

106 年國軍上校以上軍官轉任公務人員考試試題

考試別：國軍上校以上軍官轉任公務人員考試

等 別：少將轉任考試

類 科：一般行政

科 目：行政學研究

一、巴頓 (George S. Patton) 將軍曾言：「千萬別教他人如何做，而是告訴他們做什麼，他們的巧思會帶給你驚喜。」試就此一看法來論述行政領導之類型與行政激勵的相關理論之核心意涵。

【解析】

(一)與題意相關的領導類型

【註一】：請注意標題的設計！

題意所示「千萬別教他人如何做，而是告訴他們做什麼，他們的巧思會帶給你驚喜」，顯然就領導理論而言，應是對於部屬的肯定與相信，也就是建立在對人性的基本假定是 Y 理論的前提下。基此，就領導理論的行為理論而言，適用於下列領導型態，包括：

1. 二分式領導：適用於美國俄亥俄州大學所提出「體恤型領導」，以及密西根大學所提出的「以員工為中心」等領導方式。
2. 三分式領導：適用於李文(K. Lewin)等人所提出的「民主式領導」。
3. 四分式領導：適用於李克特(R. Likert)等人所提出的「諮商式」或「參與式」的領導方式。
4. 五分式領導：適用於布萊克與毛頓(Blake & Mouton)所提出(9,9)型的「團隊式管理」。

此外，也適用於 1990 年代出現的轉換型領導，因為該種領導型態其中構成要素之一「個別的關懷」，代表了解部屬個別的特性與專長，給與不同的任務指派；以及該種領導型態之人格特質中強調的「創造前瞻願景」，給與部屬方向與動力，以及「啟發自覺意識」，著重於讓部屬自己了解對工作目標的意義與認同，產生強大的行動力。

(二)與題意相關的激勵理論

【註二】：請注意標題的設計！

由於該題意係建立在對部屬信任的基礎上，讓其發揮創意，並且滿足其內心的高層次的需求，因此，適用於激勵理論的內容理論，包括：

1. 麥克葛瑞格(McGregor)的 Y 理論。
2. 馬士洛(Maslow)「需求層次論」的成長性需求，包括：尊榮感與自我實現等。
3. 何茲伯格(Herzberg)「激勵保健理論」的激勵因素，包括：賞識、責任、工作本身、升遷，及成就感等。
4. 阿特福(Alder)的「生存、關係、成長(ERG)理論」的成長需求。

二、政府從事組織重組的基本理由 (rationale for reorganization) 為何？又大致可分為幾種類型？請一併敘述之。

【解析】

(一)從事組織重組的理由說明

組織重組乃是組織變革的概念之一，因為組織變革包括「自然發生的非計畫性」與「人為設計的計畫性」兩種型態，而組織重組則為計劃化的變革；此外，組織變革的主要原因乃是組織受到內外環境的壓力所促發。

基此，所謂的組織重組係指組織為因應內外環境變化或提升組織本身能力，針對組織結構所

採取之計畫性變革策略的調整過程。

(二)組織重組的型態

關於組織重組的型態，學者間有不同的界定，例如 Mosher 將重組的類型分為五種，包括：1. 機關的消滅，例如我國行政院組織改造後原青輔會的消滅；2. 機關的改隸或層級變動，例如我國行政院組織改造後原屬於二級機關海巡署將改隸為海洋事務委員會下轄機關；3. 機關間的合併，例如我國行政院組織改造後原經建會與研考會合併為國家發展委員會；4. 機關的分化，例如我國行政院組織改造後原衛生署擴大為衛生福利部；5. 機關功能的重大增減，例如我國行政院組織改造後原文建會改為文化部，除吸納原新聞局的業務，並擴大其職掌範圍等。

此外，Peters & Hogwood 認為重組的型態，可分為組織終止、組織創新與組織賡續等三種。

惟綜合而論，組織重組的型態可歸納分為：垂直與水平兩個面向型態。其中水平面係指同一行政層級機關之間的水平重組；而垂直面則指中央與地方政府機關之間，或中央機關及地方機關其各自機關系統不同行政層級間的垂直重組，例如民國八十七年我國所實施的精簡台灣省政府計畫。

三、行政責任 (administrative responsibility) 是建構民主政治和官僚制度間的一道橋樑，有何基本策略來深化此一責任的實踐？試說明之。

【解析】

(一)行政責任的意涵

所謂行政責任係指公務人員在執行公務時，必須能夠做到「遵守法令」與「符合民意」的要求。因此，美國耶魯大學教授菲斯勒(Fesler)與凱多(Kettl)提出行政責任乃是由負責行為和倫理行為等兩種行為所構成。學者 Starling 並提出回應、彈性、勝任能力、正當程序、負責、廉潔等六項概念，來說明行政責任的內涵。

(二)行政責任的實踐

關於行政責任的實踐可追溯到 1940 年代房納(Finer)與費德瑞區(Friedrich)的論辯，其中房納主張外控的實踐方式，而費德瑞區主張內控的方式；事實上，兩位學者的主張都各自成理，惟完整的實踐方式應是兩者的整合。基此，1959 年吉伯特(Gilbert)提出一個整合性的行政責任分析架構，以「正式/非正式」及「內部/外部」兩個面向來建構行政責任的確保途徑。

1. 正式、非正式確保途徑：正式確保途徑指憲法、法律、行政規章所明訂的責任歸屬機制，例如：上級機關的命令、國會的立法、法院的判決；而非正式確保途徑指責任的要求起源於個人道德倫理、民眾偏好、政治過程參與權威性價值分配的各方參與者。
2. 內部、外部確保途徑：內部、外部確保途徑之區別在於啟動責任的來源，如果來自行政部門，例如：總統、院長、部長、市長、公務員、機關本身，則屬內部途徑；另如果來自於行政部門以外的外界環境，例如：國會、法院、利益團體、專業社群、新聞媒體、民眾陳情抗議等，則歸為外部途徑。

基於上述兩大面向構築了四大類的確保途徑，並簡要臚列如下：

1. 內部/正式確保途徑，包括：行政控制、調查委員會，人事、主計、政風雙重隸屬監督體制等。
2. 內部/非正式確保途徑，包括：代表性科層體制、專業倫理、弊端揭發等。
3. 外部/正式確保途徑，包括：議會控制、司法控制、行政監察員、選舉等。
4. 外部/非正式確保途徑，包括：公民參與、傳播媒體、資訊自由等。

公職王歷屆試題 (106 國軍少將轉任)

四、良好行政的基本政治概念，即行政人員需具備政治能力（political competency），此一政治能力會去考慮那些層面？試析論之。

【解析】

Starling 在 1998 年出版的《公部門的管理》（Managing Public Sector）中，將公共管理的範圍區分為政治管理、資源管理與方案管理等三大類。其中，政治能力乃是公共管理者(或行政人員)必須面對複雜多元政治環境之「政治管理」所應具備的能力，包括：

(一)心智管理與創新能力

這是基本的能力具備，說明優秀的管理者應該採取一種不同於以往的管理心智模式，亦即應該扮演好尋找問題解方、動員資源，以及努力尋求成功結果的「政策企業家」角色。

(二)協力領導的能力

協力領導是指管理者如何運用管理策略，有效激勵相關成員朝向協力目標邁進。換言之，如何激發他人協力行動的領導力可謂是建立「協力能力」（Collaborative Capacity）的一環，對發展成功的跨域夥伴關係深具重要性。

(三)關係經營的能力

優秀管理者必須清楚本身所需具備的知識，甚至動員相關資源；此外，這類管理者還應具備跨學科的知識與認知能力，或藉由參與跨學科的實務經驗，方能具備管理複雜性與互依性的能力。

(四)衝突管理的能力

當今在跨域協力網絡結構安排下，行動者之間必須要積極地共治以克服共同關切的議題或問題。但協力網絡並非沒有衝突與權力議題，因此優秀的管理者其實就是衝突管理者與衝突解決者，能夠成功處理多元利益性的問題。

(五)政策行銷溝通的能力

優秀的管理者必須具備產業如何招商，以及政策行銷的知識和技術，包括：溝通的方式與媒介、語文的使用、行銷資訊的掌握等，以有效執行與說明政府的決定。

(六)契約管理的能力

在現今強調多元組織的跨域夥伴關係下，優秀的管理者也需要具備契約管理與風險分析的能力，使得民間企業與政府在協力輸送公共服務時，建立適當的夥伴關係體制，以免產生官商勾結或受制於協力對象的問題。