

105 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

一、SWOT 是一種常見的策略規劃方法，試舉例說明如何應用 SWOT 分析，擬定一項實踐特定目標的行動計畫？

【擬答】

策略規劃與管理係指管理者有意識的政策選擇、發展能力、詮釋環境，以集中組織的努力，達成既定的目標。包括策略分析、策略選擇以及策略執行三個核心領域活動。其中 SWOT 分析乃策略規劃的重要技術，以下依題旨說明如下：

(一)SWOT 分析意涵

SWOT 分析為一組織在評價其內外環境的分析工具，其目的在於找出組織可加以開發的利基，分為下列兩項分析：

1. 內部環境分析：又稱 SW 分析，瞭解組織內部有那些優勢 (Strength) 及劣勢 (Weakness)。
2. 外部環境分析：又稱 OT 分析，在於瞭解組織在面對外部環境具有那些機會 (Opportunity) 與威脅 (Threat)。

做過以上分析後便可瞭解組織面對外在環境的機會與威脅，及本身的優劣勢，便可依據不同的處境制訂不同的策略作為因應，發揮優勢及彌補劣勢，並獲知組織的利基為何。

(二)SWOT 分析的實際運用：以澎湖縣觀光發展計畫為例

一旦瞭解自己的優勢與弱勢，也掌握外在環境的機會與威脅，下一步驟是提出具體的行動策略構想，以實現計畫目標。以澎湖縣觀光發展計畫為例，首長制訂了「觀光客倍增」的年度目標，相關行動計畫內容說明如下：

1. 環境分析：

澎湖的優勢條件 (S) 為「景色優美」、劣勢條件 (W) 為「交通運輸不便」、機會 (O) 為「國民旅遊興盛以及外國來台觀光客持續成長」以及劣勢條件 (T) 為「冬季海風，不適合進行戶外活動」。

2. 行動策略設計：

- (1)SO 策略：本身的「優勢」遇到「機會」，也就是 (S, O) 的組合，必須採取「行銷策略」，進行地方行銷，拉攏國內外民眾前來旅遊。
- (2)WO 策略：本身的「劣勢」，遇到「機會」，也就是 (W, O) 的組合，必須採取「補救策略」，提供便捷的陸海空公共運輸工具。
- (3)ST 策略：本身的「優勢」遇到「威脅」，也就是 (S, T) 的組合，必須採取「克難策略」，冬季時安排室內的文化參訪活動。
- (4)WT 策略：本身的「劣勢」，遇到「威脅」，也就是 (W, T) 的組合，必須採用「靜止策略」，可以針對特殊族群設計客製化旅遊方案或者按兵不動，敬告旅客，避免勞神傷財，影響形象。

完成上述活動後再將相關構想設計成具體方案付諸執行，後續進行策略評估與調適，對策略實施的績效進行系統性的評估。

綜上所述，策略規劃的推動除上述活動外，尚須兼顧三個要素：分別為公共價值、運作能力以及正當合法性和支持，三者構成了「策略鐵三角」的模式。此外，公共管理者工作應包括三項內容：一

公職王歷屆試題 (105 地方政府特考)

為判斷其設想的工作目的本身的價值；二是向上對政治的管理，使組織目標具有合法性和得到支持；最後是向內對組織本身的管理，以改善組織的能力，以利實現組織欲求的目標。

二、何謂內隱知識(tacit knowledge)?何謂外顯知識(explicit knowledge)?並進一步闡釋知識管理的定義及核心意涵。

【擬答】

知識係指一套由個人及團體所創發、儲存、應用的外顯程序、規範、行為、事實、方法、技術及相關資訊；與內隱的思想、信念、價值、判斷、洞識及經驗心得之綜合體，以下分別就內隱與外顯知識內涵以及知識管理核心概念說明如下：

(一)外顯知識與內隱知識的內涵

1. 外顯知識：係指可以文件化、標準化、系統化的知識，如標準作業程序、明白記載事實經過的文件等。其存在於書本、文件與電腦檔案中，很容易接近，常是組織良好並證明為正式的知識來源。
2. 內隱知識：又稱默會知識，存在於人類的心智與組織中，不易用明確語言文字表達出來的知識，其隱藏於組織成員腦海內的經驗、習慣、決策、創意與文化等，包括：
 - (1)技術構面：無法文件化的獨門秘技。
 - (2)認知構面：主觀的直覺、感受、判斷、遠見等。

(二)知識管理定義與核心意涵：

係指指機關組織系統的創發、擴散及運用組織有形的智慧財產及無形的經驗智慧，以助組織採取適當且具價值的行動。其要點包括：

1. 有系統的蒐集、擷取組織、記錄摘要、分類、綜合、取出、擴散、應用及更新各項相關知識。
2. 必須使需要者可隨時、隨地、隨手獲得所需要的知識，俾迅速採取適當行動，以利實務運作。
3. 知識可能來自於組織內部，也可能來自組織外的互動者。
4. 有形智慧財產包括專利權、著作權、標準作業程序、公文檔案、法令規章及作事方法等可用正式語言、圖表或手冊表達的外顯知識。
5. 無形經驗智慧包括個人的洞察力、信念、價值觀、判斷、習慣及工作經驗等難以用正式語言文字表達的內隱知識。

(三)結語：公部門推動知識管理的困境

公部門如欲有效推動知識管理，需克服下列困境：

1. 公部門知識內容過於繁複，難以進行系統性地蒐集、整理與分享知識。
2. 機關首長欠缺知識智能，不支持此項活動，同時誤將「機關網站」視為「知識管理系統」。
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。
4. 欠缺有效的知識管理制度與教育訓練。
5. 資訊系統的穩定性、安全性及方便性問題。
6. 偏重於外顯知識的建制與運作，忽略內隱知識的分享與傳承。

三、試闡釋目標管理的核心意涵與主要特色，並評析公部門推動目標管理時可能遭遇到的主要障礙為何？

【擬答】

目標管理(MBO)源於杜拉克(Peter Drucker)於1954年《管理實務》一書所提出，由各階層人

公職王歷屆試題 (105 地方政府特考)

員共同設定組織及各部門目標，經由集體努力與自我控制，來完成共同目標。其意涵、特色以及公部門應用限制說明如下：

(一)核心意涵

目標管理是利用激勵原理與參與法則，使各級人員能親自參與目標設定過程，將個人期望與組織目標相結合，並透過自我控制、自我指導等管理方式，建立各級人員的責任心與榮譽感，其最終目的是在促進績效的一套管理系統。

(二)目標管理特色

1. 目標管理是一套整體、有系統的管理過程：一套完整的目標管理須包含目標設定、參與和回饋三要素。
2. 兼顧組織與個人目標：利用成員參與設定目標的方式，結合成員的期望與組織任務，以期在達成組織目標的同時，也能兼顧個人目標。
3. 具備成果或目標導向：組織成員的活動均以達成「成果」為中心，並將目標化為具體行動計畫加以執行。
4. 重視成員參與：透過成員參與目標訂定，尊重成員的工作意願與尊嚴，建立其榮譽感和責任心。
5. 對人性的看法趨於正面：目標管理對人性的看法通常是抱持著較寬容、信任、關愛的態度。
6. 強調成員的自我評鑑：目標管理下組織成員獲得適當授權，成員以自我評鑑方式對工作進度及目標達成度加以評估改進，期能建立成員主動負責的精神。

(三)目標管理在公部門運用的限制：

1. 適用體系而言：政府機關為開放系統特性，目標較具變化性，因此較不宜適用目標管理技術。
2. 時間成本而言：目標管理需投入時間進行目標協商及文書作業，容易引起員工反彈。
3. 信任問題而言：目標管理是建立在信任的基礎之上，管理必須具開誠佈公，鼓勵大家參與。
4. 政府本質而言：政府將會面臨官僚體系與政治阻力，政府目標亦常因政務官輪調而更換。
5. 績效評鑑而言：公共部門目標多元化與模糊化因而在績效評鑑上較常顯困難。
6. 基本假定的問題：目標管理的概念主要基於對人的兩項基本假定：人類行為的理性觀以及 Y 理論的人性觀。然而，這兩項假定無法反映出真實世界。

(四)結語：目標管理實施的成功要件

目標管理要實施成功，有下列八項要件原則可以遵行：

1. 高層管理者的支持、參與和認同。
2. 獎勵與成果的密切結合。
3. 採用參與管理、授權管理與責任管理的精神。
4. 目標的設定必須是可測量化，故剛開始時可先從可量化的目標著手。
5. 要有良好的情報資訊回饋系統。
6. 自我評鑑與主管考核必須公正，就事論事。
7. 實施人性化的民主領導方式，激起部屬的認同與尊敬。
8. 願意接受挑戰的組織文化。

四、現行公務人員考績制度存在諸多的缺失，其中考核項目不適當是考績效度不足的問題根源。請先闡釋考績制度的考核項目不適當問題；再從工作績效導向的評核制度，提出改善考核項目設計之具體建議。

【擬答】

考績制度係指對公務人員一定期間工作成績之考核，以評其優劣；即對工作人員之服務作定期之考核與評價，以作為陞遷、轉調及獎懲之依據，進而成為健全人事行政的基礎。以下依題旨說明如下：

(一)我國考績制度問題背景與核心

- 1.我國考績法對於公務員平時考核係由機關首長考核部屬，運用因素評分法，分別就工作表現（65%）、操守（15%）、能力（10%）、學識（10%）等考核項目加以評鑑，惟當代績效管理強調績效應包括「機關外部」的利害關係人評定的，包括民眾、企業、民間團體或立法委員來評價的，但這樣的外部評價機制始終未能參與公務員考績評鑑、此為現行考績制度失靈的主因。
- 2.現行我國的考績制度出了嚴重問題，進一步分析考績制度失靈的關鍵問題是：
 - (1)內部考評方式欠缺客觀性，需納入外部考評方式，讓外部利害關係人參與。
 - (2)考評標準著重於公務員做事的內部要件（工作、操行、學識、才能），欠缺與民眾感受、施政績效的外部要件，如施政滿意度、申訴件數、GDP 成長率、失業率等項目。

(二)改善途徑：工作績效導向的考績制度

應建構一個足以發揮考績效果的制度環境，而不是在小枝節上打轉，引進工作績效導向的評核制度，改革重點說明如下：

- 1.工作、操行、學識、才能等內部考核標準，其比例必須大幅下降；另外依據業務性質（業務單位與幕僚單位）訂定不同比例的外部考核標準。
- 2.該外部考核標準係根據每項業務的屬性，設定少數的關鍵績效指標（KPI），包括：GDP 成長率、失業率、申訴件數等「客觀趨勢指標」，以及施政滿意度、感受度等「主觀感受指標」。
- 3.客觀趨勢指標可由主計機關負責編制，主觀感受指標則應用民意調查、神秘客訪查或抽查等方式為之。
- 4.打考績為機關首長的領導權的展現，故應賦予首長完作的考權限，故應完全刪除甲等、乙等、丙等、丁等的比例。

(三)結語：我國績效管理制度之展望與建議

為使我國政府機關績效管理制度能真正落實，確實提昇機關整體績效，應進行下列改革，茲分述如下：

- 1.建構完整績效指標體系：各機關績效目標與指標除配合施政重點及核心業務訂定外，並應依據平衡計分卡精神，建立參與機制，授予適度彈性修正空間，以增加實際執行成效。
- 2.加強績效評估者之專業度：包括強化機關內部績效評估能力以及設置外部績效評估專責單位。
- 3.健全績效評估體制：包括強化績效評估之內部溝通協商以及擴增績效評估之外部參與管道。
- 4.多元化運用績效評估方法：包括實際驗證執行成效正確性以及兼顧量化衡量指標與質化衡量指標。
- 5.加強績效評估結果的運用：包括強化資訊公開以促進外部參與監督以及提昇機關自主管理及主動回饋修正。