

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

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

線上影音精彩回顧



各科解答即時下載



線上抽好書、分眾課等好禮!

# 《公共人力資源管理概要》

一、公共服務動機 (public service motivation, PSM) 是當前政府人力資源管理的重要議題。其有特質說 (trait) 與狀態說 (state) 之分，請說明兩者差異，並分別論述如何提升公務同仁的公共服務動機。(25分)

試題評析	☆難易度：★★★★ 給它四顆星是因為在人力資源管理不會特別強調，可是行政學一定會講，所以行政學會這邊就會。然後特質是天生的，狀態是後天的，分別使用合理的PADS功能內涵為論述方向就完工了。
考點命中	《高點·高上公共人力資源管理申論寫作正解班講義》第三回，何昀峯編撰，頁44~45。

**答：**

(一)公共服務動機 (PSM) 的特質說與狀態說：

1.特質說

Perry等人 (1990) 在早期的公共服務動機研究中，認為擁有這樣的特質的人主要存在於公部門，甚至是公部門員工特有的特質。而有學者如Kim (2006) 等人認為，公共服務動機可定義為「一種視內在報酬勝於外在報酬的個人特質」。

2.狀態說

隨著PSM的研究發展，亦有學者指出，公共服務動機可被視為是提升政府公務人員公共服務品質與產出的重要手段。公共服務動機是可被養成的，是潛移默化的過程，包括：成長過程的價值觀、宗教、社會化的影響等，皆可能提升或降低公共服務動機。

(二)提升公務同仁公共服務動機之策略

因特質說重視的是「個人特質」，因此可側重考選階段的人才篩選功能；而狀態說重視的是公務人員展現出的外顯行為，因此可運用教育訓練及其他公務倫理規範加以引導：

1.於考選階段納入PSM衡鑑機制

目前的公務人員考試過度依賴筆試，但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。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，是提升公務同仁公共服務動機可參考之作為。

2.訓練發展課程應強調PSM之價值

訓練與發展，廣泛的包含公務人員於職涯中所接受的學習活動，目的在改善公務人員的知識、技術、態度與行為。因此，諸如公務人員訓練進修法所提及之各種訓練，如：考試錄取人員訓練、升任官等訓練、專業訓練、一般管理訓練及其他在職訓練進修等活動，都應強調公務人員展現利他性，認知到工作價值具有致力促進他人福祉與為社會貢獻的意義。

3.提倡PSM且合宜的公務倫理規範

公務倫理係指公務人員對國家、機關、上司、同事、部屬及民眾，還有公務所應有的態度及行為規範，目前公務倫理法制雖有諸多相關規定，但仍有不確定且抽象之問題。如能建立統合性的倫理規範基礎法規，並強調公共服務動機之引導性，應更能有效地提醒公務人員保持提升公共服務品質之意識。

**【參考資料】**

- 1.林俞君、陳敦源 (2019)。《公共服務動機可以被訓練嗎？以「價值性」課程談訓練公共服務動機的可能性》。台灣公共行政學會年會 (TASPAA)。台中。
- 2.Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2007). The Role of Organizations in Fostering Public Service Motivation. *Public Administration Review*, 67(1), 40-53. doi:10.1111/j.1540-6210.2006.00695.x
- 3.Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review*, 50(3), 367-373. doi:10.2307/976618

二、傳統人事行政的「考績制度」，在公共人力資源管理概念下，有何改革重點？請論述之。  
(25分)

試題評析	☆難易度：★★ 傳統考銓制度考過的題目再來一次，改革重點盡量以新資料為主說明，本題的挑戰是內容很多，所以要壓縮。
考點命中	《現行考銓制度(含：公共人力資源管理)申論教戰手冊》，高點文化出版，何昀峯編著，考點22，頁22-3~22-11。

**答：**

我國考績制度自1986年以來均未調整制度運用價值，僅做管理手段之修正，仍偏向傳統人事行政管理概念，以下依題意說明之：

(一)現行考績制度之特色

許道然、林文燦教授合著之《考銓制度》一書中，轉引過去考試院委託余致力教授之研究，以「議題導向」論述現行公務人員考績制度之特色如下：

- 1.以公務人員個人為考績標的  
考績制度以個人為中心，考評工作、操行、學識、才能，欠缺團體績效考核。
- 2.考績方式一體適用  
除教育人員與公營事業人員外，由銓敘部統一制定考績表，且辦理方式一致，高度中央集權。
- 3.考績與懲戒功能的局部競合  
主管針對同一事件可選擇運用考績懲處或司法懲戒兩種途徑；目前經憲法法庭111年憲判字第9號判決，建議機關以考績懲處為優先。
- 4.考績結果運用廣泛  
考績結果涉及獎金發放、晉級升等、褒獎、汰除及訓練進修。
- 5.重行政性功能、輕發展性功能  
考績的結果僅有獎懲，並未與訓練制度密切結合，最多僅能汰除不適任人員；但對於考績表現不佳者，卻未能給予訓練輔導等措施。

(二)未來之改革重點

臺北大學胡龍騰教授曾針對近期考績法修正草案之內容給予數點建議，以下依據胡教授之觀點為基礎加以闡述：

- 1.組織目標與個人目標應扣合  
建議各級主管和同仁於年度初期擬訂年度績效計畫，並透過目標設定的過程，強化同仁們對於機關績效目標的理解和認同。如此方能將個人績效目標與組織目標相互校準扣合，於考績年度末檢視績效時才有實質意義。
- 2.考績等第應以達成組織目標之貢獻度區分  
考績等第的區分必須能佐證其個人績效表現與機關成果間具有高度關聯性，依據對組織績效之實質貢獻程度來論斷公務同仁的績效水準。
- 3.落實主管課責機制  
部門及單位主管之考績等次應與其團隊績效有連動關係，亦即當其所帶領的部門或單位績效表現不佳時，部門或單位主管之考績亦應相應被評為較低等次，才能落實主管課責機制。
- 4.擴大公務人員意見參與  
因考績的結果運用相當廣泛，除攸關公務人員權益與福祉，更是深深影響人員士氣和組織的文化。因此，將績效目標的設定，納入公務同仁得協商的項目，是可促進實質參與以服人心的作法。

此外，除強調績效評估的正確性與管理運用外，推動區辨不適任者的考績制度可能比意圖區辨績效優劣與否的考績制度更容易改革成功，也是制度改革可參考的重點。

**【參考資料】**

- 1.許道然、林文燦(2020)。《考銓制度》，頁238~240。台北：五南。
- 2.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。

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  
每日管理照表操課

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



三、請說明「多樣性管理」(diversity management)的意義，及其對政府人力資源管理的意涵？(25分)

試題評析	☆難易度：★★ 基本題，公共人力資源管理和行政學的交集處；不過來龍去脈要講精準一點才會漂亮。
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1-33~1-35。

**答：**

所謂人力的多樣性管理，旨在創造一個包容性的工作環境，尊重和重視每個員工的獨特性，並利用這種多樣性來增強團隊的創新能力和競爭優勢。

(一)多樣性管理的意涵

美國於1978年卡特總統(Jimmy Carter)任內推動的文官改革法(CSRA)的制度修正背景指出，只是照顧弱勢是不夠的，因為這不但否定弱勢群體自我發展的能力，甚至製造了更多的不公平的「反向歧視」，這使弱勢優先措施所花費的成本要遠大於所獲得的利潤。因此，卡特政府主張真正要正視「人口結構上的異質性」，來呈現國家多元化的輪廓，也就是人力資源管理要能夠重視人與人之間的關係，達到友善多元化的和諧境界。

(二)多樣性管理對政府人力資源管理的意義

所謂的多樣性管理，基本上是一種重視差異性，以及強調發展工作人力多樣性與多元文化的新思維。此種價值觀認為來自於人員的多樣性與差異性，以及因此呈現在組織各項政策的多樣性與創新性觀點，是組織學習的重要機會，於管理之積極性意義如下：

1.有利於組織提升競爭力及發展

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。因此更加地積極形塑多樣化工作力與多元文化的組織，藉由接受與善用員工的差異性，提升組織的競爭優勢。

2.平衡弱勢優惠措施的缺失

工作人力多樣化管理此概念，亦為平等就業機會政策與弱勢優先措施提供新觀念、內涵與更務實的管理實務。因為藉由使用工作人力多樣化管理的概念，一方面可以擴大弱勢優先措施的內涵，將其延展至一種多元文化、多元種族與多元族群工作人力的管理。另一方面，則可以降低弱勢優先措施的缺失，平衡過往政策遭批判刻意對弱勢團體友好的負面印象。

然而，組織運用多樣性管理仍須視其所處的環境與需求而定，不可「為多樣性而多樣性」。有關於工作人力多樣化管理的作法，基本上仍必須兼顧功績原則，並依據組織策略目標需要進行決策。

**【參考資料】**

- 1.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。
- 2.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》，頁322-334。新北：空大。

四、數位治理已成為全球趨勢，培養公務人員「數位治理職能」是當前努力重點，請說明數位治理能力的內涵並論述其培訓策略。(25分)

試題評析	☆難易度：★★ 又是過去在考銓制度考過的考古題，有練習過就會。也可以選擇較新的期刊觀點來說明，會更有亮點。
考點命中	《現行考銓制度(含：公共人力資源管理)申論教戰手冊》，高點文化出版，何昀峯編著，考點49，頁49-7~49-9。

**答：**

(一)數位治理能力的內涵

所謂數位治理職能（e-governance competence），參考聯合國（2020）的定義，係指具備實踐數位治理的個人信念、思維方式、價值觀、態度、知識、技能與能力。亦即能理解數位治理發展的願景與目標，感知並評估數位需求，具備長遠的政策視野設想政策方案，並能利用資料與數位（新興）科技加以分析、設計、實施與監管整合的政策與服務，改善施政效能、實踐治理的目標，進而為社會創造更多的公共價值。

## （二）數位治理能力的培訓策略

針對公務人員數位治理職能建構的相關策略，包括正式及非正式的途徑，且應重視實際的培訓需求，以職能為中心辦理：

### 1. 正式的途徑

將訓練正式化可促使所有公務人力對培訓的重視，亦有助於營造組織學習文化。目前的做法可參考公務人員訓練進修法施行細則第3條第1項，為因應業務需要，提升公務人員工作效能，由各機關（構）學校提供現職或未來職務所需知識與技能之訓練。

### 2. 非正式的途徑

在正式訓練之外，公部門亦須要較為彈性及開放合作的運作，且應鼓勵個人去接觸其他人，以建立與同儕的連結，形成有機的（organic）組織。非正式訓練可透過「實務社群」的方式實踐，透過相互交流與學習，進而形成一種學習的文化；自行決定其有興趣或須要討論的主題，並就最貼近其工作實務的方式彼此增能。目前的做法可參照公務人員訓練進修法施行細則第24條，結合公私部門辦理有關終身學習活動、建立與充實終身學習資源網路等作法。

### 3. 以職能為核心界定需求發展策略

訓練發展計畫理論觀點皆特別強調須由需求評估階段出發。因此，數位治理的培訓需求可能來自於組織策略發展、工作職務內容或個人工作狀況等三個層次面向的診斷結果；只有清楚地設定訓練發展計畫要解決哪些層次的需求後，了解究竟哪些面向的職能（competency）或更狹義的知識技能出現落差，須要透過學習活動改善之，方能釐定具體清晰的訓練計畫目標，並做為後續兩個階段的指引。

#### 【參考資料】

1. 廖興中、賴怡樺、蔡雅瑀（2021）。《公務人員數位治理職能培訓之研究—以公務人員保障暨培訓委員會法定訓練對象為例》，頁121；134-135。公務人員保障暨培訓委員會110年度專案委託研究。
2. 施能傑（2012）。〈政府訓練機構運用個案教學法的執行分析：公務人員薦任升簡任官等訓練個案〉。《東吳政治學報》，第30卷第4期，頁1-49。
3. 廖興中、賴怡樺、蔡雅瑀（2021）。《公務人員數位治理職能培訓之研究—以公務人員保障暨培訓委員會法定訓練對象為例》，頁134-135。公務人員保障暨培訓委員會110年度專案委託研究。

【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