

109 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、公共關係在組織體系可以發揮何種功能？政府推動公共關係又應遵循那些原則？試以我國政府對新冠肺炎（COVID-19）疫情的防疫政策為例，分析論述之。（25 分）

一、《考題難易》

★★

二、《解題關鍵》

本題概念屬公共關係的基礎題型，就命題面向判斷較屬台北大學林淑馨教授的公共管理的範圍，惟坊間其他行政學書籍，如吳定教授、翁興利教授之書籍亦有相關見解，考生可就熟悉版本論述，在配合肺炎疫情時政府施政作為，即可順利作答。

【擬答】：

政府公關與行銷是公共管理者為因應日益變動的政治與任務環境挑戰，以「顧客導向」為中心思想，運用各種公共資訊的傳播技術，協助組織界定並生產公共價值、塑造有利形象，以爭取公眾最大支持。以下茲就題旨分項論述之。

(一)公共關係發揮的功能：

1. 訊息的功能：公共關係首先要發揮蒐集訊息，監測環境的作用，以幫助組織在複雜、多變的公眾環境中保持高敏感性與警覺性，以對組織社會環境的不同動態保持平衡。
2. 監測的功能：公共關係希望透過訊息的蒐集、處理和回饋，以達成監測的作用，而得以掌握組織內部和外部的各種變化，合理地制定或調整組織本身的目標。
3. 宣傳的功能：宣傳的功能乃在為組織樹立良好的形象，透過傳播媒體將訊息即時、準確、有效地傳播出去，大力宣傳組織做出的成績，從而影響或引導公眾輿論，使之有利於組織本身。
4. 決策的功能：公眾是否會接受組織所提出的決策，是當今社會組織決策時應考慮的重要因素，公共關係部門必須就有關組織的環境問題、公眾關係問題向組織決策機構提供諮詢，參與組織決策的整個過程，只有當公共關係成為最高管理層進行決策的一部分時，公共關係才能有效率。

(二)以新冠肺炎為例說明政府推動公共關係的原則：

公關原則係指在公關活動中處理關係、進行傳播活動時所依循的根本法則和價值標準取向，以下將分述公共關係運作的原則：

1. 信任：相互信任是良好公共關係的基礎，要他人相信自己，就先要相信他人。在現實社會中，儘管「害人之心不可有，防人之心不可無」，比較正確的做法是先肯定他人，而非先否定他人的一切。例如新冠肺炎疫情因應，政府鼓勵返台者主動告知身體相關病徵，並保障患者個資，給予適當照顧，使民眾願意配合政府政策落實隔離與檢疫。
2. 誠實：公共關係忌諱的是，組織為了爭取公眾的好感或產品的銷路，竟不惜以虛假偽造的訊息欺瞞公眾，這種欺騙的行為不但會使組織形象毀於一旦，也無法再取信於大眾。誠實原則並不意味著「知無不言或言無不盡」，當真有難言之隱或基於某些原因無法說明情境時，組織應該說明理由，相對的，組織也不應一味的以業務機密為由，不願對外透漏任何有關訊息。例如新冠肺炎疫情因應，衛福部每日下午主動召開記者說明會，告知染疫人數、防疫措

施，並即時回覆輿論或媒體之疑慮，可增進民眾對政府的信任度。

3. 言行一致：組織的任何作為都代表一種訊息，因此，發出的訊息必須前後連貫並保持一致性，才不會讓公眾的認知混淆、無所適從。舉例而言，許多組織想要透過公益活動來加強其本身的社會形象，因此以大筆經費贊助公益活動，但在服務和對待顧客的態度卻沒有相對應的改善，所以公益活動除了必須與組織的形象產生聯繫外，並應在產品和服務上做相應的配合，如此才能發揮預期之效果。例如新冠肺炎疫情因應，政府除制訂違反防疫措施者相關罰則外，並給予主動配合隔離者相關補助措施，並且透過衛福人員、地方村里長與里幹事、警員等予以關懷及監督，卻高層宣達之政策有效落實。
4. 溝通：縮短人際間的距離就是溝通，溝通也是促進互相瞭解的手段，藉著交換意見而更瞭解對方；在溝通的同時，公關人員應牢記對等的理念，因為對等的目的是要獲得大眾的瞭解與接納，唯有讓大眾接納組織，組織才能夠營造出最有利的環境，也才能夠順利完成公關目標。例如新冠肺炎疫情，衛福部設立 1922 防疫專線、官方臉書與 LINE 帳號，使民眾針對疫情相關問題能夠有即時反映之管道。

二、委託人—代理人理論 (principal-agent theory) 是公共管理的重要基礎理論之一，試說明其理論要點，並請舉一實例說明其在公共部門之應用。(25 分)

一、《考題難易》

★★

二、《解題關鍵》

本題概念屬新公共管理的基礎題型，亦屬於課堂是談論新古典經濟學三大理論相關概念，本題僅須針對委託人代理人產生原因，因資訊不對稱造成的代理損失分別論述，再結合實例，即可完整回答。

【擬答】：

在代理理論中一般均假定組織的管理者就是所謂的代理人 (Agent)，而公司組織的所有者 (股東) 就是所謂的委託人 (Principal)，委託人跟代理人之間的關係是一種契約關係，簡言之，委託人跟代理人簽定某項契約，聘請他去完成某項工作，即管理整個組織的生產過程。雖然管理者是由公司股東 (委託人) 聘請來監督員工們的生產過程，但是除了員工之外，管理者本身也會偷懶，爰此，以下將茲就委託人代理人理論的要點，並以實例說明在公部門的應用。

(一)委託人代理人理論：

承前言所述，由於委託人與代理人之間的資訊不對稱，因此在委託人與代理人締結契約的前後，都會造成委託人的損失，包含：

1. 事前代理損失—逆向選擇、不適當選擇或反淘汰 (Adverse Selection) —所選非人：代理理論認為，事實上只有應徵者真正瞭解自己夠不夠格擔任所應徵的工作，因此即使委託人提高選才標準，應徵者仍然可以謊報或掩飾自己的才能以獲得此項職位；此外，委託人有時會提高薪資福利，藉以吸引真正的人才，可是認為自己才幹高過委託人所提供條件的應徵者，往往會另尋其他更好的工作機會，而那些接受此一應徵工作的人，所具備的資格時常低於委託人所期望的標準。總之，委託人永遠是輸家，他總是徵求不到真正的人才。

簡言之，逆向選擇即在說明委託者因為資訊的欠缺而無法找到盡責的代理人，使有心矇騙者反而會更積極地去爭取代理的機會，造成劣幣驅逐良幣的反淘汰現象。

2. 事後代理損失—道德風險—敷衍了事：當委託人與代理人簽定僱傭契約之後，因為委託人無法確實掌握代理人工作狀況的真正資訊，即使委託人會設定一些標準或程序以要求代理人確實執行，但代理人往往只求達成近似這些標準的努力，並不會刻意做出超越標準的工作表

現，除非他是另有所圖。總之，由於委託人無法時時刻刻去觀察代理人的工作行為，所以代理人會有偷懶的機會，並且會試圖在工作中追求自我的利益。

簡言之，道德風險即在說明因為委託者資訊及監督的不足，使已受委託的代理人可規避其責任而遂謀其私利。

(二)委託人代理人理論的實例應用：

代理人理論應用於民主政治就形成三種層次的關係，包括①選民與民選首長、民意代表的委代關係、②民選首長、民意代表與官僚體系的委代關係，以及③官僚體系內上級單位（中央政府）與下級單位（地方政府）的委代關係，但由於代理人享有資訊的優勢，因此委託人不管是在事前或事後，都將造成極高的政治交易成本。就此，代理人理論特別著重於對官僚體系的課責。代理人理論認為欲避免官僚之怠職及違背公共利益的作法，包括：

1. 政府需與代理人簽訂短期的契約，因長期契約（永業保障）容易形成官僚有恃無恐的怠職及不尋求工作績效。例如行政法人的建立、資深文官職（高階文官）、約用人員的設置（基層），關於人員的進用即可以績效決定去留。
2. 契約存續過程中並實施績效管理及訂定明確可測量績效的標準，藉以強化官僚對成果的課責並監督官僚的行為，並依照績效表現實施彈性薪資。例如英國柴契爾夫人於 1982 年實施的「財務管理改革方案」即要求各級政府注意方案的成本，並基於經濟、效率、效果等 3E 標準擬定具體的績效指標，藉以對官僚實施課責。
3. 設立一套資訊系統，以瞭解官僚的行為資訊，並根據資訊的結果，立即給予獎勵或處罰的對應措施。例如透過電子化政府中資訊科技，使人員差勤、考績、預算執行、公文時效等進行管控，落實對代理人的有效監督。

乙、選擇題部分

- (D) 1. 關於公共管理的敘述，下列何者正確？
- (A) 公共管理是行政系絡中的「政治研究」
 - (B) 公共管理研究應完全排除政策分析方法的應用
 - (C) 公共管理完全跳脫關於科學管理面向的討論
 - (D) 公共管理探討公共行政學中理性及技術性的層面
- (B) 2. 1980 年代以來新公共管理所引領的政府再造風潮，是緣自於福利國家所面臨的種種危機，下列何者不是其危機之一？
- (A) 因公共財過度供給所引起的官僚危機
 - (B) 因政黨輪替過於頻繁所引起的政治危機
 - (C) 因石油能源短缺所引起的經濟危機
 - (D) 因經濟蕭條、國家收支不均衡所引起的財政危機
- (D) 3. 造成政府失靈的原因，下列何者最不適當？
- (A) 投票困境
 - (B) 官僚尋租
 - (C) 本位主義
 - (D) 自然獨占
- (A) 4. 為避免公共組織的結構惰性，形塑具有企業精神的行政環境，下列何者不是其方法之一？
- (A) 為控制財務成本，應力求避免錯誤
 - (B) 為加強彈性，採用扁平式的組織結構設計
 - (C) 為創新公共服務，建立外在多元的擁護者
 - (D) 藉由媒體，塑造政府受歡迎的正面公共形象
- (D) 5. 下列何者不是新公共管理強調的重點？
- (A) 效率導向
 - (B) 顧客導向
 - (C) 組織精簡
 - (D) 公平正義

- (B) 6. 「解除管制」指政府機關不再負有執行部分業務的任務，以節約公共資源，是下列那一項策略？
- (A)地方化 (B)去任務化 (C)法人化 (D)委外化
- (D) 7. 有關全面品質管理的特性，下列何者錯誤？
- (A)全員投入 (B)高階管理人員的支持與承諾
(C)持續性的改善 (D)強調事後的檢視
- (B) 8. 下列何者敘述最符合標竿學習的特點？
- (A)動態性與權變性 (B)確認並引進最佳典範
(C)促進公部門間競爭與合作 (D)改善公部門營運績效
- (D) 9. 關於影響政府提供顧客導向服務之因素，下列何者錯誤？
- (A)領導者態度 (B)組織文化 (C)行銷觀念 (D)公民精神
- (C) 10. 下列關於團隊的敘述，何者錯誤？
- (A)團隊具有共同的目標為成員導航
(B)團隊成員能夠將個人目標與團隊目標相結合
(C)僅是一群人的組合，群體等於個體之和
(D)團隊成員具有專業知識外，並具備信任與合作能力
- (B) 11. 在危機管理三階段論中的危機預防階段出現「見樹不見林」情形時，係指下列那一種問題？
- (A)主觀化 (B)局部化 (C)操作化 (D)邊緣化
- (C) 12. 關於公部門人力資源管理之特色，下列何者錯誤？
- (A)決策程序較冗長 (B)受到政治因素影響較深
(C)全盤移植企業的作法 (D)深受法律規章和規則程序限制
- (B) 13. 關於策略規劃 SWOT 分析的敘述，下列何者錯誤？
- (A)組織成員的動機是機關可能的優勢來源
(B)組織文化是機關可能的的外在威脅
(C)經濟環境是機關可能的機會
(D)公務人力資源是機關可能的弱勢條件
- (C) 14. 對於平衡計分卡的敘述，下列何者最正確？
- (A)是一套人力管考系統，例如透過打卡制度盤點人員缺勤
(B)是一套物流檢核制度，例如透過流程稽核平衡責任歸屬
(C)是一套績效管理制度，例如透過策略連結建置績效體系
(D)是一套知識管理系統，例如透過數據分析提供決策參考
- (C) 15. 「主管可以發現員工所遭遇的瓶頸，進而相互研擬改善之道」。此說法最符合績效管理的那一種功能？
- (A)回應負責對象 (B)評估績效程度 (C)進行員工導航 (D)作為升遷依據
- (C) 16. 非營利組織透過大眾媒體與學者對公共政策表示反對，或是透過有影響力的民意代表，在議案審查的各階段，對法案提出修正意見，藉此從事討價還價的行動，係屬下列那一種策略？
- (A)選區壓力策略 (B)困窘策略 (C)遲滯策略 (D)聯盟策略
- (A) 17. 下列那一種策略特徵不屬於創新性學習？
- (A)強調相同性 (B)系統化 (C)變革 (D)轉化
- (A) 18. 公共關係的功能不包括下列何項功能？
- (A)司法功能 (B)管理功能 (C)溝通功能 (D)行銷功能

- (A) 19. 我國於 2017-2020 年時，在執行何種電子化政府計畫？
(A)第五階段-數位政府計畫 (B)第四階段-優質網路政府計畫
(C)第三階段-數位臺灣計畫 (D)第二階段-e 化政府計畫
- (B) 20. 透過公私協力進行公共服務品質提升與促進產業發展，係屬下列那一項政府數位治理的工作？
(A) G2G 服務 (B)政府開放資料
(C)數位身分認證立法 (D)戶役政系統的建置
- (A) 21. 下列何者為民眾向政府機關直接表達意見的管道？
(A)公聽會 (B)政黨 (C)利益團體 (D)民間社團
- (A) 22. 下列何者不是實踐跨域管理的方式？
(A)由政府指定單一部門全權處理 (B)委託民間團體或個人
(C)合營事業 (D)成立跨域治理事務推動委員會
- (A) 23. 下列何項政策議題不具有跨域治理的特質？
(A)興建縣立國民小學 (B)淡水河流域管理
(C)臺三線交通流量管理 (D)查緝十大槍擊要犯
- (B) 24. 有關政策行銷的主要工作，下列何者錯誤？
(A)政策資源整合 (B)政策專業化 (C)政策推銷 (D)政策宣傳
- (C) 25. 下列何者不是積極負責的公民意識？
(A)自主性 (autonomy) (B)利他精神 (altruism)
(C)去人性化 (dehumanization) (D)判斷能力 (judgement)