

# 《行政學》

## 試題評析：

本次考題有二題是「行政學」的題目，有二題是「現行考銓制度」之題目，第一題有關「待遇」之考題，乃是考銓制度之考題，較屬自由發揮，當然待遇之性質亦必須寫入。第二題在今年基層特考考了一題解釋名詞：sunk cost，在總複習時，高上的老師便曾大膽預測，行政決定之障礙可能要出了，果然命中。至於第三題有關工作設計之考題，在上課時就不斷提及，甚至在總複習提供給同學之二十題英文，解釋名詞中，就有工作豐富化；最後一題乃是現行考銓之題目，不過這份考題乃屬人事行政類科，行政學與現行考銓制度為同一老師授課，本題對本班同學而言，自不是難事。總之，本年考題偏向中性，相信本班同學應可拿到相當高的分數。

一、待遇 (compensation) 是人事管理的重要一環，請說明其意義，並討論其在人事管理上的角色。(25分)

答：(一)待遇(compensation)之意涵：所謂「待遇」即是公務員服務國家，政府給予之報酬。換言之，即組織為回饋公務員的心力付出之貢獻，所提供之報償謂之。

(二)在人事管理上之角色：

1.就人事管理而言，待遇之性質有三，即：

- (1)表示地位之高低與責任之輕重者；凡地位高者薪俸高，地位低者薪俸低，其主要目的在以薪給之高低來區分權責之大小，凡努力工作而獲得升遷時，其報酬也相對的提高。目前英國即採取此種性質的公務人員薪給制度，常任文官的薪俸差額幅度高達二十倍左右。
- (2)表示工作量之多寡與技術之精粗者：凡工作量多，技術精者薪俸多，反之則少，在工商業高度發達的國家有採取此種性質的趨勢，美國就是一個最好的例子。
- (3)用以維持生活者：公務人員的薪給主要用來維持生活，既不能表示地位之高低，又不能表示工作之多寡，大家都拿差不多的待遇，用以餬口而已，高薪與低薪的差距很小，可能不超過三倍。

2.由上可知，待遇之重要角色，可從兩方面來說明：

- (1)就行政組織來說：待遇本為組織行政成本中最重要的一項支出，故對於此項政策，組織均會小心規劃，以控制人力成本之支出，而且能使員工之效率提昇。
- (2)就組織成員而言：個人進入組織，員工大都會認為合理之待遇乃其提供勞力後應得之報償。故若待遇合理，員工自感滿足，效率亦會提昇，反之亦然，可見待遇乃人事行政中對員工激勵最重要之工具之一。

二、行政決定常遭遇的主要障礙有那些？試說明之(25分)

答：所謂「行政決定」是指一個組織為達成其任務及解決問題時，就若干可能之行動與方法中作最佳抉擇之過程。由於在決定時，由於內外因素之影響故往往會遭遇到許多之障礙，茲分別列舉如下：

(一)理性限制的障礙：賽蒙認為人的理性是有限的，因此實際行為不可能合於客觀理性的要求，因為：

- 1.在許多可能的行動中，人在實際決策時只能想到少數幾個。
- 2.客觀理性要求知道可能行動的全部結果是有所困難。
- 3.在作決定時對此結果之價值估量與得到此結果後之價值體驗未必一致，從決定至實施守成時，價值觀點也可能變化。

(二)心理上的障礙：人們在心理上有些毛病會影響到吾人作決定的偏差，譬如我們判斷事務往往只憑我們自己所有的成見去判斷，這種成見是否正確或正當便大有問題。其次，人類有怕難喜易，避重就輕，趨利避害的心理弱點。就如同有關「組織行為」中之各種偏差行為即是如此。

(三)沈澱費用的障礙：所謂沈澱費用(Sunk cost)是指在決定時，受到已有設備的限制，不能隨心所欲的作合理的決定。

(四)法令規章的障礙：行政人員要依據法令規章來辦事，但是這些法令規章卻限制了人員創造力與想像力。

(五)全體參與的障礙：研究人群關係的專家們，都主張讓人員參與作決定，可以鼓舞工作情緒，並且可收集思廣益之效，但事實上，機關中每一人員的興趣、能力及知識，各有差別，若全部參與，所提的意見必五花八門，很難作到一致的決定，也可發生議而不決的現象。

三、試比較說明：(一)工作輪調(job rotation)(二)工作擴大化(job enlargement)(三)工作豐富化(job enrichment)的意涵。(25分)

答：一般而言，於工作設計時，必須面對三種過程方式慎重來考量，即(一)工作輪調(二)工作擴大化及(三)工作豐富化，茲將此三者之主要意涵加以說明比較之：

(一)工作輪調(job rotation)：亦即發展一個使員工經歷不同職位類別與職涯系統，以使員工使用不同技巧並避免重複同樣的工作而感到倦勤。

- (二)工作擴大化(job enlargement)：此即是一種工作上的橫向擴張，即著重於工作上水平性工作量之增加，亦即工作內容之大量增加。
- (三)工作豐富化(job enrichment)：工作豐富化可說是工作設計的一種，即更廣泛的工作設計的一種，即以更廣泛的工作內容、最高層次的知識技術，給予工作者更多的自主權與責任，來自我引導與控制自己的工作，藉以提供個人成長及有意義工作的經驗和機會。
- (四)三者之比較：工作輪調乃是一種工作之種類互換，於工作嘗試上有不同之增加，在能力上應有增加之機會，同時在將來工作人力支援上亦能產生一定之成果。至於工作豐富化與擴大化則對員工能力之提昇較有一定之影響，尤其以工作豐富化最為顯著，因為，工作豐富化是對於工作同時增加水平性工作量與垂直性工作性質，此點與「工作擴大化」僅是指增加水平性的工作量而言有所不同。

#### 四、何謂人力規劃？其功能及主要內容為何？試一一說明之。(25分)

答：(一)人力規劃之意涵：所謂「人力規劃」(Human resource Planning, HRP)，係指組織依據其內外環境及員工之事業生涯發展，對未來長短期人力資源之需求，做一種有系統且持續之分析與規劃之過程。由此可見，人力資源規劃其實就是組織之整體規劃之一部分，且人力資源規劃與組織之策略規劃(strategic planning)是密不可分的。

(二)人力規劃之功能：一般人力資源規劃之功能有三，即

- 1.可以促使組織對人力資源之合理運用：組織在運行人力規劃時，必會從事人力檢查，所以，在此過程中，常會發現人力運用之諸多缺失，如人力專長不符，組織冗員充斥或單位間人力分配失衡之現象，此均可作出適時之改善，使人力合理得到運用。
- 2.可以協助組織人員之個人發展：組織往往會因應未來業務之所需，衡量工作人員之專業知能及個人潛能，加以必須之培育，來使組織內人員均能得到個人之發展。
- 3.可以配合組織發展之需要：一個組織若要繼續生存發展，必須適時、適質及適量的獲得組織所需之各種人力資源。故人力資源規劃，可以使組織針對外在多變之因素，配合未來之目標，得到應有之人力，以達成組織之目標。

(三)人力規劃之主要內容：

- 1.人力需求：「人力需求」為人力規劃之主要工作，乃係正確預測未來所需人力之數量、種類及獲得之時機。人力規劃常以未來人力需求之預測是否正確為依歸。人力需求之預測，必須針對組織發展趨勢，參酌國內外科學發展與技術革新，可能之組織變動與人力之新陳代謝，以及國內外人力市場供需等因素，作人力需求之預測。換言之，組織必須慎重考慮外在環境及內在狀況之各種因素，作一正確之判斷，以求得未來人力之真正需求。
- 2.人力獲得：預測人力需求後，能適時獲得所需人力，是另一個需要妥為規劃的問題。人力的獲得管道頗多，如向外界羅致、遴選，如有計畫的培育訓練，如就內部現有人力中拔擢等，其關鍵在於如何能經濟有效的適時獲得所需人力。換言之，人力之獲得有時相當困難，因為人才如何才能被發覺？發覺後又能否為組織所延攬，乃是人力資源最主要之一環。因此人力獲得必須常常接受人力資源專家之意見及分析，互相配合乃能達成。
- 3.人力培訓：如前述，人力獲得最為可靠的作法，是有計畫的培訓，如此始可操之在我，不致受人力市場供需的影響。國家在發展過程中需要各類人才，尤其是高級管理、科技、研究、工程等人才，這些人才，不易垂手可得，多需憑藉人力之培訓。當然在培訓過程中，亦必須針對各種人員之專長加以不同之培訓，而不能只重形式，否則，人才是不易長久為組織所用。
- 4.人力運用：組織之健全，以人力運用是否適當為基礎，影響組織生存發展的因素，可大別為正常因素及非正常因素兩類。所謂「正常因素」，指：目標變更、業務變動、環境影響、人力結構變化、人力素質提高、工作方法改進、及科技的進步等；所謂「非正常因素」，指：因人設事、職務功能不彰、工作指派不合理、主管領導不良等。因此，在人力規劃時必須對現行人力運用情形，加以考量評估。換言之，此兩大因素，在運用人力時，必須深切的去分析，且儘量將不良之因素降至最低，否則對人力運用而言，乃是一大敗筆。
- 5.人力檢查：此為人力規劃過程中之最後一環。其意乃是指對人力需求的預測，乃依據人力預測結果擬採取的人力獲得及培訓之方法，以及組織功能、人力資源及人力預算等，作週密的檢查，以期人力規劃之每一環節，均能相互連貫，發揮應有的功能，換言之，人力檢查就是一種過程評估，此一過程，可以使人力規劃之每一步驟均能正確，不致於失誤而影響人力資源功能之發揮。