

# 112 年一般警察人員考試、退除役軍人轉任公務人員考試試題

等 別：三等考試

類科別：行政警察人員、一般行政、人事行政、法律廉政

科 目：行政學

甲、申論題部分：

一、目標與關鍵成果 (Objectives and Key Results, 簡稱 OKR) 和關鍵績效指標 (Key Performance Indicators, 簡稱 KPI) 是兩項績效管理主要運用的工具, 試說明並比較兩者主要的特點及差異點。(25 分)

一、《考題難易》

☆☆☆難

二、《解題關鍵》

本題評定為「難」的原因, 在於：

1. 目前的行政學教科書中均未有本題的相關概念, 但在丘昌泰教授所著《公共管理(第四版)》一書均有詳細的說明, 並且使用的敘述文字也大致相同, 因此 應出自丘教授該書。
2. 對於 OKR, 這個概念已經在選擇題考過了, 各位如果有勤作選擇題的話, 應該不陌生才對, 至於 KPI 則是上課老師常會提到的概念, 只是同學要完整地敘述本題的內容可能會有些困難。尤其是第三段 OKR 與 KPI 兩種指標的比較, 可能更為困難, 而這一小段是老師綜合兩種指標的相關內涵念後寫出來的, 並給予每個差異點一個小標題來做說明。

【擬答】：

(一) OKR 的意涵：

一個好的管理工具只要抓住核心關鍵任務, 就可以創造卓越績效的管理工具。因此, 就 OKR 的發明人英特爾公司的創辦人 A. Grove 而言, 這項管理工具係融合了目標管理與績效管理的優點, 其產生的背景就是為了簡化目標與績效管理、平衡計分卡的繁複程序, 而選擇其中最關鍵的概念—組織目標與關鍵結果。

OKR 的用意是透過集體討論去認團隊的「目標」, 並經由不斷討論、回饋與調整, 清晰界定每個目標應產生的、足以呈現目標價值的「關鍵結果」, 以保證在浩瀚如煙海的業務中, 聚焦於核心業務, 並集中精力做出最具體、最具關鍵性的貢獻。

OKR 認為, 績效管理的核心概念是結果 (result), 它是計算績效的關鍵要素。然而, 在諸多結果項目中, 領導者、管理者與員工由於業務繁忙無暇面面顧到, 故 OKR 管理者只要能掌握住有關組織核心職能的「目標」, 並以此目標為基礎, 衡量該目標為組織所創造的「關鍵結果」即可。例如, 警察機關的核心業務就是「治安」工作, 消防機關的核心業務就是「消防」工作, 其餘無關的業務都不該列入人員的績效評估項目之中。

總之, OKR 捨棄了策略規劃、平衡計分卡(BSC)四個構面、關鍵績效指標 (KPI) 的繁瑣程序, 聚焦於每個團隊與每位員工應以自我管理的方式, 訂定目標, 並且設法創造對組織最有貢獻、具體成果, 不必浪費時間與精力於與組織績效無關或低相關的官樣文章, 顯然是「馭繁為簡、聚焦深耕」的簡單管理工具。

(二) KPI 的意涵：

所謂關鍵績效指標係指用以呈現組織策略性目標實現成果的關鍵性指標。惟該指標的數目不宜太多, 以免失之繁瑣, 徒增作業上的困難。

組織中有許多目標, 但 KPI 所顯示的一定是組織中重要的關鍵目標。此外, KPI 乃是依首長

## 公職王歷屆試題 (112 一般警察特考)

的公開承諾而設定，並據以用來評估成員、單位或組織的指標。

通常 KPI 與平衡計分卡 (BSC) 具有密切的關聯性，對於組織未來的策略性目標，透過 BSC 基本的四個構面可以平衡且兼顧績效評估的面向，然後再據以擬定各個構面的 KPI。例如對於日月潭發展「低碳觀光」的策略性目標，其四個構面的 KPI 分別訂定為：

1. 顧客構面的 KPI：例如顧客佔有率、顧客滿意度、顧客延續率、新顧客爭取率、顧客獲利率等。
2. 財務構面的 KPI：例如營業收入、營收成長率、營收毛利率、每股盈餘、每股淨值等。
3. 內部流程構面的 KPI：例如顧客認同價值主張的百分比趨勢、月營收、季度營運績效指標、粉絲訂閱或分享次數與增長率等。
4. 學習成長構面的 KPI：例如組織成員受訓滿意度、成員能力評鑑度等。

(三) OKR 與 KPI 的差異點：

1. 目標設定：OKR 承襲目標管理的優點，目標設定著重員工的參與，是一種輔導式/民主模式；但 KPI 的目標則完全是由機關首長設定，因此可能據此訂出不合理的 KPI，是一種指揮式/專制模式。
2. 關注焦點：由於目標設定基礎的不同，使得員工關注的焦點就不同。OKR 關注的是組織的核心業務，重視的是對話 (Conversations)、回饋 (Feedback)、讚揚 (Recognition) CFR 的過程；但 KPI 則完全是聚焦於績效的結果。
3. 認同程度：由於目標設定，及關注焦點的不同，使得 OKR 的指標比較 KPI 更能得到組織成員的認同。
4. 考評基礎：OKR 是以員工的強項為基礎；但 KPI 則是以員工的弱點為基礎。
5. 績效考核：OKR 是基於事實來進行考核；但 KPI 容易受到偏見 (是否達到首長公開宣示的政治承諾) 的影響。
6. 薪資結構：OKR 重視的是 CFR 的過程，因此績效是與薪酬脫鉤的；但 KPI 則是績效與薪酬掛勾。

二、公務人員行政中立之目的為何？另外，在實務運作常有一些干擾因素，使得公務人員及機關被批評為「行政不中立」，試論述可能違反行政中立的主要來源。(25 分)

一、《考題難易》

☆☆☆難

二、《解題關鍵》

本題出自詹中原、林文燦、呂育誠等三位教授合編的《公共人力資源管理：理論與實務》一書，其中關於行政中立的目的為何？該書引述我國行政中立法第一條的概念加以擴大，其論述內容與一般教科書者大不相同，一般教科書大多是論述「行政中立與公共利益乃是手段與目的連鎖關係」（對此，老師特地在第一段的引言部分加入這段學理說明），但是此書則單就行政中立法第一條加以延伸論述而已；此外，題意第二段之「干擾行政中立的因素」又是首次出現，因此本題被評定為「難」的等級。

【擬答】：

(一)行政中立的目的：

就學理概念而言，要求文官（事務官）謹守行政中立的目的，乃是為了實現公共利益。因此，行政中立與公共利益乃是如賽蒙（H. Simon）所說的是一種「手段與目的」的連鎖關係。惟就實務而言，我國行政中立法第 1 條即明確指出，行政中立之目的在於「確保公務人員依法行政、執行公正、政治中立，並適度規範公務人員參與政治活動之範圍。」根據該條文意

## 公職王歷屆試題（112 一般警察特考）

旨，進一步說明行政中立的目的和內涵有以下四個方面：

1. 依法行政：所謂依法行政是指公務人員依據法律執行公務之意。
2. 執行公正：係指公務人員應依法公正執行職務，不得對任何團體或個人予以差別待遇，並以誠信公正原則處理事務。
3. 政治中立：政治中立指參與政治活動之限制，即公務員不宜過度涉入政治活動及政黨事務。
4. 規範公務人員參與政治活動：公務人員依法行使公權力，並掌握一部份的行政資源，基於維持行政運作的穩定性，避免公務人員捲入政黨的紛爭中，適度規範公務人員參與政治活動的範圍有其合理性和必要性。

(二) 干擾行政中立的因素：

我國行政中立立法雖已立法完成，但實務運作上仍有一些因素會產生干擾的作用，這些可能導致違反行政中立的源頭主要有幾個來源：

1. 政黨：在民主國家政治體制下，政黨具有匯集民意、反映民意等功能，然而公務員在行政機關推展政務時，不論是執政黨或在野黨，均是公務員依法行政的壓力來源。
2. 利益團體：利益團體主要是透過影響政府決策來保障其自身利益，政府機關在政策制定與執行過程中，經常受到各式利益團體的遊說與影響，進而影響到文官執法的中立性。
3. 機關首長：在官僚體系的組織結構下，機關首長除對於部屬具有事權指揮之權外，且亦會直接影響公務人員的任用、陞遷、考績等，尤其是民選地方行政首長，因個人鮮明之政黨派系屬性，面對部屬之權益，常予以差別待遇，或為爭取連任，必須實現選舉承諾，其派任主管通常能與其配合，故基層公務人員為避免權益受損，難免介入選舉活動，不能確守行政中立。
4. 民意代表：民意代表透過否決法律提案、預算案等來牽制、說服或施壓，讓行政機關做出影響行政中立的各項決策，而肉桶立法（pork barrel legislation）更是時有所聞，而影響民眾對於政府的信任。
5. 個人意願及價值取向：公務人員是否遵循行政中立規範，執行公務及法律時，能否嚴守行政中立的立場，端視其個人的意願及價值取向。但要真正做到價值中立是有其困難。因為公務員總會將他的那一套價值與人生觀帶到其工作崗位上，這也使得公務員很難保持中立。



志光·學儒·保成

# 考取必備 4大上榜演練



## 1 警察全真模擬考

複習 重要章節 | 加強 作答實力 | 掌握 時事考點

**四大重點特色** 達到最佳應考狀態

- 全國同步應考
- 比照真實考試
- 考後實力檢定
- 修正弱科瓶頸

## 2 能力指標測驗

考試能力大檢驗，立即找出學習弱點

- 數據呈現 強弱立見**  
以雷達圖方式呈現，強弱科一目了然。
- 依實際考題分析**  
分析歷屆考題出題比重，再依分析出題。
- 真人弱點分析**  
專人面對面分析，深層了解細部弱點。

## 3 考前線上模擬考

加入「公職王」會員，即可免費參與

- 隨機考試**  
模擬實際考試，每科隨機抽題做演練。
- 時間彈性**  
在規定期間內，任何地點、時段皆可上線測驗。
- 程度立現**  
考後看分數，實力程度立現，提升考場競爭力。

## 4 二試體測講座

運動觀念傳授、運動防護/暖身收操指導

- 立定跳遠**  
實測&考前訓練規劃
- 心肺耐力跑走**  
實測&考前訓練規劃

乙、測驗題部分：

- (B) 1. 下列何者對於公共利益的解讀較符合經濟學的觀點？
- (A) 社區成員對於共同社會需求的滿足 (B) 社會資源最高效率使用及最佳配置  
(C) 社會組織發揮其功能所產生的利益 (D) 為消除衝突所產生的相互依賴關係
- (B) 2. 有關萬斯來 (G. L. Wamsley) 等人於《黑堡宣言》中提出的「政府與美國人民對話」 (Government and the American Dialogue)，下列敘述何者錯誤？
- (A) 美國有必要將政府的角色重新聚焦於「行政」的性質與角色上  
(B) 行政應聚焦於如何限縮政府的功能  
(C) 重申行政擁有管理技能的核心，政治系絡中也有運用這些技能的傳承經驗  
(D) 美國政府面臨諸多的治理難題，罪魁禍首多數不在於行政機關，但後果卻由行政機關來扛
- (D) 3. 行政院成立國家永續發展委員會，負責國家永續發展相關業務的決策，這和下列何種理念關聯性較高？
- (A) 新公共管理 (B) 新公共行政 (C) 歐盟統合 (D) 全球考量，在地行動
- (B) 4. 在各國曾推動的各項改革或政策中，下列何者與 1990 年代的政府再造 (reinventing government) 運動浪潮較無關聯？
- (A) 英國的續階計畫 (Next Step Program)  
(B) 美國的新政 (The New Deal)  
(C) 我國的「四化」政策  
(D) 紐西蘭的行政文化重塑運動 (Reshaping Administrative Culture)
- (C) 5. 根據我國相關法律之規定，公務人員從事下列何種活動會違反行政中立的要求？
- (A) 捐款給特定的政黨 (B) 加入政黨成為黨員  
(C) 兼任地方黨部主委 (D) 假日參加政黨遊行
- (C) 6. 「不收費的高速公路」為具備下列何種特性的廣義公共財？
- (A) 獨占性 (B) 交易性 (C) 擁擠性 (D) 分割性
- (A) 7. 學者摩根 (G. Morgen) 將組織比喻成八種不同的意象，下列敘述何者錯誤？
- (A) 組織作為機器的意象，意味著組織是一個精心設計的有機體  
(B) 組織作為大腦的意象，意指組織可以扮演整合分析之功能

## 公職王歷屆試題 (112 一般警察特考)

- (C)組織作為流變與轉型的意象，代表著組織不斷進行變遷  
(D)組織作為宰制工具的意象，說明了組織對於內部員工的壓迫
- (B) 8. 「政府推動公共政策能夠反映一般社會大眾或政策利害關係人的偏好」，這是公共行政何種價值的體現？  
(A)公平性 (B)回應性 (C)經濟性 (D)開放性
- (B) 9. 依據中央行政機關組織基準法之規定，下列何者正確？  
(A)立法院各級機關組織名稱依此法律設置  
(B)機關組織以法律定之者，其組織法律定名為法或通則  
(C)機關內部單位區分為業務單位及總務單位  
(D)獨立機關為依法獨立行使職權之首長制機關
- (A) 10. 關於「組織為適應環境變遷，透過策略運用，藉提供成員個人心性發展與交流的機會，建構有效的人際關係，以達成個人與組織目標的實現」之論述，最接近下列何種概念？  
(A)組織發展 (B)組織病象 (C)組織設計 (D)組織倫理
- (C) 11. 稀缺性高科技人才的人事制度設計之核心原則，下列何者較不適用？  
(A)企業家精神 (B)市場競爭 (C)層級節制 (D)創意績效
- (C) 12. 有關我國現行公務人員俸給制度的內涵，下列敘述何者正確？  
(A)本俸是底薪，年功俸是績效薪  
(B)服務處所越偏遠，職務加給越高  
(C)經銓敘審定之俸級應予保障，非依法律不得降級或減俸  
(D)各機關得依機關特性，另行自定俸給項目及數額支給
- (B) 13. 有關「國民租稅負擔率」的敘述，下列何者正確？  
(A)可作為衡量社會福利支出是否有效率的指標  
(B)即政府賦稅收入占國內生產毛額的比率  
(C)我國近5年的國民租稅負擔率介於45~55%之間  
(D)提高租稅負擔率的方式之一為降低公共支出
- (D) 14. 若我國中央政府總預算案未及於會計年度開始前完成三讀，對政府單位預算的運作有何影響？  
(A)政府單位除必要工作者(essential workers)可繼續上班之外，其他人員應暫停上班，直到預算案完成三讀為止  
(B)由總統頒布臨時預算，作為各機關預算執行之依據  
(C)如總預算案未能如期完成三讀，依法視同自動完成三讀，故對政府運作其實並無任何影響  
(D)新興資本支出及新增計畫須待預算審議完成後始得動支
- (B) 15. 政府採購法分為公開招標、選擇性招標及限制性招標三種招標程序，關於此三種招標程序之規定，下列敘述何者正確？  
(A)三種招標方式都需經公告程序 (B)公開招標與選擇性招標需經公告程序  
(C)公開招標與限制性招標需經公告程序 (D)僅公開招標需經公告程序
- (C) 16. 有人說績效評估容易造成目標錯置，這句話的意思為何？  
(A)組織中高階人員與低階人員對目標的定義不同  
(B)執行任務後發現與既定的策略目標有落差  
(C)誤把績效指標當成目的性的組織價值與信仰  
(D)組織缺乏學習能力，無法將績效評估結果回饋到新的做法上
- (B) 17. 下列那一項不屬於布雷克(R. R. Blake)與毛頓(J. S. Mouton)依其「管理格道」所發展之五種領導類型？  
(A)權威服從式管理 (B)走動式管理 (C)無為式管理 (D)團隊式管理
- (C) 18. 進行災害管理與應變時，下列何者錯誤？

公職王歷屆試題 (112 一般警察特考)

- (A)需釐清災害種類及性質  
(B)分為減災、整備、應變、復原，其中最重要的階段是減災  
(C)災害管理各階段均應獨立規劃，以達最大綜效  
(D)災害應變的原則，其順序為自助、互助、公助
- (D) 19. 關於我國推動「智慧國家方案」之敘述，下列何者錯誤？  
(A)以促進國家社會整體數位轉型，建構智慧國家新典範  
(B)以促進社會整備 (Society Ready) 為核心  
(C)以「數位基盤」、「數位創新」、「數位治理」及「數位包容」為主軸  
(D)以「2050 實現創新、包容、淨零碳排之智慧國家」為願景
- (B) 20. 依據史奈德 (A. Schneider) 和英格恩 (H. Ingram) 之論點，以新冠肺炎防疫為例，中央流行疫情指揮中心每日召開直播記者會，公布疫情資訊及說明防疫指引。此較接近下列何種政策工具類型？  
(A)權威 (authoritarian) 型 (B)能力建立 (capacity-building) 型  
(C)誘因 (incentive) 型 (D)管制 (regulation) 型
- (C) 21. 在針對某項中長期計畫進行成本效益分析 (cost-benefit analysis) 時，當計畫產生效益的時間越長，下列那一個因素對決策的影響越大？  
(A)直接效益 (B)直接成本 (C)折現因子 (D)貨幣單位
- (A) 22. 當代公共問題的影響範圍往往跨越了專業藩籬，下列何者是錯誤的解決方式？  
(A)採用韋伯 (M. Weber) 的官僚制度，加強專業分工  
(B)以宏觀全局的視野，了解利害關係者所形成的系統問題  
(C)消除部門與部門之間僵硬的界線  
(D)融合各種專業，提供整合性的解決方法
- (B) 23. 有關政府與非營利組織之間的互動關係，下列敘述何者錯誤？  
(A)公共治理強調非營利組織參與公共事務的角色  
(B)非營利組織應與政府區隔，所以不可接受政府經費補助  
(C)非營利組織應受到政府相關法令的約束  
(D)政府與非營利組織可以契約外包的方式合作
- (C) 24. 隨著數位化潮流興起，民眾透過手機、APP 和網際網路參與公共政策制定，已成為一種最方便、直接的民主參與方式，此一發展趨勢稱之為：  
(A)應用民主 (application democracy) (B)數位行銷 (digital marketing)  
(C)線上民主 (online democracy) (D)線上學習 (online learning)
- (D) 25. 政府內跨部門協調經常面臨障礙，其成因下列何者錯誤？  
(A)法令見解不一 (B)責任壓力 (C)資源匱乏 (D)委外能力不足



# 警察

## 志光·學儒·保成 怎麼準備**最快**上榜?



### 9大輔考 幫您快速考取

#### 自修+班導制度

學員專屬自修教室+隨班專任班導師、服務快速。

#### 成績剖析

成績落點分析，為你的學習把關，強項加碼弱科補強。

#### 經驗傳承

考取學員返班分享，讀書技巧筆記、書寫心路歷程。

#### 英文記憶技巧

補習班教你如何不著痕跡地將英文融入生活中，讓英文實力一點一滴慢慢累積、循序漸進。

#### 學習進度總整理

補習班獨創【學習進度總整理】，章節精華重點提醒，上一段落就先行檢視，而不是考前才驗收。

#### 修法講座

最新修法資訊，網羅關鍵考點，實務案例、時事活用、法律變革等，面對時事考題精準掌握。

#### 高分挑戰賽

不定期舉辦法科高分挑戰賽，增加同學實際演練機會，適時修正觀念上的缺失，全面性提升上榜實力。

#### 階段月段考

考試就是要不斷的練習題目，讓同學在檢測學習狀況，弱點的補強，以達到知己知彼百戰百勝。

#### 全國全真模擬考

讓考生提前體驗考試臨場感，時間分配、審題、答題邏輯及準備進度，以全國排名了解自身實力。

★ 一般行政警察·一般消防警察 全新開課 歡迎試聽 ★

志光·學儒·保成

## 跟著學長姐 你也能**高分**上榜

全國第四

陳○佑 111一般警察特考  
四等行政警察

我在專榜/特訓班最大的收穫就是認識到自己申論成績的不足，每周補習班都會依照進度幫我們出考卷，然後老師會來檢討和補充資料，到後期我的申論也漸漸拉起來。透過專榜/特訓班能隨時修正自己的不足之處，讓自己保持在一個很高的水平，不要鬆懈，成功就在不遠處。

全國第六

賴○憲 111一般警察特考  
四等消防警察

我報名年度班的面授課程，因為我喜歡面對面的感覺，不喜歡坐在電腦或iPad前面快轉、跳轉、回放，然後不能問問題。補習班老師都很平易近人，問再多問題也會一一解答，而且很會抓考試的小撇步，不鑽牛角尖去硬解太難的題目，而是花大部分時間在大方向的提點。

更多上榜經驗談



五個月考取

周○則 111一般警察特考  
四等消防警察

第一次準備國考的我，其實一開始是很茫然的，但還好補習班裡有好同學、好老師給我很多幫助，一點一滴的累積，才逐漸找到自己念書的方向。對我來說專榜/特訓班給我最大的幫助是有同學可以一起討論功課，專榜/特訓班的考試也能讓同學之間相互競爭、學習，進而成長。

一年考取

楊○婷 111一般警察特考  
四等行政警察

警察法規這科，我完全跟著老師兩輪扎穩打，多看老師上課一直強調的重點釋字、重點法條，運用老師教給我們聯想口訣，將法條背得滾瓜爛熟，把握每周練習申論給老師批改的機會，因為老師當下就可以點出問題、解決我的疑惑，對我的申論進步有很大的幫助。

