

# 因應電子化行政機關組織設計 原則之探討

行政院研究發展考核委員會 編印

**RDEC-RES-092-004**

# 因應電子化行政機關組織設計 原則之探討

**RDEC-RES-0092-004**

受委託研究單位：國立中山大學社會科學院民意調查研究中心  
研究主持人：國立中山大學政治學研究所所長 陳文俊教授  
共同主持人：國立成功大學政治學系 蔣麗君助理教授  
研究助理：國立中山大學政治學研究所 黃志呈  
樹德科技大學人類性學研究所 林宗立

行政院研究發展考核委員會編印  
中華民國九十三年十月

## 目 次

表 次 .....	
圖 次 .....	
提 要 .....	
第一章 緒論 .....	1
第一節 研究緣起 .....	1
第二節 研究動機與目的 .....	4
第三節 研究設計 .....	7
第二章 文獻探討與理論架構 .....	17
第一節 資訊科技對社會之影響 .....	17
第二節 電子化政府之內涵 .....	22
第三節 電子化政府與組織調整 .....	27
第四節 研究理論與架構 .....	30
第三章 我國電子化政府發展策略 .....	37
第一節 我國電子化政府實施現況 .....	37
第二節 我國電子化政府發展策略 .....	46
第三節 我國電子化發展成果與展望 .....	56
第四章 美、英、紐因應電子化政府的組織再造過程 ....	61
第一節 美國因應電子化政府之組織重整原則 .....	61
第二節 英國因應電子化政府之組織重整原則 .....	71

因應電子化行政機關組織設計原則之探討

第三節 紐西蘭因應電子化政府之組織重整原則 .....	77
第四節 英、美、紐三國推動電子化政策共通原則 .....	83
第五章 我國實施行政電子化後政府組織現況調查與分析 .....	85
第一節 學者深度訪談結果 .....	85
第二節 中央行政機關深度訪談結果 .....	94
第三節 行政機關行政電子化問卷回收率與問卷信度 .....	99
第四節 行政機關行政電子化現況調查 .....	101
第五節 各部會推動電子化政府現況 .....	107
第六節 行政電子化後行政機關組織之變遷 .....	115
第六章 結論 .....	139
參考文獻 .....	147
附 錄 .....	155
附錄一、『因應電子化行政機關組織設計原則』調查問卷 .....	155
附錄二、信度分析一覽表 .....	163
附錄三、各單位對於各項意見之平均數 .....	171
附錄四、原始百分比 .....	195
附錄五、各部門之困境 .....	223
附錄六、問卷調查開放題意見整理 .....	229
附錄七、深度訪談題綱與訪談結果文字稿 .....	235
附錄八、電傳行政院二級機關之電子郵件 .....	261
附錄九、行政院各部會管理電子化部門名單與聯絡方式 .....	263
附錄十、各部門電子化 MAIL 回覆 .....	267

## 目次

附錄十一、各機關負責推動電子化政府業務調查表 .....	275
附錄十二、各單位對組織調整重要原則之看法 .....	283
附錄十三、期末座談會會議紀錄 .....	287
附錄十四、座談會-高雄場會議紀錄 .....	301
附錄十五、座談會-台北場會議紀錄 .....	315
附錄十六、綜合修正說明 .....	327

因應電子化行政機關組織設計原則之探討

## 表 次

表1-1	深度訪談名單 .....	13
表2-1	管理策略時期 - 資訊時代改革結果 .....	32
表3-1	我國電子化政府發展趨勢與措施 .....	48
表3-2	我國接受電子化政府評比 .....	50
表3-3	簡述我國推動電子化政府大事 ( 88/7~93/3 ) .....	56
表4-1	電子化政府與安全性相關法規表 .....	68
表4-2	重要電子化政府相關法規 .....	68
表4-3	英、美、紐西蘭因應電子化政府組織設計原則 .....	84
表5-1	抽樣單位問卷回收率 .....	99
表5-2	職稱、職別、專業背景與因應電子化組織設計三項 重要原則 .....	105
表5-3	對政府推動行政電子化在組織重整與員額調整方面 的建議 .....	113
表5-4	問卷結果分析與建議 .....	114
表5-5	依性別分析考試及格人數(單位：人) .....	119

因應電子化行政機關組織設計原則之探討



## 圖 次

圖 2-1	組織中成員與行政電子化之關係 .....	33
圖 2-2	組織單位間因應行政電子化之互動關係 .....	34

因應電子化行政機關組織設計原則之探討

## 提 要

資訊科技的發達，網路通訊設備的蓬勃發展，提供政府一個機會配合資訊網路的發展，施行組織設備的更新，利用這些新進資訊設備，簡化行政流程，提供人民更有效率行政服務，作為政府與民眾之間的溝通管道，以便符合民眾的需求。因此，政府為因應資訊科技時代的來臨，在行政機關中先實施「電腦化」( computerization )，即更新機關硬體設備，進而推行「網路化」，透過電腦網際網路建立資訊分享與公文交換等電子化網絡系統，以利提高政府行政效率與提昇公共服務，於是建立「電子化政府」成為政府行政革新的目標之一。

### 一、研究背景與目的

在資訊科技發展的衝擊之下，政府機關推動行政電子化，牽動政府組織內部行政流程的變遷，並影響到組織結構的調整。本研究計劃的目的在探析行政電子化與組織調整之間關係。政府實施行政電子化之後，行政機關中行政人員面臨新的挑戰，因此組織再重新設計與調整時，需先了解行政人員的想法與困境，如此才能設計出符合實際需求的組織調整原則。

過去行政組織強調制衡原則 ( check and balance )，現今受科技的影響，促使資訊資源整合與權力整合，導致組織疆界的移轉，強調組織整合的重要性。由於科技的協助，已改變組織的結構，如組織層級的扁平化、無疆界化、虛擬化等特色，都是組織結構改變，突破傳統的官僚體制之特色。本研究著重於三部份：

1. 探討公務人員面對資訊科技所導致的行政流程改變的衝擊；
2. 探析政府實施行政電子化之後，行政流程的改變對行政組織結構的影響；
3. 探究政府內部不同功能部門的行政組織結構因應行政電子化之原則，包括整合流程再造 ( Reform ) 與組織結構之重整，提出新

## 因應電子化行政機關組織設計原則之探討

的行政組織設計指標，以利不同功能組織之行政運作，提昇其效率，以及提供民眾更好的行政服務品質。

### 二、研究理論

本研究應用 Richard Heeks 與 Anne Davies 所提出「四 Is 模型」，探討公務人員面對行政機關引進資訊科技實施政府改造計劃時，對資訊科技認知之轉變，尋找公務人員面臨新的挑戰與改造革新之途徑。本研究以中央行政機關為對象，採用深度訪談與問卷調查方式，蒐集資料，以探析行政機關因應行政電子化所需的組織重整原則。

### 三、研究方法

本研究範圍分為兩部分：一是與研究主題有關的執行行政電子化單位負責人員與學者進行訪談；二是針對政府不同功能機關相關人員進行問卷調查。

#### (一) 深度訪談法

分為兩部份：一是擬對於與研究主題有關的部會中執行行政電子化單位，抽選十三個單位，共計十五位；二是曾經參與過行政革新、政府再造的相關學者八位，進行深度訪談。

#### (二) 問卷調查法

針對中央政府受訪八部、三委員會、人事局與主計處共十三部會相關人員進行問卷調查，以利瞭解公務人員面對行政電子化之後，有關行政業務執行之現況、困難及解決途徑。

兩種資料蒐集方法，目的除深入了解政府人員對電子化政府的認知、推動電子化政府的組織運作現況之外，學者專家訪談所獲得的結果與問卷調查數據並作交互檢證，俾深入了解與建構因應電子化政府組織變革之策略。

### 四、研究建議

依我國目前行政電子化現況與國外經驗，建議因應行政電子化組織調整建議，可以分為三方面分述如下：

### (一) 組織結構

因行政電子化導致行政流程改變與簡化，因此，組織結構方面，應該從單位內部重整著手，建議如下：

- 1.組織調整原則需以「人」為主，而非「資訊技術」為主。
- 2.重新界定組織目標。
- 3.重新界定組織內業務範圍與內涵。
- 4.依業務範圍，重新界定組織的疆界：若需刪減或合併，應該依業務需要與行政人員的專長為原則，加以刪減或擴編單位範圍。
- 5.組織單位間相似之文件表單統一格式，並且建議使用相似之電腦系統，以利單位間表單之交換與整合，可以節省人力與時間，提昇行政效率。
- 6.組織之整合，建議需先去除單位本位主義。
- 7.建議應從水平方式先整合，即是單位內部，再則是相等級之單位間調整；而後才是垂直式的調整，減少行政層級，才能有利行政流程簡化，提昇效率。
- 8.組織調整需依「個人專長」與「業務性質」相輔相成為原則。
- 9.組織單位間電腦硬體設備等級與軟體程式系統應該具有一致性，才能有利行政單位間之整合。

### (二) 組織人員方面

行政人員身繫行政電子化推動之成敗關鍵，依調查結果建議，目前機關內行政人員都已可以瞭解資訊科技之重要性，也明白政府推動電子化之決心。

- 1.首先，建議短期內單位不宜精簡員額，在單位未完全實

## 因應電子化行政機關組織設計原則之探討

施行政電子化時，紙本公文未廢除之前，人力需求可能仍是需要的。

2. 單位需注意主管的資訊素養提昇，目前單位太重視基層行政人員的資訊訓練，但是似乎鮮少為主管領導階層設計訓練課程或計劃。
3. 行政人員的資訊知識與技術訓練，建議依個人資訊程度「分級」訓練。
4. 建議政府應設立一個檢驗行政人員資訊科技程度的機制。
5. 建立行政人員與資訊專業人員間之溝通管道。
6. 除了訓練資訊技術與知識，單位應該注意資訊人文與倫理，需將社會人文部分設計入訓練課程中，避免忽略行政人員之心理與認知層次。
7. 行政人員自我調適是相當重要，需瞭解電子化是現今時代趨勢，政府也無法脫離於此潮流之外。

### (三) 相關行政電子化法規

政府應該重新省思在推動行政電子化現行法規之實用性與適用性，建議學習歐美國家制定一套整合型「電子化政府」政策，如美國 E-Government Act，內容包含組織架構設置、推動任務與目標、人力配置員額與任務、經費來源與應用，以及如何協助人民使用與提昇資訊知識與技術，以及政府與地方間之整合等等。再則，應該有一套完善的安全防禦與懲罰機制法規，確保使用者之隱私與政府機關資訊之維護，避免外洩影響到使用者之權益。

總之，政府若想設計出一套完善因應行政電子化之組織調整原則，先決條件是成員資訊素養需先提昇，再則行政任務與權責需要重新界定清楚，如此組織疆界才能重新調整，建立一個更有效率的電子化政府。

## 第一章 緒 論

資訊科技發展的衝擊之下，政府組織在推動行政電子化之後，政府組織內部行政流程將受到影響，如透過網際網路進行電子公文交換等行政活動，進而將影響到公務人員的工作方式與組織內部結構。本章節旨在探討資訊科技對組織的影響與重要性，以及說明本研究之動機、目的與研究方法等，以利瞭解本研究之問題。

### 第一節 研究緣起

自 1992 年 David Osborne 與 Ted Gaebler 發表《新政府運動》(Reinventing Government) 一書，全球掀起一股政府改革的風潮，美國、英國、日本、紐西蘭等國家紛紛提出政府改造的計劃。政府改造內容包括組織流程、結構、人事、法規等方面。各國政府提出改造的主要目的，即是期望能夠提高行政效率、創造政府新機制，並提供人民更便捷與更優質的公共服務，使政府更有能力履行公權力所賦予的公平正義的使命。

政府機關成立的目的在執行公共政策，以及處理公共事務與滿足人民的需求。由於時代變遷與民主政治發展，人民對政府的要求與期望比往昔高且多樣化。對政府所提供的行政服務不但需求廣泛，且注重行政效率與服務品質的提昇。因此，在民眾要求政府提供行政效率和服務品質的需求之下，政府必須提出適當新的行政措施，以便因應民眾的需求，並提昇公共服務品質。

Manuel Castells (1996:10) 在其著作《網絡社會之崛起》一書中，開宗明義的指出，一種新社會型態正逐漸浮現出來：「在公元兩千年來臨之際，...以資訊為中心的技術革命，正加速重新塑造社會的物質基礎，整個世界的經濟已經成為全球相互依賴。在易變不定的幾何系統中，經濟、國家與社會關係的新形式將被採用。」而科技的發達，網路通訊設備的蓬勃發展，提供政府一個機會配合資訊網路的發展，施

## 因應電子化行政機關組織設計原則之探討

行組織設備的更新，利用這些新進資訊設備，簡化行政流程，提供人民更有效率行政服務，作為政府與民眾之間的溝通管道，以便符合民眾的需求。因此，政府為因應資訊科技時代的來臨，在行政機關中先實施「電腦化」(computerization)，即更新機關硬體設備，進而推行「網路化」，透過電腦網際網路建立資訊分享與公文交換等電子化網絡系統，以利提高政府行政效率與提昇公共服務，於是建立「電子化政府」成為政府行政革新的目標之一。李德純(1995:58)在「社會行政管理電腦化規劃之探討」一文中提出研究成果，發現「近三年行政部門電腦化的發展，在硬體上已有長足之進步，個人電腦的數量從平均 1.86 套增至 12.57 套增加了將近 7 倍。」在推動行政電子化過程中，硬體設備的改善與增進是頗重要，而目前行政機關之電腦化已受到行政機關重視及改善，電腦硬體設備之更新乃電子化行政之推動的首要條件。目前政府大致已完成硬體設備更新，而今，政府正積極進行建立資訊服務網路，以提高行政效率及加強便民服務，因此行政機關內部資訊網絡建立亦被列為電子化行政之推動的另一項重要項目。

在資訊社會中，政府內部資訊網絡建立改變行政業務流程，機關內部與單位間之行政流程受到資訊科技相當大的影響。在傳統行政業務流程中，行政組織單位之間資訊與文書傳遞，皆有賴於組織內行政人員透過書面文件互相傳送，既耗時又亦造成公文堆積和資訊傳送的延誤。在電子化政府中，隨著辦公室電子化的普及，政府組織單位間的行政業務流程已逐步被網際網路所取代，而透過網際網路進行行政業務往來互動的方式，建立所謂「無紙張」行政，也漸被行政人員所接受。史美強與李敘均(1999:43)在「資訊科技與共組織結構變革之探討」一文中對「業務流程」與「流程再造」提出不同界定，認為「業務流程為一組結構化的活動，被設計用來生產特定的輸出，以滿足顧客或市場的需求；而流程再造則是指這種結構化活動根本的、激進的重新設計，以達到績效的最大改善。因此流程再造與流程改善(process improvement)不同，流程改善僅止於以系統性的方法尋求目前流程的簡化(simplify)與流線化(streamline)，而流程再造則是以資訊科技重新創造一個新的流程。」此因資訊科技重新創造出的一套



新行政業務流程稱之為「流程再造」( process reengineering )。

除流程再造的觀念,組織結構也在改變。V. J. J. M. Bekkers ( 1998: 58-60 ) 指出,資訊科技挑戰行政組織的疆界。改變組織疆界本質的因素有二:( 1 )政府組織之本質逐漸模糊,因組織資訊力量的整合;( 2 )組織利用資訊科技,使行政組織重新界定並擴大其能力,促使行政管轄權( jurisdictions )隨之改變。過去行政組織強調制衡原則( check and balance ),現今受科技的影響,促使資訊資源整合與權力整合,導致組織疆界的移轉,強調組織整合的重要性。由於科技的協助,已改變組織的結構,如組織層級的扁平化、無疆界化、虛擬化等特色,都是組織結構改變,突破傳統的官僚體制之特色。

依以上所述,本研究著重於三部份:第一,探討公務人員面對資訊科技所導致的行政流程改變的衝擊;第二,探析政府實施行政電子化之後,行政流程的改變對行政組織結構的影響;第三,探究政府內部不同功能部門的行政組織結構因應行政電子化之原則,包括整合流程再造( Reform )與組織結構之重整,提出新的行政組織設計指標,以利不同功能組織之行政運作,提昇其效率,以及提供民眾更好的行政服務品質。

## 第二節 研究動機與目的

在世紀交替之時，東西方國家政府紛紛提出改造計劃，為何政府在組織層級、人事、行政流程等方面須改革？設立於經濟合作發展組織下之公共管理委員會（Public Management Committee, PUMA, OECD）在「未來政府」一文中提出四項理由來解釋政府改革的必要性：（Public Management Committee, 2001）

1. 改革能使政府對社會之需求更負責。民眾期望政府能以最低成本做更多的事務，政府改造運動過程中，政府須致力於提供更佳、更快速且更多的服務來符合社會需求。
2. 科技的進步，使更多具專業知識的市民能創造出許多新機會與期望，於是社會越來越多樣與複雜，民眾的需求也跟著快速在改變。因此政府為了跟上社會的多樣化改變與民眾快速的需求變化，必須迅速地改變，不能再一成不變或墨守成規，政府須傾聽需求且提出創新的方法來解決民眾的需求與期望。
3. 政府須重新贏得民眾的信任。政府的行政與處理事務之方式須比往昔更公開、民主與透明化，並且須提出一先進的途徑，使民眾能參與問題的解決，以及改變處理問題方式，以符合民眾多元的需求與期待。
4. 政府須學習與民眾合作，與民眾一起參與公共領域。一個多元的社會意味著政府會尋找與民眾聯繫的新方式。政府須透過新科技，如網際網路，提供更多與民眾或機關間之溝通管道。政府不再是一個政治的「壟斷者」，而是面對許多競爭者時扮演協調者、政策制定者與管制者之角色。

由此可見，政府再造之計劃即是，重新調整政府與民間社會之關係，使施政更符合民意，以及提昇政府施政更具效率，同時是政府在邁入二十一世紀之時，改善行政的重要工作。

在世紀交替之際，台灣在這波政府再造風潮中也未缺席，尤其台

灣在短短數十年間從威權體制轉變為民主體制國家，在這轉變過程中，中央政府組織的人事、結構與角色的轉變屢受國際間重視。中央政府從過去以「統治與支配」為目的政府轉化為以「服務與協調」為目的政府。政府轉型為以服務為目的政府時，目的是提供以「人民」為主要顧客的政府，施政能符合民意需求的現代民主政府。政府轉型為以服務為目的組織型態，其轉型過程中部份借助於資訊科技的運用。運用資訊科技推動各項現代化與多元化的創新服務，以民眾為主的新管理方式。因此，在政府再造的精神與運用資訊技術的理想之下，從新的資訊科技觀點出發，再建構嶄新的中央政府組織結構，是政府的當務之急。

因此，本研究的目的如下：

1. 依組織功能分類，探討不同功能類別行政組織在行政電子化之後，其組織結構與行政流程運作之改變。
2. 在行政電子化之後，不同功能行政組織中公務人員如何因應電子化，並修正其組織結構與行政流程之運作，以利行政電子化之推行，再則建立相關之指標，提供行政機構參考。
3. 藉由其他國家的實施成果，以及我國各種不同功能類別的行政機關實施現況，提出整體因應電子化政府中央組織內部調整的共通原則，以因應資訊科技導致之社會變遷。
4. 本研究將評估組織面對電子行政治理所造成的組織變遷與衝擊之相關影響。藉由此研究能夠更深入瞭解行政電子化對行政機關組織結構與成員的衝擊與影響，以及提出行政機關因應電子化之道。
5. 本研究將性別列為研究項目之一，主要目的在於瞭解女性與男性對組織電子化之後，對資訊科技的學習與適應是否有所差異。目前女性公務人員與男性公務人員的比例接近，過去刻板印象認為女性不善於使用資訊科技，若是調查結果顯示女性在

## 因應電子化行政機關組織設計原則之探討

學習上比男性面臨較多困難，組織中主管可能需注意此問題，在職訓時可能需增強或多提供學習機會給女性公務人員，以免造成政府在推動電子化過程中造成性別數位落差，而影響到電子化行政業務之推動。

依以上研究目的，本研究探討問題著重於組織內部面臨挑戰、行政整合、人員態度等方面，問題分列如下：

- 1.行政電子化之後，單位組織在推動電子化過程面臨那些阻力？
- 2.行政電子化之後，單位執行行政業務情形如何？
- 3.行政電子化之後，組織應該如何調整人員因應行政電子化？
- 4.就組織設計原則來說，因應行政電子化，組織重整應該注意哪些原則？組織設計原則的優先重要性為何？

### 第三節 研究設計

本節提出與本研究相關名詞之界定，有助於瞭解本研究之設計。

#### 一、名詞定義

##### (一) 政府再造 (Reinventing Government)

所謂「政府再造」，英譯即 re-inventing government 或 re-engineering government，也就是「在政府組織加入新動力、重新發動」的意思。在二次大戰後，西方先進國家每三至五年就推動一次政府再造運動，藉由調整僵化的組織結構，適應新的社會需求，重新為政府注入新的能量。而我國亦於民國八十七年頒佈「政府再造綱領」中明示，「政府再造」的總目標為：引進企業管理精神，建立一個創新、彈性、有應變能力的政府，以提升國家競爭力。而「政府再造」之行動方針如下：(行政院研究發展考核委員會，2000:26)

- 1.組織要精簡、靈活，建立小而能的政府。
- 2.人力要精實，培養熱誠幹練的公務員。
- 3.業務要簡化、興利，建立現代化、高效率的法令制度。

##### (二) 流程再造 (Process Reengineering)

依 Michael Hammer 與 James Champy (1993) 合著的“Reengineering the Corporations”一書中的定義，「流程再造」乃針對企業流程進行根本的重新思考，並徹底的重新設計，期望產生如成本、品質、服務和速度的劇烈改善，以達到滿足顧客要求的最終目的。因此，以下為流程再造的幾項準則：(Michael Hammer & James Champy, 1993)

- 1.五種作法：取消、合併、重排、簡化、同步。
- 2.跨越界限的資源共享。
- 3.與外界環境保持接觸，提高顧客滿意度。
- 4.運用組織管理與資訊技術等工具。

換言之，「流程再造」意味著為了增進組織效能，對組織流程的重新思考、重新設計進行流程再造，組織的管理者使組織流程成為關切的焦點，取代了對組織功能的強調。從事流程再造的組織從顧客著手，並提出一問題：「如何重整我們做事與執行組織流程的方法，以提供最好品質、最低成本的產品與服務給顧客？」，通常當組織問這個問題時，表示瞭解到有更多的方法可以提昇組織的服務與節省成本。例如，流程再造之後，曾經必須由十個不同功能部門依序工作，以提供產品與服務的企業流程，可能會變成由一個或一部分人來執行即可，而成本則只是原來的一小部份。

### （三）電子化政府（E-Government）

電子化政府最重要的內涵是運用資訊及通信技術打破行政機關的組織界限，建構一個電子化的虛擬機關，使得人們可以從不同的渠道取用政府的資訊及服務，而不是傳統的要經過層層關卡書面審核的作業方式；而政府機關間及政府與社會各界之間也是經由各種電子化渠道進行相互溝通，並依據人們的需求、使用的形式、時間及地點，提供人們各種不同的服務選擇。從應用、服務及網路通道等三個層面，進行電子化政府基本架構的規劃。

(<http://ois.xmu.edu.cn/oec/govnet/govnet/gongcheng/dzzf.htm>, 2003/7/30)

魏啟林（1999：6）指出「電子化政府」是「政府機關運用資訊與通信科技形成網網相連，並透過不同資訊服務設施 包括電話、傳真、網際網路、公用資訊站等，對機關企業及民眾在其所方面之時間、地點及方式下，提供自動化服務之總體概念。」換言之，「電子化政府」是期望能讓民眾與政府之間，透過網路系統等多元化的管道，加速溝通與互動，政府並依據民眾需求的時間、地點及方式，經由政府的單一服務窗口，提供民眾「一處交件、全程服務」的便捷措施。

### （四）組織再造（Restructure Organization）

因應資訊科技發展與民眾多元之需求，組織進行改革，以利符

合公共服務之目的。組織再造不只在企業進行，亦在政府部門中實行，可以分為幾個層面：(吳心怡，2003)

1.組織結構的改變：

改造強調組織的扁平化，縮短決策的縱向過程，減少組織的中間階層，以增進高階主管與基層人員的接觸，並協助高階主管了解顧客需求。

2.工作程序的改變：

由於流程重新設計，以及組織扁平化的結果，增進了主管與員工的溝通，使員工能擺脫層級的限制。組織再造後，係以流程為主軸，排除過於瑣碎的工作，使員工的工作能涉及完整的流程；部門間的互動也因此增加，工作的方式也趨向於合作，員工的工作態度也轉為主動與積極。

其次，「組織再造」的主要目的，是要將原本分散在各部門的工作，按照最有利於作業流程重新調整，使組織能因應變動市場的要求。「組織再造」改變的不只是作業流程，其他相關因素如思考方式、組織結構、員工技能、權力分配、價值觀及管理制等，亦均隨著流程的改造而有重大的變化。在本質上，「組織再造」被認為是為了維持組織的彈性和競爭力所作的組織改變之新典範。(管彥康，2003)

(五) 組織設計 ( Organization design )

組織設計的概念，主要可分為四點：1.設計一套適應內外環境，並在達成目標過程中具有效益和效能的組織學問。2.制定一個組織結構的關係模式，其中成員都要完成各自的任務以實現既定目標。3.由管理機構制定的，用以幫助達到組織目標的有關信息溝通、權力、責任的正規體制。4.是一種決策過程，工作目的和目標與分工合作形式以及人員間的協調過程。

因此，組織設計需注意三要點：1.組織設計是根據組織需要，即總體目標和任務勾畫出必須完成的全部任務。2.組織設計不僅要

## 因應電子化行政機關組織設計原則之探討

考慮組織內部諸要素的協調，而且要考慮外部環境的外部。3.組織設計的結果，主要是形成組織結構，並同信息溝通、控制系統激勵制度等緊密相關聯。（楊仁壽等合譯，2002）

## 二、研究方法

本研究研究方法以「文獻調查法」與「問卷調查」與「深度訪談法」為主，以利瞭解公部門不同行政單位間之行政電子化實施現況與衝擊。

### （一）文獻分析法

擬蒐集電子化政府與組織規劃之相關的國內、外書籍、期刊、論文、研究報告、政府出版品等文獻資料，進行分析、比較、整理與綜合，並且從理論與實務等構面進行分析探討。主要探析紐西蘭、英、美等因政府再造計劃所造成內部組織設計分工情形，與新型態組織運作模式，作為我國因應行政電子化中央組織設計的借鏡。

### （二）問卷調查法

針對政府不同功能機關相關人員進行問卷調查，以利瞭解公務人員面對行政電子化之後行政業務執行之現況與困難；

### （三）深度訪談法

「深度訪談」擬對於與研究主題有關的執行行政電子化單位負責人員，以及曾經參與過行政革新、政府再造，學術卓著的學者，進行深度訪談。並針對學者專家訪談所獲得的結果，透過深度訪談的機制，作為交互檢證，深入了解與建構政策性因應電子化政府組織變革之策略。目的除深入了解政府人員對電子化政府的認知、推動電子化政府的組織運作現況，也作為尋找調整組織的依據，以建構一個適合電子化政府的組織模式，提供政府建立組織間之資訊整合與治理之依據。



### 三、研究範圍與對象

本研究範圍分為兩部分：一是與研究主題有關的執行行政電子化單位負責人員與學者進行訪談；二是針對政府不同功能機關相關人員進行問卷調查。

#### （一）深度訪談部分

分為兩部份：一是擬對於與研究主題有關的部會中執行行政電子化單位，抽選十三個單位，共計十六位；二是曾經參與過行政革新、政府再造的相關學者十位，進行深度訪談。深度訪談樣本預計訪談二十六人。

#### （二）問卷調查部分

針對中央政府受訪八部、三委員會、人事局與主計處共十三部會相關人員進行問卷調查，以利瞭解公務人員面對行政電子化之後，有關行政業務執行之現況、困難及解決途徑。

兩種資料蒐集方法，目的除深入了解政府人員對電子化政府的認知、推動電子化政府的組織運作現況之外，學者專家訪談所獲得的結果與問卷調查數據並作交互檢證，俾深入了解與建構因應電子化政府組織變革之策略。

### 四、樣本與抽樣設計

#### （一）深度訪談樣本

##### 1.行政單位樣本

為了解中央機關實際負責推動電子化政府計劃之行政單位，研究小組在九十二年八月十五日先行以「電子郵件」傳送方式傳寄一份電子信件至 36 機關（8 部、20 會、3 署、中央銀行、故宮博物院、主計處、人事局）之首長意見信箱，請各單位提供負責推動電子政府計劃相關單位之負責人與聯絡方式之資料（附件二）。至八月三十日截止，共計 24 個單位回覆，經建會於九月五日回覆，故共計 25 個單位回覆，約 70% 回覆率

## 因應電子化行政機關組織設計原則之探討

(附件四) 依各單位回覆資料，歸納出各單位實際負責推動電子化政府計劃共分成三項主要部分，再由相關業務單位負責推動與處理。

(1) 電子化行政之業務如公文電子化，大多由「資訊室」或「電子處理資料中心」負責。

(2) 電子化政府組織行政與調整之業務，大多由「企劃處」推動執行。

(3) 業務電子化聯絡窗口，由「綜合規劃處」負責。

各機關內負責單位名稱可能不盡相同，但負責業務是相似的。故本研究訪問將以十三部會負責這些業務負責人員為主要訪談對象，共計十六位行政人員，以利深入了解負責業務之實際現況與困難性。(見表三)本研究問卷取樣依訪問十三個單位中之行政人員進行問卷調查，行政人員分為兩者：(一)是一般行政人員；(二)是資訊專業人員，以利瞭解兩者對行政電子化之資訊素養與認知差異。

### 2. 學者專家樣本

學者抽選十人將以具有公共行政、公共政策、法律背景學者，或曾經參與過行政革新、政府再造的相關學者為主要選擇對象，以利將學術成果應用於了解實際現況與協助解決行政電子化之困難性。(見表 1-1)

#### (二) 問卷調查樣本與問卷設計

以抽樣的十三部會樣本中，負責電子化政府業務的相關單位為主，進行問卷調查。問卷以郵寄方式寄送各受測單位主管請其代為分發並使用回函信封寄回研究單位，催覆一次，一個月內完成問卷郵寄回收，進行資料登錄與統計分析。受訪樣本的抽樣將依「比例隨機抽樣法」，在抽選的十三部會中，依單位層級現有員額中，性別與職級特性，以比例隨機抽樣方式抽選受測樣本，預計 1,000 樣本。

本研究將受訪人員分為兩類：一是與行政電子化相關單位之行政負責人員；二是與公共行政與法律相關學者，故訪談題綱分為兩類。依據文獻探討與英、美等國之經驗設計訪談問題。其中，行政人員訪談注重實務經驗問題，而學者專家訪談側重學理問題。其目的在瞭解實務界與學界之看法，期盼設計出更符合行政電子化組織設計實際需要之建議。問卷調查以封閉型題型為主，並附一題開放型題目。封閉型題型包含受訪者基本資料與意見問題兩類，意見題採用Likert-type scale評分法。問卷如附錄一。(見附錄一)

表1-1：深度訪談名單

行政單位		學術界(依姓氏排列)
1.經濟部		1. 中山大學資訊管理學系
2.國防部	參謀本部國防資訊中心	2. 元智大學資訊社會學研究所
	參謀本部通訊電子資訊參謀次長室	3. 元智大學工業工程學系
		4. 台北大學公共政策暨政策系
3.財政部	財稅資料中心	5. 東海大學公共行政學系(二位)
4.內政部	資訊中心企劃科	6. 政治大學公共行政學系
5.教育部	電子計算機中心	7. 高雄第一科技大學副校長室
6.外交部	資訊中心主任	8. 高雄第一科技大學資管系
7.法務部	資訊處	9. 高雄大學政治法律學系
8.交通部 (共三人)	管資中心規劃設計組	
	郵電司 業務司	
9.經建會	管制考核處資訊小組	
10.研考會	第一科	
11.國科會	資訊小組	
12.人事局	資訊室	
13.主計處	電子處理資料中心	

註：總計 25 人，受訪者保密原則，故只列出受訪單位與學校系所。

## 六、調查實施與結果

本研究範圍與對象因涉及行政單位與學術界兩者，故調查過程受時空間限制，有些行政單位與學者無法如期訪問。實施過程分為兩部分：1.深度訪談部分，由本研究小組在九十二年十二月間進行行政單位與學者訪談，分為北、中、南三地進行，為期一個月完成訪談；2.問卷調查部分，在九十二年十一月進行行政單位問卷調查，同年十二月催覆一次，於十二月底截止。

### (一) 深度訪談部分

在進行訪談之前，本研究小組於九十二年九月底寄出受訪通知信函，並附上訪談題綱，以利受訪人員瞭解本研究之目的與內容。

#### 1. 行政單位

由研究小組在十二月進行訪談，先以電話與受訪人員聯絡，但因處於歲末公部門各行政單位忙於行政業務報告與開會，故有些機關負責行政電子化人員未受訪到，如研考會。每次訪談時間約半小時至一小時不等。大致上，各單位負責行政電子化之主管相當重視本研究調查，也相當配合，如交通部分別由管理資訊中心、航政司、路政司與郵電司與訪談人員進行約二小時的訪談，讓研究小組能深入瞭解交通部目前推動行政電子化之現況與困難。外交部資訊中心郭金榮主任，特別在休假時間到辦公室接受小組訪問。行政單位負責行政電子化人員之配合，讓本研究能順利完成行政部門人員之訪談。訪談結果，預定訪談十六人，實際完成訪談十五人。

#### 2. 學者專家

在十二月進行專家學者訪談，每次以一小時為主，由於學者分佈於北、中、南三地，故分別以電話與電子郵件聯絡，但是相關學者在學校時間不定，而且可能並非天天察看電子信箱，故在本研究小組預定訪談期限之內，有些學者無法連絡上接受本研究小組之訪問。訪談結果，預定訪談十人，實際完成訪談為八人。

## (二) 問卷調查部分

行政機關因基於人事資料保密原則，無法釋出名冊給研究小組，故研究小組依九月份電子信件回收之訊息，瞭解行政機關負責電子行政業務之單位，再透過研考會的協助，行文給相關單位詢問行政人員總數，總數 940 人。本研究小組如數將 940 份問卷在九十二年十一月廿日起以郵寄方式寄送各受測單位主管，請其代為分發並使用回函信封各自寄回研究單位，並在同年十二月十日，再次郵寄問卷，催覆一次，於十二月底完成最後回收。實際受測樣本 940 人，總共回收有效問卷 351 份，回收率 37.3%。無法全數回收問卷原因，1.主管私自篩選受訪人員，未依研究小組預定名單發送問卷；2.行政人員接受問卷訪問次數頻繁，故有些人員不願再回覆問卷；3.問卷調查時間正逢行政單位歲末業務報告與開會繁忙期間，故相關行政人員無暇填寫問卷。其中，交通部郵電司、財政部財稅資料中心承辦人員，因無法分辨其下單位人員，何人已回覆，因此退回催覆問卷。

## 七、研究流程設計\*

本研究依此研究流程，設計研究內容、訪談、座談會與問卷項目，並且依英、美、紐西蘭三國推行行政電子化之成果提出其共通原則，期供我國參考，詳見圖一。

---

\*依中山大學公共事務研究所朱斌好教授之建議，提出研究架構。

因應電子化行政機關組織設計原則之探討

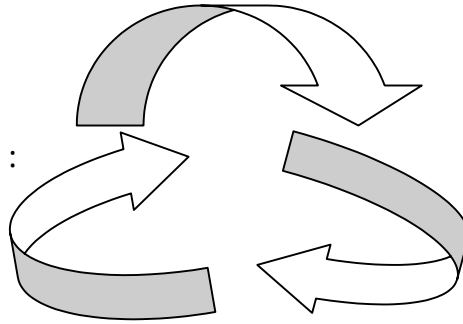
評估階段：瞭解行政人員與科技技術整合的能力

結論報告階段：

- 1 提出設計原則

組織調整實施階段：

- 1 模型
- 2 行政流程整合
- 3 層級扁平



目標設定階段：

- 1 組織焦點的確定
- 2 探析各國電子化計劃
- 3 計劃項目

準備階段：

- 1 研究計劃活動
- 2 即存單位定位
- 3 法規的周延性

圖一 研究流程

## 第二章 文獻探討與理論架構

本章從「組織外部環境」來探析資訊科技對社會與民眾之影響與衝擊，再依 Richard Heeks & Anne Davies 所提出 Four Is (Ignore, Isolate, Idolize and Integrate) 理論解釋「組織內部環境」在推動電子化政府過程，不同功能類別組織之成功與失靈之因素；並依行政組織功能類別，探討行政電子化後組織單位之重整與行政人員所面對困境，以利提供政府組織設計的原則之參考。

### 第一節 資訊科技對社會之影響

資訊科技發展至今，幾乎沒有一項傳統的資訊媒介，如書、報章等，不能數位電子化，因此，它變成一種適用於任何形式來表達資訊或知識的媒介。換言之，它能取代任何傳統訊息之媒介，亦是能整合資訊之媒介。在此情勢下，資訊科技突顯了兩種特色：第一，它能消除不同媒介間不相容的資訊障礙，增加知識的匯集能力。數位資訊的匯集意味著知識的匯集；不僅可匯集不同媒介上的知識，不同領域、不同時空、不同語言文字、不同文化社會背景者等皆可匯集。電腦對匯集後的知識不僅可提供各種索引和互相參照的服務，進一步提供了無窮盡的處理功能。第二，知識的匯集必定會產生新的知識，由此而更豐富了資訊匯集的內容，增加知識蘊藏的創造力和使用之潛力，這對社會和文化產生極大影響。一旦匯集的文化形成新系統，它就會活絡社會與民眾環境。因此，這樣的系統會持續累積資訊與知識，並持續成長與展現嶄新的現代社會風貌。(謝清俊，2004/1/1)

在過去十幾年中，各式各樣的資訊科技新產品已經使人類的工作、生活起居發生了變化，社會也隨之逐漸轉型。黃柏森在「資訊科技對人文、社會的影響與衝擊」一文中提出以下幾項可以代表資訊時代社會的特質：(黃柏森，2002)

## 因應電子化行政機關組織設計原則之探討

資訊或知識商品化。

大量的資訊工作者。

多樣化媒體的充斥和豐富的網路訊息。

科技知識，尤其是資訊科技的廣泛運用。

個人與組織之間密切的資訊關聯性。

其中幾項特質，是可以量化指標來表示的：

知識或資訊產量的成長速率。

從事資訊生產、處理及傳送工作者佔活動人口的比例。

與資訊科技市場或其相關服務直接有關的活動人口比例。

政府為了因應此一新的社會現況，積極進行一連串政府改革運動。「政府改造」開始於一九八〇年代末期與一九九〇年代初期，尤其在一九九二年 David Osborne 與 Ted Gaebler (1992) 發表《新政府運動》一書後，全球掀起一股政府改革的風潮。Osborne 與 Gaebler 將「企業精神」帶入公部門之中，改變行政機關管理方式；再則一項重要的目標即是在建立一個更有效能且更負責任政府，但是政府支出更少的政府。「政府改造」是全球性的運動可從兩項觀點來探析：第一是從全球擴展開來，民主國家如瑞典、紐西蘭、美國都實施此改革運動；再則是範圍的擴展，政府使用管理改革方式重新規劃國家角色與人民間之關係。Donald F. Kettl (2000:1) 認為此政府改造運動具有六項具體特色：

1.生產力 ( Productivity ):

政府如何以較少稅收產出更多的公共服務。

2.市場化 ( Marketization ):

政府如何使用市場動機來根除政府病端。

3.服務趨向 ( Service Orientation ):

政府如何能與市民有更好的聯繫？利用私有化，使用市場策略取代傳統官僚的控制與需求機制，使這些策略改變計劃管理者的行為。



4.分權化 ( Decentralization ):

如何使政府計劃更負責與有效率？許多國家的政府將改革計劃分散於政府較低層級機關來負責，如加拿大、澳洲等，將服務轉移至低層級政府機關。

5.政策 ( Policy ): 重視政策動機與服務傳遞。

6.結果的課責 ( Accountability for Results ): 輸出與結果替代過程與結構。

這些改革替代以規則為基礎與權威過程的傳統官僚體制，而改以市場為基礎和競爭策略為主的新官僚制度。

政府雖然積極實施行政改革計劃，但是仍難以全然改善或因應資訊科技所帶來的需求與問題。事實上，自從電腦應用以來，資訊科技固然帶來不少的方便和好處，可是，隨之而來的社會問題卻也層出不窮，如：工作改變帶來的工作適應、轉業和失業、電腦及資訊素養教育、在職教育、組織結構改變、資料、知識和智慧財產的所有權與使用權、侵犯隱私和侵犯人權與資訊倫理等問題，對人類生活與社會安定產生難以評估的衝擊。謝清俊、尹建中等學者（1997）在「資訊科技對人文、社會的衝擊與影響」研究計劃中指出，資訊科技對社會與人文影響可以分為以下幾項：

1.社會上依存關係之改變加劇

資訊科技導致社會更加開放與多元，導致各機構或社群依存的關係就隨著資訊的流向而建立起一個複雜的依存網絡。因此多元社會具有以下幾項特色：

各行業之間分合越演越激烈。

組織結構的變異迅速。

傳統財務結構的瓦解：由於傳播、溝通的成本下降，資訊取得、處理的成本下降，導致做事方法、程序、效果亦隨之改變。

對分工合作的重視，強調團隊之合作。

現在，資訊科技改變資訊的儲存、處理、和流通的環境，提供一個統一的環境。這改變導致凡是用到資訊的地方都會輾轉地受到影響，就是改變現有機構或社群間的依存關係，也改變了個人的「社會依存」關係。例如：對個人而言，產生職務適任和調整的問題；或者資訊網路化，網路成為所有文件共同使用的運輸網和銷售網。此外，在家上班、遠距上班，虛擬鄰居（virtual neighborhood），虛擬社群（virtual community）等，都是突破現有時空障礙而導出的新工作環境和新的合作倫理。凡此種種皆是社會依存關係改變而引起的變局。

## 2.人文之重建：新做法、新觀念、新道德的形成

自從社會資訊科技化以來，人類可以接觸到更多資訊，也享有更大使用資訊的自由。可是，在這些方便之餘，讓人擔憂因使用方便所導致不當的行為問題。如果資訊能儘量公開與透明化，即可能降低非法之問題，因此，導正使用資訊的行為是建立社會秩序的重要要物。資訊使用是否得當的基本癥結，源於四個基本認識，即資訊的所有權（property）、使用權（access）、適用程度（availability）、和個人的隱私權（privacy）。如果社會上對這四種認識已有共識，那麼使用資訊不當的行為就可大幅降低，而新資訊時代的社會秩序將賴以建立。

除上述兩項衝擊，Kenneth Laudon 與 Jane Laudon 提出資訊科技導致另兩項問題：就業、公平與使用權。（周宣光譯，2002：595）

### (1)就業：科技與在造工程職位的流失

「再造工程」被喻為新資訊科技的一大好處，但是卻少有人提到重新設計行政（或企業）流程，可能會造成上百萬中階主管與事務性員工的失業。可能進而造成一小部份高科技專業精英管理社會，使一大部分人群成為永久失業人口。因此為避免此現象產生，學校與職場的科技技術與知識的培植和訓練將是讓人類適應新資訊社會的重要關鍵。

(2)公平與使用權：增加種族與社會階級的不協調

資訊科技帶給不同階級或團體不同衝擊，如在組織中資深人員因面臨退休可能缺乏動機學習新科技；居住於偏遠地區族群因缺乏電腦硬體與軟體設備而無法學習科技技術與知識，這都在新社會中造成數位落差，亦即有資訊、懂得電腦或或有電腦技術的人和一群無資訊概念、電腦文盲與不熟悉者互相競爭的社會。

人類的教育品質逐漸提昇，在這整個資訊社會變遷中是極其重要的，實施適當的教育（包括職場再培訓）是必需的，也是應付變遷最佳的方式。對政府而言，應儘速提昇全體國民的資訊素養，其中，建立資訊相關的道德、價值觀等，應該是最根本，最重要的公共政策。

## 第二節 電子化政府之內涵

「電子化政府」是美國政府於 1993 年「運用資訊科技改造政府」Reengineering Through Information Technology 報告中提出的概念，強調利用新的資訊科技來改革政府組織與行政過程。我國政府於民國八十六年九月提出「行政再造」計劃推動行政改革，從事精簡行政組織與作業流程等事項，以利提昇行政效率與服務品質，並且達到便民及利民之目的。在同月於立法院第三屆第四會期時，宣佈推動「電子化政府」，運用資訊科技與網路系統，擴大行政業務之電腦化，建立資訊系統，以利提昇行政效率與服務民眾。因此，「電子化政府」成為行政革新重要目標之一。魏啟林(1999:6)指出「電子化政府」是「政府機關運用資訊與通信科技形成網網相連，並透過不同資訊服務設施包括電話、傳真、網際網路、公用資訊站等，對機關企業及民眾在其所方面之時間、地點及方式下，提供自動化服務之總體概念。」換言之，「電子化政府」是期望能讓民眾與政府之間，透過網路系統等多元化的管道，加速溝通與互動，政府並依據民眾需求的時間、地點及方式，經由政府的單一服務窗口，提供民眾「一處交件、全程服務」的便捷措施。(行政院資訊發展推動小組，1998:5-6)

「電子化政府」的重要義涵，即是政府為民眾建構一個二十四小時服務的行政機構，使得民眾與企業等可以快捷便利地取得整合性的資訊與服務而不需層層節制的審核作業過程。行政院研究發展考核委員會林嘉誠主委說明電子政府的目標，在於「提昇政府組織的反應能力、提昇行政決策品質、簡化行政程序、有效運用人力資源、創新便民服務措施、擴大民眾參與公共事務、公開政府資訊、建立透明程序等，促使政府轉型，達到政府「服務現代化」、「管理知識化」的總目標」。(林嘉誠，2003:19)「電子化政府」的主要目的是推動政府業務電腦化，總目標是「提高行政效能與支援國家建設」。行政院研考會資訊管理處處長李雪津歸納出「電子化政府」可以促進政府改善政府組織、服務、人力及法規等方面，可分以下八點說明(李雪津，1998:234-25):

- 1.提高政府組織的反應能力：  
電腦網路的普及及應用，可以打破組織間的界限，加強政府縱向及橫向的聯繫。
- 2.提昇政府對內及對外的溝通效率：  
藉助電子郵遞、全球資訊網等現代資訊科技，政府可以加速上對下、下對上以及平行溝通的效率。
- 3.提昇行政決策的品質：打破基層式組織的限制。
- 4.簡化決策程序：  
藉助電腦網路系統及資料庫連線作業，各機關之間可以互通訊息，分享資源，使得上級機關可以授權下級機關，自行決策使得決策的程序可以簡化。
- 5.有效運用人力資源：  
電子化政府提供線上資料查詢及申辦的服務，一方面可以減少民眾往返政府機關的次數，節省社會成本，一方面也可以節省政府的人力資源。
- 6.創新便利服務措施：部分政府服務項目可運用電腦網路系統提供民眾全供能的櫃台服務或「單一窗口」的服務。
- 7.擴大民眾參與公共事務：  
政府可以透過電子信箱等途徑接納社會大眾意見的回饋。
- 8.公開政府資訊：  
依資料性質分別提供社會大眾、學術研究機構公開使用，並提供民間資訊服務業者加值處理運用。

由以上可知，政府電子化的宗旨即是以「民眾」為導向，透過內部電腦化，建構一個行政迅速、便利的政府。「行政電子化」具有幾項特色：(參見牛萱萍，2003：415-418)

- 1.民眾導向：  
對政府而言，每一位民眾都是顧客，政府有責任提供人民便捷

的服務。而電子化政府的顧客可分為兩種，一是「內在顧客」，即指「政府組織中本單位以外的其他單位或個人」。由於政府電子化使得組織中之個人難以排除於資訊電腦化之外；二是「外在顧客」，即指「組織最後產出的直接受益者或間接受益者，包括了所有透過網路與電子系統使用政府服務的個人、團體」。因此透過政府內部的電腦化過程，進行行政資訊電子化，行政機關中的工作人員不但是影響者，亦是受益者。基於此，政府更進一步可以依民眾的需求提供人民不同時間與地點的服務。如「單一窗口」設立，簡化民眾申請文件的行政相關手續。

## 2. 流程改造：

組織再造主要目的是要將原本分散於各部門的工作，按照最有利於組織的作業流程重新設計，以因應變動市場的要求；流程再造即是透過工作流程重新設計、重新定義、調整組織生產力，所改變不只是作業流程，還包括組織成員的思考方式、組織結構、權力分配等方面。對政府而言，流程再造並非是單純地精簡單位或工作人員，事實上組織內部必須重新設計組織結構與工作流程，組織的存廢須視民眾需求而定。再則，改革須根植組織基層，因為組織推行電子化作業不只會使組織成員的工作方式、工作內部與工作數量的改變，亦會對組織內部的作業流程、分工方式、權責劃分等造成某種程度的影響。

因此，影響有效率的工作流程的重要因素應該是「產品、組織內成員 內部供應者與內部顧客、工作流程與衡量方式。行政電子化的工作流程而言，行政機關的產品可能是為民服務、戶政資料與公文；而內部供應者應是負責該項業務的工作人員；內部顧客則是該業務的主管或機關首長；工作流程而言可分為二種模型：1. 完全的資訊化流程—民眾在線上直接申請所須之資料，經由網路系統連線直接取得所須資料；2. 半資訊化流程—申請經由網路系統傳道負責該項業務人員在依照內部的作業程序進行處理（牛萱萍，2003：418），而後民眾再依自己方便時間，在行政機關工作時間內，前往該單位取件，既方便又省時。

依電子化行政的特色—顧客導向與流程改造，探討行政電子化與行政流程之關係。何惠安 1999：64 在「談行政業務電子化的過程與活動」一文中對「行政業務電子化」加以說明，認為「行政業務電子化」即是「一個團隊為利用電腦輔助處理行政事務所經歷的專案定案、系統維護的過程。此團隊通常由行政部門及資訊單位組成，過程中的種種活動直接影響業務電子化內容、品質及績效。」因此行政流程的協調與順暢與否和行政電子化高低與否具有相關性相關。

在政治與行政領域中，隨著科技的應用，組織生存在一個瞬息萬變的環境，面對日異月新的挑戰與問題，於是組織在即有的運作模式須找出一套創新且有效的處理事務與執行業務流程的行政模式。因此組織的設計就顯得重要，因其影響到組織的功能、職權規範、組織文化與組織內成員之心理層面等。組織設計的目標即是透過建構一個組織內成員的共同價值（如效率提昇）與行為模式（如控制幅度）來達到組織的目標（史美強、廖興中，2002）：

### 1. 建立分享式的架構（shared frameworks）

在電子化政府中，每位行政人員透過自身解釋的架構（interpretive framework），來觀察相同的資料與事物，並且得到不一樣的觀感與意義。當人們有不同的世界觀時，將面臨挑戰：如何找到建構分享真實（shared reality）的方法。因此，政府透過網絡社會複雜的關係網絡，以領航者的角色促進資訊、知識的交換來形成共識。而且政府必須不斷地促進網絡成員的對話，一直不斷地透過對話互動，建立整體的共識。

### 2. 學習如何學習（learning to learn）

不斷地改變網絡成員間的認知架構，再加以整合成分享的架構，必須透過開放性的對話（open dialogue）創造共同的語言（common language）跨越文化的界限（cultural boundaries）。而這樣一個學習的過程，其成功的最重要因素立基在安全感與信任感上，如此才能使成員們放下戒心，充分地交換不同的認知觀點。

3. 建立學習型的電子化政府 ( building a learning e-government )

在個人方面，鼓勵終身學習，提供公務人員學習的工具。更重要的，在組織方面，發展與運作更分化的治理系統；學習如何從垂直的官僚結構，邁向更水平網絡形式的結構。在這種網絡形式的結構中，跨界限的學習與對話將被強化，甚至在許多領域中產生組織界限模糊與重疊的現象。

4. 重視治理模式的變遷

行政電子化之後改變組織治理模式，其行動者不只是來自政府部門；成員間的界限和責任是相當模糊的；而且成員間形成一種權力依賴的關係。而這樣的互動關係，則產生了具有自主性的 ( autonomous ) 並且自我治理 ( self-governance ) 的網絡。所以，政府不能只是使用命令作為治理的手段，它必須使用新的管理方式來處理行政與領導行政的工作。

這四項目標將影響組織設計與行政運作。因此本研究將提出相關指標來說明，電子化政府在組織流程再造與結構重整過程中所面臨挑戰，並提出相關建議指標，將四項目標融入研究中，以供行政單位參考。



### 第三節 電子化政府與組織調整

組織調整的目標無疑是期望能使政府的行政效率提高，並能使公共服務品質提昇，以利符合民眾之需求。總統府「政府改造委員會」針對行政院組織改造提出：規模精簡化、建制合理化、強化政策的領導與統合、落實業務與組織的合理劃分及組織彈性化等五大改革目標及相關原則。再則，行政院成立「行政院組織改造推動委員會」，負責規劃與執行行政院組織改造工作，進行「政府與民間夥伴關係」、「中央與地方夥伴關係」、「中央行政機關功能調整」等三面行政改造工作。葉俊榮（2002：1、22）認為，行政院組織改造工作應被定位為整體政府改造工作的火車頭，而且是強化政府效能的重要工作。

詹中原（2003）在「從當前行政組織政府再造」一文中提出，「政府再造應以功能定位著手」，亦既應考慮到調整或增設的行政部門是否真能符合並發揮其功能或民眾需求：

（<http://www.ittimes.com.cn/a6/b1/20010605/3102.htm>, 2003/12/12）

- 1.組織的目標性：使組織內各部分於公司整體經營目標下能充分發揮能力而達成各自目標。
- 2.組織的成長性：考慮公司的業績經營與持續成長。
- 3.組織的穩定性：隨著公司成長而逐步調整組織是必要的，但經常的組織、權責、程式變更將使員工信心動搖。
- 4.組織的簡單性：組織的簡單將有助於內部協調與人力分配。
- 5.組織的彈性：保持基本形態，又能配合各種環境條件的變化
- 6.組織的均衡性：各部門業務量的均衡，將有助於內部的平衡與分工。
- 7.指揮的統一性：一人同時接受二位以上主管管理，將使其產生無所適從的感覺。

## 因應電子化行政機關組織設計原則之探討

8. 權責明確化：權責或職責不清將使工作發生重複或遺漏、推諉現象，易使員工產生挫折感。□
9. 作業制度化：明確的制度與標準作業可減少摸索時間，增加作業效率。

在資訊科技加入改造行列之後，政府在組織結構方面做更廣泛的調整。蘇彩足於「各國行政革新策略及措施比較分析」一研究案中提出，英國、美國、加拿大、紐西蘭、澳洲與日本等六個國家均相當重視組織結構的重組，以便配合行政改革的進行，發揮政府行政的最大效能。例如日本一九六八年採行「一廳一局削減」，以及歷年的裁併各省廳的工作等。至於其他國家也以調整行政機能、改變公私部門的分工做為組織重組的手段。因此，組織重組主要以行政合理化為目標，使得重複性與重疊性的機關獲得整編與統合的機會，藉以提高行政效率，並且減少行政成本支出與浪費。（蘇彩足，1998）

林耀欽在企業組織變革中提出五 P s，認為是執行組織再造過程中必須牢記的要素，以下簡述之：（林耀欽，2003）

1. 人（People）：  
人是企業或組織之本，一個成功的企業改造需要一群不同專長與扮演不同角色的人的共同參與，如此方能有效的完成企業改造的使命。另外，需要好的領導者，來協助整合組織與成員。
2. 流程（Process）：  
流程觀念是企業再造最重要的思維，它不是建立在傳統的功能思維上，要建立的是結合上游的供應商，本身的各功能部門與下游的批發商與客戶的整體思維。
3. 程式（Program）：  
程式係指在企業再造的工程中，要特別重視資訊科技的使用與創新思維的技術觀。資訊科技所構築的資訊系統，改變了作業與管理的運作，讓傳統接續式的作業轉成平行式的作業模式，大大縮短了作業的時程，也儘早的將客戶的需求反應與各工地的作業資訊，統籌在公司整體的管理與運籌之中。另外，資訊

系統的建置與運用，將資料的運用從單一點的管制，透過網路的結合建構成統一且分享的資訊環境，讓公司的資源能有效的分配與使用，大大降低了成本。

4.政策 ( Policy ):

政策係指在執行改造的過程中，組織需訂定一個共同遵循的政策綱領，以便各個改造小組在執行改造的設計與建置時得以依循。良好的政策制定可以降低團隊間所產生的本位主義衝突，也可以讓改革的方向趨向共同，以免力多倍分的效應，影響改造的效果。

5.實務 ( Practice ):

企業的改造不能只靠理論的想像，公司的改造一定要根基於實務的需求，也一定要在行業最佳的典範之上( Best Practice )。任何的改革一定要強調實際的需求，也要建立在實務的可行性上。

所以，組織的調整需重視改革的定位、功能、人員的訓練與認知，以及組織內協調性。

## 第四節 研究理論與架構

為瞭解組織中人員資訊素養與電子化政府之關係，本研究依 Richard Heeks 與 Anne Davies 所提出四 Is 理論為主要理論基礎，分述如下。

### 一、研究理論

#### (一) 四 Is 模型

隨著時間的變遷，政府部門的改革方式在資訊科技加入之後更趨向多元化。依 Richard Heeks 與 Anne Davies(1999:26-27) 之意見，認為改革方式的變遷主要關鍵在於具有完成改革職責的資深公務人員 (public officials)。依此觀點，兩人將公部門改革分類成四種不同途徑，此四種途徑出現於不同時期，稱為「四 Is 模型」(four-eyes model)，來探討組織中透過資訊科技工具行政人員與電子化改革之關係。此四 Is 模型分類如下：

##### 第一模型 - 輕忽模型 (Ignore Model)

公務人員忽視資訊技術 (Information Technology) 與資訊系統 (Information Systems)。因此不論主管或行政人員都不會想要改革。在 IT 方面的費用極少，且資訊管理者是偶然被指派擔任公部門電子化改革的任務，但付出時間不多。

##### 第二模型 - 孤立模型 (Isolate Model)

公務人員是無電腦素養 (computer-illiterate) 且缺乏對資訊角色的理解。但是，公務人員了解在改革中資訊科技的重要性與潛力。因此資訊科技的投資被包括在改革計劃中，但是被視為是「資訊科技專家」(IT experts) 的責任。在改革計劃中，重視自動化 (automation) 與強調效率，但是不與其他改革途徑的系統相連結。資訊管理者須大量預算來進行電子化與廣泛自由從事管理監督。

### 第三模型 - 崇拜模型 ( Idolize Model )

公務人員已具有部分資訊科技素養者 ( Semi-literate )。公務人員已會使用電腦，而且完全瞭解其資訊科技的潛力。他們相信資訊科技可以使政府事務轉型，但是對資訊科技重要性之瞭解模糊不清。資訊管理人員擁有巨額預算、無限工作負荷，有時會懊悔為資深人員提供資訊科技知識講習會等。

### 第四模型 - 整合模型 ( Integrate Model )

公務人員已具有資訊科技素養 ( Information-Literate )。他們已了解資訊科技是主要的組織資源，亦是所有組織功能的中心，如管理政府消息、行政資料、分享與再使用資訊、資訊交換、保護資訊與管理工作等。資訊科技被歸類為次要角色，視為是完成組織改革目標的重要手段，而非目標。資訊系統的再造與資訊科技的引入，現今已完全與組織改革過程相整合，並成為改革目標。資訊管理人員 ( IT manager ) 已能超越資訊系統管理者 ( information systems manager ) 的角色，甚至能取而代之。

依據 Heeks & Davies 的論述，資訊科技運用的成敗與組織中行政人員 ( 包括主管與基層人員 ) 之態度與學習、資訊素養等息息相關。本研究因而認為須先瞭解行政人員在不同功能組織中的資訊能力，依此才能提出組織改造的衡量原則。( 見表 2-1 ) 因此，瞭解組織中人員在學習資訊科技與執行行政電子化之現況與困難，才能瞭解公部門推動電子化所處時期與成敗因素。

表2-1：管理策略時期 - 資訊時代改革結果

	第一時期	第二時期	第三時期	第四時期
改革目標	自動化	最優化	再造	轉型
尋找變遷	改變技術從手 操作改為透過 IT 的自動化	改變使用依據 理性化資料結 構與工作程序	改變組織依據 重新設計資料 結構與工作程 序	改變組織依據 完全轉型資料 結構與工作程 序
典型資訊系統 管理問題	使用資訊系工 作與持續工作	控制資訊系統 成本與人員	跨越整個組織 協調資訊系統	控制資訊系統 以利配合組織 顧客的需求
IT 角色	替代	支持	創新	創新
關鍵項目	效率： 依相同方法做 相同的事但較 快速或較便宜	增加有效性： 依較佳方式做 相同的事	激進有效性： 依激進較佳方 式做相同的事	轉型： 做新的事情

資料來源：Richard Heeks, eds., *Reinventing Government in the Information Age: International Practice in IT-Enabled Public Sector Reform* (London: Routledge, 1999), p.40.

## 二、研究架構

依據 Heeks & Davies 的論述，資訊科技運用的成敗與組織中行政人員（包括主管與基層人員）之態度與學習、資訊素養等息息相關。Heeks & Davies 提出四個階段來解釋行政人員與透過資訊科技行政電子化之關係演進，認為行政人員是否接受資訊科技是有階段性發展，若要達到整合模型（integration model）需行政人員都能意識到資訊科技之重要性與必需性，透過資訊科技之應用協助組織與行政過程的轉型。（見圖 2-1）

1. 在官僚體制內部不同成員對行政電子化之因應態度

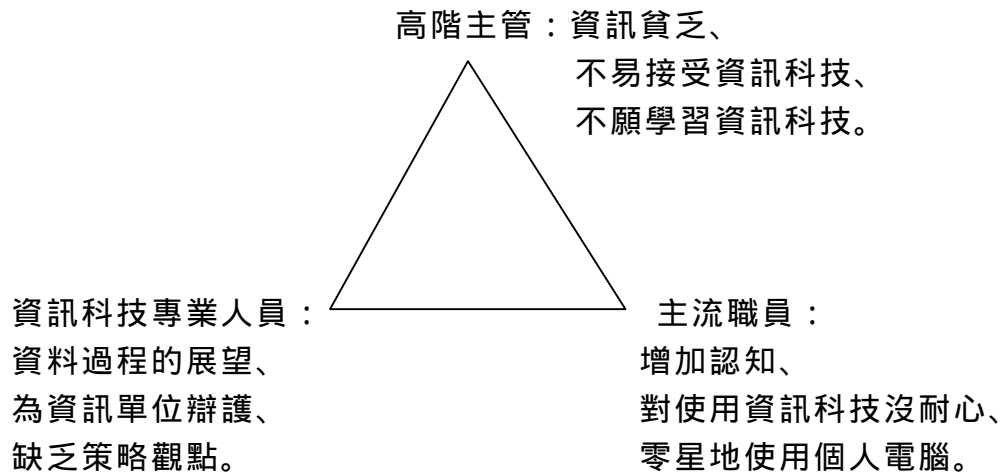


圖 2-1：組織中成員與行政電子化之關係

資料來源：Richard Heek & Anne Davies, “Different Approaches to Information Age Reform,” in Richard Heeks, eds., *Reinventing Government in The Information Age: International Practice in IT-enabled Public Sector Reform* (London: Routledge, 1999), p.39.

2. 在官僚體系組織單位間因應行政電子化之互動關係

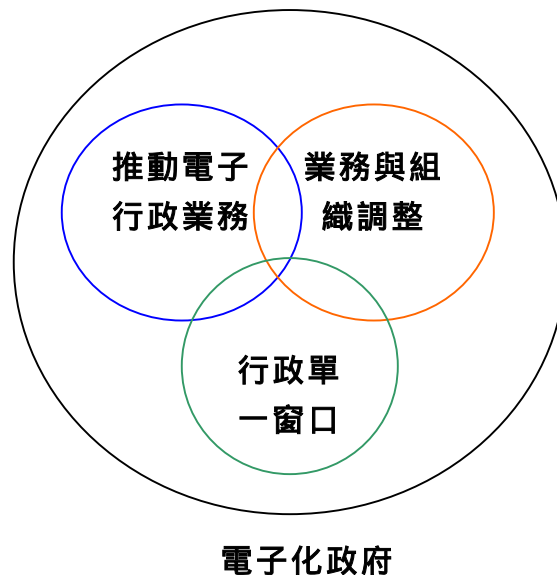


圖 2-2：組織單位間因應行政電子化之互動關係

Heeks & Davies ( 1999 : 30 ) 提出政府是屬資訊密集 ( information-intensive ) 企業，而政府改革是資訊密集過程。所以，整合模型途徑既是將資訊放置於主導位置，賦予科技重要且有權利的角色。因此，創始整合模型需具有四個步驟作為指標：

- 1.負責改革需求的主要管理者接受資訊科技的程度。
- 2.改革議題的溝通與確認。
- 3.確認改革議題中新的或再造資訊系統的必要條件。
- 4.角色確認，資訊科技需符合必要條件 ( requirements )。

為了解官僚機關行政人員對透過資訊科技之協助，處理行政工作的現況，以及接受程度，依 Heeks & Davies 的「整合模型」中四個指



標 - 「管理者與行政人員的資訊素養」、「組織中改革議題的溝通」、「科技資訊系統之認知」與「資訊科技角色確認」，以此四項指標設計研究假設，並提出組織設計之原則。（見圖 2-2）

### 三、研究假設

本研究之假設，依 Richard Heeks 與 Anne Davies 所提出，政府因應電子化政府組織改革研究途徑四 Is 理論之「整合途徑」( Integration Approach )，作為建構研究假設之基礎。依此研究途徑，探析實施電子化政府之後，現行行政院中央機關對組織設計原則之調整。再則，綜合國外，如英、美政府因應電子化政府之組織功能、設計目的與目標，中央組織依其組織功能、目標與組織成員之需求予以分類設計，建立適合不同功能組織的設計原則，以因應電子化政府之實施。

此研究之假設目的乃假設任何因應電子化政府之行政組織都需依設計的新原則，才能有效實施行政電子化，以利提升行政效率。本研究的假設分列如下：

假設一 行政電子化後，機關組織調整之原則與行政主管對電子化的認知與態度有關。

假設二 行政電子化後，組織調整之原則與行政人員之資訊素養有關。

假設三 行政電子化後，組織調整之原則與行政流程改變有關。

本研究依此三假設設計問卷，將問卷分為兩大部分：1.基本資料：性別、出生日期、現職、職等與專業等；2.研究問題：依研究指標，設計問題共分為八大問題（共計七十小題）與一題開放題目，分列如下：（詳細問卷請參考附錄一）

一、負責改革需求的主要管理者接受資訊科技的程度。

（一）請問行政電子化之後，貴單位主管的態度如何？

（二）請問行政電子化之後，對貴單位組織內部協調有何影響？

## 因應電子化行政機關組織設計原則之探討

### 二、改革議題的溝通與確認。

(一) 請問行政電子化之後，貴單位行政業務執行現況如何？

(二) 請問行政電子化之後，對貴單位組織有何衝擊？

### 三、確認改革議題中新的或再造資訊系統的必要條件。

(一) 請問行政電子化之後，對貴單位組織內部與外部有何改變？

(二) 對政府推動行政電子化，在組織重整與員額調整方面，請問您有何意見或建議？

### 四、角色確認

(一) 請問行政電子化之後，組織設計在人員方面應如何調整以因應行政電子化？

(二) 請問為因應行政電子化組織重整，電子化推動業務應由哪一單位負責較佳？

(三) 就組織設計原則來說，請問為因應行政電子化組織重整，應該注意哪些原則？

## 第三章 我國電子化政府發展策略

從一九七〇年起，已有部份企業將資訊科技沿用入產品製造流程與行銷、利潤結構與組織結構等方面進行部份或全面的改造。企業這股改造潮流影響到公部門的改造，政府機關引進資訊科技對行政流程與組織結構進行改革，以利追求更佳行政效率與更多元公共服務。我國政府機關為減少行政成本與組織冗員的問題，在進行政府再造過程中，將政府電子化列為重要改造項目之一，期盼提供人民更加的服務。

### 第一節 我國電子化政府實施現況

#### 一、起源

近年來電子化政府的逐步實現，乃起源於八〇、九〇年代盛行的辦公室自動化（office automation）、管理資訊系統（MIS）、網際網路應用基礎上（Internet）。辦公室自動化又稱為「無紙張的辦公室」，是九〇年代資訊與通信技術應用於組織主要發展趨勢之一。其目的在利用資料處理、通訊及事務機器等設備，處理辦公室內業務。辦公室業務由傳統的人工作業改為現代化電腦設備來完成行政工作。行政管理資訊系統，簡言之，即是應用電腦硬體設備與軟體設備在管理上支援政策制定過程。再則，網際網路乃連結各種不同網路並提供一致性的網路聚合體服務。（牛萱萍，1999：407-411）在邁入二十一世紀時，政府為建立一個符合資訊社會的政府組織，將上述三項改革引進入政府機關，推動行政現代化，重新改造政府組織結構，建立一個新且具活力的新政府。

民國八十五年行政院研考會提出「電子化政府」的建置規劃，並於八十六年十一月策訂「電子化／網路化政府中程計畫」（八十七至八十九年度）經行政院核定，透過各機關的合作，完成推動政府網際網路骨幹網路、骨幹網路基礎服務、「村村有電腦、里里上網路」、「課股

有信箱、訊息瞬間通」網際網路行政應用服務(電子公文、電子採購、電子法規、電子人事、電子計畫管理、電子政府出版品管理)、網際網路便民應用(電子稅務、電子就業、電子公路監理、電子公共安全、電子工商、電子保健、電子公用力業服務)網際網路電子認證、網際網路資訊安全稽核、網網相連電子閘門、識別證卡合一等十項重要計畫。為能進一步擴大政府資訊建設，研考會又於九十年四月廣續研訂「電子化政府推動方案」(九十至九十三年度)，經行政院於九十年四月通過實施，以期逐步實現 E 化便民服務的理念。

我國電子化政府目的是要將政府資訊及服務全面上網，建立政府網網相連及資訊流通的環境，提供國民「資訊服務網路化」、「服務申辦自動化」、「資訊應用全民化」的創新服務，進而達到政府「服務現代化」、「管理知識化」的總體目標。依據行政院九十年四月核定的「電子化政府推動方案」，電子化政府的主要具體目標為：建立暢通及安全可信賴的資訊環境；政府機關和公務人員全面上網；全面實施公文電子交換；一千五百項政府申辦服務上網等(研考會，2004)。

至 2003 年，我國各行政機關已全部上網，並在電子化政府入口網提供各類資訊及申辦服務，各級機關申辦表單可供下載計一、二四五項，網路申辦服務計二三五項，網頁總瀏覽數每月超過五百萬次。此外，在網路報稅、政府採購電子招標、公文電子交換等應用亦具相當成效。政府也將於 96 年底前完成六百項線上服務，推動三十六項以顧客為導向創新 E 化服務，92 年度將優先推動「交通路線查詢暨購票服務」及「企業資料變更服務」二項，全面提升政府服務品質(研考會，2004)。

## 二、電子化政府的發展進程

我國為配合民國八十五年所舉辦「網際網路世界博覽會」(EXPO96)，開始推動以網際網路為基礎的電子化政府，啟動政府資訊建設的新里程，並研擬相關計畫及配合措施，全面推動政府機關運用網際網路提供政府資訊及服務。行政院研考會負責規劃推行電子化政

府，提出三項重要計畫，分述如下（研考會，2003、2004）：

#### （一）電子化／網路化政府中程計畫（八十七年至八十九年）

為發揮政府的資訊服務效能，依據民眾與社會各界的需求，於任何時間與地點提供政府資訊與服務，行政院研考會於八十六年十一月策訂「電子化／網路化政府中程計畫（八十七至八十九年度）」經行政院核定，透過各機關的合作，順利完成推動政府網際網路骨幹網路、骨幹網路基礎服務、「村村有電腦、里里上網路」、「課股有信箱、訊息瞬間通」、網際網路行政應用服務（電子公文、電子採購、電子法規、電子人事、電子計畫管理、電子政府出版品管理）、網際網路便民應用（電子稅務、電子就業、電子公路監理、電子公共安全、電子工商、電子保健、電子公用事業服務）、網際網路電子認證、網際網路資訊安全稽核、網網相連電子閘門、識別證卡合一等十項重要計畫。

政府推動「電子化／網路化政府中程計畫」目標為：

1. 建構「電子化／網路化政府」基礎網路，提供各界便捷的資訊、通信、線上申報及其他服務。
2. 推廣網際網路的普及應用，推動政府人員上網並使用電子郵遞等基礎服務。
3. 健全政府資料流通機制，便利民眾查詢利用；促進政府資料增值運用，帶動資料庫產業發展。
4. 增進各機關公文處理效率，推動電子交換作業，提升政府機關行政效能。
5. 整合政府資訊，延伸政府服務據點，延長服務時間，提供「一處交件、全程服務」。
6. 建立可信賴的資訊與通信安全環境，便利政府資訊作業順利運作，保障民眾權益。

政府「電子化／網路化政府中程計畫」內容包含：

- 1.統籌建置「政府網際服務網」(Government Service Network, GSN)，協助各機關以區域網路專線連接上網，加速政府機關連線上網步伐，奠定政府機關網際網路應用發展基礎。
- 2.推動「村村有電腦，里里上網路」，試行推動村里便民網路服務點，建置村里便民服務網站，其對普及網路應用，消除數位落差有具體助益。
- 3.推動「課股有信箱，訊息瞬間通」，配合公文電子交換推動，已建立公務機關電子郵遞服務基礎環境，並結合電子憑證簽章，確立可信賴之訊息傳遞機制。
- 4.推動網際網路行政應用，自八十九年七月一日起試辦公文電子交換；完成電子採購政府招標資訊公告系統及電子型錄、電子報價、推動電子法規、電子人事、電子計畫管理、電子政府出版等，提升政府行政效率。
- 5.推動網際網路便民應用，辦理各類所得扣(免)繳憑單資料網路申報、綜合所得稅結算網路申報繳稅、營利事業所得稅暫繳及結算網路申報繳稅、營業稅網路申報繳稅，以及各稅查(核定)稅款網路繳稅；「電子公路監理」已提供違規罰鍰及汽車燃料費、機車失竊註銷、汽車住址變更等 17 項監理業務線上申辦及繳費；推動電子就業，完成求才求職資料庫建置；推動電子公共安全、電子工商、電子保健、電子公用事業服務等，提供二十四小時「不打烊」的便民服務。
- 6.建立網際網路電子認證機制，提供網路身分識別服務。建置政府憑證管理中心(GCA)，提供網路報稅、電子公路監理、電子支付、電子採購及公文電子交換所需的電子認證服務。
- 7.推動網際網路資訊安全稽核，已訂頒「行政院及所屬各機關資訊安全管理要點」及「行政院及所屬各機關資訊安全管理規範」，辦理資訊安全及電腦稽核人才訓練。

- 8.推動「網網相連電子閘門」，促進跨機關資訊整合應用。加強推動辦公室自動化及服務上網，完成全部基層公所網路建置及連線上網。
- 9.發行健保 IC 卡，作為提供保險對象就醫時辨識身分之用，以便於醫療處置之正確判斷，並便於民眾就診作業，能提升醫療照護品質與具有費用節流功能。

電子化／網路化政府中程計畫的推動，在建立政府網網相連的基礎環境，促進政府資訊流通，提供便捷的服務，加強政府與民眾的互動及溝通等方面，已有相當進展，奠定網路化政府服務的基礎。

## （二）電子化政府推動方案（九十年至九十三年）

為因應世界潮流，政府繼續推動資訊服務，行政院研考會會同各機關於九十年四月策訂「電子化政府推動方案」（民國九十年至民國九十三年），透過健全的網路基礎環境，致力推動政府與政府間(G2G)、政府與企業間(G2B)及政府與民眾間(G2C)的網路服務。行政院於民國九十一年五月通過「挑戰 2008：國家發展重點計畫」，進一步以 E 化政府計畫作為核心，結合 600 萬寬頻到家、E 化生活、E 化商務、E 化交通等計畫共同打造「數位台灣」，並與「E 世代人才培育」、「文化創意產業發展」、「國際創新研發基地」、「產業高值化」、「營運總部」等重點投資計畫緊密結合，推動政府資訊建設。

依據「電子化政府推動方案」及「挑戰 2008：國家發展重點計畫」，電子化政府建設的目標為：

- 1.運用資訊和通訊科技，一方面提高行政效能，提升便民服務品質，支援政府改造，邁向知識型政府；另一方面公務處理將藉助現代資訊及網路通信科技大幅改造，使得政府服務的組織更為精巧靈活，服務的速度更為快捷，時間更為延長，據點更為普及，選擇更為多樣，成本更為降低。

## 因應電子化行政機關組織設計原則之探討

2. 電子化政府要讓政府機關、企業及社會大眾可以在任何時間、任何地點、透過多種管道，很方便地得到政府的各項服務，包括查詢資訊、申辦等，並且要提供政府創新的服務，例如「免書證謄本」、「免填申請書表」、「無紙化申辦」、「單一窗口」、「多據點、多管道、二十四小時服務」、「服務到家」等。
3. 電子化政府要能支援「效能型政府」、「計畫型政府」、「競爭性政府」及「團隊化政府」，促使政府轉型，達到政府「服務現代化」、「管理知識化」的總體目標。

現階段我國電子化政府的推動主軸為「服務效能提升」、「辦公效率提升」及「決策品質提升」，並從健全基礎環境建設、加強資訊應用發展、普及資訊流通共享、推廣上網應用服務等四個層面推動各項政府 E 化工作。實施內容如下：

1. 全電子化政府基礎環境建設
  - (1) 強化 GSN 骨幹網路系統服務。
  - (2) 建立行政機關電子認證及安全制度。
  - (3) 建立政府機關視訊會議聯網。
  - (4) 普及公務員電子化教育訓練，使人人具備電腦網路應用能力。
2. 加強電腦化推廣，提升政府資訊應用層次
  - (1) 普及各項業務電腦化，加強推動資訊應用的深度與廣度。
  - (2) 推動辦公室自動化。
  - (3) 推廣公文電子交換到民間。
  - (4) 結合運用國土資訊系統，發展施政規劃應用。
  - (5) 整合防救災資訊與通信資源。
3. 加強政府資訊流通共享與整合應用(G to G)
  - (1) 推動行政業務資訊流通，整合創新政府服務。
  - (2) 推動行政事務資訊流通，提升政府內部作業效率。
  - (3) 推動國土資訊系統資料流通共享，發揮整合應用效益。



- (4) 引進創新科技，建構標準化共通作業交換平台。
- (5) 推動跨機關整合創新服務。

4. 推動政府上網服務應用發展，普及資訊服務(G to B, C)

- (1) 推動電子化政府單一入口，落實顧客導向服務。
- (2) 推動政府對企業電子商務應用。
- (3) 推動政府便民服務上網，提供網路申辦服務。
- (4) 普及資訊服務，縮短數位落差。
- (5) 推動政府資訊上網公開，落實政府資訊公開法。
- (6) 開放政府數位資訊。
- (7) 推動國土保安上網，加強民意互動。

為了落實電子化政府各項計畫，提供各機關推動網路服務的指引，特訂定電子化政府具體績效指標，說明如下：

- 1. 建立暢通及安全可信賴的資訊環境。
- 2. 政府機關和公務人員全面上網。
- 3. 公文電子交換全面實施，推動公文電子交換到民間及企業。
- 4. 推動 1,500 項政府申辦服務表單上網且可供下載，600 項服務可透過網路申辦，36 項跨機關流程一貫創新整合服務。
- 5. 戶籍地籍謄本完全減量。
- 6. 於 2008 年達到電子化政府民眾滿意度達 75%，台灣成為亞洲最 E 化國家。

(三) 數位台灣的「E 化政府」計畫 (民國九十一年~至今)

民國九十一年五月行政院提出「挑戰 2008：國家發展重點計畫」之「數位台灣計畫」，將政府資訊建設視為策略性的國家公共建設，進一步落實電子化政府推動方案。在數位台灣計畫下的「E 化政府」計畫內容，包含數位台灣的願景為運用資訊與通訊科技，建設台灣成為亞洲最 E 化的國家之一，實現高科技服務島的理想。計畫內容分為「600 萬戶寬頻到家」、「E 化生活」、「E 化商務」、「E 化政府」、「E 化交通」五大架構，共涵蓋四十一項子計畫。在「E 化政府」

## 因應電子化行政機關組織設計原則之探討

子計畫部分包含以下主要項目：

### 1. 單一窗口整合政府資訊服務：

建置電子化政府共通作業平台，以各機關資訊系統間之互通與資訊共享的問題；建置電子化政府整合服務單一窗口，以整合服務資源；引進先進資訊通信科技，開發共同服務元件，以節省各機關重複開發的成本；制訂標準規範，使各機關可在一致化的環境中發展各項服務，並使各機關的資訊服務資源可以在最短的時間內整合，迅速回應民眾需求。

### 2. 線上政府服務 E 網通：

透過戶政 E 網通、地政 E 網通、稅務 E 網通、監理 E 網通、工商 E 網通、企業經營 E 網通、衛生局所網路便民服務、智慧財產權 E 網通、全球投資審議管理資訊系統等與民眾企業密切相關之創新標竿政府資訊應用服務，提供跨轄區之創新服務，節省洽公時間、人力及交通費用支出；支援政府業務流程再造，逐步推動以自動化網路服務取代櫃檯服務，降低書證謄本數量，以提升政府效能與服務品質。

### 3. 公文交換 G2B2C 計畫：

開創公務電子化環境，推動公文電子交換到民間企業，以創新與民眾企業溝通互動之新模式。故政府公文網路將從政府內部的流通，進一步延伸到企業、社會與民眾，讓政府與各界隨時隨地透過電子公文之往返，提升民眾企業申請案件公文傳遞交換效率。

### 4. 政府機關視訊聯網計畫：

整合推動行政機關建置視訊會議系統，擴充運用政府網際網路既有之骨幹視訊會議設備，架設終端視訊會議設備與之串連上網，使虛擬會議室延伸至基層機關及民間企業。

5.開放政府數位資訊：

整合及建置政府運籌管理之基礎資料庫，包含國土資訊系統、全國檔案資訊系統、防救災資訊系統計畫、公共工程資訊系統、建築管理資訊系統、營建知識管理系統，一方面落實政府擴大資訊公開，另一方面開放民間做各種加值使用，以提升政府資訊之加值服務並有效支援政府決策。

6.防救災緊急通訊系統整合建置：

建立防救災基礎通訊網路骨幹系統，便於緊急救難時，確保防救災體系安全與指揮通訊暢通，以提升災害防救體系各層級之統一協調、支援與調度能力，提供人民更快速的緊急危難救援服務，使民眾生命、財產的損害減至最低。

政府推動這三項重要電子化政府計畫，除提升行政效率，改善對民眾服務，重要目的是促使我國能夠透過網際網路的普及化，將政府資訊與服務推到偏遠地區與無障礙資訊網站建置，為台灣建構一個優質化資訊社會，並且能與國際社會接軌。

## 第二節 我國電子化政府發展策略

### 一、各國電子化政府發展趨勢

各國政府在推動電子化政府主要發展模式，可歸納為：(1) 清晰明確的願景：提供重要指引方向與座標；(2) 因應不可避免之挑戰：因應來自法律、社會等方面之挑戰；(3) 重視客戶關係管理：民眾導向的服務；(4) 創新科技的廣泛應用：提高或增強政府的效能。(林嘉誠，2003：8-10) 依此些模式，各先進國家建立電子化政府整體發展趨勢，可歸納為以下幾點(研考會，2004：11-12)：

#### (一) 建立電子化政府單一入口網

不論電子化政府提供的服務內容為何，提供服務機關數之多寡，民眾與企業皆可以透過單一入口網，取得所需之資訊與服務，透過單一入口網整合相關之服務資源、提供劃一的操作介面，使民眾與企業都可以透過方便、快速、有效率的方式，而取得政府的資訊與服務。

#### (二) 政府線上服務

政府服務轉型為電子化、網路化，且政府服務能以線上方式提供者，皆儘量提供，而政府所提供的線上服務項目，除了從內部業務的電子化為出發點之外，更進一步將現有業務透過線上方式與民眾互動，以提供民眾線上服務功能。

#### (三) 進行跨機關合作與業務流程再造，提供一站式整合服務

摒除了過去各政府機關業務獨立的思維，以顧客導向的方法重新設計各項線上服務，透過跨機關間行政業務流程的整合再造與機關間的相互合作，提供跨機關、一站式(one-stop)的線上服務。

**(四) 建立共通的架構與共享資源，提升投資效益**

更容易、更具成本效益的方式建立電子化政府，鼓勵解決方案/服務元件的分享，舉凡付款機制、認證授權、網路安全...等具共通性的服務模組，皆建立共享機制。同時，建立共同標準及全國性基礎架構平台，解決機關間訊息交換與連結問題。

**(五) 提供安全的資訊基礎環境**

愈來愈多的電子化政府資訊之應用服務，採用了電子認證與數位簽章的技術，以消除民眾對於電子服務安全與隱私上之疑慮，智慧卡則逐漸成為個人資本資料儲存以及線上身分辨識之重要載具。

**(六) 縮短數位落差**

政府服務不應只是針對特定族群提供線上服務，各國在發展電子化政府的過程中，除了進行服務上網的推動外，亦考慮線上服務的普及性，以達到全民可用之目標。除了加強資訊之提供外，更重視普及城鄉網路基礎建設與相關應用服務之推廣，不論社會層級、教育程度、或地理位置，皆能使用政府所提供的各項服務。

**(七) 建立電子服務多元存取管道**

政府電子化服務不再侷限於網際網路部分，也兼顧無法使用網際網路的族群，提供多元之存取管道，如：電視、行動設備、電話、傳真、KIOSK...等等，以擴大電子服務成效。

**二、我國電子化政府發展趨勢與措施**

電子化政府在國內網路化程度日漸普及的大環境下，自民國八十六起歷經五年多的努力，在建立政府網網相連的環境，促進政府資訊公開及流通，提供便捷的服務，加強政府與民眾的互動及溝通，降低行政成本，提升施政決策品質等，俱有相當的進展。

## 因應電子化行政機關組織設計原則之探討

為因應各國電子化政府發展趨勢，並且建立一個能與國際接軌的電子化政府，政府提出幾項相關措施，分述如下（研考會，2004：11-12）：（見表 3-1）

**表 3-1 我國電子化政府發展趨勢與措施**

發展趨勢	我國相關措施
建立電子化政府單一入口網	民國九十一年三月二十日起用「我的 E 政府 - 電子化政府入口網」( <a href="http://www.gov.tw">http://www.gov.tw</a> )
政府線上服務	推動各項政府線上服務 E 網通計劃,完成 687 項中央機關線上服務。政府線上服務部分,獲布朗大學 2003 年評比滿分。
進行跨機關合作與業務流程再造,提供一站式整合服務	關化並逐年建置 36 項跨機關之創新 E 化整合服務。第一階段完成二項,預定於九十三年四月建置完成。
建立共通的架構與共享資源,提升投資效益	規劃建置我國電子化政府作業平台。
提供安全的資訊基礎環境	完成政府公開金鑰整體架構體系,發行各類憑證,包含政府憑證、自然人憑證、工商憑證等。
縮短數位落差	推動縮短數位落差相關計劃,並於九十一年六月起用「減少數位落差入口網」。 ( <a href="http://digitaldivide.nat.gov.tw">http://digitaldivide.nat.gov.tw</a> )
建立電子服務多元存取管道	於我國電子化政府共通作業平台規劃中,納入行動設備上網之部分。

資料來源：研考會（2004），「2003 電子化政府報告書」，台北：行政院研考會，頁 12。

### (一) 建立電子化政府單一入口網

以對民眾、企業及公務員提供跨系統、跨組織的服務為主軸，以顧客導向來規劃使用者介面，透過訂定標準規範，規劃共通資訊作業平台，解決各機關資訊系統間之互通與資訊共享的問題，達到網路申辦「一處收件，全程服務」的目的，主要推動項目包括：前端服務入口網站（Portal）及後端的跨系統共通資訊作業平台、跨系統電子閘門三大部分。前端服務入口網站主要以整合政府網路服務資源，提供民眾、企業使用政府網路服務之單一入口。跨機關共通平台（Common Services Platform）則以提供跨機關、跨系統後端（Back-Office）之資訊交換機制，提供各機關開發應用系統服務，包括目錄服務（Directory Service）、認證服務（Authentication Service）、授權服務（Authorization Service）、OID 註冊服務（Object Identifier registry Service）、內容管理服務（Content Management Service）、流程控制服務（Flow Control Service）、帳號管理（Accounting Service）、中文作業平台解決方案及電子支付介面（Payment Gateway）等。電子閘門（Common Gateway Services）提供與後端系統（Back-Office）之資訊交換介面，包括戶政系統閘門、地政系統閘門、稅務系統閘門、工商系統閘門及交通監理系統閘門，便利政府重要資訊系統迅速介接，回應民眾需求。

### (二) 政府線上服務

透過線上提供戶政、地政、稅務、監理、工商、企業經營、醫療、智慧財產權等政府相關服務。例如：以網路取代馬路，民眾可不受地域限制，以最快的速度獲得所需資訊及服務；節省洽公時間、人力及交通費用支出，每年可達 15 億元以上。政府線上服務部分，我國獲布朗大學 2003 年評比滿分（見表 3-2）。

表 3-2 我國接受電子化政府評比

	公布年度	評比國家數	評比網站數	我國排名
布朗大學	2001	196	2288	2
	2002	198	1197	1
	2003	198	2166	5
泰勒尼爾 森公司	評比年度	評比國家數	使用比率	我國排名
	2001	27	26%	9
	2002	31	30%	14
	2003	32	35%	13

資料來源：1. 布朗大學評比各國政府網站服務內容與功能的豐富完整程度進行評估，遊覽網站：

<http://www.insidepolitics.org/policyreports.html>，遊覽日期：2004/5/5。

2. 泰勒尼爾森公司 ( Taylor Nelson Sofres ) 評比政府線上服務使用度，遊覽網站：<http://www.tns-global.com>，遊覽日期：2004/5/5。

### (三) 進行跨機關合作與業務流程再造，提供一站式整合服務

摒除了過去各政府機關業務獨立的思維，以顧客導向的方法重新設計各項線上服務，透過跨機關間行政業務流程的整合再造與機關間的相互合作，提供跨機關、一站式 ( one-stop ) 的線上服務。

### (四) 建立共通的架構與共享資源，提升投資效益

更容易、更具成本效益的方式建立電子化政府，鼓勵解決方案/服務元件的分享，舉凡付款機制、認證授權、網路安全...等具共通性的服務模組，皆建立共享機制。同時，建立共同標準及全國性基礎架構平台，解決機關間訊息交換與連結問題。



#### (五) 提供安全的資訊基礎環境

愈來愈多的電子化政府資訊之應用服務，採用了電子認證與數位簽章的技術，以消除民眾對於電子服務安全與隱私上之疑慮，智慧卡則逐漸成為個人資本資料儲存以及線上身分辨識之重要工具。

#### (六) 縮短數位落差

政府服務不應只是針對特定族群提供線上服務，各國在發展電子化政府的過程中，除了進行服務上網的推動外，亦考慮線上服務的普及性，以達到全民可用之目標。除了加強資訊之提供外，更重視普及城鄉網路基礎建設與相關應用服務之推廣，不論社會層級、教育程度、或地理位置，皆能使用政府所提供的各項服務。

#### (七) 建立電子服務多元存取管道

政府電子化服務不再侷限於網際網路部分，也兼顧無法使用網際網路的族群，提供多元之存取管道，如：電視、行動設備、電話、傳真、KIOSK...等等，以擴大電子服務成效。

### 三、我國電子化政府發展之策略

配合「挑戰 2008：國家發展重點計畫」之實施，我國將持續運用資訊通信科技技術，引進企業流程再造精神，提高政府反應速度，厚植國家競爭力；以民眾為導向，創新政府各項服務，以推動各種現代化、多元化的「興利創新」E 化重點服務。在此目標下，政府各部門將朝三方向努力：

1. 以民眾需求為導向，提供全民便捷的 e 服務。
2. 縮短流程，創新政府服務。
3. 整合各級機關與民間企業資源，打破機關藩籬，形成網路一體化的政府。

政府依據前述三項方向，採取以下策略，分述之（研考會，2004：11-12）：

**（一）健全資訊組織人力，建立資訊長機制**

行政院於九十年四月成立「行政院國家資訊通信發展推動小組」，為我國資訊通信政策跨部會協調推動組織，該小組設立電子化政府組，由行政院研考會召集。為加強電子化政府計畫的統籌與整合，行政院研考會於九十一年八月成立「E化政府計畫 CIO 小組」，作為 E 化政府計畫的管理及協調推動組織，負責 E 化政府計畫管理協調。另為協助各機關將電子化政府融入施政作為，依照游院長於第 2798 次院會指示，至九十二年底止，行政院所屬一級機關均已由副首長召集成立運作機制，成為電子化政府主要動力。

**（二）擴大政府資訊建設經費**

為加速電子化政府計畫之推動，部分政府資訊建設已納入國家重大公共建設，並由公共建設經費支應。以數位台灣計畫而言，E 化政府分項計畫(2002 - 2007)共編列 149.459 億元，佔數位台灣計畫經費 375.69 億元之 39.78%；而為刺激經濟景氣，行政院於九十一年十二月三十一日通過「擴大公共建設方案」，其中與電子化政府相關計畫者共編列 32.9653 億元，期以擴大政府資訊建設經費方式，加速電子化政府計畫之推動。

**（三）建立資訊計畫績效評估制度**

資訊計畫績效的評估方式除了以經費及工作時程的控制來衡量之外，另著重於這些計畫上線服務後，對服務效能提高及所帶來的有形及無形的經濟效益。這些績效指標與評估方法必須是在計畫規劃的階段，訂定計畫的目標之同時，一併考量上線服務時可以達致的量化成果、效能目標、效益等績效目標。目前為提升整體施政效能，行政院研考會已訂有「行政院所屬各機關施政績效評估要點」及「行政院所屬各機關施政績效評估管

理作業手冊」，未來將在此施政績效評估制度下，將此評估模式應用在政府資訊計畫之績效評估上，並建立政府資訊計畫之績效制度，以作為評估資訊計畫績效之依據。

#### (四) 促進跨機關合作，改造流程

推動跨機關整合服務為今後電子化政府推動之主要方向，所謂整合服務乃以民眾或企業的角度思考，規劃符合民眾及企業需求之政府服務項目，透過橫向合理化各機關服務流程，進而整體性規劃跨機關 E 化一路通流程，以取代各機關現有的分段流程。民眾或企業毋須瞭解政府如何組織與運作，即可輕易地獲得所需之服務與資訊，在電子化政府入口網一次提出電子申辦，經由政府機關間連線自動轉送，即可得到全程化之相關服務，其將以創新流程帶動跨組織網路連線，實現一處收件自動轉送相關機關之全程服務。為達到此一目標，相關作業流程必須以民眾需求為依歸進行橫向整合，並推動各機關之流程再造與組織再造，以促進跨機關合作，同時透過資訊技術串連，讓各機關服務能連貫，以提升資訊應用整體效益。

#### (五) 配合政府資訊公開制度，充實政府網路服務

建置電子化政府單一入口網站為各國發展電子化政府之趨勢，我國在單一入口網的機制下，配合政府資訊公開之制度，推動政府資訊與服務上網；推動跨部門跨業務資訊整合及政府資訊流通機制，建置電子化政府共通作業平台，提供跨組織網路連線整合與多元化、多管道的電子化服務，帶動流程再造、組織再造，創新政府服務，提升資訊應用整體效益，以達到落實單一窗口之目標。

#### (六) 縮短數位落差

由於資訊通信科技的資源分配不均可能造成對於資訊通信科技運用不平等的現象，政府必須針對偏遠地區及資訊應用弱勢群體，積極協調與整合相關機關與民間資源，選擇適當地點建置上網據點，提供基礎的電腦訓練及上網服務，以縮短數位落差。

### **(七) 強化資訊安全與隱私保護**

信任與信賴是所有商業交易的基礎，電子化政府所提供的線上服務亦必須在安全與隱私保護的前提下進行。在民眾使用電子化政府服務的同時，如何防止資料外洩、竄改、竊取、冒名傳送及保護民眾隱私等問題，亦是世界各國推動網路建設的重點。國人對電子化政府之網路安全與個人隱私亦有較高的關注。故未來我國在推動電子化政府計畫時，將持續加強資訊網路安全、個人隱私保護等工作。

### **(八) 應用先進資訊通訊技術，加速資訊整合**

在競爭日益激烈的環境下，過去系統開發需要較長的時間才能完成，為滿足瞬息萬變的環境需求，尤其在面對與日俱增的需求與全球化的競爭，資訊的整合已是電子化政府必要的方向。未來必須應用先進的資訊通訊技術(如 Web Services)，協助政府機關快速整合原有資訊應用系統，透過網際網路提供服務，降低開發成本，深化網際網路應用服務深度，達到系統互通性(Interoperate)、整合性(Integrate)、交換性(Interchange)所謂 3I 的目的，以提升政府的競爭力。

### **(九) 善用民間資源，擴大委外服務**

電子化政府的推動必須善用民間的資源，加強推動資訊委外服務。依據「行政院所屬各機關資訊業務委外服務作業參考原則」，導引國內資訊軟體廠商厚植資訊委外市場，健全政府機關資訊業務委外相關機制，將持續推廣。

### **(十) 知識管理與經驗擴散**

我國自八十六年推動電子化政府計畫以來，已獲得相當具體成效並獲得國際機構之肯定，在整個推動的過程中，並已累積了相當多電子化政府推動與建置之經驗。在國際競爭日益激烈的情形下，各國亦皆將電子化政府視為政府重要施政措施，未來，必須以知識管理的方法，將我國推動電子化政府之知識與經驗

保存下來，一方面作為我國後續推動各項電子化計畫之重要參考，另一方面則作為電子化政府國際輸出之智慧資本，以利用知識經濟的特性，發揮電子化政府更大之價值。

### 第三節 我國電子化發展成果與展望

近年來，我國電子化政府在「機關對機關」(G2G)、「政府對企業」(G2B)及「政府對民眾」(G2C)各方面的建設，已有突破性的進展，我國電子化政府推動成效在國際間更逐漸受到肯定。面對國際間嚴峻的競爭，以及民眾及企業對政府服務功能提升的殷切期盼，政府組織再造的列車已經啟動，而以電子化政府作為推進政府組織人力、服務流程、行政文化改造的主軸策略更無片刻停頓，也是促成台灣經濟再度轉型脫胎換骨的關鍵。

表 3-3 簡述我國推動電子化政府大事 (88/7~93/3)

日期 (年/月)	推 動 電 子 化 政 府 大 事
88.11	行政院推動公文電子交換，頒布「機關公文電子交換推廣計畫」。
89.06	推動第一階段公文電子交換 -中央及省政府。
90.01	推動第二階段公文電子交換 -各縣市政府。
90.12	推動第三階段公文電子交換 -所屬機關及學校。
90.04	行政院頒布「電子化政府推動方案」(90-93年)。
90.11	立法院審議通過電子簽章法。
90.11	機關公文電子交換中心 e 網通啟用典禮，宣示政府機關學校公文電子交換中心正式啟用，及交換中心間之互聯機制正式啟用。
91.03	「我的 E 政府 — 電子化政府入口網」啟用 ( <a href="http://www.gov.tw">http://www.gov.tw</a> )。
91.04	電子簽章法施行細則。
91.05	頒佈文書及檔案管理電腦化作業規範(91年修訂版)。 (九十一年五月十日院臺秘字第 0910019282 號函頒)
91.06	設立「減少數位落差入口網」。 ( <a href="http://digitaldivide.nat.gov.tw/">http://digitaldivide.nat.gov.tw/</a> )
91.09	為充實我的 E 政府即時資訊內容，建置「政府入口網即時資訊偵蒐暨資訊共享平台」，自動自各機關網站匯入各項政府資訊，彙整後

### 第三章 我國電子化政府發展策略

	提供民眾檢索訂閱，將以自動偵蒐機制取代人工上稿作業，達到『一次查詢、完整蒐尋』及主動公開政府資訊。
91.12	行政院核定「政府整合服務單一入口」、「G2B2C 公文電子交換」、「政府機關視訊會議聯網」等三項計畫。
91.12	完成電子公文社群服務網離型系統，開始試用。 完成偏遠地區設置公共資訊服務站策略規劃。 建置完成政府測試憑證管理中心（GTESTCA）。
92.01	新版政府憑證管理中心（GCA）建置完成。
92.02	世界經濟論壇發表資訊化社會評比報告，我國政府整備程度（Government Readiness）及政府資訊應用（Government Usage）指標分居全球第二名及第四名。
92.06	擴大公共建設方案於公共建設經費通信資訊次類別項下，提報 11 項政府 e 化計畫，共通過 92 年度追加預算 32.965 億元。
92.06	配合擴大公共建設方案，整合提報 11 項政府 E 化計畫，通過 92 年度追加預算 32.965 億元。
92.07	政府機關資訊業務委外知識網上線。
92.09	美國布朗大學公布 2003 全球電子化政府調查報告，我國名列全球第五名。
92.11	世界經濟論壇（WEF）發表資訊化社會評比報告，我國政府整備程度（Government Readiness）及政府資訊應用（Government Usage）指標分居全球第十二名及第六名。
92.11	地籍謄本全國連線，地政節慶祝大會啟用。
93.01	台北縣政府開放民眾利用自然人憑證透過地政電子閘門資訊系統，線上申報地價。
93.03	研考會啟用公文 G 2 B 2 C 資訊服務中心，推動政府與企業民間公文電子交換 E 網通。
93.03	電子戶籍謄本啟用，提供民眾在家申請。
93.03	台北縣工商登記網路查詢 E 點通啟用。

資料來源：研考會，「電子化政府大事紀」，遊覽網站

<http://www.rdec.gov.tw/home/egov.htm>，遊覽日期：2004/6/1。

自電子化 / 網路化政府中程計畫實施以來，相關電子化計畫的實施已達到大幅提升政府施政效率與效能的目的（見表 3-1）。以知識轉換的觀點來看，未來我國欲邁向知識型政府計畫，則應具備將民意轉化為施政知識的機制；目前各項政府 E 網通計畫已大幅提升民眾線上參與的機會；開放政府數位資訊相關計畫則建立了知識流通機制；創新 E 化整合服務之規劃，更是以民眾的需求為主，提供跨機關的線上服務。而在累積了多年電子化政府執行經驗後，未來更需在現有的基礎上，進一步以下列五項重點，作為電子化政府未來發展，以建立知識型政府之目標：

- （一）未來電子化政府的核心價值與策略。
- （二）以民眾角度思考所需提供的服務。
- （二）運用系統規劃與組織流程再造提供整合服務。
- （四）強化網際網路或資訊與通訊科技思維的教育。
- （五）塑造信賴的網路安全環境，強化民眾參與電子化政府的信心。

知識經濟的精髓在於統合組織智慧的運作、個人專業能力的應用和系統化作業流程管理，以提供完整的跨部門解決方案。故我國知識型政府的知識服務藍圖應是利用台灣在電子化政府的領先地位優勢，強化統籌運用各機關資源的能力，發展系統整合與知識管理的核心價值及服務知識。

因此，運用電子化政府的推動，透過電子化服務過程，累積建立政府服務型知識庫，以民眾角度思考服務流程，提供單一入口網站，一次送件，達到全方位服務。為達到此一目標，電子化政府的具體措施中需將知識管理的作法融入，將可更有效率與效能地轉換民眾意見為施政作為，這是現代知識型政府所需必備的能力，故未來政府必須不斷地蒐集、擴散與再利用核心知識，摒除本位主義，化被動為主動，進而提供創新服務。同時，為能精準提供民眾所需的服務，政府各機關更應善加運用知識管理，以所建置的知識庫包括政府的核心智慧、知識與最佳典範，其無論是開放型知識、公共財知識與產業知識，皆再輔以創新思維，進而達到提升「生產力」、「應變力」及「創意力」等知識型政府的目標。



依上所述，我國行政電子化的推動成果已在國內外獲得肯定。依電子化／網路化政府中程計畫實施以來，未來我國欲邁向知識型政府計畫，因此政府將電子化整府的定位置於「服務民眾導向」的政府，亦既是政府應具備將民意轉化為施政知識的機制與能力。但是，政府在定位未來實施電子化政府目標時，似乎忽略幾項有礙於政策推動的阻力：

1. 政府似乎忽略電子化實施後行政流程的改變對民眾所造成衝擊，政府如何輔助民眾應用與適應新的行政流程，是政府重視以民眾服務為導向的重要任務之一。
2. 政府組織推動電子化政府政策，重視網路網絡建構，促進跨機關合作，改造流程，卻未提出協助各部會間的整合的方式。若無一合適方式整合各機關的行政資訊，仍無法達到跨部會之目標。
3. 政府在強化網際網路或資訊與通訊科技思維的教育之時，應注意行政機關行政人員的資訊素養異同，建立一個符合現況的訓練機制。

為瞭解政府所推動電子化政策在單位間實際實施現況，以利提出適當原則，將以面訪與問卷方式進行了解是否與書面分析相似。

因應電子化行政機關組織設計原則之探討

## 第四章 美、英、紐因應電子化政府的組織再造過程

在資訊時代歐美各國都積極推行電子化政府，成效顯著。依世界市場研究中心調查全球一百九十六個國家的二千多個政府機關網站，評估各國電子化政府的程度，美國以五七 二分(總分一百分)，位居第一位。英國以四七 一分排名第五名，位居歐洲國家之冠；紐西蘭亦位居前十名。故本章以英、美及紐西蘭實施電子化政府的組織再造過程為主要探析範圍，期參酌其行政組織調整的相關經驗與設計原則，瞭解此三國在實施電子化政府過程之挑戰與因應之道，做為我國因應電子化政府組織調整之參考。

### 第一節 美國因應電子化政府之組織重整原則

項靖(2003)於「各國政府之數位化現況」一文中提出，政府在數位化過程中所應扮演角色：1.創造適於數位化政府的環境；2.以電子化形式傳達方便的政府服務給民眾。美國在「2003 電子化政府準備指數」被評為全球第一，本節將探析美國政府如何創造出電子化政府第一之佳績。

#### 一、美國政府推行電子化政府概況

為因應數位化時代來臨，美國於1960年代就開始有資訊對產業和經濟影響的研究，於1970年代末建立了資訊經濟的理論、量測、實務(如資訊職種)和資訊產業政策架構的規劃。1970年代相關的研究紛紛並起，如資訊管理，資訊科技對組織的改變及因應，資訊社會的理論和構想，以及資訊科技對心理、生活品質、教育、兒童...等，均開始做深入的探討。1980年起，資訊倫理的研究及實務遍及全國，大專院校紛紛將資訊倫理列入重點課程，業界亦普遍對主管人員作資訊倫理的在職訓練。

1990 年代資訊公共政策的研究和實務受到重視。以文化為軸心的資訊科技對社會影響的研究，也在各個學門蓬勃展開。

在九〇年後美國政府積極推動電子化政府，在 1993 年推動「國家資訊基礎建設」(NII)。NII 的提出揭示了美國政府重視資訊網路的發展，決定利用政府的力量來奠定資訊網路的基礎，以促進網路的發展與普及化。美國政府先後在 1993 年 2 月與 9 月分別提出了 NII 計畫的目的與策略。在目的方面，強調利用 NII 建設，以使得各級政府的建設更為開放，便於民眾參與民主政治。在策略方面，為保障資訊能公平、廉價地提供給國民與政府，並改進政府採購政策。(行政院資訊推動小組，1995) 事實上，NII 計畫不但使網際網路的時代來臨，也提供政府電子化良好的基礎與環境。當時高爾副總統在「運用資訊科技改造政府」(reengineering through information technology) 報告中提出，希望運用現代的資訊與網路科技來建立電子化政府，可以讓民眾隨時取用政府資訊，在電子化政府這樣的虛擬組織(virtual organization) 中，民眾與政府之間能夠有更多的互動與瞭解。NII 應用計畫中，與行政革新及電子化政府有關項目如下：(黃仁德與姜樹翰，2004)

除了 NII 計畫，美國政府再進行電子政府計畫(e-Government Plan)。計畫裡成立“The First Gov”網站，旨在整合所有政府單位建立入口網站，提供民眾一個完整性的政府搜尋管道，藉由多樣化服務與功能，達到政府與民間之互動。此網站成立之後，美國前總統柯林頓即於 2000 年 9 月發表演說說明此網站之重要性「...這是第一個以最方便、最直接的方式提供民眾進入所有美國聯邦政府資料庫。」，此政府網站結合了 400 個政府部門，總共包含了 500 個網站，同時提供連結服務至 4,000 萬個網頁及 2 萬個相關網站，免費提供民眾全天候查詢。“First Gov”網站包括三部分：

- (一) 前端進入區(The Front Lobby)：為民眾進入網站的第一個入口；
- (二) 後端位置區(The Back Room)：為執行政府網站模擬範本，以提供民眾快速搜尋；

- (三) 商標證明區 (The Brand) --確保商業搜尋入口的安全性。美國推動電子化政府相當積極，也確實付諸行動，雖然其中的操作方式、流程設計等都有改善之處，但可見美國政府對於數位科技的重視程度。(『B2B 交易市場日本高峰會』出國報告書，2004/1/20.)

## 二、推動電子化政府之挑戰

E-Marketer 的研究指出，美國約有 20%到 25%的人口完全不想上網或無法負擔上網費用。E-Marketer 並且預測美國的上網人可在未來十年內將持續成長，但成長率將逐年趨緩，估計美國在未來十年內上網人口普及率的上限值為 75%到 85%，上網人口包含了所有可透過家裡、公司、學校或行動設備上網的人。(e-Marketer, 2003/3/5) 負責 “The First Gov” 網站規劃的主講者 Mr. Buck 曾提出，技術方面的設計還容易解決，反倒是人文上的差異較難改變，民眾的期望比之前預期的高出許多，因此政府單位將會重新檢視，盡量將所有服務過程以能達到為民服務之目標。

因此，資訊科技沿用入政府機關之後，需先瞭解資訊科技不再只是一項技術，而是對於資訊管理的整合，目前美國政府推動電子化政府之阻力，可分述如下：

- (一) 依美國佛州 (Florida) 州政府之經驗，聯邦政府補助電子化預算不足，導致無法有效推動電子化，尤其在教育方面。因此，「預算經費不足」是影響電子化推動之主因。
- (二) 雖然資訊科技能協助官僚人員提高行政作業速度與效率，但是資訊科技也可能造成這批相同官僚人員疏離於直接與民眾接觸與服務的機會。行政電子化取代組織中人員與大眾社會個人的互動，政府官員同樣也面臨此相似的壓力。
- (三) 資訊科技的硬體設備、週邊相關必備配備與人員訓練的成本(如面臨新軟體的學習)都是高成本的預算與支出。政府恐怕礙於經費的限制無法隨時更新設備與進行人員的訓練。

#### 因應電子化行政機關組織設計原則之探討

- (四) 行政人員會有負面反應或拒絕接受或學習新的技術，因為這代表他們所會的技术與知識已經不合時宜，以及可能工作會被刪減或淘汰。再則，新的期待產生，自己恐懼無法符合期待，或者可能會因新的科技產生自己將會被忽視，失去原有在組織中之重要性。
- (五) 政府透過資訊科技所收到來自民眾的電子資訊或陳情，並無法確實保證是民眾的心聲，而非是利益團體或政黨競選的手段。因此，如何合乎實際民眾需求，與反應民意將是政府實施電子化之後的新挑戰。

此外，Jennifer O'Neill 在'E-Government'一文中亦提出政府實施電子化政府所面臨之阻礙，可分為幾項：

- (一) 缺乏資源：實施電子化政府計劃需有大量經費，來執行人員的訓練與電腦設備之維護。
- (二) 不完整的計劃：電子化政府推動需要長期實施，要做一完整計劃是不容易的。
- (三) 無足夠的工作夥伴：缺乏瞭解資訊科技的工作夥伴或共同完成工作的夥伴只一知半解資訊科技。
- (四) 不完整的文化變遷與訓練：行政人員缺乏瞭解資訊科技或電子化之重要性，因此缺乏配合行政電子化之推動。
- (五) 不適當的政策維護或監控政府電子化計劃：缺乏適當政策監控電子化推動過程或使用，如經費的分配、人員的分置。
- (六) 缺乏管理階層或民眾之支持：管理階層缺乏對資訊科技的瞭解，因此不重視電子化在組織的重要性，導致支持電子化推動意願的低落。
- (七) 數位落差：中央與地方在資源方面分配上不均，因此無法均衡發展電子化。

為因應這些阻力，美國政府在行政單位內部與法規方面進行改善，以便建立一個更完善的電子化政府。

### 三、因應電子化政府挑戰之措施

美國聯邦政府電子化的主要目的，一是想藉由資訊技術的應用提升政府行政生產力以及降低交易成本，讓全民可更容易且有效率地獲知政府的活動相關訊息，以提高訊息的使用價值。其二，在民主決策過程中，政府電子化後將增加民眾的直接參與程度。為達到此兩項目的，政府需先排除上述的障礙。從聯邦政府近年在網際網路化的努力方式，可將之大略分為三項：第一項是政府致力於各相關政府網站的整合，於是政府成立 firstgov.gov 網站，此一網站將整合所有政府網站與其他相關的私人網站。第二項是聯邦政府在電子化過程中，大幅採用私人企業在資訊技術創新與應用成果。譬如，通訊安全保密、資訊系統商業運用、信號傳送與互連等主要專利，幾乎都由美國的企業：CITIBANK、Open Market Inc.、Netscape Communication Corp.、Bell Communication Research Inc. 等公司所擁有，美國聯邦政府將其沿用入政府機關中。第三項是聯邦政府利用對資訊技術論壇，並以獎勵的方式，讓私人企業的專家、公益團體人士，以及大學或研究機構提供其經驗與建議。此外，為建立完善電子政府，美國政府提出幾項措施：（張順教，2004）

#### （一）公鑰架構的設置（public key infrastructure, PKI）：

基本上，公鑰架構是一種企業內部、產業當中、一個國家之內或是全球性的，用來確保資訊交換的安全的政策與程序。事實上，電子認證機制提供一個安全的電子交易的環境，是電子化政府與電子商務普及應用的關鍵，而以密碼技術（Cryptography）發展的數位簽章與資料加密系統則是安全認證的核心，美國聯邦政府所公布的電子簽章法亦以此原則來制定。

#### （二）電腦系統與網路安全問題：

依據 1993 年九月通過的 Thomson/Lieberman 政府資訊安全法（Government Information Security Act）建立美國聯邦事務委員會（the Federal Administration Council），主要是要求每個政府單位必需擬妥電腦系統與網路安全維護的計畫，以及加

強相關電腦技術人員的訓練，並且每年度均需提出檢討、提交報告。

(三) 建立一入口網站：

美國 firstgov.gov 網站主要在統合各政府部門相關網站的服務內容，希望能讓使用者達到一次完成工作 ( one-stop shopping )。基本上，單一政府入口網站的設立，最主要是考慮到使用者 ( 民眾 ) 的需求，讓民眾能以最低搜尋成本找到所需要的全部資料。

(四) 政府文件與檔案管理：

配合 firstgov.gov 入口網站正式的啟用，而達到整個聯邦政府電子化文件均有公文標準化的格式，大幅提升文件傳遞交換的效率。

(五) 吸收富有資訊技術專長之專業人員，以及加強訓練在聯邦政府從事電腦相關業務工作人員的電腦專業訓練，也是聯邦政府一直努力進行的工作之一。

(六) 聯邦政府不再以無價贈與方式，而改以網路競價拍賣的方式，將聯邦剩餘資產標售給需要的各州政府，地方政府機關，非營利事業團體以及大眾。

(七) 州政府與地方政府機構共同合作，並以共同負擔風險的方式發展所需的應用軟體。

(八) 美國教育部、商務部與都市發展局已成立一個「社群技術中心」 ( Community Technology Center )，這個中心係以共置的方式，分置於不同的地區的社區中心與圖書館等地。

(九) 在增加殘障人士使用政府網站便利性的前提下，聯邦政府服務總署 ( General Service Administration, GSA ) 要求各政府部門的網站，必須增設可讓殘障人士使用的功能。

(十) 雖然美國聯邦政府實施電子化已多年，其 CIO 委員會發現，各部門間 ( 如行政、立法與司法 ) 在資訊技術應用與使用經驗的平行交流相當有限，而形成資訊技術資源的重置與浪費。因此，建立一個長期且穩固跨部門平行的合作關係，乃是聯邦政府走向完全電子化的條件之一。



- (十一) 因為各州或地方政府可依其特有的環境，創新出最適合該地區使用的電子商務運用模式。若能與聯邦政府一起規劃與開發，地方政府也許只付少許每筆網路交易費用，就能滿足民眾的需求，而聯邦政府亦可利用此一資源，統一架構在某特定入口的網站上，讓其他州或地區的民眾亦能共同享有。
- (十二) 美國聯邦政府自 1996 年起，在國際間至少已與超過六個國家（如日本、韓國、澳洲、智利、愛爾蘭、馬來西亞等）簽定電子化政府合作協定。基本上，美國政府藉由與國際各國合作的方式，提供有助於雙方政府電子化的方案。此種模式有利美國聯邦政府在各國政府電子化的過程中，成為電子化政府的主導者，以及資訊技術應用與經驗的提供者。

從上述可知，美國政府在因應推動電子化阻力時，主要政策可分為以下幾項：

- (一) 與企業建立合作夥伴關係，英、美兩國將某些線上作業外包給企業界，減少員額與預算成本之負擔，並且可以改善公共服務品質。
- (二) 將資訊科技與政府改造結合，需注意三項挑戰：
  - 1 資訊科技的適用性 (adoption)：維持資料的有效性須注意資訊科技的創新投資與持續更新技術。
  - 2 資訊科技的應用性 (application)：具有資訊科技專業背景的管理人員強調資訊科技技術的實用性，因此希望所有職員須接受訓練計劃，以便獲得使用新科技所需知識與技術。
  - 3 資訊科技的管理 (management)：須改變組織以官僚體制為中心轉為以民眾為中心的公共管理哲學與實務。資訊科技所造成組織改造具有二個層面 - 制度層面，如管理 IT 的部門，與人事層面，如職員的態度。
- (三) 美國政府成立 FirstGov.gov 網站，便利民眾查詢 2,700 萬網頁的政府資訊，讓民眾能透過網站取得各項服務，如稅務

#### 因應電子化行政機關組織設計原則之探討

( irs.gov ) 無紙張政府採購案 ( fts.gsa.gov )。此外，美國政府推動「政府文書工作刪減法案」( Government Paperwork Elimination Act, 簡稱 GPEA ), 預計於 2003 年將政府公文檔案全面電子化，並採用電子簽章。

( 四 ) 美國政府為達到實質建立「電子化政府」之目標，透過立法，在管理與預算處 ( Office of Management and Budget ) 成立「電子政府辦公室」( Office of Electronic Government ) 成功地協助政府通過以下幾項法案，完成電子化政府計劃 ( 見表 3-1、表 3-2 )。

**表4-1 電子化政府與安全性相關法規**

日期	法規
2002/12	1. Federal Information Security Management Act ( FISMA )
2003/2	2. The National Strategy to Secure Cyberspace
2003/5	3. OMB FY 2002 Report to Congress on Federal Government Information Security Reform Act ( GISRA )

**表4-2 重要電子化政府相關法規**

日期	法規
2003/4	1. OMB E-Government Strategy
2002/12	2. E-Government Act
2002/11	3. Homeland Security Act
2002/6	4. Small Business Paperwork Relief Act
2001/12	5. Administrative Simplification Compliance Act
2001/10	6. Small Business Technology Transfer Program Reauthorization Act
2000/6	7. Electronic Signatures in Global and National Commerce Act ( E-Sign )
1998/10	8. Government Paperwork Elimination Act

1996/10	9. Electronic Freedom of Information Act Amendment
1996/2	10. Clinger-Cohen Act
1996/2	11. Telecommunication Act
1996/1	12. National Information Infrastructure Protection Act
1995/5	13. Paperwork Reduction Act
1994/10	14. Federal Acquisition Streamlining Act ( FARA )
1993/8	15. Government Performance Results Act
1988/1	16. Computer Security
1986/10	17. Electronic Communication Privacy Act
1986/10	18. Computer Fraud and Abuse Act

美國為避免電子化政府之阻礙因素，在組織調整部分，政府透過法規制定，建立專屬部門負責統籌所有電子化政府之事務。在這些法規中，以在 2002 年 12 月 17 日所通過之 Electronic Government Act 最為重要。此法規中明文界定「電子化政府」之意義：「使用網際網或其他資訊科技傳送政府資訊或公共服務民眾或其他政府單位，使政府運作更有效率、效能與服務品質。」依此法規，美國政府在管理與預算處（The Office of Management and Budget）之下設立「電子化政府室」（The Office of Electronic Government），專門負責電子資訊管理與增進單位間合作，促進公共服務。此外依此法規，另設立主要資訊委員會（Chief Information Council）負責與其他聯邦、州、地方政府間聯繫與合作，協助發展電子技術政策、需求與策略。再則，進而設立「電子化政府基金」（E-Government Fund）提供資金支援計劃，提供一便利的資訊公共途徑，改善政府服務和資訊交換，並且增進政府部門間資訊科技計劃之合作。此外，電子化政府室也負責建立資訊資源政策與審查每個單位管理電子科技之成果。同時，此單位亦協助確認資訊科技改善 G to B 交易機會（Schildkraut, 2003）。

因此，美國在因應電子化政府時，強調的原則是 1.組織間資訊的整合；2.資金的整合，以免單位間各自為政，造成預算的浪費；3.重視公共服務與行政品質的提昇，因此強調政府入口網站設立的便利性與整合性；4.改善與電子化政府相關法規或通過新法規，以確保電子

#### 因應電子化行政機關組織設計原則之探討

化政府之完整推動；5.為達到此些目的，設立專屬機構負責統籌、管理與審查一切與電子化重府相關事務與成果，這有利於減少資源浪費與政策繁雜不統一之弊端。建立電子化政府室之後，讓美國在電子化重府推動比以前更具效率，值得吾國政府做參考。

## 第二節 英國因應電子化政府之組織重整原則

英國電子政務發展的最大特點是，起步較晚、發展迅速、成效顯著。根據《2002年英國線上年度報告》，目前英國政府已經實現政府資訊提供的電子化，54%的政府資訊已經通過電子方式提供，預計到2003年底這個比例可以達到73%。（紐西蘭電子政務建設概覽，2004）在電子化政府建設方面，英國政府先後制定了《政府現代化白皮書》、《資訊時代公共服務戰略架構》和《二十一世紀政府電子服務》等一系列規劃。其主要的概念是：建立「以公眾為中心」的政府。在建設過程中，應加強跨部門的合作，以利滿足公眾需求。在制定有關政策和方案時，應照顧到少數民族及殘疾人的需求，其目的在提高政府的工作效率和改進服務方式。

### 一、英國推動電子化政府概況

英國首相布萊爾（Tony Blair）於1999年設定英國的資訊科技之前景，並設定在2002年以前英國要擁有全球最佳之電子商務環境。英國績效與創新部門（Performance and Innovation Unit）在1999年9月發表一份報告名為「e-commerce@its.bes.uk」做為政府達成電子化目標之策略基礎。（資策會，2002：305）

#### （一）英國線上計劃（UK On Line）

2000年9月11日英國首相布萊爾發布英國線上（UK On Line）計劃。此計畫主要是結合政府、產業、志願團體、貿易聯盟與消費者團體的力量，要讓英國每一個想上網之使用者都能夠連網，同時亦要使英國在全球知識經濟當中居於領先之地。（資策會，2002：307）英國政府依此計畫設立單一政府入口網站（ukonline.gove.uk）於2001年2月正式開始提供服務，UK On Line網站的內容分為五大部分：生活頻道、快速搜索、線上交易、市民空間、簡易通道。“生活頻道”能夠讓用戶只須

## 因應電子化行政機關組織設計原則之探討

點擊相關主題即可找到 11 個主題的服務，而不必考慮各政府部門的職責和分工。其他服務項目包括：企業的服務、個人收入與稅收、交通、票務預訂、教育、健康、公民與司法系統的互動、土地與房地產、業與電子民主等，如提供專業的健康諮詢服務網站（NHS Direct）。

英國 UK On Line 政府入口網站連結 200 個中央及 482 個地方政府單位，預計在 2005 年前，英國六千萬民眾與三百萬企業機構，能利用網際網路完成所有與政府單位的互動工作。這套複雜的整合解決方案需要完善的基礎建設，包括電腦設備、各種應用軟體及平台的整合，以滿足使用者的需求。目前英國「政府入口網站」，已完成第一階段的計畫，並正式上線服務。服務項目包括：

1. 年底所得稅結算申報。
2. 關稅、消費稅與增值稅的退款。
3. 農漁業者的歐盟津貼補助申請。

由於第一階段英國政府入口網站計劃空前成功，英國政府計劃在 2005 年前，讓所有民眾及企業與政府機構的互動皆能上網進行。

### （二）智慧卡政策架構（Smart Card Policy Framework）

英國政府負責推動企業上網，且透過協調等手段規範和促進電子商務的機構（The Office of the e-Envoy）於 2003 年 7 月 31 日公布「智慧卡政策架構」（Smart Card Policy Framework）文件草案，作為公共部門實施智慧卡應用的基本準則，主要為協助推動電子化政府的落實。該政策方針內涵簡述如下：（梁理旋，2003）

1. 以政府互通架構為準則建立智慧卡標準，確保政府與產業的智慧卡能夠彼此相容。
2. 以整合與協調的方式於公部門推動智慧卡，並由 The Office of the e-Envoy 負責智慧卡最佳實作應用範例的分享與傳播工

作。

- 3.確保智慧卡的實施符合資料保護法或其他相關法案規範，保障公民權益。
- 4.政府單位需考量未來在智慧卡中加入電子簽章功能，以提供安全的電子化政府與電子商務服務。

英國政府發展電子化政府主要在強調集體溝通與知識共享的知識網路，促使所有政府部門與相關公共單位的員工都能透過政府內部安全網路的連結，以電子化的方式溝通並享有共通的、安全的資料庫、討論區與社群聚場（community pool）（項靖，2003：253）

## 二、推動電子化政府之挑戰

英國 e-Envoy 部門（The Office of the e-Envoy）負責所有政府服務都能有效透過電子化完成，在 2005 年將達到最高使用程度。此單位直屬於內閣辦公室（the Cabinet Office）負責改善公共服務與節省長期電子化政府計劃之發展費用。（<http://www.e-envoy.gov.uk>）雖然英國政府致力於發展資訊科技，並且由專屬單位負責推動電子化政府之計劃，但是仍有其阻力使其無法達到預期之成效。Brian Westcott 指出主要阻力是資深決策者，尤其在地方政府，缺乏電子化政府之知識與承諾。同時 Bruce Ackland 亦指出，缺乏經費與太多創新事務以致無法處理，再則不易僱用到適合的 ICT 管理者，導致推動電子化有困難。最後缺乏符合電子化政府議題（the e-government agenda）所須之資訊科技技術。（Bruce Ackland, 2001）

除以上阻力之外，造成政府電子化無法成功之因素如下：

- （一）忽視組織完成電子化之能力與計劃中策略目標之間的差距分析。
- （二）不適當資料或資料不足。
- （三）未了解組織電子化過程中三要素之本質：成本、服務層次與代價。

## 因應電子化行政機關組織設計原則之探討

- (四) 政府電腦失靈，如中病毒、駭客入侵等，造成嚴重損失。
- (五) 缺乏使用 PC 必備之技能。
- (六) 缺乏使用網路之信心。

基本上，英國推行電子化政府之阻力或障礙，與美國相似，主要在於人才、經費與民眾之支持。

### **三、因應電子化政府挑戰之措施**

英國政府為了達到 2005 年能讓全民上網使用政府網站，因應這些阻礙之方式，可分為幾項；（新浪科技，2003）

- (一) 英國「電子政府」策略中提出首要的問題，即是建立「以公眾為中心的政府」。英國政府在建設中最為強調的觀點，要求各部門在制定電子化方針時必須考慮到充分利用現代資訊技術，以便能更好地滿足人民的需求，更有效地利用政府的資訊資源。政府需要提供一個良好的網站，使公眾不必為一件事登入眾多政府網站。
- (二) 英國制定全國統一的政府電子化建設原則時，考慮到政府職能重組，因此，要求政府各部門及部門內部各職能單位間密切合作。如英國國家統計局在提供註冊服務時就是同英國各地方政府合作，由各地方政府完成公民的生、死、婚姻等狀況的登記。
- (三) 推廣電子政府需了解人們的需求，但不只侷限於人們的要求為聽取公眾對政府電子化的意見，英政府成立了一個由 5000 人組成的公眾代表會，成員是在全國隨機選擇的，它代表英國不同年齡段、不同地區、不同背景、不同性別的各方面人士。目的是從使用者的角度，對政府電子化如何建設提供意見。此外，英國政府還採取專項調查研究的方式，蒐集公眾意見。
- (四) 英國政府隨時評鑑電子化進度：英國在資訊化建設中，十分注重對工作進行總結及評價，它是世界上唯一一個確立正式程式監測資訊化進程的國家。對進程進行總結的目的不僅是統計上



網的數量，更重要的是根據實際的實施情況，不斷調整方案，確保所採取的方法是最佳的。從 1999 年 5 月起，英國政府的電子化進度由政府「電子專員辦公室」每半年總結一次，並在網上公佈。同時，每月都由「電子商務大臣」( e-Minister ) 與「電子商務專員」( e-Envoy ) 向首相布萊爾提交一份關於英國電子化進度情況彙報( 包括電子商務、電子化政府及全民上網三方面 )；每年政府頒布一份電子化進度年度報告，提供相關單位參考與民眾監督，並激勵單位本身之進步。( 相關報告詳見 Office of the e-Envoy )

- ( 五 ) 強調組織領導：為了在全國範圍內有統一、協調的領導，英國政府專門任命了兩位負責電子化的高級官員，一位是「政府電子商務專員」，另一位是「電子商務大臣」，負責全國的資訊化工作。電子商務大臣的主要工作是協調政府各部門，並有權直接向首相彙報有關電子化的事務。電子商務專員則具體負責資訊化的實施，制定資訊化的政策等。兩者對英國推動電子化有極重要之助益。

除以上方法，克服電子化政府阻力之方法有以下幾項：

1. 需注意組織中單位間的關係。
2. 組織需更具彈性。
3. 需注意所有組織中每個行政單位，而非只有 CIO。
4. 需透過廣告公司協助，讓外界知道政府網路入口站。
5. 政府需將電子化具體的利益公開化，才有助於讓外界了解組織內部與外部電子化的效能。

英國在推動電子化過程，與美國相似，都設有專屬單位或人員負責，英國負責人員位階更高直接隸屬首相。綜合觀之，英國因應電子化政府之原則可分為幾項：1. 以便民為主，設立一個專屬政府網站 ( [www.ukonline.gov.uk](http://www.ukonline.gov.uk) ) 以利民眾與相關單位使用。2. 強調資源整合與管理：設立「電子商務大臣」與「電子商務專員」專責電子化政府計劃，並負責協調與統籌政策。3. 資訊分享：將相關政府網站設置於同

#### 因應電子化行政機關組織設計原則之探討

一網頁，以供民眾或學界使用，提供一個省時與省錢終年無休之便利網站。4.強調領導：電子化政府之施政報告需直接向內閣辦公室報告，由於最高單位的重視將影響下屬單位對電子化政府之態度與管理，上下一致才能建立良好網際網路系統。

### 第三節 紐西蘭因應電子化政府之組織重整原則

紐西蘭政府在推動電子化政府之成果被聯合國評比為前十名。紐西蘭電子化政府興起的主要原因有以下三個方面：

( State Services Commission, 2003/12/21 )

- 1.發展電子化政府是促進新經濟發展的需要。一方面有利於國家網路和資訊產業的發展，趕上新經濟潮流；另一方面，政府作為社會中最大的資訊擁有者，只要有效地利用這些資訊，就可以提高政府工作效率，促進社會經濟發展。
- 2.發展電子化政府是有利於推動新政府職能之轉變。通過資訊技術的應用，來改進政府組織，實現辦公自動化和資訊資源的共享，有利於提高工作效率，增加工作透明度，建立政府與人民群眾直接溝通的渠道，為社會提供更廣泛、更便捷的資訊與服務。
- 3.發展電子化政府是新民主政治體制的需要。發展電子化政府使政府在網上宣傳政策法規，實行政務公開，提供資訊服務，聽取群眾的意見，在網上建立起與公眾之間相互交流的橋樑，提高民眾的政治參與度。

#### 一、紐西蘭推動電子化政府之概況

紐西蘭電子化政府是一個由政府各部門集成的綜合性政務管理系統。紐西蘭政府推行電子化政府專案從 2000 年 7 月開始實施。紐西蘭政府首先推動 Government Information Discovery 計劃 ( GUIDE )，而後改為 The New Zealand Government Locator Service 計劃 ( NZGLS )，採取邊建設邊運行的原則進行開發，預計到 2004 年在新西蘭政府中央和地方各部門全部實施以現代網際網路、資訊技術為媒介的管理，簡化公眾與政府間的聯繫溝通方式，提高政府的行政效率，

## 因應電子化行政機關組織設計原則之探討

與民眾的溝通聯繫關係。紐西蘭政府推行電子化政府的目的如下：( IT in New Zealand: E-Government, 2004/1/1 )

- 1.更完善的服務：以低成本、高品質與價值的方式提供更便利與信任的服務系統。
- 2.成本效率與效能 ( Cost effectiveness and efficiency )：提供更便宜、更完善資訊與服務給顧客，以及更好價值系統給納稅者。
- 3.改善信譽 ( reputation )：建立紐西蘭的形象成為一個現代化國家，與一個能吸引企業與民眾的地方。
- 4.更好的民眾參與政府機會：使想貢獻的人能更容易參與政府。
- 5.領導：透過公部門創新支持知識社會 ( knowledge society )。

紐西蘭政府依在 1988 年通過 The State Sector Act 設立 The State Services Commission ( 簡稱 SSC，網站：[www.ssc.govt.nz](http://www.ssc.govt.nz) ) 由此機構負責推動電子化政府相關之業務，實施內容可分為以下幾項：

### (一) 確定「電子化政府計劃」

- 1.政府要全方位地為公眾、公司、企業提供全天候的服務，包括政策諮詢等。
- 2.電子政務能夠使廣大公民更多地參與政府的事物，讓公民隨時可以瞭解或知道政府在做什麼與如何做。
- 3.通過政府的電子政務網路系統，讓民眾與政府保持更直接的與更多的聯繫，從而信任政府與政府合作。
- 4.政府實施電子網路，可以減少行政管理人員，提高工作效率和工作質量；並且更有效地降低政府行政的經濟成本開支。

### (二) 確定「電子化政府計劃」之職能作用

紐西蘭政府推動電子化政府，是將一般的行政事務變成電子化事務，被視為民眾與政府溝通的一個革命性變革，結束了過去公民與政府溝通只能通過電話和面對面談話的模式。政府實施電子化的事務，如銀行結算、貨幣支付、公司註冊、機構查詢、商品物價、人事機構的招聘與錄用，與皇家委員會命令、政策、資訊發佈，以及國家統計、政府徵稅、納稅等都建立在政府部門的

網路入口站上。國家的教育部門、人事機構、醫療部門等都有本身獨立的網頁，部門之間都有連接的入口站，電子化政府簡化民眾與政府溝通的方式。

### (三) 確定「電子化政府計劃」之領導功能

紐西蘭政府由 The State Services Commission 通過行政電子化方式，發揮政府的領導功能，注重政府各部門之間的行政協調。同時，政府的決策、新政策的發佈與調整全都透過電子網路，使資訊可以得到及時快速的更新，隨時公佈於眾。為了能對政策實施追蹤檢測，收集民眾的意見，以利建立完善政策，紐西蘭政府實施幾項具體方法：1.與政府各部門保持經常性聯繫與協調；2.政策、標準、辦法的調整、更新，均通過電子網路傳送；3.各個部門在機構調整時，一定要保證部門政策電子化；4.政府部門自己管理本身的系統，自行負責更新單位的資訊。政府的每一個部門都有自己的網址，透過紐西蘭政府的入口網站，均可找到任何行政部門與其連接方式。

紐西蘭政府實施電子化政府所強調的目標在於，一是與民眾之溝通，二是行政部門間的政務協調與溝通，這些目標與英、美兩國極為相似。相異之處在於英美兩國更強調資訊的管理，而紐西蘭政府較強調民眾的支持與使用。

## 二、推動行政電子化之阻力

紐西蘭政府在 2001 年 12 月修正電子化政府策略，政府面臨幾項重要的挑戰，這些挑戰在過去一年內演變的越來越嚴重，舉例如下：  
( [www.e.govt.nz/docs/e-gov-strategy-june-2003/chapter7.html](http://www.e.govt.nz/docs/e-gov-strategy-june-2003/chapter7.html), 2004 )

### (一) 信任政府之建立 ( building trust in government-authentication, privacy and security )

紐西蘭政府需說服民眾信任政府，如認證、隱私權與安全性，電子化政府有能力保護民眾的個人隱私。政府組織的倫理、價

值與準則都需在行政過程呈現出來，讓民眾能信任政府。

(二) 治理 (governance)

主要在於決策過程中，單位間之資訊分享，亦即資訊輸出與輸入分享之治理，與政府跨部會單位間之治理，如中央與地方政府之間資訊傳遞。

(三) 資金 (funding)

紐西蘭財政部如何將區分預算分配於一般行政單位與資訊科技單位，是一項挑戰。研發電子化政府之未來預算難以估計，多少預算才是足夠對政府而言是不易決定的。

(四) 參與 (participation)

政府需確定每位民眾都能有公平機會上網參與政府活動，如投票，同時能讓政府知道他們說什麼，誰說什麼，如此民眾貢獻才有效。

(五) 資料品質 (data quality) 與資訊管理 (information management)

政府需能確保行政單位間、跨部會與部會內資訊交換與分享的安全性。此外，政府如何確保資訊經過不同資訊系統的建構之後，不會產生資訊扭曲或錯誤情形產生。

(六) 數位落差 (digital divide)

雖然紐西蘭政府致力推動讓民眾都能使用網際網路，但是仍有些民眾仍無法使用或缺乏資訊技術。

(七) 建立行政單位之能力 (building capability in agencies)

政府需使行政人員有新的能力，如 1.行政人員需瞭解如何最佳使用網際網路與民眾接觸。2.將電子化政府計劃融入單位策略計劃中。3.在複雜的網路世界中發現有效途徑與其他單位合作傳遞整合的公共服務。

(八) 寬頻易連線 (bandwidth & accessibility)

紐西蘭政府仍無法使全國都有寬頻連線，都市居民可以透過寬頻使用相關資訊，但是鄉鎮可能仍需時間建立。

### 三、因應電子化困境之措施

紐西蘭政府依過去施政經驗提出有關因應電子化組織改革之方案：( E-government in New Zealand, 2004/1/22 )

#### (一) 建立民眾的信心

紐西蘭政府首先建立重要基礎建設保護中心 ( The Centre for Critical Infrastructure Protection )，已完全建置完畢並開始運作，該中心為紐西蘭政府通訊安全局 ( the Government Communications Security Bureau ) 下的營運單位，其主要任務在於提供支援並保護紐西蘭重要基礎建設不受網路威脅之相關建議，確保民眾能對電子化政府具有信心，同時相信政府對人民隱私權保障能力。( 網站：<http://www.ccip.govt.nz/index.html> ) ( 梁理旋，2003 )

#### (二) 強化治理

紐西蘭政府從 2001 年 7 月 1 日開始啟用 The New Zealand e-Government Interoperability Framework ( NZ e-GIF ) 計劃。透過此網站可以與各政府機關相連結，瞭解政府各項服務項目與公告事項。此外，紐西蘭內閣直接管轄國家服務委員會 ( The State Services Commission )，此單位負責電子化政府事務，並向此單位諮詢所有有關行政電子化政府計劃之發展與策略。SSC 主委掌管電子化政府諮詢處 ( the E-government Advisory Board )，內設有四位公共服務首長 ( Public Service chief executives )、一位地方政府首長 ( local government chief executive ) 與一位私部門首長 ( private sector chief executive )。在電子化政府諮詢處設立電子化政府組 ( The E-government Unit, 簡稱 EGU ) 負責 IT 技術、政策與策略發展、關係管理

## 因應電子化行政機關組織設計原則之探討

與計劃管理技巧。紐西蘭政府透過專責之電子化政府機關，負責所有與電子化政府相關之事務、技術與政策等事務，有利於命令與管理之整合。

### (三) 擴大參與

為讓民眾能公平參與電子化政府之發展，紐西蘭政府設置一項 Web Guideliness 計劃，此計畫目的在讓民眾，包括身心障礙者 ( disabilities )，都能透過網頁網址 ( websites ) 與政府聯繫，確保不熟悉網際網路之民眾也能使用。在 2003 年期間，政府將使 Guidelines 能使用跨越公共服務。

### (四) 建立行政能力

紐西蘭政府激勵行政單位在機會來之前既知道或創造更多機會，讓電子化政府計劃能確實推行，同時亦重視人員訓練，培養具有資訊科技知識與技術。除此，發展「電子化政府組」之能力，使其能與其他單位合作的機會與能力。

依上述可知，紐西蘭在因應電子化政府時，相當重視：1. 民眾的參與；2. 提供公平的公共服務，包括身心障礙者使用網際網路的困境都設想週到；3. 行政組織的權責分明與專業管理，故設有專屬機關直接向首相 ( minister ) 負責；以及 4. 考慮電子化後危機之產生與資訊之安全性，建立對電子化之信心，政府設立專責機構負責，確保民眾資料之隱私，才能使民眾願意使用。整體而言，紐西蘭的電子化政府定位是以服務民眾為基礎，故其任何相關電子化政府計劃都以此為出發點，建立一個值得民眾信任之政府，此點值得吾國之參考。



## 第四節 英、美、紐三國推動電子化政策共通原則

英、美、紐西蘭三國在推動電子化政府政策時，為使機構能有效推動行政電子化均採取以下幾項共通方式：

- 一、明確訂定政府推動電子化政府之目標與目的，如英國明訂以「服務民眾」為中心推動行政電子化。
- 二、部會間建立一個長期且穩固跨部門平行的合作關係，並且設立專屬機構負責統籌、管理與審查一切與電子化重府相關事務與成果，這有利於減少資源浪費與政策繁雜不統一之弊端
- 三、將實施電子化政府之責任與地方政府共同分擔，並借重民間機構的研究成果與專業技術人員，來改善政府的資訊設備與技術。
- 四、賦予組織更多的行政彈性，建構成彈性化組織，但是責任與義務比以前更加重視且顯明。
- 五、重視領導，強化領導者的資訊能力與技術，以利推動電子化政府。
- 六、重視組織資訊安全，建構資訊加密系統，避免資訊外流，並確保民眾之隱私。
- 七重新審思相關法規，制定合乎新資訊科技組織方式的規範與法規。
- 八、再次界定行政流程的規則，以利推動行政資訊整合與分享。

從英、美與紐西蘭推動行政電子化之經驗，依表 4-1 可以找出幾項共通設計原則，包括強調領導、重視職能整合、資訊分享與整合與便民等為主要推動原則\*。(見表 4-1)

---

\* 依元智大學資訊管理學系王教授秉鈞之建議，將英美紐的作法與原則列出，以利我國組織設計參考。

表4-3 英、美、紐西蘭因應電子化政府組織設計原則

英 國	美 國	紐 西 蘭
1.強調領導	1.組織間資訊的整合	1.職能分明
2.重視資訊分享	2.資金的整合	2.強化治理
3.強調資源整合與管理	3.重視公共服務	3.建立行政能力
4.以便民為主	4.重視權責分配	4.擴大參與
5.重視職能整合	5.設立專屬機構負責統籌	5.重視領導
		6.重視公共服務

這些共通點都是協助各國完成電子化政府目標的重要因素，亦是此三個國家政府在實施組織調整時的重要指標。

## 第五章 我國實施行政電子化後 政府組織現況調查與分析

依 Heeks & Davies (1999: 30) 所提出四 Is 理論，政府是屬資訊密集組織，而政府改革可說是處理密集資訊之過程。所以，整合模型途徑既是將資訊放置於主導位置，賦予科技重要且有權利的角色。因此爲了瞭解官僚機關行政人員對透過資訊科技之協助，處理行政工作的現況，以及接受程度，依 Heeks & Davies 的「整合模型」中四個指標—「管理者與行政人員的資訊素養」、「組織中改革議題的溝通」、「科技資訊系統之認知」與「資訊科技角色確認」，本節將以此四項指標探析目前中央組織實施行政電子化之現況。

本研究透過訪談中央行政機關單位，如經濟部、國防部、外交部、人事局、主計處等與行政電子化計劃主要相關十三個單位，以及學界研究法律、公共行政、組織理論與電子化相關專業學者，如高雄大學政法系詹鎮榮教授等十位學者，以便瞭解行政組織實際推行行政電子化之情形與其面臨之困境。

### 第一節 學者深度訪談結果\*

從布朗大學評比電子化政府網站資訊內容、服務項目、及便利性，我國 2002 年獲評爲第一名的成果而言，我國電子化政府在網站的建置上是相當成功的。但若從電子化應用服務組織內資訊傳散程度(測量指標如電子化表單系統、第三類電子公文等)、組織間雙向資訊傳散程度(測量指標如電子收發文數量等)、及便民服務(如提供民眾反應管道、下載表單、網路申辦、電子報等)則顯然還有許多可努力的地方。從使用者利用政府網站反應意見的實際行爲調查中亦得知僅有少部分人使用電子化政府應用服務，個人的公民行爲與行政機關網站服務提供之

---

\* 依元智大學資訊管理學系王教授秉鈞之建議，將學者專家之訪談列於第一節，以利瞭解問題之設計。

間的落差明顯存在。(請參考研考會台閩地區九十一年數位落差調查報告)。依學者的看法，調查結果，目前國內行政電子化並未達到完善層次，仍有待加強，尤其在人員訓練，除重視技術與知識，亦應該重視行政或資訊倫理部分。

### **一、行政機關實施行政電子化所面臨困境**

依學者之意見，我國目前行政機關實施行政電子化所面臨之問題，大致上可分為幾項：人員資訊素質、數目、經費缺乏與資訊安全等。首先，推動行政電子化過程中，主要面臨的問題既是，機關內資訊專業人員不足，及一般公務人員資訊能力、資訊素養不足等方面。專業人員不足使得機關在系統架構規劃、及推動成效上皆有所限制，並且在承辦事務上負擔加重，進而易導致基層人員在行政電子化過程中產生抗拒的心態，影響其使用意願，以及行政電子化之推動成效。對電子化之推動因為缺乏其他完整的配套措施，如獎勵與處罰措施，使之行政人員可以選擇性實施。

再則，經費缺乏時，擴充財源之道大致上可從行政預算之編列或從既有之組織編制預算中，於符合法令之前提下與受民意機關之監督下為預算之挪用以推動行政電子化業務。經費、與資訊專業人力不足一直為推動行政電子化業務時最先面臨的問題，尤其是一些財政短絀、或偏遠鄉鎮，學者建議可以與政府部門相關之非政府組織(如資策會、工研院電通所、國網中心等)，或是大專院校等機構進行合作，一方面以委外機制，委請 NGOs 協助行政電子化初期之基礎建置相關工程，另一方面則透過專業人力借調、或協助人才培訓等方式調節政府機關之資訊技術人力與專業人力培養，以解決經費缺乏、與資訊專業人力不足等問題。

最後，行政電子化業務所面臨之阻力首當其衝者即為資訊隱私權的侵害，例如：非法侵入，1.未經授權取得某人存於其電腦或他人電腦之資料庫；2.未經授權除去電腦系統中的資料或移去含有該資料之儲存媒介。為使人民資訊隱私權之傷害程度減至最低，政府可能提供

人民資訊隱私權的保障技術，包括使用者認證系統、防火牆、密碼學、數位簽證及公開金鑰認證機構等方式。

## 二、行政組織結構之分析

依資訊科技的特性與技術面特質，就管理人員而言，應對資訊科技與組織間的理論與實務進行了解，如資訊科技擴散理論(theory of technology diffusion)，了解組織在接受資訊科技的過程中，會經過哪些主要的階段，各階段的特性，如何克服各階段可能有的阻礙，如何更有效的落實科技化。此外，在資訊管理學域也有很多關於知識轉換與管理的理論，可以進行研究與了解。

在行政電子化推動過程中，主管對於行政電子化的態度及其推動的決心、方式是否積極，也扮演重要的影響角色。再者，現行組織架構層級過多與流程複雜，使得行政電子化推動成效受限，若在現有複雜流程中，導入電子化系統，並不能發揮其真正成效，唯有精簡組織結構，簡化行政流程，再輔以電子化行政系統之協助，方能見其成效。

## 三、組織中行政人員的資訊素養

在行政機關中，並非人人皆具備電腦運用及相關知識等能力，未解決目前問題，學者建議：技術人員缺乏時，行政機關可透過雇用或聘用資訊技術人員之方式或以委外契約之方式，取得民間資源轉而為公部門利用來進行電子化業務。再者，行政組織中人員可能因其本身不熟悉資訊技術或缺乏相關知識，或機關內沒有協助進行電子化的專責單位，來協助電子化過程的技術問題，因此對資訊科技產生排斥。為解決此問題，學者建議協助政府推動行政電子化相關業務或行政人員培訓的學理基礎仍需從組織重組理論出發，相關內容可包括：

- (一) 建立高績效工作團隊、併創造『學習型政府』：由首長建立可靠的管理團隊，並授權與部屬，在建立信賴與責任的過程中

強化行政領導能力。

- (二) 簡化職務分類體系、積極建立職位分類並與其職能相互配合：公務人員之培訓須以人力資源規劃為起點，強調其職務功能，如此才能達到考訓用合一。
- (三) 提供各機構設計本身的績效管理與報酬體系：要求各機關訂立明確之目標以促進個人與組織績效。
- (四) 積極授與各部門和機構甄補及考試用人的權限：建立各機關之雇員資訊系統，由各機關視實際需要用人。

行政人員的資訊素養足以影響行政電子化的成敗，學者認為不需加考資訊科技專業課程，但是可以要求未具有資訊素養者在依定期限內通過資訊檢定，或考試前需已通過現有資訊科技技術檢定證明，以免進入行政機關之後無法適應電子化業務。學者建議如下：

- (一) 目前針對公務人員資訊能力之訓練過程多以操作技術或應用軟體的實際運用為主，對於資訊倫理的課程目前仍無開設，僅有資訊安全的相關班級作一些資訊安全威脅或因應之道的簡介。
- (二) 關於行政人員資訊培訓應重視之訓練項目主要有：1.灌輸主管人員正確的資訊化概念、2.擴展公務人員使用電腦處理自身業務能力、3.提升資訊專業人員技術層次及管理能力的、4.使非資訊應用人員勝任電腦作業及應用系統的規劃、5.各項專題技術，如資訊安全政策、資訊安全控管與防禦知識報導、電腦與網路安全等。
- (三) 在公務人員甄試科目中增考資訊知識與科技之科目固為良善之舉，然縱使通過考試成為公務員後，基於行政業務之多樣性、行政事務之繁雜，勢必於其後之行政業務上仍須經過一連串之訓練以應付專業知識之不足。因此，毋寧是注重在公務人員之資訊能力訓練為主要目標。

對資訊科技系統之認知與瞭解其角色重要性，有助於行政電子化之運作，學者認為若全由政府出資訓練經費將是一項重大負擔，因此

透過各單位自行負責，有恐無法統籌，故建議由政府訓練人才協助各機關，才是一項良策。

- (一) 由政府培訓種子團隊，來協助個單位的電子化推動。
- (二) 公務人員資訊能力之訓練及資訊倫理概念之建立為首要之舉，可由機關內部辦理相關研習活動，由已具有資訊知識與技術人員教導其他行政人員；倘機關中不具備該等人員時，則或可由中央或地方政府舉辦相關訓練課程以因應行政電子化。

### 四、組織設計原則之分析

目前電子化政府的推動由行政院研考會做為主辦機關，依據各項政府部門需求設計工作項目。有些學者認為，不需另外額外設立專屬單位來統籌與推動「電子化政府」之計劃內容，但是有必要提昇現有負責單位之等級與權責，使其做為各單位與研考會之間的溝通橋樑。除了配合實行各項電子化政府之工作項目，同時也將各單位在過程中所碰到的問題反映給主辦機關。從中央統籌機關、各部會與地方資訊組織業務分工角度而言，中央統籌機關應針對全國性資訊政策進行規劃並建立執行通則，而各其它單位則需掌握各機關的特性與資訊需求，相互聯合進行電子化政府之資訊策略規劃。

事實上，研考會更重要的任務在於整合單位內的資源，並與其它行政單位建立連結系統，如此才能真正做到電子化政府行政資源整合與便民之目的。另外單位內的資訊部門與人員必須擺脫過去以資訊技術為主的板刻印像，而必須要以功能需求為導向，負起組織間橫向溝通與資源整合的職責，同時扮演與委外廠商間溝通之橋樑。重點在於要能夠積極作為需求規劃、專案管理與考核等角色。學者這項意見與統計結果類似，各行政單位較傾向提昇單位內之資訊單位，做為內部整合資源之單位與對外聯絡溝通之窗口。

整體而言，學者認為各單位所應具備的並非新設立一個專屬部門，較具效率的作法應是提昇目前現有資訊部門，建立其與中央以及

### 因應電子化行政機關組織設計原則之探討

其它單位之間的資訊流通管道，並給予在資訊化過程所需要的資源，讓既有單位可以發揮更大的效能。

因應電子化政府組織之調整與設計原則，有學者建議設計原則如下：

- (一) 由上到下 (top-down) 的推行方式：先於高階管理層組成專案推動小組，配合成立資訊小組解決各單位的技術上問題。之後在工作流程上僅可能的將文件電子化，如此是整個組織的推動，個人或許在開始時不願配合，但因為整個組織的活動已經電子化，將會激勵更多員工的參予及投入。
- (二) 建立獎勵措施或修正組織文化，將對推動電子化有助益。
- (三) 提升現有負責單位作為整合推動單位，如此可避免組織設置之繁雜，亦可兼顧行政效率不至於延宕計畫推行。
- (四) 為避免推行機關或內部單位之過度設置而影響行政效率，應設置一中心機構，並且具有獨立對外之權限以順利推行業務。
- (五) 在員額調整方面，公務人員中具有資訊知識及專長者可優先考慮編制於組織內，如此可省去公務人員之再訓練，而節省政府資源。
- (六) 政府於執行因應電子化，組織調整時政府應依據之組織設計原則及其順序如下：提升行政效率原則、滿足民眾需求原則、助益於強化決策功能原則、減輕業務負擔原則。

除上述原則外，仍應注重下列事項：

- (一) 機關首長應予重視且併同高層主管參予電子化政府系統之設計、規劃推動。
- (二) 檢討資訊專業人員任用法規，確實規劃資訊人力資源需求。
- (三) 建立完善之資訊委外制度。
- (四) 消除本位主義，建立全員參與之共識。
- (五) 編列適當而合理之資訊預算比例。



此外，也有學者建議，在積極建立彈性化政府組織與高效率人力資源運用政策之下，必須同時兼顧中央與地方政府對於組織重整與員額調整的需求。

(一) 組織重整：

電子化政府之重整與再造的關鍵，不只是政府資訊組織的調整與預算的編列，更在於是否能掌握與發揮資訊技術的優勢；而此一優勢反映在組織重整上應包括：成立專責之中央政府資訊單位，未來可在行政院研考會與經濟建設委員會整併後，成立整合跨部會資訊流通管理的單位。而其設立之根本目的在於建立全國性資訊政策規劃、爭取資訊資源統籌分配、推動流程合理化、協調產業政策、將資訊科技運用的思維納入決策體系，強化資訊組織對電子化政府未來整體發展統籌、規劃與執行之能力與成效，使得整體機構成效加以提昇。

(二) 員額調整：

近年來受人力精簡政策的影響，政府資訊單位及人力未能隨資訊業務的增長而增加，欲減少資訊人力規劃與需求之間的差距，建議可提昇政府資訊單位之整體預算；合理化政府資訊組織資訊人力，將資訊人員角色從以資訊科技為主轉變成與委外廠商之溝通為主；及調整資訊人力升遷管道，配合雙生涯升遷規劃，同時培養其資訊技能與其他專業之技能。

此外，學者強調，在過去對於組織導入資訊科技的相關研究中，大部份都指出組織對於資訊科技的重視程度與是否具有正確觀念，將會影響到資訊科技能否於組織架構中發揮真正的效用。雖然目前政府在推行電子化的過程中，已將作業資訊化視為提高行政效率及服務品質的重要業務，但對於資訊組織的編制尚無明確之定位，因此出現同為組織中的資訊部門卻分列一、二級或是非正式編制之情形。為了讓

組織架構能充份對應資訊化流程，有以下二項建議：

(一) 合理的分工方式：

除設定專責中央資訊單位外，對於其它各單位之資訊組織給予明確的功能定位，增進各單位組織之間聯繫溝通的效能。

(二) 職位應有清楚的角色定位：

配合資訊功能定位，使資訊人力規劃與委外廠商角色清楚且明確。

另外，為因應資訊科技發展快速變化的可能性，政府資訊作業亦常配合施政隨時調整，為能有效掌握資訊科技之趨勢並落實政府資訊作業之進行，同時為確保政府資訊作業之連貫與穩定，降低作業成本，應調整政府與委外廠商之關係從一次性購買轉型為中長期夥伴關係。如此，在面對外面環境變動的不確定性時，組織能夠適應各種不同的環境而作出有效的因應對策。

依上述分析，在組織調整方面最大差異在於是否設立專屬推動電子化政府。依學者看法，部分學者贊同，認為有助於統籌資源，避免浪費；部分學者認為不需要設立專屬機構，以免組織層級過多，只要提昇內部或加強現有資訊單位即可，可以節省經費與人力，而且有助於組織內部整合。

在組織調整原則方面，學者差異性較少，都強調以下原則\*：

(一) 組織人員部份

- 1.積極授與各部門和機構甄補及考試用人的權限。
- 2.權責分明。
- 3.技術人員缺乏時，行政機關可透過雇用或聘用資訊技術人員之方式或以委外契約之方式，取得民間資源轉而為公部門利用來進行電子化業務。

---

\*依元智大學資訊管理學系王教授秉鈞之建議，將學者專家之訪談意見整合列出，以利瞭解組織之設計原則。

4.檢討資訊專業人員任用法規，確實規劃資訊人力資源需求。

(二) 行政組織結構方面

- 1.主管資訊認知的加強與資訊素養的提昇。這些將有助於改善電子化的現況問題，有利於提昇電子化效率。
- 2.由上到下（top-down）的推行方式。
- 3.提升現有負責單位作為整合推動單位，如此可避免組織設置之繁雜，亦可兼顧行政效率不至於延宕計畫推行。
- 4.電子化之後，依行政流程變遷重新設計組織：如業務性質相似或相關編列一起，設計單一窗口，以利業務處理。

## 第二節 中央行政機關深度訪談結果\*

訪問內容針對行政組織整體、組織結構、人員與組織設計原則四方面，詢問受訪者之行政單位目前推動行政電子化現況與所面臨的困境，以下依此些項目進行分析說明。

### 一、行政機關實施行政電子化所面臨困境

政府實施行政電子化之後，受訪者大致上都認為在行政機關中電子化業務推動面臨主要問題在於經費、技術專業人員與行政整合三方面。

- (一) 在經費方面，1.單位間經費和設備不同，不一定所有單位具有相同經費與設備，故進行業務協調時有困難。2.經費編列於預算中逐年刪減，故造成經費不足難以推動電子化，如委外與維修困難。
- (二) 在專業技術人員部分，1.因資訊技術人員在行政部門中大部分屬約聘人員，故技術人員流動率比較高，有時難以聘到資訊技術人員。2.缺乏資訊設備與負責實際推動電子化的技術人員。
- (三) 在行政整合部分，1.橫向的流程越來越龐大，業務不斷的增加與繁雜，政府缺乏通盤式考量。2.單位間電子化的業務不同，如資訊教育、網路學習等，電子化之後業務越來越龐大，需要一個統合的行政窗口整合行政業務，以免造成前後行政業務難以銜接連貫。3.目前大部分單位是以一些行政命令推動行政電子化，造成單位各自為政，因此建議需要一個統籌的單位。4.經由電子化之後行政流程會增加，行政業務各單位表單可能不同，應該加以整合。5.面

---

\*基於受訪者保密原則，本研究只提供訪談結果。

臨技術面與業務面的銜接問題時，不知如何轉變，因此造成適應困難。

組織資訊硬體與軟體設備會影響到實際業務之執行，因此，目前由於政府職訓課程種類繁多有助於電子化之學習與推動。但是，經費不足將有礙於單位內行政人員之學習。這些問題是在從事調整組織單位時，除考量各單位特色與業務之外，需加以考慮項目，才能使行政業務推動更順暢。

## 二、行政組織結構之現況

從訪問中瞭解行政電子化之後，單位行政流程與溝通情形。目前中央行政機關實施行政電子化之後，部分受訪者認為對單位行政流程已有改善，主要因素（一）已經使用電子表單，朝向無紙化行政方式，（二）有明確行政流程方式，故作業上處理的速度加快，在行政流程節省許多時間。

部分受訪者認為改善行政流程部分有限，因為（一）業務繁忙，人員很少，業務繁重，（二）單位遇缺不補，目前比較缺乏技術人員支援，所以雖然行程流程部分比過去順暢，但是業務負擔並不完全減輕。（三）在推動電子化行政業務時，需要電子功能交換。功能交換的困難就是資訊的標準方面都一直在變化，導致資訊交換困難，影響行政流程。

因此，行政電子化對公部門的行政流程改善是有其正面協助，但是如何透過電子化減輕行政業務負擔，可能需要設計者與執行間互相溝通，才有可能改善。

行政電子化之後，單位內與單位間之協調與溝通將影響電子化之成敗，目前問題在於跨部會之溝通與協調，因為各部會需求不同，所以整合將是一項挑戰。受訪者提出，（一）電子化之後各單位需以整體為主，不能只習慣自己單位工作模式，單位間需建立某種程度的共識，不能只顧自己單位。（二）資訊人員與業務單位人員需能密切溝通與合作，以免因為溝通不良導致工作上的負擔增加。目前技術人員與基層

人員間的問題在於，基層人員的作業與資訊技術人員不易配合。因為資訊單位不是實際負責行政作業的人，所以資訊人員不太瞭解作業，也不太瞭解如何與主管溝通。(三) 各部門需配合推動單位來溝通協調，分享重要資訊，才能夠共同解決問題。(四) 目前行政單位內行政人員會透過 e-mail、電子佈告欄等方式傳遞訊息進行溝通，因此部會內互動比以前更快、更頻繁。

### **三、組織中行政人員的資訊素養**

管理者與行政人員之資訊知識與技術是影響行政電子成敗關鍵。尤其主管的態度與認知具有決定性關鍵。依受訪者表示，目前在行政單位基層員大多已具備基礎資訊知識與技術，但是，主管行政與技術的整合是一項考驗。基層人員在接觸新的技術與知識後，發現問題或困難時，會主動與相關主管討論，希望獲得解決，而此時主管必須能夠適時提出較為有效的處理方法或決策，使基層人員有較明確的方向。因此主管本身需加強自我的資訊知識，才能協助部署完成電子化工作。

在行政人員方面，受訪者表示有些行政人員的資訊素養不太夠，所以在電子化的時候，剛開始時會很排斥。目前電腦化在組織中已能被成員接受，阻力不大，但是熟悉程度仍嫌不夠，需再加以訓練。此外，如果業務人員對於資訊化不夠了解，則資訊人員就是一座非常重要的橋樑，隨著不同的需求或者法律的變動，隨時隨地的需要做溝通與協調，才能夠更加的有效改善行政業務。可喜的是，基層人員經行政電子化之後，比往昔較受重視，與主管的溝通亦較頻繁。因此行政電子化提昇基層人員的重要性，有利於行政業務推動與提昇自我成就感。

在提昇行政人員資訊素養方面，受訪者認為(一) 內部人員培訓應該運用學校的資源與企業界相互的合作，不斷吸收新知識與技術。因此，透過有效的教育訓練，配合所需的業務，才能達到行政上的提升。(二) 目前組織需要更多的資訊技術教育與訓練，但是這只要單位

內負責進行即可，不需要政府去進行。(三)目前某些單位會定期或不定期開電腦班上課，不夠的話也會到外面學習上課，在網路上也有教學網站。在一些比較進階的資訊課程會部分委外辦理，所以有利於提昇單位內成員的資訊素養。

目前各單位對提昇行政人員資訊素養的問題都相當重視，但是有關主管部分仍需加強，原因可能是行政主管業務過忙，無暇接受資訊課程訓練，再則可能是因主管依賴會資訊的部署，故本身缺乏學習的意願。

#### 四、組織設計原則之分析

組織設計需符合實際現況，依這些具實際行政業務人員之建議，主要希望有一個專屬推動電子化政府之單位，以及權責分明，以免單位間互相推諉業務。依受訪者建議原則如下：

- (一) 建立一套完整明確的資訊人員聘用流程，能夠與業務單位協調。
- (二) 橫向的組織成立一個專屬團隊，能夠讓業務與技術層面隨時密切的相互溝通與合作。
- (三) 需要一個專屬單位執行企劃業務，這單位必須在業務單位和技術單位之上。因下屬機關幾乎都是各自為政，依照自己的想法和做法來做事，所以在推動上面會比較困難，所以有必要用一個單位來統合推動。
- (四) 提昇人員素質。避免人員老化，或離職影響組織的素質。
- (五) 權責清楚劃分。
- (六) 增用資訊技術人員，並訓練其瞭解基本行政流程，以利設計出有利行政人員操作之程式。
- (七) 以功能分工各單位。現在各單位委外業務越來越多，所以在核心的人員有需要增加，以監視委外作業。

依上述受訪者之建議，強調是組織機關的調整，需有專屬機關統籌運作相關電子化業務，尤其委外業務增加時，更需一個專屬單位加以監督，以免經費浪費。再則，人員方面的調整，需重視資訊人員與

### 因應電子化行政機關組織設計原則之探討

行政人員的整合，以免資訊人員設計出行政上空礙難行的電腦程式。

在組織調整原則方面，行政主管人員與學者差異性較少，大部分行政人員期待能有一個專屬單位協助統籌、規劃、整合與溝通行政業務，建立部會間之協調功能。行政單位受訪者強調以下幾項原則：

- (一) 人員資訊素養訓練，尤其倫理的培植。
- (二) 權責分明。
- (三) 提昇設備，減少硬體設備影響行政效率。
- (四) 整合行政與資訊技術，讓資訊人員亦能瞭解行政業務。
- (五) 建立完善之資訊委外制度。
- (六) 資訊經費統籌與預算編列需完善。
- (七) 提昇資訊科技人員的基本保障。
- (八) 主管資訊認知的加強與資訊素養的提昇。這些將有助於改善電子化的現況問題，有利於提昇電子化效率。



### 第三節 行政機關行政電子化問卷回收率與問卷信度

我國自民國八十六年起實施電子化政府計畫，至今已長達七年之久。目前我國推動電子化政府相關政策法規相當詳盡，但是卻鮮少有研究實際調查政府機關中實際使用者 - 行政人員 - 使用 IT 現況分析與推動電子化政府所面臨困難之探析。為使因應電子化政府組織設計原則調整符合實際需求，本研究針對公部門實際負責推動電子化政府業務之單位進行問卷調查，在了解實際推動情形之後再提出相關建議原則。

本研究回收有效問卷共計 348 份，3 份拒答，故總計 351 份。回收率超過 40% 的單位是，外交部（66.7%）、經建會（62.5%）、研考會（55.6%）、國防部（53.3%）與財政部（41.8%）；回收率不及 10% 的單位是，人事局（2.9%）、教育部（3.7%）與法務部（6.9%）。為利於分析政府的現況，本研究將回收人數不及十人之單位，合併列為其他，包括內政部、經濟部、教育部、國科會、法務部與人事局，共計六個單位。（見表 5-1）

表 5-1 抽樣單位問卷回收率

單位	實發	回收	回收率	單位	實發	回收	回收率
1.內政部	4	1	25.0%	8.教育部	54	2	3.7%
2.經濟部	31	9	29.0%	9.研考會	36	20	55.6%
3.財政部	323	135	41.8%	10.國科會	12	2	16.7%
4.國防部	167	89	53.3%	11.經建會	16	10	62.5%
5.交通部	112	28	25.0%	12.人事局	34	1	2.9%
6.外交部	33	22	66.7%	13.主計處	89	27	30.3%
7.法務部	29	2	6.9%	總計	940	348	37.3%

註：拒答 3 份，故實際共回收 351 份。

## 因應電子化行政機關組織設計原則之探討

問卷經過整理登錄後，首要分析乃在於問卷之信度。整體而言，除了「行政電子化後單位組織之衝擊」、「因應行政電子化組織重整，哪一單位負責電子化推動業務較佳」二題組信度較低外，其餘六題組可信度相當高，均高達 60%。

### **本研究的八大題組之信度分列於下：(詳細數據請見附錄八)**

#### **一、行政電子化後單位組織之衝擊**

本題組信度為 0.5143，可信度較低，但是仍有 5 成信度。(附錄八，表 8-1)

#### **二、行政電子化後單位組織內部與外部之改變**

本題組信度為 0.8037，可信度相當高。(附錄八，表 8-2)

#### **三、行政電子化後單位組織內部協調之影響**

本題組信度為 0.7958，可信度相當高。(附錄八，表 8-3)

#### **四、行政電子化後單位行政業務執行現況**

本題組信度為 0.6963，可信度相當高。(附錄八，表 8-4)

#### **五、行政電子化後組織設計在人員方面之調整**

本題組信度為 0.7034，可信度相當高。(附錄八，表 8-5)

#### **六、行政電子化後單位主管態度**

本題組信度為 0.8225，可信度相當高。(附錄八，表 8-6)

#### **七、因應行政電子化組織重整，哪一單位負責電子化推動業務較佳**

本題組信度為 0.3327，可信度較低。(附錄八，表 8-7)

#### **八、行政電子化組織重整應該注意之原則**

本題組信度為 0.8578，可信度相當高。(附錄八，表 8-8)

## 第四節 行政機關行政電子化現況調查

本節主要在瞭解行政機關中負責推動電子化政府單位之行政人員使用 IT 之現況與執行計畫時所面臨困境。

### 一、行政電子化後對組織衝擊分析

此題組主要在探析行政電子化之後，組織內部現況與衝擊，如疏離感、行政業務等。從職稱、職別與專業背景方面，瞭解主管與非主管，行政類人員與資訊類人員，以及資訊科技相關科系行政人員與非資訊相關科系行政人員之間的感受。

組織人員不論是主管與行政人員、行政類人員與資訊類人員或資訊科技相關科系行政人員與非資訊相關科系都不覺得行政電子化會造成疏離感。在工作業務方面，這些不同職位的人員不認為電子化後行政業務工作比實施前更複雜。在執行業務方面，組織人員都不認為電腦系統與硬體設施的系統整合會耽誤行政工作的執行與完成、在業務協調方面，組織人員不分職位、業務性質都同意電子化後單位內行政業務的協調比以前簡便。與民眾面接觸方面，組織人員同意電子化後與民眾面對面接觸減少。接受到民眾對行政單位抱怨方面，同意已減少民眾抱怨。減少行政業務上不法事件之發生方面，組織人員同意電子化後組織內可以減少不法事件發生。

### 二、行政電子化對貴單位組織內部與外部之改變

此題組主要在探析行政電子化之後，組織內部與外部之改變，如工作調度是否改善、行政業務分配是否更公平等。從職稱、職別與專業背景方面，瞭解主管與非主管，行政類人員與資訊類人員，以及資訊科技相關科系行政人員與非資訊相關科系行政人員之間的觀點。

在工作調度方面，組織人員不論是主管與行政人員、行政類人員與資訊類人員或資訊科技相關科系行政人員與非資訊相關科系都同意電子化後組織內人員工作調度有更大的彈性。在行政業務分配方面，

組織人員不同意電子化後有助於公平地分配人員的工作業務。在基層人員受重視程度方面，大部分組織人員不同意電子化後基層人員比以前更受高階決策者的重視。在行政流程方面，大部分組織人員同意電子化後組織內行政流程比以前更簡明與順暢。在公共服務方面，大部分組織人員同意電子化後組織能夠提供民眾更多元的公共服務

### **三、行政電子化對單位組織內部協調之影響**

此題組主要在探析行政電子化之後，組織內部的協調情形，如主管或同事間對 IT 的認知是否影響工作的協調與分配等。從職稱、職別與專業背景方面，瞭解主管與非主管，行政類人員與資訊類人員，以及資訊科技相關科系行政人員與非資訊相關科系行政人員之間的感受。

在同事對資訊知識與技術認知的差異方面，組織人員除了主管之外，行政人員、行政類人員與資訊類人員或資訊科技相關科系行政人員與非資訊相關科系都同意電子化後同事對資訊知識與技術認知的差異，常造成同事之間行政業務上協調的困難。與主管討論方面，組織人員不分職務類別大部分不同意電子化後，必須花更多時間與精力與主管討論行政業務的事宜。在行政業務上的溝通與互動次數方面，大部分組織人員同意與其他單位在行政業務上的溝通與互動次數增加。與同事討論行政業務的事宜方面，大部份組織人員不同意電子化後，在組織中必須花更多時間與精力與同事討論行政業務的事宜。行政業務上協調困難方面，大部份組織人員同意組織上級主管對資訊知識與技術認知的差異，常造成行政業務上協調的困難。行政業務分配與調度的問題方面，大部份組織人員同意組織上級主管對資訊知識與技術認知的差異，常造成行政業務分配與調度的問題。

### **四、行政電子化後，單位行政業務執行現況**

此題組主要在探析行政電子化之後，行政業務執行現況與衝擊，如設備問題、行政業務處理之時間等。從職稱、職別與專業背景方面，瞭解主管與非主管，行政類人員與資訊類人員，以及資訊科技相關科系行政人員與非資訊相關科系行政人員之間的看法。

在拒絕承擔與電子化相關之行政業務方面，除主管不同意之外，其他行政人員都同意，單位裡仍有同仁不熟悉資訊知識與技術，因而拒絕承擔與電子化相關之行政業務。電腦器材設備分配的問題方面，大部分組織人員，不分職務類別，同意電子化後組織內同事之間有電腦器材設備上分配的問題。處理自己的行政業務方面，大部份組織人員不同意電子化後，必須花更多時間與精力處理自己的行政業務。行政業務自主性方面，大部份組織人員同意辦理行政業務時有更多的自主性。行政業務工作量方面，大部份組織人員同意電子化之後行政業務工作量不減反增加。簡化自己所負責行政業務工作方面，不分職務與位階行政人員，大部分同意電子化已明顯簡化自己所負責行政業務工作。影響行政工作業務效率的原因方面，大部分同意傳統行政文書需求規定未完全廢除是影響行政工作業務效率的原因。減少人為的問題與錯誤方面，大部分人員同意電子化使業務辦理更標準化，能減少人為的問題與錯誤。節省業務辦理的時間成本方面，大部分同意組織電子化能有效地節省業務辦理的時間成本。提高同仁的資訊知識與技術方面，大部分人員同意電子化之後，單位內同仁的資訊知識與技術提高。處理目前行政業務方面，不分職務類別，大部分同意個人現有的資訊知識與技術已足以應付目前的行政業務工作。行政服務品質提升方面，大部分人員同意電子化有利行政服務品質的提升。

### **五、行政電子化後，組織設計在人員方面之調整**

此題組主要在探析行政電子化之後，組織內部人員方面調整之問題，如員額精簡等。從職稱、職別與專業背景方面，瞭解主管與非主管，行政類人員與資訊類人員，以及資訊科技相關科系行政人員與非資訊相關科系行政人員之間對人員調整設計原則之看法。

員額精簡方面，不分行政人員、行政類人員與資訊類人員或資訊科技相關科系行政人員與非資訊相關科系，大部分不同意電子化後組織中工作人員員額可以精簡。在人員任用方面，大部分不同意為因應行政電子化之業務，人員員額調整原則應以具有「資訊科系或資訊專業」條件為主要考量原則，但是同意為因應行政電子化之業務，人員員額調整原則應以個人「行政業務專業」背景、「資訊素養」為主要考

量原則。在人員培訓方面，大部分同意為因應行政電子化之業務，政府在人員資訊素養培訓中應該「分級訓練」為原則，以符合不同行政業務需求。大部分人員認為因應行政電子化之業務，政府在公務人員國家考試時應該加考資訊方面知識與技術科目。

## **六、行政電子化後之單位主管態度**

此題組主要在探析行政電子化之後，組織內部主管的資訊科技態度與認知如瞭解行政電子化重要性等。從職稱、職別與專業背景方面，瞭解主管與非主管，行政類人員與資訊類人員，以及資訊科技相關科系行政人員與非資訊相關科系行政人員之間的看法。

行政電子化重要性方面，大部分行政人員同意單位主管相當了解行政電子化的重要性。此外，同意單位主管在派任人員接受資訊訓練時，會以行政業務之需求為優先考量，同時單位主管也會鼓勵組織成員接受資訊知識與技術培訓。所以，主管的支持與鼓勵，是行政電子化推動成功的重要關鍵。主管的資訊素養與單位間主管的協調與配合，是行政電子化推動成功的重要關鍵。因此，為了推動行政電子化，直屬主管應積極投入各項與電子化相關事務。電子化之後，主管管理風格比以前開明與開放。可喜是同事間的紛爭與衝突比以前減少。

## **七、因應行政電子化組織重整，電子化推動業務負責單位分析**

此題組主要在探析行政電子化之後，應該由哪一個單位負責推動電子化業務，如秘書單位、業務單位等。從職稱、職別與專業背景方面，瞭解主管與非主管，行政類人員與資訊類人員，以及資訊科技相關科系行政人員與非資訊相關科系行政人員之間的觀點。

依職稱、職別與專業背景分析，非主管、行政類、資訊類與非資訊科技系行政人員認為「員工資訊訓練」是第一重要原則，因此政府再提出因應電子化政府組織調整時，應該先有一套完善人員訓練制度，協助組織成員瞭解相關技術與知識，尤其是非資訊科技背景專長之行政人員更需要組織協助。(見表 5-2) 受訪者將「員工資訊訓練」列為優先，可能是若沒有良好資訊知識與技術訓練，組織成員無法瞭解電子化的程序、操作等問題。因此，透過適當資訊訓練，可以讓組

組織成員在瞭解資訊科技相關知識與技能之後，心理上可以減少挫折感、抗拒感，對接受政府推動電子化之計劃，也較能接受與適應。所以，政府應該注意資訊科技對組織成員的適用性、應用性與實用性。

**表5-2 職稱、職別、專業背景與因應電子化組織設計三項重要原則**

分類 項目		第一重要原則	第二重要原則	第三重要原則
職稱	主管	業務分工與職權管轄的一致性	業務調整與個人專業相輔相成	自我調適
	非主管	員工資訊訓練	業務分工與職權管轄分工的一致性	業務調整與個人專業相輔相成
職別	行政類	員工資訊訓練	業務調整與個人專業相輔相成	業務分工與職權管轄分工的一致性
	資訊類	員工資訊訓練	業務分工與職權管轄分工的一致性	業務調整與個人專業相輔相成
專業	資訊科技系	業務分工與職權管轄分工的一致性/重新界定組織單位疆界	員工資訊訓練	業務調整與個人專業相輔相成
	非資訊科技系	員工資訊訓練	業務分工與職權管轄分工的一致性	業務調整與個人專業相輔相成

被列為第二重要項目－業務分工與職權管轄分工的一致性，由於電子化之後，行政流程改變，而業務性質亦在改變，所以行政人員管轄事務範圍也在變遷中，因此為因應電子化組織在調整時，需注意到業務分工與實際負責權責需一致，以免有責無權，而有權無責。依職稱、職別與專業背景分析，主管與資訊科技技術專業背景之行政人員將此項列為最優先，推測可能是資訊技術背景人員因為會資訊相關事宜，所以在組織中往往被賦予負責電子化事宜，而這些業務可能本身實際業務不甚相關，故造成瞭解資訊科技知識與技術人員的負擔較其他類別人員行政業務更加沉重，因此，他們希望業務分工與職權管轄

#### 因應電子化行政機關組織設計原則之探討

分工能夠具有一致性。非主管、資訊類與非資訊科技系行政人員將此列為第二重要原則；行政類人員將之列為第三優先原則。(見 5-2)

依表 5-2 顯示，「業務調整與個人專業相輔相成」被列為因應行政電子化組織調整第三重要項目，若能考慮個人專長做業務調整，有利於行政人員對業務之適應性，減少人員抗拒與挫折感。依職稱、職別與專業背景分析，主管與行政類人員將此項目列為第二重要原則，行政類人員的選擇職得重視，因為行政工作有賴於行政類人員完成，但是若缺乏考量其本身之專長，恐怕無法完成組織之目標，因此此項值得規劃者之參考。非主管、資訊類、資訊科技系與非資訊科技系行政人員將此項列為第三重要原則，可見此項是相當重要之原則。

此外，「重新界定組織單位疆界」與「自我調適」亦是重要原則，尤其主管人員與資訊科技專業背景之行政人員將此兩項列為考量。行政流程改變與業務調整，難免會使組織業務有所調整與整合，因此有些組織範圍可能縮小或需擴大，甚至需與其他單位整合合併，組織內部單位界線的劃分或單位間之疆界重整，都是組織調整需考量。



## 第五節 各部會推動電子化政府現況

在瞭解行政機關內所有受訪公務人員的意見，再依不同部門進行探析各部會的現況，與面臨推動電子化政府的相關問題。

### 一、行政電子化後對組織衝擊分析

依各部會分析，主計處最爲同意行政電子化之後，同仁之間的互動減少，疏離感增加，次之爲研考會與交通部；最爲不同意單位爲外交部，次之爲國防部。電子化之後所有單位都不認爲行政業務工作比實施前更複雜的單位，以外交部最不同意。電腦系統與硬體設施的系統整合常耽誤行政工作的執行與完成，以研考會最不同意，次之爲交通部；國防部最同意。行政電子化之後，所有單位都同意單位內行政業務的協調比以前簡便，以研考會最爲同意此觀點，次之爲主計處與交通部。行政單位接受到民眾對單位的抱怨減少，主計最爲同意；不同意單位爲外交部與研考會。再則，電子化有利減少行政業務上不法事件之發生，最爲同意單位是交通部，次之爲經建會，外交部是唯一不同意的單位。

### 二、行政電子化對貴單位組織內部與外部之改變

依各部會分析，行政電子化之後，單位內人員的工作調度有更大的彈性，主計處最爲同意，次之爲研考會與交通部；不同意單位爲外交部與國防部。電子化有助於公平地分配人員的工作業務，所有單位都不同意看法，以其他單位，如經濟部等最爲不同意，次之爲外交部與國防部。電子化之後，基層人員比以前更受高階決策者的重視，唯一同意的單位是經建會，其他單位都不同意，以外交部最爲不同意，次之是財政部，經建會值得其他單位參考與瞭解，爲何只有此單位同意基層人在電子化更受高層決策者重視。電子化之後，行政流程比以前更簡明與順暢，所有單位都抱持肯定看法，以研考會最爲同意，次之是主計處與交通部。電子化之後能提供民眾更多元的公共服務，所有單位都同意，以研考會最爲同意，次之是主計處與經建會。電子化

之後組織內部業務公平分配與基層人員意見重視程度兩方面問題，是各部會應該加以注意事宜。

### **三、行政電子化對單位組織內部協調之影響**

依各部會分析，行政電子化之後，同事對資訊知識與技術認知的差異，常造成同事之間行政業務上協調的困難，以經建會最為同意，次之單位為財政部；最不同意單位為研考會，次之為交通部，這是否與單位內資深人員多寡有關值得做進一步探討。電子化之後，必須花更多時間與精力與主管討論行政業務的事宜，只有財政部持同意觀點；其他單位都不同意，以研考會最不同意，次之不同意為外交部。電子化之後，與其他單位在行政業務上的溝通與互動次數增加，最同意單位為財政部，次之主計部；最不同意單位為外交部，次之不同意單位為交通部。電子化之後，必須花更多時間與精力與同事討論行政業務的事宜，最同意單位為財政部；最不同意單位為研考會，次之不同意單位為經建會。電子化之後，主管對資訊知識與技術認知的差異常造成行政業務上協調的困難，唯一不同意單位是經建會；最為同意單位國防部，次之為外交部。電子化之後，主管對資訊知識與技術認知的差異常造成行政業務分配與調度的問題，所有單位同意此看法，最為同意單位是外交部，次之為國防部。

依以上分析各部會問題，與同事、主管資訊素養有關，所造成協調困難與工作分配問題最需加以注意。

### **四、行政電子化後，單位行政業務執行現況**

依各部會分析，行政電子化之後，單位裡仍有同仁不熟悉資訊知識與技術，因而拒絕承擔與電子化相關之行政業務，最為同意單位為國防部；最不同意單位為研考會，次之交通部。單位間有此差異，是否因為資訊訓練問題或是人員專業問題，值得更進一步探討。再則，同事之間電腦器材設備上分配的問題，認為最沒有問題單位是研考會，次之交通部；認為有問題單位是財政部與經建會。電子化後必須花更多時間與精力處理自己的行政業務，最同意單位是經建會，最不同意單位為交通部，次之不同意單位為研考會。行政電子化之後，辦

理行政業務時有更多的自主性，最爲同意單位是交通部，次之爲外交部；最不同意單位爲主計處，次之不同意單位爲研考會。最後，行政電子化之後，所負責行政業務工作量不減反增加，最同意單位爲經建會，次之是國防部；最不同意單位爲交通部，次之不同意單位爲外交部。

依以上分析，大部分的成員在電子化之後，自己業務不減少反而增加，但是自主性提高，因此值得省思，行政電子化對大部分機關單位仍有行政業務上的問題。

依各部會分析，行政電子化之後，已明顯簡化所負責行政業務工作行政，最爲同意是交通部，次之爲研考會；最不同意單位爲外交部，次之不同意單位爲財政部。電子化之後，所有單位都同意影響行政工作業務效率的原因之一，是傳統行政文書需求規定未完全廢除，最同意單位是國防部，次之外交部。行政電子化之後，所有單位都同意業務辦理更標準化能夠減少人爲的問題與錯誤，最同意單位是經建會與主計處，次之交通部。電子化之後所有單位都同意能有效地節省業務辦理的時間成本，最同意單位是經建會，次之交通部。電子化後所有單位都同意單位內同仁的資訊知識與技術提高，最同意單位是經建會，次之交通部。行政電子化之後，所有單位都同意個人現有的資訊知識與技術已足以應付目前的行政業務工作，最同意單位是經建會，次之主計處。

依以上分析，大部分單位都同意電子對業務的簡化、時間節省與人爲疏失減少等方面有所改善。但是在目前仍持雙軌的業務形式應該加以改善，各單位認爲這是影響行政效率重要原因之一。

### **五、行政電子化後，組織設計在人員方面之調整**

依各部會分析，行政電子化之後，除了研考會同意精簡員額，其他所有單位都不同意組織工作人員員額可以精簡，最不同意單位爲經建會，次之不同意單位爲其他單位，如經濟部等。爲因應行政電子化之業務，除了經建會同意人員員額調整原則，應以具有「資訊科系或資訊專業」條件爲主考量原則，其他所有單位都不同意，最不同意單

位為外交部，次之不同意單位為研考會。再則，組織在調整人員行政業務時，除了研考會不同意以個人「行政業務專業」背景為主要考量原則，其他單位都同意，最同意單位是經建會，次之交通部。在調整人員行政業務時，組織需以個人「資訊素養」為主要考量原則，除了研考會不同意，其他單位都同意，最同意單位是國防部，次之經建會。

政府在人員資訊素養培訓中，所有單位都同意應該「分級訓練」為原則，以符合不同行政業務需求，最同意單位是主計處，次之經建會與國防部。為因應行政電子化之業務，所有單位都同意政府在公務人員國家考試時，應該加考資訊方面知識與技術科目，最同意單位是其他單位，如人事局，次之國防部、經建會。

依以上分析可之，組織調整精簡員額部分，值得負責機關深思，因為大部分機關都不同意。在人員調整方面，以行政業務歸屬為調整原則，似乎是大部分機關可接受之方式，值得參考。

## **六、行政電子化後之單位主管態度**

依各部會分析，所有單位都同意單位主管相當了解行政電子化的重要性，最同意單位是主計處，次之研考會。在人員訓練方面，單位主管在派任人員接受資訊訓練時，會以行政業務之需求為優先考量，最同意單位是交通部，次之經建會。同時，所有單位都同意主管會鼓勵組織成員接受資訊知識與技術培訓，最同意單位是交通部，次之主計處與經建會。在推動電子化方面，所有單位都同意主管的支持與鼓勵，是行政電子化推動成功的重要關鍵，最同意單位是經建會，次之交通部。同時，所有單位都同意單位間主管的協調與配合，也是推動行政電子化成功的重要關鍵，最同意單位是其他單位，如經不與人事局，次之經建會與主計處。

在單位主管方面，所有單位都同意單位主管的資訊素養，是行政電子化推動成功的重要關鍵，最同意單位是經建會，次之國防部。同時，所有單位都同意直屬主管會積極投入各項與電子化相關事務，最同意單位是交通部。為推動電子化，所有單位都同意直屬主管會積極協助同仁適應電子化過程所需之知識與能力，最同意單位是主計處，

次之交通部。行政電子化之後，主管管理風格比以前開明與開放，除研考會不同意之外，其他單位都同意，最同意單位是交通部。再則，除其他單位，行政電子化之後，所有單位都不同意同事間的紛爭與衝突比以前增加，最不同意單位為研考會，次之不同意單位為外交部。

依以上分析可知，主管的態度影響行政電子化之成敗，尤其主管的資訊素養影響到行政的分配與對同事之間的互動，包括電子化過程成員所需之支持與鼓勵。

### 七、因應行政電子化組織重整，電子化推動業務負責單位分析

依各部會分析，為因應行政電子化之業務，認為應由「秘書單位」負責的單位是經建會與主計處等，最不同意單位是財政部，次之外交部。所有單位都同意應由「資訊單位」負責較佳，最同意單位是外交部，次之經建會。再則，除外交部不同意應由「業務單位」負責較佳，所有單位都同意，最同意單位是國防部，次之主計處。所有單位都不同意由「委外單位」負責，最不同意單位為主計處，次之不同意單位為研考會。若提升資訊室負責，除研考會不同意之外，其他單位都同意，最同意單位是國防部，次之主計處。此外，設置一個新單位－「資訊與科技處」，外交部與研考會不同意，最同意單位是主計處，次之國防部與經建會。

依以上分析，為因應行政電子化之業務，由「秘書單位」與「委外單位」做為負責的單位是不可能被行政單位接受，由「資訊單位」負責或提昇「資訊單位」是各部會較能接受的方法，值得負責推動電子化行政單位負責。

### 八、行政電子化後組織重整應該注意之原則

依各部會分析，為因應行政電子化組織調整，所有單位都同意應採「任務編組」負責較佳，最同意單位是經建會，次之財政部。應以「配置專業人才」負責較佳，所有單位都同意，最同意單位是外交部，次之主計處與經建會。同時，所有單位都同意「自我調適」是重要原則之一，最同意單位是主計處，次之交通部與經建會。再則，所有單位都同意「主管對法規詮釋」也是重要原則之一，最同意單位是經建

會，次之財政部與主計處。最後，所有單位都同意「成員資訊素養」是重要原則，最同意單位是經建會，次之主計處。

因應行政電子化組織調整，所有單位都同意「業務分工」與「職權管轄分工」的一致性的重要原則之一，最同意單位是交通部，次之外交部與經建會。再則，所有單位都同意「電腦中介的合作」是重要的原則之一，最同意單位是外交部，次之國防部。所有單位都同意「員工資訊訓練」是重要原則之一，最同意單位是主計處，次之外交部。同時，所有單位都同意「業務調整」與「個人專業」相輔相成是重要原則，最同意單位是主計處，次之國防部。

因應行政電子化組織調整，所有單位都同意「重新界定組織單位疆界」是重要原則，最同意單位是交通部，次之國防部、主計處與經建會。現行與電子化政府相關法規足以應付行政電子化所需，只有交通部、主計處與經建會同意，其他單位不同意，最不同意單位為外交部，次之不同意單位為研考會。

依以上分析，「員工資訊訓練」、「成員資訊素養」、「業務分工」與「職權管轄分工」的一致性與「自我調適」是政府為因應行政電子化組織調整時，應需注意之原則。唯有成員資訊素養提昇，自我意識到電子化之重要性，並接受其存在之必要性，成員對組織調整之排斥感才可能會降低。

## **九、對政府推動行政電子化在組織重整與員額調整方面建議**

依各部會分析，外交部、研考會、財政部、主計處、經建會與其他單位將「員工資訊訓練」、「業務分工」與「職權管轄分工」的一致性與「自我調適」三項，列為是組織調整首要原則；「成員資訊素養」與「重新界定組織單位疆界」被交通部與經建會重要原則。(見表 5-3)

被列為第二重要原則是，「業務分工」與「職權管轄分工」的一致性，單位為財政部、國防部、交通部、經建會與其他；國防部與外交部將「員工資訊訓練」列為次之；主計處與其他單位將「業務調整與個人專業相成」與「自我調適」列為第二項原則。

表5-3 對政府推動行政電子化在組織重整與員額調整方面的建議

部 會	第一重要	第二重要	第三重要
財政部	員工資訊訓練	業務、職權轄分工一致性	業務調整與個人專業相成
國防部	自我調適	業務、職權轄分工一致性 員工資訊訓練	員工資訊訓練
交通部	成員資訊素養 重新界定組織單位 疆界	業務、職權轄分工一致性	員工資訊訓練
外交部	業務、職權轄分工一致性	員工資訊訓練	電腦中介合作
研考會	業務、職權轄分工一致性	業務調整與個人專業相成	自我調適
主計處	自我調適 員工資訊訓練	業務、職權轄分工一致性 業務調整與個人專業相成	員工資訊訓練 業務調整與個人專業相成
經建會	員工資訊訓練重新 界定組織單位疆界	業務、職權轄分工一致性 成員資訊素養	無
其他	成員資訊素養 業務、職權轄分工一致性	業務、職權轄分工一致性 自我調適	重新界定組織單位 疆界 業務調整與個人專業相成

註：統計數據參見附件

第三，將「業務調整與個人專業相成」第三項的單位，財政部、主計處與其他單位。國防部交通部與主計處將「員工資訊訓練」列為第三重要；外交部將「電腦中介合作」列為第三重要項目；研考會列「自我調適」為第三項原則。

由以上分析，可知「業務分工」與「職權管轄分工」的一致性、「員工資訊訓練」、「業務調整與個人專業相成」與「成員資訊素養」是普遍各單位因應行政電子化組織調整視為重要原則。

問卷實際調查各單位，瞭解實際各部會問題，將各部會不同意之

項目歸納於表 5-4，並提出相關規範性原則以利解決相關問題。

表 5-4 問卷結果分析與建議

項目	困境	建議解決方案
工作調度	電子化無助於公平地分配人員的工作業務。	業務調整與個人專業相輔相成。
基層人員	電子化後基層人員並無比以前更受高階決策者的重視。	減少控制幅度，增加基層人員彈性處理業務之幅度。
人員資訊素養	人員資訊素養落差造成行政業務上協調的困難。	自我調適與建立一套公務人員資訊素養標準
主管資訊素養	主管資訊素養落差造成行政業務分配與調度的問題	建立主管基礎資訊素養標準
人員調整	缺乏資訊專業人員、行政人員與資訊人員溝通問題	「行政業務專業」、「資訊素養」為原則
資訊素養培訓	無法確實符合機關之實際需求	分級訓練、由各單位自行處理
組織調整	缺乏一套一致性原則	需建立操作型原則為主
行政流程	跨部會流程未完善整合	將相似流程或業務相關具一致性流程整合
規範法規	缺乏一套完善行政電子化法規	須修法或重新制定整合型電子化政府法規

綜合上述可知，行政電子化之推動與組織中主管與人員的資訊素養、行政流程的整合、與法規相關。因此，建立因應行政電子化的組織調整原則，須兼顧組織成員與結構之變化與調整，並配合完善的法規，才可能達到預期之成果。



## 第六節 行政電子化後行政機關組織之變遷

本節依性別、職稱、職別與專業背景面向，說明有關行政電子化後對整體組織衝擊、單位組織內部協調、單位行政業務執行現況與組織設計在人員方面調整等方面之研究發現，分述如下。

### 一、依職稱、職別與專業背景面向分析

#### 1. 行政電子化後對組織衝擊分析

無論是主管或非主管，行政類與資訊類人員，或資訊專業背景與非資訊專業背景人員都認為，行政電子化不會使同仁之間的互動減少，增加疏離感。在行政業務方面，電子化不會讓行政工作比實施前更複雜。電腦系統與硬體設施的系統整合，不會耽誤到行政工作的執行與完成。同時，電子化之後，單位內行政業務的協調比以前簡便。雖然行政電子化之後與民眾面對面接觸減少，但是接受到民眾對行政單位的抱怨減少。這可能是政府對民眾透過電子信箱反應的意見，明文規定各單位限時處理；再則，透過電子化，行政程序更透明化與標準化，有利民眾瞭解行政作業，故民怨減少。同時，行政電子化之後，有利各單位減少行政業務上不法事件之發生。

#### 2. 行政電子化對貴單位組織內部與外部之改變

依職稱、職別與專業背景面向分析，無論是主管或非主管，行政類與資訊類人員，或資訊專業背景與非資訊專業背景人員都認為，行政電子化之後，單位裡人員的工作調度有更大的彈性，而且行政流程比以前更簡明與順暢，更能提供民眾更多元的公共服務。但是不同意電子化有助於公平地分配人員的工作業務，再則，基層人員也不會比以前更受高階決策者的重視。

#### 3. 行政電子化對單位組織內部協調之影響

依職稱、職別與專業背景面向分析，主管人員、行政類人員與非資訊科技專業人員同意行政電子化之後，同事對資訊知識與技術認知的差異，常造成同事之間行政業務上協調的困難，但是與非主管人員看法相反，非主管人員、資訊類人員與資訊科技專長人員認為同事間之資訊差異，會造成業務協調的困難。依此項結果，主管應該更實際瞭解行政人員的資訊知識與行政業務協調間之關係。再則，資訊人員與非資訊人員間因資訊知識差異，有協調上問題，值得單位的注意。

行政電子化之後，所有人員不同意必須花更多時間與精力與主管、同事討論行政業務的事宜。行政電子化之後，與其他單位在行政業務上的溝通與互動次數增加。但是，主管對資訊知識與技術認知的差異，常造成行政業務上協調的困難，以及行政業務分配與調度的問題。依此結果，建議政府在訓練行政人員的資訊素養時，也應該多加強主管的資訊知識與技術。電子化業務的成敗不是只繫於行政人員，更重要主管的資訊認知也是因素之一。

#### 4.行政電子化後，單位行政業務執行現況

此部份主要在探析行政電子化之後，行政業務執行現況與衝擊，如設備問題、行政業務處理之時間等。依職稱、職別與專業背景面向分析，行政電子化之後，主管不同意單位裡仍有同仁因不熟悉資訊知識與技術，而拒絕承擔與電子化相關之行政業務；反之，非主管人員卻認為有此現象產生。同樣地，與資訊科技相關人員也認為有此現象；反之與行政類、非資訊科技相關人員卻不同意單位內有此現象。這差異現象顯示主管與部署間與資訊科技人員與行政類人員間有意見相左之處，可能主管之命令身為部屬不敢不從，因此主管認為無抗拒電子化業務現象；而部屬間屬業務執行者，故感受不同。資訊人員在推動電子化業務相關資訊系統時，所遇到困難與行政人員不同，可能行政人員在採用資訊科技時會因不瞭解其使用性與適用性，而產生抗拒心理，所以兩類型行政人員有意見相左之處。

再者，行政電子化之後，主管、非主管、行政類、資訊類、資訊科技專長與非資訊科技專長人員同意，同事之間有器材設備上分配的問題，以及辦理行政業務時有更多的自主性。雖然所負責行政業務工作量不減反增加，但是不同意必須花更多時間與精力處理自己的行政業務，這可能是個人現有的資訊知識與技術已足以應付目前的行政業務工作，再加上所負責行政業務工作已明顯簡化與標準化，同時單位內同仁的資訊知識與技術提高，人為的問題與錯誤也減少，電子化能有效地節省業務辦理的時間成本，故有利行政效率與行政服務品質的提升。但是傳統行政文書需求規定未完全廢除，卻是影響行政工作業務效率的原因。所以目前政府單位應加速解決因行政人員間的資訊落差所產生抗拒心理，並且需儘快廢除傳統文書處理方式，改為全部電腦資訊作業，才能更加提昇行政效率。

### 5.行政電子化後，組織設計在人員方面之調整

主要在探析行政電子化之後，組織內部人員方面調整之問題，如員額精簡等。依職稱、職別與專業背景面向分析，所有行政人員，不分主管與非主管，資訊人員與行政人員都不同意組織員額精簡。組織人員調整原則，除資訊科技專業人員同意以「資訊專業」為調整原則，其他人員都不同意；但是所有人員都認為因應行政電子化，員額調整應該以行政專業與資訊素養為原則。同時不分職稱、職別與專業背景都同意，在人員資訊素養培訓中，應該「分級訓練」為原則，以符合不同行政業務需求，並且政府在公務人員國家考試時應該加考資訊方面知識與技術科目。所以，政府在調整員額因應行政電子化時，應該考量行政專業，配合電子化推動，如此可以減少成員抗。

### 6.行政電子化後之單位主管態度

不分職稱、職別與專業背景，行政人員都同意單位主管相當了解行政電子化的重要性。為了推動行政電子化，行政人員同意直屬主管會積極投入各項與電子化相關事務，同時，直屬主管會

積極協助同仁適應電子化過程之所需之知識、能力與作為。因此，單位主管會鼓勵組織成員接受資訊知識與技術培訓。單位主管在派任人員接受資訊訓練時，會以行政業務之需求為優先考量。所有人員認為主管的資訊素養，以及主管的支持、鼓勵、協調與配合，是行政電子化推動成功的重要關鍵。再則，行政電子化之後，主管管理風格比以前開明與開放。不同意同事間的紛爭與衝突比以前增加。因此，主管的資訊素養與認知是行政電子化的成敗關鍵。

#### 7. 因應行政電子化組織重整，電子化推動業務負責單位分析

依職稱、職別與專業背景分析，主管、非主管、行政類、資訊類、資訊科技專長與非資訊科技專長人員不同意，為因應行政電子化之業務，應由「秘書單位」與「委外單位」負責較佳；反之，同意由「資訊單位」與「業務單位」負責較佳。或者，在單位內提升資訊室或資訊中心之組織層級，或者設置一個新單位—「資訊與科技處」，來因應行政電子化業務。

#### 8. 行政電子化後組織重整應該注意之原則

依職稱、職別與專業背景分析，主管、非主管、行政類人員同意，為因應行政電子化組織調整，應採「任務編組」「配置專業人才」負責較佳。因應行政電子化組織調整重要原則：「自我調適」、「主管對法規詮釋」、「成員資訊素養」、「業務分工」與「職權管轄分工」的一致性、「電腦中介的合作」、「員工資訊訓練」、「業務調整」、「個人專業」與「重新界定組織單位疆界」。目前，資訊類、資訊科技專長與非資訊科技專長部同意現行與電子化政府相關法規足以應付行政電子化所需。

## 二、依性別分析

高考與普考是一般公務人員進入公部門之管道。依表 6.1 可知，女性及格人數比男性人數多。因此，性別雖非本研究主要變項，但值得注意是女性人數如此多，在行政電子化之後，男女公務人員在應用資訊科技適應行政業務方面是否有差異，應該加以瞭解，以利更加瞭

解電子化之成敗關鍵。

在資訊科技素養方面，行政電子化之後，男性行政人員與女性行政人員在資訊知識與科技方面無差異性，故可以承辦相似行政工作。在資訊訓練方面，行政電子化之後，男性與女性公務員都願意接受資訊素養之訓練。在資訊適應性方面，行政電子化之後，男性與女性公務員對資訊科技的適應性無差異性存在。

依上述分析，在行政電子化後，男女行政人員在資訊素養、接受資訊訓練與資訊適應性等方面，事實上無太大差異，而且兩者對資訊科技在行政業務上之應用與使用都能勝任。(見表 5-5)

表 5-5 依性別分析考試及格人數(單位：人)

項目別	總計	考 試 及 格 種 類							依 其他 法令 進用
		共計	高等 考試	普通 考試	初等 考試	特種 考試	升等 考試	其他 考試	
總計	389,957	293,575	36,663	25,261	1,392	158,882	61,288	10,089	96,382
男	255,502	197,762	16,526	6,955	463	130,155	39,413	4,250	57,740
女	134,455	95,813	20,137	18,306	929	28,727	21,875	5,839	38,642

資料來源：全國公務人力資料庫。中華民國九十一年十二月底止。

### 三、依各部會分析

#### (一) 財政部

##### 1 行政電子化後對組織衝擊分析

行政電子化後，使組織內同仁之間的互動減少，疏離感增加。在行政業務方面，電子化不會讓行政工作比實施前更複雜，同時，單位內行政業務的協調比以前簡便。但是，電腦系統與硬體設施的系統整合，常耽誤到行政工作的執行與完成。雖然行政

## 因應電子化行政機關組織設計原則之探討

電子化之後與民眾面對面接觸減少，但是接受到民眾對行政單位的抱怨減少，而且有利減少行政業務上不法事件之發生。這可能顯示財政部在推動電子化業務方面成效不錯，對組織衝擊不大，而且民眾抱怨減少。

### 2 行政電子化對貴單位組織內部與外部之改變

行政電子化之後，財政部單位裡人員的工作調度有更大的彈性，同時，行政流程比以前更簡明與順暢，而且能夠提供民眾更多元的公共服務。但是不同意電子化有助於公平地分配人員的工作業務行政。再則，基層人員不會比以前更受高階決策者的重視。因此，財政部在電子化後，需注意公平地分配人員的行政業務，而且主管需加強與基層人員之互動。

### 3 行政電子化對單位組織內部協調之影響

行政電子化之後，財政部同意同事對資訊知識與技術認知的差異，常造成同事之間行政業務上協調的困難，而且必須花更多時間與精力與主管、同事討論行政業務的事宜，再則與其他單位在行政業務上的溝通與互動次數增加。主管對資訊知識與技術認知的差異，常造成行政業務上協調的困難，以及行政業務分配與調度的問題。因此，財政部除注意成員的資訊知識提昇，同時應該多加強主管的資訊科技知識與技術，以利減少行政業務上協調的困難，以及行政業務分配與調度等問題。

### 4 行政電子化後，單位行政業務執行現況

財政部單位裡同仁不會因不熟悉資訊知識與技術，而拒絕承擔與電子化相關之行政業務；同事之間有器材設備上分配的問題。同時，所負責行政業務工作量不減反增加，必須花更多時間與精力處理自己的行政業務，因為行政業務工作並無簡化。雖然個人現有的資訊知識與技術已足以應付目前的行政業務工作，但是辦理行政業務時，仍無法有更多的自主性。單位內同仁的資訊知識與技術提高，與行政業務標準化，有助於減少人為的錯誤與問題。再則，電子化能有效地節省業務辦理的

時間成本，故有利行政效率與行政服務品質的提升。但是傳統行政文書需求規定未完全廢除，卻是影響行政工作業務效率的原因。因此，財政部應該在行政業務上簡化流程，多給行政人員自主處理行政業務的空間。

### 5 行政電子化後，組織設計在人員方面之調整

財政部不同意組織員額精簡。組織人員調整原則不同意以「資訊專業」為調整原則，認為員額調整應該以行政專業與資訊素養為原則。同時在人員資訊素養培訓中，應該「分級訓練」為原則，以符合不同行政業務需求，並且同意政府在公務人員國家考試時應該加考資訊方面知識與技術科目。

### 6 行政電子化後之單位主管態度

財政部人員同意單位主管相當了解行政電子化的重要性。為了推動行政電子化，直屬主管會積極投入各項與電子化相關事務，同時，直屬主管也會積極協助同仁適應電子化過程之所需之知識、能力與作為。因此，單位主管會鼓勵組織成員接受資訊知識與技術培訓。單位主管在派任人員接受資訊訓練時，會以行政業務之需求為優先考量。所有人員認為主管的資訊素養，以及主管的支持、鼓勵、協調與配合，是行政電子化推動成功的重要關鍵。再則，行政電子化之後，主管管理風格比以前開明與開放。不同意同事間的紛爭與衝突比以前增加。

### 7 因應行政電子化組織重整，電子化推動業務負責單位分析

財政部不同意，為因應行政電子化之業務，應由「秘書單位」與「委外單位」負責較佳；反之，同意由「資訊單位」與「業務單位」負責較佳。或者，在單位內提升資訊室或資訊中心之組織層級，或者設置一個新單位－「資訊與科技處」，來因應行政電子化業務。

### 8 行政電子化後組織重整應該注意之原則

財政部同意，為因應行政電子化組織調整，應採「任務編

組」「配置專業人才」負責較佳。因應行政電子化組織調整重要原則：「自我調適」、「主管對法規詮釋」、「成員資訊素養」、「業務分工」與「職權管轄分工」的一致性、「電腦中介的合作」、「員工資訊訓練」、「業務調整」、「個人專業」與「重新界定組織單位疆界」。財政部不同意，目前現行與電子化政府相關法規足以應付行政電子化所需。

## (二) 國防部

### 1 行政電子化後對組織衝擊分析

行政電子化不會讓同仁之間的互動減少與疏離感增加。在行政業務方面，電子化不會讓行政工作比實施前更複雜，同時，單位內行政業務的協調比以前簡便。但是，電腦系統與硬體設施的系統整合，常會耽誤到行政工作的執行與完成。雖然行政電子化之後與民眾面對面接觸減少，但是接受到民眾對行政單位的抱怨減少，同時，有利單位減少行政業務上不法事件之發生。國防部可能需要注意電腦相關系統與設備之維護與整合，減少對行政業務之影響。

### 2 行政電子化對貴單位組織內部與外部之改變

行政電子化之後，國防部不同意單位裡人員的工作調度有更大的彈性，而且也無助於公平地分配人員的工作業務行政。同時，不同意基層人員比以前更受高階決策者的重視。但是，行政電子化之後，行政流程比以前更簡明與順暢，能提供民眾更多元的公共服務。因此，國防部在電子化後，應該讓組織成員的工作更具彈性，注意行政業務分配的公平性。

### 3 行政電子化對單位組織內部協調之影響

行政電子化之後，國防部同意同事對資訊知識與技術認知的差異，常造成同事之間行政業務上協調的困難，與其他單位在行政業務上的溝通與互動次數增加。但是不同意必須花更多時間與精力與主管、同事討論行政業務的事宜。再則，主管對



資訊知識與技術認知的差異，常造成行政業務上協調的困難，以及行政業務分配與調度的問題。因此，財政部應該多加強主管的資訊科技知識與技術，以利減少行政業務上協調的困難，以及行政業務分配與調度等問題。

### 4 行政電子化後，單位行政業務執行現況

國防部認為單位裡同仁會因不熟悉資訊知識與技術，而拒絕承擔與電子化相關之行政業務；同事之間有器材設備上分配的問題。同時，所負責行政業務工作量不減反增加，必須花更多時間與精力處理自己的行政業務，因為行政業務工作並無簡化。個人現有的資訊知識與技術已足以應付目前的行政業務工作，所以辦理行政業務時，能有更多的自主性。單位內同仁的資訊知識與技術提高，與行政業務標準化，有助於減少人為的錯誤與問題。再則，電子化能有效地節省業務辦理的時間成本，故有利行政效率與行政服務品質的提升。但是傳統行政文書需求規定未完全廢除，卻是影響行政工作業務效率的原因。因此，國防部應該多加強組織成員的資訊知識與技術，減少抗拒電子化行政業務情形發生。

### 5 行政電子化後，組織設計在人員方面之調整

國防部不同意組織員額精簡。組織人員調整原則不同意以「資訊專業」為調整原則，認為員額調整應該以行政專業與資訊素養為原則。同時在人員資訊素養培訓中，應該「分級訓練」為原則，以符合不同行政業務需求，並且同意政府在公務人員國家考試時應該加考資訊方面知識與技術科目。

### 6 行政電子化後之單位主管態度

國防部人員同意單位主管相當了解行政電子化的重要性。為了推動行政電子化，直屬主管會積極投入各項與電子化相關事務，同時，直屬主管也會積極協助同仁適應電子化過程之所需之知識、能力與作為。因此，單位主管會鼓勵組織成員接受資訊知識與技術培訓。單位主管在派任人員接受資訊訓練

## 因應電子化行政機關組織設計原則之探討

時，會以行政業務之需求為優先考量。所有人員認為主管的資訊素養，以及主管的支持、鼓勵、協調與配合，是行政電子化推動成功的重要關鍵。再則，行政電子化之後，主管管理風格比以前開明與開放。不同意同事間的紛爭與衝突比以前增加。

### 7 因應行政電子化組織重整，電子化推動業務負責單位分析

國防部不同意，為因應行政電子化之業務，應由「秘書單位」與「委外單位」負責較佳；反之，同意由「資訊單位」與「業務單位」負責較佳。或者，在單位內提升資訊室或資訊中心之組織層級，或者設置一個新單位－「資訊與科技處」，來因應行政電子化業務。

### 8 行政電子化後組織重整應該注意之原則

國防部同意為因應行政電子化組織調整，應採「任務編組」「配置專業人才」負責較佳。因應行政電子化組織調整重要原則：「自我調適」、「主管對法規詮釋」、「成員資訊素養」、「業務分工」與「職權管轄分工」的一致性、「電腦中介的合作」、「員工資訊訓練」、「業務調整」、「個人專業」與「重新界定組織單位疆界」。國防部不同意，目前現行與電子化政府相關法規足以應付行政電子化所需。

## (三) 交通部

### 1 行政電子化後對組織衝擊分析

行政電子化會使交通部同仁之間的互動減少，而且增加疏離感。在行政業務方面，電子化不會讓行政工作比實施前更複雜，單位內行政業務的協調比以前簡便。同時，電腦系統與硬體設施的系統整合，不會耽誤到行政工作的執行與完成。電子化之後，雖然行政電子化之後與民眾面對面接觸減少，但是接受到民眾對行政單位的抱怨減少。同時，行政電子化之後，有利各單位減少行政業務上不法事件之發生。交通部應該注意同仁間的互動，例如可以多加利用電子郵件互動，減少同仁間疏

離感。

## 2 行政電子化對貴單位組織內部與外部之改變

行政電子化之後，交通部同意單位裡人員的工作調度有更大的彈性，行政流程也比以前更簡明與順暢，能夠提供民眾更多元的公共服務。但是，行政電子化無助於公平地分配人員的工作業務，基層人員不會比以前更受高階決策者。依此分析，交通部最需注意是電子化後，如何公平地分配人員的工作業務，再則決策者需加強與基層人員互動，畢竟負責執行業務者是基層人員。

## 3 行政電子化對單位組織內部協調之影響

行政電子化之後，交通部不同意同事對資訊知識與技術認知的差異，常造成同事之間行政業務上協調的困難，也不認為必須花更多時間與精力與主管，以及與其他單位在行政業務上的溝通與互動次數會增加，但是同意必需花更多時間與同事溝通。再則，主管對資訊知識與技術認知的差異，常造成行政業務上協調的困難，以及行政業務分配與調度的問題。因此，財政部應試著瞭解若非同事的資訊落差，是什麼因素造成同事間溝通時間增加，再則此單位應多加強主管的資訊科技知識與技術，以利減少行政業務上協調的困難，以及行政業務分配與調度等問題。

## 4 行政電子化後，單位行政業務執行現況

交通部單位裡同仁不會因不熟悉資訊知識與技術，而拒絕承擔與電子化相關之行政業務；同事之間沒有器材設備上分配的問題。同時，所負責行政業務工作量沒有增加，亦不須花更多時間與精力處理自己的行政業務，因為行政業務工作已簡化。個人現有的資訊知識與技術已足以應付目前的行政業務工作，所以辦理行政業務時，能夠有更多的自主性。單位內同仁

的資訊知識與技術提高，與行政業務標準化，有助於減少人為的錯誤與問題。再則，電子化能有效地節省業務辦理的時間成本，故有利行政效率與行政服務品質的提升。但是傳統行政文書需求規定未完全廢除，卻是影響行政工作業務效率的原因。依此調查，交通部目前電子化進行相當順利，困難性不多。

#### 5 行政電子化後，組織設計在人員方面之調整

交通部不同意組織員額精簡。組織人員調整原則不同意以「資訊專業」為調整原則，認為員額調整應該以行政專業與資訊素養為原則。同時在人員資訊素養培訓中，應該「分級訓練」為原則，以符合不同行政業務需求，並且同意政府在公務人員國家考試時應該加考資訊方面知識與技術科目。

#### 6 行政電子化後之單位主管態度

交通部人員同意單位主管相當了解行政電子化的重要性。為了推動行政電子化，直屬主管會積極投入各項與電子化相關事務，同時，直屬主管也會積極協助同仁適應電子化過程之所需之知識、能力與作為。因此，單位主管會鼓勵組織成員接受資訊知識與技術培訓。單位主管在派任人員接受資訊訓練時，會以行政業務之需求為優先考量。所有人員認為主管的資訊素養，以及主管的支持、鼓勵、協調與配合，是行政電子化推動成功的重要關鍵。再則，行政電子化之後，主管管理風格比以前開明與開放。不同意同事間的紛爭與衝突比以前增加。

#### 7 因應行政電子化組織重整，電子化推動業務負責單位分析

交通部不同意，為因應行政電子化之業務，應由「秘書單位」與「委外單位」負責較佳；反之，同意由「資訊單位」與「業務單位」負責較佳。或者，在單位內提升資訊室或資訊中心之組織層級，或者設置一個新單位－「資訊與科技處」，來因應行政電子化業務。

#### 8 行政電子化後組織重整應該注意之原則

交通部同意，為因應行政電子化組織調整，應採「任務編組」「配置專業人才」負責較佳。因應行政電子化組織調整重要原則：「自我調適」、「主管對法規詮釋」、「成員資訊素養」、「業務分工」與「職權管轄分工」的一致性、「電腦中介的合作」、「員工資訊訓練」、「業務調整」、「個人專業」與「重新界定組織單位疆界」。交通部同意，目前現行與電子化政府相關法規足以應付行政電子化所需。

### （四）外交部

#### 1 行政電子化後對組織衝擊分析

行政電子化不會使同仁之間的互動減少與增加疏離感。在行政業務方面，電子化不會讓行政工作比實施前更複雜，同時，單位內行政業務的協調比以前簡便，而且電腦系統與硬體設施的系統整合，不會耽誤到行政工作的執行與完成。電子化之後，雖然行政電子化之後與民眾面對面接觸減少，但是不同意接受到民眾對行政單位的抱怨能夠減少，而且不同意電子化有利各單位減少行政業務上不法事件之發生。外交部似乎對電子化在減少民眾抱怨與單位不法事件發生方面，缺乏信心，有待單位注意。

#### 2 行政電子化對貴單位組織內部與外部之改變

行政電子化之後，外交部行政流程比以前更簡明與順暢，能夠提供民眾更多元的公共服務，但是，不同意行政電子化能使人員工作調度有更大的彈性，同時無助於公平地分配人員的工作業務，與基層人員比以前更受高階決策者的重視。所以，在組織內部，外交部應多注意成員工作的彈性調度與基層人員之間互動。

#### 3 行政電子化對單位組織內部協調之影響

行政電子化之後，外交部不同意同事對資訊知識與技術認知的差異，常造成同事之間行政業務上協調的困難，也不認為

必須花更多時間與精力與主管、同事與其他單位在行政業務上的溝通與互動次數會增加。再則，主管對資訊知識與技術認知的差異，常造成行政業務上協調的困難，以及行政業務分配與調度的問題。因此，外交部應多加強主管的資訊科技知識與技術，以利減少行政業務上協調的困難，以及行政業務分配與調度等問題。

#### 4 行政電子化後，單位行政業務執行現況

外交部單位裡同仁會因不熟悉資訊知識與技術，而拒絕承擔與電子化相關之行政業務；同事之間沒有器材設備上分配的問題。同時，所負責行政業務工作量沒有增加，所以不須花更多時間與精力處理自己的行政業務，但是行政業務工作並無簡化。個人現有的資訊知識與技術已足以應付目前的行政業務工作，因此辦理行政業務時，有更多的自主性。單位內同仁的資訊知識與技術提高，與行政業務標準化，有助於減少人為的錯誤與問題。再則，電子化能有效地節省業務辦理的時間成本，故有利行政效率與行政服務品質的提升。但是傳統行政文書需求規定未完全廢除，卻是影響行政工作業務效率的原因。因此，外交部應該在行政業務上簡化流程，注意行政人員的資訊科技素養與業務間之結合。

#### 5 行政電子化後，組織設計在人員方面之調整

外交部不同意組織員額精簡。組織人員調整原則不同意以「資訊專業」為調整原則，認為員額調整應該以行政專業與資訊素養為原則。同時在人員資訊素養培訓中，應該「分級訓練」為原則，以符合不同行政業務需求，並且同意政府在公務人員國家考試時應該加考資訊方面知識與技術科目。

#### 6 行政電子化後之單位主管態度

外交部人員同意單位主管相當了解行政電子化的重要性。為了推動行政電子化，直屬主管會積極投入各項與電子化相關事務，同時，直屬主管也會積極協助同仁適應電子化過程之所

需之知識、能力與作為。因此，單位主管會鼓勵組織成員接受資訊知識與技術培訓。單位主管在派任人員接受資訊訓練時，會以行政業務之需求為優先考量。所有人員認為主管的資訊素養，以及主管的支持、鼓勵、協調與配合，是行政電子化推動成功的重要關鍵。再則，行政電子化之後，主管管理風格比以前開明與開放。不同意同事間的紛爭與衝突比以前增加。

### 7 因應行政電子化組織重整，電子化推動業務負責單位分析

外交部不同意，為因應行政電子化之業務，應由「秘書單位」、「業務單位」、「委外單位」或者設置一個新單位－「資訊與科技處」負責較佳；反之，同意由「資訊單位」與負責較佳，或者在單位內提升資訊室或資訊中心之組織層級來因應行政電子化業務。

### 8 行政電子化後組織重整應該注意之原則

外交部同意，為因應行政電子化組織調整，應採「任務編組」、「配置專業人才」負責較佳。因應行政電子化組織調整重要原則：「自我調適」、「主管對法規詮釋」、「成員資訊素養」、「業務分工」與「職權管轄分工」的一致性、「電腦中介的合作」、「員工資訊訓練」、「業務調整」、「個人專業」與「重新界定組織單位疆界」。外交部不同意，目前現行與電子化政府相關法規足以應付行政電子化所需。

## （五）研考會

### 1 行政電子化後對組織衝擊分析

行政電子化會使同仁之間的互動減少，增加疏離感。在行政業務方面，電子化不會讓行政工作比實施前更複雜，同時，單位內行政業務的協調比以前簡便。電腦系統與硬體設施的系統整合，不會耽誤到行政工作的執行與完成。雖然行政電子化之後與民眾面對面接觸減少，但是不同意接受到民眾對行政單位的抱怨能夠減少。對減少單位行政業務上不法事件之發生，

抱持同意。研考會為何不同意電子化能減少民怨，值得進一步探析。

## 2 行政電子化對貴單位組織內部與外部之改變

行政電子化之後，研考會同意單位裡行政流程比以前更簡明與順暢，行政人員的工作調度有更大的彈性，而且能夠提供民眾更多元的公共服務。但是，行政電子化無助於公平地分配人員的工作業務，基層人員不會比以前更受高階決策者的重視。所以，研考會需注意成員的工作分配，以及主管與基層人員間之互動。

## 3 行政電子化對單位組織內部協調之影響

行政電子化之後，研考會不同意同事對資訊知識與技術認知的差異，常造成同事之間行政業務上協調的困難，也不認為必須花更多時間與精力與主管與同事溝通。再則，與其他單位在行政業務上的溝通與互動次數會增加，但是，主管對資訊知識與技術認知的差異，常造成行政業務上協調的困難，以及行政業務分配與調度的問題。因此，研考會應試著瞭解主管的資訊科技知識與技術程度加以改善，以利減少行政業務上協調的困難，以及行政業務分配與調度等問題。

## 4 行政電子化後，單位行政業務執行現況

研考會單位裡同仁不會因不熟悉資訊知識與技術，而拒絕承擔與電子化相關之行政業務；同事之間沒有電腦器材設備上分配的問題。同時，所負責行政業務工作量並無增加，而且行政業務工作已簡化，因此不須花更多時間與精力處理自己的行政業務。雖然個人現有的資訊知識與技術已足以應付目前的行政業務工作，但是辦理行政業務時，仍無法有更多的自主性。單位內同仁的資訊知識與技術提高，與行政業務標準化，有助於減少人為的錯誤與問題。再則，電子化能有效地節省業務辦



理的時間成本，故有利行政效率與行政服務品質的提升。但是傳統行政文書需求規定未完全廢除，卻是影響行政工作業務效率的原因。因此，研考會應該在行政業務上，多給行政人員自主處理行政業務的空間。

### 5 行政電子化後，組織設計在人員方面之調整

因應行政電子化，研考會同意組織員額精簡。組織人員調整原則不同意以「資訊專業」、「行政專業」與「資訊素養」為調整原則。同時在人員資訊素養培訓中，同意應該「分級訓練」為原則，以符合不同行政業務需求，並且同意政府在公務人員國家考試時應該加考資訊方面知識與技術科目。至於研考會認為何者是適合調整原則，有待探討。

### 6 行政電子化後之單位主管態度

研考會人員同意單位主管相當了解行政電子化的重要性。為了推動行政電子化，直屬主管會積極投入各項與電子化相關事務，同時，直屬主管也會積極協助同仁適應電子化過程之所需之知識、能力與作為。因此，單位主管會鼓勵組織成員接受資訊知識與技術培訓。單位主管在派任人員接受資訊訓練時，會以行政業務之需求為優先考量。所有人員認為主管的資訊素養，以及主管的支持、鼓勵、協調與配合，是行政電子化推動成功的重要關鍵。但是，行政電子化之後，主管管理風格沒有比以前開明與開放。再則，不同意同事間的紛爭與衝突比以前增加。

### 7 因應行政電子化組織重整，電子化推動業務負責單位分析

研考會不同意為因應行政電子化之業務，應由「秘書單位」、「委外單位」、「提升資訊室或資訊中心」，或者「設置一個新單位」負責較佳；反之，同意由「資訊單位」與「業務單位」負責較佳。

### 8 行政電子化後組織重整應該注意之原則

研考會同意為因應行政電子化組織調整，應採「任務編組」「配置專業人才」負責較佳。因應行政電子化組織調整重要原則：「自我調適」、「主管對法規詮釋」、「成員資訊素養」、「業務分工」與「職權管轄分工」的一致性、「電腦中介的合作」、「員工資訊訓練」、「業務調整」、「個人專業」與「重新界定組織單位疆界」。研考會不同意，目前現行與電子化政府相關法規足以應付行政電子化所需。

## (六) 主計處

### 1 行政電子化後對組織衝擊分析

行政電子化會使同仁之間的互動減少，增加疏離感。在行政業務方面，電子化不會讓行政工作比實施前更複雜，同時單位內行政業務的協調比以前簡便，而且電腦系統與硬體設施的系統整合，不會耽誤到行政工作的執行與完成。雖然行政電子化之後與民眾面對面接觸減少，但是同意接受到民眾對行政單位的抱怨減少。同時，行政電子化之後，有利各單位減少行政業務上不法事件之發生。主計處推動電子化後應該多加強同仁間互動，以免造成同仁間疏離感。

### 2 行政電子化對貴單位組織內部與外部之改變

行政電子化之後，主計處單位裡行政流程比以前更簡明與順暢，能夠提供民眾更多元的公共服務，同時，人員的工作調度有更大的彈性。但是，不同意行政電子化有助於公平地分配人員的工作業務，亦不同意基層人員比以前更受高階決策者的重視。因此，主計處需注意工作的分配方式，再則主管需加強與基層之互動。

### 3 行政電子化對單位組織內部協調之影響

行政電子化之後，主計處不同意同事對資訊知識與技術認知的差異，常造成同事之間行政業務上協調的困難，也不認為必須花更多時間與精力與主管及同事溝通，但是與其他單位在

行政業務上的溝通與互動次數會增加。再則，主管對資訊知識與技術認知的差異，常造成行政業務上協調的困難，以及行政業務分配與調度的問題。因此，主計處應試著瞭解主管的資訊科技知識與技術層級，加強不足之處，以利減少行政業務上協調的困難，以及行政業務分配與調度等問題。

### 4 行政電子化後，單位行政業務執行現況

主計處單位裡同仁不會因不熟悉資訊知識與技術，而拒絕承擔與電子化相關之行政業務；同事之間沒有器材設備上分配的問題。同時，所負責行政業務工作量並無增加。因為行政業務工作已簡化，不必須花更多時間與精力處理自己的行政業務。雖然個人現有的資訊知識與技術已足以應付目前的行政業務工作，但是辦理行政業務時，仍無法有更多的自主性。單位內同仁的資訊知識與技術提高，與行政業務標準化，有助於減少人為的錯誤與問題。再則，電子化能有效地節省業務辦理的時間成本，故有利行政效率與行政服務品質的提升。但是傳統行政文書需求規定未完全廢除，卻是影響行政工作業務效率的原因。因此，主計處應該在行政業務上多給行政人員自主處理行政業務的空間。

### 5 行政電子化後，組織設計在人員方面之調整

主計處不同意組織員額精簡。組織人員調整原則不同意以「資訊專業」為調整原則，認為員額調整應該以行政專業與資訊素養為原則。同時在人員資訊素養培訓中，應該「分級訓練」為原則，以符合不同行政業務需求，並且同意政府在公務人員國家考試時應該加考資訊方面知識與技術科目。

### 6 行政電子化後之單位主管態度

主計處同意單位主管相當了解行政電子化的重要性。為了推動行政電子化，直屬主管會積極投入各項與電子化相關事務，同時，直屬主管也會積極協助同仁適應電子化過程之所需之知識、能力與作為。因此，單位主管會鼓勵組織成員接受資

## 因應電子化行政機關組織設計原則之探討

訊知識與技術培訓。單位主管在派任人員接受資訊訓練時，會以行政業務之需求為優先考量。所有人員認為主管的資訊素養，以及主管的支持、鼓勵、協調與配合，是行政電子化推動成功的重要關鍵。再則，行政電子化之後，主管管理風格比以前開明與開放。不同意同事間的紛爭與衝突比以前增加。

### 7 因應行政電子化組織重整，電子化推動業務負責單位分析

主計處不同意為因應行政電子化之業務，應由「委外單位」負責較佳；反之，同意由「秘書單位」、「資訊單位」與「業務單位」負責較佳。或者，在單位內提升資訊室或資訊中心之組織層級，或者設置一個新單位－「資訊與科技處」，來因應行政電子化業務。

### 8 行政電子化後組織重整應該注意之原則

主計處同意為因應行政電子化組織調整，應採「任務編組」「配置專業人才」負責較佳。因應行政電子化組織調整重要原則：「自我調適」、「主管對法規詮釋」、「成員資訊素養」、「業務分工」與「職權管轄分工」的一致性、「電腦中介的合作」、「員工資訊訓練」、「業務調整」、「個人專業」與「重新界定組織單位疆界」。主計處同意，目前現行與電子化政府相關法規足以應付行政電子化所需。

## (七) 經建會

### 1 行政電子化後對組織衝擊分析

行政電子化會使經建會同仁之間的互動減少，增加疏離感。在行政業務方面，不同意電子化讓行政工作比實施前更複雜，同時，單位內行政業務的協調比以前簡便。但是，電腦系統與硬體設施的系統整合，常耽誤到行政工作的執行與完成。雖然行政電子化之後與民眾面對面接觸減少，但是接受到民眾對行政單位的抱怨減少。同時，同意電子化有利各單位減少行政業務上不法事件之發生。電子化之後，經建會應該多注意同

仁間互動，與電腦系統整合，以免影響業務推動。

## 2 行政電子化對貴單位組織內部與外部之改變

行政電子化之後，經建會同意單位裡行政流程比以前更簡明與順暢，服務人員的工作調度有更大的彈性，能提供民眾更多元的公共行政。再則，不同意電子化有助於公平地分配人員的工作業務，但是，同意基層人員比以前更受高階決策者的重視。所以，在經建會最需注意公平分配工作，而與基層人員互動可以提供其他單位參考。

## 3 行政電子化對單位組織內部協調之影響

行政電子化之後，經建會同意同事對資訊知識與技術認知的差異，常造成同事之間行政業務上協調的困難，但是，不認為必須花更多時間和精力與主管、同事以及與其他單位，在行政業務上的溝通與互動次數會增加。再則，主管對資訊知識與技術認知的差異，常造成行政業務上協調的困難，以及行政業務分配與調度的問題。因此，經建會應多加強主管的資訊科技知識與技術，以利減少行政業務上協調的困難，以及行政業務分配與調度等問題。

## 4 行政電子化後，單位行政業務執行現況

經建會單位裡同仁不會因不熟悉資訊知識與技術，而拒絕承擔與電子化相關之行政業務；同事之間沒有器材設備上分配的問題。同時，行政業務工作並無簡化，所負責行政業務工作量不減反增加，必須花更多時間與精力處理自己的行政業務。個人現有的資訊知識與技術已足以應付目前的行政業務工作，因此辦理行政業務時有更多的自主性。單位內同仁的資訊知識與技術提高，與行政業務標準化，有助於減少人為的錯誤與問題。再則，電子化能有效地節省業務辦理的時間成本，故有利行政效率與行政服務品質的提升。但是傳統行政文書需求規定未完全廢除，卻是影響行政工作業務效率的原因。因此，經建會實施電子化之後組織內部成員在行政上衝擊不多。

## 5 行政電子化後，組織設計在人員方面之調整

因應行政電子化，經建會不同意組織員額精簡。組織人員調整原則同意以「資訊專業」、「行政專業」與「資訊素養」為調整原則。同時在人員資訊素養培訓中，應該「分級訓練」為原則，以符合不同行政業務需求，並且同意政府在公務人員國家考試時應該加考資訊方面知識與技術科目。

## 6 行政電子化後之單位主管態度

經建會同意單位主管相當了解行政電子化的重要性。為了推動行政電子化，直屬主管會積極投入各項與電子化相關事務，同時，直屬主管也會積極協助同仁適應電子化過程之所需之知識、能力與作為。因此，單位主管會鼓勵組織成員接受資訊知識與技術培訓。單位主管在派任人員接受資訊訓練時，會以行政業務之需求為優先考量。所有人員認為主管的資訊素養，以及主管的支持、鼓勵、協調與配合，是行政電子化推動成功的重要關鍵。再則，行政電子化之後，主管管理風格比以前開明與開放。不同意同事間的紛爭與衝突比以前增加。

## 7 因應行政電子化組織重整，電子化推動業務負責單位分析

經建會不同意，為因應行政電子化之業務，應由「委外單位」負責較佳；反之，同意由「秘書單位」、「資訊單位」與「業務單位」負責較佳。或者，在單位內提升資訊室或資訊中心之組織層級，或者設置一個新單位－「資訊與科技處」，來因應行政電子化業務。

## 8 行政電子化後組織重整應該注意之原則

經建會同意，為因應行政電子化組織調整，應採「任務編組」「配置專業人才」負責較佳。因應行政電子化組織調整重要原則：「自我調適」、「主管對法規詮釋」、「成員資訊素養」、「業務分工」與「職權管轄分工」的一致性、「電腦中介的合作」、「員工資訊訓練」、「業務調整」、「個人專業」與「重新界定組織單

## 第五章 我國實施行政電子化後政府組織現況調查與分析

位疆界」。經建會同意，目前現行與電子化政府相關法規足以應付行政電子化所需。

因應電子化行政機關組織設計原則之探討



## 第六章 研究發現與建議

行政電子化是政府改革的重要項目之一，其目的主要在於提昇行政效率、促進公共服務品質。在行政電子化實施過程中，公務人員的資訊素養與認知，以及主管對電子化計劃支持之程度，都足以影響行政電子化推動之成效。Heeks 與 Davies(1999:30)指出：政府係屬資訊密集(information-intensive)企業，政府改革因而是資訊密集儲存、運用與轉換的過程；所以，整合模型途徑即是將資訊放置於主導位置，賦予科技既重要又有權力的角色。因此，建立整合模型需具有四個步驟作為指標：

- 1.負責改革需求的主要管理者接受資訊科技的程度。
- 2.改革議題的溝通與確認。
- 3.確認改革議題中新的或再造資訊系統的必要條件。
- 4.角色確認，資訊科技需符合的必要條件。

依此四項步驟，Heeks 與 Davies 建立「整合模型」的研究指標--「管理者與行政人員的資訊素養」、「組織中改革議題的溝通」、「科技資訊系統之認知」與「資訊科技角色確認」，其目的在瞭解行政機關中行政人員對透過資訊科技之協助，處理行政工作的現況，以及接受程度。依此，本研究旨於瞭解以下三項研究目標：

- 1.行政電子化之實施與行政組織中主管態度相關。
- 2.行政電子化之執行與行政人員之資訊素養相關。
- 3.行政組織因應行政電子化所做組織調整之原則，與行政人員對電子化之認知具有相關性。

為了解此三項研究目標，研究團隊透過電子郵件調查結果顯示，行政機關負責推動電子化業務多數以資訊部門或資訊相關部門為主，故調查以資訊單位中之資訊專業人員與行政人員為主，冀期瞭解使用者之意見後，再提出

適合組調整之建議。\*

### 一、研究發現

經研究小組訪問研考會（主辦單位）與其他協辦單位（內政部、國防部、外交部等）結果，目前台灣實施行政電子化之後，組織產生內部變遷分析如下：

#### （一）行政電子化後對組織衝擊分析

1. 同仁之間的互動減少。
2. 單位內行政業務的協調比以前簡便行政程序更透明化與標準化，有利民眾瞭解行政作業，故民怨減少。
3. 行政電子化之後，有利各單位減少行政業務上不法事件之發生。

#### （二）行政電子化對貴單位組織內部與外部之改變

1. 單位裡人員的工作調度有更大的彈性的。
2. 行政流程比以前更簡明與順暢。
3. 電子化對於公平地分配人員的工作業務，仍有待加強。
4. 基層人員受到高階決策者的重視方面，未比以前改善。

#### （三）行政電子化對單位組織內部協調之影響

1. 同事對資訊知識與技術認知的差異，常造成同事之間行政業務上協調的困難。
2. 資訊人員與非資訊人員間因資訊知識差異產生協調上問題，值得單位的注意。
3. 主管對資訊知識與技術認知的差異，常造成行政業務上協調的困難，以及行政業務分配與調度的問題。

#### （四）行政電子化後，單位行政業務執行現況

1. 單位裡仍有同仁因不熟悉資訊知識與技術，而拒絕承擔與電子化相關之行政業務。

---

\* 回應中正大學資訊管理學系吳英隆教授與台灣科技大學資訊管理學系吳宗成教授之意見。

## 因應電子化行政機關組織設計原則之探討

- 2.電子化能有效地節省業務辦理的時間成本，故有利行政效率與行政服務品質的提升。
- 3.傳統行政文書需求規定未完全廢除，卻是影響行政工作業務效率的原因。

### **(五) 行政電子化後，組織設計在人員方面之調整**

- 1.因應行政電子化，員額調整應該以行政專業與資訊素養為原則。
- 2.在人員資訊素養培訓中，應該「分級訓練」為原則，以符合不同行政業務需求，並且政府在公務人員國家考試時應該加考資訊方面知識與技術科目。

### **(六) 行政電子化後之單位主管態度**

- 1.行政電子化之後，主管管理風格比以前開明與開放。
- 2.主管的資訊素養與認知是行政電子化的成敗關鍵。
- 3.主管的支持、鼓勵、協調與配合，是行政電子化推動成功的重要關鍵。

### **(七) 因應行政電子化組織重整，電子化推動業務負責單位分析**

- 1.為因應行政電子化之業務，不宜由「秘書單位」與「委外單位」負責，由「資訊單位」與「業務單位」負責較佳。
- 2.建議在單位內提升資訊室或資訊中心之組織層級，或者設置一個新單位－「資訊與科技處」，來因應行政電子化業務。

### **(八) 行政電子化後組織重整應該注意之原則**

- 1.因應行政電子化組織調整，應採「任務編組」、「配置專業人才」負責較佳。
- 2.因應行政電子化組織調整重要原則：「自我調適」、「成員資訊素養」、「業務分工」與「職權管轄分工」的一致性。

## 二、建議

依此組織經電子化後產生變遷與面臨困境，研擬因應電子化的政府組織設計原則五項步驟，提供相關單位參考。

### (一) 評估階段：瞭解行政人員與科技技術整合的能力

政府須在此階段評估目前各單位電子化的現況與困境，並且了解單位內主管與成員之資訊素養異同，才能依實際現況設立符合各單位電子化目標，以利達到政府的總目標。因此提出以下幾項方法供參考：

- 1.經行政電子化之後，組織性質與行政人員的角色與往昔不同，固首先行政機關人員須重新界定自己的角色，同時組織性質亦須重新定位。有些機關非以「服務民眾為導向」如國防部，應該有不同的組織目標與定位。<sup>\*</sup>
- 2.建立一套評估組織主管與成員之資訊素養標準，以利瞭解單位內部成員或跨部會資訊素養落差。此套資訊標準須明定單位內成員應該具有的基本資訊知識與技術，如中文打字字數，文書處理系統等等。從研究結果得知，單位主管與成員資訊素養差異是影響電子化行政工作分配與溝通正要因素。<sup>\*</sup>
- 3.行政資訊需分層級。電子化之後，資訊取得將更便利與寬廣，因此建構一套公開與組織成員取得行政資訊的標準，可以使成員透過網際網路更有彈性運用資訊的權利與空間，亦即是打破過去以組織行政層級取得資訊的傳統方式，改而以資訊分級，允許行政人員可以自由在線上取得資訊，如此才能彈性運用與管理資訊。如此可以使資訊運用不受到組織層級變遷的影響。

行政層級化——➔ 資訊開放取得（較封閉）

資訊層級化——➔ 行政成員層級（較彈性）

---

<sup>\*</sup> 整合陳正然執行長（蕃薯藤數位科技股份有限公司）、吳宗成教授（台灣科技大學資訊管理學系）與黃銀煌主任（高雄市政府資訊中心主任）之意見。

<sup>\*</sup> 融合朱斌妤教授（中山大學公共事務研究所）之意見。

## 因應電子化行政機關組織設計原則之探討

(4) 經資訊分級，資訊安全的建立與設立，可以防止行政機密與民眾個人資料的外洩，確保資料使用的層級與安全性。\*

(二) **目標設定階段**：在評估完組織電子化現況，提出確定的目標。

1. 組織焦點的確定：

依電子化之後，確定組織目標，是以「服務民眾為導向」或是「行政業務效率為主」，如此才能設計出符合需求的電子化計劃，並且才能規劃行政流程的增減與整合。

2. 分享電子化計劃：

行政單位間的行政業務與服務性質不同，故單位推行電子化計劃應該因應各單位需要與目的設計，並與其他單位溝通分享計劃，以利達到總計劃目標。換言之，一部分電子化政策是所有組織單位應該具有的格式或架構原則，另一部分須依單位需要而設定之原則。例如，外交部牽涉與外國互通建交事宜，需要更廣泛取得資訊的彈性，事實上與民眾接觸較少，因此其在電子化過程中，應該更重視資訊的開放予取得，基層人員重視不容忽視，而不是以民眾服務為導向的設計方式。

3. 計劃項目：

建立分享資訊平台與調整組織電子化計畫項目，可以依各單位業務流程之變遷，而重新整合或刪減，建立一致性行政程序，才能有利行政效率提升。此時就必須整合行政人員與資訊專業之間的資訊素養落差，讓兩者類型人員可以對話，以免資訊人員設計出的資訊程式，讓行政人員窒礙難行，產生排斥心理。\*

(三) **準備階段**：此階段是為推動電子化政策而設計。重點須著重於組織內部成員的準備，與外在環境的結合。目的在減輕組織人員的排斥，以利增進其接受與適應程度。

---

\* 吳宗成教授（台灣科技大學資訊管理學系）、楊鈞池教授（高雄大學政治法律學系）與黃銀煌

主任（高雄市政府資訊中心主任）之建議。

\* 整合辜國隆處長（資策會南區資訊處）與黃銀煌主任（高雄市政府資訊中心主任）之建議。

### 1.計劃活動：

依專家學者建議，此時需注意組織成員的資訊訓練。依調查顯示，超過五成以上行政人員是非資訊專業畢業，故在做組織員額精簡或組織調整時，應該要兼具業務性質與個人資訊能力與技術配合，以免因為缺乏資訊技術，而無法適應組織的調整。因此建議事項如下：

- (1)分級訓練組織成員的資訊素養：若是屬組織所有成員應該共通具備的資訊知識與技術由中央統籌訓練。其他部分將歸屬於各部門自行負責與訓練，以利資訊訓練能符合各單位行政性質之需求，以免造成訓練由於形式。
- (2)委外訓練組織成員的資訊素養：資訊發展快速，私營企業的競爭多元且快速，因此其發展的資訊技術與知識將無可避免須快速與先進，因此政府在有限經費資源，可以與企業合作提昇單位與成員資訊素養。
- (3)須了解電子化之後，單位業務的變遷項目，因此應有一個專屬單位負責將單位行政流程與業務作一致性統籌與規劃，才能與外部單位整合。

### 2.即存單位定位：

依調查顯示，部會單位內的資訊單位應該加以定位，以利其業務的推動。是否只要與電子化相關業務都應歸屬於資訊單位 值得商榷。再則，是否每一個單位都須設置專屬電子化或資訊單位，專家學者意見不一，但是共通意見是在不疊床架構原則下增加層級單位，可以將現有資訊單位與人員合法化，納入成為組織正式單位與員額，以利其推動資訊相關行政業務。

### 3.法規的周延性：

為因應電子化政策推動，應該將現有組織與員額法規重新修正，以利 推動。目前「中央行政機關組織基準法」已於九十三年六月二十三日通過。法規中第九條 明定不得設置機關之條件，與第十條 規定機關及內部調整或裁撤之條件)。此法規通過有利於推動行政組織的調

## 因應電子化行政機關組織設計原則之探討

整。但是員額部分法規，有待加強。

(四) 組織調整實施：組織調整原則需以「人」為主，而非「資訊技術」為主。換言之，組織調整需依「個人專長」與「業務性質」相輔相成爲原則。行政電子化後組織調整主要目的，在於能讓行政人員更能得心應手執行或完成行政任務。

1. 模型：依中央行政機關組織基準法第九條規定不得設置機關之條件有下列各款情形之一者，不得設立機關：

- 一、業務與現有機關職掌重疊者。
- 二、業務可由現有機關調整辦理者。
- 三、業務性質由民間辦理較適宜者。

再依第十條規定機關及內部調整或裁撤之條件，機關及其內部單位具有下列各款情形之一者，應予調整或裁撤：

- 一、階段性任務已完成或政策已改變者。
- 二、業務或功能明顯萎縮或重疊者。
- 三、管轄區域調整裁併者。
- 四、職掌應以委託或委任方式辦理較符經濟效益者。
- 五、經專案評估績效不佳應予裁併者。
- 六、業務調整或移撥至其他機關或單位者。

在此法規規定模式下，因應電子化組織調整模式，應該分爲跨單位間組織調整與單位內組織結構調整兩類別。兩類別調整應該依功能與業務性質不同分開調整。

- 甲、如果是「功能性質」爲主，如外交部，其組織結構調整應重視「業務調整與個人專業相輔相成」，以利發揮組織功能特色。
- 乙、如果是「業務性質」爲主機構，應該專注於以「民眾」需求爲主，故其調整應該是考慮便民爲主，設立單一窗口整合行政業務。如財政部，與民眾納稅業務相關，經濟部與外貿廠商登記業務相關，故其單位調整需顧慮民眾需求，其調整就需以業務整合爲主。

2. 行政流程整合：由於行政電子化之後，行政人員獲民眾不一定需直接與承辦業務人員面對面溝通或處理事宜，因此組織調整除考量業務與

功能需求之外，需更進一步考量行政流程的整合。所以，「業務與職權分工須一致性」為其重要組織調整重要原則。\*

- 3.層級扁平：依中央行政機關組織基準法規定組織分為一級機關、二級機關、三級機關及獨立機關。在電子化之後，明顯簡化機關層級，有利行政流程改善與效率提升。

#### (五) 回應與報告：

- 1.計畫或效能評估：在推動電子化之後，各單位應有自行擬定一套明確的評估實施成果標準，以利改善缺失或繼續維持優點。
- 2.未來計劃：
  - (1) 短程計劃應該先提升組織中主管與成員之資訊素養。
  - (2) 中程計劃規劃組織與行政流程調整與整合。
  - (3) 遠程計畫建議學習歐美電子化政府現況，須著重與地方政府間之合作，減少地方與中央政府之數位落差。

綜合座談會、訪談與問卷調查結果可知，行政電子化之後組織內部或單位間的互動頻繁，且將疆界逐漸模糊，如研考會綜計處宋餘俠處長所提出，資訊與通訊科技的穿透性，使組織已無疆界，法定機關的法定執掌間，上下銜接更密切，中文電子交換已無形串連組織間之關係，因此傳統組織設計的原則如採產品別、功能別、地域別、流程別等方式，受到新的挑戰。所以，組織設計應該重新的面向思考，如探悉行政流程的變遷，依行政流程為原則，將流程相關的單位規劃一起加以整合；將行政流程差異性大的單位，加以分割，如此可以使行政人員更能充分發揮所長，也更加能提升行政效率，以利達到便民之目標。

---

\*宋餘俠處長（研考會綜計處）之建議。



## 參考文獻

### 一、中文部份：

- 「中央政府機關組織基準法草案總說明」  
2003, [http://www.wufi.org.tw/ng/page\\_c\\_08.htm](http://www.wufi.org.tw/ng/page_c_08.htm) 瀏覽日期：  
2003/7/30.
- 牛萱萍  
1999, 「電子化政府與網路行政」, 詹中原主編, 新公共管理：政府再造的理論與實務。五南。
- 史美強、廖興中  
1999, 「資訊科技與公共組織結構變革之探討」, 國立政治大學公共行政學報, 1月, 頁 25-61。  
-2002, 「知識經濟、網絡社會與新治理模式之探討」,   
<http://www.npf.org.tw/Symposium/s90/900414-CL-09.htm>, 瀏覽日期：2003/12/2。
- 行政院資訊發展推動小組  
1998, 邁向二十一世紀的電子化政府, 1998年1月, 頁 5-6。
- 行政院資訊發展推動小組  
1995, 「政府業務電腦化報告書」, 台北, 行政院研考會。
- 吳心怡  
1996, 「企業再造下的人力資源管理變革」。  
<http://imgrad.mgt.ncu.edu.tw/anita/bpr.html>, 瀏覽日期：2003/11/12。
- 宋餘俠  
1993, 「跨組織資訊系統規劃範圍之探討」, 國立政治大學企業管理研究所博士論文。
- 李德純  
1995, 「社會行政管理電腦化規劃之探討」, 社會福利, 2月, 頁 55-63。
- 何惠安  
1999, 「談行政業務電子化的過程與活動」, 中央研究院計算中心通訊, 第 15 卷第 8 期。

因應電子化行政機關組織設計原則之探討

林嘉誠

2003, 「電子化政府的網路服務與文化」, 國家政策季刊, 第二卷第一期, 2003年3月。

周宣光譯

2002, (Kenneth C. Laudon & Jane P. Laudon 原著), 「管理資訊系統」(*Management Information Systems: Managing the Digital Firm*)。台北, 東華書局。

「美國上網普及率上限值為 85%」, eMarketer

[http://www.find.org.tw/0105/news/index\\_class.asp?class\\_new=上網人口&page=2](http://www.find.org.tw/0105/news/index_class.asp?class_new=上網人口&page=2), 瀏覽日期: 2003/3/5。

「美國電子化政府與電子採購推動情況」

[http://www.nii.org.tw/cnt/info/Report/20000904\\_3.3.htm](http://www.nii.org.tw/cnt/info/Report/20000904_3.3.htm) 瀏覽日期: 2004/1/20。

「美英新港四地電子政務發展特點」,

<http://www.chinabbc.com.cn/e/schemedetail.asp?schemeid=8838> 瀏覽日期: 2004/1/22。

研究發展考核委員會

2004, 「知識型政府」, 台北市: 行政院研究發展考核委員會。

2004, 「電子化政府」, 台北市: 行政院研究發展考核委員會。

2003, 「政府改造」, 台北市: 行政院研究發展考核委員會。

「電子化政府資訊組織設計及人力資源運用整合策略」委託研究, 台北市: 行政院研究發展考核委員會。

「行政院所屬各機關資訊業務委外服務作業參考原則」, 台北市: 行政院研究發展考核委員會。

「行政院所屬各機關資訊組織及人員設置參考原則」, 台北市: 行政院研究發展考核委員會。

2000, 「政府再造運動」, 台北市: 行政院研究發展考核委員會。

<http://www.lib.nccu.edu.tw/ref/reinventing.htm>, 瀏覽日期: 2003/7/29。

- - 2003, 「電子化政府報告書-91年度-電子化政府之挑戰與契機」,

## 參考文獻

- <http://www.rdec.gov.tw/mis/eg/91paper/INDEX.HTM> , 瀏覽日期 :  
2003/1.
- - 2003 , 「電子化政府報告書 (九十一年度)」 , 遊覽網站 :  
<http://www.rdec.gov.tw/mis/eg/91paper/INDEX.HTM>.
  - - 2004 , 「電子化政府報告書 (九十二年度)」 , 遊覽網站 :  
<http://www.rdec.gov.tw/mis/eg/92paper/enter.htm>.
  - - 2004 , 「電子化政府 CIO 網」 , 遊覽網站 :  
<http://www.rdec.gov.tw/home/egov.htm>.
- 夏鑄九等譯 , Manuel Castells 原著  
1998 , 「網絡社會之崛起」 ( The Rise of the Network Society) , 台北 : 唐山 , 二版。
- 陳怡霖譯  
2001 , 「紐西蘭政府再造十年改革成果」 。 南投 , 台灣省政府。
- 梁理旋  
2003 , 「歐洲電子化政府 PKI 應用現況」 。  
[http://www.pki.org.tw/Resource/Article/Article\\_031103.asp](http://www.pki.org.tw/Resource/Article/Article_031103.asp) 瀏覽日期 :  
2004/1/22.
- 2003 , 「APEC TEL 27 各經濟體網路安全政策發展現況彙整」 ,  
[http://www.nii.org.tw/cnt/ECNews/Article/article\\_86.htm](http://www.nii.org.tw/cnt/ECNews/Article/article_86.htm) 瀏覽日期 :  
2004/1/22.
- 焦興與勁松  
「美國電子政務管窺」 ,  
<http://www.people.com.cn/GB/it/51/20011114/605261.html> , 瀏覽日期 : 2004/1/20.
- 黃柏森 , 「資訊科技對人文、社會的影響與衝擊」 。  
<http://mail.nhu.edu.tw/~society/e-j/28/28-34.htm> , 瀏覽日期 :  
2004/1/12.
- 黃仁德、姜樹翰 , 「網路與電子化政府」 ,  
<http://ccsun57.cc.ntu.edu.tw/~sanmin/p6~113.html> , 瀏覽日期 :  
2004/1/20.

因應電子化行政機關組織設計原則之探討

張順教，「美國商務部推動電子化政府之經驗律與實務」，

<http://www.moea.gov.tw/~ecobook/masterna/8908/110-a.htm>,

2004/1/20.

詹中原

2003，「從當前行政組織政府再造」，

<http://www.npf.org.tw/PUBLICATION/IA/091/IA-C091-100.htm>,

2003/2.

賴世培、項靖、宋餘俠等合著

2003，「數位化政府」。台北，空中大學，二版。

蘇彩足

1998，各國行政革新策略及措施比較分析，研考 - 1288，行政院

研究就發展考核委員會，<http://www.rdec.gov.tw/res/project/100.htm>,

2003/7/30.

「紐西蘭電子政務建設概覽」

2003/12/4，

<http://www.chinabbc.com.cn/e/schemedetail.asp?schemeid=8810> 瀏

覽日期：2004/1/22.

新浪科技

2003，「英國政府資訊化的思路和做法」。

<http://202.130.245.40/chinese/zhuanti/350251.htm>，瀏覽日期：

2004/1/22.

「網際網路簡介」。 <http://140.111.1.22/tanet/tan-intro/br1.html>，瀏覽日

期：2003/7/30。

資訊工業策進會

2002，「2002 網際網路應用及發展年鑑」，台北，經濟部技術處。

傅冠瑜

1999，「電子化政府理念之檢視與前瞻」，國立政治大學公共行政學系碩士論文。

楊仁壽，俞慧芸，許碧芬等合譯

2002，Gareth R. Jones 原著，組織理論與管理：理論與個案。臺北

- 市，臺灣培生教育出版，雙葉書廊發行。
- 謝清俊，「資訊、資訊科技及其應用」。  
<http://www.contest.edu.tw/87/endshow/5/wellbeing/hightech/article1.htm>, 瀏覽日期：2004/1/1.
- 謝清俊、尹建中等  
1997，「資訊科技對人文、社會的衝擊與影響」，行政院經濟建設委員會委託研究計畫，6月20日，  
<http://www.sinica.edu.tw/~cdp/project/01/index.html>, 瀏覽日期：2004/1/2.
- 魏啟林  
「人事電子化、網路化資訊服務」，人事月刊，第26卷第3期。
- 龔仁文  
2002，「網際網路應用及發展年鑑」，台北市，經濟部技術處。  
<http://ois.xmu.edu.cn/oec/govnet/govnet/gongcheng/dzzf.htm>, 瀏覽日期：2003/7/30.  
<http://www.ittimes.com.cn/a6/b1/20010605/3102.htm>, 瀏覽日期：2003/7/30.  
<http://ois.xmu.edu.cn/oec/govnet/govnet/gongcheng/dzzf.htm>,  
2003/7/30。  
<http://www.nuoheng.com.cn/magazine/1/12.asp>, 瀏覽日期：2003/7/29。  
[http://www.nii.org.tw/cnt/info/Report/20000904\\_3.3.htm](http://www.nii.org.tw/cnt/info/Report/20000904_3.3.htm) 瀏覽日期：2004/1/20。  
[www.nii.org.tw/cnt/info/Report/20000904\\_3.3.htm](http://www.nii.org.tw/cnt/info/Report/20000904_3.3.htm), 瀏覽日期：2004/1/20。  
<http://202.130.245.40/chinese/zhuanti/350251.htm>, 瀏覽日期：2004/1/20。

## 二、英文部份：

- “A Summary of the E-Government Strategy”,  
<http://www.e.govt.nz/docs/e-gov-strategy-june-2003/chapter7.html>,  
Visited Date: 2004/1/22.

因應電子化行政機關組織設計原則之探討

Ackland, Bruce (2001), "Council chiefs hamper e-government plans",  
<http://www.computerweekly.com/Article108353.htm>, Visited Date:  
2004/1/22.

Clark, Peter A.,  
1972, *Organizational Design: Theory and Practice*. London:  
Tavistock.

"E-GOVERNMENT BULLETIN",  
<http://headstar.com/egb/issues/2003/april2003.doc>, Visited Date:  
2003/7/30.

ER, M. C.,  
1987, The Impact of Information Technology on Organizations,  
*Journal of Systems Management* 32, April, pp.32~37.

Federal Information Security Management Act (FISMA),  
<http://www.fedcirc.gov/library/legislation/FISMA.html>, Visited Date:  
2003/7/30.

Gerloff, Edwin A.,  
1985, *Organizational Theory and Design: A Strategic Approach to  
Management*. New York: McGraw-Hill.

Hammer, Michael & James Champy  
1993, *Reengineering the Corporations*,  
<http://home.kimo.com.tw/polo4919/911127-1.html>, Visited Date:  
2003/7/29.

Heeks, Richard eds.,  
1999, *Reinventing Government in the Information Age: International  
Practice in IT-Enabled Public Sector Reform*. London: Routledge.

"IT in New Zealand: E-Government",  
<http://www.american.edu/initeb/sf9412a/egov.htm>. Visited Date:  
2004/1/22.

"Legislative Summary: HR2458--E-Government Act of 2002,"  
New Zealand E-Government Strategy (2001),

- <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/apcity/unpan002529.pdf>, Visited Date: 2004/1/22.
- O'Neill, Jennifer, "eGovernment",  
<ftp://ftp.sara.nysed.gov/pub/rec-pub/local-rec-pub/eGovernment1.PDF>, Visited Date: 2004/1/22.
- <http://www.siia.net/govt/hr2458summanal.pdf>, Visited Date: 2003/7/30.
- "HR 3844: the Federal Information Security Management Act of 2002,"  
[www.technology.gov/Testimony/p\\_BHW-020502\\_SecAct.htm](http://www.technology.gov/Testimony/p_BHW-020502_SecAct.htm).
- S cavo, Carmine & Yuhang S hi,  
2000, "Public Administration: The Role of Information Technology in the Reinventing Government Paradigm -Normative Predicates and Practical Challenges," *Social Science Computer Review*, Vol.18 No.2, Summer, pp.166-178.
- S childkraut, Jeffrey L.  
2003, "The E-Government Act of 2002",  
<http://www.bls.gov/opub/cwc/print/cm20030220yb02p1.htm>, Visited Date: 2004/1/22.
- Bckkers, V. J J. M.,  
1998, "Wiring Public Organizations and Changing Organizational Jurisdictions", pp. 56-78. In I.Th. M. S nellen & W. B. H. J. Van de Donk eds., 1998, *Public Administration in an Information Age: a Handbook*. Ohmsha: IOS Press.
- UK: The how, when and why of public sector outsourcing,  
<http://www.uni-potsdam.de/db/elogo/html/modules.php?name=News&file=article&sid=3241> Visited Date: 2003/7/30.
- UK: Big obstacles for benefits department e-strategy,  
<http://www.uni-potsdam.de/db/elogo/html/modules.php?name=News&file=article&sid=3515> Visited Dated: 2003/7/30.
- US A: Florida' s Trouble On the Internet,

因應電子化行政機關組織設計原則之探討

[http://www.uni-potsdam.de/db/elogo/html/modules.php?name= News  
&file= article&sid= 3570](http://www.uni-potsdam.de/db/elogo/html/modules.php?name=News&file=article&sid=3570) Visited Date: 2003/7/30

West, Darrell M.,

2001, “World Markets Research Centre Global E-Government Survey 2001”, [http://www.worldmarketsanalysis.com /pdf/e-govreport.pdf](http://www.worldmarketsanalysis.com/pdf/e-govreport.pdf),  
Visited Date: 2004/1/22.

<http://www.outsourcing-law.com/articles/EGovernmentActof2002.asp>,  
Visited Date: 2003/7/30.

<http://www.estrategy.gov/index.cfm>, Visited Date: 2003/7/30.

<http://www.ittimes.com.cn/a6/b1/20010605/3102.htm>, Visited Date:  
2001/06/05.



## 附錄一

### 『因應電子化行政機關組織設計原則』調查問卷

各位長官、女士、先生，您好！

政府在實施行政電子化之後，組織內部行政業務流程與組織結構逐漸在變遷與調整。「行政電子化」之意義乃在以「民眾」為導向，透過內部電腦化，建構一個行政迅速、便利的政府。為了解行政機關實施行政電子化之困難與組織因應原則，行政院研考會委託中山大學政治學研究所陳文俊教授與成功大學政治學系蔣麗君助理教授共同主持專案計劃 - 『因應電子化行政機關組織設計原則』，針對行政組織因應行政電子化組織調整之研究，並提出相關原則建議。本問卷採無記名方式進行，所收集資料僅供做研究用途，研究人員將謹守資料保管與保密之責，請放心作答，謝謝您！敬祝  
事業順心

國立中山大學政治學研究所教授兼所長 陳文俊  
國立成功大學政治學系助理教授 蔣麗君  
敬上

中華民國九十二年十月

#### 壹、基本資料（請打勾或填寫）

1. 性別：（1）男 （2）女
2. 學歷：（1）初（國）中及以下 （2）高中 （2）專科  
          （3）大學 （4）研究所及以上
3. 出生年：民國\_\_\_\_\_年\_
4. 現職職稱：（1）主管 （2）非主管
5. 現職職別：（1）一般行政類 （2）一般資訊類
6. 現職年資：\_\_\_\_\_年\_\_\_\_\_月\_

因應電子化行政機關組織設計原則之探討

7.公職年資：\_\_\_\_\_年\_\_\_\_\_月\_\_\_\_\_

8.資格：（1）高考 （2）普考 （3）其他\_\_\_\_\_

9.職等：\_\_\_\_\_職等

10.現職單位：

- （1）內政部      （2）經濟部      （3）財政部      （4）國防部
- （5）交通部      （6）外交部      （7）法務部      （8）教育部
- （9）研考會      （10）國科會      （11）經建會
- （12）人事局      （13）主計處

10.專業背景：

- （1）電腦資訊相關科系      （2）非與電腦資訊相關科系

貳、以下想請教您有關於政府推動行政電子化有關問題，請您仔細看完題目後，就您對題目所敘述內容的同意或不同意程度打勾，分數越高表示越同意；越低表示越不同意。

				一
				點
非	還	不	也	
常	算	太	不	沒
同	同	同	同	意
意	意	意	意	見
+ 2	+ 1	- 1	- 2	0

一、請問行政電子化之後，對貴單位組織內部與外部有何改變？

- 1.行政電子化之後，單位裡人員的工作調度有更大的彈性。
- 2.行政電子化有助於公平地分配人員的工作業務。
- 3.行政電子化能增進男性與女性公務員公平分擔行政工作。
4. 行政電子化之後，基層人員比以前更受高階決策者的重視。
5. 行政電子化之後，行政流程比以前更簡明與順暢。
6. 行政電子化之後，能提供民眾更多元的公共服務。

二、請問行政電子化之後，對貴單位組織有何衝擊？

7. 行政電子化之後，同仁之間的互動減少，疏離感增加。
8. 行政電子化之後，行政業務工作比實施前更複雜。
9. 行政電子化之後，電腦系統與硬體設施的系統整合，常耽誤行政工作的執行與完成。
10. 行政電子化之後，單位內行政業務的協調比以前簡便。
11. 行政電子化之後，與民眾面對面接觸減少。
12. 行政電子化之後，接受到民眾對行政單位的抱怨減少。
13. 行政電子化之後，透過資訊科技的協助，有助於提升女性在組織之中的職位升遷。
14. 行政電子化之後，有利減少行政業務上不法事件之發生，如貪污等。

一點  
非還不也  
常算太不沒  
同同同同意  
意意意見  
+ 2 + 1 -1 -2 0

---

三、請問行政電子化之後，對貴單位組織內部協調有何影響？

15. 行政電子化之後，同事對資訊知識與技術認知的差異，常造成同事之間行政業務上協調的困難。
16. 行政電子化之後，必須花更多時間與精力與主管討論行政業務的事宜。
17. 行政電子化之後，與其他單位在行政業務上的溝通與互動次數增加。
18. 行政電子化之後，必須花更多時間與精力與同事討論行政業務的事宜。
19. 行政電子化之後，主管對資訊知識與技術認知的差異，常造成行政業務上協調的困難。
20. 行政電子化之後，主管對資訊知識與技術認知的差異，常造成行政業務分配與調度的問題。

---

四、請問行政電子化之後，貴單位行政業務執行現況如何？

21. 行政電子化之後，單位裡仍有同仁不熟悉資訊知識與技術，因而拒絕承擔與電子化相關之行政業務。
22. 行政電子化之後，同事之間有器材設備上分配的問題。
23. 行政電子化之後，必須花更多時間與精力處理自己的行政業務。
24. 行政電子化之後，辦理行政業務時有更多的自主性。
25. 行政電子化之後，所負責行政業務工作量不減反增加。
26. 行政電子化之後，已明顯簡化所負責行政業務工作。
27. 行政電子化之後，傳統行政文書需求規定未完全廢除，是影響行政工作業務效率的原因。

一  
 點  
 非 還 不 也  
 常 算 太 不 沒  
 同 同 同 同 意  
 意 意 意 意 見  
 + 2 + 1 -1 -2 0

- 
- 28. 行政電子化之後，使得業務辦理更標準化，減少人為的問題與錯誤。
  - 29. 行政電子化之後，能有效地節省業務辦理的時間成本。
  - 30. 行政電子化之後，單位內同仁的資訊知識與技術提高。
  - 31. 行政電子化之後，個人現有的資訊知識與技術已足以應付目前的行政業務工作。
  - 32. 行政電子化之後，有利行政服務品質的提升。
  - 33. 行政電子化之後，男性行政人員與女性行政人員在資訊知識與科技方面無差異性，故可以承辦相似行政工作。

---

五、請問行政電子化之後，組織設計在人員方面應如何調整以因應行政電子化？

- 34. 行政電子化之後，組織工作人員員額可以精簡。
- 35. 為因應行政電子化之業務，人員員額調整原則應以具有「資訊科系或資訊專業」條件為主考量原則。
- 36. 為因應行政電子化之業務，組織在調整人員行政業務時，需以個人「行政業務專業」背景為主要考量原則。
- 37. 為因應行政電子化之業務，組織在調整人員行政業務時，需以個人「資訊素養」為主要考量原則。
- 38. 為因應行政電子化之業務，政府在人員資訊素養培訓中，應該「分級訓練」為原則，以符合不同行政業務需求。
- 39. 為因應行政電子化之業務，政府在公務人員國家考試時應該加考資訊方面知識與技術科目。
- 40. 行政電子化之後，男性與女性公務員都願意接受資訊素養之訓練。

一點  
非還不也  
常算太不沒  
同同同同意  
意意意見  
+ 2 + 1 -1 -2 0

---

41. 行政電子化之後，男性與女性公務員對資訊科技的適應性無差異性存在。

---

六、請問行政電子化之後，貴單位主管的態度如何？

- 42. 單位主管相當了解行政電子化的重要性。
- 43. 單位主管在派任人員接受資訊訓練時，會以行政業務之需求為優先考量。
- 44. 單位主管會鼓勵組織成員接受資訊知識與技術培訓。
- 45. 主管的支持與鼓勵，是行政電子化推動成功的重要關鍵。
- 46. 單位間主管的協調與配合，是行政電子化推動成功的重要關鍵。
- 47. 單位主管的資訊素養，是行政電子化推動成功的重要關鍵。
- 48. 為了推動行政電子化，直屬主管會積極投入各項與電子化相關事務。
- 49. 為了推動行政電子化，直屬主管會積極協助同仁適應電子化過程之所需之知識、能力與作為。
- 50. 行政電子化之後，主管管理風格比以前開明與開放。
- 51. 行政電子化之後，同事間的紛爭與衝突比以前增加。
- 52. 男性行政主管比女性行政主管更重視資訊科技重要性。

---

七、請問為因應行政電子化組織重整，電子化推動業務應由哪一單位負責較佳？

- 53. 為因應行政電子化之業務，應由「秘書單位」負責較佳。
- 54. 為因應行政電子化之業務，應由「資訊單位」負責較佳。
- 55. 為因應行政電子化之業務，應由「業務單位」負責較佳。
- 56. 為因應行政電子化之業務，應由「委外單位」負責較佳。

一點  
 非還不也  
 常算太不沒  
 同同同同意  
 意意意見  
 + 2 + 1 -1 -2 0

57. 為因應行政電子化之業務，有必要在單位內提升資訊室或資訊中心之組織層級。

58 為因應行政電子化之業務，有必要設置一個新單位 - 「資訊與科技處」。

七、就組織設計原則來說，請問為因應行政電子化組織重整，應該注意哪些原則？

59.為因應行政電子化組織調整，應採「任務編組」負責較佳。

60.為因應行政電子化組織調整，應「配置專業人才」負責較佳。

61.因應行政電子化組織調整，「自我調適」是重要原則之一。

62.因應行政電子化組織調整，「主管對法規詮釋」是重要原則之一。

63.因應行政電子化組織調整，「成員資訊素養」是重要原則之一。

64.因應行政電子化組織調整，「業務分工」與「職權管轄分工」的一致性是重要原則之一。

65.因應行政電子化組織調整，「電腦中介的合作」是重要的原則之一。

66.因應行政電子化組織調整，「員工資訊訓練」是重要原則之一。

67.因應行政電子化組織調整，「業務調整」與「個人專業」相輔相成是重要原則之一。

68.因應行政電子化組織調整，「重新界定組織單位疆界」是重要原則之一。

69.現行與電子化政府相關法規足以應付行政電子化所需。

因應電子化行政機關組織設計原則之探討

70.為因應行政電子化，組織調整時，以下的組織設計原則，請您選擇重要的前三項並依優先重要性加以排列，1代表最優先重要，2其次優先重要，3再次優先重要。

1. 「自我調適」
2. 「主管對法規的詮釋」
3. 「成員資訊素養」
4. 「業務分工」與「職權管轄分工」的一致性
5. 「電腦中介的合作」
6. 「員工資訊訓練」
7. 「業務調整」與「個人專業」相輔相成
8. 「重新界定組織單位疆界」
9. 其他（請說明）：-----

參、最後，對政府推動行政電子化，在組織重整與員額調整方面，請問您有何意見或建議？

-----  
-----  
-----  
-----  
-----

謝謝您的協助！



## 附錄二

### 信度分析一覽表

**表8-1 行政電子化對貴單位組織內部與外部之改變**

項 目	平均數	標準差	個數
1.行政電子化之後,單位裡人員的工作調度有更大的彈性。	0.0684	1.1593	351
2.行政電子化有助於公平地分配人員的工作業務。	-0.3561	1.1445	351
3.行政電子化能增進男性與女性公務員公平分擔行政工作。	-0.2308	1.2193	351
4.行政電子化之後,基層人員比以前更受高階決策者的重視。	-0.4986	1.2068	351
5.行政電子化之後,行政流程比以前更簡明與順暢。	0.4929	1.1585	351
6.行政電子化之後,能提供民眾更多元的公共服務。	1.0057	0.9102	351

表8-2 行政電子化對貴單位組織之衝擊

選 項	平均數	標準差	個數
7.行政電子化之後，同仁之間的互動減少，疏離感增加。	-0.1595	1.2084	351
8.行政電子化之後，行政業務工作比實施前更複雜。	-0.1026	1.2075	351
9.行政電子化之後，電腦系統與硬體設施的系統整合，常耽誤行政工作的執行與完成。	-0.0883	1.1835	351
10.行政電子化之後，單位內行政業務的協調比以前簡便。	0.2393	1.1363	351
11.行政電子化之後，與民眾面對面接觸減少。	0.2906	1.0147	351
12.行政電子化之後，接受到民眾對行政單位的抱怨減少。	0.0342	1.0332	351
13.行政電子化之後，透過資訊科技的協助，有助於提升女性在組織之中的職位升遷。	-0.3818	1.0861	351
14.行政電子化之後，有利減少行政業務上不法事件之發生，如貪污等。	0.1709	1.1436	351

表8-3 行政電子化對單位組織內部協調之影響

選 項	平均數	標準差	個數
15.行政電子化之後，同事對資訊知識與技術認知的差異，常造成同事之間行政業務上協調的困難。	0.0456	1.1228	351
16.行政電子化之後，必須花更多時間與精力與主管討論行政業務的事宜。	-0.1709	1.0977	351
17.行政電子化之後，與其他單位在行政業務上的溝通與互動次數增加。	0.0798	1.0873	351
18.行政電子化之後，必須花更多時間與精力與同事討論行政業務的事宜。	-0.1282	1.0918	351
19.行政電子化之後，主管對資訊知識與技術認知的差異，常造成行政業務上協調的困難。	0.3191	1.1241	351
20.行政電子化之後，主管對資訊知識與技術認知的差異，常造成行政業務分配與調度的問題。	0.3305	1.1182	351

表8-4 行政電子化後，單位行政業務執行現況

選 項	平均數	標準差	個數
21.行政電子化之後，單位裡仍有同仁不熟悉資訊知識與技術，因而拒絕承擔與電子化相關之行政業務。	0.0199	1.1963	351
22.行政電子化之後，同事之間有器材設備上分配的問題。	0.1339	1.1621	351
23.行政電子化之後，必須花更多時間與精力處理自己的行政業務。	-0.1225	1.1486	351
24.行政電子化之後，辦理行政業務時有更多的自主性。	0.0598	1.1107	351
25.行政電子化之後，所負責行政業務工作量不減反增加。	0.1168	1.1689	351
26.行政電子化之後，已明顯簡化所負責行政業務工作。	0.0142	1.1600	351
27.行政電子化之後，傳統行政文書需求規定未完全廢除，是影響行政工作業務效率的原因。	0.5840	1.1279	351
28.行政電子化之後，使得業務辦理更標準化，減少人為的問題與錯誤。	0.5698	1.0718	351
29.行政電子化之後，能有效地節省業務辦理的時間成本。	0.5214	1.1130	351
30.行政電子化之後，單位內同仁的資訊知識與技術提高。	0.7293	0.9875	351
31.行政電子化之後，個人現有的資訊知識與技術已足以應付目前的行政業務工作。	0.4330	1.1341	351
32.行政電子化之後，有利行政服務品質的提升。	0.7892	0.9686	351
33.行政電子化之後，男性行政人員與女性行政人員在資訊知識與科技方面無差異性，故可以承辦相似行政工作。	0.7607	1.0473	351

表8-5 行政電子化後，單位行政業務執行現況

選 項	平均數	標準差	個數
34.行政電子化之後，組織工作人員員額可以精簡。	-0.2536	1.2311	351
35.為因應行政電子化之業務，人員員額調整原則應以具有「資訊科系或資訊專業」條件為主考量原則。	-0.2650	1.2287	351
36.為因應行政電子化之業務，組織在調整人員行政業務時，需以個人「行政業務專業」背景為主要考量原則。	0.2792	1.1372	351
37.為因應行政電子化之業務，組織在調整人員行政業務時，需以個人「資訊素養」為主要考量原則。	0.2365	1.1506	351
38.為因應行政電子化之業務，政府在人員資訊素養培訓中，應該「分級訓練」為原則，以符合不同行政業務需求。	1.1282	0.8093	351
39.為因應行政電子化之業務，政府在公務人員國家考試時應該加考資訊方面知識與技術科目。	0.7179	1.0598	351
40.行政電子化之後，男性與女性公務員都願意接受資訊素養之訓練。	1.0997	0.8027	351
41.行政電子化之後，男性與女性公務員對資訊科技的適應性無差異性存在。	0.8063	1.0321	351

表8-6 行政電子化後之單位主管態度

選 項	平均數	標準差	個數
42.單位主管相當了解行政電子化的重要性。	0.7493	1.1006	351
43.單位主管在派任人員接受資訊訓練時，會以行政業務之需求為優先考量。	0.4872	1.0713	351
44.單位主管會鼓勵組織成員接受資訊知識與技術培訓。	0.9430	0.9022	351
45.主管的支持與鼓勵，是行政電子化推動成功的重要關鍵。	1.2906	0.8525	351
46.單位間主管的協調與配合，是行政電子化推動成功的重要關鍵。	1.2251	0.9090	351
47.單位主管的資訊素養，是行政電子化推動成功的重要關鍵。	1.1880	0.9313	351
48.為了推動行政電子化，直屬主管會積極投入各項與電子化。	0.7322	1.1120	351
49.為了推動行政電子化，直屬主管會積極協助同仁適應電子化過程之所需之知識、能力與作為。	0.7037	1.0680	351
50.行政電子化之後，主管管理風格比以前開明與開放。	0.1595	1.1453	351
51.行政電子化之後，同事間的紛爭與衝突比以前增加。	-0.3761	1.0479	351
52.男性行政主管比女性行政主管更重視資訊科技重要性。	-0.3818	1.0808	351

表8-7 因應行政電子化組織重整，哪一單位負責電子化推動業務較佳

選 項	平均數	標準差	個數
53.為因應行政電子化之業務，應由「秘書單位」負責較佳。	-0.2137	1.1796	351
54.為因應行政電子化之業務，應由「資訊單位」負責較佳。	0.5698	1.1977	351
55.為因應行政電子化之業務，應由「業務單位」負責較佳。	0.2906	1.1764	351
56.為因應行政電子化之業務，應由「委外單位」負責較佳。	-0.4758	1.1875	351
57.為因應行政電子化之業務，有必要在單位內提升資訊室或資訊中心之組織層級。	0.8376	1.1436	351
58.為因應行政電子化之業務，有必要設置一個新單位 - 「資訊與科技處」。	0.3362	1.1812	351

表8-8 行政電子化組織重整應該注意之原則

選 項	平均數	標準差	個數
59.為因應行政電子化組織調整，應採「任務編組」負責較佳。	0.3533	1.1566	351
60.為因應行政電子化組織調整，應「配置專業人才」負責較佳。	0.9031	0.9866	351
61.因應行政電子化組織調整，「自我調適」是重要原則之一。	0.9544	0.8965	351
62.因應行政電子化組織調整，「主管對法規詮釋」是重要原則之一。	0.8205	0.9617	351
63.因應行政電子化組織調整，「成員資訊素養」是重要原則之一。	1.0513	0.8570	351
64.因應行政電子化組織調整，「業務分工」與「職權管轄分工」的一致性是重要原則之一。	1.0940	0.7962	351
65.因應行政電子化組織調整，「電腦中介的合作」是重要的	0.9145	0.8871	351
66.因應行政電子化組織調整，「員工資訊訓練」是重要原則之一。	1.1966	0.7846	351
67.因應行政電子化組織調整，「業務調整」與「個人專業」相輔相成是重要原則之一。	1.1368	0.8408	351
68.因應行政電子化組織調整，「重新界定組織單位疆界」是重要原則之一。	0.9031	0.9953	351
69.現行與電子化政府相關法規足以應付行政電子化所需。	-0.0570	1.1172	351



### 附錄三 各單位對於各項意見之平均數

選 項	單 位	個數	平均數	標準差
1 電子化後人員的工作調度有更大彈性	財政部	135	0.007	1.103
	國防部	89	-0.067	1.259
	交通部	28	0.357	0.989
	外交部	22	-0.091	1.151
	研考會	20	0.400	0.940
	主計處	27	0.444	1.281
	經建會	10	0.000	1.054
	其他單位	17	0.059	1.249
	總和	348	0.069	1.154
2 電子化有助公平分配人員工作業務	財政部	135	-0.230	1.133
	國防部	89	-0.494	1.159
	交通部	28	-0.143	1.145
	外交部	22	-0.636	1.093
	研考會	20	-0.250	0.967
	主計處	27	-0.296	1.295
	經建會	10	-0.400	0.966
	其他單位	17	-0.824	1.185
	總和	348	-0.356	1.144
3 電子化能增進男女性公平分擔工作	財政部	135	-0.022	1.162
	國防部	89	-0.461	1.306
	交通部	28	-0.250	1.110

因應電子化行政機關組織設計原則之探討

	外交部	22	-0.636	1.136
	研考會	20	0.000	1.214
	主計處	27	-0.185	1.360
	經建會	10	-0.400	0.966
	其他單位	17	-0.353	1.222
	總和	348	-0.230	1.219
4 電子化後基層人員比以前更受重視	財政部	135	-0.622	1.245
	國防部	89	-0.461	1.188
	交通部	28	-0.214	1.258
	外交部	22	-0.818	1.053
	研考會	20	-0.200	1.152
	主計處	27	-0.222	1.188
	經建會	10	-0.700	0.823
	其他單位	17	-0.412	1.326
	總和	348	-0.497	1.206
5 電子化後行政流程比以前更簡暢	財政部	135	0.348	1.148
	國防部	89	0.427	1.224
	交通部	28	0.750	1.175
	外交部	22	0.364	1.093
	研考會	20	1.150	0.745
	主計處	27	0.889	1.086
	經建會	10	0.500	1.080
	其他單位	17	0.647	1.057
	總和	348	0.509	1.150
6 電子化後能提供更多元公共服務	財政部	135	0.852	0.996
	國防部	89	1.000	0.839
	交通部	28	1.250	0.585

附錄三

	外交部	22	0.955	0.899
	研考會	20	1.450	0.605
	主計處	27	1.370	0.629
	經建會	10	1.300	0.483
	其他單位	17	1.059	1.088
	總和	348	1.026	0.887
7 電子化後同仁間互動減疏離感增	財政部	135	0.156	1.215
	國防部	89	-0.404	1.184
	交通部	28	-0.321	1.156
	外交部	22	-0.727	1.032
	研考會	20	-0.650	0.745
	主計處	27	0.222	1.251
	經建會	10	-0.800	0.919
	其他單位	17	0.000	1.369
	總和	348	-0.158	1.210
8 電子化後業務工作比實施前更複雜	財政部	135	0.089	1.156
	國防部	89	-0.191	1.242
	交通部	28	-0.321	1.188
	外交部	22	-0.318	1.323
	研考會	20	-0.750	0.716
	主計處	27	-0.074	1.299
	經建會	10	0.000	1.155
	其他單位	17	0.000	1.414
	總和	348	-0.109	1.205
9 電子化後電腦系統硬體整合耽誤工作	財政部	135	0.044	1.165
	國防部	89	0.180	1.275
	交通部	28	-0.643	1.096

因應電子化行政機關組織設計原則之探討

	外交部	22	-0.500	1.263
	研考會	20	-0.750	0.639
	主計處	27	-0.148	1.064
	經建會	10	0.000	1.054
	其他單位	17	-0.412	0.939
	總和	348	-0.095	1.181
10 電子化後單位內業務協調比以前簡便	財政部	135	0.111	1.124
	國防部	89	0.438	1.118
	交通部	28	0.464	1.036
	外交部	22	0.273	1.162
	研考會	20	0.400	0.940
	主計處	27	0.259	1.228
	經建會	10	0.300	0.823
	其他單位	17	-0.294	1.448
	總和	348	0.247	1.132
11 電子化後與民眾面對面減少	財政部	135	0.378	0.976
	國防部	89	0.303	0.922
	交通部	28	0.429	1.136
	外交部	22	0.000	1.155
	研考會	20	0.100	0.968
	主計處	27	0.481	0.975
	經建會	10	0.100	0.876
	其他單位	17	-0.235	1.348
	總和	348	0.293	1.010
12 電子化後接受民眾對行政單位抱怨減少	財政部	135	0.000	1.037
	國防部	89	0.045	0.964
	交通部	28	0.357	1.062

附錄三

	外交部	22	-0.318	1.129
	研考會	20	-0.250	1.070
	主計處	27	0.593	0.931
	經建會	10	0.000	0.667
	其他單位	17	-0.235	1.091
	總和	348	0.040	1.029
13 電子化後透過資料有助提升女性升遷	財政部	135	-0.415	1.155
	國防部	89	-0.270	0.997
	交通部	28	-0.250	1.041
	外交部	22	-0.591	0.908
	研考會	20	-0.400	1.046
	主計處	27	-0.481	1.156
	經建會	10	-0.200	0.919
	其他單位	17	-0.471	1.281
	總和	348	-0.376	1.081
14 電子化後有利減少行政業務不法發生	財政部	135	0.081	1.197
	國防部	89	0.360	1.069
	交通部	28	0.464	0.999
	外交部	22	-0.364	1.002
	研考會	20	0.000	1.076
	主計處	27	0.259	1.457
	經建會	10	0.400	0.699
	其他單位	17	0.176	0.951
	總和	348	0.178	1.140
15 電子化後對資訊認知差異造成業務協調困難	財政部	135	0.148	1.110
	國防部	89	0.112	1.122
	交通部	28	-0.250	1.110

因應電子化行政機關組織設計原則之探討

	外交部	22	-0.182	1.006
	研考會	20	-0.750	0.851
	主計處	27	0.074	1.107
	經建會	10	0.800	0.919
	其他單位	17	-0.118	1.317
	總和	348	0.034	1.120
16 電子化後必花更多時間精力與主管討論	財政部	135	0.067	1.052
	國防部	89	-0.270	1.053
	交通部	28	-0.214	1.197
	外交部	22	-0.682	0.894
	研考會	20	-0.800	0.894
	主計處	27	-0.222	1.155
	經建會	10	-0.100	0.994
	其他單位	17	-0.118	1.453
	總和	348	-0.175	1.095
17 電子化後與其他單位業務上溝通增加	財政部	135	0.163	1.087
	國防部	89	0.056	1.037
	交通部	28	-0.036	1.138
	外交部	22	-0.273	1.032
	研考會	20	0.100	1.071
	主計處	27	0.148	1.099
	經建會	10	0.000	1.155
	其他單位	17	0.176	1.237
	總和	348	0.083	1.080
18 電子化後必須花更多時間與同事討論	財政部	135	0.163	1.067
	國防部	89	-0.258	1.093
	交通部	28	0.000	1.054

附錄三

	外交部	22	-0.545	0.858
	研考會	20	-0.900	0.718
	主計處	27	-0.407	1.047
	經建會	10	-0.600	0.966
	其他單位	17	0.118	1.317
	總和	348	-0.132	1.090
19 電子化後主管資訊認知差異造成 業務協調困難	財政部	135	0.237	1.067
	國防部	89	0.562	1.128
	交通部	28	0.071	1.120
	外交部	22	0.455	1.224
	研考會	20	0.050	0.945
	主計處	27	0.296	1.295
	經建會	10	-0.100	1.287
	其他單位	17	0.529	1.125
	總和	348	0.319	1.123
20 電子化後主管資訊認知差異造成 業務分配問題	財政部	135	0.319	1.104
	國防部	89	0.404	1.165
	交通部	28	0.107	1.100
	外交部	22	0.545	1.011
	研考會	20	0.150	0.933
	主計處	27	0.148	1.231
	經建會	10	0.200	1.229
	其他單位	17	0.765	0.970
	總和	348	0.333	1.112
21 電子化後單位仍有同仁不熟悉資 訊知識技術	財政部	135	-0.111	1.201
	國防部	89	0.337	1.128
	交通部	28	-0.357	1.129

因應電子化行政機關組織設計原則之探討

	外交部	22	0.136	1.167
	研考會	20	-0.550	1.099
	主計處	27	0.000	1.240
	經建會	10	0.100	1.524
	其他單位	17	0.588	1.004
	總和	348	0.023	1.195
22 電子化後同事間有器材設備上分配問題	財政部	135	0.504	1.112
	國防部	89	0.045	1.117
	交通部	28	-0.321	1.090
	外交部	22	-0.136	1.037
	研考會	20	-0.700	0.979
	主計處	27	-0.296	1.171
	經建會	10	0.500	1.434
	其他單位	17	0.235	1.147
	總和	348	0.135	1.165
23 電子化後必花更多時間處理自己業務	財政部	135	0.067	1.173
	國防部	89	-0.045	1.137
	交通部	28	-0.679	0.905
	外交部	22	-0.364	0.953
	研考會	20	-0.600	1.095
	主計處	27	-0.519	1.051
	經建會	10	0.100	1.101
	其他單位	17	0.176	1.237
	總和	348	-0.126	1.142
24 電子化後辦理業務時有更多自主性	財政部	135	-0.037	1.122
	國防部	89	0.056	1.152
	交通部	28	0.643	0.826



附錄三

	外交部	22	0.273	1.032
	研考會	20	-0.100	1.021
	主計處	27	-0.222	1.086
	經建會	10	0.100	1.101
	其他單位	17	0.529	1.007
	總和	348	0.075	1.103
25 電子化後所負責業務工作量不減反增	財政部	135	0.178	1.085
	國防部	89	0.416	1.204
	交通部	28	-0.286	1.182
	外交部	22	-0.182	1.006
	研考會	20	-0.150	1.137
	主計處	27	-0.222	1.121
	經建會	10	0.500	1.179
	其他單位	17	0.118	1.364
	總和	348	0.135	1.157
26 電子化後已明顯簡化所負責業務工作	財政部	135	-0.104	1.154
	國防部	89	-0.090	1.221
	交通部	28	0.429	1.069
	外交部	22	-0.136	1.167
	研考會	20	0.400	0.883
	主計處	27	0.296	1.031
	經建會	10	0.100	1.287
	其他單位	17	0.235	1.251
	總和	348	0.023	1.159
27 電子化後傳統文書未廢除是影響效率原因	財政部	135	0.422	1.103
	國防部	89	0.876	1.176
	交通部	28	0.500	1.000

因應電子化行政機關組織設計原則之探討

	外交部	22	0.818	0.907
	研考會	20	0.600	0.995
	主計處	27	0.444	1.155
	經建會	10	0.600	1.430
	其他單位	17	0.294	1.312
	總和	348	0.580	1.130
28 電子化後使得業務辦理更標準化	財政部	135	0.363	1.117
	國防部	89	0.562	1.138
	交通部	28	0.964	0.693
	外交部	22	0.364	1.217
	研考會	20	0.850	0.745
	主計處	27	1.000	0.961
	經建會	10	1.000	0.816
	其他單位	17	0.765	0.752
	總和	348	0.578	1.067
29 電子化後能有效地節省業務辦理時間成本	財政部	135	0.267	1.147
	國防部	89	0.427	1.176
	交通部	28	1.071	0.663
	外交部	22	0.591	1.054
	研考會	20	0.800	0.894
	主計處	27	0.815	1.039
	經建會	10	1.200	0.422
	其他單位	17	0.941	1.029
	總和	348	0.526	1.106
30 電子化後單位內同仁資訊提高	財政部	135	0.593	0.964
	國防部	89	0.607	1.007
	交通部	28	1.143	0.591

附錄三

	外交部	22	0.818	1.220
	研考會	20	1.100	0.852
	主計處	27	1.000	1.000
	經建會	10	1.400	0.516
	其他單位	17	0.647	0.996
	總和	348	0.741	0.976
31 電子化後個人現有資訊已足以應付目前的行政業務工作	財政部	135	0.030	1.119
	國防部	89	0.652	1.149
	交通部	28	0.821	0.670
	外交部	22	0.318	1.427
	研考會	20	0.700	0.733
	主計處	27	0.963	0.898
	經建會	10	1.200	0.632
	其他單位	17	0.647	1.057
	總和	348	0.445	1.123
32 電子化後有利行政服務品質的提升	財政部	135	0.533	1.105
	國防部	89	0.798	0.979
	交通部	28	1.036	0.576
	外交部	22	0.864	0.889
	研考會	20	1.050	0.686
	主計處	27	1.148	0.534
	經建會	10	1.300	0.483
	其他單位	17	1.294	0.588
	總和	348	0.799	0.960
33 電子化後男女性人員在資訊無差異可辦相似工作	財政部	135	0.807	0.942
	國防部	89	0.539	1.197
	交通部	28	0.821	0.863

因應電子化行政機關組織設計原則之探討

	外交部	22	0.727	1.241
	研考會	20	0.750	0.851
	主計處	27	0.926	1.035
	經建會	10	1.100	0.738
	其他單位	17	1.294	1.047
	總和	348	0.773	1.037
34 電子化後組織工作人員員額可以精簡	財政部	135	-0.289	1.202
	國防部	89	-0.202	1.236
	交通部	28	-0.321	1.278
	外交部	22	-0.455	1.101
	研考會	20	0.300	1.174
	主計處	27	-0.037	1.344
	經建會	10	-0.600	1.350
	其他單位	17	-0.588	1.278
	總和	348	-0.250	1.230
35 因應電子化人員調整以資訊科系原則	財政部	135	-0.326	1.119
	國防部	89	-0.056	1.246
	交通部	28	-0.179	1.307
	外交部	22	-0.955	0.899
	研考會	20	-0.850	1.040
	主計處	27	-0.111	1.368
	經建會	10	-0.400	1.578
	其他單位	17	0.647	1.272
	總和	348	-0.253	1.226
36 因應電子化組織調整以行政專業原則	財政部	135	0.222	1.104
	國防部	89	0.371	1.142
	交通部	28	0.571	0.920

附錄三

	外交部	22	0.318	1.249
	研考會	20	-0.200	1.056
	主計處	27	0.148	1.262
	經建會	10	1.000	0.943
	其他單位	17	0.471	1.068
	總和	348	0.299	1.122
37 因應電子化組織調整以資訊素養原則	財政部	135	0.200	1.098
	國防部	89	0.371	1.191
	交通部	28	0.143	1.145
	外交部	22	0.136	1.246
	研考會	20	-0.050	0.999
	主計處	27	0.111	1.251
	經建會	10	0.300	1.337
	其他單位	17	0.706	1.105
	總和	348	0.241	1.149
38 因應電子化政府人員資訊培訓以分級訓練原則	財政部	135	1.133	0.845
	國防部	89	1.202	0.828
	交通部	28	1.107	0.497
	外交部	22	0.955	0.899
	研考會	20	0.900	0.553
	主計處	27	1.333	0.734
	經建會	10	1.300	0.675
	其他單位	17	1.176	0.393
	總和	348	1.147	0.777
39 因應電子化政府在國家考試時加考資訊技術	財政部	135	0.607	1.037
	國防部	89	1.079	0.829
	交通部	28	0.286	1.117

因應電子化行政機關組織設計原則之探討

	外交部	22	0.455	1.224
	研考會	20	0.750	0.967
	主計處	27	0.704	1.353
	經建會	10	0.900	0.876
	其他單位	17	1.118	0.600
	總和	348	0.741	1.034
40 電子化男女性公務員都願意接受 資訊素養	財政部	135	1.104	0.849
	國防部	89	1.101	0.853
	交通部	28	1.036	0.429
	外交部	22	1.136	0.710
	研考會	20	1.250	0.550
	主計處	27	1.333	0.784
	經建會	10	0.900	0.568
	其他單位	17	1.059	0.659
	總和	348	1.118	0.778
41 電子化男女性公務員對資訊科技 的適應性	財政部	135	0.770	1.051
	國防部	89	0.843	0.976
	交通部	28	0.821	0.819
	外交部	22	0.591	1.333
	研考會	20	0.900	0.968
	主計處	27	1.000	1.038
	經建會	10	0.900	0.738
	其他單位	17	1.059	0.966
	總和	348	0.825	1.013
42 單位主管相當了解行政電子化重 要性	財政部	135	0.593	1.141
	國防部	89	0.730	1.116
	交通部	28	0.964	0.881

附錄三

	外交部	22	0.727	1.241
	研考會	20	1.100	0.788
	主計處	27	1.296	0.724
	經建會	10	0.700	1.252
	其他單位	17	0.941	0.899
	總和	348	0.770	1.081
43 單位主管派任人員接受資訊訓練 以行政為考量	財政部	135	0.489	1.006
	國防部	89	0.191	1.214
	交通部	28	1.179	0.612
	外交部	22	0.500	1.185
	研考會	20	0.600	0.883
	主計處	27	0.741	0.859
	經建會	10	0.800	0.919
	其他單位	17	0.353	1.169
	總和	348	0.497	1.064
44 單位主管鼓勵組織成員接受資訊 知識技術培訓	財政部	135	0.963	0.823
	國防部	89	0.876	1.020
	交通部	28	1.250	0.645
	外交部	22	0.818	1.053
	研考會	20	0.950	0.826
	主計處	27	1.037	0.759
	經建會	10	1.000	0.816
	其他單位	17	0.941	0.899
	總和	348	0.960	0.878
45 主管支持鼓勵是行政電子化推動 成功重要關鍵	財政部	135	1.111	0.895
	國防部	89	1.461	0.784
	交通部	28	1.357	0.678

因應電子化行政機關組織設計原則之探討

	外交部	22	1.227	0.869
	研考會	20	1.300	0.801
	主計處	27	1.593	0.636
	經建會	10	1.700	0.483
	其他單位	17	1.529	0.624
	總和	348	1.313	0.819
46 單位間主管協調配合是電子化推動成功重要關鍵	財政部	135	1.052	0.949
	國防部	89	1.326	0.927
	交通部	28	1.357	0.621
	外交部	22	1.182	0.907
	研考會	20	1.350	0.489
	主計處	27	1.444	0.934
	經建會	10	1.500	0.527
	其他單位	17	1.647	0.493
	總和	348	1.244	0.879
47 單位主管資訊素養是電子化推動成功重要關鍵	財政部	135	1.148	0.833
	國防部	89	1.292	0.932
	交通部	28	1.250	0.844
	外交部	22	1.182	1.140
	研考會	20	0.850	0.933
	主計處	27	1.111	1.188
	經建會	10	1.500	0.527
	其他單位	17	1.529	0.800
	總和	348	1.204	0.912
48 推動電子化主管會投入各項與電子化相關事務	財政部	135	0.689	1.033
	國防部	89	0.719	1.243
	交通部	28	1.036	0.793



附錄三

	外交部	22	0.500	1.371
	研考會	20	0.700	0.865
	主計處	27	1.000	0.920
	經建會	10	0.800	0.919
	其他單位	17	1.000	1.225
	總和	348	0.756	1.087
49 推動電子化主管會積極協助適應 電子化知識等	財政部	135	0.652	1.074
	國防部	89	0.697	1.122
	交通部	28	1.000	0.770
	外交部	22	0.500	1.300
	研考會	20	0.600	0.821
	主計處	27	1.148	0.770
	經建會	10	0.300	0.823
	其他單位	17	0.882	1.166
	總和	348	0.718	1.053
50 電子化後主管管理風格比以前開 明與開放	財政部	135	0.170	1.143
	國防部	89	0.146	1.192
	交通部	28	0.607	0.786
	外交部	22	0.000	1.195
	研考會	20	-0.100	0.912
	主計處	27	0.296	1.171
	經建會	10	0.000	1.054
	其他單位	17	0.059	1.478
	總和	348	0.172	1.141
51 電子化後同事間的紛爭與衝突比 以前增加	財政部	135	-0.252	0.983
	國防部	89	-0.337	1.097
	交通部	28	-0.214	0.995

因應電子化行政機關組織設計原則之探討

	外交部	22	-0.864	1.082
	研考會	20	-0.900	0.718
	主計處	27	-0.556	0.934
	經建會	10	-0.600	1.075
	其他單位	17	0.059	1.391
	總和	348	-0.365	1.045
52 男性主管比女性主管更重視資訊科技重要性	財政部	135	-0.341	1.038
	國防部	89	-0.303	1.038
	交通部	28	-0.214	1.067
	外交部	22	-0.455	1.143
	研考會	20	-0.500	1.100
	主計處	27	-0.852	0.989
	經建會	10	-0.500	1.179
	其他單位	17	-0.235	1.480
	總和	348	-0.376	1.076
53 因應電子化應由「秘書單位」負責較佳	財政部	135	-0.370	1.070
	國防部	89	-0.225	1.156
	交通部	28	-0.036	1.401
	外交部	22	-0.273	1.120
	研考會	20	-0.250	1.164
	主計處	27	0.037	1.285
	經建會	10	0.100	1.287
	其他單位	17	0.353	1.412
	總和	348	-0.213	1.174
54 因應電子化應由「資訊單位」負責較佳	財政部	135	0.622	1.152
	國防部	89	0.236	1.279
	交通部	28	0.607	1.343

附錄三

	外交部	22	1.318	0.716
	研考會	20	0.600	1.231
	主計處	27	0.778	1.013
	經建會	10	1.000	1.155
	其他單位	17	0.471	1.068
	總和	348	0.580	1.192
55 因應電子化應由「業務單位」負責較佳	財政部	135	0.185	1.114
	國防部	89	0.551	1.243
	交通部	28	0.071	1.152
	外交部	22	-0.591	1.098
	研考會	20	0.250	0.967
	主計處	27	0.481	1.189
	經建會	10	0.400	1.174
	其他單位	17	1.000	0.866
	總和	348	0.293	1.174
56 因應電子化應由「委外單位」負責較佳	財政部	135	-0.519	1.177
	國防部	89	-0.483	1.159
	交通部	28	-0.214	1.228
	外交部	22	-0.045	1.327
	研考會	20	-0.550	1.050
	主計處	27	-0.926	1.207
	經建會	10	-0.100	1.370
	其他單位	17	-0.588	1.004
	總和	348	-0.480	1.185
57 因應電子化業務有必要提升資訊室	財政部	135	0.741	1.036
	國防部	89	1.056	1.080
	交通部	28	0.750	1.266

因應電子化行政機關組織設計原則之探討

	外交部	22	0.545	1.299
	研考會	20	-0.050	1.572
	主計處	27	1.407	0.797
	經建會	10	0.800	1.135
	其他單位	17	1.235	0.903
	總和	348	0.842	1.137
58 因應電子化業務有必要設置一個新單位	財政部	135	0.267	1.052
	國防部	89	0.506	1.149
	交通部	28	0.321	1.307
	外交部	22	-0.182	1.296
	研考會	20	-0.050	1.234
	主計處	27	0.519	1.424
	經建會	10	0.500	1.269
	其他單位	17	0.647	1.320
	總和	348	0.330	1.182
59 因應電子化調整應採任務編組較佳	財政部	135	0.541	1.020
	國防部	89	0.067	1.195
	交通部	28	0.250	1.378
	外交部	22	0.500	1.225
	研考會	20	0.100	0.968
	主計處	27	0.407	1.338
	經建會	10	0.700	1.160
	其他單位	17	0.647	1.057
	總和	348	0.368	1.150
60 因應電子化調整應配置專業人才負責較佳	財政部	135	0.615	1.044
	國防部	89	1.022	0.917
	交通部	28	1.107	0.956

附錄三

	外交部	22	1.455	0.510
	研考會	20	0.800	0.951
	主計處	27	1.333	0.784
	經建會	10	1.100	0.994
	其他單位	17	1.118	0.485
	總和	348	0.917	0.964
61 因應電子化調整自我調適是重要原則之一	財政部	135	0.941	0.835
	國防部	89	0.955	1.021
	交通部	28	0.964	0.838
	外交部	22	0.909	0.921
	研考會	20	0.850	0.813
	主計處	27	1.222	0.892
	經建會	10	1.100	0.738
	其他單位	17	1.059	0.243
	總和	348	0.971	0.872
62 因應電子化調整主管對法規詮釋是重要原則	財政部	135	0.822	0.921
	國防部	89	0.978	0.917
	交通部	28	0.607	1.133
	外交部	22	0.727	1.032
	研考會	20	0.550	0.945
	主計處	27	0.778	1.188
	經建會	10	1.100	0.568
	其他單位	17	1.000	0.500
	總和	348	0.836	0.948
63 因應電子化調整成員資訊素養是重要原則	財政部	135	0.948	0.858
	國防部	89	1.067	0.939
	交通部	28	1.179	0.612

因應電子化行政機關組織設計原則之探討

	外交部	22	1.227	0.752
	研考會	20	1.050	0.826
	主計處	27	1.296	0.724
	經建會	10	1.300	0.675
	其他單位	17	1.235	0.562
	總和	348	1.072	0.830
64 因應電子化調整業務職權分工一致是重要原則	財政部	135	1.052	0.785
	國防部	89	1.169	0.695
	交通部	28	1.250	0.518
	外交部	22	1.227	0.752
	研考會	20	0.850	0.875
	主計處	27	1.074	0.997
	經建會	10	1.200	0.632
	其他單位	17	1.353	0.606
	總和	348	1.118	0.756
65 因應電子化調整電腦中介合作是重要的	財政部	135	0.800	0.945
	國防部	89	1.067	0.751
	交通部	28	0.929	0.813
	外交部	22	1.136	0.774
	研考會	20	0.850	0.875
	主計處	27	0.889	1.155
	經建會	10	0.900	0.738
	其他單位	17	1.118	0.485
	總和	348	0.928	0.871
66 因應電子化調整員工資訊訓練是重要原則	財政部	135	1.170	0.797
	國防部	89	1.236	0.826
	交通部	28	1.143	0.651

附錄三

	外交部	22	1.273	0.703
	研考會	20	1.150	0.671
	主計處	27	1.407	0.636
	經建會	10	1.100	0.568
	其他單位	17	1.412	0.507
	總和	348	1.218	0.750
67 因應電子化調整業務調整專業相成是重要原則	財政部	135	1.044	0.854
	國防部	89	1.315	0.777
	交通部	28	1.214	0.499
	外交部	22	0.864	0.941
	研考會	20	1.000	0.858
	主計處	27	1.370	0.792
	經建會	10	1.200	0.632
	其他單位	17	1.412	0.507
	總和	348	1.161	0.802
68 因應電子化調整重新界定組織疆重界是要原則	財政部	135	0.763	1.080
	國防部	89	1.000	0.905
	交通部	28	1.143	0.705
	外交部	22	0.818	1.097
	研考會	20	0.800	0.834
	主計處	27	1.000	1.209
	經建會	10	1.000	0.816
	其他單位	17	1.294	0.588
	總和	348	0.911	0.987
69 現行與電子化政府相關法規足以應付電子化所需	財政部	135	-0.089	1.026
	國防部	89	-0.112	1.256
	交通部	28	0.500	1.072

因應電子化行政機關組織設計原則之探討

外交部	22	-0.273	1.032
研考會	20	-0.250	1.070
主計處	27	0.037	1.160
經建會	10	0.100	0.738
其他單位	17	-0.118	1.269
總和	348	-0.055	1.116



## 附錄四

### 原始百分比

#### 學歷

		次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的	初國中以下	3	.9	.9	.9
	高中	40	11.4	11.5	12.4
	專科	105	29.9	30.2	42.5
	大學	116	33.0	33.3	75.9
	研究所以上	84	23.9	24.1	100.0
	總和	348	99.1	100.0	
遺漏值	拒答	3	.9		
總和		351	100.0		

因應電子化行政機關組織設計原則之探討

出生年次

		次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的	21	1	.3	.3	.3
	22	2	.6	.6	.9
	24	1	.3	.3	1.2
	27	1	.3	.3	1.5
	28	1	.3	.3	1.8
	29	4	1.1	1.2	3.0
	31	3	.9	.9	3.9
	32	1	.3	.3	4.2
	33	2	.6	.6	4.8
	34	2	.6	.6	5.4
	35	5	1.4	1.5	6.9
	36	6	1.7	1.8	8.8
	37	13	3.7	3.9	12.7
	38	12	3.4	3.6	16.3
	39	5	1.4	1.5	17.8
	40	18	5.1	5.4	23.3
	41	11	3.1	3.3	26.6
	42	10	2.8	3.0	29.6
	43	14	4.0	4.2	33.8
	44	12	3.4	3.6	37.5
	45	9	2.6	2.7	40.2
	46	18	5.1	5.4	45.6
	47	9	2.6	2.7	48.3
	48	11	3.1	3.3	51.7
	49	15	4.3	4.5	56.2
	50	17	4.8	5.1	61.3
	51	7	2.0	2.1	63.4
	52	9	2.6	2.7	66.2
	53	15	4.3	4.5	70.7
	54	9	2.6	2.7	73.4
	55	17	4.8	5.1	78.5
	56	15	4.3	4.5	83.1
	57	8	2.3	2.4	85.5
	58	8	2.3	2.4	87.9
	59	8	2.3	2.4	90.3
	60	5	1.4	1.5	91.8
	61	9	2.6	2.7	94.6
	62	9	2.6	2.7	97.3
	63	4	1.1	1.2	98.5
	64	1	.3	.3	98.8
	65	1	.3	.3	99.1
	67	1	.3	.3	99.4
	69	1	.3	.3	99.7
	70	1	.3	.3	100.0
	總和	331	94.3	100.0	
遺漏值	99	20	5.7		
總和		351	100.0		

現職職稱

		次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的	主管	53	15.1	19.5	19.5
	非主管	219	62.4	80.5	100.0
	總和	272	77.5	100.0	
遺漏值	拒答	79	22.5		
總和		351	100.0		

現職職別

		次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的	一般行政類	111	31.6	35.4	35.4
	一般資訊類	203	57.8	64.6	100.0
	總和	314	89.5	100.0	
遺漏值	拒答	37	10.5		
總和		351	100.0		

資格

		次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的	高考	60	17.1	19.9	19.9
	普考	10	2.8	3.3	23.2
	特考	194	55.3	64.2	87.4
	軍職	38	10.8	12.6	100.0
	總和	302	86.0	100.0	
遺漏值	拒答	49	14.0		
總和		351	100.0		

職等

		次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的	1	2	.6	.9	.9
	3	66	18.8	30.3	31.2
	4	5	1.4	2.3	33.5
	5	19	5.4	8.7	42.2
	6	17	4.8	7.8	50.0
	7	10	2.8	4.6	54.6
	8	30	8.5	13.8	68.3
	9	48	13.7	22.0	90.4
	10	7	2.0	3.2	93.6
	11	12	3.4	5.5	99.1
	13	2	.6	.9	100.0
	總和	218	62.1	100.0	
	遺漏值	99	133	37.9	
總和		351	100.0		

因應電子化行政機關組織設計原則之探討

現職單位

		次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的	內政部	1	.3	.3	.3
	經濟部	9	2.6	2.6	2.9
	財政部	135	38.5	38.8	41.7
	國防部	89	25.4	25.6	67.2
	交通部	28	8.0	8.0	75.3
	外交部	22	6.3	6.3	81.6
	法務部	2	.6	.6	82.2
	教育部	2	.6	.6	82.8
	研考會	20	5.7	5.7	88.5
	國科會	2	.6	.6	89.1
	經建會	10	2.8	2.9	92.0
	人事局	1	.3	.3	92.2
	主計處	27	7.7	7.8	100.0
	總和	348	99.1	100.0	
	遺漏值	拒答	3	.9	
總和		351	100.0		

專業背景

		次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的	電腦資訊背景	142	40.5	41.9	41.9
	非電腦資訊背景	197	56.1	58.1	100.0
	總和	339	96.6	100.0	
遺漏值	9	12	3.4		
總和		351	100.0		

1電子化後人員的工作調度有更大彈性

		次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的	一點也不同意	32	9.1	9.1	9.1
	不太同意	105	29.9	29.9	39.0
	沒意見	44	12.5	12.5	51.6
	還算同意	147	41.9	41.9	93.4
	非常同意	23	6.6	6.6	100.0
總和		351	100.0	100.0	

## 2電子化有助公平分配人員工作業務

		次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的	一點也不同意	53	15.1	15.1	15.1
	不太同意	143	40.7	40.7	55.8
	沒意見	43	12.3	12.3	68.1
	還算同意	100	28.5	28.5	96.6
	非常同意	12	3.4	3.4	100.0
	總和	351	100.0	100.0	

## 3電子化能增進男女性公平分擔工作

		次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的	一點也不同意	55	15.7	15.7	15.7
	不太同意	123	35.0	35.0	50.7
	沒意見	43	12.3	12.3	63.0
	還算同意	108	30.8	30.8	93.7
	非常同意	22	6.3	6.3	100.0
	總和	351	100.0	100.0	

## 4電子化後基層人員比以前更受重視

		次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的	一點也不同意	80	22.8	22.8	22.8
	不太同意	133	37.9	37.9	60.7
	沒意見	33	9.4	9.4	70.1
	還算同意	92	26.2	26.2	96.3
	非常同意	13	3.7	3.7	100.0
	總和	351	100.0	100.0	

## 5電子化後行政流程比以前更簡暢

		次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的	一點也不同意	26	7.4	7.4	7.4
	不太同意	62	17.7	17.7	25.1
	沒意見	27	7.7	7.7	32.8
	還算同意	185	52.7	52.7	85.5
	非常同意	51	14.5	14.5	100.0
	總和	351	100.0	100.0	

因應電子化行政機關組織設計原則之探討

6電子化後能提供更多元公共服務

	次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的 一點也不同意	10	2.8	2.8	2.8
不太同意	18	5.1	5.1	8.0
沒意見	30	8.5	8.5	16.5
還算同意	195	55.6	55.6	72.1
非常同意	98	27.9	27.9	100.0
總和	351	100.0	100.0	

7電子化後同仁間互動減疏離感增

	次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的 一點也不同意	38	10.8	10.8	10.8
不太同意	140	39.9	39.9	50.7
沒意見	47	13.4	13.4	64.1
還算同意	92	26.2	26.2	90.3
非常同意	34	9.7	9.7	100.0
總和	351	100.0	100.0	

8電子化後業務工作比實施前更複雜

	次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的 一點也不同意	26	7.4	7.4	7.4
不太同意	153	43.6	43.6	51.0
沒意見	47	13.4	13.4	64.4
還算同意	81	23.1	23.1	87.5
非常同意	44	12.5	12.5	100.0
總和	351	100.0	100.0	

9電子化後電腦系統硬體整合耽誤工作

	次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的 一點也不同意	27	7.7	7.7	7.7
不太同意	147	41.9	41.9	49.6
沒意見	41	11.7	11.7	61.3
還算同意	102	29.1	29.1	90.3
非常同意	34	9.7	9.7	100.0
總和	351	100.0	100.0	

## 10電子化後單位內業務協調比以前簡便

	次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的 一點也不同意	19	5.4	5.4	5.4
不太同意	103	29.3	29.3	34.8
沒意見	38	10.8	10.8	45.6
還算同意	157	44.7	44.7	90.3
非常同意	34	9.7	9.7	100.0
總和	351	100.0	100.0	

## 11電子化後與民眾面對面減少

	次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的 一點也不同意	14	4.0	4.0	4.0
不太同意	70	19.9	19.9	23.9
沒意見	99	28.2	28.2	52.1
還算同意	136	38.7	38.7	90.9
非常同意	32	9.1	9.1	100.0
總和	351	100.0	100.0	

## 12電子化後接受民眾對行政單位抱怨減少

	次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的 一點也不同意	22	6.3	6.3	6.3
不太同意	98	27.9	27.9	34.2
沒意見	94	26.8	26.8	61.0
還算同意	120	34.2	34.2	95.2
非常同意	17	4.8	4.8	100.0
總和	351	100.0	100.0	

## 13電子化後透過資料有助提升女性升遷

	次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的 一點也不同意	58	16.5	16.5	16.5
不太同意	116	33.0	33.0	49.6
沒意見	88	25.1	25.1	74.6
還算同意	80	22.8	22.8	97.4
非常同意	9	2.6	2.6	100.0
總和	351	100.0	100.0	

因應電子化行政機關組織設計原則之探討

14電子化後有利減少行政業務不法發生

	次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的 一點也不同意	29	8.3	8.3	8.3
不太同意	83	23.6	23.6	31.9
沒意見	72	20.5	20.5	52.4
還算同意	133	37.9	37.9	90.3
非常同意	34	9.7	9.7	100.0
總和	351	100.0	100.0	

15電子化後對資訊認知差異造成業務協調困難

	次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的 一點也不同意	15	4.3	4.3	4.3
不太同意	135	38.5	38.5	42.7
沒意見	53	15.1	15.1	57.8
還算同意	115	32.8	32.8	90.6
非常同意	33	9.4	9.4	100.0
總和	351	100.0	100.0	

16電子化後必花更多時間精力與主管討論

	次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的 一點也不同意	26	7.4	7.4	7.4
不太同意	145	41.3	41.3	48.7
沒意見	66	18.8	18.8	67.5
還算同意	91	25.9	25.9	93.4
非常同意	23	6.6	6.6	100.0
總和	351	100.0	100.0	

17電子化後與其他單位業務上溝通增加

	次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的 一點也不同意	19	5.4	5.4	5.4
不太同意	115	32.8	32.8	38.2
沒意見	58	16.5	16.5	54.7
還算同意	137	39.0	39.0	93.7
非常同意	22	6.3	6.3	100.0
總和	351	100.0	100.0	



## 18電子化後必須花更多時間與同事討論

	次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的 一點也不同意	23	6.6	6.6	6.6
不太同意	147	41.9	41.9	48.4
沒意見	51	14.5	14.5	63.0
還算同意	112	31.9	31.9	94.9
非常同意	18	5.1	5.1	100.0
總和	351	100.0	100.0	

## 19電子化後主管資訊認知差異造成業務協調困難

	次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的 一點也不同意	10	2.8	2.8	2.8
不太同意	103	29.3	29.3	32.2
沒意見	53	15.1	15.1	47.3
還算同意	135	38.5	38.5	85.8
非常同意	50	14.2	14.2	100.0
總和	351	100.0	100.0	

## 20電子化後主管資訊認知差異造成業務分配問題

	次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的 一點也不同意	14	4.0	4.0	4.0
不太同意	90	25.6	25.6	29.6
沒意見	61	17.4	17.4	47.0
還算同意	138	39.3	39.3	86.3
非常同意	48	13.7	13.7	100.0
總和	351	100.0	100.0	

## 21電子化後單位仍有同仁不熟悉資訊知識技術

	次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的 一點也不同意	32	9.1	9.1	9.1
不太同意	118	33.6	33.6	42.7
沒意見	45	12.8	12.8	55.6
還算同意	123	35.0	35.0	90.6
非常同意	33	9.4	9.4	100.0
總和	351	100.0	100.0	

因應電子化行政機關組織設計原則之探討

22電子化後同事間有器材設備上分配問題

		次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的	一點也不同意	25	7.1	7.1	7.1
	不太同意	103	29.3	29.3	36.5
	沒意見	61	17.4	17.4	53.8
	還算同意	124	35.3	35.3	89.2
	非常同意	38	10.8	10.8	100.0
	總和	351	100.0	100.0	

23電子化後必花更多時間處理自己業務

		次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的	一點也不同意	23	6.6	6.6	6.6
	不太同意	156	44.4	44.4	51.0
	沒意見	43	12.3	12.3	63.2
	還算同意	99	28.2	28.2	91.5
	非常同意	30	8.5	8.5	100.0
	總和	351	100.0	100.0	

24電子化後辦理業務時有更多自主性

		次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的	一點也不同意	28	8.0	8.0	8.0
	不太同意	105	29.9	29.9	37.9
	沒意見	53	15.1	15.1	53.0
	還算同意	148	42.2	42.2	95.2
	非常同意	17	4.8	4.8	100.0
	總和	351	100.0	100.0	

25電子化後所負責業務工作量不減反增

		次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的	一點也不同意	21	6.0	6.0	6.0
	不太同意	116	33.0	33.0	39.0
	沒意見	57	16.2	16.2	55.3
	還算同意	115	32.8	32.8	88.0
	非常同意	42	12.0	12.0	100.0
	總和	351	100.0	100.0	

26電子化後已明顯簡化所負責業務工作

	次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的 一點也不同意	40	11.4	11.4	11.4
不太同意	95	27.1	27.1	38.5
沒意見	54	15.4	15.4	53.8
還算同意	144	41.0	41.0	94.9
非常同意	18	5.1	5.1	100.0
總和	351	100.0	100.0	

27電子化後傳統文書未廢除是影響效率原因

	次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的 一點也不同意	11	3.1	3.1	3.1
不太同意	67	19.1	19.1	22.2
沒意見	59	16.8	16.8	39.0
還算同意	134	38.2	38.2	77.2
非常同意	80	22.8	22.8	100.0
總和	351	100.0	100.0	

28電子化後使得業務辦理更標準化

	次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的 一點也不同意	18	5.1	5.1	5.1
不太同意	56	16.0	16.0	21.1
沒意見	33	9.4	9.4	30.5
還算同意	196	55.8	55.8	86.3
非常同意	48	13.7	13.7	100.0
總和	351	100.0	100.0	

29電子化後能有效地節省業務辦理時間成本

	次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的 一點也不同意	19	5.4	5.4	5.4
不太同意	65	18.5	18.5	23.9
沒意見	32	9.1	9.1	33.0
還算同意	184	52.4	52.4	85.5
非常同意	51	14.5	14.5	100.0
總和	351	100.0	100.0	

因應電子化行政機關組織設計原則之探討

30電子化後單位內同仁資訊提高

	次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的 一點也不同意	12	3.4	3.4	3.4
不太同意	44	12.5	12.5	16.0
沒意見	27	7.7	7.7	23.6
還算同意	212	60.4	60.4	84.0
非常同意	56	16.0	16.0	100.0
總和	351	100.0	100.0	

31電子化後個人現有資訊已足以

	次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的 一點也不同意	22	6.3	6.3	6.3
不太同意	70	19.9	19.9	26.2
沒意見	39	11.1	11.1	37.3
還算同意	174	49.6	49.6	86.9
非常同意	46	13.1	13.1	100.0
總和	351	100.0	100.0	

32電子化後有利行政服務品質的提升

	次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的 一點也不同意	14	4.0	4.0	4.0
不太同意	29	8.3	8.3	12.3
沒意見	38	10.8	10.8	23.1
還算同意	206	58.7	58.7	81.8
非常同意	64	18.2	18.2	100.0
總和	351	100.0	100.0	

33電子化後男女性人員在資訊無差異可辦相似工作

	次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的 一點也不同意	11	3.1	3.1	3.1
不太同意	44	12.5	12.5	15.7
沒意見	46	13.1	13.1	28.8
還算同意	167	47.6	47.6	76.4
非常同意	83	23.6	23.6	100.0
總和	351	100.0	100.0	

## 34電子化後組織工作人員員額可以精簡

	次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的 一點也不同意	56	16.0	16.0	16.0
不太同意	127	36.2	36.2	52.1
沒意見	44	12.5	12.5	64.7
還算同意	98	27.9	27.9	92.6
非常同意	26	7.4	7.4	100.0
總和	351	100.0	100.0	

## 35因應電子化人員調整以資訊科系原則

	次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的 一點也不同意	52	14.8	14.8	14.8
不太同意	138	39.3	39.3	54.1
沒意見	41	11.7	11.7	65.8
還算同意	91	25.9	25.9	91.7
非常同意	29	8.3	8.3	100.0
總和	351	100.0	100.0	

## 36因應電子化組織調整以行政專業原則

	次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的 一點也不同意	21	6.0	6.0	6.0
不太同意	89	25.4	25.4	31.3
沒意見	51	14.5	14.5	45.9
還算同意	151	43.0	43.0	88.9
非常同意	39	11.1	11.1	100.0
總和	351	100.0	100.0	

## 37因應電子化組織調整以資訊素養原則

	次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的 一點也不同意	19	5.4	5.4	5.4
不太同意	102	29.1	29.1	34.5
沒意見	48	13.7	13.7	48.1
還算同意	141	40.2	40.2	88.3
非常同意	41	11.7	11.7	100.0
總和	351	100.0	100.0	

因應電子化行政機關組織設計原則之探討

38因應電子化政府人員資訊培訓以分級訓練原則

	次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的 一點也不同意	4	1.1	1.1	1.1
不太同意	16	4.6	4.6	5.7
沒意見	23	6.6	6.6	12.3
還算同意	196	55.8	55.8	68.1
非常同意	112	31.9	31.9	100.0
總和	351	100.0	100.0	

39因應電子化政府在國家考試時加考資訊技術

	次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的 一點也不同意	13	3.7	3.7	3.7
不太同意	48	13.7	13.7	17.4
沒意見	38	10.8	10.8	28.2
還算同意	178	50.7	50.7	78.9
非常同意	74	21.1	21.1	100.0
總和	351	100.0	100.0	

40電子化男女性公務員都願意接受資訊素養

	次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的 一點也不同意	4	1.1	1.1	1.1
不太同意	13	3.7	3.7	4.8
沒意見	34	9.7	9.7	14.5
還算同意	193	55.0	55.0	69.5
非常同意	107	30.5	30.5	100.0
總和	351	100.0	100.0	

41電子化男女性公務員對資訊科技的適應性

	次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的 一點也不同意	10	2.8	2.8	2.8
不太同意	42	12.0	12.0	14.8
沒意見	41	11.7	11.7	26.5
還算同意	171	48.7	48.7	75.2
非常同意	87	24.8	24.8	100.0
總和	351	100.0	100.0	

## 42單位主管相當了解行政電子化重要性

	次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的 一點也不同意	14	4.0	4.0	4.0
不太同意	48	13.7	13.7	17.7
沒意見	39	11.1	11.1	28.8
還算同意	161	45.9	45.9	74.6
非常同意	89	25.4	25.4	100.0
總和	351	100.0	100.0	

## 43單位主管派任人員接受資訊訓練以行政為考量

	次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的 一點也不同意	17	4.8	4.8	4.8
不太同意	60	17.1	17.1	21.9
沒意見	55	15.7	15.7	37.6
還算同意	173	49.3	49.3	86.9
非常同意	46	13.1	13.1	100.0
總和	351	100.0	100.0	

## 44單位主管鼓勵組織成員接受資訊知識技術培訓

	次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的 一點也不同意	8	2.3	2.3	2.3
不太同意	23	6.6	6.6	8.8
沒意見	36	10.3	10.3	19.1
還算同意	198	56.4	56.4	75.5
非常同意	86	24.5	24.5	100.0
總和	351	100.0	100.0	

## 45主管支持鼓勵是行政電子化推動成功重要關鍵

	次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的 一點也不同意	2	.6	.6	.6
不太同意	15	4.3	4.3	4.8
沒意見	34	9.7	9.7	14.5
還算同意	128	36.5	36.5	51.0
非常同意	172	49.0	49.0	100.0
總和	351	100.0	100.0	

因應電子化行政機關組織設計原則之探討

46單位間主管協調配合是電子化推動成功重要關鍵

		次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的	一點也不同意	6	1.7	1.7	1.7
	不太同意	15	4.3	4.3	6.0
	沒意見	33	9.4	9.4	15.4
	還算同意	137	39.0	39.0	54.4
	非常同意	160	45.6	45.6	100.0
	總和	351	100.0	100.0	

47單位主管資訊素養是電子化推動成功重要關鍵

		次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的	一點也不同意	4	1.1	1.1	1.1
	不太同意	23	6.6	6.6	7.7
	沒意見	32	9.1	9.1	16.8
	還算同意	136	38.7	38.7	55.6
	非常同意	156	44.4	44.4	100.0
	總和	351	100.0	100.0	

48推動電子化主管會投入各項與電子化相關事務

		次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的	一點也不同意	14	4.0	4.0	4.0
	不太同意	49	14.0	14.0	17.9
	沒意見	45	12.8	12.8	30.8
	還算同意	152	43.3	43.3	74.1
	非常同意	91	25.9	25.9	100.0
	總和	351	100.0	100.0	

49推動電子化主管會積極協助適應電子化知識等

		次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的	一點也不同意	14	4.0	4.0	4.0
	不太同意	44	12.5	12.5	16.5
	沒意見	51	14.5	14.5	31.1
	還算同意	165	47.0	47.0	78.1
	非常同意	77	21.9	21.9	100.0
	總和	351	100.0	100.0	



50電子化後主管管理風格比以前開明與開放

	次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的 一點也不同意	29	8.3	8.3	8.3
不太同意	82	23.4	23.4	31.6
沒意見	81	23.1	23.1	54.7
還算同意	122	34.8	34.8	89.5
非常同意	37	10.5	10.5	100.0
總和	351	100.0	100.0	

51電子化後同事間的紛爭與衝突比以前增加

	次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的 一點也不同意	39	11.1	11.1	11.1
不太同意	149	42.5	42.5	53.6
沒意見	85	24.2	24.2	77.8
還算同意	61	17.4	17.4	95.2
非常同意	17	4.8	4.8	100.0
總和	351	100.0	100.0	

52男性主管比女性主管更重視資訊科技重要性

	次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的 一點也不同意	44	12.5	12.5	12.5
不太同意	144	41.0	41.0	53.6
沒意見	86	24.5	24.5	78.1
還算同意	56	16.0	16.0	94.0
非常同意	21	6.0	6.0	100.0
總和	351	100.0	100.0	

53因應電子化應由「秘書單位」負責較佳

	次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的 一點也不同意	43	12.3	12.3	12.3
不太同意	121	34.5	34.5	46.7
沒意見	94	26.8	26.8	73.5
還算同意	54	15.4	15.4	88.9
非常同意	39	11.1	11.1	100.0
總和	351	100.0	100.0	

因應電子化行政機關組織設計原則之探討

54因應電子化應由「資訊單位」負責較佳

	次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的 一點也不同意	21	6.0	6.0	6.0
不太同意	58	16.5	16.5	22.5
沒意見	59	16.8	16.8	39.3
還算同意	126	35.9	35.9	75.2
非常同意	87	24.8	24.8	100.0
總和	351	100.0	100.0	

55因應電子化應由「業務單位」負責較佳

	次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的 一點也不同意	23	6.6	6.6	6.6
不太同意	80	22.8	22.8	29.3
沒意見	77	21.9	21.9	51.3
還算同意	114	32.5	32.5	83.8
非常同意	57	16.2	16.2	100.0
總和	351	100.0	100.0	

56因應電子化應由「委外單位」負責較佳

	次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的 一點也不同意	83	23.6	23.6	23.6
不太同意	101	28.8	28.8	52.4
沒意見	87	24.8	24.8	77.2
還算同意	60	17.1	17.1	94.3
非常同意	20	5.7	5.7	100.0
總和	351	100.0	100.0	

57因應電子化業務有必要提升資訊室

	次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的 一點也不同意	14	4.0	4.0	4.0
不太同意	40	11.4	11.4	15.4
沒意見	58	16.5	16.5	31.9
還算同意	116	33.0	33.0	65.0
非常同意	123	35.0	35.0	100.0
總和	351	100.0	100.0	

58因應電子化業務有必要設置一個新單位

		次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的	一點也不同意	27	7.7	7.7	7.7
	不太同意	50	14.2	14.2	21.9
	沒意見	126	35.9	35.9	57.8
	還算同意	74	21.1	21.1	78.9
	非常同意	74	21.1	21.1	100.0
	總和	351	100.0	100.0	

59因應電子化調整應採任務編組較佳

		次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的	一點也不同意	28	8.0	8.0	8.0
	不太同意	63	17.9	17.9	25.9
	沒意見	64	18.2	18.2	44.2
	還算同意	149	42.5	42.5	86.6
	非常同意	47	13.4	13.4	100.0
	總和	351	100.0	100.0	

60因應電子化調整應配置專業人才負責較佳

		次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的	一點也不同意	9	2.6	2.6	2.6
	不太同意	29	8.3	8.3	10.8
	沒意見	48	13.7	13.7	24.5
	還算同意	166	47.3	47.3	71.8
	非常同意	99	28.2	28.2	100.0
	總和	351	100.0	100.0	

61因應電子化調整自我調適是重要原則之一

		次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的	一點也不同意	7	2.0	2.0	2.0
	不太同意	21	6.0	6.0	8.0
	沒意見	44	12.5	12.5	20.5
	還算同意	188	53.6	53.6	74.1
	非常同意	91	25.9	25.9	100.0
	總和	351	100.0	100.0	

因應電子化行政機關組織設計原則之探討

62因應電子化調整主管對法規詮釋是重要原則

		次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的	一點也不同意	4	1.1	1.1	1.1
	不太同意	38	10.8	10.8	12.0
	沒意見	61	17.4	17.4	29.3
	還算同意	162	46.2	46.2	75.5
	非常同意	86	24.5	24.5	100.0
	總和	351	100.0	100.0	

63因應電子化調整成員資訊素養是重要原則

		次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的	一點也不同意	4	1.1	1.1	1.1
	不太同意	21	6.0	6.0	7.1
	沒意見	33	9.4	9.4	16.5
	還算同意	188	53.6	53.6	70.1
	非常同意	105	29.9	29.9	100.0
	總和	351	100.0	100.0	

64因應電子化調整業務職權分工一致是重要原則

		次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的	一點也不同意	4	1.1	1.1	1.1
	不太同意	12	3.4	3.4	4.6
	沒意見	36	10.3	10.3	14.8
	還算同意	194	55.3	55.3	70.1
	非常同意	105	29.9	29.9	100.0
	總和	351	100.0	100.0	

65因應電子化調整電腦中介合作是重要的

		次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的	一點也不同意	6	1.7	1.7	1.7
	不太同意	24	6.8	6.8	8.5
	沒意見	46	13.1	13.1	21.7
	還算同意	193	55.0	55.0	76.6
	非常同意	82	23.4	23.4	100.0
	總和	351	100.0	100.0	

## 66因應電子化調整員工資訊訓練是重要原則

	次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的 一點也不同意	4	1.1	1.1	1.1
不太同意	10	2.8	2.8	4.0
沒意見	26	7.4	7.4	11.4
還算同意	184	52.4	52.4	63.8
非常同意	127	36.2	36.2	100.0
總和	351	100.0	100.0	

## 67因應電子化調整業務調整專業相成是重要原則

	次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的 一點也不同意	7	2.0	2.0	2.0
不太同意	9	2.6	2.6	4.6
沒意見	34	9.7	9.7	14.2
還算同意	180	51.3	51.3	65.5
非常同意	121	34.5	34.5	100.0
總和	351	100.0	100.0	

## 68因應電子化調整重新界定組織疆界是重要原則

	次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的 一點也不同意	13	3.7	3.7	3.7
不太同意	21	6.0	6.0	9.7
沒意見	51	14.5	14.5	24.2
還算同意	168	47.9	47.9	72.1
非常同意	98	27.9	27.9	100.0
總和	351	100.0	100.0	

## 69現行與化政府相關法規足以應付電子化所需

	次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的 一點也不同意	34	9.7	9.7	9.7
不太同意	109	31.1	31.1	40.7
沒意見	69	19.7	19.7	60.4
還算同意	121	34.5	34.5	94.9
非常同意	18	5.1	5.1	100.0
總和	351	100.0	100.0	

因應電子化行政機關組織設計原則之探討

因應電子化組織調整第一重要組織設計原則

		次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的	自我調適	58	16.5	17.3	17.3
	主管對法規詮釋	28	8.0	8.4	25.7
	成員資訊素養	39	11.1	11.6	37.3
	業務、職權轄分工一致性	56	16.0	16.7	54.0
	電腦中介合作	4	1.1	1.2	55.2
	員工資訊訓練	76	21.7	22.7	77.9
	業務調整與個人專業相成	21	6.0	6.3	84.2
	重新界定組織單位疆界	49	14.0	14.6	98.8
	其他	4	1.1	1.2	100.0
遺漏值	總和	335	95.4	100.0	
總和	拒答	16	4.6		
	總和	351	100.0		

因應電子化組織調整第二重要組織設計原則

		次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的	自我調適	24	6.8	7.3	7.3
	主管對法規詮釋	26	7.4	7.9	15.2
	成員資訊素養	57	16.2	17.3	32.5
	業務、職權轄分工一致性	71	20.2	21.6	54.1
	電腦中介合作	11	3.1	3.3	57.4
	員工資訊訓練	63	17.9	19.1	76.6
	業務調整與個人專業相成	56	16.0	17.0	93.6
	重新界定組織單位疆界	19	5.4	5.8	99.4
	其他	2	.6	.6	100.0
遺漏值	總和	329	93.7	100.0	
總和	拒答	22	6.3		
	總和	351	100.0		

因應電子化組織調整第三重要組織設計原則

		次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的	自我調適	42	12.0	12.9	12.9
	主管對法規詮釋	22	6.3	6.8	19.7
	成員資訊素養	41	11.7	12.6	32.3
	業務、職權轄分工一致性	44	12.5	13.5	45.8
	電腦中介合作	21	6.0	6.5	52.3
	員工資訊訓練	60	17.1	18.5	70.8
	業務調整與個人專業相成	65	18.5	20.0	90.8
	重新界定組織單位疆界	30	8.5	9.2	100.0
	遺漏值	總和	325	92.6	100.0
總和	拒答	26	7.4		
	總和	351	100.0		

性別

	次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的	男	174	49.6	49.6
	女	177	50.4	100.0
	總和	351	100.0	100.0

學歷

	次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的	高職以下	43	12.3	12.4
	專科	105	29.9	30.2
	大學	116	33.0	33.3
	研究所及以上	84	23.9	24.1
	總和	348	99.1	100.0
遺漏值	系統界定的遺漏	3	.9	
總和		351	100.0	

職等

	次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的	委任	92	26.2	42.2
	薦任	105	29.9	48.2
	簡任	21	6.0	9.6
	總和	218	62.1	100.0
遺漏值	系統界定的遺漏	133	37.9	
總和		351	100.0	

因應電子化行政機關組織設計原則之探討

現任年資

	次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的 0	19	5.4	5.4	5.4
1	32	9.1	9.1	14.5
2	27	7.7	7.7	22.2
3	22	6.3	6.3	28.5
4	13	3.7	3.7	32.2
5	10	2.8	2.8	35.0
6	5	1.4	1.4	36.5
7	8	2.3	2.3	38.7
8	5	1.4	1.4	40.2
9	7	2.0	2.0	42.2
10	16	4.6	4.6	46.7
11	8	2.3	2.3	49.0
12	11	3.1	3.1	52.1
13	11	3.1	3.1	55.3
14	4	1.1	1.1	56.4
15	8	2.3	2.3	58.7
16	8	2.3	2.3	61.0
17	5	1.4	1.4	62.4
18	9	2.6	2.6	65.0
19	6	1.7	1.7	66.7
20	18	5.1	5.1	71.8
21	4	1.1	1.1	72.9
22	5	1.4	1.4	74.4
23	5	1.4	1.4	75.8
24	9	2.6	2.6	78.3
25	3	.9	.9	79.2
26	2	.6	.6	79.8
27	3	.9	.9	80.6
29	4	1.1	1.1	81.8
30	10	2.8	2.8	84.6
31	6	1.7	1.7	86.3
32	3	.9	.9	87.2
33	5	1.4	1.4	88.6
34	8	2.3	2.3	90.9
35	9	2.6	2.6	93.4
99	23	6.6	6.6	100.0
總和	351	100.0	100.0	



現任年資(月)

	次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的 0	163	46.4	46.4	46.4
1	14	4.0	4.0	50.4
2	13	3.7	3.7	54.1
3	13	3.7	3.7	57.8
4	13	3.7	3.7	61.5
5	18	5.1	5.1	66.7
6	32	9.1	9.1	75.8
7	5	1.4	1.4	77.2
8	20	5.7	5.7	82.9
9	11	3.1	3.1	86.0
10	17	4.8	4.8	90.9
11	8	2.3	2.3	93.2
99	24	6.8	6.8	100.0
總和	351	100.0	100.0	

因應電子化行政機關組織設計原則之探討

公職年資

	次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的 0	2	.6	.6	.6
1	3	.9	.9	1.4
2	3	.9	.9	2.3
3	5	1.4	1.4	3.7
4	4	1.1	1.1	4.8
5	2	.6	.6	5.4
6	4	1.1	1.1	6.6
7	5	1.4	1.4	8.0
8	6	1.7	1.7	9.7
9	5	1.4	1.4	11.1
10	13	3.7	3.7	14.8
11	11	3.1	3.1	17.9
12	16	4.6	4.6	22.5
13	10	2.8	2.8	25.4
14	6	1.7	1.7	27.1
15	25	7.1	7.1	34.2
16	8	2.3	2.3	36.5
17	14	4.0	4.0	40.5
18	15	4.3	4.3	44.7
19	10	2.8	2.8	47.6
20	24	6.8	6.8	54.4
21	8	2.3	2.3	56.7
22	15	4.3	4.3	61.0
23	9	2.6	2.6	63.5
24	3	.9	.9	64.4
25	6	1.7	1.7	66.1
26	1	.3	.3	66.4
27	3	.9	.9	67.2
28	2	.6	.6	67.8
29	7	2.0	2.0	69.8
30	14	4.0	4.0	73.8
31	6	1.7	1.7	75.5
32	4	1.1	1.1	76.6
33	3	.9	.9	77.5
34	12	3.4	3.4	80.9
35	12	3.4	3.4	84.3
36	1	.3	.3	84.6
43	1	.3	.3	84.9
99	53	15.1	15.1	100.0
總和	351	100.0	100.0	

公職年資(月)

	次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的 0	168	47.9	47.9	47.9
1	17	4.8	4.8	52.7
2	10	2.8	2.8	55.6
3	13	3.7	3.7	59.3
4	15	4.3	4.3	63.5
5	11	3.1	3.1	66.7
6	17	4.8	4.8	71.5
7	6	1.7	1.7	73.2
8	10	2.8	2.8	76.1
9	11	3.1	3.1	79.2
10	9	2.6	2.6	81.8
11	11	3.1	3.1	84.9
99	53	15.1	15.1	100.0
總和	351	100.0	100.0	

主要單位

	次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的 財政部	135	38.5	38.8	38.8
國防部	89	25.4	25.6	64.4
交通部	28	8.0	8.0	72.4
外交部	22	6.3	6.3	78.7
研考會	20	5.7	5.7	84.5
主計處	27	7.7	7.8	92.2
其他單位	27	7.7	7.8	100.0
總和	348	99.1	100.0	
遺漏值 系統界定的遺漏	3	.9		
總和	351	100.0		

因應電子化行政機關組織設計原則之探討

## 附錄五 各部門之困境

表11-1 行政電子化之後，對單位組織之衝擊分析

部 會 \ 分 類	互動減少疏離感增加	行政業務更複雜	軟硬體系統整合延誤行政	單位內協調更簡便	民眾對單位抱怨減少	有利減少不法事件
財政部	0.007	-0.230	0.044	0.348	0.000	0.081
國防部	-0.067	-0.494	0.180	0.427	0.045	0.360
交通部	0.357	-0.143	-0.643	0.750	0.357	0.464
外交部	-0.091	-0.636	-0.500	0.364	-0.318	-0.364
研考會	0.400	-0.250	-0.750	1.150	-0.250	0.000
主計處	0.444	-0.296	-0.148	0.889	0.593	0.259
經建會	0.000	-0.400	0.044	0.500	0.000	0.400
其他單位	0.059	-0.824	0.000	0.647	-0.235	0.176
總計	0.069	-0.356	-0.412	0.509	0.040	1.140

註：採用變異數分析，以平均數為主。

因應電子化行政機關組織設計原則之探討

表11-2 行政電子化之後，對單位組織內部與外部改變之分析

分類 部 會	人員工作 調度更彈性	行政業務 分配更公平	基層人員 更受重視	行政流 程更順暢	多元公 共服務
財政部	0.007	-0.230	-0.622	0.348	0.852
國防部	-0.067	-0.494	-0.461	0.427	1.000
交通部	0.357	-0.143	-0.214	0.750	1.250
外交部	-0.091	-0.636	-0.818	0.364	0.955
研考會	0.400	-0.250	-0.200	1.150	1.450
主計處	0.444	-0.296	-0.222	0.889	1.370
經建會	0.000	-0.400	0.700	0.500	1.300
其他單位	0.059	-0.824	-0.412	0.647	1.059
Total	0.069	-0.356	-0.497	0.509	1.026

註：採用變異數分析，以平均數為主。

表11-3 行政電子化之後組織內部協調分析

分類 部 會	同事 IT 素養造成 協調困難	更多時 間與主 管溝通	跨單位 互動增加	更多時 間與同 事溝通	主管 IT 素養造成 協調困難	主管 IT 素養造成 分配困難
財政部	0.148	0.067	0.163	0.163	0.237	0.319
國防部	0.112	-0.270	0.056	-0.258	0.562	0.404
交通部	-0.250	-0.214	-0.036	0.000	0.071	0.107
外交部	-0.182	-0.682	-0.273	-0.545	0.455	0.545
研考會	-0.750	-0.800	0.100	-0.900	0.050	0.150
主計處	0.074	-0.222	0.148	-0.407	0.296	0.148
經建會	0.800	-0.100	0.000	-0.600	-0.100	0.200
其他單位	-0.118	-0.118	0.176	0.118	0.529	0.765
總 計	0.034	-0.175	0.083	-0.132	0.319	0.333

註：採用變異數分析，以平均數為主。

表11-4 行政電子化之後行政業務執行現況分析

分類 部 會	因不熟悉 IT 拒絕承擔與 IT 相關業務	同事間器 材設備分 配之問題	花更多時間 處理自己 行政業務	處理行政 業務更自主	工作業務 不減反增
財政部	-0.111	0.504	0.067	-0.037	0.178
國防部	0.337	0.045	-0.045	0.056	0.416
交通部	-0.357	-0.321	-0.679	0.643	-0.286
外交部	0.136	-0.136	-0.364	0.273	-0.182
研考會	-0.550	-0.700	-0.600	-0.100	-0.150
主計處	0.000	-0.296	-0.519	-0.222	-0.222
經建會	0.100	0.500	0.100	0.100	0.500
其他單位	0.588	0.235	0.176	0.529	0.118
總計	0.023	0.135	-0.126	0.075	0.135

註：採用變異數分析，以平均數為主。

表11-5 行政電子化之後行政業務執行現況分析

分類 部 會	行政業 務已簡化	為廢除傳統 文書影響 行政效率	減少人 為疏失	節省業務 處理時間	同仁 IT 素養提昇	自己 IT 足以應付 行政業務
財政部	-0.104	0.422	0.363	0.267	0.593	0.030
國防部	-0.090	0.876	0.562	0.427	0.607	0.652
交通部	0.429	0.500	0.964	1.071	1.143	0.821
外交部	-0.136	0.818	0.364	0.591	0.818	0.318
研考會	0.400	0.600	0.850	0.800	1.100	0.700
主計處	0.296	0.444	1.000	0.815	1.000	0.963
經建會	0.100	0.600	1.000	1.200	1.400	1.200
其他單位	0.235	0.294	0.765	0.941	0.647	0.647
總計	0.023	0.580	0.578	0.526	0.741	0.445

註：採用變異數分析，以平均數為主。

表11-6 行政電子化後組織人員調整之分析

分類 部會	員額 精簡	資訊專業 為原則	行政業 務專業 原則	資訊素 養原則	分級訓 練原則	國考加考 資訊科目
財政部	-0.289	-0.326	0.222	0.200	1.133	0.607
國防部	-0.202	-0.056	0.371	0.371	1.202	1.079
交通部	-0.321	-0.179	0.571	0.143	1.107	0.286
外交部	-0.455	-0.955	0.318	0.136	0.955	0.455
研考會	0.300	-0.850	-0.200	-0.050	0.900	0.750
主計處	-0.037	-0.111	0.148	0.111	1.333	0.704
經建會	-0.600	0.400	1.000	0.300	1.300	0.900
其他單位	-0.588	0.647	0.471	0.706	1.176	1.118
總計	-0.250	0.253	0.299	0.241	1.147	0.741

註：採用變異數分析，以平均數為主。

表11-7 行政電子化之後單位主管態度之分析

分類 部會	了解行政電 子化重要性	行政業務需 求優先考量	鼓勵人員 接受 IT 訓練	主管支持	主管協 調與配合
財政部	0.593	0.489	0.963	1.111	1.052
國防部	0.730	0.191	0.876	1.461	1.326
交通部	0.964	1.179	1.250	1.357	1.357
外交部	0.727	0.500	0.818	1.227	1.182
研考會	1.100	0.600	0.950	1.300	1.350
主計處	1.296	0.741	1.037	1.593	1.444
經建會	0.700	0.800	1.000	1.700	1.500
其他單位	0.941	0.353	0.941	1.529	1.647
總計	0.770	0.497	0.960	1.313	1.244

註：採用變異數分析，以平均數為主。



表11-8 行政電子化之後單位主管態度之分析

部會 \ 分類	主管 IT 素養	主管積極投入 IT 計劃	主管積極協助成員適應	主管風格較開明	同事間紛爭較增加
財政部	1.148	0.689	0.652	0.170	-0.252
國防部	1.292	0.719	0.697	0.146	-0.337
交通部	1.250	1.036	1.000	0.607	-0.214
外交部	1.182	0.500	0.500	0.000	-0.864
研考會	0.850	0.700	0.600	-0.100	-0.900
主計處	1.111	1.000	1.148	0.296	-0.556
經建會	1.500	0.800	0.300	0.000	-0.600
其他單位	1.529	1.000	0.882	0.059	0.059
總計	1.204	0.756	0.718	0.172	-0.365

註：採用變異數分析，以平均數為主。

表11-9 因應行政電子化組織重整，電子化推動業務負責單位分析

部會 \ 分類	秘書單位	資訊單位	業務單位	委外單位	提升資訊室	新單位
財政部	-0.370	0.622	0.185	-0.519	0.741	0.267
國防部	-0.225	0.236	0.551	-0.483	1.056	0.506
交通部	-0.036	0.607	0.071	-0.214	0.750	0.321
外交部	-0.273	1.318	-0.591	-0.045	0.545	-0.182
研考會	-0.250	0.600	0.250	-0.550	-0.050	-0.050
主計處	0.037	0.778	0.481	-0.926	1.407	0.519
經建會	0.100	1.000	0.400	-0.100	0.800	0.500
其他單位	0.353	0.471	1.000	-0.588	1.235	0.647
總計	-0.213	0.580	0.293	-0.480	0.842	0.330

註：採用變異數分析，以平均數為主。

表11-10 行政電子化後組織重整應該注意之原則

分類 項目	任務 編組	配置專 業人才	自我 調適	主管對 法規詮釋	成員資 訊素養
財政部	0.541	0.615	0.941	0.822	0.948
國防部	0.067	1.022	0.955	0.978	1.067
交通部	0.250	1.107	0.964	0.607	1.179
外交部	0.500	1.455	0.909	0.727	1.227
研考會	0.100	0.800	0.850	0.550	1.050
主計處	0.407	1.333	1.222	0.778	1.296
經建會	0.700	1.100	1.100	1.100	1.300
其他單位	0.647	1.118	1.059	1.000	1.235
總計	0.368	0.917	0.971	0.836	1.072

註：採用變異數分析，以平均數為主。

表11-11 行政電子化後組織重整應該注意之原則

分類 部會	業務 與職權 一致性	電腦 中介 的合作	員工 資訊 訓練	個人 專業	重新界 定組織 單位疆界	相關法 規足以 應付 IT
財政部	1.052	0.800	1.170	1.044	0.763	-0.089
國防部	1.169	1.067	1.236	1.315	1.000	-0.112
交通部	1.250	0.929	1.143	1.214	1.143	0.500
外交部	1.227	1.136	1.273	0.864	0.818	-0.273
研考會	0.850	0.850	1.150	1.000	0.800	-0.250
主計處	1.074	0.889	1.407	1.370	1.000	0.037
經建會	1.200	0.900	1.100	1.200	1.000	0.100
其他單位	1.355	1.118	1.412	1.412	1.294	-0.118
總計	1.118	0.928	1.218	1.161	0.911	-0.055

註：採用變異數分析，以平均數為主。

## 附錄六

### 問卷調查開放題意見整理

**問卷第三部份：參、最後，對政府推動行政電子化，在組織重整與員額調整方面，請問您有何意見或建議？**

問卷編號	意見
07-0000005	從各單位業務類別清理，目標是要比較出實行電子化作業後，原傳統作業可簡化(廢除)多少？並從人力、物力、財力、工時上量化電子化實行效益，從政策與作業面併行規劃執行。
07-0000008	電子化政府初期不易有成效，需經年累月持之以恆才能顯現績效。
07-0000027	法規、組織應配合電子化調整。
07-0000031	提升資訊基礎建設及單位資訊部門的位階。
07-0000040	5.電子化前要先進行流程合理化。7.減少不必要之互動。13.不應有性別歧視。18.協助成員聚焦於需溝通協調事項。27.公文管理電子化。34.員額可彈性配置政府效能擴大後，再談裁員。35.資訊系統為使用者與建置及維護者。公務員全為資訊科技出身則很可怕。37.必須有基本素養，達到相當水準即可。40.本人同意未達基本素養者均應受訓。52.應理性認知資訊科技之重要。57.應整合建置共通平台及應用系統。59.部分專業性質業務應採任務編組並據以績效評核。60.依專業需要各自單位挑選，適宜專業成員成立臨時組織。69.當有許多基本法有待通過實施，組織需有彈性，人力資源才能有較佳配置。70.其他--在資訊整合與運用之環境下，流程應合理化。營造必須組織重整之氣勢。
07-0000044	完善的規劃是最重要的。人力精簡的目標以外，也要顧慮

因應電子化行政機關組織設計原則之探討

	到人情。
07-0000048	e 化是目前及未來執行的重點，唯應是業務性質及執掌分工之確認後執行較為妥適，毋須過份強調 e 化，反有殺雞用牛刀之嫌。
07-0000051	資訊化最大的阻力是來自主管，主管本身很少自己利用電腦，也不自己打字，要推行根本就是一大阻力。
07-0000061	應將電子化政府融入機關施政。流程的重整是電子化成功的關鍵，不是指將現有流程串接。應優先建立各機關電子化政府核心價值。
07-0000062	電子化政府後端各平台間規劃應予以整合及前瞻規劃，以避免重複投資浪費。
07-0000063	在電子化政府實施過程中，機關應先推動資訊化後，再實施組織精簡、人員裁減，而不應逆向思考流程，先組織精簡、人員裁減，同時人工與電子化併行作業，為組織再造而再造，未依合理化之軟體工程推動流程，其阻力大，效益小，難達原定目標及使命。
07-0000064	機關應統一由單一單位負責推動電子化政府，以達事權集中的效果，若否，多頭馬車毫無效率成果可言。
07-0000065	非營利性質之政府機關導入資訊化應以作業及流程改造優先，實質達成服務導向，非以業務電腦化之量化原則辦理。
07-0000066	研定組織目標。業務流程先分解細項，再重新整合規劃。探討各流程所需資訊及知識需求。規劃各項資訊需求的獲得方式及應用範圍。建置各項資訊應用系統。
07-0000067	主管的資訊素養及應用能力是電子化政府推動的基礎，另外主管應認清資訊電子化是提升業務流程效率與品質的助力，而非全部，推動電子化府不是資訊單位的責任，資訊單位對於業務流程電子化只能提升技術的協助，電子化整府所需的流程改造及流程與資訊技術如何整合，乃是業務單位主管的責任，主管是最後做決定的人，也是成敗的關

	鍵人物。
07-0000068	題目太多。
07-0000069	EDI(電子公文交換系統)常故障。
07-0000070	科技始終來自於人性，以人為本，組織變革簡併，須配合以流程的簡化，輔以資訊科技的輔助，同時，長程規劃人的學習培養的計畫，除能勝任工具，也能思維如何將工作做好，促進邁向學習型組織。
07-0000071	本問卷暗示性別歧視，請改進！電子化是工具不是目的，別忽視「人」才是政府的核心與目的(服務人民)，電子化忽略人性化，保證失敗。
07-0000072	實際規劃組織設計思維者與負責執行組織調整者，倘非同一單位(例如分別由研考/研發單位規劃，另由人事/秘書單位執行)容易產生認知與執行落差，造成阻力。
07-0000073	資訊系統不是委外就可以解決所有問題，機關需要以資訊單位為中介，負責機關所有系統之品質，延續性與整合等問題。落實共用軟體的使用，不僅節省公帑，對流程在造與一致，亦有所助益。
07-0000074	你設計問卷，基本上就有歧視女性，有預設立場，好像女性在資訊技術上，就與男性有差別，很差的問卷。
07-0000075	開會決定電子化流程細項的是主管。可是主管不是業務承辦人，資訊能力也通常最差。最終，不懂的人幫懂的人決定要怎麼電子化。舉例來說，在網際網路發達的環境裡，照理應該非常沒有必要再使用 1.44MB 的軟碟磁片，可是，e 化程度的不徹底，你會發現公家單位的公務員，仍在用數量驚人的軟碟片，承辦人需藉由總收發室發「電子文」，所以現階段仍須把電子檔拷存在「磁片」經工友傳遞至收發室。E 化?!只 e 到家門口。
07-0000076	建議研議電子化政府可變化業務並電子化，以達逐步裁汰聘僱人員，如收發文佐理員等，進而節省政府財政中人事

因應電子化行政機關組織設計原則之探討

	成本支出，另似宜逐步取代可電子化及委外項目，使我國行政業務全面電子化。
07-0000077	我認為整體的素養及專業訓練之提升為首要的工作，其次為溶入機關工作之後能夠，現實的情況有創新的思考設計，才能符合新的時代變遷所要求的電子化政府，也就是說不是在舊有的思維中做文章，而是創新，創意的思考才是精進。
07-0000078	似宜推廣至高層主管均能操作電子化公文。
07-0000079	電子化政府實施重要因素為成員的認知及資訊工具的支持，而現行的資訊委外的政策，其實質成效，以個人所見似乎為負面較多，單位成員只負責專業管理，而無法維護系統，一切都要考組織外成員維護電子化政府運作工具—資訊系統，策略是否正確，值得深思。
07-0000080	人員的選派需具該職務之專長或予以依段時間考取相關證照(以鼓勵學習)組織的設計，應先定義主要目標，所需單位及負責任務，再安排相關成員。
07-0000081	電子化實施之後，造成人力過剩，現有人員無法消化以致影響人事管道阻塞，新進人員減少，單位人事必定老化，而政府有意修改退休人員年齡等事項，使單位人員雪上加霜。
07-0000082	勿使用不具資訊專長身份充當資訊人員，另一般資訊專長與非資訊專長如統合，應給予公平待遇。
07-0000083	重視資訊安全。
07-0000084	資訊安全及電子認證在電子化實施，應列為優先考量。
07-0000085	現在是資訊化的時代，講求的是簡便，迅速、確實，唯有政府轉變為電子化的政府才能達成這樣的目標，提高員工素養與重新界定業務執掌是需要並進，這樣轉變期的時間才不會拉的太久。
07-0000086	重視基層員工，才能真正的做到所謂電子化政府！他們是

	在做事的人，不是只講話！
07-0000087	因應電腦及網路使用普及並推展至各項業務，應設力相當職權及職責主管之組織或單位，統籌規劃有關電子化整府各項業務及管制，該單位職權應在業務及技術之上，而有明確之分工，」以避免推展不力或單位間推諉責任。
07-0000088	儘量簡略，廢止不必要表報，由電腦直接列印異常部分。
07-0000089	希望您們所做的問卷研究結論能獲得行政機關的重視與落實執行。
07-0000090	若資深同仁能夠學習基本電腦知識及打字技巧，將可節省單位人力、物力而不致多人做一件事！
07-0000091	行政電子化不能作為精簡人員之藉口且因民智之開放導致民眾需求不斷提升，人力不足成為資訊單位普遍現象。未來將更嚴重。外包及核心競爭力選擇需要深思，一次大改變不如多次小改變能走得更平順，風險更低。
07-0000092	多種的資料建檔愈完整愈精簡對日受的取予有正確性。去八股的東西不妨搬出來重新整合，有助於現代化的借鏡。
07-0000093	資訊能力與運用應為行政人員基本技能與工具之認知。
07-0000094	本問卷調查謝謝貴所同仁用心及辛苦的籌辦，若果大多數問卷對象都懶得填寫，就太辜負你們的用心良苦及製作成本、人力的浪費。但此問卷題項太多，內容太長，選項也極具思索，從事公務人員，於上班繁瑣工作上，實無法耐心與多加思考的填寫此問卷，所以會造成不是很用心、認真的填寫。
07-0000095	對於現行的聘僱人員之留用或轉任應妥善處理。
07-0000325	電子化政府與委外單位的定義應訂定明確。
07-0000326	機關設有資訊單位者，對電子化政府實施具有重大助益，因此建議機關無資訊單位這，應於秘書室配置資訊人員，俾利機關資訊業務推動。 職務升遷除專業考量外，宜加資訊素養。

因應電子化行政機關組織設計原則之探討

07-0000327	以業務流程 e 化角度審視組織的最佳組成方式。
07-0000328	以後請減少題數。
07-0000329	在 MIS 理論中，高階主管支持是最重要的關鍵因素，故欲推行任何政策或業務應從主管開始，再推及非主管人員，這樣施行的成效將更為彰顯。
07-0000330	客戶導向單一窗口應先確認。 組織不能只是水平整併，應考量 360 度多面量流程改造。 資訊單位不應只是副產品，而是組織的核心服務單位。 資訊業務整體委外可行，但要融入組織流程，即使變外人人力取得準公務員工作職權。
07-0000331	電子化政府由於資訊取得容易，可以隨時下載，但是也因此承辦人較少用腦，均是複製，錯誤倘未配合改正，則一錯再錯。 電子化後，公文量差尚未減少，因為常因上級要求需隨時提供最新資訊。
07-0000348	非專業領域，尚無意見，唯建議於資訊訓練員工之政策上，應實用周詳，且快樂學習為前提。
07-0000364	政府部門資訊專業人才培養不受重視，致相關資訊委外發展產生重大瑕疵。因此，不要以為資訊委外後，即可漠視政府機關資訊人才之培訓工作。
07-0000366	組織再造的配套措施必須兼顧人性，因為組織再造勢必造成組織中既得利益者、生態的改變，可能中間階層主管將明顯減少(扁平化)，所以對於組織調整後人員再訓練及心裡建設，應予重視。 組織工作流程重新再設計，也應考慮合法性及周延，因公務人員是依法行政，法律修正在所難免。



## 附錄七

### 深度訪談題綱與訪談結果文字稿

#### 一、行政人員部份

1. 請問貴單位實施行政電子化至今，電子化是否能減輕貴單位的行政業務負擔？行政流程是否比以前更順暢？

- (1.A) 作業品質有提升，但業務負擔的減輕是見仁見智，要看每個人得適應性和信賴度。流程是有簡化。
- (1.B) 比較沒有什麼行政電子化的作業。我們的作業都是比較專業上事務，說不上是電子化。可能是我們定義的不一樣。我們的工作都是一直持續進行的。
- (1.C) 有明確的增快處理流程，在運作上也比以前順暢許多，且能夠以制度的話方式來施行，行政上也比較能夠較為清楚明確。
- (1.D) 有，我們都有在推動表單線上系統，表單的傳遞都是在線上，流程縮短很多。
- (1.E) 本單位之前已經使用電子表單，慢慢的走向無紙化，作業上處理的速度頗快，在行政流程節省許多時間，更加的有效率。
- (1.F) 電子化應會大量減少行政業務上的負擔；而行政流程一定會更順暢。
- (1.G) 我們單位實施行政電子化到現在，行政業務負擔我覺得稍微減輕，因為電子化後效率比較高且比較有制度。行政業務是比以前順暢。
- (1.H) 有，會減輕。
- (1.I) 對某些單位來講是增加其負擔，好比說有些要發展一些電子，去檢討流程，因我剛好是資訊單位所以我們很忙，但做完之後，整個業務就會順暢。所以說行政業務負擔，要等整個開發完成後會比較減輕。因我們這邊主要的工作是在經濟的研究和研討工作，所以在行政流程順暢上，應該是有比較好，但較效果比較難量化。

## 因應電子化行政機關組織設計原則之探討

- (1.J) 業務負擔不完全減輕，行程流程部分比較順暢；該要辦手續的還是要辦。
  - (1.K) 資訊中心的角色來說，對整個交通部行政上來講一定是有提高的。
  - (1.L) 其實電子化與我們郵電較無關。
  - (1.M) 效果比較明顯的地方如公文的管理，差假的申請，都可以在網路上申請，在以前因職等的原因，差假的申請都是一關又一關的很不順暢。現在有電腦後，都直接在網路上請假很方便。以後電子公文推行後可以更減輕負擔。
2. 請問在貴單位推動行政電子化過程中，曾經面臨哪些阻力？如何去克服這些阻力？
- (2.A) 沒什麼阻力。
  - (2.B) 爲什麼會有阻力呢？電子化的推動是一種幫助我們的工具，是可以提升效率的。經過教育訓練，大家都能上手之後，大家應都會接收他。
  - (2.C) 教育部電子化的業務較其他單爲不同如涵蓋資訊教育、網路學習、在國外較少的案例去管控學術網路，規範上較爲不足；且在未來電子化會越來越龐大，許多方向都要嘗試著去做，在電子化的過程中，若沒有經過各統合的窗口，有許多橫向業務，會較難匯流整合，造成前後難以銜接連貫。
  - (2.D) 剛開始有些單位的配合度不太夠，有些人會不太相信電腦，叫她們上機做事會有點恐懼排斥，不過在長官的推動下會慢慢的克服。
  - (2.E) 因爲之前就已經漸漸在做了，同仁都已經習慣使用電腦了，所以在使用與操作方面，大家都能接受，阻力不大。
  - (2.F) 我們最近正好有在調查，像很多阻力。我在廠商時有很多困難，比如說廠商團隊的人，人員變動很頻繁，業務經驗沒有辦法傳承，延宕我們作業的進度，還有就是，我們委辦廠商的事，廠商都沒有備員的能力，而且一個人都身兼多職，這樣我們不容易掌握服務品質。另外還有一點，因爲廠商有時需要進駐在我們機關，其實我們機關比較不容易對治安控管。
  - (2.G) 發現有些人的資訊素養不太夠，所以他們在作電子化的時候，該開始作會很排斥。還有發現電子化過程裡頭，有技術

面的問題也有業務面的問題，我們在碰到技術面與業務面的問題時，那方面的銜接我們不知如何轉變，沒有辦法去適應，所以必需要去教導。要適應電子化業務的過程。因為和原先的過程不一樣，要去多適應，大家要有默契，不然會有人做起來變的不太方便。

- (2.H) 多少會碰到一些困難，就是一些習慣的改變，那就是各單位要去溝通，讓大家慢慢去接受，使大家知道這是會使大家的工作變輕鬆的，在各方面還會減少大家的人力。在初期讓大家習慣改變是會有一些意見的，經由溝通協調後是可以解決的。
  - (2.I) 阻力方面，就是在我們這些同仁在電子化下比較不了解，這部分可經由教育訓練，大概就可解決這問題。但有些行政業務的表單，經由電子化之後其流程會增加。這是各單位個別在處理的，因他們有一定的流程，不會去做更動。這我們可以來說服他們來改變他們的流程，也可以依他們順著他們的流程作；若順著他們的流程作其流程是沒有簡化的。所以有些表單我們說服承辦同仁改變流程後是會比較簡化的。
  - (2.J) 有些同仁不太熟悉電腦。在電腦的流程系統不太了解。如要用 word 打公文，有些人就是要去學 word。
  - (2.K) 早期在推的時候，使用者因為沒有概念，必須說服對方來使用，姿態也蠻低的，怕背電腦很多三角碼輸入法，必須辦很多種比賽送獎品活動來鼓勵使用者做這些事情，效果不錯，盡量擺低姿態說服她們，剛開始是會有阻力，這是要靠時間，讓使用者知道不用再寫本子了，只要按電腦就可以查出資料，讓使用者了解，就很容易接受了。
  - (2.L) 無意見。
  - (2.M) 阻力是有。因為我們不是資訊中心，我們行政單位內部不是技術人員，會有些認知上的不同。我們要讓她們知道，電子化是要讓她們的工作素質提升，有多餘的時間去多思考決策之類的。
3. 請問貴單位在推動電子化行政業務時，是否面臨缺乏資訊設備、經費或資訊技術人員之困境？若有，貴單位如何克服這些困境？
- (3.A) 人員素質，比較有問題。
  - (3.B) 我們國防組織其架構都一直在調整，一直在減縮人員，不過

## 因應電子化行政機關組織設計原則之探討

人員到還是足夠的。我們單位設備是夠，不過其他單位的落差倒是很大，畢竟要每個單位的設備都充足是有困難；政府的經費也會不足的。

- (3.C) 橫向的流程越來越龐大，業務會不斷的增加與繁雜而龐大，人力漸漸感到不足，最好先針對某部分較通盤廣用的部份先做加強，若較為細節的部分未來會慢慢去完成，配合一些法規的變動，較難以明確的掌握。
- (3.D) 我們設備都很足夠，基本上每人都有電腦，設備也慢慢在汰舊，經費也是沒問題的，技術人員有比較困擾，因為上面遇缺不補，而又非常需要技術人員，所以人員上比較不足。而我們的技術人員目前都是約聘的。
- (3.E) 經費雖然比較緊，能夠先行自我解決的工作範圍內，先盡量努力去做，適時的有效的善用資源，且錢盡量花在刀口上，以較務實的態度去面對實施。
- (3.F) 設備和經費上面應該是還好。技術人員方面的困境，就是我們有很多的業務，人員又很少，所以每個人都很忙，業務都很重。如何克服方面，就每個人都加班，都加班的九點、十點，幾乎一半以上都上班的九點、十點。
- (3.G) 我們的確有缺乏資訊設備。我們資訊人員也有困境，有些問題沒有辦法解決，人力又很少。負責推動、實際的技術人員很少。我們單位克服方法就是剛開始在各組教導種子學員，然後再請種子學員去負責去輔導，假若真的不行就再請資訊技術人員去解決。而經費方面比較沒有注意。
- (3.H) 這部分還好，我們比較沒有這些困難。
- (3.I) 資訊設備目前來講是還好，但經費是比較為難的一見事。因為政府在推動電子化的經費都集中在這政府電子化這方面；所以個單位在推動行政業務電子化的經費都只是編在各單位每年的預算之中，但這經費是每年在減少 10%的，這個是我們很大的困擾。資訊技術人員方面，大部分都是我們單位自行開發的，但那技術人員的流動率最近比較高；所以有時會找不到資訊技術人員。行政院在推動政務委外，這是很好，但政務委外要有前，但卻沒有經費，我們沒有辦法委外，這點我覺得政府很矛盾的地方。在這樣繼續減少經費下，我想再過幾年我們連電腦都組不到，這真的是我們的困難。

- (3.J) 資訊設備是比較沒有問題。但人員都一直老化這是沒辦法克服的。經費目前是還好，但未來委外事務越來越多，經費可能就會不夠。
- (3.K) 早期時經費還算好，最近幾年我們感受到不足，不足是因為我們資訊單位雖然已 20 年，我們的預算卻編在一般行政之下，現在的預算只能維持維護系統，沒有多餘的錢，而系統有生命週期，當到達到生命週期時，我想翻掉這些系統時我沒有錢，所以經費現在是我們的困擾。
- (3.L) 無意見。
- (3.M) 我們人員上也是有約聘的，我們資訊設備、經費是一年比一年少，是會有些缺乏。經費是都會一直被刪的，我們都會做些配套的措施來搭配。在很多新的產品出來，又我們的資訊技術人員業務實在很多，比較沒時間學習無法進步。
4. 請問貴單位在執行組織調整以便因應電子化行政業務時，是否需與其他單位協調？若需要，協調過程是否曾面臨哪些困難？
- (4.A) 我們的權責比較沒分的那麼清楚。所以都還要和其他單位學習和協助。
- (4.B) 當然需要協調，我們國防部在電子化推動中，只是協辦單位，負責搭配其他單位如內政部，執行一些配合的作業。所以我們要執行什麼，都要和上面單位協調。
- (4.C) 各部門的主管階級要有基本的認知，大家要配合整體，不能只習慣自己工作模式，對於的與資訊系統的基礎，與全面性的配合，要有某種程度的共識，不能只兼顧自己一面
- (4.D) 其他單位常常有關電腦的問題，都會找我們詢問。但各單位的分工有點不明確。
- (4.E) 有許多事情是需要溝通協調，在內部方面協調較沒問題，而在業務方面會與業務單位由主計處的主任秘書一起協調，把權責釐清，讓彼此有著某一程度上的認知與默契。
- (4.F) 常需要與其他單位協調，有很多，因為我們案子進展到業務，如辦案系統，這常常都是和其他四處相關的，這都要去協調。這方面我們業務課比較清楚。據我最近收到一些資料，其實他們常常都很困難，因為他們的作業流程有時候會改，所以遷撤我們系統更改，廠商如我之前講的困難一樣，他們人員會變，廠商要派一個寫程式的人來，那他會用很久，我

## 因應電子化行政機關組織設計原則之探討

們進度中間常會出現空洞。

- (4.G) 不需要，我們都是內部的電子化。但有很多如會計單位的行政業務電腦公文檔案局管理的公文電腦，我們是配合上級單位的。
- (4.H) 這是有需要其他單位協調，像人事、會計，和一些作業流程的一些改變協調上就是一些法規面的問題，如流程簡化的時候，法律上的一些依據。
- (4.I) 這個問題我就比較不清楚。困難倒是沒有，但好比說經建會和研考會的組織調整都一直在談，一直在努力。所以組織調整目前到還沒有，還在談的階段。在推動電子化行政業務的時候有需要電子功能交換；功能交換的困難就是資訊的標準方面都一直在變化，所以在電子功能交換有些問題時可能要和其他單位協調。
- (4.J) 這是一定要協調，一般的困難就是，當我們要推行某個電子化業務的時候，其他單位不一定有這些經費和設備來進行協調。
- (4.K) 幾乎是沒有，業務上沒有這個需求，就不需要系統做連結，若有需求的話可能是在公文上面的。
- (4.L) 無意見。
- (4.M) 現在都有許多的工作是委外執行的。有些事情應位委外後便的麻煩，需要溝通。

5. 請問各單位是否需設立一專屬單位來統籌與推動「電子化政府」計劃？或是提升現有負責單位，如資訊中心，當作整合推動單位？

- (5.A) 我覺得應該要。
- (5.B) 這樣比較好，有一個單位去做比較好，因為其他單位都有其原本要做的事，也沒多餘的時間金錢去多作其他的事。有了專屬單位之後，才能統籌要多少的人力經費，去推動電子化；這樣成效會比較好，也比較好監督。
- (5.C) 我覺得是有必要，尤其資訊人員與業務單位人員要有密切的合作。
- (5.D) 希望各部門能夠配合推動單位來溝通協調，相互的傳遞重要資訊，使大家能夠更密切的來解決處理。一定要有。在組織上要設個一級單位，負責向下推動電子化。
- (5.E) 還有會有許多基本上的問題，且以國外的例子也較少見，如

果要設置，政府的權利要有一定的程度，如新加坡；建議如果成立此單位團隊，應該與其相關單位業務多結合，最好派出其相關的人員，較能夠了解自己的業務，且希望能夠劃清規範，建立長期建立工作上的默契。

- (5.F) 其實我們資訊處就是推動我們法務部的專屬單位。因為我們法務部底下執行的人很少，他們的業務其實就由我們資訊處來統籌推動，這方面我們比較和縣市政府不一樣，包括產品、機器、系統，都是我們資訊處在統籌的。
  - (5.G) 我覺得一定要，這樣才能權責清楚，因為現在電子化不知是業務上推動還是技術在推動，不知是外務業務單位，還是外務技術單位。必須多個企劃單位，這企劃單位必須在業務單位和技術單位之上。
  - (5.H) 我們有資訊小組。但電子化政府在推動時，資訊小組只是在幫助協助的角色，只是負責統籌，並不是一個主要的單位。
  - (5.I) 我們是有一個資訊推動小組，每一季都會檢討一次。
  - (5.J) 有必要，因我們的下屬機關幾乎都是各自為政，他們都會依照自己的想法和做法來做，這我們也沒辦法，所以在推動上面會比較困難，所以有必要用一個單位來統合推動。
  - (5.K) 我覺得需要，可以由他來統籌他來規劃，現在的話，如果屬於新進業務對整體國家很有幫助的，可以整體編一筆經費來做分配，過程中，我們各機關一定要負責執行，進度一定回報。
  - (5.L) 無意見。
  - (5.M) 是有必要一個資訊方面的龍頭單位，來負責傳遞，執行推動。有了之後才不會各自為政，而且還可以減少很多浪費。
6. 請問貴單位主管、資訊技術人員與一般行政人員三方面是否有溝通上的困難？若有，如何克服？
- (6.A) 有，權責分不清楚比較麻煩。
  - (6.B) 當然會比較方便，像電子信箱，討論區，都沒有時間和空間上的限制，其訊息和意見都可以直接傳達。
  - (6.C) 如果業務人員對於資訊化不夠了解，則資訊人員就是一座非常重要的橋樑，隨著不同的需求或者法律的變動，隨時隨地的需要做溝通與協調，才能夠更加的有效改善。
  - (6.D) 是有點困難，我們資訊人員有時和其他人員溝通不良，以至

## 因應電子化行政機關組織設計原則之探討

於在工作量上的負擔會變大。

- (6.E) 人力有限，如果是兼職人員，團隊向心力較為不足，應多加強有效的訓練規劃。因為資訊技術變化蠻大，隨時要吸收最新的知識，人員方面，在協調上應該達到一定程度的共識，此方面還應多加強。
- (6.F) 這方面我們比較沒有困難，因為我們單位主管、技術人員很強。
- (6.G) 有時候會有。一般的電子化都是基層行政人員在作。我覺得基層人員的作業和反應是和資訊技術還蠻難配合的，因為那些單位不是實際作業的人，所以他不太能適應，也不太能和主管溝通。
- (6.H) 最主要是說，只是要讓他們認知；我們是使要他們的工作簡化。
- (6.I) 困難是沒有，但剛開始的認識會比較不一樣，不過經由教育訓練後會比較了解。所以可能在初期會在溝通功能上比較有問題，經由教育訓練後會就比較沒問題了。
- (6.J) 現在是沒有什麼太大溝通上的困難。現在的大部分公務人員都有一些電腦和資訊的概念。
- (6.K) 內部主管都不會有問題，大家都有共識，我們是主管是每兩星期開一次會議，對於所有事情，不管跟 ip 有關或同仁的福利及管理，有什麼需要及問題的都可以反應出來，所以跟自己內部主管的溝通方面是沒有問題的，那跟交通部其他單位，在資訊方面重視的程度沒那麼高，通常請承辦員或高階主管，而高階主管都沒有指派，皆有低層人員承辦。
- (6.L) 我們主要都是用 e-mail，在溝通方面還較方便，因為用 e-mail 是不用蓋官印，所以方便多了。
- (6.M) 無意見。

7. 請問政府實施行政電子化之後，基層人員是否比以前更受重視？與主管間溝通是否更直接與頻繁？

- (7.A) 組織精簡後，每個長官都會比較重視其屬下的員工，重視自己的資源；到不是因為電子化的關係。是有電子信箱，直接溝通會比較方便，會和下屬的關係會更接近。但大多只能在內部，比較不能對外，有位有一些國防的機密問題。
- (7.B) 這個我不知道。我們部隊中都有一定的相處方式。



- (7.C) 因為基層人員需要協助推動相關作業，必須更加的了解相關業務，可能從技術觀點，進而擴延到慢慢要走向基本管理，需要與主管更多的參予溝通，進而能夠掌握配合。
  - (7.D) 電子信箱的溝通我們是有，但幾乎都是同層的員工在溝通，我們外交部的長官和部下比較少互動。
  - (7.E) 基層人員在接觸新的技術與知識後，發現問題或困難點，會主動與相關主管討論，希望獲能解決，而此時主管能夠適時提出較為有效的處理方法或決策，使基層人員有較明確的方向。
  - (7.F) 不知道
  - (7.G) 我絕得有可能，但基層人員的工作有可能比較多。基層人員會比較受重視，應該與主管的溝通會較頻繁。
  - (7.H) 這會使互動更頻繁而且更直接，因為是透過 e-mail、電子佈告欄，這樣來講訊息是會傳遞的比較快，所以互動會更快更頻繁。
  - (7.I) 推動電子化後，我們基層人員有意見都可利用網路反應；而上面單位比較可以直接看到反應的意見。如電子討論區之類的。
  - (7.J) 沒有什麼變化。
  - (7.K) 個人認為不會比以前更受重視，覺得他們比較可憐，這與她們的主管的觀念有關係，也就是說有些外面主管的想法，只要是資訊中心來的文，皆由電腦中心的員工全程負責，也不管他們懂不懂，所以不見得受到重視。
  - (7.L) 配置本來就是這樣，目前是不可能專屬的人員，重要是只要他們有到某個專業知識，可以搭配我們就夠了。
  - (7.M) 這是一定會的，因為都是基層人員在管理資料的都需要他們來處理。
8. 請問目前政府對行政人員資訊培訓的技術與知識，是否適合行政人員應付貴單位的電子行政業務工作？
- (8.A) 應該夠了，我們各單位都有教育訓練，資訊處也都有開課讓員工來修課。
  - (8.B) 我們的培訓都有特定的對象，不過還是很少。
  - (8.C) 內部人員培訓與整合的部分，現今能夠運用學校的資源與業界相互的合作，要不斷的去吸收新知與技術，透過有效的教

## 因應電子化行政機關組織設計原則之探討

- 育訓練，進而能夠配合所需的業務，達到層次上的提升。
- (8.D) 我們培訓很多。我們自己會定期不定期會開一個電腦班上課，不夠的話我們也會到外面上課，在網路上也有教學網站。在一些比較進階的課程會部分委外。
- (8.E) 除了本身人員需要有最基本的能力外，本單位有培訓規劃，在進入不同部門後，會有相關老師帶領，除了內部，在外定期且會與廠商合作如：派人來講解說明、電話諮詢等等，能夠隨時知道新技術與知識，使自己能夠結合新的技術，隨時提升更有效的改善。
- (8.F) 應該有，像我們教育訓練課程，我覺得對不管是業務人員、行政人員，對我們電子業務方面幫助蠻大的。
- (8.G) 我覺得應該還要更多的技術教育訓練，但我覺得這只要單位內負責進行，不需要政府去進行。
- (8.H) 我們國科會每年至少都會辦一期資訊相關的教育訓練，如套裝軟體，應用系統。跟業務上是可以結合的。還有如電子化政府的相關訊息，我們會辦一些演講，來讓一些同仁了解。
- (8.I) 我們都是根據我們的行政業務去調整。
- (8.J) 這要看哪一部分。一般 office 文件部分是都可以，但一些高階的部分可能不太夠。
- (8.K) 應該是可以，對於其他單位，我們會每兩個月出電腦名模的雙月刊，告訴一些基本知識，內容就是會介紹 office 的小瞥步及一些觀念，可以自己解決問題，不用遇到問題就急著打電話。
- (8.L) 其實那都是多餘的，因為我們單位最基本的就是 word，那都是一般同仁都會的，而去上那些課的人也都是一些有空閒的人，一般最重要就是打字，打字可以，就差不多了。
- (8.M) 我們都有一些培訓課程。我們也有電腦教室。
9. 請問對未來政府繼續推行電子化政府計劃時，在組織重整與員額調整方面，有何建議？
- (9.A) 我們國防部都有一直在調整。我們有相關的單位在負責管組織的，合併刪減都有，主要就是不要讓功能重疊。
- (9.B) 上面的單位交代下面的單位所作的事，其負荷是否適當。我覺得上面的單位都是比較專業的人員，而下面的單位都是比較沒那麼專業的人，但又要去上面所交代的那麼多事。上

- 面的人工作都比較少，而下面的人工作都很重。
- (9.C) 大家對於自己的業務較清楚明瞭，若需要跨單位的協調，就需要坐下來好好的互相了解，彼此熟悉認知，且在權能區分上，需要事先的溝通，才能夠更有默契，且有著共同目標一同完成。
- (9.D) 我覺得在組織上要多設一個一級單位，其下的各單位要依功能細分；以功能分工各單位。現在各單位委外業務越來越多，所以在核心的人員有需增加，以監視委外作業。
- (9.E) 應適時的結合需求，隨時開發新的點子，做出有效的改進，人員方面的調度問題較不大，希望以元件化的統合觀念，依照相關所需的功能，適時的結合人力、資源、經費，釐清工作範圍及界線，讓處理方向更明朗化。
- (9.F) 我個人是非常建議，我們資訊處真的是非常缺乏人力。
- (9.G) 我絕得有組織重整的必要，必須要有一個單位是在業務與技術單位之上，他要能夠進行統籌整合的。不然我們有時問題不知是出在業務單位還是技術單位，這樣會很難溝通的。
- (9.H) 經由電子化之後，蠻多工作可由電腦取代，原本的人員還可以做些其他如管理的工作。所以一些資訊的人員素養要提高，因為原本人員只要做些自己業務上的工作，現在還要有些資訊技術上的運用，所以他的一些要求和資訊能力和素養都要提高。我們國科會的人員是會去調整；人員要朝向設計、規劃、管理這方面，然後偏向行政業務方面。其他的工作我們可以委外去承接。我們經費上是沒問題的。
- (9.I) 我是覺得說，人員不需增加很多，應用現有的人來推動電子化。而人員組織重整方面，因電子化後工作效率會提升很多，各單位人員應要提升素質，去多作一些更高階的工作，思考更進一步的工作；要靠人腦的工作。
- (9.J) 組織重整如剛才所說需要一個統合單位。人員方面就是要足夠，但是現在人員都一直老化，而都沒有新人進來，而離職的人都是比較有能力的，要保持、提升人員的素質不易。
- (9.K) 在組織總和上面，如何在把資訊單位的地位能夠讓他明確，我們不在乎是否為約聘，資訊單位的定位要明確，人員的配置就會明確。
- (9.L) 無意見。
- (9.M) 可能就是有些單位較低層，最好推動的單位是一級單位較

## 因應電子化行政機關組織設計原則之探討

能推動。

10. 請問貴單位在執行因應電子化，組織調整是依據哪些組織設計原則？（出示組織設計原則卡片），請問這些組織設計原則的優先順序為何？除了這些原則之外，您認為還應該重視那些原則？

(10.A) 無

(10.B) 無

(10.C) 電子化條理組織上還尚未明確，行政院對於資訊人員的安排，沒有一套完整明確的流程，能夠與結合業務單位協調，希望橫向的組織成立一個 team，能夠讓業務與技術層面隨時密切的相互合作。

(10.D) 基本要給技術人員有些保障。現在資訊進步非常快，技術人員會變的非常重要，要多重視技術人員。

(10.E) 勢必要有一批人，以較長遠、宏觀的角度去了解，從人文角度切入，進而了解考慮整體大環境的相關性，再來是經由科學、工程、財經，方面漸漸地去實現規劃，才能夠較符合有效實際需求。

(10.F) 組織設計原則，這方面我不知道。

(10.G) 我們目前還沒有因應電子化條理組織，基本上我們的原則是以業務為導向，在業務單位後還有一個技術資源單位。原則我覺得就是在組織設計出來後，其權責發揮要清楚，不能有模稜兩可的權責，不能那那些權責單位有推責任的藉口。

(10.H) 我現在沒辦法提供給你。

(10.I) 這方面我們都還在調整。

(10.J) 內部組織調整會隨著技術的演進而作一些調整。

(10.K) 在人員的調配上，可能是不足夠的問題，而上面的人或許不懂得一個 ip 是需要多少時間多少人去寫出來，所以並沒有去了解一個部門真正來是需要多少人，而只知道要給他們做業績來刪減人數。

(10.L) 無意見。

(10.M) 有些單位在組織上並不是一個正式的單位，這些單位都較沒有地位，所以這些單位的合法化是重要的，還有提升資訊單位的位階。

11. 請問目前現行與電子政府相關法規，是否適合貴單位推動行政電子化？若不適合，應如何修正？有無另增法案立法項目？您的建議為何？
- (11.A) 是否適合是我們自己內部自己的權責問題。建議方面我覺得我們決策的長官要先訓練好，不斷的研習。不行只找底下的人去做。
- (11.B) 無
- (11.C.) 政府相關組織法尚未通過，很多事情是無法明確的規範，應該先趕快解決(11.C)通過政府的各相關組織問題法規，如果在相關法規的訂定能更加的穩定，各部門才能夠有明確的指示，進而運用資訊的工具，把相關的盲點明確顯示出來，進而銜接整體。
- (11.D) 有些法規定的不切實際，沒有一些配套措施，在實行上不太可行，不太能配合實際情形。如公文法中提到，公文遺失要判刑兩年，根本無法執行。
- (11.E) 基本的法規能夠定義相關的規範，但在許多層面還是稍嫌不足，像是業務、技術上的法規等等、有時候某些情況比較特殊，應較給予相當的規範與考量。
- (11.F) 我們現在就是依照相關法規進行的，目前沒有感覺要另增立法的項目。
- (11.G) 電子政府相關法規方面我不太清楚，但我覺得一定要有一些法案。現在的法源都是比較偏項業務面的，還沒有技術面的結合起來。
- (11.H) 現在法規的推動是比較慢，在推動行政電子化是會受到影響的。如文件的簽名、蓋章，將來適用電子簽章來取代，但電子簽章法的推動很慢，所以很多東西都會受到法規的限制。所以需要加快法規的速度，不然會拖後電子化政府的進度。尤其人事和會計的影響會比較大。還有如網路申辦的作業是否合法、單據的有無的合法性，一些的法規都沒有依據。根本沒有辦法推動。
- (11.I) 這方面我沒有建議，目前的法案已經很好。
- (11.J) 法案是一定要有，現在推動行政電子化大多是一些行政命令，各單位要不要做，要不要修改都是各單位的事。建議如同之前說的要一個統籌的單位。

## 因應電子化行政機關組織設計原則之探討

- (11.K) 法規上面是還好，對於資訊方面的法規是不多。
- (11.L) 無意見。
- (11.M) 現在政府的相關法規很少。

## 二、學者部分

一、請問\現行電子化政府方案之推動是否成功？若成功，其原因是什麼？若失敗，其原因是什麼？

- (1.N) 目前對於電子化政府推動程度的評估指標，如聯合國的「全球電子化政府指標」(Global E-government Indexes)、市場研究中心(WMRC, World Markets Economic Research Center)的「評估電子化政府指標」，與美國布朗大學「全球電子化政府評量指標」等，這些評估指標多集中在評估網站設施、可提供使用資源的多寡。

惟電子化政府的成功與否除需考量基礎資訊建設與網站的建置是否完整、方便近用外，亦需著重政府組織內部、組織間的連結整合，以及提供外界近用的資源。再者，民眾做為一個使用者而言，能否有效的使用電子化政府資源參與公民事務亦是評估電子化政府成功與否的指標。

從布朗大學評比電子化政府網站資訊內容、服務項目、及便利性，我國 2002 年獲評為第一名的成果而言，我國電子化政府在網站的建置上是相當成功的。但若從電子化應用服務組織內資訊傳散程度(測量指標如電子化表單系統、第三類電子公文等)、組織間雙向資訊傳散程度(測量指標如電子收發文數量等)、及便民服務(如提供民眾反應管道、下載表單、網路申辦、電子報等)則顯然還有許多可努力的地方。從使用者利用政府網站反應意見的實際行為調查中亦得知僅有少部分人使用電子化政府應用服務，個人的公民行為與行政機關網站服務提供之間的落差明顯存在。(請參考研考會台閩地區九十一年數位落差調查報告)。

- (1.O) 尚未完全成功，因為沒有完整的配套措施，如獎勵與處罰措施。
- (1.P) 電子化政府乃為因應現代資訊社會型態所建構出之概念與模

型，其下包含態樣眾多。舉凡行政自動化、機械化，以及網際網路線上互動與作業，皆屬之。就後者而者，近年來政府陸續在戶政、稅務、行政資訊公開、司法裁判資訊等各相關領域方面，其推動成果尤具顯著。個人認為，現行電子化政府方案涵蓋面極廣，所涉及之態樣亦各異。就靜態式地政府資訊公開而言，其電子化之程度可謂成效豐碩。但就更進一步之互動式線上行政而言，則相對地顯現出其薄弱之一面。究其原因，實為電腦之運用及相關知識並非人人皆具備該等能力，故就此而言，於政府不能強使全民皆會使用電腦之情況下，這部分可說是無法順利推行電子化政府方案之主要原因。

(1.Q) 台灣推動電子化後，現況是是很成功的。在排名上也蠻前面的。

二、請問政府推動行政電子化過程中，面臨哪些阻力？政府應如何去克服這些阻力？

(2.N) 推動行政電子化過程中主要面臨機關內資訊專業人員不足，及一般公務人員資訊能力、資訊素養不足等方面的問題，專業人員不足使得機關在系統架構規劃、及推動成效上皆有所限制；一般公務人員資訊能力、或素養不足則易使其在承辦事務上負擔加重，進而易導致基層人員在行政電子化過程中產生抗拒的心態，影響其使用意願，而使得行政電子化之推動成效。

解決機關內資訊專業人力不足的問題，除了增加資訊專業人才的晉用外，亦可積極鼓勵現有公務人員進修專業技術課程，以提升現有公務人力之升級；在增加基層公務人力資訊技能與素養方面，則可透過培訓機制，對一般公務人力施以基礎資訊相關課程，並將資訊相關考試納入正式績效考核，藉此提高參與之意願。

另外，在行政電子化推動過程中是否能獲得成效，主事者對於行政電子化的態度及其推動的決心、方式是否積極，也扮演重要的影響角色，值得觀察與重視。再者，現行組織架構層級過多、或流程複雜，使得行政電子化推動成效受限，若在現有複雜流程中，導入電子化系統，並不能發揮其真正成

## 因應電子化行政機關組織設計原則之探討

效，唯有精簡組織結構，簡化行政流程，再輔以電子化行政系統之協助，方能見其成效。

(2.O) 阻力來自於人員不願使用新科技、人員對資訊科技背景知識的不足、或機關內沒有協助進行電子化的專責單位，來協助電子化過程的技術問題。同時機關內本身的業務量也已經很大了，沒有太多的時間與精神來從事電子化工作。

(2.P) 政府推動行政電子化業務所面臨之阻力首當其衝者即為資訊隱私權的侵害，此可將影響資訊隱私權的主要類型歸納為下列幾項：

非法侵入，例如：

- 1.未經授權取得某人存於其電腦或他人電腦之資料庫。
- 2.未經授權除去電腦系統中的資料或移去含有該資料之儲存媒介。

截取，例如：

- 1.未經授權經由他處終端機進入電腦。
- 2.截取電腦與終端機間或與其他電腦間傳輸之資訊。
- 3.基於資料蒐集目的外之目的使用資訊。
- 4.大量蒐集電腦資料使其人高度透明化。
- 5.使用錯誤或過時之資料。

為使人民資訊隱私權之傷害程度減至最低，政府可能提供人民資訊隱私權的保障技術，包括使用者認證系統、防火牆、密碼學、數位簽證及公開金鑰認證機構等方式。

(2.Q) 我們在電子化中是做的不錯，但在整體的整合還有一些線上(on-line)的申辦需要加強。

三、請問政府推動行政電子化業務時，若面臨缺乏經費或資訊技術人員之困境時，應如何克服這些困境？

(3.N) 經費、與資訊專業人力不足一直為推動行政電子化業務時最先面臨的問題，尤其是一些財政短絀、或偏遠鄉鎮，建議可以與政府部門相關之非政府組織(如資策會、工研院電通所、國網中心等)，或是大專院校等機構進行合作，一方面以委外機制，委請 NGOs 協助行政電子化初期之基礎建置相關工程，另一方面則透過專業人力借調、或協助人才培訓等方式調節政府機關之資訊技術人力與專業人力培養，以解



決經費缺乏、與資訊專業人力不足等問題。

- (3.O) 由政府培訓種子團隊，來協助個單位的電子化推動。
- (3.P) 經費缺乏時，擴充財源之道大致上可從行政預算之編列或從既有之組織編制預算中，於符合法令之前提下與受民意機關之監督下為預算之挪用以推動行政電子化業務。此外，倘技術人員缺乏時，行政機關可透過雇用或聘用資訊技術人員之方式或以委外契約之方式，取得民間資源轉而為公部門利用來進行電子化業務。
- (3.Q) 在推動電子化之後，政府的結構會走向小而美，各單位都會簡化，人員也要變的更有價值更有創意。其資訊設備也要更強，更科技...，所以不管人員、設備，都會更精簡。

四、請問政府對行政人員資訊培訓應重視哪些項目的訓練？目前在政治學或公共行政學研究領域中是否有適當的學理可以應用於協助政府推動行政電子化相關業務或行政人員之培訓？

- (4.N) 政府對行政人員資訊培養應重視「電腦能力」與「資訊素養」兩個層面，電腦能力指的為個人使用、操作電腦設備的基礎技術能力；而資訊素養則包括一般性素養、資訊技能素養、及網路素養等三部份，一般性素養指的是個人主觀認知到其使用電腦的能力；資訊技能素養為個人實際應用資訊之技術能力；網路素養則為能否遵循網路資源運作規範的能力。

協助政府推動行政電子化相關業務或行政人員培訓的學理基礎仍需從組織重組理論出發，相關內容可包括：

- (1) 建立高績效工作團隊、併創造『學習型政府』：由首長建立可靠的管理團隊，並授權與部屬，在建立信賴與責任的過程中強化行政領導能力。
- (2) 簡化職務分類體系、積極建立職位分類並與其職能相互配合：公務人員之培訓須以人力資源規劃為起點，強調其職務功能，如此才能達到考訓用合一。
- (3) 提供各機構設計本身的績效管理與報酬體系：要求各機關訂立明確之目標以促進個人與組織績效。

## 因應電子化行政機關組織設計原則之探討

- (4) 積極授與各部門和機構甄補及考試用人的權限：建立各機關之雇員資訊系統，由各機關視實際需要用人。
- (4.O) 資訊科技的特性，與技術面特質。就管理人員而言，應對資訊科技與組織間的理論與實務進行了解，如資訊科技擴散理論(theory of technology diffusion)，了解組織在接受資訊科技的過程中，會經過哪些主要的階段，個階段的特性，如何克服各階段可能有的阻礙，如何更有效的落實科技化。此外，在資訊管理學域也有很多關於知識轉換與管理的理論，可以進行研究與了解。本人對政治學的理論並不熟悉。
- (4.P) 目前針對公務人員資訊能力之訓練過程多以操作技術或應用軟體的實際運用為主，對於資訊倫理的課程目前仍無開設，僅有資訊安全的相關班級作一些資訊安全威脅或因應之道的簡介。關於行政人員資訊培訓應重視之訓練項目主要有：1、灌輸主管人員正確的資訊化概念 2、擴展公務人員使用電腦處理自身業務能力 3、提升資訊專業人員技術層次及管理能力 4、使非資訊應用人員勝任電腦作業及應用系統的規劃 5、各項專題技術，如資訊安全政策、資訊安全控管與防禦知識報導、電腦與網路安全等。至於在政治學或公共行政學領域相關之學理得否應用於協助政府推動行政電子化相關業務或行政人員之培訓應有賴相關專業領域人員之政策規劃，實非單純法學理論所能架構。
- (4.Q) 電子化要依照基本法和一些相關行政法規來進行一些組織調整，也要去運用更改其作業流程，然後依作業流程來設計資訊系統。

五、請問在公務人員甄選考試科目中，是否需增加考「資訊知識與科技」之科目？

- (5.N) 原則上在公務人員甄選考試科目中，並不需要增加「資訊知識與科技」之科目。現行的公務人員甄選考試主要是以「類別、職組、職系、科別」的區分，來定訂考試科目，其目的就在於所選考之人員能夠符合各個不同單位職責之需求。因此在甄選考試科目中仍應以基本專業科目為主。

進一步的說，資訊社會中個人所應具備的資訊能力可以分爲「電腦能力」與「資訊素養」。電腦能力指的爲個人使用、操作電腦設備的基礎技術能力；而資訊素養則爲個人區辨資訊種類、重要性以及實際應用的能力。從推行電子化政府的觀點來看，主要的重點在於將行政流程與行政業務藉由電子化的方式，使政府的運作更有效率。因此，公務行政人員所需要具備的，應是與本身處理業務相關之資訊技能，能協助其進行工作項目的能力才是基本人力資源需求。

但在甄選考試科目中不增加「資訊知識與科技」之項目，並非表示提昇公務人員之資訊能力不重要。但較爲正面之做法，應是將公務人員之資訊能力與知識作爲獎勵、升等之條件，鼓勵公務人員積極進修相關資訊能力，除了具備與業務相關的基本資訊能力之外，增加個人的資訊素養也有助於行政單位效能之提昇。

- (5.O) 是的。增加資訊技術的相關科目，會有助於克服初階使用資訊科技的障礙。
- (5.P) 鑑於電子化政府之建立爲世界潮流趨勢，相對的，公務人員之資訊能力不可否認具有某程度之重要性，在公務人員甄試科目中增考資訊知識與科技之科目固爲良善之舉，然縱使通過考試成爲公務員後，基於行政業務之多樣性、行政事務之繁雜，勢必於其後之行政業務上仍須經過一連串之訓練以應付專業知識之不足。因此，毋寧是注重在公務人員之資訊能力訓練爲主要目標。
- (5.Q) 是的，應爲負責推動的單位只是在研考會之下，很難去推動執行。有必要去組織重整，去建立一個龍頭單位。

六、請問各單位是否需設立一專屬單位來統籌與推動「電子化政府」計劃？或是提升現有負責單位，如資訊中心，當作整合推動單位？

- (6.N) 目前電子化政府的推動由行政院研考會做爲主辦機關，依據各項政府部門需求設計工作項目。就其它行政單位來說，並無另外額外設立專屬單位來統籌與推動「電子化政府」之計劃內容，但有必要提昇現有負責單位之等級與權責，使其做爲各單位與研考會之間的溝通橋樑，除了配合實行各項電

## 因應電子化行政機關組織設計原則之探討

子化政府之工作項目，同時也將各單位在過程中所碰到的問題反映給主辦機關。從中央統籌機關、各部會與地方資訊組織業務分工角度而言，中央統籌機關應針對全國性資訊政策進行規劃並建立執行通則，而各其它單位則需掌握各機關的特性與資訊需求，相互聯合進行電子化政府之資訊策略規劃。

與研考會作為全國性統籌電子化政府資源的最高單位相比，其它各單位所屬之資訊部門除了推動單位內行政系統電子化之外，更重要的任務在於整合單位內的資源，並与其它從行政單位建立連結系統，如此才能真正做到電子化政府行政資源整合與便民之目的。另外單位內的資訊部門與人員必須擺脫過去以資訊技術為主的板刻印像，而必須要以功能需求導向，負起組織間橫向溝通與資源整合的職責，同時扮演與委外廠商間溝通之橋樑。重點在於要能夠積極作為需求規劃、專案管理與考核等角色。

整體而言，各單位所應具備的並非額外的專屬部門，較具效率的作法應是提昇目前現有資訊部門，建立其與中央以及其它單位之間的資訊流通管道，並給予在資訊化過程所需要的資源，讓既有單位可以發揮更大的效能。

- (6.O) 是的。將會很有幫助。不見得是一個專責單位，可以是臨時性的任務編組會更有彈性。
- (6.P) 基於行政機關之編制及員額屬法律保留事項，倘於各單位外另設一專屬單位來統籌推動電子化政府計畫，則涉及一連串複雜之組織設計之問題，倒不如提升現有負責單位作為整合推動單位，如此可避免組織設置之繁雜，亦可兼顧行政效率不至於延宕計畫推行。
- (6.Q) 因為不同單位的人所懂得專業領域不同，有的懂執行有的懂行政或心理，所以都需要溝通。

七、請問目前現行與電子政府相關法規是否足以應付行政電子化所須知規定？若不適合，應如何修正？請建議。

- (7.N) 詳見第十一題。
- (7.O) 本人對目前法規並不熟悉。
- (7.P) 目前與電子政府相關法制較重要者為電子簽章法草案及資訊

公開法草案部分，此外，現行法規如行政院所屬機關電腦設備安全暨資訊機密維護準則、行政機關資訊安全管理作業原則、行政程序法及電腦處理個人資料保護法及其施行細則等，由此等相關法規約束行政機關運用人民資訊來看，一為法律，人民可據此請求被賦予之權利，另一則為規範行政機關內部之行政規則，藉由行政機關內部設立相關規範以保障相關資訊安全。依此等規範應足以應付行政電子化之程序，目前應無另設相關規範之必要。

(7.Q) 科技不可能取代人。在整合方面我覺得需要往跨功能發展。

八、請問行政電子化之後，組織應該如何調整人員因應行政電子化？

- (8.N) 1.深入發掘現行資訊人力所產生之問題。例如現存過多的兼任人員與約聘僱人員、資訊人員層級過低、教育訓練不足等。  
2.資訊人力任務之轉換。將資訊人員角色從以資訊科技為主轉變成與委外廠商之溝通為主。  
3.調整資訊人員升遷之管道。配合雙生涯升遷規劃，同時培養其資訊技能與其他專業之技能。  
4.運用政府投資的研究機構以發揮人力調節的功能。政府投資的研究機構應發揮人力蓄水池的功能，對這不同單位的轉換應有相配合的機制以減少人力負荷。  
5.釐清中央與地方資訊人員之角色。資訊人員應以核心、高層次規劃、整體性策略思考為前提、並配合委外之相關人員。

(8.O) 由上到下(top-down)的推行方式也許較為適合，先於高階管理層組成專案推動小組，配合成立資訊小組解決各單位的技術上問題。之後在工作流程上僅可能的將文件電子化，如此是整個組織的推動，個人或許在開始時不願配合，但因為整個組織的活動已經電子化，將會激勵更多員工的參予及投入。此外可以有獎勵措施或行成組織文化的做法，也將對推動電子化有助益。

(8.P) 如前所述，公務人員資訊能力之訓練及資訊倫理概念之建立為首要之舉，倘機關中具備該等知識與能力之人員者，或可由機關內部辦理相關研習活動以加強其他行政人員之資訊能力，倘機關中不具備該等人員時，則或可由中央或地方政府舉辦相關訓練課程以因應行政電子化。

## 因應電子化行政機關組織設計原則之探討

(8.Q) 無。

九、請問對未來政府繼續推動電子化政府計畫時，在組織重整與員額調整方面，有何建議？

(9.N) 在積極建立彈性化政府組織與高效率人力資源運用政策，必須同時兼顧中央與地方政府對於組織重整與員額調整的需求。

1.組織重整：

電子化政府之重整與再造的關鍵不只是政府資訊組織的調整與預算的編列，更在於是否能掌握與發揮資訊技術的優勢；而此一優勢反映在組織重整上應包括：成立專責之中央政府資訊單位，未來可在行政院研考會與經濟建設委員會整併後，成立整合跨部會資訊流通管理的單位。而其設立之根本目的在於建立全國性資訊政策規劃、爭取資訊資源統籌分配、推動流程合理化、協調產業政策、將資訊科技運用的思維納入決策體系，強化資訊組織對電子化政府未來整體發展統籌、規劃與執行之能力與成效，使得整體機構成效加以提昇。

2.員額調整：

近年來受人力精簡政策的影響，政府資訊單位及人力未能隨資訊業務的增長而增加，欲減少資訊人力規劃與需求之間的差距，建議可提昇政府資訊單位之整體預算；合理化政府資訊組織資訊人力，將資訊人員角色從以資訊科技為主轉變成與委外廠商之溝通為主；及調整資訊人力升遷管道，配合雙生涯升遷規劃，同時培養其資訊技能與其他專業之技能。

(9.O) 如上題。

(9.P) 未來政府繼續推行電子化政府計畫時，在組織重整上可新設或自既有組織精簡或推行計畫之單位，惟應注意者，為避免推行機關或內部單位之過度設置而影響行政效率，應設置一中心機構，並且具有獨立對外之權限以順利推行業務。在員額調整上，公務人員中具有資訊知識及專長者可優先考慮編制於組織內，如此可省去公務人員之再訓練而節省政府資

源。  
(9.Q) 無。

十、請問在執行因應電子化，組織調整時，政府應該依據哪些組織設計原則？請問這些原則的優先順序為何？除了這些原則之外，您認為還應該重視哪些原則？

(10.N) 在過去對於組織導入資訊科技的相關研究中，大部份都指出組織對於資訊科技的重視程度與是否具有正確觀念，將會影響到資訊科技能否於組織架構中發揮真正的效用。雖然目前政府在推行電子化的過程中，已將作業資訊化視為提高行政效率及服務品質的重要業務，但對於資訊組織的編制尚無明確之定位，因此出現同為組織中的資訊部門卻分列一、二級或是非正式編制之情形。為了讓組織架構能充份對應資訊化流程，有以下二項建議：

1.合理的分工方式：除設定專責中央資訊單位外，對於其它各單位之資訊組織給予明確的功能定位，增進各單位組織之間聯繫溝通的效能。

2.職位應有清楚的角色訂為：配合資訊功能定位，使資訊人力規劃與委外廠商角色清楚且明確

另外，為因應資訊科技發展快速變化的可能性，政府資訊作業亦常配合施政隨時調整，為能有效掌握資訊科技之趨勢並落實政府資訊作業之進行，同時為確保政府資訊作業之連貫與穩定，降低作業成本，應調整政府與委外廠商之關係從一次性購買轉型為中長期夥伴關係。如此在面對外面環境變動的不確定性時，組織能夠適應各種不同的環境而作出有效的因應對策。(參閱：王秉鈞(民91)電子化政府資訊組織設計及人力資源運用整合策略)

(10.O) 不了解有哪些組織設計原則，可能要找對組織設計有專研者回答。

(10.P) 政府於執行因應電子化，組織調整時政府應依據之組織設計原則及其順序如下：

1. 提升行政效率原則。
2. 滿足民眾需求原則。
3. 助益於強化決策功能原則。

## 因應電子化行政機關組織設計原則之探討

4.減輕業務負擔原則。

除上述原則外，仍應注重下列原則：

- 1.機關首長應予重視且併同高層主管參予電子化政府系統之設計、規劃推動。
- 2.檢討資訊專業人員任用法規，確實規劃資訊人力資源需求。
- 3.建立完善之資訊委外制度。
- 4.消除本位主義，建立全員參與之共識。
- 5.編列適當而合理之資訊預算比例。

(10.Q) 無。

十一、請問目前電子化政府相關法規，是否適合推行行政電子化？若不適合，應如何修正？有無另增法案立法項目？

(合併回答第 7 題與第 11 題)

(11.N) 在行政院研考會提出的施政措施中，政府行政電子化相關法規以「電子簽章法」、「電腦處理個人資料保護法」及「行政資訊公開辦法」為主，只是，目前我國的行政電子化相關法規似乎無法有效實踐電子化政府之願景。舉例來說，機關間電子公文仍停留在傳遞的部分，紙本仍是主要存檔的方式，在傳統公文與電子公文並存的情況下，增加的其實是公務人員的負擔，而失去了電子公文本有的效益。另外，政府相當重視的 GIS，以國土資訊系統為例，其目的在建立全國性完整的地理資訊，進而提供行政單位作為輔助決策與管理的工具。但現今多數研究多指出，目前 GIS 的技術僅有少數專業機關在應用，民眾實際使用情形與多數行政管理應用上多不盡理想。因此，在各機關單位之地理資料仍各自為政的情況下，訂定一套可交換、共用的資料格式與傳遞管道將是未來制定相關法規的重點（參考自項靖，2002）。

其實就目前的法規來看，其立法的精神已可以涵蓋個人隱私、資訊安全、保障人民瞭解施政內容等層面，但上述兩點例子即指出，我國的行政電子化未來可能遇到之困難。其建議有二：

- 1.提高政府內部連結效能：



在建構國家資料庫的同時，也需設計一套機關間資訊的分享機制，重申各部門機關資訊公開的重要，並依不同部門之業務權職訂定取用範圍與權限；換言之，即在現行法規下，繼續設計執行細則，清楚規範個別部門機關於資料公開時的權利與義務，甚至規劃特殊情況申請時詳細的行政程序，如此方能增加我國行政電子化的可能。

## 2.持續擴充資訊環境建設

國家應繼續針對不同業務需求之行政機關，建置電子化所需的軟硬體資源，不管從「單一窗口」或是公務員可充分雙向溝通的概念來看，資訊基礎建設將扮演行政電子化成功與否的重要因素，因此，在未來相關政策措施的規劃上仍應繼續被納入與執行。

- (11.O) 對電子化法規並不熟悉。
- (11.P) 目前電子政府相關法規應足適於推動行政電子化，惟應注意者乃於行政機關為高權行為，例如行政處分時，鑑於行政處分依行政程序法之規定，不以書面要式性為必要，在此，倘行政機關推行行政處分電子化時，仍須注意行政程序法相關規定之適用及處分相對人民基本權利之保障。
- (11.Q) 無。

因應電子化行政機關組織設計原則之探討

## 附錄八 電傳行政院二級機關之電子郵件

您好：

本研究單位正在進行行政院研考會所委託之專案計劃 - 『因應電子化行政機關組織設計原則』,此研究由中山大學政治學研究所教授陳文俊與成功大學政治學系助理教授蔣麗君共同主持，本專案有關於因應行政電子化中央政府組織所做行政調整之研究。

為瞭解貴單位處理行政電子化之業務，故請教貴單位是否設有專屬部門負責推動與實行電子化政府組織行政與調整之業務？若有，請問此單位之名稱與其歸屬之行政部門名稱？或者此單位是否在貴單位為獨立部門如資訊中心，專門負責行政電子化之業務？再者是否可以提供承辦此行政單位負責人的姓名與連絡電話及電子信箱(E - MAIL)？

感謝您的協助！

中山大學政治學研究所教授兼所長  
陳文俊

[wenchun@mail.nsysu.edu.tw](mailto:wenchun@mail.nsysu.edu.tw)

成功大學政治學系助理教授

蔣麗君

[lcchiang@mail.ncku.edu.tw](mailto:lcchiang@mail.ncku.edu.tw)

因應電子化行政機關組織設計原則之探討

## 附錄九

### 行政院各部會管理電子化部門名單與聯絡方式

部門	負責單位	負責人	聯絡方式	
			電話	E - Mail
教育部	電子計算機中心	陳景章	02-27377009	<a href="mailto:ieekjc@ccu.edu.tw">ieekjc@ccu.edu.tw</a>
法務部	資訊處	孫福瓊	02-23754350	<a href="mailto:suenfy@mail.moj.gov.tw">suenfy@mail.moj.gov.tw</a>
交通部	管理資訊中心	朱弘如	02-23492814	<a href="mailto:vestachu@motc.gov.tw">vestachu@motc.gov.tw</a>
外交部	檔案資訊處 資訊中心	鄧申生 郭金榮	02-23482700	<a href="mailto:Gordp3@mofa.gov.tw">Gordp3@mofa.gov.tw</a>
財政部	未設置			
內政部	未回覆			
國防部	未回覆			
經濟部	未回覆			
僑委會	規畫行政電子化 業務單：研考科	歐陽富	02-33432618	<a href="mailto:oy@mail.ocac.gov.tw">oy@mail.ocac.gov.tw</a>
	負責執行之單位 為第四處資訊科	簡宏偉	02-33432626	<a href="mailto:howard@mail.ocac.gov.tw">howard@mail.ocac.gov.tw</a>
原能會	秘書室	任中興	02-22232070	
國科會	資訊小組	董湘興	02-27377917	<a href="mailto:hhutng@nsc.gov.tw">hhutng@nsc.gov.tw</a>
研考會	第一科	齊世華	02-23419066 ext 805	<a href="mailto:sandy@rdec.gov.tw">sandy@rdec.gov.tw</a>
農委會	企劃處資訊科	許長發	02-23126975	
勞委會	有關機關組織設 計原則一般屬行 政機關人事部門 職掌。		02-85902925	
	目前一般業務電 子化聯絡窗口在 本會綜合規劃處。		02-85902861	
	另行政電子化專 責單位為本會資 訊中心。		02-85902846	
陸委會	秘書處下設資訊 科	陳啟章	02-23975589 ext 800	

因應電子化行政機關組織設計原則之探討

	資訊科	謝政憲	02-23975589 ext 866	<a href="mailto:Gchs@mac.gov.tw">Gchs@mac.gov.tw</a>
中選會	行政室	黃國俊	02-23565474	<a href="mailto:info@cec.gov.tw">info@cec.gov.tw</a>
公平會	本會未設			
部門	負責單位	負責人	聯絡方式	
消保會	未成立專屬部門 負責			
	本案相關人員	劉清芳	02-3356-8456	<a href="mailto:Gvicegen1@cpc.gov.tw">Gvicegen1@cpc.gov.tw</a>
陳加昇		02-3356-8458	<a href="mailto:rpd@cpc.gov.tw">rpd@cpc.gov.tw</a>	
原民會	組織行政與調整 之業務由企劃處 主政			
	電子化政府之業 務亦由企劃處推 動執行	江世民	02-87891800 ext 318	<a href="mailto:csming@apc.gov.tw">csming@apc.gov.tw</a>
飛安會	MIS	張國治	02-25475200 ext 151	<a href="mailto:kcchang@asc.gov.tw">kcchang@asc.gov.tw</a>
中央銀行	資訊室	王道明	02-23571873	<a href="mailto:arming@mail.cbc.gov.tw">arming@mail.cbc.gov.tw</a>
經建會	管制考核 處資訊小組	張金煌	02-23165818	<a href="mailto:Gchinghuang@cepd.gov.tw">Gchinghuang@cepd.gov.tw</a>
體委會	未成立			
文建會	未回覆			
工程會	未回復			
客委會	未回復			
故宮	未回復			
輔導會	未回覆			
蒙藏會	未回覆			
青輔會	未回覆			
主計處	電子處理資料中 心	萬鎮歐	02-23823729	<a href="mailto:hctseng@dgbas.gov.tw">hctseng@dgbas.gov.tw</a>
人事局	資訊室	陳世榮	02-23979298 ext 768	<a href="mailto:cpa781@cpa.gov.tw">cpa781@cpa.gov.tw</a>
環保署	資訊處	蕭慧娟		
	監資處	吳瑞品	02-23117722 ext 2346	<a href="mailto:rpwu@sun.epa.gov.tw">rpwu@sun.epa.gov.tw</a>

附錄九

海巡署	秘書室	孫大成	02-22399201 ext 266613	<a href="mailto:sun@cga.gov.tw">sun@cga.gov.tw</a>
新聞局	未回復			
衛生署	未回復			

因應電子化行政機關組織設計原則之探討



## 附錄十 各部門電子化 MAIL 回覆

部門	內文	回 覆	
	日期	日期	內 容
國防部	8-15		未回覆
財政部	8-15		未回覆
內政部	8-15		未回覆
外交部	8-15		<p>你來信的信件編號為：C030800398</p> <p>您好，</p> <p>您的來信我們已經收到,並已轉給有關單位參考，謝謝。</p> <p>由於來信甚多，若回函稍有延遲，敬請 見諒。</p> <p>祝您健康快樂。</p> <p>若需查詢您的信件流程請以信件編號查詢即?外交部新聞文化司敬上</p> <p>號 分類 處理時效 來信日 處理時限</p> <p>C030800398 雜項 20030825 20030815 第二級/五天內</p> <p>處理歷程</p> <p>伺服器確認收到使用者信件，並寄發信件編號[C030800398]確認信。</p> <p>處理中心將信件分文至檔資處，並寄發通知信給寄信人。</p>
教育部	8-15	8-27	<p>敬啓者：本部並無專屬部門負責推動與實行電子化政府組織行政與調整之業務；而行政電子化之業務負責單位則為電子計算機中心。</p> <p>本部電算中心負責人為陳主任景章，聯絡電話為 27377009，電子信箱（email）為 <a href="mailto:ieekjc@ccu.edu.tw">ieekjc@ccu.edu.tw</a></p> <p>機關地址：臺北市和平東路二段 106 號 12 樓</p> <p>傳真：二七三八七八四四</p> <p>承辦人：柯博文</p>

因應電子化行政機關組織設計原則之探討

			聯絡電話：二七三七七〇一〇分機二三五
法務部	8-15	8-15	<p>您好： 您的來信已經收到，我們會儘快的做以下的處理： 一、 來信內容如屬本部職掌，我們會先送交本部主管單位或本部所屬機關處理，稍後會再答覆。 二、 來信內容如非本部職掌，我們會立即幫您轉寄有關機關處理。 三、 如為施政建言或副本，本部將留供施政的參考。</p> <p>8-22 林先生：您好！ 來函收悉，敬覆如后。 敬叩 法務部組織中設有資訊處，負責推動與實行本部暨所屬機關之行政業務電腦化，本處連絡人為孫福瓔小姐，連絡電話為二三七五四三五〇，<u>電子信箱為 <a href="mailto:suenfy@mail.moj.gov.tw">suenfy@mail.moj.gov.tw</a></u>。 多謝您的指教。崑此 敬 頌 萬事如意 法務部資訊處 敬啓</p>
經濟部	8-15	8-19	<p>您好： 您的來信已於 2003/08/19 收到了，但因看不見您的來信內容，是否可用純文字或附加檔案傳送，不便之處敬請見諒。 謝謝您的來信！ 並祝 健康 快樂！ 經濟部謹覆 2003 年 8 月 19 日 【作業疏失，已經重新寄出】</p>
交通部	8-15	8/18	<p>案 號： 92006201 陳情內容： 請教問題 承辦單位： 資訊中心民意信箱 承辦狀態： 部內業務單位 結案 回信內容：  陳所長、蔣助理教授，您們好： 本部目前電子化政府業務之項目達十餘項，有不同之業務單位負責，相關綜整單位為管理資訊中心，該中心連絡人為朱弘如小姐，電話：(02)2349-2814 e-mail: <a href="mailto:vestachu@motc.gov.tw">vestachu@motc.gov.tw</a> 謝謝您們來信指教，並祝平安喜悅。</p> <p>另附上人民陳情滿意度調查表，請於填妥後，回傳至 <a href="mailto:pj_lee@motc.gov.tw">pj_lee@motc.gov.tw</a>，謝謝您的配合。</p>
僑委會	8-15	8-22	<p>中山大學政研所陳所長文俊及成大蔣助理教授麗君惠鑒： 所詢問本會專屬部門負責推動與執行行政電子化政府組織及請提供承辦位負責人連絡資料一事。 簡復如次：</p>

附錄十

			<p>本會負責規畫行政電子化業務單僑委會位為本室研考科，負責執行之單位為第四處資訊科。          研考科科長歐陽富 聯絡電話 02-33432618,          電子信箱 <a href="mailto:oy@mail.ocac.gov.tw">oy@mail.ocac.gov.tw</a>          資訊科簡宏偉科長科長 聯絡電話 02-33432626          電子信箱 <a href="mailto:howard@mail.ocac.gov.tw">howard@mail.ocac.gov.tw</a>          崙此 順頌 公祺</p> <p>僑務委員會研考科鄭志均拜啓</p>
原能會	8-15	8-18	<p>目前單位中，只有公文這一部分有使用電子化；這部分是屬秘書是來承辦，而電子化這一部分都是外包居多。若有疑問，歡迎詢問。022232070-任中興</p>
國科會	8-15	8-25	<p>您好：          有關您所提『是否設有專屬部門負責推動與實行電子化政府組織行政與調整之業務』，我不太了解您是指資訊業務的推動或行政業務或組織調整？所以不知如何答覆？可否明確說明。</p> <p>From 國科會資訊小組高級分析師董湘興          電話：(02)27377917          e-mail：<a href="mailto:hhutng@nsc.gov.tw">hhutng@nsc.gov.tw</a></p>
研考會	8-15	8-15 8-21	<p>林宗立          謝謝您於意見箱當中留下寶貴的意見，將當作我們改進的重要參考?"謝謝您的寶貴意見" "您的意見編號為：1148  <a href="http://www.rdec.gov.com.tw">www.rdec.gov.com.tw</a></p> <p>中華民國 92 年 08 月 21 日 會研字第 0920020650 號          林宗立先生，您好：          您於九十二年八月十五日致本會電子信箱敬悉。          本會資訊系統之發展及管理事項係由資訊管理處負責，其中有關行政電子化相關業務係由該處第一科統籌辦理。          業務承辦人為齊副研究員世華；          聯絡電話：(02) 23419066 ext 805；          電子信箱：<a href="mailto:sandy@rdec.gov.tw">sandy@rdec.gov.tw</a>。          謝謝您的來信，請不吝繼續指教。          有關本會相關訊息，歡迎上網查閱參考。          (網址：<a href="http://www.rdec.gov.tw">www.rdec.gov.tw</a>)。          敬祝 身體健康 萬事如意          行政院研究發展考核委員會敬啓          九十二年八月二十日</p>
農委會	8-15	8-19	<p>宗立兄：          本會電子化政府業務由企劃處資訊科許長發技正辦理          許長發 敬啓 23126975</p>

因應電子化行政機關組織設計原則之探討

勞委會	8-15	8-19	<p>一、有關機關組織設計原則一般屬行政機關人事部門職掌。 電話 02-85902925</p> <p>二、目前一般業務電子化聯絡窗口在本會綜合規劃處。 電話 02-85902861</p> <p>三、另行政電子化專責單位為本會資訊中心。電話 02-85902846 聯絡電話 02-85902859</p>
陸委會	8-15	8-27	<p>發文日期:中華民國九十二年八月二十七日 發文字號:陸秘字第 0 9 2 0 0 1 5 3 4 1 號</p> <p>一、台端八月十八日電子信件敬悉。 二、本會秘書處下設資訊科，負責辦理行政電子化之相關業務。 單位主管為陳處長啓章，聯絡電話：23975589 轉 800； 資訊科聯絡人：謝分析師政憲（電話：23975589 轉 866； 電子信箱 <a href="mailto:Gchs@mac.gov.tw">Gchs@mac.gov.tw</a></p> <p>三、此復，祝健康快樂。 行政院大陸委員會敬復</p>
中選會	8-15	8-21	<p>宗立 先生您好： 本會由行政室負責推動與執行本會及所屬選舉委員會行政電腦化業務 業務承辦人：行政室專員 黃國俊 電話 (02)23565474 e_mail: <a href="mailto:info@cec.gov.tw">info@cec.gov.tw</a></p>
公平會	8-15	8-18	<p>本會未設有專屬部門負責推動與實行電子化政府組織行政與調整之業務，僅依業務性質，由本會相關單位負責行政作業。</p>
消保會	8-15	8-26	<p>陳文俊所長、蔣麗君助理教授： 一、所詢關於「因應電子化行政機關組織設計原則」乙案，已悉，茲答覆如下： （一）本會因人力極為有限，未成立專屬部門負責推動電子化政府組織行政業務。 （二）本案相關人員： 劉代組長清芳：02-3356-8456 email：<a href="mailto:Gvicegen1@cpc.gov.tw">Gvicegen1@cpc.gov.tw</a> 陳專員加昇：02-3356-8458 email: <a href="mailto:rpdc@cpc.gov.tw">rpdc@cpc.gov.tw</a></p> <p>行政院消費者保護委員會 敬啓</p>
原民會	8-15	8-26	<p>親愛的陳所長您好： 台端八月十五日電子郵件敬悉，有關本會電子化政府業務相關問題，在此說明如下：目前組織行政與調整之業務由企劃處主政，電子化政府之業務亦由企劃處推動執行。 本會電子化政府業務聯絡人：企劃處江世民設計師， 電話：(02)87891800 分機 318，電子信箱：<a href="mailto:csming@apc.gov.tw">csming@apc.gov.tw</a>。 以上回復謹請卓參，若有不足之處，請逕洽上開人員。 祝 綏安</p>

附錄十

			行政院原住民族委員會 敬啓 中華民國九十二年八月二十六日
中央銀行	8-15	8-18 8-21 8-25	來信已收到，本信箱將洽承辦人儘快給予回信。  8-21 敬啓者 本行接獲貴單位之電子郵件有關[因應電子化行政機關組織設計原則]乙案，其中提問貴單位是否設有專屬部門負責推動與實行電子化政府組織行政調整之業務？ 不知上項提問之內容為何？可否惠予說明 中央銀行 資訊室 王道明 敬上 TEL 02-23571873 e-mail <a href="mailto:arming@mail.cbc.gov.tw">arming@mail.cbc.gov.tw</a>  敬啓者 92/08/20 以 e-mail 詢問貴單位相關事項 截至目前 92/08/25 仍未見回覆 中央銀行 資訊室 王道明 敬上 TEL 02-23571873 e-mail <a href="mailto:arming@mail.cbc.gov.tw">arming@mail.cbc.gov.tw</a>
飛安會	8-15	8-15	目前我們單位在飛航安全組下設有 MIS 專責人員負責推動電子化政府組織行政與調整之業務 負責人姓名：張國治 電話：25475200 ext 151 e-mail: <a href="mailto:kcchang@asc.gov.tw">kcchang@asc.gov.tw</a> 謝謝
經建會	8-15	9-05	您好，有關 貴所針對電子化行政機關組織設計原則之研究案所提問題，經洽詢本會管制考核處所提資料，敬答覆如次： 1.本會未設專屬部門負責推動電子化政府組織行政與調整業務 2.本會負責行政電子化之業務單位： 管制考核處資訊小組，負責人：張金煌。 連絡電話：23165818 電子信箱： <a href="mailto:Gchinguang@cepd.gov.tw">Gchinguang@cepd.gov.tw</a>
文建會	8-15		未回覆
工程會	8-15		未回覆

因應電子化行政機關組織設計原則之探討

客委會	8-15		未回覆
故宮博物院	8-15		未回覆
輔導會	8-15		未回覆
蒙藏會	8-15		未回覆
青輔會	8-15		未回覆
主計處	8-15	8-19	<p>主計長電子信箱電子函件答復稿</p> <p>【文 號】：〔 092z1k0156 〕</p> <p>【主 旨】：請教問題</p> <p>【來 函 者】：宗立</p> <p>【來信日期】：20030818</p> <p>【文件（簽奉核定內容）】：</p> <p>你好！來信收到了。</p> <p>行政院主計處辦理行政電子化業務的單位是電子處理資料中心，為隸屬本處之獨立機關，負責人是萬鎮歐主任，你如有問題請逕洽曾憲澄組長，電話(02)23823729，電子信箱：<a href="mailto:hctseng@dgbas.gov.tw">hctseng@dgbas.gov.tw</a>。</p> <p>祝身體健康 主計長劉三錡</p>
人事局	8-15	8-18 8-21	<p>來電詢問-----</p> <p>本會負責電子化行政之業務，多數由局內資訊處承辦，僅依業務性質，由本會相關單位負責行政作業。</p> <p>會再詢問是否有承辦單位，若有則會以 mail 通知。</p> <p>8-21</p> <p>一、 台端致本局局長信箱，請本局提供負責行政電子化業務的部門及負責人相關資料一案。</p> <p>二、 本局負責電子化業務部門相關資料如下：</p> <p>負責部門：資訊室</p> <p>負責人：陳主任世榮</p> <p>連絡電話：02-23979298-768</p> <p>e-mail：<a href="mailto:cpa781@cpa.gov.tw">cpa781@cpa.gov.tw</a></p>

附錄十

			三、 復請 查照。 行政院人事行政局 啓
環 保 署	8-15	8-19 8-20	感謝您的來信，我們將會儘快處理您的問題，您的信件編號為21261，您可上網查詢信件處理進度。 Thank you for your e-mail. We will soon be dealing with your question. Environmental Protection Administration Government of the Republic of China. <u>行政院環境保護署</u> 8-20 林宗立 先生/小姐 您好： 有關 貴位來函所提電子化政府研究案，本署設有環境監測及資訊處，負責環境資訊規劃設計、操作維護與電子化政府相關業務，單位主管為處長蕭慧娟。 若需進一步了解本署電子化業務可來電洽監資處吳瑞品小姐 <a href="mailto:rpwu@sun.epa.gov.tw">rpwu@sun.epa.gov.tw</a> tel:(02)23117722#2346。 環保署 監資處 敬上
海 巡 署	8-15	8-27	蔣助理教授您好： 台端來函敬悉，目前本署負責機關公文電子化之單位為秘書室，承辦人為孫專員大成， <u>電子信箱 sun@cga.gov.tw</u> ，連絡電話 2 2 3 9 9 2 0 1 轉 2 6 6 6 1 3，舉凡本署公文電子化之發展、推廣與應用等相關議題，歡迎台端來電洽詢，崙此奉復。 順頌 時祺！  署 長 王 郡
新 聞 局	8-15		未回覆
衛 生 署	8-15		未回覆

因應電子化行政機關組織設計原則之探討





因應電子化行政機關組織設計原則之探討

業務單位名稱：外交部檔案資訊處						
聯絡電話：(02)2348-2685						
法定編制共：__22__人 臨時編製共 11人						
性別比例：男性：14人 女性：19人						
職稱統計：(請於表格內填寫貴單位之職稱及人數)						
性別人數 及職稱	職級	主管		非主管		
		簡任	薦任	簡任	薦任	委任
男	處長	1 (尚未到任)				
	副處長	1				
	科長		1			
	資訊中心主任		1(約聘)			
	秘書回部				1	
	專員				1	
	主事回部					1
	程式設計員					6(約聘)
	程式設計員					1
女	科長		1			
	秘書回部				1	
	專員				1	
	薦任科員				1	
	主事回部					1
	科員					1
	辦事員					1
	辦事員					1
	書記					4
	雇員					4
程式設計員					3(約聘)	
備註：						

附註：表格不足者，請自行列印。

本案承辦人(行政院研究發展考核委員會 吳怡銘科員 電話(02)23419066 轉 397)



因應電子化行政機關組織設計原則之探討

業務單位名稱：法務部資訊處						
聯絡電話：23146871-資訊處						
法定編制共：_19-25_人						
性別比例：男性：_10_人 女性：_19_人						
職稱統計：(請於表格內填寫貴單位之職稱及人數)						
性別 及職稱	職級	主管		非主管		
		簡任	薦任	簡任	薦任	聘僱
男    性	處長	1				
	副處長	1				
	科長		1			
	設計師				5	
	管理師				1	
	聘僱人員					1
女    性	高級分析師			1 (兼主管職)		
	設計師				2	
	管理師				1	
	聘僱人員					15
備註：男性聘僱人員一名；女性聘僱人員 15 名；簡任高級分析師兼主管職 1 名						

附註：表格不足者，請自行列印。

本案承辦人( 行政院研究發展考核委員會 吳怡銘科員 電話( 02 )23419066 轉 397 )

業務單位名稱：法務部資訊處						
聯絡電話：23146871-資訊處						
法定編制共：_19-25_人						
性別比例：男性：_10_人 女性：_19_人						
職稱統計：(請於表格內填寫貴單位之職稱及人數)						
性別 及職稱	職級	主管		非主管		
		簡任	薦任	簡任	薦任	聘僱
男    性	處長	1				
	副處長	1				
	科長		1			
	設計師				5	
	管理師				1	
	聘僱人員					1
女    性	高級分析師			1 (兼主管職)		
	設計師				2	
	管理師				1	
	聘僱人員					15
備註：男性聘僱人員一名；女性聘僱人員 15 名；簡任高級分析師兼主管職 1 名						

附註：表格不足者，請自行列印。

本案承辦人(行政院研究發展考核委員會 吳怡銘科員 電話(02)23419066 轉 397)



附錄十一

設計員					6
管理員					2
秘書				1	
科員				1	4
書記					3
備註：					

附註：表格不足者，請自行列印。

本案承辦人( 行政院研究發展考核委員會 吳怡銘科員 電話( 02 )23419066 轉 397 )

業務單位名稱：行政院研究發展考核委員會資訊管理處						
聯絡電話：23419066						
法定編制共：___36___人						
性別比例： 男性：___20___人 女性：___14___人						
職稱統計：( 請於表格內填寫貴單位之職稱及人數 )						
性別	人數及職稱	主管		非主管		
		簡任	薦任	簡任	薦任	委任
男	處長	1				
	副處長	1				
	高級分析師	1		1		
	科長		2			
	分析師				6	
	設計師				4	
	助理設計師					2
女	副研究員				2	
	科長		2			
	分析師				4	
	設計師				1	
	助理設計師					4
	副研究員				2	
	助理副研究員					1
備註：						

附註：表格不足者，請自行列印。

本案承辦人( 行政院研究發展考核委員會 吳怡銘科員 電話( 02 )23419066 轉 397 )

因應電子化行政機關組織設計原則之探討



## 附錄十二

### 各單位對組織調整重要原則之看法

表10-1 因應電子化組織調整第一重要組織設計原則

Count Row% Col%	自我調適	主管對法規詮釋	成員資訊素養	業務、職權管轄分工一致性	電腦中介合作	員工資訊訓練	業務調整與個人專業相成	重新界定組織單位疆界	其他	總計
財政部	30	10	9	7	1	45	5	15	1	123
	24.4	8.1	7.3	5.7	0.8	36.6	4.1	12.2	0.8	100.0
	51.7	35.7	23.7	12.7	25.0	59.2	23.8	31.3	25.0	37.0
國防部	16	11	9	21	-	9	7	12	-	85
	18.8	12.9	10.6	24.7	-	10.6	8.2	14.1	-	100.0
	27.6	39.3	23.7	38.2	-	11.8	33.3	25.0	-	25.6
交通部	3	1	6	4	-	5	2	6	1	28
	10.7	3.6	21.4	14.3	-	17.9	7.1	21.4	3.6	100.0
	5.2	3.6	15.8	7.3	-	6.6	9.5	12.5	25.0	8.4
外交部	2	2	5	6	1	4	1	-	1	22
	9.1	9.1	22.7	27.3	4.5	18.2	4.5	-	4.5	100.0
	3.4	7.1	13.2	10.9	25.0	5.3	4.8	-	25.0	6.6
研考會	-	-	2	9	-	3	2	4	-	20
	-	-	10.0	45.0	-	15.0	10.0	20.0	-	100.0
	-	-	5.3	16.4	-	3.9	9.5	8.3	-	6.0
主計處	6	1	2	3	-	6	3	5	1	27
	22.2	3.7	7.4	11.1	-	22.2	11.1	18.5	3.7	100.0
	10.3	3.6	5.3	5.5	-	7.9	14.3	10.4	25.0	8.1
經建會	1	1	-	-	1	3	1	3	-	10
	10.0	10.0	-	-	10.0	30.0	10.0	30.0	-	100.0
	1.7	3.6	-	-	25.0	3.9	4.8	6.3	-	3.0

因應電子化行政機關組織設計原則之探討

其他單位	-	2	5	5	1	1	-	3	-	17
	-	11.8	29.4	29.4	5.9	5.9	-	17.6	-	100.0
	-	7.1	13.2	9.1	25.0	1.3	-	6.3	-	5.1
總計	58	28	38	55	4	76	21	48	4	332
	17.5	8.4	11.4	16.6	1.2	22.9	6.3	14.5	1.2	100.0
	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

表10-2 因應電子化組織調整第二重要組織設計原則

Count Row% Col%	自我調適	主管對 法規詮釋	成員 資訊素養	業務、職 權管轄分 工 一致性	電腦 中介合作	員工 資訊訓練	業務調整 與個人 專業相成	重新界定 組織單位 疆界	其他	總計
財政部	7	6	22	32	3	23	17	8	1	119
	5.9	5.0	18.5	26.9	2.5	19.3	14.3	6.7	0.8	100.0
	29.2	23.1	39.3	45.1	27.3	37.1	30.4	42.1	100.0	36.5
國防部	6	10	15	16	2	16	15	4	-	84
	7.1	11.9	17.9	19.0	2.4	19.0	17.9	4.8	-	100.0
	25.0	38.5	26.8	22.5	18.2	25.8	26.8	21.1	-	25.8
交通部	3	2	3	7	2	5	6	-	-	28
	10.7	7.1	10.7	25.0	7.1	17.9	21.4	-	-	100.0
	12.5	7.7	5.4	9.9	18.2	8.1	10.7	-	-	8.6
外交部	-	1	4	1	2	8	4	2	-	22
	-	4.5	18.2	4.5	9.1	36.4	18.2	9.1	-	100.0
	-	3.8	7.1	1.4	18.2	12.9	7.1	10.5	-	6.7
研考會	3	4	2	1	1	3	5	1	-	20
	15.0	20.0	10.0	5.0	5.0	15.0	25.0	5.0	-	100.0
	12.5	15.4	3.6	1.4	9.1	4.8	8.9	5.3	-	6.1
主計處	-	1	6	7	-	4	7	1	-	26
	-	3.8	23.1	26.9	-	15.4	26.9	3.8	-	100.0

	-	3.8	10.7	9.9	-	6.5	12.5	5.3	-	8.0
經建會	1	1	3	3	-	1	-	1	-	10
	10.0	10.0	30.0	30.0	-	10.0	-	10.0	-	100.0
	4.2	3.8	5.4	4.2	-	1.6	-	5.3	-	3.1
其他單位	4	1	1	4	1	2	2	2	-	17
	23.5	5.9	5.9	23.5	5.9	11.8	11.8	11.8	-	100.0
	16.7	3.8	1.8	5.6	9.1	3.2	3.6	10.5	-	5.2
總和	24	26	56	71	11	62	56	19	1	326
	7.4	8.0	17.2	21.8	3.4	19.0	17.2	5.8	0.3	100.0
	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

表10-3 因應電子化組織調整第三重要組織設計原則

Count Row% Col%	自我調適	主管對 法規詮釋	成員 資訊素養	業務、職 權管轄分 工 一致性	電腦 中介合作	員工 資訊訓練	業務調整 與個人 專業相成	重新界定 組織單位 疆界	總計
財政部	15	6	17	18	5	19	30	8	118
	12.7	5.1	14.4	15.3	4.2	16.1	25.4	6.8	100
	36.6	27.3	41.5	41.9	23.8	32.2	46.2	26.7	36.6
國防部	9	5	9	12	7	21	16	5	84
	10.7	6	10.7	14.3	8.3	25	19	6	100
	22	22.7	22	27.9	33.3	35.6	24.6	16.7	26.1
交通部	3	3	5	5	2	5	2	3	28
	10.7	10.7	17.9	17.9	7.1	17.9	7.1	10.7	100
	7.3	13.6	12.2	11.6	9.5	8.5	3.1	10	8.7
外交部	2	2	3	3	4	3	2	3	22
	9.1	9.1	13.6	13.6	18.2	13.6	9.1	13.6	100
	4.9	9.1	7.3	7	19	5.1	3.1	10	6.8

因應電子化行政機關組織設計原則之探討

研考會	5	2	3	2	1	2	1	2	18
	27.8	11.1	16.7	11.1	5.6	11.1	5.6	11.1	100
	12.2	9.1	7.3	4.7	4.8	3.4	1.5	6.7	5.6
主計處	5	-	1	1	2	6	6	4	25
	20	-	4	4	8	24	24	16	100
	12.2	-	2.4	2.3	9.5	10.2	9.2	13.3	7.8
經建會	-	2	2	-	-	1	4	1	10
	-	20	20	-	-	10	40	10	100
	-	9.1	4.9	-	-	1.7	6.2	3.3	3.1
其他單位	2	2	1	2	-	2	4	4	17
	11.8	11.8	5.9	11.8	-	11.8	23.5	23.5	100
	4.9	9.1	2.4	4.7	-	3.4	6.2	13.3	5.3
總和	41	22	41	43	21	59	65	30	322
	12.7	6.8	12.7	13.4	6.5	18.3	20.2	9.3	100
	100	100	100	100	100	100	100	100	100

**附錄十三**  
**行政院研考會九十二年度委託研究案**  
**「因應電子化行政機關組織設計原則之探討」**  
**期末座談會會議紀錄**

一、時間：九十三年五月十七日（星期一）上午九時三十分

二、地點：本會七樓簡報室

三、主席：林主任委員嘉誠

紀錄：鄭清照

四、出（列）席人員：

學者專家（依姓氏筆劃排列）：

王教授秉鈞（元智大學資訊管理學系）

朱教授斌妤（中山大學傳播管理研究所）

李副局長若一（行政院人事行政局，陳科長榮宏代）

吳教授英隆（中正大學資訊管理學系）

許副局長璋瑤（行政院主計處，黃研究委員耀生代）

蕭副教授元哲（義守大學公共政策暨管理學系）

研究小組成員：

陳教授文俊（中山大學政治學研究所）

蔣助理教授麗君（成功大學政治經濟系）

本會列席人員：

楊處長秀娟

陳副處長悅宜（綜合計畫處）

方專門委員衍濱

郭科長月娥（資訊管理處）

黃科長麗蓉

五、主席致詞：(略)

六、研究小組報告：(略)

七、發言要點：(依發言順序)

(一) 王教授秉鈞（元智大學資訊管理學系）：

- 1.本研究設計為深度訪談中央機關官員與學者專家，以瞭解問題，並希望得出解決之道，及問卷調查各機關使用的態度作為推動順利之考量。如此設想甚好，但是仍有一些問題。首先，資料呈現順序應調整，將專家深度訪談放在前面，因為本研究的目的是「行政機關組織設計原則」之探討，因此，前端的討論與分析甚至新的想法至為重要。我甚至建議，座談以專家座談會為之，以集思廣益，激發新的想法。其次，問卷調查內容似以現況調查與現行態度為主。然而新的組織設計原則並未在調查中提出，以致於無法獲得更多資料與瞭解。
- 2.有關組織再造，流程設計的概念，應再加強。因為電子化所產生的影響，是跨部會及跨功能的，如何能有更多的效應是組織設計的最重要目的，因此，若能有一些流程的建議，可能會更好。

- 3.研究結論部分，方向性的建議可再加強；描述性的結論佔太多篇幅。
- 4.研究建議明確，參考英美紐的作法應可取，原則亦清楚，惟建議把流程觀念再多引入，並提出提出一個更明確的「組織設計原則」原型，以為後繼研究接棒者之參考準備。

(二) 朱教授斌好 (中山大學傳播管理研究所):

- 1.初看研究題目覺得研究範圍十分大，也就是全面涵蓋現有行政機關組織 (包括中央與地方) 因應電子化整體重整再造的設計，可能面向包括六個面向：
  - (1) 國際合作面：我國與國際各國電子合作協定等面向，像是負責 (專責) 單位的必要性、經費、人力、法令等。
  - (2) 中央組織設計面
    - a.為達到實質建立電子化政府之目標，我國是否需要成立專責單位，統籌管理所有電子化事務政府之事務？像是相關經費預算、科技、人力以及協調等？  
個人建議可以參考紐西蘭設計，但須將財務長納入(CFO)
    - b.組織調整需要有法令依據，如美國 E-Government Act，我國現行法令是否有修正之必要？
  - (3) 中央與地方政府互動合作關係：
    - a.地方政府因首長態度不同，對電子化政府推動重視程度不同，資訊中心單位權責亦互異，是否一併納入考慮。
    - b.地方與中央創新合作模式之建立？相關誘因？
  - (4) 政府組織與民間單位合作模式：
    - a.資訊業務委外。

b.企業界成功典範轉移。

(5) 公職人員資訊能力面向：

a.高普考科目納入。

b.終身學習護照。

c.教育訓練設計。

d.考績。

(6) 電子化行政機關績效指標，以及考核單位。

## 2.建議受委託研究單位

(1) 首先對應上述 1~6 面向，具體建構我國現有電子化政府行政機關組織現況，分析現有問題有哪些？

(2) 對照可能理想的組織設計提出改革（改善）的短、中、長程建議，建議資料則來自各國文獻整理、專家學者訪談資料、問卷分析重要結論。

(3) 因應改善建議，應有的作為，包括：

a.國際合作推動細則。

b.國內相關法令新訂或修正。

c.中央組織重整步驟。

d.中央與地方互動合作關係原則或辦法。

e.公職人員晉用、工作內容設計、訓練、考績等。

f.E-G 績效指標(e-S Q model)

(4) 分析探討可能發生的問題



- a. 首長認知與支持程度。
- b. 投入與資訊接受程度(Technology Acceptance Model)。
- c. 經費。
- d. 民眾認知與接受程度。
- e. 數位落差。
- f. 資訊安全完備程度。

3. 本研究比較不明確之處在於問卷調查的目的，有以下問題

- (1) 從第一章、第二章看不出來問卷調查的目的。
- (2) 如何依據研究目的而發展研究架構？
- (3) 整體研究架構為何？沒有圖說明。
- (4) 研究假設如何產生？合理性為何？依據哪些文獻？  
e.g., 組織調整原則為何與員工電子化認知有相關？
- (5) 研究變數為何？為何是這八大題目？(p.31)
- (6) 研究變數與研究假設有何關聯性？(p.31)
- (7) 變數的定義與衡量說明不清楚。
  - a. 電子化政府成敗如何衡量。
  - b. 電子化執行優劣程度如何衡量。
- (8) 八大項項目下細節題目相當多，題目設計原則以及其合理性？
- (9) 分析內容與問卷對應不明確或不必然正確
  - a. 表標題有誤？表 8-1, 8-2 (p.217)；表 8-5 (p.220)。
  - b. 表 4-1-2 等（同意不同意的諸多表格）沒有作統計檢定，其結論不必然正確，有些是錯誤的，舉例來說，諸多題目集中在 0，實質意涵為沒有意見，而無具體結論，可能具統

計顯著而有參考意義者為題 6、38、40、45、46、47、63、64、66、67。

(10) 哪些因素(例如單位、主管與否、學歷、職別、年資、專業背景等)影響具有顯著差異,建議可作統計檢定。

(三) 吳教授英隆(中正大學資訊管理學系):

1. 本研究範圍究其題意,應聚焦在探討建立電子化行政組織再造準則或改造流程(BPR)的設計層面(bpr)。
2. 研究建議應屬針對行政部門特性之不同,給予內部因應電子化的流程改造提出設計指導原則,而非是對於整體行政機關組織之改造。
3. 本研究可定位為探索性研究,章節結構應予調整,其中英、美、紐等國文獻案例分析,宜予調整前置於研究設計之前,並須與調查分析充分統整,再融入學者專家訪談,最中後提出機關推動通則,如表格一致性或人員訓練的建議流程等。
4. 問卷調查部分,有關職務分類方面,應針對使用者隨機抽樣產生,而非僅就技術人員等類別人士進行訪問。此外,問項來源應予檢視是否合乎研究計畫目標及及研究設計目的契合程度。

(四) 蕭副教授元哲(義守大學公共政策暨管理學系):

1. 研究方法方面,此研究以質的研究為主,研究過程嚴謹。為敘述統計資料呈現可以表、圖顯示其動態變化。
2. 研究資料方面,研究對象以中央部會為主,為經濟部、國科會、內政部等重要部會應為研究範圍,才能實踐此研究的意義。同時可依部會

業務不同性質分類，歸因不同組織理想型(ideal type)來建議中央部會未來組織發展方向。

- 3.研究結論方面，從應用角度而言，可從制度面與管理面來討論監督與引導行為。管理面可進一步討論報告中「電腦中介的合作」等意義，推論出資訊官僚與行政官僚整合機制方式，以為日後組織調整時，對公共管理者提供相關指導與訓練。
- 4.研究建議方面，此研究應考量現推行政策願景構面，如政府再造（改造），以維持策略延續性。研考會所提之知識型政府、或去任務化、地方化、委外化等目標是影響組織業務主要外在環境因素，較能達到電子化政府組織設計之效能。
- 5.其他相關建議方面，組織設計應有不同學科觀點。除公行學者外，應了解企管、經濟、社會等學科對組織的專長，如知識管理、組織網絡、交易成本等運用之考量。其次，組織轉型除了考量環境面與策略之外，組織文化與結構代表主觀價值觀與客觀正式程序。結構應可再多探討課責議題，文化面建議應多考量。例如委外趨勢下，組織文化對智慧財產權之價值應有何調整。

#### （五）黃研究委員耀生（行政院主計處第一局）

1. 本研究依調查問卷及訪談所得結論，作為電子化政府組織改革原則，應首先考慮樣本代表性及問卷設計周延性問題，尤應瞭解資訊使用者之看法。
2. 建議報告增加專章研析政府現行相關法規，以利了解推動電子化政府組織設計法規或原則訂立之需。

3. 有關建議事項之部門承辦單位，報告所提因相關業務事涉整合問題，不宜由秘書室辦理，惟本結論與目前秘書單位常擔任各機關綜合協調角色工作似有衝突，請予再酌。
4. 另外，有關去本位化觀念之討論，建議研究小組可就激勵誘因機制進行討論。

(六) 陳科長榮宏 ( 行政院人事行政局人力處 ):

1. 本案與本局業務相關係「配合行政電子化，員工之資訊訓練」及「行政電子化後，組織設計在人員方面之調整」兩部分，擬處如次：

(1) 「配合行政電子化，員工之資訊訓練」部分：

- a. 問卷調查結果：行政電子化之成敗與員工資訊訓練攸關，電子化後行政業務之執行須配合相關的資訊訓練並以「分級訓練」為原則進行、主管應配合鼓勵成員受訓。
- b. 研究建議：政府提出因應電子化政府組織調整時，應先有一套完善的人員訓練，協助組織成員了解相關技術與知識。另有學者提出建議，應對公務人員資訊能力之訓練增加資訊安全相關課程，並提昇其技術層次以外之資訊管理能力。
- c. 本局意見：本研究報告有關資訊之研究建議部分核屬妥適，本局無其他意見。

(2) 「行政電子化後，組織設計在人員方面之調整」部分：

- a. 問卷調查結果：其中除行政院研考會同意組織員額精簡外，財政部、國防部、交通部、外交部、主計處及經建會等受訪機關成員均原則不同意以「資訊專業」作為調整原則，認為員額調

整應以行政專業與資訊素養為原則。

- b. 研究建議：建議短期內單位不宜精簡員額，在單位未完全實施行政電子化時，紙本公文未廢除之前，人力需求可能仍是需要的。
- c. 本局意見：政府機關電子化及內部的電腦化過程，行政機關中的工作人員不但是影響者，亦是受益者。經由資訊化改造工作流程，對於員工的工作均有減輕作用。以機關的角度而言，均希望維持機關現有的人力，不希望本機關因電子化後機關員額被精簡。以下簡略將機關人力區分為「資訊人員」及「非資訊人員」兩種，並從兩類人員因電子化後對其工作所造成的影響分別說明之：
  - (a) 非資訊人員部分：機關內部電子化後，工作的減輕，相對的會有部分人力節餘，且各國的「政府改造運動」其主要目的之一，即在於簡化繁文縟節的工作流程。工作簡化後，機關人力應以核心人力為主。當然，在於紙本公文未完全廢除之前，仍有人力上的需求，但一些如公文繕打工作，非屬於核心業務，應可檢討委外辦理，以精簡機關人力。
  - (b) 資訊人員部分：電子化後，機關是否應保留原有的資訊人力？從目前資訊流通及快速變遷，機關電子化，短期內機關仍需要維持資訊人才，惟從長遠眼光而言（五年或十年），機關原先以國家考試進用的人力是否能因應資訊的快速變遷？政府機關內部是否仍然維持一定比例的資訊人力，或僅保留核心的資訊人力，將機關辦理資訊業務所需的人力，由現職人員

訓練轉化運用或採外包方式，由民間資訊公司協助處理。這些問題均是值得再研究。

(七) 方教授文昌 (台北大學企研所): (書面審查意見)

1. 研究方法部分：

- (1) 研究報告 p 9 中提及研究方法以「比較法」與「社會調查法」進行。實際上以蒐集文獻、問卷調查及深度訪談為主。
- (2) 在深度訪談方面，訪談對象不夠廣泛，未能遍及產業界及實務界，即使是學校大多數都在公共行政領域，建議能增加訪談對象範圍。
- (3) 問卷調查回收三百多份，回收率相當高，直得肯定。
- (4) P31 之研究假設可能需加以重新檢視，讀者認知的題目與假設中間的關係相當薄弱，這一部分與結論的關係相當大，建議部分問卷的題目設計加以改善。

2. 研究結論部分：

- (1) p5 之研究目的與 p123 之研究發現似乎無法對應。舉例如下：
  - a. 研究目的一：依組織功能分類，探討不同功能類別行政組織在行政電子化之後，其組織結構與行政流程之改變。  
研究發現應該是：  
如果是幕僚單位，行政電子化之後，其組織結構與行政流程將...。  
如果是業務單位，行政電子化之後，其組織結構與行政流程將...。
  - b. 研究目的二：行政電子化之後，不同功能之行政組織...

研究發現應該是：

行政電子化之後，A 功能之行政組織其行政流程應修正成...

(八) 本會研究發展處：

- 1.第一章緒論有關研究抽樣設計部分，本研究共以十三個部會為問卷發放對象，惟研究小組並未說明其抽樣依據、樣本特性及分析與組織設計的關聯性為何？請再予補充。
- 2.研究方法分有文獻分析、深入訪談及問卷調查等方式，研究資料蒐集尚稱周延；惟第三章國外經驗分析及第四章調查問卷資料陳述方式，或因須處理之資料較多，報告呈現方式稍顯瑣碎，建議可於各章增列「小結」以摘要呈現主要研析發現，提供讀者參閱。
- 3.研究方法有關深入訪談部分，部分問項大綱及較完整之討論內容建議可列入報告附錄，提供讀者參閱。
- 4.有關文獻蒐集之中英文參考書目請移至文末，另本會九十一年度完成之「電子化政府資訊組織設計及人力資源運用整合策略」委託研究、推動電子化政府研訂之「行政院所屬各機關資訊業務委外服務作業參考原則」及「行政院所屬各機關資訊組織及人員設置參考原則」等文獻資料建議均應納入研究參考並編入參考書目。

(九) 本會綜合計畫處：

- 1.本文旨在探討當今數位時代下，各機關組織調整與設計上應建立之原則，惟本研究卻偏重強調電子行政，訪談對象亦為資訊人員，然而在組織調整與設計上，該等人員實際接觸不多，了解有限，僅屬資訊支援單位，因此訪談結果可能有所偏頗，如冒然以此作為本研究分析依據，可能導致研究結果偏離主題。

2. 本研究第五頁最後一段提出四項問題，依本會委託該研究之目的而言，前三項問題應為第四問題之「因」，第四項問題則為前三項問題分析後所要強調之「果」。以本研究對於前三項問題分析建議甚多，卻對第四項問題未能深入探討，建議再加強補充說明。
3. 訪談內容偏重電子行政的因應，至於組織設計部分未能切入重點，建議就此等部分研提具體問題，例如在電子化政府下，組織文化有何改變？與上下屬同仁的互動有何調整？本機關與所屬機關之業務有否調整簡化之處？本單位與其他單位橫向聯繫情形有否修正？各單位間業務重疊性有多高？本機關推動各單位間業務流程整合、組織重整時，有何重點建議？
4. 問卷寄發之對象如何擇取？問卷之信度如何？另問卷雖進行變異數分析，惟此等差異有否達到統計上顯著水準？請補充敘明。
5. 本研究建議有關組織結構部分，建請再就組織扁平化、控制幅度擴大化、組織設計多元化、人力資源運用彈性化等方面再深入探討。
5. 建議本研究於修正期間，請盡量與本會相關處室同仁聯繫討論，以符本會委託研究之目的。

(十) 本會資訊管理處：

建議先釐清電子化的內涵及發展趨勢，並就我國電子化政府的發展進程及願景，掌握關鍵問題(如機關或部門、中央與地方因電子化導致實體界限模糊；電子化比以往涉及更多CRM、BPR等問題)，據以探討電子化對行政組織的衝擊，提出因應設計。

九、主席結論：(楊處長秀娟代)



- (一) 有關學者專家座談部分，仍請研究小組於參酌與會者所提建議修正報告後，邀請相關領域學者專家再行研商研究結論及建議事項，以收廣徵意見之效。
- (二) 另外，研究計畫所訂預期成果未完成部分，亦請研究小組增列分析並補齊研究內容。
- (三) 謝謝各位寶貴的意見，請研究小組參酌各學者專家意見進行修潤。

十、散會（上午十一時三十五分）

因應電子化行政機關組織設計原則之探討

## 附錄十四 座談會會議記錄（高雄場）

- 一、時間：民國九十三年六月二十四日 星期四 上午十時
- 二、地點：中山大學政治學研究所社科院 3 樓會議室
- 三、主席：陳教授文俊（中山大學政治學研究所教授兼所長）
- 四、出席人員：
  - 研究小組成員：
    - 蔣教授麗君（成功大學政治經濟學研究所教授）
  - 學者專家(依姓氏筆劃排列)：
    - 張教授其祿（中山大學政治經濟學系教授）
    - 黃主任銀煌（高雄市政府資訊中心主任）
    - 辜處長國隆（資策會南區資處處長）
    - 楊教授鈞池（高雄大學政治法律學系教授）
    - 鄭清照先生（行政院研考會）

五、主席致詞：(略)

六、發言要點：(按發言順序)

(一) 辜處長國隆（資策會南區資處處長）：

首先，不了解報告最後希望要呈現的是什麼結果，以第 165 頁的原則為例，是否在名詞上能更精確一點。目前所提只是一般的，也就是說，一般我們常提到電子化，而什麼叫電子化。以工廠電子化來說，就是以一個 web 來對外 service，或是會計、管理方面買一套軟體，還是串連來作為 B2B 電子商務等。因此，較不了解的是：政府的電子化是要做到什麼程度。舉例來說，同仁對於資訊化、資訊科技的認知較不知。因此，希望明確定義電子化原則，也就是說不知怎麼用，及作到的程度為何？

接著是實施電子化後的目標，到底運用電子化可以做到什麼。例如，有個主觀的資訊系統可以幫助並決定政府的財政方面及分析，其實是要有個資料可萃取，覺得這方面要提到。本身的想法是：以那種電子化？可以做到什麼程度？由那幾個單位來作？這樣比較能符合並涵蓋到方向、內涵、範圍，甚至是各部會目前有那些是可以先作的？而且之前有那些現有的平台？

單一窗口的平台是否足夠？個人較想了解的是：電子化的內涵，是要各單位間拿內部已做好的，或另有作為等，看不出來。若真要做組織再造的話，要放在那個部份來做、來做流程等，將這些原則性訂出來。個人所認知的原則是此原則，即較確切的原則、方向，建議可朝此方向。

其次，相關法規部份。如行政法規上，以前的戶口謄本是用抄的，而影印機雖早已發明，但也是隔了五年的奮鬥才同意以影印機來代手寫，這就是一種行政法規的改變。因此，在原則方面，有那些法規要改變的應注意，這並不是鬆綁而是做適當的裁定，讓公務員有所適從。

最後，有關安全性、隱私的問題。以單一窗口後為例，之前辦事要經過層層關口、種種手續，其實就是 double check 的功能，而實施單一窗口後，要認真考量，不論是從技術面或是服務面。

(二) 楊教授鈞池 (高雄大學政治法律學系):

想提出以下的建議。首先從實施電子化政府前提來看，這是一個資訊公開化之下的產物，但應對誰開放？就是一般民眾，通俗說法就是反映在主權在民或國民主權的概念之下。在政府資訊應要開放或公開的前提之下，我們再來作電子化政府，這是本人的理解。而你們是以政府改造的角度切入，這是沒問題的，因為這涉及了技術改變之後，政府相關單位也隨之改變。因此，我想另一個切入的角度是：從人民對政府資訊知的權利的角度切入。所以在這樣的前提情況下，本報告的結論的方式是沒錯的，但細節部份可能要調整。以提要內容為例，組織調整原則須以人為重，而人的範圍應界定出來，到底是行政官員？民眾？或是？以第

166 頁來說，應修改一下，更具體一點。因為若只是提到行政人員，其實和電子化政府較不相關。應該是民眾有這樣的需求時，行政人員如何去做、技術面如何去做，這是我認為可涉及切入的點。

其次是推動行政電子化、電子化政府後，有個重要事項是：既然是政府的資訊公開，民眾申請資料時，會如前所述，產生是否涉及 double check 的問題外，而接著本人所想到的問題是：民眾申請資料時也會涉及到首長的隱私，也就是說首長作決策時到底跟那些人有所接觸，如政商關係之類的，而此時的隱私權要如何保障？即首長作決策時的相關資訊是否應公開。

接著是，民眾申請資料時，會不會衍伸有拖延的問題，就是行政人員刻意拖延的問題？是否有事後報復的問題？而隱私問題，除保障首長作決策時相關資訊的隱私外，民眾在申請資料時，如何保障隱私的問題。以上問題是前提切入點不一樣時，所衍生的問題也就不一樣所致。

最後是如何解決駭客的問題。既然要談機關組織設計，那麼要注意防火牆的設計，及資訊管理的設計。要考量到內部人員會不會藉由掌握資訊之便而洩露資訊，這方面是不是也要作適度的調整。因為出發點不一樣，故看到這份報告，雖然覺得內容豐富完整，不過可能由於切入點不一樣，所關切的點也不一樣，故上述是本人覺得可以加入的部份。

(三) 黃主任銀煌 (高雄市政府資訊中心主任):

第 12 頁受訪名單中，政行單位幾乎是中央機關，尤其是國防部，跟民眾相關的部份較少，所以這一部份不能代表我們整個行政機關。而且為什麼會說都是中央機關，因為從 E-mail 的聯絡方式看到，政府機關他們的答覆等於是把 E-Government 和電子公文畫上等號，並從附件的回覆中看到我們的電子部門是由什麼部門承辦，顯見不了解電子化政府的範圍，把電子部門和電子化政上畫上等號。因此，覺得中央部會的認知都如此了，又何況是地方政府。

其次是為什麼說要參考地方政府，因為本報告的結論提到：橫向整合比縱向整合重要。這是因為中央部會是業務的管理機關，看事情很容易，是由於部會間的業務彼此獨立，內政部、財政部和交通部彼此不相關，即一般所稱的業務導向。但地方政府如台北、高雄或縣市政府看的則是行政導向。例如民眾搬家可能只想到去戶政單位辦手續而會忘了為汽車去監理處辦理戶籍異動。還有例如公司歇業時，要去經濟部建設局辦理歇業，怎麼會記得到交通部監理處辦歇業聲明。這就是從中央和地方看的角度不同所致，因此，流程再造會帶動組織再造，所從橫向來看組織再造，會比縱向來得深入一點。

第 166 頁中提到流程再造會帶動組織再造，結論上大致還好，但是缺乏實例的印證。因為流程再造和組織再造對一個組織設計來說都是十分重要。有個例子在幾年我就常在講了，就是買車；通常只會想到去監理處辦理，但細分來說牌照稅由監理處來收，而燃料費則是由稅捐處來收。為什麼不統一由監理處來收，因為資料的來源一定是監理處。故檢討可從業務機關的流程異同來檢討。再以買房子為例，一定是去地政事務所辦理手續，可是買賣房子的土地增值稅、契稅等費用，為什麼一定得去稅捐處辦理，如果地政和稅捐能一次解決，那麼單一窗口的流程就改成一項，豈不是很快，故我常提此觀點來探討。因此不同機關的業務流程，要稍微探討一下，因為資料庫系統從那來的，如房屋稅、地價稅、土地增值稅、契稅等資料都是從地政事務所的來的，故把資料庫上下游的關係搞清楚，將來再來設計一個組織就容易多了。

而第二個就是同意機關的業務也要作一個流程。目前行政機關的最大通病是，很多業務事事都在不同的機關，以廢棄車輛為例，有牌照的通知警察局，沒牌照的通知環保局，老百姓怎麼會去區分，因為又不統一。而且以道路來說，十哩以上歸誰管，十哩以下歸誰管，分的太細。第三個是法規應鬆綁外，也應一致。例以工商登記是否合法來扣稅，那攤販不合法，但稅捐單位仍要扣稅。兩個法規不一致，是故將來機關在組織再造時，法規的一

致性也應考量進去。

(四) 辜處長國隆(資策會南區資處處長):

站在資訊的角度比較各國的狀況，較沒探討到我國現在政府的業務狀況。像目前資策會也有幫研考會做一個單一窗口的案子，有時會覺得他們規劃得有點不切實際，沒考慮到實際面。現在很多組織都是不同邊的，例戶政、稅務、公路監理、警政都是不同邊的，且縣市又有點不一樣。以縣市政府的網域名稱為例，有的是自己的，有的是要跟縣市政府申請，有的則是要跟研考會申請，整個都不一致。以政府精省掉一半來說，若要嚴格來看，精省應該連高雄市和台北市都要廢掉，因為原先各個縣市在行政院院務會議中有個省政府可出來講話，但現在都沒了，所以現在的行政院院務會議中，有北高兩市的代表，就是沒縣市代表。覺得這方面的問題，報告中較少涉及，因為台灣的情況和各國不同，所以建議以實際狀況、政治生態來分析探討原則會更具體一點。

同時，探討因應電子化這方面問題的已經很多，因此希望可以更針對我國這方面的政治生態上多點著墨，這樣寫出來可跟一般的區別，甚至可點出台灣的人的特色。例如在現有的政府組織架構中，你認為在這種原則性之下，電子化要到什麼樣的地步、範圍？什麼樣的機關先動？或是什麼作業先動？這是第一個原則。而像人員的訓練也是必要的。只是說這些東西送到研考會後會有個依據、有個著墨的地方，不然到最後對公務人員來說只是去上上課而已。

而要有怎樣的電子化方式是第二點。第三點是以政府機關、民眾的觀點，來看電子要到什麼地步，有那些原則要做，而現行中的電子化有那些夠？那些不夠？不夠之處要如何做？當一個目標先出來後，才有後續的策略。也就是說有那些業務可以先做？有那些平台可以先建？我想這些方面是應考量的。

(五) 楊教授鈞池 (高雄大學):

一般來說，電子化政府有四個層次。第一種應該是很單純的，政府設一個網站，把資料放上去，這是很單純的，像目前政府的網頁。第二種是所謂的行政服務，民眾可透過這個網頁來申請資料，如網上申請戶政資料，不用親自跑一趟。第三種應該是雙向的，就是政府和民眾之間開始有雙向的交流。比如說一直主張的不用讓民眾去報稅，其實政府的稅捐單位可以主動做到告知民眾今年要補繳多少稅，什麼單子都給你了，而民眾只要去查證屬實後，簽字回報上去，用信用卡刷即可，而不用每年都要去等，自己申報。由稅捐單位直接幫我們處理，就是一種雙向的。第四種是成熟階段，就是處長所說的成熟階段、平台設計之類的。

因此，在此一理論層次之下，可知本篇報告定位在什麼層次，只是單純認為，政府應該將資料公開？或是行政服務導向？還是一種方向？甚至到第四種成熟期平台建立等等之類問題。一定要進入第四個成熟階段才會進入所謂的平台，甚至是黃主任所說的法規一致性等，都是要重新調整的。故在這方面上，想要建議再重新定位一下。

另外本篇報告引用外國的文獻居多，因為長期以來我對日本比較有關注，因此想提出日本的經驗。日本的經驗是由地方再慢慢推向中央，目前日本在推動電子化政或甚至是 E-Japan 上，是非常慢的。但這幾年，地方政府則做的非常快，這一方面想請教黃主任，我們地方政府在這一方面是否已經在推動？誠如黃主任先前所述，有些事務可能得由地方政府先推動，因為他們是直接執行業務的。因此，是否考慮從日本的經驗，先推動地方政府，而地方政府的相關組織流程再作調整。我想這方面可讓本篇報告資料有更豐富一點的資料。

(六) 辜處長國隆 (資策會南區資處處長):

目前資策會有個幫政府作的資訊計劃也是參考 E-Japan。



(七) 楊教授鈞池 (高雄大學):

E-Japan 其實是非常被動，地方政府已推動到某種程度，中央政府才做。地方政府畢竟所掌握的資訊較無機密性，不像中央政府的國防部、稅捐單位等。

(八) 黃主任銀煌 (高雄市政府資訊中心主任):

地方政府會比較麻煩的可能是警政單位，可能涉及偵察不公開。

(九) 楊教授鈞池 (高雄大學):

我想除了這方面外，應該比較沒有那麼機密。

(十) 辜處長國隆 (資策會南區資處處長):

我覺得這部份可參考英國，英美做得很多。比較期望能在本篇報告中看台灣的原則。

(十一) 黃主任銀煌 (高雄市政府資訊中心主任):

在第六章調查分析第一節中，列出個別分析資料，認為若要做為全國性資料的話，應該要做總結，總結目前政府行政電腦化這部份有那些，那最後才能提出一個探討跟解決方案，所以在這部份，我覺得少掉一個總結。另外，針對先前各位的發言做個回應，以目前的情況，中央是管理規劃的機關，地方是執行的機關，沒有執行就沒有資料庫的存在。而現在中央跟地方的資訊差太大，中央有很多資訊，而地方沒有。以過去本身經驗發現有人才及財政的二個落差，而有那些平台可上來，一直在找平台，所以地方政府的後台資料庫要整，能 support 前端的作業。所以這一方面我覺得目前地方政府最大的痛處在這裡，每一次補助經費都去買硬體，以高市政府的預算為例，只有北市的十分之一，可是我們做的一致，因為沒有平台就沒有預算。回到前述，唯在業務執行時才有資料庫的產生。所以將來在整個機關組織的探討中，我們唯一未能涉及的是政策面，大致上提出這一點。

(十二) 張教授其祿 (中山大學政治經濟學系教授):

對於本篇報告的重心本身是界定放在行政機關組織設計上。覺得電子化只不過是它系絡而已。剛才各位所談論的只是談論電子化本身是什麼，那麼我覺得這篇報告，其實研考會的目的是假定已經有電子化了，組織設計怎麼做，這才是它的重心。而從服務導向看電子化政府的內容，或電子化政府的平台等這方面的報告，我相信目前已有許多述作。所以今天談的是組織設計的部份，其中，區分各部會是一定要的，也是政府委託並想要看的，調整組織才是重心，因為電子化已經是形成的，然後這些方面上我們怎麼在組織上如何因應。

我以組改會的整個觀點來看，組改會在這方面其實形成很多工作圈來調整他們的組織。覺得本報告的優點是提供了組改會在調整工作圈時把電子化好好考慮進去，以構成組織調整真正的平台。因為在組改會只提到成立工作圈，而這九大工作圈之間要如何調整，並沒有一個好的平台在那。因此本人覺得電子化政府剛好為這部份欠缺的提供了一個方法。當然除了從組改會調整行政底下三十幾個部會外，很重要的一點，他們是擺在法治的調整、人的調整、財務的調整，覺得這三個也是關鍵，正好搭配我們，也就是說電子化政府要調整，在法治上還是有更動的地方，而人的部份，報告中也點出一個重點，人是最難調整的，當然也要財力的支援。覺得本報告最後寫得不錯的之處在於有點像美國政府的資訊法的建構，這是必要的，因為沒有這些，那麼今天所談的都不會實現。

引述葉主委在當組改會執行長時說的，他說游院長得組改不太成功原因在於老是由下而上，都是下面的說怎麼改，大家來溝通協調，後來游院長說有沒有可能就直接由上而下，也就是說直接告訴這個單位，你們兩個就要整併。所以覺得由上而下的角度也是滿重要的，因為在今天的政府中還是重要的，因為報告中也點出本位主義的這些問題，這是一定的。因此是否高層政治人物直接有個承諾，如行政院下有三十五個，在幾年內，有個 Time table 直接就更動為二十幾個。故本人覺得電子化只是整個過程中的一

個配套，不認為電子化後這些事情都會達成而顛倒程序。再次肯定這份報告，問題都已經呈現，當然我們只是在撰寫時將重心拉到組織設計，電子化政府已太多人在談，也認為該內容也超越了本研究範疇，所以只要拉回來，我認為就是一份不錯報告。

(十三) 辜處長國隆 (資策會南區資處處長) :

電子化的部份不去說要做什麼，而是強調你是因應什麼電子化去作調整，覺得這部份的大前提仍應寫下來。如果只是辦公室擺電腦而作組織調整，我想這是不妥的。所以現在的電子化到底能到什麼程度？有這些工具才能做到組織調整，所以才會說目前也有些人在做這方面，而到底如何不如何，那也有組改會在做。舉美國的例子，在反恐期間成立國家安全部門，這是資訊起來，故組織設計就是自然而然的目標。而目前也有將國科會、文考會合併的打算，只是想強調依據一個共認的原則下。因為資訊科技夠了，以前做不到的現在可以做到了。所以今天重點不在電子化而是說怎麼利用電子化，要定義一下。

組織設計從上而下或從下而上，其中從上而下，依中國人的特性很難。以新聞局和電信總局合併的例子來看，也是處理很久。所以覺得在組織設計上可從那些業務能合併？有那些工作可以作？來得比較實際一點。

(十四) 張教授其祿 (中山大學政治經濟學系教授) :

在這邊想為報告直接建議組織方面實際上的原則：可以配合組改會工作圈的計劃，讓電子化政府融進工作圈的計劃中，一方面組改，一方面有個動力，把每個地方的電子化平台，擺進工作圈中。目前工作圈計劃也是經建會一直在推的，也辦了四五屆的獎來鼓勵，全國也成立了不少個工作圈，這是一個平台。覺得這是在組織改革上一個架構的平台，故可用九大工作圈來作為種子來架構，這是仍有關係，建議實際上可先去做的。

## 因應電子化行政機關組織設計原則之探討

(十五) 黃主任銀煌 (高雄市政府資訊中心主任):

覺得電子化行政是一個構成，來達成組織設計。要怎麼組織設計以高雄市政府為例，透過電子化的過程來達成各局處的資源可以共享，訊息可以互通，類似一個共通平台虛擬的出現，互相連結。

(十六) 楊教授鈞池 (高雄大學):

以張教授所提的組織設計而言，範圍很大，加上九大工作圈會更廣，寫起來會頗難，還是從地方政府的執行過程著手。

(十七) 張教授其祿 (中山大學政治經濟學系教授):

另外也提出種子團隊的建議，它是類似發酵劑可促進工作圈工作執行，也就是說培養一些種子回到各單位去推。

(十八) 辜處長國隆 (資策會南區資處處長):

看了問卷的問題後，覺得行政機關是針對特定機關的內部的行政，而非中央部會級的。這之中的層次是不同。例如要拿掉內政部、外交部去看，或還是以高雄市政府內部來看，這是不同層次的。

(十九) 張教授其祿 (中山大學政治經濟學系教授):

層次間可互相牽涉，工作圈可大可小，小是可小到國防部內部自己，不一定要在行政院의 架構下。

(二十) 辜處長國隆 (資策會南區資處處長):

因為行政單位中，以高市政府為例，可能重視的是行政效率，而在整個國家層次中，可能是國家政策、國家發展，我覺得二者的著眼點不一樣。以美國國土安全部為例，把邊界、海關、巡邏艇等全編到一個單位，成為最大的因應 911 事件的組織，那是國家因應反恐而設立的政府單位，來統合各種安全、資訊等，反應一個國家的政策，可見著眼點是不一樣的，就像研考會和經建會

要合併，這個考慮就不是單從行政方面。

(二十一) 張教授其祿 (中山大學政治經濟學系教授):

猜測研考會是希望以在還沒有動的情況下，去看每個單位，所以才會要求去做每個單位，故將此拉到工作內部，它也會是個工作圈。

(二十二) 辜處長國隆 (資策會南區資處處長):

只是想釐清是否有動到財政等，要不要跟那個部會合併的部分？等等。

(二十三) 鄭清照先生 (研考會):

不會。電子化常產生的多是跨功能、跨部會的問題，因此本研究只是想了解電子化的概念之下，讓政府行政部門的效率更好，目前的組織、未來的組織。研考會所負責的組織設計、組織改造，甚至是為民服務，或目前所推的國家服務品質獎，在這些方面中，怎樣去設計組織理念、工作、核心業務、核心價值，把這些找出來結合，再去推流程、這些組織改造設計。希望貴單位能藉由各國的經驗，實際的政府部門調查，去了解並找到問題、他們認為的重要原則，聚合起來，找出步驟，甚至是評估一些指標。

(二十四) 張教授其祿 (中山大學政治經濟學系教授):

不見須按照組改會的去，而是從中提供一些啟示。比如說組改會在組改時有個流程圖，誠如鄭先生所言按照業務性質去做分析，它可能有四個方向，好比說怎樣的話，可能委外、行政法怎樣？比如說電子化的程序是這樣過來的，如果 A 應該怎樣如何調整組織，B 的話要怎樣調，有這樣的流程圖出現。

(二十五) 辜處長國隆 (資策會南區資處處長):

想從行政 (橫向), 業務 (縱向) 角度切入, 解決問題。

(二十六) 黃主任銀煌 (高雄市政府資訊中心主任):

以上個月在研考會開的共通平台會議為例, 有提到系統如何承接的問題。以目前三大系統, 一是戶政, 由內政部管的、二是稅捐, 財政部管的、三是公路監理, 是交通部管的, 當時請問與會人士這三系統誰為主, 誰為間接? 當時沒有共識。因此有橫向行政導向三個不同系統, 到底他們的業務是聽行政導向? 還是行政機關聽不同主管機關, 關係唯妙。

(二十七) 辜處長國隆 (資策會南區資處處長):

以目前幫縣府主計處開發主計系統為例, 同一個縣市的資料常是從台北再回傳, 就很慢。

(二十八) 黃主任銀煌 (高雄市政府資訊中心主任):

認為每個機關的資訊單位, 就像虛擬共通平台, 就像目前研考會在推, 而我們就要去執行, 例如都市計劃使用情形可以上網供民眾查詢, 一次收費 10 元, 跨部會成為我們這邊在做, 而中央部會也是要有個資訊單位, 把不同單位的各司業務作整理, 在共通平台下, 大家界定一個標準來承接。過去行政院在修改時, 就是因為我們太多部會的資訊單位都是黑機關, 也就是說, 認為要有核心來整合。

(二十九) 辜處長國隆 (資策會南區資處處長):

第一點是現在各縣市資訊單位的位階都不一樣, 有的屬企劃室的一個科, 有的是獨立出來。第二點是資訊中心的權責不一樣。

(三十) 黃主任銀煌 (高雄市政府資訊中心主任):

目前資訊中心所有的預算審查, 只要有共通性的如公文、人事全是資訊中心。另外, 也要看每個單位的技術能力, 主管重視

程度。

(三十一) 辜處長國隆 (資策會南區資處處長):

行政、業務間有很多地方可以探討。目前有個試辦計劃，即當生產完後會主動幫你辦妥戶政、健保等，這部份覺得是相關可為的。比較像內部的 MIS。

(三十二) 黃主任銀煌 (高雄市政府資訊中心主任):

以中心來說，我們中心成為一個 data warehouse 性質，因為把戶政、地政、工商、建管、人事全部結合，用 intranet 結合各單位，變成一個 data warehouse 的觀念。

(三十三) 張教授其祿 (中山大學政治經濟學系教授):

原則是不會放諸四海皆準的，一定是在某個條件成立情況下成立，因此原則可以整理出來，再套回每個機關的情況，而組織調整成適合的型式或縮減，這些原則從組織的行政組織管理原則中是可找出來的，甚至是虛擬化或扁平化，先確定這些原則，再看組織發生的情況，有點像楊老師所提的魚骨圖，再套在財政部是怎樣，套在國防部又是怎樣。

(三十四) 鄭清照先生 (研考會):

機關太多，或許是任務屬性相關，或是中央的話，會有業務部門或幕僚來看。

(三十五) 黃主任銀煌 (高雄市政府資訊中心主任):

將來這份報告也可以中央來看，較單純化。

(三十六) 楊教授鈞池 (高雄大學):

可參酌民間企業，例 B2B、B2C 等，那麼這之中可能首先涉及到中央政和地方政府之間，還有中央政府各機關的橫向位置，或政府與人民的問題，最後還是以便民的角度出發，以此前提，

## 因應電子化行政機關組織設計原則之探討

機關如何調整。再來可能跟民眾無關，跟政府業務有關，比如是業務導向還是行政導向。所以可能要從這幾個角度切入。另外，有個問題是：要不要成立專責單位，倒是滿保留的。因為這是一個虛擬的概念，既然是虛擬的為什麼要專責化，會涉及每個單位間自己的權限問題、指揮權問題。終極目標應當是虛擬那個平台，透過平台作資料庫整合，重點是把資料庫整合出來。

(三十七) 辜處長國隆 (資策會南區資處處長):  
行政機關仍應界定一下，行政？還是法規？

(三十八) 陳教授文俊 (中山大學政治學研究所教授兼所長):  
總結。

## 七、散會



## 附錄十五 座談會會議記錄（台北場）

- 一、時間：民國九十三年七月十九日星期一 下午二時
- 二、地點：研究院研考會 7 樓會議室
- 三、主席：陳教授文俊（中山大學政治學研究所教授兼所長）
- 四、出席人員：

研究小組成員：

蔣教授麗君（成功大學政治經濟學研究所教授）

學者專家(依姓氏筆劃排列)：

吳教授宗成(臺灣科技大學資訊管理系教授)

陳執行長正然(蕃薯藤數位科技股份有限公司)

黃教授朝盟(台北大學公共行政暨政策學系教授)

研考會列席人員：

宋處長餘俠(綜合計劃處處長)

郭科長月娥(資訊管理處處長)

鄭清照先生(研考會)

五、主席致詞：(略)

六、發言要點：(按發言順序)

(一) 宋處長餘俠(綜計處處長)

先就實務上提出目前的兩個發展趨勢，首先是今年 6 月通過「中央行政機關組織準法」，此法對於組織設立、調整、裁撤等組織設計原則，提出有效的實例，應入此法以供參考。法律指出，以後機關層級將變為 4 層級不是 5 層級，即牽涉到水平化、扁平化，這在民間或學術上是一個重要且必然的現象。因此法律可以壓縮層級，乃是由於電子化的產生使得其可行。所以像這類的組織層設計，在法律上已有法可循，若本研究可提出操作性原則的話會更有幫助。

另外，組織控制程度最多可有六個業務單位，六個輔助單位，六加六的兩個環節，以傳統團隊行政管理、企管的角度是最佳的控制幅度，為何能放寬就是因為資訊科技等發展，故結論建議部分若能看看這些法律資料及加入操作性原則會更有幫助。

資訊與通訊科技的穿透性，使組織已無疆界，法定機關的法定執掌間，上下銜接更密切，中文電子交換已無形串連，更進一步應思考如何將六面資訊更緊密銜接。由於傳統組織設計是採產品別、功能別、地域別、流程別等方式，今加入電子化後的週邊單位要如何設計接續銜接，是個考量處，例法律、公關單位。組織間的 input 和 output 要如何銜接，在組織上是個有興趣了解的議題。

在討論前，郭科長的單位正在處理電子化政府的部份，而我方也在處理資訊型政府的部份，都是在前幾個月出來的。若有時間，可考慮加入研考會新出版的電子化政府之文獻研討，其中提到網路安全，此問題屬跨機關之間，並會影響組織設計。因為過去資料的不易彙整，是由於組織間的不相往來所生的天然屏障所致，故在新的組織設計原則下，組織間的資訊安全要如何處理，是採集中式，由一個組織來專責、或是分散式的，都是前瞻性議題，並且若能將上述兩本書的論點納入，相信會更完整。

(二) 陳執行長正然(蕃薯藤數位科技股份有限公司)

本研究花了很多功夫整理描述現象，有欠缺的是覺得實際主旨意涵並沒有被呈得很好。首先是針對政因應電子化組織設計的改變，以及對組織的影響。透過本研究提出針對組織結構調整因應原則，提出一些指標，若能達到本研究目的是好的，唯抽象層次的易提，但若落在各點則是不易。不過以台灣政府目前改造的進度來看，本研究中所訪問的多個部門主管都提出人力精簡的問題，若能把研究依據主旨整理出來，將會有更具體的建議。

其次，若從過去組織功能、服務的 delivery(傳遞)來看，業務組織的部份，這只是內部功能，是要處理的沒錯但不是重點。若以外部服務 delivery 來看，服務對象會有一般的民眾、企業、政府或其他組織，因此從服務完整的角度來看，電子化所能 delivery 的角度，其實對服務的接收者來說，不太需要知道有那些後端的政府組織一起來提供所需的服務。舉例來說，房屋過戶登記買賣，現在的服務流程是到窗口後，只要有確定你是有權人時，其後續流程如戶籍謄本、財政資料等可線上查詢；在此背景下，如何去做新的政府組織設計，可能是個難題。但本研究應該要點出，也就是說談組織改造，除了從科層組織來看，也應加入來自電子化或自動化後，對跨組織所產生的影響，因不同組織中涉及不同層級所致，因此在新的政府流程中如何架構，似乎談得較少。

跟政府改造的關係，宋處長已多有著墨，因為此研究是在去年 6 月所做，但後續的變化，可能的話可再再加入。最後，覺得建議不足，是等這些會議結束後再加入乎？

(三) 吳教授宗成(臺灣科技大學資訊管理系教授)

單一窗口是目前不論學術界或實務在推 E-Government 時的重要觀念。因為資訊化的目的不可能是讓各部會有各自的窗口來服務民眾。所以可從 service provider 的角度來看，而未來政府可能變成 service provider，但和一般的 service provider 是不同的，通常會藉由功能或市場面現有客戶作區分，但政府機構接受的服務很多，所以未來想解決的問題會是跨部會的問題。比如民眾想在山坡地蓋房子，但他不是只面對一個單位，可能得跑很多單位；因此，在 E-Government 之下，如何重新把組織定位，service provider 倒底是提供何種服務。若只從現有的部會或委員會的功能來看，那是在談 engineering，只是在談原來部門內的自動化工作，並沒有觸及到宋處長先前所提的組織扁平化。組織扁平化下，service provider 或窗口的地位及角色，將日益明顯重要，而 service provider 也會發生一個議題，即資訊安全領域中的課責。

此議題是一整合式議題，難從單一面來看。例如若是屬於財政部的責任，則可說是財政部的課責。若先前所提的政府(service provider)為單一窗口是成立的話，則各部門所提供的各項服務將面臨課責的問題，即如何作權責區分，覺得本研究並未提到。

另外提出建議，本研究訪談的是以政府單位的資訊部門為主，和目前政府的組織不同。同時也為我國的資訊部門叫屈，小又沒地位，以曾訪視過單位為例，很多單位都說要提升資訊人員的位階，但從人力運用的角度並對照本研究訪談名單後，或許可以再從人力單位切入。因他們對資訊人員單位不甚了解，故或許可從行政人員的角度切入，以知道他們對 IT 人員角色為何的了解，有利以後相關資訊控管的 confirm。由於不可能由行政人員接手，而 IT 人員在組織中的定位屬背後、檯面下，故是否在調整上會產生極大的困擾應多考量。

(四) 陳教授文俊(中山大學政治學研究所教授兼所長)

定位對 IT 單位也是個問題，是成立一單位提升位階或是

(五) 吳教授宗成(臺灣科技大學資訊管理系教授)

應將北中南所有資訊單位都整合起來。曾和處長談過擴大 base，才有好的公共服務。目前資訊人員到各單位只是在作維護的工作，並不是做資訊化的工作，有枉費以高考之資格考入浪費人力之虞。

(六) 陳執行長正然(蕃薯藤數位科技股份有限公司)

在 E-Government 過程中，大方向已確定，訪談中也有出此問題，但最後並沒有彙整。而組織這部份，文化面、價值觀也應納入考慮，是接下來要深入討論的。訪談中提到設專責單位，不要由秘書單來做，或是又說任務編組，有點矛盾，這部份可能要配合近年行院所宣示的概況。

公務員從過去執行者或直接服務提供者的角色變成管理者，來調節不論是政府或民間的資源，透過此一過程，服務 delivery 出去，並配合宋處長所提出的組織基準法，看要把資訊單位放在什麼程序，假如需要專責單位，要由何種型態突顯、

要歸在何種層級、由什麼人組成、這個組織如何設計等等，這之中有很多問題的座標就會清楚。而這些問題也常在每次報告中被提到，如怕被裁員、任務交付中的問題等。

如果按此延伸下來，e 化過程的任務如何被分配、成員如何組成，甚至是後續運作的過程就會較清楚。若採任務編組也不錯，新加坡就是一例，其政府只是將任務交付下去，如何執行可自行決定。

(七) 宋處長餘俠(綜計處處長)

實務數據顯示，對於組織設計的影響，有個基準法上所稱輔助單位的部份，那是資訊部門，有時也可作為業務單位，視性質而定。除上述單位有些問題外，資訊單位也有。此外，行政院組織法源所提出的十五個部會，八月底會送出十三個部、四個委員會的修正版。原先作業時，本人最近剛好到中技處，各個部會所提出新的架構中有個現象，在有限的單位數下，會成立資訊部或資訊和其他單位組合的跨單位，例資訊統計。這些現象的產生，表示各個首長都體認到資訊的重要性。但資訊單位也不能無限膨脹。原先我們資管處有個委外的政策，人力分佈由正角形變倒三角形，就是讓二、三、四級的機關資訊人力，有效集中到二級。如吳教授所言，集中變成三個的概念，那現在就是集中在十三個部的概念，其三、四級原則上不設，二級可去服務三、四級，可在資訊系統巔峰時作彈性調派，或是視情況委外，或是作些 PM 的工作，對政府來說人力沒有增加。如同組織設計原則中所前述的輔助單位，中央二級要設，三、四級不設，若是如此，對人力調配或任務流程會有幫助。之前各部會有此建議，這些可在研究中可作仔細評估，那些可做或參考國外實例。

(八) 陳執行長正然(蕃薯藤數位科技股份有限公司)

要經過出借程序才能變為管理者，且資訊人員沒有升遷管道，上面沒單位。

(九) 吳教授宗成(臺灣科技大學資訊管理系教授)

為何提出北中南三部份，因為是構想說，假設把所有的政府機關的資訊單位，如電子化政府，e 網等這些找以外的廠商或人力等，這是一個部份，例如找宏碁負責 support 一個部會、找神通 support 一個大案也是，一個部會應該要像 Acer 的客戶全是 Government。未來我們資訊部門的客戶也是 Government，且未來資訊單位也能提供民間一些相關的背後支援服務。即有兩部份，一方面提供政府 support 的服務，另一方面可藉由資訊技術來提供整個社會民眾所需要的一些資訊成果。如以資策會為例，屬政府的資訊單位，裡面所有的人員都是高考進去的公職人員，由於人多 base 夠，所以有升遷管道，因此，是否國內能突破的是-付出與所得相等的部份。

(十) 黃教授朝盟(台北大學公共行政暨政策學系教授)

不能只 focus 在資訊單位。中央行政組織基準法通過有個很重要的原則，目的就是要要有彈性。從報告來看，應該可加入如處長所指示的，或是組織彈性設計的文獻探討。若能得到發現並配合前述的彈性文獻來作結合，可作出不錯的結果，所以可加入。

此外，CIO 的概念可加入參考文獻，可看到許多可能性。目前行政機關正在作組織設計中，當然不能現在規定二十幾個部會都應該是什麼機關，如同文中所述管理電子化政府組織，如同管理義工型態組織，如對方不情願將很難管理。

而企管中組織行為面的問題-鬆緊控制，又鬆又緊的控制。目前有些部份太鬆而有些部份又太緊，過去我們希望將緊的部份放寬，而放寬後就要看控制力。如前所提的北中南，除 base 夠外，有個問題就是現在台灣的機構沒有出來一個設定的資訊標準好讓三級部會 follow，沒有這樣的單位將很難部門的橫向整合協調，所以這部份可談。因此，研究發現可來談這些有關鬆緊的可能性。例如電子化時，有那些中央集權或放寬。如處長所言，要功能別或地域別、工作流程等部份都應注意，因為研究的期望不就是期望各部會有獨立策略思考的能力。總之，

可考慮延伸那些單位宜鬆宜緊，此方面可多著墨，因為要全部單位都探討較難。

(十一) 吳教授宗成(臺灣科技大學資訊管理系教授)

之前所述不見得要拘泥於北中南三單位，主要概念是希望資訊單位夠大，讓單位內人員可以勝愉快。其次是希望是資訊單位可以自給自足，也就是說所有電子化政府相關的事物、管理、安全，成為一個完整的統整單位。之前曾呼籲政府成立一個資訊部門，包含人事、會計等，所串起的資訊的面是立體的，和人事、會計的平面是不同的，其資訊無疆界的、快速的。而分北中南的目的，就是為了避險，因為資訊若過度的centralize，會有一個癱瘓其餘就癱瘓的疑慮，較不好，故採分散式架構，好處很多又可相支援，具有彈性且彼此間自主等等特性，符合現況所需。

(十二) 宋處長餘俠(綜計處處長)

財稅處目前是地域別，但目前在改變中，因資訊中心的出現。以入出境移民局為例，這是新的機關，原先劃分有2種，但到行政院後出第三種，有入國服務、出國服務、移民及非法移民部份(即偷渡客部份)，這是傳統的功能部部份，因為出入境是關卡的，故採地域別，分為北中南，其中要討論的是先地域再功能，或先功能再地域，通常是傳統上的設計原則。到行政院後，這機關要作整併，之中有僑委會、陸委會、內政部的民政司、警政署等很多機關，這些機關間都是靠資訊系統作整併、交換意見。後來的想法是採流程來設計，最後到行政院的版本就是國外有個組，國內有個組，處理非法的一個組，即採資訊流程設計，這就對了，因為每組內本來就有原來的機關處理，而它的上下游間可一關一關送，資訊不會錯亂。以這入出境移民局為例，其用新的設計原則作為組織設計的型態是個案，不是每個單位都要如此，只是主要希望可以去思考組織設計的多元化。該例中，這些機關的資訊交換關係就是其作業方式後，可知是好的設計。

另以國稅局為例，要檢討的是它跟地方稅的關係密切，民眾常分不清國稅和地方稅的差別。應可整合成聯合中心，採跟隨作業流程走的方式為佳。

(十三) 吳教授宗成(臺灣科技大學資訊管理系教授)

以南區國稅局為例，算是給他們建議，可採資訊化合併，把上下層級 match 起來。前述的北中南考量是以方便為前提而提出，即以區域性來設計，也或許可考慮結合民眾的生活來作設計。同時要了解人和硬體才是串連資訊系統的元件。

(十四) 郭科長月娥(資訊管理處處長)

針對跨單位的部份提出以下事項，(1) 以新加坡為例，會從各單位挑出一批人來作資訊的工作(專案團隊)，完成後再各自回工作崗位，以此例來看是滿有幫助的作法。(2) 在共通平台的架構上是有些要作釐清的。

(十五) 宋處長餘俠(綜計處處長)

若採任務編組，遇到跨組織時可能會有一些阻因，以行政院為例，成因複雜，要成功運作的因素為-須有專責的人力來運作下去，並做到權責相符。同時也要考量到任務完成如何回到原單位的後續事項。

(十六) 吳教授宗成(臺灣科技大學資訊管理系教授)

上述的運作是要有前提的，且以目前的狀況，覺得並不可行。舉例來說，一旦被調走後，因為常不在原單位上，故如何考核、如何升遷等等，都會是個問題。

同時在新加坡的例子中，由於該國具有人力資訊素質高、國際化高的優勢，故推行易，但若套在台灣不見得用得上。以目前台灣來說還不是很好的時機，主管的資訊素養較不足，故難上行下效，有權推動的人的權力也較小。

(十七) 郭科長月娥(資訊管理處處長)

資訊素養部份可從人員素養上一步步往上。

(十八) 黃教授朝盟(台北大學公共行政暨政策學系教授)

資訊素養的定義應可定義出。此外，綜合上述，覺得可參酌組織設計的書。



(十九) 吳教授宗成(臺灣科技大學資訊管理系教授)

覺得可設指揮中心來統籌。以 loosely 控制為例，loosely 的控制需要設有一個 center 來連接，為了連接要有指揮中心，成員有自我執行工作的能力，可分享彼此的資訊。目前政府組織像 loosely 控制，而鬆的 controls 的成功前提首先有一、之間的資訊流如何分享？二、彼此間中央處理器、計算資源互享，而資源互享是 loosely 控制的重要設計，非計算單元設計，而是強調彼此間資源互享的流程，計算能力資源分享的流程設計。

而 Tight 的控制則強調 data sender、data backer、centralize 等，即強調協調。未來資訊單位則是要成為協調者或是 CIO。目前國外在轉形，主管名稱不再是 CEO 而是 CIO，CIO 像是公司的 bus。若強調 CEO，則 CEO 底下的是 CIO，即 CEO 的工作是把底下各個小 CIO 之間的工作分出來，而此種組織設計型態是不同的。建議政府採 loosely 控制系統，也就是說由一個單位來作 calling，或是 CIO 是最高的。

(二十) 陳教授文俊(中山大學政治學研究所教授兼所長)

MIS 在管理領域或行政領域有什麼差別？

(二十一) 吳教授宗成(臺灣科技大學資訊管理系教授)

其實沒差。MIS 依我的解釋就是利用 IS 來解決 M(Information System for Management)，或作 Management for Information System。其中 Information System 是種 counting system，而我們所談的網路系統就是一種 MIS，資料庫也是 MIS，可為管理增加效能、速度。目前少談 Management for Information System，多談 Information System，IS for M，或 IS for Anything。

(二十二) 陳教授文俊(中山大學政治學研究所教授兼所長)

若從資工的角度而非資管的角度來看電子化又是如何？

(二十三) 吳教授宗成(臺灣科技大學資訊管理系教授)

資工的電子化只強調 data sharing、互運等。互運指的是兩系統間的互為運作(非互通)，互通是說兩個系統幾乎一樣，也就是前述的 Tight 控制的互動效果。例 A 單位有 A 作業系統，B 單位有 B 作業系統，但結果可相互作 backer、back up。以財

政部和經濟部的系統為例，應該要互運；比如經濟行為-扣稅、人事行政局系統要能跟考試院人才資料庫系統互運。而互通的上頭則要有 centralize，一個大的系統，所有的東西都要透過這個地方來 data center，data backer 等。且互運非靠系統連接，而是靠 data base 來連接，同樣的，data base 會由於系統的不同而有不同的解讀，或有不同的運用，故稱之互運。

(二十四) 陳教授文俊(中山大學政治學研究所教授兼所長)

目前校行政系有納入 MIS 的課程嗎？

(二十五) 黃教授朝盟(台北大學公共行政暨政策學系教授)

傳統越好的學校就越少，不過像世新、元智就有 MIS 的必修課程，傳統行政系就以高考為導向。

(二十六) 吳教授宗成(臺灣科技大學資訊管理系教授)

元智將本身視為資訊大學，所有都以 IS、IT 來串連 all business 相關的領域。該校完全以資訊為主，來貫穿產銷人發財(企管的五管)，即所有企管相關會用到的領域。

(二十七) 黃教授朝盟(台北大學公共行政暨政策學系教授)

但以行政人員的角色來看，做這些交互運作的誘因，從何而來？好處在哪？萬一處理不好可能被糾正。創新是不錯但相反也是冒險，所以行政人員會覺得為何要冒險。故不能只強調課責，要強調程序課責。所以不能只談到組織，可能要寫入人事的管理措施，而且跨機關間也會產生配合問題。

(二十八) 蔣教授麗君(成功大學政治經濟學研究所教授)

例如主管配合的問題。

(二十九) 郭科長月娥(資訊管理處處長)

電腦整治方案中有強迫各部會一定要有副首長來召集，類似 CIO 的角色，未來會結合業務人員或資訊人員來共同為 E 化努力。

(三十) 吳教授宗成(臺灣科技大學資訊管理系教授)

資訊安全方面也應強迫各部會的副首長在推動小組中來作把關。

(三十一) 郭科長月娥(資訊管理處處長)

回應上述為何行政人員要配合的問題。因為主管會看得見，上司的肯定是一種刺激。

(三十二) 吳教授宗成(臺灣科技大學資訊管理系教授)

建議 proposal 從行政學的角度來點出未來的組織輪廓圖，倒不認為未來要推動的、有最後決策權的主事者會懂得 IS、IT，當有這用處時才会有好的結果。

七、散會

因應電子化行政機關組織設計原則之探討

## 附錄十六

### 綜合修正說明

建議者	建議意見	回覆意見
王秉鈞教授	資料呈現順序應調整，將專家深度訪談放在前面。	已修正於第五章，並置於第一節與第二節。
	研究結論部分，方向性的建議可再加強；描述性的結論佔太多篇幅。	已修正於第六章結論中，並提出五項階段性實施步驟。
朱斌好教授	具體建構我國現有電子化政府行政機關組織現況，分析現有問題有哪些？	呈現於第三章頁 57-58，與第五章各部會分析。
	對組織設計提出改革（改善）的短、中、長程建議。	已修正於第六章結論中，並提出五項階段性實施步驟。
	因應改善建議，應有的作為，包括：國際合作推動細則等。	因時間限制，探析英、美、紐西蘭三國電子化政府政策（第四章）。
	分析探討可能發生的問題。	已於第五章分析整體行政機關面臨問題與各部會困境。
	整體研究架構為何？沒有圖說說明。	已修正於第一章增加「研究流程」圖表。
吳英隆教授	研究建議應屬針對行政部門特性之不同，給予內部因應電子化的流程改造提出設計指導原則，而非是對於整體行政機關組織之改造。	已修正於第六章結論中，提出不同部會性質，做不同修正原則，如國防部。

因應電子化行政機關組織設計原則之探討

	本研究可定位為探索性研究，章節結構應予調整，其中英、美、紐等國文獻案例分析，宜予調整前置於研究設計之前，並須與調查分析充分統整，再融入學者專家訪談，最中後提出機關推動通則。	在全文中已做調整，如將專家學者訪談調整於第五章之前幾節。
	問卷調查部分，有關職務分類方面，應針對使用者隨機抽樣產生，而非僅就技術人員等類別人士進行訪問。	因為透過電子郵件調查，各部會負責組織調整之行政單位，以資訊機關為主，故訪問與問卷調查對象以資訊單位為主。
<b>建議者</b>	<b>建議意見</b>	<b>回覆意見</b>
蕭元哲教授	為敘述統計資料呈現可以表、圖顯示其動態變化。	放置於附錄中。
	組織設計應有不同學科觀點。	因時間與經費限制，無法窮盡所有學門之專家學者。
方文昌教授	研究報告 p. 9 中提及研究方法以「比較法」與「社會調查法」進行。實際上以蒐集文獻、問卷調查及深度訪談為主。	已依方教授建議做相關修正。
	在深度訪談方面，訪談對象不夠廣泛。	時間與經費限制，無法窮盡所有學門之專家學者。
	研究目的與研究發現似乎無法對應。	已修正於第六章結論中。

研究發展處	有關研究抽樣設計部分	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 因為透過電子郵件調查，各部會負責組織調整之行政單位，以資訊機關為主，故訪問與問卷調查對象以資訊單位為主。</li> <li>2. 抽樣方式是以「隨機抽樣」，並以郵寄方式，已於第一章說明。</li> </ol>
	第三章國外經驗分析及第四章調查問卷資料陳述方式，或因須處理之資料較多，報告呈現方式稍顯瑣碎，建議可於各章增列「小結」以摘要呈現主要研析發現，提供讀者參閱。	已於第三章第三節頁 57-58 說明，第四章增加第四節英、美、紐三國推動電子化政策共通原則，提供參閱。
	研究方法有關深入訪談部分，部分問項大綱及較完整之討論內容建議可列入報告附錄，提供讀者參閱。	放置於附錄六與附錄七。
	有關文獻蒐集之中英文參考書目請移至文末。	已修正，並將相關委託案件文獻列文獻參考中。
綜合計畫處	問卷寄發之對象如何擇取？問卷之信度如何？	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 抽樣方式是以「隨機抽樣」，並以郵寄方式，已於第一章說明。</li> <li>2. 問卷信度已說明於第五章第三節與附錄二。</li> </ol>
<b>建議者</b>	<b>建議意見</b>	<b>回覆意見</b>
辜國隆處長	什麼叫電子化？	已於第二章名詞解釋中說明。
楊鈞池教授	本報告的結論的方式是沒錯的，但細節部份可能要調整。	已修正。
	如何解決駭客的問題。	非本研究之主題。

因應電子化行政機關組織設計原則之探討

黃銀煌主任	建議參考地方政府。	因為此研究以中央機構為主，故地方政府不在研究範圍之內。
宋餘俠處長	若本研究可提出操作性原則的話會更有幫助。	已修正於第六章結論中。
吳宗成教授	組織設計建議。	已修正於第六章結論中。