

111 年公務人員高等考試三級考試試題

類 科：一般行政
科 目：公共管理

文羿老師解題

一、绩效管理有所謂「目標與關鍵成果」(Objectives & Key Results, OKR)，請說明其內涵。(25 分)

一、《考題難易》

★★★★

二、《解題關鍵》

此題主要跟目標管理與绩效管理相關考點，但屬於比較新穎的考點，而目標與關鍵成果提出主要是針對傳統績效的 KPI 指標缺失進行修正，不過還是要緊扣绩效管理概念，而目標管理與绩效管理又同屬於結果導向管理。所以建議同學在答題上可以從這兩個理論做延伸與補充。

【擬答】：

多年來政府部門再進行绩效管理主要使用評估機制為關鍵績效指標 (KPI)，不過此項參考指標已經受到政府與私人部門抨擊，其認為透過關鍵績效指標 (KPI) 運籌制度對於組織會帶來負面影響。因此近年來，由 Intel 和 Google 採行的新興管理工具—目標與關鍵成果 (Objectives & Key Results)，期望可以透過此工具來取代傳統的關鍵績效指標 (KPI) 制度，以下就目標與關鍵成果概念說明之：

(一)目標與關鍵成果定義：

根據學者 J. Doerr 針對目標與關鍵成果定義，其是「一套管理方法，有助保證組織可以有效的聚焦在特定面向，集中處理整體組織比較重要的議題」；換言之，目標與關鍵成果是一套協助組織來完成「聚焦」目的工具。

(二)目標與關鍵成果特點：

1. 於固定時間進行設定和檢討：目標與關鍵成果非常強調組織必須以固定的週期來進行「目標」(O) 與「關鍵成果」(KR) 兩者間滾動設定和檢討，進而使組織能夠有效適應變遷快速的外部環境。
2. 專精於特定的目標與成果：因為目標與關鍵成果是要協助組織能夠掌握重要焦點，因此，當組織實際運用目標與關鍵成果時，建議參考之前提到的固定週期，假設每季設定 2-3 個「目標」(O)，且在每個目標下設定 1-2 個「關鍵成果」(KR)。
3. 目標設定同時兼顧雙向運作運作：目標與關鍵成果在運作方式上有特別之處，也就是一方面由組織領導者先行設定組織整體的目標與關鍵成果，再逐步由部門、單位、個人依據組織層次的目標與關鍵成果，進一步設定自身的目標與關鍵成果。在此過程中，部門、單位、個人也能做到垂直向上和水平橫向的目標 (O) 間連結。
4. 快速回饋與透明公開：組織設定好每個週期目標與關鍵成果後，John Doerr 建議要以透明公開途徑，讓組織上下的成員知道每個人的目標與關鍵成果內容，即便是組織中最高階的領導者也要比照辦理。換言之，目標與關鍵成果非常強調以固定的週期和頻率來進行設定與調整，其核心目的就在於目標與關鍵成果非常重視快速反饋機制。
5. 保持彈性運作原則：目標與關鍵成果主要特色，就是當組織或團隊發現某組目標與關鍵成果已經完成，或是遇到重大困境導致需要調整進度，或者是外在環境產遭逢巨變，致使某項目標與關鍵成果已不合時宜，組織便可以檢視實際情形進行滾動調整，進一步確保組織在目標設定上的彈性。

公職王歷屆試題 (111 高考)

(三)目標與關鍵成果應用於政府部門：

目標與關鍵成果比較適合運用在專案導向團隊中，也就是適用性相較於一般性行政機關或僅是負責例行性業務的機關來說更為合適；換言之，負有專案推動責任的機關或單位，或是同仁被授予業務執行空間較大、或自主性較高的組織與單位運用上比較合適。此外，目標與關鍵成果推動也應該由高層領導者與中基層員工相互配合，這樣也有助於提升組織整體績效和人員士氣。

二、公共治理可區分全球治理、地方治理與社區治理三個層次，請說明其意涵，並舉實例說明之。
(25 分)

一、《考題難易》

★★

二、《解題關鍵》

此題比較基本但也屬於近幾年來國家考試熱門考點，本題建議先描述治理的背景跟定義，讓答題具有層次感，接著再依照題目的三個概念分別依序作答，當然最後再簡單舉相關例子即可。

三、命中特區：

AH112/公共管理讀本/第壹篇第五章/P1-117

【擬答】：

自 1990 年代以來，西方國家面臨石油危機，造成政府的財務壓力，一方面要刪減預算，另一方面要有效管理，因此政府朝向民營化、市場化發展，因而出現契約外包、績效管理、顧客導向、服務品質要求的新觀念和新作為，產生了新公共管理的思潮，也使政府不再是獨大的權威體，而需要以市場的觀念，與民間組織合作或競爭。

(一)治理定義：

根據聯合國「全球治理委員會」(Commission on Global Governance)說明：治理乃是各種公共與私人機構管理共同事務諸多方式的總稱，它調和各種利益的衝突並持續採取集體行動的過程；它包括正式機構與典章制度，也包含經由成員同意並符合個人利益的非正式制度性安排。

(二)治理概念說明：

1. 全球治理 (Global Governance)：

- (1) 全球治理主要指在全球化的趨勢下，各國政府為因應此洪流做出的回應與努力。因此，全球治理內容包括全球化對於治理過程影響，同時也包含治理過程對於全球化的影響。
- (2) 全球治理常見的作為：
 - ① 對於涉及主權層次的限制，採取彈性的作法，避免對國際性的合作造成阻力，或是形成爭端。例如：WTO 關稅談判協調。
 - ② 政府透過代理人從事全球治理相關事務，這些代理人包括：跨國公司和非政府組織。
 - ③ 為因應全球化所產生的各種問題和現象，許多國家必須增訂或修改法律以達成有效的治理。例如：京都議定書、哥本哈根協定與峇里島協議的簽訂。

2. 地方治理 (Local Governance)

- (1) 地方治理主要由地方 (local) 與治理 (governance) 兩個名詞組合而成。地方可從垂直性「多層次政府」(multi-level governments) 來理解，其主要指各種不同層級政府的管轄範圍。若依空間與管轄概念來看，則是指涉不同範圍間各自具備獨特的行政系統。要之，地方具有「地域性」與「政治性」的意涵。
- (2) 有關全國性政策與地方性事務的釐定和執行中，其涉及的決定主體已不在侷限於中央政

公職王歷屆試題 (111 高考)

府與地方政府兩者間單純的互動關係,更涵蓋來自中央與地方以外的公私組織和志願性團體等連結與互動所形成的一種複雜的合作網絡形式。

3. 社區治理 (Community Governance) :

- (1)企圖擺脫以國家機關為中心的治理模式而由民間自發性的社區營造活動,它是一種由下而上 (bottom-up approach) 的地方民主發展模式,由社區居民與非營利組織主導社區發展,解決政府效能不彰以及政策與民意脫節的問題。
- (2)同時,搭配公部門公共資源的協助推動社區發展,帶出社區的總體性和相乘效果,形成公私部門互助合作的夥伴關係,是社區治理的附加價值。



110高普考 志光×保成×學儒

你的王者貴賓席

歡迎挑戰 狀元榜眼探花 VIP席位

【一般民政】全國雙狀元	【人事行政】全國雙狀元	
高考/施○敏 普考/王○宇	高考/徐○慈 普考/張○柔	
高考【狀元】行政王○遠	高考【狀元】民政施○敏	高考【狀元】人事徐○慈
高考【狀元】法廉宋○自	高考【狀元】財廉邱○文	普考【狀元】民政王○宇
普考【狀元】人事張○柔	高考【榜眼】行政湯○達	高考【榜眼】人事許○文
普考【榜眼】行政湯○達	普考【榜眼】民政黃○芸	普考【榜眼】人事林○庭
高考【探花】民政劉○禎	高考【探花】人事楊○宏	普考【探花】行政莊○盈
普考【探花】人事徐○慈	普考【探花】法廉林○欣	
		KEEP FOR YOU

三、何謂團隊管理？一個有效的團隊管理應具備那些特徵？以及管理技巧？試分析論述之。(25分)

一、《考題難易》

★★★

二、《解題關鍵》

此題比較屬於中等難度考題,先定義團隊概念,再針對團隊管理技巧與步驟進行分析,本題建議要帶出高績效團隊的概念,此理論在選擇與申論皆為熱門考點,最後再針對實務上團隊管理應如何操作進行論述,將理論與實務結合會讓分數更為理想。

三、命中特區：

AH112/公共管理讀本/第肆篇第四章/P4-53-4-56

【擬答】：

對於公共管理者而言,團隊建立僅為第一步,一旦建立團隊後,我們就必須要進行有效團隊管理 (Team management),不過領導者本身也要轉型為團隊領導者,才能有效帶領團隊度過不同難關,進而創造更高績效。

(一)團隊特點：

團隊成員通常會有互補性技能,能夠認同彼此共同的目標、適用共同的績效評定標準以及工作的方法,能夠運用自主管理、彈性靈活與溝通協調方式,於彼此信任基礎下,進一步完成任務與創造績效,相關特點如下：

1. 團隊應該要共同目標為團隊成員導航，瞭解應該往哪個方向前進，並能以最理想的狀態面對和解決所遇到問題與困境。
2. 團隊中每位成員皆可瞭解自身位置和作用，並能將個人目標與團隊目標相結合。
3. 一位團隊經營者與領導者必須要有完善的領導計畫。
4. 團隊成員除了具備卓越的專業知識外，還必須具備團隊相互信任與團結合作能力。

(二) 團隊管理技巧—高績效團隊特質：

如何推動一個良好團隊管理，根據學者布蘭查 (Blachard) 等人見解，一個良好團隊管理就是「高績效團隊」，其建立必須具備「PERFORM」等七項特質，此七項特質分述如下：

1. 對於組織目標具有共同價值 (Purposes and Value/P)：對於人們所希望的願景，團隊可以規劃具體藍圖，使團隊工作中每一位成員可以深切體認以及了解在塑造共同願景過程中，自身應扮演的角色。
2. 授能 (Empowerment) / 「E」：團隊成員必須有能力去克服困難，其必須有取得資訊的管道、學習及成長的機會、共享領導權等，各個成員發言機會相等並互相尊重，分擔責任以及願意為其他成員付出。
3. 良好的工作關係與溝通 (Relationships and Communication) / 「R」：深度對話、傾聽與討論都是溝通與建立良好工作關係中非常重要技巧，亦唯有透過它們才能使團隊間提供真誠回饋以及相互諒解。
4. 彈性 (Flexibility) / 「F」：團隊是屬於流動的狀態，團隊成員行事具有彈性，對所有意見、感覺以及困難的工作或有趣的事物均持開放的態度，使團隊的政策或作業流程不致僵化，隨時對於變遷加以積極回應。
5. 最佳的生產力 (Optimal Productivity) / 「O」：假設團隊成員皆能熟悉解決問題方法，並鼓勵成員參與及創造，培養穩健的技能，並有效率解決問題，則高績效團隊指日可待。
6. 肯定與獎賞 (Recognition and Appreciation) / 「R」：同時考慮個人與團隊的成就，成員在團隊中被高度關注，且可體認其努力與績效間有明顯關係。
7. 高度的士氣 (Morale) / 「M」：成員熱衷於團隊工作，內部成員以身為團隊的一份子為榮，培養出高度的團隊合作精神。

(三) 團隊管理運作步驟：

1. 組成最佳團隊：組成成為一個優秀施政團隊為團隊管理先決要件，並可以決定團隊是否具有真正競爭力，其相關要件如下：
 - (1) 要選擇能夠與他人合作的成員，主要因為願意合作遠比天賦才能更重要。政府組織特質之一，主要就是經常需要與民眾、企業與民意代表或其他機關進行互動接觸，因此組織成員個人 IQ 不如情緒商數 (EQ) 來得重要，所以選擇團隊成員首重情緒商數。
 - (2) 選擇具有行動力的勤奮工作者更勝於獨斷獨行的聰明工作者，因為團隊要能發揮戰鬥能力，組織成員必須要有負責任且具有行動力成員，如果選擇聰明才智過人，但習慣單打獨鬥成員，加入團隊則會破壞團隊氣氛。
 - (3) 必須要具備承上啟下播種者，進一步讓上令可以下從。
 - (4) 招攬具有不同特質、專長與特色參與者，盡量讓團隊成員異質化，如此可以進一步發揮互補成效。
2. 激勵團隊士氣：一個有效的團隊管理激勵方式，主要是針對整體團隊的激勵遠比個人激勵更為重要，有時候，不適當個人激勵會造成團隊士氣的崩解。至於激勵方法，馬斯洛 (Maslow) 需求層次理論與赫茲伯格 (Herzberg) 二因子理論，皆提供很好得激勵方法與途徑。

3. 解決團隊內部問題：組織成員間因為個性上差異，工作方法與思維皆不盡相同，當然難免會有摩擦與衝突，進而使得團隊決裂，因此解決之道如下：
- (1) 團隊破裂主要原因之一為流言與黑函，應該設法澄清並控制其傳播，以免以訛傳訛。
 - (2) 領導者必須進行有效且誠懇溝通，進一步紓解團隊壓力，舉例來說：是否要調整團隊目標，或者寬限達成目標期限等。
 - (3) 將團隊重新洗牌，或者另外找尋新的適當成員，重新組成新團隊。
 - (4) 更換其中不合作團隊成員，進一步改變團隊合作氣氛。
4. 提高團隊競爭力：
- (1) 強化團隊領導者的功能性角色，也就是團隊領導者必須以身作則，扮演合作、協調、溝通與傾聽角色，整合團隊中不同文化和個體，進一步建構堅強的團隊。
 - (2) 設定合理與嚴格團隊規章制度，讓團隊可以克服艱難挑戰，一旦完成上級交辦任務，就要根據重賞重罰原則，對於該團隊給予適當獎懲。
 - (3) 營造積極向上團隊文化，讓基層員工皆可以自身工作為榮。
 - (4) 強調創新力來進一步提升團隊競爭力，透過創新發展運作模式，進一步得到民眾支持。
5. 讓團隊不斷進步：
- (1) 建立團隊績效評核制度，定期檢視團隊績效，並觀察有無達成機關首長要求的施政目標，如果無法達成目標，則必須要找出原因，並進一步提出改革之道。
 - (2) 分析外環境機會與威脅，從事組織變革，並進一步增強組織的再生產能力。
 - (3) 重視資訊通訊科技對於團隊管理影響，高績效團隊必須要關注資訊與通訊科技對於組織影響，並適當參考及採用，進一步提高團隊資訊化程度來強化生產力。



110高普考 志光×保成×學儒

你的王者貴賓席

行政.民政.人事.法廉.財廉4~10名等你來爭取

高考【第4名】行政楊○玟	高考【第5名】民政鄭○廷	高考【第7名】人事張○瑀	高考【第9名】法廉黃○涵
高考【第4名】民政陳○郡	高考【第5名】人事李○靖	高考【第8名】行政林○萱	高考【第9名】財廉成○哲
普考【第4名】人事羅○敏	普考【第5名】行政林○穎	高考【第8名】民政吳○傑	普考【第9名】民政黃○珮
普考【第4名】財廉梅○容	普考【第5名】人事鄭○健	普考【第8名】人事賴○浩	普考【第9名】人事辛○容
普考【第4名】行政王○遠	普考【第6名】民政陳○玲	普考【第8名】法廉龔○綱	普考【第9名】財廉梁○雲
普考【第4名】民政邱○博	普考【第6名】行政張○安	普考【第8名】財廉張○婷	普考【第9名】人事張○雅
普考【第4名】人事許○文	普考【第6名】民政連○萱	普考【第8名】行政余○霏	普考【第9名】財廉邱○城
普考【第4名】法廉黃○涵	普考【第6名】人事簡○筠	普考【第8名】人事羅○敏	普考【第10名】行政祝○瑩
普考【第4名】財廉施○汶	普考【第6名】財廉邱○文	普考【第8名】人事羅○敏	普考【第10名】民政董○青
普考【第5名】行政林○穎	普考【第7名】民政詹○佩	普考【第9名】人事林○庭	普考【第10名】人事曹○容

四、近年來隨著資訊通訊科技 (ICTs) 的進展，及新冠肺炎 (COVID-19) 疫情嚴峻的衝擊，許多先進國家開始實施「遠距辦公」(telework) 的工作模式。試問何謂遠距辦公？實施遠距辦公對於個人和組織會產生那些效益和挑戰？試分析論述之。(25分)

- 一、《考題難易》
★★★★★
- 二、《解題關鍵》

此題為本次考試難度比較高的考點，主要考遠距辦公概念，而遠距辦公主要跟資訊科技發展與電子化政府概念有相關聯，因為遠距辦公就會透過線上遠距開會來討論相關公事，本題建議同學可以從實務運作面向進行解析，這題跟疫情比較有密切相關性，主要考驗同學平時有無關心時事，並觀察政府整體運作模式。

【擬答】：

遠距辦公 (Telework) 主要是因應資訊與通訊科技發展，進一步發展的一種特殊工作模式，員工可以突破空間限制進行工作，1970 年代，最早提出遠距辦公相關想法，是當時任職於美國南加州大學的學者 Jack Nilles，而為因應社會經濟環境迅速變遷，強化公部門應變反應效能，並解決高齡化及少子女化趨勢下公務人員家庭照護需求，規劃透過「遠距辦公」差勤管理方式，運用資訊技術，妥善運用機關人力資源，並促進員工工作與家庭生活平衡。以下就遠距辦公概念說明之：

(一)遠距辦公定義：

Huws 定義遠距辦公者之工作地點是獨立於雇主或契約約定者所提供的工作場所，並可以隨遠距辦公者個人想法或其工作的組織所期望進行地點更換。

(二)遠距辦公類型：

1. 衛星工作中心 (Satellite Work Centers)：衛星工作中心主要將獨立的組織部門進行辦公地點上重新安排與配置。
2. 鄰里工作中心 (Neighborhood Work Centers)：來自不同組織的員工距離他們家最近的工作中心來分享空間和設備，主要著重設備和服務的規模經濟。
3. 彈性工作安排 (Flexible Work Arrangements)：為員工提供彈性的工作安排及工作地點，使員工可以兼顧工作職責及家庭生活。
4. 在家工作 (Work-at-Home)：提供員工一週一天或整週都在家工作。在家工作可以提供員工有關工作安排及更大的靈活運用空間。

(三)遠距辦公優點：

1. 遠距辦公可以降低通勤開車上班，所造成的廢氣污染，同時也能降低辦公室營運產生之能源消耗。
2. 遠距辦公可以解除時空環境限制，給予身心障礙人士更多就業機會，有效降低社會失業率，同時滿足有家庭照顧需求的人可以兼顧上班及善盡老人及小孩的照護責任。
3. 降低公司的營運成本，公司無須為每位員工設立專屬座位，在業務持續擴大下，可以考慮維持最小辦公空間，無須再找新的營運處所。
4. 賦予員工更多時間進行彈性分配自由，員工可以選擇在自己工作效率最好的時間點完成工作，除可以有效提升工作滿意度，也能提升員工生產力及績效表現。

(四)遠距辦公缺點：

1. 落後的資訊設備：遠端辦公的軟體因為受限政府資訊必須嚴格保密，內部不同的管理和使用系統老舊且無法對外連結，加上以前從未有過相關經驗，疫情爆發後才開始摸索，就算嘗試啟動，也經常受限於網路、頻寬及遠端連線的 IP 數量。
2. 對於員工工作情形無法掌握：因為遠距辦公導致長官無法直接監督員工工作現況，員工也因此比較容易有偷懶的行為產生，同時也會讓部分任務無法完成。
3. 造成辦公室同仁負擔以及人際孤立感：遠距辦公溝通上可能會產生不夠清楚，以及人際間互動較為疏離困境。
4. 無法兼顧工作與家庭生活品質：大都遠距辦公員工同時也要照顧家中的小孩，分身乏術結果會降低工作品質與居家生活的品質。

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 | 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 |
| 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 | 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 |
| 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 | 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 |
| 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 | 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 |
| 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 | 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

志光
保成
學儒



112年 虛實整合

多元學習新型態



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