

《公共管理概要》

試題評析	本次題型就難易度來看，應屬於「中間偏易」，尤其是第一題(問答題)，是十分基本的題型，只要對公管稍有涉獵的同學，應該都能對答如流；至於第二題，雖然稍有變化，但只要在林光隆老師的課堂上有詳細聽解、勤作筆記，就可以知道在「新公共管理」以及總複習課程裡，林光隆老師都有列舉近乎一模一樣的題型，作為模擬試題，對同學加以解說，特別是針對援引自「企業的顧客導向」，以及它和政府基本官僚的作法，在實務上的矛盾與限制等相關議題上，有作更進一步的詳細解說。 總結而言，本次考題，平穩中稍帶靈活，但波動不大，尤其是課程中強調再三的題目，都是林光隆老師一再提示的重點，同學只要平時稍有用心，都能輕鬆應付。
高分命中	第一題： 1.《高點公共管理》上課筆記，林光隆老師編撰， 2.推薦專書《公共管理新解》，第七章《績效評估與多元化評估》，第203頁-204頁。 第二題： 1.《高點公共管理》上課筆記，林光隆老師編撰， 2.推薦專書《公共管理新解》，第一章《公共管理導論》、《新公共服務》

甲、申論題部分：

一、各國施政重視績效已蔚為氣候，績效管理為公共管理相當重要之一環，請就績效管理之意義、目的與原則分別說明之。(25分)

答：

(一)1964年，杜拉克將他博士論文中所提及的「目標管理」擴充為「成(績)效管理」(Managing for Results)，但只說明了他的精髓，卻沒有很實質的說明他的意涵；迄今學界對績效管理的說法還是定義不一，不過依據學者Weiss與Hartlw對績效管理之界定為：建立一個使員工對所要達成績效目標有著共同瞭解之過程，同時也是一種管理員工使其成功可能性增加之取向為基礎，更簡約的認為：績效管理是一種管理之執行策略，以達成組織目標之管理過程；又依此，績效管理有以下三個重點：

- 1.是一種過程，是一種遍及整個組織之管理過程。
- 2.使員工對於績效目標與達成之手段，能具有共同之認同。
- 3.增加達成績效目標之可能性。

(二)績效管理對行政部門的目的與重要性

◎績效管理的目的一般可以分為二大類：

1.行政上的目的

- (1)提供員工客觀有效的資訊，讓員工了解主管對其工作表現的評價與肯定。
- (2)提供相關人事決策，如：薪資、獎懲、晉升的依據基礎。
- (3)協助留住人才與解僱員工的參考。

2.發展性的目的

- (1)提供回饋給員工，做為溝通的工具，並以該回饋做為改進績效的依據與參考。
- (2)有助於員工對組織產生認同感。
- (3)強化主管與部屬之間的關係。
- (4)藉由員工對績效的知覺，激勵及支持員工。
- (5)提供組織進行個人與組織面的問題診斷。

◎而績效管理的重要性原則是：

政府再造強調顧客導向型的政府，必須讓政府施政能適時滿足民眾的需要，因此在施政績效評估方面亦由過去重視「投入」(input)的控制，轉變為強調「成果」(result)的測量，例如：對於計畫的產出(output)、結果(outcome)、服務品質、民眾滿意度等。藉由以成果為導向的績效管理，將使各機關之施政或計畫執行的成果成為客觀的課責標的，有助於檢測政府對人民需求的回應能力。換句話說，政府是否表現良好是看公民可以從政府的支出計畫中獲得什麼，判斷政府的績效不是看其企圖而是看其成果。

二、顧客導向的意義為何？其重要特質有那些？公部門推行顧客導向理念時，有那些限制？試說明之。（25分）

答：

(一)顧客導向意義：

1925年時，學者Strong即強調個人銷售策略應同時著重如何確保顧客的滿意以及產品銷售。依據杜賓斯基及史坦保Dubinsky and Staples(1981)的觀察，成功的銷售人員必定是瞭解顧客所關心的焦點和顧客需求，而成功的銷售人員通常扮演接受顧客需求和問題解決的諮詢角色。此概念後來即演變為「顧客導向銷售」(customer orientation selling)塞克斯(Saxe,1979)，並可視為將行銷概念應用在銷售人員與顧客接觸的層面上。由此可知，第一線服務人員是否具備顧客導向對服務業而言是十分重要的，因為高度顧客導向的服務人員所表現的服務行為能夠提高顧客的滿意度，杜恩萊、杜特笙及契恩博(Dunlap, Dotson, and Chambers,1988)，同時顧客導向的服務行為亦有助於發展組織與顧客間的長期合作關係，杜恩萊、杜特笙及契恩博(1988)，塞克斯及魏特(Saxe and Weitz 1982)。

(二)顧客導向特質：

顧客導向的重要分水嶺以英國柴契爾夫人的「新右派」及接任首相梅傑所推行英國「公民憲章」中所推行的特質及柯林頓政府於1993年再造政府計畫：「全國績效評鑑委員會」(NPR)強調以顧客為導向的，其中又以「新右派」對顧客導向特徵闡述最為重要：

- 1.視人民如顧客(clients)，並強調顧客能選擇誰來為自己服務的權力。
- 2.創造市場或準市場的競爭機制，以眾多的公共服務供給者(po/npa)取代單一獨占的供給者。
- 3.擴大個人及私部門的自理範圍，而志願性團體(voluntary associations)可扮演更積極的角色。
- 4.政府不能同時兼任購買者與供給者的角色；在較符合經濟效益的前提下，政府部門應盡量擔綱購買者的角色。
- 5.增加契約或半契約(contractual or semi-contractual)配置的運用。新右派改革者則強調藉由契約來控制購買者與供給者的關係，取代原有的「官僚層級指揮體系」。
- 6.由市場來檢測績效目標。對內，管理者的責任即在績效的達成；對外，部門績效的良窳係決定於顧客的滿意度。
- 7.實施績效薪資制度，使薪資待遇成為一項有效的激勵工具。

(三)公部門推行顧客導向理念時的限制：

顧客導向理念應依照新公共服務的核心概念，就能了解公部門推行顧客導向限制，Denhardt夫婦二人的說法解釋：

- 1.服務公民，而非顧客：公共利益乃源自共享價值的對話，而非個人自利的總和。因此，公職人員所要回應的是公民的需求而非顧客，焦點應在於公民之信任與合作的關係。
- 2.公共利益的追尋：公共行政者必須致力於建立共享的公共利益觀念。此目標並非透過個人選擇可以找到的速效良方，而須經由共享利益與責任分攤的制度所創造。
- 3.重視公民資格更勝於企業精神：公共利益會更加提升，因為這是透過公職人員與公民對做出有益社會的貢獻產生認同，而不是假定公職人員如同企業管理者，將公共財視為己有才提升公共利益的。
- 4.策略思維、民主行動：達成公共需求，政策與方案必須透過集體努力與合作程序，有效且負責地達成。
- 5.理解「課責」並不容易：公職人員除了注意市場外，必須同時注意法律、憲法、社群價值、政治常規、專業標準與公民利益。
- 6.服務而非領航：公職人員應以共享的價值為基礎的影響力，協助公民表達意見並追求共同利益，而非運用新的方式領航社會。
- 7.重視人民，而非只重視生產力：公職人員所參與的公共組織及其網路，若其能透過基於尊重人民的合作流程與共享的領導上，組織與網路的運作終將成功。

高點·高上高普特考 goldensun.get.com.tw 台北市開封街一段2號8樓 02-23318268

【中壢】中壢市中山路100號14樓·03-4256899

【台中】台中市東區復興路四段231-3號1樓·04-22298699

【台南】台南市中西區中山路147號3樓之1·06-2235868

【高雄】高雄市新興區中山一路308號8樓·07-2358996

【另有板橋、淡水、三峽、林口、羅東、逢甲、東海、中技、雲林、彰化、嘉義】

乙、測驗題部分：

- C** 1 「高雄市民眾對於空氣與水的環境品質有高度需求，所以環保局積極推動『藍天』（淨氣）與『碧海』（淨水）計畫」。請問以上敘述，意味高雄市政府主要是採下列何種顧客滿意經營策略？
 (A)加強第一線官員訓練，並提高士氣
 (B)強化顧客「事前期望值」與「事後評價值」間的差異
 (C)結合機關之「關鍵價值主張」與「顧客期望水準」
 (D)進行顧客滿意度調查
- B** 2 針對課責（accountability）的問題，新公共管理途徑所採取的課責標準是：
 (A)效率、效果與平等
 (B)績效與成果
 (C)公平、公道與正義
 (D)國會議員與民眾的政治動向
- A** 3 根據彼得斯（Guy Peters）所提的四種政府未來治理模式，何者是來自新左派者的主張，非常強調公民授能與自發性政府？
 (A)參與政府
 (B)彈性政府
 (C)市場政府
 (D)管制政府
- C** 4 關於公私管理的比較，下列敘述何者錯誤？
 (A)公共管理者很少有一清楚的底線；而私部門管理則必須以利潤、市場績效或企業存活為底線
 (B)公共管理者必須攤在公共目光的監督下，因此較為公開；而私部門管理則不需經過大眾的審視，因此較為封閉
 (C)公共管理者的決策通常較能夠在有計畫的時程下進行；而相對地，私部門經理人的決策則難以按照計畫時程進行
 (D)公共管理者推動公共政策需不斷的與其他機關進行溝通談判；而私部門則較無需花時間和資源去做外部的談判
- A** 5 下列那一個學派較強調「管理最少，服務最好」的「小而能政府」？
 (A)新公共管理
 (B)新公共行政
 (C)後現代主義
 (D)新公共服務
- C** 6 下列何者並非新公共管理所強調的價值目標？
 (A)效果
 (B)經濟
 (C)公平
 (D)品質
- C** 7 對於公共管理特質的敘述，下列何者錯誤？
 (A)公共管理重視與外部環境的關係
 (B)公共管理既非公共行政，亦非政策執行，但主張予以吸收修正
 (C)公共管理普遍性地運用市場機制手段，並實質上將政府予以市場化
 (D)公共管理不完全等於政府管理，它也強調「公私夥伴」的合作模式
- C** 8 英國工黨首相布萊爾（Blair）於 1997 年上任後，提出何種路線為其主要施政藍圖？
 (A)新公共管理
 (B)新公共治理
 (C)新公共服務
 (D)新公共行政
- B** 9 顧客是企業的命脈，而顧客導向一詞對政府機關來說，所代表之概念為何？
 (A)因所指顧客專指機關組織的內部成員，他們會影響組織運作，所以需予以經營
 (B)所指顧客包含公民，公民手中握有選票，可以決定政黨輪替與否
 (C)是指政府機關要以顧客為優先考量，故政府應維持壟斷之局面，以確保服務的公平性
 (D)顧客導向代表政府應儘量提昇民眾的滿意度，但當家做主仍應由政府掌握

普
特
考

高點·高上高普特考 goldensun.get.com.tw 台北市開封街一段 2 號 8 樓 02-23318268

【中壢】中壢市中山路 100 號 14 樓·03-4256899

【台中】台中市東區復興路四段 231-3 號 1 樓·04-22298699

【台南】台南市中西區中山路 147 號 3 樓之 1·06-2235868

【高雄】高雄市新興區中山一路 308 號 8 樓·07-2358996

【另有板橋·淡水·三峽·林口·羅東·逢甲·東海·中技·雲林·彰化·嘉義】

- A** 10 在公共管理中，當提到何種觀念時，會提出「提高品牌忠誠度，降低品牌轉換率」的策略？
(A)顧客導向 (B)績效評估 (C)流程再造 (D)目標管理
- D** 11 在標竿學習的各項流程中，下列何者較為不妥？
(A)瞭解自己組織的流程、步驟、方法及績效
(B)尋求與確定適當的學習標竿對象
(C)瞭解及分析組織本身與學習標竿之間的績效落差
(D)完全仿照標竿學習對象的作法
- b** 12 要完成良好的績效衡量工作，下列那一項因素最不重要？
(A)誘因機制之存在 (B)資訊的可靠性 (C)如何設定目標 (D)指標之數量
- C** 13 英國學者羅德斯(R. A. W. Rhodes)針對治理模式，提出權力依賴的五種命題，下列敘述何者正確？
(A)並非所有的組織都要仰賴其他組織的資源而發展
(B)為能維繫工作動機，組織之間必須交換資源
(C)相對權力的運用是組織資源、遊戲規則與組織間交換的過程
(D)組織對於內部決策具有自主性，不會受到其他組織的限制
- A** 14 關於「跨域治理」(across boundary governance)形成的主要目的，下列敘述何者正確？
(A)為了解決經濟發展造成區域空間型態與規模變化所產生的問題
(B)為了回應企業部門對於政府組織變革的要求
(C)為了解決政府預算與人力減縮產生的管理問題
(D)為了回應人口增加造成基礎設施轉型的挑戰
- D** 15 跨域治理(across boundary governance)的模式相當多元，下列那項不屬於跨域治理中，公部門、私部門及非營利組織的聯合方式？
(A)公私合夥 (B)社區參與 (C)契約 (D)社團法人
- A** 16 為能落實對於民眾「一處交件、全程服務」的目的，政府機關之間必須主動協調，交換資訊。下列那一項設計可以連貫處理民眾的需求？
(A)跨機關服務 (B)社區化服務 (C)需求調查服務 (D)洽公延長服務
- B** 17 下列那一項是在協力經營政府體制下，最常使用的公共服務遞送方式？
(A)電腦連線服務 (B)單一窗口服務 (C)複合式採購 (D)電子化採購
- D** 18 「運用網際網路、電子郵件或其他通訊科技提供公共服務的政府」，通稱為：
(A)知識政府 (B)通訊政府 (C)科技政府 (D)電子化政府
- D** 19 下列何者是影響人力資源管理功能的外部環境因素？
(A)營運狀況因素 (B)技術條件因素 (C)組織文化因素 (D)科技環境因素
- D** 20 在正式教育與訓練中，常透過文件、會議、電話交談或電腦化的溝通網路等媒體，彼此交換知識，這是屬於何種知識轉化模式？
(A)外顯化(externalization) (B)內在化(internalization)
(C)社會化(socialization) (D)綜合化(combination)
- D** 21 「利用空間與地理的資料，採用特殊的資訊科技，將複雜的地理對象資訊加以協調與整合的資料儲存、蒐集與運用的系統」稱為：
(A)管理資訊系統 (B)專家系統 (C)公共資訊系統 (D)地理資訊系統
- C** 22 以下那一個機關，是我國負責政府機關一般績效管理的部門？
(A)銓敘部 (B)財政部
(C)行政院研究發展考核委員會 (D)行政院主計總處
- A** 23 美國公部門績效管理最早是受到下列何者之影響？
(A)科學管理(scientific management)
(B)全面品質管理(total quality management)
(C)目標管理(management by objectives)
(D)全面倫理管理(total ethical management)
- B** 24 設計計畫預算制度(Planning Programming Budgeting System)是美國聯邦政府在那一個時代所採用的預算制度？
(A)1950年代 (B)1960年代 (C)1970年代 (D)1980年代
- A** 25 「新領航行政模式」與「行政彈性工時」是那一個國家所推動的政府再造措施？
(A)德國 (B)法國 (C)澳洲 (D)紐西蘭