

## 111 年特種考試地方政府公務人員考試試題

等 別：三等考試

類 別：一般行政、一般民政、原住民族行政、人事行政、法律廉政、財經廉政

科 目：行政學

甲、申論題部分：

一、何謂組織文化？一般認為，政府部門與民間部門的組織文化有相當大的差異，請至少提出五項差異並說明之。(25 分)

一、《考題難易》

☆☆☆☆

二、《解題關鍵》

本題之所以評定為四顆星，那是代表這個題目已經偏難了。困難點在於第二段題意的敘述，對此同學們應該先說明組織文化會受到那些因素的的影響或形塑，然後再從這些因素中找出五項因素來說明公部門與私部門的差異來回答；或者，如果同學們從公部門與私部門的差異來回答，也是正確的答案。

【擬答】：

(一)組織文化的意涵：

組織文化的重要性乃在於對組織成員行為、價值觀念及人際互動的影響。其意涵依據學者雪恩 (E. Schein) 的界定，係指由特定的組織團體所發明或發展的一種行為基本假定，用來適應外在的環境，並解決內部整合的問題。這組假定如果被證明有效，將透過社會化的過程傳授給新進的人員，使他們的思考、認知及感覺有所遵循，不致犯錯。

申言之，組織文化指的是可以觀察到的人員行為規範、工作的團體規範、組織信奉的主要價值、指導組織決策的哲學觀念、人際相處的遊戲規則、組織中瀰漫的感覺或氣候。

(二)政府部門與民間部門組織文化的差異：

組織文化的形塑，每每受到諸多因素的影響，包括：組織目的、誘因機制、負責體系、權力結構、行政系統、組織結構、工作過程、組織任務、外在環境、歷史傳統、管理措施、領導性向及員工性向等。以下茲就此選擇五項因素來說明：

1. 組織目的：政府部門的組織目的在於提供無償的公共服務，以及公共財，一切的準則都是建立在公共利益的前提下，因此如何激發政府內部的文官系統產生公共服務的動機就成為重要的課題。
2. 誘因結構：政府部門一切都是法定，在誘因結構上也無法隨意變動，如此對內部人員也缺乏激勵的誘因，進而容易產生「多一事，不如少一事」的被動心態。
3. 負責體系：政府部門必須向多元的利害關係人負責，這些利害關係人包括國會、法院、媒體、利益團體、一般民眾等，如此就形成了政府施政容易受到公眾監督的「金魚缸效應」。
4. 權力結構：在民主國家的政府部門通常是採取權力的分散與制衡，因此對內與對外的溝通與協商，就成為政府部門工作能否順利推動的因素。
5. 組織結構：由於一切都依照法令規定，因此在結構上都是比較偏向層級節制的機械式組織，人員比較缺乏自主性，對外在環境的調整也比較緩慢。

二、何謂學習型組織 (learning organization)？面對社會問題日益複雜與民眾多樣需求，若您是機關首長，請舉例說明該採取那些作法才能使機關成為學習型組織？(25 分)

一、《考題難易》

☆☆☆☆

二、《解題關鍵》

本題第一段如果在回答學習型組織的定義時，再加上彼得聖吉的五項修練的簡短概念，相信一定會有加分的效果；但本題同樣也是第二段的題意比較偏難，不過「危機就是轉機」，第二段題意雖難，但卻是沒有標準固定的答案，因此同學們作答時只要緊扣著如何達到學習型組織，就是正確的答案了。

【擬答】：

(一)學習型組織的意涵與修練：

根據學者瓦特金與瑪席克 (Wathins and Marsick) 認為：學習型態組織是一種不斷在學習與轉化的組織，其學習的起始點在成員個人、工作團隊、整體組織，甚至亦發生在與組織互動的社群中。而學習是一種持續性、策略性運用的過程，並與工作相結合。學習的結果將會導致知識、信念及行為的改變，並可強化組織創新與成長的能力。

聖吉 (Peter Senge) 在《第五項修練：學習型組織的藝術與實務》一書中，指出學習型組織共有五項修練，分別是「系統思考」(Systems Thinking)、「改變心智模式」(Improving Mental Models)、「自我超越」(Personal Mastery)、「團隊學習」(Team Learning)，以及「建立共同願景」(Building Shared Vision)。

(二)建立學習型組織的條件與實踐方式：

學者 Tobin 提出建立學習型組織的五項基本條件，而這五項條件的建立亦為我國高階管理工作應努力的方向，包括：

1. 明確清晰的領導 (Visible Leadership)：如果沒有強而有力的領導，整個組織從上到下的轉換工作就無法真正的成功，因此領導者必須提出明晰的願景以鼓舞各級人員，同時要有計畫綱要，並且採取必要的步驟來實現。此外，領導人必須對所選擇的方向深具信心，任何的變革都會引起各層級人員的不愉快，因此必須善於溝通以舒緩員工的挫折感。
2. 思考能力的培養 (Thinking Literacy)：必須從「功能的能力」(Functional Literacy) 超越到具有廣博的技術與非技術的能力，此即思考能力，包括溝通技術、數學的技術、自我管理的技術、經營技術、團隊技術等一般性的能力，再加上特定功能等專業性的能力。
3. 克服功能性的近視 (Overcoming Functional Myopia)：為克服各部門與各層級的員工產生功能性的盲視 (即指本位主義)，以經常注視組織較大的目標與目的。這需要透過教育訓練、組織設計的改變、行政程序與政策調整等方式來改進。
4. 建立與維持有效的學習團隊 (Building and Sustaining Effective "Learning" Teams)：有效的團隊學習是要使團隊中的成員彼此學習，並非只是一群人聚集在一起，然後告訴他們如何一起工作而已，而是透過各種技巧以消除個人的、文化的與結構上的障礙，促進有效的學習。
5. 作為師傅的管理人 (Managers as Enablers)：學習型組織必須建構在扁平式的組織結構，如此一來管理者應從過去「控制者」轉變為「師傅」的角色，以協助或促進他人能力的成長。

# 五大學習方式 上課超便利

 <p><b>現場面授</b> 名師現場面對面 即時互動解答疑惑</p>	 <p><b>直播教學</b> 即時登入直播跟課 掌握進度免等待</p>	
 <p><b>視訊課程</b> 手機APP預約上課 輔導期間 無限重覆看課</p>	 <p><b>WIFI看課</b> 專屬WIFI教室 讓你學習時間更彈性</p>	 <p><b>在家學習</b> 使用在家補課點數 即可在家複習上課 (以老師授權科目為主)</p>

乙、測驗題部分：

- (A) 1. 有關行政之敘述，下列何者錯誤？  
(A)行政專指行政部門所管轄的事務  
(B)行政與政治很難嚴格劃分  
(C)從管理的觀點，行政是一種管理技術  
(D)從公共政策的觀點，行政與公共政策不可分割
- (A) 2. 政府並非當前公共事務的唯一參與者，取而代之的是跨部門合作之趨勢遞增，下列概念中何者最能呼應這類現象？  
(A)公共治理 (B)管制治理 (C)公司治理 (D)全球治理
- (A) 3. 我國衛生福利部成立之後，將原屬內政部的社會福利業務移撥至該部的作法，稱為：  
(A)組織改造 (B)流程簡化 (C)人員精簡 (D)協力治理
- (D) 4. 有關我國訂定的「公民與政治權利國際公約及經濟社會文化權利國際公約施行法」，下列敘述何者錯誤？  
(A)各級政府機關應依規定執行兩公約相關事項  
(B)具有國內法律的效力  
(C)顯示國際公約對公共行政的影響  
(D)代表我國正式邁入先進國家
- (C) 5. 面對公共危機時，官僚常見採取避責 (blame avoidance) 的行為。有關避責行為的內涵與相關策略的敘述，下列何者錯誤？  
(A)避責行為係指政治人物或官僚在面臨危機時，運用策略以降低危機對治理正當性的影響  
(B)政治人物因連任或升遷的考量，傾向避免做出不受歡迎的決策  
(C)民主國家因為重視課責機制才存在避責現象，威權國家則無此現象  
(D)強化透明度有助於減少避責行為的發生
- (D) 6. 就美英兩國實施情形觀之，下列何者非屬支持「積極平權措施」(affirmative action)的理由？  
(A)促進社會多元性 (B)彌補歷史集體錯誤  
(C)矯正制度或文化的偏差 (D)解決反向歧視帶來的後果
- (B) 7. 下列那個解釋符合組織內「穀倉效應」的意思？



公職王歷屆試題 (111 地方特考)

- (A)政府部門能未雨綢繆，預先編列未來的預算  
(B)政府部門之間各自為政，只有垂直的指揮系統，欠缺水平的協調  
(C)政府部門的各個系統如同生產線，串接順暢  
(D)府部門追求預算極大化，不斷追求擴大機關預算規模
- (A) 8. 近年來參與式預算在若干地方政府中大行其道，倘若部分公務人員採取消極不配合或抵制態度，認為這項改革計畫終有謝幕之一天，這適合以下列何種組織病象形容之？  
(A)不稀罕效應 (B)白京生定律 (C)墨菲定律 (D)邁爾斯定律
- (C) 9. 有關我國六都行政機關的組織設計，下列敘述何者錯誤？  
(A)一級機關內「局、科、股」是組織垂直分化的象徵  
(B)一級機關中「局、處、委員會」是組織水平分化的象徵  
(C)一級機關的組織規模必然大於二級機關  
(D)一級機關的組織立階必然高於二級機關
- (A) 10. 有關柯麥隆 (K. S. Cameron) 及昆恩 (R. E. Quinn) 對於組織文化之類型分類，下列敘述何者錯誤？  
(A)家族型文化強調組織作為家父長制之意象，限制彈性與自主發展  
(B)階層型文化強調正式化與結構化，重視穩定與控制  
(C)創新型文化強調組織的創新開放，重視彈性與自主發展  
(D)市場型文化強調外部焦點與差異性，重視競爭與結果
- (C) 11. 有關一般行政機關公務人員任用之敘述，下列何者錯誤？  
(A)年終考績影響同官等內職等之晉升  
(B)具外國國籍者放棄外國國籍後得再任公務人員  
(C)現職委任第五職等公務人員得權理薦任第七職等職務  
(D)具外國國籍而被撤銷任用的公務人員要追還已支付之俸給
- (A) 12. 關於我國政府部門非典型人力特質之敘述，下列何者錯誤？  
(A)屬不預定期限 (open-ended) 僱用 (B)適用勞動基準法  
(C)勞動承攬人力屬之 (D)並未透過國家考試方式任用
- (D) 13. 有關租稅制度之設計，下列何者錯誤？  
(A)直接稅較間接稅能維持租稅中立原則  
(B)累進稅較比例稅容易達成財富重分配之功能  
(C)我國個人綜合所得稅採累進稅制  
(D)營利事業所得稅為我國地方政府的重要租稅收入
- (C) 14. 民國 84 年度起，中央政府各機關歲出概算額度皆由行政院主計總處事先予以確定，有關此一預算籌編機制的敘述，下列何者錯誤？  
(A)此一機制稱為資源總額分配作業制度  
(B)以控制政府歲出規模成長為目的  
(C)激化各機關與行政院主計總處預算審查的衝突  
(D)堪稱是一種由上而下的預算籌編政策
- (D) 15. 政府採購可以競標 (competitive bidding) 方式進行，有關競標的敘述，下列何者錯誤？  
(A)應公告、公開擬採購的物品需求  
(B)對參與競標廠商提出的採購計畫書有一定的要求  
(C)政府機關通常會事先決定底價  
(D)係透過協商及議價方式來決定得標者
- (A) 16. 將卡普蘭 (R. Kaplan) 與諾頓 (D. Norton) 所提的平衡計分卡 (balanced scorecard) 概念導入政府的策略管理時，與企業部門相比，下列那一構面的重要性最可能降低？  
(A)財務構面 (B)顧客構面 (C)內部流程構面 (D)學習與成長構面

## 公職王歷屆試題 (111 地方特考)

- (A) 17. 職場中部屬對上司經常出現「報喜不報憂」的情形，是屬於那一種溝通上的障礙？  
(A)地位上的障礙 (B)地理上的障礙 (C)語言上的障礙 (D)文字上的障礙
- (C) 18. 根據馬斯洛 (A. Maslow) 的需求層級理論，下列那種方式恐怕無法激勵機關人員的生理生存需要？  
(A)提高員工薪資 (B)改善辦公室硬體與環境  
(C)給予員工一個工作願景與目標 (D)提供員工通勤加給
- (D) 19. 下列何者與開放政府的核心價值無直接關連性？  
(A)透明治理 (B)參與協力 (C)公共課責 (D)經濟公平
- (C) 20. 近年來因 COVID-19 疫情，我國中央疫情指揮中心在 2022 年推動實聯制與隔離政策引發若干爭議，批評者認為導致許多所謂「黑數」的產生。從公共政策的角度分析，黑數的產生與下列那個環節的關係最為密切？  
(A)議程設定 (B)政策終結 (C)政策順服 (D)政策合法化
- (A) 21. 有關公民參與，下列敘述何者錯誤？  
(A)參與主體專指公民個人，而非公民組成的團體  
(B)公民參與的條件是公民要能掌握充分資訊  
(C)社會上應存在健全的參與管道  
(D)公民參與的公共事務活動不限於政治層面
- (B) 22. 下列何者為我國地方政府自治事項發生權限爭議時提供解決的法源依據？  
(A)地方自治通則 (B)地方制度法 (C)地方創生條例 (D)區域發展通則
- (A) 23. 有關非營利組織的敘述，下列何者正確？  
(A)組織收入多寡與其所提供的公共服務績效之間，並不一定是正相關  
(B)利潤由組織內的財源提供者共享  
(C)非營利組織的成立門檻為 50 人  
(D)非營利組織必須與政府區隔，不能接受政府財務支持
- (A) 24. 有關政府採用民營化的敘述，下列何者較為正確？  
(A)易產生社會服務等級化疑慮 (B)通常以行政法人化加以執行  
(C)擴大政府的職權及用人幅度 (D)意指政府釋出全部的持股
- (B) 25. 有關審議民主的敘述，下列何者正確？  
(A)為了讓議題討論結果更具一致性，應選擇同質性較高的參與者  
(B)不論採用何種審議形式，都強調參與者對議題的充分討論  
(C)審議過程可取代代議制度的決策程序  
(D)審議民主可確保理性最佳決策的達成



# 111高普考奪榜特訓班

## 狀元世家連霸 橫掃全國再奪第1

<b>一般民政</b> 施華敏 高考狀元	<b>人事行政</b> 張予柔 普考狀元	<b>戶政</b> 吳映璇 普考狀元	<b>社會行政</b> 梁琇瑜 高考狀元.普考狀元	<b>文化行政</b> 張熙迎 普考狀元.高考第七	<b>經建行政</b> 蔡亞諭 高考狀元.普考榜眼
<b>一般行政</b> 邱勇翰 高考榜眼.普考榜眼	<b>一般民政</b> 黃秀芸 普考榜眼	<b>人事行政</b> 林欽庭 普考榜眼	<b>法律廉政</b> 林鈺欣 普考榜眼	<b>社會行政</b> 趙國慶 高考榜眼.普考第五	<b>公職社工師</b> 劉宇恩 高考榜眼
<b>教育行政</b> 廖怡雅 高考榜眼	<b>教育行政</b> 甘澆葵 普考榜眼	<b>文化行政</b> 張耕瑄 高考榜眼.普考探花	<b>人事行政</b> 蔡敏宣 高考探花	<b>一般行政</b> 莊宜盈 高考十三.普考探花	

  

<b>狀元</b> 普考一般行政 楊雅蘭	<b>狀元</b> 普考經建行政 廖博雅	<b>狀元</b> 高考戶政 張家瑜	<b>狀元</b> 普考一般行政 李佳蓉	<b>狀元</b> 地方特考三等 人事新北市 林尹培
<b>狀元</b> 地方特考四等 戶政台北市 賴虹毓	<b>狀元</b> 高考人事行政 高慈蔚	<b>狀元</b> 高考一般民政 葉智豪	<b>狀元</b> 普考一般行政 蘇振昇	<b>榜眼</b> 普考財稅行政 曾偉
<b>探花</b> 高考一般行政 趙偉翔	<b>探花</b> 高考勞工行政 林璋俊	<b>探花</b> 高考財稅行政 曾偉	<b>探花</b> 普考金融保險 陳為毅	

# 過半即稱霸 錄取冠全國

<b>高考人事行政</b> 總錄取119人 本系列錄取96人 <b>佔榜率80.7%</b>	<b>高考一般民政</b> 總錄取27人 本系列錄取19人 <b>佔榜率70.3%</b>	<b>高考戶政</b> 總錄取17人 本系列錄取11人 <b>佔榜率64.7%</b>
<b>高考一般行政</b> 總錄取116人 本系列錄取73人 <b>佔榜率62.9%</b>	<b>高考勞工行政</b> 總錄取33人 本系列錄取20人 <b>佔榜率60.6%</b>	<b>普考戶政</b> 總錄取18人 本系列錄取13人 <b>佔榜率72.2%</b>
<b>普考人事行政</b> 總錄取73人 本系列錄取51人 <b>佔榜率70%</b>	<b>普考一般行政</b> 總錄取129人 本系列錄取73人 <b>佔榜率56.6%</b>	<b>普考勞工行政</b> 總錄取99人 本系列錄取50人 <b>佔榜率50.5%</b>
<b>普考一般民政</b> 總錄取109人 本系列錄取54人 <b>佔榜率50%</b>	驚人輔考實力！熱門類科 真正每3人即有2人來自志光×保成×學儒	