

類科：助理事務員/助理技術員／行政【C3109】

科目：行政學概要、行政法概要、企業管理概要

- 一、眾所周知，溝通對政府，乃至公司重大政策的推動十分重要，請析論其重要性。【10分】如果您是從業人員，將如何與客戶或是廣大民眾溝通？請說明具體作法。【15分】

擬答

(一)溝通的重要性：

政府為要獲得人民的支持與擁護，必須加強與人民間的溝通，這不僅可以促進兩者之間的瞭解，更可以改進施政的缺失。茲將溝通的功用說明如下：

1.促進人民之間團結：

在科學發達的現代，政府可以利用各種大眾傳播工具來與人民溝通，對於政策的宣揚及政令的傳達，都能快速的讓人民知曉。如此一來，人民之間彼此也有了共同的目標，在共同目標之下，人民的團結自然加強。

2.督促政府工作的改進：

有為的政府，其工作必然是有績效的，而績效的達成不只是本身的努力，有很多地方是需要外界的督促。政府本身施政的缺失有時自己並不知道，倒是與政府接觸較多的民眾感受最為深切，若能增進彼此的溝通，將使政府工作得以改進。

3.加強人民與政府之間的感情：

人民對政府支持的程度強弱，決定了政府的穩定與否，因此政府要運用各種有效的方法來爭取人民的支持，其中溝通即為重要的手段之一，人民愈能對政府表達意見，人民愈感覺到受到重視，而對政府的向心力也就愈大。

4.制定合理的決策以滿足人民的願望：

政府所制定的政策，如果符合人民的願望，自然受到人民的歡迎與支持，可是什麼樣的政策才是受人民所歡迎？由此可見政府與民眾溝通之重要性，故現代政府必須以溝通的方式來瞭解人民的願望，方能制定合理之決策。

5.減少消息的誤傳及耳語的流傳：

民間或社會上有時會有一些謠言流傳，其主要產生的原因實為溝通不足所致，這些不正確的消息如果不加以澄清的話，往往會造成極大的困擾與不安，所以政府不僅要在謠言或錯誤信息發生之時，立即加以闢謠或澄清，而且更為重要的是，要努力做好溝通工作，以防患於未然。

(二)具體做法：

1.舉辦「施政座談會」：

由於學者專家及民間人士的意見對於行政革新頗有助益，所以各級政府如能經常舉行「施政座談會或研討會」，不僅可以擴大民眾參與的層面，更可以改進行政的缺失，充分發揮政府與民眾溝通的效果。

2.進行各項民意調查：

政府機關為瞭解民眾願望，可自行或委託學術機構及民意調查機構(例如：

蓋洛普公司)進行民意調查，此項調查經過統計分析之後，即可瞭解人民對政府的看法，包括滿意事項及不滿意的事項各自為何。

- 3.改進文宣技巧、強化溝通效果：
政府各文宣部門在溝通技巧上要力求改進，以往那種標語式或教育式的宣傳方式不宜再用。因此，今後政府的出版品、宣傳資料，及視聽媒介(如：影片、電視劇)要在內容與技巧上多充實與改進，一定要讓民眾有樂意接受的水準，這樣才能達到溝通的效果。
- 4.政府首長多與民眾接觸：
機關首長是決策制定過程的最後決定者，其決策的好壞直接影響到執行的成敗，而一個良好的政策制定，必有賴於充分的情報與資料訊息，所以政府首長要多與民眾接觸，以便瞭解民情民隱，方能制定與人民切身相關的政策，來解決人民的問題或滿足人民的需求。
- 5.多舉行記者招待會：
透過大眾傳播媒介來傳達政令或進行溝通，是現代化政府常用的手段之一，記者們在報紙或電視上的報導，更是現代人獲取新聞的主要來源，故機關首長必須善用此一媒介的功能，來製造許多宣傳機會。
- 6.強化公共關係室或發言人的功能：
公共關係主要的工作就是溝通，一方面向外界報導機關的實況以期獲得支持與同情；一方面蒐集有關的資料與消息，以做為首長決策時的參考。因此，今後要想做好政府與民眾之間的溝通工作，必須強化公共關係室的功能。
- 7.普設意見箱或溝通信箱：
各機關應設置意見箱供民眾提供意見，但絕不可流於形式，要指定專人負責處理，一定要給民眾一個滿意的答覆。
- 8.強化里民(社區)大會的功能：
里民(社區)大會是與民眾切身利益關係最密切的溝通場所，因此今後要想增進政府與人民的溝通，里民大會是個重要場地，欲強化其功能，主要關鍵在於民眾的意見是否受到重視。

二、有組織存在，就一定有領導者，領導者必須透過適當的領導方式完成工作。請問何謂領導？【10分】領導是以哪些權力為基礎？【15分】

擬答

- (一)領導是在特定情境下，影響另一人或一群人的行為，使他們朝預定目標努力。欲瞭解領導之意義，就必須先對影響力有所認識。領導實為影響力運用的結果，凡是能對他人產生影響力者，即構成領導行為。
- (二)領導的權力基礎：
傅蘭琪(French)與雷芬(B. Raven)指出領導的基礎有五：
 - 1.獎勵權力：
由於領導者(主管)手握獎勵的權力，使得被領導者(部屬)為獲得獎勵而願意接受其領導。
 - 2.強制權力：
部屬之所以願意接受主管的領導，乃是部屬了解，若不接受領導，將會受到某種程度的懲罰。

- 3.合法權力：
由於法律規範的賦予，某些人具有合法領導他人的作用。
- 4.參照權力：
當某人由於在學識、能力、技術、做人處事等被認為表現優越，使他人對其產生由衷的敬仰，進而產生認同感時，將願意接受他的影響(或領導)，又稱為「歸屬權力」。
- 5.專家權力：
某人之所以能夠影響他人，乃因他具有別人所不及之專業知識、學術技能，在機關組織中，往往被稱為「自然領袖」。

三、請從（一）行政處分之內容、（二）對關係人之效果以及（三）是否需要當事人或其他機關協力之立場，說明行政處分之種類。【25 分】

擬答

何謂行政處分，依行政程序法第 92 條第 1 項規定：「行政處分係指行政機關就公法上具體事件所為之決定或其他公權力措施而對外直接發生法律效果之單方行政行為。」第 2 項：「前項決定或措施之相對人雖非特定，而依一般性特徵可得確定其範圍者，為一般處分，適用本法有關行政處分之規定。有關公物之設定、變更、廢止或其一般使用者，亦同。」故行政處分需為行政機關或受其委託者之行為，並具有公法性、單方性、個別性、法效性之要件。

以下就行政處分之內容、對關係人之效果、是否需要當事人或其他機關協力，三個不同區分標準，說明行政處分的種類如下：

(一)以「行政處分之內容」為區分標準：

- 1.下命處分：
行政處分之內容係命令相對人為特定之作為、不作為或負忍受義務之處分。下命處分一旦作成，其處分內容所課予之義務相對人未履行時，即生行政執行之必要。
- 2.形成處分：
行政處分之內容係設定、變更、撤銷或廢止相對人之法律關係。
- 3.確認處分：
行政處分之內容係確認相對人之法律關係。

(二)以「對關係人之效果」為區分標準：

- 1.授益處分：
行政處分之效果係對人民給予利益或確認權利者。例如失業救濟金發放處分、創業貸款核准處分。
- 2.負擔處分：
行政處分之效果係對人民設定、確認義務或課予法律上之不利益者。例如課稅處分、徵兵處分。
- 3.混合效力之處分：
行政機關所為相對人之授益處分，同時產生對第三人附負擔效果之處分者。例如交通主管機關核准甲客運公司路線延駛，乙客運公司之營運因此遭受競爭損失，乙客運公司為維護其權益，於行政程序進行中得申請參加為當事人，於行政處分作成後，得以利害關係人之身分提起訴願。

4. 第三人效力之處分

行政機關所為處分不僅對相對人發生效力，同時亦對第三人發生規範效力。例如商標事件、專利事件、公害防治或建築之鄰人訴訟。

(三)以「是否需要當事人或其他機關協力」為區分標準：

1. 須當事人協力之處分

須申請之處分：依個別案件性質或法令之規定，須有相對人之申請行政機關始得為行政處分。例如證照申請。

2. 須同意之處分

當行政機關在作成行政處分之最後階段，仍須有當事人之同意始能完成並發生效力時。例如公務員任命。

3. 多階段行政處分

多階段行政處分是指須其他行政機關或行政主體之同意，在行政內部予以協力，始能合法作成之行政處分。

四、請說明法規命令與行政規則的訂定程序為何？【7 分】行政命令的立法審查程序為何？【12 分】此外，海基會與海協會所簽訂之各項協議，是否必須送立法院審查？如是，其審查程序為何？【6 分】

擬答

(一)法規命令與行政規則的訂定程序：

1. 法規命令：

(1)法規命令之訂定，除由行政機關自行草擬者外，並得由人民或團體提議為之。(行政程序法第 152 條)

行政機關擬訂法規命令時，除情況急迫，顯然無法事先公告周知者外，應於政府公報或新聞紙公告，載明下列事項：

- 一、訂定機關之名稱，其依法應由數機關會同訂定者，各該機關名稱
- 二、訂定之依據
- 三、草案全文或其主要內容
- 四、任何人得於所定期間內向指定機關陳述意見之意旨

行政機關除為前項之公告外，並得以適當之方法，將公告內容廣泛周知。(行政程序法第 154 條)

(2)行政機關訂定法規命令，得依職權舉行聽證。(行政程序法第 155 條)依法舉行聽證者，應於政府公報或新聞紙公告。(行政程序法第 156 條)

(3)法規命令依法應經上級機關核定者，應於核定後始得發布。數機關會同訂定之法規命令，依法應經上級機關或共同上級機關核定者，應於核定後始得會銜發布。法規命令之發布，應刊登政府公報或新聞紙。(行政程序法第 157 條)

2. 行政規則：

(1)行政規則應下達下級機關或屬官。

(2)行政機關訂定前條第二項第二款之行政規則，應由其首長簽署，並登載於政府公報發布之。(行政程序法第 160 條)

(二)行政命令的立法審查程序：

- 1.行政機關訂定之命令應提報立法院會議：
行政機關依其法定職權或基於法律授權訂定之命令送達立法院後，應提報立法院會議。出席委員對於前項命令，認為有違反、變更或牴觸法律者，或應以法律規定事項而以命令定之者，如有十五人以上連署或附議，即交付有關委員會審查。(立法院職權行使法第 60 條)
- 2.行政命令審查之期限：
各委員會審查行政命令，應於院會交付審查後三個月內完成之；逾期末完成者，視為已經審查。但有特殊情形者，得經院會同意後展延；展延以一次為限。(立法院職權行使法第 61 條)
- 3.行政命令違法之救濟程序：
行政命令經審查後，發現有違反、變更或牴觸法律者，或應以法律規定事項而以命令定之者，應提報院會，經議決後，通知原訂頒之機關更正或廢止之。經通知更正或廢止之命令，原定頒機關應於兩個月內更正或廢止，逾期末為更正或廢止者，該命令失效。審查無違法情形之行政命令，由委員會報請院會存查。(立法院職權行使法第 62 條)

(三)海基會與海協會之協議：

- 1.海基會與海協會所簽訂之各項協議，須送立法院審查。
- 2.行政院大陸委員會統籌辦理臺灣地區與大陸地區訂定協議事項；協議內容具有專門性、技術性，以各該主管機關訂定為宜者，得經行政院同意，由其會同行政院大陸委員會辦理。(臺灣地區與大陸地區人民關係條例第 4 條之 2)
- 3.行政院大陸委員會或前項經行政院同意之各該主管機關，得委託第四條所定機構或民間團體，以受託人自己之名義，與大陸地區相關機關或經其授權之法人、團體或其他機構協商簽署協議。(臺灣地區與大陸地區人民關係條例第 4 條之 2)
- 4.受委託簽署協議之機構、民間團體或其他具公益性質之法人，應將協議草案報經委託機關陳報行政院同意，始得簽署。協議之內容涉及法律之修正或應以法律定之者，協議辦理機關應於協議簽署後三十日內報請行政院核轉立法院審議；其內容未涉及法律之修正或無須另以法律定之者，協議辦理機關應於協議簽署後三十日內報請行政院核定，並送立法院備查，其程序，必要時以機密方式處理。(臺灣地區與大陸地區人民關係條例第 5 條)

五、管理是指一個或一個以上的人，為達到特定目標，透過他人以有效率及效能的方式來完成活動的一個過程。管理者為了完成企業的目標，必須將各種資源加以整合，運用管理的功能來完成許多活動。請問：

- (一) 此管理的功能為何？【5 分】
- (二) 管理者必須對未來的行動要先有想法及準備，也就是所謂的規劃。請說明管理者作規劃的目的為何？【10 分】
- (三) 規劃是未來的行動準備、分析和選擇的過程，所以基本上是一個理性的程序。請說明此理性規劃的程序。【10 分】

(一)管理的主要功能：

管理者制定決策、分派資源，以及引導他人的活動以達成目標。為了要透過他人來完成工作，管理者必須做到學者所說的四大功能：

1.規劃：

所謂的規劃，即針對未來所追求的目標和將要採取的行動，進行資料分析並加以選擇的過程。規劃的主要功能在於決定目標方向與執行的過程，進而達到預期的結果。上至高層次的策略規劃，下至基層人員對工作細節的進行，都可以稱為規劃。

2.組織：

組織是公司的內部結構，包括流程、規章及制度，使人員能適當地分工合作、工作內容與權責能清楚劃分，以利公司各種業務與管理工作的進行。錢德勒曾說「組織追隨策略；策略決定組織」。公司未來的目標及採行的策略決定了它的組織，而組織決定了公司內的人事結構。

3.領導(指揮、協調)：

領導是藉由影響力來激發工作人員努力的意願，引導其努力方向，提高他們所能發揮的生產力並增加對組織的貢獻。

4.控制：

控制就是觀察、比較和改正。除了隨時掌控工作情形，還要建立回饋系統，迅速將實際狀況反應給組織，適時加以修正改進，以確保工作如規劃般順利完成，如此才能發揮控制的重大作用。

(二)孔茲與奧丹尼爾(H. Koontz&C. O'Donnell)以四個具體理由說明規劃重要性：

1.可抵銷不確定與變動的影響：

由於未來之不能確定與變動性，使事前計畫成為必要；換言之，為了應付未來的不確定與變動，管理者必須妥為計畫，將可能變動的相關因素納入，如此計畫才能有效達成目標。

2.使注意力集中在目標上：

傳統上，管理者都偏重於解決目前的問題，故計畫可強迫他們考慮將來，以至於強迫他們考慮到計畫的適時修正及充實，以使之能更有效的達成目標。

3.使作業經濟：

計畫著重於作業的效率與協調一致，因而能減低成本。

4.使易於管制：

有了計畫以後，管理者對部屬所完成的工作才能加以考核，否則管理者對部屬的監督將無所依憑。

(三)規劃的程序：

在正式規劃之前必須先完成規劃前的準備。規劃之初，我們必須先對組織有基本認識，蒐集基本資料，瞭解組織的優缺點及未來的目標，這樣才能訂出實用的計畫。

1.確定使命及目標：

每個企業都應先確立其使命，決定要以什麼方式提供服務，藉以達到組織的目標。依據使命確立企業所追求的目標，進而引導公司計畫的訂定、人員的任用等。

2.內在與外在環境分析：

「工欲善其事，必先利其器」，對於企業環境的認識，是規劃中重要的一環。外在環境包含一般企業環境(政治狀態、社會風氣、政府政策)、產品市場、

因素市場(工廠位置、資金籌措)和技術環境；內在環境包括資本投資、人力才幹、物資資源等。規劃時這些都是得事先考慮的前提，未來市場如何？價格如何？稅率是否改變，都該在規劃時做適當的預測。

- 3.擬定數個可選擇的方案：
我們並不能只建立「一種」方案，然後討論施行，而是應該要擬定數種可行的方案，確定方案的執行與目標一致，並對各方案的成本及效果加以評估。
- 4.評估可行之策略方案：
針對先前提出的各方案之優、缺點加以檢討分析，進行評價。
- 5.選定最適合的方案：
此步驟即為決策。管理者必須選擇出一個最適當的方案，再針對此方案進行更進一步的計劃。只是當有數個方案可以通用時，可以多採取幾個方案備用，不用拘泥於單一選擇。
- 6.擬定行動計劃：
決策制定後，還需要擬定一些行動計劃來支持計劃的實施。例如人員的訓練方式、作業的流程等後續動作，也都是規劃的步驟。
- 7.計劃督導及執行：
規劃不一定是成功的，所以計劃開始執行時，除了要督促組織依照計劃進行，也要隨時留意環境的變動，例如經濟狀況、組織的協调度等，都會對計劃產生影響，所以每一階段的執行，都要加以檢討，並適時修正計劃，才能達到企業的目標。

六、企業要吸引優秀的人才，必須做好適量、適人、適才、適所、適時的人力資源管理。要達成這些目標必須做好人力資源規劃。一般而言，人力資源規劃牽涉到兩項主要活動，即工作分析和預測人力的需求與供給。

(一)請問為何須對組織中的各項工作進行有系統的工作分析？【10分】

(二)如何進行人力資源規劃？【10分】

(三)管理階層接班人的養成是非常重要的，企業會以替換圖(replacement chart)做為內部人才預測的工具。請說明何謂替換圖？【5分】

擬答

(一)工作分析，是對一職位工作之內容及有關因素，做系統化之分析、描述、記錄；故工作分析亦稱「職位說明」。簡言之，工作分析即是探討組織結構內各職位之工作人員「需要做什麼」及「需要雇用何條件的工作人員才恰當」；前者之目的為擬定工作說明書(job description)，後者之目的為擬定工作規範書(job specification)。

(二)人力資源規劃的步驟：

- 1.確定企業的策略目標，以此為依據釐清人力資源策略，並取得高階管理人員的支持。
- 2.分析評估目前人力資源的供給與需求，可從員工的結構、技能、內部及外部人才環境的分析，進而了解需求及可用的差距，依此決定企業所需的人力資源結構，包含人力素質與數量等，以便訂定人力資源政策。
- 3.擬定人力資源的行動方案，如招募、考核、訓練、組織結構調整等。

4.依據人力資源政策行動方案執行後，針對執行的過程與結果作控制與評估。

(三)替換圖(replacement chart)：

是針對員工現在的職位與將來可能晉升的職位所製成的圖表，可以根據在職者的年齡、階層、工作表現、升遷機會、潛能、健康、候補人選等資料，預先整理妥當。當企業員工，特別是高層管理人員突然離開時，企業內的職位空缺，能適時地有恰當的人選遞補。



3people

三民補習班