

113 年特種考試地方政府公務人員考試試題

考試別：地方政府公務人員考試

等 別：四等考試

類 科：人事行政

科 目：公共人力資源管理概要

凌襄老師

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)

《考題難易》★★★★

《破題關鍵》把行政學這幾年很紅的概念公共服務動機拿來考，而且問得很細，細問公共服務動機的特質說與狀態說的內涵，從兩種觀點來思考如何運用公共人力資源管理活動來增加公共服務動機，先說明公共服務動機的特質說與狀態說的內涵與差異，在從兩個觀點連結如何用公共人力資源管理的技術或制度提升公共服務動機。

【擬答】

(一)公共服務動機的意涵與特質說與狀態說的差異

1. 公共服務動機的意涵

公共服務動機是指一個人願意為公眾服務，以期能有益於他人或整體社會之傾向，此等動機傾向可能是為了投身公益、善盡公民職責、民胞物與的同理心，抑或是為了能對公共事務有決策之影響力，甚至還可能是一種自我奉獻犧牲的情懷等。

2. 公共服務動機特質說與狀態說

(1)公共服務動機特質說

公共服務動機是由人格特質組成，不隨時間改變，像是同情心、自我犧牲、愛國心等人格特質，公共服務動機由人格特質組成，故要重視招募與徵選的策略，或是進入組織後藉由績效評估設計有公共服務動機的績效指標等方法增加公共服務動機。

(2)公共服務動機狀態說

將公共服務動機是一種心理狀態，會隨著時間或工作狀況改變，組織環境會影響公共服務動機，像是組織文化、組織信任與工作設計和組織變革等因素都會影響公共服務動機。

3. 兩者差異

特質說認為公共服務動機是人格特質，不易改變，所以要著重招募甄選與績效評估的方式做為策略，狀態說則認為公共服務動機為心理狀態，隨著環境改變，可用透過領導、組織文化、訓練、工作設計等途徑，來提升公務人員的公共服務動機。

(二)如何提升同仁公共服務動機

1. 特質說

(1)在招募甄選階段即招募具有公共服務動機的人員

增加心理測驗的人格測驗，對公務人員編制人格測驗量表時，必須同時考量公務人員的三種角色，分別是一般人、工作者、以及文官，適當地測量這三種角色的特性。就公務人員的公共服務動機而論，應當劃歸於文官特質，並回應擔任職務所需的核心價值。

(2)績效評估指標設計與公共服務動機有關的指標，藉由制度影響行為

針對成員的行為是否符合公共服務動機進行績效考核，像考績項目的操行有部分即為公共服務動機有關，讓員工的行為能符合公共服務動機的要求，或是汰除公共服務動機不佳的員工。

2. 狀態說

(1)用公共服務動機設計職能模型，設計訓練課程

針對公共服務動機四大構面建構職能模型，針對職能模型設計相關課程，藉由訓練增加

公共服務動機。

(2)工作豐富化的運用

運用任用制度的權理與陞遷制度的職務論調，或是調任機制，讓人員嘗試不同工作，增加工作成就感。

(3)團隊建立與轉換型領導的運用

藉由團隊建立與轉換型領導，員工和領導者有溝通機會，營造正向的組織文化。

參考文獻

李俊達(2020)公共服務動機析論：兼論後年改時代提升公共服務動機之策略，文官制度季刊，第12卷第2期，57~87。

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)

《考題難易》★

《破題關鍵》首段說明現行考績制度問題，然後從公共人力資源管理績效評估與管理的學理來看那些需要修正，可以從考績法修正草案重點來作為改革重點。

【擬答】

(一)傳統人事行政考績制度的問題

1. 欠缺與組織目標的扣合

我國現行的公務人員考績法所著重的是，如何評價每位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高一職等升等任用資格之依據；但無論是公務人員考績法或是公務人員考績法施行細則都並無要求每位公務人員於年初擬訂當年度個人的績效計畫，亦無要求對於公務人員工作與行為表現之評價，需與機關之年度施政目標或施政重點予以扣合，且對於公務人員表現的評價，大多以業務推動層面為評價標的，因此難以與機關組織的總體目標或優先施政重點達成與否做校準或連結。

2. 考績結果不具區辨力

我國公部門考績制度，在銓敘部和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；換句話說，在這原則下，全國以及各機關每年都有四分之三的公務人員並列第一名，四分之一的人員為第二名（乙等），同時也甚少有被評定為丙、丁等者，這樣的結果完全不符合統計上所謂的常態分配，同樣也意謂我國公務人員考績制度在現行運作模式下，完全無法有效區辨組織中表現優異、良好、一般、有待改善、應汰除等不同態樣的員工，不僅形成「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。申言之，現行這套考績制度已失去做為有效區辨公務人員表現優劣的工具之效度。

3. 潛規則衍生致使難以綜覈名實

由於考績結果將與考績獎金及升任高一職等之資格產生連動，在前述甲等上限75%之比率原則下，考績評等久而久之遂變成了一種組織內的資源分配，以致於不少機關逐漸衍生出潛規則，亦即未必依據員工實際的工作表現決定其考績等次，而是參考其他條件，諸如：性別、年資、官等、新進與否、主管與否、達俸頂與否、當年度陞任與否（含：升職等、升官等、升主管職）、當年度跨機關調任與否、請假或進修與否，以及前一、兩年度是否已受考列甲等、或是未來一年度是否有升職等需求…等，來決定是否能被評定甲等。值得注意的是，這些用以決定同仁考績等次的潛規則考量因素，與員工個人工作表現都並非直接相關，也未必具有積極性的組織管理意涵。誠然，考績制度潛規則的存在，從主管人員的角度看，或許具有某些程度的領導統御的需要和意義，但是這些潛規則確實使得目前考績制度難以落實「綜覈名實」之宗旨，同時也斷傷了公務同仁們對於這套制度的信任和認同。

4. 對績效優異者難以產生有效激勵

我國現行公務人員考績制度於甲等上限75%的運作現況下，機關內絕大多數的同仁都能

一致性地獲得甲等之考績獎金的獎勵，真正優異者難以依其卓越的表現而獲得特殊且相稱的獎勵或表彰，導致在欠缺有效誘因的情況下，形成公部門「做好做壞一個樣」及「人在公門好修行」的消極文化。

5. 難以汰除績效不佳者

我國現行公務人員考績制度除了難以提供績效優異者足夠的獎勵誘因外，同時對於組織內績效表現不佳者，也無法產生汰除效果。依據公務人員考績法之規範，受考人在考績年度內，除非發生該法所列具體情形，否則不得考列丁等。再加上我國對於公務人員的人事保障過多，且若欲積極處理績效不佳的員工，各級主管人員肯定需要面對複雜繁瑣的程序，甚至官司纏訟，以致於對某些情節重大、已符合法律懲處要件的員工，仍少願意動用正式的法律工具予以汰除。

6. 員工欠缺參與機會

國內絕大多數的公務機關，應僅遵循公務人員考績法和公務人員考績法施行細則之規範據以作業，少有自行設計之架構，連帶亦無邀請同仁參與個別機關考績制度設計之討論機會。銓敘部歷次進行考績法修正作業時，多以發函方式邀請全國各機關針對修正方向提供建言，或邀請各級公務人員代表團體參與修正草案之會議討論，惟考績制度之修正牽動公務人員權益甚大，允宜參酌歐美國家的做法，在人員參與的廣度和深度上予以強化。

7. 反饋與對話難以落實

公務人員考績法第五條明確指出，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積極性反饋和對話。

8. 未與訓練發展相連結

我國現行公務人員考績制度之設計和運行，過度偏重行政性功能，亦即考績結果與人事決策關聯度高，而卻忽略其發展性功能。事實上，各機關對於人事考績結果不僅可用於強化優秀人才之培育，擴大其職務歷練及選薦參加更高關鍵職位的能力儲備訓練，甚至可為其規劃職涯陞遷進路；除此之外，更應該針對績效與工作表現不佳者，就其能力或態度亟需補強之面向，提供必要之教育訓練，俾以進行能力提升，同時也應搭配輔導和工作指導等介入作為，協助其改善。可惜的是，關於考績結果於訓練發展層面之結合，鮮少受到我國各級機關之重視。

(二) 現行公共人力資源管理角度下修正的重點-2024 考績法修正草案重點

1. 增加外部激勵誘因（考績獎金提高）：傑出、優良與良好的考績獎金（1.5 個月、1.25 個月與 1 個月）皆比現行考績法甲等與乙等考績獎金為高。
2. 增加內部激勵誘因（優先陞遷破除陞遷法的規範）：
 - (1) 年終考績 1 年考列傑出 1 年考列優良以上人員，取得公務人員陞遷法之優先陞任條件
 - (2) 年終考績 2 年考列傑出 1 年考列優良以上人員，得在同官等範圍內列入上一順位陞遷序列，參加陞任甄審，不受公務人員陞遷法第 6 條第 2 項規定限制，或得經主管機關首長核定為模範公務人員，不受相關法規所定名額限制。
3. 考績等第比例限制，減少過去輪流打考績的弊病：傑出上限 5%，傑出與優良上限 15%。
4. 針對績效不佳員工的輔導機制：考績列為待改善，服務機關須提供輔導，若績效有顯著改善，一年考績列為傑出或兩年優良，可刪除前年待改善考績。
5. 績效不佳員工的汰除機制：連續兩年考列待改善或五年內三次考列待改善，依規定進行資遣或退休。
6. 不適任主管調職機制：主管考列待改善需調離主管職，並 2 年內不得陞任主管職務。
7. 強化考績程序公平性：考列待改善與汰除者，須經考績委員會一定比例的出席人數與決議人數，使得考列待改善與汰除。
8. 落實公共人力資源管理的個人權利價值：除待改善與汰除的規定須符合法律保留原則外，將得列傑出與不得列優良以上情事從現行考績法細則改列為考績法中，因考績未列為傑出或優良對人員陞遷造成影響，須保障其權益。

參考文獻

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，文官制度季刊，第 16 卷

志光×學儒×保成

一般行政.一般民政
人事行政.戶政

考取生唯一推薦

全國狀元 雙料金榜

尤○瑩 113 高考一般民政狀元、113 普考一般民政

選擇志光，因為師資是我試聽下來，認為相對專業充足的。政治學是我認為最難的考科，老師在上課開始錢就說他會上的很難，因為考試就出很難，老師建議我們上課全程錄音，回去可以複習和重聽不會的部分，也會要求我們每堂課都要繳交申論練習給他改，從而了解自己的學習狀況，老師也會讓我們提早到班上排隊問問題。

全國狀元 應屆考取

張○綾 113 普考一般行政狀元

政治學老師從龐雜政治學中抽取精華，整理歸納並分類，讓學生更有系統的吸收知識，完整建立政治學的框架。行政法老師將行政法化繁為簡，用簡單的詞彙說明重點，板書筆記搭配關鍵字，是選擇題高分的法寶。行政學老師將行政學分類說明，體系架構明確，將抽象概念具象化，在理論與關鍵字學會後，答題無往不利。

全國狀元 優異考取

陳○銘 113 普考一般民政狀元

非常推薦行政法老師，老師會用圖畫筆記的方式幫助學生了解難懂的行政法概念，且老師十分有耐心，非常樂意為學生解決問題，我的行政法就是在老師的幫助下打下良好的基礎。上行政學時能感受到老師的學術底蘊十分深厚，有不懂的問題都可以請教老師，老師的課本表格整理清楚，省去冗贅贅字，很適合作為複習教材。

全國榜眼 雙料金榜

童 ○ 113 高考人事行政榜眼、113 普考人事行政

上網爬過文後發現志光行政類科很多人推薦，實際試聽後也覺得師資很優秀，就決定是志光。進入金榜班初期，我的申論簡直慘不忍睹，但透過老師的批改及建議，漸漸能抓住答題方向及寫作技巧，成績有很大的提升，也因為每日練習，所以能培養寫申論的速度及各題的時間分配，知道如何在有限的時間內抓住題目重心。

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)

《考題難易》★★

《破題關鍵》行政學中的公共管理所提及的多元化管理，命題大綱的人力多樣化的考點，一開始說明多元化管理的定義，接續從現行選才、用才、育才與留才的制度設計，說明如何針對母性員工、原住民與身障群體的差異化管理。

【擬答】

(一) 多元化管理的意義

多元化公務人力管理則係從組織利益出發，兼顧個人權益的維護，其理念是公務人力管理應擴及並重視人員背景、族群的多樣性，並非只有特定的群體才能受到保護。再者，多元化人力管理承認人員之間的差異性是既定的事實，包括年齡、性傾向、宗教、國籍、語言等，希望藉由管理的方法來消弭歧異，不只是強調對弱勢團體的保障，更是確保所有對組織具有貢獻的團體均能享受應有的回饋，並發揮公務人力之最大潛能。亦即，組織要針對組織內部的異質性群體進行差異化管理，針對女性員工、身心障礙與原住民有特別的管理制度。

(二) 從選用育留制度設計來看多元化管理的意涵

1. 選才：針對身障與原住民設計特考特用機制

參照公務人員考試法第六條第二項：為因應特殊性質機關之需要及保障身心障礙者、原住民族之就業權益，得比照前項考試之等級舉行一、二、三、四、五等之特種考試，除本法另有規定者外，及格人員於服務六年內，不得轉調申請舉辦特種考試機關及其所屬機關、學校以外之機關、學校任職。其轉調限制六年之分配，依申請舉辦考試機關性質、所屬機關範圍及相關任用法規規定，於各該特種考試規則中定之。

2. 用才：針對母性員工與身障者提供適合的職務

(1) 參照公務人員安全及衛生防護辦法第 20 條

各機關對於妊娠中及分娩後未滿一年之女性公務人員，應依醫師適性評估建議，並聽取當事人之意見，採取必要之工作調整或其他健康保護措施。

(2) 參照身心障礙者權益保障法

各級勞工主管機關應參考身心障礙者之就業意願，由職業重建個案管理員評估其能力與需求，訂定適切之個別化職業重建服務計畫，並結合相關資源，提供職業重建服務，必要時得委託民間團體辦理。

3. 育才：針對身障與原住民設計教育訓練

(1) 參照身心障礙者權益保障法 33 條

各級勞工主管機關對於具有就業意願及就業能力，而不足以獨立在競爭性就業市場工作之身心障礙者，應依其工作能力，提供個別化就業安置、訓練及其他工作協助等支持性就業服務。

(2) 參照原住民族工作權保障法第 15 條

中央勞工主管機關得視需要獎勵設立職業訓練機構，為原住民辦理職業訓練。

4. 留才：針對母性員工提供工作與生活平衡措施

參照公務人員請假規則第 3 條

因懷孕者，於分娩前，給產前假八日，得分次申請，不得保留至分娩後；於分娩後，給娩假四十二日；懷孕滿二十週以上流產者，給流產假四十二日；懷孕十二週以上未滿二十週流產者，給流產假二十一日；懷孕未滿十二週流產者，給流產假十四日。娩假及流產假應一次請畢。分娩前已請畢產前假者，必要時得於分娩前先申請部分娩假，並以十二日為限，不限一次請畢；流產者，其流產假應扣除先請之娩假日數。

志光×學儒×保成

一般行政、一般民政
人事行政、戶政

考取生唯一推薦

9個月考取 優異考取 劉○霖 113 高考一般民政 行政法老師的課非常仔細，對於我這種沒讀過法律的人來說，超級容易上手。不要害怕申論題寫得不好，一開始可以對照題庫本，揣摩和模仿題庫本自然就會了，不需要太華麗的炫技，只要清楚的表達並把自己努力學來的知識寫出即可。	一年應屆考取 雙料金榜 杜○怡 113 高考人事行政、113 普考人事行政 上課有不理解的地方，也可以趁中堂的下課時間，直接去找老師解答，所有的觀念都要學的清楚、有脈絡，才是比較有效率的學習方式。很感謝這一年志光所有老師們的教導，感謝他們總是用心濃縮最重要的精華，讓我能夠在一年內順利上榜！
一年應屆考取 雙料金榜 洪○琪 113 高考一般行政、113 普考一般行政 課程規劃的優點在於課程較集中，雖然前期課程很多、跟課要複習很忙，但我認為值得。課程堂數方面，我上下來是蠻足夠的。雙循環課程則能幫助第一次沒聽懂的同學，再次複習，若是第一輪課程結束後開始複習找不到老師問問題，亦能把握機會。	全國探花 雙料金榜 江○穎 113 高考戶政探花、113 普考戶政 在金榜特訓班可以認識同在準備考試的同學，在學業上互相切磋十分有趣，而且老師出的題目在考試中也出現了，平常的小考也可以訓練臨場反應，非常有幫助。這次高考第二題剛好就是在金榜特訓班練習過的，參加金榜特訓班是我做的最正確決定。

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)

《考題難易》★★

《破題關鍵》112 普考考銓考古題，廖興中老師與賴怡樺老師的數位治理職能研究，要了解數位治理與職能的內容，可以從現行訓練、進修與終身學習制度來談培訓策略。也可以從訓練需求評估、訓練規劃、訓練成效評估與終身學習的角度思考策略。

【擬答】

(一) 數位治理職能的意涵

1. 共同數位職能

- (1) 資訊與資料素養：能清楚表達資訊的需求，並具蒐集、檢索、存取、管理、組織數位資料、資訊與內容的能力。能夠辨識資料的品質及其間的關聯性，並加以運用。
- (2) 數位溝通與合作：能考量到文化與世代差異，適度透過數位科技與他人互動、溝通及合作、實踐社會參與。同時能與來自不同背景的對象連結合作，具有同理心與協商的能力。
- (3) 數位內容產製：能夠創作與編輯數位內容，並瞭解版權與執照等數位資料運用的相關規定，並整合資訊與內容到既有公務的知識體系。
- (4) 數位安全：在數位環境中維護設備、內容、個人資料與隱私，並且維護身心健康；關心

數位科技相關之社會福祉與社會包容 (social inclusion)，以及數位科技應用對環境的影響。

- (5)運用數位途徑解決問題：能辨識工作環境中的問題，並能針對相關數位科技運用之解方評估其價值、風險與運用。

2. 數位治理核心職能

- (1)轉型與變革領導：強調以前瞻性的願景及策略，落實數位轉型。高階文官是組織的領導者，必須能清楚溝通數位治理的願景與益處；能辨識出政府運作、服務遞送或政策制定相關的數位轉型機會，並克服可能的改革障礙；能建立創新與學習的文化，提供組織成員從事創新的安全感，方能領導變革。
- (2)創新治理：著重文官能明辨、擘劃、開發、溝通各種數位科技所帶來的機會。針對高階文官的部分強調創造鼓勵創新、承擔風險與合作的組織文化，並與個人目標、績效考核與獎勵機制整合，以驅動組織創新的量能；至於中階文官的部分，則著重管理創新的過程與執行，應能辨識創新所需的資源與能力，促進創新所需的溝通與開放氛圍，願意在工作上嘗試創新，並協助創新網絡與社群的成形。
- (3)使用者經驗：主要是希望文官能夠辨識使用者的行為、需求、動機，研究、設計與評估使用者的情境與經驗。在高階文官方面重視能支持以使用者為中心的設計，並將使用者及其經驗研究的結果，運用於行政作為；其次在中階文官的部分，則強調能發展使用者經驗研究的方法，並就研究結果產出報告與創見，同時也要能夠辨識利害關係人及其特性，針對不同使用者需求之間可能的衝突，作有效因應；最後，針對初階公務同仁，則著重能執行使用者經驗研究的方法、指引、研究設計與評估，同時與利害關係人互動，進而針對其需求進行重要性排序，並處理可能的需求衝突。
- (4)資料管理：聚焦在文官能夠規劃、執行與管控資料的生命週期，包括資料的產生、蒐集、保存、備份至銷毀。在高階文官的部分強調能建立組織資料管理策略與規範，並瞭解組織內外部相關規範對資料運用的影響；中階文官的部分著重在負責執行與管考組織資料管理策略與規範，並能辨識資料的價值與管理運用資料的可能的風險。
- (5)風險評估與管理：強調文官能夠預知與評估數位時代潛在的隱私、安全與倫理等風險，並加以防範。在高階文官的層級，希望能夠辨識與監測環境發展對數位治理的影響，引導並提供數位治理風險評估與管理策略的發展與運作；對於中階文官而言，則希望能做到產出及精進數位治理風險評估與管理策略、標準及指引，確保數位治理風險評估與管理的落實；於初階文官方面，則希望其能辨識潛在的風險，理解並遵行數位治理風險評估與管理的策略、標準及指引，同時能即時回報風險問題，以降低可能負面影響。

(二)培訓策略

1. 訓練部分（參照訓練進修法第 2 條）

公務人員考試錄取人員訓練、升任官等訓練、高階公務人員中長期發展性訓練及行政中立訓練，由公務人員保障暨培訓委員會辦理或委託相關機關（構）、學校辦理之。公務人員專業訓練、一般管理訓練、進用初任公務人員訓練及前項所定以外之公務人員在職訓練與進修事項，由各中央二級以上機關、直轄市政府或縣（市）政府（以下簡稱各主管機關）辦理或授權所屬機關辦理之。

- (1)保訓會可針對考試錄取人員錄取訓練、升官等訓練與高階文官訓練設計數位治理職能相關課程。
- (2)行政機關可針對專業訓練一般管理訓練、進用初任公務人員訓練，針對職務內容設計與業務有關的資訊課程。

2. 進修部分（參照訓練進修法第 8 條）

選送人員或鼓勵人員至國內外專科以上學校入學進修或選修學分、國內外機關（構）學校專題研究與國內外其他機關（構）進修數位治理相關課程。

3. 終身學習部分

可在終身學習設計與職務有關的數位治理職能，鼓勵員工進修。

➤也可以從訓練需求評估、多元訓練規劃、訓練成效評估與終身學習來解。

志光×學儒×保成
做你的考前專屬教練

奪榜特訓班



近年口碑成效最好之強效課程 考前70天助你強效提升破百分！

奪榜特訓班進步超有感總分最高提升**256**分

十大課程特色 就是要找有上榜決心的您

完整規劃、嚴格執行

集中管理

三大會考

申論指導

按表操課

弱科加強

專屬課輔

全面檢視

固定劃位

佳作觀摩

選擇精熟

依各區規劃為主，請洽全國門市



高普考 奪榜特訓班

狀元世家連霸 橫掃全國再奪第**1**

人事行政

林婕

高考狀元
普考探花

人事行政

鍾季玲

普考狀元
高考第六

人事行政

張予柔

普考狀元

一般民政

施華敏

高考狀元

戶政

吳映璇

普考狀元

人事行政

林欽庭

普考榜眼

一般行政

邱勇翰

高考榜眼
普考榜眼

一般民政

黃秀芸

普考榜眼

人事行政

蔡敏宣

高考探花

一般行政

莊宜盈

高考十三
普考探花

狀元

普考一般行政
楊雅蘭

狀元

高考戶政
張家瑜

狀元

普考一般行政
李佳蓉

狀元

地特三等人事
新北市 林尹培

狀元

地特四等戶政
台北市 賴虹毓

狀元

高考人事行政
高慈蔚

狀元

高考一般民政
葉智豪

狀元

普考一般行政
蘇振昇

探花

高考一般行政
趙偉翔

探花

高考勞工行政
林瑋俊

KEEP FOR YOU