

【台北志光 102 年高普考行政科解題】

宋文老師主解

壹、行政學

一、普考

試題評論

(一)本次考題出自於題庫，亦即均出自目前坊間七本主要的教科書，同時這七本書亦是未來準備類似考試(無論是申論題或選擇題)的主要範本，而這七本書包括：

1. 吳定、張潤書、陳德禹、賴維堯、許立一合著之《行政學(上)》(空大出版)——**今年高考申論第一題即出自該書。**
2. 吳定、張潤書、陳德禹、賴維堯、許立一合著之《行政學(下)》(空大出版)。
3. 林鍾沂之《行政學》(三民書局出版)。
4. 吳瓊恩之《行政學》(第三版，三民書局出版)。
5. 張潤書之《行政學》(三民書局出版)。
6. 陳德禹之《行政管理》(三民書局出版)——**今年高考申論第二題即出自該書。**
7. 吳定等二十人著《行政學析論》(五南書局出版)——**本次較特殊的題型(第 15, 35, 38, 42, 41, 46 題等)皆出自這本書。**

(二)總體而言，這次考試題目應屬於「偏難」的層次，因此本次考試能拿到 90 分以上**就屬於高標了！**

(三)較難的題型，有第 3,8,11,13,26,30,38,42,44 等九個題型。此外，從本次的第 30、31 題，以及高考的第 1、3 題都是高考公共政策專屬的概念，說明各位同學未來準備的趨勢，應加修高考的「公共政策」或參加老師的「三合一課程」——今年高考申論第二題，雖然原出處為陳德禹的《行政管理》一書，但孫本初教授的《公共管理》已將其原始概念整編並成為公共管理的重要出題重點之一，甚至審視過去行政學的題型，「參與管理」仍是未來應注意的課題！

(四)第 11 題中有兩個答案皆為有疑問的概念，因此本題可提試題疑義。

超值優惠
就在志光

志光高普考專辦類科各科名師詳解
獨霸業界再加碼200萬獨家禮品



試題解析

- (C) 1. 有關泰勒(F.W.Taylor)敘述，下列何者錯誤？
 (A)是管理技術學說的代表學者 (B)提倡科學管理運動
 (C)有行為管理理論之父的雅稱 (D)強調應以科學方法甄選工人
- (C) 2. 根據學者歐斯壯(V.Ostrom)的看法，以下何者不是官僚體制效率低於市場的原因？
 (A)官僚體制回應多元需求時雜亂無章
 (B)官僚體制無法防杜公共財耗損的現象
 (C)官僚體制過於自大傲慢
 (D)官僚體制所採取的公共行動效果不佳

【詳解】

歐斯壯對官僚制度的批判為：

- (一)官僚體制回應各種分歧的需求時顯得雜亂無章、囫圇吞棗。
 (二)社會成本不斷升高。
 (三)無法拿捏回應需求的適當比例。
 (四)坐視公共財日益耗損，因為官僚無能採取行動防杜逐漸增加的對立性現象。
 (五)官僚體制所採取公共行動與其宣稱所欲達成公共目的完全無關，甚至背道而馳的傾向日益嚴重。

(六)結果，補救措施不但未能減輕問題，反而使問題更為惡化。

- (A) 3. 對於黑堡宣言(Blacksburg Manifesto)的敘述，下列何者錯誤？
 (A)主張應將公共行政視為官僚體制的組織形式，而不侷限於制度面向
 (B)主張公共對話除應擴大個人自由的理念外，亦需兼顧社會公正，公共秩序、財政健全和資本累積的概念
 (C)主張「好的政府」和「好的管理」必須兼籌並顧
 (D)強調公共行政不僅是純粹的管理，亦處於政治系絡之中

【詳解】

黑堡宣言認為公共行政一詞所指涉的意涵不僅止於政府、官僚體系而已，其認為對於公共行政應該以一種更為宏觀的角度予以界定，並且從憲法確立其位階。至於，其對公共行政的界定為：

- (一)應該將公共行政視為一種制度，而不應侷限於官僚體制的組織形式。
 (二)公共對話的範圍與內涵應該有所變革，其一方面應重視擴大與深化個人自由的理念，另一方面則必須兼顧社會公平、公共秩序、財政健全以及資本累積的理念。儘管自由與公正二者存在著無可避免的緊張關係。
 (三)不應該將「好的政府」與「好的管理」兩個概念一分為二。
 (四)必須將焦點從質疑政府在公共對話中的性質與角色，轉移至質疑公共行政在其中是否已經扮演了其應扮演的性質和角色(即思考公共行政應扮演何種的

角色)。

(五)公共行政包含了管理的面向，但是公共行政絕不止於純粹的管理，因為它處於政治系絡中，進行「公共」事務的管理。

- (D) 4. 比較行政學者雷格斯(F.Riggs)係「行政生態理論」集大成者，其所發展的「生態模式」(ecological model)，主要是用來解釋下列何種類型國家的行政現象
(A)工業先進國家 (B)已開發國家 (C)未開發國家 (D)開發中國家
- (A) 5. 晚近有從「哲學」的角度探討公共行政本質意義的研究，這種研究觀點的核心觀念為何?
(A)公共性 (B)公共財 (C)公共事務 (D)公共管理
- (C) 6. 根據動態管理學派傅麗德(M.Follett)的「情勢法則」，她認為命令與權威一定要摒除下列何種因素?
(A)「財」 (B)「事」 (C)「人」 (D)「物」
- (A) 7. 巴納德(Chester I. Barnard)認為溝通是組織管理的重要課題，下列何者不是他對於溝通的主張?
(A)溝通管道應以非正式為主 (B)溝通應循序進行
(C)溝通路線不能中斷 (D)主管應能勝任溝通中心之重任
- (D) 8. 下列何者不是傅德瑞克森(H.George Frederickson)對於美國「新公共行政」的觀察?
(A)公共行政研究焦點，從機關管理移至較為宏觀政策議題
(B)政府之中的倫理、誠信、責任，再度成為公共行政的重點
(C)除經濟與效率之外，社會公正(social equity)亦成為政策的立論基礎
(D)政府成長而非變遷，已被視為重要課題

【詳解】

對於新公共行政的主要主張，除了馬里尼(Marini)的五項主要觀點外；另外傅德瑞克森亦做了以下歸納：

- (一)公共行政的研究焦點，從重視機關管理的觀點，轉移至宏觀和範圍更為廣泛的政策議題上。
- (二)除了經濟與效率外，增加了社會公平作為政策立場的立論基礎或合理化的根據。
- (三)政府之中的倫理、誠信、和責任再度成為公共行政強調的重點。
- (四)明諾布魯克觀點認為，當公眾需求改變時，政府機關卻無法適時調整因應，比且因此產生許多的駢枝機構。是以，裁撤不需要或無效率的組織或計畫，乃是公共行政責無旁貸的責任。
- (五)變遷而非成長，已被認為是更為重要的議題。亦即管理變遷而非只顧成長，已成為行政組織是否具有效能的標準。
- (六)有效率公共行政的意義，乃是由具備主動和參與精神的公民所界定。

(七)在1950年代和60年代中，決策制定的研究是公共行政的核心價值課題；然而，到了1970年代，如何貫徹決策將被視為難度更高的挑戰。

(八)理性模式的正確性和嚴密層級節制概念的有用性，已受到嚴厲的批判與挑戰。

(九)雖然多元主義仍被廣泛地視為解釋公權力運作的有效途徑，但其不應再被作為公共行政實務的準則。

(B) 9. 下列何者不是 20 世紀初美國「政治與行政二分理論」所產生的主要影響？

(A)行政研究朝向科學化邁進 (B)民主行政的逐步實踐

(C)政府師法企業的管理知識與技術 (D)政黨分贓制逐漸衰退

【詳解】

(一)(B)項錯誤之處在於「民主行政的興起乃是受到1968年新公共行政運動的影響」。

(二)(A)、(C)、(D)選項正確概念在於「因為威爾遜倡導政治行政二分導致行政學朝向科學化發展，師法企業管理的技術，以及人事制度趨向功績制，主張行政中立的概念」。

(A) 10. 「新公共管理」模式，與下述那一種概念之意義相近？

(A)企業型政府 (B)新公共服務

(C)政策網路 (D)第三條路與新中間路線

(B) 11. 組織理論經過不斷的驗證及歸納，下列者不是組織理論的特徵？

(D) (A)組織理論不是一完整的單一理論

(B)組織理論的研究不排斥公共面向的觀點

(C)組織理論涉及多學科的性格

(D)組織理論只是探討人與人的理論

【詳解】

本題考選部公佈答案為(D)，但(B)選項亦有錯誤，應此本題應提試題疑義。理由為：本題原始出處為吳瓊恩《行政學》(2006)，頁275-276

(一)雖然在該書第275頁中，一開始就論述「組織理論的目的是要解釋和預測有關組織及組織中個人和團體行為的種種經驗現象」，就此，(D)選項所謂「組織理論只是探討人與人的理論」顯然為誤。

(二)此外在該書第275頁第二段，一開始就說明「簡言之，迄今為止組織理論出現三個特徵：

1. 組織理論不是一個完整的單一理論（組織是多面向的實體），與(A)選項的題目敘述一致，因此為正確答案；

2. 組織理論的研究缺乏公共面向（往往採取普遍的途徑，尤其是常引用自私部門），就題意的敘述而論，因此(B)選項應為錯誤的答案；雖然在該書第276頁第一段又如此敘述：「從以上三個特徵可見，組織理論呈現多元觀點，

難以形成單一完整的理論，這種情況今後恐將持續一段相當長久的時期。值得注意的是Dwight Waldo所提出的現象：『公私組織的明顯區分已漸漸成為過去，這兩者正朝向模糊與結合的方向發展』，亦即私部門的公共性正增加，而行政學者也倡言「企業型政府」，說明公私組織所面對的問題已越來越具有同質性。」此段敘述似乎在說明未來的「組織理論的研究不排斥公共面向的觀點」，但就(A)、(C)题目的敘述而論，顯然又是以上述三個特徵為設計题目的基礎。因此，(B)選項純粹為外延的意義，如單就特徵而論，(B)選項顯然為誤。

3. 組織理論涉及多學科的性格（以多學科角度解釋組織理論），與(C)選項目敘述一致，因此為正確答案。

- (B) 12. 下列何者不是美國行政學傳統時期組織理論的主要觀點？
- (A)組織是一個分工的體系 (B)組織是一個影響力的系統
- (C)組織是一個權責分配的體系 (D)組織是一個法令規章的體系
- (D) 13. 席恩(E. Schein)認為組織文化有三個層次，下列何者為「價值觀念」層次的意涵？
- (A)是外顯但不易深入的層次
- (B)是組織成員對周遭人、事、物及組織本身所持的認知
- (C)是可見聞的行為模式
- (D)是個人或團體社會偏好的事物、行為方式、或有關生存的終極目標

【詳解】

(一)(A)與(B)選項均為「基本假定」的概念。

(二)(C)選項為「器物與創造物」的概念。

- (C) 14. 下列何者不是非正式組織的特性？
- (A)順乎自然 (B)感情移入
- (C)以權力來領導 (D)成員的重疊性
- (C) 15. 美國行政學發展史的「新公共行政」與「新公共服務」時期，對於公共利益的看法，主要採用那一位學者的「正義」定義？
- (A) Barry Bozeman (B) Gerald Caiden
- (C) John Rawls (D) Michael Hammer

【詳解】

(一)古典行政理論時期的層級節制治理模式著重由上而下的控制，所謂的公共利益幾乎是由政治上層統治者所決定，行政人員只不過是聽命行事者，缺乏自主性。

(二)新公共管理時期的市場治理模式，則認為個人利的加總即為社會利益。

(三)新公共行政與新公共服務時期對公共利益的看法，則多偏向於「John Rawls」的正義原則定義。

- (A) 16. 行政組織有採首長制或委員制的設計，下列何者非委員制的優點？
 (A)易於減少不必要的衝突和摩擦
 (B)易於反映人民的意見，獲得社會的有力支持
 (C)不受上級長官的過分干涉，而有較多的自主與自由
 (D)能彼此相互監督，不易營私舞弊
- (D) 17. 下列那一項屬於非正式組織所產生的負功能？
 (A)維護團體所抱持的文化價值 (B)高度的彈性
 (C)提供人員社會滿足 (D)順適的現象
- (B) 18. 從組織病態的角度來說，「白京生定律」(Parkinson's Law)所論及機關開會時間的長短與議題重要性的關係為何？
 (A)成正比 (B)成反比
 (C)具有鐘型曲線關係 (D)具循環影響的關係
- (B) 19. 以下何者屬於我國公務人員懲處之種類？
 (A)降級 (B)記過 (C)減俸 (D)撤職

【詳解】

懲處種類為：免職、記大過、記過、申誡等。

- (C) 20. 如果立法院未能在會計年度開始之前，審議通過中央府總預算案，這就不符合德國學者諾馬克(F. Neumark)所提出的那一項預算的原則？
 (A)嚴密原則 (B)公開原則 (C)事前決定原則 (D)限定原則

【詳解】

德國學者諾馬克(F. Neumark)所提出的預算原則，乃是傳統預算原則最具代表性者：

- (一)公開原則—政府的預算、決算應公開，以便國民瞭解財政狀況。
 (二)明確原則—政府收支的分類、內容，支出的來源、用途，應明確。
 (三)事前決定原則—即要求預算必須在會計年度開始前，即應由議會通過決定。
 (四)嚴密原則—預算應對真正的支出有約束力，應力求與將來的決算相一致，否則預算將失其作用。
 (五)限定原則—預算的各個項目相互間應有明確的界限，禁止經費相互流用；禁止預算超額支出；限定須在同一年度支出。
 (六)單一原則—國家的財政收支應納入一個預算內，而作綜合表示，不得另有獨立的預算。
 (七)不相屬原則—任何財政收入與支出，不得發生個別相屬或聯繫。
 (八)完全(總括)原則—所有收入與支出完全計入預算，亦即除了預算外，不得發生任何收入、支出行為，以維持國家財政的完整。

- (D) 21. 公務人員升至某一職位後如不經訓練，有可能難以勝任現職或更高職位，這是以以下何種現象？

- (A)白京生定律 (B)莫非定律 (C)不希罕效應 (D)彼得原理
- (A) 22. 各公務機關第一預備金設定，數額不得超過經常支出總額的百分之多少？
(A)百分之一 (B)百分之三 (C)百分之五 (D)百分之十
- (B) 23. 以下何種所得稅制，最能夠展現政府透過對個人財富重分配的特性，以達到社會正義的精神？
(A)累退稅制 (B)累進稅制 (C)遞減稅制 (D)平等稅制
- (D) 24. 就凱因斯經濟學的觀點而言，經濟發展不穩定主要乃肇因於下列何者波動之結果？
(A)赤字 (B)公債 (C)供給 (D)需求
- (C) 25. 在評估政策方案的政治可行性時，特別要注意那項因素？
(A)經濟性因素 (B)效率性因素 (C)回應性因素 (D)技術性因素
- (D) 26. 有關經費流用的敘述，下列何者錯誤？
(A)人事費用除外，同門各科目之經費有剩餘時，得互相流用
(B)歲出經常門與臨時門之經費，不得互為流用
(C)單位會計機關與附屬單位會計機關費用不得流用
(D)各種基金之經費，得互相流用

【詳解】

- (一)所謂經費流用係指調整立法機關原核定的經費項目支出數額，譬如將甲計畫之全部或部分經費移為乙計畫之用，或將同一計畫內業務費之全部或部分移為差旅費之用等。
- (二)辦理經費流用(預算法第63條)—各機關之歲出分配預算，其計畫或業務科目之各用途科目中有一科目經費不足，而他科目有賸餘時，應按中央主計機關之規定流用之。
- (三)經費流用之限制
1. 各機關執行歲出分配預算，其下月或下期之經費不得提前支用(預算法第61條)。
 2. 總預算內各機關、各政事及計畫或業務科目間之經費，不得互相流用(預算法第62條)—(C)選項即為此規定。
 3. 同門科目之賸餘，不得流於用人費(預算法第63條)。各計畫科目內之人事費，不得自其他用途科目流入，如有賸餘亦不得流出(預算執行要點第25條)。
 4. 各基金之經費，不得相互流用。
 5. 各機關執行歲出分配預算，資本門預算不得流於經常門，經常門得流用至資本門(預算執行要點第25條)。
 6. 各機關特別費及文康活動費，不得超出(預算執行要點第20條)。

7. 依法律、契約編列之債務費、房屋租金不得移作他用(預算執行要點第20條)。

(C) 27. 下列何項屬「零和賽局」的政策？

- (A)醫療政策 (B)社會福利政策
(C)交通管制政策 (D)人民團體管理政策

【詳解】

(一)零和賽局的政策為「管制性與重分配性」政策，因此本題正確選項為(C)。

(二)(A)與(B)選項均為分配性政策，是屬於非零和賽局的類型。

(三)(D)選項為自我管制性政策，亦為非零和賽局的類型。

(C) 28. 對於民意的特性，下列敘述何者最正確？

- (A)民意通常很集中，不太會有不同意見產生
(B)民意通常很穩定，不會隨時間與空間改變方向與強度
(C)民意太不可靠，常出現言行不一致的情形
(D)真正的民意通常很難容忍不同意見的表達

(B) 29. 依丹哈特(R. Denhardt)的觀點，公共行政國際化運作過程有四個趨勢逐漸興起，下列何者不在其中？

- (A)全球化 (B)集權化 (C)分權化 (D)專業主義

【詳解】

公共行政國際化下的趨勢為：全球化、分權化、公民社會、與專業主義等。

(D) 30. 下列何者不屬於漸進主義規畫模式之特色？

- (A)缺乏價值共識 (B)目標與手段難以分開考慮
(C)缺乏一般目標 (D)政治與規畫中心匯合

【詳解】

漸進主義的規劃模式特點為：

(一)政治與規劃中心的分離(即說明政治決策中心與行政規劃機關之間是沒有共識的)。

(二)缺乏價值共識。

(三)缺乏一般性目標。

(四)特定的目標是修訂的、機會主義或不明確的。

(五)功能理性(即目標與手段同時考慮，甚至為了手段可以修改目標)。

(A) 31. 「公共事務民營化」是符合下列何項政策規劃原則？

- (A)人民自主原則 (B)持續進行原則
(C)分配普遍原則 (D)公正無偏原則

(C) 32. 下列何者不是美國行政學傳統時期(1900-1930)的組織理論觀點？

- (A)韋伯(Weber)的官僚制度理論 (B)泰勒(Taylor)的科學管理學派
(C)巴納德(Barnard)的動態平衡理論 (D)古立克(Gulick)的行政管理學派

- (B) 33. 為解決科技發展所涉及的各项問題，由專家為主體的治理狀況應運而生，語種現象被稱為：

(A)委員會治理 (B)技術統治 (C)行政國 (D)目標錯置

【詳解】所謂的「技術統治」就是「技術官僚」。

- (D) 34. 以下有關政府推展公共關係之原則，何者錯誤？

(A)要保持雙向溝通 (B)資訊必須公開透明
(C)平時就要發展 (D)公關人員需負成敗之責任

【詳解】

(D)選項錯誤之處在於「公共關係乃是建立在全體動員——人人有責」。

- (C) 35. 政府與非營利組織互動後能創造行政效益之一？

(A)發揮互補拓展公共服務 (B)廣納建言凝聚共識
(C)權力競逐提升激勵 (D)公關人員需負成敗之責任

【詳解】政府與非營利組織互動的行政效益為：

- (一)發揮互補功能，拓展公共服務。
(二)廣納政策建言，凝聚共識與支持。
(三)閒置勞力再生產、提升政府行政效率。
(四)促進公民參與，社區發展。
(五)形成政府參與國際事務的另類途徑。

- (C) 36. 在探討政府與民間關係中，政府業務委託民營化相當盛行，下列何者不是民營化型態之一？

(A)特許權 (B)補助或減免 (C)公司化 (D)抵用券

- (A) 37. 有關領導的敘述，下列何者最正確？

(A)領導除了上級對下級的領導外，下級也可能去領導上級，又稱「相互領導」
(B)在組織中領導者與管理者一定要是同一人，否則就不稱為領導
(C)領導的最大宗旨，就是獲得所有人的完全服從與信仰
(D)領導只是正式職權及獎懲的交互利用

- (C) 38. 從資源依賴角度來看非營利組織與政府之互依程度，下列那一面向最不合適？

(A)資源的可替代性 (B)資源的重要性
(C)資源需求者的決定 (D)驅使對方提供資源的能力

【詳解】

從資源依賴的角度看，非營利組織與政府的互依程度，可由四個面向來探討：

- (一)資源的重要性——指資源在組織的生存發展中，具有關鍵性影響的程度。換言之，對組織的運作越不可或缺的資源，其重要程度越高，而組織對其依賴的程度也就越高。
(二)資源的可替代性——當組織所需的資源遭到壟斷或是可資運用的資源不足，卻又無其他資源可資替代時，組織對這些資源及資源擁有者將會有較高的依賴

程度。

(三)資源擁有者的決定—對於握有資源、控制與監督資源的行動者而言，其資源配置方式與流向的決定，均會對組織在接近與獲取資源的過程造成影響。所以，擁有資源的行動者，其在互依關係中有較多的主控權力。

(四)驅使對方提供資源的能力—越能給對方壓力，使之屈從者，依賴對方的程度就越低。

- (C) 39. 下列敘述何者比較符合行政學中X理論管理行為的假定？
 (A)員工願意擔負責任
 (B)員工認為工作與休閒同等重要
 (C)員工的主要目標是保有工作，因此會避免冒險
 (D)賦予明確的目標之後，員工會努力達成目標
- (B) 40. 以下那些項目是屬於危機爆發時，組織所採取的管理活動？①建立危機計畫系統②建立危機情境監測系統③建立危機資源管理系統④展開評估與調查工作⑤建立危機指揮中心⑥設立危機感應系統。
 (A)①②④ (B)②③⑤ (C)②⑤⑥ (D)③④⑤
- (B) 41. 以下那個學者發表「領導效能的理論」一書，提出領導效能的權變理論？
 (A)Guy Peters (B)Fred Fiedler (C)Peter Drucker (D)Herbert Simon
- (C) 42. 下列何者並非績效管理所強調的聯結過程？
 (A)績效及預算的聯結 (B)個人績效與獎酬的聯結
 (C)外部控與內部控制的聯結 (D)決策制定與實際執行的聯結

【詳解】

學者Shafritz 和Russell提出績效管理的循環模式，強調績效管理不同要素之間的聯結關係為：

- (一)它將機關內各個管理體系如預算、人事、績效評量，以及個人績效考核等體系加以聯結(即績效及預算的聯結)；
 (二)它將高階人員的願望與低階人員的服務傳輸予以聯結；
 (三)它把決策制定的核心單位和負責執行政策、處理顧客的末端單位之間作有效的聯結(即決策制定與實際執行的聯結)；
 (四)它亦透過個人的績效獎金制度和組織層級之優先順序的移轉，來驅使員工的努力和獎酬之間作聯結(即個人績效與獎酬的聯結)。

- (B) 43. 下列何者不是危機的特性之一？
 (A)不確定性 (B)可逆轉性 (C)時間急迫性 (D)處理階段性
- (B) 44. 下列何者不是公部門績效管理常見的三個層次？
 (A)個別員工 (B)個別民眾 (C)整體機關 (D)內部單位

【詳解】

就一般管理理論而言，任何機關的績效目標大致可分為三個層次：整體機關、內部單位及員工個人等三個層次，如此形成績效目標金字塔。

- (C) 45. 「當行政人員或行政機關有違法或失職之情事發生時，必須要有某人對此事負起責任」稱之為：

(A)政治責任 (B)依法行政 (C)課責 (D)正當程序

- (B) 46. 下列何者不是「促進性的行政倫理」所深思、反省與實踐的多元憲政價值？

(A)公平 (B)績效 (C)正義 (D)良善

【詳解】

行政倫理的性質，包括兩種意涵：

(一)防制性行政倫理

1. 意涵：係指公共服務的道德標準與行為操守，是一種有關禁制性的行為規範，主要在矯治負面的不倫理行為。

2. 焦點都在於探討如何防杜公務員「貪污」、「賄賂」、「濫權」、「瀆職」、「竊盜詐欺」等行為，又稱為「消極性的倫理作為」。

(二)促進性行政倫理

1. 意涵：由於受到1968年以及1988年兩次新公共行政研討會的倡導，行政倫理內涵逐漸與社會正義、多元利益、公民參與、政治回應及專業精神等理念相契合，使行政倫理不僅負面不法行為的禁止，並應擴及正面思維的提倡。

2. 焦點多在於對「公平」、「正義」、「道德」、「良善」、「慈悲」、「公益」等多元憲政價值的思考、反省與實踐上，是一種「積極性的倫理作為」。

3. 「弊端揭發」也是屬於促進性行政倫理的範圍。

- (C) 47. 公務員把機關的違法失職情事，釋放消息讓外界知悉，被稱之為：

(A)行政課責 (B)政策行銷 (C)弊端揭發 (D)依法行政

- (C) 48. 在行政責任的確保途徑分析上，「傳播媒體」，是屬於那種確保途徑？

(A)內部正式 (B)外部正式 (C)外部非正式 (D)內部非正式

- (D) 49. 我國政務官的選拔，無任用資格上的限制，但不可以有下列何者，以保證其對國家的忠誠？

(A)事務官的資格 (B)少數民族血統 (C)宗教信仰 (D)外國籍

- (D) 50. 下列何者是行政運作最為常見的弊端，也是行政倫理研究最常涉及的課題？

(A)行政怠惰 (B)行政推拖 (C)行政瀆職 (D)行政貪污

強勢攻榜關鍵術

每年超過數千位公職上榜生成功驗證最快速、最精準的攻榜關鍵術

台北志光快速考取多元學習式 服務再進化 考取更快速



關鍵1 形成期

奪榜基礎形成

透過志光名師指導，用簡明易懂的方式快速建立學員的考取思維！

考前總複習班

- 考前重要章節記憶，觀念統整強迫取分
- 補充最新時事法條，最後關鍵時刻輕鬆掌握資訊

多循環正規班

- 同考科採多元師資教學可吸取多位名師精華
- 同類科開立A.B.C.D班多循環課程，可旁聽加強弱科

菁英重點班

- 針對已有基礎的考生規畫打破學習盲點重整觀念
- 課程針對重點授課，妥善利用時間，做有效安排

關鍵2 強化期

關鍵能力強化

志光安排關鍵課程強化上榜所需的解題力解題力up，上榜機率當然高！

高分作文班

- 提供實際寫作及文章觀摩，提升作文破題技巧，組織最佳架構

進階高段班

- 對應考整合性命題，以科技整合教學，幫助提升應考能力

申論搶分班

- 針對法科、學科之圖別深入探討，並做實戰演練，挑選範例給予指導

擬真考試班

- 模擬考場氛圍，熟練答題時間及技巧，掌握實力提升信心

總分題庫班

- 授予志光答題公式，讓您可以最快速度解出正確答案

關鍵4 衝刺期

複製成功捷徑

志光加倍課輔服務邀請考取學長姐返班回購，複製成功捷徑！

成效卓越讀書會

- 藉由讀書會提高準備成效互相督促、觀摩

考取生返班分享

- 考取學長姐返班分享，藉由提問快速複製成功經驗

考取生筆記分享

- 公開學長姐筆記觀摩，幫助您理解、複習與記憶

隨班專任導師

- 隨班設立導師提供後續課程服務，解決疑難雜症

申論批閱服務

- 申論破題是分數高低關鍵檢視是否掌握答題方向

平時測驗檢視

- 透過平時測驗檢視學習成效，隨時檢視隨時修正

課輔老師指導

- 課輔老師提供專業課業諮詢，讓您學習品質更優質

關鍵3 檢視期

檢視學習盲點

準備期間，志光規劃相關檢視點，幫助調整方向，朝考取快速前進！

高普考成績分析講座

- 分析高普考上榜學員總分及各科落點分析，設定你的考取目標

地方特考成績分析講座

- 分析地方特考上榜學員總分及各科落點，幫助你修正準備方向

確認方向

設定目標

掌握趨勢

修正弱點

考取關鍵

8月

9月

11月

4月

5月

國考準備要領講座

大師開講經典講座

命題趨勢最新修法時事講座

- 學習達人準備技巧，掌握正確作答方向

- 邀請名師針對授課重點補充，掌握趨勢

- 提供即時命題關鍵資訊，精準預測考題趨勢，讓你輕鬆學習

二、高考

試題評論

(一)申論題部分

總體而論，此次申論題應屬「跌破眼鏡的偏易」層次，**只是題目內容都是正常上課的內容而非總複習特別強調的重點**，同學只要憑藉平常的準備應該都可以寫出相關內容。特別是第一題行政文化與相關國家的特質，老師在上課中就不斷強調行政文化的特質會出申論題，但同學都可能把它當選擇題的準備；至於，參與管理的題目，老師在講述激勵管理的實務應用共有三大類做法，其中第一類—改善管理方式時，就有論述！

因此，這次的考題給各位同學的啟示：

1. 準備選擇題應該要以申論題的方式來理解與記憶，因為申論與選擇題事實上是互換的題型。
2. 平時的準備才是基本功。

(二)選擇題部分

本次選擇題相較於普考較簡單，老師認為可能會犯錯的題目為：第 1,5,8(本題在 102 年身心障礙就出現過一次),17,18 題等。

試題解析

甲、申論題部分

一、何謂行政文化？已開發國家及開發中國家的行政文化各有何特質？試分別說明之。(25 分)

【擬答】

(一)行政文化的意涵

所謂行政文化是指在某特定時空環境下，政府機關公務員和民眾對行政體系及其運作所具有的理念、行為樣式、人際關係、生活方式及價值信念等。

(二)已開發國家行政文化的特質

已開發國家的行政文化，依據韓國行政學者白完基的研究，具有下列特質：

1. 理性主義：問題之解決，或政策行動的決定，依據科學知識，而非超自然的神祕力量；尋求事實，瞭解真相避免偏見或感情取向。
2. 功績主義：對於人才之選用、陞遷、調遣，強調依其個人之能力、資格及績效等客觀性因素做為評價的標準，而不問其出身、宗教、籍貫等身分歸屬性的因素。
3. 相對主義：強調任何價值均沒有永遠性、不變性與固定性。易言之，任何價值

都是相對性與流動性。相對主義乃意謂脫離絕對主義與教條主義。所以擁有相對主義的社會，對環境變化的適應力甚強。

4. 冒險主義：一般人企圖心旺盛，不斷求新。勇於突破現狀，追求更佳更善的狀況；樂於藉由經一事長一智，不怕嘗試錯誤，以求有所成長。
5. 事實取向主義：認為價值判斷中最重要的基準就是事實。樂於追求客觀事實，並以之做為判斷、選擇的依據。行政系統要對人民有所說服時，是借重客觀的事實，而非感情或主觀的偏見。
6. 行政中立主義：行政中立，即要求行政人員不介入政治過程，於執行職務時，本法律超然立場，一律平等對待任何相關的個人或團體，除了考慮命令的合法性及對國家社會與組織的影響外，不考慮自己的利害關係與政治偏好。

(三)開發中國家行政文化的特質

關於開發中國家的行政文化特質，韓國行政學者白完基指出下列八點：

1. 權威主義：人與人之間的關係重視垂直的，強調統治與服從關係。顯現官僚支配主義、官僚特權主義或重官輕民的思想。權力由中、上層的人所控制；官員對人民的責任感很輕。
2. 家族主義：將行政所屬的公家社群視為家族型態的一種，雖然強調相互的和諧與階級間的次序，卻也形成公、私不分的現象。
3. 因緣主義：強調人與人之間的血緣、地緣、學緣等排他且特殊的關係，而在進用、陞遷、遞補等人事問題上造成不公平的現象。
4. 形式主義：行政往往執著於形式、程序與先例。重視法律責任所形成的實質秩序，並且流行循例故習。強調形式之結果，往往形成雙重性格：一方面，具有明顯的教條性；另一方面，則對變異具有敏感的排斥心理。
5. 人情主義：著重人情紐帶關係，輕忽人際間的職務關係。人與人之間重非正式的信義，而輕契約所定的權利義務。政策的決定受主觀的情感或偏見影響，較不注意客觀的事實。
6. 官運主義：認為自己官位能否保持，或能否升官，是看自己是否有官運（由超自然的神秘所定），而不關自己能力的強弱；官僚們雖然很努力，卻相信有官運方可成功。
7. 通才主義：此主義的意識型態相信世上有傑出之才，可對任何事物應付自如，且常有官大學問大的意識。此種主義盛行的社會，很難產生專業主義。行政也就不重視專門化與劃清權限。
8. 特權主義：認為官職並非一種生涯職業，而是光耀門楣與爭權奪利的工具。是故人們為保障一己特權並謀求更多的權益，而展開官僚間的惡性競爭，且視民間企業或其他職業為謀取權利的對象。

二、參與管理在行政上可能產生那些功能(作用)？參與管理在應用上受到那些限制？試說明之。

【擬答】

(一)參與管理的意涵

參與管理是以參與概念為基礎的管理方法。所謂參與就是人們對外在事物的介入。依介入程度的不同可分為三個層次：1.心理投入：關切參與對象的事物；2.意見表達：由於關切留意，而對特定事物有所見聞而有所思；3.行動加入：扮演一定的行動。

意即參與管理是一種團隊角色的扮演、資訊及決策制定影響力之分享、參與事項及行為的合作性、團體成員能力與心力的投入，以及責任及心力的共同分擔。

(二)參與管理的功能

- 1.激勵人員的工作動機：員工可從參與中得到更大的獨立自主的感覺，進而滋生強烈的工作動機。
- 2.改善決策品質：在決策過程中允許許多人共同參與，因而能集思廣益，瞭解各方面不同的立場和觀點，以彌補個人能力的不足，而使組織的決策更為周延。
- 3.提高工作效率：參與管理因能提供給員工發揮創造力的機會，使員工整個身心投入工作之中，因此，工作效率得以普遍的提高。
- 4.減少員工的異動、怠工及缺勤：員工能參與決定，其工作情緒高，自然不會有離職的念頭；反之，員工若是處在一種被動的情況下工作，情緒低落，心存不滿，離職之心便油然而起。
- 5.改善長官與部屬的關係：參與管理能避免因為注重個人的權威而產生反抗的結果，使長官與部屬間的關係更為融洽。
- 6.其它功用
 - (1)幫助員工適應工作與減少對改革的抗拒。
 - (2)培養部屬判斷問題的能力及做決定的技巧。
 - (3)促進同事之間的感情交流，增進團體意識。
 - (4)帶動組織的發展與進步，使組織永保清新。

(三)參與管理應用上的限制

參與管理在應用上的限制與可能產生的問題，包括：

1.應用上的限制：

- (1)機關的工作日趨複雜與專業化，員工之參與不能超越其專業範圍，因此參與範圍受限。
- (2)由於行政管理日趨專業化，員工只能貢獻一些輔助的觀念，而這種貢獻並不足以維持參與者的興趣。

(3)參與權的應用，必須主管與部屬雙方知識不能相差過大。

(4)參與權的應用有賴於組織中的公開溝通，因此在缺乏相互信任的情況下，很難實施。

2. 可能問題：

(1)除非員工具有責任感，否則參與權應用的結果，將產生不良的決定。

(2)行政機關的控制權，如由許多人共同分享，將使機關的基本方針失去控制。

乙、選擇題部分

- (D) 1. 一般言之，公共政策的位階，自目標宣示到特定行動方法之次序，下列何項正確？
 (A)政策→實施方案→計畫 (B)實施方案→政策→計畫
 (C)計畫→政策→實施方案 (D)政策→計畫→實施方案

【詳解】

史塔林（Grover Starling）將政策（policy）、計畫（plan）、實施方案（program or project）的連結關係說明為：政策（以優先順序排列的一組目標）→計畫（一組用以達成目標的可衡量的具體標的）→實施方案（一組用以達成計畫標的的特定行動方法）。

- (B) 2. 漸進決策途徑是由誰提出的？
 (A)馬區(J. March) (B)林布隆(C. Lindblom)
 (C)艾賽尼(A. Etzioni) (D)賽蒙(H. Simon)
- (D) 3. 從事政策評估時，在下列的實驗設計圖示中，符號×所代表的含義為何？

$$\frac{E \quad O_1 \times O_2}{C \quad O_3 \times O_4}$$

- (A)隨機抽樣 (B)操作的控制組
 (C)評估的誤差 (D)政府的計畫介入

【詳解】

在實驗設計，符號代表的意義為：

(一)E代表實驗組（有實施X者）；

(二)X代表實驗處理（即評估的政策，或政府的計畫介入）；

(三)C代表控制組（即沒有實施X者）；

(四)R代表隨機抽樣；

(五)O1代表實驗組的前測；

(六)O2代表實驗組的後測；

(七)O3代表控制組的前測；

(八)O4代表控制組的後測。

- (A) 4. 根據「特別權力關係原則」(doctrine of privilege)，公務員和國家的關係為何？
 (A)公務員不能像普通公民同等同樣的行使憲法所賦予的基本人權

- (B)公務員和國家間的地位平等
(C)國家無權設定公務員的勞動條件
(D)公務員受到懲戒，有權尋求司法救濟
- (C) 5. 有關賦稅本質及理論的描述，下列何者錯誤？
(A)即使是未具公民資格者，亦有可能是法律上的納稅義務人
(B)所得、消費和財產是最重要的三項賦稅來源
(C)經濟能力高者負擔較重的稅賦，此稱之為「受益原則」
(D)國家徵收賦稅之正當性，在於能善用賦稅、提升國民福祉

【詳解】

- (C)選項錯誤之處在於應更改「能力原則」。而所謂「受益原則」係主張國民負擔的賦稅額應與其自政府所獲得的利益相當。
- (A) 6. 主張財政分權之理由之一為可促進地方政府之間的競爭，此一說法的理論基礎為：
(A)以腳投票理論 (B)外溢效果理論 (C)凱因斯理論 (D)依法行政理論
- (B) 7. 現代非營利組織的社會功能與產生背景與過去不同，學者運用多種理論來加以解釋，惟下列何理論不包括在內？
(A)市場失靈理論 (B)矩陣理論 (C)第三者政府理論 (D)政府失靈理論
- (C) 8. 有關組織分析的「理性模式」與「政治模式」的差異，下列敘述何者最正確？
(A)理性模式講求權力分散，政治模式注重權力集中
(B)理性模式認為組織內的衝突是正當的，政治模式則反對並壓制衝突的現象
(C)理性模式的決策過程是有秩序的，政治模式則是無秩序的現象
(D)理性模式預期組織內目標多元化，政治模式則講求一致性的目標

【詳解】

(一)組織政治學的發展，是從早期學者預設人是被動受控的對象，沒有運用權力的機會(理性模式)；到了1949年的Selznick的先驅研究，提出「組織是政治系統」，指出基層員工也有一些權力的來源，能影響管理階層，說明了組織不是一個完全理性的系統，尤其是1963年Carnegie Mellon University 的Richard M. Cyert 和James G. March發表《廠商的行為理論》揭露了組織決策中的角色，挑戰傳統經濟學所謂的「理性決策模式」。

關鍵講座 就在志光

7/10 (三) 19:00 高普考準備要領講座

7/21 (日) 14:00 高考二級準備要領講座

(二)為進一步分析，學者Pfeffer在1981年《組織中的權力》一書中將「理性模式」和「政治模式」的特點說明如下：

組織特徵	理性模式	政治模式
目標、偏好	各員工一致	不一致；組織內部多元的
權力與控制	集權	分權；聯盟與利益團體的流變不居
決策過程	秩序的、邏輯的、理性的	無秩序的、利益的推拉特徵
法規與規範	最大化規範	市場因素的自由運作
資訊	廣泛的、系統的、正確的	衝突是正當的、可預期的
因果關係的信念	已知的，至少能以機率估算	因果關係不一致
決策	以結果為基礎—作最大化選擇	利益的交換與相互作用產生結果
意識形態	效率與效果	鬥爭、衝突、勝利者與失敗者

- (A) 9. 根據羅聖朋 (D. Rosenbloom) 的看法，公共組織的法律途徑主要係著眼在下列那一項？
 (A)衝突爭議的公平裁決 (B)選區民意的政策影響 (C)經濟效率的價值取捨 (D)社會大眾的積極參與
- (A) 10. 依學者雪恩 (E. Schein) 的見解，組織文化的構成包含創造物 (artifacts)、價值觀念和基本假定三個層次，試問組織制度屬於前述何種層面？
 (A)創造物層面 (B)價值觀念層面 (C)基本假定層面 (D)文化信念層面
- (C) 11. 賽蒙 (H. Simon) 認為組織的決策過程是由那三項活動所構成？
 (A)規劃、執行與考核 (B)溝通、協調與表決 (C)情報、設計與抉擇 (D)遊說、辯論與對話
- (B) 12. 葛森 (G.D. Garson) 與歐波曼 (E. S. Overman) 以「PAFHRIER」一詞代表公共管理之內涵，其中的 PA 係指：
 (A)公共行政 (Public Administration) (B)政策分析 (Policy Analysis)
 (C)公務機關 (Public Agencies) (D)政策審計 (Policy Auditing)
- (C) 13. 下列那一篇著作不是泰勒 (F. Taylor) 所寫的？
 (A)論件計酬制 (B)工廠管理 (C)行政科學論文集 (D)科學管理原理
- (C) 14. 古德諾 (F. Goodnow) 提出「政治與行政二分」(the politics/administration dichotomy) 之看法，主張行政係國家意志之？
 (A)表達 (B)延伸 (C)執行 (D)管理
- (A) 15. 費堯 (H. Fayol) 所提出的管理者五大功能包括規劃、組織、領導、協調與：
 (A)控制 (B)行銷 (C)激勵 (D)溝通
- (D) 16. 下列何者不是政府實施補助款制度的理由之一？
 (A)鼓勵生產具有外溢效果的公共財 (B)提拱最基本水準的服務
 (C)解決地方政府之間財政不平等的現象 (D)舒緩中央政府稅收的壓力

(C) 17. 下列何者並非全球化產生的背景因素？

- (A)資訊科技發達有助於全球化現象
- (B)是剩餘資本累積擴張的必然性，促進跨國企業流動
- (C)由於全球新倫理主義逐漸取代資本主義的關係
- (D)在金融資本全球化與消費主義的影響下產生

【詳解】

全球化產生的背景因素為：

- (一)剩餘資本累積擴張的必然性，促進跨國企業的流動；
- (二)為了尋求新市場和廉價勞工，在金融資本主義全球化與全球消費主義影響下，全球化是降低成本，增加利潤，產生新的規模經濟最有利最快速的策略；
- (三)資訊科技、傳播與交通系統、網際網路的發達均有助於全球化現象；
- (四)1970年代後，聯合國相關組織如世界銀行、國際貨幣基金(IMF)、世界貿易組織等已成為有力的組織，透過國際救援的各種機制，成為促進全球化的主要因素。

(C) 18. 下列關於「設計計畫預算制度」的敘述，何者最正確？

- (A)預算涵蓋的範圍以一個機關為限
- (B)是由 1949 年美國胡佛委員會正式向國會提出的預算改革構想
- (C)分析一年乃至數年其政策計畫的總成本
- (D)「設計計畫預算制度」關心的是效率的目標，而「績效預算」關心的是效能

【詳解】

- (一)(A)選項錯誤之處在於「績效預算」。
- (二)(B)選項錯誤之處在於「績效預算」。
- (三)(D)選項錯誤之處在於「設計計畫預算制度強調效能，績效預算強調效率」。

(D) 19. 認為「領導一種領導者與部屬之間相互影響關係的演進過程，透過此一歷程領導者與部屬的工作動機與合作道德得以提昇，透過人際互動得以促進組織社會系統的改變、組織體制的變革」是何種領導理論的觀點？

- (A)權變型領導 (B)民主型領導 (C)放任型領導 (D)轉換型領導

(D) 20. 在團體中，一個人因其道德高尚，風度不凡，為眾人所敬慕，成為行為模範，因而使其對別人產生影響力。此種影響力。此種影響力可歸屬於下列那一項？

- (A)關聯的權力 (B)合法的權力 (C)專家的權力 (D)參照的權力

(B) 21. 領導者對部屬使用鼓勵及教導，又稱為適度的領導方式係指下列何者？

- (A)獨裁式的領導 (B)民主式的領導 (C)放任式的領導 (D)專制式的領導

(D) 22. 下列那一項不屬於激勵理論的內容(Content)理論？

- (A)需要層級理論 (B)激勵保健理論 (C)ERG 理論 (D)公平理論

(C) 23. 所謂「政府運作在正面上要能坦白公開，在負面上要能仰止腐化」，此一敘述係指行政責任的那項意涵？

- (A)政當程序 (B)職能 (C)廉正 (D)課責
- (D) 24. 人民易於要求政府增加財政支出藉以提供更多公共服務，而較不願意表達減少公共支出的要求，遂形成所謂「由儉入奢易、由奢還儉難」之何種現象？
(A)極樂現象 (B)快樂現象 (C)安樂現象 (D)普樂現象
- (C) 25. 下列那個國家的憲法規定：「公務人員係全體國民之服務者，而非部分國民服務者」？
(A)我國 (B)美國 (C)日本 (D)英國

台北志光 高普考菁英重點班

台北志光首創菁英重點班，專為具備基礎的您 量身打造上榜課程規劃
以考取導向出發，符合您的需求，剛剛好，就是最好！

適用對象：已具備準備基礎的您

堂數適中

授課堂數為原正規課程堂數60~70%，完全針對命題核心授課，讓已具備國考應考實力的您能節省時間，學習更具效率

王牌師資

皆為國考知名度極高的王牌師資，具有豐富教學經驗，時事重點掌握度高，助您突破該科盲點，快速提升上榜實力

教材完整

針對國家考試命題核心範圍精編，教材保證不縮水，完全不遺漏國考重要命題焦點，助您打通任督二脈，贏家就是您

同儕效應

上課學員皆具備基礎，學習動機一致，因此可產生互相督促成效。考取，志光與您上下一心，朝上榜邁進

附加價值

報名菁英重點班後，可免費旁聽正規班多元師資課程，按個人需求自行搭配專屬自己的上榜課程，考取實力大躍升



貳、公共管理

試題評論

一、申論題部分：

均為考古題(其中普考第二題為102年身心障礙四等剛考過的題目)，只是高考部分在命題的敘述上有一點變化，但主要回答與評分標準仍是以學理為主。

二、選擇題部分：簡單。

三、未來準備：

(一)教科書部分：

多本命題，不再侷限於單一版本，但目前主流主要為台北大林淑馨、政大孫本初及台北大丘昌泰等(按申論題的重要性排列)。

(二)題庫部份：

宋文老師的《經典公共管理題庫》，因為今年所有申論題目均在宋老師的題庫本中；而且，上述三位主要教科書的所有申論重點(不管是考過或未考過的重點)均已彙編在宋老師的題庫本中。

試題解析

一、普考

甲、申論題部分

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。

【擬答】

(註)：請參閱宋文老師的《經典公共管理題庫》

(一)知識管理 (Knowledge Management) 的意涵

有關知識管理的定義，因各學者論述不一，茲綜合學者間的論述，將「知識管理」界定為：係指能系統化、清楚地和深思熟慮地形成、建立、革新和應用組織中的核心知識，應用在進行組織創造、移轉、擴散、組合、整合與運用知識的過程，其目的乃欲使組織能讓其核心知識發生極大化的效率，並為組織帶來利益。

(二)型塑知識型組織的作法

在實務運作上，管理者欲將組織型塑為知識型組織，可採行下列諸項策略做法：

1. 完善的教育訓練計畫：知識型組織首重人力資本，具備有利於組織的文化是知識管理最重要的成功條件，因此，管理者必須塑造組織文化，並透過完善的教

育訓練，有效地發展員工潛能，讓員工發揮自身的智慧與能力，進而提高組織運用人力資本的效能。

2. 建立誘因機制：為讓組織內部具有專業知識的成員，願意將自身獨具的專業知識樂於與其他成員分享，因此，管理者必須運用獎勵措施，並和員工績效與薪資結構進行長期性整合，以鼓勵員工創造、分享和利用知識。

3. 提供知識分享之途徑：

(1) 建立知識寶庫：在知識管理過程中，知識的傳遞與保存為相當重要的工作，組織長期運作所累積的經驗，尤其是實務方面所發展出的訣竅與關鍵，必須加以妥善保存，以便組織能再度利用。

(2) 善用資訊科技：資訊科技是組織競爭力的重要指標，管理者可運用其來建立組織的知識寶庫，並運用網際網路作為知識交換的途徑，讓組織成員以最便捷的方式來分享知識。

4. 協助成員與專家接觸：知識型組織不僅提供成員在組織內部進行知識交換的途徑，也開拓對外的流通管道。網際網路是知識管理非常重要的知識分享平台，倘若員工所需的專業知識，無法在內部取得時，管理者必須透過多重的知識移轉管道，協助成員與相關領域的專家接觸，讓成員可以輕易獲取所需的專業知識。

5. 型塑樂於學習的組織文化：欲成功建立一個知識型組織，首要步驟即是讓組織擁有樂於學習的組織文化，將學習觀念深植組織成員心中，並透過組織文化的轉變，讓組織能夠接受新知以因應外在環境的劇變，追求永續的成長與發展。

6. 設置知識執行長：知識管理的進行絕非一項業務，而是一個完整、有系統的計畫，更是一個持續不斷的過程。因此，組織內部必須設置一個專門的知識執行長（Chief Knowledge Officer，簡稱 CKO），負責統籌、規劃、推動一切有關知識管理的行動。

綜上論述，知識管理是一項需要花費時間管理的作為，藉由「科技」將人員（People）和知識（Knowledge）結合，透過社會化（Socialization）、外部化（Externalization）、合併化（Combination）與內在化（Internalization）等知識創造過程，或分享式的組織文化，加速知識的建立與累積，並在知識執行長（CKO）的統籌、規劃及推動之下，使組織發揮永續發展與人才傳承的綜效。

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。

【擬答】註：請參閱宋文老師的「總複習講義」

(一) 企業型政府的意涵

所謂「企業型政府」，係指政府在既有的文官體制中，培育「政府的企業精神」

與「企業型官僚」。申言之，「政府的企業精神」，係指在政府的體制及運作之中，具有某些變遷導向的內在特質，這些特質能夠積極引發革新理念，並將此種革新理念轉化成具體的方案設計，並以實際的行動體現方案設計，協助政府部門處理公共事務、解決政策議題與善用行政資源；而所謂「企業型官僚」，即指在公共部門內，從事構思、設計和執行革新理念的成員。

易言之，企業型政府強調揚棄舊方案和舊方法，不但求新求變且願意承擔風險，取消傳統的預算制度，與民間企業合作，真正運用商業頭腦來經營。

(二) 企業型政府的特質

為落實政府的企業精神，抽象宏觀的概念架構固然重要，但實際的外顯行為更不可缺少。就行為實踐的觀點，企業型政府具有下列共同特質：

1. 重視成本效益關係

企業型政府必須改變過去只重視預算而不關心產出的做法，重視政策或計畫的成本效益關係。特別是在非管制性的政策領域內，經濟效益的重視可以減少開支，並獲得更大的產出。

2. 重視績效評估

企業型政府的運作講究產出與績效，因此必須重視績效評估的工作，以衡量政府機關是否達到產出極大化、資源利用最適化的目標。

3. 對執行者授權與課責

企業型政府的管理者必須賦予執行者自由裁量權來完成其所執行的計畫，並讓其清楚瞭解負有達成具體目標、績效成果的責任。

4. 重視選擇與競爭

企業型政府主張如欲滿足民眾對公共服務的需求，應透過競爭的手段，讓民眾能在公私部門中有多元選擇的機會。換言之，選擇與競爭的意義不僅是簽約外包，還包括政府間的競爭。

5. 強調創新與改革

創新與改革是企業型政府的主要特徵。而創新與改革的需求乃是來自於環境變遷的壓力與現實問題的困境，以致於無法使用舊方法加以解決，因此，必須根據環境的特性與發展，找尋另一條出路，所以具有權變的意涵。

6. 主張法令鬆綁

如何簡化法規與行政流程乃是企業型政府努力的目標。其中一項作法就是法令鬆綁，授權管理者或下級，以彈性作法因應各種狀況的變化，進而達成活化文官體系的目標。

7. 重視顧客導向

企業型政府高舉為民服務的口號，希望藉由顧客導向的行政管理方式，改善目前的作業流程，朝向結果的目標邁進。

乙、測驗題部分

- (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

【詳解】

標竿學習依照比較的『標的』可分為：

(一)績效標竿；

(二)流程標竿；

(三)策略標竿。

- (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
- (D) 5. 比較而言，下列危險管理各階段何者最重要？
- (A)危險預防 (B)危機處理 (C)危機評估 (D)危機回復

【詳解】

組織若能針對早期的危機警訊加以察覺，並採取適當的因應措施來遏止其發生，那麼組織便能將危機消弭於無形，而達到善良管理的最高境界——因此，危機管理最重要的階段就是「危機預防」。

- (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 Durcker)
- (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

【詳解】危機的預測為：

(一)觀察社會的動態；

(二)聽取民眾的意見；

(三)實施例外管理——標準作業程序無法解決的就是危機；

(四)加強企劃作業與環境預測；

(五)建立良好的溝通管道。

- (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)團體建立 (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

【詳解】

(一)依照傅德瑞克森(Frederickson)的觀點，新公共行政理論的特點為：

1. 政府機關應該奉行人權法案所堅持的政治與社會公平，公平價值是行政行為的最高的指導原則。
2. 應該設計溝通管道，讓社區與員工有機會參與決策制定的權力。
3. 應該建立透明化的組織決策機制，以避免行政偏誤，達成公平性的目標。
4. 行政機關必須對政治與社區的利益與需求做出快速的回應。

(二)(C)選項錯誤之處在於「快速而非『無條件』對政治需求的回應」。

- (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
- (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)

【詳解】晚近，各國政府著名的政府再造措施：

(一)紐西蘭的「行政文化重塑運動」(Reshaping Administrative Culture)、
「邁向公元2010」(Path to 2010)。

(二)英國的「效率小組」(Efficiency Unit)、「續階計畫」(Next Step Program)
(以上為柴契爾夫人所實施，其中「續階計畫」被視為政府再造重要的里程碑)、「公民憲章」(Citizen's Charter)、「服務品質競爭」(Service Quality Competition)、「跨部會解除管制小組」(Departmental Deregulation Unit)
(以上為梅傑首相所實施)。

(三)德國的「新領航行政模式」(Neues Steuerungsmodell, NSM)、「行政彈性
工時」(Administrative Flexible Time)。

(四)法國的「行政現代化政策」(Administrative Modernization Policy)。

- (五)荷蘭的「行政自動化」(Autonomisation Reform)。
- (六)瑞士與奧地利的「新公共管理」(New Public Management)運動。
- (七)美國的「國家績效評鑑委員會」(National Performance Review, NPR)、「勵革實驗室」(REGO Lab)。
- (八)加拿大的「公共服務2000年計畫」(Public Service 2000)、「公元2005年新制文官」(Public Service 2005)。
- (九)澳洲的「文官改革法」(Public Service Reform Act)。
- (十)我國的政府再造行動綱領(民國87年，分為組織再造、人力及服務再造、法制再造等三個工作小組)。
- (十一)中共的國家職能轉換方案。
- (十二)新加坡的智慧島計畫。

(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

【詳解】

績效管理就功能面的敘述為：

- (一)績效管理是一種控制程序——包括擬定績效標準、設計績效指標、執行指標與修正偏差等；
- (二)績效管理是一種政治溝通過程——對議會、民選首長、公共管理者及行政人員而言，績效管理是他們的共同的共識與溝通；
- (三)績效管理具有引導的作用——包括顧客導向與結果導向。

(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

【詳解】

- (一)縮編(又稱為組織精簡)係指組織有計畫地裁減組織中的職位及工作，又被稱為「整減」或「減肥措施」。
- (二)縮編的特性，依學者Cameron等人的見解，包括：

1. 縮編是一種組織中的意圖活動—即縮編是組織有計畫、有意識進行的活動。
2. 縮編通常是指對於人員的緊縮政策。
3. 縮編之目的在於行政效率的提升。
4. 縮編必然影響到工作程序。

- (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)政府機關藉由網路公布資料，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

【詳解】

(一)G2G是指應用軟體設備，改善政府內在的運作，目標是促進資料的整合，以及經由除去分裂的系統來改善整個流程。這樣的系統，旨在建立整個組織的整合性解決方案，並非僅侷限在單一機關中使用，也就是藉由建立資料系統，以進一步改善整個組織的決策效率。

(二)(A)選項錯誤之處在於「概念過於狹隘，政府對政府並非只有設備的改變而已」

(三)(B)、(C)選項錯誤之處在於「是屬於G2C的概念」

- (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？
(B) (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

【詳解】

本題考選部公佈答案為(A)應提試題疑義，本題原始出處為吳定等二十人所著《行政學析論》一書，第316-317頁。

(一)吳定教授對政策行銷的定義為：政策行銷是政府機關與人員採取有效的行銷策略與方法，促使內部執行人員及外部服務對象，對於研議中或已形成之公共政策，產生共識與或共鳴的動態過程；其目的在增加政策執行成功的機率。

(二)惟林博文教授綜合多位學者的論點，提出政策行銷的特性或共同要素：

1. 政策行銷的規劃者一定是具有代表公權力性質的政府機關或公部門。
2. 政策行銷的目的在於換取民眾對政策的認知改變與支持。
3. 政策行銷的手段是運用行銷的觀念與技術，選擇適當的政策工具，以促成民眾交換行為的產生。
4. 政策行銷強調因應不同的標的團體的需求，而有不同的行銷組合策略。

(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

【詳解】政策行銷的原則為：

(一)公開原則：即政策制定過程，應適時公開——此即(B)選項錯誤之處。

(二)設身處地原則：即站在行銷對象的立場，以同理心進行行銷，才能夠被接受——符合(C)選項的敘述。

(三)誠信原則：即所有政策內容與相關資訊，必須透明化而據實呈現。

(四)可靠原則：作任何政策承諾，均應設法兌現——符合(A)選項的敘述。

(五)主動積極原則：即政策行銷單位與人員，應以前瞻及宏觀的眼光主動積極的進行必要的行銷活動——符合(D)選項的敘述。

(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

【詳解】

所謂BOO係指經政府核准，由民間企業自行出資興建、營運，並具所有權的一種作法；而本題中，關鍵的敘述為「期滿時產權歸該公司所有」，因此與BOO的定義相符。

(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

二、高考

一、危機爆發前、爆發中及爆發後，組織各應從事那些運作？並請申論危機管理對於公共管理之啟示與應用。

【擬答】

(註)：請參閱宋文老師的『總複習講義』及《經典公共管理題庫》

(一)危機管理的活動

關於危機管理的相關運作與活動學者間有不同論述，以下茲引述整合性最高的紐那美克(J. F. Nunamaker et.al)等人所提管理模式說明如次。他們認為在危機管理應包括三個不同階段的運作與活動，同時這三個階段是一個動態循環的過程，包括：

1. 危機爆發前之運作與活動

- (1)危機感應系統：組織若能針對早期的危機警訊加以察覺，並採取適當的因應措施來遏止其發生，那麼組織便能將危機消弭於無形而達到善良管理的最高境界。
- (2)危機計畫系統：危機計畫系統的目的就是在事前對可能發生的潛在危機，預先加以研究討論，以發展出應變的行動準則。
- (3)草擬危機計畫說明書：所謂草擬危機計畫說明書，就是對危機情境作沙盤推演的過程。組織應設置專業機構來負責草擬有關危機計畫說明書，以供危機計畫與危機訓練之用。
- (4)危機訓練系統：危機訓練的目的在使組織成員除了對既有的因應策略有所瞭解及熟悉外，其最主要的目的是想透過此種訓練的過程，使其成員能夠培養出分析的能力與知識取得的能力。

2. 危機發生時之運作與活動

- (1)危機管理小組：危機管理小組是一個智囊團，它是由各種對危機情況十分瞭解，並能針對特殊個案作出評估的專家所組成，從危機發生前之預防及準備工作的規劃，危機爆發時的緊急處理及危機解決後的重建與再學習，皆是危機管理小組所主導的工作。
- (2)危機情境監測系統：組織中的危機情境監測系統應對危機情境加以監測，其可運用特有的監控技術及良好的溝通網路，對危機作追蹤並將所得的情報向危機管理小組報告，使得該小組能夠掌握可靠的訊息來對危機情境作評估，並決定其所需採行的因應步驟。
- (3)危機資源管理系統：為了能有效解決資源運用的問題，組織平時便應設立危機資源管理系統，包括資源的種類、數量、配置地點等，從而建立資源管理系統的資料庫，以供危機管理小組運用。

3. 危機發生後之運作與活動

- (1) 成立評估系統並進行評估：在危機結束後，組織需成立一個調查及評估小組，在危機發生後針對整個危機管理活動作評估及調查的工作，以供組織修正危機計畫時的參考。
- (2) 加速復原工作的進行：危機發生後，組織對其內、外部遭受到傷害的利害關係者，應予以適當的救助與補償。
 - ① 就組織外部的利害關係者而言，在危機發生後，組織除應勇於向社會大眾說明危機發生的原因與處理情形外，並應聲明願意負起道義上的責任，而不是一味地推卸責任。
 - ② 就組織內部而言，危機會造成組織成員心靈上的創傷，或是自我價值的錯亂，此時管理者應透過溝通的方式來治癒組織成員心理上的創傷，或是使組織成員們瞭解危機對於組織所造成的嚴重影響，來獲取成員們的認同，進而加入組織復原的工作。
- (3) 從教訓中學習與危機管理的再推動：在危機爆發後，組織的管理者除了要加速復原工作的進行與成立調查評估小組外，最主要的工作遲是要從危機事件中學習教訓，並將此學習回饋至危機前的準備工作，以利危機管理活動的再推動。

(二) 危機管理對公共管的啟示與應用

(註)：本段並無標準答案，完全在考同學的理解與應用能力，所以同學勿須緊張！危機管理的目的消極面在於「迴避危機」，積極面更在於「探求安全風險」，也就是讓自己「擔得起風險 (take a risk)」，亦即從勇於面對風險且積極轉變到「創造風險或機會」。而英國前首相邱吉爾(W. Churchill)曾說：「樂觀者總是在每個危機裡看到機會，而悲觀者卻把危機視為危險」，這句話乃是勉勵我們應該以樂觀的心態面對危機、處理危機。

但更重要的是，透過危機管理的相關管理活動的瞭解與準備，無論是悲觀者或樂觀者，面對危機時，如果悲觀者具備充分的危機預防與風險管理知識，當危機來臨時，知道如何迅速處理，則悲觀的態度反而是一種正確的處理心態；反之，如果樂觀者未能學習充分的危機管理知識與策略，則樂觀就是一種毒藥，對於危機的化解毫無助益。

因此，身為國家公務員平時就應具備危機管理知識，無時防有、從小防大，就必然可以減少危機的威脅，維護民眾的生命與財產安全。

二、現代社會的非營利組織（NPO）主要面臨那些經營壓力？並說明其因應之道。

【擬答】

（註一）：請參閱宋文老師的『總複習講義』及《經典公共管理題庫》

（註二）：請同學注意，在論述非營利組織的壓力內文，自然就有因應之道的說明！

由於社會快速的轉型，從過去重視工業經濟生產到現在強調社會平等與服務，以及公眾期望的日益加深，使得非營利組織必須面臨相當的挑戰與壓力，茲闡述如下：

（一）社會課責的壓力

儘管非營利組織是以公益為導向的自發性組織，並因而享有免（減）稅的優待地位，得以免除不必要的政府規範。然而，現代社會已邁入「課責的時代」、「透明化的時代」，非營利組織有必要向公眾或相關政府部門展示其服務的效率與效能，證明其妥善運用有限社會資源的能力。

換言之，現代的非營利組織在社會課責的壓力下，必須放棄管制的豁免權，納入社會體制的規範。

（二）志願性社會服務失敗的壓力

隨著社會的發達與服務需求的膨脹，所謂營利性的社會服務機構（如老人安養中心）紛紛成立，加入服務的競爭，競爭帶來服務品質的比較。

所以非營利組織一如其他各類型的組織，必須面對開放系統的環境壓力，適時地進行計畫性的組織更新和變革，從基本使命的再界定、服務對象的確立、經營策略的調整到內部管理的檢討，才足以迎接新的挑戰。

（三）社會服務專業化的壓力

高度發展的社會帶來益形複雜難解的社會問題，由於社會問題的經緯萬端、因果難明，若不借助專業化的知識與技術而習以經驗法則來處理，非但事未能成，更會造成公眾對所提供服務之「有效性」、「可信賴性」的質疑。

（四）結構性的限制

值得注意的是，透過非營利組織的內部管理，固然可提昇其服務績效、加強其社會貢獻，但其往往會：

1. 因為慈善的不足，而無法提供足夠的集體性財貨與服務。
2. 因為慈善的特殊性，而偏重特殊的次級人口或團體。
3. 因為慈善的干涉主義，而由掌控慈善組織資源者來決定服務對象。
4. 因為慈善的業餘性，而無法由專業人才來提供相關的服務等。

上述現象因此也就形成薩拉門（Salamon）所謂的「志願服務失敗」之現象。這種結構上的問題並無法完全藉由內部管理來加以解決，因而需要政府的涉入與贊助。此外，非營利組織的財務和活動也往往需要政府、企業與民間的挹注與支

持。

總之，針對上述非營利組織的新面臨壓力與限制可知，非營利組織的興起，固然可分攤政府與企業的社會責任，但吾人卻不應冀望其成為解決社會病端的萬靈丹。如何整合政府機關、私人企業、非營利組織與民間社會的力量，才是未來從事社會改革所應致力的方向。

三、政府公關與行銷的意義為何？而一位稱職的公共管理者要能發揮公關與行銷的效果，應具備那些基本技能？試分析論述之。

【擬答】

（註）：請參閱宋文老師的『總複習講義』及《經典公共管理題庫》

（一）政府公關與行銷的意涵

所謂政府公關與行銷，係指公共管理者以「顧客導向」為中心思想，運用各種公共資訊的傳播技術，協助組織界定並生產公共價值、塑造有利形象，藉以因應日益變動的政治與任務環環之挑戰，進而獲取公眾的最大支持。

（二）公共管理者在公關與行銷應具備的管理技能

晚近政府官僚體系面臨整體治理環境的巨大挑戰，以及政治運作方式的改變，使得公共管理者不應侷限於擔任技術性官僚，而應扮演公關與行銷的角色。一位稱職的公共管理者，要能發揮公關與行銷的效果，應具備下列政治管理的技能：

1. 企業精神倡導

企業精神倡導指公共管理者運用創新作法及修練，使研議中的政策被採納並獲得支持。亦即，公共管理者運用各種創新的策略，以獲得外部公眾之認同，確保其所偏好的政策能順利通過；反之，若缺乏創新的思維與修練，則所有的方法、策略都是舊的，無法吸引更多外在公眾的關注。

2. 管理政策發展

管理者著重在提高決策品質，而非特定政策被採納而已，其目標在於「管理」過程，使得任何決策都能獲得高正當性、授權和實質的正確性。

此外，政策管理的技術常用在兩個不太相同的系絡：①為使單一且重要的政策制定得好，管理者必須邀請組織外的公眾（諸如國會議員、學者專家、相關民眾等）共同集思廣益；②政策管理的焦點在於組織內設計、發展和運作一個持續決策過程，以便在管理者的權責內，有效地處理所有決策。

3. 談判（說服）

公共管理者希望政策被皆納，但在分權的體制下，除非說服別人一起合作，否則很難達成，這是談判對管理者潛在的價值。並且由於談判的重新認識，致使談判漸漸成為一項公共管理者在政府公關與行銷中的重要管理技能。

4. 公共集思廣益、社會學習與領導

政府領導的型態，由提供權威的解決，轉變為指定議題以便引起公共注意和討論，以創造市民獨立自主，充分行動於其間的環境。換言之，公共管理者應提供讓多元利害關係人進行對話、發表意見的機制（環境），允許與個人有關的公共價值、利益和觀點，皆能經由社會互動而改變，公眾直接針對問題來行動，最後產生共識，如此，將有利於未來「執行」階段的成功。

5. 策略傳播

公共管理者應針對複雜的政策主題內涵予以增強（傳播），以建立民眾內在的形象，例如：在宣導「道路交通管理處罰條例」中有關酒後駕車相關政策的措施，只須不斷強化民眾「酒後不開車，開車不喝酒」的內在形象，讓民眾在潛意識中接受政策內容，而非說明所有的政策內容。

6. 危機處理

政府公關與行銷旨在型塑政府有利的氣象，在危機處理時運用公關與行銷的策略（尤其是媒體的公關與行銷技巧），將有助於危機處理。因為危機事件若處理得宜，容易樹立民眾對本機關「內在形象」的信任與支持，因此，政府公關行銷與危機處理的關係至為密切。

四、政府部門經常透過觀摩參訪，將他方極具成果的制度設計引進機關中，但這樣的制度移植模式之成效，未必盡如人意。請以具體案例，說明機關在採行標竿學習時可能面臨的限制。

【擬答】

（註一）：請參閱宋文老師的《經典公共管理題庫》

（註二）：本題附題所謂的具體案例，其實並沒有標準答案，重要者仍在標竿學習限制上學理的說明！

標竿學習雖有其改善、增進組織績效的優點，但在運作上亦非萬靈丹，相對而言亦有以下之限制：

（一）最佳實務典範過於理想難以達成

標竿學習所有重點都鎖定在標竿身上，但「最佳實務典範」過於理想化，諸如不同國家的環境或組織類型等導致認定困難，例如，民營化最成功的國家—英國，她的經驗在許多非洲國家可能就無法奏效。此外，管理者往往預定難以達成的學習目標，造成誤用標竿學習，此種情形在公部門或私部門皆會發生。

（二）成果無法量化、資料蒐集困難：

標竿學習強調「學習」，包括模仿等任何的形式皆可被接納、效法，但有些資料是無法經由學習而獲得，尤其是關鍵性的資料，如此將使得成果無法量化，加上資料蒐集所面臨的瓶頸，造成評估與衡量上的困難。

（三）組織工作多元化，浪費時間與成本

因組織工作多元化，在持續尋找與認定最佳運作實務過程中，若選錯標竿對象，所得到的資料與報告，對組織來講不僅毫無意義，且浪費時間與花費昂貴，即使組織本身已是公認的最佳典範。

(四)學習觀點評斷困難

標竿學習僅是公開向各行業翹楚公司或組織學習的一種選擇，公經理人憑藉何種指標去選定標竿，使其與革新策略配合無間，又符合組織需要與文化，對其創造力而言，將是一大考驗。

綜上論述，標竿學習不應僅是短暫的事件，而應是持續改善組織績效的過程。透過規劃（Plan）、探尋（Search）、觀察（Observe）、分析（Analyze）、適用（Adapt）等標竿學習輪的運轉，標竿學習的潛力才得以完全發揮，並減少組織本身與學習標竿間因流程所產生的績效落差（Performance Gap）。

台北志光 獨霸業界優惠專案

- ▶ 即日起至7/21(日)止，持准考證來班報名 103高普考年度班or菁英重點班or快速考取保證班 **最高折抵 25000元**
- ▶ 考場獨家好禮大回饋 凡報名成功立即享有 **台北志光4大限定回饋**

優惠專案詳情請速洽台北志光考場服務人員或來班洽詢，台北市開封街一段12號 02-23120607

台北志光保證

報名103課程
若考取102高普考

保證
退費

(僅酌收已上課程之講義&教材費)

7/23(二)

103奪榜課程
陳治宇強勢開課

參、公共政策

試題評論

- 一、四個題目均為適度，並不難。其中同學比較容易寫不完整的應屬第三題的成本利益分析，但這題本來就是公共政策與公共管理的重要題型，所以同學本就應對此題型加以注意；至於，第二題的公民投票如果同學以政治學的概念來回答也對，所以不一定要拘泥於老師以下所寫的詳解內容。
- 二、平心而論，這四題在老師的公共政策題庫中均已彙整編入，所以老師建議各位未來要繼續準備的同學，老師編寫的題庫本，不管是行政學、公共政策或公共管理均是極為重要的工具書，同學一定要準備！

試題解析

- 一、何謂市場失靈（market failure）？市場失靈的主要原因有那些？政府可採取那些政策措施，以矯正市場失靈的狀況？試分別回答之。

【擬答】

(一)市場失靈的意涵

傳統自由經濟學者認為，一個社會中財貨或服務的生產者與消費者間的自願性供需關係，可以構成完全的競爭性經濟市場，生產者追求利益極大化，而消費者追求效用極大化。基於此種假定，藉著供需關係可以使市場內的經濟活動，達到所謂「巴瑞圖效率」（Pareto Efficiency）的狀態，沒有任何人的效用或利益受到損失，資源分配獲得最佳效率，價格像一隻看不見的手（an invisible hand），主導市場內的經濟活動。因此，許多公共問題或是不會發生；或是發生之後，可以藉自由市場的經濟活動予以解決。但是在現實世界中，因為受到許多因素的影響，使市場無法成為完全競爭的自由市場，市場無法達到供需關係及資源配置的理想狀態，乃產生市場失靈的問題。

(二)市場失靈的原因

造成市場失靈的原因可歸為以下數端：

1. 公共財的提供問題

公共財係相對於私有財而言。由於公共財在本質上具有非排他性、非對立性與擁擠性等，因此此類公共財如國防、外交、治安、清新空氣、清澈水源等，一般企業界或私人通常不願意或不可能提供此類公共財，必須由政府予以解決。

2. 外部性所造成的問題：

外部性，指市場交易的結果（成本或利潤）對非交易的第三者所造成的影響（由第三者負擔或享受）。外部性的結果可能是正面的，也可能是負面的。正面稱為外部經濟，負面則稱為外部不經濟。

3. 自然獨占所造成的問題

在市場上，某些產品因為生產者擴大規模，使平均成本持續下降，因此具有規模報酬遞增的行業，在規模愈大，平均成本愈低的情況下，遂透過市場競爭，逼迫小廠離開該種行業，最後形成獨占情形，此稱為自然獨占。因為此種情形扭曲了資源分配的效率，所以政府必須進行干預。

4. 資訊不對稱（又稱資訊失衡）所造成的問題

所謂資訊不對稱，指消費者沒有足夠的訊息與專業知識，判斷產品或所接受服務的數量及品質是否合理，因此消費者在議價的過程中，與生產者相比，處於不公平及不合理的地位。

（三）政府解決市場失靈的策略作法

學者衛瑪（D. Weimer）和韋寧（A. Vining）針對市場失靈提出下列政府應有的策略性作法：

1. 誘因（incentives）的政策：利用課稅和補貼的誘因，導引標的群體的行為。
2. 管制（rule）的政策：以建立法律或管制規則的方式來規範標的群體的行為。
3. 非市場供給（non-market supply）的政策：由政府直接或委託民間對標的群體供給財貨或勞務。
4. 保險與救助（亦稱為安全墊設計）（insurance and cushions）的政策：政府對於標的群體予以實施風險分散的保險或集中資源的救助措施。

二、公民投票的意義為何？公民投票可分為那幾類？它具有那些優點？又具有那些缺點？請一一說明。

【擬答】

（一）公民投票的意涵

廣義而言，公民投票指一個國家或地區的公民對於憲法、一般法案或政府的重大政策，具有提議表達意願，或投票決定是否同意的權利。它包括公民的創制（initiative）及複決（referendum）兩項權利。前者指由公民提案，送由立法機關制定成為法律，或由政府制定成為政策；後者指公民對法律草案或修改案，或立法機關所議決的法律案或政府決策，有投票決定是否同意的權利。

（二）公民投票的類型

關於公民投票的分類方式，可從幾個面向加以區分：

1. 就空間範圍而分：可分「全國性的公民投票」與「地方性的公民投票」。前者指公民就涉及全國性的法律、政策或事務，如修改憲法、主權及核能利用等問題進行投票；後者指公民就地方政府的自治法規及事務，如地方發展事項與地方環保事項等進行投票。
2. 就議題是否須公投而分：可分「強制性的公民投票」與「任意性的公民投票」。

前者指以法律規定政府必須將系爭的法律議案或重大政策，交付公民投票表決後，始生法律效力；後者指對於法規案或政策議題是否要交付公民投票，政府具有裁量權，或是必須經一定公民數連署，才交付公民投票。

- 3.就公民投票結果的法律效力而分：可分「具有拘束力的公民投票」與「諮詢性質的公民投票」。前者指政府機關必須依據公民投票的結果而採取一定的行動，不得做相反的決定；後者指投票結果在形式上僅供政府機關參考，不具法律上的拘束作用，不過，實際上仍可能產生極大的政治壓力。

(三)公民投票的優點

大致言之，主要優點如下：

1.可體現主權在民的精神

藉由公民投票可達到實施直接民權的目的，使公民可對全國性及地方性的公共事務擁有充分的參政權，可增加系爭法規或政策的正當性，進而增加對它們的接受性。

2.可防止國會、政府或政黨的專斷

公民投票的結果如具有法律拘束力，則主權在民原則所表達的最新民意，應被視為凌駕其他決策機制的終極決定，是以可防止政府及國會的專擅獨斷或怠惰、政黨的惡性鬥爭所導致的不良結果。

3.可探知多數人的需求

在代議制度下，政府官員及民意代表常因「競租」(rent-seeking)(例如為了競選連任)或其他原因，所制定的政策或法規，不一定符合人民的利益及需求，而經由公民投票，當可獲知多數人民的真正需求為何。

4.可提升人民對公共事務的責任感

在民主浪潮衝擊下，人民已經是政府的「頭家」，頭家理應對本身所涉及的公共事務保持高度的關心與投入，而此種責任感可透過公民投票的實施獲得強化。

5.可解決國家重大政治或政策議題

長久以來，許多具政治意涵的重大政治性或政策性議題，因為爭鬥的雙方只能透過憲政體制或體制外手段進行決戰，導致政治、社會與經濟情況常動盪不安，如有適當的公民投票機制，當可解決或減少此類紛爭。

(四)公民投票的缺點

儘管公民投票制度具有以上的優點，但是仍然具有以下的缺點：

1.無法免除多數暴力所產生的弊端

公民投票雖然是一種民意的呈現，但是可能造成多數人為了自利而壓迫並犧牲少數人或弱勢族群者利益的情況，顯然不符合公平正義的原則，此為「多數決」先天上的缺憾。

2. 民粹主義迷思所造成的弊端

盛行於十九世紀及二十世紀的民粹主義，常常是獨裁者、政客或弱勢執政者「捨體制正途不用，挾人民以自重」的手段。而公民投票也就是主政者、黨派、利益團體、政客的主張，在體制內機制（如國會表決）鬥爭失敗後，藉政治魅力、利益訴求或國家前途等論證方式，爭取人民支持、扭轉頹勢的一項工具。但是此種作法如果頻率過多，則除了會破壞正常政治體制的運作外，更容易形成黨派傾軋、政治對立及國家陷入危險的困境。

3. 濫用公民投票轉嫁政治責任的弊端

在許多情況下，政治人物事實上已明顯知道某項議題的民意取向為何，但因為茲事體大、影響深遠，為避免負起政治責任及遭受特定族群的抗拒，乃圖以公民投票的方式，將決策或政治責任轉嫁給一般人民。

4. 資訊不足導致公民投票結果失當的弊端

雖然目前已是資訊社會的時代，但因議題過於專精、或事不關己、或不同主張者誤導，使一般民眾無法真正瞭解議題的內涵、優缺點及影響等，而未能作合理的投票，失去公民投票的本意。

5. 公民投票欠缺協商機制的弊端

基本上，公民投票的實施，常要求公民就議題的「贊成」或「反對」作一選擇。但是此種二分法選擇的結果，會造成「全贏」或「全輸」的狀況，無法如代議制度下可獲得協商後的妥協決策。

三、請解釋成本利益分析法（cost-benefit analysis）的意義；進行方案成本利益分析的主要步驟（程序）為何？成本利益分析法應用於公共政策制訂時，有那些主要的限制（問題）必須加以考量？

【擬答】

(一)緣起

成本利益分析興起於 30 年代美國洪水控制法中（The U.S Flood Control corps Act of 1939）對於水資源計畫的評估；最早運用此方法的陸軍工兵團（The Army of Engineers），就曾經以次方法分析開鑿水道、水庫或港口的投資計畫。60 年代，在詹森總統「大社會」（Great Society）計畫的號召下，成本效（利）益分析進入聯邦政府，成為當時最重要的分析工具。一九六一年美國國防部採取設計計畫預算制度（PPBS），對各項計畫的分析即源於成本效益分析的啟發，後來雖然設計計畫預算結束其生命，但成本效益分析仍受到重視。

(二)成本利益分析的基本內涵

成本利益分析是一種協助決策者對若干成本利益為基礎的替選方案中做選擇的系統性分析技術。根據 Weimer 與 Vining 的分析，成本利益分析包括下列的分析

技術：1. 認定相關的政策衝擊成本；2. 將這些政策衝擊予以貨幣化；3. 將時間與風險予以折現化（discounting）；4. 在不同的政策方案中選擇「利益最大、成本最小」的最有效率之方案。

（三）成本利益分析的實施步驟（程序）

一般而言，成本利益分析的程序為：

1. 認定擬分析的計畫；
2. 計畫對於社會的正負面、目前或現在的影響加以確定；
3. 將影響的價值予以貨幣化，其中正面影響視為利益，負面影響視為成本；
4. 計算淨利益，亦即將總體利益減去總體成本；
5. 根據某些基本法則，選擇最佳的方案。成本利益標準有兩種，包括：
 - (1) 淨利益最大標準（maximize-net-benefit），亦指「任何一種抉擇情境，選擇產生最大淨利益的方案」；
 - (2) 益本比（benefit-cost-ratio），意指利益與成本的比例愈高，方案愈有效率。

（三）成本利益分析的主要限制

成本利益分析的主要限制有下列幾點：

1. 無形成本與利益問題：任何政策行動必然產生無形成本與無形利益，前者如因為政策施行所導致的危機感、窘迫感、空氣污染等成本；後者如教育政策的推行增強國民對國家的認同感與社區的參與感；這些成本與利益皆無法量化，成本效益分析的考量似乎太過狹隘。因此，有學者指稱：成本效益分析的最大困難在於無法價值化與折現化（discounting）的技術困難。
2. 立足點問題（standing issues）：政策制定者計算成本與利益之時，通常僅願意站在對於自己有利的立足點，計算施行於標的團體的成本，以及來自該團體的利益；事實上，許多政策的影響是全面性的，立足點的偏誤容易錯估政策的利益與成本。
3. 分配權數（distributional weights）問題：每個人對於政策的感受並不相同，有些團體得到政策的利益，另外的團體則可能得到該政策的成本。此外，各個團體對於利益或成本的感受強度亦不相同；因此，在計算成本與利益時，應該注意政策的分配權數，是否某些弱勢團體應該賦予更多的權數？
4. 實際利益與處罰利益（real and pecuniary benefits）問題：成本效益分析的目標是測量政策產生的淨利益，但政策的實施可能引起其他活動的改變，這種改變使他們失去了原有利益，當我們計算利益時，應該將此種第三方因而必須受到處罰的利益加以扣除。例如興建鐵路計劃固然造就了鐵路沿線商業的繁榮，但使得離鐵路較遠地區的商業活動消逝，這種處罰利益不得不列入考慮。

四、名詞解釋

- (一) Global Governance
- (二) Sunset Legislation
- (三) Game Theory
- (四) Relative Deprivation
- (五) Logrolling Legislation

【擬答】

(一) Global Governance—全球治理

全球治理乃相對於全球化所產生的治理作為，它並不是意味著國家機關如何致力於「治理全球」—某國如何稱霸全球，而是意指在全球化的趨勢下，各國政府為因應此一洪流所應做出的回應與努力。

而其具體意涵依聯合國全球治理委員會的定義，係指許多個人和機構、公共和私人的集合，管理他們的共同事務。這是一個持續的過程，而在過程中會納入衝突或各種不同的利益以及採納合作的行為。例如 1997 年為抑制全球氣候暖化制定的「京都議定書」就是全球治理的適例。

(二) Sunset Legislation—日落立法

日落立法通常也稱為日落法案（sunset laws），指由立法機關定期（如 1 年、3 年、5 年或 10 年）檢視某特定方案或特定政府機關運作狀況，以決定該方案或機關是否繼續存在或宣告死亡的一種機制。

(三) Game Theory—博弈理論

所謂賽局理論（或博弈理論）是指決策者對某事做決定，而面對一個或一個以上競爭對手時，如何做理性決定的一項理論。

博弈理論於 1928 年由紐曼（J. Von Neumann）所倡用，但一直到 1947 年，由他和摩根斯坦（O. Mongenstern）著《博弈理論與經濟行為》（Theory of Games and Economic Behavior）一書，才廣受重視及應用。1994 年，德國波昂大學的蘭嚇德·斯爾登博士，曾經以「非合作性博弈理論」（non-cooperative game theory）獲得諾貝爾經濟學獎。

博弈理論強調決策的法則係依循大中取小原則（minimax），意即當決策者面臨博弈決策的情況時，正常情況下，他會選擇一個使他遭受最少損失的方案。

(四) Relative Deprivation—相對剝奪感

相對剝奪感係指某一標的人口對於自己所處的情境，原本並不認為有什麼問題存在，但是在與其他參照團體比較後，覺得自己的情況確實不如別人，與別人之間存在著顯著的差距，於是提出縮短差距要求所造的情境。

當這種相對剝奪感產生後，當事人就會進一步產生「比較性需求」，而要求政府

設法予以滿足。

(五) Logrolling Legislation—滾木立法

滾木立法乃是政府失靈發生原因之「代議政府問題」所產生的一種現象，意指國會議員在進行法案投票時彼此支援、利益交換的現象，如在 A 議員提案的甲法案中，B 議員支持 A 議員，造成甲法案的通過；但在 B 議員提案的乙法案時，則 A 議員支持 B 議員；這種方式所通過的法案通常都是代表狹隘的地區性利益，不足以代表整體社會。

台北志光 高普考 快速考取 保證班

志光快速考取保證班＝獨創專業輔導＋國考超厲害師資＋循環課程規劃

他班 保證班	VS.	志光 保證班
一位師資、多科上課 專業度堪憂	師資	勝 重點科目，多位師資親自授課 可依自身程度，選擇授課師資
各職等、各類組混班上課 無法掌握命題趨勢	開班狀況	勝 三、四、五等獨立開班
標榜永久免費，但忽略教學品質 導致學員上榜遙遙無期	輔導理念	勝 幫助學員快速考取
萬年榜單，魚目混珠	錄取率	勝 年年榜單質量均優，成效有目共睹
除正規課程外 無其他輔導規劃	加值強化課程	勝 考試班、題庫班、關懷講座 修法課程，全面補強應考實力
除正規課程外，無其他輔導規劃	進階考取課程	勝 為已有程度學生而開，針對需加強 行政學、公管、公策做統整強化



★台北志光 10 大保證 給您最好★

1. 一次繳費，輔導至考取為止，回班只需繳交教材費
2. 免學費享有考試班課程，只需繳交教材費
3. 免學費享有題庫班課程，只需繳交教材費
4. 第一年考取，頒發高額獎學金
5. 年度課程完整循環，不與上下年度課程併班上課
6. 不拿歷年研究所重複榜單灌水謊騙錄取率
7. 志光榜單質量均重，不玩數字遊戲，歡迎同業查榜
8. 不因省師資鐘點，壓縮課程堂數，犧牲學員權益
9. 多元師資因材施教，每位學員均能有效學習
10. 一地報名，全國班系連鎖服務