

申論題

一、我國各级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？

擬答：

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。

二、培訓對於公務人力運作的發展，具有實質且重要性的價值，請闡述培訓的意義和重要性為何？

擬答：

(一)培訓的意義：

培訓係指機關組織為了提高員工在執行某個特定職務所必要之知識、技能及態度或培養其解決問題之能力的一切活動。故培訓是學習過程中的一部分，是從經驗中學知某些事物的成績並在目前或未來的工作上幫助員工透過思想和行動，去發展適當的習慣、技能、知識和態度，而獲得效果的過程。

(二)培訓的重要性：

我國實務上係以「培訓」來統攝公務人員的訓練、教育和發展。從人力資源管理的活動來說，培訓可能處於甄選之後，例如：職前訓練。也可能處於任用階段，例如：在職訓練、專業訓練。也可能是為了晉升某一職務的需要而接受訓練，例如：國家文官學院目前所辦理的「高階文官飛躍方案」。爰以，建立公務人員完善的培訓制度，其具有的重要性如下：

1.改善不良的公務體系組織文化：

公務體系的不良組織文化，包括：守舊、鄉愿、和稀泥、虛應故事和名實不符，這是制度的問題，和公務人員無關。所以希望透過培訓，能夠建立共識，革除不良的公務體系組織文化。

2.提升政府效能：

培訓可將完成工作所需的內隱或外顯能力轉換為可操作工具，如能落實於一試定終身之文官培訓機制，當可發揮公務人力、提升政府效能，進一步帶動國家競爭力。

3.培養公務體系創新和追求卓越的精神：

如何使公務人員能力與競爭力提升的重點，也是國家競爭力能否提升不可忽視的一環，透過培訓計畫以擴展公務人員視野，俾使其具備多元思維，而能夠以創新和追求卓越的精神，協助國家政策的釐訂與解決問題。

4.追求人事制度的健全：

培訓是人力資源管理活動的重要支點，若能建立合理的培訓制度，並有效推動，人力資源管理的其它活動，例如：任用、考績、陞遷等，也都會因此受到影響，進而帶動整體人力資源管理的活絡與健全。

三、何謂策略性人力資源管理？並試述策略性人力資源管理對政府組織所能產生的重要價值有何？

擬答：

(一)策略性人力資源管理意涵：

所謂策略性人力資源管理係指人力資源管理與組織目標間的有效連結，各項人事作為的最終目的均在支持總體目標的有效達成、創造組織績效與價值，以及發展一種能夠促進創新與彈性的組織文化。換言之，策略性人力資源管理強調全觀性與目的性，運用創新及彈性化的人力資源管理策略，達成組織目標。

(二)對政府組的價值：

政府之所以要強調人力資源管理與組織使命融合，主要是因為人力資源管理已呈現出其對組織無可取代的策略價值，而此種價值會具體表現在以下幾方面：

- 1.人力資源為組織最重要的資產，因此必須在選才、用才與留才等各方面做好，否則組織無法存續下去。
- 2.人力資源管理的策略價值，也表現在其支援組織其他各項行政功能的運作上。舉凡組織各種例行性的功能，均有賴人力資源管理在規畫執行與監督方面的襄助。
- 3.策略性人力資源管理有助於提昇各級管理者的責任性，藉著維持、測量與評估人力資源管理目標，與整個組織人力情況，並使用這些資訊為管理決策的基礎，組織將能夠確保人力資源管理，有助於組織目標的達成，以及促成各級管理者在進行人力資源管理相關決策時，必須負起支持組織目標達成的責任。
- 4.人力資源管理於政府課責體系中，扮演了最基礎與關鍵性策略地位，以政府課責體系而言，最高一層為人力資源與組織策略目標結合，其次為有效的人力資源管理方案，第三層為有效的人力資源過程，最底層則是法制規範。

四、何謂功績薪給制(merit pay)？又功績薪給制存在那些的優點與缺點？請分述之。

擬答：

(一)定義：

功績薪給制係指以員工年度工作績效的評鑑結果，作為調薪的依據。亦即功績薪給制是組織用來獎勵表現較高的員工的一種薪酬類型，係根據員工表現，向員工提供基本工資增長或獎金。

(二)優點：

功績薪給制的優點如下：

- 1.功績薪給制與現行社會文化的規範及價值觀相契合，因此較受員工喜愛。
- 2.功績薪給制不僅獎勵員工的輩分和職位，而且獎勵績效，因為只獎勵員工的輩分和職位，會對員工績效造成反激勵。
- 3.功績薪給制可鑑別績效表現優劣的員工。
- 4.功績薪給制是提供員工工作結果與績效回饋的極佳工具。
- 5.功績薪給制可強化員工對組織任務、長期策略及營運方針的認同感。

(三)缺點：

功績薪給制的缺點包括：

- 1.組織很難精確地評量員工績效。
- 2.組織通常沒有足夠資源，造成調薪幅度往往不足以激勵或鑑別表現績效特優的員工。
- 3.功績薪給制在操作上較困難且代價昂貴。
- 4.員工通常會高估自己的績效，因此員工經常認為獎賞遠低於功績，而使士氣遭受打擊。
- 5.長久以來就採用資歷薪給制的組織，其員工較難適應功績薪給制。

五、請依我國公務人員考績法之規定，概述公務人員考績辦理之程序為何？

擬答：

依據我國現行公務人員考績法之規定，考績辦理之程序說明如下：

(一)主管初評：

各機關辦理公務人員考績，應由人事主管人員查明受考人數，並分別填具考績表有關項目，送經單位主管，檢同受考人全年平時成績考紀錄，依規定加註意見後，予以逐級評分簽章。

(二)考績委員會初核：

1.各機關對於公務人員之考績，應由主管人員就考績表項目評擬，遞送考績委員會初核。

2.考績委員會對於擬予考績列丁等及一次記二大過人員，處分前應給予當事人陳述及申辯之機會。

(三)機關長官覆核：

機關長官覆核所屬公務人員考績案，如對初核結果有意見時，應交考績委員會復議。機關長官對復議結果，仍不同意時，得加註理由後變更之。

(四)送主管機關核定及核轉：

各機關公務人員年終考績辦理後，應按官等編列清冊及統計表，併送核定機關核定後，送銓敘部依法銓敘審定。

(五)銓敘部審定：

1.年終考績案經各核定機關核定後，送達期限，由銓敘部按照實際情形規定之，至遲不得逾次年3月。但依規定展期辦理者，不在此限。

2.公務人員考績案，送銓敘部銓敘審定時，如發現有違反考績法規情事者，應照原送案程序，退還原考績機關另為適法之處分，原考績機關應於文到15日內處理。

(六)通知受考人及救濟：

各機關考績案經核定機關核定送銓敘部銓敘審定後，應以書面通知受考人。受考人於收受考績通知後，如有不服，得依公務人員保障法提起救濟；如有顯然錯誤，或有發生新事實、發現新證據等行政程序再開事由，得依行政程序法相關規定辦理。

(七)考績結果執行：

1.年終辦理之考績結果，應自次年1月起執行。

2.一次記二大功專案考績及非於年終辦理之另予考績，自主管機關核定之日起執行。考績應予免職人員，自確定之日起執行；未確定前，應先行停職。

六、自2020年起，歐美勞動者出現一股「安靜離職 (Quiet Quitting)」的趨勢潮流，請說明什麼是「安靜離職」？並說明其對組織及勞動市場的影響及組織可以如何對應？

擬答：

(一)定義：

安靜離職並不是表示真的從工作中離開、轉換職業，而是指「在合理的上下班時間中，做好自己分內的工作，不追求額外的表現或心力投入」。強調的是工作不再是人生的全部，個人價值不應該由工作的產出來定義等想法，是一種鼓勵人們反思自我職涯與生活平衡的概念。

(二)對組織及勞動市場的影響：

1.對組織影響：

- (1)員工生產力低下，導致整體營運效率及產能下滑。
- (2)勞資雙方失去正向溝通，導致關係日漸疏離。工作失去積極性，導致職位處於危險之中。
- (3)員工對組織認同感逐漸喪失，忠誠度、留任率和整體滿意度都會下降，導致組織策略及目標難以達成。

2.對勞動市場影響：

- (1)公私部門可能透過短期約聘人員遞補人力，進而放慢招聘的速度，降低全職人力的就業率。
- (2)組織利用員工安靜離職的機會大量裁減人力，降低營運成本，使得勞動市場人力需求大幅降低。
- (3)組織面對特定工作、人才的缺口，沒有招聘新的員工，反而是鼓勵或調整既有員工擔任新的角色，或者是外包給自由工作者，以任務導向的短期合作人力為主。

(三)因應對策：

如何因應安靜離職，避免人才消極流失，綜合各方論點如下：

1.工作方式的多元與彈性：

經歷了 COVID-19 的洗禮，證明了只要有網路，任何地方都能夠工作(work from anywhere)，如果能善用這個已經成熟的大環境，順勢提供不同的工時及工作方式的選擇，相信一定能夠吸引到更多的人才加入。

2.跨領域、跨地域、跨產業的晉用人才：

多方面引進不同專業背景的人才，甚至是有不同產業工作經驗的員工，其實對於組織形成多元且良性的組織文化一定會有幫助，當然這樣的環境也意味著組織的領導人必須擁有更開闊的組織發展藍圖，及採取更包容的領導風格。

3.學力優於學歷，心態更勝年紀：

未來的世界是一個學習力決定勝敗的競爭，千萬不要再用形式上的標準，埋沒了組織可能挖掘到的人才，順應趨勢善用

各種轉職的人才，重視專業、態度與熱情，而非用年齡或是任何與能力無關的限制來取舍。

4.善待員工提撥更多利潤和福利與員工共享：

現在的員工希望在工作能肯定自己的價值，找尋發光發熱的舞台，因此組織在追求組織社會責任過程中，更要善待這群員工，讓他們獲得比過去更高的報酬和回饋，無論是物質或精神層面，員工才會真心回饋組織。

七、請依據我國現行法制，說明公務人力之管制有何機制？以及員額編制有何考量因素？

擬答：

依據我國「中央政府機關總員額法」規定，針對總員額法的管制精神來加以分析，其機制及考量因素說明如下：

(一)管制機制：

我國公務人力之管制機制，分別就總員額法各項管制機制進行分析：

1.由上而下的總額管制：

就公務人力的總額管制而言，可以採取多種方式進行，包括以法律明定公務人力總額、各機關訂定法定編制員額、國會訂定預算員額、行政機關管制實際員額。目前我國係透過行政機關自行堅持公務人力精簡目標，以及立法院審議預算，控制員額的情況下，已經足以產生精簡公務人力的明顯成果。

2.定期人力評鑑：

依據中央政府機關總員額法明文規定，一、二級機關必須進行定期人力評鑑，每兩年進行二、三級機關之員額評鑑，並由行政院每四年向立法院提出員額合理性報告。

3.強制性的人力調撥作業：

依據中央政府機關總員額法規定，人力調撥的原則是「評鑑結果可要求員額應予裁減或移撥其他機關，移撥員額時，現職人員不得拒絕，但得依相關規定辦理退休資遣。

4.行政院負責員額評鑑及管制機制：

依據中央政府機關總員額法規定，行政院有權檢討我國公務人力的合理總額，在特殊情形下提高總員額，並須建立全國各機關的員額評鑑制度，必要時採行人力精簡特別措施。

(二)管制考量因素：

而員額編制方面主要需要考量以下幾項：

- 1.受評機關編制內員額與編制外員額之比較。
- 2.受評機關行政人員與業務人員之配置比率情形。
- 3.受評機關五年來增加編制員額情形。
- 4.受評機關研訂員額設置標準情形。
- 5.受評機關現有人力配置與機關業務是否相配合。

八、何謂員工協助方案(Employee Assistance Programs, EAPs)？對公務人力而言，有何重要性？請申述之。

擬答：

(一)定義：

員工協助方案(Employee Assistance Programs, EAP)是一套運用於工作職場的方案，目的在發現並協助員工解決可能影響工作效能的個人問題，包括健康、婚姻、家庭、財務、法律、情緒等，以及協助組織處理可能影響生產力相關議題的計畫方案。

(二)重要性：

透過投資員工的福祉，組織可以創造一個更健康、更有效率的工作環境，實施 EAP 透過五種有價值的方式使組織受益：

1.提高員工生產：

透過為員工提供諮詢服務，以及針對個人和工作相關挑戰的支持，EAP 可以幫助員工解決和管理心理健康、壓力和其他問題。當員工獲得面對挑戰所需的支持時，可以更專注於工作，並提高工作效率及生產力。

2.減少缺勤：

EAP 透過解決潛在的心理健康問題，並提供管理相關壓力的策略來幫助減少缺勤。此外，EAP 亦可透過提高員工敬業度，來幫助解決出勤現象，亦即減少員工因身體或心理健康問題，而無法充分發揮生產力的現象。

3.提高員工留任率：

員工流動對雇主來說代價高昂，因招募和培訓新員工都是有成本的。EAP 透過提供寶貴的支援和資源，當員工感受到組織的支持和重視時，更有可能留下來為組織的長期成功做出貢獻。

4.提高工作士氣和文化：

實施 EAP 體現了對員工福祉的承諾，並創造了積極的工作文化。EAP 有助於減少心理健康方面的困擾，並創造一個可以尋求幫助的環境，從而提高工作士氣、增強團隊活力和更積極的整體工作環境。

5.節省成本：

透過對心理健康問題提供早期介入和支持，EAP 可以幫助防止問題升級，從而有可能降低相關的醫療費用。透過減少缺勤和提高生產力，EAP 可以為組織節省成本。此外，透過促進員工留任，可以節省與高流動率相關的招募和培訓費用。