

108 年公務人員特種考試外交領事人員及外交行政人員、民航人員、稅務人員及原住民族考試試題

考試別：外交人員考試

等 別：四等考試

類科組：外交行政人員行政組

科 目：行政學概要

甲、申論題部分：

一、為因應「新南向政策」，各級行政機關或部門可能需要調整組織分工。請從行政組織設計的「水平分化」(horizontal differentiation)與「垂直分化」(vertical differentiation)兩構面，分析可以採行的變革作法，以及需要連帶考量的配套作為。(25分)

【解題關鍵】

一、《考題難易》

★★★★

二、【解題關鍵】

(一)本題的關鍵在於：各位要先思考為達成新南向政策，我們該怎麼做？從總體角度去考量，千萬不要被題意的「水平分化」及「垂直分化」所侷限住了，然後去思考水平該怎麼做？垂直該怎麼做？這是錯誤的思考方式，也會耽誤各位非常多的時間。

(二)由於新南向政策事涉眾多政府機關部門及層級的整合，因此總體作為就是採取「跨域治理」的作法。尤其是一開始引言的劃線部分，更是各位要特別注意的！然後就依循著跨域治理的達成策略去回答本題，如以下答題內容所示。

【擬答】：

若就組織分化而言，我國新南向政策，應該採取跨越轄區、跨越機關組織界限的整合性治理作為，即跨越原先既定的水平分化與垂直分化的框架，而採取「跨域治理」的作為。就此，為達成新南向政策的主要策略途徑，包括以下三項：

(一)型塑協力經營型政府 (Joined-up Government)：

所謂協力經營型政府，係指中央政府嘗試提跨越部門界線的不同議題，促使政策能夠發展出更多的整合途徑；並且創造出介於公部門與私部門之間的夥伴關係；而多重部門 (Multi-agency) 的夥伴關係則是建構在服務遞送的組織之間。

例如，我國新南向政策由於涉及科技、醫療、觀光、教育、勞工、文化、農業等多重領域，因此應本著整體管理的概念，跨越既有部門的業務分工，整合為單一規劃與執行的機構，專責處理新南向政策的相關業務。

(二)發展跨部門政策 (Development of Cross-cutting Policy)：

部門橫跨政策強調的是，制度上或組織疆界或管轄權間所忽略或漠視的議題之解決，這通常也是棘手難解問題 (Wicked Issues) 的化解。同樣地，部門橫跨政策依舊以夥伴關係和政策網絡作為發展架構。

例如，我國新南向政策，由於涉及多重政策領域，因此透過上述單一並擁有足夠權責的機構，擬定發展跨部門的政策，將相關部門資源予以有效整合，並統一進行部門間的橫向聯繫。

(三)以新公共服務 (New Public Service) 的精神型塑—催化型領導：

Denhardt 氏兩人於 2003 年出版的《新公共服務》(The New Public Service) 一書中強調，公共行政人員應共同領導 (Shared Leaderships)，以催化型的領導 (Catalytic Leadership) 來促進公

公職王歷屆試題 (108 外交特考)

民團體之間的合作與結盟。例如透過能夠讓群眾共同探討、論辯與商議的論壇以聆聽公民的意見。

例如，我國新南向政策，政府除了整合相關部門的資源之外，並應與中小企業，以及來自這些地區的新住民合作，以由下而上的方式傾聽他們的意見與曾經身處該地區的真实感受，如此才能制定有效達成目標的政策，並且官方與非官方共同來推動這項政策。

二、因應二十一世紀各項新興公共事務，政府機關實在有必要重塑更積極主動的組織文化。請從行政管理角度，分析決策者應關注的變革層面或範圍，以及可以採行的作為。(25分)

【解題關鍵】

一、《考題難易》

★★★★

二、【解題關鍵】

本題如果轉換成各位可以理解的語言，題意實際上在問的是：如何創塑一個新的組織文化？或者是透過什麼途徑或方式來塑造組織文化？由於答題必須有學理的基礎為架構，因此以下茲引述李文著名的計畫性變革三步驟來說明。

【擬答】：

對於組織文化的變革，茲引述變革理論之父李文 (K. Lewin) 所提出的計畫性變革三步驟說明如下：

(一)解凍—領導者的支持：

領導者對組織文化的塑造、改變是極具影響力的，因此在組織文化面臨改變的需求時，領導者應當積極、主動地肩負起此一責任，善用其有利的地位，努力於變革的達成。對此，領導者應先利用某些方式，例如創造願景，來鬆動原來組織成員的價值觀念

同時，必須注意的是，此時領導者或管理者必須先挑戰自己頭腦中的假定或認知圖，因為若是他們舊有思考模式不變，亦無法達成組織文化的變革。

(二)移動—變革不宜過於激烈：

當組織成員的價值觀念已經鬆動，則將他們的行為移動到組織希望發生的行為上。然而，由於組織文化的變革對組織成員來說，不僅涉及行為方式的改變，同時也涉及組織中權力結構的變化，在此種情況下，組織文化的變革可能會使組織的成員感到威脅，進而抗拒文化的變革。

為了減少員工對變革的抗拒，組織文化的變革須尊重組織現有的文化形態。也就是說，在既有的文化基礎上進行逐漸的變革作為，否則是無法被組織成員所接受的。

(三)再結凍—善用獎懲措施：

管理階級除了須言行一致且有貫徹到底的決心外，利用某些機制，當然最快的方式就是透過獎懲措施，將他們的行為固定下來，最後逐漸形成組織文化。

乙、測驗題部份：

(D) 1. 下列何者不是政府與企業二者的相異處？

(A)政府較具獨占性，企業較具競爭性

(B)政府屬於全民所有，企業則屬私人所有

(C)政府重視公益，企業較重視利潤

(D)政府重視人的管理，企業重視事的管理

(A) 2. 從系統理論的觀點研究組織，下列敘述何者錯誤？

(A)組織是一個開放系統，故必然會有「能趨疲 (entropy)」現象

(B)組織是一個回饋系統

(C)組織具有界限性

(D)組織是一個系統交錯重疊的體系

公職王歷屆試題 (108 外交特考)

- (D) 3. 政府再造太重視民營化，下列何種結果最可能產生？
(A)立法權集中化趨勢 (B)忽視短期效益，重視長期效益
(C)行政責任的強調 (D)國家空洞化
- (A) 4. 全球化對於公共行政運作環境的影響，下列何者最錯誤？
(A)限縮民營化 (B)公共服務多元 (C)資本主義擴張 (D)強調網絡治理
- (A) 5. 近年來，在倫理思想及哲學的討論中，羅爾斯 (J. Rawls) 有那一本著作，其立論被視為探討公務倫理的主要觀點？
(A)《正義論》(A Theory of Justice)
(B)《重建公共行政》(Refounding Public Administration)
(C)《現代政府》(The Government of Modern States)
(D)《第五項修練》(The Fifth Discipline)
- (C) 6. 在管理格道 (Managerial Grid) 的領導理論中，主管同時對工作與員工展現最少關心的管理方式，稱為：
(A)權威服從式管理 (B)團隊式管理 (C)無為式管理 (D)鄉村俱樂部式管理
- (A) 7. 組織內部經常產生「代理問題 (agency problem)」，主要肇因為下列何者？
(A)主管和部屬之間的資訊不對稱 (B)主管和部屬之間的資歷不對稱
(C)主管和部屬間的能力不對稱 (D)主管和部屬間的學歷不對稱
- (D) 8. 有關第二預備金動支情形，下列何者錯誤？
(A)原列計畫費用因增加業務量導致增加經費時
(B)因應政事臨時需要必須增加計畫及經費時
(C)原列計畫費用因事實需要奉准修訂導致原訂經費不敷時
(D)不定期或數年一次之重大政事
- (B) 9. 舉辦下列那一種公民參與模式的法律要求與程序最嚴格？
(A)工作坊 (B)聽證會 (C)審議論壇 (D)公聽會
- (D) 10. 機關內的「非正式組織」具有其正向的功能。但下列那一項不屬之？
(A)提供人員社會滿足感 (B)協助有效的溝通
(C)協助凝聚共識 (D)促進公共課責
- (D) 11. 增加員工工作範圍以改善過度分工所產生工作倦怠之工作設計，稱為：
(A)工作多樣化 (B)工作豐富化 (C)工作完整化 (D)工作擴大化
- (C) 12. 相對於職位分類制，下列何者不屬於品位分類制的特色？
(A)結構富於彈性，適應力強 (B)對文官職務的保障較性較高
(C)分類的對象不是個別人員 (D)制度之規劃較為簡單
- (D) 13. 有關公共財特性之敘述，下列何者錯誤？
(A)具有非競爭性 (B)具有非排他性 (C)是集體消費的行為 (D)存在資訊不對稱的問題
- (D) 14. 有關我國政府決算之敘述，下列何者錯誤？
(A)每一會計年度辦理 1 次
(B)分為：總決算、單位決算、單位決算之分決算、附屬單位決算與附屬單位決算之分決算
(C)年度終了後 2 個月，為該會計年度之結束期間
(D)決算之編造由審計部為之
- (A) 15. 下列年金制度之敘述，何者最正確？
(A)確定提撥 (defined contribution) 制較確定給付 (defined benefit) 制能減輕政府的財政負擔
(B)確定提撥制較確定給付制更早期能確定退休金的數額
(C)我國現行的軍公教人員退撫制度為恩給制
(D)隨收隨付 (pay-as-you-go) 制最適用於高齡化社會
- (A) 16. 策略管理工作當中常用的 SWOT 分析，針對「外部環境」作分析檢測的是：

公職王歷屆試題 (108 外交特考)

- (A)機會與威脅 (B)劣勢與威脅 (C)優勢與機會 (D)優勢與劣勢
- (B) 17. 某甲喜歡具有挑戰性、自主性、自我管制性、參與性的工作，若機關要提高甲君的工作意願，最適合採取下列何種工作設計方式？
(A)工作擴大化 (B)工作豐富化 (C)工作簡化 (D)工作輪調
- (B) 18. 在危機管理的預防階段中，下列那一種措施最為正確？
(A)管理者採取行動找出問題成因 (B)偵測潛在危機的警訊
(C)指派發言人替組織發聲 (D)危機管理團隊成員各就其位
- (D) 19. 近年來電子化政府推動重點之一，在於如何善用「巨量資料 (big data)」，下列何者最不屬於巨量資料所具備的特性？
(A)時效性 (velocity) (B)數據量 (volume) (C)多樣性 (variety) (D)價值性 (valuability)
- (C) 20. 關於不確定狀況下的決策標準，下列敘述何者錯誤？
(A)最小獲利極大化原則 (maximin principle) (B)最大獲利極大化原則 (maximax principle)
(C)最大獲利極小化原則 (minimax principle) (D)最大平均原則 (maximum-average principle)
- (D) 21. 下列何者屬公職人員利益衝突迴避法所稱「非財產上利益」？
(A)土地權利之設定 (B)違章建築之緩拆 (C)應付車資之減少 (D)派遣人力之決定
- (B) 22. 下列何者不屬於地方政府管轄的範圍？
(A)廢棄物清運 (B)營業稅徵收 (C)公園綠地管理 (D)觀光事業發展
- (D) 23. 非營利組織社會企業化的發展趨勢，下列有關「社會企業」的敘述何者錯誤？
(A)社會企業使用商業模式去創造社會價值
(B)以社會企業家精神作為非營利組織處理市場實務的策略
(C)社會企業家採取創新途徑去解決社會議題
(D)社會企業為企業內部組織之一環
- (C) 24. 有關興建-營運-移轉 (BOT) 模式之敘述，下列何者最錯誤？
(A)是公私夥伴關係中的一種方式
(B)是民營化的一種方式
(C)是社會經濟風險完全轉嫁給民間企業的一種方式
(D)是因應政府財政困難之作為
- (D) 25. 下列對政策社群 (policy community) 與議題網絡 (issue network) 兩者的比較何者錯誤？
(A)政策社群的結構較議題網絡嚴密 (B)議題網絡的參與者較政策社群多
(C)議題網絡牽涉到的利益較政策社群廣泛 (D)政策社群的變動性較議題網絡高