

台 中 學 儒 助 您 金 榜 題 名

107 年特種考試地方政府公務人員考試試題

等別：三等考試 類科：一般行政 科目：公共管理

甲、申論題部分：

一、處理公共事務，不見得需要花大量經費。試以下列石頭湯的故事，闡述如何透過公私協力夥伴關係以促成地方治理？政府所應扮演的角色與策略為何？（25 分）
一個飢寒交迫的和尚走進貧瘠村莊，想向村民化緣，但是害怕陌生人的村民紛紛把門關起來。和尚無奈，向村民借來大鍋煮水，水慢慢沸騰時投入石頭，好奇的村民問：「您要煮什麼湯？」和尚說要煮石頭湯止飢。村民們心想石頭湯怎麼喝，於是貢獻各自擁有的些許雜糧、蔬菜、肉與麵粉等，每人貢獻一點，湯就煮好了，大家也都分享好喝的湯。次晨，和尚向村民告別，村民對和尚說：「從今以後，我們再也不會挨餓了。我們會煮石頭湯了。」

【解題關鍵】

本題事實上就是在問公私協力的相關作為，只是用一個「石頭湯」的故事，容易讓各位心生畏懼！正確的解題觀念為：首先，石頭湯就是說明了公私協力的必要性，當然各位就要先說明為什麼要公私協力？其次，就是公私協力如果要成功的話，基本要件是什麼？尤其請注意以下劃線部分所示。

【擬答】

(一)公私協力的理由：

公部門與私部門逐漸朝向公私協力關係，採用的理由為：

1. 透過資源整合，使雙方互蒙其利：此為公私部門協力最具價值的理由。公、私部門彼此透過資源的整合與共同的投入，提高資源的使用效率，如遇到彼此間利益之衝突而無法推行工作，就透過合理的「衝突求解」而得以協力合作。
2. 強化民主決策與民主參與的效果：協力關係的建立，可集結公、私部門的專才或技術而形成協力組織或網絡，不但可以整合社會資源，也達到民主化決策與民間參與的成果；此協力關係的建立可由關係、網絡或契約來達成。
3. 改善傳統公共行政的缺失，有效解決社會問題：透過公私部門協力關係的建立，可使傳統公共行政的諸多缺失，如膨脹的組織、繁複的行政程序等作風得到改善。取而代之的是將私部門企業型的公共管理納入行政體系，使公部門更具行政效率、市場性與企業機制，進而能有效反映和解決民眾需求。
4. 解決市場失靈的現象：透過公私部門合夥協力關係之運作，能將社會資源與國家資源予以重新配置或有效整合，以改善社會整體福利，並保障更多人的權益，而將市場失靈的可能性降到最低。

(二)公私協力成功的要件：

公部門與私部門究竟要如何協力才能成功，這些要件的認知與具備，同時也改變了政府原本從權威的角色到合作的角色：

1. 清晰的標的：標的清晰有助於任何協力參與者都能清楚分享目的之願景，以及瞭解協力所欲達成之目標。因此，清晰的標的扮演攸關協力成功與否的重要因素。另外，清晰的標的也可使參與者容易共事，進而提昇角色認知與提高績效。
2. 對等之關係：如欲達成兩者間的共通目標，應尊重彼此的立場而以充滿信賴，而且處於「對等」關係為前提。政府部門如以支援姿態來對待私部門，即非為所謂的對等關係。
3. 互信與互敬：由於私部門較具彈性，因此如何發揮私部門這項長處就顯得極為重要，並且對該組織的自主性應予以尊重。同時，信任與敬意也會使溝通、分享感性資訊與學習更加順暢，改善雙方的關係並提昇協力的成效。
4. 目的共有：由於公共問題的解決，是以解決不特定多數的第三者之利益為目的。因此，私部門與公部門雙方需共同瞭解合夥的目的究竟為何，並予以確認。若協力的雙方缺乏共同的目的，在協力過程中將容易出現爭議，影響協力的成效。

二、民國 107 年年底地方公職人員選舉完成之後，各縣（市）、直轄市政府都將面臨新局。試以某縣（市）、直轄市為例，說明擬訂四年期的中程施政計畫重點內容、規劃步驟，並從策略規劃與管理角度，分析各局（處）業務應該如何整合並強化中程施政計畫的執行力。（25 分）

【解題關鍵】

本題事實上就是在問策略管理的相關作為，只是用一長串的文字，容易讓各位心生畏懼。但主要的關鍵仍在於每一個階段學理概念回答後，仍必須依照題意回達某縣市政府該怎麼做？如以下劃線部分所示。

【擬答】

策略管理過程包括四個階段：

(一)內部與外部環境分析：

機關組織內部環境包括優勢（Strength）與劣勢（Weakness）條件的分析，外部環境包括機會（Opportunity）與威脅（Threat）的分析，簡稱為 SWOT 分析。以某直轄市或縣市政府為例，就是進行本縣市政府的 SWOT 分析，找出本縣市不管在自然或人文環境上的「優弱勢機威」（SWOT）。

(二)策略規劃：

這個階段是將 SWOT 分析的結果研擬策略的過程，也就是將策略意圖轉化為策略計畫的階段。以某直轄市或縣市政府為例，將 SWOT 分析的結果，擬定對應的策略。例如運用一對一矩陣法，擬訂出本縣市的 SO、ST、WO、WT 策略。

(三)策略執行：

這個階段是建立行動議程的能力與機制，希望能將書面上或對話上的構想付諸實際執行的過程。以某直轄市或縣市政府為例，就是針對每一個策略，訂定具體的執行計畫或步驟。

(四)策略管制與評估：

這個階段是控制策略執行的進度與回饋機制，並且對策略實施的績效進行系統性的評估。以某直轄市或縣市政府為例，就是建立績效評量，以及回饋的機制來檢測原定的計畫是否達成？是否需要再做修改等。

三、現今許多大學生需要利用暑假或寒假完成大約一個月的實習活動，才能取得畢業資格，但因時間過短、管理不當等問題也會造成組織負擔。若您負責某縣（市）、直轄市公部門寒暑假實習生業務，可否從策略性人力資源管理角度，提出實習生的招募與管理策略，以提高政府治理品質。（25 分）

【解題關鍵】

本題並沒有標準答案！本題以下內容乃是引述丘昌泰教授《公共管理》一書的五 P 概念來作答，除了回答定義之外，更重要的是要舉例以回應題意—對於利用假期實習的大學生的管理運用。

【擬答】

策略型人力資源管理關心的是五 P 問題，包括：

(一)人力資源哲學（Philosophy）：

哲學的用意在於界定組織價值與文化，人力資源哲學必須表達出如何對待員工，如何表現人的價值。以暑假大學生實習策略為例，就是本機關是以何種角度來看待這批利用假期實習的大學生？是真正的人力運用，還是虛應故事？

(二)人力資源政策（Policy）：

政策的用意在於提出分享性價值的指導綱領，人力資源政策必須建立與人相關的議題與人力資源計畫的行動綱領。以暑假大學生實習策略為例，就是基於上述哲學價值理念，訂定基本的原則綱領。例如將這些實習生視為正式的員工一般對待，或是工讀生對待？

(三)人力資源計畫（Program）：

計畫的用意在於說明人力資源的策略，人力資源計畫必須協調所有促進與人類相關議題變遷之行動努力。以暑假大學生實習策略為例，就是基於上述的原則綱領，訂定相關的計畫。例如這些人力要配置到那些單位等。

(四)人力資源實務（Practice）：

實務係指幕僚作業、績效評鑑與獎勵報酬，人力資源實務必須激勵必要的角色行為。以暑假大學生實習策略為例，針對這些大學實習生在實際運用過程中，應如何要求或激勵其工作行為等。

(五)人力資源過程（Process）：

過程係指其他活動的執行與形成，人力資源過程必須界定這些活動如何執行。以暑假大學生實習策略為例，界定由那一個機關實際負責這些人的管理工作，以及工作分配等。

四、民國 107 年 10 月 21 日發生台鐵普悠瑪 1021 事故，造成多人死傷。之後陸續發現，在事故前已有許多被忽略的重大警訊。不過，危機與災難很少是單一原因，試從風險預防與管理角度，說明平日組織該如何認定、評估風險並加以防範？（25 分）

【解題關鍵】

本題事實上就是在問危機管理的相關作為，因此各位如果用以下的解題內容來回答，或是紐納美克等人所提出的三大階段論，都是正確的答案！

【擬答】

根據密卓夫（I. I. Mitroff, 1988）的見解，危機管理的重點（或目的）在於把握五大工作計畫：

(一)危機訊息的偵測：

危機爆發前，均有重複或初期警告訊息之出現，不過大部分的機關組織礙於認識能力的不足，或是組織文化的控制，常有漠視及低估危機警訊的習慣。所以危機管理的主要目的，即在強化組織能對危機初期的徵兆做適時的偵測，並及早預作準備。

(二)危機的準備及預防：

為避免危機所帶來的負面影響及損失，組織必須事前做好周全的應變計畫，以免事出突然，進退失據。各項危機處理計畫必須針對組織的業務特性，涵蓋各部門單位，根據以往的處理經驗做好妥善的規劃，而規劃的內容必須包括各項具體的行動程序和聯繫事宜。

(三)損害的控制與處理：

除了擬具應變計畫，派定分工單位之外，機關組織尚須對計畫，進行實地、實況的模擬演練，以確保相關人員的動作能夠按照計畫熟練進行，以發揮計畫預期的效果。此外，從計劃的實際操演過程中，還可以進行有效性的檢測，從操演中發現缺失，並予以修正。

(四)危機的復原工作：

危機處理工作的重心，在於妥為善後。妥善的復原工作可以使危機所造成的損害程度降到最低，而妥善的復原工作也可以增強民眾對機關的信任，鞏固機關內部的團結。

(五)不斷修正及學習：

危機管理的精神在於，機關組織能夠針對危機經驗進行持續不斷的檢討學習，根據以往的工作經驗和成效評估，對未來的危機管理充分檢討修正。

台中學儒	高普考上榜策略分析	台中學儒	108高普考春季班VIP專班	台中學儒	12/26前准考証有優惠
	12/22 高普考想上榜，(六)晚 7:00 請跟著學儒這樣做 ✓ 創造公務生涯的新價值 ✓ 進入體制才能了解問題與等待機會 ✓ 高普考上策略分析 ✓ 年金改革後有利在政府與企業間轉換 參加贈 獨家上榜手冊 參加抽 出版社國考新書 報名贈 學費優惠 1000元+加抽電影票		只要加價2500元起 ✓ 基礎架構 ✓ 申論進階班 ✓ 申論考試班 ✓ 完整春季班 ✓ 超強短衝班 ✓ 精準總複習 春季新班強勢開課 -12/18(二)午 12:50 法學緒論 -12/18(二)晚 6:30 地方自治 -12/23(日)早 9:30 行政法 -12/18(二)晚 6:30 公共管理		養生再優惠3000元 • 108普考春季班35800元(原價64000) • 108高普考春季班39800元(原價60000) • 108高普考春季班VIP專班 +2500元起 • 109普考先修班37800元(原價64000) • 108高普考先修班41800元(原價60000) • 108地特三/四等專班37800元起(原價64000) • 108普考考取班 63000元 • 108高普考考取班 68000元 12/22報名繳清再優1000元