

題神降臨  
萬試OK!

高點・高上 地方特考

# 解題講座

財政學

施敏 (張曉芬)

中會  
會計學

鄭泓 (鄭凱文)

稅法

曾繁宇

公共  
人資

何昀峯

行政法

嶺律 (陳熙哲)

行政學

高凱 (高凱傑)

資料  
結構

王致強 (蕭立人)

12/9起首播



高點高上高普特考公職

FB 粉絲團

高普考行政學院

FB 粉絲團

高點會人會語

FB 粉絲團

高點資訊科際學院cs

FB 粉絲團

12/9(二)實體講座

稅法・曾繁宇  
高雄班 18:30

行政學・高凱  
台南班 17:00



線上抽好書、分眾課等好禮!

# 《公共人力資源管理》

一、「友善職場」是組織（雇主）對同仁的行動承諾，也是實踐永續發展目標（Sustainable Development Goals, SDGs）的要項之一。請說明友善職場的意義，並以地方政府近年推動的「員工協助方案」為例，說明如何達到「友善」的要求。（25分）

試題評析	考試院官方的《國家人力資源論壇》電子報是備考好物，公共人力資源管理無論是高普考還是特考，已經參考論壇命題數次了，本題就是第36期的主要內容。
考點命中	《公共人力資源管理(概要)》，高點文化出版，何昀峯編著，頁6-16~6-17。

答：

2015年聯合國通過「2030永續發展議程」（The 2030 Agenda for Sustainable Development），提供現在與未來人類與地球和平繁榮的共同藍圖，其核心為17項永續發展目標（SDGs）；其目標3「健康福祉」、目標8「尊嚴勞動及經濟成長」及目標10「減少不平等」皆與友善職場概念有關。以下依題意分別論述之：

（一）友善職場的意義：

施能傑教授（2025）指出，在友善職場中，雇主、主管和同事們應該一起合作，從人資制度設計、領導和管理作為等，推動任何有助於達到提升同仁工作滿意度與歸屬感的做法。除了一般性的工作設計、工作自我實現、薪資福利和學習成長機會，建立職場上安全感、心理健康調適、身體健康維持、家庭或個人生活平衡、工時安排和上班地點彈性化等都是友善職場的具體化做法。

（二）員工協助方案達到「友善」要求之做法：

1.員工協助方案的意涵：

員工協助方案（Employee Assistance Programs, EAPs），源自於企業組織係透過系統化及制度化的服務方式，強調員工身心健康、關懷照護、參與溝通、潛能發展等人性尊重的管理特質，發現並解決有關影響員工工作表現，以提升其工作效能之專業性協助方案。

2.運用員工協助方案達到友善職場之要素：

以新北市政府之實際推動案例，EAPs於地方政府欲成功推動，須達到「可近性」、「可接受性」與「整合性」：

（1）可近性：如受制於時間與地理環境因素等影響，除機關「內置式」之服務以外可兼採「外置式」模式，採公私協力模式提供切合同仁需求之EAPs。

（2）可接受性：實務上，EAPs最主要之服務為「心理諮商服務」，機關同仁在使用服務時會顧及到刻板印象等負面因素而產生排斥心理。因此，有效且深入的政策宣導，運用生活經驗以輕鬆溫馨的宣導方法切入員工的需求，讓EAPs之可接近性提高，是至關重要的要素。

（3）整合性：EAPs本身必須是彈性且策略性被運用之方案，必然重視方案之提供與推動方案之整合性。

如上述之兼採「內置式」及「外置式」之「整合式」服務；又例如可整合其他局處之業務推動，諸如：「友善動物職場」或「社會安全網」等，讓EAPs呈現豐富且多元的樣貌，更加的「友善」。

最後，EAPs雖然未必被要求以嚴肅謹慎的態度看待，但仍不可忽略部分個案急迫且變化複雜；是以，機關於推動業務時需備妥更精簡、直覺且彈性的指引與資源說明，方能快速轉介專業人員協助。

## 【參考書目】

- 趙修華、閻紀林（2017）。〈公務機關推動員工協助方案最後一塊拼圖〉。《T&D 飛訊》第 230 期，頁 1-17。
- 勞動部職業安全衛生署（2022）。永續發展目標與職業安全衛生。取自勞動部職業安全衛生署網站：  
<https://www.osha.gov.tw/48110/48207/134603/134606/134659/post>
- 施能傑（2025）。〈友善職場，提供幸福〉。《國家人力資源論壇》，第 36 期。取自：  
[https://www.exam.gov.tw/NHRE/News\\_EpaperContent.aspx?n=3778&s=49965&type=0D10F947D8B69078](https://www.exam.gov.tw/NHRE/News_EpaperContent.aspx?n=3778&s=49965&type=0D10F947D8B69078)
- 蔡庭嘉（2025）。〈政府推動員工協助方案的成效—以新北市為例〉。《國家人力資源論壇》，第 36 期。取自：  
[https://www.exam.gov.tw/NHRE/News\\_EpaperContent.aspx?n=3778&s=49968&type=0D10F947D8B69078](https://www.exam.gov.tw/NHRE/News_EpaperContent.aspx?n=3778&s=49968&type=0D10F947D8B69078)

二、考績面談（或稱績效面談）是改善績效管理的重要方法之一，請說明其功能，並論述改進之道。（25分）

試題評析	職能管理從公共人力資源管理尚未正式成為考試科目就是關注焦點，相同概念在113年原住民住特考三等考試也被命題過，可以說是我們學習公共人力資源管理的好朋友。但本次完整答題關鍵在於推動「職能導向」的原因（也就是背景）為何，若是看到是考古題就開心地複製貼上答案，可能會文不對題而不受閱卷者青睞。
考點命中	《公共人力資源管理(概要)》，高點文化出版，何昀峯編著，頁3-28~3-31。

答：

公部門績效管理的活動包括績效的評估（evaluation）、衡量（measurement）及追蹤（monitoring）等，其中績效評估所指的是一套正式、結構化的制度，用來衡量影響員工工作的特性，發現員工的工作成效，瞭解員工未來是否能有更好的表現。為了具體發揮績效評估的功能，績效回饋機制非常重要，且必須特別重視績效面談。

（一）績效面談的功能：

績效面談不僅能使績效評估更為公平、公正、客觀，亦是幫助員工改善績效的方式之一，但是它必須建立在良善的績效管理方法上；其目的在提供主管工作教導及溝通的機會，讓部屬瞭解工作得失及日常情形，督促未來能加以改進，並發掘部屬工作力有未逮之處，予以提供協助，還有與員工共同訂定未來的工作目標，取得共識。

（二）績效面談的改進之道：

辦理績效面談時，員工可能出現自利性偏差（self-serving bias），而主管容易出現基本歸因誤差（fundamental attribution error）；前者是自我評估時，將較好績效歸因於自我內在因素，將較差績效歸因於外在環境因素；後者是指主管在評估部屬績效時可能出現高估內在因素而低估外在因素的現象。是以，績效面談應盡力避免前述二種情形發生，藉由周延的準備加以改進：

1. 事前準備活動：

績效面談事前階段，至少應準備與員工績效有關的文件、預計討論的績效重點、提供詳實績效面談事前計畫等；最重要的是，主管應先依據績效面談之目的，調整自己的心態與做好情緒管理，同時讓屬員瞭解，績效面談的主要內容將對彼此與組織產生那些益處，卸下緊張與對立的情緒。

2. 面談過程中：

為使績效面談過程達到充分溝通與順利進行，可參考之做法有：

- (1) 營造正面氣氛，先處理心情，再處理事務。
- (2) 彼此取得對既有績效的共識。
- (3) 討論重點置於員工可改變的績效行為與結果，而非人格特質。
- (4) 鼓勵員工積極參與及表達意見與提問。
- (5) 無論何種績效面談，均盡量提供員工未來績效提升建設性意見。
- (6) 共同設定未來績效目標與改善方案。
- (7) 坦誠告知員工，未能改善績效的後續可能結果。

3. 面談結束後：

績效面談結束之後，以下幾件事將有助於提升績效面談的成果：

- (1) 主管應盡可能表達對員工願意參與面談之肯定。
- (2) 建立員工績效改善的信心，以及提供具體支持性的態度與作為。
- (3) 確實督導員工落實績效改善的行動方案。
- (4) 持續追蹤與回饋員工績效情形。

觀察我國公務人力資源管理實務，辦理考績之流程依據公務人員考績法第14條第1項，係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。當法律面未明定主管有妥善辦理績效面談之義務，將導致公部門績效管理制度有所缺漏，此亦為制度應優先強化之處。

#### 【參考書目】

1. 吳復新（2003）。《人力資源管理 理論分析與實務應用》，頁403。台北：華泰。
2. 蔡秀涓（2021）。〈公部門績效面談實效提升策略〉。《T&D飛訊》第284期，頁1-20。



# 高點・高上公職 函授課程

不用到教室，也能上到全國最好的公職課程！

## 知識達課輔戰隊

線上線下

全面應援你的上榜路！



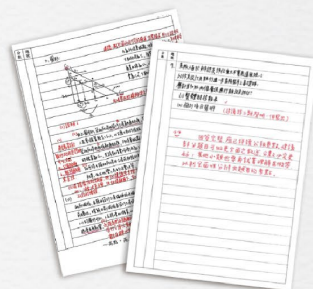
### ① 社群互動

加入群組由老師親自釐清觀念及學習弱點，分析考情與備考策略，還能與同儕互相打氣！



### ② 課業諮詢

課業問題，直通授課老師、助教團，由授課老師或該科助教為你指點迷津。



### ③ 閱卷批改

提供手寫作答後、拍照上傳到「課業諮詢服務」專區，由老師／助教提供寫作指導。



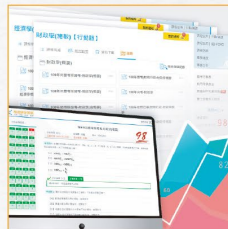
### ④ 助教課輔

與助教面對面互動，汲取實戰經驗與答題訣竅！



### ⑤ 讀書會

老師助教共組，課前測驗、課後講解、強化答題技巧的課輔課！



### ⑥ 作題評量

平時練習驗收學習成效；考前動練錯題，培養預試高分！



詳細服務  
看更多 ▶

※以上服務僅限輔導期限內部分類科

114/12/31前

憑114地特准考證享優惠

★115高普考全修課程，享常態特價**最高折2,000元**！

★另有115單科、申論寫作正解班、經典題庫班、總複習。

優惠詳洽櫃檯！



線上諮詢

## 三、請說明人力資本（Human Capital）的意義，並說明其如何應用於政府人力資源管理。（25分）

試題評析	人力資本，總算等到你了！本題的挑戰在於如何在各方名家之言中定焦清楚，然後再順著政府人力資源管理措施來改裝說明。大膽應用Battaglio（2015）之見解，相較於過去人力資源管理重視的PADS等管理措施，再細分為「策略規劃」、「內部過程」、「人員能力」、「人力規劃」及「課責」等構面探討政府應用人力資本概念，也是很合適的論述方法。
考點命中	《公共人力資源管理(概要)》，高點文化出版，何昀峯編著，頁1-77~1-81。

答：

人力資本（Human Capital）最廣泛性的定義，指的是國民和勞動市場上工作者的經驗和技能的經濟價值；通常使用教育程度、工作年資及職務歷練等劃分。政府於人力資源管理領域應用人力資本概念，係指基於對組織員工知識經濟價值之重視，發展出的人力資源管理策略行動。

## (一)人力資本的意義：

- 1.人力資本係由組織所有成員之隱性及顯性知識資產所組成。人力資本對組織而言，聚焦在員工具有經濟價值之能力、經驗與知識，屬於無形、流動性且高度社會性的複雜元素，組織必須利用最適當的選才與留才策略，累積自身專屬的人力資本，並使此項重要資源難以被競爭者取得或仿製。
- 2.參考Lepak和Snell（1999）的界定，人力資本之管理可按對組織之價值性與獨特性劃分成不同策略。而組織應致力於培養展現高績效成果的員工，或是能為組織創造價值、且具有獨特性技術或核心技能不易被取代的員工。

## (二)人力資本於政府人力資源管理之運用：

政府欲有效運用人力資本概念，必須藉由各種人事管理措施所形成的策略行動方案輔助以達成：

## 1.以職能為本位的思考：

關注以「職能為本位」的人力資源管理策略，藉由建構組織的「職能管理模型」，將組織內的個體與整體彼此串聯，創造能力疊加與倍數加成之效果。

## 2.人力甄補需與績效目標連結：

人力資本指的就是對組織績效目標達成具有重要貢獻與不可或缺的人力。因此，政府在進行人力甄補與用人決策時，就必須依照政府部門績效目標完成所需的人力面向，例如：知識背景、技能種類、相關經驗……等，作為招募甄補人力的最主要標準，並確保所遴用者具備達成政府部門績效目標的核心能力。

## 3.需持續投入訓練發展：

人力投資報酬率是組織中最具有價值，且會隨著時間日益呈現正向結果。組織也將有計畫性地依據組織績效目標持續不斷對於組織人力資本加以投資。

## 4.充分平衡財務與非財務報酬的激勵機制：

人力資本的激勵機制應該分別從財物報酬、內在滿足感、成長機會與讚賞鼓勵等四個面向設計，因為被認定為人力資本的員工，其滿足感並非是單純由財務報酬即可完全涵蓋。

## 5.動態的政策評估與績效課責：

就人力資本的人事政策而言，若未對個體或部門所執行的績效結果確切地評估，將無法瞭解政策方向正確性與否，更無法將之納入政府總體的績效架構；此外，無論是個體面或總體面，均須加以衡量，課予相對應於績效表現的責任，並藉此作為持續優化人力資本的循證依據。

綜上所述，政府人力是政府維持業務的根本，而公共人力資源管理的發展亦與社會環境、組織目標以及人事規章等等相互配合；於20世紀晚期逐漸轉變為人力資本觀點，乃是一種價值假定的轉變結果。

## 【參考書目】

- 1.蔡秀涓（2002）。〈政府部門人力資本理論與應用〉。《東吳政治學報》第14期，頁135-166。
- 2.施能傑（2024）。《公共人力資源管理制度的實踐：數據趨勢》，頁91。台北：雙葉。
- 3.Lepak, D.P. and Snell, S.A. (1999). The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development. *Academy of Management Review*, 24(1): 31-48.

## 四、人工智慧（Artificial Intelligence, AI）的浪潮勢不可擋，已影響政府治理的各個層面。請說明AI如何應用在政府人力資源管理的選才和育才，並分析AI可能造成的挑戰。（25分）

試題評析	AI又來了，原住民族特考剛考完，地方特考又再度出現！順應題旨，本題在AI造成的挑戰時應該盡量扣合選才與育才說明較佳；但是由於AI運用的挑戰有共通性問題，所以不須被束縛，大膽下筆論述即可。
------	---

## 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50-2~50-6。

**答：**

運用AI可取代庶務性工作，又因人工智慧可藉由具備快速蒐集海量資訊提供分析後之方案，使行政決策精準度提高，並省下整理繁冗資料的時間，特別在人員遴選與培育面有其優勢，此乃政府組織對其寄予厚望之原因。以下依題意分別說明之：

(一)AI於政府人力資源管理的選才與育才之應用：

AI在辦理職位適任性之評估時，可以使用資料、統計演算法和機器學習（Machine Learning, ML）技術來預測未來之工作績效結果，建構職能模型。職是，於辦理員工考選與培訓時，可預測相關指標之合理性及信效度，更能持續觀察員工後續的表現加以分析比較。

1.選才：

AI可協助制定職位描述，並評估受試者的技能、履歷經驗快速篩選，甚至可對受試者進行自動視訊面試，一視同仁地消除招募遴選過程中的主管認知偏見問題。

2.育才：

除了訓練計畫的規劃將更為便利外，AI更可輔助進行各種情境學習、發展個人化的培訓方案並提供即時的回饋等。從訓練目標之設定到訓練成果評估，輔以完整的數據分析加以優化各個訓練的流程步驟。

(二)AI應用將造成的挑戰：

1.採用AI面對的通案性問題：

政府部門導入AI人工智慧，分別是「判別式」（discriminative）及生成式（generative），「生成式」人工智慧的自然語言處理（natural language processing, NLP）及內容生成能力，但導入是須對AI有正確認知，以避免受AI人工智慧宰制；此外，模型演算法之參數複雜，不利於需要解釋結果以昭公信的公務應用；最後，判讀式和生成式AI人工智慧於上線後仍須持續維護調整模型，因此運用人工智慧系統之成本並不必然較傳統績效評估系統為低。

2.我國政府人力資源管理制度面對之挑戰：

(1)政府組織特性與考選機制，依循長年累積的既定路徑運行，面臨數位科技的快速進展與擴展運用，政府機關的資訊與業務單位都必須仰賴業務委外以補足其技術與經驗，從而挑戰現有人力甄補機制之實質效益。

(2)在人員職能管理與訓練發展面，對於現有人員應即刻加強培養資訊專業能力，例如：辦理資訊職能訓練，與大學或研究中心緊密合作，並搭配數位與實體學習管道，發展混成學習等等作為，除職能架構的調整外，將影響現職人員職能培訓的既定規劃。

值得加以留意的是，因政府任務龐雜，往往觸及廣泛且多元的公共利益，公共治理者必須仰賴不同群體的專業規範來解決以價值為中心的問題，但隨著AI的導入應用，專業人士影響力恐受限縮，降低了以人為中心的治理價值。因此，應用AI必須持續保持批判性的思考，始能駕馭妥適。

**【參考書目】**

- 1.蕭乃沂、朱斌妤（2022）。〈數位發展與文官制度調適：以資料治理為例〉。《文官制度》第14卷第1期，頁1-24。
- 2.張文熙（2024）。〈人工智慧於稅務領域的應用與發展〉。《國家人力資源論壇》第35期。取自：  
[https://www.examt.gov.tw/NHRF/News\\_EpaperContent.aspx?n=3778&s=49776&type=D78770E01F7001AC](https://www.examt.gov.tw/NHRF/News_EpaperContent.aspx?n=3778&s=49776&type=D78770E01F7001AC)
- 3.林文燦（2025）。〈人工智慧（AI）在公共人力資源管理實務應用初探〉。《主計月刊》第833期，頁34-41。

**【版權所有，重製必究！】**





堅持夢想  
全力相挺

# 公職 EXPRESS 快速通關

Pass!

地特准考證 就是你的 **VIP券**

弱科健檢



加入【高普考行政學院生活圈】可免費預約參加 ▶▶▶



114/12/6-31 前 行政 法律 廉政 社會 享考場獨家優惠！

115  
高普考  
衝刺

【總複習】面授/網院：特價 4,500 元起、雲端：特價 6,000 元起

【申論寫作正解班】面授/網院：特價 3,000 元起/科、雲端：特價 7 折起/科

【選擇題誘答班】面授/網院：特價 1,000 元起/科、雲端：特價 1,500 元起/科

【狂作題班】面授全修：特價 18,000 元、單科：特價 6,000 元起/科

115  
高普考  
達陣

【面授/網院全修班】

特價38,000元起，加入生活圈領券再折2,000元+線上課程2科  
舊生再優5,000元+線上課程2科

【考取班】高考：特價 49,000 元、普考：特價 44,000 元(限面授/網院)

115調查局  
行政警察  
關務特考

【面授/網院全修班】

特價33,000元起，考場獨家再折2,000元+線上課程2科

單科  
加強方案

【115年度】

面授/網院：定價 65 折 起、雲端：定價 85 折

※優惠詳情依各分班櫃檯公告為準