

111 年特種考試地方政府公務人員考試試題

等 別：三等考試
類 科：人事行政
科 目：各國人事制度

李豪老師

甲、申論題部分

一、試說明德國各級政府運用多元公務人力支配情況，並依相關法制論述傳統文官與契約人力之異同。

【解題關鍵】

1. 《考題難易》★★
2. 《破題關鍵》德國契約人力性質
3. 《命中特區》李豪，2023 各國人事制度，頁 4-59~4-62

【擬答】

前言	政府人力在管理主義意識型態的影響下，傳統韋伯式的「法律—理性」官僚制度典範已受到頗大的衝擊。各種去官僚化改革措施已不同程度地橫掃全球先進及發展中國家的政府機關，以此來替代或重塑被認為沒有效率及效能的傳統官僚系統。
內容	<p>(一)德國多元公務人力</p> <ol style="list-style-type: none">1. 德國除常任文官之外，尚有契約人力，並占公務人力近二分之一，比例極高。二次大戰後，契約員工人力之運用就一直占德國公部門人力極重要的地位，其人數一直都大於公務員。早在 1950 年契約員工人數就占公部門人力的 65%（1950 年公部門總人力數為 2,259,200，其中公務員 791,400、契約職員 627,800、契約工人 840,000），其後公部門人力雖有成長變動，但從過去幾十年間一直到今日，契約員工人數則一直穩定維持在 6 成左右（Brockhaus, 1991: 119），可見 2006 年德國公部門契約員工人數就占公部門人力的 61.42%，而在地方政府與自治團體層次，甚至超過 86%，契約員工在間接公共服務機構更達近 9 成的比率，由此可見契約人力之規範，其重要性實不亞於正規公務員法制。2. 常任公務人員及契約人員均為德國政府公務人力之主要組成。有別於常任公務人員之權利義務、薪酬福利等及與國家之關係均以公法法律定之，契約人員與政府則建立於私法契約之僱傭關係，適用一般勞動法令。契約人員之屬性，可簡要界定為公部門（政府）以契約所僱用之人力，根據勞動法令，政府為其雇主，契約人員則具有勞工之身分。 <p>(二)傳統文官與契約人力之異同</p> <ol style="list-style-type: none">1. 目的不同：契約人員著重依據特定業務需要而雇用(1) 契約人力與常任公務人員相異之處，在於常任公務人員是基於普遍性公共治理目的而進用，對於涉及代表國家行使公權力之業務，不論業務內涵如何變動，仍須進用一定常任人員，其本身即為治理系統之一部分，因此具有身分保障及永業等特徵。(2) 至於契約人力，則是特定機關基於特定業務之需要而僱用，其進用目的基本上是基於事務處理之需求。而反映此一區別，具有身分資格之常任公務人員可以在聯邦體系內不同機關間調任，而契約人員於機關間之轉調，僅限於同一雇主所轄之單位，如轉調至其他雇主之機關，勞動契約則必須重新簽訂。不過契約人員可以被借調至同屬一個團體協約下之其他雇主機關。

	<p>2.管理制度不同：常任與契約人力適用不同管理制度 德國常任公務人員是依據公法性質之公務人員法任用，與國家形成公法關係；契約人員則與政府間成立勞動法上之勞雇關係，在法律關係與管理制度上並無交集之處。也因此，即使實務上辦理類似業務，常任人員與契約人員在工作條件上也未必一致。因為契約人員之工作條件必須透過團體協商過程確定，政府並無法單方面決定，實務上透過談判過程所獲得之共識，亦有協商結果更優於常任人員之情形。</p> <p>3.身分保障不同：契約人員的聘僱期限性 德國得以契約人力辦理之政府業務，並非僅以短期性、臨時性之工作為限，即使為經常性之業務，亦得透過團體協約進用所需人力，因此契約人員長期於政府內任職乃為常態。</p>
<p>結論</p>	<p>(三)我國借鏡</p> <p>1.常任與契約人員同為公共事務人力之核心：德國各級政府對於契約人力之運用，不論在辦理業務上或進用人數上，顯示其具有高度重要性，與常任公務人員之區別，僅在德國基本法第 33 條第 4 項規定屬高權法之職權行使須由常任公務人員執行之規定，在特定業務上排除由契約人員辦理。其餘業務在兩類人力之運用上原則並無差別，端視用人機關審酌何種人力更有利於其業務推動。</p> <p>2.契約人力薪酬與保障與常任人員日漸趨近：德國公部門契約人員之普遍運用，除植基於該國特殊之時空環境外，其人事制度亦產生推波助瀾之效果。整體而言，契約人力與常任公務人員從事同一類型工作者，實際所得水準差異不大，且契約人員在法律層面，雖未如常任人員在基本法上受到終身僱用之保障，然現聯邦均傾向採長期僱用，更顯示其制度運作已建立其穩定性。</p>

二、法國總統馬克洪(Emmanuel Macron)於 2022 年成立「國家公共服務學院」(Institut national du service public, INSP)，說明其成立背景與主要任務。

【解題關鍵】

<p>1.《考題難易》★★</p> <p>2.《破題關鍵》國家行政學院之缺失</p> <p>3.《命中特區》李豪，2023 各國人事制度，頁 1-82</p>

【擬答】

<p>前言</p>	<p>國家公共服務學院係為解決原本國家行政學院所產生的制度問題，說明如下</p>
<p>內容</p>	<p>(一)國家行政學院(ENA)</p> <p>1.成立背景(目的)：在於減少高級文官傳統來源之偏失，使較低經濟階層的人士，只要有能力，即使缺乏大學學歷，仍有機會進入政府擔任高級職位。</p> <p>2.功能： 依據國家行政學院條例第五條規定，該學院之主要功能有： (1)培訓國家高級行政主管，其對象涵蓋民政、省政、財政、國務院官員、外交及駐外商務人員等 (2)使不同背景、程度的大學畢業生及公務人員，經過訓練後有較平均的水準，並獲得擔任高級主管所必備的知識技能。 (3)可知國家行政學院設立的主要目的在於高階進用管道之普級化以及高階公務員養成的專業化。</p> <p>3.職掌： (1)主要負責訓練法國高級行政人員(A類人員)之考選及訓練。 (2)國家行政學院之任務與業務內容依據時代而有所變異，其內容包括：(1)法國或外</p>

	<p>國公務員之初始培訓；(2)法國或外國公務員之長期培訓與改革；(3)公務行政領域、法國政府外交政策領域與外國機構或組織進行歐洲與國際之雙邊與多邊合作，尤其透過回應國際公開徵募的方式；(4)研究、鑑定與出版之任務，尤其在行政展、法律和比較行政方面。</p> <p>(二)「公共服務學院」(Institut du service public, ISP)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 法國總統馬克宏於 2019 年 4 月 25 日宣布改革，將廢除 ENA，理由為近年來法國之高級文官來源被高官子弟占滿，造成體制僵化，平民難以出頭天，形成法國高級文官貴族化，大部分被統治階級把持。 2. ENA 菁英、特權主義味道過於濃厚，校友們形成的權力小圈圈長期阻礙社會階級流動是這所學校最為人所詬病之處。因此，即使身為校友，法國總統馬克宏在 2021 年 4 月 8 日也不得不宣布關閉這所學校，並且以訓練國家文官的新學校「公共服務學院」(Institut du service public, ISP)來取代。 3. 改革後希望推動社會階級流動：加強平等任用 <ol style="list-style-type: none"> (1) 法國總統馬克宏表示，新學校將會繼續替公共服務領域訓練足以承擔高位的人才，同時也會貫徹廣納多元人才的任務，藉此推動社會階級流動，讓整個公務體系更透明、更有效率。 (2) 舉例來說，新學校的畢業生在真正準備好接任高位前，會到各地去增加第一線的經驗，且晉升不會再看年資，而是會聚焦於當事人的表現以及是否願意在各地服務。 4. 廢除 ENA 意義：高級公務員制度改革的一部分。改革後將不再有剛畢業的 25 歲年輕人可以直接擔任高級職務；新的公共服務學院畢業生必須先在該領域擔任數年運營職務，然後才能晉升為管理職務。
<p>結論</p>	<p>(三) 綜上，法國國家公共服務學院承接原本國家行政學院之功能，主要為解決法國高階文官來源偏向上流社會之問題，希望加強平等任用，增加社會流動；並繼續培養國家高級文官。</p>

志光 × 保成 × 學儒

考取生唯一推薦

行政.民政.人事.戶政.勞工

全國狀元

優異考取

陳○雯 111 高考一般行政狀元

考量已兩年沒碰書還是決定到志光報名課程。政治學透過自己作筆記搭配老師筆記加深記憶，另外時事也非常重要，多關注國際新聞絕對是利無弊。

全國狀元

優異考取

曾○軒 111 普考人事行政狀元

在申論批改上，老師非常認真給評語，從一開始的架構到最後申論內容漸進式給予評語，老師點評內容會從可以多寫多加的內容分享，提供不同觀點。

一年考取

雙料金榜

康 ○ 111 高考人事行政
111 普考人事行政

課堂部分，老師都教得很不錯，內容都相當仔細清楚，且都很認真，許多課程都還有另外加課補充，且整理了許多近期實務見解、考古擬答等等非常多講義，資源相當豐富。

一年考取

應屆畢業

柯○文 111 普考一般行政探花

在大四思考未來方向時，考量到喜歡的工作環境，想著在公部門工作較合適，因此在大四時決定報名補習班，開始準備考試。因為本身非本科系且要準備的科目不少，所以決定報名補習班。

公職王歷屆試題 (111 地方特考)

三、美國聯邦政府自 1996 年開始由各部會自行辦理公務人員考試，請說明期實施方式，並論述對我國之考試改革的參考意涵。(25 分)

【解題關鍵】

1. 《考題難易》★★★
2. 《破題關鍵》考選授權後之遴選方式
3. 《命中特區》各國人事制度～常出的考選制度以及不同觀點的分類制度講座，李豪

【擬答】

前言	各國國情體制、價值觀點差異，致使各國文官甄補策略，各異其趣。綜觀歐美日韓等國文官甄補考選，英國、美國重視職務內涵及機關選才自主權；德國強調人才培訓及實務歷練的重要性；地理位置與我國相鄰的日本、韓國，雖同採事權統一的考試取才模式，卻能全面實施多元評量。
內容	<p>(一)美國考選制度</p> <ol style="list-style-type: none">1. 1883 年美聯邦政府通過《潘文頓文官改革法案 (Pendleton Civil Service Reform Act)》，確立「功績制 (merit system)」為文官任用原則，實施公開考選以杜絕政治分贓。2. 1978 年人事管理局 (Office of Personnel Management, OPM) 成立，統籌聯邦政府人事政策及人力資源管理工作，並自 1996 年起，除特定職位 (例如法官) 外，聯邦政府多數職缺已授權由用人機關自行辦理甄選，該局則擔任政策擬定、程序監督及技術協助，以確保文官遴用均符合公開競爭、工作效度、機會平等，以及弱勢優惠等原則。 <p>(二)美聯邦政府公務人員之任用，依招募進用方式、職務性質及法令規範，可分成「競爭職 (Competitive Service)」、「除外職 (Excepted Service)」二大類，茲說明如下：</p> <ol style="list-style-type: none">1. 競爭職<ol style="list-style-type: none">(1)採職位分類制 (position classification)，董祥開 (2021) 分析美國人事管理局 (OPM) 網站內容，競爭職的職務屬性可劃為專業性、技術性、行政性、文書性及其他性等 5 大職類，另依職務內容及官階差異，區分職等及層級，編製一般俸表 (General Schedule, GS)，給予薪俸。(2) OPM 在其官方網站上提供諸多法令和技術協助訊息，並錄製示範影片，編製操作手冊及簡易流程，俾使各機關均能以「工作分析」為基礎，辦理人才甄選。甄選程序經施能傑等 (2009) 解構為二大步驟：<ol style="list-style-type: none">①確認職缺工作內容，公告招募 用人機關先在人事管理局網站 (USAJOBS) 登錄職缺訊息，包括：應徵資格、職務內容、薪資福利、遴選方式等。②以職能分析為基礎，篩選適合人選 OPM 授權各機關根據職務內涵及職能分析成果，選擇適當的評量方式或測驗工具，以評測應徵者是否具備完成工作任務，達成高績效表現所需之知識、技能及態度 (KSAs) 或知識、技能、才能及其他特徵 (KSAOs)，進而錄取真正適合人選。(3)「競爭職」其考試由用人機關針對職務內涵進行職能分析，設計適當之評量方式或測驗工具，包括結構化口試、測驗 (工作知識、情境判斷、認知能力測驗等)、評鑑中心法、職能問卷等多種方式。2. 除外職 係指工作性質特殊，難以一般考選機制羅致合適人才之職位。招募雖仍循功績原則，惟不受人事管理局規範程序約束，充分展現機關人事自主權。以歐巴馬總統

	2010 年發布 13562 號行政命令為例，其開放用人機關招募在校生或應屆畢業生參與實習計畫，參與者如能在期限內完成規定之實習時數，並通過評量，達成實習期望，均能據以爭取公職任用機會。
結論	<p>(三)我國借鏡</p> <p>1. 用人機關參與人才考選決定權允宜再提高 從先進國家公務人才進用經驗，用人機關如能積極參與選才過程，發揮實質影響力，將有助達成「專才專業、適才適所」理想。可參考美國授權各機關自行辦理人才考選。</p> <p>2. 多元考選方法 我國公務人員考試雖設有多種考試方法，但多以筆試為大宗，可參考美國使用不同評量工具。</p>

志光×保成×學儒
做你的神兵利器

穩佔高普 穩穩上榜

3大課程圈 穩固你的考取實力

不怕非本科 不怕沒基礎

- 打基礎
✍️ 基礎班&架構班
- 增實力
💡 正規班
- 抓考點
📄 總複習

正規課前專屬導讀課，掌握專業科目基本觀念架構，快速釐清各科完整脈絡。

- 重點科目採多元師資教學，可汲取多位精華
- 同類科開立多循環課程，可配合旁聽加強弱科

考前重要章節總整理，補充最新修法時事，關鍵時刻帶你衝對方向不失分。

依各區規劃為主，請洽全國門市

四、請說明英國政府對高級文官績效管理的相關規定。(25分)

【解題關鍵】

<p>1. 《考題難易》★★★</p> <p>2. 《破題關鍵》英國 SCS 績效管理制度</p> <p>3. 《命中特區》李豪，2023 各國人事制度，頁 2-15</p>

【擬答】

內容	<p>(一)英國高級文官制度(SCS)</p> <p>1. 建制背景：英國為了促進公私部門之人才交流，使外界專技人員亦能競逐高級文官職缺，遂於 1995 年 1 月 26 日確定建立高級文官職位 (SCS)。凡設置有高級文官 12 人以上之部，均應於 1996 年 4 月完成高級文官管理檢討，簡化不必要之高級管理層級，並通知公共服務局建立高級文官職位制度，該項高級文官職位制度係依據文官管理法典之規定辦理。範圍包含常務次長至科長級職務。</p> <p>2. 英國建立高級文官制度的主要目的：是希望能夠藉由創新的、廣泛的，以及具有凝聚力的高級文官，發揮其個人的潛能與特質，提供維持政府核心價值所需的領導能力，以強化高級文官領導其他各層文官的能力。同時希望能造就更開放、更多元性的高級文官，使之視公共利益為己任，強化其領導與代表性責任，並能善於處理與</p>
----	--

其他部門進行專業分工、互助合作，並能革新、創造與學習。具體的高級文官體制變革則是 1994 年英國政府所發表的《文官體制：永續與變遷》政策白皮書。

3. 高等文官之甄補：高級文官的甄補改變以往由現職人員甄補的模式，採開放競爭，允許非現職文官參與高級文官職位的甄選，希望從外界新血引入公部門，以協助推動管理績效改革。

(二)英高級文官績效管理制度

1. 國中央政府原有績效管理體系，存在下列缺失：

- (1)各部會問評最標讓不一致。
- (2)阻礙跨部會的人力運用，人員也因害怕承受不同評量標準而趨於保守。
- (3)無助於解決機關中績效不佳的問題。
- (4)人員優良表現結果未能給予配套獎勵措施。

2. 英國高級文官考績為「績效考績制」，並著重「個人考評」（潛能、特質與能力表現），1999 年建立「高等文官考績制」，各部高等文官之考績由部長核定，並列入陞遷參考。

3. 高級行政職務績效管理，包括了下列 4 大因素與工作內容：

- (1)績效規劃(performance planning)。指人員與直屬主管間應建立對年度績效內容共識。
- (2)績效評量(performance assessment)。指人員與直屬主管應於年度中與年度結束時，共同評量績效表現情形。
- (3)績效差異化(performance differentiation)。指人員在前項績效評量結果，應根據其對組織貢獻程度，以及與同事績效間進行相互比較。
- (4)報酬(reward)。指將績效評量結果反映在人員年度報酬與獎金上。

4. 英國各機關施行績效評量時，應遵守的基本原則

(三)英國高級文官之考績制度及特色：

英國對高級文官的管理責任，原則上仍在各個部和政署，且各部和政署有權決定自己人員的考核辦法，但某些規範和條件仍是由中央統一決定。內閣事務部會透過共同管理架構，並以鼓勵各部門人員流動的方式來協助各部和政署發展高級文官專業績效，並提昇彼此間的凝聚力。

1. 採行績效管理制度：

- (1)將目標與業務規劃相聯結。
- (2)年度開始時即對目標達成一致性協議。
- (3)年度開始時就要讓他們知道他們所被預期的能力和行為，以及會用何種方式來衡量。每個管理者須積極投入於教導和支援工作。
- (4)部屬與業務主管應定期討論，以瞭解進步的情形。
- (5)年終時主管和部屬舉行正式會議，以記錄目標是否已達成。
- (6)主管對於整體的績效做文字敘述式的評量，但不需要把他轉換成分數的標準。

2. 年終考績：

- (1)由業務主管和部屬討論當年度績效。包括：目標達成、才能、專業技術應用和表現。
- (2)會後部屬會自我評量，並由主管用文字敘述那些部屬已經完成，以及那些已經達成協議。部屬對這些文字說明必須簽字，對不同意見也要敘明不同意的理由。

3. 薪資建議：由業務主管對功績俸和績效獎金水準提供建議。1996 年起之新制度將裁量權留給各個部門，部門的俸給委員會握有相當權力。為了避免通通有獎，或成績偏高的情形發生，高級文官的考績須與俸給相配合。

4. 主要特色：

	<p>(1)績效協議制度：透過直線上級主管與其部屬之間對話與協調過程，整個績效協議必須列出 5~7 點的目標。包括企業導向目標及發展性目標。</p> <p>(2)年中績效考核：績效協議如有必要改變，年中發展評估便提供修改機會。</p>
<p>結論</p>	<p>(四)我國借鏡</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 績效評量策略本身作為機關整體績效管理的考核與監測機制 1999 年的「績效管理報告」雖然將績效評量列為 4 大工作項目，但卻非可獨立進行的工作，而是需與機關績效目標、誘因等因素相互結合。由此可知：績效評量乃是工具性的手段；達成績效目標才是最終目的。在此觀點下，績效評量策略的基本定位，應該是作為機關整體績效管理的考核與監測機制。 2. 績效評量策略施行是有效率固有效能產生績效資訊的過程 績效評量乃是機關整體績效管理過程中，產生正確績效資訊的機制：一方面顯示績效目標落實，另一方面則作為與續各項管理作為的依據。基此及時而正確提供相關資訊，將是進行評量的基本考慮。 3. 建置高級文官績效管理制度 我國高級文官和一般文官適用同一套考核制度，惟高級文官地位功能腳色與一般文官不同，應可考慮另訂績效考核制度。

全方位 智能學習系統

虛實整合 引你入勝 考取生激推 立即體驗

勝 上課方式最多元

多元學習 新型態 突破傳統上課模式 學習不受環境影響

面授學習

在家學習

WiFi 學習

直播學習

視訊學習

· 學習零時差 | 同類科各班別，皆可同步直播上課
 · 服務零死角 | 服務緊貼需求，隨時掌握學習狀況

勝 考點掌握最全面

考試關鍵 不漏接 考前、考中及考後，皆享有志光、保成、學儒專業服務

考前叮嚀影片

考前重點下載

線上即時解答

考後影音解題

依各區規劃為主，請洽全國門市