



## 申論題

一、依據學者羅威(Lawer)的觀點，薪酬結構的基礎可區分為技能薪給(Skill-based Pay)、工作薪給(Job-based Pay)及績效薪給(Performance-based Pay)，請說明其意？

擬答：  
薪酬在人力資源管理中占有重要的功能，也是員工關注的焦點。在眾多薪酬結構研究理論中，學者羅威(Lawer)認為的薪酬結構基礎可區分為技能薪給、工作薪給及績效薪給：

### (一)技能薪給(Skill-based Pay)：

- 1.以員工自身所擁有的工作技能及知識作為薪資給付的基礎，藉以激勵員工增強新技能及知識的學習動機。
- 2.此薪資設計依據的是增強理論，認為藉著獎勵期望行為，來激勵員工增強自身能力。
- 3.但僅考量技能，卻忽略公平性及對組織貢獻度，因此如何公平的提供每位員工訓練的機會、增強其技能，並有效將員工的技能運用於達成組織目標，是管理者所須面對的課題。

### (二)工作薪給(Job-based Pay)：

- 1.以工作(職位)繁簡難易、擔負責任及所需專業技能等因素作為衡量薪資給付的依據。
- 2.此薪給設計依據的是公平理論，強調的是內部公平性及同工同酬的原則，認為當員工所獲得的報酬與其為工作所付出的價值是相當，即是公平。
- 3.但此種薪給設計僅將報酬與工作內容、職責相連結，並未考慮到績效，故有研究指出「職位與階級並不能代表員工對組織的貢獻」，因此建立一套完整而公平的工作評價制度則是必要的。

### (三)績效薪給(Performance-based Pay)：

- 1.以員工的績效作為薪資給付的基礎，藉由對績效的報酬回饋，可讓員工瞭解努力的目標，激勵員工工作表現，也可達到汰弱換強的目的。
- 2.此薪給設計依據的是期望理論，主張員工工作的動機來自於藉由努力所達成的績效，以換取報酬的期望值。
- 3.此薪資設計非適用於所有的組織，當報酬與績效或績效與努力有很高關聯性時，激勵效果則比較明顯。

二、傳統人事行政的「考績制度」，在公共人力資源管理概念下，有何改革重點？請論述之。

擬答：  
考績制度是一種旨在建立績效期望，並審查組織內員工績效的結構。它通常包括與個別員工進行的一系列非正式檢查，以及每個績效管理週期結束時的正式審查。其在公共人力資源管理概念下，改革重點如下：

### (一)重塑考績等次、賦予彈性比例：

- 1.調整考績等次，同時也調整各等次的考績分數水準，明確區分應予獎勵、不符期待，以及需與淘汰的評價程度，藉以強化績效水準的可區辨性以及達到拔尖的效果。
- 2.在等次比例上，對於績效優異者設定比例上限，希望能從設計上引導機關在考績分配上相對趨向常態分配。

### (二)調整考績結果、強化激勵誘因：

- 藉由增列考績等次，連帶調整考績獎金的分配方式，以強化考績制度的激勵誘因，最明顯的差異便在於考績獎金的分配機制，進一步拉高獎勵比例，使其所獲獎勵與大多數受考列「良好」者有所區隔，期待藉此強化對於績優者的激勵和誘因給予。

### (三)加快陞遷速度、提升人員士氣：

- 進一步強化功績原則，讓績效優異者得以加快陞遷速度，這樣設計的目的，在於使多次受考列「傑出」及「優良」之人員，在陞遷上得以取得優勢，藉以激發公務人員士氣。

### (四)增列輔導改善、強化汰劣機制：

- 現行考績制度並未特別針對績效表現未能符合期待的人員，訂定提供輔導或協助之要求。應對考列「待改善」者，應由服務機關須指定專人予以適當輔導，而將汰劣機制予以明確化。

三、數位治理已成為全球趨勢，培養公務人員「數位治理職能」是當前努力重點，請說明數位治理能力的內涵並論述其培訓策略

擬答：

### (一)數位治理職能定義：

- 數位治理職能(e-governance competence)參考聯合國的定義，則指具備實踐數位治理的個人信念、思維方式、價值觀、

態度、知識、技能與能力。亦即能理解數位治理發展的願景與目標，感知並評估數位需求，具備長遠的政策視野設想政策方案，並能利用資料與數位科技以分析、設計、實施與監管整合的政策與服務，改善施政效能、實踐治理的目標，進而為社會創造更多公共價值。

### (二)培訓策略：

至於在協助公務人力數位培訓的策略上，可透過以下四種途徑進行：

- 1.公部門學院：越來越多政府提供公務人力免費、容易取得的課程或訓練，透過效率的方式習得數位技能，例如英國的政府數位服務學院(The UK's Government Digital Service (GDS) Academy)。
- 2.共享的學習社群：「數位的實務社群」(communities of practice)乃是聚集來自特定數位工作領域的人們，相互學習成功或失敗的經驗，以協助他人增能與解決問題。美國的「數位政府團隊」(DigitalGovteam)亦組織了實務社群，橫跨超過20個數位領域，從人工智慧到虛擬實境等。
- 3.將加速器引入公部門：此項加速器類似Google創業學校(Google campus)的類型。在此「加速器」中，公務人力在類似黑客松的環境下工作，透過創新與數位技術重新構思公共服務。其背後的想法是協助公務人力，透過實作乃至於合作的方式學習。
- 4.公私夥伴與協力：例如澳洲政府與Microsoft建立夥伴的合作關係，該國政府與Microsoft合作的目的是提供安全雲端策略的支持，以轉型數位服務的傳遞進而促進政府平台的運作能更加快速、韌性且節省。在訓練的最後，公務人力將瞭解如何運用資料、設計與運用有關雲端的能力。

四、何謂招募考選考選？並試述什麼樣的因素，會影響行政機關從事招募考選的程度？

擬答：

### (一)招募考選考選意涵：

人力資源管理的招募考選是組織設定人力資源策略目標後與民眾接觸的首要階段。考選意指蒐集和評估有關應徵者相關資料的過程，組織會先蒐集應徵者所具備的知識、技術和能力等資訊，判斷應徵者是否具備足夠的能力勝任工作，最後再決定是否給予工作的機會。在考選之前，組織通常會先經過招募的階段，招募者會先界定有潛力的應徵者，接著採取相關的招募活動，傳遞組織和工作有關的訊息，吸引未來可能的成員，進行後續的考選階段。

### (二)影響招募考選考選的因素：

歸納起來，影響招募考選活動的因素，主要有外部因素和內部因素兩大類：

#### 1.外部的影響因素：

- (1)國家的法律法規：國家的法律法規對組織的招募考選活動具有限制作用，它往往規定了組織招募考選活動的外部邊界，例如組織在招募考選資訊中不能涉及到性別、種族、年齡的特殊規定。
- (2)外部勞動力市場：由於招募考選主要是在外部勞動力市場上進行的，因此市場的供需狀況會影響到招募考選的效果。當勞動力市場的供給小於需求時，組織吸引人員就會比較困難；反之，組織吸引人員就會比較容易。
- (3)競爭對手：在招募考選活動中，競爭對手也是非常重要的一個影響因素，應聘者往往是在進行比較之後才做出決定的，如果組織的招募考選政策和競爭對手存在差距，那麼就會影響到組織的吸引力，從而降低招募考選的效果。

#### 2.內部的影響因素：

- (1)組織自身的形象：一般來說，組織在社會中的形象愈好，就愈有利於招募考選活動，良好的形象會對應聘者產生積極的影響，吸引他們對組織空缺職位產生興趣，從而有助於提高招募考選的效果。
- (2)組織的考選預算：由於招募考選活動必須要支付一定的成本，因此組織的招募考選預算對招募考選活動有著重要的影響，充足的招募考選資金可以使組織採用更多的招募考選方法，擴大招募考選的範圍；反之，有限的資金會對招募考選效果產生不利的影響。
- (3)組織的政策：招募考選時一般有內部和外部兩個管道，至於要選擇哪個管道來填補空缺職位，這往往取決於組織的政策，有些組織可能傾向於外部招募考選，而有些組織則傾向於內部招募考選。

**五、公務人員退休金給付方式可分為「確定給付制」與「確定提撥制」，請說明這兩種制度之定義及其優缺點。**

擬答：

(一)兩制定義：

- 1.確定給付制：係指雇主承諾員工於退休時，按約定之退休辦法所預訂的一定公式計算，由雇主負一切支付責任並一次或分期支付定額退休金，其金額是決定於薪資水準及服務年資；至於雇主與員工所提撥之退休基金與退休給付之金額並無必然之關係，我國公務人員退撫新、舊制退休金給付均屬此種方式。
- 2.確定提撥制：係指雇主或員工依退休辦法，定期提撥一定數額之退休基金於個人帳戶中，交付信託人保管運用。員工退休時，將個人帳戶內之資金和孳息，以一次或年金方式給付退休之員工。因此，退休所得係決定於基金提撥之多寡及基金之投資收益狀況，我國政務人員離職儲金即屬此種方式。

(二)兩制優缺點：

1.確定給付制：

(1)優點：

- a.為具有所得重分配的功能，可減少老年生活的貧富差距，並賦予員工撫養退休人口的責任。
- b.因給付額度按退休前之薪資而定，受通貨膨脹影響較小，員工較有穩定的老年保障。
- c.穩定人員流動，易於進行人事管理及留才。

(2)缺點：

- a.退休給付會受到工作年資、薪資成長、通貨膨脹、員工異動率等影響，故難以預知退休給付金額。
- b.員工如更換工作，則其年資中斷，無法領到退休金，對員工而言相當不利。
- c.退休金成本之估算為估算值，給付成本較不確定。
- d.對於給付資金的準備，由於長期承諾面臨的變數較大，導致政府易於遭致財政風險。

2.確定提撥制：

(1)優點：

- a.員工離職時可攜帶退休金，不必擔心因離職而領不到退休金，且政府定期按照個人提存比率提存，制度上較為公平。
- b.節省管理費用，亦可避免未來財政上可能面臨過多不確定風險。
- c.員工可透過多元投資，並隨著景氣發展，而得到更多獲利累積退休金的機會。

(2)缺點：

- a.在於退休準備金是逐期提撥，易受通貨膨脹影響，員工所領之退休金無法因應老年退休生活所需。
- b.政府必須花費更多心力在留才與激勵，以避免人力的過多流動。
- c.員工無法如同確定給付制的支付保障，而獲得退休的安全感。

**六、公部門為期有效配合組織策略發展，必須有系統且持續的進行人力規劃，請說明人力資源規劃的意涵與主要目的？**

擬答：

人力資源規劃(Human Resource Planning, HRP)的概念原意是用來管理與組織個別人力，預測不同時段內組織員工的行為表現，以配合組織需求的一種人力設計法，其有關的意涵與目的說明如下：

(一)意涵：

人力資源規劃即是有關人力資源質量的控制措施，審視組織整體工作內容的需求，以評估及預測所需求的人力與技術，配合組織未來計畫，分析和確定達成組織目標所必須的人力資源供需，提供調節人力的系統化過程。其意涵可歸納為狹義和廣義兩大類：

- 1.狹義的人力資源規劃類似人力規劃，著重未來人力供需分析，以決定人力資源的種類與數量，據此擬定招募與培訓計畫。
- 2.廣義的人力資源規劃涵蓋人力資源部門的規劃，並與經營策略整合，而人力資源供需的分析僅是其中一部分。

(二)主要目的：

人力資源規劃主要目的為：

- 1.因應發展需求，規劃人力發展：對現有人力進行分析，並對未來人力需求作預估，據以擬定人力增補與教育、訓練的規劃，作為人力資源發展的基礎。
- 2.合理分配組織人力，維持供需平衡：減少人力資源供需的失調，避免人力資源的浪費及技術人才的短缺，改善人力配置不均衡的現象，使組織人力獲得最好的運用與發揮。
- 3.提昇工作的滿意度，增進工作效率：提供人力資源資訊使教育與訓練發展的規劃有所依據，幫助並且改進員工的工作技巧，使員工發揮潛能，並透過生涯規劃提升個人的滿足感，

提升工作效率。

- 4.適應組織發展需要，預籌人力來源：人力規劃必須對組織發展需要，培植所需的人力，使組織與人員的發展有效配合。
- 5.提升人力素質，健全人力結構：進用人員後加以有效的教育訓練進修，以提升人力素質效用。
- 6.有效運用人力資源：透過最有效率的方式運用人力資源，如利用設備改進、簡化工作流程，減低組織用人成本，使人力資源效能有效發揮。

**七、何謂年資薪給制(seniority-based pay)？又年資薪給制存在哪些的優點與缺點？請分述之。**

擬答：

(一)定義：

基於年資的薪資制度是指加薪的主要依據是員工的任期，雖然年資薪酬制度可以考慮績效，但主要因素是任期。按資歷支付薪資的好處，包括提升員工的忠誠度、留任率和穩定性，無論績效水準如何。

(二)優點：

年資薪給制的優點如下：

- 1.資歷是一個非常可靠的判斷準則，因此年資薪給制不須藉任何主觀的測量值來決定調薪幅度。
- 2.年資薪給制比功績薪給制更容易操作且成本更低。
- 3.某些組織文化較適宜採行年資薪給制，尤其是那些較穩定及受科技環境快速變遷衝擊較小的組織。
- 4.年資薪給制獎勵員工的輩分，因此可留住員工而降低離職率。
- 5.年資薪給制可鼓勵員工把職業當作事業。

(三)缺點：

年資薪給制的缺點包括：

- 1.按年資調薪會造成不論組織績效如何，其固定成本都呈規律地增加。
- 2.當員工主觀地認定自己比其他同事付出更多或表現更佳，但調薪幅度卻相同時，員工會認為受到不公平待遇。
- 3.當組織從外部雇用資歷豐富的专业人員時，很難估算其外部資歷的相對價值。
- 4.採行年資薪給制的組織，其員工流動率可能較低，這將造成組織無足夠缺額以增聘所需具有先進觀點或科技知能的新員工。

**八、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核紀錄，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。