

112 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：

凌襄老師解題

一、試說明公共管理的起源的背景，以及說明公共管理與公共行政的相同與差異的觀點。(25 分)

一、《考題難易》

★★

二、《解題關鍵》

1. 兩題基本題型，公共管理的興起背景可直接用新公共管理的興起或政府再造背景來談，可從實務上一全球財政危機，新右派的興起，和理論上官僚型模無法解釋 1980 的行政問題，後官僚型模出現，抑或是從財政危機、經濟危機、正當性危機、官僚危機來寫。
2. 公共管理與公共行政的比較不要被嚇到，直接用新公共管理與傳統行政的比較。
3. 最後結論可以提到 NPM 走向 NPS，即使績效管理與公私協力為目前政府組織管理與公共事務管理的主流，但別忘記公共性或公共利益仍為公共行政與公共管理要關注的重點。

【擬答】（參考，答題方向扣著上述即可）

(一)公共管理的興起背景：

版本 1

公共管理的出現，源於二次大戰後、後工業時代來臨之際，當時理論界與實務界均普遍感受到建構在韋伯式系絡下的公共行政已經出現「合法性危機」，在偏狹的理性主義下，明顯發生知識無法指引行動，理論缺乏解釋力及無法忠實體現人民需求等現象。可分為理論層面與實務層面說明公共管理興起背景：

1. 理論層面：公共管理的興起是針對傳統公共行政舊典範的挑戰，海克契（Heckscher）提出「後官僚典範」(The Post-Bureaucratic Model)修正傳統官僚典範(Bureaucratic Model)的問題，企圖跳脫傳統官僚型模層級節制(Hierarchy)的嚴密控制、狹隘的效率觀與空泛的行政執行政程序(依法行政)與抽象的公共利益等問題，參照後官僚典範強調的預見性、結果導向、市場導向、消費者導向、策略性與企業性等方向發展。
2. 實務層面：1980 年代興起的新公共管理(New Public Management, NPM)運動席捲全球，並有不同的稱號，像是管理主義、以市場為基礎的公共行政、企業型政府、新右派(英國的政府革新)與新治理(美國政府革新)，前述各項新公共管理運動與各國行政改革有密切的相關性。亦即新公共管理主要回應後工業時代，政府所面臨的各項挑戰，包含下列三項：
 - (1)刪減公共支出與抑制政府規模的方法所產生的成效相當有限。
 - (2)公部門與私部門之間的界線模糊。
 - (3)資訊通訊科技(Information Communication Technology, ICT)發展快速。

版本 2

1. 經濟危機：1970 年代石油危機發生，另外福利國家需要財源提供更多社會福利服務，導致國家必須增加稅收，高稅收導致投資意願降低，形成通貨膨脹，進一步引發經濟危機。
2. 財政危機：由於福利國家會導致政府龐大的財政支出，但是經濟蕭條使得政府稅收減少，不夠支應持續增加的公共支出。

3. 官僚危機：福利國家在分配龐大利益的前提下，將會建立龐大的官僚體系，但是官僚體系本身所關心的是機關預算是否增加，另外行政官員也會透過專業知識和資訊壟斷的手段，和國會議員保持好的關係，進而有利機關的預算編列，這種狀況會造成政府組織運作規模擴大，但行政效率低落的問題。
4. 合法性危機：當一個國家出現經濟危機、財政負擔過重且人民需求不斷增加，政府若無法有效的回應，不但無法展現政府的運作效能，也會喪失民眾對政府的信任，**這種人民對政府的不信任對政府來說即是合法性的危機。**

(二) 公共管理與公共行政的差異：

丹哈特 (Denhardt) 夫婦從十個面向比較傳統公共行政、新公共管理與新公共服務之不同，茲說明如下：

1. 公共利益：傳統公共行政認為公共利益是**國家意志的展現**，並藉由行政加以達成。新公共管理認為公共利益乃是**個人利益的集合**，而個人利益則是理性、自利、追求效用極大化。
2. 公共服務者：傳統公共行政視人民為「**委託人或選民**」。新公共管理視人民為「**顧客**」。
3. 政府角色：傳統公共行政視政府為「**操盤者**」，公共政策乃在實現單一政治目標。新公共管理視政府為「**領航者**」，引介市場的力量治理公共事務。
4. 行政裁量：傳統公共行政指出行政人員具有**有限的裁量**。新公共管理指出行政人員被授能**從事企業創新**。
5. 行政人員之激勵基礎：傳統公共行政透過薪資與福利，以及**文官永業保障**來激勵。新公共管理是要求企業精神，以**實際績效**來激勵成員。
6. 達成政策目標的機制：傳統公共行政主張由政府各機構達成。新公共管理主張由**市場與誘因**結構達成。
7. 組織結構的假定：傳統公共行政強調由上而下，權威服從的**官僚體制結構**。新公共管理強調**分權**，但組織**內部握有主控權**。
8. 課責的途徑：傳統公共行政係**層級節制式**，即行政人員向民選政治首長負責。新公共管理係**市場趨力式**，即行政人員向市場中個人自利的總合負責。

(三) 結論：公共利益與公共性的探討為公共管理關注的重點

1980 年代新公共管理興起，全球進行政府改革，致力於政治管理、資源管理與方案管理等議題，也成為公共行政實務與研究的主流，但即使公共管理成為當代公共行政的重點，但仍是以公共性與公共利益為核心進行研究，凸顯公部門與私部門最大的不同之處。

二、試說明企業家精神的意涵、企業性政府的設計策略與限制。(25 分)

一、《考題難易》



二、《解題關鍵》

企業型政府的考點，第一個子題企業家精神的意涵，就待企業型政府或企業家官僚的定義，策略就 5C 策略（時間多用 10 個原則也行），限制就從公部門特性來看企業的創新觀念為何不適合，這題就考企業型政府與 5C。

【擬答】：

(一) 企業家精神的意涵：

政府部門由具有企業精神的公職人員組成，他們能夠運用各種創新的改革策略，讓原先僵化的官僚體制恢復活力，使績效不佳的政府機關有效運作，只要能拋棄傳統官僚守舊的作風，使用創新的作法，有效運用政府資源來提高績效的政府機關，即為企業型家精神。

(二)落實企業型政府的策略：

奧斯本（D. Osborne）與普拉斯崔克（P. Plastrick）從各國政府再造經驗中，歸納出五種策略，作為公共組織的改造依據。因為這五種策略均用英文字母 C 開頭，所以又稱為「**五項希望工程**」，簡稱「**五希策略**」。

1. 核心策略（The Core Strategy）：藉以釐清目標，建立願景

公共組織的職能集中在**領航，而非操槳**；也就是說，行政體系應重視**正確的政策制定與施政方針之定**，執行的工作能給私部門就給私部門處理。達成核心策略有下列方式：

- (1)簡併對公共組織無所助益的目標及內容。
- (2)區分領航與操槳，以及區分管制與服務之業務職能。
- (3)設立新的領航機制。

2. 後效策略（Consequent Strategy）：藉以績效考核，獎優懲劣（也可稱結果策略）

後效策略的目的是建立在公平、客觀及科學的**績效獎懲制度**，以利獎優懲劣，其若能發揮功能，是**政府再造的策略中最具影響力的策略**。後效策略的主要途徑有三種：

- (1)引進企業化管理（Enterprising Management）：讓國營企業置身競爭市場，讓其仰賴顧客以追求盈餘，以服務品質好壞決定績效成果。
- (2)引進良性競爭：若公務機構無法直接轉進市場，可以透過競爭式的簽約方式，創造競爭的效果。
- (3)引進績效管理（Performance Management）：若政府機關的業務無法適用市場競爭機制，可以針對機關實際績效成果予以評量，並使用公平合理的獎懲辦法，增加激勵作用（像是警政業務無法使用市場競爭機制，則可設立警察的績效標準，評定績效，讓其努力維護治安）。

3. 顧客策略（The Customer Strategy）：藉以加速回應，強化責任

顧客策略的作用，主要是在調整行政人員與民眾互動的方式，以顧客導向的方式處理行政業務，強調公共組織對顧客負責，藉以提高行政體系對外在環境的敏感度以及回應力。本策略要求。

- (1)提供顧客選擇權。
- (2)公部門必須確保服務品質。
- (3)公部門必須主動進行各種問卷調查、聽取顧客的心聲、建立服務評鑑制度、回應顧客的抱怨或申訴等工作。

4. 控制策略（The Control Strategy）：藉以授能員工（或私部門），提升能力

所謂控制策略是指行政組織將內部重要性的決策權，授權給下級單位，必要時可以對外授權社區。

- (1)組織授能（Organizational Empowerment）：增加行政組織的控制權力，如預算權、人事權與採購權，由中央機關授權到各級行政組織。
- (2)成員授能（Employee Empowerment）：行政組織將決策權授權到第一線工作人員，或讓具備第一線工作經驗與知識人員，參與組織的重大決策。
- (3)社區授能（Community Empowerment）：行政組織將部分的控制機制移轉到地方社區，賦予社區成員及社區組織相當程度的權責，以利自行解決社區的相關問題，鼓勵公民參與。

5. 文化策略（The Culture Strategy）：藉以改變組織成員心態，調整行為

文化的策略是**五項策略中最隱晦難明的策略**，但卻是政府再造策略中能否將成果持續的重要支點，要維繫政府再造的成果，就必須刻意**改變行政人員的心思意念與行為習慣**。所

謂文化策略，是指三項途徑之運用：

- (1)改變行政人員所習慣的工作內容及方法：即以顧客立場改變工作習慣。
- (2)管理行政人員的情緒與壓力，發展新的心理契約：即對顧客應有的感情承諾。
- (3)型塑贏家心態，發展必勝的心理模式：即強化員工自我控制，邁向必勝目標。

(三)企業型政府的限制(參考 從公私差異來寫都對)

- 1.誘因結構的差異：任何創新概念或技術的實施，皆須具備足夠的誘因機制，若是缺乏誘因，則任何的革新措施終將淪為口號或文書作業。
- 2.主觀意志論的限制：政府的績效不一定是受到人的因素所影響，有時更可能是受到政府部門本身在設置上的結構因素所限制，若要改善此種現象，必須從組織文化的改善做起。
- 3.向私部門學習的迷思：企業型政府的概念主張政府必須向企業學習，以改進其績效表現，惟若政府放下其管制角色而向企業學習，似乎顯得有些角色混淆，公部門有許多業務並無法類比私部門而行。
- 4.創新與彈性的風險：在企業型政府等其他革新觀念的引進與實施上，必然會產生許多風險，而若風險未控制在組織可承受的範圍內，勢必會影響到組織的運作，最終導致革新的失敗。

志光×學儒×保成
為你絕佳助攻

5大衝刺課程 帶你直攻高普考



乙、測驗題部分：

- (C) 1. 關於美國政府績效與成果法的敘述，下列何者錯誤？
- (A)連結施政計畫與預算 (B)對於績效改革的努力
- (C)由立法部門主導 (D)強化公務員對於績效的認知
- (D) 2. 公共管理深受新古典經濟理論的影響，下列敘述何者不是新古典經濟學的主張？
- (A)個人自利理性的人性假設 (B)強調理性的分析工具
- (C)市場機制極大化角色 (D)政府角色的極大化
- (A) 3. 下列何者主張政府課責工具，應該從行政機關內部主導？
- (A)傳統公共行政途徑 (B)新公共管理途徑
- (C)新公共行政途徑 (D)司法途徑
- (D) 4. 以代理人理論解釋「政府將某些業務以契約外包方式委託給民間負責，減少政府組織規模

公職王歷屆試題 (112 地方特考)

的作法」，下列敘述何者正確？

- (A)減少委託人與代理人的自我利益
 - (B)增加委託人的委託項目給代理人，強化委託關係
 - (C)透過互換委託人與代理人雙方的角色來增加彼此監控
 - (D)委託人改以契約監控代理人的工作，減少不確定性
- (C) 5. 下列何者不是新公共管理研究途徑的特徵？
- (A)師法企業的管理實務與技術
 - (B)強調政府分權化與降低成本
 - (C)重視公民資格與公民對話
 - (D)制定預算時以績效為基礎
- (A) 6. 新公共管理論者在面對下列何種情境時，會建議政府介入干預，直接提供服務？
- (A)基於國家安全，需要強化國防力量
 - (B)房地產市場價格飆漲，有些人買不起房子
 - (C)高速公路客運公司中有一家經營不善，宣布停駛
 - (D)水果生產過剩、價格崩跌，農民血本無歸
- (C) 7. 有關全面品質管理所具備的重要核心概念，下列何者錯誤？
- (A)強調工作與人性的整合管理哲學
 - (B)以滿足顧客潛在需求為焦點的品質概念
 - (C)強調一次到位、畢其功於一役的改革精神
 - (D)強調團隊工作的全面參與為管理原則
- (B) 8. 公、私部門實施全面品質管理的理由未必相同，下列何者最不可能是公部門實施全面品質管理的理由？
- (A)行政機關面臨人力不足的困境
 - (B)行政機關面臨民眾對公共服務需求降低的情境
 - (C)行政機關面臨員工工作士氣低落的情境
 - (D)行政機關面臨財政入不敷出的困境
- (A) 9. 關於「標竿學習」的敘述，下列何者錯誤？
- (A)是組織一次性的精進措施
 - (B)標竿學習的對象應該要有可比性
 - (C)網路標竿學習已經成為趨勢
 - (D)是全面品質管理的一環
- (D) 10. 政府部門重視顧客導向管理，係因為民主行政浪潮下，政府必須具備何種特質？
- (A)公平性
 - (B)代表性
 - (C)效率性
 - (D)回應性
- (D) 11. 下列何者不是非營利組織的理論基礎？
- (A)市場失靈 (market failure)
 - (B)政府失靈 (government failure)
 - (C)第三者政府理論 (the third party government)
 - (D)協力失靈 (collaboration failure)
- (A) 12. 有關危機管理的首要條件，下列何者正確？
- (A)危機意識
 - (B)超級電腦
 - (C)充分的預算
 - (D)人力充沛
- (D) 13. 關於目標管理的敘述，下列何者錯誤？
- (A)目標管理重視組織上、中、下層的目標整合
 - (B)個別成員的小目標必須能與組織的大目標融合
 - (C)目標的成形除了考量組織內部的需要之外，亦需要考量社會的目標需求
 - (D)目標管理是一種由上而下的權威式管理
- (C) 14. 關於組織策略規劃的內涵，依其發展演進過程先後順序，下列何者是最早期的觀點？
- (A)策略管理
 - (B)長程計劃
 - (C)預算與財務控制
 - (D)事業策略規劃
- (B) 15. 有關政府組織實施績效管理的基本原則，下列何者錯誤？
- (A)實施績效管理的最重要原則，為得到上層管理者的全力支持以及要求部屬的參與

- (B)實施績效管理需先設定指標，再建立組織的使命
(C)在績效資訊蒐集方面，應針對量化與質化的績效資訊進行蒐集並注意資訊的客觀性
(D)在績效結果的回饋方面，最重要的是將回饋的訊息與標的一同觀察
- (B) 16. 強調政府與民眾之間具有足夠的信任，讓民眾充分分享政策資訊，俾利政策的推動，此種關係稱為：
(A)公民資本 (B)社會資本 (C)財務資本 (D)人力資本
- (C) 17. 某甲發現民間設立的 A 組織成立目的，具有公共服務使命，收入盈餘並未分配給員工，反而是持續投入並改善與該組織具公益目的之相關任務，且未受到來自其他外部力量的影響，某甲參加的 A 組織最符合下列何項類型？
(A)私人企業 (B)公務機關 (C)非營利組織 (D)跨國企業
- (A) 18. 下列何者屬於知識管理中內隱知識 (tacit knowledge) ？
(A)經驗 (B)判例 (C)專書 (D)法律

全方位智能學習系統

志光×學儒×保成 虛實整合 引你入勝



POINT 上課方式最多元

多元學習 新型態 突破傳統上課模式 學習不受環境影響

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

POINT 考點掌握最全面

考試關鍵 不漏接 考前、考中及考後，皆享有志光、學儒、保成專業服務

考前叮嚀影片

考前重點下載

線上即時解答

考後影音解題

依各區規劃為主，請洽全國門市

- (C) 19. 某機關近期一直到民眾抱怨，抱怨他們要申請某項服務之前，必須先跑好幾個政府機關的櫃臺先申請證明，才能夠到該機關臨櫃申請，對民眾非常不方便。您認為如何規劃改善方案最能有效解決問題？
(A)規劃接駁公車，協助民眾往返各業務往來機關
(B)增加夜間服務、週末服務時間
(C)推動業務電子化或以單一窗口方式提供服務
(D)在民眾等候區加裝電視、放置書報、電腦平版，讓等待時間不無聊
- (A) 20. 關於學習型組織的敘述，下列何者錯誤？
(A)強調單圈學習
(B)必須體認事物互為因果的循環關係
(C)透過反思與探索，改變心智模式
(D)權威式的領導經常是公部門嘗試建立學習型組織失敗的原因
- (A) 21. 有關公民參與政策形成過程中的鄰避情結，下列何者正確？
(A)鄰避情結是一種全面性拒絕認為有害生存權及環境權之公共設施的態度
(B)鄰避情結的堅持需有技術面、經濟面或行政面理性知識的支持

公職王歷屆試題 (112 地方特考)

- (C)鄰避情結是一種情緒性的反應，應藉由客觀理性知識加以說服
(D)鄰避情結基本上反對經濟主義及經濟成長的主張
- (B) 22. 關於跨域治理的敘述，下列何者正確？
(A)跨域治理所涉及的行動主體，包括地方政府、公部門不同組織內的單位、非營利組織等，但不包括私人企業
(B)跨域治理可以用行政契約的方式進行
(C)跨域治理涉及高度管理專業特質，故排除了政治性的課題
(D)跨域治理事務，應該以專責單位進行，不得以任務編組方式進行
- (C) 23. 政府公關人員時常面臨公關經費不足，且職務劃分上通常也不是專職業務，此乃公關人員所面臨的何種困境？
(A)角色衝突困境 (B)道德矛盾困境
(C)力不從心的無奈困境 (D)大眾對公關的錯誤認知困境
- (B) 24. 公私協力被視為是政府尋求提升治理能力、改善治理效果的思維。有關公私協力產生的背景因素下列何者錯誤？
(A)政府需透過與民眾或非營利組織的協力，來因應多元的需求
(B)世界各國在財政壓力下，期待以大有為政府取代小而美政府
(C)期待公私協力可以使行政行為更具效率及市場性
(D)深受英國首相柴契爾執政時所提倡的民營化政策所影響
- (B) 25. 政府從事行銷管理所採行之步驟，下列何者錯誤？
(A)行銷的第一步是發展民意導向的公共服務或計畫
(B)行銷的通路應該愈簡單及單一愈好
(C)行銷溝通時將焦點放在民眾利益上
(D)應用社會行銷手段改變民眾的價值觀

志光×學儒×保成 榮耀上榜！

真正每3人 即有2人來自本系列

三等一般行政竹苗區錄取率100%
三等人事行政彰投區錄取率100%
三等勞工行政台中市錄取率100%
四等人事行政雲嘉區錄取率100%
四等勞工行政台北市錄取率100%
四等勞工行政桃園市錄取率100%
四等戶政基宜區錄取率100%

三等一般行政雲嘉區錄取率100%
三等人事行政台南市錄取率100%
四等人事行政彰投區錄取率100%
四等人事行政花東區錄取率100%
四等勞工行政新北市錄取率100%
四等戶政竹苗區錄取率100%

三等一般行政花東區錄取率89%
三等勞工行政桃園市錄取率83%
三等人事行政台中市錄取率75%
四等一般行政基宜區錄取率75%
四等一般民政竹苗區錄取率75%

四等戶政桃園市錄取率75%
三等人事行政雲嘉區錄取率74%
三等人事行政高雄市錄取率73%
三等勞工行政台北市錄取率71%
四等一般行政竹苗區錄取率71%

三等一般民政花東區錄取率67%
四等一般行政桃園市錄取率67%
四等一般行政台中市錄取率67%
四等人事行政新北市錄取率67%
四等人事行政高雄市錄取率67%