

《現行考銓制度》

- 一、依中央政府機關總員額法規定，中央各機關應定期評鑑所屬人力之工作狀況。雖然該法不適用於地方機關，惟值此政府整體財政狀況不佳之際，各地方政府亦常面臨須重新規劃現有人力配置，以因應業務變動所需之情況。爰請就人力資源規劃的過程，試述進行人力資源規劃時應包含之內容。(25分)

| | |
|------|---|
| 試題評析 | 從人力資源管理政策為主軸，整合考選、訓練、績效、工作規劃等議題，考生可以按命題範圍逐一思考，應有所得。 |
| 考點命中 | 行政院所屬各機關業務與員額合理配置原則。 |

答：

可參酌行政院所屬各機關業務與員額合理配置原則，將涉及公權力之核心業務，進一步依下列人力管理構面，核實審酌員額配置合理性：

(一)整體員額運用

1. 檢討各人力類型員額配置數與業務需求契合度並檢討機關各類人力配置數，是否契合單位組設及核心職能，如：現行員額配置是否超出業務所需人力規模；有無業務已完成或非屬機關核心業務，配置員額仍未予調整減列等情事。另原精省改隸中央之相關人力，亦應檢討是否已隨機關組設及核心職掌調整，妥為運用。
2. 檢討各人力類型員額配置妥適性：(1)依職員、警察、法警、聘用及約僱等各人力類型之進用規定及用人目的，檢討各該人員辦理工作內容及權責分工，並依實際業務發展及人才進用需要，統籌調配各類人力。(2)駐外雇員應由外交部考量整體外交戰略目標、各駐外館處業務消長情形，本精簡原則統籌調配，各駐外館處及其配屬單位並應以跨領域觀念相互支援，打破主管機關本位主義，由外交部及各駐外機構館長統一指揮調度，以有效發揮整體人力資源效能，達到精簡人力目標。至行政院大陸委員會所屬香港事務局、澳門事務處之駐外雇員，亦請依上開原則檢討辦理。
3. 檢討人員借調、支援之影響。檢討各人力類型之員額，是否有因借調、支援其他機關，以致影響本機關業務推動情形，及其借調、支援期間是否須檢討予以歸建情形。

(二)員額出缺遞補情形

1. 檢討機關現有非超額預算缺額未予補實情形，並分析該缺額之屬性是否屬一級單位主管以上人員、機要人員、留職停薪人員、列管考試分發、商調(遞補)中等情形，及其缺額數、預定補實期程，宜縮短人力遞補時間以避免影響業務推動；至其他原因控留職缺，應分析其控留原因、規劃控留期間、缺額數及其對機關整體人力運用之影響等，對於非屬人力調度必要範圍之控留職缺，或機關年度人事費決算比例因控管職缺而偏高之情形者，應核確實檢討預算員額配置是否超過業務推動之必要範圍，而控管減列或由上級機關統籌運用調整至其他有新增業務之機關。
2. 檢視可運用編制缺額能否進用所需人員：機關職員員額配置及人力運用，須受其編制表所列各編制職稱及員額數規範，是以，應先檢視推動業務所需編制內職務是否尚有缺額，避免新增預算員額仍無法進用有助於業務推動所需人力之情形。
3. 檢視分析單位人員出缺遞補情形及原因：檢視各單位人員流動率及出缺遞補情形，並分析人員調離原因是否係因業務量無法負荷等，俾作為分析單位間人力配置與業務量之衡平性、有無勞逸不均情事之參據，進而檢討調整各單位人力配置。

(三)節餘人力之控管及運用

1. 檢討將節餘人力減列或改列超額出缺不補，機關經檢討組織裁撤或簡併、業務及功能萎縮、流程簡化、資訊化、採四化等方式辦理者，應具體分析對減輕人力負擔及縮短工時之影響，將產生節餘人力配合減列員額或改列超額出缺不補。
2. 檢討將超額員額支應新增業務所需人力：經行政院列管超額預算員額且尚未出缺人力，應檢討可否調整支應新增業務或重大政策所需業務人力，以提高人力運用效能。
3. 研議透過訓練等方式提升現職人員之適任度：各機關如經辦理平時考核等方式，檢討發現所屬人員有學

識不足、經驗欠缺或專長與其職務不符、不適合擔任現職等情形，應透過工作內容調整、加強專業訓練或輔導人員進修等，提升現職人員與其職務之適任程度。

4.落實人員考核淘汰機制：機關應落實現職人員考核及考績制度，並作為人員資遣、約聘僱人員是否續聘僱等之參酌因素，積極因應不適任人力之存在情形，促使機關有限人力資源發揮最大效能。

(四)人力結構合理性

- 1.檢討各職務員額配置結構：定期檢視編制內各職務員額之配置結構，是否契合實際業務需要，如：督導業務之高階職務員額是否配置過多，反影響業務推動等。
- 2.檢討機關人力結構：透過檢視現職人員之年齡及年資，分析整體人力結構之健全性，俾及早規劃相關因應措施。如：現職人員是否有年齡老化趨勢，致人員退休（離）後恐有業務及人力斷層情形，不利領導統御及經驗傳承；聘僱人員是否有長期續聘僱情形，與聘僱法令規定之用人意旨不符等。
- 3.檢討機關人力素質：定期檢討分析現有人員之學歷及所具專業職能、工作經驗等知能

二、政黨輪替為民主政治之常軌，常任文官依據公務人員行政中立立法第3條規定，應嚴守行政中立，依據法令執行職務，已成為常任公務人員基本民主法治素養。惟實務上，如有民選首長或政務首長濫用其用人權，依規定可將公務人員在同官等內調任低職等職務。孟子曰：「有恆產者有恆心，無恆產者無恆心。」請問現行公務人員相關法規中，對於上述公務人員在同官等內調任低職等職務之權益保障規定為何？（25分）

| | |
|------|--|
| 試題評析 | 參酌近期發生之新聞事件（台中市長降調或平調所屬公務人員），測試考生對於降調之保障程序。 |
| 考點命中 | 《高點考銓（含公務員法）講義》，第一回，薛律編撰，頁112-120。 《高點考銓（含公務員法）講義》，補充資料B3，薛律編撰，頁25。 |

答：

(一)經依法任用人員，除自願者外，不得調任低一官等之職務。自願調任低官等人員，以調任官等之最高職等任用。在同官等內調任低職等職務，除自願者外，以調任低一職等之職務為限，均仍以原職等任用，且機關首長及副首長不得調任本機關同職務列等以外之其他職務，主管人員不得調任本單位之副主管或非主管，副主管人員不得調任本單位之非主管。但有特殊情形，報經總統府、主管院或國家安全會議核准者，不在此限。公務人員任用法第18條第1項定有明文。

(二)再者，釋字第483號解釋意旨謂：公務人員依法銜敘取得之官等俸級，非經公務員懲戒機關依法定程序之審議決定，不得降級或減俸，此乃憲法上服公職權利所受之制度性保障，亦為公務員懲戒法第1條、公務人員保障法第16條及公務人員俸給法第16條之所由設。

公務人員任用法第18條第1項第3款前段規定：「經依法任用人員，除自願者外，不得調任低一官等之職務；在同官等內調任低職等職務者，仍以原職等任用」，有任免權之長官固得據此將高職等之公務人員調任為較低官等或職等之職務；惟一經調任，依公務人員俸給法第13條第2項及同法施行細則第7條之規定，此等人員其所敘俸級已達調任職等年功俸最高級者，考績時不再晉敘，致高資低用人員縱於調任後如何戮力奉公，成績卓著，又不論其原敘職等是否已達年功俸最高級，亦無晉敘之機會，則調任雖無降級或減俸之名，但實際上則生類似降級或減俸之懲戒效果，與首開憲法保障人民服公職權利之意旨未盡相符，主管機關應對上開公務人員任用法、公務人員俸給法及附屬法規從速檢討修正。

(三)公務人員之身分應予保障，非依法律不得剝奪。基於身分之請求權，其保障亦同。再者，公務人員對於服務機關或人事主管機關（以下均簡稱原處分機關）所為之行政處分，認為違法或顯然不當，致損害其權利或利益者，得依本法提起復審。非現職公務人員基於其原公務人員身分之請求權遭受侵害時，亦同。公務人員已亡故者，其遺族基於該公務人員身分所生之公法上財產請求權遭受侵害時，亦得依本法規定提起復審。本法第9條、第25條訂有明文。公務人員於同官等內調任低職等職務，對公務人員之俸給及未來退休金之點數計算均非無影響，應非屬單純業務上之職務調動，應許其對該調職處分提起復審及行政爭訟，以資救濟。

(四)惟民選首長將所屬公務人員與以降調或平調，依公務人員陞遷法（以下簡稱陞遷法）第10條及任用法第18條規定略以，各機關一級單位主管以上人員之遷調，除得免經甄審（選）程序外，如於同官等內調任低一職等職務或主管調任不同機關（單位）非主管職務，均毋須經當事人自願，即得應業務之需，調整公務人

員之職務。經查前開人員之降調、平調之情形，均未違反陞遷法、任用法相關規定。有關各機關人力之運用，雖屬首長用人權責；惟為避免民選機關首長更替時，有機關首長任意調整公務人員職務之情事，主管機關當詳慎全面檢討現行相關規定，以資周妥。

- 三、愈來愈多的人事管理政策須以數字管理，做為理性決策的基礎之一，學者專家或稱之為循證人力資源(evidence-based human resource management)。依據2014年3月全國公務人員人事資料庫(不含警察人員)統計，支領簡任第10職等以上專業加給的人數約有7千8百人，但銓敘相當於簡任第10職等本俸1級590俸點以上人員有5萬1千多人，為支領簡任第10職等以上專業加給人數的6.59倍，請以現行人事法制解釋其成因？(15分)準此，您會建議銓敘部辦理退休制度改革之決策官員，在規劃退休改革制度時，應該採取確定給付制抑或確定提撥制，理由何在？(10分)

試題評析 從俸給、退休等制度，測試考生對於文官制度興革規劃方案的了解程度。

考點命中 考試院文官制度興革規劃方案第六案、公務人員退休制度Q&A補充資料。

答：

(一)此一問題之成因可歸納成下列幾點：

- 1.單一俸表無法適應各種職務特性，不符職酬相當原則：政府機關層級不同、職務種類繁多、性質互異，佔多數之一般公務人員均適用單一之公務人員俸表，無法適應職務特性，不符職酬相當原則。
- 2.高階文官俸級已無職務區隔功能：目前簡任第12職等以上之最高俸級均同列800俸點，簡任第11職等最高俸級亦達790俸點，幾無區別；況俸級之晉敘非為高階文官關注重點，爰現行高階文官俸級已無區隔功能。
- 3.俸級級數不足及重疊率偏高，缺乏激勵誘因：
 - (1)目前所有職務均僅能於14個職等範圍中匡列其職務等級；加以俸級級數不足，且重疊率偏高，可供陞遷任使運用之空間有限。
 - (2)政府組織特性及員額有限，加以現行考績升等容易，易致人員快速達到所任職務之最高職等或最高俸級而停頓，在無級可晉之情形下，將間接影響人力效能。
 - (3)年功俸之晉敘與本俸無異，已不具區分之實質意義。
- 4.俸點分段折算俸額，不符俸點等值原理：依現行規定，俸額之折算必要時得按俸點分段訂定；目前係分3段計算，不符俸點等值原理。俸給調整尚無客觀具體之決策機制。
- 5.目前俸給調整缺乏客觀具體之標準，政府於俸給調整政策上，欠缺理性決策模型可資運用。各類加給施行多年，部分已偏離建制原旨。
- 6.加給係本俸、年功俸之外，適應各種職務特性之給與項目；目前部分加給項目已不符建制原旨，須全面檢討，做合理之調整。

(二)所謂確定給付制，係指雇主承諾員工於退休時，按約定之退休辦法所預訂的一定公式計算，由雇主負一切支付責任並一次或分期支付定額退休金，其金額是決定於薪資水準及服務年資；至於雇主與員工所提撥之退休基金與退休給付之金額並無必然之關係。所謂確定提撥制，係指雇主或員工依退休辦法，定期提撥一定數額之退休基金於個人帳戶中，交付信託人保管運用。員工退休時，將個人帳戶內之資金和孳息，以一次或年金方式給付退休之員工，因此，退休所得係決定於基金提撥之多寡及基金之投資收益狀況。如：公務人員離職儲金、勞工新制退休金。

(三)退休制度之改革，除現行「確定給付制」之外，另附加採行「確定提撥儲金制」；新制由實施後之新進人員開始適用，現職人員有條件地選擇新、舊制。

- 1.公務人員現行退休制度，係採確定給付機制，是公務人員的退休金給與是由政府負最後支付保證責任。是在給付責任確定情況下，政府所需擔負的財務責任至為沉重。又因現行確定給付機制不利工作年資銜接，因此採取確定提撥(設立個人帳戶)機制，方可因工作年資之可攜而能與勞工接軌，有利國家人才交流。
- 2.參酌當前世界先進國家公部門退休年金的改革經驗，多朝確定提撥制方向改革，所以政府未來將參考國家

人才交流及各國退休改革經驗，積極研議將公務人員退撫制度由現行「確定給付制」逐步改採「確定提撥制」之可行性，俾一則使部分退休金準備責任分散於個人；二則可以節省政府財政支出。

- 四、人口結構改變對人類的未來產生重大影響，管理學大師彼得德魯克（Peter F. Drucker）在《德魯克論管理》（Peter Drucker on the Profession of Management）一書中指出，已開發國家的生育率降低，造成人口減少，並稱這些國家正面臨著集體自殺的現象。各國均致力於提升國民生育率，我國為因應少子女化對公務人員推動鼓勵生育之相關措施為何？（20分）您有何創新的建議？（5分）

| | |
|-------------|--|
| 試題評析 | 以母性保護申連考試法、保險法、留職停薪辦法。 |
| 考點命中 | 《高點考銓（含公務員法）講義》留職停薪單元、考試法修正案補充資料，薛律編著。 |

答：

為鼓勵生育，政府採取下列措施：

(一)給予兩個月薪俸額之生育補助。

(二)修正公務人員考試法第4條及第5條，鼓勵國人養育子女，對有育嬰需求之應考人，提供政策誘因，增列正額錄取人員得因養育三足歲以下子女保留錄取資格三年之規定，增額錄取人員亦得以因養育三足歲以下子女為由，申請延後分配受訓，以提高應考人生育之意願。

(三)修正公務人員考試法第10條，基於憲法保護母性精神，對女性懷孕或生產前後無法參加體能測驗者准予保留筆試成績，並於下次逕行參加相同考試類科之體能測驗等規定予以明文化，以符法律保留及授權明確化原則。

(四)公務人員留職停薪辦法第4條、第5條規定之立法意旨，公務人員須子女在三足歲以下者，始得申請育嬰留職停薪，且育嬰留職停薪期間最長僅得至子女滿三足歲為止，如在育嬰留職停薪期間再行生育子女，得在原留職停薪三年期限內申請延長留職停薪。惟基於落實憲法第156條有關國家為奠定民族生存發展之基礎，保護母性並實施婦女、兒童福利政策之考量，育嬰留職停薪人員於育嬰留職停薪屆滿，如仍有育嬰留職停薪之需要，且符合子女在三足歲以下之規定者，同意毋須先回職復薪即得再行申請育嬰留職停薪，並由各機關考量業務狀況依權責辦理。

(五)申請育嬰留職停薪者，得申請育嬰留職停薪津貼，以維持生活。

管見以為，少子化乃全面性之社會問題，並非公務人員所獨有，宜從社會整體制度加以改革，並非單單鼓勵公務人員生育可以解決問題。

【版權所有，重製必究！】