

103 年特種考試交通事業鐵路人員考試試題

等 別：高員三級鐵路人員考試

類 科：事務管理

科 目：事務管理

一、公營事業，尤其是公營交通事業的服務特別要講究效率，e 化服務 (e-service) 便顯得相當重要。為推動全面 e 化服務，組織創新 (Organizational Innovation) 與組織變革 (Organizational Change) 勢在必行，試論鐵路機構如何推動組織變革與組織創新，以加強 e 化服務。

【擬答】：

面對環境的變動，組織採用新的思維或行為模式來改進現存的處境，並同時提升績效維持組織的成長，這就是組織變革。不只是企業，甚至包含了任何一個人民團體以及公部門都得經常面對內部與外部環境的變動，能不能有效掌握契機制定新的發展策略維持組織的持續成長、永續發展，是一個重要的課題。一般而言，公部門因組織的特性常使其變革侷限於局部業務的調整或人事的重組，很難賦予組織的新生命，也難能符合社會的期待。

(一) 鐵路機構如何推動組織變革與組織創新

1. 變革是一個系統工程，涉及到方方面面的關係，因此必須講究策略。鐵路機構推動組織變革的策略主要包括三方面的策略：變革方針的策略、變革方法的策略、應對阻力的策略。

(1) 鐵路機構變革的方針策略主要指：

① 積極慎重的方針。即要作好調查，做好宣傳，積極推行。

② 綜合治理的方針。即鐵路機構變革工作要和其它工作配合進行，這主要是指鐵路機構的任務變革、組織的技術變革、組織的人員變革。

(2) 鐵路機構變革的方法策略主要包括：

① 改良式的變革，這種變革方式主要是在原有的鐵路機構結構基礎上修補補，變動較小。它的優點是阻力較小，易於實施，缺點是缺乏總體規劃、頭痛醫頭，腳痛醫腳，帶有權宜之計的性質。

② 爆破式的變革。這種變革方式往往涉及鐵路機構組織結構重大的，以致根本性質的改變，且變革期限較短。一般來說，爆破式的變革適用於比較極端的情況，除非是非常時期，如鐵路機構經營狀況嚴重惡化，一定要慎用這種變革方式，因為爆破式的變革會帶來非常大的衝擊。

③ 計劃式的變革。這種變革方式是通過對鐵路機構結構的系統研究，制訂出理想的改革方案，然後結合各個時期的工作重點，有步驟，有計劃的加以實施。這種方式的優點是：有戰略規劃、適合鐵路機構長期發展的要求；鐵路機構的變革可以同人員培訓，管理方法的改進同步進行；員工有較長時間的思想準備，阻力較小。為了有計劃的進行變革，應該做到以下幾點：專家診斷，制定長期規劃，員工參加。

2. 組織創新的主流模式

組織創新的主流模式為戰略先導型組織創新模式，此模式之所以成為主流，既與其符合經濟轉型時期特點有關，又與其適應當前世界經濟發展大趨勢相聯繫。我們可以看到：即使在市場經濟相對發達的國家，由於近年來高新技術的飛速發展和產業經濟結構的調整，經濟發展正逐步由資源依賴型向知識依賴型轉變，致使帶有根本性的戰略先導組織創新也層出不窮。

而戰略先導型組織創新模式又有兩個具體的主導模式，一是“業務流程重組”，二是“分權制”。

(1) 業務流程重組

業務流程是為達到一個特定的經營成果而執行的一系列邏輯相關的活動的總和，而鐵路機構業務流程重組則是為達到鐵路機構關鍵業績（如成本、質量、服務和速度）的巨大進步，而對業務流程進行的根本性再思考和再設計，其核心是業務流程的根本性

創新，而非傳統的漸進性變革。業務流程重組屬於鐵路機構內源型的根本性組織創新，創新的動力源來自於企業家精神或企業戰略導向變化，強調由戰略創新啟動，戰略、文化和結構創新密切配合，因而，業務流程重組是典型的戰略先導型組織創新。我國鐵路機構在進行業務流程重組時，必須要有明確的戰略視野，也要有相應的管理哲學和觀念變革的方法，這樣才能達到適應環境變化、重新配置鐵路機構資源的目的。

(2)分權制

分權制組織是普遍採取的一種組織結構形式，也是目前組織創新中的重要目標模式。對於鐵路機構來說，實行分權制組織創新是一種戰略先導型組織創新，因此，研究這個問題對於鐵路機構組織創新具有十分重要的意義。首先，鐵路機構面臨著規模擴大、市場競爭加劇、競爭核心環節向研發和營銷轉移、環境動蕩性增加以及人員成長需求增強等趨勢，因此從整體看，分權制組織創新是不可避免的趨勢。同時，相對與西方而言，我國鐵路機構的分權基礎能力普遍較弱，這是造成實施分權代價過高的根本原因。因此，提高鐵路機構的分權基礎能力是我國鐵路機構取得分權制組織創新成功的關鍵所在，分權是一種必然趨勢，分權必須在一定能力的基礎之上進行才能取得預期效果。

(二) e 服的好處

隨著網際網路與資訊科技的迅速發展，促使行政組織進入 e 化、自動化及資訊化的時代，因此行政組織 e 化，便成為全球行政組織競爭之重要關鍵，其對組織的約有下列影響：

1. 簡化行政文書之流程。
2. 提昇工作效率，增加組織競爭力。
3. 精簡人員，降低人事成本。
4. 增加安全管理的複雜因素。
5. 隱私保障條款欠缺不足。
6. 帶來之效益有：
 - (1) 改善效率。
 - (2) 改善服務。
 - (3) 獲致特定的政策結果。
 - (4) 助益達成更廣泛的政策目標：例如經濟發展。
 - (5) 促成政府改造。
 - (6) 助益建立民眾與政府的互信。
7. 成本而言：
 - (1) 增加安全維護費用。
 - (2) 減少人事成本。

二、「資訊安全」觀點而言，電子文書處理有哪些應注意層面，「迅速」與「安全」是否不可得兼？那幾類公文最適合以電子化處理？哪些則否？請詳加論述。

【擬答】：

(一) 資訊安全觀點而言電子文書處理應注意下列事項方能使「迅速」與「安全」兼得

1. 電子交換安全防護規定：
 - (1) 對使用者、管理者應實施安全教育與訓練。
 - (2) 環境安全注意事項：
 - ① 網路佈線，應遵守最大長度限制，遠離電磁感應物。
 - ② 加強防火設備。
 - ③ 加強門禁安全管制。
 - ④ 備有不斷電設備。
 - ⑤ 設置避雷裝置，未設置者，雷電時，應停止使用電腦或電子交換。
 - (3) 硬體安全，以有備援設備為原則，維持系統永續運作。
 - (4) 軟體安全注意事項：

公職王歷屆試題 (103 鐵路特考)

- ①加強電腦病毒預防處理。
 - ②定時備份、異地分存。
 - ③各項儲存媒體，不得任意棄置，應加鎖收藏。
- (5)網路安全注意事項：
- ①加強網路監控管理。
 - ②傳送重要電子公文，應加密處理。
 - ③建立防火牆、防震系統。
 - ④建立認證管理。
 - ⑤建立安全稽核機制。
- (6)電子交換應變作業規定：
- ①電腦當機時，發文作業人員，除通知修護，使用備援系統外，應依規定使用傳真或另為適當處理。
 - ②發生電腦中毒時，應停止作業，以防病毒擴散，並立即使用掃毒軟體，或速洽請研考會資訊中心派專技人員為有效之處理。急要之發文，依當時可行之方法辦理。遭病毒破壞之檔案，應設法恢復或查明處理。
- (7)機關公文電子交換作業辦法第九條：機關公文電子交換之收、發文程序，應採電子認證方式處理，並得視需要增加其他安全管制措施。
- (二)最適合以電子化處理之公文
- 1.令：公布法律、發布法規命令、解釋性規定與裁量基準之行政規則及人事命令時使用。
 - 2.函：各機關處理公務有下列情形之一時使用：
 - (1)上級機關對所屬下級機關有所指示、交辦、批復時。
 - (2)下級機關對上級機關有所請求或報告時。
 - (3)同級機關或不相隸屬機關間行文時。
 - 3.其他公文：其他因辦理公務需要之文書，例如：
 - (1)書函：
 - ①於公務未決階段需要磋商、徵詢意見或通報時使用。
 - ②代替過去之便函、備忘錄、簡便行文表，其適用範圍較函為廣泛，舉凡答復簡單案情，寄送普通文件、書刊，或為一般聯繫、查詢等事項行文時均可使用，其性質不如函之正式性。
 - (2)開會通知單：召集會議時使用。
 - (3)簽：承辦人員就職掌事項，或下級機關首長對上級機關首長有所陳述、請示、請求、建議時使用。
 - (4)報告：公務用報告如調查報告、研究報告、評估報告等；或機關所屬人員就個人事務有所陳請時使用。
 - (5)箋函或便箋：以個人或單位名義於洽商或回復公務時使用。
 - (6)提案：對會議提出報告或討論事項時使用。
 - (7)紀錄：記錄會議經過、決議或結論時使用。
 - (8)節略：對上級人員略述事情之大要，亦稱綱要。起首用「敬陳者」，末署「職稱、姓名」。
 - (9)定型化表單。
 - 4.上述各類公文屬發文通報周知性質者，以登載機關電子公布欄為原則；另公務上不須正式行文之會商、聯繫、洽詢、通知、傳閱、表報、資料蒐集等，得以發送電子郵遞方式處理。(第14點-2)
- (三)不適合以電子化之公文
- 1.對總統有所呈請或報告時使用。
 - 2.咨：總統與立法院、監察院公文往復時使用。
 - 3.函：各機關處理公務有下列情形之一時使用：
民眾與機關間之申請或答復時。
 - 4.公告：各機關就主管業務或依據法令規定，向公眾或特定之對象宣布周知時使用。

公職王歷屆試題 (103 鐵路特考)

5. 其他公文：其他因辦理公務需要之文書，例如：

- (1) 公務電話紀錄：凡公務上聯繫、洽詢、通知等可以電話簡單正確說明之事項，經通話後，發（受）話人如認有必要，可將通話紀錄作成 2 份，以 1 份送達受（發）話人簽收，雙方附卷，以供查考。
- (2) 手令或手諭：機關長官對所屬有所指示或交辦時使用。
- (3) 聘書：聘用人員時使用。
- (4) 證明書：對人、事、物之證明時使用。
- (5) 證書或執照：對個人或團體依法令規定取得特定資格時使用。
- (6) 契約書：當事人雙方意思表示一致，成立契約關係時使用。
- (7) 說帖：詳述機關掌理業務辦理情形，請相關機關或部門予以支持時使用。

三、國有公用財產管理工作包括那些範圍？如國有財產蒙受被侵佔之危機時，財產管理單位應如何處理？此時相關首長之權責如何？

【擬答】：

(一) 國有公用財產管理工作包括之範圍

指機關、非公司組織之公營事業、公立學校，辦理國有公用財產增置、產籍登記、經營、養護、減損、報告及檢核等事項之國有公用財產管理工作執行，健全國有公用財產管理制度，增進業務處理效能。

(二) 財產蒙受被侵佔之危機時，財產管理單位的處理方式

1. 非公用不動產被占用處理要點第 4 點

國有非公用不動產被政府機關或非公司組織之公營事業（以下簡稱各占用機關）占用，各占用機關如因公務或公共需要使用者，得依法申辦撥用。但不配合申辦撥用或使用情形不合於撥用規定者，應通知各占用機關自行拆除或騰空交還。各占用機關不配合辦理者，應協調其主管機關督促辦理，必要時，循司法途徑訴請排除。

2. 用不動產被占用處理要點第 5 點

國有非公用不動產被公司組織之公營事業或私人占用，其符合國有財產法及相關法令規定者，得以出租、讓售、專案讓售、視為空地標售、現狀標售或委託經營等方式處理。被占用不動產無法依前項方式處理者，應通知占用人自行拆除或騰空交還。並得依下列方式處理：

(1) 違反相關法律或土地使用管制者，通知或協調主管機關依法處理。

(2) 以民事訴訟排除。

(3) 依中華民國刑法第三百二十條、第三百四十九條規定移請地方警察機關偵辦或逕向檢察機關告訴。占用情形影響國土保安或公共安全者，優先移送。

(三) 相關首長之權責如何

1. 權利：要求屬員依法催討。

2. 責任：部屬如依法簽請催討，首長不同意，如有下列情形發生即付下述責任：

(1) 中華民國刑法第 130 條：公務員廢弛職務釀成災害者，處三年以上十年以下有期徒刑。

(2) 中華民國第 131 條：公務員對於主管或監督之事務，明知違背法令，直接或間接圖自己或其他私人不法利益，因而獲得利益者，處一年以上七年以下有期徒刑，得併科七萬元以下罰金（1 項）。犯前項之罪者，所得之利益沒收之。如全部或一部不能沒收時，追徵其價額。（2 項）

四、各機構工友之僱用條件如何？那些人員或身份不得僱用？工友是否可以兼職？

【擬答】：

(一) 各公務機構工友之僱用條件（工友管理要點第 3 點）：

各機關新僱之普通工友，應具備條件如下：

1. 國民小學以上學校畢業或具有同等學歷。
2. 品性端正、無不良紀錄。

公職王歷屆試題 (103 鐵路特考)

3. 經醫療院所體格檢查，足以勝任所指派之工作。
 4. 具中華民國國籍；其工作性質或場所涉及國家安全或機密者，不得兼具外國國籍。
 5. 年滿十八歲，且未受監護或輔助宣告。但未滿二十歲者，於訂立勞動契約時，應經法定代理人之允許，機關方得進用。
 6. 無曾服公務有貪污行為，經判決確定或通緝有案尚未結案之情形。
 7. 技術工友除應具備前項各款條件外，並須具備工作所需之技術專長，經考驗合格。
 8. 前所定普通工友及技術工友應具備之條件外，於法令許可範圍內，得另定更為嚴格之條件。
 9. 大陸地區人民經許可進入臺灣地區者，須符合臺灣地區與大陸地區人民關係條例第 21 條第 1 項規定，始得僱用為工友。
- (二) 不得僱用工友之情形：
- 各機關長官不得僱用其配偶及三親等以內血親、姻親為本機關之工友；對於本機關各級主管長官之配偶及三親等以內血親、姻親，在其主管單位中應迴避僱用。但在各該長官接任以前僱用者，不在此限。(工友管理要點第 3 點第 5 項)
- (三) 兼職之禁及例外：
1. 各機關應規定工友於上班時間不得兼職。但在不影響本職工作且經機關核准者，得兼任不支領酬勞之職務。(工友管理要點第 7 點第 1 項)
 2. 各機關應規定工友於下班時間兼職者，不得影響勞動契約之履行。(工友管理要點第 7 點第 2 項)

職
王