

112 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

凌襄老師

一、平衡計分卡突破傳統只注重財務指標的績效衡量方法，將驅動未來組織績效的因素納入考慮。請說明平衡計分卡的基本特性，並任舉一個政府機關或非營利組織為例，應用平衡計分卡的四個構面描述其各面向的績效目標。(25 分)

一、《考題難易》

★

二、《解題關鍵》

四題中的傳統考點，在績效管理常常使用的績效管理工具，提出者 Kaplan 與 Norton、意涵、平衡計分卡四大構面（注意四構面要從政府角度說明），最後再用公部門或 NPO 舉例，注意在財務構面企業與政府或 NPO 是不同，政府與 NPO 要看預算或組織資源是否有達成目標。四構面沒寫錯，例子舉得好，分數不會太差。

【擬答】：

平衡計分卡係由 Kaplan 及諾頓 Norton 於 1992 年共同發展出來的策略性績效管理工具。無法評量就無法管理，這就是平衡計分卡理論背後的哲學，其最主要功能在使企業認清使命和策略，並將量化指標和企業活動相連接，使企業從口號轉化為實際的行動。

(一)平衡計分卡的意涵：

平衡計分卡 (balanced scorecard, 簡稱 BSC) 是以財務、顧客、內部流程、學習與成長四個構面，平衡地評估組織的績效，並連結目的、評量、目標及行動的系統，轉化成可行方案的一種策略與績效管理的工具。

(二)平衡計分卡四大構面（構面寫對就好，內容論述用自己的話）：

1. 平衡計分卡的第一個構面—財務，旨在組織的績效。

該構面用於政府機構而言，經費之提供者為納稅義務人（包括企業及個人），為了維持及確保經費之持續投入，政府機構得重視納稅義務人的權利。就政府機構而言，在顧客及財務構面的主體皆為民眾，所以政府必須盡全力創造民眾之利益。

2. 平衡計分卡的第二個構面—顧客，其衡量區分為核心成果量度（如市場佔有率、顧客滿意度、顧客延續率…等）和特性價值主張（如服務屬性、顧客關係）。

該構面用於政府機關而言，服務之對象為民眾，因此政府機構必須致力達成民眾的期望，為民眾創造最高之價值及福祉，是否回應民眾需求或是提高民眾滿意度。

3. 平衡計分卡的第三個構面—內部流程品質，其衡量指標包括時間、品質及成本的表現（如產品不良率、退貨率、作業成本…等）。

為滿足顧客面及財務責任面的目標，政府機關必須在業務運作流程上表現卓越，如強化服務品質、效率、時間及彈性等。

4. 平衡計分卡的第四個構面—學習與成長，其衡量區分為員工（如員工滿意度、員工延續率、員工生產力、員工適應新技術和持續學習能力）、資訊系統（如策略資訊覆蓋率）、組織配合率（如考核制度、內部溝通管道、團隊績效）。

學習與成長構面為其他三個構面的目標，提供了基礎架構，是驅使前面三個構面獲致卓越成果的動力。政府是否有訓練機制、考核機制、溝通機制與建立團隊，讓員工能在作業中

持續學習成長。

(三)平衡計分卡運用於公部門的例子—新北市政府各區公所為例

- 1.財務構面：新北市各區公所是否有效運用區公所的預算，提高為民服務的品質、提供更多更便捷的區政服務？是否有達成一開始設定的區公所的組織目標與各部門目標？
- 2.顧客構面：新北市各區公所提供的各項區政服務，是否有增加新北市民的洽公滿意度，是否有針對新北市民所提出的問題進行有效的回應與處理？
- 3.內部流程構面：新北市各區公所在業務流程上是否有進行整併？或是建立資料庫與開放資料，讓區政業務的處理更加順暢有效率？
- 4.學習成長：新北市各區公所在進行區政業務時，是否有建立完善溝通管道，並運用團隊建議的方式，讓新北市各區公所員工在處理業務上能進行交流與學習，增加能力。

二、身為公務人員必須扮演各種領導與管理的角色。請描述領導者與管理者的差異以及兩者功能重疊之處，並說明若你擔任政府部門的主管會如何運用轉換型領導的原則來進行日常的員工管理。(25分)

一、《考題難易》

★★

二、《解題關鍵》

公共管理是行政學的部分，所以有時候會把行政學組織管理的議題考到公管，像前幾年把機械式組織與有機式組織考在公管一樣，嚴格來說領導與管理的差異還有轉換型領導一直是行政學傳統考題，所以這題不難，多出一顆黑星是因為這幾年比較少考，有些許突襲感。但這題第一段把管理與領導進行比較，第二段說明如何運用轉換型領導的原則，第三段思考這些原則有哪些管理工具可以使用（這題要比別人高分，第三代段實際的管理工具會更好，就像有考題問如何落實學習型組織，除了五項修練寫出外，開一段提目標管理、參與管理、績效管理、轉換型領導與策略管理這些管理工具的應用）

【擬答】：

領導與管理一直都為管理學中的重要議題，領導與管理做得好，組織目標就易於達成，特別當代強調參與管理的時代，轉換型領導亦為實務界廣為使用的領導方式，以下分別說明領導與管理的異同與公部門如何落實轉換型領導。

(一)領導與管理的異同：

1.相異點：

- (1)領導是管理功能的一部分（管理功能包含：計畫、組織、領導、協調、控制）。
- (2)管理涉及各種資源的配置；領導則聚焦組織成員的引導。
- (3)管理只存於正式組織結構；領導則存在於正式與非正式組織結構中。
- (4)領導者與管理者未必為同一人。

2.相同功能：

- (1)領導與管理都有助於組織目標達成。
- (2)領導與管理都強調與組織成員的互動。
- (3)領導與管理都強調溝通的落實。

(二)轉換型領導的原則：

- 1.個別的關懷：轉換型領導同時關注工作與人員兩個面向，但更重要的是針對人員性情、能力的個別差異，關懷其思想與行為的改變。一般而言，轉換型領導對部屬的個別關懷表現在三方面：

- (1)發展取向：領導者能夠針對部屬的個別條件與潛能進行瞭解，依照不同的屬性指派任務，促進其個別的能力發展。
 - (2)親和取向：領導者與部屬之間保持密切的接觸關係，主管能即時提供回饋，當面告知部屬的工作表現如何，有否改進之處，並讓部屬充分明瞭組織的運作現況。
 - (3)輔導取向：領導者不僅關心舊部屬的情況，更注意新進人員的適應問題，能夠從旁輔導，使其安心。
- 2.動機的啟發與精神感召：轉換型領導理論和傳統領導理論最大的差異在於人員工作動機的啟發，領導者必須提出一個能夠結合組織發展與個人成長的未來發展，同時考量組織所處的情境與部屬個別需要，讓這個共通的遠景或組織目標成為人員工作動機。
- (1)動機的啟發：領導者必須先揭示一個能夠結合組織發展與個人成長的未來遠景，同時考量組織所處之情境和部屬個別的需要，使這個共通的遠景或組織目標成為人員工作的動機源頭，賦予個人的工作行為比較深刻的行動意義。
 - (2)精神的感召：轉換型領導則強調部屬對領導者的認同，係來自於領導者所提示的共同目標和哲學信念，此一目標和哲學不是領導者單方面強加在部屬身上的，而是透過真誠的交流所塑造出來的互信與分享關係。
- 3.才智（潛能）的激發：基本上，轉換型領導假定人員才智能力的發揮是組織存續命脈之所繫，所以，領導者的職責在於建立一種能夠激發組織上下才智的互動創造過程。也唯有透過彼此意見的交換、腦力的激盪，與思考觀念的多元化，組織才能夠應付詭譎多變的環境。
- 4.相互的影響關係：轉換型領導的領導者與部屬間關係，是一種「相互影響」的關係，這種關係的產生可能基於專業上的尊重、社會的影響力，或是情感的交流，但基本上是超越層級職位權力的。而領導者的組織功能在於「提供人員一種角色認同的模式，並藉以增進組織績效。」
- (三)運用哪些管理技術於公部門落實轉換型領導
- 1.目標管理的運用：轉換型領導強調領導者與部屬的互動，且交易型領導為轉換型領導的重要元素，故運用目標管理，使領導者與部屬可以共同目標，讓領導者、部屬與組織目標合一。
 - 2.參與管理的運用：藉由參與管理的機制，可以讓領導者與部屬持續溝通對話，激發才能。
 - 3.雙因子理論的激勵因子運用：轉換型領導強調動機啟發，從激勵理論觀之，Herzberg 的雙因子理論的激勵因子，可以激發部屬的工作動機。
 - 4.團隊建立：轉換型領導強調部屬與領導者之間的相互影響，藉由團隊見理的方式，在沒有層級節制的環境中，讓部屬與領導者互動，相互影響。

志光×保成×學儒 穩佔高普 穩穩上榜 做你的神兵利器

113高普考進階課程

階梯式課程設計 鞏固考取實力

▣ 理論建構縱向連貫

- 01 基礎班
- 02 考前總複習班
- 03 多循環正規班

▣ 知識運用橫向整合

- 04 申論作答班
- 05 階段複習課
- 06 測驗易點通

依各區規劃為主，請洽全國門市

三、隨著環境與氣候變遷風險引發全球重視與關注，永續與可持續發展已成為公共管理的重要課題。請針對永續發展的定義與概念，論述公共管理應聚焦於那些議題，才能引領政府追求永續發展目標的達成。(25分)

一、《考題難易》

★★★★★ (如果抱持申論題有標準答案，一定要用課本的標，這題非常難)

但您是懂得融會貫通，靈活運用所學的朋友，這題沒有標準答案，端看您論述是否有理，這題就★★★ (適中)

二、《解題關鍵》

這題是考目前全球各國重要的公共事務議題—環境永續發展，這概念行政學測驗題考很多次，但其實這題重點是後面”公共管理”要重視哪些議題，其實公共管理到後期受到新公共服務的影響，強調公私協力、跨域治理、全球治理、危機管理、社會創新、社會企業都屬於可以落實環境永續的方法與議題，所以第一段環境永續就算你不知道實際細項在幹嘛？但至少依據你認知的環境永續來定義（環保、公平正義、氣候變遷、公共財有效分配、消滅貧窮、企業社會責任這些都是），第二段就帶到政治管理各項議題（協力合作來寫），因為現在是公私協力與跨域治理時代，任何議題都可以帶入。

*這題重點在第二段，您是否會靈活運用所學的政治管理與當代公共管理議題

【擬答】：

(一)永續發展的意涵：

SDGs 永續發展目標是什麼？由於氣候變遷、經濟成長、社會平權、貧富差距等難題如重兵壓境，2015年，聯合國宣布了「2030永續發展目標」(Sustainable Development Goals, SDGs)，包含消除貧窮、減緩氣候變遷、促進性別平權等17項SDGs目標，指引全球共同努力、邁向永續。

(二)永續發展項目：(這段沒寫出來沒關係，有很好，沒有就算了，別糾結)

1. SDG 1 終結貧窮：消除各地一切形式的貧窮。
2. SDG 2 消除飢餓：確保糧食安全，消除飢餓，促進永續農業。
3. SDG 3 健康與福祉：確保及促進各年齡層健康生活與福祉。

4. SDG 4 優質教育：確保有教無類、公平以及高品質的教育，及提倡終身學習。
 5. SDG 5 性別平權：實現性別平等，並賦予婦女權力。
 6. SDG 6 淨水及衛生：確保所有人都能享有水、衛生及其永續管理。
 7. SDG 7 可負擔的潔淨能源：確保所有的人都可取得負擔得起、可靠、永續及現代的能源。
 8. SDG 8 合適的工作及經濟成長：促進包容且永續的經濟成長，讓每個人都有一份好工作。
 9. SDG 9 工業化、創新及基礎建設：建立具有韌性的基礎建設，促進包容且永續的工業，並加速創新。
 10. SDG 10 減少不平等：減少國內及國家間的不平等。
 11. SDG 11 永續城鄉：建構具包容、安全、韌性及永續特質的城市與鄉村。
 12. SDG 12 責任消費及生產：促進綠色經濟，確保永續消費及生產模式。
 13. SDG 13 氣候行動：完備減緩調適行動，以因應氣候變遷及其影響。
 14. SDG 14 保育海洋生態：保育及永續利用海洋生態系，以確保生物多樣性並防止海洋環境劣化。
 15. SDG 15 保育陸域生態：保育及永續利用陸域生態系，確保生物多樣性並防止土地劣化。
 16. SDG 16 和平、正義及健全制度：促進和平多元的社會，確保司法平等，建立具公信力且廣納民意的體系。
 17. SDG 17 多元夥伴關係：建立多元夥伴關係，協力促進永續願景。
- (三)公共管理應具焦的議題：（靈活運用，帶到永續發展）
1. 全球治理議題：針對全球性永續發展的議題，像是氣候變遷、貧窮或是跨國性的公共業務，須建立全球治理機制，集結各國與各部門力量來處理。
 2. 跨域治理議題：針對國內的永續發展議題，像是教育健康與性別平等，可建立跨域治理機制，各部會合作，共同落實國內永續發展議題。
 3. 多元化管理的重視：多元化管理強調針對群體中的成員異質性進行差異化管理，性別主流化的議題為多元化管理重視的議題之一，故落實永續發展的性別平等議題，組織管理應該重視多元化管理。
 4. 危機管理與風險管理的重視：現今環境快速變遷，災害屬性更加多元與突發，特別環境反撲造成的危機與災害議題為近年公共管理中實務，故政府要重視風險管理與危機管理的重視，特別強化防災韌性。
 5. 社會企業與社會創新：近年強調企業要落實企業社會責任，而社會企業成為一種新型的組織，運用商業活動落實公益價值，為一種社會創新的機制，像是各國推廣的地方創生，及為一種社會企業與社會創新的運用。
 6. 電子治理機制的應用：資訊通訊技術發達，各國建立了許多電子治理機制，像是 Big data 與 Open data，若這些資料能有效運用在永續發展上，像是氣候變遷預測、防疫資訊的流通，有助於全球與國家的永續發展。
 7. 地方創生的重視：經濟發展，使得很多國家發生城鄉差距的問題，特別是偏鄉人口外移的問題，導致國家地區發展不均，貧富差距增加，因應此議題，各國政府推動的地方創生議題，運用公私協力找出偏鄉新的生命力，亦為公共管理重視的議題。

驚人輔考實力！熱門類科真正每3人即有2人來自志光×保成×學儒

過半即稱霸 錄取冠全國

高考人事行政 總錄取119人 本系列錄取96人 佔榜率80.7%	高考一般民政 總錄取27人 本系列錄取19人 佔榜率70.3%	高考戶政 總錄取17人 本系列錄取11人 佔榜率64.7%
高考一般行政 總錄取116人 本系列錄取73人 佔榜率62.9%	高考勞工行政 總錄取33人 本系列錄取20人 佔榜率60.6%	普考戶政 總錄取18人 本系列錄取13人 佔榜率72.2%
普考人事行政 總錄取73人 本系列錄取51人 佔榜率70%	普考一般行政 總錄取129人 本系列錄取73人 佔榜率56.6%	普考勞工行政 總錄取99人 本系列錄取50人 佔榜率50.5%
普考一般民政 總錄取109人 本系列錄取54人 佔榜率50%		

四、「廉正」為我國公務員主要的核心價值，也是公務員在從事公共服務時，獲取民眾信任的重要憑藉。請從實踐倫理行為 (ethical behavior) 與核心價值 (core value) 的觀點，論述形塑廉正組織行為的方法？(25分)

一、《考題難易》

★★★★★ (如果抱持申論題有標準答案，一定要用課本的標，這題非常難)

但您是懂得融會貫通，靈活運用所學的朋友，這題沒有標準答案，端看您論述是否有理，這題就★★★ (適中)

二、《解題關鍵》

大部分朋友會覺得行政倫理、廉正的議題應該不會出現在公共管理，但現今是治理的時代，任何公共事務都會大量運用協力合作方法來落實，廉正治理就是廉正的議題需要各級政府與公私部門共同合作來落實 (開放政府不就是落實廉正的方法)，所以這一題一開始依據行政學所學的行政倫理的核心說明廉正核心價值，第二段從開放政府和各項政治管理議題來帶說明塑造廉正組織行為，當然也可以用 Gilbert 的行政責任確保途徑來解，也可以從行政中立法、公職人員財產申報法、公職人員利益衝突迴避法來解，沒有標準答案，要讓老師覺得你有唸書，論述有理 (其實世新大學行政管理學系黃榮護教授有寫一篇研究論文，但大家也沒看過，不用太在意)

【擬答】：

廉正乃公共行政的重要訴求，且在黑堡宣言的倡導下更加彰顯，現今已成為判別行政運作好壞之標準。換言之，廉政倫理在行政學之早期未受重視，但近年來卻成為備受重視的新興議題。

(一)廉正的核心價值—行政倫理六大核心：(用 Starling 的行政責任六要素也行)

公務倫理之核心價值為「廉正、忠誠、專業、效能、關懷」，考試院院會並於同年 11 月 3 日頒布實施。其重要內涵如下：

1. 廉正：

(1)公務員廉潔度與國家競爭力息息相關，其必須以清廉、公正、行政中立自持。

(2)公務員應具有高尚人格，潔身自好，不收受不當利益，並主動利益迴避；公務員應誠信公平執行公務，以兼顧各方利益之均衡，營造全民良善。

2. 忠誠：公務員應忠於憲法及法律，以執行其職務；公務員應忠於國家及全民，以國家及全民利益為依歸；公務員應重視榮譽，保持誠信及誠實，並應具備道德感與責任感。
3. 專業：公務員應掌握全球化趨勢，積極充實職務所需知識與技能，熟悉主管法令及相關政策措施。公務員應實踐終身學習，時時創新，保持專業水準而與時俱進，提供全民第一流的公共服務。
4. 效能：公務員應運用有效方法，簡化行政程序；並研修相關法令、措施，力求符合成本效益要求，提升決策品質；公務員應以對的方法作對的事；明快、主動、積極的發揮執行力，以提高行政效率與工作績效，達成施政目標，提升國家競爭力。
5. 關懷：公務員應時時以民眾福祉為念，親切提供服務；對人民之需求及所遭遇之困難，以同理心及時提供必要之協助與照護，增進人民信賴感。並培養人文關懷與多元文化素養，以寬容、民主的態度，促進族群間互相尊重、包容及社會和諧。

(二)落實廉正組織行為的方法—運用 Gilbert 行政責任確保途徑提出各項方法：(趕交擬答時間，這邊就下標，內容論述省略)

1. 內部正式機制：

- (1)各機關建立內部廉正調查委員會。
- (2)強化行政主管行政控制。
- (3)強化人事、主計、政風單位對於內部人事、財務與不法情事的控管。

2. 外部正式機制：

- (1)國會通過公務人員行政中立法、公職人員財產申報法與公職人員利益衝突迴避法。
- (2)監察院對於行政機關違反廉正情事進行調查。
- (3)公務員懲戒法院對於違反廉正規定的公務員須嚴格查辦。
- (4)運用選舉機制替換貪腐政府。

3. 內部非正式機制：(代表性官僚不適用就不用特別放上去)

- (1)建立公務人員廉正倫理守則。
- (2)建立揭弊者保護制度。

4. 外部非正式機制：

- (1)大眾媒體發揮第四權功能。
- (2)通過政府資訊公開法，並用政府網站開放政府資料。
- (3)讓民眾參與公共事務，表達意見，運用電子參與機制，讓民眾表達意見。

(三)廉正治理的實務落實—電子治理與公私協力的運用：

法務部廉政署持續透過廉政平臺協助各機關建構優質基礎建設，提升國家長期競爭力，優化國內投資環境。更進一步思考如何有效進行典範轉移，精益求精的複製成功模式，鼓勵機關首長成立廉政平臺以協助順利完成採購，期由首長以身作則，由上而下帶動組織風氣，讓公務員勇敢任事與創新，進而帶動國家各項重要公共政策的遂行。

廉政平臺的基本原則—「跨域合作、公私協力、行政透明、全民監督」，與國際倡議開放政府的核心精神「參與、透明、課責」相吻合，未來四年將配合我國「開放政府國家行動方案」，順應開放政府公共治理的國際潮流，落實推動機關採購廉政平臺的承諾事項，因應開放政府及智慧國家的要求，迎接數位科技的挑戰，並以既有良好的運作方式為基礎，持續蒐集反饋意見，滾動修正與精進，結合公私部門的專業力量，共同守護國家重大建設。

志光×保成×學儒
做你的考前專屬教練

奪榜特訓班

近年口碑成效最好之強效課程 考前70天助你強效提升破百分！

奪榜特訓班進步超有感總分最高提升**256**分

十大課程特色 就是要找有**上榜決心**的您

完整規劃、嚴格執行

集中管理

三大會考

申論指導

按表操課

弱科加強

專屬課輔

全面檢視

固定劃位

佳作觀摩

選擇精熟

依各區規劃為主，請洽全國門市

口試

志光×保成×學儒

奪榜班助我順利上榜

進步總分**256**分



111 高考財經廉政
黃○文

奪榜班的行政學老師會用推理的方式讓你理解行政學，而不用死記硬背。老師常說申論題沒有標準答案，所以解題的時候也會提供不同的答題思路，使學員能不侷限一種寫法。

進步總分**186**分



111 高考一般行政
111 普考一般行政
黃○萱

奪榜班是給我很大幫助的課程，每天的申論練習非常有用，藉大量練習題目能慢慢學會找出題目癥點並提高手寫內容的質量和速度，同學們的佳作能帶給我新思路或是確認概念。