

題神降臨
萬試OK!

高點・高上 地方特考

解題講座

財政學

施敏 (張曉芬)

中會
會計學

鄭泓 (鄭凱文)

稅法

曾繁宇

公共
人資

何昀峯

行政法

嶺律 (陳熙哲)

行政學

高凱 (高凱傑)

資料
結構

王致強 (蕭立人)

12/9起首播



高點高上高普特考公職

FB 粉絲團

高普考行政學院

FB 粉絲團

高點會人會語

FB 粉絲團

高點資訊科際學院cs

FB 粉絲團

12/9(二)實體講座

稅法・曾繁宇
高雄班 18:30

行政學・高凱
台南班 17:00



線上抽好書、分眾課等好禮!

《公共人力資源管理概要》

一、依據工作特性模式 (Job Characteristics Model, JCM)，激勵員工的職務設計應具備那些核心構面與指導方針？(25分)

試題評析	管理學和公共人力資源管理之關係就如同管理學與行政學之關係，大量被「借用」。本題屬於管理學界人力資源管理探討組織內部環境的範疇，在公共人力資源管理學術論著與發表鮮少出現，也是第一次被命題。
考點命中	這題只能說管理學世界浩瀚無垠，以後要多補充講解JCM模式了。

答：

工作特性模型 (JCM) 由Hackman與Oldham (1975；1976) 提出，認為員工的工作職務設計特性會影響員工的心理狀態，從而導致激勵效果之差異並影響員工的工作成果。以下依題意說明之：

(一)職務設計之核心構面

JCM模式認為，可藉由五種工作特性為工作職務設計之核心構面為出發點：

1.技能變化性 (Skill Variety)

指完成工作所需的行動與技能的多寡；倘若所需要使用的技能越多，代表工作的變化性高，而工作者完成工作時所得到的成就感也就越高。

2.工作完整性 (Task Identity)

指工作的流程與範圍是否完整，此構面涉及到組織任務分工之結果。若組織的任務工作區分越細膩瑣碎，則完整度越低；反之，工作整體之流程與範圍越完整，則工作之完整度越高，工作者亦容易感到工作成就感與意義。

3.工作重要性 (Task Significance)

指工作對組織或同事是否具有其重要性；一旦工作之存在沒有必要性與重要性，員工將感受到可有可無，從而認為工作欠缺價值與意義。

4.權責自主性 (Autonomy)

指員工在安排工作進度與決定工作方法上，是否擁有自主性與獨立性，並且應承擔該工作成敗的責任。權責自主性越高的工作，越能使員工感受到成就感。

5.成果回饋性 (Feedback)

指工作的成效與結果是否能讓員工直接獲得相關資訊的程度；這些回饋資訊可來自於工作本身，也可來自同事、主管或顧客之反應等；成果回饋性越高，員工之工作滿意程度越高。

(二)指導方針：應注意工作特性所對應之心理狀態面與員工個人的成長需求強度

1.心理狀態面

JCM認為，上述五大構面會引導驅動員工內心的三種狀態，並分別對應如下：

(1)工作意義 (Experienced Meaningfulness of the Work)：由技能變化性、工作完整性與工作重要性引導。

(2)工作責任感 (Experienced Responsibility for Outcomes of the Work)：有權責自主性引導。

(3)了解工作成果 (Knowledge of the Actual Results of the Work Activities)：由成果回饋性驅動。

2.應區分員工個人的成長需求強度採用

理想上，經由JCM的設計，管理者可以激勵員工更努力投入工作；但仍須留意並非所有員工都渴求習得更多技術能力、擁有更高的自主性以及得到工作上的回饋。Hackman與Oldham指出，成長需求強度是種調節變項 (Moderators)；對於成長需求低落的員工而言，強化JCM構面反而會造成他們的壓力，甚至導致績效產出不佳的結果。是以，組織試圖運用JCM設計職務時，除應合乎組織需求以外，更應區分員工個人的成長需求強度採用，才能獲致較佳的整體績效。

最後，JCM認為，依循五種工作特性與其對應的員工心理狀態，員工個人的成長需求較高者在工作結果面，諸如工作動機、工作績效、工作滿意度以及出勤率等皆可得到有效的提升；並提供了一組可量化的公式：激勵潛力分數 (Motivation Potential Score, MPS) = (技能變化性 + 工作完整性 + 工作重要性) / 3 × 權責自主性 × 成果回饋性。

【參考書目】

1. 吳秉恩審校，黃良志、黃家齊、溫金豐、廖文志、韓志翔 (2017)，《人力資源管理：理論與實務〔四

高點・高上公職 函授課程

不用到教室，也能上到全國最好的公職課程！

知識達課輔戰隊

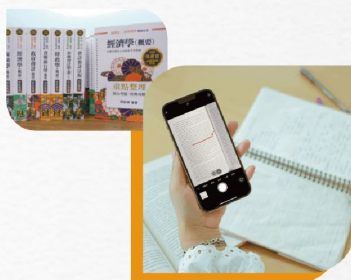
線上線下

全面應援你的上榜路！



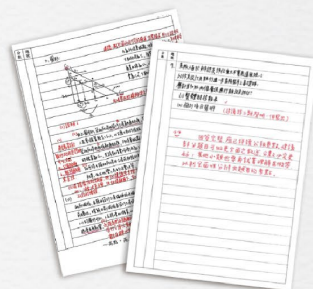
① 社群互動

加入群組由老師親自釐清觀念及學習弱點，分析考情與備考策略，還能與同儕互相打氣！



② 課業諮詢

課業問題，直通授課老師、助教團，由授課老師或該科助教為你指點迷津。



③ 閱卷批改

提供手寫作答後、拍照上傳到「課業諮詢服務」專區，由老師／助教提供寫作指導。



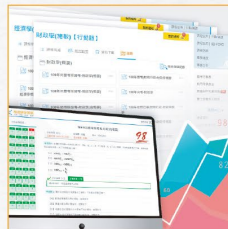
④ 助教課輔

與助教面對面互動，汲取實戰經驗與答題訣竅！



⑤ 讀書會

老師助教共組，課前測驗、課後講解、強化答題技巧的課輔課！



⑥ 作題評量

平時練習驗收學習成效；考前動練錯題，培養預試高分！



詳細服務
看更多 ▶

※以上服務僅限輔導期限內部分類科

114/12/31前

憑114地特准考證享優惠

★115高普考全修課程，享常態特價**最高折2,000元**！

★另有115單科、申論寫作正解班、經典題庫班、總複習。

優惠詳洽櫃檯！



線上諮詢

版〕》，頁72-73。台北：華泰。

2. Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60 (2), PP.159-170.
3. Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior & Human Performance*, 16(2), PP.250-279.

二、何謂職能？公部門推動以職能導向（Competency-based）人力發展的原因與運作方式為何？（25分）

試題評析	職能管理從公共人力資源管理尚未正式成為考試科目就是關注焦點，相同概念在113年原住民特考三等考試也被命題過，可以說是我們學習公共人力資源管理的好朋友。但本次完整答題關鍵在於推動「職能導向」的原因（也就是背景）為何，若是看到是考古題就開心地複製貼上答案，可能會文不對題而不受閱卷者青睞。
考點命中	1. 《公共人力資源管理暨現行考銓制度申論教戰手冊》，高點文化出版，何昀峯編著，頁39-8～39-14。 2. 《公共人力資源管理（概要）》，高點文化出版，何昀峯編著，頁2-13～2-16。

答：

（一）職能的意涵

只能係指一組勝任工作角色或展現工作績效所需的知識、技能、態度或其他特徵（簡稱KSAOs），是人力資本管理發展的重要因素；且需具有可評量性與發展性。在知識面，需具備為了完成工作任務所需具備與實作相關的資訊；在技術面，能掌握執行工作任務時的實際操作能力；而在態度面是指一個人對於某件事情的深層信念與直覺反應。

（二）公部門推動以職能導向人力發展的原因

1. 回應治理環境的需求

面對日益複雜的環境變化，為發展健全的公共治理模式，建構公務人員核心能力，讓政府不同領域、不同層級、不同機關人員具備團隊組成能力，共同面對社會問題，並積極加以解決，是未來國家永續發展的重要課題。

2. 重視人力資源發展功能

從人力資源發展功能的面向來看，職能可以作為組織人力發展措施之指引，使通過訓練之人才，於訓練完成後即具有目標職務之一般性及共通性核心職能之基本能力，俾使訓練結果得以符合公務人員、用人機關首長及單位之需求。

（三）公部門以職能為導向之人力資源管理運作方式

1. 人力規劃面

設計經過工作與職能分析後，建構職能模型，並撰擬職務說明書以做為薪資待遇與考核的依據。

2. 人力招募遴選面

在職能應用基礎上，可確定空缺職位所需承擔的工作任務責任與專業，進而確定招募員工的基本條件。

3. 人力發展面

職能可應用於鑑定訓練需求與確定訓練方法、評鑑訓練結果，乃至於確立升遷管道與職涯路徑。

4. 服務行為規範面

職能與員工應展現的職務上外顯行為有關，自然也成為建立員工的工作紀律規則之參考依據。

【參考書目】

1. 熊忠勇（2010），〈從職能評估角度談考試方式及應試科目設計—以高考三級及三等特考一般行政類科為例〉，《國家菁英季刊》，第6卷，第3期，頁37-55。
2. 李隆盛（2021），〈美國聯邦政府職能建模的經驗與意涵〉，《國家菁英季刊》，第14卷，第4期，頁85-100。

三、何謂評鑑中心法？在公部門要如何運用？（25分）

試題評析	無論是早期的行政學、現行考銓制度與管理學等科目，都有提及評鑑中心法（Assessment Center Method）的運用。由於採用本方法的成本相當高，因此實務經驗都將其運用於「核心關鍵人力」之選訓，並未普遍用適用於所有的組織成員。
考點命中	《公共人力資源管理（概要）》，高點文化出版，何昀峯編著，頁2-73～2-78。

答：**(一)評鑑中心法的意涵**

- 1.評鑑中心法係指在標準化的條件下，讓受測者表現工作所需技能之各種不同評鑑工具或技術，亦即運用不同的評鑑技術評量受測者，並由受過良好訓練之評鑑委員，從旁觀察及記錄受測者的各種表現行為，以作為考選、晉升、訓練與派任的參考依據。
- 2.評鑑中心法中常見的測驗工具如公事籃演練、個案資料閱讀研究、個人口頭報告及無主持人會議等。

(二)公部門於評鑑中心法之實務運用**1.在英美國家運用普遍**

例如英國中央公務員的快速升遷（Fast Stream）考試，及經過多階段遴選後於最終實地測驗使採用評鑑中心法。而美國之國務院招募外交人才時，亦採用評鑑中心法作為強化人員面試階段考選信效度之輔助工具。

2.我國政府之運用經驗

我國於1985年由經濟部國營事業中鋼公司首次引進應用於基層主管陞遷評鑑；其後中化公司於1992年自行設計，曾有短暫的應用。行政機關則於2011年前後正式引進，開始應用於主要的公務培訓機關，透過模擬演練及評審的觀察與評分，評量受訓者的管理潛力，判斷其未來是否適任管理職務。

3.目前之實務應用現況

我國目前在辦理口試之「團體討論」以及公務人員保障暨培訓委員會辦理之「公務人員考試錄取人員」、「公務人員升官等訓練」及「高階公務人員中長期發展性訓練」皆有適度導入評鑑中心法；由於採用本方法的成本相當高，因此實務經驗都將其運用於「核心關鍵人力」之選訓，並未普遍用適用於所有的組織成員。

【參考書目】

- 1.吳復新（2005），〈評鑑中心在人力資源管理的應用〉，《國家菁英季刊》，第1卷，第1期，頁175-204。
- 2.黃一峰、鄭怡君（2005），〈評鑑中心應用於國家考試之探討：以美國外交人員口試為例〉，《國家菁英季刊》，第1卷，第1期，頁79-98。
- 3.李俊達（2014），〈英國文官快速升遷甄選機制實務之研究〉，《國家菁英季刊》，第10卷，第4期，頁27-45。
- 4.國家文官學院（2015），〈國家文官培訓運用評鑑中心法作業指南〉，國家文官學院出版。
- 5.黃一峯（2020），〈管理才能評鑑途徑的爭議與展望：以「籃中演練」為例〉，《文官制度季刊》，第12卷，第2期，頁35-55。

四、試論述公務人員在那些面向展現出世代差異？並針對公部門所面對的世代差異，提出合適的領導管理策略。（25分）

試題評析	近期公共行政學術領域對於Z世代的人力資源管理議題頗有興趣，而且無論是政府機關或是企業組織皆不約而同遭遇世代管理的挑戰，這也是一種多樣性管理（diversity management）議題。而新興的「包容式領導管理策略」（Inclusive Leadership）與長期被關注的「參與型領導策略」（Participative Leadership）就順勢成為了解方。
考點命中	《公共人力資源管理暨現行考銓制度申論教戰手冊》，高點文化出版，何昀峯編著，頁3-3～3-4。

答：

根據美國政治學者Ronald Inglehart的全球文化變遷研究發現，後工業社會因為大環境的變遷，新世代人類對於價值的認知產生巨大變化，基本上是從物質主義轉換到後物質主義的階段，也成為各公私部門組織應面對世代差異管理之重要論調。

(一)世代之定義與世代差異管理**1.世代的定義**

國內外的相關研究者均認為，所謂的世代，是指出生或生活在同一時代的一群人，這些人因為經歷了共同的一些歷史事件，因此對於某些議題有類似且頗為穩定的看法、態度與價值觀，而且形成與其他世代明顯差異。

2.世代差異管理

誠如Ronald Inglehart之論述，過去的員工為了改善物質生活，願意任勞任怨地工作（例如：嬰兒潮世代

與X世代)。但是新世代(例如：Z世代)的人力在衣食無缺的大環境中，更重視「工作與生活」的平衡發展，而不只單純追求增加收入，值得注意的是，當一個組織當中的人力結構涵蓋從20多歲到60多歲時，跨世代的管理將益形重要。

(二)公務人員呈現世代差異的面向

以我國為例，目前公務人力橫跨18歲至65歲；亦即是初等考試之應試年齡到屆齡退休之年齡。我國以政府不同世代公務人員為對象的研究則有以下發現：

- 1.年輕世代較不認為任用得以適才適所與考績具公平性。
- 2.年輕世代不認為工作指派應及於下班時間，且更為重視個人休假權益。
- 3.年輕世代離開公部門的可能性較年長世代高。
- 4.年輕世代重視有意義的工作及成就感遠高於責任感。
- 5.年輕世代離開公部門的可能性較年長世代高。

(三)合適的跨世代領導管理策略

1.包容性領導管理策略 (Inclusive Leadership)

包容性領導的領導風格重視並欣賞員工的貢獻，領導者能認知到組織內部多樣性的影響，並且尊重個別差異，提供公平公正的環境，讓組織成員感受到公平的對待，從而產生歸屬感。包容性領導能關注部屬的需求和期待，雙方間的關係建立在「共同做事，而非指示別人做事」。此種領導管理策略，對於新世代公務員之管理至關重要。

2.參與型領導策略 (Participative Leadership)

參與型領導不僅能包容多元性別、族群(包含世代)和信仰等差異，更讓不同的群體參與決策過程。領導者讓部屬參與決策，共同解決問題，可以激發部屬的組織認同感，並培養自主性、獨立性與創造力，有利於提高工作滿意度。此種領導管理策略，亦合乎新世代公務人員期待主管能更有耐心的教導，以及以平等民主的方式互動之觀念。

綜合上述，世代差異必定讓傳統公共組織人力資源管理重視的整齊劃一的效率觀點發生質變。而且，主事者與領導管理者更需要靈活地運用各種領導管理方案與策略，始能發揮組織之效能與戰勝挑戰。

【參考書目】

- 1.黃煥榮、蔡秀涓、張筵儀(2017)，〈公部門面對世代差異之人力資源運用策略〉，考試院委託研究報告，考試院，頁103-105。
- 2.陳敦源(2021)，〈面對公務人力面貌變遷的新趨勢：多樣性管理(Diversity Management)〉，《國家人力資源論壇》，第4期。取自：
https://www.exam.gov.tw/NHRF/News_EpaperContent.aspx?n=3778&s=42921&type=20C1A3DAF6A74FCE
- 3.蔡秀涓(2021)，〈臺灣新世代公務人力甄補與考選：理論與策略〉，《國家菁英季刊》，第14卷第3期，頁37-66。
- 4.黃朝盟、黃東益、郭昱瑩(2024)，《行政學〔2版〕》，台北：東華，頁255。

【版權所有，重製必究！】



堅持夢想
全力相挺

公職 EXPRESS 快速通關

Pass!

地特准考證就是你的 **VIP券**

弱科健檢

加入【高普考行政學院生活圈】可免費預約參加 ▶▶▶



114/12/6-31 前 **行政 法律 廉政 社會** 享考場獨家優惠！

115 高普考 衝刺

【總複習】面授/網院：特價 4,500 元起、雲端：特價 6,000 元起
【申論寫作正解班】面授/網院：特價 3,000 元起/科、雲端：特價 7 折起/科
【選擇題誘答班】面授/網院：特價 1,000 元起/科、雲端：特價 1,500 元起/科
【狂作題班】面授全修：特價 18,000 元、單科：特價 6,000 元起/科

115 高普考 達陣

【面授/網院全修班】
特價38,000元起，加入生活圈領券再折2,000元+線上課程2科
舊生再優5,000元+線上課程2科
【考取班】高考：特價 49,000 元、普考：特價 44,000 元(限面授/網院)

115調查局 行政警察 關務特考

【面授/網院全修班】
特價33,000元起，考場獨家再折2,000元+線上課程2科

單科 加強方案

【115年度】
面授/網院：定價 65 折 起、雲端：定價 85 折

※優惠詳情依各分班櫃檯公告為準