

類 科：一般行政、績效審計

科 目：公共管理

- 一、面對新興議題的快速變遷，公共管理者唯有採取跨域協調合作模式，方能有效因應全球化時局的變遷，請析論跨域協調的意義及如何有效進行跨域協調。

### 擬答

#### (一)跨域協調的意義

所謂跨域協調是指當兩個或兩個以上的不同部門、團體或行政區，因彼此之間的業務、功能或疆界相接及重疊而逐漸模糊，而導致權責不明、無人管理與跨部門的問題發生時，藉由公部門、私部門及非營利組織的結合，透過協力、社區參與、公私合夥或契約等聯合方式，以解決難以處理的問題。

#### (二)有效進行跨域協調之方法

##### 1.溝通平台的建立：

由於國內公共議題易導向泛政治化的爭論，因此要消弭對立的政黨立場與意識型態，恐非易事。若要解決此一困境，應逐步建立地方自治團體跨域合作之默契與信心，而其重點在增加非正式互動，以累積合作的社會資本。在具體作法上，可以打造一個互利的對話平台，使得區域內的縣市首長能夠體認，唯有相互合作才能發揮更大的效益。

##### 2.藉由法制面之建構與增修，促進協力合作：

為促進跨域之協力合作，可藉由修正地方制度法、制訂跨域合作專法、或訂定跨域合作法規命令、或訂定跨域合作行政契約範本等方式來進行。

二、政策溝通是公共管理得以有效落實的重要環節，政府政策必須有效運用溝通、宣導與說服等行銷方法，以爭取利害關係人的理解與配合。請說明政府外部溝通可採取之策略，並請分就議會、媒體及民眾之溝通策略加以論述。

### 擬答

依題意，政府與議會、媒體及民眾之溝通策略綜合歸納說明如下：

#### (一)舉辦「施政座談會」

由於學者專家及民間人士的意見對於行政革新頗有助益，所以各級政府如能經常舉行「施政座談會或研討會」，不僅可以擴大民眾參與的層面，更可以改進行政的缺失，充分發揮政府與民眾溝通的效果。

#### (二)進行各項民意調查

政府機關為瞭解民眾願望，可自行或委託學術機構與民意調查機構（例如：蓋洛普公司）進行民意調查，此項調查經過統計分析之後，即可瞭解人民對政府的看法，包括滿意事項及不滿意的事項。

#### (三)改進文宣技巧、強化溝通效果

政府各文宣部門在溝通技巧上要力求改進，不宜使用以往那種標語式或教育式的宣傳方式。因此，要在政府的出版品、宣傳資料，及視聽媒介（如：影片、電視劇）的內容與技巧上多充實與改進，一定要讓民眾有樂意接受的水準，才能達到溝通的效果。

#### (四)政府首長多與民眾接觸

機關首長是決策制定過程的最後決定者，其決策的好壞直接影響到執行的成敗。制定一個良好的政策，必須仰賴充分的情報與資料訊息，所以政府首長要多與民眾接觸，以便瞭解民情與民隱，方能制訂與人民切身相關的政策，來解決人民的問題或滿足人民的需求。

#### (五)多舉行記者招待會

透過大眾傳播媒介來傳達政令或進行溝通，是現代化政府常用的手段之一。記者們在報紙或電視上的報導，更是現代人獲取新聞的主要來源，故機關首長必須善用此一媒介的功能，來製造許多宣傳機會。

#### (六)強化公共關係室或發言人的功能

公共關係主要的工作就是溝通，一方面向外界報導機關的實況以期獲得支持與同情；一方面蒐集有關的資料與消息，以做為首長決策時的參考。因此，若想做好政府與民眾之間的溝通工作，必須強化公共關係室的功能。

#### (七)普設意見箱或溝通信箱

各機關應設置意見箱供民眾提供意見，但絕不可流於形式，要指定專人負責處理，務必給予民眾滿意的答覆。

#### (八)強化里民（社區）大會的功能

里民（社區）大會是與民眾切身利益關係最密切的溝通場所，若要增進政府與人民的溝通，里民大會是個重要場地，欲強化其功能，主要關鍵在於民眾的意見是否受到重視。

### 三、網絡管理於公共管理日趨重要，請舉實例說明羅迪斯（R. A. Rhodes）的政策網絡概念。

#### 擬答

#### (一)網絡治理之概念

羅迪斯（R. A. Rhodes）將「治理」界定為「自我管理的、組織間的網絡」（self-organizing networks），他認為網絡為政府、市場結構之外另一種新的治理型態，並指出此種治理概念具有以下四個特點：

- 1.多元行動者之間的相互依賴，包括公部門、私部門以及志願部門等。
- 2.持續的互動，由於多元行動者需要相互交換資源與協商共同的目標，因此彼此之間必須持續進行互動。
- 3.賽局（game-like）的互動關係。多元行動者以信任為基礎，透過網絡，協商彼此同意的遊戲規則來相互約制。
- 4.多元行動者所形成的網絡具有相當程度的自主性。

#### (二)政策網絡之五大命題

- 1.治理係指一組來自政府，但又不同於政府的機構和行動者。治理對正式規範的政府權威提出質疑，認為政府不再是國家唯一的權力中心，實際上隱含著以地方、社區、國家和超國家為中心之多元權力的連結。

2. 治理在尋求解決社會和經濟問題的方案過程中，存在著界限和責任方面的模糊性。其主要原因來自國家為了和公民社會取得長期的平衡點，把原先由它獨自承擔的責任轉移給私人部門、志願團體和公民社會。
3. 治理在涉及集體行為的社會公共機構之間，確定存在著權力互賴關係。此種關係顯示，集體行動的組織必須依靠其他的組織。為達到其目的，各個組織必須相互交換資源、協商共同的目標；交換的結果不僅由各參與者的資源來決定，而且也由遊戲規則以及進行交換的環境所決定。
4. 治理係指行動者所形成具有自主性的自我組織網絡。它顯示公、私部門組成政治體制的形式，並進一步與政府在特定的領域中進行合作，分擔政府的管理責任。
5. 治理意指完成事情的能力不一定使用政府的權力，亦不一定要由政府來發動或運用它的權威，而是看政府是否能夠運用其他的管理方法和技術，對公共事務進行更好的操控和引導。

**四、機關推動績效管理之立意，在於提高機關自主管理能力，使其能夠做到自我比較，自我要求逐年進步，並透過資訊公開，促請各機關首長對外承諾施政目標，落實施政課責。請析論績效管理的內涵與具體作為。**

#### 擬答

##### (一) 績效管理之內涵

1. 績效管理是組織達成目標的一種「控制程序」，其步驟包括確立標準、衡量績效、檢測績效是否符合標準以及修正運作上的偏差。
2. 績效管理是一種「政治溝通」的工具，亦是過程。對民選的行政首長而言，其施政方針或目標即是一種績效標準，議（國）會代表和人民則根據這些績效標準來檢驗政府的績效。
3. 績效管理具有「引導」的作用。新思維下的績效管理仍由政府扮演積極性的角色，而角色也已經調整為「引導」者或「領航」者，在具體作法上則強調「結果導向」與「顧客導向」兩個重點。

## (二)政府績效管理之具體作為

根據學者夏福利茲 ( J.M. Sharfritz ) 與羅素 ( E.W. Russell ) 的觀點，政府績效管理之具體作為有以下四點：

- 1.績效管理將單位中不同的管理體系如預算、用人、績效評量和個人績效考評體系都加以連結。
- 2.績效管理將高層願望和低階的服務傳輸予以結合。
- 3.績效管理把決策制定之核心和負責執行政策予以有效聯結。
- 4.績效管理透過個人的績效獎金和組織單位之優先順序的移轉，而將工作的獎酬制度予以結合。