

107 年特種考試地方政府人員考試試題

等別：四等考試
類科組：人事行政
科目：現行考銓制度概要

一、我國現行中央政府機關總員額法所規定的員額評鑑機制，對機關人力管理的意義為何？辦理原則及內涵為何？請分別說明之。(25分)

【解題關鍵】本題可依題目所問員額評鑑之「意義」、「原則」與「內涵(即內容)」，參考「中央政府機關辦理員額評鑑作業注意事項」之規定回答之。

【擬答】：

(一)員額評鑑的意義

員額評鑑係指：「透過一套標準化之評量技術，對於受評機關、團體或單位組織結構、功能職掌、員額配置及人力運用等面向，進行客觀理性之評估，從而發現缺失並謀求改進之一種檢查工作」。其評鑑的重點為機關員額配置的適當性、效率、效能與特殊政策考量等項目，從而發現問題，並對受評組織之員額配置之運用提出具體改善策略的評估過程。

(二)辦理員額評鑑的原則

- 1.精實原則：非硬性規定每一機關員額「只減不增」。精實意義在於合理精簡同時要求人力素質提升，即「當增則增、當減則減」，使員額編制與業務需要密切配合。
2.職位功能原則：合理編制員額必求人員與事密切配合，達到專才專業、適才適所之目的。故員額職位的設置標準應有相關職位資料為依據，使每個職位皆有一定範圍的工作項目，避免事權不一或勞逸不均的現象。
3.公平審核原則：主管機關在審核各機關員額編制時，除徵求有關主管單位意見為參考外，應派視察人員實地查核，深入瞭解受評機關業務需求。

(三)辦理員額評鑑的內涵

依據總員額法第8條規定，員額評鑑在程序上是採「由上而下」方式，即一級(院)機關評鑑二級(部、會)機關；而二級機關接受評鑑前則需先評鑑所屬機關。以下就一級機關的觀點，並依中央政府機關員額管理辦法摘述重點程序如下：

- 1.組成評鑑小組
評鑑小組小組成員是由評鑑機關(院)、相關機關代表及遴聘相關專業領域學者專家等組成的任務編組。
2.訂定評鑑計畫
評鑑機關應於辦理評鑑前，訂定評鑑計畫，並送受評機關。評鑑計畫內容，應載明下列事項：
(1)評鑑目的。
(2)評鑑重點。重點應包括組織、業務、人力、財務、工作方法與流程及其他等項目。
(3)評鑑成員。
(4)評鑑期程。
(5)評鑑方式。
(6)評鑑程序。
(7)其他有關事項。
3.受評機關自評並完成其所屬機關評鑑
受評機關(二級機關)應於評鑑開始前完成對所屬機關(三級、四級機關)之評鑑，並將辦理所屬機關之評鑑情形及員額配置合理性檢討，納入受評書面報告，並於評鑑十日前提出受評書面報告送評鑑機關分送評鑑小組先行審閱。
4.進行評鑑
一級機關辦理所屬二級機關之員額評鑑作業，以實地評鑑為原則，書面評鑑為例外。評鑑小組應依評鑑計畫內容進行評鑑；評鑑結束後評鑑小組成員應填具評鑑意見表送交評鑑機關。
5.擬具評鑑結論並送受評機關執行
評鑑小組完成評鑑後三個月內，評鑑機關應依評鑑小組所提出之發現與建議，撰擬評鑑結論初稿，並邀集評鑑小組成員、受評機關、評鑑結論初稿內容所涉及之其他機關進行會商後，提出評鑑結論，經評鑑機關核定後，函送受評機關據以執行。
6.管考執行情形
受評機關應依評鑑結論所列各項建議事項確實改進，每半年將執行情形函送評鑑機關管考；評鑑機關得視受評機關填報之執行情形，邀集原評鑑小組成員進行追蹤評鑑。

二、請說明培訓的主要意義為何？在我國現行公務人員培訓制度中，有那些可再強化的面向？(25分)

【解題關鍵】本題可依題目所問員額評鑑之「意義」、「原則」與「內涵(即內容)」，參考「中央政府機關辦理員額評鑑作業注意事項」之規定回答之。

【擬答】：

(一)培訓的意義

培訓是指計劃性地使員工從事學習和訓練，提高員工的知識技能，改善員工的工作態度，激發員工的創新意識，使員工能勝任本職工作。其主要目的如下：

- 1.適應外在環境的變化：組織必須不斷培訓員工，跟上時代，適應技術及經濟發展的需要，跟上社會發展的步伐以避免被淘汰。
2.提升生產率：訓練有素的員工能夠對組織的監督、指揮和協調工作有很大的幫助，並降低事故發生率。
3.保持組織的競爭優勢：通過培訓開發，一方面可以使員工及時掌握新的知識、新的技術，另一方面也可以營造出鼓勵學習的良好氛圍，都有助於提高組織的學習能力，增強競爭優勢。
4.提高員工的素質：員工素質的高低將直接影響企業的發展，通過培訓開發不斷提高員工整體素質，使員工能更適應工作崗位的需要。
5.滿足員工自身發展的需要：組織能否提供員工成長和發展的環境，已經成為人們擇業的重要標準，通過培訓，能滿足員工自尊、自我實現的需要，可以增強員工的滿足感，因而能激發員工深刻而持久的工作動力。
6.培養、提升組織文化：良好的組織文化對員工具有強大的凝聚、規範、導向和激勵作用，組織文化必須得到全體員工的認可，這就需要不斷地向員工進行宣傳教育，而培訓就是其中非常有效的一種手段。

(二)我國現行公務人員培訓制度可再強化的面向

- 1.建立完善培訓體系
(1)建構完整之高階文官、主管培育歷練體系
改進高考一級考試制度，錄取人員施予相當期程之訓練後，及格者取得簡任第十職等任用資格；並搭配簡任升官等訓練，成為簡任官等之兩個入口訓練，為簡任文官之素質把關。其次建構高階文官帶狀培訓體系，由國家文官學院開設相關之帶狀訓練課程，從列入培訓名單之簡任第十職等之優秀文官起即予培訓，對於將任高階主管人員實施中長期之訓練；並對現職高階主管人員提供在職訓練，充實高階主管所需核心能力，並詳慎評比考核訓練成效，以加強高階文官訓練，從嚴考核篩選，確保高階文官的素質。
(2)充實自初任人員至高階主管、非主管至主管之整體性訓練
依公務人員職等、官等，逐級充實訓練內涵及完備訓練體系，包括持續精進考試錄取人員訓練及升任官等訓練等；此外另行規劃整體性訓練，包括初任簡任官等職務，須經參加管理發展訓練合格，始得升任簡任第十二職等職務；任簡任第十二職等職務，須經參加領導發展訓練合格，始得升任簡任第十三、第十四職等職務；任簡任第十三、第十四職等職務者，須參加政策發展訓練。
(3)強化核心職能之訓練
公務人員訓練內容，兼顧通識及專業知能。通識知能部分，除施予國家重要政策發展、行政管理、執行知能、公務相關法律知能之訓練課程外，另加強、深化公務人員公務倫理、國際觀、法治觀、行政中立、廉能、人權等觀念，並透過古今中外經典名著之研讀、講授、啟迪品德教育、提升人文素養及族群認識。專業知能部分，結合作業場所專業訓練、專長轉換訓練等，分別由國家文官學院、人事行政總處、中央及地方各主管機關所屬訓練機關(構)辦理。訓練兼採多元、彈性、因地制宜的方式，並強化協調聯繫機制，以利資源共享與訊息交流。
(4)明定年度參加訓練進修時數
研修公務人員訓練進修法，明定公務人員每年應接受訓練進修之時數，逐予增加至先進國家之每年100小時，並配合多元學習(如網路學習、視訊學習、公餘進修等)之訓練進修方式，以培育優秀人才。

- (5)建立訓練成效評估追蹤制度
加強訓練期間之考評，並建置訓後評估機制，追蹤訓練成效，研議行為層次與結果層次的評估，以利訓練所學於職場上充分運用，落實訓用合一，並作為將來改進培訓體系之參考。
2.建構陞遷歷練與訓練培育有效結合之體制
(1)重新設計晉升簡任官等資格條件
薦任公務人員晉升簡任官等之取得，應及早廢除升官等考試，一律改採經由考績及升簡任官等訓練之方式辦理，且應修正公務人員任用法有關升簡任官等之基本條件，增設曾任薦任第九職等主管職務2年以上之經歷等條件，以陞遷歷練結合簡任升官等訓練，提昇簡任文官人力素質。
(2)擴大職務遷調範圍
研議擴大職務輪調制度，及強化現行具職務歷練資歷及基層服務年資可酌予加分之陞任評分標準制度，各類主管機關(如民政、財政、教育等)應建立全國各該類人員之遷調機制，鼓勵中央與地方公務人員交流歷練，以拓展視野，培育幹才。並應落實現行一條鞭機關之職期調任制度。

三、公務員應負之責任包括行政責任、刑事責任與民事責任，請分別說明其內涵，並舉實際例子說明之。(25分)

【解題關鍵】本題應以憲法第24條規定破題，並就三種責任，各舉一種法律為例說明違反該法律所應該受到的課責機制。

【擬答】：

憲法第24條規定，凡公務員違法侵害人民之自由或權利者，除依法律受懲戒外，應負刑事及民事責任。被害人就其所受損害，並得依法律向國家請求賠償，此即公務人員之責任。依此規定，公務人員之責任，可分為行政責任、刑事責任與民事責任，茲分述如下：

(一)行政責任

公務員如有違法、廢弛職務或其他執行職務之不當情事，謂之行政責任，學理上及實務上均將公務員的行政責任分為懲處責任與懲戒責任兩種。

1.懲處

懲處乃公務人員之工作或生活言行，有違反公務人員考績法上之要求時，其所屬機關基於行政監督權作用，依法所為之處分。公務人員的懲處，以公務人員考績法及其施行細則為主要法律依據。懲處處分有專案考績一次記二大過之免職處分，及平時考核的懲處，記大過、記過、申誡等處分，其中平時考核的懲處又為年終(另予)考績評分之依據。

2.懲戒

懲戒係指國家為維持官紀起見，對於公務員違法、廢弛職務或其他失職行為者，依公務員懲戒法所施以的處罰。即有關公務員之懲戒權係由公務員懲戒委員會審理並議決，對於機關移付懲戒之公務員，依法定程序所為之處分。公務員懲戒法第9條規定，公務員之懲戒處分如左：一、免除職務。二、撤職。三、剝奪、減少退休(職、伍)金。四、休職。五、降級。六、減俸。七、罰款。八、記過。九、申誡。等九種。

(二)刑事責任

公務員基於其公務員身分之行為，於觸犯刑法規範時，所負之責任，謂之刑事責任。即指公務人員以國家機關成員之身分，而與其職務有關之犯罪行為時，所應負之責任。此項犯罪分為職務犯與準職務犯。

1.職務犯

僅具公務員身分者為之，方能構成之犯罪，例如：公務員委棄守地、枉法裁判、不正執行、違法徵收、廢弛職務而釀成災害、洩漏秘密；或是公務人員要求、期約或收受賄賂或其他不正利益；又未為公務人員時，預以職務上之行為，要求、期約或收受賄賂或其他不正利益；或對主管或監督之事務，直接或間接圖利。

2.準職務犯

謂一般人民均可為之犯罪，而公務員觸犯時，特予加重其刑。如刑法第134條規定：公務員假借職務上之權力、機會或方法，以故意犯本章濫職罪一章以外各罪者，加重其刑至二分之一。

(三)民事責任

1.對於第三人之民事責任

公務人員於執行職務時，因故意或過失，違反侵害他人之權利時，應負損害賠償責任，謂之民事責任。行政法學者認為，公務人員之於國家機關構成人員之地位所為的行為，乃為國家之行為，如因此而致人民蒙受利益損失時，公務人員不應負其責，而應由國家負其責任。是以被害人就其所受損害，依法向國家請求賠償。倘係公務人員之故意或重大過失，違反對第三人在職務上應負之義務，而致第三人之權利蒙受損害時，則應認其屬個人行為，而由公務員負責。

2.對於國家之民事責任

國家賠償法第2條第2項規定，公務員於執行職務行使公權力時，因故意或過失不法侵害人民自由或權利者，國家應負損害賠償責任；公務員怠於執行職務，致人民自由或權利遭受損害者亦同。同條第3項規定，前項情形，公務員有故意或重大過失時，賠償義務機關對之有求償權。揆其旨意，一方面保障人民權利免受侵害，一方面保障國家本身法益；亦即對公務員故意過失致國家負賠償責任時，國家亦得對該公務員請求償還，以資嚇阻。

四、基於現代人事行政的專業精神與積極服務態度，請闡述人事人員的主要職能及可能的限制，並提出自己的論點予以評述。(25分)

【解題關鍵】本題為開放式的答案，可以引用學者 Dave Ulrich (2001) 建構的人事機構的角色定位概念，延伸出人事人員的職能，並以自己的論點說明要達到這樣的境界會遇到那些困難。

【擬答】：

(一)人事人員的主要職能

在策略性人力資源管理的趨勢變革下，人事人員將被賦予較以往更多元的角色與功能，學者 Dave Ulrich (2001) 建構的概念，人事人員將單純的人事管理例行工作以及管制性角色，轉變為下列4種角色與功能如下：

- 1.策略夥伴：策略性人力資源管理的重心在於將人力資源管理策略實務與組織整體策略結合在一起，亦即，人事人員及人事單位必須扮演「策略夥伴」的角色，協助組織創造價值。
2.員工貢獻管理者：在這個角色上，人事人員致力於處理員工發展及提供其所需的各項資源與必要協助。尤其「智慧資本」成為組織創造價值最重要的一項資產的概念確立後，如何關照員工的需求，提升人力素質與貢獻，並使其貢獻與組織發展需求一致，成為人事單位一項重要的責任。
3.轉型與變革管理者：組織文化對於組織未來發展有根本性的影響力，當組織遇到發展瓶頸，即必須進行文化變革，而人事單位對於組織文化負有塑造、管理及促動變革的責任。當組織必須進行文化轉型時，人事人員必須協助員工拋開舊思想、舊文化，並適應新文化，成為組織的「變革代理人」。
4.行政管理專家：在這個角色上，人事人員比較接近傳統的功能，因為這和所有人力資源管理過程都密切相關，包括人員甄選、訓練、運用、考核、獎勵等過程，人事人員仍必須維持這些過程的基本運作，不過，和以往不同的是，人事人員應該促進這些過程能更為有效率，更能產生對組織有貢獻的功効，例如：簡化流程，以降低不必要的成本、持續改善，尋找更妥適的運作過程。

(二)落實人事人員職能之可能的限制

- 1.機關同仁對人事業務之接觸仍停留在傳統人事業務之範圍，人事人員對核心能力之認知，僅含括傳統之人事法規知識及前瞻之策略管理、顧客服務理念。顯見人事同仁均未充分體認人力資源管理意涵。
2.人事人員自認應優先加強之核心能力，多為同仁已熟知且為公務人員本應具備之能力；似乎亦流於口號，無法啟迪人事人員對於應具有之核心能力之覺醒。
3.人事人員對於自我角色認知及自身能力之要求，亦是重要課題，未來各機關之輔助人力將更為精簡，人事機構之管理規模將更為龐大，人事人員擔負之職責將更為沈重，如不能將自己培育成為專業之人力資源從業者，恐無法因應時代環境之變革，因此，人事人員應從「心」思考，唯有不斷追求新知，方能儲備迎接變革之能量。人事人員應期待自己需具備之核心能力應包括(1)人事專業基本知能。(2)顧客服務能力。(3)變革創新能力。(4)開發公務人力資源能力，等多元全面向的能力。

Advertisement for 'High School Senior Exam Strategy Analysis' (高普考上榜策略分析) and '108 High School Senior Exam Spring Class VIP Special Class' (108高普考春季班VIP專班). Includes details about course content, pricing, and contact information.