



高考考場限時優惠

即日起至10/31止，憑本人「110年高考試准考證」，報名課程及購買書籍即享限時優惠！請速洽全國三民輔考（本活動之雙效輔導課程為台北地區，台北以外地區請洽服務專員）

全國服務 www.3people.com.tw

(申論題型為名師擬答，正確解答依考選部公告為準)

台北總部 | 台北市中正區重慶南路一段13號3樓 02-2388-1051
 台北站前 | 台北市中正區重慶南路一段1-2號1樓 02-2311-6296
 新北淡水 | 新北市淡水區學府路24號1樓 02-2625-0625
 新北板橋 | 新北市板橋區館前路50號1樓 02-2951-8880
 桃園站前 | 桃園市中區中山路66號2樓 03-275-0001
 桃園中壢 | 桃園市中壢區中正路227號1樓 03-271-6612
 桃園南崁 | 桃園市蘆竹區中正路236號1樓 04-2522-0208
 新竹站前 | 新竹市東區東門街64號1樓 03-621-4368
 台中豐原 | 台中市豐原區中正路236號1樓 04-2522-0208
 台中復興 | 台中市復興路四段80號1樓 04-3702-5858
 台中逢甲 | 台中市西屯區逢甲路153號1樓 04-3707-4556
 台中站前 | 台中市中國路川西街85號1樓 04-3707-3723
 彰化員林 | 彰化縣員林市中山路二段85-11號1樓 04-706-0188

雲林斗六 | 雲林縣斗六市民生路213號之3號1樓 05-536-1568
 嘉義站前 | 嘉義市西區中山路502號1樓 05-320-9389
 台南新營 | 台南市新營區新進路14號1樓 06-703-0899
 台南中山 | 台南市中西區中山路176號5樓 06-703-4516
 台南成功 | 台南市中西區成功路25號1樓 06-703-4455
 高雄楠梓 | 高雄市楠梓區建楠路22號1樓 07-972-1068
 高雄站前 | 高雄市三民區建國二路219號1樓 07-976-8899
 高雄鳳山 | 高雄市鳳山區光遠路422號1樓 07-976-9838
 高雄五甲 | 高雄市鳳山區五甲三路42號1樓 07-812-2398
 屏東光復 | 屏東縣屏東市光復路120號1樓 08-821-8800
 屏東中山 | 屏東縣屏東市中山路28號1樓 08-821-9199
 屏東潮州 | 屏東縣潮州鎮延平路209號1樓 08-820-3097

高普考雲端課程 (※服務期限至111年高普考前一天)

機械工程/電力工程/電子工程/電信工程/資訊處理/勞工行政/教育行政/交通行政

● **高普考** **36,800元** ● **普考** **32,800元**

短期全科雲端課程 (類科有所限制，請洽分班專員)

● **短期全科** **\$14,800** ● **普考/四等** **\$10,800**

短期共同科目雲端課程

● **短期共同** **\$5,800**

短期專業科目雲端課程 (類科有所限制，請洽分班專員)

● **短期專業** **\$12,800** ● **普考/四等** **\$8,800**

短期單科雲端課程 (類科有所限制，限購一科，請洽分班專員)

● **短期單科** **\$3,000**

代號：30140-30340
32240
32940-33040
頁次：3-2

代號：30140-30340
32240
32940-33040
頁次：3-1

110年公務人員高等考試三級考試試題

類 科：一般行政、一般民政、客家事務行政、人事行政、法律廉政、財經廉政
 科 目：行政學
 考試時間：2小時
 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。
 (三)本科目除專門名詞或數理公式外，應使用本國文字作答。

一、學者哈蒙 (Michael M. Harmon) 以回應性和開創性二個構面，提出了「行政類型格道」(administrative style grid)，將公共行政人員劃分為五種類型。請敘述其五種類型公共行政人員的意涵及其對公共行政可能產生的影響；其次，依已見闡述在抗防新冠疫情時期，此五種類型的公共行政人員各自適合擔任何種工作 (本題所指工作即例如：防疫指揮官、發言人、公衛行政官員、行政管理人員等概念性名稱，不限定使用法定正式職稱)？(25分)

二、行政機關推動「績效管理」(performance management) 必然會帶來正面效益嗎？(10分) 如何確保績效管理的正面效益大於負面成本？(15分) 請闡述之。

乙、測驗題部分：(50分) 代號：4301
 (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。

- 有關「行政國」的內涵，下列敘述何者錯誤？
 (A)瓦爾多 (D. Waldo) 提出
 (B)現代行政的成長可以成為學術研究的重要課題
 (C)強調行政組織在政府部門的重要性
 (D)行政部門取代立法部門的功能
- 下列那一項不屬於歐斯朋 (D. Osborne) 與蓋伯樂 (T. Gaebler) 所提出「企業型政府」的十項原則？
 (A)分權型 (decentralized) 的政府
 (B)任務型 (mission-driven) 的政府
 (C)社區型 (community-owned) 的政府
 (D)全觀型 (holistic) 的政府

- 關於公營事業民營化理論的主要論述，下列何者錯誤？
 (A)公營事業的經營欠缺績效是民營化的原因之一
 (B)公營事業民營化後仍應由政府負責營運
 (C)民營化是減輕政府財政負擔的手段之一
 (D)政府以「領航者」來代替「操盤者」的角色
- 依據我國公務人員行政中立法規定，我國常任文官得以從事下列何種行為？
 (A)擔任政治團體發言人
 (B)公開連署支持候選人
 (C)捐款支持特定候選人
 (D)擔任競選辦事處幹部
- 下列何者並非霍桑實驗 (Hawthorne Experiment) 的理論要點之一？
 (A)社會及心理因素是影響工人生產量的重要原因
 (B)非正式組織對個人行為具有約束力
 (C)面談員工可抒解其緊張與不滿的工作情緒
 (D)強調轉換型領導
- 公務人員考績是屬於行政責任確保的那一種途徑？
 (A)內部正式途徑 (B)外部正式途徑 (C)內部非正式途徑 (D)外部非正式途徑
- 有關控制幅度之敘述，下列何者最正確？
 (A)部屬能力越強，控制幅度可以越小 (B)監督工作的複雜性越高，控制幅度可以越大
 (C)監督所費的時間越少，控制幅度可以越大 (D)權責劃分越清楚，控制幅度就可以越小
- 有關傳統管理理論中 POSDCORB 的意涵，下列敘述何者正確？
 (A)這是賽門 (H. Simon) 向羅斯福總統提出的建議觀點
 (B)說明組織領導者該如何關心部屬的八項法則
 (C)其內涵較少觸及資料科學的應用
 (D)代表著總統應重視的八項管理概念
- 某直轄市政府施政備受媒體批評，中央政府適合採取的法定作為是：
 (A)監察院得主動調查，提出糾正案 (B)立法院應要求該市長至立院備詢
 (C)行政院應依地方制度法將該市長解職 (D)該市所在的地方法院應指派檢察官調查
- 下列何者不是政府組織文化的主要功能？
 (A)使組織成員對組織有認同感 (B)協助領導者傳遞組織願景
 (C)追求利潤極大化 (D)傳達組織隱含的價值觀給組織成員
- 陳君一心想成為臺北市政府所屬各機關的正式編制職員，他最不宜選擇的管道為何？
 (A)參加公務人員特種考試一般警察人員考試
 (B)參加公務人員特種考試法務部調查局調查人員考試
 (C)參加公務人員高等考試
 (D)參加臺北市政府民政局約聘人員的甄選
- 下列何者適用我國中央政府機關總員額法的規定？
 (A)公平交易委員會 (B)國家表演藝術中心 (C)國立臺灣大學 (D)台灣電力公司
- 我國現行租稅制度依財政收支劃分法的規定，可分為國稅和地方稅兩大類，下列何者屬於地方稅？
 (A)貨物稅 (B)營業稅 (C)地價稅 (D)證券交易稅



高考考場限時優惠

即日起至10/31止，憑本人「110年高考考試准考證」，報名課程及購買書籍即享限時優惠！請速洽全國三民輔考（本活動之雙效輔導課程為台北地區，台北以外地區請洽服務專員）

全國服務 www.3people.com.tw

(申論題型為名師擬答，正確解答依考選部公告為準)

- 台北總部 | 台北市中正區重慶南路一段13號3樓 02-2388-1051
- 台北站前 | 台北市中正區重慶南路一段1-2號1樓 02-2311-6296
- 新北淡水 | 新北市淡水區學府路24號1樓 02-2625-0625
- 新北板橋 | 新北市板橋區館前路50號1樓 02-2951-8880
- 桃園站前 | 桃園市中壢區中山路66號2樓 03-275-0001
- 桃園中壢 | 桃園市中壢區中正路227號1樓 03-271-6612
- 桃園南崁 | 桃園市蘆竹區中門街64號1樓 03-621-4368
- 新竹站前 | 新竹市東區東門街64號1樓 03-621-4368
- 台中豐原 | 台中市豐原區中正路236號1樓 04-2522-0208
- 台中復興 | 台中市復興路四段80號1樓 04-3702-5858
- 台中逢甲 | 台中市西屯區逢甲路153號1樓 04-3707-4556
- 台中站前 | 台中市中國路川西街85號1樓 04-3707-3723
- 彰化員林 | 彰化縣員林市中山路二段85-11號1樓 04-706-0188

- 雲林斗六 | 雲林縣斗六市民生路213號之3號1樓 05-536-1568
- 嘉義站前 | 嘉義市西區中山路502號1樓 05-320-9389
- 台南新營 | 台南市新營區新進路14號1樓 06-703-0899
- 台南中山 | 台南市中西區中山路176號5樓 06-703-4516
- 台南成功 | 台南市中西區成功路25號1樓 06-703-4455
- 高雄楠梓 | 高雄市楠梓區建楠路22號1樓 07-972-1068
- 高雄站前 | 高雄市三民區建國二路219號1樓 07-976-8899
- 高雄鳳山 | 高雄市鳳山區光遠路422號1樓 07-976-9838
- 高雄五甲 | 高雄市鳳山區五甲三路42號1樓 07-812-2398
- 屏東光復 | 屏東縣屏東市光復路120號1樓 08-821-8800
- 屏東中山 | 屏東縣屏東市中山路28號1樓 08-821-9199
- 屏東潮州 | 屏東縣潮州鎮延平路209號1樓 08-820-3097

●高普考雲端課程 (※服務期限至111年高普考前一天)

機械工程/電力工程/電子工程/電信工程/資訊處理/勞工行政/教育行政/交通行政

高	36,800元	普	32,800元
---	----------------	---	----------------

●短期全科雲端課程
(類科有所限制，請洽分班專員)

高	\$14,800	普	\$10,800
---	-----------------	---	-----------------

●短期共同科目雲端課程

高	\$5,800
---	----------------

●短期專業科目雲端課程
(類科有所限制，請洽分班專員)

高	\$12,800	普	\$8,800
---	-----------------	---	----------------

●短期單科雲端課程
(類科有所限制，限購一科，請洽分班專員)

高	\$3,000
---	----------------

代號 30140 30340
32240
32040 33040
頁次 2 3

14. 下列何者並非「庫和項」之主要功能？
(A) 預算管理 (B) 庫政之管理 (C) 編製年度預算 (D) 財物之保管

15. 下列何者非屬我國預算執行之彈性設計？
(A) 事後審計 (B) 預備金 (C) 經費流用 (D) 預算保留

16. 為使激勵措施能發揮功效，在工作設計方面可嘗試進行改變，下列何者相關程度最低？
(A) 實施目標管理 (B) 實施危機管理 (C) 實施工作擴大化 (D) 實施工作豐富化

17. 有效的組織正式溝通，一般而言是指下列何者？
(A) 溝通者多依靠 team 群組，因為即時性高
(B) 多透過內部各小團體領袖擔任信息發送者
(C) 多用專業術語，可以降低溝通過程的噪音
(D) 多鼓勵組織內平行單位間的直接溝通

18. 根據韋伯導理論強調領導者應展現的關鍵行為，不包括下列何者？
(A) 觀察與指導同仁 (B) 強調運用獎金的激勵技巧 (C) 引導團隊成員積極對話激盪創新 (D) 激發團隊成員的奉獻動機

19. 對於我國災害防救體系之敘述，下列何者正確？
(A) 由專責機關統一負責各類災害防救業務 (B) 由民間團體主導各類災害防救的工作
(C) 國防部為災害防救法的中央主管機關 (D) 行政院院長為中央災害防救會報的召集人

20. 當個人追求目標的過程遭受阻礙，產生目標衝突時，選擇以壓抑、不表露自我情緒的方式處理，屬於下列那一種類型的衝突反應？
(A) 攻擊反應 (B) 固著反應 (C) 退讓反應 (D) 折衷反應

21. 關於市場機制的「外部性」之敘述，下列何者正確？
(A) 是因為產業的特殊成本結構，導致其他競爭對手難以加入生產行列
(B) 是交易雙方的行為對不相干第三者產生預期之外，非價格機能所能傳達的結果
(C) 外部性指的是無敵對性也無排他性，人人皆可享有的公共服務
(D) 外部性指的是由於政府官僚行政效率不彰，所引起的社會成本問題

22. 賽門 (H. Simon) 主張的「有限理性」決策模式，其主要意涵為何？
(A) 決策相關資訊有限 (B) 法規體系不完備
(C) 政治權威受限 (D) 自然資源不足

23. 有關地方制度法之敘述，下列何者錯誤？
(A) 地方自治團體依憲法或本法規定，自為立法並執行者為自治事項
(B) 所謂「地方自治團體」係指依本法實施地方自治，具公法人地位之團體
(C) 所謂「信託事項」，係指地方自治團體在上級政府指揮監督下，執行交付非屬該團體之事務
(D) 省劃分為縣、市；縣劃分為鄉、鎮、縣轄市

24. 下列何者不是市場導向的治理模式？
(A) 分權與授權 (B) 創造競爭機制
(C) 引進非政府組織提供公共服務 (D) 增加永業化公共組織成員

25. 政府之公共建設「由民間投資興建完成後，政府無償取得所有權，並委託該民間機構營運；營運期屆滿後，營運權歸還政府」，指的是下列那一種公私協力模式？
(A) BOO (B) BTO (C) BOT (D) OT

110年高考行政學詳解

一、哈蒙(M.Harman)將公共利益界定為：在民主政治體制中，個人和團體之間不斷變遷的互動，所形成的結果，並以回應性和開創性兩個構面，將公共行政人員劃分為五種類型，以作為評估行政行為之架構，以下茲就題意詳述之：

(一) 哈蒙-行政人員類型分類：

1. 理性論官僚(回應性高、開創性低)：
高度理性的展現，能明確區分目的與手段，並執行已被制定的公共政策，其主要對行政機關主管及立法機關負責。
2. 專業技術官僚(回應性低、開創性高)：
具備專業知識，並以其影響公共政策的制定過程與結果，能控制而非回應環境的需求，其主要對組織或專業知識本身負責。
3. 被動型官僚(回應性低、開創性低)：
只有在外來因素可能對組織造成威脅時，才會開始設法排除，主要對其所處的組織單位負責。
4. 反應型官僚(回應性中、開創性中)：
會根據策略考量而參與制定政策，視情況決定採取開創性或回應性行動，維持現狀或漸進改革等作法皆納入考量。
5. 前瞻型官僚(回應性高、開創性高)：
組織內部或民眾服務有關的決策，都積極地推動，並使之制度化。開創性與回應性之行動之間有辯證關係，並來自於行為者對社會正義與公平之承諾。

(二) 行政類型格道對公共行政的影響：

哈蒙認為，上述五種類型行政人員中，僅有前瞻型官僚才能符合公共利益的概念。在傳統官僚的層級節制體系中，行政人員常站在機關本身的角度，並試圖影響並控制服務對象的行為，而前瞻型官僚有別於傳統，能以服務對象的角度出發，展現其同理心與耐心，以高度回應性及開創性的行動回應服務對象，實現公共利益。

(三) 防疫期間各類型行政人員能勝任的工作：

1. 理性論官僚：
理性論官僚能以理性的角度，執行指揮中心制定的防疫政策，並將抽象的政策轉化為實務上可執行的行動，此種類型行政人員適合擔任第一線執行政策的工作人員，如各縣市政府衛生局承辦人員。
2. 專業技術官僚：
專業技術官僚擅長擔任政策的發動點，並以其專業知識控制環境需求，此種類型行政人員適合擔任行政院衛福部中，具公衛背景的幕僚人員，以其專業知識對疫情發展進行研究，並提出相應的防疫政策。
3. 被動型官僚：
被動型官僚最關切的問題僅為組織本身，並在組織受到威脅時才會展開行動，由於其保守心態，此種類型行政人員較適合擔任各機關內部行政人員，如聽從指揮中心命令調度口罩等物資的工作人員等。
4. 反應型官僚：

● 高普考雲端課程 (※服務期限至111年高普考前一天)

機械工程/電力工程/電子工程/電信工程/資訊處理/勞工行政/教育行政/交通行政

<p>● 高普考雲端課程</p> <p>機械工程/電力工程/電子工程/電信工程/資訊處理/勞工行政/教育行政/交通行政</p> <p>● 短期全科雲端課程 (類科有所限制, 請洽分班專員)</p> <p>● 短期共同科目雲端課程 (類科有所限制, 請洽分班專員)</p> <p>● 短期專業科目雲端課程 (類科有所限制, 請洽分班專員)</p> <p>● 短期單科雲端課程 (類科有所限制, 限購一科, 請洽分班專員)</p>	<p>● 短期全科雲端課程</p> <p>(類科有所限制, 請洽分班專員)</p> <p>● 短期共同科目雲端課程</p> <p>(類科有所限制, 請洽分班專員)</p> <p>● 短期專業科目雲端課程</p> <p>(類科有所限制, 請洽分班專員)</p> <p>● 短期單科雲端課程</p> <p>(類科有所限制, 限購一科, 請洽分班專員)</p>
<p>● 短期全科雲端課程</p> <p>(類科有所限制, 請洽分班專員)</p> <p>● 短期共同科目雲端課程</p> <p>(類科有所限制, 請洽分班專員)</p> <p>● 短期專業科目雲端課程</p> <p>(類科有所限制, 請洽分班專員)</p> <p>● 短期單科雲端課程</p> <p>(類科有所限制, 限購一科, 請洽分班專員)</p>	<p>● 短期全科雲端課程</p> <p>(類科有所限制, 請洽分班專員)</p> <p>● 短期共同科目雲端課程</p> <p>(類科有所限制, 請洽分班專員)</p> <p>● 短期專業科目雲端課程</p> <p>(類科有所限制, 請洽分班專員)</p> <p>● 短期單科雲端課程</p> <p>(類科有所限制, 限購一科, 請洽分班專員)</p>
<p>● 短期全科雲端課程</p> <p>(類科有所限制, 請洽分班專員)</p> <p>● 短期共同科目雲端課程</p> <p>(類科有所限制, 請洽分班專員)</p> <p>● 短期專業科目雲端課程</p> <p>(類科有所限制, 請洽分班專員)</p> <p>● 短期單科雲端課程</p> <p>(類科有所限制, 限購一科, 請洽分班專員)</p>	<p>● 短期全科雲端課程</p> <p>(類科有所限制, 請洽分班專員)</p> <p>● 短期共同科目雲端課程</p> <p>(類科有所限制, 請洽分班專員)</p> <p>● 短期專業科目雲端課程</p> <p>(類科有所限制, 請洽分班專員)</p> <p>● 短期單科雲端課程</p> <p>(類科有所限制, 限購一科, 請洽分班專員)</p>
<p>● 短期全科雲端課程</p> <p>(類科有所限制, 請洽分班專員)</p> <p>● 短期共同科目雲端課程</p> <p>(類科有所限制, 請洽分班專員)</p> <p>● 短期專業科目雲端課程</p> <p>(類科有所限制, 請洽分班專員)</p> <p>● 短期單科雲端課程</p> <p>(類科有所限制, 限購一科, 請洽分班專員)</p>	<p>● 短期全科雲端課程</p> <p>(類科有所限制, 請洽分班專員)</p> <p>● 短期共同科目雲端課程</p> <p>(類科有所限制, 請洽分班專員)</p> <p>● 短期專業科目雲端課程</p> <p>(類科有所限制, 請洽分班專員)</p> <p>● 短期單科雲端課程</p> <p>(類科有所限制, 限購一科, 請洽分班專員)</p>
<p>● 短期全科雲端課程</p> <p>(類科有所限制, 請洽分班專員)</p> <p>● 短期共同科目雲端課程</p> <p>(類科有所限制, 請洽分班專員)</p> <p>● 短期專業科目雲端課程</p> <p>(類科有所限制, 請洽分班專員)</p> <p>● 短期單科雲端課程</p> <p>(類科有所限制, 限購一科, 請洽分班專員)</p>	<p>● 短期全科雲端課程</p> <p>(類科有所限制, 請洽分班專員)</p> <p>● 短期共同科目雲端課程</p> <p>(類科有所限制, 請洽分班專員)</p> <p>● 短期專業科目雲端課程</p> <p>(類科有所限制, 請洽分班專員)</p> <p>● 短期單科雲端課程</p> <p>(類科有所限制, 限購一科, 請洽分班專員)</p>

即日起至10/31止, 憑本人「110年高普考試准考證」, 報名課程及購買書籍即享限時優惠! 請速洽全國三民輔考 (本活動之雙效輔導課程為台北地區, 台北以外地區請洽服務專員)

全國服務 www.3people.com.tw

台北總部 | 台北市中正區重慶南路一段13號3樓 02-2388-1051
 台北站前 | 台北市中正區重慶南路一段1-2號1樓 02-2311-6296
 新北淡水 | 新北市淡水區學府路24號1樓 02-2625-0625
 新北板橋 | 新北市板橋區館前東路50號1樓 02-2951-8880
 桃園站前 | 桃園市桃園區復興路173號1樓 03-271-4658
 桃園中壢 | 桃園市中壢區中山路66號2樓 03-275-0001
 桃園南崁 | 桃園市蘆竹區中正路227號1樓 03-271-6612
 新竹站前 | 新竹市東區東門街64號1樓 03-621-4368
 台中豐原 | 台中市豐原區中正路236號1樓 04-2522-0208
 台中復興 | 台中市復興路四段80號1樓 04-3702-5858
 台中逢甲 | 台中市西屯區逢甲路153號1樓 04-3707-4556
 台中站前 | 台中市中國綠川西街85號1樓 04-3707-3723
 彰化員林 | 彰化縣員林市中山路二段85-11號1樓 04-706-0188

(申論題型為名師擬答, 正確解答依考選部公告為準)

雲林斗六 | 雲林縣斗六市民生路213號之3號1樓 05-536-1568
 嘉義站前 | 嘉義市西區中山路502號1樓 05-320-9389
 台南新營 | 台南市新營區新進路14號1樓 06-703-0899
 台南中山 | 台南市中西區中山路176號5樓 06-703-4516
 台南成功 | 台南市中西區成功路25號1樓 06-703-4455
 高雄楠梓 | 高雄市楠梓區建楠路22號1樓 07-972-1068
 高雄站前 | 高雄市三民區建國二路219號1樓 07-976-8899
 高雄鳳山 | 高雄市鳳山區光遠路422號1樓 07-976-9838
 高雄五甲 | 高雄市鳳山區五甲三路42號1樓 07-812-2398
 屏東光復 | 屏東縣屏東市光復路120號1樓 08-821-8800
 屏東中山 | 屏東縣屏東市中山路28號1樓 08-821-9199
 屏東潮州 | 屏東縣潮州鎮延平路209號1樓 08-820-3097

反應型官僚的行動模式較具彈性, 會視情況決定採取何種作為, 其較適合擔任具有一定裁量權與決策空間的主管人員, 如各縣市政府衛生局局長、指揮中心發言人等。

5. 前瞻型官僚:
 前瞻型官僚能以高度回應性及開創性的行動回應服務對象, 此種類型行政人員應擔任最高管理決策階層的職位, 如指揮中心防疫指揮官、組長等最高領導人員。

二、績效是政府責任的展現, 也是人民評估政府運作最直接的方式, 績效管理即為使用各種指標來衡量組織的績效, 並針對組織績效進行全面性與宏觀性的控制、審核與評估的管理方式, 然而, 如何確保績效管理的正面效益為其實踐的重要課題, 以下茲就題意詳述之:

(一) 績效管理的意涵:
 績效管理係以系統性的整合觀點, 針對與組織績效相關的所有面向進行評估與整合, 執行績效管理時首先必須訂定可衡量的組織目標, 並運用各種績效指標(如 KPI 指標), 針對組織成員進行績效考評, 最後針對考核結果採取相應的獎懲措施。

(二) 績效管理不必然會帶來正面效益:
 績效管理的理論觀點是相當理想化的, 其實際執行時仍常出現許多缺失, 進而導致負面成本的增加, 較常見的缺失如下:

1. 績效目標訂定模糊:
 績效管理的首要步驟即為制定目標, 若無法訂定明確可達成的目標, 將導致後續的步驟窒礙難行, 因此需以目標管理的原則訂定目標。
2. 績效指標過多:
 績效管理需要設立各種指標, 來對組織成員進行考評, 惟績效指標過多將會導致績效衡量的困難。
3. 缺少外部參與管道:
 執行績效管理時, 常僅專注在組織內部, 而忽略來自組織外部的意見。
4. 績效考評過程過於繁雜:
 績效考評方式的設計影響績效管理的成敗, 若過於繁雜可能會造成執行面的困難, 可以全面品質管理的角度設計考評流程。

(三) 確保績效管理正面效益大於負面成本的方式:
 上述許多績效管理的缺失, 證明了績效管理並非必然帶來正面效益, 執行績效管理時, 尚須配合以下制度的運行, 才能確保績效管理的成功運作:

1. 目標管理(MBO):
 Peter Drucker 提出的目標管理, 其精神是配合組織系統將企業的整體目標透過多次的反覆溝通, 逐次轉變為各階層單位之目標。而績效評估的基礎在於有一個明確的目標。目標管理中的目標應該是可以衡量評估的有形目標, 最簡單的方式就是將目標量化, 以解決目標模糊不清的問題。
2. 標竿學習:

標竿學習係針對組織內部績效卓越的單位之作法加以參考, 並效法外部的卓越組織, 此即 Peter Drucker 所言「創意性模仿」。

3. 策略管理:
 組織可透過 SWOT 分析, 找出其定位與適合運用的績效指標, 並據以改變組織資源配置, 發揮以小搏大的槓桿作用, 同時避免不相干的績效指標過多的問題, 使績效管理的執行更加順暢。
4. 全面品質管理(TQM):
 績效的提升與品質的改善是相互呼應的, 全面品質管理即在財貨和服務的生產上對品質從事全面性和持續性的關注, 而此種過程亦會影響組織績效的達成。

