

第一篇

人力資源管理



人力資源管理的目標

例題

請試說明人力資源管理的目標為何？

擬答

人力資源管理的目標有以下 7 點，謹說明如下：
一、使組織擁有一群訓練良好、士氣高昂的工作人員：
人是企業最有價值的資產，此一目的正是為企業創造並維持這些資產。此點亦是衡量人力資源管理是否有效的一項重要指標。
二、有效運用人員的技術與能力：
透過人力資源管理的措施，期使組織能有效運用人員的技術與能力，使組織維持於不墜。
三、協助組織達成目標：
組織的目標必須靠其成員始能達成，故人力資源管理的目標之一正是促使成員竭智盡忠、發揮潛力，以達成組織的目標。
四、從事對個人、團體以及組織均有利的變革：
組織常必須從事一些必要的變革，以因應組織外部迅速的環境變化。當然變革必須是對個人、團體以及組織均為有利。人力資源管理通常會將此種變革措施納入而成為它的一個重要部分。
五、協助維持合乎倫理的政策與行為：
合乎倫理的政策與行為是企業生存的重要因素，人力資源管理在這方面提供了積極的貢獻，例如：頒布「行為守則」或利益衝突處理辦法等，使員工的行為有規則可循。
六、發展並維持工作生活品質，使在組織裡工作成為一種令人愉悅的事：
所謂工作生活品質指的是工作經驗的多種面向，包括：滿意的工作場所、工作安全性、滿意的工作時數、管理及督導風格、在工作上享有作決定的自由權與自主性，以及有意義的工作任務。
七、增進員工最大的工作滿足與自我實現：
與上述六的目的皆在實現提升組織成員之工作生活品質的目標。對絕大多數的人

而言，工作是其個人身分的主要來源；因此一個人需要經常從工作中獲得其個人需求的滿足以及自我實現的滿足。

人力資源管理的措施之落實

例題

人力資源管理的措施，應如何落實？請試說明之。

擬答

一般而言，人力資源管理措施通常都必須經由下述途徑，始能真正落實：

一、確立人力資源管理的政策：

人力資源管理部門就整體企業的宗旨或使命所擬定，經由最高管理階層的核准，成為本企業的人力資源管理政策，以作為所有人力資源管理決策的準繩與原則。

政策雖係決策的指導方針，但仍須經常加以檢討與修正，以適時反映環境的變遷與員工的需求。此外，確立政策時，尚須注意下述幾點：

(一)政策必須以書面為之。

(二)政策不可與規章或程序混淆。

(三)政策必須反映組織的宗旨與目標，否則極易使做決策的主管產生困擾與矛盾。

(四)政策必須有系統地讓使用者知曉。可將所有政策編入「政策手冊」並分發給使用者，但是新的或修改過的政策，最好以回條方式讓使用者確認其已閱讀並了解該政策。

二、擬定人力資源管理規章與程序：

所有人力資源管理的政策均必須經由規章或程序的擬定與執行，才能真正獲得實施，規章或程序乃是行動的具體指引。一般來說，人資部門所擬的「人力資源管理辦法」，即同時包含了規章與程序。通常，人資部門在擬定某一人力資源管理辦法時，為保證政策確實被遵循，仍會將其中所宣示的某一重點，在辦法中加以強調。例如：在「員工考選及任用辦法」中，可將「公平」的人力資源管理政策進一步落實為：

(一)員工之考選及任用均應本公開、公平之原則辦理。

(二)員工之考選及任用不因宗教、國(省)籍、種族、膚色、性別、年齡及身體上之缺陷而有不同標準。
同樣，擬定人力資源管理規章時，仍須注意以下幾點：
1.擬定前：應先徵詢員工、各部門主管的意見，不可閉門造車而與現實脫節。
2.擬定時：雖然可以參考同業的做法，但是不可一味抄襲而無視自己組織的特殊需要與條件，以致所訂的辦法窒礙難行。
3.擬定後：在送交主管會議討論通過前，宜先由人資部有關人員與主管做仔細檢視，避免遺漏重要事項。
4.公布時：辦法經最高主管批准公布實施時，應以各種可用的方法(管道)讓全體員工知曉並遵行。
5.實施後：辦法應隨時檢討修正，以確實反映政策與環境的需求。

人力資源管理在管理的哲學價值方面的特色

例題

人力資源管理在管理的哲學價值方面具有哪些特色？請試說明之。

擬答

一、人力資源管理是一種求新、求變的管理實務：
傳統上，人事管理的目標就是建立制度，再將所有不同的人事問題套進同一個方法來處理，追求人事制度的穩定性與人事處置的單一化。此種作法的前提是假定組織所面對的環境是穩定不變、可加以預測控制的，故有關人員管理的事務也是固定而可以規範的。但現代的機關組織則視環境條件是變動、無法掌握的，所以人員管理的事務不能一成不變，而應主動地發現問題，針對不同的情況、不同的需要，進行制度上的彈性調整，採行多元化的管理觀念。
二、人力資源管理堅信「人本主義」的管理價值：
西元 19 世紀以來，資本主義式的經濟活動認為，組織必須妥善運用 4 種資源：資本、土地、機器設備和人力，以促進生產，四大生產要素中又以資本為優先。故組織管理亦應考量如何壓低人事成本來創造最大的利潤，與如何透過管理制度來

第二篇

薪資與待遇



薪資管理的目的

例題

一般人談及人力資源管理，均必須言及薪資問題，有好的薪資管理制度，人力資源管理措施才能有效落實，請試說明薪資管理的目的為何？

擬答

薪資管理具有以下 4 項主要的目的：
一、遵守相關的法令：
通常政府對企業的薪資制度均訂有必須遵守的法規，故一個企業的薪資制度必須合乎法規的要求，如此才能免去若干麻煩，並展現企業守法的良好形象。
二、確保員工的服務品質：
薪資管理旨在透過公平而合理的薪資制度，提供員工的生活所需，使其無後顧之憂，而能夠在工作上全力以赴，俾能貢獻一己的最大力量。
三、維持良好的勞資關係：
報酬的不合理常是引發勞資糾紛的主要原因之一，故一企業務必健全薪資管理，以保持員工與公司的和諧，增進勞資雙方的合作，共謀企業的發展與繁榮。
四、保證企業的生存與發展：
薪資是企業一項極重大的成本，因此，企業必須訂定一項健全的薪資管理制度，才能一方面保有優良的員工；另一方面適當控制企業的營運成本，以保證企業的永續經營。

薪資管理的原則

例題

一般人談及人力資源管理，均必須言及薪資問題，有好的薪資管理制度，人力資源管理措施才能有效落實，請試說明薪資管理的原則為何？

擬答

一般而言，薪資管理必須把握下列幾項原則：
一、合理原則：
係指薪資的給付，必須能兼顧社會一般薪資水準、個人資格條件、所負職責程度及企業的支持能力。如果薪資水準不能配合社會一般水準，即難羅致優秀人才；如果薪資標準超過資格條件，等於用人費支出的浪費；如果薪資與職責不能配合，則不能發揮激勵作用；如果薪資支付超過企業負擔能力，則將導致企業的虧損。
二、比較原則：
工作人員對薪資水準一向極為敏感，經常互相比較，同時也會與社會上其他同行業之薪資比較，遇有高薪機會往往跳槽而去，造成企業的人才外流。因此，任何企業在決定員工薪資時，須先做薪資調查，以便互相比較，以決定合理的薪資水準。
三、公平原則：
此原則是薪資制度中最重要的一項原則。它包含以下三方面：
(一)對外的公平。
(二)對內的公平。
(三)員工間的公平。
這 3 種公平的原則，應用於企業的不同層面，對外公平是企業與企業間薪資水準的比較；對內公平是企業內不同類別工作的薪給比較；而員工間公平是在同一類型工作中，不同員工的薪給比較。
四、激勵原則：
任何優良的薪資計畫，都必須符合激勵的原則。所謂激勵的原則，包括：
(一)工作報酬與職責程度相結合。
(二)對於大致相當的工作，應給予相當範圍內的薪資。
(三)薪資計畫應保有適度彈性，使主管人員能夠在一定條件下，對於成績較優之工作人員，予以金錢上的鼓勵。
(四)薪資幅度足以應付資深績優人員升級加薪的需要。
(五)薪資計畫應保有適度彈性，使主管人員能夠在一定條件下，對於成績較優之工作人員，予以金錢上的鼓勵。

(四)薪資幅度足以應付資深績優人員升級加薪的需要。
(五)高低薪資之間應有一定的差距，才能刺激低階人員努力爭取成績，以獲得較高薪給。
五實惠原則：
所謂待遇增加或報酬提高，如果只是所得現金的增加，而未提升實際的購買能力，則可能是得不償失。薪資調整應能真正增加購買力，而不只是數字的增加。
六勞資互惠原則：
一個公平而合理的薪資制度必須能夠使勞資雙方皆蒙其利，即提高薪資與增加生產應該齊頭並進。健全的薪資管理不但可以保持員工與公司的和諧，而且更能增進勞資雙方的合作，共謀企業的發展與繁榮。

薪給結構之定義

例題

試述「薪給結構」之定義為何？試以「等」、「級」以及「差距」、「幅度」4個面向說明之。並請依我國法規相關規定舉例說明公務人員與警察人員之薪資結構是否相同。

擬答

一、定義：
所謂「薪給結構」係指當工作評價完成之後，將可得到各個職位的點數，而將點數配合薪給的數額之後，即可形成一個薪給結構。
(一)薪給的「等」與「級」：
1. 「等 (Grade)」：依據職位及工作評價的不同來訂定，即將職位的繁簡難易程度以高低排列，並作為薪給決定之依據。薪等愈高，代表其工作內容專業性愈高、責任也愈大。
2. 「級 (Step)」：即每個薪等內的差距，目的在於鼓勵員工久任，凡工作時間愈長，考績愈好者，薪級即可因年資而逐年晉級並加薪，進而達到久任之目的。

(二)薪給的「差距」與「幅度」：
1.「差距（Difference）」：每個薪等之間或每個薪等之內各級間薪給的差距。
(1)每等差距：低階部分，上下薪等的差距一般為 25% 到 40% 之間；高階部分，上下薪等的差距通常為 50% 到 60% 之間，且分等愈多，每一等的差距即不宜過大；分等愈少，則每一等間的差距宜加大。
實務上，薪資重疊的情形甚為普遍，其理由如下：
①若薪資不重疊，且每個薪等內各有不同的薪資幅度，當分等及分級多時，有可能使最高等及最低等之間的差距過大，而有不平等的情形發生。
②工作年資較久但薪等較低的員工對於公司的績效與貢獻，並不一定會比資淺但是高薪等的員工來的低，因此，二者的薪資相同或前者之薪資略高等情形，均屬合理之範疇。
(2)每級差距：每級之間的薪資差距，係以年資及績效來算，大多較每等間的差距小，一般差距大約為 20% 至 35%。薪等愈高，薪級劃分就愈小，其原因因為每年加薪晉級的方式對於高階管理人員較無吸引力；而加薪晉級方式對於中低層人員較能發揮激勵的功效。
2.「幅度（Range）」：係指每個薪等中，最低薪給與最高薪給之間的跨距。
二依下列實務相關法規指出，我國公務人員與警察人員之薪給結構應無不同：
(一)依公務人員俸給法第 1 條規定：「公務人員之俸給，依本法行之。」且公務人員加給給與辦法第 2 條亦明定：「各機關公務人員加給之給與，除法律另有規定外，依本辦法規定辦理。」又警察人員人事條例第 2 條規定：「警察人員人事事項，依本條例之規定，本條例未規定者，適用有關法律之規定。」而警察人員屬公務人員體系之一環，因此除了警察人員人事條例之規定外，公務人員俸給法及其施行細則與公務人員加給給與辦法均為警察人員薪給結構之遵行內容。
(二)再者，依公務人員俸給法第 3 條與警察人員人事條例第 22 條規定可知，二者之薪資結構均係以本俸、年功俸、加給所組成，故其薪給結構當然相同。

第三篇

考銓制度－ 考選、訓練



公務人員特種考試的特色

例題

警察特考屬於公務人員特種考試的類型之一，此外還有調查局特考、司法人員特考等其他類型的考試，請試說明公務人員特種考試的特色為何？

擬答

公務人員特種考試自民國 41 年開始舉辦以來，已超過 50 年之歷史，其特色約有以下幾項：
一.限制性別：
近年來，由於性別工作平等法之施行，在不影響業務需求的情況下，應儘量取消應考性別限制或分定男女錄取名額。目前只剩下少部分考試之部分類科，仍採分定男女錄取名額之方式，如司法人員監所管理員考試（公務人員特種考試司法人員考試規則第 4 條）。
二.限制服畢兵役：
早期公務人員特種考試為即考即用，須服畢兵役始能報考，民國 85 年修正之公務人員考試法規定，現役軍人經正額錄取，其法定役期尚未屆滿者，錄取資格可以予以保留，等到退伍後再行分發任用。
但是目前還有部分考試如外交領事人員考試仍舊規定男性須服畢兵役始具有報考資格（公務人員特種考試外交領事人員及外交行政人員考試規則第 4 條）。
三.限制應考年齡：
現行各項公務人員特種考試除了退除役軍人轉任公務人員考試外，其他考試均有年齡限制，規定應考年齡上限最小者，為法務部調查局調查人員考試，不得大於 30 歲（公務人員特種考試法務部調查局調查人員考試規則第 3 條附表一）。
四.嚴格之體格檢查標準：
公務人員特種考試應考人，除須符合一般體格檢查標準外，多半還須符合特殊規定之體格標準，如民航人員考試、警察人員考試、關務人員考試、國家安全情報人員考試、調查人員考試等都有特殊的體格檢查標準。
五.限制轉調：
民國 85 年修正之公務人員考試法第 3 條規定，特種考試錄取人員僅取得申請舉辦

特種考試機關及其所屬機關有關職務任用資格，不得轉調其他機關。民國 90 年修正之公務人員考試法，放寬限制轉調之規定，特種考試及格人員於 6 年內不得轉調申請舉辦特種考試機關及其所屬機關以外之機關任職（公務人員考試法第 6 條第 2 項）。
六考試方式多元化：
近年來公務人員特種考試之考試方式朝向多元化發展，約可歸納為以下幾點：
(一)應試科目數較少：從民國 88 年起，自國家安全情報人員特考開始，其後警察、調查、海巡、原住民族等特考，應試科目較高普考酌減 1 至 2 科。
(二)筆試兼採實地考試：交通事業鐵路人員考試，部分類科為檢驗應考人對未來擔任工作之執行能力，其考試方式除筆試外，另以實際操作之方式，加考實地考試項目（特種考試交通事業人員考試規則第 6 條第 1 項）。
(三)筆試兼採口試：諸多公務人員特種考試，自舉辦以來皆以筆試兼口試方式進行，筆試未錄取者不得參加口試，口試通過後才能錄取。如司法人員考試（公務人員特種考試司法人員考試規則第 5 條第 1 項。但三等考試監獄官類科分三試舉行，第一試為筆試，第二試為體能測驗，第三試為口試；第一試未錄取者，不得應第二試，第二試未達及格標準者，不得應第三試）、外交領事人員考試等（公務人員特種考試外交領事人員及外交行政人員考試規則第 5 條第 2 項）。
(四)筆試、口試外兼採體能測驗：海岸巡防人員（公務人員特種考試海岸巡防人員考試規則第 6 條）、調查人員（公務人員特種考試法務部調查局調查人員考試規則第 4 條）均須有強健體魄，因此考試方式除筆試、口試外，尚須另外加考體能測驗。

第四篇

考銓制度－任用



公務人員任用之任用基本原則

例題

公務人員的任用除有公務人員任用法之外，一般特殊機關也有其各別任用規定，如警察人員人事條例即屬之，不管公務人員如何任用，均有其一定之基本原則，請試說明公務人員任用之任用基本原則為何？

擬答

公務人員任用之基本原則，依公務人員任用法第 2 條規定，公務人員之任用，應本
專才、專業、適才、適所之旨，初任與升調並重，為人與事之適切配合。據此，謹
分別說明如下：
一、專才、專業：
指專門人才擔任其所專長的職務。公務人員任用法對此的具體配合規定，就是職
組、職系的設置和調任的限制；公務人員考試所規範之特考特用制度，其目的亦
為專才、專業。
二、適才、適所：
指適當的人才，擔任適當的職務。所稱適當，包括專長性質與職務性質的配合，
以及才能高低與職務高低的配合。公務人員任用法的具體配合規定，就是對每一
職務都有設定其所屬的官等、職等和職系，且應具備一定資格者才能任職。
三、初任與升調並重：
公務人員任用法規定，初任人員應就考試及格人員分發任用；機關內部人員陞遷
，得設立甄審委員會，就具有任用資格人員中甄審；必要時，亦得指名商調其他
機關現職人員。所謂初任與升調並重，係指自機關以外進用初任人員，與從機關
內部人員陞遷或內外部人員之調任，二者兼籌並顧。
四、人與事適切配合：
所謂人與事適切配合，係指人員的能力與所任職務的權責相配合，
人員的專長與職務性質相配合，以及機關總員額與機關工作總量相配合。公務人
員任用法規定，各職務應賦予明確的工作權責，及一定範圍之工作項目，並訂定
職務說明書，以為該職務工作人員工作指派及考核之依據。

我國警察人事法制在任用上之特點

例題

我國警察人員之官制官規結構、任用、陞遷、俸給、考核獎懲、退撫等事項，於人事條例及施行細則均訂有諸多不同於一般公務人員之特別規定，請問在任用上警察人事法制有何特點？

擬答

我國警察人員在任用上的特點如下：
一、任官資格特殊之教育訓練限制：
依警察人員人事條例第 11 條第 1 項規定，警察官之任官資格如下：
(一)警察人員考試及格者。
(二)曾任警察官，經依法升官等任用者。
(三)本條例施行前曾任警察官，依法銓敘合格者。
依同條第 2 項規定，警察官之任用，除具備前項各款資格之一外，職務等階最高列警正三階以上，應經警察大學或警官學校畢業或訓練合格；職務等階最高列警正四階以下，應經警察大學、警官學校、警察專科學校或警察學校畢業或訓練合格。
第 1 項係屬一般任官規定，與公務人員任用法第 9 條所定基本任用資格大致相同；第 2 項則為警察人員特有學歷與訓練之任官資格限制，其立法意旨係考量警察人員執行職務、行使職權須具備之專業技能與學識，對警察官之任官資格採考試及格與教育訓練並重之規定；並以警官學校與警察學校培植之對象有別，所受教育內容與教育期間亦有所不同，故按官等官階（警正三階以上或警正四階以下）分別規定其所須具備之教育訓練資格，以符合訓用合一精神。
二、初任年齡限制：
依警察人員人事條例第 10 條第 1 項規定，初任警察官之年齡，不得超過下列規定：
(一)警佐 40 歲。
(二)警正 45 歲。
(三)警監 50 歲。

其立法意旨係基於警察人員業務特性，須強健體魄、飽滿精神及端莊儀態，故規定最高年齡標準；至於高階職由於體力消耗較少，而須具備豐富之經驗，故按官等分別規定初任年齡。
三一 條鞭之任用及管理：
依警察人員人事條例第 9 條規定：「警察人員由內政部管理，或交直轄（市）政府管理。」第 21 條規定：「警察職務之遴任權限，劃分如左：
(一) 警監職務由內政部遴任或報行政院遴任。
(二) 警正、警佐職務由內政部遴任或交由直轄（市）政府遴任。」
此一 條鞭式管理制度之規定，係考量到警察業務之特性，為行政發揮全面偵防犯罪功能，統籌指揮運用警力，並確保警察人員執行職務能嚴守行政中立，明文規定警察人員之主要人事管理事項，如任用、考績、重大功過、停職、免職等，屬內政部或該部警政署權責，再由內政部或警政署衡酌實際業務需要，授權各級地方政府或警察機關辦理。

在多元化的任用制度下，公務人員的任用評審原則

例題

我國公務人員的任用制度，並非共同適用單一的「公務人員任用法」，尚有司法、審計、主計、關務、駐外外交領事、警察、政風、以及聘用、派用等人員任用制度，造成任用制度多元化的問題。為使多元化的任用制度合理，學者認為應建立一套任用評審原則，依您之見，公務人員任用評審原則為何？

擬答

公務人員任用評審原則如下：
一、須符合國家考試用人規定：
如其所提之特別任用制度係屬常任文官範圍之公務人員，而其特別任用資格又係違背考試用人規定者，應完全不予考慮，直接斷然拒絕。
二、任用資格不宜降低：
如其所提之特別任用制度所需之特別任用資格，係較常任文官任用資格為低、為寬者，最好不要同意，以維持公務人員之水準。

三任用資格務期得當：
為提升用人素質，特別任用法律中不乏提高其任用資格者，如其所提特別任用資格係較常任文官任用資格為高、為嚴格，應審慎檢視其合理性及必要性。
四任用制度不宜過度多元：
為適應多元化社會的用人需求，任用制度應具有適度的多元性，但仍然以符合實際需要為宜，過度多元化的任用制度，往往同中求異，易於違背公平，弊多於利。

我國警察平均年齡呈現老化的原因

例題

我國目前警察人員的年齡結構，尤其是基層警察人員的平均年齡有逐漸老化的趨勢，請試說明我國警察平均年齡呈現老化的原因為何？

擬答

我國歷年來的全國警察平均年齡有逐漸上升的趨勢，其主要原因有二：
一、解嚴時期大量進用，後組織精簡限縮來源：
因解嚴後政治與社會環境轉型，警察機關為因應急速興起的群眾集會遊行以及接辦機場港口安全檢查任務的警力需求，而大量進用警正四階以下基層年輕警力，致使全國警察平均年齡於民國 76 年至民國 82 年間自 36 歲下降至最低的 31 歲。
而後由於集會遊行漸趨平穩，且自民國 83 年開始，政府行政革新實施組織精簡及國營事業民營化政策，原有駐衛警力裁減，致使臺灣警察專科學校與中央警察大學招生人數大幅縮減；警專甚至出現短期（民國 85 至民國 89 年）停止招考一般警員之措施。因此，近十年新進年輕警力來源不足，致隨著解嚴時期所大量進用警力的年齡增長，而牽動整體警察人員平均年齡逐年攀升至民國 94 年的 38.9 歲，足顯警察人員整體年齡結構逐年高齡化的現象。
二、消防、海巡、移民機關由於脫警化的政策而改隸（制），致精壯警力流失：
民國 84 年警消分立、民國 89 年行政院海岸巡防署及民國 96 年成立移民署（原名為入出國及移民署），部分精壯警察人力流失；另保安警察第一、四、五總隊的年齡結構因機動需求，在過去係屬較為年輕化結構，惟受限於近年來在政府組織

第五篇

考銓制度－ 考績、獎懲



考績的目的

例題

行政機關每年都必須打考績，請試說明考績的目的為何？

擬答

對組織而言，考績的目的共有以下幾點：
一、定期檢討：
定期、正式的考績，可敦促主管人員定期檢討部屬的工作績效，了解績效欠佳的原因，並督導部屬採取改正措施，使組織的控制制度趨於健全。
二、激勵員工：
透過考績制度之運用，可激勵員工將工作績效維持或提高至較滿意的水準。
三、管理決策的參考：
正確而客觀的考績，可作為管理當局從事職位賞罰、陞遷、調職、解僱等管理決策的參考。
四、薪資調整：
考績常作為主管調整員工薪資的依據。
五、安排訓練：
考績可使組織了解哪些員工的工作績效低於原定標準，以便安排必要的訓練課程。
六、提供員工成長發展的機會：
透過主管與部屬的考績面談，可提供員工個人成長發展的機會；如進一步配合員工的自我進修、正式訓練課程或與工作有關的訓練發展，則效果必更顯著。
七、發掘並評鑑員工的潛力：
從考績過程中，可發掘並評鑑員工的潛力，尋找合適的接班人選，並讓組織及早安排人力培訓事宜。

考績之功用

例題

試問考績的功用有哪些？又從策略性人力資源管理的立場來看，行政機關考績評鑑之功用為何？

擬答

一、考績的功用：
(一)從考績中發現人力資源管理缺失並加以改進。
(二)肯定員工之能力與成就，並從考績拔擢人才。
(三)依考績結果，實施獎懲措施。
二、從策略性人力資源管理的立場來看，考績評鑑之重要功用有下列 3 項：
(一)為策略性人力資源管理之核心：策略性人力資源管理之目的為偵測環境並確定組織之基本目標及運用人力資源達成之程序；考績評鑑則是協助評估重要關鍵工作行為的標準，以作為幫助員工減少失誤，並提升員工工作能力的工具。總的來說，若無考績評鑑的幫助，人力資源管理即甚難達成「適才適所」之管理目的。
(二)為激勵員工發揮績效的利器：本質上，激勵是一種可以促進員工之工作動力並激發潛能，進而持續完成組織目標的過程，因此，激勵須為目標導向才有實質的意義；而考績評鑑則是使「激勵」發揮功效的主要關鍵。
(三)為激發員工士氣，促進營運綜效的關鍵：一般人潛力通常僅發揮 20% 至 30%，透過適度的「激勵」，並妥善處理員工行為中具有人性的「隱性因子」，則可達成企業營運綜效的正面效果；反之，若未能順勢疏導，則可能無法消除負面的人性「隱性因子」，進而減少公司營運綜效。因此，掌握人性並妥善導正，始為「適度激勵」與公平公正之「考績評鑑」的正途。

第六篇

考銓制度－遷調



警察人員陞遷辦法的特色及其辦理陞遷之基本原則

例題

警察人員之陞遷，目前係依據警察人員陞遷辦法辦理，請試說明警察人員陞遷辦法有何特色？其辦理陞遷之基本原則為何？

擬答

一、警察人員陞遷辦法的特色：
(一)屬警察人員專有之陞遷法制，與一般公務人員有所區隔。
(二)將中央警察大學之警察人員納入適用對象。
(三)依警察機關特性、職務高低、職務調節歷練及業務需要來訂定陞遷序列。
(四)將人事調整衡量指標如品操、經歷、專業、領導、發展及績效等納入規範。
(五)引進公務人員陞遷法之甄審制度，公正、公平、公開辦理甄審。
(六)以序列作為陞遷之內涵及擴大免經甄審職務之範圍，使人力之流動較具時效性、機動性、彈性及易於調整歷練，以維繫警察機關職務層級歷練之核心價值。
(七)從嚴規定不得陞任情形，強化警察機關嚴明紀律、拔擢優秀之核心目標。
二、警察陞遷的基本原則：
(一)人與事適切配合：警察人員人事條例第 20 條明定，警察人員之陞遷，應本人與事適切配合之旨。警察人員陞遷辦法第 1 條規定，本辦法依警察人員人事條例第 20 條第 4 項規定訂定之。另外，公務人員任用法第 2 條亦明定，公務人員之任用，應本專才、專業、適才、適所之旨，初任與升調並重，為人與事之適切配合。警察人員人事條例第 2 條規定，警察人員人事事項，依本條例之規定，本條例未規定者，適用有關法律之規定。準此，自當有「公務人員任用法」之適用。
(二)考量機關特性與職務需要：警察人員陞遷辦法第 5 條第 3 項明定，警政署本於任務特性與考核及選拔並重原則，應依警察機關重要主管及專門性職務人員遴選資格條件，辦理各該職務人員之遴任作業。
同辦法第 15 條明定，警察機關、警察大學主管職務及有管轄區域人員在同一單位之任期為 3 年，且因業務需要或考核成績欠佳者，得隨時遷調；機關首長任期期滿並應配合實施勤、業務交流歷練。同辦法第 16 條明定，警察機關主管職

<p>務應按地區特性，依單純、較重、繁重順序為原則實施地區遷調。同辦法第 17 條明定，警察機關、警察大學人員陞任較高陞遷序列職務，應注意實施非主管、主管及勤、業務之經歷遷調。最後，第 18 條明定，同一陞遷序列職務人員，權責機關得應勤、業務需要辦理職務遷調或定期業務輪調。</p>
<p>(三)資績並重：依據警察人員陞遷辦法第 6 條規定，警察人員陞遷案件之積分，依各該序列陞遷評分標準表及相關規定辦理，標準表明訂考試、學歷、職務歷練、訓練、進修、年資、考績（成）、獎懲及發展潛能等項目，訂定標準，評定分數，以為辦理陞任之準據。另同辦法第 7 條規定，經調任較低陞遷序列職務人員，其原任較高陞遷序列職務之年資、考績（成）、獎懲及訓練進修積分應予併計。</p>
<p>(四)內陞與外補兼顧：依警察人員陞遷辦法第 4 條規定，警察機關及警察大學職務出缺時，除提供畢（結）業、考試及格分發之職缺或依遴選資格條件規定建立候用名冊及得免經甄審之職務外，應分別由警政署及警察大學，或交由該職務出缺機關就該機關具有該職務任用資格之人員及請調存記人員，本功績原則評定陞遷，並辦理甄審。如無適當人選時，得由警政署向警察機關、警察大學辦理徵（商）調或由職務出缺機關向警察機關、警察大學以外具有該職務任用資格之人辦理公開甄選。警察機關、警察大學辦理徵調或公開甄選應將職缺之機關名稱、職稱、官等、官階、辦公地點、報名規定及所需資格條件等資料於報刊或網路公告，且辦理徵調或公開徵選時，該職務出缺警察機關、警察大學人員不得參加。</p>
<p>(五)公開、公平、公正：為使警察人員陞遷作業程序符合公開、公平、公正原則，警察人員陞遷辦法第 8 條明定，警政署辦理警察機關間人員之陞遷，應設立全國警察機關人事甄審委員會，辦理甄審相關事宜。警察機關、警察大學辦理所屬人事之陞遷，應設立人事甄審委員會，辦理甄審事宜。同辦法第 9 條明定，人事甄審委員會每滿 4 人應有 2 人由票選產生之。同辦法第 10 條及第 11 條規定，人事甄審委員會之功能，除審查陞任候選人資績評分外，亦可決定舉行面試或測驗方式。</p>

第七篇

考銓制度－ 退休、撫卹



警察人員退休與撫卹制度之特色

例題

警察工作有異於一般公務人員，其退休與撫卹制度也有差異，請試說明警察人員退休與撫卹制度之特色為何？

擬答

警察人員退休與撫卹之特色，分析歸納如下：
一、一般法制與特別法制並行：
警察人員退休與撫卹法制屬一般法制與特別法制並行，以一般公務人員退撫法令為主，人事條例為輔。其退休條件、退休年齡甚至危勞降齡命令退休等基本規範，都與一般公務人員相同；惟因警察人員勤務行使之特性，較一般公務人員較具高度危險性及傷亡性，基於激勵士氣及照顧遺族，從而於人事條例就其退撫給與及恤孤部分從優為特別規範。
二、危勞職務降齡退休：
內政部依退休法規定擬具職務降低退休年齡標準表，函報主管機關銓敘部同意，以促進警察人事新陳代謝，使警察人力保持精壯，並提高警察工作效能。修正後之標準表除部分配合地方警察機關組織功能修編，修正並增列相關職稱外，有關自願及命令退休酌予降低之退休年齡與修正前大致相同，其中命令退休年齡部分涉及其工作權，大致規範為基層巡佐、小隊長、警隊員應於 59 歲命令退休，巡官以上部分外勤人員應於 60 歲命令退休，比一般公務人員提早了 5 歲至 6 歲。
三、退撫金給與依擬制等級計算：
公務人員退撫金給與之基數內涵均依其最後在職時經銓敘審定之本（年功）俸為準，但警察人員若因在執行勤務中遭受暴力或意外危害以致身心障礙，不堪勝任職務，而依公務人員退休法命令退休者，及在執行勤務中殉職者，其退撫金基數內涵均依其所任職務最高等階年功俸最高俸級（即擬制等級）計算。
四、獎章加發退休金：
公務人員退休僅得依「公務人員領有勳章獎章榮譽紀念章發給獎勵金實施要點」發給獎勵金，警察人員除得依上開實施要點發給獎勵金之外，得再依「警察人員執行勤務遭受暴力或意外危害致身心障礙及領有勳章獎章加發退休金標準」加發退休金。

五建立慰問金特別法制：
舊制規定之警察人員因公致傷殘死亡發給慰問金事宜，原係與公務人員一體適用
公務人員因公傷殘死亡慰問金發給辦法辦理，惟民國 93 年訂定之警察人員人事條例增訂第 36 條之 1 規定建立慰問金特別法制，明訂應從優發給慰問金，且不得低於公務人員之 2 倍。蓋警察勤務之危險性與一般公務人員職務相差甚遠。如公務人員因執行危險職務所致死亡發給其遺族 230 萬元，警察人員因執行勤務致死亡，則發給其遺族 345 萬元；公務人員因冒險犯難所致死亡發給其遺族 3 百萬元，警察因執行勤務遭受暴力或意外危害致死亡或殉職者，則最高發給其遺族慰問金 7 百萬元。
六因公傷殘員警終身照顧：
為落實照顧因公傷殘之警察人員，民國 93 年訂定之警察人員人事條例增訂第 35 條之 1 規定，建立了因公傷殘員警之終身照護制度，所需經費則由內政部警政署編列預算支應，充分運用政府體系內現有之照護資源，由內政部委託行政院國軍退除役官兵輔導委員會就養安置，另亦可自行選擇至政府立案之公私立醫療療養機構、護理之家及社會福利機構就養，為我國公務體系中目前唯一的長期照顧制度。
七因公傷殘殉職員警子女教養：
公務人員退休支領月退休金者或在職亡故其遺族支領年撫卹金者，得比照現職人員支領子女教育補助。而警察人員在執行勤務中遭受暴力或意外危害，致全殘廢、半殘廢或在執行勤務中殉職者，其未成年子女給與教養，除如一般公務人員一樣給與其就學費用補助外，並另給與每月生活費用補助。
八政府成立基金加強照護：
民國 72 年經由民間勸募及政府預算配合，內政部警政署成立了警安基金辦理濟助金事宜，嗣於民國 96 年 5 月 30 日公布警察消防海巡空勤人員及協勤民力安全基金設置管理條例（民國 98 年修正名稱為警察消防海巡移民空勤人員及協勤民力安全基金設置管理條例），另成立了警民基金辦理安全金事宜，上述二基金對於警察人員之照護及慰問均發揮極大效益。

第八篇

警察人事行政



人事行政的價值理念

例題

請試說明人事行政的價值理念為何？

擬答

一、管理的效率價值：
當公共行政被認為是政府機關內部的管理，對任何類型的組織皆相同，管理工作指的是在既定的組織目標之下對有限的資源進行有計畫的運用與控制。管理的工具性價值在於實現目標的過程中，各項資源使用的效率程度；而管理的目的性價值，在於組織目標被如實達成的程度，即效能的觀念。為實現效率與效能的價值，藉管理制度來統一人員預期的行為表現，找尋更有效的管理技術，降低成本以避免浪費，並透過工作績效的查檢進行必要的矯正。對外來說，好的行政就是效率的行政；對內來說，專業主義與功績精神就是好的人事行政制度；而對公務人員來說，保持高績效即是美德。
二、政治回應的價值：
就民主政體的常軌來說，人民選舉行政首長和民意代表來組織政府，首長和代表直接向人民負責。對行政權機關來說首長無法獨力推行政務，而由政治任命的次級首長組織為政務機關加以輔助，其下負責實際執行工作的則為常任的普通行政機關；而普通行政機關就是人事行政的對象——公務人員集團。是以，責任政治的踐行環環相扣，民選首長遵從選民付託、實現政見承諾，公務人員服從命令、忠實執行政策；在政府一體的觀念下，首長應能回應民眾的需求，而公務人員亦有間接回應民眾的責任。從理論上來說，公務人員集團回應政務機關的要求就是一種政治回應；而有的學者則進一步認為，公務人員和民選官員一樣，應該直接向憲政精神負責，回應民眾。從實際上來看，人事行政制度的創設與更動，也是政治回應的具體表現之一。
三、依法行政與權利保障的價值：
基於「憲法乃人民權利保障書」的意旨，法治國家的統治作為而有「法律保留」和「依法行政」的原則，在憲政統治的認識之下，人事行政的價值則有以下幾項：
(一)依法行政的原則：為實現國家目的和行政目的，政府機關應依法創設組織與管

理規則，舉凡經費預算、人力編制、組織架構與人事管理制度等。而機關進行
內部之人事管理措施，亦應遵從依法行政的原則。
(三)依法行政下的程序正義：正當程序的價值：
1.法律之前，不論性別、種族、階級、身分、職業，一律平等對待；也就是說
，法律之前，人人平等。
2.政府機關皆應遵循合法的程序，不能以不當的手段作為，剝奪公務人員的權
利；如在公務人員的考選、陞遷、離退，乃至工作指派等方面，不應有歧視
或偏見。
(三)維持穩定的行政作為條件：法律雖然需要反應社會變遷的動態，但更重要的目
的在於樹立社會秩序的一般性規範，故應具有明確性和穩定性。不論是政府機
關外部的作用對象，還是內部的人員管理，皆須創造一種可預見其行為後果的
狀況，以確保人事行政處置的公平性。
(四)合目的性的裁量：就實務上運作來說，法律從被訂立出來到公務人員依其裁量
的過程中，其間的因果關係並非自然發生，而是各層級的公務人員依實際事態
詮釋應用的結果。為使政策的目標能夠實現，並使人事法規發揮預期效果，除
了應嚴守行政法上所謂比例原則，人事管理人員在行政裁量的過程中，亦應有
了解憲政價值和立法原意的倫理作為。

警察人事行政的特色

例題

我國警察人事制度自成一格，請試說明我國警察人事行政的特色為何？

擬答

由於警察工作的特殊性，所以我國警察的人事管理制度也具有專屬性。我國在警察
法及警察人員人事條例中，許多警察人事法制的規定，茲將我國警察人事行政之特
色，說明如下：
一、官職分立：
所謂官職分立，是指官階和職務分別管理，屬於人事行政的品位制。官職分立制

第九篇

精選歷屆試題



101年度考題

例題

警員某甲駕駛警用貨車載運拒馬，因拒馬脫落砸傷民眾，事後甲遭服務機關記一大過。試問該警察可否提起救濟？請就學理上、制定法上及實務上之見解及規範申述之。

擬答

一、公務人員係基於國家之特別法律關係所任用，有忠實執行職務以追求公共利益之義務，此種與國家的關係，以往學者都稱之為「特別權力關係」，惟之後透過司法院大法官會議解釋，尤其司法院大法官釋字第 396 號解釋更對公務員與國家之關係由原來之「特別權力關係」作大幅修正，而強調為「公法上職務關係」，有關足以改變公務人員身分關係，或對公務人員之財產權利有重大影響之處分（侵害身分、基礎關係），公務員若有不服均可提起行政救濟，例如免職處分、任用審查、俸級、曠職扣薪、懲戒處分、財產請求權等事項；至於工作條件、管理不當之機關內部行為或處分尚未改變影響公務人員身分權益時，仍不許以行政訴訟請求救濟，例如考績評定（乙、丙等）、記一大過以下懲處、職務調整、工作指派、升任甄審等事項。
二、本題警員甲受記一大過處分之救濟途徑，公務人員保障法定有申訴制度，說明如下：
(一)公務人員保障法第 77 條第 1 項規定：「公務人員對於服務機關所為之管理措施或有關工作條件之處置認為不當，致影響其權益者，得依本法提起申訴、再申訴。」第 78 條第 1 項規定：「提起申訴，應向服務機關為之。不服服務機關函復者，得於復函送達之次日起 30 日內，向保訓會提起再申訴。」
(二)故警員甲若不服該記過處分，可向服務機關（即作成申誡或記過處分之機關）提出申訴。不服服務機關之函復者，得於函復送達之次日起 30 日內，向公務人員保障暨培訓委員會提出再申訴。

103年度考題

例題

某警察局小隊長林○○率員執行搜索、逮捕通緝犯，遭受歹徒槍擊身亡，請依警察人員人事條例施行細則第 16、17 條及警察人員人事條例第 36、36 條之 1 等相關規定回答下列問題：

- 一請說明本案是否符合因公殉職要件？
- 二如係符合因公殉職要件，政府如何撫卹？子女如何教養？

擬答

一、本案符合因公殉職之要件，說明如下：
(一)本案某警察局小隊長林○○為在執行職務：
1.警察人員人事條例施行細則第 16 條規定，本條例第 35 條第 1 項第 2 款、第 35 條之 1 第 1 項、第 36 條第 1 項第 1 款、第 36 條之 1 第 1 項及第 3 項所稱執行勤務中，指開始執行下列勤務至勤務終了時之狀態：
(1)交通指揮或稽查。
(2)處理爆炸物品。
(3)搶救災害或參與演習。
(4)擔任特定警衛任務。
(5)巡邏或埋伏。
(6)拘提或逮捕案犯。
(7)其他依有關法令規定之勤務。
2.本案某警察局小隊長林○○率員執行搜索、逮捕通緝犯，符合警察人員人事條例施行細則第 16 條第 6 款之規定，因此為在執行勤務中。
(二)本案某警察局小隊長林○○為殉職：
1.警察人員人事條例施行細則第 17 條規定，本條例第 36 條第 1 項第 1 款、第 36 條之 1 第 1 項及第 3 項所稱殉職者，指有下列情事之一者：
(1)執行搶救災害、拘提或逮捕案犯勤務，遭受暴力或意外危害，以致死亡。
(2)執行前條各款所定勤務之一，遭遇危難事故，奮不顧身，以致死亡。
2.本案某警察局小隊長林○○率員執行搜索、逮捕通緝犯，遭受歹徒槍擊身亡，符合警察人員人事條例施行細則第 17 條第 1 款及第 2 款之規定，因此為殉職。

書 名	作 者 / 出 版
《警察人事行政與法制》	盧偉斯著 民國99年，中央警察大學
《現行考銓制度》	賴維堯等著 民國99年，國立空中大學
〈第七章「警察人事管理」〉 《警察行政》	朱金池著 民國99年，國立空中大學
《人力資源管理：理論分析與實務應用》	吳復新著 民國92年，華泰文化事業公司
〈論我國警察人事行政的挑戰與對策〉 《警察組織與人事行政研討會》	朱金池著 民國99年，中央警察大學