

行政院國家科學委員會專題研究計畫 成果報告

危機變數對地方政府策略管理之影響(I) 研究成果報告(精簡版)

計畫類別：個別型
計畫編號：NSC 98-2410-H-009-021-
執行期間：98年08月01日至99年07月31日
執行單位：國立交通大學通識教育中心

計畫主持人：王俊元

計畫參與人員：碩士班研究生-兼任助理人員：王馨卉
碩士班研究生-兼任助理人員：許凱翔
碩士班研究生-兼任助理人員：林怡臻
碩士班研究生-兼任助理人員：劉于瑄

處理方式：本計畫可公開查詢

中華民國 99 年 10 月 30 日

危機變數對地方政府策略管理之 影響 (I)

The Effects of Crisis Variables to Strategic Management of Local Government (I)

中英文摘要

常言道「計畫趕不上變化」，從研究的角度來看，此短短的一句卻也道出了本研究關注的兩個問題。首先，究竟有哪些因素會造成公共組織內、外環境的變化呢？又哪些因素下的變化會對公共組織真正產生影響呢？其次，計畫為何趕不上變化呢？或明確一點的說，環境的變化，會對計畫造成什麼樣的影響嗎？換言之，本研究計劃的主要研究問題包含有兩個：(1) 哪些因素會造成地方公共組織內、外環境的變化而導致危機狀況的產生呢？；(2) 危機變數會對地方公共組織的策略規劃帶來怎麼樣的影響呢？

為針對上述問題進行深入探討，本研究依據近十年來台灣各縣市政府的「補助協助收入依存度」(補協依存度)之平均數排序之後，選取了依存度高的兩個縣市(澎湖縣、台東縣)、依存度中等的四個縣市(嘉義縣、台南縣、高雄縣、嘉義市)，以及依存度低的三個縣市(桃園縣、高雄市、台北市)等九個縣市之相關局處首長進行人員深度訪談。

根據本研究之訪談後發現，多數縣市地方政府少有前瞻性的策略，反倒是以「反應式策略」為主軸，亦即以「例行性之事務」為主要業務範疇，這也顯現出各縣市作為地方政府之自

身定位。再者，地方政府尚因「財政問題」與「政策缺乏延續性」等因素，因而造成地方政府缺乏中長期之策略規劃。此外，部分首長與文官對於策略過程之認知有所差異及不同，也造成了不同型態的策略規劃模式。綜合言之，本研究發現環境中之各種風險因子，包括「風險意識」、「環境不確定性」、「脆弱性」及「組織能力」等構面，確實業已對地方政府之策略管理造成重大的影響。

關鍵字：策略過程、策略內容、風險意識、環境不確定性、易致災性、組織能力

Abstract

“Plans can never keep up with changes” seems pervasive in public organization; however, it has also revealed the two major questions in this proposal. First, what kind of changes can really affected plans? The subsequent question is how do those changes influence plans, especially the process and contents of strategic plans? In the first year project, this study has defined four factors, which including awareness of risk, environmental uncertainty, vulnerability, and organizational capacity, are going to affect plans. Through a qualitative approach to collect data in 9 counties/cities government in Taiwan, some findings are also discussed in this study. First, local governments in Taiwan usually take a responding strategy rather than proactive strategy. Second, financial issues are critical factors to influence on the strategies of local

government; or to be more specific, it will become a critical vulnerability to some poorer government. Third, leadership also plays an important role to strategic process. Finally, we argue that all of the four risk factors have brought great impact to strategic management of local government.

Keywords: strategy process, strategy content, awareness of risk, environmental uncertainty, vulnerability, organizational capacity

一、研究背景

現階段世界性政府規劃及預算改革的焦點集中在提升政府機關的施政績效，而這種趨勢也明顯地反映在各國普遍大力推動的政府規劃制度。從各先進國家之相關制度的內涵，乃至我國正積極推動之中程施政計畫制度的精神，吾人不難發現這些改革所共同採用的基本架構，乃源自於私人企業部門中盛行已久的策略規劃模式。公共行政理論與實務的發展，是基於穩定、可預期性、和諧、紀律、適應與共識，以此建構有效且常態的管理方式，這也就是行政課責、專業課責的本質。然而，當代已有某些新觀念，如混沌理論、不確定管理、風險社會、蝴蝶效應等等，正逐漸對政府運作、行政管理產生根本的衝擊。例如，Daft (2001)指出，由於決策者對於環境因素沒有充分的資訊，且很難斷言外在環境的改變，這些都將直接影響組織目標達成的因素。Galbraith (1973)也指出，環境不確定性對組織的影響，在

於限制組織事前規畫或選擇行動方案的能力。

二、研究目的與問題

常言道「計畫趕不上變化」(plans never catch up with changes)，從研究的角度來看，此短短的一句卻也道出了本文關注的兩個有趣問題。首先，究竟有哪些因素會造成公共組織內、外環境的變化？其次，計畫為何趕不上變化呢？或明確一點的說，環境的變化，會對計畫造成什麼樣的影響？基於上述的主要研究問題，在文獻回顧之後，本計畫以補助協助依存度(Complement adhere degree)為標準，選取台灣九個地方政府中的各相關人員進行深度訪談以及能夠瞭解地方政府策略規劃的過程與相關內容、界定造成地方公共組織進行策略規劃時的危機因子，以及釐清這些危機因子對地方政府的策略規劃過程與內容所造成的影響。

三、文獻檢閱

(一)、地方政府策略管理

Bozeman & Straussman (1990: 214)曾清楚地指出，要達到成功的公共管理，現代公共組織的行政主管不可避免地必須對於「策略」有更深入的體悟。Goodstein (1993)等人曾指出，策略規劃是一種「組織的領導階層塑造成未來的願景，並發展出達成該院警所需之步驟與運作方式的過程」；同時，其概念亦可以協助管理者在不確定的未來環境中，有效地尋求組織的定位。相關文獻對於策略規劃的模式或影響或有多元的看法，但原則上都同意，組織進行策略規劃的主要目的在於回答最為核心的幾個基本

的管理問題(Wheelen & Hunger, 2002: 4; Goodstein, et al., 1993: 4)：

- a. 組織的目標是什麼？(Where are you going?)
- b. 組織的內外環境狀況如何？(What is the environment?)
- c. 要採取什麼行動才能調適環境而達成目標？(How do you get there?)

換言之，策略管理的概念之所以獲得管理學者以及許多卓越的實務領導者的青睞，主要原因即在其能幫助管理者在日益不確定的未來環境中，有效地尋求組織的定位。策略管理另一項主要功能在於幫助管理者更有效地配置組織的內部資源，以回應外在環境的轉變來改善本身的績效。

地方政府的策略規劃需要是民主並且能夠因應不確定性和逐漸多變的環境挑戰。有關地方政府策略規劃之程序，包括設定目標、任務與價值設定、執行規劃、績效評估、SWOT分析等，又如包括「規劃」、「資源管理」、「控制與評估」及「績效管理」等程序(Poister & Streib, 2005; Vu, 2008)。換言之，策略規劃強調以長遠的角度來檢查組織的基本職能目標、內外部組織環境和組織決策的系統組織分析。在地方政府之經營管理中，有許多外在因素將影響其策略規劃，因而削弱了規劃的意義與成效。例如為了避免某些內部的鬥爭或為了逃避某些外部壓力，公共部門的管理人員往往遵循「蒙混過關」的管理方式，也因此，其行政管理人員喜歡以「反應式」的方式來規劃和進行決策，而非以策略管理的核心及積極主動的方法來應對。又如資源配置的兩難、財政過度

依賴中央、強調貨幣效率與預算即大化等，皆會影響地方政府策略規劃之有效性。在財政問題上，地方政府依賴中央政府的財政支援，地方政府的預算一部分來自中央政府決定、一部分來自於地方和中央之間的協調。換言之，地方政府之間就會產生不平等，迫使地方政府必須要增加本地生產的收入才能平衡收支(Benelina, 1993; Cochrance & Allen, 1993)。

(二)、策略過程與策略內容

所謂的「策略過程」(Strategy Process)，乃組織為了管理未來的發展方向，而發展出有系統的一連串之行動過程。「策略規劃過程」(Strategy planning process)至少包含以下五個階段(Berry, 2007; Moncrieff, 1999; Nuran and Linda, 2006; Poister, 2005; Price, 2003)：1. 定義組織的使命，價值和願景；2. 從內部和外部環境做分析；3. 定義策略議題(Strategic Issues)；4. 訂定策略目標；5. 策略執行(Strategic Implementation)和監督等。再者，有關「策略管理過程」，學者Nonaka(1988)將其區分為以下三種型態：一為演繹法(Deductive)，指由上至下(top-down)方法；二為歸納法(Inductive)，屬由下往上(bottom-up)的方法，三為壓縮法(Compressive)，係由中階往上再對下(middle-up-down)的方法。而所謂的「策略內容」，可泛指「策略的類型(types)」或者是「策略的一般成份(common strategic components)」(Herbert & Deresky, 1987)，它聚焦在組織所形成的特定策略上，亦即為了達到組織目標而於策略過程中所形成的

最終決策 (Fahey & Christensen, 1986)。此外，由於策略過程導致最終結果，所以策略過程(strategic process)即策略內容(Powell, 1992)。總而言之，策略內容可初步定義為「組織在策略過程下針對服務的提供而選擇及執行的各種策略型態」(Boyne & Walker, 2004)，亦即組織的各種策略行為模式。將策略內容作有效而系統性的建構，主要為學者 Miles 及 Snow(1978)與Porter(1980)等人所提出的策略內容理論模式。前者將策略行為區分為四種類型，而統稱為「策略態勢」(strategic stance)，這四種策略類型分別為：1. 前瞻者(prospectors):通常為產品開發的創新者，持續尋找市場機會，並快速回應環境變化; 2. 防禦者(defenders):對於產品開發較為保守，通常只注重在穩固既有市場，及增進既存營運的效率上; 3. 分析者(analyzers):介於前瞻者與防禦者之間，既積極尋找新市場及新機會，又同時檢視競爭者的各種創新手法，適應各種不同環境變化; 4. 被動回應者(reactors):面對環境不確定性採被動回應，只有在環境壓力夠大時，才進行調整。

(三)、風險因子

在公共組織的內、外環境中，有許多綜合性的因素將會影響組織的經營管理，也因此，若對於組織風險的管理稍有不慎，將導致計劃失敗，甚至是組織的滅亡。換言之，管理者必須隨時掃描組織之內外環境，並注意足以影響組織的各種「風險因子」(risk factors)，如此方能有效地建立起組織之經營績效(Baloi & Price, 2003)。緣此，本研究歸結以下四項風險因子，

以針對地方政府策略規劃之影響進行探討：

1. 風險意識(awareness of risk):若風險在初期時不被辨認出(was not recognized)，則後續的風險評估及管理實務將失去既定效用(invalid)(Koller, 2007)。也因此，風險管理的第一步驟，便是意識到風險的存在，這就稱為「風險意識」(awareness of risk)。Millo(2005)認為，生活中所潛在的風險，大多靠著我們不自覺的「風險意識」行為，而降低我們所面臨的風險威脅，例如過街前停下來看視左右來車，亦或在上車後立即繫上安全帶等。Hamburger(1989)認為，關於風險評估的過程(risk assessment process)，風險辨認(risk recognition)為第一步驟，其後是定義潛在損失或利得的報償，以及評估成功與失敗的機率，最後才是建立一個權變的計劃(contingency plan)。

2. 環境不確定性(environmental uncertainty): 在牛津英語辭典中，「不確定性」(uncertainty)大致可定義為「沒有明確了解或非常清楚的一種狀態」，早期學者也將不確定性定義為「缺乏一定的認識」(Downs, 1957)。就以今日而論，不確定性常會被應用在社會選擇或是博弈理論等理論當中，來探討資訊的不對稱與不完善性。在社會心理學中，不確定性通常會被視為「一種層面的態度強度」(Petty & Krosnick, 1995)。亦有學者將不確定性定義為「個人沒有辦法準確去預測某些事情」。由於個人可能缺乏足夠的資訊，或是沒有辦法從相關或非相關的資料中去準確判斷，才會

有不確定感的發生(Gifford, Bobbitt, Slocum, 1979)。對於行政人員來說，如果在組織環境中感受到許多不確定性，則其在一般策略的擬定上將會產生許多困難(Hofer & Schendel, 1978)。

3. 脆弱性(vulnerability): 關於脆弱性，各領域學者皆對其提出不同的定義，主要可區分為三種途徑，一為「環境生態學途徑」，環境生態學者將脆弱性定義為「在社會傾向或生態系統上，因極大外部的壓力與干擾而受到傷害的程度」(Kasperson et al., 1995)。換句話說，當一個有系統的體系或組織面臨到來自外部的干擾，若受到的壓力愈大，其可能造成的傷害或損失則愈多。二為「醫學途徑」，醫學或家庭學的學者則將易致災性定義為「個人與家庭因為缺乏和需要等因素，而暴露出的風險程度大小的衡量」。此衡量值會因個人或家庭的社會經濟狀況而有不同(Blaikie et al., 1994)。也就是說，當個人的心理狀況較為脆弱，或是家庭經濟狀態較為貧困時，其所可能面臨的脆弱性程度也會較高。另一方面，高度的脆弱性將會帶來嚴重的後果。三為「社會學途徑」，社會學家則將脆弱性定義為「一套『社會—經濟』相關的因素，其能夠決定人在面對環境的壓力及變動時的處理能力」(Allen, 2003)。

4. 組織能力 (organizational capacity): 「能力」(Capacity) 一詞，泛指組織的一種「內部能力」，其對於組織事業的成敗會有相當大的影響(Berman & Wang, 2000)。而組織的內部能力，係指能夠幫助組織實現與完

成目標的一種「基礎能力」，如領導、願景、管理及規劃等能力(Fredericksen & London, 2000)。若進一步將其延伸到公共行政領域上，組織能力亦即「政府能力」(governmental capacity)，主要包括政策管理、資源管理及計畫管理等內涵。

四、研究方法

本計劃第一年以質性之「深度訪談」(in-depth interview)為主要的研究方法，而訪談樣本之選取，則依近十年台灣各縣市政府的「補助協助收入依存度」(補協依存度)之平均數排序，選取了依存度高的兩個縣市(澎湖縣、台東縣)、依存度中等的四個縣市(台南縣、高雄縣、嘉義市、嘉義縣)，以及依存度低的三個縣市(桃園縣、高雄市、台北市)等九個縣市進行訪談。從選取出來的各縣市政府來看，亦具有地理位置上的北、中、南、東，及離島縣市政府，具有異質性與多樣性的意義。在訪談結束後，隨即將質性資料進行逐字稿之繕打，並進行概念之命名與後續之整理分析工作。

下頁表一呈現了本研究在不同縣市政府中所進行的深度訪談，在訪談的過程中，有十分樂意受訪者，亦有聯繫多次，後來再受訪者確定不會造成該機關/單位負面影響後方才同意受訪。在受訪者的職務上，其中九個對象皆為地方政府中的研考、行政管理，或是計畫/企畫單位，然而在透過滾雪球(snowballing)的方式，本計畫也在部分縣市政府訪問到了業務單位，例如財政處與工務處。受訪者的層級多為單位主管或副主管，少數幾位為

科長、組長，或是主任層級，其餘則多為副處長或處長層級。最後，在本研究初步整理出研究發之後，也對兩位學者進行訪談，期能從質性資料中進一步做出各種解讀。

表一 本研究受訪者一覽表

編碼	訪談日期	單位	受訪者		
A	2009/11/09	○○市政府	研究發展考核委員會	○○○組長	
B	2009/11/09	○○市政府	研究發展考核委員會	○○○主任	○○○企畫師
C	2009/11/20	○○縣政府	計畫處	○○○處長	
D	2009/11/27	○○市政府	研究發展考核委員會	○○○組長	○○○研究員
E	2009/12/11	○○縣政府	研究考核處	○○○副處長	
F	2010/01/22	○○縣政府	財政處	○○○處長	
G	2010/01/27	○○縣政府	行政管理處	○○○處長	
H	2010/01/28	○○市政府	企畫處	○○○科長	
I	2010/02/08	○○縣政府	工務處	○○○處長	
J	2010/02/26	○○縣政府	計畫處	○○○處長	
K	2010/03/12	○○縣政府	計畫處	○○○處長	
L	2010/06/21	○○縣政府	--	○○○縣長	○○○主任
M	2010/07/23	○○大學	○○學系	○○○教授	
N	2010/07/28	○○大學	○○學系	○○○副教授	

資料來源：本研究彙整。

五、研究發現與討論

(一)、地方政府的策略規劃

有關地方政府之策略規劃，根據本研究之訪談後發現，多數縣市地方政府少有前瞻性的策略，反倒是以「反應式策略」為主軸，亦即以「例行性之事務」為主要業務範疇，這也顯現出各縣市作為地方政府之自身定位。再者，地方政府尚因「財政問題」、「施政團隊缺乏遠見」及「機關單位協調不易」等因素，因而造成地方政府缺乏中長期之策略規劃。此外，部分首長與文官對於策略過程之認知有所差異及不同。有關地方政府之策略規劃內涵，主要可歸納為以下三點研究發現，詳細內容如以下所述：

1. 多數縣市政府的回應式策略重於前瞻型策略；
2. 地方政府基於下列因素而缺乏中長期策略：
 - (1). 財政不健全或財源不穩定；
 - (2). 中央政府政策規劃缺乏延續性。
3. 地方政府在策略過程之模式主要因首長之領導精神而有所不同：
 - (1). 由上而下之策略過程；
 - (2). 由下而上之策略過程。

綜合言之，在地方政府之策略內容上，本研究發現，多數縣市政府多以「回應式策略」為主要，而較少有「前瞻型」的策略規劃，且回應的政策主體多以縣市政府首長競選時之政見或施政理念為要政策主軸，並配合「中央政策」與「民眾需求」等進行修正及調整。然而，受限於首長之任期限制，其競選之政見必須獲得承諾及兌現，迫使地方政府在制定中長期策略規劃時遭遇瓶頸，因而導致中長期策略規劃形同虛設，這顯現出地方政府之策略規劃，受制於首長淪替之時間急迫性，而無法針對前瞻性策略

進行規劃，進而使得地方政府欠缺真正「具願景」及「策略性」的規劃及施正藍圖。除地方政府以「回應式策略」為主之外，本研究亦發現，地方政府因受限於中央預算補助的不足、變動不穩定或財政過度依賴中央等，導致策略性的發展規劃成為空談。以及地方政府之政策規劃得不到中央政府之支持（政策缺乏延續性），亦或中央政策與地方不同調，導致政策執行了一半而告終止，這也顯現出地方政府前瞻性策略規劃受制於中央政府之政策方向，使其政策自主性不足，因而限制了地方政府長遠性之策略規劃工作。最後，則是地方政府策略管理之過程形式不一，諸如有由首長「由上而下」直接下達策略，以行政命令方式傳達；亦有「由下而上」之參與式決策（諸如由縣長邀專家學者組成縣政顧問團，又如擴大成員參與所舉辦營隊活動，亦有透過業務單位或政務官之自行提案等），其策略過程端看組織文化形式、首長領導風格及部屬參與程度而定。

（二）、風險因子對地方政府策略管理之影響

本研究除了從地方政府策略規劃之各面向及影響變數進行深入探討外，本文亦從風險及危機管理的相關概念中，界定出幾個影響組織策略規劃的重要因素，包括「風險意識」、「環境不確定性」、「脆弱性」，以及「組織能力」等四個面向，下面將分別論述四個風險因子對於地方政府策略管理所產生之主要影響。

1. 風險意識

(1). 組織之學習對風險意識提升有增

強效果；

(2) 風險意識對地方政府各項策略之曝險狀態產生影響；

2. 環境不確定性

(1). 政治不確定性為影響地方政府策略規劃之主要因素；

(2). 環境的高度不確定性使地方政府以反應型之策略內容加以因應；

3. 脆弱性層面

(1). 物理層面之脆弱性削弱了地方政府策略規劃之成效；

(2). 社會層面之脆弱性對地方政府策略規劃產生影響；

(3). 無法掌控之脆弱性發生時，地方政府將終止計劃之執行

4. 組織能力

(1). 地方政府人力流動性高，人才流失致使能力無法持續維持

(2). 公務人員之態度與能力，為影響地方政府策略管理之重要因素

(3). 明確的管考制度，有助於提升策略執行結果

具體而言，在風險意識上，由於地方政府已能透過學習效果及危機管理等，將環境中之各項風險要素考慮進來，亦即地方政府之學習效果，已對其風險意識的提升產生了增強性的效果。此外，地方政府風險意識的具備或缺乏，對於其策略之曝險狀態將產生程度不一的影響，正面負面皆有。而在環境不確性上，主要以「政治不確定性」為主要因子，其內涵包括「預算不確定性」與「執政延續不確定性」等兩大範疇，前者係指中央分配地方政府預算之不穩定性，導致政策無以為繼；後者則指地方政府之策略規劃會因執政黨或行政院長之更

迭而存在著不穩定性，因而無法做更全面而長期性的政策規劃。此外，地方政府因受限於資源與能力的不足，在面臨不同類型的環境不確定時（諸如預算不足、中央不支持、政策不延續、民眾抗爭等因素），因而在策略規劃上大多以「回應者」之策略態勢加以因應（諸如以「中央政策」、「民意歸向」與「民眾需求」等進行政策之修正及調整），因此造成地方政府欠缺真正「具願景」及「策略性」的規劃及施正藍圖。

在脆弱性上，由於我國處在颱風頻繁且雨多的獨特物理環境中，因而使得我們所面臨的災害風險大增，諸如水災、風災、土石流等，然而，亦由於這些天然災害大多是人為無法掌控與避免的，因而使得地方政府在進行風險管理及規劃時有其困難性，因此限制了策略規劃的功能與成效。除了物理環境之脆弱性外，社會層面之脆弱性會對地方政府策略規劃產生了一定負度的影響，包括資源與預算的不足、政策缺乏延續性、民眾反對的聲浪、地方的不支持、民意代表的遊說以及法令制度的限制等，皆會對地方政府之策略規劃產生負面影響，進而影響政策的施行及其成效等。再者，對於無法掌控的脆弱性發生時，由於涉及的範圍過大或影響的程度深遠，地方政府無法採取適當的因應措施，因而只能暫停或終止計劃，特別是重大災害的發生以及預算的終止等，都將對地方政府之策略規劃造成嚴重影響。

最後在組織能力的部分，由於我國公務人員有年輕化趨勢，且自主性較高，此外大多非為本地人，因而容

易造成人員之流動與離職，而這對以高階人力為主的地方政府之經營管理而言，無非是一項隱憂。再者，人才的流失將造成組織人力資源的匱乏與知識的流失，致使組織之能力無法持續維持。此外，公務人員的態度是否積極，以及其素養與能力是否具足，這些都將對地方政府策略規劃與政策執行等產生一定程度的作用與影響，諸如行政效率、政策執行力與品質控管等。另一方面，透過明確的績效管考以發揮作用，諸如在年度施政目標下明列績效衡量指標，亦或透過縣市首長及長官等實際針對計劃之績效進行考核與評定，將能夠有效地提升策略規劃之執行結果，以達成一定計劃目標。

六、結論

美國前聯邦準備理事會主席Alan Greenspan於2007年之「我們的新世界」(The Age of Turbulence: Adventures in a New World)一書中闡釋，當前的社會環境是較之四分之一個世紀前，來的更為彈性、強韌、開放、自我導引，和快速變動；當前的新世界帶給我們非常多的新發展，但也面臨了非常多的新挑戰。本研究的結果也顯示，地方政府在規劃、執行策略之際，制度與環境條件與行政官員之間的確有交互影響的關係。在公共組織開放系統的論述之下很多事件是彼此關聯，渺茫難測的「刺激-反應」因果關係可能影響到最後的行為結果，並產生難以預期的副作用。因此這意味著公共事務，或是制訂公共政策，務必審慎地多面諮商，預做風險控管。具體而言，也就是接觸利害關係人，從對話溝通

與彼此學習中，掌握議題的多種面向，預先防範可能的問題。本研究發現地方公共組織由於缺乏足夠的資源或競爭力，而往往在全球化下面臨到比中央層級的公共組織更大的挑戰。因此，如何確保地方政府公共組織的施政能夠在大小不斷的危機因素之中繼續實踐組織目標，這些都是未來值得吾人進一步深入探究的課題。

七、計畫成果自評

本研究第一年計畫對相關領域中的貢獻包含：

- (一)、本文界定了公共組織主要的四個風險因子，對於公共組織危機與風險管理之研究具有參考價值。
- (二)、對地方政府的策略管理文獻而言，本研究說明了組織內、外環境中，風險因子所帶來之影響。
- (三)、對地方政府治理之實務而言，在瞭解風險因子所可能帶來之影響下，未來將可據以發展因應各種風險之中長期策略。

就後續研究而言，本計畫第二年度將試圖探討風險因子對於地方政府策略過程之關係為何，以及風險因子對於地方政府策略內容之關係，並希望透過量化的資料進一步驗證彼此之間的關聯性。

參考文獻

Allen, K. (2003) Vulnerability reduction and the community-based approach, in Pelling (ed.), *Natural Disasters and Development in a Globalising World*, 170-184.

Baloi, D. & Price, A. D.F. 2003. "Modelling global risk factors affecting construction

cost performance" *International Journal of Project Management*, 21(4), 261-269.

Berman, E. & Wang, X. 2000. "Performance Measurement in U.S. Counties: Capacity for Reform." *Public Administration Review*, 60: 409-420.

Benelien 1993. Policy-Making and Management in Iseaeli Local-Government: Evolving Trends and Strategic Chakkenges. *Policy Studies Journal* 21(1) 115-125

Bozeman, B. & Straussman, J. 1990. *Public Management Strategies*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Berry, F. S. 2007. "Strategic planning as a tool for Managing organizational change." *Intl' Journal of Public Administration*, 30, 331 - 346.

Blaikie, P., Cannon, T., Davis, I., & Wisner, B. (1994). *At Risk: Natural Hazards, People's Vulnerability, and Disasters*. Routledge: London.

Boyne, George A. and Richard M. Walker. 2004, "Strategy Content and Public Service Organizations," *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 14, no. 2, pp. 231-252.

Cochrane, Allan 1993. From Financial Control to Strategic Management: The Changing Faces of Accountability in British Local Government. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 6(3).

Chenhall, R.H. & D. Morris, 1986. "The Impact of Structure, Environment, and Interdependence on the Perceived Usefulness of Management Accounting Systems." *The Accounting Review*, 61(1):16-35.

Daft, R. L. 2001. *Organization Theory and Design*, 7th ed., OH: South-Western College Publishing.

-----2004. *Organization Theory and Design*. Mason, Ohio:South-Western Publishing Company.

Downs, A. 1957. *An Economic Theory of Democracy*. New York: Harper.

Fahey, L.; Christensen, H. K. 1986.

"Evaluating the research on strategy content." *Journal of Management*, 12(2): 167-183.

- Fredericksen, P. & London, R. 2000. "Disconnect in the hollow state: The pivotal role of organizational capacity in community-based development organizations." *Public Administration Review*, 60(3):230–239.
- Goodstein, L., Nolan, T. & Pfeiffer, J. W. 1993. *Applied Strategic Planning: How to Develop a Plan that Really Works*. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Galbraith, J. 1973. *Designing Complex Organizations*, MA: Addison-Wesley.
- Gifford, W. E., Bobbitt, H. R., & Slocum, J. W. 1979. "Message characteristics and perceptions of uncertainty by organizational decision makers." *Academy of Management Journal*, 22: 458-481.
- Hamburger, D. H. 1989. "The project manager - Risk taker and contingency planner. American Association of Cost Engineers." *Transactions of the American Association of Cost Engineers*, H.1.1-H.1.11.
- Herbert, T. T., Deresky, H. 1987. Generic strategies: An empirical investigation of typology validity and strategy content. *Strategic Management Journal*, 8(2): 135-147.
- Hofer, C. W., & Schendel, D. 1978. *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. St. Paul, MN: West.
- Kasperson J. X, Kasperson R. E., Turner, B. L. 1995. *Regions at risk: Comparisons of Threatened Environments*. Tokyo: United Nations University Press.
- Koller, G. R. 2007. *Modern Corporate Risk Management*. Ft. Lauderdale, FL: J. Ross Pub.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. 1978. *Organizational Strategy, Structure, and Process*. New York : McGraw-Hill.
- Millo, A. De. 2005. "Risk management strategy: A practical guide for risk awareness and its cause and effect on project deployment." *Journal of Digital Asset Management*, 1(2): 88-95.
- Moncrieff, J. 1999. "Is strategy making a difference?" *Long Range Planning*, 32(2): 273 – 276.
- Nonaka, I.(1988). Toward middle-up-down management: Accelerating information creation. *Sloan Management Review* 29 9-18
- Nuran, A. & Linda, E. 2006. "Assessment of Strategy formulation: how to ensure quality in process and outcome." *International Journal Operations & Production Management*, 26(1/2): 69.
- Petty, R. E. & Krosnick, J. A. 1995. *Attitude Strength: Antecedents and Consequences*. Hillsdale, NJ, England: Erlbaum.
- Poister, T. H. & Streib, G. 2005. "Elements of strategic planning and management in municipal government: Status after two decades." *Public Administration Review*, 65(1): 45-56.
- Porter, M. E. 1980. *Competitive Strategy*. New York : Free Press.
- Powell, T. C. 1992. "Strategy process is strategy content (but not a source of competitive advantage)." *Academy of Management Best Papers Proceedings*, 32-36.
- Price, A.D.F. 2003. "The strategy process within large construction organizations." *Construction and Architectural Management*, 10(4): 283.
- Wheelen, T. L. & Hunger, J. D. 2002. *Strategic Planning and Business Policy: Concepts*. 8th. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

無衍生研發成果推廣資料

98 年度專題研究計畫研究成果彙整表

計畫主持人：王俊元		計畫編號：98-2410-H-009-021-					
計畫名稱：危機變數對地方政府策略管理之影響(I)							
成果項目		量化			單位	備註（質化說明：如數個計畫共同成果、成果列為該期刊之封面故事...等）	
		實際已達成數（被接受或已發表）	預期總達成數(含實際已達成數)	本計畫實際貢獻百分比			
國內	論文著作	期刊論文	0	0	100%	篇	
		研究報告/技術報告	0	0	100%		
		研討會論文	1	1	100%		
		專書	0	0	100%		
	專利	申請中件數	0	0	100%	件	
		已獲得件數	0	0	100%		
	技術移轉	件數	0	0	100%	件	
		權利金	0	0	100%	千元	
	參與計畫人力 (本國籍)	碩士生	4	4	100%	人次	
		博士生	0	0	100%		
		博士後研究員	0	0	100%		
		專任助理	0	0	100%		
國外	論文著作	期刊論文	0	0	100%	篇	
		研究報告/技術報告	0	0	100%		
		研討會論文	1	1	100%		
		專書	0	0	100%		章/本
	專利	申請中件數	0	0	100%	件	
		已獲得件數	0	0	100%		
	技術移轉	件數	0	0	100%	件	
		權利金	0	0	100%	千元	
	參與計畫人力 (外國籍)	碩士生	0	0	100%	人次	
		博士生	0	0	100%		
		博士後研究員	0	0	100%		
		專任助理	0	0	100%		

<p>其他成果 (無法以量化表達之成果如辦理學術活動、獲得獎項、重要國際合作、研究成果國際影響力及其他協助產業技術發展之具體效益事項等，請以文字敘述填列。)</p>	無。
--	----

	成果項目	量化	名稱或內容性質簡述
科 教 處 計 畫 加 填 項 目	測驗工具(含質性與量性)	0	
	課程/模組	0	
	電腦及網路系統或工具	0	
	教材	0	
	舉辦之活動/競賽	0	
	研討會/工作坊	0	
	電子報、網站	0	
	計畫成果推廣之參與(閱聽)人數	0	

國科會補助專題研究計畫成果報告自評表

請就研究內容與原計畫相符程度、達成預期目標情況、研究成果之學術或應用價值（簡要敘述成果所代表之意義、價值、影響或進一步發展之可能性）、是否適合在學術期刊發表或申請專利、主要發現或其他有關價值等，作一綜合評估。

1. 請就研究內容與原計畫相符程度、達成預期目標情況作一綜合評估

達成目標

未達成目標（請說明，以 100 字為限）

實驗失敗

因故實驗中斷

其他原因

說明：

2. 研究成果在學術期刊發表或申請專利等情形：

論文： 已發表 未發表之文稿 撰寫中 無

專利： 已獲得 申請中 無

技轉： 已技轉 洽談中 無

其他：（以 100 字為限）

1. 風險意識、易致災性與地方政府策略規劃過程之研究，2010 TASPAA 年會。

2. The Effects of Crisis Variables to Strategic Management of Local Government. 71th ASPA.

3. 請依學術成就、技術創新、社會影響等方面，評估研究成果之學術或應用價值（簡要敘述成果所代表之意義、價值、影響或進一步發展之可能性）（以 500 字為限）

在風險社會中，有許多綜合性的因素將會影響組織的經營管理，因此對於公共組織的各項風險議題，已成為當代公共管理者所必須重視的課題。換言之，管理者必須隨時掃描組織之內外環境，並注意足以影響組織的各種「風險因子」(risk factors)。本研究從文獻之中界定了四個公共組織所面臨的主要風險，並透過在九縣市地方政府之局處人員進行深度訪談，並將訪談資料進行整理及後續分析工作，進而彙總出相關研究結果。具體而言，本研究第一年的計畫以探索式的途徑切入，清楚的釐析了影響地方政府治理的風險因子，以及這些風險因子如何造成影響。本研究除了為第二年解釋性的量化研究途徑提供了紮實的基礎外，就第一年的成果而言，也已彙整出地方政府在經營管理與策略規劃上之不足與侷限性，並試圖提出相關政策建議。就學術成果的展現而言，本計劃第一年度的研究成果除已在兩個國、內外的重要研討會發表外，短期內也將參酌研討會上的重要意見，並將完整的研究發現投稿至公共領域相關學術期刊，與學術同儕先進相互分享研究心得。