

高點 | 113高普考

取高分 · 評評禮

{ 論題 (考後) 評分 }

連續30年人氣爆棚，題點逾10,000名上榜生

{上半場} 解題講座 免費參加！

王牌師資瞻前顧後，總是為您預先設想每一步

高凱 行政學
(高凱傑)

7/12 (五) 台北

陳世華 會計學、中會
(邱垂炎)

7/16 (二) 台北

何昀峯 人資
中

7/12 (五) 中

施敏 財政學
(張曉芬)

7/16 (二) 台中

嶺律 行政法
(陳熙哲)

7/15 (一) 台南成功

曾繁宇 稅務法規
高

7/12 (五) 高雄

※以上入場時間皆為10:00

全國首創釋放考生焦慮，將答案交給高點老師，即可獲得評析&成績預測

{下半場} 論題 · 評分 新舊生加選皆有優惠！

適合對象

- 113、114高普考考生
- 預判分數有迫切需求者
- 該考科分數缺乏信心者
- 自己預估分數有疑慮者

參加辦法

- 學員應將113考題作答內容謄寫或繕打一份於7/11(四)前繳至高點櫃檯。
- ※將於解題講座現場發回各題得分預估，欲知更深入評分要點，可另加選「批改評析」。

報名論題·評分者，本人須參加實體講座，親身領略評分臨場感，錯過不再

類別	面授/網院/函授		113年 IRT大會考考生	新生
	113、114年高普考全修生	112年以前高普考舊生		
第一題	評分	免費	100元	200元
	批改評析	100元	200元	300元
第二題起	評分+批改評析 (不單售)		200元/題	



了解詳情



立即諮詢

※班內保有課程異動及最終解釋權，詳細課程說明及教材準備，以櫃檯公告為準。

【台北】台北市開封街一段2號8樓
【台中】台中市東區大智路36號2樓

02-2331-8268
04-2229-8699

【台南】台南市東區大學路西段53號4樓
【高雄】高雄市新興區中山一路308號8樓

06-237-7788
07-235-8996

各分班立案核准



《公共人力資源管理概要》

一、若某政府機關首長希望儘快延攬社會優秀人才以滿足業務擴增趨勢，若您是該機關人事人員，請問針對前述攬才問題，可以提供那些建議供上級參考？（25分）

試題評析	☆難易度：★★★ 不少考生看到題目都捏捏自己的臉，懷疑正在考現行考銓制度。其實正如我一直強調的，考銓制度原本就是公共人力資源管理，而今年的考題把從前偏靈活化的考銓制度試題「移植」過來，不用過度訝異。本題談的是人才甄補的策略性思考，所以必須「進入情境」，再提出制度面合理可行的做法。也就是「編制內核心人力」和「非編制輔助人力」的攬才方法。
考點命中	《行考銓制度(含：公共人力資源管理)申論教戰手冊》考點19，高點文化出版，何昀峯編著，頁19-5~19-10。

答：

若我是機關的人事人員，我將活用制度，建議首長針對機關業務特性區分招募策略，並且定期評鑑人力機關之適任性，以下說明之：

(一)編制內核心人力採用考試分發及專技轉任

機關編制內人力配置與其業務有密接性，也是組織的永業性核心人力。目前進用途徑主要有二：

1.考試分發

依據公務人員考試法及任用法之規定，各機關須向考試分發機關提報年度任用需求，再由分發機關或申請舉辦考試機關就公務人員各等級考試正額錄取，依序分配訓練，經訓練期滿成績及格人員分發任用。

2.專門職業及技術人員轉任

經專門職業及技術人員高等考試或普通考試或相當等級之特種考試及格者，得依專門職業及技術人員轉任公務人員條例規定轉任公務人員，但須留意以下規範：

(1)以轉任與其考試等級相同、類科與職系相近之職務為限。

(2)機關進用專技人員之職缺及名額，應依公務人員考試辦理及錄取情形核算。

(3)應由用人機關組成遴選委員會，審查專技人員之執業經歷及實績，辦理公開遴選相關事宜。

(二)以契約人力作為編制外補充人力

若機關有迫切的用人需求機關，抑或是機關之編制員額已滿，而無法再擴充核心人力，此時即可採用契約人力補充，其途徑有：

1.簽訂行政契約進用

分別依「聘用人員聘用條例」以及「行政院與所屬中央及地方各機關約僱人員僱用辦法」進用。前者負責發展科學技術、或執行專門性業務、或專司技術性研究設計工作，非機關現有人員所能擔任者為限；後者則辦理事務性、簡易性等行政或技術工作之人員。

2.簽訂勞動契約進用

如有部分非涉及公權力，以及庶務性、臨時性之工作，則可以依行政院及所屬各機關臨時人員進用及運用要點招募勞工，或運用志工。

(三)定期評鑑人力

依據中央政府機關總員額法第8條第1項規定，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。招募人力之有效在於持續的追蹤與考核，因此必須善用訓練以及績效考核制度等措施，持續對現有人力進行評鑑，才能輔助機關運用優質的人力滿足業務擴增趨勢。

二、同時從事不同專業的「斜槓」(slash)生涯，似乎是當今人力資源管理的熱門話題。請問此觀點運用於我國政府人員管理時，需要受到那些制度上或運用上的限制？（25分）

試題評析	☆難易度：★★ 有一就有二，第二題也是「扮人資吃考銓」的考題，是習以為常的經商兼職規範。比較不容易處
-------------	---

	理的部分，是取分必須既「點到為止」又要「點得精準」。
考點命中	《行考銓制度(含：公共人力資源管理)申論教戰手冊》考點45，高點文化出版，何昀峯編著，頁45-5~45-10。

答：

所謂「斜槓」(slash)係指當代社會的就業者為追求更多元的生活和工作經驗，不再滿足於單一的職業身份而產生的多重職業現象。而政府中的公務人員因其職涯之特殊性，故難以如勞工一樣自由選擇。茲依題意說明如下：

(一)經營商業的限制

服務法第14條共5項規定，公務員不得經營商業；所任職務對營利事業有直接監督或管理權限者，不得取得該營利事業之股份或出資額。公務員如於到職前有經營商業事實，應於到職後三個月內完成解任登記；如有禁止投資之事業之出資額，應於到職後三個月內完成轉讓或信託。

(二)兼職須經同意或備查

服務法第15條第1至第5項及公務員兼職同意辦法規定，公務員之兼職原則上應經服務機關同意，如有非法定工作時間以外，不影響本職工作之兼職，得予以備查。其類型有：

1. 依法令兼任他項公職。
2. 依法令兼任領證職業。
3. 依法令兼任其他反覆從事同種類行為之業務。
4. 兼任教學或研究工作。
5. 兼任非以營利為目的之事業或團體職務。

(三)私領域行為不過度干預之空間

服務法第15條第6項規定，公務員得於法定工作時間以外，依個人才藝表現，獲取適當報酬，並得就其財產之處分、智慧財產權及肖像權之授權行使，獲取合理對價。

(四)不得兼職之行為

服務法第15條第7項規定，考量公務員身分不因上下班時間而有所不同，公務員如有依法令兼職以外之行為，當不得與其本職性質有所妨礙（如：對本職工作有不良影響、有損機關或公務員形象、有營私舞弊之虞、與本職工作性質不相容等）及有職務上不當利益輸送外，亦不得有損公務員名譽或政府信譽。

(五)公營事業機構人員與兼任行政之教師另訂規範

服務法第26條第1項規定，公營事業機構對經營政策負有主要決策責任者以外人員及公立學校兼任行政職務教師不適用第十四條及第十五條規定；其經營商業、執行業務及兼課、兼職之範圍、限制、程序等相關事項之辦法，由各該主管機關定之。

三、請分析提升公務人員工作績效 (work performance) 的可能途徑與限制。(25分)

試題評析	☆難易度：★★★ 第三題開始，人力資源管理的味道湧現。「讓員工增加投入或提高產出」的方法，都是本題可運用的內容，又因為不涉及法規，所以不會有「標準答案」。我選擇的路線，是盡量貼近過去在政府管理面的績效薪俸以及激勵措施實施經驗來作答；而在考場上，只要合情合理，能自圓其說就能取分，小題大作或大題小作皆可行。
考點命中	《行考銓制度(含：公共人力資源管理)申論教戰手冊》考點22，高點文化出版，何昀峯編著，頁22-12~22-19。

答：

依據企業管理的經驗，欲提升員工的績效不外乎導入與績效高度關聯的薪俸制度、提高薪資以外的誘因報償、強化工作職能等作為；公共組織的限制是，即使採用類似企業管理的途徑與手段，仍會受到科層體制以及政府預算的影響而不易成功。

(一)提升公務人員工作績效的可能途徑

1. 導入與績效高度關聯的薪俸制度

首先須賦予各機關能夠隨著個別機關業務特性及其公務人力結構，量身訂製出足以有效落實各機關不同

的策略目標的專屬待遇制度；同時須提升績效評估的信效度，包括評估之過程應透明化、簡單明瞭；且應及早訓練員工及主管，以使其瞭解制度如何運作；執行過程中應不斷地溝通，提供意見回饋動態改善等。

2.提高薪資以外的誘因報償

組織在物質及精神生活上為照顧、激勵和吸引員工而提供的各項措施，亦可創造激勵效果而提高員工績效。例如：發給年終工作獎金、生活津貼、給予給薪休假與家庭照顧假等。

3.強化工作職能

員工個人缺乏完成工作所需的知識、技術與能力，或是欠缺工作意願導致處理工作所應有的態度及行為欠缺，致使個人無法達到應有的績效水準時，應強化其工作職能；可引入員工協助方案排除私人問題因素，再藉由訓練發展措施幫助員工。

(二)可能的限制

1.科層體制的困境

科層體制被認為是一個過分重視法令、強調程序導向及組織運作，但忽視政策結果及績效衡量價值的系統。加上追求一致性，傾向將公共事管理及行政程序齊一化及單一標準化，從而限制運作的彈性，更不利於導入與績效關聯的薪俸制度。

2.預算限制與排擠

提高薪資以外的誘因報償，與投入更多訓練發展資源面最直接面對的阻礙，就是擴張公務預算的支出壓力。而且，預算審議之權力乃於民意代表職權，態度容易隨著政治環境的變動而搖擺，從而導致排擠其他預算科目或是被其他預算科目排擠的結果。

最後，政府組織來自管理方面的缺失以及組織特性的複合因素所造成的問題，是各種提升公務人員績效的管理方案難以施展的要因。是以，唯有建立具備績效文化內涵的管理制度，才是成功推動的保證。

四、工作豐富化 (job enrichment) 是一般組織人力資源管理常用的作法。若某政府機關首長也想讓所屬公務人員有實踐工作豐富化的機會，請問基於現行法制，該機關可以採行那些作法？又要受到那些限制？(25分)

試題評析

☆難易度：★★★★

第四題我給四顆星，不是它真的難，而是它的落點很偏僻。工作豐富化在行政學的界定有一點混亂，但在公共人力資源管理則必須要精準。但因為考生通常深受行政學影響，恐怕不易將原始概念回答完整，且在舉例上難度更高。是以，本題在這次的考試中很可能會變成給考生「加分用」；有賺到分數就當成多的。

答：

(一)工作豐富化的內涵

工作豐富化是透過擴充工作的內容來創造更多滿意度的機會，不同於工作擴大化與職務論調之處在於，工作豐富化不僅關注工作的內容範圍，還關注工作的深度——也就是員工個人可執行任務規劃和評估職責的自主化程度。因此，Herzberg認為，激勵員工的最佳方法就是透過工作豐富化。

(二)現行法制的可行作法

G. Dessler (2021) 指出，工作豐富化的具體作法應從工作重新設計開始，並且賦予人員自我管理的能力。以下綜合企業管理實務作法與現行制度說明：

1.工作分析與職務重新設計

- (1)依據任務的關聯性進行分析，以確保員工執行的任務彼此具邏輯關聯性，以利於組織工作流程的完整性。再將先前由他人完成的多個小任務合併，以擴展工作責任。
- (2)依據公務人員任用法第7條，各機關對組織法規所定之職務，應賦予一定範圍之工作項目、適當之工作量及明確之工作權責，並訂定職務說明書，以為該職務人員工作指派及考核之依據。職務內容變動時，應即配合修訂職務說明書；且各機關應每年或間年進行職務普查。

2.建立內外部客戶關係

- (1)讓員工可與組織內外部的顧客溝通聯繫，有利於檢驗工作效能。
- (2)依據中央行政機關組織基準法第28條，機關得視業務需要設任務編組，所需人員，應由相關機關人員

派充或兼任。例如：組成專案工作圈，可辦理工作研討、業務座談交流、標竿學習。

3. 打開績效回饋渠道

(1) 提供機會讓人們在工作中獲得意見回饋與肯定。

(2) 依據公務人員考績法第14條第1項，各機關對於公務人員之考績，應由主管人員就考績表項目評擬，遞送考績委員會初核，機關長官覆核，經由主管機關或授權之所屬機關核定，送銓敘部銓敘審定。

4. 實行縱向擴展

將原本由主管規劃和控制的權限下放，給予員工更多工作上的控制權。依據中央行政機關組織基準法第8條第2項，各機關為分層負責，逐級授權，得就授權範圍訂定分層負責明細表。

(三) 公務機關的結構性問題限制

1. 法令化限制

面對於外部環境的迅速變化，公務機關固於正式化的結構不易隨時進行工作再設計與職務的重新調整；更可能因為遵循法制規定形成「為調整而調整」的現象。

2. 溝通阻塞與績效衡量問題

即便成立各種工作圈，法定職掌權限仍然優先於專案任務，涉及本身權責範圍的本位主義往往造成溝通阻塞；加上行政部門的績效未必能以金錢等量化指標有效衡量，由上而下的考績制度控制機制，導致績效回饋不足。

3. 民主政治的責任歸屬挑戰

公務機關首長除中央三級機關和地方二級機關以外，多為民選與政治任命為主。首長採取分層負責與授權後，仍不能迴避政治課責的風險，以致偏好採取追求政治回應性的集中管理手段，截斷了縱向擴展之效果。

【參考書目】

1. Schermerhorn, John R., Campling, John, Poole, David and Wiesner, Retha. (2004). Management: an Asia Pacific perspective (pp.412). Milton, Queensland. John Wiley & Sons.
2. 方世榮審校, Gary Dessler 著 (2022)。現代人力資源管理〔十六版〕，頁 71。台北：華泰。譯自：Dessler, G. (2020). Human Resource Management (16th ed.).

【版權所有，重製必究！】

夏季 Online Book fair

線|上|書|展| 活動日期 7.11-8.31

學路相逢 拚個書贏

喜閱一夏 優選賞

全館8折 (特價書除外)

知識熱點 新書賞

當月新書 另享優惠

會員限定 超值選

百元花車 任您選



高點文化事業
publish.get.com.tw



活動詳情