



## 行政法

常老師 擬題

### 《選擇題》

- (C)1、關於行政處分附款的說明，下列何者正確？(A)得否附加附款，端視所作成之行政處分是否為授益處分(B)「入境許可但不得就業，違反者將註銷入境許可」可解釋為廢止權保留或解除條件(C)負擔保留之事後附加，不影響原行政處分之有效性(D)若行政處分載明「依法律規定處分相對人須提供一定停車位」為期限附款
- (B)2、教育部對已死亡之人，核發教授證書，則此一核發行為效力為何？(A)得撤銷(B)無效(C)得廢止(D)得撤回
- (C)3、某私立大學與其學校任教老師間，因薪資給付之金額發生紛爭時，該老師依法應如何請求救濟？(A)向教育部提起訴願(B)直接向高等行政法院提起行政訴訟(C)直接向地方法院提起民事訴訟(D)向公務人員保障暨培訓委員會提起申訴
- (A)4、當事人對總統府所作之行政處分不服，提起訴願救濟時，其訴願管轄機關為下列何機關？(A)總統府(B)行政院(C)內政部(D)監察院
- (B)5、某漁港依據漁港法於其港區內設置告示：「禁止游泳、垂釣等，防礙漁船安全出入之行為」。此一告示之性質為何？(A)行政處分(B)法規命令(C)行政規則(D)行政指導
- (C)6、外交部於發給外國人觀光簽證時，附加上禁止在我國境內就業、工作之附款。此為行政程序法規定之何種附款？(A)條件(B)期限(C)負擔(D)保留行政處分之廢止權
- (D)7、不服縣(市)政府所屬各級機關之行政處分者，應向下列何者提起訴願？(A)行政院(B)主管部會(C)省政府(D)縣(市)政府
- (B)8、行政罰裁處權之消滅時效為多久？(A)5年(B)3年(C)2年(D)1年
- (D)9、工廠因屢屢違規排放污水，多次遭罰均欠繳，主管機關就欠繳罰鍰應如何處理？(A)應以違規工廠為被告提起給付之訴(B)聲請地方法院強制執行(C)採取斷水斷電措施(D)移送行政執行分署執行
- (D)10、下列情況何者非屬給付訴訟之類型？(A)公務員不服出差費用遭服務機關認有溢領而扣減(B)公用地役關係之土地所有權人請求修繕馬路、路燈以利通行(C)開發商依據與縣政府簽訂之合作開發工業區協議書，請求辦理土地徵收(D)人民請求縣政府徵收土地
- (B)11、關於國家賠償法，下列敘述何者正確？(A)國家賠償法所稱公務員者，謂依法任用之人員(B)賠償請求權，自請求權人知有損害時起，因二年間不行使而消滅；自損害發生時起，逾五年者亦同(C)國家負損害賠償責任者，應以回復損害發生前原狀為原則(D)國家賠償之訴，除依國家賠償法規定外，適用行政訴訟法之規定
- (B)12、下列何者非為地方法院行政訴訟庭為第一審管轄之事件？(A)關於稅捐課徵事件涉訟，所核課之稅額在新臺幣四十萬元以下者(B)因不服行政機關所為限期改善或處以怠金而涉訟者(C)因不服行政機關所為新臺幣四十萬元以下罰鍰處分而涉訟者(D)關於內政部移民署之行政收容事件涉訟者
- (C)13、下列何者並非訴願法適用之訴願事件？(A)對於環保局裁處之罰鍰決定不服(B)向市政府申請政府資訊公開遭到否准(C)汽車因公有路燈倒塌導致毀壞而擬請求損害賠償(D)對於交通標誌設置地點不服
- (A)14、關於行政執行之間接強制，下列敘述何者錯誤？(A)間接強制方法包括代履行、怠金及沒入(B)依法負有行為義務而不為，其行為能由他人代為履行者，執行機關得採取代履行(C)依法負有行為義務而不為，其行為不能由他人代為履行者，得依其情節輕重處新臺幣五千元以上三十萬元以下怠金(D)處以怠金，仍不履行其義務者，執行機關得連續處以怠金
- (D)15、下列何者非為執行機關應依職權或因義務人、利害關係人之申請而終止行政執行之事由？(A)義務已全部履行或執行完畢(B)義務之履行經證明為不可能(C)行政處分或裁定經撤銷或變更確定者(D)課予義務之行政處分所依據之法令於處分生效後變更
- (C)16、下列何者不得作為行政罰之裁處對象？(A)自然人(B)法人(C)行政機關之內部單位(D)設有代表人或管理人之非法人團體
- (B)17、關於公法上請求權之時效，下列敘述何者正確？(A)於請求權人為行政機關時，除法律另有規定或為維護重大公共利益外，因五年間不行使而消滅(B)於請求權人為人民時，除法律另有規定外，因十年間不行使而消滅(C)行政處分自被撤銷時起，已中斷之時效視為不中斷(D)公法上請求權，時效完成時，得向相對人主張抗辯
- (A)18、關於行政規則，下列敘述何者錯誤？(A)行政機關訂定機關業務處理方式，須由其首長簽署，並登載於政府公報發布之，始生效力(B)有效下達之行政規則，具有拘束訂定機關、其下級機關及屬官之效力(C)行政規則雖非直接對人民發生法規效力，但仍具有間接效力(D)行政規則得由原發布機關廢止之
- (D)19、關於行政契約中雙務契約之敘述，下列何者錯誤？(A)契約中應約定人民給付之特定用途(B)人民之給付必須有助於行政機關執行其職務(C)人民之給付與行政機關之給付

應相當，並具有正當合理之關聯(D)契約中應載明契約爭議之救濟方法、期間及其受理機關

- (D)20、關於行政契約之敘述，下列何者正確？(A)行政契約締約當事人之一方必須為行政機關，另一方為人民(B)行政契約之內容若涉及公權力委託時，應以書面為之；若無，則得以書面、言詞或其他方式為之(C)行政契約約定內容履行將侵害第三人之權利者，若未經該第三人之同意，則該部分之內容不生效力(D)行政契約之一部無效者，全部無效。但如可認為欠缺該部分，締約雙方亦將締結契約者，其他部分仍為有效
- (C)21、下列何者非屬行政處分？(A)司法院對於律師參加轉任法院法官之甄試作成不予錄取之決定(B)監察院就公務員申報財產不實而作成罰鍰之決定(C)行政院向立法院提出法律案(D)考試院所作成之訴願決定
- (A)22、下列何者非屬公務員職務當然停止之事由？(A)依刑事確定判決，受緩刑之宣告(B)依刑事訴訟程序被通緝或羈押(C)依刑事確定判決，受褫奪公權之宣告(D)依刑事確定判決，受徒刑之宣告，在監所執行中
- (C)23、下列何者非為行政程序法明訂之基本原則？(A)比例原則(B)明確性原則(C)最低保護原則(D)平等原則
- (B)24、於撤銷訴訟審理程序中，行政機關自行撤銷原行政處分，行政法院應作成下列何種裁判？(A)訴訟不受理之決定(B)裁定駁回原告之訴(C)判決駁回原告之訴(D)駁回原告之訴，並諭知原處分違法
- (B)25、下列何者屬於無須法律保留之事項？(A)低收入戶的補助資格(B)節能績優團體的獎勵(C)減免租稅的構成要件(D)徵收土地的正當程序
- (B)26、受收容人不服內政部移民署駁回其收容替代處分之申請而提起行政訴訟，下列敘述何者正確？(A)第一審管轄法院為臺北高等行政法院(B)原告得不撰寫訴狀而以言詞提起訴訟(C)應由三位法官組成合議庭審理此訴訟(D)原告不服第二審法院判決得提起上訴
- (D)27、關於行政訴訟之管轄，下列敘述何者錯誤？(A)對於公法人之訴訟，由其公務所所在地之行政法院管轄。其以公法人之機關為被告時，由該機關所在地之行政法院管轄(B)對於私法人或其他得為訴訟當事人之團體之訴訟，由其主事務所或主營業所所在地之行政法院管轄(C)因不動產徵收、徵用或撥用之訴訟，專屬不動產所在地之行政法院管轄(D)關於公務員職務關係之訴訟，得由公務員職務所在地或住所之行政法院管轄
- (D)28、台灣電力公司的電線桿倒塌壓毀停放於路邊的汽車，關於汽車所有權人之請求，下列敘述何者正確？(A)得因公有公共設施管理有欠缺，向台灣電力公司請求國家賠償(B)得向台灣電力公司請求因此所生之財產及非財產上之國家賠償(C)請求損害賠償時，應先以書面向台灣電力公司確認賠償之意願(D)得向法院提起訴訟，請求台灣電力公司賠償因此所受之損害
- (C)29、汽車修理廠受委託進行汽車定期檢驗時，造成汽車損壞，下列何者應負國家賠償責任？(A)汽車修理廠之負責人(B)進行汽車檢驗之技師(C)委託之交通主管機關(D)該廠之營業主管機關
- (B)30、違法行為經法院判決無罪後，關於行政機關裁處權時效之敘述，下列何者正確？(A)應於結果發生時起五年內行使(B)應自判決確定日起三年內行使(C)應於違法行為終了後三年內行使(D)應自知悉違法行為時五年內行使

### 《申論題》

#### 一、行政程序與訴訟程序之差異？

- 答：  
行政程序與訴訟程序皆屬程序法之範疇，惟二者有下列三項顯著之不同：  
(一)訴訟程序中之法院，係中立的第三者，處於兩造爭端之外而為超然的裁判；行政程序中之行政機關本身即屬程序中之當事人，並非仲裁者。  
(二)訴訟程序通常皆有兩造當事人之對立，無論事件本身抑處理過程皆具有爭執(辯)性質；行政程序則否，不具爭執性毋寧為其常態，行政機關作成之行政處分係單方行為，如果發生爭執亦係後續之訴願或與訴願相當之程序，而非在作成原處分之階段；倘行政機關作成者為行政契約，則雙方之意思表示一致為其成立之前提，若因利益對立而使爭執存續，即無從締結契約。  
(三)訴訟程序因受「不告不理」原則之拘束，法院僅能因當事人起訴，有訴訟繫屬方有開始程序之可能；行政程序之開始除因相對人提出申請外，多數情形為行政機關依職權發動。基於上述之區別，行政程序法即無法完全仿效訴訟法上之各種規定，而須自行有所設計。

#### 二、大法官解釋與行政法院判例可否做為行政法之法源？試申論之。

- 答：  
(一)解釋：  
司法院大法官會議的解釋，依其解釋性質，具有與憲法、

法律或命令同等的法律上效力。就此有關大法官解釋的效力，釋字第一八五號解釋謂：「司法院解釋憲法，並有統一解釋法律及命令之權，為憲法第七十八條所明定，其所為之解釋，自有拘束全國各機關及人民之效力，各機關處理有關事項，應依解釋意旨為之，違背解釋之判例，當然失其效力。確定終局裁判所適用之法律或命令，或其適用法律、命令所表示之見解，經本院依人民聲請解釋認為與憲法意旨不符，其受不利確定終局裁判者，得以該解釋為再審或非常上訴之理由，已非法律見解歧異問題。」

又關於統一解釋的效力，釋字第一八八號解釋謂：「中央或地方機關就其職權上適用同一法律或命令發生見解歧異，本院依其聲請所為之統一解釋，除解釋文內另有明定者外，應自公布當日起發生效力。各機關處理引起歧見之案件及其同類案件，適用是項法令時，亦有其適用。惟引起歧見之該案件，如經確定終局裁判，而其適用法令所表示之見解，經本院解釋為違背法令之本旨時，是項解釋自得據為再審判或非常上訴之理由。」

另外，大法官依人民聲請所為之解釋，對聲請人據以聲請解釋的案件，亦有效力(釋一七七)；且於聲請人以同一法令抵觸憲法疑義而聲請解釋之各案件，亦可適用(釋一九三)。

故司法院大法官對於行政法規所為解釋，自亦構成行政法的法源。

#### (二)判例：

最高行政法院將其歷年裁判審查其中足為範例者，經挑選編列為判例要旨而公布，此種判例，是否有規範性拘束力，而成為法源，學者見解不一。持否定說者，認為若承認判例具有規範性拘束力，基本上是違反憲法第八十條：「法官須依據法律獨立審判」的規定，因為判例並不是法律。又依權力分立原則，司法機關只具有針對具體案件從事造法活動的權限，並不具有對一般案件從事立法活動的立法權，故承認判例具有規範性拘束力，將會破壞憲法上權力分立基本原則。因此，判例只具有「事實上的拘束力」，亦即根據平等原則的要求，在其他相類似的案件，有被尊重的資格。

持肯定說者，認為依行政法院組織法第十六條規定，賦予最高行政法院得就其裁判所持法律見解，編為判例，是有關判例之形成，乃有法律上授權根據，因此判例對於將來發生之同類事件，有一般之法律上拘束力，亦即具有法源地位。就此司法院大法官會議釋字第一五四號解釋理由書中亦肯認判例之拘束力：「行政法院判例，在未變更前，有其拘束力，可為各級法院裁判之依據。」因此，判例如有違憲情形，得為違憲審查之對象；又行政法院六二年判字六一〇號判例亦謂判決如違背判例，即屬適用法規顯有錯誤，得為再審之理由；概均肯認判例之法源地位。

按判例除了可補充法律的不足外，其最主要的功能，即在於統一法令見解，並維持法律秩序的安定性。尤其是在法律條文中含文義不明或包含概括性的規定時，判例的此種功能最為顯然。故承認判例之法律上拘束力，實有其必要。

此外，公務員懲戒委員會依其處務規程第七十八條，設立「案例編輯委員會」，負責案例之編輯，就審議之案件，擇其案情或法律見解足以為例者，選輯為案例，作為案件審議之重要參考，其所選輯之「案例」與最高法院或行政法院之判例或決議相當，因此，具有法律上拘束力，亦具有法源地位。如既經公務員懲戒委員會援引其案號或其具體內容為審議之依據，依司法院大法官釋字第一五四號解釋之意旨，司法院大法官得對之進行合憲性審查(參見釋字第三九五號解釋理由書)由於行政法院應受法律的拘束，而非立法者應受行政法院裁判的拘束，因此，如果立法者認為某項行政法院判例或裁判先例不合理或不滿意時，即可透過法律的修正變更，取消判例的基礎。

## 准考證 我的努力見證！

攻 榜 專 案



人生不一定球球好球，  
但是有歷練的強打者，隨時都可以揮棒！



憑105、106年度任一  
公職/國營/證照考試  
准考證購課享超值優惠！

107新課 即刻上映 敬請期待！  
等不及觀看好師好課嗎？立即申請免費試看帳號



《選擇題》

- (C)1、有關霍桑實驗 (Hawthorne Experiments) 的敘述，下列何者正確？(A)實驗主持者為費堯 (H. Fayol) 教授(B)發現照明設備等物理條件對工人的生產效率有決定性的影響(C)肯定人群關係因素對於組織目標的達成有關鍵性的影響(D)開啟「新公共行政學派」之先河
- (C)2、有關行政學修正理論時期的內涵，下列敘述何者錯誤？(A)重視實證研究(B)探究員工行為與動機(C)強調組織的開放性(D)重視非正式組織
- (B)3、下列何者不屬於羅聖朋 (D. H. Rosenbloom) 界定公共行政內涵的三個重要途徑？(A)政治(B)政策(C)管理(D)法律
- (C)4、賽蒙 (H. Simon) 對於行為科學意義的敘述，下列何者錯誤？(A)傳統行政學提出的「行政原則」只不過是一些「行政諺語」罷了(B)行為科學研究應區分事實因素與價值因素(C)行政學與各社會科學相同，都是以價值問題為對象的研究(D)行為科學重視從多種學科的發現去研究行政行為
- (D)5、在愛德華 (G. Edwards III) 提出的政策執行力模式中，官僚結構 (bureaucratic structure) 的內涵為何？(A)執行者的意向(B)與利害關係人的溝通(C)資源充分程度(D)標準作業程序
- (B)6、依據「行政法人法」的規定，下列何者不是設置行政法人的條件？(A)具有專業需求或須強化成本效益及經營效能者(B)機關冗員過多，亟須精簡人力者(C)所涉公權力行使程度較低者(D)不適合由政府機關推動，亦不宜交由民間辦理者
- (B)7、就行政監督機制而言，行政院對下列不同型態的組織的監督密度，由密度最高到最低的排列順序為何？(A)行政機關 > 政府捐助之財團法人 > 行政法人(B)行政機關 > 行政法人 > 政府捐助之財團法人(C)行政法人 > 行政機關 > 政府捐助之財團法人(D)政府捐助之財團法人 > 行政法人 > 行政機關
- (B)8、依據我國現行法規的規定，高雄市市長無法定權限任免下列那個職位的人員？(A)高雄市政府財政局局長(B)高雄市政府人事處處長(C)高雄市旗津區公所區長(D)高雄市政府研究發展考核委員會主任委員
- (D)9、上級政府給予下級政府之無條件補助 (unconditional grants)，其政策目的不包含下列那項？(A)平衡地方政府間之貧富不均(B)平衡府際間之垂直貧富不均(C)維持地方提供基本地方公共財(D)鼓勵地方提供特定公共財
- (D)10、依據預算法規定，中央政府總預算案應於會計年度開始幾個月前，由立法院議決？(A)4個月(B)3個月(C)2個月(D)1個月
- (C)11、關於組織的分部化概念，下列敘述何者錯誤？(A)分部化係將各式各樣的活動歸類到個別單位之中的過程(B)分部化的基礎可按照功能、過程、服務對象、地點等條件而分工(C)分部化程度愈高，愈不利於工作的專業化(D)分部化是機關組織水平擴張的必要過程
- (A)12、中央政府總預算如未在預算年度開始前完成審議，依法下列何者正確？(A)支付國民年金(B)暫停支付公債利息(C)由立法院編製臨時預算(D)由行政院與立法院協商成立假預算
- (C)13、有關當前先進國家審計制度之改革特徵，下列敘述何者正確？(A)財務考核、事前審計(B)合法性審計、主計三聯制(C)績效審計、事後審計(D)事中審計、外部審計
- (C)14、有關我國經常門、資本門財政收支之敘述，下列何者錯誤？(A)政府興建辦公大樓為資本門支出(B)人事費為經常門支出(C)經常門與資本門支出，不得互相流用(D)一般而言，發行公債之收入不得用於經常門支出
- (B)15、羅聖朋 (D. H. Rosenbloom) 認為可從政治途徑來探討公共組織，相較而言，下列敘述何者錯誤？(A)公共組織是不同於私人組織(B)重視組織的層級節制和行政層級權威(C)強調政治權力的發展、維繫與定位(D)公共組織應具備代表性的觀點
- (C)16、依現行公務員懲戒法規定，公務員懲戒委員會審議案件，應以委員依法任用總額過半出席，及出席委員多少人同意議決？(A)四分之三(B)三分之二(C)二分之一(D)全體出席委員
- (C)17、「常任文官永業化」此一概念，係屬於美國文官制度演進的那一時期？(A)恩賜制時期(B)個人贖回時期(C)功績制時期(D)分贓制時期
- (B)18、就公務人力的甄補而言，下列何者不是「外補制」的優點？(A)人才來源較廣，選擇性較廣(B)較易與組織文化相容(C)較能反映出組織內部變革及回應外在環境變遷的需求(D)機關有新人加入，較易帶動組織創新
- (A)19、根據羅偉 (T. Lowi) 對公共政策類型的敘述，下列何者錯誤？(A)管制政策與自我管制政策都屬於零和賽局的政策類型(B)分配政策係指將成本或利益分配給不同的標的團體(C)重分配政策係將某些特定標的團體的成本或效益轉移給另一些標的團體(D)律師公會對於其會員資格與行為的規範屬於自我管制政策類型
- (B)20、有關「魚骨圖」的敘述，下列何者錯誤？(A)又稱為「特性要因圖」(B)是顯示問題因果關係發生機率的圖形(C)日本石川馨博士發明(D)用魚骨頭的方式表達「問題原因」與「問題後果」之關係
- (C)21、各機關初任薦任人員係由下列何者任用？(A)考試院(B)銓敘部(C)總統(D)各主管機關
- (C)22、下列何者不符合聖吉 (P. Senge) 所主張的第五項修練「系統思考」？(A)問題背後的結構性因素是決策的基礎(B)顯而易見的解決方案通常只有短期效果(C)決策者應重視槓桿效應(D)應專注於構想持續有效的解決方案

- (C)23、一般來說，公共組織結構設計的彈性程度較企業組織為低，其原因為何？(A)公共組織的結構設計主要必須遵從「市場法則」(B)公共組織的結構設計主要必須遵從「民眾需求」的原則(C)公共組織的結構設計主要必須遵從「依法行政」的原則(D)公共組織的結構設計主要必須遵從「大數法則」
- (D)24、林布隆 (C. Lindblom) 提出「漸進調適」決策模式，下列何者不是其主要主張？(A)價值與利益衝突不可能完全被調和(B)社會互動可彌補科學分析的不足(C)政策分析應顧慮權力運作的現實(D)所有方案的成本效益應該被精準估計
- (D)25、下列何者最符合「垃圾桶決策模式」(Garbage Can Model) 的主張？(A)決策方案應當是所有方案中最有效率的(B)決策是由固定的一群菁英所作成(C)決策方案的後果與其發生機率必須被精準估計(D)決策是決策者、問題、方案等因素隨機碰撞的產物
- (B)26、相較而言，下列敘述何者較無法反映公共政策的核心定義？(A)政府選擇作為或不作為(B)政府以貨幣數字來具體表達年度施政計畫(C)政府採取有目的的行動方案(D)政府對於公共問題的權威性陳述
- (A)27、下列何者不是全球治理 (global governance) 的主要內涵？(A)主張建構一個世界政府(B)強調中央政府必須放權(C)源自於全球化的思潮(D)非政府機關為主要行動者之一
- (B)28、下列對系統理論之敘述，何者錯誤？(A)組織是各次級系統所組成的 (B)主張民主參與的精神 (C)被批評有維持管理者意識形態之嫌 (D)認為組織有生命週期之有機體
- (D)29、彼得斯 (G. Peters) 所提出的「解制模式 (deregulating model)」治理，下列何者非屬該模式的管理發展方向？(A)強調政策企業家精神 (B)主張授權組織基層 (C)強調自主參與決策 (D)重視降低勞力成本

《申論題》

一、何謂轉換型領導？轉換型領導的構成要素為何？其與魅力型領導和交易型領導的關係為何？試分別論述之。

答：

(一)轉換型領導之意涵：

- 「轉換型領導」一辭最早出現在柏恩斯 (J. Burns) 一九七八年所著「領導」(Leadership)一書，他認為：「領導是一種領導者與部屬之間相互影響關係的演進過程，透過此一歷程領導者與部屬的工作動機與合作道德得以提升，透過人際互動得以促進組織社會系統的改變、組織體制的變革。」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。
- 張潤書老師之綜合定義：「轉換型領導的理論基礎雖然源自於交易領導，但其所謂的交易並非物質金錢或是職務升遷，而是基於價值觀念的認同，人際之間對於信任、尊重、承諾等所為之情感性的交易，是一種由內而外所產生的領導關係。相對來說，在組織變革或是組織文化轉換的活動上，轉換型領導的運作比較近似魅力領導，部屬能夠從領導者的精神感召中，戮力與共。就此而論，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變的有利條件。」

(二)轉換型領導之構成要素：轉換型領導一般由四個要素所構成：

- 個別的關懷：轉換型領導同時關注工作與人員兩個面向，但更重要的是針對人員性情、能力的個別差異，關懷其思想與行為的改變。一般而言，轉換型領導對部屬的個別關懷表現在三方面：
  - 發展取向：領導者能夠針對部屬的個別條件與潛能進行瞭解，依照不同的屬性指派任務，促進其個別的能力發展。
  - 親和取向：領導者與部屬之間保持密切的接觸關係，主管能即時提供回饋，當面告知部屬的工作表現如何，有否改進之處，並讓部屬充分明瞭組織的運作現況。
  - 輔導取向：領導者不僅關心舊部屬的情況，更注意新進人員的適應問題，能夠從旁輔導，使其安心。
- 動機的啟發與精神感召：
  - 動機的啟發：領導者必須先揭示一個能夠結合組織發展與個人成長的未來遠景，同時考量組織所處之境況和部屬個別的需要，使這個共通的遠景或組織目標成為人員工作的動機源頭，賦予個人的工作行為比較深刻的行動意義。
  - 精神的感召：轉換型領導則強調部屬對領導者的認同，係來自於領導者所提示的共同目標和哲學信念，此一目標和哲學不是領導者單方面強加在部屬身上的，而是透過真誠的交流所塑造出來的互信與分享關係。
- 才智的激發：基本上，轉換型領導假定人員才智能力的發揮是組織存續命脈之所繫，所以，領導者的職責在於建立一種能夠激發組織上下才智的互動創造過程。也唯有透過彼此意見的交換、腦力的激盪，與思考觀念的多元化，組織才能夠應付詭譎多變的環境。
- 相互的影響關係：轉換型領導的領導者與部屬間關係，是一種「相互影響」的關係，這種關係的產生可能基於專業

上的尊重、社會的影響力，或是情感的交流，但基本上是超越層級職位權力的。而領導者的組織功能在於「提供人員一種角色認同的模式，並藉以增進組織績效。」

(三)轉換型領導與「魅力型」和「交易型」領導之關係：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：轉換型領導可以說是結合「交易領導」和「魅力領導」，以促進組織變革更新的一種領導理論，在運用上必需掌握不同領導類型的配合條件：

- 「魅力領導理論」(Charismatic leadership theory)：本書前述第三章曾提及「官僚組織型模」，德國學者韋伯 (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，跟隨者莫不衷心信服。而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。
- 「交易領導理論」(transactional leadership theory)：交易領導理論可以追溯到本書前述第四章曾提及之巴納德 (C. 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、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之上。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，所謂「士為知己者死」也可以說是公平交易的一種結果。

二、政策執行首重執行力之貫徹，試舉學者之看法，說明政策執行不力之原因為何？

答：

(一)Drucker在其「Deadly Sins in Public Administration」一文中力陳公共行政之績效不彰乃因：

- 政策目標太過理想化，缺乏明確衡量的對象，不過只是一模糊之口號而已。
- 政策想畢其功於一役，不去思考建構優先順序，並予以堅持。
- 政策相信「大就是美」，而不管其是否負荷過重。
- 政策缺乏實驗，太過教條，沒有學習不同方式之創新勇氣。
- 組織與人員不能從經驗中加以學習，亦不做前瞻思考，以致未能發現自己之缺失及盲點。
- 行政人員不能及時放棄過時之物。

(二)Jun認為政策執行不力之主要關鍵在：

- 政策設計中使用錯誤之理論：巴達克 (E. Bardach) 曾提出警告，政策設計若使用錯誤之理論，將導致政策執行失敗之虞。
- 不必要的層級：Bardach 指出政策之設計應力求簡單，以使管理工作越少越好，以免造成混亂。
- 缺乏交互主觀性與對話：此點將影響其執行之意願及承諾，進而改變政策之設計，「奧克蘭計畫」之失敗證明此點之重要。
- 行政裁量權的問題：授與執行者大量裁量權，往往會造成「有政策無法律」之窘境。
- 缺乏法律之順服：人民對政府制定之法律或規定拒絕順服，勢將無法發揮人民行為之功能。
- 課責及評估的問題：政策執行之課責問題，Bardach 將之稱為「權威之漏洞」(a leakage of authority)，乃因每位官員不但有歧異之目標，且會使用所授與之裁量權，將上級的命令轉換為符合自己利益並要求部屬確實執行之戒律。
- 管理技術的過度使用：PPBS及ZBBS失敗之命運，原因在於行政機關無法基於理性之情報，針對每種政策做出逐一之重新思考與定位，自是困難重重。
- 執行發展目標的問題：此可透過發展中國家之發展計畫之經驗看出，其中有關經濟和社會發展計畫執行失敗之原因，可歸納為中央規劃目標之失敗、政策支持之闕如，以及捐贈國與受贈國政府之不良關係等。此外，在運作過程中能否引起當地民眾之參與，亦為影響執行成功之一大因素。

三、假如公共行政是在為公共利益服務，那麼行政應該著重那些價值，藉以實現之？

答：

公共行政重在為公共服務，則行政人除需追求公共利益之實現外，更應努力去追求行政之主要價值。依據顧賽爾 (Charles T. Goodsell) 之觀點，顧賽爾指出現代行政人員除了是一個技術專家之外，亦是一個價值處理者，而且會面臨著如何平衡五大相互競爭之多元行政價值之當代挑戰。其以「五個M」來形容這五項關係且並非經常相容之行政價值：

- 手段 (Means)：執行法律及服從命令是行政人員之職責所在，但因其又為高層權威之被動性工具，故其仍要表現出效率、效能、及時與忠誠之行為。
- 倫理 (Morality)：行政措施要維護正義、平等、誠實、個人權益等高尚倫理性價值，而不能僅依據民主而行而已。
- 民眾 (Multitude)：行政人員必須立即地回應民眾之需求。
- 市場 (Market)：公共行政要以市場經濟觀念來主導公共規模。
- 任務 (Mission)：行政機關要適應多變之環境，使法律意義與時俱進，同時亦能秉持長期累積之專業知識去界定公共利益及機關任務之內涵。

