

【一般行政】

《公共管理概要》

試題評析

今年的公共管理概要題目，有兩大特色：

- 一、測驗題偏重觀念題型：從題目內容分析來看，今年考題偏好以測試考生關鍵性概念的熟悉度，只要考生能理解題目意旨，要選對正確的答案並不難。
- 二、申論題偏重背誦式題型：申論題第一題學習型組織與第三題標竿學習，似出自孫本初老師公共管理一書，用功的考生應該都能答的不差。第二題公共管理題目則推測是淡江大學老師出題，題目難度較高，一般考生恐不易回答。

總體而言，今年公共管理概要考題份量不少，同學答題時間應該會很緊湊。除申論題第二題較難外，其他題目對多數考生而言，應該都能答得不差。考試難易度可評價為中度。

甲、申論題部分

一、請說明學習型組織的構成要素與管理理念？（20分）

答：

(一)學習型組織的構成要素：由於學習型組織的特徵多元且複雜，故其構成要素可區分成宏觀角度與微觀管理實作面向等兩大類型，資將其內容分別說明如下：

- 1.若從宏觀的角度觀之，其構成要素可歸結為下列數項：系統性的問題解決；利於創造力運用的開放氣候；以新途徑進行實驗；從過去的歷史及本身的經驗來學習；學習他人的經驗與實務；透過組織進行快速且有效的知識轉化；建構共同的願景；從事心智模式的重構；感同身受的人性關懷；以及建立團隊的學習等。
- 2.若從微觀的管理實作面向而言，其構成要素則有下列幾點供參考：
 - (1)要有利於學習產生的組織文化。
 - (2)要有認同的行動，並將學習列為管理上的一項重要目標。
 - (3)高層管理者應極力擁護與支持，並將學習型組織列為組織未來的願景，使員工參與並使員工有所適從。
 - (4)要有實驗的自由，並對現有的學習假定進行質疑，容忍異議且抱持開放的態度。
 - (5)要有開放與信任的組織氣候，使成員能無懼的相互對話與分享理念。
 - (6)計畫與行動兩者之間必須是有組織地緊密連結在一起。
 - (7)對學習成功與失敗的個人或團體進行制度化的獎懲。
 - (8)充分運用個人及團隊的學習設計，以協力合作解決問題。
 - (9)持續的教育及訓練員工，以提升其技能與反應力。
 - (10)彈性的結構設計，如自我導向、跨功能性團隊建立等。
 - (11)對初始行動進行追蹤，以利學習經驗的累積與保存。
 - (12)塑造外敵以刺激更大合作型學習的產生。

(二)學習型組織的管理理念：學習型組織是1990年代管理典範轉變下的新型組織，並不斷地以學習回饋來超越環境的變遷。其管理理念主要是透過經驗的檢視來達成學習的目的，並在不斷的對話與反思過程中來修正自己，以回應外在的變遷。因此，學習型組織與傳統組織在管理理念的最大不同點在於，學習型組織的管理理念主要是建構在下列三項基礎之上：

- 1.以強調仁愛、新奇、謙遜、同情心等人性價值的文化為基石。
- 2.以一套足以產生對話及協調行動的措施為其動力。
- 3.培養員工將工作與生命相結合的能力。

二、公共選擇理論(Public Choice Theory)基於完全理論的假設，主張以市場機制取代政府功能，並對傳統官僚體制提出批評。請說明其批評的內容為何？(15分)

答：

公共選擇理論是運用經濟學所發展出來的複雜工具與方法，研究政府、公部門或公共經濟的相關議題。其對官僚體制提出的批評重點為：

- (一)對人性假定的批評：公共選擇理論認為從市場活動與政治活動的事同樣的人，並假設他們在兩種領域的行為動機相同，因此官僚體制定公務人員會秉持行政中立，忠實地執行的上級交辦的政策，是過度樂觀的迷思。
- (二)對缺乏競爭機制的批評：強調競爭的目的在於提昇公共服務的效率與敏感性。更重要的是，提昇競爭程度必須：減低政治控制對公共服務所加諸的限制；給予較低層級組織的管理者更多授權的空間。而官僚體制基本上與競爭機制的精神是不相容的。
- (三)對於重視過程不重產出的批評：官僚體制強調輸入的控制機制，而公共選擇理論則重視公共服務的產出結果。對公共選擇而言，市場機制可藉由顧客滿意度(Customer Satisfaction)的提昇及績效指標(Performance Indicators)的建立，來提升公共服務的產出品質。

三、近年，國內企業界與政府部門興起一股「標竿學習」的風潮，請分別說明標竿學習的意義與類型？(15分)

答：

(一)標竿學習的意義：

由於在實務上每一個組織的需求並不相同，因此對於標竿學習，至今似乎並無一明確的定義。但吾人若「取法乎外」的角度來理解標竿學習，則可將標竿學習定義為一種用以確認標竿學習對象(外在參考點)的活動，經過本身組織與標竿學習對象的兩相比較後，進而檢討組織內部的舉措與功能，以求達致持續的改善。在此一定義下，標竿學習的關鍵概念包括：

- 1.標竿學習注重「流程」，其中包括標竿學習計畫本身的流程，以及組織運作的流程。
- 2.標竿學習注重「學習」，任何型式的學習均可，是取法乎外的。
- 3.標竿學習講究「持續的改善」。
- 4.標竿學習是系統化與結構化的活動，此活動必須有「參考點」，亦即標竿對象，而此對象又必須是最佳的。

(二)標竿學習的類型：

1.標竿學習依據比較的標的不同，可分成三種類型：

- (1)績效標竿：績效標竿(Performance Benchmarking)是針對績效測量作比較，以決定一個機關組織的良善標準為何。
- (2)流程標竿：流程標竿(Process Benchmarking)是針對企業流程之執行方法與實務的比較，目的是為了學習最佳實務，以改善自己本身的流程。
- (3)策略標竿：策略標竿(Strategic Benchmarking)是與其他機關組織從事策略選擇與處置的比較，目的是為了蒐集資訊，以改善自己本身的策略規劃與處理。

2.標竿學習依據比較的對象不同可分成四種類型：

- (1)內部標竿：是在相同的公司或組織中，從事部門、單位、附屬公司或國家之間的比較。
- (2)競爭標竿：是和製造相同的產品與提供相同服務的最佳競爭者，直接從事績效(或結果)之間的比較。
- (3)功能標竿：是和具有相同的產業與技術領域的非競爭者，從事流程或功能上的比較。
- (4)通用標竿：是無論任何產業，皆以本身的流程來與最佳的流程從事比較。

吾人可以將兩種不同的標竿學習類型結合成標竿學習類型的結合矩陣，藉以找出最佳的標竿組合。

乙、測驗題部分

(B) 1 公共管理的意涵中強調藉由擴大公共領域將「第三部門」納入，以強化管理能力。其中「第三部門」是指那一類型的組織？

(A) 營利組織

(B) 非營利組織

(C) 軍隊組織

(D) 企業組織

- (D) 2 以我國當前行政機關的實際制度而言，下列何者不屬於事務管理的範疇？
 (A)文書管理 (B)財物管理 (C)庶務管理 (D)人事管理
- (D) 3 傳統的評估方式是由主管評估下屬，近年隨著工作隊伍的變遷，許多企業組織將對員工的績效評估改變由與受評估者的所有利害關係人負責，包括主管、同儕、下屬與外部顧客等。這種評估方式稱為何種評估？
 (A) 90 度評估 (B) 180 度評估 (C) 270 度評估 (D) 360 度評估
- (A) 4 好的績效指標應符合下列那些要素？
 (A)界定清楚且具有廣博性 (B)符合組織的員額編制 (C)符合首長的升遷動向 (D)抽象定義且具有多元性
- (A) 5 績效評估的「績效」，通常包含那兩個層次的意義？
 (A)效能與效率 (B)公平與正義 (C)效率與分贓 (D)速度與回應
- (A) 6 政府建立公營事業的理由頗多，以下那一項為公營事業存在的理由？
 (A)矯正市場失靈 (B)矯正政府失靈 (C)矯正政治風氣 (D)矯正企業失靈
- (D) 7 近幾年，公營事業民營化為各國政府改革的趨勢之一，以下那一項論述最能正確描述民營化的經濟論點？
 (A)政府可以獲得更多的民意支持 (B)政府可以聘用更多的公務人員
 (C)政府可以對於民間事業有更多的掌控 (D)政府可以出售公營事業而減少干預
- (B) 8 PPBS 是什麼概念的簡稱？
 (A)績效預算制度 (B)設計計畫預算制度 (C)總額預算制度 (D)零基預算制度
- (B) 9 在中央與地方政府財務管理方面，地方政府會請求上級政府補助款項。若上級政府不干預該款項的支出用途，則此種補助款的性質屬於以下那一種補助款？
 (A)附帶條件式補助款 (B)不帶條件式補助款 (C)指定用途補助款 (D)特殊用途補助款
- (B) 10 若就組織籌措財源方式不同，紅十字會是屬於那一類型的非營利組織？
 (A)商業型的非營利組織 (B)企業型的非營利組織 (C)互助型的非營利組織 (D)捐贈型的非營利組織
- (C) 11 下列那一項是非營利組織構成導向之要素？
 (A)非利潤 (B)非自利 (C)非結合 (D)非政府
- (C) 12 管理界巨擘杜拉克 (Peter F. Drucker) 曾言，二十世紀，企業最有價值的資產是生產設備。那麼，二十一世紀，企業最可貴的資產為何？
 (A)技術 (B)資金 (C)知識 (D)權力
- (A) 13 政府部門推動知識管理若欲成功，最需具備下列那一項要素？
 (A)高層主管的支持 (B)利潤導向的組織文化 (C)廣泛與多元的目標 (D)適當的處罰機制
- (B) 14 標竿學習雖然具有提升公部門組織績效的優點，但亦有無法達成預期成效的時候，下列何者為公部門進行標竿學習時，最可能遭遇到的困難？
 (A)標竿學習讓組織容易自滿於現狀，無法持續突破
 (B)標竿學習的績效有時不易量化，使組織陷於評量的數字遊戲
 (C)標竿學習使契約外包，使組織陷入評量成效的主觀標準
 (D)標竿學習有時讓組織內部的經費使用超過預算額度
- (C) 15 公共管理的研究途徑可分為二種，其中來自公共政策的途徑，被指稱為下列何者？
 (A) B 途徑 (B) C 途徑 (C) P 途徑 (D) R 途徑
- (A) 16 電子化政府最主要包含那一方面的網路服務？
 (A)政府對公民之間的網路服務 (B)企業對企業之間的網路服務
 (C)公民對團體之間的網路服務 (D)企業對公民之間的網路服務
- (C) 17 全面品質管理的實務步驟強調公部門應以「顧客為導向」，其中在概念上將顧客分為那兩種類型？
 (A)外部顧客、會員顧客 (B)臨時顧客、長期顧客 (C)外在顧客、內在顧客 (D)長期顧客、短期顧客
- (D) 18 下列何者為全面品質管理之最主要理念？
 (A)以提高機關首長權威為施政重點 (B)只注重數字績效的管理
 (C)僅高層管理投入品質改善活動 (D)全體組織成員持續投入品質改善活動

- (C) 19 企業化政府思維下的企業化預算具有那些特徵？
 (A)問題導向 (B)過程導向 (C)結果導向 (D)法制化導向
- (C) 20 公共管理研究途徑中的「B 途徑」，又稱為那一種學派？
 (A)公共政策學派 (B)行政管理學派 (C)企業管理學派 (D)公共行政學派
- (D) 21 以下那一項論述最能描述辦公室自動化之意義？
 (A)「機器」是辦公室自動化的主體，自動化必須滿足機器的需求
 (B)係以生產處所為實施範圍，又為工廠自動化之別稱
 (C)透過網際網路的設計及各種自動化設備的改善，能有效節省政府機關的人事支出
 (D)透過網際網路的設計及各種自動化設備的改善，使辦公室資訊的傳遞更迅速、有效
- (B) 22 電子化政府實施之後，可以提供政府在公共管理方面許多的協助，下列那一項不是電子化政府所要提供的功能？
 (A)有助於政府改革措施的實現 (B)有助於政府獲得連任的優勢
 (C)有助於政府建立公民的信任 (D)有助於促進政府的服務效率
- (B) 23 下列何者為企業型政府的特質？
 (A)僅注重投入不看結果 (B)採行分權參與管理
 (C)重視監督防弊的機制 (D)堅持官僚組織體制
- (C) 24 一般而言，一套完整的目標管理主要包含下列那三項要素？
 (A)目標設定、目標評估、團體協力 (B)問題界定、目標設定、全體動員
 (C)目標設定、全員參與、績效回饋 (D)問題澄清、目標設定、績效回饋
- (D) 25 下列何者不是組織員額精簡的原因之一？
 (A)企業購併 (B)經濟不景氣 (C)組織內部重整 (D)配合畢業季節