

100 年特種考試地方政府公務人員考試試題

代號：30560 全一頁

等 別：三等考試

類 科：人事行政

科 目：各國人事制度

考試時間：2 小時

座號：\_\_\_\_\_

※注意：(一)禁止使用電子計算器。

(二)不必抄題，作答時請將試題題號及答案依照順序寫在試卷上，於本試題上作答者，不予計分。

- 一、考試院積極推動我國高階文官培訓，引進評鑑中心 (assessment center) 作為選訓與成果的評核方法，請就所知論述評鑑中心的意涵及美國聯邦政府應用情形。(25 分)
- 二、請評述日本人事院事務總局之組織與職掌。(25 分)
- 三、請說明德國高級文官績效考核制度及其評核項目，並請加以論述之。(25 分)
- 四、晚近英國推動公務人員彈性待遇 (俸給) 制度，請說明其主要措施，並論述可供我國借鏡之處。(25 分)

一、【擬答】

(一)「評鑑中心」之意涵：

- 1.高級主管的培訓與評核：歐美國家廣泛地將評鑑中心（assessment center）應用在高級主管的培訓與評核，其信度與效度受到高度肯定。其應用在評核，習稱為 AC；運用在培訓，則稱為 Developmental Assessment Center（DAC）。它是一套運用多種能展現受測者的知識、技術與能力（KSAs）的評量工具，並依據選才目標所設定的標準做出評量的評鑑方式。
- 2.「評鑑中心」主要工作內容：
  - (1)評鑑中心的工作設計：首重工作分析，以決定適任者須具備哪些核心能力方能有效完成任務並達成組織目標，再將這些核心能力套用於設計測驗內容與評量標準。
  - (2)「評鑑中心」選才模式具下列優點：測驗的內涵與實際工作內容契合，才能確保測驗的內容效度；以能力作為錄取的標準，能確保錄取人未來有效地將其知能在工作上發揮。一方面能預期受測者未來勝任工作要求，另一方面組織獲致契合組織特性的工作伙伴，提高工作績效。
  - (3)評鑑中心的評量工具：包括籃中演練（In-basket exercise）、書面問題分析、無主持人小組討論、口頭簡報、模擬面談等（More & Unsinger, 1987: 78-85; 參考黃一峰, 2005）。

(二)美國聯邦人事管理局「評鑑中心」應用情形：

根據 Nickels and Roberts（2004）的簡報，美國聯邦人事管理局為因應聯邦政府人力資源老化及離退的挑戰，為保持管理人才的經驗傳承，設計了領導人才接班計畫（Leadership Succession Planning），以建立高級行政主管候選人的評選制度，發掘高潛力的領導人才，施以準備接班的培訓課程與活動。其主要特色是採用為期 1 天的評鑑中心評鑑過程：

- 1.採用「多關卡式」的篩選過程。
- 2.針對候選人的應徵資料進行初選。
- 3.建立「領導能力評鑑中心」
  - (1)模擬聯邦政府高級文官 1 天之中的各項活動，設計成演練。
  - (2)要求候選人在評鑑期間扮演「處長」角色。
  - (3)採用 4 個相互關聯的演練。
  - (4)設計演練時針對各機關的業務屬性，將機關的特別需求納入評核題本中。
  - (5)採用多位評鑑人員，評量候選人的行為，以判斷管理能力具備的程度。
  - (6)採用結構式面談（意指評鑑人員須與候選人互動）或其他「單獨作業」型態（意指候選人單獨進行分析或決策）的評鑑工具。
- 4.結構式面談
  - (1)候選人必須答覆與高級主管工作內容相關的標準化問題。
  - (2)面談的問題焦點在於瞭解候選人的行為表現方式。
  - (3)口試官根據「行為定錨尺度」（behavior anchored scale），對候選人的行為反應加以評分。
- 5.將各機關提出的特殊要求列入評鑑過程，例如增加評鑑方式。
- 6.作成候選人「通過與否」的決定。

## 二、【擬答】

日本人事院事務總局：事務總局為人事院之執行機關。處理人事院實際業務。

### (一)組織：

- 1.依人事院所訂之人事院事務總局組織規程規定，事務總局設事務總長一人，輔助人事院總裁職行職務，並指揮監督人事院職員執行業務。
- 2.在事務總長之下設五局、四委員會、一個訓練所及八地方事務所與一個地方辦事處，員額約為 7 百餘人。

### (二)職掌：

- 1.管理局：關於法案及有關法令文書之審核、法令之解析、職位分類及有關管理業務。
- 2.任用局：關於職員之考試、任用、離職、保障事項。
- 3.俸給局：職員之俸給、退職年金之業務。
- 4.公平局：審查不利益處分之申訴及行政措施之要求，苦情之處理。
- 5.職員局：職員之服務、懲戒、效率、福利、健康安全及災害補償、職員團體之業務。
- 6.公務員訓練所：辦理各機關職員之訓練。
- 7.公平委員會：委員由三至五名組織之，審理不利益處分之申訴案件。
- 8.苦情審查委員會：審查向人事院提出關於勤務條件、行政措施之要求。
- 9.災害補償審查委員會：由委員五人組織之，審查災害補償案件。
- 10.職員團體登記委員會：職員團體登記案之審查。
- 11.地方事務所及辦事處：在事務總長指揮監督下，掌理人事院在該管轄區域內之計畫，使其付諸實施其事務。
- 12.對人事院職則及中央各機關，得依法律及規則所定，發布細則及通達。

## 三、【擬答】

(一)德國高級文官：德國公務員的任用係按簡易職、中級職、上級職級高級職四個職務任用區分，德國高級文官係指「高級職」職等為 A13-A16 及 B1- B11 職等之領導職之官員。

(二)高級文官之考核：1997 年德國制定「公務員法制改革法」，該改革法旨在進一步強化公務員法中應有的績效思考，並希望提升公務員調任升遷的移動性與彈性，而且對人事的選定與人員的任用等加以為最適化的改革。「改革法」對高級文官改革部份：

- 1.高級職之公務員，將先以「試用」的方式加以任用。試用期間最少一年，最長不超過兩年。
- 2.高級職改為附期限之任用。
- 3.高級職擴大納入暫令退休的範圍。
- 4.俸給法引入績效俸的措施，但不及於高級文官。
- 5.強調德國高級公務員陞遷時應採納績效之觀點。

(三)德國對高級文官的績效考核分為「過去表現」與「未來潛力」2 個部份，各有其評核的能力項目：

- 1.過去表現的評核項目：工作成果、專業知識、工作方法、社交能力。

(1)工作成果：包括工作品質及工作結果可運用性、工作與會議處理量、甚至於產出以及

投入的比例。

(2)專業知識：包含新知以及傳統知識。

(3)工作方法：包括主動性、工作領域的代表性、服務對象等等。

(4)社交能力：係指願意承擔責任、可靠等行為。

2.未來發展潛力的評核項目：宏觀週延的判斷能力、決策能力、概念能力、口頭與書面表達能力、領導能力、抗壓性、組織技巧

#### 四、【擬答】

(一)英國自 1996 年依「文官管理法」訂定以「績效」為依據彈性薪俸制度，授權各部會政署分權式集體協議，並建立高級文官制度（Senior Civil Service, SCS），俸給制度的主要特色與規定：

1.建制目的：英國高級文官團適用全新的薪俸制度，中央高級文官之下的文官薪俸水準、薪俸結構授權由各部會、政署自行訂定，揚棄傳統由中央統一訂定的薪俸制度。

2.設立原則：

(1)由全國性標準改為地區性協商原則

(2)以節約預算、財務控制、彈性取向與績效運用。

(3)俸給之決定除高級文官俸給外由「政府－工會」集體協商議定，一年至少一次，俸給以 12 等支應。

3.內容：英國現行高級文官俸給制度可分為適用「常務次長」者及之下的高級文官二種。常務次長以下之高級文官薪俸制度，在 2002 年 4 月 1 日起又有變革。

(1)常務次長級薪俸寬帶制度：常務次長級薪俸由「常務次長薪俸委員會」（Permanent Secretaries Remuneration Committee, PSRC）所訂定，其成員由國內文官長、財政部常次及「高階薪俸評鑑委員會」（Review Body on Senior Salaries, SSRB）主席、2 名委員等 5 人組成，獨立負責常次級文官薪俸的審議工作，並作成建議提交首相核定。2002 年 4 月 1 日起，新的常務次長級薪俸寬帶訂定原則，除參酌私部門高階主管的薪資水準外，並與常次級之下高級文官薪俸寬帶新制中的「第三薪俸寬帶」（pay band 3）相連結。

(2)常務次長之下高級文官薪俸寬帶制度：常務次長之下的高級文官薪俸，由獨立的「高階薪俸評鑑委員會」負責審議訂定。該委員會由民間企業之經營者、大學教授、律師等 10~11 人組成，就高級文官、高級將官、司法人員及國會議員的薪俸進行獨立審議，並向首相、首席大法官及國防大臣提出具體建議。

英國中央政府職位定俸機制對照圖

公職層級	定 俸 機 制
首相 部長 國會議員 高級將官	高階薪俸評鑑委員會 (Review Body on Senior Salaries, SSRB)

高級司法官	
常務次長	常務次長薪俸委員會
高級文官	高階薪俸評鑑委員會
一般文官	各部會政署分權式集體協議
高階薪俸委員會：由民間企業的經營者、大學教授、律師等 10~11 人組成，就高級文官、高級將官、司法人員及國會議員的薪俸進行獨立審議。	
常務次長薪俸委員會：成員由國內文官長、財政部常次及「高階薪俸評鑑委員會」主席、2 名委員等 5 人組成，獨立負責常次級文官薪俸的審議工作。	

高級文官俸表結構設計為 9 段薪俸寬帶，每薪俸寬帶的適用對象依〈高階職位工作評估法〉的得分作適當分組，並於每薪俸寬帶內制定俸額上下限。自 2002 年 4 月的新制則改成為 3 個核心段 (core bands)，每段包含〈高階職位工作評估法〉(JESP) 7~12 分、13~18 分及 19~22 分，部會也可自行決定是否建立第 4 段薪俸寬帶 (pay band 1A)，其職位高低包含 JESP 的 11~14 分別。

(三)可為我國借鏡之處：

- 1.公務員「彈性薪俸」制度，授權各部會政署分權式集體協議決定，有益適應「地方性」與「特殊性」之差異，更符合「彈性」之本意。
- 2.高級文官績效評核與新俸連結，可為我國「高級文官」體系吸納大量民間人才，惟此「彈性薪俸」制度，需有良好之「高級文官進用與考核制度」配合，以免造成「分贓」與「循私用人」的結果產生。
- 3.以「績效」評核結果，作為薪酬分類之依據，對負荷較重及較重要之職位，適當調整其薪俸，以免「同酬」未必代表「同工」，造成因地方政府職等低，薪俸低，無法留住人才，「遷調頻繁」之現象。