

連續30年人氣爆棚，題點超過10,000名上榜生

高普考 高點名師

行政解題講座

給你**最快**
最精準的詳解!



高 凱 (高凱傑)
行政學/公共政策

台北

7/10 (四) 18:00



陳漢宇
人力資源管理/
考銓制度

台北

7/10 (四) 19:00



葛 律 (邱顯丞)
行政法/行政法概要

台北

7/11 (五) 18:00



初 錫 (蘇世岳)
政治學

台北

7/11 (五) 19:00



嶺 律 (陳熙哲)
行政法

高雄

7/11 (五) 18:00



何昀峯
人力資源管理/
考銓制度

台中

7/13 (日) 13:00



方彥鈞
政治學/地方
政府與政治



高點行政學院

線上 7/13 (日) 19:00



親臨現場，預約贈書

(數量有限，贈完為止)

全台詳細場次
請速掃碼預約



【台北】台北市開封街一段2號8樓 02-2331-8268 【台南】台南市東區大學路西段53號4樓 06-237-7788
【台中】台中市東區大智路36號2樓 04-2229-8699 【高雄】高雄市新興區中山一路308號8樓 07-235-8996

各分班立案核准



《公共人力資源管理》

- 一、美國川普政府在2024年11月宣布成立「政府效率部」(Department of Government Efficiency, DOGE)，引發行政部門內部的震撼，也激起了「快速削減成本是否能有效改革政府效率？」的辯論。反對者憂心此舉無法實現政府改革，且將犧牲文官制度基本的代表性、公平性和功績制原則。試從「管理主義」(managerialism)與「官僚主義」(bureaucracy)的本質，對此議題加以評論。(25分)

試題評析	以命題來說，本題可說是非常切合事實，又必須讓考生完全融合所學來發揮；但若以欲達成「公共人力資源管理」成就測驗之信效度而言，本題就不能當成本科目的成就測驗，而要當成個人國家考試職能的測驗來看了。只要勇敢寫作文，分數就是你的。
考點命中	這題根本行政學，公共人力資源管理教材不會命中。

答：

為了實現最高效率的服務，肩負多重使命的政府組織往往須要持續關注其運作方式，並隨著環境情況發展而不斷調整。然而，政府組織決不能單純關注提升「管理主義」的效率議題；同時亦無法縱容「官僚主義」之無效率影響施政滿意度與回應性。因此，唯有適度調和二者，以平衡多元價值並運用策略性的管理手段，才不至於製造彼此間永無止境之價值衝突。以下依題意評論之：

(一)管理主義的思考點：在有限資源下提高產出

管理主義追求效率價值，避免浪費；以營利為核心目的的私人企業尤甚，因投入之成本越少，產出的財貨越多，利潤自然越多，也成為高效率的表現。因此，從早期的透過建立標準作業流程、科學化地進行選用與訓練；到近期運用AI人工智慧技術接管日常反覆性工作，藉由數位科技輔助將資料開放以利協作，或取代原本須耗費人力的工作，皆是管理主義的思考邏輯。

(二)官僚主義的思考點：重視正式化程序與管制

官僚主義重視日常活動的條理化，並且以法律規章為導向執行組織的任務，這讓組織趨向穩定化的運作。此外，官僚主義極為重視依法行政的原則，特別是管制性任務的執行，須有法律或行政規章的充分授權。事實上，官僚主義的存在與多元價值觀精密巧妙的結合，因為這使得各項價值的回應需在形成共識的前提下漸進推動；且政府主要的功能之一是立法，恰恰有利於官僚主義輔助統治者的功能，但也使得官僚組織龐大化，並且成為不易被外界監督的封閉系統。

(三)評論：削減成本應適度，文官制度原則不可被抹滅

川普政府2024年已成立DOGE削減政府運作成本，並非美國政治發展之首例。追求更高的效率一直是政府改革的目標。1982年，雷根(Ronald Reagan)總統成立了格雷斯委員會(Grace Commission)，正式名稱為「私部門成本控制調查委員會(Private Sector Survey on Cost Control, PSSCC)」，主要由商界領袖組成，並以消減政府支出為目標；但最終並未成為白宮效率改革之主導者。而川普政府所成立之DOGE，也因為馬斯克(Elon Musk)的離開以及「大而美法案」通過，幾乎使其失去功能。可知，政府削減成本應適度，但文官制度原則不可被抹滅，理由如下：

1.公共組織的多元價值具衝突妥協性

政府組織結構乃多元組織，反映其代表性、責任性與回應性等價值，而此種多元衝突的價值觀被稱為「具有分裂人格的行政功能」，讓政府運作時不得不採漸進方式調整運作；適度導入與強化效率是可行的，但試圖以管理主義完全弭平官僚主義，反而容易招致更大的反作用力。

2.公平性乃公共行政與企業管理之核心差異

公平性對應於政府外環境，指的是提供每位公民平等的公共服務，讓不同的公民可以獲得公平的對待；而在內環境，則代表著機會的均等以及管理體制的穩定與一致性。是以，管理主義以成本效益之觀點看待政府內外部環境，並加以修正官僚主義時，易飽受「不公平對待」之批判。

3.政府運作應嚴格遵守法治原則

正因公共組織所制定與執行之政策，在民主治理體制中需有法治基礎以維護其治理正當性，故有如「功績原則」等規範，要求政府職位對外公開與強調政治中立；而管理主義追求彈性，其政策的設計、程序之更改或資源挪用與公務人力之增減等，不受法規條文之限制。職此，政府組織欲削減成本，仍應嚴格遵守法治原則，而非以站在官僚主義之對立面為理由恣意變動文官制度之基本原則。

【參考書目】

- 1.吳瓊恩(1996)，《行政學》，台北：三民，頁232-234。
- 2.林鍾沂(2018)，《行政學：理論的解讀(增訂二版)》，台北：三民，頁46-52。
- 3.黃朝盟、黃東益、郭昱瑩(2024)，《行政學(二版)》，台北：東華，頁7-10。
- 4.What awaits the Department of Government Efficiency? HKS experts on prospects for a radical new initiative.取自：

<https://www.hks.harvard.edu/faculty-research/policy-topics/public-finance/what-awaits-department-government-efficiency-hks>

二、高階文官為當前各國公共人力資源管理的骨幹，其角色與職能為何？規範高階文官的體制與一般文官的管理，有何不同？（25分）

試題評析	今年因為颱風來襲而影響了高考三級的考試，殊難想到在普考第三題隱含的相關概念，高考三級直接來一題。本題未必要將其視為是各國人事制度的復活，因為在行政學中對於美國1978年文官改革法的高階行政人員特別管理體制（The Senior Executive Service, SES）必然有所著墨；而我們在課程教學中也時常提到高階文官的角色職能與一般文官有別，不少讀過的研究資料也指出高階文官之管理應採例外管理，所以只能說考的比較非主流，但有聽課的同學一定還是可以駕馭。
考點命中	1.《公共人力資源管理暨現行考銓制度申論教戰手冊》，高點文化出版，何昀峯編著，頁7-12～7-13。 2.《公共人力資源管理暨現行考銓制度申論教戰手冊》，高點文化出版，何昀峯編著，頁9-2～9-5。 3.《公共人力資源管理（概要）》，高點文化出版，何昀峯編著，頁5-36。

答：

二次世界大戰後，政治與行政逐漸出現從「二分化」轉為「三分化」之現象，亦即出現政治與行政之間的「緩衝地帶」用人需求。後又因新公共管理主義將企業管理精神導入政府之作為，強化了「人才管理」（talent management）的概念；特別是高階文官之公務人力運用應有「差異化」，以下依題意說明之：

（一）高階文官的角色與職能：

高等文官位居政府機關組織中政治（政策）層級與計畫管理和服務傳輸層級的介面，因此其角色與職能有：

- 1.襄助決策與策略管理：策略層次的功能是協助機關首長領導與管理所屬組織，並將可用的公共資源，透過領導和管理技能，規劃和釐定各項實踐政策目標的計畫方案，並監督計畫之執行。
- 2.重視政治判斷與行政領導能力：同時，策略層次也扮演政府機關組織的潤滑劑，對於政治首長所推動的政策精神必須有相當的體認和支持，又能有效管理內部組織將政策轉化成有用的行動，並兼具政治判斷和行政領導技能。

（二）高階文官與一般文官管理體制之差異

因我國目前針對高階文官尚未採取特別管理制度，茲以美國1978年文官改革法創立高階行政人員特別管理體制（The Senior Executive Service, SES）為例，說明高階文官管理體制與一般文官管理體制之差異：

- 1.另訂職務結構：SES將原本16至18職等及行政首長4至5級之人員例外獨立於一般文官與政務官管理。此一制度包含部分之政治任命空間，以利高階公務人員不受傳統僵化的官僚體制束縛，更重視政府高階人才的創意革新作為，與政治回應管理能力。
- 2.開放式的甄補架構：各機關應依聯邦政府人事管理局所定規章，自行訂定SES之甄選計畫，且採取開放式架構之內升外補兼顧管道；換言之，無論是現職一般公務人員或非現職公務人員，只要合乎甄選計畫之標準，經機關遴選委員會審議，提交人事管理局獲得資格審認後，即可正式被任用為SES。
- 3.彈性化績效待遇：相較於一般文官之待遇重視年資導向，SES待遇制度則在寬幅待遇（broad-banding）結構下，能夠由機關在一個薪幅範圍內，自行決定員工待遇水準的高低。以一般俸表第15職等第1級的120%為最低年薪，行政首長俸表第3級為最高年薪，依其績效給薪；績效評估制度如經人事管理局核可，其年薪上限可達行政首長俸表第2級，另經專案申請核准，其待遇總額（包括薪資及獎金）上限更可達副總統年薪。
- 4.重視績效管理與課責機制：擔任SES者與其直屬主管於年度績效考核開始時或開始前，須共同討論、建立績效計畫。SES者對組織績效負責，由其直屬主管對其評定績效高低。績效考核時，針對結果導向關鍵要素之績效要求，須強調可測量之結果，例如，度量、指標、時間表、品質之具體詳細描述。而對年度績效成果不佳之處置，有免除SES職位，其有權另外任職一般文官職位、免職、調職（reassignment，同一機關內，不同職位間）或調任（transfer，不同機關間）其他SES職位等，惟若其仍留任於SES職，機關須提供改善績效之協助。

最後，因各國制度體系與國情文化有別，故並非所有民主工業化國家皆採用如同美國一般之高階文官特別管理制度。以德國及法國為例，其高階文官之招募與培育更重視政府端的長期培養；惟高階文官採用不同於一般文官之例外管理策略，於各國管理制度發展面呈現出共通性，可知此乃我國未來政府人力資源管理改革方案應重視之處。

【參考書目】

- 1.施能傑（1997），〈英美政府高級文官甄補制度〉，《考銓季刊》第19期，頁93-115。
- 2.林文燦、陳素枝、楊良濱、曾惠娟、高明德（2007），《公部門策略待遇之研究》，台北，行政院人事行政總處。
- 3.劉慧娥（2007），〈美國聯邦政府高階主管團制度之介紹及分析〉，《國家菁英季刊》第12卷第1期，頁62-87。
- 4.許南雄（2021），《各國人事制度—比較人事制度（增十九版）》，台北：商鼎，頁84-126。

三、多元化管理（diversity management）在各國公私部門人力資源管理領域中已成為重要課題。我國政府的人事行政部門如何面對此「多元工作人力」及「多元管理」的潮流？試舉例說明。（25分）

試題評析	不但是考古題也是今年熱門考點，地特四等出現後高考三級再度出現。須注意，本題不是只問DEI概念
------	--

	而已，而且本題更重視的是具體人事管理方案的介紹，因此需要與現行的公務人事管理體制現況適度呼應，才會合乎題意。
考點命中	1.《公共人力資源管理暨現行考銓制度申論教戰手冊》，高點文化出版，何昀峯編著，頁3-1～3-15。 2.《公共人力資源管理（概要）》，高點文化出版，何昀峯編著，頁1-47～1-49。

答：

多元化管理可視為係對組織中員工的組成具備代表性及多元工作人力（diverse workforce）的管理，於消極面應重視公務人力是否能反映整體社會的人口背景特徵；而於積極面除可鼓勵相關人員以專業知識與實際行動爭取代表對象的利益外，並進一步密切地將此價值與其他人力資源管理措施整合。我國政府的人事行政部門目前主要於公務人力組成與招募遴選等人事管理作業上將相關價值納入：

(一)公務人力之組成具多樣性：

- 1.自1980年代開始，隨著全球經濟競爭的日益明顯，有越來越多民間部門雇主發現，多樣化的工作人力組成，可以增加組織的革新與增加生產力。而我國政府部門之人力組成亦呈現多樣性，除基本人員素質之年齡、性別、教育程度等與整體勞動力市場趨近外，並依據人力資本的不同而有不同進用管道。
- 2.目前我國公務人力之組成，目前除政治任命與考試及格永業化用人外，亦以彈性的進用管道網羅多元人才，可提供「專門職業及技術人員轉任」，或依據「聘用人員聘用條例」與「行政院與所屬中央及地方各機關約僱人員僱用辦法」等簽訂契約進用。

(二)人力招募遴選重視平等機會與代表性：

我國政府的人事行政部門於辦理核心公務人力（永業文官）招募遴選工作時，訂有避免歧視以利平等就業機會之措施，以及針對弱勢族群給予優惠就業機會：

- 1.充分公開不因身分有別的考試原則：公務人員考試法第2條規定，公務人員之考試，以公開競爭方式行之，其考試成績之計算，除本法另有規定外，不得因身分而有特別規定。其他法律與本法規定不同時，適用本法，即揭櫫此一要旨。
- 2.為保障身心障礙者及原住民族之就業權益舉辦特種考試：同法第6條第2項規定，為因應特殊性質機關之需要及保障身心障礙者、原住民族之就業權益，得比照高普初等考試之等級舉行一、二、三、四、五等之特種考試。

(三)其他人事管理作業之作為：

多元化管理更積極性之作法，不僅在依據同仁的多樣化特性，使組織文化自然發展調適；更要能長期持續的與組織策略及其他人力資源管理措施整合，我國人事行政部門目前之其他具體作法有：

- 1.重視內部管理之性別決策平權：例如公務人員陞遷法施行細則第7條第1項規定，各機關依本法第八條第一項規定組織甄審委員會，應置委員五人至二十三人，組成時委員任一性別比例不得低於三分之一。
- 2.提供利害關係人實質參與機會：例如公務人員執行職務安全及衛生防護辦法第4條之規定，主管機關得聘請各機關代表、公務人員協會代表及學者專家，召開公務人員執行職務安全及衛生諮詢會（以下簡稱諮詢會）；諮詢會得就所屬公務人員執行職務之安全衛生政策、防護設備及措施等事項提供建議。
- 3.訓練發展課程多樣性：我國公務人員終身學習課程廣納各種多樣價值之課程，且公務人員亦可透過訓練進修法施行細則第3條之規定，配合組織發展或促進個人自我發展，由各機關（構）學校選送或由公務人員自行申請參加學術或其他機關（構）學校學習或研究，以增進學識及汲取經驗，可謂促使組織增進多樣性思維的管道。

惟應留意之處，係許多組織相信多元化的工作隊伍可以促進革新與增加生產力，因此，他們希望能夠型塑多元文化的組織，藉由接受與善用員工的差異，促使非傳統背景的員工可以發揮潛能並且貢獻組織。然而，倘若在根本的制度端給予過度保護，也將否定弱勢群體自我發展的能力，或促使用人機構執行虛應故事的措施；這也是多元化管理與多元工作人力價值不易落實之故。

【參考書目】

- 1.孫本初（2005），《公共管理》，頁238-241。台北：智勝。
- 2.施能傑（2016），〈政府部門女性公務人員的代表性分析〉，《台灣政治學刊》第20卷第1期，頁169-227。
- 3.蔡秀涓（2014），〈平等就業機會與弱勢優惠措施〉，載於許立一等合著，《人事行政》，新北：空大，頁322-334。
- 4.蔡秀涓（2021），〈臺灣新世代公務人力甄補與考選：理論與策略〉，《國家菁英季刊》第14卷第3期，頁37-66。

四、我國公務人員考績制度對促進公共人力資源管理具有關鍵地位，它與公務人員任用、陞遷、獎懲、待遇、訓練及發展關係密切。因此，學術界和實務界對於「如何善用考績之結果」，有那些具體的建議？（25分）

試題評析	考績制度之議題與修正建議，這兩年無論高普考或特考，從考銓制度考到公共人力資源管理，再從公共人力資源管理考回考銓制度，現在又考到公共人力資源管理了。考來考去已經成為基本生活須知，你一定會。但本題有暗示你要跟著題目走，請不要看到考古題太興奮就自己寫自己的。
考點命中	《公共人力資源管理暨現行考銓制度申論教戰手冊》，高點文化出版，何昀峯編著，頁23-1～23-19。

答：

我國公務人員考績制度之所以成為人力資源管理之關鍵重心，與其結果之運用廣泛有關；惟目前考績制度具有行政評估性功能侷限，發展性功能不足之問題，故學界與實務界長期給予諸多建議。以下分別依考績之結果，與題示之公務人力資源管理措施關係說明之：

(一)公務人員考績制度之結果運用：

依據現行制度，考績結果運用與公務人員任用、陞遷、獎懲、待遇、訓練及發展等制度之關係如下：

1. 依據公務人員考績法第7條第1項規定，年終考績獎懲結果如下：

- (1) 甲等：晉本（年功）俸一級，並給與一個月俸給總額之一次獎金；已敘年功俸最高俸級者，給與二個月俸給總額之一次獎金。
- (2) 乙等：晉本（年功）俸一級，並給與半個月俸給總額之一次獎金；已敘年功俸最高俸級者，給與一個半月俸給總額之一次獎金。
- (3) 丙等：留原俸級。
- (4) 丁等：免職。

2. 依據公務人員考績法第11條第1項規定，各機關參加考績人員任本職等年終考績，具有二年列甲等者或一年列甲等二年列乙等者，取得同官等高一職等之任用資格。

3. 依據公務人員考績法第12條第1項第1款規定，公務人員平時考核之獎勵分嘉獎、記功、記大功；懲處分申誡、記過、記大過。於年終考績時，併計成績增減總分。平時考核獎懲得互相抵銷，無獎懲抵銷而累積達二大過者，年終考績應列丁等。

4. 此外，公務人員俸級法第16條第1項及公務人員訓練進修法施行細則第13條對考績結果亦有相關規定，公務人員本俸及年功俸之晉敘，依公務人員考績法之規定；各機關學校選送進修之公務人員，應為具備最近二年年終考績（成）一年列甲等、一年列乙等以上，並未受刑事處罰、懲戒處分或平時考核記過以上懲處者。

(二)善用考績結果之具體建議：

1. 避免行政評估功能之扭曲：我國公部門考績制度，在銓敘部和原行政院人事行政局於2001年針對考績甲等比例上限，取得跨院共識並提出共同要求後，目前全國各機關皆以甲等人數不超過75%做為考績運作原則。但也導致優異者受制度虧待、難以被凸顯；能力平凡者卻在制度紅利下得以受惠的「優隱庸惠」扭曲現象。

2. 強化與訓練發展制度之結合：目前公務人員考績結果除作為選送進修之條件外，並未與其他訓練發展措施結合；導致訓練資源之配置與公務人員個人績效表現未必有直接關聯。是以，績效表現優良者應給予更多強化職涯發展能力之訓練機會；而績效相對不佳者則應提供渠等進一步的績效改善及輔助措施。

3. 考績結果之調整有其必要：目前考績結果僅分為4個等第，除等第分配有潛規則之挑戰，且易受汙名化外（乙等被視為績效不佳），其獎勵之結果亦未能在既定預算內公平的分配報酬。因此，考績之等第除應增設與調整名稱外，更應能充分反映個人對組織績效之實質貢獻程度，避免「強制分配比率」打考績之問題。

事實上，考績之結果如欲有效被運用，應從個人績效目標與組織績效目標之設定，也就是績效管理之源頭開始思考。惟目前之公務人員考績制度，依然側重於公務同仁業務或任務層次之評價，未能將個人績效目標與組織績效目標實質扣合，從而影響後續績效評估之信度與效度，實乃制度運作面最可惜也最需改進之處。

【參考書目】

1. 胡龍騰（2024），〈我國公務人員考績制度應興革方向之檢視與探討〉，《文官制度》第16卷第1期，頁1-22。
2. 朱楠賢（2024），〈從新加坡考績制度之設計與運作談我國考績制度之改進〉，《國家人力資源論壇》第31期。
3. 洪佳瑞（2024），〈我國現行公務人員考績制度問題分析〉，《國家人力資源論壇》第31期。

【版權所有，重製必究！】

高點

2025
WINNER公職
高錄取時代7/13前>>憑114高普考准考證
享上**榜紅利**

弱科健檢+ 加入【高普考行政學院生活圈】可免費預約

114
地特

- 【速攻班】網院/線上：特價**26,000**元起
雲端(兩年班)：特價**44,000**元起，舊生再優**2,000**元
- 【總複習班】網院：特價**2,000**元起、雲端：特價**3,500**元起
- 【申論寫作正解班】網院：特價**3,000**元起/科、雲端：特價**6**折起/科
- 【選擇題誘答班】網院：特價**1,000**元/科

115
高普考

- 【全修班】面授/網院：高考**40,000**元起、普考**36,000**元起（舊生另有加碼優惠）
雲端：高考**49,000**元，普考**44,000**元
- 【考取班】高考：特價**49,000**元、普考：特價**44,000**元（限面授/網院）
- 【狂作題班】面授：特價**6,000**元起/科

單科加強
方案

- 【114年度】網院：定價**5**折起、雲端：定價**6**折起
- 【115年度】面授/網院：定價**65**折起、雲端：定價**85**折

眾多考生證實，不止「快速上榜」還要「好名次」

加強寫作力，申寫班+狂作題班提分超給力

吳○鵬

快速考取

113高考一般行政【狀元】
普考一般行政【TOP10】

(世新廣電系畢)

葛律師在行政法申寫班提供的講義很適合複習，政治學除了申寫班也有報名狂作題班，初錫老師在猜題方面很厲害，這次高普考許多題目在平常上課、自己練習時都遇過，這次考完政治學後很安心，也讓後續的幾科都有穩住。

三階段備考，8個月上榜成狀元

郭○銘

快速考取

113地特三等
臺北市一般民政【狀元】

(台東大學公事系畢)

政治學是我準備最痛苦的科目，上了初錫老師的課讓我比較好理解各個理論。老師也會在基礎課程告訴我讀好政治學的方式。最後地特衝刺階段搭配總複習講義補齊缺口，讓我的政治學在這次地特獲得了滿好的成績。

※以上優惠限行政/人事/廉政/社會類科，114/7/31前憑114高普考准考證方可享有，
詳細優惠辦法速洽高點・高上考場攤位或各地分班！

【台北】台北市開封街一段2號8樓 02-2331-8268 【台南】台南市東區大學路西段53號4樓 06-237-7788
【台中】台中市東區大智路36號2樓 04-2229-8699 【高雄】高雄市新興區中山一路308號8樓 07-235-8996

各分班立案核准

