

104 年公務人員升官等考試、104 年關務人員升官等考試、 104 年交通事業公路、港務人員升資考試試題

等 級：簡任

類科(別)：一般行政

科 目：行政學研究

一、何謂「政策行銷」(policy marketing)？其理由為何？請試舉一個案例，說明政策行銷的重要性。(25 分)

【擬答】

(一)政策行銷之意義：依據我國吳定教授(2004)之界定，政策行銷系指，政府機關採取有效的行銷方法或策略，促使內部執行人員與外部服務對象，對研議中或已獲形成之公共政策產生共識或共鳴的動態性過程；其目的在增加政策執行的成功機率、提高國家競爭力、達成為民眾謀福利的目標。

(二)從事政策行銷的理由：Bozeman & Straussman (1990) 認為政策行銷具有四項功能。

1. 加強公共政策的競爭力：政府、公營事業與私部門組織具競爭關係，甚至公部門之間亦具有競爭關係。故藉政策行銷而凸顯自身優勢將為必要之舉。
2. 建立良好的公共形象：公部門組織可藉政策行銷倡導公益價值，提升自我形象。
3. 可作為公共服務計費象徵(price signal)：可利用行銷機制向公眾預示特定公共服務將收取費用，藉使公眾了解政府收費之動機與理由，進而願意接受。
4. 創造民眾需求，及建立良好公共關係。

(三)以實例說明政策行銷的重要性：2014 年我國爆發近十五年來最大規模的社會運動---太陽花運動。該運動產生之部分原因，得歸因於政府不當及落後的政策行銷策略。兩岸於 2010 年 6 月簽署 FCFA 後，即有必要針對貨貿與服貿合作方式進行進一步協商。此種必要性使馬政府僅將服貿視為 ECFA 延伸下的事務性議題，從而低估其政治敏感性及高估其政治可行性。從 2013 年第三季開始，行政院陸委會與經濟部商業司即展開一系列政策行銷，但其行銷機制僅止於書面文宣及網站上大量的數據及政令式宣導。此種制式的行銷機制並無法真正吸引多數公民對服貿議題之關注，也無法消除多數公民對中國可能以商制台之疑慮。當政府行銷服貿議題不利，媒體質疑服貿的聲浪愈來愈大，加上台大經濟主任鄭秀玲發表簡明易懂、成為反服貿聖經的分析文件，導致社會氛圍日益不利政府推動服貿之通過、甚至引發大規模社運，產生高額社會成本。

二、何謂「績效管理」(performance management)？績效管理中常用的 4E 指標分別所指為何？並請分析績效管理運用在公部門所可能產生的問題。(25 分)

【擬答】

(一)績效管理的意義：泛指系統性地整合組織內部各項資源，藉以提昇組織產出績效之管理過程。美國 NPR 績效測量研究團隊(Performance Measure Study Team)將績效管理界定為：「使用績效相關資訊以協助設定共同同意的績效標準、排列各項計畫之優先順序以及從事資源配置，藉使公共管理者得以維持或改變既定做法，以達成所欲目標之管理過程。」

(二)績效管理的 4E 指標：依據 Fenwick (1995) 及 Flynn (1997) 之界定，4E 指標之意涵如下。

1. 經濟(economy)：支出規模、投入程度。
2. 效率(efficiency)：(1) 生產效率(productive efficiency)：追求最佳本益比。(2) 配置效率(allocative efficiency)：生產結果是否滿足服務對象的偏好、需求。
3. 效能(effectiveness)：改變現狀及服務對象的程度。

公職王歷屆試題 (104 升官等考試)

4. 公平 (equity)：符合分配正義之標準。

(三) 績效管理運用在公部門所可能產生的問題：

1. 績效管理制度本身形成之限制：

(1) 泛政治化使用→政黨或利益團體將績效管理所提供之資訊，作為政治鬥爭之工具。

(2) 不同政治行動者執行、操作績效管理，將產生不同績效評估結果。

(3) 公部門組織的產出績效多難以量化 (貨幣化) 或進行經驗性測量。

2. 績效資訊所衍生之問題：

(1) 績效管理須以準確、可靠的資訊作為基礎；公部門組織多欠缺良好的監測、資訊蒐集機制。

(2) 績效管理依賴具分析能力之專業人才；公部門組織內部多欠缺此類專才。

(3) 績效管理特重資訊的即時反饋；公部門組織須與立法及審計單位互動、聯繫，從而可能降低資訊反饋之即時程度。

3. 績效評估措施所衍生之問題：

(1) 公部門組織涉及高度政治性，績效評估難以全然理性、客觀。

(2) 在公部門組織中，個人績效難以與組織績效產生連結。

4. 績效指標設計之困難：政策過程多涉及多元利害關係人之涉入，將對建構績效指標形成困難。

三、「公共管理」(public management) 的特性為何？您認為將私部門的管理方式全然引用到公部門是否真能改善公部門長期以來所面臨的僵化、無效率問題？請說明之。(25 分)

【擬答】

(一) 公共管理的特性：依據我國孫本初教授之界定，公共管理具以下特性。

1. 公共管理繼承管理科學傳統，屬於應用性學科，具科際整合特質。

2. 公共管理雖然自公共正與企業管理領域汲取養分，但並未自限於探究執行技術，以及偏狹地追求私利。

3. 公共管理屬於公共行政之次領域之一，但卻具有獨立發展之潛力。

4. 公共管理是一門致力於提升績效的專業領域；公共經理人為各種專業之執行者。

5. 公共管理同時重視組織內部以及組織與外環境之互動關係。

6. 公共管理是在民主政治、公共責任以及政治權力之系絡中進行、實踐。

(二) 將私部門的管理方式全然引用到公部門是否真能改善公部門長期以來所面臨的僵化、無效率問題？公部門組織與私部門組織具有許多差異之處，故將私部門管理應用至公部門時，必須考量及重視公共性 (publicness)。依據 D. Rosenbloom 之界定，公共性具以下特質。

1. 憲政體制 (constitution)：公共組織的角色、職能是由該國之憲政價值與立國精神所決定。

2. 公共利益 (public interest)：私部門組織之目標在於追求私人利益 (private interest)；但公部門組織則旨在實踐公共利益之價值。公共利益不僅是行政官員的行為判準，更是「文明政體的核心概念 (the central concept of civilized polity)」。

3. 市場機能 (market function)：公共組織無須直接面對市場競爭壓力。因為(A) 公共組織財務來自預算編列，而非生產利潤。(B) 公共組織多提供公共財，具獨佔性質。

4. 主權特質 (sovereignty)：公共組織及行政官員均扮演「公共信託者 (public trustee)」角色，代替公民 (主權者) 實踐其意志及價值。故公共組織擁有行使合法強制力之資格，私部門組織則否。

公職王歷屆試題 (104 升官等考試)

四、試述「轉換型領導」(transformation leadership)之意涵?現今公共事務的管理越來越複雜,您認為一位轉換型領導者,應具備那些特質?請併同分析之。(25 分)

【擬答】

(一)轉換型領導之意涵:依據 James M. Burns (1978)之界定,轉換型領導是一種領導者與部屬之間相互影響之演進過程;透過此種歷程,領導者與部屬的工作動機及合作意願均將有所提升。轉換型領導旨在轉變組織原有的組織文化、人際關係,以及行為模式。Bernard M. Bass (1985)則進一步提出以下補充:(A)領導者在不同情境運用不同領導風格時,應本於自我良知,確實了解各種領導行為的意義及可能結果。(B)領導者應以超越私利之心理,為謀求組織更大利益而努力。(C)領導者在利他的實踐過程中,應賦予部屬更寬廣的裁量權以及自我發展空間,以協助其實踐自身理念及價值。

(二)轉換型領導者應具備那些特質:依據 Buhler (1995)之界定,轉換型領導者應具備以下六項特質。

1. 創造前瞻遠景:轉換型領導者的個人魅力來源,在於能創造組織前瞻遠景,藉以凝聚內部的向心力和信任感。
2. 啟發自覺意識:轉換型領導者能夠洞察人員不同的長處和潛能。
3. 掌握人性需求:轉換型領導必須能夠瞭解成員需求的個別差異,並分別給予適當的回應。
4. 鼓舞學習動機:轉換型領導者不但本身有渴求新知的強烈欲望,還要培養部屬不斷學習新知的習慣。
5. 樹立個人價值:轉換型領導者必需樹立起誠實、有信、正義、公道等價值信念,做為人員奉行依據。
6. 樂在工作:轉換型領導的施行,奠基於工作的倫理觀念。領導者要求部屬全力投入工作,自己也必須展現對工作的高度熱情。