



普考考場限時優惠

即日起至7/16止，憑本人「113年高普考考試准考證」，報名課程及購買書籍即享限時優惠！
請速洽全國三民輔考（本活動之雙效輔導課程為台北地區，台北以外地區請洽服務專員）

普考一般行政/一般民政			普考機械/電力/電信/電子/資訊處理			高考一般行政/一般民政			高考機械/電力/電信/電子/資訊處理			經濟部國營機械/電機	
精修雲端	雲端+面授 (台北雙效)	DVD 另加押金1000	精修雲端	雲端+面授 (台北雙效)	DVD 另加押金1000	精修雲端	雲端+面授 (台北雙效)	DVD 另加押金1000	精修雲端	雲端+面授 (台北雙效)	DVD 另加押金1000	精修雲端	精修雲端
36,800元	44,800元	44,800元	36,800元	44,800元	48,800元	44,800元	48,800元	50,800元	44,800元	48,800元	50,800元	14,800元	19,800元

全國服務 www.3people.com.tw

台北總部 | 台北市中正區重慶南路一段13號3樓 02-2388-1051
台北站前 | 台北市中正區重慶南路一段1-2號1樓 02-2311-6296
新北淡水 | 新北市淡水區學府路24號1樓 02-2625-0625
新北板橋 | 新北市板橋區館前東路50號1樓 02-2951-8880
桃園站前 | 桃園市桃園區復興路173號1樓 03-271-4658
桃園中壢 | 桃園市中壢區中山路66號2樓 03-275-0001
新竹站前 | 新竹市東區東門街62號10樓 03-621-4368
台中豐原 | 台中市豐原區中正路236號1樓 04-3707-1218
台中復興 | 台中市東區復興路四段80號1樓 04-3702-5858
台中逢甲 | 台中市西屯區逢甲路153號1樓 04-3707-4556
台中站前 | 台中市中國綠川西街85號1樓 04-3707-3723

(此為名師擬答，以台鐵公司最新公告為準)

彰化員林 | 彰化縣員林市中山路二段85-11號1樓 04-706-0188
雲林斗六 | 雲林縣斗六市民生路213號之3 05-536-1568
嘉義站前 | 嘉義市西區中山路502號1樓 05-320-9389
台南成功 | 台南市中西區成功路25號1樓 06-703-4455
高雄楠梓 | 高雄市楠梓區建楠路22號1樓 07-972-1068
高雄站前 | 高雄市三民區建國二路219號1樓 07-976-8899
高雄鳳山 | 高雄市鳳山區光遠路422號1樓 07-976-9838
高雄五甲 | 高雄市鳳山區五甲三路42號 07-812-2398
屏東光復 | 屏東縣屏東市光復路120號1樓 08-821-8800
屏東中山 | 屏東縣屏東市中山路28號1樓 08-821-9199
花蓮站前 | 花蓮市國聯一路131號1樓 03-8315-838

113 年公務人員高等考試三級考試試題

類 科: 人事行政

科 目: 公共人力資源管理

一、基於環境變動或民眾需求，今日各級政府業務量大幅增加。然而各機關，卻難以相對擴增公務人員數量，甚至某些職務尚有缺額問題，請分析產生此現象的可能原因與解決途徑。(25 分)

答：對於各級政府難以擴增公務人員數量，導致人力短絀問題滋生，謹就此產生原因與解決途徑分別說明如下：

(一)缺額問題分析

- 由於科技經濟的起飛，導致民間企業普遍以高薪磁吸人才，致使基層公務人員的待遇及福利，難以和民營企業相比較，而無法吸引社會人士投身公職。
- 民間企業對於具專業證照之技術人員之薪資，往往較能吸引此類人才，導致工程類科人員的專業加給與民間企業薪資差距甚大，難免使公務人員產生同工不同酬的比較心態，而紛紛轉職民間企業。
- 地方政府因職務列等過低和編制員額缺乏彈性，致使陞遷機會較少不易「留才」，導致優秀人員為求職務生涯發展，待職務歷練及陞遷到一定職位後，請調至職務列等較高的中央機關或直轄市政府。
- 因偏遠地區或與工程業務相關之部分機關，應考人於選填志願時意願較低，其考量之原因可能是交通便利性、業務性質、職場環境等，致產生錄取不足額之情形。

(二)解決途徑

- 研議合宜之薪俸待遇及誘因，兼顧內部平衡及外部競爭性，提高專業加給及重新研議獎金支給原則，以改善因薪資福利無法與民間企業相較，而抑減人才之流失與流動率。
- 地方特考只針對偏遠地區舉辦即可，把都會地區用人融合入高普初考試，並增加高普初考試次數，並透過增加全國性高普初等考試次數，彈性增加進用人員之可行性。
- 國家考試報名人數之下滑，並非只在地方特考，在高普考亦有此一趨勢，其關鍵在於如何增加誘因吸引應考人報考？建議應加強國家考試之行銷，強化公務人力介紹，宣導相關福利、保障等措施，以打破外界對公職之迷思，增加應考人誘因，提高報考人數。
- 適度調整考試科目數量或降低題目難度，以減少考試準備困難度、增加人才錄取機率，並藉由增加在職訓練，維持人才素質。
- 考慮運用專門職業及技術人員轉任公務人員條例，來解決部分機關員額不足問題，也就是引進民間具有證照或相關資格條件人員，經由一定程序得以擔任公職，以紓解特定機關長期不足額情形。

二、請分析當今我國各級政府機關在對外與對內各種招募或任用公務人員途徑中，可採行那些作法來提升「適才適所」目標?(25 分)

答：考選制度之目的，乃是在於選拔人才，從事各方面工作。一般而言，政府選拔或任用公務人員，為期提升「適才適所」目標，可採行以下途徑作法來達成：

(一)應將專業知能外的一般能力或工作態度列為考試內容

目前我國國家考試正積極朝向以能力本位為考試內容之方向，應考量將公務人員所應具備之專業知識或能力外的一般能力或工作態度列入考試內容，並宜先針對我國初任公務人員應具備何種一般或專業能力與知識進行深入研究，再依此設計考試科目及其內容，俾使用人機關能獲得適當人才。

(二)增加口試應用範圍，使用人機關能甄選適當人才

考量口試評量重點在於衡估工作所需的內在特質或文字較難展現之專業能力，及非筆試所能評量之知識或態度，未來我國或可考量將口試評量方式列入公務人員高普考試及特種考試之中，一方面使有志投入公務人員行列者能瞭解用人機關之工作特性，另一方面亦可讓用人機關甄選適當人選，達到雙贏的效果。

(三)高考一、二級或相當考試可考量採用評鑑中心法

我國目前高考一級和外交領事人員考試的口試，雖有類似的團體討論方式，但其他考試尚不普及，如能推廣此種信度與效度都很高的考選方法，對於任用高階公務人員使其契合職務性質需要將有其效益。

(四)增加大學教育與文官核心能力的結合

強化教育、文官訓練與國家文官所需核心職能之聯結性，若公務人員的養成，如能從大學教育提供文官所需知能的相關課程，必能減少日後培育所需之成本，以提高公務人員職務的適任性。

三、我國各級政府機關的人事單位，與一般民間組織的人事或人力資源部門，在角色定位、業務推動等功能層面上有何異同?人事單位對機關運作又可產生那些影響力?(25 分)

答：政府施政著重於實現公共利益與社會價值，而私人組織則偏向商業營運與利潤導向，二者有明顯的差別。因此，政府機關的人事單位與民間組織的人力資源部門，兩者在功能層面非但有其差異性，又有其影響力，茲就兩者分別說明如下：

(一)功能層面的異同

1. 相同點

- (1)政府與民間人事部門在角色定位上，皆是扮演負責組織的界限防守角色，藉由考選手段，嚴格防止不適任的人員進入組織。
- (2)政府與民間人事部門在業務推動上，皆須為組織提供考選、任用、訓練、諮商、薪資、勞資關係等方面的專業知識與技能，或在實際的作業活動上負責協助執行的角色。

2. 相異點

- (1)政府的許多行動，須受到各種法律規章的限制，因而阻礙了人事部門行動的自主性，相關人事措施較難有彈性；而民間人事部門只要在不違反基本勞動法令規定之下，皆可依企業實際需要，自主與彈性的從事相關人事措施。
- (2)政府人事部門運作皆需預算經費，方能及時且有效推動，但因其經費須受財源限制與立法機關的嚴格審核，致使許多業務推動容易受制；而民間人事部門的預算經費運用較為靈活，且無相關政治干擾，使其業務推動較能快速因應。
- (3)政府人事部門在考選招募上，較不受勞動市場競爭的影響，致使其招募政策毋須考量競爭對手的影響因素；而民間人事部門常受人力市場的供需狀況，進而影響其招募的效果，尤



普考考場限時優惠

即日起至7/16止，憑本人「113年高普考考試准考證」，報名課程及購買書籍即享限時優惠！
請速洽全國三民輔考（本活動之雙效輔導課程為台北地區，台北以外地區請洽服務專員）

普考一般行政/一般民政			普考機械/電力/電信/電子/資訊處理			高考一般行政/一般民政			高考機械/電力/電信/電子/資訊處理			經濟部國營機械		電機	
精修雲端	雲端+面授 (台北雙效)	DVD 另加押金1000	精修雲端	雲端+面授 (台北雙效)	DVD 另加押金1000	精修雲端	雲端+面授 (台北雙效)	DVD 另加押金1000	精修雲端	雲端+面授 (台北雙效)	DVD 另加押金1000	精修雲端	雲端+面授 (台北雙效)	精修雲端	雲端+面授 (台北雙效)
36,800元	44,800元	44,800元	36,800元	44,800元	48,800元	44,800元	48,800元	50,800元	44,800元	48,800元	50,800元	14,800元	19,800元	14,800元	19,800元

全國服務 www.3people.com.tw

台北總部 | 台北市中正區重慶南路一段13號3樓 02-2388-1051
台北站前 | 台北市中正區重慶南路一段1-2號1樓 02-2311-6296
新北淡水 | 新北市淡水區學府路24號1樓 02-2625-0625
新北板橋 | 新北市板橋區館前東路50號1樓 02-2951-8880
桃園站前 | 桃園市桃園區復興路173號1樓 03-271-4658
桃園中壢 | 桃園市中壢區中山路66號2樓 03-275-0001
新竹站前 | 新竹市東區東門街62號10樓 03-621-4368
台中豐原 | 台中市豐原區中正路236號1樓 04-3707-1218
台中復興 | 台中市東區復興路四段80號1樓 04-3702-5858
台中逢甲 | 台中市西屯區逢甲路153號1樓 04-3707-4556
台中站前 | 台中市中國路川西街85號1樓 04-3707-3723

(此為名師擬答，以台鐵公司最新公告為準)

彰化員林 | 彰化縣員林市中山路二段85-11號1樓 04-706-0188
雲林斗六 | 雲林縣斗六市民生路213號之3 05-536-1568
嘉義站前 | 嘉義市西區中山路502號1樓 05-320-9389
台南成功 | 台南市中西區成功路25號1樓 06-703-4455
高雄楠梓 | 高雄市楠梓區建楠路22號1樓 07-972-1068
高雄站前 | 高雄市三民區建國二路219號1樓 07-976-8899
高雄鳳山 | 高雄市鳳山區光遠路422號1樓 07-976-9838
高雄五甲 | 高雄市鳳山區五甲三路42號 07-812-2398
屏東光復 | 屏東縣屏東市光復路120號1樓 08-821-8800
屏東中山 | 屏東縣屏東市中山路28號1樓 08-821-9199
花蓮站前 | 花蓮市國聯一路131號1樓 03-8315-838

其是競爭對手的招募政策，更是主要影響所在。

(二)產生影響力

1. 協助創造良好的工作環境

在組織中，甚至最基層的主管，都有義務在各自的能力範圍內，提供部屬一個良好的工作環境，然而這項工作，必須依賴人事單位的協助始能達成。

2. 提供各級主管適切的建議並備諮詢

人力資源有關的問題，人事單位均可透過組織所賦予的職權，提供適切的建議或改進意見，以供各級主管做人事決策時的參考。

3. 履行監督與制衡的功能

人事單位必須針對人力資源管理政策的有效與適當的執行，對實際負責執行的所有部門，從事稽核的工作。

4. 參與組織策略的制定與執行

在面對變化快速的外在環境，人力資源是任何組織維持競爭優勢的主要來源之一，因此組織在從事策略制定與執行時，必須將人事單位視為一個策略夥伴。換言之，當前的人事單位在組織裡已與其他業務部門一樣，均必須參與組織策略與執行。

四、試論述在規劃公務人員生涯發展過程中，可運用那些制度設計以一方面落實永業制(career system)的穩定性，另方面也能兼顧公務人員能符合社會期望的回應性(responsiveness)?(25 分)

答：永業制的精神在於，常任文官必須經過考試、確定能力後，才能進到政府機關來。進用之後，給予工作保障，只要沒有違法，不能隨意免職。而回應性的理念則指「政府對於人民透過民選官員所表達之意志的回應」。基此，政府人事的任用須將政治忠誠、學歷與經驗兼容並蓄、一併考量，以作為選才的指標，俾確保行政文官其對於民選官員的政治及人事的忠貞赤忱。而如何運用制度設計，俾以一方面落實永業制的穩定性，另一方面也能兼顧公務人員能符合社會期望的回應性，謹就個人觀點建議如下：

(一)針對公務人員的進退及服公職，除以制定專法規範之外，其任用與遷調應本著成就或才能取向，而不考慮政治或特殊關係。

(二)制定公務員基準法等法規，以對公務人員的身份、權利及義務予以明確的保障與合理的限制，進而保障公務人員的永業性與專業性，以及政策執行的連貫性。

(三)明確訂定機關決策的程序規範，以使公務人員能夠本著所擁有的專門知識、技能與經驗，於政務主管擬訂政策時，提供協助；或於政務主管無政策意見時，依自身之專業意見執行政務，並建議因應新發生問題的政策方案；同時就所主管之業務注意民意而作適當反應。

(四)行政機關處理有關人民權利義務之事項，應明定公務人員須遵循的規範，以避免偏差的行政裁量或自由心證，保障人民權益並增進政府對人民的回應。