

106 年公務人員特種考試身心障礙人員考試試題

等 別：四等考試

類 科：一般行政

科 目：公共管理概要

考試時間：：1 小時 30

甲、申論題部分：(50 分)

一、2016 年6 月桃園市空服員職業工會針對中華航空公司發起罷工行動，儘管事後已經處理告一段落，但任何公司或組織，都應該汲取經驗，努力做好危機預防與應變。試以本案為例，說明危機的預防與管理的作為。(25 分)

【擬答】：

危機管理係指組織為避免或減輕危機情境所帶來的嚴重威脅，而從事長期的規劃及不斷學習、適應的動態過程，亦是針對危機情境所作的管理措施及因應策略。以下分別就題旨說明如下：

(一)危機爆發前之運作與活動：即危機預防作為

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. 草擬危機處理劇本：對危機情境作沙盤推演的過程，培養人員處理危機的能力。
4. 危機訓練系統：危機訓練的目的在使組織成員除了對既有的因應策略有所瞭解及熟悉外，使成員培養出分析與知識取得的能力，並從中學習獨立判斷的能力。

(二)危機發生時之運作與活動：

1. 設置危機管理小組：危機管理小組是一個智囊團，它是由各種對危機情況十分明瞭，並能針對特殊個案作出評估的專家所組成，從危機發生前之預防及準備工作的規劃，危機爆發時的緊急處理及危機解決後的重建與再學習，皆是危機管理小組所主導的工作。
2. 危機情境監測系統：組織中的危機情境監測系統應對危機情境加以監測，對危機作追蹤並將所得的情報向危機管理小組報告，使得該小組能夠掌握可靠的訊息來對危機情境作評估，並決定其所需採行的因應步驟。
3. 危機資源管理系統：為了能有效解決資源運用的問題，組織應設立危機資源管理系統，協助資源的取得與妥善分配，以供危機管理小組運用。

(三)危機發生後之運作與活動：

1. 成立評估系統並進行評估（展開系統評估與調查工作）：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計畫的再推動：在危機爆發，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。

公職王歷屆試題 (106 身心障礙特考)

綜上所述，危機管理的消極面在於「迴避危機」，積極面更在於「探求安全風險」，也就是讓自己「擔得起風險 (Take a Risk)」，亦即從勇於面對風險且積極轉變到「創造風險或機會」。

二、近來，許多政府機關都引用平衡計分卡 (the Balanced Scorecard) 進行組織績效管理。請說明何謂平衡計分卡？平衡計分卡主張從那些構面來規劃組織的策略、績效與發展策略？
(25 分)

【擬答】：

(一)平衡計分卡的意涵：

平衡計分卡 (The Balanced Score-Card, 簡稱 BSC) 把組織的使命和策略轉化為一套全方位的績效量度，做為策略量度與管理體系的架構，以整個組織的策略或願景為核心，而非各部門或個人的績效為對象，所做的整體績效評估。

(二)平衡計分卡的四大構面：

BSC 理論架構是將績效評估指標分為四個重要的構面，包含財務構面、顧客構面、內部流程構面以及學習與成長構面，並依其構面設計出績效衡量指標，而此績效衡量指標可以涵蓋整個部門所需要的資訊，與組織內部的策略及願景相配合，共同達成目標。

1. 股東 (財務) 構面：我們在股東眼中表現如何？

財務構面在平衡計分卡中屬於落後指標，為傳統的財務面，重視的是營收的成長與獲利的進步；因為財務量度反應的是過去的績效，只能顯示組織策略的實施與執行的結果。財務構面係站在股東的觀點來衡量，目標在於追求股東價值極大化。

2. 顧客構面：為了達到願景，我們對顧客應如何表現？

顧客構面在平衡計分卡中屬於領先指標，藉由滿足顧客的需求，達成組織的願景及策略，將顧客服務，轉化為具體的評估指標，以反映出顧客為組織永續經營重要的因素，以顧客的觀點來評估自己的績效表現，作為部門的績效評估指標。

3. 內部流程構面：為了滿足顧客，那些流程必須表現卓越？

組織需要透過改善內部流程，降低成本因素，完成顧客滿意的目標。運用平衡計分卡的內部流程構面，衡量出何種流程能與財務、顧客及學習與成長構面相結合，以作為未來增進顧客滿意度及業務績效目標努力的方向。

4. 學習成長構面：為了達到願景，我們是否具有不斷改善及創造價值能力？

學習成長構面代表了組織永續經營的基石，是為了達成前述三個構面所設立，成為組織長期追求而努力的目標。平衡計分卡的學習與成長構面所追求的目標，便是對於員工的能力再造、資訊科技和系統的加強，以及組織程序和日常作業的調整，以績效驅動員工績效衡量標準的達成。

(三)結語：平衡計分卡的特徵

1. 詮釋事業單位的使命與策略，將之轉換為具體的目標與量度。

2. 代表外界 (股東與顧客) 與內部 (流程，學習與成長構面) 量度之間的平衡狀態。

3. 代表過去努力成果的量度與驅動未來績效量度之間的平衡狀態。

4. 代表主觀量度與客觀之間的平衡狀態。

5. 不只是一個戰術性或營運性的衡量系統，更是一個戰略性的管理體系。

公職王歷屆試題 (106 身心障礙特考)

乙、測驗題部分：(50 分)

- (A) 1. 下列何者最不適於歸為公共管理之企業管理途徑(B途徑)的範疇?
(A)建立與公民團體溝通機制 (B)實施全面品質管理
(C)推動公共服務民營化 (D)精簡機關組織員額
- (D) 2. 下列那一個理念最接近新公共管理運動的內涵?
(A)後現代主義 (B)新中間路線 (C)新左派 (D)新右派
- (D) 3. 所謂鄰避(NIMBY)情結是指：
(A)不要放在同一個籃子 (B)不要多管閒事
(C)不要明哲保身 (D)不要蓋在我家後院
- (C) 4. 新公共管理的哲學基礎不包含下列何者?
(A)交易成本 (B)委託代理 (C)計畫經濟 (D)公共選擇
- (C) 5. 下列何者不是公共管理發展趨勢之一?
(A)重視創新與系統思考 (B)重視人力資源管理
(C)重視組織發展的自主策略 (D)重視服務品質與績效評估
- (A) 6. 下列何者並非公共管理之「公共性」的基礎要素?
(A)以消費主義為導向 (B)以公共利益為中心
(C)恪遵憲法規範 (D)服從政治主權
- (C) 7. 下列名詞何者不包含在「新公共管理」的概念內涵中?
(A)市場導向的公共行政 (B)新治理思維
(C)官僚典範 (D)企業型政府
- (D) 8. 若危機需要兩種以上的專業知識加以因應，並涉及到跨部門協調問題，這反映出危機具有的那種特性?
(A)反覆性 (B)威脅性 (C)雙面性 (D)多樣性
- (B) 9. 一個有效的工作團隊至少必須具有下列那些特質？①擁有清楚的願景、計畫與目標 ②決策是由層級節制方式運作產生 ③明確的角色界定與工作指派 ④與外界維持良好的關係與信用 ⑤具備週期性的自我評估與改進能力
(A)①②③④⑤ (B)①③④⑤ (C)②④⑤ (D)①②④⑤
- (D) 10. 所謂魚缸原理(fishbowl principle)是學者用來落實那種公共管理的技術方法?
(A)目標管理 (B)標竿學習 (C)危機管理 (D)顧客導向
- (D) 11. 在全面品質管理中，品質的良窳主要由誰判定?
(A)組織管理者 (B)專家 (C)員工自己 (D)顧客
- (B) 12. 標竿學習有以下那些特點？①系統性 ②流程 ③仿效 ④移植 ⑤學習
(A)①②③ (B)①②⑤ (C)②③④ (D)③④⑤
- (D) 13. 學者 M. Franco 和 M. Bourne 認為落實策略性績效管理制度的關鍵因素，下列何者不屬之？
(A)組織文化 (B)管理領導能力及承諾
(C)企業與行業特性 (D)法令規章
- (A) 14. 依據危機管理的政策規劃與執行過程，下列何種政策類型主要在發展因應危機的運作能力，如設立危機運作計畫、危機警報系統等？
(A)準備政策 (B)舒緩政策 (C)回復政策 (D)回應政策
- (C) 15. 下列有關策略管理的概念，何者正確？
(A)策略管理與策略規劃是兩個相同的概念

公職王歷屆試題 (106 身心障礙特考)

- (B)策略管理是屬於過去導向的一種管理活動
(C)策略管理是一種持續性與循環性的流程
(D)策略管理的首要階段在策略的執行與追蹤
- (C) 16. 有關策略管理的指導原則，下列何者錯誤？
(A)關注長期的趨勢(B)層級化目標體系(C)強調自我的執行(D)強調與環境互動
- (A) 17. 資訊科技對於民主政治的發展可能產生的益處，不包括下列那一項？
(A)公民與行政官員的斷續溝通 (B)產生品質更佳的資訊
(C)更為透明的公共行政 (D)創造開放性的政策想像環境
- (C) 18. 某家扶中心接受市政府委託經營管理慈幼中心，此情形最接近下列何種非營利組織與政府協力的方式？
(A)行政委託 (B)補助制度 (C)公設民營 (D)行政協助
- (B) 19. 下列那一項非屬於非營利組織的主要課責方式？
(A)結果評鑑 (B)獲利評價 (C)自律規範 (D)他律管制
- (B) 20. 改善公務機關資料庫或檔案管理資訊系統，是屬於下列那一種電子化政府的服務類型？
(A)政府對民眾 (G2C) (B)政府對政府 (G2G)
(C)政府對公務員 (G2E) (D)政府對企業 (G2B)
- (A) 21. 下列那一項非屬於非營利組織志願失靈的主要原因？
(A)慈善的普及性 (B)慈善的特殊性 (C)慈善的家長制 (D)慈善的業餘性
- (B) 22. 有關政府行銷管理作用之敘述，何者錯誤？
(A)澄清不必要的誤會 (B)進行流程管理的再造
(C)獲得社會更多的支持 (D)建立雙向溝通的管道
- (C) 23. 根據奧斯本 (D. Osborne) 與蓋伯勒 (T. Gaebler) 合著的《新政府運動》一書中提及，政府再造的內涵是「企業精神」，以及下列何者？
(A)依法行政 (B)目標管理 (C)顧客導向 (D)重視執行
- (C) 24. 有關政府行銷的敘述，下列何者錯誤？
(A)政府行銷本質上是屬於非營利行銷 (B)政府行銷本質上是偏向於總體行銷
(C)政府行銷是以追求利潤為目的 (D)政府行銷的產品大多是抽象無形的公共服務
- (D) 25. 關於「將治理視為一種過程」的論述，討論的焦點通常置於參與者間的互動關係，下列何者不在其中？
(A)中央與地方政府之間的府際關係 (B)公私部門之間的互動關係
(C)第三部門之間的互動關係 (D)人際群己之間的互動關係