

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

人力資源 何昀峯

行政學 高凱 (高凱傑)

行政法 嶺律 (陳熙哲)



12/13起首播

線上影音精彩回顧



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

各科解答即時下載



線上抽好書、分眾課等好禮!

# 《公共人力資源管理》

一、我國的公務人力資源管理是採用中央到地方機關人事「一條鞭」的政策，並以系統化的「職位分類制度」為架構。請說明這兩種現行制度在人力資源管理上的影響，並提出您的改進建議。(25分)

試題評析	<p>☆難易度：★★★★</p> <p>給他四顆星是因為看起來很簡單，但是仔細想想道理有點深，因為人事一條鞭來自統一管制的管理思維，而職位分類制（本題偏向界定為人事分類制度）是追求公平一致的管理。所以在現在動態的治理環境中，兩種制度都要能夠調整成具策略性人力資源管理思維的功能才能具有回應力。</p>
考點命中	<p>《現行考銓制度（含：公共人力資源管理）申論教範手冊》，高點文化出版，何昀峯編著，頁5-18~5-21，考點5。</p>

**答：**

我國公務人力資源管理採用一條鞭制，形成國家與地方統一一致的現象；而採用官等職等併立的職位分類體制，是各種公共人力資源管理措施的運作基礎。

(一)人事一條鞭制政策的特徵與影響

我國人事「一條鞭」的政策，因人事機構獨立組織設置以及管理法令高度一致性的影響，會影響組織的人事管理權力，全部被集中在人事部門上：

1.人事機構的獨立設置

依據「人事管理條例」及「行政院所屬各級人事機構人員設置管理要點」規定，人事機構辦理人力資源管理業務，受機關外的上級人事機構之指揮監督，而人事人員之任免遷調及考核等，其管理方式皆與一般人員不同。

2.管理法令高度一致性

源自憲法的規定，導致公務人力資源管理制度，原則上呈現全國一致的現象，僅有部分另以法律任用之人員有不同的管理制度。例如：憲法第108條第11款規定，中央及地方官吏之銓敘、任用、糾察及保障，由中央立法並執行之，或交由省縣執行之；憲法增修條文第6條第1項規定，考試院為國家最高考試機關，掌理左列事項，……：一、考試。二、公務人員之銓敘、保障、撫卹、退休。三、公務人員任免、考績、級俸、陞遷、褒獎之法制事項。

(二)職位分類制度的意涵與影響

1.職位分類制度又被稱為人事分類制度，以避免混淆以人為中心之「品位分類制」與以事為中心之「職位分類制」。我國目前採「官等職等併立制」，依據任用等級與職責程度，公務人員於垂直面由低至高被區分為委任、薦任、簡任三個官等，搭配1至14職等。而水平專業的區分則分為相通工作性質之職系與相似職系之職組。

2.職位分類制度係為系統化地進行人力資源管理工作，而將組織的整體任務與人員管理方式等級化與類別化的系統。而在公務人力資源管理中，也是影響人力資源管理措施是否讓組織成員感受到「公平」的關鍵基礎。

(三)我國人事「一條鞭」與「職位分類制度」的改進建議

1.人事一條鞭制應成為各機關的策略夥伴

人事一條鞭制是不同法令系統與統合管制弊弊思維之產物，但仍可運用「一致性」的趨勢，引入策略管理思維，讓從中央到地方的人事機構能配合各機關組織的業務，建構暢通的人事資訊交流系統，以妥適進行人力資源協調與配置，成為機關首長的策略夥伴。

2.職位分類制應以人力資本管理調整結構

在過去，職位分類制所對應到的是政府的整體人事管理面，所有的人員都應納入職位分類體系。然而，隨著政府治理的複雜性提升，以及公民社會對資源有效配置之期許，自1980年代起民主國家皆被要求精簡政府，縮減規模。是以，目前的職位分類體制應進行結構性的變革，將人力資源管理資源配置於高獨特性與高價值性的「人力資本」上，採例外管理，而非追求全面一致性的管理。

最後，政府人事政策不該有永遠不變的標準答案，唯有隨著治理環境更迭動態調整，並且回應與調和各種價值，才是民政治理下公共人力資源管理的合宜作為。

【參考資料】

黃朝盟、黃東益、郭昱瑩（2024），《行政學》（2版），頁184-185，台北：東華書局。

二、考試用人是為了客觀與一致地區辨應徵者的知識、技術、能力，以及相關的個人特質。為了達成這樣的目的，相關單位應該盡可能確保測驗的方式具備較高的效度。請舉例解釋何謂考試的效度？說明衡量效度的標準，並提出我國公務人員考試方式的改進建議。（25分）

<p><b>試題評析</b></p>	<p>☆難易度：★★★ 從今年高考到原特都有意無意出現的點，只是需要更精準打擊了。本題也可以用「工作成功準則」的概念來談，而本題挑戰當然是後面的建議方案；比較理想的做法是，其面談什麼，後面就對應什麼。</p>
<p><b>考點命中</b></p>	<p>《公共人力資源管理（概要）》，高點文化出版，何昀峯編著，頁2-40~2-42。</p>

**答：**

效度（validity）係指測量的正確性，於考試用人面即為考選測驗能真實測量出所欲測量概念的程度；簡言之，即為效標預測因子能準確預測工作成功準則的程度，以下依題意說明之。

（一）考選的效度與標準

考選的最重要目的是能夠區辨應徵者能力與特質的相對適任度，確保獲錄用者確實較未獲錄用者更具備勝任工作的條件，考選效度的觀察指標是，不論是紙筆測驗或非紙筆測驗方法，方法應兼具內容效度（content）、預測效度（predictive）和建構效度（construct）：

1. 內容效度

內容效度是指考選評量的實質內容能真正涵蓋與擬任實際工作的主要內容，例如：執行政府人力資源管理工作必然會用到人力資源管理知能，所以人事行政類科的筆試測驗包含「公共人力資源管理」專業科目。

2. 預測效度

預測效度指測驗成績和日後實際工作表現間的正向關聯性，例如：大學畢業成績和工作專業知識間的關聯性若很高，則以教育程度作為考選資格的篩選指標就具有效標準關聯效度。

3. 建構效度

建構效度是瞭解一項評量能真正衡量某些理論性概念或特質的程度，諸如智力、合群性、成就動機等個人特質。以考試用人係目前政府招募遴選的主要管道而言，遴選出具有「適任性」的準公務人員，乃考選政策是否成功之關鍵。

（二）我國公務人員考試方式的改進建議

為追求有效區辨應徵者（準公務人員）的知識、技術、能力，以及相關的個人特質，可藉由上述的三個衡量效度的標準構面加以調整改進：

1. 內容效度—專業科目的命題可再實用靈活化

經過民國113年的專業科目考科修正後，多數考試類科之專業科目已刪減與未來工作所需的知識、技術較無相關項目。惟為使測驗內容與未來工作所需能力之扣合度更高，命題內容實可再加以靈活化，避免應徵者靠背誦知識通過測驗。

2. 預測效度—降低筆試對人選決定之影響

目前受高等教育普及化之影響，大學畢業之應徵者具備參加多數的高普考試資格；而考試以筆試為主也不易預測考試成績優異者未來的工作表現較佳。是以，採取多樣化的測驗方式，兼採結構化的口試或是工作樣本測驗，應可有效提升預測效度。

3. 建構效度—納入性向測驗與強化職前訓練

應徵者的人格特質與適任政府職位與否，難以透過短暫且一次性的測驗確認。即便衡鑑知識、技術、能力的測驗指標完善，仍需要「日久見人心」的配套。基此，在共同科目納入性向測驗，以及強化公務人員考試錄取訓練階段的工作績效與態度觀察，是提升建構效度可參考之作為。

高點行政學院

114/4月  
陸續開課

分|眾|課 容易  
額滿

# 行政 狂作題班

成功贏佔高普考 適用：行政、人事、廉政

## 課程特色

- 老師親授破除盲點
- 助教具關懷熱忱

## 魔訓制度

- 密集進度排課
- 點名制終結惰性
- 6週封閉訓練

名師坐鎮助教專輔

6週  
全日管理照表操課

練題  
衝刺

仿真模測有效提分

複習考  
+  
週考  
+  
全真模考

## 主題模考

依每堂課程主題  
仿高普考範圍出題  
每週考試

113/12/7-31 考場獨家優惠

單科**6,000**元起、全修**18,000**元起

行政

課程諮詢

吳○鵬 私校考取：113 高考一般行政【狀元】、普考一般行政【TOP10】

我有報名狂作題班，初錫老師猜題方面很厲害，這次高普考許多題目在平常上課、自己練習時都遇過，所以考完政治學後很安心，也讓後續的幾科都有穩住。

李○米 跨系考取：113 高考人事行政【狀元】、普考人事行政

我覺得狂作題班真的很棒！但前提要把書讀完再去參加，而且最好讀得愈熟愈好！因為狂作題班真的會花很多時間寫題目，所以如果重來一次，我還是會參加。

★政治學：初錫(蘇世岳)

LINE生活圈



FB粉絲專頁



揆諸實際，欲解決我國考選制度長年以來存在之效度不佳問題，絕非一蹴可幾之事。建議藉由漸進式的改革策略，逐步實踐更多元的測驗方法與擴大用人機關在考選程序之參與機會，應可於不影響制度結構之前提下淡化目前公務人員選才制度之問題。

【參考資料】

施能傑（2003），〈公務人員考選制度的評估〉，台灣政治學刊，第7期，頁157-207。

三、不同於企業中的人力資源管理，公共人力資源管理必須包容多元且可能相互衝突的不同價值，有人甚至稱公共人力資源管理是一種「具有分裂人格的行政功能」。請問在民主國家中，公共人力資源管理必須將那些價值納入考慮？請舉例說明在實務上，這些價值對於公共人力資源管理的影響。（25分）

試題評析	☆難易度：★★★ 本題就是教科書題，差別在於要選擇使用的主戰力教科書是哪一本，就決定哪一種說明方式。
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1-14~1-16。

答：

公共人力資源管理的價值是透過相關措施及制度表現出來，以滿足人力資源管理上的功能（planning、acquisition、development & sanction，PADS）。但支撐公共人力資源管理正當性的價值，也形成其獨有的特性與缺陷，以下依題意略述之：

(一)民主國家中的公共人力資源管理價值

公共職務（public job）是稀有的公共資源，其因有國家稅收的限制，甚至於可用以衡量經濟社會發展狀況，所以個人及團體均爭相競逐，而且亦影響到公共政策制訂及分配。以美國經驗為例，有四種價值在此「競逐遊戲賽局（game）」中，相互衝突而又互相支持，影響到公共職務及人力資源的分配：

1.政治的回應性及代表性（Political responsiveness）

公職的任用考慮的是人員的忠誠度及政治支持度，作為主要考量指標。它們的特徵是政治恩寵（political patronage），也就是由立法或政務部門來同意個人的任用決定，尤其是政策制定職位的任用。

2.效率（Efficiency）

員工須具備專業能力及績效條件，亦正是文官功績體制（merit system）的充分反映。

3.員工權益（Employee rights）

永業職位的政府員工應排除政治干預及侵權對待，用以保障職務工作安全及正當績效，這些權利也將受法律加以保障；藉由工作保障、正當程序及功績體制加以實現。

4.社會公平（Social equity）

係指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，以工作上無法公平競爭的弱勢者，於獲得平等對待的同時，維持組織生命力及正向的組織文化。

(二)四種衝突價值對公共人力資源管理的影響

公共人力資源管理的制度主幹，包含政治庇護系統、公共服務功績系統、集體協商系統與少數優先系統等，它們係源於上述四種傳統價值（政治回應及代表性、效率、員工權益與社會公平），亦為政府人力資源管理的任務方針。

1.政治庇護系統（political patronage）

自美國獨立建國以來，公職即被用以酬勞黨工及競選工作人員。甚至曾於1829年立法讓行政人員可按政治忠誠度決定僱用與否。而目前則限縮至總統職權以及少數人員類別中，仍可用政治任命。

2.公共服務功績系統（civil service merit system）

功績系統強調專業、公平、效率、績效、人力訓練及權益保障，尤其至1920年當科學管理被引入公部門，則更加重功績制在公部門的色彩，特別是對「職位分類制」與「職位公開競爭」的重視。

3.集體協商系統（collective bargaining）

是對員工權益傳統價值的反應表現。所有政府與具勞工身分的公務員間的僱用關係取決於管理方與工會（unions）經議價締結的合約及條件。但公部門工會並無權利去討論員工有關薪俸或經濟相關議

題，因為雙方均深刻了解預算分配是立法部門（聯邦到地方）的權責。

#### 4.少數優先系統（affirmative action）

此乃1960及1970年代之民權運動及女權運動興起後，對公共人力資管理的衝擊。其代表由招募甄選到管理體系全面性的公平原則，包括退伍軍人、少數族裔、婦女等，防止對膚色、種族、宗教、性別等少數及弱勢群體之歧視，以致力達到實質平等的權利。

然而，正因四種價值充滿管理面的衝突性，加上公共行政改革的演進，新公共管理（new public management, NPM）將市場理念和競爭機制帶入政府部門，大幅改變傳統公共行政的理念價值與政策研究而成為重要典範；而有從「反對傳統社會契約觀點」角度切入的新興價值論點：分別是「個人責任的要求」、「有限及分權化的政府」、「社會服務的社區責任」。

#### 【參考資料】

1. 詹中原（2023），〈中外公共人力資源發展沿革〉，載於詹中原、林文燦、呂育誠（編），《公共人力資源管理：理論與實務》（二版），頁9-10，台北：五南。
2. 江大樹、呂育誠、陳志瑋譯，Donald E. Klingner & John Nalbandian 著（2003），《公共人力資源管理》，頁55-56，台北：韋伯文化。譯自：Public Personnel Management: Contexts and Strategies, 4th ed. Klingner & Nalbandian. 1988.
3. 李長晏、陳蒨郁、曾淑娟（2021），〈邁向後新公共管理時代之政策整合理論初探〉，文官制度，第13卷，第1期，頁1-34。

四、組織進行考績是在評量人員過去一段時間內工作表現的良窳。進行考績的用意可以分為行政目的及發展目的兩類。請說明這兩類目的為何？以及我國現行公務人員考績制度，在這兩類考績目的上的優缺點。（25分）

試題評析	☆難易度：★★ 本次最簡單，而且也是近期期刊中不斷被學者強調的重點，有讀也寫就有分。不過一定要留意，不能寫到開花或文不對題。
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3-40~3-42。

#### 答：

考績制度也就是績效考核及管理，如就其目的觀之，可以協助管理者進行管理目標之溝通，並且協助員工改善或維持工作表現，同時也有助於公平分配組織獎勵；而我國長期存在「重行政、輕發展」之問題。

#### (一)考績的行政目的與發展目的

考績的目的也是欲達成功能，在制度設計上，考績制度被期待能夠滿足一項基本原則，亦即兼顧行政功能與發展功能：

##### 1.行政性目的

行政目的又稱為評估目的。因考績制度為主管人員的正式管理工具，而考績評比之結果將應用於員工薪俸調整、陞遷或降職、調任等行政與人事決策。

##### 2.發展目的

發展目的係指考績結果所得資訊，係用於提供績效回饋，並做為後續工作指導與教練、員工訓練需求評估、能力發展規劃，以及員工歷練機會等人事決策。

#### (二)我國考績現行制度與兩類目的之優缺

##### 1.優點：考績結果廣泛運用

考績結果涉及獎金發放、晉級升等、褒獎、汰除及訓練進修。例如：公務人員考績法第7條規定，年終考績獎懲規定：甲等及乙等均可晉俸級，並給與俸給總額之一次獎金；丙等則留原俸級；丁等應免職。公務人員任用法第17條第2項規定，經銓敘部銓敘審定合格實授現任薦任第九職等職務人員，具法定資格之一，且其以該職等職務辦理之年終考績最近三年二年列甲等、一年列乙等以上，並已晉敘至薦任第九職等本俸最高級後，再經晉升簡任官等訓練合格者，取得升任簡任第十職等任用資格。

##### 2.缺點：評估之效度不佳且發展不足

(1)考績甲等比例採分配制使得行政目的不彰

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、能力平凡者也在制度紅利下得以受惠的「優隱庸惠」扭曲現象。

(2)未積極辦理面談協助員工發展

公務人員考績法第5條明確指出，年終考績應以平時考核為依據，且也希望各級主管能落實績效面談；惟就實務上觀察，各級機關於績效面談一事上的執行比例甚低，甚或只有具目的性的績效面談，而非基於改善員工績效或給予工作協助之發展目的。

(3)個人目標與組織目標未有效連結

造成行政目的與發展目的難以有效落實的背後原因，是我國的考績制度只針對個別公務人員年度任職期間的工作與行為表現，並給予等第，以做為考績獎金之給與和升等任用資格之依據；但未要求每位公務人員於年初擬訂當年度個人的績效計畫，亦無法要求公務人員工作與行為表現之評價，應與機關之年度施政目標重點扣合，導致個人績效表現與機關組織的目標未能有效連結，衍生「重行政、輕發展」之問題。

組織應落實績效評估，幾乎是管理學界的圭臬。但當人類察覺自己某些具目的的行為被測量，而且這測量的目的是為了控制他們時，他們就會採取各式各樣的策略作回應，並將注意力轉移到這測量過程之中，而非原本之行為目的；這也是考績制度欲「止於至善」最不易之處。

【參考資料】

- 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.蘇偉業（2009），〈什麼是公部門的良好表現？公部門績效管理之回顧與再定位〉，T&D飛訊，第88期，頁1-20。

高上

【版權所有，重製必究！】

# 高點

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 ▶▶▶



113/12/7-31 前 行政 法律 廉政 社會 享考場獨家優惠！

<b>114 高普考 衝刺</b>	<p><b>【總複習】</b> 面授/網院：特價 4,000 元起、雲端：特價 5,000 元起</p> <p><b>【申論寫作正解班】</b> 面授/網院：特價 3,000 元起/科、雲端：特價 7 折起/科</p> <p><b>【選擇題誘答班】</b> 面授/網院：特價 1,000 元起/科、雲端：特價 1,500 元起/科</p> <p><b>【狂作題班】</b> 面授全修：特價 18,000 元、單科：特價 6,000 元起</p>
<b>114、115 高普考 達陣</b>	<p><b>【面授/網院全修班】</b> 特價 34,000 元起</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 114年度：再優 10,000 元(高考法制、公職社工師除外，輔限至114.7.31止)</li> <li>• 115年度：享 ①再折 2,000 元 + ②線上課程 1 科 + ③ 60 堂補課券 舊生再優 1,000 元</li> </ul> <p><b>【考取班】</b> 高考：特價 49,000 元、普考：特價 44,000 元(限面授/網院)</p>
<b>114 調查局 行政警察 關務特考</b>	<p><b>【面授/網院全修班】</b> 特價 33,000 元起</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 114年度：再優 10,000 元(輔限至 114 年考試月底止)</li> <li>• 115年度：享 ①再折 2,000 元 + ②線上課程 1 科 + ③ 60 堂補課券 舊生再優 1,000 元</li> </ul>
<b>單科 加強方案</b>	<p><b>【114年度】</b> 面授/網院：定價 65 折起、雲端：定價 85 折 舊生贈圖禮：500 元</p>

※優惠詳情依各分班櫃檯公告為準