《現行考銓制度申論精選 16 題》

第 1 題｜學生講義

114 年高考二級第 2 題

國考不足額錄取與人事問題

考選部試題原文｜25 分

某些公務人員考試類科常有不足額錄取的情況，甚至出現報考人數低於需用名額。請分析這現象所反映的各類人事行政問題，並試提出解決方案。（25 分）

資料來源：考選部考畢試題查詢平臺及 114 年高考一級暨二級試題（代號 20650）。

本題重點

本題屬於人才規劃與選拔領域，以公務人員考試不足額錄取為起點，分析人才來源、人力需求規劃、考選設計、錄取後補實及留任等人事行政問題，並提出相互對應的改善方案。

一、審題思維

先看清楚題目所問與作答範圍

審題思維的任務，是先釐清題目設定的對象、現象強度、命題動詞與作答範圍，確認閱卷者希望看到的答案內容。此階段專注於「題目問什麼」。

（一）確認分析對象：「某些公務人員考試類科」

題目鎖定特定專業、地區或職務的招考情形，表示各類科面對的人才市場、服務地點、職務責任與工作條件有所差異。答案須由特定類科的現象出發，同時整理具有共同性的人事行政課題。

（二）判讀現象強度：「常有」與「甚至」

「常有」表示不足額具有持續性，分析重點放在長期制度及人才市場因素；「甚至報考人數低於需用名額」表示人才來源在報考階段已呈不足，問題程度已超過單次考試結果。

（三）拆解第一項命題要求：「分析各類人事行政問題」

「分析」要求說明現象背後的原因、所反映的制度問題及其影響；「各類」則把視野由考選延伸至人力規劃、人才招募、分配訓練、任用配置、工作條件與留任。這一子問的核心，是呈現跨制度的人事行政分析。

（四）拆解第二項命題要求：「提出解決方案」

「提出」要求答案具體交代可採行的制度工具。由於方案須建立在前述問題分析上，各項措施應與成因及人事行政問題形成清楚的對應關係，並呈現處理對象、主要作法與預期效果。

（五）解題關鍵字：由主詞與命題動詞確認方向

類型	題目文字	審題作用
主詞與情境	某些公務人員考試類科	確認分析對象為特定專業、地區或職務的人才短缺，並兼顧類科差異與共同制度問題。
第一命題動詞	分析	要求呈現原因、制度問題及影響之間的關係。

類型	題目文字	審題作用
第一作答對象	各類人事行政問題	確認作答範圍涵蓋人力規劃、招募、考選、補實、工作條件與留任。
第二命題動詞與要求	提出解決方案	要求提出具體措施，並與前述問題形成對應。

（六）聯想本題可運用的考銓法令

1. 考試定資格：《公務人員考試法》第 1 條規定，公務人員之任用，依本法以考試定其資格。可用以說明國家考試是取得公務人員任用資格的主要制度。

2. 公開競爭：《公務人員考試法》第 2 條規定，公務人員之考試，以公開競爭方式行之。可用以說明改善不足額錄取時，仍應維持公平競爭及功績取才。

3. 年度任用需求：《公務人員考試法》第 3 條規定，公務人員考試應依用人機關年度任用需求決定正額錄取人員。可用以分析需用名額估算與實際人才供給之間的落差。

4. 正額錄取：正額錄取人員依序分配訓練，用以落實考試、訓練、分發及機關用人的銜接。

5. 增額錄取：得視考試成績增列增額錄取人員，列入候用名冊，於正額錄取人員分配完畢後，配合用人需要定期依序分配訓練。可用以說明政府如何補充後續候用人力，同時維持錄取品質。

（七）審題結論

本題要求分析特定類科持續不足額所反映的各類人事行政問題，並提出解決方案；各項方案應與前述問題相互對應。作答範圍涵蓋人才來源、考選、補實、工作條件與留任，並以公開競爭、考用配合、功績原則及專業品質作為共同制度基礎。

二、解題與架構判斷

把審題結果轉化為作答順序與內容分類

審題已確認本題須分析各類人事行政問題並提出解決方案。形成答案前，可先盤點四類素材：題目所呈現的不足額現象、可能造成不足額的因素、不足額對機關與制度造成的影響，以及可以回應問題的法制與政策工具。完成素材盤點後，再決定正文內容與回答順序。

（一）決定要回答哪些內容

第一項命題要求是分析人事行政問題，答案需要先交代不足額形成的主要成因，才能說明問題如何發生；接著呈現不足額對機關用人、組織運作與文官制度造成的影響；最後依第二項命題要求提出解決方案。因此，正文需要處理「主要成因、人事行政問題、解決方案」三部分。

（二）安排回答順序

答案先處理主要成因，建立問題診斷；再處理人事行政問題，直接回應題目第一項要求；最後提出解決方案，使政策工具建立在前述分析上。前言用來點出制度背景與核心觀點，結論則整合長期治理方向。

（三）分析主要成因

1. 先列出可能因素

由人才短缺現象可聯想到報考意願、待遇、地點、職務風險、需用估算、職缺資訊、考科、考試方法、分發、訓練、主管支持及離職等因素。此時先完整列出可能原因，使分析涵蓋人才供應鏈的不同環節。

2. 依人才進入政府的過程合併

將各項因素依「是否願意報考、機關是否精準規劃、考選是否適切甄拔、錄取後是否順利補實與留任」重新歸類，即可把零散因素整理成不同階段。

3. 形成四組主要成因

最初想到的可能因素	分析問題	形成的主要成因
報考意願、待遇、服務地點、職務風險	人才是否願意報考並進入政府	人才供給與報考吸引力不足
需用名額估算、職缺資訊	機關是否精準掌握需求並揭露職缺資訊	人力需求規劃與職缺資訊揭露不足
考科、考試方法	考選是否有效連結職務所需能力	考選制度與職務能力連結不足
分發、訓練、主管支持、離職	錄取後是否順利補實、適應與留任	分配訓練、初任適應與留任支持不足

依人才進入政府的過程，可將相關因素整理為四組：第一組處理人才入口，第二組處理需求規劃，第三組處理甄拔方式，第四組處理錄取後的補實與留任。此一分類涵蓋報考前、考試中及錄取後各階段，並作為後續分析四項人事行政問題及提出四組解決方案的基礎。

（四）分析並整理人事行政問題

1. 先區分成因與制度影響

成因回答不足額如何形成；人事行政問題則回答不足額對機關與制度造成哪些結果。依此區分，可使原因分析與制度影響各自承擔明確的答題功能。

2. 依影響層次形成四項問題

影響由近而遠分為四個層次：職缺補實延宕屬即時用人問題；現職負荷與公共服務風險屬組織運作問題；專業斷層與人職適配屬長期能力問題；過渡性人力依賴與招募留任循環惡化屬整體人力治理問題。

（五）歸納解決方案

1. 由成因與問題反推政策工具

人才來源及需求規劃需要招募、職缺揭露與動態人力規劃；考選與職能落差需要工作分析、職能指標及評量檢討；補實與初任流失需要分配訓練、初任支持及留任追蹤；跨階段的吸引與留任需要職務條件改善及跨機關協調。

2. 形成四組解決方案

將功能相近的工具合併後，形成精準規劃與主動招募、職能本位考選、分配訓練與初任支持、職務吸引力與跨機關整合治理四組方案。各組方案分別回應前述主要成因與人事行政問題。

（六）確認問題與方案的對應

最後逐組檢查每項方案所處理的成因與人事問題，確保答案中的改善措施具有明確對象。同一人事行政問題可能由多項成因共同造成，一項方案也可能同時回應數項問題。

架構形成

題目現象 → 追查主要成因 → 說明各類人事行政問題 → 提出解決方案 → 以考用配合、功績原則及整合治理收束

三、本題作答不可遺漏的重點

答題關鍵字的運用

下列答題關鍵字應實際寫入答案，並結合原因、問題、影響或方案形成完整論述。

不可遺漏重點	答題關鍵字（答案中應明確寫出）	必要理由
主要成因	人才供給、政府雇主吸引力、人力規劃、考選效度、分配訓練、留任	建立完整問題診斷，說明不足額發生在人才供應鏈的不同環節。
人事行政問題	考用配合、職缺補實、現職負荷、公共服務風險、專業人力斷層、人職適配	直接回應「各類人事行政問題」，呈現即時用人、組織運作及長期能力影響。
改革原則	公開競爭、功績原則、專業品質、基本能力門檻	避免為追求足額錄取而降低錄取標準，改革仍應維持公開競爭、功績原則、專業品質與基本能力門檻。
方案工具	精準人力規劃、主動招募、職能本位考選、初任支持、職務吸引力	使解決方案具有具體政策工具，並分別處理人才入口、考選、補實與留任。
整合治理	教、考、訓、用、留及跨機關整合治理	用以收束多機關權責及長期人才治理方向。

四、答題架構

正式作答層級與各段任務

一、前言

破題方向	核心內容
考用配合與人才供應鏈	由《公務人員考試法》第 3 條的年度任用需求、正額與增額錄取切入，指出不足額錄取反映人才供應鏈各環節的失衡。
政府雇主競爭力與人才市場	由政府與民間競逐稀少專業人才切入，強調職務吸引力、人才來源與留任條件。

二、內容

答題標題	寫作內容方向
（一）不足額錄取之主要成因	**說明不足額涉及人才入口、需求規劃、甄拔方式及錄取後補實與留任等環節，作為後續問題分析的基礎。**
1. 人才供給與報考吸引力不足	說明少子女化、專業人才市場競爭、待遇、服務地點、責任風險及職涯發展等因素，如何降低特定類科的報考意願。
2. 人力需求規劃與職缺資訊揭露不足	說明需用名額估算未納入退休、離職、未報到及短期流失等動態因素，以及職缺資訊不完整，如何造成需求與供給落差。
3. 考選制度與職務能力連結不足	說明類科、應考資格、考科、命題大綱及考試方法與工作分析、實際職能連結不足，如何影響考選效度並切割人才來源。
4. 分配訓練、初任適應與留任支持不足	說明分配條件、職務預覽、實務訓練、主管支持及初任輔導，如何影響報到、職務適應及持續任職。
（二）所反映之人事行政問題	**由前述成因進一步分析不足額對機關用人、組織運作、專業能力與整體人力治理造成的影響。**

答題標題	寫作內容方向
1. 考用配合弱化與職缺補實延宕	說明錄取不足使年度需用無法如期補實，增加補實時間與調度成本，並削弱考試、分發與機關用人的銜接。
2. 現職負荷增加與公共服務風險	說明缺額由現職代理或分擔，如何增加加班與工作集中，影響士氣、健康、業務時效及服務品質。
3. 專業人力斷層與人職適配風險	說明持續不足額如何減少經驗傳承與接班來源，以及考選、分配與職務需求落差如何提高初任流失。
4. 過渡性人力依賴與招募留任循環惡化	說明機關長期依賴職務代理或跨機關支援的限制，以及缺額、高負荷與離職相互累積的惡性循環。
（三）解決方案	**依前述四組成因與四項問題配置政策工具，分別處理人才入口、需求規劃、考選、補實及留任。**
1. 精準人力規劃、職缺揭露與主動招募	說明建立多年期需求模型、滾動調整需用名額、完整揭露職務條件，並連結大專校院、專業團體及地方人才系統進行招募。
2. 推動職能本位考選並檢討類科與評量	說明以工作分析與職能指標檢討資格、類科、科目、命題大綱及考試方法，並在維持功績原則與能力門檻下改善評量與人才池切割。
3. 精進分配訓練、初任支持及動態補實	說明精準估算正額與增額需求，強化職務預覽、實務訓練、導師制度及留任追蹤，並依法運用短期過渡性人力處理急迫缺口。
4. 提升職務吸引力並建立跨機關整合治理	說明依專業稀缺、責任風險、地區條件與市場差距檢討列等、加給、工作安全及職涯通道，並建立教、考、訓、用、留及跨機關整合治理平台及成效指標。

三、結論

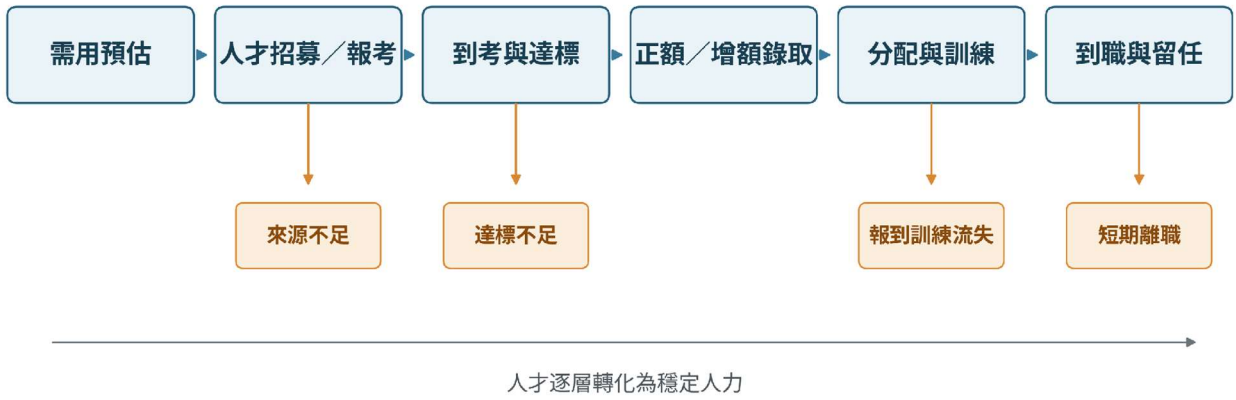
結論類型	核心內容
總結式結論	重申不足額錄取反映人才供應鏈失衡，改善須同步處理人才來源、考選、補實與職務吸引力。

結論類型	核心內容
延伸式結論	由辦理考試延伸至經營公務人才市場，提出教、考、訓、用、留及跨機關整合治理。

五、核心圖解

以圖形整理人才流失位置、架構形成及主要對應關係

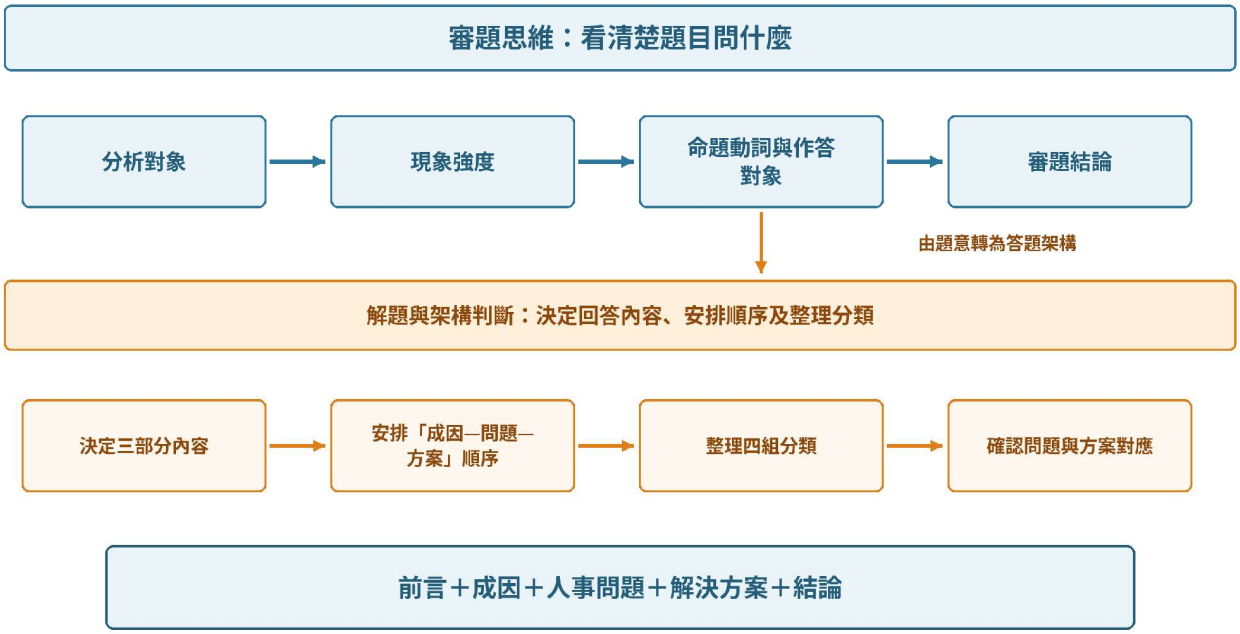
圖 1　公務人才供應鏈與流失點



圖下注解：不足額不只發生於考試錄取階段，人才可能在報考、到考與達標、分配訓練及到職留任等環節逐層流失。

五、核心圖解（續）

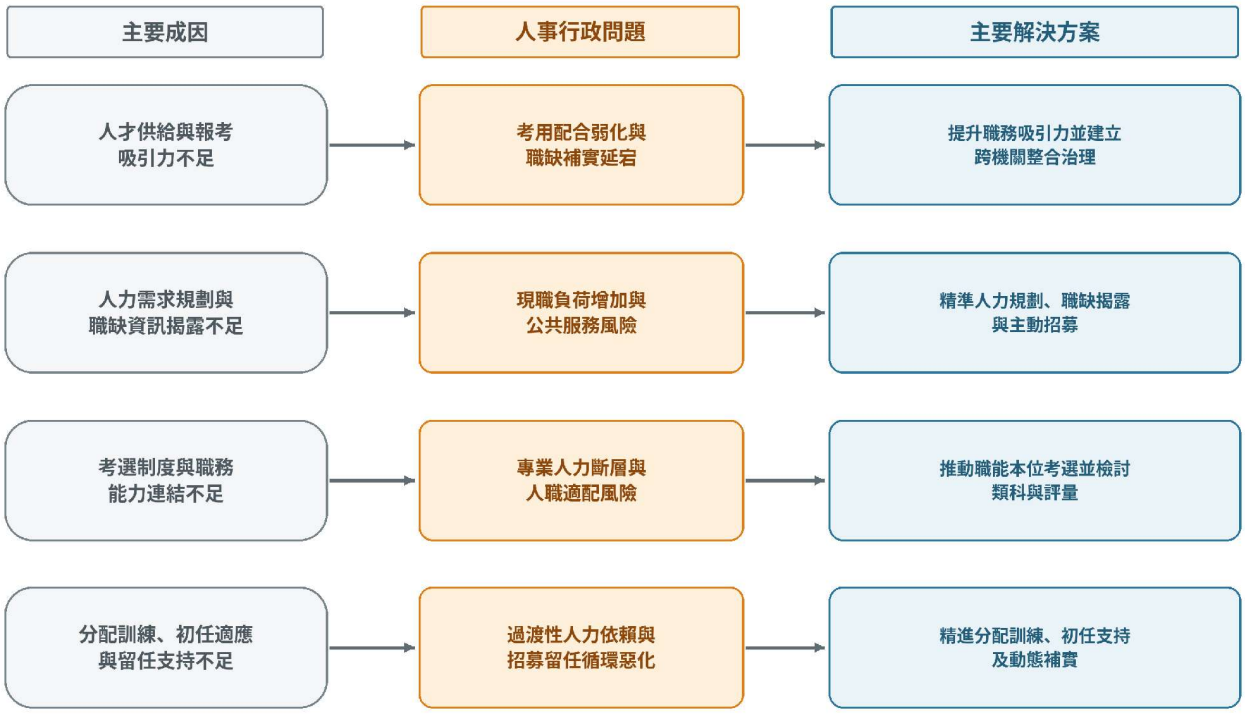
圖 2　從題目文字到答題架構



圖下注解：上層審題思維只處理「題目問什麼」；下層架構判斷再決定回答內容、順序與分類。

五、核心圖解（續）

圖 3　成因—問題—方案三欄對應圖



本圖呈現主要對應關係；同一問題可能由多項成因共同造成，
一項方案亦可能同時回應數項問題。

六、完整擬答

依正式申論層級呈現

一、前言

依《公務人員考試法》第 3 條，公務人員考試應依用人機關年度任用需求決定正額錄取人員，並得視考試成績增列增額錄取人員，以落實考用配合。部分類科持續不足額，甚至報考人數低於需用名額，反映政府在人才招募、需求規劃、考選甄拔及補實留任等環節均有結構性課題，改革並應維持公開競爭、功績原則與專業品質。

二、內容

（一）不足額錄取之主要成因

1. 人才供給與報考吸引力不足

少子女化、專業人才市場競爭及就業選擇多元，使政府須與民間競逐人才。薪資、服務地點、責任風險及職涯發展共同影響報考意願；專業職務的待遇、彈性或發展機會較弱，易使報考人數低於需用名額。

2. 人力需求規劃與職缺資訊揭露不足

年度需用規劃如偏重現有缺額，未充分掌握退休、離職、未報到、受訓資格廢止及短期離職等動態流失，可能與實際補實需求產生落差。職務條件揭露不足，也會增加缺考、放棄分配及到職後離職。

3. 考選制度與職務能力連結不足

類科、應考資格、科目、命題大綱及考試方法如與專業教育、工作分析及實際職能連結不足，會提高準備成本並影響考選效度；類科或錄取分發區過細，亦可能切割有限人才池。

4. 分配訓練、初任適應與留任支持不足

錄取人員仍須經分配、訓練與職務適應。分配條件與個人專長、地點偏好及職務內容的契合度，以及職務預覽、實務訓練、主管支持與初任輔導，均影響報到及持續任職。

（二）所反映之人事行政問題

1. 考用配合弱化與職缺補實延宕

需用名額反映用人機關經提報及核定的年度任用需求；錄取不足使職缺長期懸缺，增加補實時間與人力調度成本，並削弱考試、分發與機關用人的銜接。

2. 現職負荷增加與公共服務風險

缺額多由現職人員代理或分擔，容易增加加班、工作集中及組織負荷，影響士氣、健康、業務時效與服務品質；專業或偏遠職務替代性較低，風險尤為明顯。

3. 專業人力斷層與人職適配風險

持續不足額會減少經驗傳承、人才培育與接班來源；考選設計、分配方式與職務需求若有落差，也會提高初任流失，影響機關累積專業知識及推動中長期政策。

4. 過渡性人力依賴與招募留任循環惡化

機關為維持服務，可能運用職務代理、跨機關支援或其他過渡性人力。此類工具可處理急迫缺口，長期仍須建立穩定常任人力；相關主管機關協調不足時，缺額、高負荷與離職容易相互累積。

（三）解決方案

1. 精準人力規劃、職缺揭露與主動招募

應按類科、地區及機關建立多年期人力需求模型，納入退休、離職、未報到、受訓資格廢止及一年內離職等資料，滾動調整需用名額。並完整揭露職務條件，結合大專校院、專業公協會及地方人才系統推動主動招募。

2. 推動職能本位考選並檢討類科與評量

應以工作分析及職能指標檢討應考資格、類科、科目、命題大綱與考試方式，增加實務分析、專業判斷及職務適配評量；對職能相近而人才來源有限的類科或分區，可評估整併或彈性分配，並維持功績原則與基本能力門檻。

3. 精進分配訓練、初任支持及動態補實

年度需用與正額錄取人員應依動態人力需求精準估算；增額錄取名額則依現行處理要點，參酌保留錄取資格、分配一年內離職、受訓資格廢止、同時錄取及一年內屆退休年齡等因素。錄取後應強化

職務預覽、實務訓練、導師制度與初任留任追蹤；急迫缺口得依業務性質、法定要件及期間，運用職務代理、跨機關支援或其他過渡性人力措施。

4. 提升職務吸引力並建立跨機關整合治理

對長期短缺職務，應依專業稀缺、責任風險、地區條件及市場差距，檢討職務列等、加給、工作安全及專業職涯通道。相關主管機關並應建立教、考、訓、用、留及跨機關整合治理平台，以報考需用比、足額錄取率、補實時間及一年留任率檢驗成效。

三、結論

綜上，不足額錄取是公務人才供應鏈與政府雇主競爭力的綜合指標。制度改革應同步強化精準規劃、主動招募、職能本位考選、錄取後支持與職務條件，並透過跨機關整合治理，使專業品質與機關用人需求相互結合，建立穩定而可持續的人才來源。

版面與字數說明　完整擬答約 1,565 字（不計「一、前言」「二、內容」「三、結論」等大標題；計入其餘標題、標號、正文及標點）；依每行 30 字、每面 22 行估算，約 65 行、約 2.95 面。實際篇幅因字體大小與書寫方式而異。

七、現行法規與最新法制補充

區分主答案法規、制度運作規範及最新資料

本節具有三項功能：第一，列出完整擬答可直接引用的主答案法規；第二，補充正額、增額、分配與短期補實的制度運作；第三，提供統計、政策及法制動態，作為原因分析與方案設計的佐證。作答時以主答案法規為核心，再依篇幅選用其他資料。

（一）主答案法規

法規	條號	修正／施行時間	本題功能
《公務人員考試法》	§1－§3	112 年 11 月 29 日修正公布；現行法	考試定資格、公開競爭、年度需求、正額及增額錄取。
《公務人員考試法施行細則》	§3、§4	110 年 11 月 22 日修正發布；發布日施行	公開競爭、年度任用需求、候用名冊及定期依序分配。
《公務人員考試總成績計算規則》	§3	110 年 2 月 1 日修正發布並施行	總成績、零分科目及特定科目最低分數等錄取品質門檻。
《公務人員高等考試二級考試規則》	§7、§8	114 年 12 月 24 日修正發布；依§11 同日施行	本題所屬考試的成績、個別錄取門檻及正額、增額錄取。
《公務人員考試及格人員分發辦法》	§3－§5	114 年 6 月 11 日修正發布；現行規定	年度需求計畫、分發機關及分配訓練。

（二）制度運作規範

資料	日期／狀態	本題功能
公務人員考試增額錄取名額處理要點	115 年 1 月 27 日修正；行政規則	補充增額名額如何吸收保留、離職、訓練資格廢止及同時錄取等風險。

資料	日期／狀態	本題功能
公務人員考試增列需用名額處理要點	114 年 11 月 24 日修正；行政規則	說明考試進行中增加用人需求，並與增額錄取區分。
各機關職務代理應行注意事項	114 年 7 月 3 日修正；行政規則	說明考試補實前的短期職務代理工具。

（三）官方統計、政策與法制動態

資料	日期／狀態	使用重點
115 年高普考報考及暫定需用統計	115 年公告舉行時；增列前	提供特定類科報考低於需用的例子，引用時標明資料時點。
增列 115 年高普考需用名額公告	115 年 6 月 18 日	說明需用名額在考試進行中仍會調整。
土木工程教考訓用政策訊息	113 年 3 月 21 日	佐證不足額可由育才、選才、用才及留才整體處理。
公務人員考試法部分條文修正草案	115 年 6 月 15 日送立法院；115 年 7 月 15 日委員會審查／詢答	列為法制動態，用於補充錄取後人力流動與友善生養。

八、直接關注或深入思考之處

辨識問題層次與改革工具的功能界線

本節整理四個值得在練習時再往下追問的問題，用以理解不足發生的階段、名額工具的功能，以及短期補位與長期人才治理如何配合。

直接關注或深入思考事項	為何值得關注	思考結論
人才短缺發生在哪一個階段？	同樣呈現機關缺人，成因可能位於人才來源、到考達標或錄取後補實。	報考不足對應人才來源；錄取不足對應到考與達標；補實不足對應報到、訓練、分發與留任。
正額、增額與增列需用各自處理什麼？	三種工具都涉及名額，功能與使用時點各有不同。	正額回應年度需用；增額提供正額外候用人力；增列需用回應考試進行中的新增用人需求。
成因與人事行政問題如何區分？	同一事項可能同時出現在原因與影響的敘述中。	成因回答「為何發生不足額」；人事行政問題回答「不足額對機關與制度造成何種影響」。

直接關注或深入思考事項	為何值得關注	思考結論
短期補位與長期改革如何配置？	職務代理、跨機關支援或其他過渡性人力措施可維持服務，人才供應仍須持續經營。	短期工具依業務性質、法定要件及期間處理急迫缺口；長期改革同步處理人才來源、考選效度、職務條件、初任支持與留任。

九、自行練習後的作答檢查

完成答案後逐項自評

☐	**1. 前言是否點出考用配合、人才供應鏈及本題作答範圍？**
☐	2. 內容是否依序處理主要成因、人事行政問題與解決方案？
☐	3. 是否說明四個跨制度的人事問題，並由錄取延伸至補實、組織運作、專業能力與留任？
☐	4. 問題與方案是否形成清楚配對，並交代具體作法？
☐	5. 是否寫入公開競爭、功績原則、專業品質及基本能力門檻等改革原則？
☐	6. 結論是否回到教、考、訓、用、留及跨機關整合治理？