

# 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 (II) 研究成果報告(精簡版)

計畫類別：個別型  
計畫編號：NSC 99-2410-H-009-018-  
執行期間：99年08月01日至100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：吳聖彥  
碩士班研究生-兼任助理人員：郭真  
博士班研究生-兼任助理人員：楊成瀚  
博士班研究生-兼任助理人員：唐慧宇

報告附件：出席國際會議研究心得報告及發表論文

公開資訊：本計畫可公開查詢

中華民國 100 年 10 月 31 日

中文摘要：本研究延續著第一年的研究主軸，希望剖析在公部門中常聽到的「計畫趕不上變化」這句話之真正意涵，亦即：首先，哪些變化真正會造成公共組織施政計畫上巨大的影響？第二，這些變化究竟又會帶來什麼樣的影響？在第一年的計畫中，本研究從質化資料界定了不確定性、風險意識、脆弱性，以及組織復原能力等風險因子。基於第一年的成果，第二年度的計畫則希望透過量化資料的分析進一步回答第二個研究問題。

為了探究危機變數對於地方政府在進行策略管理時產生的影響，本研究將以「問卷調查研究」(survey research)之方式蒐集研究資料，透過「郵寄問卷」的形式將問卷郵寄給各個單位委請填寫。問卷題項部分，本研究將以李克特量表(Likert-type scales)為主，並且以自陳問卷的調查方式(self-report surveys)進行本研究。本研究的母群體為全台 22 縣市政府的一級機關和單位。經過統計分析發現，全台各縣市政府旗下的一級機關和單位共有 488 個。考量到研究成本及時間上的限制，本研究問卷主要填寫的對象為各一級機關/單位的科長，根據各縣市政府一級機關與單位的編制，委請科長填寫，總共發出 3195 份問卷。截至 9 月 30 日止，總計回收 2151 份，其中有 31 份無效問卷；換言之，有效問卷為 2120 份，回收率為 66.35%。本研究發現，在目前地方政府的策略管理活動中，以調和民意機關之目標以及發展中長期策略為最主要。另外，本研究也進一步分析了風險因子與地方政策策略管理之關係。

英文摘要：This research follows the main path of the first-year project. It is to analyze of what we usually hear from the public sector, 'plans can never keep up with changes.' In order words, first, what kind of risk factors can cause critical influences in the public organization? Second, it is to analyze what influences will be made by these risk factors. In the first-year project, this research has identified the risk factors such as 'uncertainty', 'awareness of risk', 'vulnerability' and 'organizational resilience' from the qualitative in-depth interviews. Based on these findings, the second-year project attempts to further answer the second research problematic through an analysis of the qualitative material.

In order to examine what impact the risk factors will make on the local government during their strategy management, this research conducts survey by mailing questionnaires to every division in local government to collect data. We apply Likert-type scales to the questions and use self-report surveys. This research's population is Taiwan's 22 county-leveled and city-leveled agencies and units which are 488 agencies and units in total in Taiwan local government. Considering the cost and the time limitation, the research questionnaires are sent to chiefs in divisions in the county and city level agencies and units. 3,195 questionnaires were issued in July, 2011, and the respondent questionnaires are 2,151,

including 31 invalid questionnaires. In other words, the valid questionnaires are 2120 and the response rate reaches 66.35%. This study identifies various activities of strategic management and also the impact of risk factors on strategic management in local government.

## 危機變數對地方政府策略管理之 影響 (II)

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

#### 一、研究背景

1980年代之後公共行政領域的演進，走向多元價值與跨領域思想互補，同時也相互激烈衝擊的發展。公共管理者一方面提倡公共服務的基本精神，另一方面則不斷地自其他領域引進新的管理途徑，試圖解決公部門中接踵而來的嚴峻挑戰。策略規劃與管理就是在此種思想背景中開始於公共組織中發展，並以極驚人的速度擴展到各級政府與非營利組織（Henry, 1995; Berry and Wechsler, 1995; Poister and Streib, 1994）。

從公共行政理論與實務來看，過去公共組織的發展與規劃是基於穩定、可預期性、紀律、適應與共識等各項價值，並以此建構有效且常態的管理方式，這也就是傳統施政規劃的本質。隨著風險社會(risk society) (Beck, 1992)的來臨，組織環境中的混沌(chaos)、動盪(turbulence)、甚至是蝴蝶效應(butterfly effect)等概念，正逐漸對政府運作與行政管理產生根本衝擊。

相較於中央政府，地方政府組織因貼近公民生活，更能擴大參與、揭示問題、反應變化與滿足需求 (Robertson, 1992: 177-178)；其次，以地方政府資源之顯缺乏及地方治理目前所面臨到的困境來看（李長晏，

2007；趙永茂、陳銘顯，2010），確實需要更多學術社群的研究與投入以增進地方公共治理之能力。

#### 二、研究目的與問題

本研究之範圍關注在地方政府的系絡下，期望透過學理與經驗的分析，以提供地方政府強化策略能力之建議。延續著第一年的研究主軸，希望剖析在公部門中常聽到的「計畫趕不上變化」這句話之真正意涵，亦即：首先，哪些變化真正會造成公共組織施政計畫上巨大的影響？第二，這些變化究竟又會帶來什麼樣的影響？

#### 三、文獻檢閱

##### (一)、公部門策略管理之意涵

近代公部門策略的藝術始於三個基本概念：首先，決策制定者應獲得可影響組織目標及發展的資訊及工具，相關工具促使決策制定者可以在複雜的環境下判斷情勢並且做決策。第二，管理者的行動計畫根基於組織相關的訊息由組織的核心到組織的上層階級，若是管理者的行動計畫與組織核心人物的想法不同，將無法確實成功。第三，需提供給管理者較多的決策自主性，並讓他們能夠視不同的情況做出決策，並讓其決策確實有效 (Brown, 2010)。Hart (1992)整合策略過程的不同角度，並將焦點放在高層管理者與其他組織成員間的角色互動關係，發展出包含五種策略制訂風格的策略過程架構，包含有指揮式(command)、符號式(symbolic)、理性

型(rational)、互動式(transactive)以及衍生式(generative)等五種。值得注意的是這些組織策略決定的模式彼此並非互斥的關係，隨著時間的演變與內外環境調適的過程，往往可發展並融合多種策略決策的模式；換言之，一個組織的策略制訂過程可能是數種模式的結合。另一方面，Miles 與 Snow(1978)早期對於策略內容的研究廣泛的受到重視，其二人認為任何組織都必須配合環境的現實與競爭者的行動，持續性地進行產品或服務的調整，才能保持組織的效能。不同組織調適的方式各有不同，但大體上可分為四種調適形態，其中包含防衛者(defender)、開創者(prospector)、分析者(analyzer)，以及被動反應者(reactor)。

## (二)、地方政府策略管理之應用

地方政府的改革在 1980 年代之後也受到公共管理高度的影響，策略管理的技術也被引進在地方治理的過程中。例如，英國地方政府根據 1999 年所通過的「地方政府法」(The Local Government Act)，必須針對其所提供的所有服務，事先制定「最佳價值績效計畫」(Best Value Performance Plan, BVPP)，其目的在以此評估各地方政府的作為，是否符合國家和政府的整體目標 (McCue, 2002)。Bolton 與 Leach (2002)指出英國地方政府的策略規劃在 1990 年代中非常盛行，並有越來越多的地方政府提出各種類型的策略規劃。Andrews、Boyne 與 Walker (2006)則進一步針對策略內容與績效進行實證分析，經過問卷詢問 119 個英格蘭

的地方政府之 1,245 個受訪者，研究結果顯示策略內容的確對組織績效產生正面影響，其中前瞻型的策略與組織績效有正相關，至於被動回應型策略則對組織績效有不利影響。

除了英、美兩國之外，地方政府採用策略管理的改革也在澳洲維多利亞省以不同的方式和步調發生，其地方政府以各種策略計畫回應州和聯邦政府的改革議程並藉以提高地方政府服務效率 (Martin, 1999)。值得注意的是此波地方政府策略管理的風潮不只出現在西方國家，包括像以色列 (Ben-Elia, 1993) 及越南 (Thi Vu and McIntyre-Mills, 2008) 之地方政府，陸續的也在 1990 年代之後採行策略管理。然而誠如 McIntyre (2007) 所提醒的，儘管地方政府的策略管理可以回應基層民主並因應環境的挑戰，政府官員和規劃者在採用策略管理時，仍必須牢記公部門策略管理的問題是相當複雜的。

## (三)、公部門策略管理之限制與困境

公部門在策略制定與執行上碰到的挑戰與私部門是有所差異的，這些挑戰包括領導權變更的獨特循環、複雜的內/外部動態、還有利益關係人對於成功和失敗的各種定義 (Rose and Cray, 2010)。Mintzberg (1994: 159) 指出策略管理本身可能就是妨礙其發揮功能的主要因素，主要原因在於組織高層的支持最後往往無疾而終，而敵對的氛圍卻是在執行過程中不斷高漲。如同 Halachmi (1986) 所指出的，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採取因循往例的管理方式。從地方政府的角度來看，學者們指出我國地方政府在實施策略規劃的不可行條件之一即是菁英主義的決策程序，未來必須要開放地方政府各類公共政策論述 (discourse)，參與管道 (participation channels) 和論壇 (forum) 等 (丘昌泰，1999；趙永茂，2007)。

Martin (1999)認為許多地方政府管理者無法回應組織的動盪環境和激烈變化，其主要由於一些標準化的思維會在組織內造成重大影響。換言之，在現實環境中，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。因此，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)。

#### 四、研究方法

為了探究危機變數對於地方政府在進行策略管理時產生的影響，本研究以「問卷調查研究」(survey research) 之方式蒐集研究資料，透過「郵寄問卷」的形式將問卷紀送給各個單位委請填寫。問卷題項部分，本研究將以李克特量表 (Likert-type scales) 為主，並且以自陳問卷的調查方式 (self-report surveys) 進行本研究。

本研究主要分析單位界定為「組織」，考量研究主題的需要，以及研究分析的可行性，本研究的母群體為全

台 22 縣市政府的一級機關和單位。經過統計分析發現，全台各縣市政府旗下的一級機關和單位共有 488 個。

為了提高研究的推論程度，同時考量到研究成本及時間上的限制，本研究問卷主要填寫的對象為各一級機關/單位的科長，根據各縣市政府一級機關與單位的編制，寄送問卷委請各單位主管(如科長、課長、組長或主任等)填寫，總共發出 3195 份問卷。根據研究需求、目標和分析架構，本研究在 6 月完成了問卷設計的初稿，隨即在 100 年 7 月 2 日，於台北市邀集學者專家召開「問卷調查與設計專家學者座談會」。

經由考試院同仁的協助，在發放問卷之前，本研究已事先跟各縣市聯繫窗口接洽，取得個人事單位相關同仁對協助本問卷執行之同意。在 7 月中、下旬開始發放問卷，每一個機關單位的問卷都會用公文袋彌封，最後再將問卷裝箱寄到各縣市政府的人事機關或單位，請承辦人員協助遞送問卷。為了確保問卷遞送的準確性，寄到各縣市政府人事處的問卷都會附上抽樣明細，讓人事處的承辦人員可以知道該把哪一份裝有問卷的公文袋送至哪一個一級機關/單位，請該機關/單位的單位主管填寫。問卷填寫完畢後，交由人事處的承辦人員彙整，最後再將彙整好的問卷寄回，完成本研究的施測過程。

截至 9 月 30 日止，總計回收 2151 份，其中有 31 份無效問卷；換言之，有效問卷為 2120 份，回收率為 66.35%。就各縣市的回收情況來看，花蓮縣政府、苗栗縣政府、連江縣政府的回收率最高，均有 9 成以上；南

投縣政府、嘉義市政府、屏東縣政府及基隆市政府的回收率也在 8 成以上。下表顯示各縣市政府之回收情形：

表一 各縣市政府問卷回收情況

縣市名稱	發出份數	回覆份數	回收率
台北市	262	156	59.54%
新北市	274	202	73.72%
桃園縣	207	61	29.47%
新竹縣	123	70	56.91%
新竹市	123	94	76.42%
苗栗縣	131	118	90.08%
台中市	249	160	64.26%
彰化縣	139	111	79.86%
南投縣	125	104	83.20%
雲林縣	117	0	0.00%
嘉義縣	121	94	77.69%
嘉義市	102	85	83.33%
台南市	218	113	51.83%
高雄市	238	161	67.65%
屏東縣	120	106	88.33%
台東縣	105	56	53.33%
花蓮縣	116	114	98.28%
宜蘭縣	121	88	72.72%
基隆市	117	98	83.76%
連江縣	34	31	91.18%
澎湖縣	86	82	95.35%
金門縣	86	16	18.60%

資料來源：本研究彙整

下表則呈現了回覆樣本特徵：

表二 回覆樣本特徵

變項	項目	總數	百分比 (%)
機關/ 單位性質	業務性質	1,430	69.6%
	幕僚性質	602	29.3%
	無法判斷	23	1.1%
職務性質	政治任命之政 務主管人員	7	0.3%
	事務性 主管人員	1,964	92.6%
	非主管人員	109	5.1%
性別	女性	823	38.8%
	男性	1,263	59.6%
教育程度	國中及以下	1	0.00%
	高中/職	27	1.3%
	專科(五專/三 專/二專)	320	15.1%
	大學/技術學 院	860	40.6%
	碩士	859	40.5%
	博士	18	0.8%

資料來源：本研究彙整

根據初步分析，所有回覆問卷者平均年資為 10.49 年（標準差：9.35），顯見這些問卷受訪者是具有一定的公務經驗。

## 五、研究發現與討論

### (一) 地方政府策略管理現況

表三 策略管理各項議題之平均數

題目	平均數	標準差	變異數
會發展中長期策略。	5.14	.753	.567
會調和民意機關對我們策略目標不同觀點。	5.15	.637	.405
會調和其他利益團體對我們策略目標的不同觀點。	4.82	.736	.542
會發展測量方案績效目標的方法。	4.89	.715	.511
會實際測量方案的績效目標。	4.93	.729	.532
會蒐集與分析方案績效資料。	5.05	.735	.540
會公開發表符合特定績效目標之程度。	4.93	.731	.534

資料來源：本研究彙整

從上表中可發現在地方政府的策略管理相關活動中，若1分的程度最低，而7分的程度最高，則「調和民意機關策略目標的不同觀點」平均分數最高，達到5.15分，另外則是「發展中長期策略」，有5.14分。「調和其他利益團體」的分數最低，僅有4.82，顯見所謂外部顧客的意見仍是以民意機關為主，而非公民團體。另一方面，本研究也發現在各縣市中，以臺中市政府在上述大部分題目的平均數得分最

高（本研究雖有跟縣府高層聯繫並請求協助，然截至本報告完成時，研究團隊仍未收到雲林縣之回覆問卷）。

### (二) 不同區域間的策略管理風格

下表呈現了不同區域間的策略管理風格式否有所異同：

表四 不同區域間策略過程之ANOVA分析

變異數分析		事後分析			
構面	F 檢定	區域	區域	標準誤	顯著性
命令	3.797**	直轄市	北部	0.92	.007**
			離島	0.11	.004**
		北部	東部	0.13	.003**
			東部	0.13	.027*
		南部	東部	0.13	.016*
象徵	3.895**	直轄市	北部	0.09	.020*
			離島	0.12	.012*
		北部	東部	0.13	.005**
		中部	東部	0.13	.003**
		南部	東部	0.13	.007**
理性	4.871***	直轄市	北部	0.09	.034*
			離島	0.11	.000***
		北部	離島	0.12	.005**
		中部	離島	0.13	.002**
		南部	離島	0.13	.001**
衍生	4.871***	直轄市	北部	0.09	.022*
			中部	0.10	.003**
			南部	0.10	.034*
			離島	0.13	.037*
		東部	離島	0.15	.000***

\*=p<.05；\*\*=p<.01；\*\*\*=p<.001

資料來源：本研究彙整

### (三) 風險因子對策略管理之影響

本研究界定了五個策略過程的模式，包括命令型、象徵型、理性型、參與型，以及衍生型。進一步檢視與

風險因子之間的相關性，發現不確定性、風險認知、脆弱性，以及組織復原能力皆與上述五個類型具有顯著的相關性。

## 六、結論

以當前變動劇烈的環境來看，公共組織早已不再是「百年老店」，在各國政府的改造運動中，常有部會局處精簡、整併，甚至是裁撤的例子。因此，當前的公共組織需要去思索其組織未來在公共服務中的使命、價值與任務為何，而不單僅做好昨日的計畫或任務。在我國五都選舉之後，地方自治也開啟了新頁，縣市政府之間的合併或區域發展上的整合，未來也都可能成為常態。從兩年的研究計畫執行結果來看，本研究也發現組織環境的不確定性容易壓縮地方政府開創性策略的空間，而風險意識的提高則有助於組織的應變，並有利於策略計畫的延續。當地方政府的脆弱性引爆成危機後，策略計畫往往受到影響而停滯或中止，因此有效的組織復原能力則顯得更為重要。就理論上的反思來看，本文明確的界定了公共組織所面臨的四個風險因子，分別是不確定性、風險意識、脆弱性，以及組織復原能力。儘管從概念上可以對這四個風險因子做出不同的區分，然而本研究也觀察到四個風險因子間事實上也彼此相互影響著，這些也都是後續分析所要進一步探討的。

## 七、計畫成果自評

本研究第二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，並檢視期與地方政府策略管理之關係，不僅對於組織環境論有所補充外，也對地方政府提增策略管理能力有所助益。

(二)、本研究採取大規模的問卷調查方式，藉由嚴謹的問卷與樣本設計，總計發出3,195份問卷，在考試院與各地方政府人事單位的協助下，回收了2,120份問卷。在推論的過程上具有一定的代表性，並係以「循證」為基礎的。

(三)、對地方政府治理之實務而言，透過經驗性資料的分析，並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。

綜合言之，本次二年計畫之研究兼含了質化資料與量化資料，在不同分析架構與議題之下，本研究未來也期望能充分運用這些豐富的資料，將成果投稿並展示在國內外一流期刊上。

## 參考文獻

- 丘昌泰，1999，強化地方政府的策略規劃功能。**研考雙月刊**，23 (3)，26-34。
- 李長晏，2007，全球化趨勢下地方治理的困境與發展。**中國地方自治**，60 (9)，4-24。
- 趙永茂，2007，台灣地方治理的發展策略與方向。**研習論壇**，74，7-14。
- 趙永茂、陳銘顯，2010，我國地方與新都會發展的挑戰與回應。**研考雙月刊**，34 (6)，3-32。
- Andrews, R., George A. Boyne, & Richard M. Walker. 2006. "Strategy Content and Organizational Performance: An Empirical Analysis."

- Public Administration Review**, **66**, 52-63.
- Baloi, D. & Price, A. D.F. 2003. "Modelling global risk factors affecting construction cost performance." **International Journal of Project Management**, **21**(4), 261-269.
- Beck, Ulrich. 1992. "Risk Society: Towards a New Modernity." **Translated by Ritter, M. London: Sage Publishing.**
- Ben-Elia, Nahum. 1993. "Policymaking and Management in Israeli Local Government : Evolving Trends and Strategic Challenges." **Policy Studies Journal**, **21** (1), 115-125.
- Berry, F. S. and B. Wechsler. 1995. "State Agencies' Experience with Strategic Planning: Finding from a National Survey." **Public Administration Review** **12**(2): 159-168.
- Bolton, N. and Leach, S. 2002. "Strategic Planning in Local Government: A Study of Organisational Impact and Effectiveness." **Local Government Studies**, **28** (4), 1- 21.
- Brown, Trevor L. 2010. "The Evolution of Public Sector Strategy." **Public Administration Review**, **70**, Special Issue, S212-S214.
- Halachmi, Arie, "Strategic Planning and Management? Not Necessarily." **Public Productivity Review**, **10** (2) (Winter, 1986), 35-50
- Hart, Stuart. 1992. "An Integrative Framework for Strategy-Making Process." **Academy of Management Review**, **17** (2), 327-351.
- Henry, N. 1995. *Public Administration and Public Affairs* (6th Ed). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Martin, John. 1999. "Leadership in Local Government Reform: Strategic Direction vs. Administrative Compliance." **Australian Journal of Public Administration**, **58**(2): 24-37.
- McCue, Paul. 2002. "Best Value and Benchmarking – Value for Your Euros." Retrieved February 15, 2011, from <http://www.wandsworth.gov.uk>.
- McIntyre, J. 2007. "The Hijab and Systemic Governance: Transnational Policy Making and Human Rights." **Systems Research and Behavioral Science**. **24**, 37-58.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. 1978. "Organizational Strategy, Structure, and Process". New York : McGraw-Hill.
- Mintzberg, H. 1994. "The Rise and Fall of Strategic Planning." New York: The Free Press.
- Poister, T. H. and G. Streib. 1994. "Municipal Management Tools from 1976 to 1993: An Overview and Update." **Public Productivity and Management Review** **18**: 121-22.
- Robertson, Roland. 1992. "Globalization: Social Theory and Global Culture." London: Sage Publications .
- Rose, Wade R. and David Cray. 2010. "Public-Sector Strategy Formulation." **Canadian Public Administration**, **53**(4), 453-466.

Thi Vu, Mai Tuyet and McIntyre-Mills,  
J. 2008. "Towards Local Government  
Strategic Planning in Vietnam:  
Systemic Governance Interventions for  
Sustainability." **Asian Social Science**,  
4 (2), 91-105.

行政院國家科學委員會補助國內專家學者出席國際學術會議報告

100 年 4 月 12 日

附生三

報 告 人 姓 名	王俊元	服 務 機 關 及 職 稱	國立交通大學 通識教育中心 助理教授
會 議 時 間 地 點	2011/3/11-3/15 美國馬里蘭州 巴爾地摩市	本 會 核 定 補 助 文 號	99-2410-H-009-018-
會 議 名 稱	(中文) 2011 年美國公共行政學會年會 (英文) 2011 American Society for Public Administration (ASPA) Annual Conference		
發 表 論 文 題 目	(中文) 混沌治理過程中高階文官的變遷角色：台灣的經驗分析 (英文) Changing Roles of Senior Public Managers in the Turbulence Governance Process? Some Evidence from Taiwan		
<p>報告內容應包括下列各項：</p> <p><b>一、參加會議經過</b></p> <p>(一) 03/10 上午經日本東京及美國達拉斯轉機後，於美國時間 3/10 晚上抵達巴爾地摩。</p> <p>(二) 03/11 上午赴會場註冊處報到、與曾到本校拜會的美國公共行政學會副會長 Prof. Tom K. Liou 會面，並參與研討。下午與其他台灣與會的教授一同前往參觀位於費城之華埠。</p> <p>(三) 03/12 上午赴會場參與研討，與多位近幾年在美國公共行政學會熟識之國外學者晤談，交換學術研究心得，下午與幾位台灣一同與會的教授前往參觀位於 College Park City, MD 的馬里蘭州立大學(University of Maryland)，晚上返回巴爾地摩參加由大會舉辦之歡迎晚宴(Welcome Reception)。</p> <p>(四) 03/13 上午赴會場參與 ROPPA 期刊與 SPALR 分區之研討，下午參觀巴爾地摩市區，晚上則參加由本人連繫，政治大學講座教授 Evan Berman 所宴請之晚宴，主要對象為在美華人學者、與台灣熟識之美籍學者，以及本次參與會議的部分台灣學者。</p> <p>(五) 03/14 上午進行論文發表，主題為 Changing Roles of Senior Public Managers in the Turbulence Governance Process? Some Evidence from Taiwan。下午參與部分研討場次及參觀書展。</p> <p>(六) 03/15 上午啟程搭機返台，經美國達拉斯及日本東京轉機後，於台灣時間 03/16 晚上抵台。</p> <p><b>二、與會心得</b></p> <p>本次有機會獲得補助參加美國公共行政學會(ASPA)年會，深表感謝。此次為本人連續第六年參與，過去幾年參與國際交流的成果也慢慢展現成果。在會議中除了多次與國外的學者專家交換意見外，過去曾邀請訪台的幾位外籍學者，也在會議中對台灣的學者展現熱誠與高度的歡迎。然而，除了非正式的管道外，本次我們台灣公共行政系所聯合</p>			

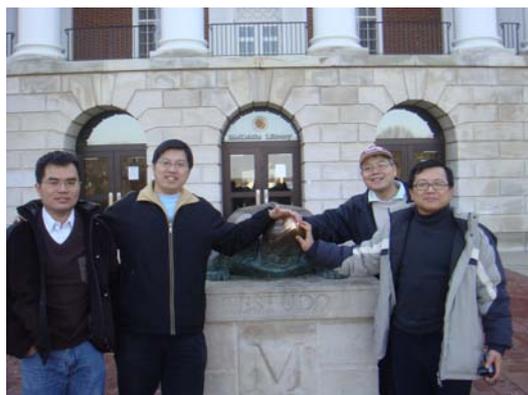
會(TASPAA)想與 ASPA 簽訂合作備忘錄(MOU)，然而在幾位與大陸友好的外籍學者表示不同意見之後，整個案子目前暫時受到擱置。換言之，在正式管道上我們仍須多做努力。本次與會獲得豐富的收穫，除了學術交流外，一方面美國公共行政的華裔學者越來越多，再加上美國對於亞太地區的公共行政也越來越感到興趣，未來東亞公共行政學術社群與美國公共行政社群更進一步的合作與互動將是相當可期的。



照片一 至註冊處報到(一)



照片二 與副會長 Prof. Tom K. Liou 合影



照片三 參觀馬里蘭大學



照片四 參加 Welcome Reception



照片五 進行論文發表



照片六 發表場次之主持人、與談人及發表人之合影

### 三、考察參觀活動(無是項活動者，或前已敘述者可省略此項)

前項參加經過已敘述，此處略。

### 四、建議

個人過去幾年來國際交流的經驗與心得，多有提出類似的建議。本人在 2008 年八月至交通大學服務後，積極參與國際交流活動，並且在課程上也積極與學生分享，表示我們不只應該瞭解全球化，還要本身去體驗、經歷全球化的過程。本人近幾年所參與的國際重要或頂尖學術會議超過十餘場，除了創造出與其他學者專家學術合作之機會外，也能夠多邀請國外的學者專家至我國，甚至是本校進行交流與專題演講。在這些經驗累積下來，仍舊深感為了有效提升台灣在國際學術社群的影響力建議相關單位「持續性」的補助有心之學術同仁，確實希望避免因補助之經費不足或難以申請而喪失了「紮根」與「深化」連結的機會，建議一次可以連續提供複數年或次數的交流經費。其次，在參與頂尖期刊 ROPPA 與 SPALR 分區會議的同時，也感受到國外學術社群近年在募款與資源取得上的壓力。若我國在此時能夠適時的提供部分資源，或許也能夠提高台灣在此領域的影響力。

### 五、攜回資料名稱及內容

會議手冊、大會提供之資料袋及相關內容，以及部分最近出版的學術專書。

### 六、其他

略



**American Society for Public Administration**  
*Advancing excellence in public service*

1301 Pennsylvania Avenue NW, Suite 840 • Washington, DC 20004  
Telephone: 202-393-7878 • www.aspanet.org

February 17, 2011

Chun-yuan Wang  
Assistant Professor  
Center for General Education  
National Chiao Tung University

Dear Chun-yuan:

Greetings, and congratulations on your acceptance as a presenter of your paper *Changing Roles of Senior Public Managers in the Turbulence Governance Process? Some Evidence from Taiwan*, at the American Society for Public Administration's 72<sup>nd</sup> Annual Conference, which will take place March 11-15 in Baltimore, Maryland.

The conference in Baltimore promises to be a lively gathering of public managers and academicians engaged in content rich, cutting-edge discussions. We look forward to your contribution to the exchange.

Thank you again for your agreement to present as a paper author and discussant at the ASPA conference. We look forward to seeing you in Baltimore.

Sincerely,

Amy Omang Huber  
ASPA Conference Manager

**Meredith A. Newman**  
PRESIDENT  
Professor and Chair,  
Department of Public  
Administration  
Florida International  
University

**Erik Bergrud**  
PRESIDENT ELECT  
Senior Director,  
Community and  
Government Relations  
Park University

**Kuotsai Tom Liou**  
VICE PRESIDENT  
Professor  
University of Central Florida

**Antoinette A. Samuel**  
EXECUTIVE DIRECTOR  
Washington, DC



# **Changing Roles of Senior Public Managers in the Turbulence Governance Process? Some Evidence from Taiwan**

**Chun-yuan Wang and Yan-yi Chang\***

## **Abstract**

According to the report of the Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD), the institutional reformation concerning the senior public managers has become the main focus in several advanced European, Asian and American countries, including Australia and New Zealand (Public Governance and Territorial Development Directorate/Public Management Committee, 2003). From the reforming trend of these countries, we can perceive several key points as below: the cultivation of the core competences and the leadership of senior public managers, as well as the establishment of the Senior Executive System (SES) concerning the senior public managers. All of these have been the key factors for contemporary government to upgrade their administrative efficiency and national competitiveness.

This research will analyze the role the senior public managers shall play in the process of public policy making. The main problems we will discuss are: 1. what is the key role the senior public managers shall play in the process of decision making? 2. What are the core competences the senior public managers should have in order to play an active role of the championing alternatives of the public policy? 3. What are the incentives influencing the senior public managers to play an active role in the decision-making process? We will concretely and effectively answer these questions through in-depth interview and survey.

---

\* The author Wang, Ph.D., is assistant professor in Center for General Education, National Chiao Tung University, Hsin-Chu City, Taiwan. E-mail: g885422@seed.net.tw. Chang is Research Assistant & Ph.D. Candidate Department of Political Science, National Chung Cheng University, Chia-yi County, Taiwan. E-mail: d9135005@cce.edu.tw.

# 國科會補助計畫衍生研發成果推廣資料表

日期:2011/10/29

國科會補助計畫	計畫名稱: 危機變數對地方政府策略管理之影響 (II)
	計畫主持人: 王俊元
	計畫編號: 99-2410-H-009-018- 學門領域: 公共行政
無研發成果推廣資料	

99 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：99-2410-H-009-018-				計畫名稱：危機變數對地方政府策略管理之影響 (II)	
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	2	2	100%	人次	
		博士生	2	2	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	0	0	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>	<p>計畫主持人在執行計畫期間受邀至政府相關機關單位演講時，曾以本研究之成果為主要內容進行專題講座。邀請對象包含：行政院人事行政局地方行政研習中心、嘉義縣政府創新學院、政治大學行政管理碩士學程 (MEPA) 等。</p>
--	--

	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）

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）

本研究具有幾個特色：首先，從環境面探討組織策略管理的風險因子議題，連結並延續近二十年來組織理論上關於非常態管理的討論。其次，本研究焦點為地方政府，在我國五都改制升格後所開創的地方治理新頁，亦別具意義。第三，本研究採調查研究方法，透過大規模的問卷調查（超過 3,000 份），以及不錯的回收率（6 成多），讓整體研究發現係以「循證」（evidence-base）為基礎。