

111 年公務人員普通考試試題

類科別：一般行政
科目：公共管理概要

甲、申論題部分：

紀傑老師解題

一、請論述目標管理之意涵，並舉實例說明其應用。(25 分)

一、《考題難易》

★★☆

二、《解題關鍵》

本次普考的申論題難易度適中(相比於選擇題而言)，選擇題部分有較須思考的學理應用題型，且有考偏至政治學(如中位選民定理)、公共政策(如亞羅不可能定理、鄰避情節)，以及實務應用的題型(如我國各機關資訊長設置方式)；而申論題型則較為容易，目標管理與知識管理都是同學較為熟悉的章節。

而目標管理的概念相對簡單，本題較不易回答之處，在於實例說明目標管理的應用，這邊建議同學將目標管理的操作流程，結合課文或一般課程內容中提及的 PDCA 循環，此外，目標的設定必須清楚明確，因此，若以公部門舉例，則須以績效呈現相對偏數字化的機關(筆者以警政為例，例如交通、衛生、社福等亦可發揮)，若以企業舉例，則因企業目標多以利潤、服務數量、滿意度作為目標，舉例則相對容易。

【擬答】：

目標管理乃是由彼得·杜拉克(P. Drucker)提出，藉由一級指導一級設定合理目標(主管與部屬共同參與部屬目標設定過程)，並且經由個人目標的逐步實踐，達成部門目標，而各部門目標的實踐則代表組織目標的完成。而個人實踐目標的過程中，主管原則上是授與個人充分的自主權達成目標，但倘若個人目標偏離原先預期設定目標過大，則需要主管「例外管理」介入以給予指導，最終確保組織目標的合理落實，以下茲就題旨分項論述如次。

(一)目標管理的意涵：

目標管理是利用激勵原理與參與法則，使各級人員能親自參與目標設定過程，藉由將個人期望與組織目標相結合，並透過自我控制、自我指導等管理方式，建立各級人員的責任心與榮譽感，其最終目的是在促進組織績效及確認組織領導者設定之目標能確實達成。其概念包含三要素：

1. 目標設定：實施目標管理首先要設定目標。依目標的層級，大至組織的總目標，小至員工的個人目標均須環環相扣。基本上，目標管理的推行是以高階主管為起點，由高階主管設定整個組織總目標，總目標確定後，各事業機構依管理的層次，訂定內容較具體的單位目標，然後各部門負責人依其部門訂定自我目標。
2. 參與：要求各階層人員參與目標設定、定期檢討到目標執行，且需積極投入。
3. 回饋：管理階層必須定期的告訴員工目標的執行情形，並針對員工完成目標情形進行績效評估。清楚的回饋有助於員工釐清目標方向，並協助他們提高目標達成的控制感，進而增進員工解決問題的能力。

(二)以實例說明目標管理的操作方式：

目標管理的實際運用可透過目標的設定、行動方案的規劃、行動方案的執行、組織績效的監督與個別成果的考核，融合為一個持續不斷的改進過程。

1. 計畫階段(Plan; P)：

公職王歷屆試題 (111 普考)

- (1)意涵：透過組織上、下級人員共同設定組織整體目標、單位目標與個人目標，而為落實所設定的目標，此階段亦須設計出執行目標的方案。
- (2)實例應用：例如警政署的年度目標為「維護社會安定，守護人民安全」，而警政署與各縣市警局局長，各縣市警局與轄區各分局主管間，則應設定各項犯罪發生控制率、逮捕率與滿意度等指標，在確認指標合理可行的情形下，規劃各單位年度業務。

2. 執行階段 (Do; D) :

- (1)意涵：落實行動方案的執行，主管人員在此一時期是採用「例外管理」，員工在其職責範圍內能有適度的裁量權，以自我控制、自我指導，然而資源的多寡、人員的素質與目標的難易會是影響此階段成功的關鍵。
- (2)實例應用：即員警執行實際的巡邏與臨檢勤務，並給予充分的自主裁量權。然而若資源不足或犯罪成效控制不彰，則須適當將問題向上反應，思考指標設計或資源分配的情形，並由主管協助同仁解決。

3. 檢查階段 (Check; C) :

- (1)意涵：主管人員應負起查核、監督工作，若中途遭遇阻礙，必要時甚至須修改目標。
- (2)實例應用：透過督察、政風及主管的績效考核，考評各同仁落實勤務，各單位犯罪控制的成效，然而若目標設定與實際落差過大，則仍須檢討目標的適切性。

4. 檢討與改進階段 (Action; A) :

- (1)意涵：主要工作為標準化、檢討與改進及選定下次的目標或主題，在每一週期結束後，作通盤檢討以吸取教訓。
- (2)實例應用：每年結束後，警政署應召集各縣市警局，各縣市警局亦應召集各轄區主管，檢討執行成效，並針對績效表現優良單位給予考核，成功降低犯罪率之作法亦應成為業務標準流程及勤務教範，提供其他單位作為改善績效的依據。

二、何謂知識地圖 (knowledge map) ? 建構良好的知識地圖應包含那些重要元素? 試舉例說明之。
(25 分)

一、《考題難易》

★★★★

二、《解題關鍵》

本題屬於知識管理的延伸概念，一般行政學的書籍中並不太會帶到，但是國內的公共管理的教科書目標多會帶到此概念，若同學在複習時有帶過該章節，回答上並不困難；知識地圖基本上就是組織知識的配置圖，簡單來說可分成「儲存知識的地方」、「知識交換的平台」、「握有知識的專家」，只要能夠點出此三大要素，約可掌握超過一半的分數。

同樣，較不易回答之處，在於要將知識地圖以舉例說明時，建議不要憑空創造案例，可以目前政府機關的概念進行說明，我國目前多數政府機關都會建置雲端的分享平台，員工與長官間的社群交流群組，甚至機關內的專家學者（如首長、參事、研究員等），皆可納入舉例的範疇。最後，同學可發現近年的行政學、公共管理與公共政策多數離不開學理搭配舉例，因此對於時事議題或公部門運作的觀察，值得您費心瞭解並有助於論答的關鍵。

【擬答】：

管理學大師彼得·杜拉克 (Peter Drucker) 曾言，20 世紀，若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，而在知識經濟時代，成員在組織中若需迅速取得所需應用的知識以達成組織使命，透過資訊科技建構之知識地圖有其必要性，以下茲就題旨分項論述如次。

(一)知識地圖的意涵：

知識地圖 (Knowledge Map) 是由學者列波維茲(J. Liebowitz)所提出的概念，用以描繪出組織內主要領域的知識分類與流動狀態，並以圖形方式以顯示「各種知識來源的儲存地點」、「專家所在的位置」、「任務與知識的關係」、「知識與產品或服務的關係」，且知識地圖多以電子化圖示加以分類及儲存，提供使用者擷取，以利組織成員獲得解決問題所需知識，並達成組織成員知識共享之目的。

(二)以實例說明知識地圖的要素：

1. 知識庫 (Knowledge Repository)：

- (1)意涵：指知識創造、整理、儲存、擴散、應用與演化的平台，知識庫包括特定領域的經驗與知識，內容必須是清楚且正確的。
- (2)實例應用：以我國政府機關建置之雲端資料庫 (包含工作流程、法規、處理經驗)，以及資料庫的共享平台，電子公文記錄等，皆屬於知識庫的概念，惟需注意知識庫可經由授權而提供組織成員讀取與應用，應避免各單位基於本位主義而缺乏分享機制。

2. 知識社群 (Knowledge Community)：

- (1)意涵：透過網路社群的互動與分眾特色，輔以實務社群的搭配運作，建立以專業技術與知識領域為主的討論區、電子論壇、專欄區、電子佈告欄、留言板、聊天室、讀書會、部落格等。
- (2)實例應用：以我國政府機關—國家發展委員會設置的「公共政策網路參與平台」而言，提供民眾針對重大議題正反意見的討論、附議、相關主管機關對於連署成案的回應等，即屬於知識社群的概念。

3. 知識專家 (Knowledge Expert)：

- (1)意涵：特別的工作單元，可憑藉其豐富知識、技術與經驗順利達成任務的要求。
- (2)實例應用：以我國政府機關—總統府而言，資政及國策顧問，甚至其下設置之中央研究院，針對國家政策重大議題提出興革建議，而成員皆屬於學養經驗豐富之專家或實務工作者，即屬於知識專家的範疇。

揆諸前述，「知識庫」、「知識社群」及「知識專家」三者並非彼此獨立的，必須藉由緊密連結才能產生知識的力量，例如如在「知識庫」閱讀有價值之知識文件時，若遇到任何疑惑，可以直接尋找「知識專家」進行專業諮詢，亦可透過「知識社群」留言，與同仁進行問題或知識的交流；因此，三要素形成的知識網絡，產生的綜效將可產生巨大的知識效益，確保組織成員間能力齊頭並進。

志光×保成×學儒 與有榮焉、有你真好

行政.民政
人事.廉政

穩佔全國 過半席次

全國第1

高考 一般行政 總錄取109人 本系列錄取97人 錄取率89%	高考 一般民政 總錄取33人 本系列錄取27人 錄取率82%	高普考 一般行政 總錄取310人 本系列錄取218人 錄取率70%	高考 人事行政 總錄取127人 本系列錄取85人 錄取率67%	高普考 人事行政 總錄取232人 本系列錄取153人 錄取率66%	普考 人事行政 總錄取105人 本系列錄取68人 錄取率65%
高普考 一般民政 總錄取141人 本系列錄取87人 錄取率62%	普考 一般行政 總錄取201人 本系列錄取121人 錄取率60%	高考 財經廉政 總錄取24人 本系列錄取14人 錄取率58%	普考 一般民政 總錄取108人 本系列錄取60人 錄取率56%	高普考 財經廉政 總錄取46人 本系列錄取23人 錄取率50%	

乙、測驗題部分：

- (C) 1. 下列何者不屬於公共選擇理論的主要概念？
- (A)不可能定理 (Arrow's Impossible Theorem)
 (B)多數決矛盾 (Majority Voting Paradox)
 (C)統合主義 (Corporatism)
 (D)中位數選民定理 (Median Voter Theorem)
- (C) 2. 針對公民治理的實踐意涵，下列敘述何者錯誤？
- (A)公民為共治者
 (B)公共官僚即積極負責的公民
 (C)公民僅追求經濟利益
 (D)公共利益即共享價值
- (D) 3. 有關公私部門管理特性差異的說明，下列何者最正確？
- (A)私部門面對的法令規範較公部門來得多
 (B)公部門較私部門的績效衡量來得簡易
 (C)公部門目標單一又高度相容
 (D)公私部門受公眾監督的程度不同
- (B) 4. 下列何者不屬於企業型政府的特質？
- (A)重視成本效益關係
 (B)強調社會公平正義
 (C)重視績效評估
 (D)主張法令鬆綁
- (B) 5. 為改善公共組織的結構惰性例如既得利益團體和歷史包袱等，並提升公共組織績效，其最重要的手段是下列何者？
- (A)於媒體建立組織受歡迎的形象
 (B)推翻現有的政治和制度的障礙
 (C)鼓勵公務員個人勇於創新突破
 (D)組織對公務人員施以教育訓練
- (A) 6. 1980 年代以來全球盛行的新公共管理風潮，其組織及協調機制是以下列何者為核心理念？
- (A)講求效率的市場機制
 (B)追求信任共善的社群組織
 (C)培養具代表性功能的政府官僚
 (D)建構重視權威的層級節制組織
- (C) 7. 關於全面品質管理 (Total Quality Management) 的敘述，下列何者最不適當？
- (A)真正的成本除了生產產品本身的成本外，還要加上處理顧客抱怨的時間及成本

- (B)顧客滿意是推動組織的力量
(C)以價格為競爭的主軸
(D)將持續的改進視為常態
- (C) 8. 下列何者不屬於標竿學習的功能？
(A)促使組織持續改進 (B)改進工作流程
(C)提升組織本位主義 (D)維持競爭力
- (D) 9. 落實顧客導向服務理念，首重提供顧客的選擇權，下列何者可彰顯其主要理念？
(A)人民對於行政人員選擇性執法的容忍 (B)人民可以選擇守法的上限
(C)人民可以忍受執政者的政策反覆 (D)人民可依個人偏好選擇行政服務
- (B) 10. 關於組織內部決策制定影響力之分享以及責任與心力的共同分擔，係指下列何種管理？
(A)市場管理 (B)參與管理 (C)電子化管理 (D)跨域管理



志光 x 保成 x 學儒 與有榮焉、有你真好

行政.民政.人事.廉政
拿下全國22個
100%錄取率

全國第1

三等一般行政新北市錄取率100%	四等一般行政台南市錄取率100%	三等一般民政台北市錄取率80%
三等一般行政竹苗區錄取率100%	四等一般行政高雄市錄取率100%	三等人事行政高雄市錄取率80%
三等一般行政台南市錄取率100%	四等一般行政花東區錄取率100%	四等一般民政屏東縣錄取率80%
三等一般行政澎湖縣錄取率100%	四等一般行政金門縣錄取率100%	四等一般民政連江縣錄取率80%
三等一般民政高雄市錄取率100%	四等一般民政竹苗區錄取率100%	四等一般民政新北市錄取率77%
三等一般民政花東區錄取率100%	四等人事行政竹苗區錄取率100%	三等一般行政桃園市錄取率75%
三等一般民政澎湖縣錄取率100%	五等一般行政高雄市錄取率100%	三等一般行政台中市錄取率75%
三等人事行政台中市錄取率100%	五等一般民政台南市錄取率100%	三等一般行政雲嘉區錄取率75%
三等人事行政彰投區錄取率100%	五等人事行政雲嘉區錄取率100%	四等一般行政桃園市錄取率75%
三等人事行政金門縣錄取率100%	五等人事行政澎湖縣錄取率100%	四等人事行政高雄市錄取率75%
三等法律廉政新北市錄取率100%	三等人事行政台北市錄取率91%	四等人事行政台北市錄取率70%
四等一般行政台中市錄取率100%	三等一般行政台北市錄取率88%	三等一般民政新北市錄取率67%

- (B) 11. 下列何者不是危機爆發時，危機指揮中心所應設置的單位？
(A)危機決策者及其幕僚 (B)危機知識管理者
(C)危機處理小組 (D)危機處理專家
- (C) 12. 管理對象著重於未來的不確定性與潛在威脅，係屬下列何種管理？
(A)知識管理 (B)績效管理 (C)風險管理 (D)組織管理
- (D) 13. 關於策略管理演變各時期的發展情況，下列何者最正確？
(A) 1950 年代長期規劃時期，開始注意外部環境的變遷和激烈的競爭情勢
(B) 1960 年代企業策略規劃時期，僅著重分配組織中不同部門的責任
(C) 1970 年代企業總體的策略規劃時期，首次出現使命及環境掃描或分析的概念
(D) 1980 年代策略管理時期取代策略規劃的概念，有助於組織回溯到一般與每天的管理過程
- (C) 14. 若以某大學製作畢業證書單位為例，下列何者屬於衡量該單位「效能」面的績效指標？
(A)證書製作的總支出金額 (B)每份證書的製作時間
(C)證書製作的正確率 (D)證書申請流程的一致性
- (C) 15. 關於政策指標與社會指標區別，下列敘述何者錯誤？
(A)社會指標反映整體社會的變遷趨勢，故有些社會指標並不具政策意涵
(B)政策指標經常需納入倫理性與規範性價值
(C)社會指標的設立是為了達成某一政策目標，政策指標的設立是為了引導社會目標效益

公職王歷屆試題 (111 普考)

- (D)政策指標不僅是政策目標取向，同時也隱含著可能的政策干預
- (B) 16. 非營利組織的產生是因為政府有多數暴政、競租等問題，而無法透過政府正式制度解決公共問題，係屬下列何種觀點？
(A)市場失靈論 (B)政府失靈論 (C)第三者政府論 (D)利他主義論
- (B) 17. 探討知識管理應先區分資料 (data)、資訊 (information) 與知識 (knowledge) 間的差別，下列何者不是資料？
(A)警察巡邏車目前所在位置分布點 (B)目前那裡需要巡邏
(C)巡邏車上的員警人數 (D)巡邏車的數量
- (D) 18. 對於知識類型的敘述，下列何者最正確？
(A)外顯知識主觀且為經驗的知識 (B)內隱知識是理性的知識
(D)默會知識是一種數位型態的知識 (D)外顯知識常是組織良好的知識來源
- (B) 19. 根據薩維斯 (Savas, E. S.) 的定義，抵用券歸屬於那一種民營化的類型？
(A)撤資 (B)委託 (C)替代 (D)特許

志光保成學儒

112年 虛實整合

多元學習新形態

重聽OK 旁聽OK

突破傳統上課形式 **5大方式**彈性又便利

| 面授學習 | 直播學習 | 在家學習 | 視訊學習 | Wifi學習 |

◆學習◆ 零時差	同類科各班別 皆可同步直播上課	◆服務◆ 零死角	服務緊貼需求 隨時掌握學習狀況
線上 課業諮詢	老師 申論批閱	雙師資 雙循環	多元 補課方式
上榜生 經驗親授	時事 專題講座	歷屆試題 練習	班導師 制度

各班服務略有不同，詳情請洽全國志光、保成、學儒門市

- (B) 20. 許多國家都在政府內部設置資訊長 (chief information officer, CIO) 負責電子化政府的推動。我國政府現行的資訊長設置為：
(A)專任、三級制 (B)兼任、二級制
(C)由國家發展委員會主任委員兼任 (D)委員會推派
- (A) 21. 下列何者不是公民參與應具備的特質？
(A)參與主體為公民個人，不包括團體
(B)人民對政府的行動及政策能掌握充分的資訊
(C)社會上應存在健全的參與管道
(D)人民常以感情、知識、意志及行動的付出做為參與的意思表示
- (B) 22. 「不要建在我家後院」 (Not In My Back Yard; NIMBY) 的心理與政策訴求，指的是學理上的那個現象？
(A)理性決策 (B)鄰避情結 (C)用腳投票 (D)滾木立法
- (D) 23. 有關推動跨域治理與合作時，可能遭遇的阻礙及問題根源，下列何者錯誤？
(A)地方主義與本位主義作祟
(B)相關法律配套措施不完備

公職王歷屆試題 (111 普考)

- (C)參與對象眾多，需要花費更多協商成本
- (D)過度強調層級節制
- (D) 24. 跨域治理主要是在三個概念主張下發展出來，下列何者不在其中？
 - (A)傳統區域合併主義
 - (B)公共選擇
 - (C)新區域主義
 - (D)地緣政治學
- (B) 25. 下列那一項管理措施最不符合多元化管理 (Diversity Management) 精神？
 - (A)彈性工時
 - (B)生產線科學化管理
 - (C)員工育嬰假
 - (D)遠距辦公

志光×保成×學儒
WinWay

奪榜的渴 你解對了嗎?

志光×保成×學儒 奪榜特訓班，解你奪榜的渴

十大課程特色

完整規劃、嚴格執行

就是要找有上榜決心的您

- 集中管理** 上課學員須遵守奪榜班管理辦法，徹底執行點名，嚴格管理，幫您鎖緊螺絲，專注衝刺
- 三大會考** 比照國考日程考試進行，體驗國考臨場感，並按照成績排名給予高額獎金
- 申論指導** 傳授申論題高分寫作方式，答題架構與技巧，迅速提升答題能力
- 按表操課** 奪榜班針對每個科目規劃複習進度表，讓你有效率的執行時間管理，最後階段發揮最大效果
- 弱科加強** 最後70天，針對命題焦點密集授課，強迫記憶，弱科強效提高20-60分，衝刺上榜

- 專屬課輔** 專屬課輔導師針對應考科目或測驗內容提供解答
- 全面檢視** 針對學習進度規劃，進度檢視考課後考全範圍複習考，三大進度檢視測驗機制
- 固定劃位** 一人一位，嚴格規定每日作息時間，所有的限制都是為了幫您專心，朝上榜前進
- 佳作觀摩** 定期公布申論佳作，可學習他人寫作長處，也可了解自身學習狀況
- 選擇精熟** 訓練縮短作答時間，針對測驗做課後檢討，助你短時間內精熟選擇題

完整課程訊息請洽全國志光、保成、學儒門市



常考題型

知識強化

同樣的出題範圍一考再考，卻還是選不出答案？測驗題不能硬背，唯有讓老師帶你一觀出題知識的原貌，弄清題目在考什麼，才是唯一正解。

易錯題型

觀念釐清

彙整全國最大公職王線上測驗網站中，考生最高頻答錯的試題，針對試題透徹分析出最易混淆的考點，加強授課、觀念釐清。

雙料金榜 109高普考人事行政 李○莉

平常的時候，除了練習申論外，也要多利用空閒的時間（如坐車或是排隊劃位時），多刷點選擇題庫，很多人覺得因為要準備高考，所以對於選擇題的看重會比較輕忽，但往往選擇題反而是高考上榜的關鍵，不可大意。