual Competition Cycle)內規劃競爭考試排程。其中，各機構間如有專業領域相近、等級相當之需求，將會合併辦理競爭考試。
- (2) 考試公告：EPSO 按競爭考試排程，依程序登載考試公告(Notice of Competition)並於線上公布報名相關訊息。考試公告內容，包括競爭考試等級、專業領域、錄取名額、主要職責、學經歷資格條件，以及測驗方式及程序等考試相關資訊。其中，有關學經歷資格條件之設定，係 EPSO 於彙整各機構用人需求並確定舉辦考試時，透過從歐盟各機構現職文官借調組成之考選委員會(Selection Board)，綜合考量職級、職責程度等各項因素，合議決定當次競爭考試應具備之學經歷條件。
- (3) 線上報名：EPSO 競爭考試採線上報名，有意應試者應於報名期間內至 EPSO 設置之網路報名平台註冊帳號，完成報名程序並登錄相關個人資訊及學經歷資料。為確保應試者均確屬相關領域專業人士並符合報名資格，在報名階段，EPSO 提供了報名者自我評估(Self Assessment)之機制，提供報名者再確認所報競爭考試是否與個人專業領域及期待相符。此外，系統彙入報名資訊時，亦有建立機制初步排除學經歷明顯不符條件之人員。另為確保線上所填學經歷資料之正確性，ESPO 除了在線上報名流程中特別加入確認程序提醒報名者確認其正確性及真實性外，同時也在考試程序上律定各應試者應於應考當日攜帶學經歷證明文件正本供查驗確認。完成線上報名後，EPSO 將會透過該網

路平台公告或電子郵件通知等方式，向應考人員公布考試日程及各項重要考試資訊。

(4) 測驗階段：EPSO 之競爭考試係從認知能力、工作職能、專業知識及技術等三大面向進行評估，一般而言，分 2 或 3 階段進行篩選：

①第一階段至第二階段—預試(Pre-selection Test 或 Admission Test)及 E-tray 測驗：

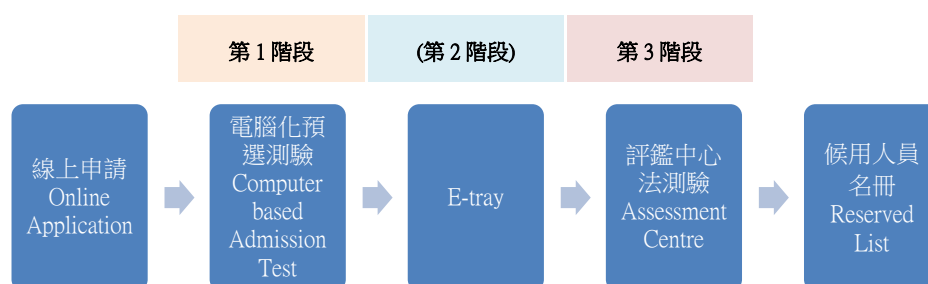
本階段著重於個人一般性的認知能力之評估。測驗以電腦作答方式進行，主要為選擇題形式，主要用以評估一般性認知能力，包括語意理解(Verbal Reasoning)、數理(Numerical Reasoning)、抽象理解能力(Abstract Reasoning)及情境判斷(Situational Judgement)測驗等，測驗難度及通過標準，將視報考人數與錄取名額比例，由考選委員會(Selection Board)共同決定。此外，配合部分考試能力評估及再次篩選應試者之需要，在預試及評鑑中心法測驗中間，會安排 E-tray 測驗，評測應試者共通職能及基本工作能力。依考試級別之不同，E-tray 評估面向可能包含分析與問題解決、工作速度與精確性、工作排程管理等能力。透過本階段測驗，EPSO 將擇優篩選應試者人數至適合實施下一階段評鑑中心法(Assessment Centre)測驗之規模，原則上是最終擬納入候用人員名冊人數之 2 至 3 倍。

②第三階段—評鑑中心法(Assessment Centre)：

本階段所評估之能力面向包括共通職能(Genereal Competencies)及專業職能(Specific Competencies)。一般性職能面向之評估，係以歐盟執委會所建立之共同職能架構(EPSO Competency Framework)為基礎，透過評鑑中心法(Assessment Centre)進行評測，項目包括個案研究(Case Study)、小組演練(Group Exercise)、結構性面談(Structured Interview)及簡報(Oral Presentation)。在測驗與評估能力之對應上，各測驗項目至少會用以評估 3 項以上職能，換言之，各應試者就各項職能，至少有 3 次以上機會，透過不同測驗項目、不同觀察測驗予以評估。各測驗項目及對應所評估之職能面向，會預先載於考試公告(Notice of Competition)告知各應試者。另針對語言類及不同專業類別考試，會分別就相應之專業領域，實施專業

能力測驗項目（例如語言能力以翻譯測驗方式評估），或結合於上述評鑑中心法之測驗項目內併同評估。測驗會分組同時進行，各組應試者之評分，由經過 EPSO 專業培訓、認證後，從歐盟各機構內部借調文官擔任之考選委員會成員(Selection Board Member)分組進行評分。各組評分結果彙整至考選委員會(Selection Board)再行檢視並合議確認後，將據以決定最終納入候用人員名冊之人選。

- (5) 候用階段：受試者通過競爭考試，並經 EPSO 驗證相關學經歷相關證明文件，確認符合應考資格後，即納入候用人員名冊(Reserved List)，獲受機構進用之資格。該名冊係由 EPSO 按測驗場次分別產製，並登載於其管理之線上平台，提供先前提報相應用人需求之機構，由各機構按其需求，自行從名冊內人員擇優聯繫面試進用。另候用名冊除了提供候用人員學經歷資料、聯絡方式等基本資訊外，EPSO 並會就各候用人員應試受評鑑情形，個別產製職能護照(Competency Passport)，針對該應試者通過各項職能評估結果，以及綜合能力簡評等資訊，供各機構用人參考。該職能護照亦會提供候用人員參考。又上述候用名冊，各依競爭考試專業類別之不同，分別有其效期，原則上為 1 至 3 年不等，期滿即失效，未獲進用人員不再保留候用資格。



EPSO 測驗流程

資料來源：整理自 EPSO 業務說明資料

(三) 考選制度管理現況

1、制度建構基礎

EPSO 在 EDP 中指出，歐盟將考選方法由過去以知識性測驗改制為職能導向測驗之原因，主要在於考量知識性測驗無法充分反映受測

者實際在工作情境中的工作表現及能力，反觀「工作行為」之評估結果，對於個人未來在組織內之工作表現有較佳之預測效果。是以，為了提高考選制度之預測能力，讓歐盟得以透過考試選出不只是通曉專業知識，同時也具備足夠能力得以組織中與同儕、長官、下屬團體合作，勝任交辦工作、有效達成任務之人才，確保各機構組織得以引進所需人力正常運作，EPSO 在 EDP 所揭示之考選制度架構中，以「認知」、「專業」及「行為」等三大面向共同定義了良好工作表現所需具備之條件，俾從更全面、更多元之觀點完整評估應試者能力。

其中，行為面向之評估係以 EPSO 建構之共同職能架構 (Competency Framework) 為準據。該架構下共有 7+1 個項目，係由 EPSO 邀集歐盟內各機構，結合組織內部管理者及一般工作者之觀點，共同界定歐盟各機構文官應具備之共同行為表現特徵(亦即共同職能)。

適用人員	職能項目	定義
所有人員	分析與問題解決 Analysis and Problem Solving	發掘複雜議題之關鍵點，並得以提出具創意性且可行之解決方案。
	溝通 Communicating	清楚並精確的以口語與書寫方式溝通。
	工作品質管理 Delivering Quality and Result	負責並積極依作業程序提出高品質之工作成果。
	學習與發展能力 Learning and Development	配合組織及其環境所需，發展並提升個人知識及技能。
	工作優序管理 Prioritising and Organising	能研判工作優先順位，彈性且有效率的管理自身工作之執行。
	職場適應力與彈性 Resilience	在高負荷工作量中保持工作效率，且能夠正向面對組織內遭遇之挫折及適應變革。
	協調合作 Working with others	於存在差異前提下，於組織內或跨組織與他人協調合作之能力
主管人員	領導力 Leadership	管理、培養並激勵人員達成工作目標。

EPSO 職能架構

資料來源：整理自 EPSO 業務說明資料

2、評鑑中心法

「評鑑中心法(Assessment Centre，簡稱 AC)」係以心理學為基礎

發展之多面向評估方法，其主要概念為「以標準化方式，評估受測者表現出工作所需技能之行為評估技術」，亦即，評估人員具備特定工作能力的一種方法。此方法之運用，主要奠基於二大前提：

- (1) 個人在工作情境中的良好工作表現可透過觀察、歸納與分析，界定出必需的能力項目及相應的行為特徵(觀察指標)。
- (2) 透過觀察與評估個人在模擬工作情境中的行為表現，可一定程度用以預測未來的工作表現。

基此，AC 在實際運用上，係在嚴謹、充分界定評估標的(職能與行為指標)之前提，以及環境條件及測驗程序、評估標準一致的情形下，以不同行為觀察工具(各種測驗)，按照上述職能項目及行為觀察指標，評估應試者能力，並據以預測其未來是否適任於該項工作，作為考選之依據。為使 AC 之運用達到預測個人職能表現最佳效果，從評估標的之設定、評估工具之選用，到評估之執行上，均宜儘可能達到觀察面向的全面性。是以，在執行上一般而言會結合運用多種評鑑工具(測驗)，彙整多位評分者觀點，綜合評估應試者工作潛能，以期評估觀點趨於全面、多元、客觀。據此，在此技法的發展及運用上，應有以下關鍵需特別留意：

(1) 職能與行為觀察指標之界定

職能與行為觀察指標是運用 AC 評估個人能力之準據，唯有充分、完整並適切界定組織所需之關鍵職能項目與行為指標，後續在據以運用測驗工具考選時，才可能切合組織需求，並避免在執行上，落入「工具正確運用，但評估目標設定錯誤」之窘境。

(2) 測驗工具與題目之發展

為了配合機構業務需要，運用適切工具發掘潛在人才。AC 情境模擬測驗之測驗工具選用，以及測驗題目內容之設計，需盡可能符合實際工作情境及真實事件脈絡，且施測者或角色扮演者，在與應試者互動前，亦需充分具備組織內相關環境脈絡與知識。如此，方可能在測驗過程中，確保情境模擬不至失真或脫離實際環境脈絡，影響評估之合理性。

(3) 施測環境、程序之標準化

因 AC 各行為評估項目之實施有人數規模之限制，在將大量應試者分組分時分場地施測的過程中，應務求環境條件與測驗執行程序的一致。讓同一測驗中的不同受測者，得以在條件相同之前提下受測，以確保測驗程序之公平性，以及不同場次測驗評估間結果之可比較性。

(4) 評分者之訓練與認證

除了評估標的、評估工具之及程序與環境需留意之外，在分組同時或接續進行評估的過程中，為確保各場次不同應試者得以在相同標準下受檢視評估，並進一步相互比較優劣，需儘可能確保各評分者在不同場次中可持續以穩定且一致之標準，就不同應試者的行為表現進行評估。此外，就應試者行為表現與所定職能、行為指標符合程度之判斷，亦有賴於評分者之仔細洞察。二者均屬影響行為評估技術運用成敗與否之重要因素。為求公信，評分者應經行為評估專業訓練並認證，確認適任評分作業。相關專業培訓、技術認證及評估作業之進行，宜有經制度認證，具行為評估技術實務經驗之專業人士提供專業諮詢、訓練及督導，以確保評分作業之品質，以及結果之一致性、可比較性及可信度。此外，在評分階段，對於不同評分者間就各測者所評分數之彙整，亦需階段性檢查是否有因評分者間標準不一致導致結果出現穩定落差之情形，應就類此情形預為建立校正機制，召集各評分者妥為溝通調整。

3、EPSO 管理實務

(1) EPSO 之角色定位

EPSO 在現行考選制度中，明確定位自身角色為政策、制度規劃機構，以及制度與評估技術、資源之支援者。在考選程序中，舉凡受試者資格條件設定、評鑑中心法各項子測驗之評分標準設定與評分、評分者間分數之校正與彙整、測驗結果之決策等，類此影響各次競爭考試重大事項，係透過 EPSO 召集歐盟各機構現職文官組成之「考選委員會(Selection Board)」合議決定。EPSO 僅為試務之技術與行政支援，並不涉入競爭考試實質結果事項之決策事宜。

(2) 評分者之管理

歐盟現行考選制度之評分，除了有明確標準答案之選擇題測驗係透過系統批改評分外，其餘涉及質性評量的 E-tray，以及評鑑中心法各行為評估項目之評分，均係借調歐盟各機構內部現職文官擔任。其主要原因，在於 EPSO 認為，在測驗技術與程序完備建構，評分者經完善機制訓練並經嚴謹認證及專業督導之前提下，借重具組織內工作經驗，充分瞭解組織內部文化及生態之內部專家觀點，相較於來自組織外部之專家，應更能從組織內部觀點洞察、評量應試者行為表現。此外，在角色扮演時，亦較能模擬出更貼近實際環境脈絡之情境。

評分者之借調，實務上係配合各機構提報用人需求作業進行，按 EPSO 現行做法，各機構當年度如有提報需求，原則上亦應配合考選作業需要，指派相應人數之現職文官受 EPSO 所提供之相關專業訓練及認證，並於通過後借調參與評分作業。評分者以一次性借調為主，借調層級不限於特定職務層級或主管人員，當次測驗辦理完竣後即歸建，分為以下 2 類：

①閱卷人員(Marker): 負責紙筆測驗(例如 E-tray 或翻譯測驗)之批改與評分。

②考選委員會(Selection Board): 實際作成競爭考試重大決策並參與行為評估之任務小組。於每次舉辦競爭考試時組成，由以下二類人員組成：

甲、非常任委員(Non-Permanent Selection Board Member)；係配合各競爭考試一次性借調，僅參與當次競爭考試之考選評分及相關重大決策作業。

乙、常任委員(Permanent Selection Board Member)：從歐盟各機構全時借調，與非常任委員主要差別，在於試務分工上，可能參與複數競爭考試之考選評分及決策事宜，且必要時配合 EPSO 政策研議需要，參與考選相關事務規劃之討論或諮詢，借調期間原則為 2 年，必要時得延長一次。

為確保考選評分之嚴謹性及公信力，EPSO 係建構了制度化之

培訓、認證及評分作業程序，引進臨床心理專業人士並導入該領域之行為評鑑技術及培訓模式，以師徒制型式，進行評分者之培訓、認證及督導，於各階段之做法如下：

- ①考選建制階段：進用臨床心理師等具備行為評鑑專業技術、經專業認證且有豐富實務經驗之專業人士，參與制度與作業流程建構之諮詢，並在後續培訓、認證、作業階段，擔任行為評鑑專業知識與技術之培訓者、認證者及督導者。
- ②培訓階段：評分員應接受 EPSO 就考選作業程序、評分方式、評分標準、道德議題及評分結果之意義與運用提供之專業培訓課程，以對整體考選程序及評分作業方式有所瞭解。
- ③認證階段：培訓過程中，EPSO 採用了師徒制形式，除前述培訓課程外，並輔以模擬實際演練，由前述具行為評鑑技術之專業人士從旁進行觀察及指導，以確保不同專業背景之評分者，得以相同之標準進行評分。各機構所指派之評分員，須通過前述培訓過程及實際演練之認證，始得以正式取得資格擔任評分者。
- ④作業階段：考選評分階段，EPSO 會視評分者所屬機關及專業，打散分配於不同分組內，以至少 2 人為單位分組搭配進行評分，以期進一步弭平個別評分差異。評分過程中，並會由 EPSO 之督導人員不定時現場督導，以確保評分作業之品質。在考選程序進行至一定階段，將會召開考選委員會議，由評分者回顧檢視已評分之結果，如評分者有特定傾向以致各組間評分結果落差過大之情形，會透過修正機制，經各委員合議討論後，與各評分者再溝通確認後續評分標準之調整，同時確認已完成評分之部分是否有酌予調整之必要。
- ⑤回饋階段：競爭考試程序結束後，EPSO 會針對完成考試程序之應試者發放線上滿意度問卷，針對各階段測驗、不同作業環節之滿意度進行調查。如應試者回饋涉及評分者或評分作業階段待改善之處，EPSO 在彙整後，除了內部研判是否涉及既有制度或作業流程待檢討改善之外，同時亦會提供各評分者參考。

前述 EPSO 就閱卷人員及考選委員會之制度設計，係考量組織

內部之職員相較外部學者專家，更能深入瞭解組織內部運作情形及組織文化，較能從組織觀點，貼近組織需求遴選適任人選。因此，在制度設計上，EPSO 選擇借重上述內部專家之專業經驗及觀點，在確保制度規劃完備、評鑑專業資源之訓練及輔助之前提下，借調機構內文官培訓認證並扮演評分者角色，而非另尋外部專家參與。此外，為了強化人員考選觀點之多元性及全面性，EPSO 借調之對象並不限於特定階級或主管人員。對於受借調之職員而言，參與人事考選作業之實務經驗，亦有助於豐富個人行政歷練。

(3) EPSO 就評鑑中心法測驗之管理

為使評鑑中心法階段各項測驗得以達到公平、全面評估應試者工作潛能之功能，EPSO 透過以下方式管理測驗之建制及運作：

① 導入心理專業，確保考選品質：

在制度建構階段，EPSO 引進組織心理學(Organisational Psychology)、臨床心理學(Clinical Psychology)及計量心理學(Psychometrics)⁵等三個領域之專業資源，就職能定義、行為觀察指標之建構，以及測驗架構與作業流程之規劃，分別導入臨床心理領域所運用的行為觀察與評鑑技術、組織心理學的組織行為理論，以及心理計量所運用的統計分析與測驗技術。為此，EPSO 在組織內進用具行為評鑑實務經驗的資深臨床心理師，以及具組織心理學、心理計量專業背景之專業人員參與制度規劃與運作，並於組織內組成心理學家專業網絡(Psychologists Network)，提供政策專業諮詢、技術支援，以及人員之專業訓練及督導，以確保 EPSO 實施評鑑中心法之專業性及品質。

另為更新並精進測驗技術及程序，EPSO 不僅持續關注各先進國家及大型國際組織(例如 UN)運用評鑑中心法之現況及趨勢外，亦與業界保持合作，委外發展並維護測驗題庫。此外，EPSO 亦同時與美國哈佛大學、比利時根特大學、德國薩爾蘭大學、荷

⁵ 係指運用數學方法對人類行為進行分析、描述和統計推斷的方法。其理論及技術包含統計及測驗兩大部分。統計部分，係透過量化方式分析人類行為；測驗部分，則是以客觀、科學的工具來評量人類的行為。

蘭鹿特丹伊拉斯姆斯大學等多所學術機構，就運用評鑑中心法於考選之執行評估，保持學術研究上之合作關係。綜上，除了透過制度化管理內部考選作業程序外，EPSO 亦持續透過以上管道與外部專業資源聯結，以確保其考選技術之專業性及有效性。

②嚴守測驗中立，杜絕人員徇私：

為確保測驗評分之公平性，避免特定因素或傾向對評分結果之影響，EPSO 透過以下管理機制管理考選作業流程：

甲、利益迴避：每次測驗實施前，EPSO 職員及參與該測驗評選作業之各評分者，應檢視應試者中是否包含其親屬或利害關係者，如有，均應依規定主動向 EPSO 申報，並不得參與該應試者相關之考選程序與決策。

乙、評分者之一次性借調與分散指派：為確保 EPSO 考選時觀點之多元性及全面性，並避免因評分者背景組成過於趨同，導致評分時出現特定傾向影響結果(例如：過度傾向主管或特定專業領域觀點評估)，EPSO 在借調各機構現職人員擔任評分者時，並不會侷限於特定層級或專業背景人員。並且，在評分者分組實施評分時，亦會儘可能分散分組。此外，為避免同一評分者觀點持續影響 EPSO 人員遴選，導致評選觀點之侷限，除了少數受借調參與核心考選事務之常任評分委員外，多數評分者均為一次性借調。

丙、爭議測驗項目中性化處理：針對題項出現答案錯誤、歧異，或特定測驗場次執行過程中出現干擾等足以影響部分人員測驗結果，導致測驗結果無法公平之情形，EPSO 會透過遴選委會之審議機制，合議討論處理方式，以排除其對特定受試者之不利影響。

③建構回饋機制，持續檢討改進：

為持續追蹤考選新制執行情形，EPSO 建立滿意度調查制度。於每次競爭考試結束後，EPSO 會對完成各階段測驗之應試者寄發線上滿意度問卷，調查對於各考試階段、不同作業環節之滿意度，以瞭解各競爭考試過程中，是否存在個案或制度性問題需因

應改善。除了收集應試者回饋意見之外，EPSO 亦向用人機關調查競爭考試前後，對 EPSO 提供之用人需求彙整服務及候用人員品質等項目之滿意度，進而瞭解，現行考選制度之運作，以及所選出之人選，是否確能回應各用人機構需求。

(四) 現行考選制度之挑戰

EPSO 實施現行考選制度迄今已近 10 年，實務上亦有面臨諸多來自內外部對制度運作之挑戰。除了見習期間所見，零星反映於各次競爭考試滿意度調查回饋意見之外，在歐盟執委會內部員工之意見交流論壇中，針對 EPSO 考選制度，以及評鑑中心法作為考選工具之公正性及信效度，亦曾有過多人、大篇幅之正反論辯。經初步整理相關爭點如下：

- 1、以認知能力與工作職能之評估，與實際工作所需專業知識及技能無關，作為考選篩選依據，欠缺合理關聯。
- 2、部分專業職能之測驗係透過結構性面談方式評估，惟在有限面談時間內不可能完整評估各受試者之專業技術與知能。
- 3、現行考選制度未將個人專業工作經驗納入考選加分考量，不盡公允。
- 4、評鑑中心法評分方式欠缺客觀性，評分標準不若傳統紙筆測驗明確。
- 5、評鑑中心法係由歐盟機構內文官擔任評分者，評分時有偏袒具機構內部工作經驗受試者(如見習生、契約人員或臨時人員)之嫌。

針對上述制度面質疑，筆者曾與督導職見習之第二處（評鑑中心管理處）副處長 Stephane VANDERVEKEN 先生有過初步交流，渠表示，在歐盟機構內文官結構高齡化與世代交替，以及歐盟成員國及人口組成趨於多元之政策背景下，為了從人力資源管理端使歐盟得以順利過渡並累積專業能量快速因應多元且脈絡龐雜之政策議題，引進年輕世代專業人才及擴充內部專業人力的多元性有其必要。因此，為了讓考選之結果更符合歐盟各機構當前及未來之業務發展需求，使其得以從各方吸引專業人才加入公部門服務，並解決實務上，傳統知識性測驗之考選無法全面評估個人能力之問題，故歐盟及 ESPO 在政策規劃上選擇參考各先進國家及國際組織之趨勢，變革長久以來之考選制度，以期透過制度面之變革，從源頭逐漸引入合適之年輕專業人才，從內部積蓄能量協助歐盟因應大環境之變遷。

渠亦表示，制度之改變，必然會帶來利害關係者之正反意見，以歐盟永業職文官考選向來競爭激烈，任何與舊制不同之處及新制仍待改進之處，難免都會被放大檢視。是以，EPSO 推動新制迄今，除了持續從內部檢討並改進作業流程與測驗工具之外，亦持續從用人機構及應試者端收集回饋意見，對制度誤解之處，適時回應外界與澄清，同時儘可能將考選程序及方法等資訊透明化提供大眾瞭解；就其中涉及制度面、程序面確有待改善之處，則積極配合檢討及滾動修正，以期整體制度規劃及運作持續精進之餘，亦能持續提升對現行制度之認同，塑造歐盟正面之雇主形象。

(五) 持續精進的考選制度：EPSO 2016-2020 策略計畫

為期在既有發展基礎上，持續改善歐盟文官考選制度運作，EPSO 於 2016 年通過了 4 年期的發展計畫「策略計畫 2016-2020(Strategic Plan 2016-2020)」，在有效管理、運用歐盟執委員資源吸引並發展專業人才的政策大方針之下，揭示了以下 10 項策略目標：

- 1、強化考選之公開競爭程序，在歐盟機構間脈絡下，配合機構用人需求，提供高品質人力。
- 2、主動、正面與應試者保持順暢溝通，型塑良好組織專業形象，吸引潛在人才參加考選。
- 3、在既有制度運作經驗基礎上，參考國際標準及業務標竿案例，持續改良考選方法。
- 4、確實掌握各機構用人需求，在考選作業上與其密切合作，確保用人需求得及時滿足。
- 5、改良招募作業，協助用人機構得以快速、有效從候用人員名冊(Reserved List)中選出專業且符合需求之人才。
- 6、善用資訊科技及相關工具，持續檢視並再造既有考選方法與程序，建立有效率、迅速並符合成本效益的考選作業流程。
- 7、提升考選委員會(Selection Board)成員之招募、培訓認證及作業方法與程序之專業性及合理性。
- 8、從專業評估、遴選、職業心理學、心理計量等面向提供彈性且能夠適應環境變遷的考選服務，並確保考選之推動充分配合歐盟才能管理策

略(Talent Management Strategies)，以回應各政策利害關係人之需求。

9、配合歐盟陞遷制度就文官第 3 官方語言能力要求之規範⁶，提供更具一致性及成本效益的語言能力認證機制。

10、致力於提供快速而精確的認證(Certification)⁷測驗程序。

肆、見習過程

一、見習內容

(一)隸屬單位：筆者受分發之見習單位為 EPSO 第二處(評鑑中心管理處)，主要負責遴選測驗流程中，評鑑中心法(AC)各測驗項目之實施，以及相關行政作業(時程安排、遴選/評分委員聯繫協調)之管理。該處依內部作業分工再細分為 AC 測驗管理組、AC 執行事務組及評分組。處長為 Jaime REIS CONDE 先生，副處長為 Stephane VANDERVEKEN 先生。其中，Stephane 為筆者見習期間之專業顧問及業務督導，具有臨床心理師證照及多年行為評鑑實務經驗。目前除擔任 EPSO 第二處副處長襄理處務外，同時亦為前述 EPSO 心理學家專業網絡(Psychologist Network)成員之一，提供 EPSO 局長及管理階層人員有關整體測驗流程(含評鑑中心法各測驗)之規劃、測驗工具發展與評估之政策專業諮詢，同時為考選委員(Selection Board Member)培訓、認證之師資(Mentor)，以師徒制形式培養並督導考選委員在評分作業中，所需行為觀察評估知識與技術。

(二)實習與協辦工作項目：

1、指定閱讀 EPSO 業務相關資料，如 EPSO 考選制度簡報、EDP 計畫、業務報告、考選測驗公告、EPSO 網站簡介等，以初步瞭解 EPSO 職掌及業務概況。

2、協助 EPSO 辦理應試者滿意度問卷資料分析：

(1) EPSO 推動考選新制後，為多方瞭解測驗及相關行政服務之品質

⁶歐盟成員國及官方語言繁多，因執委會所涉事務及人員進用，必然涉及與各成員國操不同母語公私部門人員之互動與溝通，為期進用之人員具備跨國/跨語言業務溝通能力，依歐盟員工管理規範(Staff Regulations)第 28 條規定略以，文官應具備 2 種官方語言能力始得任用。第 45 條第 2 項並規定，文官首次陞遷前，須先證明已具備第 3 種官方語言能力。

⁷認證(Certification)，係指歐盟文官制度中，提供專業類助理級人員(AST)改任為行政級(AD)之考試管道。

並持續改善，均會在競爭考試結束後實施滿意度問卷調查，據以瞭解應試者對考試流程中不同環節之滿意度。惟 EPSO 截至現階段就該滿意度調查結果之應用，僅止於對當次考試之滿意度個別統計分析與作業檢討。為了進一步縱觀並深入瞭解歷次競爭考試中，受試者之組成與滿意度高低是否有所關聯，同時回顧並驗證現行制度及作業程序上，是否存在待檢討因應之議題，EPSO 規劃彙整逐次滿意度調查結果，結合各單位過去在歷次測驗中記錄之辦理情形，從受試者角度全面性回顧檢視現行制度及作業流程。

- (2) 為了建立前述分析模式，EPSO 以 2013 年 10 月至 2017 年 4 月期間所進行的 47 次競爭考試中所收集，共計 5,266 名應試者所回復之滿意度問卷調查結果為基礎試行分析，並指派筆者於見習期間內，就上述範圍資料，按競爭考試類別（AD 行政級/AST 助理級 x 一般類/專業類/語言類，共 6 大類）、應試者屬性（性別、年齡、學歷、工作經驗等），以及各考試階段滿意度之回饋情形（競爭考試公告、評鑑中心法測驗、考選資訊提供、整體滿意度、書面意見等）建立資料庫，並據以進行初步統計分析。其中，因尚涉及個人資料及 EPSO 機敏性業務內容等資訊不宜揭露，故在實際作業上，係就去識別化之問卷調查結果進行資料整合並初步分析，由督導研判是否具業務上分析意義後，再進一步比較，進而提出初步分析結論。
- (3) 初步分析完成後，就相關發現、改善建議及後續可分析方向製作簡報，於 5 月初向第二處處長報告並確認後，於 5 月中在 EPSO 主管會議中列席向代理局長及各處處長簡報。代理局長於會議中表示相關分析發現及分析建議對於未來 EPSO 遴選測驗之精進與發展頗具參考價值，指示將詳細分析情形及結果提供 EPSO 各處主官及考選委員會委員參閱，作為改善相關試務作業及未來持續辦理相關分析之參考，並同時感謝業務督導與筆者協助 EPSO 整建此滿意度資料庫及分析模式。
- (4) 為使未來各競爭考試滿意度調查結果得以持續匯入上述資料庫，

讓 EPPO 未來得以持續用相同方式辦理分析，受業務督導指示，於見習期間結束前，分別與各處指定之承辦人說明該資料庫之建構更新，以及可能運用資料庫進行之分析方向。

二、見習期間其他見聞

- (一) 拜會我國駐歐盟兼駐比利時台北代表處及人力資源暨安全總署：本計畫之參與及人員申請等相關行政事宜，均係透過代表處協助與歐盟執委會洽辦。在見習期間，曾大使厚仁曾於 4 月中邀請本期全體見習人員於代表處話敘，並就各見習人員於不同單位之見習期間見聞進行分享與交流。此外，本期見習人員亦獲歐盟人力資源暨安全總署 (DG HR) 邀請前往拜會，除了安排本見習計畫承辦單位主管及承辦人簡介本計畫外，同時邀請歐盟執委會秘書總署 (Secretariat-General) 及歐盟對外事務部 (EEAS) 官員簡要說明歐盟當政重要政策議題及歐盟對臺關係概況，並與我方見習人員進行簡單交流。



駐歐盟兼駐比利時台北代表處曾大使厚仁暨代表處同仁與本期 NEPTs 參訓人員合影

資料來源：本期 NEPTs 參訓人員

- (二) 參與歐洲日活動：本次見習期間，適逢 5 月 5 日歐洲委員會 (歐盟前身) 成立紀念，以及 5 月 9 日舒曼日 (舒曼宣言發表日)，為慶祝歐盟成立週年，歐盟於 5 月 5 日舉辦 OPEN DAY 活動，開放歐盟執委會總部 Berlaymont 大樓、歐盟理事會 Justus Lipsius 及 Europa 大樓，以及歐洲議會等辦公廳舍供一般民眾進入參觀。除有定時安排專人導覽主要辦公廳舍環境 (例如理事會各國代表會議室、記者會場地、議會大議場等) 外，並有各機構及歐盟各成員國分別於執委會總部

Berlaymont 大樓及理事會 Justus Lipsius 大樓內設置活動攤位，透過專人介紹或體驗活動，向參觀民眾簡介機構業務或推廣各國文化。參觀過程中，透過各機構多元柔性體驗活動之安排，不時可見吸引許多民眾踴躍與各機構職員互動。體驗活動內容寓教於樂，有助於增加對各機構角色定位、任務及重要政策之認識外，透過良好互動體驗，亦有助於增加民眾認同感，達到形象宣傳效果。整體而言，是頗具品質且值得觀摩之一大盛事。



歐盟 OPEN DAY 活動剪影
資料來源：筆者自行拍攝

(三) 歐盟友善職場之建構

歐盟人事制度與管理，相當強調友善職場之建構，除了員工身心健康之外，亦相當重視員工個人工作與生活之平衡。就見習期間見聞，以及現行制度之規定，至少包括以下面向：

- 1、友善身障人士工作環境：以筆者見習單位為例，同單位內有一同事為視障人士。歐盟除了提供輔具（點字發聲鍵盤等輔助設備）協助其辦公室工作外，並在工作管理上，依員工管理規範賦予部分時間在家工作之彈性管理，使其在行動不便之情形下，仍得以充分發揮其專業知能並提供服務。
- 2、重視員工身心健康：歐盟在人事管理上，相當強調員工身心健康，甚至於人力資源暨安全總署（DG HR）之下設置處級單位（Fit@work），專責推動促進員工身心健康、建構友善工作環境、促進員工工作與生活之平衡等事項，該單位除政策宣導、身心健康課程之安排之外，亦會不定期透過舉辦運動活動或競賽，鼓勵員工工作之餘參與，以促進員工保持身心健康。



機構內張貼，DG HR 所推動政策宣傳及身心健康課程之文宣
資料來源：筆者自行拍攝

- 3、從制度面確保員工個人與生活之平衡：對於生育及育有未成年子女之員工，歐盟在制度設計上，提供了相當友善之措施。於待遇福利部分，提供員工子女教育津貼並提供子女託育服務。於差勤

管理部分，除了從法制規定賦予較長期間之娩假⁸及申請照顧子女留職停薪⁹之權利外，提供了相對彈性之工時管理制度，具體措施包括彈性工時制度、申請部分工時工作¹⁰等，授權各機構得綜合衡酌機構業務推動及個人照顧子女需求，必要時賦予管理彈性，以協助員工得以在無後顧之憂情形下，得以安心投入工作。

伍、心得、反思與建議

一、見習心得

(一) 歐盟文官考選制度

以見習期間所見，歐盟與 EPSO 在文官結構高齡化、政策環境複雜化的脈絡下，就文官考選制度之變革及發展情形，有以下面向值參考與借鏡：

1、考選回應組織需求，強化評估面向之完備性

於前述政策環境脈絡下，EPSO 在考選制度之設計上，選擇從需求端回應組織發展需求，並在考試方法上，回歸人力資源管理之本質，從行為觀點全面革新既有考選方式，並借重行為科學（心理學）專業，建立多面向能力評估架構。拓展了選才時之衡量面向及觀點，不僅理論上有助於補強傳統知識性測驗評估面向侷限之缺陷，得以全面評估個人能力與適任程度。實務上，就見習期間所瞭解，依據 EPSO 對用人機構實施滿意度調查之結果，各機構亦普遍對新制考選出之人員素質表示滿意。其制度設計與運作確具理論合理性及實務可行性，頗值學習參考。

2、行為評估工具之建構與運用需嚴謹專業

縱以 EPSO 發展考選制度以來，持續從內外部蒐集資訊與回餽意見精進制度運作並致力於資訊透明化，仍然不免在方法論上頻受外界質疑其行為評估之合理性，尤其是職能定義與行為觀察指標之適切性、測驗

⁸依員工管理規範（Staff Regulations）第 58 條規定，女性文官在一般法定年休假額度之外，得檢具醫療機構診斷證明，於預產期前 6 週開始，額外享有 20 週之休假（娩假性質）；在多胞胎、早產或嬰兒患有殘疾或重大疾病之情形下，額外休假額度得延長至 24 週。

⁹ 依員工管理規範（Staff Regulations）第 42a 條規定，文官在每一子女出生或領養之頭 12 年內，可分別申請最長 6 個月之留職停薪，如為單親家庭，或子女經診斷確認失能或罹患重大疾病者，申請期間得予加倍。

¹⁰依員工管理規範（Staff Regulations）第 55a 條規定，撫養 12 歲以下子女之父母，或撫養 14 歲以下子女之單親父母，應予同意申請部分工時工作。

工具選用之合理性，以及評分者之專業性與客觀性等環節特別受到關注。而就評鑑中心法所運用之行為評估方法而言，這些環節分別影響了評估標的（職能與行為指標）是否符合組織需要、評估工具是否確能評估出組織需要的能力，以及評估結果的可信度。如有任一環節之運作稍有疏誤或偏頗，將嚴重影響整體測驗結果的參考價值。故 EPSO 迄今仍相當重視評鑑中心法行為評估工具建構與運用之管理，以及對外的充分說明與釐清。

此外，評鑑中心法之情境模擬評估，並不必然為評估各面向能力之最適工具選擇，在工具選用上，仍應回歸評估之目的，視評估標的之特性及評估需求，結合運用其他非模擬性之評估工具，以提升整體測驗評估並預測能力之正確性¹¹。以 EPSO 為例，從認知能力、共同職能及專業職能等 3 大面向綜合評量個人能力時，並非所有能力面向均適用透過評鑑中心法進行評估。在個人面向認知能力及部分專業類科之專業面向（例如語言翻譯能力）能力部分，係審酌其性質，選用知識性測驗之工具施測，並結合行為面向之評鑑中心法情模模擬評估結果作為考選參考。是以，在運用評鑑中心法進行行為評估時，是否合理選用適當之評估工具，以及評估工具之運用是否嚴謹並符合專業要求，實為影響評估結果正確性、可靠性及預測力之重要關鍵，不可不慎。

3、借重心理專業發展行為評估技術

評鑑中心法之行為評估，係透過行為科學觀點所發展之技術。EPSO 以行為觀點建構考選新制時，除了在職能定義部分，係借重組織內部專家集思，從組織需求端提供相關觀點之意見之外，於整體測驗流程規劃，以至職能建構之程序、評估工具之選用、評分者之養成等環節，透過組織心理、臨床心理及計量心理等相關理論、技術與人力完成制度建構。特別在行為評估技術的執行層面，EPSO 引進臨床心理行為評鑑技術引導考選技術、培訓認證制度與技術應用之發展，相較於傳統管理上之經驗法則歸納與判斷，在理論與實務上有較豐富之行為科學實證基礎支持，亦較能確保行為評估技術運用之嚴謹性與專業性。此外，觀諸英國、美

¹¹ 公務人員保障暨培訓委員會 2016 年「參加第 39 屆評鑑中心法國際研討會研習報告」中亦有提出類似觀點。

國等先進國家以及聯合國就評鑑中心法技術之運用，亦係借重心理相關專業完成制度之建構及推動。是以，就行為評估技術於人力資源管理運用而言，EPSO 透過心理學理論與技術強化評鑑中心法技術運用之專業性的做法，頗值參考借鏡。反觀我國臨床心理師雖向來有完備培訓、認證、及督導制度確保其行為評鑑專業品質，且在各地方可透過公會組織管道尋求專業人力之合作，惟迄今仍少有如同上述歐美先進國家組織之專業合作之模式。如有機會建立合作機制，導入並善用其專業，應可在行為科學觀點上，進一步強化人力資源管理學理基礎及專業性。

4、重視意見回饋與政策溝通，積極塑造良好攬才形象

雖歐盟永業職文官在工作條件及待遇水準優於多數民間企業，舉辦競爭考試時，向來報名人數眾多，早已為許多歐盟成員國籍求職者趨之若鶩之熱門職業。然而就制度運作現況及相關政策規劃觀之，EPSO 不僅透過內部作業檢討及滿意度問卷分析，持續發掘並改善現行制度不足之處，亦持續在測驗程序及技術上尋求發展精進，同時致力於品牌行銷及公關宣傳，投入歐洲就業市場競逐年輕優秀人才。其正視問題與挑戰、務實檢討的態度，以及積極投入市場競才之企圖心，頗值學習。

(二) 歐盟友善職場之建立

就見習期間所見，歐盟在人事管理上，除了工作績效要求外，同時也相當重視員工個人正常身心功能之維持，從制度上提供了員工相當友善之工作環境，協助員工克服身體功能限制順利工作、鼓勵員工保持身心健康之外，並提供育有子女之員工較有彈性之請假空間，使其得在投入工作之同時，兼顧照顧家庭需求。此外，就筆者在見習單位所見實際管理情形，從單位主管到承辦人，均相當尊重單位內其他同僚依法請假或申請相關差勤管理措施之權益，並視之為理所當然。整體而言，從制度設計到實務執行，歐盟規劃並落實了相當友善及人性化之人事管理。雖可想而知在管理上勢必會帶來額外之人事成本，然而，歐盟在人事成本與員工權益之權衡之下，仍選擇付出了相對多的管理成本，從待遇、差勤、福利等面向協助員工在全心投入工作之同時，亦能夠安心生養子女，就長遠而言，應屬有助於人口穩定發展，並一定程度確保未來社會主要工作人力之素質。歐盟在人事管理上能夠突破傳統成本管理觀點，從更深遠之社會整體發展觀點思考並採行永續之管理措施，

令人印象深刻。



鄰近機構職員利用平日短暫午休時間，至 50 週年紀念公園綠地午餐休憩
資料來源：筆者自行拍攝

(三) NEPTs 計畫

就一般業務單位而言，本計畫透過開放政府機關人員進入歐盟執委會機構見習，參與業務運作，提供了絕佳機會近距離瞭解歐盟相關制度發展脈絡、政策環境、政策形成、業務執行現況與發展趨勢。是以，除了提供個人見習歷練之功能外，從政府機關人員角度觀之，相較於一般考察，本計畫亦是政策與制度觀摩、學習，以及從國際觀點拓展政策視野之珍貴契機。

此外，就人力資源管理而言，透過與歐盟內部職員之業務接觸與合作，亦提供了雙方制度交流機會。人力資源管理，雖因文化脈絡及社會發展等因素，在不同國家所形成之制度與管理方式可能存有差異。然而，就政策推動應考量之普世價值，以及對人類行為存有某些共通特性之管理考量而言，在人事管理上應尚有許多值得相互觀摩並借鏡學習之處。透過見習活動中之業務討論及交流，有機會增進對彼此組織內部文化脈絡與人事制度之認識，並得以引進不同觀點重新檢視既有制度之發展可能性，就彼此人事制度之發展而言，亦甚具價值。

(四) 個人心得

在異國環境中見習，除了工作指派本身所帶來之挑戰外，在工作環境、行政作業流程及辦公室文化之適應上，誠然均需一段時間適應並融入。此外，在語言上，因辦公室主要係以英、法、德語溝通，因此，在以英語與同事、主管口頭或電子郵件溝通時，尚需留意溝通之精確性並考驗個人反應。這些在見習初期難免會成為初來乍到時之適應壓力。然而，在歐盟執委會內，其實來自各國族、膚色、文化之員工甚多，帶亞洲面孔之亞裔歐籍職員亦偶可見之，內部員工對於不同國籍、文化，以及語言溝通之包容度頗高，且多願意耐心溝通，如英語溝通能力如具中高級以上基礎，應尚可交流無礙。

又歐盟就人員見習單位之分發，雖不盡然與個人於國內之職務內容或專業領域全然相同，然而，DG HR 在媒合時，原則上會盡可能按個人學經歷及動機分發至相關之機構，以筆者之見習經驗而言，雖分發至業務範疇不同之考選機構，但透過此一安排，反而有機會在不同公部門體制內吸收業務新知，並讓自己有機會跳脫慣常之業務範疇，從更宏觀之角度重新檢視並思考不同人力資源管理議題，整體而言，是相當珍貴之學習經驗。

此外，布魯塞爾作為比利時首都，同時為歐盟總部之所在地，可謂歐洲政經之重要樞紐，兼容並蓄各地工作者及觀光客。雖臺灣亦屬兼容多文化、種族之國家，但二者發展之樣貌並不相同。對於個人而言，雖居留異國並短期生活，在食衣住行等各方面適應上都是種挑戰，不過透過與旅遊截然不同之生活作息形態，融入當地生活，觀察當地環境、制度、文化、居民互動，亦是種相當難得的文化體驗。



布魯塞爾大廣場剪影
資料來源：筆者自行拍攝

二、反思與建議

(一) 衡酌成本效益，強化遴選對組織用人需求之回應性

傳統公部門人事管理在考選及陞遷之運作，主要係透過學經歷資料之審查與篩選，結合知識性測驗之筆試及口試，由相應專業領域學者專家或組織內部主管或資深人員評分，透過知識之考驗或管理經驗法則之判斷，評估個人對特定專業領域知識技能及法規之熟稔程度，並預估其行為表現是否適任於新職，作為決定最後遴選結果之依據。雖在管理實務上，係屬較經濟、無論大規模或小規模都便利實施之做法，且制度已行之有年。然而，因其評估向度及方法上所提供遴選觀點之侷限性，以致於在實務運作上，難以避免選出學經歷等級適格、專業知識記憶無礙，但在實際工作情境中無法發揮專業職能，甚至無法正常與長官同僚分工合作完成與所任職務層級相當之任務者，除了無法滿足機關用人需求，亦徒增內部管理上負擔。再以管理實務上，公部門考績或懲處之汰劣制度應符合特定要件並遵循一定法定程序，要完成執行程序亦屬不易。倘制度功能未能正常發揮，結果即是不適任者長期徒領不相應之待遇，以一般公務人員平均 3、40 年之職涯所支領之待遇及相應之退休所得水準計算，以國家財政及政府用人費支出之觀點，長期而言代價不可謂不高。是以，新進人員考選或現職人員篩選拔擢，是否能夠回應機關用人需要，遴選出確實有助於機關業務推動之人才，對於後續機關效能之維持，實屬關鍵。

誠然，透過測驗基礎建構及測驗程序之變革強化遴選觀點之全面性及對組織需求之回應性，難免帶來遴選程序之複雜化，以及組織專業能量不易跨越技術門檻及制度運作成本之提高等顧慮，而被視為難以實踐。惟如參考 EPSO 將評鑑中心法行為評估測驗納入大規模新進人員競爭考試之制度運作情形，以及其他實務上大規模操作行為評估之做法。針對具一定規模以上之人員遴選，在綜合考量成本效益後，或可透過以下方向思索制度發展方向：

- 1、在既有筆試制度基礎上，進一步強化行為面向之能力評估：考量現行考選制度就應試者專業職能之評估，已有長久建立之完整體系，在考選強化策略之思考上，針對執行任務層次較高或關鍵性職務之人員遴選，可以既有筆試方式為基礎，增加評鑑中心法模擬演練階段，以機

關業務需求為出發點，拓展對應試者能力評估之面向及評估方式，俾從更多元、全面之觀點，遴選符合機關需求之人才，確保人員素質。

- 2、適度引進外部專業資源：邀請行為科學領域學者專家（例如經制度認證具行為評鑑實務經驗之臨床心理師），從學理上協助政府機關內部專家完成測驗架構設計、機關用人需求之界定；就測驗工具之籌備，可在確保測驗內容擬真度之前提下，適度委託外部專業機構協力發展測驗題項；至專業評分者之養成與品質管理，可引進行為科學領域經認證具豐富行為評估實務經驗之專業人士（如臨床心理師）協助為行為評估專業之培訓、認證及督導。惟就涉及遴選過程中需要確保納入組織內部觀點或脈絡之作業環節，例如組織需求（職能）之集思、測驗內容擬真度之檢視，以及評分者之擔任等，仍宜有政府機關內部人員參與。
- 3、結合資訊科技設計考試方法及流程，節省運作成本：因評鑑中心法之專業門檻及所需行政成本較高，在導入行為評估技術讓考選評估面向及技法多元化、細緻化之同時，可同時思考利用資訊科技資源，改良既有考選程序，例如配合行為評估階段之納入，適度簡化筆試，改以可電腦化施測及閱卷之形式進行；或在行為評估時，使用現場錄影、錄音，試後後評分之方式，亦有助於減少對評分者人數之需求。

（二）導入心理專業，強化評鑑中心測驗專業性及嚴謹性

評鑑中心法透過一系列評估標準及標準作業程序，運用多元工具，以晤談或觀察方式評估個人能力之做法，本質上即為對人類行為的抽樣評估。在執行上，雖看似只要形式上列出職能項目、籌備測驗工具並建立標準化程序，邀請專業人員或委託專業機構循程序、評估表單操作即可完成並宣稱為專業評估。然而，在實際運作上，從職能之定義，到合適測驗工具之選用，至評分者選任、評估及決定結果，無論哪一個作業環節，都是為了讓測驗情境之建構還原真實環境脈絡，並確保個人行為可以在全面、不偏之情形下被發掘，係為相當重視操作專業性及嚴謹性之測驗方式。

因此，在理想狀況下，評鑑中心法之建構與執行，應嚴謹從實證觀點檢視，儘可能符合組織內部環境脈絡，並確保行為抽樣觀察之面向多

元而不偏頗，尤其在組織內部環境脈絡之重構與專業人士判斷部分，特別應避免經驗法則之運用流於泛濫，以確保評估架構與方法得以多元且完備、評分者之洞察與評估能夠全面且穩定一致，並且，在組織需求與個人喜好/偏見之間得以明確釐清與區隔。此為攸關評鑑中心法運用之正確性、一致性、可靠性以及結果公信力之重要因素。EPSO 在制度建構及運作階段引進組織心理學、臨床心理學及計量心理學專業人士與技術，主要目的即在於確保制度運作上得以嚴謹符合評鑑中心法之方法論基礎—行為科學研究之專業要求。以評分者之養成為例，評鑑中心法中，評分者對應試者進行行為觀察及評估之操作，方法上與臨床心理師從事醫療臨床評估時，運用行為評估量表對病患行為表現評估其社會功能之應用其實雷同。且因為醫療評估要求之專業性，在臨床心理師就其行為評估能力之養成與品質管控，已有長久建立之師徒制專業培訓、認證及督導制度。EPSO 引進資深臨床心理師擔任政策顧問及考選委員之培訓與督導者，即為借重其專業及既有培訓制度，強化其評鑑中心法運作之專業性與公信力。類此引進心理學理論與技術於評鑑中心法建制或運作，觀諸多數歐美等各先進國家或國際組織皆然。

國內人事管理上運用評鑑中心法已行之有年，例如行政院人事行政總處所辦理之專員級人事人員進階職能培訓專班，以及公務人員保障暨培訓委員會所辦理之高階文官培訓飛躍方案，多已完成制度建構並分別依其培訓及未來之陞遷發展之評估需求建立職能架構及完整之一系列評估程序，惟在制度建構及管理上，除了委託外部專業機構協力發展測驗並評估外，是否係如同上述 EPSO 或其他運用評鑑中心法之體制，明確建立與心理學理論研究與實務工作者合作機制，並有從方法論源頭之行為科學基礎確保並強化專業性及嚴謹性之做法，似未有明確著墨。

考量評鑑中心法於公部門人事管理之運用，於我國尚屬新興發展之技術，如相關評估結果直接或間接涉及個人任用或陞遷權益，則整體制度及方法之運用上，勢必會引起利害關係者之放大檢視與挑戰，故對於技術運用之專業性與正確性之要求尤為重要。雖現階段公部門之人事管理，尚未有與心理相關領域專家學者建立成熟之合作機制，惟在運用評鑑中心法輔助人事管理專業之發展上，為期強化既有制度之專業性、正

確性及公信力，建議可透過醫院、學院或各地方公會等管道，建立與臨床心理及其他心理專業人士之合作，適時導入專業人員，從測驗架構發展、流程規劃執行及行為評估等面向強化行為評估之正確性及專業性，應有助於制度穩健發展。

另有關評鑑中心法運用之強化，在評鑑中心法情境模擬測驗題目之規劃及測驗執行階段，如係委託專業機構設計及執行，應謹慎檢視模擬題目及評估過程是否貼近組織內部環境脈絡及真實情況；參與角色扮演或協助模擬之試務工作者，亦應在明確行為指導方針下充分準備與應試者互動內容，以避免評估過程中不合理或超脫現實之情境出現，或應試者無法獲得充分資訊配合模擬，影響評估之合理性及公信力。此外，為利於推動機關偵測評鑑中心法制度設計或實施過程中可能發生之問題，建議可參考 EPSO 做法，在整體評估結束後，實施問卷調查收集意見回饋，應有助於制度之滾動修正與持續精進。

（三）從人力資源永續觀點強化友善職場環境

過去在國內思考有關友善職場以及相關人事管理議題時，多數時候係從管理者成本支出之觀點，優先思考資源負擔及可行性。本次見習透過對歐盟就友善員工照顧子女之人事管理制度設計與實況，以及其他促進員工個人身心健康之管理制度之觀察與反思，讓筆者有機會在友善職場這一議題上，看見歐盟不同的思考方向：

組織所獲得的員工工作成果，雖從組織管理者觀點看來，主要是勞務金錢報償之對價交換關係，但其中員工工作成果之提出，並非絕對不變之變項。除了受個人能力影響之外，對員工而言，工作成果之提出，並非毫無成本能夠隨時隨地無限量的達成，實際上仍需耗用員工個人之無形資源（心力、體能、時間）。無論是從個人動機，或是實際時空環境條件限制來看，這些無形資源均並非無限提供，且這些無形資源亦並非僅為工作所用。舉例而言，人無法像機器一樣可 24 小時無止盡工作，需在工作與生活間維持平衡，才可能保持身心功能健全以長久發揮工作效能；有家庭照顧需求者，無論是有意生育子女或已有子女需照顧者，在個人心力、財力、時間等各項資源有限之前提下，也會在工作、基本生活及照顧子女之間權衡個人資源之投入，進而影響在工作及其他面向

之間投注資源之多寡。如透過此一觀點，再檢視個人有限資源權衡分配運用之情形，以及所衍生個人與工作、家庭之間關係，或可一定程度理解在經濟不景氣、低薪及高房價等社經環境下，因員工薪資實質購買力不足及雙薪家庭比例增加所衍生少子化、當代子女教養問題等社會現象形成之脈絡。

誠然，從管理角度看來，在支給相同薪酬的情形下，賦予照顧子女之員工額外之津貼，或從差勤管理上允許減少其工時等友善管理措施，實質上確實等同於員工人事成本之增加。然而如以前述觀點思考，在當前之社會環境背景下，對生育子女員工人事管理（待遇、差勤管理等）之寬嚴，對少子化與子女教養問題之關聯，似難謂類此吾人咸認之組織內部人事管理事項，毫無對上述社會人口問題產生任何外部性影響。且以國內現況而言，此恐非僅存於公部門，應屬同時存在於整體勞動市場之勞動市場結構性問題。雖目前政府就公私部門管理已分別訂有相關友善員工照顧子女之制度規範，例如保險生育給付、子女教育補助、娩假、家庭照顧假、育嬰留職停薪、生育獎勵金、育兒津貼、公立托育機構等，另行政院自 2018 年 8 月 1 日起，亦有針對少子女化，進一步強化托育補助及育兒津貼制度等友善政策。惟既有政策是否確能達到實質上解決多數員工照顧子女需求，維持員工工作與家庭生活平衡之效果，恐有待更細緻之政策成效分析。舉例而言，以金錢提供補貼之措施，應多少有助減輕員工照顧子女之經濟負擔，但在政府財政收支緊縮之情形下，有限之補助實質上得以改善問題之程度，以及政策永續之可能性究竟如何？在差勤管理制度面向，既有規定所提供之員工照顧子女之差假或留職停薪額度，搭配其他友善措施，是否確能充分回應員工照顧未成年子女之顧慮，或者僅能提供短暫喘息空間？整體而言，目前提供給一般民眾及公務人員之友善職場措施，是否確能回應並改善多數人養育未成年子女所面臨之困境，建議宜由院之層級，統合勞工、公務人員及衛生福利等相關法制及政策觀點，確實評估各制度搭配運作後之實質成效，方得以全觀思考既有制度之存廢或改善。

只是，如在此一議題上務實思考，類此勞權議題利害關係牽涉甚廣，無論在公部門或是民間企業，均涉受雇者與雇主間權利義務分配之敏感

議題，在當前國內社會與政治環境，以及其與立法與行政部門政策互動關係之下，恐不容易達成社會共識，且在外界觀感及多元輿論之壓力下，類此議題與政策之探討恐被視為畏途。然而，如慮及少子化現象所衍生之未來人口結構老化與未來勞動人力補充問題、子女教養議題所衍生之未來勞動人口素質和整體社會安定性問題，以及上述議題與當前公部門人事管理與民間勞動政策之外部關聯性，似仍宜從整體人口及社會發展觀點長遠審慎思考，從短期經營成本與長遠社會成本之權衡，以及社會人力資源永續運用之觀點思索因應之道，不宜逕讓類此勞動人力管理所衍生之社會成本外部化。

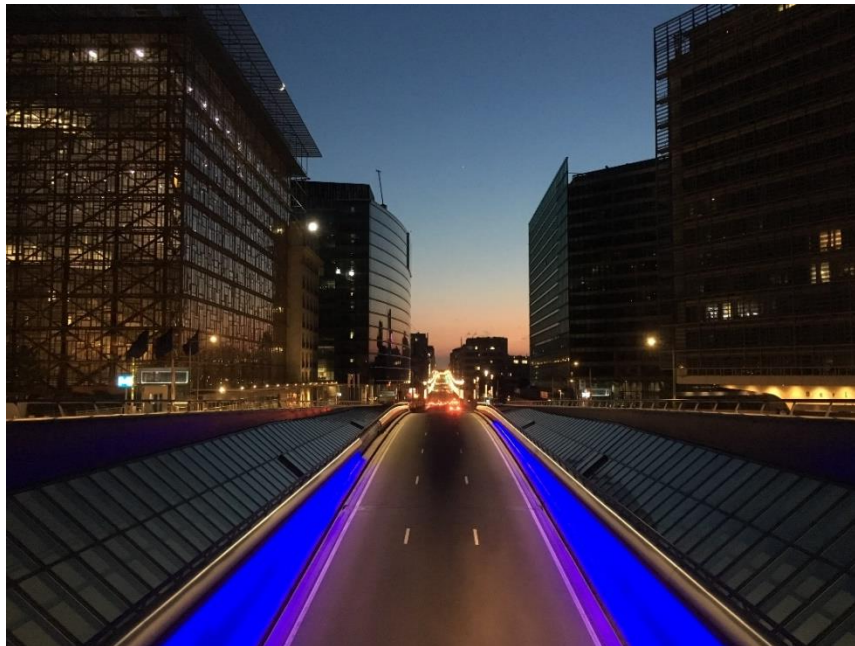
陸、結語

人是政府政務推動之根本，惟有在人力資源管理上確保組織內人員之能力適格及良好品質，政府機關才可能有順利推動政務之基礎。考選作為一切人力資源管理之開端，如何能從一開始配合組織業務需要，從茫茫人海中選出萬中選一的合適人才，實為至關重要。類此在人力資源管理過程中所面臨之議題，究其本質終歸於人類行為之評估與管理，如要從制度面建構合理、可行、實際之作業機制，則無法避免需具體而微，除了仰賴公共行程及管理學領域之專業外，亦有必要適時跳脫既有之管理觀點，借重並結合行為科學觀點，從組織以至個人層次，思考並建構良善、可信且永續之制度。本次透過在 EPSO 見習之機會，實際進入機制見識了歐盟人力資源管理與心理學專業結合於考選制度之實踐，其方法論及制度建制之嚴謹性著實令人印象深刻。我國公部門在行為科學結合人力資源管理之應用尚在起步階段，但已有評鑑中心法及員工協助方案等導入之概念，如能以既有基礎，逐步從行為實證觀點精進人力資源管理。相信應有助於強化我國政府機關人力資源管理之專業性及管理成效。

再從歐盟人事制度之觀摩反思我國當前社會環境脈絡下之人力資源管理，少子化、高齡化、子女教養所衍生之社會安定性問題已受各方討論多年，在社會整體結構變遷、國家整體資源有限的競爭環境內，就我國公私部門勞動人力所面臨之困境，可想見本難有兩全其美的解方。然而，人作為國家與社會構成之核心，需要資源代代生養。同時，人也是組織運作所需資源之一種，亦會消耗和折損。如果組織在控制成本、確保收益之同時，亦能適度權

衡長遠利害關係，從更永續的觀點，適度維持並保留資源培養未來國家勞動人力，使之得以代代生養並確保其品質，或許才是確保國家社會穩定發展的長久之計。此一結構性難題，實有賴行政、立法有權決策者之遠見及智慧，以及常任專業行政幕僚之密切合作，在有限資源及各方利害關係人之間尋求可行之道。

最後，感謝行政院人事行政總處提供此次機會薦送參加本見習計畫，無論從個人觀點或是人事人員觀點，得以實際進入歐盟機構觀察學習其制度，實屬意義非凡且珍貴的經驗；感謝外交部及駐比利時兼駐歐盟台北代表處曾大使厚仁、陳組長志浩、瓊霞、毓鎂、芋妤及欣蓉在見習過程中的行政協助，以及所有在生活適應上的關懷與協助，感激之情一言難盡。在國外見習期間，深刻感受我國在國際處境之艱困，以及駐外人員長時駐守崗位，聯繫國內外折衝協調，爭取開拓外交活路之艱辛。本計畫不僅提供個人職務歷練機會，透過交流與學習分享拓展國際視野及多元觀點，亦有助於國內深度瞭解歐盟制度發展及運作現況作為參考借鏡。此外，透過直接交流互動，亦有助提升歐盟官員對臺灣的認識，進而於從不同面向提高我國在歐盟組織內之能見度及認同感，進而拓展國際參與之空間，從各種層面而言，均屬甚具積極意義之國際互益活動，爭取不易，建議可善用此一資源，積極持續派員參與。



歐盟總部 Berlaymont 大樓外夕景剪影
資料來源：筆者自行拍攝

參考文獻

壹、中文部分

- 國家文官學院(2013)。人才管理領航先驅—評鑑中心法理論實務成果發表會。
檢自 <http://www.nacs.gov.tw/NcsiWebFileDocuments/ac/ac-theory-and-practice.pdf>
(Jul. 03, 2018)
- 許瑞娟、陳超明(2014)。評鑑中心法及其在公部門之應用—以加拿大政府為例。*游於藝電子報*，158。檢自 <http://epaper.hrd.gov.tw/158/EDM158-0502.htm>
(Jul. 03, 2018)。
- 陳永興、鄭元嫻、陳芊卉(2016)。中階人事主管人員之培訓發展—以專員級人事人員進階職能培訓專班導入評鑑中心法為例。*人事月刊*，369，30-37。
- 彭富源(2016)。參加第39屆評鑑中心法國際研討會研習報告。公務人員保障暨培訓委員會公務出國報告(編號：C10500266)。
- 黃一峯、吳斯茜(2010)。評鑑中心法應用於高階文官培訓之研究。公務人員保障暨培訓委員會委託研究。
- 溫金豐、謝孟蓉(2012)。建立以能力為基礎的管理人才培育制度—評鑑中心的應用。*游於藝電子報*，133。檢自
<http://epaper.hrd.gov.tw/133/EDM133-0501.htm> (Sep. 01, 2018)

貳、英文部分

- About EPSO (2018) . EU Careers. Retrieved from https://epso.europa.eu/about-epso_en
(Mar. 20, 2018)
- EPSO Development Programme—Final Report (2012) . Retrieved from
http://europa.eu/epso/doc/edp_2012_final_version.pdf (Mar. 20, 2018)
- European Commission HR key figures 2018 (2018) . European Commission.
Retrieved from
https://ec.europa.eu/info/about-european-commission/organisational-structure/commission-staff_en (Jul. 06, 2018)
- Human resources and security - Organisation Chart(2018). European Commission.
Retrieved from
https://ec.europa.eu/info/departments/human-resources-and-security_en#leadership
(Mar. 23, 2018)
- Laying Down Rules on the Secondment to the Commission of National Experts and National Experts in Professional Training (2008) . European Commission.
Retrieved from [https://ec.europa.eu/jrc/sites/jrcsh/files/c\(2008\)6866.pdf](https://ec.europa.eu/jrc/sites/jrcsh/files/c(2008)6866.pdf)
(Mar. 19, 2018)
- Rules for EU civil servants(2017). European Commission. Retrieved from Retrieved

from

https://ec.europa.eu/info/departments/human-resources-and-security_en#leadership

(Mar. 23, 2018)

https://ec.europa.eu/info/about-european-commission/service-standards-and-principles/codes-conduct/staff_en (Mar. 20, 2018)

Strategic plan 2016-2020 – European Personnel Selection Office (2016). Retrieved from

https://ec.europa.eu/info/publications/strategic-plan-2016-2020-european-personnel-selection-office_en (Mar. 20, 2018)

附錄一 歐盟員工管理規範 (Staff Regulations) 章節架構初譯

壹、本文部分(Content)

第 1 編—總則(General Provision)

第 1 條至第 10c 條

第 2 編—文官權利與義務(Rights and Obligations of Officials)

第 11 條至第 26a 條

第 3 編—文官職務規範(Career of Officials)

第 1 章—招募(Recruitment)

第 27 條至第 34 條

第 2 章—任職狀態(Administrative Status)

第 35 條

第 1 節—現職人員(Active Employment)

第 36 條

第 2 節—借調(Secondment)

第 37 條至第 39 條

第 3 節—個人事由留職停薪(Leave on Personal Ground)

第 40 條

第 4 節—非任職狀態(Non-Active Status)

第 41 條

第 5 節—服兵役留職停薪(Leave for Military Service)

第 42 條

第 6 節—育兒或侍親留職停薪(Parental or Family Leave)

第 42a 條至第 42b 條

第 7 節—配合機構需要留職停薪(Leave in the Interests of the Service)

第 42c 條

第 3 章—考評報告、升薪階及陞遷(Reports, Advance to a Higher Step and Promotion)

第 43 條至第 46 條

第 4 章—任職之終止(Termination of Service)

第 47 條

第 1 節—辭職(Resignation)

第 48 條

第 2 節—強制辭職(Compulsary Resignation)

第 49 條

第 3 節—配合機關需要退休(Retirement in the Interests of the Service)

第 50 條

第 4 節—不適任程序(Procedures for Dealing with Incompetence)

- 第 51 條
- 第 5 節—退休(Retirement)
 - 第 52 條至第 53 條
- 第 6 節—榮譽授階(Honorary Rank)
 - 第 54 條
- 第 4 編—文官工作條件(Working Conditions of Officials)
 - 第 1 章—工時(Hours of Work)
 - 第 55 條至第 56c 條
 - 第 2 章—假別(Leave)
 - 第 57 條至第 60 條
 - 第 3 章—公共假日(Public Holidays)
 - 第 71 條
- 第 5 編—文官薪酬與保險(Emoluments and Social Security for Officials)
 - 第 1 章—給與及費用(Remuneration and Expenses)
 - 第 1 節—給與(Remuneration)
 - 第 62 條至第 70 條
 - 第 2 節—費用(Expenses)
 - 第 71 條
 - 第 2 章—保險(Social security Benefits)
 - 第 72 條至第 76a 條
 - 第 3 章—退休金及失能津貼(Pensions and Invalidation Allowance)
 - 第 77 條至第 84 條
 - 第 4 章—溢領之追繳(Recovery of Overpayments)
 - 第 85 條
 - 第 5 章—代位求償(Subrogation in Favour of the Union)
 - 第 85a 條
- 第 6 編—懲處(Disciplinary Measures)
 - 第 86 條
- 第 7 編—申訴(Appeals)
 - 第 90 條至第 91a 條
- 第 8a 編—歐盟對外事務部特別條款(Special Provisions Applicable to the EEAS)
 - 第 95 條
- 第 8b 編—於第三國家服務文官特殊及除外條款(Special and Exceptional Provisions Applicable to Officials Serving in a Third Country)
 - 第 101a 條
- 第 9 編—過渡條款及最終條款(Transitional and Final Provisions)
 - 第 1 章—過渡條款(Transitional Provisions)
 - 第 107a 條

第 2 章—最終條款(Final Provisions)

第 110 條至第 113 條

貳、附錄(Annex)

附錄 1— A 員工管理規範第 5 條第 4 項所稱各職組內職務類型

B 各職級職務數量配置參照倍率

附錄 2—員工管理規範第 9 條所定編組之組成及作業程序

附錄 3—競爭考試

附錄 4—員工管理規範第 41 條、第 50 條所定津貼

附錄 4a—部分工時工作

附錄 5—假別

附錄 6—補休及加班費

附錄 7—給與及費用補助

附錄 8—退休金方案

附錄 9—懲處程序

附錄 10—於第三國家服務文官特殊及例外條款

附錄 11—員工管理規範第 64 條及第 65 條施行細則

附錄 12—員工管理規範第 83a 條施行細則

附錄 13—歐盟文官適用之過渡條款

附錄 13.1—過渡期間職務類別一覽表

參、歐盟其他職員雇用條件規範(Conditions of Employment of Other Servants of the European Union)

第 1 編—總則(General Provision)

第 1 條至第 7a 條

第 2 編—臨時人員(Temporary Staff)

第 1 章—總則(General Provision)

第 8 條至第 10 條

第 2 章—權利與義務(Rights and Obligations)

第 11 條

第 3 章—締約條件(Conditions of Engagement)

第 12 條至第 15 條

第 4 章—工作條件(Working Conditions)

第 16 條至第 18 條

第 5 章—給與及費用(Remuneration and Expenses)

第 19 條至第 27 條

第 6 章—保險(Social Security Benefits)

第 28 條至第 44a 條

第 7 章—溢領之追繳(Recovery of overpayments)

第 45 條

- 第 8 章—申訴(Appeals)
 - 第 46 條
- 第 9 章—終止雇用(Termination of Employment)
 - 第 47 條至第 50a 條
- 第 10 章—第 2 條(e)所稱臨時人員特別條款(Special Provisions for Members of Temporary Staff Referred to in Article 2(e))
 - 第 50b 條至第 50c 條
- 第 11 章—第 2 條(f)所稱臨時人員特別條款(Special Provisions for Members of Temporary Staff Referred to in Article 2(f))
 - 第 51 條至第 56 條
- 第 3 編—(刪除)
- 第 4 編—契約人員(Contract Staff)
 - 第 1 章—總則(General Provision)
 - 第 79 條至第 80 條
 - 第 2 章—權利與義務(Rights and Obligations)
 - 第 81 條
 - 第 3 章—締約條件(Conditions of Engagement)
 - 第 82 條至第 84 條
 - 第 4 章—第 3a 條所稱契約人員特別條款(Special Provisions for Members of the Contract Staff Referred to in Article 3a)
 - 第 85 條至第 87 條
 - 第 5 章—第 3b 條所稱契約人員特別條款(Special Provisions for Members of the Contract Staff Referred to in Article 3a)
 - 第 88 條至第 90 條
 - 第 6 章—工作條件(Working Conditions)
 - 第 91 條
 - 第 7 章—給與及費用(Remuneration and Expenses)
 - 第 92 條至第 94 條
 - 第 8 章—保險(Social Security Benefits)
 - 第 95 條至第 115 條
 - 第 9 章—溢領之追繳(Recovery of overpayments)
 - 第 116 條
 - 第 10 章—申訴(Appeals)
 - 第 117 條
 - 第 11 章—於第三國家服務契約人員特別及除外條款(Special and Exceptional Provisions Applicable to Members of the Contract Staff Serving in a Third Country)
 - 第 118 條

- 第 12 章—終止雇用(Termination of Employment)
 - 第 119 條
 - 第 5 編—當地雇員(Local Staff)
 - 第 120 條至第 122 條
 - 第 6 編—特別顧問(Special Advisers)
 - 第 123 條至第 124 條
 - 第 7 編—議會助理(Parliamentary Assistants)
 - 第 1 章—總則(General Provision)
 - 第 125 條至第 126 條
 - 第 2 章—權利與義務(Rights and Obligations)
 - 第 127 條
 - 第 3 章—締約條件(Conditions of Engagement)
 - 第 128 條至第 130 條
 - 第 4 章—工作條件(Working Conditions)
 - 第 131 條
 - 第 5 章—給與及費用(Remuneration and Expenses)
 - 第 132 條至第 134 條
 - 第 6 章—保險(Social Security Benefits)
 - 第 135 條至第 136 條
 - 第 7 章—溢領之追繳(Recovery of overpayments)
 - 第 137 條
 - 第 8 章—申訴(Appeals)
 - 第 138 條
 - 第 9 章—終止雇用(Termination of Employment)
 - 第 139 條
 - 第 8 編—過渡條款(Transitional Provisions)
 - 第 140 條
 - 第 9 編—最終條款(Final Provisions)
 - 第 141 條至第 142a 條
- 附錄(Annex)：「其他職員就業條件雇用條件規範」所列人員適用之過渡性條款(Transitional Provisions Applicable to the Staff Covered by the Conditions of Employment of Other Servants)

附錄二 NEPTs 結訓證書



EUROPEAN COMMISSION
DIRECTORATE-GENERAL
HUMAN RESOURCES AND SECURITY
Directorate HR.DDG.B : Talent Management & Diversity
Career Management & Mobility

Brussels, 03/07/2018
HR.DDG.B.4/MHP

CERTIFICATE

Issued to Mr LIN Shih-Yu

who was seconded to the European Commission

as an unpaid National Expert in Professional Training

during the period from 16/03/2018 to 15/06/2018.

Marie-Hélène PRADINES
Head of Unit



EUROPEAN COMMISSION, B-1049 Brussels - Belgium
Telephone: switchboard 299.11.11, Email : HR-ENFP@ec.europa.eu