

103 年公務人員特種考試一般警察人員考試試題

等級：三等一般警察人員考試

類別：行政警察人員

科目：行政學

甲、申論題部分：

一、韋伯(Max Weber)官僚學派的主要特徵為何？何謂後官僚組織學派？其對韋伯官僚體制的論點有何批評？

【擬答】：

(一)韋伯官僚學派的主要特徵

韋伯在目睹大規模組織的興起，現代資本主義生產方式及管理上專業化分工原則的建立之後，認為必須要有一種官僚(科層)體制以資因應，於是基於法理性權威(即法規)的基礎建構了理想型官僚(科層)體制，並具有下列特徵：

1. 專業分工：組織中的人員按其專業而分工，並施以訓練。
2. 層級節制：組織型態，係一層級節制的組織體系(Hierarchy)，依地位高低來規定人員間命令與服從關係。除最高上級之外，每一人員只有一位上司。
3. 作業程序：組織中的人員具有固定和正式的職掌，依法行使職權。亦即，人員的工作行為，依據標準化作業程序。
4. 非人情化：人員的工作行為和人員之間的工作關係，乃是「對事不對人」的關係(Impersonality)。
5. 永業傾向：人員的任用，採公開方式甄選。一旦錄用後，除非犯錯，否則人員有永業化傾向。
6. 地位年資：薪資的給付與陞遷，依人員的能力、年資和地位。

(二)後官僚組織學派的意象—民主精神的官僚制度

後官僚組織學派強調的是一種超越韋伯官僚式的組織，以消費者導向、服務導向為本質，這種政府組織具有回應消費者需要的能力，以及方便使用者的(User Friendly)、動態性的、競爭性的價值提供者。

其中代表性的學者如 R. Denhardt 就對官僚組織提出下列批判：他認為過去的行政理論顯現了三項特點：1. 政治與行政二分；2. 運用科學原理；3. 強調行政效率。今後的民主行政必須超越這三個特點，使效率與其他民主價值如參與、負責、公平等價值相配合，亦即效率必須與民主相配合。所以，官僚組織不能只顧及組織內部的效率問題，而未能反應民眾的需求，或使民眾恐懼官僚組織日趨龐大，難以控制。

面對民主行政的趨勢，如何調和民主和效率價值，揉合目的理性與工具理性，乃成為未來官僚組織的主要發展方向。對此，學者海克契(C. Heckscher)提出所謂「後官僚組織型模」(The Post-Bureaucratic Model)，做為行政機關改造韋伯式官僚組織的參考，並說明該種組織型態的特質為：

1. 權威的形成：官僚組織中的權威來自於層級節制的法定職位，後官僚組織的權威來自於成員之間的制度性對話及溝通形成的決策共識，而非依權威、法規及傳統來決定，以及來自於說服他人的影響力。
2. 組織的目標：後官僚組織強調組織的使命(Mission)及認同，使命感來自於資訊的流通與分享，使得個人目標及組織使命能夠契合一致。
3. 強調彈性的原則而非固定的法規：官僚組織憑藉各式各樣的「法規」來運作，其形式是固定不易改變的，其內容是刻板侷限的。後官僚組織強調「原則」，人員可以在基本的行動原則指引下，發揮創意來解決不同的問題，更可以按照問題的實際狀況來彈性運用。
4. 組織的分工：後官僚組織的權威係建立在互信和專業基礎上，所以組織的分工或作業流程或採取跨功能、跨層級的方式來進行。

公職王歷屆試題 (103 一般警察特考)

5. 績效的評估：後官僚組織的績效標準並非刻板的職務內容（即廣泛的價值陳述），而是個人完整的事功表現與具體的貢獻價值；績效評核方式講求公開與參與的程序，上級主管不再是唯一的考評者，更包括屬員本身及同一團隊的其他同僚。
6. 官僚的生涯發展：後官僚組織不再鼓勵人員株守一部，按階晉陞，所以永業保障不再是唯一的可取價值，人員的流動頻繁並不是壞事，機關反而可以從新進人員身上補充新觀念、新作法的活力。
7. 對變革的預期心理：官僚組織是一種穩定的結構型態，用來對應穩定環境性質，企圖找尋一勞永逸的最佳處事方法，所以會是保守的、不求進取的。後官僚組織的設計卻是針對環境易變複雜的假定，建立在對未來可能發生的各種變動狀況上，思考如何即時而有效解決未見的問題。所以結構安排的重點在於有效查核計畫與執行落差、危機的處理等，並進行即時的修正與改進。

二、何謂「轉換型領導」(Transformation leadership)? 其特質有哪些? 並說明其與魅力領導(Charismatic leadership)及交易領導(Transaction leadership)的關係。

【擬答】：

(一)轉換型領導的意涵

轉換型領導一詞最早出現在柏恩斯(J. Burns)1978年所著《領導》(Leadership)一書，之所以稱為「轉換型」領導的原因，乃係柏恩斯將領導的研究焦點放在：如何透過領導的作用來轉換組織原有的價值觀念、人際關係、組織文化與行為模式。換言之，轉換型領導肯定人員有自我實現的需求，並有自主自動的能力，領導者透過激勵與引導，喚醒成員自發的意識與自信心，而能心悅誠服的認同組織的目標，肯定組織與自己的未來發展，置個人私利於度外來成就組織整體的事功。

轉換型領導的重點不再只是透過領導的工具來達成既定的組織目標，而是從價值面、人性面、文化面、社會面來討論領導的現象，所以領導不再只是一種管理的技術，而是一種哲學觀念的實踐。

所謂「轉換型領導」是一種能夠結合組織成員共同需求與願望的組織變革過程，透過領導的作用，建立起人員對組織目標的共識與承諾，基於共識承諾，領導者創造人員信念和行為轉換的有利條件。

(二)轉換型領導的特質

轉換型領導者的個人特質，包括：

1. 創造前瞻遠景：轉換型領導者的個人魅力來源，在於其能創造組織前瞻之遠景，藉以凝聚內部的向心力和信任感，使人員的努力有了可以期待的目標，而不至於徬徨無措。
2. 啟發自覺意識：轉換型領導並非透過強制的方式來獲取權力，而是領導者能夠洞察人員不同的長處和潛能，循循善誘加以啟發，而部屬從授權的過程中得到自我發展，並衷心悅服。
3. 掌握人性需求：從領導的交易理論來說，如何掌握人員的需求並予滿足，以促進績效表現，是領導者的要務；而轉換型領導也必需能夠瞭解人員需求的個別差異問題，給予適當的回應。
4. 鼓舞學習動機：在科技日新月異、競爭激烈的現代環境中，資訊和知識是組織圖存發展的唯一利器。轉換型領導者本身不但有渴求新知的強烈學習欲望，還要能培養部屬不斷學習新知的習慣。
5. 樹立個人價值：轉換型領導過程中，領導者是組織上下信仰的對象，操縱組織存續的重要關鍵，所以轉換型領導者必需樹立起誠實、有信、正義、公道等價值信念，做為人員奉行的依據。並透過個人的躬身力行，產生風行影從的教化效果。
6. 樂在工作：轉換型領導的施行，奠基於工作的倫理觀念。領導者要求部屬全力投入工作，自己也必須展現對工作的高度熱情，並能將這份熱情加以擴散，感染所有的組織成員。

(三)轉換型領導與魅力領導及交易領導之關係

公職王歷屆試題 (103 一般警察特考)

轉換型領導源自於魅力領導 (charismatic leadership) 與交易領導 (transactional leadership) 兩種理論，亦即轉換型領導最初源自於交易型領導，最後則要形成魅力型領導：

1. 交易型領導

此理論可追溯到巴納德 (C. I. Barnard) 的「貢獻滿足平衡理論」，影響力的來源得自於領導者能夠使部屬相信貢獻和報償是公平的、合理的，而部屬對領導者所交付的順服與忠誠也是建立在交換互惠的基礎上。

就轉換型領導而言，這種因為交易的公平性所產生的領導權力，並非完全是物質、金錢或利益上的交換，還包括精神、情感的交流。

2. 魅力型領導

韋柏 (M. Weber) 認為合法權威的發展過程歷經傳統權威、魅力權威和合法合理權威三個階段。所謂魅力權威，其來源得自於領導者個人所具備之天賦、超世俗的人格特質，透過個人的意志與遠見，使跟隨者莫不衷心信服。

具有魅力特質的領導者就像是一位具有遠見的老船長，能夠在狂風暴雨之中贏得水手們的信賴、景仰與服從，帶領大家渡過難關並開創新局。

就轉換型領導而言，這一類型的領導者善於應用溝通的技巧、形象的吸引力和未來美好的藍圖，有效處理組織所面對的危機難關。

乙、測驗題部分：

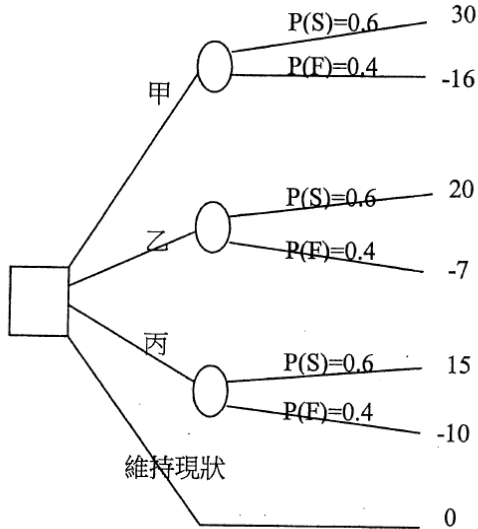
- (C) 1. 由許多自主的分子國組成，為了某些特殊目的形成的聯合組織體，這種國家體制稱之為：
- (A) 聯邦國 (B) 合眾國 (C) 邦聯 (D) 共和國
- (B) 2. 下列何者並非系統途徑觀點下的組織特性？
- (A) 開放體系 (B) 具有能趨疲作用 (entropy)
(C) 動態均衡 (D) 具有各種功能的次級系統
- (A) 3. 下列何者並非市場模式之政府再造運動所採用的主要理論？
- (A) 資源互賴理論 (B) 公共選擇理論
(C) 代理人理論 (D) 交易成本理論
- (C) 4. 下列何種公共組織設計的途徑，特別著重公共組織的「代表性」？
- (A) 傳統管理途徑 (B) 新公共管理途徑
(C) 政治途徑 (D) 法律途徑
- (B) 5. 由下而上的政策執行模式的基本命題，下列何者不包括在內？
- (A) 有效政策執行繫於多元組織的執行結構
(B) 政策執行以組織權威的基礎
(C) 有效的政策執行必然涉及妥協、交易或聯盟的活動
(D) 有效的政策執行取決於執行機關間的過程與產出
- (C) 6. 麥克葛瑞格 (Douglas McGregor) 依人性的性惡和性善兩種不同的基本假定，提出所謂的 X 理論和 Y 理論，以下各種敘述何者符合他的假設論點之？
- (A) X 理論假一般人喜歡領導他人
(B) Y 理論假設一般人厭惡擔負責任
(C) X 理論假設一般人厭惡工作
(D) Y 理論假設一般人的智慧是獲得充分發揮
- (C) 7. 以下對於知識管理之各項敘述，何種錯誤？
- (A) 廣義知識的層級包括資料、資訊、知識與智慧等
(B) 知識的形式分為默會的知識及外顯的知識
(C) 默會的知識常存在於文件與電腦中
(D) 知識管理包括組織學習、知識生產及知識分配三個過程
- (C) 8. 組織必須先評估本身的優劣點，並掃描環境中的機會及威脅後，建構使命再定出行動方案。此種過程最宜稱為：

公職王歷屆試題 (103 一般警察特考)

- (A)線性規劃 (B)行動研究 (C)策略管理 (D)追蹤考核
- (D) 9. 下列關於行政生產力的各項敘述，哪一項是能被接受的？
(A)只著重提供更多的服務
(B)一定要用量化的衡量指標
(C)生產力不佳的主因是個人層次問題
(D)公私部門生產力衡量的基本精神是相通的
- (B) 10. 法律與道德的關係，下列敘述哪些正確？①合法的不一定合於道德②法律所禁止的行為一定是不合於道德③法律無法涵蓋某些道德面向④道德訴諸個人良心，違反道德不會受到公權力制裁
(A)①②③ (B)①③④ (C)②③④ (D)①②④
- (A) 11. 比較而言，依據行政中立的概念，下列何者不是文官在推動政策及行政活動過程中，應該遵守的原則？
(A)自由裁量原則 (B)依法行政原則 (C)人民至上原則 (D)專業倫理原則
- (C) 12. 下列何者不是強化公務人員倫理修為的理念？
(A)重視公共利益 (B)回應公民需求 (C)主張自由心證 (D)培養專業精神
- (C) 13. 與政府編列公務預算、發包興建公共建設的方式相比，下列哪一項不屬於 BOT 模式的理論優勢？
(A)可引進民間活力 (B)可降低政府的財政負擔
(C)推動過程的交易成本較低 (D)可共同分擔風險
- (D) 14. 某甲係內部簡任官員，如有違法失職情事，應由下列哪一機關移送公務員懲戒委員會審議？
(A)內政部 (B)行政院 (C)考試院 (D)監察院
- (C) 15. 政策執行結果能滿足標的團體的需求、偏好或價值之程度，是屬於政策評估的哪一項標準？
(A)公正性 (B)充分性 (C)回應性 (D)適當性
- (C) 16. 有關領導研究的人格特質途徑之敘述，何者錯誤？
(A)屬於早期領導理論 (B)強調「英雄造時勢」
(C)重視組織交互行為 (D)領導人需具備特殊得人格性質
- (D) 17. 下列何者不是政治文化與行政文化間的一般性關係？
(A)政治文化影響行政制度的運行 (B)政治文化左右行政行為
(C)政治文化形塑行政文化 (D)行政文化領導政治文化
- (C) 18. 有關「專案組織」的敘述，下列何種錯誤？
(A)是一種臨時性組織 (B)係為解決特殊問題
(C)成員主要來自外部招募 (D)又稱為「欄柵組織」
- (C) 19. 依據組織政治學的相關理論，組織中各部門之可替代性與其權力大小的關係如何？
(A)部門功能之依賴性中度，其在組織中的權力越小
(B)部門功能之可替代性與其在組織中的權力地位無關
(C)部門功能之可替代性越高，其在組織中的權力越小
(D)部門功能之可替代性越低，其在組織中的權力越小
- (D) 20. 建立管理資訊系統的步驟依序為：
(A)建制、分析、整合 (B)整合、分析、建制
(C)分析、建制、整合 (D)分析、整合、建制
- (B) 21. 下列那個國家的府際關係不屬於聯邦制國家的類型？
(A)德國 (B)英國 (C)加拿大 (D)巴西
- (A) 22. 張 00 現職內政部民政司薦任第七職等至第九職等專員，請問張員的薪俸結構為何？
(A)本俸+專業加給 (B)本俸+專業加給+主管加給
(C)本俸+行政加給 (D)本俸+專業加給+地域加給
- (C) 23. 依照預算法第 83 條規定，行政院得於年度總預算外，提出特別預算的情事，下列何者錯誤？

公職王歷屆試題 (103 一般警察特考)

- (A)重大災變 (B)國家經濟重大變故
(C)依法律增設新機關時 (D)不定期或數年一次之重大政事
- (B) 24. 巴納德(Chester T. Barnard)認為人所以為組織貢獻所能，乃是為組織能給他各種滿足，以下論點，哪一項並不符合巴納德對於滿足組織成員之誘因的觀點？
(A)人會追求工作上的成就感 (B)維持生存水準以上的物質報酬是所有人所追求的
(C)人會追求理想的物理工作條件 (D)名望及個人權力是誘導員工貢獻的誘因
- (A) 25. 某縣府不知是否應在公有空地上進行投資，已規劃完成的投資方案有甲、乙、丙三案，其成功機率皆為 0.6，失敗機率為 0.4；各方案成功及失敗所得的淨報酬(單位：億元)如下圖所示。若依據決策樹分析法，進行理性的選擇，則應選擇哪一項投資方案？



- (A) 甲案 (B) 乙案 (C) 丙案 (D) 維持現狀，不投資