

2.2.10 多樣性也有很多角度 ▶▶▶ 考.古.題

請說明「多樣性管理」(diversity management)的意義，及其對政府人力資源管理的意涵？(25分)

【113 地特—人事行政（四等）】

析 Analysis.

多樣性管理是基礎觀念了，請務必掌握起來；至於對政府人資管理的意涵，其實沒有死板的標準答案，這裡我們從多樣性的不同角度來下手，希望能幫助大家有更多元靈活的思維邏輯，也能拓展自己的寫作素材。

鍵 Keyword.

多樣性管理的意義	係營造「涵容性」(inclusive)的組織文化與工作環境，尊重組織成員的各種差異性，以多元彈性的管理方法，激勵、支持不同的組織成員，使其各展長才、發揮潛能。
對政府人資管理的意涵	對於人力多樣性：重視實質平等及管理客製化，涵容彼此差異。
	對於世代多樣性：回應需求，促進共融。

綱 Outline.

(一) 意義

(二) 對人資管理的意涵

1. 對人力多樣性：實質平等及管理客製化，涵容差異

(1) 族群多樣性

(2) 員工類別多樣性

2. 對世代多樣性：回應需求，促進共融

答 本題字數 777
Answer.

分數	題號	(答案請從本頁第 1 行開始書寫，並請標明題號，依序作答)
		(一) 多樣性管理的意義 ¹⁸
		係指營造一個「涵容性」(inclusive) 的組織文化與工作環境，
		尊重組織成員的各種差異性，以多元彈性的管理方法，激勵、
		支持不同的組織成員，使其各展長才、發揮潛能，期使提升管
		理的正面效益，並控制可能的負面影響，以創造更好的組織績
		效。
		(二) 對政府人資管理的意涵
		以多樣性的不同視角，分述如次：
		1. 對於人力多樣性：重視實質平等及管理客製化，涵容彼此差
		異
		(1) 族群多樣性：
		除提供各族群服公職的平等機會外，為了實質平等，以及
		族群多樣性有助政府代表性及治理效能的提升，適當予以
		弱勢族群服公職的優惠措施，降低過度優惠反不利公平等
		負面影響，以營造涵容多元成員的組織文化，並在人資管
		理上進行彈性及多樣化的變革，例如無障礙設施、原住民
		慶典假等。
		(2) 員工類別多樣性：
		在「政府小而能」的思潮下，我國亦制定總員額法等機制，
		限制了文官人力的膨脹，然業務仍不斷增加，除促使政府
		引入數位治理等機制外，也彈性運用了其他人力以資因
		應，例如約聘僱、非典型人力等，故需分別設計、維運不

18 詳參陳敦源，面對公務人力面貌變遷的新趨勢：多樣性管理 (Diversity Management)，考試院國家人力資源論壇第 4 期，2021 年 4 月；蔡良文，人事行政學——論現行考銓制度，2018 年 9 月七版，頁 16-17；許慶復，政府部門人力多元化管理，高大法學論叢第 5 期，2009 年 9 月，頁 1-22。

		同的權義法制及管理機制，但仍須顧及公平性、同工同酬等基本原則，以有效涵容各類人力，激勵員工士氣，使政府善治獲得實現。
		2. 對於世代多樣性 ¹⁹ ：回應需求，促進共融
		(1)我國已為高齡化社會，政府人力也呈現了世代多樣性的風貌，然為避免人力資本斷層，需就年輕世代設計更具吸引力的快速晉升發展機制，以及工作與生活衡平的勤休及工作設計，再以多元而彈性的目標性招募攬才，期將年輕世代的數位力及創意力帶入政府；至於年長者的行政經驗，也是政府不可或缺的資產，故在人資管理規劃上，亦需兼顧年長者的需要，例如健康檢查相關補助、針對年長者的客製化員工協助方案等。
		(2)再者，以不同世代各有其優勢，在團隊建立上，可彈性運用任務編組機制，並導入正、反向導師制的世代雙向學習機制，分享彼此的價值和經驗，使世代之間相互學習而共融，提升跨世代文官團隊的環境回應及治理力。

19 詳參黃煥榮，世代交替，抑或世代合作？公務體系世代多樣性的管理策略，國家菁英季刊第14卷第3期，2021年9月，頁83-104；董祥開，公務人力高齡化現象下之人力資源管理對策，文官制度第11卷第3期，2019年7月，頁71-103；陳敦源，公務人力高齡化的培訓策略，考試院委託研究報告，2019年12月。

2.2.11 多元化有很多面，好好管理來面對 ▶▶▶ 考.古.題

多元化管理 (diversity management) 在各國公私部門人力資源管理領域中已成為重要課題。我國政府的人事行政部門如何面對此「多元工作人力」及「多元管理」的潮流？試舉例說明。(25 分)

【114 高考—人事行政（三級）】

析 Analysis.

多元化管理已經考到快變人事考生必備常識了，但這題還蠻有心的，因為多元化可以從不同面向去切入，像「多元工作人力」就要想到民主國家政府人力有政務、常務跟契約等人力，而且這題審題要小心，它問的是「我們台灣怎麼做」，而不是「各國怎麼做」，所以對於多元工作人力的建議：就以台灣的三元人事管理體系來寫，會比較好掌握。

至於「多元管理」，那就有更多多元性的面向可以想了，像是族群、性別、世代等等都可以寫，再以我們台灣現行的法制或制度作法來佐證，這一題就差不多功德圓滿了。

當然，如果你寫字速度飛快，也可以進一步點出你認為可行的改進之道，這沒有標準答案，可以自由發揮，總之能提升「涵容多元、促進共融」的效果都行。

鍵 Keyword.

我國對於多元工作人力的管理	三元人事管理體制	政務人力 各機關組織法、政務人員退職撫卹條例、公職人員財產申報法、利益衝突迴避法等規定。
		常務人力 公務人員考試法、任用法、保障法等規定。
		契約人力 聘用條例、約僱人辦法、約用要點等規定。

我國的多元管理 實務	族群	考試法第 2、6 條等規定。
	性別	考試法第 10、4 條、考績會、甄審會、考績法等規定。

綱 Outline.

前言：多元化管理

(一) 多元工作人力：三元人事

1. 政
2. 常
3. 契

(二) 多元管理：回應不同需求、實質平等、共融

1. 族群
2. 性別

答 本題字數 1086 Answer.

分數	題號	(答案請從本頁第 1 行開始書寫，並請標明題號，依序作答)
		多元化管理係指營造一個「涵容性」(inclusive) 的組織文化與工作環境，尊重組織成員的各種差異性，以多樣彈性的管理方法，激勵、支持不同而多元的組織成員，使其各展長才、發揮潛能，期使提升管理的正面效益，並控制可能的負面影響，以創造更好的組織績效²⁰。題意論述如下：^A

Point

A. 寫速比較慢的同學，真的不得已，就忍痛把這段前言捨去吧，直攻主文！就這題擬答而言，大約 970 字以內可以完成。

20 詳參陳敦源，面對公務人力面貌變遷的新趨勢：多樣性管理 (Diversity Management)，考試院國家人力資源論壇第 4 期，2021 年 4 月；蔡良文，人事行政學——論現行考銓制度，2018 年 9 月七版，頁 16-17；許慶復，政府部門人力多元化管理，高大法學論叢第 5 期，2009 年 9 月，頁 1-22。

		(一) 我國對於多元工作人力的管理：三元人事管理體制
		當代民主政治國家，必須兼顧政府的政治回應力、專業行政效能，以及因應彈性業務等多元需要，故多元工作人力的潮流在各國興起，而我國係以三元人事管理體制予以因應，並持續以實質公平、同工同酬等基本原則，有效涵容各類人力，使政府善治獲得實現：
		1. 政務人力
		如行政院長提請總統任命之部長、總統提名經立法院同意任命之考試委員等。其角色位於我國政府體系之「政治層」，透過政治性任命管道而進用，其進用、權利義務等規定，均需呼應其高度政治性、位高權重等特性，爰以各機關組織法、政務人員退職撫卹條例、公職人員財產申報法、利益衝突迴避法等規範予以管理。
		2. 常務人力
		即我國法制上之「公務人員」；從高階至基層文官而言，其遍布於政府的「策略層」、「計劃管理層」及「服務傳輸層」，為政府治理之關鍵骨幹角色，且因專才專用、受永業保障等特性，故其人力甄選任用、維持等人資功能皆有系統化之法制規定，如公務人員考試法、任用法、保障法等。
		3. 契約人力
		由機關視需要以契約彈性運用，以因應專業、技術、簡易或勞務性等業務的人力，大多位於「服務傳輸層」，可因應我國對於人力的權變需求；進用方式如機關依照聘用人員聘用條例、行政院與所屬中央及地方各機關約僱人員僱用辦法規定，透過行政契約定期聘用、僱用；或以勞動契約彈性約用等。
		(二) 對於多元管理：回應不同需求並追求實質平等，以促進共融
		1. 族群
		(1) 除依考試法第 2 條等規定，舉辦公開競爭考試，提供各族群服公職的平等機會之外，且進一步為了實質平等，以及

		族群多樣性有助政府代表性及治理效能的提升，適度地予以弱勢優惠措施，即依考試法第 6 條等規定，舉辦原住民、身心障礙等特考。
		(2) 亦有兼顧彈性、多樣化的友善職場措施，例如原住民慶典假、照護身心障礙者的輔具及無障礙設施等，以營造涵容多元族群的組織文化。
		2. 性別
		(1) 為消除政府職場對女性的相關障礙，並追求實質平等，例如考試法第 10 條已對於懷孕或生產前後無法參加體能測驗之女性考生，可保留筆試成績並於下次直接參加體能測驗的機制；同法第 4 條亦有因懷孕、生產等保留錄取資格的設計。
		(2) 再者，考績會、甄審會相關規定亦明定委員任一性別比例不得低於三分之一，以及不得以生理假、娩假，以及因哺乳或育嬰而減少的工作時間，作為對女性考績的考量因素等規定及機制，以建構一個兩性共融的友善職場環境。

筆者的碎念時間

如果寫得夠快的同學，可以考慮在(二)再加上以下的多元面向；或者是從族群、性別、世代這3種多元面向當中，挑2種出來論述也很ok：

		3. 世代
		(1)我國已為高齡化社會，政府人力也呈現了世代多樣性的風貌，目前已分別就較年長、年輕公務人力設計客製化福利措施；例如員工協助方案的中高齡者健康、理財等諮詢服務，以及健康檢查相關補助；對於年輕世代亦有員工協助方案中的身心健康諮詢服務，以及生育給付或補助等福利措施。
		(2)再者，為就年輕世代設計更具吸引力的晉升發展機制，陞遷法第6條亦已進行修法，如有其他特別法律規定，即可不受依序列表逐級陞遷的原則性限制，考選部亦與各大學、機關攜手辦理預備文官團等活動；期就以上多元而彈性的目標性招募，將年輕世代的數位力及創意力帶入政府，亦可避免人力資本斷層。