

# 《現行考銓制度概要》

一、我國現行中央政府機關總員額法所規定的員額評鑑機制，對機關人力管理的意義為何？辦理原則及內涵為何？請分別說明之。（25分）

## 試題評析

從中央政府總員額法切入，單以員額評鑑機制作為考點，需注意員額評鑑在績效管理、組織改造下的意涵。

## 答：

- (一)員額評鑑機制之管理意義：依中央政府機關總員額法第8條之規定：「各機關應定期評鑑所屬人力之工作狀況，並依相關法令對於不適任人力採取考核淘汰、資遣、不續約、訓練、工作重新指派等管理措施。機關新增業務時，應先就所掌理業務實際需要及消長情形，調整現有人力之配置；有下列情形之一者，其員額應予裁減或移撥其他機關」是以，員額評鑑不只是「數人頭」的工作，而是對組織與人員進行全面性的檢視，以求人力合理配置、人力功能得以發揮。
- (二)員額評鑑機制之辦理原則：員額評鑑之方式已由過去每年由行政院擇定重點機關（構）評鑑，改為各一、二級中央機關每2年需對所屬機關進行全面行評鑑，員額評鑑已成為評估各機關人力工作狀況及員額合理配置之常態性機制。隨著「行政院組織改造」啟動，並以精簡行政院所屬機關組織與員額為基本原則，使得員額評鑑不僅是重要配套作為，更會連帶改變各機關業務、編制，以及人員任職的權利義務，基於此，執行評鑑除了應考量技術層面的變動外，更應注意其對機關人事管理與人力運用的影響。員額評鑑的關切重點不只是機關人員數目增減而已，更重要的，是應將評鑑作為組織績效管理，以及人員知能與職能表現的整合機制，並且藉此發揮評鑑的積極效益，亦即將評鑑結果作為機關進行人事管理與人力運用的基本依據：一方面促使機關各項運作與政策目標更密切結合；另一方面也提供人員創新與自我提升的動力。
- (三)員額評鑑機制之內涵：員額評鑑的主要工作就是評鑑小組考察各機關對評鑑指標項目表現情形，並經討論形成結論後，進行員額控管與精簡。但是績效管理應與組織管理相結合，員額評鑑應可賦予更積極的管理意涵，具體有下：
- 1.調整機關目標：員額評鑑由於配合行政院組織改造，以及總員額法訂定員額上限，故普受公務人員關注，然而從績效管理角度而言，評鑑也正是通盤審視機關既有目標的契機。由於許多機關設置已有長久歷史，在時空轉變與科技進步下，組織目標不一定能與時俱進，或是符合現有員額能力負擔，故藉由評鑑瞭解人力運用情形，正可作為調整機關總目標的最佳依據。
  - 2.檢討管理策略：今日政府事務經緯萬端，且常需跨單位、跨專業的合作，故管理者即使事必躬親也不一定符合各界期望。因而藉由評鑑與管理的交互運用，應可以協助發掘各單位與人員工作上的強項與弱勢，同時協助管理者檢討現行策略，包括汰弱扶強及設定工作重點、優先次序等，進而達成「事半功倍」效果。
  - 3.改變工作內容：如前所述，「由下而上」的指標內容呈現方式，將可促使人員發揮積極功能，而對組織管理而言，則是工作的重分配與再設計。在人力有限的情形下，「一個蘿蔔一個坑」、「做一天和尚撞一天鐘」的思維將不再適用，取而代之的，將是藉由評鑑的整體考量，使人員必須界定本身工作步調與重點，以及與其他職務相互配合的可行性，以期具體呈現該職務的重要性及績效。
- 若員額評鑑只是「為評鑑而評鑑」，甚或「為裁員而評鑑」，則不僅窄化其功能，更可能引起受評機關與人員不必要的疑慮與抗拒；如能以績效管理進行觀念轉變，並結合組織人力運用目標定位與人力管理，則不只可擴大評鑑綜效，更應是受評機關與人員較可以接受的可行政策。

二、請說明培訓的主要意義為何？在我國現行公務人員培訓制度中，有那些可再強化的面向？（25分）

## 試題評析

以文官興革方案為政策方向，測試考生對於培訓整體制度的瞭解程度。

## 答：

- (一)公務人員培訓制度乃由考試院公務人員保障暨培訓委員會（下稱保訓會）負責，就其培訓業務觀之，培訓

之主要意義乃在提升公務人員之職能、態度與觀念，以利公務人員能正確且有效地完成其工作任務。培訓之內容包含：考試錄取人員訓練、在職訓練進修、公務人員終身學習、升官等訓練、行政中立與公務倫理訓練等等。

(二)依考試院所提出之強化文官培訓功能規劃方案之革新建議，文官培訓之革新建議包含下列四點：

- 1.增加錄取名額，落實選訓功能，完善考選制度。
- 2.結合培訓任用考績陞遷，有效提升文官行政效能。
- 3.健全培訓體系，完備運作機制。
- 4.建構高階文官發展性培訓機制。

三、公務員應負之責任包括行政責任、刑事責任與民事責任，請分別說明其內涵，並舉實際例子說明之。(25分)

**試題評析** 以公務員民事、刑事及行政責任為核心，注意需舉例說明。

**答：**

當公務員有違法、失職之行為時，將發生行政、刑事及民事責任。僅以「公務人員甲於執行公務期間因駕駛不當而撞傷民眾乙」為例，說明如下：

(一)行政責任：包含依公務員懲戒法及公務人員考績法所為之懲戒或懲處。懲戒處分包含1、免除職務。2、撤職。3、剝奪、減少退休(職、伍)金。4、休職。5、降級。6、減俸。7、罰款。8、記過。9、申誡。而懲處包含年終考績與專案考績，年終考績考列丁等或專案考績一次記兩大過，都將予以免職。

就上開案例而言，甲於執行公務期間因駕駛不當而撞傷民眾乙，依其違規情節之嚴重程度而給予不同之懲戒或懲處。

(二)刑事責任：依刑事相關法規而為處罰，如案例之情形，甲可能觸犯業務過失致傷罪。需注意者，甲若受刑事制裁，並不能免除其行政責任，懲戒或懲處仍得予以處罰。

(三)民事責任：係指依民事相關法規所負損害賠償責任。如案例之情形，甲除需依民事第184條之規定負損害賠償責任外，其所屬機關也可能依民法第188條或國家賠償法而連帶負損害賠償責任。

四、基於現代人事行政的專業精神與積極服務態度，請闡述人事人員的主要職能及可能的限制，並提出自己的論點予以評述。(25分)

**試題評析** 以人事人員切身的基本職能為考點，測試考生對此一職務的瞭解程度。然而，此為四等考試之題目，要求委任官等之公務員提出興革建議，命題意旨似乎有點不切實際。

**答：**

(一)銓敘部於2011年進行人事人員應具備核心能力及行為構面重要性調查，將核心能力分為「發展潛能」、「顧客服務」、「績效管理」、「資訊技術」及「人事法規」等5項，希望將人事人員提升到人力資源管理層次。因此，為因應整個大環境的變遷與管理思潮與實務的發展，人事人員的角色功能應與時俱進，除了傳統人事幕僚角色外，更必須提高功能層次，積極的思考如何提升整體公務人力素質、強化政府施政績效、型塑優質行政文化，並在組織整體策略下，運用創新及彈性化的人力資源管理策略，成為達成「組織目標的策略推手」，以及「人事政策互動的溝通橋樑」。也就是說，隨著環境的變遷，人事人員應具備策略性人力資源管理的專業與能力。

(二)然而，目前公部門人事人員之進用，主要以各類「人事行政」公職考試為主，從筆試、錄取訓練到試用等階段，能否將人事行政的功能提升到人力資源管理層次以及策略性人力資源管理層次，有待商榷。人事人員要轉變至策略性人力資源管理層次，應就組織結構、角色定位及人事制度施行全面性盤點與分析，並於人員任用、晉升、薪級結構、訓練及進修等進行整體性規劃，如此有助於厚植人員的專業能力，對組織行政效率與效能亦有提升之功效。

【版權所有，重製必究！】