



行政革新、政府再造、 永續發展、ESG、DEI

壹

本章架構

- 第一節 行政革新
- 第二節 政府再造－學理篇
- 第三節 政府再造的核心與願景－企業型政府
(Entrepreneurial Government)
- 第四節 政府再造－實務篇(一)：英國、美國經驗
- 第五節 政府再造－實務篇(二)：我國經驗
- 第六節 永續發展、ESG、DEI

及方法，常可產生由外而內的改變效果。

2. 管理行政人員的情緒與壓力：行政組織能否有效管理成員的情緒與壓力，攸關整體組織士氣。
3. 型塑贏家心態：行政組織的管理階層要設法培育組織成員的贏家心態，較易引導成員釋出全部的創意與動能。

選擇題示

◎歐斯朋（D. Osborne）和傅瑞祺（P. Plastrik）歸納政府變革的五C策略（Five Cs），其中「政府再造應關注從顧客的立場改變工作習慣，發展新的心理契約和必勝的心理模式」，係屬於下列那一種策略？ (A)核心策略 (B)結果策略 (C)控制策略 (D)文化策略

【110年國安五等、104年警特三等】

ANS：(D)

第三節 政府再造的核心與願景－企業型政府 (Entrepreneurial Government)

壹、企業型政府產生的背景

國考及研究所題示

1. 解釋名詞：Catch-22 Situation。 【103年彰師大公事所】
2. 一般民主國家的政府常被民眾批評為績效不彰，試說明其原因及改進之道。 【101年身心障礙三等】

奧斯本與蓋伯勒（D. Osborne & T. Gaebler）在1992年出版的《新政府運動》一書乃是形塑企業型政府最重要的概念架構。而企業型政府的形成背景，可分從理論與實務等兩個層面來說明（林淑馨，2015:157-158）：

一、首先，從理論層面而言，政府再造的壓力來自於現代生活的三項特徵

(一)社會大眾對公共服務需求的質與量大幅成長，但官僚體制提供服務的模式卻未能滿足民眾，因而期待透過企業型政府的能力，來恢復社會大眾對政府的信心。

(二)因科技的進步擴大服務範圍，並促使其多樣化，不僅提高了政府服務的

成本，同時降低其效率與效能。因此，希望藉由企業型政府的建立來改善上述的情形。

(三)官僚體系行事遲緩、缺乏效率的特質，使得社會大眾對於官僚型政府的運作普遍不信任，甚至認為政府經費的運用是無效率的。

二、其次，從實務層面而言，大多數推動政府再造的領導者，經常面臨內外交迫的「雙環困境」（Catch-22 Situation）

(一)對內方面，改革者須擲節施政成本，如刪除部分施政計畫、裁撤機關，並且精簡員額，但此舉甚易導致科層體系的抗拒，結構惰性的拖延、既得利益者的排斥，甚至「不稀罕效應」（BOHICA）的嘲諷（即官僚反彈）。

(二)對外方面，改革者若欲提高服務效能，滿足公民遞升的期望需求，則常需增收稅賦、擴大稅基，以寬裕財政預算，增加可用資源，然此舉甚易引發立法機構的質疑，在野黨派的嚴苛詰難，以及一般公民的負面回應（即人民反彈）。

三、最後，為解決理論與實務上的困境，於是奧斯本與蓋伯勒在《新政府運動》一書，遂構思以「企業型政府」的理念，作為「第三種選擇」（The Third Choice）。其中，在推展行政革新的國家中，實施「企業型政府」最具代表性及成效者，首推美國柯林頓政府的「全國績效評鑑委員會」（National Performance Review, NPR）。

選擇題示

◎有關1980年代以後的政府再造運動之敘述，下列何者錯誤？ (A)受到《藍海策略》（Blue Ocean Strategy）一書的啟發 (B)顧客導向的公共服務是基本理念 (C)以建構績效型政府為目標 (D)視組織精簡為擲節成本的手段 【110年地特五等】

ANS：(A)

貳、企業型政府的意涵

國考題示

1.試說明企業家精神的意涵、企業性政府的設計策略與限制。

【112年地特四等】

2.何謂企業型政府？企業型政府具有那些特質？又「新公共行政」學派對於企業型政府有那些批評？試分別論述之。

【104年高考三級-公共管理】

3.企業型（精神）政府（Entrepreneurial Government）已蔚為新政府運動中熱門的主題之一，試說明其內涵與特質。 【102年普考-公共管理】

所謂「企業型政府」，係指政府在既有的文官體制中，培育「政府的企業精神」與「企業型官僚」。申言之，「政府的企業精神」，係指在政府的體制及運作之中，具有某些變遷導向的內在特質，這些特質能夠積極引發革新理念，並將此種革新理念轉化成具體的方案設計，並以實際的行動體現方案設計，協助政府部門處理公共事務、解決政策議題與善用行政資源；而所謂「企業型官僚」，即指在公共部門內，從事構思、設計和執行革新理念的成員（江岷欽、林鍾沂，1999:232-233）。

易言之，企業型政府強調揚棄舊方案和舊方法，不但求新求變且願意承擔風險，取消傳統的預算制度，與民間企業合作，真正運用商業頭腦來經營。

參、企業型政府的原則

國考題示

1.試闡述企業型政府（Entrepreneurial Government）的原則與特質。

【102年身心障礙四等-公共管理】

2.試述企業精神政府（Entrepreneurial Government）的基本理念及其具體的政策內涵，並評估之。

【96年高考三級-公共管理】

奧斯本與蓋伯勒（D. Osborne and T. Gaebler）在1992年出版的《新政府運動》一書中，歸納出企業型政府的十大原則（林淑馨，2015:158-161）：

一、導航式的政府（又譯為「催化型政府」）

—強調領航而非操獎

政府的職能在於引導領航，而非親自操獎。高階層的領導與實際的執行運作應予分開，以便高階層全力做好決策與領導，擔任催化劑的角色，而實

際的運作則交由民間去執行。

二、社區性政府－授權公民參與監督政府

政府將更多公共事務的決定權和提供，回歸給社區自主處理，其成效將更為具體，同時也實踐參與式民主的價值。

三、競爭性政府－鼓勵公共服務提供者之間的競爭

競爭機制是紓解官僚體制運作失靈的良方。政府應將競爭的觀念注入公共服務與產出之中，以取代傳統獨占而造成的保守、浪費與無效率。

四、任務導向的政府－以目標和任務為導向，而非以法規命令為策力

政府應以目標和任務為導向的治理方式，而非以法規命令為驅策力，並注重任務的優先次序，以便集中精力有效運用資源。

五、結果導向的政府－以實際成果為施政重點

一般官僚機關只重投入、不重產出，其後果是政府只重視施政形式，而不重視實際績效。企業型政府企圖改變此種本末倒置現象，強調施政的實際結果，將預算取決於績效，改變官僚體制努力的誘因。

六、顧客導向的政府－強調建立即時回應系統並重視顧客滿意度

政府的服務要以滿足顧客（人民）的需求為優先，政府的施政績效和品質，應由顧客（人民）的滿意度決定。

七、企業導向的政府－強調開源，而非一味講求節流

政府除了一方面撙節成本外，為了滿足公共支出的財源，還必須懂得投資興利、開闢財源。

八、前瞻性的政府－具有防範未然的能力

傳統官僚組織僅著重於眼前問題的解決，習慣以被動姿態來處理問題，容易引起民怨。但企業型政府重視策略性思考和長期性規劃，能夠以遠見來治理國家，並重視事前的防範優於事後的彌補。

九、分權式的政府－講求分權，並鼓勵參與式管理

政府應將決策權下授（授能）以增加員工的自主權，同時在適當的監督下，充分分權，讓地方政府發揮因地制宜的功能。

十、市場導向的政府－強調市場機能優於官僚機制

政府面對不同的公共問題，可透過市場機能的自律調節，以紓緩政府機構官僚化的現象，追求更好的治理。

綜上，企業型政府企圖希望透過以上的十大原則與以下的實現策略，能將官僚體系改變為具有創新精神的行政機構，如表7-1所示：

表7-1 企業型政府的原則與策略

發揮的原則	達成的策略
導航型的政府	契約外包、抵用券、特許權、公私合夥、志願服務
社區性的政府	透過社區自治委員會提供公共服務；鼓勵民間參與地方事務
競爭性的政府	引進市場競爭機制，讓政府行政機構與單位可以彼此競爭福利服務的提供
分權式的政府	推動品管圈、員工發展方案、參與管理、授權基層員工自我決策
前瞻性的政府	注重災害預防，如自然災害以及金融危機的預警制度
任務導向的政府	簡化不合時宜的人事、預算、採購等法規制度
結果導向的政府	強調服務品質與成果；對於預算與基金的分配以政策成效為衡量標準
顧客導向的政府	建立服務需求調查問卷、顧客服務標準作業程序
企業導向的政府	透過使用者付費、企業融資貸款、創新基金與工程受益費解決財政問題
市場導向的政府	藉由稅制誘因，如污染費、環境保護費減少行政管制

資料來源：林鍾沂，行政學，2004:164；Osborne（1993）：352-356。

此十項原則，後來被柯林頓政府採用，成為美國「政府再造」計畫的基本架構藍圖，並於1993年成立之「全國績效評鑑委員會」（National Performance Review, NPR）第一年評估報告中，歸納為四大原則：

- 一、顧客至上、民眾優先（Putting Customers First）。
- 二、刪減法規、簡化程序（Cutting Red-Tape）。
- 三、授能員工、追求成果（Empowering Employee to Get Results）。

四、擷節成本、提昇效能（Cutting Back to Basics）。

知識櫥窗

反思之「再發現政府十大原則」

針對Osborne & Gaebler的《新政府運動》強調的再造政府，黑堡學者顧塞爾（G. T. Goodsell）提出「再發現政府十項原則」加以對抗（林鍾沂，2004:175-176）：

- (一)民眾應透過選出的代議士而非企業家來監督政府。
- (二)政府旨在服務公共利益，而非創造沒有花完的剩餘或養成企業家的自我性格。
- (三)政府必須依憲法和法律來運作，而非只植基於任務陳述。
- (四)政府和企業共創夥伴關係，應只停留在資深制的夥伴上。
- (五)政府應該彈性和創新，但亦須公開的課責。
- (六)政府應要求績效結果，惟亦應尊重實踐它們的員工。
- (七)在政府中，個別的管理行為必須符合平等機會和公開檢查的非私己的理想。
- (八)法規簡化雖好，但不能傷害了對等待遇和正當過程的原則。
- (九)財政限制的減輕是可接受的，但非減少對公帑監管的條件。
- (十)公共問題處理應有創意，但絕不是對那些獲益者的百般屈服。

選擇題示

- ◎1980年代新公共管理學派的興起，對於政府改革的方向，有一套有別於傳統政府角色與運作的觀點，下列何者不是新公共管理學派對政府的看法？ (A)結果導向的政府 (B)操盤式的政府 (C)分權式的政府 (D)社區性的政府
- 【111年身心障礙四等】

ANS：(D)

肆、企業型政府的特質

就行為實踐的觀點，企業型政府具有下列共同特質（林淑馨，2015:161-163）：

一、重視成本效益關係

企業型政府必須改變過去只重視預算而不關心產出的做法，重視政策或計畫的成本效益關係。特別是在非管制性的政策領域內，經濟效益的重視可以減少開支，並獲得更大的產出。

二、重視績效評估

企業型政府的運作講究產出與績效，因此必須重視績效評估的工作，以衡量政府機關是否達到產出極大化、資源利用最適化的目標。

三、對執行者授權與課責

企業型政府的管理者必須賦予執行者自由裁量權來完成其所執行的計畫，並讓其清楚瞭解負有達成具體目標、績效成果的責任。

四、重視選擇與競爭

企業型政府主張如欲滿足民眾對公共服務的需求，應透過競爭的手段，讓民眾能在公私部門中有多元選擇的機會。換言之，選擇與競爭的意義不僅是簽約外包，還包括政府間的競爭。

五、強調創新與改革

創新與改革是企業型政府的主要特徵。而創新與改革的需求乃是來自於環境變遷的壓力與現實問題的困境，以致於無法使用舊方法加以解決，因此，必須根據環境的特性與發展，找尋另一條出路，所以具有權變的意涵。

六、主張法令鬆綁

如何簡化法規與行政流程乃是企業型政府努力的目標。其中一項作法就是法令鬆綁，授權管理者或下級，以彈性作法因應各種狀況的變化，進而達成活化文官體系的目標。

七、重視顧客導向

企業型政府高舉為民服務的口號，希望藉由顧客導向的行政管理方式，改善目前的作業流程，朝向結果的目標邁進。