

106 年特種考試退除役軍人轉任公務人員考試試題

等別：四等退除役軍人轉任考試

類科：一般行政

科目：公共管理概要

甲、申論部份：

一、Osborne 與 Gaebler 在《新政府運動》一書中，不斷強調「企業化預算」(entrepreneurial budgeting) 的重要性，請問其有何特徵？

【擬答】

企業化預算係指一九九三年美國國家績效評鑑委員會 (NPR) 所採取的預算制度，係指進行預算決策時，以「結果」(Results) 而非「投入」為專注的目標。給予各部門人員努力的誘因，再授權管理者充分的決策彈性，最後依循「有權有責」和「賞罰分明」的原則，完成課予責任的要求。以下依題旨說明如下：

(一) 企業化預算重要性與原則：

1. 強化成果的課責精神。
2. 決策作成便須授能管理者透過必要的資源。
3. 合理化改善預算發展過程，俾讓管理者有更多時間去管理政策。

(二) 特徵：

1. 彈性：

企業化預算拋開傳統對預算細節指揮、控制的方法，改採彈性的做法，即主管可以視情況需要，即時採取因應措施。

2. 結果導向：

結果導向預算也可稱之為「任務導向預算」，意指進行預算決策時，以結果而非投入或過程為專注目標。即授權給決策者快速而彈性的處理預算空間，而決策者則須向「結果」負責。

3. 績效掛帥：

企業型政府想要改變官僚機關「只重投入；不重產出」的現象，主張必須以「績效」決定撥款。企業化預算主張建立可衡量的目標和績效指標來對機關主管課責，才能同時信任授權。

(三) 結語：企業化預算的具體成果

美國積極推動企業化預算已有三個正面成果，說明如下：

1. 績效取向預算文化的出現：

新績效預算的出現，迫使機關首長或計畫管理者必須從成果與成本角度提出預算，讓許多投資錯誤或失敗的計畫得以撤銷，減少預算浪費的弊端。

2. 績效預算與決策過程的結合：

企業化預算強調將計畫目標、績效標竿與預算配置的關係就能連在一起，成為密切的互動關係。

3. 政策功能領域自主權的提高：

以各政策功能領域為對象，設計功能目標、績效標竿與預算配置，國會議員通常有興趣的是整體性的績效標竿與績效預算，對於各功能領域如何設計績效標竿與績效預算，通常都不會有太多的興趣，使得各政策功能領域內的自主權更為提昇、更能發揮該功能領域的特色。

二、若欲在公部門成功地推動「民營化」(privatization)，請問應有那些配套條件？

【擬答】

「民營化」(Privatization)一詞最早出現於 1969 年杜拉克(Drucker)所撰《斷續的年代》一書，而該制度主要起源於 1979 年 5 月英國首相柴契爾夫人執政時，致力於減少政府對一般經濟活動的干預，積極進行公營事業之民營化，俾以活絡市場機能，全球性的「民營化運動」興起於 1980 年代初期。以下依題旨說明如下：

(一)民營化的配套條件

1. 健全的市場環境：

政府必須確保市場環境的健全，關於公共服務的特性、合約商之信譽及其過去的績效、提供服務的方式以及有關成本等市場訊息應該相當的「靈通」，以免受制於廠商。

2. 公平的遊戲規則：

政府的招標與決標程序應具備公開、公平、公正的競爭原則，讓真正有誠意、有績效、信譽好的廠商能夠進入公共服務體系；因此，必須設定公平的遊戲規則。

3. 持續的監督組織：

政府官員必須建立功能性的監督組織，俾持續地監督私部門的活動，而且必須援引及發展一套客觀的評估標準及回饋系統，以隨時改善私部門不當或越軌的服務。

4. 精確的成本效益：

在決定公共服務民營化時，政府官員必須考慮那一種方式較符合成本效益；因此，對於成本與效益的預估一定要準確，為達成此一目標，平時就應該蒐集相關資料，以作為計算民營化成本與效益的參考。

5. 高度的服務品質：

從民間的立場而論，他們最關心的是服務品質有沒有提高，如果政府能夠督促民間提高服務品質，民眾支持該項公共服務的可能性就大為增加。

6. 評估相關影響：

政府官員必須考慮一項服務之提供是否會對其它服務產生不利之影響，如果有產生影響，應如何克服？例如，垃圾清運的民營化是否會造成原有清潔工的失業？

7. 研擬應變措施：

政府官員必須要求廠商研擬緊急應變措施，以免發生意外事件時，民間無法解決，反而成為政府的責任，必須負責善後。

(二)結語：民營化的限制缺失

1. 適用性的困境：

有主權意涵的業務，或是攸關國家安全的職能，均不適用民營化。

2. 缺乏政治責任：

在「最高效率、最低成本」的考量下，忽略了社會責任與公共利益。

3. 不穩定因素的干擾：有些受委託機構，可能由於種種因素，例如：服務品質不佳，或毀約、換約等情況發生，因而造成服務中斷、沒有持續性，導致服務對象不便或權益受損。

4. 營利機構參與的弊病：

對於付費能力低或完全無付費能力之低收入者，往往只得到便宜或次級的服務，導致社會服務等級化。

5. 特權與貪污（尋租行為）：

給了官商勾結的良機。

6. 社區服務與民眾責任的降低：

社會中的社區合作意識也因而降低，所形成的無形損失，將遠大於成本節省的經濟效用。

乙、測驗部份

- (D) 1. 下列那一種關於公共管理者的課責之說法，不屬於傳統公共行政途徑？
(A)課責標準是效率 (B)監督是確保課責的主要途徑之一
(C)層級節制是一種確保課責的機制 (D)強調向公民負責更勝於恪遵法律
- (D) 2. 下列何者不是新公共管理的主張？
(A)公共管理者應了解市場機制
(B)公共管理者應要效法企業家精神
(C)公共管理者比民眾擁有較優勢之資訊
(D)公共管理者通常不需依賴制度
- (C) 3. 有關新公共管理的基本要素，下列敘述何者錯誤？
(A)係根源於新泰勒主義 (Neo-Taylorism)
(B)師法私部門企業的管理實務
(C)主張官僚與權威的管理模式
(D)創造更有效率與回應性的政府
- (B) 4. 下列何種組織結構設計，最適合實施參與式管理？
(A)科層式結構 (B)扁平式結構 (C)高陡式結構 (D)放任式結構
- (D) 5. 下列關於公共管理 B 途徑和 P 途徑二者共同點的敘述，何者正確？
(A) B 途徑和 P 途徑都來自於商學院的傳統
(B) B 途徑和 P 途徑都不強調公私部門的差異
(C) B 途徑和 P 途徑都企圖與公共行政合流
(D) B 途徑和 P 途徑都重視政治因素的重要性
- (D) 6. 有關跨域治理形成的驅力因素，下列何者錯誤？

- (A)全球化下的城市變遷 (B)資訊傳遞的便利迅捷
(C)公共政策的複雜多變 (D)政府機構層級複雜，私部門難以配合
- (C) 7. 推動組織縮編 (downsizing) 不當可能會帶來某些副作用，下列何者是組織縮編主要的正功能？
(A)減少員工生產力 (B)喪失共同的組織文化
(C)縮小組織規模和預算 (D)破壞員工與顧客信任
- (B) 8. 有關全面品質管理意涵的敘述，下列何項組合正確？①全面品質管理是一種哲學 ②是一套以不斷改善組織為基礎的指導原則 ③強調目標的抽象性 ④目的在使顧客需求得到相當程度的滿足
(A)①②③ (B)①②④ (C)①③④ (D)②③④
- (C) 9. 根據摩根 (C. Morgan) 和摩格洛伊 (S. Murgatroyd) 所提出的倒立金字塔模式，是指下面那一種管理方式？
(A)標竿學習 (B)危機管理 (C)全面品質管理 (D)流程再造
- (D) 10. 「提高品牌忠誠度，降低品牌轉換率」的策略，這是那種公共管理的理念？ (A)組織再造 (B)流程再造 (C)目標管理 (D)顧客導向
- (C) 11. 有關全面品質管理的敘述，下列何者最不適當？
(A)組織結構原則上屬於水平和彈性組織形態
(B)強調下行、上行、斜向、多向溝通方式
(C)組織文化是以個人主義、專業分工為重心
(D)參與方式是參與建議制度，以品質圈參與決策
- (D) 12. 目標管理在績效評量上有缺失，下列何者對其改善有幫助？
(A)目標管理應該以評量個人績效為主，讓同僚之間的競爭成為進步的動力
(B)目標管理應將一年期的目標限縮至一月為期，促使目標達成更有效率
(C)目標管理的評鑑與獎金制度應該完全以過程為焦點，而成果只作為參考即可
(D)目標管理不應促使員工過於專注分內工作，而缺乏對組織整體性的貢獻與關懷
- (C) 13. 下列關於全面品質管理觀念的敘述，何者錯誤？
(A)強調運用顧客的回饋作為改進服務與產品品質的依據
(B)強調員工的自我價值、雇主與員工之間的合作共識
(C)僅能運用於製造、生產性組織，無法應用於提供抽象服務的組織
(D)重視補救行動的預防措施，使組織不致浪費太多的精力在補救缺點的工作上
- (C) 14. 有關績效指標的類型，學者范維克 (J. Fenwick) 提出所謂「三 E」，下列何者不屬之？
(A)效率 (B)效能 (C)電子化 (D)經濟
- (B) 15. 非營利組織經長期發展，可能產生與原來目標衝突的現象，下列敘述何者錯誤？
(A)過度行銷導致資源分配不均
(B)組織擴大扁平化
(C)過度仰賴補助或贊助，失去自主性
(D)過多商業氣息影響公共性
- (C) 16. 克普蘭 (Kaplan) 與諾頓 (Norton) 提出建構策略核心組織的基本原則，下列何者錯誤？
(A)將策略轉化為執行面的語言 (B)以策略核心整合組織資源
(C)將策略與員工日常工作區隔 (D)由高層領導帶動變革
- (D) 17. 「由政府與非營利組織各自提供福利服務的需求，兩者間並無經費上的交集，不互相干涉且鮮少合作，兩者處於平行競爭的狀態」，此情形為下列何種關係模式？
(A)政府主導模式 (B)第三部門主導模式

- (C)協力模式 (D)雙元模式
- (B) 18. 公共管理概念之所以引進政府部門，與下列那一項原因最為相關？
(A)官僚體系之代表性有限 (B)運用私部門的管理手段於公部門之上
(C)公私協力模式的擴散 (D)公民社會的興起
- (B) 19. 「將散漫無章的統計數據與書面文件系統化分類整合，使之成為具有重大應用價值」，下列何者符合上述敘述？
(A)資料 (B)資訊 (C)知識 (D)智慧
- (A) 20. 與企業以及政府相比較，非營利組織的特質，下列敘述何者錯誤？
(A)資源皆為公共所有 (B)績效缺乏單一評估標準
(C)重視社會關係的公平性 (D)強調目標分享
- (B) 21. 下列那一項是非營利組織最主要的人力供給來源？
(A)協力廠商 (B)志願工作者 (C)支薪人員 (D)派遣人員
- (D) 22. 有關公共管理者運用媒體行銷的基本原則，下列敘述何者錯誤？
(A)秉持誠信原則，與媒體記者建立互信互惠的工作關係
(B)了解媒體的本質、特性及運作方式
(C)主動積極與媒體記者聯繫
(D)僅公關人員參與行銷而非全員參與行銷
- (A) 23. 公私協力的類型中，下列何者不是「民辦民營」的模式？
(A) OT (B) PFI (C) BOT (D) B00
- (D) 24. 有關 BOT 和 ROT 的區分，下列敘述何者錯誤？
(A) BOT 是民間投資興建並營運，期滿後所有權轉移政府
(B) BOT 屬於民辦民營的一種型態
(C) ROT 屬於公辦民營的一種型態
(D)臺灣高鐵是 ROT 的實例
- (D) 25. 從公共建設的角度分析跨域治理發展趨勢的理由，下列敘述何者錯誤？
(A)跨行政區域的公共建設 (B)政策議題的跨區域特質
(C)生產公共財的規模效益 (D)打破種族藩籬的民權運動