

# 104 年公務人員特種考試原住民族考試試題

考試別：原住民族特考

等 別：四等考試

類科組：一般行政

科 目：公共管理概要

甲、申論題部分：(50分)

一、何謂多元文化組織 (multi-culture organization)？其特色包括那些面向？若欲建構 多元文化組織可採取那些執行策略？試分析論述之。(25 分)

## 【擬答】

由於當代組織渴望全球競爭力增加，在 1990 年代，許多組織相信多元化的工作隊伍可以促進革新與增加生產力。因此他們希望能夠型塑多元文化的組織 (multi-culture organization)，藉由接受與善用員工的差異性，使非傳統背景的員工發揮潛能。而 1950 年代的大熔爐典範，此時即被「沙拉鉢」、「燉鍋」與「馬賽克」等隱喻所取代。茲就多元文化組織的意義、特色及建構策略分述之：

### (一)多元文化組織的意義

多元文化組織強調多元文化的整合，不同背景的群體能夠立於平等的地位，彼此建立良善的關係與不斷互動與調適。此種組織強調尊重多元化，而非僅是容忍多元化，所以不僅能保持本身文化的獨特性，尚能學習欣賞與重視其他不同的文化。這種「前瞻性」的因應方式，將對多元化有較佳的覺察能力，甚至期盼能夠發展並培養多元化的工作隊伍，以對組織施行持續的改善與革新，來提昇組織的競爭優勢。

### (二)多元文化組織的特色

1. 具有培養與重視文化差異的文化。
2. 以多元主義作為濡化的過程。
3. 完全的結構整合。
4. 非正式網絡的完全整合。
5. 在人力資源管理系統與實務中沒有制度化的文化偏誤。
6. 由於對多元化的前瞻性管理而將團體之間的衝突降低。

### (三)建構多元文化組織的策略

#### 1. 建立多元主義：

- (1) 成員訓練計畫：使用覺察性訓練與技巧建立訓練，藉由組織中不同文化的混合來促進彼此的瞭解，以提昇團體之間互惠的學習與彼此的接受。
- (2) 弱勢群體的遴用與接納：促使組織中所有階層都能達到文化的多元化，可以提昇弱勢群體直接且有效地影響組織的決策；例如在重要的委員會中確保弱勢群體的參與。
- (3) 持性或倡導性團體的建立：由弱勢群體所組成的網絡，例如支持性或倡導性的團體，可以提供直接與組織的高層管理者直接接觸與溝通的管道，還能對組織提供建言。
- (4) 組織氣候的彈性與包容：鼓勵非正式且不具結構性的工作，工作計畫的彈性、權力的下放，給予組織成員對於目標的達成與運作有自由裁量的能力，以及經常探索成員的意見與思想。

#### 2. 建立完整的結構整合：

- (1) 在技術與教育資源上公平分配。
- (2) 採取弱勢優先計畫。
- (3) 為弱勢群體提供生涯發展。
- (4) 改良回饋系統，確保組織績效評估與獎酬系統的完善。
- (5) 實施福利與工作計畫，來平衡工作與家庭角色的需要。

#### 3. 建立非正式網絡的整合：

- (1) 顧問輔導與社會活動：籌劃針對弱勢群體的顧問輔導計畫或利用組織所贊助的社會活動，讓弱勢群體融入組織的非正式網絡中。

## 公職王歷屆試題 (104 原住民特考)

(2) 支持性的團體：協助弱勢群體形成他們自己的專業協會與組織，不僅提昇資訊的交流與獲取社會上的支持，還為受到主流群體排擠的成員提供情緒上與生涯上的支持。

### 4. 建立無偏誤的組織：

(1) 平等機會研討會：利用關於性騷擾的研習會、公民權的訓練，以及性別主義或種族主義的討論會等以減低歧視行為。

(2) 焦點團體 (Focus Group)：利用組織內部的「焦點團體」作為持續對組織中不同文化的群體進行檢視的機制，分析組織成員的態度、信念、感覺與行為對工作的影響。

(3) 降低偏誤訓練：藉由揭發潛意識下的刻板印象，幫助組織成員調整內心的負面態度。

(4) 影響內部的研究：利用文化群體來處理或執行僱用經驗的內部研究。

(5) 形成監督組織政策與實務的任務團隊。

### 5. 降低團體之間的衝突：

(1) 調查回饋：避免團體之間衝突最有效的工具就是調查回饋，透過資料蒐集與圖表顯示，來對組織的多元化努力作例證與說明。

(2) 解決衝突的訓練：衝突解決技術的管理訓練，例如調停的技巧。

## 二、試說明政府公共關係的涵義，以及政府處理公共關係運作的原則。(25 分)

### 【擬答】

公眾關係(Public Relation)的目的是為其組織爭取公眾的瞭解、好感與接納，俾為組織求取較好的生存空間。而民主行政是我國當前政府改造的基本理念，民眾成為政府政策的消費者，所以我國公共管理者應學習公關的觀念。茲將政府公共關係的涵義，以及政府處理公共關係運作的原則分述如下：

#### (一) 政府公共關係的涵義

國際公共關係協會 (The International Public Relations Association) 將公共關係定義為「一種持續性與計畫性的管理功能，使公、私機構團體藉此爭取並維持與其有關或可能有關之公眾的瞭解、同情與支持」。而該會於 1978 年在墨西哥召開年會時，將公共關係定義為：「一門藝術和社會科學，可用以分析趨勢並預測其結果，也可以給予組織領導者諮詢，以及針對組織和大眾二者之興趣，將已計畫的活動方案付諸行動」。而「政府公共關係」，就是政府機關所推動之公共關係，其要項如下：

1. 瞭解組織內、外公眾的感覺、意見 (觀念)、態度及行為，以為預警，並主動因應。
2. 處理組織與公眾之關係。
3. 分析組織本身政策措施及其對公眾之影響。
4. 根據上項分析結果，認為對公眾之利益及政策措施之基本目的有不利影響者，提請決策管理階層加以調整。
5. 向決策管理階層提出建議，以建立對公眾與組織雙方均有益之政策措施。
6. 建立並維持組織與公眾雙向溝通的管理。
7. 促使組織內、外公眾的感覺、意見、觀念、態度及行為之改變。
8. 就上列各項擬定計畫，並持續執行之管理工作。

#### (二) 政府處理公共關係運作的原則

1. 內部做起：要做好公眾關係，前提是先求本身的健全。亦即要充實政策執行的內涵，自己做得好、做得到，經得起世人公評，贏得好評。
2. 雙向溝通：即組織內的「上情下達」、「下情上達」及組織與環境的「內外交流」，此亦為公眾關係與宣傳 (單向溝通) 之不同。
3. 誠信為本：公眾關係的基礎，建立在「信譽」及「互信」之上。一切公眾關係必須本誠信的原則，腳踏實地，乃能贏得對方的信任，關係自然會增進。
4. 公開透明：公眾關係最忌不公開；即使有缺點和弊端，如能坦白公開，示人有改善的決心，還是能贏得公眾的好感。
5. 平時發展：「臨時抱佛腳」也是公眾關係的大忌，「宜未雨而綢繆，毋臨渴而掘井」是公眾關係的正途。平時發展此一大原則應注意幾個小原則：
  - (1) 普遍平衡：不要有選擇，應廣結善緣，三教九流皆不可輕忽。

## 公職王歷屆試題 (104 原住民特考)

- (2)自然發展：善於把握時機，在輕描淡寫中建立關係，勿讓對方覺得另有所圖，保持君子之交的友誼。
- (3)對等互惠：保持互相幫忙、彼此照應的關係。
- 6.不斷創新：要做好公眾關係，必須迎合公眾心理，引起公眾興趣。要引起公眾的興趣除了與其利害相關之外，「創新」乃是一個重要的方法。
- 7.社會責任：社會責任不僅是消極方面不損害公益，更要積極的造福社會大眾，才是上乘的公眾關係作為。
- 8.服務大眾：服務是獲得他人好感與合作的最佳方法，要做被服務者所需要的事，以及做對被服務者有利的事。
- 9.全體動員：公眾關係乃是人人有責，全體動員的協力工作，並非僅靠公關人員或專家就能做好。
- 10.方略靈活：推展公眾關係的作為，不論是策略、方法、技巧或媒介，均應視公眾特性、環境情勢、公眾關係主體的目的與條件之不同，而權變設計。

### 【參考資料】

孫本初(2012)，《新公共管理》，一品出版。

吳定(2007)，《行政學》，國立空中大學出版。

### 乙、測驗題部分：

- (B) 1. 有關新的政府治理模式之敘述，下列何者正確？
- (A)參與式政府強調分權、績效薪給制、市場競爭等作法
- (B)解制式政府強調若能排除政府在運作上的過多管制，將使其更有效率
- (C)彈性化政府強調對抗傳統官僚的層級節制體系，力求組織扁平化
- (D)市場式政府強調以目標和任務為導向，主張政府的運作應著重於系統層次
- (C) 2. 有關公部門中「顧客導向」的敘述，下列何者錯誤？
- (A)外部顧客是指社會大眾
- (B)內部顧客是指政府部門中的各級公務人員
- (C)政府對於顧客僅能提供服務，但不能進行管制
- (D)由於政府施政對象的多元，真實的顧客不易明白辨識
- (D) 3. 有關公私管理差異之敘述，下列何者錯誤？
- (A)公共管理鮮少有一清楚底線，民間企業的管理則有利潤、市場績效或企業的存活作為底線
- (B)公部門管理者很難從效率的角度，善用人力資源，私部門管理者對於人事的任用與免職，則有很大的權限
- (C)公共管理必須攤在公共的目光監督下，因此較為公開，而私部門管理是內部進行，無需經大眾審視，較為封閉
- (D)為節省推動公共政策的時間，公共管理者無需花時間去做外部的談判，但私部門管理者為獲取社會大眾的認同，則需不斷花時間和外界進行溝通協調
- (B) 4. 學者薩瓦斯 (E. S. Savas) 將民營化分為三類，分別是撤資、委託與替代三類，下列那一項不是委託的範圍？
- (A)補助 (B)清算 (C)抵用券 (D)簽約外包
- (B) 5. 有關當代主要國家政府再造趨勢之敘述，下列何者正確？
- (A)集權 (B)顧客導向的文化
- (C)國有化 (D)擴編組織與人事
- (C) 6. 我國的高速鐵路採取 BOT 模式，下列何者屬於「B」所指的項目？
- (A)企業 (business) (B)雙元 (bi) (C)興建 (build) (D)購買 (buy)
- (D) 7. 政府再造運動的主軸在於倡導建立「企業精神政府」，下列那一項活動最足以體現政府

公職王歷屆試題 (104 原住民特考)

企業精神？

- (A)加強管制 (B)增加福利 (C)追求利潤 (D)服務創新

- (A) 8. 「目標管理強調一個有意義的政策目標，必須隨著社會民意的脈動與世界潮流的演進而改變」，以上所述是指 目標設定需具備下列那一項要件？  
(A)創新性 (B)優先性 (C)務實性 (D)明確性
- (A) 9. 有關危機爆發時之運作與活動，下列何者錯誤？  
(A)草擬危機計畫說明書 (B)成立危機情境監測小組  
(C)成立危機管理小組 (D)成立危機資源管理系統
- (D) 10. 下列那一項分析是著重在組織內部的優勢與弱點、外部的機會與威脅等相關資訊的分析研判？  
(A)可行性分析 (B)成功率分析 (C)轉換率分析 SWOT (D) 分析
- (B) 11. 有關標竿學習的應用程序之敘述，下列何者正確？  
(A)規劃－觀察－分析－適用－探尋 (B)規劃－探尋－觀察－分析－適用  
(C)探尋－觀察－適用－分析－規劃 (D)觀察－探尋－分析－規劃－適用
- (C) 12. 下列何者不是平衡計分卡 (BSC) 的構面？  
(A)財務構面 (B)顧客構面 (C)行銷構面 (D)學習成長構面
- (A) 13. 下列何者不是全面品質管理 (TQM) 的主要原則？  
(A)法律制度 (B)顧客至上 (C)持續改善 (D)全員投入
- (B) 14. 有關危機管理之敘述，下列何者錯誤？  
(A)公部門進行危機管理時，難免受到本位主義的影響  
(B)危機管理重視的是危機發生後的損害控制  
(C)危機管理重視的是危機發生前的預防  
(D)公部門應該強化決策者辨識危機的能力
- (D) 15. 下列那一項公共管理方式，可以幫助組織對抗環境的不確定性與變遷性？  
(A)績效管理 (B)目標管理 (C)全面品質管理 (D)策略管理
- (C) 16. 下列何者是績效管理中所謂的 KPI？  
(A)關鍵策略目標 (B)主要人力投資 (C)關鍵績效指標 (D)主要創新指標
- (A) 17. 「五力分析」(five competitive forces) 是在進行那一種公共管理時所需的工具？  
(A)策略管理 (B)知識管理 (C)危機管理 (D)全面品質管理
- (B) 18. 「電子化政府提供一個整合式的虛擬組織，發展無間隙的網路服務，使政府能以顧客需求為依歸」之敘述，是指電子化政府的那一項功能？  
(A)增進效率 (B)促進服務  
(C)有助於達成政策成果 (D)建立公民信任
- (A) 19. 有關非營利組織定義之敘述，下列何者錯誤？  
(A)非正式組織 (B)私人性質 (C)公益屬性 (D)自主管理
- (B) 20. 強調「從作中學」及訓練方式是指那一階段的知識創造？  
(A)外部化 (B)內部化 (C)社會化 (D)合併化
- (B) 21. 基於「強調重視人力資本，有效發展員工潛能，讓員工發揮自身的智慧與能力」之敘述，管理者應採行何種知識管理策略？  
(A)建立誘因機制 (B)完善的教育訓練計畫  
(C)提供知識分享途徑 (D)協助成員與專家接觸
- (D) 22. 有關「志願失靈」的內容，下列何者錯誤？  
(A)慈善的業餘性 (B)慈善的特殊性 (C)慈善的家長制 (D)慈善的易逝性
- (B) 23. 政府要民眾分攤義務的公共政策 (如繳交 2% 的補充健保費用)，可能使民眾覺得麻煩

公職王歷屆試題 (104 原住民特考)

而不願配合，因而必須透過政策行銷，以解決此困難。以上所述是指政策行銷的何種作用？

- (A)博取民眾更多好感 (B)獲取社會更多支持  
(C)構築彼此回饋的橋梁 (D)建立雙向溝通管道

(A) 24. 「透過訊息的蒐集和處理，得以掌握組織內外部的變化，藉以合理制定或調整組織本身的目標」之敘述，是指公共關係的何種功能？

- (A)監測功能 (B)訊息功能 (C)宣傳功能 (D)決策功能

(C) 25. 「強調公共問題的解決不應僅侷限於單一機關、單一轄區的狹隘眼光與思維」之敘述，是指跨域治理的何種特質？

- (A)宏觀性 (B)微觀性 (C)系統性理念 (D)參與者兼具的相依性

公  
職  
王