

109 年公務人員特種考試警察人員、一般警察人員考試及 109 年特種考試交通事業鐵路人員考試試題

考試別：一般警察人員考試

等 別：三等考試

類科別：行政警察人員

科 目：行政學

甲、申論題部分：

一、平衡計分卡（Balanced Score Card, BSC）為績效管理常見工具，請說明其內涵與構面，並舉例說明各構面之關鍵績效指標。（25 分）

一、《考題難易》

★★★★

二、《解題關鍵》

四個構面算簡單,但實際的績效指標有難度，只要合理舉例應該都會給分！

三、命中特區：

志光出版社，《行政學析論》（109 年版，AH02）第柒篇第六章

志光出版社，《行政學葵花寶典》（109 年版，AB46）主題九

【擬答】：

平衡計分卡於 20 世紀 90 年代初由哈佛商學院的卡普蘭（Robert Kaplan）和諾朗諾頓研究所所長（Nolan Norton Institute）、美國復興全球戰略集團創始人兼總裁諾頓（David Norton）所從事的「未來組織績效衡量方法」一種績效評價體系。

(一)意義：

它是一項策略之管理工具，可將公司之策略具體行動化，其內容包括四個構面：「財務面」、「顧客面」、「內部作業程序面」、及「學習與成長面」，每一構面皆包括了策略性議題、策略性目標及衡量指標等三大部分。所謂「平衡」，係從三個角度觀之：

1. 外部及內部間之平衡，外部強調財務面（就股東立場而言）及顧客面（就顧客立場而言）；而內部則強調內部程序及學習與成長面。
2. 財務及非財務面衡量之平衡。
3. 領先指標及落後指標之平衡。

(二)各構面內涵及績效指標：

1. 顧客構面（customer perspective）：對於政府機關而言，服務之對象為民眾，因此政府機構必須致力達成民眾的期望，為民眾創造最高之價及福祉。本面的績效衡量指標如洽公民眾的滿意度、顧客抱怨處理機制、服務行銷有效性等。
2. 財務構面（financial perspective）：對於政府機構而言，經費之提供者為稅義務人（包括企業及個人），為了維持及確保經費之持續投入，政府機構得重視納稅義務人的權利。就政府機構而言，在顧客及財務構面的主體皆為民眾，所以政府必須盡全力創造民眾之利益。本面的績效衡量指標如預算執行率、公帑的節省效率、政府舉債紀律等。
3. 內部程序面（internal perspective）：為滿足顧客面及財務責任面的目標，政府機關必須在業務運作流程上表現卓越，如強化服務品質、效率以及時間與彈性等。本面的績效衡量指標如承辦案件數、依法行政的程度、公文處理速度等。
4. 學習成長構面（learning and growth perspective）：學習與成長構面為其他三個構面的目標，提供了基礎架構，是驅使前面三！個構面獲致卓越成果的動力。又員工能力及資訊系統的強化，

及組縱氣候之建立等，皆為學習成長構面之主要內容。本面的績效衡量指標如員額精簡率、教育訓練與學習成長時數等。

(三)結論：

平衡計分卡不僅可將策略轉換成實際行動，並可達到下列之管理功能：

1. 澄清並轉化遠景及策略。
2. 溝通與聯結：將報酬與績效衡量相聯結。
3. 規劃與設定目標：促進組織之目標與預算之結合。
4. 策略性回饋與學習，促進策略修正及學習之效果。

二、請申論公共服務動機的內涵並舉例說明之。(25分)

一、《考題難易》

★★★★

二、《解題關鍵》

公共服務動機不難,但實際的舉例有難度，只要合理舉例應該都會給分！

三、命中特區：

志光出版社，《行政學析論》（109年版，AH02）第柒篇第二章

志光出版社，《行政學葵花寶典》（109年版，AB46）主題二

【擬答】：

公共服務動機（Public Service Motivation；PSM）一詞起源 1970 年代美國社會對公共服務倫理的討論，主張公務人員具有自利以外之利他性或親社會性的動機，而此一動機對其工作態度、行為，以及其公共組織皆有重大的影響。

(一)公共服務動機的意涵：

美國教授裴利（James Perry）等人將公共服務動機定義為「是一種個人傾向或動機，主要在回應一些嚴重或特別的公共制度及組織管理的問題」，強調這種個人行動的誘因，只有公共事務才能滿足；其他人則將公共服務動機定義為：「一種服務於團體、地方、國家或全人類的一般性、利他性動機」。總之，相較於與其相似的「利他主義」與「親社會動機」而言，公共服務動機專指個人透過政府或其他公共部門，實現為民眾提供「公共服務」的願望。

(二)測量指標：

詳細來看，公共服務動機是由 24 項指標所組成，總共包含四大面向，包括「對公共政策制訂的興趣」、「對公共利益的承諾」、「同情心」，以及「自我犧牲」等構面。

1. 「對公共政策制訂的興趣」的衡量題目：

- (1)「政治」對我來說是個骯髒的詞彙。
- (2)我對參與公共政策的制訂並不感興趣。
- (3)我不關心政治人物的一舉一動。

2. 「對公共利益的承諾」的衡量題目：

- (1)對我而言，積極投入社區服務是困難的事。
- (2)我能無私的為社會付出貢獻。
- (3)從事公共服務對我來說是非常重要的。
- (4)即便會損害我的利益，我仍樂於看到政府執行對社會有利的事。
- (5)從事公共服務是身為一個公民的責任。

3. 「同情心」部分的衡量題目：

- (1)我不太在意弱勢族群的困境。
- (2)大多數的社會福利方案都是不可或缺的。

- (3)當我看到人們的悲慘或痛苦時，我會感到難過。
- (4)對我而言，「愛國」包含為他人福利設想。
- (5)對於不熟悉的人，我很少關心他們的福利。
- (6)我在日常生活中，經常看見人們是非常依賴彼此的。
- (7)對於那些不願意跨出第一步來幫助自己的人，我是一點也不會同情的。
- (8)很少有社會福利方案是我會傾全力支持的。

4. 「自我犧牲」的衡量題目：

- (1)對我而言，改變社會的意義是勝過於個人成就。
- (2)我會把工作職責擺在個人利益之前。
- (3)對我而言，賺錢比行善來得更重要。
- (4)大部分我做的事情，都是比個人意義更大的目標。
- (5)即使是完全沒有物質報酬，為民服務仍可以為我帶來快樂。
- (6)我認為人應該多為這個社會付出心力，而不是從社會中汲取利益。
- (7)我是少數願意犧牲自身利益去幫助別人的人。
- (8)我願意隨時犧牲自己來維繫社會的整體利益。

(四)結論：

總體而言，公共服務動機的三個基本特徵已得到學界的公認：

- 1. 公共服務動機深受文化和制度的影響，因為動機是在個人社會化的過程中逐漸形成的。
- 2. 公共服務動機是個人從事公共服務的動機，它是一內建於心中的服務取向，因此一個人並非只有進入公共部門才能從事公共服務。
- 3. 公共服務動機是一種內在的誘因或激勵感，此動機較高的人追求的是內在報酬，而非外在的利益誘因。

乙、測驗題部分：

- (B) 1. 從傳統管理學派學者如泰勒 (F.W. Taylor)、費堯 (H.Fayol)、古立克 (L.H. Gulick) 的觀點來研究公共行政，下列何者應最受政府所重視？
 - (A)員工激勵
 - (B)最佳效率
 - (C)民眾滿意度
 - (D)施政課責度
- (A) 2. 關於新公共服務的核心理念在實踐上的困境，下列何者正確？
 - (A)培育成熟的公民以參與公共事務並非易事
 - (B)藉由公共服務的成本效益分析來提升行政效率並非易事
 - (C)公共服務的行政裁量的範圍難以清楚界定
 - (D)依法行政會造成僵化保守
- (B) 3. 李文 (K. Lewin) 提出的組織變革三階段模式中，其步驟依序為：
 - (A)變革→解凍→再結凍
 - (B)解凍→變革→再結凍
 - (C)變革→再結凍→解凍
 - (D)再結凍→變革→解凍
- (D) 4. 近年來，許多組織開始運用「績效給薪制 (pay-for-performance system)」給予員工報酬，希望以此來激勵員工；而此種制度設計，最能呼應下列那一個激勵理論的觀點？
 - (A)需求層級理論
 - (B)ERG 理論
 - (C)激勵保健理論
 - (D)期望理論
- (C) 5. 根據公務員服務法第 14 條之 1 規定，公務員於其離職後幾年內，不得擔任與其離職前 5 年內之職務直接相關之營利事業董事、監察人、經理、執行業務之股東或顧問？
 - (A) 1 年
 - (B) 2 年
 - (C) 3 年
 - (D) 5 年
- (B) 6. 哈蒙 (M. M. Harmon) 認為行政責任的實踐，有賴於三種責任的綜合，下列何者不包括？
 - (A)政治責任
 - (B)法律責任
 - (C)專業責任
 - (D)個人責任
- (A) 7. 有關黑堡宣言 (Blacksburg Manifesto) 之敘述，下列何者錯誤？

- (A)尊重市場機制，支持師法企業 (B)強調公共利益的重要性
(C)常任文官的代表性並不比民選首長低 (D)文官是具有專業權威的一群
- (A) 8. 各單位為了爭取資源容易產生衝突，下列何者可以協助避免此類衝突？
(A)制訂明確的分配規則 (B)強化個人權利意識
(C)減少可分配資源總額 (D)鼓勵各單位追求預算極大化
- (C) 9. 下列何者不是法律上所稱的「行政機關」？
(A)行政院 (B)財政部賦稅署 (C)科技部綜合規劃司 (D)考試院
- (B) 10. 下列何者為我國行政法人化的組織？
(A)國家文官學院 (B)國家運動訓練中心 (C)榮民製藥廠 (D)財團法人工業技術研究院
- (B) 11. 衡量應徵者歸納、推演、記憶、數據、動作、身體協調等特殊心智能力之測驗，稱為：
(A)智商測驗 (B)性向測驗 (C)人格測驗 (D)成就測驗
- (D) 12. 有關我國公務人員任用限制之敘述，下列何者正確？
(A)機要人員的進用以依法考試及格者為限
(B)試用人員必要時得充任各級主管職務
(C)各機關長官應迴避任用其五親等內的血親
(D)各機關如業務需要時，得指名商調其他機關人員
- (B) 13. 依據預算法之規定，下列何者錯誤？
(A)未依組織法令設置之機關，不得編列預算
(B)監察院得獨立編列監察概算
(C)立法委員所提法律案大幅增加歲出者，應指明彌補資金之來源
(D)中央政府總預算案經立法院議決後，由總統公布之
- (A) 14. 一個效標預測者 (criterion predictors) 在測驗重複進行之下，能產生相同結果的程度，稱為：
(A)可信度 (B)識別度 (C)預測效度 (D)效標關聯效度
- (A) 15. 有關中央統籌分配稅款之敘述，下列何者正確？
(A)其主要目的在於平衡地方財政能力
(B)其財源全數來自於中央政府之營業稅
(C)分為特別統籌分配稅款和普通統籌分配稅款，各占 50%
(D)分配對象為直轄市和各縣市政府，不包括鄉鎮市
- (C) 16. 有關「髒手 (dirty hands)」概念的敘述，下列何者錯誤？
(A)公務人員發生違背行政倫理的行為，卻被合理化為理所當然
(B)公共事務的處理需透過不義之舉才能達成，以致發生違背公共倫理的行為
(C)在「手段使目的合理化」的驅使下，以圖組織或社會目標的實現
(D)該項不合法或不合理的作為，仍被視為可寬恕容許的必要之惡
- (C) 17. 有關交易型領導之敘述，下列何者最為正確？
(A)較適用於非正式組織 (B)主張以教化的方式從事領導
(C)強調以報酬激發員工的工作動機 (D)重視魅力權威對於部屬順服的影響力
- (B) 18. 下列何者屬於危機結束後應該運作的機制？
(A)對危機情境進行監測 (B)展開系統評估與調查
(C)設立危機指揮中心 (D)啟動危機感應系統
- (D) 19. 欲建構以循證為基礎之資料治理模式，將遭遇諸多挑戰，下列何者不屬之？
(A)跨部門平台整合相對困難 (B)資訊系統建構不易
(C)資料品質的問題 (D)受限於科技而無法進行大數據分析
- (C) 20. 建構政策問題時，若出現使用正確的方法解決錯誤認定的問題，這是屬於下列何種類型的錯誤？
(A)第一類型錯誤 (Type I error) (B)第二類型錯誤 (Type II error)
(C)第三類型錯誤 (Type III error) (D)第四類型錯誤 (Type IV error)
- (D) 21. 關於多元流模式 (multiple streams model) 之敘述，下列何者錯誤？

- (A)以垃圾桶決策模式 (garbage can model) 為基礎發展而成
 - (B)由學者金敦 (J. Kingdon) 所提出
 - (C)議程設定過程包括問題流、政策流和政治流
 - (D)以理性的觀點來描述議程設定過程
- (B) 22. 有關府際關係特質之敘述，下列何者錯誤？
- (A)府際關係不限於中央與地方關係
 - (B)府際關係不具有競爭性
 - (C)府際關係包含政策網絡互動
 - (D)財政關係為府際關係的主軸之一
- (C) 23. 政府與非營利組織合作時應有的態度，下列何者錯誤？
- (A)提供經費補助時，不應損及非營利組織的自主性
 - (B)勿過度依賴非營利組織的合作，否則將降低政府對其課責的能力
 - (C)非營利組織若在執行細節上無法配合政府要求，應立即終止合作關係
 - (D)儘量散發協力機會的資訊，鼓勵有意願的組織提出申請
- (D) 24. 有關地方政府所鑲嵌的環境系絡，下列何者錯誤？
- (A)公私協力的概念普及
 - (B)全球化脈絡的影響
 - (C)公民權利意識高漲
 - (D)強化行政權，弱化議會之監督
- (D) 25. 國內各地方政府會以跨域合作的方式來解決地方或區域內的問題，下列那一項不屬於此一方式所處理的主要課題？
- (A)自然資源的合享
 - (B)公共設施的合用
 - (C)公用事業的合產
 - (D)公務人力的合聘