

公務出國報告  
(出國類別)

# 澳門政府運用心理測驗及晉級培訓制度 考察報告

出國人 服務機關：國家文官學院  
姓名職稱：廖副院長世立  
童專門委員嘉為  
涂專員麗萍

出國地區：澳門  
出國期間：101年10月24日至26日  
報告日期：102年1月21日

# 目 錄

壹、前言	1
一、考察緣起	1
二、考察成員及行程紀要	2
貳、考察重點	4
一、澳門公務人力資源概況	4
二、公職局組織架構及職能	6
三、澳門公務人員培訓概況	8
參、澳門政府運用心理測驗招聘公務人員規定與實務	12
一、澳門公務人員招聘、甄選制度	12
二、心理測驗在澳門公務人員招聘之應用	15
肆、澳門公務人員晉級培訓制度與實務	26
一、晉級培訓之法規依據	26
二、晉級培訓課程類型	28
三、提供晉級培訓之機關	28
四、晉級開考流程	29
五、參加晉級培訓的權利義務	30
伍、心得與建議	32
一、參訪心得	32
二、建議事項	36
參考書目	44
附錄 參訪照片	45

# 壹、前言

## 一、考察緣起

隨著知識經濟及全球化時代的到來，面對劇烈的環境變遷，必須以創新、彈性的策略，引領組織穩定運作及發展，其中最關鍵的因素，不在硬體或先進的科技設備，而在能否妥善運用人力資源。公務人員是國家發展的主力，兼具政策、法規之制定者與執行者的雙重角色，其能力與素質對政府施政績效影響甚鉅。是以，如何選任優秀人才進入政府部門服務，並依其所需施以發展性培訓活動，提升公務人員素質及政府整體競爭能力，獲得永續競爭之優勢，實為刻不容緩的工作。

國家文官學院（以下簡稱文官學院）為全國最高之公務人員培訓機關，除辦理公務人員考試錄取人員基礎訓練、晉升官等訓練、行政中立訓練及高階公務人員發展性訓練等法定訓練業務外，亦秉持創新觀念、嶄新思惟、開創策略的理念，致力於各種培訓技術、方法的研究發展及推展事項，以期經由多元化、客製化及國際化的培訓措施，提升各項訓練之培訓成效，並培育優質的公務人才。

心理測驗是具備科學化及客觀化的評量工具之一，許多先進國家將心理測驗運用於進行「人員甄選」、「職涯輔導」、「訓練規劃」、「升遷評估」及「組織診斷」等方面，例如：英國在遴選高階文官時，使用各式心理測驗來評估受試者是否具備擬任職務之特質；日本、馬來西亞及澳門在公務人員考試也採用心理測驗，顯見已有許多國家深刻體會人格特質對工作表現的重要性，而實施之效能也多能達到預期目標。

為求深入瞭解澳門政府辦理公務人員心理測驗之實施經驗及成效，爰組團前往澳門進行考察參訪，並與澳門公務人員主管機關進行公務人員培訓制度之交流，其考察成果將作為未來規劃我國相關公務人員培訓制度及推動相關業務之重要參考。

本次考察訪問承蒙行政院大陸委員會港澳處汪科長慈蓉、陳科員信吉、行政院大陸委員會駐澳門臺北經濟文化辦事處劉秘書孟球、澳門行政公職局（以下簡稱公職局）朱局長偉幹、公職局公務人員培訓中心培訓活動組織處陳處長玉玲及戚志豪先生等人之鼎力協助，使本次考察任務圓滿完成，特申謝忱。

## 二、考察成員及行程紀要

- (一) 考察成員：由文官學院副院長廖世立擔任團長，團員包括文官學院評鑑發展中心專門委員童嘉為、專員涂麗萍等 2 人。
- (二) 考察訪問行程：本次考察訪問期間係自 101 年 10 月 24 日至 26 日，為期 3 日，扣除交通往返期程，於 10 月 25 日前往公職局進行參訪，茲將考察訪問情形分述如次：

1.101 年 10 月 25 日（星期四）上午：參訪公職局公務人員培訓中心，由公職局朱局長偉幹進就公職局組織架構、職能，及澳門公務人員制度與管理模式進行簡介；再由公職局公務人員規劃及招聘廳曾廳長慶彬及公務人員培訓中心培訓活動組織處毛技術員俊良，分別就澳門公務人員招聘及公務人員培訓事項進行介紹。最後，本團團員與朱局長偉幹、高副局長炳坤、公共行政研究中心林主任瑞光、組織績效及運作廳王廳長穎中、公務人員規劃及招聘廳曾廳長慶彬、蔡高級技術員瑞蘭、公務人員

培訓中心鄭主任渭茵、公務人員培訓中心培訓活動組織處陳處長玉玲及毛技術員俊良進行業務交流。

2.101 年 10 月 25 日（星期四）下午：參訪公職局公務人員規劃及招聘廳，與曾廳長慶彬、人員招聘及甄選處曾處長莉莉及蔡高級技術員瑞蘭就澳門實施公務人員心理測驗之經驗進行交流，並實地參訪實施心理測驗之場地及硬體設備。

## 貳、考察重點

### 一、澳門公務人力資源概況

澳門位於中國南部、廣東省東南沿海的珠江三角洲，毗鄰廣東省珠海，與香港相距 60 公里，澳門由澳門半島、氹仔和路環兩個離島組成，總面積 29.2 平方公里，人口約 56 萬人，居民以華人為主，葡籍及其他國籍人士占 6% 左右。

依 2011 年 12 月 31 日之統計資料，澳門特別行政區政府共有 25,994 名公共行政現職人員，其中 17,018 名屬行政系統，8,976 名屬保安系統，分占澳門公共行政現職人員總數 65.5% 及 34.5%。

澳門公共行政現職人員的平均年齡為 40.2 歲，以 30 至 39 歲組別最多，占 31.5%。在性別分布上，男性和女性各占 58.7% 及 41.3%。

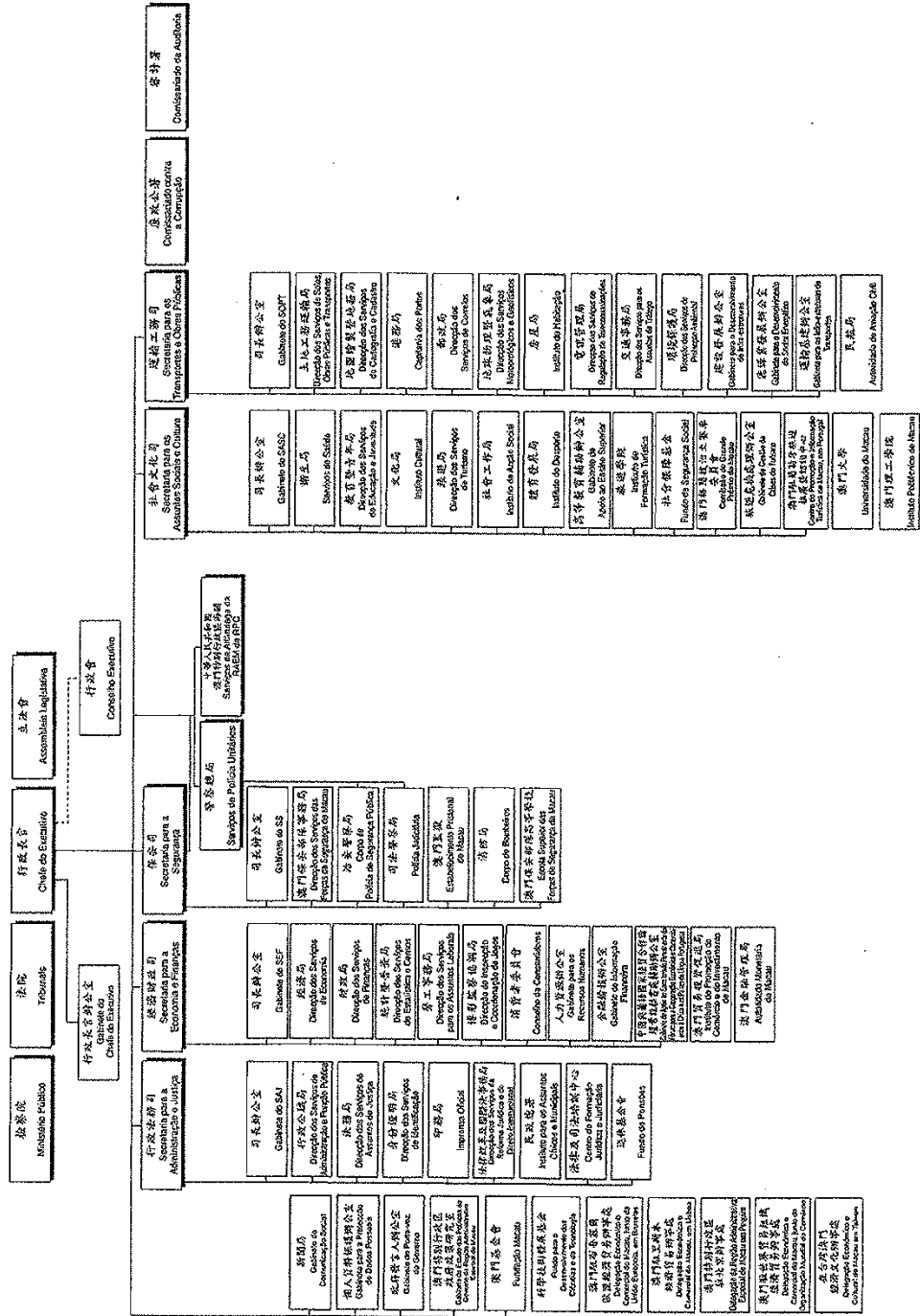
在組別分布方面，數目最多的是技術輔助人員（27.1%），其次是保安部隊人員（26.3%），而人數最少的是司法官（0.3%），至領導及主管的人數占現職人員總數 2.9%

在學歷分布方面，56.3% 的人員擁有高等教育學歷（包含非學位高等課程、高等專科學位、學士學位、碩士學位或博士學位等），30.2% 的人員擁有初中畢業或高中畢業學歷，11.6% 人員擁有小學畢業學歷，0.5% 的人員擁有中專或職業培訓課程學歷，1.4% 的人員未具有相應於上述任何程度的學歷。

澳門公共行政現職人員平均薪俸為澳門幣 22,323 元，行政系統平均薪俸為 23,546 元，保安系統平均薪俸為 20,006 元。

澳門特別行政區組織架構圖 Organograma da RAEM

澳門特別行政區組織架構圖 Organograma da RAEM



## 二、公職局組織架構及職能

澳門公職局隸屬行政法務司，是澳門特別行政區政府負責研究、協調和輔助公共行政和公務員事務的部門，以深化公共行政改革研究、建構中央人事管理機制、完善政府內部運作模式、優化信息公開和對外服務為工作主軸。

公職局置局長 1 人，副局長 3 人，下設公共行政研究中心、公務人員規劃及招聘廳、公務人員培訓中心、公務人員關係廳、法律技術廳、組織績效及運作廳、語言事務廳、電子政務廳、選舉技術輔助處、行政及財政處等 10 個單位，另設有 1 個附屬機關—政府資訊中心。公共行政福利基金在行政公職局內運作，設有專有法規規範。公職局現職人員共有 372 人，其中領導及主管人員 29 人，高級技術員 139 人，技術員 46 人，技術輔助人員 129 人，工人 29 人。

各主要單位職掌事項如下：

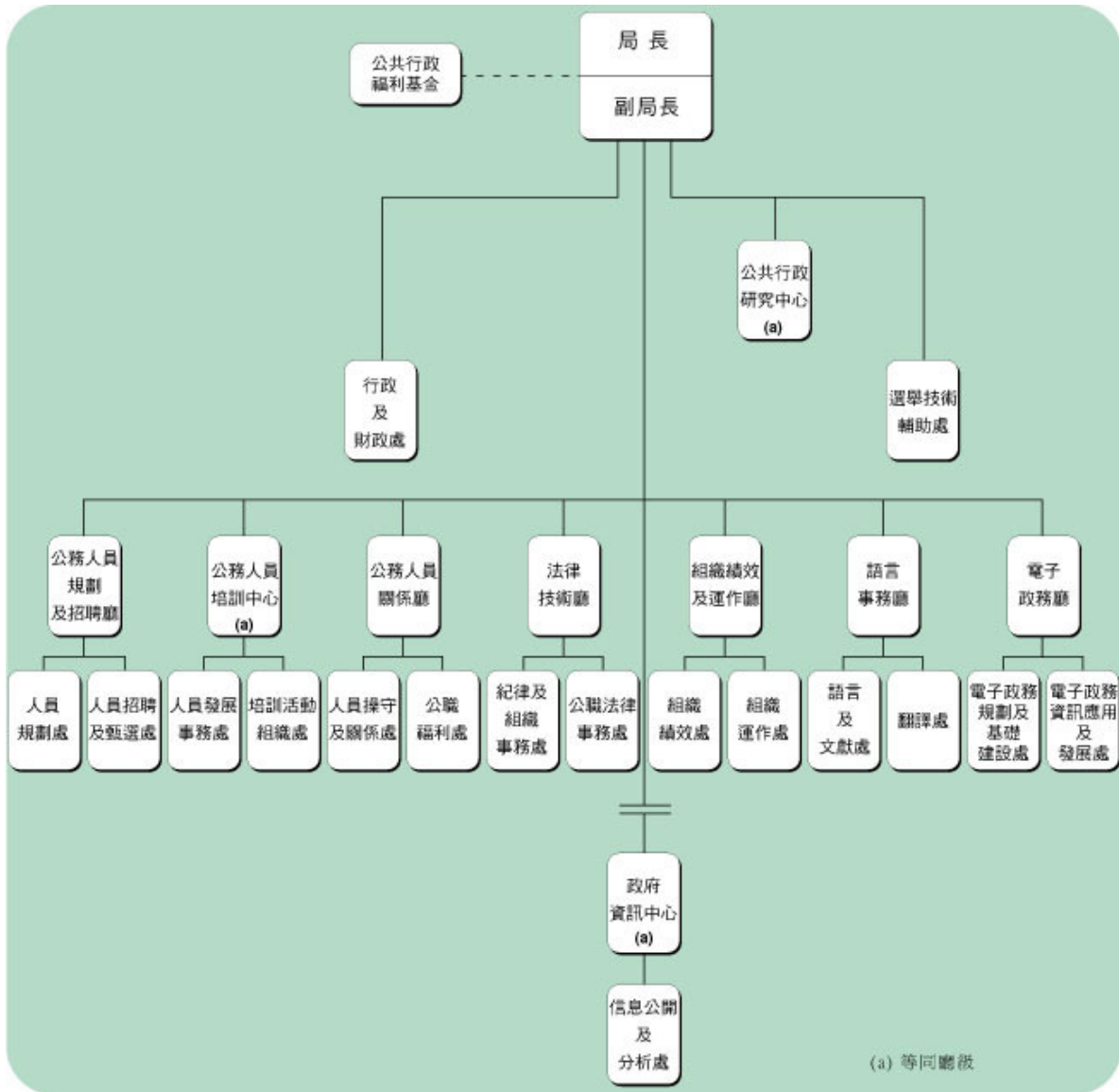
- (一) 公共行政研究中心：主要負責研究公共行政改革政策、公共政策的諮詢、評估及危機管理模式；研究、建議及評估澳門特別行政區政府與社會合作模式；統籌公共部門有關公共服務、行政組織及其運作、績效評估、人力資源、電子政務及行政信息等方面公共行政研究工作，並予以技術支援；參與或統籌公共行政各活動範疇的政策研究，並編製研究報告；蒐集各公共部門在各自職權範圍內已開展或將開展的研究資料，並建立研究資料庫。
- (二) 公務人員規劃及招聘廳：主要負責研究及推動公共就業及人力資源政策的平衡和連貫發展；訂定及統籌公務人員規劃程序，行使公務人員入職招聘及甄選程序中央管理範圍內的法定職權；研究、建議並推動實施公務人員職程及編制的完善



措施；研究、發展及完善公務人員職業發展管理系統和機制等。

- (三) 公務人員培訓中心：主要負責研究公務人員工作表現評核、培訓及流動等政策；行使公務人員晉級中央管理範圍內的法定職權；研究及建議設立和完善澳門特別行政區公共行政知識管理系統；研究、發展及統籌澳門特別行政區公務人員培訓系統，並向公務人員推廣持續學習的文化等。
- (四) 公務人員關係廳：主要負責研究、建議及執行澳門特別行政區公共行政內職業操守和紀律一般原則的落實措施；研究及建議完善公共行政的激勵、薪酬、福利和補充福利政策；行使公務人員投訴及調解中央管理範圍內的法定職權，設計、建議及發展相關機制；研究及促進政府與公務人員或與公務人員代表團體的合作關係，並提出合作建議和模式等。
- (五) 法律技術廳：主要負責研究及完善公共行政及公職範疇內的法規和制度；行使中央紀律程序範圍內的法定職權；編製或參與編製屬公職局職責範圍內的法律草案；對收到的請求提供本身職權範圍內的法律技術支援等。
- (六) 組織績效及運作廳：主要負責推動澳門特別行政區公共行政改革的政策及措施；研究及建議公共部門績效評估模式和系統的設立和完善，並跟進及評估推行情況；研究及建議公共部門組織和運作的模式及制度的措施等。
- (七) 語言事務廳：主要負責參與訂定、規劃及實施澳門特別行政區公共行政語言政策；提供語言事務方面的技術支援；統籌、確保及完善公共行政翻譯；研究及完善公共行政文獻資料庫等。

(八) 電子政務廳：主要負責澳門特別行政區公共行政改革政策，研究、建議及推動電子政務發展戰略；研究及建構電子政務基礎建設及資訊系統，並提出完善措施；研發及完善適合於推動電子政務系統發展的資訊解決方案等。



澳門行政公職局組織架構圖

### 三、澳門公務人員培訓概況

依據 2001 年澳門財政年度施政報告明確指出「全體公務人員中進一步強化服務特區、服務市民的公僕觀念，是特區政府繼續改進

行政運作的基本出發點」，事實上，公務人員的素質對政府施政及行政改革成效具有關鍵性的作用，為實踐以民為本的理念，提升服務品質及建立優質服務文化，澳門政府將公務人員培訓視為重點工作項目之一。

過去 10 年來，為提高公務人員素質及服務品質，澳門政府為不同職級的公務人員開辦超過 3,400 班次的各種培訓課程，其中超過 8 萬人次參與，並於 2012 年 2 月成立公務人員培訓中心，以期進一步整合澳門政府培訓資源，加強公務人員培訓工作的統籌功能。公務人員培訓中心位於澳門誠豐商業大廈 6 樓及 7 樓，建築面積約 4 萬 8 千平方呎，實用面積約 3 萬 4 千平方呎，共設有 10 間培訓室，2 間電腦室，具有教學功能的演講廳及多功能廳、圖書室、展覽廊、學員休憩區及教員辦公室等，同時間最多可容納約 7 百人培訓。公務人員培訓中心的投入運作，可說是澳門政府致力培訓高素質公務人員，有效落實政府施政理念，維持澳門穩定持續發展的重要舉措。

公務人員培訓中心將加強培訓工作的統合功能、有系統地推動各項培訓活動、完善培訓內容及教學方針、開發適合的教材、建立高效的師資團隊、加強公共行政的學術研究工作，以整體提升公務人員整體隊伍之素質。此外，也積極和相關機關進行策略合作，目前主要的合作伙伴包括國家行政學院（北京）、北京大學、外交學院（北京）、北京語言大學、中國浦東幹部學院（上海）、廣東行政學院、歐盟傳譯總司、新加坡公共服務學院、澳門大學、澳門理工學院、澳門生產力科技轉移中心、澳門管理學院、東方葡萄牙學會、商訓夜中學及業餘進修中心等機關（構）學校合作。

在培訓師資方面，公職局不採取聘用全職導師方式，而從不同範疇組織師資。例如邀請政府部門資深公務人員或專業顧問擔任導師，講解行政程序法典、公務人員制度等，亦委託專業機構提供培訓課程，如接待技巧、電腦課程等，為公務人員提供符合需要的培訓課程。

2011年，公職局舉辦了425項培訓課程，當中56.5%屬特別培訓範疇，20.7%屬語言培訓範疇，22.8%屬專業技術培訓範疇。茲說明如下：

#### (一) 特別培訓範疇

自2001年開始舉辦的「公務員基本培訓課程」，占該特別培訓範疇所舉辦的培訓課程總數的23.8%。

為了提升澳門公務員團隊專業素質及管理能力，公職局與國家行政學院、北京大學及澳門理工學院於2011年合辦第3屆公共行政碩士專業學位課程，共培訓54名公務人員，共468小時，占特別培訓課程時數8.1%。

2011年與國家行政學院合辦10屆「中層公務員基本培訓課程研修班」及「中、高級公務員基本培訓課程」，共培訓432名公務人員，占該範疇總學員人次的5.4%，共316小時。

在上海浦東幹部學院舉辦第2屆「澳門高級公務員專題研習班」，課程內容包括基本法、區域經濟發展及上海城市管理、領導科學以及危機管理，共培訓12名公務人員，計54小時。

在廣州行政學院舉辦20次「變革與承擔研習班」培訓計畫，占特別培訓時數7.4%及學員13.3%。

為使澳門公務員更準確掌握「一國兩制」及基本法，確保依法施政及澳門發展和穩定，於 2011 年舉辦 20 次「澳門特別行政區基本法高級研討班」；舉辦 5 次「公務人員的招聘、甄選及晉級培訓」課程；1 次「領事業務培訓班」；15 次「前線服務人員培訓計畫」；9 次「管理技巧發展課程」；8 次「推廣環保採購」課程；1 次「危機管理課程」等。

## （二）語言培訓範疇

在語言培訓課程部分，與澳門理工學院、東方葡萄牙學會及澳門生產力暨科技轉移中心合作辦理，以葡文課程（77.3%）最多，占該範疇的 77.1% 學員及 78.9% 培訓時數。至於中文培訓課程方面，則占該範疇培訓課程數目 14.8%。英語培訓課程數目為 8%，占培訓時數的 4.2% 及總參加人數 8.4%。

## （三）專業技術培訓範疇

在專業技術培訓課程部分，與澳門生產力暨科技轉移中心、澳門管理學院及澳門大學合作辦理，舉辦社會心理及溝通、電腦、秘書及公共關係、管理課程數目較多（28.9%、24.7%、14.4%、13.4%），學員人數分別為 31.5%、21.2%、16.2%、12.4%。

澳門政府一直致力提高公務人員的整體素質，持續強化培訓工作，期提升公務人員的知識、技能和優質服務的觀念，以因應施政發展和公務人員的工作需要，爰持續開辦各項針對性、專業性、語言和其他特別培訓課程，未來仍將根據澳門的歷史定位及公務人員使命，進行整體化、通盤性的規劃，著力提高公務人員愛澳意識、學習創新能力、依法行政能力、公共

服務能力，以適應新時代任務之需要，勇於突破創新，推行更合時宜的改革，回應社會發展需要。

## 參、澳門政府運用心理測驗招聘公務人員規定與實務

心理測驗係以科學而系統化的方法以評量人類各種不同的心理行為和特質，是客觀化與標準化的評量工具之一，此類工具多由一系列的問題或類似問題的刺激所組成（如文字、圖表、器械或實物等），經過標準化而建立其常模、信度及效度等。許多先進國家將心理測驗運用在人員甄選、職涯輔導、訓練規劃、升遷評估及組織診斷等方面，作為甄選人員的工具。

心理測驗在人資上扮演著非常重要的角色，按心理測驗可以測量個人的一般性向<sup>1</sup>（Aptitude general）、特殊性向<sup>2</sup>（Aptitude special）、性格特徵及心理動作能力<sup>3</sup>，以所得的結果與常模作比較，評定其在團體中與別人差異的情況，以協助人員甄選、分類、升遷等決定。目前澳門政府運用心理測驗，主要在公務人員招聘及甄選方面，爰以下僅先就公務人員招聘及甄選制度簡介後，再就考察所得介紹心理測驗運用情形。

### 一、澳門公務人員招聘、甄選制度

#### （一）制度規定

澳門現有公職法律制度始於 1989 年，公務人員聘用制度包括中央集中聘用制度及各部門自行聘用制度，依據「公共行政工作人員通則」第 72 條規定，助理技術員及行政文員職程的聘任及甄選程序，由公職局集中管理，但實際上卻一直未見執行，除了警察、獄警等職位外，其他較佳之職位往往由各部門自行聘用辦理，導致用人惟親及營私舞弊之現象。

---

<sup>1</sup>一般性向：指個體對多種或多方面的活動，如經訓練可能達到精練程度的潛力。

<sup>2</sup>特殊性向：指個體對某種特殊活動（活動、美術等），如經訓練可能達到精練程度的潛力。

<sup>3</sup>心理動作能力：指受個體意識支配所表現的精密動作能力（如射擊）。此種能力主要表現在各種感官與動作的適當配合；在適當的時間、適當的空間配合適當的動作者，即表示有高度的心理動作能力，其是學習精密技術的基本條件。

自回歸後，澳門政府提出建立新型公共行政文化、增強公僕精神、團隊精神和全局觀念，以及回應市民訴求的公共服務模式和貫徹以民為本的服務理念。在公務人員招聘方面，本於「凡進必考、公開競爭、擇優錄用」之公務人員考試制度基本原則，並參酌中國大陸、香港、新加坡及臺灣公務人員晉用機制之實施經驗，進行公務人員招聘制度之改革，並於 2011 年公布第 23/2011 號行政法規「公務人員的招聘、甄選及晉級培訓」，根據該行政法規規定，為確保開考程序的統一公正性及專業性，以及實現公共行政人力資源的科學化及現代化管理，設立中央入職開考制度，由公職局行使中央入職開考實體的職權，負責統一協調、管理公務人員招聘事宜。

開考是招聘或甄選人員進入編制或晉昇職務的正常程序，除編制內有關官職或職位的任用制度另有其他規定，開考始得免除。在符合進入公職的一般條件和特別條件之人員均可申請參加開考，依澳門公共行政工作人員通則規定，擔任公職之一般要件包括：澳門特區永久性居民（澳門基本法另有規定除外）、已成年、具擔任職務所需要的學歷或專業資格、有任職能力、身體健康及精神健全並在澳門特區居住。而開考可視填補職位空缺的性質而分為「入職開考」及「晉級開考」。「入職開考」又可分為「對外入職開考」及「內部入職開考」，前者係向所有利害關係人開放的開考，後者僅向公務人員開放的入職開考。「晉級開考」則可分為「一般晉級開考」及「限制性晉級開考」，前者係向所有公務人員開放的晉級開考，後者僅以某一公共部門的公務人員為對象的晉級開考。

## （二）開考程序



澳門入職中央開考由公職局負責管理，包括組成典試委員會、刊登開考通告、辦理報考手續、進行甄選程序（製作試題、舉行考試及批改試卷等）及分配任用。茲就澳門入職中央開考程序說明如下：

1. 每年第 1 季度結束前，各公共部門須提交未來 12 個月內擬填補的職位空缺數目及未來 3 年的人員錄用計畫，經有權限上級批准後送公職局。
2. 公職局依據各公共部門之合理需要，擬訂招聘和甄選計畫，經上級批准後，開展及統籌入職中央開考工作。
3. 進行入職中央開考公告程序。
4. 投考人報考並提交資料，典試委員會針對報考人進行初步資格審查後，公布臨時名單及確定名單。
5. 進行資格鑑定第 1 階段。本階段是一般知識考試，旨在評估投考人的一般知識水平。不同職程的職務特徵各異，能力需求的測重面亦有所不同，因此，一般知識考試依據所開考職程學歷要求而定。例如：技術輔導員職程的一般知識考試相當於高中程度；高級技術員職程的一般知識考試相當於學士學位程度。
6. 公布第 1 階段考試結果，並公布第 2 階段應試相關資訊。本階段採淘汰制，即第 1 階段成績及格者才可進入第 2 階段。
7. 進行資格鑑定第 2 階段。本階段是因應職務範疇而訂定的不同考試方式，包括專業知識考試、心理測驗、專業面試和履歷分析等。
8. 公布最後成績名單。
9. 公職局進行分配程序。公職局將按擬填補職位空缺數目以及最後成績名單的名次通知及格的投考人、典試委員會成員以及部門代

表，並以公開抽籤方式進行分配，亦即各部門不得選擇人員，人員亦不得選擇部門。

#### 10.各公共部門進行任用程序。

依現行規定，中央入職開考採取知識考試及其他甄選方式進行人員的遴選，有效減少任用私人、走後門的弊病，但錄取人員採取公開抽籤方式進行分配，將產生缺乏人性化和人員錯配之現象，依現行作法，投考人不論多努力拿到多高的分數，均不能選擇自身感興趣及能發揮自己專長的工作，不易無法達到人盡其才目標，且打擊公務人員士氣，而用人機關也不易招聘到真正需要的人才，就此觀之，中央招聘制度尚難謂為一個完美的制度設計，未來還需要在實施過程中不斷檢討改進，才能確保報考者能力和用人部門需求的緊密結合，達到人盡其才之目標。

## 二、心理測驗在澳門公務人員招聘之應用

### (一) 緣起

選賢與能是招聘與甄選的基本要求，「適用原則」是選賢與能的基本標準，而心理測驗的出發點是承認人是有個別差異，分別表現在心理過程的各個方面，如感覺、知覺、注意力、想像、思維、邏輯等；個別差異也表現在性格特徵方面的差異，如氣質、興趣、情緒、品德及價值觀。

目前澳門政府運用心理測驗作為公務人員招聘的工具之一，對職務而言，工作績效與人員素質有關，要追求高的工作績效，必須要有高素質的人才；對人員而言，不同的工作對人的素質要求不同，必須針對不同的工作安排不同的人才，才能確保工作績效，並達到適才適所的目標。經由知識測驗，可以選出最優秀的人才，但招聘最主要目的係在選擇最適合的人

才，透過心理測驗，可以評估投考人所具備的能力和性格特徵，及對擔任某項職務的適合程度。此外，心理測驗評估也具有預測的功能，評估結果愈適合者在工作崗位表現出色的可能性越大，機構決定僱用某個或某批人，是因為預測這些人比其他投考人更適合擔任此項職務。基於上述考量，澳門政府爰將心理測驗列作評選人才的工具之一。

## （二）法令規範

### 1.心理測驗為開考甄選方法之一

依據澳門第 23/2011 號行政法規「公務人員招聘、甄選及晉級培訓」第 2 條（9）項及（10）項的規定，澳門公務人員開考可分為「審查文件方式開考」或「考核方式開考」等二種方式。而甄選方法則包括「履歷分析」、「專業面試」、「知識考試」、「甄選培訓」、「心理測驗」及「體格檢查」<sup>4</sup>。其中「審查文件方式開考」係以「履歷分析」作為甄選方式的開考；「考核方式開考」則採用「知識考試」作為甄選方式的開考。而這二種開考均可輔以其他甄選方法，如「審查文件方式開考」可輔以「專業面試」；「考核方式開考」可輔以下列一種或多種甄選方法：履歷分析、甄選培訓、專業面試、心理測驗或體格檢查。

### 2.心理測驗實施範圍

---

<sup>4</sup>「履歷分析」：透過衡量投考人的學歷、專業資格、工作表現評核、工作資歷、工作經驗、工作成果及職業補充培訓，審核其擔任某一職務的能力。「專業面試」：根據職務要求的特點，確定並評估投考人在工作資歷及工作經驗方面的專業條件。「知識考試」：評估投考人擔任某一職務所須具備的一般知識或專門知識水平。「甄選培訓」：透過投考人必須及格完成，方准參加開考的培訓課程，讓投考人有機會取得專業知識與專業能力，並對其專業知識及專業能力作出評估。「心理測驗」：主管實體利用心理學的技術，評估投考人的能力及性格特徵，以確定其是否適合擔任職務。「體格檢查」：評估投考人的身體狀況。

在辦理公務人員入考開考時，如法律條文已具體規範，即必須辦理心理測驗<sup>5</sup>，相反地，若無法規強制規範，自可免舉行心理測驗，惟若典試委員會參酌實際需要，認為有辦理心理測驗之必要，仍可加註辦理，此時，全體投考人即應參加心理測驗。情形如下：

- (1) 法規強制規範須通過心理測驗方可錄取的職務包括：警長、區長／消防區長、副警長、副區長／副消防區長、一等警員、高級警員、消防長／高級消防員、警員、消防員、警隊特別行動課程之學員、警官培訓課程之學員、消防官培訓課程之學員、副關務督察、關務督察、高級關員、機械專業高級關員、關員、獄警、司警、司法官、司法文員等。
- (2) 典試委員會選擇使用心理測驗作為甄選手段的職務包括：行政管理課程之學員、高級技術員（公共行政範疇、心理範疇、資訊範疇、組織培訓範疇、統籌活動範疇）、翻譯員、技術員（公共行政範疇、心理範疇、培訓範疇、資訊範疇、社會重返範疇）、技術輔導員、公開督導員、少年感化院輔導員／監督員、車輛駕駛考試員、助理技術員、海上交通控制員、重型車輛司機、輕型車輛司機、飛機師、直昇機機師、工程人員、航空交通控制員、客戶服務助理、儀器控制技師、初級管理見習生、見習技心、電工、見習工程師、秘書、公關部長等。

此外，並非所有的職務均使用心理測驗作為甄選的手段，從職級的角度分析，招聘大都以基礎職程為主，領導及主管人員的招聘並不使用心理測驗，依據第 15/2009 號法律「領導及主管人員通則的基本規定」第 4 條規定，領導及主管人員的聘任，通過

---

<sup>5</sup>如「澳門保安部隊軍事化人員通則」、「司法輔助人員的聘任、甄選與培訓」、「海關關員的入職及晉升制度」等。

選拔為之，但另有明確規定者除外。亦即領導及主管人員係非屬公開招聘之對象，係由單位長官以合法性、透明度和客觀性為準則，從被認定具公民品德、適當的工作經驗和專業能力擔任有關職務者中選任，報經上級同意，並以簽訂定期委任方式晉用，為期不超過 3 年，如任職期間表現良好，任期期滿即可續聘，如表現不佳，任期期滿即不予續聘。是以，因聘任制度不同，領導及主管人員之聘任，並未採用心理測驗之甄選方式。

### 3. 施測單位

公職局為辦理公務人員招聘事宜，設置公務人員規劃及招聘廳，並自 1994 年建置電腦化的「心理實驗室」，包括 14 套電腦組成的資訊化系統、獨立的面試室和團體討論室，並配置十餘位具心理學專長人員。除提供電腦化心理測驗外，還提供不同性質的紙筆心理測驗，為不同領域的甄選活動提供科學、客觀的資料，目前心理測驗成績處理基本可達「自動化」程度，且主要的心理測驗都已建立了澳門的常模。

### 4. 心理測驗的種類

澳門目前建置的心理測驗種類包括：智力測驗、能力測驗、記憶、社交及領導能力、口才、興趣、人格、性格測驗、團體討論項目及其他視覺、聽覺、色覺等。各項測驗數目如下表：

	實驗室測驗數目	紙筆測驗數目
智力測驗	11	10
能力測驗	22	19
興趣、人格、性格測驗	8	15
視覺、聽覺及色覺等	3	
團體討論	五大類	

資源來源：公職局公務人員規劃及招聘廳。

## 5.辦理心理測驗的程序

依據「公務人員招聘、甄選及晉級培訓」第3條第2項規定：「人員的甄選指在招聘過程中的一連串工作，其目的是按擔任職務的要件及要求，評估投考人的才能、能力及資格，以排列投考人的名次。」澳門政府運用心理測驗甄選方法，以評估投考人所具備的能力和性格特徵，及擔任某項職務的適合程度。其甄選原則包括：

- (1) 按現行法例及職務特性訂定客觀標準。
- (2) 根據職務所需的一般及特定的標準訂定甄選的方法及技術。
- (3) 以公平、公正的原則對待每一位符合條件的投考人。

依據上開原則，公職局應依法令規定或典試委員會之要求，辦理心理測驗相關事宜，規劃辦理心理測驗的程序如下：

- (1) 職務分析：首先由公職局與各用人機關針對職缺的屬性、工作內容、難易程度及特別要求等因素，進行職務分析；公職局人員經與用人單位相關人員、主管進行訪談及實際觀察後做成記錄，並對文件內容進行分析，紀錄及分析結果均須得到用人機關認可及署名。透過職務分析可以瞭解每一職務的「素質結構要求」，包括知識技能、智力、興趣、性格特徵等。
- (2) 訂定職務基本需求：依據職務分析的結果，訂定擔任該職務所需具備的能力和性格特徵之基本要求。
- (3) 擇取合適的測驗工具：依據職務之基本要求，選擇合適的心理測驗工具，如航管職務需要具有專注力，則可選擇評測專注力之心理測驗卷施測。
- (4) 施測與評估：心理測驗的施測與評估，均須由具備心理學專業知識及心理測驗專業認可資格之專業人員進行標準化、客觀的施測，並評估投考人擔任該職務的適合程度。

此外，心理測驗種類繁多，從簡易的紙筆測驗到電腦測驗再到團體討論，所欲評測的能力不同，所花費的成本也不同，因此，必須視實務運作之需要擇定適合的評測工具。澳門在應用心理測驗時，原則上係於招聘最後階段使用，主要係因心理測驗所花人力及經費龐大，惟司法官招聘則因囿於社會壓力，係在招聘的前階段運用。

## 6.心理測驗卷的來源及常模建立

澳門剛開始實施心理測驗，其題本主要來源係向葡萄牙、美國等國家購買，不過因歐美國家的人格特質與華人有異，必須經過長時間的修正調整，始適合施測，較不符合實際需求且費用高，因此近年同時向香港、大陸及臺灣等地購買，這些地區同屬華人系統，人格特質相近且費用低，尤以臺灣不但成本低且品質好，所以近年大量從台灣購買題本施測。因此，目前公職局使用心理測驗，題本來源包括：1.與大學教授共同合作開發；2.購買歐美先進國家開發之題本；3.購買臺灣、香港及中國大陸心理測驗機構發行之題本。

澳門心理測驗常模的建立，除合作開發之題本外，均係透過購買的題本，在施測中不斷的修正中建立。

## 7.心理測驗評測效果

在澳門聘任公務人員時，法律條文具體規範應用心理測驗作為甄選方法，其規範歸納整理如下表：

澳門應用心理測驗之相關規範

法律編號	名稱	相關規範
第 1/2004 號 行政法規 第 14/2008 號 行政法規	「海關關員職程 的入職及晉升制 度」	1.心理測驗可包括多個階段，且各階段均可具淘汰性質。 2.心理測驗是通過心理技術方法，評估投考人的能力及性格特徵，目的是確定其是否

		<p>符合執行海關職務的要求。</p> <p>3.心理測驗的評核分為 5 類：「極優」、「優」、「良」、「平」及「劣」，被評為「劣」者即予淘汰。</p> <p>4.經一系列的考試後，如發現心理測驗的結果與其他考試的得分有明顯差距，典試委員會可為被評為「劣」的投考人進行 1 次補充心理測驗，而補充心理測驗應有 1 名心理學家參與，以給予不具拘束力的意見。</p>
第 27/2003 號 行政法規	規範司法警察局特別制度職程的入職與晉升的聘任、甄選及培訓程序	<p>1.心理測驗可包括各種測試，每種測試可屬淘汰性質。</p> <p>2.採用心理學的技術評估投考人的能力及性格特徵，以確定其是否符合在司法警察局擔任職務的要求。</p> <p>3.心理測驗分為 100 分、80 分、60 分、40 分、20 分，低於 60 分的投考人被視為不及格。</p>
第 13/2006 號 行政法規	獄警隊伍人員的開考、培訓課程及實習制度	<p>1.心理測驗可包括多個階段，且各階段均可具淘汰性質。</p> <p>2.心理測驗結果以「極優」、「優」、「良」、「平」及「劣」作評語，分別相當於 20 分、16 分、12 分、8 分及 0 分。被評為「劣」的投考人即被淘汰。</p>
第 30/2004 號 行政法規	司法輔助人員的聘任、甄選與培訓	<p>1.心理測驗可分多個階段進行，而任一階段均可屬淘汰性質。</p> <p>2.心理測驗的評分以「極為合適」、「十分合適」、「合適」、「合適但有所保留」及「不合適」表示，而相應得分為 20、16、12、8 及 0。心理測驗所得評語為「不合適」的投考人，即被淘汰。</p>
第 87/89/M 號 法令 第 62/98/M 號 法令	澳門公共行政工作人員通則	心理測驗的評語以「極優」、「優」、「良」、「平」及「劣」表示；分別相當於 10 分、8 分、6 分、4 分及 0 分。心理測驗中獲得之評語為「劣」之投考人，均視為被淘汰。
第 13/2001 號 法律	進入法院及檢察院司法官團的培訓課程及實習制度	培訓課程及錄取試所採用甄選方式：法律知識考試、語言能力考試及心理素質測驗。
第 17/2001 號 行政法規 第 7/2008 號	進入法院及檢察院司法官團的培訓課程及實習章	1.心理素質測驗的結果以「極為適宜」、「十分適宜」、「適宜」、「尚屬適宜」與「不適宜」的評語表示。



行政法規		2.在法律知識考試或語言能力考試中取得的分數不足十分或在心理素質測驗中取得「不適宜」的評語的投考人，則被淘汰。
第 66/94/M 號 法令 第 9/2004 號 行政法規	澳門保安部隊軍事化人員通則	1.基礎職程軍事化人員，均得透過投考聲明獲允許接受心理技術測試。 2.心理技術測試在澳門保安部隊事務局監察下進行；基於資源之合理調配，心理技術測試可於完成體能測試後進行。 3.心理技術測試獲賦予「極有利」、「十分有利」、「有利」、「稍有利」及「不利」之註錄，而上述註錄分別對應於 10 分、8 分、6 分、4 分及 2 分之評核。 4.心理技術測試之結果係為錄取升級課程考試範圍內應考慮及納入之履歷要素。 5.心理技術測試在澳門保安部隊事務局監察下進行；基於資源之合理調配，心理技術測試可於完成體能測試後進行。
第 13/2002 號 行政法規	規範澳門保安部隊保安學員培訓課程的錄取及修讀制度	1.投考人在完成常識及體能測試後，須接受心理技術測試。 2.心理技術測試的評語分為：「優異」、「優良」、「良」、「及格」及「不及格」，在分數上等於 10 分、8 分、6 分、4 分及 2 分。 3.投考人在心理技術測試中被評為「不及格」，即被淘汰，但不影響下款規定的適用。 4.當進行了一系列測試後，而從心理技術測試的結果顯示各項的得分有明顯的差距時，典試委員會可為被評為「不及格」的投考人進行一次補充面試，而面試應有一心理學家參與，以給予不具約束力的意見。
第 23/2011 號 行政法規	公務人員的招聘、甄選及晉級培訓	1.公務人員甄選方法包括：履歷分析、專業面試、知識考試、甄選培訓、心理測驗、體格檢查。每種方式可設有不同考試階段，每個階段均可具有淘汰性質。 2.心理測驗評語以「極為適宜」、「十分適宜」、「適宜」、「尚屬適宜」與「不適宜」，分別相當於 100 分、80 分、60 分、40 分及 0 分。在心理測驗中獲得的評語為「不適宜」的投考人，均作被淘汰論。 3.心理測驗資料的隱私須予保護，而送交典試委員會的結果須屬總體評價，並採用最

資料來源：公職局提供資料及筆者蒐集整理。

從上述規範可知心理測驗結果，分為 5 個等級，其中被評為「劣」、「不適宜」、「不及格」、「不合適」等級者均被淘汰，是以，心理測驗結果具有淘汰效果。

#### 8. 施測結果准許提起救濟

由於心理測驗評測具有淘汰功能，測驗結果影響當事人權益甚鉅，因此，澳門政府賦予投考人提起救濟之權利。當投考人被評定為「不適宜」（或相當之結果），可向典試委員會提出聲明異議，此時負責評估的心理專家得應典試委員會的請求，在確保其專業操守、相關評估方式及紀錄得到保密的前提下，向投考人簡要解釋心理測驗的結果；如投考人仍不服，尚可上訴到法院，此時因審判之需要，心理測驗結果有在法庭公開之可能，而可能影響隱私權的保護。

### （三）心理測驗在招聘活動的用途與功能

心理測驗是透過科學方法對個體的行為和內在特質進行分析，提供可靠、客觀的依據，為人事決策的基本工具，及對擔任某項職務的合適程度，依據公職局對心理測驗的宣導資料指出，心理測驗具有如下的功能：

#### 1. 預測的功能

愈來愈多機構使用心理測驗幫助其進行人事決策，目的主要是評估投考人未來是否適合擔任有關的職位。因此，透過職務分析確定職務要求後，選取合適的心理測驗對應考人進行評估，評估結果越適合者在工作崗位表現出色的可能性越大，機構決定進

用某個或某一批人，是因為預測這些人比其他投考人會更適合擔任此職位。

## 2.甄選的功能

隨著社會發展，工作本身對人的素質和心理適應性的要求越來越高，單憑個人經驗是無法對人的心理素質進行科學、準確的評估。因此，在人事管理領域，心理測驗的運用可以使人事決策更為科學、準確，並可大大提高甄選的效率。

## 3.人員配置的功能

基於不同的工作對人的素質要求有所不同，因此需要在人員與工作之間選擇最佳配置。透過心理測驗，可以對個人的興趣、性格、能力、技能等多方面進行分析，實現人才合理安置的目標。

### (四) 心理測驗在澳門招聘公務人員應用的特徵

依前揭說明，心理測驗在澳門公務人員招聘中扮演極重要角色，因為它可以選取合適的人員。總結而論，澳門運用心理測驗招聘公務人員，具有下列特徵：

- 1.心理測驗的應用是以法律條文的方式作出規範，並且具有淘汰性質。
- 2.並非所有職務均應用心理測驗作為甄選手段，主要以保安系統及司法人員應用程度較高。
- 3.就職級關係而言，心理測驗的運用以基礎職程為主，領導及主管人員的招聘並不使用心理測驗。

### (五) 未來挑戰與發展

澳門政府在應用心理測驗作為公務人員招聘之工具，基本上已得到相當的成效，並獲得人民的認同，幾乎每年的投考人

數都在千人以上，但仍面對一些挑戰，有待未來持續努力，茲說明如下：

1. 葡萄牙本國實施心理測驗有多年經驗，因此，在葡萄牙治理時期，澳門推動心理測驗之初（1994年），並未受到社會大眾太多的質疑及阻礙，至目前已實施十餘年，並建立了明確的法律規範，目前最大的挑戰還是題本及常模的問題。由於澳門人口僅56萬餘人，自行開發題本上，囿於人力、取樣及時間因素，經常耗費龐大而不符經濟效益；使用歐美國家設計的心理測驗，常須面對「題目的適用性」與「常模的可用性」之問題，畢竟文化、語言差異甚鉅，在將題本及常模澳門化過程，必須花費相當大的心力。此外，基於文化相近之優勢，澳門亦採取購買華人人地區發展或經校正的心理測驗，然而這些心理測驗數量上仍嫌不足。
2. 由於法律規範要求的嚴謹性及可根據法律提起救濟，因此，公職局選用心理測驗時，除了客觀性、實用性、各項指標及語言等因素外，還要考量避免侵害人權、版權、監管測驗的使用和保存等規定，在在都使選擇心理測驗多元性方面受到侷限。是以，在心理測驗題本之開發方面，仍有待持續努力。
3. 展望未來，澳門公職局基於環境及相關條件的限制，仍將與各國心理測驗研究團隊或發行機構合作，惟以發展澳門化心理測驗之機構優先，以期擁有更多有效且可信的心理測驗，為澳門公務人員的甄選提供更準確的評估。

## 肆、澳門公務人員晉級培訓制度與實務

### 一、晉級培訓之法規依據

澳門公務人員晉升原係採年資晉升制和考試晉升制，因此導致一些公務人員熬年資或進修文憑，造成重年資及文憑，而忽略實際能力的提高和工作績效，因此，澳門政府借鑒功績制，以工作實績和貢獻大小作為晉升的標準之一，而進行相關制度的改革。

依據第 14/2009 號法律「公務人員職程制度」第 14 條規定，除另有規定外，在每一職程內由某一職等晉升至緊接的較高職等，須取決於通過以審查文件方式進行的開考及在相關職程內的原職等提供服務的時間，以及符合下列的工作表現評核：

- (一) 如屬晉升至職程內的最高職等，須在原職等服務滿 9 年，且在該段服務時間的工作表現評核中取得不低於「滿意」的評語，又或須在原職等服務滿 8 年，且在該段服務時間內的工作表現評核中取得不低於「十分滿意」的評語。
- (二) 如屬晉升至職程內的其餘職等，須在原職等服務 3 年，且在該時段服務時間內的工作表現評核中取得不低於「滿意」的評語，又或須在原職等服務滿 2 年，且在該時段服務時間內的工作表現評核中取得不低於「十分滿意」的評語。

為進一步使晉升機制有效發揮其在人力資源管理上的激勵作用，人員晉升的條件除了考慮其年資及工作表現評核的成績外，同時配合「公務人員職程制度」法律對晉級培訓之要求，將培訓作為公務人員晉級的要件之一，期望晉級機制能有效培養公務人員持續進修的文化，確保公務人員具備足夠能力，以承擔更高層次及複雜的工作外，同時為民眾提供更優質的公共服務。

澳門政府將公務人員晉級與培訓結合，訂定 23/2011 號行政法規「公務人員的招聘、甄選及晉級培訓」，並頒布第 231/2011 號行政長官批示，訂定了第 3 級別至第 6 級別的一般職程所需接受的晉級培訓。詳如下：

各級人員晉升至各職等的培訓要求(第 231/2011 號行政長官批示)

人員組別	級別	職程	職等	職級	晉升前的培訓要求
高級技術員	6	--高級技術員 --獸醫	5	首席顧問	達標式培訓課程(30 小時)
			4	顧問	修讀式培訓課程(80 小時)
			3	首席	達標式培訓課程(30 小時)
			2	一等	修讀式培訓課程(80 小時)
			1	二等	
技術員	5	--技術員	5	首席特級	達標式培訓課程(30 小時)
			4	特級	修讀式培訓課程(70 小時)
			3	首席	達標式培訓課程(30 小時)
			2	一等	修讀式培訓課程(70 小時)
			1	二等	
技術輔助人員	4	--技術輔導員 --公關督導員 --車輛查驗員 --車輛駕駛考試員	5	首席特級	達標式培訓課程(30 小時)
			4	特級	修讀式培訓課程(60 小時)
			3	首席	達標式培訓課程(30 小時)
			2	一等	修讀式培訓課程(60 小時)
			1	二等	
	3	--行政技術助理員 --普查暨調查員 --攝影師及視聽器材操作員 --照相排版員 --郵務文員	5	首席特級	達標式培訓課程(30 小時)
			4	特級	專業培訓 50 小時(修讀式)
			3	首席	達標式培訓課程(30 小時)
			2	一等	專業培訓 50 小時(修讀式)
			1	二等	

## 二、晉級培訓課程的類型

依據第 23/2011 號行政法規「公務人員的招聘、甄選及晉級培訓」第 41 條規定，晉級培訓課程可分為修讀式培訓課程及達標式培訓課程。

(一) 修讀式培訓課程（一般職業技術培訓）：

公務人員在晉升至第 2 職等及第 4 職等前須完成修讀一定時數的修讀式培訓課程（依不同職程修讀 50 至 80 小時）。提供本項培訓課程的實體主要為公職局，其次為在澳門合法註冊的培訓機構。在所需累計培訓總時數中，60%須為修讀與其工作直接相關的課程，40%修讀與其工作間接相關的課程。為確保修讀之課程符合晉級培訓制度之要求，該公務人員的直屬上級應與公務人員共同商討及訂定為晉級而修讀的培訓項目，並界定有關課程是否與該名公務人員的工作直接或間接相關。而獲指派評核公務人員工作表現的評核人或該公務人員的直屬上級應將建議書送交領導批示後實施。

(二) 達標式培訓課程（為各職程人員而設之培訓課程）

公務人員在晉升至第 3 職等及第 5 職等前須先完成修讀達標式培訓課程，要求學員修讀由公職局為晉級而組織和舉辦的特別晉級培訓課程，以取得達標證明書為在某一職程內晉升至較高職級。公職局會因應人員的職級及職務範疇訂定培訓的內容、時間、地點及修讀的條件等，例如要求提交報告或功課。

### 三、提供晉級培訓之機關

(一) 公職局負責組織及舉辦修讀式及達標式培訓課程。

(二) 其他公共部門、教育機構及依法適當認可的私人培訓實體亦可組織及舉辦修讀式培訓課程。

按達標式培訓課程統一由公職局規劃辦理，而修讀式培訓課程，依規定 60% 課程須與工作直接相關，40% 與工作間接相關。在參與培訓課程時，公務人員必須按下列順序辦理：1.公職局舉辦的培訓課程。2.培訓實體辦理的培訓課程。3.其他培訓實體舉辦的培訓課程。

由於各項職務範疇廣泛且部分具極為高度之專業性，除可參加公職局、其他部門、教育機構或經適當認可的私人培訓實體開設之相關課程，如仍無法找到與其職務直接相關之課程，有關公共部門可自行為該工作人員或其他處於相同情況的人員組織及舉辦課程，或請公務人員參加其他地區（如國際勞工組織）辦理之培訓課程，惟均須事先報經部門領導批准。

#### 四、晉級開考流程

澳門政府為實行公務人員晉級培訓，依據「公務人員的招聘、甄選及晉級培訓」規定，訂定相關晉級開考流程，茲說明如下：

- (一) 各公共部門每年第 3 季度結束前，應向公職局提交實行晉級培訓制度職程未來 3 年內的人員晉級計畫。晉級計畫應載明擬晉級的職程、職級、人員數目及任用方式，以便公職局可據以安排各晉級培訓課程的類型及次數。
- (二) 公職局依據各公共部門提交的人員晉級計畫後，定期發佈晉級培訓計畫及其他一般職業技術培訓課程的開課日期、時間、報讀方式、期限及對象。其中「修讀式培訓課程」，公務人員可參加公職局或澳門政府合法註冊培訓機構所開設之課程；至「達標式培訓課程」則由公職局分析各公共部門提交的晉級計畫後，定期發布培訓課程資料，以便公務人員報名就讀。



- (三) 各公共部門須協助其所屬公務人員報讀晉級培訓課程。
- (四) 公務人員完成修讀培訓課程並取得結業證書或就讀證明後，因應本身的晉級條件及情況，等待所屬部門開展晉級開考程序。
- (五) 組成開考典試委員會。典試委員會由 1 名主席及 2 名正選委員組成，尚須指定 2 名候補委員。開考部門選派擔任主席 1 名、正選及候補委員各 1 名；公職局派員擔任正選及候補委員各 1 名擔任。
- (六) 各公共部門自行負責處理晉級開考的前期工作，包括發布晉級開考通告及處理報考程序。
- (七) 開考典試委員會對報考者進行資格審查、公布晉級開考名單。
- (八) 開考典試委員會組織開考，晉級開考以審查文件方式進行，當開考程序展開後，典試委員會對投考人進行資格審查，包括審核投考人是否已修讀適當的培訓課程及其提供的修業或結業證明，以瞭解是否具備足夠培訓時數、所修讀的培訓課程是否與職務有關。
- (九) 開考典試委員會公布開考結果，並根據開考結果進行排名。
- (十) 開考典試委員會擬定最後晉級建議書呈上級批准後，公佈最後晉級名單。

## 五、參加晉級培訓的權利義務

- (一) 公務人員以公假方式參加修讀式或達標式培訓課程，如公務人員選擇修讀在週末進行的課程，將不得獲得補假或超時工作酬勞。
- (二) 公務人員參加晉級培訓課程的費用由公務人員所屬部門負責，但參與公職局的課程除外。

- (三) 在工作期間內舉行的培訓，為一切的法律效力，視為實際擔任職務。因此，假如培訓在工作期間內舉行，公務人員便有權繼續領取有關的附帶報酬。
- (四) 因應所有納入晉級培訓的職程，在晉級時均須預先完成修讀培訓課程，各公共部門有義務協助其所屬公務人員報讀培訓課程。
- (五) 公務人員應將培訓課程的開始日期、類別、期間及舉辦實體課程之時間與地點通知擔任職務所在部門的領導。
- (六) 參加晉級培訓課程後，公務人員如未能通過晉級開考並取得晉級，有關課程仍屬有效。
- (七) 公務人員於培訓結束時，應提交修讀培訓課程的聲明或培訓證明書。
- (八) 參訓期間如有缺勤，公務人員應依法解釋，但不影響倘有的紀律處分。

澳門公務人員晉級培訓制度，係由各部門及公職局針對公務人員培訓進行需求評估，並由公職局安排一系列與其職務直接或間接相關的培訓課程，此外，也編製其他培訓機構的課程清單，讓各部門公務人員不但能選擇公職局辦理之課程，也能因應其工作或職業發展需要，報讀其他培訓機構開設的專業課程，使修讀課程更加符合公務人員個人發展需要，也提升其晉級後勝任工作的能力。

## 伍、心得與建議

在全球化競爭的時代，人才是國家最重要的資產，而優質的人力資源有賴計畫性的培育與發展，始能將人力資源轉變成為組織的人力資本。文官學院肩負培育我國公務人力之重責大任，如何建立完善的公務人員培訓制度、引進國際培訓新知及作法，以提升公務人力素質為責為旁貸的使命。

本次文官學院組團前往澳門考察，對澳門公務人員招聘、甄選及晉級培訓制度與運作情形已有較為深入之瞭解與認識，除達成觀摩學習的目的外，亦與受訪機關、人員建立交流合作的管道。本參訪團由此次參訪與考察，獲益良多，茲將心得與建議分述如下：

### 一、參訪心得

#### (一) 公務人員心理測驗方面

##### 1. 澳門重視心理測驗，並配置專業人員、經費及設備

澳門政府鑑於心理測驗之科學性、有效性，爰於招聘法規中明定心理測驗為招聘公務人員之甄選方式之一，並設有專門的心理測驗室，配置具有心理專業證照或學位之從業人員，已建置 85 種相關測驗題本，以及視覺、聽覺及色覺量測工具，相關電腦設備以及面試室、討論室等。

心理測驗是可彌補筆試所做不到有效的科學工具，但不可避免地可能存在某些誤差，因此，惟有充分展現專業，方能取得社會大眾與參與人員的信任和認同，因此，澳門政府不惜成本地配置專業人員、經費及設備，並建置各類題本（每年均投注數百萬澳門

幣)，以最妥適工具進行最精確的衡量，也經由具專業背景人員進行施作、解釋工作，為實施心理測驗取得相當的公信力。

除了相關行政事宜外，心理實驗室人員必須辦理研究工作，於施測結束後，將量測結果與常模進行比較，是否具備顯著差異，並探尋可能原因，再進行常模的修正。

## 2.心理測驗之實施有賴各用人機關配合

澳門公務人員遴選程序中如依法令或典試委員會決議採用心理測驗，則公職局須與用人機關共同依據出缺職務進行職務分析，再據以擇定適當的心理測驗工具，並進行標準化施測及評估。茲因各用人機關最清楚出缺職務的工作內容、特性及所需能力，為求翔實釐訂各該職務所需能力標準及性格特徵，雙方必須長時間密集討論研議，最後訂出合理、合適之職務需求。就澳門實施經驗而言，若無各用人機關之配合，將無法訂定出符合實需的職務分析，而將使心理測驗實施的成效大打折扣。

## 3.澳門運用心理測驗作為具有淘汰性質的甄選機制

澳門運用心理測驗作為公務人員遴選之工具之一，並賦予淘汰的性質，因此必須施以標準化作業程序，以符公平原則。澳門實施心理測驗從題本、作答時間、作答說明、施測環境及設備、如何回答受測者詢問、計分方式等，都提供標準化的指南，施測時程均依標準化程序進行，並由專業資格的專家小組進行，將人為因素降到最低的程度，希望作到不同的測驗結果不受任何主觀的影響。

而心理專家在評定相關成績時，亦均能確實遵守受測者穩私權保護原則，而送交典試委員會的結果係屬整體評價，並採用最後評語方式表達，即「極為適宜」、「十分適宜」、「適宜」、「尚屬適宜」及「不適宜」等5種方式，如經評定為「不適宜」者，則予

以淘汰。由於澳門實施心理測驗多年，社會大眾接受度高，如投考者不服評量結果，均由實施評測專業人員進行解說，一般而言，投考者接受度相當高。

#### **4.臺灣心理測驗領域發展完備**

本次參訪過程瞭解，公職局心理測驗中心專業人員，從招聘廳長到高級技術員，均為國內心理相關系所畢業，另該中心在購置心理測驗題本時，亦多與國內心理測驗研究機構合作，如中國行為科學社、心理出版社等，依據實施經驗而言，臺灣相關出版社之題本價格合理、品質極佳，為澳門政府主要的合作單位。所以，臺灣在心理相關科系發展健全，相關研究質優量豐，為我國未來推動心理測驗奠定良好的基礎。

### **(二) 公務人員培訓方面**

#### **1.澳門公務人員培訓法制仍有待逐步規劃建置**

就公務人員的工作歷程而言，培訓大致可分為「基礎訓練」、「在職訓練」及「發展性訓練」，對初任公務人員施予基礎訓練，以具備公務人員之基本觀念、品德操守、服務態度及行政程序與技術。對於現職公務人員施予政策性訓練及增進執行職務所需專業或管理知能之在職訓練。而發展性訓練則為提供公務人員具備晉升下一階段職務所需知能或為轉任政務人員預為儲備及養成所實施之訓練。經由完整的培訓制度與法規，始能培養高素質的公務人力資源團隊，以提升政府競爭能力。

澳門公務人員培訓法規中，僅「公務人員的招聘、甄選及晉培訓」法規中具體規範公務人員的培訓類型及時間，然均係為晉級而設。現行澳門公務人員培訓事宜，主要係由公職局根據經

濟、社會發展的需要，據以規劃並展開一系列的培訓活動，雖有彈性化的優點，但也缺乏穩定性機制。此亦提供我國需訂定完整的公務人員培訓法制，以作為實施準據之借鏡。

## 2.澳門公務人員培訓善用國際資源

澳門面積狹小且人口稀少，相關資源相當有限，在公務人員培訓方面，注重與其他國家、地區的合作，如中國大陸、香港及新加坡之公務人員培訓機關或行政學院等。以 2011 年澳門公務人員培訓概況得知，澳門政府大量指派公務人員到中國大陸、新加坡進行各項研習活動，其中前往中國大陸研習課時約有 1,455 小時，占總課時 25.16%，在中、高級公務人員培訓課程絕大部分均在國家行政學院（北京）進行，此固然為北京當局政策，然因自己培訓資源限制及國際化需求，因此，澳門善用國際培訓資源大量選派公務人員前往國外或其他地區進行研習活動，一方面可以汲取他人的發展經驗，另一方面也可拓展公務人員國際視野、加強區域間交流互惠。

## 3.澳門公務人員晉級培訓制度與個別培訓需求密切結合

澳門公務人員晉級培訓制度與我國晉升官等訓練類似，除達標式培訓課程由公職局統一辦理外，其他凡符合晉升資格人員均得自由報名修讀相關課程，據以取得晉升之資格。此外，澳門公務人員晉級培訓制度著重與個人培訓需求結合，即依據各用人機關提出的培訓需求安排相關培訓課程，至公職局無法開設之專業課程，則同意參加人員參與其他培訓機關（構）學校開設之課程。

在培訓評量部分，則未見統一之規定，視課程需要採取繳交報告或測驗方式，最後由典試委員會進行書面審查，以決定晉級建議書。澳門公務人員晉級培訓課程與個別培訓需求密切結合，有效提升參訓人員之學習意願及學習成效，頗值我國參考。

## 二、建議事項

### (一) 公務人員心理測驗方面

我國公務人員考選及培訓事項，經過多年的努力，已獲致社會大眾的肯定，然而在公務人員考試方面，採取的單一的筆試測驗，雖強調公平公正，但已無法完全滿足政府施政及社會大眾對公共服務的要求；在公務人員培訓方面，針對公務人員核心本質特性有關的訓練也較為不足，心理測驗適足以補充。為了選取適格新進人員及加強文官的培養，針對現行制度進行改革已勢在必行，而國家人才考選、培訓及晉升上，是否應加入心理測驗，也引起了相當多的討論。依據澳門實施的經驗，心理測驗運用在新進人員招聘是可行的措施，允值我國研究參採。茲分近期及長期作法，提出以下建議供參：

#### 1. 近期可行措施

##### (1) 心理測驗在機關公開甄選之運用

依據本次考察結果，澳門實施心理測驗的程序：首先由公職局與各用人機關針對職缺的屬性、工作內容、難易程度及特別要求等因素，進行職務分析；接著依據職務分析的結果，訂定擔任該職務所需具備的能力和性格特徵之基本要求；最後依據職務之基本要求，選擇合適的心理測驗工具施測。

我國似可從各機關外補公開甄選新進人員（按此種甄選係由各機關自行訂定，沒有被選上者仍在原機關服務，較無爭議。）中實施，依據澳門實施步驟與方法辦理心理測驗，並結合目前普遍實施之面談，以印證其本質特性，進而甄選符合本機關需要的人。

## **(2) 心理測驗在高階公務人員培訓之運用**

高階文官是國家政策規劃、協調和執行的主力，政府施政計畫能否周延完善、跨部門政務協調能否順暢，乃至於各項政策方案能否務實執行並達成預定目標，高階文官皆扮演相當關鍵的角色，因此各國莫不相當注重高階文官的培訓。

我國高階文官培訓部分，高階文官飛躍方案係以評鑑中心法評測核心職能方式進行人員遴選，亦即經由提供受測者模擬表現的機會，並運用個人知識、技能及經驗做成價值判斷，再由評審員就受測者的表現再以觀察，以評量受測者的職能水準。建議未來在遴選階段加入心理測驗，除評測高階文官最需要、最具代表性的管理職能外，並期篩選出具有廉正、忠誠等價值倫理與人格特質，以及具有領導發展潛質的人員，經由評鑑中心法與心理測驗交互運用，以落實嚴謹選訓之目標。其後尚可依據施測結果，設計符合受訓人員需求之客製化課程，對人格特性及工作職能有落差的人員施以相關能力的培訓，最終進行職能評鑑，在各項職能均有優異表現人員，並送往歐美先進國家進行短期參訪研習，增加歷練機會並擴大其國際視野。

## **(3) 心理測驗在國家考試之運用**



公務人員的考選應秉持多元評量的精神，針對同一職務所進行的施測必須同時包含多種評量，如專業技能測驗、心理測驗、個人履歷、口試等，從不同面向著手，就能對應試者瞭解愈多，方能有效遴選出最佳人才。許多研究都證實，人格特質不僅與工作表現有關，在預測工作表現方面也具有效度，與一般心智能力測驗一起運用效果更佳；目前我國國家考試皆以筆試為主，考取人員的人格特質即使未能符合公務人員五大核心價值的要求，亦很難逕予淘汰，如能於考選時輔以心理測驗，對選才及任用將會更有助益。

目前國內心理測驗發展尚在起步階段，為杜爭議，暫不宜遽予作為決定投考人是否錄取之標準，因為心理測驗的結果不像一般考試，分數愈高愈優秀。故建議將心理測驗作為輔助性工具並與口試結合，即考選部先與各項考試之用人單位進行會商共同擇定試辦之考試種類，以警察特考為例，如考量警察人員除了專業知識與技能外，情緒穩定性、使命感、感官知覺能力等均為不可或缺的人格特質，可擇定加考口試及心理測驗（含性向測驗），而心理測驗檢測結果，送交口試委員作為實施口試之主要參考，透過口試可以看見應試者儀容、態度、肢體語言、人際應對等筆試無法獲得的資料，得以有效瞭解應試者語言表達、社會互動、人格特質等，並與心理測驗資料相互比照驗證，以多元化方式獲得最精確的評測結果。

實施心理測驗必須投入相當的人力及成本，而其目的在篩選具有特殊潛能的應試者，通常應用在需要特殊技能及心理特性的職位上，就資源有效運用的觀點而言，並非所有職務均須以心理測驗方式辦理，以澳門實施經驗而言，主要適用在保安、司法官

等職務，而一般文職則尚採用。建議我國在推行之初，先就部分職類進行推動，如外交、司法、警察、調查、關務等，並視實施成效後推廣至其他職類。

## 2.長期建議措施

上述近期作法，如經驗證係屬可行，未來進一步將可推廣運用，為期順利推動，建議宜循序漸進：

### (1) 成立專案小組進行研究

按心理測驗在我國公務體系的運用方面，仍在規劃研議階段，社會大眾普遍存有相當疑慮。由於公務人力資源發展是否運用心理測驗工具，將對現有文官體制造成相當之衝擊，影響層面廣泛，為求審慎，建議邀集相關部會、學界及企業界組成專案小組，針對實施心理測驗的優缺點、限制、各國政府及企業實施成效、社會大眾的疑慮、對文官體制之衝擊、相關配套措施等進行廣泛而深入之研究，並據以規劃適合我國國情、文化之運用模式。

### (2) 加強政策溝通及對話

心理測驗對公務人力資源發展具有重要的意義，然而社會大眾或受測人員，或因不瞭解、或因公平性問題、或因個人隱私可能被侵犯、或因抗拒變革等因素，而對實施心理測驗具有相當之疑慮。因此，在社會尚未取得共識前，專案小組宜先加強與社會大眾的溝通及對話，在期刊發表研究論文、召開座談會、公聽會、巡迴演講、編製說帖、問答集等，以廣泛而全面的方式進行溝通交流，並將回饋意見納入規劃研議之參考，惟有經過資訊公開說明及踐行相關民主程序，方有助於方案的推動。

另依據澳門的實施經驗瞭解，面對民眾的疑慮，必須由專業人員向受測者及社會大眾說明，個人在心理測驗中的反應並無對錯或好壞之分，顯現出來的僅是受測者所具有的特質，即使測驗呈現「不適宜」之結果，僅係中性地表示不適任該職務，可以經由專業諮詢告知受測者適合擔任的職務，使受測者更清楚知道自己適合發展的行業，減少人力資源錯置的現象。唯有民眾對測驗結果建立健康、正常的心態，才能有助於心理測驗制度的推動。

在政府部門部分，為甄選最適人才，必須針對職務進行職務分析，其過程相當繁複且須投入相當人力，因此，必須加強與相關部門之溝通協調，以獲得認同與配合，始能擴大心理測驗實施之成效。

### **(3) 規劃設置心理測驗專責單位及專業人員**

心理測驗的目的在於藉由一套有系統的科學方法，針對特定的心理特性或行為取向進行研究或評量，以比較分析人與人之間，或群體與群體之間該特定心理特性或行為取向的差異。心理測驗通常是由一系列的問題組成，且經過標準化而建立其常模、信度、效度等；而編製、實施、記分方法及解釋等都須有一定的程序和嚴格的要求，因此，非屬一般公務人員所能勝任，而許多先進國家都設置有國家層級的評鑑中心，負責評鑑構面的確定、評鑑工具的選擇與研發、評鑑員的遴選與訓練、評鑑的實施、評鑑結果的回饋等。

如政策決定未來將實施心理測驗，建議比照先進國家設置心理測驗評鑑中心，在該中心內須延聘有心理專業人士負責心理測驗規劃、開發設計、施測、解釋及研發事宜等。

此外，據澳門實施經驗，一項能經得起科學驗證的心理測驗，都須耗費多年的心血結晶，為求心理測驗工具的多元性及豐富性，常須向外界購買使用版權，惟購買的前提要件，賣方基於心理測驗之專業，為免誤用扭曲測驗的效果影響公司聲譽，因此都要求提出配置相關之專業人員及相關證明文件，始肯賣出。因此，配置專業人員以進行心理測驗的施測、記分、解釋及研究開發，均屬實施心理測驗之必要要件

#### **(4) 多元管道發展心理測驗題本**

心理測驗題本開發及常模的建立均須投注人力、時間及成本，心理測驗評鑑發展中心研究人員應在國內既有的研究基礎上，輔以時代變化因素，發展嚴謹且符合本國文化特質的題本；此外，亦可委託國內心理學相關領域教授共同開發，或向專業心理測驗機構購置適合的心理測驗題本；西方國家發展心理測驗雖較具規模，選擇性也較多，惟其題目之設計及常模之建立均係以西方人的思考模式為主，直接運用可能產生結果的偏差，必須進行校正後，始符合國人的需求。

另我國在心理測驗發展已達相當成熟的階段，澳門多項心理測驗即係向臺灣心理測驗發行機構購買，相關費用也較為合理，同時發行機構均蒐集實際施測情形，不斷修正常模，在澳門實施成效極佳。建議未來實施心理測驗，可以多元方式發展心理測驗題本，以精確評估所欲發展之能力及人格特徵。

### **(二) 公務人員培訓方面**

#### **1. 加強公務人員培訓課程之國際合作**

澳門基於資源有限，採取與其他國家、地區訓練機關（構）策略合作的方式辦理公務人員培訓，有效汲取他人發展經驗及加強區域間交流互惠。

文官學院成立的主要任務之一，係成為我國國家級統合性的公務人力培訓機關，並作為與國際培訓機關（構）合作交流的平台。文官學院在推動國際交流合作業務，如辦理國際人力資源發展班、定期舉辦國際研討會、邀請大師級人士發表論文或進行專題演講、參與國際培訓組織與交流活動、與國外培訓機關進行經驗交流與合辦培訓課程、與國外行政學院簽訂交流合作協議等，均已獲致不錯之成效；在高階公務人員培訓部分，更與法國國家行政學院、德國聯邦公共行政學院、英國國家政府學院、美國聯邦行政研究院、義大利公共行政學院、瑞士高級公共管理學院等訓練機關（構）學校建立穩定的合作關係，未來文官學院仍應在現有的基礎上，加強推動各項訓練課程之國際合作，以提升文官學院的國際聲望、提供公務人員廣泛多元的學習管道、擴大公務人員國際視野及國際觀並增進我國的國際能見度。

## 2.參採澳門晉級培訓制度，改進升官等訓練實施客製化訓練課程

澳門公務人員晉級培訓制度包含達標式培訓課程及修讀式培訓課程，其中達標式培訓課程統一由公職局辦理，並且訓練時間較短（按為 30 小時）；而修讀式培訓則由公務人員與其主管共同決定培訓課程之內容，訓練時數較長（為 80 小時），因切合實務工作需要，大幅提升公務人員訓練之成效。

我國公務人員升官等訓練課程，目前僅有 4 週或 5 週之通識性課程，訓練合格者即具有晉陞薦任或簡任官等之任用資格，並未設置由公務人員與其主管共同決定修讀式培訓課程，且因多數公務人

員未具公共行政專長，4 週或 5 週之通識性課程，無法有效施行實務運用培訓，影響訓練成效。尤以晉陞薦任官等人員，依據研究及實務需要，薦任第六職等公務人員，所需職能相當倚重專業課程，但目前依分工係由各機關依其需要自行辦理，並未融入升官等訓練中規範。爰為有效改進，似可參採澳門達標及修讀式培訓課程之作法，做如下的修正：

- (1) 通識性課程：先在經認可之各訓練機關（構）學校修讀基礎行政管理與行政法律課程後，由文官學院再實施 2 週至 3 週之集中訓練，以期理論與實務兼備，提升訓練成效。
- (2) 專業課程：由保訓會與各主管機關討論，訂定各類人員晉陞薦任官等所需專業課程，並由經認可之各訓練機關（構）學校修讀。
- (3) 公務人員經依上述規定修滿一定科目及時數，並經保訓會測驗或審查合格者，始發給晉陞官等訓練合格證書。

依上述改進作法，預期不但可將訓練課程與個別參訓人員之需求密切結合，並可分散訓練朝小班制、客製化訓練課程、增加個案研討等方向辦理，經由更為精緻、更彈性的教育訓練方式，以提升整體培訓成效。

## 參考書目：

- 2011 年澳門特別行政區公共行政人力資源報告（2012）。澳門：行政公職局編印。
- 2011 年澳門特別行政區公共行政 APM（2011）。澳門：行政公職局編印。
- 公務人員招聘及培訓中央管理制度。澳門特別行政區公職行政局網站資料。網址 <http://concurso.safp.gov.mo>
- 胡悅倫、孫蒨如、莊俊儒（2010）公務人員培訓運用人格測驗評量機制之研發。公務人員保障暨培訓委員會 99 年研究計畫。
- 胡悅倫、孫蒨如、莊俊儒（2011）。人格測驗在國家選才及培訓任用之運用與發展。公務人員保障暨培訓委員會 100 年研究計畫。
- 曾慶彬（2008）。心理測驗在澳門特別行政區政府公務員招聘的應用。行政第 21 卷第 81 期，579-587。
- 區耀榮、陳杏娟、高炳坤（2011）。論澳門特區政府公務人力資源管理的發展及公務人員培訓中心的角色。華人人力資源發展論壇。41-51
- 宋餘俠、陳仕煥（2005）。淺談文官核心能力與國家競爭力。國家菁英季刊第 1 卷第 2 期，21-32。
- 鄭夙珍、林邦傑（2009）。心理測驗納入國家考試之可行性探討。國家菁英季刊第 5 卷第 4 期，73-84。
- 陳皎眉、黃富源、孫旻暉、李睿杰（2011）。論心理測驗與國家考試。國家菁英季刊第 7 卷第 1 期，25-31。
- 陳皎眉、胡悅倫、洪光宗（2010）。人格測驗在國家選才上之使用與發展。國家菁英季刊第 6 卷第 4 期，1-12。

附錄 參訪照片



赴澳門行政公職局公務人員培訓中心考察硬體設備及進行座談交流



文官學院人員與澳門行政公職局人員進行座談





文官學院廖副院長世立與澳門行政公職局朱局長偉幹互贈紀念品



文官學院廖副院長世立與澳門行政公職局朱局長偉幹互贈紀念品



文官學院與澳門行政公職局人員合影留念



澳門行政公職局培訓中心訓練教室一隅



澳門行政公職局培訓中心訓練教室一隅



澳門行政公職局培訓中心圖書室



澳門行政公職局心理測驗用硬體設備



澳門行政公職局心理測驗用硬體設備



澳門行政公職局心理測驗用硬體設備



澳門行政公職局心理測驗用硬體設備



澳門行政公職局心理測驗用硬體設備



澳門行政公職局團體討論室硬體設備