

## 104 年特種考試地方政府公務人員考試試題

等 別：三等考試  
類 科：一般行政  
科 目：公共管理

一、從政府公關與行銷的方面來看，行政部門推動的政策或法案，若要獲得議會的支持，有那些技巧可加以運用？

【擬答】：

(一)行政部門面對民意機關應盡的義務

在民主的政治體系之內，民意是行政權正當性的唯一基礎，而民意機關是制度設計中反映多元民意的一個常設管道；基此，行政部門必須善盡下列二項義務：

1. 溝通的義務：在民主體制內，溝通是主動的，目的也不再僅僅是說服民意機關接受行政部門所主導方案，而是聽取各方的意見，同時尋找一個可以接受的方案，因此，溝通不僅是義務，更是公共管理者完成任務必要的工作，而政治藝術的表現也就是在溝通的工作上。
2. 資訊公開的義務：在經濟市場中，完全競爭市場存在的先決條件之一就是資訊公開；在政治領域中也是一樣，沒有充分的資訊，就很難判斷每一個政策選項的可能後果，甚至於監督都不可能。行政部門不應隱藏資訊，尤其是關鍵資訊，不能報喜不報憂，也不能報憂不報喜。

(二)民意機關影響行政部門的途徑

1. 正式機制：

- (1) 立法程序：涉及法律制定、修正與廢止；同時在立法過程中最主要的目的為：「使部門本身所提的法案能夠排上議程」、「使法案能以最大可能性朝向工作最有利的方向發展」。
- (2) 預算程序：根據民主政治理論，民意機關有代表人民看守人民的荷包之責任，資源分配才能有正當性的基礎，同時不得提出增加預算的提議。
- (3) 監督程序：西方國家民意機關對行政部門的監督，包括：調查權、聽證權、調閱權，以及口頭與書面質詢方式進行監督。

2. 非正式：

係指在正式機關之外對公共管理者從事關說，或對政策自行舉辦公聽會等作為。

(三)行政部門面對民意機構的策略

在民主政治體系中，行政部門要處理與民意代表的關係，必須培養下列能力：

1. 在政治知識方面：(1)要能精確掌握主要人物。(2)要能精確掌握委員所關心的議題。(3)遇到強力反對能適時採取迴避戰術。(4)要能善用議題的優勢擴大支持的力量。
2. 在政治溝通方面：(1)要能迅速回應委員要求與問題。(2)與立委幕僚建立良好的關係。(3)建立信任的關係。
3. 在專業主義方面：提供專業的援助。
4. 在政治中立方面：避免過度的黨派色彩。

二、何謂非營利組織的社會事業化？試舉出一個實例來說明。非營利組織在從事社會事業化過程中，可能會帶來那些正面影響與負面衝擊，試分析之。

【擬答】：

(一)非營利組織的社會事業化的意義

非營利組織在面對外部資源匱乏和環境變遷衝擊之際，如何本著組織宗旨目標在社會現實情境中生存，似乎成為各類型非營利組織需加以正視並面對的課題，其中非營利組織自行開發營利管道的事業化或產業化，遂成為近年相當受到關注和討論的議題。

(二)非營利組織的社會事業化的實例——以設立庇護工場

譬如喜憨兒社會福利基金會雇用心智障礙者在麵包坊與餐廳工作、陽光社會福利基金會經

## 公職王歷屆試題 (104 地方政府特考)

營的洗車中心、捷運站的販賣店、加油站；心路社會福利基金會的洗衣坊、加油站、洗車中心、清潔隊等。

### (三)非營利組織的社會事業化的影響

#### 1. 正面影響：

- (1)提高非營利組織財務的穩定性：透過社會事業化的活動，非營利組織所獲得的收益，將提供組織一個新的資金募集管道，使得外在環境的變動不致過度影響非營利組織的營運，如此非營利組織才能追求更多社會使命的達成。
- (2)改善非營利組織的服務品質：非營利組織的社會事業化意味著非營利組織必須借用商業的概念與技巧，利用市場力量以滿足日益迫切的社會需求，而市場的競爭力量將使得非營利組織的運作更有效率及更能回應需求。
- (3)提供弱勢團體工作機會：非營利組織所成立的社會事業不僅能提供這些長期受助者適應勞動市場的機會
- (4)促進非營利組織的專業化：為了因應非營利組織社會事業化的推行，非營利組織內的營運管理會變得更加專業複雜，分工也會更精細，因此必須透過專業人才來負責相關業務的規劃與執行，才能使組織的社會事業化得以順利進行。

#### 2. 負面影響：

- (1)組織使命遭受質疑：一旦非營利組織從事社會事業化活動之後，組織不得不仿效企業，把「市場」列為第一優先順序，但如是作法可能有違非營利組織不以追求利潤為目的之使命。
- (2)組織文化落差：非營利組織在從事社會事業活動後，若是組織內部員工缺乏事業經營、商務專業等知識，必定需延攬瞭解、執行新任務的員工。然組織一旦聘用這些新員工，就必須處理非營利組織與企業文化差異所造成的衝擊。
- (3)不公平的競爭：非營利組織享有多重的競爭優勢，包括免稅地位、志工的參與，以及社會大眾對非營利組織的認同與利他的心態等。

### 三、政府組織從事標竿學習時，應包含那些流程？

#### 【擬答】：

#### (一)標竿學習的意涵

有關標竿學習 (Benchmarking) 至今並無明確的定義，安德森 (Andersen) 與彼德生 (Pettersen) 認為：「標竿學習是一個過程，藉由一家公司不斷測量與比較另一家公司的流程，以使組織從比較中獲得認同，並得到協助執行改善方案的資訊」。

#### (二)標竿學習的流程

依安德森 (Andersen) 與彼德生 (Pettersen) 於 1996 年提出標竿學習論的觀點，來說明標竿學習的流程如下：

##### 1. 規劃：

進行標竿學習最重要的階段屬於規劃階段，選定標竿學習流程，將流程行諸於計畫，研訂績效測量法。

##### 2. 探尋：

為了尋找與確定標竿學習的夥伴，必須注意「往外看」的競爭，追求最佳的夥伴，建立可接受的網路環境。

##### 3. 觀察：

深入研究所選擇的學習標竿，以及其作流程，瞭解夥伴的流程，包括實務與績效，並行諸於文字。

##### 4. 分析：

係指分析瞭解組織本身與標竿之間的績效落差，及導致績效落差的因素，並以分析學習標竿何以優於組織本身的原因為主。

##### 5. 適用：

標竿學習目的在於求得組織的變革，因此，在選用適合組織之「最佳實務」學習的獲得知識或發現，必須能運用在組織的變革績效上。

6. 循環：

標竿學習不僅是一時的學習，也應是持續性改善組織績效的過程，始能發揮標竿學習的實際效益。

四、古立克與尤偉克 (L. H. Gulick & L. Urwick) 曾以「POSDCORB」來形容公共行政活動的內涵，試問個中活動所指為何？如以公共管理觀點觀之，各項活動所對應的管理議題為何？試就已見分析之。

【擬答】：

(一) POSDCORB 的意義

傳統管理主義追求行政原則，強調金科玉律的最佳方法，古立克 (L. H. Gulick) 和尤偉克 (L. F. Urwick) 二人於 1937 年著有《行政科學論文集》，歸納了當時公共行政學的內容與精神，提出了其行政管理原則 P、O、S、D、CO、R、B 等七大要項：

1. P=Planning (規劃)。
2. O=Organizing (建立合理的組織)。
3. S=Staffing (選拔及有效管理組織人員)。
4. D=Directing (正確的領導)。
5. CO=Coordinating (協調)。
6. R=Reporting (報告)。
7. B=Budgeting (預算之編列及管制)。

(二) 公共管理觀點所對應的管理議題

1. Planning：對應策略性管理。

策略管理是管理者有意識的政策選擇、發展能力、詮釋環境，以集中組織的努力，達成既定的目標，包括「願景陳述」、「評估外在環境」、「衡量組織內部能力」、「組織努力的整合」等要素。

2. Organizing：對應組織再造工程管理。

組織再造工程 (Organization Reengineering) 係當代管理的新思維，其產生背景係為解決「傳統官僚型態組織的弊病」及「滿足顧客需求導向」等二大因素。組織再造或稱「流程重建」，藉著組織再造，可以澈底改善組織原有人員的心態，使得成本、品質、服務和速度等獲得大幅度改善，並可使僵化的官僚制度和惡質的官場文化，提出根本解決之道。

3. Staffing：對應人力資本管理。

人力資本 (Human Capital) 的研究以明賽爾 (Mincer) 最早，但是由於舒爾茲 (Schultz) 以人力資本的論述獲得諾貝爾獎而較為世人知曉。根據學術理論與實務界的說法，人力資本的觀念之所以被重視，係因「早期人力資源對人的看法有所不足」以及「因應知識經濟時代的來臨」等因素的反省，導致強化人力資本觀點的盛行

4. Directing：對應轉換式領導管理。

所謂「轉換型領導」是一種能夠結合組織成員共同需求與願望的組織變革過程，透過領導的作用，建立起人員對組織目標的共識與承諾，基於共識承諾，領導者創造人員信念和行為轉變的有利條件。轉換型領導源自超人 (或魅力) 領導 (Charismatic Leadership) 與交易領導 (Transactional Leadership) 兩種理論。

5. Coordinating：對應公關行銷管理。

政府公關與行銷包括兩類活動—公共關係活動與社會行銷活動，兩者都涉及資訊的傳布，但其中的差異在於公共關係活動比較強調創造政府有利形象；社會行銷活動則強調「顧客導向」，運用雙向溝通，藉著告知、教育和說服，讓民眾瞭解進而在態度及行為上支持政府作為。

6. Reporting：對應績效管理。

績效管理係指將組織的努力予以系統整合，俾達成組織目標的管理途徑，由於傳統的績效考評制度未能將員工目標、個人績效與組織目標、組織績效做有效的連結，因此各機關應考慮超越個人考績的績效評估，轉為績效管理，而這種管理方式不僅是組織領導者

## 公職王歷屆試題（104 地方政府特考）

的核心工作，亦是其主要責任的展現。

### 7. Budgeting：對應公共財務管理。

所謂公共財務管理，係指公共組織處理有關公共資金的所有行政活動，依學者寇（Coe）認為公共財務管理專業領域，包括預算、會計、收支、採購、資金投資、公債、風險管理、審計等。由於公共組織每年都有大筆資金流入流出，用以支援行政工作，而大部分的公務人員每天也須直接或間接的經手公共財務的有關活動，因此具備公共財務管理的知識與技能，是公共管理者不可或缺的。

# 公 職 王