

108 年特種考試地方政府公務人員考試試題

等 別：四等考試
類 科：一般行政
科 目：公共管理概要

甲、申論題部分：

一、請說明全面品質管理之意義與興起原因。(25 分)

一、考題難易：

★★

二、解題關鍵：

本題概念相對容易，需將全面品質的三大精神「顧客至上」、「持續改進」、「團隊合作」融入題目，另外，全面品質興起的原因，可從「品管從事後至事前更為節省成本」、「日本較美國更為重視團隊的文化」著眼，即可攻略此題。

【擬答】：

「品質管理」的觀念源自於 1920 年代的美國工業界主張以「顧客」需求為中心，進行產品與服務品質的不斷改善；其後經過戴明 (Edwards Deming) 博士的研究充實，成熟並發揚光大於 1950 年代的日本，為第二次大戰後的日本產業界廣泛應用，造就了日本今日的經濟強權，以下茲就全面品質管理之意義與興起原因分述如次：

(一)全面品質管理的意義：

1. 強調「工作」與「人性」的整合管理哲學：

- (1) 量化方法是科學管理學派對於「工作」的管理方法，人力資源則源於人群關係學派對於「人性」的管理方法，全面品質管理結合者兩派的特長，以提高效率，改進品質。
- (2) 全面品質管理結合兩個學派的優點，它認為任何一種有關品質的問題，必然都可以找到原因，這種原因不外乎是「工作」與「人性」兩方面的原因，我們必須儘可能加以改善，以提高品質。全面品質管理運動的信條之一是「零缺點」(Zero-Defects)，為達到此一目的，必須從工作與人性兩方面著手。

2. 以滿足顧客潛在需求為焦點的品質概念：「品質」是全面品質管理的核心概念，而品質概念是經過逐漸轉變而來，基此，「符合顧客潛在要件」的品質概念，不僅是顧客已經明顯表示出來的需求必須要符合，而且更要想辦法將顧客的潛在需要激發出來，以購買產品或服務，因此，這是積極創造忠實顧客的品質概念。所以，品質就是滿足顧客的需求。

3. 以持續不斷的改進為目標：傳統管理理論非常不喜歡變遷，因為變遷是對於現狀的突破，破壞了穩定環境，但全面品質管理強調持續的改進，將改進視為問題解決的過程，尤其是針對顧客的潛在需要所做的前瞻性品質提昇方法。而循環改進的過程則是運用戴明所提出的「PDCA(計畫(Plan)-實行(Do)-檢查(Check)-行為(Act))」模式，又稱為「戴明圈」(The Deming Circle)。

4. 以強調團隊工作的「全面參與」為管理原則：70 年代盛行於日本的品管圈，曾為美國工業界模仿的對象，但是後來在美國實施並不成功，主要是因為兩國文化形態的不同，美國是個人主義文化，日本則是團體主義文化；除此之外，最重要的原因就是日本的品管圈只是全面品質管理的最低階層，在中上階層仍有專門負責只是品質改進方向與解決跨單位與跨功能的品質改進團隊。因此，全面品質管理強調以團隊合作為基礎的全面參與，從上層領導者到下層員工，從業務部門到幕僚部門無一例外，都必須投入改善服務品質的工作行列。唯有全員的參與，才能

公職王歷屆試題 (108 地方特考)

尋求組織生產過程的澈底蛻變，創造出令人驚異的品質。

(二)全面品質管理的興起原因：

1. 全面品質管理並非新創的管理觀念、策略，其起源可追溯到 1920 年代。當時，蘇華德 (W. Shewhart) 已經提出「統計程序控制法」(Statistical Process Control, SPC)，用以協助管理者在生產過程偵測問題。
2. 二次大戰後，管理學者賀平 (Halpin) 等提倡「零缺點管理 (Zero Defect)」，並實際運用到國防工業的管理。
3. 1950 年代，日本政府邀請戴明 (Deming) 與朱朗 (Juran) 等，到日本指導統計的品質管理技術，結果不但使「重視品質」的觀念在日本生根，直接促成 80 年代日本企業的高度成長與繁榮，全面品質管理的相關策略、技術更經由日本企業的不斷改善而日趨成熟。因此，戴明與朱朗可說是日本戰後，影響經濟成長與全面品質管理的重要人物。
4. 1980 年代後期，美國企業一方面因為經濟景氣的衰退，另一方面承受國際市場 (主要是日本) 的激烈競爭，紛紛尋求因應策略。全面品質管理於是在一片重視日本式管理的呼聲中受到重視，學術界與實務界亦競相研究或實施。

綜覽全文，管見以為，如欲在公部門推動全面品質管理，除需重視公部門多元服務對象 (顧客) 之需求外，機關首長的支持與領導亦不可或缺，此外，各部門亦需捐棄本位主義的思維，重視團隊 (跨域) 合作的重要性，方能於政府再造的浪潮下，持續獲致公部門內 (官僚)、外 (公民) 顧客支持，確保再造理念克盡其功。

二、請說明知識管理的定義。公部門推動知識管理的困境為何？(25 分)

一、考題難易：

★★★

二、解題關鍵：

知識管理的定義相對容易，同學要注意在論答知識管理時，會下意識往知識管理的分享步驟 (SECI 模式) 論述，惟注意題目是在談論「知識管理」之定義，因此 SECI 模式不可占去太多篇幅，避免失焦，仍須著眼知識管理是將個人默會知識分享傳遞成為組織集體文化此概念；此外，公部門推動知識管理之困境，近年於台北大學林淑馨教授之公共管理亦有再次更新，同學論答時，務必回答出第 1、2、3、7 點之內容，方可獲致高分。

【擬答】：

管理學大師彼得·杜拉克 (Peter Drucker) 曾言，20 世紀，企業最有價值的資產是生產設備，那麼 21 世紀，企業最可貴的資產為之知識。同時，經濟學者梭羅 (Lester Thurow) 將「知識經濟」視為是第三次的工業革命。而在知識經濟時代，托佛勒 (A. Toffler) 認為有關經濟成敗的關鍵要素為腦力、創新力、思考力，皆可彰顯知識管理之重要性，以下茲就知識管理之定義與公部門推動知識管理之困境分述如次：

(一)知識管理的定義：

知識管理指機關組織系統的創發、擴散及運用組織內外有形的智慧財產及無形的經驗智慧，以助組織採取適當且具價值的行動。所謂知識管理係指能系統化、清楚和深思熟慮地建立、革新和應用組織中的核心知識，其目的乃欲使組織能讓其核心知識發生極大化 (Maximize) 的效率，並使其能為組織帶來一定的利益；亦即知識管理就是以組織中知識的產生、轉換、創造、分享與管理流程為主的 management 方式。其要點包括：

1. 知識分享：有系統地蒐集、擷取組織、記錄摘要、分類、綜合、取出、擴散、應用及更新各項相關知識。

公職王歷屆試題 (108 地方特考)

2. 知識利用：必須使需要者可隨時、隨地、隨手獲得所需要的知識，俾迅速採取適當行動，以利實務運作。
3. 知識來源：來自於組織內部的經驗，也可能來自組織外的互動者的學習。
4. 有形智慧財產（外顯知識）：包括專利權、著作權、標準作業程序、公文檔案、法令規章及作事方法等可用正式語言、圖表或手冊表達的外顯知識。
5. 無形經驗智慧（默會知識）：包括個人的洞察力、信念、價值觀、判斷、習慣及工作經驗等難以用正式語言文字表達的內隱知識。

(二) 公部門推動知識管理的困境：

1. 公部門知識過於繁雜，難以有系統的蒐集、整理與分享：公部門知識內容類型廣泛且過於繁複，解決問題的知識既多且雜，各部門知識形態各異，知識的交換與分享，難免牽涉機密問題。再加上知識管理涉及龐大的維護人力與經費，若無充裕的經費與素質較高的管理人才，難以因應繁雜的公共知識。
2. 機關首長欠缺知識管理的認知，未必支持該項活動：由於機關首長對於知識管理的實質內容與重要性之認識不足，導致推動知識管理的單位遲未建立，知識管理系統無法有效建置，進而影響組織成員對於知識的充分取得與使用。因此，知識管理要能有效推動，機關首長或許可不用直接參與，但至少態度上必須是認同，可透過口頭、行動或資源予以公開支持。
3. 礙於官僚文化的保守心態，導致員工不願意進行知識的分享：官僚文化向來重視階級權威與倫理順序，且公部門組織內瀰漫保守風氣，普遍呈現「少做少錯」的組織文化，以及嚴重本位主義，導致組織在溝通與知識分享上出現困難。
4. 缺乏有效的知識管理制度與教育訓練：公部門具有有效的知識管理制度與教育訓練，乃推動知識管理的首要條件。然而目前公部門最易遇到的困境，就在於缺乏一套有效的知識管理制度，而該制度必須具備誘因，讓組織成員清楚瞭解透過此系統可提昇處理公務的效率與能力；其次，必須針對個別成員進行個別的教育訓練，使其明瞭建置知識管理的確切目標與使用方法，如此方能推動知識管理的制度。
5. 目前資訊系統仍存有穩定性、安全性與方便性之多方疑慮：在資訊系統的建構上，目前仍存在穩定性、安全性與方便性等問題。其中穩定性與方便性的部分，雖然相關資訊系統建置的技術已趨成熟，但在穩定性與方便性的部分尚有改善空間；其次，受網路駭客與電腦病毒入侵之因素的影響下，導致使用者對於系統的安全性感到存疑，進而降低使用之意願。
6. 對知識管理概念認知不足，窄化知識管理系統之意義：目前公部門將機關網站視為知識管理系統，此為錯誤之認知必須做一澄清。因為網站的建立僅是知識管理系統的具體表現之一，也僅是該概念的一部分，知識管理所重視的是知識管理制度的建立，以及追求知識的組織文化，最終目標在於建構知識型的政府組織。
7. 過度重視外顯知識的建構與運作：目前公部門所建構的知識管理系統，重心置於外顯知識的建立與運作，包括法規章程、申辦表格、上級政策、施政計畫、活動通知等外顯知識為主，卻忽視內隱知識的傳承與分享部分。

揆諸前述，管見以為，如欲於公部門推動知識管理，知識的分享意願與高層主管的支持尤為必要，爰此，在引入該管理技術同時，尚須考量高層主管的重視、全員參與的組織文化、成立知識管理小組（型塑知識推動之團隊）、培育知識管理人才（如知識執行長），並輔以獎勵機制的落實，方能確立良善治理的知識經驗於政府普及與擴散。

乙、測驗題部分：

(D) 1. 下列何者不是建構知識型組織必須採行的重要策略？

(A) 設置知識長

(B) 建置誘因機制

公職王歷屆試題 (108 地方特考)

- (C)形塑樂於學習的組織文化 (D)善用內部知識、忽略外部知識
- (B) 2. 下列何者不是政府再造運動的理論基礎？
(A)代理人理論 (B)後設系統理論 (C)理性選擇理論 (D)交易成本理論
- (A) 3. 政府公關人員在執行公關工作時，有幾項困境尚待克服，下列何者錯誤？
(A)單一角色的困境 (B)道德多元的壓力 (C)力不從心的無奈 (D)對公共關係存有錯誤認知
- (C) 4. 關於公共管理的興起背景，下列何者錯誤？
(A)各國政府面臨財政危機 (B)主張小政府的倡議
(C)新左派理論逐漸興起 (D)提倡師法企業的公共行政
- (B) 5. 下列何者不是在丹哈特夫婦 (R. B. Denhardt 和 J. V. Denhardt) 《新公共服務》一書中所提出的觀點？
(A)彌補新公共管理過於重視顧客的缺失 (B)透過獎酬提升公務員公共服務動機
(C)避免陷入管理主義的瓶頸 (D)擴展公務員視野，改變其角色並增加貢獻度
- (D) 6. 下列何者不是新公共管理的主要核心概念？
(A)市場競爭 (B)授權賦能 (C)績效導向 (D)層級指揮
- (C) 7. 對於全面品質管理 (Total Quality Management) 的特性，下列何者正確？
(A)事後成果檢視比事先流程預防重要 (B)重視英雄主義
(C)強調持續性的改善 (D)員工感受更勝於顧客導向
- (C) 8. 組織有計畫地裁減職位及工作，係屬下列何種措施？
(A)市場導向 (B)組織協力 (C)組織精簡 (D)標竿學習
- (D) 9. 與其他企業比較策略選擇與處置，目的在於蒐集資訊，以改善組織績效，係屬下列何者？
(A)競爭標竿 (B)功能標竿 (C)內部標竿 (D)策略標竿
- (C) 10. 關於恪遵憲法規範、公共利益中心、部分市場解制，與服從政治主權，是公共管理的那個特性？
(A)市場性 (B)效率性 (C)公共性 (D)企業性
- (C) 11. 團隊管理者應該如何進行有效的團隊領導，下列何者正確？
(A)管理者必須有威嚴才能讓成員聽令行事
(B)管理者應挑選能力很強的成員
(C)管理者對整體團隊的激勵遠比個人的激勵更為重要
(D)真正優秀的管理者應主動攬下所有事情與責任
- (D) 12. 美國九一一恐怖攻擊造成世界貿易中心 (World Trade Center) 雙子星大樓倒塌的事件，最符合下列那一組危機類型的特徵？
(A)自然災難危機、傾圮性災難危機、非固定現場危機
(B)人為災難危機、功能性災難危機、固定現場危機
(C)人為災難危機、功能性災難危機、非固定現場危機
(D)人為災難危機、傾圮性災難危機、固定現場危機
- (B) 13. 關於策略規劃所具有的特性，下列何者錯誤？
(A)是未來取向的 (B)是主觀分析的過程
(C)是批判與重建組織目標的過程 (D)需得到全面性的支持
- (B) 14. 下列何者是績效管理的首要步驟？
(A)建立績效指標 (B)建立策略願景 (C)進行策略規劃 (D)預擬績效評估
- (B) 15. 下列何者不是在科層制的制約下，許多政府會出現的績效瓶頸？
(A)結構僵化的惰性 (B)競爭激烈的結構 (C)永業保障的依賴 (D)公私合產的阻力
- (C) 16. 非營利組織的運作也會有失靈的時候，稱之為志願失靈，其原因之一是掌握組織資源者主觀分配，而不是經由組織的評估審議過程決定，在學理上以下列何者稱之？
(A)慈善的不足性 (B)慈善的特殊性 (C)慈善的家長制 (D)慈善的業餘性

公職王歷屆試題 (108 地方特考)

- (C) 17. 美國總統柯林頓於 1993 年成立全國績效評鑑委員會，下列何項不是該委員會所提出的主要工作原則？
(A)授能員工、追求成效 (B)顧客至上、民眾優先
(C)美國第一、安全至上 (D)擲節成本、提升效能
- (C) 18. 組織協力關係包括有四種不同形式，即：①整合②夥伴關係③網絡④聯盟。若依連續光譜式的概念，從鬆散關係到高度結構化安排，下列何組排列正確？
(A)②④③① (B)①②③④ (C)③②④① (D)④③①②
- (C) 19. 下列何者不是危機決策的原則？
(A)保持溝通 (B)靈活與恰當 (C)多元參與管理 (D)注意合法性
- (B) 20. 下列何者不是推動電子化政府的未來重點？
(A)確保網路資料的安全性，以期行動化服務的普及
(B)強調機關本位主義，以圖發揮專業精神
(C)個人身分和能力驗證，以及保護隱私，以建構信任的環境提供個人化服務
(D)縮小數位落差，促進社群對話
- (C) 21. 有關參與式預算的敘述，下列何者錯誤？
(A)公民意識可透過參與式預算展現
(B)參與式預算是開放政府思潮的一部分
(C)參與式預算萌芽於歐盟
(D)臺北市政府目前透過行政機關模式推動參與式預算
- (B) 22. 有關民意的特性，下列何者錯誤？
(A)多變性：民意會隨著時間空間變化，改變方向及強度
(B)不普及性：許多人對於類似問題的意見前後不一
(C)潛在性：存在平時不顯現的民意，特定事件發生才會出現
(D)複雜性：同一問題贊成、反對、中立皆有，且強度各有不同
- (A) 23. 下列何者不是跨域治理發展的驅力？
(A)國家主義的體制建構 (B)全球化下的城市變遷
(C)快速競爭的經濟發展 (D)資訊傳遞的便利迅捷
- (D) 24. 有關政府行銷與企業行銷的差異，下列何者錯誤？
(A)政府行銷的產品多為抽象、無形；企業行銷的產品多為具體、有形
(B)政府行銷的標的團體難以確定，行銷效果不易掌握；企業行銷的標的團體較易鎖定，行銷效果較易掌握
(C)政府行銷目的是公益性質；企業行銷目的是追求私利
(D)政府行銷僅為爭取人民服從；企業行銷僅為企業利潤
- (C) 25. 關於公私協力的敘述，下列何者正確？
或 (A)基本假設之一是「1+1 等於 2」 (B)提高事業成果的目的
(D) (C)「民辦公營」是公私協力類型之一 (D)重視平等互惠
或
(C)(D)
均給分