

台 中 學 儒 助 您 金 榜 題 名

107 年公務人員高等考試三級考試試題

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。(25分)

【解題關鍵】

本題題意雖然是在問跨域協調，但事實上跨域協調與跨域管理的概念是一致的，目的都是對於府際關係進行的管理；再者，基於跨域協調與跨域管理概念上的相仿，因此協調方式也可以應用原跨域管理的途徑來回答。

【擬答】：

(一)跨域協調的意涵：

所謂跨域協調，事實上又稱為跨域管理或跨域治理，係指係指當今政府的運作，已經從靜態一條鞭的組織命令關係，轉變為動態的部際 (interagency) 與府際 (intergovernmental) 的互動關係。在這種關係下，公共管理者並不只面對一個組織或單位，而是置身於眾多的橫向與縱向的組織網絡當中，即使要達成一個單純的任務，也必須考慮這些互動關係當中的機會與限制，才能達到良善管理的目的。

(二)跨域協調的方式：

對於跨域協調的策略，謹提出下列的建議途徑，以供公共管理者未來處理跨域事務的參考。包括：

1. 建立長期互動：博奕理論對於組織間的合作問題，最常提供的藥方之一，便是建立長期互動。透過長期的良好互動，將會使部門間或政府間得以增加互信，進而建立穩定的互動模式。
2. 良好的溝通機制：跨域協調之間，最明顯存在的問題，便是每個組織對資訊的掌握度都不相同。據此，利益衝突雖然難以化解，但如果訂出合作的細節與權利義務關係，並且有良好的協商機制，便有機會異中求同，找到合作的空間。
3. 有效的賞罰機制：對於單位間互動的獎懲，無論是維繫平行單位間合作的順暢度，或是垂直單位間誘因結構的設計，都必須依附在有效的賞罰機制上，這是順暢執行效果的最基本機制。
4. 善用非正式組織：就溝通者的角度來看，政策制定的協調過程中，若能善用非正式組織的關係，如首長間有同學關係，共識較易達成；此外，就溝通的形式而論，如果可以善用非正式的溝通機制，如利用餐敘或球敘的機會，越可達成良好的協調結果。
5. 強化領導功能：領導者本身對於跨域協調方式的態度與選擇，具備著決定性的因素。據此，政策領導者本身是否能夠體認政策環境的複雜度，並設法面對處理之，對跨域協調的成敗有至關重要的影響。
6. 培養跨域管理者：過去由於一條鞭式的組織設計 (即中央集權)，沒有培養具協調能力的跨域管理者之需要。然而，今天政府管理的情勢已經成為：「為了有效地服務人民，公共管理者必須尋找跨越現有組織疆界的工作方式。」這種殷切需求也表示各級政府應該培養管理者成為「跨域協調者」(Boundary Spanners)。這種管理者要能在其他機關當中尋找合作夥伴，一同解決問題，而他也必須在複雜的組織疆域中，尋找跨域之路，並在不犧牲政府存在基本價值之前提下，改善政府的表現與回應力。

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。(25分)

【解題關鍵】

因為本題的主軸是溝通也是行銷，所以本題並非針對題意回答不同目標對象的溝通策略，而是以總體的行銷策略來回答！

【擬答】：

行銷學大師科特勒 (P. Kotler) 曾說：「行銷管理就是需求管理」，即說明行銷必須具有「顧客導向」的基本心態，從顧客的觀點與需求來執行溝通與行銷。至於，政府從事溝通與行銷，不管是面對議會、媒體或民眾，總體的溝通與行銷策略為：

(一)傾聽 (Listening)：

社會行銷的第一步驟，就是要先瞭解目標對象的想法與需求，因為基於顧客的需求為基礎，如此制定的行銷策略才有意義與產生具體效果。而要瞭解目標對象的想法與需求，可採取以下的顧客調查方法，包括二手資料分析 (即報章雜誌相關的報導)、深度訪談、焦點團體和雪球抽樣等。

(二)訂定計畫 (Planning)：

依據傾聽階段所獲得資訊，開始擬定行銷策略計畫；惟針對上述計畫的實現，社會行銷因受資源限制，通常會採用市場區隔策略 (Market Segmentation Strategies) 來選擇顧客，作為其行銷對象，以提昇行銷計畫的效率和成果。

(三)籌編組織 (Structuring)：核心行銷策略需要運作機制去執行，因此接續的工作就是籌編組織、選定標竿學習對象，並建立可讓主管掌握計畫進行的追蹤系統。此外，為使計畫執行更具效益，亦可挑選協力夥伴，成立策略聯盟，協助行銷計畫的推行。

(四)試行 (Pretesting)：

透過試行可以預先瞭解顧客實際的反應意見，並加以檢討，若有錯誤或不安者，應即參酌修正，以確保計畫具體可行，並符合顧客的需求。

(五)執行 (Implementation)：

行銷策略經試行修妥後，接下來就是實際執行。執行應把握的重點，包括：

①明確區分工作職責；②落實行動綱領；③掌握工作進度時程；以及④隨時反應顧客意見等。

(六)監控 (Monitoring)：

針對外界環境的變化，以及顧客的反應回饋等，社會行銷者必須採取監控系統追蹤其結果，儘早發現其差異性，及時調整修正策略或執行技術。

綜上所述，現今官僚體系面對政治運作邏輯的改變，所以在政府溝通與行銷中，必須講究「技術」與「藝術」並重的策略運用，透過圓熟的規劃技巧，有效的管理模式與行銷策略，自然可以滿足民眾的需求，進而獲得民眾的支持。

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。(25分)

【解題關鍵】

本題的首要關鍵就是簡要回答出最初的政策網絡概念，並且說明羅迪斯依照什麼樣的標準將政策網絡進行分類；其次，就題意回答每個網絡的概念；最後的關鍵就是簡要說明當代網絡管理模式的概念。

【擬答】：

Rhodes 與 Marsh 最早提出結構嚴謹的「政策社群」，以及結構最為鬆散的「議題網絡」兩種網絡原型概念，惟 Rhodes 復就關係的穩定程度、成員的整合程度、資源互賴的程度等三項指標將政策網絡劃分為五種類型：

(一)政策社群：

這是指中央與地方政府機關所執行的政策領域中，具有高度穩定性與限制性成員的網絡、垂直性的互賴關係，以及通常社群中水平性的意見表達受到限制；這是有高度整合性的政策網絡。以我國為例，中央選舉委員會到縣市選舉委員會乃是一個高度穩定成員受限的網絡，且為垂直的互賴關係，水平意見表達受到限制。

(二)專業網絡：

這種網絡具有高度穩定性與限制性的成員，形成垂直的互賴關係、限制性的水平意見表達，主要是滿足專業的利益；但這種網絡的整合程度不如政策社群那樣具有高度凝聚力。以我國為例，全民健保政策過程中的專業網絡就是醫師公會與藥師公會。

(三)府際網絡：

這是指地方政府之間，代表性的組織所構成的網絡關係，成員具有相當的限制性、垂直的互賴關係與水平的意見表達也受到限制，希望擴張水平式的影響力，因此特別強調水平的意見表達。以我國為例，2005 年臺北市與基隆市政府曾經組成「北基垃圾合作處理方案」，共同推動兩市的垃圾焚燒問題。

(四)製造者網絡：

這是基於經濟利益所構成的網絡關係，網絡成員具有相當的流動性、限制性的垂直互賴關係，主要是在滿足製造者的經濟利益。以我國為例，國營事業機構的中油公司與其分布於臺灣地區所有分公司與加油站，就構成了製造者網絡。

(五)議題網絡：

這是相當不穩定、低度整合性的網絡，成員雖然很多，但來來去去，無法呈現成熟而穩定的網絡組織；此外，垂直的互賴關係受到限制，水平的意見表達雖然並未受限，但意見並未整合，因而未形成堅強的網絡系統。以我國為例，2002 年民進黨執政時期，13 萬農漁民因為反對財政部推動基層金融改革而上街頭抗議，就形成強大的議題網絡，並導致時任的財政部長與農委會主委因此下台，但當政策宣布停止後，該議題網絡也就消失了。

總之，透過政策網絡的概念，瞭解到國家與社會中的許多組織已經綿密互動，形成資源交互依賴的互動關係；當代國家機關就應該正視這種事實的存在，採取新的管理模式——「國家社會共同治理模式」(Collaboration Mode of Governance)。

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。(25分)

【解題關鍵】

本題的關鍵在於第二段績效管理的具體作為，但是本段並沒有標準答案，以下答題係採取從事績效管理的原則來作答，如果各位以有效績效管理成功的條件來回答也是正確的答案！

【擬答】：

(一)績效管理的意涵：

所謂績效管理 (Performance Management)，是指將組織的努力予以系統整合，俾達成組織目標的管理途徑。簡言之，績效管理本身就是如何執行策略，達成組織目標的管理過程。

(二)績效管理的具體作為：

有關績效管理的具體作為可從其原則瞭解，而一般而言，績效管理的原則包括以下四項：

1. 總體原則方面：進行績效管理的最重要原則就是得到高層管理者的全力支持，並且必須要求部屬的參與。因此，績效管理不是部屬的事，更不是某一部門的事，而是不分上下，全體成員共同參與改進組織績效。
2. 設定目標與標的方面：必須先設定績效評估的組織總體目標，然後，再根據總體目標研擬相關中程與年度計畫目標。
3. 績效資訊的搜集：必須以正確的資訊科技，針對量化與質化資訊進行蒐集，資訊本身必須注意其客觀性。
4. 績效結果的回饋：將回饋的訊息與標的 (績效結果) 結合在一起觀察 (觀察預期與實際兩者是否有落差)，特別注意同儕、績效使用者與資深管理者的參與 (即透過他們的參與，可以瞭解指標設計或評價過程，是否有任何問題的產生)。

台中學儒 7/14(六)午4:00 國考人生轉折點之戰勝法則 討論議題 1. 創造公務生涯的新價值 2. 進入體制才能了解問題與等待機會 3. 如何學到分析問題的能力 4. 年金改革後有利在政府與企業間轉換 參加贈 1. 圖書禮券300元 2. 高普考上榜手冊 3. 精美L夾 參加抽 1. 基本小六法 2. 法科心智圖 報名贈 1. 學費優惠1000元 2. 在家補課點數15HR 3. 國考新書之本 入場費 在班生0元 舊生200元 新生300元	台中學儒 108高普考 弱科救星 哪裡弱就補哪裡 完全自主選擇 省錢不能省專業 (詳洽學儒各考場服務處或台中學儒本部) 最速配A6B6 只要38800元(原價64000) 超值配A4B4 只要34800元(原價60000) 小資配A3B3 只要29800元(原價48000)	台中學儒 准考證優惠~7/15 舊生再優惠現金3000元 108高普考年度班 41800元 108普考年度班 37800元 107地特三等專班 38800元 107地特四等專班 34800元 107+108地特專班 +6000元 108高普考VIP專班 +2500元起 108高普考取班 63000元起 報名送 1. 平測+全真模考 2. 法科申論寫作(3科) 3. 申論進階班 4. 地特強效班 5. 自修教室使用權一年
---	--	---