

類 科：一般行政、績效審計

科 別：公共管理

一、政府機關因為具備那些特性，導致在推動公務時有一定的限制，無法像企業有效率且彈性地執行？並請舉實例扼要說明之。

### 擬答

學者藍尼（H. Rainey）在其所著《公共組織的解析與管理》一書，以下列三組因素，分析政府機關的特性：

#### （一）環境因素

1. 政府機關缺乏經濟市場的競爭與誘因，財政資源依賴政府撥款支應。
2. 立法部門、行政部門、監察體系、以及司法機構，所制定的嚴密法規程序或限制，日見擴張。
3. 外在的政治干預力量，逐漸增多。

#### （二）組織與環境的互動

1. 政府機關及其管理者，涉及公共財的生產及外部性的處理，但是其產出卻不能以市場價格在經濟市場交易。
2. 政府的業務常具懲罰性、獨占性、以及必然性。政府常是單一制裁或懲處權力的執行者，這些業務的執行與財政資源的配置，常是法令義務。
3. 政府活動常產生廣泛的影響，並具較大的象徵意義，因此，公共管理者所面臨的公眾監督較大。
4. 民眾對公平、回應、誠實、開放、責任等，有獨特的期待。

#### （三）組織角色、結構與過程

1. 政府機關的目標較具模糊性、多元性與衝突性。
2. 公共管理者的角色多元而分歧。
3. 行政權威逐漸式微、自主程度低、授權不足、受任期輪調因素影響。

- 4.政府機關結構潛存腐敗問題。
- 5.策略的過程易受干預、中斷、以及外界因素的影響。
- 6.報酬結構受限，員工不易感受「工作績效與報酬」之間，存在明確的關係。
- 7.組織與個人績效之間，呈現模糊不清而不確定的關係。

二、電子民主參與已經成為電子治理中相當重要的一環，也是公共管理者政治管理的新途徑。請依照公民參與政策制定的深淺（政府與公民互動的程度），說明電子民主參與的三個層次？並以我國政府的實例闡述之。

### 擬答

電子民主參與的三個層次分別為「電子化資訊公開」、「電子化政策諮商」與「電子化決策參與」，茲說明如下：

#### (一)電子化資訊公開

在此一層次，民眾不能實質參與決策，但是卻有資訊公開的效果，民眾從得知資訊當中，參與政府的運作，民眾不但被賦予參與選擇政府服務提供內容的機會，也逐漸涉入公共政策決策的核心。

#### (二)電子化政策諮商

這一層次可以說是公民參與政府決策夥伴關係的開始，即便政府還沒有將最終決策的權力下放，但是已經設計某些機制，蒐集與整理民眾意見，作為決策重要參考。

#### (三)電子化決策參與

民眾對於政策內涵具有決定性的影響，政府依循公民參與所作出的決定辦事，民眾同時也負擔更多的決策責任。

三、請闡述策略規劃模式 SWOT 分析之內涵，試舉一公部門實例說明之。

### 擬答

(一)所謂 SWOT 分析乃是組織對應於環境的改變，所作的主觀與客觀條件之自我評估，其個別意涵如下：

1.S ( Strength ) 表示「優勢」：

即組織本身較為擅長的方面，或者是有可用的資源。

2.W ( Weakness ) 表示「劣勢」：

即組織目前有待改進之處，或者是缺乏可用的資源。

3.O ( Opportunity ) 表示「機會」：

即正面的外部資源，可促成組織目標的達成。

4.T ( Threat ) 表示「威脅」：

即負面的外部環境因素，阻礙組織目標的達成。

(二)上述的 S 與 W 屬於組織內部環境的分析，也是一種主觀條件的評估，是組織可以改變的環境條件。而 O 與 T 是屬於組織外在環境的分析，也是一種客觀條件的評估，是組織必須要加以因應且管理的環境條件。

(三)綜言之，SWOT 就是指「一方面先行了解自己的優勢條件與弱勢條件，另一方面則注意外在環境變遷的特質，掌握機會，逃避威脅，以研擬可行且具創意的行動策略」。就此而論，策略規劃中最重要的一步驟就是先進行 SWOT 分析後，並據以擬定行動策略。

#### 四、全面品質管理 (total quality management) 乃從顧客觀點去找出最重要服務面向。一般而言，有那些方法可以了解顧客需求？再者，有效推動全面品質管理應重視那些要素？

##### 擬答

(一)了解顧客需求的方法

- 1.直接詢問：與顧客互動時，直接針對服務內容詢問顧客的看法與意見，進而了解其需求或期待。
- 2.間接調查：組織可製作問卷請顧客於接受服務之後進行填答，俾了解顧客的感受與滿意度；另外亦可從員工長期提供服務的角度，進一步了解顧客的需求與想法。

(二)有效推動全面品質管理應重視之要素：

1.高層人員之領導與支持：

這是全面品質管理第一個，也是最重要的構成要素。易言之，政府要推動全面品質管理，必須始自於高級領導階層的親身參與、建立組織的共同願景，為品質文化之變革賦予動力。

2.策略性規劃：

進行策略性規劃之目的，在於促使組織進行持續性的品質改善，以形成組織日常運作的必要之務，進而建立一個動態的與參與的規劃過程。

### 3.考評與分析：

考評制度 ( Measurement ) 之運作，目的在使組織能系統化地瞭解民眾對其產品或服務之滿意程度。再者，品質的考評與分析，即在於降低錯誤與浪費，並改進服務的成本與效能，以及提昇服務品質。

### 4.訓練與獎賞：

組織欲實施全面品質管理，除了擬訂品質改善的具體策略外，尚須給予人員充分的教育訓練，使其具備品質改善的相關技術。再者，建立一套以服務品質之改進為獎勵標準的制度，也是不可或缺的。

### 5.賦予組織成員活力與團隊合作：

要獲得全面品質的達成，除了必要的教育訓練與激勵措施外，更重要的是賦予成員更大的自主權與裁量權 ( 此即為授能成員的概念 )，在團隊合作的情況下，將他們的智慧與創造力投入於組織目標的追求，以取得全面性的成功。

### 6.品質保證：

在全面品質管理的系統中，品質保證即是自工作過程之始為開端，從資源之輸入階段即防止問題之產生。