

## 經濟部所屬事業機構 110 年新進職員甄試試題

類別：人資

科目：1. 人力資源管理 2. 勞工法令

人力資源管理：王濬老師

勞工法令：陸川老師

一、英特爾 (Intel) 前執行長安迪·葛洛夫 (Andy Grove) 師承彼得·杜拉克 (Peter Drucker) 的目標管理精髓，建立 Intel 的 OKR (目標與關鍵結果法 Objectives and Key Results) 實施架構。請說明 OKR 的定義及其優勢；另請分析 OKR 與 KPI (關鍵績效指標 Key Performance Indicators) 之差異。(15 分)

### 【擬答】

#### (一) OKR 的定義

目標與關鍵結果法 (Objectives and Key Results, OKR) 是一個運用目標 (Objectives) 和關鍵結果 (Key Results) 進行管理的策略，這個目標必須是有野心的，各個部門應該針對企業的總目標而設定屬於自己部門或者個人的目標，這些目標不一定非要可以量化的，但它們必須和總目標有所關係。部門主管或者員工須要為這些目標再訂立可以被量度的關鍵結果；而關鍵結果的意義，就是為了讓員工了解自己是否已經達成了它們的目標。

#### (二) OKR 的優勢

1. 與員工共同設定挑戰性的目標：OKR 可能只要求員工在每次檢討時做到 60% 至 70% 足矣，因為當目標太容易達成時，可能代表目標本身的挑戰性不足。由於 OKR 不是用來衡量員工貢獻的系統，所以鼓勵員工設定具挑戰性的目標。
2. 強化授權與透明度：當員工們都有清晰的目標，並了解自己的工作和其他人的關聯時，便可在互相支持下前進。所以 OKR 並非由部門主管直接訂目標，而是將決定權交由員工，以從下而上 (Bottom-Up) 取代傳統從上而下 (Top-Down) 的管理模式，使員工對完成自己的目標更有動力。
3. 重視溝通機制：OKR 要求管理人員或者人力資源人員推行 CFR 機制，包括對話 (Conversation)、回饋 (Feedback) 和讚揚 (Recognition)。OKR 鼓勵員工彼此溝通，以及管理人員關注如何為員工提供協助，或者應否視情況調整目標及關鍵結果，促使工作效益極大化。

#### (三) OKR 與 KPI 的差異

二者的差異可作如下比較：

##### 1. 執行：

- (1) OKR：上級訂定目標，部屬規劃作法，強調達成目標過程中的上下之間互動與反饋。
- (2) KPI：主管直接設定目標，並指派命令給部屬，強調結果而非過程。

##### 2. 考核：

- (1) OKR：注重目標完成比例，大多採行季度評估，成績不牽涉獎金。
- (2) KPI：以達標與否評量表現，多採年度績效評估，成績作為核定獎金的標準。

##### 3. 效益：

- (1) OKR：員工會去思考如何執行，同時藉由上下之間的密切溝通，以確保問題即時解決。
- (2) KPI：透過評分機制督促員工完成目標，強調執行的效率與效果。

總之，OKR 著重執行過程，但在績效成果的評估上不如 KPI 明確，故二者可相輔相成，並行不悖。

**志光 學儒 保成 109年度**

# 再創國營榮耀勝試

全國TOP10 強者會聚 閃耀登場

**我們都在志光·學儒·保成 成功邁向新生活**

**非本科系6個月快速考取**

賴○宣  
109經濟部所屬事業台電/企管  
歷經公司縮編資遣、新冠肺炎爆發、一個人離鄉背井的茫然，非本科系的我踏上了半年考取國營聯招的奇幻旅程，跟著補習班安排的課表走，並調整自己的生活作息，在短短一個月內突飛猛進有感，如果不是志光·學儒·保成奪榜特訓班的加持，現在的我人在哪都不知道。

**科技工程師轉職3個月快速考取**

張○皓  
109經濟部所屬事業中油/電機  
感謝志光·學儒·保成老師們深入淺出的教學，讓我在最短的時間內學習所有內容。感謝補習班對於我的所有疑問都能快速的回覆並解決並且提供這麼好的環境，同時提供所有我需要的資訊。國營事業電機類職員錄取率高，只要認真準備，相信我可以，你一定也可以！

**眾多優秀考取菁英席捲全國**

|            |            |            |            |             |
|------------|------------|------------|------------|-------------|
| 台灣電力企管 陳○志 | 台灣電力企管 周○毅 | 台灣電力電機 林○鎧 | 台灣電力企管 李○謙 | 台灣中油資訊 劉○瑜  |
| 台灣電力企管 羅○暉 | 台灣電力企管 林○恩 | 台灣電力電機 張○哲 | 台灣電力企管 王○羿 | 台灣中油財會 張○提  |
| 台灣電力企管 王○云 | 台灣電力電機 蕭○廷 | 台灣電力電機 陳○辰 | 台灣電力企管 黃○婷 | 台灣中油財會 林○香  |
| 台灣電力企管 彭○珊 | 台灣電力企管 羅○廷 | 台灣電力電機 郭○傑 | 台灣電力政風 陳○好 | 台灣中油政風 彭○嘉  |
| 台灣電力企管 宋○柔 | 台灣電力電機 廖○仔 | 台灣電力電機 孫○辰 | 台灣電力人資 蔡○倫 | 台灣中油機核 劉○程  |
| 台灣電力企管 黃○成 | 台灣電力企管 李○允 | 台灣電力電機 賴○至 | 台灣電力機核 林○勇 | 台灣中油機核 簡○丞  |
| 台灣電力企管 陳○政 | 台灣電力企管 周○霖 | 台灣電力電機 黃○哲 | 台灣電力機核 李○崧 | 台灣中油工程 洪○岑  |
| 台灣電力企管 呂○韋 | 台灣電力企管 歐○龍 | 台灣電力電機 蔡○文 | 台灣電力機核 吳○修 | 台灣中油醫管 陳○智  |
| 台灣電力企管 王○華 | 台灣電力電機 林○璿 | 台灣電力資訊 林○璿 | 台灣電力機核 吳○文 | 台灣自來水企管 鍾○馨 |
| 台灣電力企管 巫○凌 | 台灣電力電機 張○哲 | 台灣電力資訊 王○悅 | 台灣電力國資 黃○淇 | 台灣自來水企管 邱○瑾 |
| 台灣電力企管 蔡○西 | 台灣電力電機 楊○程 | 台灣電力財會 王○悅 | 台灣中油企管 林○農 | 台灣糖業企管 邱○橫  |
| 台灣電力企管 廖○綺 | 台灣電力電機 楊○程 | 台灣電力企管 李○綽 | 台灣中油企管 張○威 | 台灣糖業電機 吳○毅  |
| 台灣電力企管 劉○珍 | 台灣電力電機 莊○然 | 台灣電力企管 張○晏 | 台灣中油企管 李○怡 | 台灣糖業資訊 楊○名  |
| 台灣電力企管 江○貞 | 台灣電力電機 杜○逸 | 台灣電力企管 陳○安 | 台灣中油企管 史○晨 | 台灣糖業財會 王○安  |
| 台灣電力企管 張○兒 | 台灣電力電機 鄭○志 | 台灣電力企管 蔡○好 | 台灣中油電機 張○皓 | 台灣糖業地政 楊○甫  |

版面有限 完整榜單請洽各班

二、管理大師彼得·聖吉 (Peter Senge) 1990 年的經典大作《第五項修練》一書中提出「學習型組織」概念，而要建構「學習型組織」必須先能辨識組織的學習障礙，請列舉說明 5 項 Senge 所提之學習障礙 (10 分)，並請闡述「學習型組織」之定義與其內涵 (10 分)。

**【擬答】**

(一)組織的學習障礙

聖吉 (Peter Senge) 提出了七種組織學習障礙，其中五種為：

1. 本位主義的思考方式：組織成員由於功能性的分化，長期以來養成忠於自己本位的工作，使角色與自己的身分混淆。
2. 歸罪於外的態度：本位主義的思考方式，往往會將責任推卸給別的部門，這是沒有系統思考方式所造成的結果。
3. 管理團隊的迷思：管理團隊中的成員大多是組織中各部門的菁英，他們往往為了維持團結的表象，而壓抑不同的意見，未能容許對團體整體的基本假定，有不同意見的質疑。如此一來，團隊對於例行性的問題，可能發揮良好的功能，但一遇威脅和困窘的複雜問題，團隊精神似乎就消失了。
4. 專注於個別事件：由於人類生活是一系列事件的演變過程，每件事都有其明顯的原因。如果人們專注於事件本身，而忽略其漸進、緩慢的形成過程，在組織內也就無法維持創造性的學習，頂多在事件發生前，預測其情形而加以妥當的因應。
5. 煮蛙的譬喻：對環境逐漸改變的習而不察與適應不良，會造成組織生存致命的威脅。

(二)學習型組織的定義與內涵

學習型組織是一種不斷在學習與轉化的組織，其學習的起始點發生在成員個人、工作團隊、整體組織，甚至在與組織互動的社群中。而學習是一種持續性、策略性運用的過程，並與工作相結合。學習的結果將會導致知識、信念及行為的改變，並可強化組織創新與成長的能力。其內涵包括下列五項修練：

1. 系統思考 (Systems Thinking)：強調直觀的整體把握，而非理性的局部分析。這種思考方式假定人的行動是彼此相關的，所有事件的時空因果關係不是直線的、立即可知的，若未能整體的或宏觀的把握，是無法理解局部的意義的。
2. 自我超越 (Personal Mastery)：自我超越的修練，根源於精神傳統。自我必須不斷地超越，使神智清明，智慧深邃，精力集中，耐性發展，並能客觀地觀察實體。
3. 心智模式 (Mental Model)：心智模式往往決定一個人如何詮釋世界，如何採取行動，個人應檢視內心世界的圖象，將其表面化，接受嚴謹的質疑和探究。
4. 共享願景 (Shared Vision)：組織必須建立未來的共同願景，追求崇高的目標而非暫時的因應危機，使人人主動奉獻而非被動地去遵循。

## 公職王歷屆試題 (110 國營新進職員)

5. 團隊學習 (Team Learning)：進行團隊學習的原因在於團隊的智慧超過個人的智慧，且能發展出卓越的協調能力，當團隊學習時，個人也快速成長。團隊能透過「對話」(Dialogue) 而發現超越個人能力的洞見，並發覺妨礙學習的互動模式，例如防衛心態、惡性的競爭等，透過對話的瞭解可除去不必要的學習障礙，加速團體學習的力量。各種修練的技術都由培養「對話」的能力開始。「對話」代表每一個人都可以自由及公開地發表己見，而團體也可由此發掘出個人不同的洞見，進入真正的「共同思考」。

三、「人才」可謂企業經營之根本，請回答下列相關名詞之意義及內涵：(3 題，每題 5 分，共 15 分)

- (一)人才管理 (Talent Management)
- (二)員工體驗 (Employee Experience)
- (三)人才地圖 (Talent Mapping)

### 【擬答】

(一)人才管理 (Talent Management)

人才管理是指對影響人才發揮作用的內在因素和外在因素進行計畫、組織、協調和控製的一系列活動。相較於人力資源強調職位說明書、薪酬體系、考勤、福利等制度流程，人才管理強調的是對人才的關注，如：吸引、聘用、安置、發展和保留人才等。莫頓 (Morton) 將人才管理活動分為八個類別，包括：招聘、保留、發展、領導力開發、績效管理、僱員反饋/測量、人才規劃，以及文化等。因此一般人才管理主要指關鍵人力的吸引與招聘、測評與評估、績效管理、學習和開發、繼任與保留等方面。

(二)員工體驗 (Employee Experience)

員工體驗是基於落實「人本主義心理學」的「以人為本」的意旨，並回應員工自我實現的需求，指員工在組織中所有接觸、觀察和感受的整體體驗，從潛在應聘人員與公司的接觸，一直到員工離職與公司最後的互動。其中包括員工職涯中與工作和公司有關的所有互動要素，如公司、主管、同事、顧客、環境等接觸中，所產生的認知、態度以及行為。

(三)人才地圖 (Talent Mapping)

人才地圖是指能夠幫助組織掌握關鍵人才發展的整體情形的策略地圖，其發展可分為針對組織內部的人才地圖與組織外部的人才地圖。就內部人才地圖而言，就是指能夠幫助企業明確關鍵人才發展的現狀，了解關鍵人才的整體優勢、弱勢的策略地圖，是方便企業構建人才培訓和人才發展體系，為內外部人才招聘和選拔提供標準及依據，目的是提高組織效能和績效。就外部人才地圖而言，就是通過系統了解、繪製、掌握外部關鍵人才的區域分布，以及他們的資歷、背景、薪酬狀況及興趣動機等等，以引進關鍵人才。

四、勞動事件法已於 109 年 1 月 1 日施行，請就該法有關勞資雙方工資及工時的舉證責任說明之 (10 分)；另為協助雇主要慎因應，請提供雇主於工資與工時管理部分各 3 項之建議或注意事項 (10 分)。

### 【擬答】

勞動事件法，有關勞資雙方工資及工時的舉證責任，明定於該法第 37 條及第 38 條。

(一)工資的舉證責任：依據勞動事件法第 37 條規定，勞工與雇主間關於工資之爭執，經證明勞工本於勞動關係自雇主所受領之給付，推定為勞工因工作而獲得之報酬。通稱工資推定，雇主負工資推定舉證之責。

(二)工時的舉證責任：依據勞動事件法第 38 條規定，出勤紀錄內記載之勞工出勤時間，推定勞工於該時間內經雇主同意而執行職務。通稱工時推定，雇主負工時推定舉證之責。

(三)雇主於工資管理部分 3 項之建議或注意事項，茲臚列如下：

1. 明定規章：於工作規則及勞動契約中，明定工資相關事項，諸如：工資數額、內涵結構、項目明細、工資與非工資、加班費之計算與發給、假日出勤工資計算與發給、得扣除項目之金額... 等等與工資權益相關事項明確訂定，俾以遵循並杜日後之爭議。
2. 健全管理：依勞動基準法第 23 條規定，雇主應置備勞工工資清冊，將發放工資、工資各項目計算方式明細、工資總額等事項記入。工資清冊應保存五年。依勞動基準法施行細

## 公職王歷屆試題 (110 國營新進職員)

則第 14-1 條規定，雇主應提供工資各項目計算方式明細，得以紙本、電子資料傳輸方式或其他勞工可隨時取得及得列印之資料為之。是以，建置及保存工資相關法定資料，以應日後查證依據。

3. 加強宣導（說明）：雇主除依前二項做好明定規章、健全管理外，實務上工資權益涉及法令規定諸多，一般勞工往往不甚清楚瞭解，常常事後衍生爭議，影響勞資關係之和諧與營運之困擾。是以，利用相關機制管道或方式，予以加強宣導說明，使勞工對於工資相關權益及管理，清楚瞭解亦是雇主重要應為之注意事項。

(四) 雇主於工時管理部分 3 項之建議或注意事項，茲臚列如下：

1. 明定規章：於工作規則及勞動契約中，明定工時相關事項，諸如：工作時間、休息時間、待命時間、延長工作時間、休假、請假、例假或休息日、變形工時、責任工時、輪班、工作場外工時、哺乳時間、出差... 等等與工時權益相關事項明確訂定，俾以遵循並杜日後之爭議。
2. 健全管理：依勞動基準法第 30 條規定，雇主應置備勞工出勤紀錄，並保存五年。前項出勤紀錄，應逐日記載勞工出勤情形至分鐘為止。勞工向雇主申請其出勤紀錄副本或影本時，雇主不得拒絕。

依勞動基準法施行細則第 20 條規定，變更勞工正常工作時間；延長勞工工作時間；變更勞工更換班次時之休息時間；調整勞工例假或休息日等情形之一者，雇主應即公告周知。

依勞動基準法施行細則第 21 條規定，出勤紀錄，雇主因勞動檢查之需要或勞工向其申請時，應以書面方式提出。建置及保存工時相關法定資料，以應日後查證依據。

3. 加強宣導（說明）：工時係重要勞動條件之一，相關規定多且複雜，涉及範圍廣泛，又與工資權益互為連動，實務管理不易，一般勞工往往不甚清楚瞭解，經常會衍生糾紛。是以，除依法令規定公告外，應利用相關機制管道或方式，予以加強宣導說明，使勞工對於工時相關權益及管理，清楚瞭解亦是雇主重要應為之注意事項。

志光學儒保成

國營考生都在用

國營考試通 APP

讓你一手掌握國營大小事

立即下載 →

考試介紹 最新考情 準備技巧 線上測驗

五、請問何謂團體協約的「債法性效力」(9 分)? 何謂團體協約的「有利原則」(6 分)?

【擬答】

(一) 團體協約的「債法性效力」：

團體協約有債法性效力(即民法債之效力)，拘束簽訂契約之當事人(資方：雇主或雇主團體，勞方：工會)。團體協約債法性效力之內容如下：

1. 履行協約之義務：團體協約當事人當然負有履行團體協約之義務，團體協約和其他的民事契約一樣，當事人有義務注意契約之履行。對此，團體協約當事人應該避免團體協約

## 公職王歷屆試題 (110 國營新進職員)

履行產生障礙的情事，並且必須將契約內容告知其成員。團體協約法第 23 條第 4 項明定，關於團體協約之履行，除本法另有規定外，適用民法之規定。

2. 敦促之義務：團體協約當事人也有責任要求其成員遵守團體協約。團體協約法第 23 條第 2 項明定，團體協約當事團體，對於所屬會員，有使其不為前項爭議行為及不違反團體協約約定之義務。
3. 和平之義務：指團體協約當事人不得基於變更或廢除現存團體協約中已有規定之事項的目的，而進行爭議行為。團體協約法第 23 條第 1 項明定，團體協約當事人及其權利繼受人，不得以妨害團體協約之存在或其各個約定之存在為目的，而為爭議行為。
4. 違反債法性義務之法律效果：團體協約法第 23 條第 3 項明定，團體協約得約定當事人之一方不履行團體協約所約定義務或違反前二項規定時，對於他方應給付違約金。是以；團體協約得約定當事人之一方不履行團體協約所約定義務或團體協約法第 23 條第 1 項、第 2 項規定時，對於他方應給付違約金。又；團體協約法第 24 條明定，團體協約當事團體，對於違反團體協約之約定者，無論其為團體或個人為本團體之會員或他方團體之會員，均得以團體名義，請求損害賠償。

### (二) 團體協約的「有利原則」：

1. 係指團體協約原則上不會禁止勞資個別當事人，就團體協約之規範部分條款內容，作有利於勞動者之特別約定。即當事人得約定較團體協約有利於勞工之條件。
2. 團體協約法第 19 條明定，團體協約所約定勞動條件，當然為該團體協約所屬雇主及勞工間勞動契約之內容。勞動契約異於該團體協約所約定之勞動條件者，其相異部分無效；無效之部分以團體協約之約定代之。但異於團體協約之約定，為該團體協約所容許或為勞工之利益變更勞動條件，而該團體協約並未禁止者，仍為有效。

六、勞工 A 在公司 B 擔任貨車司機，某日受公司指派運送貨物至新竹科學園區，A 在高速公路上一邊開車一邊滑手機，致發生車禍，因此須住院治療 2 個月，出院後仍無法工作，在家繼續療養 1 個月。請問：（共 3 題，共 15 分）

(一) 公司 B 應給予勞工 A 的職業災害補償及其內涵為何？（4 分）

(二) 請說明職災補償責任之請求權時效及確保條款。（4 分）

(三) 公司 B 認為勞工 A 於開車時滑手機，屬執行職務時之過失，因違反工作規則情節重大予以解僱。請問公司 B 之主張是否合理？請以勞動基準法分析之。（7 分）

### 【擬答】

(一) 公司 B 應給予勞工 A 的職業災害補償及其內涵：

依據勞動基準法第 59 條規定，勞工因遭遇職業災害而致死亡、失能、傷害或疾病時，雇主應依下列規定予以補償。本題勞工 A 的職業災害補償，依前述規定，為工資補償與醫療費用補償。

1. 工資補償：依據勞動基準法第 59 條規定，勞工在醫療中不能工作時，雇主應按其原領工資數額予以補償。依勞動基準法施行細則第 31 條規定，原領工資，係指該勞工遭遇職業災害前一日正常工作時間所得之工資。其為計月者，以遭遇職業災害前最近一個月正常工作時間所得之工資除以三十所得之金額，為其一日之工資。另依勞動基準法施行細則第 30 條規定，補償勞工之工資，應於發給工資之日給與。

2. 醫療費用補償：依據勞動基準法第 59 條規定，勞工受傷或罹患職業病時，雇主應補償其必需之醫療費用。其醫療範圍，依勞工保險條例有關之規定。

(二) 職災補償責任之請求權時效及確保條款：

依勞動基準法第 61 條規定

1. 受領補償權，自得受領之日起，因二年間不行使而消滅。

2. 受領補償之權利，不因勞工之離職而受影響，且不得讓與、抵銷、扣押或供擔保。

3. 勞工或其遺屬依本法規定受領職業災害補償金者，得檢具證明文件，於金融機構開立專戶，專供存入職業災害補償金之用。

4. 前項專戶內之存款，不得作為抵銷、扣押、供擔保或強制執行之標的。

(三) 因違反工作規則情節重大予以解僱以勞動基準法之分析：

## 公職王歷屆試題 (110 國營新進職員)

1. 依據勞動基準法第十二條規定，勞工有左列情形之一者，雇主得不經預告終止契約，其中四、違反勞動契約或工作規則，情節重大者。
2. 雖然勞動基準法第十二條第四款設有必需「情節重大」才可以解僱，但勞動基準法本身對懲戒並無明文規定，依現行實務見解，此乃有鑑於各事業各有其行業特性，故勞工違反勞動契約或工作規則，情節是否重大，雇主應依該事業的性質和需要，勞工違反行為的情節，並審酌客觀標準，於維持雇主對事業的統制權與企業秩序所需要的範圍內，作適當的權衡。企業本身的特性及勞工在企業中的地位不同，對於受懲戒的程度，亦應有不同。
3. 本題，勞工 A 在公司 B 擔任貨車司機，從事運送貨物工作，公司 B 其行業特性為貨車運輸，就該事業的性質和需要，自當以運輸安全為首要，而勞工 A 在公司 B 擔任貨車司機，從事運送貨物工作，自當以運輸（行車）安全為首要，如此，方能配合完成公司營業需要，是以，謹慎行車，小心駕駛，應為勞工 A 工作注意基本義務，然卻在高速公路上一邊開車一邊滑手機，致發生車禍。依一般法理及司法實務見解，就勞工之違規行為態樣、對雇主及所營事業所生之危險或損失等言，勞工 A 危險駕駛釀禍，合於勞動基準法第十二條第四款「情節重大」。公司 B 認為勞工 A 於開車時滑手機，屬執行職務時之過失，因違反工作規則情節重大予以解僱，應屬合理。

志光學儒保成  
**獨家 國營考取班**

一次報名 攻略 5 大國營考試

- 國營聯招**  
台電、中油  
台糖、台水  
年年招考，缺額多  
且穩定，考科門檻  
低，快速上手首選
- 台電僱員**  
國營事業最佳組合  
考試，起薪高、門  
檻低，短期上榜好  
選擇
- 中油僱員**  
南部考生首選，  
薪水好、離家近，  
緊急招考競爭者少
- 中華郵政**  
考科少、錄取率  
高，可自選考區
- 公股銀行**  
八大公股銀行不  
定期招考，考試  
機會多，上榜機  
會更高

為什麼要選國營考取班

**8大優勢 非選不可**

- 獎學金
- 課程超完整
- 教材超即時
- 面授/視訊任選
- 學費超值
- 輔導至考取
- 學習無壓力
- 加選課程超優惠