



102年公務人員普通考試試題

代號：40160

全一張
(正面)

類 科：一般行政
科 目：**公共管理概要**
考試時間：1小時30分

座號：_____

※注意：禁止使用電子計算器。

甲、申論題部分：(50分)

- (一)不必抄題，作答時請將試題題號及答案依照順序寫在申論試卷上，於本試題上作答者，不予計分。
(二)請以藍、黑色鋼筆或原子筆在申論試卷上作答。

- 一、何謂知識管理？在實務運作上管理者欲成功實現知識型組織可以採行那些策略？試論述之。(25分)
- 二、企業型(精神)政府(entrepreneurial government)已蔚為新政府運動中熱門的主題之一，試說明其內涵與特質。(25分)

乙、測驗題部分：(50分)

代號：6401

- (一)本測驗試題為單一選擇題，請選出一個正確或最適當的答案，複選作答者，該題不予計分。
(二)共25題，每題2分，須用2B鉛筆在試卡上依題號清楚劃記，於本試題或申論試卷上作答者，不予計分。

- A 1 蓋爾森(G. Garson)與歐波曼(E. Overman)提出的PAFHRIER公共管理概念，當中的ER是指：
(A)對外關係 (B)經濟關係 (C)經濟資源 (D)企劃報告
- B 2 當前標竿學習之實踐，依其比較標的約可分為三種類型，下列何者不在其中？
(A)績效標竿 (B)競爭標竿 (C)策略標竿 (D)流程標竿



- B 3 下列何種行政措施有利於政府服務績效之提升，並減少民眾洽公不便？
(A)官僚體制 (B)單一窗口 (C)關說遊說 (D)政治壓力
- C 4 下列何者是組織文化中最深層的部分？
(A)器物層次 (B)制度層次 (C)基本假定 (D)行為態度
- A 5 比較而言，下列危機管理各階段何者最重要？
(A)危機預防 (B)危機處理 (C)危機評估 (D)危機回復
- B 6 目標管理的概念，是由下列那一位學者所提出？
(A)賽蒙 (Herbert Simon) (B)杜拉克 (Peter Drucker) (C)凱多 (Donald Kettl) (D)奧斯本 (David Osborne)
- C 7 下列何種作法最無助於危機發生前的預測？
(A)觀察社會動態 (B)加強環境監測 (C)避免資訊公開 (D)聽取民眾意見
- C 8 依法行政最可能發生的負面效應：
(A)層級節制 (B)阻礙溝通 (C)目標錯置 (D)缺乏士氣
- D 9 下列何者並不屬於公共管理中企業管理學派 (B 途徑) 的範疇？
(A)民營化 (B)組織精簡 (C)團隊建立 (D)健全法制
- C 10 有關新公共行政之敘述，下列何者錯誤？
(A)公平價值是行政行為最高的指導原則 (B)應該建立透明化的組織決策程序
(C)行政機關必須無條件對於政治需求作回應 (D)著重民眾參與
- D 11 下列何種類型的團隊，是在正式組織結構外所創設，以執行特別重要或者具有創意的任務？
(A)合夥團隊 (B)虛擬團隊 (C)常設團隊 (D)專案團隊

(請接背面)



102年公務人員普通考試試題

代號：40160

全一張
(背面)

類 科：一般行政
科 目：公共管理概要

- D 12 關於各國政府再造措施之說法，下列何者錯誤？
(A)美國的「勵革實驗室」(REGO Lab) (B)英國的「續階計畫」(Next Steps)
(C)德國的「新領航行政模式」(NSM) (D)法國的「公共服務2000」(Public Service 2000)
- C 13 奧斯本(D. Osborne)與蓋伯勒(T. Gaebler)在「新政府運動」中提出的十項原則之一包括：
(A)建立領導型政府 (B)建立分工明確的政府 (C)建立任務驅動型的政府 (D)建立層級節制的政府
- B 14 下列何者最屬於結果性(outcome)的績效指標？
(A)預防犯罪的發生 (B)偵破犯罪的件數 (C)受理報案的件數 (D)回應報案的速度
- D 15 一般而言，有關績效管理功能之敘述，下列何者錯誤？
(A)績效管理是一種控制程序 (B)績效管理具有引導的作用
(C)績效管理是一種政治溝通的過程 (D)績效管理具有整肅異己的功能
- D 16 有關縮編(downsizing)特性之敘述，下列何者錯誤？
(A)意謂人員的緊縮政策 (B)工作流程必受影響
(C)目的在於提升行政效率 (D)是一種組織中的非意圖性活動
- B 17 「第五項修練」一書的作者彼得·聖吉(P. Senge)曾指出下列何者是一個組織成長的動力，當組織內部所有成員都擁有它時，就能再造組織無限生機？
(A)共同策略 (B)共同願景 (C)共同命運 (D)共同任務
- C 18 下列何者是電子化政府可能引發和社會平等有關的問題？
(A)個人隱私 (B)資訊安全 (C)數位落差 (D)資料整合



- D 19 針對電子化政府中「G2G」的說明，下列何者最為貼切？
(A)政府機關間的連絡以電腦網路取代傳統的電話與書信
(B)政府機關藉由網站公布資料，直接向政策標的團體傳達訊息
(C)政府機關透過電子化服務的方式解決政策標的團體的問題
(D)政府機關間藉由電子連結的方式，進行資料的分享與業務的協同
- D 20 下列何者並非傳統模式的公共管理模式之整體特色？
(A)以效率為核心價值 (B)強調大有為政府的理念 (C)組織成員角色明確 (D)組織結構設計彈性
- A 21 有關政策行銷的描述，下列何者錯誤？
(A)政策行銷的規劃者一定具有公權力 (B)政策行銷的目的在於促成民眾交換行為的產生
(C)政策行銷組合係因應不同標的團體而設計 (D)政策行銷是產生共識的動態過程
- D 22 行政學者唐斯 (A. Downs) 認為人民因為搭便車 (free ride) 與機會成本的考量，會選擇在政治議題上保持無知的現象，此稱為：
(A)冷漠無知 (B)選擇無知 (C)感性無知 (D)理性無知
- B 23 有關政策行銷原則的描述，下列何者錯誤？
(A)任何政策承諾，均應設法兌現 (B)為免政策受影響，政策規劃適時保密
(C)立於政策行銷對象立場思考 (D)積極主動
- C 24 某垃圾焚化廠由得標民間企業自行備妥土地並籌資興建，完成後營運二十年，且期滿時產權歸該公司所有。主辦機關依行政院環境保護署訂定之設施折舊及償付原則，分年支付建設費。此種民間機構參與公共建設的方式，稱為：
(A) BOT (B) ROT (C) BOO (D) OT
- B 25 依據 Savas (1987) 的看法，在一種活動或資產的所有權方面，減少政府的角色或增加私部門角色的一種行動，稱為：
(A)獨裁化 (B)民營化 (C)官僚化 (D)社會化



甲、申論題部分

擬答：

一、學者有謂 21 世紀乃是知識經濟的年代，因此知識管理成為公私部門咸皆需戮力發展的目標之一。在知識管理的概念中，知識是不同於資料或資訊的，其中最大的差異在於「簡化」的程度，知識是一種能將資料或資訊轉化為有效行動的思考架構，它是一種資訊、經驗、價值以及專業知識的混合體，能幫助使用者評估與整合新的資訊與經驗，並且能適用於許多未來不同的情境。

(一)知識管理的意涵：

知識管理是指有計畫與系統性地建立、分享、應用與更新知識，以提升組織的效能與成本效益，組織應用資訊科技之方法，配合組織結構、組織文化等之特性，對組織中的知識進行蒐集、組織、儲存、轉換、分享及運用之過程。

(二)實現知識型組織的策略：

1.知識的轉化：

學者 Nonaka 與 Takeuchi 認為，知識管理的主要內涵就是知識轉化的過程，而轉化的主要目標即是個人、團體或組織間之內隱知識與外顯知識，知識管理的轉化策略，如果從內隱知識與外顯知識的循環歷程觀察，大致上可分為共同化、外在化、連結化及內在化等四種策略。

2.知識管理的成功要素：

Davenport 與 Prusak 認為知識管理若欲成功，應具備下述九點要素：

- (1)知識導向的文化。
- (2)技術與組織結構。
- (3)高層主管的支持。
- (4)具備經濟效益或是產業價值。
- (5)過程導向。
- (6)明確的目標與用語。
- (7)有份量的獎勵措施。
- (8)應具有某種程度上的知識結構。
- (9)多重的知識移轉管道。

3.知識型組織的塑造做法

我國學者孫本初認為，管理者若欲將組織型塑成知識型組織時，必須採行下列做法：

- (1)完善的教育訓練計畫。
- (2)建立誘因機制。
- (3)提供知識分享的途徑。
- (4)協助成員與專家接觸。
- (5)型塑樂於學習的組織文化。
- (6)設置知識執行長。



二、二十世紀末由英、美等國引領的政府再造運動提供了許多行政革新的具體方向和實際作為，使公共行政邁向嶄新的領域，深究此一波行政革新的基調，乃是將企業的創新和變革精神注入政府當中，形成所謂「企業型政府再造模式」。

(一)企業型政府的形成及其內涵

由於現代化的持續性發展，傳統的公共行政管理方式已面臨著失靈的困境，不但已無法符合當下人民的需求，而且其以服務為目的的宣誓卻也轉成對民眾生活上的不便與桎梏，因此一連串改革的呼聲便蜂擁而至。Osborne 和 Gaebler 兩人就曾指出這重建政府的壓力現象係來自社會大眾，而這可從底下三個特徵中看出：

- 1.政府的科層系統所提供之服務已不能滿足社會大眾對公共服務在質與量上日益成長的需求。
- 2.由於社會大眾對政府之服務範圍的擴大與多元化要求，雖使政府的服務成本提高了許多，但卻未見其服務效率及效能的提升，相對看來卻反而下降了。
- 3.自始以來，社會大眾日益地對科層系統產生不信任感，因此使得他們認為即使政府增加了運用的經費，也將是無益的、無效率的。

由此可知，重建政府組織成為了一項必然的工作，而其中最重要的改革或主張便是強調著政府之公務人員必須要以「企業精神」的方式來處理公共事務，唯有如此才能符合社會大眾的需求。因此在 Osborne 與 Gaebler 所合著的《新政府運動》一書中，就強調指出要「在政府公共部門中引進企業精神」，只有透過企業精神的導引而使政府轉型邁向企業型政府時，政府的服務品質及其生產力才會有所提升。

(二)企業型政府的核心理念：具創新企業精神的企業型官僚

學者李懷適 (E. Lewis) 在《政府的企業精神：官僚的政治權力論》一書中，舉出企業型官僚的五項共同行為特徵：

- 1.企業型官僚善於運用組織內部的資源及力量來實現公共目標。企業型官僚將目標致力於，透過組織實踐公共利益，而不是傳統型官僚一心求升官進等。如：牟雪書就是以獨特的「共同願景」(shared vision)，重整紐約都會區的公園景觀以及運輸系統。
- 2.企業型官僚對某些社會關注的領域學有專精。企業型官僚善於運用傳播媒體、國會聽證會，以及其他各型會議來倡行其專精的領域，在「理」與「勢」方面，成為某些公共政策的代言人。例如，胡佛擅長犯罪統計資料之應用與解讀，李克河掌握海軍核武戰備之脈動，牟雪書則對紐約的公園建築與都會橋樑，瞭若指掌，無人能出其右。
- 3.企業型官僚能夠積極運用組織中的影響力來獲得成功，而不只是像傳統型官僚消極地坐視文官體系漸趨腐化，一籌莫展。李懷適指出，企業型官僚在其生涯裏終將體會出，龐大複雜的公共組織是進行社會、政治、以及經濟改革，最有力的工具。這是由於公共組織能提供龐大資源及政治權力，不僅可保護企業型官僚不受內部反對勢力的牽制，還能對其他外部勢力施壓，爭取奧援。
- 4.企業型官僚善於運用民意市場 (public opinion market)，建立「捨我其誰」的形象。企業型官僚能善用自己的知識及能力，塑造專業形象，以及民眾對他解決問題的信心。例如，李克河讓大眾相信，唯有將核子科技引進海軍，讓潛艇能長期在海底作業，方能建立「真正的潛艇戰力」。
- 5.企業型官僚會設法拓展專屬的公共政策範圍，即盡量設法延伸所屬組織的影響力範圍，以獲取更多資源以及支持。雖然此作法會悖離代議政府的民主程序，但卻能有效地降低組織的不確定性、增加自主性。



(三)企業型政府的落實：引領公部門之創新變革

為能真正落實企業型政府精神，帶動公部門創新與變革，雷文與珊卓（Levin and Sanger）提出以下八項利於組織創新發展的環境要素前提：

- 1.可包容錯誤：從過去具體的成功經驗中發覺，那些能適切包容錯誤的部門，行政人員較能發揮企業家的創新精神。
- 2.主動與冒險：想要提高政府施政績效，必須相信業務單位和中層管理者豐富的創造力，並支持主動冒險的精神，畢竟他們是最接近顧客（人民）的行政人員，也是最了解顧客需求的人。
- 3.適當的授權：為了能有效執行創新任務，應給予組織成員較充分的行政裁量權，以實際績效結果為課責標的，而非設置過多管制門檻。
- 4.分析與評估：分析的主要任務，在於創新方案實施中加以衡量評估，以達到方案設計的精益求精；評估則是藉由反饋系統，持續不斷地探索創新方案的執行狀況，遇有錯誤立即修正。
- 5.彈性的組織：政府在進行革新時，如果不能對既有組織結構加以調整，層級節制的官僚體制仍將以無數的法規和過度的管制繼續壓制可能激發創新的潛在資源。
- 6.內滋性激勵：如果企業型官僚可創發一個環境，讓幕僚和業務機關的成員都能清楚地感受到自己的角色，確知自己的重要性，以及了解個人執行任務的價值，那麼這就是一種創新的環境，一種遠超過物質的精神與專業報酬。
- 7.外在擁護者：許多的創新方案是政府部門無法獨立完成的，必須藉由公部門與企業部門合作來促成。此外，政府財政資源日益困難，而社會資源豐沛，如能正確引導，將成為創新方案成功的關鍵資源。
- 8.良好的形象：創新方案的創導，能夠獲得外部的擁護支持，經常有賴於機關部門或創新方案，塑造成積極進取的公共形象。