

113 年特種考試地方政府公務人員及離島地區公務人員考試試題

考試別：地方政府公務人員考試
等 別：三等考試
類 科：人事行政
科 目：公共人力資源管理

凌襄老師

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)

《考題難易》★★

《破題關鍵》實為考銓制度的考點，照題目問的依序回答即可。首先說明人事一條鞭與職位分類制度的意涵，再說明兩者對人力資源管理影響，最後改進建議就是如何讓我國人力資源管理能更加彈性化，可運用國內公共人力資源管理學者提到用層級化法律保留的概念來談如何給予政府人力資源管理更大權限。

【擬答】

(一)人事一條鞭與職位分類制度的意涵

1. 人事一條鞭的意涵

人事一條鞭主要係指透過「人事人員獨立於正式行政指揮系統之外」，另闢一條特別針對人事行政的監督體制，就行政功能而言，人事一條鞭期待透過建構一套專業人事人員的特殊甄補、訓練與遷調、考核系統，對全國各機關人事業務產生指揮監督與管制協調之作用。

2. 職位分類制度的意涵

職位分類制係以「事」為中心，來區分職位的工作性質及品評職務責任輕重、繁簡難易與資格條件高低的等第，依此一制度的規定，公務人員的初任、調任職系、晉陞職等，每次都必須要重新經過一次考試及格才能取得資格，以證明其知能；而且每一次考試只能取得該一考試類科所繫屬的職系及職等的任用資格，構成一套十分科學化的人事制度。

(二)人事一條鞭與職位分類制度對於公共人力資源管理的影響

1. 職位分類制度對公共人力資源管理影響

- (1)職系區分過細，致增多考試類科，限制人員調任之範圍。
- (2)每一職級須制訂職級規範，增加職位分類標準之文書作業。
- (3)以職位為運作人事制度之基礎單位，增加職位歸級之工作量與繁瑣。
- (4)一個職位只能列一個職等，有礙人員之進用、升遷與久任。
- (5)職組限制職系調動

2. 人事一條鞭對公共人力資源管理影響

- (1)行政首長用人受限
- (2)人事人員與行政人員衝突
- (3)剝奪地方首長用人權
- (4)角色衝突
- (5)無法與行政機關配合

(三)改進—如何增加人事管理的彈性—層級化法律保留的運用

依司法院釋字第 443 號解釋「層級化法律保留體系」之意旨，屬於憲法保留及絕對法律保留事項，須分別於憲法及法律明定，人事行政機關較無彈性處理空間；至於相對法律保留及非屬法律保留事項，人事行政機關則有性處理空間。

就考銓實務言，茲就與公務人員權益密切相關之人事法規，公務人員任用法、公務人員考績法及公務人員陞遷法屬於絕對法律保留事項及相對法律保留事項之規定，分述如次：

1. 公務人員任用法

公務人員任用法第 20 條有關試用人員試用成績不及格之規定，以及同法第 28 條有關公

公職王歷屆試題 (113 地方特考)

務人員消極資格之規定，涉及公務人員身分之取得及喪失，均屬絕對法律保留事項，須於法律明定，不得授權法規命令定之。

另如各機關職稱及官等職等員額、依法考試及格試用職等對照及職組職系之對照等，則屬相對保留事項，由公務人員任用法授權，分別於「各機關職稱及官等職等員額配置準則」、「依法考試及格人員考試類科試用職系對照表、職組職系一覽表」規定，應擴大授權、彈性及鬆綁法規，朝策略性人力資源管

2. 公務人員考績法

公務人員考績法第 6 條第 3 項有關年終考績丁等上規定，以及同法第 12 條第 3 項有關專案考績一次記二大過處分之規定等，涉及公務人員身分之變更，均屬絕對法律保留事項，須於法律明定，不得授權法規命令規定之。

另如年終考績得或不得考列甲等事由，以及平時考績記一大功記一大過之標準，則屬相對保留事項，由公務人員考績法授權於同法施行細則第 4 條第 1 項與第 3 項規定，以及同法施行細則第 13 條第 1 項與第 2 項規定，應擴大授權、彈性及鬆綁法規，朝策略性人力資源管理方向規劃。

3. 公務人員陞遷法

公務人員陞遷法第 11 條有關公務人員得優先辦理陞任之規定，以及同法第 12 條有關公務人員不得辦理陞任之規定等，涉及公務人員權利重大事項，均屬絕對法律保留事項，須於法律明定，不得授權法規命令規定之。

另如公務人員陞遷究係內陞或外補及其辦理程序，以及陞遷序列表之訂定等，則屬相對保留事項，由公務人員陞遷法授權於同法施行細則第 3 條及第 4 規定，應擴大授權、彈性及鬆綁法規，輯策略性人力資源管理方向規劃。

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)

《考題難易》★★

《破題關鍵》考學理上的效度與與衡量標準（就是內容效度、校標關聯效度與建構效度），最後提到我國考試制度一些改革政策，即為提升效度的方法（口試運用、分試分階段與用人機關參與）

【擬答】

(一) 效度的意涵

效度(validity)即測量分數的正確性，係指測驗或其他遴選工具能夠測出它所需要評量的特質或功能的程度。一項遴選工具若不具效度，則無論其具有其他任何要件，均無法發揮其真正的功能，例如用機器量測求職者的身高或許有極高的信度，但如果無法證明身高能夠預測工作表現等相關行為或工作特質，則機器量測身高則不具有任何效度。因此，選用遴選工具或自行設計編製評量工具時，首先必須鑑別它的效度。

(二) 衡量效度的標準

1. 校標關聯效度

效標關聯效度(criterion related validity)，係指預測指標(遴選工具測得的分數)與效標(如工作績效)之間的關聯性高低。

2. 內容效度

內容效度(content validity)，係指遴選工具內容的代表性或取樣的適當性，亦即了解一項測驗的內容是否能充分代表它所欲測量的「行為領域」。所謂行為領域，是經過妥善界定的知識或行為類別，例如語文知識、職業技能等。當人力資源管理人員在選擇一項心理測驗時，必須仔細考慮該測驗是否能正確顯示該職位所需具備的各項特質，此即內容關聯效度的概念。

3. 建構效度

建構效度(construct validity)，係指遴選工具足以測驗特定理論的概念程度。所謂建構(construct)，就是用以解釋某些人類行為的理論架構或心理特質，例如智力、邏輯推理能

公職王歷屆試題 (113 地方特考)

力、焦慮、內外控信念、成就動機或自尊心等心理特質。舉例而言，如果我們想評量某人是否具有強烈的權力需求(此即為一種心理建構)，我們無法直接觀察，所以從他在「團體中做決策」的「行為」來衡量與評鑑。同樣地，當我們想知道某人是否具「攻擊性」(心理建構)時，我們則可以從此人是否常有發生「侵犯同事權益」的「行為」加以判斷。

(三)如何提升我國考試制度的效度

1. 考試納入口試

目前國家考試推動結構化口試，已運作一段時日，業趨成熟穩定，為使口試能充分發揮選才功能，提升評量之信度及效度，彌補筆試的不足。

2. 用人機關參與考試

為配合提高用人機關或實務界參與考試選才政策推動，典試法施行細則於 111 年 7 月 25 日修正發布第 4 條，實務界專家參與典試工作之比例限制，從原來不得超過該組委員總人數 1/3 提升至 1/2。目前公務人員考試，向來都會遴聘一定比例用人機關高階公務人員擔任口試委員，自此可再提高用人機關人數參與決策選才的程度，落實考用合一。

3. 分試分階段

外國公務人員考選制度採用分試、分階段辦理，名稱不同，但涵義相同。從日本、韓國、中國大陸、美國、英國等國家經驗，口試是必要的考試流程。從其考試方法、流程和考試題目內容來加以觀察，可發現各國全都採用口試來做為最後考選用人的判斷。

4. 考試內容要以職能分析為基礎

透過職能分析找出各職務所需的核能能力，包括專業知識、工作經驗、人格特質或背景條件等，作為口試命題的基礎，進而發展問題形式及內容，使應考人表現出與問題相對應的能力及特質；且職能分析應與時俱進，依各類科職務職能現況持續修正，以確保口試命題能切合核心工作，未來並可在職能分析之基礎上，朝向建立口試試題題庫方向努力。

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○壹 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，省去冗言贅字，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。進入壽榜班初期，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、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)

《考題難易》★

《破題關鍵》公共人力資源管理四大價值，相當簡單，將 Klinger 與 Nalbadian 的四大價值說明，再帶到現行制度如何落實四大價值。

【擬答】

(一)公共人力資源管理四大公共價值

Klingner 和 Nalbandian 認為，公共人力管理或許可視為四種基本社會價值的經常性衝突，及彼此持續互動的現象。集中在四種價值上：政治回應(political responsiveness)、組織效率與效能(organizational efficiency and effectiveness)、個人權利(individual rights)，以及社會平等(social equity)。

1. 政治回應性

此項價值主要是指政府的公共人力資源管理，必須有能力對於民選官員所代表的人民意志有所回應。此價值觀對於公共人力資源管理的影響，即是反映在政治忠誠度上，同時必須成為公務人員應徵與任用的重要資格之一，因為如此才能確保政治回應性的落實。通常，此項價值即是由所謂的政治任命來達成，也就是政務官與政務人員。

2. 組織效率與效能

此項價值主要是指政府的公共人力資源管理，必須反映出政府管理過程中，對於資源投入與效果產出比率極大化的意願。此價值觀對於公共人力資源管理的影響，即是反映在有關公務人員的任用與升遷方面，兩者必須基於應徵者的功績能力(merit)，而不是政治忠誠度或其他非關工作才能的標準。這是因為在效率與效能既價值觀引導之下，社會大眾普遍認為，若能任用最有能力的人來擔任公職，理應會達到最好的工作效率和效能。

3. 個人權力

此項價值主要在強調個別公民應該受到保護，以免受到政府官員不公平的對待。此價值觀對於公共人力資源管理的影響，即是反映在公務人員的工作安全保障，以及任何行政處分與對待皆必須符合正當程序(due process)此兩項個人權利。為了確保此個人權利的落實，公共人力資源管理就必須透過各種相關的法規與制度，以保護公務人員免於因政治因素或長官個人好惡所做的不利處分與不當對待。除了相關的保障制度之外，公務人員得以組織工會、與政府進行工作相關議題的團體協商與簽訂契約，則是部分國家對於公務人員權利的另一種保障。

4. 社會平等

此項價值主要是在強調對於人力市場上的相對弱勢團體，例如：女性、少數民族、身心障礙人士，以及退伍軍人等，應該盡可能使其與其他一般公民擔任公職的機會相等。為何政府公共人力資源管理需要反映這項價值？主要是源於社會代表性(social representation)的觀念，也就是說公共人力資源的組成必須具備代表性，尤其是對於弱勢團體的代表性之甄補與任用，如此才能反映出社會多元性價值、思考和偏好，否則公共政策的制訂可能會有不公平的現象。

此項社會公平性的價值，在公共人力資源管理上的具體表現，即呈現如美國政府的「積極保障弱勢行動」(Affirmative Action)、台灣政府的「公務人員特考原住民考試」等。

(二)我國落實四大價值的制度設計

1. 政治回應：政府人力資源管理應設計政務人員職務與管理機制，先前曾制定政務人員法草案，有系統的條列政務人員職務級別、範圍、任免、行為規範、懲處、俸給、福利及離職等，並適度規範政務人員部分政治行為以達行政中立，另明定民選地方首長準用本法中有關政治活動及行為限制的部分規定。

2. 組織效率與效能：考試制度、任用制度、考績制度、陞遷制度設計要強調公開競爭用人唯才，則優錄取。

(1)參照公務人員考試法第 2 條

公務人員之考試，以公開競爭方式行之，其考試成績之計算，除本法另有規定外，不得因身分而有特別規定。其他法律與本法規定不同時，適用本法。

(2)參照公務人員任用法第 2 條

公務人員之任用，應本專才、專業、適才、適所之旨，初任與升調並重，為人與事之適切配合。

(3)參照公務人員陞遷法第 2 條

公務人員之陞遷，應本人與事適切配合之旨，考量機關特性與職務需要，依功績原則，兼顧內陞與外補，採公開、公平、公正方式，擇優陞任，遷調歷練，以拔擢及培育人才。

3. 個人權利

(1) 保障制度

公務人員身分、官職等級、俸給、工作條件、管理措施等有關權益之保障，適用本法之規定。

(2) 協會制度

A. 建議權(協會法第 6 條)

公務人員協會對於下列事項，考試事項、公務人員之銓敘、保障、撫卹、退休事項、公務人員任免、考績、級俸、陞遷、褒獎之法制事項、公務人員人力規劃及人才儲備、訓練進修、待遇調整之規劃及擬議、給假、福利、住宅輔購、保險、退休撫卹基金等權益事項、有關公務人員法規之制(訂)定、修正及廢止事項、工作簡化事項得提出建議。

B. 協商權(協會法第 7 條)

公務人員協會對於下列事項，得提出協商：

- 一、辦公環境之改善。
- 二、行政管理。
- 三、服勤之方式及起訖時間。

4. 社會平等

參照考試法第 6 條

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。

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 上課有不懂的地方，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，我下來是蠻足夠的。雙循環課程則能幫助第一次沒聽懂的同学，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 在奪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奪榜特訓班練習過的，參加奪榜特訓班是我做的最正確決定。

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)

《考題難易》★★

《破題關鍵》先說明考績制度的行政性目的與發展性目的，再說明現行制度在兩個目的上的設計與優缺點。

【擬答】

(一)考績制度的行政性目的與發展性目的

1. 行政性目的

考績制度的資訊，尤其是績效評估結果，主要做為進行多項行政管理決策的重要依據，特別在獎賞與懲罰上。例如就薪酬給付而言，績效評估的結果影響員工的底薪調整、績效及年終獎金的發放、分紅的配給等，甚至在某些企業的年終尾牙摸彩時，僅有績效評估結果最佳的少數員工才能夠參與特定優渥獎項的摸彩(如鴻海集團就曾在尾牙宴提供高額的股票做為摸彩獎項，但只有績效表現最佳的員工能夠參與此獎項的摸彩活動);或者如升遷、留任與調任之參考，績效評估結果亦常做為員工升遷及輪調安排的重要依據。績效評估結果不佳的員工，也可能成為免職的對象。

(1)員工發展目的

考績制度的第二項目的是協助員工發展。考績制度並不僅在於評估員工的績效表現，還希望了解員工績效表現不佳的原因，也就是員工可能有所不足已處為何。這些資訊一方面可以回饋給員工，讓員工了解為何獲得不理想的績效評估結果，以及須進行何種改進才能夠提升績效表現;另一方面組織也能夠藉由績效評估的結果診斷員工能力及行為不足之處，並進而決定訓練的需求，安排適當的訓練課程，以強化員工能力或改變員工觀念及行為模式，改進員工績效表現。

(二)現行制度設計的優缺點

1. 行政性目的的設計與優缺點

(1)升俸級與考績獎金(參照考績法第 7 條)

年終考績獎懲依左列規定：

一、甲等：晉本俸一級，並給與一個月俸給總額之一次獎金；已達所敘職等本俸最高俸級或已敘年功俸級者，晉年功俸一級，並給與一個月俸給總額之一次獎金；已敘年功俸最高俸級者，給與二個月俸給總額之一次獎金。

二、乙等：晉本俸一級，並給與半個月俸給總額之一次獎金；已達所敘職等本俸最高俸級或已敘年功俸級者，晉年功俸一級，並給與半個月俸給總額之一次獎金；已敘年功俸最高俸級者，給與一個半月俸給總額之一次獎金。

(2)陞遷(參各機關參加考績人員任本職等年終考績，具有左列各款情形之一者，取得同官等高一職等之任用資格：

(3)一、二年列甲等者。

(4)二、一年列甲等二年列乙等者。照考績法第 11 條)

(5)考績免職

年終考績獎懲依左列規定：

四、丁等：免職。

(6)不得陞遷(參照陞遷法第 12 條)

各機關人員有下列情形之一者，不得辦理陞任：

五、最近一年考績(成)列丙等，或最近一年內平時考核曾受記一大過之處分。

2. 優缺點(時間有限,此處條列點)

(1)優點

A. 具備外部激勵

B. 具有懲罰效果

(2)缺點

一套好的考績制度應能兼顧行政性與發展性功能，不應偏廢。然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。

3. 發展性目的的設計與優缺點(時間有限,條列點為主)

(1)設計-升官等訓練與高階文官培訓要求考績 2 甲 1 乙

(2)優點

A. 增強員工現職能力

B. 培養員工未來能力

- C. 作為生涯規劃的基礎
- (3) 缺點
 - A. 公部門績效不易衡量
 - B. 制度限制(陞遷序列、職系職組)

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

林啟庭

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