

《公共管理概要》

甲、申論題部分：（50分）

一、請說明全面品質管理之意義與興起原因。（25分）

| | |
|------|---|
| 試題評析 | 今年都是考古題出過的題目，屬基本題型，本題也是一樣，只要有熟練考古題，應能順利寫出不錯的答案。 |
| 考點命中 | 1.《高點·高上公共管理108地方特考重點題神》，趙杰編撰，頭號重點12。 2.《高點·高上公共管理講義》，第二回，趙杰編撰，頁5-7。 |

答：

全面品質管理（Total Quality Management, TQM）係一種廣博的哲學觀，以及一組具有「典範完整性」的理念。這組理念發軔於1950年代，最早由戴明（W. E. Deming）發展出來。茲依題意說明如下：

（一）全面品質管理的定義

柯漢（S. Cohen）與布蘭德（R. Brand）認為，TQM是一種簡單且富革命性的方法，他們並將其分開定義為：

- 1.全面（total）：意指每一作業部門均應努力追求產品品質。
- 2.品質（quality）：意指迎合甚或超越顧客的期待。
- 3.管理（management）：意指發展和持續組織的能力去穩定改善品質。

（二）全面品質管理興起的原因

1980年代以來，TQM蔚為世界風潮，成為提升公共服務品質的管理工具，根據L. L. Martin的看法，其發展原因不外下列幾點：

- 1.為了拯救公共服務的品質危機：公民對於政府服務的不滿意並非因為政府服務「計畫」本身發生問題，而是政府組織的「績效」出現問題，因此，我們應該削減的不是政府的服務計畫，而是政府的組織規模與績效。因此，如何因應民眾對於服務品質的不滿意，解決品質危機乃是全面品質管理運動出現的首要原因。
- 2.為了創造忠實的顧客：全面品質管理是為了創造忠實的顧客，因為顧客決定產品或服務的品質。因此，產品或服務品質必須符合顧客期望與評價才能受到肯定。有學者指出品質的五個核心概念是：信賴性、回應性、保證性、同理心與實質性，而這些都是由顧客來界定的。基此，不少公司組織皆以顧客滿意感做為衡量品質的重要標準之一。對於服務性組織或政黨而言，忠實顧客則會為組織提供支持與資源。
- 3.基於「品質是免費」的理念：研究顯示，凡實施全面品質管理成功的組織必然提高生產力，大幅降低生產與服務成本。換言之，創造高品質服務與產品的成本為零，而創造低品質服務與產品的成本則等於「把事情做對」與「應付不滿意顧客」成本之總和。
- 4.期盼品質管理與人類服務價值的結合：服務性組織最受抨擊之處在於效率不彰，尤其是政府組織，因此很多人認為品質管理僅能應用於非服務性的生產組織，無法應用於提供抽象服務的組織。但是全面品質管理挑戰了這種刻板印象，服務性組織如果能徹底實施全面品質管理，必能提高服務效率，強化服務品質。TQM與人性服務價值緊密結合，可從幾方面觀察出來：
 - (1)TQM強調運用顧客的回饋做為改進服務與產品品質的依據，依此自然將顧客需求的滿足列為品質管理的首要任務。
 - (2)TQM非常強調員工的自我價值、雇主與員工之間的合作共識，以及公私部門間的合夥關係。
 - (3)TQM重視對於補救行動的預防措施，使得組織不致浪費太多精力補救缺點。因此，就長期而言，TQM為組織的產品與服務所創造的品質成本，遠低於將多餘資源耗費在重新工作與對不滿顧客的補救行動上。

二、請說明知識管理的定義。公部門推動知識管理的困境為何？（25分）

| | |
|------|--|
| 試題評析 | 知識管理雖然命題率較低，但106年薦任升等考曾經考過公部門推動知識管理的困境，且各種管理方法在公部門應用的困境與解決之道是公共管理中必需掌握的重點。 |
|------|--|

考點命中 《高點·高上公共管理講義》第四回，趙杰編撰，頁96-97、105。

答：

(一)知識管理的意涵

知識管理 (knowledge management) 是指能系統化 (systematic)、清楚的 (explicit) 和深思熟慮的 (deliberate) 建立、革新和應用組織中的核心知識，以使組織的核心知識發生極大化的效率，並為組織帶來一定的利益。整體而言，知識的管理可以分為兩個層次：

1. 以知識為標的之管理：可藉由知識的形制化及資訊技術予以有效的存取、轉換、流通、分享與組合。
2. 知識過程的管理：強調組織內成員有效率的獲取與運用知識，將知識效益發揮極大化，以增加組織的競爭力，達成組織目標。

(二)公部門推動知識管理的困境

1. 公部門知識過於繁雜，難以系統性的蒐集、整理與分享：公部門面對的問題層出不窮，解決問題的知識既多且雜，且各部門知識型態各異，要相互交換與分享又往往涉及機密外洩問題，再加上知識管理亦涉及龐大的維護費用與人力，因此，若無充裕經費與高素質的知識管理人才，甚難因應繁雜的公共知識。
2. 機關首長欠缺知識智能，不支持此項活動：許多機關首長對於知識管理的重要性與必要性認識不足，加上本身欠缺知識智能的理解，因此未建立推動知識管理制度的單位。
3. 官僚文化作祟，本位主義的保守心態，員工難以進行知識分享與溝通：公部門所形塑的官僚文化，基本特性是本位主義、保守心態與封閉僵化，此種文化特質往往不利於組織溝通與知識分享，亦即不利於知識管理文化的形塑。
4. 欠缺有效的知識管理制度與教育訓練：有效的知識管理制度必須具備相當誘因，要設法讓組織成員瞭解，有了這套系統可以提升處理公務的效率與能力。一旦知識管理制度建制完成後，必須針對個別使用者進行個別的教育訓練，讓知識使用者明確瞭解其建置的真正目標與使用方法。
5. 資訊系統的穩定性、安全性及方便性問題：目前有關知識管理資訊系統的建制技術已日趨成熟，但在資訊系統的穩定性及方便性方面仍有改進空間。而在資訊系統的安全性上，可能因受網路駭客、電腦病毒的入侵，導致使用者對系統的安全性產生懷疑，不敢使用。此外，操作介面設計的不當，亦可能導致員工操作流程變得複雜或改變使用者根深柢固的習慣，進而降低使用該知識系統的機率。
6. 將「機關網站」視為「知識管理系統」：這是窄化了知識管理系統的意義，機關網站只是知識管理系統的具體表現形式之一，知識管理系統更重視建立知識管理制度，甚至是培育一種追求知識的組織文化，其最終目標是建構知識型的公共組織。
7. 偏重外顯知識的建制與運作，忽略內隱知識的分享與傳承：目前公部門所建構的知識管理系統，幾乎都是以法規章程、申辦表格、上級政策、施政計畫、活動通知等外顯知識為主，根本無視於內隱知識的傳承與分享。

乙、測驗題部分：(50分)

- (D) 1 下列何者不是建構知識型組織必須採行的重要策略？
 (A)設置知識長 (B)建置誘因機制
 (C)形塑樂於學習的組織文化 (D)善用內部知識、忽略外部知識
- (B) 2 下列何者不是政府再造運動的理論基礎？
 (A)代理人理論 (B)後設系統理論 (C)理性選擇理論 (D)交易成本理論
- (A) 3 政府公關人員在執行公關工作時，有幾項困境尚待克服，下列何者錯誤？
 (A)單一角色的困境 (B)道德多元的壓力
 (C)力不從心的無奈 (D)對公共關係存有錯誤認知
- (C) 4 關於公共管理的興起背景，下列何者錯誤？
 (A)各國政府面臨財政危機 (B)主張小政府的倡議
 (C)新左派理論逐漸興起 (D)提倡師法企業的公共行政
- (B) 5 下列何者不是在丹哈特夫婦(R. B. Denhardt 和 J. V. Denhardt)《新公共服務》一書中所提出的觀點？

- (A)彌補新公共管理過於重視顧客的缺失 (B)透過獎酬提升公務員公共服務動機
(C)避免陷入管理主義的瓶頸 (D)擴展公務員視野，改變其角色並增加貢獻度
- (D) 6 下列何者不是新公共管理的主要核心概念？
(A)市場競爭 (B)授權賦能 (C)績效導向 (D)層級指揮
- (C) 7 對於全面品質管理 (Total Quality Management) 的特性，下列何者正確？
(A)事後成果檢視比事先流程預防重要 (B)重視英雄主義
(C)強調持續性的改善 (D)員工感受更勝於顧客導向
- (C) 8 組織有計畫地裁減職位及工作，係屬下列何種措施？
(A)市場導向 (B)組織協力 (C)組織精簡 (D)標竿學習
- (D) 9 與其他企業比較策略選擇與處置，目的在於蒐集資訊，以改善組織績效，係屬下列何者？
(A)競爭標竿 (B)功能標竿 (C)內部標竿 (D)策略標竿
- (C) 10 關於恪遵憲法規範、公共利益中心、部分市場解制，與服從政治主權，是公共管理的那個特性？
(A)市場性 (B)效率性 (C)公共性 (D)企業性
- (C) 11 團隊管理者應該如何進行有效的團隊領導，下列何者正確？
(A)管理者必須有威嚴才能讓成員聽令行事
(B)管理者應挑選能力很強的成員
(C)管理者對整體團隊的激勵遠比個人的激勵更為重要
(D)真正優秀的管理者應主動攬下所有事情與責任
- (D) 12 美國九一一恐怖攻擊造成世界貿易中心 (World Trade Center) 雙子星大樓倒塌的事件，最符合下列那一組危機類型的特徵？
(A)自然災難危機、傾圮性災難危機、非固定現場危機
(B)人為災難危機、功能性災難危機、固定現場危機
(C)人為災難危機、功能性災難危機、非固定現場危機
(D)人為災難危機、傾圮性災難危機、固定現場危機
- (B) 13 關於策略規劃所具有的特性，下列何者錯誤？
(A)是未來取向的 (B)是主觀分析的過程
(C)是批判與重建組織目標的過程 (D)需得到全面性的支持
- (B) 14 下列何者是績效管理的首要步驟？
(A)建立績效指標 (B)建立策略願景 (C)進行策略規劃 (D)預擬績效評估
- (B) 15 下列何者不是在科層制的制約下，許多政府會出現的績效瓶頸？
(A)結構僵化的惰性 (B)競爭激烈的結構 (C)永業保障的依賴 (D)公私合產的阻力
- (C) 16 非營利組織的運作也會有失靈的時候，稱之為志願失靈，其原因之一是掌握組織資源者主觀分配，而不是經由組織的評估審議過程決定，在學理上以下列何者稱之？
(A)慈善的不足性 (B)慈善的特殊性 (C)慈善的家長制 (D)慈善的業餘性
- (C) 17 美國總統柯林頓於 1993 年成立全國績效評鑑委員會，下列何項不是該委員會所提出的主要工作原則？
(A)授能員工、追求成效 (B)顧客至上、民眾優先
(C)美國第一、安全至上 (D)摺節成本、提升效能
- (C) 18 組織間協力關係包括有四種不同形式，即：①整合 ②夥伴關係 ③網絡 ④聯盟。若依連續光譜式的概念，從鬆散關係到高度結構化安排，下列何組排列正確？
(A)②④③① (B)①②③④ (C)③②④① (D)④③①②
- (C) 19 下列何者不是危機決策的原則？
(A)保持溝通 (B)靈活與恰當 (C)多元參與管理 (D)注意合法性
- (B) 20 下列何者不是推動電子化政府的未來重點？
(A)確保網路資料的安全性，以期行動化服務的普及
(B)強調機關本位主義，以圖發揮專業精神
(C)個人身分和能力驗證，以及保護隱私，以建構信任的環境提供個人化服務
(D)縮小數位落差，促進社群對話
- (C) 21 有關參與式預算的敘述，下列何者錯誤？

- (A)公民意識可透過參與式預算展現 (B)參與式預算是開放政府思潮的一部分
(C)參與式預算萌芽於歐盟 (D)臺北市政府目前透過行政機關模式推動參與式預算
- (B) 22 有關民意的特性，下列何者錯誤？
(A)多變性：民意會隨著時間空間變化，改變方向及強度
(B)不普及性：許多人對於類似問題的意見前後不一
(C)潛在性：存在平時不顯現的民意，特定事件發生才會出現
(D)複雜性：同一問題贊成、反對、中立皆有，且強度各有不同
- (A) 23 下列何者不是跨域治理發展的驅力？
(A)國家主義的體制建構 (B)全球化下的城市變遷
(C)快速競爭的經濟發展 (D)資訊傳遞的便利迅捷
- (D) 24 有關政府行銷與企業行銷的差異，下列何者錯誤？
(A)政府行銷的產品多為抽象、無形；企業行銷的產品多為具體、有形
(B)政府行銷的標的團體難以確定，行銷效果不易掌握；企業行銷的標的團體較易鎖定，行銷效果較易掌握
(C)政府行銷目的是公益性質；企業行銷目的是追求私利
(D)政府行銷僅為爭取人民服從；企業行銷僅為企業利潤
- (D) 25 關於公私協力的敘述，下列何者正確？
(A)基本假設之一是「1+1 等於 2」 (B)提高事業成果的目的
(C)「民辦公營」是公私協力類型之一 (D)重視平等互惠

高上

【版權所有，重製必究！】