

NDC-DSD-103-020-003（委託研究報告）

強化政策溝通之研究

國家發展委員會編印

中華民國104年7月

（本報告內容純係作者個人之觀點，不應引申為本會之意見）

NDC-DSD-103-020-003（委託研究報告）

強化政策溝通之研究

受委託單位：國立臺灣大學政治學系
研究主持人：余致力
協同主持人：洪綾君、蘇毓昌
研究助理：謝兩豆、藍婉甄、陳思涵

國家發展委員會編印

中華民國104年7月

（本報告內容純係作者個人之觀點，不應引申為本會之意見）

目次

目次.....	I
表次.....	III
圖次.....	V
提要.....	VII
第一章 緒論.....	1
第一節 研究背景與目的.....	1
第二節 研究方法與流程.....	2
第二章 政策溝通之理論與實務.....	9
第一節 政策溝通相關理論與研究.....	9
第二節 政策溝通之他國經驗.....	26
第三節 政策溝通之臺灣經驗.....	37
第三章 政策溝通成功個案遴選.....	49
第一節 個案遴選流程.....	49
第二節 個案遴選標準.....	56
第三節 個案遴選結果.....	63
第四章 政策溝通成功個案研究.....	79
第一節 個案訪談前置作業.....	79
第二節 中央政府政策個案訪談結果.....	82
第三節 地方政府政策個案訪談結果.....	101

第四節 小結	136
第五章 結論與建議	139
第一節 研究結論	139
第二節 政策建議	158
參考書目	163
附錄一 國家發展委員會建議事項	169
附錄二 公部門之獲獎名單	171
附錄三 第一次發文	181
附錄四 第二次發文	187
附錄五 各單位推薦政策溝通成功之個案	191
附錄六 期中報告審查意見回應對照表	347
附錄七 學者專家座談與訪談摘要稿	353
附錄八 個案訪談摘要稿	393
附錄九 期末報告審查意見回應對照表	463

表次

表 1-1 座談會召開時間及與會人員.....	6
表 2-1 政策溝通於各政策管理階段之重點	13
表 2-2 典型的溝通通路與工具	23
表 2-3 手冊之參考資料彙整表	27
表 2-4 南非政策溝通手冊列示溝通表格範例	37
表 2-5 政策溝通實務經驗訪談與座談時間與重點	40
表 3-1 具備顯著性之備選政策個案.....	51
表 3-2 政策個案推薦範例	53
表 3-3 兩次發文機關回覆與提供個案情況	54
表 3-4 各機關回覆情況.....	55
表 3-5 97 個政策個案溝通對象之類別	58
表 3-6 溝通對象類別與個案數	62
表 3-7 中央地方溝通類別比較表	62
表 3-8 個案評選表	63
表 3-9 政策個案遴選結果	64
表 4-1 訪談大綱與政策溝通手冊架構之對照表.....	79
表 4-2 遴選出之 13 個重要顯著之政策個案及約訪結果	81
表 5-1 政策建議與主協辦機關對照表	161

強化政策溝通之研究

圖次

圖 1-1 研究流程	4
圖 2-1 溝通過程	10
圖 2-2 政策溝通的六大對象	16
圖 2-3 花博吉祥物	25
圖 2-4 反貪教育課程--閩小妹卡通	25
圖 3-1 公部門獎項整理流程	50
圖 4-1 蘇花改計畫路線圖	96

強化政策溝通之研究

提 要

壹、研究緣起

回顧近年來我國相關政策的推動，不論中央或地方政府，皆存在著政策溝通不良的情況，如核四、ECFA、油電調漲、服務貿易、十二年國教、證所稅、開放美牛、大埔開發案與都更等等。檢視馬英九總統自 2008 年上任以來，歷任行政院長皆重視強化各部會在政策溝通的能力，但其成效似乎不夠彰顯。在在顯示政策溝通的重要性與現今政府運作中，遭遇到溝通不良的困境。

爰此，本研究蒐集我國中央或地方政府成功的政策溝通個案進行資料蒐集與分析，並從成功個案中分析出其成功的共同要素與策略作為為何？並將成功經驗轉化成教導手冊，供其他機關參考與學習。

簡言之，本研究探討下列幾項研究重點：

- 一、由文獻中歸納及分析政策溝通需要成功的重要元素。
- 二、瞭解及分析我國中央及地方政府在成功的政策溝通案例中的共同要素與策略。
- 三、分析比較文獻建議及個案經驗，以協助擬定成功政策溝通之策略。
- 四、將研究結果轉化成政策溝通之教導手冊，供其他機關學習。

貳、研究方法與流程

針對上述所欲探討的四項重點，主要資料來源大致分為兩個部分，第一部分為文獻資料的彙整與分析，第二部分係透過政策個案相關資料的蒐集、彙整與分析。在研究策略上，係採用多重個案比較研究法，透過多元途徑蒐集中央與地方政策之政策溝通個案，並進行個

案的分析。

爰此，本研究使用以下方法進行資料蒐集、比較研究與分析：

一、文獻分析法

本研究主要透過兩個資料來源進行文獻資料蒐集與分析，包括蒐集國內外相關既有文獻、學理、文獻與各國有關政策溝通之實務作法，以瞭解現行學理與各國在政策溝通的要素與策略，提供本研究之基礎架構與學理基礎。第二則是進行政策個案相關文件資料的蒐集，作為政策個案分析的基礎。

二、專家座談法

為更進一步瞭解政策溝通的要素與檢視政策溝通個案遴選標準，本研究也透過舉辦專家座談研究法進行意見與資料之交流與蒐集。總計共進行五場專家座談，並就本研究在進行過程中所需關切的面向與政策溝通手冊進行座談。

三、深度訪談法

深度訪談共分成兩個部分：

第一部分係「研究設計」與「政策溝通本國經驗」之深度訪談。共計進行三場深度訪談，分別就整體研究案在政策案例選取時所應關切的重點與公務機關在政策溝通上所關切等面向，進一步加以釐清與確認，並就政策溝通的成功與失敗因素、政策溝通失敗的案例、如何強化溝通與新媒體時代的溝通等議題，與受訪者進行對話與討論。

第二部分係「政策個案」之深度訪談，本研究將各單位推薦之 97 個個案，依據「重要性」、「代表性」、「顯著性」與「本研究需求」等標準，進行評比後選出 12 個政策個案，並結合專家學者推薦之 1 個政策個案，共 13 個政策個案，作為本研究分析之個案，分別進行個案深度訪談。總計共進行 11 場次的政策個案深度訪談，分別確認與瞭解個案在溝通過程中，動態資料的呈現。透過上述政策個案之標竿學習，從中擷取個案的成功要素，提供未來強化政策溝通之建議。並期望能從中獲知該政策個案在溝通過程中的相關要素與策略，以提供更多的

資訊進行分析。

參、重要發現

總結本研究上述各章之分析，歸納出七點研究發現，茲分述如下：

一、英、南非及南韓等國家對政策溝通十分重視，並建置政策溝通手冊供參

本研究蒐集世界各國之政策溝通手冊共 15 份，分析各國的政策溝通指導手冊後，可瞭解這些手冊皆有提及政府的溝通策略、原則、工具，有的國家強調專責機構的設置，有的國家則是較強調原則性的聲明，也有國家雖然沒有專責機構或是中心政策，但將政府溝通落實在國際倡議活動中，這些對政策溝通之重視與建置，都為我國發展政策溝通手冊可以借鏡之處。

二、我國公部門對於政策溝通日漸重視，對於政策溝通模型建立與其失敗原因探究是目前專家學者著眼之處

在公共政策的政策管理各階段中，皆存在著不同形式、使用不同管道、針對不同受眾的政策溝通。過去談到政策溝通，直覺可能想到的是政令宣導或政府公關，並可能是在政策執行階段方對利害關係人或公眾進行的政策說明，然而這種家父長或菁英式的思維方式已不適合提倡公眾參與或公共管理的現代社會。

在政策溝通失敗方面，專家學者認為有幾個典型的特質與對應的案例：

- (一) 政策溝通時機掌握失當
- (二) 溝通對象的錯誤界定
- (三) 僅仰賴單向溝通與過度的形式主義
- (四) 溝通雙方缺乏共同的語言與頻率
- (五) 政策本質與環境系絡的複雜性

(六) 訊息接收者的選擇性知覺

三、各機關推薦之成功政策溝通案例可整理出共同態樣

彙整 97 個政策個案提供之推薦表，進行溝通對象的分類（組織內、組際間、合作夥伴與民眾）與分析結果顯示，不論中央或地方政府的政策溝通，皆涉及多個對象，足見政策溝通之困難與多樣性。

四、遴選並訪談 11 個政策溝通成功個案，發現中央政策溝通對象多元複雜，地方政策成功多倚賴夥伴關係

在中央主管的 4 個政策溝通個案中，其類型多元，包括財政、衛生福利、社會安全與交通建設等，在中央主管的個案中，較共通的部分為溝通對象多元，且多數涉及修法，故與立法委員的溝通便十分重要。過去法案在立法院無法取得支持，除了立法委員可能各有立場外，有時行政體系內部無法順利取得共識，此一情況反而是對外溝通的一大阻礙。此外，中央主管的政策由於可見度高、牽涉範圍廣，另一個特點便是需要取得社會大眾的支持。

在地方政府主管的 7 個政策溝通個案中，包括交通、文化、都市更新、戶政及環保等。這些個案多數都仰賴夥伴關係來執行政策。從這些個案的內容可知，由於地方政府財源日漸拮据，公私協力提供縣市居民服務已成為未來地方政府的首要選項，故未來經營夥伴關係，與私部門進行良好溝通將是地方政府政策成功的要素之一。

五、政策溝通成功仰賴正確的目標與策略

透過 11 個個案的訪談，本研究發現正確的目標、策略與工具為政策溝通成功的關鍵，以下分別說明之：

(一) 溝通目標應明確易懂

溝通目標應緊扣政策目標，可將政策目標依據各政策利害關係人擬定溝通目標，執行溝通者方能依據這些目標進行溝通策略之擬定。

(二) 溝通策略應適切可行

根據 11 個成功個案的訪談結果，可協助達成政策溝通目標的溝通

策略彙整如下：1、強化論述，提供溝通合理基礎；2、內部整合，長官支持責任分工；3、內部分工，以對象為思考主體；4、找對的人，遊說關鍵人物發聲；5、思考先後，根據對象設定順序；6、選擇用語，精確表達政策內容；7、得失分析，胡蘿蔔與棍棒並用；8、找好夥伴，同理彈性有助協力；9、利用時機，營造社會支持氛圍；10、善用網路，體驗行銷創造口碑；11、取得信任，關係依靠長期經營；12、危機處理，統一對外發言窗口。

六、針對不同對象彈性使用不同溝通工具

政策溝通的六大對象為機關內部、跨部會及跨機關、國會與議會、媒體、相關團體及社會大眾，在訪談溝通成功案例後發現，應視不同情況彈性運用各種不同溝通工具，方能達成溝通目標。

七、政策溝通遭遇之困難來自外部居多

多數受訪者認為內部溝通問題不大，主要溝通困難來自外部，彙整多數個案遭遇之溝通問題之主因及解決方式如下：

（一）既有立場或既得利益者對政策的反彈

在政策推動過程中，事前準備充足時，既得利益者雖然可能一開始反對，或在溝通過程中一開始無法順利，但藉由雙向溝通、調整政策方案內容到雙方可以接受的程度，即可解決相關的問題。再者，針對政治因素導致溝通的無效或困擾，解決的方法可能是需要第三方出面溝通，或在合法的程度內進行利益的交換。

（二）創新觀點不易被接受

在政策溝通過程中，另一個困難是很多創新的想法與做法一開始很難被接受。因此，對於溝通時間點的掌握是溝通順暢與否的關鍵之一。當時機成熟，社會氛圍改變就會達成共識，溝通也開始變得順利。再者，透過成功案例的推廣與行銷，提供其他單位學習的目標，也是成功溝通的重要方式之一。

（三）公部門的政策目標與私部門的商業考量衝突

強化政策溝通之研究

現在公共政策有越來越多有公私協力的需求，而研究結果顯示，公部門與私部門在目標上與流程上都可能有所衝突，這樣的衝突也是溝通的障礙之一。因此，如何從使命感、熱情、公益的角度出發，提出良好與堅實的政策論述，並站在同理心角度為對方思考，方可使溝通的障礙降低。

肆、主要建議事項

基於上述之研究發現，本研究提出以下之政策建議：

- 一、以本研究所提出之溝通手冊為基礎，針對相關機關進一步建立完善相關之教育訓練。
- 二、積極管考，檢視機關政策溝通成功與失敗的原因，提供後續之參照。
- 三、結合虛擬世界的瞭解與實體工具的應用，強化政策溝通工具的實際內容。
- 四、以本研究所提出之溝通手冊為基礎，進一步建立更詳細專屬各機關業務屬性之溝通手冊。
- 五、「政策溝通創新獎」機制的推動與鼓勵。

政策建議與主協辦機關對照表

期程	政策建議	主辦機關	協辦機關
立即	以本研究所提出之溝通手冊為基礎，針對相關機關進一步建立完善相關之教育訓練。	行政院人事行政總處 公務人力發展中心	全國各機關
可行	積極管考，檢視機關政策溝通成功與失敗的原因，提供後續之參照。	國家發展委員會	全國各機關

	結合虛擬世界的瞭解與實體工具的應用，強化政策溝通工具的實際內容。	行政院新聞傳播處	全國各機關
中 長 期	以本研究所提出之溝通手冊為基礎，進一步建立更詳細專屬各機關業務屬性之溝通手冊。	行政院新聞傳播處	全國各機關
	「政策溝通創新獎」機制的推動與鼓勵。	國家發展委員會	全國各機關

資料來源：本研究。

中文關鍵字：政策溝通、個案研究、政策行銷、溝通手冊

英文關鍵字：Policy Communication, Case Study, Policy Marketing,
Communication Handbook

強化政策溝通之研究

第一章 緒論

本章說明本研究之背景與目的，進而概述本研究使用之研究方法，包含文獻分析法、專家座談法與深度訪談法，並勾勒出本研究之進行流程。

第一節 研究背景與目的

國家的治理，主要係透過公共政策的推動來加以實現。然而，公共政策的推動，涉及到社會價值的權威性分配（Easton, 1953: 129），此一權威性分配，也決定誰得到什麼、誰失去什麼。因此，在政策推動過程中，如何透過有效的政策溝通，使不同的政策利害關係人，對政策理念、目標與未來規劃等面向，進行資訊的傳達、雙向溝通及回饋，使政策規劃與推動更為順暢與符合公眾之所需，進而提昇治理的品質，是政策推動過程中，必須正視的重要工作之一。另一方面，公共政策的推動，常遭遇「鄰避效應」（Not In My Back Yard, NIMBY）的情況，雖常透過補償的進行，希冀達至公共利益，但過程中高度政治性的本質，也突顯溝通與協調的重要性。足見政策溝通在現今政府政策運作過程中，扮演著不可或缺與舉足輕重的角色。

回顧近年來我國相關政策的推動，不論中央或地方政府，皆存在著政策溝通不良的情況，如核四、ECFA、油電調漲、服務貿易、十二年國教、證所稅、開放美牛、大埔開發案與都更等等。檢視馬英九總統自 2008 年上任以來，歷任行政院長皆重視強化各部會在政策溝通的能力，但其成效似乎不夠彰顯。前行政院院長吳敦義，更為閣員溝通能力差、政策說不清，傷透腦筋，並指示未來重要施政計畫應附帶與社會溝通的計畫，並評估是否能長久執行（聯合報，2010/09/10，A2 版）。江宜樺前院長亦在 2013 年 2 月在新內閣成立的首次臨時院會中，勉勵部會首長應具備完善的規劃力、執行力和溝通力。其更指出，在溝通能力上，應掌握誠懇、清楚、綿密的原則，首重讓外界清楚政府

強化政策溝通之研究

政策，包括立委、媒體、關鍵利害團體、社會大眾等。在在顯示政策溝通的重要性與現今政府運作中，遭遇到溝通不良的困境。

然而，政府的政策是否皆存在溝通不良？是否有政策成功的案例可供其他單位學習？過去媒體的報導多著重在政策溝通失敗面的探討，此一情況並無法提供公務機關積極改善與改進的方向。如何透過標竿學習的方法，藉由規劃、探尋、觀察、分析與適用等方式（蔡祈賢，2011：10-12），將成功之個案加以分析，進而萃取其成功之經驗，是改善與提昇政策溝通之必要工作之一。

爰此，本研究旨在遴選我國中央或地方政府成功的政策溝通個案進行資料蒐集與分析，從成功個案中歸納出其成功的共同要素與策略作為，並將成功經驗轉化成教導手冊，供其他機關參考與學習。

簡言之，本研究探討下列幾項研究重點：

- 一、由文獻中分析及歸納政策溝通成功的重要元素。
- 二、瞭解及分析我國中央及地方政府在成功的政策溝通案例中的共同要素與策略。
- 三、分析比較文獻建議及個案經驗，以協助擬定成功政策溝通之策略。
- 四、將研究結果轉化成政策溝通之教導手冊，供其他機關學習。

第二節 研究方法與流程

針對上述所欲探討的「政策溝通重要要素」、「我國中央及地方政府在政策溝通案例中的共同要素與策略」、「擬定成功政策溝通的策略方案」與「轉化成教導手冊」等四項重點，主要資料來源大致分為兩個部分，第一部分為文獻資料的彙整與分析，第二部分係透過政策個案的標竿學習，對相關資料進行蒐集、彙整與分析，最終藉由上述兩大部分資料的彙整，轉化為教導手冊。

在研究策略上，係採用多重個案比較研究法（Yin, 2013）。個案研究作為一研究設計上的「途徑」（approach）（湯京平，2012：242），

可用來聚焦於特殊事件、相對完整地呈現其風貌來達成理解現象、命題概化、理論建構與知識創新的目的，亦可補足無法系統性調查的缺憾（湯京平，2012：245）。然而，採用個案研究作為研究途徑，個案遴選是否能兼顧代表性、可行性與研究之需要，是個案遴選的一大挑戰。本研究透過多元途徑蒐集中央與地方政策之政策溝通個案，其遴選過程與標準，將於第三章詳細說明。本研究之研究流程如下圖 1-1。

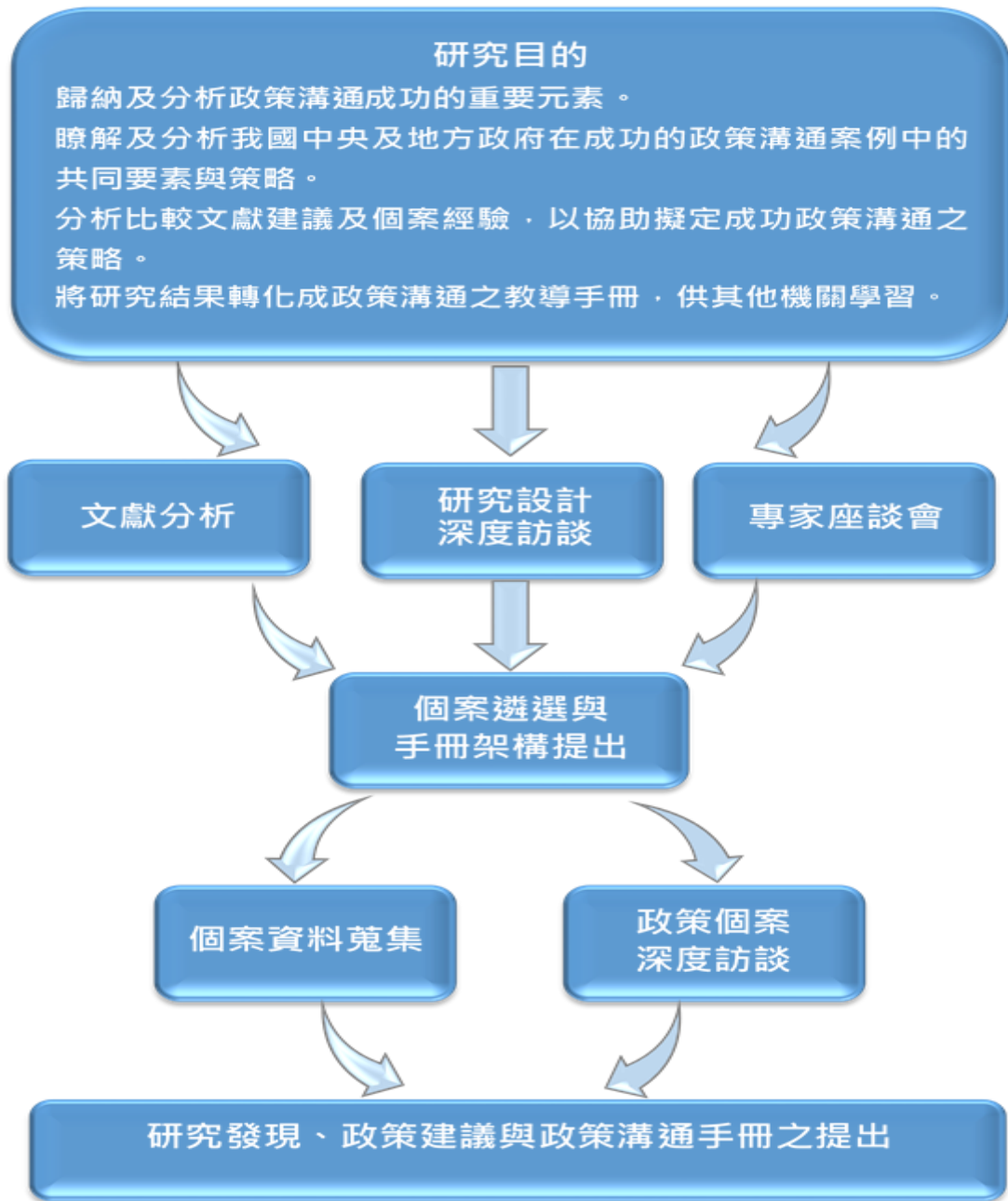


圖 1-1 研究流程

資料來源：本研究。

其中，本研究使用以下方法進行資料蒐集、比較研究與分析：

一、文獻分析法

本研究主要透過兩個資料來源進行文獻資料蒐集與分析，分述如下：

- (一) 國內外相關既有文獻：透過蒐集相關學理、文獻與各國有關政策溝通之實務作法，以瞭解現行學理與各國在政策溝通的要素與策略，提供本研究之基礎架構與學理基礎。
- (二) 政策個案資料：在經過遴選程序後，針對所欲研究之政策個案，蒐集該政策個案相關文件資料，作為政策個案標竿學習的分析基礎。

二、專家座談法

為更進一步瞭解政策溝通的要素與檢視政策溝通個案遴選標準，本研究也透過舉辦專家座談進行意見與資料之交流與蒐集。總計共進行三場專家座談，並就本研究在進行過程中所需關切的面向進行研討。座談會題綱包括：

- (一) 本研究計畫整體運作與執行的建議與可精進之處
- (二) 政策溝通的要素
- (三) 政策溝通案例遴選的標準與應注意的面向
- (四) 政策溝通案例的建議
- (五) 對政策溝通手冊的建議

另一方面，為使本研究所編列之「政策溝通手冊」，比較貼近實務運作之需求與兼顧可讀性，本研究特別舉辦兩場次之座談會，邀請實務經驗豐富之公務先進，一同就「政策溝通手冊」之內容與撰寫方式，進一步加以討論與改進。座談會舉辦之相關資訊如表 1-1。

表 1-1 座談會召開時間及與會人員

時間	與會人員	地點
2014.10.13	W_01 資深傳播專家 W_02 資深公共行政學者 研究團隊成員	世新大學 管理學院
2015.03.04	W_03 資深公共行政學者 研究團隊成員	世新大學 管理學院
2015.03.12	W_04 資深公共行政學者 研究團隊成員	世新大學 管理學院
2015.05.12	W_05 資深公職先進 研究團隊成員	世新大學 管理學院
2015.05.14	W_06 資深公職先進 研究團隊成員	世新大學 管理學院

資料來源：本研究。

三、深度訪談法

為更瞭解公部門在政策推動與執行過程中，政策溝通所扮演的角色、實務上可能遭受到的問題與如何進行有效的政策溝通等議題，本研究亦透過深度訪談進行資料之蒐集。深度訪談共分成兩個部分：

第一部分係「研究設計」與「政策溝通本國經驗」之深度訪談：在研究設計上，主要訪談公務界先進（文中之代號為 I_01），就整體研究案在政策案例選取時所應關切的重點與公務機關在政策溝通上所關切等面向，進一步加以釐清與確認，以獲取更為詳盡與精確的資訊。該次深度訪談係於本研究案執行之初即進行（2014年9月26），深度訪談題綱如下：

- （一）政策案例選取過程中應關切的焦點與議題為何？
- （二）政策溝通的面向與重點為何？哪幾個部分是必須特別注意？
- （三）是否能提供具體案例，並加以說明該案例所衍生的政策溝通重

點。

在政策溝通本國經驗，主要就政策溝通的成功與失敗因素、政策溝通失敗的案例、如何強化溝通與新媒體時代的溝通等議題，進行深度訪談，總計共進行兩場深度訪談，第一場係在 2015 年 3 月 9 日進行，訪談資深公共行政學者（文中之代號為 I_02），訪談題綱如下：

- （一）何謂成功的政策？何謂失敗的政策？
- （二）何謂政策溝通成功？何謂政策溝通失敗？
- （三）造成政策溝通成敗的因素有哪些？
- （四）我國近來有哪些政策溝通失敗的顯著案例？
- （五）在網路世代，政府應如何強化政府溝通？

第二場深度訪談係於 2015 年 3 月 30 日進行，訪談對象為資深公共行政學者（文中之代號為 I_03），訪談題綱如下：

- （一）在過往您所接觸的政策溝通失敗案例中，其共同的特徵為何？
- （二）如何強化政府對內與對外的溝通？
- （三）現有制度化的溝通機制（如公聽會與說明會）應如何強化？
- （四）過往政府的溝通常陷入單向的溝通（或政令宣導），在現今的環境中，未來應如何強化雙向的溝通？
- （五）在新媒體時代，各機關應如何將新媒體所揭露之資訊與需求轉化為施政之動能？有何應對之方法與行動？

第二部分係「政策個案」之深度訪談：在經過遴選得出本研究欲分析之政策溝通個案後，針對每一個政策個案進行 1-2 次的深度訪談，以確認與瞭解個案在溝通過程中，動態資料的呈現。期望透過上述政策個案之標竿學習，從中擷取個案的成功要素，提供未來強化政策溝通之建議。訪談對象的選擇，鎖定主要實際執行該政策個案之同仁或主管，著眼於將上述之同仁或主管界定為政策個案的「資訊提供者」（informant），而非一般研究所界定之受訪者（respondent）（林秀

強化政策溝通之研究

雲譯，2013：190)。期望能從中獲知該政策個案在溝通過程中的相關要素與策略，以提供更多的資訊進行分析。

第二章 政策溝通之理論與實務

本章說明政策溝通相關之理論及國內對於政策溝通相關研究，並討論國外與我國之政策溝通實務經驗，最後依據理論及實務之討論，提出未來我國之政策溝通手冊之架構。

第一節 政策溝通相關理論與研究

本節首先說明溝通之意涵，其次說明政策溝通的意義、策略及技巧、政策溝通之六大對象、政策溝通之各種工具、相關之研究，最後說明他國與我國在政策溝通上的實務運作經驗。

一、溝通的意涵

(一) 溝通的意義及功能

Robbins 和 Judge (2014: 330) 指出，溝通 (communication) 必須同時包括「意念的轉換 (transfer) 與瞭解 (understanding)」。不良的溝通與缺乏有效的溝通，常是抑制團體績效成果與導致人際衝突的原因之一。而溝通在團體與組織運作過程中，扮演著四個主要的功能與角色 (Robbins and Judge, 2014: 331-332)。第一個功能與角色是控制，包含團體或組織運作過程中，行為的準則與相關說明，透過溝通團體與組織成員能更瞭解團體與組織的相關規則，並能確切執行。第二個功能與角色是激勵，主要係透過與團體成員溝通，進行目標的設定，使個人的努力和組織目標能達到一致。第三個功能與角色是情感的交流與表達，透過溝通來滿足組織成員的社交需求。第四個功能與角色則是資訊流通，溝通主要是透過訊息的交換來達成，此一交換與對話過程，可協助組織成員資訊的流通，提高決策的知識水準，幫助組織的決策制定。

Samovar 和 Rintye (1976) 則是把溝通本質歸納為八點，首先，其指出，人不能不溝通；其次，所有人類的溝通型態均包含共同的元

素；第三，溝通是一個符合象徵的過程；第四，每一個符號並沒有固定的意義；第五，溝通只有在人們使用一套共有的符號系統時才能發生；第六，非口頭語言在人們溝通時佔極重要地位；第七，人們的注意力具有高度的選擇性；第八，人們運用歪曲訊息或逃避的方式來保持知覺的平衡（徐木蘭，1997：159-160）。因此，從上述八個特質的內涵，則可預見在溝通過程中，必須要克服許多障礙與問題。

（二）溝通過程與類別

Robbins 和 Judge (2014：33) 將溝通過程分成八個部分（如圖 2-1 所示）：傳送者、編碼、訊息、管道、解碼、接收者、干擾與回饋。當傳送者欲把訊息傳送至接收者，其必須針對欲傳送的訊息進行編碼，此一編碼的內容，必須要能符合接收者能理解的程度。在編碼完成後，必須透過一定的管道傳送给接收者，但在透過管道傳送過程中，會受到許多不同因素的干擾（如環境、個人、載具等）。當接收者接收到訊息後，則必須進行訊息解碼，方能瞭解傳送者所欲傳送的訊息，當接收者解碼完畢後，則是會對傳送者進行回饋，惟訊息回饋過程中，也會遭遇到不同程度的干擾。

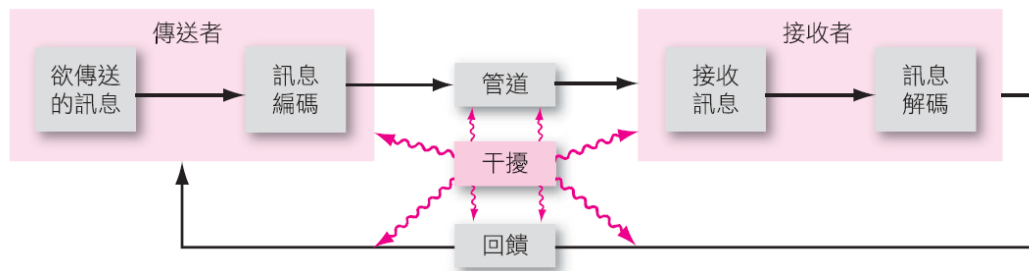


圖 2-1 溝通過程

資料來源：黃家齊、李雅婷、趙慕芬編譯，2013，《組織行為學》（頁 378）。臺北：華泰。

賴維堯、夏學理、施能傑、林鍾沂等人（1999：126-128）也將溝通的程序，拆解成意念的產生、訊息的編輯、訊息的傳送、訊息的接

收、訊息的解讀和訊息的執行等六項步驟。上述溝通過程的要素，可提供後續分析的基礎。

在溝通的分類上，Appelbaum、Anatol、Hays、Jenson、Porter 和 Mandel (1973) 從溝通活動中的個體 (micro) 和總體 (macro) 出發，將人類溝通的層面分成個人內部溝通、人際溝通、小團體溝通、公眾溝通、組織溝通、大眾溝通和泛文化溝通等七種類別 (徐木蘭, 1997: 156-157)。徐木蘭 (1997: 158-161) 進一步從組織系統、溝通流動的方向、溝通頻道及依送訊者與收訊者的交互作用四個面向進行分類。在組織系統上，有正式與非正式的溝通；在溝通流動的方向上而分，有下行、上行與平行三種；在依溝通頻道進行區分上，則有書面與口頭兩種，但在資訊科技時代，溝通頻道已大大的擴充，目前並不侷限在書面與口頭兩種；在依送訊者與收訊者的交互作用而分，則有單向與雙向溝通兩種。

(三) 溝通障礙與成功的條件

Robbins 和 Judge (2014: 350-353) 歸納出八種有效溝通的障礙，分別是訊息傳送者的過濾作用、選擇性知覺、溝通資訊超過負荷、接收者的情緒、語言意涵的理解不同、缺乏溝通的保持沈默、溝通焦慮及說謊。徐木蘭 (1997: 162-167) 則是將溝通障礙分成資訊傳送的問題 (syntactics)、語言的問題 (semantics) 及溝通參與者行為上和心理上的問題。賴維堯、夏學理、施能傑、林鍾沂合著 (1999: 131) 也指出，有三種溝通障礙較普遍的困擾著人們，包括個別障礙、情境障礙和語意障礙。

因此，如何達到有效的溝通，即要針對前述的溝通障礙提出解決之道，徐木蘭 (1997: 167-169) 歸納出三個有效組織溝通的面向，分述如下：

- 1、在資訊傳送方面，包括：(1) 溝通的環境氣氛要安寧，不受外來干擾；(2) 組織龐大的機構定期在外舉行聚會，以達到上下水乳交融的地步；(3) 提供由下而上的溝通管道，主管要主動地與員工溝通；(4) 在組織內推行適宜的單向或雙向溝通；(5)

儘量製造回饋的管道，給予收訊者充分表達的機會。

- 2、在語言方面，包括：(1) 減少使用專門術語，使用對方容易瞭解的簡明語言，增加傳播內容的接納性；(2) 儘量多用具體化的語言，非用抽象語言不可的時候，則鼓勵對方回饋，以促進彼此的瞭解；(3) 溝通語言的選擇要合乎正確、簡潔、適當與經濟的原則；(4) 少用命令、抱怨的口氣說話；(5) 少用激烈、強烈的判斷語言；(6) 多說尊重的話，少說諷刺的話。
- 3、在行為與心理方面，包括(1) 採取肯定明確的態度；(2) 運用支持性而非防衛性的溝通態度；(3) 突破自己有限的經驗，開放心胸，以減少自己對他人的刻板形象；(4) 妥當運用非語文訊息；(5) 培養正確的聆聽方式。

二、政策溝通的意涵

(一) 何謂政策溝通

政策溝通指的是利用各種溝通的管道，把與政府政策相關的資訊與政策利害關係人進行傳遞與交換。政策溝通包括對政府內部及外部的溝通。內部的溝通又可細分為機關內部的溝通與跨機關的溝通。良好的溝通可形塑和諧氣氛、凝聚共識，以及利於政策推動，進而使政府內部之間和與民眾之間，形成互動、彼此合作、建立信任（國家文官學院，2013）。

與政策溝通相關的概念包括政治溝通、政策行銷、政府公關等等。這些溝通或行銷之概念雖然也與政府活動相關，但政治溝通較著重於政治訊息的傳遞，如黨派理念或競選活動等，政策的說明或說服只是政治溝通的一部分（Sanders, 2009）。而政策行銷強調的是以行銷的 4P（Product、Price、Place、Promotion）架構來分析政府的各項政策，並據之提出相對應之策略，且由政策行銷的 4P 架構又有政府行銷、地區行銷、城市行銷等將分析重點置於不同對象的行銷概念出現。此外，政府公關、政策宣導也都是與政府施政溝通相關之概念。本研究認為，政策溝通指的是在政策管理的各個階段，與不同利害關係人，就不同層次的政策議題進行說服或交換意見的過程，其強調的是溝通

訊息的交換與溝通工具的使用等，政策溝通在各政策管理階段之重點詳如表 2-1。

表 2-1 政策溝通於各政策管理階段之重點

階段	相關重點
階段一： 政策醞釀期	1、 問題界定； 2、 定義利害關係人，並決定溝通先後順序； 3、 選擇溝通策略； 4、 決定溝通時機。
階段二： 政策形成期	1、 選擇政策夥伴； 2、 進行內部溝通：以法規→預算→政策為順序溝通，若無法順利溝通，可請上位長官或第三機構進行協調。
階段三： 政策試行期	1、 最複雜的階段。 2、 對利害關係人進行溝通，注意由誰來溝通，以及溝通的順序（由最重要、影響最大的群體開始溝通）。 3、 注意外部的干擾：公民團體、社會氛圍與媒體。 4、 需要清楚明白的政策說明。
階段四： 外部溝通期	1、 由首長出面與媒體溝通。 2、 主動出擊，製造議題，讓溝通可以聚焦。 3、 只談議題，不談效果。
階段五： 溝通冷卻期	1、 觀察在階段四沒有發聲的人。 2、 進行滿意度調查。 3、 決定政策要繼續或修正。

資料來源：本研究。

因此，政策溝通可從兩方面加以界定。第一種界定認為，政策溝通是一種有目的的活動。政府部門如何透過良好的溝通與公關，一方面進行彼此資訊的傳遞與交換，藉以瞭解政府與利害關係人彼此的立場與共同的目標，以及減低溝通的磨擦與建立情感的基礎；另一方面，藉由溝通協調的過程，激勵個體動機與組織士氣，使其產生集體學習

強化政策溝通之研究

與行動，更讓共同的目標與彼此的任務可以順利達成。第二種界定認為，政策溝通是一種互動的雙向溝通。是以民眾為本位，政府必須要運用各種可用且適合的行銷溝通工具和民眾進行雙向溝通。不只要讓民眾知曉政策或措施的內容，還要說明採行的原因，爭取民眾與利害關係人的認同和支持（國家文官學院，2013）。

（二）政策溝通的策略及技巧

一般而言，政策溝通未能達成目的，主要可歸因於：1、溝通時間不足；2、在溝通過程中情緒不良；3、資訊或知識的缺乏；4、對於政策的重要性沒有說明清楚；5、只有表達，沒有傾聽；6、沒有注重溝通之回饋；7、對於對方的語意沒有進一步加以理解；8、他人的需求沒有加以瞭解；9、職位與文化的差距。

因此，如何促使不同政策溝通階段之標的對象積極主動配合政府政策，有如下強化政策溝通的作法（國家文官學院，2013：28-30）：

1、在政策制定階段

- （1）由政府機關自行辦理或委託學術研究機構、民間機構辦理民意調查，廣泛蒐集相關的民意，尤其是標的人口的看法、想法與要求等。
- （2）建立政府機關與民眾充分溝通的管道，藉著舉行公聽會、說明會等方式，廣泛瞭解標的人口的意見，作為決策參考。
- （3）政府各機關應普遍設立並強化「公眾關係室」，以發揮蒐集、反映及分析各種民意的功能。
- （4）運用大眾傳播媒體形塑有利的民意。
- （5）加強政府各機關間（包括上下、平行、斜行）的溝通協調、互助合作，以交換各種民意資訊。
- （6）政策分析師與決策者應確實運用其專業知識、經驗、判斷力、聰明才智，蒐集、分析與綜合研判民意，作為決策的參考資訊。

- (7) 政府各機關可充分利用各種「社會化」方法，影響人民與社團的意見及看法，以爭取標的人口對政府及政策的支持。
- (8) 必要時可採取「吸納」(co-optation) 策略，將標的人口中反對意見領袖納入政策方案規劃或顧問委員會，以減少未來政策方案執行時可能受到的阻力。

2、在政策執行階段

- (1) 採取教育與說服的策略。
- (2) 採取宣導的策略。
- (3) 執行機關展現貫徹政策的決心與信心。
- (4) 採取積極的激勵措施。
- (5) 採取消極的懲罰措施。
- (6) 加強進行必要的溝通。

三、政策溝通之對象

前行政院長江宜樺在民國 101 年行政院次長級人員政策溝通研習會時致詞指出，政策溝通的六大對象包括：機關內部、跨部會及跨機關、國會與議會、媒體、相關團體及社會大眾（人事行政總處，2012）。如圖 2-2 所示，本研究採江前院長的分類方式，並加入本研究團隊成員協助國家文官學院編寫之政策溝通類課程之內容，就此六大政策溝通對象說明之：

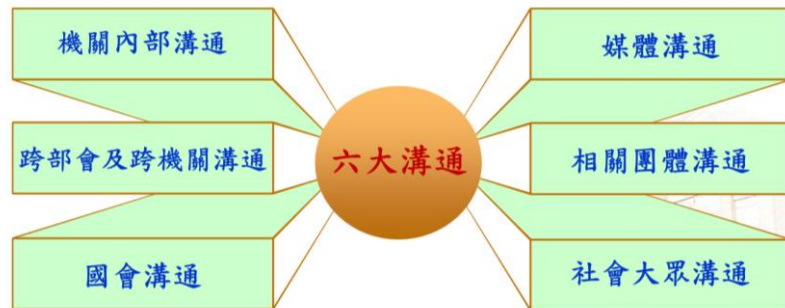


圖 2-2 政策溝通的六大對象

資料來源：人事行政總處，2012，〈特載-101 年行政院次長級人員政策溝通研習會江副院長致詞內容〉，《人事月刊》，324，1-4。

（一）機關內部的溝通

在政策溝通上，由於各機關的公務人員為對外的當然訊息傳達者，故若政府的內部人員對政策瞭解程度不夠，則無法順利地與政策利害關係人溝通，亦無法使外部利害相關者對公共政策產生共識或順服。由此觀點出發，政策管理者應該持續地激勵公務員全面地瞭解他在整個政策溝通中扮演的角色，並讓公務人員對自己在執行的工作有一個通盤且全面性的瞭解，如此有助於政策溝通的第一線工作人員主動進行對外部的溝通與說服工作。

Gronroos（1990）舉例說明讓第一線執行人員全面性認知自己在工作中擔任的角色，以及工作最終目標的重要性：兩個工人同時在把大石塊切割成小方石，有個訪客過來問這兩個工人他們在做什麼，第一個工人不悅地說：「我在切割這些該死的石塊成小方石」；另一個工人則是很驕傲的說：「我們的團隊在蓋一間宏偉的天主教堂。」由這兩個工作的態度可知，對自己工作有充份認知的執行者，會用相當不同的態度來面對自己的工作，故政策溝通的首要對象便是機關內部人員，做好內部溝通，才能凝聚人員之向心力，朝向政策落實與執行邁進。

（二）跨部會及跨機關的溝通

府際關係與跨域治理是新公共管理風潮下政府施政的核心概念之一，也是近年來政府主張彈性與改革，以人民之需求為政策制定取向所須面對的橫向與縱向整合問題。府際關係指的是不同層級或地方政府間相互整合或取得合作共識的互動模式，府際關係的建構是為了達成特定目標，而非「為互動而互動」。1996年起，OECD在各國部長會議中宣示「跨政府層級管理」(managing across levels of government, MALG)，並將其設定為各會員國處理公共服務問題的重要策略，在此基礎上，OECD在1999年的年度研究發展報告中，乃更進一步強調不論是垂直或水平的政府間互動，都應該營造「夥伴關係」(partnership)，換句話說，在MALG思維下，各級政府要達成共同目標，必須採行更緊密互動關係，且也要凝聚更一致的共識，於是，「府際關係」乃轉變為更目標導向的「府際合作」(呂育誠，2012)。

不論是府際關係或府際合作，其中強調的都是不同部會或不同政府層級為了達成施政目標必須加強合作與互動，故良好的跨域溝通為新公共治理模式的基石。廣義的府際關係亦納入政府外部的利害關係人，如利益團體或非營利組織等。若僅論政府部門，政府在進行政府間的合作協議普遍存在下列問題：1、經費如何共同分擔；2、共同服務項目利益與管理上的爭議；3、合作期限與續約問題；4、協議生效程序問題；5、合作期間共同監督問題；6、合作期間糾紛協調機制及程序問題等(趙永茂，2003)。換言之，不同的政府部門合作時常存在本位主義的障礙，即政府機關在法定地位、權責、能力、條件及可支配資源皆有不同，故無法避免本位主義的存在。為了克服跨域治理執行障礙，學者提出應營造有利的條件，使治理機制得以順利運作，除了客觀的制度設計，還需要配合相關人員在主觀上的支持，即若相關人員能體認或肯定本身在整個治理過程可以發揮的影響力，則法制或財政上的支持儘管有限，但仍可產生巨大成效。而這種心理或主觀上的支持，則可由多元溝通達成，主要是由於治理是不同類別、地位人員的組成，每個人受限於本身能力與經歷，對事務的理解與反應，可能是有限理性(bounded rationality)的，故欲解決此種先天認知上的差異，發動治理者或整合者，應建立多元溝通管道，以期在消極面避

免產生誤解；在積極面則即時有效地傳遞資訊（Stoker, 2010；轉引自呂育誠，2012）。

（三）國會與議會的溝通

「依法行政」為當代民主政府運作的基本原則之一，行政部門推動任何一項政策，不論是所需之法源或是預算，都必須經過立法機關的同意。因此，取得立法機關支持，是當代民主政府施政成敗的關鍵因素。

然而，民主國家中的立法機關，不論是中央的國會或地方的議會，其成員都面對著強大的連任與選區壓力，所以在審查行政部門所提出的法律草案時，雖然理性專業仍然是重要的考量，但民意與選區利益往往是這些民意代表們所更為關切的議題。在這樣的系絡中，行政機關在推動政策合法化（policy legitimation）的過程中，除確保政策方案規劃的品質與可行性外，也必須取得立法機關對於政策方案的認同，方能順利完成立法的程序，讓政策的推動於法有據。是故，在政策行銷的過程中，如何與議會溝通便成為在政策合法化市場取得支持的關鍵議題。

議會溝通係指為達成政府施政之目的，與議會相關人員進行溝通活動的過程。透過議會溝通，既可提供議員必要的服務，蒐集議員需要的資訊，即時予以回應，亦可透過討論，消除分歧，增進瞭解，使政府政策得到議會的認同與支持，其重要性自不待言。我國議會主要可分為中央的立法院及各地方的地方議會，若以立法院為例，其溝通對象主要有五（國家文官學院，2012：159-164）：

- 1、立法委員：民意機關是合議制的水平團體，其主要構成分子就是民意代表，在立法院即以立法委員為主，每一委員皆具有同等的權利，票票等值，以獲得多數同意者為通過。職是，立法委員即是議會溝通的主要對象。
- 2、委員助理：廣義的委員助理包括立法院支付薪津的公費助理、委員自聘的自費助理、不支薪的義工等。依其工作所在地點而分，有國會研究室與地方服務處之不同。若依工作性質而分，

則有法案助理、行政助理與選民服務助理之別。助理可謂是委員最重要的幕僚，委員各項問政資料的提供、行程的安排等，皆有賴助理處理。

- 3、黨團幹部：各國民民主政黨一定在國會設立黨團，負形成該黨共識與實際督導之責，甚至成立政策會，對各項法案進行研究，提供各該黨團決策之參考。因此不論執政黨或在野黨，黨團幹部的角色，均不容忽視。
- 4、媒體記者：為即時報導立法院會議及其他動態新聞，各大新聞媒體均指派若干文字記者或攝影記者常駐立法院，宛若在立法院上班一般。由於新聞媒體對於委員問政，有相當大的影響力，所以對跑立法院的新聞媒體記者，亦有加強溝通的必要。而媒體事實上對一般大眾對政策的接受度也扮演了相當重要的角色，故政策行銷中與媒體的溝通會在下一部分另闢專節介紹之。
- 5、國會職員：立法院問政的場所，除立法委員與受邀列席的政府官員外，就屬國會職員可以工作人員身分進場，不論是議事處、公報處或各委員會的職員，可在會議現場提供必要的協助，甚至具有影響力的建議意見，往往能左右委員的思維。而法制局與預算中心研究人員所提供的法案或預算案評估報告，更是委員審議相關議案的主要參考資料。

（四）媒體的溝通

大眾媒體一般被認為是監督政府的第四權，故政府在進行政策溝通時不能忽視媒體的力量，政策管理者與執行者需要瞭解媒體的性質與生態，進而能與媒體有效溝通，並運用媒體達成政策行銷之目的。

媒體種類目前主要分為：1、平面媒體，如報紙、雜誌；2、電子媒體，如電視、廣播；3、以及越來越多人關注的網路社群媒體（social media）等，由於社群媒體具有很強的互動性，與其他媒體的性質較為不同，故將社群媒體的部分併入與民眾互動中詳加討論。

政策管理者無可避免地需要先具備洞察媒體訊息的能力，進而能夠對媒體訊息進行批判與思辨，方能進一步地近用媒體，即能與掌握政經優勢的主流新聞傳播機構應對（余陽洲，2009：30）。除了可避免媒體在政策上的誤解而播送錯誤訊息，造成社會大眾負面觀感外，並可進一步地適當運用媒體管道，為政策進行宣傳與促銷，達成說服受眾市場，或改變民眾行為的政策目標。為了瞭解媒體的本質與精準解讀媒體訊息以協助政策溝通，公務員都需要充實識讀媒體的知能，提升本身對媒體報導的鑑別能力，即應具有基本的「媒體識讀」素養能力，以利媒體溝通工作。

此外，政策管理者應因應不同類型的媒體特性來運用媒體。平面媒體較能進行深入報導，且宜配合動人的照片加以說明；電子媒體有聲光效果，較容易為一般閱聽人所接受，但電子媒體的報導或曝光時間通常較短；網路媒體有快速的優點，且也可配合聲光或照片，然而閱聽人口較侷限於使用電腦或智慧型手機的青壯年齡人口。故政策管理者應注意找到政策的「亮點」，運用不同類型的媒體，對不同年齡、地域、教育程度等特性的群眾進行媒體之運用及溝通（劉兆隆，2014）。

除了對媒體的報導有洞察能力外，政策管理者同時需要注意與媒體的互動，政策管理者在媒體互動策略上應注意以下事項（國家文官學院，2012：191-193）：

- 1、服務媒體：對媒體提供必要之服務，如充實記者室或新聞室之設備、管理相關門禁或提供停車位需要；配合其發稿或傳稿時間，定期發布施政新聞稿、提供相關資料與協助。
- 2、設置統一窗口：建立發言人制度，統一發言口徑與立場，以免在給新聞記者的訊息上產生落差，甚至相左的認知。
- 3、召開記者會：由機關首長或指定新聞發言人親自參與，回答媒體關心的問題；辦理重要研討會、座談會或活動時，預先邀請記者採訪，並備妥新聞資料說明，以提高媒體傳播效能。
- 4、主動創造新聞價值並提供資訊：由政府單位主動舉辦具有新聞價值的活動，或邀訪記者參觀經建設施。

- 5、開誠佈公：提供媒體正確的資訊，誠實而理性地溝通。
- 6、對所有媒體一視同仁：不論媒體大小，在訊息的提供上皆一視同仁。
- 7、提供多元新聞稿管道：除了傳統的紙本新聞稿之外，利用不同的媒體平臺與工具，如官網、社群網站、多媒體影音訊息等發布消息。
- 8、加深情誼：加強和重點媒體溝通與交往，經常舉辦聯誼活動與記者餐敘。

總之，媒體是傳播政策訊息的窗口，然水能載舟，亦能覆舟，故具備媒體識讀素養，並懂得媒體生態及能與媒體進行有效溝通與良好互動，是現代公務員必備的能力之一。

（五）相關團體的溝通

與政策制定與施行相關的團體通常被稱為利益團體（**interest groups**）或壓力團體。公共管理學者認為政策管理者在管理外部環境時，最重要的部分是處理與利益團體的關係。**Wilson** 將利益團體界定為「一種於政府之外的組織，卻常常和政府有密切關係，且嘗試去影響公共政策」。利益團體和政府間具有「制度化的聯絡關係」，且提供「系統性的功能」，近年來，利益團體在公共政策制定上扮演更積極、更重要的角色，密切地涉入政策制定與執行之過程。**Pross**（1991）提到，利益團體「現在發揮著重大的溝通功能，而將特定群眾與政府連結在一起，並且往往代替了...菁英互動與政黨介入」（呂苔瑋、邱玲裕等譯，吳瓊恩審閱，**Hughes** 原著，2006）。由此可知，利益團體在政策管理中扮演相當重要的角色，故與政策的相關利益團體進行溝通可說是十分重要。

（六）社會大眾的溝通

政策溝通的最終目的是取得民眾對政策的支持與行為的改變，故政策管理者，應探索民眾的思維及行為習慣，選擇合宜的溝通工具與民眾進行溝通。在與民眾溝通上，政府可運用整合性行銷溝通

(Integrated Marketing Communications, IMC) 來爭取民眾對政策的認同和支持(黃俊英, 2011), 即利用不同的、整合性的溝通工具來對民眾進行政策的溝通, 以提供給閱聽者清楚、一致且有力的政策訊息。

除了傳統的一些溝通工具, 如廣告、人員行銷等, 由於社群媒體 (social media) 的興起, 政策管理者不得不重視互動傳播工具重要性及影響力。社群媒體, 也就是所謂 Web 2.0 的應用, 在資訊科技的推波助瀾下, 如雨後春筍般地興起, 部落格 (blog)、噗浪 (plurk)、臉書 (facebook) 等廣泛地被網路公民大量使用, 他們利用這些 Web2.0 工具從事互動與傳播訊息, 在虛擬世界發生的訊息交換, 有時比現實世界還要頻繁密切。由於傳統媒體的報導有其報導立場、對議題的選擇性或即時性的因素, 有些民眾逐漸轉向可以隨時、隨地、自己選擇關心議題閱讀, 並可隨時交換意見的社群媒體, 如在天災發生時, 雖然傳統的大眾媒體或政府官方的網站對提供相關訊息有所幫助, 但是大眾媒體播送的通常是全國性的訊息, 官方的網站又有更新訊息過慢, 或資訊流量過大而無法負載的問題。對於身處郊區的民眾來說, 以同儕溝通的方式, 例如到個人的部落格、網路論壇 (web forums) 或照片分享網站 (如 Flickr 及 Picasa) 等, 反而更能得到他們想要的訊息 (Sutton, Palen and Shklovski, 2008: 2-3)。是故當政府需要進行分眾、分地區進行小規模的訊息傳達時, 可以利用 Web 2.0 形式的社會媒體, 對相關訊息做分區分眾的更新, 滿足大眾在對訊息的渴求, 也可以減少大眾對政府反應速度不夠快速的批評。

此外, 由於許多資訊世代的年輕人對 Web 2.0 的技術十分熟悉, 或許多有「資訊癮」的年輕人早已習慣在虛擬世界完成所有的交流或工作, 若政府能善用這股力量, 利用虛擬技術經營互動的公民政策討論區, 將有助於鼓勵資訊時代的公民參與, 而達成與公民的良好溝通與互動。

四、政策溝通之工具

科特勒 (2007) 在其談政府如何做行銷一書中, 便提到溝通通路的選擇, 他同時說明溝通工具有許多選項, 每一個選項各有其優缺點,

本研究團隊以科特勒提出的溝通通路與工具為基礎，修改其分類呈現如表 2-2。

表 2-2 典型的溝通通路與工具

工具	選項
人員 溝通	<ol style="list-style-type: none"> 1、一對一親自說明。 2、利用各種會議（座談會、研討會、公聽會等）溝通。 3、舉辦訓練課程。 4、以電話與受眾溝通。 5、利用體驗人士進行口碑行銷。
平面 媒體	<ol style="list-style-type: none"> 1、廣告類： <ol style="list-style-type: none"> (1) 平面報紙或雜誌廣告。 (2) 網站平面廣告。 (3) 票券或收據背面的廣告。 (4) 戶外廣告：廣告看板、公車看板、公車候車亭看板、捷運、計程車、車廂廣告、運動賽事、報攤、廁所間、機場看板與標誌等。 2、非廣告類： <ol style="list-style-type: none"> (1) 在報紙和雜誌刊載文章（如廣宣文章）。 (2) 在報紙或雜誌專欄投稿說明政策。
電子 媒體	<ol style="list-style-type: none"> 1、拍攝廣告於電視或電影院播出。 2、由機關首長接受電視或廣播節目訪問。 3、與電臺洽商置入性行銷的可能，即是否可以在連續劇的腳本裡加入與政策相關的元素，如不抽菸、坐車要繫安全帶和坐安全座椅等等。 4、製作政策相關歌曲於電視或電臺中播出。
社群 網路 溝通	<ol style="list-style-type: none"> 1、經由機關信箱與民眾溝通。 2、經營政策專區。 3、經營臉書粉絲頁或 Line 群組。 4、拍攝微電影或動態廣告上傳 Youtube。 5、定期蒐集各大網路社群意見，如 ptt 等。
特殊 場合	<ol style="list-style-type: none"> 1、社區會議。 2、博覽會。 3、展覽。 4、巡迴表演。

工具	選項
宣傳品	1、印刷宣傳品： <ul style="list-style-type: none"> (1) 海報。 (2) 宣導手冊。 (3) 郵件信函。傳單。 (4) 貼紙。 (5) 月曆。 2、特殊宣傳品： <ul style="list-style-type: none"> (1) 功能性品項：鑰匙圈、手電筒、冰箱磁鐵、水瓶、垃圾袋、原子筆與鉛筆、書籤、紙牌、信封、記事本、購物袋、吉祥物、手機袋等。 (2) 較具暫時性的品項：咖啡杯紙套（防止燙手的厚紙板）、酒吧杯墊與紙巾、釦子、紋身貼紙、氣球、貼紙、點心或蛋糕等。 (3) 服飾：T 恤、棒球帽、圍裙等。

資料來源：修改自郭思妤〔譯〕，Kotler〔原著〕，2007，《科特勒談政府如何做行銷》（頁 259-306）。臺北：臺灣培生教育。

由於政府近年來強調政策行銷，故許多政策亦利用上述工具與民眾進行溝通，例如臺北市在 2010 年舉辦花卉國際博覽會便設計春、夏、秋、冬的季節精靈作為吉祥物，象徵四季的調和與共譜大地樂章的概念（如圖 2-3）。而為求倡廉反貪的向下紮根，臺南地檢署與臺灣透明組織合作，於 2012 年推出一系列的法治教育動畫--「閩小妹動畫法治教育課程」，而這部寓教於樂的影片，目前也已正式納入大臺南地區的國小品格教育課程（如圖 2-4）。



圖 2-3 花博吉祥物

資料來源：維基百科，2010 年臺北國際花卉博覽會。



圖 2-4 反貪教育課程--閻小妹卡通

資料來源：臺灣透明組織電子報，2012 年 6 月。

賴祥蔚、莊伯仲與鈕則勳（2011）針對我國公務人員政策溝通與宣導能力進行研究後，提出數點結論：

- （一）我國民眾對於公務人員在溝通能力方面的評價都有一定的水準，然公務人員對自己的表現往往給予更高的分數。且有些部分公務人員與民眾的感受不太一致，如約有 4 成 7 的民眾不同意公務人員在溝通上的積極主動，但是有 7 成 7 的公務人員認為自己有主動瞭解民眾需求。
- （二）從中階層主管的角度來看，現代政府組織高度分工的現狀可能和民眾的不滿有關。當第一線公務人員只是用口語對民眾說出政府的規定或是公文的内容，但是卻常有語意含糊的情形，或是民眾的問題無法獲得完善的解決；或是民眾遭遇的事件可能牽涉到許多部會與局處，因此民眾的問題往往無法一次獲得解決，需要多次詢問，這就產生了民眾的需求大於組織能力成長的狀況，一旦這一類的民怨被媒體知道，就會造成媒體認為政府的各個單位在互踢皮球。
- （三）中層主管在重大政策宣導上的輔助角色似乎頗有強化的空間。調查顯示：相當可觀比例的第一線公務人員不能確定自己主管對於這些重大政策的宣導是否支持，故政府中層主管在協助第一線公務人員進行政策宣導時，似乎必須更加展現支持的態度。相關政策要對民眾說清楚，就要落實到基層公務人員，積極思考溝通策略。

第二節 政策溝通之他國經驗

本節首先簡述本研究蒐集之他國政策溝通手冊，除了對其中較具參考性的南非、英國、南韓與加拿大之手冊內涵進行概述，並對最詳盡的南非溝通手冊進行重點摘述。

一、他國經驗簡述

本研究於網路上利用 policy communication、government

communication、handbook、guide、manual 等關鍵字，蒐集各國有關政策溝通或政府溝通之手冊，得到各國之相關手冊及其來源國與主要內容如表 2-3 所示。由於語言限制，本團隊僅尋以英文撰寫之他國手冊，故非英語系國家若有政策溝通之相關手冊無法涵蓋於本研究之蒐集結果中。經研究團隊審閱這些手冊之內容後，發現南非之政府溝通手冊最完整與值得參考，英國的 Government Communication Service Handbook 也有值得學習之處。其中南非與我國類似，皆是由威權獨裁轉型成民主國家之例子，故在政治背景相仿之下，其政府之溝通手冊之內容對我國應值得參考並有所啟發。此外，由於在網路蒐集之手冊未有亞洲國家之參考資料，故研究團隊透過電子郵件詢問南韓國及新加坡狀況，然新加坡未有回覆，而南韓的回覆則為提供與該國進行 Open Government Partnership 之相關文件，其中的確提到了政府溝通相關事宜，故一併列於本節說明。

表 2-3 手冊之參考資料彙整表

手冊編號	手冊名稱	國別	出版時間	主要內容
1	Tasmanian Government Style Guide and Logo Policy 資料來源： http://www.communications.tas.gov.au/_data/assets/pdf_file/0003/197346/Tas_Government_Style_Guide_-_5th_Edition_Jan_2014.pdf ，檢索日期：2014 年 9 月 15 日。	澳洲塔斯馬尼亞省	2014	政府宣傳品的樣式及風格指引
2	Government of South Australia Digital Communications Guidelines 資料來源： http://dpc.sa.gov.au/sites/default/files/pu	澳洲，南澳	2010	電子通訊工具的溝通應用

強化政策溝通之研究

手冊 編號	手冊名稱	國別	出版 時間	主要 內容
	bimages/documents/GOSA-Digital-Communications-Guidelines-MAY-2010.pdf ，檢索日期：2014年9月15日。			
3	the Government Communication Strategy Government of Uganda 資料來源： http://www.cabinetgovernment.net/docs/addis-ababa/3c-uganda-government-communication-strategy.pdf ，檢索日期：2014年9月15日。	烏干達共和國	2011	政府溝通之策略
4	Best Practice Guildlines for Procurement of Marketing, Adversising and PR Services/Products 資料來源： http://www.gcis.gov.za/sites/default/files/docs/resourcecentre/guidelines/bestpractice_marketing.pdf ，檢索日期：2014年9月15日。	南非共和國	2008	政府在吸引中小企業參與政府採購上的指南
5	Government Communicators' Handbook (2014-2017) 資料來源： http://www.gcis.gov.za/government-communicators-handbook-2014-2017 ，檢索日期：2014年9月15日。	南非共和國	2013	給政府溝通人員的工具箱以協助他們瞭解自己在溝通系統中的角色
6	Social Media Policy Guidelines April	南非共和國	2011	讓政府瞭解社群媒體帶

手冊編號	手冊名稱	國別	出版時間	主要內容
	資料來源： http://www.gcis.gov.za/sites/default/files/docs/resourcecentre/guidelines/social_media_guidelines_final_20_april2011.pdf ，檢索日期：2014年9月15日。			來的機會與處理科技帶來的挑戰
7	Internal Communications 資料來源： http://novascotia.ca/cns/pubs/ItsNotRocketScience.pdf ，檢索日期：2014年9月15日。	新斯科細亞省，加拿大	2010	針對內部職員的溝通
8	Communications Policy of the Government of Canada 資料來源： http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-eng.aspx?id=12316&section=text ，檢索日期：2014年9月15日。	加拿大	2012	政府溝通的相關原則
9	Federal Plain Language Guidelines 資料來源： http://www.plainlanguage.gov/howto/guidelines/bigdoc/fullbigdoc.pdf ，檢索日期：2014年9月15日。	美國聯邦政府	2011	政府如何運用平易近人的語言在寫作上
10	E-mail Policy Manual for Local Government 資料來源： http://www.indabook.org/d/Local-Computer-Policy.pdf ，檢索日期：2014年9月	奧勒岡，美國	未載明	地方政府對於電子郵件的指導手冊

強化政策溝通之研究

手冊編號	手冊名稱	國別	出版時間	主要內容
	15 日。			
11	<p>Central Europe Communication Guidebook</p> <p>資料來源： http://www.central2013.eu/fileadmin/user_upload/Downloads/Events/2009/Communication_Seminar/Guidebook/CENTRAL_EUROPE_communications_guidebook.pdf，檢索日期：2014 年 9 月 15 日。</p>	歐盟，中歐計畫	2009	中歐計畫的溝通手冊，有對於溝通原則的說明
12	<p>UK Resilience Communicating Risk</p> <p>資料來源： https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/60907/communicating-risk-guidance.pdf，檢索日期：2014 年 9 月 15 日。</p>	英國	2002	危機處理手冊，格式可以參考
13	<p>Risk Communication – A Guide to Regulatory Practice</p> <p>資料來源： http://www.hse.gov.uk/aboutus/meetings/committees/ilgra/risk.pdf，檢索日期：2014 年 9 月 15 日。</p>	英國	未載明	危機溝通的簡要手冊
14	<p>Review of Government Direct Communication and the Role of COI</p> <p>資料來源： https://www.gov.uk/government/uploads/</p>	英國	2011	政府直接溝通的說明

手冊編號	手冊名稱	國別	出版時間	主要內容
	system/uploads/attachment_data/file/60819/coi-comms-review-march2011_0.pdf ，檢索日期：2014 年 9 月 15 日。			
15	Government Communication Service (GCS) Handbook 資料來源： https://gcn.civilservice.gov.uk/wp-content/uploads/2014/04/GCS-Handbook_April14.pdf ，檢索日期：2014 年 9 月 15 日。	英國	2014	政府溝通服務手冊

資料來源：本研究整理。

(一) 南非

南非政府的溝通部門（The Department of Communications，DoC）於 2014 年掛牌，其前身為 1998 年開始運作的政府溝通與訊息部門（Government Communication and Information System，GCIS），其目標在透過專業的服務與標準的設定，建立一個有效的政府溝通系統，使政府在政策、計畫及成果上有一致的訊息傳遞，且與公眾達成雙向的溝通。在該部門的網站上，可以找到各式各樣的指導文件¹，僅政府溝通者手冊（communicator' handbook）便可追溯到 2003 年的版本。以下介紹的內容載於最新的 2014-2017 年適用之版本。

南非的政府溝通者指導手冊的目的在於協助政府的溝通者瞭解自己在溝通系統中所處的角色，並提供這些溝通者有效及專業溝通的技巧。其主要內容包含對政府溝通的解釋、溝通的策略、溝通的原則、溝通的研究、媒體溝通、出版品、內部溝通、宣傳、事件管理、架構政府網站、單一窗口對外溝通、選舉期間的對外溝通、溝通工具箱、溝通群組、協調架構、社群媒體的溝通、危機溝通等等。該手冊涵蓋了幾乎所有政府溝通的範疇，不僅限於政策，也有政治溝通與府際溝

¹ 資料來源：<http://www.gcis.gov.za/content/resource-centre/guidelines>。

強化政策溝通之研究

通、危機溝通等各種狀況下的溝通方式與原則，該手冊可說是目前本研究蒐集到的各國手冊中對政府相關溝通事宜涵蓋最完整的一個範本。

(二) 英國

英國政府的政府溝通服務（Government Communication Service，GCS）部門於 2014 年 1 月 1 日開始運作，其前身為政府溝通網路部門（Government Communication Network，GCN），該部門隸屬在內閣辦公室（Cabinet Office）之下，其存在是為讓政府在溝通上能更專業、減少官僚及更口徑一致等，目標為創造與分享最好的典範（best practice）、增加協調與合作，以及減少無效率與不需要的支出等。然而，GCS 特別強調其本身是個指導機關而非實作機關，實際上的政府溝通要由政府各部門與組織來執行。

GCS 為支持型部門，它認為只要公務人員其業務與溝通有關，便為其當然的成員，並視該成員業務中溝通的成分多寡，區分成員為核心（core）、夥伴（associate）與隸屬（affiliate）三層次，GCS 並為各層次的成員定義出所需的專業溝通技能，同時也列出 GCS 能為他們提供的協助。

GCS 為其成員提供的指導原則包括下列的項目：1、數位與社群媒體；2、內部溝通；3、評估；4、與部會長官與特定廣告人士溝通；5、與議會溝通；6、與政策制定團隊溝通；7、與利害關係人溝通；8、競選宣傳；9、顧客追蹤；10、溝通策略等。

然而該指導原則是相當廣泛性的敘述，和南非的手冊相比，未提及溝通的策略、工具與特定對象的內涵。

(三) 南韓

本研究在南韓政府溝通方面得到的資料主要來自於南韓政府近期注重的開放政府夥伴（Open Government Partnership，OGP）作法。OGP 為一自願性的國際倡儀活動，其目標在於政府致力於提倡透明、賦權、反貪及利用新科技來強化治理等。南韓在 2011 年 9 月開始參與 OGP，

並由安全與公共行政部（Ministry of Security and Public Administration，MOSPA）來整合該國的 OGP 活動²。

MOSPA 在 2013 年 11 月對 OGP 的自我評估中提到，南韓政府在實施的政府 3.0（Government 3.0）計畫中，其最重要的工作之一便是在於強化政府與公眾，以及政府單位間的溝通。在政府 3.0 的計畫中，與溝通有關的一個項目為 e-People，e-People 為一個政府網站，讓公民可以在網站上向政府提出計畫案、訴願案或抱怨等，其成立的主要原因是南韓政府體認公眾意見在公共政策的重要性，故強調應讓民眾有更多的管道與機會表達他們對於政府政策的意見，故 e-People 就是一個可以促進政策討論，讓大眾意見可以進入政策制定的管道。該網站在 2012 年時，共收集了 124 萬個抱怨、11 萬 1 千多個公民計畫案，以及 1,007 個政策討論。在政策討論方面，目前該網站主要針對的議題為教育、食品、居住、工作媒合、勞動、性別暴力、安全、運輸及福利等等。

而在政府部門溝通方面，為了方便政府部門的內部溝通，截至 2013 年 11 月時，南韓政府已建有 485 個視訊會議室，於 2013 年 8 月為止，有百分之三十的政府各部門主要會議是透過視訊進行，如此一來可以克服各部門在地理上的限制而能進行相互的溝通。此外，南韓的公務人員也可以在行動裝置上使用部門內的電子郵件系統，其他如行動裝置的電子備忘錄（e-Memo）、電子公布欄（bulletin boards）等系統也陸續測試上線中，最後，一個完整的「政府整合溝通系統」在 2014 年會完成，除了可強化透過個人電腦進行的視訊會議外，並可以增加政府各單位間專案的順利合作與線上管理。

（四）加拿大

加拿大政府的秘書處在其網頁上列示了加拿大政府的溝通政策（Communications Policy of the Government of Canada）。該政策於 2006 年 1 月生效，並於 2012 年 4 月有最新的修正。

² 資料來源：Cain, Geoffrey. Independent Reporting Mechanism Republic of Korea: Progress Report 2012-13。

強化政策溝通之研究

該政策的主要目的在確保加拿大政府內部的溝通是合作的、有效管理的且對於外界多樣化的資訊需求是有回應性的。

加拿大政府在溝通上有幾個原則如下：

- 1、對於政策、計畫、服務及提案等，提供大眾及時的、正確的、清楚的、客觀的及完整的訊息；
- 2、以英文及法文進行溝通；
- 3、確保政府是可見的、可及的以及可責信的；
- 4、運用各種方式及工具進行溝通，並提供不同形式的資訊以符合多樣化的需求；
- 5、在政策的發展到施行、評估等各階段，皆須確認並滿足溝通的需求與各項相關議題；
- 6、在排定施政優先順序、擬定政策及設定計畫或服務時，要諮詢大眾的意見，聆聽並將人民的意見納入考量；
- 7、提供及時的、殷勤的且有回應性的服務給人民，以切合人民的需求與關懷，並尊重每個人的權利；
- 8、鼓勵公務人員就他們負責的政策、計畫、服務及各項提案公開與民眾溝通；
- 9、捍衛加拿大人民對於政府服務在廉潔與公平上的信任與信心；
- 10、確保加拿大政府的每個機關通力合作，以達成與大眾一致及有效的溝通。

二、南非溝通手冊重點摘述

(一) 溝通原則

- 1、政府的工作是公共的活動。
- 2、中央溝通的服務要取得合法的授權地位—要由國家的最高領導人授權。

- 3、政治上的最高領導人是政府的主要溝通者。
- 4、每個在政府中服務的公務員都是溝通者。
- 5、溝通要有整合策略與計畫，且每個行動者都要清楚核心的訊息。
- 6、不是由溝通架構來決定政策，溝通是用來傳遞政府政策及先後順序的工具。
- 7、溝通不僅是與媒體的聯絡。
- 8、與公眾的直接溝通與雙向地交換意見為最有效的溝通形式。
- 9、瞭解溝通環境是能實際推動相關計畫的重要工作之一。
- 10、與政府外的利害關係人形成夥伴關係，才能讓溝通工作進行順利。

(二) 發展溝通策略的指導方針

- 1、瞭解利害關係人對政策或計畫的想法。
- 2、清楚瞭解策略的指導原則，例如溝通應是誠實的、簡明的、被信任的及經濟的等等。
- 3、為不同的溝通通路（如在平面媒體或網路等）想出幾個不同的簡單訊息及模型，以確保溝通有一致的品牌形象。
- 4、確定溝通的對象，並依這些對象對最終目標的重要性及影響程度，排出溝通的先後順序。
- 5、擬出溝通對象在實際及偏好的溝通管道，追問自己是否用了對的溝通管道。
- 6、列出所有相關的溝通活動，發展出一個工作計畫，且載明負責的單位與截止時間。
- 7、溝通計畫要簡單，並包括關鍵的截止日期、里程碑和盤查點。
- 8、溝通應配置有足夠預算以執行所有相關的活動。每個部門至少有百分之五的預算應該被配置於溝通活動上。

9、評估策略執行的成果及影響。

(三) 溝通工具

1、對內溝通

- (1) 公布欄
- (2) 網際網路
- (3) 內部日報或雜誌
- (4) 信件
- (5) 管理者的大型簡報
- (6) 小組簡報或會議
- (7) 內部的電子郵件或網路訊息
- (8) 影片或部門內的大型電視
- (9) 員工意見調查
- (10) 焦點團體
- (11) 與管理者的面對面會議
- (12) 光碟片或其他促銷素材
- (13) 與社會相關議題或事件聯合（如國際愛滋日等）

2、對外溝通

- (1) 網頁
- (2) 受過訓練的專業官僚
- (3) 平面及電子媒體
- (4) 社區工作者
- (5) 公告欄
- (6) 大型擴音器

表 2-4 南非政策溝通手冊列示溝通表格範例

優先議題	欲達成果	溝通對象	核心訊息	工具
以增強作物多樣性及減少集約農業來增加農業永續性	提升人民對農業生物多樣性對環境及人類健康的重要性的認知，並進一步能改變人民相關行為。	農民	改變耕種方式將增加長期的作物產量	溝通會
		消費者	多樣化的飲食對健康的好處與價值	平面與電子媒體 社區工作者 公布欄 大型擴音器

資料來源：Government Communication and Information System, Republic of South Africa，取自：<http://www.gcis.gov.za/content/resource-centre/guidelines>，檢索日期：2014年9月15日。

第三節 政策溝通之臺灣經驗

一、政策溝通之相關理論探討

由第一節闡述之政策溝通理論可知，政策溝通中被關心的元素包含溝通的策略、技巧、對象與工具，這些元素也體現在本研究目前蒐集之他國溝通手冊上，例如南非的溝通手冊中便包括溝通的技巧、策略、原則、各種工具等。至於我國在政策溝通上的相關研究或實務上，目前政府關心的較多為對政策溝通之概念上的理解，如國家文官學院提供的文官訓練會涵蓋政策溝通之課程，又或對我國公務人員之政策

溝通與宣導能力進行調查，以瞭解目前公務人員與民眾對於公務人員在政策溝通與宣導能力之評價（賴祥蔚等人，2011）。

第一節提及，與政策溝通相關的概念包括政治溝通、政策行銷、政府公關等等。由於目前國內在談政策溝通時，與政策行銷或政府公關在概念上都有相關，且由於「行銷」這個字眼較為企業化，似乎較得到在強調公共管理或政府企業化人士的注目，故過去的研究反而是與政策行銷相關的討論較多，故雖政策溝通與政策行銷有著其相異之處，但皆涉及與利害關係人的溝通與策略性運用，故以下介紹政策行銷的相關研究，以補國內專注於政策溝通文獻不足之處。

把行銷概念運用在公共政策領域是晚近一個較新的發展，學者的論述包括以政府單位為主的公部門行銷（如 Coffman, 1986; Chapman and Cowdell, 1998; Kotler and Lee, 2007），近年來亦不少以公共政策為主體的政策行銷論述。公部門行銷與政策行銷都是運用行銷的概念在公共事務的範疇中，但公部門行銷主體為政府，是以機構為中心；政策行銷則是以政策為主體，兩者仍然有著本質上的區別，由於本研究主軸為政策溝通，故僅介紹與政策行銷有關之概念與研究，而不討論以機構為主的政府行銷或政府公關等。

魯炳炎（2007）指出，政策行銷是以政策議題為中心，行銷過程可能涉及不同的政府部門組織，甚至會涉及私部門或是非營利組織（第三部門）的共同參與。魯炳炎（2007）在為公共政策行銷進行詳盡的文獻分析後，指出雖然行銷運用於公部門事務的探討日多，但真正使用政策行銷字樣或運用政策行銷的確切概念的英文文獻，主要有二篇：Snively（1991）和 Buurma（2001）的期刊論文。根據 Buurma（2001: 1288）的定義，公共政策行銷為：透過可接受的政策工具要求社會行動者做出特定的社會行為，並由政府運用行銷交易的作為和社會行動者共同達成目標的整個配套之規劃和執行過程。國內學者亦有不少針對政策行銷相關的論述（黃榮護，1999；丘昌泰等，2001；吳定，2001；翁興利，2004；蘇偉業，2004；陳敦源，2008；魯炳炎，2007）。

根據 Buurma（2001: 1288）的定義，公共政策行銷為：透過可接

受的政策工具要求社會行動者做出特定的社會行為，並由政府運用行銷交易的作為和社會行動者共同達成目標的整個配套之規劃和執行過程。此定義提到政策行銷的工具、過程以及結果。而吳定（2004）對政策行銷的定義則更為細緻與深入：

政府機關及人員採取有效的行銷策略與方法，促使內部執行人員及外部服務對象對於研議中或已形成之公共政策產生共識或共鳴的動態過程，對外並採取適當的行銷工具，透過多元參與、溝通對話、宣導說服等方式，取得服務對象的支持，其目的在於增加政策執行成功的機率，提高國家競爭力，達成為公眾謀福利的目標（吳定，2004：391）。

由吳定的說法中，可見政策行銷的對象不只是要求外部服務對象的共鳴，亦需要內部執行人員的共識與支持，方能達到最後取得服務對象支持的目的。然而許多政策行銷相關文獻對取得外部服務對象的共鳴著墨較多，或對利害關係人進行政策行銷，較少提及對內部執行人員進行內部行銷。Gronroos（1984）提出行銷服務金三角的概念，即行銷應包括內部行銷（internal marketing）、互動行銷（interactive marketing）及外部行銷（external marketing）三個部分。而所謂的內部行銷重點為「視員工為內部顧客」（Gronroos, 1984），也就是把我們習以為常的行銷運作，運用在身為員工的內部顧客身上，以期能全面提升企業的整體績效（蕭富峰，1997）。目前探討內部行銷的研究多以服務業為主（如沈進成與張延蓉，2002；吳三江與趙必孝，2002），但亦有針對高等教育變革管理（張媛甯，2006）進行內部行銷的研究。而研究發現為內部行銷可正向影響員工之工作滿意度，具有高度工作滿意的員工，則會提高對組織的承諾，並正向影響員工對顧客的服務行為，達成組織提高顧客滿意度的目的（沈進成與張延蓉，2002；吳三江與趙必孝，2002），實證研究結果與理論相當一致，近期在政府政策上也有洪綾君與郭昱瑩（2010）探討政府科技政策的內部行銷等。

行銷的組合要素最常被探討的就是 4P：產品（product）、價格（price）、通路（place）和促銷（promotion），在政策行銷中亦然，但由於公共政策不像企業產品有明確的價格訂定，有的學者主張可以

強化政策溝通之研究

用成本 (cost) 代替價格的討論 (Snaveley, 1991)。國內目前對政策行銷的研究不少，但多數集中不同政策的行銷模式之分析，如電子化政府政策 (張世賢，2002)、愛滋病防治、臺北市垃圾費隨袋徵收 (陳敦源，2003)、環保署的限塑政策 (蘇偉業，2004)、高雄自由貿易港區、民宿管理政策以及蘇花高興建政策 (魯炳炎，2007)。

由以上對政策行銷的討論，可知雖然政策行銷是以行銷的 4P 作為理論模型，但事實上每個元素都涉及到溝通層面，在產品面需要瞭解使用者需求與取得利害關係人的共識，在價格面必須瞭解使用者付出的代價並制定相關策略，在通路面必須瞭解使用者方面取得的場所，最後在促銷方面必須採用使用者熟悉的語言與工具對政策進行宣傳等，每個部分少了溝通都無法完成，但這些溝通的重心是圍繞著政策顧客來進行。後續政策行銷朝向更多 P 發展，如策略夥伴 (partnership)、政治 (politics) 等。

本研究主軸在政策溝通，故不以政策行銷的理論架構對實務案例進行 4P 的分析，但在討論上則仍會與政策行銷的內涵極有相關，如內外部的溝通皆會提及政策的本質 (產品面與價格面)、使用的溝通工具 (促銷面)、相關的利害關係人與使用的策略等。

二、政策溝通之我國實務經驗

本部分整理本研究與國內研究政策溝通學者之座談內容，將我國目前政策溝通之重要案例與其啟示作一整理呈現。深度訪談與座談，時間與重要內容如表 2-5 所示，相關內容分述如下：

表 2-5 政策溝通實務經驗訪談與座談時間與重點

時間	對象	訪談/座談重點
2014/09/26	資深公職先進 (I_01)	該次訪談著重在三個重點，第一係政策案例選擇標準與應關切重點的討論；第二則是政策溝通的面向與重點；第三則就受訪者所接觸的案例中，提供政策溝通所須關照之重點項目。

時間	對象	訪談/座談重點
2014/10/13	資深傳播專家 (W_01) 資深公共行政學者 (W_02)	該次座談重點著重在對整體研究計畫的檢視、政策溝通案例遴選的標準、政策溝通的要素與對政策溝通手冊的建議等項目。
2015/03/09	資深公共行政學者 (I_02)	該次訪談側重於對於政策溝通成功與政策溝通失敗的界定與相關因素的探討，並進一步瞭解網路世代，政府應如何強化政府溝通等議題。
2015/03/30	資深公共行政學者 (I_03)	該次訪談焦點著重瞭解政策溝通失敗的共同特徵、如何強化政府對內與對外的溝通、如何強化現有之溝通機制與面對新媒體應有之作為等面向。

資料來源：本研究。

(一) 政策溝通的失敗與其原因

根據深度訪談與座談會之討論與對話，歸納出政策溝通失敗的原因，包括政策溝通的時機掌握不對；溝通對象的界定錯誤；僅仰賴單向溝通與形式主義；溝通雙方缺乏共同的語言與頻率；政策本質與環境系絡的複雜度；訊息接收者的選擇性知覺等因素。

首先，在政策溝通的時機掌握上，在政策推動過程中，不同階段所要進行的溝通項目與使用的方法並不相同，如果在時機掌握上不能配合不同階段的溝通屬性進行溝通，則溝通的結果往往成為替政策背書，這樣的溝通成效就會打折，甚至失敗。受訪者 I_01 即指出其曾接觸的某展場擴充計畫，即遇到時機不對導致的溝通失敗：

因為當初已經把構想、期待，跟要擴充的迫切性，透過媒體不斷對外面去說明，也透過立法院對外面去說明，在說明的過程中，也把牌都展示了。可是從來沒有問過鄰居到底在想什麼，等到發現這個問題回過頭來跟我們鄰居溝通的時

候，第一個、時機不對了，因為你一開始沒有跟我講，你事外來跟我講什麼，你只是在鋪陳接受你設計好的答案；第二個、我們真的也沒有去想過他們到底在想什麼。...當我已經把床都擺好了、我把家具都安好了以後，我才發現我地板沒打掃。現在我只能把我的床挪開，掃完了以後再把它挪回去，可是在這一挪一進之間，第一個耗力、第二個其實也掃不乾淨（I_01）。

其次，對於溝通對象的界定，如果在溝通過程中並沒有清楚的認知與瞭解所欲溝通的對象與利害關係人，其所設定的溝通方式、工具與時間，將會有所差異，成效也會大打折扣。受訪者 W_02 在座談中也提到，應該要強調溝通的精準，才可降低成本。而要有精準的溝通，第一步就是要瞭解你要溝通的對象是誰，有何需求與偏好的溝通方式等。受訪者 I_01 即指出，今天如果要讓一個東西成功，它不是目標成功就會成功，它是每一個步驟的成功，最後才會導出目標的成功，那每一個步驟的成功是來自於你對於每一個步驟的對象的需求、對應方案，還有你對於說服時機的掌握。如果今天缺了任何一個，它都會連動，甚至彼此之間會去串聯。因此，對於溝通對象的掌握與確認，在整體溝通過程中，扮演著至為關鍵的角色與地位。

第三是溝通過程中僅仰賴單向溝通與過分的形式主義，從溝通的整個過程觀之，訊息接收者是否真的能理解所欲傳達的溝通訊息，如何回饋至訊息傳達者身上，這個部分是溝通過程中必須要確認的關鍵之一。然過往較強調父權思想與官民二分的思惟，對於訊息的傳達，僅著重在提供「知」的訊息，並沒有進一步確認訊息接收者是否「瞭解」此訊息。受訪者 W_01 在座談中即針對 12 年國教案例指出，像對小學家長的宣導文宣，對一般民眾來說難以瞭解，花了這麼多資源確沒有達到效果。對一個家長而言，知道如何入學、有什麼好處才是重點，而非像政府文宣提供了很多願景的資料，對民眾來說不需要。再者，政策溝通的進行在官僚體系常會提到「我有做了」，但做給誰看？常是做給長官看，或是僅符合形式的要求，並不會真正瞭解為何要溝通、如何溝通等重要議題。僅「做了」，但效果如何則不在其考量範圍

中。受訪者 I_02 則是指出：

單向的溝通就是讓我的標的人口、政策制定者瞭解為何要這樣做、為何值得做，我覺得是政策溝通第一個步驟，我不認為很多人說因為你沒有雙向，像網路溝通，以前都只做單向，所以政策失敗。我認為光單向成功就是基礎，若單向不徹底，雙向就是和稀泥，空有雙向形式而互相不知道雙方說什麼（I_02）。

因此，單向的溝通也必須要是有效果的單向，此為最基礎的溝通，但此一部分也常被忽略。另一方面，政府在進行政策溝通時，常陷入一個迷思，即政策都是為了大家好、都是為你好。我已替你想好，你（民眾或利害關係人）真的不需要太在意，你只有跟著政府走就好，這樣的心態常限制了溝通的進行。

受訪者 W_02 即提到，政府在許多政策溝通上有個問題，就是溝通常是做給長官看，因為上級可能重視媒體的宣傳，則會影響溝通的策略。受訪者 I_01 也舉餿水油為例指出：

我今天食藥署我今天查到餿水油，我今天如果把這個事情透過我的官方報告來告訴你，我可能就是一連串的數據，那最後得到的結論就是說，它這裡面所有的檢測都合於國家標準，所以食用上請安心。這是我的立場，因為站在政府公務員就是依法行政（I_01）。

這樣的溝通效果必然無法彰顯，也無法使人民信服。

第四則是溝通雙方缺乏共同的語言與頻率。在溝通過程中，訊息傳送者所使用的工具、語言，是否為接收者所使用、瞭解，還是兩者是處在兩條平行線上，永遠沒有交集？如果在溝通過程中，傳送者與接收者兩者無法針對政策議題進行有效的交鋒與資訊互動，則溝通是無效的。受訪者 I_03 即具體指出，在網路世界中，政府所提供的資訊與網路民眾所需要的資訊，兩者常是沒有交集的，政府不瞭解網路民眾，網路民眾不瞭解政府。兩者缺乏一個平臺進行意見的交換，這是導致溝通失敗的原因之一。受訪者 I_03 也進一步提到：

我覺得一個溝通失敗是雖然從主管角度該講都講了，但顯然他講的東西未讓對方聽下去，所以對方會問的問題還是主管講過的事情。第一是對方連看都沒看或是看了假裝沒看到，像是為了反對而反對，第二是看了沒看懂，上述這些原因裡面哪些可以彌補或挽救？標的團體對你的效能感或是信任感，或是當對這件事根本反對時，不管傳達什麼出去，他們根本不想看，甚至扭曲、斷章取義，我認為這件事是沒救的。但這件事有另外稍微補強的方式，是倒回來的，假設今天是真的沒看懂，主管機關一定要讓人看懂，不管是做懶人包或是圖文並茂的宣導、宣傳片等等...這是一種對話習慣，尤其現在新媒體的民眾講的是白話文，官方還是文言文，就是不對調，是講話習慣的問題，發新聞稿是一個因應方式但不直接 (I_03)。

第五個影響政策溝通失敗的原因乃在於政策本質與環境系絡的複雜性。受訪者 I_02 也提到，很多事情並不是政策溝通手冊可以處理，首要的問題就是政策的複雜程度，有些是政治性或管制性的決策，手冊做得再好，溝通就是失敗，這是其本質上的問題。所以政策本身的屬性、複雜度，與不確定性跟風險，都會限制乃至於導致政策溝通的失敗。再者，環境系絡的複雜性，常對政策產生非操之在我的情況，受訪者 I_01 即舉核四為例，當大環境的氛圍是朝向對核能有很大的顧慮，再怎麼努力跟民眾溝通，都是無效且非常費力。

第六個導致失敗的原因在於訊息接收者的選擇性知覺，例如肯證偏差 (confirmation bias)、現成偏差 (availability bias) 升高承諾的問題等。意即訊息接收者沒有溝通的意願或選擇性溝通。受訪者 I_02 即以自由經濟示範區為例指出：

其實我覺得至少他該有的說帖都有，舉辦北中南東的全國會議，新聞也有露出，也有網路直播，管中閔還與 PTT 鄉民對談，至少我從旁觀者的角度看，該做都做了，並不是說政府不想溝通，是接受者不想溝通。...以現在臺灣民主發展過程中，不是只有政府把耳朵關起來，是利害關係人、標的

團體有些人他們是拒絕溝通的。...或是看起來願意溝通，當他收到你十條訊息，他選擇其中三條做反駁剩下七條不反駁，那這三條做反駁是先把你的動機、意識形態、價值觀打垮，以我們政策專業角度來看，他並沒有在專業層次上交鋒。溝通這件事是一個巴掌拍不響（I_02）。

（二）政策溝通成功的要素

要達到政策溝通之目標，其成功的要素大致包括：先內部共識的凝聚再向外擴展；持續性的溝通；媒體互動關係與模式的經營；信任的培養與強化；瞭解訊息接收者如何解讀。

首先在內部共識的凝聚與外向擴展上，政策溝通要能夠達到目標，內部共識的凝聚具有一定程度的重要性，如何先進行組織內部的政策溝通，讓內部員工瞭解到此一政策的內涵與政策推動之必要性，待內部腳步齊一後，方能向外進行溝通。受訪者 I_01 即提到：

要得到有效的外部溝通要先從有效的內部溝通做起。一個政策需要所有內部成員的一致共識，而非只有執行單位的承辦人員，或是指示政策的首長對政策內容瞭解，而是應該得到內部所有員工的共識與瞭解，這些所有的員工才能為這個政策進行闡述與對外溝通。...要先把員工教育到清楚了，你才可以準備對外宣傳，內部的腳步不齊，是沒有辦法對外面做任何的宣傳，而且所有的媒體，它最不相信的就是你的新聞稿，它最相信你的就是你的員工，它一定會第一個來問你的員工，所以你今天在一個政策形成過程中，它不是只有承辦人員、承辦處、主任秘書到首長，然後最後拍板，不是。真正的重大政策的你應該是你應該先從承辦單位起案的以後，經過全部員工或全機關員工的表述...怎麼樣在內部把你的意見能夠取得最大公約數，你才能夠開始準備把政策往外端（I_01）。

第二是持續性的溝通，政策溝通在不同階段所呈現出來的態樣、方法與工具都不甚一樣，因此在政策推動過程中，透過持續的溝通，

扮演整體政策推動的潤滑劑，有其必要性。受訪者 I_01 也提到：「溝通不可以停，它是每天，而且你每天去回應，而且意見無大小，這是第二個你要去面對的，因為一個小的意見到最後，也有可能無限放大到最後反而是絆倒整個政策的最後一根樹枝」。另一方面，良好的溝通應是著重在帶狀的溝通，而非點狀的溝通。受訪者 I_01 也提到：「你今天怎麼樣透過你的政策工具，隨時在你每一個步驟，你都要去把溝通放進來，它是一個帶狀的，而不是一個點狀的」。

第三則是媒體互動關係與模式的經營，媒體在政策溝通過程中，扮演著重要的「管道」角色，提供溝通雙方資訊傳達的重要媒介。唯在此管道中存在著許多「干擾」因素，例如媒體自身的立場、特定的目的等，造成溝通的障礙。因此，如何將正確與有用的訊息透過媒體傳達給訊息接收者，避免誤導民眾，是政策溝通得以成功的關鍵。在方式上，受訪者 I_01 即指出，應避免用太官方樣式的記者會進行重要政策溝通，因為記者會有時不易把話說清楚，反而會造成反效果。其進一步建議，與媒體溝通的最好方式是分開接觸與訪談，且應該建立長期的關係與充分的互動，如此才能得到與媒體有效的溝通。

其次，對媒體反應的敏感度，也是與媒體互動過程中必須要強化的焦點之一。受訪者 I_01 進一步詮釋指出：

你就是要去做到在最短的時間，找到最大公約數，也就是所有媒體所期待的最大公約數，他要的是什麼？第二個就是說你也要去評估當你找到最大公約數的時候，我把這個東西丟出去的時候，它的機械式的期待反應是什麼？你要有概念（I_01）。

第四為信任的培養與強化。良好與有效的政策溝通來自於雙方的互信，然互信的培養必須從平時加以進行，將各種政策忠實的對人民進行充分的說明，讓人民對政府產生信心和信任，將有利於政策溝通與政策的推動。受訪者 I_01 也指出：「人民對於政府的信賴，這個東西跟初一十五一樣，也就是說你今天不在月亮最圓的時候找路，你怎麼會在月亮要下來的時候你才來開始找路。所以這個裡面還牽涉到它

不是資源、它也不是威權，它還牽涉到時間跟信賴。」而在強化與培養過程中，如何讓民眾接受你的說明與說服，則涉及兩個層次，第一個層次在於對政策的表達很清楚與明確，提供政策實施的願景與利益，第二個層次在於如何無法提供明確的未來利益，但對可能產生的損失，也已做好相關的補償措施。當從政策訊息接收方的角度進行政策溝通的思考，則這兩點說服的工作，必須加以落實。

第五則是瞭解訊息接收者如何解讀訊息。受訪者 I_02 在訪談過程中具體指出，政府在進行新媒體的溝通過程中，必須要先瞭解網路民眾如何解讀政策資訊，政府在進行政策溝通時，除了要注意要說什麼外，也要注意表達的方式。網民們是怎麼認知或讀懂？溝通時必須要進一步針對網民的閱讀、理解模式進行瞭解，方能事半功倍。受訪者 I_05 也提到，在新媒體時代，強化政策溝通的方式之一在於「虛實合一」，從網路世界瞭解網民關心的議題，再結合其他實體管道與界面上，最重要的是資訊揭露與互相傳達，再來才是討論。透過虛實合一才能真正瞭解對方之需求與其對資訊的解讀方式，進而達到溝通的目的。

三、政策溝通手冊初步架構內涵

爰此，本研究參採政策溝通理論及他國政策溝通之原則及實務經驗，提出未來我國之政策溝通手冊之架構及其應包括之內涵如下：

（一）政策溝通之原則

由文獻與個案整理出適用於我國的政策溝通原則。

（二）政策溝通之策略

由文獻與個案整理出適用於各種狀況下（如不同政策類型及政府層級等）的政策溝通之策略與行動方案。

（三）政策溝通之對象

以六大溝通對象為架構，由文獻與個案整理出面對各種不同對象之溝通方式與工具。

強化政策溝通之研究

（四）政策溝通之工具

由文獻與個案整理出各種不同的政策溝通工具及其特性，與使用時機與適用對象等。

（五）政策溝通之實踐

1、工具箱（toolkit）

可供政策溝通者使用之政策工具箱。

2、檢查表（check list）

在執行政策溝通時可以用來檢查有否遺漏之檢查表格。

3、甘特圖（Gantt Chart）

可利用甘特圖來協助政策溝通中應辦事項與時間進度的控管。

（六）政策溝通之評估

由文獻與個案整理出如何對政策溝通進行評估與檢討的方式。

本研究以此一架構為原則，針對本研究於第三節經由各種原則遴選出之我國重要且具顯著性的個案進行整理與分析，最後產出可供公務人員在進行政策溝通時參採之政策溝通手冊。

第三章 政策溝通成功個案遴選

本章說明政策個案遴選流程與遴選標準，以及個案遴選結果與獲選個案之描述。

第一節 個案遴選流程

從標竿學習的角度觀之，慎選最佳的實務典範是標竿學習的重要步驟（蔡祈賢，2011：19）。如何選擇最佳實務典範？資訊來源是否充足等，皆是標竿學習過程中，必須加以思考的重要關鍵。另一方面，若從個案研究案的角度觀之，個案研究途徑對於個案的代表性與分析的可行性十分重視。兩者有異曲同工之妙。因此，本研究欲從所挑選之個案出發，進行資料蒐集與分析，並彙編成手冊。故在個案遴選過程上，即必須在考量研究之需要、個案之代表性與可行性等面向上取得平衡。誠如國家發展委員會在本研究執行初期所提之建議意見（詳如附錄一），即針對個案的遴選與資料蒐集上提出提醒，如政策個案的界定、個案資料提供如何不加重受訪人負擔及個案是否要涵蓋失敗案例等。本研究亦針對國家發展委員會的建議進行討論與回應，在個案篩選標準的確認上，經過數次研究會議、深度訪談與專家座談等場合與會者的討論後，確立個案遴選必須符合「重要性」、「顯著性」與「代表性」三項標準，及符合本研究之所需。

質言之，為更有系統與全面性地蒐集中央與地方政府之政策溝通個案，在政策個案蒐集過程，本研究透過兩種途徑進行政策個案的蒐集，分述如下：

第一種途徑係透過研究會議的腦力激盪、蒐集公部門各式獎項獲獎情況、深度訪談與專家座談等方式進行。透過研究團隊的腦力激盪，進一步釐清本研究之政策個案本質，與提出相關政策個案進行討論。其次，為增加個案篩選的參考依據，本研究透過公、私部門所舉辦之各種競賽評比（如政府服務品質獎、傑出公部門獎等）資料整理，作

為挑選個案資料參考之一。首先透過獎項資訊搜尋，整理公、私部門近三年舉辦之各種獎項，共計 18 種³。其次，以與公部門服務評選的攸關性，從中檢選出針對公部門機關、個人評估之獎項，包含政府服務品質獎、公務人員傑出貢獻獎、傑出公部門獎、促進女性參與決策金馨獎、機關檔案管理金檔獎、政府公關獎、國家環境教育獎等。最後則依照各獎項資訊與公共政策、政策溝通及資訊完整性作為評估基準，整理出各項獎項，作為後續評選個案參考資訊之一。資料整理流程如下圖所示。彙整之獲獎名單相關資訊（詳如附錄二）。

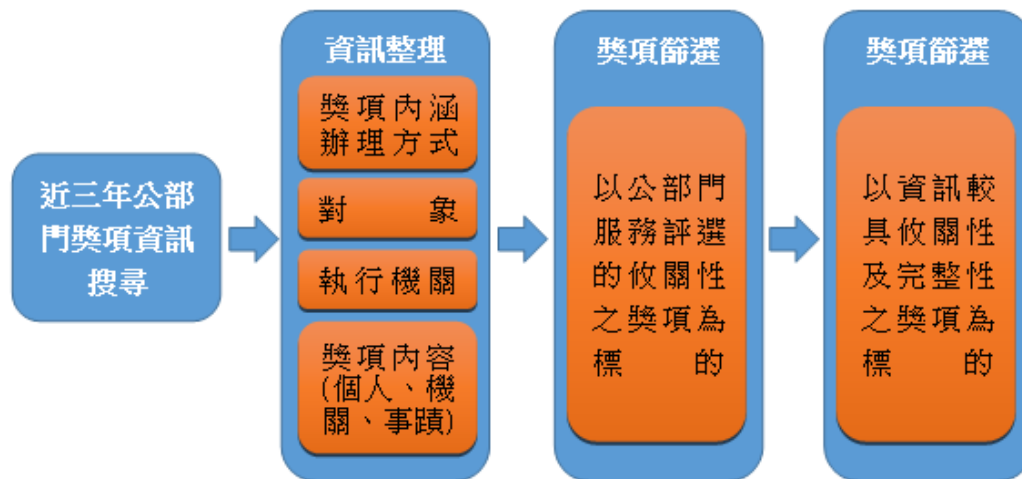


圖 3-1 公部門獎項整理流程

資料來源：本研究整理。

另一方面，本研究在進行深度訪談與專家學者座談過程中，也請受訪者及與會者，就本研究之需求與目的，提供政策個案蒐集的方向與建議。總計透過上述方法，共彙整與提出 25 個政策個案或類型，作為本研究政策個案遴選的來源之一。如表 3-1 所示。

³ 包含政府服務品質獎、公務人員傑出貢獻獎、傑出公部門獎、促進女性參與決策金馨獎、機關檔案管理金檔獎、國家產業創新獎、全國標準化獎、行政院文化獎、國家環境教育獎、國家環境教育獎、國家永續發展獎、國家品質獎、客家貢獻獎、民間參與公共建設金擘獎、傑出研究獎、總統科學獎、國家磐石獎及國家青年公共參與獎。

表 3-1 具備顯著性之備選政策個案

備選政策個案		
財政部電子發票	酒駕	廢除死刑
故宮日本展出事件	少子化生育	消費券
財政部證所稅	環保	學費調漲
臺北市花博	農產品展覽	自由經濟示範區
廉政動畫閩小妹	政府設計展	長期照護
新北市幸福保衛站	宜蘭童玩節	
YouBike 微笑單車	組織改造	
助妳好孕	核四	
故宮原址擴充	十二年國教	
節能減碳	同性婚姻	

資料來源：本研究。

第二種途徑係透過公文形式發文給中央各部會及地方政府，委請各機關協助推薦合適之成功個案一則。總計共進行兩次發文，兩次發文的時間與各機關回覆情況分述如下：

一、第一次發文

由於本研究案係國家發展委員會委託臺灣公共治理研究中心所辦理，故在第一次發文，係委請國家發展委員會發文給中央各部會及各地方政府（詳如附錄三）。發文日期為 103 年 10 月 27 日，並請各機關於 103 年 11 月 12 日前，推薦政策個案回覆給研究團隊。受文單位在中央部會共 31 個部會（不含國家發展委員會⁴），地方政府則是發送至 22 個地方政府。

⁴ 由於國家發展委員會為本研究案之委辦單位，為避免產生球員兼裁判的疑慮，故經研究團隊與國家發展委員會討論後，將國家發展委員會予以排除在此次個案篩選過程中。

強化政策溝通之研究

其中，為使各機關在政策個案推薦過程能有所依循、參照及提供更多且一致之資訊，特於公文附件中設計「政策溝通推薦表」，以利各機關填報相關資料。範例如表 3-2 所示，政策溝通個案推薦表中，共包含個案名稱、推薦個案機關、具政策溝通代表性原因、個案涉及機關團體、政策溝通過程與結果之簡要敘述與承辦人員聯絡方式等欄位，希冀各機構在推薦過程中能預先進行思考，並提供更詳實之資訊。

表 3-2 政策個案推薦範例

個案名稱	幸福保衛站
推薦個案機關	新北市政府
具政策溝通代表性原因	新北市政府透過不斷的溝通和簡化行政流程，透過公私協力合作，推出「幸福保衛站」計畫。並於 2014 年獲得政府傑出公關獎。
個案涉及機關團體	新北市政府、四大超商、學校、志（社）工團體等。
政策溝通過程與結果之簡要敘述	自 102 年 1 月起，新北市政府與全市 1970 家四大超商（7-11、全家、萊爾富、OK）合作，針對就讀、設籍於新北市或在新北市發生「急難事由」致有飢餓求助需求之 18 歲以下高國中小學生（含中輟學生）及兒童，提供緊急協助，每人每餐以 80 元為原則，針對偶突發狀況，採「救急不救窮」為原則，以解決弱勢學生燃眉之急，非長期照顧。新北市政府協調四大超商配合加入「幸福保衛站」計畫，未來四大超商會持續加強員工教育訓練，新北市政府教育局也會持續透過學校進行宣導，讓更多學生知道這項措施，也感謝媒體協助報導，使這項措施更廣為大眾瞭解和運用。
承辦人員聯絡方式	姓名：方 XX 職稱：XXX 電話：(02)2345-6789#123 電子郵件：abc@XX.gov.tw

註：為使各機關有填寫範本可循，故借新北市政府獲傑出公關獎之幸福保衛站計畫作為範例，內容均取自報章相關報導，承辦人員聯絡方式為虛構。

資料來源：本研究設計。

二、第二次發文

在收到各機關回覆後，為進一步確認各機關提供個案的情形與感謝提供個案之機關，隨即於 11 月 26 日由臺灣公共治理研究中心協助發文，並附上各機關回覆情形表，以供各機關做確認，也請各機關協助確認回覆情況，並請未回覆之機關，協助回覆（詳如附錄四）。第二次個案回覆時間為 12 月 10 日。

總計兩次發文之回覆情況與提供個案數，如表 3-3 所示，第一次發文的回覆情形，在 31 個受文的中央部會中，共有 24 個部會回覆，共提供 19 個個案；在 22 個受文的地方政府中，共有 10 個地方政府回覆，共提供 71 個個案。總計第一次發文各機關回覆率為 64.2%，共提供 90 個個案。第二次發文後，中央部會新增 6 個機關回覆，個案數仍為 19 個；地方政府則是新增 10 個縣市回覆，推薦個案數則是增加至 78 個。最終中央與地方政府推薦之政策個案數共 97 個（詳如附錄五）。

表 3-3 兩次發文機關回覆與提供個案情況

	中央部會			地方政府			回覆個案 總數 (A+B)
	受文 機關	回覆 機關	回覆個案 (A)	受文 機關	回覆 機關	回覆個案 (B)	
第一次發文 10/27-11/12	31	24	19	22	10	71	90
第二次發文 11/26-12/10	31	30	19	22	20	78	97

資料來源：本研究。

表 3-4 呈現中央各部會與縣市政府回覆之情況。在中央各部會中，在有提供個案的 17 個部會中，以金融監督管理委員會所提供的 3 個個案數為最多，其餘 16 個部會各提供 1 個個案。另有 13 個部會回覆無個案可提供，僅蒙藏委員會未回覆。在縣市政府中，在有提供個

案的 12 個縣市中，以臺北市政府所提供 34 個個案數為最多、其次為桃園縣政府（13 個）、臺中市政府（10 個）、臺東縣政府（6 個）、金門縣政府（5 個）、新北市政府（3 個）與臺南市政府（2 個）。另有 8 個縣市政府回覆無個案可提供，僅嘉義縣與連江縣未回覆。

表 3-4 各機關回覆情況

中央各部會	回覆與否	推薦個案數	縣市政府	回覆與否	推薦個案數
金融監督管理委員會	已回覆	3	臺北市政府	已回覆	34
公共工程委員會	已回覆	1	桃園縣政府	已回覆	13
文化部	已回覆	1	臺中市政府	已回覆	10
外交部	已回覆	1	臺東縣政府	已回覆	6
交通部	已回覆	1	金門縣政府	已回覆	5
行政院農業委員會	已回覆	1	新北市政府	已回覆	3
行政院環境保護署	已回覆	1	臺南市政府	已回覆	2
法務部	已回覆	1	宜蘭縣政府	已回覆	1
原住民族委員會	已回覆	1	花蓮縣政府	已回覆	1
海岸巡防署	已回覆	1	高雄市政府	已回覆	1
財政部	已回覆	1	嘉義市政府	已回覆	1
國立故宮博物院	已回覆	1	彰化縣政府	已回覆	1
國軍退除役官兵輔導委員會	已回覆	1	南投縣政府	已回覆	0
教育部	已回覆	1	屏東縣政府	已回覆	0
經濟部	已回覆	1	苗栗縣政府	已回覆	0
僑務委員會	已回覆	1	基隆市政府	已回覆	0

強化政策溝通之研究

中央各部會	回覆與否	推薦個案數	縣市政府	回覆與否	推薦個案數
衛生福利部	已回覆	1	雲林縣政府	已回覆	0
大陸委員會	已回覆	0	新竹市政府	已回覆	0
中央銀行	已回覆	0	新竹縣政府	已回覆	0
中央選舉委員會	已回覆	0	澎湖縣政府	已回覆	0
內政部	已回覆	0	嘉義縣政府	未回覆	--
公平交易委員會	已回覆	0	連江縣政府	未回覆	--
行政院人事行政總處	已回覆	0			
行政院主計總處	已回覆	0			
客家委員會	已回覆	0			
科技部	已回覆	0			
原子能委員會	已回覆	0			
國防部	已回覆	0			
國家通訊傳播委員會	已回覆	0			
勞動部	已回覆	0			
蒙藏委員會	未回覆	--			
小計		19			78

資料來源：本研究。

第二節 個案遴選標準

在經過上述兩種途徑所獲得的政策個案後，本研究透過專家學者座談、研究會議等場合，並結合期中報告審查意見之建議（詳如附錄

六)，進行個案挑選的標準、原則之確認，並加以評分。茲分述如下：

首先透過舉辦兩場專家學者座談之方式，就表 3-1 所提具代表性之備選政策個案與各單位提供之 97 個政策個案進行篩選標準與原則之討論，並就 97 個政策個案進行初步之分析。透過專家學者座談之方式，主要著眼於避免團體盲思的情況，冀望從較客觀的角度進行 97 個政策個案的初步分析（座談摘要稿詳如附錄七）。在分析架構上，主要著重在分析由各單位自行填寫的個案摘要中，所涉及之溝通對象，大致分為兩類：政府內部與政府外部，政府內部包括組織內與組織外，政府外部則是包括合作夥伴與民眾。

表 3-5 呈現出 97 個政策個案在溝通過程中所涉及的溝通對象，在 97 個政策個案中，其溝通對象皆涉及到組織內部的溝通，但組織外、政府外的溝通對象，則是依政策性質之差異而有所不同。

表 3-5 97 個政策個案溝通對象之類別

編號	單位	組織 內部	組際間	合作 夥伴	民眾	溝通 對象 (類)
1	公共工程委員會	√	√	√		3
2	文化部	√		√		2
3	外交部	√	√	√	√	4
4	交通部公路總局	√	√	√	√	4
5	原住民族委員會	√			√	2
6	海岸巡防署	√	√	√		3
7	財政部	√	√	√	√	4
8	國立故宮博物院	√		√	√	3
9	國軍退除役官兵輔導委員會	√			√	2
10	教育部	√		√	√	3
11	經濟部能源局	√		√	√	3
12	農業委員會	√	√			2
13	僑務委員會	√	√	√		3
14	衛生福利部	√	√	√	√	4
15	環境保護署	√	√	√		3
16	臺中市政府民政局	√	√	√	√	4
17	臺中市政府地政局	√	√		√	3
18	臺中市政府地政局	√	√	√		3
19	臺中市政府地政局	√	√	√	√	4
20	臺中市政府法制局	√		√	√	3
21	臺中市政府社會局	√	√	√	√	4
22	臺中市政府消防局	√		√	√	3
23	臺中市政府教育局	√	√	√	√	4
24	臺中市政府經濟發展局	√	√	√	√	4
25	臺東縣政府文化處	√	√	√	√	4

編號	單位	組織 內部	組際間	合作 夥伴	民眾	溝通 對象(類)
26	臺東縣政府建設處	√	√	√		3
27	臺東縣政府計畫處	√	√	√	√	4
28	臺東縣政府稅務局	√	√	√	√	4
29	臺東縣政府民政處	√		√	√	3
30	臺東縣政府民政處	√	√	√	√	4
31	花蓮縣政府衛生局	√	√	√	√	4
32	桃園市政府	√	√	√	√	4
33	桃園市政府	√	√			2
34	桃園市政府工商發展局	√	√	√	√	4
35	桃園市政府文化局	√		√		2
36	桃園市政府水務局	√	√	√	√	4
37	桃園市政府稅務局	√	√	√	√	4
38	桃園市政府地政局	√	√		√	3
39	桃園市政府動物防疫所	√	√	√	√	4
40	桃園市政府教育局	√	√	√	√	4
41	桃園市政府教育局	√		√	√	3
42	桃園市政府教育局	√		√	√	3
43	桃園市政府衛生局	√	√	√	√	4
44	桃園市政府衛生局	√	√	√	√	4
45	新北市政府	√		√	√	3
46	新北市政府	√	√	√	√	4
47	新北市政府	√		√	√	3
48	嘉義市政府消防局	√	√	√	√	4
49	彰化縣政府	√	√	√	√	4
50	宜蘭縣政府	√	√	√	√	4
51	臺北市府法務局	√		√	√	3
52	臺北市府環境保護局	√		√	√	3

強化政策溝通之研究

編號	單位	組織 內部	組際間	合作 夥伴	民眾	溝通 對象(類)
53	臺北市政府資訊局	√		√	√	3
54	臺北市政府財政局	√		√	√	3
55	臺北市政府觀光傳播局	√		√	√	3
56	臺北市政府觀光傳播局	√	√	√	√	4
57	臺北翡翠水庫管理局	√	√			2
58	臺北市政府捷運工程局	√	√	√	√	4
59	臺北市政府公務人員訓練處	√		√		2
60	臺北市政府公務人員訓練處	√		√	√	3
61	臺北市政府勞動檢查處	√		√	√	3
62	臺北市政府消防局	√		√	√	3
63	臺北捷運公司	√	√	√	√	4
64	臺北市政府工務局	√	√	√	√	4
65	臺北市政府工務局	√	√	√		3
66	臺北市政府工務局	√	√	√		3
67	臺北市政府工務局	√	√	√		3
68	臺北市政府工務局	√		√	√	3
69	臺北自來水事業處	√	√			2
70	臺北自來水事業處	√	√	√	√	4
71	臺北自來水事業處	√	√	√	√	4
72	臺北市交通事件裁決所	√	√			2
73	臺北市停車管理工程處	√	√	√	√	4
74	臺北市政府民政局	√	√		√	3
75	臺北市政府社會局	√	√	√	√	4
76	臺北市政府客家事務委員會	√		√	√	3
77	臺北市政府警察局	√		√	√	3
78	臺北市政府警察局	√		√	√	3
79	臺北市政府都發局	√	√	√	√	4

編號	單位	組織 內部	組際間	合作 夥伴	民眾	溝通 對象（類）
80	臺北市政府教育局	✓	✓		✓	3
81	臺北市政府衛生局	✓		✓	✓	3
82	臺北市政府衛生局	✓	✓	✓	✓	4
83	臺北市政府文化局	✓	✓	✓		3
84	臺北市政府文化局	✓	✓	✓		3
85	金融監督管理委員會	✓	✓	✓		3
86	金融監督管理委員會	✓	✓	✓		3
87	金融監督管理委員會	✓	✓	✓	✓	4
88	法務部	✓		✓		2
89	臺南市政府	✓	✓	✓		3
90	臺南市政府工務局	✓	✓	✓	✓	4
91	金門縣政府民政處	✓	✓		✓	3
92	金門縣政府建設處	✓	✓		✓	3
93	金門縣政府財政處	✓	✓		✓	3
94	金門縣政府消防局	✓	✓	✓		3
95	金門縣政府衛生局	✓	✓	✓	✓	4
96	臺中市政府文化局	✓		✓	✓	3
97	高雄市政府	✓	✓	✓		3
小計		97	67	83	72	

資料來源：本研究。

另外，表 3-6 也顯示出在 97 個政策個案中，高達 86 個政策個案的溝通對象皆超過三類（含）對象，顯示在政策推動過程中，政策溝通是必要且是無所不在。再者，若將 97 個個案從中央與地方政府的角度加以分類，如表 3-7 所示，地方政府所推動的政策，高達九成二涉及三類（含）以上的溝通對象，相較之下，中央政府所推動的政策，則為七成四左右。

表 3-6 溝通對象類別與個案數

溝通對象類別數	個案數	百分比
1	0	0%
2	11	11%
3	47	48%
4	39	40%

資料來源：本研究。

表 3-7 中央地方溝通類別比較表

	2		3		4		總計	
	個案數	百分比	個案數	百分比	個案數	百分比	個案數	百分比
中央	5	26.3%	9	47.4%	5	26.3%	19	100%
地方	6	7.7%	38	48.7%	34	43.6%	78	100%
總計	11	11.3%	47	48.5%	39	40.2%	97	100%

資料來源：本研究。

除依上述溝通對象與政府層級分類外，研究團隊依研究需要，也分別依下列標準進行編碼：

- (一) 地方政府所屬地區：北（北北基、桃竹苗）、中（中彰投）、南（雲嘉南高屏）、東（宜花東）、離島（澎金連）。
- (二) 地方政府所屬執政政黨（2014 年 12 月 25 日前所屬執政政黨）：國民黨、民進黨、無黨籍。
- (三) 研究配合與積極度：分四級進行編碼，1 級-準時回覆且來電詢問相關內容或表示會晚交等情況；2 級-準時回覆；3 級-二次發文後回覆；4 級-未推薦且未回覆。
- (四) 獲獎情況：針對附錄二所蒐集到之公部門獲獎名單，進行個案的編碼。

在進行 97 個政策之編碼後，研究團隊成員於研究會議與座談會

中，分別隨機抽取數個政策個案，並依政策之「重要性」、「顯著性」與「代表性」三項標準，並結合上述編碼及獲獎情況等，進行政策個案之試評，由研究團隊成員之間先進行試評，再進行試評標準的討論與激盪，以確認政策個案遴選之標準原則。其後，再由研究團隊成員依此基準，進行 97 個政策個案的最終評選，團隊成員以百分制進行評分，分數越高越「符合本研究之所需」，並在個別成員初評後，於研究會議中進行最終評選的比對與討論，以獲致交互主觀的遴選結果（結果詳表 3-8）。

表 3-8 個案評選表

單位	團隊成員評分				平均數	標準差
	1	2	3	4		
新北市政府	95	95	95	95	95	0
衛生福利部	95	92	80	90	89.25	5.6
臺東縣政府計畫處	92	85	90	90	89.25	2.6
金門縣政府民政處	90	85	90	80	86.25	4.1
農業委員會	78	86	86	90	85	4.4
彰化縣政府	85	84	90	80	84.75	3.6
臺北市政府文化局	85	83	82	85	83.75	1.3
宜蘭縣政府	86	77	78	85	81.5	4
金融監督管理委員會	90	78	78	75	80.25	5.8
交通部公路總局	85	78	75	80	79.5	3.6
財政部	90	70	80	75	78.75	7.4
臺南市政府	70	78	80	80	77	4.1

資料來源：本研究。

第三節 個案遴選結果

本研究在個案遴選過程中，政策案例係透過專家學者推薦與各機關推薦兩個途徑進行初步蒐集。兩者在個案資料蒐集與未來進行訪談

的難度與優缺點各異，在考量到本研究順利之進行與資料取得的廣泛性後，本研究在個案的選擇上，係以各機關推薦為主，專家學者推薦為輔，進行政策個案的篩選。基於此項共識，本研究在經由兩次發文請中央各部會與各地方政府推薦政策個案後，研究團隊從 97 個個案中，共篩選出 12 個機關的 12 個政策個案。並在研究會議中，由團隊成員就研究之所需與專家學者座談會所推薦之備選政策提案（表 3-1）中，篩選出臺北市政府「微笑單車 YouBike」作為第 13 個個案，如表 3-9 所示，共 12 個機關，13 個政策個案。這 12 個機關中，包含 5 個中央部會（5 個個案），分別為衛生福利部、農業委員會、金融監督管理委員會、交通部公路總局與財政部。7 個地方政府（8 個個案），分別為新北市政府、臺北市政府、彰化縣政府、臺南市政府、臺東縣政府、宜蘭縣政府與金門縣政府。

表 3-9 政策個案遴選結果

個案	機關	案例名稱	個案來源
1	衛生福利部	我國長期照顧十年計畫	機關推薦 專家學者推薦
2	農業委員會	老年農民福利津貼改革	機關推薦
3	金融監督管理委員會	公司治理藍圖	機關推薦
4	交通部公路總局	台 9 線蘇花公路山區路段改善計畫	機關推薦
5	財政部	「財政健全方案」短期稅制調整措施	機關推薦
6	新北市政府	新北市「幸福保衛站」計畫	機關推薦 曾經獲獎
7	臺北市政府文化局	創新-推動「老房子文化運動」計畫	機關推薦
8	彰化縣政府	彰化 YouBike 啟動 享受便利低碳生活	機關推薦
9	臺南市政府	臺南市合作大樓更新案	機關推薦
10	臺東縣政府計畫處	臺北臺東雙城合作便民服務雲計畫案	機關推薦
11	宜蘭縣政府	涵養蘭陽水資源-禁用生雞糞	機關推薦
12	金門縣政府民政處	戶籍登記跨域合作	機關推薦

個案	機關	案例名稱	個案來源
13	臺北市政府	微笑單車 YouBike	專家學者推薦

資料來源：本研究。

上述 13 個政策個案中，從區域位置看，包含北（臺北市、新北市）、中（彰化縣）、南（臺南市）、東（宜蘭縣、臺東縣）與離島（金門縣），應能在區域上具有代表性。另外，有國民黨執政的縣市（臺北市、新北市、彰化縣、臺東縣、金門縣），也有民進黨執政的縣市（宜蘭縣、臺南市），應能平衡地方政府執政縣市的代表性。以下分別就 13 個機關之相關資訊，從政策個案具代表性原因、涉及機關團體及溝通過程與結果等面向摘述如下。

一、中央部會

（一）衛生福利部：我國長期照顧十年計畫

- 1、獲選原因：在此個案中，衛生福利部透過不斷與專家學者、相關部會及各縣市政府討論溝通，期望透過中央與地方政府協力合作，積極推動「我國長期照顧十年計畫」，協助建立長照服務輸送模式及地方照顧管理制度，提供便民單一服務整合性窗口。在我國面臨高齡化與少子化的雙重衝擊下，長照此一重大政策，不論就政策本質、實質內涵，抑或是涉及溝通的對象與層面而言，皆具備本研究所提出之「重要性」、「顯著性」、「代表性」與「符合本研究需求」等標準。
- 2、涉及機關團體：衛生福利部、各縣市政府、勞動部、教育部、原住民族委員會。
- 3、溝通過程與結果：為提供失能者適切的長照服務，建立長照服務輸送模式及多元服務方案，97 年起本部協同各縣市積極推動長照十年計畫，建立長照服務輸送模式及多元服務方案。為強化社區內有長照需求之失能長輩及其家屬，認識及使用長照相關服務之途徑與介面，藉由電子網路、傳播媒體、平面文宣等多元管道，包含電視廣告、廣播、印製宣導單張、

網站、電子報，及刊登雜誌及報紙等積極宣導；另，持續督請各縣市政府，加強宣導長照專線 412-8080（幫您幫您），辦理教育訓練、提升長期照護服務意識，並積極結合社區內之照顧關懷據點、老人服務中心、村(里)長辦公室、村(里)幹事等基層組織及人員，強化社區網絡通報及轉介功能。推動長照計畫，已獲具體成效，服務量占老年失能人口比率，已從 97 年 2.3%，提高到 103 年 9 月達 32.7%。

（二）農業委員會：老年農民福利津貼改革

- 1、獲選原因：本次老農津貼改革係限縮部分農民的福利，此極易造成農民及農民團體的反彈，且涉及的標的團體非常明確。但經農委會透過不斷向立法委員、農民團體幹部及農運人士溝通說明並化解疑慮後，立法院於 103 年 6 月 27 日三讀通過老年農民福利津貼暫行條例修正案，農委會完成此一難度甚高的修法工作。就此一政策而言，從過去老農津貼的改革觀之，皆成為選舉過程中各陣營的重要政見之一，然此次改革的結果將限縮部分農民的福利，如何透過有效的溝通，達致最後修法的結果，實為至關重要。因此，此一政策實符合本研究所提出之「重要性」、「顯著性」、「代表性」與「符合本研究需求」等標準。
- 2、涉及機關團體：農民團體及立法院等。
- 3、溝通過程與結果：本次老農津貼修法將請領資格條件提高，雖對大多數長期務農的農民並無影響，但因限縮少部分約 2.6 萬人短期務農者的權益，極易引起反彈而使改革工作受阻。本項改革措施，除透過反覆精算確認受影響層面及進行民意調查，以建立科學化數據之完整政策論述外，並加強溝通爭取農民、農民團體及輿論等各界之支持。除與立法委員、專家學者、農運人士及農民團體總幹事進行溝通並聽取回饋意見，形成更高的改革共識外。更針對審查法案之立法院社會福利及環境衛生、內政及經濟等 3 委員會共 44 名委員逐一拜

會爭取支持。也對關切農業之立委逐一拜會加強溝通。以使老農津貼改革於 103 年 6 月 27 日順利三讀通過老年農民福利津貼暫行條例修正案，此項修正案為立法院第 8 屆第 5 會期第 1 次臨時會唯一通過之法律修正案。

(三) 金融監督管理委員會：公司治理藍圖

- 1、獲選原因：金融監督管理委員會所提之公司治理藍圖政策，推動過程中涉及眾多公司，不但須考量國際慣例及國情實務，更屬我國資本市場中長期規劃，因此充分獲得外界意見與支持，據以擬訂藍圖，至關重要。這樣的政策屬性與特質，與本研究提之「重要性」、「顯著性」、「代表性」與「符合本研究需求」之標準相符合。
- 2、涉及機關團體：金管會、約 1500 家上市（櫃）公司、證券期貨周邊單位、公司治理民間社團、國際公司治理機構（如 OECD 及亞洲公司治理協會）等。
- 3、溝通過程與結果：為確立公司治理亟需推動之議題及改革共識，於藍圖草擬過程中，即主動與國際組織、民間社團、專家學者及證券期貨周邊單位聯繫，徵詢其意見。再者，為利藍圖未來之順利推動、減少外界因不瞭解而產生之抗拒或阻礙，及提升國際組織對我國推動公司治理之認同，於 102 年 11 月 8 日邀集上市（櫃）公司、學界、周邊單位等召開會議（類似公聽會），並經綜整各方意見後據以研修，另藉媒體宣導相關政策，讓上市（櫃）公司與投資人等知悉我國公司治理未來規劃方向，亦讓國際組織瞭解我國推動公司治理之決心與具體方案，提升上市（櫃）公司及投資大眾之信心。「2013 強化我國公司治理藍圖」於 102 年 11 月底奉行政院核定並發布，透過完備法制、企業自律及市場監督三者之共同力量，積極推動 5 大計畫項目，以 5 年期滾動修正，計畫項目包含形塑公司治理文化、促進股東行動主義、提升董事會職能、揭露重要公司治理資訊及強化法制作業。該藍圖發布後，已

陸續發布強制全面設置獨立董事、擴大審計委員會之設置、擴大電子投票之實施、成立公司治理中心、實施公司治理評鑑、強制編製企業社會責任報告書等措施，外界反映均屬正面與肯定。

(四) 交通部公路總局：台 9 線蘇花公路山區路段改善計畫

- 1、獲選原因：為提供東部一條「安全回家的路」，交通部公路總局自 97 年起規劃推動蘇花公路改善計畫，並成立專案小組，不斷的與各界團體溝通及採相關意見，最後提出「台 9 線蘇花公路山區路段改善計畫」。此改善計畫之前身為蘇花高與蘇花替，也是在此歷史背景的前提下，蘇花改成為一顯著性非常高的政策議題。其次，此政策的推動也能為花蓮交通之「安全性」帶來重要的改善，符合「重要性」之標準。再者，該政策為交通部推動之重點計畫之一，可謂為交通部之「代表性」政策。最後，該政策如何從蘇花高、蘇花替過去的經驗走出來，值得提供探討與學習，總結上述，皆與本研究所設定之標準相符。故獲選為本研究之個案。
- 2、涉及機關團體：交通部、交通部公路總局、交通部臺灣鐵路管理局、行政院環境保護署、宜蘭縣政府、花蓮縣政府、環保團體。
- 3、溝通過程與結果：自民國 97 年國道蘇澳花蓮段經行政院環保署決議退回開發單位後，經過社會多元討論，提供東部地區一條安全可靠之聯外道路為各界所獲致之共識，爰交通部公路總局規劃推動「台 9 線蘇花公路山區路段改善計畫」，並成立專案小組，於推動期間共辦理 2 場次專家學者深度座談會、2 場次環評專家學者團體溝通座談會、5 場次意見領袖座談會及多場次地方說明會等，針對環團、地方民眾關切議題先行溝通討論，並納入計畫中參酌辦理。透過與各界團體溝通，打破以往西部地區交通運輸發展思維，從社會公義、東部地區永續發展概念打造一條「安全回家的路」，終獲得各界

共識，通過環境影響評估審查，並於 99 年 12 月奉行政院核定辦理。

(五) 財政部：「財政健全方案」短期稅制調整措施

- 1、獲選原因：為因應當前財政問題，財政部積極推動「財政健全方案」，就短期稅制調整部分，透過研析，提出擴大稅基及調高稅率之方案，研擬「所得稅法」部分條文修正案與「加值型及非加值型營業稅法」第 11 條及第 36 條修正案，透過該等法案之修正，調整其過去享有之租稅待遇，以建立「回饋稅」(feedback tax) 制度，讓少數曾由國家挹注稅收以健全體質之行業或高所得者多回饋社會，有助於改善所得分配，充裕國庫稅收。該政策可謂我國史上最大之加稅政策，具有重大的指標意義，兼具「重要性」、「顯著性」與「代表性」。再者，該政策如何順利推動，溝通過程的要素為何？皆「符合本研究需求」，故為其獲選之原因。
- 2、涉及機關團體：「所得稅法」部分條文修正案，涉及財政部、各工商團體及眾多之股利所得者。「加值型及非加值型營業稅法」第 11 條、第 36 條修正案，涉及財政部、金融監督管理委員會、銀行業、保險業及銀行商業同業公會全國聯合會等相關公會。
- 3、溝通過程與結果：(1) 蒐集報章媒體及座談會有關兩稅合一稅制改革之意見，以掌握輿情。(2) 彙整近年來世界各國對於股利所得課稅制度之改革情形，並蒐集國際間有關金融業課稅規定，以歸納國際間稅制發展趨勢。(3) 參考國際稅制趨勢，並衡酌我國經濟財政狀況，擬具符合我國國情之「所得稅法」部分條文修正草案、「加值型及非加值型營業稅法」第 11 條及第 36 條修正草案。(4) 適時召開記者會、發布新聞稿及製作宣導資料，俾向外界說明改革緣由、內容及效益，並澄清外界誤解及疑慮。(5) 積極拜會六大工商團體，說明改革目的及對國家財政健全之影響，以爭取支持。(6) 本案

係我國史上最大加稅案，為有效完成本項重大政策之推動，財經工作團隊除在政策研議階段之協商及保密，政策確定後與各界之充分溝通及協調，及清楚明確宣示政策外，更於立法院答詢時或在公開場合時各相關部會亦都能全力支持協助，充分發揮團隊精神及跨部會合作，是本項法案成功之重要關鍵，亦使院長在立法院施政報告後 3 個月內，順利完成立法，圓滿完成任務。另經江院長於 103 年 5 月 22 日第 3399 次院會提示作為各部會推動政務之參考模式。

二、地方政府

(一) 新北市政府：新北市「幸福保衛站」計畫

- 1、獲選原因：該政策嘗試打破企業藩籬，進行公私部門協力，與全市四大超商 2,000 家門市結盟，納為全年不打烊之護幼關懷據點。並獲得 2014 政府傑出公關獎之肯定，許多機關團體及個人至新北市取經。因此，該政策在議題的「重要性」、「顯著性」、「代表性」與「符合本研究需求」等標準上，皆可提供許多可供分析之素材，是其獲選之重要原因。
- 2、涉及機關團體：全市四大超商（統一、全家、萊爾富、OK），共計 2,000 家門市；全市公私立高中職、國中小及幼兒園，逾 1,500 所學校人員協助關懷處理；新北市政府 10 大局處跨機關合作與溫心志工關懷陪伴。
- 3、溝通過程與結果：新北市超商密度為全球之冠，其 24 小時開放、明亮整潔、鄰近便利、無標籤客源的特性，經評估為社區安全、兒童照護及緊急通報的最佳據點。惟超商為連鎖之商業體系，制度嚴謹，講求績效與盈利，難以打破企業藩籬，新北市政府運用妥適溝通策略，跨出關鍵的第一步。透過積極溝通、深度對話、責任釐清及分工明確等作為，去除超商門市之行政不便與疑慮，讓流程簡易可行，成功打開企業鎖鏈，獲得共識與承諾，簽訂「幸福保衛站」計畫。至此，全市 2,000 家門市，成為學童急難的幸福「保胃」站。在學校

人員上，利用各式會議（例：全市校長會議等等）積極宣導計畫內容、精神與執行方式，全市公私立高中職、國中小及幼兒園，逾 1,500 所學校人員全力配合推行，並建立學童正確價值觀。在市府人員部分，首長高度支持，為計畫成功的重要關鍵，除與四大超商簽約合作外，更按月召開管考會議，透過跨局處會議溝通與討論，積極解決問題，並掌握個案受助之進度。本案整合之協處機關計有：教育局、社會局、勞工局、民政局、衛生局、警察局等 10 大局處。針對民意代表部分，則是以清晰的政策說明，理性感性兼具之真誠態度，與民意代表（諸如立委、議員等等）進行溝通與柔性釋疑，以學童為思考中心，輔以完善的規劃力與執行力，獲其認同與支持。最後在媒體部分，則是以良好的溝通技巧、快速妥適之危機處理及正向教育力量的堅持，獲得媒體正向迴響與報導。

（二）臺北市政府文化局：創新-推動「老房子文化運動」計畫

- 1、獲選原因：該政策為一創新政策，且媒合標的分屬不同單位，在法令與規定上各不相同，再加上籌劃初期各單位意見不一，致使政策意見整合之困難。其後，臺北市政府文化局與各單位透過不斷的溝通，整合各單位意見與相關法令，協商各單位提供權管房地納入此計畫並順利推動。自 102 年 2 月公告第一棟標的起，至今已評選出 17 棟標的之得標團隊進行修繕，修復竣工的標的提供文創團隊經營管理，大幅改善市容、美化都市景觀。雖然該政策在媒體與社會大眾的顯著程度不高，但該政策所涉及的法令、不同利害關係人之間的溝通與協調的困難度很高，在「重要性」、「代表性」與「符合本研究需求」等標準上，皆能達到本研究之要求，故選為本研究分析之個案。
- 2、涉及機關團體：財政部國有財產署、財政部國有財產署北區分署、臺灣銀行、臺灣鐵路管理局、台灣電力股份有限公司、臺北市政府工務局公園路燈工程管理處、行政院農業委員會農糧署北區分署...等。

- 3、溝通過程與結果：有鑑於政府單位過去常受限預算及人力不足，無力修復權管閒置文化資產，為強化臺北市老房子保存活化與再利用，加速修繕效率，由臺北市政府文化局全國首創由公部門擔任專責媒合平臺，創新提出「老房子文化運動」計畫，以「從修繕到經營都是同一團隊」理念，引入民間團隊資金與創造力，開啟公、私部門合作契機，修繕及活化再利用閒置老建築。因此計畫參與業者均係對老房子有特殊情感之愛好者，且協助修復公有財產具公益性質，經過臺北市政府文化局邀集府內外相關單位召開多次研商會議制定媒合方式，甚至由本局局長邀集各單位高層首長親自協商並研析規費法相關規定，簽報市府及財政部同意，對未來每月之使用費或租金，給予部分減徵優惠，以吸引民間團隊參與。後續並召開說明會及每日數十通詢問電話說明，終有眾多熱心業者支持參與。「老房子文化運動」計畫自 102 年 2 月公告第一棟標的起，已超過 3500 人次現勘公開招標之房地，並製作專屬網頁宣導說明，至今網頁參觀人次已逾 11 萬，迴響熱烈！不到 2 年期間，目前已評選出 17 棟標的之得標團隊，粗估上開標的民間團隊自費投入修復成本逾 2 億 3 千萬元，尚不包括未來修復後，每月尚須繳交租金，有效節省公帑並大幅提高公庫收入。

(三) 彰化縣政府：彰化 YouBike 啟動 享受便利低碳生活

- 1、獲選原因：該政策為彰化縣政府為綠色交通政策，打造低碳城市之重要一環，其所涉及的機關團體眾多，因此在溝通、協調與簡化行政流程上著力甚深，雖然該政策之顯著程度不若臺北市政府微笑單車 YouBike 高，但該政策在地域上具有代表性，且政策推動也獲致一定成效，對縣內交通與觀光等面向具有重要之貢獻。因此，除代表性外，其重要性與符合本研究所需等面向上，皆是其獲選的重要原因。
- 2、涉及機關團體：彰化縣政府、台灣電力股份有限公司、中華電信股份有限公司、彰化縣環境保護局、彰化縣衛生局、彰化縣警察局、彰化縣文化局、彰化市公所、員林鎮公所、彰化基督

教醫院、中華郵政公司、8 所國小、2 所國中、6 所高中職、2 所大學、捷安特股份有限公司等。

- 3、溝通過程與結果：彰化縣公共自行車租借系統，又稱彰化 YouBike，彰化縣政府為推動綠色交通政策，打造低碳城市，推動「彰化 YouBike」於 5 月至 11 月營運期間，累積騎乘次數已突破 100 萬次，11 月份的單日最高用量更創新紀錄達到 13,462 次，員林鎮單日週轉率更高達近 20 轉，顯示彰化 YouBike 追求輕鬆便利、節能環保、騎出生活樂趣的精神，深受彰化縣民的喜愛。在這項幸福有感政策背後，其實是縣府結合團隊力量，包括整合臺灣電力公司彰化區營運處、中華電信、在地公所、捷安特股份有限公司及大朋營造公司等團隊，以及各公有土地管理機關同意與配合，發揮行政效率，從公共自車站點勘查選址、土地使用取得、路權申請到土木、機電、安裝測試等程序及工程，日以繼夜，全力趕工，以啟用彰化 YouBike 在員林地區為例，在 7 月 24 日簽約後短短一個月內，即於 8 月 25 日啟用 7 站，提早方便民眾外出洽公、購物、通學、通勤、運動及觀光等多面向需求。

（四）臺南市政府：臺南市合作大樓更新案

- 1、獲選原因：該政策為臺南市政府透過跨局處溝通和行政資源輔導，促進公私協力合作，由所有權人自行拆除窳陋廢棄並有公共衛生、公共安全疑慮的危樓，輔導都市更新會申請中央補助都市更新事業計劃相關經費，協助推動都市更新，改善居住環境。雖然該政策之顯著程度不若中央政府之政策來的高，但該政策在地域上具有高度之代表性，也是臺南市政府之重要政策，因此，符合本研究需求，進而獲選為本研究之研究個案。
- 2、涉及機關團體：臺南市政府工務局、臺南市政府地政局、臺南市政府都市發展局、臺南市中西區田段 47-88 地號等 6 筆（原合作大樓及毗鄰）土地都市更新會。

- 3、溝通過程與結果：自民國 100 年起，臺南市政府為改善位於中正路與康樂街路口周邊都市環境，以維護公共衛生、公共安全及市容觀瞻，協助已窳陋廢棄的合作大樓所有權人，自主成立都市更新會，並輔導其向內政部申請「中央都市更新基金補助辦理自行實施更新辦法」補助經費，獲核定補助「辦理都市更新事業計畫經費」共新臺幣 200 萬元整，以減輕所有權人負擔，加速興辦都市更新事業。本案辦理都市更新事業整合過程中，市府為促進都市機能復甦及增進公共利益，積極協助合作大樓所有權人多達百餘人，克服產權複雜、整合困難及推動更新不易等問題，多次由都市發展局協助協尋失聯所有權人，並邀請連絡不願意參與之所有權人參與討論、聽取意見，並提供都市更新事業辦理相關程序之諮詢。同時在輔導都市更新會申請「臺南市都市更新合法建築物存記作業要點」及辦理大樓建築物拆除工程事務上，本府協調工務局、交通局、地政局及都市發展局，跨局處提供必要的行政專業諮詢及服務，經過良好溝通協調後，終由合作大樓所有權人自行拆除老舊建築物，解決大樓窳陋廢毀壞所造成的公共安全等問題，並且減少公部門代為拆除之公共事務預算經費支出，共同努力推動都市更新進程。

(五) 臺東縣政府計畫處：臺北臺東雙城合作便民服務雲計畫案

- 1、獲選原因：該政策為臺北臺東二個縣市政府透過不斷溝通協調及密切聯繫，運用資訊科技服務，使政府行政作業流程達到雙化：「簡化、透明化」目的。雖然該政策的受到關注的程度不若，但其對民眾的權益影響甚巨，突顯該政策之重要性。在地域上又屬東部，具有地域代表性，再加上跨縣市合作的難度，亦符合本研究需求，故為其獲選之原因。
- 2、涉及機關團體：臺北市政府、臺東縣政府（戶政、地政、稅務）、悠遊卡公司、志工團體、工商界優良業者等。
- 3、溝通過程與結果：臺東縣政府為提升便民服務效益並強化智

慧城市雲端服務應用之推廣，優先與臺北市政府合作，透過「臺北便民服務雲」之建置，在臺北市之臺東縣民可就近到臺北市服務櫃檯辦理戶政、地政、稅務等近百項業務。本案在推動之初，除了臺東縣政府本身各業務單位之間的橫向、縱向聯繫外，亦須與臺北市政府相關單位（資訊局）密切聯絡、溝通協調，雙方克服困難取得共識。亦感謝雙方的媒體記者協助報導，讓此好康 A 訊息廣為宣傳週知。本次跨縣市合作不僅省去民眾舟車勞頓之苦，亦替民眾省下大批的交通費用及時間成本。本案完全響應國發會「資源整合、跨域加值」的既定政策，未來還會持續擴大跟其他縣市合作。

（六）宜蘭縣政府：涵養蘭陽水資源-禁用生雞糞

- 1、獲選原因：該政策具有「環境保護」與「農業生產」間的衝突本質，再加上該政策過往曾擁有失敗的執行經驗，如何在此次政策推動能達致目標，具有重要性、代表性與符合本研究需求等標準。再者，該政策在宜蘭縣所引發的抗議活動，也使該政策成為宜蘭縣重要的政策議題，具有議題顯著性。此為該政策獲選的重要原因。
- 2、涉及機關團體：經濟部水利署第一河川局、農業改良場、臺灣自來水公司第八區管理處、宜蘭社區大學、宜蘭縣政府環境保護局、宜蘭縣政府動植物防疫所、各公所、農會、產銷班、宜蘭縣政府警察局、宜蘭縣政府農業處。
- 3、溝通過程與結果：在政策溝通過程上，由本府相關單位研擬之「禁用生雞糞」政策，其中包含禁止足使水污染的各種行為，如使用禽畜糞、魚毒農藥及無肥料登記之肥料。經邀集經濟部水利署第一河川局、農業改良場、臺灣自來水公司第八區管理處等公部門分別就政策推行的管理（租約限制）、輔導（合理化施肥）及監控（水質與環境）完成溝通及分工。再協調公所、農藥商、農會、產銷班於相關場合宣導，向畜禽生產業者及農民辦理「地方說明宣導會」觀念溝通及說明，

並透過新聞媒體及相關刊物進行宣導。在執行成果上，獲全體縣民認同且明瞭涵養水源及保護飲用水安全之目標，公告範圍內之耕作方式已由合法之有機質肥料取代禽畜糞，當地居民感受生產環境周邊蒼蠅數量明顯降低，自來水公司監控結果水質中大腸桿菌數量降低。

(七) 金門縣政府民政處：戶籍登記跨域合作

- 1、獲選原因：該政策係金門縣與新北市等其他縣市，進行戶籍登記的跨域合作政策，此政策對於金門鄉親之權益具有重大指標意義。再者，戶籍登記的異地辦理，也對現行的戶籍登記作業產生許多挑戰，更因此登上聯合報頭版。因此，該政策在重要性、代表性與顯著性上，皆能提供本研究許多研究之資訊。再者，跨域溝通的難度與如何打破縣市本位的政策特質，也使該政策符合本研究需求，成為獲選的重要原因之一。
- 2、涉及機關團體：金門縣及新北市、臺北市、桃園縣、臺中市、臺南市、高雄市及新竹市政府等。
- 3、溝通過程與結果：鑑於本縣鄉親因就學、就業因素，旅居臺灣的人口相當多，常有民眾反應部分業務仍須返回戶籍地申辦，多有不便。為了服務這些在外打拚的鄉親，因此研提與民眾息息相關的「戶籍登記」項目，提供「跨域合作」。本項跨域合作案，自 100 年 6 月間由本縣縣長領軍，親赴新北市政府與朱市長洽談，期間嗣經本府業務部門與內政部及新北市政府溝通，終於 102 年 8 月 1 日起與新北市正式合作，後續再於 102 年 12 月 25 日與臺北市、103 年 1 月 20 日與桃園縣、103 年 3 月 3 日與臺中市政府、103 年 5 月 1 日與臺南、高雄市、7 月 1 日起與新竹市雙向跨域合作，實施項目計有「出生、死亡、姓名變更、身分證統重複錯誤變更、戶長變更、原住民身分變更、教育程度註記、英文謄本」等 8 項戶籍登記案件，使旅居臺灣的鄉親可就近洽辦，有效節省鄉親

寶貴的時間與金錢，減少鄉親對於政府施政之質疑與抱怨。

(八) 臺北市政府：微笑單車 YouBike

- 1、獲選原因：微笑單車 YouBike 可分為第一代與第二代，第一代可說是以失敗收場，不但租借站少，辦卡程序繁瑣，且使用人數不多，投資的廠商也面臨虧損，因此政策推動之初，外界對此政策的推動並不樂觀。第二代則是在油電雙漲的環境下推出，站點擴大，結合悠遊卡讓民眾方便使用，開始獲得民眾的認同與成功。此一政策的推動，從一開始的失敗到後來的成功，可謂是非常具代表性的政策。再者，該政策的顯著度非常高，不論平面媒體、電子媒體，還是新媒體，對此政策的討論度非常高。最後，此政策對市民與在大臺北生活的居民之通勤行為也產生具體的影響，重要性不可謂不大。爰此，在專家學者的建議下，並經研究團隊的討論後，此政策皆符合本研究所列之標準，故選為本研究之分析個案。
- 2、涉及機關團體：臺北市議員、捷安特公司、里民、市民、媒體、悠遊卡公司等。
- 3、溝通過程與結果：第一代政策推動失敗的經驗，正提供第二代修改的方向。首先，瞭解民眾對此政策的意見與使用習慣，據此進行分析。其次，透過對里長與議員之溝通，使政策的推動能更加順利。第三，與合作廠商的溝通與協力關係的強化，也是政策推動的重要環節之一。最後則是針對問題的快速反應，即時回饋。以提高整體的滿意度，以創造出正面的評價。

在獲致本研究所欲分析之政策個案後，本研究旋即進行相關資料之蒐集與深度訪談約訪之進行。

強化政策溝通之研究

第四章 政策溝通成功個案研究

本章說明本研究對遴選出的 13 個案例設計訪談大綱之過程，以及約訪 13 個機關單位的經過，在刪除無法約訪之案例後，最後成功訪談 11 個政策個案，訪談摘要詳如附錄八。

第一節 個案訪談前置作業

本節說明本研究的訪談大綱設計原則及內容，約訪經過及最後約訪成功之案例與訪談時間。

一、訪談大綱設計

經各機關與專家學者座談會之推薦，本研究選出 13 個中央地方重要顯著之政策個案，並著手進行聯絡訪談，並由研究團隊討論與設計訪談大綱。

由於自文獻討論中歸納出政策溝通之重要元素與未來發展政策溝通手冊之架構，故訪談大綱的設計以回應政策溝通手冊的幾個大項作為基礎，又為免受訪者因題項太多而心生排斥，故設計以下之六個問題作為訪談大綱之基礎，這六個問題擬回應之政策溝通手冊架構列於表 4-1：

表 4-1 訪談大綱與政策溝通手冊架構之對照表

訪談大綱問題	政策溝通手冊架構內容
1、請問貴單位的「OOO 政策」是如何擬定對誰溝通、如何溝通等大方向的策略(包括對內及對外的溝通)? 而由哪些單位負責執行?	政策溝通之策略、政策溝通之對象
2、「OOO 政策」的政策溝通對	政策溝通之對象、政策溝通之工

訪談大綱問題	政策溝通手冊架構內容
象涵蓋 000，請問針對不同對象運用的溝通工具是否不同？其考量為何？不同的工具在溝通效果上是否有所差異？	具
3、請問在政策溝通過程中，是否有遭遇什麼困難，或是反彈？若有，請問是如何加以處理？	政策溝通之原則、政策溝通之策略
4、請問以本政策而言，貴部認為其中最重要的政策溝通要素為何？	政策溝通之原則、政策溝通之策略
5、請問本政策在溝通期間如何掌握期程與進度？在修法案通過後有沒有針對期間的溝通進行檢討或分享？	政策溝通之原則、政策溝通之策略
6、請您就您過去的政策溝通經驗，對未來公務同仁在如何進行政策溝通上提出一些建議。	政策溝通之原則

資料來源：本研究。

以上六個問題中出現「000」的原因，主要是本研究針對不同個案提供不同訪綱，除置換個案名稱外，在政策溝通對象部分也會針對不同個案進行各別描述。

二、聯絡與約訪經過

訪談大綱設計完成後，研究團隊開始與 13 個個案進行約訪，然過程中碰到些許阻礙，雖每個個案都是由機關推薦的成功個案，但約訪過程中有的承辦人已進行業務輪調，新接手的業務同仁並不清楚過去

業務，故無法順利約訪；或有的承辦人對於研究團隊的約訪並不積極，聯絡數次仍未能順利約到訪談時間，研究團隊採用兩種方式克服此種情形，一種為透過非正式管道進行約訪（例如私人關係），另一種則是將此個案予以刪除。表 4-2 列出原始遴選出之 13 個重要顯著之政策個案及約訪結果，由此表可看出有二個個案受限於研究期程而無法順利約訪成功，故刪去此二個個案的訪談。故最後本研究約訪到 11 個政策溝通之成功個案，惟訪談個案數仍超過原本預計訪談的 10 個個案數目。

表 4-2 遴選出之 13 個重要顯著之政策個案及約訪結果

訪談個案名稱	主管機關	訪談時間	受訪者代號
「財政健全方案」短期稅制調整措施	財政部	2015 年 2 月 25 日	I_04
我國長期照顧十年計畫	衛生福利部	2015 年 3 月 3 日	I_05
公司治理藍圖	金融監督管理委員會	無法約訪成功	--
新北市「幸福保衛站」計畫	新北市政府	2015 年 3 月 9 日	I_06
臺南市合作大樓更新案	臺南市政府	2015 年 3 月 13 日	I_07
臺北臺東雙城合作便民服務雲計畫案	臺東縣政府計畫處	2015 年 3 月 14 日	I_08
老年農民福利津貼改革	農業委員會	2015 年 3 月 16 日	I_09
涵養蘭陽水資源-禁用生雞糞	宜蘭縣政府	2015 年 3 月 18 日	I_10
創新推動「老房子文化運動」計畫	臺北市政府	2015 年 3 月 19 日	I_11
彰化 YouBike 啟動 享受便利低碳生活	彰化縣政府	無法約訪成功	--
戶籍登記跨域合作	金門縣政府	2015 年 3 月 19 日	I_12
台 9 線蘇花公路山區路段改善計畫	交通部公路總局	2015 年 3 月 25 日	I_13
「微笑單車 YouBike」	臺北市政府	2015 年 3 月 26 日	I_14

資料來源：本研究。

第二節 中央政府政策個案訪談結果

本節依各別案例摘要說明四個中央政府個案的訪談內容，包含財政部之「財政健全方案」短期稅制調整措施、衛生福利部之我國長期照顧十年計畫、農委會之老年農民福利津貼改革、交通部公路總局之台 9 線蘇花公路山區路段改善計畫，先說明個案背景及簡述內容，繼之為個案之溝通目標與策略運用，並對溝通對象與使用工具分內外部對象作一說明，最後整理個案之溝通困難與化解方式。

一、個案一：「財政健全方案」短期稅制調整措施

（一）個案背景及內容簡述

為因應我國當前財政缺口擴大問題，財政部積極推動「財政健全方案」，就短期稅制調整部分，提出擴大稅基及調高稅率方案，研擬「所得稅法」部分條文修正案與「加值型及非加值型營業稅法」第 11 條及第 36 條修正案，透過該等法案之修正，調整其過去享有之租稅待遇，以建立「回饋稅」(feedback tax) 制度，讓少數曾由國家挹注稅收以健全體質之行業或高所得者多回饋社會，有助於改善所得分配，充裕國庫稅收。

其主要政策內涵與溝通對象如次：

- 1、研提「所得稅法」部分條文修正案，修正兩稅合一課稅制度、調整綜合所得稅課稅級距及相關配套措施，考量前開修正係調整其過去享有之租稅待遇，將增加營利事業股東及高所得者之稅賦負擔，為順利推動前揭稅制調整，積極與各工商團體溝通，使營利事業股東及高所得者本於社會責任、共體時艱之精神回饋社會，並獲取社會大眾及立法委員支持。
- 2、研提「加值型及非加值型營業稅法」第 11 條及第 36 條修正案，恢復銀行業及保險業經營本業營業稅稅率為 5%，考慮前開修正將增加業者稅賦負擔，可能影響其獲利及籌資程度，為順利推動前揭稅制調整，積極與業界團體溝通，俾使業者得本於社會責任、共體時艱之精神回饋社會，修法過程普遍獲取支持。

由上述內容可知，本方案為一加稅方案，在本質上算是不討好的政策，然而該法案卻以極快的時效通過生效，對於加稅法案能夠很快地取得朝野共識，可說是很特別的狀況。財政部在其中如何對特定團體、立法委員及社會大眾進行溝通，取得支持是相當值得探究及參考的部分。

（二）溝通目標與策略運用

在政策發想的部分，主要考量國家財政問題，在 102 年底要編隔年的預算時，部長提出非僅透過舉債方式來維持，當架構底定後，故開始發想多種解決方案。而這個方案則是短期比較有效果、可行的方案。

1、針對各別目標對象研擬溝通策略

由個案簡述可知，財政部之「財政健全方案短期稅制改革措施」包括所得稅與增值營業稅兩個部分，其溝通目標雖為一致，即透過擴大稅基及調高稅率方案能健全國家財政，但由於溝通的對象在營業稅部分為銀行保險業及其主管機關金管會，另外在個人稅部分則為高所得個人及工商團體等，故在策略上有所不同。

2、營業稅部分：利用時機，訴求社會支持

在營業稅部分，由於過去是因 1999 年的金融風暴，故給予金融業租稅降低的協助措施，當時將營業稅由 5% 調降至 2%，然而目前經濟環境已相當穩定，理論上稅制應該恢復。故財政部以此為訴求，並提出幾項說法：符合民意、與國際接軌、取之少數而用於多數等。首先民代也主動發現此一問題，並提出類似建議，故可說符合民意；次而研究國際狀況，提出他國有實施銀行稅的狀況；最後，從稅法來看，金融業獲利較高（逾放比降低的業者）者為銀行與保險業，故針對此兩行業（約佔 1000 家）恢復稅率調降，來強調用於多數概念。在政策溝通的策略上，主要是透過政策包裝、方案設計，一邊對少數加稅，一邊回饋大眾，讓政策方案牽涉的人員獲益面向更廣，使政策推動更加順利。

3、所得稅部分：遊說關鍵人物發聲

由於所得稅法修正部分，影響最大的是淨所得在一千萬以上的富人，故在策略上是利用一些指標人物，如張忠謀或郭台銘等業界領袖，公開表達對於富人稅的支持態度，讓社會形成支持對高所得稅者增加稅率的氣氛。

(三) 溝通對象與使用工具

溝通對象可分為對內與對外兩種。

1、政府內部：首先在對內溝通部分，主要是營業稅方面的溝通，因為除了財政部內業務單位之橫向溝通外，尚有與金管會間的溝通兩部分。受訪者表示，財政部裏的單位間溝通並沒有問題，而在與金管會的溝通上，除了兩部門間的幕僚溝通外，兩部會高層間也有良好的溝通。在溝通原則上，財政部除了以理念上以「銀行挺全民」與金管會進行溝通外，由於目前財政部次長以前為金管會主委，而目前金管會的主委以前也任職於財政部，也因此雙方可以瞭解彼此的立場，在溝通上較無障礙。

2、政府外部：

(1) 金融保險業者與被課稅之富人：對外溝通上，營業稅方面主要是與首當其衝的金融保險業者進行溝通。財政部主要是透過工會及金管會的協助對業者溝通來進行溝通。雖然是增稅方案，但財政部與主管銀行保險業的金管會進行溝通，讓業者雖然要被提高營業稅，但金管會開放其他金融工具，讓業者的其他的收入增加，以獲得業者的支持。這種搭配型的政策方式，讓政策的推動更加順利。在使用工具上，營業稅部分是金融保險業者，因為無法直接跟被加稅的一千多家金融保險業者一一去聯繫溝通，所以主要透過關鍵個人（業界龍頭），或是六大工商團體、工會等方式來跟業者溝通；在所得稅部分，也是利用一些指標人物，如張忠謀或郭台銘等業界領袖，公開表達對於富人稅的支持態度。對業者或公司的領導人主要是透過會議或餐會等

的正式和非正式管道，而在基層人員的部分則是透過會議或是電話聯繫等。

- (2) 立法委員：對立法委員的溝通也是此案對外溝通的重點之一。過去財政部的提案常常無法獲得立法委員的支持，原因之一便是法案沒有在行政院內部取得共識便送至立法院，造成立法委員表示不知從何支持起，並質疑行政院在內部都未取得共識，而將方案退回。此案在方案自行政院送出前，部會間已透過良好溝通取得共識，故較容易取得立法委員的支持。民意代表，主要是透過院會質詢、委員會質詢、書面質詢，或是透過委員會辦公聽會時去參與來聽取意見。如果有時與委員的溝通不太容易時，可能就透過部長進行溝通。在幕僚的部分則是與委員助理去進行接洽，或是透過黨團的幹部、駐立法院的媒體，以及過去的認識的行政人員等都是可以利用的力量。
- (3) 媒體：因為必須透過媒體來傳播政策內容，同時也取得大眾的意見，主要是由財政部的公關單位進行聯絡與溝通。
- (4) 社會大眾：除了對業者和立法委員的溝通外，借助外力也是財政部利用的方法之一，所謂外力指的就是一般社會大眾，即透過社會氛圍來使加稅案能獲得支持。剛好那時這些金融業獲利很高，故政策便有其正當性。財政部除了蒐集民意資訊對政策推動提供助力外，也透過財政部的公關單位來與媒體進行溝通，透過媒體提供社會大眾相關訊息。社會大眾的反應再由財政部加以整理後，提供給業者作為民意參考。這部分是透過各式傳播方式，有口碑的廣告公司、宣傳的資料、公共關係（如記者會）、透過直效行銷（如新聞稿、網路專區），部長也親自上廣播電視節目作說明等。此外，也透過簡單的口號來宣傳政策，讓聽者一下就可瞭解內容，如「繳稅少一點，回饋多一點」或「政府挺銀行，銀行挺全民」等，都是讓聽者很快可以瞭解的政策口號。這些口號或海報的製作，是由各單位瞭解內容

後，自行激發創意製作宣傳。因為本案在對象上較為特定，所以在社群網路上的投入比較少一點。另外還有透過人員的行銷、本部的各單位（如國稅局）、各署都可以對這個政策做直接的行銷溝通，而民意代表也會幫忙說明與溝通。

（四）溝通困難與化解方式

此方案基本上為加稅案，故政府內外都有潛在的反對者。內部可能的反對者有二，一為業者的主管機關金管會，另外則為負責全國經濟發展的經濟部，這兩個部會在立場上都和財政部是對立的，不會贊成加稅方案。外部的反對者則可能是被衝擊的業者與個人，以及立法委員等。

但當跨域溝通成功，取得金管會和經濟部的瞭解和支持後，等於是化阻力為助力，讓金管會可以協助開放一些政策工具給受影響的業者，這種方式對政策推動更加有效，因為金管會是金融保險業的主管機構，讓金管會來對廠商的溝通比財政部去直接對廠商溝通更加有效。能與金管會取得共識的最大原因是由於主管的互調，讓雙方能夠瞭解彼此的立場，故溝通取得共識相對簡單，較不會有太強烈的本位主義。

此外，即使在政策方向公布前就已經充分溝通，化解大部分的反彈，但政策公布後還是會有一些反對聲浪，如高所得者或工商大老。是故方案公布後仍須持續溝通，降低反對的聲音。對個人的部分，主要是先得到指標性人物對於政策的支持，進而影響其他關係人的態度。

在溝通時常犯一個錯誤，就是只說不聽，財政部在擬定方案時，儘可能蒐集多方的意見，並把利害關係人的想法放進來，讓外界不會認為財政部是一意孤行，而是集眾人的智慧才有最後的方案產出。此外，財政部在擬政策說帖時，已經充分蒐集資訊，且模擬各利害關係人可能的反對意見，當這些利害關係人出現反對聲音，財政部則透過較完整的說明來得到支持，是故事前的準備是相當重要的。

二、個案二：我國長期照顧十年計畫

(一) 個案背景及內容簡述

為提供失能者適切的長照服務，建立長照服務輸送模式及多元服務方案，行政院於民國 96 年 4 月核定長照十年計畫。自民國 97 年起，衛福部協同各地方縣市政府積極推動長照十年計畫，建立長照服務輸送模式及多元服務方案。

長期照顧十年推動計畫在民國 97 至 100 年間為制度建立期，主要在建立地方照顧管理制度，於縣市設置長期照顧管理中心，訂定服務流程及評估量表。其他的工作亦包括發展多元長照資源基礎模式、發展長照人力，規劃長照專業人力課程及建置長照個案基礎資料等。於民國 101 至 104 年間則為整合建置階段，期間的工作包括強化照顧管理機制、整合長照服務資源、推展長照多元服務資源整備及量能、培訓照顧服務及長期專業人力，以及強化長照資源系統等。最後，未來在民國 105 至 106 年則為轉銜長照保險期，以推動長照服務網計畫，並均衡發展居家、社區及機構服務資源等為工作重點。

目前長期照顧 10 年計畫的服務對象為：日常生活活動功能失能者，或日常生活需要他人協助的失能者，包括 65 歲以上老人、50 歲以上的身心障礙者、55 歲以上的山地原住民、僅 IADLs⁵失能且獨居的老人。而其服務原則包括：1、以提供服務為主，並以輔助失能者使用各項照顧服務措施為原則；2、依失能的程度及其家庭經濟狀況提供合理補助，失能程度愈高，補助額度愈高；3、失能者需部分負擔服務費用。服務內容以日常的生活活動服務為主，包括居家服務、日間照顧、家庭托顧服務；另為維持或改善個案的身心功能，也將居家護理、居家（社區）復健納入服務項目。為增進失能者在家中的自主活動能力，提供輔具購買、租借及住宅無障礙環境改善服務，為經濟弱勢的失能老人提供營養餐飲服務，為家庭照顧者提供喘息服務。另為協助重度失能者就醫及使用長期照顧服務，補助他們經費使其得以享有交通接送服務。為讓需要長期照顧個案容易獲得資源，以滿足其多元需

⁵ IADLs (Instrumental Activities of Daily Living) 則包含：上街購物、外出活動、食物烹調、家務維持、洗衣服等五項中有三項以上需要協助者即為輕度失能。

求，並且於各縣市設立「長期照顧管理中心」，作為長期照顧管理制度樞紐。同時，衛生署（現衛福部）亦輔導各縣市的照管中心，依統一制定的評估工具，執行需要評估、資格核定、照顧計畫擬定、連結服務資源、監督服務品質，以及複評等項工作，如民眾有使用長照資源之需要時，即可透過各縣市的照管中心提出申請，並由具備社工、醫學、護理、職能治療、物理治療、藥學、營養、公共衛生與相關專業的照顧管理專員，執行上述個案照顧管理工作（邱文達，2011）⁶。

推動長照計畫，已獲具體成效，服務量占老年失能人口比率，已從民國 97 年的 2.3%，至民國 103 年 9 月提高至 32.7%。

（二）溝通目標與策略運用

在長照計畫的制度建立階段，主要是和縣市政府溝通長照中心的建立，以及讓民間業者參與提供服務。期間主要運用策略如下：

1、中央規劃地方執行之協力模式

衛生福利部透過不斷與專家學者、相關部會及各縣市政府討論溝通，透過中央與地方政府協力合作，積極推動「我國長期照顧十年計畫」，協助建立長照服務輸送模式及地方照顧管理制度，提供便民單一服務整合性窗口。

2、由縣市政府進行經費競爭

衛生福利部表示此計畫一個特色是讓各縣市政府用競爭式的方式爭取經費，亦即若地方政府有興趣成立長照中心，由地方政府主動提出計畫，由中央來審查計畫書，並依據計畫書之內容予以補助，給予照管專員人力與資源。這種競爭方式讓有興趣的地方政府可以爭取多一些資源來設置地方的長照中心。也因為透過競爭式的方式來執行，其中的執行細節都有公布，如此可降低外界來的政治壓力。

3、地方政府間彼此學習擴散

⁶ 參考邱文達（2011）之〈衛生福利的融合綜效－長期照護的前瞻〉一文。

一開始願意參與的地方政府數量較少，但一段時間過去後，當各地的長照中心成效開始展現，慢慢就有其他的縣市政府想要加入。也剛好那段期間有平面媒體開始公布縣市政府的績效，由於老人照護也是績效的一環，是故原本沒有設置長照中心的縣市政府就開始想加入。另外，衛福部設定機制，讓有經驗的地方政府來帶領其他的地方政府。

4、每季開會分享掌握問題

與其他方案可能每年召開審查會來審視計畫的績效不同，由於希望該計畫執行順利，當時衛生福利部每季都辦理與地方政府的溝通協調會，希望透過對需求的瞭解，不斷修正照管機制的共識，共同學習。一開始花時間做溝通，後續的問題就會比較少。

（三）溝通對象與使用工具

該計畫政策溝通的對象主要包括衛生福利部內部、執行計畫的各縣市政府與服務提供者等，運用的溝通方式依內外部說明如下：

1、政府內部：由於長期照護一開始的規劃在政府內部主要的溝通是社政和衛政之間的溝通與整合。開始是透過經建會「照顧服務福利及產業發展方案」的方向，來對這兩個部分加以整合。可說是由中央的介入，讓社政、衛政兩邊對於長照方案建立共識。至於衛生署內部是由定期開會（當時是每天），來瞭解執行狀況。

2、政府外部

（1）地方縣市政府：與地方政府的溝通是以會議方式為主。

（2）服務提供單位如業者，比較大型的業者，如伊甸、勵馨等都是是在「照顧服務福利及產業發展方案」那個時期加入的，後續業者的營運狀況也都不錯。在十年計畫期參與的業者越來越多，是因為業者看到經營的契機。要與業者溝通必須讓他們清楚法令的內容，跟民間團體的溝通最好在真正去執行後，透過經驗的發現，比開會、焦點團體的方

式更好。在這部分的溝通上，時機點是很重要的。

- (3) 使用服務的民眾：這部分由縣市政府加以落實。為強化社區內有長照需求之失能長輩及其家屬，認識及使用長照相關服務之途徑與介面，是藉由電子網路、傳播媒體、平面文宣等多元管道，包含電視廣告、廣播、印製宣導單張、網站、電子報，及刊登雜誌及報紙等積極宣導；各縣市政府在長照專線 412-8080（幫您幫您）上亦加強宣導，辦理教育訓練、提升長期照護服務意識，並積極結合社區內之照顧關懷據點、老人服務中心、村（里）長辦公室、村（里）幹事等基層組織及人員，強化社區網絡通報及轉介功能。本政策主要是因為服務法，要發展居家照護體系，在對民眾的溝通上，讓民眾實際使用這項服務，會比開會的方式更有效，透過補助讓民眾去嘗試，以克服傳統似乎不自己照顧就是不孝的心理。

(四) 溝通困難與化解方式

1、社政與衛政觀念上的溝通與突破

受訪者認為在長期照護計畫中較困難的是整合衛政與社政兩方的資源。由於衛政主要是談醫療照護，如醫療體系法，只要民眾有需要、失能時是由業者這邊來提供服務；社政部分是談社會照護，如老年福利法與身心障礙保護法等，都是有條件的補助形式的，需要是中低收入或符合資格才可得到補助。但當醫療進步，社會步入老齡社會，不只失能者需要相關服務，有更多的老人也需要類似的服務提供。但經過長期的溝通與努力，可說是一切都準備好時，當時機成熟，社會氛圍改變就會達成共識。當初照管中心的計畫，一開始是由衛生署執行的，後續因為地方政府也加入，各地的衛生單位也慢慢加入，後續地方有些社會局也慢慢加入。社會局也瞭解此方案的價值，則會慢慢考量資源的投入，但最後仍須由部會首長的衡量決策。故在協調社政和衛政的觀念上，是由中央政府進行跨部會的處理溝通。在「照顧服務福利及

產業發展方案」第一個溝通突破的是，讓社政單位願意提供給一般失能的群眾。第二個溝通突破點，一開始前面的服務提供是免費的，但後續則改成使用者付費。

2、如何形成長照產業化的模式

與社政的社會福利提供的概念不同，在長照部分衛福部是希望引進民間業者，讓長照產業化，但社政的思考還是以社會福利為主，主要是以非營利組織來提供服務，這種思考邏輯可能會認為只要收費就是私人、企業；此計畫強調以民間機構提供服務，故需要有合理的利潤，要給業者有空間去提供服務，當限制能提供給低收入戶服務的話，沒有適當利潤，業者根本不可能維持下去。但民眾的觀點也被養成社福措施應該不用錢，通常開始收費就不再使用該服務，但需求仍在。後來就逐步修正，改成依照民眾使用階段（小時）提供優惠，讓社會司看到失能群眾的家族有照護的需要，也逐漸讓願意提供服務的民間業者進入這個市場，逐步形成產業化。

三、個案三：老年農民福利津貼改革

（一）個案背景及內容簡述

過去老年農民津貼（下稱老農津貼）的問題為：1、短暫參加農保 6 個月，即可每月領取老農津貼；2、長期旅居國外，未居住於國內者，領取老農津貼。故本次老農津貼修法將請領資格條件提高，並提出以下的調整方向：

- 1、落實照顧長期從事農業之老年農民。
- 2、改善藉購買農地加入農保 6 個月，進而領取老農津貼，分食農業福利經費之不合理現象。
- 3、改善長期旅居國外，卻領取老農津貼之不合理現象。
- 4、將高齡從農者之福利經費調整至農業建設及提升農民競爭力之用。

故修法重點為：

- 1、修法調整申領老農津貼之農保年資及漁會甲類會員年資，由現行之 6 個月提高為 15 年。
- 2、修法調整前，已領取老農津貼者，不受影響。
- 3、修法調整前，已加入農保者，於 65 歲時，農保年資滿 6 個月未滿 15 年者，先領取半額津貼 3,500 元，俟其年資達 15 年，始發放全額津貼 7,000 元。
- 4、須在國內設有戶籍，且於最近 3 年內每年都居住國內超過 183 日者，始得領老農津貼。

本次老農津貼修法將請領資格條件提高，雖對大多數長期務農的農民並無影響，影響的對象有限。然而也因限縮少部分，約 2.6 萬人短期務農者的權益，擔心的反而是萬一發生多數溫和的贊成，少數激烈的反對影響，則可能會影響本政策之推動。經農委會透過不斷向立法委員、農民團體幹部及農運人士溝通說明並化解疑慮後，立法院於 103 年 6 月 27 日三讀通過老年農民福利津貼暫行條例修正案，此項修正案為立法院第 8 屆第 5 會期第 1 次臨時會唯一通過之法律修正案。農委會完成此一難度甚高的修法工作。

（二）溝通目標與策略運用

由於經精算後，此政策並不影響大多數長期務農的農民，僅少數 2.6 萬人受影響。為避免一般社會觀對農民賦予弱勢群體身分，而模糊整體改革的正當性，故溝通大方向為強調長期務農的農民完全不受影響，節省的經費回饋農業；受影響的農民則訂有配套措施，減少衝擊。

1、政策形成前徵詢關鍵人士的意見

法案在形成的過程中，就非正式徵詢農會總幹事中的主要意見領袖意見，聽取他們的回饋意見，並對草案予以適當調整，農委會認為只有農會不反對，法案才有通過的可能。當初農保納入國民年金，就是因為沒有先跟總幹事溝通，造成在推動期間遭受

反對的狀況。故在政策形成前，已先對農會總幹事進行意見調查與溝通，瞭解至少有七成以上的總幹事對於四個調整方向皆為支持立場。

2、與不同對象有不同的溝通順序

法案於行政院審議及立法院審查期間，則開始透過不同管道溝通。在行政院審查期先與產銷班的農民領袖及農會溝通，當法案送至立法院後，再與立法委員進行溝通。因為立委支不支持一定是考慮其選區的農民，故一定會回選區詢問農民及農會的意見，故先讓地方支持後，立委才會跟進支持。因此溝通要有一定的順序。

3、運用信任的對象進行溝通

農民的溝通應該要找他們信任的對象來擔任。例如農民最信任農委會的各分區改良場及農糧署，因為這些同仁提供他們耕作、施肥及去病蟲害等農作技術的服務，以及運銷及農機機具等補助，故最好由這些常和他們接觸的人來提供訊息，進行溝通。由臺北下去的官員，縱使對政策比較明白，但說服力仍然比較弱。

4、善用對方的語言來說明政策內容

由於此案有許多部分是要與農民或農運團體進行溝通，這時就必須善用對方熟悉與親切的方言或用語，才能讓對方感到親切，願意聆聽溝通者想傳達的內容。

(三) 溝通對象與使用工具

此計畫政策溝通的對象及運用的溝通方式依內外部說明如下：

- 1、對內溝通：於會內主管會報向本會單位及所屬機關主管簡報說明，使會內主管若有參加農民集會時，可直接向農民說明、解惑。藉由農委會各區改良場及農糧署各分署於各該相關農民座談會（例如：傾聽農民聲音座談會、合理化施肥座談會等）時，於第一線向農民面對面宣導並適時解答疑惑，減少不實消息散布，避免造成農民恐慌。

2、對外溝通：本案對外溝通的對象包含立法委員、農民團體、農民、農運人士及社會大眾等。

- (1) 立法委員：詳細說明修法意旨，且不傷害長期務農的農民權益，期爭取支持修法。對立法委員的溝通方式主要是由輔導處處長以上層級長官擔任溝通事宜，直接對立法委員進行解釋，同時提供資料給委員助理。對審查法案之立法院社會福利及環境衛生、內政及經濟等 3 委員會共 44 名委員逐一拜會爭取支持。另外，反對黨委員有其立場，如果不願意聽取說明，也都會將說帖送達。
- (2) 農民團體（農會總幹事）：詳細說明修法意旨，且說明修法對農業發展有正面助益，期支持修法，並請農民團體協助向農民宣導。此部分由農委會輔導處處長及同仁擔任溝通事宜。在溝通方式上，主要是透過各縣市召開的農會總幹事工作會報，以及理事長、常務監事、總幹事三長連繫會會報等會議予以說明並聽取回饋意見。
- (3) 農民：說明改革的原因，並強調對大多數的農民不會受到影響，節省經費將用於農業建設回饋於農民身上。對農民的溝通以座談會為主，於 103 年 3 月間召開 27 場次溝通座談會，且在 6 月份時配合各區改良場召開產銷班座談會時加強溝通。
- (4) 農運人士：由輔導處處長各別至學校對農運人士進行拜會說明。
- (5) 社會大眾：由農委會各級主管接受電子媒體訪問，陳述改革的立場，爭取輿論支持並營造社會改革氛圍並製作漫畫 DM、懶人包等置於社群網路媒體如行政院 - 台灣好政點等，與民眾雙向互動。亦將相關訊息刊登於 430 處農漁會電子看板，並利用手機簡訊、臉書及電子報等多元傳遞管道向農民加強宣導。此外，彙整基層農民所反映相關問題製作問答集，並於農委會網頁開闢「老年農民福利津貼改

革方案說明」資訊專區，供民眾查詢改革方案內容。

(四) 溝通困難與化解方式

此案由於在規劃期間已多方徵詢意見，故在推動過程並未遇到很多阻力，受訪者僅表示可能是與立法委員溝通較為困難，而在這個部分，若與立法委員溝通的時候遇到困難，主要會透過非正式管道溝通，若是執政黨的委員會透過農會總幹事來溝通；如果是反對黨的委員則透過學界或學運人士來溝通。若找到對的人來進行溝通，其溝通效果都還不錯。另外，受訪者也提到，在溝通的過程中，有的立法委員也許對於此項政策並無反對之意，但可能反而會針對先前已存在的問題提出質疑，這時不能以就事論事的態度處理，最好我們也應該想辦法對委員的問題有所回應。否則，被溝通者也可能為反對而反對，反而得不償失。

另外受訪者多次提到內部溝通十分良好，部分可歸功於農委會的組織文化，大家在合作上不會推諉卸責，故在此計畫之內部溝通上並無任何阻力。

四、個案四：台 9 線蘇花公路山區路段改善計畫

(一) 個案背景及內容簡述

為了提供東部民眾一條安全回家的路，交通部於 1990 年代起逐步推動「國道東部公路蘇澳花蓮段」(以下簡稱「蘇花高」)之建設，惟歷經十餘年的規劃設計與環境影響評估作業，社會各界開發的效益及影響仍有不同意見。致使 2008 年 04 月 25 日環保署環境影響評估審查委員會第 166 次會議，認為蘇花高計畫是否符合「東部永續發展綱要計畫」及「臺北與東部地區間運輸系統發展政策評估說明書」尚有疑義，決議退回開發單位先予釐清。2008 年馬英九總統就任後，就此一政策責成交通部提出一最適改善方案，期間提出「蘇花公路替代道路」(簡稱蘇花替)政策，但仍遭遇到許多質疑。而後方由交通部公路總局提出「台 9 線蘇花公路山區路段改善計畫」(簡稱蘇花公路改善計畫或蘇花改)。

此一改善計畫主要針對蘇花公路蘇澳到和平路段進行改善，如下圖所示，預計新建改善長度 38.8 公里，計 8 座隧道（24.5 公里）、橋梁（8.5 公里）、平面道路（5.8 公里）。此計畫改善路段計有：

- 1、蘇澳至東澳段：道路線形不佳為易肇事路段。（9.7 公里）
- 2、南澳至和平段：落石坍方阻斷頻繁。（20 公里）
- 3、和中之至大清水段：路基狹窄且常落石坍方。（9.1 公里）



圖 4-1 蘇花改計畫路線圖

資料來源：蘇花公路改善工程處，<http://suhua.thb.gov.tw/工程資訊.html>，查詢日期：2015/03/31。

此一計畫的通過與執行，預期將達到以安全、可靠運輸服務及強化維生幹道抗災性的目標。

（二）溝通目標與策略運用

1、推動事前溝通，瞭解多元意見

有鑑於蘇澳花蓮間的交通問題在過往蘇花高興建過程中，受到社會大眾與多方之關注與討論。因此在蘇花改計畫推動過程中，毛部長（時任交通部部長）特別指出此計畫的推動，必須要做到事前溝通，瞭解相關團體對此計畫之意見與疑慮，逐漸形成共識。再者，瞭解不同利害關係人對此政策之疑慮，透過相關的數據與政策論述進行說明與佐證，降低兩造溝通上的誤解，提昇整體溝通之品質。例如，蘇花改通車後，是否會造成公路負荷量過大之疑義，在溝通過程中，交通部將整體的運輸政策進行說明，

未來公路與鐵路的比重問題，來降低相關團體的不安。再者，環保團體也擔心未來私人運量的增加，將使環境乘載過重，產生負面影響。交通部也透過事前溝通方式，強調蘇花改非發展公路運輸，而是台9線路段有些路段常坍方、肇事，現已無法改善，方從安全角度去思考問題，採用隧道方式處理。受訪者也提及：

最重要是尊重他們（不同利害關係人），在部裡開會可以找他們談，他們可以表達意見，這些東西已經事先溝通過，並做準備這些問題我們會如何做處理。雖然不見得他們一定會接受，但至少在論述上已將立場與可能的解決方式進行討論與溝通過，所以到後來一些外在因素也就不是這麼強勢，力道也就沒這麼大。...外界所要求只要是合理，部裡就會配合做到並消除疑慮，才有辦法讓事情做下去，再送到環保署環保署委員會有意見，再怎麼困難只能努力去做，就算做到不如預期至少努力委員也會認為有心（I_17）。

2、強化政策論述，提供溝通論據

如何讓社會大眾對蘇花改能有更多、更正面的認識，而不會視此政策為蘇花高或蘇花替的新瓶舊酒，交通部特別強化此一政策之論述，以提供溝通之基礎與依據。過往蘇花高所訴求的重點多會被導向「快速」，蘇花改則是在政策一開始推動中，即定調此一政策的重點在於提供一條「安全」的道路。整體論述係從三方面進行：社會公益、經濟發展與環境保護。社會公益是著重在東部民眾的通行基本需求與提供在地維生的基本道路；經濟發展則側重在東部的產業發展上此一條路不管是在一級產業或是觀光產業上所扮演的重要角色；環境保護就是著重在整個花東地區是一個好地方，生態不像西部，環境保護要顧慮到，主要係針對環團的疑慮。受訪者也提及：

論述一定要夠強，政策在推動過程中，我說的話要站得住腳，讓所有人攻擊你的力道不這麼強，我們是有

做到這一點，論述是部裡與局裡一起處理，所以一直在開會，針對環團提出的問題做處理。...論述上我們比較站得住腳，至少在路線選的過程中與作法上，因為我們一直強調非快速到達，我們要的是安全的路，安全的角度出發，由三方面切入 (I_17)。

3、針對政策疑慮，提供數據與解決方法，強化溝通效能

受訪者提及，在溝通過程中，不同利害關係人就政策所提出的疑問與疑慮，一定要具體回答他們的問題，不能模稜兩可，且要提出數據告訴他們為何這樣做、目的是什麼，並予以承諾，這樣的溝通效果會較佳。其進一步提到，與民眾談要用數據並提出對策：譬如在未來的運輸政策上，公路鐵路的比重各為多少？在開鑿過程中，會產生多少土方？如何解決問題？這些數據都是未來要被檢視。另外，像是工程設計上，為何隧道要設計成那麼寬？部裡就要回應，隧道這麼寬是為了救災，並承諾不會做成兩個隧道，一些團體很擔心兩車道的寬度就變成快速公路，這部分我們一再承諾另一車道平時是不開放，並放在環說書，這還是以安全的角度去說服他們。

4、拉高協調層級，強化水平溝通與整合

此一政策不論在部內還是部外，皆涉及多個單位的溝通、協調與整合，再加上此政策被視為「模範工程」，受到重視的程度可見一般。為達到良好的溝通與整合成效，交通部特別拉高政策的協調與溝通層級，由葉次長成立一個專案小組，定期開會檢討整個政策，作為本政策的追蹤與協調之平臺與機制。所以，透過拉高協調層級，將有助於跨機關間的溝通與問題解決。因為此一政策問題不單純只是公路，也包括產業問題，所以內部包含公路局、鐵路局與航運部分，外部單位像經濟部相關局處都一起討論，將問題綜合解決，並在專業小組開會過程中，也進行政策的宣示，例如內部主要是由專案小組負責溝通其他單位，在部裡幕僚是路政司，公路總局則是最重要的執行單位，透過專案小組的平臺，

進行相關費用的協調、預算的編列等。

(三) 溝通對象與使用工具

蘇花改政策的溝通對象可分為對內與對外兩個部分，茲分述如下：

在對內溝通部分，主要涉及交通部各司（例如航港、臺鐵、財主單位、路政司、公路總局等）之間的溝通與協調上，除了傳統透過公文、電話與面對面的溝通方式外，主要的溝通工具與作法，係透過由次長組成一專案小組進行內部的溝通與協調，此一機制的成立，特別著重在強化水平溝通的成效上，具有跨單位之間政策推動問題的討論、解決、定期追蹤管考與政策宣示等多重溝通之功能。透過該平臺所做成的政策宣示，可以降低許多溝通上的成本。再加上此政策已成為交通部主推的模範工程，部內各司處目標也較為明確與一致，溝通的成本就會比較低。再者，專案小組的主席為次長，有其政策高度，對於預算的編列與補償條件等事項，較能有最終的決定權，也較能發揮整合溝通的效果。

相較於對內溝通係透過專案小組進行溝通與整合。對外溝通則是涉及多元利害關係人的複雜偏好，以致溝通上所採取的作法也有所不同。大致包括行政部門、企業與民間團體，如環保署、宜蘭縣政府、花蓮縣政府、工業局、礦物局、砂石業者、砂石公會與貨車公會等。因在開鑿過程中，希望以後整個砂石運輸一部分轉移到鐵路，就必須與鐵路局及民間團體進行溝通；土方處理則要與宜蘭縣合作，如果運送過程中，有透過軌道的部分，溝通對象則為臺鐵；還有用地的問題會碰到不少原住民鄉鎮，要透過原住民事務委員會，與一般徵收方式不同要與鄉長協調協助取得這些用地，還有透過拜會宜蘭縣與花蓮縣政府，就協調配合事項進行溝通。上述與行政機關的溝通，最常使用的溝通工具為協調會，透過會議的場合，將各自所考量的意見進行交換，也提供給公路總局進行彙整與研究，期間也透過專案小組的平臺及與工程顧問公司的合作，進行相關數據資料的提供，以達到確切需各單位配合的程度。

在民間團體部分，則是環保團體與在地民眾。環保團體部分，主要係透過事前溝通的方式，在政策規劃之初，即邀請相關團體提供環保方面之相關建議與意見，透過預先瞭解，並進而先行研究與規劃，以降低環團的疑慮。另一方面，有別於其他工程在對外溝通上都是委由工程顧問公司進行溝通，此政策在對外溝通上，常是與工程顧問公司結合，一同出擊，針對不同團體的疑慮，要如何解決，需要哪些資料與數據等，透過與工程顧問公司的緊密結合，瞭解民眾之所需與要求，並提出具說服力的證據，達到溝通的效果。在與民眾的溝通上，主要係透過說明會的方式加以進行，但誠如受訪者所提及，溝通非一蹴可幾，必須要採取多次、尊重對方的意見、協助解決對方的問題與具有同理心，方能真正踏出成功的第一步。如果第一線同仁無法在當下回覆民眾的意見，則是將相關意見與需求進行彙整，報至部裡的專案小組進行討論，由專案小組做成最後的決議，協助解決相關的問題。另外，透過相關資訊的上網與公開等方式，將工程資訊向大眾報告，以提供更透明之監督。為讓民眾能更瞭解蘇花改，也特別成立蘇花改工程展示館，透過線上預約參觀的方式，向民眾與參訪者介紹此一工程，截至 2015 年 4 月 7 日，共有 77 梯次，共 2534 人次參觀過展示館，也達一定之成果。

最後在媒體部分，則是由專人負責，主動提供資料，形式還是以新聞稿的方式呈現。受訪者特別提及，其中必須把握的原則是，給媒體的資料一定要讓人懂、清楚，把我們政策論述強調出來。

（四）溝通困難與化解方式

1、隧道與道路用地取得的困難

由於蘇花改三大路段，將會開鑿 8 座隧道，原有的道路也將會往內移，其中關鍵的項目之一即為用地的取得問題。另誠如報載，在開鑿過程中，大致上遇到漢本文化遺址的保存、武塔部落原住民的權益與永樂路堤等三大問題。除了與民眾的溝通外，漢本遺址所涉及的文化權責單位的溝通、隧道經過原住民保留地，也涉及與原民會之間的溝通與法令的解釋等。針對上述的困難，

受訪者即提到，溝通與化解的方法，係透過不同層級與不同平臺之間的協調與溝通。涉及到補償措施部分，也透過交通部專案小組進行討論，以期降低受影響民眾的損失。但如何在受損害的權益與政策推動兩者之間取得平衡，則必須要有許多權變與彈性的作法。而民眾的權益，除了召開說明會進行瞭解原因與訴求外，如何確實且具體的解決，是降低後續溝通難度的關鍵，不能抱著模糊、得過且過的心態，應秉持同理心的角度出發，溝通的難度將會降低。

2、環保團體對政策新瓶舊酒的疑慮

由於蘇花改的前身包含蘇花高與蘇花替，在政策規劃階段，環保團體即就工程提出相關疑慮與問題。然受訪者表示，這個部分應不算是溝通的困難，而是在政策規劃過程中，規劃單位就有預期也有著手進行溝通的重點。溝通方式主要透過事前溝通的方法，對於其擔心與有疑慮的事項，給予承諾，並以書面為之。交通部也透過開會的方式，針對意見做積極的回覆，降低疑慮與提昇彼此的信任度。在政策執行過程中，也成立監督小組，並邀請環團派代表進入監督小組，透過類似的保證與機制來降低疑慮。受訪者也提到，不管是與民眾協調還是與環團之間的溝通，都是先瞭解他們的需求，內部研究盡量符合與達到他們的需求。也透過不同的平臺與方式為之，溝通的方式不會只有單一管道，而是透過多重管道同時進行，並能事先模擬相關的情境，才能加以因應。

第三節 地方政府政策個案訪談結果

本節依各別案例摘要說明七個地方政府個案的訪談內容，包含新北市政府之「幸福保衛站」計畫、臺南市政府之合作大樓更新案、臺東縣政府計畫處之臺北臺東雙城合作便民服務雲計畫案、宜蘭縣政府之涵養蘭陽水資源-禁用生雞糞、臺北市政府之創新推動「老房子文化運動」計畫與微笑單車 YouBike，以及金門縣政府之戶籍登記跨域合

作，先說明個案背景及簡述內容，繼之為個案之溝通目標與策略運用，並對溝通對象與使用工具分內外部對象作一說明，最後整理個案之溝通困難與化解方式。

一、個案五：幸福保衛站

（一）個案背景及內容簡述

「幸福保衛站」緣起於民國 101 年時的一則新聞，主要是有小朋友肚子餓跑去超商偷東西吃，故新北市政府重新思考如何如何發掘隱藏在城市角落，在「新北市高風險家庭整合型安全網」系統外的弱勢學童。這些學童可能是家庭突遭變故、中輟生及未就學的兒少，對他們可以提供 24 小時緊急照護，並對全市學童進行價值澄清與道德培育，讓孩子有可以求助的地方。考量這些目的，故提供這些有需求的學童照顧的機構應具有近便性、及時性、多據點服務、全年無休等特色，且考量政府財源困窘，以不排擠政府預算來執行此一計畫為宜。

思考新北市超商密度為全球之冠，且具 24 小時開放、明亮整潔、鄰近便利、無標籤客源的特性，經新北市政府評估為社區安全、兒童照護及緊急通報的最佳據點。惟超商為連鎖之商業體系，制度嚴謹，講求績效與盈利，新北市政府透過積極溝通、深度對話、責任釐清及分工明確等作為，去除超商門市之行政不便與疑慮，讓流程簡易可行，成功打開企業鎖鏈，獲得共識與承諾，簽訂「幸福保衛站」計畫。

故自民國 102 年 1 月 1 日起，凡新北市 18 歲以下學童，家中遇緊急變故，饑餓時可至新北市中的統一、全家、萊爾富或來來（OK）四大超商門市求助取餐。只要填寫基本資料後，這些需要的學童可選取主食餐點及不含酒精之飲料 1 份，合計 80 元為原則，再由店員傳真學童資料至政府單一窗口，由學校接手，擔任第一線主動關懷，須視實際需求，分案至新北市各局處予以協助處理。可說新北全市 2,000 家連鎖超商門市，目前已成為學童急難的幸福「保胃」站，讓市政府與超商可以攜手照顧需要幫助的兒少們。

該計畫上路至 103 年 10 月底，已提供餐點 1 萬 7,000 份，全數由民間善款支應，並未動用到市政府的任何預算經費。其中轉介約 1,660

個嚴重個案列入高風險家庭，持續關懷與協助。

（二）溝通目標與策略運用

該計畫一開始便設定與超商合作之目標，並透過各層級的積極溝通達成目的。為達成與超商合作的目標，新北市政府運用了以下幾個策略：

1、由教育體系主政執行

免費提供弱勢學童感覺上應該是社會局來主事，但由於學童和學校的緊密關係，故此計畫由教育局挑起重任。主因是目標孩童大部分時間都在學校，學校輔導老師也比較瞭解學生狀況，且老師本來就具輔導的技能，有利於後續個案追蹤。溝通的重點是先設想對方可能會面對的問題，並由主任秘書與各學校的校長開會，會議前將計畫相關資訊、學校可能會面對的問題及處理方式都先設想並準備好，後續則請學校輔導老師也參加瞭解。

2、說服超商達成策略聯盟

由於此計畫希望讓明亮方便的超商成為學童願意前往取餐的地點，故第一步便是說服超商能加入此計畫。教育局與四大品牌超商，就此計畫進行提案與溝通。由於新北市政府在民國 97 年「幸福晨飽」（免費早餐）便與超商有合作的經驗，奠基於過去長期合作所建立之互信機制，並以提升其公益形象與尊榮感進行遊說，讓四大超商願意放棄競爭心態與門戶成見，共同參與並研議計畫內容，藉以護衛新北市之學童。方式為由市長主動邀集四大超商董事長、總裁等高層人士，召開會議溝通與積極對話，說明該計畫之目的、意義與價值，以及計畫所設定之目標，請求四大超商公益協助，並簽訂合作協議書。

3、定期督考計畫進度並檢核改善

為確保在人事更迭之際，該計畫仍能順利推動，故先擬定詳細行事曆，據時推動辦理各項工作；其次，為確保超商執行計畫的正確性，新北市負責計畫推動的教育局按季函文新北市轄下的

各級學校，由學校派員進行超商門市拜訪，除感謝其對「幸福保衛站」計畫之支持與配合外，並檢視超商是否張貼標章貼紙、是否備有取餐通報表及 SOP 流程表，並訪談超商員工，確認其知悉該計畫之目標與政策，且廣徵門市之回饋建議。繼次，運用「高風險家庭整合型安全網」資訊系統，確認分案之服務進度。第四，與超商保持互動，以確保計畫能永續推行。這部分除由市長親贈超商感謝狀外，並辦理系列活動，邀請學區超商共同參與及互動。最後，針對此計畫按月召開跨局處會議，以求透過定期的會議，管考計畫執行與進度，並能進行跨域整合檢討回饋。

4、重視危機處理

對於計畫施行可能遇到的危機事件，擬定「新北市政府幸福保衛站緊急應變小組處理流程」，並即時處理危機事件，避免引發蝴蝶效應。

(三) 溝通對象與使用工具

此計畫政策溝通的對象及運用的溝通方式依內外部說明如下：

1、市府內部：含社政、勞政、教育、衛生、民政、戶政、警政、消防、工務、原住民、司法等相關單位。首長高度支持，為計畫成功的重要關鍵，除與四大超商簽約合作外，更按月召開管考會議，透過跨局處會議溝通與討論，積極解決問題，並掌握個案受助之進度。本案整合之協處機關計有：教育局、社會局、勞工局、民政局、衛生局、警察局等 10 大局處。

2、市府外部

(1) 四大超商總公司及門市。首先是先與超商總部確認此計畫之核心價值，利用同理心來說服，並積極解決他們認為的問題。故主要是透過會議來進行溝通，且高層的溝通是很重要的，市長的支持及局長、副局長的投入讓溝通能夠順利進行。而在簽定契約後，各門市是由超商自己的總公司來負責說明與建立 SOP，市政府反而不必去面對個別超商。

- (2) 所轄學校：由於超商供餐後，會將登記的資料轉給學校，故教育局所轄公私立高中職、國中小及幼兒園是第二階段需要介入輔導的單位。在學校方面，教育局是利用各種會議（例：全市校長會議等等）積極宣導計畫內容、精神與執行方式，說明「救急不救窮」之計畫原則，並獲得全市公私立高中職、國中小及幼兒園，逾 1,500 所學校人員，如校長、主任、輔導老師及導師等，全力配合推行，對學生柔性說明計畫內容與目的，並進行正向引導，藉以培養學童正確之價值觀，能珍惜社會資源，不因貪婪而濫用。
- (3) 志工：新北市召募溫心志工逾 4,000 人，透過市府宣講、激勵及教育訓練，協助解決單純之個案問題，例如陪伴、關懷等等，遇多元複雜之個案，則交由專業社工師處理。
- (4) 民意代表：以清晰的政策說明，理性感性兼具之真誠態度，與民意代表（諸如立委、議員等等）進行溝通與柔性釋疑，以學童為思考中心，輔以完善的規劃力與執行力，獲其認同與支持。
- (5) 媒體：媒體對這個計畫也相當支持，有許多正面的報導。主要是以良好的溝通技巧、快速妥適之危機處理及正向教育力量的堅持，獲得媒體正向迴響與報導。
- (6) 學童：各級學校的學童是由學校及超商獲得此計畫的消息，也有可能透過媒體。由學校發放「幸福保衛站」宣導 DM，全校師生人手 1 份，並利用集會、各式會議或舉辦創意活動，例如：講座、話劇、表演活動等進行宣導。也會辦理活動進行宣導，例如徵文比賽及校園巡迴活動，並於四大超商門市張貼「幸福保衛站」專屬標章（LOGO），利於學童辨識與求助。教育局每月也會發函新北市政府公私立高中職、國中小及幼兒園，於學校跑馬燈全年播放「幸福保衛站」訊息。
- (7) 一般民眾：「幸福保衛站」的實施計畫、各式附件與說明公

告於網頁上，俾利民眾參考與下載，相關影片更連結至 YouTube，藉以擴大宣傳，讓市民知悉計畫內容及執行流程，以備需求時予以運用。

(四) 溝通困難與化解方式

困難首先是在跟超商的溝通上。因超商本身就他們的制度和流程，這個計畫會增加他們的行政成本。克服的方式是由市政府內高層與超商總部進行邀請與溝通。超商方面也提出幾點疑慮，希望市政府回應，例如如何審核孩童資格、現場造成的困難要如何解決、流程、請款問題設定等。針對這些問題，教育局進行嚴密的討論，並站在超商是營利為主的立場，設定相關流程表，提出誠意幫他們解決相關問題，故後續溝通得以順利進行。

此外，在「幸福保衛站」計畫實施初始，雖有許多民眾給予掌聲，支持並肯定新北市政府護幼的決心與勇氣，但卻有更多的民眾質疑其可行性，持反對意見者主要疑慮計有：

- 1、超商店員的專業訓練足夠與否。
- 2、計畫宣達是否落實。
- 3、浮濫取餐、造成資源浪費。
- 4、孩童是否有受到照顧，會不會被標籤化等。

主事機關教育局對於這些疑慮儘量去溝通化解，並建立實際執行的 SOP，透過「新北市高風險家庭整合型安全網」ICT 資訊系統的協助，由超商店員第一時間通報給學校進行輔導處理，以落實協助學童的計畫目標。經過計畫開始執行的較困難階段，目前已藉由學校教育力量正向引導與價值澄清、超商加強員工訓練與第一線協助及市府團隊跨機關合作等等，此項計畫獲致各界肯定與掌聲，媒體報導及各界評價皆為正面，民眾更持續捐款具體支持此計畫。

值得一提的是，由新北市政府自計畫實施初期到 104 年 2 月的每月取餐記錄可知，取餐人數的變化不大，大概平均一個月三、四百件左右，但計畫開始的第二個月是爆量至四千多件，便是因為取餐學童

認知有誤，以為是超商提供所有人的免費福利，故教育局透過學校老師、里長與超商店員等多種管道對學童與一般民眾進行宣導與說明，慢慢地將計畫落實到應協助的對象，近期的取餐人數都趨於穩定，整體的執行流程也很順暢。

由於實施的成功，「幸福保衛站」在 2013 國際宜居城市大獎賽榮獲金獎，以及於 2014 傑出公關獎得到傑出獎等。媒體也有不少針對該計畫的報導，如：

- 1、幸福保衛站 找回中輟生 爸感恩（102/3/27 聯合報 A11）
- 2、幸福保衛站 超商店長維護孩子隱私（102/10/1 教育廣播電臺）
- 3、幸福保衛站週年 幫助逾五千孩子（103/1/14 聯合報 A12）
- 4、新北保衛站 找出陷困境貧童（102/3/27 中國時報 A9）

二、個案六：臺南市合作大樓更新案

（一）個案背景及內容簡述

自民國 100 年起，臺南市政府為改善位於中正路與康樂街路口周邊都市環境，以維護公共衛生、公共安全及市容觀瞻，協助已瀰陋廢棄的合作大樓所有權人，自主成立都市更新會，並輔導其向內政部申請「中央都市更新基金補助辦理自行實施更新辦法」補助經費，獲核定補助「辦理都市更新事業計畫經費」共新臺幣 200 萬元整，以減輕所有權人負擔，加速興辦都市更新事業。

然推動過程當中，由於大樓損壞情形急遽惡化，對周邊環境安全影響甚鉅，臺南市政府除依法要求所有權人改善並維護建築物安全之外，為考量合作大樓所有權人眾多、意見整合曠日費時，致管理維護工作難以執行的難題，遂先行協調臺南市政府工務局協助設置安全斜籬，並公告為危險建築限制停止使用，以確保周邊人車安全。至民國 101 年底，合作大樓建築物毀損外牆持續剝落、地下室嚴重積水孳生病媒，成為臺南市公共安全及公共衛生之一大隱憂，由臺南市政府工務局 101 年底代辦理結構安全鑑定，並於 102 年 1 月公告限期拆除，同時編列拆除工程預算，擬於公告期滿代為拆除。

在過程中，合作大樓都市更新會經由市政府都發局的協助下，已完成申請「臺南市都市更新合法建築物存記證明」，此案完成拆除及設置簡易綠美化工程審查通過後，將發給「合作大樓都市更新合法建築物存記證明」，保障所有權人所有權與辦理都市更新時之相關權益。其中，臺南市府積極協助合作大樓所有權人多達百餘人，克服所有權複雜、整合困難及推動更新不易等問題，多次由都市發展局協助協尋失聯所有權人，並邀請連絡不願意參與之所有權人參與討論、聽取意見，並提供都市更新事業辦理相關程序之諮詢。並協調工務局、交通局、地政局及都市發展局，跨局處提供必要的行政專業諮詢及服務，經過良好溝通協調後，終由合作大樓所有權人自行拆除老舊建築物，解決大樓窳陋廢毀壞所造成的公共安全等問題，並且減少公部門代為拆除之公共事務預算經費支出，共同努力推動都市更新進程。

（二）溝通目標與策略運用

此方案的主要目標，在於解決合作大樓老舊所造成緊急的公共安全危害，以及對公共衛生及都市景觀所造成的問題，建築基地預計於更新期間，設置停車場無償提供市民及旅客使用。在合作大樓所有權人方自組更新會，自力辦理都市更新事業計畫案。溝通大方向，主要在對民眾端，取得多數所有權人同意，順利政策運作。

1、政策目標明確，充分分工，降低內部溝通障礙

臺南市政府在此案中，由府內上級長官確定政策方向後，內部召開各局處協調會議，告知分工事宜，請各單位規劃工作項目及時程。目標明確，減少內部溝通障礙。此外，因政策方向明確，其它單位也會盡量協助辦理，如請警政單位協助尋找失聯的所有權人。

2、胡蘿蔔與棍棒並用

依公共安全法的規定，若危險大樓不予以處理，將會違反相關法令。加上此案的標的建物是都更計畫中的一環。故市政府在此採取的策略為充分告知民眾他們可能會面臨的法律問題，並協助願意配合拆除的民眾相關行政業務，如現況登記以便日後更新

業務處理，或是協助民眾申請政府相關補助等。

3、累積民眾共識，發揮影響力，順利政策運行

本案因為方案特質，大樓的所有權人相當多，需達到一定人數的所有權人同意方可執行。過程中，臺南市政府利用各種場域，如都更會召開時去進行資訊及利害關係說明，讓民眾累積共識，發揮影響力，使同意的所有權人迅速增加，使能順利做後續的政策執行。

4、清楚的資訊說明，降低民眾、民代的資訊接收障礙

因為方案涉及公共安全、所有權等多種面向的問題，有些問題可能非民眾或民代的專業。對此，臺南市政府這邊會做詳細的資訊說明，降低他方疑慮，並達到充分告知及溝通的目的，使政策得以順利進行。

5、以同理心來處理民眾事務

政策是關於民眾本身的權益，受訪者表示同仁若是以解決業務內容的心態來看待，則可能不會覺得事情有民眾想的嚴重。而這個部分民眾可以感受到同仁的處理態度，會影響承辦人告知他們資訊的接受度。

(三) 溝通對象與使用工具

此計畫政策溝通的對象及運用的溝通方式依內外部說明如下：

1、市府內部：受訪者表示這個部分較沒有問題。因上級提供的政策目標是明確的，且在固定會議中告知相關訊息，並充分分工，使各單位做執行規劃，並未產生明顯的溝通問題。加上政策方向確立，在後續執行上，遇到需要其他單位協助的部分，各單位也都盡力幫忙，內部溝通屬順利。各局處平常會透過定期會議場合去做聯繫，此外，當遇到需要討論之問題，單位承辦人或上層也都會做直接的討論及溝通。

2、市府外部

- (1) 民眾：在對民眾做資訊說明時，會透過新聞稿、公告的方式，來對一般大眾做說明。而在針對目標所有權人的部分，則會透過都更會做資訊的公布及溝通。而此案因都更會(所有權人方)有委託規劃管理公司做業務的處理，臺南市政府也會將管理公司視為溝通橋樑，來對所有權人做相關溝通。
- (2) 民意代表：因此案牽涉到財產的拆除，故民眾會透過民代的方式來表達他們的訴求。可能直接到府內或是透過議會質詢的方式，這個部份受訪者表示是以親自說明，以及回函說明的方式，去表達方案內容，清楚說明其中利害關係，基本上，在充分說明後，民代大都可接受，並會去告知及說服民眾，讓本案執行更加順利。

(四) 溝通困難與化解方式

- 1、受訪者表示若是所有權人間(單一大樓多個所有權人)的利益糾葛，或價值觀的差異問題，這個部分是政府單位比較難以處理的，臺南市政府處理的方式，是盡可能幫忙聯繫，提供場合，將兩造約出來，盡量討論。
- 2、透過更新會與民眾的溝通，通常民眾會比較有共識，如果是私人聯繫，如民眾有些自己打電話進來的，可能就會有些個人的要求。在這個部分的處理上，因為目前的制度都是多數決，臺南市政府所採取的策略是充分告知民眾，並將民眾個人意見加以記錄，可能供以後的會議討論，或是在其他更新案供委員參考，但是先行告知無法保證在此案中可採納個人意見。
- 3、有些民眾其實是因為不瞭解政策內容，或是一些程序面的問題，才會有負面反應。受訪者表示現在政府資訊其實都有對外公布，但因為可能非民眾專業，所以民眾會有相關問題，這個部分須充分說明。

三、個案七：臺北臺東雙城合作便民服務雲計畫案

(一) 個案背景及內容簡述

臺東縣政府為提升便民服務效益，同時強化智慧城市雲端服務應用之推廣，優先與臺北市政府合作，透過「臺北便民服務雲」之建置，居住於臺北市之臺東縣民可就近到臺北市服務櫃檯辦理戶政、地政、稅務等近百項業務。臺北市便民服務雲提供案件代收地點將業務類別區分為：

- 1、戶政業務：可至臺北市任一戶政申請。
- 2、地政業務：可依其業務項目性質至臺北市任一地政或地政局申請。
- 3、稅務業務：可至臺北市任一稅捐稽徵處申請。

臺北市政府推動「台北卡」，整合數位學生證、敬老悠遊卡、二代健康卡、愛心悠遊卡與愛心陪伴悠遊卡等卡證服務，並提供單一窗口供民眾申辦。自 103 年 10 月 13 日起，民眾可至臺北市 12 區區公所、12 區健康服務中心與臺北市聯合醫院等台北卡發辦卡服務窗口，臨櫃申辦台北卡各項服務，或透過台北卡官方網站進行線上申辦。

臺東縣政府也和臺北市同步，積極和悠遊卡公司合作，推出「悠遊臺東卡」(簡稱臺東卡)，是一張多功能的縣民服務卡。透過這張卡，民眾參加縣府舉辦的活動，包含藝文活動、親子活動、敬老活動、鐵人三項、熱氣球、衝浪比賽、節酒活動、南島文化節、部落豐年祭等等，都有機會可以累積點數，達到鼓勵民眾參與的目標。除此之外，民眾可以刷卡搭乘市區公車，也可以在建置的「臺東智慧機」進行每日健康量測並記錄，達到自我健康照護的目標。且在公部門的業務辦理也可使用臺東卡來付費，增加民眾的便利性，達到促進觀光、簡政便民、刺激消費、活絡經濟等目標。

此跨縣市合作的政策不僅省去民眾舟車勞頓之苦，亦替民眾省下大批的交通費用及時間成本。此案響應國發會「資源整合、跨域加值」的既定政策。兩市府於 103 年 10 月 6 日在臺東美術館舉辦「臺北臺東雙城合作記者會」，對外宣布共同合作推動「便民服務雲計畫」，對外

公布政策內容，以及未來預計擴張及推動的服務雲服務。

（二）溝通目標與策略運用

因此計畫的政策目標，除了臺東縣政府本身各業務單位之間的橫向、縱向聯繫外，也須與臺北市政府相關單位密切聯絡、溝通協調，雙方克服困難取得共識。此外，亦須與悠遊卡公司及工商業者做溝通聯繫，以期順利推動服務雲計畫，達成便民服務的目標，溝通對象甚廣，所採取的溝通策略有：

1、政策目標明確、府內充分分工

臺東市政府在此計畫中，由府內上級長官與北市首長確定政策方向後，內部召開各局處協調會議，告知分工事宜，請各單位規劃工作項目及時程。強調給定明確目標，減少內部橫向的溝通障礙。

2、各單位積極配合，整合成果

因雙城計畫整合臺東、臺北兩地多項業務，其中包含戶政、地政、稅政等，以及雙方的資訊導入業務，在上層充分告知需整合的業務後，各單位分別與臺北市對口單位去做積極的聯繫，除了以整合型的視訊會議做溝通橋梁，承辦人員之間也會直接做電話、信件聯繫來共同解決問題。各單位分別努力，呈現整合成果。

3、承辦人員具備宏觀視角，及處理事務的敏感性

受訪者認為承辦人員過去的經驗累積，在方案上的溝通成果影響甚大，在接收到政策方向後，應瞭解計畫應該怎麼走、若遇到問題的解決方向是什麼，做詳細的資訊蒐集。須懂得問問題，問對的人，可得的資源是什麼？譬如悠遊卡公司的聯繫，臺東縣政府這邊是直接向市政府資訊分析師詢問聯繫方式。以有效的處理方式，降低花費不必要的時間。

4、彈性配合各家工商業者

臺東縣政府在與各家工商業者要簽訂契約，提供優惠予民

眾，作為推動臺東卡的誘因時，在找配合廠商時，一開始先以電話聯繫，告知相關資訊，邀請業者參加。而有些業者擔心政策的可信度（擔心是非官方的活動），提出希望以正式的問卷或公文來提供證明，對此臺東縣政府採取彈性的方式，以業者可接受的聯繫方式，來取得多數業者的同意參加。

（三）溝通對象與使用工具

此計畫政策溝通的對象及運用的溝通方式依內外部說明如下：

1、縣府內部

雙城計畫在臺東縣政府內部，主要涵蓋在內的單位有戶政、地政、稅務及計畫處與資訊科等。由於上層給與明確的政策目標，各單位業務範圍分工清楚，並未有明顯的溝通問題產生。在記者會對外發佈政策內容前，各單位的公務整合，平時在定期的各局處工作會議場合即會做雙城計畫的討論，而若遇到需要處理的問題，各單位也會直接做電話及信件的聯繫。

2、縣府外部

- （1）臺北市政府：臺東縣政府在與北市府做聯繫時，因兩地距離甚遠，避免時間及資源的浪費，會以視訊方式做整合型會議（各單位皆參與）的討論。而當各對口單位，有需討論及處理的事務，平日即會以電話、電子信件的方式來作為聯繫管道。
- （2）悠遊卡公司：在雙城計畫中，受訪者表示悠遊卡公司這邊是相當配合的，也隨時透過電話、電子信件的方式去做聯繫。如規劃設定悠遊卡機在公部門單位，方便民眾辦理業務時，因為公部門要設置新的東西，有許多需要公文及流程要跑，臺東縣政府若遇到任何問題，隨時電話聯絡悠遊卡公司經理，請教處理方法。
- （3）工商業者：雙城計畫中，有邀請工商業者參與，提供優惠予民眾作為誘因以利民眾使用，而在找尋願意參加優惠活

動的工商業者，臺東縣政府受訪者以電話、問卷、公文的多種方式，來調查業者意願。且在對廠商說明時，除了以觀光收益的面向之外，也告知此計畫是為了協助居外臺東縣民眾辦理事務的推動，利用多種角度的說明，讓廠商參與的意願增加。

- (4) 民眾：除透過公開記者會的方式對大眾宣告此計畫的內涵，因臺東縣及臺北市兩方的參與，使兩地的承辦人員及機關都有透過個人社群網站做資訊的說明，而兩地媒體也做相關報導，使民眾透過多種管道獲得此計畫的資訊。此外，由於臺東縣政府考量地理環境及民眾的資訊接受習慣，也會透過第一線基層人員去做宣導。

(四) 溝通困難與化解方式

- 1、臺東公部門單位的悠遊卡機的設置，在一開始的推動是很不順利的。因屬於創新的事務，加上要與私部門企業去做合作及契約的簽定，故需要處理的面向也較廣，如須與法治單位，財政處，主計處、資訊科所有部門做審核。期間公文過程（審核、補件、退回）及各單位的疑問釋疑，承辦人員透過積極聯繫的態度，協助各單位解決問題，且若遇到相關問題，也與悠遊卡公司做積極的聯繫，共同解決問題。
- 2、受訪者表示原先計畫要將其他 200 多項的縣民業務，也透過服務雲平臺一併處理，如北市民眾要來臺東投資的工商登記，可在北市單位進行辦理。但過程中，承辦人雖積極與臺北市政府單位聯繫，然因遇到選舉期間，各區公所因選務考量，故先暫時停止相關業務考量。而因為未確定執行，故在對外公布記者會中並未納入說明中，使業務後續推動不順利。

四、個案八：涵養蘭陽水資源-禁用生雞糞

(一) 個案背景及內容簡述

宜蘭縣過往農民在進行耕作過程中，常仰賴生雞糞進行施肥，以

期作物獲得更佳的養分。然使用生雞糞卻會對環境產生許多副作用與影響，包含蒼蠅飛舞、糞便的惡臭、產生砷及大腸桿菌等對地下水及飲用水的問題。為解決上述問題，宜蘭縣政府在 2005 年便曾公告，如使用未經發酵腐熟的雞糞，將被視為汙染環境，並加以開罰，但因民意反彈過大，使得政策執行成效不佳，其後更告暫緩實施。其後，在 2011 年 9 月，宜蘭縣政府又再一次公告宜蘭縣蘭陽溪葫蘆堵橋上游之河川及野溪流域範圍內禁止使用禽畜糞、標示魚毒警告之農藥，以及未經中央主管機關核准登記之肥料，這次公告的主要目的是為了保護飲用水源安全，以維護全體縣民之健康。

此次政策之實施，有別於過往僅由環保局進行開罰之執行工作，而是從政策合理性出發，提出涵養水資源之論述主軸，著重在源頭管理的機制，並強化縣府內部及外部之橫向連結，在縣長的指示下，由副縣長主持並領導成立專案小組，進行整體的規劃與整合作業，執行至今，不但蒼蠅數量減少、相關重金屬與大腸桿菌的數量，也持續穩定下降，已初見涵養水資源之成果。

（二）溝通目標與策略運用

1、釐清權責單位，以利協調整合

此政策在 2005 年開始執行時，僅由環保局負責公告禁止與執行，但此一政策本身非僅有裁罰的性質，而係具跨單位的本質。如由環保局單一單位執行此一政策，將僅能從裁罰的角度進行，難以達到政策之目標，也無法達到與農民溝通之效果。受訪者即提到，農民在蘭陽溪使用生雞糞，以前是環保局對行為做一個管理，那遇到很多問題且沒有成效，後來是針對這個現象去解析生雞糞是從哪裡來，縣內的還是縣外的，縣內的養雞場我們怎麼管理、輔導，縣外的部分如何針對這個行為管控不讓它進來，才能找到權責單位，縣外管理當然是警察局，縣內就是農業處對這個現象進行處理。

在釐清問題的本質與相關權責單位後，2011 年的再次公告禁止使用生雞糞，在執行過程中也遭遇到許多的抗爭與阻力，宜蘭

縣政府針對此一部分，則是由縣長於縣務會議上裁示，成立由副縣長主持的專案小組負責跨單位的溝通協調，發揮府內與府外不同單位間的溝通協調功能，進而回應農民的需求。受訪者認為，此一機制與平臺，可謂是充分發揮跨單位溝通的功能，也是此政策在推動過程中能有成效的重要原因之一。其具體指出：「2005年只有環保局在處理針對這個行為裁罰，它沒有考慮到產業或這些使用這些的來源嚴格管理的事情，第一是縣內來源，第二是縣外來源問題，所以才有後來的農業處進來產業輔導及管理的事情，警察局做邊境管理的事情，這些東西在高層主持的會議中慢慢釐清問題的癥結，不是單純農民使用生雞糞，而是有很多面向去釐清。那時平臺沒有出來，是政策出來後，有些問題，縣長在縣務會議有借重副縣長的經驗去協助各單位去釐清或怎樣去協調的事情。當初如果很順利應該就不會有這一個平臺，是執行過程中一些經驗所生出來的機制。思維的差異就是2005是針對它表象的行為去做處理，2011去剖析其問題，就有不一樣的切入點。」

2、由內而外，漸次溝通與整合

有別於過往環保局採處罰之方式，2011年推出的政策強調的是「源頭管理」。要進行源頭管理，則必須要結合府內與府外相關單位的溝通與配合，並確認政策的主軸。待就政策內容與方向進行妥適之溝通後，並進行內部分工後，方進行外部的溝通與協調。

3、溝通要有相對應之措施與配套

在政策規劃與執行過程中，隨著與相關利害關係人（農民、農改場、畜牧場、第一河川局等）的溝通過中，瞭解其真正關切的重點與需求，並提出相關配套措施，嘗試從受影響的利害關係人角度出發著想，使得政策溝通得以順利進行，提供對話之基礎。例如，禁用生雞糞政策影響最大的政策利害關係人為在公告地區的農民，為此農民也透過許多抗議的方法，表達對政策的質疑。就此一部分，宜蘭縣政府係透過座談會與說明會的方式，瞭解農民的需求與心聲，並透過縣府專案小組的機制進行協助解決，漸

進溝通。受訪者也提到，溝通不可能立即達到一百分的成果，但每次溝通能夠有十分的進步，那就可以達到預期的效果。而禁用生雞糞則須改用替代有機肥，改用替代有機肥就涉及補助肥料的金額。另一方面，如何輔導農民轉型（從種高麗菜，變成種高經濟產值的花卉）、農改場的輔導、肥料包裝的改良（肥料專用袋）與外來生雞糞的管制（四聯單的機制）等，皆是在與農民溝通過程中，漸次討論而成。透過相關配套措施的實施，使雙方的溝通產生一定程度的信任感，降低反對的聲音，提昇配合的意願。

4、面對質疑、拿出數據溝通

此一政策的論述主軸內涵為涵養水資源，相較於過往的單純禁用，此一論述的主軸在溝通上較具說服力。在面對農民對此政策的質疑過程中，環保局也提出環保署在蘭陽溪牛鬥橋、葫蘆篤大橋等地的水質監測資料，指出大腸桿菌、總磷及 COD，也就是化學需氧量，有增高的趨勢。透過相關數據的呈現，提供溝通的基礎。其後在執行過程中，也透過相關數據的檢測，作為政策成效與溝通對話的檢視基礎。

（三）溝通對象與使用工具

溝通對象大致分為對內溝通與對外溝通兩個部分，茲分述如下：

在對內溝通部分，此一政策涉及農業處、環保局、警察局、公所、動植物防疫所等。主要的政策溝通工具為成立專案小組的平臺，由副縣長主持並負責溝通協調之整合。此一機制並非一開始即建立，而是在執行過程中產生許多困難與問題後，方才成立跨機關的平臺。而此平臺也充分發揮其溝通與解決問題的重要功能。受訪者即提到透過平臺每個月要報告一次執行情況，遇到什麼問題及如何處理。平臺內容就是發現問題、診斷問題與治療後的成果是什麼？是有回到數字上的呈現，每月平臺報告如源頭端有無問題、運輸端警察局是否有攔查到特殊情況、末端管理假日會聯合去現場勘查他們有無違法使用生雞糞、肥料等，透過此一平臺，協助溝通與解決執行過程中所發生的問題。

在對外溝通部分，主要涉及政府部門、農民與農改場、畜牧場等利害關係人。政府部門包含農委會、環保署、經濟部水利署第一河川局（以下簡稱一河局）、臺灣自來水公司第八區管理處等。主要的溝通方式，仍是以上述跨單位的專案小組進行溝通與分工。另外，此次公告區域包含一河局所管轄之河川地，針對其河川地農民使用生雞糞的行為，宜蘭縣政府認為一河局必須要加以管制與約束。遂透過拜會一河局的方式，進行政策理念之溝通，並從法律面向提供執行上之建議。透過此一方式，使一河局在與農民簽訂之河川地租賃契約上，明訂不能使用生雞糞，確實達到政策之目標。在農委會與環保署的溝通上，主要的溝通工具仍是透過正式會議進行，並建立此一政策的溝通平臺，待對口確立、平臺建立後，並進行密切的意見交換。

在農民部分，可分為政策規劃時期的溝通與政策執行時期的溝通。政策規劃時期的溝通工具，主要係透過宣導與輔導兩方面進行。透過舉辦地方說明宣導會，進行觀念溝通及說明，並提供相對應的輔導措施與補助方式，也透過舉辦技術宣傳會、技術觀摩會、藉由專案給予願景等方式進行溝通，農民的接受度也會比較高。受訪者即認為與農民的溝通，正式的會議成效不大，要用柔性的方式為之，也要透過非正式的管道，搏感情等方式，才能達到溝通的目的。在政策執行時期，主要就是是否有違規使用生雞糞進行稽查，惟在與農民的互動過程，如何使農民不會產生排斥與不信任感。受訪者即提到，透過角色的轉換與說話態度轉換扮演很重要的角色。其進一步指陳：「我們看他有沒有使用的情形，他們會有點不高興，覺得每個禮拜都來，我們同仁就要用搏感情的方式，講說你們都很配合縣府規定，我們拍照幫你們證明，若有人反應質疑有惡臭、空汙的問題，就不是你們，我們是幫你們做保證，本來他們覺得是擾民，我們就跟他說是幫助、協助他們，他們就釋懷了，所以我說我們角色是稽查角色還是幫助的角色。」

在農業改良場的溝通上，主要是植基於過往的合作機制與夥伴關係上，惟在政策推動過程中，也必須就其關切的疑慮，儘量加以協助解決，這樣的溝通才會更加順利。例如，如何杜絕外縣市的雞糞來到宜蘭、如何確保其產銷過程中可能的問題等，皆是透過雙方的互動與

溝通加以解決。

(四) 溝通困難與化解方式

主要的溝通困難點在於禁用生雞糞後，對農民的整體收益影響很大。因為生雞糞相較於有機肥便宜，如果改用有機肥，將使成本提供，成效卻又不若生雞糞來的好。因此反彈聲浪最大，溝通的時間與重點也很長。針對此一部分，主要仍透過補助方式為之，並輔導其轉型。

另一方面，與一河局有關的溝通也遭遇到困難，亦即是否可以透過一河局要求承租河川地之農民不要使用生雞糞？一河局與宜蘭縣政府兩造之間有不同的看法與意見。化解的方式首先是透過拜會，讓一河局瞭解此一政策的重要性、目標與執行的方向，再者，就河川治理的角度，提出做好河川地的管理是兩造的共同責任，並嘗試提出分工的方法。透過不斷的溝通與協調，才將禁用生雞糞列入租約中。

五、個案九：創新推動「老房子文化運動」計畫

(一) 個案背景及內容簡述

文化資產的保存，除了修繕工程的進行之外，尚需人文活動的注入，再生成為城市亮點。有鑑於政府單位過去常受限預算及人力不足，無力修復權管閒置文化資產，為強化臺北市老房子保存活化與再利用，加速修繕效率，由臺北市政府文化局全國首創由公部門擔任專責媒合平臺，創新提出「老房子文化運動」計畫，以「從修繕到經營都是同一團隊」理念，引入民間團隊資金與創造力，開啟公、私部門合作契機，修繕及活化再利用閒置老建築。

「老房子文化運動計畫」中的老房子之定義為，依據《文化資產保存法》鑑定程序所指定、登錄之文化資產等建築物，經評估後納入該計畫之「老房子」，透過該計畫建置之媒合平臺經由公開招標、公開評選程序徵求再利用經營團隊、簽訂契約，引入文化創意產業。標的物再利用經營項目以《文化創意產業發展法》第三條所列之，包括視覺藝術產業、工藝產業及文化資產應用及展演設施產業等十六項產業為原則。

臺北市政府文化局在 2012 年開始推動「老房子文化運動計畫」，引入民間資金與創意，協助臺北市文化資產的修復再利用，為臺北市的老房子注入新活力，再現城市記憶與風華，陸續以公開評選方式徵求修復再利用經營團隊。目前第一、第二梯次共 32 棟，至 2014 年底已有 19 棟標的評選出經營管理團隊。目前民間團隊投入修復成本逾 2 億 3 千萬元，修復竣工的標的提供文創團隊經營管理，大幅改善市容、美化都市景觀。

「老房子文化運動計畫」目前達成的成效有：

- 1、保存文化資產並活化再利用，重構及再現城市記憶，展現城市文化新價值。
- 2、民間自負成本，節省公帑，並增加公庫收益。
- 3、提供文創業者創作空間，快速改善都市環境景觀。
- 4、結合民間資源與創意，減輕公部門負擔，開啟公、私部門組織產業之合作契機，促進文化產業發展，達成雙贏。
- 5、引起民間及中央注意與正面迴響，其他縣市擬仿效推廣。

（二）溝通目標與策略運用

此計畫強調老房子文化運動不只是硬體修復，重要的是後續的活化再利用。老房子是城市文化最重要的敘述者，承載了臺北人的集體記憶，故得標的經營團隊應是要為老房子的生存延續，寫下更多新的記憶。文化局在其中扮演的角色不是執行者，而是媒合者，它試圖打破過去古蹟修復的流程，建立一個開放平臺讓民間參與，可以更有效率地將多棟老房子修復。這個計畫目的不在修復老房子這件事，而是設計一個方法來改善老房子的問題，引進民間的力量來讓老房子得以重生。由此目標，文化局運用了幾項策略：

1、鎖定目標進行溝通

在公部門的部分，文化局先以擁有最多需要修繕的老房子資產的幾個單位為重點，如臺鐵、臺銀、國有財產署等，在溝通上

是以文化局幫忙解決老房子問題的立場，讓所有權者願意參與。一開始把這幾個單位作為重點，較可以集中精力。而在私部門部分，則是鎖定一些可能有興趣的廠商進行宣傳與溝通。

2、胡蘿蔔與棍棒並用

依文資法的規定，事實上放任文化資產毀損是有觸法的問題。然而很多單位根本無人力也無經費對他們擁有的文化古蹟進行維修或管理。故對這些資產擁有單位，除了主動溝通參加這個計畫帶來的好處外，也同時說明若不願意，則後續文化局這邊可依文資法處理。

3、彈性配合不同單位

文化局在與所有權單位進行溝通時，因為各單位考量情況不同。所以文化局在與三單位配合的方式採取不同策略，具有彈性。臺銀傾向用代管契約的方式交給文化局，原先文化局立場只是媒合，但是代管契約的方式，則是將管理權限交給文化局，為了文化資產的保存，文化局與臺銀簽訂代管契約。國有財產署則是文化局媒合成功後，將該建築物（財產）撥給臺北市政府，後續由市政府與廠商簽約。臺鐵一開始在觀望其他單位的作法，之後臺鐵決定請文化局擔任媒合角色，其他後續的決策，如是否與廠商簽約、租金的設定、修繕的規定等由臺鐵自行與廠商訂定。

4、主動設想各種問題，並予以協助

文化局認為引進民間廠商的力量對老房子進行修復，在民間廠商上已承擔很大的初期成本（有的廠商初期投入便是好幾千萬），投標廠商有些是對於古蹟抱有極大熱情與有著使命感才會投入這個計畫，考量業者花費成本修繕文化資產，解決政府在修繕與管理古蹟上的問題，故希望可以為業者爭取租金減免，或是經營年限放鬆等。故在跟各政府單位討論時，針對老房子的經營年限、租金、稅金等面向都先進行討論。

5、人性管理，激發團隊熱情

此計畫因為是創新政策，在人力上較為緊縮，目前執行計畫的組員都是後來經面試而聘任的。現有組員都對這個政策相當熱情與負責，讓人力不足的問題得以降低。除了面試時找到對的人（人格特質）來執行此計畫之外，在管理風格上是以像家人的模式相處，強調心理層面的關懷，而非是僅以命令式的方式與成員溝通。且當員工表現好時，也會通報上級，讓上級瞭解員工的工作成果，讓員工有成就感。

（三）溝通對象與使用工具

此計畫政策溝通的對象及運用的溝通方式依內外部說明如下：

- 1、市府內部：這個部分較沒有問題。因多數為執行團隊內部的溝通，但在選才面試時便挑選有熱心及合適的人才，故在溝通與激發團隊成員的熱情上並無問題，團隊成員時常主動解決各式問題。也由於團隊相處時間長，隨時都可以召開會議，進行面對面溝通。
- 2、市府外部
 - （1）政府古蹟擁有單位：目前鎖定的為財政部國有財產署、臺灣銀行及臺灣鐵路管理局三個單位，原因為這三個單位擁有最多需要修繕的老房子資產。這個部分是以人員溝通為主，形式上是利用開會或電話溝通的方式，層級上則為先由基層開始溝通，但是若溝通未能順暢時，則再由上層，如主任秘書或副局長與對方高層進行溝通。
 - （2）學者專家：由於學者專家除了給予此計畫專業意見外，尚需擔任評選計畫的審查委員，或是在各種場合可以為此計畫宣傳。此計畫利用各種會議方式與學者專家進行意見交換。
 - （3）廠商：為了找尋廠商，文化局除設計網頁平臺，讓廠商瞭解未來此計畫預計的做法外，後續也辦理對廠商的說明會，並請專家學者來演講說明。有些不明白計畫目的而提

出批評的廠商，文化局也通過說明的方式讓他們瞭解。有興趣的廠商電話詢問時，負責人員亦耐心答覆。

- (4) 媒體：廠商在修復老房子後，進行營運或開幕時，媒體會主動採訪，此同時也為此計畫進行宣傳。
- (5) 一般民眾：由於目前的文創風，故年輕人開始喜愛到有歷史的建築物感受文化氛圍，而老房子運動的修復標的正好符合年輕人的喜愛，有的廠商也會主動把整個修復過程製成照片放在現場當成裝飾。參觀者在開幕的老房子拍照打卡上傳網路空間，如 facebook 等，都是自動地幫這個計畫進行網路宣傳，但文化局本身並沒有主動地利用新媒體等管道在幫此計畫宣傳。

(四) 溝通困難與化解方式

- 1、政府古蹟擁有單位的被動：目前的古蹟擁有單位可能囿於本位主義或其他因素，不想配合此計畫。文化局的化解方式則是利用彈性的策略，並配合各個單位的作法調整，達成彼此的雙贏。
- 2、廠商的誤解：在說明會時有些廠商不明白該計畫的目的，或後續相關的執行方式而在說明會上公開批評，如圖利廠商、為什麼要收租金等。此時主事者必須要明白此計畫的目標，並用清楚的語言及現行法令解釋，讓廠商明白此計畫的相關事項，並說明招標書內並非依廠商大小來決定，是依據廠商熱誠、創意等面向去評估廠商是否得標。

六、個案十：戶籍登記跨域合作

(一) 個案背景及內容簡述

戶籍法第六十條規定「初領或補領國民身分證，應由本人親自為之」；第六十一條第一款又規定「國民身分證之初領、補領或全面換領，向戶籍地戶政事務所申請。」此一規定，主要係為防止偽、冒辦身分證的情事發生。惟上述規定對於在外工作與求學之民眾，可謂是一大不便。金門縣縣籍民眾，因就學與就業因素，旅居臺灣的人口相當多，

常有民眾反應戶籍部分業務仍需返回戶籍地申辦，多有不便。因此，金門縣政府於 2011 年開始著手推動戶籍登記的跨域合作工作，首先由金門縣李沃土縣長帶領相關同仁，親赴新北市政府與朱市長洽談，期間嗣經金門縣政府業務部門與內政部及新北市政府溝通，希望透過縣市的跨域合作方法，提供在外工作的縣民與學子辦理戶籍登記等相關事項，實施項目計有「出生、死亡、姓名變更、身分證統重複錯誤變更、戶長變更、原住民身分變更、教育程度註記、英文謄本」等 8 項戶籍登記案件，使旅居臺灣的鄉親可就近至其鄰近之戶政單位洽辦，以期有效節省鄉親寶貴的時間與金錢。

然在上述法令的規定下，內政部的態度傾向「不宜」，然在新北市政府與金門縣政府透過「行政協助」的方式，解決上述之限制後，終於 2013 年 8 月 1 日起與新北市正式合作，後續再於 2013 年 12 月 25 日與臺北市、2014 年 1 月 20 日與桃園縣、2014 年 3 月 3 日與臺中市政府、2014 年 5 月 1 日與臺南、高雄市、7 月 1 日起與新竹市雙向跨域合作，進而達到便民之目的。

（二）溝通目標與策略運用

1、縣市首長會面、凝聚政策共識

2011 年 6 月，金門縣李沃土縣長率隊拜會新北市政府朱立倫市長，就戶籍登記跨域合作一事進行洽談，由於金門縣旅臺鄉親以居住在新北市為最多，在過往常遇身分證遺失補發之不便。透過該次拜會，與朱市長進行此一政策與業務合作可能性之洽談，兩位首長皆認為此一政策有推動之必要，惟就合作項目與適法性的部分，必須再行文至內政部與後續兩造進行會商。但該次拜會，也開啟兩個地方政府戶籍跨域合作此一政策的契機。

2、中央地方分進、積極推動政策

在此政策的推動過程中，在金門縣長拜會新北市政府後，政策大方向已然確立。然在適法性與執行面仍有許多細節待確認。所以在策略作為上，則是由金門縣政府行文內政部，就戶籍法第六十條之規定，進行適法性之溝通。另一方面，則由新北市政府

召開相關工作會議（與會縣市包括金門縣、連江縣與澎湖縣等），希冀能對離島之不便情形，進行執行細節之討論。透過分進方式，積極尋求推動此一政策之契機。在內政部的認定上，此一政策在適法性部分，仍有疑慮。也著實對此一政策的推動澆了一盆冷水，但新北市政府在評估後，認為此一政策值得推，且透過「行政互助」方式，可達到實質的效果，再加上法務部對內政部所適法性之解釋為「內政部擬定一套如何認定人民遷徙或遺失身分證的標準作業程序即可辦理」，故在推動上，透過行政互助方式的異地辦理，在適法性上已無疑異，這也是此一政策能推動的主要關鍵之一。

3、行政溝通協調、強化機關互信

此一跨域合作政策，對合作之縣市政府戶政人員而言，會引發業務量增加之疑慮與負擔。爰此，在溝通過程中，如何降低合作機關之疑慮，強化機關之間的互信，益顯重要。在此一政策推動過程中，新北市政府透過召開會議，並由金門縣政府說明事項業務所可能帶來業務量與執行上可採行的作法，透過會議進行過程中的對話與溝通，讓協助單位之疑慮降低，並增加彼此間的互信。

4、現行法令限制、行政互助突破

由於戶籍法第六十條之規定，再加上全國各戶政事務所編制不一，資源偏枯之差異，再基於戶籍管理之需要，致使內政部就部分戶籍登記項目無法公告開放「異地受理」之方式進行洽辦。而修法緩不濟急，因此，如何繞過現有法令之限制，並在不違法的前提下，進行便民措施之興利，而如何在過去現有的行政互助基礎上進行突破，是兩造執行單位溝通之重點。其中，透過視訊方式確認申辦人，避免不肖人士盜領，是必須克服的要項之一，其後的培訓與執行細節，也是行政互助的重點之一。

5、政策逐步推展、由點到面擴大

在戶籍登記跨域合作過程中，金門縣政府一開始所採取之策

略係以金門縣籍旅臺人數最多的新北市為合作對象，在獲致一定程度的成果與累積一定執行可能遇到的問題等經驗後，再逐步擴展到臺北市、桃園縣、臺中市、臺南市、高雄市與新竹市等縣市，從點到面逐步擴大，使旅臺之金門籍民眾能就近辦理相關戶籍登記事項，而跨域合作之項目也逐漸增至七項業務。

受訪者即提到：「六都的概念是研考單位去決定，因推行的成效很不錯。臺北、新北其實媒體的露出，曝光率很高，在六都的部分是縣長覺得是雙方互利，研考單位就去規劃去推廣到其他都會型的縣市政府，其觀念新、接受度也高，加上新北、臺北做前鋒，其他縣市拒絕的機會就比較小。」因此，在擴展過程中，透過與新北市政府合作之經驗，強化提高其他縣市政府合作之意願與降低對此政策之疑慮，扮演著成功的溝通角色。

（三）溝通對象與使用工具

此一政策議程之倡議，主要係長期以來旅臺之金門籍民眾對於補身分證相關規範之不滿意，其不斷透過旅臺之金門同鄉會、縣長信箱與縣府留言板等機制，向金門縣政府提出需求，使金門縣政府正視旅臺金門民眾之需求。受訪者即提及：「同鄉會一直認為這是非常重要的，李縣長去過幾次同鄉會的會議，提到如果只當金門縣的縣長就太狹隘，我們的鄉親很多在海外，因此縣長認為應該要做到這樣的服務才行。同鄉會在這塊著力非常深，一直請我們做研究。…之前有很多鄉親會透過市長信箱，其實在縣長信箱已經有很多次這樣的表達，尤其是身分證補領，因此認為這是應該解決的問題。」這也是促成金門縣李縣長及目前上任的陳縣長持續重視的重要原因之一。

在溝通對象上，大致可略分為對內溝通與對外溝通兩部分。茲分述如下：

1、對內溝通

對內溝通主要係金門縣政府府內共識的凝聚。誠如前述，金門縣李沃士縣長從民眾的輸入端瞭解到此政策為應解決之重要問題，於是責成民政局（現為民政處）與研考室（現為行政處）進

行規劃並推動。因此，在對內的溝通上主要為民政局與研考室兩個單位對政策內涵與時程的溝通。研考室負責追蹤管考，民政局負責實際政策的推動。主要的溝通工具仍是以電話溝通為主。受訪者即指出：「研考機構等於一個政策的規劃師，縣長的智囊團，縣長想要做這件事就叫他開始指揮，研考出身的人都比較會緊迫盯人，當然也是因為時間的壓力在。」這也是形成地方政府內部壓力，有助於政策推動。溝通的工具仍是以電話與公文為主。

2、對外溝通

對外溝通部分，則涉及多元利害關係人的溝通，包括內政部、相關之縣市政府、金門同鄉會、媒體等。在內政部的溝通上，主要係就政策之適法性進行溝通，工具為透過正式公文的方式進行溝通。在縣市政府層級上，政策一開始推動所要溝通的對象為新北市政府，溝通的方法係透過縣長領軍拜會朱立倫市長的方式，進行政策方向的討論與溝通。其後則是由行政團隊就執行方式召開相關的會議，進行實際政策內涵的討論與溝通，並透過該場合讓與會戶政同仁瞭解該政策的影響及瞭解如何進行。受訪者在受訪過程中即提到，在會議中，金門縣代表針對該政策所可能對其他戶政機關的行政負擔進行說明：「金門縣一年身分證補領大約有 1800 件左右，其實量不大。新北市政府也找了一些重點戶所，像是新北、臺北、三重、新莊等幾個戶所的主任一同開會，其中提到一個有趣的問題，即如果新北市開放後，會不會有人特地搭高鐵專門找我們辦，那我們要不要辦？這部分呢，金門縣代表表示因件數很少，1,800 件左右，分配給幾個戶所再加上有些不是在我們的轄區內基本上應該一天沒幾件，大家也就認為不是重要問題。」透過相關會議的召開、問題的提出與溝通，也使執行單位能更配合此項政策的推動。

另一方面，在與新北市政府進行跨域合作後，也進一步以新北市合作的模式與其他直轄市進行洽談，所使用的方式除了前述由首長帶隊拜會外，也透過金門同鄉會的非正式管道，表達此一訴求。而與新北市政府合作的模式，也提供說服其他縣市參與此

一政策的重要訊息。受訪者針對此一部份，也給予很大的肯定：「臺北、新北的溝通經驗對其他地方政府的溝通有正面效果，這兩個成功後開始往南部去推，會有很大的幫助。」

在金門同鄉會的溝通與獲取支持上，主要係由金門縣縣長(或副縣長)赴同鄉會辦理說明會，說明政策推動的情況與需要旅臺同鄉會的支持，總計 2014 年所舉辦的六場說明會，參與人數約 800 人，也達到與旅臺金門同鄉會之縣籍民眾溝通之效果。受訪者也提到：「一開始是因緣際會跟新北市合作，後來同鄉會知道縣府正在推動這個政策，也開始參與進來，再後來臺北市就跟著進來一起做。這個推廣的部分，同鄉會在某些縣市的協助推動上，的確發揮一定的效用，功勞也很大。」

在媒體的溝通與傳播上，此一政策為戶政工作的一大突破，主要的操作分為兩個部分，在金門縣政府部分，係透過金門日報刊登此一政策的推動。由於金門日報係金門縣政府所屬之縣報，在溝通與傳播上困難度較低。但在新北市政府部分，則是透過媒體傳播的方式，將此政策之相關內容刊登於 2013 年 6 月 25 日的聯合報頭版頭條。此一媒體傳播的結果，也使全國瞭解到此一政策的便民性，也提供後續與其他縣市政府及中央後續效應之擴大。受訪者即提到：「我覺得這個效果會一直不斷在發酵，桃園也好、臺南也好，他們也知道這個訊息，跟他們有關就會特別注意，並做些研究與瞭解，這些我相信在政府部門是有這些效益在。所以在內部溝通方式就不會運用到媒體這一塊，只是說在機關之間的互動，很多時候都會透過媒體的管道把這些事情發布出去，從外部的壓力進來，就會比較好推動。」

(四) 溝通困難與化解方式

1、政策主管單位與執行單位對政策認知的落差

在「戶籍行政」工作上，中央是由內政部負責政策及法令之擬訂，地方則由市、縣政府負責政策之執行，並於地方總員額內配置所需人力。考量全國各戶政事務所編制不一，資源偏枯不同，

更有基於戶籍管理之需要，致使內政部就部分戶籍登記項目無法公告開放「異地受理」——即民眾尚不能至全國任一戶政事務所申辦登記，而須親自或委託方式，向戶籍地戶政事務所洽辦。因此，內政部站在全國性的角度，認為仍有適法性的疑慮而持保留之意見。受訪者即提到內政部在這件事情中有其站在中央機關的難處在，但內政部也無法瞭解地方政府的壓力，致使中央與地方對此政策的認知產生落差。

針對認知之差距與法規之限制，新北市政府與金門縣政府之戶政同仁，則是透過會議的討論，改採已有其他戶政業務所採行之「行政協助」加以辦理，以異地辦理方式來達到政策的目的。受訪者也提到以代收送回的方式，不牽涉到戶政系統轉換的問題。且在過去一些戶籍的其他案例上是相同的協助。現在也還是這樣，在內政部還未開放前，就是這樣進行。

2、對業務量增加與執行方式之疑慮

由於此一政策為新增之業務，配合辦理之機關在會議場合中，對於業務量增加的量與執行方式，也有些許顧慮。針對此一部分，與會之金門縣負責人員，也就可能增加的量與預期執行方式進行說明，以降低配合機關之疑慮。再者，透過執行人員的互訪，也提高合作機關合作之意願。受訪者指出，臺南縣由於與金門縣是兄弟縣市，所以臺南縣之局長也帶承辦人一起赴金門進行實地瞭解。透過此種方式的溝通，達到增加互信的基礎。

3、法令難解，繞道而行

政策推動之初，係由金門縣政府主動向新北市政府提出此一合作訴求。但在內政部回覆恐有適法性之問題後，政策推動一度陷入停擺。但在朱立倫市長積極要求新北市政府所屬單位持續協調與推動下，方由新北市政府召開相關會議，而為了達到朱立倫市長與李沃土縣長之政策要求，也直接促成後續政策的推動。受訪者也指出，新北市政府的態度很重要，我們透過這些由上而下或由下而上的壓力，大家都想要把它做好，也是對雙方都有利的。

七、個案十一：微笑單車 YouBike

（一）個案背景及內容簡述

由於世界先進城市如法國巴黎、西班牙巴塞隆納都開始發展公共自行車。臺北市積極建置 YouBike 微笑單車，希望以低汙染、低耗能的公共自行車作為民眾短程代步工具，並打造更環保的生活環境。

YouBike 計畫依時期畫分可分為第一代與第二代，第一代可說是以失敗收場，不但租借站少，辦卡程序繁瑣，且使用人數不多，投資的廠商也面臨虧損，也因此，接續的招標工作也不順利。第二代則是在油電雙漲的環境下推出，站點擴大，且有了空汙基金挹注後，前半小時免費，結合悠遊卡讓民眾方便使用，故開始獲得民眾的認同與成功。

YouBike 計畫初期以信義區作為試辦區域，在此階段開放信義廣場、市民廣場、臺北市政府、捷運市政府站、世貿三館等五個站點開放借車。此階段是以辦卡借車為租借方式，提供短期卡（5 日）優惠 100 元，長期卡（月費）優惠 300 元的費用租借，民眾須持雙證件直接在服務中心（捷運市府站 3 號出口）申辦長期卡，或者民眾須先於「YouBike 微笑單車」官方網路完成會員註冊，再持雙證件至服務中心完成開卡。在 2009 年議會質詢時，被議員譏為：「根本是蚊子車！」，議員指出微笑單車從正式營運到 8 月 31 日止，每日平均使用人數為 473 人，「這表示全部 500 輛的微笑單車一天都還等不到一個人使用。」且該議員亦指出微笑單車截至當時的建造經費已高達 6 千多萬元，認為市政府花大錢但卻無績效。2010 年的平面報導也指出，臺北市府出資 1500 萬元建置 YouBike 微笑單車，並委託捷安特公司研發車輛、經營，該公司耗資超過 5 千萬元，但一年來只有 16 萬人次使用，租賃收入僅有 200 萬元左右，虧損數千萬元。

當時北市交通局長分析該計畫受阻原因是，公共自行車受限範圍太小，只限於信義區共 11 處租借站，故使用人數不多；加上現行的身分認證制度繁瑣，不利於觀光客使用，故正積極與捷安特研商更方便的認證方式，同時在公館再設置第二區，讓使用範圍擴大，也可串連

到河濱自行車道系統。

後由市政府交通局爭取市府預算 2 億 8 千多萬元，並獲得議會通過，故配合市區自行車道，分年分區建置公共自行車租賃系統，擴大規模。至 2012 年，剛好碰到油電雙漲，民眾利用公共自行車的意願上升，租借人數開始提升；此外，為推廣公共自行車 **YouBike**，北市府交通局並於 2012 年 4 月向環保署申請一筆 1800 萬元的空汙基金，交通局利用空汙經費提供租借單車前半小時免費，吸引民眾使用，建立在使用者中的口碑。第二代 **YouBike** 在硬體上也有改進，單車重量僅 16 公斤，較前一代少了 3 公斤，把手、車身、腳踏車板也有些微修正，搭配 3 段內變速，騎在市區道路更加省力。且為提升公共自行車的租借率，北市交通局在 3 年內增設 162 站、5350 輛自行車。另外在租借上新一代的 **YouBike** 採 **Kiosk**（自動服務機）提供 24 小時無人管理自動化的租賃服務，使用者除了可進行單次租借車、查詢租賃站點位等功能外，還可以透過 **Kiosk** 進行會員註冊、查詢電子票證狀態等服務。故第二代 **YouBike** 才推出三個月便吸引 67 萬 7164 人次騎乘，比起第一代微笑單車營運時期（2009 年 3 月 11 日至 2012 年 8 月 29 日）的 32 萬 6091 人次，足足多出一倍。

（二）溝通目標與策略運用

此案的溝通目標是讓公眾認同 **YouBike** 是臺北市公眾運輸最後一程的目標，擴大市民及觀光客對於 **YouBike** 的使用。使用的溝通策略如下：

1、定期調查瞭解使用者意見

由於使用者為市民，最大的考量就是市民的使用經驗，故臺北市政府定期會蒐集市民對於 **YouBike** 的意見回應，主要管道有二：

- （1）定期民意調查：臺北市交通局的統計室及研考會都有固定的電話民調，由這些民調可以蒐集對於 **YouBike** 的相關意見。

- (2) 悠遊卡公司：第二代 YouBike 以悠遊卡租借，故可透過悠遊卡公司的資料來瞭解租借顧客或各站點租借率的相關資訊。

2、廣設站點，擴大民眾使用經驗並進行口碑傳播

雖然經過調查結果得知，過去有使用過 YouBike 的民眾普遍滿意度都相當高，但第一代 YouBike 由於區域過小及站點過少等限制，故無法推廣使用經驗，造成第一代 YouBike 的週轉率過低，不但被議員批評，合作的廠商也賠了很多錢。但瞭解民眾使用經驗佳，若可以站點更多，讓更多人來使用，則這些使用者的經驗傳播會為 YouBike 帶來極佳的宣傳效果。受訪者亦表示 YouBike 基本上就是一種體驗行銷，所以擴大站點就是為了讓更多的民眾可以體驗 YouBike 帶來交通上的便利與運動上的效果。

3、降低民眾使用成本

除了站點過少，無法讓信義區外的民眾方便使用外，第一代 YouBike 另一個被人批評的地方是租借不便，除了要到固定地點辦卡外，尚須先買一定金額的卡片方能借車。過去 YouBike 在設定費率時有參考國外經驗，但實際實行後發現國情不同，付費習慣也不同，國人對於買卡或會員制都較存疑，較偏好當次使用當次付款的方式。故第二代 YouBike 對於付費方式進行大規模調整，除了讓民眾使用原本已有的悠遊卡進行註冊租借外，並於各站點設有 Kiosk 讓民眾可以自助進行卡片註冊，民眾也可以利用網路進行註冊。且爭取環保署空汙基金補助，讓民眾租借的前半小時免費。這些作法都在於降低民眾使用成本，吸引民眾前來使用 YouBike，再把使用經驗傳播出去，而道路上越來越多的 YouBike 也同時吸引潛在使用者的目光，讓更多人有意願去使用。

4、爭取關鍵利害關係人的支持

由於第一任 YouBike 並未獲致大眾的普遍認同，故在第二代 YouBike 要爭取經費擴大站點時，面臨很大的困難，除了民眾的不信任及議員的批評外，設站點當地里長也不見得認同，因為

YouBike 的設站可能會打破當地原本的停車生態。但爭取議員與里長的支持是很重要的，因為與預算及是否能在當地順利設站有關，故在與議員里長溝通上必須投入很多心力，讓他們瞭解此一計畫的目標與作法，並說明會為城市帶來的好處與遠景，爭取他們的支持與認同。

(三) 溝通對象與使用工具

此計畫政策溝通的對象及運用的溝通方式依內外部說明如下：

1、市府內部：當初在推動第二代 YouBike 政策時，由於當執行成效不佳，故在市府內的意見一開始較為分歧，但由於當時的長官（副市長）本身就是公共自行車的使用者，且看到國外的經驗，即巴黎在 2009 年、紐約在 2011 年陸續也推動公共自行車，故認為未來的發展是可行的，也可對臺北成為綠色城市做出貢獻，當時副市長對這個方案的支持，並主動進行說明溝通，讓市府內部可以對此計畫的持續推動形成共識。而後期在這個計畫成效出來後，內部的共識就更容易達成，如接下來的 2015 年 4 月 1 日要開始前 30 分鐘收費 5 元便沒有太大爭議。

2、市府外部

(1) 臺北市議員：由於此計畫與民眾相關度大，而當民眾關心，議員就會開始關注此計畫。與議員的溝通不但是在議會場合的質詢與回應，也會在其他如場站會勘或記者會等場合，儘量對議員解釋，讓議員對此計畫有更清楚的認識，爭取議員的支持。而當議員提出問題或建議時，也把握第一時間去掌握、回應的原則，也會要求廠商做後續的改善與處理。

(2) 廠商：此案在實際執行上是一七年的標案，由廠商（捷安特公司）來執行。在政策規劃時期，是透過一週一次的工作會議來溝通，一開始是由較高層級的長官直接溝通，如北市府的交通局長與捷安特的董事長進行大方向的确認與溝通。後續在執行上，仍固定有二週一次工作會議的召開，

目前是由北市府交通副局長與廠商經理進行溝通。在執行端的管理協調方面，平常是透過例行會議進行討論；但若遇到問題，會以電話隨時進行溝通，如有需要再以會議討論，共同討論問題的處理。原則上，與廠商的溝通是以處理問題為主，非必要不會拿出契約書來「公事公辦」辦理，如此可降低衝突性。而因為一開始廠商在公共服務未有經驗，若遭遇挫折，北市府也會給予相關建議，進行充分溝通，例如此案受到電子媒體很大的關注，對於廠商如何應對電子媒體的報導，北市府也會給予建議。

(3) 媒體：媒體是與民眾溝通的媒介，而 YouBike 又因為與民眾直接相關，故受到電子或平面媒體很大的關注，常常有相關的報導。但民眾對於負面報導的印象通常又比正面報導來得深，如提到 YouBike，很多人只會記得有民眾借了 YouBike 騎上武嶺，或 YouBike 發生車禍等等的新聞。也因此，受訪者建議與媒體應對前，應先花時間以閒聊方式瞭解對方的需求，充分溝通，不要直接接受訪問，以免讓電子媒體斷章取義，剪接出並非受訪者原意的報導。最好在充份溝通後，以一分鐘把所有的相關訊息講清楚，降低在電子媒體被誤解的機率。而在處理媒體報導上，受訪者提出是否有正確的反應是很重要的，目前北市府在處理有爭議的新聞時，都會去進行評估，若只佔媒體版面一天的新聞由科長層級回應即可，若是連續幾天都被媒體討論議題則可能需要由更高層的長官去進行回應較為妥適。

(4) 民眾：在對民眾的行銷上，受訪者表示未採取特別措施，因為此案的特質為體驗行銷，故較透過民眾的口碑往外擴散，如現在民眾喜愛利用新媒體，在騎乘時會利用 facebook 打卡拍照上傳，或在個人的部落格發文介紹等，故透過民眾使用將這些體驗效果慢慢擴散，後來連地方里長都會來詢問可否到他們里去設點。

(四) 溝通困難與化解方式

此案的特色是雖然現在看來得到很大的成效和民眾的肯定，但在政策推出的初期是批評大於鼓勵的，批評面主要來自於議員與民眾質疑本案的績效，另外由於媒體的關注，故負面新聞的報導也會為本案帶來不少困擾。

1、爭取資源，擴大體驗讓民眾消除負面印象

此計畫為體驗式計畫，經評估第一代 YouBike 成效不佳的最大的原因是區域限制、站點不夠、及租借方式太複雜，造成民眾在使用上卻步。市政府交通局堅持此計畫的方向是對的，故除了向市政府、環保署爭取預算，以廣設站點與輔助前半小時的租車費用，讓更多民眾可以也願意使用 YouBike，以擴大口碑，當民眾的口碑出現，支持度上升後，要說服議員與里長的支持也相對簡單。

2、第一時間回應負面報導，化危機為轉機

電子媒體對此計畫的關注性很高，故除了正面也會有負面報導出現，大家最有印象的應是 2013 年 6 月有位車友在他的臉書 PO 上他與 YouBike 在武嶺前人車合影的照片，引發極大爭論。當有相關消息，尤其是負面消息出現，受訪者認為執行單位必須快速反應，且將資訊傳達給各關係人，做不同角度的回應。上述騎 YouBike 上武嶺的新聞，在媒體上引發很多批評，如很多人租不到 YouBike，這位車友把車子霸佔好幾天，如此一來車子會不會壞掉等等。市政府先做快速回應，說明 YouBike 的原則是短時間使用，希望民眾快借快還，讓媒體代為宣導，讓民眾瞭解，之後也隨之調整租借費率，隨著租借時間提高費率。而市長認為不需把這個報導看作壞事，可把它當成是一個行銷機會，讓全國知道 YouBike 的存在，且對車子的品質是可說是正面宣傳，因為可以騎得很遠還可以爬上高山；另外廠商捷安特則是將車子做檢查後，表示車子無問題，但建議長程還是須以個人使用習慣的車輛較佳。對於此報導因應得宜，可說為 YouBike 政策和廠商都是個免費宣傳的機會。

第四節 小結

本研究最後訪談 11 個政策溝通成功之案例，其中四個案例為中央政府主管，七個案例由地方政府主管。訪綱依照第二章第三節提出之政府溝通手冊初步架構內涵設計，然在完成所有案例訪談後，發現多數機關對於政策目標與使用工具著墨較多，也有較多分享與心得，但對於評估之認知或分享較少。在考量足以分析之實際案例內容，以及現階段政策溝通手冊應著重之重點，並與專家討論後⁷，提出政策溝通手冊之更新架構如次：

壹、政策溝通的迷思

說明目前政策溝通常有的迷思。

貳、無效的溝通造成危機

舉例說明無效的溝通會造成人民對政府的負面觀感。

參、跟誰政策溝通

說明政策溝通的六大對象。

肆、政策溝通的不同階段

依政策管理的不同階段說明溝通之重點。

伍、要如何政策溝通

利用實際案例情境，讓讀者思考溝通策略的運用。

陸、政策溝通的工具

說明不同的政策溝通工具及其運用時機。

柒、實用的分析工具與表格

列出幾個實用的溝通分析工具，供讀者使用。

除了依照此架構撰寫政策溝通手冊外，並將利用本章訪談案例結

⁷ 詳細內容請參附錄 7 的 2014 年 5 月 12 日學者專家座談摘要稿。

果，讓閱讀手冊的讀者可以有效地連結理論與案例實務，以利未來在政策溝通的實務運作。

強化政策溝通之研究

第五章 結論與建議

第一節 研究結論

本節由前幾章之研究成果，包括國內外文獻蒐集、專家學者座談、各機關推薦個案分析、重要顯著案例訪談結果，以及期末報告審查意見（詳如附錄九），整理研究結論如次：

一、英、南非及南韓等國家對政策溝通十分重視，並建置政策溝通手冊供參

經由網路關鍵字搜尋且過濾相關性後，本研究蒐集並列出包括美洲、非洲、澳洲、歐洲、亞洲等各國之政策溝通手冊共 15 份，其出版年代由 2009 至 2014 年不等，其中南非之溝通手冊歷史悠久，第一版本可追溯至 2003 年，且有多種版本，2014 年版本篇幅更長達 157 頁，該手冊內容相較其他國家的溝通手冊可說相當完整。經研讀各國手冊後，發現較完整且有參考價值的為英國、南韓、加拿大等國的政策溝通手冊。本研究除了將這些國家的手冊進行內容簡述，瞭解各國一致性的涵蓋內容外，由於南非的溝通手冊最為完整，故對南非政策溝通手冊進行重點摘述，其內容包括溝通原則、發展溝通策略的指導方針、及對內與對外的溝通工具，並作為發展本研究最終產出之政策溝通手冊之重要參考。分析各國的政策溝通指導手冊後，可瞭解這些手冊皆有提及政府的溝通策略、原則、工具，有的國家強調專責機構的設置，如南非、英國皆有專責部門負責政府溝通事務，有的國家則是較強調原則性的聲明，如加拿大，也有國家雖然沒有專責機構或是中心政策，但將政府溝通落實在國際倡議活動中，如南韓藉由開放政府夥伴來推動政府溝通事宜，都為我國發展政策溝通手冊可以借鏡之處。

二、我國公部門對於政策溝通日漸重視，對於政策溝通模型建立與其失敗原因探究是目前專家學者著眼之處

目前政策溝通之概念雖日益被公部門認可與強調，但在理論上，

強化政策溝通之研究

政策溝通之概念與政治溝通、政策宣導、政策行銷、政府公關等皆有相關，且文獻中對於政策行銷之概念與模型之討論較政策溝通來得豐富與多元。然而，不論是公部門行銷或政策行銷等運用私部門行銷概念在公部門的理論或研究，運用的主要為產品、價格、通路和促銷的4P模型，雖然其中每個要素都與政策溝通相關，例如政策行銷理論中的產品面與價格面皆涉及內外部的溝通，或在討論促銷構面時會提及溝通的工具，亦都會檢視與相關的利害關係人與使用的策略等議題，但這兩個概念在學理上使用的分析模型並不相同，因此本研究在討論政策溝通時，不使用政策行銷之4P模型，而是以政策溝通之策略與工具作為核心之討論主軸。

政策溝通是一個由傳送者編碼訊息，經由傳送者選擇的管道，將訊息傳送給接收者，並由接收者進行解碼的過程，而在編碼到接收過程中存在干擾，並由接收者與傳送者最後進行回饋的動作，但在訊息回饋過程中，也會遭遇到不同程度的干擾。在公共政策的政策管理各階段中，皆存在著不同形式、使用不同管道、針對不同受眾的政策溝通。過去談到政策溝通，直覺可能想到的是政令宣導或政府公關，並可能是在政策執行階段方對利害關係人或公眾進行的政策說明，然而，這種家父長或菁英式的思維方式已不適合提倡公眾參與或公共治理的現代社會。過去不少政策在規劃或合法化階段便胎死腹中，甚或引起軒然大波，乃至公眾對於政策內容有所誤解，許多學者專家或是大眾都認為政府的政策溝通有待加強。

在政策溝通失敗方面，回顧我國過去相關經驗，專家學者認為有幾個典型的特質與對應的案例：

（一）政策溝通時機掌握失當

在政策推動過程中，不同階段所要進行的溝通項目與使用的方法並不相同，如果在時機掌握上不能配合不同階段的溝通屬性進行溝通，則溝通的結果往往成為替政策背書，這樣的溝通成效就會打折，甚至失敗。

（二）溝通對象的錯誤界定

在溝通過程中並沒有清楚的認知與瞭解所欲溝通的對象與利害關係人，其所設定的溝通方式、工具與時間，將會有所差異，成效也會大打折扣。

（三）僅仰賴單向溝通與過分的形式主義

過往在溝通過程中，政府機關較強調父權思想與官民二分的思惟，對於訊息的傳達，僅著重在提供「知」的訊息，並沒有進一步確認訊息接收者是否「瞭解」此訊息。再者，政策溝通的進行在官僚體系常會提到「我有做了」，但做給誰看？常是做給長官看，或是僅符合形式的要求，並不會真正瞭解為何要溝通、如何溝通等重要議題。僅「做了」，但效果如何則不在其考量範圍中。

（四）溝通雙方缺乏共同的語言與頻率

在溝通過程中，訊息傳送者所使用的工具、語言，是否為接收者所使用、瞭解，還是兩者是處在兩條平行線上，永遠沒有交集？如果在溝通過程中，傳送者與接收者兩者無法針對政策議題進行有效的交鋒與資訊互動，則溝通是無效的。過去政府機關習慣使用硬梆梆的官方語言來說明政策，但過多的術語、官方用語甚或文言文，都阻礙了溝通的順暢。使用庶民語言、減少術語或官方語言，甚或使用婉君用語，是讓民眾可以瞭解政府政策的一個重要方式。

（五）政策本質與環境系絡的複雜性

政策本身的屬性、複雜度，與不確定性跟風險，都會限制乃至於導致政策溝通的失敗。而環境系絡的複雜性，常對政策產生非操之在我的情況，例如核四的政策溝通，當大環境的氛圍是朝向對核能有很大的顧慮，再怎麼努力跟民眾溝通，都是無效且非常費力。

（六）訊息接收者的選擇性知覺

訊息接收者沒有溝通的意願或選擇性溝通。在此種情況，訊息接收者對於政府相關單位所提供的政策訊息，皆會選擇性的接收，這也造成訊息的片面性，無法達成雙方之間的溝通效果。

三、各機關推薦之成功政策溝通案例可整理出共同態樣

本研究藉由專家座談與訪談，整理出專家學者認為政策溝通失敗之原因。然而未來政府機關在進行政策溝通時，除了應注意哪些作為可能導致政策失敗外，應進一步以良好的政策溝通案例作為師法的對象。為瞭解目前政府機關認為重要且成功的政策溝通案例，本研究利用個案研究法，對政府機關政策成功的個案進行資料蒐集與分析。透過公文形式發文給中央各部會及地方政府，委請各機關推薦其認為合適之成功個案一則，經過兩次發文後，最終中央與地方政府推薦之政策個案數共 97 個。本研究進一步針對 97 個政策個案就其所提供的推薦表，進行溝通對象的分類（組織內、組織間、合作夥伴與民眾）與分析結果顯示，不論中央或地方政府的政策溝通，皆涉及多個對象，足見政策溝通之困難與多樣性。

四、遴選並訪談 11 個政策溝通成功個案，發現中央政策溝通對象多元複雜，地方政策成功多倚賴夥伴關係

經各機關推薦，且依政策之「重要性」、「顯著性」與「代表性」三項標準，並考量包括主管機關層級、地方政府所屬地區、過去獲獎情況等特性，由研究團隊成員進行 97 個政策個案的評選，並在個別成員初評後，進行最終評選的比對與討論，以獲致交互主觀的遴選結果。在經過遴選過程的評估與討論後，總計選出 13 個中央地方重要顯著之政策個案，並著手進行聯絡訪談，然由於有些個案無法順利約訪，最後完成 11 個政策溝通成功之個案訪談，其中有 4 個個案由中央機關主管，7 個個案由地方機關主管。

在中央主管的 4 個政策溝通個案中，其類型多元，包括財政、衛生福利、社會安全與交通建設等，在中央主管的個案中，較共通的部分為溝通對象多元，且多數涉及修法，故與立法委員的溝通便十分重要。過去法案在立法院無法取得支持，除了立法委員可能各有立場外，有時行政體系內部無法順利取得共識，此一情況反而是對外溝通的一大阻礙。此外，中央主管的政策由於可見度高、牽涉範圍廣，另一個特點便是需要取得社會大眾的支持，雖然「財政健全方案短期稅制調整措施」及「老年農民福利津貼改革」此兩項政策皆有特定的對象，但為借助社會支持以影響這些需要犧牲的目標群體，故訴求媒體報導

與文宣、網路宣傳等營造社會氛圍是這些政策共同點。

在地方政府主管的 7 個個案的類型包括了交通、文化、都市更新、戶政及環保等。這些個案多數都仰賴夥伴關係來執行政策，例如臺北市的 YouBike 是由捷安特公司來進行硬體的維護及客訴的回應，新北市的幸福保衛站則是由其區域內的四大超商來提供學童餐點，又或臺北市的老房子文化運動與臺北臺東雙城合作便民服務雲計畫案等，也都需要廠商來配合提供修繕房屋或悠遊卡設定之服務。從這些個案的內容可知，由於地方政府財源日漸拮据，公私協力提供縣市居民服務已成為未來地方政府的首要選項，故未來經營夥伴關係，與私部門進行良好溝通將是地方政府政策成功的要素之一。

五、政策溝通成功仰賴正確的目標與策略

透過 11 個個案的訪談，本研究發現正確的目標、策略與工具為政策溝通成功的關鍵，以下分別說明之：

（一）溝通目標應明確易懂

所謂目標可以有二層解釋，一為政策目標，一為溝通目標，溝通目標的達致，是為了達成最後的政策目標。是故溝通目標應緊扣政策目標，可將政策目標依據各政策利害關係人擬定溝通目標，如此在與各利害關係人溝通時便會更為明確，因各利害關係人所關心的利益各不相同，故須根據利害關係人擬定明確易懂的溝通目標，執行溝通者方能依據這些目標進行溝通策略之擬定。例如「財政健全方案短期稅制調整措施」之政策目標為「讓少數曾由國家挹注稅收以健全體質之行業或高所得者多回饋社會，有助於改善所得分配，充裕國庫稅收」，故其溝通目標群體可分為受影響之金融保險業及個人、立法委員、媒體及社會大眾，而針對每個群體的溝通目標則為取得金融保險業及個人接受增稅方案、使立法委員支持修法通過、讓媒體對此法案進行正確廣泛報導，以及讓社會大眾支持此加稅案等。由於溝通目標明確易懂，故在策略擬定上便有所根據，易於施力。同樣的溝通策略也發生在「台 9 線蘇花公路山區路段改善計畫」、「涵養蘭陽水資源-禁用生雞糞」等個案上。然本研究亦發現多數案例中「溝通目標」的設定常存

在不明確與無法評估的問題，故如何清楚設立「溝通目標」，而非只是形式上的執行完溝通方案，應是未來政府在執行政策溝通應思考之核心問題。

（二）溝通策略應適切可行

在根據溝通的目標群體分別擬定明確易懂的溝通目標後，接下來便是擬定相對應之溝通策略，根據 11 個成功個案的訪談結果，可協助達成政策溝通目標的溝通策略彙整如下：

1、強化論述，提供溝通合理基礎

在政策溝通過程中，如何讓訊息接收者能瞭解此政策的目標，有賴強有力的政策論述，以提供溝通的合理性。以「臺 9 線蘇花公路山區路段改善計畫」為例，過往蘇花高所訴求的重點多會被導向「快速」，蘇花改則是在政策一開始推動中，即定調此一政策的重點在於提供一條「安全」的道路。整體論述係從三方面進行：社會公益、經濟發展與環境保護，透過此一基調，提供政策推動過程中的基礎與依據。另外，「涵養蘭陽水資源-禁用生雞糞」政策，也是有別以往的「禁用」，而是從「涵養蘭陽水資源」的角度切入，取得政策推動的合理性與正當性，進而達到溝通與說服的目的。

2、內部整合，長官支持責任分工

政策溝通的第一步是內部溝通，唯有內部能夠有確實的溝通與瞭解，政策才能在合法化或執行的階段取得順利。雖然多數個案皆表示在內部溝通並未遇到太大問題，如「臺北臺東雙城合作便民服務雲計畫案」的受訪者便表示，其府內上級長官與北市首長確定政策方向後，內部招開各局處協調會議，告知分工事宜，請各單位規劃工作項目及時程，故內部溝通無礙。但從受訪者的話語間，也稍微可以察覺有些部會或處室因為本位主義或分工問題有些矛盾之處，這時唯有再讓上級長官或是上位機關涉入方能解決此一問題。例如「我國長期照顧十年計畫」在推動期間便有衛政系統和社政系統在觀念上的歧異，後由當時的經建會提出「照

顧服務福利及產業發展方案」進行雙方整合，後來才得以順利推動該政策。「臺 9 線蘇花公路山區路段改善計畫」與「涵養蘭陽水資源-禁用生雞糞」則是透過副首長主持專案小組會議，具體整合內部之意見與充分發揮責任分工等溝通協調之功能。此兩個個案的受訪者皆認為，由副首長主持專案小組，對政策溝通與整體協調整合上，發揮了極大的功能。

3、內部分工，以對象為思考主體

在對外溝通上，成功的溝通應選擇適合的單位對外進行溝通，如果囿於職權分工，可能會錯失最佳的溝通主體，故以欲溝通的對象作為思考主體，有助於有效的政策溝通。例如新北市「幸福保衛站」計畫，若以新北市為思考主體，則應由社會局出面主導該計畫，但新北市政府以接受幫助的學童作為思考的主體，認為學童和學校的緊密關係，目標孩童大部分時間都在學校，學校輔導老師也比較瞭解學生狀況，且老師本來就具輔導的技能，有利於後續個案追蹤，故最後該計畫由教育局主事。同樣的情況也發生在「涵養蘭陽水資源-禁用生雞糞」個案上，在 2005 年時，禁用生雞糞的主管機關為宜蘭縣環保局，採用的方法為開罰單。但使用生雞糞的對象是農民，如何讓農民不使用生雞糞，宜蘭縣政府後來的政策轉向，從源頭管理著手，負責的單位也從環保局轉而由農業處負責推動該政策。

4、找對的人，遊說關鍵人物發聲

在數個案例中，受訪者均表示溝通需要「找對人」，也就是和誰溝通十分重要。除了在設立溝通目標階段需要確實定義目標群體外，在每個目標群體也需要找出關鍵人物進行溝通，方能收事半功倍之效。例如「財政健全方案短期稅制調整措施」的所得稅加稅部分，由於影響最大的是淨所得在一千萬以上的富人，故在策略上利用指標人物，如張忠謀或郭台銘等業界領袖，公開表達對於富人稅的支持態度，讓社會形成支持對高所得稅者增加稅率的氣氛；另外又如「老年農民福利津貼改革」中，農委會認為只

有農會不反對，法案才有通過的可能，故在該法案在形成的過程中，就非正式徵詢農會總幹事中的主要意見領袖意見，聽取他們的回饋意見並對草案予以適當調整。在「微笑單車 YouBike」政策中，議員與里長的支持相當重要，因為與預算及是否能在當地順利設站有關，故在與議員里長溝通上投入很多心力。以上都是先定義不同群體的關鍵人物，並首先取得關鍵人物的支持的例子。其他諸如「戶籍登記跨域合作」與「臺 9 線蘇花公路山區路段改善計畫」等政策，也皆提到如何找到對的人進行溝通與發聲的重要性。

5、思考先後，根據對象設定順序

每個政策都不會只有單一需要溝通的目標群體，在與不同目標群體溝通的先後順序也會影響政策的成敗，故主事機關應先沙盤推演溝通順序，有專家比喻應先定義出蛋白與蛋黃區，蛋黃區指的是直接被政策影響的攸關群體，應先與蛋黃區群體溝通，切忌先於媒體大肆張揚，或忽視少數群體的意見。例如「老年農民福利津貼改革」政策中，農委會在行政院審查期先與產銷班的農民領袖及農會溝通，當法案送至立法院後，再與立法委員進行溝通。主要的考量是立委支不支持一定是考慮其選區的農民，故立委一定會回選區詢問農民及農會的意見，故先讓地方支持後，立委才會跟進支持。溝通有一定的順序，除了讓溝通達成目標，也會增加政策成功的機率。另外，在「臺 9 線蘇花公路山區路段改善計畫」個案中，交通部透過事前溝通方式，將政策相關利害關係人之意見與疑慮，在政策推出之前即預先瞭解與溝通。其後的政策推動與溝通也進行的較為順利。而「涵養蘭陽水資源-禁用生雞糞」個案，針對第一河川局所管轄之河川地，則是預先與第一河川局進行溝通，而非農民。也使政策的推動能更全面擴及第一河川局所管轄之河川地，達到政策預期的成果。

6、選擇用語，精確表達政策內容

由訪談得知，面對面的溝通仍是溝通的主要途徑，故如何善

用口語表達便成為有效溝通的關鍵之一。首先，需要選擇對方能夠理解的語言或用語，例如「老年農民福利津貼改革」政策要與農民或農運團體進行溝通，這時就必須善用對方熟悉與親切的方言或用語，才能讓對方感到親切，願意聆聽溝通者想傳達的內容。第二，在利用媒體進行與社會大眾的溝通時，應先花時間瞭解媒體的立場與其需求，在充分溝通後才接受電子媒體的訪問，「微笑單車 YouBike」政策的受訪者便表示應在一分鐘之內將欲說明的內容完整說明清楚，以免讓電子媒體斷章取義，剪接出並非受訪者原意的報導。

7、得失分析，胡蘿蔔與棍棒並用

在成功政策溝通個案中，有些受訪政策主管機關可以利用法令或遵循契約開罰，但受訪者卻大多表示會先和目標群體溝通，只有在對方堅決不肯妥協狀況之下，才會祭出法令或是拿出契約書來檢視。如「老房子文化運動」計畫中，雖依文資法的規定，放任文化資產毀損有觸法的問題，然而臺北市文化局亦考量很多單位根本無人力也無經費對他們擁有的文化古蹟進行維修或管理，故對資產擁有單位，是以主動溝通參加這個計畫的好處為主，但也同時說明若不願意維護，會有觸法問題。而在「臺南市合作大樓更新案」中，依公共安全法的規定，若危險大樓不予以處理，將會違反相關法令，此案的標的建物是都更計畫中的一環，故市政府在此採取的策略為充分告知民眾他們可能會面臨的法律問題，並協助願意配合拆除的民眾相關行政業務，如現況登記以便日後更新業務處理，或是協助民眾申請政府相關補助等。另外像「財政健全方案短期稅制調整措施」中，財政部與主管銀行保險業的金管會進行溝通，讓業者雖然要被提高營業稅，但金管會開放其他金融工具，讓業者的其他的收入增加，以獲得業者的支持。「涵養蘭陽水資源-禁用生雞糞」中，對農民禁用生雞糞，但也透過產銷班的方式補助有機肥的費用。雖然這種搭配型的溝通（誘導或權威）方式，在多數時候可協助政策的推動，但也可能造成無法清楚分辨政策的推動成功因為「胡蘿蔔」還是「棍棒」的效

果，故未來或可針對不同效果的工具進行更深入的探究。

8、找好夥伴，同理彈性有助協力

在多個溝通成功政策個案中，尤其是地方政府主管的個案，都可發現協力夥伴的重要，不論是像「臺北臺東雙城合作便民服務雲計畫案」的縣市溝通，或是像「幸福保衛站」計畫的仰賴超商與學校實際執行計畫，或是像「老房子文化運動」計畫與「微笑單車 YouBike」的與廠商合作等，都可發現夥伴關係在公共政策推動的重要性。在與協力夥伴進行溝通時，同理心及為對方設想是溝通成功的關鍵之一。如在「老房子文化運動」計畫中，文化局認為引進民間廠商的力量對老房子進行修復，在民間廠商上已承擔很大的初期成本，考量業者花費成本修繕文化資產，解決政府在修繕與管理古蹟上的問題，故主動希望可以為業者爭取租金減免，或是經營年限放鬆等。另外像「幸福保衛站」計畫，在與超商與學校溝通時，先設想對方可能會面對的問題，並由新北市的長官與超商及各學校的主管與校長開會，會議前將計畫相關資訊、超商與學校可能會面對的問題及處理方式都先設想並準備好，使溝通得以順利進行。

此外，若政策需要與其他單位配合時，彈性處理是這些政策的共同特色。故若要與協力夥伴或民間業者可以合作進行公共政策的推動時，能夠彈性地處理與溝通可以幫助政策的成功。例如「老房子文化運動」計畫中，文化局在與所有權單位進行溝通時，因為各單位考量情況不同，便在與三個夥伴單位配合的方式上，採取不同策略，以彈性的作法來配合不同的單位需求。此外，「臺北臺東雙城合作便民服務雲計畫案」中，臺東縣政府在與各家工商業者要簽訂契約，提供優惠予民眾，作為推動臺東卡的誘因時，在找配合廠商時，一開始先以電話聯繫，告知相關資訊，邀請業者參加，但因有些業者擔心政策的可信度（擔心是非官方的活動），提出希望以正式的問卷或公文來提供證明，對此臺東縣政府採取彈性的方式，以業者可接受的聯繫方式，來取得多數業者的同意參加。

9、利用時機，營造社會支持氛圍

不論是中央機關主管的可見度高、牽涉範圍廣的政策，或是地方政府主管，有特定目標群體的政策，在目前資訊發達，網路串連的臺灣社會，取得社會大眾的支持對於一個政策的成功是不可或缺的要件。故與社會大眾的溝通成為公部門在推動政策上十分注重的一個部分。如「財政健全方案短期稅制調整措施」政策，由於金融業獲利很高，對這些行業加稅的時機點正確，故財政部便利用社會氛圍來使加稅案能獲得支持，使政策得到其推動的正當性。「微笑單車 YouBike」在第一代推動不順利，但在第二代推出時，適逢油電雙漲，民眾利用公共自行車的意願上升，租借人數開始提升，故時機的妥適利用也是政策溝通可以成功的要素之一。「戶籍登記跨域合作」則是在聯合報以頭版方式說明該政策後，順利將政策推行到其他地方政府，也透過此種方式的推動，對中央政府主管機關給予壓力。

10、善用網路，體驗行銷創造口碑

有些政策民眾的體驗與宣傳便是最好的溝通，例如「微笑單車 YouBike」及「老房子文化運動」，受訪者皆指出體驗與口碑就是最好的宣傳。現在智慧型手機普及率高，年輕人又喜愛上網打卡，用照片書寫生活，故不論是騎著 YouBike 在河濱公園自行車道旅遊，或是到老房子文化運動中重新修復的古蹟喝茶參觀，都是口碑行銷，為政策進行免費宣傳的方式。而許多政策也都設有網路專區，在專區中介紹該政策的起源、目的、措施與影響等。但以本研究實際上網查詢瞭解，目前多數政策的網路專區仍然太過陽春，如何有效經營網路專區，提供更豐富與多元化的政策內容，將是公部門在政策溝通上的一大挑戰。

11、取得信任，關係依靠長期經營

許多受訪者提及，信任是溝通的基礎。雖然許多政策是因為要達到政策目標而與特定目標群體進行溝通，但如果與目標群體平時沒有建立信任基礎時，則溝通起來不一定順暢，所以平常便

需要與民意機關或地方群體建立關係，在需要這些群體支持時，才能溝通無礙。例如「幸福保衛站」計畫因為之前便與境內的超商有其他的合作計畫，彼此已有合作經驗與信任基礎，故在推動「幸福保衛站」計畫時便能合作無間。「老年農民福利津貼改革」政策中，受訪者也表示和農民與農會平常便有來往溝通，在對方有信任的基礎下進行溝通，比陌生人忽然來解釋某項政策來得會順利許多。「臺 9 線蘇花公路山區路段改善計畫」政策中，對於環保團體所顧慮的環境保護問題，除了透過事前溝通外，在政策執行過程中，也請環保團體推薦人選進行整體工程之監督，透過此種關係之建立與互信的機制，使環保團體對此政策的疑慮降至最低。此外，不少受訪者也都提及與媒體或立委的關係都需要長期經營，取得信任與彼此瞭解立場，如此在新政策推行時才會溝通無礙。

12、危機處理，統一對外發言窗口

在訪談中，有些受訪者提及政策溝通中危機處理占有重要地位。如「幸福保衛站」計畫推動的第二個月，取餐量忽然爆量，又或如「微笑單車 YouBike」計畫中，媒體爆出有使用者將租借來的 YouBike 騎上武嶺等例子，對政策都是一種危機。對於危機處理，「幸福保衛站」計畫是對於計畫施行可能遇到的危機事件，擬定「新北市政府幸福保衛站緊急應變小組處理流程」，並即時處理危機事件，避免引發蝴蝶效應。而「微笑單車 YouBike」計畫是建議應對媒體的報導進行評估，並依事件大小分層負責，統一回應窗口。

六、針對不同對象彈性使用不同溝通工具

政策溝通的六大對象為機關內部、跨部會及跨機關、國會與議會、媒體、相關團體及社會大眾，在訪談溝通成功案例後發現，應視不同情況彈性運用各種不同溝通工具，方能達成溝通目標。

（一）機關內部的溝通

多數案例受訪者皆表示機關內部的溝通方式若是交換意見是以電

話聯繫或電子郵件方式，若較正式需要多人參與，則用召開會議的形式。但近年由於智慧型手機普及，網路使用方便，故以即時通訊軟體聯絡的形式也開始出現，然而正式的決定仍以會議決議為主。而若機關內有跨局處的溝通，有的機關是透過管考會議進行溝通，如「幸福保衛站」計畫在推動時即由主事的教育局按月召開管考會議。有的機關則是透過成立「專案小組」，並由該縣市副首長或該部會副首長擔任小組領導者，達到整合內部意見，獲致有效溝通的成果。

（二）跨部會及跨機關的溝通

通常跨部會或跨機關的溝通也是以電話聯繫、電子郵件或召開會議為主，若地域較遠，也可能用視訊會議的方式，如「臺北臺東雙城合作便民服務雲計畫案」由於涉及兩個縣市政府，在地理區位上又較遠，則會採視訊會議的方式節省往返時間。另外，透過拜會機關與機關互訪的方式，就政策內涵與政策工具等面向進行溝通與共識的建立，以獲得良好的溝通成果。此一方式在「戶籍登記跨域合作」金門縣長拜會新北市長；「涵養蘭陽水資源-禁用生雞糞」宜蘭縣長拜會經濟部第一河川局長等，皆是透過此一機制來達到跨部會及跨機關的溝通。

（三）與國會與議會之溝通

在與立法委員或地方議員溝通上，主動拜會說明、院（議）會質詢、委員會質詢、書面質詢、回函說明，或是透過委員會辦公聽會時去參與聽取意見皆為與委員或議員溝通的方式。如「老年農民福利津貼改革」政策對審查法案之立法院社會福利及環境衛生、內政及經濟等 3 委員會共 44 名委員逐一拜會爭取支持。

但受訪者也表示，有時與委員的溝通不太容易時，可能就透過第三方（如部會首長、黨團幹部、駐立法院或議會的媒體、或立法院或議會內的行政人員等）進行溝通，若委員有其特定立場，不願意聽取說明，至少也應將說帖送達。另外，除了與委員或議員直本人直接溝通外，與其幕僚的溝通也十分重要，如提供資料或訊息給委員或議員助理。若為一些需要會勘場地的計畫，也可以邀請委員或議員一起到

場，現場解釋計畫的相關內容，如「微笑單車 YouBike」會利用場站會勘或記者會等場合，儘量對議員解釋，讓議員對計畫有更清楚的認識，爭取議員的支持。

（四）與媒體的溝通

與媒體的溝通多數機關是透過該機關的公關單位與媒體聯絡，或藉由召開記者會的方式讓媒體前來採訪，而若發生危機時，則要與前來採訪的媒體進行應對。多數機關仍是以與電子媒體的溝通應對為主要思考範圍，但亦有學者提出記者會並非一個與媒體溝通的良好場合，因記者會的最大特色就是時間很短，媒體要的答案很集中，但每個媒體都想要獨家，故在表述上會有差異，若溝通不良，等到媒體報導出來，公部門可能會來不及反應。故有學者提醒在政策溝通中應「善用媒體，但少用記者會」，並應加強平時媒體關係的經營與管理。

（五）與相關團體的溝通

在相關團體的溝通上，當面拜會、電話說明、電子郵件、餐敘、小型座談會議、大型公聽會等，都是一般在政策規劃或合法化階段可能採行的溝通方式。例如「財政健全方案短期稅制調整措施」政策與金融保險業者的溝通，除了以拜會六大工商團體、工會等方式進行，會議或餐會等的正式和非正式管道也都有採行。「老年農民福利津貼改革」政策則是請農民團體協助向農民宣導，對農民的溝通以座談會為主，且在 6 月份時配合各區改良場召開產銷班座談會時加強溝通，而對於可能關心此議題的農運人士則是由輔導處處長個別至學校對農運人士進行拜會說明。至於「臺北臺東雙城合作便民服務雲計畫案」，公部門便是和悠遊卡公司隨時透過電話、電子信件的方式進行聯繫，臺東縣政府也會利用電話、問卷、公文的多種方式，來調查業者合作的意願。

在政策執行階段時，除了直接的聯繫外，在與相關團體溝通上可能運用一些管道，如搭在原本有的集會或會議進行說明，並使用書面或網路的文宣資料深化印象，更可能舉辦一些活動或比賽強化印象。如「幸福保衛站」計畫便是由學校及超商讓各級學校的學童獲得此計

畫的消息：學校發放「幸福保衛站」宣導 DM，讓全校師生可以人手 1 份，並利用集會、各式會議或舉辦創意活動，例如：講座、話劇、表演活動等，也會利用徵文比賽及校園巡迴活動進行宣導；教育局每月也會發函本市公私立高中職、國中小及幼兒園，於學校跑馬燈全年播放「幸福保衛站」訊息；四大超商門市則會張貼「幸福保衛站」專屬標章（LOGO），利於學童辨識與求助。「老房子文化運動」在找尋有意願的廠商時，除設計網頁平臺，讓廠商瞭解未來該計畫預計的做法外，後續也辦理對廠商的說明會，並請專家學者來演講說明，而有興趣的廠商電話詢問時，負責人員也會在電話中耐心答覆。

（六）與社會大眾的溝通

通常與社會大眾的溝通是為了讓政策可以得到社會的支持，社會大眾不見得是該政策的直接受影響者，但有了社會大眾的支持，形成政策推動有利的氛圍，可讓政策成功推動。與社會大眾的溝通過去首先會透過電子媒體來宣傳，並會用民調當成瞭解社會大眾想法的工具之一。如「財政健全方案短期稅制調整措施」政策便是透過媒體提供社會大眾相關訊息，社會大眾的反應再由財政部加以整理後，提供給金融保險業者作為民意參考。

除了電子媒體，受訪的機關亦會透過不同的傳播管道與社會大眾溝通，例如公共關係（如記者會）、直效行銷（如新聞稿、網路專區、手機簡訊）、電視廣播廣告、平面文宣、網站專區、電子報、刊登雜誌及報紙等進行政策宣導。若政策擴及層面較廣，如「我國長期照顧十年計畫」，還會利用各縣市政府的長照專線 412-8080（幫您幫您）加強宣導，並辦理教育訓練、提升長期照護服務意識，積極結合社區內之照顧關懷據點、老人服務中心、村（里）長辦公室、村（里）幹事等基層組織及人員，加強社區網絡通報及轉介功能，並讓所有人可以瞭解長照中心及其提供服務之內容。

對新媒體的利用也是近年公部門在著手的部分，受訪案例中有很多建有網路專區（如「我國長期照顧十年計畫」）或 facebook 專頁（如「老房子文化運動」），或製作影片上傳至 Youtube（如「幸福保衛站」

計畫)。而懶人包也是近年來網民瞭解政府政策的選項，故「老年農民福利津貼改革」政策也製作了漫畫 DM、懶人包等置於社群網路媒體，如行政院 - 台灣好政點等，與民眾雙向互動。

在與社會大眾溝通時，一些簡明易記的口號有助大眾記憶，故「財政健全方案短期稅制調整措施」政策透過簡單的口號來宣傳政策，讓聽者一下就可瞭解內容，如「繳稅少一點，回饋多一點」或「政府挺銀行，銀行挺全民」等，都是讓聽者很快可以瞭解的政策口號。

七、政策溝通遭遇之困難來自外部居多

多數受訪者認為內部溝通問題不大，主要溝通困難來自外部，彙整多數個案遭遇之溝通問題之主因及解決方式如下：

(一) 既有立場或既得利益者對政策的反彈

公共政策施行時一定會有受影響的個人或團體，通常反彈會來自於直接受到影響的這些人，要使溝通順利，便不能不聆聽這些人的意見。「財政健全方案短期稅制調整措施」政策的受訪者便認為，溝通時最常犯的錯誤就是政府機關「只說不聽」，故財政部在擬定最終方案時，儘可能蒐集多方的意見，並把利害關係人的想法放進來，外界才不會認為財政部是一意孤行，最後的方案是集眾人的智慧才有的產出。因此，事前準備充足時，既得利益者雖然可能一開始反對，或在溝通過程中一開始無法順利，但藉由雙向溝通、調整政策方案內容到雙方可以接受的程度，可解決相關的問題。

此外，有些相關人士可能因為政治或意識形態的緣故，故對於政策早有既定立場，對於這些人士的溝通也會有相當程度的困難；另外也可能存在某些立法委員也許對該項政策並無反對之意，但想藉此機會針對先前其他已存在的問題提出質疑。這些狀況都可能導致溝通的無效或困擾，解決的方法可能是需要第三方出面溝通，或在合法的程度內進行利益的交換。如老房子文化運動中，因目前的古蹟擁有單位囿於本位主義或其他因素，不想配合此計畫，文化局則是利用彈性策略去並滿足各個單位需求達成彼此的雙贏。

（二）創新觀點不易被接受

在政策溝通過程中另一個困難是很多創新的想法與做法一開始很難被接受。如「我國長期照顧十年計畫」一開始除了面臨衛政與社政觀念上的衝突外，還要面對國人認為將家中長輩送去機構便為不孝的文化傳統，以及推動長期照護產業化被指稱圖利廠商等種種在觀念上的溝通困難。故受訪者認為溝通的時點也是溝通順暢與否的關鍵之一。但當醫療進步，社會步入老齡社會，不只失能者需要相關服務，有更多的老人也需要類似的服務提供時，經過長期的溝通與努力，當時機成熟，社會氛圍改變就會達成共識，溝通也開始變得順利。

又如「臺北臺東雙城合作便民服務雲計畫案」，在推動兩地智慧卡的部分，期望達到促進觀光、簡政便民、刺激消費、活絡經濟等目標。在悠遊卡機的設置上，因為公部門首次辦理此業務，加上悠遊卡公司為私部門，相關規範對公部門來說，很多地方都存在疑慮，必須會請多個單位共同解決。觀察本案成功的要素，承辦人員的溝通積極程度是主要原因，若在任一單位有疑慮時，未協助積極解決，則可能推動未果。在第一個智慧卡機設置成功後，其他單位看到執行成果後，也主動詢問如何設置，故也達到經驗傳承的效果。

「微笑單車 YouBike」計畫也有類似的狀況，因第一代 YouBike 有區域限制、站點不夠及租借方式太複雜等問題，故執行成效不佳下，造成政策在後續擴大推動時與內部或議會在爭取預算上的溝通困難。但隨著油電雙漲加上環保意識抬頭，自行車運動成風，國外自行車道建置等等，環境氛圍的轉變讓第二代 YouBike 在對內爭取資源、對外爭取建置點上都慢慢可以開展，讓大家可以認同，這期間行政首長不願放棄、繼續支持是政策可以持續的關鍵。但受訪者也指出，大環境對於公共政策的創新接收度不足，無法讓創新政策有實驗的空間，只要政策執行一出錯，就被媒體和網路大肆批評，對公共政策的推行有不利影響。

（三）公部門的政策目標與私部門的商業考量衝突

如前所述，現在公共政策有越來越多公私協力的需求，但公部門

與私部門在目標上與流程上都可能有所衝突，這樣的衝突也是溝通的障礙之一。例如「幸福保衛站」計畫一開始，超商對於加入此計畫有所保留，因超商本身有工作上的制度和流程，參加這個計畫勢必會增加他們的行政成本，超商方面的幾點疑慮包括：如何審核孩童資格、現場造成的困難要如何解決、流程與請款問題設定等。針對這些問題，教育局進行嚴密的討論，並站在超商是營利為主的立場，設定相關流程表，提出誠意幫他們解決相關問題，故後續溝通得以順利進行。

「微笑單車 YouBike」計畫與「老房子文化運動」也都有廠商合作，但「微笑單車 YouBike」計畫廠商初期嚴重虧損，是因為捷安特的董事長對在臺灣推動公共自行車有著使命感，故願意繼續投入；「老房子文化運動」也是因為許多投標的廠商對古蹟存有一份熱情，願意不計成本投入修復。「幸福保衛站」計畫的超商除了增進企業形象，對公益的投入可能也是很多超商願意配合的原因之一。未來公部門應體認公私部門在目標使命上的不同處，站在同理心角度為對方思考，方可能溝通無礙地長久合作。

八、小結：政策溝通的失敗與成功

政策溝通欲竟其功，必須能排除導致失敗的因素，增強促進成功的因素。政策溝通失敗的因素包含：(一)政策溝通時機掌握失當；(二)溝通對象的錯誤界定；(三)僅仰賴單向溝通與過分的形式主義；(四)溝通雙方缺乏共同的語言與頻率；(五)政策本質與環境系絡的複雜性；(六)訊息接收者的選擇性知覺。政策溝通成功的因素則包含：(一)有明確易懂的目標；(二)有適切可行策略；(三)針對不同對象彈性使用不同溝通工具。其中有關策略部分，本研究彙整出十二條口訣如下：

- (一) 強化論述，提供溝通合理基礎
- (二) 內部整合，長官支持責任分工
- (三) 內部分工，以對象為思考主體
- (四) 找對的人，遊說關鍵人物發聲

- (五) 思考先後，根據對象設定順序
- (六) 選擇用語，精確表達政策內容
- (七) 得失分析，胡蘿蔔與棍棒並用
- (八) 找好夥伴，同理彈性有助協力
- (九) 利用時機，營造社會支持氛圍
- (十) 善用網路，體驗行銷創造口碑
- (十一) 取得信任，關係依靠長期經營
- (十二) 危機處理，統一對外發言窗口

政府機關在進行政策溝通時，如能善用這些策略，應能增加政策溝通的成功機會，抑制導致失敗因素的影響。或有論者認為，針對一些高度爭議之政策，在一個民眾對政府滿意度不高、信任感低落的大環境中，多數媒體與民眾只願意從負面的角度來解讀政府所提供的訊息，導致怎麼溝通也難以奏效，也就是上述政策溝通失敗因素的最後兩項：(五) 政策本質與環境系絡的複雜性；(六) 訊息接收者的選擇性知覺，是相當難以排除的政策溝通障礙。此一論述雖不無道理，但卻不能因此認定絕無成功的機會，甚至放棄溝通的努力。從本研究所蒐集到的成功政策溝通個案中可以看到，在宏觀結構不理想的大環境中，仍有部分機關能創造出較佳的政策溝通成效，顯示「透過微觀個體的努力，可以突破宏觀結構的限制」，這也正是本研究最重要的觀念以及對政府機關最殷切的期許。編撰政策溝通的指導手冊與提升公務人員政策溝通的職能，雖未必能保證政策溝通的成功，但卻可以增加成功的機率。誠如公共管理學者的析論與呼籲（余致力，2006：11）：

影響政府施政之良窳與政策績效的優劣有許多因素，公共管理者並不能亦無法完全掌控這所有的因素。一個方向制定錯誤的政策，是很難靠管理來加以修補的（Frederickson & Johnston, 1999：255）。因此，公共管理不是治理（governance）的全部（Brudney, O'Toole & Rainey, 2000）。然而，公共管理雖然不能完全代表治理，卻是治理中重要的一部分，且對

良善治理 (good governance) 具有重要的影響 (Bozeman, 1993; Brudney, O'Toole & Rainey, 2000; Frederickson & Johnston, 1999; Kettl, 1993; Kettl & Milward, 1996)。這樣一個看似簡單的訊息，其實就是諸多公共管理學者所一再倡導呼籲的核心概念——公共管理十分重要 (Management matters!)。政府施政之良窳與政策績效的優劣，相當程度取決於全體公共管理者素質之高低。任何一位公共管理者的疏失所造成的施政錯誤，其影響層面範圍容或有不同的大小，但因而權益受損之民眾必定是將其不滿與怨恨投射到整個政府身上，因此公共管理者對政府整體施政形象有重大的影響。更進一步而言，無論是各種政治願景 (vision) 的實現、人民生活品質的改善、國家競爭力的提昇，均有賴全體公共管理者分層負責、通力合作與用心盡力，始能圓滿達成，公共管理的重要性，可說是不言而喻。

爰此，本研究於下一節提出幾點政策建議，希望能夠提升政府在未來進行政策溝通的成功機率。

第二節 政策建議

基於上述之研究發現，本研究提出以下之政策建議：

- 一、以本研究所提出之溝通手冊為基礎，針對相關機關進一步建立完善相關之教育訓練 (立即可行建議，主辦機關：行政院人事行政總處公務人力發展中心，協辦機關：全國各機關)

從本研究所獲得的訪談資訊可以瞭解到，各機關對於政策溝通的方法、策略與工具等，並沒有適切與足夠的管道加以訓練與傳承。如何將默會知識透過有系統的轉化，並透過教育訓練進一步加以強化，讓政策推動過程中，開始有溝通的思維與想法，亦即面對政策時，你「該」、你「想」及你「能」怎麼做？是未來強化政策溝通的重要方向之一。因此，未來宜以本研究所提出之溝通手冊為基礎，進一步建立

與完善相關之訓練，實際課程內容建議包括：政策論述、政府溝通、政策溝通、政府公關、溝通策略與技巧、溝通工具的使用、利用網路與民眾溝通等課程，並可與大專院校配合，授與修滿適當學分之學員政策溝通學程證書，並納入公務人員考績評比，並可規定每個單位都要有一定比例之公務人員擁有合格之政策溝通證書，未來若有政策溝通需求，這些擁有政策溝通技能之公務同仁便可代表機關出面，進行有效溝通。

二、積極管考，檢視機關政策溝通成功與失敗的原因，提供後續之參照（立即可行建議，主辦機關：國家發展委員會，協辦機關：全國各機關）

從各機關提供的個案與後續的個案訪談可以得知，政策溝通在每個政策推動過程中皆扮演重要的角色，但各機關卻很少進一步檢視政策溝通為何失敗、為何成功，以提供後續改進之建議與方向，以致溝通問題與阻礙持續發生。如能透過積極的管考措施與機關的內部檢視，嘗試瞭解政策溝通成功失敗的原因，透過機關內部檢視，從其他人的觀點與經驗進行檢視，除可提供不同觀點來打破本位主義和形式主義外，更可避免經驗傳承與再次犯錯之目的。

三、結合虛擬世界的瞭解與實體工具的應用，強化政策溝通工具的實際內容（立即可行建議，主辦機關：行政院新聞傳播處，協辦：全國各機關）

從個案的訪談結果得知，各機關在對相關利害關係人進行政策溝通時，透過公聽會、說明會、新聞稿等方式是常用的工具之一。然而這些工具成效仍有其限制，誠如目前行政院所積極推動的「網路溝通與優化施政三支箭」，即是希望能結合網路與實體資源，加強政府與民間之資訊交流。因此，如何結合新媒體此一媒介的優勢，在進行溝通過程中，預先對虛擬世界的瞭解，再回饋到實體工具的使用與研擬，是強化政策溝通的手段與方向之一。透過虛實合一，瞭解網路及新媒體平臺的使用者對政策的看法與使用的語言，將可使溝通過程中，拉近訊息傳送者與訊息接收者兩造之間的訊息落差，進而強化政策溝通

工具的實際效能。

四、以本研究所提出之溝通手冊為基礎，進一步建立更詳細專屬各機關業務屬性之溝通手冊（中長期建議，主辦機關：行政院新聞傳播處，協辦機關：全國各機關）

從訪談的過程中可以發現，各機關在進行政策溝通過程，甚少有一指引，對於溝通的策略、步驟與計畫，因人而異。再者，從訪談的過程中，雖然可以歸納成功個案溝通成功的要素，但從中也發現，不同機關與業務屬性對於溝通工具的使用與需求也有所差異。因此，建議以本研究所提出之溝通手冊為基礎，建立專屬各機關業務之更詳細之溝通手冊，就有其必要。

五、「政策溝通創新獎」機制的推動與鼓勵（中長期建議，主辦機關：國家發展委員會，協辦機關：全國各機關）

當前政策推動面臨許多環境與新科技、新媒體、新平臺的影響，也對政策溝通過程產生許多不確定性。如何面對這些不確定性？是否有成功的經驗或是創新作法可供各機關進行參採與學習？在現今組織再造的情勢下，成立類似國外的專責機關負責，會面臨很大的阻力與挑戰。但如能比照「政府服務品質獎」的概念，透過評比帶動各機關的重視，與提供各機關一個學習的平臺給予鼓勵。透過成功個案的標竿學習，讓各機關瞭解在面對類似情境時，如何進行成功的政策溝通，是未來可以研擬的方向。然而由於現在政府已針對不同政策目標設立不同獎項，如「政府服務品質獎」或「金馨獎」等，如何以獎項鼓勵目標推動，但又不彼此重疊，浪費行政成本，在設置此獎項時應先做完整之思考與評估。

有關政策建議期程之分類，表 5-1 即就本研究所提之政策建議，從立即可行、短期與中長期三個期程加以陳述。

表 5-1 政策建議與主協辦機關對照表

期程	政策建議	主辦機關	協辦機關
立即可行	以本研究所提出之溝通手冊為基礎，針對相關機關進一步建立完善相關之教育訓練	行政院人事行政總處 公務人力發展中心	全國各機關
	積極管考，檢視機關政策溝通成功與失敗的原因，提供後續之參照	國家發展委員會	全國各機關
	結合虛擬世界的瞭解與實體工具的應用，強化政策溝通工具的實際內容	行政院新聞傳播處	全國各機關
中長期	以本研究所提出之溝通手冊為基礎，進一步建立更詳細專屬各機關業務屬性之溝通手冊	行政院新聞傳播處	全國各機關
	「政策溝通創新獎」機制的推動與鼓勵	國家發展委員會	全國各機關

資料來源：本研究。

強化政策溝通之研究

參考書目

一、中文部分

- 人事行政總處，2012，〈特載-101年行政院次長級人員政策溝通研習會 江副院長致詞內容〉，《人事月刊》，第324期，頁1-4。
- 丘昌泰、余致力、羅清俊、張四明、李允傑合著，2001，《政策分析》。臺北：國立空中大學。
- 余致力，2006，〈公共管理再詮釋〉，余遜達、張國清、徐仁輝、余致力合編，《民營經濟與政府管理》，杭州：浙江大學出版社，頁3-18。
- 余陽洲，2009，〈媒體公民教育/識讀/素養 (Media Literacy) 面面觀〉，載於成露茜、羅曉南（主編），《批判的媒體識讀（第二版）》，頁17-38。臺北：正中書局。
- 吳三江、趙必孝，2002，〈醫療業內部行銷與員工之顧客導向行為相互關係之探討—以高雄市立醫院為例〉，《人力資源管理學報》，第2卷，第1期，頁99-117。
- 吳定，2001，《公共政策》。臺北：華視。
- 吳定，2004，《公共政策》。臺北：國立空中大學。
- 呂育誠，2012，〈跨域治理概念落實的挑戰與展望〉，《文官制度季刊》，第4卷，第1期，頁85-106。
- 呂苔瑋、邱玲裕等譯、吳瓊恩審閱，Hughes, Owen E. (原著)，2006，《公共管理與行政》。臺北：雙葉書廊。
- 沈進成、張延蓉，2002，〈內部行銷、組織承諾、工作滿足與顧客導向服務關係之研究—以主題遊樂園為例〉，《旅遊管理研究》，第2卷，第2期，頁79-99。

強化政策溝通之研究

- 林秀雲譯，Earl Babbie（原著），2013，《社會科學研究方法》。臺北：雙葉書廊。
- 邱文達，2011，〈衛生福利的融合綜效－長期照護的前瞻〉，《研考雙月刊》，第35卷，第2期，頁123-130。
- 洪綾君、郭昱瑩，2011，〈政策管理：政策怎能不行銷〉，《T&D 飛訊》，第110期，頁1-18。
- 徐木蘭，1997，《行為科學與管理（第四版）》。臺北：三民書局。
- 翁興利，2004，《政策規劃與行銷》。臺北：華泰。
- 國家文官學院，2012，〈公共關係與政策溝通〉，公務人員考試錄取人員基礎訓練。
- 國家文官學院，2013，〈核心職能〉，薦任公務人員晉升簡任官等訓練課程教材。
- 張媛甯，2006，〈內部行銷的核心理念及其在高等教育機構變革管理上之應用－以推動教師績效評核方案為例〉，《教育經營與管理研究集刊》，第2期，頁97-124。
- 郭思妤譯，Kotler, Philip and Nancy Lee（原著），2007，《科特勒談政府如何做行銷》。臺北：臺灣培生教育。
- 陳敦源，2008，〈第十三章、公共政策行銷〉，余致力、毛壽龍、陳敦源、郭昱瑩合著，《公共政策》。臺北：智勝。
- 黃俊英，2011，〈整合性行銷溝通－強化政策宣導與溝通的利器〉，《文官制度季刊》，第3卷，第2期，頁1-23。
- 黃家齊、李雅婷、趙慕芬編譯，Robbins, Stephen P.（原著），2013，《組織行為學》。臺北：華泰。
- 黃榮護，1999，〈政府公關與行銷〉，黃榮護編，《公共管理》，頁520-575。臺北：商鼎文化。

- 趙永茂，2003，〈臺灣府際關係與跨域管理：文獻回顧與策略途徑初探〉，《政治科學論叢》，第18期，頁53-70。
- 劉兆隆，2014，〈政策行銷與媒體公關的理論與實務〉，《研習論壇》，第158期，頁14-22。
- 蔡祈賢，2011，〈標竿學習及其在政府部門的實施〉，《T&D飛訊》，第129期，頁1-25。
- 魯炳炎，2007，《公共政策行銷理論之研究：應然面與實然面的對話》。臺北：韋伯。
- 蕭富峰，1997，《內部行銷》。臺北：天下文化。
- 賴祥蔚、莊伯仲、鈕則勳，2011，《公務人員政策溝通與宣導能力之研究》（行政院研究發展考核委員委託研究計畫 RDEC-RES-99-042）。臺北市：行政院研究發展考核委員會。
- 賴維堯、夏學理、施能傑、林鍾沂合著，1999，《行政學》。臺北：空中大學。
- 聯合報，2010，〈加強閣員溝通能力吳揆要特訓〉，9月10日，A2版。
- 蘇偉業，2004，〈公共政策行銷：理論、政治研究途徑與限制〉，主辦單位：義守大學公共政策與管理學系，高雄：2004臺灣政治學會年會暨「關鍵年代與多元政治」學術研討會。

二、英文部分

- Bozeman, B. (1993), *Public Management: The State of Art*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Brudney, J. L., O'Toole, Jr. L. J., and Rainey, H. G. eds. (2000), *Advancing Public Management: New Development in Theory, Methods, and Practice*. Washington D. C.: Georgetown University Press.
- Buurma, H. (2001), "Public Policy Marketing: Marketing Exchange in the Public Sector." *European Journal of Marketing*, 35(11/12):

1287-1300.

- Chapman, D., and T. Cowdell (1998), *New Public Sector Marketing*.
London: Financial Times Pitman Publishing.
- Coffman, L. (1986), *Public-Sector Marketing: A Guide for Practitioners*.
New York: John Wiley & Sons.
- Easton, D. (1953), *The Political Systems: An Inquiry into the State of Political Science*. New York: Knopf.
- Frederickson, H. G., and Johnston, J. M. eds. (1999), *Public Management Reform and Innovation: Research, Theory, and Application*.
Tuscaloosa, Alabama: The University of Alabama Press.
- Gronroos, C. (1984), "A service quality model and its marketing implications." *European Journal of Marketing*, 18(4): 38.
- Gronroos, C. (1990), "Relationship Approach to Marketing in Services Contexts: The Marketing and Organizational Behavior Interface." *Journal of Business Research*, 20: 3-11.
- Kettl, D. F., and Milward, H. B. eds. (1996), *The State of Public Management*. Baltimore, M.D.: The Johns Hopkins University Press.
- Kettl, D. F. (1993), "Public Administration: The State of the Field." In Ada W. Finifter (ed.). *Political Science: The State of the Discipline*. Washington, D.C.: American Political Science Association.
- Kotler, P., and Lee, N. (2007), *Marketing in the Public Sector: A Roadmap for Improved Performance*. Upper Saddle River, N.J.: Wharton School Wharton.
- Robbins, S. P., and Judge, T. A. (2014), *Organizational Behavior* (16th Edition). NJ: Prentice Hall.

- Sanders, K. (2009), *Communicating Politics in the Twenty-First Century*. London: Palgrave Macmillan.
- Snavely, K. (1991), "Marketing in the Government Sector: A Public Policy Model." *American Review of Public Administration*, 21(4): 311-326.
- Sutton, J., Palen, L., and Shklovski, I. (2008), "Backchannels on the Front Lines: Emergent Uses of Social Media in the 2007 Southern California Wildfires." Paper presented at 5th International ISCRAM Conference, USA: Washington DC.
- Yin, R. K. (2013), *Case study research: Design and methods*. Washington, DC, US: Sage publications.

強化政策溝通之研究

附錄一 國家發展委員會建議事項

一、國家發展委員會對103年度臺灣公共治理研究中心委外服務計畫各項議題研究計畫書建議意見

議題二：強化政策溝通之研究。

- (一) 本研究規劃請本會發文各行政機關提供政策溝通成功案例，可預想各行政機關應均可提出其自認為之成功施政個案，惟該個案成功之因素中，政策溝通所占之比重為何，可能會有不同之觀點與解讀，建議研究團隊應先就何謂「政策溝通成功」，作較為詳盡的論述與定義，俾使各機關得以明確依循，以免屆時各機關提供之個案未盡符合研究所需。
- (二) 本研究規劃將進一步訪問個案相關人員，建議事前就如何不過度加重受訪人負擔（例如應盡量避免要求受訪者提供大量書面資料或填寫報表等），提升其受訪意願預作考量，俾使研究之推動得以順利進行。
- (三) 近年政府施政固不乏政策溝通成效卓越之案例，但因溝通不良而致事倍功半者亦有案例，如僅將成功案例納入研究而不涉及失敗案例，恐有失之偏頗，無法呈現全貌之虞。研究團隊如能克服技術面之問題（如研究失敗個案資料蒐集上的困難），或可由成功、失敗個案同時進行比較分析，當可獲得更具參考價值的研究發現。
- (四) 本研究未來擬藉由對成功經驗之分析歸納，整理出可供其他機關參考學習之教導手冊，其構想確具價值，惟手冊之內容應留意其實用性與可操作性，避免老生長談，另如何藉由對10個成功案例之比較分析，整理出可適合不同情境的泛用型教導手冊？個案選擇代表性之考量為何？應宜預作周詳之規劃。
- (五) 教導手冊內容之參考價值與實用性，恐將是未來評價本研究之最重要指標，建議研究團隊在進行相關規劃時，應先納入使用

強化政策溝通之研究

者的觀點，瞭解一般公務人員（尤其是負責政策溝通人員）當前面臨之問題與需求，以期提升教導手冊之實用價值，並且設計出適合各機關內部具體可行之政策評估與運用機制或制度。

附錄二 公部門之獲獎名單

獎項名稱	辦理單位	對象	內涵及辦理方式	近年得獎資訊
政府服務品質獎	行政院	政府部門	<p>「政府服務品質獎」是政府機關推動服務品質的最高榮譽，參獎對象包括行政院暨所屬各級機關、直轄市、縣(市)政府暨所屬各級機關，獎項內容則依據服務性質及為「第一線服務機關」及「服務規劃機關」及「第一線服務機關」指日常業務直接、高頻率面對民眾提供服務之機關，採全面績效評核，著重實際提供服務事項的效率與品質。「服務規劃機關」指負責統籌規劃服務作業或地方政府，採專案績效評核，著重服務專案的實際效果及運用的解決方法。</p>	<p>第六屆（103年）得獎名單 第一線服務機關：內政部警政署警察廣播電臺、嘉義市政府警察局、財政部中區國稅局、財政部南區國稅局屏東分局、國立臺灣科學教育館、臺灣臺南地方法院檢察署、經濟部標準檢驗局基隆分局、交通部民用航空局臺北國際航空站、交通部觀光局阿里山國家風景區管理處、國立臺灣史前文化博物館、行政院海岸巡防署海岸巡防總局東部地區巡防局、行政院農業委員會花蓮區農業改良場、臺北市大同區公所、新北市汐止戶政事務所、臺南市政府消防局、臺南市政府勞工局職訓就業中心、高雄市鳳山區第一戶政事務所、苗栗縣大湖鄉衛生所、彰化縣彰化地政事務所、基隆市稅務局 服務規劃機關：1. 三軍總醫院（「創新五級預防、營造安全社區」-全方位藥酒癮防治整合服務專案）2. 教育部終身教育司（活躍樂齡、深耕拓點-教育部102年強化樂齡學習中心服務品質計畫）3. 交通部公路總局（防災先預警，人車平安行-公路防災預警機制）4. 新北市政府民政局（We Care 戶政用心 新北好樣）5. 新北市政府環境保護局（資收享回饋、歡喜滿鄰里）6. 桃園縣政府工商發展局（產業蛻變，魅力無限-發展觀光工廠計畫）7. 彰化縣政府社會處（社福宅急便感心好厝邊）8. 嘉義市政府衛生局（享"壽"健康正確動~免費長者體適能檢測與正確運動指導服務） 特別獎：1. 財政部（推動電子發票，創造智慧好生活【電子發票圈】）2. 經濟部（投資服務圈）</p> <p>第五屆（102年）得獎名單 第一線服務機關：雪霸國家公園管理處、新北市政府警察局、後備指揮部國民革命忠烈祠管理組、國軍高雄總醫院、國家圖書館、國立公共資訊圖書館、臺灣宜蘭地方法院檢察署、交通部觀光局北海岸及觀音山國家風景區管理處、交通部公路總局臺中區監理所彰化監理站、國立歷史博物館、行政院勞工委員會職業訓練局中彰投區就業服務中心沙鹿就業服務站、行政院海岸巡防署海岸巡防總局中部地區巡防局、臺北市立陽明教養院、高雄市立圖書館、宜蘭縣政府地方稅務局、桃園縣政府地方稅務局、桃園縣八德市戶政事務所、桃園縣八德地政事務所、苗栗縣頭份地政事務所、彰化縣二水鄉衛生所、花蓮縣地方稅務局 服務規劃機關：1. 高雄市政府警察局（「正義之眼，幸</p>

獎項名稱	辦理單位	對象	內涵及辦理方式	近年得獎資訊
				<p>福之源」-高雄市錄影監視系統建置與發展成效) 2. 財政部賦稅署(稅額試算個人化申報服務) 3. 高雄市政府都市發展局(City Face Off-百年鐵道城市變色龍) 4. 新北市政府地政局(土地正義~當LOVE 來臨時~) 5. 臺中市政府社會局(臺中市愛心食物銀行) 6. 苗栗縣政府教育處(山城閱讀展新意-競秀苗栗萬里情) 7. 嘉義縣衛生局(健康趴趴go 3+1 行動醫療列車服務) 8. 臺東縣政府計畫處(服務就在咱厝邊-縣民服務中心功能延伸) 9. 金門縣消防局(小三通金安心-看我防災7-2 變)</p> <p>第四屆(101年)得獎名單</p> <p>第一線服務機關：內政部入出國及移民署、臺東縣警察局、內政部南區兒童之家、臺北市後備指揮部、財政部臺灣省中區國稅局臺中分局、國立科學工藝博物館、國立教育廣播電臺、臺灣臺中地方法院檢察署、臺灣嘉義地方法院檢察署、經濟部標準檢驗局臺中分局、交通部觀光局日月潭國家風景區管理處、交通部公路總局高雄區監理所、行政院衛生署嘉南療養院、行政院國軍退除役官兵輔導委員會武陵農場、勞工保險局臺北市辦事處、新北市政府稅捐稽徵處、新北市土城區戶政事務所、臺中市大雅區公所、臺南市永康區戶政事務所、桃園縣政府衛生局、桃園縣桃園市戶政事務所、苗栗縣政府稅務局、彰化縣和美地政事務所</p> <p>服務規劃機關：1. 經濟部工業局(「微笑MIT、值得信賴」-臺灣製MIT 微笑產品驗證制度) 2. 交通部觀光局(「臺灣好行」景點接駁旅遊服務) 3. 行政院國軍退除役官兵輔導委員會臺北榮民總醫院(中期一生照護您) 4. 臺北市政府環境保護局(溝泥溝土變黃金：溝泥溝土製成「再生土」供市民及行政機關植栽環境綠美化) 5. 高雄市政府工務局(創意城市萬花筒計畫) 6. 臺中市政府教育局(臺中市國民中小學推動校園閱讀線上認證系統) 7. 桃園縣政府地政局(土地注入活水-小資耕地向錢衝) 8. 新竹市消防局(抗震防災全方位教育訓練新平臺-新竹市消防教育訓練基地)</p>
公務人員傑出貢獻獎	考試院	公務人員	為培育優秀的公務人員，考試院自民國 88 年起每年辦理公務人員傑出貢獻獎之選拔與表揚，鼓勵公務人員工作意願及激發工作潛能，提高工作績效及服務品質。公務人員傑出貢獻獎遴薦選拔基準一	<p>102 年度 (單位-姓名-事蹟)</p> <p>個人獎</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 臺北市立動物園-金仕謙(園長)-領導機關獲英國 Tripadvisor 網站 4 星旅遊景點；突破困境引進稀有保育類動物；致力大貓熊引入培育繁殖計畫；精進動物醫療專業技能，完成國際保育合作簽署 ➢ 經濟部-楊珍妮(參事)-參與世貿組織(WTO)各項談判，簽署政府採購協定(GPA)、臺日投資協議，爭取我平板液晶電視銷歐免徵高關稅，開創我國國際空間 ➢ 銓敘部-呂明泰(司長)-推動公務人員月退休金起

附錄二 公部門之獲獎名單

獎項名稱	辦理單位	對象	內涵及辦理方式	近年得獎資訊
			依公務人員品德修養及工作績效	<p>支年齡延後及保障弱勢者撫卹給與等開創性退撫制度改革；策劃公保養老給付調整及年金化等符合社會正義之改革</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 高雄市政府消防局-林朝郎（小隊長）- 搶救莫拉克風災百餘災民；解救六龜荖濃溪水域受困民眾；不畏自身危險，多次緊急深入火場完成人命救助任務；撰寫消防救助訓練教材供各縣市利用，提昇救災技能 ➢ 臺南市安平區公所-林國明（區長）- 行銷安平歷史，結合文化觀光；活絡閒置空間及安平商圈，大幅提昇觀光人次，創造周邊商機效益，獲選臺灣十大觀光小城 ➢ 臺灣宜蘭地方法院檢察署-薛植和（檢察官）- 偵辦南山神木盜林案，創破獲盜伐人數、數量及損害之最；耗時 8 個月蒐證破獲員警集體勾結山老鼠及黑道案；守護國土山林成果列入 APEC 會議標竿學習個案 ➢ 行政院環境保護署-宋欣真（科長）- 首創政府查封拍賣外國船舶追繳巨額海污罰鍰先例；執行河川污染整治、清潔養豬綠能產業省水減污及禽畜糞生質能沼氣再生能源，成果斐然 ➢ 公平交易委員會-辛志中（處長）- 查察限制學校團膳招標價格、加盟業主招募等違反公平交易案件；監控民生商品價格、颱風過後菜價波動進行查處；研訂產業競爭規範，維護市場公平 <p>團體獎</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 財政部強化綜合所得稅結算申報服務措施專案小組-推動綜合所得稅結算申報稅額試算服務，簡化繁複報稅程序，提供民眾輕鬆完成申報，達到主動化、宅配化、個人化及效率化的全程服務境界 ➢ 外交部北美司-成功爭取國人赴美加免簽待遇；力促臺美 TIFA 會議舉行；簽署新版特權免稅暨豁免協定，提升我駐美人員尊嚴；力邀美政要來訪，使臺美雙邊關係達斷交以來最佳狀態 <p>101 年度（單位-姓名-事蹟）</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 行政院環境保護署環境督察總隊-陳咸亨（總隊長）- 深度查證環保污染，建立標準作業程序，與檢警結盟共同打擊環保犯罪，成功追繳不法所得。 ➢ 經濟部水利署-吳約西（副署長）- 督導八八風災搶險復建及疏濬工程，防止二次災害；實施西部地下水補注工程計畫，減緩地層下陷。 ➢ 文化部文化資產局-王壽來（局長）- 發起「自由中國號」古木造帆船搶救回臺行動；搶修因重大災害毀損之古蹟及保存原住民文化資產。

獎項名稱	辦理單位	對象	內涵及辦理方式	近年得獎資訊
				<ul style="list-style-type: none"> ➢ 行政院國軍退除役官兵輔導委員會臺北榮民總醫院-陳光國(醫師兼副院長)-鑽研男性泌尿醫學研究,屢獲國內外醫學獎項;改良手術方式,引進醫療機械手臂,減輕患者疼痛。 ➢ 桃園縣政府環境保護局-蘇振昇(技正)-創建連續自動監測空氣污染設施,成功追繳高達9億元空氣污染防制費,守護臺灣好山好水好環境。 ➢ 嘉義市政府文化局-黃淑雲(科員)-主辦「2011世界管樂年會」,成功行銷嘉義市;策劃原創音樂劇,創造票房口碑與周邊商機效益。 ➢ 客家委員會-廖育珮(處長)-規劃全臺69個客家文化重點發展區;訂定「天穿日」為全國客家日;打造客家產業品牌,行銷海外放眼國際。 ➢ 臺東縣消防局-吳寶龍(分隊長)-因應臺東地形,執行陸海空各項特搜任務;培育訓練特搜同仁,統籌執行各類人命救助任務。 ➢ 澎湖縣水產種苗繁殖場-張國亮(場長)-研發珊瑚幼株移植生殖技術,成功復育瀕危海洋生物;改良耐低溫高單價之魚苗,增加養殖產業收益。 ➢ 法務部臺灣士林地方法院檢察署-何祖舜(主任檢察官)-破獲兩岸三地電信詐欺集團,查緝不法塑化劑添加、國際販毒及賄選等重大違安案,維護社會安寧績效卓著。 <p>100年度(單位-姓名-事蹟)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 行政院國軍退除役官兵輔導委員會臺中榮民總醫院-丁紀台(醫師兼醫務科主任)-視病猶親,推動整合性醫療照護並結合醫品圈,大幅提升醫療品質 ➢ 臺中市政府建設局-陳永欣(副總工程司)-辦理營建工程剩餘土石方有價標售及臺中市重大市政建設,有效節省公帑 ➢ 交通部公路總局-陳進發(正工程司)-研創公路防災預警系統、突破工程技術重建后豐大橋,確實保障用路人安全 ➢ 內政部警政署保安警察第五總隊-莊佳成(分隊長)-蒐集犯罪線索,長期跟監與埋伏,偵破國內最大宗跨國走私槍械案,打擊犯罪,維護社會治安 ➢ 監察院-許海泉(副秘書長)-籌設陳情受理中心,保障陳情人權益,協調審調一體,提升國家清廉形象 ➢ 行政院客家委員會傳播媒體中心-游進忠(副處長)-創新政策行銷與推廣方式,傳承客家文化,開闢產業商機 ➢ 新北市政府經濟發展局-黃碧玉(科長)-規劃產業輔導及公有土地招商,引進民間百億投資,拓展新北市國際知名度

附錄二 公部門之獲獎名單

獎項名稱	辦理單位	對象	內涵及辦理方式	近年得獎資訊
				<ul style="list-style-type: none"> ➢ 法務部臺灣臺北地方法院檢察署 -黃謀信(主任檢察官)-承辦多項重大貪瀆及金融犯罪案件，整飭官箴，澄清吏治，增進人民對司法信賴 ➢ 財政部臺灣省北區國稅局-詹瓊美(主任秘書)-帶領團隊推動稅政改革及網路報稅作業，致力各項便民服務，成功提升租稅服務 ➢ 彰化縣消防局-蕭嘉政(局長)-首創推動 CPR 深入鄉鎮化，宣導災害防治，達成 0-14 歲學童零溺斃目標及多項消防救災業務年度評鑑全國第一
傑出公部門獎	世界資訊服務聯盟(WCIT)	政府部門	<p>WITSA 會員來自 74 個經濟體，佔有全球 90% 以上的 ICT 市場，自 1978 年以來，每兩年舉辦 WCIT 大會，該大會向被譽為資通訊界的奧林匹克大會。為表彰全球公私部門在資通訊應用上的卓越成就，自 2000 年開始，WITSA 每兩年假 WCIT 大會辦理全球卓越資通訊科技獎 (Global ICT Excellence Awards) 的提名及評獎，分別針對公部門 (Public Sector)、私部門 (Private Sector)、數位機會 (Digital Opportunity) 及永續成長 (Sustainable Growth) 等領域進行評選。經全球 70 個經濟體的票選肯定，臺北市榮獲傑出公部門獎，並於 10 月 23 日的 WCIT 晚宴中，由北市資訊局長張家生代表領獎。</p>	<p>2012 年臺北市政府以「愛在臺北，智慧城市 (Love@ Taipei, A Smart City)」為主題，因臺北市致力於建設無線網路的應用環境，提供市民及遊客得以享有最便利的網路生活以及 24 小時不打烊的市政服務。在加拿大蒙特婁當地時間 10 月 23 日晚間(臺北時間 10 月 24 日早上)，於素有全球資通訊界奧林匹克之稱的 2012 WCIT 大會 (World Congress on Information Technology, 世界科技大會) 中，榮獲 WITSA (World Information Technology and Services Alliance, 世界資通訊服務聯盟) 的傑出公部門獎 (Public Sector Excellence)。</p> <p>臺北市此次勝出的主要原因，係以寬頻基礎建設與多元應用服務，將臺北市建設成為世界第一的無線網路應用城市。為方便民眾透過無線網路存取各項資訊服務，臺北市推出「Taipei Free 臺北公眾區免費無線上網」，讓民眾可以透過各地的 Wi-Fi 熱點享受行動上網的便利；並推動政府資訊公開暨加值應用，引進民間需求及創意；另外像「劃，市政雲服務」，即利用雲端科技成功打造「三螢一雲」的全通路服務，讓民眾可以透過電視、手機、網頁取得整合的市政服務。</p> <p>2002 年時，臺北市就曾以「網路新都」的建設成果，榮獲 WITSA 的傑出公部門獎。睽違 10 年，今年在中華軟協的推薦下，再度獲得該獎，亦為此獎項開辦以來，唯一曾獲選兩次的公部門組織。另以上屆 2010 年 WITSA 傑出公部門獎為例，乃由「美國歐巴馬公開政府, The U.S. President Barack Obama's Open Government Initiative」及韓國首爾市政府「行動首爾 702, Mobile Seoul 702」兩項提案同時獲獎。</p>
促進女性參	行政院	政府部門	<p>行政院為鼓勵各行政機關(構)推動性別主流化，促進性別平等，特訂定「行政院與所屬機關及地方行</p>	<p>103 年第 12 屆金馨獎</p> <p>環保署、僑委會、衛福部、臺中市政府、新竹市政府、基隆市政府、原勞工委員會職業訓練局(原勞工委員會職業訓練局已於 103 年 2 月 17 日改制為勞動部勞動力發展署)、教育部青年發展署等 21 個機關獲頒金馨獎團體</p>

強化政策溝通之研究

獎項名稱	辦理單位	對象	內涵及辦理方式	近年得獎資訊
與決策金馨獎			<p>政機關推動性別主流化績效優良獎勵計畫」。</p> <p>獎項：推動性別主流化績效優良機關，依該計畫由行政院頒給金馨獎，予以獎勵。獎項分為團體獎及特別事蹟獎兩種。各機關當年度推動性別主流化創新措施，具有績效且足以作為他機關學習對象者，得自行填報申請表參選；錄取名額由獎勵評審委員會依參選情形決定之。</p>	<p>獎；經濟部工業局、交通部、臺中市政府文化局及新北市政府 4 個機關獲得金馨獎特別事蹟獎。</p> <p>102 年第 11 屆金馨獎</p> <p>原青輔會、衛生署、原體委會、臺中市政府、臺東縣政府、基隆市政府、勞工委員會職業訓練局、海岸巡防署海洋巡防總局等 21 個機關獲頒金馨獎團體獎；內政部、經濟部工業局及臺北市政府 3 個機關獲頒金馨獎特別事蹟獎。</p> <p>101 年第 10 屆金馨獎</p> <p>行政院新聞局、臺北市政府、臺中市清水區戶政事務所</p>
機關檔案管理金檔獎	國發會	政府部門、公立大專校院及公營事業機構、受政府委託行使公	<p>國發會於民國 91 年設置「機關檔案管理金檔獎」及「績優檔案管理人員金質獎」，並在 92 年辦理第一屆評獎活動，是我國檔案管理制度之創舉，目的在於鼓勵各機關積極配合檔案管理新制的落實，藉此表彰著有卓越績效之機關，以及長期默默奉獻的檔案管理人員，進而提升檔案管理專業尊嚴，建立工作榮譽感，提振檔案管理人員的士氣，樹立現代檔案管理之最佳標竿。</p> <p>評獎範圍：檔案管理作業績效</p>	<p>103 年第 12 屆金檔獎</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、考試院 2、財政部財政資訊中心 3、國立臺灣圖書館 4、科技部新竹科學工業園區管理局 5、國軍桃園總醫院 6、財政部中區國稅局豐原分局 7、財政部國有財產署南區分署 8、法務部行政執行署嘉義分署 9、臺灣南投地方法院檢察署 10、臺灣高雄地方法院檢察署 11、交通部民用航空局飛航服務總臺 12、交通部公路總局高雄市區監理所 13、交通部公路總局臺中區監理所豐原監理站 14、新北市政府消防局 15、高雄市政府社會局 16、宜蘭縣政府地方稅務局 17、嘉義市政府消防局 18、臺中市大肚區公所 19、南投縣埔里鎮戶政事務所 20、彰化縣鹿港地政事務所 21、彰化縣秀水鄉戶政事務所 22、新北市中和地政事務所 23、桃園縣蘆竹地政事務所 24、高雄市政府地政局路竹地政事務所 <p>102 年第 11 屆金檔獎</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、內政部建築研究所

附錄二 公部門之獲獎名單

獎項名稱	辦理單位	對象	內涵及辦理方式	近年得獎資訊
		權力之團體		2、國立高雄師範大學 3、法務部矯正署 4、陸軍第八軍團指揮部 5、法務部矯正署新竹監獄 6、財政部北區國稅局板橋分局 7、財政部國有財產署中區分署 8、行政院海岸巡防署海岸巡防總局東部地區巡防局 9、彰化縣和美鎮戶政事務所 10、彰化縣員林地政事務所 11、嘉義市東區區公所 12、臺北市萬華區戶政事務所 13、新北市板橋地政事務所 14、桃園縣桃園地政事務所 15、桃園縣楊梅市戶政事務所 16、高雄市政府地政局三民地政事務所 101年第10屆金檔獎 1、內政部消防署 2、國立中山大學 3、國立臺南大學 4、最高法院檢察署 5、空軍軍官學校 6、財政部臺灣省北區國稅局宜蘭縣分局 7、臺灣宜蘭地方法院檢察署 8、法務部矯正署雲林第二監獄 9、交通部公路總局嘉義區監理所麻豆監理站 10、高雄市鳳山區公所 11、桃園縣政府消防局 12、桃園縣政府地方稅務局 13、彰化縣彰化地政事務所 14、彰化縣福興鄉戶政事務所 15、嘉義市西區區公所 16、臺北市內湖區戶政事務所 17、新北市政府稅捐稽徵處
政府公關獎	財團法人公共關係基金會	政府部門	「公關基金會」自1991年開始舉辦傑出公關獎，希冀結合公關界的力量，透過公平、公正、公開之「傑出公關獎」選拔活動，活絡臺灣整體公關產業的發展。一方面藉由傑出公關獎的頒發，肯定公關從業人員之專業地位，另	103年 政府公關獎 新北市政府教育局-幸福保衛站 臺北市政府觀光傳播局-紙貓熊快閃計畫 臺中市政府新聞局-電影的友善城市（臺中市與「少年PI的奇幻漂流」） 新北市政府新聞局-2012-2013 萬里蟹品牌行銷推廣計畫 發言人獎_公部門 經濟部常務次長 杜紫軍 臺北市政府捷運工程局副局長兼發言人 傅式治 行政院副秘書長 蕭家淇

強化政策溝通之研究

獎項名稱	辦理單位	對象	內涵及辦理方式	近年得獎資訊
			<p>一方面，藉此活動的推動過程與結果，增進社會大眾瞭解公共關係在溝通上所扮演的角色，並宣達公關誠信運作之理念，彰顯公關、專業之價值，進而提昇公共關係事業在我國的地位。</p>	<p>危機管理獎 臺中市政府教育局-【愛在預防倒下的一刻】臺中市政府教育局預防校園猝死危機處理 101年 政府公關獎 財團法人臺灣創意設計中心／精采公關顧問股份有限公司- 2011 臺灣設計年 中華民國對外貿易發展協會／奧美公共關係顧問股份有限公司- 2010 年上海世博會臺灣館 發言人獎_公部門 衛生署疾病管制局副局長施文儀 新北市新聞局局長林芥佑 臺北市府發言人張其強 危機管理獎 衛生署疾病管制局／戰國策國際顧問股份有限公司 -2009-2010 衛生署疾病管制局－H1N1 新型流感疫情危機處理</p>
國家環境教育獎	環保署	民營事業、學校、機關	<p>為增進全民環境教育之落實，環保署依據環境教育法於 101 年 1 月 5 日環署綜字第 1010000224C 號令訂定發布「國家環境教育獎獎勵辦法」，並從 101 年起辦理第 1 屆國家環境教育獎評審作業 「國家環境教育獎獎勵辦法」獎勵項目為民營事業、學校、機關（構）「含機關、公營事業機構或政府捐助基金累計超過百分之五十之財團法人」、團體、社區及個人等 6 組，期望藉由獎勵對象之增加，鼓勵民間企業、政府機關（構）等共同推動環境教育，擴大參與層面。 為落實地方政府推動環境教育，「國家環境教育獎獎勵辦法」其</p>	<p>102 年第 2 屆 <u>國立臺灣科學教育館</u> <u>新北市政府環境保護局</u> <u>行政院農業委員會林務局新竹林區管理處東眼山自然教育中心</u> <u>彰化縣彰化地政事務所</u> <u>嘉義縣梅山鄉公所</u> <u>高雄市政府公務人力發展中心</u> 101 年第 1 屆 <u>新北市政府教育局</u> <u>國立臺灣大學生物資源暨農學院附設山地實驗農場</u> <u>行政院農業委員會林務局嘉義林區管理處觸口自然教育中心</u> <u>行政院農業委員會林務局羅東林區管理處羅東自然教育中心</u> <u>行政院農業委員會林務局花蓮林區管理處池南自然教育中心</u></p>

附錄二 公部門之獲獎名單

獎項名稱	辦理單位	對象	內涵及辦理方式	近年得獎資訊
			<p>作業流程將先由地方政府辦理初審，初審績優者，地方政府先行頒獎表揚，再將第3條第2款（民營事業）及第4款（機關（構））獎勵項目至多取3名及其餘各獎勵項目（團體、學校、社區及個人）第1名送至行政院環境保護署進行複審及決審；每個獎勵項目將選出1名特優者，共計6名，其中團體、社區及個人各頒給獎座1座及獎金，團體及社區特優獎金高達100萬元，個人10萬元；其餘3組獎勵項目各頒給獎座1座。</p>	

強化政策溝通之研究

附錄三 第一次發文

國家發展委員會 書函（稿）

地 址：10020 臺北市中正區寶慶路
3 號

電 話：02-23165300 轉 6230

承辦人：顧尚潔

電子信箱：shang@ndc.gov.tw

受文者：如行文單位

發文日期：中華民國 103 年 10 月 27 日

發文字號：發社字第 1031301777 號

速別：

密等及解密條件或保密期限：

附件：如文

主旨：請 貴機關提供政府政策溝通成功之案例 1
則，俾利本會委託之「強化政策溝通之研究」
案之進行，至紉公誼。

說明：

- 一、本會委託臺灣公共治理研究中心辦理旨揭研究案，由世新大學行政管理學系余教授致力主持，旨在蒐集我國政府機關成功之政策溝通個案，研析其共同要素與策略作為，編製教導手冊，以供所有機關參考學習。
- 二、為使研究成果更趨完整並符合需要，亟須中央

或地方機關提供政策溝通成功案例。各機關提供之案例將於彙整後邀請專家審閱推薦，遴選 10 則具代表性之政策溝通成功案例，據以編撰政策溝通教導手冊，提供所有機關參考學習，未選入者亦將列示於教導手冊附錄。敬請 貴機關參照所附「政策溝通個案推薦表」及填寫範例，於民國 103 年 11 月 12 日前逕復研究團隊，貴屬機關如有成功案例，歡迎一併提供。

三、檢送政策溝通成功個案徵求說明、「政策溝通個案推薦表」及填寫範例如附件，敬請參閱。

四、個案推薦表填妥後請以電子郵件逕送世新大學行政管理學系蘇毓昌助理教授

(yccsu@cc.shu.edu.tw ; 0922482522) 或洪綾君副教授 (lchung@cc.shu.edu.tw ; 0910797509)

正本：行政院各部會行總處署、各縣市政府

副本：本會社會發展處、本會委辦公共治理研究中心、世新大學行政管理學系余教授致力

會戳

附件

一、研究目的說明：

江宜樺院長在 2013 年 2 月在新內閣成立的首次臨時院會中，勉勵部會首長應具備完善的規劃力、執行力和溝通力。其更指出，在溝通能力上，應掌握誠懇、清楚、綿密的原則，首重讓外界清楚政府政策，包括立委、媒體、關鍵利害團體、社會大眾等。本研究的主要目的是蒐集我國中央或地方政府成功的政策溝通個案進行分析，並從選取之個案中分析出其成功的共同要素與策略作為，期將過去的政策溝通之成功經驗轉化成教導手冊，供所有機關參考與學習。

二、請推薦貴機關之成功的政策溝通個案：

1. 推薦個案說明：懇請貴機關選出並推薦成功之政策溝通個案。即例如在政策制定或推動初期，相關人士對政策內容有所質疑或抗爭，但透過良好的溝通協調後，政策得以順利推動施行；又或政策涉及多個政府機關或民間團體，在充分溝通協調後，得以妥適利用內外部力量推動政策等；又或政策的效果因為良好的溝通協調得以加強與提升等等，都在本研究蒐集的範圍之內。
2. 敬請配合事項說明：

強化政策溝通之研究

- (1) 請貴機關透過內部討論及甄選，推薦具代表性的政策溝通個案，並請填妥附表一回傳，若有個案之相關書面資料可一併附件提供。附表二為填寫範例，敬請 卓參。
- (2) 若貴機關推薦的個案被選入研究個案，研究團隊將接洽個案承辦人員，並行對個案的面對面訪談與個案內容描述與確認工作。

附表一：政策溝通個案推薦表

個案名稱	
推薦個案機關	
具政策溝通代表性原因	
個案涉及機關團體	
政策溝通過程與結果之簡要敘述	
承辦人員聯絡方式	姓名： 職稱： 電話： 電子郵件：

(若需下載檔案，請至 <http://goo.gl/Dt9DvX>)

附表二：政策溝通個案推薦表填寫範例^註

個案名稱	幸福保衛站
推薦個案機關	新北市政府
具政策溝通代表性原因	新北市政府透過不斷的溝通和簡化行政流程，透過公私協力合作，推出「幸福保衛站」計畫。並於 2014 年獲得政府傑出公關獎。
個案涉及機關團體	新北市政府、四大超商、學校、志（社）工團體等
政策溝通過程與結果之簡要敘述	自 102 年 1 月起，新北市政府與全市 1970 家四大超商（7-11、全家、萊爾富、OK）合作，針對就讀、設籍於新北市或在新北市發生「急難事由」致有飢餓求助需求之 18 歲以下高國中小學生（含中輟學生）及兒童，提供緊急協助，每人每餐以 80 元為原則，針對偶突發狀況，採「救急不救窮」為原則，以解決弱勢學生燃眉之急，非長期照顧。新北市政府協調四大超商配合加入「幸福保衛站」計畫，未來四大超商會持續加強員工教育訓練，新北市政府教育局也會持續透過學校進行宣導，讓更多學生知道這項措施，也感謝媒體協助報導，使這項措施更廣為大眾瞭解和運用。
承辦人員聯絡方式	姓名：方 XX 職稱：XXX 電話：(02) 2345-6789 # 123 電子郵件：abc@XX.gov.tw

註：為使各機關有填寫範本可循，故借新北市政府獲傑出公關獎之幸福保衛站計畫作為範例，內容均取自報章相關報導，承辦人員聯絡方式為虛構。

附錄四 第二次發文
臺灣公共治理中心 函

地 址：
承辦人：
電 話：
電子信箱：

受文者：

發文日期：103 年 11 月 26 日

發文字號：

速別：最速件

密等及解密條件或保密期限：普通

附件：如文

主旨：惠請 貴機關確認所提供之「政府政策溝通成功之案例」是否無誤；又若未及提供案例者，亦請審酌惠允提供，俾利本中心「強化政策溝通」研究案順利進行，至紉公誼。

說明：

- 一、國家發展委員會 103 年 10 月 27 日發社字第 1031301777 號函諒達。
- 二、本中心之旨揭研究案，係接受國家發展委員會委託進行，並於民國 103 年 10 月 27 日委請該會發文敬邀 貴機關提供成功之政策溝通案例供參佐，諒邀 察及。

- 三、截至本(103)年11月12日止，承蒙 貴機關等鼎力支持，計收到成功之溝通案例 90 件，尚請 貴機關再次確認附件登載之賜覆資訊是否無誤，若有不合之處，請以電話或電子郵件聯絡世新大學行政管理系蘇毓昌助理教授 (0922482522；ycsu@cc.shu.edu.tw) 或洪綾君副教授 (0910767509；lchung@cc.shu.edu.tw)。
- 四、又貴機關若因時效所限未及提供成功案例，或仍有新增案例可資提供，本中心業已延長個案提供時間至本(103)年12月5日止，仍請 貴機關踴躍提供成功案例；又如蒙惠允，亦請以電子郵件逕送世新大學行政管理系蘇毓昌助理教授 (ycsu@cc.shu.edu.tw) 或洪綾君副教授 (lchung@cc.shu.edu.tw)。

正本：

副本：

附件

中央各部會	回覆與否	推薦個案數	縣市政府	回覆與否	推薦個案數
金融監督管理委員會	已回覆	3	臺北市政府	已回覆	34
公共工程委員會	已回覆	1	桃園縣政府	已回覆	13
文化部	已回覆	1	臺中市政府	已回覆	10
外交部	已回覆	1	臺東縣政府	已回覆	6
交通部	已回覆	1	金門縣政府	已回覆	5
行政院農業委員會	已回覆	1	新北市市政府	已回覆	3
行政院環境保護署	已回覆	1	臺南市政府	已回覆	2
法務部	已回覆	1	宜蘭縣政府	已回覆	1
原住民族委員會	已回覆	1	花蓮縣政府	已回覆	1
海岸巡防署	已回覆	1	高雄市政府	已回覆	1
財政部	已回覆	1	嘉義市政府	已回覆	1
國立故宮博物院	已回覆	1	彰化縣政府	已回覆	1
國軍退除役官兵輔導委員會	已回覆	1	南投縣政府	已回覆	0
教育部	已回覆	1	屏東縣政府	已回覆	0
經濟部	已回覆	1	苗栗縣政府	已回覆	0
僑務委員會	已回覆	1	基隆市政府	已回覆	0
衛生福利部	已回覆	1	雲林縣政府	已回覆	0
大陸委員會	已回覆	0	新竹市政府	已回覆	0
中央銀行	已回覆	0	新竹縣政府	已回覆	0
中央選舉委員會	已回覆	0	澎湖縣政府	已回覆	0

強化政策溝通之研究

中央各部會	回覆與否	推薦個案數	縣市政府	回覆與否	推薦個案數
內政部	已回覆	0	嘉義縣政府	未回覆	--
公平交易委員會	已回覆	0	連江縣政府	未回覆	--
行政院人事行政總處	已回覆	0			
行政院主計總處	已回覆	0			
客家委員會	已回覆	0			
科技部	已回覆	0			
原子能委員會	已回覆	0			
國防部	已回覆	0			
國家通訊傳播委員會	已回覆	0			
勞動部	已回覆	0			
蒙藏委員會	未回覆	--			
小計		19			78

附錄五 各單位推薦政策溝通成功之個案

一、中央政府

1.外交部

個案名稱	全民外交研習營
推薦個案機關	外交部
具政策溝通代表性原因	向參與民眾宣導政府在外交及經貿、觀光、文化、國際合作與援助等涉外事務之相關政策及努力，並結合運用民間資源及力量，充分發揮全民參與外交事務之功能，對增進全民瞭解我國家當前外交之特殊處境，凝聚民眾對政府涉外工作之向心力，及提昇人民國際視野與廣度，甚具助益
個案涉及機關團體	外交部、經濟部、交通部觀光局、國立故宮博物院、財團法人國際合作發展基金會、中華民國對外貿易發展協會及相關非政府組織與團體等（103年）
政策溝通過程與結果之簡要敘述	<p>一、外交部外交及國際事務學院（前身為外交領事人員講習所）自93年11月起每年辦理「全民外交研習營」活動。其中102年度計辦理14場，含青年班、菁英班與主題班，全年參訓人數達2,160人次。103年則計劃在全國北、中、南、東等不同地區辦理10場研習營活動及1場青年外交論壇，全年參訓總人數預估約1,600人次，觸角並首度擴及國中學生。</p> <p>二、課程：包括「核心課程」與「專業課程」二大類。（一）「核心課程」：於每場次固定</p>

個案名稱	全民外交研習營
推薦個案機關	外交部
	<p>安排，包括如我國當前外交政策（活路外交）、國際禮儀（含實務演練）及外交工作經驗分享、領務為民服務等。（二）「專業課程」：視各場次主題分別安排課程，例如經貿外交、國際經貿概況與海外商機、NGO 與全民外交、國際援助與合作、文化外交及其他涉外相關議題等。課程涉及政府政策者，均由外交部或洽請相關機關遴選主管高層官員，或配合上課對象安排善於政策溝通協調之官員講授。</p> <p>三、班別及對象：（1）「菁英班」課程為期 2 日，以公教人員、企業界及 NGO 等社會菁英人士為主，課間並安排分組報告與討論。（2）「主題班」課程為期 1 日，以不同產業類別及社會團體及一般社會人士為主。（3）「青年班」課程為期 1 日，以學生為主，包括國中生、高中（職）生及大專院校及社會青年。（4）103 年首度安排辦理「青年外交論壇」，聆聽青年對外交事務的心聲。</p> <p>四、活動成效：本案自民國 94 年開辦至 102 年 12 月止，總共辦理超過 100 梯次，參訓學員合計約 1 萬 8 千人次。極大多數學員給予本案正面評價，並願繼續參與外交部主辦之其他活動及秉持熱忱持續關心我國外交事務。本案使參與學員對外交工作有新的認識，瞭解到外交不僅是政府部門的責任，更是必須結合全民參與始能發揮實效的整體工作。</p>

2.財政部

個案名稱	「財政健全方案」短期稅制調整措施
推薦個案機關	財政部
具政策溝通代表性原因	<p>為因應當前財政問題，財政部積極推動「財政健全方案」，就短期稅制調整部分，透過研析，提出擴大稅基及調高稅率之方案，研擬「所得稅法」部分條文修正案與「加值型及非加值型營業稅法」第 11 條及第 36 條修正案，透過該等法案之修正，調整其過去享有之租稅待遇，以建立「回饋稅」(feedback tax) 制度，讓少數曾由國家挹注稅收以健全體質之行業或高所得者多回饋社會，有助於改善所得分配，充裕國庫稅收。茲就其具政策溝通代表性原因分述如下：</p> <p>一、研提「所得稅法」部分條文修正案，修正兩稅合一課稅制度、調整綜合所得稅課稅級距及相關配套措施，考量前開修正係調整其過去享有之租稅待遇，將增加營利事業股東及高所得者之稅賦負擔，為順利推動前揭稅制調整，積極與各工商團體溝通，使營利事業股東及高所得者本於社會責任、共體時艱之精神回饋社會，並獲取社會大眾及立法委員支持。</p> <p>二、研提「加值型及非加值型營業稅法」第 11 條及第 36 條修正案，恢復銀行業及保險業經營本業營業稅稅率為 5%，考慮前開修正將增加業者稅賦負擔，可能影響其獲利及籌資程度，為順利推動前揭稅制調整，積極與業界團體溝通，俾使業者得本於社會責任、共體時艱之精神回饋社會，修法過程普遍獲取支持</p>

個案名稱	「財政健全方案」短期稅制調整措施
推薦個案機關	財政部
	。
個案涉及機關團體	<p>一、「所得稅法」部分條文修正案，涉及財政部、各工商團體及眾多之股利所得者。</p> <p>二、「加值型及非加值型營業稅法」第 11 條、第 36 條修正案，涉及財政部、金融監督管理委員會、銀行業、保險業及銀行商業同業公會全國聯合會等相關公會。</p>
政策溝通過程與結果之簡要敘述	<p>一、蒐集報章媒體及座談會有關兩稅合一稅制改革之意見，以掌握輿情。</p> <p>二、彙整近年來世界各國對於股利所得課稅制度之改革情形，並蒐集國際間有關金融業課稅規定，以歸納國際間稅制發展趨勢。</p> <p>三、參考國際稅制趨勢，並衡酌我國經濟財政狀況，擬具符合我國國情之「所得稅法」部分條文修正草案、「加值型及非加值型營業稅法」第 11 條及第 36 條修正草案。</p> <p>四、適時召開記者會、發布新聞稿及製作宣導資料，俾向外界說明改革緣由、內容及效益，並澄清外界誤解及疑慮。</p> <p>五、積極拜會六大工商團體，說明改革目的及對國家財政健全之影響，以爭取支持。</p> <p>六、本案係我國史上最大加稅案，為有效完成本項重大政策之推動，財經工作團隊除在政策研議階段之協商及保密，政策確定後與各界之充分溝通及協調，及清楚明確宣示政策外</p>

附錄五 各單位推薦政策溝通成功之案例

個案名稱	「財政健全方案」短期稅制調整措施
推薦個案機關	財政部
	<p>，更於立法院答詢時或在公開場合時各相關部會亦都能全力支持協助，充分發揮團隊精神及跨部會合作，是本項法案成功之重要關鍵，亦使院長在立法院施政報告後 3 個月內，順利完成立法，圓滿完成任務。另經江院長於 103 年 5 月 22 日第 3399 次院會提示作為各部會推動政務之參考模式。</p> <p>七、二項修法案，預計每年可為國庫挹注新臺幣 641 億元稅收。</p>

3.教育部

個案名稱	偏鄉數位關懷推動計畫
推薦個案機關	教育部
具政策溝通代表性原因	本計畫持續針對偏遠鄉鎮有需求區域提供數位服務，整合部會資源，加速當地民眾、學童及多元族群數位生活應用；並獲得 103 年度行政院與所屬中央及地方各機關建立參與及建議制度參與建議案「為民服務與社會關懷」類組榮譽獎。
個案涉及機關團體	縣市政府、大專校院、偏遠地區國中小/社區/圖書館、民間團體等。
政策溝通過程與結果之簡要敘述	本計畫以「深耕數位關懷」為執行重點，規劃數位機會中心、數位學伴、資訊志工等子計畫，並邀集民間與部會資源共同推動，藉由資訊環境基礎建設、課程培訓、在地團隊輔導、經驗傳承與成果交流等模式，凝聚社區共識，激盪團隊創意，逐步發展地方特色，協助偏遠地區民眾、多元族群資訊應用與數位服務。

4.法務部

個案名稱	結合社會資源，強化調解委員專業素養
推薦個案機關	法務部
具政策溝通代表性原因	法務部結合相關機關、團體力量，充實調解委員教育訓練資源，有助於疏減訟源，促進社會祥和。
個案涉及機關團體	法務部、交通部公路總局公路人員訓練所、財團法人金融消費評議中心等。
政策溝通過程與結果之簡要敘述	法務部近 3 年來陸續商洽證券發展基金會、金融消費評議中心、交通部公路總局公路人員訓練所、內政部警政署（交通組）、集保公司等同意提供講師資源及訓練課程，並新增集保公司所屬「股票博物館」作為學員參訪場所。講師及交通費用多由上開單位自行吸收，每年訓練約 3 千人次，有助於提昇調解效能，節省政府支出。102 年度全國調解委員會總計受理調解事件 13 萬 8,785 件，調解成立 10 萬 8,060 件，成立比例 77.86%，績效卓著，對於疏減訟源、節省司法資源，貢獻甚鉅。

5.經濟部能源局

個案名稱	規範服務業適用室內冷氣不低於 26°C 及冷氣不外洩規定
推薦個案機關	經濟部能源局
具政策溝通代表性原因	經濟部能源局透過與利害關係人（20 類服務業、產業公協會、空調技術公協會、社會團體及地方政府）溝通協調，由能源局結合地方政府及民間團體共同合作，推動 20 類服務業落實室內冷氣不低於 26°C 及冷氣不外洩規範，以達到提升服務業能源使用效率，及引領民眾節電，形塑全民節電氛圍。
個案涉及機關團體	經濟部能源局、各地方政府、20 類服務業營業場所、產業公協會、冷凍空調工程公會、空調技師公會、大專院校、志工團體。
政策溝通過程與結果之簡要敘述	<p>1.節能規定推動歷程</p> <p>99年經濟部依「能源管理法」第8條公告「指定能源用戶應遵行之節約能源規定」實施冷氣不外洩及禁用白熾燈泡2項節能規定。102年為推動營業場所冷氣適溫，抑低夏季冷氣過量使用，於3月14日修正公告新增室內冷氣不低於26°C節能規定，並適用於11類服務業。103年鑑於節約能源規定整體實施成效良好，於8月1日更進一步擴大20類服務業適用3項節能規定，並呼應全民節電行動。</p> <p>2.政策推動溝通</p> <p>政策推動初期，於96-99年透過服務業集團企業自願節能簽署、街頭宣導及節能廣宣（宣導摺頁及短片）等方式，逐步建立營業場所冷氣不外洩及</p>

個案名稱	規範服務業適用室內冷氣不低於 26°C 及冷氣不外洩規定
推薦個案機關	經濟部能源局
	<p>室內冷氣不低於 26°C 的觀念，在 99-103 年法規陸續修正公告實施期間，除廣泛蒐集分析國內外環境舒適度分析研究與空調節能研究報告外，同時透過營業場所不合格率態樣調查、辦理專家座談會、意見徵詢會、法規說明會以及與利害關係人溝通會議等，加強政策溝通。此外，除正式場所外，同步推廣不穿西裝、不打領帶，並穿著夏日輕衫為原則，及由政府帶頭示範推動，以落實管制營業場所冷氣適溫規定，逐步推動政策形成共識。</p> <p>3.法規公告與推動落實</p> <p>為督促納管用戶落實節能規定，因此透過結合專業機構、大專院校及各地方政府臨場宣導及檢查，督促用戶落實執行節能規定，此外亦設置節能規定相關網站、結合冷凍空調工程公會、空調技師公會及所屬會員提供用戶諮詢改善服務。</p> <p>4.擴大節能影響層面</p> <p>為有效推廣本項措施形成全民共識，因此結合全國 11 類服務業營業場所張貼「節電中」標示，宣導全民節電運動。同時運用媒體整合行銷資源廣泛宣導推動，使得本項規定更廣為其他未納管之營業場所及社會大眾瞭解與運用，共同形塑全民節電氛圍。</p>

6.交通部公路總局

個案名稱	台 9 線蘇花公路山區路段改善計畫
推薦個案機關	交通部
具政策溝通代表性原因	為提供東部一條「安全回家的路」，交通部公路總局自 97 年起規劃推動蘇花公路改善計畫，並成立專案小組，不斷的與各界團體溝通及採相關意見，最後提出「台 9 線蘇花公路山區路段改善計畫」。
個案涉及機關團體	交通部、交通部公路總局、交通部臺灣鐵路管理局、行政院環境保護署、宜蘭縣政府、花蓮縣政府、環保團體。
政策溝通過程與結果之簡要敘述	自民國 97 年國道蘇澳花蓮段經行政院環保署決議退回開發單位後，經過社會多元討論，提供東部地區一條安全可靠之聯外道路為各界所獲致之共識，爰交通部公路總局規劃推動「台 9 線蘇花公路山區路段改善計畫」，並成立專案小組，於推動期間共辦理 2 場次專家學者深度座談會、2 場次環評專家學者團體溝通座談會、5 場次意見領袖座談會及多場次地方說明會等，針對環團、地方民眾關切議題先行溝通討論，並納入計畫中參酌辦理。透過與各界團體溝通，打破以往西部地區交通運輸發展思維，從社會公義、東部地區永續發展概念打造一條「安全回家的路」，終獲得各界共識，通過環境影響評估審查，並於 99 年 12 月奉行政院核定辦理。

7. 行政院公共工程委員會

個案名稱	公共工程施工廠商履約情形計分要點
推薦個案機關	行政院公共工程委員會
具政策溝通代表性原因	行政院公共工程委員會訂出量化與客觀之廠商履約計分指標，藉由持續邀集產官學界召開說明會、試辦及教育訓練，並持續與民間相關利害團體溝通取得共識後，順利推動該項業務。
個案涉及機關團體	行政院公共工程委員會、各工程主管機關、各工程主辦機關、各工程相關營造公會團體。
政策溝通過程與結果之簡要敘述	本案內容係藉由對施工廠商之履約情形進行客觀、明確、全面計分，俾作為建立廠商履歷及未來採購選商之依據，以誘導廠商主動爭取良好紀錄，從而促進公共工程品質向上提升。本會自 102 年規劃制度內容後，陸續於 102 年 6 月 4 日、11 月 14 日、103 年 1 月 8 日、8 月 18 日及 8 月 22 日，邀集相關營造公會（產界）、機關（官界）、學者專家（學界）召開研商會議。且為瞭解未來推動可能遭遇問題，期間本會分別於 102 年 7 月針對主要工程專責機關，以及 103 年 3 月針對全國各工程機關進行 2 次試辦作業，以蒐集試辦對象意見作為修訂制度之參考。此外，本會藉由辦理 16 場次教育訓練，擴大宣導並與機關及業者互動交流。復為廣納各界意見，本會亦適時前往各公會拜會進行溝通，俾獲取進一步支持。爰此，本制度規劃方向已於 103 年下半年取得各界一致共識，並已於 103 年 10 月 27 日發布要點正式推動實施。

8. 行政院農業委員會

個案名稱	老年農民福利津貼改革
推薦個案機關	行政院農業委員會
具政策溝通代表性原因	本次老農津貼改革係限縮部分農民的福利，此極易造成農民及農民團體的反彈。但經農委會透過不斷向立法委員、農民團體幹部及農運人士溝通說明並化解疑慮後，立法院於 103 年 6 月 27 日三讀通過老年農民福利津貼暫行條例修正案，農委會完成此一難度甚高的修法工作。
個案涉及機關團體	農民團體及立法院等。
政策溝通過程與結果之簡要敘述	<p>一、本次老農津貼修法將請領資格條件提高，雖對大多數長期務農的農民並無影響，但因限縮少部分約 2.6 萬人短期務農者的權益，極易引起反彈而使改革工作受阻。</p> <p>二、本項改革措施，除透過反覆精算確認受影響層面及進行民意調查，以建立科學化數據之完整政策論述外，並加強溝通爭取農民、農民團體及輿論等各界之支持。</p> <p>三、為使修法工作順利進行，農委會進行全面性的溝通工作，說明如下：</p> <p>(1) 政策溝通：</p> <p>a. 與立法委員、專家學者、農運人士及農民團體總幹事進行溝通並聽取回饋意見，形成更高的改革共識。</p> <p>b. 針對審查法案之立法院社會福利及環境衛生、內政及經濟等 3 委員會共 44 名委員逐一拜會爭取支持。此外，對於關切農業之立</p>

個案名稱	老年農民福利津貼改革
推薦個案機關	行政院農業委員會
	<p>委亦逐一拜會加強溝通。</p> <p>(2) 政策行銷：</p> <p>a. 由農委會各區農業改良場及各級農會於第一線向農民面對面宣導並適時解答疑慮，減少不實消息散布造成農民恐慌。</p> <p>b. 農委會各級主管接受電子媒體訪問，陳述改革的立場，爭取輿論支持並營造社會改革氛圍。</p> <p>c. 農委會下鄉出席農會幹部重要會議，向農會重要幹部說明改革原因，並由期間接向選區立委進行溝通。</p> <p>d. 製作漫畫 DM、懶人包等置於社群網路媒體如行政院-台灣好政點等，與民眾雙向互動。</p> <p>四、老農津貼改革經上述綿密溝通後，立法院於 103 年 6 月 27 日順利三讀通過老年農民福利津貼暫行條例修正案，此項修正案為立法院第 8 屆第 5 會期第 1 次臨時會唯一通過之法律修正案。</p>

9.衛生福利部：我國長期照顧十年計畫

個案名稱	我國長期照顧十年計畫
推薦個案機關	衛生福利部
具政策溝通代表性原因	衛生福利部透過不斷與專家學者、相關部會及各縣市政府討論溝通，透過中央與地方政府協力合作，積極推動「我國長期照顧十年計畫」，協助建立長照服務輸送模式及地方照顧管理制度，提供便民單一服務整合性窗口。
個案涉及機關團體	衛生福利部、各縣市政府、勞動部、教育部、原住民族委員會。
政策溝通過程與結果之簡要敘述	<p>為提供失能者適切的長照服務，建立長照服務輸送模式及多元服務方案，97年起本部協同各縣市積極推動長照十年計畫，建立長照服務輸送模式及多元服務方案。為強化社區內有長照需求之失能長輩及其家屬，認識及使用長照相關服務之途徑與介面，藉由電子網路、傳播媒體、平面文宣等多元管道，包含電視廣告、廣播、印製宣導單張、網站、電子報，及刊登雜誌及報紙等積極宣導；另，持續督請各縣市政府，加強宣導長照專線 412-8080（幫您幫您），辦理教育訓練、提升長期照護服務意識，並積極結合社區內之照顧關懷據點、老人服務中心、村（里）長辦公室、村（里）幹事等基層組織及人員，強化社區網絡通報及轉介功能。</p> <p>推動長照計畫，已獲具體成效，服務量占老年失能人口比率，已從 97 年 2.3%，提高到 103 年 9 月達 32.7%。</p>

10. 行政院環境保護署－回收基管會

個案名稱	廢潤滑油解除公告應回收廢棄物之列管
推薦個案機關	行政院環境保護署－回收基管會
具政策溝通代表性原因	環保署透過建立業者協商會議及舉辦公聽會等與潤滑油繳費責任業者及回收處理業者進行多次溝通，並藉由會議宣導政策、傾聽業者意見，乃順利於 101 年 1 月 1 日起解除廢潤滑油公告應回收廢棄物之列管。
個案涉及機關團體	潤滑油繳費責任業者、廢潤滑油受補貼機構處理業、其他相關回收業與公協會團體。
政策溝通過程與結果之簡要敘述	由於全球油價高漲之趨勢，廢潤滑油價格亦逐年上升。透過稽核認證體系之補貼費，已不足發揮經濟誘因之效果，但廢潤滑油之回收量卻仍逐步增加。足見是否有補貼，對從事這些行業的業者來說，已不構成對回收意願產生絕對性的影響，而是取決於廢潤滑油再利用市場及其價格優劣。廢潤滑油市場就算不經過政府認證核發補貼，依然有相當多人願意回收及處理。故環保署政策推動朝向回歸市場機制，解除廢潤滑油公告應回收廢棄物之列管，並取消對回收處理業之補貼。

11. 文化部

個案名稱	藝術銀行專案計畫
推薦個案機關	文化部
具政策溝通代表性原因	文化部為促進藝術發展，活絡藝術市場並培育藝術創作人才，推廣藝術作品之租賃流通，推出「藝術銀行計畫」，結合公部門及民間企業的參與，藉以鼓勵國內、外對臺灣藝術創作之支持與欣賞。
個案涉及機關團體	政府機關：總統府、行政院、外交部、交通部、財政部、勞動部、環保署、人事行政總處、臺灣銀行、屏東縣政府文化處等。 民間團體：金典酒店、星享道飯店、紅點文旅、大塊設計有限公司、久檯企業文化館、林鼎實業股份有限公司等。
政策溝通過程與結果之簡要敘述	藝術銀行藉由公開徵件方式購入國內藝術家作品，支持臺灣藝術創作，扶植具潛力之藝術家。並經由租賃流通機制，已於總統府等政府機關、交通場站、駐外單位、旅店業、建築業、金融業等公共及私人空間展出，讓美感進入日常生活，也吸引蒐藏家、畫廊發現有才華的藝術家，進而以多元途徑活絡臺灣視覺藝術產業。 同時也邀請企業家們共襄盛舉，成立「藝術銀行家俱樂部」，號召更多企業家加入，透過民間自發力量持續挹注資源，讓藝術銀行穩健成長茁壯。

12.金融監督管理委員會 3-1

個案名稱	金融挺創意產業專案計畫
推薦個案機關	金融監督管理委員會
具政策溝通代表性原因	金融監督管理委員會透過與文化部、經濟部及財政部等行政部門，及中華民國銀行商業同業公會全國聯合會（「銀行公會」）、中華民國證券商業同業公會（「證券商公會」）、中華民國人壽保險商業同業公會（「壽險公會」）、中華民國創業投資商業同業公會（「創投公會」）等四大公會，與中小企業信用保證基金（「信保基金」）、臺灣金融研訓院及銀行同業等相關機構持續溝通，推出「金融挺創意產業專案計畫」，自 103 年起推動迄今成效良好。
個案涉及機關團體	一、金管會、文化部、經濟部、財政部等行政部門。 二、銀行公會、證券商公會、壽險公會及創投公會等公會。 三、信保基金、臺灣金融研訓院、臺灣金融資產服務公司及銀行同業等機構。
政策溝通過程與結果之簡要敘述	一、為訂定本項計畫內容，金管會商請銀行公會邀集證券商、壽險、創投等公會，與信保基金及銀行同業，就創意產業取得資金困難之主因，及如何協助創意產業在發展過程中能及時取得資金等課題，共同會商研議後，就「教育訓練」、「資金專案」、「輔導平臺」與「配套方案」等四個面向規劃「金融挺創意產業專案計畫」（「專案計畫」）。 二、為使「專案計畫」更周延，金管會並邀請文

強化政策溝通之研究

個案名稱	金融挺創意產業專案計畫
推薦個案機關	金融監督管理委員會
	<p>化部、經濟部、經濟建設委員會、財政部、國家科學委員會等行政部門，以及銀行、證券商、壽險、創投等四大公會，與信保基金、臺灣金融資產服務公司等機構，共同開會討論各面向之細部執行計畫，並獲致共識。嗣後，邀集本國銀行總經理，就「資金專案」所面臨的實務課題進行討論，並確定對創意產業授信之「三年倍增計畫」。</p> <p>三、截至 103 年 9 月 30 日止，本國銀行對創意產業放款餘額自 102 年底之 1,817 億元提高至 2,434 億元，增加 617 億元，已達成本年度目標（500 億元）之 123.4%。</p>

13.金融監督管理委員會 3-2

個案名稱	公司治理藍圖
推薦個案機關	金融監督管理委員會
具政策溝通代表性原因	本案政策涉及眾多公司、需考量國際慣例及國情實務，且屬我國資本市場中長期規劃，因此充分獲得外界意見與支持，據以擬訂藍圖，至關重要。
個案涉及機關團體	金管會、約 1500 家上市（櫃）公司、證券期貨周邊單位、公司治理民間社團、國際公司治理機構（如 OECD 及亞洲公司治理協會）等。
政策溝通過程與結果之簡要敘述	<p>一、為確立公司治理亟需推動之議題及改革共識，於藍圖草擬過程中，即主動與國際組織、民間社團、專家學者及證券期貨周邊單位聯繫，徵詢其意見。例如於 102 年 5 月至 6 月間徵詢亞洲公司治理協會、中華公司治理協會、中華民國內部稽核協會、上市櫃公司意見領袖、臺北大學法律系、交通大學財務金融研究所學者等意見，蒐集其認為我國公司治理現況之問題與可能之因應方案。另於同年 9 月 12 日邀集金融監督管理委員會各單位及證券期貨周邊單位研商，草擬藍圖各項措施。</p> <p>二、為利藍圖未來之順利推動、減少外界因不瞭解而產生之抗拒或阻礙，及提升國際組織對我國推動公司治理之認同，於 102 年 11 月 8 日邀集上市（櫃）公司、學界、周邊單位等召開會議（類似公聽會），並經綜整各方意見後據以研修，另藉媒體宣導相關政策，讓上市（櫃）公司與投資人等知悉我國公司治理未來規劃方向，亦讓國際組織瞭解我國推動公司治理之決心與具體方案，提升上</p>

強化政策溝通之研究

個案名稱	公司治理藍圖
推薦個案機關	金融監督管理委員會
	<p>市（櫃）公司及投資大眾之信心。</p> <p>三、「2013 強化我國公司治理藍圖」於 102 年 11 月底奉行政院核定並發布，透過完備法制、企業自律及市場監督三者之共同力量，積極推動 5 大計畫項目，以 5 年期滾動修正，計畫項目包含形塑公司治理文化、促進股東行動主義、提升董事會職能、揭露重要公司治理資訊及強化法制作業。該藍圖發布後，已陸續發布強制全面設置獨立董事、擴大審計委員會之設置、擴大電子投票之實施、成立公司治理中心、實施公司治理評鑑、強制編製企業社會責任報告書等措施，外界反映均屬正面與肯定，屬成功之政策溝通案例。</p>

14.金融監督管理委員會 3-3：推動微型保險

個案名稱	推動微型保險
推薦個案機關	金融監督管理委員會
具政策溝通代表性原因	金管會就需求面及供給面研提微型保險擴大方案，並進行跨部會研商，同時積極與地方政府、社福團體溝通、宣導，鼓勵保險業配合承辦，溝通之對象多元，且考量之重點亦不同，須從不同面向分析進行溝通，爰具政策溝通代表性，另已顯現初步成效，本年度微型保險承保人數大幅增加。
個案涉及機關團體	金管會、衛福部、內政部、原民會、農委會、新北市政府、保險周邊單位、社福團體（機構）及保險業者。
政策溝通過程與結果之簡要敘述	<p>一、金管會自 103 年起即邀請相關部會、保險周邊單位及業者等共同研商加強推廣微型保險相關措施，期間歷經多次會議，並於 103 年 5 月 13 日召開跨部會研商，於同年 6 月 26 日發布修正保險業辦理微型保險業務應注意事項，放寬經濟弱勢者範圍、擴大微型保險種類範圍、增列其他各級地方政府單位得擔任代理投保單位、提高保額等。</p> <p>二、此外，亦與新北市政府合作於 103 年 10 月 4 日透過公益路跑園遊會舉辦微型保險宣導活動，除針對微型保險推動績效卓著之保險公司進行頒獎典禮外，並由 26 家保險公司提供愛心捐款逾 2 千萬元予全台 90 個社福團體（機構），其中捐款之大部分將供各該社福團體（機構）服務對象作為購買微型保險之用。</p>

強化政策溝通之研究

個案名稱	推動微型保險
推薦個案機關	金融監督管理委員會
	三、整體而言，至 103 年 11 月初，微型保險累計承保人數已達 105,842 人，較 102 年底之 53,696 人大幅增加 52,146 人，成長幅度達 97%，對於經濟弱勢民眾基本保險保障實有助益。

15. 行政院海岸巡防署

個案名稱	103 年罈蟹季加強維護漁民作業安全具體作為
推薦個案機關	行政院海岸巡防署
具政策溝通代表性原因	臺灣西北海域為罈蟹重要產地，因鄰近海峽中線，除本國漁船前往捕蟹外，大陸漁船亦至該海域拖網捕撈，以致海事糾紛迭起，為維護漁民作業安全，本署自 95 年開始規劃護漁勤務。目前「萬里蟹」產值已達億元以上，係本署護漁所創造之地方產業典範。
個案涉及機關團體	海洋巡防總局、新北市漁業發展協會、新北市政府漁業及漁港事業管理處、漁業署。
政策溝通過程與結果之簡要敘述	<p>一、密切聯繫</p> <p>本（103）年度打破以往護漁作為，由本署海洋巡防總局主動與漁會、協會密切聯繫，於 8 月 9 日龔總局長光宇至萬里區漁會拜會相關漁會幹部；8 月 11 日海務組姚組長與淡水海巡隊王隊長到萬里漁港安檢所，拜會中華漁業漁船協會及新北市漁業發展協會等協會代表，就漁民作業安全請益需求。</p> <p>二、建立共識</p> <p>（一）新北市漁業發展協會</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、 同意所屬漁船加裝 VMS、AIS，提供作業資訊。 2、 同意作業漁船以 SSB 無線電與基隆漁業電臺、巡防艦艇密切聯繫，及時獲得協助。 3、 同意作業漁船採「漁船聯防」編組方式，20 至 30 艘漁船前往作業，同時返港，相互照應。 <p>（二）新北市政府漁業及漁港事業管理處</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、 同意協助漁船向漁業署爭取預算加裝 VMS。

個案名稱	103 年罈蟹季加強維護漁民作業安全具體作為
推薦個案機關	行政院海岸巡防署
	<p>2、 同意專案期間設立窗口主動提供 24 小時服務。</p> <p>3、 同意推動「籠具漁業管理辦法」及劃設作業專區。</p> <p>(三) 漁業署</p> <p>同意將漁區劃分納入兩岸協商議題，研訂區域「籠具漁業管理辦法」，相互規範與約束。</p> <p>三、規劃專案</p> <p>本署海洋巡防總局綜整漁業署、新北市政府、萬里區漁會及所屬漁民各方意見，規劃專案，調整勤務作為，並於 8 月 29 日上午 10 時假萬里區漁會，辦理「103 年罈蟹季加強維護漁民作業安全具體作法」說明會，宣導本年度護漁勤務作為。</p> <p>四、實質效益</p> <p>(一) 為遂行西北海域護漁任務，本年主動辦理說明會，打破傳統被動受理漁民報案作法，有效統合事權，創造漁政、漁民、執法三贏結果。</p> <p>(二) 西北海域作業船隻，由原僅數艘成長至今為 70 餘艘之作業船隊，大量改善漁民作業環境。</p> <p>(三) 西北海域為我重要漁場，是漁民賴以維生重要海域，「萬里蟹」及其附屬產品之產值已達十億元以上，係本署護漁所創造之地方產業典範。</p>

16. 僑務委員會

個案名稱	加值型僑生方案
推薦個案機關	僑務委員會
具政策溝通代表性原因	為協助解決國內學校生源不足問題，並提供高職建教專班僑生精進技能機會，間接達成補充我國青壯人口及提升我產業競爭優勢之國家人口政策目標。本會積極推動「加值型僑生方案」，歷經與教育部等單位溝通協調，乃確立執行模式。未來在渠等自科技大學畢業後，將可透過「評點配額」機制留臺工作，企業界得以遵循市場機制延攬這些具專業技術之華裔人才，必能對我國產業競爭力發揮關鍵性助力。
個案涉及機關團體	僑務委員會、教育部、勞動部、國家發展委員會、內政部入出國及移民署、承辦學校（中山工商、正修科技大學及修平科技大學）、配合廠商（億光電子、華泰電子、及臺灣典範半導體）。
政策溝通過程與結果之簡要敘述	<p>一、本會創新規劃「加值型僑生方案」，辦理僑生建教專班延伸技職教育，蒐集研析建教專班資料，研擬實際配套作法，積極拜會教育部、勞動部等單位，並召開協調會議，如期掌握僑生就學時程，落實執行日後高級中等學校建教僑生專班接續升讀技專校院產學攜手合作僑生專班模式。</p> <p>二、本方案自 103 年起實施，推動成果如下：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 中山工商建教僑生專班應屆畢業生 84 名中，計 52 名業已接續升讀正修科技大學僑生產學專班。 2. 至 103 學年度高職建教僑生專班部分，高雄市中山工商錄取報到 189 人及新北市莊敬高職錄取報到 92 人，合計 281 人。

17.國軍退除役官兵輔導委會

個案名稱	職業適性評量
推薦個案機關	國軍退除役官兵輔導委會（簡稱輔導會）
具政策溝通代表性原因	「待遇、尊嚴、出路」是推動募兵制成功的關鍵因素，輔導就學和安置就業是保障退除役官兵最佳的「出路」。
個案涉及機關團體	國家發展委員會、國防部、勞動部、輔導會、行政院海岸巡防署。
政策溝通過程與結果之簡要敘述	<p>與國發會、國防部、海巡署、勞動部等機關成立工作圈，在官兵屆退離營前 1 年即提供就業轉換、職業訓練、就業媒合等服務機制，積極協助退後順利就業。並依江院長行政院第 3416 次會議指示；請國防部協助在官兵屆退前一年內，完成職業適性評量及職涯發展規劃諮詢，以利輔導會後續職能培訓參考，重新做好進入社會的準備，俾利退伍後即能與社會順遂銜接。</p> <p>本會在「輔導屆退官兵就業方案」的架構下，與國防部共同推動退前就業輔導，已試辦職業適性評量 241 人，並完成規劃 104 年度「職業適性評量與職涯諮詢服務工作計畫」，預定執行職業適性評量 7,000 人，職涯諮詢服務 3,834 人，使更多屆退官兵、榮民眷透過評量更瞭解本自身性格與能力，謀得更好的行業與職務。</p>

18.原住民族委員會

個案名稱	「協調修正『地方制度法』，讓直轄市山地原住民區回復公法人自治，確實保障原住民族參政權」
推薦個案機關	原住民族委員會
具政策溝通代表性原因	原住民族委員會透過各種方式，包含部會協商、下鄉說明蒐集意見以及內部成立專案小組定期討論等，促成「地方制度法」修正通過。
個案涉及機關團體	中央部會：內政部、財政部、行政院主計總處、人事行政總處及他中央部會。 地方政府:新北市政府、臺中市政府、高雄市政府及桃園縣政府。 直轄市原住民區:區長、區民代表。
政策溝通過程與結果之簡要敘述	原住民族委員會為保障原住民族享有自決權，並有效改善 99 年度五都上路時 5 個原住民鄉包括烏來鄉、和平鄉、那瑪夏鄉、茂林鄉和桃源鄉，均改制為直轄市「區」，同時喪失公法人地位，造成原鄉地區邊緣化，發展停滯不前之窘境，並針對部落民意多次反映希望能夠恢復公法人地位之意見，積極協調修正「地方制度法」。原民會於內部定期召開「五都改制專案工作會報」邀請內政部及直轄市政府協商外，有關於原鄉的意見諮詢，原民會林江義主任委員召開高雄、臺中 2 場次與直轄市議員及那瑪夏區、茂林區、桃源區、烏來區、和平區及復興鄉之區（鄉）長、里（村）長、區政諮詢委員、鄉民代表說明會，說明會主要是報告地方制度法修法進度，特別是原住民族自治權及參政權保障部分進行充分討論，會後對於原住民回復公法人自治之修法方向取得與會者高

強化政策溝通之研究

個案名稱	「協調修正『地方制度法』，讓直轄市山地原住民區回復公法人自治，確實保障原住民族參政權」
推薦個案機關	原住民族委員會
	度共識。立法院於 103 年 1 月 14 日三讀通過「地方制度法」部分條文修正草案，其中攸關原住民族自治權益部分，包含增訂直轄市山地原住民區實施自治的法源及其配套規定，原住民區財源之設算基準已有具體規定。未來，原住民族委員會將持續追蹤各直轄市山地原住民區之各項事務推動，並給予適時的協助，使得這項新政策能讓更多的原住民受惠並得到保障。

19. 國立故宮博物院

個案名稱	國立故宮博物院院區道路整建工程
推薦個案機關	國立故宮博物院
具政策溝通代表性原因	國立故宮博物院透過不斷地與在地居民及參觀民眾溝通，公私協力合作，完成院區道路整建，改善遊客參觀品質。
個案涉及機關團體	交通部觀光局、臺北市政府（警察局交通警察大隊、警察局士林分局、交通局、公共運輸處、交通管制工程處、停車管理工程處等）、士林區公所、士林區臨溪里辦工處、故宮晶華股份有限公司、故宮郵局、有限責任國立故宮博物院員工消費合作及院內各單位同仁等。
政策溝通過程與結果之簡要敘述	國立故宮博物院因參訪團客大幅增加，來往大型遊覽車及公車相對成長快速，院區道路不堪負荷，為提供民眾最完善的參觀環境與交通運輸品質，於 102 年 10 月起辦理院區內道路整建工程，主要改善內容包含路面、排水、線路、無障礙坡道等，因院區道路採單向單線通行，無替代道路，需封閉道路施工，又因施工期間適逢梅雨季節，連日大雨造成影響工程進度，施工前、施工中持續與各主管單位、遊客、里辦工處及施工廠商協調溝通，並利用本院網站、社群軟體及媒體宣導更新施工進度，該工程已於 103 年 6 月竣工，改善後之行車品質及無障礙設施頗受民眾肯定。

二、地方政府

1.新北市政府 3-1

個案名稱	新北市「幸福保衛站」計畫
推薦個案機關	新北市政府
具政策溝通代表性原因	<p>一、打破企業藩籬，進行公私部門協力，結盟全市四大超商 2,000 家門市，納為全年不打烊之護幼關懷據點。</p> <p>二、透過良好的政策溝通技巧，成功整合跨域跨界之人力資源。</p> <p>三、政策宣導效益卓著，獲民眾認同與支持，捐款挹注計畫長年推行。</p> <p>四、以優質之政策溝通，穩健執行計畫，獲得 2014 政府傑出公關獎之肯定，許多機關團體及個人至本市取經。</p>
政策溝通過程與結果之簡要敘述	<p>新北市政府透過深度對話、關懷同理及真誠溝通之積極作為，推出「幸福保衛站」計畫，護幼全市 73 萬學童。</p> <p>一、計畫內容：</p> <p>自 102 年 1 月 1 日起，凡新北市 18 歲以下學童，家中遇緊急變故，饑餓時可至本市統一、全家、萊爾富或來來（OK）四大超商門市求助取餐。填寫基本資料後，選取主食餐點及不含酒精之飲料 1 份，合計 80 元為原則，店員傳真學童資料至政府單一窗口，由學校擔任第 1 線主動關懷，續視實際需求，分案至各局處予以協處。</p> <p>二、政策溝通</p>

個案名稱	新北市「幸福保衛站」計畫
推薦個案機關	新北市政府
	<p>(一) 四大超商：</p> <p>新北市超商密度為全球之冠，其 24 小時開放、明亮整潔、鄰近便利、無標籤客源的特性，經評估為社區安全、兒童照護及緊急通報的最佳據點。惟超商為連鎖之商業體系，制度嚴謹，講求績效與盈利，難以打破企業藩籬，新北市政府運用妥適溝通策略，跨出關鍵的第一步。</p> <p>透過積極溝通、深度對話、責任釐清及分工明確等作為，去除超商門市之行政不便與疑慮，讓流程簡易可行，成功打開企業鎖鏈，獲得共識與承諾，簽訂「幸福保衛站」計畫。至此，全市 2,000 家門市，成為學童急難的幸福「保胃」站。</p> <p>(二) 學校人員：</p> <p>利用各式會議（例：全市校長會議等等）積極宣導計畫內容、精神與執行方式，全市公私立高中職、國中小及幼兒園，逾 1,500 所學校人員全力配合推行，並建立學童正確價值觀。</p> <p>(三) 市府人員：</p> <p>首長高度支持，為計畫成功的重要關鍵，除與四大超商簽約合作外，更按月召開管考會議，透過跨局處會議溝通與討論，積極解決問題，並掌握個案受助之進度。本案整合之協處機關計有：教育局、社會局、勞工局、民政局、衛生局、警察局等 10 大局處。</p> <p>(四) 志工：</p>

強化政策溝通之研究

個案名稱	新北市「幸福保衛站」計畫
推薦個案機關	新北市政府
	<p>本市召募溫心志工逾 4,000 人，透過市府宣講、激勵及教育訓練，協助解決單純之個案問題，例如陪伴、關懷等等，遇多元複雜之個案，則交由專業社工師處理。</p> <p>（五）民意代表：</p> <p>以清晰的政策說明，理性感性兼具之真誠態度，與民意代表（諸如立委、議員等等）進行溝通與柔性釋疑，以學童為思考中心，輔以完善的規劃力與執行力，獲其認同與支持。</p> <p>（六）媒體：</p> <p>以良好的溝通技巧、快速妥適之危機處理及正向教育力量的堅持，獲得媒體正向迴響與報導。</p> <p>三、執行成果</p> <p>計畫上路至 103 年 10 月底，已提供餐點 1 萬 7,000 份，全數由民間善款支應，其中轉介約 1,660 個嚴重個案列入高風險家庭，持續關懷與協助。</p>

2.新北市政府 3-2：新北免奔波專案

個案名稱	新北免奔波專案
推薦個案機關	新北市政府
具政策溝通代表性原因	<p>一、提供民眾有效、快速、優質的一站式服務（One-stop Service），讓民眾不用再到處奔波，節省時間及金錢。</p> <p>二、強化政府機關間橫向、縱向聯結、打破機關本位主義、跨越行政區的限制，實現一體政府（One Government）之具體表現。</p> <p>三、榮獲 103 年度行政院與所屬中央及地方各機關建立參與及建議制度案「為民服務與社會關懷」類組特等獎。</p>
個案涉及機關團體	整合 75 個機關（包括 62 個公務機關與 13 家民間企業）之跨機關合作專案。
政策溝通過程與結果之簡要敘述	<p>提供市民一個資料、資訊、流程均從市民需求出發、重新整合的市政服務，除仰賴各機關橫向與縱向的協調合作外，並藉由以下各子項專案達成此目標，說明如下：</p> <p>一、人民申請案件流程品質精進會議：</p> <p>導入企業流程再造（Business Process Reengineering, BPR）概念，自 2011 年 1 月起召開「人民申請案件流程品質精進會議」。由市府最高幕僚長親自主持，定期召集各機關討論如何改善服務流程、設計優質服務，同時運用流程再造與資訊科技，提出並執行改善專案及創新服務案。開設 3 年多來計召開 37 次會議、檢討超過上百件流程，截至 103 年 10 月止，累計完成 131 項精進成果。</p>

個案名稱	新北免奔波專案
推薦個案機關	新北市政府
	<p>二、跨區服務：</p> <p>整合新北市 29 個行政區公所服務項目，解除原本民眾洽公需回到「戶籍所在地」的法規及地域的限制，讓市民不再只能在戶籍所在地區公所接受服務。透過標準化流程建立、培訓種子人員和即時回饋機制等措施，使市民在新北市 29 區任何一個區公所，都可以得到優質的服務。截至 103 年 10 月止，跨區服務案件量達 8,749 件，為民眾節省 4,37 萬元以上的相關費用。</p> <p>三、戶籍資料異動 12 合 1 跨機關通報：</p> <p>廣涵戶政、監理、稅捐處、國稅局、地政局、社會局、教育局、中央健康保險署、國民年金、新北市圖書館、瓦斯公司以及有線電視等公私部門單位，共計整合 54 個機關、52 項案件可利用跨機關通報系統完成申辦。民眾只要在一處承辦櫃檯辦理完成地址變更，系統就會自動將異動資料轉送到其他相關單位，讓市民享受「一處辦理、全程服務」的便利市政。推動以來已有 54 萬人次的民眾受惠。</p> <p>四、「雲端證件包」洽公免檢附書證謄本：</p> <p>透過流程改造及雲端科技連結各個公部門資料及流程，在各權責機關的協助與授權下建立「雲端資料庫」。截至 103 年 10 月止，已整合戶政、地政、工商、工務、財稅、社福及勞保等 7 大類證明文件（未來尚有健保、監理等書證資料陸續免檢附）。民眾至新北市府機關申辦業務，再也不必</p>

附錄五 各單位推薦政策溝通成功之案例

個案名稱	新北免奔波專案
推薦個案機關	新北市政府
	<p>四處奔波去申請前述資料，即可直接由業務收件機關代為查調，為民眾省下大量時間與金錢。本服務自 102 年 7 月開辦以來，已有 306 萬人次受惠，為民眾節省的費用更達 6,679 萬元。</p> <p>五、悠遊卡繳納規費：</p> <p>新北市政府打破行政機關界線、與臺北市悠遊卡公司合作，在各機關及區公所提供悠遊卡自動收費系統，民眾繳納申辦費用時，刷悠遊卡亦可完成繳費，不但節省民眾等待找零的時間，也簡化機關帳務處理的行政作業。自 103 年 1 月開辦以來，已有 14 萬人次民眾使用此服務、累計悠遊卡交易金額達 1,400 萬元。</p>

3.新北市政府 3-3：新北市萬里蟹品牌行銷推廣計畫

個案名稱	新北市萬里蟹品牌行銷推廣計畫
推薦個案機關	新北市政府
具政策溝通代表性原因	<p>一、新北市政府於 101 年起推廣「萬里蟹」品牌，整合公私部門等各界資源，透過議題創造及舉辦活動方式，提升區域產業經濟價值，帶動地方整體發展，更為當地民眾帶來光榮與驕傲感，為臺灣在地天然海蟹及辛苦的漁民發聲。</p> <p>二、榮獲 2014 年政府傑出公關獎。</p>
個案涉及機關團體	新北市政府、農委會漁業署、海巡署、萬里區漁會、中華漁業漁船協會、萬里及各地餐廳及飯店業者等。
政策溝通過程與結果之簡要敘述	<p>一、計畫執行過程之簡述</p> <p>萬里蟹推廣過程涵蓋中央到地方的縱向合作，以及本府各局處與漁民、民間業者的橫向整合。本府在行銷過程中，積極尋求中央漁業署及海巡署的協助，並從點、線、面的行銷策略出發，向媒體及消費大眾進行公關與宣傳。過程中涵蓋 1.中央政府與地方的合作；2.公私部門的夥伴關係；3.各機關的橫向協立合作；4.大眾媒體及消費者溝通；以及 5.著重危機處理與溝通。</p> <p>二、計畫執行結果之簡述</p> <p>1. 提升地方週邊觀光、經濟發展：根據 101 年及 102 年的統計，品牌行銷為地帶動更多的觀光效益，經濟發展也隨著人潮增加而提升。如週邊效益從 100 年的新臺幣 4 億元，到 101 年 7 億元及 102 年的 13 億元。</p>

附錄五 各單位推薦政策溝通成功之案例

	<ol style="list-style-type: none">2. 在地居民的光榮與驕傲：近兩年因萬里蟹的發揚光大，許多當地居民願意鮭魚返鄉。3. 成功打造「萬里蟹」成為秋蟹季節重點話題：萬里蟹品牌已經成功與過去臺灣人熟悉的大閘蟹、帝王蟹等齊名，甚至強調在地安心食材的訴求下，萬里蟹成為國人品蟹的首選。4. 品牌形象獲得各界肯定：自 103 年開始，包括在地餐廳業者、7-11 及其他網路業者、民間團體等，主動尋求與萬里蟹合作機會。
--	---

4.臺北市政府民政局

個案名稱	出生登記、生育獎勵金與育兒津貼單一窗口
推薦個案機關	臺北市政府民政局
具政策溝通代表性原因	為節省民眾申辦時間及簡化流程，臺北市政府民政局整合戶政、區政、民政與社政體系，研擬標準作業流程與相關表件，推出「出生登記、生育獎勵金與育兒津貼單一窗口」，以保障市民權益。
個案涉及機關團體	臺北市政府社會局、臺北市政府民政局、臺北市各區公所、臺北市各戶政事務所。
政策溝通過程與結果之簡要敘述	<p>為鼓勵生育，本市推動「助妳好孕」專案，自100年1月1日起發放每胎2萬元生育獎勵金及每月2,500元育兒津貼。該項業務涉及機關包含民政局及各區戶政事務所（每胎2萬元生育獎勵金）、社會局及各區公所（5歲以下兒童每月2,500元育兒津貼。</p> <p>生育獎勵金及育兒津貼發放初期，市民須至戶政事務所辦理出生登記及生育獎勵金後，再到區公所社會課申請育兒津貼。然而，市民在戶政事務所申辦出生登記及生育獎勵金後，或因民眾未諳法令，或因戶政事務所疏於告知，致民眾漏未向區公所申請育兒津貼。</p> <p>為保障民眾權益、節省民眾申辦時間，以及簡化流程，臺北市政府民政局經過數個月的研商與規劃，整合了戶政、區政、民政與社政體系，研擬標準作業流程與相關表件，進行各區公所及戶政事務所教育訓練與實地演練後，於101年4月份起，於各區戶政事務所成立「出生登記、生育獎勵金與育兒津貼單一窗口」，凡於各區戶政事務所</p>

附錄五 各單位推薦政策溝通成功之案例

個案名稱	出生登記、生育獎勵金與育兒津貼單一窗口
推薦個案機關	臺北市政府民政局
	辦理新生兒出生登記的市民，只要在同一櫃檯申請生育獎勵金與育兒津貼，戶政事務所會將育兒津貼申請書代為轉交區公所，市民無庸另行至區公所申請，節省了市民辦理的手續跟時間，並充分保障市民的權益，單一窗口實施至今，已無民眾抱怨漏申請育兒津貼之情事。

5.臺北市政府財政局

個案名稱	推動「臺北惜物網」跨域合作，提供全國性報廢公產網拍平臺服務
推薦個案機關	臺北市政府財政局（臺北市動產質借處）
具政策溝通代表性原因	建立報廢公產網拍機制，透過主動不斷的溝通和簡化行政流程，推動跨域合作，帶動全民愛物惜物風潮。獲得 2014 智慧城市創新應用獎、臺北市政府 102 年度服務品質獎特優、行政院第 6 屆服務品質獎入圍決審、臺北市政府第 5 屆行政透明獎特優獎項。
個案涉及機關團體	臺北市政府及中央機關與全國各級地方政府，包含 11 個縣市政府（含新北市、基隆市、金門縣、桃園縣、雲林縣、苗栗縣、宜蘭縣、臺中市、彰化縣、嘉義縣及新竹市等）、及 11 個中央機關（含交通部臺灣區國道新建工程局第二區工程處、金融監督管理委員會保險局、國立竹北高中、外交部、海岸巡防署、交通部觀光局、人事行政總處、福建省政府、國家安全會議秘書處、國立臺灣大學及國立土庫商工等）及其他地方機關 2 個（含苗栗縣大湖鄉公所及彰化縣鹿港鎮公所等）。
政策溝通過程與結果之簡要敘述	一、過程：為推展報廢二手財物網路拍賣，逐一說服各合作機關共同加入網拍行列。推動過程陸續完成法規鬆綁，並協助合作縣市修訂自治變賣法規；修改網站為開放式系統程式；導入 ITC（資通訊）之流程整合，規劃完善的網拍金流流程；強化網路交易安全認證機制，確保交易安全；並舉辦超過百場之說明會與教育訓練，積極辦理內部人員參與；

附錄五 各單位推薦政策溝通成功之案例

個案名稱	推動「臺北惜物網」跨域合作，提供全國性報廢公產網拍平臺服務
推薦個案機關	臺北市政府財政局（臺北市動產質借處）
	<p>利用各項社會資源行銷推動，參加全國性會議與競賽，帶動全民參與二手資源再利用的風潮。</p> <p>二、結果：自 97 年 3 月 30 日起迄 103 年 9 月 30 日止協助全國 2,917 個機關學校辦理報廢公產網拍，突破傳統公產管理制度，創造拍賣機關 1.74 億財務效益，挹注公庫收入，提供 7.1 萬件二手物品再利用。</p>

6.臺北市政府教育局

個案名稱	生涯領航儀表板
推薦個案機關	臺北市政府教育局
具政策溝通代表性原因	因應十二年國教的推動，培養「學生能力」及「適性輔導」，整合校務行政系統，完整呈現學生在校學習表現，透過系統分析孩子未來畢業後的進路輔導的資訊。
個案涉及機關團體	臺北市政府教育局、公私立國中（含完全中學國中部）、學生及家長等。
政策溝通過程與結果之簡要敘述	十二年國教推動後，國中生的生涯輔導相形重要，目前教育部編的國中生涯輔導紀錄手冊都是紙本，除了偶而讓學生家長填寫外，其餘時間都保存在輔導室，學生與家長必須到學校輔導室才能翻閱，相當不便，臺北市政府教育局首創將輔導紀錄 E 化，全臺北市 85 所公立國中全部採用。改用數位化後，方便家長掌握孩子在學校的發展；如果是家中缺少電腦或上網設備的弱勢家庭，則由學校協助，印製成簡易版本因應，或開放校內電腦協助家長查詢。教育部也注意到臺北市在生涯規劃資訊化的績效卓著，研討推廣到全國的可能性。

7.臺北市政府工務局新建工程處

個案名稱	臺北市信義區忠孝松山人行陸橋廢除案
推薦個案機關	臺北市政府工務局新建工程處
具政策溝通代表性原因	臺北市政府工務局透過本府訂定之「臺北市政府人行陸橋與地下道存廢評估標準作業程序」，與當地里辦公處、學校、交通及警察單位不斷溝通，並試封閉人行陸橋廣納用路人意見，復經多次現場會勘與各單位達成共識後予以廢除，拆除人行陸橋後提供了市民更友善之人行道通行環境並改善都市景觀環境。
個案涉及機關團體	新建工程處、臺北市政府交通局、臺北市政府民政局、臺北市政府都市發展局、臺北市政府教育局、永春國民小學、永吉國民小學及當地里辦公處。
政策溝通過程與結果之簡要敘述	依本府訂定之「臺北市政府人行陸橋與地下道存廢評估標準作業程序」辦理，由本府工務局新工處先行彙整當地里辦公處、本府交通及警察等單位專業評析意見後，於 102 年 9 月 23 日邀集當地里辦公處、學校、交通及警察等相關單位辦理試封閉前現場會勘，與會單位共同討論結果，均同意由本府工務局新工處續辦試封閉人行陸橋 1 個月以彙整用路人意見。本案人行陸橋自 102 年 11 月 1 日起至 102 年 12 月 1 日試封閉期滿後續於 103 年 1 月 7 日邀集各相關單位會勘研議，與會單位均同意廢除本案人行陸橋。現已配合本府都市發展局「臺北市松山路道路景觀與人本環境改善規劃設計技術服務委託案」於 103 年 11 月辦理拆除作業。

8.臺北市政府工務局水利工程處 2-1

個案名稱	臺北市基地開發排入雨水下水道逕流量標準
推薦個案機關	臺北市政府工務局水利工程處
具政策溝通代表性原因	本標準循自治條例下為全國第一個訂定推動基地開發防洪保水及逕流管制之標準規範，故需透過多次研訂、協商及溝通，方能落實執行。
個案涉及機關團體	政策推動涉及本府建管處及水利處，及各大專業技師公會（水利、水保、土木、建築、大地、環工、結構等技師公會及不動產商業投資公會）、土地開發商、建商等。
政策溝通過程與結果之簡要敘述	本標準率全市之先，創新擬定 2 項控制雨水逕流量之關鍵值，一為「最小保水量 0.078m ³ /m ² 」，另為「允許最大排放量 0.0000173cms/m ² 」，為確保標準值訂定之合宜性及避免推動後造成民眾困擾及疑義，自 100 年起共歷經 6 次標準值及法規研商會議、2 次大型座談研討會、2 度拜會公會政策說明及發布新聞稿等方式，透過多次產、官、學界溝通協調，除使本標準更臻完善，在推動執行面以及本府為確保市民生命財產安全不受水患侵擾不遺餘力之溝通宣導下，更能讓業界及民眾接納瞭解。透過本標準之執行，爾後本市土地開發及建設皆須遵循本標準，未來配合都市逐步更新，打造真正的「海綿城市」。

9.臺北市政府工務局水利工程處 2-2

個案名稱	大同區赤峰街排水改善工程
推薦個案機關	臺北市政府工務局水利工程處
具政策溝通代表性原因	以召開地區說明會方式，依水利處專業的治水判斷，配合居民長年居住經驗，規劃最有效益之改善工程，締造安全無虞的環境。
個案涉及機關團體	光能里、交通局、新工處、公園處。
政策溝通過程與結果之簡要敘述	為改善積水問題，確保當地居民免於積淹水之苦，本處於 102 年底擬定赤峰街排水改善計畫，為聆聽當地居民對於本計畫之想法，及預先通知將來施工期間帶來短暫交通不便及噪音之干擾，透過召開地區說明會，以「交流、衝突、協調」三步驟達成共識。居民自原先的不解、疑惑，經本處同仁細細描述、解說、排除疑問、回應民意並尊重多方意見，最終獲得里民之支持，發展出里民與機關間互相包容、體諒的模式。本次成功案例實因預先有良好的溝通，針對居民問題一一解決，並達成共識，才能如此順利的推動，對本處而言，是一次成功，值得效仿的案例。

10.臺北市政府工務局公園路工程管理處

個案名稱	工務局所轄運動設施移交體育局案
推薦個案機關	臺北市政府工務局公園路工程管理處
具政策溝通代表性原因	運動設施移交體育局權管，回歸專業及事權統一
個案涉及機關團體	公園處及體育局及青年公園委託經營案受託廠商等。
政策溝通過程與結果之簡要敘述	<p>一、依臺北市議會 101 年 12 月 5 日第 11 屆第 4 次定期大會工務委員會之綜合決議：「市府各單位之相關體育設施，委託契約終止後，陸續移撥體育局」辦理相關體育設施移撥體育局事宜。</p> <p>二、經 102 年 2 月 25 日、102 年 6 月 13 日、102 年 12 月 11 日，三次跨局處會議研議，體育局因 2017 年將辦理世界大學運動會無人力可接管，於 103 年 1 月 7 日簽奉核准青年公園部分先行移撥，其餘場地俟世大運完成後再行討論。</p> <p>三、本處與體育局及相關運動設施委託經營廠商進行多次協商，於 103 年 6 月 1 日順利將青年公園游泳池、網球場、高爾夫球練習場、羽球場及溜冰場等運動設施移撥予體育局。</p>

11.臺北市政府工務局大地工程處

個案名稱	水保輔導深入鄰里 建立走動式服務
推薦個案機關	臺北市政府工務局大地工程處
具政策溝通代表性原因	臺北市政府工務局大地工程處透過水土保持服務團不定期於市農會、各區農會及里辦公處提供駐點諮詢服務，使民眾能就近利用，讓民眾獲得有感服務，降低民眾因不諳法規受罰之機會。本市水土保持服務團於 2014 年獲行政院農業委員會評比為績優服務團。
個案涉及機關團體	臺北市政府工務局大地工程處、臺北市農會及各區農會、里辦公處、臺北市水土保持服務團等。
政策溝通過程與結果之簡要敘述	由於近年來雨量豐沛，時有農民詢問農地零星崩塌修復之水土保持問題，大地工程處自 102 年 12 月起，首先在臺北市各區農會提供水土保持服務團駐點服務，除免費提供水土保持技術及法規諮詢外，如民眾有現勘輔導需求，更可代為線上預約，以提升服務效能。因服務成效良好，民眾反應熱烈，大地處更於 103 年擴大服務範圍至輔導案件較多之里辦公處，只要民眾透過里長提出需求，大地處會請水土保持服務團技師至里辦公處進駐，提供即時免費且專業的水土保持諮詢服務。

12.臺北市政府社會局

個案名稱	一區一親子館
推薦個案機關	臺北市政府社會局
具政策溝通代表性原因	臺北市自 100 年起，為提供本市 6 歲以下親子免費、優質又安全的親子空間，跨局處整合資源，將本市低度使用場地空間規劃設置為親子館。於 103 年 8 月 30 日完成「一區一親子館」建置。
個案涉及機關團體	臺北市政府各局處、民間團體資源、早期療育駐點及結合社區資源。
政策溝通過程與結果之簡要敘述	<p>建立社區化、安全且優質的遊戲環境，提供近便性服務，讓家長與主要照顧者能夠在住家附近就近找到自己需要的育兒資源，以減輕照顧孩子的壓力，是親子館設立的主要目的。本市透過各局處資源整合，將低度利用空間活化，秉持著「互動、遊戲、成長」理念，提供 6 歲以下的兒童及其照顧者親子遊戲活動空間，並搭配有育兒示範及諮詢、親職講座、早期療育駐點諮詢服務及社區外展活動等。採公辦民營的方式結合民間團體資源，自 100 年起至 103 年創造 12 區 13 家親子館「館館有特色、館館真好玩」。此外，本市亦透過各種公益宣導管道，提高親子館使用效益，媒體亦協助報導。</p> <p>根據臺北市政府研究發展考核委員會 103 年度委託辦理親子館服務滿意度調查研究案，有效問卷 1,068 份，結果顯示使用者對於親子館整體硬體設施及服務滿意度評分，其平均分數分別為 87.61 分及 90.94 分，高達 99.1%的受訪者願意未來再帶兒童來親子館，高達 99.0%的受訪者願意推薦親友帶兒童來親子館。至今已累計一百萬人次以上入館。</p>

13.臺北市政府警察局內湖分局

個案名稱	各金融機構防詐騙人形立牌之擺放
推薦個案機關	臺北市政府警察局內湖分局
具政策溝通代表性原因	經向不配合之金融機構不斷溝通，始由事前反對擺放，至事後同意擺放。
個案涉及機關團體	轄內各金融機構。
政策溝通過程與結果之簡要敘述	因民眾遭受詐騙之案件層出不窮，臺北市政府警察局內湖分局為扼止該類案件發生，特製作反詐騙快報人形立牌，將詐騙手法登載人形立牌上，另將反詐騙宣導單置放其上，供民眾取閱，並與各金融機構協調，置放於金融機構內明顯處所，以提醒一時不察之民眾，以免受騙上當。惟各金融機構於協調當中並未十分配合，表示有礙場所之觀瞻，後經分局長、副分局長、各相關權責單位主管及各派出所所長不斷奔走協調，一一溝通，終於讓各金融機構同意配合防詐騙政策之執行。

14.臺北市政府警察局中正第二分局

個案名稱	主動「關懷提問」防制詐騙
推薦個案機關	臺北市政府警察局中正第二分局
具政策溝通代表性原因	臺北市政府警察局中正第二分局透過加強與金融機構之橫向聯繫落實主動「關懷提問」作為，並向金融機構宣導，針對 55 歲以上年長者，臨櫃提領鉅額款項、解除定存或轉匯款客戶加強關懷提問，不論其說詞為何，請不待其同意逕行通報警方到場關心、深入查證及護送返家，於機先防制詐騙案件發生著有成效。
個案涉及機關團體	轄內各金融機構。
政策溝通過程與結果之簡要敘述	有鑑於大部分詐騙集團係誘騙被害人至金融機構提領（轉出）現款或約定方法交付款項，由各派出所建立完整之金融機構聯繫名冊，並加強與金融機構業者（如主管級人員，經理、副理及襄理等）溝通，叮囑業者確實要求行員，持續針對提領鉅款或提領目的顯有違目前一般民眾交易習慣或常理者，落實關懷提問作為；遇有提領異常者，即儘速向 165 反詐騙專線查證並通知轄區派出所，會同員警到場查證及護鈔，降低民眾遭詐騙機率。

15.臺北市政府衛生局 2-1

個案名稱	臺北市民眾濫用消防局救護車收費計畫
推薦個案機關	臺北市政府衛生局
具政策溝通代表性原因	臺北市政府透過宣導、訪視輔導及替代資源轉介等策略，推動「臺北市民眾濫用消防局救護車收費計畫」，持續以宣導、輔導方式教育民眾珍惜緊急救護資源之重要性，以保障真正緊急傷病患之就醫權益。
個案涉及機關團體	臺北市政府、急救責任醫院、安養護機構、弱勢團體、學校。
政策溝通過程與結果之簡要敘述	<p>臺北市 119 救護量逐年攀升，為遏止緊急救護資源濫用問題，讓民眾瞭解珍惜緊急救護資源的精神，臺北市政府透過宣導、輔導及收費等策略，規劃並推動「臺北市民眾濫用消防局救護車收費計畫」，政策溝通過程如下：</p> <p>一、研議期：100 年 10 月至 100 年 12 月。</p> <p>（一）100 年 11 月完成臺北市到院前緊急救護勤務救護車勤務收費計畫（草案）。</p> <p>（二）高使用者輔導轉介：100 年 11 月由消防局提供名單（共 149 人），衛生局協請本市社區心理衛生中心、長期照護管理中心及 12 區健康服務中心進行關懷訪視及替代資源轉介。</p> <p>（三）100 年 12 月召開 2 場次「提升及善用臺北市到院前救護車勤務資源」焦點團體座談會。</p> <p>（四）100 年 12 月 30 日召開記者會宣布 101</p>

個案名稱	臺北市民眾濫用消防局救護車收費計畫
推薦個案機關	臺北市政府衛生局
	<p>年 1 月起展開宣導。</p> <p>二、宣導期：101 年 1 月至 101 年 11 月。</p> <p>(一) 101 年 2 月 14 日召開「珍惜及善用臺北市到院前救護車勤務資源」宣導方式討論會。</p> <p>(二) 消防局發送宣導單：101 年 3 月起。</p> <p>(三) 101 年 3 月 29 日召開「珍惜及善用臺北市到院前救護車勤務資源」收費方式討論會。</p> <p>(四) 高使用者持續輔導轉介。</p> <p>(五) 衛生局製作宣導短片：101 年 7 月 5 日完成。</p> <p>(六) 101 年 7 月 10 日召開「珍惜及善用臺北市到院前救護車勤務資源」協商會議，訂定固定費率 1,800 元/趟次。</p> <p>(七) 101 年 10 月 5 日簽奉市長核示相關措施應注意弱勢族群之照顧。</p> <p>三、執行期：自 101 年 12 月 8 日起正式實施「臺北市民眾濫用消防局救護車收費計畫」：</p> <p>(一) 消防局針對民眾指定 119 救護車至「非」急救急救責任醫院及「未」赴急診室檢傷掛號之民眾開立收費告知單;電話訪視高齡或非重症行動不便者提供替代就醫方案。</p>

個案名稱	臺北市民眾濫用消防局救護車收費計畫
推薦個案機關	臺北市政府衛生局
	<p>(二) 市府成立緊急救護審核小組定期每月召開會議，就疑義個案討論並檢討計畫執行情形，俾兼顧弱勢團體之照護。考量列管之高救護量使用者不乏遊民、低社經非重症者、長期酒醉路倒者等，除醫療外，亟需就業、安置、社會救助及相關福利之供給，故召開會議時皆邀請本府社會局與會，針對個案處置提出建議或轉介相關服務。於今(103)年10月增修審核小組組員由本府社會局派代表1至2人，協助評估個案社福需求、整合福利資源及提供適切服務，以落實弱勢族群權益之維護及社會資源合理分配。</p> <p>四、執行成果：</p> <p>(一) 依消防署消防統計年報，本市101年度119救護出勤件數較100年減少1,390件，102年度較101年減少3,347件，係五都中惟一呈負成長之直轄市。</p> <p>(二) 本府消防局資料顯示149位高使用者使用次數下降303次(下降21%)；今(103)年1月至7月救護出勤件數雖較102年增加3,038件(上升3.82%)，但非緊急個案明顯下降7.0%，緊急個案則上升6.12%。</p> <p>(三) 截至103年7月底已開立28張繳款單，</p>

強化政策溝通之研究

個案名稱	臺北市民眾濫用消防局救護車收費計畫
推薦個案機關	臺北市政府衛生局
	<p>均已全部繳納。</p> <p>(四) 顯示宣導、訪視輔導、替代資源轉介與「臺北市民眾濫用消防局救護車收費計畫」已有成效，避免濫用者影響真正需送醫急救者之權益，同時確保有足夠的救護資源來服務市民。其他縣市亦陸續推動相關收費計畫。</p>

16.臺北市政府衛生局 2-2

個案名稱	臺北市食材登錄平臺
推薦個案機關	臺北市政府衛生局
具政策溝通代表性原因	為了保護消費者食品安全、改善食品追溯的管理效率，臺北市政府創全國之先，優先將「臺北市食材登錄平臺」列入計畫項目，第一階段優先以學校午餐為示範，並持續擴大各食品類別的產地來源揭露，透過不斷的政策溝通，結合中央及地方機關團體合作，並與食品產業代表持續溝通，彌平疑慮，鼓勵業者主動登錄並提供消費者透明化的食材資訊。
個案涉及機關團體	臺北市政府衛生局、教育局、產發局、市場處、觀傳局、環保局、發言人室、各級學校、盒餐業者、烘焙業者、飲冰品業者、夜市攤商及生鮮蔬果業者。
政策溝通過程與結果之簡要敘述	<p>自 102 年初，本局積極推動食品履歷，且致力於建置「臺北市食材登錄平臺」，第一階段優先以學校午餐為示範，故本局首先採橫向溝通請教育局協助向各級學校宣導加入平臺，並廣辦說明會與餐盒業者溝通鼓勵於平臺如實登錄供餐資訊及遵守每日登打流程。</p> <p>在獲得本府教育局、盒餐業、食品產業等大力支持下，臺北市食材登錄平臺於 102 年 9 月 9 日上線迄今瀏覽人次已達 12 萬 4,957 人次，且本局將持續擴大各食品類別的產地來源揭露，讓市府處理食安事件時，快速掌握影響範圍及進行下架作業，其功能以稽核管理為主、查詢揭露為輔。</p>

17.臺北市政府環保局

個案名稱	臺北市防噪攻略二部曲-卡拉噪音不 OK
推薦個案機關	臺北市政府環保局
具政策溝通代表性原因	臺北市政府為減少噪音案件對民眾的干擾，並拉近噪音管制與民眾感受程度之距離，將卡拉 OK 噪音行為納入妨礙安寧行為管制。
個案涉及機關團體	臺北市政府、臺北市各區公所。
政策溝通過程與結果之簡要敘述	<p>一、臺北市地狹人稠、經濟活動旺盛，街頭偶爾常見小吃店藏身住宅區，還附設卡拉 OK 設備成為社區"歡唱中心"，卻苦了周邊居民。卡拉 OK 店原應登記為視聽唱歌業，但大多店家營業登記為小吃店或飲料店，無法以行為罰管制。本局依據「噪音管制標準」執行噪音陳情稽查時，認定小吃店屬於營業場所，故其噪音管制須經現場量測噪音分貝，超過標準才可進行裁罰。</p> <p>二、102 年 4 月 30 日召開「102 年度臺北市噪音管制公告修正草案研商會議」，邀集本府相關局處、各區公所、行政院環境保護署等單位，檢討公告內容適宜性並予以修正之。於 102 年 7 月 19 日府環一字第 10235212200 公告修正「臺北市禁止從事妨礙安寧行為之區域範圍及時段」，並自 102 年 8 月 1 日生效。於本市各類噪音管制區晚上十時至翌日上午八時及例假日中午十二時至下午二時，不得使用非屬營業用卡拉 OK 之行為。非屬營業用卡拉 OK，指非屬「視聽歌唱業」營業場所許可登記有案之營業場所及其他非營業場所，而</p>

附錄五 各單位推薦政策溝通成功之案例

個案名稱	臺北市防噪攻略二部曲-卡拉噪音不 OK
推薦個案機關	臺北市政府環保局
	<p>有提供伴唱視聽設備供人歌唱之行為。</p> <p>三、於 102 年 7 月 24 日召開「臺北市噪音管制新規定：非屬視聽歌唱業的卡拉 OK，夜間及假日午休時段，噪音擾民將以行為罰逕行告發處罰」記者會。續於 102 年 7 月 31 日、102 年 8 月 2 日、102 年 8 月 15 日、103 年 2 月 16 日、103 年 8 月 14 日發布新聞稿，使這項管制措施更廣為民眾瞭解。</p> <p>四、統計自 102 年 8 月至 103 年 7 月施行期間，卡拉 OK 噪音陳情稽查數共 1,013 件，相較於前一年同時期 1,597 件，減少 584 件（約 36.6%），但是案件告發率從 1.1% 提升至 15.3%，是前一年同時期告發率的 14 倍，已經達到提升噪音告發管制目的，並拉近噪音管制與民眾的感受程度。</p>

18.臺北市政府觀光傳播局 2-1

個案名稱	拍攝《機會篇》、《體貼篇》、《便利篇》短片宣導市政
推薦個案機關	臺北市政府觀光傳播局
具政策溝通代表性原因	整合臺北市政府各項政策，以「便利」、「體貼」及「機會」三大面向規劃製作臺北形象的宣傳影片。本案採真人實地採訪，大量採訪各階層、各年齡及各國籍之民眾，透過民眾對臺北市的真實看法，呈現本市市政建設成果。
個案涉及機關團體	臺北市政府各局處。
政策溝通過程與結果之簡要敘述	整合各局處政策，分為「便利」、「體貼」及「機會」三大面向拍攝短片，三個短片主題各有 30、60 及 90 秒版本，及 1 支 6 分 48 秒完整版影片，於各大電視臺、本市電影廳院、捷運月臺電視、捷運車廂內電視及網路播出各秒數版本，使民眾知悉本府各項政策，進而認同及支持市府施政。

19.臺北市政府觀光傳播局 2-2

個案名稱	臺北旅遊網
推薦個案機關	臺北市政府觀光傳播局
具政策溝通代表性原因	觀光傳播局「臺北旅遊網」透過與市府公開資料平臺與各局處的開放資料介接，將景點介紹網頁整合本市最新活動訊息及公車動態資訊等多元資訊。
個案涉及機關團體	觀光傳播局、交通局公共運輸處及文化局等。
政策溝通過程與結果之簡要敘述	為加強行銷本市觀光旅遊，並遵循善用既有資源及經費擷節的原則，觀光傳播局運用臺北市政府資料開放（Open data）平臺之免費資源以豐富「臺北旅遊網」（ http://www.taipeitravel.net/ ）內容。目前網站已主動介接文化局之文化快遞資訊，提供旅客最新城市活動或展覽表演訊息之查詢，並將站內各臺北市著名景點之即時交通資訊整合交通局公共運輸處之公車動態資訊，提供所在地至該查詢景點之相關公車路線、站牌位置及公車到站時間等查詢，提供國內外遊客更多元且便利之網頁景點瀏覽服務。

20.臺北自來水事業處 3-1

個案名稱	第二原水輸水幹線涵渠及隧道段工程
推薦個案機關	臺北自來水事業處
具政策溝通代表性原因	本工程施工產生之餘方，設計期間邀集水利署十河局及新北市水利局研商，提出使用計畫，將工程產生之餘土，利用下口新店溪護岸旁凹灣地回填，有效達成剩餘料再利用目標。
個案涉及機關團體	水利署十河局及新北市水利局。
政策溝通過程與結果之簡要敘述	本工程施工產生之餘方達 12 萬立方公尺，為達減能省碳目標，設計期間邀集水利署十河局及新北市水利局研商，配合河川整治計畫，提出河川公地使用計畫，將工程產生之餘土，利用下口新店溪護岸旁凹灣地回填，有效達成剩餘料再利用目標，完全消滅餘土運棄量，並創造面積高達 3 公頃綠地平臺，每年約可吸收 225 公噸二氧化碳，可延續且保存既有生態環境，並提供居民一個踏青觀景場所；另下口新店溪護岸段完成凹灣岸填土後，採用石籠及加勁格網護坡保護等生態工法並噴植草種綠化，並於新店溪護岸段施作親水護岸及步道，種植花草植物美化當地景觀，提供居民休憩觀景場所。

21.臺北自來水事業處 3-2

個案名稱	超商多媒體事務機即時繳水費
推薦個案機關	臺北自來水事業處
具政策溝通代表性原因	臺北自來水事業處為積極服務用戶，主動與四大超商合作，提供多媒體事務機查繳水費服務，民眾滿意度高。
個案涉及機關團體	臺北自來水事業處、四大超商、水處轄區民眾等。
政策溝通過程與結果之簡要敘述	北水處一直不斷開發多元繳費管道，其目的都為尋找市民最方便服務指標。用戶對於繳費方式期待快速便捷的同時，亦考量交易安全。臺灣是全球便利超商密度最高的國家，水費各項繳費管道之運用，除銀行代繳外，以超商代收為大宗，國人生活型態已與超商密不可分，北水處於 88 年首創與超商合作代收水費，開啟超商代收業務蓬勃發展，而今，有鑑於超商多媒體事務機運用成熟與普及，更率公營事業之先，於 103 年 8 月完成以四大超商多媒體事務機 ibon、FamiPort、life-ET、ok-go 為介面之繳費管道，提供水費即時查詢繳費服務，繳費完成即時銷帳，且免手續費，方便民眾免持單隨時隨地均可查繳水費，自實施後繳費件數呈現快速成長趨勢，民眾滿意度高。

22.臺北自來水事業處 3-3

個案名稱	水電麻吉一家親貼心聯合服務
推薦個案機關	臺北自來水事業處
具政策溝通代表性原因	水、電為民生必需品，均為民生公用事業，業務上有其共通性，且都會生活型態民眾居住與工作地常分屬不同地理區域，民眾洽公常須往返奔波。經濟部國營會於 101 年底整合所屬事業-臺水及臺電推動「水電麻吉貼心聯合服務」，惟當時該會為加速專案推行，未納入隸屬於臺北市政府之臺北自來水事業處共同實施，導致全臺約 152 萬用戶未能享有該服務，北水處乃積極接洽溝通，打破機關合作之藩籬，使服務延伸至全臺。
個案涉及機關團體	經濟部國營事業委員會、臺灣電力公司、臺灣自來水公司、臺北自來水事業處。
政策溝通過程與結果之簡要敘述	<p>推動服務櫃臺跨機關合作，如小規模單點互為代收較為容易，惟當範圍擴大至全臺時，由於臺水（99 個）、臺電（297 個）服務據點數量為北水處之數十倍，在對口連繫及案件交換方面，將面臨北水處必須一對數十個以上他機關服務據點，或他機關必須將案件彙送至指定據點再統一交換至北水處之情形，另在應備證件部分亦有所差異，均為洽談合作之最大阻力。</p> <p>北水處除函請主辦單位國營會召集水、電事業進行協商後，並多次電話聯繫及主動拜訪爭取支持，協商臺水、臺電利用分組對口方式與北水處進行案件交換，降低北水處必須「以少對多」之作業困擾，實施前並辦理跨單位聯合教育訓練，化解三方基層疑慮，另北水處同仁亦</p>

附錄五 各單位推薦政策溝通成功之案例

個案名稱	水電麻吉一家親貼心聯合服務
推薦個案機關	臺北自來水事業處
	<p>親赴臺電、臺水各對口單位拜訪，建立良好合作夥伴關係。</p> <p>自 103 年 3 月 1 日起，北水處加入「水電麻吉貼心聯合服務」措施，民眾辦理「戶名變更」、「通訊地址變更」、「委託金融機構代繳」、「申請電子帳單」、「軍眷優待」等五項服務，只要攜帶水（電）費收據及相關應備證件，在全國水、電任一營業處共約 400 個服務櫃檯，均可一處遞件，全程受理，方便又省時，實施迄今臺水、臺電及北水處三方已聯合代收共 3 萬 6 千餘件。</p>

23.臺北市捷運工程局

個案名稱	捷運信義線通車後路網營運模式調整
推薦個案機關	臺北市捷運工程局
具政策溝通代表性原因	臺北市府團隊的合作，相關單位前置作業規劃用心，主動與媒體溝通說明，提供充分資訊，並維持良好互動關係。信義線通車後，獲得市民與媒體不少正面反應與報導，彰顯北市府團隊施政之成效。本局於 103 年獲得北市府「102 年度傑出市政行銷獎」。
個案涉及機關團體	臺北市捷運工程局、臺北捷運公司、臺北市政府觀傳局等。
政策溝通過程與結果之簡要敘述	<p>捷運信義線通車營運路網模式調整，會對民眾搭乘習慣有所改變，故就「降低民眾不便」、「增加運輸效能」、「營運可行性」等角度進行整體研議分析，並研訂相關行銷策略加強宣導，以減少民眾對習慣改變之疑慮，並爭取認同與支持。</p> <p>一、本局與捷運公司、觀光傳播局針對捷運信義線通車前後可能面對之各項問題，進行溝通，就媒體可能出現之負面報導研擬化解之道，將負面報導降至最低。</p> <p>二、本局辦理多場專家學者座談會、民眾說明會、記者會及發布新聞稿，並安排電臺專訪，製作海報、宣導片及摺頁分送相關通路進行宣導。</p> <p>三、主動與媒體積極溝通，提供相關資料予觀傳局，俾利觀傳局設定議題與宣傳時程，並積極釋出議題予媒體、排定妥適的議題露出時間，於通車前先行報導信義線沿線之各種特</p>

個案名稱	捷運信義線通車後路網營運模式調整
推薦個案機關	臺北市捷運工程局
	<p>色，如各站的車站設計、公共藝術、商圈特色..等等。</p> <p>四、捷運公司從「旅客角度」進行一系列宣導計畫，以循序漸進有系列報導，加深民眾印象。</p> <p>五、因為市府相關單位戮力合作、宣導得宜，信義線通車後各車站湧現人潮，帶動信義及永康商圈之買氣，媒體的正面報導。信義線 9 處公共藝術，各具特色，民眾多予好評及肯定。</p> <p>六、本府研考會於信義線通車後，對市民搭乘捷運的評價之民調顯示，高達八成三市民認為捷運信義線完工，對於提升整體捷運品質有幫助，有七成四的市民表示捷運信義線完工對信義路的交通改善有幫助。另外，在搭乘過捷運信義線的 520 位市民中，有八成六市民滿意車站內的各項指標清楚程度，八成市民滿意信義線班車等候時間與路線轉乘資訊。</p>

24.臺北市勞動檢查處

個案名稱	職災地圖&工安好宅圖（臺北市政府勞動局公布重大職業災害線上地圖處理要點）
推薦個案機關	臺北市勞動檢查處
具政策溝通代表性原因	政府資訊之公開透明，維護民眾知的權益，並共同督促事業單位加強工作者之安全維護。
個案涉及機關團體	臺北市政府、臺北市全行業及其公會團體、臺北市市民。
政策溝通過程與結果之簡要敘述	勞動局自 102 年 1 月 4 日起，即率先公布建築物新建工程發生重大職業災害之資訊，並於同年 7 月 23 日擴大實施至所有本市營繕工程，迄今已公開 11 件營繕工程發生重大職業災害資訊，並將發生地點標示於職災地圖（ http://media.doli.taipei.gov.tw/map/ ），民眾均得上網查閱。因應職業安全衛生法自今年 7 月 3 日起施行於全行業所有工作者，主要將職災地圖公告範圍擴大至全行業重大職業災害之相關資訊。因此臺北市政府勞動局修正「公布重大職業災害線上地圖處理要點」，本於政府資訊之公開透明原則，擴大公布發生重大職業災害之資訊範圍至全行業，並自 103 年 9 月 22 日函頒施行。本案啟動並逐步擴大至全行業，過程中與相關利害團體，學術單位及市民，以研討會、訪談、記者會及新聞發布等方式主動溝通說明，除對事業單位發揮警示作用外，期在全體市民之監督及努力下，擴大預防職業災害功效、提升本市職業安全衛生水準，並建立重視職安維護的城市文化。

25.臺北市交通局停車管理工程處

個案名稱	多元管道代收停車費
推薦個案機關	臺北市交通局停車管理工程處
具政策溝通代表性原因	臺北市停車管理工程處為貫徹便民繳費服務政策，透過溝通協調和簡化行政流程，於超商、銀行、全國繳費網及捷運站與停車場等多元管道，提供便利民眾繳交停車費之服務。
個案涉及機關團體	捷運公司、臺北市停車管理工程處、超商、銀行、悠遊卡公司。
政策溝通過程與結果之簡要敘述	臺北市停車管理工程處歷年來為便利民眾繳交停車費，已與各大超商、銀行和全國繳費網合作，開放民眾繳交停車費；另自 102 年 12 月起再透過跨單位之協調，開放於臺北捷運公司轄管各大捷運站以及停車管理工程處轄管各停車場以悠遊卡繳交停車費，增加繳費管道。

26.臺北市交通局交通事件裁決所

個案名稱	交通違規債證電子化
推薦個案機關	臺北市交通局交通事件裁決所
具政策溝通代表性原因	臺北市交通事件裁決所與法務部行政執行署進行跨機關合作，透過資訊傳輸作業升級，提升交通違規行政執行效率。
個案涉及機關團體	臺北市交通事件裁決所、法務部行政執行署及所轄管 13 個分署。
政策溝通過程與結果之簡要敘述	<p>一、臺北市交通事件裁決所（下稱裁決所）為推動交通違規債證電子化，於 103 年 3 月 19 日函請法務部行政執行署，請其同意臺北、士林、新北等分署實施，該署於 3 月 24 日函復敬表同意，並邀請裁決所進行討論。</p> <p>二、經由 103 年 4 月 9 日研議「違反道路交通管理處罰條例移送執行案件執行憑證電子化」推廣作業期程會議充分溝通後，決議自 5 月 1 日起法務部行政執行署各分署（屏東、彰化、宜蘭、花蓮、嘉義除外）發給裁決所之債權憑證均以電子化處理，以提升債權憑證管理效率，響應無紙化電子公務作業。</p>

27.臺北市政府都市發展局

個案名稱	修訂臺北市老舊中低層建築社區辦理都市更新擴大協助專案計畫—行動計畫一：以都市計畫專案變更方式協助更新重建
推薦個案機關	臺北市政府都市發展局
具政策溝通代表性原因	<p>一、簡化作業程序</p> <p>二、制訂相關規定要點與審議機制，提昇審議效率</p> <p>三、定期召開輔導會議協助實施者解決更新困境</p>
個案涉及機關團體	臺北市都市計畫委員會、都市設計及土地使用開發許可審議委員會、都市更新及爭議處理審議會、臺北市政府、都市發展局、都市更新處、實施者（自組更新會或建設公司）。
政策溝通過程與結果之簡要敘述	<p>臺北市之老舊四、五層樓公寓社區屋齡屆 31 年以上的住宅中，四、五層樓不易更新者約有 14 萬戶，因環境窳陋、公共設施匱乏、巷弄狹窄有消防救災的疑慮等等問題，市府更新處遂於 98 年委託顧問公司研究協助老舊四、五層樓公寓社區辦理更新機制，更於 99 年 5 月 14 日起至臺北市 12 行政區辦理「臺北市老舊中低層建築辦理都市更新擴大協助試辦計畫」說明會，共計 12 場次，確實宣導市府老舊公寓更新專案政策方向；後臺北市政府延續協助本市老舊四、五層樓公寓社區辦理更新重建之目標，遂提出 5 年之專案計畫政策，於 99 年 8 月 2 日受理「修訂臺北市老舊中低層建築社區辦理都市更新擴大協助專案計畫—行動計畫一：以都市計畫專案變更方式協助更新重建」之申請，以協</p>

個案名稱	修訂臺北市老舊中低層建築社區辦理都市更新擴大協助專案計畫—行動計畫一：以都市計畫專案變更方式協助更新重建
推薦個案機關	臺北市政府都市發展局
	<p>助更新案可室內面積總開發量達更新前後一坪換一坪之政策目標外，亦期望透過專案計畫引導老舊建築，轉型為綠建築與節能、低碳的社區。</p> <p>市府在與實施者之溝通、互動中瞭解民間推動都市更新困難，為提昇審議效率，遂陸續制訂相關機制以協助案件輔導與縮短審議時程：</p> <p>（一）101年9月11日發布「臺北市政府受理都市更新案審查作業要點」、101年9月28日「臺北市政府處理都市更新案撤銷同意作業程序」，使申請人得以明確依循辦理。</p> <p>（二）本市都市更新處101年10月1日成立「都市更新協檢服務櫃臺」，首創協檢制度具體提升本府行政審查效率。</p> <p>（三）首創權利變換審查小組，消彌權利變換價值與估價產生爭議。</p> <p>（四）首創都更中心，就本市更新辦理困難地區予以輔導及協助，以加速迫切更新地區儘速推動都市更新。</p> <p>（五）本市都市更新處定期召開個案輔導會議，瞭解個案執行過程之困境並予以相關協助及專案輔導，迄103年10月31日止業已召開17場會議。</p>

附錄五 各單位推薦政策溝通成功之案例

個案名稱	修訂臺北市老舊中低層建築社區辦理都市更新擴大協助專案計畫—行動計畫一：以都市計畫專案變更方式協助更新重建
推薦個案機關	臺北市政府都市發展局
	目前受理案件中，預計可協助逾 4,800 戶之老舊四、五層樓公寓社區辦理更新重建，更新後擬提供逾 5,700 戶之住宅或商業單元；迄 103 年 10 月 31 日事業計畫案已有 3 案都市更新核定，其中水源四、五期整宅案為地主自組更新團體辦理都市更新，並整合達到 100% 的同意比例，同時在市府的輔導與協助下，業已申領建造執照，近期擬可動工，成為本市推動老舊整宅都市更新的典範之一。

28.臺北市政府文化局 2-1

個案名稱	創新推動「老房子文化運動」計畫
推薦個案機關	臺北市政府文化局
具政策溝通代表性原因	因本計畫為創新政策，且媒合標的分屬不同單位，法令、規定各不相同，籌劃初期各單位意見不一，整合情形困難。經過臺北市政府文化局與各單位不斷的溝通，整合各單位意見與相關法令，協商各單位提供權管房地納入此計畫並順利推動。自 102 年 2 月公告第一棟標的起，至今已評選出 17 棟標的之得標團隊進行修繕、經營管理，目前民間團隊投入修復成本逾 2 億 3 千萬元，修復竣工的標的提供文創團隊經營管理，大幅改善市容、美化都市景觀。
個案涉及機關團體	財政部國有財產署、財政部國有財產署北區分署、臺灣銀行、臺灣鐵路管理局、臺灣電力股份有限公司、臺北市政府工務局公園路燈工程管理處、行政院農業委員會農糧署北區分署...等。
政策溝通過程與結果之簡要敘述	<p>有鑑於政府單位過去常受限預算及人力不足，無力修復權管閒置文化資產，為強化臺北市老房子保存活化與再利用，加速修繕效率，由臺北市政府文化局全國首創由公部門擔任專責媒合平臺，創新提出「老房子文化運動」計畫，以「從修繕到經營都是同一團隊」理念，引入民間團隊資金與創造力，開啟公、私部門合作契機，修繕及活化再利用閒置老建築。</p> <p>本計畫引入民間團隊之創意與資金，協助修復再利用位於本市各公部門所屬閒置且損壞嚴重之老房子，經由公開招標與評選，得標團隊先投入數百至數千萬元，依本局及審查委員各項審查意見</p>

個案名稱	創新推動「老房子文化運動」計畫
推薦個案機關	臺北市政府文化局
	<p>，先行修復老房子，才能開始使用。故依情依理，實不宜再向民間團隊收取高額使用費或租金。惟「老房子文化運動」計畫之標的分屬中央、地方、公辦民營機關等不同單位，而各機關單位法令、規定各不相同，依現行法令，公有財產標租仍必須每月收取費用，本局遂向有意參與之民間團隊再三說明法令規定，尋求諒解。另因本計畫參與業者均係對老房子有特殊情感之愛好者，且協助修復公有財產具公益性質，經過臺北市政府文化局邀集府內外相關單位召開多次研商會議制定媒合方式，甚至由本局局長邀集各單位高層首長親自協商並研析規費法相關規定，簽報市府及財政部同意，對未來每月之使用費或租金，給予部分減徵優惠，以吸引民間團隊參與。後續並召開說明會及每日數十通詢問電話說明，終有眾多熱心業者支持參與。</p> <p>「老房子文化運動」計畫自 102 年 2 月公告第一棟標的起，已超過 3500 人次現勘公開招標之房地，並製作專屬網頁宣導說明，至今網頁參觀人次已逾 11 萬，迴響熱烈！不到 2 年期間，目前已評選出 17 棟標的之得標團隊，粗估上開標的民間團隊自費投入修復成本逾 2 億 3 千萬元，尚不包括未來修復後，每月尚須繳交租金，有效節省公帑並大幅提高公庫收入。</p> <p>修復後再利用內容，涵括電影、書坊、音樂、劇坊、樂活、金工設計等文化產業，將可有效帶動本市文創發展。不僅提供文創團隊創作展示空</p>

強化政策溝通之研究

個案名稱	創新推動「老房子文化運動」計畫
推薦個案機關	臺北市政府文化局
	間，有效改善市容、美化都市景觀，一舉數得，共創多贏。此計畫由本府文化局主動整合民間資源，協助各公部門解決多年來人力及經費不足困境，短期內快速修復閒置、破敗多年之老房子，促進文創產業發展，有效提升本府正面形象，並獲中央及各縣市政府高度關注，擬仿效推動，為政府政策溝通的成功案例。

29.臺北市政府文化局 2-2

個案名稱	臺北市中山設計產業園區民間投資興建移轉開發案
推薦個案機關	臺北市政府文化局
具政策溝通代表性原因	臺北市政府透過不斷的溝通，經中央政府與地方政府協力合作，由財政部國有財產署提供土地，臺北市政府規劃建置，聯合開發「臺北市中山設計產業園區」。預計提供 300 人以上的就業機會、吸引民間投資金額 157 億元，創造年產值 3 億 5 千萬以上的經濟效益。
個案涉及機關團體	財政部國有財產署、財政部國有財產署北區分署、臺北市政府等。
政策溝通過程與結果之簡要敘述	臺北市中山設計產業園區前身為公賣局中山配銷處，經由臺北市都市更新處與財政部國有財產署（以下簡稱國產署）簽訂合約，以短期利用的方式作為都市再生前進基地（Urban Regeneration Station, URS），名為 URS21，已成為臺北市最重要的創新實驗中心及建築設計、文創領域扎根基地，惟國產署和臺北都市更新處合約至本 103 年 6 月結束後，臺北市已於 2013 年 11 月正式獲選成為國際工業設計社團協會（Icsid）指定的 2016 世界設計之都。為了彰顯世界設計之都的發展目標，從 2014 年到 2016 年，臺北市政府將積極推動 16 項以城市為格局的設計導入核心計畫，其中，設計產業園區設置計畫，為世界設計之都的重要亮點之一，為促進設計產業的群聚效應、提昇國內設計產業的創新能力與國際競爭力，並形塑適宜創意人才發展的優質產業環境，臺北市政府文化局繼而向國產署爭取，希望保留基地原址並持續建立優質設計環境，經過多次會議溝通及協商，終於獲國產署同意於 103 年

強化政策溝通之研究

個案名稱	臺北市中山設計產業園區民間投資興建移轉開發案
推薦個案機關	臺北市政府文化局
	10月24日簽訂合作契約，中央政府與地方政府攜手打造臺北市第一個專屬於設計產業的創意園區，未來可提供設計工作室進駐、設計教育推廣功能等。預計提供300人以上的就業機會、吸引民間投資金額157億元，創造年產值3億5千萬以上的經濟效益，為政府政策溝通成功案例。

30.臺北市政府法務局

個案名稱	協商問題產品退費及補償案
推薦個案機關	臺北市政府法務局
具政策溝通代表性原因	針對衛生福利部公告之問題產品，臺北市政府法務局主動邀請問題產品之企業經營者派員至市府溝通協調退費及補償事宜，以確保消費者權益，並提升消費者對企業之信賴。
個案涉及機關團體	臺北市政府法務局、味全公司、布列德麵包、德克士餐廳。
政策溝通過程與結果之簡要敘述	<p>一、臺北市政府法務局為確保消費者權益，針對味全公司、布列德麵包、德克士餐廳經衛生福利部 103 年 10 月 14 日公告為頂新或正義下游業者之問題產品，主動邀請前述公司派員至市府溝通賠償事宜。臺北市政府法務局處理該事件秉持依法協商退費及賠償、確保違法商品銷售金額全數退還及賠償消費者、退費賠償訊息充分揭露。就未經衛生福利部公告為問題產品之其他產品，不論從民法或消保法的規定，業者尚無退費之責任，且為避免再次造成犁記事件，並未要求其退費。</p> <p>二、經臺北市政府法務局協調後，前述三家公司同意之賠償原則係就持有問題產品之發票、購買憑證或商品之消費者，除退還原購買金額，尚須依消保法第 51 條規定賠償原購買金額之 3 倍；另再依食品安全衛生管理法第 56 條規定賠償新臺幣 500 元，惟消費者就同一購買行為不得重複請求退費及賠償。味全公司就強冠油品事件中衛福部公告味全公司之問題產品曾有退貨紀錄者，亦會逐一通知賠</p>

強化政策溝通之研究

個案名稱	協商問題產品退費及補償案
推薦個案機關	臺北市政府法務局
	償，三家公司賠償方案之細節及開始時間，三家公司會於開始賠償前一個星期，連續一個星期刊登於報紙。

31.臺北市政府資訊局

個案名稱	臺北市政府公開資料（Open Data）
推薦個案機關	臺北市政府資訊局
具政策溝通代表性原因	政府公開資料（Open Data）政策，為新一代市政服務的重要工作項目，不但可以提高本府行政透明度、強化市民參與，更可以鼓勵具有商業潛力的個人、小企業和組織，善加利用政府公開資料增值應用，創造新的知識資產，共同提供更多友善服務，提昇臺北城市友善度。
個案涉及機關團體	中央、地方政府、推動開放資料之社群團體、學術研究團體、各大專院校資通訊科系學生。
政策溝通過程與結果之簡要敘述	<p>1.臺北市政府於 95 年針對政府資訊公開制定「資訊資產授權流通及增值利用作業要點」。</p> <p>2.臺北市政府公開資料平臺（網址：http://data.taipei.gov.tw）於 100 年 9 月 1 日正式上線服務，第一波供應資料共計 131 項，供民眾查詢及下載所需資料。</p> <p>3.為使民眾能儘速獲得本府開放資料，規劃以下列原則為推動方向：</p> <p>（1）以市民生活可應用資訊為主要推動方向。</p> <p>（2）以原已開放一般市民查詢且無需計費之資訊為主。</p> <p>（3）以原已可直接輸出轉檔之資訊為主。</p> <p>（4）參酌國外執行經驗及現況，經各機關檢討可開放資料者。</p> <p>4.政府公開資料，並不同於過去由政府資訊公開。Open data 的重點在於將機器可辨讀（</p>

個案名稱	臺北市政府公開資料 (Open Data)
推薦個案機關	臺北市政府資訊局
	<p>machine readable) 的資訊，以單一的平臺，開放讓外界加值利用。</p> <p>5.臺北市政府公開資料平臺，除了開放檔案下載外，也是世界上少數幾個直接開放程式介接的 open data 平臺。主要是想鼓勵程式開發者使用，免去開發者自行建置後臺的成本。</p> <p>6.自 100 年臺北市政府公開資料平臺上線起，本局積極主辦、協辦各類 APP 競賽 (包括了 APP Star 高手爭霸戰、全國大專校院資訊應用服務創新競賽、臺北國際數位內容設計競賽及 Yahoo! Open Hack Day)，共產出超過上百件 APP 作品，透過產業加值應用，展現出無限的創意及商機。</p> <p>7.目前平臺上提供臺北市政府 83 個機關 356 項資料集，其中 260 項開放介接；自 100 年資料平臺上線以來累計資料下載服務逾 3,700 萬次。</p>

32.臺北市政府消防局

個案名稱	推動濫用 119 救護車收費制度
推薦個案機關	臺北市政府消防局
具政策溝通代表性原因	<p>1、119 救護車是為了嚴重的緊急傷病患所設置的公共資源，為妥適運用有限的救護資源，減少濫用救護車的情形，臺北市政府消防局與衛生局除合作宣導珍惜救護資源善用替代就醫方案外，亦從法制面著手訂立「臺北市民眾濫用消防局救護車收費計畫」。</p> <p>2、於執行面每月召開審核會議，由相關局處派代表，針對「救護車高使用者」分析原因及透過社政與醫療輔導進行轉介及輔導有效減少救護車使用量。</p> <p>3、統計 103 年 1 至 9 月份救護出勤件數雖較去年同期增加 4,584 件，上升 4.5%，然分析案件類發現非危急個案明顯下降 7.65%，危急個案則上升 5.98%，顯示前揭跨局處協調找出根本原因並透過合作成功減少濫用 119 救護車，可使真正危急病患獲得到院前緊急救護的照護。</p>
個案涉及機關團體	臺北市政府消防局、衛生局、社會局。

強化政策溝通之研究

個案名稱	推動濫用 119 救護車收費制度
推薦個案機關	臺北市政府消防局
政策溝通過程與結果之簡要敘述	<p>1、「臺北市民眾濫用消防局救護車收費計畫」訂立之初，與衛生局研議收費時機、審核機制及執行措施，並於每月召開審核小組會逐一說明社政與醫療轉介情形，併討論後續跨局處合作輔導，聯手製作替代就醫宣導單提供民眾替代就醫方案（臺北市合格救護車公司、敬老愛心車隊及復康巴士等）。</p> <p>2、輔導酒癮或藥癮患者處於急性戒斷期，經評估生命徵象符合特殊條件可送松德院區治療輔導之。</p> <p>3、由社會局社工員提供關懷訪視與就業服務與生活需求等協助，成功協助個案濫用及誤用救護車。</p>

33.臺北市政府公務人員訓練處 2-1

個案名稱	臺北市環境生態城市治理人才培訓
推薦個案機關	臺北市政府公務人員訓練處
具政策溝通代表性原因	本處經過多次跨機關溝通與諮詢專家學者，規劃 125 小時的「環境教育人員訓練班」及環境教育人員 30 小時核心課程研習班等，於 2012 年取得「環境教育機構認證」，並於 2014 年 4 月加入「北區環境教育區域中心」。
個案涉及機關團體	環境保護署、臺北市政府各局處、北區各大專院校及民間環保團體等。
政策溝通過程與結果之簡要敘述	<p>本處依據臺北市環境教育行動方案，為實踐「永續臺北生態城」願景，肩負「臺北市環境生態城市治理人才培訓基地」使命，致力培訓環教種子人員，落實市府環境教育政策與理念之推動。</p> <p>雖然資源及人力有限，本處以策略聯盟方式積極與市府各局處、中華民國荒野保護協會、人禾環境倫理發展基金會等民間環保團體及臺大、師大等各大專院校合作，規劃辦理環訓認證班各類優質且多樣環境教育核心課程，含自然保育、環境倫理、環境教育課程設計等。</p> <p>為善用訓練資源，擴大整體培訓效益，環訓認證班亦開放部分名額予中央及鄰近縣市人員參訓，本處並於今年 5 月加入以師大為首之「北區環境教育區域中心」，希望能透過更多互動交流，汲取國內外經驗，精益求精，充分發揮環教認證訓練機構功能。</p>

34.臺北市政府公務人員訓練處 2-2

個案名稱	運用臺北 e 大推動市民數位學習
推薦個案機關	臺北市政府公務人員訓練處
具政策溝通代表性原因	為協助本市社區居民善用數位科技進行多元管道學習，本處經營之「臺北 e 大數位學習網」團隊透過拜訪各社區大學、辦理說明會及學習推廣活動等方式，逐步推動社區大學數位學習計畫。
個案涉及機關團體	臺北市政府公訓處、教育局、社區大學等。
政策溝通過程與結果之簡要敘述	<p>運用現代科技減少數位落差，為本市推動智慧城市重要目標之一，本處所經營之「臺北 e 大」營運團隊自 2011 年起結合社區大學在地推廣成人學習豐富資源，共同推動社區數位學習並培力數位公民種子，協助社區居民善用數位科技進行多元管道學習，以擴展終身學習的廣度與深度。</p> <p>本處透過持續協助社區大學開發優質數位教材、辦理推廣說明會、鼓勵社區大學學員參與實體及線上學習獎勵活動、運用社大媒體進行推廣、針對社區內年長或弱勢居民辦理電腦數位學習養成班等方式，以提昇社區鄰里居民數位应用能力，並推廣「臺北 e 大」。</p> <p>近年來透過此合作方案，不但與本市社區大學建立夥伴關係，也開拓社區居民終身學習多元管道，此一合作方式已建立本處、社區大學與居民三贏的典範。</p>

35. 臺北翡翠水庫管理局

個案名稱	北宜直鐵選線避開翡翠水庫集水區
推薦個案機關	臺北翡翠水庫管理局
具政策溝通代表性原因	北宜直線鐵路路廊選線過程，涉及不同立場單位之間相異目標的整合，例如，交通單位著重運輸效率之提昇，地方政府期待能促進地方發展，而水資源管理單位則關心水資源之保育與永續發展。本個案在歷經相關單位多次溝通與討論後，終於選定一條能兼顧水源保護與交通建設之路廊，達成「東部要發展，臺北有好水」的多贏結果。
個案涉及機關團體	臺北市政府、臺北翡翠水庫管理局、交通部鐵路改建工程局。
政策溝通過程與結果之簡要敘述	<p>北宜直線鐵路案於民國 95 年經行政院環保署環評審查以穿越環境敏感地區、地質、地下水與考古遺跡等四項理由，認定為「不應開發」。101 年本案重新啟動後，本局與臺北市政府隨即利用各類場合，積極與相關單位溝通，過程簡述如後：</p> <p>一、本局拜會交通部鐵路改建工程局（下稱鐵改局）表達未來路廊規劃不應穿越翡翠水庫集水區之意見。</p> <p>二、鐵改局於 102 年 6 月 24 日拜會本府張副市長時，本府籲請交通部應尊重 95 年行政院環保署環評結論，於進行規劃階段應避免行經新店溪青潭自來水水質水量保護區（包含翡翠水庫集水區）。</p> <p>三、本案召開歷次推動小組會議以選定路廊，本局於會議中均表達規劃路廊應避開翡翠水庫</p>

個案名稱	北宜直鐵選線避開翡翠水庫集水區
推薦個案機關	臺北翡翠水庫管理局
	<p>集水區之意見。</p> <p>四、本府於 103 年 3 月 18 日第 1775 次市政會議決議，請陳副市長率同本局劉局長出席該推動小組會議，明確表達本府立場，路廊應避開翡翠水庫集水區，避免對翡翠水庫水質安全、水源穩定及整體生態環境造成衝擊。</p> <p>五、本府於 103 年 4 月 3 日函請交通部「於路廊選擇方案時，應避開翡翠水庫集水區」。</p> <p>六、本府都發、交通及本局於 103 年 4 月 9 日參加「北臺區域發展推動委員會」交通議題組 103 年第 1 次工作會議時，再次表達路廊規劃應避開翡翠水庫集水區。</p> <p>七、103 年 4 月 22 日推動小組第 3 次暨路廊評選複審會議，由本府陳副市長雄文率本局劉局長等相關機關出席表達意見，終於通過以不經過翡翠水庫集水區之路廊方案。</p>

36.臺北市政府客家事務委員會

個案名稱	2014 臺北客家義民嘉年華
推薦個案機關	臺北市政府客家事務委員會
具政策溝通代表性原因	2014 臺北客家義民嘉年華系列活動之一辦理「萬人恭迎義民爺」邀請各族群、機關參與活動認識客家文化，以擴大社會參與。
個案涉及機關團體	客家社團、一般社團、學校、一般大眾、各義民爺宮廟。
政策溝通過程與結果之簡要敘述	自 103 年 7 月起確定企劃執行至 10 月 24 日活動辦理期間，以親自拜訪、利用各種集會、電訪、文宣等邀請各社團（含一般社團及客家社團）、機關學校、民眾、及全省與會的宮廟，一同在 10 月 24 日下午聚集到中正紀念堂於下午 3 時在萬人簇擁下展開 60 公尺上印「義民千秋 福佑萬民」大紅布旗，扶轎起駕展開為期 4 天的 2014 臺北客家義民嘉年華活動。此活動已達成號召萬人參與的目標，並獲多家媒體爭相報導成功宣傳客家文化。

37. 臺北捷運公司

個案名稱	捷運東門站通車分流宣導
推薦個案機關	臺北捷運公司
具政策溝通代表性原因	101年9月30日捷運東門站通車，中和線原本行駛至淡水線北投站之營運模式，配合調整改與新蘆線連接貫通行駛，對中永和地區旅客搭乘習慣影響甚鉅。為減少對旅客之衝擊與不便，本公司以「眼睛看得到」、「耳朵聽得到」、「口頭問得到」、「手上拿得到」之「貼心4到」宣導措施，加派人力於重點車站引導解說，並發送分流隨身卡、設置大型宣導看板與巨型轉乘指標等方式，讓民眾熟悉轉乘方式，順利完成分流輸運工作。
個案涉及機關團體	臺北捷運公司、臺北市政府捷運工程局、臺北市政府觀光傳播局、新北市政府。
政策溝通過程與結果之簡要敘述	<p>101年9月30日捷運東門站通車，中和線與新蘆線連接貫通獨立行駛，列車運轉模式取消原有已實施13年之「南勢角－北投」而改以「南勢角－蘆洲」及「南勢角－輔大」模式，中和線旅客往淡水或南港方向，必須改至古亭站或忠孝新生站轉乘，將原於臺北車站「集中轉乘」之狀況，轉變為「分散轉乘」之型態，是臺北捷運通車以來首次行駛路線之重大變革，對中永和地區旅客搭乘習慣影響甚鉅。</p> <p>面對這項挑戰，本公司自通車前，即廣泛蒐集民眾意見加以分類，如票價、營運路線、人潮疏導等議題，深入瞭解旅客需求，從旅客權益、便利性與習慣等角度思考，於通車前加強宣導，透過市府跨局處資源整合，展開密集之分流轉乘宣導</p>

附錄五 各單位推薦政策溝通成功之案例

個案名稱	捷運東門站通車分流宣導
推薦個案機關	臺北捷運公司
	<p>，由臺北市政府捷運工程局及觀光傳播局，製播宣傳影片於月臺電視、有線電視 CH3 及新北市中永和地區有線電視系統播放，及印製宣傳海報，張貼於捷運車站，並分送臺北市與新北市相關機關協助宣導，另經由 Upaper 市政版面、電臺、臺北畫刊、網站等管道，強力宣傳通車轉乘訊息。</p> <p>另本公司為設法將對民眾之衝擊與不便減至最低，亦站在民眾立場考量，實施古亭站同層月臺平行轉乘、中和線班距由 6 至 8 分鐘縮短為 3 至 4 分鐘、板南線尖峰最密班距由 2 分 15 秒縮短至 2 分鐘等措施，此外，推出「眼睛看得到」（設置大型宣導海報及巨型轉乘指標）、「耳朵聽得到」（車站及列車強力廣播轉乘相關資訊）、「口頭問得到」（車站安排轉乘達人，提供旅客諮詢及引導服務）、「手上拿得到」（發放分流隨身卡與轉乘提醒貼紙）之「貼心 4 到」宣導措施，讓旅客充分瞭解並習慣新的轉乘方式，順利完成人潮分流輸運。</p> <p>臺北捷運路網係規劃以數個 L 型路線環環相扣，形成格狀路網以輸運旅客，多點轉乘模式可紓解人潮、分散既有轉乘車站負荷，也提供民眾更省時、方便、舒適也更多元之搭乘選擇。東門站通車後，臺北車站人潮擁擠狀況獲得明顯紓解，整體捷運路網運輸效率提高，依據本公司委外辦理之 101 年「臺北捷運旅客滿意度調查」顯示，受分流影響之中和線與板南線旅客，整體滿意度</p>

強化政策溝通之研究

個案名稱	捷運東門站通車分流宣導
推薦個案機關	臺北捷運公司
	<p>皆高於 92%，顯見在本公司之各項配套措施及充分宣導及溝通下，大部分旅客都能接受與認同，使民眾有感，更提升臺北市政府與本公司之正面形象。</p> <p>後續 102 年通車之信義線及預計於 103 年底通車之松山線，讓臺北都會區捷運路網更趨綿密完整，本公司延續東門站通車之經驗，除營運模式調整外，將持續透過對旅客之充分宣導及溝通，讓民眾快速熟悉新的轉乘方式，以進一步體驗新路線通車帶來之便利與順暢，更讓臺北捷運整體運輸效能及品質都獲得更好的發揮。</p>

38.桃園縣政府 2-1

個案名稱	桃園國際機場航空噪音防制費補助現金發放
推薦個案機關	桃園縣政府
具政策溝通代表性原因	桃園國際機場航空噪音防制費受限用途限制，自 91 年辦理以來均採用檢據核銷方式辦理，桃園縣政府在便民利民的最高原則下，力求突破，自 103 年 8 月 18 日起改以民眾切結直接發放現金，過往檢據核銷將從此走入歷史。
個案涉及機關團體	桃園縣政府、交通部。
政策溝通過程與結果之簡要敘述	<p>一、噪音防制費屬於特別公課，需使用在特別目的，因此該補助措施自 91 年起由前桃園國際航空站辦理以來，均需檢據核銷，無法發放現金。</p> <p>二、環保局自 99 年 11 月 1 日起接辦桃園國際機場航空噪音防制費補助業務以來，為落實簡政便民之施政理念，除了實施多項創新作為外，並於 102 年 7~9 月內，於航空噪音防制區內辦理 40 場次說明會，直接與民面對面進行溝通，聽取民意，因申請過程中程序繁鎖，致民眾希望能直接發放現金。</p> <p>三、在便民利民的最高原則下，桃園縣政府力求突破，邀集交通部、民航局、縣府法制、主計、審計單位，以及專業律師多次開會討論，確認民眾切結保證噪音防制費依法使用直接發放現金，適法可行，即著手修訂「桃園國際機場航空噪音防制費使用辦法」。</p> <p>四、辦法修正草案業經桃園縣政府於 103 年 8 月 15 日正式公告實施，這不但是重大突破</p>

強化政策溝通之研究

個案名稱	桃園國際機場航空噪音防制費補助現金發放
推薦個案機關	桃園縣政府
	，更是全國創舉，8月22日起陸續直接發放現金後，補助申請程序大幅簡化，經審查通過後20天即可領到補助款。兩個月來，申請件數超過6,000件，每日平均至少200件以上，臨櫃收件民眾滿意度96.3%，到府現勘滿意度93.6%。

39.桃園縣政府 2-2

個案名稱	升格大桃園一員額請增方案之協商
推薦個案機關	桃園縣政府
具政策溝通代表性原因	加強中央部會首長與地方民選首長之互動與共識，形塑密切夥伴關係。
個案涉及機關團體	行政院人事行政總處、桃園縣政府。
政策溝通過程與結果之簡要敘述	<p>桃園縣將於 103 年 12 月 25 日升格為直轄市，且航空城開發計畫、捷運建設等重大施政建設之推動正如火如荼的進行，所以規劃向中央爭取升格後必要的員額。吳縣長志揚秉持的想法是桃園縣升格後，有不少重大政策要推動，理應多配置一些人力。</p> <p>當桃園縣政府與行政院人事行政總處初步接觸後，黃人事長富源認為，大家都是為國家好，人事總處也有看緊人民荷包的责任。</p> <p>經過雙方數次拜訪及溝通協調，桃園縣政府以最適人力做規劃，讓黃人事長相當感動，兩個機關能相互理解、尊重還達成共識，2 人還因此變成好朋友，吳縣長指出，黃人事長提供適當人力建議，不但人力有效運用，也不增加未來新市府人事預算壓力，是很成功的協商典範。</p>

40.桃園縣政府教育局 3-1

個案名稱	國中應屆畢業身心障礙學生升學高中職適性輔導安置
推薦個案機關	桃園縣政府教育局
具政策溝通代表性原因	103 學年度起，因應 12 年國教實施，國中應屆畢業身心障礙學生升學高中職管道面臨變革。桃園縣政府教育局透過辦理 3 場適性輔導說明會及 1 場宣導博覽會，使學校教師及身心障礙學生家長充分瞭解身心障礙學生相關升學進路與就學訊息。
個案涉及機關團體	教育部國民及學前教育署、國立桃園啟智學校、桃園縣政府教育局、桃園縣特殊教育學生鑑定及就學輔導會、桃園縣智障者家長協會、桃園縣聲暉協進會、桃園縣自閉症協進會、桃園縣視障輔導協會、桃園縣學習障礙協會、桃園縣腦性麻痺協會、桃園縣北區（財團法人桃園縣美好社會福利基金會）及南區（伊甸社會福利基金會桃園縣分事務所）身心障礙者個案管理服務中心。
政策溝通過程與結果之簡要敘述	一、自 103 學年度起，身心障礙學生升學（國中升高中）由原「身心障礙學生 12 年就學適性安置」轉變為「身心障礙學生適性輔導安置」並採取書面審查方式及免試入學原則辦理。 二、為提供桃園縣國中應屆畢業身心障礙學生家長及相關教師瞭解升學相關資訊，協助正確選填升學志願及銜接高中、高職階段之就學，桃園縣政府教育局特於假日辦理

個案名稱	國中應屆畢業身心障礙學生升學高中職適性輔導安置
推薦個案機關	桃園縣政府教育局
	<p>2 場次（南、北區）適性輔導安置說明會，宣導身心障礙學生適性輔導安置各項措施。另外，教育局亦辦理 1 場適性輔導安置教師說明會，由桃園縣國中每校各派 2 位參與教師，使其瞭解身障生就學管道及特教通報網操作事宜。</p> <p>三、桃園縣政府與縣內各高中職、身心障礙團體、社政及勞政單位等合作辦理適性輔導安置宣導博覽會。除由各招生學校介紹辦學特色外，家長團體與招生學校亦提供「宣導攤位」、「書面簡介資料」及「詢答服務」等，提供學生就學銜接之正確資訊。103 學年度國中應屆畢業身心障礙學生升學高中職適性輔導安置因此順利圓滿辦理完竣。</p>

41.桃園縣政府教育局 3-2

個案名稱	航空城教育局安置計畫政策宣導
推薦個案機關	桃園縣政府教育局
具政策溝通代表性原因	透過與基層民眾溝通交流、多元管道宣導，讓受航空城計畫影響學生家長更能安心學習
個案涉及機關團體	學校教職員、學生、家長、社區地方人士。
政策溝通過程與結果之簡要敘述	<p>一、102 年底因外界針對教育局航空城安置計畫有疑義，一直有受計畫影響學校將於 104 學年度停招謠言散佈，導致民眾人心惶惶。</p> <p>二、教育局吳林輝局長於 102 年底陸續至受影響學校，邀集地方人士、學校教職員、學生家長召開教育局航空城安置計畫說明會，由局長親臨現場，廣納民眾意見，進行政策意見交流溝通，釐清疑義。</p> <p>三、教育局 102 年底分別以「給家長的一封信」、「給學生個一封信」、「給教師的一封信」發函至受影響學校，讓師生、家長瞭解教育局航空城教育安置計畫，避免再受外界謠言所誤導視聽，另亦發函至公所，請公所協助張貼澄清。</p> <p>四、教育局另於 103 年航空城計畫再公展期間，邀集受影響的學校校長進行航空城計畫政策宣導，並請校長於課餘時間再次對師生進行政策宣導。</p> <p>五、教育局亦邀集媒體，召開記者會再次澄清教育局航空城安置政策，導正視聽。</p>

42.桃園縣政府教育局 3-3

個案名稱	桃連區 12 年國教首屆免試入學宣導
推薦個案機關	桃園縣政府教育局
具政策溝通代表性原因	教育局透過持續與家長團體、教師團體、學校代表進行溝通與討論，並針對全縣高中、國中端加強校際宣導以及主動召開記者會及各鄉鎮市家長宣導會進行政策說明，最後在學生選填志願階段舉辦 1999 專線擴大服務，讓桃連區 12 年國教首屆免試入學學生之爭議降至最低，一免、二免、特招錄取及報到率均高於全國平均成效最佳。
個案涉及機關團體	家長團體、教師團體、國私立高中職、縣立高國中。
政策溝通過程與結果之簡要敘述	<p>一、從政策開始之初（101 年）即多方收集意見，持續進行修正調整。</p> <p>二、主動舉辦記者會說明政策、作法，透過媒體正確報導桃連區資訊。</p> <p>三、教育局局長透過廣播電臺宣導免試入學業務，讓更多家長能瞭解政策與做法。</p> <p>四、站在家長、學生立場，主動規劃辦理高中高職五專博覽會與網路博覽會；首創學生試模擬測驗與分發，以降低學生家長疑慮及熟悉免試入學作業流程。</p> <p>五、國中端全面性辦理家長宣導會與教師宣導會，舉辦各區家長宣導說明會，與國私立高中合作舉辦宣導說明會。</p> <p>六、二次選填志願期間，擴大辦理 1999 專線服務，宣導團、教師團體與家長團體協助為</p>

強化政策溝通之研究

個案名稱	桃連區 12 年國教首屆免試入學宣導
推薦個案機關	桃園縣政府教育局
	學生解惑，累計服務達 4,000 人次以上。 七、85%學生於第一次免試入學即完全就定位。 。

43.桃園縣政府工商發展局

個案名稱	產業蛻變，魅力無限
推薦個案機關	桃園縣政府工商發展局
具政策溝通代表性原因	桃園縣政府透過不斷的溝通和簡化行政流程，透過公私部門協力合作，輔導桃園縣傳產工廠轉型並通過評鑑成為觀光工廠。其中郭元益糕餅博物館及巧克力共和國更獲選為「觀光工廠國際亮點」。本計畫並於 103 年榮獲第六屆政府服務品質獎。
個案涉及機關團體	桃園縣政府各局處、經濟部、交通部、觀光局、桃園縣各觀光工廠。
政策溝通過程與結果之簡要敘述	為協助縣內傳統製造業因應潮流，升級及轉型為具有服務特色的觀光產業，自 100 年起，本專案開始與企業展開密集的研討、座談及觀摩，擬訂計畫整合在地企業資源，以創新手法來發掘、串連其歷史足跡和企業文化，應用各種政策手段與資源，融合其「歷史、文化、美學、體驗經濟、總體營造、異業結盟行銷、導入社會資源、觀光旅遊串接國際化」等元素，推動工廠觀光化「觀光工廠」的設立，讓「製造服務觀光，休閒增值製造」協助產業朝向「服務化」、「科技化」、「國際化」、「特色化」發展，此與目前中央推動之「三業四化」政策若合符節，相互拉抬與擴大效應及成果。

44.桃園縣政府動物防疫所

個案名稱	給流浪動物一個幸福的家
推薦個案機關	桃園縣政府動物防疫所
具政策溝通代表性原因	桃園縣政府動物防疫所透過不斷溝通及改善收容所軟體及硬體設備，公私協力合作，讓桃園縣動物保護教育園區（以下簡稱園區）的認領養率顯著上升、安樂死率下降。
個案涉及機關團體	桃園縣政府動物防疫所、詹議員江村、黃議員婉如、劉議員茂群、狗寶貝護生園區、桃園縣動物保育協會、新北市保護動物協會、生命櫥窗、犬山居（臺灣同伴動物扶助協會）及許多愛護動物志工團體。
政策溝通過程與結果之簡要敘述	流浪動物一直是社會所關心的議題，100 年度詹議員江村、黃議員婉如、劉議員茂群關心園區的安樂死率太高，認領養率太低的議題，園區 100 年度的安樂死率為 57%，認領養率為 28%（全國收容所 100 年度的安樂死率為 58%，認領養率為 17%）。為解決此議題，桃園縣政府動物防疫所與各方動保團體及整合各界資源，公私協力合作，並配合入園動物全面施打疫苗政策，園區動物的健康有保障，讓民眾及志工團體至桃園領養動物的意願提升。持續努力至今，目前桃園縣的安樂死率為 21.7%，認領養率為 68.9%，與 100 年度相較，安樂死率已下降了 35.3%，而認領養率上升了 40.9%，讓許多流浪生命能得到幸福的歸宿。未來桃園縣政府也會持續與各方資源團體合作，宣導生命教育的重要，讓流浪動物的認領養率持續上升。

45.桃園縣政府地政局：行動服務零距離

個案名稱	行動服務零距離
推薦個案機關	桃園縣政府地政局
具政策溝通代表性原因	桃園航空城計畫於 101 年由行政院宣布啟動後，陸續開始辦理都市計畫草案公展與說明會等前置工作，本計畫是臺灣有始以來面積最大的區段徵收案，開發面積超過 3,000 公頃，範圍涵蓋 20 村且居民眾多，爰此，落實政策宣導、並建立雙向溝通管道，讓民眾瞭解本計畫相關內容及自身權益，不僅有利開發計畫順利進行，亦使民眾看見我們的用心，也呼應近年政府大力推動「有感服務」之精神。
個案涉及機關團體	內政部、交通部民航局、營建署城鄉發展分署、桃園縣政府地政局、桃園縣政府城鄉發展局、蘆竹市公所、大園鄉公所、蘆竹地政事務所、村里辦公室及民眾。
政策溝通過程與結果之簡要敘述	<p>一、行動說明：運用鄰里資源，由當地村長協助擇選小型說明會場地，以各村為單位，視村民需要安排場次，就近提供說明服務，減少民眾往返公部門之不便。自 101 年 12 月起在地方舉辦 10 場地方說明會；都市計畫審議期間辦理 20 場公開展覽說明會、47 場小型村里安置說明會、6 場特定農業區徵收異議說明會及其他小型說明會，合計近百場說明會，以機動性、靈活性深入街坊鄉里，擴大服務範圍。</p> <p>二、雙向溝通：民眾除可於前述行動說明會現場即時獲得解答外，會後仍有諮詢需求者，本府自 102 年 1 月 26 日開始，於航空城計畫範</p>

個案名稱	行動服務零距離
推薦個案機關	桃園縣政府地政局
	<p>圍內之埔心村及竹圍村，分設南北駐地工作站，就近服務鄉里民眾，提供多元溝通管道，誠懇面對民眾並即時給予完整答覆。兩處工作站自營運開始截至本（103）年 10 月 25 日，共計已服務民眾 8,875 人次，回答問題數 7,565 題，成果斐然。</p> <p>三、服務同理心：因分析本案執行範圍內之民眾組成，多為世居當地之長者，對於政策推動瞭解程序有限，故由其觀點出發，彙整一般民眾常見問題，製作內容淺白易懂之動畫短片，期以通過精要、口語的宣導媒介，使開發區內長者及學生得以具體知悉相關行政程序及自身權益，以利後續業務之進行。</p> <p>四、體察民意：地政局彙整行動說明會所作之意願調查問卷，並詳實記錄工作站諮詢內容後，迅速研商並調整安置措施規劃方向，創新提出「就近安置--一村一安置」及「先建後遷」兩大原則，作為未來居民安置時之準據，並獲得內政部都市計畫委員會採納。</p> <p>五、小結：地政局透過關懷、主動、積極的政策溝通方式，使航空城計畫區範圍內的居民對計畫內容有更深入的瞭解，並建立開發利益共享、促進地方繁榮的共同願景，讓民眾增加參與感，也使航空城計畫更貼近民眾生活、符合社會期待，期使國家重大建設「桃園航空城計畫」順利推動。</p>

46.桃園縣政府水務局

個案名稱	埔頂支渠社尾段至前寮段截排水改善工程
推薦個案機關	桃園縣政府水務局
具政策溝通代表性原因	桃園縣政府水務局因排水工程執行遭遇民眾陳情、抗議及反彈，舉行多次協調會。
個案涉及機關團體	桃園縣政府水務局、水利會、社區民眾、村里長、平鎮區議員等。
政策溝通過程與結果之簡要敘述	<p>本局於 102 年 4 月起執行埔頂支渠截排水改善工程，因排水涵管路線通過社區道路及公園步道，施工期間影響社區居民生活及造成交通不便。施工初期民眾向村里長及議員提出反對工程施作之看法，經本局工程業務單位多次舉辦工程協調說明會，在充分討論及溝通協調下，使民眾終能瞭解該排水改善工程施作之目的及改善當地淹水情形之效益，並後續於工程執行期間檢討影響當地生活最小及安全的方式施工，該工程於 103 年 8 月竣工，目前截排水功能正常運行，工程目標圓滿達成。</p>

47.桃園縣政府衛生局 2-1

個案名稱	「食在安心 藥您健康」巡迴宣導講座
推薦個案機關	桃園縣政府衛生局
具政策溝通代表性原因	桃園縣政府衛生局透過與鄉鎮市公所、公會等單位及團體協力合作，闡明向民眾宣導食品藥物安全知識的決心，巡迴宣導講座深受民眾好評。
個案涉及機關團體	桃園縣政府衛生局、鄉鎮市衛生所、鄉鎮市公所、學校、藥事公會、民間團體等。
政策溝通過程與結果之簡要敘述	自 102 年 11 月初桃園縣政府衛生局舉辦「婆婆媽媽 必須知道的食品安全」講座獲得民眾熱烈迴響，為持續增加本縣縣民的食品安全知識，103 年擴大舉辦巡迴宣導講座，邀請專業護理師及醫師教導民眾如何挑選健康飲食及提供時事資訊。桃園縣政府衛生局另與藥事公會溝通，於講座中傳達止痛藥、鎮靜安眠藥等正確用藥及用藥安全觀念，現場另備有免費口腔癌、大腸癌健康檢查，為民眾健康把關，迄今共舉辦 10 場巡迴宣導講座，參與人次多達 4,615 人次。為了能讓民眾瞭解講座資訊，特別協商請鄉鎮市公所、各里長協助宣傳講座資訊，並藉由媒體報導，使巡迴宣導講座廣為民眾所知並踴躍參與。

48.桃園縣政府衛生局 2-2

個案名稱	高齡友善藥局
推薦個案機關	桃園縣政府衛生局
具政策溝通代表性原因	桃園縣政府衛生局透過與縣內藥事公會不斷協商溝通，並向縣內藥局宣導協調，推動藥局成為高齡友善藥局，強化長者用藥安全。
個案涉及機關團體	桃園縣政府衛生局、藥事公會、各鄉鎮市藥局等。
政策溝通過程與結果之簡要敘述	桃園縣政府衛生局 103 年積極推動縣內藥局成為高齡友善藥局，讓本縣長者可就近在社區藥局，獲得健康照護服務，透過藥局提供量測血壓、藥品諮詢、放大鏡、協助送藥到府、提供保健資訊及提供腸癌篩檢，加強長者健康自主管理觀念，降低長者用藥風險及提升其生活品質。經由年初和縣內藥事公會及各鄉鎮市藥局不斷協商溝通，目前已有 133 家藥局成為高齡友善藥局，為長者提供個人化藥事照護服務。為確保高齡友善藥局服務品質，另設計藥局評核表，與各鄉鎮市衛生所協力合作查核，保障民眾藥事照護品質。

49.桃園縣政府文化局

個案名稱	「大路視聽製作有限公司」商借北區水資源局房舍拍攝劇情片《五月一號》
推薦個案機關	桃園縣政府文化局
具政策溝通代表性原因	文化局和北區水資源局經協調、溝通後，劇組得以借用北區水資源局房舍拍攝。
個案涉及機關團體	文化局、桃園縣協助影視協拍與發展中心、大路視聽製作有限公司。
政策溝通過程與結果之簡要敘述	桃園縣政府文化局為推動影視協拍業務，成立「桃園縣政府文化局協助影視協拍與發展中心」，影視劇組透過此一單一窗口平臺協調公私立場管單位，得以在桃園縣境內順利取景拍攝。2013年電影劇組《五月一號》提出商借經濟部北區水資源局房舍取景拍攝之要求，本案經縣政府、文化局、協拍中心多次協調後，得以「專案」名義順利拍攝，肆後，多個劇組提出商借北區水資源局房舍取景之要求，經再三與北區水資源局溝通協調後，該局將佳安東路及佳安西路兩處房舍變更改用途後，訂定借用辦法，供有意於該處拍攝之劇組使用。

50.桃園縣政府地方稅務局

個案名稱	使用牌照稅第 28 條修正案
推薦個案機關	桃園縣政府地方稅務局
具政策溝通代表性原因	桃園縣政府地方稅務局基於稽徵實務上，民眾對未稅車輛經查獲使用公共水路道路處罰一倍罰鍰之規定，迭有抱怨爭議，經徵詢彙總各縣市地方稅務局（稅捐稽徵處）意見報請財政部錄案研議後，已於 103 年 6 月 18 日公布修正法律案。
個案涉及機關團體	桃園縣政府地方稅務局、財政部、桃園縣議會等
政策溝通過程與結果之簡要敘述	<p>一、長期以來，常有民眾向桃園縣政府地方稅務局反映，使用牌照稅法第 28 條第 1 項「處一應納稅額 1 倍之罰鍰」非常不合理，行政救濟案件亦以此類案件居多，且自 102 年起經桃園縣議會多位議員為民眾發聲質詢處罰過重，為疏減訟源，促進徵納雙方和諧，提昇為民服務，該局認屬法令有不合時宜之處，有修訂法律之必要。</p> <p>二、經徵詢全省各縣市地方稅務局（稅捐稽徵處）意見後，報請財政部納入修法參考，並經多次電話詢問，持續追蹤研擬修法結果，於 103 年 6 月 18 日華總一義字第 10300092701 號總統令公布修正公布自 103 年 6 月 20 日施行，對於未完稅及註銷牌照之車輛，使用公共水陸道路裁罰倍數，由處以應納稅額 1 倍及 2 倍之罰鍰，分別修正為應納稅額 1 倍及 2 倍以下之罰鍰。並修正「稅務違章案件裁罰金額或倍數參考表」，修正降低違章裁罰倍數。</p>

51.臺中市政府民政局

個案名稱	戶政 N 加 e 跨機關便民措施
推薦個案機關	臺中市政府
具政策溝通代表性原因	戶政事務所受理民眾戶籍登記後，衍生各機關相關資料需要配合異動，早期民眾申請更改姓名、身分證號、出生日期及戶籍地址等戶籍登記後，仍須由本人親至各機關申辦相關資料異動，繁瑣之行政程序，讓民眾感到極大困擾，為省却民眾往返奔波辛勞，提升行政效率與服務品質，臺中市政府積極整合各機關業務推動戶政跨機關便民服務。
個案涉及機關團體	臺中市政府民政局、臺中市政府地政局、臺中市政府地方稅務局、勞動部勞工保險局國民年金處、衛生福利部中央健康保險署中區業務組、財政部中區國稅局、臺中市政府社會局、臺灣電力股份有限公司臺中區營業處、臺灣自來水股份有限公司第四區管理處、欣中、欣彰、欣林天然氣股份有限公司、臺中市各區戶政事務所。
政策溝通過程與結果之簡要敘述	<p>一、97年臺中市政府即主動整合本市各區戶政事務所、地方稅務局及交通部公路總局臺中區監理所等機關，攜手推動「3合1」跨機關便民服務。</p> <p>二、98年7月起再結合地政機關，擴大為戶政、稅捐、監理、地政「4合1」跨機關便民服務，提供民眾更便捷及多元化之服務；100年9月起簡化申辦作業、精進服務流程，研發資訊化，達到一處收件、全程服務，達到『快、省、準』全新e化戶政服</p>

個案名稱	戶政 N 加 e 跨機關便民措施
推薦個案機關	臺中市政府
	<p>務。</p> <p>三、在原有戶政、稅務、監理、地政基礎下，為持續擴大跨機關服務效益，於 101 年 10 月起積極邀請行政院勞工委員會勞工保險局、衛生福利部中央健康保險署中區業務組、財政部中區國稅局、臺中市政府社會局、臺灣電力股份有限公司臺中區營業處、臺灣自來水股份有限公司第四區管理處、欣中、欣彰、欣林天然氣股份有限公司等與民眾身分、生活關係密切之機關，加入跨機關便民服務行列，經 101 年 11 月 19 日召開協調會及 102 年 1 月 16 日舉辦說明會，取得各跨機關共識後，於 102 年 1 月 23 日起全面提升為 N 加 e，計整合 11 大類、71 個作業單位攜手提供全 e 化服務，以嘉惠更多民眾。</p> <p>四、103 年 3 月加入新生兒健保加保部份，戶政事務所受理民眾申辦「出生登記」，同時協助民眾申請新生兒參加全民健康保險事宜，如民眾同意申請製發新生兒無照片健保卡，亦協助上傳健保署申請辦理製發新生兒無照片健保卡事宜。</p>

52.臺中市政府教育局

個案名稱	「用心守護、愛無界限」臺中市安心午餐守護網絡
推薦個案機關	臺中市政府
具政策溝通代表性原因	臺中市政府透過溝通和簡化行政流程，與業者合作，推出「用心守護、愛無界限」臺中市安心午餐守護網絡計畫。
個案涉及機關團體	臺中市政府、五大立約業者（7-11、全家、OK、萊爾富、楓康）、學校等。
政策溝通過程與結果之簡要敘述	<p>自 98 年起，臺中市政府率先各縣市政府推動「寒暑假暨例假日安心午餐券」補助政策，針對就讀臺中市立國民中、小學，且符合低收入戶、中低收入戶、家庭突遭變故或經由導師認定者，皆可請領安心午餐券補助，並且隨時申請、隨時發放，讓學生在例假日及寒暑假期間，除了平常上課日的貧困午餐補助外，在假日期間持續受到政府與學校的愛與關懷。</p> <p>不同於以往，學生只能侷限於學校附近的單一店家或通路領餐，而今年（103）年起與全市五大通路（7-11、全家、萊爾富、OK、楓康）合作，一同建構「用心守護、愛無界限」臺中市安心午餐券守護網絡，讓「安心午餐券」領餐福利更為完善、更為便利；學生只要拿著每張 50 元的餐券，就可到全市貼有「安心餐券守護商店」辨識貼紙之 1220 個兌餐地點、全市任一門市兌領餐食，雖然餐券面額為 50 元，但透過機制設計及各大立約廠商業者之間的良性競爭，立約廠商紛紛提高學生兌領餐食的金額，讓學生可以兌換到大於 50 元的餐點，讓餐食更為優惠、內容更為多變，除使全市弱勢清寒學生或有急需的家庭受惠外，更</p>

附錄五 各單位推薦政策溝通成功之案例

個案名稱	「用心守護、愛無界限」臺中市安心午餐守護網絡
推薦個案機關	臺中市政府
	<p>提高各大業者的商譽。</p> <p>未來「安心午餐券」將會繼續以聯合招標的方式辦理，與業者合作，建構出「臺中市政府安心午餐券守護網絡」，臺中市政府會持續透過學校進行宣導，讓更多學生知道此項補助措施，並透過市政府進行媒體行銷宣傳，讓更多市民瞭解此項福利政策，讓市府持續照顧弱勢學生，讓孩子可以吃得更好，午餐免煩惱。</p>

53.臺中市政府經濟發展局

個案名稱	打造逢甲夜市為低碳夜市
推薦個案機關	臺中市政府經濟發展局
具政策溝通代表性原因	夜市為許多攤商個體組成，本身均以營利為目的，而夜市要推動節能減碳等措施，勢必反應出營運成本的提高，兩者存在衝突，故推動過程需有充分的政策溝通。另考量本市逢甲夜市為全國性知名夜市，每日參觀人潮眾多，擇以逢甲夜市為示範街區，作為本市夜市未來學習的新典範。
個案涉及機關團體	臺中市政府經濟發展局 逢甲夜市攤販集中區自治會
政策溝通過程與結果之簡要敘述	自 102 年起，臺中市政府經濟發展局為致力於推動逢甲夜市倡導節能減碳，持續協調夜市自治會在各項環保工作上進行改善，並請其督促所屬攤商確實遵守政府節能減碳政策及相關法令，相關結果如下： 一、節能燈具汰換：協助列管攤商營業燈具汰換成節能燈具及使用 LED 廣告燈具，減低排碳量及節約能源，整體目標為 102 年至 105 年每年汰換 100 盞；106 年至 109 年持續 200 盞。 二、加裝油煙防制設備：目前逢甲夜市產生油煙排放的餐飲攤商，大多已配合裝設洗滌或靜電式防制設備，大幅改善過去油煙瀰漫情形，未來對於新進駐或改業之攤商如營業過程會產生油煙者，將請自治會嚴格督促攤商需加裝防制設備並定期維護，以發揮其最大功效。

附錄五 各單位推薦政策溝通成功之案例

個案名稱	打造逢甲夜市為低碳夜市
推薦個案機關	臺中市政府經濟發展局
	<p>三、落實垃圾分類：為降低垃圾量，夜市設置有資源分類回收桶，並由專人處理分類，除大幅降低垃圾處理費用，更讓資源回收再利用。</p> <p>四、打造人行徒步空間：為讓民眾可以悠閒地享受逛夜市的樂趣，夜市於夜間(18至24時)已實施限制車輛進入，夜市自治會於營業時間亦會派員管制，期積極打造一處不受汽機車喧擾並完全屬於遊客的人行徒步空間。</p>

54.臺中市政府社會局

個案名稱	臺中市日間托老方案-長青快樂學堂
推薦個案機關	臺中市政府社會局
具政策溝通代表性原因	臺中市政府透過不斷的溝通和簡化行政流程，透過公私協力合作，推出「日間托老」計畫。並於 2014 年獲得衛生福利部社會及家庭署採用全國推動。
個案涉及機關團體	臺中市政府、社區發展協會、學校、社福團體等。
政策溝通過程與結果之簡要敘述	<p>為因應高齡化社會長輩的在地化需求及家庭照顧困境，臺中市政府推出日間托老方案，以提供健康或亞健康長輩一個類似幼兒園的托老所，以支持服務補充家庭照顧功能，達到在地老化及初級預防的社區照顧服務體系。本方案係由下而上溝通討論形成共識，進行溝通過程及方式如下：</p> <ol style="list-style-type: none">一、首先進行社區照顧關懷據點意見交流，瞭解社區長輩及志工的意願及想法。二、接著邀集專家學者以及長輩共同討論服務差異性，以服務連續性介入檢視照顧服務缺口，作為長輩緩衝進入長期照顧的服務方案，未來長輩希望的服務模式，以凝聚方案的服務內容。三、透過在地長輩票選以長青快樂學堂取代刻板的托老所名稱，以長輩快樂生活的學習園地為目標並建立長輩對方案的認識及願景。四、進行說明會邀請有意願或對此方案有興趣的社區發展協會、學校、社福團體進行雙向溝通說明。

附錄五 各單位推薦政策溝通成功之案例

個案名稱	臺中市日間托老方案-長青快樂學堂
推薦個案機關	臺中市政府社會局
	<p>五、以評選機制遴選適合的提供服務單位。</p> <p>六、方案執行時，定期召開聯繫會進行業務溝通。</p> <p>七、不定期進行專家學者巡迴輔導，以解決執行上困境。</p> <p>八、輔導社會團體提升能量，未來提供托老服務。</p> <p>自 101 年 7 月起，臺中市政府與臺中市社區照顧關懷據點、大專院校以及社福團體合作，以區區設有長青快樂學堂為目標，目前已於市區、屯區、海線以及山線相繼成立 7 處，每處近有 30 個長輩受益，也就是解決近 210 個家庭照顧困境。本方案特色為使用者付費機制、提供區域差異服務，結合民間資源協助社區自主參與，讓長輩主動參與各項服務之設計，鼓勵長輩退而不休，貢獻一己之力。</p>

55.臺中市政府消防局

個案名稱	訂定「臺中市政府傷病患後送醫院作業執行計畫」
推薦個案機關	臺中市政府消防局
具政策溝通代表性原因	臺中市政府透過不斷的溝通與協調，訂定是項計畫，化解傷病患及家屬對於送醫疑慮，滿足民眾就醫需求。
個案涉及機關團體	臺中市政府、本市各急救責任醫院。
政策溝通過程與結果之簡要敘述	臺中市政府自縣市合併以來，恪遵法令規範將傷病患送往「就近適當」醫療機構就醫，並於102年12月1日起試辦「臺中市政府傷病患後送醫院作業執行計畫」，非危急個案傷病患指定後送至長期持續就診之本市醫療機構（病歷醫院）就醫時，經消防人員評估其所指定之醫療機構較就近（適當）醫院更具緊急醫療效益，則彈性配合後送至其指定之醫療機構就醫，並將孕婦待產者送至產檢醫療機構就醫規定納入計畫，以滿足民眾就醫需求；為防杜民眾濫用救護車之情形發生，該計畫將指定送醫超過12公里但到院後未至醫院急診掛號者列為收費對象，以使珍貴且有限之救護資源能受到妥善利用。因試辦成效良好，於本（103）年5月31日試辦期滿後，自本年6月1日起正式辦理。迄今，民眾因救護送醫而陳情、申訴之案件已大幅下降，反之，多有民眾來信表達對本府消防局救護作為感激之意，顯見「臺中市政府傷病患後送醫院作業執行計畫」政策結果已令民眾滿意與安心。

56.臺中市政府文化局

個案名稱	保留彩虹村
推薦個案機關	臺中市政府文化局
具政策溝通代表性原因	臺中市政府透過不斷溝通，公私協力，提出「彩虹藝術公園」整體規劃計畫，達到彩虹村「現地保留」目的。
個案涉及機關團體	臺中市政府、臺中市南屯區建功自辦市地重劃區重劃會、社區居民、學校。
政策溝通過程與結果之簡要敘述	<p>彩虹村經臺中市政府於 99 年 9 月宣示保留，後依臺中市政府於 100 年 4 月 7 日召開之「彩虹藝術公園定位整體規劃及具體措施研商會議」會議決議，配合臺中市南屯區建功自辦市地重劃區重劃會，以都市計畫變更方式，將現有的彩繪房舍完整規劃入彩虹藝術公園基地範圍，並全部變更為公園預定地，以公共設施用地之方式保留，達到「現地保留」目的。園區公共設施亦從 102 年 12 月 31 日開放使用，並在 103 年 1 月 25 日辦理開幕啟用典禮。</p> <p>重新啟用後的彩虹村，是小朋友校外參訪的歡樂天堂，不僅吸引國內遊客，亦有許多外國旅客慕名而來，開啟世界認識臺灣的櫥窗。</p>

57.臺中市政府地政局 3-1

個案名稱	安置計畫-拆遷安置有疏導，區段徵收免煩惱
推薦個案機關	臺中市政府地政局
具政策溝通代表性原因	臺中市政府透過不斷溝通與協調，訂定「臺中市捷運文心北屯線機廠及車站區段徵收合法建物拆遷安置作業要點」首創本市安置計畫首例。
個案涉及機關團體	臺中市政府、建物所有權人。
政策溝通過程與結果之簡要敘述	<p>一、過程</p> <p>城市發展因土地整體開發，而採取區段徵收係強制取得土地之手段，然而，帶來的卻是人民財產權益之損害。基此，臺中市政府辦理北屯機廠區段徵收，必須徵收土地及其建築改良物，因徵收土地另有抵價地之申請分配，然而建築改良物卻只能面臨拆遷領取價金且被迫搬離，以致開發區內建物所有權人與本府積極溝通協調是否得以不被迫搬離原居住地，基此，為保障被拆除建物所有權人之權益，本府於 101 年 8 月 22 日訂定「臺中市捷運文心北屯線機廠及車站區段徵收合法建物拆遷安置作業要點」。</p> <p>二、結果</p> <p>「臺中市捷運文心北屯線機廠及車站區段徵收合法建物拆遷安置作業要點」係本市首創安置計畫首例，在本區段徵收作業過程中，許多民眾積極爭取其居住權益不願搬離其居住地，本府亦積極多次派員協調甚至召開說明會，因本府瞭解徵收人民財產是不得已之手段，在土地開發過程中若有損害到人民之權益部分，本府必定以最優渥的條件回饋給民眾，故與民眾多次協調後本府制定</p>

附錄五 各單位推薦政策溝通成功之案例

個案名稱	安置計畫-拆遷安置有疏導，區段徵收免煩惱
推薦個案機關	臺中市政府地政局
	上開作業要點以確保被拆遷建物所有權人之權益，並解除住宅區二之一建築基地面積原 500 平方公尺之限制，規劃最小建築基地面積為 140 平方公尺以上，讓更多原居住當地之合法建物所有權人得爭取安置之權益，且安置街廓之位置不論在便利性或價值上相當誘人，本府亦因此項計畫得到本開區發內安置住戶大力讚賞，未來本府在各項措施上會持續秉持以人為本精神。

58.臺中市政府地政局 3-2

個案名稱	臺中市永春自辦市地重劃區南屯天主堂土地重劃問題
推薦個案機關	臺中市政府地政局
具政策溝通代表性原因	臺中市政府積極與重劃會及天主教堂溝通，透過公私協力合作，使土地重劃問題達成共識並和解
個案涉及機關團體	臺中市政府、臺中市永春自辦市地重劃區重劃會、財團法人天主教會臺中教區。
政策溝通過程與結果之簡要敘述	<p>一、過程-重劃區宗教信仰建物保存爭議</p> <p>本府於 93 年 6 月 15 府工都字第 0930091985 號發布實施「變更臺中市都市主要計畫第三次通盤檢討」時，修正附帶條件，將後期發展區變更為「整體開發地區」，並劃分為 14 個開發單元，規定優先由土地所有權人依『獎勵土地所有權人辦理市地重劃辦法』規定辦理開發後，否則不能建築使用。南屯天主教堂土地坐落於南屯區永定段 563 等地號共 9 筆，面積 4,350 平方公尺，屬於整體開發地區第三單元範圍，因拆遷補償及土地分配問題拒絕辦理自辦市地重劃，本府為解決南屯天主教堂細部計畫道路 10M-6 貫穿教堂，破壞現有建物一事，自 97 年 6 月 5 日起至 98 年 11 月 4 日正式邀集重劃會與天主教堂雙方先後 5 次協調會獲得 2 項決議略以：重劃會應配合聖堂及主體建物之保留，修改細部計畫；天主教堂就保留主體建物所超配土地，按重劃後評定地價繳交差額地價，本府基於主管機關立場，責無旁貸，歷經 1 年 6 個月時間，正式介入協調五次並獲得共識，惟事後天主堂卻以教友捐款不易為</p>

附錄五 各單位推薦政策溝通成功之案例

個案名稱	臺中市永春自辦市地重劃區南屯天主堂土地重劃問題
推薦個案機關	臺中市政府地政局
	<p>由，未能兌現約定諾言，本府積極與重劃會及天主堂持續溝通，雖然雙方各有立場，且訴請法院裁判中，仍希望雙方摒棄成見，相互體諒，持續溝通、協調，期能化解爭議，共創南屯地區發展。</p> <p>二、結果-市長率隊參加協商圓滿完成</p> <p>本府於 103 年 7 月 11 日由胡市長率同地政局曾局長與重劃會及天主教召開臺中市永春自辦市地重劃區南屯區天主堂土地重劃問題研商會談，獲得「重劃後配回百分之百以上土地並變更為宗教專用區」合意，並做成會談備忘錄，雙方已於 103 年 10 月 27 日臺灣臺中地方法院達成和解筆錄，重劃會並於 103 年 11 月 11 日惠永字第 1030296 號函送相關資料文件辦理權利變更登記中，多年爭議總算圓滿落幕。</p>

59.臺中市政府地政局 3-3

個案名稱	保護老樹-「樹」然起敬
推薦個案機關	臺中市政府地政局
具政策溝通代表性原因	臺中市政府為顧及生態的發展以及自然環境的永續，並在環保團體促進下，制定「臺中市樹木保護自治條例」，保護開發區內多年且具價值之老樹。
個案涉及機關團體	臺中市政府、環保團體、民意代表。
政策溝通過程與結果之簡要敘述	<p>一、過程</p> <p>臺中市自 99 年 12 月 25 日合併以來有多項重大建設之開發，尤以區段徵收與市地重劃為甚，臺中市政府瞭解到開發與保育無法兼得，但顧及生態的發展以及自然環境的永續，尤其在樹木保護更受到環保團體重視，不論樹木是否有受到本市樹木保護自治條例所規範之老樹抑或具有珍藏之樹木但未於自治條例規範之老樹，皆為具有保留、保存之價值，所以環保團體多次與本府積極溝通下，本府有鑑於開發帶來之環境破壞眾多，認為開發之同時亦應重視生態環境之保護，故於 102 年 4 月 24 日制定「臺中市樹木保護自治條例」。</p> <p>二、結果</p> <p>臺中市政府將本市開發區內種植多年且具有價值的老樹，依「臺中市樹木保護自治條例」所訂定之規範予以保存及保護，例如豐富專案開發區內保存 209 棵、臺中糖廠區段徵收區保存 211 棵等，而且在不影響開發情況下一律採原地保留不移植，這樣不僅得不砍伐並保有其原生態環境，且對該樹種之生命得以延續，在本市開發區內之老樹保存有新的里程碑。此外，若樹木未於該自治條例所規範之範</p>

附錄五 各單位推薦政策溝通成功之案例

個案名稱	保護老樹-「樹」然起敬
推薦個案機關	臺中市政府地政局
	圍內而因當地居民、民意代表或社會團體積極爭取原地保留，例如臺中市東區樂業路兩旁行道路樹（楓香）共計保留 73 棵，工程亦因保留行道路樹需作工程設計變更。未來本市在開發之同時並會兼顧生態與自然環境保育，使這項重大措施得以延續並讓大眾瞭解生態保育之重要性，如同保護民眾之生命財產一樣重要。

60.臺中市政府法制局

個案名稱	推動行政罰鍰多元繳費管道計畫
推薦個案機關	臺中市政府法制局
具政策溝通代表性原因	臺中市政府為提昇便民服務品質，提供民眾多元便捷罰鍰繳納方式，統合本府都市發展局等 18 個機關罰鍰收繳程序，推出「行政罰鍰多元繳費管道」計畫。
個案涉及機關團體	<p>一、政府機關：本府都市發展局、民政局、財政局、教育局、經濟發展局、建設局、交通局、水利局、農業局、觀光旅遊局、社會局、勞工局、文化局、地政局、新聞局、原住民族事務委員會、消防局及衛生局等 18 個機關。</p> <p>二、民間機構：四大超商（7-11、全家、OK、萊爾富）、各地郵局、各地臺灣銀行、各地農會等機構。</p>
政策溝通過程與結果之簡要敘述	<p>以往民眾接獲本府都市發展局等 18 個機關之裁處書，僅能至裁處機關指定之單一銀行（郵局）臨櫃繳納，各裁罰機關收繳罰鍰之作業程序不同，民眾繳款較為不便利，故為統一罰鍰收繳作業程序及落實簡政便民措施，本府透過舉辦說明會之方式與各裁處機關及臺灣銀行進行座談溝通，確立行政罰鍰多元繳費計畫及推動時程。</p> <p>自 103 年 8 月起統合都市發展局等 18 個機關推動「罰鍰多元管道繳納計畫」，罰鍰金額 2 萬元以下者，民眾持機關開立之「行政罰鍰繳費單」，可選擇至附近便利超商（統一、全家、OK 及萊爾富）繳款，亦可至農會、郵局、臺灣銀行或利用各</p>

附錄五 各單位推薦政策溝通成功之案例

個案名稱	推動行政罰鍰多元繳費管道計畫
推薦個案機關	臺中市政府法制局
	行庫自動櫃員機轉帳繳納罰鍰（不限金額），省時、省力又方便。透過推動此一「罰鍰多元管道繳納」計畫，使民眾繳納罰鍰時，不用再舟車勞頓及有更多選擇繳納地點，另亦感謝媒體協助報導，使這項措施更廣為大眾瞭解和運用。

61.臺南市政府

個案名稱	臺南市合作大樓更新案
推薦個案機關	臺南市政府
具政策溝通代表性原因	臺南市政府透過跨局處溝通和行政資源輔導，促進公私協力合作，由所有權人自行拆除窳陋廢棄並有公共衛生、公共安全疑慮的危樓，輔導都市更新會申請中央補助都市更新事業計畫相關經費，協助推動都市更新，改善居住環境。
個案涉及機關團體	臺南市政府工務局、臺南市政府地政局、臺南市政府都市發展局、臺南市中西區田段 47-88 地號等 6 筆（原合作大樓及毗鄰）土地都市更新會。
政策溝通過程與結果之簡要敘述	<p>自民國 100 年起，臺南市政府為改善位於中正路與康樂街路口周邊都市環境，以維護公共衛生、公共安全及市容觀瞻，協助已窳陋廢棄的合作大樓所有權人，自主成立都市更新會，並輔導其向內政部申請「中央都市更新基金補助辦理自行實施更新辦法」補助經費，獲核定補助「辦理都市更新事業計畫經費」共新臺幣 200 萬元整，以減輕所有權人負擔，加速興辦都市更新事業。</p> <p>然推動過程當中，由於大樓損壞情形急遽惡化，對周邊環境安全影響甚鉅，臺南市政府除依法要求所有權人改善並維護建築物安全之外，為考量合作大樓所有權人眾多、意見整合曠日費時，致管理維護工作難以執行的難題，遂先行協調本府工務局協助設置安全斜籬，並公告為危險建築限制停止使用，以確保周邊人、車安全。至民國 101 年底，合作大樓建築物毀損外牆持續剝落、地下室嚴重積水孳生病媒，成為本市公共安全及公共衛生之一大隱憂，由本府工務局 101 年底代辦理</p>

附錄五 各單位推薦政策溝通成功之案例

個案名稱	臺南市合作大樓更新案
推薦個案機關	臺南市政府
	<p>結構安全鑑定，並於 102 年 1 月公告限期拆除，同時編列拆除工程預算，擬於公告期滿代為拆除。</p> <p>強制拆除公告期間，本府為確保民眾權益，由工務局針對拆除工程計畫及法令規定，與所有權人（都市更新會）進行多次協調溝通，討論拆除工程經費負擔以及執行細節，並由都市發展局輔導都市更新會，依「臺南市都市更新合法建築物存記作業要點」辦理存記原有核准樓地板面積，以保留後續辦理都市更新之權益。</p> <p>本案辦理都市更新事業整合過程中，市府為促進都市機能復甦及增進公共利益，積極協助合作大樓所有權人多達百餘人，克服產權複雜、整合困難及推動更新不易等問題，多次由都市發展局協助協尋失聯所有權人，並邀請連絡不願意參與之所有權人參與討論、聽取意見，並提供都市更新事業辦理相關程序之諮詢。</p> <p>同時在輔導都市更新會申請「臺南市都市更新合法建築物存記作業要點」及辦理大樓建築物拆除工程事務上，本府協調工務局、交通局、地政局及都市發展局，跨局處提供必要的行政專業諮詢及服務，經過良好溝通協調後，終由合作大樓所有權人自行拆除老舊建築物，解決大樓窳陋廢毀壞所造成的公共安全等問題，並且減少公部門代為拆除之公共事務預算經費支出，共同努力推動都市更新進程。</p>

強化政策溝通之研究

個案名稱	臺南市合作大樓更新案
推薦個案機關	臺南市政府
	<p>目前本都市更新案由都市更新會辦理招商甄選代理實施者中，期望甄選優質團隊提供完善的建築及財務規劃，打造嶄新、卓越高品質商業住宅大樓。</p> <p>本案拆除老舊建築物加速辦理都市更新事業，未來該都市更新事業計畫案的發展，更可配合周邊已獲中央審議通過都市計畫變更，及內政部土地徵收小組之中國城及運河星鑽公辦都市更新案（面積約 11 公頃），連結發展創造優質都市環境，達成都市政策、市民權益與社會公益多贏的綜效。</p>

62.臺南市政府工務局

個案名稱	臺南市騎樓暢通計畫
推薦個案機關	臺南市政府工務局
具政策溝通代表性原因	為解決騎樓長期遭佔用問題，臺南市政府推動騎樓暢通計畫。在維持騎樓暢通前提下，尊重使用者習慣，兼顧住家停車、做生意需求，保留 1.5 米最小人行寬度，宣導行人安全、店家賺錢。並於 2014 年獲得健康城市-創新無礙獎。
個案涉及機關團體	臺南市政府、區公所、鄰里辦公室、商圈發展協會。
政策溝通過程與結果之簡要敘述	「臺南市騎樓暢通計畫」有兩大重要目標：「一是確保行人安全、二是兼顧店家賺錢」。行人行的安全可帶動人潮，人潮帶來錢潮，商家自然有生意可做，進一步可以吸引更多觀光客，帶動城市的發展。騎樓暢通尊重市民生活的習慣，從人性化的角度出發，尊重習慣不忘改革，以柔性勸導取代強硬的開罰制度，從 101 年由上而下推出 5 個騎樓示範區，102 年將騎樓暢通的推行交給區公所、鄰里辦公室及商圈發展團體以由下而上的方式施行全國首創的騎樓競賽，用社區志工、民間團體自主性的發起騎樓暢通，將騎樓空間還給行人，並以市民運動的方式，用市民網路投票，開啟市民自身審視周邊生活環境，達成該計畫目標「行人安全、店家賺錢」，與市府共同營造友善散步環境，創造高齡友善城市的願景，達到雙贏效果。目前公告 26 個騎樓示範區，60 條騎樓暢通路段，騎樓暢通長度約達 22 公里。

63.高雄市政府

個案名稱	推動光電智慧建築計畫
推薦個案機關	高雄市政府
具政策溝通代表性原因	<p>高雄市政府透過執行策略的訂定，及突破中央法規的限制，全國首創5項光電建築法令，並不斷建議中央政府放寬太陽光電法令之限制，提出「推動光電智慧建築計畫」，於102年獲得行政院與所屬中央及地方各機關建立參與及建議制度「永續環境與和諧社會」類組特等獎。</p> <p>另於102年及103年分別獲得第五屆及第六屆健康城市獎與第二十屆2014年建築園冶獎特別獎。</p>
個案涉及機關團體	高雄市政府、經濟部能源局、臺電公司、太陽光電相關公會、建築相關公會、太陽光電業者、建築業者、一般市民。
政策溝通過程與結果之簡要敘述	<p>2011年日本核災後，世界各國對於「非核家園」議題之重視，而我國期望於2025年達到「非核家園」夢想。馬總統於2011年宣布並全力推廣再生能源，在策略上，推動「陽光屋頂百萬座」，預計2030年完成設置3100MW（約百萬屋頂設置）。</p> <p>鑒於國內現行中央統一律定之建築法規，要完成陽光屋頂百萬座有其困難。本府爰邀集太陽光電公會、建築相關公會及一般市民等召開會議及說明會，聽取現行推動太陽之困難與建議，並與內政部及經濟部溝通放寬相關法令限制。嗣後本府提出執行策略並制（訂）定全國首創高雄市綠建築自治條例等5項光電建築法令及補助計畫。並促使經濟部放寬相關法令限制。</p> <p>根據經濟部能源局統計，102年本市總申請案件</p>

附錄五 各單位推薦政策溝通成功之案例

個案名稱	推動光電智慧建築計畫
推薦個案機關	高雄市政府
	<p>數計 571 件，全國申請案件數第一高，占全國申請件數 19.82%，總設置容量高達 23,995KW，年發電量 3,115 萬度，減碳量達 1.9 萬噸。</p> <p>預估本市每年至少將設置 20MW 以上之太陽光電，效益如下：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.年發電量 2,598 萬度，減碳量達 16,184 噸，相當於 1174 公頃森林碳吸收量。 2.減少空調用電量 4,590 萬度，年節省 11,474 萬元。 3.節省碳交易稅，16,184 2 噸減碳量可年省 3,140 萬。 4.減少拆除違建之人力成本、車輛派遣與廢棄物，每年至少省下 9,000 萬元。 5.屋頂鐵皮違建改為太陽光電，可降低都市氣溫。 6.帶動光電年產值約 20 億元，並增加就業機會。

64.宜蘭縣政府

個案名稱	涵養蘭陽水資源-禁用生雞糞
推薦個案機關	宜蘭縣政府
具政策溝通代表性原因	本政策針對「環境保護」與「農業生產」間的衝突，具政府溝通協調代表性原因歸總如下： 1.「結合公民力量推動」 2.「政府縱、橫向部門溝通」並建置協調平臺 3.整合中央與地方法令 4.「先輔導產業轉型、後禁止產業濫用」 5.「污染生產面的源頭控管、污染源使用面末端掌控」 6.全民觀念再教育、主動出擊溝通污染業者的
個案涉及機關團體	經濟部水利署第一河川局、農業改良場、臺灣自來水公司第八區管理處、宜蘭社區大學、宜蘭縣政府環境保護局、宜蘭縣政府動植物防疫所、各公所、農會、產銷班、宜蘭縣政府警察局、宜蘭縣政府農業處。
政策溝通過程與結果之簡要敘述	一、政策溝通過程： （一）由本府相關單位研擬之「禁用生雞糞」政策，其中包含禁止足使水污染的各種行為，如使用禽畜糞、魚毒農藥及無肥料登記之肥料。 （二）邀集經濟部水利署第一河川局、農業改良場、臺灣自來水公司第八區管理處等公部門分別就政策推行的管理（租約限制）、輔導（合理化施肥）及監控（水質

個案名稱	涵養蘭陽水資源-禁用生雞糞
推薦個案機關	宜蘭縣政府
	<p>與環境)完成溝通及分工。</p> <p>(三) 協調公所、農藥商、農會、產銷班於相關場合宣導。</p> <p>(四) 向畜禽生產業者及農民辦理「地方說明宣導會」觀念溝通及說明。</p> <p>(五) 新聞媒體及相關刊物宣導。</p> <p>(六) 導禁兼施，相關單位例行稽查(源頭管制、道路攔查、農地抽檢)。</p> <p>二、執行成果</p> <p>(一) 獲全體縣民認同且明瞭涵養水源及保護飲用水安全之目標。</p> <p>(二) 公告範圍內之耕作方式已由合法之有機質肥料取代禽畜糞。</p> <p>(三) 當地居民感受生產環境周邊蒼蠅數量明顯降低(問卷調查)。</p> <p>(四) 自來水公司監控結果水質中大腸桿菌數量降低。</p>

65.彰化縣政府

個案名稱	彰化 YouBike 啟動 享受便利低碳生活
推薦個案機關	彰化縣政府
具政策溝通代表性原因	彰化縣政府透過不斷的溝通和簡化行政流程，透過公私協力合作，推出「彰化縣公共自行車租借系統建置與營運管理示範計畫」。
個案涉及機關團體	彰化縣政府、臺灣電力股份有限公司、中華電信股份有限公司、彰化縣環境保護局、彰化縣衛生局、彰化縣警察局、彰化縣文化局、彰化市公所、員林鎮公所、彰化基督教醫院、中華郵政公司、8 所國小、2 所國中、6 所高中職、2 所大學、捷安特股份有限公司等。
政策溝通過程與結果之簡要敘述	彰化縣公共自行車租借系統，又稱彰化 YouBike，彰化縣政府為推動綠色交通政策，打造低碳城市，推動「彰化 YouBike」於 5 月至 11 月營運期間，累積騎乘次數已突破 100 萬次，11 月份的單日最高用量更創新紀錄達到 13,462 次，員林鎮單日週轉率更高達近 20 轉，顯示彰化 YouBike 追求輕鬆便利、節能環保、騎出生活樂趣的精神，深受彰化縣民的喜愛。在這項幸福有感政策背後，其實是縣府結合團隊力量，包括整合臺灣電力公司彰化區營運處、中華電信、在地公所、捷安特股份有限公司及大朋營造公司等團隊，以及各公有土地管理機關同意與配合，發揮行政效率，從公共自車租站點勘查選址、土地使用取得、路權申請到土木、機電、安裝測試等程序及工程，日以繼夜，全力趕工，以啟用彰化 YouBike 在員林地區為例，在 7 月 24 日簽約後短短一個月內，即於 8 月 25 日啟用 7 站，提早方便民眾外出洽公、購物、通學、通勤、運動及觀光等多面向需求。

66.臺東縣政府文化處

個案名稱	查拉密部落產業活化
推薦機關	臺東縣政府
具政策溝通代表性原因	臺東縣政府透過規劃、溝通和積極投入社區部落發展，藉表演藝術活動及社區營造之相互搭配，以臺東縣南迴線各部落及其相關產業提升為目的，推動一年四次的「查拉密部落活化計畫」。
個案涉及機關團體	臺東縣政府文化處、查拉密部落社區發展協會、查拉密部落青年會、向陽木工坊。
政策溝通過程與結果之簡要敘述	<p>查拉密部落為臺東縣台 9 線（南迴線）上的一個山區排灣族部落，數十年因偏遠、周遭環境位處山坡，各種產業皆發展不易。尤其人口外移嚴重，讓原本近五百人的部落，只剩下不到五十人。也因此連唯一一所國民小學都不得不停止招生，導致人口數銳減、老化，讓社區部落失去競爭力。</p> <p>部落中雖有一座以木工技藝為主的向陽木工坊，也有品質極優的小米與洛神花等農產，但長年來無法突破困境，致使雖有技藝卻無法有好的產能、雖有農作卻不能行銷，因此希望藉由「查拉密部落活化計畫」形成產業，期望人口因此回流，活化地方。</p> <p>臺東縣政府文化處提出的「查拉密部落活化計畫」，主要是針對當地包括，工藝技術、編織技術、傳統歌謠，及小米、洛神花等農產品等各項獨特且優質的產物，因此配合當地祭儀、習俗、節氣、文化等，加以規劃出這個一年四次的「查拉</p>

個案名稱	查拉密部落產業活化
推薦機關	臺東縣政府
	<p>密部落活化計畫」。</p> <p>當文化處將計畫向部落社區發展協會提出後，隨即與部落社區發展協會、部落青年會、向陽木工坊等進行溝通與協調，說明這項計畫對查拉密部落的願景與預期效益。由於第一個計畫即定位在將當地被國人譽為全臺最美的鐵路月臺「多良車站」的「晨曦音樂會」，同時將社區、部落各項工藝、編織、文創、農產及傳統歌謠等皆整合納入，希望將當地各項鮮為人知的特色經，由活動與社造及部落深度旅遊，讓全國人民知道這裡的美是值得造訪的，更藉此加以形成地方產業。</p> <p>在 103 年初就開始規劃的「查拉密部落活化計畫」，在多次與部落接觸、討論後，獲得部落的支持。部落幹部、長輩、耆老及青年也為了可以讓地方活化，超過八成族人常聚會討論如何進行這項計畫，同時旅居外地的青年也都透過社區發展協會，說明將會回到部落協助辦理相關的活動，讓查拉密部落藉由臺東縣政府文化處的計畫，找到再生的機會，更希望藉由這樣的機會返鄉工作。</p> <p>。</p>

67.臺東縣政府民政處 2-1

個案名稱	『縣政總舖師，為您上好菜』座談會
推薦個案機關	臺東縣政府
具政策溝通代表性原因	考量因應轄境地理、交通因素及人口型態，以有效方式強化政策溝通。
個案涉及機關團體	臺東縣政府、各鄉鎮市公所、各鄉鎮民代表會、各村里鄰長、各部落頭目耆老、各社區發展協會、各農漁會、各國中小學校。
政策溝通過程與結果之簡要敘述	<p>臺東縣幅員廣闊、地勢狹長，住民分布廣大，各聚落極為分散，且青壯年人口因工作、求學等原因外移，使得老年人口比例高；也因此如何強化政策溝通，讓縣民知道公部門在各項施政精進措施、落實政令宣導工作及民意雙向交流溝通更形重要。</p> <p>有鑑於此，臺東縣政府考量轄境地理、交通因素及人口型態，籌畫辦理『縣政總舖師，為您上好菜』座談會，與所轄 16 鄉鎮市的地方幹部及民眾面對面座談，一方面可將政府政策和作為傳達予基層民眾，另一方面可將地方心聲與民眾意見反映給政府，有效強化政令宣導政策推動、反映地方心聲、解決地方公共事務及提供地方建設興革意見，成功促進政府與民眾之間的雙向溝通。</p>

68.臺東縣政府民政處 2-2

個案名稱	返鄉專車服務
推薦個案機關	臺東縣政府
具政策溝通代表性原因	創新服務、跨域合作
個案涉及機關團體	臺東縣政府、交通部臺灣鐵路管理局
政策溝通過程與結果之簡要敘述	<p>由於臺東縣民的交通權益受到長期的漠視，每逢春節一票難求的問題比其他縣市更為嚴重，在外就業與求學的縣民返鄉之路困難重重；於是本府決定開辦全臺返鄉服務專車首例，自 97 年起試辦返鄉巴士專車，100 年開始提供火車專車服務縣民返鄉。</p> <p>返鄉專車服務，其本質上屬交通運輸類，為國家整體交通建議的一環，並非地方政府的業務領域。規劃返鄉專車時，除要評估返鄉縣民的運量需求，仍需與臺灣鐵路管理局緊密協調列車租用與調度事宜，亦須進一步規劃縣民專屬的訂票、購票、隨車服務等內容，並由機關內部不同局處分工處理相關訊息發佈、轉乘接駁巴士等事項。</p> <p>我們努力突破現有資源的限制，就是希望幫助縣民能在春節期間順利返鄉過節，以往年鐵路管理局的疏運調度，約可提供 3000 個座位數的服務。</p>

69.臺東縣政府建設處

個案名稱	臺東數位電影商城興建營運招商案
推薦個案機關	臺東縣政府建設處
具政策溝通代表性原因	經由不斷溝通與協調，將原本屬臺汽客運臺東站舊址之閒置空間加以活化利用，以設定地上權之方式合作開發，提供縣民一個正當、完善的休閒育樂場所，免縣民看大螢幕電影需舟車勞頓到外縣市之苦；同時引進新穎商店進駐，創造更大產業經濟價值並提供更多就業機會。
個案涉及機關團體	臺東縣政府、財政部國有財產署臺灣北區分署臺東辦事處、臺東娛樂城股份有限公司。
政策溝通過程與結果之簡要敘述	臺東市區所僅存的「大同戲院」於 2009 年 8 月 18 日祝融燒毀後，臺東再無電影院，致電影事業與大型影視娛樂從休閒生活中消失，為免縣民看大螢幕電影需舟車勞頓到外縣市之苦，縣府乃與財政部國有財產署臺灣北區分署臺東辦事處合作，將原本屬臺汽客運臺東站舊址之閒置土地加以活化利用，透過公開招商程序，引進民間企業在臺東投資興建一個有水準的「數位電影商城」。工程費概估投入近 4 億元，影城興建地上四層樓，其中三、四層共有 8 廳電影院，共計 920 座位，另外一、二層樓規劃設置商場。興建完成後提供約 200 個就業機會，同時廠商繳交之權利金也對縣庫挹注有相當助益。

70.臺東縣政府計畫處

個案名稱	臺北臺東雙城合作便民服務雲計畫案
推薦個案機關	臺東縣政府
具政策溝通代表性原因	臺北臺東二個縣市政府透過不斷溝通協調及密切聯繫，運用資訊科技服務，使政府行政作業流程達到雙化：「簡化、透明化」目的。
個案涉及機關團體	臺北市政府、臺東縣政府（戶政、地政、稅務）、悠遊卡公司、志工團體、工商界優良業者等。
政策溝通過程與結果之簡要敘述	<p>臺東縣政府為提升便民服務效益並強化智慧城市雲端服務應用之推廣，優先與臺北市政府合作，透過「臺北便民服務雲」之建置，在臺北市之臺東縣民可就近到臺</p> <p>臺北市服務櫃檯辦理戶政、地政、稅務等近百項業務如</p> <p>如下：</p> <p>一、戶政業務：可至臺北市任一戶政申請。</p> <p>二、地政業務：可依其業務項目性質至臺北市任一地戶政或地政局申請。</p> <p>三、稅務業務：可至臺北市任一稅捐稽徵處申請。</p> <p>本案在推動之初，除了臺東縣政府本身各業務單位之間的橫向、縱向聯繫外，亦需與臺北市政府相關單位（資訊局）密切聯絡、溝通協調，雙方克服困難取得共識。亦感謝雙方的媒體記者協助報導，讓此好康 A 訊息廣為宣傳週知。</p> <p>本次跨縣市合作不僅省去民眾舟車勞頓之苦、亦替民眾省下大批的交通費用及時間成本。本案完</p>

附錄五 各單位推薦政策溝通成功之案例

個案名稱	臺北臺東雙城合作便民服務雲計畫案
推薦個案機關	臺東縣政府
	<p>全響應國發會「資源整合、跨域加值」的既定政策，未來還會持續擴大跟其他縣市合作。</p> <p>另外臺東縣與臺北市同步，積極和悠遊卡公司合作，同時推動「臺北卡」及「悠遊臺東卡」相關特惠活動暨整合知名風景區業者，讓持卡民眾在兩縣市指定的文化場館或景點，即可享有消費優惠，達到促進觀光、簡政便民、刺激消費、活絡經濟等目標。</p>

71.臺東縣政府稅務局

個案名稱	臺東縣 一址通
推薦個案機關	臺東縣政府稅務局
具政策溝通代表性原因	臺東縣為解決縣民戶籍在人不在，導致各項稅費、重要通知或行政處分案無法即時送達影響民眾權益，由本局整合中央、地方機關、事業單位服務資源，從稅務、社會福利到民生所需水電，並擴及到林務、監理站、健保、國民年金、國有財產署、臺東縣府財政、計畫、農業、地政、原民處、地政、戶政、各鄉（鎮）公所...等 50 個機關、事業單位，提供通訊地址異動跨機關通報合作機制，臺東縣民只要到任一窗口申辦通訊地址變更，就可通報 50 個機關單位同步更新，節省民眾往返奔波送件取證之交通時間及費用。
個案涉及機關團體	50 個聯合服務機關 一、中央 4 個機關 財政部南區國稅局臺東分局、交通部公路總局高雄區監理所臺東監理站、財政部國有財產署北區分署臺東辦事處、行政院農業委員會林務局臺東林區管理處 二、事業 4 個單位 臺灣自來水公司、臺灣電力公司、衛生福利部中央健康保險署東區業務組、勞動部勞工保險局國民年金組 三、臺東縣政府各局處 臺東縣稅務局、臺東縣政府財政及經濟發展處、臺東縣政府地政處、臺東縣政府農

個案名稱	臺東縣 一址通
推薦個案機關	臺東縣政府稅務局
	<p>業處、臺東縣政府原住民族行政處、臺東縣政府計畫處（臺東縣民服務中心）</p> <p>四、16 個戶政辦公室</p> <p>五、4 個地政事務所</p> <p>六、16 個鄉鎮市公所</p>
政策溝通過程與結果之簡要敘述	<p>【溝通、協調、規劃、建置及推廣過程】</p> <p>有感於以往民眾至本局辦理各稅目繳款書通訊住址變更後，常常亦需至其他中央、地方機關及事業單位辦理各種稅費單據通訊住址的變更，民眾往返奔波、曠日費時，為解決民眾的困擾，本局以電話不厭其煩多次先行溝通、協調後，規劃、建置及推廣過程如下：</p> <p>1.103 年 4 月 14 日召開『臺東縣稅務局推動 N 合一跨機關（單位）聯合通報個人通訊資料異動便民服務實施計畫（草案）』會議，邀集財政部南區國稅局臺東分局、交通部公路總局高雄區監理所臺東監理站、財政部國有財產署北區分署臺東辦事處、行政院農業委員會林務局臺東林區管理處、臺灣自來水公司、臺灣電力公司、衛生福利部中央健康保險署東區業務組、勞動部勞工保險局國民年金組..等機關，就執行機關及服務項目內容討論，擬互利互惠資源共享，運用資訊系統簡政便民，主要核心工作由稅務局承擔，終獲共識，訂定「臺東縣 N 合一聯合通報個人通訊資料異動便民服務實</p>

個案名稱	臺東縣 一址通
推薦個案機關	臺東縣政府稅務局
	<p>施計畫」。</p> <p>2.103 年 5 月 1 日開始實施「臺東縣 N 合一聯合通報個人通訊資料異動便民服務」。</p> <p>3.103 年 10 月 30 日更名為「臺東縣 一址通」跨機關通訊異動便民服務實施計畫」並廣續實施。</p> <p>4.103 年 11 月 7 日召開「臺東縣 一址通」記者會加強宣導，本局整合中央、地方機關、事業單位等 50 個服務據點，提供通訊地址異動跨機關通報合作機制，臺東縣民只要到任一窗口申辦通訊地址變更，就可通報 50 個機關單位同步更新，節省民眾往返奔波送件取證之交通時間及費用，提升便民服務效能。</p>

72.花蓮縣政府衛生局

個案名稱	花蓮車站營造清新無菸害環境
推薦個案機關	花蓮縣政府衛生局
具政策溝通代表性原因	花蓮縣衛生局透過不斷的溝通研商，與各級產官研單位合作努力，推動花蓮無菸車站，成為全臺第一個落實執行的無菸車站，榮獲衛生福利部國民健康署肯定，於 103 年度全國保健會議表揚讚許，並在 103 年要求全國各縣市一等站以上車站共計 30 個站，實施無菸車站落實戶外劃設禁菸區域計畫。並邀請本局於 103 年 7 月 8 日菸害防制工作坊分享本縣無菸車站營造策略，供全國各縣市參考執行。
個案涉及機關團體	花蓮縣衛生局、衛生福利部國民健康署、臺灣鐵路局、內政部警政署鐵路警察局第 4 警務段、花蓮縣議會、花蓮 13 鄉鎮市公所、花蓮縣警察局、花蓮縣旅遊公會業者、花蓮縣民宿公會業者等。
政策溝通過程與結果之簡要敘述	<p>花蓮車站一年進出乘客超過九百萬人次，為了落實花蓮清新無菸環境，保障多數不吸菸人的權益，提升花蓮健康環境邁向國際級的水準，讓所有來到花蓮的民眾都能享受到真正清新的好空氣，於 102 年在花蓮車站戶外劃定禁菸區，提升花蓮觀光健康新形象。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.首先拜會花蓮車站站長，說明無菸車站環境建置計畫並取得共識。 2.協同國民健康署委託立達國際法律事務所謝閔華律師、花蓮車站站長、總務、花蓮市公所，進行無菸車站建置前會議、現場會勘。

個案名稱	花蓮車站營造清新無菸害環境
推薦個案機關	花蓮縣政府衛生局
	<p>3.進行環境建置:火車前站、後站告示牌裝置工程，及進行劃設禁止吸菸標線。</p> <p>4.函文花蓮旅遊公會、民宿協會、並利用會議時段由衛生局菸害小組親自向導遊、領隊、業者說明配合宣導。</p> <p>5.拜會警察局長、派出所，請警員協助稽查及宣導。</p> <p>6.函文 13 鄉鎮市公所，配合垃圾車廣播及布條宣導。</p> <p>7.局長、科長、菸害稽查小組運用各項媒體管道如：洄瀾有線電視、中廣、警廣、燕聲、東臺灣...各廣播電臺宣導，並持續於報紙發布新聞讓縣民知悉並遵守規範。</p> <p>9.聯繫國健署、臺鐵總局，建議東部幹線車廂跑馬燈、廣播提醒；因臺鐵總局無法針對單一車站之禁菸規範作提醒措施，故建請國健署於全國火車站統一執行。</p> <p>10.因分析 103 年 6 月至 10 月違法民眾高達 73.3% 均為外縣市遊客，故購買臺鐵東部幹線車廂廣告、中廣全國廣告，讓外縣市民眾知悉，避免觸法。</p> <p>11.102 年 6 月 3 日禁菸節邀請教育處、觀光處、縣議會、鐵路局、市公所、校外會及女童軍會等單位辦理「花蓮車站營造清新無菸害環境記者會」，宣告戶外禁菸環境及吸菸區設置，正</p>

附錄五 各單位推薦政策溝通成功之案例

個案名稱	花蓮車站營造清新無菸害環境
推薦個案機關	花蓮縣政府衛生局
	<p>式落實車站室外紅線區範圍內全面禁止吸菸，吸菸請至對面分隔島吸菸區或紅線外區域規範，違反規定者依菸害防制法最高可處新臺幣一萬元之罰鍰。</p> <p>12.102年6月開始由車站志工、替代役，及花蓮市衛生所志工不定時至車站舉牌宣導，持續提醒民眾及旅客遵守無菸車站規範，避免觸法。</p> <p>13.自102年6月3日記者會後至6月23日先進行三個星期的勸導期，針對吸菸者詳細說明法規並開立勸導單，共計開出767張。自102年6月24日至103年11月10日由本局菸害小組及稽查隊針對吸菸者開罰，共計開出143張罰單。</p>

73.嘉義市政府消防局

個案名稱	狹小巷弄（道）消防通道公共安全
推薦個案機關	嘉義市政府
具政策溝通代表性原因	嘉義市政府經由各局處不斷的溝通協調，訂出短、中、長期計畫，且透過各局處聯合會勘的方式，一一檢視本市查報及民眾陳情之巷弄，並舉辦多次說明會宣導民眾居家防火安全與巷道通暢的重要性，最後完成全市消防通道紅線劃設工作。
個案涉及機關團體	嘉義市政府各相關局處及區公所與里長和社區等。
政策溝通過程與結果之簡要敘述	自 102 年 1 月新竹縣新埔鎮狹小巷弄火警發生後，嘉義市政府即針對轄內狹小巷弄工作，訂定短、中、長期 3 年計畫，並針對全市搶救困難之巷弄進行市府跨局處等單位聯合會勘，依巷寬 3.5 至 7 米，巷長超過 140 米之判斷標準，完成全市消防通道紅線劃設工作。期間亦有多次民眾向市府 1999 陳情及居民正反意見的陳情，均透過說明會、現場聯合會勘及文宣的方式，由里長、警察及消防單位利用平日或活動的機會進行宣導，讓更多市民知道這項政策，進而獲得支持且配合市府規劃。

74.金門縣政府民政處

個案名稱	戶籍登記跨域合作
推薦個案機關	金門縣政府（民政處）
具政策溝通代表性原因	金門縣政府透過溝通，與新北市、臺北市、桃園縣、臺中市、臺南市、高雄市及新竹市政府合作，推出「戶籍登記跨域合作」，建立地方治理新典範。
個案涉及機關團體	金門縣及新北市、臺北市、桃園縣、臺中市、臺南市、高雄市及新竹市政府等。
政策溝通過程與結果之簡要敘述	<p>鑑於本縣鄉親因就學、就業因素，旅居臺灣的人口相當多，常有民眾反應部分業務仍需返回戶籍地申辦，多有不便。為了服務這些在外打拚的鄉親，因此研提與民眾息息相關的「戶籍登記」項目，提供「跨域合作」。</p> <p>本項跨域合作案，自 100 年 6 月間由本縣縣長領軍，親赴新北市政府與朱市長洽談，期間嗣經本府業務部門與內政部及新北市政府溝通，終於 102 年 8 月 1 日起與新北市正式合作，後續再於 102 年 12 月 25 日與臺北市、103 年 1 月 20 日與桃園縣、103 年 3 月 3 日與臺中市政府、103 年 5 月 1 日與臺南、高雄市、7 月 1 日起與新竹市雙向跨域合作，實施項目計有「出生、死亡、姓名變更、身分證統重複錯誤變更、戶長變更、原住民身分變更、教育程度註記、英文謄本」等 8 項戶籍登記案件，使旅居臺灣的鄉親可就近洽辦，有效節省鄉親寶貴的時間與金錢，減少鄉親對於政府施政之質疑與抱怨。</p>

75.金門縣政府財政處

個案名稱	中和「金門新村」不動產處分出售抽籤作業
推薦個案機關	金門縣政府（財政處）
具政策溝通代表性原因	金門新村住宅出售專案處分案，總受理申請件數為 41,379 件，協調各鄉鎮戶政事務所協助配合，完成公開抽籤作業。
個案涉及機關團體	金門縣政府、金門縣各鄉鎮戶政事務所。
政策溝通過程與結果之簡要敘述	<p>本府辦理中和「金門新村」住宅出售專案處分（以下簡稱本案），乃基於旅臺鄉親居住需求，提供合宜居住環境及寬敞空間。本案於 102 年 12 月 16 日公告，同年 12 月 20 日起受理申請承購，收件截止日 103 年 1 月 20 日止，總受理申請件數為 41,379 件。</p> <p>申請案因需檢具戶籍謄本證明文件，且由於受理申請期間又遭受全國戶役政系統大塞車，及申請數量為委託廠商預計申請量的 5 倍之多，影響戶籍謄本提供及查核。本府邀集相關單位共同研商其審查及補件作業程序之因應對策及處理方式。除協調本縣各鄉鎮戶政事務所配合協助外，本處同仁全力配合投入複審工作，年假也加班加速審理申請案件。</p> <p>另本案抽籤作業係依公開程序，委託溱基創意行銷有限公司承攬，除公開抽籤訊息在金門日報刊載外，並於本縣體育館全程錄影現場同步轉播（LIVE），讓民眾瞭解抽籤分配之公開公平性，抽籤的方法。除此之外並央請各鄉鎮民代表會主席、副主席及本縣各位議員、律師、縣府消保官、政風處等相關人員共同監視，避免外界的質疑。</p>

附錄五 各單位推薦政策溝通成功之案例

個案名稱	中和「金門新村」不動產處分出售抽籤作業
推薦個案機關	金門縣政府（財政處）
	本案歷經各相關單位協助，順利完成繁複審查等作業，順利於 103 年 3 月 29 日辦理出售抽籤公告，並於 4 月 10 日進行公開抽籤作業。

76.金門縣政府建設處

個案名稱	變更金門特定區計畫（第二次通盤檢討）整體規劃暨都市計畫變更案（以下簡稱二通）
推薦個案機關	金門縣政府（建設處）
具政策溝通代表性原因	金門縣政府辦理「變更金門特定區計畫（第二次通盤檢討）」透過不斷溝通，期望與民眾達成良性互動，致使二通未來之規劃成果能符合民眾的期待。
個案涉及機關團體	金門縣轄區範圍內各機關團體。
政策溝通過程與結果之簡要敘述	金門縣政府辦理之「變更金門特定區計畫（第二次通盤檢討）」（以下簡稱二通）正刻正進行中，以往對於規劃作業係於規劃草案完成後，依都市計畫程序辦理公開展覽說明會，惟為妥善與民眾做成意見上之良好溝通及消彌誤解，二通於規劃作業中，於 103 年 6 月下旬縣府即邀請各鄉鎮長及里長進行座談會議，並採納相關意見，再於 8 月及 9 月至各行政村里辦理說明會共 29 場次，直接與民眾討論溝通，累計至目前縣府所蒐集之人民陳情意見，已有 216 件，逐件建檔後納入計畫檢討，當中，民眾對於擴大自然村範圍之建言佔多數，縣府於行政村里說明會時，針對每個自然村之範圍檢討向民眾提出說明，並已彙整民眾意見，納入調整自然村範圍，說明會雖暫告一段落，但民眾之陳情意見仍可隨時透過書面或電話提供給縣府。

77.金門縣政府消防局

個案名稱	建立兩岸人道救援機制
推薦個案機關	金門縣政府（金門縣消防局）
具政策溝通代表性原因	<p>金門縣為偏遠離島，救援能量不足且侷限於島內既有資源，然而金門小三通航線往來頻繁，103年起更開放夜航，海難可能發生於能見度不佳之夜晚。統計本縣 98-101 年間總共發生 3 起海上遇難事件，計有 9 人待救，僅 1 人獲救，餘 8 人均罹難，顯見本縣海空救援能量有提升必要。</p> <p>為保障金廈海域往來船舶、旅客安全，建立兩岸人道救援機制，與大陸地區海空救援單位保持交流，實施演習協作等工作實刻不容緩。</p> <p>本府持續與主管部會溝通，並與大陸相關救援單位交流，終獲同意每 2 年辦理兩岸海上人道救援演練，相關成果於 102 年獲得公務機關最高榮譽「第五屆政府服務品質獎」殊榮。</p>
個案涉及機關團體	行政院大陸委員會、交通部、國防部、海巡署、行政院國家搜救指揮中心、金門縣政府、大陸官方、兩岸相關救援單位。
政策溝通過程與結果之簡要敘述	<p>本縣消防局自 97 年起，每年均派員赴大陸相關救援單位參訪交流，其中廈門市海事局及所屬海上搜救中心為有效處置金門與廈門間救援案件，於參訪時提出「廈門-金門海上搜救協作備忘錄」，因事涉兩岸官方權責，本府極為重視，將備忘錄於 98 年 12 月 1 日函送行政院大陸委員會，請其納入強化兩岸人道救援機制之參考，以保障金廈海域人民生命財產安全。</p> <p>行政院大陸委員會於 99 年 3 月 11 日函復本府，</p>

強化政策溝通之研究

個案名稱	建立兩岸人道救援機制
推薦個案機關	金門縣政府（金門縣消防局）
	<p>說明人道救援係普世價值，目前已有初步協作機制，未來如需更進一步強化，可透過海運協議雙方議定之聯繫管道協調辦理，如有涉及兩岸政策或互動事項，陸委會將配合交通部提供意見或適時協處相關事宜。本函正本函復金門縣政府，副本並送交通部、國防部、海巡署、行政院國家搜救指揮中心知悉。</p> <p>交通部、海巡署、陸委會及金門縣政府等機關，於 99 年起積極推動兩岸海上聯合搜救演練，律定每 2 年辦理 1 次，99 年及 101 年均已辦理完成，海難演習情境設定為小三通船舶遭遇船難事故，101 年之演習，兩岸共出動 29 艘船艇、3 架直升機、約 600 人參演，兩岸聯合救援能力已有顯著提升。</p>

78.金門縣政府衛生局

個案名稱	補助自費健康檢查
推薦個案機關	金門縣政府（金門縣衛生局）
具政策溝通代表性原因	金門縣衛生局不斷溝通和簡化流程，透過公私協力合作，由醫療院所配合民眾需求推出「精緻體健套餐」，有效落實金門縣政府補助自費健康檢查實施要點。
個案涉及機關團體	金門縣衛生局、衛生福利部金門醫院、健康健檢中心、陳水湖診所、吾家診所、各健康檢查醫療院所及本縣縣民。
政策溝通過程與結果之簡要敘述	<p>為推動縣民自主健康管理，促進身心健康，自102年1月12日起特補助縣民自費健康檢查，每人二年一次最高補助3,500元，暨協調衛生福利部金門醫院依民眾需求配合推出「精緻體健套餐」，方便民眾依自身需求擇一做健檢。並依縣議員提議針對中低收入戶提高補助金額為7,000元整。</p> <p>為提高受檢率並減輕縣民負擔，特依民眾需求規劃全面提高補助額度，已修訂「金門縣政府補助自費健康檢查實施要點」，每人每次補助金額提高至5,000元，中低收入戶提高至10,000元整。並配合民眾建議將應檢附文件中之戶籍謄本正本修正為戶口名簿影本或身分證影本取代，有效達到便民服務效果。</p>

強化政策溝通之研究

附錄六 期中報告審查意見回應對照表

強化政策溝通之研究

期中報告審查意見回應對照表

104年3月

編號	審查意見	回覆修正情況說明
1	一、在研究方法方面： （一）在個案遴選的過程中，對於「重要性」、「顯著性」、以及「代表性」等三個標準的定義應該更清楚。	感謝審查委員的提醒，研究團隊將於期末報告中加以補強。
2	一、在研究方法方面： （二）以發函各機關自行提供成功個案的方式進行個案蒐集，另如何避免各機關對「成功」定義各自解讀，致影響效度或信度的問題，應有適度的論述。	感謝審查委員的提醒，研究團隊將於期末報告中加以論述說明。
3	一、在研究方法方面： （三）尚未提出個案訪談的大綱，這個大綱如何形成？訪談之後的資料如何整理？整理的方法是否能有效達成本研究「成功個案因素篩選」的預期目標，應提出更多方法論述，俾利瞭解。	感謝審查委員提醒，有關訪談大綱及資料整理之相關問題，研究團隊均會在期末報告中說明。
4	二、在研究進度方面：期中報告完成前，各成功個案的訪談尚未展開，建議應加強掌握訪談進度，以確保本案能夠如期、如質順利完成。	感謝審查委員的建議與提醒。目前工作進度順利，業已完成9個個案之深度訪談。本案應能如期、如質順利完成。

編號	審查意見	回覆修正情況說明
5	<p>三、在文獻蒐集方面：</p> <p>(一) 建議再多補充一些政策溝通(或政策行銷)的文獻，包括蘇偉業、魯炳炎、丘昌泰等人的相關研究，可以參考。並就下列重點予以探討：</p> <p>1、如何定義「成功」的政策溝通？</p> <p>2、溝通策略如何與政策溝通的成功因素結合？</p> <p>3、政策溝通策略的模型，公部門與私部門有何不同？公部門應該是如何的樣態？</p>	<p>感謝審查委員的提醒，研究團隊將於期末報告中加以補強。</p>
6	<p>三、在文獻蒐集方面：</p> <p>(二) 關於「個案研究」的相關文獻，可以再深入一些，因為如只從「成功」個案的因素歸納，而沒有「失敗」個案的佐證，這些因素最多只是「必要但非充分」條件。</p>	<p>感謝審查委員的提醒，研究團隊將於期末報告中加以說明。</p>
7	<p>三、在文獻蒐集方面：</p> <p>(三) 如果研究團隊認為本研究可能不是偏學術的因果關係研究，而是實務的研究，建議以「標竿學習」的實務理論為基礎，探討標竿如何定義的問題。</p>	<p>感謝審查委員的提醒，確實本研究並非偏學術性之因果關係研究，審查委員的建議，研究團隊將於期末報告中進行補強。</p>
8	<p>三、在文獻蒐集方面：</p> <p>(四) 研究團隊有蒐集到不同國家的所謂「政策溝通手冊」，應該進行一個內容與</p>	<p>感謝審查委員的提醒，研究團隊將於期末報告中加以補充。</p>

編號	審查意見	回覆修正情況說明
	<p>大綱的分析，並且從手冊使用目的效能的角度，來統整設計本研究將會產製出來的手冊大綱，以及可能使用的方向與效能。另建議將所蒐集的各國政策溝通手冊網址標示於表 2-2 (p.22)，以方便讀者深入閱讀。</p>	
9	<p>三、在文獻蒐集方面： （五）接著要進行的訪談，非常重要的就是如何找出「成功因素」，這個部分的成敗影響到整個計畫的成敗，研究團隊應該先行補上萃取成功因素的方法論述，才能保證研究的信度及效度。</p>	<p>感謝審查委員提醒，研究團隊將參酌處理。</p>
10	<p>四、在研究資料蒐集方法與結果方面： （一）目前已經選出的 12 個個案，應該說明與其他未入選的個案間的差異。其次，12 個個案的訪談要訪談甚麼？這個比較的架構還沒有出現在報告當中，比方說，負責這些溝通個案的單位與預算規模有何不同等，除非研究團隊將第一階段訪談應用「扎根理論」(grounded theory) 的概念，不然，先設計出一個訪談大綱是必要的。另外，跨機關單位的個案，政策溝通的受訪對象應該找誰？研</p>	<p>感謝審查委員提醒，有關其他個案間的差異及資料整理之相關問題，研究團隊均會在期末報告中說明。另誠如審查委員所述，在訪談大綱的部分，研究團隊也就訪談題綱分別列為一般化的題綱與針對個案的客製化題綱。此一部分也將於期末報告中補充說明。</p>

強化政策溝通之研究

編號	審查意見	回覆修正情況說明
	<p>究團隊應該有一套系統性的說法與做法。</p>	
11	<p>四、在研究資料蒐集方法與結果方面： （二）挑選個案的過程，應儘可能詳細地記錄並予以適度的分析整理，或以研究報告附錄的型式忠實呈現，讓以後的學術或實務應用者，可以在操作上有所參考。</p>	<p>感謝審查委員的提醒，研究團隊將於期末報告中加以說明。</p>
12	<p>四、在研究資料蒐集方法與結果方面： （三）可以理解「失敗的政策溝通的過程或成果」個案不容易尋找，惟對於政策溝通推動者而言，失敗個案所能夠提供的參考價值，可能較成功個案更高，建議研究團隊仍應朝這個方面努力。如可以蒐集報章雜誌短文評論，或訪談一些對政策溝通失敗案例有深入分析的學者專家，或許會有不錯的成效。</p>	<p>感謝審查委員的提醒。針對此一部分，本研究將不針對特定個案進行溝通失敗原因之探究，但會就導致溝通失敗的可能原因，透過訪談或座談方式加以瞭解與釐清。此一部分研究團隊也將於期末報告中加以補充。</p>
13	<p>四、在研究資料蒐集方法與結果方面： （四）目前政策溝通手冊的架構（pp.33-34）似乎較適合以傳統文件與網站的單向傳播，建議研究團隊研擬適合雙向互動性較高的社群媒體版本，以協助政府機關因應當前網路時代的政</p>	<p>感謝審查委員的提醒，研究團隊將於期末報告中加以補強。</p>

附錄六 期中報告審查意見回應對照表

編號	審查意見	回覆修正情況說明
	策溝通需求。	
14	五、有關具體建議事項應區分為立即可行建議與中長程建議，並註明相應之主、協辦機關納入期末報告定稿。	敬悉。

強化政策溝通之研究

附錄七 學者專家座談與訪談摘要稿

臺灣公共治理研究中心 103 年度研究議題

強化政策溝通之研究

專家座談摘要稿

時間：2014 年 10 月 13 日（一）11:30-14:00

地點：世新大學管理學院五樓 M511 會議室

與會專家：W_01、W_02

與會人員：余致力老師、洪綾君老師、蘇毓昌老師、謝雨豆研究助理

會議記錄：謝雨豆研究助理

一、本研究計畫整體運作與執行的建議與可精進之處

W_02：因先做溝通者的對象釐清，因在個案的探討時，不同溝通層級的對象在需求上會有所不同，也會影響結果產出的內容。

W_01：第一點，手冊的呈現結果應該先訂出來。第二點，如 W_02 所談，應先確定個案對象機關，因不同的層級所呈現的溝通結果會有所差異，因各機關各司其責。這兩點應該是在研究開始前，先訂定架構或輪廓，對後續計畫的執行較為合適。

二、政策溝通的要素

W_01：關於計畫書內談到政策公關、政策宣導的概念的說明可能需要再釐清。政府公關、政策宣導、政策行銷幾個概念是否可以確實分清？各家學說有許多其他觀點。

余老師：江院長所說的六大溝通包含單位內、跨部門、行政部門跟立法院、府會、NGO、學界、民眾、網民，溝通應該要將全部涵蓋在內，所以在做政策選擇時不需針對特定難以推行的個案，而是強調政策溝通上的內容。

三、政策溝通案例鄰選的標準與應注意的面向

W_02：個案蒐集在選舉前發文是比較有誘因的。

洪老師：是！我們在這兩周內就會請國發會進行發文。

余老師：希望未來國發會可以辦政策溝通獎，讓各單位把傳播、溝通這項特質更加重視。

W_02：是不是有比較近程的，可能把政府溝通加入目前政府服務品質獎的評分項目，會比較有執行性，不用設立新的獎項。

余老師：對，可提出建議給目前的政府單位。目前本研究發文對象以行政院的二級、三級單位，及地方一級政府為目標。可能接下來看個案內容，去挑選對象進行深度訪談。本案已蒐集一些政府獎項，來作為挑選個案的來源之一。

W_01：政策溝通其實有很多面向，有可能是活動或政策，所以像花博、農產品展覽都是可以考慮在內的。

洪老師：所以可能是活動、政策、人員、機關等主體。

W_01：或是觀念，如節能減碳也是。

余老師：循著 W_01 的概念，因為政策的定義政府作為或不作為，可以到很高層級的改變如核四、十二年國教，或是到很細的執行。用這個方向會比較容易找，以這個角度，本案在政策選擇上彈性會更大。

W_01：公關一般會定幾個面向，一個是組織的溝通，像組改。第二像事件，像農產品推廣。第三，像觀念的行銷，如節能減碳的大觀點。第四、像地方行銷。

余老師：所以研究範圍更具彈性。像 YouBike 也是在溝通上很成功的案例，需要來學校溝通來談設點的問題。

洪老師：他要對企業溝通還有民眾來溝通。

余老師：有沒有溝通很成功，結局很失敗的案例？

W_02：依據本研究案的主軸，不建議探討到此方向，因為影響政策成果的因素很多，可能包含執行的問題。只要管政策溝通的效果為何。我有幾點意見。第一在挑選個案上，第一重點，個案的代表性才是重點，如何挑選 10 個個案，到底政策溝通的效果好或不好。發文回收個案的內容，團隊應該要辨別鑑識是政策本身設計的好，還是溝通效果好所形成。所以在挑個案時，架構的設定是重要的。第二個重點，挑選個案過程的代表性，可能需要與委託單位先瞭解其需求，應該先瞭解他們想要的政策溝通個案的特質、或在政策的哪個階段。他是在平時沒有爭議的案例，或是已經起爭議的案例。

目前我提供三個角度來挑選個案，第一是政策溝通的成功或失敗的角度。第二是以過程，第三則是看平時或是戰時的角度，平時或爭議處理的概念。建議以這幾種角度去挑選個案，有些個案可能涵蓋多個面向當然更好。第二點，個案本身的內容應該要呈現什麼，計畫內容好像沒說明。建議與手冊有所連結。個案分析應該貼近未來的溝通手冊，這樣使用者即使由手冊看到原理原則時也有可以對照的個案可以參照，會使手冊的實用性更高。且手冊表達的呈現、傳達的格式也是重點。另外，溝通的管道也是重點，像目前政府單位還未善用網路管道，多媒體的溝通形式還未掌握，靈活程度或創意還不足。第三個意見，在政策溝通裡面，應該需要先像委託單位瞭解需求，是否有議題或政策的偏好或興趣，因為研究案的規劃應該有其動機。第二，委託單位期待的溝通是到什麼效果。第三，他們的預期成果是什麼？期待好的政策溝通是達到什麼效果。這些觀點是第三項意見的基礎，因為政策內涵很重要，我的意思是說像透過本案的 10 個個案可分析，溝通重視什麼、理由、證據、不確定性或風險，立場，背後邏輯、不確定性。

余老師：謝謝 W_02 的建議，本案若時間或資源許可，則會以較多面向及方案去進行個案分析。

四、政策溝通案例的建議

W_01：前提建議先釐清溝通的定義是什麼，應該先擬好架構、範圍，像協商、面對面對談、政策宣傳都是一種溝通，依據定義範圍來後續選擇案例，在看是否每個溝通面向的各案都要選擇。第二點，目標是溝通政策的前半段，還是後半段。前半段大部分是針對政府內部的，外部的則有公聽會，接下來政策實施後則可能透過各種管道去宣傳。第三，溝通的目標對象會影響內容、管道的選擇，像對象若是大學生則可能要用他們的語言，或選擇網路、手機平臺。應該強調溝通的精準，才可降低成本。但政府在許多政策溝通上有個問題，就是溝通常是做給長官看，因為上級可能重視媒體的宣傳，則會影響溝通的策略。本案再訪問這些機關時可能會有問題，因為許多政策溝通政府是委外的公關公司辦理，是不是訪談也可考慮去問這些公關公司。

余老師：本案的個案研究是從多種角度來蒐集資料，可能訪問各單位得到結果去分析其所缺乏的溝通面向為何，若有足夠的資原則會考慮訪問多種管道的溝通對象。第二個很重要的是定義，溝通要定義、政策也要定義，透過今天可以來討論一下這個問題。光政策的方面，不管在哪個階段都可以選擇，像剛剛談到的一個活動也是可以包含在內，面向也可廣泛，包含內容、管道、對象，溝通範圍都可談到。

W_02：我有幾個政策 list 提供建議，主要在看溝通的層面，不是政策的成敗。第一個，十二年國教，專業性較低，一般民眾都可討論。第二，核四的議題，他的內涵是高度專業，呼應到前面談到的政策不確定性。第三，同性婚姻的議題，可以包含同性婚姻、扶養權，這個議題的專業性還可以，但牽涉到另一個面向，價值觀或宗教的意識形態，對公家機關是不可承受之重。

余老師：同性議題，政府在這個議題的溝通作為有哪些面向？

W_02：因為社會正反方意見還在交鋒，政府目前處於觀望的態度，這個案例可看當政府沒有被逼到要去發表支持或反對意見時，

政府在這溝通的角色該怎麼去調整。另外一個個案是廢除死刑，社會正反方意見已經吵起來了，政府在裡面的角色比同性議題更為難，政府還是有壓力在執行死刑。另外一個案例是消費券，是動員行政體系的力量來影響會與民眾生活有接觸的人員，像老師都參與在內，不論政策成敗，至少當時在執行時，民眾知道該去何處領取。另外一個是學費調漲，理面牽涉很多面向，包含高教本身的特色、政府管制的地步、弱勢學生的照顧。而在經濟跟財政的個案，規劃中的個案像自經區，裡面牽涉到學運、兩岸，這個個案牽扯到長期的經濟規劃，有一定的專業性，但又牽涉到政治意識形態。另外一個是稅改的議題，像證所稅等。另外是長照，影響未來國家發展的狀態，但民眾危機意識好像還沒起來，這個問題比健保還嚴重，但政府好像未做全盤的呈現。

W_01：W_02 提供了很多很大的政策面向，回應我剛剛提到應該先確立政策選擇的範圍，做後續的政策選擇較佳。

余老師：本案主體確認是聚焦於行政院。W_02 提供很多個案，很多是很大的政策面向，本案偏向選擇較聚焦的政策方案，較有著力點。

W_02：在考量個案時，已有想到這個問題，政府有時會面對此種廣泛性的政策方案，如何在此類行方案內進行政策溝通，也是可以考量的面向之一。

W_01：我想重點是從個案中萃取出要的答案，個案應該只是敘述一下，而非是去做個案分析。

余老師：對!或是讓各案去對照我們已建立的架構或原理原則，讓單位可以參考。

W_01：是，列出選擇個案的合理性會比較適當。剛剛 W_02 提供了很多中央類型的政策，接下來也可看看地方型的政策像城市行銷、像花博、設計展、宜蘭童玩節。還有像農產品行銷很多案例都作的很不錯，像池上米，屏東黑珍珠。還有一些觀念

上的政策，酒駕的、少子化生育、環保，有些不是政策但是一種觀念。

余老師：是！像有些政策不一定成功，但這個政策一定會想到，像助你好孕，會讓民眾有所記憶。

五、對政策溝通手冊的建議

余老師：目前規劃手冊的內容應該是可針對各種層級，提供給他們使用。

W_01：當然，手冊要可提供給各級單位使用。另外，政策溝通包含多種層面，如內部、外部，建議是否先訂定溝通範圍及利害關係人，在後續研究上較能操作。

W_02：個案本身的内容應該要呈現什麼，計畫内容好像沒說明。建議與手冊有所連結。個案分析應該貼近未來的溝通手冊，這樣使用者即使由手冊看到原理原則時也有可以對照的個案可以參照，會使手冊的使用性更高。且手冊表達的呈現、傳達的格式也是重點。

洪老師：目前我們已有蒐集及參考其他國家的類似政策溝通手冊，瞭解手冊會包含的內容及可能有的共同資訊。

六、總結

洪老師：整理幾位專家提供的意見，幾個重點，第一，手冊的架構的釐清，第二，個案的選擇，在時間資源有限下，看每個面向都能挑選代表性的案例。第三，希望規模大小的案例都能涵蓋在內，因為手冊的參考者面對的問題可能也是有大有小。

臺灣公共治理研究中心 103 年度委外研究案

「強化政策溝通之研究」

專家座談摘要稿

時間：2015 年 03 月 04 日（一）

地點：世新大學管理學院 M511

與會專家：W_03

與會人員：余致力老師、洪綾君老師、蘇毓昌老師

會議記錄：藍婉甄研究助理

針對 97 個政策個案，大致可從政府內部與政府外部兩個大面加以分類，政府內部又可分為組織內（inter-organizational, inter）與組織間（intra-organizational, intra）兩類。政府外部則可區分為合作夥伴（working partners, partner）和民眾（the public, public）兩類。每個個案的分類結果如下：

- 1、工程會: inter, intra, partner
- 2、文化部: inter, partner
- 3、外交部: intra, inter, partner, public
- 4、交通部公路總局: intra, inter, partner, public
- 5、原民會: inter, public
- 6、海巡署: intra, inter, partner
- 7、財政部: intra, partner, public
- 8、故宮: inter, partner, public
- 9、退輔會: inter, public
- 10、教育部: inter, partner, public

強化政策溝通之研究

- 11、經濟部能源局: inter, partner, public
- 12、農委會: intra, inter
- 13、僑委會: intra, inter, partner
- 14、衛福部: intra, inter, partner, public
- 15、環保署: intra, inter, partner
- 16、臺中民政局: intra, inter, partner, public
- 17、臺中地政局 1: intra, inter, public
- 18、臺中地政局 2: intra, inter, partner
- 19、臺中地政局 3: intra, inter, partner, public
- 20、臺中法制局: inter, partner, public
- 21、臺中社會局: intra, inter, partner, public
- 22、臺中消防局: inter, partner, public
- 23、臺中教育局: intra, inter, partner, public
- 24、臺中經發局: intra, inter, partner, public
- 25、臺東文化處: intra, inter, partner, public
- 26、臺東建設處: intra, inter, partner
- 27、臺東計劃處: intra, inter, partner, public
- 28、臺東稅務局: intra, inter, partner, public
- 29、臺東民政處 1: inter, partner, public
- 30、臺東民政處 2: intra, inter, partner, public
- 31、花蓮衛生局: intra, inter, partner, public
- 32、桃園縣政府 1 : intra, inter, partner, public
- 33、桃園縣政府 2: intra, inter

- 34、桃園工商發展局: intra, inter, partner, public
- 35、桃園文化局： inter, partner
- 36、桃園水務局: intra, inter, partner, public
- 37、桃園稅務局: intra, inter, partner, public
- 38、桃園地政局: intra, inter, public
- 39、桃園動防所： intra, inter, partner, public
- 40、桃園教育局 1: intra, inter, partner, public
- 41、桃園教育局 2: inter, partner, public
- 42、桃園教育局 3: inter, partner, public
- 43、桃園衛生局 1: intra, inter, partner, public
- 44、桃園衛生局 2: intra, inter, partner, public
- 45、新北市政府 1: inter, partner, public
- 46、新北市政府 2: intra, inter, partner, public
- 47、新北市政府 3: inter, partner, public
- 48、嘉義市政府消防局: intra, inter, partner, public
- 49、彰化縣政府： intra, inter, partner, public
- 50、宜蘭縣政府： intra, inter, partner, public
- 51、臺北市政府法務局: inter, partner, public
- 52、臺北市政府環保局: inter, partner, public
- 53、臺北市政府資訊局: inter, partner, public
- 54、臺北市政府財政局臺北市動產質借處: inter, partner, public
- 55、臺北市政府觀光傳播局 1: inter, partner, public
- 56、臺北市政府觀光傳播局 2: intra, inter, partner, public

強化政策溝通之研究

- 57、臺北翡翠水庫管理局: intra, inter
- 58、臺北市捷運工程局: intra, inter, partner, public
- 59、臺北市政府公訓處 1: inter, partner
- 60、臺北市政府公訓處 2: inter, partner, public
- 61、臺北市勞動檢查處: inter, partner, public
- 62、臺北市政府消防局: inter, partner, public
- 63、臺北捷運公司: intra, inter, partner, public
- 64、臺北市政府工務局新建工程處: intra, inter, partner, public
- 65、臺北市政府工務局水利工程處 1: intra, inter, partner
- 66、臺北市政府工務局水利工程處 2: intra, inter, partner
- 67、臺北市政府工務局公園路工程管理處: intra, inter, partner
- 68、臺北市政府工務局大地工程處: inter, partner, public
- 69、臺北自來水事業處 1: intra, inter
- 70、臺北自來水事業處 2: intra, partner, public
- 71、臺北自來水事業處 3: intra, inter, partner, public
- 72、臺北市交通事件裁決所: intra, inter
- 73、臺北市停管工程處: intra, inter, partner, public
- 74、臺北市政府民政局: intra, inter, public
- 75、臺北市政府社會局: intra, inter, partner, public
- 76、臺北市政府客家事務委員會: partner, public
- 77、臺北市政府警察局內湖分局: partner, public
- 78、臺北市政府警察局中正第二分局: partner, public
- 79、臺北市政府都發局: intra, inter, partner, public

- 80、臺北市政府教育局: intra, inter, public
- 81、臺北市政府衛生局 1: inter, partner, public
- 82、臺北市政府衛生局 2: intra, inter, partner, public
- 83、臺北市政府文化局 1: intra, inter, partner
- 84、臺北市政府文化局 2: intra, inter, partner
- 85、金管會 1: intra, inter, partner
- 86、金管會 2: intra, inter, partner
- 87、金管會 3: intra, inter, partner, public
- 88、法務部 : inter, partner
- 89、臺南市政府: intra, inter, partner
- 90、臺南市政府工務局: intra, inter, partner, public
- 91、金門縣政府民政處 : intra, inter, public
- 92、金門縣政府建設處: intra, inter, public
- 93、金門縣政府財政處: intra, inter, public
- 94、金門縣消防局 : intra, inter, partner

臺灣公共治理研究中心 103 年度委外研究案

「強化政策溝通之研究」

專家座談摘要稿

時間：2015 年 03 月 12 日（四）

地點：世新大學管理學院 M511

與會專家：W_04

與會人員：洪綾君老師、蘇毓昌老師

會議記錄：藍婉甄研究助理

大部分的政策溝通與行銷個案（73.4%）多直接與民眾相關，只有少數（6.4%）僅限於政府內部，由此可知，政府部門應更多強化與民眾溝通之能力與技巧，使得民眾對於政策原意與政策內容有明確的認知與瞭解，進一步促進民眾之政策順服行為，建立公部門之政策公信力。

針對當今政策溝通與行銷的過程中，有以下幾點建議：

一、事前傾聽、瞭解、溝通之關鍵性

當前因政治環境之變遷，政策溝通的行為主要以政策行銷為主，政令宣導為輔。昔日政令宣導之概念乃將政府與民眾視為不對等之上下從屬關係，但今日政策行銷之概念乃取自於私部門，因此，私部門在推出新產品之前需要先進行「市場調查」，而此步驟以政策行銷而言，就是在政策形成階段即在相關政策利害關係人（包括相關政府部門）之間進行意見之討論與「民意調查」，使得不同立場之各方藉著傾聽、衝突、妥協的過程中而相互瞭解，這樣的過程雖無法保證絕對共識的形成，但在以「善意、尊重」為前提的溝通過程中，不但能夠使得各方清楚彼此的立場與理由，也促進政策利害關係人對於其立場的

再思與重新定位，更強化了政策制定的正當性，必然對於政策之推動具有積極之作用。

二、分層授權的重要性

以對象而言，政策溝通主要可分為組織內與組織外。而組織內的溝通要確認上中下階層對於政策內容之瞭解與授權範圍之劃分，尤其是中層主管對於基層公務員之間的溝通與授權更是重要，因為基層公務員乃是政策與組織外民眾溝通之關鍵要素，政策之「有感」與否，與基層公務員之政策溝通能力有決定性之關係。當基層公務員被信任，且被充分授權運用其行政專業裁量權服務民眾時，政策之溝通與行銷相對而言會較順利。

此外，與組織外政策利害關係團體溝通時，出席之機關代表不但必須在機關中任一定層級以上職務，亦需要具有機關之充分授權，以表示尊重並確保溝通訊息管道之暢通。

三、溝通語言的運用

政府組織內與組織間的溝通大多因為專業相符或是文化相似，因此在溝通語言上多以專業術語與相關法規為主。但反觀政府組織外，與民眾或利害關係團體之政策溝通，卻常因為專業知識與普通常識之間的無法對話而導致衝突甚至是誤解，因此，建議在溝通前需要先就溝通之遣詞用字進行「庶民化」的「翻譯」，以便更貼近民眾心理，減少排拒感，並增進政策理解。

四、善用媒體傳播能力

媒體在政策溝通與行銷中扮演著雙向刃的角色，若運用得宜，可在短時間內幫助相關部門與民眾迅速集結資源，共同為某一個目標而努力，具事半功倍之成效。反之，則可能造成民眾政策理解之錯誤，導致政府形象之損壞。當前民眾獲取政策相關訊息管道多元，不同的群體與年齡層亦皆有其偏好之管道，因此，首應確認政策之標的團體與每一傳播管道慣用之對象，在不同的溝通媒體中，針對不同的對象，「客製化」不同的「語言」做政策的溝通與行銷，而非「一以概之」

強化政策溝通之研究

的方法。此外，除了善用、慎用媒體，更應該多借重經驗、專業、形象均佳之媒體人為其政策溝通行銷之顧問，以確認媒體能收正面之政策溝通與行銷之效。

五、形塑核心概念之有效性

建議相關政府部門在每一個政策溝通行銷之前，先確立幾個該政策之核心概念，此步驟不但可使政府相關人員在行銷過程初始，能夠先簡短扼要的將主要的政策理念植入人心，更使得在往後溝通的過程中，因著核心概念的建立而幫助民眾加深對於政策的理解，亦較不易因著時空的轉換而逐漸淡忘最初政策溝通與行銷之原意。

臺灣公共治理研究中心 103 年度委外研究案
「強化政策溝通之研究」
專家座談摘要稿

時間：2015 年 05 月 12 日（二）12:00-13:30

地點：世新大學管理學院

與會專家：W_05

與會人員：洪綾君老師、蘇毓昌老師、謝雨豆研究助理

會議記錄：藍婉甄研究助理

一、手冊呈現形式

- （一）開頭破題，表明講話並非溝通，提出我們認為所謂的溝通為何，能做到什麼樣的效果才叫做溝通，否則其餘都是聊天，並且讓首長與長官知道他的角色是什麼，即教育首長與長官應作為溝通的第一線，且要尊重團隊給他的建議。
- （二）提供失敗案例，說明為何溝通失敗，是欠缺哪些部分？
- （三）提出現在目前機關有哪些迷思？
- （四）溝通的重要性，以那五個步驟導入案例，並作為 Q&A（抓破腦袋想問題）的配置。

範例：

正面	背面
Q.在○○溝通階段，該○○案例我們應該注意哪些細節？【提供 1~2 個提示：○○○】	A.公布答案並說明。

(五) 手冊內文 14 號字、1.5 行高、案例敘述建議使用粗體、手冊內頁建議用米色作為底頁。

二、手冊前言

<p>告訴大家為什麼溝通？什麼事情需要溝通？不見得每件事情都需要溝通。</p>	<ol style="list-style-type: none">1、 溝通是一個全時性工作，在任何階段都有溝通，不過不同階段的溝通重點會有改變，接續再說明溝通的重點與執行步驟有哪些。2、 比如新增的政策，牽涉的對象不是一般所能查知的直接對象，也有潛在對象，為了讓執行上順利就要啟動溝通。3、 勢必要溝通的：(1) 勢必要溝通的行政業務、(2) 涉及人民權利義務、(3) 屬於當年度施政重點、(4) 具延續性計畫、(5) 重大的新興計畫。
<p>現行政府部門對於溝通之迷思</p>	<p>迷思一：溝通議題從來都是由上而下（最簡單但最無效），最下面的執行者難以真正瞭解決策者的想法，以及想要溝通的人到底是誰，且即使想要溝通，卻不知道誰可以協助，也難以想出溝通的方法與對象是誰，易造成錯過溝通的時機。</p> <p>迷思二：把溝通當成業務、程序，忽視結果</p> <p>迷思三：過度自我感覺良好，只在意政策表述而沒有針對回饋意</p>

	<p>見作回應與解決。(應以攻代守，主控溝通)</p> <p>迷思四：溝通過程中，長官常常管太多，做太少，常依其經驗去修正政策，當政策發生問題時，反而不出面了。(應尊重團隊)</p>
<p>溝通開始前有哪幾項指標需要思考？</p>	<p>1、 確定溝通是要由上而下或是由下而上。</p> <p>2、 釐清四個核心關鍵： (1) 對的溝通時機、(2) 溝通對象、(3) 溝通方法與 (4) 溝通項目。</p>

三、手冊內文

- (一) 對內文敘述有疑惑部分：「二、政策溝通之策略」的第 3、4 點，不清楚溝通對象、目標對象的主體是誰？
- (二) 建議修正下表之「政策溝通重點」：採列點方式，描述各階段政策溝通的重點及應該思考的原則有哪些。

政策管理階段	政策溝通重點
議程設定	政策管理者發現與提出政策問題，並主持相關政策調查，與不同的利害關係人進行溝通 該階段建議改成： 1、發現問題→設定時機→找出對象→執行調查→進行溝通。
政策規劃	納入利害關係人意見，進行政策方案設計及預先對各種可能方案進行評估，對內部成員與媒體進行溝通與協調
政策合法化	對政策市場，如議會與受眾市場進行政策內容的溝通與說服
政策執行	對於合法化後的政策，選定溝通工具與策略夥伴，對內部顧客進行溝通，讓外部顧客接受政策與改變行為
政策評估	政策管理者針對政策行銷的相關元素進行監測與評估，並回饋與修正

(三) 啟動計畫後之步驟

第一階段 溝通醞釀期	1、設定問題（釐清溝通問題是否正確） 2、找出利害關係人（溝通對象在哪裡） 3、可能之溝通手段（用什麼方式進行溝通） 4、評估適當溝通時機
第二階段 內部溝通與政策形成時期	將第一階段利害關係人所回饋內容報告給長官，開始進行內部溝通，並請各內部主事針對他們的主管業務提供意見後，再進行協調。 1、所得的回饋內容與工作夥伴開始進行溝通。 2、內部溝通三件事：法規面→預算面→政策面。
第三階段 第三機構之裁決	當第二階段無法完成協調，才進入此階段，由長官或第三機構幫忙政策裁決。前述三個階段為政策前期。
第三階段 政策試行期	內部溝通完成後（長官支持、步驟明確、預算出來、利害關係已進行取捨），再回到受眾部分，開始外部

<p>(攻)</p>	<p>溝通。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、 針對不同利害關係對象順序排定，此時（1）設定由誰溝通最有效、（2）從誰開始先溝通。（從蛋黃到蛋白） 2、 有哪些外部性干擾（公民團體、政治利益團隊、媒體等先行評估） 3、 議題分配 4、 涉及某些利益互斥要進行取捨，哪些利益經調整須要讓利、哪些不能讓，才開始溝通。有些問題是永遠無法協調，也無法處理，就必須進行損害評估與取捨，結束後則開始執行。 <p>※該階段最為複雜，涉及政策說明、利益團體選定、所有相關外部干擾的擺平。</p> <p>※第二階段與第三階段長官是關鍵，尤其是第三階段政策試行期。</p>
<p>第四階段 媒體溝通期 (反守為攻、以攻代守)</p>	<p>此時才開始進行媒體溝通，媒體溝通必須是與民眾溝通同步，此外媒體有會作平衡報導之習慣，機關應善用機會而非拒絕媒體。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、 媒體溝通最為有效是由首長出面進行溝通。 2、 善用衝突溝通，一般良性溝通難以引起重視，適度製造議題引發衝突，再做衝突溝通，此時才容易將媒體、公民團體聚焦。 3、 機關設定並聚焦議題，不讓議題發散且主控溝通。 <p>※該階段非一廂情願說政策好，而是善用手段做政策說明。</p> <p>臺灣政策在現在社會要找到支持的氛圍很困難，不如挑起可以應對的部分，聚焦於此部分，例如挑出利害關係人關注的議題，只談議題，不談效果，且針對議</p>

	題公說公有理、婆說婆有理就不會輸，該階段重點不是求贏而是只要不輸。
第五階段 冷卻期	1、觀察沒有發聲的民眾或利害關係人，對於政策之反應如何。此時該階段決定政策要繼續執行或是停止。 2、此時才是做滿意度調查之時機。

四、其他補充或修改建議

- (一) 溝通常犯錯誤：政策開始前溝通，計畫時就不管了，直接每年照做，例如 YouBike，第一年進行評估，政策形成後第二年可能就直接納入維修計畫，完全依照以前的方式完全去複製，業務人員就開始切割，讓外包廠商進行，這是很危險，容易出問題，許多政策走到後面會變調就是這樣。
- (二) 臺灣的問題是太多為了政治服務的政策出現，缺乏長期性、永續性政策。
- (三) 內文寫到由長官來確定跟內部的溝通與分工，但久了會導致文官人員腦袋放空。
- (四) 溝通是一個精密的工程，溝通的每一部要評估並反覆演練，因細節容易藏魔鬼，且思考不要過於機關本位。
- (五) 專設溝通專案小組：機關常把溝通想得過於隨意，應建立溝通是一個專業，說話不等於溝通，溝通背後是有綿密的算計過程，如同法治、採購一樣，溝通是要培訓的，機關應派人專職並至學校做培訓，學習如民調、談判理論、如何做有效溝通等課程，而非急就章由承辦人員進行溝通，通常是最無效的。

臺灣公共治理研究中心 103 年度委外研究案

「強化政策溝通之研究」

專家座談摘要稿

時間：2015 年 05 月 14 日（四）17:00-18:30

地點：世新大學管理學院

與會專家：W_06

與會人員：余致力老師、洪綾君老師、蘇毓昌老師

會議記錄：藍婉甄研究助理

一、整體性意見

- （一）建議先將手冊名稱定位明確，釐清使用對象，究係著墨「政策溝通」還是擴大為「政府溝通」？
- （二）建議加入溝通成效分析，以幫助讀者定義何謂成功溝通，俾瞭解成功溝通產生之效益，以及可經由哪些面向證明是否成功。
- （三）就不成功溝通時可能產生之負面影響或危機處理，建議增列章節予以闡述。
- （四）本文以 11 個成功個案進行訪談，成功個案的簡明認定基準為何，並未敘明？訪談對象亦未敘明，如機關首長或幕僚長。
- （五）可思考以陸、一、「定位政策管理階段」、「分析政策目標及對應之溝通對象」及「以溝通對象為核心進行策略分析」等溝通步驟為本手冊架構，以引領讀者完整規劃溝通方案，並於闡述時納入「政策溝通之策略」、「用什麼工具政策溝通」及「向誰政策溝通」等內容。
- （六）架構完整性有待商榷（僅壹、貳、肆、陸），且部分內容有缺漏。

二、個別性意見

- (一)「壹、為什麼需要政策溝通」最後一段所列六大溝通重點(第2頁)與後面各篇未盡一致。
- (二)「貳、要怎麼政策溝通」建議修正文字為「貳、要如何政策溝通」。
- (三)「貳、一 政策溝通之原則」(第3頁)各點原則內容建議多加闡述，或敘明將於後面各相關篇章詳予說明。
- (四)「貳、二、1 強化政策論述，提供溝通的合理基礎」(第3頁)，建議強化「以利害關係人」角度論述其合理性。
- (五)「貳、二、2」(第3頁)與「貳、二、3」(第4頁)內容建議得予整併，因均係涉及內部分工整合之觀點。
- (六)「貳、二、6」(第5頁)後段有關「在利用媒體進行與社會大眾的溝通時，應先花時間瞭解媒體的立場與其需求...，事後難以澄清的後果」與本節標題「選擇用語，精確表達政策內容」較不相符，建議得另列一段。
- (七)「貳、二、10 善用網路，體驗行銷創造口碑」(第7頁)內容較少，考量網路是當前政府推動政策溝通之主力，且各部會較不擅長，建議多加敘述。
- (八)「貳、三、用什麼工具政策溝通」所列「典型的溝通工具及其選項」表格(第9頁)，建議得依據政府機關特性重行分類，現行分類面向與政府實際操作較為不同。
- (九)「肆、向誰政策溝通」所列政策溝通六大對象部分(第11頁)，標題名稱與圖表文字不一致。
- (十)「肆、二、跨部會及跨機關的溝通」部分(第12頁)，府際關係意涵有擴及至利益團體或 NGO？標題與跨域治理概念似乎不一致？
- (十一)「肆、四、媒體的溝通」(第13頁)內容僅提到政策管理者，執行者未論述。

臺灣公共治理研究中心 103 年度研究議題

強化政策溝通之研究

專家訪談摘要稿

時間：2014 年 09 月 26 日（五）11:00-13:00

地點：世新大學管理學院五樓 M511 會議室

受訪對象：I_01

訪談人員：余致力老師、洪綾君老師、蘇毓昌老師、謝雨豆研究助理

會議記錄：謝雨豆研究助理

洪老師：研究重點在找 10 個政策溝通案例，並將成果製成手冊。中間分析這些案例是因為溝通而成功的，但在現在好像政府有很多因為溝通所以失敗，或是溝通不良，或是失敗的案例，他不會想要接受我們訪談，但是我們可以找到一些次級的資料。

I_01：你們可以找到次級資料，而且也可以從目標團體去做訪談，一樣可以達到效果。至於溝通的成功與否問題，我後來在內部溝通的時候，常常在表達一個東西、一個觀念就是說：你今天如果要讓一個東西成功，它不是目標成功就會成功，它是每一個步驟的成功，最後才會導出目標的成功，那每一個步驟的成功是來自於你對於每一個步驟的對象，它的需求、還有你的對應方案，還有你對於說服時機，你是清楚的。如果今天缺了任何一個，它都會連動，甚至彼此之間會去串聯。所以機關常面臨到的困境就是說政策走到一半才回過頭來，就是當我已經把床都擺好了、我把家具都安好了以後，我才發現我地板沒打掃。現在我只能把我的床挪開，掃完了以後再把它挪回去，可是在這一挪一進之間，第一個耗力、第二個其實也掃不乾淨，那你如果說要問這個東西就是最典型的一個『我的溝通不是沒有

做』。

余老師：我覺得我們還是雙管並進，公治中心回來的意見，包含國發會，都沒有強制我們一定要找成功的個案對不對？所以我們可以找有趣、重要，有啟發的案例，所以這一點是可以確定的。今天最主要我們希望你來談，可是整個的研究設計想請你幫忙想一下，以及我們請國發會發這個文問收到有什麼反應？

I_01：我現在給你兩個思考選項，待會跟各位建議。第一個是你給國發會請他提供你 10 個案例，第二個，你叫各縣市給你，又隔一層。各縣市給你的東西你會很辛苦，為什麼？你今天被比如說我就講○○好了，發文給○○，請你提供溝通成功的案例給我們。我覺得成功的案例比較對你們有參考性的應該就是地方政府的東西，那你現在發給他，我覺得你可能還要追，就是你要打給他們的企劃室或者是計畫室，要去跟他解釋你們到底在做什麼，他才會願意幫你當一回事，會把東西給你，否則根本不理你。

余老師：現在我們應該處在背後，因為就算我們去追，他也不會理你，但這個應該是還好。

I_01：你反而不應該找國發會，要找人事總處。

余老師：可問題是國發會委託的研究！

I_01：發文還是國發會發，你其實可以透過人事總處跟各縣市，請人事處長稍微溝通一下，請他們帶你去找企劃室，為什麼？因為什麼叫做成功案例？你如果問我每一個政策在執行過程中，都會有結果。但成功與否的判斷在地方的科層組織裡面，企劃室主任絕對不敢告訴你你那是成功的。第二個他絕對不會前一任縣市長成功的案例告訴你。

余老師：對啊！他們現在剛好是任期最後一年，這文要趕快發。

洪老師：那您覺得公文附件的寫法是否會造成他們的不便？500 字？

I_01：我覺得還好，那絕對沒有什麼不便。這個事情提供與否，關鍵絕對是縣市長。

余老師：或者部會首長，也許到主秘。

I_01：他們可能內部就會討論說要提什麼案例出來，舉個例子，當我們知道我們的第一個反應是研發部門簽出國發會這樣的要求要我們提，然後我們現在目前到底要不要提，有沒有提，那比較偷懶就說沒有。

余老師：我先第一輪公文發完，弄一個統計表，接下來再來第二輪請他們確認！

I_01：第二個問題是你今天這個就要改，如果是國發會，就是變成語氣強度要強，就是你貴機關務須提供成功案例 1~3 則，請他以供本會所委託的研究案參考，這是可以寫的。第二個就是說你今天會不會有困擾？不會有困擾，當我今天決定提供給你，500 字我都覺得嫌少，因為你怎麼只限制我寫 500 字？我可能就把年報、縣政白皮書，我就整本給你？

余老師：所以我們應該不要去限制它？人家是有發揮空間的。

洪老師：因為這是怕他們一看到就是說不想送、怕麻煩。

I_01：一個政策溝通成功的說帖，你要求他用 500 字來描述，我說真的，如果是我的話，我很困擾。我只能告訴你我溝通過，因為溝通過的你又要求很多分項喔...政策名稱、政策目標、政策過程，500 字寫不完啦！

余老師：那就請他們寫一個簡單的摘要，所有的資料都歡迎他附上。500 字應該是一個概念。

I_01：它可能是一個摘要，然後第二個就是說，這個案例回來，這個有趣的一個地方真的是一個很悶的問題，相信政府部門也知道問題出在哪裡。只是一直沒有一個人真正很清楚地來說，到底 SOP 是什麼？要把你們的 SOP 做出來，我覺得這個最核心，把手冊做出來。然後這個手冊做出來的時候，就是說我今天第一

個當在政策凝聚的過程中，你可能要做的第一個是說要先去釐清受政策影響的對象、目標、範圍、人數，然後後面再去帶案例。你要告訴他，如果他今天沒想清楚，後果是什麼！在案例上，你跟他要成功的案例你比較容易找到目標團體，也就是說你有成功的案例給我，我就有搭上橋了，我就可以來問你怎麼成功的？那我也可以問你說你自己想一想你有什麼可改進的地方？

余老師：那如果失敗的案例呢？如果今天找失敗的案例，你覺得用什麼方法可以找的到？

I_01：你先把成功的案例收來以後，看完選定比如 50 個案例，對你來講應該不叫失敗的案例，應該叫不成功的案例，因為失敗當然就是結果逼近垮掉，結果完全垮掉以後，你其實是沒有什麼蛛絲馬跡可以找的，而且甚至不成功的案例還涉及到有一個很核心的問題，可能是因為受賄、貪瀆。另外一個面向，就是說你在你的公共政策思考上頭，欠缺一個合理性與公益性。

余老師：我們就分類就有好多類型，之前開會○○很怕我們會變成都在講政策成功。有個時候政策沒什麼溝通，但也就成功了。比如說本來就很好，然後就推動了，執行也很落實，然後就成功了，那可是從這裡，你沒有溝通的面向，就是沒有辦法突顯它該做什麼溝通才成功，或因為沒做什麼溝通而失敗。當然我也知道不太可能都沒有，可是就是說他的溝通成分很低。

I_01：在臺灣目前談政策也不可能忽略到現實的環境，就是說臺灣現在的媒體，你們要談論公共政策溝通的時候的一個很大的一個選項，就是說現在這個媒體到底它叫不叫媒體，還是叫傳媒？媒體跟傳媒是兩種不同的概念，媒體它今天有它本身的媒體信仰、信念，它能夠去做公正報導；什麼叫傳媒？它今天知道的東西，在它的特定目的之下傳送給各地需要的人，這叫傳媒。我覺得我們現在的媒體，傳媒的比率高。所以你們叫傳播系是有道理的，以前叫新聞，現在叫傳播系，也就是說它開始有一

個受眾的概念。那我們現在的媒體受眾是太強烈而且太固定，它今天不是因為事件而有固定的受眾，而是因為立場，媒體立場跟媒體策略固定的受眾，就跟殺鯊魚跟吃魚翅是一樣的道理，那這個東西也是現在目前政府在面臨溝通的過程中，你要很快找到你的魚翅是什麼！怎麼樣的東西是你最重要的核心，可以說服大多數的媒體願意跟你溝通，因為你現在跟民眾直接的溝通已經沒有機會了。

在與媒體溝通上，常使用記者會的方式，記者會有個最大特色就是它的時間很短，媒體要的答案很集中，可是每個人要做到獨家，它的表述就會差異。所以等到結論一出來已經來不及反應。所以如果在講政策溝通過程中，我覺得在寫操作手冊裡面有一個你一定要提醒的就是『善用媒體，但少用記者會』，因為記者會是一個最不容易把話說清楚的地方，也最容易惹是非的地方。那你要做的一個最好的溝通方式，反而是你平常要跟每一個目標媒體去做分開訪談，你才容易去聽到他真正想要的是什麼，那你有些不爽的或是不好的，你可以預先問，我也可以預期反應它的差異性，我可以化解，你如果要講到政策溝通，這種方式才是有效，也就是說它沒有速成，而且平常就要做到一件事情，你跟記者跟媒體跟民眾的關係，你要保持一個非目的性的關係，你不能等到有利益有目的的時候，你才來開始，這一定報銷。

另外一個我們現在在溝通過程中我們所強調的『你要先把員工教育到清楚了，你才可以準備對外宣傳』，內部的腳步不齊是沒有辦法對外面做任何的宣傳，而且所有的媒體，它最不信任的就是你的新聞稿，它最相信你的是你的員工，他一定會第一個來問你的員工。

我覺得這個是 **due process** 應該要去思考的，就是說你怎麼樣在內部把你的意見能夠取得最大公約數，你才能夠開始準備把政策往外端，而且往外端的方式最好最優先的方式反而應該是先跟媒體溝通，當然如果中間涉及跨部會，當然跨部會溝通是必要

強化政策溝通之研究

的，可是每一個被要求的部會。

怎麼樣讓一個對的價值變成一個對的政策，其實就是剛剛所講的那些步驟，內部評估、內部諮詢、內部共識，再擴及到跟媒體共識、受眾共識，對於整個政策推動過程中，兩個人之間幾乎處於零和狀態的目標團體，接受你的說服，那只有兩種。

一種是你的政策表達夠清楚，讓他看到未來利益；第二個是即便讓他看不到未來利益，可是你對他現在已損失的利益，已經做好補償措施，讓他覺得他今天這種犧牲真的是為國特別犧牲。

臺灣公共治理研究中心 103 年度委外研究案

「強化政策溝通之研究」

專家訪談摘要稿

時間：2015 年 03 月 09 日（一）12:00-14:00

地點：咖啡廳

與會專家：I_02

與會人員：余致力老師、蘇毓昌老師

會議記錄：藍婉甄研究助理

I-02：先談小一點就是這個政策一開始的利害關係人，主要的標的人口是誰，廣義的利害關係人，每種關係人去判斷成功或失敗的準則，這兩個定下來，微觀的層次就很清楚。再來就是背景問題，例如三十年前覺得興建水庫、高速高路很好，但三十年後價值觀、經濟脈絡改變。我覺得不是難在廣義的界定，難的是說今天我怎麼抓一個特定的政策出來，但我沒足夠的資料判斷，資料到底有沒有。第一題難在一個特定個案出來後，研究者甚至政府有沒有質化或量化的資料能講得很清楚並判斷，證據的充實程度是第一題針對特定個案會困難的地方，一般要講政策溝通的學理是夠清楚了。

余老師：有沒有可能所謂的成敗，一個人在這個部門他認為是成功的，他想做推成了，結果國家其實是受害，成敗怎麼算？

I-02：利害關係人的廣義就是政策接受者、政策提供者都是，比如加工出口區有一些稅務優惠，從稅務來看不以為然，從經濟的角度是成功，其實本來就很難判斷，或是更弔詭，他當經濟部長時覺得應該做，到當經建主委時，就覺得不應該做。

余老師：我們在發文時起請大家提成功溝通個案，他們會質問這個成功的定義，後來就不給它做太多的定義，由他們自己去認定，

這裡面有很大的困難。你覺得有沒有什麼溝通很成功，政策是失敗的？

I-02：那就要看政策失敗怎麼定義，假設連推動合法化的機會都沒有。

余老師：即使合法化更是悲劇。所以先要有這個背景，像是反攻大陸，感覺溝通成功，是單向的。

I-02：單向的溝通就是讓我的標的人口、政策制定者瞭解為何要這樣做、為何值得做，我覺得是政策溝通第一個步驟，我不認為很多人說因為你沒有雙向，像網路溝通，以前都只做單向，所以政策失敗。我認為光單向成功就是基礎，若單向不澈底，雙向就是和稀泥，空有雙向形式而互相不知道雙方說什麼。不過現在越來越不知足，要求政策溝通的層次不該只是單向，若連第一層道理都講不清楚，只是好像兩邊都在對話。我們對網路的觀察，烏托邦的預想是我們來對話，應該更多元、對話，一半更多元是對了，但不見得更能對話，因取暖更容易，不需要對話。

余老師：那出事應該怪誰？

I-02：政務官、高階文官。我覺得這個研究案應該要避開第一題。超越研究範圍了，我覺得這研究最重要的貢獻就是 SOP 那個手冊，但公務人員真的照做手冊了，是不是就保證政策一定成功，其實不見得，這個研究案頂多就是探討政策溝通這個層次什麼叫成功、什麼叫失敗，然後它的產出是溝通手冊跟政策溝通成敗的關聯，盡量讓它明確化。如果我們可以把情境寫清楚，就可以說服他這樣成功的機率就會提高。所以研究案要講清楚，因為本研究案最重要是產出手冊，影響研究案成功的因素，其實有很多東西非這個政策溝通手冊可以影響。

余老師：你對這個研究案的溝通失敗定義是什麼？如何判斷它失敗？

I-02：以自由經濟示範區這個政策，我認為政策溝通如果十分它有六、七分，剩下的三、四分就是政策複雜性。

余老師：那怎麼叫成功，後面那段已經不是政策溝通可以控制了。

余老師：你是說不是常任文官的政策溝通可以控制，那政務官溝通？

I-02：那就要政治溝通這個字。政治溝通是更大的，但如果今天是文官體制的話，我覺得這要看研究目的。有很多事情不是政策溝通手冊可以處理，第一是複雜程度，第二政治溝通這個層面，政務官與民選首長這個層次有沒有包含在這研究範圍。我是贊成政策溝通包含政治溝通，一個溝通的對象跟範圍裡面，一定包含政務官、民選首長這些人，可是這些人不是我們這個政策溝通的手冊使用者，所瞄準的使用者是文官、幕僚，甚至是高階文官，也就是將文官視為手冊使用者，手冊最後一段再稍微提政治溝通這成分要注意哪些就可以了。

余老師：以現在臺灣民主發展過程中，不是只有政府把耳朵關起來，是利害關係人、標的團體有些人他們是拒絕溝通的。

I-02：或是看起來願意溝通，當他收到你十條訊息，他選擇其中三條做反駁剩下七條不反駁，那這三條做反駁是先把你背後的動機、意識形態、價值觀打垮，以我們政策專業角度來看，他並沒有在專業層次上交鋒。溝通這件事是一個巴掌拍不響。

余老師：所以成敗還是有幾分的問題。

I-02：政策失敗有太多因素，政策溝通只是一部分。接下來則是本研究案要處理的到哪裡，這樣才會有核心。比如說我們在看因素時，有點像保健因子與激勵因子，什麼東西是讓它成功的因素，可不代表那個東西是讓它失敗的因子，非線性的。過一個政策溝通的門檻與越做越好的因素不見得完全相同。

余老師：我們的想法很像，我把它叫程序上跟實質上的要件，就是形式要件要做，實質上就是裡面的內容有很多，你的技巧、誠意或是建立的關係等等都會有影響，我覺得大家老是停在這裡，這些都是基本的要件。程序要件很重要，因為政府的政策好比你剛提很難說服別人，可是你有沒有跟人家去講過，

如果你連這個都沒有，就會被 K 的很慘，形式還有這個意涵，該做的有沒有做。程序上的成功或是程序上的基本要件。

I-02：我覺得有時候就算是同部會同機關，只要是跨單位、跨專業領域的就開始有困難。我認為本位主義本身是好事一件，因為本位主義代表某種專業，但在溝通當然同機關也會出問題。

余老師：所以這裡面就包含內部溝通就是跨域。

I-02：我覺得溝通成功不代表我贊同。如果支持才叫溝通成功，我覺得我們溝通很成功只是你不贊同。

余老師：我們在討論政策評估階段怎麼樣算政策溝通成功，我們並不是評估在過去那對時間政策溝通的成敗，也不去評估過去的政策溝通成敗，而是在這段時間你應該做什麼，而是今天開始有人要來談評估，第一你的檔案資料要拿出來，光這點做得就不是很好。所以溝通本質的東西還是重要的，然後要有東西能溝通也很重要。政府如果是檔案它會留，但很多辦活動它不見得留。其實核四這案子可以好好當政策溝通的例子，當年成功也許民眾也是支持，立法通過，不過後來搞到大敗。

I-02：我認為以評估階段說不定它溝通是成功的，核四還沒做但整個核能這件事情應該都有數據，核四議題對我來講就有交鋒，例如環團提出核廢料問題，政府去修正，基本上對我來說評估階段的政策溝通就是成功。

余老師：還有一個就是它其實都講出來，但最後多數民眾都還不贊成，所以它還是失敗，雖然它可能受別的因素影響，我覺得這不是數據的問題，我覺得這是客觀可以去爭辯的，主觀是民眾可以去承受多大的風險，明顯最近三年主觀都是翻轉。

I-02：如果我們今天在合法化階段，政策溝通的成功一個重要因素是通過沒有，評估這階段一定是要標的團體、利害關係人都覺得這個政策可以，還是說只要民眾瞭解就好，到底要到什麼程度，

收到訊息了，瞭解了，或者是有觀點的交流了，還是我支持了，就是你要到什麼程度才叫溝通成功在政策評估階段。

I-02：我先回答最後一題，我覺得網路時代在政策溝通上面最重要的特質，以前學理上比較生疏，應該說原理都有談到，就是那個圖片，在網路上整個在圖上面特質不太一樣，以訊息的產出來說，例如把 FB 當成社論來寫，看兩行就看不下去了。網路有發送者、接收者，發送者與接收者之間的信任，很多因素基本架構都還適用。

余老師：訊息設計的能力要調整。還有溝通絕對要記住不能只從它怎麼說服別人傳遞訊息，政府還要有聽話的能力、聽誰說話、找誰說話這能力要加強。

I-02：它必須要瞭解網路民眾是如何讀懂這些東西，我們的政府除了注意要說什麼，還要注意表達的問題，這前提是對方怎麼認知或讀懂，也就是對方的閱讀模式、理解模式要瞭解，對方是指廣大的網民們。

余老師：如何去閱讀網民的意見？

I-02：量化，目前用電腦去判斷他的情緒，透過表達的詞句，但有時正向情緒多不代表他支持這個政策，負向也不代表我反對，再來是立場贊成不代表我全部都贊成，這些都是電腦無法取代的地方。情緒強度判斷完，做立場判斷，再做論證判斷。

臺灣公共治理研究中心 103 年度委外研究案

「強化政策溝通之研究」

專家訪談摘要稿

時間：2015 年 03 月 30 日（一）15:00-17:00

地點：咖啡廳

與會專家：I_03

與會人員：蘇毓昌老師、謝雨豆研究助理

會議記錄：藍婉甄研究助理

一、在過往您所接觸的政策溝通失敗案例中，其共同的特徵為何？

I_03：我的立場認為整個政策的成敗，把它加諸在溝通上負擔是有點沉重，我傾向把溝通當作溝通，溝通是目的，溝通成功最後也不見得政策成功，因有太多因素會影響。若反過來講，溝通失敗的定義是明顯的，溝通的雙方未把意思傳達到，或傳達到但未回應，嚴重甚至誤解，我認為是失敗案例最基本的共同特徵，其實就是溝通的定義。

共同特徵表述、陳述在不同階段，例如以現在正在執行的政策，或與一個政策規劃的政策，或是說已經規劃出方案送到立法院準備要合法化，說不定它的操作化都不一樣，定義其實不難，難在不同階段時，它的操作化就會不同。我覺得在一個規劃或未合法化政策，我覺得一個溝通失敗是雖然從主管角度該講都講了，但顯然他講的東西未讓對方聽下去，所以對方會問的問題還是主管講過的事情。第一是對方連看都沒看或是看了假裝沒看到，像是為了反對而反對，第二是看了沒看懂，上述這些原因裡面哪些可以彌補或挽救？

標的團體對你的效能感或是信任感，或是當對這件事根本反

對時，不管傳達什麼出去，他們根本不想看，甚至扭曲、斷章取義，我認為這件事是沒救的。但這件事有另外稍微補強的方式，是倒回來的，假設今天是真的沒看懂，主管機關一定要讓人看懂，不管是做懶人包或是圖文並茂的宣導、宣傳片等等。

另一種是我被扭曲，我覺得我應該要收到這個訊息，這件事情我們有去看過並判斷，也就是釐清的部分被扭曲或是被忽略的事實，假設標的團體提出十個疑問，主管機關回答兩三個，而六七個未回應，那我就要倒過來猜，為什麼不回應，第一種也是覺得你們是刁民，第二種民眾的疑慮跟質疑是有道理的，可是這件事是連學界都無法解決，例如經濟方面開放政策後會朝哪個方向，連學界專業上都有爭論，政府就很難說定，就提告剛說有些成分是溝通也很難救的，像稍微有點複雜度的政策。

蘇老師：基本上是對政府的信任度不是很高。

I_03：還有是政策屬性，其本身的複雜度，後果有不確定性跟風險，就算它講清楚，有時大家莫衷一是，因為連專家都吵起來，就像核能議題。有救的地方就是用最大的行政資源去回應政府機關有把握，或是被扭曲、被忽略部分，用簡單的方式使對方聽懂，對於沒把握有風險的，也只能重申我們的估計是怎樣。

蘇老師：政府機關在回應民眾質疑時常會發新聞稿之後就沒後續，您覺得這方面該如何改善？

I_03：這是一種對話習慣，尤其現在新媒體的民眾講的是白話文，官方還是文言文，就是不對調，是講話習慣的問題，發新聞稿是一個因應方式但不直接，例如民眾是在 PTT 發表一些建議，發新聞稿則是在正式的新聞上，他們各自在不同管道回應，又要期待他們要串在一起，所以我覺得解決的方式是有人扮演串連的角色嗎？現在是沒有，有點像是誰遞出和平的橄欖枝，至少讓我們兩個可以流通，年輕的公務員是知道這一塊的，只是在 PTT 無法回應，只能在新聞稿回應，這是媒介上的障礙。我們只能期待他們可以被串聯互通訊息，但目前互通訊息的模式目

前尚未形成。

另一方式是開一個媒介，讓兩邊的人共同經營這裡，例如被信賴的 NGO 中介團體來經營這個媒介，若雙方都信任它，他們就有辦法交流，這模式目前沒有人做過，但有人嘗試要做，當然這都是針對某個特定議題。

二、如何強化政府對內與對外的溝通？

I_03：首長只是讓分工的人不會有廢話，滿足基本條件，不代表後面會成功，我個人是覺得基層承辦人跟科長間的交流是最重要的。

蘇老師：我訪談金門縣，他們在推身分證不見可異地辦理，其實他們在開會時就把數據給他們看，其實補辦身分證一年沒有很多人，不會造成政府部門很大負擔。

I_03：我覺得這種類型的溝通其實是一種說服，這當然是溝通但這裡的元素是說服，我希望你們幫我，那新北市、臺北市要付出什麼代價，我先給你簡單的方式處理，就是金門縣體貼的將證據，流程都找得差不多，新北市與臺北市除非有什麼事情不能答應，行政上與技術上沒什麼拒絕的理由，我覺得只要負擔不要太沉重，基本上反而是可以水到渠成的。但有時有些政策，基本上各自做各自的事情，但包裝出去卻是一個自由經濟示範區，是要打團體戰才有辦法凸顯這件事，可政府部門它其實互不欠又要互相合作，比較有挑戰性的是這種。

三、現有制度化的溝通機制（如公聽會與說明會）應如何強化？

I_03：我覺得以前公聽會會成功，前提是我們相信參加公聽會或說明會的代表，已經吸納大部分的不同意見，或是就算他的不同意見沒有被聽到，這些意見在過程中也不會被呈現出來，成為阻礙的力量。為何現在公聽會會越來越難處理，因為資訊流通快速，民眾的意見容易表達也越來越容易被聽到。

如果這個制度要繼續維持的話，最基本的事情是讓它的資訊更充分。你看像有些消費者喜歡去便利商店一手交錢一手交

貨，電子商務都知道虛實合一，為何公聽會不知道虛實合一，有些虛擬管道跟現實管道是可以互相融合的。舉例我在辦公聽會之前，某些資訊的蒐集可以在虛擬管道上取得，或是倒過來我公聽會開完以後，我到底要讓誰知道，為什麼不用虛擬管道傳播出去。虛實合一這件事在原來的制度上，還是被視為一個大家還是把新媒體講成新媒體，就好比電子治理就是治理，就是多了一個工具讓你去使用，本質是不變的。

蘇老師：會提出此題，是因在訪談過程中，很多受訪者提到開公聽會、說明會，就算開不少場次，在報紙上還是很多人反彈，所以提出此題想聚焦一下大概可以怎麼做。

I_03：不過有些原因不見得是他可以處理的，我覺得可以處理的層次是說，你會被反彈是不是在虛擬管道上的意見，沒有在公聽會被呈現出來，或是反過來你會被反彈是在實體管道上討論的內容，沒有被傳播到新媒體上面，這就是我剛提到虛實交叉的問題。第一最基本就是資訊揭露與互相傳達，再來才是討論。

四、過往政府的溝通常陷入單向的溝通（或政令宣導），在現今的環境中，未來應如何強化雙向的溝通？

I_03：我覺得另一角色可以想一想，就是學界或智庫的角色是什麼？可以站在中間對兩邊（政府機關與民眾）評分，兩邊信任我的公正而我會調整我的作法。尤其是政策倡議團體 NGO 或是智庫是可以扮演這種角色，只是我們的政府機關會不會讓我們扮演這樣角色是另一回事，這事情是需要力氣還要有夠信任你們的主管機關讓你們嘗試。很多事情，尤其是新媒體我覺得這種 Model 是可以建立的，若 Model 建立起來政策主管機關與那些標的團體們，跟它之間的合作關係至少是可以相信的，只是這需要做實驗。

蘇老師：若 Model 無法進行可以怎麼做？

I_03：有沒有一個方式是雙方共同經營的，他們兩邊都願意合作的，我覺得有些議題是有可能的，這要看議題標的團體之間的互動。

蘇老師：訪談交通部蘇花改的受訪者有表示，他們是這類的案子第一個推事前溝通的，所以事前溝通就把很多人抓進來一起討論，瞭解他們要做什麼或是用論述去回應反對意見的。

I_03：除非這主管機關真的太不專業，一般來說政府主管機關應該要比民間來的專業，說服能力的基礎都不會很差，所以接下來是他要花多少力氣去說服人家，以及聽懂對方要什麼、堅持什麼。我不確定是不是跟菁英主義有關係，有先天認為民眾是先天來亂的。我覺得只要主管機關夠用功，事先正反意見都找得到，利害關係很重的人，絕對迫不及待發聲，除非主管機關迴避找他們。我覺得是姿態問題，主管機關是有權力、資源的人。另一件事我個人認為在不成熟之前不要曝光，有時要替對方著想，要有專業倫理，不要自己就大聲嚷嚷談定對方同意，這件事情應該要讓對方自己願意承認。我覺得那個變化是在執行過程中或是評估時起爭議的，就是說是在比較後面的階段或合法化時起爭議的，合法化那個溝通就是政治問題，非行政機關可以控制的範圍，那是執行到一半有爭議的，行政機關還是有辦法著力的地方，可以找找執行階段的政策溝通，像是臺中 BRT。

謝研究助理：立委部分有沒有什麼建議？像訪談農委會的案子，有提到平常要與立委配合。

I_03：這是政黨政治的問題。那這是府會連絡的部分。若牽涉到面子問題就不是府會連絡可以處理。

五、在新媒體時代，各機關應如何將新媒體所揭露之資訊與需求轉化為施政之動能？有何應對之方法與行動？

I_03：有時是一個伎倆，標的團體有時會有分歧，你不是面對很統一的標的團體，所以可以在標的團體不同立場上互相牽制，如果瞭解每個人站的立場位置，就會找到達到目的他們可接受的方式。

蘇老師：老師您覺得我們手冊後面要不要加一個政策溝通計畫？

I_03：手冊看你們的設計，可以請他們填東西或打勾，有些可以操作成量化一點，把標的團體的意見放進去，可以製成一個表，看標的團體跟你的立場是否接近，評分一下並給理由，填完後一看就可以辨識或判斷出對方與自己的立場、對方有什麼資源可以動用，知道原來我最需要去說服哪一團體。

強化政策溝通之研究

附錄八 個案訪談摘要稿

臺灣公共治理研究中心 103 年度研究議題

強化政策溝通之研究

財政部「財政健全方案短期稅制改革措施」深度訪談摘要稿

時間：2015 年 02 月 25 日（三）14:00-16:00

地點：受訪者辦公室

與會人員：I_04

研究團隊與會人員：洪綾君老師、謝雨豆研究助理

會議記錄：謝雨豆研究助理

一、如何擬定溝通對象、溝通策略，以及是由哪些單位負責執行

當初選擇本案作推薦的原因，是因為本案法案通過的效率，是難得一見的，特別以加稅的政策來看。而本案可由營業稅及所得稅兩個面向來看。

在營業稅的部分，政策背景的起源，過去民國 88 年在金融風暴下所給予金融業的租稅降低措施（由 5% 降為 2%），在背景已消失下，理論上稅制應該恢復。而這個稅制的成功要素有三：要符合民意、要與國際接軌、要用於多數（取之少數）。而在時空背景已有差異，國際趨勢的參考下（他國有實施銀行稅等），加上民代也有發現此問題並給予類似建議（代表民意）。且從稅法來看，金融業內獲利較高者為銀行與保險業，故針對此兩行業（約佔 1000 家）恢復稅率調降，來強調用於多數概念。

在政策內容的部分，透過政策包裝、方案設計，一邊對少數加稅，一邊回饋大眾，讓政策方案牽涉的人員獲益面向更廣，使政策推動更加順利。

內部溝通對象

對內溝通包含部會裡，以及對金管會的之間的溝通。部裡頭沒什麼問題，而院裡頭則為金管會。在金融風暴時期，政府的口號是「政府挺銀行」，那在財政有困難的現況下，則用這個理由去與金管會溝通，是可以較被理解，現在的狀況可以用「銀行挺全民」的口號來代表。

而在對金管會的溝通部分，不管是幕僚、部長、次長都是有在處理。在對金管會的部分，兩部門間的幕僚溝通是最基本的，而高層間的溝通則是更有效的，本部的次長背景是金管會來的，而金管會的主委背景也是財政部人員，讓在對金管會溝通時，更有效果。

與金管會的溝通方式

上級的部分應該是透過一般時下的管道，可能為餐會的社交場合，或是會議之類的。在基層人員的部分則是透過會議，或是電話之類的。幕僚會利用過去業務上累積的非正式關係，即透過平常聯繫的窗口，非因為本案而產生的關係去進行聯繫，若有需要時則會透過正式的會面或聯繫。

對外溝通部份

在對業者的部分，會透過工會，以及金管會的協助。財政部角色是增稅，而在金管會提供一些金融的工具，讓業者的收入增加，來獲得業者的支持。這種搭配型的政策方式，讓政策的推動更加順利。

立法委員的溝通

此外，溝通的層面不只是部會間的溝通，還包含對委員的溝通，目前各部會都相當重視內部的溝通。但財政部的角色是更加特別的，因為財政部的方案（租稅改革）會與其他部會的目標有所衝突，所以對其而言，內部溝通的需求是更為重要。在本案提出之前，內部溝通大部分都已處理完成，不管是院內，或是部會間，相較以前的方案，常送到立院，部會的共識都還沒達成，讓立委都會質疑政府內部都未有共識，而將方案退回。

本案的特別處，是在方案送出前，溝通大都已達到協調共識。事

前的溝通可降低政策推行的阻力，當方案推出，政府內部都有一致的意見及方向，讓外界的觀感就會不同。

二、面對不同溝通對象，所運用的溝通工具考量及效果

有效的溝通工具

財政部網站有提供專區，呈現各種資料。不同的對象要用不同的工具。像網路專區主要是對民眾。

業者的溝通管道

對業者的部分，第一個是直接溝通，第二個是要借助外力。外力最明顯的是透過民眾氣氛，剛好當時這些金融業獲利很高，相對民眾來說就有政策的正當性，我們就須蒐集民意資訊，來對政策推動提供助力。單位內的人員就需要固定去蒐集這些資訊，來進行整理。而本部內有公關單位，來接洽媒體關係，我們必須透過媒體來提供大眾資訊，那大眾會有所反應，我們在加以做資訊整理，來反應給業者。

在政策工具（如口號、海報）的規劃上之策略擬定

因為目前部長有從基層做起的背景，希望我們透過簡單的口號來宣傳政策，讓聽者一下就可瞭解內容，那同仁們就朝此方向精進。每個部長的風格不同，所以對各項事務的想法也有差異。

這些宣傳成果是誰核准發出？像海報、口號誰來定稿

因為行銷的人員可能是多樣化，有國稅局、財政部，則會由各單位上級核定發出。

三、請問本政策在溝通期間如何掌握期程與進度狀況？

在方案送到立院前之內部的溝通的期間

在政策發想的部分，主要考量國家財政問題，在 102 年底要編隔年的預算時，部長提出非僅透過舉債方式來維持，當架構抵定後，故開始發想多種解決方案。而這個方案則是短期比較有效果、可行的方案。

本案溝通成功的重要及特別性

因為這個政策有他的時效與重要性，在預算編製的急迫性下，所以朝野、學術研究都有提及這個政策的急迫性，讓委員們也比較能接受。本政策因為在內部溝通完成後，才對外發佈，降低政策推動的阻力，故在短期間的成果較為明顯。

溝通的期程上之設定及管制

在每個時間點都有規劃何時要對各種對象的溝通，同仁們會去規劃提供長官參考。在時間點上的設計，不會到特別的管制，應各時程下要處理的事務，就會去進行處理，沒有到明確列出什麼時候要完成委員溝通之類的。

四、在政策溝通過程中，是否有遭遇什麼困難及如何處理

在政策推動過程中化解反對勢力的方式

本案內部的反對者（金管會、經濟部）、外部的反對者（如立法委員），當化解阻力為助力後，則會對政策推動更加有效。如當與金管會達成共識，他們對廠商的溝通會比本部去直接對廠商溝通更加有效。

如果在政策方向公布前就已經充分溝通，即可化解大部分的反彈。但政策公布後還是會有一些反對聲音，如高所得者、或工商大老，所以方案公布出來後還是需要去持續溝通，讓降低反對的聲音。那像在對個人的部分，可以找出一些指標性人物，得到他們對政策的支持，則可以影響其他關係人的態度。

在溝通時常犯一個錯誤，就是只會說不會聽，我們在擬好政策說帖，其實已經模擬好各關係人可能的反對意見，當關係人出現反對聲音，我們則透過較完整的說明來得到支持，**事前的準備**是相當重要的。

指標型的人物的說服

有些應該是長官去對他們進行溝通的。在方案的設計上，方案的元素，要把某些指標人員的功勞（建議）放進來，讓外界聽起來就是讓官方有在瞭解各方建議，集大家的智慧而成。

五、以本政策而言，貴部認為其中最重要的政策溝通要素為何？

本案最重要的政策溝通成功要素

溝通要成功，對的時間找到對的人溝通。溝通的對象及溝通的時點是很重要的。像部裡面對工會的關係是比較薄弱的，而金管會則是較強，在面對業者的部分，我們就會請吳次長進行，因他具有金管會的背景，讓這塊進行較為順利。

本案的處理上，採一貫的處理原則，「在方案未確立之前，統一不對外發佈」，來避免多種角度的解讀，讓政策推動不力，在方案確立後，則統一、清楚的說明，讓各方解讀也能較有統一，讓政策推動更為加分。

在本案外部溝通的部分，有幾個對象，第一是當事人（廠商），因為無法直接跟這 1000 多家每家去聯繫，所以會透過找標的（業界龍頭）人物，或是六大工商團體、工會等方式來跟他們溝通。第二個對象是民意代表，透過院會質詢、委員會質詢、書面質詢，或是透過委員會辦公聽會時去參與來聽取意見。而因為有時與委員間的溝通可能沒這麼容易，可能就須透過部長，那幕僚的部分則是與助理去進行接洽。或是透過黨團的幹部的聯繫，或是透過駐立法院的媒體，以及過去的認識的行政人員。第三個對象是媒體，因為必須透過媒體來取得大眾的意見。第四個對象是外力，也就是與民眾的互動，透過各式傳播方式，有口碑的廣告公司、宣傳的資料、公共關係（如記者會）、透過直效行銷（如新聞稿、網路專區），因為本案的特質所以在社群網路上的投入比較少一點。另外還有透過人員的行銷、本部的各單位（如國稅局）、各署都可以對這個政策做直接的行銷。而民意代表也會幫忙進行行銷。

內部溝通裡面有個重要的部分是跨域協調。剛剛說到的資源整合，財政部及金管會的角色原本是對立的，那因為現在首長之間的關係，像例外層級的溝通形式，上層溝通的順暢，讓下層的推動更加容易。且金管會提供的金融工具，剛好搭配本部的加稅措施，來做整體的政策推動。而承辦階層的溝通比較像技術性的，高層的則是政策性

的溝通，高層先將政策方向、原則、確立，下層才可進行後續處理。在本案來說，高層的溝通是最關鍵的。而溝通要成功，需要有資源、人脈，較可順利進行。

面對近期網路的力量崛起的處理方式

過去溝通多以傳統媒體為主，因為最近網路力量崛起，近期推動上則會比較關注。

六、就過去的政策溝通經驗，對未來公務同仁的建議

成功的經驗如何後續的傳承或分享

各部會都會有特別的成功的案例，但要傳承下來，會需要額外花資源去做傳承。而像例外管理的學問，如首長的人脈，關係經營，要做成經驗傳承是比較難的，比較難做成 SOP。

財政部這邊是否有在特別維持、經營對各方（廠商、媒體）的關係，讓政策推動較為順利？

在對廠商的部分，因為立場的關係，金管會的關係是較本部好的，我們剛好因上層過去的背景，讓本部對金管會，或更進一步對廠商的關係，會相對較好，所以在這個政策上，我們會透過金管會去對廠商溝通。

是不是可以有專門的人員去把經驗傳承下來？

資料的部分，都會透過網路平臺去做儲存，本部有特別科室定期蒐集各單位的資料更新，作彙整性的呈現。

過去政策失敗的案例經驗可能的問題

可能是本身的溝通存在問題，或是跟媒體的關係沒有處理好，讓溝通產生問題。還有在給公關公司的需求是否清楚，都會讓成果的呈現有問題。

目前各單位其實採用發言人制度，讓單位對外統一窗口，以最頂尖的人員去對外呈現，其他幕僚就會提供資源給他，但因為統一窗口是單一人員，所以還是要有時效性。

就過去的政策溝通經驗對其他公務人員提供建議或分享補充，或是必須呈現在手冊中的關鍵因素？

- (一) 過去同仁在處理很多業務其實都是溝通，但不知道這是專門的學問，若是有機會讓同仁瞭解這個部分，或是事先接觸這個課程，讓同仁知道是可以透過有系統的去進行政策溝通，會讓同仁的處理效率更加提升。
- (二) 在政策的設計上，上級將這個政策包裝成一個漂亮的政策，且具有明確的目標，讓推動更加容易進行。上層給予明確的方向，讓各級去做全面的推動，而不是單一科員去進行，會讓下級都更有方向。

臺灣公共治理研究中心 103 年度研究議題

強化政策溝通之研究

衛福部「長期照顧十年計畫」深度訪談摘要稿

時間：2015 年 03 月 03 日（二）9:00-11:00

地點：受訪者辦公室

與會人員：I_05

研究團隊與會人員：洪綾君老師、謝雨豆研究助理

會議記錄：謝雨豆研究助理

一、如何擬定溝通對象、溝通策略，以及是由哪些單位負責執行

長照十年計畫是一個對長照的體系、care provide 的體系，是在 97 年所規劃的。之前早已醞釀很久，學界、實務界都已經對這個議題做很多研究。推動的歷程，在之前是需要很多對體系的想法及溝通。長照比較困難的是，內部要整合衛政與社政兩方的資源，社會福利部門也有類似的服務方式，像老人服務法、身心障礙法等類似的，有針對特定目標之相關法規，較無整體性的規範。

就整合來說，是以經建會時期，在民國 90 年左右，從行政院（中央）階層從上而下，希望整合社政與衛政的業務，成為照護服務的體系。長照 10 年前身是經建會擬的「照顧服務福利及產業發展方案」，網站上有第一期跟第二期的資訊。主要的目標，第一是因為民眾對醫療產業的需求是無限擴張的，第二期則是針對失能的民眾（早期都是仰仗家庭，但家庭的結構有慢慢在轉型，照護的能量有在變弱），所以也有民意趨勢，希望政府做這個服務，有這個政策發想。

一開始的時候，社福團體是有反彈的，因為會聯想到產業化就是營利化，但是實際上產業的發展而非強調營利，那時都是經建會在協調，社福的部分就是社會司，衛政的部分就是衛生署。

對長照的發展來講，過去觀念會認為就是住在機構中，人力設施都集中，但它的發展像醫院一樣蠻快的。就社福的部分，因為老人福利法，早期就是養護所，早期由收容式的想法，會慢慢變成有照顧失能，就有一些人力配置。衛政的部分，大概是在 85 年護理聯盟，76 年老福法，政府給規範，民間就會有機構式的發展，這種時候需要溝通的就是跟業者確認要去設置什麼樣的機構。

長照簡單來說可以分為兩部分，第一個是醫療照護，第二個是生活照護。居家護理先發展 **medical care**，這是在 90 年之前的樣態。那時主要的溝通，就是個社政之間的溝通與整合。

內部共識的達成

當準備好，時間來了就會達成共識。當初照管中心的計畫，因為是由衛生署執行的，後續因為地方政府也加入，各地的衛生單位也慢慢加入，後續地方有些社會局也慢慢加入。當初社會局也瞭解此方案的價值，則會慢慢考量資源的投入，但仍須由部會首長的衡量決策。

外部的溝通對象

外部的溝通對象主要有服務提供單位，如業者，比較大型的向伊甸、勵馨都是在是「照顧服務福利及產業發展方案」那個時期加入的，後續業者的營運狀況大家都看得到。十年計畫期參與的業者越來越多，業者看到經營的契機。另外，方案中照管中心這塊，是透過縣市政府去加以落實。

二、面對不同溝通對象，所運用的溝通工具考量及效果

- (一) 對業者的溝通重點：要與業者溝通必須要有法，故而把長照服務分為三個階段，長照服務網、長照服務法等發展。
- (二) 落實在服務面，與地方政府的溝通
 - 1、與地方政府的溝通通常是以會議形式。
 - 2、在照顧產業發展方案時，衛政這邊其實有抓住照管中心這塊，因為須依民眾失能狀況來去提供服務，故在需求面上難

以評估，故透過縣市政府去加以落實。後續在長照十年期，由社政單位主導，則有在人員資格的設限。

- 3、當時是透過說明會與地方政府溝通，讓地方政府瞭解並設置。目標希望照管中心變成單一窗口制，讓照管專員去對個案去進行評估。當時形式是中央政府主導，地方政府配合。與縣市的執行狀況的協調溝通，早期是用競爭式的方式去執行，地方政府有興趣的話則提計畫，並由中央審查並補助，給予照管專員人力與資源。
- 4、當時每季都會辦理與地方政府的集中溝通協調會，與其他方案可能每年召開不同，主要是希望透過需求的了解，不斷修正照管機制的共識，共同學習。一開始花時間做溝通，後續的問題就會比較少。
- 5、一開始參與的地方政府較少，慢慢就有其他的縣市政府想要加入，也剛好媒體開始有在公布縣市政府的績效。我們也設定機制，由有經驗的地方政府來帶其他的地方政府。也有縣市首長看其他政府有這個方案，就來詢問，但也因為我們是透過競爭式的方式來執行，執行細節都有公布，可降低政治壓力。

（三）對社會大眾的溝通

- 1、本政策主要是因為服務法，要發展居家照護體系，故要讓民眾知道這項服務。在對民眾的溝通上，讓民眾實際使用這項服務，讓他了解，會比開會的方式更有效。因為臺灣的習俗，可能送家中失能者到機構就不孝，但透過補助讓民眾去嘗試則可改變想法。
- 2、民眾的訊息管道，可由縣市政府的照管中心，可能透過鄰里長（key person）的方式去了解當地民眾的需求。而這個執行也是透過研習會讓地方政府有所交流。後續有設定專區進行宣導。

(四) 網路媒體面的溝通：這個部分可能未來才會進行執行，過去都是以直接溝通的方式處理。

三、請問本政策在溝通期間如何掌握期程與進度狀況？

時程規劃

當時固定有規劃時間在處理這個計畫，但並沒有特別嚴密的設定期程，主要是決定政策方向，大方向不變，在執行過程中則見招拆招。

溝通過程的檢討

我們內部會定期開會（當時是每天），來瞭解執行狀況。

四、在政策溝通過程中，是否有遭遇什麼困難及如何處理

期間遭遇的問題

在社政這個部分，社會福利許多都是以非營利掛帥，但非營利與本政策不同。我們的機構還是需要營運的，需要有合理的利潤，但非營利的思考邏輯可能會認為只要收費就是私人、企業。但我們要給業者空間去提供服務。

後續則透過經建會「照顧服務福利及產業發展方案」的方向，來整合兩邊。是由中央的介入，讓社政、衛政讓兩邊比較有共識。在 90 年之後的溝通主要是中央（經建會）的主導、在之前的話主要是以各單位，碰到時部會再彼此溝通，相互瞭解。

政策推動時的主要困難

以前內政部的社會司現在變衛福部社會及家庭署，變衛福部的附屬機構，去年 7 月 23 日整併的，像器官移植，器官塞進來很快，要發揮功能需要時間。現在長照政策裡，功能還是社政、衛政分工的。要強調的是，社政、衛政溝通第一次整合出的產物是「照顧服務福利及產業發展方案」，來談一個服務體系。那時就會發現，衛政這邊是談 *medical care*，如醫療體系法，只要民眾有需要、失能時是由業者這邊來提供服務；但才發現 *social care*，如老年福利法到身心障礙保護法，都是有條件的補助形式的，需要是中低收入或符合資格才可得到補

助。中央在處理溝通時，在這塊花比較多時間的，因為政策推動需要業者去提供服務，而非是政府直接提供。

與社政單位溝通的突破

- (一) 若當限制只有低收才提供服務的話，業者根本不可能維持下去，沒有適當利益，只能靠非營利團體，但 NGO 又非是一個制式專門在提供這項服務。所以「照顧服務福利及產業發展方案」第一個溝通突破的是，讓社政單位願意提供給一般失能的群眾。
- (二) 第二個溝通突破點，一開始前面的服務提供是免費的，但後續則改成使用者付費。但民眾的觀點也被養成社福措施應該不用錢，通常開始收費就不再使用的，但需求仍在，但政府的服務體系也沒有到該有的規模，所以民間團體也不願意進入市場。後來就逐步修正，改成依照民眾使用階段（小時）提供優惠，讓社會司看到失能群眾的家族有照護的需要。

與民間團體的溝通

在民間團體的面向，願意去從事的團體像伊甸、勵馨這些團體，也在「照顧服務福利及產業發展方案」開始發展家事服務，後來這些業者也發現這個部分是營運更好的。跟民間團體的溝通要真正去執行後，透過經驗的發現，比開會、焦點團體的方式更好。在這塊溝通的時間要素是很重要的。

五、以本政策而言，貴部認為其中最重要的政策溝通要素為何？

需要以同理心的方式去處理，考慮給的是否是民眾要的，對地方政府的執行會不會有困難。

如何分享給其他單位

在會議時都會談到，但因為各單位所面對的方案不同，可能在實行上比較不會考慮。

六、就過去的政策溝通經驗，對未來公務同仁的建議

- (一) 先設定大方向藍圖，逐步進行，以實際的執行，更能瞭解困難處。透過授權，讓實際執行人員能說出實際需求，透過執行後會議的檢討，可瞭解各方的狀況。
- (二) 在跨部門的協調，建議以中央去協調各部會的觀點，透過彼此瞭解，降低政策阻力。

臺灣公共治理研究中心 103 年度研究議題

強化政策溝通之研究

新北市政府「幸福保衛站」深度訪談摘要稿

時間：2015 年 03 月 09 日（二）14:00-16:00

地點：受訪者辦公室

與會人員：I_06

研究團隊與會人員：洪綾君老師、謝雨豆研究助理

會議記錄：謝雨豆研究助理

一、如何擬定溝通對象、溝通策略，以及是由哪些單位負責執行

101 年出現一則新聞，小朋友跑去超商偷東西吃，讓市府重新考慮如何可以去照顧需要幫忙的孩子。為發掘隱藏在城市角落，流落於本市「新北市高風險家庭整合型安全網」系統外之弱勢學童，含家庭突遭變故、中輟生及未就學兒少，提供 24 小時緊急照護，並對全市學童進行價值澄清與道德培育，讓孩子有可以求助的地方。

（一）計畫需求：近便性、及時性、多據點服務、全年無休、不排擠預算。

（二）政策溝通的對象：

- 1、市府外部：四大超商總公司及門市。
- 2、市府內部：含社政、勞政、教育、衛生、民政、戶政、警政、消防、工務、原住民、司法等相關單位。
- 3、所轄學校：本局所轄公私立高中職、國中小及幼兒園。

（三）溝通策略：

- 1、教育局主政挑重任：因為目標孩童大部分時間都在學校，而學校輔導老師也比較瞭解學生狀況，且老師本來就具有輔導

的一些技能，有力於後續個案追蹤，故考量學生作息，以教育局為主政單位。

- 2、針對四大品牌超商，進行提案與溝通：奠基於 97 年「幸福晨飽」(免費早餐)長期合作所建立之互信機制，加碼提升其公益形象與尊榮感，讓四大超商願意放棄競爭心態與門戶成見，共同參與並研議計畫內容，藉以護衛本市學童。
- 3、首長支持與法令協處：本市市長主動邀集四大超商董事長、總裁等高層人士，召開會議溝通與積極對話，說明本護幼計畫目的、意義與價值，以及計畫所設定之目標，請求四大超商公益協助，並簽訂合作協議書。
- 4、流程整合：透過「新北市高風險家庭整合型安全網」ICT 資訊系統，整合四大超商、新北市高風險家庭服務管理中心、學校人員及市府跨局處資源及人力，提出「幸福保衛站」計畫，進行急難學童之整體協助處理，直至結案為止。

二、面對不同溝通對象，所運用的溝通工具考量及效果

掌握關鍵問題與協處：

- (一) **超商**：首先確認核心價值，用同理心並積極解決問題。在提供書面資料給他門後，還是要持續與他們聯繫，並協助解決問題。為了感謝超商的配合，我們在 103 年失能會議頒獎給這四大超商。
- (二) **市府**：主要是以例行性會議，市政會議去進行溝通交流。首長重視與跨局處整合，且教育局主動處理，所以各單位在協調上比較沒有問題。
- (三) **學校**：全面宣導、價值澄清：利用校長會議，全面宣揚計畫目的與內容，說明「救急不救窮」之計畫原則，後續由學校人員，如校長、主任、輔導老師及導師等，對學生柔性說明計畫內容與目的，並進行正向引導，藉以培養學童正確之價值觀，能珍惜社會資源，不因貪婪而濫用。

- 1、校園宣導、價值澄清：由學校在開學時發放「幸福保衛站」宣導 DM，全校師生人手 1 份，利用集會、各式會議或舉辦創意活動，例如：講座、話劇、表演活動等進行宣導。
- 2、專屬網頁、公告週知：本實施計畫、各式附件與說明公告於網頁上，俾利民眾參考與下載，相關影片更連結至 YouTube，藉以擴大宣傳，讓市民知悉計畫內容及執行流程，以備需求時予以運用。
- 3、多元媒介、全年宣導：本局每月發函本市公私立高中職、國中小及幼兒園，於學校跑馬燈全年播放「幸福保衛站」訊息。另辦理活動進行宣導，例如徵文比賽及校園巡迴活動，並於本市四大超商門市張貼「幸福保衛站」專屬標章（LOGO），利於學童辨識與求助。後續還有舉辦徵文比賽，讓超商、民眾都可參加。

（四）孩童：因為考量孩童的心理，所以才規劃以學校的角度來幫忙，用孩童比較熟悉的人事物，來給予協助。

三、請問本政策在溝通期間如何掌握期程與進度狀況？

「幸福保衛站」計畫於眾人評價兩極聲中推行上路，實施初始，有許多民眾給予掌聲，支持並肯定市府護幼的決心與勇氣，卻有更多的民眾質疑其可行性，整體團隊成員承受莫大的壓力，當下社會普遍之氛圍，咸認為本計畫不可行，持反對意見者主要疑慮計有：

- （一）超商店員的專業訓練是否足夠？
- （二）計畫宣達是否落實。
- （三）擔心浮濫取餐、造成資源浪費。
- （四）孩童是否有受到照顧，或被標籤化。

然而走過一段風雨飄搖時期，藉由學校教育力量正向引導與價值澄清、超商加強員工訓練與第一線協助及市府團隊跨機關合作等等，終能獲致各界肯定與掌聲，媒體報導及各界評價逆轉勝，民眾更持續

捐款具體支持本計畫。另獲得 2013 國際宜居城市大獎賽榮獲-金獎，以及 2014 傑出公關獎之最高榮譽-傑出獎等等，對於團隊士氣，更是莫大鼓舞，提升團隊成員之凝聚力及榮譽感。

四、在政策溝通過程中，是否有遭遇什麼困難及如何處理

一開始上級核心價值的確定，在固定會議中，讓府內達成共識。後續在去與超商、學校進行溝通。在溝通的重點，一定要先設想對方可能會面對的問題。在學校的部分，主秘請各校長開會，會議前我們需準備資訊，學校可能會面對的問題、及處理方式，後續則請學校輔導老師也參加瞭解。

在跟超商的溝通上，一開始是有困難的，因為超商本身就有制度，會增加他們行政流程。所以請上級來邀請並溝通，超商在開會前也提出幾點疑慮，希望府內先準備好回答資訊，如如何審核孩童資格、現場造成的困難要如何解決、流程、請款問題設定等。後續我們在處理這塊時，做了嚴密的討論，站在他們的立場，設定相關流程表，有誠意幫他們解決問題，才讓後續溝通得以順利進行。

在計畫剛執行時，供餐量非常高，後續我們在與超商做正確的價值溝通（擠壓資源的角度），學校也去追蹤確實需要幫助的小孩，透過其他的方式來給予幫助。

溝通處理原則包含：

- （一）正確的核心價值：以學童為計畫核心，獲民眾支持。
- （二）掌握關鍵問題：了解計畫困難所在，並予以解決。
- （三）同理與支持：關懷同理對方角色與立場，予以肯定支持。
- （四）真誠的心與溝通技巧：保持良好互動，讓對方看見自我價值。
- （五）妥適的危機處理：擬定「新北市政府幸福保衛站緊急應變小組處理流程」，並即時處理危機事件，避免引發蝴蝶效應。

五、以本政策而言，貴府認為其中最重要的政策溝通要素為何？

- （一）溝通期間：設定目標，使命必達：預計 102 年 1 月 1 日正式實

施「新北市幸福保衛站計畫」，期間透過多次溝通協商及反覆修正的過程，最終確定計畫內容及實施方式。

(二) 推動期間：

1、定期督考檢核改善：

- (1) 擬定行事曆：俾利於人事更迭之際，能穩健推行，據以辦理。
- (2) 按季訪視檢核：本局按季（102年起）函文各校，由學校派員進行超商門市拜訪，除感謝其對「幸福保衛站」計畫之支持與配合外，並檢視超商是否張貼標章貼紙、是否備有取餐通報表及 SOP 流程表，並訪談超商員工，確認其知悉本計畫政策，且廣徵門市之回饋建議。
- (3) ICT 系統追蹤：運用「高風險家庭整合型安全網」資訊系統，確認分案之服務進度。
- (4) 保持互動、永續推行：除由市長親贈感謝狀外，並辦理系列活動，邀請學區超商共同參與及互動。
- (5) 定期會議、跨域整合檢討回饋：按月召開跨局處會議，管考計畫執行與進度。

2、各界邀約參訪分享，經驗提供複製推廣：

- (1) 市長亦於 102 年 4 月 11 日辦理全國研討會，分享推動經驗。朱市長提出「寧濫勿缺」之計畫精神，只要找到一個需要幫助的孩子，這個方案就有價值。
- (2) 102 年 10 月 18 日朱市長接受「新加坡宜居城市中心」之邀，以「小政府大效能」為題發表演說，其中亦分享了幸福保衛站的推動理念及經驗。
- (3) 102 年 10 月 30 日出席遠見雜誌舉辦「第 11 屆華人企業領袖遠見高峰會」，以「從心出發」為題發表演說，他表示「幸福保衛站計畫」沒有花費政府公帑半毛錢，全部都是

靠企業及民眾的愛心捐款。

- (4) 103年5月16日本市許副市長出席「北臺區域發展推動委員會」全國副首長會議時，分享「幸福保衛站」政策計畫。
- (5) 部分縣市（例如：基隆、宜蘭、彰化、桃園、臺南..）到市府參訪或電話詢問，希望獲得推動經驗與相關資料，作為政策參考。
- (6) 多位學者及研究生至本市詢問索資，作為人力資源、公共行政教材或論文媒材。
- (7) 獲國外論壇與雜誌 Public Administration Review (PAR 公共管理評論) 邀稿分享，題目為 Completing Mission Impossible –The Unprecedented Emergency Pupil Assistance Program: “Happiness Safeguarding Station”。
- (8) 103年11月17日「美國青年領袖訪華團美西團」指定參訪本局「幸福保衛站」計畫。

六、就過去的政策溝通經驗，對未來公務同仁的建議

- (一) 人員要對政策非常瞭解，當肯定、認同這個政策，人員可處理的事務將會更多。
- (二) 建立共同之核心價值：例如護衛全市幼童。
- (三) 誠信溝通、排除疑慮，增加互信。如之前有超商反應，相關款項未收到，我們就緊急聯絡超商總公司去瞭解狀況，才知道是因為總公司有特別提供人力做資料處理。
- (四) 確保雙方權益、簡化流程。
- (五) 首長高度支持。
- (六) 計畫配套完善、跨域資源整合。
- (七) 勇於突破窠臼、創新作為。

臺灣公共治理研究中心 103 年度研究議題

強化政策溝通之研究

臺南市「臺南市合作大樓更新案」電話訪談摘要稿

時間：2015 年 03 月 13 日（六）10:30-11:30

與會人員：I_07

研究團隊與會人員：謝雨豆研究助理

會議記錄：謝雨豆研究助理

一、如何擬定溝通對象、溝通策略，以及是由哪些單位負責執行

本案屬於政策導向的案子，屬於政策確立後，由府內上級（副市長、秘書長等）召開局處協調會議，說明各局處的工作項目，請各局處去規劃執行細節與時程，並於之後的協調會議中說明，由上級確認內容可行，則開始執行。

而因為標的房屋，因為老舊，有他的危險性存在，造成公共安全的危害，工務局依照建築法去開罰請民眾處理，而加上府內規劃此區預定要進行都市更新，所以將都發局（本局）找進來處理。策略的擬定上，我們也都配合分工，如輔導民眾拆除，期限是在年底，建築物的判定、交通問題判定，都請各局處分別去研擬策略在呈上說明並辦理，工作內容都分層分派。

而因為本案牽涉到都市更新，故溝通對象包含：

- （一）內部：交通局、工務局、都發局。由於政策目標清楚，加上內容分工明確，於內部溝通上沒有什麼問題。各單位主要都是先研擬計畫，再向府內回報。而一般公務執行上，若需溝通協調的事項，則在過程中都有做局對局（包含承辦人員及高階人員）的聯繫溝通。譬如說我們單位需要圖資，或需要與產權人談的時候，也會請其他局處提供協助。
- （二）外部：民眾（產權人）、民意代表。對民眾的部分所採取的策略基本上是一個蘿蔔一個棍子（若配合給予協助），當其持有

的大樓過度老舊，會觸犯相關法令，既然民眾有都更的意願與計畫，我們則輔導來處理，做拆除的動作。因為本案搭配都更案，所以在與民眾溝通的部分，我們會藉由都更案的場合來進行說明。而若所有權人有不同意見的話，我們在分別處理。民意代表在這個案件中，主要可能是民眾透過民代來與政府溝通，這邊我們也會盡量去說明政策內容與執行狀況。

二、面對不同溝通對象，所運用的溝通工具考量及效果

（一）府內局處

- 1、因分工明確，故執行上較少溝通問題產生。
- 2、平常會透過工作會議的場合，各單位會進行討論。
- 3、若遇到相關問題，也會直接做局對局的溝通，小問題可能是承辦人間直接協調，若遇到較大的問題，則可能請上層直接討論。
- 4、搭配內部管考的制度，達到政策執行上的內部控管，一段期程就需提報告給研考會。

（二）民眾

充分說明利害關係，如不拆除有觸犯法律的可能（公共安全），當民眾配合我們則協助其處理，如內政部有什麼相關補助可去申請。且因更新案已成立，若單一建築多個產權人，也可聯絡戶政、警政單位，請提供相關資訊，來找尋產權人，這個部分因為本案為已成形政策，所以其他單位基本上都相當配合與幫忙。

另外，因為很多舊大樓是要辦更新，那因為過度老舊必須拆除，但若拆除後就沒有標的可辦更新，這邊我們就協助民眾去處理，以房子當下的狀態做紀錄（存記），未來則以此條件做更新。

在對民眾溝通的工具使用上，除了透過都市更新會議的場合來向民眾說明之外，我們也使用新聞稿、公告（政府網路平臺、報告）來請民眾參加更新會議。此外，因為都市更新會這邊有委託規劃管理公

司，我們也會透過這個管道來向民眾溝通。

(三) 民意代表

民眾會透過民意代表來表達他們的需求，這邊的話，因為民代的資訊通常是民眾給他們的，所以通常我們這邊採取的策略是充分說明政策內容，通常民代瞭解政策內容（建築物老舊，有危險性，必須拆除）下，也會幫助我們跟民眾溝通，讓我們對民眾的說服更容易。

民代使用的管道有

- 1、直接跑來府內找主管，那這邊主管找承辦人員來進行說明。
- 2、透過議會質詢的方式，則會發函過來，我們再回函回覆。

基本上，因本案的性質，是拆除老舊建築，即便是產權端這邊在充分說明政策目的下，大部分的民眾與民代都是可以接受此說法的。

三、請問本政策在溝通期間如何掌握期程與進度狀況？

基本上，本案的政策形成期是很短的，屬於首長決定政策、政策完成時間，再讓各單位去執行的案件。由於分工是相當明確的，在規劃、執行上的溝通問題較少。

- (一) 一開始是首長召開會議，告知各局處，我們要處理這個案子，請各單位回去規劃執行內容與期程。
- (二) 再次開會時則討論規劃內容是否合宜。
- (三) 接下來就定案，各單位回去執行，中間有問題則提出再來討論。
- (四) 在執行上，有以甘特圖規劃執行時程，但沒有排定定期會議討論執行情況，會議的型態是採機動性召開。
- (五) 在規劃上，譬如整個政策過程有幾個步驟（目標期程），第一個步驟可能由 A 單位執行，需在幾月內完成，後續則換別的單位去處理，各機關分層掌握與回報。

四、在政策溝通過程中，是否有遭遇什麼困難及如何處理

本案在處理上，所面對的溝通問題，主要是在民眾端。

- (一) 若是所有權人間（單一大樓多個所有權人）的利益糾葛，或價值觀的差異問題，這個部份是我們比較難以處理的，我們處理的方式，可能是將兩造約出來，盡量討論。
- (二) 前述有提過，若有找不到產權人的問題，我們也會請各單位幫忙處理。
- (三) 目前門檻上，只有要 75%的產權人同意處理，就可以執行，而民眾會有氛圍，譬如說大部分人同意拆除或更新，他們就會傾向同意，這個是時間與進度的搭配下會有的結果。
- (四) 而民眾的態度上，因為我們會去輔導民眾去做更新，加上法規限制，房屋建築本就老舊有他的危險性，所以一般民眾都會同意拆除，較沒有在這一塊又反對的意見，加上房屋狀態老舊，沒有收入價值，但還是需要繳稅金，所以大部分都會贊成處理。
- (五) 透過更新會與民眾的溝通，通常民眾會比較有共識，如果是私人聯繫，如民眾有些自己打電話進來的，可能就會有些個人的要求。在這個部份的處理上，因為目前的制度都是多數決，我們會充分告知民眾，當然民眾還是可以提出個人意見，我們會加以記錄，可能供以後的會議討論，或是在其他更新案供委員參考，但這邊是無法保證可採納個人意見的。
- (六) 有些民眾其實是因為不了解政策內容，或是一些程序面的問題，才會有所反應，所以才有相關的意見。現在資訊其實都有公布，但因為可能非民眾專業，所以還是有問題，這個部分我們都會充分講解。

五、以本政策而言，貴局認為其中最重要的政策溝通要素為何？

- (一) 政策目標明確，團隊分工清楚。
- (二) 對民眾溝通採取積極的態度，如盡量提供他們資訊。
- (三) 以同理心的態度來看待民眾的問題。

在與民眾溝通這塊，我們與更新會的聯繫是很頻繁的，都

更會這邊有委託規劃公司，之前我們在其它的案子上有與此公司有接觸（良好的關係），民眾可透過這個公司反應相關意見，我們會直接回覆（透過電話，或到場討論），民眾也可以直接打電話到單位內，我們也會盡量給予協助。

六、就過去的政策溝通經驗，對未來公務同仁的建議

- （一）任務執行上，若遇到代解決，但無法立刻解決的問題，需要馬上回報上級（各級機關），讓長官去協調，有時承辦階級的討論，回去各單位還是得往上回報，故建議拉大層級去討論，因為承辦單位通常都是執行面比較多，所以讓上層去協調效果會更好。
- （二）民眾提出問題時，態度盡量公正處理：像本案可能會面對不同利害關係的民眾，所以處理上應以公正態度，不要偏頗，透過法規的解說，告知可提供的政策資源。
- （三）要以民眾的同理心去思考：政策是關於民眾本身的權益，同仁若是以解決業務內容的心態來看待，則可能不會覺得事情有民眾想的嚴重。而這個部分民眾可以感受到同仁的處理態度，會影響我們告知他們資訊的接受度。

臺灣公共治理研究中心 103 年度研究議題

強化政策溝通之研究

臺東縣「臺北臺東雙城合作便民服務雲計畫案」電話訪談摘要稿

時間：2015 年 03 月 14 日（六）10:30-11:30

與會人員：I_08

研究團隊與會人員：謝雨豆研究助理

會議記錄：謝雨豆研究助理

一、如何擬定溝通對象、溝通策略，以及是由哪些單位負責執行

本案的內容的決策擬定，是屬於由上級決定政策內容，然後告知各相關單位需執行此政策的型態。在政策形成前，各局處是沒有參與討論的。成形之後，上層就透過局處會議的形式公布，說明臺北市長跟臺東縣長這邊有談過有共識，要朝這個方向來執行，並規劃在 10 月 6 號召開記者會對外公布。而各單位在充分分工，各別去執行，以及各別與北市的對口單位（如臺東稅政對臺北稅政）去做聯繫。在雲端服務中，臺北與臺東的各局處（戶政、地政、稅務）都有在互相聯繫的。

這個政策是屬於資通訊的導入，來提升為民服務的工作，來讓民眾洽辦相關業務更方便，因為戶政、地政、稅務都牽涉在內。

因為業務的內容還包含雙城智慧卡（悠遊卡）的推動，故只要有納入雙城計畫的特約商，民眾可能就可享有廠商的折扣。智慧卡原本的概念，是希望做政策宣導的活動，協助政策的順利執行，像每個局處都有活動，民眾只要憑這個卡片去各局處辦事，就可以累積點數，像信用卡的紅利點數（誘因）概念，後續同仁們就思考看是不是將一些臺東著名廠商店家拉進來，來作為兩邊促成此案的誘因。

（一）內部：除了臺東縣政府各局處外，與臺北市這邊的對口單位也是持續聯繫。

(二) 外部：廠商、悠遊卡公司以及民眾。

二、面對不同溝通對象，所運用的溝通工具考量及效果

(一) 內部

- 1、臺東市政府內部：因為本案是由上級決策執行方向，各單位分工，基本上溝通是沒有什麼問題的。
- 2、與臺北市政府—記者會之前兩方常用視訊開會，臺東這邊是各局處參加、臺北市政府這邊是各對口單位及悠遊卡公司。各單位的工作成員都會去找對應窗口，各單位對各單位，平時就會聯繫（email、打電話）做問題的處理，到 10 月 6 日時記者會做政策的宣示。

(二) 外部

- 1、工商業者：找店家的部分，我們先規劃了 10 家，可能先透過電話（口頭的方式）去做詢問，告訴他們政策的內容，原則上有些商家都相當熱意參加，那有些可能擔心是詐騙集團，所以希望我們可以透過公文、問卷調查的方式，來個正式的文件，這邊我們也就透過問卷調查的方式，而文件中會告訴廠商是可創造觀光收益目標，帶動商機、也做一些為民服務的工作，幫助旅居在臺北的臺東人，就可以直接在臺北窗口辦理相關業務，傳真給這些店家。後續普遍都相當願意參加，這些廠商有包括公部門的（史博館、林管處的森林遊樂區）單位。
- 2、悠遊卡公司：悠遊卡公司這邊是相當配合的，在規劃設定悠遊卡機在公部門單位，方便民眾辦理業務時，因為公部門要設置新的東西，有許多需要公文及流程要跑，那在這邊若遇到任何問題，受訪者表示都會隨時電話聯絡悠遊卡公司經理，請教處理方法。
- 3、民眾
我們在做政策的宣導，採用的方法有：

- (1) 記者會
- (2) 媒體揭露（電子、平面）
- (3) 發言人（公共事務科）都會向民眾說明
- (4) 個人及政府機關都有使用臉書公布
- (5) 另外，臺東因為幅員寬廣、且資訊化可能也沒有其他地區普遍，所以在對民眾溝通的考量上，政府機關因為層級節制，所以縣府對公所、公所對村里，由第一線的基層人員去做宣導，與訊息發布。

三、請問本政策在溝通期間如何掌握期程與進度狀況？在計畫推動的期間有沒有針對相關的溝通經驗進行檢討或分享？

本案的狀況，一開始是沒有規定明確期程的，在 7、8 月接到政策的命令後，知道 10 月 6 號要開記者會後，本單位就開始規劃各項業務的執行細節，如對業者的部分，受訪者表示就自行規劃一個時程，如第一輪的電話聯絡要在什麼時間完成，第二輪的問卷要什麼時候完成，第三輪的雙方傳真、契約簽訂等，處理一些行政流程等，簽約後，在記者會前也要電話聯繫請各家業者務必派員出席，當時為了處理業務，可能需要在上班之外的時間，去做業者的聯絡，基本上是承辦人員自己規劃的期程掌握。

在處理過這種專案型的工作，受訪者表示發現自己相當適合處理此類型的業務，因為自己的個性是可以去衝的，也可掌握這期間的溝通處理。我認為承辦人員的個人經歷、年齡的增長，在過去累積的經驗，就可以運用在後續的工作上，就可以做出這樣的成績。若是新進人員，在處理經驗上不多，可能就會比較有問題，當然我們會去做經驗的教導，但是若像本案的時程較緊急，可能就沒辦法在短暫期間，邊教邊做邊學，就只好請經驗比較多的人員去進行處理。

四、在政策溝通過程中，是否有遭遇什麼困難及如何處理

其他業務推動

除了戶政、地政、稅務的專業項目之外（私下已經有共識），原本也想將 200 多項的縣民業務透過這個平臺一併的拉過去臺北市的區公所來作為對應的窗口，如最近熱氣球活動很夯，臺東的民宿業者也大量出現，那如果臺北的民眾想來這邊投資，原本是需要透過直接來窗口辦理，工商登記等業務，而且後續申請證件的問題，加上退件、補件等項目，這樣會造成民眾的困擾。

這項業務若可放到雙城內的話，則可以減少民眾的麻煩，原先規劃是將這 200 多項業務拉到雙城計畫中，如果正式執行的話，民眾的便利性會更加提升。

但因為要推行這項業務時，剛好遇到選舉期間，所以臺北這邊的區公所選務考量（要事前規劃、細節處理），造成它們業務量問題，所以擱著。所以這一項業務就沒有放到雙城計畫 10 月 6 日的記者會宣布內容中，也因為沒在正式內容向民眾宣告中，後續的推動也就不順利。

雖然記者會中沒有此項內容，但其實兩方都有持續在談這一塊，但因為沒宣示，後續就比較沒有推動的力氣，有聽說臺北市政府在跟它們區公開協調會的時候，區公所這邊也都有反彈。

加上現在首長換人（政治因素），後續的變化就不了解之，一般的行政業務會維持，但是有些專案型的案子，可能就會因為首長態度而有執行效果上的差異。

基本上，公務人員還是容易有抗拒改變的心態，他們會認為這樣會增加過多業務量，申請表件、還有未知的情境，都會造成卻步。

悠遊卡機的設置

公部門單位的悠遊卡機的設置，在一開始的推動是很不順利的。本身對資訊導入、連結雖然外行，但是本著請教的心態，加上自己平時處理業務的經驗，加以融會貫通，特別是在與臺北悠遊卡公司的溝通。

之前臺東的機關只有法律（地方法院）的部分有悠遊卡，其他部

門是沒有的。因為一般公家機關認為交易量不大，比較不願意去設置，但因為縣民中心是像一個小縣府的型態，民眾要辦工商登記如果要去縣府的話，路途遙遠，加上縣府很大像迷宮一樣，遇到的承辦人員若不在，民眾容易受挫有怨言，縣民中心的型態是讓民眾可以一件到底，降低他們辦理事務的複雜度，透過縣民中心的窗口給予民眾便利性，而這邊我們就有請悠遊卡公司來增機器來縣民中心這邊，讓民眾可在繳相關費用時，就可使用智慧卡的部分。

在申請這台機器的時候，我們這邊也是與悠遊卡公司經理密切的聯繫，其中很多問題需要處理也讓人很挫折。

公部門在做創新時，都會比較繁文縟節，因為悠遊卡公司是私部門，所以他有很多規範可能不是公部門可以理解的，所以必須與我們的法治單位，財政處，主計處、資訊科所有部門做審核，光是增設悠遊卡機，在公文過程（審核、補件、退回），且各單位會將疑義寫明，我們這邊又要請教悠遊卡公司來幫忙解答，光是我這邊的內部單位，在做這些公文，還有資訊的聯繫整合，就花了一個多月的時間，來規劃契約書的內容。

再經由悠遊卡的法治單位確認沒有問題後，才同意與我們簽約。這個部分我們因為是第一個單位，所以需要面對的問題比較多，之後若有其他單位要設立，則可如法炮製 copy 過去。後來地政單位，也學習我們的經驗，在他們的（辦事）單位設立悠遊卡刷卡機。

基本上悠遊卡公司都是很配合的，站在企業的角度是很歡迎的，悠遊卡這邊也表示，我們不是第一個與他們簽約的縣市，因為是屬於賣方市場，他們有制式的一個規定，那因為公部門比較保守，有些單位或人員如果比較沒有創新思維，可能就會以找出問題的態度來面對。

五、以本政策而言，貴部認為其中最重要的政策溝通要素為何？

（一）重要的政策溝通要素

- 1、 長官宣布命令，決策明確、態度支持。
- 2、 交辦下屬，交付給對的人（用對的人做對的事）。

- 3、各單位確認任務，充分分工。
- 4、公務員對任務要服從、積極配合，在溝通上要積極。
- 5、承辦人員的個人經驗累積會影響其溝通及執行上的效果。

若各要素都具備，政策就會順利運行。像我們計畫單位，是計畫單位也是幕僚單位，隨著時代的變化，我們要走在前端，有一些計畫的執行，我們也要去做行銷，或者政令宣導，比較全方位的發展，像雙城計畫就是一個好的例子。

（二）重要經驗分享

- 1、承辦人員要對方案要有 **sence**，要瞭解計畫應該怎麼走，每個環節每個關卡都要去知道應該怎麼解決。
- 2、要懂得問問題，要瞭解案子有哪些面向、牽涉哪些單位，包括會遇到什麼樣的人、什麼樣的事，要能把他都看出來，才能夠檢討。
- 3、也就是說要知道案子會怎麼走，會遇到哪些問題，最後要怎麼呈現，呈現什麼成果，知道大概的雛形後，要知道怎麼去問，問的過程中要問誰，有什麼資源可協助，譬如悠遊卡公司這塊，我是跟市政府資訊分析師的史先生請問，要詢問悠遊卡的哪位。
- 4、應該先做詳細的資訊搜尋，才可降低花費不必要的時間。

六、就過去的政策溝通經驗，對未來公務同仁的建議

（一）領導（決策）者：

- 1、充分授權與授能。
- 2、明確下指令。
- 3、給部屬支持（有形或無形）。

（二）承辦人：

- 1、要有使命（必達）感。

- 2、要有「整合力」。
- 3、要懂得找（運用）資源。
- 4、要有「雙高興（性）」：高感性與高知性。

臺灣公共治理研究中心 103 年度研究議題

強化政策溝通之研究

農委會「老年農民福利津貼改革」深度訪談摘要稿

時間：2015 年 03 月 16 日（一）14:00-15:00

地點：受訪者辦公室

與會人員：I_09

研究團隊與會人員：洪綾君老師、謝雨豆研究助理

會議記錄：謝雨豆研究助理

一、如何擬定溝通對象、溝通策略，以及是由哪些單位負責執行

本次老農津貼改革為限縮部分農民的福利，極易造成農民及農民團體的反彈。經精算後，確定大多數長期務農的農民並不受影響，僅少數 2.6 萬人受影響。為避免一般社會觀對農民賦予弱勢群體身分，而模糊整體改革的正當性。溝通的對象設定為長期務農且不受影響的農民，以避免發生多數溫和的贊成，少數激烈的反對影響發生，而使改革工作功敗垂成。

本次溝通大方向為長期務農的農民完全不受影響，節省的經費回饋農業；受影響的農民則訂有配套措施，減少衝擊。溝通方向分為對內及對外兩方向：

- （一）對內：於會內主管會報向本會單位及所屬機關主管簡報說明，使主管參加農民集會時，向農民說明、解惑，此由業務單位輔導處主政。藉由本會各區改良場及農糧署各分屬於各該相關農民座談會（例如：傾聽農民聲音座談會、合理化施肥座談會等）時，於第一線向農民面對面宣導並適時解答疑惑，減少不實消息散布，造成農民恐慌。
- （二）對外：溝通對象包含立法委員、農民團體、農民、農運人士及社會大眾等，說明改革的原因，爭取支持。

- 1、立法委員：詳細說明修法意旨，且不傷害長期務農的農民權益，期爭取支持修法。由輔導處處長以上層級長官擔任溝通事宜。
- 2、農民團體（農會總幹事）：詳細說明修法意旨，且說明修法對農業發展有正面助益，期支持修法，並協助向農民宣導。由輔導處處長及同仁擔任溝通事宜。對審查法案之立法院社會福利及環境衛生、內政及經濟等 3 委員會共 44 名委員逐一拜會爭取支持。
- 3、農民：說明改革的原因，並強調對大多數的農民不會受到影響，節省經費將用於農業建設回饋於農民身上。於 103 年 3 月間召開 27 場次溝通座談會，6 月份配合各區改良場召開產銷班座談會時加強溝通。
- 4、農運人士：至學校進行拜會說明。此部分由輔導處處長擔任。
- 5、社會大眾：由農委會各級主管接受電子媒體訪問，陳述改革的立場，爭取輿論支持並營造社會改革氛圍並製作漫畫 DM、懶人包等置於社群網路媒體如行政院-臺灣好政點等，與民眾雙向互動。此部分由輔導處處長以上長官及輔導處同仁擔任。

二、面對不同溝通對象，所運用的溝通工具考量及效果

- （一）農民團體的溝通方式，主要是透過各縣市召開的農會總幹事工作會報，以及理事長、常務監事、總幹事三長連繫會會報等會議予以說明並聽取回饋意見。也許他們比較關心其他問題，但都必須回應，以免其為反對而反對。
- （二）立法院的溝通：主要是個別拜會立法委員，對於部分委員比較不易瞭解修法內容，也都會先拜會委員助理將修法原因說明清楚。另外，反對黨委員有其立場，如果不願意聽取說明，也都會將說帖送達。
- （三）農民團體的意見都是集體，整批溝通的效果會比較好，所以利用會議時間。立委方面，由於法案只要一個委員反對，法案通

過的機率就不太大。因此，委員是採個別溝通方式進行。

- (四) 長官的意志力也很重要，親自向執政黨、反對黨的黨團及王院長溝通說明。

三、請問本政策在溝通期間如何掌握期程與進度狀況？在計畫推動的期間有沒有針對相關的溝通經驗進行檢討或分享？

- (一) 法案在形成的過程中，就非正式徵詢農會總幹事中的主要意見領袖意見，聽取他們的回饋意見並對草案予以適當調整，只要農會不反對，法案才有通過的可能。農保納入國民年金就是活生生的例子。
- (二) 法案於行政院審議及立法院審查期間，則開始透過不同管道溝通，先溝通產銷班的農民領袖及農會，後溝通立法委員（出行政院才對委員進行溝通），因為立委回選區一定詢問農民及農會的意見，因此溝通要有一定的順序。
- (三) 農民的溝通應該要找他們信任的對象來擔任。例如：農民最信任農委會的各分區改良場及農糧署，因為這些同仁提供他們耕作、施肥及去病蟲害等農作技術的服務，以及運銷及農機機具等補助。臺北下去的官員，縱使對政策比較明白，但說服力仍難比較弱。

四、在政策溝通過程中，是否有遭遇什麼困難及如何處理

- (一) 對委員溝通的時候如果遇到困難，會透過非正式管道溝通，執政黨的委員會透過農會總幹事來溝通。如果是反對黨的委員則透過學界或學運人士來溝通，效果都還不錯。
- (二) 在溝通的過程中，也許對於本政策並無反對之意，但針對先前已存在的問題，如果有所反應，我們也應該要有所回應。否則，被溝通者也可能為反對而反對，反而得不償失。

五、就過去的政策溝通經驗，對未來公務同仁的建議

- (一) 勇敢的為政策辯護，不要因有人不明白反對而退縮。

- (二) 要站在農民的立場思考，哪一種表達方式，他才會接受我們的說法，進而支持政策，至少不反對。
- (三) 善用貼近農民的語言及其慣用的表達方式來說明政策。

臺灣公共治理研究中心 103 年度研究議題

強化政策溝通之研究

宜蘭縣政府「涵養蘭陽水資源-禁用生雞糞」深度訪談摘要稿

時間：2015 年 03 月 18 日（三）09:00-10:30

地點：受訪者辦公室

與會人員：I_10

研究團隊與會人員：蘇毓昌老師

會議記錄：藍婉甄研究助理

一、如何擬定溝通對象、溝通策略，以及是由哪些單位負責執行

- (一) 縣長擬定方向，副縣長統整與會議分工：這個個案最大的轉變原本只有一個單位的禁止與一個業務單位執行，但成效不彰改由橫向連結，最後變成整個縣長擬訂方向，業務單位執行，再請副縣長做一個統整、會議分工的事情。
- (二) 內部分工依環保局水污染防治法作為架構：內部形成這樣一個政策需要內部的單位先做分工與法令的研析，環保局是最主要的架構水污染防治法。
 - 1、**農業處—輔導農民**：關係到農業處，因農民是最大的衝擊，牽涉到後端的輔導，農業處的角色很大除了輔導農民，我們使用的生雞糞也來自農業處，就是使用者與供應者，除了輔導外，我們這邊對於養雞業者源頭管理這邊也需依現有法令想出一套方式，那在末端與法源有了，在執行、政策落實後，我們現在的管考，因只有宜蘭縣在做。
 - 2、**警察局攔檢大貨車是否有生雞糞**：在對外的部分就要警察局的處理，像是路上攔檢，內部分工明確後，接下來就是外部的事情。

3、**農委會—畜牧場生雞糞的管理**：農業處對上是農委會，農委會就是有兩個部分，第一是畜牧場生雞糞的管理，源頭管理的事情，由這案例延伸畜牧場出去有四聯單的管控，原從宜蘭縣開始做，再到農委會畜牧處各縣市通用的問題，本來是專案後來變成通案，他們也認同這麼做，就形成一個由上而下的政策事情，當然中間也經過很多次溝通，主要是用會議的方式。除了會議之外，我們與其他科承辦人員的政策討論，及環保署對生雞糞的討論、管理跟畜牧法、環保的相關法令連結的事情，做一個平臺進行多次的溝通，這是針對源頭管理的部分。實際上環保局環保署在做水污的部分也有這部分的連結。

(三) **外部河川局**：為什麼農民會抗爭，因為我們罰錢所以抗爭，蘭陽溪的土地是由河川局在管並出租給農民，農民影響到環境就針對農民做處分，但後來我們認為河川局也有責任，既然出租農民就應該租約上有明確規範，這是法律明定所以河川局需要配合，若河川局不配合，那我的對象就是你，至於你對出租農民如何處理，你就必須做管理的事情。如果明確的話接下來就是溝通去落實稽查這件事，對這個區塊，還有外部河川局。

(四) **以縣內、縣外區分**：

1、**縣內**：農民輔導由農業處負責，禁用生雞糞外還有農藥的事情，我們的對策是在蘭陽溪禁用生雞糞這樣的主軸是很怪的，為何禁止使用？若只講環境臭惡的問題力道是不夠強的，所以我們是以宜蘭沒有水庫，我們都是使用伏流水，那這些流水你用生雞糞第一就是大腸桿菌多，那大家就有疑問不使用生雞糞難道就可以使用農藥嗎？所以對水生物有影響農藥的部分也擺進來作為禁止項目，防疫所也是在這部分做一個包裹的處理。

2、**縣外**：就是邊境管理的事情難查嘛，那對外交通就是那幾條台 9、台 2、台 7 大貨車能行駛，所以針對這幾條做邊境管理，

攔查到後針對對方畜牧場未依法律做行政的處理。

過去成效不彰之原因：未釐清問題之癥結

2005 年只有環保局在處理針對這個行為裁罰，它沒有考慮到產業或這些使用這些的來源嚴格管理的事情，第一是縣內來源，第二是縣外來源問題，所以才有後來的農業處進來產業輔導及管理的事情，警察局做邊境管理的事情，這些東西在高層主持的會議中慢慢釐清問題的癥結，不是單純農民使用生雞糞，而是有很多面向去釐清。

農民在蘭陽溪使用生雞糞，以前是環保局對他的行為做一個管理，那遇到很多問題沒有成效，後來是針對這個現象去解析生雞糞是從哪裡來，縣內的縣外的，縣內的養雞場我們怎麼管理、輔導，縣外的部分如何針對這個行為管控不讓它進來，才能找到權責單位，縣外管理當然是警察局，縣內就是農業處對這個現象以前是堆肥處理。思維的差異就是 2005 是針對它表象的行為去做處理，2011 去剖析其問題，就有不一樣的切入點。

現在認為有看的一些成效之原因：設立平臺

透過平臺每個月要報告一次執行情況，遇到什麼問題及如何處理。平臺內容是依據副縣長那邊所想要追蹤瞭解的事情，就是發現問題經過診斷治療後它的成果是什麼？其實我們不敢講說是成果，因為想說提這個案子說溝通成功，但我們會想說這算成功嗎？只能說有些效果但這效果是否算成功，我們不曉得，但至少是突破以前的困境，所以我們就嘗試提看看，那剛提到有效果的事情，不是我們自己心裡的感觸，是有回到數字上的呈現，每月平臺報告如源頭端有無問題、運輸端警察局是否有攔查到特殊情況、末端管理假日會聯合去現場勘查他們有無違反使用生雞糞、肥料。第二是對居民的訪談，他們認為這幾年的蒼蠅數量有無較多或較少，在環保局那邊協助去做追蹤，除居民觀感外，也要明確的數字，像蒼蠅黏板數量。第三是不在這平臺之內，偶爾會議是自來水公司來檢測的情況。這些都是後續追蹤的效果，在地方住民觀感與數據是有正面的效果。

二、面對不同溝通對象，所運用的溝通工具考量及效果

（一）公部門

多是透過正式的會議，去做行政溝通協調。農改場部分，分行政部分與技術部分，技術部分就是技術協調的部分，他們去輔導農民不用生雞糞，施肥技術指導，原本是鏈結在平常的業務本來就有合作的機制上。

公部門依法應對是最有效果，但也碰到公部門也用法律消極回覆我們，比如說我們管理生雞糞已經到一定程度，發現現在蘭陽溪使用生雞糞少了，但還是有肥料，就去末端稽查有沒有未使用肥料登記的，有偽肥料就處罰，但有些是有登記但品質是不好的，我們就找農糧署去開會，請他們針對這部分去要求各肥料製造廠做好品質管理，他們以法律回應我們都符合法律規範。這種情況，目前我們還在持續溝通中，肥料管理法應該要有更精進的方式，第二針對其使用過程會有空汙問題如何做處理亦再考慮，第三是宣導農民農藥沖到河裡也是我們再喝，變成另一議題另外去做處理。

（二）基層農民

最重要且反彈很大，對農民的溝通就不是以會議，第一是宣導，第二是輔導，重點放在宣導跟輔導，宣導藉由合理化的施肥去協助他們理解這樣一件事，輔導的事情我們啟動幾個專案，像是否一定要種高麗菜，宜蘭大學也針對它上面的環境適合種什麼做些調查。技術宣傳會、技術觀摩會、藉由專案給他們願景，這樣的輔導溝通他們會接受，會比現在更好。不太用行政部門會議的方式，要用柔性的方式。

（三）農業改良場：

主要是夥伴關係，原本在整個作業就都有在協助，針對於蘭陽溪禁止生雞糞這件事，有一些特別的配合，比如說合理化施肥或試種品種的事情，比較對這區塊有特別去...應該說是架構在平常合作的機制上。

在報導中發現議員或是代表會的主席、副主席會是發言比較踴躍的，你們會針對這幾個先做什麼樣方式的溝通嗎？

你剛講的副主席，自己也有其產業，所以我們的溝通方式是說不斷的面談告訴其我們的想法，也透過改良場說服他們說種這個其實是真的，我們會加碼你什麼事情。

所以你們在溝通時還是先找主要的人把相關的概念跟他們討論，在擬出比較好的方案？

當然我剛講的只是後段，那前端很多會前會的事情，不是正式的場合會議，是類似私底下找他們聊聊溝通交換意見，讓他認為可行由他先示範。

三、請問本政策在溝通期間如何掌握期程與進度狀況？在計畫推動的期間有沒有針對相關的溝通經驗進行檢討或分享？

- (一) 就整個大政策方向，本來是九月全都是有機耕作，到最後遇到他們認為做不到的事情，經過內部去評估，也認為從零變一百是比較難的，所以就零變五十的事情就可以做，這有長官的行政指導做處理，這我就不確定為什麼改成十一月，但至少要有架構在跟他們溝通，這專案目前還沒結束，到目前我們還是每個禮拜還是持續管理、回報，在整個蘭陽溪中現在只針對一河局管理的地部分，第二階段要開始朝更友善、有機耕作的事情，也開始在啟動，到底是什麼時機點還是要透過很多考量跟評估，才會決議。不過對於大方向的期程是看細部的處理去做決定，小方向像輔導、規劃，這種內容比較明確、可控制因子，我們就有期程的管控。
- (二) 分享不敢，檢討都是檢討為何沒有效果，就同剛談到靈魂人物，就是我們的副縣長他的行政經驗是相對的重要，他才是所謂的分享者，就他以前的經驗告訴我們怎麼處理。當然就是我們沒有問題就照原先的建議去走，遇到無法解決的問題時，比如當縣內管控的很好時，開始有反應說從縣外引進生雞糞進來，那我們不可能 24 小時守在那裡，警察人力也沒這麼多，本來要求說駐點，但人力上有困難，副縣長就說裝監視器。所以我們的舵手就是很重要，不然以我們的高度，我們看的沒這

麼全面，經驗也還不夠。

四、在政策溝通過程中，是否有遭遇什麼困難及如何處理

(一) 一河局：困難一定有，比如說我們跟一河局出租單位之間的溝通，以前是針對農民行為去做處理，一直無法成功，就轉由一河局應該要做處理，他們反彈認為不是他們的事，為什麼要找他們。

- 1、這當中就有一些法律的攻防、突破，以及一些預警像這樣對管理會比較好、輿論的壓力，讓他們可以瞭解做好一個河川地的管理，其實是共同的責任，共同責任之下我們有些分工要做。
- 2、一河局我們也有找比較具身分地位的人去那邊拜訪聊這件事情，他們就會理解為何我們要這麼做。

(二) 農民：對農民他們很怕一河局不出租地給他，這個效果很大，所以就針對比較有效果的點切入，這也是跟農民聊聊後知道他們在乎什麼事，我們就從這點可以跟他們說如果不配合，可能會有什麼情況發生。另外，縣政府給他一些願景，或是配套上是什麼，像是使用有機肥料補助，push 他們往有機肥料去做。

如遇到困難你覺得什麼方式是最有效果，在溝通上或業務推動過程中？

要看對象，就公務機關依法論法是很有效果的，對民眾依法論法會反效果。

原是 2011 年 9 月開始後來延至 11 月，11 月之前有沒有這平臺的設立？

那時平臺沒有出來，是政策出來後，有些問題，縣長在縣務會議有借重副縣長的經驗去協助各單位去釐清或怎樣去協調的事情。當初如果很順利應該就不會有這一個平臺，是執行過程中一些經驗所生出來的機制。

五、以本政策而言，貴單位認為其中最重要的政策溝通要素為何？

能夠抓住症狀的那個人

像是說我們之前的副縣長他能夠在產業、農民部分都能夠知道用什麼對策去引導他們，再來是平臺產生後副縣長他的角色相對的重要，不僅是協調各單位的重要角色，以他的副縣長角色作為行政部門相關溝通或其他跨單位的協調，是很重要的，依他們過去的經驗去引導我們如何做事情，才會成，不然我們都一直在嘗試錯誤，再錯誤當中回報給他，他會給一些建議，根據症狀找出解決的方法，對我們來講是相對的重要。以這個政策來講，我們的靈魂人物是很重要的。

六、就過去的政策溝通經驗，對未來公務同仁的建議

(一) **診斷→處方→追蹤分析→修正**：我就引用副縣長說的一句話，每一件案子他的症狀是什麼，我們就把它當作是看病，那針對症狀描述我們找出問題，針對問題開處方，針對處方三天後去做一個分析，要不要持續進行或是要改變處方，若有效果那效果是什麼，我覺得這件事情可針對每一件案子這樣去處理，或是針對溝通也相同，溝通上遇到什麼困難，如何去處理，可不可以論法，無法論法有沒有相關案例可以去遵循，沒有案例時我們要怎樣去突破這樣的困境，用別種方式去處理，那每種方式只要不違法的情況下我們都可以去 try，但是嘗試的結果是要能追蹤其成效的事情。我覺得就在這整個專案裡面，我們也從中學習到前輩他們對於事情的解決方式或看法，那很多事情用這個原則去做。

(二) **行政單位盡可能拉攏變成我們是一個 team**

(三) **對象不同則溝通方法也不同**

政府都單向溝通，如何聽民眾在說什麼，如何達到雙向的溝通？

處方之後，結果的追蹤，如何去蒐集第一是科學上客觀蒐集的事情，第二直接對於利害關係人，他感受的事情。

- 1、**利害關係人(如農民)**：有專案的輔導或力行下去做蘭陽溪的末端稽查，角色的切換跟態度其實溝通也是很重要，我們看他有沒有使用的情形，他們會有點不高興覺得每個禮拜都

來，我們同仁就要用搏感情的方式，講說你們都很配合縣府規定，我們拍照幫你們證明，若有人反映質疑有惡臭、空汙的問題，就不是你們，我們是幫你們做保證，本來他們覺得是擾民，我們就跟他說是幫助、協助他們，他們就釋懷了，所以我說我們角色是稽查角色還是幫助的角色，然後雖然我是坐辦公室但我還是跟你們一樣整個環境、農業產業。

- 2、**養雞業者的溝通**：我的那些生雞糞就可以賣給農民做農作，那生雞糞對農民來說便宜且效果好，他們也願意去用，所以要阻斷這條線，其實會面臨兩邊抗爭，第一是雞農部分，第二是農民農作部分，因為少一塊腐熟程序好的再利用的技術去做處理，那我們要突破這層關卡，**第一就是法令、第二就是輔導**，對於這邊其實在法令上跟農委會這邊採取四聯單的管控事情開始在醞釀，溝通很久其實是我們跟養雞協會那邊開始雞糞管控的事情落實，那在溝通過程中，他會認為縣內到這邊的雞糞很少，大部分是外來進來的生雞糞，我們就針對外面進來的雞糞說服他，除了警察攔查我們會協助阻絕，我們協助宜蘭縣養雞協會有自己的包裝袋，我們補助你宜蘭養雞協會，就會有所區別是縣內還是縣外，我們就專門做這個，第二個做好之後，透過農委會農改場教他們腐熟這層技術的流程。

(四) 雙方頻率要對

臺灣公共治理研究中心 103 年度研究議題

強化政策溝通之研究

臺北市文化局「老房子文化運動」深度訪談摘要稿

時間：2015 年 03 月 19 日（四）15:30-16:30

地點：受訪者辦公室

與會人員：I_11

研究團隊與會人員：洪綾君老師、謝雨豆研究助理

會議記錄：謝雨豆研究助理

一、如何擬定溝通對象、溝通策略，以及是由哪些單位負責執行

本案是創新計畫，臺北市是擁有目前全國數量最多老房子的縣市，若依照文資法，管理者應該為資產所有權人。但在管理上，公部門會考量到修繕房子的技術、增加業務的考量，所以對老房子資產沒有主動管理。但若放任房子自己毀損，是有違文化資產保護的目的。

依照文資法，文化局是主管機關，是督促所有權人管理，而非直接管理者，過去局內有善盡告知義務，但效果不彰。所以局內考量，讓產權人把標的拿出來，文化局招標請業者來幫忙修繕。執行方式為廠商出錢修繕，後續可使用此資產並經營，而廠商需要給付租金（依現行法令規定），修繕必須經由文資委員的審查與核可，一次簽約最高九年的經營權，後續則需重新招標。

因為為創新政策，所以有很多困難需要克服，包括法令、所有權人意願，政策溝通就變得很重要。其中對象有所有權人、企業、各單位、文資委員等。目前我們先以公部門為推行重點，後續若執行狀況不錯，則可推廣到私人。

（一）所有權單位：在公部門的部分，我們先以擁有最多需要修繕的老房子資產的幾個單位為重點，如臺鐵、臺銀、國有財產署等。

在這個部分我們是以文化局幫忙解決老房子問題的立場，讓所有權者願意參與。

- (二) 文資委員：找有文資身分的委員，讓他們知道我們目前有這個構想，請他們評估可行性。
- (三) 潛在廠商：找尋可能廠商，詢問意願與建議。
- (四) 府內單位：包含財政局的見解（因為有關財產管理）、國產署、財政部等。

二、面對不同溝通對象，所運用的溝通工具考量及效果

在溝通工具擬定上，會依照對象不同而有差異。

- (一) 對所有權單位：初期各單位對於要將財產提供有很大的疑慮，加上對文資法不清楚，不瞭解放任文化資產毀損可能觸法的問題。在這個部分，我們以人員溝通為主（開會、電話），先從基層開始，溝通上未順暢，再往上層級（主秘、副局長）的溝通。溝通重點是胡蘿蔔與棍棒的方式。文化局這邊的立場是再幫所有權單位解決問題，若單位不願意，則後續文化局這邊可依文資法處理。
- (二) 文資委員：請委員來聽政策構想，請他們提供建議，並請他們提供國外古蹟活化再利用的案例。我們透過會議（一般會議、文資大會）、個別拜訪的方式來與委員們溝通，並透過委員的專業角色，來讓潛在廠商願意參與。
- (三) 潛在廠商：為了找尋廠商，本局設計網頁平臺，讓廠商瞭解預計做法（招標、目的），後續還辦理說明會，並請專家學者來演講說明，來的廠商相當踴躍。
- (四) 各單位：在法規的層面，當初考量業者花費成本修繕文化資產，業者是幫忙解決文化資產的管理問題，希望在租金上可以減免，或是經營年限放鬆的問題。故在跟各單位討論時，針對經營年限、租金、稅等面向，以現有部會、法令下，用最有利的方式來設計招標書，這些都是需先向各職掌單位進行討論。

在與所有權單位進行溝通時，因為各單位考量情況不同。所以文化局這邊在與三單位配合的方式則採取不同策略。

- (一) 臺銀：傾向用代管契約的方式交給文化局，原先文化局立場只是媒合，但是代管契約的方式，則是將管理權限交給文化局，為了文化資產的保存，文化局這邊就與臺銀簽訂代管契約。
- (二) 國產署：因為為中央單位，所以考量的面向更多（如法規的限制），在溝通時間上花的期程最久，其中因為不順利，也請較高層級的長官去溝通。後續溝通成功後，國產署在招標企劃書的擬定上，也給予本局很多建議。在合作上，國產署的做法是文化局媒合成功後，則財產撥給臺北市政府，則不歸國產署管理，由市政府與廠商簽約。
- (三) 臺鐵：一開始都在觀望其他單位的態度。後續臺鐵認為請文化局這邊做媒合就好，其他的決策都是以臺鐵為主，如是否與廠商簽約、租金的設定、修繕的規定，契約由臺鐵自行決定。

在新媒體的使用上

- (一) 文化局這邊目前未主動使用，但因為是創新計畫，加上記者會的宣傳，許多記者主動來採訪。
- (二) 文資委員在參加其他會議，演講時也會提到本案，並達到宣傳效果。
- (三) 廠商在經營上，也會將相關資訊上網，而消費者的打卡習慣，也為本案達到宣傳。

三、在溝通期間如何掌握期程與進度狀況？在計畫推動的期間有沒有針對相關的溝通經驗進行檢討或分享？

- (一) 私底下會先列出要處理事項，並有約略辦理期程。而因為對口人員或單位的差異，在處理態度有不同，則需要特別處理（如要求提早繳交，或是請員工較關注他們）。
- (二) 內部會議，小組會議隨時召開，當有問題時就立即解決，若單

位內無法處理，則請上級幫忙協調。

四、在政策溝通過程中，是否有遭遇什麼困難及如何處理

因為是創新政策，所以在人力上是比較緊縮，目前單位內組員都是後來經面試而聘任的。但因為組員都對這個政策相當熱情，相當負責，讓人力不足的問題降低。在人員的管理上，除了面試時找到對的人（人格特質）之外。在管理風格上，單位內傾向以像家人的相處模式，強調心理層面，而非是僅以命令式的方式。且當員工表現好時，也會通報上級，讓上級了解員工的工作成果，讓員工有成就感，當時的局長也對這些員工很關心。

在對廠商的溝通上

在說明會上，有許多廠商回應很正面。但也有對政策內容有疑問，如圖利廠商、為什麼要收租金等。在這邊我們依現行法令來跟他們說明，並說明招標書內並非依廠商大小來決定，是依據廠商熱誠、創意等面向去評估何廠商可以得標。

有廠商認為，政府應該為扶植義務，幫忙文化工作者，不應收相關費用。這個部分我們說明，扶植文化產業為其他科室的業務，非本案目的，有其他的單位可提供協助，以充分說明的方式來說服相關人等。

五、以本政策而言，貴單位認為其中最重要的政策溝通要素為何？

- （一）感謝很多熱情的民眾的參與。其中來參加的廠商，也不限於是大企業，文創作者也可能透過自己招商、跟中央申請經費來經營。大家對文化保存的熱情讓政策得以順利推行。
- （二）這幾年對大眾對文創的熱情，可能也對本案的推行有所幫助。在成果出來後，也讓這些資產可以展現的面向廣度被看到，可能可以讓後續推廣順利。

關鍵溝通成功的因素：

- （一）政策要合情合理，要吸引人。

強化政策溝通之研究

(二) 依據不同對象要用不同的方式來溝通(如很現實的單位，你需要告訴他可以得到的好處)。

(三) 對內，不同的長官、員工的個性差異，也需要用不同方式。

六、就過去的政策溝通經驗，對未來公務同仁的建議

(一) 溝通人員的口才要好。

(二) 必須要有草根性，用聽得懂的話、方式、肢體動作來跟不同的人溝通。

(三) 要確定溝通對象。

(四) 要將心比心，要去了解其他對象的需求，給對的東西。

(五) 態度和緩、立場堅定。

(六) 在政策立場是對的，面對難溝通的單位，讓對方親自處理，來讓他瞭解處境。

臺灣公共治理研究中心 103 年度研究議題
金門縣政府「戶籍登記跨域合作」深度訪談摘要稿
強化政策溝通之研究

時間：2015 年 03 月 19 日（四）14:00-16:00

地點：受訪者辦公室

與會人員：I_12

研究團隊與會人員：蘇毓昌老師

會議記錄：藍婉甄研究助理

一、如何擬定溝通對象、溝通策略，以及是由哪些單位負責執行

Q：想瞭解當時想進行戶籍登記的跨域合作，當初的對象、想法、方向、工具或策略是怎麼擬定的？

A：同鄉會一直認為這是非常重要的，李縣長去過幾次同鄉會的會議，他提到如果只當金門縣的縣長就太狹隘，我們的鄉親很多在海外，因此縣長認為應該要做到這樣的服務才行。同鄉會在這塊著力非常深，一直請我們做研究，首先是地政開始接著到戶政，後來稅捐也有，其中戶政是最關鍵的，因為戶政通常具有高度的屬地性，一種行政作為，必須要有戶籍登記的動作才能辦理相關問題，如果這關打不破就很難作業，這個我們討論過很多方式，現在內政部也開放很多異地受理，現在有八項都可以異地受理，對遠在海外的鄉親影響不大。最讓他們困擾的是身分證遺失、初領，若不是父母這些都不能代辦領取，就整個金門來講是補領的問題，所以我們就提出國民身分證補領、初領、印鑑登記這幾個項目跟新北市談，朱市長就允諾身分證補領他們可以來做，而印鑑登記這個部分比較複雜、有爭議就先不碰，當初推這個也是因為背後有縣民鄉親的期待及縣長認為這個部分應該可以做，有些是覺得應該要向前的，有些是被迫提出來，在這樣的情況下雙方縣

市政府就開始推動，新北市就先主導有位由黃主任秘書召開會議，另外給內政部公文探討身分證遺失補領這個問題，那內政部是堅決不同意，因法規問題外也會造成不肖份子造假的機會，且兩地證件在郵寄過程中會產生一些不確定的因素，這些都讓內政部站在全國性的角度，認為有疑慮而不贊成，其後朱市長覺得這一塊可以做，新北市政府有感受到市長的積極度，所以又開始回過頭做一遍，我們雙方的默契就是先繞過內政部的部分與法規的規定就直接做，因為雙方縣長的壓力，金門縣的壓力是新北市那邊要幫你，當然要全面配合。

Q：是否會卡到法規或系統上面的問題？

A：是以代收送回所以不牽涉到系統問題。現在也還是這樣，在內政部還未開放前，我們就這樣做。我們比較擔心證件在途中掉了，不過目前都未發生。策略工具上新北市政府的態度很重要，我們透過這些由上而下或由下而上的壓力大家都想要把它做好，也是對雙方都有利的。

二、面對不同溝通對象，所運用的溝通工具考量及效果

Q：這個案子一開始是從同鄉會的意見過來。

A：對，同鄉會的力量也占了很大部分。

Q：縣政府如何聽到民眾的意見並轉化為政策作為，我們如何知道需求，那市府如何知道同鄉會的需求？

A：那個要找一下資料，之前有很多鄉親會透過縣長信箱，其實在縣長信箱已經有很多次這樣的表達，尤其是身分證補領，因此認為這是應該解決的問題。金門縣一年身分證補領大約有一千八百件左右，其實量不大。新北市政府也找了一些重點戶所記得是新北、臺北、三重、新莊等幾個戶所的主任一同開會，其中提到一個有趣的問題，我們新北市開放後，會不會有人特地搭高鐵專門找我

們辦，那我們要不要辦？這部分呢，我們表示因件數很少，一千八百件左右，分配給幾個戶所再加上有些是在我們的轄區內基本上應該一天沒幾件，大家也就認為不是重要問題。

Q：所以是透過市長信箱及同鄉會知道需求。

A：一開始是因緣際會跟新北市合作，後來同鄉會知道也參與進來，再後來臺北市就跟著進來搶著要做，這個部分同鄉會在某些縣市的推動與協助影響很大。

Q：所以在推動這個政策的過程中，縣政府很多都以正式管道為主，同鄉會則是運用非正式管道的方式。一開始是新北市開始，那有沒有想過從內政部下手再繼續推，我知道新北市是金門的大本營，從新北市推很合理，那為什麼後面選其他六都，像臺南市、高雄市一起進來，考量點是甚麼？

A：六都的概念是我們研考單位去決定，因推行的成效很不錯。臺北、新北其實媒體的露出，曝光率很高，在六都的部分是縣長覺得不錯是雙方互利，研考單位就去規劃去推廣到其他都會型的縣市政府，其觀念新、接受度也高，加上新北、臺北做前鋒，他們拒絕的機會就比較小。

Q：這也算是政策推動上的策略。

A：對。其實內政部討論這異地受理，一直是臺北市的反對聲最大，因為他們量很大。

Q：您提供的資料有提到研考這部分，想瞭解研考在這過程中扮演什麼角色？

A：研考機構等於一個政策的規劃師，縣長的智囊團，縣長想要做這

強化政策溝通之研究

件事就叫他開始指揮，研考出身的人都比較會緊迫盯人，當然也是因為時間的壓力在。

Q：府內開會的方式？

A：就都是用電話連繫，開會倒是比較少，跟各縣市就是以電話或公文。

Q：所以就同鄉會來講，他們的著力點是知道縣政府在推這個後，就去協助 push 某一特定縣市？

A：對，介入的時間點大概是這樣。

Q：立法委員的角色在這個案子有參與？

A：沒有，是臺北市的厲耿桂芳報紙有提，但縣籍立委在這個案子的著力不深。

三、在政策溝通過程中，是否有遭遇什麼困難及如何處理

Q：如果內政部一開始不同意，你們是怎樣想出用這樣的行政措施用代收件用寄的方式解決問題？

A：對。這個方式是在過去一些戶籍的其他案例上是相同的協助。

Q：那我們是用什麼方式去說服臺北市？

A：臺北市議員厲耿桂芳跟市長郝龍斌就覺得這是一個問題，所以這一塊在臺北市才會逐漸被重視。

Q：所以縣長如果要做的话，府內比較不會有問題，內政部的部分對這樣行政技術的部份，也沒意見嗎？

- A：**這事情的發展，內政部的態度也很好玩，我們是先從新北、臺北，然後就是桃園，桃園縣政府行文給內政部，說要與金門推這件事，請內政部周知全國，結果內政部竟然行文廣發給各縣市政府多加利用。
- Q：**我有看到離島也有辦理，那當初有想要聯合其他離島地區一起想內政部爭取嗎？
- A：**那個時候新北市黃主秘找我們去開會的時候，也找澎湖跟連江一起去，金門縣最先發起就把這些背景、問題做一些說明，如果做是用什麼方式，那澎湖跟連江他們與內政部的看法較為一致，法律未開放，這個部分連江、澎湖相較之下需求就比較沒那麼急迫。
- Q：**這個政策的推動一開始是由市長先去拜會朱市長這議題是否有迫切性，交換意見後才由處裡去做聯繫協調，所以還是處裡有一定的共識，才會比較順利，若上面沒重視，下面也就沒想法。
- A：**所以政策推動首長在裡面的優先性，如果覺得這個重要就會優先去推，首長有指示我們作為部屬就要去實現它。
- Q：**在策略上會不會想說我們先由地方再去中央，還是先由府內有共識再去跟其他縣市政府接洽？
- A：**內政部事先說不可行，隔年新北市政府就發了開會通知，在這樣的一個過程當中，金門縣的角色其實變成是被動的配合，那時在推的時候已經想繞過內政部的意見，其實那時也發現內政部一定會被我們逼著去做改變，政策規劃單位並不清楚執行（第一線人員）的問題，所以改變是可預期的，再加上朱市長過去在行政院副院長任內也有一些基礎在，所以在時間點上很重要。

Q：有曾想過內政部不同意，有沒有想過以其他方式或政策工具去處理？

A：那時候內政部說法律還沒辦法突破，那我們就想就算了，因為內政部不支持作為一個地方縣市政府，我們在戶政上還是屬於一條鞭，我們只是戶籍行政不做戶政政策面的研擬，主權還是在內政部，也是怕可能有違法的問題。

Q：如何去陳述這個政策對我們有利對你們也沒有太大的困難或負擔？當我們把這個政策的利弊得失陳述清楚後，是不是讓對方更瞭解且疑慮降低？

A：雙方首長會談過後，雙方的科長（金門與新北）在討論的過程中，雙方有就各方面問題進行探討，那時他們是朱市長的要求，所以就先試辦一個月，那時內政部七月一日已經開放，新北市就開始研擬其他還沒做的像是出生、死亡、結婚還沒做的這些，但這些業務原本不在金門縣的預期與規劃中，但後來層層往上溝通，從科長對科長，到科長對局長，局長對局長後，最後才敲定試辦的業務。

四、以本政策而言，貴單位認為其中最重要的政策溝通要素為何？

Q：第四個政策溝通的要素，你提到媒體效應的部分，大概在臺北市政府、新北市政府或是縣政府這邊如何處理媒體或是使用媒體的部分，我們的方式或策略在甚麼時候把東西餵給媒體？因為其實它是重要氛圍形成的工具。

A：要處理的這塊比較單純，當時八月一日要試辦時，我們也不敢明著與內政部對幹，因為我們內部討論過，內政部已經讓步，離島其實要的不多，所以發新聞稿只針對金門發，我們也只就原始服務，我們就從一百零二年八月一日開始，透過這樣的原始服務新聞稿去帶跨域合作的示範，標題也不敢下太大，因內政部六月底已登報頭版頭條離島可補領身分證，我們內部作業上就沒在媒體上再去報導，其他臺北市、新北市地方新聞也會登，這些就他們自己去處理。

Q：您這邊把它媒體放在最重要的溝通要素，我非常好奇？

A：可能我自己有在讀報，我覺得這個效果會一直不斷在發酵，桃園也好臺南也好，他們也知道這個訊息，跟他們有關就會特別注意，並做些研究與瞭解，這些我相信在政府部門是有這些效益在，所以在內部的溝通方式就不會運用到媒體這一塊，指是說我們在機關之間的互動都會透過媒體的管道把這些事情發佈出去，從外部的壓力進來。

五、在溝通期間如何掌握期程與進度狀況？在計畫推動的期間有沒有針對相關的溝通經驗進行檢討或分享？

Q：第五個您如何掌握期程跟進度，您剛剛在談的過程中提到是研考單位在負責這件事。另外，您有提到臺北、新北的溝通經驗對其他地方有正面效果，這兩個成功後您開始往南部去推，是不是就相對比較沒有阻力？

A：對對對，會有很大的幫助。

Q：那您這邊有提到高雄市同意合作項目不同，由於與臺南縣是兄弟縣市，就有一些互訪的部分。

A：他們也慎重其事，他們局長就帶承辦人一起來實地瞭解，如果各縣市提供的服務不同，同仁也會有困擾。

Q：那您在這邊有提到對系絡的敏感度，我覺得這是非常重要的一塊，還有您提到心態，能不能說明一下？

A：比如說媒體每天需要一些題材，您怎樣去給它創造性、爆炸性、聳動性或具有高度性的新聞題材，朱市長就掌握到媒體要什麼，媒體也掌握到朱市長要什麼，我想他們雙方是都有掌握到的。那縣市長他們的心態是我盡量多做服務，所有便民服務、創新服務，如果

在我手裡做出來可以加分，承辦人員不能昧於這個因素。鄉親、同鄉會他們的需求，尤其臺北會有這樣的心理因素存在，新北這樣做，我們不能輸人家。

六、就過去的政策溝通經驗，對未來公務同仁的建議

Q：就這個政策從您的角度您能否對行政人員、政府人員在政策溝通上面的一些建議？要怎麼做讓政策推得更順利，除了無法控制的因素外，自己做什麼樣的事情可以達到目的。

A：我覺得一個政策的成功，對一個承辦人來講推動一個重要政策，政策系絡又如此複雜，我覺得承辦人員事情的判斷能力還有過往的經驗，對所有相關政策系絡裡面如何精準掌握他們的心態，這些都會讓人事半功倍的效果，他們的疑慮是什麼，這些都必須掌握這些因素分別跟他們談。我覺得在這邊不是要表達內政部的不是，而是在這件事情中它也有站在中央機關的難處在，內政部也無法瞭解我們地方的壓力，那就是社會的氛圍到達怎麼樣，他們就回過頭來修改法律。

臺灣公共治理研究中心 103 年度研究議題

強化政策溝通之研究

交通部公路總局「台 9 線蘇花公路山區路段改善計畫」深度訪談摘要稿

時間：2015 年 03 月 25 日（三）15:30-17:00

地點：世新大學管理學院 M511 會議室

與會人員：I_13

研究團隊與會人員：蘇毓昌老師、藍婉甄研究助理

會議記錄：藍婉甄研究助理

一、如何擬定溝通對象、溝通策略，以及是由哪些單位負責執行

- （一）毛院長推動事前溝通並將部裡從社會公益、經濟發展與環境保護三方面定調：我們這 case 模範工程是一件事情，主要是毛院長一直在推，所謂事先的溝通，讓不同意見的團體意見可以有共識，一開始部裡面定調從三面向，社會公益、經濟發展與環境保護，認為這三隻腳要很穩，這件事才有可能往前推，社會公益東部通行民眾的基本需求與在地維生的基本道路；經濟發展東部的產業發展不管是一級產業或是觀光產業，這條路也是扮演重要角色；環境保護就是整個花東地區是一個後山好的一個地方，生態不像西部已開發影響較少，環境保護是要顧慮到，主要針對解決環團的疑慮。
- （二）溝通策略—環境說明會與成立專案小組：第一除了在當地開多次環境說明會、第二是由局裡到部裡，部裡甚至成立專案小組，當時葉次長負責當專案小組的領導者，定期開會檢討整個過程，也找各個關心此個案的團體來表達他們意見，在過去是很少的，也就是一開始在規劃過程中，先把利害關係人納進來瞭解疑慮，透過數據說服他們，交通部運輸政策不會完全放到公

路系統，著重在鐵路運輸，比較不會有疑義，環團擔心私人運量的增加，使環境乘載過重，影響到環境有負面影響，部裡強調蘇花改非發展公路運輸，而是台 9 線路段有些路段常坍方、肇事，現有已無法改善，所以從安全、公益角度去思考問題，所以採用隧道方式處理。

(三) 溝通對象：

1、對內：部裡不同單位，包括鐵路局、航港局等等。問題不單純只是公路也包括產業問題，公路局、鐵路局找來，連航運部分都找來，外單位像經濟部相關局處都一起討論，將問題綜合解決，並提出數據，至少在立場上能站穩，政策上的宣示也在那些場合去講，比如鐵路為主公路為輔，未來逐漸讓鐵路增加，也承諾花蓮鐵路電氣化、雙軌等等與環團與其他團體溝通，消除其疑慮。

2、對外：行政部門與民間團體溝通

(1) 行政部門：像是縣政府或工業局，用地需要用到工業局、礦物局因開採會有交通量。砂石業者，找砂石公會，希望以後整個砂石運輸一部份轉移到鐵路、鐵路局及民間團體，土方處理與宜蘭縣合作、鐵路局，有價料也是，透過軌道溝通部分就是跟臺鐵，還有用地的問題會碰到不少原住民鄉鎮，要透過原住民用地審議會，與一般徵收方式不同要與鄉長協調協助取得這些用地，還有宜蘭縣、花蓮縣政府協調配合事項。

(2) 民間團體：則是環保團體與在地民眾，環團我們透過開會、說明會，外來整個案子的進行，規模多大，消除他們的疑慮，在地民眾大部分支持希望快一點。

二、面對不同溝通對象，所運用的溝通工具考量及效果

(一) 通過前：通過前是一個環境影響說明書，先透過環保書，再通過行政院的建设計畫，才能在行政院成案，才有錢能施工。

(二) 通過後：透過顧問公司跟宜蘭、花蓮公會去協調，公會找業者代表開會。

- 1、針對貨車公會：我們也清楚跟他們講開闢這條路的目的，基本上他們也有疑慮我們就消除掉。例如貨運、砂石車公會最擔心蘇花改他們不能走，但整個部的立場表示傾向以鐵路為主，但也不是不能走公路，舊的台 9 線貨車不走改成新線走，雖然這個決定風險也很高，因很多是長隧道，不過後來決定新線是可以走貨車，貨車公會就沒意見，不要影響其生計就不會有影響。
- 2、環團擔心我們現有台 9 線貨車來看，對很多開車或是其車對貨車是壓力很大，我們則將貨車移到新線，小客車、計程車是走舊線，讓車輛分流壓力變小，貨車部分在隧道前做管制站，確定無超載或危險物品，隧道也有偵測設備。

溝通策略上先處理哪幾塊？

處理過程中，先處理如何把開挖的東西運出去，礦物部分靠大型卡車，有限制的話就要提供一些運具，這些礦物局、礦物公司、我們在工程進行中所產生的土方承諾不到台 9 線，載到軌道由鐵路運，所以先處理運輸問題，再來就是經濟面或環團面做處理。

工具是否有不同？

- (一) 內部單位他們不是不幫忙，重點在編預算給他們做，讓他們可以做得好，或是上級去協調。在內部主要是由專案小組負責溝通其他單位，在部裡幕僚是路政司，我們則是最重要的執行單位，但還是要跟其他單位配合，透過專案小組這個平臺，但我們還是會跟臺鐵去做溝通，先是局裡外部單位工程處先去跟相關局處溝通，但中間有經費上的問題，就報到局裡跟部裡講，再透過平臺去協調這個費用。
- (二) 經濟部、地方縣政府、原住民土地一樣都是由工程處去各處協調，例如用地取得問題。若工程處能談妥就不用到部裡面，當

地居民在整個蘇花改有三個是困難處理、遺址、武塔部落、永樂路堤以什麼方式讓聲音降低，這是過了以後的事情，這部分是由工程處處理，我只知道一些，像武塔村部分是因路線有經過祖墳，當然是事後提出，後來協調我不清楚，但是透過立委協調，現在應該也有處理。

- (三) 承諾事項在放在環說書內，這每個說明都不能違背它，這些妥協是我們做得到的。論述一定要夠強，政策在推動過程中，我說的話要站得住腳，讓所有人攻擊你的力道不這麼強，我們是有做到這一點，論述是部裡與局裡一起處理，所以一直在開會，針對環團提出的問題做處理。
- (四) 媒體部分：我們還好，基本上媒體在這一塊蠻持平的，媒體在於說我們有資料就主動提供給他們，讓他可以報導，這一塊處理的還好。我們給媒體的資料是新聞稿，有專人處理，讓他們是比較能懂的，這過程中副局長講的我們給記者的資料一定要讓人懂、清楚，把我們政策論述強調。可能也是在這過程中，我們沒有產生很大的抗爭，相對新聞就減少很多。我們的論述不至於產生民意代表上面的一些不同意見，沒有產生什麼阻力。我講是事後，我們其實在施工前，事後也有成立小組，已經有兩屆四年，一開始有些意見，也依照他們需求去做，環團也蠻理性的，意見提出基本上我們都能回應，能做就去做，也做了快四年了，我們已經要進入第三屆，環團也就沒人想要推薦了，事情也上軌道了。
- (五) 上網與資訊公開：後來許多工程也比照蘇花改去處理，比如工作內容必須上網說明進度，對環境保護做的東西資訊要公開，像未來淡江大橋也是這樣處理。上網跟資訊公開，是一定有幫助減少阻力，環團也介意在推動過程中有沒有變更設計與原工程項目不同，要瞭解這個過程，所以我們也會送環保署，環保署也配合，送環境差異分析，我們也推派成員參與。

三、在政策溝通過程中，是否有遭遇什麼困難及如何處理

我認為應該是這案子通過前的用地取得，要與地方民眾、環團協調這部分比較困難，透過不同的層級在不同平臺上做協調解決。反倒是通過後所碰到的一些施工工程的困難，如湧水、武塔遺址、風災時的土石流問題，可能還更多。

民眾協調的部分，大部分是用地，經過原住民地要補償的費用，最後還是依其需求處理，受限法律規定用何種解釋方法讓裁處單位同意撥，再來就是環團之間的溝通，但都是朝這模式處理，所以都還好。不同的層級在不同平臺，用地取得先以處去溝通，找到其要求後再內部研究，盡量達到他們的目的，不然就很難過。

四、以本政策而言，貴單位認為其中最重要的政策溝通要素為何？

- (一) 與民眾談要用數據並提出對策：譬如公路多少、鐵路多少、土方多少，如何解決問題，這些數據都是未來要被檢視。溝通一定是第一線去溝通，溝通完無法一次給答案，他會持續跟你溝通，所以顧問公司會根據問題去算有何結果，再到溝通平臺跟他們講，他們也會緊盯，像是為何隧道這麼寬是為了救災，並承諾不會做成兩個隧道，他們很介意擔心兩車道的寬度就變成快速公路，這部分我們一再承諾另一車道平時是不開放，並放在環說書，他們後只能同意我們，以免日後有意外會被歸責，以安全的角度去說服他們。
- (二) 針對疑問具體回答：問我們的問題，一定要具體回答他們，不能模稜兩可，提出數據告訴他們為何這樣做、目的是什麼，並予以承諾。
- (三) 尊重他們：最重要是尊重他們，你在部裡開會可以找他們談，他們可以表達意見，這些東西已經事先溝通過，並做準備這些問題我們會如何做處理，不見得他們一定會接受，至少在論述上我們沒有落下風，所以到後來一些外在因素也就不是這麼強勢，力道也就沒這麼大。
- (四) 論述要強：論述上我們比較站得住腳，至少在路線選的過程中，與作法我們論述比較強，因為我們一直強調非快速到達，

我們要的是安全的路，安全的角度出發，由三方面切入。

蘇花改爭議比蘇花高少，是因我們已經事先把環團問題都解決掉，部裡也跳進來找環團把他們意見納進來，就不太會說召開會議時有大型抗爭，還有一部分是在地支持，花蓮鄉親大力支持趕快通過，這個案子支持的人多，感覺就不是這麼負面，負面東西就少。

五、請問本政策在溝通期間如何掌握期程與進度狀況？在計畫推動的期間有沒有針對相關的溝通經驗進行檢討或分享？

- (一) 進行預審會：給我們目標是 99 年底要做，但這期程是要通過行政院的核定，案子在我手上時已經做前面一段，前面是在論述怎麼把蘇花改推出去，到我是後面跟環團接觸了，我們幾乎跟時間賽跑，與處裡開會、環團開會，還要縮短環評的時間，為了縮短環評時間，有先預審會，讓環評委員提早參與這個案子，外面人認為這是史上最快通過的案子，其實不然，我們前面在環保署已經開過兩次預審會，還有一次是署長主持，整個加起來連專案小組總共開了五次至六次不會比其他少。
- (二) 與顧問公司一同進行：環評這塊是我們在處理，那個時間都很短，我們作法是直接帶著同仁到顧問公司，瞭解環評委員、民間團體的意見，我就帶著同仁到顧問公司，因我們時間不允許就下邊帶同仁一條一條問如何解、有什麼問題，那顧問公司也包含環境影響部門、規劃部門都一起談。

有無溝通經驗進行檢討或分享？

我們並沒有很有系統去做這樣的檢討，但這件事在局裡算是一個範例，後來重大工程最重要是環境影響，對於外界溝通都是環境這一塊，那我們有這經驗就會朝這方向處理，在後面的這些大案子我們就比較順利，就是事前溝通的機制，外界所要求只要是合理就會配合做到並消除疑慮，才有辦法讓事情做下去，再送到環保署環保署委員會有意見，再怎麼困難只能努力去做，就算做到不如預期至少努力委員也會認為有心，環團提的意見有時會藉由審查委員的立場講出來，我

們就去調查消除疑慮。

同樣都是交通部，我們推出去的案子很少被拒絕，我覺得跟單位素質有關，我們通常是事前模擬委員可能有哪些意見，委員要求就去配合，我們的幾個工程基本上都蠻順利推出去。另外，選的路線不要捅蜂窩，找難處理當然真的就很困難，規劃階段該避開就避開，最重要還是溝通再溝通，同樣顧問公司做我們的會過，做他們不會過，跟單位有關，單位要積極溝通。有的案子只是委託顧問公司去談，我們與顧問公司是一同出去，中間講的你是業者在某種程度職權內妳可以承諾，時間也會節省，那你跟環團溝通後的問題，顧問公司可以準備，下次把環團的意見與問題做解答，

六、就過去的政策溝通經驗，對未來公務同仁的建議

- (一) 我覺得現在這社會不是單方向，在民意高漲的情況下，一開始就要知道會碰到什麼問題，當然問題是累積而來，針對問題就找相關的人來談，不知道就透過公聽會方式，把這訊息丟出去，就會有團體參與，從中知道他們所關心的，當然力道是越來越強，你必須更深入去溝通，瞭解完後去解決問題而不是不理會，我們能做就盡量做，如果做出的結果不是他們所想，但至少我們有一個論述可以去講，頻率不一樣調性不同，會變成弱勢，但你有調查他就不會講話，不理性的民眾就沒辦法。
- (二) 身段要軟，不要跟他們起衝突，能說明就說明，不能說明就找資料來談，不要說站在自己的立場去想問題，這樣會造成更大的衝突，我們在溝通的過程中發現環團並非不理性。
- (三) 一開始政策論述是否正確很重要：如果一開始政策論述是不是對的，是錯的就很難挽回，像蘇花改三隻腳要站穩，若有一些是不能做的，不要踩到環評的紅線、底線，可能剛開始思考、判斷的就是錯的，就很難推政策。
- (四) 做功課且要有同理心：我覺得功課要做，我們都是業者，業者要站在同理心的立場去看待事情處理問題，在作法上是否需要調整，原則目標不動，但有其他方式可以去做。

臺灣公共治理研究中心 103 年度研究議題

強化政策溝通之研究

臺北市交通局「微笑單車 YouBike」深度訪談摘要稿

時間：2015 年 03 月 26 日（四）9:00-10:00

地點：受訪者辦公室

與會人員：I_14

研究團隊與會人員：洪綾君老師、謝雨豆研究助理

會議記錄：謝雨豆研究助理

一、如何擬定溝通對象、溝通策略，以及是由哪些單位負責執行

公共自行車在國外（如巴黎）已有不錯的發展，而當時剛好也因為油價高漲，所以許多國家都有在公共自行車投入資源，加上臺北城市的未來走向，在大眾運輸（公車、捷運）的發展之外，就朝向自行車的面向。本案一開始在政策（98-100 年）的效果上是不佳的，後續堅持政策方向，並擴張執行廣度，才有現在的成果。

一開始在政策規劃上，是以小規模區域（信義區）的示範來看成效，與巴黎是以整個區域為目標有所不同。在 98 年到 100 年的政策執行上，使用率是不高的，也讓局裡思考政策是否要延續。其中在分析上，對資訊的掌握、民意的瞭解則是很重要的，調查結果得知有使用過的民眾普遍滿意度都相當高，但因為區域的限制、會員資格的申請等問題，使使用上較不便利。後續我們則做了政策調整，擴大區域、資格註冊的流程調整。在做民意瞭解，瞭解管道有：

對民意的調查：交通局（統計室）、研考會都有固定在做民調（電話）。

因為是透過悠遊卡來租借，我們也透過悠遊卡公司來瞭解租借顧客的相關資訊。

後續決定要繼續推廣，到實際執行的階段（101年8月），困難度最高，要解決：

- 一、民眾不信任
- 二、議員的反映
- 三、設站點的當地里長（會打破當地原本的停車生態）

透過實際執行，會勘 100 多個點（後來建置 30 幾個），並降低會員門檻、降低費率複雜度，參考國外、其他城市的經驗，前 30 分鐘的免費設定，原本是需要繳千元的年費，才可享受，但國人比較偏好當次用當次付。在與廠商溝通時，雙方也都有存疑是否應推行免費計畫。而當時高雄公共自行車的推行，是以高捷為基點，民眾用高雄捷運卡即可在捷運站租借，且享有 1 小時免費，結果發現租借量變高。所以北市也考慮對民眾租借給予補貼，後續則有跟環保署申請費用。當降低民眾的體驗成本，則民眾會使用、參與。而成功的原因包含：

- （一）降低民眾使用成本
 - （二）因接觸面擴大，使民眾接觸面擴大
 - （三）政策本身是好的，且特質是屬於體驗行銷，則會後續作推廣
- ## 二、面對不同溝通對象，所運用的溝通工具考量及效果

- （一）與民眾的溝通
 - 1、在政策行銷上，北市府並未採取特別措施，但因為本案的特質，體驗行銷，往外擴散等，始政策得以宣傳。
 - 2、透過民眾透過口碑、fb、部落格等方式介紹使用，慢慢擴散，後來里長也會來詢問設點的問題。
 - 3、當政策變成民眾關注焦點，且加上政策的創新，很多電子媒體都有主動且持續的關注。
- （二）與廠商的溝通
 - 1、在政策規劃時期一開始一週一次工作會議，且由較高層級直接

溝通（如局長與董事長）。

- 2、後續在執行上，仍固定有二週一次開工作會議，目前副局長對廠商經理。
- 3、在執行端（管理、協調）則平常就有例行會議，且當遇到問題，都會以電話隨時溝通，如有需要再以會議討論，共同討論問題的處理。

原則上，與廠商溝通處理問題為主，真非必要再以契約書辦理，降低衝突性。而因為一開始廠商在公共服務未有經驗，遭遇挫折，我們也會給予相關建議，充分溝通，如對電子媒體的報導角度的問題，該如何應對。

（三）對臺北市議員

- 1、當民眾注意，議員就會開始關注，會在各種場合（質詢、會勘、記者會）等方式去討論。
- 2、處理原則：第一時間去掌握、回應，並要求廠商做後續的改善與處理。

（四）對媒體的溝通

- 1、媒體是與民眾溝通的媒介，在與媒體應對前，建議先花時間以閒聊方式了解對方的需求，充分溝通，並在受訪時講清楚，則可降低媒體整理出不必要的資訊。
- 2、但在處理資訊上，須特別注意，如經濟部有反應學運的問題，但效果不佳，是否有正確的反應是很重要的，目前我們在處理爭議事件（新聞），都會去進行評估，若一天的新聞則可能由科長回應，若是幾天的議題則可能須由上級去進行回應。

三、期程與進度狀況？在計畫推動的期間有沒有針對相關的溝通經驗進行檢討或分享？

在政策前期租借率低，到現在的發展，是因為租借點的擴散所導致。而當前期的失敗，後續還願意繼續政策的推動，主要的原因是因

長官的遠見，當時長官本身就是公共自行車的使用者，且看到國外的經驗（紐約 100 年、巴黎 98 年），認為未來的發展是可行的（綠色城市）。當時也有面對府內外的質疑，而當時副市長對這個方案的支持使之可延續。

在政策考慮上，原先考慮的有 YouBike 與 your bike，但當市民自己準備，會導致後續停車秩序、失竊等問題。加上與臺北市的使用型態不符（如外縣市來的顧客），我們從使用經驗的調查，發現使用者是多元的。

- （一）政策上來說，在府內外一開始比較分歧（當執行成效不佳時），但當公共政策已獲得民眾支持，則內部的共識就會比較達成。
- （二）就外部廠商的面向，廠商本身的使命感是很重要的，在溝通上只要朝著他們企業的大目標來做，基本上都會達到共識。
- （三）民眾的溝通是比較重要，電子媒體在裡面是個媒介，我們在推行上，公共自行車的使用是很多面相的（如環保、健康），落實在生活中，不須特別去運動，在政策立基上是很正面的。未來可以跟多的單位（如衛生局）去做結合推廣，也讓民眾充分了解政府部門想要傳達的政策效果。

本案一個好的政策案例，為政府與企業充分合作的案例。而在溝通經驗上有幾項重點：

- （一）挑選好的合作廠商，在與各關係人的溝通上，廠商多會給予協助。
- （二）一開始捷安特只有 20 個人在處理此項業務，在兩年內擴張到 200 個人，這個是政府組織難以操作的型態，也提供了就業機會。
- （三）標案的設計上，是長期性的（7 年），與廠商的合作是採契約關係，捷安特負責建置、營運，臺北市負責監督各項條款的落實。而在契約中，有簽訂由廠商來負責消費者的意見。在反映民眾的意見上，若在使用上的問題（車子弄丟）則是由廠商負責，

若是與公共政策有關的意見，則是由市府處理（如是否前 30 分鐘免費）。

四、在政策溝通過程中，是否有遭遇什麼困難及如何處理

當有負面消息出現，執行單位必須快速反應，且將資訊傳達給各關係人，做不同角度的回應。ex:Youbike 上武嶺，引起很多批評，很多人租不到，把車子霸佔，車子會不會壞掉，並想看政府的反應。

- （一）業務單位：政策目標是短時間使用，希望民眾快借快還。
- （二）市長：認為這是一個行銷，讓全國關注，且對車子的品質是正面宣傳。
- （三）捷安特：車子檢查無問題，但建議長程還是須以個人使用習慣的車輛較佳。

這個案例可得到的結論，政府單位的回應，可以較為彈性、不要過度僵化，面對突發事件的處理要點包含：

- （一）當處理得宜，降低傷害。
- （二）掌握時機，藉機扭轉印象。
- （三）科室主管（主管單位）要馬上處理問題，並讓長官了解，以便整體人員都可有正確的回應。
- （四）要瞭解媒體需要的，才可做正確的回應

執行單位處理針對執行面的問題（媒體應對、執行問題），而上級可由更加整體面的角度去看待政策問題。

新媒體來看民意：

- （一）在程序上是沒有明文規定要求人員去做這塊，但是執行者會去看各式社群媒體（市場臉書、ptt、mobile 0.1、電子新聞的留言板）持續關注並掌握本案的民意動向。
- （二）每天早上搜尋相關政策資訊。
- （三）充分了解、得宜面對電子媒體的詢問。

五、以本政策而言，貴單位認為其中最重要的政策溝通要素為何？

（一）民眾的體驗行銷、政策的修正

像 YouBike 這種新穎的政策，在處理是應是滾動的修正，充分回應民眾的意見，並與廠商討論處理，若民眾給予可操作性、適宜的建議是可將政策正面修正。不需要怕犯錯，當是好的方向，即往前執行，才可將公共服務帶到更好的層級。

（二）在本案的成功要素，找到對的廠商，是佔重要因素

廠商本身的使命感（認為世界都有公共自行車的發展，臺灣需要去發展這塊）、政策的支持，在一開始 96-97 年廠商就有到處去考察。而後續臺灣在各縣市都有規劃要去發展，在高雄市的部分不是捷安特負責，後續執行在環保經費使用完畢後則廠商未有延續執行。而本案的廠商即便在一開始的虧損情況下，仍與市政府共同面對，並往後推行。

（三）政府的協助

廠商在目前整體尚未回本，而環保署基金早在 102 年用完，目前都是用市政府的資金挹注。就廠商面來說，合理利潤是必要的。當政府以小政府形式去執行，則給予廠商合理的經營成果是必要的。若廠商經營不善倒閉，政府後續需處理的部分會更多，所以在與企業配合，共同去執行公共政策，政府應需盡力協助企業。

六、就過去的政策溝通經驗，對未來公務同仁的建議

（一）面對危機，第一時間掌握回應。

（二）化危機為轉機。

（三）找到對的合作廠商。

（四）當政策是好的，則需要堅持下去：社會大眾對政府部門的容忍度較低，不像私部門，民眾可容許因創新而失敗。當時在信義區推行時，也受到很大的質疑。

（五）充分反映民意、滾動修正政策。

強化政策溝通之研究

- (六) 未來需要透過各種社群媒體，去觀察民意趨勢：對媒體、民眾的溝通是很重要的，有些區域的民眾，主要都是以電子媒體來了解社會動態。

附錄九 期末報告審查意見回應對照表

強化政策溝通之研究

期末報告審查意見回應對照表

104年6月

編號	審查意見	回覆修正情況說明
一、研究方法		
1	他國經驗的選擇，主要是應用網路搜尋與電子郵件詢問是否有可資參考的國家，建議研究團隊就這樣的搜尋是否有甚麼限制與不足的地方（比方說語言的限制）提出適度的探討與說明。	已於第二章第二節補充說明之。
2	同時討論政策溝通的「成功」與「失敗」因素，到底是討論同一個因素影響正負符號不同？還是某些因素永遠都是正號，另外一些因素永遠都是負號？還是兩者都有？如果認為是前者，建議研究團隊可依照理論框架進行一些比對整合；如果是後者，則政策建議似乎應該是增加那些正面因素與試圖規避那些負面因素，這兩種歸因的討論是有所不同的。	已於第五章第一節第八點回應。
3	期中報告審查意見編號7：「如果研究團隊認為本研究可能不是偏學術的因果關係研究，而是實務的研究，建議以標竿學習的實務理論為基礎，探討標竿如何定義的問題。」在期末報	已補充於第2頁與第49頁。

編號	審查意見	回覆修正情況說明
	告中未見適度回應，建請予以補充。	
4	個案選擇過程堪稱嚴謹，比期中報告時更具有說服力，惟個案的定義在各級政府提報的過程中，期中審查意見編號 10 曾經提及其個案是否有編列預算等實體上差異的分析，在期末報告並未展現，請述明理由。	本研究在發文請各單位推薦時，並無特別請各單位提供預算資訊，主要考量點在於政策推動過程中，各單位所配合的預算情況，非單一單位所能掌握與瞭解。其次，本研究著重在政策溝通上，預算的考量在團隊討論過程中，認為在分析上會有其侷限，故並沒有加以納入。最後，本研究所選擇的標準：溝通對象、政府層級、地方政府所屬政府、地方政府所屬執政政黨、研究配合與積極度等，應能提供本研究足夠的個案判斷資訊。
二、內容資料		
1	P26 政策溝通之相關研究一節，國內相關研究論文不應該僅有賴祥蔚、莊伯仲與鈕則勳 2011 年之《公務人員政策溝通與宣導能力之研究》，建議這一節向後挪，或是刪除節名，直接將這部分當作(四)的結論。	已照審查意見處理。
2	文內如果截取他人論述一整段的時	已照審查意見處理。

編號	審查意見	回覆修正情況說明
	候，建議可以用向內縮的方式以資分辨，如 P39 吳定老師對政策行銷的定義，或是 P42 中節錄受訪者的完整論述等，並建議全面檢視比照辦理。	
3	P61 指出，統計發現政府個案中有高達 92% 涉及三類以上的溝通對象，研究團隊認為是政策推動過程中政策溝通是必要且無所不在，但從另一個角度看，亦有可能是政府政策溝通政策無法聚焦(或分眾)，且對單一個案期望太多所致，建請研究團隊就此一部分再作思考。	在各單位所提供的個案資訊中，已是各單位自身審視溝通過程中所需面對的溝通對象，其已具有分眾之概念，而 92% 的個案在溝通過程中涉及三類以上的溝通對象，這一點也呈現出溝通實務上之重要貢獻。
4	P63 有關研究團隊個案遴選的過程分數，應該可以統計分析並提出分享。	已補充於表 3-8。
5	第四章最後，建議有一個整體的表格，中間將相關因素進行表列式的整合，當作這一章的結論，而這個結論應該與手冊的架構與內容有所連接。	本章加入第四節小結，並將新手冊架構加以說明。
三、建議事項		
1	第四章政策溝通個案彙集的討論中，發現「溝通目標」的設定通常存在不明確與無法評估的問題，換句話說，公務機關進行政策溝通，感覺上是一種「形式」，執行完一個溝通方案之後就結束了，對於「溝通目標」的設立是否清楚、政策溝通方案是否達到「目	已於研究結論第五章第一節補充說明之。

編號	審查意見	回覆修正情況說明
	<p>標」，似乎並不重視，因此，導致所謂「成功案例」，可能只是個案本身性質爭議不大，沒有引起反彈而已，建議研究團隊從這個方向重新思考訪談所收集到的資料。</p>	
2	<p>第五章研究發現中 P131 討論「得失分析，胡蘿蔔與棍棒並用」時，以混合使用「行銷」(不用強制力)與「宣導」(帶有強制力)的方式來討論一個成功因素，會有論述邏輯上的一個盲點，就是研究者無法分辨人民的順服是因為「胡蘿蔔」(行銷改變偏好及行為)還是「棍棒」(強制改變行為)的效果所致，有時後者的加入會讓前者的效力全失，建議可以就政府溝通與企業溝通的不同作深入探討與比較，尤其是企業不可能有公權力這個「溝通工具」，要如何進行成功的溝通，是很值得政府深思的問題。</p>	<p>針對溝通工具的使用上，在不同政策個案上會有不同的策略與作法。因此，在此一部分的建議，本研究已整合至政策建議的第一點「建立完善相關之教育訓練」，惟有透過完善之教育訓練，讓參訓之機關同仁瞭解有哪些溝通工具可供使用，進而能在政策推動過程中加以適切的應用。</p>
3	<p>P134，第五章研究發現中討論「取得信任，關係依靠長期經營」(應為「取得信任關係，依靠長期經營」之誤)，這個部分因為涉及信任這個複雜的問題，可能需要精確討論，比方說，一個政策溝通個案，要如何針對哪種「政治信任」低的群體進行溝通？換句話說，有時促成信任的因素並非只是公共政策而已，溝通接受者本身或是相</p>	<p>作者的本意是「取得信任，關係依靠長期經營」，非為審查委員認為的「取得信任關係，依靠長期經營」之誤，所有本部分的標題皆與作者欲表達之意義有所對應。且本策略並非討論政治信任，而是跨域治</p>

編號	審查意見	回覆修正情況說明
	關媒體在政治上不信任目前的政府，只願意從負面的角度來解讀任何信息，導致怎麼溝通也不會有正面效果，這樣參雜政治信任議題的溝通，可能是目前政府政策溝通碰到最大問題所在。建議研究團隊可以適當討論。	理與協力關係。 另外，有關環境因素的影響，已於第五章第一節第八點回應。
4	「政策溝通創新獎」的建議十分有開創性，雖然在「政府服務品質獎」當中已經有政策溝通的評分項目，但是也要注意一旦有了這樣的獎項之後，又將權責放在國發（研考）單位，以後各單位勢必要投入相當的資源來進行參獎準備，應該進一步考量其行政成本與可行性。	已補充於政策建議五。
5	網路社群等小眾媒體的溝通模式，尤其是處於挨打或逆境時的回應與溝通模式，建議本研究酌作探討並提出可行建議。	已補充於政策建議三，然針對網路社群特定的探討非本研究可單獨處理，未來國發會或可思考單就這個面向進行深入研究。
6	建議本研究針對負責溝通的基層承辦人員所需的知識技能，研擬相關養成訓練課程內容與學習活動，相信有助於中央與地方政府機關培育所需人才。	已補充於政策建議一。
四、有關格式、文字部分		
1	提要報告格式請增列中、英文關鍵字，並依「一、研究緣起」、「二、研	已照審查意見處理。

強化政策溝通之研究

編號	審查意見	回覆修正情況說明
	究方法及流程」、「三、重要發現」、「四、主要建議事項」等四面向撰擬。	
2	P7 圖 1-1 建議重新調整圖文位置。	已照審查意見處理。