

《公共管理概要》

甲、申論題部分：(50分)

一、何謂組織創造力？其具體內涵有那些？組織創造力會為組織帶來那些效應？試分別論述之。
(25分)

試題評析	此題出自林水波《公共管理析論》一書，第一次成為考題，未見過的同學可能會不知所措，其實同學可以融合組織變革、組織學習與知識管理的概念加以回答，但需要具備整合能力才能回答得好，要拿高分不易。
考點命中	《高點·高上公共管理總複習講義》第一回，趙杰編撰，頁114-115；178-180。

答：

組織面對今日如此複雜又動態的環境，遭逢嚴酷的挑戰之際，為了作成設想周到的決定，用以對應其處境，首要具備的乃是創造力，創造力經常決定組織及其成員對應挑戰的品質與效率。以下分別說明組織創造力的意涵、具體內涵與其為組織帶來的效應。

(一)組織創造力之意涵

組織創造力是組織能力的一種，有了這種能力，才使組織在抉擇因應策略上，與其過往有異，展現新的風格、新的內容、新的組合。換言之，這種得以為組織形成「新東西」的能力，即一般所謂的組織創造力。而新東西之具體指涉為：(1)新的問題解決方案；(2)新的運作方法或技能；(3)新的服務；(4)新的產品；(5)新的觀念；(6)新的視框；(7)新的組織型態；(8)新的思維。

(二)組織創造力之具體內涵

組織創造力是組織能力的一種，深受想像力、概念力、敏銳力、洞識力、反省力及學習力所影響，組織創造力是在六力的輻輳下，方能發揮得淋漓盡致，若其中有一力或數力未能趨向於同一目標，則創造力的幅度可能就會減縮。茲闡述說明如下：

- 1.想像力：是創造性管理的藝術，是一種思維與系統化的動力，致使組織人發掘及養成創造的潛能，提供找尋解決難題的方向，幫助組織發掘新問題、認定新機會及以新角度透視舊問題。
- 2.概念力：協助組織人應用基本的觀念、概念、主題或論題，以整合及詮釋系列資訊或資料所存有的意涵或模式，進而準確分析與診斷組織所面對的複雜情境。
- 3.洞識力：是組織人智慧、經驗、歷練、判斷力、理解力與直觀的累積。其不一定是邏輯或理性思考的產物，有時甚至是非能預期的直觀似跳躍，有時亦是發之於一時的靈感或由相關事件的聯想，更受到所要解決問題的本質、內容和目的所影響。
- 4.敏銳力：是組織早期發現視為警訊所不可或缺的前提。組織如設有偵測機制或感應工具，適時回收各項資訊，審慎關注種種環境變化，降低其所處環境的測不準性，並在問題出現時就順利加以掌控，消除本身的式微或退化。
- 5.反省力：是組織回顧過往的所作所為，以為策劃未來發展的路向。蓋任何組織總會有失誤的時候，凡此均有必要透過組織的省、知與習，經由創造力的導航，以消除組織之種種失靈。
- 6.學習力：是組織因應環境變局，面對組織問題的重要能量。大凡具有學習能力的組織，才有改革的動力，突破傳統思維的勇氣，打破文化的僵硬性，吸納別組織的優點，為組織注入活水及生命力，提供未來發展的遠景。

(三)組織創造力之效應

組織由於要面對重大的挑戰，而順服於體制環境雖是一項經常被採行的對應策略，但對擴大利益幫助並不大，唯有賴於豐富的組織創造力，來創造種種優勢，才能立於主動地位維繫組織的生命力。組織創造力會為組織帶來的效應如下：

- 1.提升競爭優勢：組織試圖競爭取有限的資源，維繫組織的生命力，其必須具有豐富的創造力，生產新的「東西」，讓其競爭對手摸不著頭緒，無法成功地預籌對應之策。
- 2.增進組織效能：豐富的創造力，一來有助於組織衝破不合時宜的傳統，而以不同的角度來透視組織的問題，找出問題的真相，以有效的方案加以解決；二來讓組織展現對應時代的非凡技能，實現組織的目標。

- 3.推動組織變遷：時代、環境及科技均在變，組織的任務與使命也在變，是以達成組織目標的方略非隨時改變不可，但其前提為組織要有創造力，由創造力帶動組織結構重組、過程改革、思維體系更新，最終導致整個組織的變遷。
- 4.強化組織應變：組織潛藏危機的情勢，例如台鐵普悠瑪列車出軌翻覆事故。不過，這種情勢的消弭或減低發生頻率，則有賴組織的創造性轉化，由原本帶有危機傾向的組織設計，轉變成盡一切可能預防危機產生的組織，或在危機發生後，進行妥適管理因應的組織。這種隨時準備應付危機的組織，會盡量祛除危機潛在的機會，隨時注意任何警訊，絲毫不會養成惰性，永續保持創造性的作風，培塑變革的生命力。
- 5.創造組織價值：創造力致使組織不致過於落伍，趕上時代潮流；為組織爭取到有形或無形的利潤；贏得顧客的信任、認同與支持；留下豐富的剩餘資源，以應急需，緩衝不景氣的環境衝擊；加速業務的處理，減少流程，減輕民怨；履行社會責任，建立契合於體制環境的關係網絡。
- 6.診治組織病態：組織亦可因環境的不良，內部調適不善、互動不順而形成種種病態，諸如：觀念陳舊固定、溝通協調不足、本位主義太濃、目標衝突不一致或目標錯置等。這些病態有賴創造力來減輕或化解，由創造力思索變革的藥方與診治的對策。

綜上而論，組織對挑戰的因應，對競爭力的維繫，對生存空間的掌控，對危機及病態的化解，在在需要創造力來作「藥引」、來衝破不良的界限防守、來良質化外在環境、來帶動組織的朝氣、同仁的向心力及使命感。

【參考書目】林水波，2011，《公共管理析論》，五南。

二、近年來在探討政府與民間關係中，政府業務委託民間辦理相當盛行，我國政府業務委託民間辦理主要有那幾種模式？每種模式民間參與程度為何？試舉例說明之。（25分）

試題評析	此題曾於民國95年的國考中考過，在行政學與行政法中也有相關內容，因此同學平時若有熟記，拿高分應非難事。
考點命中	《高點·高上公共管理講義》第四回，趙杰編撰，頁76-77。

答：

(一)業務委託的意義

「業務委託」是政府與民間簽訂契約，政府全部或部分提供經費或硬體設施，由民間履行契約規定之項目，提供服務，契約載明雙方權利義務關係及監督考核機制。「業務委託」是行政委託的一種類型，即為不涉及公權力行使之單純行政業務的委託，在行政實務上通稱為「業務外包」、「委外」、「契約外包」或「公辦民營」。

(二)業務委託的模式

行政院人事行政局（現更名為行政院人事行政總處）於2001年編訂《推動政府業務委託民間辦理實例暨契約參考手冊》，目的在於藉由委託外包以改善民間資源與活力，提升公共服務效率與品質，期以活化公務人力運用，並降低政府財政負擔。有鑑於政府可委外的業務項目繁多，手冊乃以業務性質為主，民間參與程度多寡為輔作為分類標準，將政府委託民間辦理業務分為四大模式，其民間參與程度由低至高可區分為：

- 1.機關內部業務委外：係指政府機關將內部業務或設施委託民間辦理或經營，機關支付費用，民間受託者對機關提供服務之方式，不涉及對外公權力行使，民間受託者僅涉及機關「內部」勞務之提供，或是機關「內部」設施或資產之經營管理，參與程度最低。其性質可分為：
 - (1)內部事務性工作委外辦理：例如機關清潔工作、訓練服務、車輛維護、警衛保全等。
 - (2)內部設施或資產委託民間經營管理：例如政府機關的餐廳、福利社等。
- 2.行政助手：係指機關為達特定行政目的，於執行職務時委託民間協助，實際負責職務遂行者為機關本身，民間之角色乃提供專業技術、人力與設備，機關則依政府採購法等相關規定向民間購買勞務，尚未涉及公權力之委託行使。例如違規車輛拖吊業務、路邊停車場收費業務等。民間受託者所涉及者為「外部」勞務之提供，參與程度較機關內部業務委外更高。
- 3.公共設施服務委託經營：係指行政機關將本應由機關本身親自執行對人民提供服務之設施資產或業務，委託民間經營管理，民間受託者涉及者不僅是外部勞務之提供，尚涉及公共設施之經營管理，可說是高

度的參與程度。主要可分為兩種方式：

(1)政府將現有土地、建物、設施及設備委託民間經營管理，受託者需自負盈虧，並負有公有財產保管維護責任，委託機關則不需親自提供服務，並可從中收取回饋金或權利金挹注公庫。例如 OT（營運—移轉；Operate-Transfer）係由民間機構營運政府投資興建完成之建設，營運期間屆滿後，營運權歸還政府。台北火車站一至二樓委由微風集團經營即為 OT 的例子。

(2)機關不提供土地建物等設施及設備，僅以經費補助或特許方式委託民間提供服務。例如政府委託公車業者提供公共運輸服務。

此模式又可因其間政府與民間對於經營權及資產設備所有權擁有程度不同而有不同的樣態，如部分公營、部分民營，以及公辦民營、BOT、補助民間機構提供服務等。

4.行政檢查業務委外辦理：係指政府為實現特定行政目的（如管制、查驗等），針對個別事件，委託民間蒐集、查察、驗證，據以認定一定事實是否符合規定所做之檢查行為。如建築物安全檢查、汽機車檢驗、商品檢驗、消防安全檢查、衛生檢查、各種產品安全試驗等。此類業務因行政機關缺乏人力，而民間有充分專業技術人員或團體可承擔檢查業務，配合行政機關嚴格之監督，並給予人民充分之救濟管道，可兼顧政府精簡人員及達成便民之效果。行政檢查是由民間專業機構或人員代替政府執行檢查業務，執行過程完全由民間負責，政府甚至無須負擔費用，可說是委託民間經營程度最高的一種方式。

政府業務委託乃是一種公私協力的方式，而公私協力乃指在公私部門互動過程中，公部門與私部門形成平等互惠、共同參與及責任分擔的關係。在此關係中，合夥的彼此在決策過程均基於平等的地位，有著相同的決策權，而形成一種相互依存共生共榮的關係。

【參考書目】林淑馨，2017，《公共管理》（增訂二版），巨流。

乙、測驗題部分：(50分)

- A 1 行政人員為「主權受託者」觀點出自於？
 (A)新公共行政 (B)新公共管理 (C)公共選擇 (D)公共政策
- D 2 下列有關公共管理的概念，何者正確？
 (A)公共管理已普遍成為一種意識形態或文化模式
 (B)公共管理與公共政策的形成與制定無關
 (C)公共管理與新公共行政為同義詞
 (D)公共管理與新公共管理為同義詞
- D 3 新公共管理主張課責機制主要應由誰來發動？
 (A)高階文官 (B)政風人員 (C)基層公務員 (D)民意機構
- C 4 下列關於從傳統行政到新公共管理發展趨勢的敘述，何者錯誤？
 (A)從官僚主義到後官僚主義 (B)從重視層級節制到授能彈性
 (C)從法規導向到結構導向 (D)從控制導向到結果導向

【版權所有，重製必究！】

- D 5 下列何者不是新公共管理引進市場機制的具體作為？
- (A)開放市公車行駛路線讓民間客運公司參與營運
 - (B)住宅都市發展部將不動產租借和貸款的業務民營化
 - (C)勞動部將職業安全健康檢查委託私人醫療機構進行
 - (D)將自來水事業處改制為自來水公司並由政府獨資經營
- B 6 關於公共管理面臨的未來環境之敘述，下列何者較為正確？
- (A)政府部門的規模快速成長
 - (B)公務員的服務內容日趨龐雜
 - (C)全球化之下社會日趨單一化
 - (D)公部門資源日趨豐富
- C 7 B. G. Peters 曾經歸納出四種政府未來的治理模式，其中的市場模式，係取自何種概念？
- (A)人事管理
 - (B)凱因斯主義
 - (C)公共選擇途徑
 - (D)馬基維利主義
- B 8 依據危機管理的建制，下列何者不是危機爆發時的管理活動？
- (A)設置危機指揮中心
 - (B)危機情境的評估
 - (C)危機情境監測系統的運作
 - (D)危機資源管理系統的運作
- D 9 有關組織員額精簡策略中的「趨同變遷策略」，下列敘述何者錯誤？
- (A)屬漸進的、溫和的策略
 - (B)組織精簡引導組織重組
 - (C)成功與否決斷於效率標準
 - (D)成功的條件強調魄力與立竿見影的措施
- C 10 美國聯邦危機管理局（FEMA）建立了「整合性管理系統」，下列何者不在危機管理過程的四階段當中？
- (A)回應（response）
 - (B)復原（recovery）
 - (C)評估（evaluation）
 - (D)舒緩（mitigation）
- C 11 有關危機管理訓練之敘述，下列何者錯誤？
- (A)增進組織成員了解既有的因應策略
 - (B)可以培養組織成員分析能力與知識取得的能力
 - (C)危機是動態或難以預測的，所以危機訓練可有可無
 - (D)相關組織成員可以從危機訓練培養獨立判斷的能力

【版權所有，重製必究！】

- D 12 組織要落實顧客導向的服務有四個推動步驟，下列順序何者正確？①設定員工績效指標 ②確認顧客需求 ③確認顧客 ④建立回饋系統
- (A)①③②④ (B)②③①④ (C)④③②① (D)③②①④
- C 13 下列關於學習型組織特性的敘述，何者錯誤？
- (A)組織成員寧有爭論也不會保持沉默
 (B)視策略性的改變為學習的必經之路
 (C)透過不斷的實驗來找尋最後的答案
 (D)鼓勵懷疑並發現組織行為或組織運作中的矛盾
- D 14 管理學者布蘭查 (K. Blanchard) 認為一個高績效團隊必須具備 PERFORM 的七項特質，關於英文字母及其代表涵義，下列何者錯誤？
- (A) P：Purpose 要建立明確的目標
 (B) E：Empowerment 要授權灌能組織成員
 (C) O：Optimal Productivity 要有最佳生產力
 (D) M：Money 要有充裕經費支援
- B 15 目標管理的概念主要植基於下列對「人」的何種假定？
- (A) X 理論的人性觀 (B) Y 理論的人性觀
 (C) Z 理論的人性觀 (D) C 理論的人性觀
- B 16 公共管理的意涵，就廣義而言，係指下列何者較適當？
- (A)第三部門的管理 (B)公共事務的管理
 (C)私部門與第三部門的管理 (D)公共資源配置的管理
- B 17 有關社會企業特性的敘述，下列何者錯誤？
- (A)強調利害關係人，而非股東概念 (B)所獲取的盈餘可分配給投資者
 (C)兼顧經濟與社會目標 (D)強調社會企業的永續性
- A 18 將某些統計數據經由系統化分析比較，並將結果應用在提升決策判斷能力，是屬於下列那一項概念的內涵？
- (A)智慧 (B)知識 (C)資訊 (D)資料

【版權所有，重製必究！】

- C 19 至超商購物時，由超商開立電子發票給消費者，這樣的過程是屬於下列那一種電子化服務類型？
(A) B2B (B) G2E (C) B2C (D) G2B
- D 20 臺灣兒童暨家庭扶助基金會主要扮演下列那一種非營利組織的功能？
(A)改革與倡導 (B)擴大社會教育
(C)經費補助 (D)協助推動政策
- A 21 知識創新理論有所謂「知識的螺旋」概念，它是由四種知識相互轉化所產生，下列何者不在其中？
(A)理性的知識 (B)系統的知識
(C)操作的知識 (D)社會化的知識
- D 22 有關政策行銷管理的特性，下列敘述何者錯誤？
(A)無形性 (B)易消逝性 (C)異質性 (D)可分割性
- C 23 有關「臺北市政府舉辦國際花博會時以打折方式促銷，預售票的賣出相當成功，奠定良好的顧客基礎」之敘述，最符合下列那一項政策行銷組合的核心概念？
(A)政策 (B)通路 (C)定價 (D)推銷
- C 24 有關政策行銷內涵之敘述，下列何者錯誤？
(A)政策行銷的主體是政府部門的機關與人員
(B)政策行銷手段應強調與傳播媒體溝通
(C)政策行銷的目的主要在滿足政策制定者的需求
(D)政策行銷的過程是一個持續循環的動態過程
- B 25 下列何者不是「公營企業」存在的主要原因？
(A)矯正市場失靈 (B)促進市場競爭
(C)將資本主義轉向社會主義 (D)促進集中式長期經濟計劃

【版權所有，重製必究！】