

113 年公務人員高等考試三級考試試題

類科別：一般行政、一般民政、客家事務行政、人事行政、法律廉政

科 目：行政學

甲、申論題部分：

張楚老師解題

一、組織管理的功能包含規劃、組織、領導與控制等四項，請舉政府部門實例申論各項功能。(25 分)

一、《考題難易》

★★★★☆

二、《解題關鍵》

本題屬於自由度較高的開放試題。題目針對組織管理的四個基礎面向進行提問並要求舉例。答題重點在於針對題目所提問之四個面向引用相關學理進行說明，至於舉例部分則針對學理內容列舉相關例子略做說明即可。本題不是一個困難題目，但應該具有區辨考生程度優劣之效果。

三、命中特區：

張楚，《行政學解要》(2023)，P120-127、P199-211、P381、P363-368

【擬答】：

(一)規劃：

泛指組織之目標設定以及相關計畫之擬定之過程。

1. 作法：政府從事規劃之前提在於具有清晰明確的目標，而設定目標正屬於規劃工作的首要環節。依據 P. Drucker 之觀點，理想的目標設定必須符合 SMART 原則：

- (1)明確性 (specific)：目標必須明確、清晰、無模糊之處。
- (2)可測量性 (measurable)：目標內容可藉經驗性分析加以檢測其達成程度。
- (3)可達成性 (achievable)：目標必須在實務中具可行性，確實具有達成之可能。
- (4)相關性 (relevant)：目標內容必須與組織核心價值具實質關聯。
- (5)時間性 (time-based)：可在允許的時間區間內達成目標。

2. 實例：我國將 2024 年預計達成之經濟成長率訂為 4%。

(二)組織：

涉及對組織內部垂直與水平方向之互動關係進行設計以及規範之過程。

1. 作法：組織結構之設計涉及分化與整合兩部分：

(1)組織結構之分化：涉及區分部門與劃分層級之過程：

- ①水平分化：可依據 Gulick 所提出之分部化四項原則—功能分部化、程序分部化、顧客分部化、地域分部化—將組織內部區分為不同功能部門，藉以產生專業分工、提升效率之效果。
- ②垂直分化：將組織內部區分為不同層級—例如，策略層、管理層、作業層—以產生釐清權責、權責相符之效果。

(2)組織結構之整合：利用特定機制—領導、溝通、協調、監督—將組織中已獲劃分的諸多層級與部門予以結合，使其重新凝聚為一統整之整體，藉以共同達成預期目標。

2. 實例：我國中央政府明確區分為 14 個部會以及三個獨立機關，以及我國中央行政機關組織基準法將中央政府機關明確區分為三級。

(三)領導：

涉及影響人們追求達成共同目標之過程。

公職王歷屆試題 (113 高考)

- 作法：依據 Burns 之觀點，轉換型領導將有利於政府提升績效表現，其具有以下特質：
 - (1) 個別關懷：轉換型領導者同時關注工作及人員兩面向；同時對人員的長處潛能、個別需求、適應狀況付出關懷。
 - (2) 動機啟發與精神感召：藉由提供願景而整合組織總體目標與成員個別需求，使組織成員願意承諾達成組織目標。
 - (3) 才智激發：轉換型領導者樂於透過意見交換、腦力激盪以及多元思考等方式而激發成員創造力。
 - (4) 相互影響關係：轉換型領導者致力於與成員密切互動，進而在互動過程中建立願景、發揮影響力。
- 實例：賴清德總統提出建立開放政府，以公開透明、人民作主，繼續推動 18 歲公民權等作為國家未來願景。

(四) 控制：

涉及使用特定機制使人員得以產生順服與協調之過程。

- 作法：政府可藉由從事績效測量—設計適當的績效指標—以作為人員行事以及判定有無績效之依據。良善的績效標準必須具有信度以及效度：
 - (1) 信度 (Reliability)：績效指標具有穩定性、可靠性、一致性；亦即，在相同/相似的條件下使用特定指標進行測量，相同/相似的測量結果得以重複發生。
 - (2) 效度 (Validity)：績效指標以檢測出所欲探究的績效面向或屬性；亦即，績效指標與所欲探究的績效面向之間的具有高度契合程度。
- 實例：我國公務人力以工作、操行、學識、才能作為考評人員績效之面向。

二、請闡釋目標管理 (Management By Objectives, MBO) 應用於政府績效管理所具有的重要特徵為何？(25 分)

一、《考題難易》

★★★★

二、《解題關鍵》

本題重點並不在於目標管理本身，而在於「其應用於政府績效管理之特徵」。據此，能否將績效管理與關鍵績效指標進行連結將是能否答好本題之關鍵。

三、命中特區：

張楚，《行政學解要》(2023)，P220-224、北志奪榜班考前發放之補充教材。

【擬答】：

(一) 目標管理的意涵：

1. 意義：目標管理是一種管理程序，由組織上、下層級人員共同確定組織目標。並以組織成員對未來結果之自我期望，作為界定個別成員責任範圍之基礎。
2. 原則：
 - (1) 目標設定 (Goal Setting)：組織成員與其主管對預期績效水準 (目標) 達成協議，以書面、文字方式將組織、部門、個人目標分別呈現出來，以釐清其關係及排定優先順序。
 - (2) 獎償 (Payoff)：為促進目標達成，宜以適當報償作為誘因。
 - (3) 預算 (Budgeting)：獎賞的編列與配置須以健全的預算制度作為基礎。
 - (4) 自主 (Autonomy)：在目標執行過程中，賦與部屬責任與權力，使其得以自行控制行為及活動，並自行對績效結果負責。
 - (5) 反饋 (Feedback)：部屬在追求目標的過程中，須向主管回饋當下環境的變遷情形，以

公職王歷屆試題 (113 高考)

利目標之修正與調整。

(二)目標管理應用於政府績效管理所有的重要特徵：

將目標管理用於政府績效管理中，可藉由使用關鍵績效指標 (Key Performance Indicators/KPI) 而獲得實現。

1. 關鍵績效指標之特質：

- (1) 在明確的目標之下設計具有信度、效度的評估指標。
- (2) 以績效指標考評人員／團隊之表現良窳。
- (3) 藉面談或其他調查方式探知導致人員／團隊無法達成目標之因素。目的聚焦於檢測人員／團隊達成目標之程度。

2. 關鍵績效指標之運作程序：

- (1) 明確界定組織目標。
- (2) 確認關鍵指標之類型：
 - ① 策略型 KPI→ 聚焦於組織願景、組織總體發展方向。
 - ② 營運型 KPI→ 聚於組織整體作業流程、成本利益面向。
 - ③ 功能單位型 KPI→ 聚焦於各功能部門之作業程序與工作內容。
 - ④ 領先與落後指標→ 領先指標聚焦於組織目前優越於他人之面向與程度；落後指標聚焦於組織目前不如他人的面向與程度。
- (3) 針對不同關鍵指標分別設計具有信度與效度的評估標準。
- (4) 利用評估標準考評達成目標之程度。

乙、測驗題部分：

- (B) 1. 以行政學的發展演進之歷史來看，下列理論何者最適合被歸類在修正理論時期 (約 1930~1960 年)？
- (A) 權變理論 (B) 激勵保健理論 (C) 科學管理理論 (D) 社會系統理論
- (A) 2. 「組織的存在，有賴於組織與成員之間彼此保持貢獻與滿足的平衡」，下列何者符合前述論點？
- (A) 組織的激勵作用有助於成員持續投入
- (B) 組織提供的誘因，是指有形的物質報償
- (C) 貢獻與滿足之間存在一個不變的均衡點
- (D) 組織可透過權威來補充誘因的不足
- (B) 3. 有關「傳統公共行政」、「新公共管理」與「新公共服務」三種治理模式與思潮，其協調機制分別建立在下列何者為基礎？
- (A) 權威、價格與政治 (B) 權威、價格與網絡
- (C) 政治、價格與網絡 (D) 權威、網絡與政治
- (A) 4. 下列何者為推動民營化的主要立論依據？
- (A) 增加事業的自主權 (B) 紓解通貨膨脹壓力
- (C) 免除政府業務監督的責任 (D) 擴大政府預算規模
- (A) 5. 考試委員在院會上爭論公務人員應該具備什麼特質，看起來應該是什麼樣子的公僕，考試委員的爭論反映那個倫理學說？
- (A) 亞里斯多德 (Aristotle) 的德行論 (B) 羅斯 (W. D. Ross) 的直覺論
- (C) 彌勒 (J. S. Mill) 的行為效益論 (D) 康德 (I. Kant) 的義務論
- (C) 6. 若臺灣發生重大傷亡事故，相關主管機關除了組成專家委員會進行事故原因的調查外，部會首長亦請辭下台。從行政倫理的觀點，此係屬於何種價值的積極展現？
- (A) 效率性 (B) 公平性 (C) 課責性 (D) 自主性

公職王歷屆試題 (113 高考)

- (D) 7. 完整的組織架構圖有助於瞭解一個組織的狀況，但社會大眾無法從組織架構圖中獲得下列何種資訊？
(A)業務職掌 (B)指揮系統 (C)組織層級 (D)授權程度
- (D) 8. 當前組織事務溝通越來越依賴電子溝通方式，包括電子郵件、視訊會議和即時通訊軟體，下列何者不是電子溝通可能產生的問題？
(A)電子溝通可能產生組織機密或個人隱私洩漏之風險
(B)即時通訊軟體會造成同仁下班時間仍得接受交辦事項之壓力
(C)電子溝通會讓爭議性高的公共議題缺乏面對面的審議對談
(D)電子溝通會增加訊息傳遞的時間成本
- (B) 9. 政府為了充分顧及政治和社會多元價值，執行專業化、去政治化的公共事務而設置獨立機關，根據我國法律規定，下列何者屬於「獨立機關」？
(A)行政院公共工程委員會 (B)公平交易委員會
(C)國家發展委員會 (D)原住民族委員會
- (A) 10. 非正式組織有其優點，但也有缺點。下列何者不是非正式組織的缺點？
(A)高度彈性 (B)反對改變 (C)角色衝突 (D)循私不公
- (B) 11. 關於人力運用措施，下列敘述何者錯誤？
(A)工作豐富化 (job enrichment) 授予員工更多決策權
(B)工作擴大化 (job enlargement) 授予員工更多自主權
(C)自我管理團隊 (self-managing work teams) 授予員工更多工作設計權
(D)工作輪調是工作擴大化常採用的措施
- (A) 12. 下列何者是由公務人員保障暨培訓委員會辦理的訓練？①公務人員專業訓練②行政中立訓練③一般管理訓練④升官等訓練
(A)②④ (B)①② (C)③④ (D)①③
- (A) 13. 我國公共債務法對各級政府的債務有所限制，下列對於舉債限制的描述，何者錯誤？
(A)該法僅對「一年以上債務的舉借」設有限制
(B)該法對債務的限制，包含未償還的總額及新舉借的額度
(C)特別預算常以特別條例排除公共債務法的某些限制
(D)直轄市的公共債務由行政院監督
- (D) 14. 我國中央政府預算過程包含預算籌編、預算審議、預算執行、決算審核等階段。上述四階段各有不同的主責機關，下列敘述何者錯誤？
(A)行政院主計總處負責預算籌編 (B)立法院負責預算審議
(C)各機關負責預算執行 (D)審計部負責審議總決算審核報告
- (D) 15. 關於臺北市政府推動參與式預算 (participatory budgeting) 之經驗，下列敘述何者錯誤？
(A)參與預算的提案審議過程耗費時間與精力
(B)公民提案獲通過後，當年度預算可納入者，立即執行
(C)當年度預算無法納入，但急迫者則動支預備金
(D)提案通過後，民眾主導預算的編列、審議與執行
- (D) 16. 影響政府機關行政效率的因素非常多元，下列何者與行政效率的關聯性最低？
(A)層級節制程度 (B)控制幅度大小 (C)競爭壓力大小 (D)選區劃分方式
- (D) 17. 從資訊管理的觀點，「原始、未經歸納和分析的事實」稱之為：
(A)資訊 (information) (B)知識 (knowledge)
(C)證據 (evidence) (D)資料 (data)
- (B) 18. 假設某機關想針對首度推出的政策進行民意調查，那一種民意的分布最需要政府重新調整該項政策？
(A)多數民眾對該政策的態度沒有強烈的偏好或厭惡

公職王歷屆試題 (113 高考)

- (B)多數民眾對該政策的態度有強烈反彈
(C)多數民眾對該政策的態度有強烈偏好
(D)對該政策有極端偏好、極端反彈與中立態度的民眾人數比例相當
- (C) 19. 有關福德烈克遜 (H. G. Frederickson) 對於公民精神要件的敘述，下列何者錯誤？
(A)須立基於憲法的規範 (B)必須是品德高尚的公民
(C)專注回應次級政府的利益 (D)具備仁道與愛心的公共政策制定者
- (B) 20. 有關審慎思辯民調 (deliberative poll) 之敘述，下列何者錯誤？
(A)是由美國學者費希金 (J. Fishkin) 所提出
(B)採取立意抽樣方式精選優質樣本
(C)可以降低受訪者理性無知的問題
(D)執行成本比傳統一般民調高
- (A) 21. 有關社會影響評估 (social impact assessment) 之敘述，下列何者錯誤？
(A)社會影響評估與公共參與為同義詞 (B)是一種分析、監測或管理的過程
(C)包括政策的意圖與非意圖結果 (D)包括量化與質化評估
- (B) 22. 下列施政項目中何者最無涉地方政府之間的府際關係與合作？
(A)大眾運輸規劃 (B)敬老津貼的發放 (C)河川整治工程 (D)社會治安維護
- (C) 23. 非營利組織與公司進行跨界合作有多種模式，由公司另行創造一個非營利實體，並透過該實體來管理公司的慈善目標，係屬於下列那一種模式？
(A)參與型贊助 (joint issue promotions)
(B)以交易為基礎的贊助 (transaction-based promotions)
(C)公司基金會 (corporate foundations)
(D)合資 (joint ventures)
- (B) 24. 有關民眾參與的困境，下列敘述何者錯誤？
(A)數位落差可能導致特定群體逐漸被排除於公共政策參與過程之外
(B)因社群媒體的興起，造成民眾公共參與管道大幅限縮
(C)部分政府官員為求快速展現績效，會視民眾參與為畏途
(D)若民眾在參與時缺乏民主素養，只依賴情緒而非理性，容易形成民粹政治
- (B) 25. 「社會發展計畫由國家發展委員會會同財政部、行政院主計總處及相關機關審議後報行政院核定。」以上敘述符合何種概念？
(A)財主關係 (B)跨域治理 (C)公私合夥 (D)群眾外包

志光×學儒×保成

一般行政、一般民政
人事行政、戶政、勞工行政

考取生唯一推薦

一年應屆考取 雙料金榜

陳○ 112 高考人事行政/112 普考人事行政

行政學老師非常認真，上課超紮實，體系表跟課本內容非常詳盡。體系表上到一個段落會補充課本內容，也會帶大家看每章後面附錄的題目，會特別講解容易錯題，等於一個概念在正規課會複習兩到三次。老師也非常樂意幫學生解惑。

一年考取 雙料金榜

梁○妮 112 高考一般行政/112 普考一般行政

自己是一個定力不足的人，需要有人督促才能認真讀書，有些課還會出申論作業或課堂小考，可以審視有沒有吸收，有任何學習上的瓶頸都可以問老師，老師們幾乎都很樂意回答，對於第一次進入國考的同儕相當推薦選擇面授課程。

一年考取 雙料金榜

邱○柔 112 高考一般行政/112 普考一般行政

補習班的師資安排優良，每位老師都很專業且回答問題有耐心，私底下也會關心學生的學習進度，使我在學習過程能安心的發問，老師的回應及鼓勵亦帶給我許多幫助，而課程規劃也十分完整，每週循序漸進的跟課，一定能保持讀書的狀態。

一年考取 雙料金榜

邱○淳 112 高考戶政/112 普考戶政

老師上課都很用心，也會補充很多新的實務見解，讓我可以放心專注在準備考試上，省去不少心力。有許多免費講座，可以挑選需要的報名參加；協助組成讀書會及場地提供，使學習效益倍增；奪榜特訓班營造一個很好的讀書氛圍，及提供大量練習申論的機會。

職



高普考 奪榜特訓班

狀元世家連霸 橫掃全國再奪第 1

人事行政 林婕 高考狀元 普考探花	人事行政 鍾季玲 普考狀元 高考第六	人事行政 張予柔 普考狀元	一般民政 施華敏 高考狀元	戶政 吳映璇 普考狀元
人事行政 林歆庭 普考榜眼	一般行政 邱勇翰 高考榜眼 普考榜眼	一般民政 黃秀芸 普考榜眼	人事行政 蔡敏宣 高考探花	一般行政 莊宜盈 高考十三 普考探花
狀元 普考一般行政 楊雅蘭	狀元 普考一般行政 李佳蓉	狀元 地特四等戶政 台北市 賴虹毓	狀元 地特三等人事 新北市 林尹培	狀元 普考一般行政 蘇振昇
探花 普考一般行政 趙偉翔	探花 普考一般行政 蘇振昇	狀元 高普考戶政 張家瑜	狀元 高普考人事行政 高慈蔚	狀元 高普考一般民政 葉智豪
探花 高普考勞工行政 林璋俊	KEEP FOR YOU			



公職超強班

面授 + 視訊 + 函授
開啟上榜三效模式

★12期分期0利率

★面授 / 視訊 / 雲端函授 自由選

★優惠最低85折 (持金卡&尊榮優惠可再享折扣)

★提供 正規班+總複習 CP值最高

返班選擇適合學習模式	
第一年	第二年
自選面授or視訊 or雲端函授課程	
超強 ▼ 第一年考取退學費	方案一 ▶ 到班學習
扣除第一年學費& 第二年已使用教材費	升級 面授or視訊考取班
	安心專注
	一次繳費輔導至考取
	隔年起 僅繳交教材換證費
	方案二 ▶ 雲端學習
	函授 年度正規班
	便利自主
	輔考至該年度考試前
	享有申論批改與 超級解惑王APP上榜資源

職王