



高普考行政分眾課

為好名次而來

打造高分力



海量解題力

提升寫作力

緊扣命題趨勢，個人化批改指導，厚植寫作力！

學霸手把手領學，引爆腦力激盪！

申論寫作正解班

高分實證

吳○臻

跨系連續考取

114地特三等竹苗區一般行政【榜眼】
普考一般行政、原特四等一般行政

高點的申論寫作正解班會有老師批改回饋，可以知道自己哪部分錯誤、怎麼改進，對我幫助很大！另外，特別感謝政治學初錫(蘇世岳)老師耐心地透過網路指導，真心大推！

※面授/網院 3,000元起/科，雲端 6折起/科

名師親領搭配助教輔導，仿真模測有效提分！

狂作題班

高分實證

陳○宏 (應屆連續考取)

114高考人事行政、普考人事行政【榜眼】
台大公事所【狀元】、北大公行所甲組【探花】
113地特四等臺北市人事行政

推薦何昀峯老師的人事狂作題班，每週均會進行一對一考卷檢討，診斷同學的學習成效，並提供寫作建議，透過回顧考古題的方式，幫助同學掌握考點。

※面授限定，7,000元起/科

作題讀書會

高分實證

錢○語

雙榜考取

114 高考一般行政
普考一般行政

作題讀書是值得參加的課程，它不像正課大量講解知識，而是以「互動與練習」為主，老師針對同學寫的申論題進行批改與逐點指導，讓我知道問題在哪、怎麼修正，也會透過問答與討論，讓大家在緊張氛圍中練習臨場思考。

※學員專屬服務

嚴選誘答題型題庫，速解題意、準確作答！

選擇題誘答班

高分實證

歐陽○容

考取

114 普考一般民政

看到高點有選擇題誘答班，就決定前往報名！很感謝高凱(高凱傑)老師跟方彥鈞老師，也很推薦老師的題庫班，單元式的題庫讓我可以一步步的練習。

※面授/網院 1,000元起/科

雲端 1,500元起/科

115/7/31前，憑115高普考准考證

★面授/網院：最高可折6,000元

★雲端函授：6折起優惠價

【完整優惠詳洽各班櫃檯或高點·高上公職生活圈】



另有**行動版課程**隨時可上
試聽&購課，請至

1

知識達購課館
ec.ibrain.com.tw



2

高點網路書店
publish.get.com.tw



《公共人力資源管理》

一、政府推動人才發展計畫，應該建構那些相關的關鍵績效指標來作為發展方向？（25分）

試題評析	本次高考三級第一題，就是實力檢測題。首先，本題並沒有用英文專有名詞界定「人才發展計畫」，因此考生有多種解題的思考途徑；可以是從關鍵人力訓練發展著手，亦可從提升整體公務人力資本的人力資源管理措施或配合職涯發展的策略運用加以論述。其次，題目又提到須有「關鍵績效指標」，也就是重點成效考評項目的設計；可以是投入指標也可以是成果產出成果指標，端看寫作當下的創意與臨場反應。本題則選擇用人力資源管理的主要功能來做為論述框架，再進一步析論。
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1-6~1-11。

答：

政府欲推動成功的人才發展計畫則必須在達成策略性目標的思考脈絡下，與「員工配置」、「培訓與發展」、「激勵」以及「維護」之各項人力資源管理功能是否奏效有關，茲依題意論述如下：

(一)員工配置：以建構核心職能及人才招聘成果為關鍵績效指標

- 1.員工配置及職能分析接續在總體目標設定之後，確認人力資源規畫方案，並透過工作（職能）分析、產製職務（工作）說明書，並據以訂定公開、透明化的招募和選拔流程，以獲得最佳人才。
- 2.其關鍵績效指標應首重組織內各職務核心職能的建置比率，包含共通性職能項目以及專業技術職能項目。此外，若在完成配置工作後無法有效招募人才，亦無從開啟其他人力資源管理措施；因此人才招聘之成果是否能滿足組織人力規劃需求，亦為重要的指標。

(二)培訓與發展：以員工投入培訓的程度與職涯規劃輔助措施為關鍵績效指標

- 1.培訓和發展代表組織成員持續精進的過程，最終目標是培養一支能力出眾的工作團隊，具備擁有出色工作績效所需的知識、技術和能力。組織在此基礎上，得以集中精力制定策略，激勵有發展潛力的員工，獲致最佳的績效產能並達成目標。
- 2.培訓和發展通常關注員工培訓與職涯發展，從而影響組織發展之良窳。為落實此一功能，組織必須設計與員工事業生涯發展路徑相關的各種培訓方案，並鼓勵員工參加；不僅如此，亦須區分不同職涯發展階段的員工，給予職涯規畫輔助措施，以利其持續提升自我能力。

(三)激勵：以薪資和福利的衡平性及工作績效達成比率做為關鍵績效指標

- 1.有效的人力激勵管理，須了解複雜的員工行為，平衡內在和外誘因，並設定與薪酬制度直接明確相關的績效評量標準；以利建立員工績效和薪酬之間的關聯性。
- 2.在薪資與福利面，必須符合內在衡平、外在衡平與自我衡平性，使得以維持激勵效果。建置有效的績效評量標準，讓表現優秀的員工得以快速升遷發展與加薪，表現良好的員工能持續被組織肯定留任，而表現不佳的員工則給予績效改善計畫輔導，若未能改善再予以汰除。

(四)維護：以員工工作滿意度及留任比率做為關鍵績效指標

- 1.人力資源管理的維護功能著重於通過創造安全的環境、支持工作與生活平衡、維持有效的溝通和培養積極的員工關係，以留住高附加價值的員工，這些都是留住高績效員工的策略運用。許多組織為落實人力資源管理的維護目標，故制定友善職場措施，包括加班限制、托育服務、彈性的工作安排、健康檢查計劃和員工協助方案等。
- 2.針對人力資源管理的維護措施是否能發揮效益，最顯著的觀察指標將反應在員工對工作的滿意度以及人力流動的頻率上。因此，組織需定期進行內部調查，傾聽個別員工的心聲和工作回饋，以修正或優化人力資源管理方案；同時，亦須隨時關注人力的流動率與留任比率，若人力流動過於頻繁，即代表員工選擇「用腳投票」來展現對組織的不滿。

最後，政府推動人才發展計畫必然有其需衡量的關鍵績效指標（Key Performance Indicators, KPI）；但這並不代表相關指標是永恆不變的，在動態的治理環境下，KPI仍需與施政策略目標保持著密切關聯性，如此一來計畫方能趕得上變化而有所成。

【參考書目】

林文燦、黃榮源、李俊達（2026）。公共人力資源管理，頁 35-36。台北：五南。

二、安靜崩潰（Quiet cracking）是指人員表面敬業，內在卻面臨崩潰的情況，試從管理者及人資人員應該如何協助此類人員改善此情況？（25分）

試題評析	這題如果再不使用JD-R配EAP那就太可惜了，我們就用了吧。
考點命中	《高點・高上公共人力資源管理講義》總複習第一回，何昀峯編撰，頁145-147。

答：

當組織內同仁的工作要求與工作資源失去平衡時，即可能發生旨揭安靜崩潰的現象，管理者與人資人員可運用「工作要求—資源模型」（Job Demands-Resources model, JD-R）為基礎，分析問題，對工作壓力進行檢測，再善用員工協助方案（Employee Assistance Programs, EAPs）協助渠等改善。

（一）JD-R模型的意涵

JD-R模型由Demerouti等人於2001年提出，最初是為了解釋員工職業倦怠（burnout）與脫節（脫落）表現（disengagement）的成因及其對組織的影響要素，決定於探討工作場所中壓力與動機的因素。近年來，該理論則進一步成為組織管理領域可運用於監控壓力來源，並強化組織資源的行動方案思考框架。

（二）分析組織的工作要求與工作資源是否會造成安靜崩潰情形

由於安靜崩潰的特性是偏向同仁心理面的不適，且未能展現於外顯行為，因此管理者即人資人員應先針對組織的工作要求與工作資源進行盤點與分析：

1. 工作要求面

- (1) 工作中需要持續投入體力或心力，會遭遇到的工作情境，以及運用相關專業知識之部分，它可能涉及身體、心理、社會、或組織等各層面。
- (2) 須留意目前同仁工作上的身體負荷與時間壓力，是否有長期加班與假日仍在線上服務，以及工作任務的完整性與權責自主性狀態等。

2. 工作資源面

- (1) 意指工作中有助於達成工作目標、降低工作要求及其相關之身心成本、刺激個人成長、學習、發展，它可能涉及身體、心理、社會、或組織等各層面的條件。
- (2) 須關注組織制度面給予同仁的回饋與報酬是否充足，以及面對員工的付出，管理者應給予適時正面的鼓勵及肯定，若是在業務進行不順利時，也應該以共同面對挫敗的態度代替責備。

（三）進行工作壓力檢測與員工協助方案等措施

1. 定期工作壓力檢測：管理者可定期採用標準化工具，例如工作內容量表（Job Content Questionnaire, JCQ）進行工作壓力檢測，再由人資人員或外部專業機構協助分析評估。
2. 高壓單位之預警與介入：若於評估後發現有同仁之高壓指標上升，應立即啟動「單位健康訪視制度」與改善計畫。
3. 員工協助方案應用：例如善用心理諮商補助或合作方案，與專業心理師合作，提供每位員工每年3至6次免費諮商。並且提供員工解決可能影響工作效能的個人問題（包括健康、婚姻、家庭、財務、法律、情緒等）的關懷管道。

綜上所述，面對同仁面臨安靜崩潰的問題，管理者與人資人員需積極防治而非消極應對；此外，建構友善且平衡工作要求與工作資源的職場環境，強調組織內部的人際互動品質，才能根本性的預防安靜崩潰，塑造正面健康的職場文化。

【參考書目】

1. Demerouti. E., Bakker. A. B., Nachreiner, F. F., & Schaufeli. W. B. (2001). The Job Demands-Resources Model of Bunout. *Journal of Applied psychology*, 86(3),499-512
2. 陳佳雯、陸洛、許雅玉（2012）。工作要求、工作資源與員工工作態度之關聯：以勤勉審慎性及主動人格為調節變數。人力資源管理學報，第12卷第1期，頁23-49。
3. 陳敦源、吳舜文、陳揚中、王光旭（2019）。從工作要求資源模式檢視公共衛生護理人員職業倦怠因素：以公共服務動機為調節變數。臺灣衛誌，第38卷第5期，頁478-497。
4. 林文燦、黃榮源、李俊達（2026）。公共人力資源管理，頁401-420。台北：五南。

理論架構×解題技巧×制度實務

公共人力資源管理 現行考銓制度⊕申論教戰手冊



定價各650、720元

快速複習重點，
達到一兼二顧高效備考



定價780元

何昀峯

- 政大公共行政碩士
- 高考三級全國第8名、一般警察特考三等全國第7名
- 曾任企業經理人、地方政府人事主管、NGO組織理事長

精準定位★契合新大綱，統整人資、人事與各國制度

高效解題★問題導向、白話析理與全仿真示範，強化解題能力

精選實戰★收錄十年真題、50個核心考點與71篇新題詳解



高點文化事業
publish.get.com.tw



三、公務機關的管理者可以透過人工智慧協助決策，其有那些風險或缺點需要注意？（25分）

試題評析	AI就是這兩年的熱點，行政學和公共人力資源管理互通。我們是普考考完以後，高考繼續再考，而且考題的問法比普考友善多啦！
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49-7~49-8。

答：

伴隨著人工智慧（artificial intelligence, AI）（以下簡稱AI）時代的到來，公務機關的管理者能更迅速地進行資料判讀、跨域協作與證據導向決策。然而，除了享受其便利性外，也必須了解AI可能衍生的風險以及挑戰；如資料品質不佳導致決策錯誤、演算法的限制、對特定族群或弱勢群體造成的偏見與傷害、以及影響基層官僚的自由裁量權等。以下依題意論述之：

（一）資料品質不佳將導致決策錯誤

- 1.公務機關在導入AI時，通常提供系統大量的歷史文本或統計數據。然而，公務機關的資料常面臨跨部會格式不一，或是於不同政策時空背景不同所留下的政策文書。
- 2.AI不同於人類能夠理解資料的脈絡，其本質上是一套統計模型。當輸入的基礎資料品質不佳，AI將會給出看似精準，實則荒謬的錯誤建議，造成「AI幻覺」的現象導致決策錯誤。

（二）演算法的限制

- 1.無論是大型語言模型（Large Language Model, LLM）或機器學習（Machine Learning, ML）等AI類型，都是一套複雜的數學運算系統，而演算法可能存在本質偏誤，故必須適時檢核構成資料及演算法更新或參數調校。
- 2.是以，AI往往發生給出預測結果，卻無法解釋預測結果的結論從何而來，這形成一種「黑箱」。然而，在重視正當行政程序、透明度和課責的公務體系中，演算法的限制導致運用AI決策會引發正當性的危機。

（三）對特定族群或弱勢群體的偏見與傷害

- 1.由於AI的學習素材取決於人類過去行為的軌跡，倘若在過去的社會結構、資源分配或決策經驗中，存有對特定族群或弱勢群體的隱性偏見，AI於協助決策時將會納入這些偏見，做為參考依據。
- 2.此外，ML的目標通常是追求整體的準確度並符合多數的統計法則，但如此一來反而導致系統自動犧牲樣本數較少的弱勢群體，進而造成資源分配的不公。

（四）影響基層官僚的自由裁量權

- 1.AI最擅長的是在穩定、封閉的規則中尋找答案；但公務體系第一線的人員面對的往往是複雜、多元且需要權衡價值的公平性議題。
- 2.職此，當管理者高度仰賴AI系統的評估結果時，不僅壓縮了個案正義的空間，也可能讓基層文官失去對政策脈絡的專業判斷力，演變成依賴機器的被動執行者。

綜合上述，為了控制AI的風險與缺點，除須強調與重視AI風險管理外，管理者應避免對於AI運用過度自信，應從合宜創新的思維，在運用AI的過程中，保有人文反思的能力，確保AI在政府治理的運用是能充分回應需求並兼顧倫理價值。

【參考書目】

- 1.廖興中（2024）。人工智慧在公共行政的機會與挑戰。文官制度，第16卷第2期，頁1-20。
 - 2.董祥開、鍾凱茹（2026）。美國聯邦政府機關及公務人員使用AI執行公務。循證決策集刊，第4期。
- 取自：<https://ebp.ndc.gov.tw/category/periodical/no4/>

四、如果公務機關面臨人力短缺，又無法立刻補充時，有何種方式可以協助？（25分）

試題評析	從公共人力資源管理這個專業科目還沒出現以前，現行考銓制度就已經考過數次類似的考題，是這張考卷四題中考生最好拿分的一題。若想要展現自己跟得上時事，可以適度運用國家人力資源論壇第40期的內容，會有加分效果。重製必究！
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20-6~20-7。

答：

當公務機關面臨旨揭人力短缺情形時（尤其是核心人力），可選擇運用現職人員代理、延長辦公時數或使用替代性人力等方案加以協助，以利業務持續推動。

(一)現職人員代理

- 1.在政府人力資源管理實務運作中，公務人員在經歷生產、育兒或家庭照顧等人生階段時，往往需要暫時離開工作崗位，導致機關人力短缺，又無法立刻補充。此時，機關為維持正常運作，善用現職人員代理即為解方之一。
- 2.目前依據「各機關職務代理應行注意事項」第2點規定，職務代理之原因主要有四種：
 - (1)出缺之職務，尚未派員或分發人員。
 - (2)公差、公假、請假或休假。
 - (3)依法停職或休職。
 - (4)其他依規定奉准保留職缺。

(二)延長辦公時數

- 1.延長辦公時數即為「加班」，係機關人力短缺卻仍然必須維持業務運作時，常見之人力資源管理措施。惟採用此種方式後，必須留意人員之身心健康負荷情形，且原則上應在加班後給予加班費或補休假作為補償措施。
- 2.目前依據「公務員服務法」第12條及「公務人員保障法」第23條，關於加班之規定如下：
 - (1)公務員服務法第12條第3項規定，各機關（構）為推動業務需要，得指派公務員延長辦公時數加班。延長辦公時數，連同第一項辦公時數，每日不得超過十二小時；延長辦公時數，每月不得超過六十小時。但為搶救重大災害、處理緊急或重大突發事件、辦理重大專案業務或辦理季節性、週期性工作等例外情形，延長辦公時數上限，由總統府、國家安全會議及五院分別定之。
 - (2)公務人員保障法第23條第1項規定，公務人員經指派於法定辦公時數以外執行職務者為加班，服務機關應給予加班費、補休假。但因機關預算之限制或必要範圍內之業務需要，致無法給予加班費、補休假，應給予公務人員考績（成、核）法規所定平時考核之獎勵。

(三)使用補充/替代性人力

若機關有迫切的用人需求機關，或是機關之編制員額已滿，而無法再擴充核心人力，此時即可採用契約人力作為補充/替代性人力，亦包含約聘僱職務代理人，其途徑有：

1.簽訂行政契約進用

分別依「聘用人員聘用條例」以及「行政院與所屬中央及地方各機關約僱人員僱用辦法」進用。前者負責發展科學技術、或執行專門性業務、或專司技術性研究設計工作，非機關現有人員所能擔任者為限；後者則辦理事務性、簡易性等行政或技術工作之人員。依「各機關職務代理應行注意事項」規定之聘僱職務代理人，亦屬於此類人員。

2.簽訂勞動契約進用

如有部分非涉及公權力，以及庶務性、臨時性之工作，則可以依「行政院及所屬各機關約用人員進用及運用要點」招募勞工。

此外，機關新增業務時，應先就所掌理業務實際需要及消長情形，調整現有人力之配置；而上級主管機關亦須因應國家政治經濟環境變遷，或處理突發、特殊或新興之重大事務，適度針對機關員額進行調整，以避免人力長期短缺之問題。

【參考書目】

李珈安、林建源（2026）。完善職務代理及留職停薪機制，建構更有溫度的公務職場。國家人力資源論壇，第40期。取自：https://www.exam.gov.tw/NHRF/News_EpaperContent.aspx?n=3778&s=51044&type=6238587B9CCFA6AE

【版權所有，重製必究！】



公職 高錄取時代

7/12前>>憑115高普考准考證
享考生紅利

弱科健檢 加入【高普考行政學院生活圈】可免費預約



115
地特

- 【速攻班】網院/線上：特價23,000元起
雲端(兩年班)：特價40,000元起，舊生再優2,000元
- 【總複習班】網院：特價1,500元起、雲端：特價3,500元起
- 【申論寫作正解班】網院：特價3,000元起/科、雲端：特價6折起/科
- 【選擇題誘答班】網院：特價1,000元/科、雲端：特價1,500元起/科

116
高普考

- 【全修班】面授/網院：高考32,000元起、普考28,000元起
雲端：高考46,000元起，普考41,000元起
- 【考取班】高考：特價49,000元、普考：特價39,000元(限面授/網院)
- 【狂作題班】面授：特價7,000元起/科

單科加強
方案

- 【115年度】網院：定價5折起、雲端：定價6折起
- 【116年度】面授/網院：定價65折起、雲端：定價85折

眾多考生證實，不止「快速上榜」還要「好名次」

申寫班超給力，助跨考生連續考取

吳○臻 跨系連續考取

(朝陽視傳系) 114地特三等竹苗區一般行政【榜眼】
普考一般行政、原特四等一般行政

高點申論寫作正解班有老師批改回饋，可以知道自己哪部分錯誤、怎麼改進。特別感謝政治學初錫(蘇世岳)老師耐心地指導，真心大推！

必上狂作題，補強不足、強化寫作力

陳○宏 應屆連續考取

(政大公行系) 114高考人事行政、普考人事行政【榜眼】
台大公事所【狀元】、北大公行所甲組【探花】、
113地特四等臺北市人事行政

推薦何昀峯老師的人事狂作題班，老師每週進行一對一考卷檢討，診斷同學學習成效，並提供寫作建議，透過回顧考古題，幫助同學掌握考點。

※以上優惠限行政/民政/戶政/人事/廉政/社會類科，詳細優惠辦法速洽高點，高上考場攤位或各地分班！

【台北】台北市開封街一段2號8樓 02-2331-8268 【台南】台南市中西區北門路一段101號10樓之一 06-223-5868
【台中】台中市東區大智路36號2樓 04-2229-8699 【高雄】高雄市新興區中山一路308號8樓 07-235-8996
各分班立案核准

