

104年公務人員普通考試試題

代號：40150

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、請問非營利組織與營利組織在行銷上的差異為何？以及非營利組織行銷的困難為何？並舉實例說明之。(25分)

二、跨域治理中府際關係之意涵為何？府際互動過程中發生衝突問題的根源為何？試說明之。(25分)

乙、測驗題部分：(50分)

代號：5401

- (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。

- D 1 下列那一項不屬於公共管理的3P原則？  
(A)參與 (Participation) (B)民營化 (Privatization) (C)公私協力 (Partnership) (D)公共化 (Publicizing)
- D 2 依據學者凱特 (Kettl) 的看法，公共政策學派途徑 (P 途徑) 的公共管理，有下列那一項特徵？  
(A)融合傳統式的公共行政及政策執行研究 (B)偏向於回溯性的與規範性的理論研究  
(C)著眼於中階主管效能的過程研究 (D)透過個案研究發展所需的知識
- C 3 在策略管理的系統中，下列何者最為抽象？  
(A)目標 (goal) (B)目的 (objectives) (C)使命 (mission) (D)行動計畫 (action plan)
- D 4 「行政人員為維持公眾的信任，以公共利益為目的，用以獎優汰劣的一套系統，讓行政人員能夠確實負責」，此概念稱為：  
(A)信任 (B)社會資本 (C)公益 (D)課責
- A 5 相較於企業管理，下列何者不屬於公共行政所強調的價值？  
(A)追求利潤 (B)分權制衡 (C)公共利益 (D)代表性
- D 6 首先於1954年提出目標管理概念的學者是：  
(A)戴明 (Deming) (B)朱明 (Juran) (C)寇斯比 (Crosby) (D)杜魯克 (Drucker)
- C 7 下列何者是企業管理學派 (B 途徑) 的公共管理之特徵？  
(A)偏好於運用官僚體制設計組織 (B)嚴格區分公、私部門的差異  
(C)重視組織設計的過程取向之研究 (D)以質化研究的實地觀察為主要研究方法
- A 8 卡爾森 (Garson) 與歐曼 (Overman) 提出以「PAFHRIER」取代「POSDCORB」，來表示行政管理主要功能，其中「ER」代表那一項功能？  
(A)對外關係 (External Relations) (B)對外授能 (External Empowerment)  
(C)企業關係 (Entrepreneurial Relations) (D)外部再造 (External Reengineering)
- D 9 根據新公共服務精神的觀點，政府提供公共服務的對象是：  
(A)納稅人 (B)委託者 (C)顧客 (D)公民
- D 10 新古典經濟理論極力主張建立那一種類型的政府？  
(A)適中化政府 (B)彈性化政府 (C)最大化政府 (D)最小化政府

(請接背面)

104年公務人員普通考試試題

代號：40150

全一張  
(背面)

類 科：一般行政  
科 目：公共管理概要

- D 11 政府應多以「導航」替代「操盤」，其最主要乃主張：
- (A)政府應積極推動福利國概念 (B)減少契約外包以免圖利他人  
(C)嚴格管制市場機制 (D)政府不必大有為
- C 12 新公共管理曾遭受許多批評，有人稱其是修正之新泰勒主義，其意指新公共管理是何種學派的復活？
- (A)人群關係學派 (B)行政管理學派 (C)科學管理學派 (D)人性需求學派
- D 13 下列何者屬於知識管理的基石？
- (A)績效考核 (B)行政課責 (C)員額精簡 (D)組織學習
- A 14 探究古巴飛彈危機，認為分析國際危機管理，可藉由理性抉擇模式、組織過程模式、政府政治模式等加以了解的學者是：
- (A)艾里遜 (Graham Allison) (B)林布隆 (Charles Lindblom)  
(C)唐恩 (William Dunn) (D)賽蒙 (Herbert Simon)
- C 15 近年來十分風行的「情緒商數」(EQ, emotion quotient)是管理者何種技能的一項衡量指標？
- (A)技術性技能 (B)資訊技能 (C)人際間技能 (D)概念化技能
- D 16 「又稱為結果導向預算或支出控制預算，其主要意涵是指進行預算決策時，以「結果」而非「投入」為專注的目標。」以上這段話所描述的是下列何種預算制度？
- (A)行政預算制度 (B)零基預算制度 (C)設計計畫預算制度 (D)企業化預算制度
- D 17 下列何者為新公共管理的核心主張？
- (A)福利國家 (B)公民社會 (C)大有為政府 (D)市場機制
- A 18 政策要獲得多數民眾的支持，必須致力於行銷工作，就市場行銷的「四 P」原則而言，除了產品 (product)、價格 (price) 和推銷 (promotion) 外，還有那一項？
- (A)通路 (place) (B)流程 (process) (C)計畫 (plan) (D)績效 (performance)
- C 19 Peter Senge (1990) 在其所著的「第五項修練：學習型組織的藝術與實務」一書中，認為學習型組織必須具備五項修練，包括：改善心智模式、自我超越、共同願景、系統思考，以及：
- (A)官僚體制 (B)績效評估 (C)團隊學習 (D)品質管理
- C 20 下列關於政策行銷的論述，何者錯誤？
- (A)政策行銷不只是一種組織管理的作為，也是管理公共議程的專業  
(B)政策行銷是一種創造公共價值的政治管理  
(C)政策行銷最核心的目的是充分掌控媒體使其為政治目的服務  
(D)政策行銷是建構政策支持社群的活動
- B 21 政府部門的人力資源管理，強調以成績、能力及績效，作為公務人員任用、俸給、升遷的標準，實行用人唯賢的原則，而非用人唯親，不以親疏、黨派、個人或家庭背景等因素來評價公務人員，此種稱為：
- (A)獨裁主義 (B)功績主義 (C)政治任命 (D)保守主義
- C 22 下列關於利益團體影響民意的敘述何者錯誤？
- (A)對相關議題政府機關表達關切 (B)試圖對民意代表施加壓力  
(C)傾向直接取得決策權力 (D)與其他相關利益團體結盟
- D 23 從府際關係的角度，政府與部門之間的關係構成完整的分工體系，行政院與高雄市政府之間的組織關係屬於下列那一種？
- (A)部際水平關係 (B)部際垂直關係 (C)府際平行關係 (D)府際垂直關係
- B 24 若希望促進政府與第三部門的協調合作，下列何者不是優先發展的事項？
- (A)建立資訊交換系統 (B)發展多元競爭的關係 (C)建立問題解決機制 (D)建立責任評量制度
- B 25 下列有關「審慎思辯民調」的敘述，何者錯誤？
- (A)重視平等參與 (B)減少決策程序成本 (C)減少理性無知 (D)直接民主

## □ 申論題解答

### 一、【擬答】

由於非營利組織多基於志願主義的精神，積極投注於社會福利、慈善救助等工作。志願工作者，無論是個人、團體或組織，其動力並非來自有形的金錢或物質報償，主要還是源於積極奉獻的「志願主義」使然。

#### (一)志願失靈與行銷的必要性

然而，由於下列內外的問題，使得當代非營利組織逐漸面臨「志願失靈」的窘境：

##### 1.對內：組織使命之困境

由於時代的改變和社會趨勢的轉變，非營利組織領導者最重要的是為新的組織尋找使命，建立使命與任務的共識，一般非營利組織在這些使命的定位上，往往會出現搖擺不定，甚至出現理想崇高卻無法落實的窘境。

##### 2.對外：組織服務的限制

面對競爭力日強的私人企業，非營利組織欠缺專業的管理制度，無法與政府及企業分庭抗禮，維持獨特的社會地位。

因此，非營利組織在面對資源競爭日益激烈的外在環境之變動，為獲得更多的資源與支持，仍須正視行銷之重要性。

#### (二)非營利組織與營利組織行銷之差異

隨著提供相似服務或同質性的非營利組織越來越多，非營利組織為提升本身的競爭力以爭取有限的資源與社會大眾的認同，勢必要借助行銷策略，瞭解行銷概念在非營利組織的適用性以及運作模式。

##### 1.追求的目標：

營利組織通常以追求「利潤」為主要目標，而非營利組織則是以追求「使命」的實現為目標。因此，營利組織運用行銷的目的是為了創造更高的利潤，而非營利組織則是運用行銷來加強他人對於組織使命的認同感。

##### 2.組織的架構：

非營利組織因為服務的對象較多元，在分工及組織型態方面則顯得較為複雜，相較於一般營利組織，較缺乏整體的目標與組織性；但相對地，也因「志願」性質較一般營利組織的員工多了一份為組織服務的熱忱。

##### 3.多元的群眾：

相較於營利組織專注於消費者(顧客)，非營利組織除了消費者外，還需要同時面對眾多且不具體的提供資源者，因此不僅需要受到提供資源者的審查，同時也必須獲得消費者的滿意，進而加深了行銷的困難度。

##### 4.對組織行銷的自主性：

相較於營利組織的資源多來自單一且有共同經營目的的提供者，非營利組織的資源來自多元的提供者，所以除了組織本身的管理階層之外，還必然受到部分資源提供者的干涉(例如最大的提供者-政府)，因而無法在組織行銷的決策上擁有完整的自主性，也容易受到資源提供者的干預而影響其組織行銷之運作。

#### (三)非營利組織行銷之困難

##### 1.難以掌握消費者特性及需求：

相較於營利組織及政府組織能夠有足夠的誘因投入大筆資源來蒐集、分析消費者的特性及需求，資源相對匱乏、組織型態不穩定的非營利組織難以有效的取得可靠的研究資料作為行銷研究的基礎。

2.產品常是無形且難以具體指出的：

多數非營利組織所行銷的事項涉及無形的觀念推銷或是社會及心理層面的利益訴求，因此很難清楚向消費者說明這種無形的利益及訴求，遑論依消費者的要求進行改善。

3.消費所得到的利益難以明確陳述：

非營利組織往往進行的是「公共利益」下的第三方扶助及理念訴求，因此消費者在消費後所得到的好處並不明顯，在先天誘因機制有限下，很難在行銷進行具體的訴求。

## 二、【擬答】

跨域治理意指將決策過程視為由各級政府與各部會的互動關係，轉變為部際與府際的互動關係，在此關係下，公共管理者並不只面對一個組織或單位，即使是一個單純的任務，也必須考量在此互動關係中的限制與機會，才能達成有效的治理。

(一)跨域治理的內涵：

跨域治理概念的形成，基本上是從府際關係（intergovernmental relationship）、夥伴關係（partnership）及地方治理（local governance）延伸而來，並將各自的特點加以擷取融合，以補原有的不足。跨域治理強調運作主體不侷限於各級政府間，尚可涵蓋同一政府內的不同部門。

(二)跨域治理下的府際管理：

府際管理乃是「府際互動關係」下，各層級政府間為共同地區提供服務並加以管理的政策和機制，本身為一種政治的制度安排（a political arrangement），將中央與地方政府在政策推動中，所涉及的行政、社會、政治、經濟組織，作一種制度化的安排。

(三)府際互動中的衝突來源：

以我國府際關係為例，綜合來說，府際互動中的衝突源自以下幾項的問題：

- 1.權力不對等：中央挾起行政權、人事權及財政權一把抓，常常過度干預並支配地方政府的事務，同時企圖主導跨層級政府事務的解決。雖然我國地方制度法已實行多年，地方政府雖有自治權之名，但是基本上還是屬於中央集權的型態。而直轄市政府與縣市政府也存在權力不對稱的情況。
- 2.資源不對稱：不論是財政收入、人才、資訊等方面，中央政府或直轄市政府均較地方政府或較其他平行政府佔有優勢，因此對於跨域問題的協商解決，常不能以對等地位合作解決。
- 3.本位主義作祟：對於跨區域政策問題的解決，各級政府普遍存在本位主義的心態，在保護本身權益的想法下，彼此之間難以拋棄成見，合作解決。
- 4.權責劃分不清：由於法令規章的體系雜亂，常常導致府際間權責劃分不明而各自為政，使跨區域的政策問題無法有效解決。

(四)府際衝突的改進之道：

針對上述我國目前府際關係的困境分析，我們可以從下列幾個面向謀求改進：

- 1.修訂各相關法規，例如地方制度法、預算法、財政收支劃分法等，明確劃分權責，對於地方間的自然差異，一切依法行政，由國家調解、消弭，減少爭端。
- 2.中央政府對於法律授權地方的自治事項不應過度干預，對於自治事項或委辦事項的爭議，應該儘速透過自治事項施行綱要的訂定解決。

- 3.不論是上下政府間或平行政府間，對某些共同性事務，可建立夥伴關係，採取合產的具體作為，創造雙贏的局面。
- 4.基於為人民服務的理念、目標是相同的，所以中央政府與地方政府在面對共同問題的處理及日常行政的運作，彼此應拋棄本位主義的觀念，共同合作解決問題。
- 5.各層級政府間，常因歧見而產生誤會，當誤會發生時，各層級應設有溝通的管道或機制，以迅速消弭各政府間的誤會。
- 6.善用府際管理，也就是有效管理府際關係的意思。它強調不同層級政府間，應具有合作的思維，將政府作為，依人力資源的適度配置，建構出府際關係完整的執行網絡，促進政策過程的運作。