

104 年公務人員高等考試三級考試試題

類 科：一般行政、一般民政、客家事務行政、人事行政、法律廉政、財經廉政
科 目：行政學

甲、申論題部分：

一、試闡述個人在組織中可能發生衝突的類型，以及組織衝突的正功能與負功能。

【擬答】：

組織中人員之間的交互行為中，因思想觀念以及價值觀等的不同，而產生對立、爭奪、攻訐及爭鬥之現象，此為組織衝突。衝突是組織中無所不在的一種人際現象。然而，只要管理得當，衝突不但不會傷害組織，反而會給組織帶來某些好處。以下分別就個人衝突的類型與衝突帶來的正反功能說明如下：

(一)組織的個人衝突類型：

1. 個人角色之衝突：包括角色內的衝突、角色間的衝突、傳送者間的衝突。
2. 個人目標之衝突：是指個人在組織中具有其需求與目標，假若目標不能達成和滿足時，便會產生心理學上的挫折行為。目標衝突種類分為雙趨衝突、雙避衝突以及趨避衝突等三種。
3. 個人的團體衝突：個人的目標無法與組織目標完全一致，通常是部分一致，部分相異，此時便產生了衝突，賽蒙（Simon）與馬區（March）提出四項假設用以說明個人與組織衝突的情形：
 - (1)對組織目標分享、認知與認同愈大，則衝突愈小。
 - (2)成員間交互活動（互動）程度愈大，對組織認同愈強。
 - (3)在組織中個人獲得的滿足愈大，對組織的認同愈強。
 - (4)在組織中成員之間競爭愈小，對組織的認同愈強。

(二)組織衝突的正負功能：

1. 組織衝突的正功能：

- (1)可以產生更多更好的構想和點子，增進決策品質。
- (2)可以尋求一些新的方法，以便解決問題。
- (3)長久存在的問題可以獲得解決。
- (4)可以釐清許多觀念。
- (5)衝突所產生的緊張可以激發成長與創造力。
- (6)可以強化個人以及團體的工作績效。

2. 組織衝突的負功能：

- (1)可能有壓力或倦怠。
- (2)人與人之間距離可能加大使得溝通不良。
- (3)可能形成一種不信任及猜忌的風氣。
- (4)可能降低工作滿足感和績效。
- (5)可能為較多成員對組織變遷的抗拒。
- (6)人們可能因見組織如此混亂而失去忠誠感甚至離開組織。

綜上所述，賽蒙（Simon）曾說：「衝突，不但不足怕，不足恨，而卻可愛。若從領導者的立場而言，衝突乃是獲取內部控制的主要工具。」人們對衝突都抱持不好的觀念，認為它是有害的。然而，只要做好衝突管理，反而會給組織帶來正面利益。管理者可針對衝突發生原因，嘗試運用各種策略方法、技巧和行動，以求化解衝突的原因，將衝突由阻力變為助力而有利於組織目標的達成。

二、各國依其法律規定，預算過程的每個階段或有細節與時間上的差異，但大體上不外乎幾個重要的階段循環不已。試闡述預算循環過程各階段的主要內容。

【擬答】：

財務行政係指政府有關在貨幣收支方面的事務之一套管理制度，亦稱財務管理。包含預算、

公職王歷屆試題 (104 高普考)

會計、決算、審計四大主要部分。其中預算過程又被稱作預算週期，包括四個階段：預算編製、預算審議、預算執行、預算決算。一個預算週期所耗費的時間通常會超過兩年（橫跨三個年度）。以下針對預算過程各階段內容說明如下：

(一)預算編製：

預算編製是預算過程的最重要階段，預算是由專業的行政部門所編製，Wildavsky 曾言：「政府預算乃是達成政府政策目標所做財務資源與人類行為的連結」。亦即預算如同一本國家政策白皮書，政府活動具體表現在政府的財務支出上。

(二)預算審議：

1. 預算概算經內閣通過後即交立法機關審議，此即開始預算審議階段。
2. 在民主國家，立法機關審查預算的特色是許多壓力團體的積極介入，如何折衷調衡各方利益的預算政治過程也充斥於預算審議階段。
3. 立法機關視預算案為法律案之一種，因此，預算審議也需經三讀程序。

(三)預算執行：

預算執行期間通常為一年。執行預算時主要面對的問題有兩項：

1. 如何將年度預算轉換成執行預算：各國使用的方法稱「分配預算」，分配預算是指各機關將立法機關核予的法定預算總額，依計畫實施之進度或其他標準，按月或按季分配可用之經費上限，並送經行政部門預算主管機關核定。
2. 如何因應預算編製時未能預測的情勢變化：當預算執行期間的情境發生變化，與預算編製和審議時所為之預測假設不同時，立法機關通過的預算若未能作必要之調整就不足以因應。因應的方式不外有二：
 - (1) 維持預算總額不變動，但變動經費的分配；因應方式包括：「設立預備金」和「經費流用」兩類作法。
 - (2) 增減預算總額：因應方式是須增減預算總數，此稱為「追加（減）預算」，由於為免預算失去其嚴肅性，追加（減）預算通常必須基於法定原因，並經立法機關審議。

(四)預算決算：

預算過程的最後階段是決算與審計。決算是指對於預算執行結果的審核，以確定法律責任之歸屬及預算運用的效能與效率性。其中，尤其是事後審計是發生在會計年度終了並涉及機關運作的正確和恰當與否。總而言之，此外，預算執行後的審計工作主要有三個目的：

1. 財務的健全性，可由資源運用的效率程度加以衡量。
2. 檢視預算執行是否依照法令為之。
3. 衡量政策的績效及政策施行的成果。

(五)結語：當代政府預算過程的原則

由美國前預算局長史密斯（Smith）所倡議，乃為加強行政責任與提高行政權限的原則，針對主要的內容說明如下：

1. 計畫原則：所有預算應按政府計畫來擬定。
2. 具備適當權力原則：行政部門具備分配預算、設置預備金等必要權限。
3. 多元程序原則：政府預算程序應分別適應各種行政活動，無須強求一致。
4. 自由裁量原則：立法部門對預算支出項目不應加以苛限，以產生有效的管理。
5. 適應彈性原則：預算過程中應使行政機構可視實際需要作調整，予以彈性增減。
6. 預算機關關聯原則：中央與各部門的預算機構應保持聯繫、合作與協調的關係。

乙、測驗部分：

- (D) 1. 下列何者不是「霍桑實驗」(Hawthorne Experiment)的重要發現？
(A) 人格尊重是增進生產力的主要原因 (B) 參與及情緒發洩可提高工作士氣
(C) 非正式組織會對成員產生約束力 (D) 權威視受命者同意程度而定
- (B) 2. 那一位學者強調科學管理的精義是促使組織成員行一項完全的心智革命(a complete mental revolution)?
(A) 費堯(Henri Fayol) (B) 泰勒(Frederick Winslow Taylor)
(C) 傅麗德(Mary Parker Follett) (D) 梅堯(George Elton Mayo)

公職王歷屆試題 (104 高普考)

- (A) 3. 傅麗德(Mary Parker Follett)是動態管理學派的代表，下列何者並非其主要學說之一？
(A)維護個人生活的獨立性遠比融入團體更為重要
(B)團體中成員間之意見或利益衝突是必然的現象
(C)可藉由整合來解決團體成員的衝突
(D)妥協或鬥爭並非解決團體成員衝突的好方法
- (C) 4. 依據民國 99 年所修正之行政院組織法的規定，下列何者為規劃新設立之二級機關？
(A)行政院消費者保護委員會 (B)行政院公平貿易委員會
(C)行政院海洋委員會 (D)行政院民族事務委員會
- (C) 5. 行政組織若因法規森嚴而造成嚴重的形式主義，屬於下列那一種現象？
(A)制輪效應(ratchet effect) (B)彼得定理(Petet principle)
(C)目標錯置(goal displacement) (D)華格納法則(Wagner's law)
- (C) 6. 有關我國中央行政機關組織設立標準之敘述，下列何者正確？
(A)三級機關以下得置副首長一人或二人，其中一人得列政務職務
(B)各部業務單位以設三司至五司為原則
(C)行政院基於政策統合需要得設委員會，委員會之總數以八個為限
(D)相當二級機關之獨立機關，其合議制成員中屬專任者，係由一級機關首長同意任命之
- (C) 7. 根據小舒爾(F. A. Shull, Jr)小團體理論，下列敘述何者錯誤？
(A)在複雜的社會系統中，小團體是無所不在的
(B)小團體是個人人格發展與形成的重要部分
(C)小團體是社會化與控制過程中的一項主要因素
(D)小團體與許多大規模的社會系統截然不同
- (D) 8. 下列有關「績效預算制度」(performance budgeting)的敘述，何者錯誤？
(A)績效預算是運用科學管理方法來進行預算的編製，依據政府的工作計畫，就完成工作計畫中每一項工作所需之成本而編制的預算
(B)「績效預算」一詞，為美國總統所轄的胡佛委員會(Hoover Commission)於 1949 年對國會報告，在敘述聯邦預算應有的改進時首先使用
(C)績效預算是以政事(function)、施政計畫(prohrm)、業務計畫(activity)和工作計畫(project)為預算科目的分類
(D)績效預算以長程規劃為中心，以管制為手段，以提高行政效率為目的
- (C) 9. 由行政院依年度收支之估測後，決定總預算之規模，並在規模範圍內核定各單位機關歲出概算之上限；以上關於我國預算制度之敘述，為下列何種制度？
(A)漸進預算制 (B)量出為入制 (C)歲出額度制 (D)中長程計畫預算制度
- (C) 10. 有關美國於 1970 年代於卡特(J. Carter)總統時代採行之零基預算制度(zero basis budgeting system)，下列何者不是該制度之特色？
(A)可視為對漸增預算(incremental budgeting)之反動
(B)籌編預算過程中，運用成本效益分析
(C)籌編預算過程中，重視公民參與
(D)籌編預算過程中，對決策方案進行優先順序的排列
- (C) 11. 主張政府預算過程應為理性決策過程，包含控制、管理與規劃等三項主要因素，此一主張較符合下列那一種觀點？
(A)心理學 (B)政治學 (C)管理學 (D)社會學
- (D) 12. 下列何者不是中央對地方政府自治監督權的行使方式？
(A)指揮命令權 (B)行政訴訟權 (C)核定備查權 (D)監視檢舉權
- (A) 13. 在變動快速、價值混亂且多元的後現代社會，有關混合型組織(hybrid organization)的敘述下何者錯誤？
(A)組織內部仍充滿全職員工或長期雇員
(B)臨時編制小組即將成為組織生活新形式
(C)行政主管扮演別針人(Linking pin)的角色
(D)有學者認為這是「官僚體制的結束」

公職王歷屆試題 (104 高普考)

- (A) 14. 下列何者不屬於政策評估的積極目的？
(A)規避責任 (B)提供政府決策之參考
(C)強化政策溝通 (D)改善政策方案
- (C) 15. 關於政策評估方法的演進，下列敘述何者錯誤？
(A)第一代評估強調「測量」 (B)第二代評估著重「描述」
(C)三代評估主張「價值中立」 (D)第四代評估注重「回應性」
- (B) 16. 根據古巴(E. Guba)與林肯(Y. Lincoln)「回應性評估」(responsive evaluation)的主張，下列敘述何者錯誤？
(A)設法了解不同利害關係團體的政策價值與主張
(B)致力於以量化方法精準測量政策執行的成果
(C)強調多元化利害關係團體的對話機制
(D)評估報告內容應包含多元意見並取得共識
- (B) 17. 依據唐恩(W. Dunn)的觀點，下列何者不是「公共關係」的主要功能？
(A)管理 (B)策略 (C)行銷 (D)溝通
- (B) 18. 下列關於社區治理的敘述何者正確？
(A)以社區為中心的「單邊化」決策模式
(B)重視民主協商的過程
(C)建構層級節制體系的治理組織
(D)強調政府職能的專屬性與排他性
- (C) 19. 關於社會行銷之概念，下列敘述何者錯誤？
(A)結合顧客導向與社會公益關懷
(B)目的在運用行銷去影響標的群眾之行為
(C)較為強調以法律途徑來使顧客改變行為
(D)菸害防治的行銷可視為社會行銷之一種
- (A) 20. 一般認為，一張好的策略地圖要能清楚說明策略之因果關係。試問上述提到的「策略地圖」多運用在策略管理的那個步驟？
(A)策略規劃 (B)策略執行 (C)策略評估 (D)策略回饋
- (B) 21. 管理者進行有意識的政策選擇、發展能力、詮釋環境，以集中組織的努力，俾達成既定的目標，最適合以下列何項稱之？
(A)政策規劃 (B)策略管理 (C)知識管理 (D)組織變革
- (C) 22. 語言與文字是溝通主要媒介，有關克服語言與文字溝通障礙的技巧性作法之敘述，何者正確？
(A)避免引用專業資料 (B)使用長句以代替短句
(C)儘量利用圖表與舉例方式表達 (D)儘量多使用專門術語
- (D) 23. 有關資訊管理的敘述，下列何者正確？
(A)在公部門中，資訊科技的應用是單純的儲存、計算與整理資料
(B)傳統的管理資訊系統能夠處理非結構性的決策
(C)現代的管理資訊系統著重於處理結構性的決策
(D)決策支援系統可以協助決策制定者解決非結構性的決策
- (D) 24. 老王的好友登記參選地方議員，他不但在各種場合為他站台演講，還辦理募款餐會、發起連署並刊登於報紙廣告之上，請問老王應是下列那一種身分的人員，才不致違反「公務人員行政中立法」？
(A)考試院考試委員 (B)高中軍訓教官
(C)中央研究院研究員兼所長 (D)退休之公立小學老師
- (B) 25. 根據唐恩(W. Dunn)的看法，有關政策評估積極目的之敘述，下列何者錯誤？
(A)提供有關政策績效的可靠資訊 (B)包裝表象讓該項政策看似不錯
(C)有助於政策目標與其價值之澄清 (D)有助於政策問題的建構與方案推薦