

高點

堅持夢想
全力相挺

公職 快速通關

EXPRESS >>>

Pass!

高普考准考證 就是你的 **VIP券**

弱科健檢

加入【高普考行政學院生活圈】可免費預約參加 ▶▶▶



7/7—16 行政 廉政 社會 考場限定

- | | |
|----------------------------|---|
| 112
地方特考
衝刺 | <p>【總複習】面授/VOD：特價 4,000 元起、雲端：特價 5,000 元起</p> <p>【申論寫作班】面授/VOD：特價 3,000 元起科、雲端：特價 7 折起科</p> <p>【選擇題誘答班】面授/VOD：特價 1,000 元/科、雲端：特價 1,500 元起科</p> |
| 113
高普考
達陣 | <p>【全修課程】面授/VOD：准考證價再優 2,000 元，舊生報名再折 3,000 元
雲端：常態價再優 3,000 元</p> <p>【考取班】高考：特價 49,000 元、普考：特價 44,000 元 (限面授/VOD)</p> <p>【狂作題班】面授：特價 3,500 元/科</p> |
| 單科
加強方案 | <p>【112年度】面授/VOD：定價 4 折起、雲端：定價 6 折起</p> <p>【113年度】面授/VOD：定價 65 折起、雲端：定價 8 折起</p> |
| 研究生
專屬優惠 | <p>【購書贈課】出示考場期間高點購書證明，即贈對應科目VOD總複習</p> <p>【113高考面授/VOD】全修：特價 24,000 元起</p> <p>【中山專案】中山大學研究生，贈一科正課VOD (限中山育成中心，詳洽櫃檯)</p> |

※優惠詳情依各分班櫃檯公告為準



【台北】台北市開封街一段2號8樓	02-2331-8268	【嘉義】嘉義市垂楊路400號7樓	05-216-8787
【中壢】桃園市中壢區中山路100號14樓	03-425-6899	【台南】台南市中西區中山路147號3樓之1	06-223-5868
【台中】台中市東區大智路36號2樓	04-2229-8699	【高雄】高雄市新興區中山一路308號8樓	07-235-8996

各分班立案核准



《公共管理》

- 一、平衡計分卡突破傳統只注重財務指標的績效衡量方法，將驅動未來組織績效的因素納入考慮。請說明平衡計分卡的基本特性，並任舉一個政府機關或非營利組織為例，應用平衡計分卡的四個構面描述其各面向的績效目標。(25分)

試題評析	平衡計分卡的題目曾於106年身障四等出現過，上課時老師也曾舉台北市政府的策略地圖加以說明。此題就針對你所舉例的組織之使命與特性，從財務、顧客、內部流程、學習與成長四個構面寫出可能的績效目標即可。
考點命中	《高點·高上公共管理講義》第三回，趙杰編撰，頁72-75。

答：

平衡計分卡(Balanced Scorecard, BSC)為R. Kaplan與D. Norton由實務上發現並加以整理、構組發展而成，以下先說明BSC的基本特性，並舉台北市政府教育局為例，描述其財務、顧客、內部流程、學習與成長四個構面的績效目標：

(一)平衡計分卡的基本特性

BSC是一套強調平衡的績效考核系統，主要在尋求組織短期與長期目標間、財務與非財務、過去與未來、落後與領先衡量指標間的平衡狀態，並以財務構面、顧客構面、內部流程構面、學習與成長構面四大面向來考核組織的績效，依這些構面分別設計合宜的績效衡量指標。其基本特性為：

- 1.平衡財務與非財務構面：非財務面包括顧客、內部流程、學習成長構面。
- 2.平衡內部與外部顧客：前者如內部流程、學習與成長構面；後者如顧客、財務構面。
- 3.平衡人與事構面：前者如組織外部的顧客、組織內部的學習與成長構面；後者如內部流程、財務構面。
- 4.平衡短期與長期構面：前者如內部流程、財務構面；後者如顧客、學習與成長構面。

(二)平衡計分卡的應用

平衡計分卡的目標(objectives)和量度(measures)是從組織的願景與策略衍生而來，其透過四個構面來考核組織的績效，茲舉台北市政府教育局為例，描述其各構面的績效目標：

- 1.財務構面：透過以下的基本問題建構組織的績效指標：「為了財務成功，對股東應如何表現？」以台北市政府教育局為例，其預算來自台北市議會的審查通過，因此此構面的績效目標可設定為「加強基金預算運用效能」。
- 2.顧客構面：透過以下的基本問題建構組織的績效指標：「為了達到願景，對顧客應如何表現？」以台北市政府教育局為例，其顧客主要為教師、學生與家長，因此此構面的績效目標可包括：「減輕家長育兒經濟負擔」、「提升學生核心素養」、「促進學生適性發展」、「增進學生國際交流」、「培養學生運動素養」、「便捷親師生繳費管道」、「推廣終身及樂齡學習」。
- 3.內部流程構面：透過以下的基本問題建構組織的績效指標：「為了滿足顧客，哪些流程必須表現卓越？」以台北市政府教育局為例，此構面的績效目標可包括：「建立優質安全的幼兒園環境」、「推展適應學前教保服務」、「提供適性學習資源」、「推動國際教育課程」、「建構優質校園環境」、「開放多元終身學習課程」、「提升社教機構服務量能」。
- 4.學習與成長構面：透過以下的基本問題建構組織的績效指標：「為了達成願景，如何維持改變和改進的能力？」此構面為其他三個構面的目標提供了基礎架構，是驅使其他三個構面獲致卓越成果的動力。以台北市政府教育局為例，此構面的績效目標可包括：「推動教保服務人員增能」、「提升師生國際視野」、「培育優秀人才」、「提升社教機構之志願服務知能」。

平衡計分卡雖然對績效衡量大有幫助，但它絕對不只是績效衡量的工具，它不但可以用來傳達組織的願景，還可以讓管理者隨時校準策略，檢視組織執行者是否依照策略方向執行而不會有所偏差。同時，它更是可以提供組織領導者一個簡單的方法來思考組織未來的方向，並將之與執行者溝通，進而落實策略的策略性管理工具。

- 二、身為公務人員必須扮演各種領導與管理的角色。請描述領導者與管理者的差異以及兩者功能重疊之處，並說明若你擔任政府部門的主管會如何運用轉換型領導的原則來進行日常的員工管

理。(25分)

試題評析	近年來，行政學考公共管理與公共政策的題目，或是公共管理考行政學與公共政策的題目，已屬常見之事。此題為行政學的題目，轉換型領導在行政學中已考過多次，領導者與管理者的差異也曾在100年地特三等行政學出過，有準備行政學的同學應能有所掌握。
考點命中	《高點·高上行政學講義》第三回，趙杰編撰，頁6-7；29-33。

答：

W. Bennis常言：「管理者把事情做對，領導者做對的事情。」在組織中，領導談的是願景、使命和熱情；管理則討論目標、控制和效率。管理只存在於正式的階層結構中，要仰賴地位帶來的權力和職務賦予的權威；領導則不論正式或非正式的組織結構中均存在，仰賴的是贏得的權威，也就是相關人士賦予領導者的權威。茲依題意說明如下：

(一)領導者與管理者的比較

1.兩者的差異

- (1)目標取向不同：領導者將焦點放在組織的願景上，著重事前預應，關注組織「情感與精神上的資源」，也就是重視組織的價值觀以及成員對組織的投入及關注。管理者則運用組織的「物質資源」，即組織的資金、人力技能、材料及技術，著重事後回應，目標係依實際需要而非渴望來設定。
- (2)工作取向不同：領導者以新穎途徑解決問題，努力增加議題選項，將理念轉換為令人悸動的意象，當機會具遠見時則勇於冒險。管理者透過交涉與強制力來達成目標，努力平衡對立的觀點，設計妥協、限制選擇和避免冒險。
- (3)人群關係取向不同：領導者要幫助組織內的成員關心工作的意義，並滿意自己的工作成果，與他人接觸是直接、直覺和同理心的。管理者似乎要讓組織裡的成員足以餬口，較缺少同理心，關心工作完成的方法，使工作在效率高、進度快、品質好及產量豐的情況下完成。
- (4)自我取向不同：領導者來自深層改變人類和經濟關係的鬥爭，感覺自己與組織的關係是孤立分離的。管理者來自讓既存的制度能夠持續存在並不斷擴大，認為自己是組織的一部分。

2.兩者功能重疊之處：

- (1)領導是管理功能的一部分：管理除領導功能外，尚有計劃、組織、協調、管制等功能，因此管理者往往也必須肩負起領導部屬的功能。
- (2)領導者與管理者的作用對象皆包括組織成員：管理的對象較廣，包括人、財、物；而領導則著重在發展組織成員之態度與行為的一種能力運用。

(二)政府部門主管如何運用轉換型領導的原則進行日常的員工管理

「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換的有利條件。身為政府部門主管，可以將轉換型領導的原則運用如下：

- 1.個別的關懷：主管應同時關注工作與員工兩個面向，但更重要的是主動針對員工性情、能力的個別差異，關懷其思想與行為的改變，可以表現在三方面：
 - (1)發展取向：針對員工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。
 - (2)親和取向：與員工保持密切接觸，即時提供回饋，當面告知員工的工作表現如何，有否改進之處，並讓員工充分明瞭組織的運作現況。
 - (3)輔導取向：要注意新進員工的適應問題，能夠從旁輔導，使其安心。
- 2.動機的啟發與精神感召：主管必須先揭示一個能夠結合組織發展與個人成長的共同願景，使其成為員工工作的動機源頭，賦予員工行動的意義。
- 3.才智的激發：主管必須建立一種能夠激發組織上下才智的互動創造過程，透過彼此意見的交換、腦力的激盪與思考觀念的多元化，組織才能應付變遷。
- 4.相互的影響關係：主管與員工之間是一種相互影響的關係，這種關係是超越層級職位權力的。許多成功的管理者也具備很好的領導能力與特質，領導與管理應該有效地整合，才能創造出組織持續性的競爭優勢。

三、隨著環境與氣候變遷風險引發全球重視與關注，永續與可持續發展已成為公共管理的重要課題。請針對永續發展的定義與概念，論述公共管理應聚焦於那些議題，才能引領政府追求永續發展目標的達成。(25分)

試題評析	聯合國永續發展目標 (SDGs) 在今年行政學身障三等申論題考過相關題目，行政學選擇題也曾考過，老師的粉專也曾貼過相關資料。此題可能很多同學會聚焦於SDGs中的相關議題，如終結貧窮、消除飢餓、性別平權、減少不平等、生態保育等，但這種回答方式較無法突顯公共管理的重要性，而且議題太多。因此，老師的擬答著重在公共管理的相關議題，藉由這些管理議題來促成政府永續發展目標的達成。
考點命中	《高點·高上公共管理講義》第一~五回，趙杰編撰。

答：

西元1987年聯合國世界環境與發展委員會指出，「永續發展」的意義在於「滿足當代需求的同時，不損及後代子孫滿足其自身需求」之發展途徑，此概念開啟了全球對於永續發展的關注。2015年聯合國發表《翻轉世界：2030年永續發展議程》文件，作為行動指引，期盼至2030年時能夠消除貧窮與饑餓，實現尊嚴、公正、包容的和平社會，守護地球環境與人類共榮發展，以確保當代與後世都享有安居樂業的生活。為聚焦各項努力，更提出17項「永續發展目標」(Sustainable Development Goals, SDGs)。為順應此全球趨勢，行政院國家永續發展委員會也參考SDGs研訂了18項「臺灣永續發展目標」。為落實這些目標，公共管理應聚焦於以下議題，以引領政府追求永續發展目標的達成：

(一)危機管理

人類活動導致的氣候變遷使得我們自身面臨諸多險境，已經演變為高度交織、影響範圍深遠的系統風險，若未能妥善因應，將導致社會面臨整個系統失靈的嚴重後果。與此同時，面臨急速老化、產業競爭力衰退、不平等差距加大、高氣候脆弱度等系統風險的臺灣，必須做好危機管理，針對危機的舒緩、準備、回應、復原等各個階段，擬定管理措施及因應策略。

(二)跨域治理

SDGs的各目標間具有高度的關聯性，例如：「消除飢餓，確保糧食安全，改善營養及促進永續農業」之目標，對於「消除全球一切貧窮」有正面助益。而永續農業更是落實「確保及永續管理水資源及衛生措施」不可或缺的措施。因此，要落實SDGs時，應將各目標間的關聯性納入考量，而各級政府與各個功能部門之間的府際與部際協調整合就很重要。此外，SDGs也必須仰賴公部門、私部門與第三部門和公民團體等行動者的共同合作。

(三)數位治理

公共管理必須掌握數位革命所創造之綜合效益，藉由前瞻規劃與建立適當治理機制，提早因應科技創新於就業、階級差距與倫理上的潛在負面影響。例如：數位基礎設施的建構、開放的線上服務以及利用數位化系統提升資源效率等具體措施，以促使數位化可創造公眾利益。此外，藉由高品質的智慧基礎設施，妥善的區域規劃以及公民參與程序，共同推動電子化政府與智慧城市的根本性變革，使其有益所有人民。

(四)策略管理

策略管理是未來導向與目標導向的，它是未雨綢繆，為國家未來發展的生機規劃藍圖，付諸實踐，並且追蹤修正策略方案的過程。為履行永續發展目標，必須鑑別臺灣永續發展之聚焦領域，訂定前瞻性的策略，進而擬定具體期程與政策目標，並搭配政策工具，指引其他所有的管理活動，如計畫的設計、預算編列、資源發展、政策行銷與政策評估等活動，方可達到降低系統風險影響以及掌握轉型契機之綜效。

(五)績效管理

績效管理係對於政策目標進行設定與實現，並對實現結果進行系統性評鑑的過程。為確保永續發展目標之完成，必須針對各項核心目標發展出更為特定的具體目標，並針對各項具體目標設定可衡量的績效指標，再據以進行績效評估，同時，評估結果應結合獎懲等誘因機制，以激勵策略的實現與目標的達成。永續發展思潮涵蓋了環境保護、社會公平和經濟發展三方面的概念，其目標的推動，有賴於政府、企業、公民組織以及社區民眾等不同行動者的積極參與，公共管理若能聚焦於上述管理議題，將能有效引領政府追求永續發展目標的達成。

四、「廉正」為我國公務員主要的核心價值，也是公務員在從事公共服務時，獲取民眾信任的重要

憑藉。請從實踐倫理行為（ethical behavior）與核心價值（core value）的觀點，論述形塑廉正組織行為的方法？（25分）

試題評析	此題出自黃榮護與葉益昌所著〈型塑廉能治理：組織行為的觀點〉一文，同學可以用行政學中有關實踐行政倫理的策略之相關內容來回答。
考點命中	《高點·高上行政學講義》第四回，趙杰編撰，頁255-257。

答：

政府部門的廉能治理，除了需要廉政建設的制度設計之外，同時也需要以組織成員之廉正行為做為基礎。因此，如何以型塑政府部門組織成員廉正態度的正向動力，而能導引出符合規範的廉正行為，實為型塑廉能治理不容忽視的關鍵因素。茲依題意論述如下：

(一)倫理行為的實踐途徑

- 1.倫理行為是組織中所有層次必須符合的行為。從組織層次來看，倫理行為是組織成員都必須共同遵守的規範；從個人層次來看，即使是組織的共同規範，個人卻未必能完全展現符合組織期望的倫理行為。因此，倫理行為的實踐必須同時借重組織層次的規範，以及個人層次內在機制的提升，雙管齊下。
- 2.公部門有關倫理的訓練，不能僅從知識面的宣導與訓練著手，更重要的是培養組織成員在職場中，面對問題、理解問題到解決問題的過程中，從實踐中培養理論推測能力和歸納能力。簡言之，就是將所學習的知識，實際運用於實務操作，並且從每次的實務操作中累積經驗，提升自己將理論應用於實務的能力，以及將實務操作結果回饋到理論的修正與建構的能力。一旦形成這種能力，在面對倫理問題時，就比較能夠預測可能產生的結果，也就能提升組織成員的行動力與執行力，降低組織成員面對倫理或廉正問題時表現出「不知道」與「無能力」的窘境。
- 3.在此一過程中，組織行為的功能就是藉由組織成員彼此之間互動，以提高自己與他人經驗與能力。與他人探討與交流的過程，不僅是一種知識分享與實踐的管道，同時，也是發揮個人影響力，進而凝聚群體層次正向行為的重要渠道。因此，政府部門有關倫理的訓練規劃，應更著重於組織成員間的經驗交流，降低以講師教導的授課方式。

(二)核心價值的實踐途徑

- 1.個體行為或行動的產生源自於個體所具有的價值和信念，接續由價值和信念傳達到動機與態度，最後產生行為或行動。當個體產生行為或行動之後，個體所接受到行為或行動，以及與環境交互作用所產生的後果，也會再回饋到各個層次，藉以調整個體自我、價值和信念、以及動機和態度的系統，改善下一次的行為或行動。換言之，若要改善組織成員「無意願」的問題，最佳的方式就是從改變組織成員的價值與信念著手。
- 2.組織行為的重點在於「管理自己與他人差異性」，從個人、團體、部門到組織，逐層發揮影響力，以凝聚組織的共識。因此，組織成員都必須以組織行為做為思考與行動的方式，首先要學會認識自己與管理自己，從工作與生活中累積自己的經驗與能力，形成個體清晰的價值體系後，據以為行事與決策判斷的準則；其次，每位組織成員都要學會價值管理，並且發揮其影響力，進而影響他人，形成具有信賴關係的團體凝聚力與正向的團體動力，型塑共同的理念與價值觀，以培養快速因應環境變化的競爭力。

綜上所述，在型塑廉能治理的途徑中，廉政建設的推動以及組織成員廉正行為的養成，可以說是互為表裡，相互交織，雖然廉政建設的宏觀架構有助於整肅貪腐，並達到防貪的成效，但也不能忽視在微觀層次的組織行為，以及組織成員個人廉正態度與行為對於政府部門帶來的實質影響。

【參考書目】

黃榮護、葉益昌（2019.10），〈型塑廉能治理：組織行為的觀點〉，《文官制度季刊》，14:4，頁1-19。

【版權所有，重製必究！】

連續30年人氣爆棚，題點超過10,000名上榜生

高普考 高點名師

線上解題講座

給你最快
最精準的詳解!



高凱 (高凱傑)

行政學/
公共政策

f 高點行政學院



7/17 (一) 首播



張政 (張家璋)

財政學/
經濟學

f 高點高上
高普特考公職



7/17 (一) 首播



陳世華 (邱垂炎)

會計學/
中會

f 高點會人會語



7/18 (二) 首播



曾榮耀 (蘇偉強)

土法/土登/
土經

f 高點來勝
不動產專班



7/18 (二) 首播



王致強 (蕭立人)

資料結構

▶ 高點線上
影音學習



7/19 (三) 首播



何昀峯

考銓

▶ 高點線上
影音學習



7/19 (三) 首播



陳熙哲

行政法

▶ 高點線上
影音學習



7/19 (三) 首播



葉哲璋

抽樣/
迴歸

▶ 高點線上
影音學習



7/19 (三) 首播