

RDEC-RES-097-013（委託研究報告）

公務出國計畫績效評估與 管考機制之研究

行政院研究發展考核委員會編印

中華民國九十八年十一月

（本報告內容及建議，純屬研究小組意見，不代表本會意見）

RDEC-RES-097-013（委託研究報告）

公務出國計畫績效評估與 管考機制之研究

受委託單位：國立台北大學公共行政暨政策學系

研究主持人：張四明教授

協同主持人：王信賢副教授

研究員：邢瑜

研究助理：莊其穎、葉峰谷

行政院研究發展考核委員會編印

中華民國九十八年十一月

（本報告內容及建議，純屬研究小組意見，不代表本會意見）

目 次

目 次	I
表 次	III
圖 次	VII
提 要	IX
第一章 研究緣起、主旨及預期目標.....	1
第一節 研究緣起.....	1
第二節 研究主旨.....	3
第三節 預期研究目標.....	7
第二章 研究方法、對象與過程.....	9
第一節 研究方法.....	9
第二節 研究對象選取.....	15
第三節 研究過程與進度.....	17
第三章 出國報告專區與預決算資料分析.....	21
第一節 公務出國報告專區資料分析.....	21
第二節 公務出國預決算資料分析.....	31
第三節 綜合討論.....	75
第四章 公務出國計畫運作情形實證分析.....	79
第一節 受訪者基本資料.....	79
第二節 公務出國計畫審議機制分析.....	83
第三節 公務出國報告專區運作情形分析.....	103
第四節 公務出國計畫效益初評與知識分享.....	127
第五章 結論.....	143
第一節 研究發現.....	143
第二節 政策建議.....	151

附錄

《附錄一》「公務出國」相關法規	157
《附錄二》行政院所屬機關出國情形統計	171
《附錄三》訪談逐字稿	179
《附錄四》座談會逐字稿(一)	185
《附錄五》座談會逐字稿(二)	225
《附錄六》座談會逐字稿(三)	247
《附錄七》本研究計畫問卷	275
《附錄八》本研究問卷編碼原始檔案表	281
《附錄九》 期末報告審查會意見修正對照表	293
參考書目	305

表 次

表 2-1-1：問卷發放對象及回收問卷數表	13
表 2-2-1：各機關出國考察次數、人數、其他類別比例一覽表	15
表 2-2-2：各機關出國考察次數、人數、其他類別比例一覽表（第二層）	16
表 2-3-1：本研究計畫進度表	19
表 3-1-1：機關與出國類別分析表	22
表 3-1-2：機關與出國人數分析表	23
表 3-1-3：機關與出國天數分析表	24
表 3-1-4：機關與出國地區分析表（僅列出各機關出國前五名地區）..	25
表 3-1-5：各機關出國類別與出國天數交叉表	26
表 3-1-6：各機關出國類別與出國人數交叉表	27
表 3-1-7：各機關出國類別與出國地區交叉表（僅列出前三名地區）..	28
表 3-1-8：各機關出國地區與出國天數交叉表（僅列出前三名地區）..	28
表 3-1-9：各機關出國地區與出國人數交叉表（僅列出前三名國家）..	29
表 3-1-10：各機關出國天數與出國人數交叉表.....	29
表 3-2-1：93-96 年度各類別出國計畫預計人數與實際出訪人數表	33
表 3-2-2：經濟部 93 年度派員出國計畫預計及實際執行情形統計表....	38
表 3-2-3：經濟部 94 年度派員出國計畫預計及實際執行情形統計表....	39
表 3-2-4：經濟部 95 年度派員出國計畫預計及實際執行情形統計表....	40
表 3-2-5：經濟部 96 年度派員出國計畫預計及實際執行情形統計表....	41
表 3-2-6：貿易局 93-96 年度派員出國計畫預計及實際執行情形統計表	50
表 3-2-7：標檢局 93 年度派員出國計畫預計及實際執行情形統計表....	52
表 3-2-8：標檢局 94 年度派員出國計畫預計及實際執行情形統計表....	52
表 3-2-9：標檢局 95 年度派員出國計畫預計及實際執行情形統計表....	53
表 3-2-10：標檢局 96 年度派員出國計畫預計及實際執行情形統計表..	54
表 3-2-11：衛署 93-96 年度派員出國計畫預計及實際執行情形統計表	60
表 3-2-12：健康局 93-96 年度出國計畫預計及實際執行情形統計表	67

表 3-2-13：疾管局 93-96 年度出國計畫預計及實際執行情形統計表	68
表 4-1-1：請問您目前在公務體系的職稱為何？（問卷第 1 題）	79
表 4-1-2：請問您目前在公務體系服務的年資為何？（問卷第 2 題） ..	80
表 4-1-3：請問您目前所服務的機關為何？（問卷第 3 題）	81
表 4-1-4：請問您是否曾參與或執行公務出國？（問卷第 4 題）	82
表 4-1-5：過去四年間，請問您實際參與公務出國的次數為何？	82
（問卷第 5 題）	82
表 4-2-1：您是否贊成這項「部會自行審議」機制？（問卷第 7 題） ..	84
表 4-2-2：是否贊成「部會自行審議」時，宜納入外部的學者專家代表？ （問卷第 8 題）	86
表 4-2-3：是否贊成「部會自行審議」時，將公務出國計畫先行送外審查 （問卷第 9 題）	87
表 4-2-4：請問您前置作業制度中，審議重點應該包括哪些？	91
（可複選）（問卷第 10 題）	91
表 4-2-5：您是否同意若有前置作業制度，可提升公務出國計畫的品質？ （問卷第 11 題）	92
表 4-2-6：公務出國計畫審議機制與基本資料交叉分析表	94
表 4-2-7：「職等」與公務出國計畫審議機制交叉分析表	95
表 4-2-8：「年資」與公務出國計畫審議機制交叉分析表	97
表 4-2-9：「服務機關」與公務出國計畫審議機制交叉分析表	100
表 4-2-10：「出國次數」與公務出國計畫審議機制交叉分析表	101
表 4-3-1：您是否知道「OPEN 政府出版資料回應網」中有設置「公務出國報告專區」？（問卷第 12 題）	103
表 4-3-2：「公務出國報告專區」您使用的頻率為何？（問卷第 13 題）	104
表 4-3-3：除經核定為機密或限閱之出國計畫，您是否贊成不論哪一種類別，公務出國報告都應至「公務出國報告專區」公開登載為原則？（問卷第 14 題）	105
表 4-3-4：部分出國報告因列為機密或限閱而未公開登載，您認為應符合 哪些原則或程序，出國報告才可被列為機密或限閱？（可複選）（問卷	

第 15 題)	106
表 4-3-5：你認為出國報告系統之基本資料應該包含以下哪些資料？（複選題）（問卷第 16-1 題）	110
表 4-3-6：提供「摘要」的目的在使公務出國報告更簡明易懂，且利於報告的政策行銷與查詢。請問您是否贊成將「摘要」納入公務出國報告？（問卷第 16-2 題）	111
表 4-3-7：請問您認為「上傳於系統之出國報告」中應該包含以下哪些資料？（複選）（問卷第 16-3 題）	112
表 4-3-8：請問公務出國報告專區登載的資料，對於您的工作是否有所助益？（問卷第 17 題）	113
表 4-3-9：目前出國報告之品質控管，係強調機關之自主管理，並建立內部審查機制，於出國報告簽核時，由機關首長或授權人於「出國報告審核表」簽名，請問您認為這個機制對於提升機關出國報告品質是否有助益？（問卷第 18 題）	115
表 4-3-10：請問您到公務出國報告專區登載出國報告資料時，使用上是否方便？（問卷第 19 題）	116
表 4-3-11：對於逾期公務出國報告的催繳，您認為何種頻率較為適當？（問卷第 20 題）	116
表 4-3-12：公務出國報告專區運作與基本資料交叉分析表	118
表 4-3-13：「職等」與公務出國報告專區運作情形交叉分析表	119
表 4-3-14：「參與情形」與公務出國報告專區運作情形交叉分析表	120
表 4-3-15：「出國次數」與公務出國報告專區運作情形交叉分析表	121
表 4-3-16：「年資」與公務出國報告專區運作情形交叉分析表	122
表 4-3-17：「服務機關」與公務出國報告專區運作情形交叉分析表	124
表 4-4-1：在出國前，可以就公務出國的相關課題作充分準備？（問卷第 6-1 題）	127
表 4-4-2：參與公務出國可以刺激我的思考？（問卷第 6-2 題）	128
表 4-4-3：參與公務出國計畫可以開拓我的視野？（問卷第 6-3 題）	129
表 4-4-4：公務出國有助於本機關在相關業務上的推行？	129

公務出國計畫績效評估與管考機制之研究

（問卷第 6-4 題）	129
表 4-4-5：公務出國經驗對於我的職涯發展與升遷有所幫助？	130
（問卷第 6-5 題）	130
表 4-4-6：請問您是否贊成公務出國回來以後，至少召開一次的知識分享？（問卷第 23 題）	131
表 4-4-7：關於知識分享，您認為使用哪種方式較恰當？(可複選).....	133
（問卷第 24 題）	133
表 4-4-8：公務出國計畫效益初評與知識分享與基本資料交叉分析表	135
表 4-4-9：「年資」與公務出國計畫效益初評與知識分享交叉分析表..	135
表 4-4-10：「出國次數」與公務出國計畫效益初評知識分享交叉分析表	136
表 4-4-11：「職等」與公務出國計畫效益初評與知識分享交叉分析表	137
表 4-4-12：「服務機關」與公務出國計畫效益初評知識分享交叉分析表	138
表 4-4-13：「參與情形」與公務出國計畫效益初評知識分享交叉分析表	139
表 5-2-1：政策建議及相關承辦單位表	154

圖 次

圖 2-3-1：研究流程圖	18
圖 3-2-1：教育部 93-96 年度派員出國計畫預計及實際執行情形統計 ..	31
圖 3-2-2：教育部出國計畫考察類預決算比較	34
圖 3-2-3：教育部出國計畫開會類預決算比較表.....	35
圖 3-2-4：教育部出國計畫訪問類預決算比較	35
圖 3-2-5：經濟部出國計畫一般行政類預決算比較圖	43
圖 3-2-6：經濟部出國計畫礦務行政與管理類預決算比較圖.....	44
圖 3-2-7：經濟部出國計畫促進商業發展類預決算比較圖.....	45
圖 3-2-8：經濟部出國計畫促進商業管理與輔導類預決算比較圖	46
圖 3-2-9：經濟部出國計畫國際經濟合作類預決算比較圖.....	47
圖 3-2-10：經濟部出國計畫促進投資類預決算比較圖	48
圖 3-2-11：經濟部出國計畫科技專案類預決算比較圖	49
圖 3-2-12：貿易局出國計畫國際貿易發展類預決算比較圖.....	51
圖 3-2-13：標檢局出國計畫商品檢驗類預決算比較圖	55
圖 3-2-14：標檢局出國計畫標準及度政管理類預決算比較圖	56
圖 3-2-15：衛生署出國計畫食品衛生業務預決算比較圖	63
圖 3-2-16：衛生署出國計畫企劃業務預決算比較圖	64
圖 3-2-17：衛生署出國計畫醫療衛生資訊業務預決算比較圖	65
圖 3-2-18：疾管局出國計畫防疫業務預決算比較圖	71
圖 3-2-19：疾管局出國計畫建構生物防護及新興傳染病防治網預決算比較圖	72
圖 4-2-1：出國計畫「部會自行審議」流程	83
圖 4-2-2：是否贊成這項「部會自行審議」機制.....	85
圖 4-2-3：是否贊成「部會自行審議」時，宜納入外部的學者專家代表	86
圖 4-2-4：是否贊成「部會自行審議」時，將公務出國計畫先行送外審查	87
圖 4-2-5：是否同意若有前置作業制度，可提升公務出國計畫的品質..	93
圖 4-3-1：公務出國報告都應至「公務出國報告專區」公開登載為原則的	

公務出國計畫績效評估與管考機制之研究

贊成情況	105
圖 4-3-2：公務出國報告專區登載的資料，對於工作是否有所助益	113
圖 4-3-3：對於逾期公務出國報告的催繳，何種頻率較為適當	117
圖 4-4-1：是否同意公務出國經驗對於我的職涯發展與升遷有所幫助	131
圖 4-4-2：是否贊成公務出國回來以後，至少召開一次的知識分享 ...	132
最後，針對全體受訪者詢問「關於執行公務出國計畫，您有無其他建議？ （問卷第 25 題）」，所得資料彙整如下：	140

提 要

關鍵字：出國計畫、績效評估、資訊透明化

一、研究緣起

由於全球化發展快速，加上對公務員國際觀的重視與國際行政網絡建構的重要性，使得因公務出國進行相關計畫的趨勢日漸頻繁。公務出國不僅可直接的進行國際之間的交流互動，達成雙方關係的建立，更重要的是，透過公務出國計畫的方式，可在短期內快速且立即的獲得他國值得學習效法之處。因此，不論是在關係建立或是學習資訊上，公務出國計畫都可以快速且有效的方式達成。但由於公務出國計畫之經費是由國家出資，除了必須對審查機關有所交代外，也必須接受來自廣大民眾的監督，因此如何建立良好的評估及管考制度為當前政府之首要任務之一。而目前有關「公務出國計畫績效評估與管考機制」的研究卻相當稀少，實有必要針對此進行系統性之研究，而此正是本計畫的研究焦點。

然而，績效評估和管考制度必須同時重視事前、事中以及事後三個階段，因此，本研究計畫希望透過「政府出版資料回應網公務出國報告專區」以及各機關預決算資料進行分析，一方面理解當前我國公務出國考察的現況與管考機制，檢視現行之執行方式與管理機制，是否能達到監督與控管的成效；另一方面，除了「發現問題」外，本研究計畫還強調「解決問題」，故從「制度設計」的角度，希望達成以下研究目標：

- (一) 解析「公務出國報告專區」之出國報告；
- (二) 預決算勾稽連結機制之建構；
- (三) 相關法令及管考機制建議。以期建構公務出國考察之手段與目的的良好聯結。

二、研究方法、對象與過程

由於相關研究成果的闕如，也更加凸顯本計畫研究方法、對象選取以及研究過程的重要性。本計畫研究方法包括文獻分析法、深度訪談法、焦點團體座談以及問卷調查法；在研究對象選取方面，本研究以各機關「出國考察的次數」以及「出國人數」為主，並以該機關「其他類別」佔總出國次數為輔，共選取了教育部、經濟部與衛生署以及其下屬一級單位共計七個機關；在研究過程方面，本研究試圖將「公務出國」的流程透過制度研究之上、中、下游予以分析。

三、重要發現

本研究團隊經過將近一年（十一個半月）的研究，透過總覽公務出國報告專區、各部會預決算勾稽、問卷的施測與檢驗、多次焦點座談與深入訪談後，有幾項重要發現。以下之研究發現將依照本計畫所提出的上（出國計畫申請、審查與核可過程）、中（出國計畫執行）、下（繳交報告、登載、知識分享與預決算勾稽）游等三個階段以及「綜合分析」等四部分進行說明。

(一) 上游部分

1、多數受訪者支持「部會自行審議」機制的建立：有八成八比例的受訪者贊成「部會自行審議」，將近四成贊成在「部會自行審議」納入外部學者專家代表；僅有一成八的受訪者贊成「將出國計畫先行送外審查」。

2、關於出國計畫審議「納入外部專家學者」看法不一：雖然大多數受訪者贊成建立「部會自行審議」機制，但對於是否在此機制內納入外部的學者專家，以及先將出國計畫在部會自行審議之前先行送外審查，受訪者看法不一。

3、「前置作業」須以計畫性質（與業務相關、有無類似計畫）為審議重點：大部分的受訪者認為，出國計畫與機關的核心業務是否相關、是否有類似的出國計畫、以及出國地點是否與出國計畫的相關度高，

是最需要審議的重點。同時，有六成受訪者同意有前置作業制度可提升出國計畫的品質。

4、公務出國預算不足：目前本研究團隊所訪談的對象均表示在「公務出國」的經費非常拮据，甚至嚴重影響相關業務的推動，且回國後又有一大堆負擔，不僅要交單位內的政策報告，也要交「出國報告」。

(二) 中游部分

1、出國計畫變更：本研究發現部分機關出國計畫出現變更（包括地點、天數、人選）情形，深究其中，並非全部基於專業考量，此部分雖無違法但對公務的推展也無實質效益。

2、跨機關計畫執行的難題：本研究發現公務出國計畫「跨機關」執行的頻率越來越高，然而，此部分目前尚無一統一的規範可資參考，因而造成一些計畫執行的問題，如經費預算與參與人員的選定等。

3、「機密」性質之出國計畫：在本研究彙整各單位出國報告過程中，發現部分「機密」與「限閱」之報告，而在訪談與座談會過程中，受訪者多認為，由於我國外交處境的困難或有些技術涉及保密，故會將出國性質界定為「機密」，而此部分都有相關程序。

(三) 下游部分

本部分主要集中於出國報告、「出國報告專區」的登載、知識分享與預決算分析等，研究發現如下：

1、關於出國報告：同一考察會有兩份不同報告繳交；報告格式不統一，且報告頁數落差極大；部分出國報告無繳交或查無資料；出國地點及人員類似，是否有需要每年重複此類出國計畫；出國人員與業務無關，僅是長官犒賞。

2、關於出國報告專區：多數知道「公務出國報告專區」，但使用頻率不高；公務出國報告專區登載尚稱方便，多數贊成逾期報告應每月催繳。

3、關於「知識分享」：多數贊成公務出國必須有「知識分享」；未曾參與公務出國者多希望「知識分享」的舉辦。

4、關於「預決算勾稽」；各機關所提供之決算資料完整程度不一，落差頗大；組織規模較大且業務性質複雜的機關，其不論在預決算金額或是預定的工作項目與實際執行上的情形，均較難勾稽；部分單位採行「總額通過預算，個別分案執行」模式。

(四)綜合分析

1、公務出國報告特徵：以「其他類」為主；出國人數大多少於五人，出國天數集中於 10 天內；出國地點皆以美國及日本為最主要出國地區。

2、出國有助於拓展公務與開拓視野，但對升遷不一定有幫助。其中，簡任職等對公務出國經驗對升遷的影響較持正面看法。

3、不同年資的受訪者在多項議題上觀點不一，而服務年資於 5-10 年者在各項議題的反應均較其他年資層不積極

4、不同的服務機關在多項議題上看法不一，且相較於其他部會，經濟部在公務出國計畫相關改革上，由於業務性質不同，反應也與其他兩部會呈現較大差異。

四、政策建議

以下將針對「公務出國計畫績效評估與管考機制」提出政策建議，本研究認為「公務出國」由於一方面涉及公務品質的提升、國際行政網絡的建構以及公務員視野的開拓等，另一方面，「公務出國」皆使用人民的納稅錢，必須更加謹慎，故本研究認為應以「事前審查、事後資訊公開」為原則。針對此，以下政策建議分為「立即可行」以及「中長期」兩方面說明之。

(一)立即可行之建議

- 1、「部會自行審議」以及「納入外部專家學者」機制的建立(主辦單位：行政院及所屬各機關；協辦單位：行政院研考會)。
- 2、出國報告是必須以公開登載為原則，在特殊情況與程序下可列為機密(主辦單位：行政院研考會；協辦單位：行政院及所屬各機關)。
- 3、強化網頁設計與使用的便利性(主辦單位：行政院研考會)。
- 4、可提供出國人員「作業手冊」(主辦單位：行政院研考會)。
- 5、可參照教育部提供之預決算書(主辦單位：行政院及所屬各機關；協辦單位：行政院研考會)。
- 6、「出國報告審核表」可增列「參考資料(報告)」欄目(主辦單位：行政院研考會)。
- 7、關於知識分享舉辦之建議(主辦單位：行政院研考會；協辦單位：行政院及所屬各機關)。

(二)中長期之建議

除前述立即可行的建議外，本團隊亦提出以下完善公務出國管考機制建立的中長期建議：

- 1、多鼓勵中階文官參與(主辦單位：行政院人事局、行政院及所屬各機關)。
- 2、四院與地方政府參照辦理(主辦單位：立法、司法、考試、監察四院與各地方政府；協辦單位：行政院研考會)。

隨著「全球化」與「在地化」趨勢的開展，公部門的效能與效率的提升光從制度改造顯然有所不足，國內、外政經環境情勢瞬息萬變，如何結合國際情勢與國內經驗則成為關鍵。由於我國的獨特的外交處境，一方面更需要政府公務人員具有國際視野來擬訂及推動各種公共政策，另一方面，也需要透過公務人員出國進修、考察等行動，建立

良好的國際行政網絡，以提升跨國行政合作的績效。因此，本研究正在此種考量下進行，透過「公務出國報告專區」的檢視、各部會預決算勾稽、問卷的施測與檢驗、多次焦點座談與深入訪談等，最後並提出研究發現與政策建議，以期能提升我國公務出國的品質，並建構良善且合適的管考機制。

第一章 研究緣起、主旨及預期目標

第一節 研究緣起

爲了應對全球化、資訊化時代的挑戰，從 1980 年代中後期以來，西方國家尤其是美國，展開了一場「新政府運動」(reinventing government)，其強調「企業型政府」(entrepreneurial government)，透過重新建構行政文化、公務人力、權責歸屬、獎懲制度以及目標任務等層面，期能大幅提昇政府部門的效率效能、適應能力、革新能力以及治理能力。不僅注重提供公共服務，也重視引導所有部門(公部門、民間與自願性團體)，來解決社會問題，換言之，政府所做的應是「導航」而非「操槳」(Osborne and Gaebler 著，劉毓玲譯，1993；Osborne and P. Plastrik, 1997)。此亦被稱爲「新公共管理」(new public management, NPM) 運動 (Hughes, 1998)。

然而，我們發現，隨著「全球化」與「在地化」趨勢的開展，國際與國內事務不再有明顯的界線與區隔，而此種「國際性的國內」(intermestic) 事務的增加代表著一種關於國內政治、經濟與社會擴大的新領域之出現 (Rosenau, 1969；Evans, Jacobson and Putnam, 1993；Risse-Kappen, 1995；Keohane and Helen Milner, 1996)。面對此種趨勢，公部門的效能與效率的提升光從制度改造顯然有所不足，國內、外政經環境情勢瞬息萬變，一般民眾對政府功能與角色的期待愈益殷切，其中，公務員本身的素質與見聞成爲其中的關鍵。

就我國而言，公務人員負責公共政策之制訂與執行，公共政策的種類包括國家安全政策(指國防、外交與大陸政策)、社會福利、教育文化、公共建設、及財經政策等。在高度全球化的國際環境中，由於我國的獨特的外交處境，一方面更需要政府公務人員具有國際視野來擬訂及推動各種公共政策，另一方面，也需要透過公務人員出國進修、考察等行動，建立良好的國際行政網絡，以提升跨國行政合作的績效。也正因上述理由，我國從中央到地方，從政務官到基層文官，各級政

府每年定編預算中，皆有「公務出國」的經費編列，各機關單位也都有公務人員出國進修研究計畫、選送公務人員出國專題研究。

就此而言，由於全球化發展快速，加上對公務員國際觀的重視與國際行政網絡建構的重要性，使得因公務出國進行相關計畫的趨勢日漸頻繁。舉凡出國考察、參訪、觀摩、進修、研究、實習、訓練，參加國際會議、國際交流活動，或者應外國政府、國際組織團體邀請派員參與活動，參訪政府施政經驗、研習專門技術、進行國際關係經營等都屬於因公務出國的範圍。此類公務出國不僅可直接的進行國際之間的交流互動，達成雙方關係的建立，更重要的是，透過公務出國計畫的方式，可在短期內快速且立即的獲得他國值得學習效法之處。因此，不論是在關係建立或是學習資訊上，公務出國計畫都可以快速且有效的方式達成。

由於公務出國計畫之經費是由國家出資，除了必須對審查機關有所交代外，也必須接受來自廣大民眾的監督。關於公務出國計畫，過往曾常遭立委批評有浪費公帑、經費浮濫與酬庸之嫌，近來因有數個縣市首長，於不當時間安排公務出國計畫而遭受該縣市民眾評論，更因首長回國後對於出國計畫的資金花費及績效成果交代不清，引起軒然大波，甚至與政黨選舉的安排扯上關係。不論如何，本就受到民眾及立法委員質疑的公務出國計畫，其績效評估及管考制度因此些事件更加受到重視，也使如何建立良好的評估及管考制度為當前政府之首要任務之一。就此而言，公務出國計畫之設置立意良好，但由相關的績效評估與管考制度未妥善配合，而使得公務出國計畫無法達事半功倍之效，實為可惜。有鑑於「公務出國計畫績效評估與管考機制」的重要性極高，與此相關之新聞報導雖眾多，但相關正式研究卻闕如，實有必要針對此進行系統性之研究，而此正是本計畫的研究焦點。

第二節 研究主旨

承前所述，「公務出國」對公務人員的專業知識成長，以及對我國國際行政網絡與關係的建構均有絕佳的助益，政府對「公務出國」的基本原則與管考機制等也投予高度的關注，並有明確之規範。以行政院公務出國計畫案件為例，目前的管理機制主要係依《政府資訊公開法》、《行政院及所屬各級機關因公派員出國案件編審要點》、《行政院及所屬各機關出國報告綜合處理要點》、《公務人員申請出國案件審核要點》等規定作為管理依據，由各主管機關進行審查，並依業務需要及專業進行審查（相關法規與要點詳見《附錄一》）。甚至在「中央主管機關人事機關業務績效考核項目及評分標準表」中，亦有「要求出國進修、專題研究人員依規定期限提送出國專題研究計畫，辦理出國及如期返國」以及「要求出國進修、專題研究人員，依規定繳交抵達國外報告單及專題研究報告單，返國後依規定提出專題研究報告，並履行服務義務」等評分標準。

按照《行政院及所屬各級機關因公派員出國案件編審要點》、《行政院及所屬各機關出國報告綜合處理要點》、《公務人員申請出國案件審核要點》規定，皆有明定對於公務出國計畫之原則以及繳交報告之要點。其中於《行政院及所屬各級機關因公派員出國案件編審要點》第三點（亦見於《公務人員申請出國案件審核要點》第四點）中說明各機關編列年度派員出國計畫原則，應依照：

- （一） 確屬業務需要，有助提升施政品質者。
- （二） 有益國家整體利益、外交工作及達成機關長遠目標者。
- （三） 前往考察國家有足資借鏡之處者。
- （四） 考察項目應先透過國內（外）機構或網際網路取得觀摩或學習資訊。除非必要，三年內無相同考察計畫者。
- （五） 出國人數、天數應力求精簡。

此外，於《行政院及所屬各級機關因公派員出國案件編審要點》第七點（亦見於《公務人員申請出國案件審核要點》第九點）中也說明各機關出國案件之辦理原則，應依照：

- （一） 詳細蒐集有關之資料，詳擬出國計畫，充分準備，研訂各項考察細項，包括訪問機關（構），擬提問題等。
- （二） 人選適當，熟悉業務，具有專長、語文能力，足可完成出國任務之適當人選。
- （三） 出國時機恰當，不影響公務。
- （四） 出國人數精簡，行程安排適當，參加人員應與業務相關。
- （五） 前往國家無安全顧慮。

對於出國繳交報告之規定，則依《行政院及所屬各機關出國報告綜合處理要點》中之要點處理。其中對於出國報告繳交期限、規格、提要以及審核表都有詳細規範。平實而言，雖說因公務出國之計畫有以上審核要點來進行事前的審查動作，某種程度上可達管制之效，但對於各機關公務出國計畫內容審核、報告繳交率、報告書內容與審查、納入政策措施運用、報告建議事項採行追蹤等執行績效並沒有配套的規範，亦未列入考核，與次年度的計畫申請及經費額度審核機制無關連性。

值得一提的是，目前國內並未見與「公務出國」績效考核與管考機制直接相關之研究成果，在出國經費研究上僅出現「中央機關派員出國進修、研究及實習經費之研究」一文（鍾美娟、陳莉惠，2009：20-25），其他各類研究多集中於公部門學習成效評鑑機制（孫本初、邱志淳、黃一峰，2007）、高級文官管理能力評核與培訓（黃一峰，李右婷，2006）、公務訓練機關的職能、轉型與訓練課程（邱志淳，陳志瑋，2005；黃同圳，2003）以及地方政府績效管理制度（劉坤億，2002）等，這些研究成果雖不直接涉及本計畫所關注的公務出國管考，但其所提供關於學習前後的成效評鑑、績效評估指標的建立以及「能

力運動」(competency movement)的概念等，均提供絕佳的參考價值。此外，在國際比較方面，本計畫初步搜尋，多為一般性規範，而少涉及績效評估與管考機制建立。

就此而言，「公務出國」不僅有助於學習他國的經驗，並可直接的進行國際交流互動，對國際行政網路的建構有莫大的幫助，而於此相關的績效評估與管考機制也就極為重要。然而，經本研究計畫的初步搜尋可知，目前國內外相關的研究成果極少，而相關的新聞報導亦皆屬描述性，甚少深入的分析，更遑論系統性的政策建議。就此觀之，本計畫的實施將具有先導與指標性的作用。本研究將透過「政府出版資料回應網公務出國報告專區」以及各機關預決算資料進行分析，再經由問卷設計、深入訪談以及焦點座談等方式，以期能進一步解析我國「公務出國」之相關問題並提供管考機制的建議。

公務出國計畫績效評估與管考機制之研究

第三節 預期研究目標

綜上所言，目前部份公務出國考察確實出現弊端，近來社會輿論多有大幅刪減政府部門公務考察經費的呼聲，然而，我們認為矯枉無須過正，所謂「他山之石，可以攻錯」，為因應全球化的挑戰與壓力，「公務出國」確有其必要性，本計畫將從「制度設計」(institutional design)入手。在社會科學界風起雲湧的「新制度主義」(new institutionalism)中(Hall & Rosemary, 1996: 936-957; Peters, 1999; Thenlen, 1992)，其強調制度(institution)、組織(organization)與行為者(actor)的三層次互動，制度影響著個人與組織間的互動，人們為了彼此間的互動所設計的規則或限制，藉影響個人所能獲得的資訊與面臨的誘因，來影響個人的行動決策與彼此的交往(Scott, 2001)。制度設計制約著個人在不同環境下處理相同問題的方法，以求得最佳的效率(Williamson, 1994: 77-107)。因此，本研究計畫主張，良善的制度設計不僅有助於公務出國管考機制的建立，也將對公務人員的行為具規範性，對國家競爭力的提升將有莫大助益。

然而，績效評估和管考制度必須同時重視事前、事中以及事後三個階段，且公務員本身也應該具有為民服務的使命感，不應抱持消極應付的心態。因此，為精益求精、從A到A+，本研究計畫一方面理解當前我國公務出國考察的現況與管考機制，檢視現行之執行方式與管理機制，是否能達到監督與控管的成效，避免產生「逆向選擇」與「道德危機」；另一方面，除了「發現問題」外，本研究計畫還強調「解決問題」，故從「制度設計」的角度，希望達成以下研究目標：(一)解析「公務出國報告專區」之出國報告；(二)預決算勾稽連結機制之建構；(三)相關法令及管考機制建議。以期建構公務出國考察之手段與目的的良好聯結。

根據本研究之動機、目的與政策分析，並輔以計畫執行過程之間卷調查、統計分析、深度訪談與焦點團體座談的結果，本計畫之預期成果以及對相關施政之助益如下：

公務出國計畫績效評估與管考機制之研究

- 一、 診斷行政院所屬各機關人員公務出國計畫：
 - (一) 管考機制現況調查、
 - (二) 主要問題分析、
 - (三) 效益評估
- 二、 評估政府出版資料回應網「公務出國報告專區」運用效益
- 三、 公務出國管考機制研析
- 四、 政策建議

第二章 研究方法、對象與過程

就由於相關研究成果的闕如，也更加凸顯本計畫研究方法、對象選取以及研究過程的重要性，本計畫研究方法包括文獻分析法、深度訪談法、焦點團體座談以及問卷調查法；在研究對象選取方面，本研究以各機關「出國考察的次數」以及「出國人數」為主，並以該機關「其他類別」佔總出國次數為輔，共選取了教育部、經濟部與衛生署以及其下屬一級單位共計七個機關；在研究過程方面，本研究試圖將「公務出國」的流程透過制度研究之上、中、下游予以分析。

第一節 研究方法

一、文獻分析法

此研究方法主要在於以各種文獻作為分析的對象，進行內容、歷史的分析或是文獻的統計等。此方法藉由「詮釋」的方式，試圖正確地理解和解釋他人的話語，並且可以配合歷史分析法，以歷史、長時期發展的角度解讀不同時間的文獻意義。藉由這些方法，可望獲得有關研究的真實情況與素材。如前所述，當前與本研究有關的資料多是媒體報導，相關研究幾乎闕如，故本研究以委託單位與各機關所提供之「初級資料」為研究素材，雖不免有所疏漏，但應極具參考價值。因此，本計畫從兩方面入手，一是針對「公務出國報告專區」，另一則是各機關之預決算書分析，相關說明如下（此部分研究成果呈現於本報告第三章）：

- （一）政府出版資料回應網公務出國報告專區運用現況。
- （二）在預決算書方面，本計畫將從兩部份進行分析，以便從橫切面之跨部會，以及縱切面針對特定部會之跨年度分析，期能在廣度與深度上更理解公務出國的狀況與問題：
 - 1、96 年度行政院所屬機關（部會層級）之預決算書分析；

2、從 93 至 96 年度針對前述指標部會、機關進行跨年分析。

二、 深度訪談法

深度訪談法是以引導性訪談（interview guide）、開放式問題（open-ended questions）與非正式的探測（informal probing）等方式為基礎，輔之以半結構性或非結構性的形式來討論主題。透過引導性訪談及開放式問題的方式，使受訪者可以針對主題暢所欲言，而非正式的探測則是為了能了解受訪對象話中的真正意涵。本計畫將選擇各部會之人事部門、秘書室與會計室，以及曾公務出國考察之人員，並配合本計畫問卷調查的成果，探求其對公務出國的管考機制、實際運作的想法與問題分析。

三、 焦點團體座談

本研究共舉辦三場專家學者座談（座談會記錄詳見《附錄四、五、六》），座談會實施方式以安排中央部會機關局處與公共行政、管理學等相關領域專家學者共同參與對談，主要討論的議題為當前公務出國考察的問題分析、問卷設計的合理性以及管考機制的設定等，其中一場以各機關與公務出國業務相關人員，如人事、秘書與會計部門等為主，透過承辦人員的經驗，提供本計畫問卷設計之意見。另兩場則是以學者專家為主，憑藉專家學者之意見，提供本計畫關於公務出國管考機制建構、問卷設計與解讀。藉由意見交換，深入了解行政實務上的運作問題，同時徵詢專家學者在學術上的專業看法後，再進行交叉比對分析，整合實務界與學術界的意見，轉化成為具體的研究結果。本研究三場座談題綱如下：

（一）第一場：參與人員為本研究對象機關與人事行政局、主計處人員，共計十五位。座談題綱如下：

1. 請問貴單位「公務出國」計畫的申請與審查程序為何？
2. 請問「公務出國報告專區」的填寫狀況如何？由何人登載？登載狀況如何？出國類別如何判斷？

3. 請問貴單位關於出國報告是否有相關規範？出國人員返國後是否舉辦「知識分享」？若有，多透過何種形式？
4. 請問貴單位是否執行過跨部會、機關的出國計畫？如何執行？
5. 請問貴單位關於「公務出國」預、決算資料與實際執行的狀況。
6. 請問您認為「公務出國」最主要的效益以及實施的困難為何？
7. 請問您認為如何改善管考機制？若採用「先期審查」，您的看法如何？

(二) 第二場：本座談會邀請台灣大學彭錦鵬教授、政治大學黃東益與耿曙教授以及中山大學張其祿教授等共計四位學者參與，主要問題集中於管考機制的建立、公務出國績效評估以及問卷設計等。由於部分與會學者要求以匿名方式處理其發言，因此，在附錄中的逐字稿將全部以匿名方式處理之。討論題綱如下：

1. 關於「公務出國」之管考機制（上游）應如何設計？採用「先期審查」的可行性？
2. 如何改善跨部會、機關出國計畫的執行？
3. 公務出國計畫績效評估指標如何設計？個人與機關？
4. 其他建議？

(三) 第三場：本座談會邀請台灣大學彭錦鵬教授、淡江大學黃一峰教授以及東吳大學蔡秀涓教授等共計三位學者參與，由於計畫執行已至尾聲，本次座談會討論的問題集中於問卷發放的成果，以及各建議事項。由於部分與會學者要求以匿名方式處理其發言，因此，在附錄中的逐字稿將全部以匿名方式處理之。討論題綱如下：

1. 參與出國計畫人員之「自我評估」；
2. 出國前置作業中「部會自行審議」關於「納入外部學者專家

- 參與」以及「計畫外審」的可行性；
- 3. 關於「公務出國計畫報告」的登載與相關問題；
- 4. 關於「預決算勾稽」執行的難題。
- 5. 相關建議的可行性：
 - (1)「公務出國報告」年度評比；
 - (2) 參訪者各自提出國報告；
 - (3) 調升公務人員生活費日支數額；
 - (4) 如何提升基層與年輕同仁出國的機會。

四、問卷調查法

針對目前現行行政院所屬各機關人員公務出國管考機制與運作現況，本計畫擬採取問卷調查之方式，預計針對曾公務出國之人員發放問卷 400 份，透過問卷填寫，針對各項變數進行量化分析，期望能夠掌握問卷填寫人對於現今管理體制之看法；資料分析部份將根據訪談問卷所得，就各關鍵變項、進行「交叉分析」(cross analysis)、變異數分析 (Analysis Of Variation, ANOVA) 與平均數分析等，藉以釐清不同因素間的相互關係及變項之個別影響，透過此計量資料分析，俾便日後政策規劃之參考。

本問卷內容主要是依據本研究上、中、下游的研究流程；相關座談、訪問中專家學者及與會人士意見；以及研考會內部意見所建構而成。計畫於七月上旬，以紙本及電子檔形式針對三個指標部會及其所屬機關發放問卷，實際發放問卷份數為 400 份，各機關再針對機關內所有人員以方便抽樣方式完成問卷之填答，而實際回收之有效問卷份數總計為 300 份，回收率達七成五。依據表 2-1-1 所示，在 300 份有效問卷中，包含經濟部及其所屬機關的 99 份問卷，教育部及其所屬機關的 59 份問卷，衛生署及其所屬機關的 108 份問卷，以及其他機構（環保署、農委會等）的 34 份問卷。

表 2-1-1：問卷發放對象及回收問卷數表

問卷發放對象	問卷發送數量	有效回收問卷數
教育部及其所屬機關	90	59
經濟部及其所屬機關	160	99
衛生署及其所屬機關	150	108
其他：環保署、農委會等	由經濟部轉發	34
總和	400	300

公務出國計畫績效評估與管考機制之研究

第二節 研究對象選取

為增進對研究主題的充分描述及正確詮釋，進而提出具有操作可能之建議，本計畫將界定研究範圍。關於本研究之樣本主要是針對行政院所屬機關於 93 年 1 月至 96 年 12 月之出國情形作一初步的資料分析，並從中選取適合研究之研究樣本。由於公務出國範圍包含考察、進修、研究、實習及其他種類，其中進修、研究及實習種類之考核標準較為嚴格，相較之下，公務出國之考察常因為報告繳交有抄襲、編列經費有浪費公帑、以及出國次數過多影響公務等疑慮，引起民眾及立法委員之不滿。而屬於公務出國之其他類別，由於回國後不用繳交報告，也可能造成機關內為規避接受考核時之另一選項。

因此，研究團隊以各機關「出國考察的次數」以及「出國人數」為主，並以該機關「其他類別」佔總出國次數為輔，做為本研究樣本的選取標準。就「量」而言，依據機關「出國考察次數」及「人數」兩項標準，本研究初步選取出前兩名，包括教育部與經濟部兩個部會，此兩機關不論在出國考察次數或人數均高居所有部會之冠，故將成為本計畫深入研究之標的，此外，本計畫認為在「出國類別」中，「其他類」較考察、進修、研究、實習等類別，可能出現較為模糊之空間而不利管考機制之落實，故再配合其他類別佔總出國次數比例，選取比例相對較高且在次數也具代表性之行政院衛生署等，共三個機關作為本計畫之主要研究對象（見表 2-2-1，行政院所屬各機關之出國考察次數、人數以及「其他類」之比例詳見《附錄二》）。

表 2-2-1：各機關出國考察次數、人數、其他類別比例一覽表

（部會層級）

機關名稱	考察次數	出國人數	其他類別比例 （其他類/總出國次數）
教育部	288	2890	57.64% (615/1067)
經濟部	261	5151	76.09% (2740/3601)
行政院衛生署	97	1583	68.20% (562/824)

資料來源：本研究整理自政府出版資料回應網。

經由第一層的抽樣後，本研究進一步針對上述三個機關進行第二層次的抽樣，選取標準依照該機關以及其所屬單位之出國考察次數、人數、以及其他類別佔總出國次數作樣本選取之考量，選取經濟部及所屬單位共三個（經濟部、經濟部國際貿易局、經濟部標準檢驗局）、教育部、行政院衛生署及其所屬單位共三個（行政院衛生署、行政院衛生署疾病管制局、行政院衛生署國民健康局），總計七個單位（表 2-2-2 為第二層抽樣之樣本單位一覽表）。針對此些指標機關，本計畫將進行較深入之分析。

表 2-2-2：各機關出國考察次數、人數、其他類別比例一覽表（第二層）

機關名稱	出國總人數	考察	進修	研究	實習	其他	出國總數
經濟部	484	51	7	10	8	150	226
經濟部國際貿易局	575	26	11	2	3	273	315
經濟部標準檢驗局	349	1	0	1	3	186	191
教育部	693	51	2	46	0	133	232
行政院衛生署	373	20	4	0	0	176	200
行政院衛生署疾病管制局	484	21	17	100	4	62	204
行政院衛生署國民健康局	291	18	4	0	0	121	143

資料來源：本研究整理自政府出版資料回應網。

第三節 研究過程與進度

爲避免「公務出國」繁複的流程與問題模糊本研究的焦點，本計畫初步將研究流程與議題區分爲上、中、下游三個階段，上游包括「出國計畫申請、審查與核可過程」，中游爲「出國計畫執行」，下游則是「繳交報告、登載與預決算勾稽」（見圖 2-3-1）。¹此種按流程所界分的三階段也獲得熟悉公務出國計畫業務人員與委託單位的認同，一位受訪者提及：²

這種分法很好，而且可以讓人更清楚瞭解公務出國計畫的流程，也可以跳脫研考會立場，去寫包括對上游（人事局、主計處、行政院）的建議，研考會的後端考察報告說實話已經沒有太大影響力了。其實問題的最源頭是出國計畫的審核。這樣也可以建議哪些機關可以扮演上游的角色，而在中游發生一些問題的時候，機關首長或誰，要建立什麼樣的制度，比如執行面，執行過程中變更計畫、提高經費、繞道到其他地方，或執行人選的問題等，可以作原則性建議，讓以後機關執行時有一些原則。下游則是一些原則去評估這是可以貼上去的報告，用機制管控。

¹ 預、決算分別涉及上游與下游，但涉及勾稽，所以本研究將其置於下游。

² 訪談 J1，2009 年 2 月 18 日。

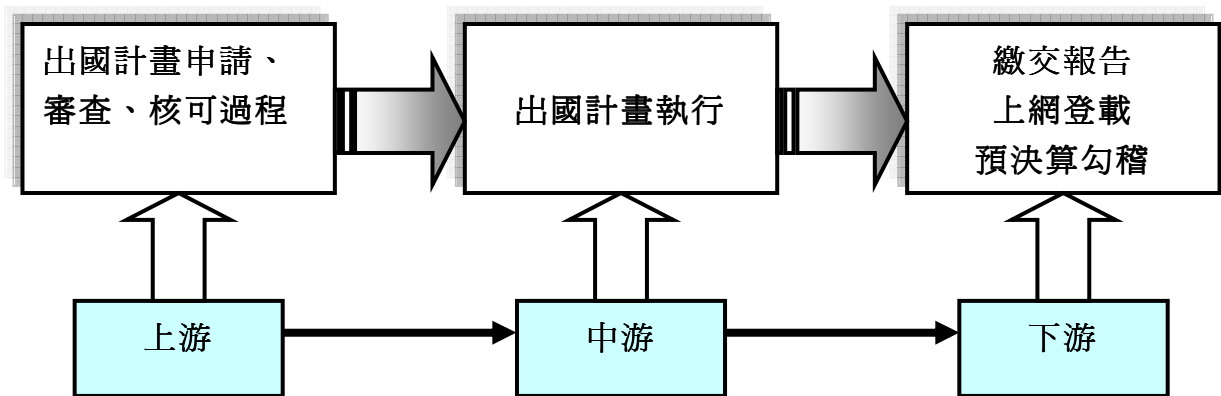


圖 2-3-1：研究流程圖

本計畫目前著重的部分一為「下游」的公務出國報告與預決算書資料分析，另一則是透過深入訪談與焦點團體座談以理解「上游」的計畫申請與審核過程，並期望於上、中、下游均能做出建設性的政策建議。

本計畫研究進度表如表 2-3-1，執行期間原為十個月，由於必須處理的初級資料龐大，以及問卷設計與分析過程頗為繁複，故經行文委託單位後，同意延長一個半月，故實際研究時程共計十一個半月。其中第一至三個月進行相關文獻的蒐集、整理與研析當前「公務出國」管考機制，第二至五個月主要研究焦點有二，一是透過政府出版資料回應網「公務出國報告專區」，整理出當前公務出國報告的問題並評估「專區」的運用效益，另一則是針對本計畫七個研究對象進行「預決算書」資料分析，第六至九個月進行問卷設計、調查與統計分析，本計畫並將於第五至十個月進行深度訪談與焦點座談，第八至十個月就訪談結果進行分析與彙整並開始撰寫研究報告。

表 2-3-1：本研究計畫進度表

月次 工作項目	一	二	三	四	五	六	七	八	九	十	十一	十二
與												
研												
與 計、												
與 度												
研究												
進度	2										1	

公務出國計畫績效評估與管考機制之研究

第三章 出國報告專區與預決算資料分析

如前所述，由於相關研究成果的闕如，本研究計畫將具有先導性質，也因此「初級資料」為本研究重要的資料來源，本研究團隊針對「公務出國報告專區」與三個指標部會及其所屬機關的「預決算書」進行資料分析，初步成果呈現如後。

第一節 公務出國報告專區資料分析

研究團隊以三個指標部會及其所屬機關為樣本，從「政府出版資料回應網」中的「公務出國報告」部分進行內容分析，結果區分為「一般資訊」（包括出國類別、人數、天數與地區）以及「交叉資訊」（亦即出國類別與出國天數、出國類別與出國人數、出國類別與出國地區、出國地區與出國天數、出國地區與出國人數、出國天數與出國人數）。

一、一般資訊

（一）各機關出國類別以「其他類」佔多數，其次為「考察類」

從表 3-1-1 可看出，教育部在 93 至 96 年度的出國次數為，其他類 129 次、考察 51 次、研究 46 次、進修 2 次，總計 228 次。經濟部在 93 至 96 年度的出國次數為，其他類 150 次、考察 51 次、研究 10 次、進修 7 次，實習 8 次，總計 226 次。貿易局在 93 至 96 年度的出國次數為，其他類 273 次、考察 26 次、研究 2 次、進修 11 次，實習 3 次，總計 315 次。標檢局在 93 至 96 年度的出國次數為，其他類 186 次、考察 1 次、研究 1 次、實習 3 次，總計 191 次。衛生署在 93 至 96 年度的出國次數為，其他類 176 次、考察 20 次、進修 4 次，總計 200 次。健康局在 93 至 96 年度的出國次數為，其他類 121 次、考察 18 次、進修 4 次，總計 143 次。疾管局在 93 至 96 年度的出國次數為，其他類 62 次、考察 21 次、研究 100 次、進修 17 次，實習 4 次，總計 204 次。機關普遍出國類別以其他為主，其次為考察。惟標檢局其他類別佔出國總次數的 97.4%，而疾管局則以研究類別為出國類別中最大宗。

表 3-1-1：機關與出國類別分析表

			出國類別					總和
			其他	考察	研究	進修	實習	
機 關 名 稱	教育部	個數（次）	129	51	46	2	0	228
		機關名稱內的 %	56.6%	22.4%	20.2%	.9%	.0%	100.0%
	經濟部	個數（次）	150	51	10	7	8	226
		機關名稱內的 %	66.4%	22.6%	4.4%	3.1%	3.5%	100.0%
	貿易局	個數（次）	273	26	2	11	3	315
		機關名稱內的 %	86.7%	8.3%	.6%	3.5%	1.0%	100.0%
	標檢局	個數（次）	186	1	1	0	3	191
		機關名稱內的 %	97.4%	.5%	.5%	.0%	1.6%	100.0%
	衛生署	個數（次）	176	20	0	4	0	200
		機關名稱內的 %	88.0%	10.0%	.0%	2.0%	.0%	100.0%
	健康局	個數（次）	121	18	0	4	0	143
		機關名稱內的 %	84.6%	12.6%	.0%	2.8%	.0%	100.0%
	疾管局	個數（次）	62	21	102	17	4	206
		機關名稱內的 %	30.1%	9.8%	49.5%	8.3%	2.0%	100.0%
	總和	個數（次）	1097	188	161	45	18	1509
		機關名稱內的 %	72.7%	12.5%	10.7%	3.0%	1.2%	100.0%

資料來源：本研究整理自政府出版資料回應網。

(二) 出國人數*以五人以下為主

從表 3-1-2 可以看出，各機關出國人數有七到九成都以 1-5 人為主，多達 89.4%，其次則為 6-10 人，佔 5.2%，20 人以上的僅佔 1.8%。

表 3-1-2：機關與出國人數分析表

			出國人數					總和
			1~5人	6~10人	11~15人	16~20人	20人以上	
機 關 名 稱	教育部	個數(次)	166	20	15	12	15	228
		機關名稱內的 %	72.8%	8.8%	6.6%	5.3%	6.6%	100.0%
	經濟部	個數(次)	192	16	8	5	5	226
		機關名稱內的 %	85.0%	7.1%	3.5%	2.2%	2.2%	100.0%
	貿易局	個數(次)	301	7	3	2	2	315
		機關名稱內的 %	95.6%	2.2%	1.0%	.6%	.6%	100.0%
	標檢局	個數(次)	190	1	0	0	0	191
		機關名稱內的 %	99.5%	.5%	.0%	.0%	.0%	100.0%
	衛生署	個數(次)	182	12	2	0	4	200
		機關名稱內的 %	91%	6.0%	1.0%	.0%	2%	100.0%
	健康局	個數(次)	130	11	2	0	0	143
		機關名稱內的 %	90.9%	7.7%	1.4%	.0%	.0%	100.0%
	疾管局	個數(次)	188	11	5	1	1	206
		機關名稱內的 %	91.3%	5.3%	2.4%	.5%	.5%	100.0%
	總和	個數(次)	1349	78	35	20	27	1509
		機關名稱內的 %	89.4%	5.2%	2.3%	1.3%	1.8%	100.0%

資料來源：本研究整理自政府出版資料回應網。

*出國人數的計算方式不以該機關所派出的人數為主，而是以該團實際總出國人數為計算方式。

(三) 出國天數多為 10 日以內

從表 3-1-3 可以看出，各機關出國天數幾乎都以 10 天內為主，但教育部由於情況較為特殊，有兩成左右出國天數是集中在 30 天以上，這些集中在 30 天以上的出國計畫多以短期進修及研究為主。

表 3-1-3：機關與出國天數分析表

			實際出國天數				總和
			1~10天	11~20天	21~30天	30天以上	
機 關 名 稱	教育部	個數（次）	130	46	2	50	228
		機關名稱內的 %	57.0%	20.2%	.9%	21.9%	100.0%
	經濟部	個數（次）	172	43	2	9	226
		機關名稱內的 %	76.1%	19.0%	.9%	4.0%	100.0%
	貿易局	個數（次）	254	51	1	7	313
		機關名稱內的 %	81.2%	16.3%	.3%	2.2%	100.0%
	標檢局	個數（次）	162	25	1	3	191
		機關名稱內的 %	84.8%	13.1%	.5%	1.6%	100.0%
	衛生署	個數（次）	179	18	1	2	200
		機關名稱內的 %	89.5%	9.0%	.5%	1.0%	100.0%
	健康局	個數（次）	127	12	1	3	143
		機關名稱內的 %	88.8%	8.3%	.7%	2.1%	100.0%
	疾管局	個數（次）	123	44	15	24	206
		機關名稱內的 %	59.8%	20.1%	6.4%	13.7%	100.0%
	總和	個數（次）	1147	239	23	98	1507
		機關名稱內的 %	76.1%	15.9%	1.5%	6.5%	100.0%

資料來源：本研究整理自政府出版資料回應網。

(四) 出國地區以歐美日先進國家為主

從表3-1-4可以看出，教育部出國地區依序分別是美國、中國大陸、日本、英國及韓國，此亦可說明我國與美國、中國大陸的學術交流較為頻繁；經濟部出國地區依序分別是日本、美國、瑞士、德國及法國；貿易局出國地區依序分別是瑞士、日本、法國、印度及韓國；標檢局出國地區依序分別是日本、美國、瑞士、泰國、越南；衛生屬出國地區依序分別是美國、日本、韓國、瑞士、及英國和泰國；健康局出國地區依序分別是美國、加拿大、澳大利亞、日本及韓國及英國；疾管局出國地區依序分別是美國、日本、泰國、中國大陸、法國及越南。總體而言，各機關皆以美國及日本為最主要出國地區，其中教育部除美、英兩國外，其餘多集中在亞洲地區；經濟部及其所屬機關之出國地區則多偏向瑞士、德國、法國等西歐國家；衛生署及其所屬機關支出國地區則較多元化。

表 3-1-4：機關與出國地區分析表（僅列出各機關出國前五名地區）

國家排名	教育部	經濟部	貿易局	標檢局	衛生署	健康局	疾管局
1	美國 22.37%	日本 23.21%	瑞士 38.41%	日本 41.36%	美國 24.50%	美國 39.16%	美國 30.39%
2	中國大陸 13.60%	美國 16.93%	日本 23.21%	美國 7.85%	日本 11.50%	加拿大 5.59%	日本 17.16%
3	日本 11.84%	瑞士 8.93%	法國 8.57%	瑞士 7.85%	韓國 7.00%	澳大利亞 4.90%	泰國 8.33%
4	英國 10.53%	德國 7.14%	印度 4.76%	泰國 6.28%	瑞士 6.50%	日、韓、英 4.20%	中國大陸 6.37%
5	韓國 7.02%	法國 5.36%	韓國 4.13%	越南 6.28%	英、泰 6.00%		法、越 4.90%

資料來源：本研究整理自政府出版資料回應網。

二、交叉資訊

(一) 出國類別與出國天數：其他與考察類出國天數多以1-10天為主

從表3-1-5可以看出，各機關之其他與考察類出國天數多以1-10天為主，而研究、進修、實習則以一個月以上的時間為主。由於其他及考察類多以短期開會、訪問及比賽行程居多，而研究、進修則需要長時間在當地進行單一議題深入的調查，所以在天數上會呈現如此差異。

表 3-1-5：各機關出國類別與出國天數交叉表

		其他	考察	研究	進修	實習	總和
1~10天	個數(次)	934	153	44	11	3	1145
	直行 %	85.30%	81.38%	27.67%	24.44%	16.67%	76.08%
11~20天	個數(次)	153	30	34	12	8	237
	直行 %	13.97%	15.96%	21.38%	26.67%	44.44%	15.75%
21~30天	個數(次)	3	1	13	3	1	21
	直行 %	.27%	.53%	8.18%	6.67%	5.56%	1.40%
30天以上	個數(次)	5	4	68	19	6	102
	直行 %	.46%	2.13%	42.77%	42.22%	33.33%	6.78%
總和	個數(次)	1095	188	159	45	18	1505
	直行 %	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

資料來源：本研究整理自政府出版資料回應網。

(二) 出國類別與出國人數：各類別均以1-5人為主

從表3-1-6可以看出，各機關不論出國類別，出國人數皆以1-5人為主。其中考察仍有一成左右的出國人數介於6-10人。

表 3-1-6：各機關出國類別與出國人數交叉表

		1~5人	6~10人	11~15人	16~20人	20人以上	總和
其他	個數(次)	988	54	25	9	21	1097
	直行 %	73.33%	69.23%	71.43%	45.00%	77.78%	72.79%
考察	個數(次)	149	18	5	10	6	188
	直行 %	11.07%	23.08%	14.29%	50.00%	22.22%	12.48%
研究	個數(次)	150	6	3	0	0	159
	直行 %	11.14%	7.69%	8.57%	.00%	.00%	10.55%
進修	個數(次)	44	0	1	0	0	45
	直行 %	3.27%	.00%	2.86%	.00%	.00%	2.99%
實習	個數(次)	16	0	1	1	0	18
	直行 %	1.19%	.00%	2.86%	5.00%	.00%	1.19%
總和	個數(次)	1347	78	35	20	27	1507
	直行 %	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

資料來源：本研究整理自政府出版資料回應網。

(三) 出國類別與出國地區：日、美兩國為各類別出國集中地

從表3-1-7可以看出，各機關其他類出國地區依序是日本、美國、瑞士；考察類出國地區依序是美國、日本、中國大陸及德國；研究類出國地區依序是美國、日本及英國；進修類出國地區依序為美國、瑞士籍日本；實習類出國地區依序是德國及日本、美國。其中不論出國類別，出國地區皆集中於美國、日本、瑞士等三國。

表 3-1-7：各機關出國類別與出國地區交叉表（僅列出前三名地區）

國家排名	其他	考察	研究	進修	實習
1	日本	美國	美國	美國	德國、日本
2	美國	日本	日本	瑞士	美國
3	瑞士	中國大陸、 德國	英國	日本	X

資料來源：本研究整理自政府出版資料回應網。

(四) 出國地區與出國天數：多以先進國家為主

從表3-1-8可以看出，各機關不論出國天數，其出國地區皆集中於美國、日本、瑞士及英國等國家。其中31天以上之進修，出國地區依序為美國、英國與日本。

表 3-1-8：各機關出國地區與出國天數交叉表（僅列出前三名地區）

國家排名	1-10 天	11-20 天	21-30 天	31 天以上
1	日本	美國	美國	美國
2	美國	日本	日本、瑞士、	英國
3	瑞士	瑞士	英國、比利時	日本

資料來源：本研究整理自政府出版資料回應網。

(五) 出國地區與出國人數：以日、美兩國為主

從表3-1-9可以發現，各機關不論出國人數，出國地區皆以日本、美國為主，且極為明顯的是日本名列各人數排名的首位。

表 3-1-9：各機關出國地區與出國人數交叉表（僅列出前三名國家）

國家排名	1-5 人	6-10 人	11-15 人	16-20 人	20 人以上
1	日本	日本	日本	日本	日本
2	美國	美國	美國、瑞士、香港	X	西班牙
3	瑞士	中國大陸、韓國		X	X

資料來源：本研究整理自政府出版資料回應網。

(六) 出國天數與出國人數：各類別皆以1-10天為主

從表3-1-10可以發現，各機關不論出國人數多寡，出國天數皆以1-10天為主。

表 3-1-10：各機關出國天數與出國人數交叉表

		1~5人	6~10人	11~15人	16~20人	20人以上	總和
1~10天	個數（次）	1034	60	18	14	19	1145
	直行 %	76.88%	76.92%	51.43%	70.00%	70.37%	76.08%
11~20天	個數（次）	192	16	15	6	8	237
	直行 %	14.28%	20.51%	42.86%	30.00%	29.63%	15.75%
21~30天	個數（次）	18	1	2	0	0	21
	直行 %	1.34%	1.28%	5.71%	.00%	.00%	1.40%
30天以上	個數（次）	101	1	0	0	0	102
	直行 %	7.51%	1.28%	.00%	.00%	.00%	6.78%
總和	個數（次）	1345	78	35	20	27	1505
	直行 %	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

資料來源：本研究整理自政府出版資料回應網。

從一般資訊中，可以看出指標部會在出國計畫上的類別特性，其中各機關的出國計畫多以其他類為主，因「其他類」之出國計畫因為在性質上較具彈性，凡屬於開會、臨時情況都屬於此類之中，也因此不難理解各機關的出國計畫多以「其他類」為主，惟有一些機關因為機關本質及業務性質會有所不同，以疾管局為例，其就以研究類為出國類別中最大宗。在出國人數方面，針對單一出國計畫，各機關多以五人以內為主，少數計畫則會高於五人。而出國天數則多集中於 10 天內。同時各機關皆以美國及日本為最主要出國地區。

進一步對一般資訊作交叉比對，所得出的交叉資訊也大體複證了一般資訊所指出的幾個重點。出國類別與其他三個變項(天數、人數、地區)所作的交叉結果顯示，各類別均以 1-5 人執行出國計畫為主，且也都以日、美兩國為出國的集中地，天數上其他與考察類多以 1-10 天為主，惟研究與進修類因性質不同，多以 30 天以上為主。出國地區與其他兩個變項(天數、人數)所作的交叉結果顯示，不論出國計畫的人數多寡或天數長短，皆以先進國家為主要地區，尤以日、美兩國為最。而出國天數與出國人數的交叉結果顯示出，不論人數多寡，皆以 1-10 天的出國期間為主。

第二節 公務出國預決算資料分析

本研究團隊完成三個指標部會及其所屬機關 93-96 年之「預決算資料分析」，由於各機關所提供之決算資料完整程度不一，雖在表格上有清楚規劃出出國名稱、天數及人數等詳細資訊，但各機關所填寫的狀況不一，因而造成在預決算勾稽進行上的困難。此外，從預決算的資料中可發現，組織規模較大且業務性質複雜的機關，其不論在預決算金額或是預定的工作項目與實際執行上的情形，均較難勾稽。且由於機關業務繁雜、執行跨機關的出國計畫、部分機關出國計畫業務列為機密等，亦而造成勾稽上的困難。各機關詳細分析如下。

一、教育部

(一)預決算資料分析

根據教育部 93 年至 96 年度派員出國計畫的預算及實際執行情形資料，可綜合統計如下圖：

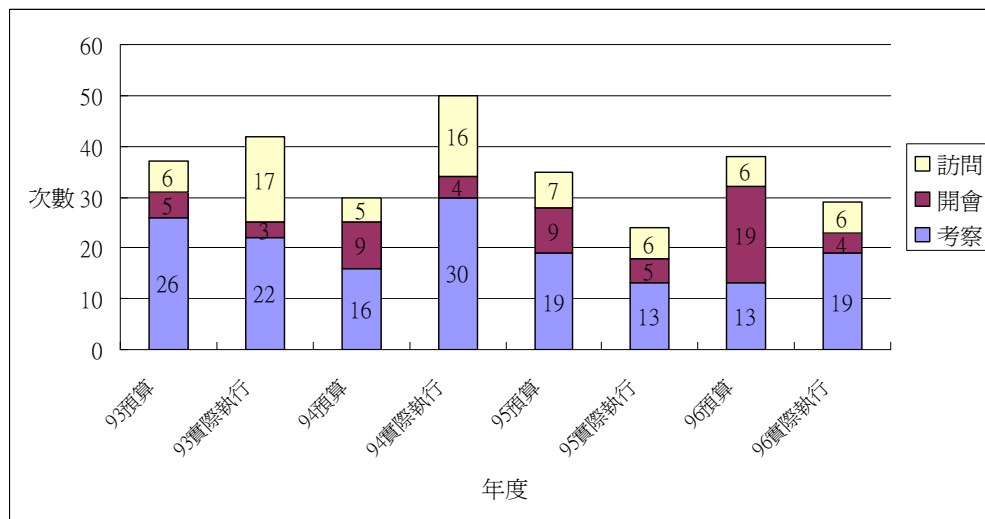


圖 3-2-1：教育部 93-96 年度派員出國計畫預計及實際執行情形統計

資料來源：本研究整理自教育部提供之預決算資料。

依圖 3-2-1 的資料統計可發現，教育部 93 年度預計出國數為考察 26 件、開會 5 件、訪問 6 件，實際執行情形為考察 22 件、開會 3 件、訪問 17 件。考察計畫中之「至馬來西亞加強宣導僑教」及「至印尼加強宣導僑教」等兩件，因另列在「國立僑生大學出國計畫」執行之外，另有 5 件預算計畫因故未執行，多數未執行計畫歸屬在「僑民教育」項下，未執行原因則為預定出國地之僑教單位未邀集研商事宜，此外，因臨時業務需要增列「2004 台灣高等技職教育展」、「英國科學教育協會 2004 年年會」等五件。在開會計畫預定之「出席歐盟國際事務會議」及「出席全美地區協調會議」則因會議未召開原因取消。在訪問計畫中，除「亞洲物理奧林匹亞競賽」教育部未派人員隨團外，其他計畫則正常執行，另因業務需要臨時增加 9 件訪問計畫。

94 年度預計出國數為考察 16 件、開會 9 件、訪問 5 件，實際執行情形為考察 30 件、開會 4 件、訪問 16 件。考察計畫中除「與德國大學會談簽署學術合作協定」未執行及「赴泰國進行招生宣導暨事務座談會」變更出國地點為印尼外，其他照常執行，另新增列 17 件計畫，其中多歸屬在「國際學術教育交流」工作計畫下，計畫包含「2005 年台日教育旅行研討會」、「考察日本國際教育旅行環境」等 8 件。在開會計畫預定之「國際工程會議」未執行，另新增「WTO 服務貿易週會議」。在訪問計畫中，除預計「參加國際奧林匹亞」及「參訪健康促進學校」等 5 項計畫照常執行外，另新增 11 項訪問行程，其中包含有在「高等教育行政及督導」項下的「韓國 2005 年海外留學及語言博覽會」、在「中等教育督導」項下的「日本東京 OECD 研討會」、在「國際學術教育交流」項下的「赴美國印第安那州政府教育廳簽署教育合作備忘錄」以及在「學校體育與衛生教育」項下的「2005 年世界大學運動會」等計畫。

95 年度預計出國數為考察 19 件、開會 9 件、訪問 7 件，實際執行情形為考察 13 件、開會 5 件、訪問 6 件。考察計畫中之「辦理退休前及退休後之老人教育工作」及「考察澳洲之課程與教學」2 件計畫，因經費刪減後不足支應而未執行外，另新增列兩項「國際學術教育交

流」計畫，在開會預定計畫中，多數因經費不足及因故延遲辦理會議等理由，取消原訂執行計畫，除 2 件原訂國際學術年會計畫照常執行外，另依照業務需求增列「聯合國婦女地位委員會」等 3 件計畫。在訪問計畫中照預算執行項目僅有 3 件，依另業務需要增列兩項「國際學術教育交流」計畫及一項「高等教育行政及督導」計畫。

96 年度預計出國數為考察 13 件、開會 19 件、訪問 6 件，實際執行情形為考察 19 件、開會 4 件、訪問 6 件。考察計畫中之。在考察計畫中，按原訂計畫執行的僅有 5 件，另多為新增之考察計畫，本年度新增之考察計畫共計 14 件，其中以「國際學術教育交流」為最主要新增之項目。在開會計畫中，除「2007 聯合國非營利婦女地位會議」及「訪問美國紐約文教參訪」兩計畫照常執行，及另增列兩項「國際學術教育交流」計畫外，其餘皆因經費調整後不足及該年度會議或計畫未舉辦之理由，未執行。在訪問計畫中，多依照預定計畫執行。

表 3-2-1：93-96 年度各類別出國計畫預計人數與實際出訪人數表

年度	類別	預計人數	實際出訪人數
93	考察	53	47
94	考察	34	64
95	考察	34	39
96	考察	20	36
93	開會	5	7
94	開會	12	6
95	開會	16	5
96	開會	18	10
93	訪問	7	26
94	訪問	6	28
95	訪問	9	5
96	訪問	6	6

資料來源：本研究整理自教育部提供之預決算資料。

以下將從各年度各類型出國人數及金額作分析說明。從表 3-2-2、圖 3-2-2 至 3-2-4 中分別呈現出各年度出國人數，以及考察、訪問、開會類各年度之預決算金額的比較表。在 93-96 年的考察類中，不論該年度考察計畫的增加或減少，其決算金額都較預算金額高。其中，以 94 及 96 兩個年度預決算金額差距幅度為最大。94 年度的決算金額比預算金額高出 1,774,929，而 96 年度考察類決算金額更幾乎為預算金額的 2.5 倍。其原因不只是該兩個年度在實際執行的計畫上高出預計計畫許多，在實際出國人數上也多為預定中的兩倍人數。

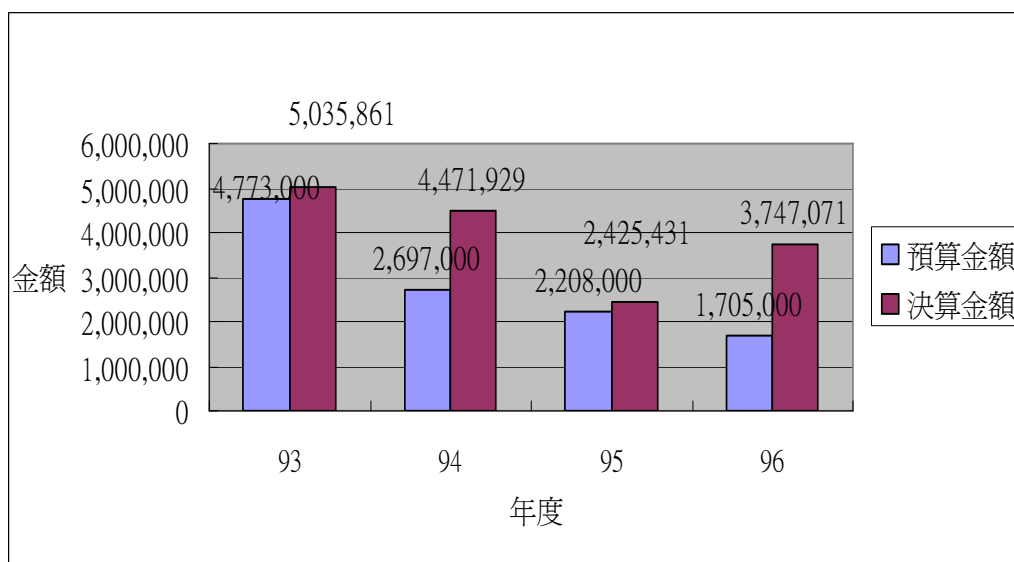


圖 3-2-2：教育部出國計畫考察類預決算比較

資料來源：本研究整理自教育部提供之預決算資料。

在開會類別中，幾乎各年度的決算金額都低於預算金額，其中又以 95 及 96 兩年的情況最為明顯，而經費大幅減少之原因也多為原訂會議取消或延期，使得出國人數大幅減少，進而影響經費的支出。

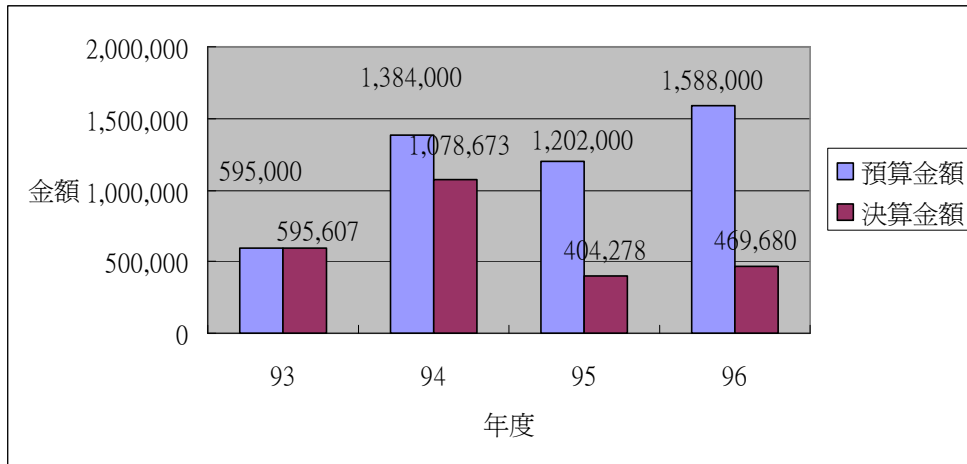


圖 3-2-3：教育部出國計畫開會類預決算比較表

資料來源：本研究整理自教育部提供之預決算資料。

不同於開會類別的情形，在圖 3-2-4 的訪問類別中，93、94 兩個年度的決算金額均高出預算金額的 2-4 倍之多。而 95、96 兩年的決算金額則呈現略低於預算金額的情形。其原因為 95、96 兩年的訪問類別實際出訪情形幾乎都於預定行程相符，且人數略減，但在 93、94 兩年中，因臨時業務需求，在實際執行計畫中大幅增加了訪問的行程，因此也使得經費呈現鉅額的增加。

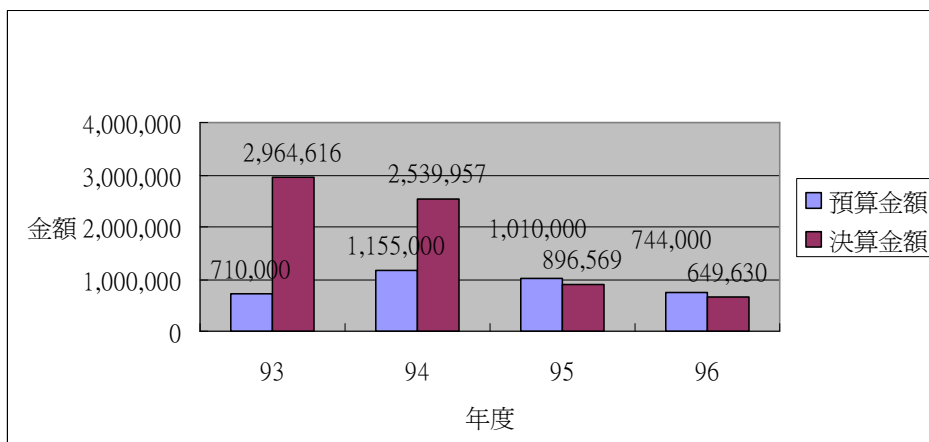


圖 3-2-4：教育部出國計畫訪問類預決算比較

資料來源：本研究整理自教育部提供之預決算資料。

(二)教育部出國計畫小結

教育部將預決算分作考察、開會與訪問三大類別(與另外其他六個指標部會依據機關內工作項目，來進行出國分類的方式有所不同。其優點在四年來類別沒有變動，勾稽上能夠較為清楚顯出歷年的變化)。綜觀 93-96 年教育部派員出國計畫，可由兩向度的交叉比較，加以考核分析教育部預決算勾稽的狀況，縱向為三大出國類別的預計與實際出國案件的落差，橫向為預決算金額的落差。

93 年度預計出國數為考察 26 件、開會 5 件、訪問 6 件；而執行期間未執行預定計畫，考察 5 件、開會 2 件、訪問 1 件；執行期間新增列出國計畫，考察 5 件、開會 0 件、訪問 9 件；實際執行情形為考察 22 件、開會 3 件、訪問 17 件。94 年度預計出國數為考察 16 件、開會 9 件、訪問 5 件；而執行期間未執行預定計畫，考察 1 件、開會 1 件、訪問 0 件；執行期間新增列出國計畫，考察 17 件、開會 1 件、訪問 11 件；實際執行情形為考察 30 件、開會 4 件、訪問 16 件。95 年度預計出國數為考察 19 件、開會 9 件、訪問 7 件；而執行期間未執行預定計畫，考察 2 件、開會 7 件、訪問 4 件；執行期間新增列出國計畫，考察 2 件、開會 3 件、訪問 2 件；實際執行情形為考察 13 件、開會 5 件、訪問 6 件。96 年度預計出國數為考察 13 件、開會 19 件、訪問 6 件；而執行期間未執行預定計畫，考察 8 件、開會 17 件、訪問 0 件；執行期間新增列出國計畫，考察 14 件、開會 2 件、訪問 0 件；實際執行情形為考察 19 件、開會 4 件、訪問 6 件。

由上可看出歷年來除 94 年在考察及訪問項目中，與預計數目有較大落差外，使得該年度在出國總件數上有極大出入外，其餘各年度在出國總件數上之消長並不明顯。但在預算計畫與實際執行計畫的情形落差卻呈現較大變化，這是因為常有執行期間未執行預定計畫與新增列出國計畫的發生，一方面各類計畫常因會議取消或刪減後金額不足等原因，未執行該項計畫，另一方面也會因為臨時業務需求增列出國計畫，使得預計出國計畫及實際執行出國計畫兩者的連結上，有相當大更動的空間存在。例如開會一項，歷年的變化皆是未執行預定計畫

的次數多過新增列出國計畫，可推論由於會議的變動性較高，臨時取消會議的狀況多有；而訪問一項在 93 與 94 年度則顯示出新增列出國計畫多過未執行預定計畫的情況，或許是因為臨時業務需要所增列出國計畫，但過多的新增列計畫也反映在決算與預算的落差上。

在開會一項上，歷年來由於皆是未執行預定計畫的次數多過新增列出國計畫，所以每年度的決算金額皆未超過預算金額。但訪問一項則由於在 93 與 94 年度新增計畫增加的量很高，故此兩個年度的決算金額遠遠高出預算金額。

二、經濟部及所屬機關

(一)經濟部本部預決算資料

根據經濟部 93 年至 96 年度派員出國計畫的預算及實際執行情形資料，可綜合統計如下。依表 3-2-2 的資料統計可發現，經濟部 93 年度預計出國數為一般行政 4 件、礦務行政與管理 3 件、促進商業發展 4 件、商業管理與輔導 1 件、國際經濟合作 13 件、促進投資 10 件、科技專案 4 件，實際執行情形為考一般行政 8 件、礦務行政與管理 3 件、促進商業發展 10 件、商業管理與輔導 1 件、國際經濟合作 12 件、促進投資 13 件、科技專案 10 件。其中一般行政新增「參加美國微軟公司『政府資訊安全方案（GSP）研討會』」，另有四件原本屬於教育訓練的經費被移到此一項目下；促進商業發展新增「赴日考察 RFID 技術及應用現況」等六件計畫；國際經濟合作採總量控管方式；促進投資新增「第 24 屆世界華商經貿會議」等五件，而「出席第 28 屆加勒比海年會」則配合外交部不組團參加；科技專案部份新增六件出國計畫，由國外旅費勻支。

表 3-2-2：經濟部 93 年度派員出國計畫預計及實際執行情形統計表

	預算	決算	預算金額	決算金額
一般行政	4	8	1,364,000	2,990,171
礦務行政與管理	3	3	241,000	475,919
促進商業發展	4	10	228,000	985,270
商業管理與輔導	1	1	50,000	160,001
國際經濟合作	13	12	10,582,000	5,978,909
促進投資	10	13	4,518,000	3,473,410
科技專案	4	10	630,000	1,000,863
小計	39	57	17,613,000	15,064,543

資料來源：本研究整理自經濟部提供之預決算資料。

94 年度預計出國數為一般行政 3 件、礦務行政與管理 3 件、促進商業發展 5 件、商業管理與輔導 0 件、國際經濟合作 23 件、促進投資 18 件、科技專案 3 件，實際執行情形為考一般行政 5 件、礦務行政與管理 4 件、促進商業發展 8 件、商業管理與輔導 0 件、國際經濟合作 22 件、促進投資 18 件、科技專案 3 件（見表 3-2-3）。其中一般行政新增「參加奧地利國際政府資訊科技理事會議」，另有一件原本屬於教育訓練的經費被移到此一項目下；礦務行政與管理新增「參加第二屆台灣—阿拉斯加經貿暨投資委員會會議」一件；促進商業發展新增「94 年度赴日招商暨產業合作團」等三件計畫；國際經濟合作採總量控管方式，僅邀請友邦高層訪華機票款未動用。

表 3-2-3：經濟部 94 年度派員出國計畫預計及實際執行情形統計表

	預算	決算	預算金額	決算金額
一般行政	3	5	245,000	487,383
礦務行政與管理	3	4	236,000	486,743
促進商業發展	5	8	457,000	688,735
商業管理與輔導	0	0	0	0
國際經濟合作	23	22	10,895,000	8,705,837
促進投資	18	18	3,693,000	3,521,684
科技專案	3	3	630,000	411,648
小計	55	60	16,156,000	14,302,030

資料來源：本研究整理自經濟部提供之預決算資料。

95 年度預計出國數為一般行政 2 件、礦務行政與管理 3 件、促進商業發展 1 件、商業管理與輔導 0 件、國際經濟合作 19 件、促進投資 21 件、科技專案 5 件、國營事業管理 1 件，實際執行情形為考一般行政 3 件、礦務行政與管理 3 件、促進商業發展 2 件、商業管理與輔導 0 件、國際經濟合作 18 件、促進投資 21 件、科技專案 5 件、國營事

業管理 1 件（見表 3-2-4）。其中一般行政新增「赴美國參加台美會議」一件，由大陸旅費項下勻支；促進商業發展新增「第 6 屆台日電子商務推動委員會聯席會議」一件計畫；國際經濟合作採總量控管方式，僅邀請友邦高層訪華機票款未動用；科技專案部份新增三件出國計畫，另三件出國計畫未執行。本年度新增一項國營事業管理。

表 3-2-4：經濟部 95 年度派員出國計畫預計及實際執行情形統計表

	預算	決算	預算金額	決算金額
一般行政	2	3	196,000	398,890
礦務行政與管理	3	3	489,000	517,752
促進商業發展	1	2	115,000	143,421
商業管理與輔導	0	0	0	0
國際經濟合作	19	18	9,535,000	7,974,173
促進投資	21	21	3,693,000	3,065,918
科技專案	5	5	630,000	624,434
國營事業管理	1	1	172,000	156,196
小計	52	53	14,830,000	12,880,784

資料來源：本研究整理自經濟部提供之預決算資料。

96 年度預計出國數為一般行政 4 件、礦務行政與管理 4 件、促進商業發展 3 件、商業管理與輔導 1 件、國際經濟合作 16 件、促進投資 26 件、科技專案 4 件、投資審議 1 件，實際執行情形為考一般行政 4 件、礦務行政與管理 4 件、促進商業發展 4 件、商業管理與輔導 1 件、國際經濟合作 14 件、促進投資 25 件、科技專案 5 件、投資審議 1 件（見表 3-2-5）。其中促進商業發展新增「財團法人交流協會台北事務所…交換 RFID 推動經驗」一件計畫；國際經濟合作採總量控管方式，友邦高層訪華機票款、駐外商務主管返國參加會議等二項未動用；促

進投資未籌組 96 年度赴美招商團；科技專案部份新增「赴日本參訪日本東京大學、文部省科學技術政策研究所等單位」一件；投資審議新增「參加台美 TIFA 會議」一件，並被歸為密件。

表 3-2-5：經濟部 96 年度派員出國計畫預計及實際執行情形統計表

	預算	決算	預算金額	決算金額
一般行政	4	4	2,086,000	2,605,918
礦務行政與管理	4	4	599,000	639,285
促進商業發展	3	4	365,000	336,309
商業管理與輔導	1	1	155,000	123,354
國際經濟合作	16	14	9,785,000	5,414,958
促進投資	26	25	4,926,000	3,896,606
科技專案	4	5	500,000	466,317
投資審議	1	1	211,000	106,397
小計	59	58	18,627,000	13,589,144

資料來源：本研究整理自經濟部提供之預決算資料。

綜觀 93-96 年經濟部派員出國計畫，發現在各年度的變化上，促進投資案增加比例較高，但是促進商業發展的案例數則明顯減少，其餘各類型大致上保持穩定。就預算面而言，除了國際經濟合作這一項略微呈現遞減情形，其餘主要各項大致上都有一定程度的增加，如果從決算面來看，在一般行政、礦務行政與管理、促進商業發展等項目中，決算的金額反而會超過預算；但在國際經濟合作以及促進投資等大型計畫中，決算相較於預算的金額則呈現偏低。

除 93 年度的一般行政、促商、與科技專案三項有較多案件數的增加，使 93 年度決算案件數高於預算案件數多達 18 件外，其他三個年度的預算案件與決算案件的總件數差異不大。歷年來在各個工作項目裡頭的案件數差異也不大，執行期間未執行預定計畫與新增列出國計

畫的狀況狀況的浮動不大，而這也表現於預決算金額上。總體觀之，預決算金額雖呈現一定程度的落差，但四個年度下來每年的決算金額皆少於預算金額，且皆在 100 萬到 300 萬之間，又因為實際執行的計畫案皆未超出預算計畫很多，大體上呈現多數有達到預定計畫項目來使用預算金額。

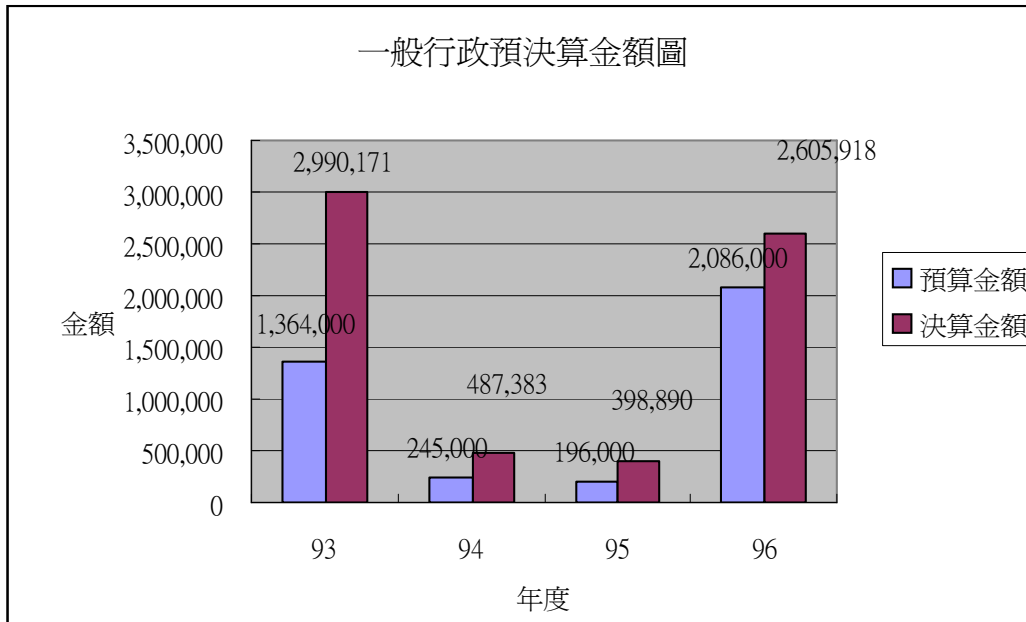


圖 3-2-5：經濟部出國計畫一般行政類預決算比較圖

資料來源：本研究整理自經濟部提供之預決算資料。

圖 3-2-5 為橫跨 93~96 年度的一般行政預決算，呈現出來的特色主要有兩點：一、決算金額皆會超過預算；二、93 跟 96 年的金額高（百萬元），94 跟 95 年的金額低（十萬元）。

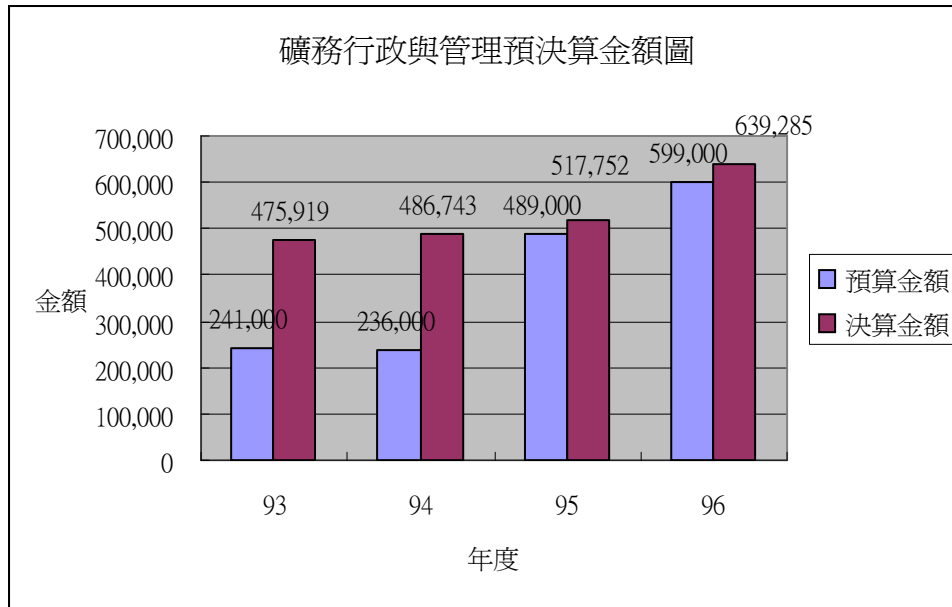


圖 3-2-6：經濟部出國計畫礦務行政與管理類預決算比較圖

資料來源：本研究整理自經濟部提供之預決算資料。

圖 3-2-6 為橫跨 93~96 年度的礦務行政與管理預決算，呈現出來的特色主要有兩點：一、決算金額皆會超過預算；二、金額呈現逐年遞增的情形（年度預算由 93 年的 24 萬元成長到 96 年的近 60 萬元；年度決算由 93 年的 47 萬 5 千元成長至 96 年的近 64 萬元）。

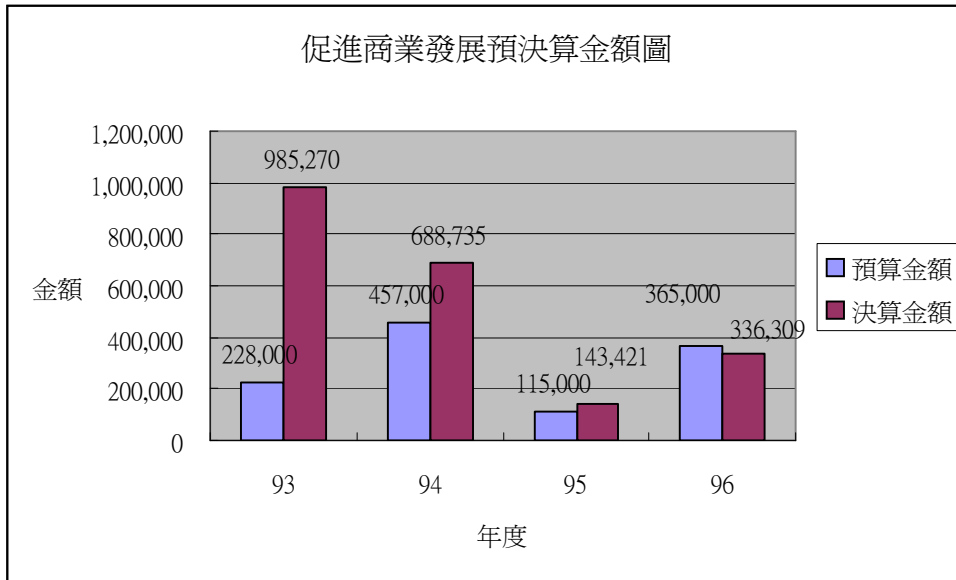


圖 3-2-7：經濟部出國計畫促進商業發展類預決算比較圖

資料來源：本研究整理自經濟部提供之預決算資料。

圖 3-2-7 為橫跨 93~96 年度的促進商業發展預決算，變化情形很不穩定。在 93 年發生過決算大幅超過的現象（由預算的 22 萬 8 千元增加至決算時的 98 萬 5 千元），在 95 年則是預決算金額明顯偏低（預算 11 萬 5 千元，決算 14 萬 3 千元）。至於 95 和 96 兩個年度的預決算金額相對接近。

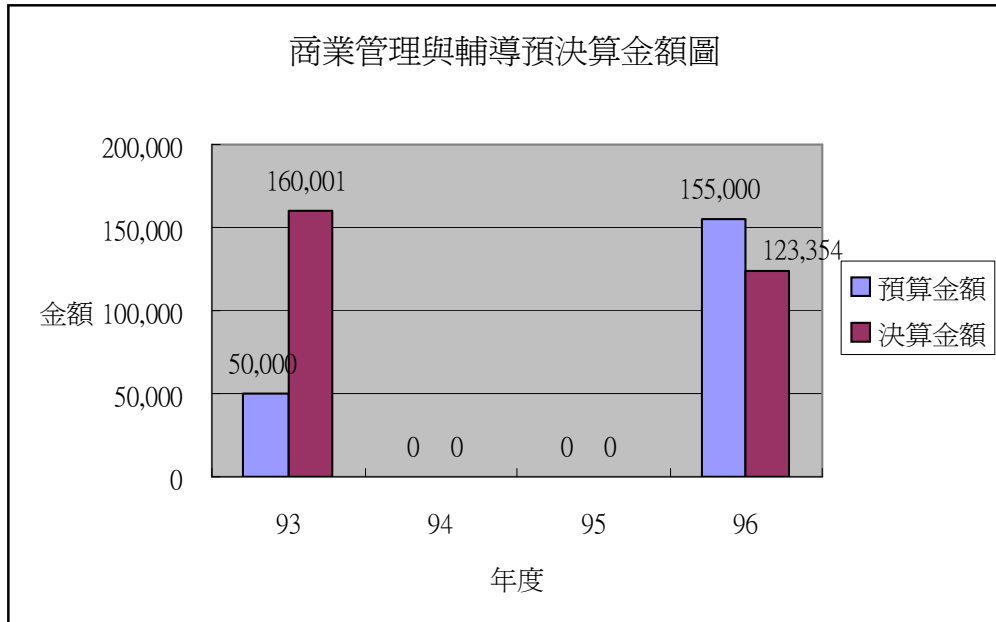


圖 3-2-8：經濟部出國計畫促進商業管理與輔導類預決算比較圖

資料來源：本研究整理自經濟部提供之預決算資料。

圖 3-2-8 為橫跨 93~96 年度的商業管理與輔導預決算，在 93 年度決算超過預算 11 萬元，而在 94、95 兩個年度本項目為零，到了 96 年度再度編列（預算為 15 萬 5 千元，決算為 12 萬 3 千元）。

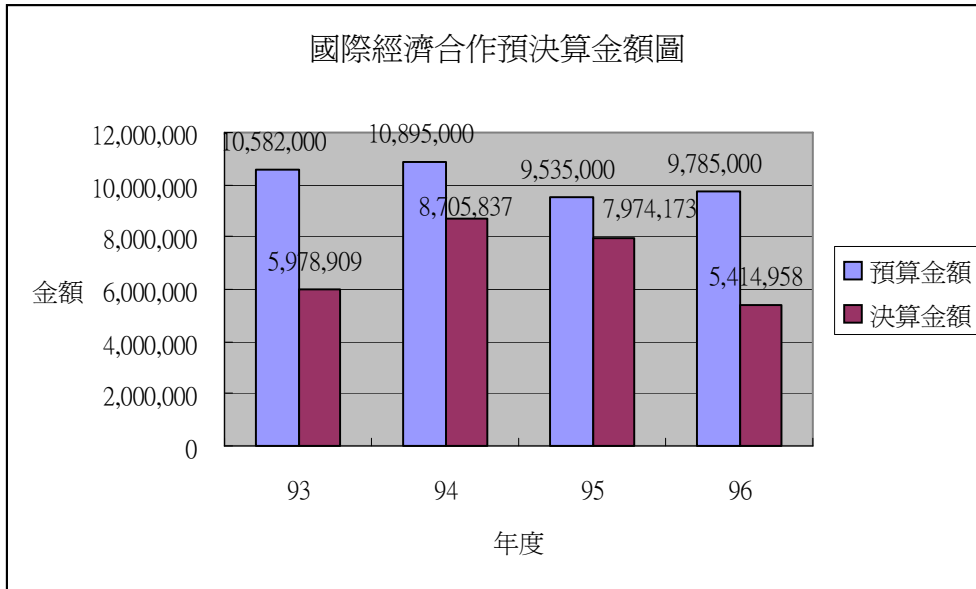


圖 3-2-9：經濟部出國計畫國際經濟合作類預決算比較圖

資料來源：本研究整理自經濟部提供之預決算資料。

圖 3-2-9 為橫跨 93~96 年度的國濟經濟合作預決算，佔所有項目中的比例最高。每個年度的預算金額皆在一千萬元上下。而本項的決算金額，則似乎較其他各項謹慎，普遍來說未發生超支的情形。

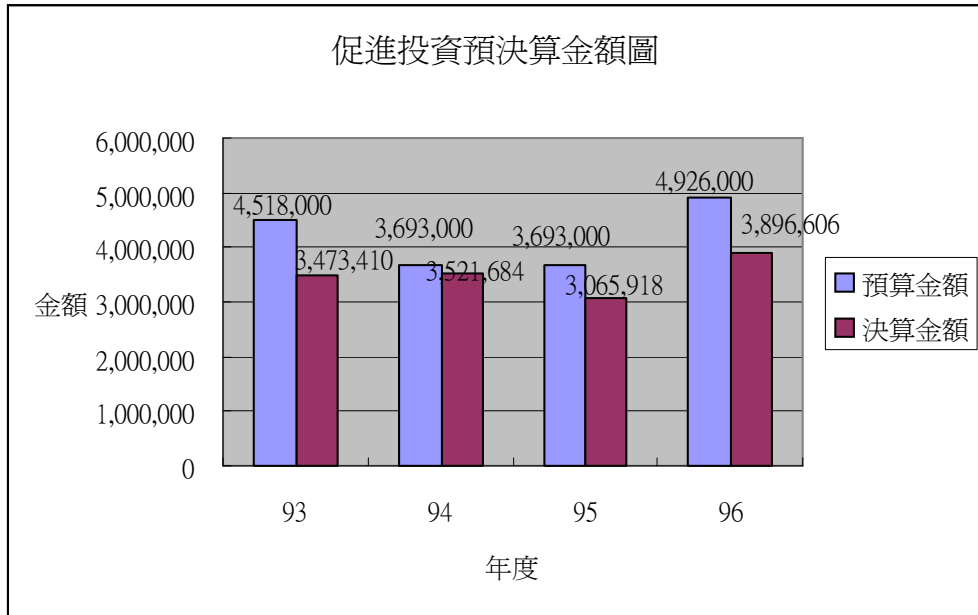


圖 3-2-10：經濟部出國計畫促進投資類預決算比較圖

資料來源：本研究整理自經濟部提供之預決算資料。

圖 3-2-10 為橫跨 93~96 年度的促進投資預決算，其特點在於每年編列的金額穩定，且預決算之間的差異不大（預算落在 369 萬~492 萬之間，決算落在 306 萬到 389 萬之間）。

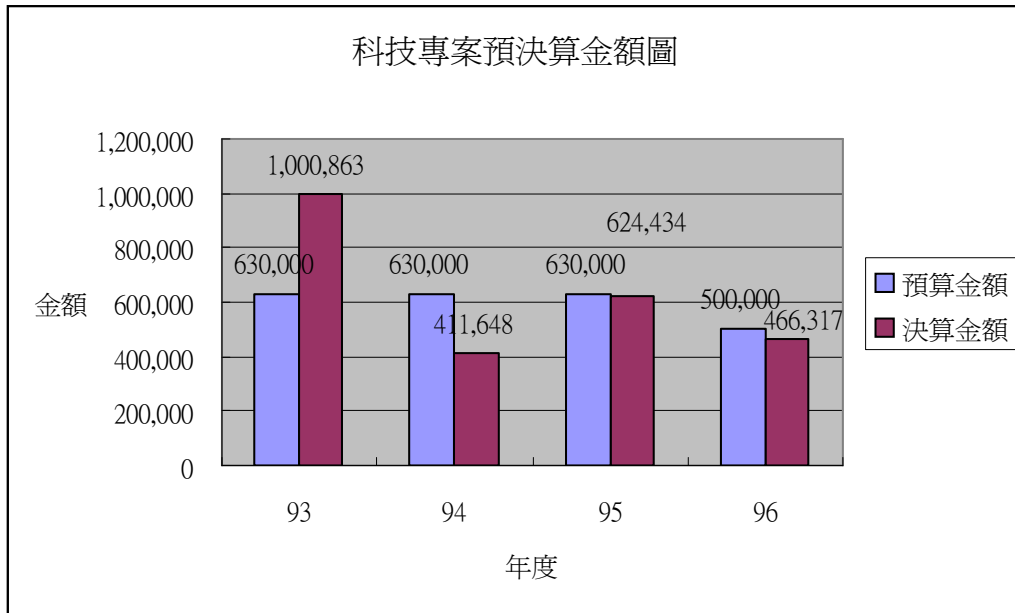


圖 3-2-11：經濟部出國計畫科技專案類預決算比較圖

資料來源：本研究整理自經濟部提供之預決算資料。

圖 3-2-11 為橫跨 93~96 年度的科技專案預決算，其特點在於 93~95 年度的預算完全一樣，直到 96 年度才有所減列。在執行面與決算面，除 93 年特別高以外（100 萬），其餘各年度均呈現穩定。

(二)經濟部貿易局預決算資料

根據貿易局 93 年至 96 年度派員出國計畫的預算及實際執行情形資料，可綜合統計如下表：

表 3-2-6：貿易局 93-96 年度派員出國計畫預計及實際執行情形統計表

年度	預算	決算	預算金額	決算金額
93	2	2	1,922,000	1,510,313
94	2	1	3,520,000	2,980,190
95	2	6	3,520,000	1,145,579
96	9	9	4,276,297	1,878,246

資料來源：本研究整理自經濟部提供之預決算資料。

依表 3-2-6 的資料統計可發現，貿易局 93 年度預計出國數為國際貿易發展 2 件，實際執行情形為國際貿易發展 2 件。國際貿易發展計畫本年度全數執行，亦無新增項目。94 年度預計出國數為國際貿易發展 2 件，實際執行情形為國際貿易發展 1 件。「台美次長級經濟對話及 TIFA 會議未執行。

95 年度預計出國數為國際貿易發展 2 件，實際執行情形為國際貿易發展 6 件。國際貿易發展計畫新增與出席 WTO 相關會議共四件，依據「行政院及所屬各級機關因公派員出國案件編審要點」第 4 點辦理。96 年度預計出國數為國際貿易發展 9 件，實際執行情形為國際貿易發展 9 件。國際貿易發展計畫本年度全數執行，亦無新增項目。較往年而言，共增加 7 件委由台大、政大、成大、中央的大學教授辦理之出國案件。

綜觀 93-96 年貿易局派員出國計畫，發現 95 年新增與 WTO 相關之四件，以及 96 年委由大學教授辦理增加七件以外，變動情形不大。預算部份似有逐年遞增的情形，但普遍來說執行率不高。

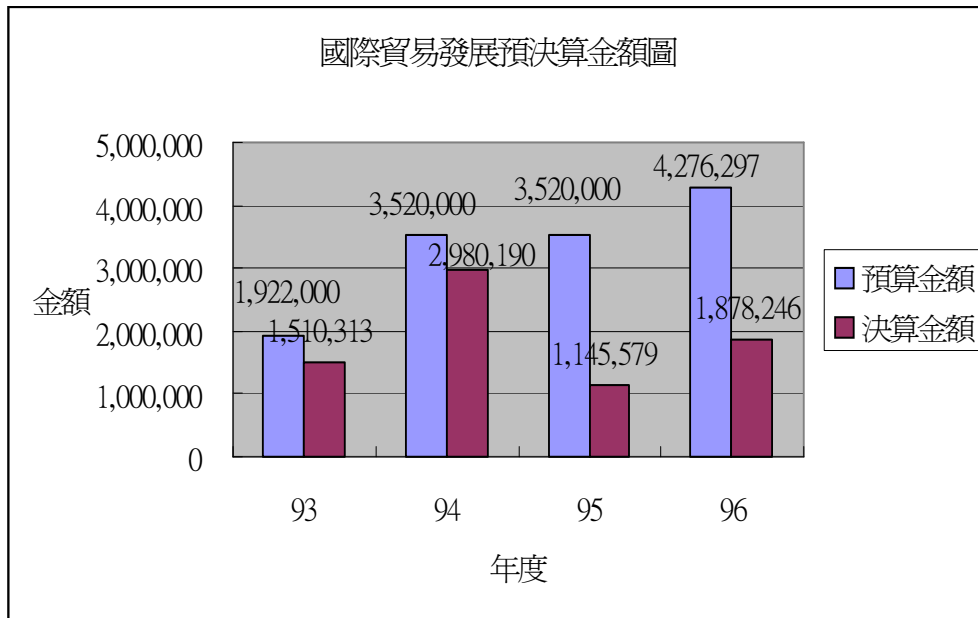


圖 3-2-12：貿易局出國計畫國際貿易發展類預決算比較圖

資料來源：本研究整理自經濟部提供之預決算資料。

圖 3-2-12 為橫跨 93~96 年度的國際貿易發展預決算，呈現出來的特色主要有兩點：一、預算金額逐年成長（由 93 年的 1,922 萬元成長至 96 年的 4,276 萬元）；二、除 94 年以外，預算執行率普遍偏低。

(三)經濟部標檢局預決算資料

根據標檢局 93 年至 96 年度派員出國計畫的預算及實際執行情形資料，可綜合統計如下表：

依表 3-2-7 的資料統計可發現，標檢局 93 年度預計出國數為商品檢驗 10 件、標準及度政管理推行 7 件，實際執行情形為商品檢驗 11 件、標準及度政管理推行 5 件。商品檢驗計畫增列參加「IAF/ILAC 聯合同行評審認證」。在標準及度政管理推行計畫，因預算不足，未執行「出席亞太實驗室認證聯盟會議」兩案，相關預算勻支它案。

表 3-2-7：標檢局 93 年度派員出國計畫預計及實際執行情形統計表

	預算	決算	預算金額	決算金額
商品檢驗	10	11	7,943,000	4,907,206
標準及度政管理推行	7	5	1,897,000	1,770,504
小計	17	16	9,840,000	6,677,710

資料來源：本研究整理自經濟部提供之預決算資料。

標檢局 94 年度預計出國數為商品檢驗 10 件、標準及度政管理推行 7 件，實際執行情形為商品檢驗 12 件、標準及度政管理推行 7 件(見表 3-2-8)。商品檢驗計畫增列參加「經濟合作之標準及符合性評估相關研討會」兩案。在標準及度政管理推行計畫，新增「赴德洽談台德商品檢驗合作事宜」，另外「IAF.PAC.LATCA 等相關會議」的計畫，因時間相銜且地點相同，故一併參加會議，節省經費。

表 3-2-8：標檢局 94 年度派員出國計畫預計及實際執行情形統計表

	預算	決算	預算金額	決算金額
商品檢驗	10	12	7,807,000	5,976,606
標準及度政管理推行	7	7	1,859,000	1,526,903
小計	17	19	9,666,000	7,503,509

資料來源：本研究整理自經濟部提供之預決算資料。

標檢局 95 年度預計出國數為商品檢驗 11 件、標準及度政管理推行 6 件，實際執行情形為商品檢驗 10 件、標準及度政管理推行 7 件。商品檢驗計畫增列「赴歐洲相關標準及驗證機關洽談合作事宜」，因與歐盟方面聯繫及作業不及，無法於該年度執行。在標準及度政管理推行計畫，新增「參加 WTO/TBT 第 41 次會議」、「參加 IEEE 研討會、AOAC 年會及 EMC 論文發表」兩案，另外「IAF.PAC.LATCA 等相關會議」的計畫，因時間相銜且地點相同，故一併參加會議，節省經費(見表 3-2-9)。

表 3-2-9：標檢局 95 年度派員出國計畫預計及實際執行情形統計表

	預算	決算	預算金額	決算金額
商品檢驗	11	10	5,707,000	6,044,481
標準及度政管理推行	6	7	1,624,000	1,236,039
小計	17	17	7,331,000	7,280,520

資料來源：本研究整理自經濟部提供之預決算資料。

標檢局 96 年度預計出國數為商品檢驗 10 件、標準及度政管理推行 5 件、建立及維持度量衡國家標準 1 件、建立及維護國家標準 2 件，實際執行情形為商品檢驗 14 件、標準及度政管理推行 5 件、建立及維持度量衡國家標準 1 件、建立及維護國家標準 2 件(見表 3-2-10)。商品檢驗計畫增列參加「出席國際度量衡大會第 23 屆大會」、「參加 2007 年 IAF/ILAC 聯合大會及相關委員會會議」等四件。此外，本年度因出國計畫執行情形報告表填列範圍改變，增加以委辦費支應其他機關、學校人員出國部分，爰增加了建立及維持度量衡國家標準「建立及維持國家游離幅射標準」1 件、建立及維護國家標準「中文資訊標準之維護與推廣計畫」、「培育民間資訊通信技術標準專家計畫」2 件。

表 3-2-10：標檢局 96 年度派員出國計畫預計及實際執行情形統計表

	預算	決算	預算金額	決算金額
商品檢驗	10	14	4,230,000	4,516,098
標準及度政管理推行	5	5	1,333,000	1,333,000
建立及維持度量衡國家標準(委辦費) *	1	1	650,000	507,396
建立及維護國家標準(委辦費)	2	2	505,723	515,062
小計	18	22	6,718,723	6,871,557

資料來源：本研究整理自經濟部提供之預決算資料。

綜觀 93-96 年標檢局派員出國計畫，發現標檢局各項主題計畫案件大致呈現穩定。標檢局各項計畫有個特色，就是原則上審定大計畫的總預算數，再由大預算項目中分出一個到十幾個不等的子計畫。至於預算金額的部份，各項均呈現逐年遞減的情形，且決算多半未超過預算數，僅有商品檢驗的 95、96 年度例外。

* 「建立及維護國家標準」、「建立及維持國家度量衡標準」非 96 年新增項目，96 年度與以往年度有所差異，主要係依據「中央政府總決算編製要點」之出國計畫執行情形報告表規定，93 至 95 年度以委辦費支應之出國計畫並毋庸表達，惟自 96 年度開始凡在本年度執行之出國計畫，包含以委辦費支應其他機關、學校人員出國者，均應填列本表所致

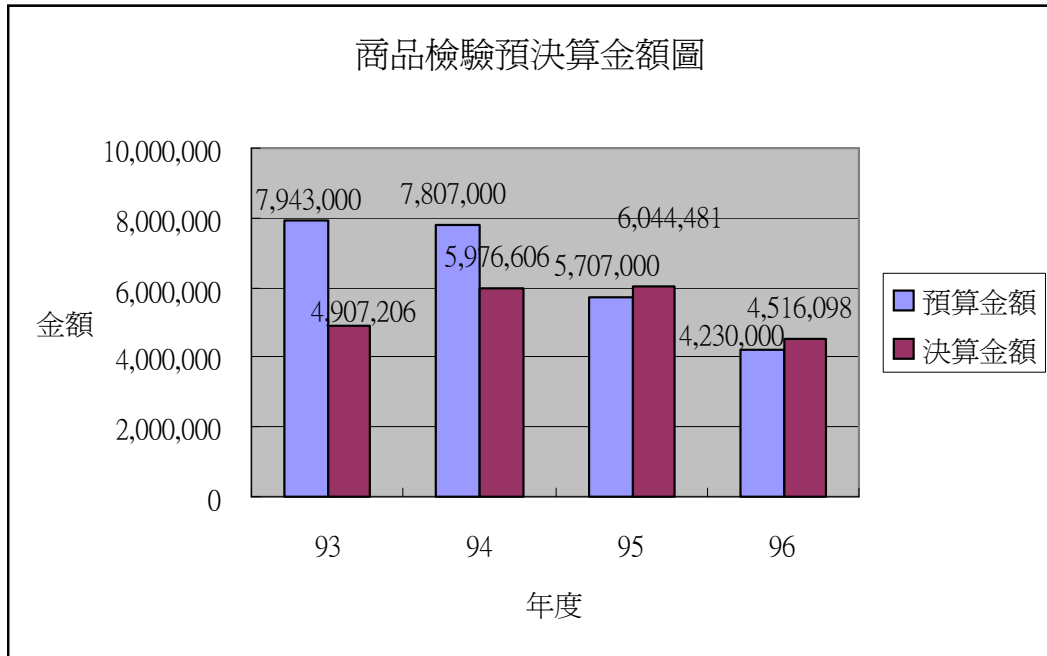


圖 3-2-13：標檢局出國計畫商品檢驗類預決算比較圖

資料來源：本研究整理自經濟部提供之預決算資料。

圖 3-2-13 為橫跨 93~96 年度的商品檢驗預決算，其特點在於預算逐年下滑（由 93 年的 794 萬元降至 96 年的 423 萬元）；且 93、94 兩個預算高的年度，決算未超過；到了 95、96 兩個預算被削減的年度時，決算均超過預算。

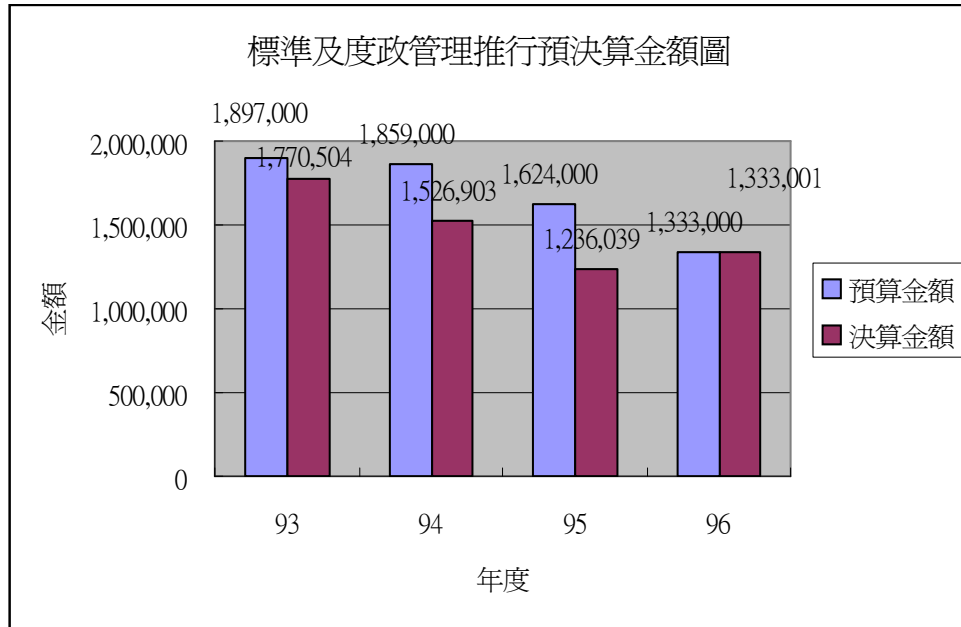


圖 3-2-14：標檢局出國計畫標準及度政管理類預決算比較圖

資料來源：本研究整理自經濟部提供之預決算資料。

圖 3-2-14 為橫跨 93~96 年度的商品檢驗預決算，其特點在於預決算逐年下滑（預算由 93 年的 1,897 萬元降至 96 年的 1,333 萬元）。

(四)經濟部及其所屬機關出國計畫小結

就預決算情況而言，經濟部除 93 年以外，出國件數的決算金額相較於預算的增減變動幅度趨於穩定，另外，在「國際經濟合作」與「促進投資」兩項工作項目所獲資源最高。貿易局出國計畫僅在 95 年有比較大幅的額外增加情形，而標檢局則一直都很一致。

就工作項目而言，經濟部的分類項目較多，並在 95 及 96 兩年有新增的工作類型，但 94 及 95 年在「商業管理與輔導」一項中，的出

國件數中都為零，是較為特殊的地方。貿易局的分類情形相較來說單純許多，但就執行情況而言，則屬標檢局的執行率最佳，特別是在 95 及 96 兩年都有將近百分之百的執行率。

其他較為特殊的情況則有以下兩點。第一、經濟部在「國際經濟合作」與「促進投資」兩項工作項目，以及標檢局全部的工作項目都採取「總額通過預算，個別分案執行」的模式，這是與其他工作項目的處理方式不同。第二、貿易局在 96 年大幅新增七項委辦大學辦理的出國費用，亦是往年所沒有的情形。

三、衛生署及所屬機關

(一)衛生署預決算資料

根據衛生署 93 年至 96 年度派員出國計畫的預算及實際執行情形資料，可綜合統計如下表：

依表 3-2-11 的資料統計可發現，衛生署 93 年度預計出國數為醫療照護 6 件、藥政業務 8 件、食品衛生業務 2 件、企畫業務 5 件、科技發展工作 4 件、醫療衛生資訊業務 1 件、全民健康保險業務 4 件，實際執行情形為醫療照護 2 件、藥政業務 8 件、食品衛生業務 2 件、企畫業務 26 件、科技發展工作 4 件、醫療衛生資訊業務 1 件、全民健康保險業務 4 件。其中醫療照護刪減了「日本考察緊急急救醫療救護體系」等兩項計畫；企畫業務則新增 19 件，由國際合作處所主導新增的出國計畫案有許多，細查預決算書中該業務的經費，決算中幾個計畫的經費，相加才等於預算中一個計畫的經費預算，故推論其有類似標檢局的作法，先預定幾個大計畫總額通過預算，而實際則有數個相關子計畫分案執行。

94 年度預計出國數為醫療照護 3 件、藥政業務 8 件、食品衛生業務 2 件、企畫業務 2 件、國際衛生業務 6 件、科技發展工作 4 件、醫療衛生資訊業務 1 件、全民健康保險業務 5 件、護理及健康照護業務 1 件，實際執行情形為醫療照護 4 件、藥政業務 6 件、食品衛生業務 5 件、企畫業務 2 件、國際衛生業務 41 件、科技發展工作 2 件、醫療衛生資訊業務 0 件、全民健康保險業務 5 件、護理及健康照護業務 1 件。該年度新增了國際衛生業務與護理及健康照護業務兩項，其中國際衛生業務是由之前的企畫業務所分出。國際衛生業務主要由國合處來辦理衛生署相關的出國業務，此年度新增出國業務 35 件的狀況，也維持著其出國計畫實際件數比預算多出許多的一貫情形；醫療照護增加兩項出國計畫為臨時應邀參加的如「2005 年國際醫院聯盟年會」兩項計畫因國外旅費不足由國內旅費共勻支了 153575 元；藥政業務刪減了兩項出國計畫；食品衛生業務則多了 3 項計畫，查其預決算書原預算書

「參加 WTO 國際食品衛生安全會議與諮詢」的款項似乎被用去如「參加 APEC 於韓國舉行之農業生物科技高階政策對話」；科技發展工作刪減兩項出國計畫；醫療衛生資訊業務則刪減一項出國計畫。

95 年度預計出國數為醫療照護 4 件、藥政業務 6 件、食品衛生業務 1 件、企畫業務 2 件、國際衛生業務 10 件、科技發展工作 3 件、醫政管理 1 件、醫療衛生資訊業務 1 件、全民健康保險業務 3 件、護理及健康照護業務 2 件，實際執行情形為醫療照護 4 件、藥政業務 6 件、食品衛生業務 3 件、企畫業務 2 件、國際衛生業務 30 件、科技發展工作 4 件、醫政管理 1 件、醫療衛生資訊業務 0 件、全民健康保險業務 3 件、護理及健康照護業務 2 件。其中新增了醫政管理一項；藥政業務刪減了兩項出國計畫；食品衛生業務則多了 2 項如「受邀參加美國在台協會訪美文化交流計畫」等；而在國際衛生業務方面，新增加的 20 件計畫仍呈現出該項業務預算與實際執行情形的落差；科技發展工作新增「參加美國西雅圖太平洋健康高峰會」一項計畫，但觀察很多增加計畫的狀況是在出訪同個地區但不同計畫（性質）。

96 年度預計出國數為醫療照護 3 件、藥政業務 5 件、食品衛生業務 1 件、企畫業務 2 件、國際衛生業務 8 件、科技發展工作 2 件、醫政管理 2 件、醫療衛生資訊業務 1 件、全民健康保險業務 4 件、護理及健康照護業務 2 件，實際執行情形為醫療照護 3 件、藥政業務 4 件、食品衛生業務 1 件、企畫業務 2 件、國際衛生業務 30 件、科技發展工作 3 件、醫政管理 3 件、醫療衛生資訊業務 0 件、全民健康保險業務 4 件、護理及健康照護業務 2 件。藥政業務刪減了一項出國計畫；國際衛生業務仍呈現新增 22 件的狀況；科技發展工作新增一項計畫；醫政管理新增一項計畫；醫療衛生資訊業務則刪減一項計畫。

表 3-2-11：衛署 93-96 年度派員出國計畫預計及實際執行情形統計表

年度	工作項目	預計件數	實際執行 件數	預算金額	決算金額
93	醫療照護	4	2	453,000	345,779
	藥政業務	8	8	920,000	968,882
	食品衛生業務	2	2	420,000	370,013
	企劃業務	7	26	6,242,000	8,338,797
	科技發展工作	4	4	470,000	604,106
	醫療衛生資訊業務	1	1	160,000	108,819
	全民健康保險業務	4	4	420,000	400,906
	小計	30	47	9,085,000	11,137,302
94	醫療照護	3	4	338,000	491,575
	藥政業務	8	6	1,040,000	809,037
	食品衛生業務	2	5	420,000	381,077
	企劃業務	2	2	318,000	280,509
	國際衛生業務	6	41	9,451,000	8,126,952
	科技發展工作	4	2	470,000	426,547
	醫療衛生資訊業務	1	0	0	0
	全民健康保險業務	5	5	565,000	549,298
	護理及健康照護業務	1	1	115,000	115,000
	小計	32	66	12,717,000	11,179,995
95	醫療照護	4	4	531,000	522,143
	藥政業務	6	6	786,000	728,922
	食品衛生業務	1	3	120,000	1,640,872
	企劃業務	2	2	251,000	197,563

第三章 出國報告專區與預決算資料分析

	國際衛生業務	10	30	6,797,000	6,377,260
	科技發展工作	3	4	374,000	374,000
	醫政管理	1	1	89,000	89,000
	醫療衛生資訊業務	1	0	160,000	0
	全民健康保險業務	3	3	342,000	301,867
	護理及健康照護業務	2	2	170,000	165,257
	小計	33	55	9,620,000	10,396,884
96	醫療照護	3	3	285,000	285,000
	藥政業務	5	4	626,000	620,970
	食品衛生業務	1	1	102,000	1,317,532
	企劃業務	2	2	246,000	230,696
	國際衛生業務	8	30	5,055,000	4,796,361
	科技發展工作	2	3	318,000	302,512
	醫政管理	2	3	170,000	158,648
	醫療衛生資訊業務	1	0	136,000	0
	全民健康保險業務	4	4	393,000	381,531
	護理及健康照護業務	2	2	133,000	133,000
	小計	30	54	7,633,000	8,346,946

資料來源：本研究整理自衛生署提供之預決算資料。

綜觀 93-96 年衛生署派員出國計畫，發現在各年度的變化上，93 年以企劃業務增加的案例幅度最高，主要是因為國合處出國計畫的案件新增件數較多，即使在 94 年度以後從企劃業務分出了國際衛生業務，由國合處每年多出的出國案例數仍然維持在 20 件以上，觀察似乎是其計畫都先請了較多的款項，之後在將經費分派到各個子計畫案中，因此才會多出許多出國計畫。94 年新增的護理及健康業務，以及 95 年新增的醫政管理，每年的出國計畫數變幅不大。另外可觀察出藥

政業務計畫有逐年小幅下滑的趨向，而其他各項計畫則變幅不一，逐年有增有減。

綜合預決算面來看，案例每每增加許多的國際衛生業務有經費逐年下滑的趨勢；食品衛生業務在 95、96 兩年預算金遠比決算金少；而醫療衛生資訊業務在 95、96 兩個年度有撥給預算但未執行計畫。其他各項計畫的預決算金額增幅變動有，但都不大。以下針對預決算情形出入較大的幾個項目進行說明。

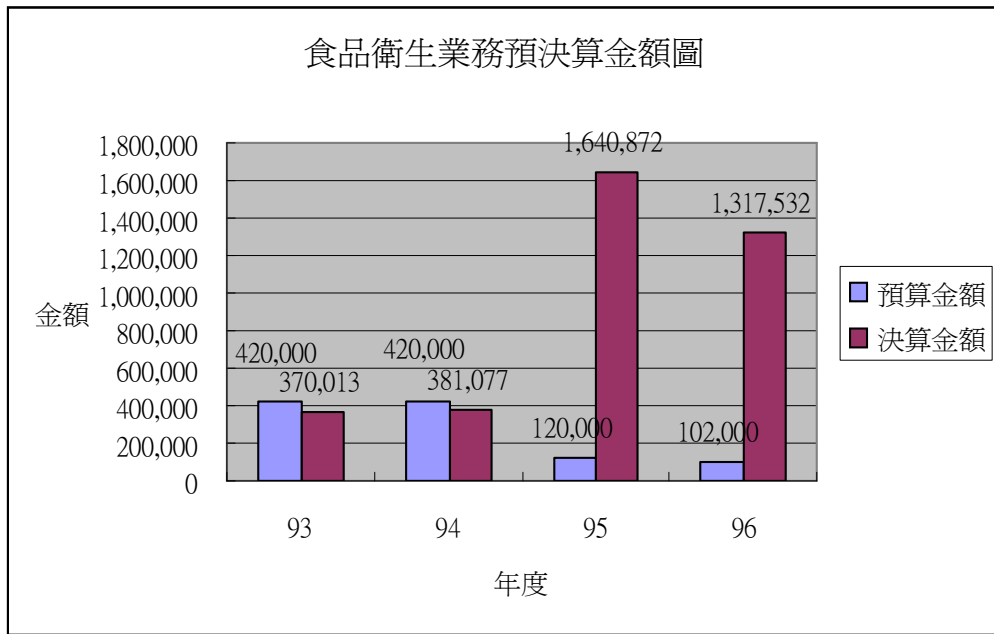


圖 3-2-15：衛生署出國計畫食品衛生業務預決算比較圖

資料來源：本研究整理自衛生署提供之預決算資料。

從圖 3-2-15 中可觀察到，95、96 年預算十萬出但決算卻高達一百多萬，足足高出預算有十倍以上。查其預決算資料，其實該業務並未增加計畫的數量，但擬派出國的人數都從一人變成七人以上，成為其預決算差距過大的原因。

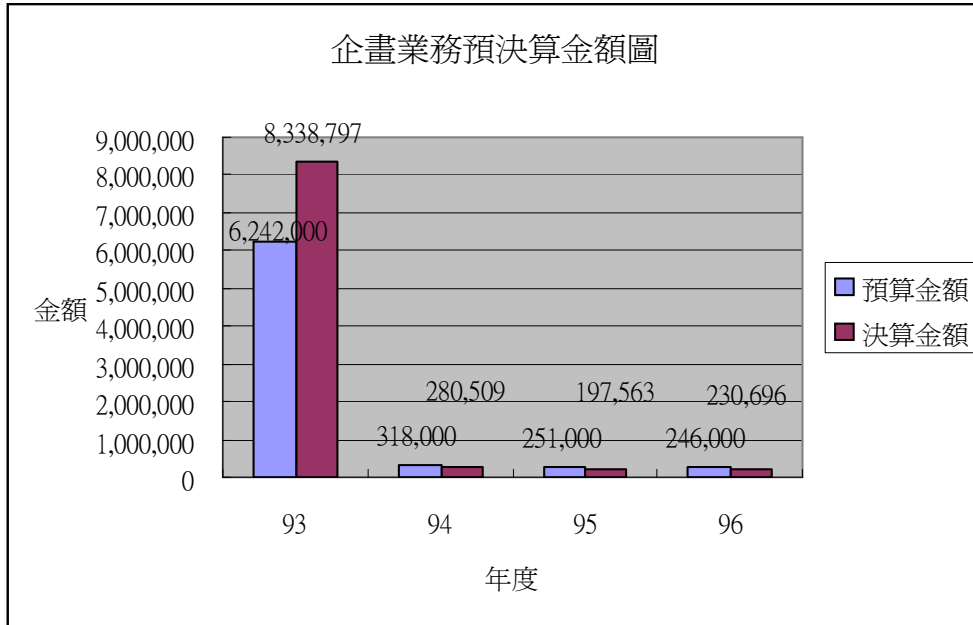


圖 3-2-16：衛生署出國計畫企劃業務預決算比較圖

資料來源：本研究整理自衛生署提供之預決算資料。

從圖 3-2-16 中可觀察到，其經費遽減，乃是因為 94 年後從該業務中分出了國際衛生業務一項，而該項目乃衛生署出國類別金額最大的一塊。而實質企劃業務的出國計畫本就不多。而 93 年決算高出預算許多也是因為國合處的許多出國業務歸納到此工作計畫所導致的。

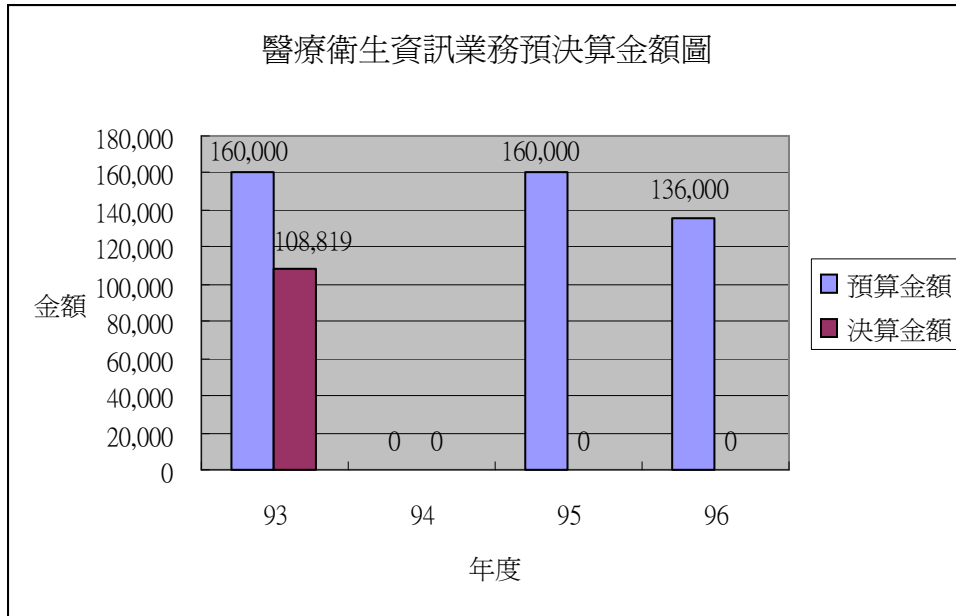


圖 3-2-17：衛生署出國計畫醫療衛生資訊業務預決算比較圖

資料來源：本研究整理自衛生署提供之預決算資料。

95、96 年編審通過十幾萬的預算，實際執行的計畫與決算皆為 0。但因其預算編審的數額不大，故被支勻作其他國外旅費花支，應當沒有太大問題（見圖 3-2-17）。

(二)衛生署健康局預決算資料

根據國民健康局 93 年至 96 年度派員出國計畫的預算及實際執行情形資料，可綜合統計如下表：

依表 3-2-12 的資料統計可發現，國民健康局 93 年度預計出國數為科技發展工作 7 件、社區健康 1 件、婦幼及優生保健 1 件、兒童及青少年保健 1 件，實際執行情形為科技發展工作 7 件、社區健康 1 件、婦幼及優生保健 2 件、兒童及青少年保健 1 件。婦幼及優生保健計畫變更原「北歐高母乳哺育率國家之推廣措施」改為去澳洲與馬來西亞參加研討會議。

94 年度預計出國數為科技發展工作 7 件、社區健康 1 件、婦幼及優生保健 3 件、兒童及青少年保健 1 件，實際執行情形為科技發展工作 7 件、社區健康 1 件、婦幼及優生保健 2 件、兒童及青少年保健 1 件。婦幼及優生保健雖然從案件數上看少了一件，但仔細比較預決算書可以發現，預算中有兩筆去越南的婦幼及優生保健出國計畫的經費（115,000 與 170,000），在決算中併為一筆 285,000 的出國計畫經費，所以該年度的預算與決算是可勾稽清楚的。

95 年度預計出國數為科技發展工作 6 件、婦幼及優生保健 5 件，實際執行情形為科技發展工作 7 件、婦幼及優生保健 4 件。科技發展工作原預算擬定的「世界骨質疏鬆會議」，變更為「參加第十九屆國際糖尿病會議」且該會議有兩項出國計畫，故形成科技發展會議在決算時多了一項；婦幼及優生保健的「考察人工流產諮詢機制」因新加坡無法安排訪查單位而取消，所以婦幼及衛生保健少了一項。96 年度預計出國數為科技發展工作 4 件、社區健康 1 件、婦幼及優生保健 2 件，實際執行情形為科技發展工作 4 件、社區健康 2 件、婦幼及優生保健 2 件。社區健康預算原訂參加「第六屆城市健康會議」的 130,000，決算時變更為「參加地十五屆國際健康促進醫院會議」與「參加第十九屆世界健康促進及健康教育大會暨參訪加拿大衛生部門」兩計畫的 130,000。此兩年度勾稽皆屬清楚。

表 3-2-12：健康局 93-96 年度出國計畫預計及實際執行情形統計表

年度	工作項目	預計件數	實際執行件數	預算金額	決算金額
93	科技發展工作	7	7	875,000	869,206
	社區健康	1	1	120,000	120,000
	婦幼及優生保健	1	2	115,000	115,000
	兒童及青少年保健	1	1	100,000	88,350
	小計	10	11	1,210,000	1,192,556
94	科技發展工作	7	7	896,000	816,178
	社區健康	1	1	118,000	91,044
	婦幼及優生保健	3	2	385,000	370,759
	兒童及青少年保健	1	1	148,000	107,376
	小計	12	11	1,547,000	1,385,357
95	科技發展工作	6	7	730,000	693,931
	婦幼及優生保健	5	4	525,000	507,361
	小計	11	11	1,255,000	1,201,292
96	科技發展工作	4	4	460,000	455,075
	社區健康	1	2	130,000	130,000
	婦幼及優生保健	2	2	267,000	247,788
	小計	7	8	857,000	832,863

資料來源：本研究整理自衛生署提供之預決算資料。

綜觀 93-96 年國民健康局派員出國計畫，發現國民健康局各項主題計畫案數大致呈現穩定，各年度皆可勾稽清楚。國民健康局的預決算可看出，原則上審定大計畫的總預算數，而一筆大預算計畫在決算時則分為數個小計畫。至於預算金額的部份，僅有科技發展工作呈現逐年遞減的情形，且各年度各項的決算均未超過預算數，顯示健康局每年都在預算額度內安排其出國計畫。

(三)衛生署疾管局預決算資料

根據疾管局 93 年至 96 年度派員出國計畫的預算及實際執行情形資料，可綜合統計如下表：

依表 3-2-13 的資料統計可發現，疾管局 93 年度預計出國數為防疫業務 6 件，實際執行情形為防疫業務 24 件。93 年的預算書中只有 5 件出國計畫，總經費為 1,164,000；但決算書記載的預算案變更為 6 件出國計畫，且多出一項 12,000,000 的出國計畫經費。經詢問，是因為該年度疾管局臨時因業務需求，另案報給行政院一項「熱帶醫學人才培育計畫」，而該專案計畫編列有 12,000,000 的經費。

94 年度預計出國數為防疫業務 8 件、建構生物防護及新興傳染病防治網 36 件，實際執行情形為防疫業務 24 件、建構生物防護及新興傳染病防治網 51 件。95 年度預計出國數為防疫業務 5 件、建構生物防護及新興傳染病防治網 19 件，實際執行情形為防疫業務 10 件、建構生物防護及新興傳染病防治網 39 件。96 年度預計出國數為防疫業務 9 件、建構生物防護及新興傳染病防治網 17 件，實際執行情形為防疫業務 14 件、建構生物防護及新興傳染病防治網 32 件。

表 3-2-13：疾管局 93-96 年度出國計畫預計及實際執行情形統計表

年度	工作項目	預計件數	實際執行件數	預算金額	決算金額
93	防疫業務	6	24	13,164,000	8,640,798
	小計	6	24	13,164,000	8,640,798
94	防疫業務	8	24	1,850,000	2,144,087
	建構生物防護及新興傳染病防治網	36	51	25,148,000	19,451,931
	小計	44	75	26,998,000	21,596,018
95	防疫業務	5	10	1,650,000	1,963,966

	建構生物防護及新興傳染病防治網	19	39	10,000,000	8,718,066
	小計	24	49	11,650,000	10,682,032
96	防疫業務	9	14	1,827,000	1,787,833
	建構生物防護及新興傳染病防治網	17	32	7,692,000	7,089,788
	小計	26	46	9,519,000	8,877,621

資料來源：本研究整理自衛生署提供之預決算資料。

綜觀 93-96 年疾管局派員出國計畫，發現疾管局各項業務的出國計畫案件數在預決算都呈現出落差。每年預期出國與實際出國的案件數皆差了 20 件以上，都是實際出國件數多出許多，且不論是防疫業務或建構生物防護及新興傳染病防治網業務的出國計畫，預算與決算都略有差異。經詢問，是因為疾管局會因業務需求，另案提報行政院相關專案計畫，如 93 年的「熱帶醫學人才培育計畫」以及四年期的專案計畫「建構生物防護及新興傳染病防治網」，該些計畫目的在培育全國的防疫工作人才，因此出國項目其中包含有許多會議與訓練計畫，實習與研究類別是該局出國項目的大宗，並且由於其培訓者為全國相關防疫業務的人才，因此會發現有一些醫院醫師、護士或是大學教授等機關外人員，由該計畫勻支其出國經費。同時可以想見許多會議或訓練計畫並非可先前就得知詳細的，故而在專案計畫下的預算先提出大致執行的目的、培訓計畫的概略與幾個大計劃的預算金額，到實際執行時相關的子計畫再從大計劃中去分配經費，故而呈現出實際執行時多出很多案件數及出國人員。

綜觀疾管局的預決算資料可看出，其在 94~96 年的經費有逐年下滑的趨勢，而這可對應到是因為其逐年的計畫案數下滑以及「建構生物防護及新興傳染病防治網」該專案計畫已到執行尾聲所導致。防疫業務的工作計畫除 93 年臨時因業務需求，另案報行政院通過的「熱帶醫學人才培育計畫」，使原先預算由一百多萬變成一千三百多萬外，之後三年的預決算金額的落差都不大。建構生物防護及新興傳染病防治

網這項工作計畫的出國經費，不管是在預算或決算上都呈現逐年下滑的情況，這是因為其逐年的計畫案數下滑以及「建構生物防護及新興傳染病防治網」該專案計畫已到執行尾聲所導致，但另外更值得注意的是，其預算金額皆高於決算金額，這可能是因為其執行長期計畫下有關費率、機票費的變動的考量，以及實際執行時包含很多訓練與實習等的計畫項目，由於訓練實習去的人多，去的天數也普遍較長，且實際相關子計畫的變動擬定也多，故而使其在編列預算時會先編列較為足夠的預算。

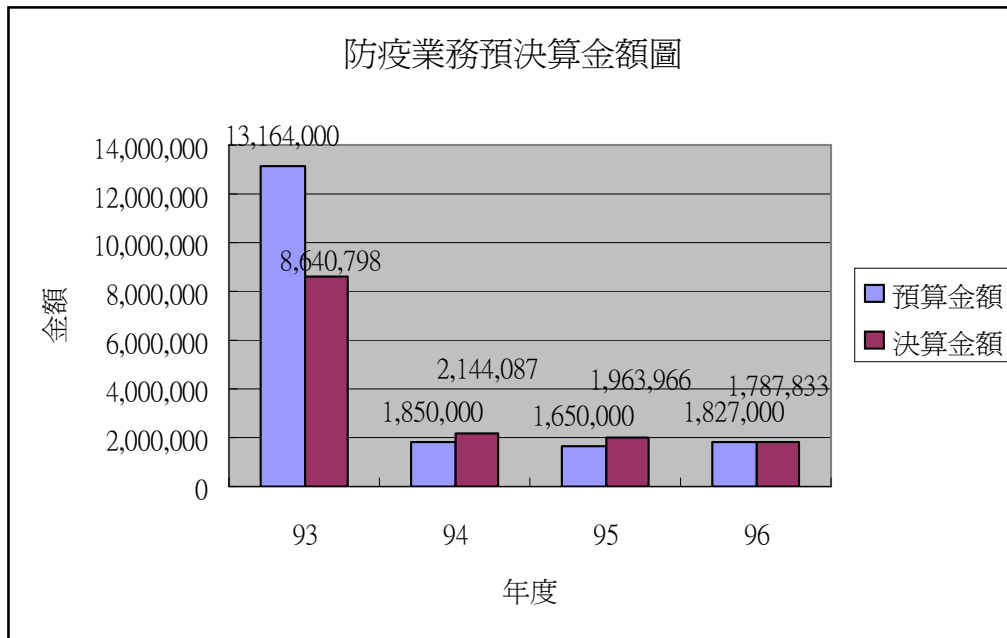


圖 3-2-18：疾管局出國計畫防疫業務預決算比較圖

資料來源：本研究整理自衛生署提供之預決算資料。

93 年因為疾管局僅有防疫業務一項工作計畫，且其預算書僅有 1,164,000，但該年臨時因業務需求，另案報行政院通過的「熱帶醫學人才培育計畫」多了一筆 12,000,000 的經費，使其預決算的金額皆高出其他年度許多，而 94-96 年預算金額皆小於決算（見圖 3-2-18）。

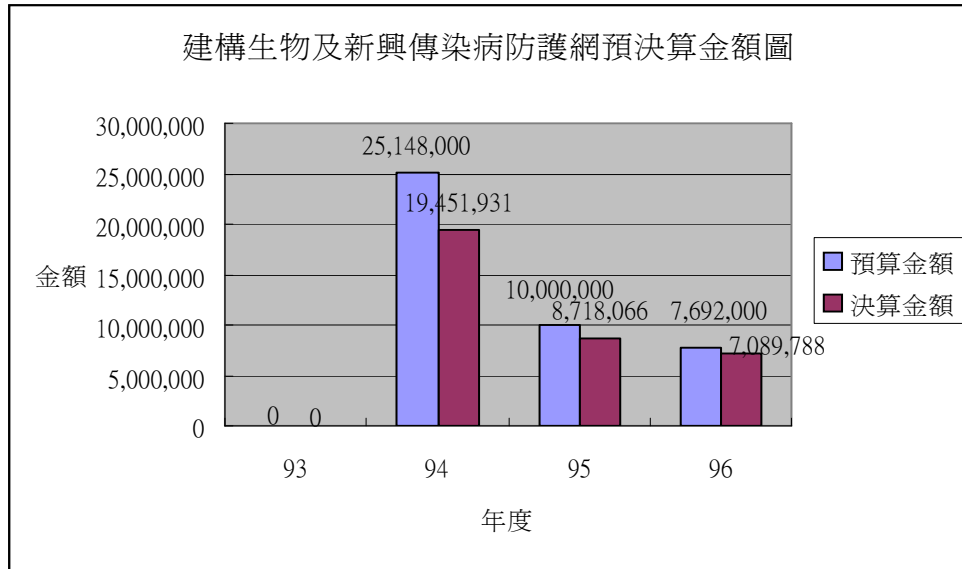


圖 3-2-19：疾管局出國計畫建構生物防護及新興傳染病防治網預決算比較圖

資料來源：本研究整理自衛生署提供之預決算資料。

圖 3-2-19 中可發現建構生物防護及新興傳染病防治網這項工作計畫的出國經費，不管是在預算或決算上呈現逐年下滑的情況，這可對應到是因為其逐年的計畫案數下滑以及「建構生物防護及新興傳染病防治網」該專案計畫已到執行尾聲所導致，但另外更值得注意的是，其預算金額皆高於決算金額，這可能是因為其執行長期計畫下有關費率、機票費的變動的考量，以及實際執行時包含很多訓練與實習等的計畫項目，由於訓練實習去的人多，去的天數也普遍較長，且實際相關子計畫的變動擬定也多，故而使其在編列預算時會先編列較為足夠的預算。

(四)衛生署及其所屬機關出國計畫小結

就預決算勾稽而言，衛生署國合處四年來共有 28 個密件業務，因無法取得資料而造成預決算勾稽上面的困難。相較於衛生署這種業務較多且較複雜的機關，健康局因出國計畫件數較少且業務性質相對單純，因此，在出國計畫預決算勾稽的情形相較起來較為清楚。而疾管局在勾稽上，則是預決算金額差距不大，但出國案件數相差許多，此是因爲其先提出幾個大計劃的預算金額，到實際執行時相關的子計畫再從大計劃中去分配經費，才造成其出國案件數相差許多的情形。

而有關預決算金額增減，則可能是由以下幾項情況所造成。如：衛生署食品衛生業務，其於 95 及 96 兩年的決算金額都高出預算金額十倍以上，查其預決算資料，發現該業務並未增加計畫數量，但擬派出國的人數則從一人增加至七人以上，因爲出國人數造成預算金額大增。又如：衛生署「辦理外交部邀請立法院衛生環境及社會福利委員會和外交委員會洽請國際社會成員助我參與 WHO 案分攤款」其中贊助委員的經費，亦使得該年度的決算增加。

另，疾管局會因業務需求，另案提報行政院相關專案計畫，該些計畫目的在培育全國的防疫工作人才，因此出國項目其中包含有許多會議與訓練計畫，實習與研究類別成爲該局出國項目的大宗。另外有兩個特點，第一是因爲該些專案計畫，使疾管局的經費都達幾百萬或幾千萬，相較其他局處來的高；第二是可以想見許多會議或訓練計畫並非可先前就得知詳細的，故而在專案計畫下的提出大致執行的目的與培訓計畫的概略，而實際執行就多出很多案件數及出國人員。

公務出國計畫績效評估與管考機制之研究

第三節 綜合討論

出國報告的一般資訊呈現出幾個特點：一、各單位出國報告類型以「其他類」為主（疾管局例外）；二、出國人數原則上以 1~5 人為主，5 人以上的公務出國計畫很少見；三、出國天數以 10 天以下為主，超過 10 天的公務出國計畫，則以研究進修最常見；四、出國地區反應出來的主要考量可能有二：地理的遠近（中國大陸）以及國家發展程度（歐盟、美國、日本）。

至於出國報告的交叉資訊呈現出來的特點有：一、除了「其他」類別以外，教育部在考察、研究這兩個項目之中也各別佔有約兩成的比例；二、教育部的公務出國計畫同其他六個單位相較而論，具有平均而言天數較長、出國人數較多的特色；三、總體而言出國地區雖然以美國為主，但各單位之間仍然有差異，例如其他類別與實習類別的出國地區中，日本就扮演最重要的角色。

公務出國預決算分析，教育部每一年度的預決算之間的落差以及新增或未執行公務出國計畫的比例頗高，整體來看，除了 95 年的決算金額低於預算，其餘各年皆發生超支情形；另一方面，經濟部及所屬機關公務出國計畫的執行情形則甚為穩定，標檢局的執行率在 95、96 兩年中更接近百分之百，經濟部本部除了 93 年有較大預決算之間的落差以外，其餘各年度皆變動不大，長期來看公務出國計畫的重點資源比較放在「國際經濟合作」與「促進投資」兩項上，至於貿易局亦僅在 95 年有較大幅變動而已，整體來看算是相當穩定；衛生署及所屬機關呈現出來的特點之一是衛生署國合處四年來共有 28 件密件的出國計畫，其二則是衛生署食品衛生業務在 95、96 兩年決算金額都較預算金額高出十倍以上（因為實際派出員額較規劃時候多出不少），其三則是疾管局在編列出國計畫時，會因業務需求，另案提報行政院相關專案計畫，而在專案計畫下的提出大致執行的目的與培訓計畫的概略以及一定的計畫經費，而實際執行再視實際狀況將經費分配給各項子計畫。

針對三個指標部會及其所屬機關的預決算勾稽情況，可初步整理出以下幾點：

- (一) 各機關所提供之決算資料完整程度不一，雖在表格上有清楚規劃出國名稱、天數及人數等詳細資訊，但各機關所填寫的狀況不一，有的機關沒有出國人數或天數等相關資料，所以會造成在預決算勾稽進行上的困難。
- (二) 從預決算的資料中可發現，組織規模較大且業務性質複雜的機關，其不論在預決算金額或是預定的工作項目與實際執行上的情形，均較難勾稽。關於金額不符一項上，從教育部預定及實際出國人數的情況中可發現，多數金額增加的情況多是因為實際出國人數增多的而造成。進一步追究其原因，可能是由於機關業務繁雜、且多有跨機關的出國計畫，因此在事前規劃上難以掌握出國人數及天數的安排。而在預定工作項目及實際執行情況上的差異，則多是因為會議臨時新增或取消所致。但亦有機關因為出國計畫業務多列為機密（如衛生署國合處），而造成勾稽上的困難。

而造成預決算勾稽困難的計畫變更及跨機關執行計畫的情形，經本研究發現，部分機關出國計畫出現變更（包括地點、天數、人選）情形，並非基於專業考量，此部分雖無違法但對公務的推展也無實質效益。此部分在行政院所屬之委員會中多有案例，其中包括計畫的內容、地點、人選的更改等，而通常變更後經費必定大增。

另外，隨著全球化與在地化的發展，國際間各項事務的複雜性也提高，其間的治理也絕非單一部會所能完成，必須透過跨部會共同合作方有可能達成，在此種趨勢下，公務出國計畫「跨機關」執行的機會也就越來越高。然而，此部分目前尚無一統一的規範可資參考，因而造成一些計畫執行的問題，如經

費預算與參與人員的選定等，一位受訪者提及：³

我們經常參與跨部會的計畫，通常在簽核或在編列預算時，他們都先會邀你，但是預算、行程或什麼都要到會前的一個月才會知道，其實都很緊急，所以出國的同仁和我們作追蹤的人壓力都很大。

本部分不僅在執行出現問題，也出現在預決算勾稽、報告的繳交等，日後此種跨部會計畫應會持續增加，故有必要給予較明確的規範。除此之外，另外一種跨機關的出國計畫是人事行政局業務相關的專題研究實施計畫，其為行政院所屬機關、縣市政府還有院外的機關都可以參加，由各機關提項目、計畫、推薦人選，後由行政院與考試院秘書長主持審查會議。其產生兩個問題，一是審核問題，由於各機關是依業務需要推薦人選執行專題研究計畫，由於涉及機關的專業，人事局並無法審核，另一則是出國人員服務機關亦無法有效考核。⁴

(三) 標檢局全部的工作項目都採取「總額通過預算，個別分案執行」的模式，這種現象在疾管局也有類似案件，或許是因為許多會議和研究計畫不易事前詳細預估經費，故形成該機關的出國計畫多申請大經費，而後再分配數個小的子計畫使用。

整體來說，公務出國計畫反映出幾個特質：短期、小規模、行政部門有裁量權。一般而言，公務出國計畫的短期性質表現在其主要的行程都在十天以下，預算金額屬於小計畫的特質表現在出國人數多數為五人以內，具有裁量權的特質則呈現在其預決算之間計畫的變動與金額的落差上面，而這也導致進行預決算勾稽時候的困難。

公務出國計畫地點多數以歐、美、日為主，其一方面可能是因為本研究案選定的研究部會特質有關，另一方面也可解釋為公務出國計畫往往帶有較高的學習考察特質，故經常以較先進國家為目的地，可

³C2，「第一次焦點座談會議記錄」，2009年2月26日。

⁴I，「第一次焦點座談會議記錄」，2009年2月26日。

公務出國計畫績效評估與管考機制之研究

能是因爲這些目標國有較多值得我們學習的地方。

第四章 公務出國計畫運作情形實證分析

除透過「公務出國報告專區」中出國報告的檢視、各單位「預決算勾稽」外，本研究本問卷亦透過發放問卷與分析，以期能針對「公務出國」進行更深入的解析。按前述「上中下游」等階段之概念，本計畫問卷共分為四大部分，包括：(1)個人基本資料、(2)出國計畫「前置作業」、(3)公務出國報告與出國報告專區與(4)「公務出國」知識分享等，共計 25 題（詳見《附錄七》）。以下將根據問卷，從「受訪者基本資料」、「公務出國計畫審議機制分析」、「公務出國報告專區運作情形」與「公務出國計畫效益初評與知識分享」等四部分進行討論。

第一節 受訪者基本資料

在受訪者基本資料部分，主要詢問受訪者在公務體系中的職稱、服務年資、服務機關、參與公務出國情形以及實際出國次數等資訊。從表 4-1-1 中顯示出受訪者目前在公務體系的官等分佈，其職稱為「薦任官等」者約有六成二，而「簡任官等」不到一成（6.2%），「委任官等」有一成七的比例，另外，「約聘僱人員」也佔有一成四，可知受訪者中多數為薦任官等。薦任官等的職等是由五至九職等，屬於公務體系中的中間層級，由此可知，本問卷主要是由公務體系中處於中間層級的公務人員來填寫作答。

表 4-1-1：請問您目前在公務體系的職稱為何？（問卷第 1 題）

選項	次數	有效百分比	累積百分比
委任	50	17.2	17.2
薦任	181	62.2	79.4
簡任	18	6.2	85.6
約聘僱	42	14.4	100.0

總和	291	100.0	
----	-----	-------	--

資料來源：本研究問卷調查。

而受訪者在公務體系服務年資狀況，如表4-1-2所示，在全部受訪者中，服務年資在5年以下的受訪者將近一成八，介於5-10年的受訪者接近一成五，介於10-20年的受訪者最多，佔有將近四成四的比例，而在20年以上的受訪者則也有接近二成五的比例。進一步整合分析，受訪者的年資有將近六成八的比例是在公務體系內工作至少超過十年，甚至二十年，整體而言，本研究受訪實務經驗豐富。這也代表著大部分受訪者對於公務體系的運作模式有一定程度的熟悉及瞭解，因此，受訪者豐富的實務經驗可推斷其所提供的答案可代表公務體系內的公務人員對於現有體制或系統變革的看法。

表 4-1-2：請問您目前在公務體系服務的年資為何？（問卷第 2 題）

選項	次數	有效百分比	累積百分比
5年以下	53	17.7	17.7
5-10年	43	14.4	32.1
10-20年	130	43.5	75.6
20年以上	73	24.4	100.0
總和	299	100.0	

資料來源：本研究問卷調查。

從表4-1-3中可以觀察出受訪者目前所服務的機關，其中以「衛生署及其所屬機關」的受訪者最多，佔三成六，其次為「經濟部及其所屬機關」的受訪者，佔三成三，第三是「教育部及其所屬機關」的受訪者，佔近兩成，另外，其他單位的受訪者亦有一成的比例。本題顯示在此份問卷中之受訪者目前所服務的機關，除教育部及其所屬機關的受訪者略少之外，其餘兩部會及其所屬機關皆佔全部受訪者三分之一左右的比例，而其他的受訪者則分別於環保署、農委會等機關服務。

表 4-1-3：請問您目前所服務的機關為何？（問卷第 3 題）

選項	次數	有效百分比	累積百分比
教育部及其所屬機關	59	19.7	19.7
經濟部及其所屬機關	99	33.0	52.7
衛生署及其所屬機關	108	36.0	88.7
其他*	34	11.3	100.0
總和	300	100.0	

*其他機關包括環保署、農委會等機關。

資料來源：本研究問卷調查。

由於本問卷一方面希望能獲得實際參與公務出國人員及公務出國計畫承辦人員對於現行制度的看法及態度外，另一方面，也希望獲得未曾實際參與公務出國計畫的人員一些「局外人」的意見，因此，問卷並不限於參與或執行過公務出國計畫的人員填答。

表4-1-4呈現受訪者參與執行公務出國的情況，在全部受訪者中「曾參與公務出國之人員」人數佔有七成五，「公務出國計畫承辦人員」佔一成，而「未曾參與公務出國之人員」的受訪者也佔了全部的一成四，在比例上仍是以曾參與公務出國人員及承辦人員為主，合計，二者比例佔了八成六，也就是說，僅有一成四的比例為未曾參與公務出國之人員，而這一成四的比例也可傳達出另一種觀點。

表 4-1-4：請問您是否曾參與或執行公務出國？（問卷第 4 題）

選項	次數	有效百分比	累積百分比
曾參與公務出國之人員	225	75.3	75.3
公務出國計畫承辦人員	32	10.7	86.0
未曾參與公務出國之人員	42	14.0	100.0
總和	299	100.0	

資料來源：本研究問卷調查。

表4-1-5顯示過去四年間曾參與公務出國人員的出國次數，從九十四年至今公務出國一次的最多，約有四成一，出國為二至三次的亦有三成八，二者合計共佔將近八成的比例。而出國四至五次以及五次以上的受訪者約在一成上下（分別為9.3%和11.6%）。由此可知，多數曾參與公務出國受訪者的出國次數在三次內，其比例佔了總體的八成左右，而出國超過四次或五次以上的受訪者，仍屬於少數。

**表 4-1-5：過去四年間，請問您實際參與公務出國的次數為何？
（問卷第 5 題）**

選項	次數	有效百分比	累積百分比
一次	89	41.2	41.2
二至三次	82	38.0	79.2
四至五次	20	9.3	88.4
五次以上	25	11.6	100.0
總和	216	100.0	

資料來源：本研究問卷調查。

從受訪者的基本資料可知，多數的受訪者是屬於公務體系中中間層級的公務人員，其年資多介於10-20年間，且有八成六的受訪者是曾參與過公務出國計畫之人員或為公務出國計畫的承辦人員，但出國次數以一至三次居多。

第二節 公務出國計畫審議機制分析

在公務出國審議機制分析中，主要希望瞭解公務出國計畫的申請、審議與核定流程。而公務出國計畫的申請、審議與核定流程又可稱為公務出國計畫的「前置作業」，這也是本研究計畫所界定的「上游」階段。目前在本計畫所做的調查中，有些部會已在其「前置作業」設置「部會自行審議」機制，即由機關副首長主持會議，各局處與相關業務承辦人員參與，對於各類公務出國計畫進行討論與審議（如圖 4-2-1）。

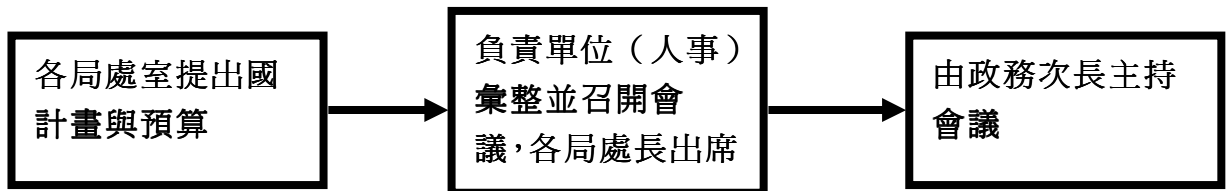


圖 4-2-1：出國計畫「部會自行審議」流程

由訪談結果顯示，除了第一種以 C 署為例，先由各處室提各自的出國計畫，後由副署長主持審核會議，各局處長參與會議，在經由各出國計畫之性質（如會議的重要性、申請人出國的目的等）所形成的「積分制」進行審查評比之外；⁵第二種則是以 A 部與 D 部為例，與 C 署類似，由政務次長召開審查會議，各局處長出席，並討論各出國計畫的可行性，但並無 C 署的「積分制」，此亦是「部會自行審議」。以 D 部為例，出席代表提及：⁶

我們本部是在每年的二月份，會請各單位還有附屬機關學校研提下一年度的出國計畫，然後彙好所提的計畫之後，會在三、四月份召開審查出國審查會議。此時出國的計畫大概就已經定案，然後這個會議由人事處召開，再由部長或次長來主持會議，與會代表必須說明其出國計畫，然後再決定這個

⁵ C1，「第一次焦點座談會議記錄」，2009 年 2 月 26 日。

⁶ D，「第一次焦點座談會議記錄」，2009 年 2 月 26 日。

計畫可不可以成行。

但值得一提的是，部分部會掌管業務較為龐雜，各種出國研習、會議性質不一，可能無法以同一標準進行積分制分配，一位 A 部代表提及：⁷

A 部真的是業務非常的繁、非常的廣，你看我們有包含商業、工業、貿易、智慧、科技、國際合作、招商還有加工區，水利能源、礦業還有一個經貿談判，我想真的是包山包海，可能這樣用積分來做比較困難，應該是由部裡來統籌調配。

但受訪者仍對於「部會自行審議」機制有不同的意見及看法。從表4-2-1來看，表示「贊成」（59.4%）與「非常贊成」（28.6%）部會自行審議機制的受訪者有八成八，表示無意見及不贊成的受訪者僅有一成二，圖4-2-2為正、反與無意見合計之圓餅圖，進一步顯示出多數受訪者的意見是贊同進行部會自行審議。因為目前已經有少數部會建立「部會自行審議」機制，但沒有建立「部會自行審議」機制的機構仍佔多數，而結果顯示有將近九成是贊成此種機制的建立，因此，在未來的確是可以採行的一種方式。

表 4-2-1：您是否贊成這項「部會自行審議」機制？（問卷第 7 題）

選項	次數	有效百分比	累積百分比
非常不贊成	2	.9	.9
不贊成	11	4.9	5.8
贊成	133	59.4	65.2
非常贊成	64	28.6	93.8
無意見	14	6.3	100.0
總和	224	100.0	

資料來源：本研究問卷調查。

⁷ A4，「第一次焦點座談會議記錄」，2009年2月26日。

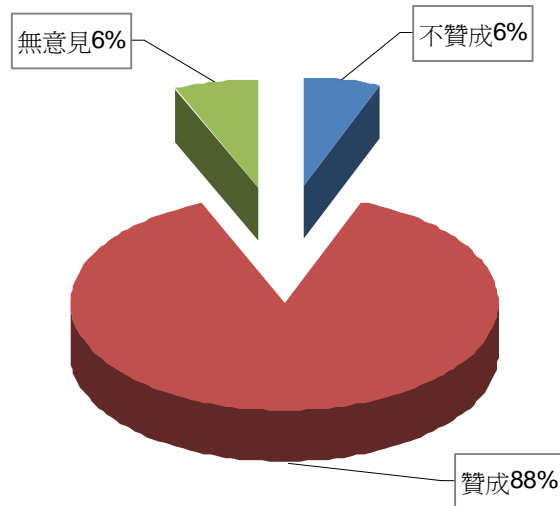


圖 4-2-2：是否贊成這項「部會自行審議」機制

資料來源：本研究問卷調查。

在部會自行審議時，是否納入外部學的專家代表的問題中，由表 4-2-2 和圖 4-2-3 的統計可發現，有將近三成九的受訪者是「贊成」（36.0%）或「非常贊成」（2.7%）在部會自行審議時，納入外部的學者專家代表，但表示「不贊成」（18.2%）與「非常不贊成」（28.9%）的受訪者也有四成七，另外，尚有將近一成五表示無意見。可知不贊成部會自行審議時納入外部學者的受訪者是多於贊成的，且在不贊成中表示「非常不贊成」的受訪者，更高達三成，顯現持有強烈反對意見者不在少數。

表 4-2-2：是否贊成「部會自行審議」時，宜納入外部的學者專家代表？
（問卷第 8 題）

選項	次數	有效百分比	累積百分比
非常不贊成	65	28.9	28.9
不贊成	41	18.2	47.1
贊成	81	36.0	83.1
非常贊成	6	2.7	85.8
無意見	32	14.2	100.0
總和	225	100.0	

資料來源：本研究問卷調查。

因此，雖然由上題分析得知多數受訪者對建立「部會自行審議」機制是持贊成意見，但對於在此機制內是否納入外部的學者專家，則以傾向不贊成的意見居多，這種意見的呈現，或許一方面是公務人員擔心納入更多的學者專家會對公務出國計畫通過與否，造成更多不可預期的變化；另一方面也可能是認為納入專家學者後可能會帶來更多工作上的負擔的想法所致。如果從權力的角度來看，納入外部學者專家，可能會導致各部會的決定權有旁落的風險，故不願意納入。

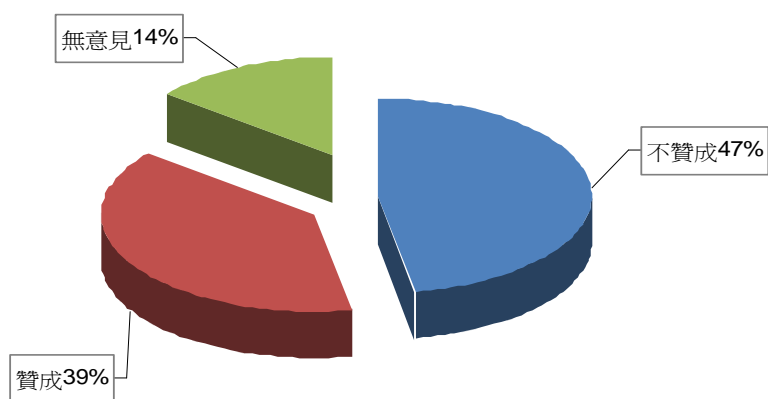


圖 4-2-3：是否贊成「部會自行審議」時，宜納入外部的學者專家代表

資料來源：本研究問卷調查。

從表4-2-3和圖4-2-4中可看出，有將近六成六的受訪者不贊成在部會自行審議公務出國計畫時，先將其送外審查，其中有29.3%非常不贊成，36.4%不贊成；而有將近二成的受訪者表示贊成，其中非常贊成，佔0.4%，贊成，佔18.2%，另外有一成五的比例表示無意見。

表 4-2-3：是否贊成「部會自行審議」時，將公務出國計畫先行送外審查（問卷第 9 題）

選項	次數	有效百分比	累積百分比
非常不贊成	66	29.3	29.3
不贊成	82	36.4	65.8
贊成	41	18.2	84.0
非常贊成	1	.4	84.4
無意見	35	15.6	100.0
總和	225	100.0	

資料來源：本研究問卷調查。

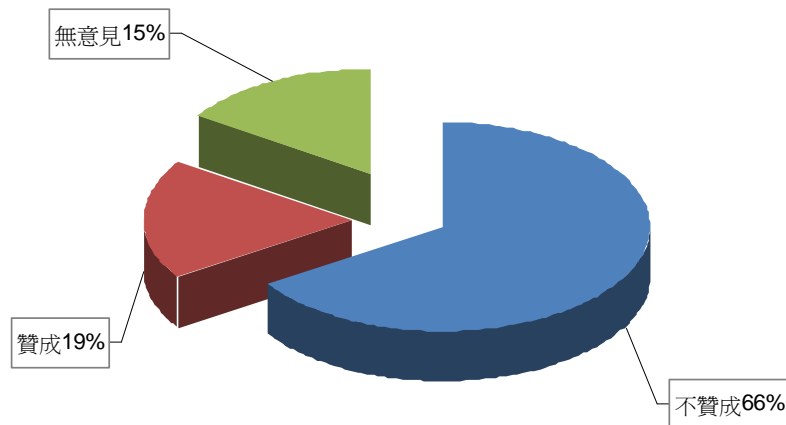


圖 4-2-4：是否贊成「部會自行審議」時，將公務出國計畫先行送外審查

資料來源：本研究問卷調查。

綜觀第七、八、九題（表4-2-1至表4-2-3）的分析顯示，雖然大多數的受訪者贊成建立「部會自行審議」機制，但對於是否在此機制內納入外部的學者專家，以及是否在「部會自行審議」時，將公務出國計畫先行送外審查，持反對意見的受訪者都明顯高過於贊成的一方，而更有高達六成六的受訪者對先將出國計畫在部會自行審議之前先行送外審查，表示不贊成，可見受訪者對於外部介入的審查力量都持較排斥的態度，而對於部會內部自行建立審查機制則多持認同的看法，這種統計結果也可很明顯的看出，多數的公務體系對於一項制度或機制的改革或建立，多傾向微幅的調整，而非大幅度的更新，同時排斥外力介入。

除了以上從問卷分析一般公務員對於外部介入的審議較排斥外，從訪談結果可得知，多數受訪者認為，每個機關或出國計畫都有他的專業性，甚至是技術性的部分，所以要由一些教授專家組成委員會進行審查，可行性不高，目前行政院所屬機關大多數都有較嚴格的規範，此部分應該要相信各部會，讓各單位有彈性處理。本計畫焦點座談，與會者提及：

我們從出國報告就可以看的出來因為每一個的出國案件都有他的專業性，甚至是技術性的部分，所以叫一個委員會來作上游的審核，執行有困難。⁸

目前多數出國同仁都很認真，若為了少數不規範的人去啟動一個委員會，然後來費這麼多的人力跟時間去審，有沒有需要我覺得是需要考量。⁹

在執行上面我是覺得，有時候要給各機關更彈性一點，不是說完全把他卡死在那裡，他都沒有辦法去作，而且站在一個業務執行的機關來考量的想法他會認為，其實出國不是他所

⁸ C2，「第一次焦點座談會議記錄」，2009年2月26日。

⁹ C1，「第一次焦點座談會議記錄」，2009年2月26日。

願意的，是為了機關業務所去的。¹⁰

B 處代表也提及，就經費部分而言，「有的部會小單位，他的出國計畫出國經費，其實就是幾十萬，上百萬而已，其實規模都不是很大，那是不是還有必要說定這個委員會，然後請專家學者來，這個效益的問題要考量。」¹¹

但關於此部分，研考機關則認為可行，納入外部專家學者參與審查或「委員會審查」並非決定出國計畫通過與否，而是針對出國的地區、參訪機關、考察項目或其他相關資源能否整合予以審查並給建議。受訪者提及：¹²

「委員會審查」可能不是以審查適不適合拜訪哪些機關，而是要審查，這個地方當時有沒有去過，別的機關去過沒有，以及看別的資源不足以輔佐你。有一些專家可能可指出這個議題台灣要去考察的地方不是在美國，而是哪些地方，或是建議去看哪個機關。

除此之外，參與本研究專家座談的學者亦支持「部會自行審議」中納入外部專家學者的作法，多位學者皆提及：

我想說有沒有可能透過這個機會，除了內部審查之外，是否規劃讓外部學者參加，一方面審查，另一方面學界也可以透過這個機會去了解國外到底在相關議題上有什麼樣的發展。同時學界在資料蒐集部份，也可以在審查、規劃過程中提供一些意見。一方面有監督的作用，另一方面也有學習的作用，促進學界跟實務界互動的機會。¹³

從政府部門來講，他是一個資訊的透明化，也可以做知識管理，從學界來講，可以看到這麼多出國報告，每一個算起來

¹⁰ A4，「第一次焦點座談會議記錄」，2009年2月26日。

¹¹ B，「第一次焦點座談會議記錄」，2009年2月26日。

¹² 訪談 J2，2009年2月18日。

¹³ K，「第二次焦點座談會議記錄」，2009年4月22日。

應該值十萬塊錢跑不掉。民間部門、產業界也許都可以從中得到一個好處。其實只要一兩個學者進去，就會造成大概是防腐的效果。¹⁴

原則上審查給人的印象是一種黑箱作業，如果能夠有外部專家審查會非常重要。¹⁵

自審的部份我贊成我們應該要部會要邀集一些外部專家，當然我相信內部同仁一定反對外部審核，但是這時候外部不見得一定要去阻攔他的預算，或是把他加個記號，而是說提供某一些外部的見解。比如說經濟部的人今年在某一些中小企業的發展上，應該去看哪一個國家做得特別好。就是說貿易局現在拿 WTO 的什麼制度，人家怎麼做，你們應該去看哪裡，這時候外部專家可以做一點補充，不是站在一個阻礙的立場，而是至少他可以做補充。¹⁶

這應以公開為原則，然後各機關都在看，人家那個機關都有找外部學者而我們這個機關沒有，他的形象就會不好，所以我覺得這個外部學者專家是不是一定要強制，我覺得留給機關自行決定，那他的認知判斷是怎樣他要自己負責，同樣的先行外審也一樣，我也是建議由機關自行決定。¹⁷

就此而言，相對於各部會對於「外部審查」的反對立場，受訪的學者多表支持的態度，並強調此種機制的設置將有助於監督防腐、學界與實務界交流，並可增加出國計畫審查的透明度，且多數學者皆表明，外部專家的參與絕非「阻礙」，而是出國計畫的相互學習與補充。

¹⁴ M，「第二次焦點座談會議記錄」，2009年4月22日。

¹⁵ N，「第二次焦點座談會議記錄」，2009年4月22日。

¹⁶ P，「第三次焦點座談會議記錄」，2009年8月12日。

¹⁷ Q，「第三次焦點座談會議記錄」，2009年8月12日。

表 4-2-4 中則呈現出受訪者認為在前置作業制度中，審議重點應該包括之項目。其中有九成一受訪者表示「出國計畫與機關核心業務的關聯性」，有五成的受訪者認為應該包括「機關近期內是否有類似的出國計畫」以及「出國地區與出國計畫的相關性」，另有四成的受訪者表示「出國經費」，以及三成六的受訪者表示「出國行程」也應置於審議重點之中。此外，本題回答「其他」項者共計四位，除一人未作答外，另外三人的回答分別為「討論制度是否需修正」、「出國人員語文能力」、「分配公平性」。

可見大部分的受訪者認為，出國計畫與機關的核心業務是否相關、是否有類似的出國計畫、以及出國地點是否與出國計畫的相關度高，是最需要審議的重點。這也表示，大部分受訪者覺得出國計畫必須要與機關內的核心業務有緊閉的結合，且每一次的出國計畫也必須要能發揮最大的效用，而儘量避免有重複或相關性不高的出國計畫發生。

表 4-2-4：請問您前置作業制度中，審議重點應該包括哪些？

（可複選）（問卷第 10 題）

選項	次數	有效百分比
出國計畫與機關核心業務的關聯性	201	91.36
機關近期內是否有類似的出國計畫	110	50.00
出國經費	90	40.91
出國地區與出國計畫的相關性	109	49.55
出國行程	80	36.36
其他*	4	1.82
總和	220	

*其他包括「討論制度是否需修正」、「出國人員語文能力」、「分配公平性」。

資料來源：本研究問卷調查。

此外，在表4-2-5和圖4-2-5顯示，有近三成的受訪者不同意前置作業制度可以提升公務出國計畫的品質，其中表示非常不同意有23.4%，不同意有6.3%；也有六成的受訪者則表示同意，其中表示非常同意有54.5%，同意有6.8%，另外表示無意見的受訪者佔了將近一成。可見大部分的受訪者還是認為前置作業制度可提升公務出國計畫的品質。

表 4-2-5：您是否同意若有前置作業制度，可提升公務出國計畫的品質？（問卷第 11 題）

選項	次數	有效百分比	累積百分比
非常不同意	52	23.4	23.4
不同意	14	6.3	29.7
同意	121	54.5	84.2
非常同意	15	6.8	91.0
無意見	20	9.0	100.0
總和	222	100.0	

資料來源：本研究問卷調查。

若與第十題（表4-2-4）受訪者的回答統計比較，在前置作業制度中應將出國計畫與機關的核心業務是否相關、是否有類似的出國計畫、以及出國地點是否與出國計畫的相關度高，列為最需要審議的重點，則有前置作業制度的設置，必定是可以避免掉許多目前公務出國計畫為一般民眾所詬病的問題，無庸置疑的，也可在相當程度上可提升出國計畫的品質。這也反應出公務人員認為，只要能做好事前準備，就能夠將公務出國計畫執行的較為完善的心態。

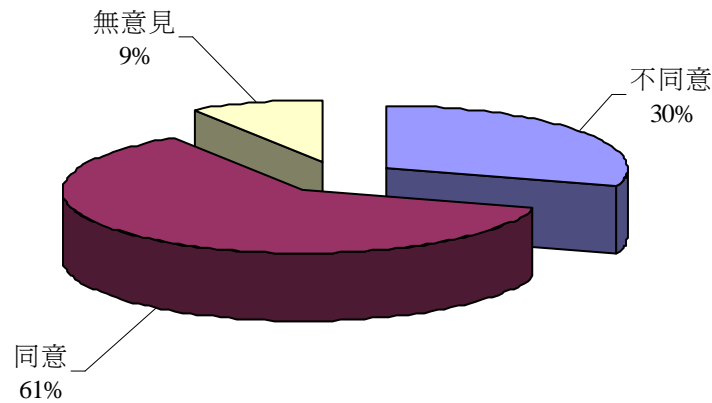


圖 4-2-5：是否同意若有前置作業制度，可提升公務出國計畫的品質

資料來源：本研究問卷調查。

綜合上述對於公務出國計畫審議機制的分析可得知，雖然目前沒有建立「部會自行審議」機制的機構仍佔多數，但仍然有將近九成的受訪者是贊成此種機制的建立，而在機制中應強調對於「出國計畫與機關核心業務的關聯性」、「機關近期內是否有類似的出國計畫」、「出國地區與出國計畫的相關性」等項目的審議。若針對以上項目加強審議，則有六成左右的受訪者是認同此種機制的建立可對於出國計畫品質的提升有所幫助。然而，對於在「部會自行審議」機制中納入外部的學者專家代表，或先行將公務出國計畫送外審查的作法，大部分的受訪者認為因可行性不高以及經費上的考量而多持反對意見，顯示在認同此種機制下仍然有所保留，而此點卻與受訪學者多表支持的態度，有明顯的不同。

若進一步將以上問題與受訪者的職等、服務年資、服務機關、參與情形以及出國次數等五項基本資料進行交叉分析，可發現以上五項基本資料的不同會對於回答此部分的問題產生不同的結果。詳細的結果如下表：

表 4-2-6：公務出國計畫審議機制與基本資料交叉分析表

因素 題次	職等	年資	服務機關	出國次數
7 您是否贊成這項「部會自行審議」機制？	沒有差異	沒有差異	有差異	沒有差異
8 您是否贊成「部會自行審議」時，宜納入外部的學者專家代表？	沒有差異	沒有差異	有差異	沒有差異
9 您是否贊成「部會自行審議」時，將公務出國計畫先行送外審查？	有差異	沒有差異	有差異	沒有差異
11 您是否同意若有前置作業制度，可提升公務出國計畫的品質？	沒有差異	有差異	有差異	沒有差異

資料來源：本研究問卷調查。

註：「參與情形」變項在以上問題皆由曾參與的受訪者作答，因此不納入分析。

從上表可發現，「服務機關」的不同會在回答問題時產生較大的差異，而「職等」和「年資」的不同則分別在「您是否贊成「部會自行審議」時，將公務出國計畫先行送外審查」以及「您是否同意若有前置作業制度，可提升公務出國計畫的品質」等兩題中產生差異。

在「您是否贊成「部會自行審議」時，將公務出國計畫先行送外審查？」此題中，經過 LSD 事後分析可發現，**簡任職等較薦任職等更贊成將公務出國計畫送外審查(見表 4-2-7)**。經去除無意見的受訪者，回答不贊成先行送外審查意見者有八成多，因此較正確的解讀為，在表達贊同意見的一成多受訪者中，簡任職等屬較多，而薦任職等則相當之少。或許可推論因為薦任職等常為出國事項的主要負責者，因此先行送外審查一方面加諸其行政業務上的負擔，另一方面其也認為現行的體制考核已然足夠，不需送外審查，故會在薦任職等中出現多數持反對意見的看法。

表 4-2-7：「職等」與公務出國計畫審議機制交叉分析表

依變數清單	職等	平均數	標準差	F值	P值
7、您是否贊成這項「部會自行審議」機制？	簡任	1.91	.279	2.546	.057
	薦任	1.95	.214		
	委任	1.75	.462		
	約聘僱	2.00	.000		
	Total	1.94	.235		
8、您是否贊成「部會自行審議」時，宜納入外部的學者專家代表？	簡任	1.50	.505	.531	.662
	薦任	1.46	.501		
	委任	1.28	.487		
	約聘僱	1.39	.499		
	Total	1.45	.499		
9、您是否贊成「部會自行審議」時，將公務出國計畫先行送外審查？	簡任	1.36	.486	3.034	.031
	薦任	1.15	.363		
	委任	1.28	.487		
	約聘僱	1.30	.470		
	Total	1.22	.420		
11、您是否同意若有前置作業制度，可提升公務出國計畫的品質？	簡任	1.75	.437	.842	.0472
	薦任	1.65	.476		
	委任	1.50	.534		
	約聘僱	1.65	.486		
	Total	1.67	.470		

資料來源：本研究問卷調查。

在「您是否同意若有前置作業制度，可提升公務出國計畫的品質？」此題中，經過 LSD 分析發現，**年資不同的受訪者對於前置作業是否可提升公務出國計畫品質的態度有所差異。年資在 5-10 年的受訪者比其他年資的人，更不同意前置作業可提升公務出國計畫的品質(見表 4-2-8)**。如同薦任職等一樣，年資在中間者，其業務多屬主要行政承辦者，為避免業務更加繁複，故相對較不同意前置作業可提升公務出國計畫的品質。再者，或許可推論年資在 10 年以上的受訪者在處理公務出國上經驗較為豐富，考量整體制度後贊成如有前置作業，如：部會自行審查，或許更可增加公務出國的必要性與業務相關性。年資在 5 年以下的受訪者其同意的比例最高(平均數 1.75)，或許是因為尚未熟悉出國運作制度，僅是認為制度可以帶來規範的效益。

表 4-2-8：「年資」與公務出國計畫審議機制交叉分析表

依變數清單	年資	平均數	標準差	F值	P值
7、您是否贊成這項「部會自行審議」機制？	5年以下	1.96	.192	.495	.686
	5-10年	1.89	.309		
	10-20年	1.94	.220		
	20年以上	1.92	.264		
	Total	1.93	.242		
8、您是否贊成「部會自行審議」時，宜納入外部的學者專家代表？	5年以下	1.50	.510	1.028	.381
	5-10年	1.29	.465		
	10-20年	1.47	.502		
	20年以上	1.45	.502		
	Total	1.44	.498		
9、您是否贊成「部會自行審議」時，將公務出國計畫先行送外審查？	5年以下	1.04	.213	1.925	.127
	5-10年	1.16	.374		
	10-20年	1.25	.436		
	20年以上	1.27	.449		
	Total	1.22	.416		
11、您是否同意若有前置作業制度，可提升公務出國計畫的品質？	5年以下	1.75	.442	3.577	.015
	5-10年	1.40	.500		
	10-20年	1.72	.450		
	20年以上	1.68	.468		
	Total	1.67	.470		

資料來源：本研究問卷調查。

表4-2-9以「**服務機關**」為主，與各題變異數分析，發現服務機關在「是否贊成『部會自行審議』機制」、「是否贊成『部會自行審議』，宜納入外部的學者專家代表」、「是否贊成『部會自行審議』，將公務出國計畫先行送外審查」、「是否同意若有前置作業制度，可提升公務出國計畫的品質」等四題上，都有出現程度不等的差異。

在「您是否贊成這項「部會自行審議」機制？」此題中，經LSD事後分析發現，**不同機關在部會自行審議機制上的態度有所差異。教育部、衛生署及其他機關單位(農委會、環保署等)，較經濟部更傾向於贊成部會自行審查。**雖然經濟部表示贊成的受訪者為數不少(平均數1.85)，但相較於衛生署或其他機關幾乎全體受訪者皆表贊成的比例上，或許可以推論是因為：一、衛生署早已有進行相關的部會自行審查機制，故多數表示贊同；二、經濟部管理事項繁多，似乎無法全都依照同一「部會自行審查」的標準進行事前審查；三、經濟部所管轄事項許多涉及機密事項，故會在「部會自行審查」此項機制上，表達較多反對意見。

將服務機關與「您是否贊成「部會自行審議」時，宜納入外部的學者專家代表？」進行變異數分析，發現**不同機關在部會自行審議時是否要納入外部學者專家代表的態度上，有所差異。教育部、衛生署和其他機關單位(農委會、環保署等)的受訪者，較經濟部更傾向於贊成納入外部學者專家代表。**經濟部的受訪者幾乎皆表示反對(平均數1.09)，或許可以推論是因為：一、經濟部贊成部會自行審查者本就較其他部會較少，而要再加入外部專家學者來審查，更是讓其無法接受；二、經濟部管理事項繁多，有些項目的專家學者甚少，一方面因為專家學者尋覓困難，一方面處理相關事務的公務員或許對該事務的熟悉度及敏感程度更勝於專家學者；三、經濟事項許多涉及機密事宜，基於保密原則，故會表達出儘量減少專家學者參與的態度。

將服務機關與「您是否贊成「部會自行審議」時，將公務出國計畫先行送外審查？」進行分析，發現**不同機關在部會自行審議時是否要將出國計畫先行送審的態度上，有所差異。教育部與衛生署，較經**

濟部的受訪者更爲贊成先行送外審查。整體觀之，僅有二成二的受訪者贊成先行送外審查，有七成六表示反對，但經濟部幾乎所有受訪者皆表示反對(平均數 1.03)，或許可推論爲：一、經濟部贊成部會自行審查者本就較其他部會較少，而要再先行送外審查，更是讓其無法接受；二、經濟部管理事項繁多，先行送外審查耗時費事，增加行政負擔；三、經濟事項許多涉及機密事項，故認爲不要先行送外審查。

將服務機關與「您是否同意若有前置作業制度，可提升公務出國計畫的品質？」進行變異數分析，可發現不同機關在前置作業制度的設置上有態度上的差異。**教育部、衛生署和其他機關單位的受訪者，較經濟部更爲贊成前置作業可提升公務出國計畫的品質。**由上述三題，可知經濟部較不贊成「部會自行審查」，非常不贊成「納入外部學者專家」或「先行送外審查」，就相關性與邏輯推論，本題中經濟部多數人也對前置作業可提升出國計畫品質表達不贊成看法(平均數 1.27)。

表 4-2-9：「服務機關」與公務出國計畫審議機制交叉分析表

依變數清單	服務機關	平均數	標準差	F值	P值
7、您是否贊成這項「部會自行審議」機制？	教育部及所屬機關	1.97	.156	5.135	.002
	經濟部及所屬機關	1.85	.356		
	衛生署及所屬機關	1.98	.125		
	其他	2.00	.000		
	Total	1.93	.241		
8、您是否贊成「部會自行審議」時，宜納入外部的學者專家代表？	教育部及所屬機關	1.79	.409	36.379	.000
	經濟部及所屬機關	1.09	.291		
	衛生署及所屬機關	1.69	.466		
	其他	1.50	.509		
	Total	1.45	.498		
9、您是否贊成「部會自行審議」時，將公務出國計畫先行送外審查？	教育部及所屬機關	1.48	.507	11.973	.000
	經濟部及所屬機關	1.03	.194		
	衛生署及所屬機關	1.28	.454		
	其他	1.28	.458		
	Total	1.22	.416		
11、您是否同意若有前置作業制度，可提升公務出國計畫的品質？	教育部及所屬機關	1.94	.223	50.547	.000
	經濟部及所屬機關	1.27	.450		
	衛生署及所屬機關	1.89	.307		
	其他	1.89	.309		
	Total	1.67	.470		

資料來源：本研究問卷調查。

最後，公務出國計畫的審議機制並不會因為受訪者的「出國次數」產生顯著的差異(見表 4-2-10)。

表 4-2-10：「出國次數」與公務出國計畫審議機制交叉分析表

依變數清單	出國次數	平均數	標準差	F值	P值
7、您是否贊成這項「部會自行審議」機制？	一次	1.92	.262	2.346	.074
	二至三次	1.97	.161		
	四至五次	1.84	.374		
	五次以上	2.00	.000		
	Total	1.94	.228		
8、您是否贊成「部會自行審議」時，宜納入外部的學者專家代表？	一次	1.51	.502	.792	.500
	二至三次	1.42	.497		
	四至五次	1.35	.492		
	五次以上	1.42	.507		
	Total	1.45	.499		
9、您是否贊成「部會自行審議」時，將公務出國計畫先行送外審查？	一次	1.22	.420	.974	.406
	二至三次	1.17	.379		
	四至五次	1.35	.492		
	五次以上	1.26	.448		
	Total	1.22	.416		
11、您是否同意若有前置作業制度，可提升公務出國計畫的品質？	一次	1.70	.461	.586	.625
	二至三次	1.68	.469		
	四至五次	1.61	.501		
	五次以上	1.56	.506		
	Total	1.66	.472		

資料來源：本研究問卷調查。

公務出國計畫績效評估與管考機制之研究

第三節 公務出國報告專區運作情形分析

在公務出國報告專區運作情形分析中，主要希望瞭解受訪者對於在「OPEN政府出版資料回應網」中設置的「公務出國報告專區」的使用情形，及其他相關報告登載、催繳、登錄欄位項目等情況。

從表4-3-1之後由全體受訪者共同作答，表4-3-1顯示全體受訪者對於「OPEN政府出版資料回應網」中有設置「公務出國報告專區」的認知情況，資料指出，有近八成的受訪者知道在「OPEN政府出版資料回應網」中有設置「公務出國報告專區」，另外有兩成的受訪者表示不知道。

進一步檢視，與第四題(見表4-1-4)約有一成四的受訪者是未參與公務出國計畫的比例來整合分析，排除多數未參與公務出國計畫的受訪者可能不知道在「OPEN政府出版資料回應網」中有設置「公務出國報告專區」外，在曾經參與公務出國計畫的受訪者中，仍然有極少數的比例是表示不清楚有這項機制的設置。這可能反應出參與公務出國計畫的受訪者中，並非人人都知道負有登載之責，因此必須加強公務人員這方面的教育訓練。

表 4-3-1：您是否知道「OPEN 政府出版資料回應網」中有設置「公務出國報告專區」？（問卷第 12 題）

選項	次數	有效百分比	累積百分比
是	236	79.2	79.2
否	62	20.8	100.0
總和	298	100.0	

資料來源：本研究問卷調查。

表4-3-2為「公務出國報告專區」的使用頻率，僅由前題回答是的受訪者回答。在回答本題的受訪者中，有三成五的受訪者屬於「不常使用」（29.3%）或是「從未使用」（5.9%）過公務出國報告專區，也有六成五的受訪者屬於「偶而使用」（51.5%）或者是「經常使用」（13.4%）。

由於在上題回答否的受訪者不必回答此題，因此，本題是表示在近八成知道有「公務出國報告專區」的受訪者中，對於「公務出國報告專區」的使用頻率。其中顯示，就算是知道有「公務出國報告專區」的受訪者中，仍然有極少數的是從未使用過的，而佔最大多數的也僅是偶而使用。若依照每份出國報告都必須登載的常態原則來看，多數受訪者可能只有在本身出國報告需要登載或是進行更新、修改之時，才會登錄使用，平常的使用頻率則較低。真正屬於經常使用的人比例約為一成三，如果希望了解對於公務出國報告專區的修改意見，或許這群少數人反而會比其他人的意見更具參考價值。

表 4-3-2：「公務出國報告專區」您使用的頻率為何？（問卷第 13 題）

選項	次數	有效百分比	累積百分比
從未使用	14	5.9	5.9
不常使用	70	29.3	35.1
偶而使用	123	51.5	86.6
經常使用	32	13.4	100.0
總和	239	100.0	

資料來源：本研究問卷調查。

表4-3-3和圖4-3-1呈現公務出國報告都應至「公務出國報告專區」公開登載為原則的贊成情況，在回答本題的受訪者中，約一成四的受訪者不贊成公務出國報告應至「公務出國報告專區」公開登載的原則，其中有2.4%認為非常不贊成，11.5%表示不贊成；也有約七成二的受訪者贊成這項原則，其中有36.6%認為非常贊成，35.3%表示不贊成，另有一成四的受訪者態度中立。因此，反應出多數受訪者傾向認為不

論哪一種類別的出國報告，皆因以公開登載為其原則，而這點也與現實狀況較為接近。

表 4-3-3：除經核定為機密或限閱之出國計畫，您是否贊成不論哪一種類別，公務出國報告都應至「公務出國報告專區」公開登載為原則？（問卷第 14 題）

選項	次數	有效百分比	累積百分比
非常不贊成	7	2.4	2.4
不贊成	34	11.5	13.9
普通	42	14.2	28.1
還算贊成	104	35.3	63.4
非常贊成	108	36.6	100.0
總和	295	100.0	

資料來源：本研究問卷調查。

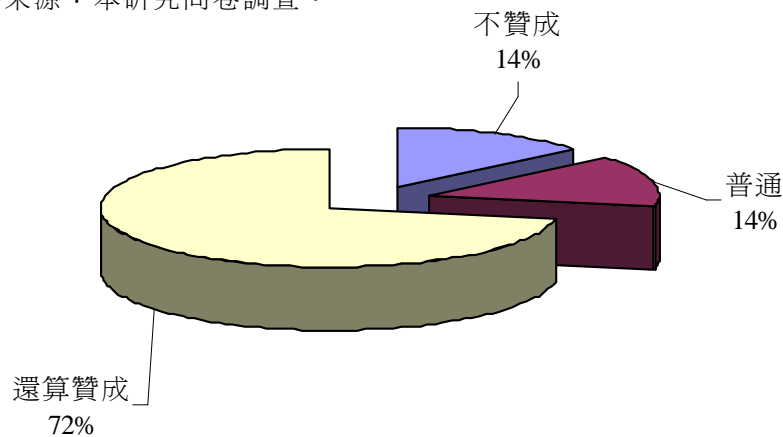


圖 4-3-1：公務出國報告都應至「公務出國報告專區」公開登載為原則的贊成情況

資料來源：本研究問卷調查。

依據表4-3-4所示，受訪者認為「事關國家安全或利益」時可將出國報告設為機密或限閱的比例最高，達到八成七，其次則為「應受訪機關之要求」，佔受訪者中的五成二，再者則為佔四成八的「機關首長核定」，而認為要經「單位主管同意」後才可被列為機密會限閱的也佔了一成五。此外，本題回答「其他」項者共計五位，有四人未作答，另外一人的回答為「涉及專利、權利部分（或合約部分）」。

與上題綜合分析，有超過七成的人是贊成出國報告是必須要公開登載的，但同時也同意在某些原則或程序下，是可以將出國報告列為機密或限閱。而最多受訪者表示在是關國家安全或利益時、應受訪機關要求，以及機關首長核定之時，可不將報告公開登載。這一方面說明當報告公開有違害到國家安全及利益時，仍是以國家安全或利益為優先考量，避免因為報告中的資訊洩漏國家重要機密，一方面以代表對於受訪機關以及機關首長的某種程度的尊重。認為只要經過單位主管同意即可不公開登載的人只有一成五，這反應出受訪者傾向認為這類決定屬於重大決策，應至少透過單位首長同意較為適合。

表 4-3-4：部分出國報告因列為機密或限閱而未公開登載，您認為應符合哪些原則或程序，出國報告才可被列為機密或限閱？（可複選）（問卷第 15 題）

選項	次數	有效百分比
應受訪機關之要求	157	52.51
事關國家安全或利益	261	87.29
機關首長核定	143	47.83
單位主管同意	46	15.38
其他*	5	1.67
總和	299	

*其他包括涉及專利、權利部分（或合約部分）

資料來源：本研究問卷調查。

另在訪談中多有受訪者表示，由於我國外交處境的困難或有些技術涉及保密，故會將出國性質界定為「機密」，而此部分都有相關程序。部分受訪者提到：

有時候配合各部會辦理的一些業務，譬如說一個臨時的任務，通常都必須對外封閉，一旦曝光的話，這個任務大概就要停止，這方面認定一個是對方國家要求不要曝光。¹⁸

有些年會，會因為外交處境的困難，而不能用國家名義參加，或有些關係是跟國外廠商或是政府高層有關，他們也會很擔心我們跟他們合作，會受到來自其他國家的抗議。¹⁹

他們不是一通電話告訴我說：「這個是屬於機密，所以我們就不登錄。」一般我們報告也都簽報到局長，有些會議資料是不適宜放在網站上面的。²⁰

有些甚至涉及食品安全或社會穩定的也將列為「機密」，如一位 C 署受訪者提及：²¹

像去參加很多涉及食品安全的會議，帶回來的資料你是暫時不能公布，因為你一公布就會引起軒然大波，那像我們最近去參加的那個食品安全，每天都會跟長官報告，但是回來的報告是絕對不能公開，因為公開的話一定有的人斷章取義就會造成社會不穩，其實這些東西他在出國前，就已經簽機密。

關於此，本研究所訪談的學者多持「以公開為原則」的看法，一位學者提及「公開為原則，不公開為例外，且不公開應該要定出理由。」

¹⁸ A1，「第一次焦點座談會議記錄」，2009年2月26日。

¹⁹ A2，「第一次焦點座談會議記錄」，2009年2月26日。

²⁰ E，「第一次焦點座談會議記錄」，2009年2月26日。

²¹ C2，「第一次焦點座談會議記錄」，2009年2月26日。

而因為本研究在「公務出國報告專區」中進行資料分析、整理時，發現不少報告在報告內容相關資料與刊登資料(包含天數、人數、頁數、職稱與類別等)出現不符，進一步根據本研究的訪談發現，可能原因如下：

- (1) 在人數部分：可能是跨機關計畫，但填寫資料時，只會登載自己機關的人員。此外，亦可能參與的人包括社會人士（業界）或民意代表，導致登錄時的誤差。
- (2) 在分類部分：由於授權各機關人員自行認定，每個機關對分類的認定不一，有的填其他的有的填考察，因此產生資料不符的現象。
- (3) 在天數部分：有些人出國可能參加年會後，繼續會留下來三四天做年會所附帶的一些研習，不僅在天數上有落差，在登載出國性質上也有出入（開會或研習）。

因此推論可能各機關單位對於登錄欄位要求不一，以及登錄上的便利程度造成報告內容與刊登資料不符的情況出現。進而在問卷中詢問受訪者在公務出國報告系統中的登錄欄位的需求及使用上的便利。依據表4-3-5所示，在回答本題的受訪者中，認為出國報告系統之基本資料中，應該包含「報告名稱」的比例最高（96.62%），其次則為「報告內容摘要」（92.91%）。接下來依比例依序為「前往地區」（89.86%）、「出國人員」（88.85%）、「出國期間」（83.11%）。此外，本題回答「其他」項者共計四位，回答內容分別為「機構名稱」、「報告內容全部」、「相關圖檔」、「建議不用列出預算、及建議事項，因為建議事項已改列員工提案，而預算之執行已由會計部門核銷」。

本題列出的選項全部都包含在目前登錄系統中所被要求填寫的基本資料之中，所以有相當高比例的受訪者都同意應該包含以上的選

²² M，「第二次焦點座談會議記錄」，2009年4月22日。

項，但對於出國計畫預算、實際使用經費，以及出國報告審核表等項目，卻僅有三至四成的受訪者表示應包含在基本資料表內，顯示受訪者對於與經費相關以及審核項目的真實呈現，仍然是認為若可避免填寫，則儘量不要納入基本資料的項目之中。而排名較高的前幾項，都是屬於現行報告中已要求登載之項目，公務人員的反應似乎傾向支持現狀。

表 4-3-5：你認為出國報告系統之基本資料應該包含以下哪些資料？
（複選題）（問卷第 16-1 題）

選項	次數	有效百分比
報告名稱	286	96.62
出國人員	263	88.85
前往地區	266	89.86
出國類別	226	76.35
實際使用經費	122	41.22
出國計畫預算	90	30.41
出國期間	246	83.11
報告內容摘要	275	92.91
出國報告審核表	126	42.57
報導建議事項	229	77.36
其他*	4	1.35
總和	296	

資料來源：本研究問卷調查。

*其他包括「機構名稱」、「報告內容全部」、「相關圖檔」、「建議不用列出預算、及建議事項，因為建議事項已改列員工提案，而預算之執行已由會計部門核銷」

由表4-3-6所示，在回答本題的受訪者中，有16位受訪者不贊成將摘要納入公務出國報告之中，其中有0.7%非常不贊成，有4.8%不大贊成；有八成一的受訪者表示贊成，其中有35.4%表示非常贊成，45.9%認為贊成，另外也有一成三的受訪者態度中立，不置可否。

表 4-3-6：提供「摘要」的目的在使公務出國報告更簡明易懂，且利於報告的政策行銷與查詢。請問您是否贊成將「摘要」納入公務出國報告？（問卷第 16-2 題）

選項	次數	有效百分比	累積百分比
非常不贊成	2	.7	.7
不大贊成	14	4.8	5.4
普通	39	13.3	18.7
贊成	135	45.9	64.6
非常贊成	104	35.4	100.0
總和	294	100.0	

資料來源：本研究問卷調查。

由於現行的公務出國報告填寫中，已經有將報告摘要列入必要填寫項目下，因此有八成的受訪者都對現行的狀況表示贊成，而將報告的摘要納入報告中，將有利於報告的政策行銷與查詢，也可讓上網查尋報告的使用者能更容易及快速的尋找到所需的報告。

由表4-3-7所示，在回答本題的受訪者中，認為「上傳於系統之出國報告」中應該包括的資料，以「心得及建議事項」所佔比例最高（90.44%），其次則為「出國目的」（87.37%），接下來依比例依序為「參訪單位的基本資料」（53.58%）、「出國過程詳述」（46.42%）。此外，本題回答「其他」項者共計三位，回答內容分別為「會議文件清單目錄」、「報告內容」、「參訪單位可提供參考的資料」。

若將此題與第十題（表4-2-4）、前置作業的審查項目比較，可發

現有高度的重疊性。在前置作業的審查項目之中，受訪者表示出國計畫與機構的核心業務相關性、以及出國計畫的重複性是最需要受到審查的兩個項目，而在實際上傳報告之中，當然也必須要包含對於這些相關項目的說明，如：在出國目的的說明中，就必須要清楚的說明該計畫與機構業務的相關性及重要性；在心得及建議事項中，也必須要說明此次考察對於該機構核心業務的實際幫助何在。

表 4-3-7：請問您認為「上傳於系統之出國報告」中應該包含以下哪些資料？（複選）（問卷第 16-3 題）

選項	次數	有效百分比
出國目的	256	87.37
相關出國計畫的比較分析	67	22.87
出國過程詳述	136	46.42
參訪單位的基本資料	157	53.58
心得及建議事項	265	90.44
參訪的照片	82	27.99
其他*	3	1.02
總和	293	

資料來源：本研究問卷調查。

*「會議文件清單目錄」、「報告內容」、「參訪單位可提供參考的資料」

由下頁表4-3-8和圖4-3-2所示，在回答本題的受訪者中，有一成四的受訪者表示公務出國報告專區登載的資料對其工作沒有幫助（包括1.7%認為非常沒有幫助和12.9%不太有幫助），也有五成六的受訪者表示有幫助（包括10.9%認為非常有幫助和45.2%還算有幫助），另外有近三成的受訪者態度中立。

表 4-3-8：請問公務出國報告專區登載的資料，對於您的工作是否有所助益？（問卷第 17 題）

選項	次數	有效百分比	累積百分比
非常沒幫助	5	1.7	1.7
不太有幫助	38	12.9	14.6
普通	86	29.3	43.9
還算有幫助	133	45.2	89.1
非常有幫助	32	10.9	100.0
總和	294	100.0	

資料來源：本研究問卷調查。

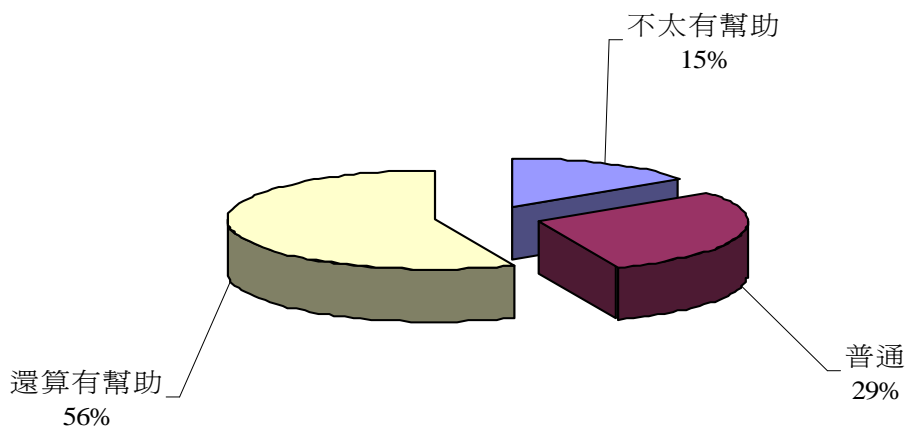


圖 4-3-2：公務出國報告專區登載的資料，對於工作是否有所助益

資料來源：本研究問卷調查。

雖然贊同公務出國專區登載資料有幫助的受訪者仍有超過半數，但大多僅是表示還算有幫助，以及有將近三成比例表示普通。從這兩個回答傾向來分析可知，多數登載於出國報告專區的報告對於一般受訪者在工作上的幫助程度是有限的，可能是由於每個部會所掌管的業務性質差異性極大，若要從其他部會出國報告中得到相當符合本身業務的資訊也非常不易，但又由於都是處於公務體系之內，在某些業務上仍然是有相同及類似性，因此，或多或少都可以從登載於出國報告專區的報告中，獲得對本身業務有所幫助的資訊。這代表公務出國報告專區內的資料有一定的價值，但仍有相當大的開發空間。

由表4-3-9所示，在回答本題的受訪者中，有一成二的受訪者認為於出國報告簽核時，由機關首長或授權人於「出國報告審核表」簽名的做法對於提升機關出國報告品質沒有幫助（包括1.3%認為非常沒有幫助和11.1%不太有幫助），也有六成一的受訪者表示有幫助（包括10.7%認為非常有幫助和51.0%還算有幫助），另外有約二成六的受訪者對此態度中立。

對於由機關首長或授權人於「出國報告審核表」簽名是否能提升機關出國報告品質，六成一的受訪者傾向認為有幫助，但也有二成六的受訪者表示普通。這反應出來至少有過半的受訪公務人員認為如果報告必須要經由主管審核或同意，對於在撰寫報告時內容品質的自我要求有一定程度的幫助，但是幫助可能有一定限度，並不是萬靈丹。

表 4-3-9：目前出國報告之品質控管，係強調機關之自主管理，並建立內部審查機制，於出國報告簽核時，由機關首長或授權人於「出國報告審核表」簽名，請問您認為這個機制對於提升機關出國報告品質是否有助益？（問卷第 18 題）

選項	次數	有效百分比	累積百分比
非常沒幫助	4	1.3	1.3
不太有幫助	33	11.1	12.4
普通	77	25.8	38.3
還算有幫助	152	51.0	89.3
非常有幫助	32	10.7	100.0
總和	298	100.0	

資料來源：本研究問卷調查。

由表 4-3-10 所示，有四成七比例的受訪者認為到公務出國報告專區登載報告資料時，使用上是方便（41.4%）或非常方便的（6.1%），但也有將近一成的受訪者認為，在登載報告時的使用上是不太方便的，而僅有三位受訪者認為非常不方便，另外有一成三的受訪者是沒有實際登載報告的經驗。

總體而言，有接近半數受訪者表示使用上還算方便，但真正認為非常方便的比例僅有 6.1% 而已。而有二成九的受訪者表示普通，一成的受訪者表示不太方便，顯示目前公務出國報告專區的登載形式仍有相當大可以改進的空間。表示方便的比例較高，這也可能是因為公務出國報告需要登載之內容較為有限，或許搭配使用公務出國報告專區的方便性調查一起來看會更具整體意義。

表 4-3-10：請問您到公務出國報告專區登載出國報告資料時，使用上是否方便？（問卷第 19 題）

選項	次數	有效百分比	累積百分比
非常不方便	3	1.0	1.0
不太方便	30	10.1	11.1
普通	84	28.3	39.4
還算方便	123	41.4	80.8
非常方便	18	6.1	86.9
無登載經驗	39	13.1	100.0
總和	297	100.0	

資料來源：本研究問卷調查。

由表4-3-11和圖4-3-3所示，有超過一半的受訪者認為應該每個月對於逾期未繳交的報告，進行催繳，有三成的受訪者認為應該每兩個月進行一次報告的催繳動作，也有將近一成六的比例認為，每四個月到半年在進行一次報告的催繳即可。

表 4-3-11：對於逾期公務出國報告的催繳，您認為何種頻率較為適當？（問卷第 20 題）

選項	次數	有效百分比	累積百分比
每個月一次	162	54.2	54.2
兩個月一次	89	29.8	83.9
四個月一次	20	6.7	90.6
半年一次	28	9.4	100.0
總和	299	100.0	

資料來源：本研究問卷調查。

目前研考會對於報告催繳的頻率是採取每個月進行一次，因此，多數受訪者認為目前的催繳頻率是恰當且可以接受的，僅有少部分的受訪者認為每月進行一次催繳的頻率過高，而反應至可每四個月至半年再進行催繳。但由於目前資訊汰換的速度極快，而且當該機關認為有出國去獲取資訊的必要時，應是對此項資訊的需求性極為迫切，所以若回國報告的登載速度過慢，或對於逾期報告的催繳時程太長，對於出國機關本身及其他對該項資訊有所需求的人員，都會有所損失。

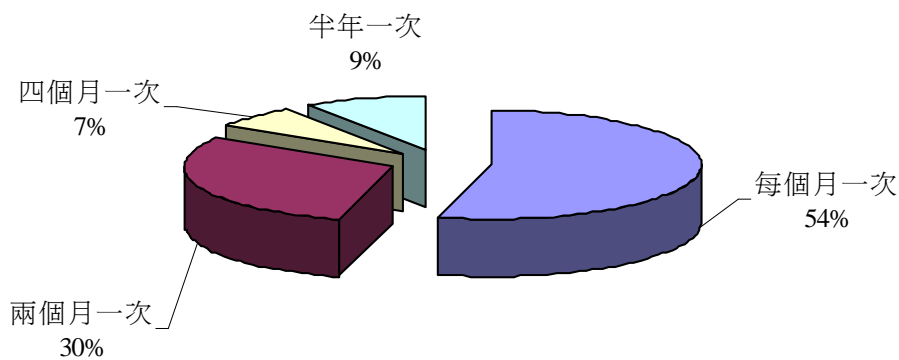


圖 4-3-3：對於逾期公務出國報告的催繳，何種頻率較為適當

資料來源：本研究問卷調查。

若進一步將以上問題與受訪者的職等、服務年資、服務機關、參與情形以及出國次數等五項基本資料進行交叉分析，可發現以上五項基本資料的不同會對於回答此部分的問題產生不同的結果。詳細的結果如下表：

表 4-3-12：公務出國報告專區運作與基本資料交叉分析表

因素 題次	職等	年資	服務機關	參與情形	出國次數
17請問公務出國報告專區登載的資料，對於您的工作是否有所助益？	沒有差異	有差異	有差異	沒有差異	沒有差異
18目前出國報告之品質控管，係強調機關之自主管理，並建立內部審查機制，於出國報告簽核時，由機關首長或授權人於「出國報告審核表」簽名，請問您認為這個機制對於提升機關出國報告品質是否有助益？	沒有差異	有差異	沒有差異	沒有差異	沒有差異
19請問您到公務出國報告專區登載出國報告資料時，使用上是否方便？	沒有差異	沒有差異	沒有差異	沒有差異	沒有差異

資料來源：本研究問卷調查。

從上表可發現，受訪者的「職等」、「參與情形」以及「出國次數」皆不會對在回答公務出國報告專區運作情況等問題中，產生顯著的差異(見表 4-3-13 至表 4-3-15)。

表 4-3-13：「職等」與公務出國報告專區運作情形交叉分析表

依變數清單	職等	平均數	標準差	F值	P值
17、請問公務出國報告專區登載的資料，對於您的工作是否有所助益？	簡任	2.58	.647	1.644	.179
	薦任	2.41	.719		
	委任	2.17	.924		
	約聘僱	2.36	.759		
	Total	2.42	.730		
18、目前出國報告之品質控管，係強調機關之自主管理，並建立內部審查機制，於出國報告簽核時，由機關首長或授權人於「出國報告審核表」簽名，請問您認為這個機制對於提升機關出國報告品質是否有助益？	簡任	2.63	.636	.893	.445
	薦任	2.47	.712		
	委任	2.56	.705		
	約聘僱	2.43	.737		
	Total	2.49	.703		
19、請問您到公務出國報告專區登載出國報告資料時，使用上是否方便？	簡任	2.47	.625	.852	.467
	薦任	2.39	.729		
	委任	2.67	.617		
	約聘僱	2.50	.688		
	Total	2.44	.699		

資料來源：本研究問卷調查。

表 4-3-14：「參與情形」與公務出國報告專區運作情形交叉分析表

依變數清單	參與情形	平均數	標準差	F值	P值
17、請問公務出國報告專區登載的資料，對於您的工作是否有所助益？	曾參與公務出國	2.46	.717	1.835	.161
	出國計畫承辦人員	2.31	.821		
	未曾參與公務出國	2.24	.734		
	Total	2.41	.733		
18、目前出國報告之品質控管，係強調機關之自主管理，並建立內部審查機制，於出國報告簽核時，由機關首長或授權人於「出國報告審核表」簽名，請問您認為這個機制對於提升機關出國報告品質是否有助益？	曾參與公務出國	2.49	.709	.351	.704
	出國計畫承辦人員	2.44	.759		
	未曾參與公務出國	2.57	.630		
	Total	2.50	.703		
19、請問您到公務出國報告專區登載出國報告資料時，使用上是否方便？	曾參與公務出國	2.43	.692	.046	.955
	出國計畫承辦人員	2.39	.803		
	未曾參與公務出國	2.40	.754		
	Total	2.42	.708		

資料來源：本研究問卷調查。

表 4-3-15：「出國次數」與公務出國報告專區運作情形交叉分析表

依變數清單	出國次數	平均數	標準差	F值	P值
17、請問公務出國報告專區登載的資料，對於您的工作是否有所助益？	一次	2.47	.715	.781	.506
	二至三次	2.44	.742		
	四至五次	2.65	.587		
	五次以上	2.32	.802		
	Total	2.46	.724		
18、目前出國報告之品質控管，係強調機關之自主管理，並建立內部審查機制，於出國報告簽核時，由機關首長或授權人於「出國報告審核表」簽名，請問您認為這個機制對於提升機關出國報告品質是否有助益？	一次	2.45	.739	.387	.763
	二至三次	2.54	.672		
	四至五次	2.60	.754		
	五次以上	2.52	.653		
	Total	2.51	.703		
19、請問您到公務出國報告專區登載出國報告資料時，使用上是否方便？	一次	2.27	.719	2.444	.065
	二至三次	2.56	.655		
	四至五次	2.55	.686		
	五次以上	2.40	.707		
	Total	2.43	.697		

資料來源：本研究問卷調查。

而受訪者的「年資」和「服務機關」則分別在「請問公務出國報告專區登載的資料，對於您的工作是否有所助益？」以及「目前出國報告之品質控管，係強調機關之自主管理，並建立內部審查機制，於出國報告簽核時，由機關首長或授權人於「出國報告審核表」簽名，請問您認為這個機制對於提升機關出國報告品質是否有助益？」等兩題中產生差異。

表 4-3-16：「年資」與公務出國報告專區運作情形交叉分析表

依變數清單	年資	平均數	標準差	F值	P值
17、請問公務出國報告專區登載的資料，對於您的工作是否有所助益？	5年以下	2.35	.764	2.695	.046
	5-10年	2.19	.824		
	10-20年	2.44	.696		
	20年以上	2.57	.693		
	Total	2.42	.734		
18、目前出國報告之品質控管，係強調機關之自主管理，並建立內部審查機制，於出國報告簽核時，由機關首長或授權人於「出國報告審核表」簽名，請問您認為這個機制對於提升機關出國報告品質是否有助益？	5年以下	2.42	.745	3.488	.016
	5-10年	2.21	.833		
	10-20年	2.56	.636		
	20年以上	2.60	.685		
	Total	2.49	.708		
19、請問您到公務出國報告專區登載出國報告資料時，使用上是否方便？	5年以下	2.40	.734	1.975	.118
	5-10年	2.19	.811		
	10-20年	2.51	.663		
	20年以上	2.42	.671		
	Total	2.42	.704		

資料來源：本研究問卷調查。

根據表 4-3-16 的資料所示，將年資與「請問公務出國報告專區登載的資料，對於您的工作是否有所助益？」進行變異數分析，有達到統計上的顯著性。說明年資不同的受訪者對於認為公務出國報告專區的資料是否對工作有幫助的態度也有所不同。其中，工作年資在 20 年以上的受訪者同意的程度大於工作年資在 5-10 年的受訪者，並且達

到統計上的顯著性。綜觀本題其他各項的回答平均數字來看，年資在 5-10 年的受訪者，幾乎對於各項的平均滿意分數都較低，或許是公務體系中屬於這一塊的受訪者，既不像年資較低的受訪者缺乏公務出國機會，但在同行者中又屬於年資較淺的角色，往往需要負起主要撰寫報告責任的緣故。除此之外，年資在 5-10 年的受訪者回答本題的離散程度較高，其之所以導致平均分數明顯偏低的情況，或許是因為部份受訪者對本題採取相當負面的回答所致，這或許是屬於公務單位內年資在 5-10 年的同仁之特性。

將年資與「目前出國報告之品質控管，係強調機關之自主管理，並建立內部審查機制，於出國報告簽核時，由機關首長或授權人於「出國報告審核表」簽名，請問您認為這個機制對於提升機關出國報告品質是否有助益？」進行變異數分析，有達到統計上的顯著性。說明年資不同的受訪者對於認為機關首長審核簽名對於提升機關出國報告品質的態度也有所不同。其中，工作年資在 10-20 年以及在 20 年以上的受訪者同意的程度大於工作年資在 5-10 年的受訪者，並且達到統計上的顯著性。年資越高的受訪者在本題表示贊同的比例有明顯大於年資較低受訪者的現象，這或許是因為年資較高的受訪者比較有可能已位居主管一職，而不再是撰寫出國報告之主力，僅需擔負主管監督責任，也比較傾向贊成這項主張。至於年資在五年以下的公務同仁，有可能是因為尚缺乏公務出國的機會，對於這項主張的感受不那麼深的緣故。

表 4-3-17：「服務機關」與公務出國報告專區運作情形交叉分析表

依變數清單	服務機關	平均數	標準差	F值	P值
17、請問公務出國報告專區登載的資料，對於您的工作是否有所助益？	教育部及所屬機關	2.46	.750	4.093	.007
	經濟部及所屬機關	2.22	.794		
	衛生署及所屬機關	2.50	.652		
	其他	2.64	.653		
	Total	2.41	.733		
18、目前出國報告之品質控管，係強調機關之自主管理，並建立內部審查機制，於出國報告簽核時，由機關首長或授權人於「出國報告審核表」簽名，請問您認為這個機制對於提升機關出國報告品質是否有助益？	教育部及所屬機關	2.49	.728	1.751	.157
	經濟部及所屬機關	2.37	.764		
	衛生署及所屬機關	2.60	.627		
	其他	2.52	.712		
	Total	2.49	.707		
19、請問您到公務出國報告專區登載出國報告資料時，使用上是否方便？	教育部及所屬機關	2.52	.687	2.306	.077
	經濟部及所屬機關	2.28	.707		
	衛生署及所屬機關	2.43	.738		
	其他	2.61	.615		
	Total	2.42	.708		

資料來源：本研究問卷調查。

根據表 4-3-17 所示，將服務機關與「請問公務出國報告專區登載的資料，對於您的工作是否有所助益？」進行變異數分析，有達到統計上的顯著性，說明不同單位受訪者對於認為公務出國報告專區的資料是否對工作有幫助的態度也有所不同。其中，衛生署及所屬機關和其他機關的受訪者同意的程度大於經濟部及所屬機關的受訪者，並且達到統計上的顯著性。根據先前所做的相關研究調查顯示，衛生署屬

於對公務出國計畫有較制度化規範的單位，這或許是導致該單位公務同仁也反映在公務出國報告專區資料的使用上。

除上述各題及交叉分析結果外，本研究也針對全體受訪者在公務出國報告專區運作情形中，詢問其「**對於目前的公務出國報告專區的内容與設計，有何其他建議？（問卷第 21 題）**」，經整理後，發現多數受訪者的建議並無特別針對報告內容提出明確的建議及改進方式，反而認為登載的相關介面及統計、搜尋功能仍有可改進的空間。其建議如下：

- 1、**「登錄」介面應更便利並舉辦教育訓練**：不少受訪者建議登錄介面應該更便於操作，並在使用登錄介面前舉行教育訓練，能加強新手第一次使用上的便利性，或設置客服專線，方便在使用時遭遇問題就可隨時詢問。而非每次使用僅能就發生問題提問，無法綜觀全貌。
- 2、**加強搜尋功能**：可增加搜尋關鍵字、或依出國性質、出國報告主題等的搜尋功能，並方便公務人員下載資料參考應用。
- 3、**強化統計功能**：減少因搜索條件的不同，而導致統計結果誤差，以及加強統計或資料處理功能，如：各單位之所有建議事項條例、執行比例。
- 4、**建立會員制**：部分受訪者建議應建立會員制或以帳號登入後才可閱讀報告全文，因出國報告資料很多是各機關重要會務或資訊，採會員制嚴格管控，如此出國人員比較放心提供出國報告。

此外，本團隊在亦詢問「**請問您對提升出國報告品質，有何其他建議？（問卷第 22 題）**」，並採開放式填答，所得意見彙整如下：

- 1、**「出國報告」年度評比**：不少受訪者建議可由機關評審小組針對報告進行審查，每年度，分別於不同類組中選出前三名，予以適當之獎勵或公開表揚，以鼓勵出國員工提升出國報告品質，並可協助優良報告出版，或提供給其他報告參考。
- 2、**授權機關首長較多審議權限**：建議應以提升公務人員之素養及責任感為主，而非側重書面或網站之審查機制。且出國報告品質並不

代表出國計畫之效益，因此，應視出國性質與業務之關聯性，授權機關首長較多審議權限，不需太多制式化「一致性」之規定。

- 3、**委託專家學者審查出國報告**：建議委託專家學者審查出國報告內容是否完備，並提供審核之基準，作為日後是否核准出國之參考。並由研考會定期抽檢，對於出國前核定申請/目的之項目，和出國後之報告內容，是否前後達成一致性。以及出國人員的建議及心得報告對國家政策的參考。

第四節 公務出國計畫效益初評與知識分享

在公務出國計畫效益初評與知識分享分析中，主要希望瞭解受訪者對於過去參與公務出國計畫的整體概念以回國後應如何進行知識分享，讓公務出國計畫發揮最大效益。

依據表4-4-1所示，有九成的受訪者同意其在出國前有對出國的相關課題作充分的準備，其中非常同意有31.5%，同意有59.0%；不表示意見（5.4%）及持不同意看法（4.1%）的受訪者二者合計約佔一成，可知大多數的意見同意在出國前可就公務出國的相關課題作充分準備。由於此題是從受訪者對於自我是否準備充分的主觀面為出發點作答，所以大部分的受訪者都同意自己在出國前，有對相關課題作足準備，僅有極少數的受訪者是表示不同意，或以無意見作答。

表 4-4-1：在出國前，可以就公務出國的相關課題作充分準備？

（問卷第 6-1 題）

選項	次數	有效百分比	累積百分比
非常不同意	1	.5	.5
不同意	8	3.6	4.1
同意	131	59.0	63.1
非常同意	70	31.5	94.6
無意見	12	5.4	100.0
總和	222	100.0	

資料來源：本研究問卷調查。

表4-4-2呈現是否同意參與公務出國可以刺激公務出國人員的思考情況，從資料顯示，有九成六的受訪者對參與公務出國可刺激思考表示「同意」及「非常同意」，分別佔41.7%和55.6%；僅有兩位受訪

者持不同意看法，其比例不到1%，另外，亦僅有1.8%的受訪者並無表示意見。由此可知，對於絕大多數公務人員而言，透過公務出國計畫至他國考察、開會、進修，具有刺激思考的功能；而表達反對看法的兩位受訪者對於公務出國計畫，可能是因為例行性的成分居多，所以認為對於刺激公務人員思考的功效有所限制。從絕大多數受訪者的回答反應來看，公務出國具有活化公務員思考的副加功能，而不見得只侷限於公務本身。

表 4-4-2：參與公務出國可以刺激我的思考？（問卷第 6-2 題）

選項	次數	有效百分比	累積百分比
不同意	2	.9	.9
同意	93	41.7	42.6
非常同意	124	55.6	98.2
無意見	4	1.8	100.0
總和	223	100.0	

資料來源：本研究問卷調查。

由表4-4-3所示，有超過九成九的受訪者認為參與公務出國計畫可開拓視野，換句話說，幾乎全數受訪者皆同意公務出國可以開拓出國人員的視野，僅有一位受訪者表示無意見（0.4%）。在與上題的統計作一比較可得知，雖然有些公務出國計畫並不能達到刺激公務人員思考的功能，但幾乎所有的受訪者都同意，可透過公務出國計畫開拓自己的視野。而與直接的刺激思考比較起來，開拓視野對於實際工作上的幫助可能並不是那麼有效、立即，但對於長期來說，仍然對於公務人員在於工作上的思考上有潛移默化的效果。本題發現的效果同上題，公務出國的意義往往不僅限於公務本身，乃具有一舉數得的功用。

表 4-4-3：參與公務出國計畫可以開拓我的視野？（問卷第 6-3 題）

選項	次數	有效百分比	累積百分比
同意	77	34.5	34.5
非常同意	145	65.0	99.6
無意見	1	.4	100.0
總和	223	100.0	

資料來源：本研究問卷調查。

由表4-4-4所示，有將近九成七的受訪者同意公務出國有助機關在相關業務上的推行，僅有7位表示不同意（1.3%）及無意見（1.8%）之看法。可知接近全數受訪者都同意公務出國有助於所屬機關在相關業務上的推行。但因為多數的出國計畫若非例行性的工作需要，則多是因為相關業務所需才會有出國需求，因此，受訪者也當然會表示該次出國計畫對業務執行或推動等方面有相當程度的幫助。由此可知，公務出國若僅是因為酬庸、犒賞、旅遊，應不致於得到如此高度正面的評價。

表 4-4-4：公務出國有助於本機關在相關業務上的推行？
（問卷第 6-4 題）

選項	次數	有效百分比	累積百分比
不同意	3	1.3	1.3
同意	101	45.3	46.6
非常同意	115	51.6	98.2
無意見	4	1.8	100.0
總和	223	100.0	

資料來源：本研究問卷調查。

由表4-4-5所示，有將近四成三的受訪者同意公務出國可對其職涯發展與升遷有幫助，其中認為非常同意有12.2%，表示同意有30.6%；而有一成五的受訪者表示反對，其中認為非常不同意佔3.6%，表示不同意佔11.7%。另外，不表示意見的也有將近四成二。圖4-4-1為正、反與無意見合計的圓餅圖，明顯可知有不到半數的受訪者同意公務出國經驗對其升遷有所幫助，但也有半數以上的受訪者表示不同意，或無意見。由此可知，受訪者對於公務出國經驗是否對其職涯發展與升遷抱持相當兩極的態度，其中，有高達將近四成二比例的受訪者認為沒辦法由公務出國來判斷是否對其職涯發展與升遷有所幫助，所以不願表示意見。

表 4-4-5：公務出國經驗對於我的職涯發展與升遷有所幫助？
(問卷第 6-5 題)

選項	次數	有效百分比	累積百分比
非常不同意	8	3.6	3.6
不同意	26	11.7	15.3
同意	68	30.6	45.9
非常同意	27	12.2	58.1
無意見	93	41.9	100.0
總和	222	100.0	

資料來源：本研究問卷調查。

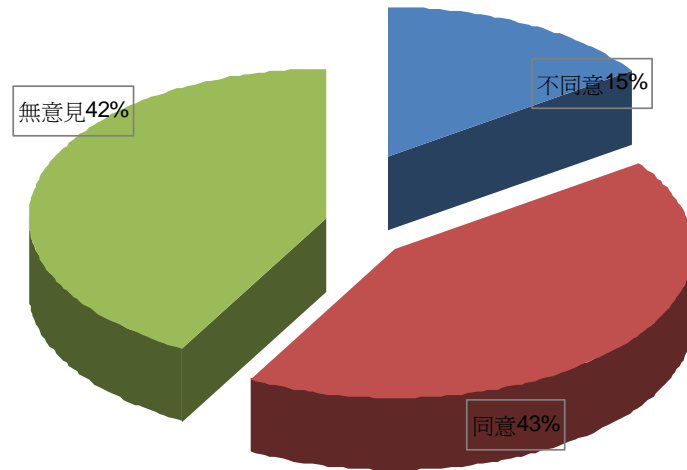


圖 4-4-1：是否同意公務出國經驗對於我的職涯發展與升遷有所幫助

資料來源：本研究問卷調查。

由表 4-4-6 和圖 4-4-2 所示，有接近五成的受訪者贊成（包括 18.7%認為非常贊成和 29.7%贊成）出國回來後，應至少召開一次的知識分享，有接近二成九的受訪者持中間意見，僅有兩成一（包括 5.3%認為非常不贊成和 16.3%不太贊成）的受訪者是持反對意見，可見大致上是同意公務出國回來後，必須召開至少一次的知識分享。

表 4-4-6：請問您是否贊成公務出國回來以後，至少召開一次的知識分享？（問卷第 23 題）

選項	次數	有效百分比	累積百分比
非常不贊成	16	5.3	5.3
不太贊成	48	16.0	21.3
普通	86	28.7	50.0
贊成	89	29.7	79.7
非常贊成	56	18.7	98.4
總和	295	98.3	100

資料來源：本研究問卷調查。

綜上所述，由於出國計畫必須考量經費及人員的限制，所以通常會以最精簡的人力執行出國計畫的任務，而該出國人員回國後也僅是將報告上呈長官核可後，即到登載專區將報告上傳，若是不知道相關出國計畫的人員，通常也很難有機會瞭解該次出國所獲得的資訊，因此，透過公開的知識分享方式，是可以以最清楚又散播度大的方式將資訊傳遞出去。而有半數的受訪者也認為公務出國回來，必須召開至少一次的知識分享，讓他人能以快速又清楚的方式獲得不同資訊。而透過知識分享的方式，不僅可以更加發揮公務出國的效益，也可以監督該出國報告的品質。

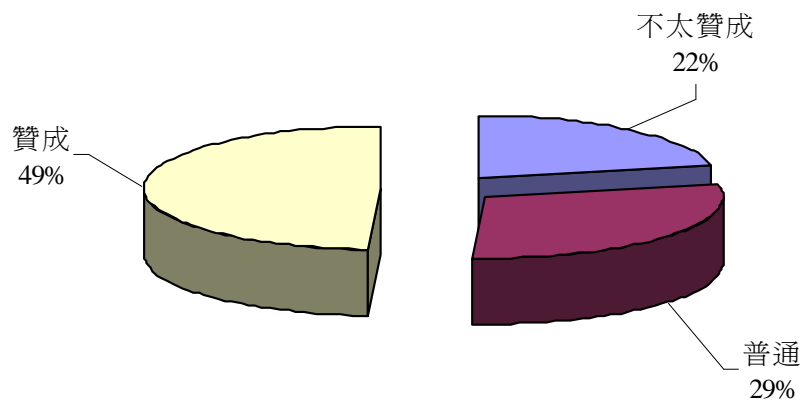


圖 4-4-2：是否贊成公務出國回來以後，至少召開一次的知識分享

資料來源：本研究問卷調查。

下表4-4-7呈現知識分享，使用哪種方式較恰當的意見分佈，在回答本題的受訪者中，認為使用「將出國報告刊載到出國報告專區」的知識分享方式的比例最高，達到將近六成，其次則為「辦理內部座談會」，佔受訪者中的四成七，再者則為佔四成五的「於業務會報提出」，而認為要透過「開放外部專家學者參與討論的座談會」以及「對外公開成果發表會」則各佔了一成左右的比例。

表 4-4-7：關於知識分享，您認為使用哪種方式較恰當？(可複選)
(問卷第 24 題)

選項	次數	有效百分比
辦理內部座談會	137	47.1
於業務會報提出	131	45.0
開放外部專家學者參與討論的座談會	31	10.7
將出國報告刊載到出國報告專區	173	59.9
對外公開成果發表會	30	10.3
其他	10	3.4
總和	291	

資料來源：本研究問卷調查。

雖然大多數受訪者認為知識分享有其必要性，但仍認為維持原本「將出國報告刊載到出國報告專區」的知識分享方式是最為恰當的，但也有接近半數的受訪者認為也可採取「辦理內部座談會」以及「於業務會報提出」的方式來進行。而與「開放外部專家學者參與討論的座談會」以及「對外公開成果發表會」兩者有外部人士參加或對外發表的形式，則接受度不高，因此，受訪者雖然認為可用口頭報告的形式補充單純報告登載方式的不足，但仍是傾向對內而非對外開放。

而目前有在進行「知識分享」的機關，多為不拘型式的口頭報告，主要作用在與他人作經驗的分享及交流，多於正式報告繳交前舉辦，並藉由他人建議來增進或改善正式報告內容。然而，93 至 96 年「考察類」規定「應作」知識分享，但 97 年條文規定為不分類別「得」辦理知識分享，反而較無強制性。

但不論從問卷檢測或是專家座談結果，我們都可發現大多贊成「知識分享」機制的建構，一位學者提及：²³

除了個人的層次外，機關的層次也有其政策學習的意義，出

²³ P, 「第三次焦點座談會議記錄」, 2009 年 8 月 12 日。

國回來之後是否也應該讓公開的發表變成必要的過程，讓同事間可以學習，而公開的發表，當然也是針對不同的類型做法也有所不同。

且進行的方式最好是正式の場合，且由首長主持，一方面可讓報告者有表現的機會，另一方面也達到首長與同仁間的交流。一位實務經驗非常豐富的學者提及：²⁴

最有效的方法是讓首長看得見，因為其實所有同仁的眼睛都是雪亮的，老闆看得見的大概就會盡心，所以怎麼樣的方式讓老闆看得見就是「知識分享」的關鍵。

若進一步將以上問題與受訪者的職等、服務年資、服務機關、參與情形以及出國次數等五項基本資料進行交叉分析，可發現以上五項基本資料的不同會對於回答此部分的問題產生不同的結果。詳細的結果如下表：

²⁴ P, 「第三次焦點座談會議記錄」, 2009年8月12日。

表 4-4-8：公務出國計畫效益初評與知識分享與基本資料交叉分析表

因素 題次	職等	年資	服務機關	參與情形	出國次數
6-5公務出國經驗對於我的職涯發展與升遷有所幫助？	有差異	沒有差異	沒有差異	皆為曾參與公務出國人員作答	沒有差異
23請問您是否贊成公務出國回來以後，至少召開一次的知識分享？	沒有差異	沒有差異	有差異	有差異	沒有差異

資料來源：本研究問卷調查。

從表 4-4-8 可發現，受訪者的「年資」以及「出國次數」皆不會對在回答公務出國計畫效益初評與知識分享等問題中，產生顯著的差異(見表 4-4-9 及表 4-4-10)。

表 4-4-9：「年資」與公務出國計畫效益初評與知識分享交叉分析表

依變數清單	年資	平均數	標準差	F值	P值
6-5、公務出國經驗對於我的職涯發展與升遷有所幫助？	5年以下	2.00	.000	2.626	.053
	5-10年	1.57	.513		
	10-20年	1.74	.441		
	20年以上	1.70	.463		
	Total	1.74	.439		
23、請問您是否贊成公務出國回來以後，至少召開一次的知識分享？	5年以下	2.21	.769	1.773	.152
	5-10年	2.21	.833		
	10-20年	2.22	.825		
	20年以上	2.46	.734		
	Total	2.28	.798		

資料來源：本研究問卷調查。

表 4-4-10：「出國次數」與公務出國計畫效益初評知識分享交叉分析表

依變數清單	出國次數	平均數	標準差	F值	P值
6-5、公務出國經驗對於我的職涯發展與升遷有所幫助？	一次	1.76	.428	1.813	.149
	二至三次	1.69	.467		
	四至五次	1.56	.512		
	五次以上	1.92	.277		
	Total	1.72	.446		
23、請問您是否贊成公務出國回來以後，至少召開一次的知識分享？	一次	2.21	.794	1.127	.339
	二至三次	2.31	.785		
	四至五次	1.95	.826		
	五次以上	2.17	.868		
	Total	2.22	.803		

資料來源：本研究問卷調查。

而「職等」、「服務機關」及「參與情形」則分別在「公務出國經驗對於我的職涯發展與升遷有所幫助？」以及「請問您是否贊成公務出國回來以後，至少召開一次的知識分享？」兩題出現差異，進一步說明如下。

表 4-4-11：「職等」與公務出國計畫效益初評與知識分享交叉分析表

依變數清單	職等類型	平均數	標準差	F值	P值
6-5、公務出國經驗對於我的職涯發展與升遷有所幫助？	簡任	1.91	.284	3.396	.020
	薦任	1.63	.485		
	委任	1.66	.516		
	約聘僱	1.78	.425		
	Total	1.73	.445		
23、請問您是否贊成公務出國回來以後，至少召開一次的知識分享？	簡任	2.15	.859	.482	.695
	薦任	2.27	.785		
	委任	2.33	.840		
	約聘僱	2.33	.786		
	Total	2.27	.799		

資料來源：本研究問卷調查。

根據表4-4-11可發現，在「公務出國經驗對於我的職涯發展與升遷有所幫助？」此題中，經過LSD事後分析發現，**簡任職等較薦任職等更同意公務出國經驗對於職涯發展或升遷有所幫助**。或許可推論因為職等為簡任者，一方面可有較多的因公出國機會，一方面升遷競爭人數相較薦任少，確實可能會因為公務出國的經驗以及出國期間受到長官提攜，而對其升遷有影響；相較與簡任職等，薦任職等屬於公務體系的中堅階級，不論是在能力及人數眾多的考量下，很難因少數幾次因公出國的經驗，而有相當突出的表現或是直接出線的機會，因為在公務體系中升遷仍然是有一定程序及年資的考量，且職位多是僧多粥少，所以相較於簡任職等，會產生較不同意公務出國經驗對職涯發展與升遷有所幫助的看法。

表 4-4-12：「服務機關」與公務出國計畫效益初評知識分享交叉分析表

依變數清單	服務機關	平均數	標準差	F值	P值
6-5、公務出國經驗對於我的 職涯發展與升遷有所幫助？	教育部及所屬 機關	1.76	.430	.465	.707
	經濟部及所屬 機關	1.78	.413		
	衛生署及所屬 機關	1.68	.471		
	其他	1.69	.470		
	Total	1.73	.442		
23、請問您是否贊成公務出國 回來以後，至少召開一次的知 識分享？	教育部及所屬 機關	2.12	.768	28.695	.000
	經濟部及所屬 機關	1.81	.825		
	衛生署及所屬 機關	2.68	.561		
	其他	2.59	.609		
	Total	2.27	.797		

資料來源：本研究問卷調查。

根據表 4-4-12 可發現，將服務機關與「請問公務出國報告專區登載的資料，對於您的工作是否有所助益？」進行變異數分析，有達到統計上的顯著性，說明不同單位受訪者對於認為公務出國報告專區的資料是否對工作有幫助的態度也有所不同。其中，衛生署及所屬機關和其他機關的受訪者同意的程度大於經濟部及所屬機關的受訪者，並且達到統計上的顯著性。根據先前所做的相關研究調查顯示，衛生署

屬於對公務出國計畫有較制度化規範的單位，這或許是導致該單位公務同仁也反映在公務出國報告專區資料的使用上。

另將服務機關與「請問您是否贊成公務出國回來以後，至少召開一次的知識分享？」進行變異數分析，有達到統計上的顯著性，說明不同單位受訪者對於認為公務出國回來以後至少召開一次知識分享的態度也有所不同。其中，衛生署及所屬機關和其他機關的受訪者同意的程度大於教育部和經濟部及所屬機關的受訪者，並且達到統計上的顯著性。如根據焦點團體座談會的經驗來看，衛生署相較於其他出席單位而言，對於公務出國的管理較有制度化的措施，對於公務出國的態度似乎也較經濟部來的正面積極。經濟部和教育部的公務出國計畫範圍較廣泛，個案間差異性大，也不像衛生署一般具有較高的專業性質，因此對於進行知識分享的興趣，可能也會較低。

綜上所述，經濟部和所屬機關的受訪者對於公務出國計畫相關改革措施反應較不熱絡，推敲其原因，可能與其繁雜業務範圍和性質有關。由此可知，宣導工作和人員訓練在新政策能否順利推行重要推手。

表 4-4-13：「參與情形」與公務出國計畫效益初評知識分享交叉分析表

依變數清單	參與情形	平均數	標準差	F值	P值
23、請問您是否贊成公務出國回來以後，至少召開一次的知識分享？	曾參與公務出國	2.21	.801	5.334	.005
	出國計畫承辦人員	2.26	.855		
	未曾參與公務出國	2.64	.618		
	Total	2.28	.795		

資料來源：本研究問卷調查。

根據表 4-4-13 可發現，將參與情形與「請問您是否贊成公務出國回來以後，至少召開一次的知識分享？」進行變異數分析，有達到統

計上的顯著性，說明不同參與情形受訪者對於認為公務出國回來以後至少召開一次知識分享的態度也有所不同。其中，未曾參與公務出國的受訪者同意的程度大於曾參與公務出國的受訪者，並且達到統計上的顯著性。本題調查結果反應出來的是一種弔詭的狀況，未曾真正參與公務出國的公務人員反而比較傾向贊成知識分享的作為。這或許與其可以在中間扮演「搭便車（Free-Rider）」的角色有關，但也可能因為本身尚未有機會進行公務出國計畫，故更渴望能與有經驗者進行知識分享，以進一步提升機會。

同時也透露出真正參與公務出國的人員較不願與他人進行知識分享的警訊。這可能是因為公務出國計畫本身就有一定程度的負荷量，要剛由國外回來的公務同仁進行知識分享，無非是增加其工作量，則除非是對工作本身有一定程度熱誠的同仁比較願意如此進行。

最後，針對全體受訪者詢問「關於執行公務出國計畫，您有無其他建議？（問卷第 25 題）」，所得資料彙整如下：

- 1、**建議修正執行出國進修、研究、實習之旅費支給：**公務人員生活費日支數額多年未調整，常不敷使用，以參加國際性學會之年會為例，僅大會指定旅館之每日費用即可能已超出日支數額，建議依目前物價水準調整日支數額。另，有關出國要點內，內陸交通費一節，仍請考量不要依據租車較大眾運輸工具具經濟效益才予以租車，因各國國情不同，有一些國家主要以駕車為主，並無大眾運輸工具，如何取得相關證明，仍需進一步考量。
- 2、**參訪者各自提出出國報告：**建議由參訪者各自提出出國報告，並擴大知識分享的範圍及召開審查會：因組團團體參訪時，不同工作性質、位階人員，在考察面向、心得、提出之建議均應有所不同，爰應由所有參訪人各自提出出國報告，而非共同提出，現行規定得合併提出一份出國報告，則很難避免上級大官出遊，基層小兵操刀撰文之情形，所提出之出國報告亦難有深刻之分析及建議。另，選派出國參訪或專題研究，目的在擷取他國長處，做為我國推動是項業

務參考，故其撰寫之報告，應予分享大眾參考，惟目前分享的範圍有限，似宜擴大範圍，以增進效益。

- 3、**鼓勵年輕同仁出國**：建議應開放出國計畫人員資格，且多鼓勵或給予基層或年輕同仁出國機會。在現今各機關公務人員員額縮編、大量雇用約聘臨時人員執行公務之情形下，不應僅限定公務人員方能出國執行公務。如一再依循十年以前省政府時期之函文規定辦理，未免太過因循苟且，不合時宜。並應多編列考察之預算，給予年輕同仁出國考察機會，以開拓視野，此乃培育人才的最佳途徑之一，而給予基層同仁（含地方政府）出國機會，有利中央與地方公務員拉近彼此施政觀點及提昇國際視野，因政策落實實需要中央與地方分工合作來完成。
- 4、**改進出國報告建議事項之追蹤管理方式**：因出國報告之建議事項，送交後卻定期追蹤撰寫人辦理情形，但建議事項無法落實，往往非建議人之過，若過度強調其建議事項無法落實，列為追蹤之標準，則可能使報告人迴避建議具體目標或不敢暢所欲言。

關於上述受訪者所提出的第一項，本研究團隊也在相關訪談中發現，多數訪談對象均表示在「公務出國」的經費非常拮据，甚至嚴重影響相關業務的推動，如有受訪者提及「赴美西歐洲的國家天數只能六天，那美東的話不要給七天，那東亞跟東南亞、南亞地區是四天，那北京跟汶萊五天」，此外，有些業務則是「常態性」的，如年會、招商等，若經費不足，將嚴重影響業務的進行。根據 B 處的說法：²⁵

從九十四年中以後，立法委員對於國外旅費的支用就有很大的疑義，所以每一年都減，九十八年度的預算通刪百分之五，那所以我們在這樣子的情形下也不可能再去增加說給各部會多少的國外旅費。

就此而言，在預算大餅無法擴增的狀況下，各單位實有必要針對各自內部計畫的優先性進行考量，或整合、合併相關出國計畫，以提

²⁵ B，「第一次焦點座談會議記錄」，2009年2月26日。

高公務出國的效益。此外，行政院是否可考量針對公務出國「天數」的部分予以修正或彈性處理，否則多數公務員視公務出國為畏途，亦有違其精神。

第五章 結論

本團隊經過將近一年（十一個半月）的研究，透過總覽公務出國報告專區、各部會預決算勾稽、問卷的施測與檢驗、多次焦點座談與深入訪談後，以下將提出本計畫的研究發現與政策建議。

第一節 研究發現

以下研究發現將依照本計畫所提出的上（出國計畫申請、審查與核可過程）、中（出國計畫執行）、下（繳交報告、登載、知識分享與預決算勾稽）游等三個階段以及「綜合分析」等四部分進行說明。

一、上游部分

（一）「部會自行審議」機制的建立，且多數受訪者亦支持此機制

目前在本計畫所做的調查中，有些部會已在其「前置作業」設置「部會自行審議」機制，即由機關副首長主持會議，各局處與相關業務承辦人員參與，對於各類公務出國計畫進行討論與審議。根據本計畫問卷施測的結果，曾參與公務出國計畫之受訪者針對出國計畫的「前置作業」，有八成八的比例贊成「部會自行審議」；將近四成贊成在「部會自行審議」納入外部學者專家代表；僅有一成八的受訪者贊成「將出國計畫先行送外審查」。

（二）關於出國計畫審議「納入外部專家學者」看法不一

雖然大多數的受訪者贊成建立「部會自行審議」機制，但對於是否在此機制內納入外部的學者專家，以及先將出國計畫在部會自行審議之前先行送外審查，受訪者看法不一，其中將近五成表示不贊成，可見受訪者對於外部介入的審查力量都持較排斥的態度，而對於部會內部自行建立審查機制則多持認同的看法，這種統計結果也可很明顯的看出，多數的公務體系對於一項制度或機制的改革或建立，多傾向

微幅的調整，而非大幅度的更新。值得一提的是，本計畫所訪談的學者多支持外部專家學者參與部會的出國計畫審議。

（三）「前置作業」須以計畫性質（與業務相關、有無類似計畫）為審議重點

關於出國計畫的「前置作業」審議重點，大部分的受訪者認為，出國計畫與機關的核心業務是否相關、是否有類似的出國計畫、以及出國地點是否與出國計畫的相關度高，是最需要審議的重點。同時，有六成受訪者同意有前置作業制度可提升出國計畫的品質，值得注意有三成的受訪者並不同意前置作業可提升品質。

（四）公務出國預算不足

目前本研究團隊所訪談的對象均表示在「公務出國」的經費非常拮据，甚至嚴重影響相關業務的推動，且回國後又有一大堆負擔，不僅要交單位內的政策報告，也要交「出國報告」。

二、中游部分

此部分討論的焦點集中在公務出國計畫的執行，議題包括：出國計畫變更、跨機關計畫的執行、「機密」性質之出國計畫以及出國計畫時程問題，分析如下：

（一）出國計畫變更

本研究發現部分機關出國計畫出現變更（包括地點、天數、人選）情形，深究其中，並非全部基於專業考量，此部分雖無違法但對公務的推展也無實質效益。在本研究中發現，如：教育部在 94 年度考察類別中，實際出訪人數高於預計出訪人數的兩倍之多，而經濟部在 93 年度的一般行政出國計畫中，也因人數增加，造成經費大增。另外，行政院所屬之委員會中也多有案例，其中包括計畫的內容、地點、人選的更改等，而通常變更後經費也會大幅增加。

（二）跨機關計畫執行的難題

本研究發現公務出國計畫「跨機關」執行的頻率越來越高，然而，此部分目前尚無一統一的規範可資參考，因而造成一些計畫執行的問題，如經費預算與參與人員的選定等。日後此種跨部會計畫應會持續增加，故有必要給予較明確的規範。

（三）「機密」性質之出國計畫

在本研究彙整各單位出國報告過程中，發現部分「機密」與「限閱」之報告，而在訪談與座談會過程中，受訪者多認為，由於我國外交處境的困難或有些技術涉及保密，故會將出國性質界定為「機密」，而此部分都有相關程序。

三、下游部分

本部分主要集中於出國報告、「出國報告專區」的登載、知識分享與預決算分析等，研究發現如下：

（一）關於出國報告

本研究團隊在總覽公務出國報告專區後，也發現許多報告內容與設計上的缺失，如：

1. 報告格式不統一，且報告頁數落差極大

針對考察類別有規範報告格式，其內容應包含有目的、過程及心得建議，而研究及進修因多有嚴格把關，內容亦較具水準。惟其他類別因於 95 及 96 年度並不需登錄及繳交報告，因此對格式內容亦無規範，但從 97 年開始，其他類別亦需繳交出國報告。關於此，衛生署疾病管制局還頒發了多達 58 頁的「出國人員作業手冊」，包括出國計畫時間、具體目標、工作效益等，可提供其他機關參考。

2. 部分出國報告無繳交或查無資料

除其他類沒有強制繳交出國報告外，另因有些出國計畫內容涉及國家安全或機密等因素，會將報告列為「限閱」與「機密」，但也有部分機關濫用此項功能做為規避報告繳交的手段。

3. 除每年固定的出國計畫外，另有些出國計畫的地點及人員類似，

是否有需要每年重複此類出國計畫？

除 XX 局每年固定的海外參展活動，或 XX 署則每年會參加較具代表性的年會外，仍有許多出國計畫的出國地點及人員重複性高，此類的出國計畫多集中於其他類別之中。

4. 有受訪者表示出國人員與業務無關，僅是長官犒賞，但從表 4-4-3 的統計顯示，多數受訪者仍認為出國計畫對其本身有實際的助益。

在本研究訪談過程中，曾有受訪者表示：「有些出國是與業務無關，是犒賞。有這種現象，出去的不是負責或處理此業務的人，這很多是長官帶頭作的。但這很難找到直接證據。」雖然犒賞的狀況時有所聞，但部分受訪者認為此部分應多給機關首長「彈性處理」的空間，不僅可落實首長負責制，也是激勵下屬的手段之一。且從表 4-4-3 的統計分析中可得知，多數受訪者仍然認為出國計畫對實際出國人員有相當的助益。

(二) 關於出國報告專區

1. 多數知道「公務出國報告專區」，但使用頻率不高

關於公務出國報告和報告專區，根據本計畫問卷，近八成的受訪者知道在「OPEN 政府出版資料回應網」中有設置「公務出國報告專區」，可見並非人人都會負有登載之責。進一步詢問使用頻率，有六成五的受訪者表示「未曾使用」、「不常使用」與「偶而使用」者將近八成七，僅一成三的人經常使用。

2. 公務出國報告專區登載尚稱方便，多數贊成逾期報告應每月催繳

根據本計畫問卷，有六成一的受訪者認為於出國報告簽核時，由機關首長或授權人於「出國報告審核表」簽名的做法對於提升機關出國報告品質有幫助，也有一成二的受訪者表示沒有幫助。至於公務出國報告專區登載方便程度，有接近一半比例的受訪者認為使用上是方便或非常方便的。針對逾期報告的催繳，有超過一半的受訪者認為應該每個月對於逾期末繳交的報告，進行催繳，有三成的受訪者認為應

該每兩個月進行一次報告的催繳動作，也有將近一成五的比例認為，每四個月到半年在進行一次報告的催繳即可，目前研考會對於報告催繳的頻率是採取每個月進行一次，因此，多數受訪者認為目前的催繳頻率是恰當且可以接受的。

（三）關於「知識分享」

1.多數贊成公務出國必須有「知識分享」

在公務出國知識分享議題上，根據本計畫問卷，有接近五成的受訪者贊成出國回來後，應至少召開一次的知識分享，有接近三成的受訪者持中間意見，僅有不到兩成的受訪者是持反對意見。而分享的方式以使用「將出國報告刊載到出國報告專區」的比例最高，其次則為「辦理內部座談會」，再者為「於業務會報提出」。

2.未曾參與公務出國者多希望「知識分享」的舉辦

根據本研究問卷的交叉分析，未曾參與公務出國的受訪者同意的程度大於曾參與公務出國的受訪者，並且達到統計上的顯著性，未曾真正參與公務出國的公務人員反而比較傾向贊成知識分享的作為。可能因為本身尚未有機會進行公務出國計畫，故更渴望能與有經驗者進行知識分享，以進一步提升機會。同時，反映出曾參與公務出國之受訪者相對較低的意願進行知識分享，可能與會造成其工作量增加有關。

（四）關於「預決算勾稽」

針對三個指標部會及其所屬機關的預決算勾稽情況，可初步整理出以下幾點：

1. 各機關所提供之決算資料完整程度不一，落差頗大。各機關都有預決算書，然而並不統一，在表格上有清楚規劃出出國名稱、天數及人數等詳細資訊，但各機關所填寫的狀況不一，有的機關沒有出國人數或天數等相關資料，所以會造成在預決算勾稽進行上的困難。
2. 組織規模較大且業務性質複雜的機關，其不論在預決算金額或是預定的工作項目與實際執行上的情形，均較難勾稽。關於金額不符一項上，從教育部預定及實際出國人數的情況中可發現，多數金額增

加的情況多是因為實際出國人數增多而造成。進一步追究其原因，可能是由於機關業務繁雜、且多有跨機關的出國計畫，因此在事前規劃上難以掌握出國人數及天數的安排。而在預定工作項目及實際執行情況上的差異，則多是因為會議臨時新增或取消所致。但亦有機關因為出國計畫業務多列為機密（如衛生署國合處），而造成勾稽上的困難。

3. **部分單位採行「總額通過預算，個別分案執行」模式：**標檢局全部的工作項目都採取此模式，這種現象在疾管局也有類似案件，或許是因為許多會議和研究計畫不易事前詳細預估經費，故形成該機關的出國計畫多申請大經費，而後再分配數個小的子計畫使用。

四、綜合分析

（一）公務出國報告特徵

1. **以「其他類」佔多數：**各機關的出國計畫多以其他類佔多數，因「其他類」之出國計畫因為在性質上較具彈性，凡屬於開會、臨時情況都屬於此類之中，也因此不難理解各機關的出國計畫多以「其他類」為主，惟有一些機關因為機關本質及業務性質會有所不同。
2. **出國人數大多少於五人，出國天數集中於 10 天內：**在出國人數方面，針對單一出國計畫，各機關多以五人以內為主，少數計畫則會高於五人。而出國天數則多集中於 10 天內。
3. **出國地點皆以美國及日本為最主要出國地區。**

（二）出國有助於拓展公務與開拓視野，但對升遷不一定有幫助。其中，簡任職等對公務出國經驗對升遷的影響較持正面看法。

本研究問卷詢問曾參與公務出國計畫之受訪者有關「出國相關課題作充分準備」、「參與公務出國可以刺激我的思考」、「可以開拓我的視野」、「有助於本機關在相關業務上的推行」及「對於我的職涯發展與升遷有所幫助」等五項問題，對於前四項問題，均有九成以上的同意度，而僅四成三比例同意對升遷有幫助。此外，透過交叉分析，簡

任職等較薦任職等更同意公務出國經驗對於職涯發展或升遷有所幫助，以及更贊成將公務出國計畫送外審查，前者可能與其職等位階較高相關，後者可能與薦任職等多屬實際負擔行政者，送外審查將增加其工作負擔。

(三) 不同年資的受訪者在多項議題上觀點不一，而服務年資於 5-10 年者在各項議題的反應均較其他年資層不積極

不同的年資在「是否同意若有前置作業制度，可提升公務出國計畫的品質」、「公務出國報告專區登載的資料，對於工作是否有所助益」與「目前出國報告之品質控管，係強調機關之自主管理，並建立內部審查機制，此機制對於提升機關出國報告品質是否有助益」等三項議題有不同的看法。而服務年資在 5-10 年之受訪者較其他年資受訪者在各項議題上，平均同意或贊成之分數均較低，或許是公務體系中屬於這階層的受訪者，既不像年資較低的受訪者缺乏公務出國機會，但在同行者中又屬於年資較淺的角色，往往需要負起主要撰寫報告責任的緣故，使這群受訪者態度較為負面。

(四) 不同的服務機關在多項議題上看法不一，且相較於其他部會，經濟部因業務性質不同，因此在公務出國計畫相關改革上反應也較其他兩部會有較大差異。

「是否贊成『部會自行審議』機制」、「是否贊成『部會自行審議』，宜納入外部的學者專家代表」、「是否贊成『部會自行審議』，將公務出國計畫先行送外審查」、「是否同意若有前置作業制度，可提升公務出國計畫的品質」、「公務出國報告專區登載的資料，對於工作是否有所助益」及「是否贊成公務出國回來以後，至少召開一次的知識分享」等六項議題有差異存在。此外，值得注意的是，經濟部和其所屬機關在六項問題上較其他機關受訪者平均同意或贊成之分數較低，並達到統計上顯著。經濟部和所屬機關的受訪者對於公務出國計畫相關改革措施反應較不熱絡，推敲其原因，可能與其繁雜業務範圍和性質有關，再者，與衛生署相較，經濟部對於公務出國計畫並沒有衛生署那麼制度化規範，故較為排斥可能增加行政工作負擔和複雜度的改革措施。

公務出國計畫績效評估與管考機制之研究

由此可知，宣導工作和人員訓練在新政策能否順利推行重要推手。

第二節 政策建議

以下將針對「公務出國計畫績效評估與管考機制」提出政策建議，本研究認為「公務出國」由於一方面涉及公務品質的提升、國際行政網絡的建構以及公務員視野的開拓等，另一方面，「公務出國」皆使用人民的納稅錢，必須更加謹慎，故本研究認為應以「事前審查、事後資訊公開」為原則。針對此，以下政策建議分為「立即可行」以及「中長期」兩方面說明之。

一、立即可行之建議

(一)「前置作業」階段

1. 「部會自行審議」機制的建立：在本計畫所訪談的部會中，大多已建立「部會自行審議」的機制，即由機關副首長主持會議，各局處與相關業務承辦人員參與，對於各類公務出國計畫進行討論與審議。且本研究的問卷以及專家訪談的結果也顯示，絕大多數受訪者支持此種機制。此外，根據本研究問卷調查與專家訪談，「部會自行審議」的重點依序包括：出國計畫與機關核心業務的關聯性、機關近期內是否有類似的出國計畫、出國經費、出國地區與出國計畫的相關性、出國行程以及分配公平性等。
2. 「納入外部專家學者」不強制，但可推廣：根據本研究結果顯示，多數受訪者對此看法不一，然而，受訪學者則多表支持，因為如此有助於監督防腐、學界與實務界交流，並可增加出國計畫審查的透明度，且外部專家的參與絕非「阻礙」，而是出國計畫的相互學習與補充。

(二) 出國報告是必須以公開登載為原則，在特殊情況與程序下可列為機密

本研究在檢視各單位出國報告時發現，「其他類」佔多數，主因是此類出國計畫並不強制寫報告，故在公開、透明的原則下，本研究主

張，應不分類別，除奉核定外，必須以「公開登載」為原則。針對此，本研究問卷亦呈現出此種結果，有超過七成的人是贊成出國報告是必須要公開登載的，但同時也同意在某些原則或程序下，是可以將出國報告列為機密或限閱。而最多受訪者表示在是關國家安全或利益時、應受訪機關要求，以及機關首長核定之時，可不將報告公開登載。值得一提的是，本團隊的建議亦與目前研考會改革的方向雷同，以「公開登載」為原則（其他類亦需繳交出國報告），經機關首長核定者可列為機密。

（三）強化網頁設計與使用的便利性

目前出國報告的撰寫雖然已有一定程度的格式化與標準化，如基本資料表、報告名稱、出國人員、前往地區、出國類別、出國期間、報告內容摘要、出國報告審核表以及報告建議事項等，但根據本研究的問卷結果顯示，「出國報告專區」的使用率極低，經常使用者不到一成五，究其原因，多數受訪者皆建議可強化「專區」的搜尋功能，如名稱、出國地區、關鍵字等。

（四）可提供出國人員「作業手冊」

本研究團隊在訪談過程中發現，衛生署疾管局頒發「出國人員作業手冊」予相關人員，其中包括「作業規範及注意事項」、「出國報告撰寫及繳交注意要點」、「出國報告上網登錄作業操作流程」、「參加國際會議論文發表經費補助原則」以及「因公務事由赴大陸地區申辦流程」等五大項，在衛生署內頗獲好評。如此便可兼顧行政院相關規定的「一般性」以及各單位內部的「特殊性」，建議可推廣至其他單位。

（五）可參照教育部提供之預決算書

本研究發現各機關所提供之決算資料完整程度不一，落差頗大。且組織規模較大且業務性質複雜的機關，其不論在預決算金額或是預定的工作項目與實際執行上的情形，均較難勾稽。本團隊認為目前教育部所提供之預決算書最為完整，故可為參考標的。

（六）「出國報告審核表」可增列「參考資料（報告）」欄目

目前所公布並使用之「出國報告審核表」已臻完整，惟本研究建議尚可增加與該次出國計畫相關之「參考資料（報告）」之欄目，一方面可增加「出國報告專區」的使用率（根據本研究，有六成五的受訪者表示未曾使用「出國報告專區」，再加上「不常使用」與「偶而使用」者則將近八成七，僅一成三的人經常使用），另一方面亦有助於出國前相關資訊的蒐集與準備。

（七）關於知識分享舉辦之建議

本團隊建議出國計畫之「知識分享」可於各單位「主管會報」時舉辦，一方面可增加報告者的榮譽感，另一方面可提升知識「擴散」的範圍。此外，本研究亦建議知識分享的內容可包含公務出國計畫執行所涉及之技術移轉以及如何回饋至政策規劃與改善等。

二、中長期之建議

除前述立即可行的建議外，本團隊亦提出以下完善公務出國管考機制建立的中長期建議：

（一）多鼓勵中階文官參與

本研究多位受訪者提出應鼓勵基層與年輕同仁出國，以開拓視野，此乃培育人才的最佳途徑之一。本團隊經多方徵詢相關意見，建議可多鼓勵各單位科長、八至九職等人員出國考察，此一階層人員一方面對機關業務較熟悉，另一方面在公職生涯處於逐漸成熟的階段亦具企圖心，若多鼓勵此些人員出國，不論對組織或其個人皆會有直接的助益。

（二）四院與地方政府參照辦理

根據本研究，目前行政院所屬機關關於「公務出國」的管考已有制度化與規範化的趨勢，除可進一步完善外，基於制度創新與擴散，建議可提供立法、司法、考試、監察等其他四院以及地方政府參照辦

理，包括建立「自行審議」機制、出國報告以「公開登載」為原則、出國「作業手冊」的建立、強化公務出國預決算機制、知識分享之舉辦等。

根據以上，本研究將各政策建議之主、協辦單位表列如下：

表 5-2-1：政策建議及相關承辦單位表

	項目	政策建議內容	主辦單位	協辦單位
立即可行	(一)	1. 「部會自行審議」機制的建立	行政院及所屬各機關	行政院研考會
		2. 「納入外部專家學者」不強制，但可推廣	行政院及所屬各機關	行政院研考會
	(二)	出國報告是必須以公開登載為原則，在特殊情況與程序下可列為機密	行政院研考會	行政院及所屬各機關
	(三)	強化網頁設計與使用的便利性	行政院研考會	
	(四)	可提供出國人員「作業手冊」	行政院研考會	
	(五)	可參照教育部提供之預決算書	行政院及所屬各機關	行政院研考會
	(六)	「出國報告審核表」可增列「參考資料(報告)」欄目	行政院研考會	

	(七)	關於知識分享舉辦之建議	行政院研考會	行政院及所屬各機關
中長期	(一)	多鼓勵中階文官參與	行政院人事局、行政院及所屬各機關	
	(二)	四院與地方政府參照辦理	立法、司法、考試、監察四院與各地方政府	行政院研考會

隨著「全球化」與「在地化」趨勢的開展，公部門的效能與效率的提升光從制度改造顯然有所不足，國內、外政經環境情勢瞬息萬變，如何結合國際情勢與國內經驗則成爲關鍵。由於我國的獨特的外交處境，一方面更需要政府公務人員具有國際視野來擬訂及推動各種公共政策，另一方面，也需要透過公務人員出國進修、考察等行動，建立良好的國際行政網絡，以提升跨國行政合作的績效。因此，本研究正在此種考量下進行，透過「公務出國報告專區」的檢視、各部會預決算勾稽、問卷的施測與檢驗、多次焦點座談與深入訪談等，最後並提出研究發現與政策建議，以期能提升我國公務出國的品質，並建構良善且合適的管考機制。

公務出國計畫績效評估與管考機制之研究

《附錄一》「公務出國」相關法規

壹、 行政院及所屬各級機關因公派員出國案件編審要點

一、行政院（以下簡稱本院）及所屬各級機關（以下簡稱各機關）、非營業特種基金（以下簡稱基金）因公派員出國案件，除法令另有規定外，依本要點辦理之。

前項基金，不包括國立專科以上學校校務基金。

二、本院、各機關及基金因公派員出國，應依本院所定年度預算籌編原則及編製概算應行注意事項等有關規定，通盤檢討審慎編製年度派員出國計畫。

本院所屬一級機關（以下簡稱各部會）應將包括所屬機關及基金之年度派員出國計畫報經本院核定後，始得編列預算。

三、本院、各機關及基金應依下列原則，編製年度派員出國計畫：

(一)確屬業務需要，且有助提升施政品質。

(二)有益國家整體利益、外交工作及達成機關長遠目標。

(三)前往考察國家有足資借鏡之處。

(四)考察項目應先透過國內（外）機構或網際網路取得觀摩或學習資訊。除非必要，三年內無相同考察計畫。

(五)出國人數、天數應力求精簡。

四、本院、各機關及基金應依年度派員出國計畫切實執行；如有特殊原因必須變更計畫，或因臨時業務需要派員出國者，應依下列方式辦理，除第五點所定情形外，其所需經費在原列國外旅費項下支應，不得超支：

(一)本院及各部會：自行從嚴核定。

(二)各部會所屬機關或基金：應報經各部會從嚴核定。

五、本院、各機關及基金因下列業務需要派員出國，應優先檢討調整原編製年度派員出國計畫，依前點所定程序從嚴核定，並以原編列國外旅費支應；國外旅費預算確有不足，得由年度相關經費項下調整支應：

(一)臨時參加國際會議或活動，並經外交主管機關或目的事業主管機關認定者。

(二)因業務需要赴國外談判者。

(三)國外突發重大事件，需緊急前往處理者。

(四)國內突發重大事件，需緊急赴國外採購以應急需者。

各機關及基金依前項規定由年度相關經費調整支應國外旅費時，其在原編列國外旅費總額百分之十範圍內，由各部會從嚴核定；超過百分之十部分，應專案報本院核定。

前項所稱國外旅費總額，各部會係包括本機關及所屬機關原編列國外旅費總額；基金係指個別基金國外旅費。

六、各機關及基金以工程管理費、補助費或委辦費等為財源支應派員出國所需費用者，依下列規定辦理：

(一)工程管理費：報各部會從嚴核定，並轉報本院備查。

(二)補助費或委辦費：由受補助或受委辦機關報其主管部會從嚴核定，並敘明已徵得原補助或委辦機關之同意，轉報本院備查。

各機關及基金運用民間之贊助、補助及委辦費用出國者，應由各部會從嚴核定，並轉報本院備查。

各機關及基金不得接受由其補(捐)助或委辦之機關、學校、團體、個人負擔所屬職員出國所需費用。

- 七、本院、各機關及基金執行因公出國案件，應依下列原則辦理：
- (一)蒐集有關之資料，詳擬出國計畫，充分準備，研訂各項考察細項，包括訪問機關(構)，擬提問題等。
 - (二)選派熟悉業務，具有專長、語文能力，足可完成出國任務之適當人選。
 - (三)出國時機恰當，不影響公務。
 - (四)出國人數精簡，行程安排適當，參加人員應與業務相關。
 - (五)出國考察項目應符合出國計畫目的，且兼顧軟硬體資訊，不宜僅偏重硬體建設。
- 八、本院、各機關及基金因公出國人員，應依事先核定之國家或地區及期限辦理，非經事先報准，不得中途轉赴其他國家或地區考察或遊歷。
- 九、本院、各機關及基金因公出國人員，應於返國後三個月內提出出國報告，並依「行政院及所屬各機關出國報告綜合處理要點」辦理。
- 十、各機關及基金人員因公出國案件，由各機關首長從嚴核定；各機關首長因公出國案件，報請上級機關長官核定。
- 各部會首長於立法院施政質詢、審查本機關預算或法案期間須赴立法院列席者，應避免出國。
- 十一、本院副秘書長、秘書長、政務委員及各部會首長因公出國或各機關派員參加重要國際會議、文化學術活動、從事結盟訪問、派團出國比賽等，應事先函知外交主管機關就相關事項依需要協調辦理。
- 十二、本院秘書長、政務委員、各部會首長應外國政府或國際組織等

之正式邀請或代表政府出席國際會議或談判，主辦國家或組織連同配偶邀請，基於國際禮節必須攜同配偶出國，且經報奉核准者，其配偶之機票費，得在該機關原列國外旅費項下支應。

十三、各部會均應參照本要點訂定規範本機關（含所屬機關及基金）出國計畫與經費管控規定，審慎編製出國計畫，提高預算運用效益。

主管教育行政機關應比照本要點，對國立專科以上學校校務基金另訂處理要點。

貳、行政院及所屬各機關出國報告綜合處理要點

- 一、為促進行政院與所屬各機關、機構、學校及公營事業（以下簡稱各機關）人員出國所獲資訊廣泛流通，便利公眾共享，特訂定本要點。
- 二、各機關以政府經費派赴國外從事考察、進修、研究、實習及其他公務有關活動之人員（以下簡稱出國人員），除屬機密性質外，應依本要點規定提出出國報告。
- 三、行政院研究發展考核委員會（以下簡稱行政院研考會）為強化出國報告公開及利用，並協助各機關自行統籌管理，應建置政府出版資料回應網公務出國報告專區（以下簡稱資訊網；網址為 <http://open.nat.gov.tw/reportwork>）。
- 四、各機關應指定專責人員使用資訊網，登錄本機關主辦之出國計畫相關資料，並統籌出國報告之審核、追蹤等管理事項。
- 五、各機關應於每月月底前，將當月出國計畫相關資料登錄於資訊網。
- 六、出國人員應於返國之日起三個月內將審核完成並奉核定之出國報告電子檔傳送至資訊網，並登錄出國報告相關資料。
- 七、考察、進修、研究、實習類別之出國報告，其內容架構應涵蓋目的、過程、心得及建議等要項，並依據出國報告電子檔規格（附件一）辦理。

其他類別出國報告得由各機關自訂內容架構。

- 八、各機關審核出國報告，應依據出國報告審核表（附件二）項目辦

理。

出國人員應依審核結果，修正出國報告相關資料，再行依行政程序陳核。

九、各機關審核出國報告，如有下列情形之一者，應發還出國人員修正：

- (一) 不符原核定出國計畫。
- (二) 以外文撰寫或僅以所蒐集之外文資料為內容。
- (三) 內容過於簡略或未涵蓋第七點所規定要項。
- (四) 抄襲相關出國報告之全部或部分內容。
- (五) 未依第六點規定登錄及傳送資料或全文電子檔案不符第七點規定格式。

十、各機關就出國計畫，得辦理出國報告知識分享。

十一、組團出國執行同一出國任務者，出國報告得共同署名提出；出國計畫相關資料之登錄及出國報告之審核、追蹤，由計畫主辦機關統籌處理。

十二、行政院及所屬部會應於每年一月三十一日及七月三十一日前，將本機關與所屬各機關、機構、學校及公營事業依本要點所定之執行情形，彙送行政院研考會。

十三、出國報告著作財產權歸屬中華民國，其管理由計畫主辦機關負責。但有例外情形者，應於資訊網提要資料內載明。

十四、其他政府機關、機構、學校及公營事業機構，得準用本要點之規定。

出國報告電子檔規格

一、檔案格式

採 word (*.doc) 或 pdf 檔案。

二、版面設定

A4 直式橫書。

三、封面格式及設定（請參照範例）

項目①：細明體 20 號加粗，靠左對齊

項目②：細明體 26 號加粗，置中對齊

項目③：細明體 14 號，置中對齊

四、內文設定

採細明體 12 號。各項標題採細明加粗，字體大小不限。

五、相片處理

為避免出國報告內容因相片檔案過大，致影響上傳速度，相片解析度以低解析度處理為原則。

六、附件處理

國外攜回之重要文件相關資料，不涉著作權的部分，得影印掃描成 pdf 檔，附加於正文之後成為完整之電子文書，同時上載至資訊網。

七、其他注意事項

● 結構依序為封面、摘要（200-300 字）、目次、本文、（附錄）。

並加註頁碼。

- 本文必須包含「目的」、「過程」、「心得及建議」。
- 出國報告題目名稱應能表達出國計畫主旨。
- 出國人員眾多無法於封面盡列時，得以代表人員等表示，但必須另詳列清單於報告內。

出國報告審核表

出國報告名稱：		
出國人姓名（2人以上，以1人為代表）	職稱	服務單位
出國類別	<input type="checkbox"/> 考察 <input type="checkbox"/> 進修 <input type="checkbox"/> 研究 <input type="checkbox"/> 實習 <input type="checkbox"/> 其他（例如國際會議、國際比賽、業務接洽等）	
出國期間： 年 月 日至 年 月 日	報告繳交日期： 年 月 日	
計畫主辦機關審核意見	<input type="checkbox"/> 1.依限繳交出國報告 <input type="checkbox"/> 2.格式完整（本文必須具備「目的」、「過程」、「心得及建議事項」） <input type="checkbox"/> 3.無抄襲相關出國報告 <input type="checkbox"/> 4.內容充實完備 <input type="checkbox"/> 5.建議具參考價值 <input type="checkbox"/> 6.送本機關參考或研辦 <input type="checkbox"/> 7.送上級機關參考 <input type="checkbox"/> 8.退回補正，原因： <input type="checkbox"/> 不符原核定出國計畫 <input type="checkbox"/> 以外文撰寫或僅以所蒐集外文資料為內容 <input type="checkbox"/> 內容空洞簡略或未涵蓋規定要項 <input type="checkbox"/> 抄襲相關出國報告之全部或部分內容 <input type="checkbox"/> 電子檔案未依格式辦理 <input type="checkbox"/> 未於資訊網登錄提要資料及傳送出國報告電子檔 <input type="checkbox"/> 9.本報告除上傳至出國報告資訊網外，將採行之公開發表： <input type="checkbox"/> 辦理本機關出國報告座談會（說明會），與同仁進行知識分享。 <input type="checkbox"/> 於本機關業務會報提出報告 <input type="checkbox"/> 其他 <input type="checkbox"/> 10.其他處理意見及方式：	
審核人	一級單位主管	機關首長或其授權人員

說明：

- 一、各機關可依需要自行增列審核項目內容，出國報告審核完畢本表請自行保存。
- 二、審核作業應儘速完成，以不影響出國人員上傳出國報告至「政府出版資料回應網公務出國報告專區」為原則。

三、公教人員申請出國案件審核要點

- 一、 行政院及所屬各級機關與學校（以下簡稱各機關）人員申請出國案件，除法令另有規定外，依本要點辦理之。
- 二、 因公申請出國，以下列事項為限：
 - (一) 應友邦政府或有關國家或國際團體之邀請。
 - (二) 參加各種國際會議或國際學術、文化、體育活動。
 - (三) 應外交需要從事有關訪問活動。
 - (四) 為促進友好關係訪問姊妹（兄弟）州（市）縣。
 - (五) 因業務需要。
- 三、 行政院所屬各部、會、行、處、局、署、院、省政府及省諮議會（以下簡稱主管機關）因公派員出國，應於年度概算編定前，擬具年度派員出國計畫，報院核定。所需經費，應依預算程序列入年度預算國外旅費項下。

行政院審核前項年度派員出國計畫，應參據其以前年度派員出國計畫實際執行情形與績效及實際業務需要，從嚴審核。

第一項以外各機關之年度派員出國計畫，由其主管機關參據其以前年度派員出國計畫實際執行情形與績效及實際業務需要，從嚴審核。
- 四、 各機關擬具年度派員出國計畫，應先參酌行政院及所屬各機關出國報告資訊網，並依下列原則辦理：
 - (一) 確屬業務需要，有助提升施政品質者。
 - (二) 有益國家整體利益、外交工作及達成機關長遠目標者。
 - (三) 前往考察國家有足資借鏡之處者。
 - (四) 除非必要，三年內無相同考察計畫者。

(五) 出國人數、天數應力求精簡。

前項年度派員出國計畫，由主管機關及所屬各機關分別標註其優先順序。

五、各機關年度派員出國計畫經核定後，應依計畫執行；如有特殊原因必須變更計畫，或因臨時業務需要派員出國者，由其主管機關自行從嚴核定；其所需經費應在國外旅費項下支應，不得超支。但因下列業務需要派員出國，國外旅費項下預算不足支應時，得在年度旅運費項下勻支：

(一) 臨時應邀參加第二點第一款至第四款並經外交部或主管機關認定之國際會議或活動者。

(二) 因業務需要赴國外談判者。

(三) 國外突發重大事件，需緊急前往處理者。

(四) 國外突發重大事故，需緊急赴國外採購以應急需者。

(五) 前四款以外之其他臨時業務需要，必須派員出國者。

前項第一款至第四款由各該主管機關從嚴核定；第五款由各該主管機關核轉行政院核定。

六、主管機關應於年度終了二個月內，將當年度派員出國計畫實際執行情形，依附件格式詳細填列，報院備查。行政院如認有浮濫情形時，應予糾正。

七、行政院副秘書長、秘書長、政務委員及主管機關與直轄市政府正、副首長因公出國，應事先函知外交部就相關事項依需要協調辦理。

八、第二點第一款至第四款因公出國案件，應先徵詢外交部意見，於出國二個月前函請外交部轉知有關機關或駐外單位酌情安排協調。

第二點第五款因業務需要出國，如需外交部或駐外單位安排協調者，應於出國二個月前徵詢外交部意見。

- 九、各機關因公實際派員出國時，由各該機關首長依下列原則從嚴審查：
- (一) 詳細蒐集有關之資料，詳擬出國計畫，充分準備，研訂各項考察細項，包括訪問機關，擬提問題等。
 - (二) 人選適當，熟悉業務，具有專長、語文能力，足可完成出國任務者。
 - (三) 出國時機恰當，不影響公務。
 - (四) 出國人數精簡，行程安排適當。
 - (五) 前往國家無安全顧慮。
- 十、因公出國人員，應依事先核定之國家或地區及期限辦理，非經事先報准，不得中途轉赴其他國家或地區考察或遊歷。
- 十一、各機關奉派出國人員，應於返國後三個月內提出出國報告，並依行政院及所屬各機關出國報告綜合處理要點辦理。
- 十二、各機關派員參加國際會議，依各機關團體派員參加及在國內舉辦國際會議準則之規定辦理；其未規定者，依本要點之規定。
- 十三、省政府及地方政府與外國地方政府結盟而出國訪問，應依本要點規定辦理。本要點未規定者，依省政府及地方政府與外國地方政府結盟及組團出國訪問應行注意事項之規定辦理。
- 十四、各機關人員出國案件之核定，依下列規定：
- (一) 行政院政務委員與主管機關及直轄市政府首長，其申請出國案件，應報行 政院核定。
 - (二) 前款以外各機關首長（含各級公立學校校長）因公申請出國案件，由各該 主管機關核定;非因公之出國案件，報請上級機關長官核定。
 - (三) 前二款以外之各機關人員因公出國案件，由各該機關首長核定；

非因公務之出國，由簡任或相當簡任以上或經授權之主管核定。

- 十五、行政院秘書長、政務委員、主管機關及直轄市政府首長因公出國，基於國際禮節及習慣，由主辦國家或單位連同配偶邀請，經認定確屬必須攜同配偶出國並報奉核准者，其配偶之機票費得由政府負擔。
- 十六、各機關人員應國外機關團體邀請，自費參加與其職務有關之各項會議或活動，經依第九點審查同意者，得依規定核給公假。
- 十七、公務人員申請出國觀光，應以休假、婚假或放假日者為限，其期間不得超過其本人可請休假、婚假或放假之日數，並得與其他出國事由同時辦理。

前項以外之事由申請出國，應以利用休假期間為原則；未具休假資格或已無休假者，得依公務人員請假規則之規定辦理。

- 十八、各級公立學校教職員申請出國觀光，為免影響學校教學及行政工作之推行，應利用寒暑假或其他放假期間辦理。但其利用婚假、休假申請者，不在此限。
- 十九、各機關因業務需要，得參照本要點之規定，另定處理要點。

《附錄二》行政院所屬機關出國情形統計

出國情形統計表(出國人數超過 300 人)		
計畫主辦機關	行政院所屬一級機關 (含所屬機關)	
統計期間	93 年 1 月 至 96 年 12 月	
機關名稱	出國計畫總件數	出國總人數
總計	9844	19522
經濟部	2926	5151
交通部	1117	1999
教育部	1038	2890
行政院衛生署	824	1583
行政院農業委員會	631	1189
內政部	284	810
中央銀行	262	332
財政部	254	488
行政院文化建設委員會	220	577
行政院金融監督管理委員會	209	306
行政院國家科學委員會	196	424
行政院經濟建設委員會	193	313
行政院原子能委員會	189	341
行政院環境保護署	187	521

公務出國計畫績效評估與管考機制之研究

法務部	153	320
行政院人事行政局	148	272
行政院國軍退除役官兵輔導委員會	147	250
行政院勞工委員會	122	314
行政院新聞局	99	146
國立故宮博物院	81	113
行政院飛航安全委員會	72	117
行政院海岸巡防署	64	214
行政院公平交易委員會	63	148
外交部	54	75
國防部	47	68
行政院研究發展考核委員會	47	108
行政院主計處	43	88
蒙藏委員會	29	52
國家通訊傳播委員會	26	48
行政院青年輔導委員會	24	31
行政院客家委員會	22	66
行政院公共工程委員會	21	62
行政院消費者保護委員會	15	27
行政院	13	23
行政院體育委員會	11	26

行政院國家發展基金管理會	4	5
中央選舉委員會	4	9
行政院原住民族委員會	4	15
僑務委員會	1	1
行政院大陸委員會	0	0
總計	9844	19522
備註：出國案件之「經費來源」欄位自 95 年度起毋須填列		

出國類別統計表(出國考察次數超過 50 次)						
計畫主辦機關	行政院所屬一級機關 (含所屬機關)					
統計期間	93 年 1 月 至 96 年 12 月					單位：件
機關名稱	考察	進修	研究	實習	其他	總計
總計	1835	455	727	867	6859	10743
經濟部	261	72	115	413	2740	3601
交通部	218	11	4	300	660	1193
教育部	288	66	86	12	615	1067
行政院衛生署	97	44	116	5	562	824
行政院農業委員會	151	8	48	11	413	631
內政部	143	10	20	32	103	308
財政部	38	10	43	19	171	281
行政院文化建設委員會	146	6	8	4	99	263

公務出國計畫績效評估與管考機制之研究

中央銀行	31	0	39	10	182	262
行政院國家科學委員會	52	0	4	0	162	218
行政院金融監督管理委員會	17	18	7	18	149	209
行政院經濟建設委員會	29	0	34	1	129	193
行政院原子能委員會	8	7	7	14	153	189
行政院環境保護署	46	0	3	6	132	187
法務部	30	12	10	14	88	154
行政院人事行	23	3	114	1	7	148
行政院國軍退除役官兵輔導委員會	8	92	6	2	39	147
行政院勞工委員會	54	4	4	1	59	122
行政院新聞局	58	11	0	0	30	99
國立故宮博物院	19	0	0	0	62	81
行政院飛航安全委員會	7	26	30	0	9	72
行政院海岸巡防署	4	0	0	0	60	64
行政院公平交易委員會	0	0	5	0	58	63
外交部	10	28	11	1	4	54
國防部	12	26	4	1	6	49
行政院研究發展考核委員會	20	0	0	0	27	47
行政院主計處	6	0	7	2	28	43
蒙藏委員會	1	1	0	0	27	29
國家通訊傳播委員會	4	0	0	0	22	26

行政院青年輔導委員會	4	0	1	0	19	24
行政院客家委員會	7	0	1	0	14	22
行政院公共工程委員會	9	0	0	0	12	21
行政院消費者保護委員會	5	0	0	0	10	15
行政院	8	0	0	0	5	13
行政院體育委員會	10	0	0	0	1	11
中央選舉委員會	3	0	0	0	1	4
行政院國家發展基金管理會	4	0	0	0	0	4
行政院原住民族委員會	4	0	0	0	0	4
僑務委員會	0	0	0	0	1	1
行政院大陸委員會	0	0	0	0	0	0
總計	1835	455	727	867	6859	10743

出國類別統計表(其他佔總出國次數比例)

計畫主辦機關	行政院所屬一級機關 (含所屬機關)						
統計期間	93 年 1 月 至 96 年 12 月					單位：件	
機關名稱	考察	進修	研究	實習	其他	總計	其他佔 總出國 次數比 例
總計	1835	455	727	867	6859	10743	63.85%
僑務委員會	0	0	0	0	1	1	100.00 %

公務出國計畫績效評估與管考機制之研究

行政院海岸巡防署	4	0	0	0	60	64	93.75%
蒙藏委員會	1	1	0	0	27	29	93.10%
行政院公平交易委員會	0	0	5	0	58	63	92.06%
國家通訊傳播委員會	4	0	0	0	22	26	84.62%
行政院原子能委員會	8	7	7	14	153	189	80.95%
行政院青年輔導委員會	4	0	1	0	19	24	79.17%
國立故宮博物院	19	0	0	0	62	81	76.54%
經濟部	261	72	115	413	2740	3601	76.09%
行政院國家科學委員會	52	0	4	0	162	218	74.31%
行政院金融監督管理委員會	17	18	7	18	149	209	71.29%
行政院環境保護署	46	0	3	6	132	187	70.59%
中央銀行	31	0	39	10	182	262	69.47%
行政院衛生署	97	44	116	5	562	824	68.20%
行政院經濟建設委員會	29	0	34	1	129	193	66.84%
行政院消費者保護委員會	5	0	0	0	10	15	66.67%
行政院農業委員會	151	8	48	11	413	631	65.45%
行政院主計處	6	0	7	2	28	43	65.12%
行政院客家委員會	7	0	1	0	14	22	63.64%
財政部	38	10	43	19	171	281	60.85%
教育部	288	66	86	12	615	1067	57.64%

附錄

行政院研究發展考核委員會	20	0	0	0	27	47	57.45%
法務部	30	12	10	14	88	154	57.14%
行政院公共工程委員會	9	0	0	0	12	21	57.14%
交通部	218	11	4	300	660	1193	55.32%
行政院勞工委員會	54	4	4	1	59	122	48.36%
行政院	8	0	0	0	5	13	38.46%
行政院文化建設委員會	146	6	8	4	99	263	37.64%
內政部	143	10	20	32	103	308	33.44%
行政院新聞局	58	11	0	0	30	99	30.30%
行政院國軍退除役官兵輔導委員會	8	92	6	2	39	147	26.53%
中央選舉委員會	3	0	0	0	1	4	25.00%
行政院飛航安全委員會	7	26	30	0	9	72	12.50%
國防部	12	26	4	1	6	49	12.24%
行政院體育委員會	10	0	0	0	1	11	9.09%
外交部	10	28	11	1	4	54	7.41%
行政院人事行	23	3	114	1	7	148	4.73%
行政院國家發展基金管理會	4	0	0	0	0	4	0.00%
行政院原住民族委員會	4	0	0	0	0	4	0.00%
行政院大陸委員會	0	0	0	0	0	0	#DIV/0!
總計	1835	455	727	867	6859	10743	63.85%

公務出國計畫績效評估與管考機制之研究

《附錄三》訪談逐字稿

時間：2009.02.18 上午十點半

地點：研考會會議室

受訪者：研考會相關人員

記錄：莊其穎

王老師：出國計畫都是指派相關人員出國，或是？

J2：一般出國考察各機關會依據考察目的指派與業務相關的單位或人員出國，但無可諱言的，有些機關的出國是與業務無直接關聯，甚至是一種犒賞，出去的不是負責或處理此業務的人，其中有些還是機關高層長官帶隊出國的。

王老師：是種潛規則，幾乎每個單位都有嗎？

J2：或多或少有，但地方政府比較常發生。

王老師：像這種東西要如何問？這種東西可寫入報告中嗎？

J2：坦白說，沒看到出國報告以前，本會很難知悉是否考察行程及人員的指派與業務是否相關，很難找到證據說，這個報告非承辦業務的同仁出去。不過這反應一種現況，可作為報告建議，要求出國考察不管在行程及人員安排上必須與業務直接連結。報告可能只能作整體的 REVIEW 時提出，或作整體的建議時提出。

王老師：很多東西真的無法從報告中看出，如之前提到的限閱、以及陸委會的出國定義等，以及剛提到的犒賞。那是否還有其他的局內人才會知道的，而非表面可看出的？

J2：立法院之前作決算，XX 會「變更考察地點」就受到質疑。有些機關變更出國地點，造成經費大幅增的情況，在流程上是沒有違法的，但在實質效益上有沒

有意義，變更理由是基於個人因素或是業務需要，應該詳加評估。

J2：出國計畫變更的比例資料這很重要，因為它變更計畫的內容、地點、人選。尤其經費會因地點變更而隨著變更，大多是增加經費。有些是會議改日期，像我們之前有個會議，但日期被提前，根本來不及改；但有些是因為個人的因素，變更的理由很多，但大多數涉及到經費。出國計畫變更的審查之前是比較嚴格，現在變成好像機關首長審查（或人事局，要去查一下），已經授權了，只要機關首長同意就可以。這些問題的根源，出在前端。追蹤列管已經是後端，後端只能控管出國報告寫的內容與繳交情形，其實前端控制不好，前端並無作嚴格控制。

王老師：其實我們作計畫常會有困惑，如果我們把出國計畫流程分為上中下游，上游是申請加核可，中游執行，下游繳報告（也保括預決算勾稽，）即研究目前在作的，研考會能控制的也是在下游部分，但真正的問題是出現在上游。

J2：對，所以建議你們研究要跳脫研考會立場，去寫包括對上游（人事局、主計處、行政院）的建議，研考會的後端考察報告說實話已經沒有太大影響力了。其實問題的最源頭是出國計畫的審核。幾年前行政院會請人事局、主計處、研考會等等去審這些出國計畫的經費，不曉得為何最近這幾年就授權下來，各機關自己去審，而人事局也不再涉入。結果出了問題再發函說要加強什麼什麼。我很贊同上游的審查把關。譬如衛生署其計畫，雖然我們沒有專業能力去審，但我們可以訂出一些機制與原則，如計畫有無重複，考察人數的限制等，要審則一定要有一些機制，確立相關原則，否則審還是會被牽著鼻子走，無法判定出國考察效益。目前沒有這方面的管控，也欠缺沒這方面的人才納入，事前的審核難處也在此，不敢去審，也沒辦法去審。

J2：人事行政局管理的有研究專題，機關送到人事局審後覺得有意義就讓妳去，帶職帶薪，這跟短暫的出國考察又不一樣，是專題的研究，跟出國考察不一樣，類似進修。量少錢多，有時機關會為去的同仁既有業務聘請職務代理人。

王老師：現在會很害怕，我們從報告專區整理出來的問題，就你們完全在裡頭的人看起來會很表面，沒有寫到重點。

J2：重點應放在建立在整個流程上的管考制度一直到最後出國報告的。可建議內部建立一些審查機制，或則是一些審查原則。當然，很難就目前所看到的出國報告，去說哪一篇是值得模仿的，很難。我們自己也覺得很難。如果要評估報告對業務有多大貢獻，這更難。審計部一直有一種採行率的評估方法，出國報告的建議事項採行率有多高，但都是由承辦人自填。採行率是出國報告建議事項的被採行的比例，但都自己填，所以真實性仍待考量。

王老師：現在很大的麻煩是，機關首長可以自己核，到底是考察還是什麼可以自己填，就連採行率也自己填，

J2：對，目前幾乎沒有管考機制，所以才會希望這次透過委託研究，作一個比較客觀的管考機制。研究團隊可以建議哪些機關可以扮演上游的角色，而在中游發生一些問題的時候，機關首長或誰，要建立什麼樣的制度，比如執行面，執行過程中變更計畫、提高經費、繞道到其他地方，或執行人選的問題等，可以作原則性建議，讓以後機關執行時有一些原則。下游則是一些原則去評估這是可以貼上去的報告，用機制管控。這樣會比較清楚。

王老師：但有時沒有一些這樣的經費，機關首長做起事來也不方便。

J2：所以如何在執行面有一些權責，以保證不會浪費公帑。贊同讓公務員多出去看，光是感受到其他國家的硬體建設，就會有不同想法。但問題是出國的就老是那些人，承辦人則要看哪一單位，提計畫時就只能就小小圈子作考量，效益不大。鼓勵同仁走出去，但出去前要整理收集好相關資料，可以談的比較深入。外管人員多次反映可否作整合型的考察，能將近期要再同依國家進行參訪的機關作一個整合。但困難是目前各機關彼此不知道什麼時候要出國，不知道要拜訪誰，所以無法事前整合。是不是可由上位機關或由外交部來統合，還待討論。

王老師：應該要有一個資訊的平台

J2：其實出國考察專區是有，只是沒有人去查，沒有強制的規定。

王老師：所以我們可以有一些原則的建立就是外交部來辦理這個資訊的整合。

J2：確實可考慮外交部辦理整合的可行性。另外要注意的是，有些工程機關的出國考察是透過工程款，就是說工程款撥下去時，有一筆錢是列在出國科目的，讓公務員跟受託單位或業者出去，可是這筆錢是審查不到的，跟著工程款，甚

至也無需繳出國報告。

王老師：這部分多嗎？

J2：工程單位較多。

王老師：這部分多的話怎麼作預決算勾稽，都還沒辦法裡清問題全貌

J2：屬業務部份，應該不會登出國報告，又如果國他們內部的稽核系統不完整，允許他們不登，那就真的沒法找。

王老師：是非常複雜的問題。

J2：所以我認為你們只要陳述一些可能的情形就可以，太過細節性的深入探討會很難做出完整的整理，因為各式各樣，例如內部管控，用業務費或工程款，這些應該也要建立等同出國考察的管理機制，點出來就好。目前劉院長及江主委很重視出國考察的實際成效，所已研考會才會做這次的委託研究。

王老師：中央部會都這樣了，那地方更亂。

J2：地方是非常複雜，也常被媒體詬病。

王老師：妳提到，之前行政院，包括人事、主計會去審核這些，但後來又沒有了

J2：對，因為很難審，後來就授權機關

王老師：同樣的原本地方的，原本行政院可能要，但後來也丟回給地方

J2：審核真的很困難，各機關會說我現在缺什麼我想去看什麼。所以說上游要審的時候，是不是要參考過去的出國案例，或相關學者專家的審核，但這程序又很長。地方政府自地方自治後，行政院已無直接督導管理權責，所以都尊重地方政府。

王老師：有無辦法成立一個審核委員會來作所有的，因為看到大陸相關團體要入台，例如文教相關的團體，就送到教育部或相關團體來審核申請。

J2：其實可以作這種建議，只是說要哪些機關參與。因為你們上次提到那個先期審查的可行性是不高，你們可以把那個精神轉一下，轉成像你剛講的那種任務編組的委員會，因為你們只要冠上先期，配上計畫，那個絕對是以錢取向的，

像出國考察經費只佔一點點的比例，所以再怎樣亂，都不足以影響到機關經費的勻支，所以先期審查的可行性並不高。但可以作定期審查的機制，可能不是以審查適不適合拜訪哪些機關，而是要審查，這個地方當時有沒有去過，別的機關去過沒有，或是，應該這樣說，是否暨有的資源不足以幫助你嗎，如果可以的時候那你是不是還要去這個地方，除非妳可以說出新的需求。有一些專家可能可指出這個議題台灣要去考察的地方不是在某一國家，而是建議哪些地方，或是建議去看那個機關。至於經費就是授權他們運用，等於說計畫過了後，經費就在你出國的額度內，就不管你派三個或兩個人。

王老師：部會最常去美國、日本

J2：日本是頗受歡迎的考察點，最近歐洲也很多。

王老師：之前看幾個日本的，去箱根、輕井澤，這些旅遊勝地，

王老師：覺得除了這些，還有什麼需要在請教他們的。

J2：建議焦點座談後最好是跟參與機關明確提出上、中、下游的問題。他們覺得的上游的最大問題在哪？上中下皆循此模式討論。認為各機關怎麼運作會最好，聚焦在制度、流程、執行面去問他們，然後以他們的經驗，各機關覺得要如何應對。

J2：強調作制度面的管考，流程到底出了哪些問題，有些問題可能是我們都不知道的，有時他們跟人事室的銜接，跟專責單位的銜接，也許專責單位推責任推的一塌糊塗，也許專責單位根本沒定流程，出國人員也根本不知道要作什麼，都有可能。此外一定要確保你們的研究一定會匿名。

公務出國計畫績效評估與管考機制之研究

《附錄四》座談會逐字稿(一)

時間：2009.2.26 上午九點

地點：教學大樓第四會議室

主持人：張四明主任

記錄：莊其穎、葉峰谷

A1：

我是 XX 科的科長，對公務出國前後大概不下二十年了。基本來說每一個行政院下屬機關出國的目的，部會級一般是先呈報給行政院主計處核定所需出國經費。它審核經費的目的是要比照一套國際標準，不是說台灣已經自訂一個出國出差標準，這樣就跟國際標準會有一個落差。所謂國際標準就是聯合國內部職員或各國派駐聯合國使節間出訪的生活差旅費標準，譬如到某一個地區，當地物價指數，旅館設施及服務等級都有列入考慮核發差旅費的多寡。這不是我們這個國家適宜單獨訂定的。所以主計處都有 review 一個部會首長他帶一個團能夠花多少錢，每一項公務支出項目一定會根據那個標準，譬如宴客費、禮品費，及辦公費都受到行政院主計處嚴密審核，所以不會有我們部會級想報支多少就可以獲准的情節發生的。另外，我們建議研考會在追溯出國效益之評估的同時也能與行政院主計處建立一個溝通平台，這樣的話，爾後我們部會級在送審出國費用或返國報告時，很多向上溝通的障礙將會減少。

最棘手的，各個單位主管業務相異很多，每個單位的出國任務也會差異很大。所以說後續的追蹤效益如何去評估，也有多重困難。所以只有透過派員出國單位能夠徹底檢討每年出國的效益，我想這由下而上後續的追蹤，確實建立一個好的 model 出來，其他後續檢討經費核銷或是各自出國的效益沒達成的問題，自動就逐步會減少。這也是每一個單位因為各該出國目的不同，我們沒辦法認同僅以一個角度來審視這個每一個出國計畫的效益，我先說到這邊為止，謝謝。

張主任：

謝謝，就那個如果測試一個委員會那種審查機制。

A1：

基本上以往在本單位的例子來講，在審核派員到先進國家研習高科技或管理技術的審查會，我們一定會尊重經建會代表在會中所建議很多屬於經建發展的政策規劃背景問題，像是技術處、工業局對某些因為出國人員該優先推動的技術合作項目也都非常專業，因此假如工研院提出他們派員出國研習的需求不是我們主辦單位能夠單獨審核的。換句話說會經由每一位與會委員先形成一個共識，才會進一步審核是否有機會獲准出國呢；而且我們向來堅持要求每一個出國人員須具備良好的外語溝通能力。就是說他想要去到某一個國家研習，就應對該國語文的讀說聽寫一定要到某一個程度，我們才會准他出去，不是任何行政院所屬機構想派員出去就能出去，不是這麼回事喔。即使你具有理工背景，你也要有相當外語溝通能力，才會有獲派出國機會，我們對於題目的審查也是滿嚴格的，也就是出國研習項目是不能重覆的意思。

張主任：

請教一下，您剛剛提到這個，您建議這個研考會跟 B 處形成一個平台，決策平台有效的設置會比較好，有這樣的意思嗎？

A1：

對，他們是我們的上級機關，他們應該怎麼作業我不太清楚，我還是建議請他們在場的會議代表人再說明看看，我沒有辦法幫他們說明，謝謝。

張主任：

我的意思是說，就你們的期望，在這樣子整個出國的計畫執行的過程當中，就是其他部會包括研考會跟 B 處這邊大家要怎合作會讓這個東西執行的比較順利，或是減少你們這邊運作的成本。

A1：

出國有時候滿急的，有的出國任務是臨時要成行。不全都屬於每年例行出國。

每次行政院主計處的審核都滿嚴謹的，但是那個過程是比較冗長，所以會導致很多出國的人到了要啓程的時間了，他們還在審，我們也很體諒這個行政處理受到的困難。因為這個行政作業，要該怎麼縮短有他的困難，我是覺得他的 SOP 作業流程已經存在，我們沒辦法對他有任何的建議，我只能說他們是否有辦法改善，還是請 XX 處代表接續說明。

王信賢老師：

所以說，我們是不是可以做一個，有些東西是屬於所謂的 Fast Pass，就是可以快速通關的這種方式，另外一種就是按照一般的流程，就是個別這樣建議，如果說這樣做會不會比較好一點。

A1：

應該是。

王老師：

應該是這樣對你們來講會比較好一點。對不起跟各位報告一下，我們其實這個計畫很想當一個橋樑，就是各部會之間關於這個問題，我們剛剛提到上中下游可能各有不同的部會他會去觸及到不同的部份，當然執行是由你們各自的部會自己去執行，那我們希望運用這個計畫做一個跨部會的，把這個問題大家行政的流程上面的成本給降低下來，或者是困難。就好像剛剛，對不起，請問你，我覺得你提到的個問題就非常重要，就是說，是不是有辦法，有些東西可以按照 SOP，不急的部份。那有些比較急的部份，他就用 Fast Pass 的部份下去做，那減少行政單位的流程，我覺得這樣子就很好，便於進行。

B：

我想先說明一下，剛才 A 部的代表呢，他說了一下他對於這個委員會審查的看法，那基本上我們，一般我們在訂這個出國計畫預算的時候，是在下個年度開始前，就是說，比如像現在開始可能就要籌編 99 年度的預算，那我們 B 處是因為在管控整個財政資源如何分配，所以 B 處這邊就是配合行政院，因為整個出國計畫是要報到行政院來這邊，它會會請我們 B 處，來審查整個出國計畫。然後，那當然在這之前，我們就已經先訂好說，今年的出國計畫預算的額度控管在什麼樣的程度。然後各部會再依照這樣子的情形來籌編它的出國計畫。所以他報上來的

計畫是已經是訂好了，那如果說像剛才 A 部代表所說的是臨時啦，什麼臨時發生狀況的話，整個在行政院的那個編審要點，出國編審要點裡面就已經有訂了。那個部分你自己要去處理啦，除非你有什麼很特別的，像特殊的因素才會又到行政院來，不然其實都在部會裡面自己就要去把問題解決了，沒有到行政院來這個部份喔，我先說明到這裡。

張主任：

妳剛剛提到那個出國計畫每年度在預算編列上面，其實各機關會彙整到 B 處，那這個審查其實只是在做預算的分配上的考量，還是說會對這一個出國計畫本身，出國計畫的內容也做一定程度的考量或審查？

B：

那基本上是由行政院秘書處那邊主辦的，主要是這樣，然後他會請我們 B 處來審查表示意見。然後我們還是會根據就是說，行政院及所屬這個辦理出國計畫編審要點，他有相關的原則，我們審視說各個部會所報的這個出國計畫是不是有照這些原則來編列。那當然內容我們會稍微看一下，可是我們沒辦法很深入了解他到底是怎麼樣子的性質。我們還是會稍微看一下，依照那個行政院規定的那些原則來審查，然後再把相關意見回到那個秘書處，給他們參考。

張主任：

以我們學校為例，也許提出下個年度的出國計畫申請，可能提了 round down 假設是一百萬，可是最後被核定剩下三十萬，那通常 B 處在考量時是基於什麼，比如說他提一百萬的概算的出國計畫需求，但是把它刪成三十萬。那是基於什麼樣的考量，做這樣的處理？

B：

預算籌編的開始，我們就已經先要擬定好說對於這個國外旅費，這個出國計畫我們到底在整個資源裡面，到底是說，因為我們就是要一個推估嘛，那我們是會做一個一年的推估，那就是說對於籌編這個下年度的預算的時候也會整體有個推估，然後再來考量說那國外旅費這一塊，因為有很多個項目，那國外旅費這一塊呢，到底他的總額我們差不多要在怎麼樣的情況之下，所以像如果比照九十八

年度的話，我們會因為有一些考量，因為這個出國，整個的國外旅費，我們就會說維持在去年的一個額度，我們沒有給它成長。所以各機關在編國外旅費的時候，可能就是照這個額度來，那因為可能各機關就會有很多的需求啊，他們會說要求要增加的，所以原則上我們是會有訂了一個標準原則在那裡，說今年的話國外旅費就是在某一個原則下，這樣子來編列。那各機關再去就說他這幾年的國外旅費計畫的內容，他們哪個優先順序是什麼，去考量編列計畫。所以說如果說有到行政院來，再退還是怎麼樣的話，可能就是我們，因為我們實在沒有辦法去審視各機關的計畫優先性，一定還是要回到各機關去，他們去自己了解說，他們有什麼事是一定要去做的。在他們自己的額度裡面，他們自己去去審酌。

張主任：

所以主要的考慮還是在這個年度的出國計畫總額，然後去做參照，比如說這個機關既往的額度，然後去做這個分配嗎？大概是這個原則去處理？

B：

原則上是這樣。

張主任：

我們在出國計畫的這一個的審視上其實也有發生一個問題，或是就可能潛在的情況？因為這個出國計畫的經費都有一個專案的列管，然後就像剛剛 B 所說明的，它每個年度都有一個出國計畫額度在做控管。因此各機關其實可能有其他情況或是業務上的需求，他還是有一種出國計畫的需要或必要性，所以經常會發現可能它是包含在一些委託研究案，或是一些工程案裡面，也就是說，出國計畫它其實不是獨立一個出國計畫，它是被包裹，被夾帶在工程案或者是其他委託計畫案裡面。比如說像類似像這樣的情況多不多，就你們在接觸上面所看到的，他是規定還是一個情形。

C1：

這可分為兩部份，一是我們機關人員出國，一是委外的部分，有關委外計畫涉及的出國案件，這兩者的管理不同。我先就今天的主題發言。我們很認同剛剛老師簡報所說，就是上游、中游、下游的控管，我就本署目前的做法作說明，年初各處室先提各自的出國計畫，然後在我們被規定的額度範圍送主計處，主計處

有其考量，像去年我們就被通刪了快兩千萬。主計處有規範大原則，出國研習不超過三個月，最多不能多少人，那哪一類的不能超過多少天，比如說開會的話以一到二人為原則等等，就本署部份，我們就要去排積分，就是說，如果參加研討會、會議的話，那是屬於應邀演講；或者你是有專題報告；或者只是出席會議，積分高的出國計劃可以先爭取出國費用。接著也會排會議的等級，比如說這個是很典型的會議，或頂級的會議或單一國家的會議等等，一樣用這個來做排序，這是目前我們內部的作業。就是說，就本署而言出國計畫的審查是在本署審查。我並不知道其他單位的情形，至少我覺得我們這部份做得滿嚴謹的。這個會議是由我們副署長主持，另外我們出國的經費也很拮据，以去年整個出國經費的編列原則（我講的是一般原則，不是緊急的情況，部會常有一些緊急狀況也要出去，這些不在討論之列），赴美西歐洲的國家天數以六天為原則，美東的話以七天為原則，東亞跟東南亞、南亞地區是四天為原則，到北京跟汶萊五天為原則，就是這樣，所以我覺得已經很拮据了。老師這次研究之資料有跨到九十三年資料，建議老師應該儘量看最近這一兩年，這一兩年其實大家出國的經費都被砍的很嚴重了。然後再來就是專責報告的部份，我們是有專人在登載，這部分研考會都有規定，所以他應該也很清楚各部會執行的狀況，我們完全都有照研考會的規範在處理。這次專責負責的同仁也有到場，他覺得目前就本署同仁繳交上來的報告在分類上並沒有什麼困難。然後再來就是，知識分享的部份，這個我們也都有依照研考會的規定就是三個月內我們要 PO 到出國報告網站的平台，這是第一部分的知識分享。第二部分是在九十七年也有一個規定，就是考察類的”應”，它是”應”，應辦理出國報告座談跟說明會，那這個我們也都有依規定在辦理。那另外是也會要求看現實面，也會在我們署務會議，署長及一級主管的那個會議報告。當然本署在推動組織學習時，也會將出國人員安排在其處室作報告，此外我們企劃處還會每三個月到半年還會再做一個出國經驗分享的研習，由副署長主持的。這是有關知識分享的部份。

跨部會計畫這部份，我們其他單位並沒有給我相關的資訊，所以如果真的有需要的話再跟我們聯繫。另外出國預算有關決算的資料，我們今天有帶來，等一下可以給老師。最後有關效益跟困難部分，目前我們覺得算還 ok，出國一定是有效益，我覺得不管是對個人或業務推展層面上。有關委員會審查的部份，因為我

們署長對出國報告有要求，因此出國報告是送一層陳核，甚至連內容都會加註。那目前出國報告要分中央跟地方，我不知道說這個是因為地方引起委託的這樣案件呢，還是說真的是覺得這個真的是有需要必須被討論的。就中央部會我自己僅能代表我們署，我覺得我們做得其實是還滿認真的，但是沒有辦法要求每一個人，但是那個比例我覺得是非常的低。的確我們在看出國的報告時，我們偶爾真的是看到一篇覺得不是那麼認真。但是為了那偶爾的一篇我們要去啓動一個委員會，然後來費這麼多的人力跟時間去審，有沒有需要我覺得是需要考量。但是我們公務出國的確是應該被監督跟規範，所以在前端的審核機制如果有，後端這一段也是有需要，我覺得它也需要被評估。

然後，剛剛老師提到，那報告裡面有一個就是有看到一個問題，在效益的部份就是地點啦、人員啦或重覆性的問題。我就我們這邊，我們會有一些年會，他可能是比較具代表性的年會，他一定是地點的重覆。但他未必是人員的重覆，但是他會有內容的不重覆，比如說這個人去那邊它可能會有做報告，或者他是去做演講等等的不同，所以我覺得這可能還要做區隔，不是說他每一年去那裡，他可能就沒有效益，這個可能也要考量，以上。

A1：

上次有一次那個國家檔案局有跟我們 XX 部在清查所有我們檔案時候，其中有個學者建議說我們以後我們的出國報告是說屬於永久保存。也就是說，一旦我們有出國返國報告這東西，上網或列案歸檔，就永久不能撤回。就是永遠 open to the public，你學者學校要調，只要透過那個國家檔案局，你就可以取得那個報告內容。也就是說，它的那個價值是永久性的，我想，這一方面跟兩位主持人報告，就是說我們這個出國報告是具有永久參考價值，我們也不會做任何的竄改什麼的。一旦上載到網站去以後，就是大家有興趣去做研究也好或是資料的參考也好，都可以。

張主任：

A1 的意思是說，它除了波上去那個出國報告專區之外，它是電子檔。那其實在你們機關內部，它還有一個紙本或書面的報告。然後正本保存像國家檔案(答：沒錯)，而且是永久保存，沒有像這個會計那個支出憑證十三年可以得銷毀的這樣的，就是已經改列為永久保存。

A1：

那最多就是隨時會奉陪的意思，就是這個意思。

張主任：

就是這個出國計畫報告隨時都受到歷史檢視的，這樣的情況在各機關已經都是如此嗎？也許可能，待會在談的時候請大家分享一下不同的經驗好不好？

D：

各位長官，各位同仁大家好，我是 D 部代表。我想說因為學校跟我們 D 部是很密切合作的關係，大概學校執行什麼我們都應該密切的關懷配合喔，那這一次的公務出國報告剛好也是在我們，我負責的部份應該是老師這邊所講的屬於下游的部份，跟研考會合作的那個出國報告專區的那個部份。那有關剛剛說的部裡面的審查，我有問過我們人事跟會計單位，那我們的審查的部份喔，我們本部是在每年的二月份，會請各單位還有附屬機關學校研提下一年度的出國計畫，然後彙好所提的計畫之後，會在三、四月份召開審查出國審查會議。所以在那個時候，我們的出國的計畫大概就已經定案，然後這個會議由人事處召開，可是應該出席的基本上都是到部長、次長級的長官來決定說，那當然就是與會的代表他必須提出他為什麼要研提這個出國計畫，他所規範的方向大致如何，然後再決定這個計畫可不可以成行。然後，當然在提出計畫之後，可能在執行的過程當中會有一些變數，那就定案，然後另外專案再簽核。那像你們有提到說是否跟跨部會合作的計畫，那個在我們部裡面的情形也是依照實際的運作狀況然後再隨報隨簽這樣，至於說剛剛有提到的經費的部份喔，當然經費的部份拮据，也就像前面與會代表說講到的，我們歷年來的經費我們的會計處反應說我們因為立法院審議，他刪預算已經刪的滿多的啦，在我們會計單位它覺得它實際的困難就是說，在這個出國的預算裡面，它已經比較難以支應我們部裡面的需求，所以它常常會在年度中另外再專案報行政院核定。這是在經費的審議過程當中可能如果那個需求是必須的，除了部裡面的專案簽奉核可之外，他們還要再報行政院。所以經費的取得已經相當的不容易，那至於剛剛老師有提到說有關那個研究經費的部份，這個是我常常碰到的一個問題。就是說，我們在請所屬機關學校繳交報告的時候，因為我們透過，這個專責的心力，大部份都由我們現在管考科來負責登載基本的一些資

料，那實際上出國報告的內容當然是由出國人員填上去，然後我們再做後續的檢核。

至於機關學校也是放手讓機關學校的專責人員做處理，我曾經接到機關學校的同仁打電話來，說他們執行的是國科會的研究計畫，他問我要不要繳出國報告書，我告訴他說：只要是公務預算，請你務必要依規定繳交公務出國報告書。然後他就告訴我說，可是我的錢是國科會。然後我就說，國科會的預算是不是公務預算，他就說是啊，可是我已經對國科會做什麼做什麼；我說那請你去問國科會，然後他就會告訴我說：我是你們所屬啊，你怎麼可以推卸責任呢？然後我就告訴他說，那依照我的權責，我告訴你公務預算請你務必繳交因公出國報告書，然後他就把電話掛了。

所以，你知道我們 D 部會有這種情形，我不知道其他的部會所屬會不會這樣對待，可是我們的學校是這樣子。所以呢，其實很多的困難，我覺得，在管控上游，我們審查其實已經滿嚴謹的，那中游，其實對我來說，我覺得實際的困難應該是說，出國執行計畫的同仁，他有沒有那個心要把這個計畫好好的執行。然後，把這個訊息，他所帶回來的觀念，效益，好好的認真的寫出來。然後好好的波上去，我覺得這個是比較重要。如果說，你說像地方首長這樣去犒賞行程，這樣不能歸責到我們一般的同仁，我相信一般的公務同仁其實都還滿認真的在執行出國計畫，因為對他們業務本身是有所助益的，他們不至於說隨便跑。其實很多時候在現在公務機關，不是像外界所想像的那麼容易的。那他們在執行出國計畫的時候，他們有相當的壓力的。有些同仁是不太願意出去的，因為出去他們要受到很多的檢核，然後，我們說你報告書就是要很具代表，然後你要對你的工作是有幫助的，你回來就是要波下去給社會大眾做公評，那對他們來講，他們執行業務已經有相當的壓力，那回來所寫的東西除了所有的業務要在回國之後要做一個處理之外，他的期限內又要繳交報告書，他以前出國的這段時間的業務，他回來又要再處理，其實很多同仁其實是不太願意出去的喔。所以我們必須要說，這個出國其實是有他的必要性，因為像部裡面很多時候是連邀約、就是人家出錢，我們出去，去參加一個會議或什麼，其實很多同仁，他其實是不願意去參加這個會議的。可是，上面就是指派，那你回來還是要寫報告書。那所以說，我們說公務預算是要 Po 上去，我們所有的報告書都要一層一層的簽上去，有可能是在司裡面就決行，有可能是要簽到二層，那如果到一層的時候，他決定這個報告書其實還滿有價值，

他會指示同仁在部務會議或業務會報去做分享，那當然各司處他們的首長自己覺得對這個報告書也需要同仁都了解的話，他也會在他們的司務會議做一些分享，所以我在執行這個下游的管控，其實我覺得應該最大的問題應該是說，我們只能一直期許，然後請出國計畫的執行同仁比較審慎的，很負責任的對他的出國的計畫做一些分享跟很具體很確實的去分享這個效益，那我覺得出國計畫的這一個過程其實都有代表性的，謝謝。

張主任：

其實您跟剛剛那個 C1 提的有一點相同。如果，到美東的話只有七天一定要來回，那去的人真的是頭皮發麻，來回都已經不只三天了，那還要去幹活，還要去那邊工作，那要顯然說連一個時差調的時間都沒有。所以，的確是一個苦差事，不是一個福利。屬於不好玩的一個事情。

E：

我們想請教這個審查機制的運作，現在目前有沒有它運作的機制跟時程，就是說他這個委員會的審查機制是著重在上中下游，還是整個涵括在內。這是我剛剛聽完有一個疑問。其實剛剛與會的代表發言都是中央機關，其實我們在報章雜誌上面看到的負面報導大都是地方基層縣市政府及所屬鄉鎮市。

其實就我們局裡來講，我們局裡每一年的出國案件裡面，大概有將近八成都是其他類，各位如果去查會覺得奇怪，E 局的出國類別其他類為什麼這麼多，其實我們局裡的性質跟一般的機關可能有所不同，那我們局裡的部份大部份很多都是參加國際性的會議。這國際性的會議，剛剛 A 部的 A1，他們也都非常的熟悉，有時候出去，不論國際談判，或是參加國際性的會議，我們國內都有相對應的一個單位在留守，他們常常是沒日沒夜的，有時候，有些會議的結論或者當天的決議，他們會當天或隨時陳報到部、次長層級，是這個工作是非常辛苦的。我們曾經有發生過一個同事，他只是派出去幫長官做一些文書的工作，他都已經半夜打字打到兩三點，體力不支送醫。所以，其實出國同仁真的是很辛苦，在我們局裡來講，這個出席會議的情況八成大概，大部份是參加或出席國際性，或國外的會議比較多，針對剛剛教授提到有一些登錄的問題，可以提供一點點答案，就是說，因為有一些會議他是屬於比較機密性的，也許他出去的行程不是機密，可是他帶回來

的資料他是機密性的，不適宜公布在網站上面，所以實際上會有這個出國計畫，但是他的出國報告沒有在網站上面登錄。這是我剛剛回答，也就是剛剛那個 powerpoint 上面的一個小問題。

還有就是跨部會的會議，跨部會的會議他常常就是會有一個情況是，原則是說在簽辦主辦這個機關的人他必須要把這些出國的人，因為同一個行程，把我們登錄在同一筆出國報告裡面。可是，要往往在簽的時候，也許時程很趕，也許資料本身不是很齊全，或者是會同出席的那個單位，他們也許因為業務需要，有另外帶了額外的同仁一起出席，所以包含的人員並沒有登錄在同一筆資料上的。我舉個例子今天 E 局主簽，可能 G 局或其他單位也有會同，我們局裡在登錄的時候，我們是憑著他們的簽，上面簽核的那些人員，來登錄這個資料，所以有些單位自行加派的人員可能就不會出現在同一筆出國登錄的案件裡面。所以我們在想說，像這種跨部會的人員的登錄管控上面，有待出國人員針對登錄的資料加以核對更正。因為單位資料的登錄人員往往是人事單位，而不是同行出國人員，其實，就在場的各位來講，可能管考的機制分上中下游，可是在各單位來講，所謂管考機制，會側重在大家所認知的研考部分，就是我們研考追蹤出國報告的這個部份。所以，每一筆出國計畫的聯絡人員應該負起出國報告資料登錄正確性的核對責任，也就是在機關單位，甚至於在跨部會執行的，在溝通連繫上面，還有待加強。另外還有一種情形是他會有重覆登錄的情形，也是在聯繫上，出國報告資訊的簽報這方面，我們研考的人員沒有辦法很充分的掌控出國人員名單，所以會出現這一些小小的問題，以上報告。

張主任：

剛剛說那個委員會的審查機制，重心應該就是在上游，有點像是先期審查。換句話說就是在目前可能，以剛剛像 C 署來講的話，他們就是署內會有副署長主持的一個審查機制，那這種委員會的審查，應該概念上是除了部內這個機關的代表，應該還有部外的一些專家跟學者的參與的一個 committee。的確當然一個規模或是要求來講，又更高更大，應該重心還是在先期審查的這一塊上游的部份為主。另外一個你剛才提到的，可能他有些出國報告之所以沒有放到出國報告專區，是列為機密，所以就沒有放上去。我想詢問是說，這一種判準，他列為機密妥適與否的問題，會不會有說以列為機密當做一個擋箭牌，就是因為反正他是機密嘛，所以它變成五大類之外，其實又有一種情況裡面，他可以不受在監督的範圍裡面。

我想繼續詢問這個議題。E 可不可以做一個補充。

E：

針對剛剛那個機密性的問題，我們目前機密性的處理，比如說像參加 WTO 或 APEC 會議的行程，其實他們已經都報院（陳報行政院）了，這些的行程既都是報院的行程有時候甚至於連我們研考單位，都沒有去涉及到他們那個出國報告的部份，但是我會要求他說是不是他們在簽報的這個出國報告的部份，因為他們會印成冊呈報到上面去，上面會有一個機密的註記，在簽報的過程中，長官都會看得到。所以他們不是一通電話告訴我，承辦人告訴我說：這個是屬於機密，所以我們就不登錄。我想倒是沒有，標準沒有這麼樣的鬆，至少我都要請他們說，一般我們報告也都簽報到局長，如果沒有簽報到局長，像有些其他只是出席國外的一些會議，我會至少請他們組長看過。所以他們至少是陳報到組長層級，寫一個便簽給我，我們才會同意以密件的方式處理，這筆資料事後才可以註銷掉，沒有實際上網站上面追蹤考核它的報告。

王老師：

我想請問一個問題喔，就是這個機密的判斷，是出國之前就知道是機密，還是說在執行的過程中就知道，這是第一層次的問題。第二層次是，怎麼判斷這是一個機密，可能是這會議的性質，或你遇到的人，可能你原本沒有預期到會碰到哪一個人，這是你們判斷屬於機密的部分，或原本你沒有預期到會拿到哪些資料後來拿到。同樣的第三個問題是說，有沒有可能在做報告的時候，因為通常我們在出國專區看不到這個部分，我的意思是說把比較機密的部分拿掉，但是非機密的部分還是在專區上面。

E：

有，我們有分這樣的層次在作，就是說我會問他，妳的出國報告的狀況。因為我們現在有一個限閱的欄位註記。我曾經因為這個事情，也問過研考會的承辦人，他是說如果妳一旦勾選限閱的話，妳可能連部裡都看不到，是只有我們機關單位專責人員看的到，所以我也會把這個資訊告訴他們，如果妳這個不是那麼機密，只是限閱性質的話，我還是希望他們可以在網站上面留著這個資料，因為這個業務是程序的，日後的同仁他有需要，他可以上網去查閱。我們管考的人員，之前

好像 94 到 96 有一個是審計部的審查，他會要求我們逐筆逐筆的來填報出國報告執行情形，是一個專案審查，我們也是提供資料，那我們就頭大了，好幾百筆，幾年下來好幾百筆的資料，我沒有辦法，我那段時間就是有時候在網站上面一比一筆的去查，因為我也是中途才接辦這個業務，所以我知道萬一這個資料在資訊網消失的話，我以後查詢的工作其實是很困難的，所以我都請同仁幫忙說，如果妳只是資料限閱，那我們還有一個限閱的欄位可以勾選，到時候這個資料就是只有我們專責人員可以看，單位的專責人員可以看的到，我有這樣子跟她們請託，那至於機密的性質與否，我想我們成科長應該會很清楚，因為他是出國經驗很豐富，在執行上面他非常清楚，也是常配合長官出席國際性的會議。那這個機密與否，應該是說是執行單位他們去簽報的，而不是由我們來認定，我們局裡的情形這筆資料的登錄是我們人事單位在作的，那事後報告的管考，是我們（管考單位）在執行的，那所以他們當初在登錄的時候，出國類別其實是他們有簽奉核合可的，所以這個類別基本上也是，沒有辦法去更改的。就像前幾天也才發生一個，就是之前與會代表也有提過的，她說，打電話來說，我用的是某某單位的錢，我只用到我們局裡幾千塊的費用，我可不可以就不用交報告了，可是我們局裡頭的同事就會告訴他，他也去問人事室說，可不可以改類別阿，我說這個類別已經奉核定，我這邊也不是我登錄的，我無權去更改，但是我們人事室的同仁也很好，回復她說，不管你只要用到錢或用到假，反正只要公務出國的部分，你都一律要上網去登載，配合管考去作那個樣子的動作，報告完畢。

A1：

出國的目的，老實說滿多的，有時候配合各部會辦理的一些業務，譬如說一個臨時的任務，通常都必須對外封閉，且一曝光的話，這個任務大概就要停止，這方面認定一個是對方國家要求不要曝光。所以機密案件該怎麼去作進一步上網公佈，這有時候是長官在界定，通常會問各部會的意見，也不是這承辦單位說這是機密就算數的。

C1：

因為我們不是檔案管理的單位，所以對這一塊不清楚。因為機密案件有特別的處理要求跟規範，都有文字規範的，什麼是屬於機密，那他多久幾年內才能解密，然後要簽核到一層，這些都有規定。所以不會承辦人想列機密就列機密，沒有辦

法。

A2：

我必須先釐清，中央部會級的政府代表，我相信機關在審視公務出國都非常嚴謹，那在我們單位覺得有時候這個機制，客觀來講會造成對公務人員的負面形象的，反而會是不太適合的。有這個機會可以來檢討這個機制，我覺得說必須替公務人員講一些話，呼應 E 局，因為我單位有一個計畫是在做，比如說我們有一些年會，會因為外交處境的困難，而不能用國家名義參加，或有些關係是跟國外廠商或是政府高層有關，他們也會很擔心我們跟他們合作，會受到來自其他國家的抗議。其實我個人會覺得，因為出國報告的篇幅長短絕對不能代表他的效益，也許可能有時候完全沒有寫東西，他是一個非常具有代表意義的出國行程，那時間長短或是說個別屬性都不同，包括 A 部內部來講，我剛剛看到那個委員審查，我會想到說我們跟國科會有一些跨部會的一些出國計畫，即使那種的性質都已經很接近是技術的人去參加那個會議，那選出來的人選常常不是我們，或是因為常有一些資源分配的問題，很多很多屬性問題，常常出來的那個出國計畫我們都覺得他已經非常嚴謹，因為他都已經開過很多次會，那派出來的或選出來的代表，有時候競爭真的非常激烈，我會覺得現階段公務人員在作這一塊的部分，尤其是中央部會層級的，我覺得這個問題我們內部都已經在上中下游，在上級都已經層層過濾掉了。那最後回來的出國報告，坦白說我會覺得是，對真正出國的人反而是一種被污名化的代表或是把他搞的好像是說，出國了但是並沒有繳交出國報告，然後被管考人員一直稽催，其實對真正專業的或是說他真正在很努力的，以我個人出國幾次，其實出國真的是苦差事，那絕對不是外界所想像的，因為你翻譯還要整理那隔天的資料，其實非常累，那回來還要被那些，尤其我們很不喜歡列題名，因為列題名其實文書作業更麻煩，他其實所有東西都要按照機密等級來跑，那解密條件什麼，所以我們乾脆寫出來的報告是那種，大家可以看到，但又覺得說，其實我們那個很多技術機密，如果你一 PO 在那邊的話，對方明年就不會邀請我們，也不會再跟我們談下一步，所以這種東西你要顧慮到產業的一些問題與很多方面的考量，所以我覺得你一個公務出國報告，其實是對真正在執行的，尤其是對國家在技術經營的這些人，反而是一個障礙。那另外就是我們這個，回到技術處來講，就是說我們每個被派出國的，我們在一個月內一定要提，對處內我們

有一個個案研議的網頁，那會把我們所有的出國的作一個知識分享，那也安排一個專程的一個讀書會報告，所以出國的人，所以我們真正覺得填的還不只是這些瑣碎報告，更因為你回來還要帶很多工作回來，那還有接下來可能長期你都還要作一些工作的推廣，所以我是覺得說不管是這個審查程序或是說真正在落實出國這件事情，講良心話是跟一般的管考，有滿大的一個落差。

張主任：

謝謝，我作一個補充，其實請各位千萬不要覺得說我們在談這件事情，公務出國計畫就是在挑毛病，其實可以體會我要跟大家說明一下，我也同意就是整個公務出國計畫爭議性比較大的是在地方政府，那為什麼不去談這一塊，而在談中央呢，兩個考慮，因為第一，這是行政院研考會委託的計畫，研考會管不了地方。那其實重點就是說，為什麼重點會聚焦在中央這些指標部會，其實也是透過一個研究計畫去瞭解一下實況，確定這個是不是一個誤解，就是大家好像普遍對公務出國計畫的誤解，因為對外界來講隔層紗去看這個問題，總覺得裡面好康很多，然後好像如何如何的，可是透過一個比較有系統性的一個瞭解，因為我們後續還會作一個問卷調查，那透過一個系統性的瞭解來，至少來以中央，如果他是一個模範生，那他實際上的運作情況是什麼，那他其實也很制度化，有一個很嚴謹的一個程序在操作的，把這個實況去呈現出來，也是這個計畫很重要的正面的意義。第二個就是說透過這樣的一個實況的瞭解，那對於地方的問題，我們也思考有一個模型出來，那地方可以如何參照來作，其實這就是一個比較好的模型，所以當時我想我們在跟研考會委託這個計畫時去討論，為什麼沒有直接去碰觸地方的問題，也許去瞭解地方發現地方就是什麼都沒有，就是如此，那又如何，那還不如其實看看中央的，已經有一個制度化的運作的實況，那可能他可能其實還有一些磨合，或制度上運作的一些問題，我們有改善的空間，把這些相關問題找出來，去建構一個比較好的標竿，去作為可能將來地方政府要去改進所謂公務出國計畫的那些重大缺失的時候，有一個比較完整的參照的模型，可以從中央這邊而來，所以各位的這個貢獻是很大的。所以我們在這邊的討論不是以一個說，可能我們看到的一些問題當然還有不周全，例如剛所談的列為機密與否，是不是潛在著一定的問題，其實透過這樣的一個對談和瞭解，我們對這個問題的比較完整的一個面貌有比較妥適的一個瞭解，那其實這個瞭解其實是有助於我們去對以中央政府的目前這個公務出國計畫運作實況作一個比較忠實的呈現，那如果進一步我們可

能獲得一些比較可能可以有改進的問題，那麼大家有一些共識，對於這如何改進的作法，有一個共識的層次的話，我相信這樣的一個研究有一個具體的貢獻是，一方面是回應可能一般社會大眾對公務出國計畫的一個可能存在的刻板印象，那另一方面是對將來地方政府的出國計畫的改善上面是有一個正面，提供示範的一個作用。所以我們是不是可以用這個角度來暢所欲言的來談。

F：

我們局裡面的出國計畫，也是依循署裡面的一些指示還有相關規定，提報每年的出國計畫，我們知道醫病無國界，再加上我們不是 WHO 的會員，所以我們很多的國際交流資訊，都是透過跟各國之間的私下機會去建立一些良好的關係，他可能願意將疫情的資訊透過 email 或是其他的機會來告訴我們，所以比如說剛有提到 B 處這邊有規定，像長期的一些研習計畫不能超過三個月，就會造成一些困擾。如有國家主動提出善意，提供台灣一個受訓機會，舉個例像歐盟來講，他可能在歐盟體系裡面，提供歐盟不同國家來訓練研習的一個計畫，那他願意提供給台灣一個名額，但他這個期間可能也許一年或兩年，當我們在提報這個計畫的時候，依原來的規定不能超過三個月，這其實對我們來說就變成一個困擾，我們其實非常想積極去爭取跟各國之間的這個友好關係，但是如果又受礙於這些規定的話，那我們在署裡面就是要很積極很用力爭取這個計畫。那再加上剛剛講到說，不能參加重複的計畫，可能大家在審視這些計畫時會說，為什麼你每年都要去這個會，或是每年要去參加類似同樣的，可是其實資訊是每年都會更新，當然可以每年由不同的人去，也就是透過這樣的機會，可以去跟各國的專家交流、取得一些資訊回來。我們局裡這一兩年來，非常努力在作這一塊，去年我們也辦了一些國際研討會，那已經到說，我們往年都是出去研習學習別人的經驗技術回來，但到了這一兩年，已經有些正向的回饋，像我們去年辦一場流行病學國際研討會，今年換韓國要辦，他就會來問我們辦的經驗和流程，他問的非常詳細，那也有一些國際會議會主動來邀請局裡面的長官去當演講者，發表一些台灣的資訊，所以在我們的感覺裡是，這個努力已經有得到一點點回饋，這是提到在爭取經費的部分。在局裡面除了依照這些出國計畫相關的規定之外呢，因為各位剛剛大家都有提到說，有些人他並不是那麼願意出國的，其實一趟任務出去，有很多瑣碎的事情要做，所以我們在局裡面就有訂一個出國人員作業手冊，包括一開始要簽的這個文

件、各個國家日支費等相關資訊，回來怎麼填出國報告，把一些相關的規定整理成一個手冊，掛在我們自己的內網上面，那可能每次去的人都是不太一樣的人，大家都會重複問這些問題，所以我們就把他做成一個手冊。那我們剛一直提到績效，或是說他出去一趟回來到底得到什麼，有沒有什麼具體的作為之類的，我們在設計那個出國簽的時候，有把他做成一個制式的表格，也就是讓同仁不用特地去花心思像作文這樣寫，也就是變成像填空式的表格，譬如說出國計畫類別、日期、時間、具體目標，你這趟去回來預計要達成什麼樣的工作效益之類的，那他們在上面就會填。我們局裡是你回國之後大概六個月，就會追蹤預計達成的具體目標，了解你六個月後達到了什麼程度。那在知識分享的部分，除了配合署裡安排去作一些專案報告之外，局裡面是規定每一篇出國報告的知識分享是務必都要作的，在規定上是「得」嘛，但是我們會覺得說，你一趟出去回來，一定要透過不拘型式分享，比如自己科內的或組內的，那當然有一些比較重要的，局長就會請他在局務會議裡作提報，以上跟大家分享。

王老師：

有沒有辦法麻煩您提供剛剛妳提到的那個作業手冊，或是那個填空的那個表，其實我們就是想好好的瞭解一下各單位比較好的作法，那我們會在報告裡頭呈現出來，比較好的作法我們就會把單位填出來，我們希望說有一些比較好的東西，我們自己檢視過後覺得可以讓其他部會參考的我們會列在報告裡頭，那所以就是這個部分可不可以提供給我們，謝謝。

F：

這部分，可不可以就是說，因為我們有做成電子檔案嘛，我回去會寫今天出來開會的會議報告，再請示說學校這邊有需要我們提供手冊，如果長官同意，那我就可以把這個資料 email 給老師參考。

張主任：

我們短暫休息，再回來進行我們第二階段的討論，那另外這個第二階段的討論的一個建議上面，我想作個提醒，是不是我們可以針對那第七個議題，我們原來提出這個委員會的一個審查，其實我剛剛在第一個階段聽大家的這個所表達的意見。初步瞭解，其實目前的先期審查其實已經還滿周密嚴謹的，就是以這個部內，以這樣的一個審查或是作業程序，這還滿算周延嚴謹的，這個印象啦，從大

家的發言上面，那有沒有必要再拉到那個層次，這個委員會的審查，概念上委員會的審查就還有容納一些部會外的專家或學者，第三者的參與，相對的這樣的一個運作一定是比較，成本比較高比較費事的一個程序，也請各位特別對這點表達意見。那還有就是我們第一階段本來想討論的一個問題就是說，他的計畫編列沒有編列在出國計畫，不是以出國計畫這樣去編列，因為現在的出國計畫的總額，都在列管且招的越來越緊，那他可能是呈現在一些委託研究計畫、工程案的議題，這是另外一個議題。那第三個，我也想請大家是不是可以談一下，我們剛剛可以聽到一些代表的發言提到說可能在 B 處，行政院秘書處彙整出國計畫以後，然後 B 處在作通盤的考量的時候，所根據的「行政院所屬各機關因公派員計畫的編審要點」，那有些這個編審要點他所訂的原則，那其實跟實際上的操作，恐怕會存在窒礙難行的地方，例如剛講那個 F 提出的那個意見，比如說短期研習不超過三個月，但實際上邀訪的國家裡面很明顯他可以提供相對應的支持，那如果在適用這個原則之下，反而會喪失一個不錯的機會，對整個機關業務推動很重要的出國計畫，諸如此類的。我想說在這個預算分配面，那其實當然行政院目前有一些編審要點的規範，可不可以請各位代表針對在這些先期審查他可能預算分配上面所存在的一些規範，你們觀察上面，比較會，在適用上面比較會窒礙難行的地方，請提出來，把這個意見提出來。

G：

G 局在出國計畫也有先期審查的機制，審查的機制原則上是由副局長召集各一級單位主管開會討論決定，管考的部分，則是依行政院的規定，由專人管制，各單位也依照行政院的規定，配合於規定時限內繳交出國報告。本局出國計畫，大部分都是工廠評鑑的追查作業，而工廠評鑑的業務大部分是應業者的申請去規劃的一些評鑑工作，對於其工廠製品品質有助益，所以在出國計畫審查時也不太可能說去把他刪掉，基本上是我們局裡面比較遇到困難的地方，也就是說，在現行的經費制度下，必須用現有額度之內的經費去支應，如果業者這個年度有另外特別或臨時的申請的話，那我們可能就無法及時應業者的申請去作工廠評鑑的這個部分，會造成業者的困擾，也是本局在出國計畫執行上遇到困難的地方。其他的制度基本上跟各單位是差不多一樣的。知識分享的部分，值得讓同仁們知道的新知會安排在本局的業務會報提出報告，同時在本局的資料中心置放出國報告

書，另外送 1 份至辦理國際合作單位，做一管制，如果同仁有需要的話，可以去辦理借閱，以上報告，謝謝。

H：

老師剛剛把整個機制分為上中下游，那其實上游跟中游我們都是依照上級單位的規範以及相關部會的規範在執行，那我們的規範剛剛 C1 也有報告過，我們都是照這樣子在作。我們比較多接觸到的是出國回來的報告怎麼管考、追蹤這一塊，有點小小的心得，也不是心得是經驗，第一我們的按時繳交一定是三個月，然後三個月沒有交我們一定會跟催，這我想大家都是這樣子，至於知識分享的部分，其實我們奉派出國，不管是哪個計畫我們局長都很重視，幾乎每一個計畫都必須在局務會議作知識分享，以及報告，那之後這個報告會放在我們局內的知識平台上面，如果沒有涉及機密性的問題的話，就會放在知識平台上面，那等於是全局的同仁都可以去參閱，其實今天這個會好像有一個目的是要看這個出國回國後的效益，我是一點想法啦，第一個我們是看對機關的效益，出國當然是回來要對業務上有所協助，這其實機關的首長，或奉派出國回來的長官一定都會要求要作什麼專案或業務上的案子，這是一個考量；那第二個除了評估這個之外我還想到一點是，其實奉派出國的人是某種程度上是一種人才培訓，所以不是只有對機關的效益，也有對出國的人他本身有增長，可以為機關未來發揮更多的功能，以上一點小小的經驗分享，報告完畢。

張主任：

謝謝，您所談的出國計畫的效益，我們大家也很認同。

A3：

我對辦理公務人員出國業務大概有二十年經驗，出國分訓練性質或非訓練性質兩類，訓練性質繳交報告，一般會比照研考會要的格式，學習心得及建議有點像寫論文的方式，報告會比較完整，非訓練性質的部份，出國報告應依個別案件的性質而訂，有些可能真的不適合放在研考會的網站上，因為出國議題（如政治性濃厚）很敏感，是比較不適合的。從預算面來看，就經濟部業務，需因應國內外環境變化，很多問題可能無法事先預知，所以會產生原編列之出國計畫預算與實際執行出國計畫預算不同，如果要針對出國計畫這項業務而成立委員會，反而會造成各機關困擾。還有公務出國是屬於考察性質還是訓練性質，那有一些名

稱是研討會，但研討會有一些是屬於訓練性質，有一些是屬於考察性質，須赴會後才會知道，所以出國名稱會影響到出國計畫的分類及出國旅費報支的標準。各單位基於業務需要考量出國意願不是很高，第一個原因是國外物價很高，出國旅費報支標準多年未修正；第二個原因是趕場，光拎一個行李及資料趕路有些地區大眾運輸實在很不方便，如農業方面的養殖類、森林、礦業、環保類之垃圾焚化爐、掩埋場等，或是一些工業區，皆位於偏僻的地方，屬同一城市之郊區車費是不能報支（因需考慮住宿問題），考察時間可能是晚上（如考察垃圾焚化爐、掩埋場等），所以意願不高，如果是屬於貿易、金融類業務比較都市化，交通不便因素較少。

C2：

我是從後往前看，所以先針對教授提的第二輪的問題我先提一個意見，因為我們從出國報告就可以看的出來因為每一個的出國案件都有他的專業性，甚至是技術性的部分，所以要請一個委員會，以我們衛生署來講，其實大的都是跟公共衛生有關，可是小可以細到很細，所以叫一個委員會來作上游的審核，以我們現在是由副署長來作督導，而我們有三個副署長，其實在業務性質的部分也不敢做很大的刪減，是你這個計畫不能出去，所以才會訂出那麼一大堆的標準，作原則性的積分去作，所以我不認為說一個委員會，就是找幾個委員就能把一個單位的一個出國，一個年度的計畫，年度出國計畫，比現在由業務主管部會他們自己去自行的審核來的效能高，因為每一個教授每一個專家，他不過是某個領域的，所以他對這麼多林林總總的出國，一個部會的一個出國計畫，那麼多的計畫，他能夠給予每個性質的評價說這個該去或不該去，我看他大概都不敢這樣講，就連 B 處訂的原則你們自己去審也沒辦法說作細部，我想說如果研究報告想作這方面的話，其實你們可以去評估，因為真的從出國報告我們去看，其實他的專業性很高，而且他們回來的建議就真的是有一些，真的有他的價值在。那第二個就是委辦或補助這個，因為在我接觸上，我們長官也要求說，這部分是不是也可以去管控，因為我們現在作的都是研考會這個公務出國報告的專區，但是在我接觸上，不管說是，科技類是國科會在管，然後公共工程會在管建設類，他們這些本身不管是機關或學校委託出去的話，他們一定要寫一個期末報告，那這個期末報告，目前這兩個，我知道國科會有一個 GRB 系統，是可以把期末報告 PO 在這上面，那期

末報告就有含他的出國，應該在我們的規範上是管他的出國提要，這只有三百個字的一張紙，一張 A4 的紙，所以並不是針對他出國的內容，像研考會這麼嚴謹的去規範，但是就他出國的必要性，在他整個報告的期末報告裡面，其實都有連帶關係，所以他會提到，所以我在想如果是委辦、補助的，是有另外一個系統可以去查，對這個系統我們不是很清楚，但是我因為業務的關係有上網去查，就是說我們的一些補助計畫其實是在那個網站上可以查到它的期末報告，內含出國情形都有在那個上面。第三個編審要點，其實剛剛有提到其實編審要點的第六點有規定說，第二項有規定說，各機關之非營業特種基金，不得接受尤其補助或其委託舉辦之機關學校團體所負擔之個人所屬職員所需費用，所以我想我們即便是跟著委辦，就是早期有跟著委辦出去，也是因為我們的公務，所以他是列管在我們這裡，不是列管在補助計畫裡面，所以跟那個地方政府這次發生的事情是不太一樣，不可能有那個情形，因為我們即使是因為這個計畫要派員出國的話，我們是另外走一個公務出國的計畫案出去，所以那個同仁用的一定是按照我們這個公務出國報告系統，簽核、編一些預算，然後派他出去，回來後寫出國報告然後上網，所以跟補助計畫是切割，這個問題是異常不是正常現象。再來就是老師的報告當中有幾項，好像其他同仁也有報告。就是說其實出國，現在台灣的環境，在正式的會議上大概我們都沒有資格去與會，所以大概都是去參加一些協會的一些年會，那年會不能你今年去明年就缺席，那這樣人家就會忘記你，那就像你講的說，年會他其實每年都設定一個主題，年會當中他甚至也會作一些技術的交流，至於說你在這次的出國上你可能是參加年會，有人是單純去參加年會然後作一些報告，當然有的時間很短很短只是去聽，但是有些人是會留下來三四天，作他年會所附帶的一些研習，所以同一個年會名稱可能有的就是去研習，參加年會只是附帶，因為這個年會有一些技術性的研習，所以他到底歸在國際會議還是歸在研習，常常會讓我們為難，我們是看他的內容然後給，但是事實上他的報告可能會偏重，反而是因為技術的東西沒什麼好寫他反而寫了年會的一大堆過程也不一定，所以這個就是看名稱跟內容可能會因為他去的結果，回來有所不同。再來天數也同樣有這樣困擾，像我們就有藥檢局跟藥政處常常同時去參加同一個年會可是他們的目的不一樣，因為藥政處他的目的是政策規劃，那藥檢局是屬於技術層面，所以他們可能同時出去同一個年會，可能有一個早一天出去，有一個晚一天出去，可能晚一天回來因為要參加技術，所以他的時間會不一定一樣，還有像職稱，像我們有醫管會的或是署立醫院的院長，編了一個預算，結果他後來升遷了就到了

醫管會的另外一個單位，所以他出去了但他回來的職稱可能就不一樣，所以這也有可能，那同樣的我們跟中巴的合作，有人是去講課有人是去考察，那同一個計畫下，他們的出國報告就會不一樣，因為有的人是去講課他講的就是他講課的那些過程，那有些是去考察，他就參觀幾個他們當地的一些醫療組織，所以有可能不一樣，所以我是覺得這些都會有一些的，所以我最近才統計，去年我們整個下半年就有一半是參加國際會議，這個是我們部會級共同的，就是你要去參加人家而且要固定的去參加，你不能今年去參加而明年缺席，那人家下次不會找你，再來是說每一個年會還可能有一個附屬的歐洲的一個系統，亞太一個系統，美國一個系統或英國一個系統。剛剛所講的機密，像去參加很多涉及食品安全的會議，帶回來的資料你是暫時不能公布，因為你一公布就會引起軒然大波，那像我們最近去參加的那個食品安全，每天都會跟長官報告，但是回來的報告是絕對不能公開，因為公開的話一定有的人斷章取義就會造成社會不穩，其實這些東西他在出國前，就已經簽機密。我們經常參與跨部會的計畫，通常在簽核或在編列預算時，他們都先會邀你，但是預算、行程或什麼都要到會前的一個月才會知道，其實都很緊急，所以出國的同仁和我們作追蹤的人壓力都很大。

張主任：

謝謝，我是不是作一個歸納，就是目前的先期審查的部分我聽到那個 C、A 還有 D，先以 C 為例來講的話，他的先期審查機制就是以副首長，來督導，以積分制去審查評比，大概可以這樣講，以這樣的模式去處理，所以我不曉得 D 部或是 A 部跟這個模式是接近呢還是不同，這個可以請大家在說明一下，那我們可以討論說，這樣的先期審查的一個機制，哪一個模式會比較，在運作上會比較佳，大家相互分享一下，那相較於說提升到委員會審查的這個層次的這種設計，有的意見也考慮到說，出國計畫的專業性很高，而且涉及的專業的這種層次又很廣泛，所以即使有一個委員會的審查的這種設計，也不見的能夠比原來這樣的一個設計要來的理想，是不是對這樣的一個初步結論，大家的看法如何，可以聚焦的討論一下。第二個就是，最近一兩年，那個行政院 B 處對出國計畫的額度的話，越來越緊縮，緊縮的很厲害，也許我們的這個研究會對近四年來整個的額度的一個變化，額度分配的整個中央的情況和各部會的情況，我們來作一個檢視，看他的這個緊縮的狀況緊縮到什麼樣的程度，好不好，這個我們來處理，但是我想是不是

大家可以在談一下說，目前出國計畫總是有一個編審的要點或編審的規範，那是不是說他的一些比較實務上常見的編審要點的運用，其實大家認為窒礙難行，請大家針對這一點特別先提出來，因為我的想法是說如果透過各位提供的高見，然後有點聚焦的重點，我將來的問卷在調查的時候，就可以把這個議題優先來徵詢一下比較廣面的意見，就不是各位的意見而已，呈現比較廣面的意見來處理。另外跟這個相關的就是除了那個預算編審之外，是國外支給旅費的標準，有沒有檢討的空間。

A4：

因為我們業務上是包山包海，所以會跟預決算有比較大的差距，那以 A 部的出國狀況，也會涉及到很多部會，就像談判代表來講，一般我們譬如說你出去一趟的話，你可能不止只做一件事，談判一個單一的項目，這個機會比較少，可能會有相關的議題再回來，那下一次出去可能就會涉及到，像 XX 署有，還是像其他的如 XX 會，其他的部會，有相關的議題一起出去，那這樣子我在編相關的預算的時候我要不要一起把他放進去呢，放進去以後你 B 處同意了，立法委員立法院會不會同意，會不會這樣就影響到經濟部業務面真正在執行的情況。然後以出國來講我是覺得，目前來講真的是很辛苦，其實很多都是自行貼錢，真的，這比例很高，還一個就是，像我們台灣主要是以出口，出口導向是佔最重要的，那如果我們沒有其他天然資源，那我們最大的資源應該就是人啦，就如同 H 那個代表說的，其實這就是基於一種學習，除了工作以外他還是一種學習，所以我覺得是這是滿值得作的，第一個你在推動你的業務面，另一方面是學習，同樣出國作了兩件事，回來你還推動你的業務。那我在講一下那個報告好了，同一個考察有兩份不同的報告這個問題，那有可能，一定有兩個人以上才會有這種情形，有可能他們參加的是不同的議題，同一個計畫可能有分組，一個會議裡面可能有分組，投資的或一個法規面的，制度面也許有教育什麼的，很多不同議題，那每一個機關他基於他的本業，他可能針對他的問題上去了，但是他出國計畫的名稱標題會是一樣的，這是一個；那還有一個是天數阿頁數阿類別的，那人的登錄，有時候一大團出去，像 XX 部很多整團的，有私人企業，有財團法人，可能有學校的學界的，民意代表，這些要登錄到哪一個範圍呢，其實我也不清楚，我作這麼久，這塊我就真的很不清楚。

張主任：

謝謝。已經觸及一些出國預算編審的一些議題，還有有關這個部會出國計畫的先期審查。所以經濟部來講，大概就是次長，是政次還是常次再督導？

A4：

對，我們開完會後我們會簽給部長核定再報行政院。

張主任：

但是在考量的重點是比上個年度的預算執行為重點的考慮。

A4：

對，因為我們各機關的經費編列都不多，如果你再從那個什麼他們的積分上去考量，他們一定會有非常多的意見，因為他們覺得這個經費，以國外經費來看是每年都在刪減的，如果他今天在依據這樣的來用，他們會認為對他們的業務推展有困難，所以我們原則上是以他的執行方面來作一個依據這樣。

張主任：

這個預算執行是不是只有譬如說是某一個年度可以階段性的運用，沒辦法長期一直運用下來，我的意思是說如果單位有編出國計畫的預算，預期說如果沒有去執行以後就會被檢討，就是將來就沒機會的話，那當然就是要設法拼命要去執行，會不會有這樣的一個疑慮？

A4：

不會，因為我們實際上執行每年編的，他們的出國計畫執行裡面，幾乎都是一種常態性的年度計畫，常態的一些年會的出國，還有一些他必要的招商，這一塊，所以他們業務幾乎都是在差不多，都是在既定的行程裡面要編列，只是說到現在那一塊的經額是越來越少，他們可能連執行上都有困難，所以說如果你像剛剛這樣的考量，我們其實應該是不會有這樣的情形，為了說可以爭取下次的預算我一定要把他執行完，應該是沒有。

D：

部裡面的情形，大概也是審查之後，基本上他在審查的過程當中，他就已經作考量，今年也是以業務執行面來考量，不會去說什麼一級二級，大概不會這樣，

我們都是以業務，當年度或是我們有推的一些重點業務，那業務單位覺得他需要去觀摩去考察那他就會去編這樣的計畫，當然在會上各個司處都有自己的需求，與會的主席長官就會裁示說我們今年推動的重點是什麼，就會決定計畫的，至於說年度中會不會去執行，這有可能牽涉到整個業務的一些變化、或屬性或是臨時交辦的一些重點業務，可能會有變化，可是在沒有執行的過程當中，有些計畫已經報院核定的，他勢必又要在去重新申請，再去報院再去核定，那如果你年中沒有執行的話，我們審計的查核就又要寫報告。這個是層層相扣的，不是說你提出計畫不執行就沒事了，他中間審計來查什麼的，為什麼你這個計畫提出來了，編了這個錢你為什麼沒有執行，你勢必還要寫報告，還是說他有替代的方案，他也要重新報，就好像學校他來出國的計畫一個審查，他的首長，各個機關學校的首長，他也要，他的首長出國他也必須要報部，然後要經過我們的人事單位核可之後，他才准出國。所以他計畫的變動，他中間都是有層層程序去把關的，而不是你想去、出去或是你要怎麼樣就可以，所以這個繁複的過程，我們很多的同仁他在爭取出國計畫的時候就會很審慎，然後出去的時候他又要很認真的去執行，因為每一個環節都有相關的把關的動作，所以可能真的有些像外界的誤解，不應該一個事件然後來擴大這個，當然我們不能否認說其實真的有很多同仁有可能，有些長官也許會覺得說同仁執行很辛苦，有可能，早期可能會有一些，所謂的犒賞行程，可是近年來真的很難得。

D：

一般來講他們是，審計畫的過程是我們人事處主導的，可是不是處長主持，有時候是部長主持的會議，那有時候是次長主持，這個過程當中是不一定。(更正：出國計畫審查會議經洽人事處(由主導次長主持會議)，各司處參與長官多為專門委員(無限定))

張主任：

就是在出國計畫的彙整，在 D 部是人事處。

D：

對，他的整個審查計畫的申請與整個計畫的，連所屬機關的首長也是報人事處審查。

張主任：

那 C 署是企畫。

C1：

國合處。是因為出國報告的情形。

張主任：

國合處是吧。那 A 部也是。

A3：

人事處。

張主任：

也是人事處，好。那對出國計畫的編審的議題或是國外旅費支給標準，我不曉得，這些是不是重大的方向要去檢討的。

A4：

主席，這次編審要點訂在下禮拜二要開，B 處也很多寶貴意見，也真的是，我想在下禮拜二應該各機關的意見都會到時候在會場上應該會有所說明，那今天看了一下 B 處的意見，很多他大概有考慮到，大概當初預算送進去立法院的時候有些立法委員他們的一些建議或是怎樣，他就把他納到裡面來作規範，不過在執行上面我是覺得，有時候要給各機關更彈性一點，不是說完全把他卡死在那裡，他都沒有辦法去作，而且站在一個業務執行的機關來考量的想法他會認為，其實出國不是他所願意的，是爲了機關業務所去的。

張主任：

所以你們下禮拜有一個，B 處召開的關於出國計畫的編列。

A4：

行政院召開的。他裡面的意見大概都是 B 處的意見。

張主任：

就是 B 處跟各部會，就是在行政院這個召開的會議平台裡交換，那我們有機會可以去取得會議紀錄嗎？

B：

這個是行政院秘書處那邊主導的，我們也是會參與這個會議，當然秘書處那邊已經有徵求過各單位的意見，他已經有審通過了才放進來加以討論，那有提到說編審要點裡面，就在現行的編審要點裡面我們都有要求，在編審的第十三點，我們就有要求各部會要參照我們行政院訂的要點規範，去訂定他們機關出國計畫跟經費管控的規定，所以教授很厲害，找這幾個指標性的部會，其實他們自己都有訂他們自己的規範，可是我們知道是有其他單位沒有訂立，沒有訂這規範，所以我們在修正這個編審要點的時候我們也是要要求他們說一定要去訂一個規範出來，那有的就是說，有的部會小單位，他的出國計畫出國經費，其實就是幾十萬，上百萬而已，其實規模都不是很大，那是不是還有必要說定這個委員會，然後請專家學者來，這個效益的問題要考量，那我以上說明到這裡，謝謝。

張主任：

好，是不是請代表們再提供高見。

C1：

我來補充，就是委辦跟補助那一塊，那在 C 署這邊我們其實也有訂一個捐助跟委辦計畫的審查原則，那個原則當然就是一般規範，例外的時候就是要去作爭取。這邊的原則就是說像老師剛提到的工程管理類或委辦補助的話，都要依照原則去執行，就是說我們有業務單位受理這樣的計畫的時候，他必需要由我們主管機關主管或者這個附屬的單位他要有一審查的小組，來從嚴的審查，出國經費的比例是不能超過他總金額的百分之二十，那人數是以兩人為原則，那如果他在同一個年度，那他接受我們補助出國的人數也是一次以一個人次為原則，除非是我們要求的，譬如說那時候的食品安全案件，特別我們要求的人數就不在這之列，那當然還有他的項目是以出國開會、研習跟訓練為原則，有提到關於機票、生活、出席會議的那些報支就是要符合現有的編審規範，他回來以後他是要在一個月內就要提出他的摘要表來給我們，那個摘要表是給企劃處，但是因為他提的

計畫可能是我們醫事或食品處徵求的計畫，所以他整份最完整的報告是會交給我們業務單位，但是出國的摘要表會送到我們這邊來備查，大概我們目前對這一塊的管理是這樣，謝謝。

張主任：

好，謝謝，非常明確的答案，所以初步以 C 署來講，這一塊其實他有非常嚴謹的規範來處理委託研究案或是工程案他有納入出國計畫的部分，他有納入從嚴核處的規範在嗎？

I：

各位好，然後今天大家對談的應該都是各機關裡面的，自己出國計畫的一個審核情形，那我這邊分享一下跨部會、跨機關的情形。就是跟大家分享的是，行政院有一個專題研究實施計畫，但那個部分是各機關，就是行政院所屬機關、縣市政府還有院外的機關都可以參加，那個審核的部分我們每年會請機關提項目，然後提計畫，然後推薦的人，然後會由行政院與考試院的秘書長去主持，然後要求一些機關代表去審查，這樣，因為這個計畫他本身是由行政院每年編預算在人事局這邊，然後人事局請各機關依業務需要然後去推薦人，然後出國去執行這個專題研究的計畫，那回國之後，出國人員大概依規定是三個月內要繳交報告，這時候就遇到一些困難問題，錢是編在 I 局這邊，所以報告應該是給我們，可是機關他本身當然也要要求他的報告，那就是會有重複上載的問題，就是到底誰應該上傳這份報告。在來就是審核的問題，因為其實機關是依業務需要然後推薦人去執行他這個專題研究計畫，所以他的項目本身都是比較涉及機關的專業，他報告的審核我們都是要求機關作第一層的審核，因為是跟他們的業務比較相關，然後再報到局裡，然後局裡會針對機關審核的意見再作一個最後的審核，沒有問題就會上傳到那個網站就是出國報告專區，可是機關就會有一個疑惑，覺得出國人員是拿人事局的錢，所以應該由 I 局去審核這一份報告，包括報告之後的管考，但不僅報告涉及專業，後續也變成我們要督促機關去管考出國人員回來對於機關業務的一些建議事項，有沒有去執行、有沒有採納或有沒有推動，但其實專題研究人員的研究成果應該是要回歸到機關業務，對機關有所助益才是，可是就因為預算不在機關本身，機關也就不認為有這必要去控管或了解研究效益，這是執行上的落

差，很可惜。我不知道這樣解釋大家清不清楚，那作簡單說明分享。

張主任：

I 這一塊是那個等於是專題研究，就是跟一般的我們現在談的公務出國然後五大類型，又是另外一種。

I：

那是進修訓練那一塊。

A1：

因為我同事確實是參加行政院那個計畫出去的，後來那同事外派工作以後，他的專題研究報告要繼續詳實或追蹤效益，這其實有一點困難度。

王老師：

請問一下這個部分，關於研究計畫這個部分他所佔的比例高嗎，這是一個。那另外一個想請教 I，您有什麼建議，因為錢從你們這邊出來，但是因為專業上面你們又沒辦法去比較好的追蹤，那不曉得對於這個部分。

I：

這個部分就是有在規劃轉型，其實這些研究人員出去，他們的研究項目因為是比較深入及專業，因為是三到六個月的，所以都是跟業務比較相關的，那未來會希望就是歸到各機關去，那各機關其實是針對業務需要編列預算，然後選人出去，去作這樣比較長時間的研究，研究成果也才能扣合業務，有助於機關業務創新與推動。

A4：

那現在局裡頭這樣的規劃，我不曉得已是不是我們各部會可以爭取這一塊的經費，因為他以前是負責專業領域的，純粹他人事部份，那以後他的構想是轉型到各部會去，那各部會是不是可以跟 B 處要，B 處爭取各部會自己來在教育訓練費這個部分，我們自己來規劃辦理，然後 I 局這一塊是不是也能夠，這一塊預算留那麼多在他們局裡頭用，還是給各部會，分散到各部會去。那可能要請 B 處代表給我們一個說明吧。

B：

我是當場沒有辦法跟你說明這個議題，因為這涉及到 I 局的業務，他到底是不是要把這一塊的東西這樣子移出來，然後還要去討論各部會的狀況，那各部會的話，經費額度就是占到各部會去，所以各部會也會考量，那問題是 I 局其實這一塊，關於這一個部分是有另外處理的，因為各部會其實這部分，外交國防都還有別的狀況，都不是很類似，每個單位都有他的業務特性，目前是沒有辦法作一個統一的處理，以上說明。對不起我再補充一點，因為大家對於這個預算都有很多的意見，我只好來說明一下，因為從九十四年中以後，因為立法院那邊，立法委員對於我們這個國外旅費的支用就有很大的疑義，所以就是從九十四年以後就是砍這個國外旅費，在立法院的決議裡面每一年都減，一直刪，那所以問題是我們在這樣子的情形下我們也不可能再去增加說給各部會多少的國外旅費，不能讓他成長，所以就是說各部會我們只能要求說，各部會在出來的時候，就是看是機關首長或副首長還是人事單位，一定要把這個你們計畫的優先性自己去考量清楚，不要送到我們主計處跟行政院來審查的時候，我們當然就要好好的審視一番，因為額度其實就是這麼多。那另外還有剛剛教授提到說國外出差旅費支給的問題，日支生活費這個標準，其實因為這個每年外交部都有提議，近幾年近兩年我接觸到的有跟我們建議說要來修，不過問題就是說這個國外旅費，報紙上看到的就是層出不窮，還是有這個問題產生，所以社會觀感不是很好，增加這個日支生活費的話，可能國外旅費的經額又要增加出來，所以我們一直就是說在考量，到底什麼時候來修正會比較好，所以這點其實我們跟外交部那邊都有在考慮，以上說明。

張主任：

謝謝，那個其實我對立法院在國外旅費的預算像那一塊其實編的相當的比較寬裕，但是問題就在這裡，他在卡那個行政院國外旅費預算，反正砍你，砍了一個，反正通刪多少然後你回去這個自行檢討容納，那所以一年又在一年的招緊，其實可以看到社會觀感不好的原因會比較在民意機關、地方政府，這些出國計畫的部分，以出國計畫為名但是他所引發的爭議和困擾會比較大，但是把他混在一起，對民眾來講他不會去分，這個是行政院所屬各機關的出國計畫，這個是立法院的，還是這個是地方議會的地方政府的出國計畫，對民眾來講你都是一個政府嘛，所以社會觀感不好我覺得是來自這樣一個混雜的，我覺得是來自這樣一個混

雜的問題，那當然行政院出國計畫的那個餅越來越小，我也瞭解要去檢討支給標準的空間就越小，反正餅就那麼大，你就支給標準提高也沒用，再多你就只能報他核定的預算，但我想這個還是應該有一個檢討的必要。那另外一個剛談到 I 局提出關於短期出國的這一塊，我想跟 J2 確認一下，其實這一塊教育訓練的這一塊，並沒有併入我們這次公務出國計畫的研究範圍，我們只有在那五大類的範圍。

J2：

其實他就包括在那五大類，在訓練進修中。

張主任：

OK，就算五大類裡面的，同屬進修訓練那一塊。

I：

我要補充一下，其實各機關本來依訓練進修法就是可以視業務需要然後循預算程序編預算去執行他的進修計畫，I 局這一塊應該是說之後執行的方向有要作一些調整，以上簡單說明一下。

張主任：

那調整有沒有比較具體的方向或作法，當然比如說回歸到部會去自行編列審查控管的方向，還是。

I：

應該是說執行方式會做部分調整，那當然錢的部分會妥善運用，再作其他的規劃，看是怎樣去作人才的培育這樣。

D：

主席，就是有關於目前教育的訓練進修這一個部分，因為我們國外旅費的部分有在行政院開會要報，要報出國計畫到行政院來，關於出國進修這個部分是不是回歸應該 I 局那邊，因為主導訓練進修的應該是 I 局，所以這個部分是不是他們可以考量他們去負責審查這方面的經費會部會好一點，才能比較切合實際去看看這個業務上的需要，來樽節這個經費支出，因為我們有發覺說這個部分的經費是越來越龐大，我們有去注意在管控這個部分，可是問題是實際上要做到比較，因為我們國外旅費出國計畫這個部分，是有在確實很詳細的審查，可是出國進修這

個部分可能還沒有辦法做到這樣子，以上說明。

張主任：

我來陸續作一點結論，就是我想有兩點，要請大家協助的地方是不是也請各位來盡量幫忙。第一的就是，關於在九三到九六年度的決算資料的部分，那後續如果有相關單位有這樣的決算資料可以提供給我們的，這一塊我們是不是盡快可以獲得這樣的一個協助，近四個年度決算資料的這個部分。第二塊，我們從今天的討論裡面也大概獲致了整個的出國計畫的管考機制，他的上游中游下游，那我們也對目前幾個部會運作的現況有了比較整體的一個瞭解，那傾向另外在提升一個委員會審查的機制好像是一個比較保留的意見，基於比如說相對於幾個現行的部會的審查模式，就是也算運作上還算順暢妥適，比如說 C 署由副署長督導然後積分制這樣評比的方式，那 A 部也是政次在這個督導用上年度的預算執行情形來作一個主要的考慮，教育部也是在這個人事室的首肯之下然後用業務的執行面來作一個考量的重點，當然有這幾種不同的執行模式，那我們將來會針對整個行政院所屬各機關出國計畫的運作概況去作一些歸納主要的議題，然後以及這個管考機制也會提供不同的模式還是說把他歸納一下哪一個模式，進一步透過所謂的問卷調查的方式，請相關部會來提供高見；那我目前要請教各位的就是說對這樣的一個議題，公務出國計畫的議題，那我們調查的對象要找誰，比如說以你所服務的單位，我們的調查對象要找誰，來優先考慮，當然將來的部分，是不是可以請大家在這樣的一個調查對象的情況之下，請各位來協助一下問卷的發放跟回收的工作，那這個期待會不會太過，還是我們應該怎麼把他安排，是不是可以請這個議題來給我們提供一點建議。

C1：

老師我可不可以先請教數量有多少。

張主任：

其實問卷基本講的話，全部加起來大概，我們的總數是不是。

C1：

是只有針對我們這次來的七個單位還是說會擴散更多，那如果這樣我只要確認說大概規劃一個單位，像我們衛生署老師應該是會來文嘛，那來文我們會簽報，那來文數量大概會有多少，已經有那個大概多少 number 出來嗎？

張主任：

我們基本上大概是說因為這是一個公務出國計畫的相關議題，所以調查對象是不是基本上他對這一塊業務是不是比如說有曾經參與的對象優先來考慮，他比較能表達意見嘛，那譬如說其他相關，其他人來填這個問卷，那請他去填這個問卷他的意義大不大還是。

C1：

老師可能誤會我的意思，就我們來說，我們收到了這個問卷的調查就會去簽，簽說這個要求的調查對象他必須要是這樣這個，那就會用請辦單出去給相關的處室，再回收，回收後再整份給老師或直接請他們敬寄，那就看到時候老師這邊的需求，那我們會很好奇說那量會有多少，那因為你會有你抽樣的樣本數，那我這邊的話大概作法會是這樣，那我們就會請那像每一處室我們就會給他，還是要指名，指名就比較麻煩，那不指名我們比較好處理我們就讓他們自己去決定說，長官他們自己去決定這個問卷就給那個同事，這麼多人出國他自己去挑。

張四明老師：

那個量，就是說我沒辦法決定是因為就是比如說貴單位的，比如說大概一年以內的出國計畫他的分配情形，其實那個 idea 我比較沒有，所以我剛剛才提出來問大家，比如說以曾經參與或接觸公務出國計畫的人員為對象來講，像 C 署，也許像在分下去二級比如說 H 局，這些指標部會都大致基本是我們問卷主要調查的範圍，這是確定的，那至於要不要擴大到其他非指標部會這我們會進一步來考量斟酌，考量的重點會在於說如果樣本數已經非常大了，那我們還有沒有能力再擴及其他部會，那第二個就是說因為聽起來這幾個這三個指標部會及其所屬機關其實在運作上比較接近成熟，那其他的情況裡面要不要再跨出去，那我們會跟行政院研考會再來討論這個議題，所以我剛剛的詢問是可不可以提供給我一個大概的數字就是說。

C2：

公務出國計畫績效評估與管考機制之研究

現在是要看說，您是要就管考的這一部份，那每個單位都是一個專責管考人員。

張主任：

不只管考，就大概。

C2：

出國人員。

張主任：

對，就有參與出國計畫，那比如說他有業務單位的承辦人。

C2：

因為像我是中央像我們署的專責人員，那每個單位他們也有一個自己類似的專責人員，以我們署內部的話有二十二個單位，但並不是，像那種輔助性的單位像會計部那些平常都不會有人出去，大概只有一半以上，大概只有十來個，但是出國件數，九七年的話有一百八十八件那就有一百八十八個人這樣子，那就是問你，你要找哪些人，我們才知道說那個數量是多少。

張主任：

其實基本上項這些專責人員都必要納入的嗎？

C2：

那他們都沒有出去。

張主任：

我知道，所以要納入的就是說，那另外一個思考的對象就是說他有參與出國計畫，可能他是在那個業務單位裡面的承辦人或他實際是去參與那個出國計畫的人員，那當然這個既然是叫做抽樣嘛，當然不會是找一百八十八個通通來，就是比較有代表性的，那通常也不一定要具名，沒有指名啦，就是說一定要指名誰去填這個問卷，但是以他有參與這個公務出國計畫或是他承辦這個公務出國計畫這樣的一個角度去思考，那大概像 C 署大概會有多少人。

C1：

要看題目，有的出國的他不曾填管考，所以老師那題目可能要出來我們才有可能辦法幫忙看。

C2：

我剛剛更正一下，那是包括我們的附屬機關才一百八十，去年因為被刪的很嚴重去年不到兩百，那早期比較多。

D：

老師，那我的問題就是，譬如我們 D 部所屬很多，那譬如說我九十七年有三百多件，可是我 D 部只有三十幾件，那我要不要擴及到所屬，還是我要把清單名冊列出來，我要找那個出國人員來填問卷，就是真的涉及到問卷的內容，因為像之前填的那份問卷，我雖然說我的指標有多少，那我請有指標單位來填，還不見得他們願意填，就是會有一些，像我們要把那個出國人員找到，限定九十七年，我的名冊裡有這些人有出國，那請你們派代表出來填一份問卷，就是變得說我們必須要指定了，因為如果說我散發到各單位的話，他會說我沒有出國他也不想填，那我們可以說就你覺得出國計畫你提供一些你的個人的看法，不見得你一定要出國，未來你有可能有機會可以碰到，那你覺得這樣的一個模式，是不是覺得合宜還是這個方向，因為對我們來講，譬如說你們的文過來一定是我們這邊收，那我要散發出去的時候我必須要寫依據為甚麼我要送問卷給你們，是因為你們你九十七年有執行出國計畫，那請你們協助寫份問卷這樣，所以我們必須把目標訂清楚要不然業務單位他們會，雖然有時候問卷私下去說他們會願意，可是有時候涉及到公務上面，他們覺得他們現在的公務都已經執行不完了，尤其是問卷如果又四五頁，他光是要把那個四五頁看完他就會說，耶你為甚麼要找我，那我們就必須要告訴他說，因為哪一年你出國了，可不可以提供點訊息這樣。

張主任：

初步這樣想是因為我們未來問卷設計的重點會是在目前出國計畫的上游中游下游，整個這種制度或機制的運作情形的一個瞭解，所以應該優先上就是各單位的公務出國計畫的專責人員，這大概是一定優先以他們為主，那部會的話其實必要的話，譬如像那個你們各機關不是有那個先期審查的機制嘛，那參與這些先期

公務出國計畫績效評估與管考機制之研究

審查機制的那些人員，所以他不見得是去參與出國計畫的人員，因為直接去參與出國計畫的人員他的瞭解是另外一段的事情，而不是關於這個整個出國計畫制度或這個管考機制的運作情形，所以比方講也許像比較層級高的副首長，或者是參與整個出國計畫再審查在經費分配的會議的這些人員為主，那這樣的話在數量上應該會比較少嘛，那這樣的話衛生署大概多少。

C1：

連我們副署長都要算進去的話，我們沒有辦法指派副署長，這個在公務處理上就只有簽上去了，因為一般都是長官叫我們填。

張主任：

不會，譬如說像，不要勞動到那個副署長，但是像 XX 處的處長或副處長，就是說他本身在那個會議裡面，副署長他是去拍版敲定的嘛，但是主辦業務的處長或是副處長，我指的是這個意思。

C1：

就是有參與那個審查會的。

張主任：

對，然後他本身就是業務主辦單位比較高階一點的。

C1：

不超過十個，我覺得要有效問卷的話，出席的一定不只十個，但是我覺得要比較有效問卷，因為這樣就不指定我們自己回去確定。

張主任：

是。

C1：

那我覺得以我們來說，進到那個會議裡面，大概不超過十個。

張主任：

對，就是有參與那個計畫的以及各單位就是在主辦那個出國計畫的，公務出國計畫的專責人員，大概這兩個對象加在一起。

C1：

參加那個會議的我們會要求都是簡任以上的。

張主任：

所以那個會的人不多嘛，但是再加上各單位。

C1：

譬如說像我們今天來的。

張主任：

對，主辦專責那個出國計畫的專責人員加上去，十位加上其他專責人員。

C1：

那就不止

張主任：

對。就是用這個角度來思考來估量那個樣本數，可能吧。

A5：

出國計畫編列預算、執行到決算，審計部已就出國採購機票，累積里程數的紅利點數可兌換的機票或機艙位置升等問題上展開討論，雖說這是今天出國機制討論案裡引伸出來的另個議題，但仍可視為是出國計畫案預算執行追蹤的一環。出國除了經費編列問題外，XX 部在落實出國計畫案建議事項採行率，97 年度為 39%，相較去年度已略見提升，如何讓未來的採行率成效更好，相信是出國計畫案之前置審查機制、出國人針對出國計畫目標於返國完成出國報告書研擬建議至建議事項可採行項上，環環相扣且待繼續努力的重要課題。

張主任：

那這個對口是以公務出國計畫的專責人員嗎？

A5：

是。

張主任：

那譬如說再加上一些先期審查的過程裡面參與業務的，與會的人員，那些比較重要的與會人員。

A5：

整個出國計畫案除了內部行政機制在運轉外，另有外部機制，也就是出國報告書公開上網供大眾查閱參考的機制在運轉，層層的檢驗，相信有助於公務出國計畫案品質的提升。對於出國案相關的問卷調查，樂於辦理。謝謝計畫主持人及研究人員的用心。

張主任：

或許這個議題等我們大概比較問卷的題目，我們有一個草稿比較擬定了之後，那我們在勞駕各位好不好，那我們也會把我們的預期說參與公務出國計畫的那個先期審查會議的人員這些主要的人員，再加上各單位專責人員，以這個樣本優先考慮的話，那你們的樣本大概有多少，就是說自己本身的，自己經濟部加上其他所屬機關的，這個整個的樣本數有多少，給我們這樣的一個 idea。另外請大家是不是也可以協助一下，我剛剛有說明我們今天的對談我們會作一個逐字稿這樣的一個記錄，然後，是不是我們可以做好記錄然後把你個人的部分來 email 給你，那稍微檢視一下是不是我們的紀錄有比較嚴重出錯的地方，請幫我們做確認一下，那是不是等會會後的時候可以請您留一下名片還是請我們工作人員，請你填一下 email 的資料，以便我們把這個逐字稿裡面的紀錄可以交換一下給大家作一下確認，那我會特別強調將來我們在研究報告裡面的話，這些發言的內容都是匿名處理，所以請各位放心。

張主任：

最後一個議題是如果我們要進一步去作深訪訪談，覺得說今天我們大家要來一起談，哪些深訪的對像你們會推薦的，不管是自己本機關的還是其他機關的，你們有沒有優先推薦的，我們應該去特別深訪。

A1：

我想出國任務百百種啦，我不敢說什麼出國任務最重要，我會覺得部長出國還有部長出國的目的，一般基層的出國人員也有很重要的目的比如說他去查帳，這也很重要譬如說去查外管業務，所以也有一些他不為人知的目的，所以說我不曉得這個，去查訪可能還要作一點報告，這個，最好去問人事處比較知道，他們，出國有幾種類別，他們比較清楚，盡量是把每一個層級都考慮到這樣會比較好，謝謝。

張主任：

比如說是不是像 A 部的人事處的，至少不一定找處長啦，但是副處長或專門委員，比如說像，是不是優先去找，比如說他比較長期去 follow 部裡的公務出國計畫的經驗的，但是不要勞動到那個政務首長啦，主管這樣的層級，所以像是副處長專門委員的話是 OK。

A3：

我們 A 部是這樣，你要一千份你要的對象我就送給你，你要譬如說有一級主管副主管，你要幾位，我不可能全部啦，你要一級副主管你要針對幕僚會計人事管考，你要出國的人，你要一千份我就用一千份給你，或是你要三百我就給你三百，A 部去做的到，這個沒問題。

張主任：

好，謝謝，但深訪的部分各位推薦比如說要去個別做一個深入訪問，收集一下他對公務出國計畫的一個意見的這一塊。

C1：

我們 C 署我是建議國合處，其實剛跟老師提到我們這些主導在。

張主任：

OK，國際合作處的處長副處長還是。

C1：

公務出國計畫績效評估與管考機制之研究

副處、駐美，要指定嗎？

張主任：

沒有，比較適合的，對於這個業務。

C1：

那簡技，簡任技正。

張主任：

好，那到時在拜託您幫我們引見一下，簡任技正。

D：

如果是審查方面的話，那就人事處在主導，一般他開會的都是各室處的一級主管，以及主管看他們指派的可能都是專門委員以上的層級來參加這個會。

張主任：

所以人事處處長或副處長還是專門委員。

D：

他也有可能參加審查。還要讓我回去想想（如針對主辦審查計畫訪談可洽人事處主辦科長或處長秘書安排洽詢處長）。

J1：

機關委託研究計畫內如有出國活動，是否需要提送出國報告，端視各機關委託案件的合約規定辦理，如果沒有約定則無需登錄出國報告資訊網，通常這類報告多是當作委託研究案報告的附件。

張主任：

謝謝大家撥空蒞臨提供這麼多的寶貴意見，後續還是有很多事情需要拜託大家協助的，如果你有困難的地方請直接跟我們講，那如果可能的地方也請給我們最大的協助，謝謝。

《附錄五》座談會逐字稿(二)

時間：2009.4.22 上午九點半

地點：行政系系會議室

主持人：張四明主任

記錄：莊其穎、葉峰谷

張主任：公部門這個出國計畫，特別是公部門的部份，最近有很多的討論。自從台東縣鄭縣長出國事件以後特別受到關注，在這之前台北市市議會也曾經針對出國報告的撰寫提出很多意見。在討論這個問題時，由外部來看，可透過自主管道去做跨政府或跨城市之間的政策學習；由內部來看，可說是知識管理的一個重點。雖然過去出國有很多問題，但基本上公部門與其他國家或部門的互動或交流，還是蠻必要的，但是必須要透過一個程序，能夠把錢花在刀口上，讓政府的資源運用能夠更有效率。

這邊有提到三個部份，在審查的部份上，這邊說要透過部會自行審查。我們在公共行政學界，感覺過去實務界與學術界的互動較少，學術界要蒐集一些資料比較困難。因此，我想說有沒有可能透過這個機會，除了內部審查之外，是否規劃讓外部學者參加，一方面審查，另一方面學界也可以透過這個機會去了解國外到底在相關議題上有什麼樣的發展。同時學界在資料蒐集部份，也可以在審查、規劃過程中提供一些意見。一方面有監督的作用，另一方面也有學習的作用，促進學界跟實務界互動的機會。

就審查與事後評估的部份來看，這兩者之間是相關的。可以按照不同的型態去規劃要如何進行，我們是否依不同的型式採取不同的標準，包括事前的規劃和事後的評估？剛這邊也提到要填寫自我的評分表，這個表格是否依照不同的目的而有所不同，每個不同的類型是否應該要有不同的表格。除了個人的層次外，機關的層次也有其政策學習的意義，出國回來之後是否也應該讓公開的發表變成必要的過程，讓同事間可以學習，而公開的發表，當然也是針對不同的類型做法也有所不同。有的報告也可以到議會去進行，讓議會知道這趟出去其實收穫非常豐富。如果立法院的小組或委員會知道這個對他們有幫助，或者他們有這樣的要求

的話，我認為可以主動去進行，讓立法機關知道這些錢有花在刀口上。

在評估的部份，除了剛回來不久的講座之外，是否還要有一些短中長期的活動，因為有的效果要三個月到半年才顯現出來，所以像是要建立關係的活動，可以在半年或一年之後去進行檢視，究竟是更加密切還是斷了聯繫，可以做為判斷是否有效果的依據。

剛剛所說的部份，在這邊初步歸納為以下幾點：第一個就是，先期審查機制的部份，傾向建議成立一個審查委員會，包含外部的專家學者做為審查委員，而非只有機關內部的成員。目前我們設計的機制比較偏向由機關內部自行審查，通常組成是副首長或主任秘書，組一個審查會議去處理，而 K 的建議應該是比較獨立性，偏向外部參與的審查委員會處理。

另外，不同出國計畫的類型去設計不同的先期審查或事後課責的機制。而出國計畫既有的五個類型究竟要細分到什麼樣的程度，也許請大家來一起思考。

知識分享的形式要更明確化，需要更明確化的形式去呈現如何去進行知識的分享。目前所了解的是機關內部會有一個出國計畫的成果分享，但一般來說屬於比較內部分享的層次，也比較 Informal。

M：這個部份是否當初審查的學者也可以提？

張主任：但是否要對每一件出國計畫的分享都要很正式、很明確的要求？還是說對該機關一定比例的出國計畫採行高密度課責的要求？

因為我們上次的焦點座談中，從各部會的主辦窗口口中反應出一種心聲，他們表示中央政府的預算編列相較地方而言較不浮濫，也已經漸漸不再屬於一種犒賞。在這兩種意見之中，要如何尋找一個平衡點？出國計畫結果的評估，應該要與短期與中長期等效果進評估。

O：我們建議一下，採用焦點團體座談法的目的，是爲了要最大的蒐集資料的腦力激盪方式。比方說，第一題，我們各位暢所欲言，然後主持人再就這個部份做個統整。

張主任：謝謝。審查機制剛剛談比較多，那我們先就這一塊先做聚焦討論，然後我們再 follow 剛剛 K 的觀點。先期審查的部份，以及先期審查的課責要區分到多細。

O：在這種過程當中，透過某些審查機制，把這個人事的部份稍微做一個隔絕，也能夠有一些外部的 Inputs，所以我覺得剛剛 K 所說的補強機制是滿需要的。我想，由他們需求單位去主導審查還是合理的，但這個過程我們攤開來看未必是合適的。所以是否可以說屬於應徵性，接下來以外部委員參與審查，並提供一些出國的建議，比方說該去哪些地方，哪些地方是很值得去的。他們機關內可能不太清楚，但有一些外部委員就能夠提供這樣的建議。

M：我剛剛爲什麼一開始講說要不要這樣子來看，是因爲這個問題太複雜了。有時候問題一產生馬上就要派人出去，那怎麼辦？所以它永遠都有光譜性在裡面，不是只有 XX 部有這種機密問題，比方說派人出去是要學習談判，你不想要讓人知道，雖然他不是國家安全，但還是需要保密。

我們的報告都是要公開的。所以我在想一個問題，其實是我們大概有一個系統性的觀念，站在一個電子化政府的角度，把出國的報告做公開確實是有很大的用途。從政府部門來講，他是一個資訊的透明化，也可以做知識管理，從學界來講，可以看到這麼多出國報告，每一個算起來應該值十萬塊錢跑不掉。民間部門、產業界也許都可以從中得到一個好處。

因此我想到，既然做這個研究，研考會也具有這種機制，我想從結果面來看。從結果面來看，這個出國報告公開的方式是非常好的。也就是說，就像我們上 Google 等網站一樣，上去就可以看到所有的出國報告，單一的一個出國報告區，

好好把他設計出來的話，所有人一上去就可以看到所有的出國報告。如果是這樣的結果面角度來看，哪一些報告該上去，我想就可以比較清楚一點。一般來說，百分之八十以上應該就可以全面公開，那也許我們的問題是那百分之二十的應該要怎麼辦？部會的審查機制也會不一樣。

從報告上網往回推來看，我們會發現到所謂的部會審查應該是一個很清楚的 SOP，他應該從頭到尾就是一個 SOP，如果把他列一下的話，包括的範圍還滿多的，比方說什麼情況下才可以列為「其他」類別。如果沒什麼樣特別除外的規定，全面公開應該是一個原則。也就是說，甚至是報告的題目、裡面的內容都沒有關係，這樣我們才可以按圖索驥。比方說學者或各部會之間需要知道這樣的資訊時，才知道可以去哪 access。

比方說研考會委託的，像是山坡地研究，現在在做研究計畫的時候，可能在公開報告裡面已經有些研究計畫進行過，也有可能不知道哪些部會曾經做過類似的研究沒有人知道，他也許是五年或十年前做過，但還是有用啊。那這個時候現在在做研究計畫就可以照以前的經驗。假設是出國研究計畫，他也能做所謂跨部會，以主題為根據的公開的話，那他可以是一個很棒的網站。我曾經知道環保署做過一件事情，把一本薄薄的本子，把所有跟環保有關的研究課題全部列出來，按空污、廢水管制等等，全部列為一本。假設我們最後一個出國報告專區，它就是一個非常非常 organized，將所有的報告都放進去，所有的使用者可以很快的去做檢索，我想這就是一個非常非常大的貢獻。

現在回過頭來談 SOP，剛剛 K 提到學者的管理，其實只要一兩個學者進去，就會造成大概是防腐的效果。考察報告的重點是什麼呢？我強烈建議以結果取向，那報告應該呈現什麼東西，應該在 SOP 中就明白規定，或許應該要有一個範本，題目是什麼就該寫些什麼東西，格式也要相像。這個只要有一個範本，就像是我們的論文規範一樣，他寫出來的東西就騙不了人。出國的報告，除非是我們剛剛說的機密的、談判的或國防安全的，大部份都是去拿人家的資料，都不是機密，把它寫成比較清楚的內容，我想應該也沒有什麼問題。剛剛說公開發表的部份，應該是可以。但他們一向都很忙，要把這做為一個要求可能有其困難，但還是可以試試。講到報告撰寫，或許就真的應該要把要求列進去，比方說成本效益

分析可以列爲要求的一部份，這樣會比較有意義。

張主任：好，謝謝 M。剛剛有講到的部份，學者參與的意見似乎慢慢浮現。部會仍然進行審查，但希望有外部學者的參與。

N：其實我非常贊成剛才各位老師說所說，原則上審查給人的印象是一種黑箱作業，如果能夠有外部專家審查會非常重要。但在這邊我有一個突發其想，在對方單位(被考察單位)，比如說最近的一些例子，在對方單位的部份，是否也能夠確認拿回一些「cue」，因爲我們發現有些出國計畫，不一定真的有到達對方的地方，這樣可以確認有確實到達那個地方，而不是只拿一些資料回來。好比說最近在學校的實習活動上，學生成績往往是由對方來打，也做到監控的效果。在這邊我也有個突發其想，是否乾脆完全就不要列出「其他」這個類項，否則看起來像是一個漏洞？要求寫報告時完全都要填寫，如果真有什麼特殊狀況應該在額外處理。

講到透明的例子，讓他們能夠上網去公布。這我舉一個在高雄看到的一個經驗，這個是吳英明教授擔任高雄市人力發展局局長時，他其實就已經在發展一個智庫的這種概念，他就是弄一個類似網路平台，就把這種出國報告還有各單位那種資料蒐集在那，當然研考會做的平台可能會更好。當然這種政府專區有時候也能發揮一些作用，可以讓人上去做檢查。格式的問題也很重要，有時候不僅是格式出問題，有時根本就是著作權出問題。像前陣子大雅鄉長的事情，他們之前的報告出了問題，但該鄉長表示根本報告就不是他自己在寫，他的助理可能是拿他碩士論文就這樣寫上去。最後補充一點，報告應該是由誰來寫這一點，或許應該在事情就應該要先講好，而並非事後才推諉。所以這可能在先期審查就已經要訂好，這東西在行政機關常常會出現一個狀況，就是大家推來推去。

張主任：好，謝謝。對這個先期審查的部份，大家都有一定的認同。

O：學者參與如果只是提供意見，而不具有任何決定性意義的話，它的角色是什麼呢？因爲如果指的是 corrupt 的事，就沒辦法。因爲通常就是三個名字，那要刷掉

誰呢？

M：我想這我們就先不管了，畢竟那些是內部運作的問題。我認為在這個現象之下，我們應該去管最大的公約數，像是出國報告專區如果越好越活化，則大家越會去用，大家越去用，回過頭來問題就越容易被發現，各部會在寫報告上就會越小心。因為網站如果不透明或是比較麻煩一點，大家就會無所謂，如果它夠透明的話，就比較不會投機取巧。

O：如果事前的考核反而可能會造成主官的掣肘？

M：事後的審查其實最棒的，像鄭麗貞的事如果不上網，大家怎麼會知道。只要一上網，就不知道什麼時候、哪一個時點就會被抓出來。在這一個情況之下，其實也不該有什麼其他類，如果不適合公布的就直接設為不公開，像是國家機密、裝備維修的計畫，或者什麼作戰計畫，這種不適合讓人家知道已經在研究，或是已經在研究但不適合讓人家知道的，或是談判學習的過程，這種是公開對國家機密有害的，除此之外，應該要全部公開。換句話說就是公開為原則，不公開為例外，且不公開應該要定出理由。

張主任：現在公務出國計畫五大分類中，就有一類是其他類。各位是贊成把它給取消嗎？

O：因為其他類不公開嗎？對不對？

張主任：其他類原則可以不公開。就是「得」不公開，不用上傳計畫報告到出國報告專區。但是其他也有一些，是因為機密的理由不公開，或即使公開，但是採

取限閱，一般的使用者無法看，必須要有後台管理的權限。

M：這些都沒有問題，只是說他的比例到底怎麼樣，需要性到底怎麼樣？

張主任：非常高。我們大概統計一下，以現在中央政府的狀況，公務出國計畫把它列到其他類的比例非常的高。

M：我覺得這個沒有道理，你只是出國看看別人的東西，然後你把它列為機密。

K：現在有些問題就是說，你列機密是出國的人自己設定還是？

張主任：自行認列。

M：他列機密就是說不要讓你看到他們寫作文，就這樣子而已。所以應該在審查時 SOP 就應該要講清楚，就是要公開，以公開為原則，列為機密為例外。

張主任：對，以公開為原則的情況之下，出國計畫的五個類型，要不要把其他類取消？或者說其他類也都列入要公開的範圍？

M：我覺得只有一個區別，就是要不要公開而已。也就是說，一個是要公開，一個是不公開。

N：不公開的那種，他可能要經過外力審查之後，他才能夠不公開。

公務出國計畫績效評估與管考機制之研究

O：不公開或機密理論上就不適合「上網」。我覺得是這樣，要敘明理由，然後經過上兩層長官的核准，得予不公開。然後其他就沒有這個類別，沒有其他類，另外要請他說明他為什麼不屬於上面這幾類。

K：我是覺得議會是幫我們看緊荷包，不公開這部份甚至應該要讓議會審議。

N：那就開機密會議，如果他們真的是不公開的話。

張主任：他們列一些不公開的原因，比如說 XX 局，他們代表政府出外考察、談判或是訪問。比如說去新加坡訪問，而他們接受訪問的條件是這個是私下行程，不得公開。他就是有這種相對的課責義務等等。

K：就你們剛剛說的百分之六十，這個比例很高。

張主任：非常高。也就是說現在的課責是很寬鬆的，我只要自行認列，甚至有的被抓包，本來是公開訊息，因為內容就是亂塞的，被質疑後首長就把他改列機密，爲了不讓它被質疑，而不是其他理由。

O：所以現在類目其實有兩種，一種是形式，一種是公開與否，「其他」既代表性質，又代表不公開，對不對？

張主任：這是現狀。

O：所以我們現在是不是有必要把這兩個分開。因為現在常常是爲了不公開所以把

它勾其他，就像剛剛 K 說的比例特高的原因。

張主任：所以我才徵詢各位的意見，是否在類目的區分上就沒有其他類。

M：我覺得根本就不要去分什麼類，就只有一個叫做公開，一個叫不公開。不公開的理由要講清楚，是機密的或者是考察對方要求。考察對方要求我們應該就根本不必審，人家就是不要。

O：敘明理由。一個性質可以分成考察、學習、進修、研究。另外一個就是機密或者公開，這兩個都必須要說明。如果說性質類的其他與機密或者不公開脫鉤的話，性質類的其他的部份被填的誘因應該就減少。

K：就剛剛 M 講的那個，我覺得事後如果要求大家都透明化，那某種程度可以防止浮濫。但剛剛談到機密，這個上有政策下有對策。可能從各種不同的階段要去做一些控管或參與，外部的參與。那就是剛剛 M 有提到一個比較嚴格的做法，就是說要競爭性的審查。如果說因為惰性還是因為特定的情況，沒有辦法做到，不知道有沒有這個可能，就是在比如說外部在參與審查的過程中，也進行一個要求，就是必要性。剛剛提到有些人他不願意去，把這個當成負擔，那是不是沒有這個必要。如果說這跟他的業務有關很有必要的話，他又會搶著要去，那為什麼不去？那這是因為他去只是做些打雜的工作，那這是一個。

張主任：那就這一點必要性，以我所了解的做一點補充，他可能苦差事的原因是說他的本職都已經忙得不可開交，又要再涉入這一個出國計畫，這是苦差事。所以第一個有可能非屬相關與否或需要與否這個問題，而是大家都已經 overload，首長就指派某個人去，比較叫得動的人去。

K：所以這另外一個就是相關性，就業務道德來說就是何謂相關。還有就是說去的人他的 publication。我之前也有去某個單位，有些人他是快退休了，但是有個訓練機會他也被派去，既然快退休了，那麼我們大概知道是怎麼回事。

M：我覺得這是一個研考會的計畫，而他是一個全國性的，中央政府的，我覺得不要去管那些跨部會的、各部會的，因為你再怎麼樣管都沒有辦法管到那麼細的。了不起我們就寫一寫說，SOP 裡面該去注意什麼東西，但是要用一個外部機制去做審查，審查與否的標準在哪根本就難以列舉。

O：有沒有可能就給他建議幾個標準，讓審查會就這幾個標準來做一個考量？

M：我們在做 SOP 的時候，你出國就應該要審查。最近幾年內有誰出國？政府出國專區有沒有類似考察報告，類似這樣的就把它寫出來。如果你一定要去，那學者參與的時候，好歹就可以講說你有沒有考慮這幾個因素。但是不要把它稱為一個審查機制，你要給政府機關各部會有最大的寬容度，而稱為審查的應注意事項。因為最後出國報告會出來，而我們就可以反推回來審視是否有依循注意事項。

O：所以這一個可以發生作用，一方面又可以幫助主管機關來判斷說是不是應該要有腹案，或者是找誰去出國比較合適，然後又可以投到最後的出國報告，又可以回頭去呼應注意事項。

N：我這邊想補充一點就是，因為剛才各位老師談的 SOP，這個東西剛好連剛才那個機密的問題。這個東西應該在事前規劃就先講好，在事前就講好，才不會到事後再說是機密。

張主任：這個部份裡頭有一些事先無法控制，有的後來發現見到某個人或是碰觸到某些技術問題涉及到國家機密的問題。

O：或者有沒有可能，機密也列為類型。機密如果符合這五個原因，比方說第一個是對方國的要求，第二個是什麼特殊條件、第三個是什麼…他要符合這五項原則才可以被列為機密。

N：還有些在事前被規劃為公開，但到了事後對方對口單位認可他，他才不適用。

M：我覺得一開始不必要，這個都是最後要寫的時候。我們剛剛講到要敘明理由為什麼是機密，這個就是比較大的考驗。那有一個地方其實不是我們想像說是永遠機密，比方說我們今天要公布一個經濟數據時，在今天早上十點之前叫做絕對機密，因為它影響股市，而且是非常嚴重，這是事實。

我們看到每天都在發表經濟數據，在發表之前就是 top secret，很簡單，但十點以後就不是機密了。好比說總統演說，在他還沒有講之前就是機密，講完以後大家通通都可以用。從這一個觀點延伸，那個機密的報告它也是可以解密的。現在這個科技也很簡單，時間到了就可以自動解密。

張主任：列機密的原則，以及敘明理由，然後機密的報告加上時限的觀念，時限終了可以自動解密，這些載明在先期審查的部分，包括在 sop 中，明列一些先期審查應注意的事項。再來，我們繼續進行關於出國報告的後端部分，剛剛有討論到關於出國報告專區，M 有提到針對專區網頁的設計要更 user friendly，要能提供一些基本的資料檢索功能，讓出國報告的透明化程度提高，管理與知識分享的功能越來越壯大，這會使課責的強度增加。此外，是不是請大家繼續延伸討論，包含後端績效評估機制的建議。

O：我在想，可不可以讓他的上級主官，給他寫一點點簡短的評語，比如 K 是我的

主官，不是只課我的責，把 K 也拉進去，也就是說我看完後上呈給他，然後規定要求他要看，然後他看完後還能寫幾句話，那這全部都上網。

張主任：我分享一些實務對談的經驗，實務上出國報告登載，很多根本不是實際出國的人去做，甚至寫的人連出國都沒有，例如可能拿很多出去的資料給秘書、助理，叫他去寫一寫，去剪剪貼貼就登上去。

N：但還是出國人具名，不會登秘書的名字。

張主任：沒錯，但因為當時檢索資料，就發現內容很多剪貼、亂寫的問題，內容品質非常堪慮，因此也去追一個問題，就是當時是誰登載這個資訊？是親自參與這個計畫的 leader 還是成員，結果發現大多數不是他們，反而是根本沒有涉及出國計畫業務的第三者，去概括承受，所已變成很有應付了事的味道。所以大家的觀點是說出國報告登載的人在名義上、課責的責任上是很能夠連結。

O：現在這個是沒有辦法考核，讓秘書用上去登載還是他實際去登載，我覺得現在關鍵的是報告很爛，我覺得很爛的原因是，比方說我拿了頂大的錢出國，回來叫我寫，我根本不會寫，我不知道如何把我真正的心得寫到報告裡面。

M：這什麼意思阿。

O：應付了事阿，第一出國的錢已經拿到了，所以報告怎麼寫，寫的好或爛關我什麼事；第二、如果要寫的好的話，寫給誰看，要怎麼寫，寫的算好、有意義、有價值。我是覺得說在出國報告的這個過程當中，有沒有可能有一個小小的研討會或發表會這樣的制度，比方我出國去見習，見習完了後有幾個專家，大家來討論一下，經過專家討論與提問，會發現我當初有看到但沒有寫出來的，那經過這樣所寫出來的東西，就有點像小小的研究報告，十萬塊再加一萬塊，會讓報告變的更有價值，比起十萬塊拿回來自己埋頭苦寫，結果部份是垃圾要來的好。

M：這個部分可以放在 sop 裡面，在這個出國報告整個的一個 sop 裡面就放進去，也就是說在審查時就已經講好了，現在研考會在發包時，我記得有一項是如何使你的研究公開，所以你投標團隊就必須每一次像這個焦點團體在開完後譬如兩天之內上網等等承諾，做不做是另外一回事，可是在這過程裡，sop 有這樣的規定，你也都承諾要這樣做，就有點類似增值服務。這可以考慮，但並不是說必須的，因為情況其實是非常複雜的，各種情況都有，如果機關也想要這樣做的話，那他就可以採用這個方法，但他只是一個 list。另外，我還是要強調一下到底要怎麼去看待出國的結果，如果我們單純的像目前的出國報告專區的樣子，它不太容易讓人家看到，你這個部的實際狀況，但比如說我們可以找到說你這個海軍潛艇的選擇項目，假設這個項目我可以看到跟這相關的有五項，但我還是不知道你 XX 部到底出國幾次，所以我還是覺得出國專區裡面應該有不同搜索的方法，假設是經濟部，我一看 list，看他出國幾次、價錢，就很有興趣，看你一千萬出去作了些什麼東西。

O：就跟國科會上網檢索報告的體系一樣，什麼年、錢、類別全部都有。

M：對，我覺得所謂的課責都是事後的審查，事前怎麼作都沒關係，但事後我要能夠一看就知道你在做什麼，出國報告好壞如何我去比較一下我就知道，譬如 XX 部你今年總共十個出國，那我一看就知道某某人表現最差，這很容易作到。

張主任：所以對於出國報告的範本，還是要作一個粗略設計的觀點，比如說這是考察類型、研究類型，或是對出國報告的格式有一個基本的認清。

M：所有的出國報告都應該要有一個基本設計，然後不同的類別應該要 cover 一個什麼樣的內容。

張主任：但是出國報告的格式或範例並沒有辦法作嚴密的規範，說用格式就可以把出國報告的品質鞏固，大概很難達到這個目的。所以你提的意見是要讓出國報告的檢索功能要增強。

M：其實你要把他寫得很詳細也沒有關係，因為現在的網路設計一點也沒有問題，它可以弄得非常漂亮，呈現出來也非常的 friendly，我覺得沒有問題，甚至連範例我也覺得沒有問題，以前有空間的問題，現在根本沒有空間的問題，比如說 K 才剛完成的一個報告，把那個報告，一整本四、五百頁放上去。我覺得可以有一個簡要版和一個完整本。我們都是老師所以都很清楚我們的論文寫作規範，執導學生時，我都會先嚇他們一下，拿一個 90 分的研究計畫先給他看，他看了以後，兩、三百頁的計畫書，那心裡想說好歹也要寫五十頁。這樣子就好了。好歹要讓他們看看人家怎麼寫，你可以有落差，但不要太差。

K：我覺得這個不錯，因為我們剛剛有談到鼓勵的部分，那這個也算是一種鼓勵。

M：對阿，甚至我們還可以加註說這個範例為什麼是好的，然後好在哪裡，重點是什麼，這是一個學習的過程，我覺得要讓出國的人員先有那個學習的觀念，這絕對會有很大的好處，那他出去的時候會知道要看什麼，不然通通搞不清楚，否則你叫他寫但他這個沒有收集那個沒有收集，結果就寫不出來，到時候他還去跟人家要，這是一個很恐怖的事情，就像我們出去跟人家訪談但回來之後才發現這個漏了、那個漏了，然後去跟人家要，那你倒不如在出去之前說你應該要收集什麼資料，或資料漏掉的話你回來之後要怎麼補，這些該如何作我覺得都可以把它放上去。

O：擴充 M 的例子，有沒有可能網站上提供所謂的「出國指導」的手冊，包括如果是學習類你應該看什麼，怎麼去接近範本的要求，碰到問題如何解決，怎麼撰寫研究報告對知識分享、對國家貢獻最大，比方說把幾個範例的研究報告都提出來，有一個手冊。

M：尤其是對第一次出國的人，往往不知道寫什麼東西，而這些經驗又沒辦法分享，就算你已經出過國了，但到不同的機關必須要注意什麼。關於防弊，我剛剛為什麼說不要防弊，因為你很難防，根本沒有辦法防。

O：那我剛剛那個建議可行嗎，就是你的主官給你寫幾句。

M：以我的經驗來說，是不太可行，因為我們的長官都已經很忙了，忙得跟狗一樣，以內政部部長來說好了，叫內政部長、常務次長或教師長寫這個不太可能。

O：不是，就上一級的長官寫，也是增加負擔？

張主任：官不用很大，只要台北大學的公文讓你看一下你就知道，往來也是讓公務員很忙碌。

M：很恐怖的啦，我們學者不要老是出這種點子。

張主任：到後來變成一個「閱」。

M：有閱還不錯，現在行政機關都只是蓋章而已。

K：剛談到，如果事前外部的學界、專家可以參與的話，有一個型式的參與或許在sop裡面也可以去做一個規範。

O：像我們政大中國大陸研究中心出國回來以後，都要辦一個發表會，可能有一個專門的專家來評這個報告，那發表會之後才來寫這個報告，那報告的品質就會比較好。

張主任：但像這樣的形式是要一體適用，還是說建議的就好。

M：我覺得不要作這個建議，比方說人事行政局出國考察，如果他願意去做這樣一個動作在寫報告我覺得很好，但是你如果是要寫完報告以後有一個長官或學者，如果他要寫一個檢討意見的話，他會閃躲，這是跟著一輩子的，這對他很有傷害，如果他的意見你要登載上去的話。

K：學者去的話當然，一方給他學習的機會，另一方面看有什麼 match 的地方，看

公務出國計畫績效評估與管考機制之研究

可以加什麼東西，或沒用到的拿回來用，讓報告更完整。

張主任：一開始接到這個機會，討論到其實爭議的主體是地方政府比較多，但當時在處理研究對象時就限定在政府機關，但後來經過我們的研究出國計畫並不是荒腔走板，也就是問題並不在中央政府這一塊。另一方面其實出國經費的編列越來越緊，跟整個機關的施政都有比較勉強配合的問題，計畫在緊縮，同時在預算的管理上也被壓縮的很緊。導致無法把出國計畫認為是一個很正向意義，可以作知識分享、政策學習的。所以公務出國計畫的整塊的績效評估或管考機制要有比較全面的一個觀照，又不要太 over，太超過的話會變成說型式上用這一套的理想主義太高，講白一點，用我們的學術機關的標準去課責行政機關，結果地方政府真正很浮濫、荒腔走板的沒規範，變的一點意義也沒有。

T：其實研考會最後面一塊的管考是都管的到，但前面的他都管不到。

N：我其實建議一個，研考會本身有一些責任，其實他在最後端可以做一個，比如說中央機關各年度的出國報告，他可以做一個統整的，統整這個報告可能還要送立法院，比方說是哪些單位出了國、拿多少預算，簡單的統整。

張主任：這一塊的基礎資料通過我們研究團隊的第一期已經完成，這些資料是非常的瑣碎的，非常不容易去顯示機關的預算多少、出國人數或地區，而且我們所做的才七個單位，就已經人仰馬翻。但當然應該在出國報告專區，應該要呈現一些基本數據，他將來在網頁設計時應該把這些提出來，這個年度機關的出國經費全部是多少，假設有一些比較基本的要在出國報告專區有設計，就比較能整理揭露出來，這大概是需要的。但這與比較詳細的學術分析應該要有一些距離。

N：這有沒有可能就跟事前，就像我們現在在申請國科會計畫案的時候，本來我們的經費是填了什麼什麼，反正他這個系統就自動在結果，創造一個平台，比如說事前他有一些固定項目的 sop 要填出來，要出國去哪裡、經費要怎麼編列，那些固定的事前 item，對於研考會而言他也只是把那個年度的 data 做一個總結。

O：這我想都沒問題，現在看來研考會只管後面這一塊，但程序是研考會設計的，誰設計程序，實際上就有辦法把考核的意志貫徹在裡面，所以就跟剛剛說一個出國專區出來了大家都會去用的結果一樣，現在出國專區出來了還有一個明顯的問題是如何讓他寫的好，像我們國科會成果報告不太有人看，為什麼？因為大家沒有認真去寫成果報告，所以如何讓這些放在這些出國專區的報告能夠、輔導讓他寫的更好，這樣整個機制就跟 M、N 講的可以讓他的功能發揮出來。

M：關鍵還是在最後，讓出國專區好看、容易看，如果只是檢索的話我就沒興趣了，根本也不知道要去檢索什麼，除非我很具體的把握我要檢索什麼東西。那如果對一般老百姓來說就好像大觀園一樣，我一眼就看到很多東西，我就會點一點各項，就是說他是一個隨選的，一個畫面上有一百項可以讓我看讓我選我才會進去看，點進去。這就是設計，讓他設計到非常 user friendly，然後一眼看到我什麼都可以找到。

O：像國外的智庫，他的報告都是標準格式，比方說像一個報告的 title、關鍵詞，第一或第二頁是 executive summary，然後接下來如果我們要把他設計變成說，流程是什麼、拜訪了哪幾個單位、心得，然後最後是總結出什麼，格式很清楚的話，那就能變成很 user-friendly。

N：也可能在最後，變成年度的一個總結，到那個區域有幾次，諸如此類的。

M：這些一點都沒有問題，但他必須要很清楚那到底是什麼，並且要格式化。

T：剛剛 O 講關鍵詞也很重要，那還有沒有其他部分各位老師認為我們可以建議研考會來作，譬如說在寫報告時就必須提供關鍵詞、或是其他的檢索功能。

N：這都可以在 sop 去處理沒有問題，關鍵詞、經費、區域、哪一方面的政務，有沒有機密或非機密。

公務出國計畫績效評估與管考機制之研究

O：譬如我們現在的國圖的博碩士論文網，他有幾個基本的檢索的主要層面，可以參考。

N：國科會有一個綜合查詢，有學校、人名、計畫項目那也作的還不錯，滿清楚的。

O：電腦這樣用，等於你寫報告不是寫一篇文章，而是開一個網頁在填寫，一塊塊寫進去，等於那個格式化電腦已經幫你寫好了，所以這就變成說可能團隊可以設計一下，往裡面填了以後，出來的東西就可以很 user-friendly。

張主任：我們研究成果可以往這個角度建議。

M：google 就是這樣，進階查詢，像那樣子就能夠很容易做到。

張主任：像報告的類型的範例，我們會針對這是什麼類型的報告，比方考察的、訪問的、實習的，用出國報告的類型去作報告的範例設計，那報告範例格式化以後進一步結合到 google search 這種概念，再交由程式設計、網站設計去完成。

M：這完成之後意義重大、影響深遠。

O：這所有東西可以都具體化到一個手冊，就像一個 pdf 檔，把剛剛全部建議的作歸納。

張主任：O 一個很好的建議，那在你們的經驗裡有沒有幾個例子可以給我們作幾個範例參考，譬如剛剛有提到一個基金會（智庫），用 title、摘要等的一個範例。

O：RAND 的報告就有大概固定的格式。

張主任：那我們就用那種範例來修正一下台灣版本。

M：我覺得可以找現有報告比較好的模範生，再加上 executive summary。我覺得這一點很重要，像美國的官方資料，尤其是國會，一定有。

張主任：我再請教一個議題就是其實這個出國報告專區在處理時，要包含哪些資訊，當然類型、人數、經費，經費的部分早期他有登載，但後來又改為不必登載經費，或是說原來登載的經費也不確實，那個數據根本是垃圾。

O：為什麼可以不確實呢？

張主任：很多理由，比如說法律責任、行政責任，當時我們在統計，我就跟大家講，如果這個資訊是垃圾，你統計個半天抱一堆垃圾回來一點意義也沒有。有時候把他到回去，這裡有預決算書的勾稽，稍微比較能夠還原一點面貌，出國經費投入與執行的情形。

M：為什麼會出錯呢，沒什麼太大的道理阿，一百萬就是一百萬阿。

張主任：其實，我相信政府在統計 R&D 的經費有問題，許多是 makeup 出來的。

O：他應該有一個預算的界線，假如預算一百萬不可能跑出一個五十萬出來。

張主任：我的意思是說，你是要課責個別的出國計畫他要去登載出國經費的數據，還是不要？

M：就把他列進去，這有什麼好處呢，比如說你二十五萬寫成這個樣子，但如果一百萬你還寫成這樣，那你就要小心了。

張主任：其實既往爭議的背景為什麼把經費拿掉也是因為樹大招風，很恐怖，這個怎麼會有上億的計畫。

O：這就是逃避課責。

M：研考會、人事行政局我們的研究計畫都是五十萬、一百萬，最近才有一百萬，要不然我們以前才四十萬、五十萬，你知不知道 XX 部五百萬、一千萬起跳，這很恐怖、沒有道理，如果是工程部門就更恐怖，如果你回想一下捷運系統，他們都是以億為單位。我覺得課責這是沒有太大的問題。

T：跟各位老師補充一下，他們有時候出國不是用到那筆錢，他們用的是工程款或研究費挾帶出國，尤其是工程款這一塊。

M：這很簡單，你花了多少錢，我不管你去哪裡，你的出國報告，所使用經費就填上去。

張主任：一方面是經費可能是不確實的問題，另一方面這個數據也沒有被課什麼行政或法律責任，反正無論如何就是填一個數據，用意就是說以多報少、胡填一通。

O：應對此，也可以分門別類，比方說你一個總的經費，經費來源是研究費、工程款、專案，然後花在什麼地方上，花在日支交通、補貼，這些也可以有一個讓他去填。

M：後面這些不要，我們其實主要只是要你花多少錢。分門別類這樣做太細了，讓公務員隨時陷入造假，譬如我偷偷升等商務艙，你也叫我要曝光，那不好，重點我們要的是說你不要太離譜，不要搞個一百萬、兩百萬，重點還是你花多少錢就這樣就好了，第二個部分是來自什麼費用到是可以再研究一下。

張主任：所以在出國報告的登載是應該要有經費？

M：對的。

張主任：所以一般參與人數、出國地區、經費就是總經費與經費來源。

O：要不要行程。比方說在洛杉磯待幾天、在紐約待幾天。

N：他的政務別，就是哪一種政務類型。

張主任：還有出國計畫會有一些混合個人行程的，比如說可能前面的三天公務後面兩天是自己的行程。

O：這牽涉到剛剛 M 說的要不要曝光，把他細化讓他曝光讓他不敢去作，但太曝光又有可能造假，這種東西很難拿捏，如果我們一個標準是說揭露，陽光法案，揭露、揭露、揭露，然後這些有問題的部分減少、減少、減少，那就會很清楚，但如果像 M 跟公務機關接觸相處比較多，也許覺得說揭露太厲害，揭露到某個程度就好，這東西，我想就像 N 說的，是不是到某一個點就停了，否則把他綁太厲害也是不好。

N：治絲益焚。

張主任：行程的部分可以保留，因為行程的態樣實在太多樣性。

O：而且就是出國一趟多出那兩天怎麼辦。

N：其實我覺得這個總體是要示範給地方政府看一下。

張主任：所以另外一塊的重要議題就是中央政府的這一套架構，如果看五院，立法院的出國預算是比行政院寬鬆，他的參訪團不受規範、名目之多的情形更多，樣式更多，所以行政院的這套版本能不能類推適用到其他各個院、地方政府，因為目前受國會監督的就只有行政院這一塊，其他四個院是獨立機關，你不要來管我太多，那地方又在地方自治的基礎之上，中央政府不要介入太多。但我想說一些基本的原則、注意事項，我們研究結果是可以向地方政府去類推適用。

O：剛剛談到執行的地方，我們一般常見有三個問題，第一個就是說經費不夠，現在的日支好像很多年都沒有調過了，像去英國那個日支是不夠的；第二個就是出國的階段，這個代理的部分會很困難，出國有時候比較長期，那職務代理如何去調整有時候會比較難，有時候還牽涉到說比較內部的一些問題，比方說主官要怎麼去調整；第三是說出國其實是代表我們的國家，那他有沒有一些行為舉止的規範，形象問題，比方說你去看上空秀，結果被媒體抓到這怎麼辦。

M：這些 suppose 都沒有問題，因為你一團的大家都會分散。現在台灣最好的就是有一個 e 週刊，他永遠是最好的防腐劑，我覺得我們去管這個太累了。在公務人員考選時這些都應該規範了不能去作。

O：剛剛只是個例子，有時候還牽涉到國家尊嚴，這些是不是要有一些指導的原則。

M：很難。

張主任：我想我就做一個總結，我們今天從先期審查機制，也獲得很多寶貴意見，然後在出國報告專區怎麼架構的許多 idea，我們獲得很多寶貴意見。

《附錄六》座談會逐字稿(三)

焦點座談會議逐字稿

時間：2009.8.12 下午兩點

主持人：張四明主任

地點：行政系系會議室

記錄：莊其穎、葉峰谷

張主任：

跟各位報告一下研究的範圍跟對象，研究重點在行政院及所屬各機關，而行政以外的其他四院的公務出國計畫不再討論範圍，另外對於一些到大陸地區的出國計畫也不在討論的範圍。我們依據出國人數、次數與出國類別如考察、研究、其他等五類去作篩選，篩選出三個指標部會分別是經濟部、教育部和衛生署，在這三個指標部會中再進一步抽樣出像是經濟部的貿易局、標檢局的次級指標機關，唯教育部沒有再分第二層，所以這七個單位是這個研究的主要重點。研究的主要架構是，從出國計畫的上游，著力在他的申請跟審查；中游就是關於出國計畫的執行；下遊部分就是有關出國計畫的繳交跟上網登載，預決算的勾稽。是以在三個階段中去檢視他的運作現況跟目前所存在的問題，以及我們現在所建立的績效管考機制，這是今天討論的重點。目前我們已經針對在行政院網站下的出國報告專區，做一個出國報告的內容分析；也針對了行政院所屬各機關，也就是三個指標部會及其所屬機關做了預決算的勾稽，也進行了一次針對執行出國計畫的公務人員的焦點座談，也進行過一次專家學者的座談，而這次是第二次。

我們也完成了一次大規模的問卷調查，有效樣本大概三百份。接下來跟各位報告一下問卷的一些重點呈現，第一是關於參與出國計畫人員對於出國計畫的效益，大概有百分之四十同意出國對於其未來的職涯發展有幫助，而百分之十五不同意，百分之四實無意見；我們也針對在焦點座談的時候，有發現有些部分已開始有不會自行審議的機制所以在問卷調查中也提出是否贊成這樣一個的部會自行審議機制，有高達八成八比例贊成，只有百分之六不贊成，所以其實絕大多數贊

成部會自行審議的機制；但是對部會自行審議時贊成納入外部學者專家與否，四成七不贊成，三成九贊成，意見還滿兩極對立的。今天也要討論一下像這樣意見對立的問題，看各位的看法如何。

P：

有否進行過交叉分析？

張主任：

目前還沒有，還未進一步作分析，這是一個好問題，當然我們也覺得需要。那另外一個問題是有無必要將出國計畫先行送外審查，不贊成的比例更高有六成六，贊成的只有一成九。大概這些意見，部會自行審議大致上贊成，但在專家學者參與審議與先行送外審查則出現兩極的意見。關於部會自行審議這樣的前置作業是否可以提升出國計畫的品質，其實也多數傾向同意有六成，三成不同意，約一成無意見。關於出國報告是否以公開登載為原則，也就是除了經一定程序核定為機密的，有七成二贊成以公開登載為原則，一成四則是不贊成。認為在出國專區登載的資料對其工作有幫助的為五成六，相對的一成五覺得不太有幫助，中立意見認為普通的約兩成九。關於公務出國報告的限期登載，未來若建立一個催繳機制的如何適當，頻率分佈為每月一次的有五成四，兩個月一次的三成，四個月一次百分之七，半年一次的約一成，可以說多數意見傾向每個月或兩個月去催繳一次。有關出國計畫的知識分享，召開一次有四成九贊成，不太贊成是兩成二。問卷重點約略彙整成這樣，主要有幾個重點第一是出國人員的自我評估，第二個是公務出國計畫的前置作業，也就是部會自行審議在納入外部學者專家或先行送外審議，想請教各位在部會自行審議的強度或機制建立，各位意見如何，目前知道一些部會的程序，例如衛生署各單位的出國計畫有預算的需求，由負責主辦的單位去彙整，然後召開相關會議，各局處會出席，由政務或副署長來主持這個部會自行審議機制，這是目前比較成形的一個模式。第三個是出國計畫登載的相關問題，剛在報告有提到是以公開登載為原則，我們也設計出國計畫的格式，想請各位一起來討論。第四個就是預決算勾稽的問題，我們針對三個指標部會及其所屬機關做預決算勾稽，大概整理出來的一些問題是，各機關所提供的資料有一些非常完整，有一些資料缺漏的相當多，所以要從預決算去進行勾稽有一定的困難，所以未來若要對出國計畫加上一個績效管考，從預算編列到執行整個的預決算書

的透明化，應該更有一個制度化的設計，這是一個思考的問題；第二個就是說因為有些機關業務龐雜，有些是跨機關，或是臨時取消，這也是讓出國計畫在預算書與決算書間找不到他的執行概況，另外有些部會採取總額預算個案執行方式，匡定一個年度出國計畫的總額是多少，然後再由個別機關去分配。第五部分我們在問卷調查中有設計幾個開放性問題，他們反映的意見，有人是建議可以針對公務出國報告來做一個年度的競賽或評比，有關這樣的競賽或評比，各位會否覺得除了計畫的登載，出國計畫的成效可否透過這樣的競賽機制去處理；另外一個就是，也有受訪者提出說跨機關的出國計畫中，只有代表性的機關提出一份出國報告，但其實每個機關參與的感受或需求是有差異的、不同的，所以建議是說參與者可以提出各自不同的出國報告；第三個反映最多的意見是，關於執行出國計畫的生活費、雜費的支給標準太低，不合時宜，建議修正；那最後一個是怎麼去提升基層或年輕同仁參與出國計畫，不要淪落為比較犒賞的性質。我想我先做這樣的一個說明，那請各位發表高見。

如果還有需要講解的也請提出，你們其實可以在一個沒有拘束的框架的狀況下的意見是比較好的。

R：

裡面最嚴重的其實是剛剛講到的第三個支給，幾乎所有的公務人員出去大概都是賠錢，尤其是比較長期的譬如一個月以上，開會那到不會，時間相對比較短，如果是一個月以上大概都賠錢，不管是國科會還是什麼，大概都賠錢。像我上次去我所有的錢剛好可以租車，我就住免費的，然後所有的錢拿去租車。

張主任：

現在好像還不能租車，只能付油料。

R：

我是所有的錢只能去做租車這個動作，其他就沒有了，其他就吃自己。

Q：

我是想問一個問題，有時候委託機關會有一些他的立場，明的或暗的，當然研考會一方面也是想去做績效，或許在他已經有一些選項的情況下，是希望這個團隊對他做一些背書，還是沒有。因為這會對底下的發言做出影響。

張主任：

依照我的認知應該是沒有的，他們沒有一些既定的要做什麼或要找什麼去背

書。而我們在東弄西弄的一些制度化的東西，譬如說部會自行審議或上游、前端或是下游的一些制度化的機制建構，反而在問卷設計中認為的一個問題是，將來這個制度設計成形對他來講會明顯增加業務，或跟其他部會產生職權上的衝突，那他就會希望我們這一塊不要處理，他會顧忌未來的這個改變，大概只有我們在跟委託機關互動時會有這樣的一些問題，倒沒有你剛剛所談的想要期待的結果，要我們去做出來，比較不是這樣。唯一補充的是我們想要去找更多的制度設計，要找更多的 pattern，來給我們去寫期末報告的一些內容。

Q：

謝謝張主任的說明，那知道這個計畫沒有委託機關的一些既定的選項，而從這個委託計畫的一個前瞻性或社會責任來講，我會覺得有些部份可以去考量的。我先講原則上，我一直在想說為什麼我們現在很多的政府部門的出國計畫一定要開始逐漸的 transparent，其實是一個很重要的部分，過去我們在思考很多的人事政策或是很多政府機關的制度，我們所思考到的 stakeholder 就只有一類，就是公務人員，可是時代在改變，環境在改變，但問卷調查對象還是公務人員，這當然是不可逆的，我會覺得說既然研考會給研究團隊一個空間，有幾點我想是作為一個小老百姓的期待，包含剛剛張主任有講這個制度不去做五個類別的細分，從改革的角度講，開始的時候先不要去做五個類別的分別，因為其實那是不一樣的性質的，相同的也不要從同一個公務機關的意見來看，因為他們的意見可能是相同的、一致的，不過因為在當中看不出受訪者的主管別，也許這交叉出來會有一個有趣的現象，會否主管傾向自行審議，特別反對外部專家，因為他被迫必須要或許找友好的專家，所以第一在考量制度設計的時候，以公務人員為主，但還是要考慮社會的期待和觀感。

第二個是預算成本的問題，他的一個內容的公開化，其實是重要的。第三個我覺得一個很重要的概念是說，到底我們期待各機關公務出國的這個 program 到底應該提供一個什麼樣的功能，不管是說作為政府機關的主管，或是做為老百姓，或是做為政府雇主來講，對每個人該有什麼功能，我想團隊也許可以從這個角度去想，去看一個出國計畫到底有沒有達到這些目的，就我理想中應該是這樣。當然我們現在很少會去想到公務出國是這樣，會想它其實是去做為犒賞用。然後年輕的同仁出國的機會，我覺得這其實相當重要，看得出研究團隊的前瞻性，但現

實中很多年輕跟基層他如果是跟著出去開會他一定選擇不要去，除非他自己出國進修，因為他可能去提皮包，或侍奉很多很多，對他來講根本是痛苦，再加上若出國報告還要比賽，會不得了，這根本是處罰而不是 reward，所以我在想說建議的時後，不光只是這些人去想的，這樣可能會有一些 bias。再來是針對有些部會已經有擬定一個事前的評估，那研究團對可以去找這些機關內部的這套審議機制，做的很不錯的，分析或把他做一些變化，作為研究的建議選項，這樣可以提供給研考會，研考會就可以利用研究團對幫他們提出來的這樣一個 process，甚至包含會議的組成等等，作為將來要求強制各機關普遍實行，我這樣建議的理由是認為去迫使各機關回到一個你拿的公帑，要去做更加審慎的使用，這是我第一個建議。

再來是要不要增加外部的學者專家，以一個學者專家的角度來講，或是從一個公民的觀點來講，會覺得學者專家比較可靠，因此我覺得要不要納入學者專家可能不用納入強制選項，而是各機關依計畫性質或計畫金額，我一直覺得計畫金額很重要，由他自行依照計畫的性質或重要性來判定，要不要有外部學者專家，這樣有人會懷疑會部會各機關都不採取，其實部會因為有個公務出國專區，所有東西都會放在那裡，而且最近在提案要修政府資訊公開法，就是希望要這樣做，將來就是以公開為原則，然後各機關都在看，人家那個機關都有找外部學者而我們這個機關沒有，他的形象就會不好，所以我覺得這個外部學者專家是不是一定要強制，我覺得留給機關自行決定，那他的認知判斷是怎樣他要自己負責，同樣的先行外審也一樣，我也是建議由機關自行決定，或是由研考會擬一個統一的標準，在什麼樣的預算金額或什麼出國類別應該如何，我覺得由研考會要不要去做一個一致的規定或是交由各部會自行決定，但是部會自行審議的標準以及他整個的規格就是要由研考會來把關。

再來是關於公務出國報告登載的相關問題，因為剛老師有提到你們已經幫他們設計好了將來在網頁上的格式，我相信應該是很完整的，可以改變過去不一致的情況。還有就是他一定要去刊登，我覺得這個部分要考核，而且其實可以納入電子化政府跟各機關政府透明化的一個評比，因為我聽說研考會他未來有想要去做各機關資訊公開的一個評比，納入年度績效的評比當中，因為他每年對各機關都有績效的評比，這樣只要那個 format 用的好，那各機關他非登不可，因為已經納入評比當中。至於預決算這個確實是有一些困難，不過還是回到一個政府透明

化的角度來講，所謂的預決算有一些各機關可能採取不太一樣的部分，我覺得會建議說，訪問主計處，因為決算的部分是主計處在負責，問問看他們的看法，如果這個要公開上網有哪些一定要貼出來的項目，所以可以問一下主計處，從政府透明的角度你覺得一定要的，請他擬出選項，那在預決算上就可以有一致化的最低標準，比如說我列出十項你一定要告訴我們的，然後其他你願意多秀給老百姓看或願意多刊登一些在公務出國專區，我想我會建議是這樣。然後再來最後相關建議的部分，第一個出國報告的年度評比，我個人建議是說不要，因為辛苦的還是很基層的公務員，就算很高階的公務人員出去，報告也不是他們在寫，而且有些還是還沒出國就寫好的，同時搞不好張主任或 T 你們的東西都被他們 copy 在出國報告裡，並且絕對不會告訴你引自張主任或引自誰，我覺得這樣會變的沒有意義；但我覺得第二項，參訪者主動提出出國報告，這個可能就比較有意義，因為這個是自願性的，然後有個小小的獎項，由研考會來主辦也可以，然後提供給自行寫，寫對他的影響，出國考察到底看到哪些，這些對他的機關對我國政府到底有哪些 education，他的看法，這樣可能比較有意義，因為他是自願的；第三是調升日支費，我想包括老師們都知道現在的日支費不太現實。

Q：

第四個就是提升年輕同仁出國機會，我覺得這才是公務出國計畫或是這個 program 一個很重要的部分，如果是有一些會議的性質，一種是從類別來區分，用 quota 去分，比如說該機關今年度的出國預算有多少比例是一定要給這些年輕同仁，我會覺得也許用 quota 不是一個最好的方法，但是他可能是一個比較快的方法，譬如說百分之五十、六十不是作為犒賞回饋一定層級以上的，或是要做的明確一點的話就列出計畫的項目，哪些是培養人才用的或是拓展視野用的，我會覺得用預算的 quota 是一個最根本的方法，但這樣做會否讓機關首長他的自由裁量權去變，這可能要去思考，或者是說因為目前出國預算是由各個機關自己來處理，那一種是各機關自己來決定有多少是用在基層或年輕同仁身上，另外一個部分是說研考會從現在各機關的預算中回收，或是抽出一部份，由研考會或人是行政局來主辦，因為人才是國家的，那由研考會或人事行政局來執行，那這樣可能就會涉及到說各機關能夠來參加的，一種是推薦來報名的，或是像國外一些可以自行報名，政府公告說年輕的公務人員提計畫，這也是一種選項。

張主任：

很多高見，但像後面提到說如何提升基層同仁的參與，那是比較強調在職進修嗎，還是說？

Q：

不見得，比如說由人事行政局或研考會來統籌，因為我們現在是由各機關來決定這個部分，但如果我們從一個人才是國家的角度來講，尤其是未來潛力，他會更往上競爭的那些人，其實真的要好好培養。

Q：

所以這才是我們小老百姓，小老百姓對於公務出國的期待。

R：

但是第二個，第二個就比較簡單，就是如果沒有高級文官團這樣制度，完全不可能。

Q：

所以說 R 那個高級文官團你要繼續加油。

R：

我已經跟人事局講好了，但還是問題很多。我想辦個國際研討會，都用好了一百六十萬，但他給我夾了好多條件要翻譯要幹嘛的，一大堆。

張主任：

總結一下，像是高級文官團或在職進修的部分比較傾向是人事行政局，那相對我們在處理的公務出國計畫他就分散在各部會，其實那個前端的部分研考會也插不上手，大概只有一些比較跟研考會相關的公務出國計畫，他才有一些職權，大部分來說都無法干涉。

R：

對阿，錢都是各部會的。

Q：

老師講到的是現行制度下的，而我想的是跟現行制度不太一樣的。

張主任：

你的意見是說，各部會去規範一下，各部會去提的公務出國計畫的預算配額，一定的預算配額是保障給年輕的基層同仁，你的意見是這個嘛。

Q：

對，我這樣的意見可能會不太可能通過，但若沒有這樣的，我的意思不是研究團隊要去衝撞，但這樣才比較可能說，不會每次出去都是那年輕人在提皮包，因為我最先在談說，到底公務出國的一個功能是應該怎樣，現在很少人去談它的功能，因為若不去談他的原始功能，那後面談的就還是在現況中去談現況。那當然這是比較另類的想法。

張主任：

那打鐵趁熱。

P：

很敬佩張主任這個團隊做了很多很細的整理，和一些創見，我個人最近有進行績效評估的計畫，也特別有一些感覺，我們一直都是 **bottom-up**，但是以平衡計分卡的觀點其實是一個 **top-down** 的，從美國英國觀點來看也都是從上而下。而我們的部會來看，不會簽出來到院長那邊也都會同意，所以基本上都是尊重各部會的現有的職權，所以如果剛剛 Q 提到的那個意見，要讓各部會再去分 **quota**，我想最後還是要由這些部長來決定，這些國之重臣。所以若思考另外的方式，我們有一些總統獎，有這一類的從總統這邊來做，從總統府或是行政院來，去鼓勵新進的年輕人，這樣的機制可能就可以吸引更多的人才。現有的體制你要去收回來可能不容易，但你要額外加一個可能較容易，且有政治上的宣示的效果，我覺得這樣可行，那這有點像我們現在的領導菁英班，一年三十個，你來報名和徵選，當然也可由機關首長來薦送，這性質有點像，但是如果我們考察這一塊他可能就不需要那麼嚴格的薦送，可能某一個層級就可，盡量讓他在最低層級。這樣的方式說不定可以考慮，因為他沒有動到現有的預算，但是我們從政府至高點的觀點去考量，可以去引導出國計畫為一個計畫性或選擇性，這是回應一下 Q 剛剛講的。

那回頭我有兩個背景的看法，第一是這兩年我有一些機會出國，跟我們的公務同仁去參加會議，所以我的功課就是回來寫報告，我的工作就是研討會裡面人家所有寫的論文去把他整理一下，然後會有一個統一的報告，那各自他可以去挑他要的部分，有些團員他很認真就會說黃老師你可不可以某一篇幫我們整理的更詳細一些，我的功課就是做翻譯。這樣的方式我覺得有他的有好處，後來我到一些國外機關有些合作案，例如洛杉磯的政府機關，他也只是喔喔很好，因為我們

一年即使派三十個去，但人家老共是一年派三百個四百個去住在 LA，甚至他不考慮語言，他讓出去的人帶翻譯官出去，也就是說他鼓勵這些公務同人趕快出去學國外的東西，趕快出去充電，很好的環境很優厚的條件，但我們反而是在開倒車，一直在限制、一直在縮減這一塊，假定我們可以做很好的規劃，目標很清楚，鼓勵同仁去吸收新知。那我最近正好有準備另外一個制度設計的東西，十一職等，副處長級的培訓，那我們就討論培訓之後的評鑑，那我就去找南韓怎麼做，發現我們還在討論，人家已經做出來了。很憂慮的是如果我們不鼓勵我們的公務同仁創新或者是吸收新知，一直在顧慮經費這些或是民眾的觀感，民眾觀感也不是不重要，但我們應該適度的去運用這些工具，至少老共的作法我就很欣賞，因為他們真的是努力在學習，這個精神跟衝勁可能是我們需要去思考的。

那第二個我個人覺得出國考察這個制度，先天上在我們的制度上，是太僵化的，限制太多，真的到副次長、次長、首長這些人的手上的時候已經不多，籌碼很有限，所以說出國當然會成為這當中的一項，犒賞也好，酬庸也好，但是也不能否認說這些同仁表現很好，首長無法在他的升遷、加給上給什麼，就讓他出國，那其實這種人回來後士氣會很高，同時若出國出去看的東西拿回來有用，也符合原先的功能，但我相信這樣的資源沒有太多。所以你說犒賞也好，酬庸也好，不能否認說這些同仁也許沒有表現很好，首長沒辦法在升遷或晉級上給與好處，那就出國去。這種人回來在士氣上會好。如果是這樣的目的，我們附帶在出國去的人看的東西拿回來有用，那我們也是要用。但是我相信他們處理的程序應該沒有到這個程度。首長在處理這類議題上，也算是不無小補，可以鼓舞同仁士氣。所以，這樣的一個態度，對這出國考察會比較一個寬容的態度。

有關這幾個事項。自審的部份我贊成我們應該要部會要邀集一些外部專家，當然我相信內部同仁一定反對外部審核，但是這時候外部不見得一定要去阻攔他的預算，或是把他加個記號，而是說提供某一些外部的見解。比如說經濟部的人今年在某一些中小企業的發展上，應該去看哪一個國家做得特別好。就是說貿易局現在拿 WTO 的什麼制度，人家怎麼做，你們應該去看哪裡，這時候外部專家可以做一點補充，不是站在一個阻礙的立場，而是至少他可以做補充。

我相信這個有點像公共問題，像我們現在這個政府採購，我們到底要使用哪一家。我個人也常去做評審，大部份也都不會有事先預設立場，我們也沒有能力

看他所有這些資料。我相信這些外部的專家多少可以提供一些，我相信他一定還有一些功能。所以外部專家不致於形成完全獨立的，但是可以加以補充或是在過程中 check 事情，這個應該是有幫助的。其實坦白講這個花費的部份，應該值得去做這樣的一個動作。

第二個有關這個知識分享，我個人覺得最有效的方法是讓首長看得見。任何報告回來假定每個部會都有它的層級制，首長體制。我舉個例子，王永慶以前會這樣子做，出國後回來會帶幾本書，然後叫他特助拿去給經理說：王經理，這個是董事長說出國專程帶本書送給你。隔兩個禮拜之後，那個經營會報的承辦人就會問說，上次董事長送給你的那本書，不曉得你看得如何，幫你排到六月份的經營會報中做個專題報告。大家都知道在台塑，王永慶先生自己學歷不高，但是他透過這樣的方式來做。

所以做這個比喻是說，如果做這個報告長官看得見，不用給他規範什麼格式大家就會自己很認真去寫。所以是不是有這樣的機制，比方說不用太多，一年做個兩次檢討會議（年中或年尾），把它列入議題，當事人做報告，不一定要主管報告，他就一定會去做。這樣就自然會形成一種壓力，也形成一種榮譽感，他願意去做這樣的報告跟大家分享。我覺得與其關起門來我們自己科員講一講，說實在沒什麼用。說不定乾脆給他個大排場，這些同仁平時也很難得見到次長，正好趁這機會給他露個臉，也許就是培養一些年資淺的同仁一個好機會。

第三個就是報告的格式，我覺得這樣的想法很好。但是有個補充建議就是，因為我們剛剛提到的幾個性質不太一樣。會議大概就是針對會議的內容，可以做些簡單的整理即可。但是研究跟進修，我們目前的做法大概都是在加強個人的修為，學識也好，能力也好，對機關的幫助好像不是很大，那是他著重在個人的成長上面。當然研究的主題本來在申請的時候就必須要跟業務有關，所以比較好規範。那進修恐怕因為長時間的關係，所以是不是進修要寫論文時就應該要跟他的機關要有一些業務關聯，就是說著重在他的研究成果上的實用性，應該要加這一項上去。所以我會覺得說研究進修應該要加入對實務的貢獻。那考察這一塊應該要加入對實務的建議事項。

說到這有些洩氣，當年新加坡是來看我們台北市的國宅，然後後來是我們去

看。現在這些國宅都已經關掉，那這種考察到底考察了什麼。我也知道比方說前陣子有一位老師他出國前資料都已經找好了，到那邊純粹就是看一看，觀光，到現場目的就純粹是看一看，露個臉，報告在國內就已經寫好了。這種現象我不曉得。

Q：

有時候我們看到，這種資訊，比我們自己上網蒐集的差太多，差好多。調查報告很誇張。

P：

應該是，感覺現在的資料才對，不該是拿過去的，大概他的資料來源。報告評比那一段，我比較建議是說值得去鼓勵優秀的報告，但是不要變成一種所有的通通都納進來比賽，是不是可以用機關自己推薦來參選，參加甄選。

Q：

主要是以機關為主的很多參賽人都是被迫的。

P：

就像我們人事部門這樣，今天如果是某人當處長，則那個單位就一定很多人報。包括那個國家文官培訓所、公務人員訓練中心，韓處長就會鼓勵同仁去做，他也可以另外拿些獎勵。我的意思是說，這種現象難免會有，但如何去鼓勵一個單位也不要多，就三篇，這至少也是個榮譽。那將來對公務同仁來講，這一定也可以列入什麼事蹟或加分的項目，但不要是那種通通有獎，大家一起的樣子。以現在的制度，如果我們設這樣的東西，那到時候一定又變成新的，反而更麻煩，倒不如以研考會的立場，針對特別優秀的去選拔。

再來是關於年輕的同仁。我個人第一次出國就剛好公司民營化，那我跟著老總去，我們在石化業國家中心，叫做 NDDRA，那個會議在美國。我個人學習滿多，因為去是老總的特助，我的工作是他串各大石化公司的門子。那樣的工作我見到了很多日本和加拿大的人，這些大 commander，了解他們產業界很多趨勢。說實話公司在台灣幾乎可以型態，我們是一個 power。那樣的場合見到一些大公司的老闆，他們可以做什麼事。以一個 junior 來講，我自己是覺得學習的不錯。當然，

寫報告那是一定的。我相信各位一定有很多東西可以寫，跟著學長跟著誰在外面跑。那當然這些考察報告當然不可能是局長或是副局長在寫，但是這些議程也就是些科長，年輕的，大概就是衝勁夠、能力強的才有辦法，吸收能力夠強。他不應該是一個年資的基本的，比方說九職等，一個科長至少九職等。七到八職等還在一個....。我的意思是，比方說台塑在選科長，基本考績他不管，但是你至少在台塑待滿一年到三年，他認為你大概到五十歲這個是有一個相當的貢獻，相當的重要，才可以考慮讓你再往上。但是過去每一年的考績基本上他不管，因為他認為每一年都已經把你的績效獎金給結算清楚，然後他能貢獻參與。從頭到尾就是說，這一群同仁，太年輕的剛剛進來，六至七等，我覺得還不適合用出國做為獎勵或鼓勵的方式。八等到九等以上，應該是比較可以考慮的方式。因為他們在機關裡面比較長，對業務比較熟悉，正好是一個比較 *mature* 的狀態，可以讓他們提出一些建言，推動哪些改變，這樣的效果會比較好一點。我覺得就是說要把那些年輕同仁，不能太資淺的，剛好從中間切進來會是一個比較適合的考量。

張主任：

所以就是優先選科長，有潛力的公務同仁去出國，不見得是給年輕人一個預算可以消化，公務出國可以分享，不見得如此吧？

P：

我自己遇到的狀況，是有一些機關，比方說 XX 局，是有派公差的情形。我覺得是不需要刻意保留給年輕人，那就鎖定在八九等以上，有一定的潛力，將來可以有所推動某些議題。

張主任：

剛剛提知識分享方式，還是希望部次長部會議，首長....？

P：

我的建議就是說，這個平台，因為其實所有同仁的眼睛都是雪亮的，老闆看得見的大概就會盡心，所以怎麼樣的方式讓老闆看得見。

張主任：但是依照公務出國的數量...像經濟部人多，案子的數量非常大....。知識

分享還是儘量要比較公開，大家也比較贊成公開會比閉門好。

P：

就是剛剛 Q 強調的那個 benefit 我完全贊成，benefit 這部份，我想再繼續做下去，因為台灣公共治理研究中心現在有在公共議題績效特別在做嘛，所以我想做完的結果，

R：

我們在第一次的時候也談了滿多，出國的東西我們上次基本在談出國的型態太多，很難有什麼一致的看法。這是一個研考為的計畫，剛剛兩位提的有些都不是研考會能夠辦到的。當然也都很好，我現在先從研考會這部份講起。大概出國研究計畫，研考會能夠管的也就是報告本身，所以呢我們上一次才會提到說應該是從報告的管制，變成一個頭。然後呢，guidebook，通通要弄成文字紀錄。出國跟報告這兩件事，其實分成兩種。前面兩位老師在談有很多在談人的問題，人你要不要去培養，基層的要怎麼樣去，這些問題我都把它集中在報告的問題上，那如果報告的問題，前面所謂出國計畫的審查，我是覺得調查本身所實驗出來的，就像我問你說你要不要加薪一樣，每個人都講說我要啊，啊你值不值得加薪，那當然每個人都說我值得。所以我想那這個調查報告看看可以，我還是覺得我們要來背書一下。一個是學者，一個是其他部會，自己部會還沒有什麼用處。其他部會有用處，你們最少有兩個人來參與這個審查，然後一定要有一個動作，好歹要提供新鮮的經驗，他不會去擋的啦，這個我是覺得不太可能。但是呢會提供意見說你要幹嘛要幹嘛，可是如果單純地去給部會去選兩個人的話，那也很慘，最後的結果就是多花四千塊錢，一個人兩千塊。各部要指派人，各部要找人時一定找輕鬆的，可是那也沒有關係，我第二個步驟是這些人的姓名要放在出國報告裡面，就是審查者要放在出國報告裡面，甚至於上網的時候也有。

Q：

審查紀錄本來就是要放的。

R：

也不一定，網站上應該是沒有。我的意思是說，建議你這麼做，做不做就是

你的事情。我的意思是說，有外在的意見進來是相當的重要，那出國計畫的執行是相當相當的複雜。那接著第三段就是所謂的下游，繳交報告、上網登載、預決算等等，我的建議就是在這部份加強所謂的網站設計，加強所謂搜索的功能，跨部會的搜索、topic 的搜索、人的搜索，也就是說在搜尋引擎上面的設計一定要 user-friendly，到目前為止我看看我們政府機關所做的那些資料庫的搜索，有些不是很理想，那這些錢不多，就是讓用的人很簡單。我的具體建議就是在出國報告的搜索上面應該要特別地加強。包含的說我們要學習像 google，或者是現在這個更好的這個 bing，網路嘛，的相關性的搜索。我們剛剛看到這個問卷調查裡面大概一半覺得有用，加起來大概七八成覺得有用。會沒有用的原因，我覺得是因為如果出國報告是把他每一篇好壞都不管，假設我要出國去考察國宅的話，那好歹一看就是幾十篇，如果我一看就找到的話，效果會很大。所以我覺得搜索這部份，網站的搜尋引擎一定要好好的加強。

那接著呢，我非常贊同 P 剛剛提到所謂的部內的報告。我老是覺得，你有做，技術性的一定會有效果，如果是在部內比較重要的會議要做報告的話，寫報告的人會認真，這是一定的。所以在正式的場合裡面去做報告，時間太短都沒有關係，十分鐘就已經夠了，你以為沒有辦法把話說完，十分鐘就已經很恐怖了。接著下來是所謂的看看所謂的出國的效果怎麼樣。那各部會的情況不太一樣，有的部會就是為了解決問題才出去的。所以我覺得是可以強調的是，就研考會的立場來說，我覺得應該強調的是一定要跟部會的業務相關，是為了解決部會的問題，那在過去的，我所看到的是什麼呢，大概一出去就寫一個報告，包括我的學生在內，回來以後也沒有人真正懂多少，也對部會沒有多少好處。所以呢，我是覺得這個報告一定要能夠解決某部會的問題。那我們在研究報告上，政府機關的研究報告上，通常最後都會有一個檢查表，就是說你的建議事項，然後誰該負責，我覺得是可以學習這種方式，你的建議事項，你的管考結果，然後可以用在什麼地方，就做表出來，不要寫太多文章，只要用表格去把它列出來，我覺得是所謂的叫做 task-oriented, result-oriented，就是出國報告逼得出國的人要想一想，不然去抄完了，還沒有出國就已經把報告寫好了。如果有這樣一個非常明文的 requirement，而且就是一個格式，一個固定的格式，我覺得一個固定的格式很重要，雖然固定的格式掛一漏萬，不見得能夠適合，我們只要求說你的觀察是什麼，你能夠解決

什麼問題，甚至於哪一個單位應該要做，甚至於跨部會的，哪一個部會的，相關部會應該要做什麼，這樣就好啦。那把這些累積，假設全部都上網，而且這個搜索做得很好的話，其實部會首長他只要上網去看一看出國報告的結果，他就不會放這麼大錯。防災怎麼會出這種錯呢？我們換另外一個角度就是說，假設我今天是馬總統，我如果今天看到這麼一個兩千毫米的大雨，我上網一下子，download 下來，應該做何準備上面可能都寫得好好的。連李登輝調動了幾萬人，陳水扁調動了幾萬人，大概通通都好了。我們之所以不踏實的原因，我告訴你在亞洲中國派多少人去，我該講的已經講了。現在講給大家一個 background，我最近七月才去新加坡開 ISAC 的會，我主持一個 Panel，談那個公共治理，還不錯，大家還滿歡迎的。那我去跟那個新加坡文官所的教授去談，他說現在很大一個財源是什麼？是訓練中國大陸的官員，他跟我講的那一天，就是有井崗山的官員和大學教授，他們跟我們住同一個旅館，我們還隔壁桌一起吃飯，他說那是一個非常大的產業。

他說爲什麼？因爲大陸在鄧小平的指示下，就是要學新加坡，因爲他不民主，但是他們很有效率。所以這樣的一種情況之下，他們就是大規模的去學，我們去學新加坡那就是沒有整體印象，然後我們的民主素養。我是要講的是說，透過一個比較制度性完全公開的出國報告完全公開的一個平台，甚至於可以做爲一個學習的對象啊。我們現在的所謂觀察就是要出國的人趕快去看，看看是否有相關的可以做範本。你們會不會去看，我看都會。

Q：

你現在出去考察的都是相同的人。

R：

但是就是因爲這樣。問題就會出現在什麼地方？沒有人可以去研究出國報告是否可以產生效果？只有誰會去研究呢？現在被派的人，我才會去看啊，不然誰會去看？

張主任：

被委派這個計畫的人....

R：

不然誰會去看，部會首長也不見得會去看啊，問題就出在這個地方。

Q：

有的很誇張的就是直接說，老師妳對哪個國家最近是否有在做研究，我問說你要幹嘛。(因為我們最近要去考察)那不是應該你的資料要比我新嗎？還問我？

R：

都是這樣子。(ㄟ，老師，那個美國的考績表都長什麼樣子。)就這樣子啊，那個裡面的問題出國報告，反正現在上網都不要錢啊，都無所謂。最後一點就是說跟基層連接，我比較贊成 p 剛剛講的，要就是有這樣的獎額，要不然大概就是科長去比較適當。科長真的是需要出去看看，要不然就是井底之蛙。

R：

就是這樣子啊，沒有辦法。我們就是先前有寫一篇，怎麼樣要用很少的錢，然後用最落伍的考選，連大陸都不如，因為我們現在就是超級落後，已經落後於大陸，所有這些委員都無動於衷。我前些天跟黃委員參加一個什麼全國人才會議，他也一直在講，警察要有體能，警察要有意願，如果不是這些人找來當警察做什麼，沒有辦法當警察。但是問題是我們的考選沒有，考選制度沒有經過篩選，就變成這樣子，我們現在比大陸落伍，落伍很多。他們的第一關是什麼，第一關是先腦筋要清楚，邏輯推理、數理推理，還要經過口試，然後才進入第二階段。第二階段才是考專業科目，而我們不是。

張主任：

謝謝，我們有第一輪。給大家做一個歸納一下。就是說部會自行審議機制的部份衛生署在那時跟出版許多計畫的這些，大概了解衛生署這邊的審議模式比較成熟，我們會進一步把它釐清楚。

P：

這三個部有沒有哪一個是可以當做模範審議機制的？

張主任：

就是衛生署本身。我們當時提出會把部會自行審議的機制納進來，也是因為有先前的那個座談。他們其實在運作現況裡面，那套機制審議的做法也大體成形，相對完整，所以可行性相對較高。所以我們當初提出部會先行審議，後續才納入是否要有學者專家的代表，那進一步提出其他部會的代表。

R：

其他部會一個。你要怎麼寫我覺得沒有關係，重要的是最少要有兩個，一個是部外的公務員，另外一個就是一個學者。學者反正無所謂，就是領兩千塊，這樣子的好處是會讓整個一個出國計畫受到重視，比較不會說就是應付應付這樣子。那最後都要上網，而且人民都要上去，那這就會有一個責任感。啊如果是沒有，我反正是沒有關係。我反正沒關係，隨便講講就好。

張主任：

所以除了學者專家代表，還有一個部外的公務人員代表組成一個審議機制來處理。

Q：

那要不要包含一個研考會的人？

R：

如果要再加上研考會的話不得了，太多了。他如果沒有派處長出去不行，如果只派個科員出去會被人罵死。妳想一下，二十個部會，光是參加這個就一定有一個人專門叫做出國審查委員。

張主任：

在學者專家這個代表，再加上部外這個代表，這部份大家是傾向同意吧？這一塊比如說在出國審議這個部份，並不是應該要主動強制納入？

R：

應該要強制納入。一定要強制納入。我為什麼要講那兩個，你要寫幾個都沒關係，兩個是比較可以接受，也不會有太大成本，然後也不會有....。我現在說的部會最好是相關部會的代表。

張主任：

相關的部會代表一人，專家學者至少一人。

R：

對。

張主任：

這樣的方式是強制。出國計畫外審是否放棄？

R：

我剛剛所謂的外審，就是有外部的人員，不一定要送到外面去。就是說有外面的人進來參加。他還是有內部委員，這些外來的人不致於形成否決的力量，變成一個補充。不曉得實際上，事實上有可能部會內批了就算，根本沒在審查。我很難想像有誰會一個形式上的審議，現在加上一個學者一個部外代表，你非要開會不可，或至少要送出去給人家寫一點評審意見。

張主任：

所以有關部外代表，相關部會代表，學者專家至少一人，參與這個審議那我們傾向是強制。至於說出國計畫本身去送外審查，這個就不需要這麼規範密度這麼強。

R：

也可以就是變成一個 option，看是要開會還是要去送外審，我覺得兩者是可以，部會自己選擇。因為有的部會他的出國計畫很多，他找人來很麻煩，那就要送外審。現在已經有一個傾向，我感覺到有一個傾向，以前要一起開會現在算了。

張主任：

那其他的部份應該就是針對培訓的部份。第一次的焦點座談，關於那個出國報告這一塊的透明規範就是一個很大的重點。所以未來出國報告專區的網頁設計、網頁搜尋的功能，這些都應該是很大的重點。以及在出國報告登載格式的設
計，包含連結到出國計畫的運用效益，到底是有哪些具體解決問題的可能，哪些

相關部會，應該在這個出國報告的格式裡面的規劃。這是幾位的意見。最後就是在知識分享的部份，比較正式公開。

R：

出國報告年度評比，我覺得是可以，只要研考會還吃的下。

張主任：

那至於說提出由參與出國報告的人自行提出，這應該是一個鼓勵吧。目前是一個出國計畫至少要有一個機關提出報告公開登載。那未來其實也鼓勵參與出國計畫的團隊自行提出。

R：

我看不能用鼓勵，會很麻煩。你和人家出去，你是司長，你還鼓勵，我怎麼可能自己去寫。我認爲這不可行，我們要想一個實際說，我們不要有什麼心理壓力，如果我要寫的話，也可以公告。

張主任：

這個意見主要是針對有一些計畫是跨機關的出國計畫，現行來講出國計畫、出國報告也有重覆登載的情況出來，或許他們本身會去協調一個機關出來，但是有的意見就是說，不同機關的參訪收穫是有所不同的，非以一個代表機關可以一切涵蓋的。

R：

這個前提很清楚。反正一個出國計畫出去一定會有一個報告，那也很清楚的一定會有一個人或是幾個人去寫。可是如果我們看這樣的一個反應的意見，這就隱涵了說，我覺得有很多可以寫的但裡面的報告不會寫出來，人家會問說你幹嘛要寫，你愛現？但事實上如果我寫了對大家會有所收穫，那有什麼樣的管道我會寫，而且很自然的寫，這才是重要的。

T：

他這邊有個建議是說，不同的公務性質，不同的位階感受也會不同。但爲了避免大官出國，小兵操刀，寫公文寫報告。

P：

實務上司長會說，那你就順便幫我寫。打不到那個高官的。那個沒有用的。可以增加的是，如果想寫的你都可以放上去。

張主任：

比如說自願性的，出國參訪的心得提出報告，但是他沒有管道和權限去公開登載，一定要透過主辦人或代表人，雖然他有參與，但是他沒有獲得這個授權他就沒有。

R：

一個建議事項，網站設計的時候就把它放上去。就好像部落格一樣，如果你要寫可以，你就是像部落格一樣。

P：

就像大法官的不同意見書。

Q：

同一個團隊出國考察，指定一個人才有辦法登入出國報告專區。能否考慮說只要是真的這次出國團隊出去的人都可以去寫他的東西，但不可以更改原先已經以機關的名義送出去的東西，但是他可以做補充。

R：

主寫報告是正式報告，但我寫一篇東西可以變成像是附件。

Q：

這會不會比較困難，因為他最終還是要經過主寫的人同意才能被變成附件。

R：

變成附件並不是說變成報告的附件，而是直接排在同個案號之下排在第二順位，你在搜索的時候還是會搜索到我的東西。

P：

我比較懷疑的是什麼樣的誘因會讓人去寫。

R：

我的看法跟主寫者不一樣，或者是我有其他的看法。只是說我要不要你寫而已。我是覺得這種作法沒什麼不好，以前還有什麼儲存空間的問題，現在都沒有了。

張主任：

恐怕就像 P 講的，他的誘因會動機不見得是要在出國報告專區去評述或發表不同意見，反而在自己的部落格或其他的……，在那些能見度或爭議性比較高的地方發表？

Q：

也許不見得會有這麼多人願意去用這種不同意見方式，如果研考會可以開這樣一個管道，代表說你看我們政府機關並不是這麼樣的權威、層級。

R：

這沒有壞處啦，你看也沒有給錢。

張主任：

提供並鼓勵參訪人

R：

鼓勵不用啦，提供就好。

張主任：

提供參訪人得自行提出該出國計畫參訪心得。

R：

不用擔心對方亂寫，因為在公務體系要擔心的東西還很多。現在要做什麼壞事很容易就會被發現。

張主任：

最後一個問題跟大家確認一下，就是之前有報告過，關於預決算勾稽的問題。在目前這個情形下，決算書與預算書有很大的落差，可能不見得只限於我們觀察到的這七個主要部會，像經濟部自己本身就是一個具有代表性的指標部會。

R：

有些單位沒有錢，就會放在國營事業去。這種情況還滿多的，不要說是預算有執行的，有不少是預算沒有執行的，因為大家都是等等等，等到八九月才開始花錢，然後到了十月就花不出錢來，也有可能是不執行的，你在學術機關就是這樣，經常就是有些出國經費沒有出去。

張主任：

這七個部會他們主要就是看他們的出國地區、然後把出國類型歸在其他，是出國案件最多的。現狀就是前面四類，比方說考察、研究、會議這些一定要去登載，但是列到其他就可以選擇性的去登載，現況是這樣。所以當時我們會特別挑這七個就是看哪些部會它的出國案件列在其他類型的比例超多，就是基於這些考慮把它選定下來。回歸到預算和決算之間落差的問題，想跟大家請教就是，剛剛 Q 也有提出，就是說在預算的編列或是決算的呈現上，我們大致已經可以做到一個基本的格式或是期待的標準應該是怎麼樣。但這個規範要不要把它統一性的列一個建議，其實在爾後的這一些像出國預算的編列或者是決算報告的製作，它針對出國機關應該至少有這些必須要呈現的預決算資訊的公開。也就是說除了出國報告專區是一個資訊公開的平台，預決算書等於說也是一個公開的針對出國計畫一些必須要呈現的。

R：

現在我們這些申請研究計畫的他都會講說計畫的總額是多少，那出國的研究報告應該也都有吧。我不太清楚，現在出國研究報告在公開上網的部份有沒有寫預算？有沒有寫預算？

張主任

：我們的調查裡面好像說它是敏感....

T：

我們有些地方要你們寫，出國報告有哪些項目一定要得填，比較關於預算關於錢的部份

Q：

那請問一下，也是跟 R 那個有關。現在我們如果去看人事局的報告，然後看成果報告，在公務出國計畫專區裡面，它會去告訴我們它的預決算？

T：

沒有。

Q：

那這樣是不是可以，這是很重要的一部份啊，是不是可以在公務出國計畫報告裡頭，有一項是強制它一定要填。

T：

其實當時我們問卷會這樣子設計，最後被問的多數，就是你以後如果說大概五十萬到七十萬哪些的，但是後來我們弄出來他們填的都是希望可以不用填。

Q：

可是最後回到我剛剛一開始，我不是說這個計畫的定位在哪裡，不能他們不要我們就算了。

張主任：

這個問題有個背景，是這個計畫的源頭當時是從鄭麗貞一開始的爭議，而後來媒體也去挑出國報告專區，那個計畫看起來二三百萬的，就挑一些很顯著性的議題，然後去追後面的情況。所以出國報告專區的網站有關經費的那一項，好像從哪一年開始就是說這就是選項，這不是必填。

Q：

從全球的透明的政府的趨勢這樣剛好相反？

張主任：

當然我們從一個批判的角度來講，這樣的意見是對的。但是從主管機關就是說標準式分配的角度裡面，故事曝光。那個計畫三百，或是那個出國計畫一千萬，隨便講，經費結在那邊。

R：

現在的學術研究的，比方說我們現在申請研究計畫，基本上都已經要求要寫研究計畫，是多少錢。可是就政府機關，除了剛剛被抓出來以外，恐怕也很少有其他國家會找研究機關去蓄意的放過。

Q：

他不是擺在公務出國計畫，我們現在是討論公務出國計畫。可是實際上任何的政府機關你的預算，你的決算，你就是要有一個地方去呈現，除非它有呈現在他的機關應公布的事項裡面的決算跟預算來講。就是說你不呈現在這邊可以，但是你一定要有一個地方可以公開處理。

R：

第二個我要講的就是說，應該會有，可是有兩種情形。第一個是部會裡面自己有，很簡單，它有內控機制，它有這個會計主計人員通通都有，他錢花掉這沒有問題。第二種情形是什麼呢？如果是從研考會的角度來講，你不要對外公開，你要到我的內部網路來，這樣研考會才能夠去檢查你的計畫到底是怎麼樣。Q 剛剛講到全部公開，那是有問題，我們上次也有提到這個問題。像國防部的，那你怎麼可以講呢？你今天就是跑到美國去就是要 F16 的 C、D，這個不能說啊，這都機密啊。

Q：

政府資訊公開法我記得裡面有一條，我現在講的是現行的版本，就是還沒有要修的那個。它有一條說你可以不公開，但是如果有人申請的時候，你除非有什麼特別的理由，因為它是第幾條我忘記了。除非是有這些理由，你就必須公開。那其實這可能是一個選項，就是好，你不要主動公開，但是如果有人，一種就是 R 講，你起碼要對我研考會公開，對不對？再來，第二個選項就是說，那如果你如

果有人申請，就是說因為剛剛張主任有提到說，這個案子其中有一個背景，就是說可能民意機關有人在注意或是媒體在注意，那他們一定會持續去 follow 這個。我們不把它變成說一定強制公開，起碼有個選項就是說如果有個老百姓或是民意機構或是媒體它來申請，那你講不出你為什麼不能公開，你就是得公開。就跟財產來源一樣，你講不出你的錢從哪裡來的，even 是情夫情婦送的，你也應該要講的吧。我是想說這可能也是一個選項吧，啊如果完全都 follow 說都不公開，我覺得可能到時候民意機構或是媒體再追起來，那研考會它必需要怎麼樣。那這個當然必須要考慮到那我會經過安排。

R：

我想我們原則上建議，擬一個計畫就是說，原則公開，機密的出國計畫是不是說，讓然後把這個問題就是丟給研考會。我們跟它背書說要求公開，那最後各部會覺得說它不公開，那是他們的事啊。

Q：

我們現在這個研考會的計畫他們有要求通通要登載上去，台北大學這個案子真是有前瞻性。

張主任：

就是大概回歸到就是說，我們分析到問題就是說預決算的資料資訊的呈現它們沒有一個比較完整統一的一些基礎資料它必須要呈現。可能至少回歸到決算書製作部份，關於公務出國計畫應公開事項需要去按照一個這樣的基礎呈現，那至少是一個資訊公開的平台嘛，就在預決算書裡面去呈現。那至於說是否也同樣在出國報告專區去公開，關於這一塊....

R：

那如果要公開的話應該要是決算，沒有什麼道理是預算。

Q：

你的意思是說，就不一定放在公務出國專區這裡面，但是它就是在它那個預決算去呈現，就是最後它也有公開？我想這是一個滿好的選項，可是我想到我現

在是想說一個公民的代表來看，我會覺得說我來看的就是經費，我還要跑去你的機關裡再去查一大堆？其實就是應該要？

R：

就是沒有什麼太大的道理。就算說是鄭麗貞出去我都覺得支持，假設她真的是花該花的錢，花得比較豪華一點但是有效果，我覺得這也很好啊。

T：

如果說在出國報告這個應填表格應該有這一欄？

R：

有這一欄我覺得無妨？

T：

這個出國計畫的經費，那我們就給它用勾選的方式？就是例如說：三十萬以下、三十萬到五十萬、五十萬到一百，一百萬以上，就用勾選的方式，也方便到時候搜尋。譬如說我現在想執行一個一百萬的計畫，我想到各部會去看大概個計畫多少，怎麼樣的計畫才能夠到一百萬，那去搜尋一下。

R：

我剛才的想法就是說如果決算數這個，那這個功能性比較低。

Q：

沒有，當然如果說初期啦，委託單位一時之間很難，或是說覺得說要去弄出一個很具體，就像我們講的那個會計報表，或是幾個重要的 term，就是說像可能不太方便，就是可能會有其他考量。

R：

總額更好啊，就是兩種方式，一個是總額，一個是分級。

Q：

爲了他在它的預決算，一定要符合會計的方式它要去呈現。

R：

不必啦，我覺得會計的那些通通不必考量。我們學法律的大概就是總額或者是要不要分級，剛剛提到的。

Q：

多少錢嗎？那我就五十一到一百，這差太多了吧。五十一萬跟一百萬，研究案比如說五十一萬到一百萬有可能是九十九萬。

T：

那這個地方呈現出來的是他用的公費多少，因為我們碰到有些出國是公費補助一部份。

Q：

那就是他從納稅人這邊拿多少錢嘛？

R：

有的情況是我政府給你十萬塊，其他你自付。

Q：

對啊，那你就寫十萬啊。

R：

那就是寫十萬，當然是指公費啊，政府出多少錢，這是唯一的標準，私人的不管。

張主任：

那現在還有一些是募款的，校務基金。

R：

那也不要管啦。

張主任：

從某個角度來講，其實募款不算也公啦~

公務出國計畫績效評估與管考機制之研究

Q：

那不是所有納稅人，是特定公民願意。

張主任：

那我們就到此，謝謝各位。

《附錄七》本研究計畫問卷

「公務出國計畫績效評估與管考機制」問卷

敬啟者：

首先感謝您的協助與惠賜卓見，本研究係國立臺北大學接受行政院研考會委託之學術研究案。「公務出國」不僅有助於學習他國的經驗，對國際行政網路的建構亦有莫大的助益，然針對此一重要議題目前卻缺乏系統性的研究，本問卷之目的即在理解「公務出國」之績效評估以及管考機制的制度設計。本問卷之調查結果將僅供學術研究之用，敬請各位先進放心作答。謝謝您的配合！敬頌 萬事如意

計畫主持人 張四明博士、王信賢博士 敬上

中華民國九十八年六月二十二日

以下我們將區分為「個人基本資料」、「出國計畫『前置作業』」、「公務出國報告與出國報告專區」以及「公務出國知識分享」等四類問題向您請教，請您在以下的各題目的適當選項前的打V，謝謝！！

一、個人基本資料

1、請問您目前在公務體系的職稱為何？

簡任官等 薦任官等 委任官等 約聘僱人員，相當於_____官等

6-2 參與公務出國可以刺激我的思考？	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
6-3 參與公務出國計畫可以開拓我的視野？	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
6-4 公務出國有助於本機關在相關業務上的推行？	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
6-5 公務出國經驗對於我的職涯發展與升遷有所幫助？	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

二、出國計畫「前置作業」

7、前置作業指稱公務出國計畫的申請、審議與核定流程。目前有些部會已建立「部會自行審議」機制，由機關副首長主持會議，各局處與相關業務承辦人員參與，對於各類公務出國計畫進行討論與審議。您是否贊成這項「部會自行審議」機制？

非常贊成 贊成 不贊成 非常不贊成 無意見

8、您是否贊成「部會自行審議」時，宜納入外部的學者專家代表？

非常贊成 贊成 不贊成 非常不贊成 無意見

9、您是否贊成「部會自行審議」時，將公務出國計畫先行送外審查？

非常贊成 贊成 不贊成 非常不贊成 無意見

10、請問您前置作業制度中，審議重點應該包括哪些？（可複選）

出國計畫與機關核心業務的關連性 機關近期內是否有類似的出國計畫

出國經費 出國地區與出國計畫的相關性 出國行程

其他_____（請說明）

11、您是否同意若有前置作業制度，可提升公務出國計畫的品質？

公務出國計畫績效評估與管考機制之研究

非常同意 同意 不同意 非常不同意 無意見

三、公務出國報告與出國報告專區

12、您是否知道「OPEN 政府出版資料回應網」中有設置「公務出國報告專區」？

是（跳答第 13 題） 否（跳答第 14 題）

13、「公務出國報告專區」您使用的頻率為何？

經常使用 偶而使用 不常使用 從未使用

14、除經核定為機密或限閱之出國計畫，您是否贊成不論哪一種類別，公務出國報告都應至「公務出國報告專區」公開登載為原則？

非常贊成 還算贊成 普通 不太贊成 非常不贊成

15、部分出國報告因列為機密或限閱而未公開登載，您認為應符合哪些原則或程序，出國報告才可被列為機密或限閱？（可複選）

應受訪機關之要求 事關國家安全或利益 機關首長核定

單位主管同意 其他（請說明）_____

16、在公務出國報告系統的登錄欄位中，除基本資料、摘要外，另需上傳出國報告電子檔。請回答以下問題：

16-1 你認為出國報告系統之基本資料應該包含以下哪些資料？（可複選）

報告名稱 出國人員 前往地區 出國類別 實際使用經費 出國計畫預算 出國期間 報告內容摘要 出國報告審核表 報告建議事項 其他_____

16-2 提供「摘要」的目的在使公務出國報告更簡明易懂，且利於報告的政策行銷與查詢。請問您是否贊成將「摘要」納入公務出國報告？

非常贊成 還算贊成 普通 不太贊成 非常不贊成

16-3 請問您認為「上傳於系統之出國報告」中應該包含以下哪些資料？（可複選）

出國目的 相關出國計畫的比較分析 出國過程詳述 參訪單位的基本資料 心得及建議事項 參訪的照片 其他（請說明）_____

17、請問公務出國報告專區登載的資料，對於您的工作是否有所助益？

非常有幫助 還算有幫助 普通 不太有幫助 非常沒幫助

18、目前出國報告之品質控管，係強調機關之自主管理，並建立內部審查機制，於出國報告簽核時，由機關首長或授權人於「出國報告審核表」簽名，請問您認為這個機制對於提升機關出國報告品質是否有助益？

非常有幫助 還算有幫助 普通 不太有幫助 非常沒幫助

19、請問您到公務出國報告專區登載出國報告資料時，使用上是否方便？

非常方便 還算方便 普通 不太方便 非常不方便

無登載之經驗

20、對於逾期公務出國報告的催繳，您認為何種頻率較為適當？

每個月一次 兩個月一次 四個月一次 半年一次

21、請問您對於目前的「公務出國報告專區」的內容與設計，有何其他建議？

22、請問您對提升出國報告品質，有何其他建議之作法？

四、「公務出國」知識分享

23、請問您是否贊成公務出國回來以後，至少召開一次的知識分享？

非常贊成 還算贊成 普通 不太贊成 非常不贊成

24、關於知識分享，您認為使用哪種方式較恰當？（可複選）

辦理內部座談會 於業務會報提出 開放外部專家學者參與討論的座談會

將出國報告刊載到出國報告專區 對外公開成果發表會

其他_____（請說明）

25、關於執行公務出國計畫，您有無其他建議？

**** 問卷到此結束，再次感謝您的協助 ****

《附錄八》本研究問卷編碼原始檔案表

cm	v01	v02	v03	v04	v05	v06_1	v06_2	v06_3	v06_4	v06_5	v07	v08	v09	v10_1	v10_2	v10_3	v10_4	v10_5	v10_6	v11	v12	v13	v14	v15_1	v15_2	v15_3	v15_4	v15_5	v16_1_1	v16_1_2	v16_1_3	v16_1_4	v16_1_5	v16_1_6	v16_1_7	v16_1_8	v16_1_9	v16_1_10	v16_1_11	v16_2	v16_3_1	v16_3_2	v16_3_3	v16_3_4	v16_3_5	v16_3_6	v16_3_7	v17	v18	v19	v20	v23	v24_1	v24_2	v24_3	v24_4	v24_5	v24_6		
1	4	2	2	2																	1	4	2	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	4	1	0	0	0	0	0	0	3	3	3	4	2	0	1	0	1	0	0
2	2	1	2	2																	1	3	4	0	1	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	1	0	0	4	0	0	1	1	1	0	0	4	4	4	2	3	1	1	0	1	0	0
3	2	4	2	1	1	3	3	3	3	98	3	3	2	1	1	1	1	1	0	2	2	2	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	4	1	1	1	1	1	0	0	3	4	98	1	2	0	1	0	1	0	0		
4	2	3	2	1	2	4	4	4	4	1	4	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	5	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	1	0	0	0	1	0	0	5	5	4	2	3	0	0	0	1	0	0	
5	2	4	2	3																	1	1	4	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	4	1	0	0	0	1	0	0	4	3	3	2	2	1	0	0	0	0	0
6	2	3	2	1	2	3	3	3	3	98	3	98	98	1	1	1	1	0	0	3	2	4	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1	0	5	1	0	1	0	1	0	0	4	4	4	1	4	1	0	0	0	0	1
7	2	3	2	1	2	3	3	3	3	98	3	98	98	1	1	1	1	0	0	3	2	4	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	4	1	0	1	0	1	1	0	3	4	3	1	4	0	0	1	0	0	0		
8	2	3	2	1	2	3	3	3	3	4	4	2	2	1	0	0	0	1	0	3	1	3	5	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	4	1	0	1	1	1	0	0	3	3	4	1	3	0	0	0	1	0	0	
9	4	3	2	2																	1	4	3	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	4	1	0	1	1	0	1	0	4	4	4	1	4	0	1	0	1	0	0			
10	3	3	2	2																	1	4	5	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	5	1	0	0	1	1	1	0	4	4	5	1	4	1	0	0	1	0	0	
11	2	3	2	1	2	3	4	4	4	3	3	98	98	1	0	1	0	0	0	3	1	3	3	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0	4	0	0	1	1	1	0	0	4	4	3	2	3	1	0	0	0	0	0	
12	2	3	2	1	3	3	3	4	3	2	2	1	1	1	0	0	0	0	0	2	1	3	5	0	0	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	1	0	3	1	0	0	0	1	0	1	4	4	4	1	3	0	0	0	1	0	1	
13	2	3	2	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	0	1	0	1	0	0	2	2	2	0	1	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	3	0	0	0	0	0	1	0	0	4	3	3	2	2	0	0	0	1	0	0	
14	2	3	2	1	2	4	4	4	3	98	3	3	3	1	1	1	0	0	0	3	1	3	5	0	0	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	1	0	4	1	0	1	1	1	0	0	5	4	4	2	3	0	0	0	1	0	0	
15	1	4	2	1	4	4	4	4	4	98	3	3	3	1	0	0	1	1	0	3	1	4	1	1	0	0	0	1	1	1	0	1	0	1	1	0	1	0	4	0	1	0	0	1	0	0	4	4	4	1	4	0	1	0	0	0	0			
16	4	3	2	2																	1	3	5	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	3	4	4	1	5	1	0	1	1	0	0			
17	2	3	2	1	3	3	3	3	3	4	1	2	1	1	1	0	0	0	0	3	1	4	3	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	1	0	4	1	0	0	0	1	0	0	3	3	3	1	2	1	1	0	0	0	1	
18	4	2	2																		1	4	5	1	1	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0	5	1	0	0	0	1	1	0	0	5	4	2	2	5	1	0	0	0	0	0	0	
19	2	3	2	2																	1	4	5	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	5	1	1	1	1	1	1	0	4	3	3	4	3	0	1	0	1	0	0			
20	2	1	2	3																	1	4	4	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	4	1	0	1	1	1	1	0	0	4	4	4	4	5	1	1	0	0	0	0		
21	3	4	2	3																	1	4	5	0	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	5	1	1	1	1	1	1	0	5	4	4	1	4	0	0	0	1	0	0			
22	2	4	2	2																	1	4	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	1	0	3	1	0	1	1	1	0	0	4	4	5	2	2	1	1	0	0	0	0		
23	2	3	2	1	1	4	4	4	4	4	4	3	2	1	0	0	0	1	0	3	1	3	5	0	1	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	4																					
24	2	4	2	3																	2	5	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	5	1	0	0	1	1	0	0	5	5	98	1	5	0	1	0	1	0	0		
25	2	3	2	1	1	98	98	3	3	98	98	1	2	1	0	0	0	1	0	98	1	2	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	4	1	0	0	0	1	0	0	3	2	3	4	2	1	0	0	0	0	0	0		

54	2	3	1	1	3	4	3	4	4	2	3	3	2	1	1	1	1	0	0	3	1	3	5	1	1	0	0	0	1	1	1	1	0	0	1	1	0	1	0	4	1	0	1	0	1	0	0	4	4	4	1	3	0	0	0	1	0	0		
55	1	4	1	1	2	4	4	4	4	1	98	98	98	1	0	0	0	0	0	98	1	2	5	0	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	5	1	1	1	1	1	1	1	0	4	4	4	3	4	1	0	0	1	0	0
56	4	1	1	2																1	3	4	0	1	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	4	1	0	1	1	1	1	1	1	0	4	4	4	2	3	0	1	0	1	0	0
57	1	4	1	1	1	4	4	4	3	98	3	3	3	1	1	1	1	1	0	3	1	3	5	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	5	1	0	1	0	1	0	0	5	4	4	1	5	1	1	0	1	0	0		
58	1	4	1	1	2	3	4	4	4	3	4	4	2	1	0	0	1	1	0	3	2		4	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	4	1	0	1	1	1	1	1	0	4	4	4	2	4	0	1	0	0	0	0
59	1	4	1	1	2	3	4	4	4	3	4	4	2	1	0	0	1	1	0	3	2		4	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	4	1	0	1	1	1	1	1	0	4	4	4	2	4	0	1	0	0	0	0
60	2	3	1	2	1	4	4	4	4	1	98	98	98	1	0	0	0	0	0	98	1	3	3	0	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	2	1	1	1	1	1	1	1	0	2	3	3	1	3	0	0	0	1	0	0		
61	1	4	1	1	4	4	4	4	4	3	98	98	98	1	0	0	0	1	0	98	1	2	4	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0	0	1	1	0	1	0	4	0	1	0	0	1	0	0	3	4	3	3	4	0	0	0	1	0	0		
62	1	4	1	1	4	3	3	3	4	4	3	3	3	1	0	0	1	0	0	3	2		2	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0	4	0	1	1	1	1	1	1	1	0	4	4	4	2	2	0	0	0	1	0	0
63	2	1	1	1	1	3	3	3	3	98	3	3	98	1	0	0	1	1	0	3	1	2	4	1	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	1	1	0	1	0	4	1	0	0	0	1	0	0	3	4	4	4	3	0	0	0	1	0	0		
64	2	1	1	1	1	4	4	4	4	3	3	3	2	1	1	1	1	0	0	4	1	2	4	1	1	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	1	1	0	1	0	4	1	1	0	0	0	0	0	0	4	4	4	2	3	0	0	0	1	0	0
65	2	1	1	1	1	4	4	4	4	4	3	3	2	1	0	0	0	1	0	3	1	3	4	0	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	1	1	0	1	0	4	1	0	0	0	1	1	0	4	3	3	2	2	0	0	0	1	0	0		
66		1	1	2																1	2	3	1	1	1	1	0	1	0	1	1	0	0	0	1	1	1	0	3	1	0	0	0	1	0	0	2	3	3	1	2	0	1	0	0	0	0			
67	4	2	1	2																1	2	3	0	1	0	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	4	1	0	1	0	1	1	0	2	3	3	2	2	0	1	0	0	0	0			
68	1	4	1	1	3	3	3	4	3	2	3	98	98	1	0	0	1	0	0	3	1	3	5	0	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	5	1	0	0	0	1	0	0	4	5	4	1	3	0	1	0	0	0	0	
69	2	1	1	1	1	3	3	4	4	98	3	2	1	1	0	0	0	0	0	2	1	3	2	1	1	0	1	0	1	1	0	1	0	0	0	1	0	4	1	0	0	1	1	0	0	2	2	2	4	1	0	0	0	1	0	0				
70	2	2	1	1	1	3	3	3	3	98	3	3	98	1	0	1	1	1	0	98	1	2	4	0	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	4	1	1	1	1	1	1	1	1	0	3	4	4	2	3	1	1	0	1	0	0		
71	2	3	1	1	1	3	4	4	4	3	2	3	2	1	1	0	1	1	0	3	1	2	3	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	5	1	1	1	1	0	1	1	0	2	3	3	2	3	1	0	0	0	0	0				
72	2	1	1	1	1	3	3	3	3	3	3	3	2	1	1	1	1	0	0	3	1	2	4	0	1	0	0	0	1	1	0	0	1	0	1	0	0	5	1	0	1	1	1	0	1	0	4	4	4	2	4	0	1	0	0	0	0			
73	1	3	1	1	2	3	4	4	4	3	3	3	3	1	1	1	0	1	0	3	1	2	4	0	1	1	0	0	1	1	1	0	0	0	1	1	0	3	1	0	0	1	1	0	0	4	4	4	1	4	1	0	0	1	0	0				
74	3	2	1	3																1	2	5	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	5	1	1	0	1	1	1	1	0	2	2	2	4	4	0	0	1	0	1	0				
75	2	4	1	1	1	3	3	3	3	98	4	3	2	1	0	1	1	1	0	3	1	2	5	0	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	4	1	0	0	1	1	1	1	0	2	3	2	3	3	0	0	0	1	0	0					
76	2	3	1	3																2		5	0	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	5	1	0	0	1	1	0	0	3	4	98	1	3	0	0	0	1	0	0					
77	1	3	1	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	0	1	1	0	3	1	2	4	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	4	1	0	1	1	1	1	0	0	4	2	2	4	4	1	0	0	0	1	0					
78	2	2	1	2																1	3	5	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	5	1	1	1	1	1	1	0	0	4	4	2	4	5	0	0	1	1	1	0					
79	2	2	1	2																1	3	4	0	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	5	1	1	1	1	1	1	1	0	3	2	4	4	4	1	0	1	0	1	0					
80	4	2	1	3																2		5	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	5	1	1	1	1	1	1	1	0	2	2	4	4	5	1	0	1	0	1	0					
81	2	4	1	1	3	3	3	3	3	3										1	3	5	0	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	1	1	0	4	1	0	0	0	1	0	0	4	2	4	1	5	0	1	1	0	0	0					
82	3	1	1	2																1	2	4	0	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	5	1	0	1	1	1	1	0	2	2	4	3	4	0	0	0	1	1	0						

282	2	4	2	1		3	3	4	98	2	2	1	1	1	0	0	1	0	0	0	98	1	1	4	0	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	4	1	0	0	1	1	0	0	1	2	98	1	2	0	0	0	1	0	0	
283	2	3	2	3																	1	2	5	0	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	4	1	1	1	0	1	0	0	3	4	98	1	4	0	0	0	1	0	0	
284	4	3	2	1	4	4	4	4	4	98	3	1	1	1	0	1	0	0	0	1	1	2	3	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	2	1	1	2	1	0	0	0	0	0	1		
285	1	4	2	1		3	3	3	3	3	2	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	3	3	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	3	1	0	0	0	1	0	0	3	3	3	1	3	0	0	0	1	0	0	
286	2	1	2	1	2	3	3	3	3	98	98	1	1	0	1	1	0	0	0	1	1	2	2	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	0	4	1	0	0	1	1	0	0	2	2	4	2	3	0	0	0	1	0	0		
287	2	3	2	1	3	4	4	3	3	1	4	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	3	5	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	4	1	0	1	1	1	0	0	4	4	5	1	1	0	0	0	1	0	0	
288	2	3	2	1	1	4	4	4	4	98	4	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1	2	4	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	4	1	0	0	1	1	0	0	3	5	4	2	2	0	0	0	1	0	0	
289	2	3	2	2																	1	4	4	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	4	1	0	1	0	1	0	0	2	4	4	1									
290	2	4	2	1	2	98	4	4	4	98	4	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	2	4	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	4	1	0	0	1	1	1	1	0	2	4	2	2	3	0	0	0	1	0	0
291	1	4	2	1	1	3	3	3	3	98	4	1	1	1	1	1	1	0	0	1	2		5	1	1	0	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	5	1	0	1	1	1	1	1	0	4	5	98	1	5	1	1	0	1	0	0		
292	4	2	2	1	2	3	3	4	4	98	4	1	1	1	0	0	0	1	0	1	1	3	2	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	3	1	0	0	0	0	1	0	0	2	2	4	3	1	0	1	0	0	0	0	0	
293	4	1	2	1	2	3	3	4	4	3	4	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	2	4	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	4	1	0	0	0	0	1	0	0	3	4	4	1	2	0	0	0	1	0	0		
294	4	1	2	1	2						4	1	1								1	2		3	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	3	1	0	0	0	1	1	0	0	2	2	4	2	2	0	0	0	1	0	0			
295	4	1	2	1	2	4	4	4	4	98	98	98	98	1	0	0	1	1	0	98	1	3	5	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	4	1	0	1	1	1	1	0	0	4	4	4	1	3	1	0	0	1	0	0			
296	4	1	2	1	1	3	3	4	4	98	3	3	1	1	0	0	1	0	0	3	1	3	5	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	5	1	0	0	0	1	1	0	0	4	4	3	1	4	1	0	0	1	0	0			
297	4	4	2	1		4	4	4	4	98	4	1	1	1	0	0	0	0	0	1	2		3	1	1	1	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	5	1	0	0	0	0	0	0	0	3	3	3	4	4	0	0	0	1	0	0				
298	1	4	2	1	1	4	4	4	4	3	4	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	3	2	1	0	0	1	0	1	0	1	1	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	1	0	0	3	1	3	4	2	0	0	0	1	0	0			
299	1	4	4	1	2	3	4	4	4	98	4	2	2	1	1	1	1	0	0	3	1	3	3	0	1	1	1	0	1	1	1	0	0	1	0	0	4	1	0	0	0	0	1	0	0	5	4	4	3	5	1	1	0	1	0	0				
300	4	4	2																		1	3	2	1	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	4	1	0	0	0	0	1	0	0	5	2	98	1	2	0	0	0	1	0	0				

公務出國計畫績效評估與管考機制之研究

《附錄九》 期末報告審查會意見修正對照表

與會人員提問及建議事項	研究團隊修正情形
1、座談、訪問及問卷調查，主要在蒐集主觀資料，相關客觀資料，如各機關上游審查機制、中游執行及下游繳交報告等規定及作法，應儘量蒐集並加以比較分析，以補不足。	目前各機關上游審查機制、而在中游執行及下游繳交報告規定均是依照【附錄一】中之相關法規辦理，如不經由主觀資料，並無法進行比較分析。
2、問卷發放對象為何選擇衛生署而不是交通部？以及第二層抽樣選取標準：「依照該機關以及其所屬單位之出國考察次數、人數以及其他類別佔總出國次數做樣本選取之考量」，均請補充說明理由及執行方式。	相關選取標準已經在文中第 15、16 頁以及【附錄二】中說明。
3、本研究未提出問卷設計的依據及結構，亦缺乏前測及整體信效度資料；另教育部等三個部會共發放 400 份問卷，未說明母體、抽樣及 coding 情形，均請補列。	本問卷主要是依據本研究上、中、下游的研究流程；相關座談訪問中專家學者及與會人士意見；以及研考會內部意見所建構而成，由於時間、人力及經費考量，並無法先進行前測作業。另，針對三部會七機關發放 400 份問卷之母體為機關內所有人員，各機關再針對機關內人員以方便抽樣方式完成問卷之填答，表 2-1-1 中有對問卷發放對象及回收問卷數進行統計。而 coding 情形則可參考【附錄八】。
4、是否有機關人員出國但未繳交報告？如果有，表 3-1-1 是否正確？請審酌。	因為其他類出國計畫並無強制要求繳交出國報告，因此，一定會有機關人員出國但未繳交報告的情形。但表 3-1-1 僅是統計各機關出國類別的分析表，與報告有無繳交並無直接相關性。
5、文獻分析缺乏其他國家相關法規制度之介紹比較，對於現行制度與管理問題之系統	與原先研究目的不符。

性分析不足。	
6、期中報告曾提出將針對立法、司法、考試與監察四院出國計畫相關制度與運作加以比較分析，但期末報告未見詳細說明。	由於其他四院的運作情形及相關資料取得不易，且不在本研究之範疇內，並經由研考會同意後，刪除此部分研究。
7、應提出績效評估的架構與建議，以符委託計畫之目標。	本研究已將研究對象機關之出國計畫及管考機制現況調查與問題分析、「公務出國報告專區」運用效益以及各機關預決算勾稽進行分析並提供政策建議，並無不符本計畫之目標。
8、問題與政策建議的鏈結不清，如出國報告如何與政策或是機關的施政計畫相鏈結？報告品質是否可作為未來機關出國預算編列之參考？	本研究已於研究發現與政策建議進行補充。
9、增加出國日支費之建議是否合宜？請再酌	就事實面而言，多數受訪者與學者皆提出此建議，本研究團隊也認為實有必要增加出國日支費，但由於此部分非本研究目的所在，已接受審查人的建議刪除之。
10、建議應該要清楚說明公務出國種類、各類分類標準、內容、特質與經費使用規定。	相關建議已超出本研究預期研究目標。
11、教育部等三個機關出國經費在預、決算項目上出現差異的原因是來自次級資料分析？還是對於「其他」類的分析不足所造成的結果？請再釐清。	三個指標部會的預、決算經費皆由該部會的負責人提供，在預、決算項目上出現差異的原因，多是因為各指標部會因臨時業務需要而新增或取消出國計畫所造成。
12、資料分析與研究推論應更清楚，舉例來說，如何由表 3-1-3 看出教育部出國集中在 30 天以上的多以短期及研究為主？	表 3-1-3 僅呈現機關與出國天數的關係，因為教育部有兩成的出國天數集中在 30 天以上，所以研究團隊為進一步解釋此項情形，特別根據政府出版資料回應網上的資料說明這些出國天數較多的計畫多以短期進修及研究為主，此為實際情形，並

	無過度推論。
13、建議將資料的現況事實面、經費變動原因說明及評論分開來陳述，尤其攸關出國案件及人數的激增（減）、經費與項目的變更等現況事實資料，其原因與合理性，應該由機關單位來提供說明資料，研究小組不宜加以過度推測，舉例來說，衛生署預決算資料，「觀察似乎是企畫業務部都（跳行）先請了較多的款項，之後在（錯別字）將經費分配到各個子計畫案中，因此才會多出許多出國計畫」（第 56 頁）；疾管局預決算資料，「其預算書僅有 1,164,000，但多了一筆 12,000,000 的經費，故大大增加方便出國計畫的開支」（第 68 頁）。	已針對意見進行修正。
14、附註說明應完整，例如訪談研考會陳副處長，是那個處？全名為何？	由於訪談內容敏感，所以需匿名處理。
15、字體大小格式不一，包括表格中年份字體、圖內標題字體等；數字呈現方式不一；圖內容數值不清楚，如第三章長條圖內的數值；圖表標題位置不一致。	由於為求排版美觀，所以圖表中會出現字體大小不一，另有關表格、圖表的數字及數值已進行修正。
16、文獻引用方式錯誤或格式不一，如參考書目中列出的諸多文獻都沒有在內文中出現，格式錯誤也相當多。	已針對意見進行修正。
17、本研究缺乏績效評估理論及指標之建立，且研究動機與研究目的欠缺明確陳述。	本研究已針對研究對象機關之出國計畫及管考機制現況調查與問題分析、「公務出國報告專區」運用效益以及各機關預決算勾稽進行分析，並提出研究發現與建議。且在研究動機與研究目的的連結上，已於本報告第一章中明確說明。
18、考察、進修、研究及開會性質不同，應	感謝審查人建議，本研究進行之初確實亦

<p>有不同指標設計，事前、事中、事後查核亦復如此</p>	<p>有此想法，但基於以下兩原因選擇目前之作法，一是此種設計對實際執行之部會而言成本過高，另一則是此部分的複雜程度遠超乎本研究所能處理。</p>
<p>19、應從文獻分析（報告專區）找出出國報告之常見弊病與問題。</p>	<p>本研究的問卷調查多是針對報告專區常見的問題與弊病進行設計，且在研究報告第五章的研究發現也多針對報告專區的問題及弊病進行說明。</p>
<p>20、深度訪談中存在許多有價值的訊息，應加以整合並運用。</p>	<p>已針對建議將資訊整合並運用。</p>
<p>21、針對「公務出國計畫之績效如何提升及管考機制如何落實」之討論較欠缺；亦應加強出國計畫之成效（outcome），提出如何轉換為施政改革創新的具體意見。</p>	<p>本研究已第五章中，根據所規劃之上中下游與綜合分析說明多項研究發現，並提出七項「立即可行」與兩項「中長期」之政策建議。</p>
<p>22、先釐清出國是「福利導向」還是任務導向，若是任務導向，則外部審查出國報告極其重要，如何透過研考會的外部審查或資訊揭露，為極重要的建議。</p>	<p>公務出國當然是以任務為導向，因此研究團隊在立即可行建議中向研考會提出「納入外部專家學者」及「出國報告必須以公開登載為原則」等建議。</p>
<p>23、可否提出對於地方政府出國計畫之相關建議。</p>	<p>本研究主要針對行政院所屬機關進行研究，由於中央與地方情形差異甚大，相關建議僅可提供地方參考。</p>
<p>24、出國計畫報告除進行知識分享外，也要重視「採行率」；也可從組織學習的角度來擴展公務出國計畫執行成效。</p>	<p>政策的採行率及採行比例極難判斷及統計，但若落實各計畫知識分享的機制，亦算是組織學習。</p>
<p>25、應建立獎懲機制來兼顧興利與防弊；並可從 PBB 的角度探討如何將「出國預算」的錢花在刀口上，以符社會觀感。</p>	<p>本研究已針對各單位進行預決算勾稽，未來似可從 PBB 角度進行更深入的分析。</p>
<p>26、研究方法完整，惟對象集中在教育部等三大部會，代表性略顯不足。經濟部在業務</p>	<p>由於研究團隊之人力及時間限制，僅能針對三大部會進行初步探討，而關於出國計</p>

需求面上與教育部、衛生署很不一樣，比較基礎也就不同，例如出國計畫送不送外審就應有不同之規劃。	畫是否需要送外審此議題，在不同部會的問卷統計分析中也發現如建議中之看法，因此，將會於研究建議中修正。
27、應就考察、進修、研究等不同性質之出國計畫進行資料蒐集，才能正確分析不同目的之公務出國之特性，尤其是「其他」類(統計數字甚高)。	因 93-96 年度考察及其他類出國計畫分類僅由出國機關自行認定，在分類上並不明確，因此，不易進行分析。
28、雖列有中長期政策建議，惟結論建議多為執行面，欠缺整體「政策」規劃之建議。	根據本研究，目前關於中央機關「公務出國」之相關制度已趨完備，其關鍵在於「執行面」，故在研究焦點置於問卷調查與焦點訪談，在政策建議上亦然。而在「政策」層面上，本研究認為「其他類」不強制寫報告為「公務出國」的重要問題，故建議「出國報告是必須以公開登載為原則，在特殊情況與程序下可列為機密」，此部分與研考會業已修正的方向雷同。
29、可分為執行面及政策面描述，從首長的權限、彈性及管制密度等方面進行探討。	本研究已針對「公務出國計畫」之制度與執行面，包括現行問題、「公務出國報告專區」與預決算勾稽等進行分析，首長的權限、彈性及管制密度確實重要，但此部分在研究執行上有其難度。
30、結論建議宜加強「績效評估」相關作法。	本研究認為提升「公務出國」績效的關鍵在各部會內部，故於建議中提出「部會自行審議」機制的建立、出國報告以公開登載為原則、提供出國人員「作業手冊」以及知識分享的相關建議等均是基於此理由。
31、公務出國計畫制度的設計可考量計畫的延續性，應該以過去已執行過的計畫為基礎，檢視未來的公務出國計畫是否進行同一	本研究計畫已將此意見增列在立即可行建議第六點：「出國報告審查表」可增列「參考資料(報告)」欄目。透過此項建議

<p>主題更深度的瞭解或是其他面向的考察活動，至於「其他類」公務出國計畫若著重會議，應檢視參與會議所得效益為何，本報告並未就此部分進行分析。</p>	<p>正可以過去執行過的計畫為基礎，來檢視未來公務出國計畫的效益。</p>
<p>32、行政院近年對於公務出國計畫的管理已放寬許多，應該還要給予首長更大的彈性，因現在環境變遷大，計畫應即時因應並機動調整，尤其考察類的出國計畫更應鬆綁，應框列一定經費額度之後，由機關首長全權負責調配。公務出國計畫執行結果應完全公開，由媒體監督政府，發揮公務出國計畫的效益。</p>	<p>請研考會列入參考。</p>
<p>33、機關同仁進行公務出國考察後思維會受到衝擊與改變，不能單純說是犒賞，應從良善面著眼，適當的歷練是給予同仁學習的機會，請研究小組參考。</p>	<p>本研究並無視出國考察為犒賞，而於研究建議中建議多鼓勵同仁出國，開拓視野。</p>
<p>34、附錄中僅有一份 J2 的訪談資料，缺少受訪者背景與服務單位等訊息，訪談次數是否太少？所蒐集意見之代表性是否足夠？</p>	<p>已補充受訪者相關資訊。另，因其他訪談皆屬於短時間之電話訪談，所以並無呈現於報告內文中。</p>
<p>35、一般來說，訪談可以匿名，座談會通常不匿名，但是本研究在第二次、第三次座談中，連學者、主持人都被匿名，是否有特殊考量，請補充說明。</p>	<p>已針對意見進行修正。</p>
<p>36、學界大體建議應該將外部學者意見納入部會審查機制，但報告中的陳述、討論與建議較為薄弱。事前審查與事後審查（網站公告與知識分享等），是透明化與課責的主要方法，建請研究小組參考。</p>	<p>因各機關業務性質以及實際執行上有一定的困難度存在，所以僅於政策建議中推廣，但不強制。</p>
<p>37、第 142 頁提到，將深入分析「疾病管制局」的作業手冊，但未見相關分析內容及建</p>	<p>本研究於立即可行建議中「建議提供出國人員作業手冊」，即為參考疾管局之作業</p>

議。	手冊，所提之相關分析內容及建議。
38、可羅列教育部等部會暨所屬機關的計畫審查或知識分享實務，列出檢核表（checklists）提供給各機關參考。	由於目前知識分享機制並無強制舉辦且舉辦形式不拘，但可將建議納入參考。
39、第四章為問卷調查的次數分配與交叉分析結果，屬於由下而上的意見反應，缺少研究小組由上而下對當前制度的檢討與針砭。	根據本研究，目前關於中央機關「公務出國」之相關制度已趨完備，其關鍵在於「執行面」，故將研究焦點置於問卷調查與焦點訪談。
40、學者專家座談會資料被運用的程度似乎不高，例如：對於國防部出國的批判；部會審查的 SOP（第 230、231 頁）；學者參與外部審查的意義與必要性；大陸的翻譯官措施（第 257 頁）；知識分享措施與制度；出國專區的網站設計（第 263 頁）等。建議在第四章增列一節，彙整學者專家意見並進行分類與研析。	本研究以議題為導向，故不以專門章節呈現專家意見，而「自行審查機制」、「外部審查」、「強化網頁設計與使用的便利性」等意見不僅是本研究問卷調查的重點，也將此結果置於本報告之各章節，甚至於研究發現與政策建議中提出。
41、文字錯漏部分，如第 87 頁表 4-2-4 中的「類似」；第 261 頁底的 benety；第 263 頁的 user-friendly、Bing；第 264 頁的英文名詞等。	已針對意見進行修正。
42、第 151 頁所列「行政院及所屬各級機關因公派員出國案件編審要點」並非最新資料，建議所引用之行政規則應加註發布日期或實行日期。另第 13 頁之文字描述，...屬於公務出國之「其他類別」，由於回國後不用繳交報告，也可能造成機關內為規避接受考核時之另一選項。經查「其他類別」有很多是會議類案件，也是核心業務，且會議類一定要寫會議報告，建議研究小組予以更正。	已針對意見進行修正。另，雖然其他類別出國會議一定要寫會議報告，但有些會以機密及限閱方式處理，因此，一樣無法接受大眾考核。

<p>43、第三章，所提本部及所屬機關預決算資料有誤（以表 3-2-2 為例）：計畫項次及金額不應包含大陸地區旅費，且金額扣除大陸地區旅費後仍有誤，如邀訪外賓之機票款等不應列入。另預算計畫項次與決算項次表達基礎不一致，如國際經濟合作「出席部次長級雙邊經濟合作會議」而言，預算僅列 1 項計畫，93 年實際執行有 7 次，執行部分要列為 1 次或 7 次較恰當？均請審酌。</p>	<p>本研究所計算的經費一律包含大陸地區旅費，因為各單位所提供的預決算資料中，並無將大陸地區旅費分開計算。有關「出席部次長級雙邊經濟合作會議」而言，在預算及決算計算上，因是去七個不同國家並繳交七份出國報告，所以皆以七次計算。</p>
<p>44、第三章，出國報告專區與預決算資料分析中，針對出國類別、人次、天數、地區之交叉分析並無實質效益。第 19 頁及第 20 頁之出國件數統計單位宜統一，勿出現第 19 頁為「次」，第 20 頁為「個數」之情形。第 55 頁「第二、國貿局在 96 年大幅新增七項委辦大學辦理的出國費用，亦是往年所沒有的情形」，所指為何？第 20 頁之出國案件統計與第 21 頁之統計表數字相距甚遠，又未提出任何建設性看法，建議該章節予以刪除。</p>	<p>已針對意見進行修正。而第三章的資料分析僅是對現狀的一種呈現，第 22、23 頁的統計資料是針對出國案件及出國人數進行統計，數字當然不盡相同。第 57 頁所指貿易局的七項委由大學辦理的案件，分別由中央資管、台科大資管、台大工管、成大工管、政大資管(兩次)、成大電機系辦理。</p>
<p>45、第四章，第 82、84、85、86、94、95 頁等多處提及本部對出國計畫納入「外部專家學者來審查」幾乎表示反對。就本部及所屬機關為例，如由行政機關分別聘請專家學者來審查，反而增加行政作業及經費情形；若是本部及所屬機關統一聘請專家學者來審查，至少有 14 個機關，業務性質包括科技、商業、工業、工程、貿易、投資、經濟合作、法律（智慧局、談判）、地質、檢驗等多項類別？建請研究小組提供具體可行</p>	<p>對「外部專家學者來審查」表示反對意見是由經濟部受訪者所表示的意見，本計畫在研究建議中也僅對此審查機制提出推廣但不強制。</p>

之計畫，除可強化本計畫之重要成果外，亦可供本部參考。	
46、第四章，第 135 頁陳述本部對於公務出國計畫改革反應較不熱絡，係因為本部一向以業務為導向，出國計畫主要是執行業務的一部分，並無特別找個名目來考察，且出國與升遷似無相關，建請修正相關描述文字。	在該頁相關內容中已有提及與各部會業務範圍與性質相異的緣故，所以造成差異。但並未提及特別找個名目來考察等相關描述。
47、建議報告內容避免出現批判性文字，如第 XI 頁之（二）中游部分：...出國計畫出現變更...並非基於專業考量，...雖無違法但對公務的推展也無實質效益；又如第 XII 頁之 4、不同的服務機關在多項議題上看法不一，且相較於其他部會，經濟部在公務出國計畫相關改革上反應較淡等。	已針對意見進行修正。
48、「政策建議」一、立即可行建議（五）「可參照教育部提供之預決算書」一項，有關本部之預決算書均依照規定辦理，並未進行特別之處理；又本部有關公務出國計畫執行時人數超出等情形，係因案件較為繁雜，若牽涉所屬機關，則審理預算時狀況較難掌握。以上說明均請研究小組審酌。	關於建議中參考教育部預決算書一項，是因教育部在填寫預決算相關資訊時較其他部會確實，因可為其他部會參照。而在出國計畫人數統計上，研究團隊統計方式一律將外部人員及所屬機關人員包含在內，所以會與教育部部內的出國人數不符。
49、報告中內容文字若提及較為情緒性語言，建請研究小組酌予修正。	已針對意見進行修正。
50、研究方法中使用問卷調查法做研究，發放對象為教育部、經濟部、衛生署及其他機關，只看到有效回收問卷數，但各機關實際發出之問卷數及回收比例為何也應列出。	由於各部會人數不一，配合程度不一，所以本研究並無法強制回收份數，僅可請各部會盡量協助填寫，並在總回收問卷上進行掌控。
51、第 21 頁統計資料指出本署有 5 件、疾管局有 1 件 20 人以上出國人數的出國案件，但本署查閱資料並未發現是類案件；此	已針對意見進行修正。但在出國人數統計方面，研究團隊統計方式一律將外部人員及所屬機關人員包含在內，所以會與部內

<p>外，疾管局 93-96 年出國類別為「研究類」的有 102 筆，統計數據則為 100 筆，請再次確認。</p>	<p>的出國人數不符。</p>
<p>52、第 67 頁寫到疾管局出國案件中出國人員有許多是醫所研究員、醫師、教授等機關外人員，這些機關外人員參與出國會議訓練支經費由出國計畫經費勻支，但經本署統計發現，出國人員為其他類別的比例與本署及健康局並無不同，甚至較低，此說法可能並不恰當。</p>	<p>已針對意見進行修正。</p>
<p>53、第 69 頁指出相較於衛生署這種較大的機關，健康局出國計畫件數不多，對於疾管局出國計畫並無描述，且健康局在本署暨所屬機關中出國案件中屬於較多的機關，上開描述均請再酌。</p>	<p>已針對意見進行修正。</p>
<p>54、第 147 頁政策建議一節之「立即可行之建議」應就各建議項目，提供可操作性之具體作法，另「中長期之建議」應提供政策規劃運作之方向與可能之作法。上開政策建議均請補列主協辦機關。</p>	<p>已針對意見進行修正。</p>
<p>55、第 147 頁「立即可行之建議」(一)前置作業階段 1、「部會自行審議」機制的建立一項，應具體建議各機關進行公務出國計畫審議時，有哪些項目屬必審之項目，以供各機關參考。</p>	<p>已補充。根據本研究問卷調查與專家訪談，「部會自行審議」的重點依序包括：出國計畫與機關核心業務的關聯性、機關近期內是否有類似的出國計畫、出國經費、出國地區與出國計畫的相關性、出國行程以及分配公平性等。</p>
<p>56、第 149 頁「二、中長期之建議」(一)建議逐步調升出國「生活費日支數額」一</p>	<p>已取消此項建議。</p>

節，考量各地區物價變動情形並不相同，生活費之調整宜配合實際狀況，必要時亦可檢討調降。	
57、第 142 頁「(二) 關於出國報告專區」中有關受訪者使用頻率之描述語意不清，建請修正。	此頻率是按照問卷回收受訪者填達進行統計。
58、第 145 頁「(四) 不同的服務機關在多項議題上看法不一，……」中提及「是否贊成『部會自行審議』機制」、……等六項議題有差異存在，惟並未說明差異為何，建請補充。另本研究採問卷設計、焦點座談及深入訪談方式多方蒐集資料，因各方式之參與人員屬性不同，建議能加以比較在各項議題，此三類方式之回應意見之差異。	此部分差異在表 4-2-6 至 4-2-10、4-3-12 至 4-3-17 中已有相關說明。而在問卷、焦點座談及深入訪談的不同意見，也在政策建議中有比較說明。
59、本報告第 155 頁附錄一、貳「行政院及所屬各機關出國報告綜合處理要點」並非最新修訂之法規，建請補正。又第 147 頁「政策建議」一(二)提及「其他類」出國報告不強制寫報告亦係引用舊規定，宜請一併修正。	已針對意見進行修正。
60、第 141 頁二(二)跨機關計畫執行難題、三(一)1.同一考察會有兩份不同報告：實務上跨機關出國計畫可以共同署名提出，但也有各機關自行提出屬於其業務範圍之報告，兩種方法都是可以接受的。	已針對意見進行修正。
61、第 142 頁、2.報告格式不統一，且報告頁數落差極大：依行政院及所屬各機關出國報告綜合處理要點第 7 點，考察、進修、研究、實習類別之出國報告，其內容架構應涵蓋目的、過程、心得及建議等要項，其他類	此部分是說明所有類別出國報告的概況，因此包含其他類出國報告。而在報告頁數上，並非意指報告頁數多就是好的報告，但部分出國計畫所繳交的報告頁數的確落差極大。

<p>別出國報告得由各機關自訂內容架構，故可能有報告格式不統一情形，另報告頁數宜與出國時間長短成正比。</p>	
<p>62、第 142 頁、3.部分出國報告無繳交或查無資料：限閱之出國報告並不會開放至前端，機密案件依要點係排除於外，故民眾無法看到，但實務上有些限閱或機密案件係由承辦人自行決定，請於建議事項中增列應落實由機關首長核定之文字。</p>	<p>若過多限閱或機密的出國報告將不利績效管考，而本報告在政策建議中已有提及機關首長核定之文字。</p>
<p>63、第 142 頁、4.出國地點及人員類似：實務上有機關必須參與每年的國外年會、參展、業務巡察等，係為業務需要。</p>	<p>報告中所提及出國地點及人員類似，特別是指出國報告內容類似旅遊行程及出國地點重複程度極高的國家，如：日本。</p>
<p>64、第 140 頁提及行政院原民會及客委會於變更出國計畫後，經費必定大增一節，請予查明確認；第 142 頁、5.出國人員僅是犒賞部分，宜有客觀之證據呈現，方能做如此之推論。</p>	<p>已針對意見進行修正。</p>
<p>65、第 142 頁（二）1.出國報告專區使用頻率不高：以網站統計每月瀏覽人次 20 萬人，使用率不算低。第 148 頁（三）相關文字亦請配合修正。</p>	<p>報告中提及的使用頻率是指三部會的受訪者使用出國報告專區的頻率，並非所有人。所以的確出現使用頻率不高的情況。</p>
<p>66、第 144 頁四（一）1.以其他類為主：標題請改為「以其他類佔多數」或「以其他類較多」。</p>	<p>已針對意見進行修正。</p>

參考書目

- Osborne & Gaebler 著，劉毓玲譯，1993，《新政府運動》，台北：天下文化。
- 丘昌泰，2001，〈政府改造、組織氣餒與士氣激勵〉，《人事月刊》，35，5：37-44。
- 台北市政府政風處，2004，《台北市政府廉政指標之調查及建立》，台北：台北市政府政風處委託研究案。
- 台灣透明組織，2007，《法務部 96 年台灣地區廉政指標民意調查第 1、2 次調查報告》。
- 江大樹，1997，《國家發展與文官政策》，台北：憬藝企業有限公司。
- 余致力，1999，〈政府預算決策過程：理與力的結合〉，《國策期刊》，第九期，4 月。
- 吳玉山，2001，〈制度、結構與政治穩定〉，《政治學報》，第 32 期，頁 1-30。
- 邱志淳，陳志瑋，2005，《公務訓練機關轉型策略之研究---以公務人力發展中心為例》，台北：行政院人事行政局委託研究案。
- 施能傑，2001，〈彈性化職位設計與政府人力運用〉，《人事月刊》，第 32 卷，第 5 期，P33~45。
- 施能傑、蔡秀涓，2003，〈契約性人力運用之理論與現實〉，《公務人員月刊》，第 181 期，頁 15~25。
- 孫本初，2000，〈多元評估模式探討之研究〉，《人事月刊》，第三十一卷，第五期，頁 8-20。

孫本初、邱志淳、黃一峰，2007，《建立我國公部門學習成效評鑑機制之規劃研究》，台北：行政院人事行政局委託研究案

張四明，2006，〈強化績效審計與公共課責連結的重要性〉，《政府審計季刊》，27 卷 1 期，頁 88-96。

張四明，2006，〈新公共管理思潮下政府績效審計之再省思〉，《公共管理與政策評論，第一輯》，北京：中國人民大學出版社，頁 43-51。

張四明，2008，〈政府實施績效管理的困境與突破〉，《T & D 飛訊》，72 期，頁 1-26。

陳金貴，2001，〈我國公務人員激勵問題的探討〉，《人事月刊》，35，5：29-36。

彭錦鵬，2004，〈高級文官制度變革潮流中的荷蘭高級文官團〉，《考銓季刊》，第三十七期，頁 112-130。

黃一峰，2003，〈行政機關業務評估指標建構：以衛生署為例〉，《研考雙月刊》，第 27 卷，第五期，頁 33-44。

黃一峰、李右婷，2006，《高級文官管理能力評核與培訓制度之研究》，台北：行政院人事行政局委託研究案。

黃同圳，2003，《公務訓練機關訓練業務人員所需職能及在職訓練課程之研究》，台北：行政院人事行政局委託研究案

黃賀，2007，《公務人員績效管理制度之國際比較研究》，台北：行政院國家科學委員會研究案。

劉坤億，2002，《地方政府建立績效管理制度之研究：台北市政府之經驗與挑戰》，台北：行政院國家科學委員會研究案。

鍾美娟、陳莉惠，2009，〈中央機關派員出國進修、研究及實習經費之研究〉，《主計月刊》，643 期（民國 98 年 7 月）：20-25。

- App, S. O.,1997, "From Performance Measurement to Performance Management," *The Public Management*. Fall:.29-31.
- Arnold,P..E.,1995,"Reform's Changing Role," *Public Administration Review*, Vol.55, No.5, pp.407-417.
- Ban,C.,1995,*How Do Public Managers Manage?-- Bureaucratic Constraints, Organizational Culture, and the Potential for Reform* .San Francisco, California: Jossey-Bass Inc.
- Blanchard P. Nick and James W. Thacker. 2004. *Effective Training Systems, Strategies, and Practices*,2nd ed. Upper Saddle River, N J. Pearson Prentice Hall.
- Caiden, N. 1990, "Public Budgeting in the United States: The State of the Discipline" in Lynn, N. & Wildavsky, A. eds. *Public Administration: The State of the Discipline*, New Jersey: Chatham.
- Curro, M.j.. 1995,"Federal Financial Management and Budgeting: NPR Recommendations and GAO Views, " *Public Budgeting & Finance*, Spring, pp.19-26.
- DiMaggio, Paul J. and Walter W. Powell. 1983:"The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organization Fields." *American Sociological Review*, 48:147-160.
- Evans, Peter. Harold K. Jacobson and Robert D. Putnam, eds. 1993. *Double-edged Diplomacy: International Bargaining and Domestic Politics*. Berkeley : University of California Press.
- Gilley Jerry W. and Ann Maycunich. 2001.*Organizational learning performance and change. An introduction to strategic human resource development*,New York : McGraw-Hill
- Hall, Peter A & Taylor, Rosemary C.R. 1996: "Political Science and the

- Three New Institutionalism” *Political Studies*, Vol.44:936-957.
- Hughes, Owen.1998. *Public Management and Administration: An Induction*. New York: St. Martin’s Press.
- Immergut, Ellen M. 1998: “The Theoretical Core of the New Institutionalism.” *Politics and Society*, Vol. 26:5-34.
- Jepperson, Ronald L.,1991 “Institutions, Institutional Effects, and Institutionalism,” in *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Walter W. Powell & Paul J. DiMaggio eds., Chicago: University of Chicago Press.
- Keohane, Robert and Helen Milner eds. 1996. *Internationalization and Domestic Politics*. New York: Cambridge University Press.
- Koeble, Thomas A. 1995: “The New Institutionalism in Political Science and Sociology.” *Comparative Politics*, Vol.27:231-245.
- Leonard, B., Cook, J. & Mcneil, J., 1995,“The Role of Budget and Financial Reform in Making Government Work Better and Cost Less,” *Public Budgeting & Finance*, Spring, pp.4-18.
- North, Douglass C.1990. *Institutions, Institutional Change, and Economic Performance*, Cambridge & New York: Cambridge University Press.
- Olsen, M. 1965: *The Logic of Collective Actions: Public Goods and the Theory of Groups*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Osborne, David and P. Plastrik. 1997. *Banishing Bureaucracy: The Five Strategies for Reinventing Government*. Mass: Addison-Wesley.

- Peter, Hall A. & Taylor, Rosemary C.R. 1996:“Political Science and the Three New Institutionalism.” *Political Studies*, Vol. 44:936-957.
- Peters, B. Guy. 1999: *Institutional Theory In Political Science : The New Institutionalism*. London: Pinter.
- Pierson, Paul 2000: “Increasing Returns, Path Dependence, and the Study of Politics.” *American Political Science Review*, ol.94, No.2:251-267.
- Powell, Walter W.& DiMaggio, Paul J. 1991. *The New Institutionalism In Organizational Analysis*. Chicago :The University of Chicago Press.
- Rosenau, James. 1969. *Issue Politics: Essays on the Convergence of National and International Systems*. New York: Free Press.
- Scott, W. Richard,2001. *Institutions And Organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Thenlen, Kathleen and Fran Longstreth. 1992: *Structuring Politics: Historical Institutionalism in Comparative Analysis*. N.Y.: Cambridge University Press.
- Thomas Risse-Kappen, ed. 1995. *Bringing Transnational Relations Back In : Non-state Actors, Domestic Structures and International Institutions* .New York : Cambridge University Press.
- Williamson, Oliver E., 1994. “Transaction Cost Economics and Organization Theory,” in *The Handbook of Economic Sociology*, Neil J. Smelser & Richard Swedberg eds. New York: Russell Sage Foundation, pp. 77-107.
- Zenger, Todd R.,2002. “Informal and Formal Organizations in New Institutional Economics,” in *The New Institutionalism in Strategic*

公務出國計畫績效評估與管考機制之研究

Management, Paul L. Ingram & Brian S. Silverman eds., Boston,
JAI.