

114 年公務人員普通考試試題

類 科：人事行政

科 目：公共人力資源管理概要

李齊 老師解題

- 一、請從時間序、關注點及管理方法上，比較「人事管理」(personnel management, PM)、「人力資源管理」(human resource management, HRM)與「策略性人力資源管理」(strategic human resource management, SHRM)三者的差別。(25 分)

【解題關鍵】

1. 《考題難易》★★：簡單

2. 《破題關鍵》

本題為「人事管理」、「人力資源管理」與「策略性人力資源管理」的名詞解釋，應該算是很基本的入門問題。可以依題目所示，按照發展的時間先後序列，從遠到近，分別說明「人事管理」、「人力資源管理」與「策略性人力資源管理」三者的意義即符合題意。

3. 《命中特區》

(志光出版社，11308 版)/AH05/公共人力資源管理，作者：李齊/第 1 章/P02- P03

【擬答】

(一)人事管理：

任何組織人力的運用與管理，均可稱為「人事行政」或「人事管理」，但對於政府機關的公務人力之運用，習慣上將「人事行政」與「人事管理」定位在層次上的差異，而認為「人事行政」之範圍較廣、層次較高，係指政府機關中對人事政策、方針及制度之制訂，以及對全盤人事之規劃、調整及協調等功能或活動；而「人事管理」則指政府的人事行政中，對既定人事政策之具體執行，及依制度實際運作而言，所涉及者為處理人事之各種方法、技術與實施，在性質上乃是人事上的事務性工作。

(二)人力資源管理：

人力資源管理 (HRM) 之意涵，國內外學者各有不同的界定，但大致上可以歸納為以下重點：

1. 人力規劃 (Planning)：

預算籌編與人力資源規劃、分配職員的任務 (職務分析、職位分類、與評價)、決定工作的價值有多少 (薪俸與津貼)。

2. 徵才 (Acquisition)：

員工的甄補與篩選。

3. 訓練發展 (Development)：

適應、訓練、激勵與評價員工，以增加員工的知識、技術與能力。

4. 維護與制裁 (Sanction)：

建立並保持雇主與員工對彼此的期望與義務，內容包括紀律、申訴、健康與安全、員工的權利。

(三)策略性公共人力資源管理的意義：

1. 隨著近年公共組織問題日趨多元複雜，人員管理工作內容也從傳統「人事管理」，逐漸轉變為「人力資源管理」、「人力資本管理」。將策略觀點運用於組織內部人事管理，而成為「人力資源策略」(Human Resource Strategies)，其具體內容有下列四點：

(1)運用計畫 (planning)。

- (2)組織在特定人員進用政策與人力運用「哲學觀」(philosophy)指引下，綜合設計整體人事管理體系。
- (3)整合組織人力資源管理活動與政策，使成為一個整體策略。
- (4)將人員視為是組織達成競爭性優勢過程中的「策略性資源」(strategic resource)。
- 2.美國公共管理學者湯普金斯(Tompkins)認為策略性公共人力資源管理，乃是組織「程序」(procedural)與「結構」(structure)綜合考量的結果。
- (1)首先在程序面，人力資源目標與策略訂定，乃是「機關使命與目標陳述」與「人力資源政策與功能」二類工作程序綜合影響的結果。亦即組織一方面要根據內外環境分析，界定出使命與目標；另一方面則要從各項人事管理工作中，歸納有關政策與功能。
- (2)其次在結構面，欲落實人力資源目標與策略，需要組織人力資源政策與功能的支持，而所謂「政策與功能」，則有賴於原有各項人事管理工作，如薪給、福利、績效管理等整合運作。基上分析，與其說策略性人力資源管理是一個新概念，不如說其是對組織與人員需求及互動關係的新詮釋。

二、目前我國政府人力運用主要以政務、常務和契約人力三類人員所組成，請問：他們之間的區分、管理法制，與各自扮演的角色為何？(25 分)

【解題關鍵】

1.《考題難易》★★★：普通

2.《破題關鍵》

本題是要比較政務、常務和契約等三種政府機關主要人力的差異，由於題目已經有明示，要比較的項目為「意義」、「管理法制」、「角色與功能」，因此本題即依照題意，分別寫出這三種人員的「意義」、「管理法制」、「角色與功能」即為答案。

3.《命中特區》

(志光出版社，11308 版) / 2AH02/現行考銓制度(含公務員法)，作者：李齊/第 1 章/P18- P23

【擬答】

(一)政務人員、常務人員與契約性公務人力之意義：

- 1701 年英國通過「吏治澄清法」，開始有「政務官」與「常務官」區分的觀念。隨著民主政治的發展，尤其是政黨政治的興起，現代民主憲政國家普遍存在著政務人員與常務人員的分類。現代政府行政部門大致由政治任命與常任文官這兩類人員所組成，前者又稱為政務官，乃政策制定層次的官員，後者又稱為事務官，為政策執行層次的官員。
- 理論上而言，政務人員乃參與國家大政方針之決策，並隨政黨選舉成敗或政策改變而進退之公務員，例如：行政院各部部長、不兼部會首長之政務委員、各部政務次長等；常務人員指依照既定方針執行之永業性公務員，原則上不屬政務人員之公務員均屬之。
- 契約人員一般是指政務人員及常務人員以外，以契約方式進用的政府僱員。我國政府過去並沒有使用「契約人力」的概念，對其他不具正式公務人員資格之人力均視為臨時人力，包括聘用人員、派用人員、約僱人員及職務代理人等。契約人力已是世界各國的發展趨勢，其目的主要是將其轉變為政府人力運用的彈化工具，活化政府人力資源，增加彈性用人管道。

(二)政務、常務人員與契約人員之比較：

1. 意義：

政務人員成為政府的一分子係因為具有一定的政治條件，此種政治條件，可能是選民的

選舉（如縣市長）、國會的信任（如考試委員、監察委員）或其才智為政務領導者所需要（如部會首長、政務次長）。相對的常務人員成為政府的一分子，則是因為他們表現出一定的學識才能，足以承擔政策執行之責，在現代國家通常以文官考試選拔之。至於契約人力，則由各機關因業務需求自行甄選進用之人員，其與進用機關間簽訂契約，作為權利義務的規範。

2. 角色與功能：

政務人員主要工作是政務領導或政策決定，雖然也涉入執行，但其涉入者主要在於使執行能依政策指導進行。相對的，常務人員在政府從事的活動，主要在於法律與政策的執行，高階的常務人員在政策研擬與形成上可能扮演重要的角色，但政策決定之權，則不屬於常務層次。契約人員的角色則在輔助，並彌補常務人力的不足，由「行政院與所屬中央及地方各機關約僱人員僱用辦法」可知，所稱約僱人員，指各機關以行政契約定期僱用，辦理事務性、簡易性等行政或技術工作之人員。約僱人員之僱用，以本機關確無適當人員可資擔任，且年度計畫中已列有預算或經專案核准者為限。

3. 管理法制：

- (1) 政務人員也負法律責任，例如：刑法、公務員服務法、公務員懲戒法等，但依其特殊的性質，有一部分公務人員的管理規範必須另外規定，例如：行政中立、績效管考、以及懲戒的方式等。
- (2) 常務人員除進用需依照「公務人員任用法」的嚴格的銓審程序，並具備法定的任用資格之外，大多數的公務人員法律都是針對常務人員制定，亦即常務人員必須遵守大多數的公務人員法規。常務人員的法律上的責任，可分為三大部分，行政責任（懲戒、懲處）、民事責任、刑事責任與賠償國家賠償之責任。
- (3) 契約人員主要分為聘用及約僱二大類，聘用人員主要適用的法規為「聘用人員聘用條例」；約僱人員則適用「行政院與所屬中央及地方各機關約僱人員僱用辦法」，並且以上的聘用及約僱人員均不適用勞動基準法，與國家之間成立公法上的契約關係，與私法的勞僱關係不相同。

數十萬考生
金榜題名



上榜需要的課 志光一定有

課程依不同階段設計
完備上榜所需各項能力



2大主題課 加深上榜力

老師影音批改，回饋精準

申論寫作班

教導你如何破題，看到關鍵字立刻解題與動筆，搭配個人動態影音批改，澈底解析試卷，提出精準建議

老師逐題解析，脈絡清晰

歷屆試題班

依主題逐題解析，採單元式課程授課，解析並統整為統一主題，釐清趨勢梳理脈絡



高普考雙料金榜
邱○恒 同學推薦

以前在寫申論題總覺得就是把知道的寫出來，但這種毫無章法的作答方式，深刻體會到是拿不到什麼分數的，必須要有條理地、系統性地及有邏輯的作答，才能受到閱卷老師的青睞。跟著老師學習，將每位老師的講義反覆複習及練習題目。要為成功找方法，而這一次我終於找到了方法，也掌握了方向。

志光公職
成就幸福



量身規劃的課 志光更是有

依學習需求選擇適合班別
上榜專業課程我們全都有

超強
自由選

超強班

面授/視訊/函授 自由選

第一年自由選，面授或視訊或雲端函授課程
第二年升級，面授/視訊考取班或函授年度正規班

考取
安心上

考取班

一次繳費，輔導至考取
課程完整循環，首年考取即頒發獎學金

高分
三合一

高分年度班

正規班+題庫班+總複習
加選題庫班，達深入學習之效

年度
一加一

年度班

正規班+總複習
完整年度課程，配合重要考點

二年
充足學

二年班

兩年 完整正規班+總複習
兩年完整課程從容應考

三、公務人力系統的價值觀，因不同時期而演變，從「功績原則」、「中立能力」、「公平性」，到「政治回應性」，它代表每一時期對「公務人員組成應該是什麼樣子？」的不同期待和認知。請說明每一項價值的內容及重要性？(25 分)

【解題關鍵】

1. 《考題難易》★★：簡單
2. 《破題關鍵》

本題乍看之下應該會有一種似曾相似的感覺，因為題目的原意其實是在問「文官制度的價值」，只是題目換個名詞，以「公務人力系統」替代文官制度而已。這個議題應該是放在「現行考銓制度」中講授，不過放在「公共人力資源管理」亦無不可，老師的課程中已有強調文官制度的價值必須要背起來，對於有留意到這主題的同學並不困難。

3. 《命中特區》

(志光出版社，11308 版) / 2AH02/現行考銓制度(含公務員法)，作者：李齊/第 1 章/
P15- P16

【擬答】

(一)功績原則：

1. 價值內容：

功績原則強調公務人員的選拔與任用應根據個人的能力、績效和成就，而非基於家庭背景、關係或政治派系。這一原則要求政府機關依賴系統化、標準化的測驗、考試和評估程序來選拔人才。

2. 重要性：

(1)提高政府效能：

通過選拔最有能力的人來任用，提升政府機構的工作效率。

(2)防止腐敗與不公：

避免非能力性因素，如關係或賄賂，影響人事任用，確保人事選擇更為公正。

(3)保障公平性：

讓每個公務人員都能在公平的環境中，根據自己的努力與才能爭取職位。

(二)中立能力：

1.價值內容：

中立能力強調公務人員應保持對政治的中立性，不受政黨或政治派系的干擾，專注於服務社會與執行政府政策。公務人員應具備專業技能，並能獨立且客觀地履行職責。

2.重要性：

(1)保障政府穩定性：

政治周期的變動不會影響政府運作的持續性，因為公務人員依賴專業能力而非政治立場。

(2)增強公信力：

中立性保證政府政策的執行不會受政治干預，有助於提升民眾對政府的信任。

(3)促進專業化發展：

公務人員的專業性、知識和能力能夠直接影響公共服務的質量與效率。

(三)公平性：

1.價值內容：

公平性強調所有公務人員應在相同的條件下獲得公平的待遇與機會。這涵蓋了任用過程中的公平性、晉升機會、薪酬與福利等方面，確保不會因性別、種族、宗教等非能力性因素而產生不公正對待。

2.重要性：

(1)保障基本人權：

每位公務人員應享有平等的待遇和機會，這符合現代社會的公平正義要求。

(2)促進社會穩定：

公平的工作環境能減少不滿和衝突，提高組織的凝聚力和穩定性。

(3)提升員工士氣：

公平待遇能激勵員工努力工作，因為每個人都認為自己可以憑藉努力獲得回報。

(四)政治回應性：

1.價值內容：

政治回應是指人事行政的正當性，可分三個層次，依序為回應人民、回應民選人員及政治性任命人員、回應組織層級體系內的行政長官。回應人民是整個政府共同的責任，因為公民是政府組成的合法性基礎，也是最終的權威來源。因此，滿足公民對政府的信任及不同的公共利益需求，就成為民主政府存在的最核心價值。為了確保公務人員能真正負起對公共信任與公共利益之責任，設計一套有效的「課責」機制即是民主行政不可或缺的重要策略，文官的課責可區分為四種類型，包括層級、專業、法律及政治課責。

2.重要性：

(1)提高政策執行的靈活性：

公務人員能夠更好地理解並響應政府當前的政治需求，確保政策的有效執行。

(2)促進政府目標的實現：

通過對政策的快速反應和適應，協助政府達成其施政目標。

(3)加強與政治領導的協同合作：

公務人員在政治回應性方面的表現，能夠提升政府機構與政治領袖之間的協作，減少政治運作的摩擦。

四、人力資源管理具有「員工配置」、「培訓與發展」、「激勵」及「維護」四大基本功能。

就這些功能而言，政府機關的人力資源管理範圍和關鍵活動，分別有那些？(25 分)

【解題關鍵】

1. 《考題難易》★★：簡單

2. 《破題關鍵》

本題的題意非常明確，就是問人力資源管理的功能。因為題目已經將功能的名稱都寫出來了，只要依照這些功能名稱，說明這個功能都做些什麼事情就是答案，寫的內容越豐富，對提升分數越有幫助。如果沒有概念，也可以用萬用模板「選、用、育、留」去描述這四大功能，雖不中亦不遠矣。

3. 《命中特區》

(志光出版社，11308 版) /AH05/公共人力資源管理，作者：李齊/第 1 章/P03- P04

【擬答】

(一)員工配置 (人力規劃與任用)

1. 意義：

預算籌編與人力資源規劃、分配職員的任務 (職務分析、職位分類、與評價)、決定工作的價值有多少。此外還包括公務人員招募、陞遷與調動。

2. 關鍵活動：

(1)人力需求規劃：

分析機關未來人力缺口，制定人力補充計畫。

(2)招募與甄選：

透過國家考試 (如高普考、特考) 選拔人才。

(3)任用制度執行：

依據《公務人員任用法》，進行初任、升任、遷調等程序。

(4)職務分類與職稱管理：

確保人職適配，合理配置人力資源。

(二)培訓與發展 (職能提升與生涯規劃)

1. 意義：

公務人員專業能力培養、訓練、考用合一與生涯發展規劃，並包括適應訓練、激勵與考核評價員工，以增加員工的知識、技術與能力。

2. 關鍵活動：

(1)訓練規劃與實施：

制定新進人員訓練、在職進修、專業研習課程。

(2)能力本位訓練：

配合職能導向，強化實務能力。

(3)生涯發展：

提供職涯諮詢與晉升管道，例如升官等訓、考績制度連結陞遷制度。

(4)輪調與歷練機會：

提升員工多元歷練與綜合判斷力。

(三)激勵 (績效管理與報酬制度)

1. 意義：

績效評估、獎懲制度、報酬給付與陞遷激勵。

2. 關鍵活動：

(1)績效評估(考績)：

透過《公務人員考績法》進行年度工作表現評量。

(2)陞遷激勵：

考績優良者，列入陞遷、敘獎依據。

(3)獎勵制度：

如記功、嘉獎、專案考績、模範公務人員獎金制度等。

(4)報酬制度：

依法辦理薪資、加給、福利、退休金等設計與管理。

(四)維護(勞動關係與身心照護)

1. 意義：

維護良好工作環境、公務人員權益、心理健康與職場安全。

2. 關鍵活動：

(1)勞資(指政府與公務人員)關係管理：

設立申訴與救濟管道，例如：保障培訓委員會、申訴、復審、訴訟制度。

(2)福利制度：

辦理生活補助、子女教育補助、健康檢查等。

(3)職場安全與健康：

關注職災預防、工作環境改善與心理健康維護等。

(4)情緒與壓力管理：

提供員工協助方案、心理諮詢、舒壓課程等。

志光公職 成就幸福

最多考取生 共同選擇



公職路上 與你同行

 113高考 一般民政	 113普考 一般民政	 113高考 人事行政	 113普考 一般行政
前三全包	前三全包	前三佔二	前三佔二
狀元 尤○萱 榜眼 陳○萱 探花 劉○華	狀元 陳○銘 榜眼 李○翰 探花 施○柔	榜眼 童 ○ 探花 曾○軒	狀元 張○綾 探花 林○勳
★高考一般行政 狀元 趙○芝 ★高考一般民政 狀元 李○誠 ★高考人事行政 狀元 林 ○ ★普考一般民政 狀元 余○岑	★普考人事行政 狀元 鍾○玲 ★高考人事行政 榜眼 林○樺 ★普考一般行政 榜眼 陳○貞 ★普考一般民政 榜眼 李○誠	★高考人事行政 探花 陳○淳 ★普考一般行政 探花 端○勤 ★普考一般民政 探花 吳○誠 ★普考人事行政 探花 林 ○	