

98 年公務人員普通考試試題

類 科：一般行政

科 目：公共管理概要

甲、申論題部分：

一、何謂團隊建立？並請舉出五項建立團隊的途徑，論述說明之。

【擬答】：(郭雋，2009，公共管理混合題型 Q&A，p4-166 及 4-170，志光出版社；孫本初，2009，新公共管理，一品出版社。)

(一)團隊建立以創新回應實踐民主價值：

團體乃為執行工作以達成一個共同的目的或目標，而相互依賴及互動的兩個人以上的聚集；其基本考量仍然不脫個人與組織兩大主體。就個人而言，團體的作用係在將具有相當職位、條件或職責分工的人員組合起來；就組織而言，團體將分散的個人努力加以初步整合，以達成組織的整體目標。故團體可界定為在工作達成導向下，個人與組織之互動關係。而團隊 (Team) 乃是一個具有高度信任的團體，成員之間相互支持合作，以每個人本身相輔相成的才能，共同為團隊的使命及共同的目標而努力，成員之間講求溝通意見參與，共同為績效的設定及達成而貢獻才華。因此，團隊建立已是公共組織革新的重要途徑之一，孫本初教授認為有四種影響：

1. 團隊建立對行政革新的影響：在品質提升策略中，採用團隊建立與團隊運作的方式常是整體品質策略推動成功的關鍵因素。
2. 建立團隊學習：團隊建立可促成個人的願景與組織願景的結合，在這迫切需要團隊學習的時代中，大家都在學習如何共同學習，創造一個高績效的團隊。
3. 工作關係的再界定：就個人而言：團隊的運用希望個人自我充實，在「自我管理」原則下主動追求組織目標的完成，亦即強調個人的「授能」。就組織整體而言：培養團隊精神及多元任務，協助分享團隊的重要性。
4. 組織定位重新思考：採取團隊策略對於組織的意義，等於是組織新文化的創造，而不是僅將團隊策略視為以新制度或策略取代舊有的策略或制度而已。

(二)團隊建立的五種途徑：

組織建立團隊，主要有五種途徑，即：「人際途徑」、「角色界定途徑」、「價值途徑」、「工作導向途徑」、「社會認同途徑」，分述如下：

1. 人際途徑：

此途徑主要強調團隊成員與其他成員間的互動。團隊建立運用此模式在於欲確保團隊成員可在誠實與個人的基礎上與其他成員保持互動，目的則在追求團隊成員間高標準的社會與個人知覺。

2. 角色界定途徑：

易言之，目的在確定對每個角色的期待、團體的規範以及不同團體成員所應分擔的責任。最後將因為個人皆明瞭其各自所處位置、角色與責任，而使得團隊運作更有效率。

3. 價值途徑：

在此模式下，團隊管理有一相當重要的特色，乃是發展出十分詳盡的職務說明 (Mission Statement)，並由參與團隊的成員所共享。基於每個人均秉持共同的價值，並於行動中反映出這些價值，將有助於使團隊成員工作的更有效率。

4. 工作導向途徑：

它不再特別重視個人應如何扮演其角色，而是強調成員如何運用其特有技能來奉獻給整個組織。職是，此途徑將非常重視不同團隊成員間資訊的交流，同時也強調從完成工作所需的資源、技術、實際步驟等觀點來分析團隊工作。

5. 社會認同途徑：

而此途徑主要透過建立明確的團隊界限來培養堅實的團隊認同感，透過有效率的溝通來提升凝聚力，及透過成就與專業來鼓勵成員以團隊為榮。

二、各國政府改造運動風行草偃，其改革經驗對我國政府再造提供那些具體建議？試分析說明之。

【擬答】：(郭雋，2009，公共管理混合題型 Q&A，p3-63 及 3-87，志光出版社。)

(一)政府再造的環境系絡：

1970 年代隨著石油危機而導致了全球性的經濟不景氣、生產力的降低、失業率的節節升高，加上政府財政收入的減少以及社會福利成本的持續擴張，引發了福利國家的種種危機。

可分四項危機陳述如下：

1. 經濟危機：石油危機發生後，世界經濟均呈現蕭條衰退，再加上福利國家政府的支出成長，高的稅率降低了投資意願，易引發經濟危機。
2. 財政危機：隨著經濟蕭條而導致政府稅收減少，不足以支應持續增長的公共支出，通常政府會採取下列措施：①刪減公共服務支出；②借貸和赤字預算；③進行預算刪減與赤字預算。由於刪減預算的可能性與速度有限，因此將使家庭與企業負擔加重，影響家庭儲蓄與消費，也阻礙企業的競爭，特別是國家競爭力。
3. 官僚危機：行政機關透過本身和運作的特徵，如專業知識、資訊壟斷、公務機密、目標調適和與國會議員修好，以利預算編列的自我寬容、政策推動的永不終結和組織維繫，這種政府愈大，效率也就愈低，將造成以下三種後果：①不正確的公共財觀念；②過度供給；③官僚政治是竊盜行為。
4. 合法性危機：當一個國家出現了經濟危機、財政負荷過重，以及人民的需求又不斷增加，若政府無法有效的因應，不但不能表現施政的效能感，也喪失民眾的信賴感，如此的政府體制勢必喪失其合法正當性。

(二)各國推動政府再造的作法與我國的借鏡

各國推動政府再造系依據新右派或新自由主義的哲學精神，並以歐斯本與蓋伯勒的所描繪企業型政府，鼓勵部門相互競爭，由「目標」及「使命」所導引，而非由「法令規章」驅使，視人民為顧客，提供多種選擇，未雨綢繆、防患未然，而非亡羊補牢，鼓勵參與式管理，偏好市場導向。基於企業精神，歐斯本與蓋伯勒提出了改造政府的十項原則：①觸媒性政府；②競爭性政府；③任務導向政府；④結果導向政府；⑤顧客性政府；⑥企業型政府；⑦分權化政府；⑧社區性政府；⑨預防性政府；⑩市場導向政府。因此導出了以企業型政府的政府再造作法。其共同特質可為我國政府改革之建議作法：

1. 重視成本效益：

特別在非管制性的政策領域內，經濟效益可以減少政府開支，並獲得最大之產出。最典型範例，為英國 1980 年的雷納 (Rayner) 小組的績效。

2. 重視績效評估：

績效評估通常以量化的形式進行，然而政府績效尚難量化，此為政府績效評估的困難。衡量績效的標的有二：一是成果；二是產出。

3. 對執行者授權與課責：

企業型政府的管理，必須使行政人員充分瞭解他們的工作目標，此意味必須給予他們足夠的資訊與裁量權，同時也必須有清晰的績效標準，以鼓勵行政人員去負責達成目標。

4. 重視選擇與競爭：

選擇與競爭機制的重視，促使企業型政府發展「標竿管理」的技術。基於創新理念不斷出現，如「BOT」、市場測試、結合社區及 NPO (或 NGO)，皆能有效提高公共服務的品質。

5. 主張創新與改革：

主張解除規則枷鎖、結構慣例，而改以活化思維；改革亦必須根據環境特性，找尋另外出路。

6. 主張法規鬆綁：

法規鬆綁的意義，在於授權管理者或下級，以彈性作法因應各種狀況之變化，取代法令僵化的缺點，進而達到活化官僚體系的目標。

7. 主張顧客導向：

公職王歷屆試題 (98 高普考)

例如英國「公民憲章」及美國政府均要求政府訂定顧客服務標準，也就是要求政府不應只站在供給面的角度，而應以顧客需求面立場來看。

(三)政府再造的評價與反思：

大致說來，政府再造的提出被人肯定的地方，乃是它為因應過去經濟不景氣、財政惡化和正當性危機等險惡環境，企圖克服雙環困境 (Catch-22 Situation)，提出解決良方，希望釋放官僚，讓治理工作更具彈性、創新與回應，並導入民間活力，運用授能手段和非營利組織等來執行服務傳輸功能，以使政府不必事必躬親，而擺脫萬能政府困境，實現「小而能、小而美」的自由市場和新保守主義理想。然而，在另一方面，政府再造雖在達成企業型政府，卻有行政權集中之勢，相對剝奪了立法權的疑慮；其次，太重視民營化、市場化的結果，降低了政府的天職乃在促進平等的社會責任，而將國家淪為所謂「空洞國家」，而且無形中也極易造成市場上買得起與買不起之有錢者與無錢者的階級劃分；再來，若是一味跟著西方國家模糊的感覺走，而不能自我檢討、自我創生、自我指涉，恐怕再造的成就不會太大，效果不易發揮；再者，大部分的行政業務係屬質而非量的表現，若無法發展適當的衡量指標，則不但難以比較績效的優劣，更因重視短期效益，忽略長期效果，而偏離了公共利益的本質 (林鍾沂，2001)。

乙、測驗題部份

- (C) 1. 下列那位學者主張公部門與私部門在重要之處不相同，在不重要之處相同？
(A)歐斯壯 (V. Ostrom) (B)波茲曼 (B. Bozeman)
(C)艾里遜 (G. Allison) (D)威爾遜 (W. Wilson)
- (B) 2. 下列何者並非英國政府再造過程所提之政策？
(A)財務管理方案 (B)願景小組 (C)續階計畫 (D)公民憲章
- (C) 3. 下列有關知識工作者 (knowledge worker) 之敘述，何者正確？
(A)所在組織必須建立高度層級節制關係
(B)具有低度移動性
(C)高度自我管理
(D)工作生涯不長
- (B) 4. 以下何者不屬於區分電子化政府的連結類型？
(A)政府對民眾 (G2C) (B)企業對企業 (B2B)
(C)政府對政府 (G2G) (D)政府對企業 (G2B)
- (C) 5. 下列何者不是企業管理學派「B 途徑」的公共管理之特徵？
(A)重視策略管理與組織間的管理
(B)偏好運用企業管理的原則
(C)對公私部門的差異做嚴格的區分
(D)以量化的實驗設計做為主要的研究方法
- (B) 6. 有關全面品質管理內涵之陳述，下列何項組合正確？①全面品質管理非常重視教育訓練②組織的全體成員，均應接受密集訓練③教育訓練在全面品質管理中可有可無④建立在職訓練制度有助全面品質管理目的的達成
(A)①②③ (B)①②④ (C)①③④ (D)②③④
- 送分 7. 下列何者不是營利組織影響政府政策制定的策略？
(A)聯盟策略 (B)資訊策略 (C)營利策略 (D)選區壓力策略
- (B) 8. 那一個提出著弘的公民憲章 (Citizen's Charter)，作為政府施政品質的標竿？
(A)法國 (B)英國 (C)瑞典 (D)瑞士
- (B) 9. 歐斯本 (Osborne) 與瑞祺 (Plastrik) 從各國政府再造的經驗中歸納出五種策略，簡稱五 C 策略 (Five Cs)，分別為核心策略、後效策略、顧客策略、控制策略、以及：
(A)鬆綁策略 (B)文化策略 (C)重組策略 (D)精簡策略
- (D) 10. 在無法有效控制公共管理官僚體制的情形下，勢必造成三種負面後果，不包括下列何者？

公職王歷屆試題 (98 高普考)

- (A)不正確的公共財觀念 (B)過度消費
(C)官僚政治是竊盜行為 (D)努力建立和維繫組織信譽
- (B) 11. 選擇在政治議題上無知是人民基於下列何者之考量？
(A)公共財 (B)機會成本 (C)民意 (D)公投
- (C) 12. 下列何者為 1989 年美國的伏爾克委員會 (The Volcker Commission) 的主要訴求？
(A)男女平權，公平參政 (B)監督部屬，強勢領導
(C)解除管制，提昇績效 (D)行政中立，加強順從
- (D) 13. 彼得·聖吉 (Peter Senge) 所著「第五項修練」一書中所稱五項修練為：系統思維、自我超越、改善心智模式、建立共同願景與：
(A)終身學習 (B)參與管理 (C)流程再造 (D)團隊學習
- (A) 14. 新公共管理認為政府對外的績效應由何者決定？
(A)顧客 (民眾) (B)立法部門 (C)民選首長 (D)決策者
- (B) 15. 下列有關「策略規劃」與「策略管理」的敘述那一項錯誤？
(A)「策略規劃」強調未來性
(B)「策略管理」強調結果
(C)「策略管理」可以同時應用在公私部門
(D)「策略規劃」從 1990 年代被「策略管理」所取代
- (B) 16. 新公共管理運動的主要哲學基礎，係來自新古典經濟學的幾個相關理論，不包括下列何者？
(A)公共選擇理論 (B)立法中心論 (C)代理人理論 (D)交易成本理論
- (D) 17. 下列何者不是杜拉克 (Peter Drucker) 對知識工作者與組織間關係的主張？
(A)信賴關係的建立 (B)強調自我的管理
(C)工作生涯的移動性 (D)講求明顯的分工
- (D) 18. 美國的全國績效評鑑委員會 (簡稱 NPR) 成立後，以四大原則作為政府再造的行動方向，下列何者錯誤？
(A)刪減繁文縟節 (B)顧客第一 (C)授能 (D)策略規劃
- (D) 19. 針對績效測量作比較，以決定組織之良善標準屬下列那一種標竿？
(A)策略標竿 (B)流程標竿 (C)競爭標竿 (D)績效標竿
- (C) 20. 下列那一種組織的「公共性」(publicness) 最高？
(A)小規模自願組織 (B)商業組織
(C)研究大學 (D)獨資合夥企業
- (D) 21. 公共管理者應具備「資源管理」能力。下列何種管理不屬於其範圍？
(A)人力資源 (B)公共財務 (C)行政資訊 (D)決策規劃過程
- (C) 22. 米茲柏格 (H. Mintzberg) 研究發現，多數管理者是在以下何種情況下完成決策的？
(A)決策時間與資訊均充分 (B)決策時間充分但資訊不足
(C)決策時間與資訊皆不充分 (D)決策資訊充分但時間不足
- (B) 23. 下列何者最強調人是理性與自利的？
(A)社群意識 (B)公共選擇 (C)新公共行政 (D)黑堡宣言
- (C) 24. 組織發展之干預技術很多，其中生涯規劃、報酬系統及壓力管理等技術，主要是屬於那一方面的範疇？
(A)結構功能方面 (B)組織文化方面 (C)人力資源方面 (D)策略管理方面
- (D) 25. 下列何者為民營化之目的？
(A)民營化意味著將公有財產全部移轉給私部門
(B)民營化的目的是希望能保障弱勢族群的利益
(C)民營化意味著政府完全退出市場，不能介入
(D)民營化期望經由收費、契約外包、去國有化來減輕政府負擔