

台中學儒助您金榜題名

地特三等：公共管理

等別：三等考試

類科：一般行政

科目：公共管理

一、請闡釋危機與風險的關聯性？以及如何正向看待「危機中存在的機會」？（25分）

【擬答】：

1999年921大地震、2001年美國911事件、2004年南亞大海嘯、2011年日本東北大海嘯與2020年武漢肺炎等天災人禍對全球造成極大的影響，故風險管理與危機管理已成為學術與實務界重視的議題，如何從危機中獲得學習經驗預防也成為危機管理的目的。

(一)危機與風險的關聯性

1. 危機的意涵：危機是指組織因內外環境因素所引起的一種對組織生存具有立即且嚴重威脅性的情境或事件，對組織、人員與社會造成生命或財產、生理或心理威脅與損害的特殊緊急情況。
2. 風險的意涵：風險是指「潛在影響組織目標的事件，及其發生之可能性與嚴重程度」，測量負面影響的機率與嚴重程度，風險成立的要件必須包含危機發生機率與影響範圍。
3. 兩者間的關聯性

- (1) 風險是危機的發生的機率與損害的預估：像是颶風侵台前，針對颶風的強度路徑的預估，侵台機率與造成損害的預估就是風險，颶風就是危機。
- (2) 風險存在於危機發生前的階段：危機還沒發生則稱之為風險，若發生了即為危機，像是生活作息不正常會增加罹癌的風險，但一但罹癌就是身體的危機。

(二)如何正向看到危機中存在的機會—預防與學習

「危機就是轉機」，代表危機隱含「危險」與「機會」的雙重意涵，也就是危機具有雙面效果性，對組織而言，危機除了會對組織造成威脅外，往往也是一種轉機，因此危機中的預防與學習為危機中所帶來的機會，有以下作為可以讓危機轉為機會。

版本一：直接把 Mitroff 的動態危機管理五階段把控制去掉就可，或是把 Mitroff 與 Numamaker 三階段論把危機發生中去除即可，這邊用危機管理三階段中的危機發生前與發生後的處理。

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。
- (4) 危機訓練系統：危機訓練的目的在學習及培養獨立判斷的能力，以便其在危機的情境下能作出創造的決策，並能以彈性的行動來解決危機。

2. 危機發生後之運作與活動：

- (1) 成立評估系統並進行評估：危機結束後，組織需成立一個調查及評估小組，成立該小組主要目的在於負責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。
- (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，最主要的工作還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。

版本二：思考危機發生前與危機發生後有哪些概念與理論可以用

1. 危機發生前的預防與準備

- (1) 運用大數據資料庫作為危機管理的基礎：運用各項數據資料庫，針對過去危機發生的統計數據，預估該項危機可能發生的狀況與機率，像是用過去地震發生的頻率、強度與時間間隔，預測地震。
- (2) 進行風險溝通：危機管理不能單方面從政府的角度出發，也必須建立各種與民眾溝通的機制，除了將危機管理政策讓民眾了解，也希望藉由溝通讓政策能貼近民眾。
- (3) 強化危機管理中的人力資源的訓練：危機要處理得宜需要專業的人員執行各項作業，因此要將人力資源管理的觀念帶入訓練中，強化救災人員的能力。
- (4) 建立跨域合作的網絡機制：現代公共問題日趨複雜，危機管理也成為一個棘手問題，無法由單一機關或部門處理，故政府因應危機管理需要建立一個彈性的任務編組，用合作的網絡機制匯集各機關與部門的資源與力量進行危機管理

2. 危機發生後的復原與學習

- (1) 運用標竿學習來學習其他國家處理類似危機的方法：政府可以在危機發生後，建立標竿學習的機制，學習其他國家處理相關危機的策略、流程與工具。
- (2) 運用知識管理建立危機處理的 SOP：當危機發生後，可將危機處理過程的資訊與方法進行保存，並運用知識管理的方式，讓組織傳遞危機管理的知識，使組織成員皆具有危機管理能力。
- (3) 政策學習：危機處理後，可以進行政策學習，向其他國家學習相關危機管理的政策，以提升類似危機的因應能力。

(三)結論：武漢肺炎對全球防疫帶來的機會

武漢肺炎對全球造成極大的傷害，但也可藉由此次危機，建立一個全觀型的網絡治理機制，將防疫將全球、國家與地方層次結合，像是我國在中央成立中央流行疫情指揮中心，用彈性任務編組的方式將各部會資源與力量整合，並且結合地方政府與私部門的資源，像是疫苗施打與疫苗研發，一起面對危機的威脅。

二、我國地方政府間進行公共事務跨域合作的案例眾多。請自選一項跨域合作案例，先描述該案例的內容與特徵，並至少討論2項影響其跨域合作的關鍵因素為何？（25分）

【擬答】：

當今政府的運作，已經從靜態一條鞭的組織命令關係，轉變為動態的部際（Interagency）與府際（Intergovernmental）的互動關係。在這種關係下，公共管理者並不只面對一個組織或單位，而是置身於眾多的橫向與縱向的組織網絡當中，即使要達成一個單純的任務，也必須考慮這些互動關係當中的機會與限制，才能達到良善管理的目的。

(一)跨域合作的意涵

跨域合作係指針對兩個或兩個以上的不同部門、團體或行政區，因彼此之間業務、功能和疆界相接及重疊而逐漸模糊，導致權責不明、無人管理，藉由地方政府、私人企業、社區團體以及非營利組織的結合，透過協力、社區參與、公私合夥或行政契約等聯合方式，以解決棘手難以處理的問題。

(二)地方政府跨域合作實例一：高屏溪流域管理委員會

1. 內涵：行政院在2001年8月2日在屏東舊紙漿廠辦公室由前院長張俊雄揭牌成立「高屏溪流域管理委員會」，成為全國第一個以流域管理觀念成立的溪流專責機構，該委員會未來將成立高屏溪流域管理局，將在7年內投入近800億元，改善南台灣高屏溪的水質、水量，並聯合官方、民間力量聯防巡防大隊，進行24小時全面稽查，杜絕各種水域汙染，早日改善南台灣嚴重的用水問題。
2. 特徵：由高雄市政府與屏東縣政府以委員會的方式進行跨域合作。
3. 影響合作因素
 - (1) 權力不對等：直轄市政府與縣市政府也存在權力不對稱的情況，高雄市在公共事務的處理權限上高於屏東縣政府。
 - (2) 資源不對稱：不論是財政收入、人才、資訊等方面，中央政府或直轄市政府均較地方政府或較

其他平行政府佔有優勢，因此對於跨域問題的協商解決，常不能以對等地位合作解決。

(三)地方政府跨域合作實例二：台北捷運公司與新北捷運公司共同經營台北捷運

1. 內涵：台北捷運完工之初，由台北市政府成立台北捷運公司經營，然而台北捷運亦有行駛到新北，2017年新北市成立新北捷運公司，負責新北的路段，故台北捷運現為兩個地方政府的公營事業合作經營，目前兩個公司針對環狀線的經營權起了爭執。
2. 特徵：由地方的公營事業合營。
3. 影響合作因素：

- (1) 本位主義作祟：台北市與新北市是對於跨區域政策問題的解決，各級政府普遍存在本位主義的心態，在保護本身權益的想法下，彼此之間難以拋棄成見，合作解決。
- (2) 權責劃分不清：由於法令規章的體系雜亂，常常導致府際間權責劃分不明而各自為政，使跨區域的政策問題無法有效解決，像是目前環狀線，台北捷運公司與新北捷運公司在爭取經營權。

(四)結論—強化跨域合作的策略：建立制度

明確劃分權責，一切依法行政，修訂相關法規，像是地方制度法、預算法、國有財產法、財政收支劃分法、中央與地方機關各種組織準則等，釐清各級政府權責，一切依法行政，減少爭端。

三、政府機關實施績效管理首要關鍵在於建立一套合適的績效指標，試闡釋關鍵績效指標（Key Performance Indicators, KPI）的意義與主要特徵？以及如何設定績效目標值？（25分）

【擬答】：

目前的公共管理講求「結果導向」更甚於「程序導向」；換言之，遵守程序正義已不足以表達公共政策的內涵，現在更要求最後的結果是否產生好的結果，是否滿足人民的需要，故各機關紛紛建立關鍵績效指標進行績效管理。

(一)關鍵績效指標的意涵

關鍵績效指標（key performance indicator，簡稱 KPI）是用以衡量組織績效最為重要的資訊，屬於績效指標（PI）範圍當中最核心的部分，除具備可測量和可量化的特質外，另一方面，其所反映的必須是攸關組織當前和未來成功的關鍵項目，連結組織的策略性目標。

(二)關鍵績效指標的特性

1. 關鍵績效指標要測量關鍵行為與任務：KPI 符合一個重要的管理原理，即八二原則。在一個企業的價值創造過程中，存在著 80/20 的規律，即 20% 的關鍵人員創造企業 80% 的價值；而且八二原理同樣適用在每一位員工身上，即 80% 的工作任務是由 20% 的關鍵行為完成的。因此，只要找出 20% 的關鍵行為，然後進行分析和衡量，這樣就能抓住業績或工作成效評量的重心。
2. 關鍵績效指標是可以用量觀數字衡量：良好的關鍵績效指標，對所有組織成員而言，可以提供客觀的、清楚的、不會產生認知誤差的測量資訊，能夠讓組織成員或關係人隨時檢核組織的現行運作是否在預期的軌道上，以及協助組織瞭解和判定其在策略性目標和方針的執行狀況。在選擇或訂定關鍵績效指標時，須以組織的策略性目標為前提，找出關鍵成功因素，並將抽象的概念，進一步化為具體的指標。
3. 指標數不宜過多：關鍵績效指標因其代表核心資訊的屬性，制定數量不宜過多，以不超過 20 個為佳，或可採用 20(KPIs)/80(Pis)作為制定準則，也就是一個組織訂定績效指標宜以 80 個為上限，而關鍵指標的選定則以不超過 10 項為原則。

(三)關鍵績效指標建立原則

確定關鍵績效指標可依 SMART 原則進行，SMART 原則說明如下：

1. S 代表具體（Specific）：關鍵績效指標要切中特定的工作指標，不能籠統，要測量具體的關鍵任務，像是犯罪率高低。
2. M 代表可度量（Measurable）：關鍵績效指標是可以數字評估工作成效，無法用數字衡量則不適合使用，像是破案件數作為刑事警察局關鍵績效指標是可以測量的事項。
3. A 代表可實現（Attainable）：績效指標在付出努力的情況下可以實現，避免設立過高或過低的目標，譬如要求一個派出所的轄區要零犯罪，那就是不可能實現。
4. R 代表相關性（Realistic）：關鍵績效指標測量的事項要和組織或政策目標相關，像是派出所就不適合用民眾滿意度作為關鍵績效指標。
5. T 代表有時限（Time bound）：注重完成績效指標的特定期限。

(四)結論：關鍵績效指標現在已成為公部門進行績效管理的工具，然而關鍵績效指標運用在公部門仍是有其侷限性，因為公部門的任務很多都是抽象的事物，非常不意量化，像是社會局的業務是協助地方弱勢生活可以改善，但生活改善這件事情卻很難用量化指標測量，因此，公部門強調抽象的公共利益這項特性，在各單位使用關鍵績效指標時必須要好好考量，可以配合其他質性指標來彌補關鍵績效指標的不足。

四、領導者的權力來源非常多元，如法定權力（legitimate power）、專家權力（expert power）和參照權力（referent power）等，試比較這三種權力的主要差異，並闡釋高能效主管應該優先具備的權力基礎為何？（25分）

【擬答】：

(一)法定權力、參照權力與專家權力的內涵

1. 法定權力：亦稱職位權力，意指基於正式職位所賦予的權力，也就是依規定、社會文化、倫理關係，使得某人可以「合法」領導他人，像是部屬要接受主管領導，學生接受老師領導，子女接受父母督導等。
2. 參照權力：領導者在學識、能力或待人處事上表現優秀，讓其他人產生敬仰，進而成為他人學習的典範，使得被領導者自然產生行為、意見與態度的模仿（也可稱為認同權、歸屬權）。
3. 專家權力：意指領導者可以影響他人，是因為具有其他人所沒有或是不足的專業知識或學術技能，這種權力比法定職位更具影響力，又可成為「自然領袖」。
4. 三者差異：法定權力是基於制度賦予領導權力，屬於傳統理論時期的觀點，參照權力是基於領導者本身的表現，是屬於當代公共管理的績效觀點，專家權力是基於領導者的專業，屬於新公共行政強調行政專業的觀點。

(二)其他的權力來源

1. 獎勵權力：基於獎賞與鼓勵而接受領導，同時領導者給予的獎勵應要與被領導者的期望相當。
2. 強制權力：被領導者基於避免被懲罰而接受領導。
3. 資訊權力：意指領導者擁有或有機會接近具有價值的資訊，接果被領導者想分享該資訊，基於資訊提供，讓具有知識與資訊者發揮其影響力（擁有知識與資訊越多，越有影響力）。
4. 關聯權力：意指由於某人與組織內具有權勢地位的重要人士有相當的關聯性，進而成為連針人（Linking-pin Person），其他人基於尊重、巴結或不願得罪的想法，而接受其影響力。像是機關首長的機要秘書、司機或親屬，因為能夠隨時親近首長，扮演守門員的角色，而被視為關聯權力的典型（與具有權勢地位的人士有關係）。

(三)高能效主管優先的權力來源

獎勵權力、強制權力與法定權力屬於傳統公共行政角度的權力來源，參照權力、資訊權力與專家權力則屬於當代公共行政角度的權力來源，若要成為高能效主管，應從當代公共行政的角度來談權力來源。

故權力來源的優先順序為下：

1. 參照權力：領導者在學識、能力或待人處事上表現優秀，讓其他人產生敬仰，進而成為他人學習的典範，使得被領導者自然產生行為、意見與態度的模仿（也可稱為認同權、歸屬權）。
2. 資訊權力：意指領導者擁有或有機會接近具有價值的資訊，接果被領導者想分享該資訊，基於資訊提供，讓具有知識與資訊者發揮其影響力（擁有知識與資訊越多，越有影響力）。
3. 專家權力：意指領導者可以影響他人，是因為具有其他人所沒有或是不足的專業知識或學術技能，這種權力比法定職位更具影響力，又可成為「自然領袖」。

112高普考、111地方特考全面新班開課

12/19前持准考證報名享優惠

12/21 (二) 18:30 社會學(韋伯)

12/15 (三) 18:15 行政法(林清)

12/11~12/13報名繳訂金再折2000元

12/26 (日) 09:30 公共政策(張楚)

01/14 (五) 14:00 行政學(張楚)

持舊生證 ⊕ 五倍券報名最高折6000元

▶▶▶ 地方特考准考證優惠、預約試聽速洽“台中學儒考場服務處”或“線上諮詢” ▶▶▶

