

## 110 年公務人員高等考試三級考試試題

類 科：一般行政、一般民政、客家事務行政、人事行政、法律廉政、財經廉政  
科 目：行政學

甲、申論題部分：

一、學者哈蒙 (Michael M. Harmon) 以回應性和開創性二個構面，提出了「行政類型格道」(administrative style grid)，將公共行政人員劃分為五種類型。請敘述其五種類型公共行政人員的意涵及其對公共行政可能產生的影響；其次，依已見闡述在抗防新冠疫情時期，此五種類型的公共行政人員各自適合擔任何種工作 (本題所指工作即例如：防疫指揮官、發言人、公衛行政官員、行政管理人員等概念性名稱，不限定使用法定正式職稱)？(25 分)

一、《考題難易》

★★★★

二、《解題關鍵》

本次高考三等的題目命題十分有水準，原因在於挑選的題目難度適中，在概念上本題若正規行政學有完整上完，且至少練習過一定份量的選擇題者 (累積對課本章節一定的熟練度)，對兩題申論題應不陌生，但儘管如此，作答上並非容易，這邊我認為同學決定分數高低的勝負關鍵在於兩點。

第一，哈蒙的行政類型格道，題目已經很貼心的將其界定「回應性」(傾聽人民需求)和「開創性」(專業創新)列出，接下來僅需比照「格道」的概念去寫，分別列出低回應低開創、低回應高開創、高回應低開創、高回應高開創、中庸型，五種類型的行政人員即可，但有些同學可能會因為緊張或記錯，若在內容上往的布萊克與毛頓(Blake & Morton)的管理格道(按重視工作與重視員工構成的五種領導風格與組織氣候)下去撰寫，則論述上將有偏題的情形。

第二，考驗結合實例論述的能力，本題甚至都將適合擔任的工作內容範例給予各位同學，只要同學持續關注時事議題，清楚列點陳述，且平時已有一定練習申論題的量，我想必然能夠應答順利

三、命中特區：

AH68/行政學快樂學/紀傑/志光出版/第四篇第六章 公共利益/五、行政人員實踐公共利益的類型/(二)哈蒙之行政類型格道

【擬答】：(紀傑老師解題)

學者哈蒙(M. Harmon)仿照布萊克與毛頓(Blake & Morton)1964 年提出的《管理格道》，基於「回應」(Y 軸)與「開創」(X 軸)二個構面組成「行政類型格道」(Administrative Styles Grid)，作為行政人員體現公共利益分析架構，而近年關於新冠疫情下，我國行政體系下關於中央流行疫情指揮中心及所屬成員之職掌，亦可以此架構進行分析，以下茲就題旨分項論述如次。

(一)行政類型格道的意涵與對公共行政的影響：

哈蒙提出「行政類型」(Administrative Type)作為評估行政行為的架構。他根據「回應」(反應國會、政務官與民意)和「開創」(獨立思考與專業創新的能力)兩個構面，將公共部門的政策制定者性格予以分類，其中較具代表性者共有五類：

1. 被動型 (低開創—低回應)：平時較為被動，僅按照既有的法令規章與作業流程行事，只有外來環境變化會對組織構成威脅時，才會以現有的組織資源或專業將威脅降低，行政組織是他效忠的主要對象。
2. 專業技術官僚 (高開創—低回應)：行政人員運用專業知識去影響公共政策的制定，因其

具備專業知識的權威，甚至可以其專業說服政治長官或民眾。

3. 理性論者（低開創—高回應）：具備對於政治環境的敏感度，瞭解政治首長與社會大眾的偏好，強調有效的回應，認為本身的主要任務在於對上司和民意代表負責。
4. 前瞻型（高開創—高回應）：只要是和組織內部或公共服務相關的決策，都會積極地把它做成共識性的決策，並將它制度化。兼具開創性和回應性的精神，將專業創新的意見與政治人物及社會大眾的期望予以結合，兼顧內部組織效率提升、政治人物的期望的及社會正義的實現。
5. 反應型（中庸）：持續關注環境變化才制定政策，視情況來決定是採取開創性，抑或是回應性行動。

根據哈蒙的看法，其中關於前瞻型的行政人員，才能符合公共利益的概念，由於傳統的官僚體系是屬於層級節制，專業人員會去影響並控制服務對象的行為，而前瞻型的專業人員會嘗試從服務對象（即公民）的角度，來處理問題。

(二)以新冠肺炎防疫政策分析行政類型格道成員之職掌：

1. 被動型—一般行政管理人員及醫護人員：屬於例行性工作的執行者，主要工作為落實已制訂之政策，如新冠肺炎疫情下，針對未遵守中央防疫政策之裁罰，或配合疫苗政策而進行民眾篩檢、疫苗施打之醫護人員。
2. 專業技術官僚—公衛行政人員：負責蒐集各國防疫措施，掌握國內外疫情變化，分析現有國內資源是否尚能支持醫療體系穩定運作，以及建立有效防疫措施，以上作法皆須仰賴公衛專家之專業方能達成。
3. 理性論者—對外發言人：須隨時瞭解輿論變化，執政者意向，並建立與媒體之間的良好關係，確保社會需求有效回應。
4. 前瞻型—防疫總指揮官：秉持專業知識與道德良知，一方面傾聽上級主管、立法者與社會大眾的需求，一方面亦須尊重公衛、醫護專業，嘗試凝聚多元利害關係人之主張，尋求共識，並能以策略思維及早察覺外在（國際環境）的變化，而有效因應。
5. 反應型—防疫副指揮官，各縣市行政主管：持續關注國內疫情的變化，回饋當前疫情走向並給予總指揮官意見，並配合中央原則性的政策，因地制宜調整各區域防疫措施。

二、行政機關推動「績效管理」(performance management) 必然會帶來正面效益嗎？(10 分) 如何確保績效管理的正面效益大於負面成本？(15 分) 請闡述之。

一、《考題難易》

★★★

二、《解題關鍵》

記得不止一次在正規課程說過，績效管理無論是「行政學」或「公共管理」中，都是常見的命題焦點，且若績效管理考在高考行政學當中，概念上應不會有太困難的情形(因為考過太多次，考點已經有重複的情形)，因此若本題若平時練習時有所準備，我認為應可獲致不錯的分數。本題我認為略有挑戰性的地方，在於命題委員將題目所問的考點「換句話說」，不以直球對決的方式，而是需要再往字面的意涵轉個彎再想，例如第一個子題「績效管理是否必然帶來正面效益？」，其實問題很清楚，學過的同學就知道「不必然」，因此要繼續寫不必然的原因，即「績效管理在公部門運用的限制。而第二個子題「如何確保績效管理正面效益大於負面成本」，其實就是在問如何落實績效管理制度的運作順利，以我們手邊有武器來說，可選擇的最稱手的就是「績效管理的特性」或「績效管理的 SMART 原則」。

因此我覺得題目詢問的問題雖然隱晦，但若能細想「問題背後的問題」，其實正確答案你早已

學過，必然能迎刃而解。

三、命中特區：

AH68/行政學快樂學/紀傑/志光出版/第七篇第九章 績效管理/七、績效管理應用上的限制（回答第一子題）；二、績效管理的特性；五、訂定績效指標的原則（可擇一回答第二子題）

【擬答】：(紀傑老師解題)

隨著新公共管理 (New Public Management; NPM) 理論思潮的興起與政府再造 (Reinventing Government; REGO) 的風潮日盛，績效乃為人民評估政府最易識別的服務標的，對政府績效的產生與重視亦反映著「政府責任」；惟公部門受限於其政治系絡的影響，與績效管理指標設計於公部門適用性問題，將影響團體績效的呈現，以下茲針對題旨分項論述之。

(一)績效管理於行政機關不必然帶來正面效益的原因

1. 目標設定無法一致：政府機關與私人企業不同，目標經常是無法量化的，再加上政府必須面臨多元利害關係人，正如多重委託人一般，彼此的目標是衝突的，如何透過政治妥協取得共識，並非易事。
2. 績效指標難以量化：公部門所肩負的「公共性」、「社會性」等規範性價值，以及公務活動本質的特殊性，不似私部門的交易活動具有對價性的基礎，使得組織的施政或運作績效難以用企業經營的成本效益或利潤標準來衡量。
3. 資訊掌握的不實與不完整：績效衡量是否有效端賴資訊的提供是否完整與正確。然而，計畫的執行資訊經常是片面的與泛政治化的，且蒐集資訊經常是基於不同的目的，這些都將使得績效評估無法正確且客觀地進行。
4. 有關品質績效指標難以制定：品質指標係指產出的性質與服務的輸送是否適當，是否符合使用者需求以及計畫目標，如民眾滿意度、服務人員態度等。品質須經由顧客認定，透過即時性、回應性及成本等概念來界定顧客的需求，而難以用客觀具體的指標與數據衡量，造成指標設計上的困難。
5. 政府績效的因果關係難以確認：政府部門往往必須面對複雜環境所產生的擾亂性因素，如不確定性、多樣性、互賴性等，造成政府的政策常常有多元甚至衝突的目標，以致於政府部門的施政或運作結果，以及產出的價格與單位成本難以衡量，真實效益與影響無法精確掌握，造成績效指標的設計及操作困難。

(二)確保績效管理正面效益的方式 【考生可從 1. 或 2 擇一回答即可，此處皆併列】

1. 運作面：

- (1) 詳細清楚而可測量的組織目標。
- (2) 使用績效指標或組織績效的衡量標準，以評估組織的產出。
- (3) 施以個別成員績效考核，以助益成員間努力的調和，並導向於組織目標。
- (4) 使用績效的激勵，如績效獎金，以獎酬對組織目標有特別貢獻的個人成就。
- (5) 將人員和財政資源分配加以連結，以形成年度的管理或預算循環。
- (6) 就每一個規劃循環的結束加以定期考核，俾以實現目標和了解績效比預期好或壞的理由，且透過反饋的形成以幫助新的循環的開始。

2. 指標設計面（遵循 SMART 原則）：

- (1) 具體明確 (Specific)：績效指標的設定描述，一定要具體的告訴員工要做什麼、要完成什麼，避免不同層級員工針對相同績效指標做出不同的解讀，或甚至無法評核。
- (2) 可測量 (Measurable)：量化的指標應將其量度 (Measurement) 表現出來，可以讓員工知道如何衡量他的工作結果。
- (3) 可達成 (Attainable)：要在人力、成本及時效等前提下，設定具有複雜度、困難度及



有挑戰性的目標，但也不要設定難以達成的目標。

(4)合適/關聯 (Relevant)：指標的設定應依所欲達成的策略目的及所欲創造的價值，或所欲達成的效益，選用合適的績效指標。

(5)有完成期限 (Time-bound)：讓員工知道他應該在什麼時間之前完成工作。

109高普考 志光 保成 學儒 再獲佳績

# 穩坐高普王者之位



## 狀元邀你共同見證

 <p><b>一般行政</b> <b>全國雙狀元</b> 高考 張 ○、普考 黃○圻</p>	 <p><b>人事行政</b> <b>全國雙狀元</b> 高考 楊○璉、普考 陳○毅</p>	 <p><b>財經廉政</b> <b>全國雙冠王</b> 高考 林○秀、普考 林○秀</p>
---	---	--

<p><b>高考一般行政 前10佔8</b></p> <p>一般行政狀元張 ○   一般行政第四廖○棋   一般行政第九張○閱          一般行政榜眼邱○翰   一般行政第六史○禎   一般行政第十邱○綺          一般行政探花高○凱   一般行政第八余○中</p>	<p><b>普考一般行政 前10佔9</b></p> <p>一般行政狀元黃○圻   一般行政第四錢○萱   一般行政第八陳○瑞          一般行政榜眼邱○翰   一般行政第五黃○儀   一般行政第九周○玄          一般行政探花史○禎   一般行政第六黃○筠   一般行政第十王○偉</p>
---	---

乙、測驗題部分：

- (D) 1. 有關「行政國」的內涵，下列敘述何者錯誤？
- (A)瓦爾多 (D. Waldo) 提出  
 (B)現代行政的成長可以成為學術研究的重要課題  
 (C)強調行政組織在政府部門的重要性  
 (D)行政部門取代立法部門的功能
- (D) 2. 下列那一項不屬於歐斯朋 (D. Osborne) 與蓋伯樂 (T. Gaebler) 所提出「企業型政府」的十項原則？
- (A)分權型 (decentralized) 的政府 (B)任務型 (mission-driven) 的政府  
 (C)社區型 (community-owned) 的政府 (D)全觀型 (holistic) 的政府
- (B) 3. 關於公營事業民營化理論的主要論述，下列何者錯誤？
- (A)公營事業的經營欠缺績效是民營化的原因之一  
 (B)公營事業民營化後仍應由政府負責營運  
 (C)民營化是減輕政府財政負擔的手段之一  
 (D)政府以「領航者」來代替「操槳者」的角色
- (C) 4. 依據我國公務人員行政中立立法規定，我國常任文官得以從事下列何種行為？
- (A)擔任政治團體發言人 (B)公開連署支持候選人  
 (C)捐款支持特定候選人 (D)擔任競選辦事處幹部
- (D) 5. 下列何者並非霍桑實驗 (Hawthorne Experiment) 的理論要點之一？
- (A)社會及心理因素是影響工人生產量的重要原因  
 (B)非正式組織對個人行為具有約束力  
 (C)面談員工可抒解其緊張與不滿的工作情緒  
 (D)強調轉換型領導
- (A) 6. 公務人員考績是屬於行政責任確保的那一種途徑？

## 公職王歷屆試題 (110 高考三級)

- (A)內部正式途徑 (B)外部正式途徑 (C)內部非正式途徑 (D)外部非正式途徑
- (C) 7. 有關控制幅度之敘述，下列何者最正確？  
(A)部屬能力越強，控制幅度可以越小 (B)監督工作的複雜性越高，控制幅度可以越大  
(C)監督所費的時間越少，控制幅度可以越大 (D)權責劃分越清楚，控制幅度就可以越小
- (C) 8. 有關傳統管理理論中 POSDCORB 的意涵，下列敘述何者正確？  
(A)這是賽門 (H. Simon) 向羅斯福總統提出的建議觀點  
(B)說明組織領導者該如何關心部屬的八項法則  
(C)其內涵較少觸及資料科學的應用  
(D)代表著總統應重視的八項管理概念
- (A) 9. 某直轄市政府施政備受媒體批評，中央政府適合採取的法定作為是：  
(A)監察院得主動調查，提出糾正案 (B)立法院應要求該市長至立院備詢  
(C)行政院應依地方制度法將該市長解職 (D)該市所在的地方法院應指派檢察官調查
- (C) 10. 下列何者不是政府組織文化的主要功能？  
(A)使組織成員對組織有認同感 (B)協助領導者傳遞組織願景  
(C)追求利潤極大化 (D)傳達組織隱含的價值觀給組織成員
- # 11. 陳君一心想成為臺北市政府所屬各機關的正式編制職員，他最不宜選擇的管道為何？  
(B) (A)參加公務人員特種考試一般警察人員考試  
(D) (B)參加公務人員特種考試法務部調查局調查人員考試  
均 (C)參加公務人員高等考試  
給 (D)參加臺北市政府民政局約聘人員的甄選  
分
- (A) 12. 下列何者適用我國中央政府機關總員額法的規定？  
(A)公平交易委員會 (B)國家表演藝術中心 (C)國立臺灣大學 (D)台灣電力公司
- (C) 13. 我國現行租稅制度依財政收支劃分法的規定，可分為國稅和地方稅兩大類，下列何者屬於地方稅？  
(A)貨物稅 (B)營業稅 (C)地價稅 (D)證券交易稅
- (C) 14. 下列何者並非公庫制度之主要功能？  
(A)統一公款管理 (B)庫政之管理 (C)編製年度預算 (D)財物之保管
- (A) 15. 下列何者非屬我國預算執行之彈性設計？  
(A)事後審計 (B)預備金 (C)經費流用 (D)預算保留
- (B) 16. 為使激勵措施能發揮功效，在工作設計方面可嘗試進行改變，下列何者相關程度最低？  
(A)實施目標管理 (B)實施危機管理 (C)實施工作擴大化 (D)實施工作豐富化
- (D) 17. 有效的組織正式溝通，一般而言是指下列何者？  
(A)溝通媒介要多依賴 Line 群組，因為即時性高  
(B)多商請內部各小團體領袖擔任信息發送者  
(C)多用專業術語，可以降低溝通過程的噪音  
(D)多鼓勵組織內平行單位間的直接溝通
- (B) 18. 轉換型領導理論強調領導者應展現的關鍵行為，不包括下列何者？  
(A)關懷與指導同仁 (B)強調運用獎金的激勵技巧  
(C)引導團隊成員積極對話激盪創新 (D)激發團隊成員的奉獻動機
- (D) 19. 對於我國災害防救體系之敘述，下列何者正確？  
(A)由專責機關統一負責各類災害防救業務 (B)由民間團體主導各類災害防救的工作  
(C)國防部為災害防救法的中央主管機關 (D)行政院院長為中央災害防救會報的召集人
- (C) 20. 當個人追求目標的過程遭受阻礙、產生目標衝突時，選擇以壓抑、不表露自我情緒的方式處理，屬於下列那一種類型的衝突反應？  
(A)攻擊反應 (B)固著反應 (C)退讓反應 (D)折衷反應

公職王歷屆試題 (110 高考三級)

- (B) 21. 關於市場機制的「外部性」之敘述，下列何者正確？  
(A)是因為產業的特殊成本結構，導致其他競爭對手難以加入生產行列  
(B)是交易雙方的行為對不相干第三者產生預期之外，非價格機能所能傳達的結果  
(C)外部性指的是無敵對性也無排他性，人人皆可享有的公共服務  
(D)外部性指的是由於政府官僚行政效率不彰，所引起的社會成本問題
- (A) 22. 賽門 (H. Simon) 主張的「有限理性」決策模式，其主要意涵為何？  
(A)決策相關資訊有限 (B)法規體系不完備 (C)政治權威受限 (D)自然資源不足
- (C) 23. 有關地方制度法之敘述，下列何者錯誤？  
(A)地方自治團體依憲法或本法規定，自為立法並執行者為自治事項  
(B)所謂「地方自治團體」係指依本法實施地方自治，具公法人地位之團體  
(C)所謂「信託事項」，係指地方自治團體在上級政府指揮監督下，執行交付非屬該團體之事務  
(D)省劃分為縣、市；縣劃分為鄉、鎮、縣轄市
- (D) 24. 下列何者不是市場導向的治理模式？  
(A)分權與授權 (B)創造競爭機制  
(C)引進非政府組織提供公共服務 (D)增力永業化公共組織成員
- (B) 25. 政府之公共建設「由民間投資興建完成後，政府無償取得所有權，並委託該民間機構營運；營運期屆滿後，營運權歸還政府」，指的是下列那一種公私協力模式？  
(A) BOO (B) BTO (C) BOT (D) OT

志光.保成.學儒

# 15大環狀學習

為您快速敲開高普大門

## 服務架構

<b>全國第1 輔考資源 最齊全</b>	<b>面授學習</b> 親臨名師風采 學習成效加倍	<b>數位學習</b> 課程隨選隨看 名師任你欽點	<b>在家學習</b> 在家輕鬆補課 學習更不受限	<b>WIFI補課</b> 免排隊免預約 學習更有效率	<b>函授學習</b> 在家雲端上課 學習便利有效
------------------------------	---------------------------------	---------------------------------	---------------------------------	-----------------------------------	---------------------------------

<b>師資多元</b> 旁聽制度 筆記借閱 隨堂班導 補課系統	<b>平時測驗</b> 申論批改 全國模考 落點分析 班級讀書會	<b>考取經驗傳承</b> 時事專題講座 考生關懷講座 考取自修教室 手機APP系統
---	--	--