

等 別：一級考試
類 科：人事行政
科 目：策略規劃與問題解決
考試時間：3 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、考績與公務人員的陞遷、獎懲、待遇、訓練及發展有密切關係，位居人事行政制度核心關鍵地位。我國公務人員考績法雖已規定：「公務人員之考績應本綜覈名實、信賞必罰之旨，作準確客觀之考核」；惟在法令規章、制度設計與實務運用上，仍有許多問題，向為學術界與實務界所詬病。緣此，考試院院會早於民國 94 年 6 月 30 日即通過公務人員考績法修正草案，擬對公務人員考績法制，作結構性與系統性之興革（詳新聞稿一），惟迄今尚未能順利完成立法。民國 97 年，第 11 屆考試院院長、副院長、考試委員就職後，再度將「推動考績法的修正」列為重點工作，希望能在近期內完成修法程序（詳新聞稿二）。試析論我國公務人員考績制度的關鍵問題，並規劃在當前推動修法應有的策略作為。（40 分）

參考資料

新聞稿一（節錄）

考試院院會通過公務人員考績法修正草案增列年終考績優等等次

秘書處公關科

中華民國 94 年 6 月 30 日

考試院院會本（30）日通過公務人員考績法修正草案，新增公務人員年終考績「優等」等次，考列甲等以上人數，以不超過受考總人數 75% 為限，其中優等人數不得超過 5%，甲等人數以 60% 為原則，最高不超過 70%，丙等人數以 2% 為原則，如連續二年考列丙等人員，應依規定辦理退休或資遣。全案將送請立法院審議通過後正式實施。

新聞稿二（節錄）

關院長：重塑人民對於公務人員的信賴和尊重

秘書處公關科

中華民國 98 年 4 月 27 日

考試院長關中今（27）日出席「落實公務人員退休照護政策」研討會，開幕致詞時表示，…今後在文官制度的努力，將朝以下兩個重點發展：第一是「強化公務人員素質」。因為知識經濟時代的來臨，知識的折舊率很高，因此知識的汲取必須與時俱進，尤其是公務人員的專業能力如果不能超越一般人，如何能得到人民的信賴呢？…第二是「推動考績法的修正」。考績法是公務人員生涯當中相當重要且重大的法制，如果考績不公平，其他的人事功能就很難發揮，所以考試院已著手修正考績法，希望今年底能完成修法程序，並予以落實推動，使國家走向另一個新紀元。

關院長期許公務員要以具體地行動扭轉社會大眾對公務員不公正的評價，證明公務人員不僅是國家的資產，並且得到人民充分的信賴和尊重。公務員本身不僅要打破公務員是鐵飯碗的心態，也要去除保守僵化的形象，以具體的行動重新擦亮公務員的金字招牌，重塑公務員的形象、核心能力、價值、操守、效率，讓公務員在社會上獲得尊重並有尊嚴。

- 二、近年來人事行政的發展已經朝向人力資源管理的運用，其中最大的改變是將策略性的概念融入人事行政的運作中，因此人力資源管理又稱為策略性人力資源管理，試問此種轉變對人事行政有何影響？在實務上如何運作？並依此種概念，針對八八水災後的重建，內政部社會司將擔負重要的社會救助和輔導任務，工作量加大，需要增加人力，但受到組織人力精簡的限制，難以擴大編制，你是內政部人事處長，部長要你想辦法幫社會司增加人力，你要如何達到此目的？（30 分）

（請接背面）

等 別：一級考試
類 科：人事行政
科 目：策略規劃與問題解決

三、「風險社會」已是 21 世紀社會的代名詞，在急遽變遷的環境中，人民需要的是更具能力、更具回應性的公務體系以引領社會變遷。行政院人事行政局自 2005 年起推動策略性人力資源管理工作；考試院於民國 98 年 1 月 15 日第 11 屆第 19 次會議決定組成考試院文官制度興革規劃小組，其後公布之文官之核心價值以「廉正、忠誠、專業、效能、關懷」為核心價值，並倡議設立國家文官學院。因此，如何培訓能符合組織目標與人民期待之公務人員，以及改革現有的文官制度便成為人事行政領域中的重要課題。請試分析下列問題：（30 分）

- (一)從策略性人力資源管理與策略規劃觀點，對我國目前的培訓制度進行 SWOT 分析，並提出改進建議。
- (二)從策略性人力資源管理與策略規劃觀點，試擬我國公務人員之培訓之願景（vision）、使命（mission statement）、目標（goal），中高階文官之核心價值與核心能力應為何？
- (三)從策略性人力資源管理與策略規劃觀點，研擬「國家文官學院」之目標、角色與功能。

背景說明：

壹、我國策略性人力資源管理工作，係由行政院人事行政局所推動，以下僅就該局 2005 年所公布的「行政院推動策略性人力資源管理說明資料」之內容，簡述該局革新理念以及相關落實辦法：

(一)理念方向

我國策略性人力資源管理的精神係為：促進「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」。

(二)落實辦法

1. 核心價值的確立：我政府以「創新」、「進取」、「專業」作為政府決策及全體公務人員的共同價值，並將三項價值列為訓練課程的目標，細節上亦據此頒訂「各級行政機關推動核心價值實施計劃」。
2. 核心能力的培養：政府將公務員的核心能力分為兩類，分別為「管理核心能力」以及「專業核心能力」，並頒訂「行政院所屬機關中高階主管職務管理核心能力評鑑量表」、「行政機關初階主管職務管理核心能力項目選定作業方式」、「行政院所屬各機關專業核心能力項目選定作業方式」。
3. 人力資本的衡量：以「人力基本特性」、「員工敬業程度」、「人力管理運用」、「機關領導力」、「學習文化」、「人力成本」等六大面向，作為各機關衡量人力現況與管理績效的依據，另並提供「公務人力資本衡量問卷」供各機關運用。
4. 人事系統之數位化：運用電子化科技提昇人事行政作業，推動「知識管理專案」、「組織營運專案」以及「E化服務專案」。

貳、茲因前述 3 項核心價值迄今已逾 4 年未作修正，為因應當前環境需要，並符合全民的期待，爰經蒐集參考其他國家政府核心價值與企業核心價值範例，並多次邀請專家學者及各機關代表會商，人事行政局於 97 年 10 月 29 日簽院核定行政院及各級機關公務人員核心價值為「廉正、專業、效能、關懷」，並於同年 11 月 4 日通函各機關。

參、依「挑戰二〇〇八：國家發展重點計畫」之「E世代人才培育計畫：整合政府學習資源」子計畫規定：實施核心能力評鑑機制，導引公務人員作有計畫之學習成長。另據行政院九十三年一月五日核定修正之「公務人員終身學習推動計畫」肆、「實施策略」之四、「建構導引公務人員有效學習機制」(二)規定，界定公務人員業務推動應具備的管理及專業核心能力，擬訂訓練計畫，規劃實施訓練。為落實相關工作，人事行政局積極辦理行政院所屬機關核心能力之選定作業，經選定中、高階主管職務管理核心能力各六項，並經行政院於九十三年三月十八日以院授人企字第〇九三〇〇六一四五一號函知所屬各機關，茲說明如次：

(一)高階（第十二職等）主管管理核心能力：創意型塑願景、策略分析、變革與危機處理、團隊激勵與領導、跨域協調、績效管理。

(二)中階（第九職等）主管管理核心能力：顧客導向服務、知識管理與運用、流程與時間管理、衝突折衝與溝通、指導與經驗傳承、目標設定與執行。

肆、考試、行政兩院為明確劃分公務人員訓練進修業務職責，經多次協商，獲得以下結論。「考試院掌理公務人員訓練、進修之政策及法制事項、行政院以外機關公務人員進修之執行事項、公務人員考試筆試錄取人員訓練、升任官等訓練、文官中立訓練及其他有關訓練；行政院掌理所屬公務人員進修之執行事項及其專業訓練、一般管理訓練及其他有關訓練。」