


國立政治大學公共行政學系碩士論文

政府績效管理資訊化的交易成本分析： 以「政府計畫管理資訊網」為例

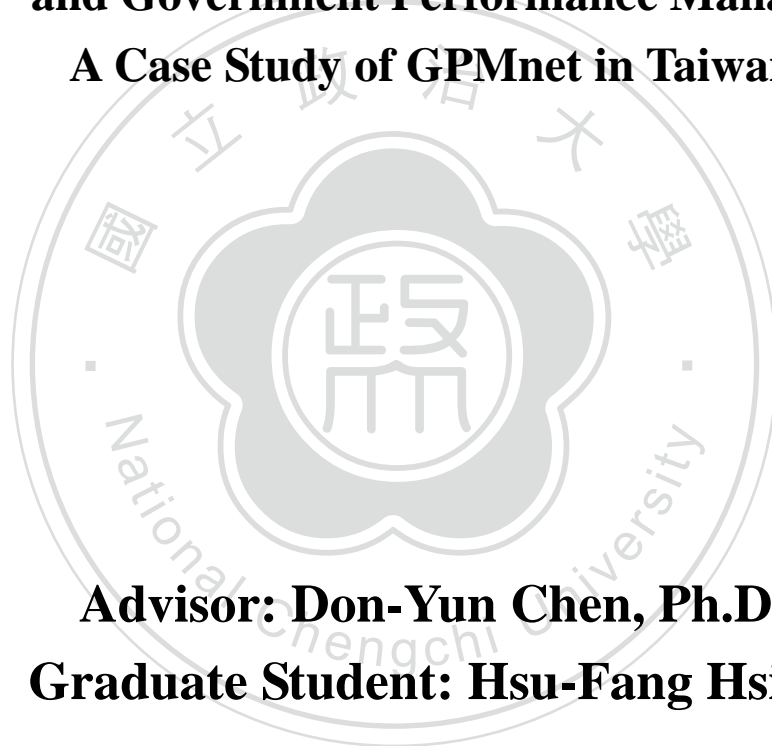


指導教授： 陳敦源 博士
研究生： 謝叔芳 撰

中 華 民 國 9 9 年 6 月

National Chengchi University
Department of Public Administration Thesis

**Information and Communication Technologies (ICTs)
and Government Performance Management:
A Case Study of GPMnet in Taiwan**



Advisor: Don-Yun Chen, Ph.D.
Graduate Student: Hsu-Fang Hsieh

June 2010

謝辭

還記得 2006 年 10 月高考放榜，很幸運的在榜上有名，當時才剛踏入政大校園不久，面對著學業計畫趕不上工作變化的情況，還煩惱著如何完成碩士學業。如今時光飛逝，轉眼間碩士學業也已經到了第四年，這本論文也剛好在修業年限屆滿的此時完成了。很高興這一路走來，工作與學業都很順利的向前邁進，在工作的同時，能同時在學校學習進修，習得更多的新知技能；而在學校修課的同時，也因為工作的關係，可以在實務上應用所學，實踐公共行政教育強調的倫理規範與理想，這四年的點點滴滴，在心中化為一股感動，感謝所有曾經在這個過程中，給予協助與鼓勵的每一個人，您的鼓勵與幫忙，都是這本論文得以完成的重要元素。

感謝指導老師，陳敦源老師。從公共行政政治經濟學這門課開始，老師對於理論與實務現象的深刻思考，以及各種政策實務的關懷，開拓了我對於問題思考的廣度與深度，這本論文從研究議題、範圍界定、研究設計到資料分析，多虧有老師的提點與把關。在工作與學業兩頭同時進行的過程中，謝謝老師容許我以電子郵件與電話做為主要討論工具，也謝謝老師有時候都要配合我的時間，在下班後進行討論。老師對於學術品質的堅持，讓我對於論文的內涵感到踏實。

感謝兩位口試委員，朱斌好老師及胡龍騰老師。兩位老師對於這本論文的殷切期盼與相關建議，是這本論文品質提昇的重要關鍵。謝謝朱老師在量化分析方法所給予的許多協助與建議，也謝謝胡老師在政策實務意涵所給予的提問與意見，這些建議都是促發我對於論文更進一步思考的壓力與動力。

謝謝在政大修業四年之間諄諄教誨的所有師長們，陳老師、蕭乃沂老師、黃東益老師、施能傑老師及孫本初老師。無論是課堂的知識或是其他形式的協助，老師們所給我的不僅是言教，也包含了對學術工作的熱情與身教。此外，更要謝謝過去在台北大學的所有師長們，彭文賢老師、簡明哲老師、林鍾沂老師、羅清俊老師、呂育誠老師、郝培芝老師、詹靜芬老師以及黃朝盟老師。老師們的鼓勵與催促，對於這本論文的完成絕對是激勵也是壓力，謝謝老師們自大學以來給我的許多訓練，讓我在後來的學習歷程更為得心應手，雖然我沒有繼續在台北大學進修，但是老師們從不吝於在生活上給予關心，並且給予許多鼓勵，這些都是支

持著我不停前進的原動力。

謝謝我所有的朋友們，靖玟、映慈、韻青、俞君、鈺潔、鈺婷、培怡、玉欣、瑞芬及智凱學長。朋友們的陪伴與鼓勵，讓我在求學的路上不孤單，總是在我心情不好或是需要放鬆時，陪著我一起在苦悶的寫作生活中找快樂。此外，也謝謝廖處長、芳如科長及所有長官在業務上的包容與全力支持；謝謝辦公室裡的所有同事：小顧、桂甄、家蕎、資竣、雅雯、勝峯、蕙芬、佩君、慧雯、昭輝、天民、智閔、容欣及傳宙，謝謝您們在業務上給予的包容，以及對於論文進度的鼓勵；謝謝賢文大哥幫我介紹的許多受訪者，還陪我一起去做訪談；謝謝涵恩幫我校對英文摘要與潤飾；這麼多的熱心與關懷，讓我更有信心一定可以完成一篇兼具理論與實務豐富意涵的論文。

最後我要感謝我的家人，爸爸、媽媽、姊姊及兩位弟弟的溫暖親情，是我最大的靠山，父母全力的支持與包容，讓我更放心的往前追求自己的理想，謝謝姊姊與兩位弟弟給我的鼓勵，讓我多了許多繼續下去的勇氣。

在階段性句號劃下的同時，謹將此一論文的小小成就，獻給所有曾經直接間接給予協助的人，謝謝您們。

謝叔芳 2010.6.23

謹誌於 台北木柵

摘要

自 1980 年代政府再造潮流以來，績效管理及資訊通信技術業已成為政府提昇績效的重要工具，在此一背景下，我國亦於民國 94 年完成「政府計畫管理資訊網 (GPMnet)」整合，用以協助執行績效管理作業。不過，由於資訊科技涵蓋面向相當寬廣，影響層面頗為廣泛，因此也引發樂觀、悲觀及務實主義等不同立場的爭辯，其運用成效確實有待進一步的評估。在相關文獻的基礎上，本研究採用交易成本理論途徑，首先透過問卷調查瞭解 GPMnet 使用者的態度及行為偏好，其次則經由訪談資料進一步解析資訊通信科技對於政府績效管理成本的增加與減少。

本研究採取混合方法論 (mixed methodology) 進行研究設計，兼採量化資料及質化資料蒐集分析。量化資料部分，以 GPMnet 使用者為分析單位進行問卷調查，回收 148 份有效樣本；質化資料部分，依主辦、主管、會審及研考等 4 項權限功能，選取 8 位 GPMnet 使用者進行訪談，以了解不同權限受訪者使用 GPMnet 的經驗與看法。

資料分析部分，本研究以偏最小平方法分析問卷資料，調查結果分析顯示，GPMnet 系統使用的交易成本認知與態度、主觀系統績效有顯著負向關係；不確定性、資產專屬、使用頻率與交易成本之假設則未獲實證資料支持。此外，訪談資料分析發現，制度環境下，因受限於現行不同機關有不同資訊系統、GPMnet 多個子系統，以及紙本流程仍然存在的情況下，使用 GPMnet 執行績效管理作業會增加行政成本負擔；此外，在實際使用的情形之下，因為系統可以保存過去資料、提供清楚欄位、網路化傳遞、進行進度控管及主動公開資訊等功能，減少了行政作業交易成本。相對的，也造成學習時間不符成本、溝通費時、校對、資訊過載、介面不友善及系統不穩定等負面影響，增加績效管理作業的交易成本。

最後，本研究建議在學術研究上，結構模式的觀察變項應更謹慎設計，資訊系統評估理論應重視成本觀點。至於在實務面則應全面落實電子化績效管理，在 GPMnet 系統資源環境更應進行資料備份，以減少資訊的過度負荷。

關鍵字：績效管理、資訊通信科技、交易成本、混合方法論、偏最小平方法

Abstract

Governments invest much more attention, time, and money on performance management and evaluation on the public sector today than ever before. To better utilize agency program management systems under the Executive Yuan, the Research, Development and Evaluation Commission (RDEC) has completed the planning of the "Policy Program Management Information System" (Government Program network, GPMnet). The system is a common service platform created to integrate various policy implementation management information systems to enhance the performance of different agencies in program management. However, the performance of GPMnet needs to be evaluated. In order to evaluate the system, this study introduces an empirical research which focuses on a transaction cost approach that has often been used to support the idea of information and communication technology and its positive impact on the economic system.

The data was collected by mixed methodology, combining quantitative data from 148 users and eight interviews with a semi-structured questionnaire. The Partial Least Squares was used to analyze the quantitative data. According to the research findings, information-related problems represent only some of the elements contributing to the transaction costs. These costs also emerge due to the institutional factors contributing to their growths. The study of the consequences associated with ICT design and its implementation, based on the transaction cost theory, should therefore consider the costs of ICTs.

Key words: performance management, Information and Communication Technologies, transaction cost, mixed methodology, Partial Least Squares

目 次

表 次	iii
圖 次	iv
第一章 緒論	1
第一節 績效管理改革與資訊通訊科技的興起	1
第二節 研究動機	5
第三節 我國績效管理制度的資訊化發展—GPMnet	11
第四節 研究目的與研究問題	18
第五節 研究流程與章節安排	22
第六節 小結	23
第二章 文獻分析與回顧	25
第一節 績效管理與政府再造的資訊改革	25
第二節 績效管理資訊系統的評估—交易成本觀點	30
第三節 科技使用行為與交易成本	44
第四節 小結	49
第三章 研究設計	51
第一節 研究架構	51
第二節 研究方法	59
第三節 資料分析方法	66
第四節 小結	69
第四章 資料分析與討論	71
第一節 問卷資料分析	71
第二節 訪談資料分析—使用 GPMnet 的交易成本	92
第三節 系統使用的交易成本政策意涵	112
第四節 小結	120

第五章 結論與建議.....	121
第一節 研究結論.....	121
第二節 研究建議.....	124
第三節 研究限制及後續研究建議.....	127
第四節 小結.....	128
參考文獻	131
附錄一 問卷題項.....	137
附錄二 預試開放題紀錄.....	141
附錄三 訪談逐字稿 A.....	143
附錄四 訪談逐字稿 B.....	149
附錄五 訪談逐字稿 C 與 A.....	155
附錄六 訪談逐字稿 D.....	175
附錄七 訪談逐字稿 E.....	189
附錄八 訪談逐字稿 F.....	201
附錄九 訪談逐字稿 G.....	215
附錄十 訪談逐字稿 H.....	231

表 次

表 1-1	行政業務資訊化的最大助益	6
表 1-2	受訪者建議行政業務資訊系統加強之應用功能	7
表 2-1	交易成本議題與應用的研究取向	34
表 2-2	公私組織管理結構差異	40
表 2-3	各學者界定交易成本類型與內涵	43
表 3-1	研究假設	55
表 3-2	主觀系統績效問項設計	56
表 3-3	態度問項設計	56
表 3-4	交易成本問項設計	57
表 3-5	基本資料問項設計	58
表 3-6	問卷發放規劃	60
表 3-7	母體推估數、計畫總數及參訓人數之比對	62
表 3-8	訪談對象規劃	64
表 3-9	各選項計分方式	66
表 4-1	受訪者基本資料	73
表 4-2	母體與樣本之比例	74
表 4-3	各觀察變項平均數及常態數值	76
表 4-4	Harman 的單因素檢定法	77
表 4-5	主觀系統績效信度分析	78
表 4-6	態度信度分析	79
表 4-7	不確定性信度分析	79
表 4-8	資產專屬性信度分析	80
表 4-9	各題組信度分析結果	80
表 4-10	各觀察變項與基本變項之差異分析	81
表 4-11	不同性別受訪者平均數檢定結果	82
表 4-12	不同年齡受訪者單因子變異數分析結果	83
表 4-13	不同官等受訪者平均數檢定結果	84
表 4-14	不同資訊設備使用時數受訪者單因子變異數分析結果	85

表 4-15	各構面收斂效度.....	86
表 4-16	潛在變項相關與區別效度.....	87
表 4-17	交易成本構面之權重.....	88
表 4-18	以 PLS 估計結構模式之路徑係數.....	90
表 4-19	整體模型之直接、間接與總效果分析.....	91
表 4-20	本研究各研究假設檢定結果.....	92
表 4-21	訪談對象提出使用 GPMnet 的交易成本.....	111

圖 次

圖 1-1	政府計畫管理資訊網首頁圖示.....	12
圖 1-2	政府計畫管理資訊網管理架構.....	13
圖 1-3	研究問題 1 之示意圖.....	19
圖 1-4	施政計畫管理層級.....	20
圖 1-5	本研究之定位.....	21
圖 1-6	研究流程圖.....	22
圖 2-1	資訊科技導入後組織協調成本與交易成本關係.....	36
圖 2-3	科技接受模型.....	45
圖 2-4	消費者使用 ETC 意向的交易成本模型.....	47
圖 2-5	網路購物的交易成本模型.....	48
圖 2-6	軟體委外調查之交易成本應用.....	49
圖 3-1	研究架構.....	52
圖 4-1	結構模式之路徑分析.....	89
圖 4-2	績效管理資訊系統結構與雙軌運作流程.....	98

第一章 緒論

政府如果能提高績效，民眾的信任便可能提昇一些。

R. Behn, 2002¹

績效的衡量在成本和利益之間有著明顯的資訊不對稱，因為績效管理的「成本」常常呈現在「效益」之前。

Bouckaert and Peters, 2002²

第一節 績效管理改革與資訊通訊科技的興起

無論學術或實務工作者，均同意績效管理制度的執行與進步，是目前政府管理的重要議題。近二十年來，绩效管理廣為各國所重視，也是新公共管理思潮下政府再造的重要議題，與此同時資訊通信科技的相關發展與應用，意圖降低政府推動绩效管理蒐集資料的時間及流程高昂的成本問題。我國亦於 85 年開始規劃建置施政計畫管理資訊系統，94 年推動各機關施政計畫全面實施網路化作業，完成「政府計畫管理資訊網（Government Project Management network，以下簡稱 GPMnet）」整合（施宗英、陳海雄，2006），供各機關上網填報绩效管理資訊之平台，期能對於绩效管理作業有所幫助。然而，政府投入預算推動資訊政策與發展新系統工具，是否能確實幫助組織绩效管理達到「事半功倍」的效益？亦或僅是增加管理流程與溝通成本，反而造成「事倍功半」的負面效果？此為本研究最主要之研究動機，並將透過實證資料之搜集與分析，討論绩效管理資訊化的相關議題。

¹Behn 認為政府績效會影響公眾對政府的信任，然而只改善績效無法快速地建立公眾信任，但是要提升公眾信心也不能不考慮政府績效，因此政府有責任進行績效資訊的分析與詮釋，並利用適當的分析架構以產生適當的資訊（Behn, 2002: 323）。

²Bouckaert and Peters 指出，績效評估與管理固然可以解決許多問題，但不適當的绩效管理卻可能成為行政現代化過程的致命傷（Achilles' heel）其部分的原因來自於績效成本易見，而績效管理的利益在短期內無法產生，因此容易出現成本與利益不對稱的情形（Bouckaert and Peters, 2002: 360）。

政府績效管理資訊化的交易成本分析：以「政府計畫管理資訊網」為例

壹、績效管理成為政府再造的重要課題

自一九八〇年代以來，政府管理的革新主要以生產力、市場化、服務導向、分層負責、政策取向、績效管理等六項主題為核心（Kettl, 2000: 1-3）。隨之而來的是各國所進行的一系列政府再造運動，例如英國柴契爾首相推動的政府組織精簡、美國於 1993 年成立的「全國績效評估委員會」（National Performance Review, NPR）等，此外，經濟合作暨發展組織（Organization for Economic Co-operation and Development, OECD）等國際組織及相關文獻亦指出，各國政府也投入越來越多的心力、時間與金錢在公部門的績效衡量與評估（van Thiel and Frans, 2002: 267）。

隨後在全球化浪潮之下所興起的治理議題，仍然相當重視「政府效能」與「課責」等概念，以亞太經濟合作會議（Asia-Pacific Economic Cooperation, APEC）為例，其所揭示的公共治理原則，包含法治化程度、政府透明、課責、公部門績效管理、公部門倫理與廉潔、政府回應力、政治與官僚結構、良善政策與制度，以及風險管理等（APEC, 2007）。政府部門為了能夠回應外在環境的變遷與挑戰，透過績效管理相關作法連結政策規劃、監督與評估等不同環節，確保資源投入能夠達到預期成果。申言之，績效管理議題興起的時代背景，主要來自於民主課責的需求，政府部門試圖透過績效的評估與監控，回應民眾對於政府績效的要求。

貳、各國競相投入績效管理改革與重視資訊通信科技（ICTs）

誠如前述，績效管理自政府再造風潮後，已成為政府治理的重要施政議題。世界各主要先進國家競相投入資源進行績效管理與評估，例如英國自 1982 年起，開始推動財務管理改革方案（Financial Management Initiative, FMI），要求各機關確實設置「部長管理資訊系統」；推動財務管理的分權化，雖然沒有進行年度評估，但是致力於績效評量技術（郭昱瑩，2004：163）。1998 年開始實行「公共服務協議」（Public Service Agreement, PSAs）制度，各部會與財政部進行協議後，必須提出公共協議白皮書，內容要闡明各部會的目標，並且說明如何達成績效計畫與指標（O. James, 2004）。

從 1992 年起，瑞典基於「成果管理」（Management by Results）的概念，政府開始推動新的預算作業程序，發揮績效評估的精神。在瑞典，績效評估由財政部

負責，但由於政府所提供的服務很難有市場價格，因此要評估政府組織的生產力是一件困難的事，因此瑞典財政部規定：所有政府產出都應該能夠被量化，評估的內容隨著生產力的品質有所調整投入的部分則應包含勞力成本、購買勞務成本及服務的成本、租金與折舊等（郭昱瑩，2004）。

美國則在 1993 年通過「政府績效與成果法」（Government Performance and Results Act, GPRA），要求聯邦政府各機關必須採行策略管理，將此項管理理念引進政府運作過程，規定各機關必須提出策略計畫書、績效計畫書、績效報告書和提供擴大管理彈性空間的法源，最後則是授權進行試行專案。而在同一年，柯林頓指派副總統高爾（A. L. Gore），對於如何進一步改善政府績效進行一項為期半年的研究，而經由該項研究結果的延續，誕生了「全國協力再造政府委員會」（National Partnership for Reinventing Government），更為詳細地要求所有聯邦政府機構都必須制訂「使命宣言」、「組織對外影響之目標」、「內部績效目標」，並訂立相關之衡量指標（吳安妮，2004）。同時，Gore 提出「經由資訊科技再造政府」（Reengineering Through Information Technology）報告，文中提及未來政府努力的方向在於運用資訊科技提昇政府的效率，電子化政府（e-government）成為政府再造風潮下的重要發展議題。

此外，美國自 2004 年度開始實施「計畫評等工具」（Program Assessment Rating Tool, PART）主要在以評估各部會機關所屬之每項計畫的實際績效，預期每年評估 20% 之聯邦計畫，至 2008 年度時，全部聯邦計畫均可納入評估，採標準化的問卷式績效評估技術。其評估的面向包含：計畫目的與設計（program purpose and design）、策略規劃（strategic planning）、管理（management）、成果與課責（results and accountability）（OMB, 2009）。

為了使聯邦政府機關財政支出能夠更為精簡有效，美國透過電子化政府重整的功能，使各項聯邦部會機關的補助計畫，可以提供瀏覽窗口，方便政府機關、企業、人民申請補助計畫，或是改善補助計畫，提供透明、公開、且具有競爭性的補助機會（彭錦鵬，2005：21）。同時，為了確認電子化政府推動的進度，美國預算管理局並訂定了五項電子化政府的成功標準：（1）資訊科技的投資與各聯邦機關所優先處理的功能事項、（2）確認資訊科技的投資充分考慮到所有聯邦的建設安全、（3）管理主要的聯邦計畫，不但要及時完成，更要在預算額度內完成、（4）

政府績效管理資訊化的交易成本分析：以「政府計畫管理資訊網」為例

使各項採購作業系統能達到 90% 的安定程度使用 (5) 避免重複或只有適合特定機關的資訊投資計畫 (OMB, 2003: 6)。

政府再造風潮及公共治理原則對於績效管理課題的重視，加上資訊通信科技 (Information and Communication Technologies, ICTs) 的發達，對於政府處理文書與對外關係皆產生重大影響，尤其在 1990 年代以後，網際網絡 (Internet) 的興起與相關應用，使各國政府除了藉由該項設備輔助內部行政事務，更可透過跨機關或直接線上提供服務等方式，擴大至可以直接提供顧客或民眾相關服務機制 (蕭乃沂，2005)。透過提高行政效率、創造管理新機制，並提供人民更便捷、優質的公共服務，資訊通信科技已成為提昇政府治理品質的最佳工具。

參、電子化政府為當前政府重要施政項目

我國行政資訊化歷程，在網際網路商業化之前，公部門的業務以推動電腦化為主要方向，主要考量為內部行政效率的提昇，例如會計與人事差勤系統，除此之外，政府戶政資訊系統透過各地戶政資料的連線與及時處理，可以及時與就近提供服務，為我國政府跨機關提供資訊服務的最早發展 (蕭乃沂，2005)。當時政府資訊系統所規劃的目標，主要為針對特定業務的開發應用系統，協助推動政府行政業務電子化，此為我國行政業務電子化的先驅。

從 1960 年代政府業務電腦化，至 1990 年代初期，部分政府機關開始建置 WWW 網站以來，電子化政府 (e-government) 已成為我國重要施政項目之一，行政院在 2003 年更以「挑戰 2008：數位台灣計畫」作為主要施政方針，所投入之經費達 4008 億元 (民間投資 3,644 億，政府投資 364 億)，而近期的「愛台 12 項建設智慧台灣」亦於 99 年度規劃於公共建設經費核列 307 億經費 (中央社，2009)，根據主計處「97 年電腦應用概況調查速報」，97 年資訊總支出經費金額為 1,977 億元，較 96 年增加 2.25% (行政院主計處，2009)，與前年度相比，資訊委外服務經費呈現成長趨勢，政府對於資訊經費投入之多，顯示了政府資訊政策在行政實務的重要地位，我國資訊政策主政機關行政院研考會在一項文宣中提到：

政府 e 化今年已邁入第 10 年，其中歷經「電子化/網路化政府中程計畫」(87 至 89 年)、「電子化政府推動方案」(90 至 93 年) 及「e 化政府計畫」(92

至 96 年，納入「挑戰 2008：國家發展重點計畫」數位台灣計畫項下），至今不論在政府資訊通信基礎建設或應用服務方面，都已顯現成果。政府服務通路的多元化、政府資訊的公開化、服務時間的延長、作業流程的改造以及行政效能的提升，均有明顯的進步（行政院研考會，2008）。

相關資料顯示，透過電子化政府的發展，可以協助政府提昇施政能力與效率，以便捷的服務及流程做為政府行政革新的重要成果，以較少的成本投入，獲致各項政府服務的效益。尤其在網際網路科技興起之後，ICTs 在公部門的運用，從原本內部行政效率的提昇，快速拓展至政府組織之間（G2G）、政府與企業（G2B）及政府與公民（G2C）的互動，電子化政府的發展，已成為政府行政革新成功與否的指標之一。因此，致力於運用資訊通信科技於政府管理，以及發展友善的政策支援系統，已成為我國政府資訊政策的主要方向。

第二節 研究動機

績效管理成為政府再造潮流下的重要議題的同時，資訊通信技術的進步與發展，成為政府以低成本追求行政績效的重要工具，績效管理業務的資訊化成為政府重要的資訊政策目標。然而，政府行政業務的資訊化，並非完全帶來正面的效益，同時在學界也針對資訊科技本質出現不同立場的爭辯，引發本研究探究政府績效管理資訊化問題的動機。經過相關文獻的檢閱，使用者態度應為資訊政策推動的關鍵，而交易成本理論無論在分析層次及研究議題方面，皆已累積相當豐碩之研究成果，因此本研究將採交易成本為分析途徑，探究資訊科技使用者的態度與相關認知的政策意涵。

壹、資訊通信科技運用成效有待評估

在新公共管理思潮下的政府改革，運用資訊通信科技協助行政業務及政策評估，主要的目的除了提昇內部效率，更希望藉由網路的外部效果，加速跨機關的資訊傳遞。然而在實際的情況裡，資訊通信設備的運用，未必帶來完全的效率提昇，可能反而會增加執行的人力成本，而行政業務的資訊化，也未必能讓組織工

政府績效管理資訊化的交易成本分析：以「政府計畫管理資訊網」為例

作者完全滿意。根據主計處（2004）「政府機構行政業務資訊化程度與應用概況³」調查報告，受訪的 280 個機關之中，有 71% 的受訪機構認為行政業務資訊化的最大助益在於「簡化行政流程」、69% 的受訪機構認為最大好處為「促進資訊分享」，66.4% 的行政機關認為可「節省時間」、53.2% 的行政機關認為可「加速組織內各部門溝通與互動」（如表 1-1）。

表 1-1 行政業務資訊化的最大助益（可複選）

類別	最大助益	資訊流通、分享與學習	加速組織內各部門溝通與互動	行政流程簡化	紙張減量	文件電子化	強化內部審核作業	簡省人力、物力	節省時間	其他
總計		193	149	199	135	189	105	173	186	4
依機構類別分										
行政機關		142	102	140	95	134	66	117	131	3
公營事業機構		34	32	41	26	37	25	40	36	1
公立學校及研究機構		17	15	18	14	18	14	16	19	0
依員工人數分										
不足 20 人		17	6	16	12	16	5	18	17	0
21-50 人		22	16	26	15	20	8	16	18	0
51-200 人		49	44	53	37	48	22	45	46	3
201-500 人		56	44	50	34	52	31	46	49	1
501-2000 人		29	23	36	21	36	26	31	38	0
2001 人以上		20	16	18	16	17	13	17	18	0

資料來源：主計處（2004）

當問及「行政業務資訊系統有那些應用功能尚待加強」時，有 59.6% 的受訪機關認為應加強「決策支援功能」；其次有 56.4% 認為是「電子化學習」（如表 1-2）。也就是說，受訪者一方面除了同意行政業務資訊系統可以簡化行政流程，但是另一方面也認為，資訊系統對於決策所能提供的相關資訊及支援功能仍然不足。

³調查執行單位為行政院主計處電子資料中心，執行時間為 93 年 6 月，共回收有效問卷 280 份，包括行政機關 203 個單位，公營事業機構 51 個單位，以及公立學校 26 個單位。

表 1-2 受訪者建議行政業務資訊系統加強之應用功能

系統取得方式 類別	資訊公告	檔案管理	資源分享	決策支援	電子化學習	群組討論	資料搜尋	電子表單	其他
總計	39	59	82	167	158	92	77	103	7
依機構類別分									
行政機關	4	4	13	36	28	20	21	14	1
公營事業機構	2	7	7	17	13	5	3	11	1
公立學校及研究機構	33	48	62	114	117	67	53	78	5
依員工人數分									
不足 20 人	6	7	6	10	17	7	3	9	0
21-50 人	2	6	9	16	13	5	1	10	0
51-200 人	18	14	30	41	39	20	18	30	1
201-500 人	6	18	14	53	48	34	29	27	6
501-2000 人	6	9	17	33	30	19	14	19	0
2001 人以上	1	5	6	14	11	7	12	8	0

資料來源：主計處（2004）

而在網際網路服務效益方面，根據「政府跨機關網際網路服務（Extranet）的應用現況調查⁴」，在 171 個受訪機構中，有 117 個（68%）機關使用跨機關網際網路服務，各受訪機關認為建置跨機關網際網路服務所帶來的主要效益，主要以「公務組織間作業效能明顯提升（25%）」、「24 小時全年無休的電子化政府服務（23%）」、「經常性工作人力減少工作簡化（18%）」，分列最具代表展現的前三項，而僅有 17 個（14.5%）機關認為跨機關網際網路服務可以強化公務組織間溝通機制。此外，就所遭遇的主要困難，分別為各機關普遍認為經費不足（23%）、會員資料或整體服務維護困難（14%）、軟體開發工具還不成熟（14%）等。

雖然此次問卷由於回收的份數較少，僅能表現部份之現況，但是就其調查結果，仍有許多值得討論的地方。首先，就網路服務而言，除了提昇行政機關的效能之外，對於公務組織的溝通機制效益似乎沒有預期的高，117 個採用的機關中僅有 17 個行政機關同意此項說法，與一般所預期的結果有落差。其次，14% 的行政機關認為會員資料或整體服務維護困難，亦即透過網路方式的服務，仍然需要投入系統的運作成本，維持網路服務功能的服務品質。由此可知，推動行政業務資

⁴調查執行單位為行政院主計處電子資料中心，執行時間為 90 年 1 月，共回收有效問卷 171 份，包括行政機關 116 個單位，事業機構 36 個單位，以及公立學校、研究機構 19 個單位。

政府績效管理資訊化的交易成本分析：以「政府計畫管理資訊網」為例

訊化與網路化，在實務上對於政府組織除了帶來資訊流通與加速溝通等效益，同時仍然有支援決策功能不足等未盡之處。此種正反評價並陳的現象，顯示資訊通訊科技的運用成效仍難一概而論，總體的效益仍然有待評估，此為啟發本研究動機之一。

貳、資訊通信科技認識基礎的思辯

關於資訊通信科技對於政府行政與管理的影響與衝擊，不僅引起學界關注，也引發樂觀主義及悲觀主義等不同立場的爭辯。Benjamin Barber (1998) 以三種不同的劇本來解釋不同立場所主張的論點，其認為資訊科技與民主之間的關係，可以用代表天真無邪的潘格洛斯劇 (Pangloss Scenario)、帶著警訊的潘朵拉劇 (Pandora Scenario)，以及積極務實的傑佛遜劇 (Jeffersonian Scenario) 等不同劇本加以詮釋，其基本立場即為樂觀主義、悲觀主義及務實主義。

樂觀主義者相信資訊科技所帶來的溝通傳訊能力，可以協助組織改善管理的效率與品質。網際網路的本質將消除空間距離的隔閡，引導使用者走向平等與民主，因而有科技民主化理論的誕生 (e.g. Andrew Feenberg)。Barber (1998) 將這種自滿與樂觀的狀態與趨勢比喻為潘格洛斯劇 (Pangloss Scenario)。

另外，與之相反的是代表著最壞的警告，提醒資訊科技存在許多危險的潘朵拉劇 (Pandora Scenario)，本研究將之視為悲觀主義者，其認為資訊科技會擴張、成長，進而宰制人類社會，從而使人類喪失天生的自由。有些學者則是認為，科技是一種混亂、無秩序、負面的力量，而且勢必形成一種普遍與不可避免的情境；人類一方面創造科技，但一方面又無法、不能控制它；人類一方面透過創造物和文化來展現自我，但卻又與之相對立，使得人類的主體文化陷入困境，既不可能逃避也無法獲勝，因而使得人類文化的發展變成一個悲劇。此類反省科技文明，以及科技可能帶來禍害的論點，有的學者稱之為科技的恐懼病 (technophobia)。

最後，第三種為務實的論點主張，儘管資訊的濫用對於組織的管理工作可能帶來一些威脅，但是也同時帶來強而有力的協助，Barber 將此種代表希望，企圖找出科技在未來生活中角色的務實看法比喻為傑佛遜劇 (Jeffersonian Scenario)。如果政府管理者及公民願意相信資訊通信科技，並且付諸行動接納與適應新的技

術發展所帶來的挑戰，資訊通信科技將有助於管理工作的進行，協助挑戰過去被動的結構、達到資訊平等、消弭偏見與促進參與。

綜觀上述各項主張，其實是基於不同的認識論基礎對於資訊科技的運用提出主張，本研究認為，採取完全樂觀主義的觀點，可能忽略了資訊科技對人類生活的負面影響，而完全的悲觀主義則會過度擴張資訊科技的制約效應，完全的樂觀主義及完全的悲觀主義皆有可能落入科技決定論的陷阱，如英國文化學者 Raymond Williams 所批評的，將科技當成一切變化的原因，忽略了資訊科技其實是為人所用的工具（轉引自：黃厚銘：2001），科技與人類的互動才是評估其效益的重要關鍵。排除完全的樂觀與悲觀主義，本研究認為以 Barber 的傑佛遜劇本做為探討政府績效管理資訊化的理解基礎，是比較持平與客觀的作法，其建議吾人應在相信資訊通信的基礎之上，務實的處理資訊通信科技對於政府管理的衝擊，同時在人本主體與資訊科技互動的進程中，漸進討論資訊通信科技的運用課題。

參、行政資訊化推動的關鍵：使用者的態度

誠如 Barber 的傑佛遜劇本所主張的，漸進的討論資訊科技對於政府行政資訊化的衝擊，不僅只以資訊科技為討論主體，更能兼顧人為行動對於資訊科技應用發展的影響。在人文的社會脈絡中，Fountain（2001）認為，光靠科技的進步，尚不足以推動電子化政府的發展，倘若新的技術與工具無法被使用者感知與認同採用，充其量僅為客觀的存在物，而無法確實的發揮功能效用。政府治理若要提昇技術與工具的品質，則不能忽略使用者的角色。同時，Fountain 也認為在電子化政府的發展歷程中，公共管理者扮演舉足輕重的角色，科技是否運用及其運用效能，仍然取決於其本身的意願而定，因此不應將其視為絕對的科技接受者，而忽略其自主性。換言之，一項資訊技術的推展，應該在兼顧技術創新與使用者感受的情形下推動，才能讓使用者真正的接受與減少因抗拒而產生的成本。

本研究認為，在政府積極推動電子化政府的背景下，資訊使用者的態度，將可決定政府推動資訊化政策的成效，因此討論政府績效管理資訊化課題，不能忽略人為態度對於資訊科技運用的影響。資訊科技的目標對象終究為各個終端使用者，技術的創新與友善程度如能讓使用者感受到其效用，並且轉化其抗拒的態度，

政府績效管理資訊化的交易成本分析：以「政府計畫管理資訊網」為例

則可以提昇推廣的速度。因此資訊系統的效益分析，必須在「個人」與「資訊系統運作」的互動關係加以討論，使用者的態度或許可做為評估系統成功與否的標準之一。

肆、資訊科技影響評估的交易成本分析途徑

資訊通信科技運用於組織的成效評估問題，除了進行使用者的態度分析，做為改善資訊技術的參考之外，亦有論者提出以交易成本理論為解釋途徑。Ciborra (1978a) 認為傳統的資訊系統效益分析僅討論資訊系統的決策功能與效率，不足以解釋資訊系統實際使用的情況，也無法瞭解組織資訊處理方式，因為資訊系統常常是在人際協調與個人機會主義的情境下運作，因此新制度經濟學的交易成本理論也正好可做為一個更適切的分析途徑，完整解釋個人理性自利與組織整體的協調控制問題。對於決策個人來說，只要符合個人效用的利益，以及最低成本考量，即為決策的選項；而對於組織而言，協調與控制為主要處理的問題，資訊系統不只可以協助個人處理決策問題，也解決了協調與控制的問題。

關於此類分析亦包含主張資訊通信科技可以支援經濟系統，提供更有效率的資訊流，使複雜環境中的代理者互動更加便利的論點 (e.g. Ciborra, 1993; Malone et al., 1987)。以及 Benjamin 與 Wigand (1995) 證明運用資訊通信科技需要更多協調成本；Picot et al. (2008) 運用產權理論、交易成本理論及委託代理人理論解釋資訊時代組織邊界的消失及內部行為者互動等，皆為肯定資訊科技降低交易成本的研究。另一方面，亦有強調資訊通信科技過量的負面影響，增加組織交易成本等相關研究 (e.g. Palme, 1984; Schultze and Vandenbosch, 1998)。

綜合以上各項研究成果，本研究認為使用交易成本的分析途徑，將有助解釋資訊通訊科技應用於政府績效管理的效益。就分析層次而言，在個人效用與組織溝通協調等兩個層次，交易成本理論可提供制度與個人互動關係的分析觀點，有效分析資訊系統運作的溝通與協調問題；就理論成熟度而言，以交易成本討論資訊通信科技已累積豐富之研究成果，相關討論充足，可提供本研究操作化之參考；就概念的可測量性而言，交易成本論的協調成本、控制成本及搜尋成本等概念，較為中性且可進行測量，資訊通信科技的效益可以透過交易成本的測量，得到較

為客觀的數據再進行評價，符合前述傑佛遜劇本對於資訊通信科技的漸進評估論點，因此就政府績效管理資訊化的交易成本觀點，提出本研究之研究問題。

第三節 我國績效管理制度的資訊化發展 - GPMnet

自民國 69 年開始，主管行政院所屬各機關施政績效考核的行政院研考會積極推動「行政計畫作業模式（非經濟性計畫）」，與「管制考核作業模式」，為了確保政府施政績效品質，該會更每年度從施政計畫中選擇最重要的計畫，分由行政院研考會、經建會、及國科會列管，嚴密控制其執行進度；並由研考會負綜合之責，就管制考核結果，每季編印「列管案件進度季報」，分送相關單位首長及主管部門參考，此為我國績效管理制度的開端（魏鏞，1999）。其後歷經政府機關電腦化之改革，行政院研考會為解決表報作業繁複等問題，於民國 86 年開始建立行政院層級管考作業系統，至 94 年推動各機關全面網路化作業，進行各項子系統整合，完成「政府計畫管理資訊網⁵（GPMnet）」（如圖 1-1 所示），堪稱是整合各部會績效管理作業最為完整之系統，其包含九項子系統，用以支援績效管理的「機關施政績效評估」及「個別施政計畫評核」兩項主要管理體系。政府用於管理績效的資訊科技投資不勝枚舉，例如工程會建置有工程類管考系統、經建會主管大型中長程個案計畫之系統，然而就完整度與政策涵蓋層面而言，工程會的工程管考系統僅針對工程類計畫要求提報機關填報進度等相關資料，經建會之計畫管理系統僅針對少數經濟建設的中長程計畫進行管理。而由行政院研考會所建置的 GPMnet 則涵蓋 9 個核心子系統，針對年度、跨年度不同計畫之管制流程進行管考，且在每年度進行院所屬各個部會施政績效評估，提供各機關重要施政指標評分結果，作為執行成果的總體評價，不論在涵蓋層面及管理的高度，皆為目前最完整之資訊系統。GPMnet 透過網路單一窗口的方式，做為各部會填報資料的平台，一方面是由上而下管理與控制行政院所屬各級機關的績效成果，藉由績效資訊的搜集與回饋，改善施政績效品質。另一方面也提供一個完整的網路平台，讓行政院所屬各部會承辦人員藉由資料共享與檢索的方式，更快速的搜集與整合績效資訊。

⁵ 基於本研究之主要目的為以成本觀點分析政府績效管理資訊化，有關於 GPMnet 的建置歷程，僅作簡略說明，詳可參閱：施宗英、陳海雄（2006），〈政府計畫網路化管理機制建置與展望〉，〈研考雙月刊〉，(30) 1: 65-102。

政府績效管理資訊化的交易成本分析：以「政府計畫管理資訊網」為例



圖 1-1 政府計畫管理資訊網首頁圖示

資料來源：行政院研考會

歷經政府機關電腦化改革及 GPMnet 的建置與整合，我國績效管理制度目前提供各機關利用網路作業系統填報中程施政計畫、中長程個案計畫、年度施政計畫、先期作業、作業計畫、選項列管、執行情形、計畫調整撤銷、計畫查證、計畫評核、績效評核、專案追蹤等計畫管理功能，並強化個人化及圖表分析功能，配合計畫時程的即時呈現及施政計畫知識管理的全文檢索比對，提供多種角度的資訊參考平台。GPMnet 建置成果自 94 年 12 月於行政院會議報告後，由行政院研考會開始推動各機關全面實施網路管理機制，其管理架構如圖 1-2。

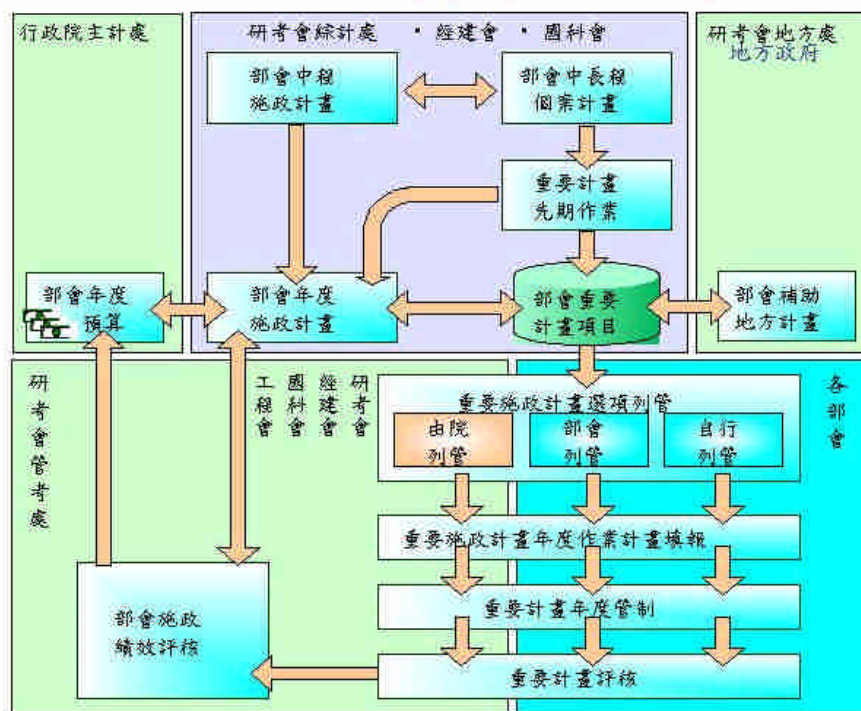


圖 1-2 政府計畫管理資訊網管理架構

資料來源：行政院研考會

一、子系統類別⁶

該系統依計畫管理階段需求區分為「中程施政計畫子系統」、「中長程個案計畫子系統」、「重要社會發展計畫先期作業子系統」、「年度施政計畫子系統」、「選項列管子系統」、「年度作業計畫子系統」、「執行情形填報子系統」、「計畫評核」及「機關績效評估」等 9 大核心系統，各機關均需經由網路進入系統作業；此一系統將計畫管理工作最繁重的資料傳輸與資料整理工作由人力轉為電腦自動控制，所有資料並記錄於集中資料庫，藉由各子系統的貫穿運作，搭建整體資料傳輸架構。

GPMnet 並建置政府施政計畫知識管理系統，內含前述各機關施政管理全程網路作業文件，並藉由各機關共用之共通平台將網路化管理所快速累積的施政資訊進行分享與流通，方便各級公務人員、決策幕僚及機關首長透過系統取得特定政策或議題之統合性資訊，作為我國重要政策之決策支援系統。

計畫網路化管理係運用網路技術協助管理工作之進行，整體機制依照施政計畫管理相關規定開發而成；另一方面，為了因應網路化作業的需求及落實各機關

⁶ 本研究「子系統類別」部分資料參考自研考會針對 GPMnet 系統簡介。

政府績效管理資訊化的交易成本分析：以「政府計畫管理資訊網」為例

網路管考，亦併行作了部分法規修正，以能相輔相成。僅就網路管理各階段之運作方式說明如下。

(一) 中程計畫與機關績效評估作業子系統：由各部會配合總統任期，經過機關內部討論訂定四年期之中程計畫，並透過網路將計畫內容登入計畫管理系統，由研考會邀集政策統合機關及學者專家進行網路及書面審查，再由研考會將綜合意見登入系統送請部會修正及確認公告，公告之中程計畫資料將自動導入績效評估子系統中，作為評估機關績效之依據，每年結束後，各機關再透過系統編報部會績效報告，次由研考會進行初審、專家學者會審及網路綜合審查後，彙整評估報告報院並送請各機關檢討改進。

(二) 中長程個案計畫作業子系統：目前建置之子系統，僅處理重要社會發展類計畫之審議，由計畫規劃機關上網填製中長程個案計畫書，經部會網路審查後送行政院複審，核定後公告實施。

(三) 施政計畫先期作業子系統：目前建置之子系統，僅處理重要社會發展類計畫之先期審議工作，由各機關於每年3月上網填報先期計畫，再由研考會透過網路進行審查並提供幕僚意見，次召開政策統合機關綜審會議，相關網路填報資料並於會議中投影供各機關代表審查參考。

(四) 年度施政計畫編製作業子系統：由各部會分別填報告機關年度施政計畫及年度重要計畫項目，由研考會運用系統自動彙整，經審查及修正，定稿案由系統自動排版機制輸出完整版，由研考會簽報院會通過後，併同預算案送立法院審查。年度施政計畫內之年度重要計畫項目資料，系統即自動導入後續選項列管子系統中，接續運用於管考工作。

(五) 選項作業子系統：選項作業目的是將行政院將所屬各機關年度施政計畫中重要施政計畫區分成行政院管制、各部會管制及部會所屬機關自行管制三級，以作為後續分級管制基礎。各部會於每年10月底前透過網路填送次年度施政計畫分級列管項目建議表，各資料彙入集中資料庫後，由行政院研考會依計畫類別會同經建會、國科會及工程會上網審查，於審查後再由研考會運用系統之查詢功能，將分級列管項目列印陳送行政院核定，並上載網站公開查閱。

(六) 管制作業子系統：由系統承接選項作業核定之資訊，自動分派各級列

管計畫，分級實施管制。而管制作業分為「年度作業計畫擬定」及「執行進度提報」2部分，網路作業說明如下：

1.年度作業計畫擬定：由各部會研考單位協助計畫主辦機關（單位）於每年1月15日前，運用施政計畫管理資訊系統上網填報，填報完成送出資料後，系統將自動鎖定，並開放權限供後續部會研考單位進入審查，審查確定之計畫，系統再自動進行第2層鎖定，屬行政院管制之計畫並開放行政院政策統合機關上網複核，屬經濟發展類計畫者開放由經建會上網複核、屬科技類計畫者開放由國科會上網複核、屬工程類計畫者開放由工程會上網複核、屬社會發展類計畫者開放由研考會上網複核。對於審核中有需要修正或補充資料之計畫，網路將自動解鎖退請主辦機關重行修正上傳；對於複核通過之計畫，則由研考會系統最高權限管理者透過系統予以公告，作業計畫一經公告，主辦機關及研考機關（單位）即應分別據以執行與管考。

2.執行進度提報：各部會計畫主辦機關應於管考週期次月10日前運用系統填報辦理情形，資料填入後，系統會自動將進度資料與已公告之年度作業計畫各月預定分配進度進行比對，再由主辦機關將落後原因及因應對策填入系統完成填報工作，此時系統自動將執行進度資料鎖定，並開放計畫管考單位審查，落後超過1%之計畫，管考機關並應填入管考建議供機關參考。於各計畫均完成執行進度提報及審查後，由行政院管制部分，行政院研考會即運用系統之查詢功能，將各計畫執行情形表列分析，一方面簽報院長，另一方面對執行進度嚴重落後案件辦理實地查證，協助主辦機關發掘問題，即時改善。

（七）考成作業子系統：考成作業按程序區分為自評、初核與複核3個層次，年度結束後由計畫主辦機關上網填報自評資料，再由計畫主管機關於2月底前完成網路初核工作，屬行政院管制之計畫隨即由行政院管考機關按計畫類別分工辦理複核，各層次之作業均可在電腦畫面上立即連結查詢相關作業計畫內容及去年度執行狀況，系統並可按實際需求自動產出各類表報供機關長官查閱。

二、績效管理體系

其中，若以管理體系來區分，可以大致將績效管理區分為組織層面的「機關

政府績效管理資訊化的交易成本分析：以「政府計畫管理資訊網」為例

施政績效評估」及個別計畫層面的「個別施政計畫評核」。前者以部會整體為考核對象，強調策略管理與結果導向，評估層次為策略層次之組織績效；「個別施政計畫評核」方面，係以年度列管施政計畫為對象，依計畫管理、執行績效等面向之評核指標，分別辦理評核作業⁷。因此，「機關施政績效評估」行動的主體為「部會」，主要內容為部會年度施政績效評估，為一般性的評價。「個別施政計畫評核」主要內容為個案計畫，分析單位應為「計畫」，此二體系並不完全互斥，而是在績效管理體系中保留彈性。謹就該兩大系統之內容說明如下：

（一）個別施政計畫評核

個別施政計畫評核以年度列管施政計畫為對象，依計畫管理、執行績效等面向之評核指標，分別辦理評核作業。

此項業務始於民國 58 年，其後施政計畫管制作業經過多年來的不斷改進，民國 90 年度開始，確立目前之由院、由部會及由部會所屬機關自行列管三級列管制度，自 94 年「政府計畫管理資訊網」(GPMnet) 之網路單一窗口建置完成，供各機關上網填報年度作業計畫、辦理情形，由行政院研考會、國科會及工程會透過此平台分別針對社會發展類、科技發展類及公共建設類進行管制，並視實際需要辦理實地查證，具體推動管考一元化工作，針對由院管制計畫每季編印「行政院列管案件進度季報」陳報 院長及分送各機關參考。

隨著資訊科技的發展，政府計畫管理資訊網功能持續開發擴充後，於民國 92 年規劃 3 年 3 階段的推動策略，包括第 1 階段（92 年 12 月至 93 年 8 月）增建中程施政計畫子系統，及加強各子系統聯動處理與操作介面；第 2 階段（93 年 9 月至 94 年 8 月）增建中長程個案子系統，及整合計畫上中下游之資料連動；第 3 階段（94 年 9 月至 95 年 8 月）連接行政院知識管理系統，串接主計處 GBA 系統，橫向整合計畫管理資訊，達成計畫管理單一入口目標（施宗英、陳海雄，2006）。除提供各個計畫管制流程不同的子系統功能，進行中程施政計畫、中長程個案計畫、年度施政計畫、先期作業、作業計畫、選項列管、執行情形、計畫調整撤銷、計畫查證、計畫評核、績效評核、專案追蹤等計畫管理功能，並已強化個人化及圖表化分析機能及施政計畫知識管理功能。

⁷關於績效管理體系之分類，係參考依行政院研究發展考核委員會之分類。參考行政院研考會網站「績效考核」之說明，<http://www.rdec.gov.tw/np.asp?ctNode=11966&mp=100>，檢視於 2009/10/11。

(二) 年度施政計畫與評估

行政院年度施政計畫是行政院所屬各機關年度施政的具體依據，「行政院所屬各機關年度施政計畫編審辦法」僅列重要程序及原則性規範，而將作業時程、格式等改以注意事項規範，各部會依機關施政目標及重點，編列策略性方案，加強計畫與預算之結合。其與中程施政計畫一樣，僅為規劃性質之作業，並無實質具體計畫。每年度各部會依其來年重要施政重點研擬年度施政計畫，並且透過審議機制，確定來年主要工作重點，此一施政計畫並不涉及預算之規劃，因此對於一個部會而言，年度施政計畫之審議，除了可以確立下一年度施政目標與重點，並可參考審議人員之建議，重新調整各項施政績效評估指標之權重，並且研議是否重新調整工作計畫優先順序。其內容包含：「年度施政目標」與「自訂衡量指標及各項工作計畫」。

在評估方面，行政院於90年5月17日函頒「行政院所屬各機關施政績效評估要點」，並於90年底研擬完成行政院所屬各機關施政績效管理作業手冊，經行政院核定自91年度起全面實施，為行政院所屬各機關目前施政績效評估相關作業之依據。施政績效評估制度推動方式為各部會於研擬中程施政計畫時訂定「業務」、「人力」及「經費」三個面向之績效目標及衡量指標，以做為施政之策略引導，同時，各部會每年需提報年度施政計畫及年度績效報告，以做為行政院衡量各機關施政績效良窳及獎勵之客觀準據（行政院研考會，2001）。

綜合上述各項依據現有制度環境所設計之GPMnet管理系統架構，主要目的是希望可以透過網路科技的資訊快速流通特質提昇績效管理的效率。根據政策主管機關所評估的效益，GPMnet可以協助政府達到「改善公文往返耗時情形」、「加速稽催效率」、「提供地方政府管理之參考範本」及「計畫知識管理系統提供決策支援」等目標。

做為目前政府績效管理最具代表性的資訊系統，其運用的成本及效益對於我國未來政府業務資訊化推動以及資訊系統開發極具參考價值。然而，除了GPMnet的運用效益之外，尚未有相關研究探討績效管理資訊化所需要的「成本」，時值系統整合完成第5年，資訊化的績效管理運作已邁入較為制度化的階段，探討其運作的成本，將有助瞭解系統應用現況，爰此本研究將以GPMnet為探討對象，進行交易成本評估與討論。

第四節 研究目的與研究問題

本節將就前述研究動機及我國績效管理資訊化的個案基礎，提出本研究的研究動機，以及根據政府績效管理資訊化的政策現況，提出本研究的研究問題。研究問題主要聚焦於資訊通信科技使用的交易成本、其對使用者態度的影響、行為者偏好及未來政策建議等。

壹、研究目的

從各國競相進行績效管理改革的趨勢，以及資訊科技被帶入政府各項例行文書工作、對外關係處理等，政府投入大量資源，期望透過資訊設備軟、硬體的升級，對內提昇效率、節省行政成本，對外改善形象、提供更好的服務。

然而，從主計處相關調查報告觀之，政府行政業務資訊化，未必是行政機關降低行政成本的良方，資訊科技對於除了帶來「被期待」的效益之外，有時候卻也帶來了負功能。以常識去理解資訊科技的效益並不困難，然而如何全盤思考資訊科技的應用？或是該用什麼樣的角度去分析與解釋資訊科技運用的利與弊？從傳統的績效管理與資訊改革等相關理論似已不足以解釋政府應用資訊科技的效益與成本問題。本研究認為，交易成本理論恰好提供一個較為有力的解釋，透過搜尋成本與執行成本的減少，資訊科技提供了許多便利，然而在溝通、協調等方面，也相對帶來了「資訊過載」的負面影響。

就個人層次而言，本研究透過相關實證資料蒐集，以交易成本理論，探討個人在面對新科技時，行為的考量及對資訊科技的態度。並且輔以深度訪談資料討論不同角色行政人員使用資訊科技的成本問題，進一步建議如何在整體政策層次設計相應的誘因機制。具體而言，本研究希望達到以下目的：(1) 就實務的角度而言，檢視資訊科技對於績效管理制度的利與弊。(2) 就學術理論的角度而言，驗證交易成本對於個人資訊科技使用態度及主觀系統績效的關係；並從經濟學途徑解釋資訊科技與行政管理交集時的個人行為與現象。

貳、研究問題

為了有系統地理解政府績效管理制度實務、資訊通訊科技效益與行政人員實際工作情境的成本考量等問題的複雜關係，本研究提出以下的研究問題：

1、資訊通信科技（ICTs）對於政府績效管理增加以及減少的成本為何？

誠如前述，我國自民國 94 年完成政府計畫管理資訊網（GPMnet）各子系統整合後，資訊系統的無紙化運作，是否為使用者、行政機關以及整體制度帶來更多效益？而在行政系統尚未網路化運作之前，政府績效管理制度業已存在，在時間軸上（如圖 1-3），加入資訊通信科技（ICTs）的輔助之後，對於整體制度的效益為何？是否減少組織之內、組織之間作業的溝通、協調、與監督工作？又是否正向減少時間成本？

早期在資訊科技領域相關文獻所討論的交易成本應用，多認為資訊通信科技對於組織管理是利多於弊的，不僅可以減少作業流程，也降低了紙本作業所耗費的時間（e.g. Benjamin and Wigand, 1995; Ciborra, 1987a; Malone et al., 1987）；近來則出現不同看法，論者主張交易成本雖然可用於解釋資訊科技對組織帶來的好處，卻未必降低交易次數，且會過濾資訊或是造成資訊過載的情形（Bailey and Bakos, 1997; Cordella and Simon, 1997; Cordella, 2001, 2006; Katzer and Fletcher, 1992; McKight and Bailey, 1997; Picot et al., 2008），相關文獻的討論不僅指出資訊通信科技所帶來的有形時間成本與業務執行成本，更啟發其中無形的協調、資訊互動成本等議題，爰此本研究試圖了解，資訊通信科技對於組織績效管理而言，究竟帶來「事半功倍」的效果？還是帶來了「事倍功半」的反效果？

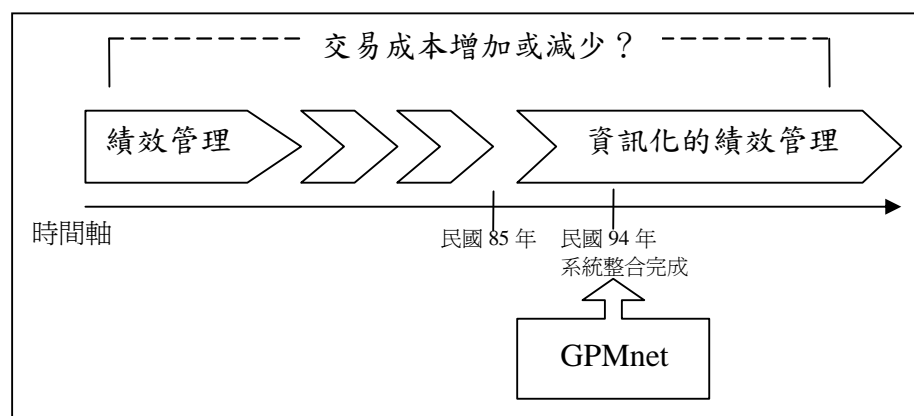


圖 1-3 研究問題 1 之示意圖

資料來源：本研究

2、行政人員使用資訊通信科技（ICTs）進行績效評估時，交易成本對於其使用態度影響為何？

誠如前述，系統使用者的態度為電子化政府推動的關鍵，在使用者交易成本的認知下，其使用態度與評價是否仍為正面，為本研究問題之二。對於執行績效管理的政府行政人員而言，使用網路化的設備進行績效資料填報與審查所屬機關陳報的績效資料，早已成為日常生活不可或缺的一部份。以績效評估作業計畫為例，在同一個部會內，主要承辦與填報資料的行政人員，所陳報的績效資訊必須被管考與審查，主管該部會績效的人員必須進行監督與審查等相關管理工作；而在部會層級與主管績效評估作業計畫業務的研考會而之間，卻又存在著另一層的監督與管理關係，層層監控與管理，對於行政組織而言，是有效課責的控制手段。

然而，若把各個角色化約為組織管理的委託—代理關係（如圖 1-4），則可以發現個人除了例行的管理行為，更可能在不同情境因素之下進行行為決策，交易成本的相關因素認知可能會影響使用者行為決策或使用態度的程度與可能性，則為本研究第二個想要探究的問題。

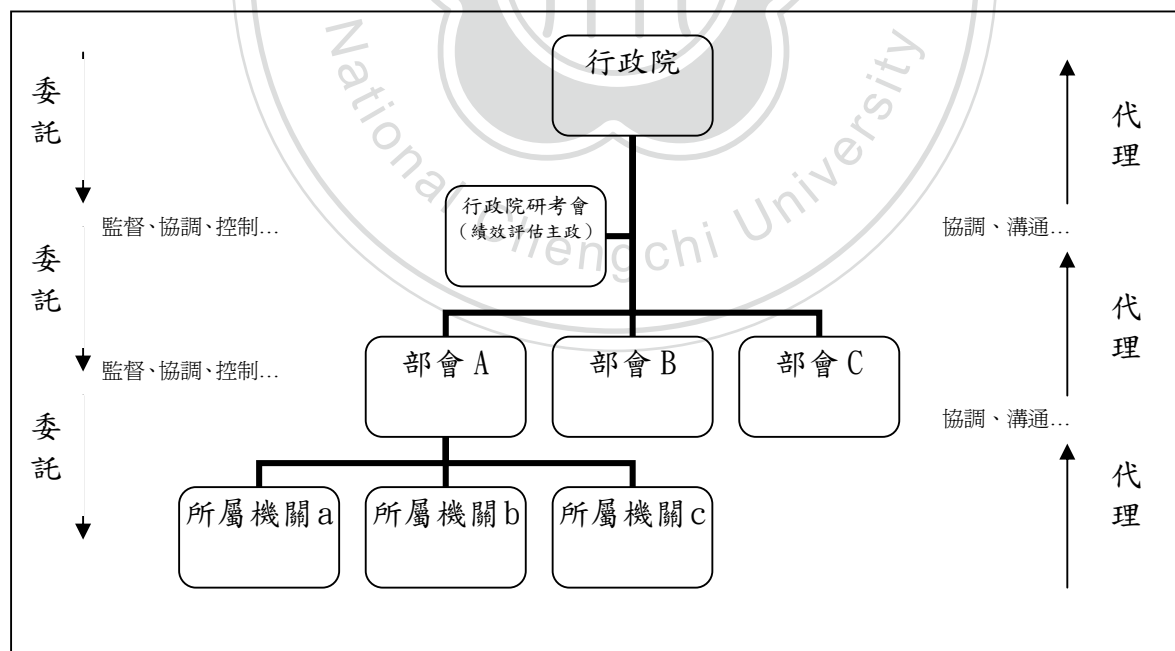


圖 1-4 施政計畫管理層級

資料來源：本研究

3、政府計畫管理資訊網（GPMnet）使用者的行為偏好是什麼？

承本研究第 2 個研究問題，資訊系統使用者對於新技術的接納程度，可能來自於本身意向與行為的選擇，亦可能在成本計算與考量之下，對於新科技為組織、工作流程所帶來的改變有所反應，假如交易成本的計算的情境即已存在，資訊系統使用者便可能在資訊不對稱的情況下產生「道德風險」，以便宜行事的方式規避交易可能的風險，或是降低溝通成本，其作法如何？行為的偏好如何反映在績效管理過程中？皆是本研究亟欲探究的問題。

4、政府機關運用資訊系統執行績效管理待改進之處為何？

本研究在前述各研究問題探討後，預期能針對資訊化的績效管理制度進行交易成本的解釋，並且瞭解資訊系統使用者行為選擇與交易成本的考量，透過行為偏好的探討與解釋，或許可以提供研究者對於系統使用者態度與行為動機的理解，進而思索未來如何在現有的政策基礎之上，改善政策實務不足之處。

簡而言之，本研究嘗試著在績效管理、資訊化及交易成本等三領域，就理論與實務現象進行討論，並且進行研究設計與資料蒐集，在三個理論交集之處（如圖 1-5），處理與回答前述四個研究問題。

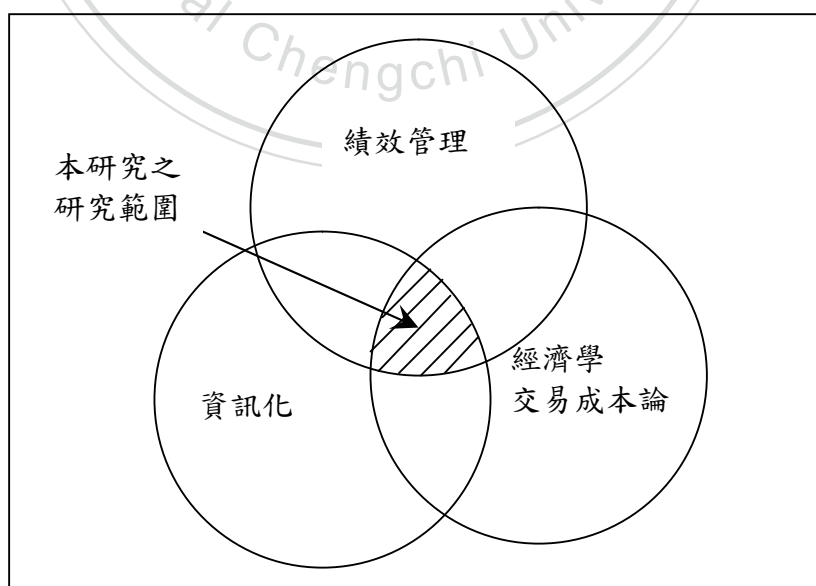


圖 1-5 本研究之定位

資料來源：本研究

第五節 研究流程與章節安排

以下將針對本研究預定流程進行說明，以及後續資料分析之呈現方式與章節安排之規劃（如圖 1-6）。

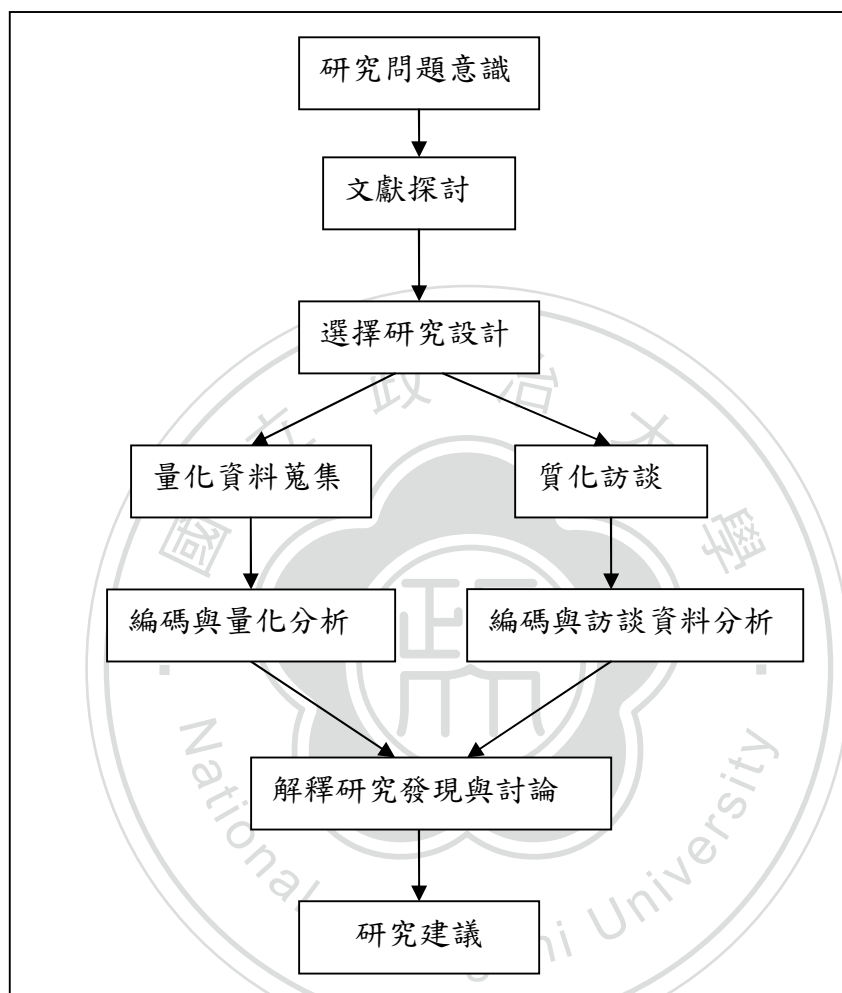


圖 1-6 研究流程圖

資料來源：本研究

本研究首先針對問題意識尋找相關文獻，試圖尋找相關文獻對於績效管理及整府再造的資訊改革問題的討論，並且修正問題意識，直到確認研究具體問題。因此在章節安排的第一至二章將針對相關議題之文獻進行討論，並試圖以不同理論進行對話與問題詮釋。

其次，本研究兼採量化及質化方式進行資料蒐集。量化資料針對政府績效評估系統使用者進行問卷調查；質化部分挑選政府績效管理資訊系統不同權限使用

者進行訪談。有關本研究的方法設計與相應研究問題，將於第三章進行說明與討論。待訪談與問卷資料蒐集完畢後，本研究將於第四章進行量化與質化資料分析，最後於第五章根據資料分析結果提出研究結論及研究建議。

第六節 小結

從績效管理改革風潮及資訊通信科技興起的時空背景，政府部門不論是用「新公共管理」、「治理」等名詞提倡政府改革，或改變服務提供方式以回應環境變遷，基本上都是期望藉由重塑作業流程或軟硬體設備改善以達到更好的施政管理品質。本研究基於此一系絡背景，認為近年政府對於資訊科技的應用需要加以評估，在樂觀、悲觀及務實等不同立場爭辯討論後，應以務實的觀點針對資訊科技使用者的態度及資訊科技的交易成本進行評估。其次，世界各主要先進國家也競相投入績效管理改革，並且透過電子化政府重整行政作業方式。我國一方面進行績效管理制度改革，另一方面也透過 GPMnet 的開發，以電子化政府協助績效管理作業流程改革。

基於前述相關政策背景所提倡的改革議題，與我國 GPMnet 系統的發展，引發本研究的主要研究動機，期能透過一個適當的討論觀點，探究績效管理資訊化對於行政機關、績效管理人員的影響。爰此，本研究提出四個研究問題，希望瞭解資訊通訊科技為政府績效管理帶來的效益與成本，以及實際操作該項工具的使用者對於 GPMnet 的態度與行為偏好，最後希望能基於相關問題討論研提未來整體制度可能的改革方向與制度設計。因此，本研究將於第二章就相關文獻研析可行的切入角度，並且討論理論內涵對於本研究的啟發。

第二章 文獻分析與回顧

基於本研究所提出的四個研究問題，本章首先將從績效管理相關文獻進行討論，以瞭解績效管理主要的研究議題與實務上的成本問題；其次針對政府再造的資訊科技改革整理近來相關研究的發現與其他國家的經驗。相關文獻指出資訊科技被用以提昇行政效率，而實務改革卻不盡然成功，難以解釋資訊化的改革效益。因此，本研究認為應以「成本」觀點來分析該項問題，在第二節討論交易成本定位與應用的可能性，並以 C. Ciborra (1987a) 對資訊系統研究議題與應用的建議，作為本研究以交易成本討論績效管理資訊化的適切性與合理性基礎，復就交易成本理論內涵爬梳與整理；最後於第三節整理科技使用行為相關文獻，及其對於研究操作化的啟發。

第一節 績效管理與政府再造的資訊改革

「績效管理」看似一個新興的議題，事實上在各國公共管理實務卻早已行之有年。van Thiel and Frans (2002: 268) 認為新公共管理者對於績效管理的重視，主要原因來自於他們視績效管理為增加組織績效的好方法。透過積極的管理與控制，組織績效得以提昇，回應外界環境對於政府部門的績效需求。與此同時，政府對於資訊系統的支出與日俱增，政策利害關係人希望資訊系統的相關投資能得到相應的回報 (Andersen, 1999: 312)，然而在資訊科技加入績效管理的政策環境中，是否能有效提昇政府部門的效率，則必須透過相關實證研究進一步探討。

壹、績效管理的成本問題

近二十年來，績效管理是公部門現代化主要的焦點，其所指的是行動者、執行策略、評估系統的發展、目標設定、相關審計系統、及績效導向的管理系統 (Bouckaert and Peters, 2002: 359)。公共管理者透過計畫、執行及執行後評估等不同階段的管理，希望能用理性、效率的方式達到「有效控制」。Hatry (2007) 也指出：「只有可以被測量和報告的，才會得到重視。」因此，如何有效測量組織績效，成為研究者主要探討重點。

關於績效管理的研究，大部分的文獻多著重於「如何做績效評估？」(e.g. Hatry,

政府績效管理資訊化的交易成本分析：以「政府計畫管理資訊網」為例

2007; Kaplan, 2001; Kaplan and Norton, 2002)。以及績效管理制度本身的問題，例如 Bouckaert and Peters (2002: 360-361) 曾提出績效管理可能存在的 11 個問題，包含過度重視低階分析、最佳實務難以達成等問題，其認為績效評估制度執行的相關障礙問題來自於制度未經過完善設計，因此要解決績效管理的問題，應回到管理的「執行面」及「制度設計」面重新評估。van Thiel and Frans (2002: 271) 提出績效悖論 (performance paradox) 的問題，其指出績效本身與績效指標缺乏有力的連結，致使績效報告本身所顯示的數字，未必等於績效的品質，並且建議以外在力量獲得績效資訊或改進績效指標等方式進行改善。

對於績效評估相關實務的缺點，同樣一直是其他學者所關注的問題。Noordegraaf and Abma (2002: 854) 批判「評量式管理」(management by measurement) 的評估流程是基於「行動與目標清楚連結 (可知性)」、「成果清楚可辨識 (可辨識性)」、「成果可以做比較 (可比較性)」等基本假設之上，然而正因為管理是複雜的，難以完全掌控，因此「評量式管理」無法解決所有問題，傳統的資訊處理方法並不是最適的。Smith (1990: 54) 亦指出，績效指標的功用應該能夠確認問題與支援決策，然而少數管理者會重視績效指標，並以之用來幫助發現問題，更棘手的是，不當的使用績效指標也會引來許多問題而無法提升決策品質。其建議應注意績效指標的測量品質、長期考量及草率執行之後的不適當回應等問題，並且應建立有效的分析架構及指標選取標準，以免績效資訊被誤用。

在實證研究方面，Heinrich and Lynn, Jr. (2001)、Heinrich (1999, 2002) 以一項工作訓練計畫 (Job Training Partnership Act, JTPA) 的個案進行分析，分別以多元迴歸及邏輯迴歸檢視績效標準系統 (the performance standards system) 是否有效激勵行為、促進績效表現、及是否與方案目標相符。該篇文章指出：績效標準系統的設計不夠完善、績效測量與方案目標不相符，以及以每單位成本為優先考量的作法，都會給服務品質帶來負面影響。由於 JTPA 方案使用的評估標準即為服務對象的收入、就業媒合率等，有學者發現，該系統的效果評估與參與者長期就業率與收入是負向的關連，短期產出的成果並不等於是長期的效果。

除了上述短期產出長期效果難以連結的難題，績效管理的成本亦為該議題討論的重點。在 Bouckaert and Peters (2002: 360) 討論績效管理的 11 項難題指出，若要改善績效管理，則必須從「數量」漸漸轉為「質」與「量」並重，然而績

效品質是需要成本的，因此成本與品質之間難以權衡。Wholey (2007) 也認為績效測量的成本是一項重要的議題，行政機關進行績效測量的目的為管理與報告，因此在執行績效測量時必須能平衡績效資料的成本與價值增值兩者，並且找出適當的平衡點。其認為績效測量的成本有：(1) 管理人員、機關人員和其他利害關係人用於設計測量系統的時間；(2) 管理人員、機關人員用於蒐集、分析和使用績效資料的時間；(3) 任何有關於資料蒐集與分析的契約成本；(4) 強加於報告主體的重擔；以及(5) 其他在政治與行政官僚方面的成本。第(1)、(2)項成本乃績效管理工作的有形成本，第(3)、(4)、(5)項則為抽象且難以計算的。

正因為績效管理需要投入許多成本，所以此項工作的推動可能遭受許多阻力。Ammons (1995) 認為行政人員不想推動績效生產力運動的理由，來自於環境、員工及組織等因素，尤其在組織方面，績效資料不足、大量經費投入、事務繁雜無法協調、法令限制等原因，促使行政人員消極推動績效管理。簡而言之，績效管理工作需要許多時間、人力成本，且在績效報告過程中，更需要把政策產出轉換、美化為「政策效果」，且必須投入其他成本進行「績效檢討與改善」的規劃，成為行政組織核心業務以外的另一項負擔。

綜合上述關於績效管理的研究，論者對於「績效管理」的關注焦點大多集中於「如何執行」及規範面的實務面的「如何改善」，甚少提到在時代發展的脈絡下，績效管理如何透過其他政策工具改善管理效率、節省管理成本。而就績效管理工作的本質而言，持續蒐集資料、報告與檢討的過程，本身即為一項吃力不討好的工作，積極執行績效管理的成本大於做好該項工作的效益，無怪乎行政人員會選擇消極推動績效管理。

貳、政府再造的資訊改革不乏失敗之例

包含前述績效管理在內的許多行政事務成本，在資訊化時代得以化解推動的困難。論者指出近來公部門開始採用資訊通訊科技 (ICTs) 及電子商務等工具提供公共服務，提升了服務品質及政府服務的可近性，使公民感受到政府服務的迅速與透明。政府投資於資通科技設備，簡化行政作業、提供高品質、有效能的政府，皆有助於改善政府與人民之間的關係 (轉引自：Ndou, 2004: 1)。其發展背景

政府績效管理資訊化的交易成本分析：以「政府計畫管理資訊網」為例

為各國進行政府再造工作，提倡增加效率、分權、課責、改善資源管理及市場化等概念之時。Heeks (1999: 16) 認為「資訊時代的政府再造」意指透過資訊及資訊科技幫助達成前述五項政府再造目標，透過取代現有人力可執行之功能、協助現有人力行政事務、以及創新行政流程等功能，降低行政成本，並且帶來更多快速即時及高品質的資訊。

許多文獻提到資訊科技可以用以協助流程再造與組織變革，主要借重於技術發展對於行政事務的協助。Davenport 認為資訊科技不只是自動化的機械，而且根本本地重塑工作流程。其認為資訊科技對於工作流程影響有：自動化、資訊傳遞、改變工作順序、追蹤、分析、跨時空協調、整合、智慧財產及減少流程中的協調成本（轉引自：Andersen, 1999）。資訊科技對於政府推動再造等相關改革與行政效能，應該能夠帶來許多助益。

然而，在實務層次，各國投入資訊改革的成果卻未必成功。Heeks and Davies (1999) 認為即使各國政府每年約投入五千億的預算在資訊系統的改革，各政府間及政府內部也競相發展各項資訊計畫，但是假若對於資訊改革有錯誤的理解，則很難培養政府官員的資訊素養。在各國競相投入資源進行所謂的「資訊改革」同時，卻也不乏失敗的可能性，政府部門資訊改革失敗的案例似乎比成功多。例如 1994 年加州交通部門一項 4400 萬的資訊改革計畫，沒有發展出任何新系統，也未達成任何目標；印度稅務部門一項資訊計畫只達到部分目標，卻半途放棄整項計畫，資訊計畫改革只完成部分（Heeks and Bhatnagar, 1999: 56）。

進一步探究這些失敗案例的類型，可以大略將資訊改革的失敗分為兩種：其一為「目標無法達成」、其二則為「令人不悅的成果」。例如：根據英國一項調查，20%的資訊科技支出是被浪費的，而 30-40%的支出沒有獲得任何效益，資訊改革的相關目標沒有如願達成。另外根據調查，世界銀行在非洲國家的資訊科技投資，大部分缺乏有效利用。即使是美國的資訊改革，也無法證實過去 12 年政府超過 2000 億的資訊管理與系統投資達到效用（Heeks and Bhatnagar, 1999: 58-60）。種種跡象顯示，資訊科技系統的大量投資，未必是成功的保證。

Heeks 與 Bhatnagar (1999: 61) 認為上述失敗來自於概念與事實的落差，一般決策支援系統被假設在資訊系統中可以理性的呈現目標、組織架構、管理流程、組織策略、文化，並且排除組織的政治因素，然而觀念與實務的差距不可能完全

沒有。在沒有全盤評估所需要的系統的情況之下，政府部門貿然投入經費進行資訊改革，將提高資訊改革失敗的風險。同樣的情形亦出現在美國的績效管理資訊系統，政府資訊改革的需求自 1980 產生，至 1993 年的政府績效與成果法（the Government Performance and Result Act, GPRA）要求聯邦官員發展策略規劃，包含目標與績效指標，並且定期回報進度，該項績效管理系統雛形最早在 1997 年 9 月完成，許多規劃的活動持續進行至 2000 年。GPRA 完全體現了 Osborne 與 Gaebler（1992）在《政府再造》（*Reinventing Government*）一書提倡的成果導向。然而在實務上，美國會計總署（GAO）與預算管理局（OMB）皆曾指出，多數公共管理者即使執行績效評估業務，卻難以清楚表達成果評量的內涵，這點從警察機關多用起訴執行率來代表績效，而不與犯罪率結合就可略窺一二（Brown, 1999: 114）。

就理想情況而言，政府管理者應該能夠發展出以成果為導向的績效管理資訊系統，然而吾人卻無法從令人混淆的眾多因素中得到計畫成果。在美國，資訊科技的改革並非全然成功。在績效管理方面，除了社會安全部門的成功，其他如退伍軍人、稅收部門等均遭逢失敗。以上種種資訊改革的失敗案例，所代表的是政府再造脈絡下，政府部門競相投入資源與預算進行資訊改革，仍然存在著失敗的隱憂，資訊科技無論是在服務傳遞與組織效率方面，的確可以幫助組織節省行政成本，然而面對資訊政策的投資與決策工具，卻也必須更加小心謹慎。

資訊管理系統的發展，看似應該可以協助組織提昇效率，然而在前述幾項關於資訊系統改革文獻中卻發現不乏失敗的案例，雖然學者曾提出應持續注意的系統建置原則，卻無法有效解釋「資訊科技對於組織績效管理究竟是加分或減分」，而在投入許多資源進行系統開發與投資的同時，更應該不時檢討：資訊系統的投資與建置是否成功提昇行政效率？是否全盤考慮了所有的管理風險？政府部門一味的投入科技預算建置系統，若不能針對管理工作進行設計與減輕原有行政工作的負擔，則相關的資訊投資僅能被視為資訊化改革風潮下「趕流行」的盲目投資，無法有效提昇行政效率與品質。

第二節 績效管理資訊系統的評估 - 交易成本觀點

基於前述績效管理相關文獻著重於實務面「如何做？」及規範面「如何改善？」等問題，相關議題討論也顯示，在政府行政人員的工作實務中，績效管理工作的本質，除了控制政府行政成本與提升服務的品質，更須不斷的紀錄與轉換政策產出與效果，定期報告各項績效成果，就前者而言，只要由業務單位進行記錄工作即可，而後者除了業務單位的報告以外，更需投入其他專業的人力進行績效的評估、資訊的轉換，及各項績效資訊的研判與回饋。

從政府政策流程觀察，執行績效評估、監控、管理與改善研發的相關業務，對於個別組織其實具有重要的意義，因為政府對於績效的要求，來自於回應外部環境的各項挑戰與要求，與行政首長對於選民的承諾，而績效管理本身，則需耗費另一筆行政成本執行與回饋，政府行政組織的行政人員，可能沒有立即且急迫的誘因進行回應，反而會以消極回應與便宜行事等手段抗拒績效管理，將前述績效管理的困難轉化為成本的概念，則除了投入控制與報告的人力與時間等有形的業務推動成本，更包含了化解抗拒、協調溝通政策目標、控制行政人員正確回報績效資訊的無形成本。

種種績效管理工作難題，加入資訊化與資訊改革的時空變數後，可以輕易的從邏輯上推論，績效管理工作透過資訊通信設備的輔助，定可收「事半功倍」之效，以數位化及網路化的工具，協助過去行政機關需要好幾天才能傳遞的資訊及時傳送、協助行政人員透過網路搜尋相關績效資料與題材，減少研究與重新撰寫的時間。然而，一般的績效管理改革文獻，甚少討論單一資訊系統與績效管理實務之關係，且在資訊系統相關文獻顯示，資訊系統雖然為行政工作帶來便利，且為時代趨勢，但是政府在資訊化工作的投資未必都是成功的，這種資訊化的風險，對於政府行政的影響是全面的，吾人應當以適當的角度理解與解釋「資訊系統對於組織績效管理的利與弊」，因此在本節將採用「交易成本理論」嘗試著回答「資訊通信科技（ICTs）是否減少政府績效管理作業的交易成本？」

壹、交易成本的定位與應用可能性

Coase 早在 1937 年〈廠商的本質〉“The Nature of the Firm”一文提出交易成

本的重要性，指出交易成本普遍存在並且影響一切經濟活動 (Coase, 1937)；其所關注的是如何使資源有效獲得配置，並且觀察到廠商組織與市場可以做為交替選擇的治理形式，主要決策方式是比較兩種形式的交易成本高低 (Coase, 1988)。最初未就交易成本做出明確可操作性的定義，North (1990) 則強調訊息成本是交易成本的關鍵，這些成本包含衡量交換事務之價值成分的成本及保護權利、監督與執行合約的成本。因此，交易成本理論在最初，討論與關注的焦點，是在「組織」與「市場」兩種治理結構的選擇問題，正因為市場中的交易成本不可能為零，因此人們用組織（廠商）來代替，交易成本作為關鍵性的決定因素，當層級節制的管理關係成本低於市場達成交易的成本時，理性的行為者便會選擇以組織形式達成治理的目標。

交易成本的分析，除了為市場與組織等兩種治理結構，提供合理而豐富的解釋之外，更進一步延伸為新制度理論討論的範疇。O. E. Williamson 以 Coase 的觀點為基礎，進一步延伸與整合，提出一套完整的交易成本理解架構，其認為交易無法順利進行，是因為在交易過程中受人性因素及環境因素所導致的組織失靈，造成交易的困難與交易成本的發生 (1975: 21-40)。環境因素包含不確定性與複雜性 (uncertainty and complexity) 及小數交易 (small numbers)，而人性因素則包含有限理性 (bounded rationality) 以及機會主義 (opportunism)。Williamson 提出一套完整的交易成本理解架構，包含交易成本產生原因、交易成本的特徵以及後續延伸而來的治理結構與契約形式等。

從制度論的觀點來看，正因為新古典經濟理論中交易成本為零的世界不存在，因此需要一套制度用以指導、協調監督和評估績效資訊的管理，這些制度執行所需的成本並非為零，因此原有的績效管理制度中，指導、協調、監控等交易成本已經存在。在此一背景之上，再加上績效管理「資訊化」的制度轉移，希望藉由資訊系統的作業能力，以及網路化的便利性，為績效管理工作增加效率，降低原有的交易成本。借用 North (1990) 的觀點來比喻，這樣的變動稱之為「制度轉移」，透過新技術的利用，以更廉價的方式取得資訊及做好監督控制的工作。

除了上述研究焦點，Williamson 更進一步討論交易成本的相關研究在新制度論方法論的定位與應用，其指出了新制度論所包含的四個分析層次，包含：(1) 社會鑲嵌：非正式制度、習俗、傳統、規範與宗教信仰等，為社會學研究的層次、(2)

政府績效管理資訊化的交易成本分析：以「政府計畫管理資訊網」為例

制度環境：正式制度與遊戲規則、(3) 治理結構：遊戲規則的運作，特別是契約的訂立與執行相關的交易成本、及(4) 資源配置：由個人偏好的供需均衡，是新古典經濟學與代理人理論的範疇（轉引自：陳敦源，2005：31）。就新制度論的分析層次而言，交易成本比較屬於中層的制度環境、治理結構，及微觀的個人層次所討論的範疇，Williamson（1999）也主張交易成本經濟學應該更進一步延伸至個人行為互動、治理結構及其他相關啟發的研究。本研究認為新制度論對於交易成本的相關討論，能有效連結「結構—個人」層次，提供豐富的情境討論，並且提供本研究在績效管理資訊化、行政人員行為與偏好等相關主題進行討論與詮釋，爰此，試圖以交易成本的角度，討論相關分析重點。

關於資訊通信技術是否可以改善經濟系統不完美的問題，有許多學者主張用交易成本理論來解釋與支持相關論點。Ciborra（1981, 1987a, 1987b）是首位將交易成本理論應用到資訊系統分析的人。其中1987年在"Research Agenda for A Transaction Cost Approach to Information Systems."一文討論交易成本理論在資訊系統研究的可能議題與應用。Ciborra（1987a）首先批評傳統的組織資料與決策觀點把組織視為一個完整的系統是不切實際的，其主要原因有三點。第一，決策途徑本身是「個人」取向的，主要聚焦於個人需求及個人面對複雜任務與環境的認知型態，卻無法回答組織裡集體協調的問題，缺乏互動的本質。Ciborra（1993: 89）認為運用資訊的相關分析可以說明市場失靈及價格系統哪裡出了問題，資訊系統對於市場更提供了許多應用的可能。傳統組織的資料與決策觀點把組織視為一個完整的系統是不切實際的觀點，傳統資訊科技的資料途徑忽略了組織本質及相關社會互動；而決策途徑（e.g. Simon, 1977）則認為資訊科技可以幫助決策，降低環境的不確定性，這樣的觀點只注重資訊控制與回饋，而忽略溝通的程序。

第二，傳統的決策途徑是個人化的，資訊在傳統的研究途徑沒有被善用與解釋，決策控制模型假設組織是成員合作與衝突的產物，與協調過程或執行過程相關的資訊問題都來自於環境與技術的不確定性，而這種不確定性來自於利益衝突下個人行為的反應與策略的變化，因此不能單從簡單邏輯推演。而必須在人際協調與個人機會主義脈絡下分析與思考。

第三，過去分析多為單面向的，將層級節制組織視為理所當然，卻忽略經濟組織裡重要的問題，例如在經濟組織中，邊界的決定不是固定的，而在於決策者

每做一個購買或生產的決定，或整合產品的流程。甚至有一些組織的形式是由小家庭或同儕團體組成，如果單以決策理論觀點來分析，恐不足以解釋組織的管理與運作系統。

因此 Ciborra 主張加入交易成本的觀點，可以解釋組個人理性自利與組織整體的協調控制問題。對於決策個人來說，只要符合個人效用的利益，以及最低成本考量，即為決策的選項；而對於組織而言，協調與控制為主要處理的問題。因為資訊系統對於組織來說，不只可以協助個人處理決策問題，也解決了協調與控制的問題。另一方面，就資訊系統傳統的研究而言，大多集中單面向的決策支援系統分析，忽略了個人鑲嵌於組織脈絡的整體分析。透過交易成本觀點，可以把分析延伸至「契約完成後」的組織控制與管理問題，有效瞭解組織管理這隻「有形的手」。

Ciborra 認為交易成本觀點可以提供資訊系統研究許多啟發性的想法，並且開發許多有別以往的研究主題，例如：組織內部的資訊系統對於降低交易成本的貢獻、新技術對於組織的影響評估等。此外，Ciborra 也觀察到資訊科技用於公共行政領域時，交易成本可以提供動態的解釋。正如 Corey 所言，「交易成本從經濟學轉移到政治科學領域的權力關係解釋，可以瞭解層級節制組織將治理結構內部化之後的交易問題（轉引自：Ciborra, 1987a: 268）。」

儘管在方法論的層次，交易成本的測量仍然具有一定的難度，交易成本至少開啟了理論新的解釋空間，Ciborra 建議交易成本議題與應用的研究取向如下：

表 2-1 交易成本議題與應用的研究取向

議題 應用	方法論議題	理論議題
行銷與分配	如何測量交易成本	權力與效率、資訊在經濟組織中的角色
公共行政	非市場系絡中的交易成本測量	權力與效率、組織中的社會交換
軟體系統	語言行動分析	機會主義的資訊過程
系統分析與設計	交易成本測量	經濟組織的經濟模型
資訊系統的策略計劃	交易成本測量	權力與效率
專案管理	組織變革中的交易	組織變革

資料來源：(Ciborra, 1987a: 269)

從 Ciborra 所建議的議題與相關應用，正好提供本研究對於政府績效管理與資訊科技適切的研究取向，資訊科技在公共行政領域可進行非市場系絡的交易成本測量，並且討論權力關係與交易行為。而若以專案管理的觀點來分析「政府計畫管理資訊網」，則可將該項系統使用者關係視為組織接受新科技所帶來的交易，進一步討論新技術對於組織的影響。

貳、資訊系統與組織管理的關係

多數人都同意資訊通信科技對於交易而言是好的，Malone et al. (1987) 認為資訊通信科技在各種不同的交易型態中可以幫助處理資訊流。資訊科技的三項主要功用包含 (Ciborra, 1993: 90)：

1. 電子溝通效果，用更低的成本在同一時間溝通資訊，改善了 Kreps 所提及的訊號問題，增加溝通誘因。
2. 電子媒和效果，可以使提供者與購買者同時在市場上進行搜尋、媒和、過濾與選擇等。
3. 電子整合效果，讓不同組織的生產與分配更加緊密，增加附加價值。

Ciborra (1993; 1987b) 也認為資訊通信科技的及時性與低成本可以幫助降低

交易成本，使市場效率提升。Benjamin 與 Wigand (1995) 討論資訊通信科技在價值鏈中降低協調成本，降低價格以創造顧客利益，降低生產者的協調成本，使交易成本降低。

Ciborra 主張交易成本理論應用了許多早期討論資訊通訊科技的概念並解釋了經濟交易的傳統面向。包含代理人的理性行動問題、組織形式的經濟觀點（例如團隊與層級節制等）、技術調和、以及資訊通信科技對於組織不同形式的支援。假如組織被視為網絡，則資訊科技在組織的相關利用就不只在資料或個人決策，而是在於整體組織的互賴網絡，與促進交易效率。另外，組織的成本，例如協調與控制成本，也可經由資訊科技的利用而降低。搜尋成本、發展契約、契約執行中的行為控制成本等都會減少。電腦資訊系統因此可以成為「交易支援系統」。

由上述相關討論可知，各種組織形式的提倡使得資訊通信科技被視為是降低交易成本的解方。將前述的相關概念用以解釋資訊通信技術對於組織管理的影響，或許可以幫助理解，資訊通信技術不僅降低了組織的執行成本，更可以降低交易成本 (Cordella, 2006: 195)。

建立新系統所必須考慮的，在於其成本所耗費的資源是否比交易成本小 (Ciborra, 1993)，評估資訊通信科技對於經濟系統的影響則必須在交易所發生的系絡下進行，且須考慮其經濟效益。Cordella (2006) 認為資訊通信科技減少交易成本的解釋都是單面向的，例如：透過增加資訊可用性與蒐集、取得的速度，可以降低搜尋成本，然而，卻很少討論到這些因素的交互依賴關係。資訊通信科技對於交易成本的降低並不總是正面的。其進一步解釋資訊通信科技對於搜尋成本、協商成本及執行成本等面向並不總是正面的降低作用。

此外，McKight and Bailey (1997) 認為交易成本途徑視資訊科技為資訊系統的工具，提供所需資訊及資訊管理，然而卻沒有考慮到資訊科技擴散所造成的網絡外部性。因此 Cordella (2001) 加入資訊科技外部性及協調成本的考慮，將交易成本定義為：基礎建設成本加上協調成本（協調成本加入資訊科技網絡外部性考量）。

資訊科技看似是減少了交易成本，然而，資訊科技所帶來的網絡外部性卻造成「資訊過載」，過多的資訊難以處理，Katzer 與 Fletcher (1992) 也認為管理者

政府績效管理資訊化的交易成本分析：以「政府計畫管理資訊網」為例

有了資訊科技協助之後，在資訊不停轟炸結果之下，面臨資訊處理的難題。一開始所說的「資訊科技減少協調成本」說法，轉變為「資訊科技帶來過多資訊，反而增加協調成本」。

Cordella and Simon (1997) 認為交易成本途徑的使用雖然可以有效解釋資訊科技對於組織資訊流、降低成本及管理複雜的影響。但是使用資訊科技不代表降低交易數量，反而增加了交易數量。正是因為每單位交易成本所減少的數量超過了因資訊而使交易數量增加的量，以致於吾人常常忽略因為資訊科技而增加的交易次數。

事實上，資訊交易的增加會使交易成本提高，因此使用資訊科技並不一定會資訊的運用更有效率，卻會造成「資訊混亂」(information mess)，對於組織來說只是次佳的。傳統策略如圖 2-1 的第 1 階段，資訊科技的確減少了傳統組織的協調成本。而考慮到第 2 階段的種種資訊流，可以了解到協調與支援資訊混亂的協調需求增加了，圖中顯示了資訊科技可以協助組織降低處理資訊的內部協調成本，使組織比市場更具有效率。

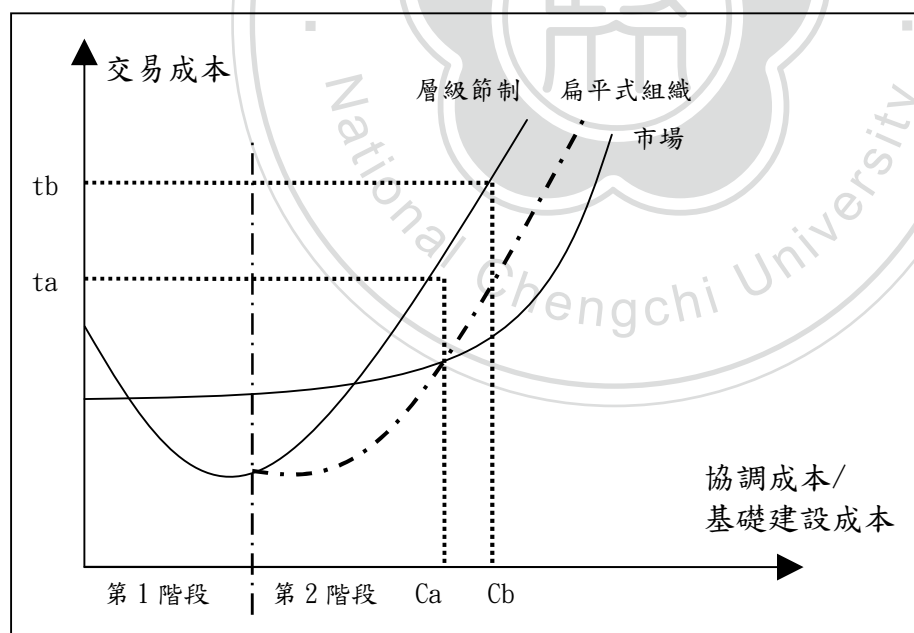


圖 2-1 資訊科技導入後組織協調成本與交易成本關係

資料來源：Cordella and Simon (1997: 13)

傳統的資訊科技如第 1 階段可幫助吾人思考資訊科技在交易系統中的影響，然而傳統理論已不足以解釋本模型的所有階段，組織管理加入資訊管理因素後，變成扁平式組織的管理形式，也就是資訊科技在第 2 階段產生了轉移效果，這個

轉移效果來自於資訊科技減少協調需求、資訊過載及支援組織成長的結果。而當內部協調成本漸漸減少時，資訊科技的轉移效果就會遞減，交易成本會快速增加（Cordella and Simon, 1997）。

根據 Cordella 的觀念，資訊相關的問題只代表了交易成本的部份元素，其他個別獨立的元素亦助長了交易成本的提升。通常討論資訊通信科技（ICTs）減少交易成本的相關議題都是單面向的思考，例如：透過增加資訊可用性與蒐集、取得的速度，可以降低搜尋成本，卻沒有考慮到這些因素的交互依賴關係，資訊通信科技對於交易成本的降低並不總是正面的。

然而，Cordella 的相關文獻大部分著重於概念性闡述，未提供相關實證資料加以驗證其論點。本研究認為無論是樂觀看待資訊科技帶來的益處，或是以成本觀點檢視資訊科技所帶來的負面效應，多數研究尚停留於理論或邏輯的闡述，如能以實證方式加以證實，將會使該議題的討論更加豐富。

參、交易成本的理論內涵與解釋架構

一、理論內涵

關於交易成本理論有許多學者提出不同看法，其中以 Oliver E. Williamson 的交易成本觀較為完整，除了外部成本內部化以及治理結構的選擇，Williamson（1999）也主張交易成本經濟學應該更進一步延伸至個人行為互動及其他相關啟發的研究。Williamson 認為交易無法順利進行是因為在交易過程中受人性因素及環境因素所導致的組織失靈，造成交易的困難與交易成本的發生（1975: 21-40）。如圖 2-2 所示，環境因素包含不確定性與複雜性（uncertainty and complexity）及小數交易（small numbers），而人性因素則包含有限理性（bounded rationality）以及機會主義（opportunism）。

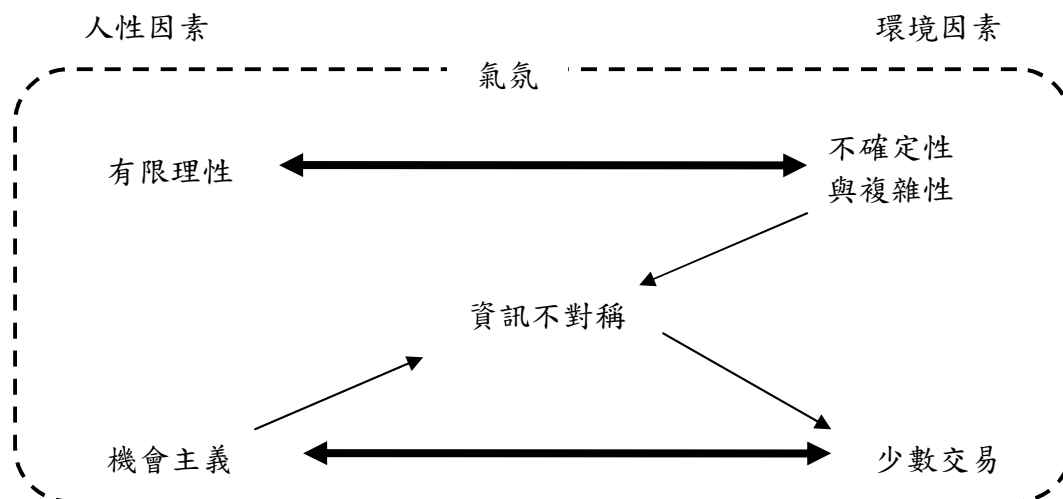


圖 2-2 組織失靈架構

資料來源：Williamson (1975: 40)

不確定性與複雜性指的是環境中充滿不可預期性和各種變化，交易雙方均將未來的不確定性及複雜性納入契約中，使得交易過程增加不少訂定契約時的議價成本，並使交易困難度上升。少數交易則是指某些交易過程過於專屬性 (proprietary)，或因為異質性 (idiosyncratic) 資訊與資源無法流通，使得交易對象減少及造成市場被少數人把持，使得市場運作失靈。人性因素方面，有限理性指交易進行參與的人，因為身心、智慧、情緒等限制，在追求效益極大化時所產生的限制約束。機會主義則指參與交易進行的各方，為尋求自我利益而採取的欺詐手法，同時增加彼此不信任與懷疑，因而導致交易過程監督成本的增加而降低經濟效率。

Williamson 假設當有限理性與環境不確定性這兩項因素同時發生時，或者是少數交易與機會主義同時發生時，便很容易產生資訊不對稱 (information asymmetry) 的情況，而當環境的不確定性高和自利行為產生的機會主義，交易雙方往往握有不同程度的資訊，使得市場的先占者擁有較多的有利資訊而獲益，並形成少數交易。交易雙方若互不信任，且又處於對立立場，無法營造一個令人滿意的交易關係，將使得交易過程過於重視形式，徒增不必要的交易困難及成本。在組織績效管理過程中，管理者與員工之間的監督關係，可被視為是交易互動關係，交易過程中的環境因素與人性因素易於造成資訊不對稱的現象，因此契約關係的行為分析可以經濟學「委託-代理人理論」做為基礎，進一步加以延伸為服務購買者與提供者之間的行為互動。委託-代理人理論最初係用來探討委託人、代理人及契約之

間的關係，在資訊不對稱及利益衝突的市場中，行為者易於出現逆向選擇、道德危機、及怠惰等行為，從而增加控制與監督的成本，成為生產成本以外的額外成本（陳敦源，2005：82-83），最好的解決之道是透過制度誘因的重新設計，來減少交易成本。

而上述交易成本的發生原因，進一步追根究底可發現源自於交易本身的三項特徵。這三項特徵形成三個構面影響交易成本的高低（Williamson, 1985）：

1. 資產專屬性（asset specificity）—交易所投資的資產本身不具市場流通性，或者契約一旦終止，投資於資產上的成本難以回收或轉換使用用途。資產專屬性程度則是指資產從原來的用途轉做其他最佳用途使用後，所損失的資產價值佔該資產原來用途價值的比例。一般而言，資產專屬性越高，組織越傾向將交易內部化，以降低因交易所產生的成本。

2. 交易不確定性（uncertainty）—E. T. Koopmans 將不確定性分為兩種，第一種包含有限理性所導致各種預期與不可預期的偶發事件，第二為缺乏資訊的不確定性，由隱瞞、詐欺及扭曲資訊所致，容易增加監督成本（Williamson, 1985: 56-57）。

3. 交易的頻率（frequency of transaction）—交易的頻率越高，相對的管理成本與議價成本也升高，交易雙方必須進行事前的溝通、協調與訂約，事後協商次數亦會增加。交易頻率的升高使得企業會將該交易的經濟活動的內部化以節省企業的交易成本。

Williamson 將交易成本整理區分為事前與事後成本的架構（1985: 20-21）：

1. 事前的交易成本：簽約、談判、保障契約等成本。

2. 事後的交易成本：

- 適應性成本—指交易雙方偏離契約條款約定內容。
- 討價還價的成本—指雙方事後修正有爭議的契約所產生的的談判成本。
- 建構及營運的成本—為解決雙方的糾紛與爭執而必須付出的相關成本。
- 約束成本等—為取信於對方，以承諾契約安全所需之成本。

公共組織與私人組織在管理結構上的差異（如表 2-2 所示）也可以做為分析的參考標準，公部門的治理結構基本上具有較強的組織特性，因此其官僚化程度相

政府績效管理資訊化的交易成本分析：以「政府計畫管理資訊網」為例

對較高、較強調權威的順服以及對於員工的保障，相對的，私人組織具有較強的市場特質，因此較強調誘因結構以及員工績效的自主性，由於員工根據契約執行業務，因此也較重視爭端的解決機制。

表 2-2 公私組織管理結構差異

	治理結構	
	私人組織	公共組織
結構		
誘因強度	++	0
官僚化程度	0	++
績效特質		
自主程度高	++	0
順服程度	0	++
契約中的勞資關係		
執行自主性	++	0
員工保障	0	++
法律上紛爭解決機制	++	0

資料來源：修改自 Williamson (1999: 336)

++ 強
0 弱

二、交易成本類型

自 Ciborra 將交易成本理論用以討論資訊科技對於組織的影響後，許多論著亦陸續針對此一議題探討。最初，Ciborra (1993: 139) 歸納使用資訊科技可以幫助節省以下成本：(1) 單一電腦可以幫助減少組織的人事、時間、工作負擔、移轉成本、辦公設備及相關硬體成本；(2) 使用兩台電腦，在財務方面可以減少支出，加速計畫工作；(3) 在設備方面改善採購政策、快速回應；(4) 人事方面改善規劃的時程及人力運用；(5) 在銷售方面提供更快的服務，更好的知識。

Ciborra 將上述幾項資訊科技帶來的便利轉換成交易成本概念，資訊科技所帶來的利益包含：

1. 搜尋成本：有了資料庫，可以有更多時間尋找更好的交易可能。
2. 契約成本：更快速的價格溝通與契約。

3.控制成本：改善品質控制能力，減少人員負擔。

4.運作成本：對於過去資料有更好的運用，增加溝通，使工作更順暢。

Brynjolfsson et al. (1994) 亦運用交易成本理論，討論資訊科技的應用對組織的改變，其假設資訊科技的運用會使組織把經濟活動轉移到更小的組織中進行，其將交易成本分為協調成本及產品成本，用以檢視產業層級的資訊科技相關資料，及組織規模的四項評估來證明相關假設。並主張組織對於規模的決策，主要來自協調成本及產品成本的考量。

Picot et al. (2008) 討論資訊與組織管理，在《資訊、組織與管理》(Information, Organization and Management) 一書以組織經濟學三大理論：產權理論、交易成本理論、委託—代理人理論作為分析基礎，界定交易成本包含：(1) 開始：搜尋、掃視、諮詢；(2) 協議：協商、立法部門；(3) 執行：流程控制；(4) 控制：品質與期限監督；(5) 適應：品質、成本或目標改變之後的額外成本。以及委託、代理人理論是基於專業勞務分工，所產生的資訊不對稱，其認為由資訊不對稱所產生的代理人成本有：(1) 委託者事後監督與控制成本；(2) 代理人的訊號及保證成本。

Picot 等人更進一步解釋資訊處理的委託—代理人是基於專業勞務分工，所產生的資訊不對稱現象將會增加「代理人成本」，可能會出現以下行為：

1.隱藏特質：當委託人對代理人的特質或服務性質不熟悉時，代理人有機會可以隱藏資訊處理過程的服務特質，促使委託人做出逆向選擇。解決方法可透過信號、隱藏及自我選擇契約等機制，可減少資訊不對稱，此外，利益重整與排列，可避免資訊不對稱的利用。

2.隱藏行動：代理人在契約完成後可能會有隱藏行動的現象，委託人只知道代理人行動的成果，而不知代理人行動的過程。此情形發生於代理人行為難於觀察以及委託人缺乏相關知識。隱藏行動將導致道德危機。解決方法就是加強監督，例如報告系統或監控機制以及誘因機制的執行。

3.隱藏意圖：所指的是委託人不可翻轉的投入與沉澱成本。契約完成後，基於交易的特定投資，委託人會結束對於代理人的依賴，雙方隱藏意圖的行為會成為資訊流通的阻礙。

政府績效管理資訊化的交易成本分析：以「政府計畫管理資訊網」為例

Cordella (2006) 基於交易成本的途徑，討論資訊通信科技對於交易成本模式不同面向的影響，有別於前述相關研究所認為的「資訊科技降低交易成本」的觀點，Cordella 認為資訊通信科技應該是增加交易成本，而非降低，其主張各個面向不應該被單獨思考，並且以整體成本觀點重新思考資訊通信科技對於交易成本的影響。

Cordella (2006: 110-111) 認為，資訊通信科技可以幫助減少交易成本的思考都是單面向的，例如：透過增加資訊可用性與蒐集、取得的速度，可以降低搜尋成本，然而，去很少討論到這些因素的交互依賴關係。資訊通信科技對於交易成本的降低並不總是正面的。其分別就搜尋成本、協商成本及執行成本討論資訊科技的影響：

1. 搜尋成本：當資訊通信科技被應用時，其所產生出來的資訊應該有辦法被管理，才能夠真正的降低交易成本。然而上述的基本假設卻未討論到這些資訊的交互作用，以及相關的再調節工作。例如：資訊通信科技可以使顧客更輕易看到產品，Bailey 與 Bakos (1997) 的實證研究認為，好處是可以讓顧客跟提供者更快接觸，卻也過濾了資訊。這些因素交互作用的結果，反而增加了交易成本。

2. 協商成本：資訊通信科技的應用可以透過品質衡量及服務提供等方式減少交易成本，然而新系統卻改變了原有的資訊平衡，改變機會主義者的行為，產生新的協調需求。因此，個別因素的連環效應應該被考慮，因為它們很難同時達到平衡。Benjamin 與 Wigand (1995) 證明了電子系統需要更多的協調成本。資訊通信科技對交易成本的影響是複雜、沒有一定方向的，因此必須考慮交互作用，以及對於代理人在交易結構中利益重分配分析限制的外部效果。

3. 執行成本：資訊通信科技也可以在執行時監督品質，使資訊廣泛交流。全球化也使得契約交易變得更為複雜與不確定。在 Angelov 與 Grefen (2003) 的分析中，認為契約數量增加了。Cordella 認為這也產生了合約超載 (contract overload) 的現象。資訊通信科技的執行成本也因為資訊時代的契約而增加了。

綜合上述關於資訊科技加入組織管理所討論的交易成本，可以發現 Brynjolfsson 等人的討論，主要是針對「組織形式」問題所提出的交易成本分析，而其他相關討論，則較著重於組織內部管理的成本。Ciborra 將交易成本分為搜尋、

控制、契約及運作成本主要是以「交易」發生的時間序列加以界定，Picot 等人的分析除了時間序列的界定，更加入了委託—代理人理論的代理人成本，讓「契約完成後」的交易成本也得到討論。Cordella 的相關分析更是豐富了資訊科技與組織的交易成本討論，使得交易成本的相關分析更具爭議性與可看性，有別於一般正向思考，Cordella 指出組織運用資訊科技的潛在風險與負面成本，提供一連串的相關討論得到更為完整的思考面向。

表 2-3 各學者界定交易成本類型與內涵

學者（時間）	交易成本		
	事前	事中	事後
Williamson (1985)	簽約、談判、保障契約等成本	適應性成本、討價還價的成本、建構及營運的成本、約束成本等	
Ciborra (1993)	搜尋成本、契約成本、控制成本、運作成本		
Brynjolfsson et al. (1994)	協調成本、產品成本		
Picot et al. (2008)	(1) 開始：搜尋、掃視、諮詢 (2) 協議：協商、立法部門 (3) 執行：流程控制 (4) 控制：品質與期限監督 (5) 適應：品質、成本或目標改變之後的額外成本。 (6) 代理人成本有： a. 委託者事後監督與控制成本 b. 代理人的訊號及保證成本。		
Cordella (2006)	搜尋成本、協商成本、執行成本		

資料來源：本研究整理

表 2-3 摘整各學者對於交易成本類型看法與定義，由「交易」發生的時間序列劃分，有助理解交易成本在交易過程中可能產生的時間點，Ciborra (1987a: 37) 討論運用資訊系統的交易成本時，認為系統中的「交易」包含了確認參與者、定義契約及執行等資料處理過程。進一步延伸至本研究所討論的個案，本研究認為市場中的交易，可以轉移為績效管理作業執行各個資料處理流程，對於管理者而言，不論是填報資料送請上一級的管理者進行審核、與其他機關連絡進行會審，或是提送審查資料請主政機關研考會進行審查，皆可視為是「交易」的過程，其中又牽涉不同執行者之間的代理關係，因此也會相應產生「代理成本」，因此本研究參考上述交易成本相關類型與定義，將系統使用者的交易成本分為搜尋成本、適應成本、協調成本及控制成本，於第三章說明分析架構。

第三節 科技使用行為與交易成本

前述交易成本理論觀點提供本研究在績效管理資訊化的切入觀點，為本研究後續研究設計的主要重點，而在資訊科技對個人使用行為或接受度的議題，則甚少交易成本的實證研究，因此本節將以科技使用行為實證與研究議題為主，討論交易成本研究操作化的可能性，及相關研究的啟示。

壹、科技使用行為相關研究與理論

交易成本理論的相關應用，提供前述二節對於績效管理制度與資訊管理的討論進行連結與理解方式的重新思考，而該項理論在本質上透過制度一個人關係的討論，有效解釋了制度結構下互動的個體行為。Fountain (2001) 也認為，電子化政府的相關發展，不應只將行政人員視為科技的接受者，而忽略其行為自主性，因為科技運用與否仍然取決於行政人員本身。因此，除了前述的理論推論與分析，仍應尋求相關行為面的實證研究，以瞭解政府組織中的行動者，運用資訊科技相關技術的行為與接受歷程。

個人在科技設備使用行為的相關研究，主要以心理學相關研究為主，例如 Davis 於 1986 年提出的「科技接受模型 (TAM)」，及其後在 2000 年修正科技接受模型的 TAM2。「科技接受模型」主要用來解釋潛在使用者採用資訊科技的行為，此模型是以 Bandura 的自我效用理論及個人成本效益計算為基礎，並配合資訊系統使用的應用環境。TAM 主要提出了兩個態度的決定因素，即「知覺有用性」(perceived usefulness)、「知覺易用性」(perceived ease of use)。

「科技接受模型」主張「行為」是由「行為意向」所影響，而「行為意向」是由「態度」與「知覺有用性」所影響，「態度」又受到「知覺有用性」與「知覺易用性」所共同影響。模型中還包含了外部變數 (external variables)，外部變數會間接地影響到使用者的使用意向與行為 (Davis et al., 1989)，如圖 2-3。

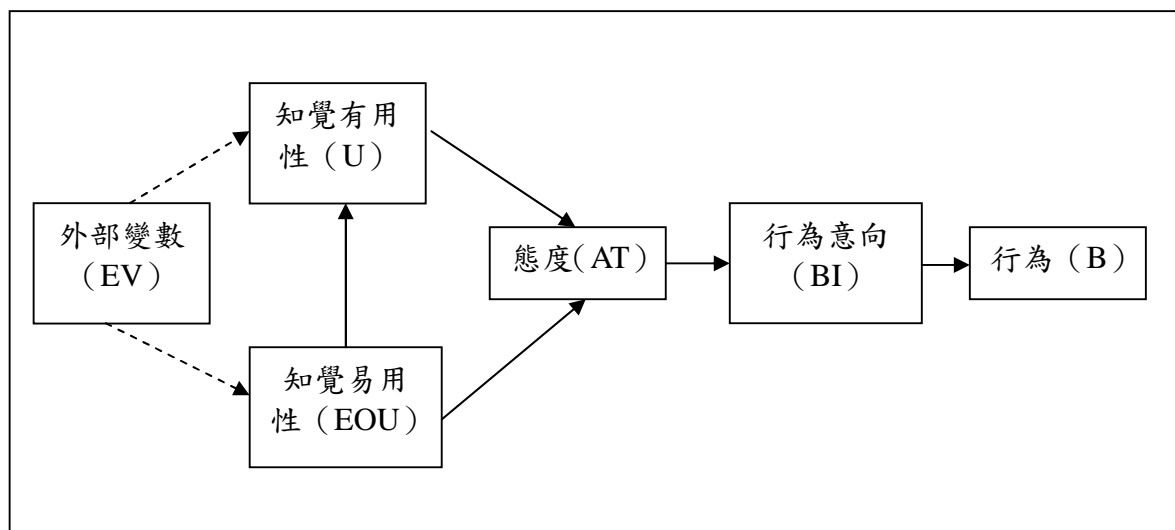


圖 2-3 科技接受模型

資料來源：Davis et al. (1989: 985)

「知覺有用性」與「知覺易用性」這兩個重要的變數，主要是認為：要讓使用者願意實際使用系統，必須先讓使用者知覺到系統可以提供給使用者好處，而且這些好處是使用者能以最輕易的方式取得。因此 Davis et al. (1989: 987) 將這兩個變數分別定義如下。

「知覺有用性」：潛在使用者主觀認定使用某一特定系統，將有助於增加工作績效。當潛在使用者對於系統的知覺有用性愈高，則採用系統的態度愈正向。

「知覺易用性」：潛在使用者認為使用某一系統的省力程度。當潛在使用者對於系統的容易使用程度愈高，則採用系統的態度愈正向。

與 TAM 相關的實證研究相當多，且不論在解釋能力或理論簡潔程度，皆獲得相當程度的支持。Davis (1989) 為了驗證「知覺有用性」、「知覺易用性」與「系統使用」間的關係，進行了兩個研究。研究一是以 IBM 加拿大的多倫多發展研究室 120 位使用者為樣本，以電子郵件系統 (PROFS) 及編輯軟體 (XEDIT) 為目標系統；研究二則是以波士頓大學的 40 位夜間 MBA 學生 (平均具五年工作經驗，且目前有全職工作) 為樣本，並以兩套繪圖系統 (Chart-Master、Pendraw) 為目標系統。整體而言，兩個研究都發現「知覺有用性」、「知覺易用性」分別與「系統使用」存在顯著的正相關。

隨後在 2000 年，Davis 與 Venkatesh 針對科技接受論進行擴充，去除「態度」，

政府績效管理資訊化的交易成本分析：以「政府計畫管理資訊網」為例
增加「主觀規範」(social norm)、「主動性」(voluntariness)、「印象」(image)等
「社會影響過程」。以及「工作關連性」(job relevance)、「輸出品質」(output quality)
以及「成果展示性」(result demonstrability)等「認知工具過程」變數，稱為 TAM2。
該研究以四個組織為對象，分別進行三個時間點的測定，結果發現社會影響過程
在初期對於知覺有用性有顯著的影響，同時主觀規範也會直接影響意圖，跳過主
動性對於意圖產生作用的脈絡。而當使用者個人有相關的使用經驗，並且經過一
段時間之後，社會因素對於知覺可用性及意圖的影響力會降低。相對地，認知工
具過程的影響則可通過時間的考驗，在任何時間都有作用 (Venkatesh and Davis,
2000)。

就國內對於行政人員在電子化政府改革過程行為之相關研究而言，陳淑鳳
(2001)與張鑑文(2009)分別以財稅行政人員及地方政府主管為研究對象，在
計畫行為理論基礎上，進行行為意向的探究與分析。主要理論基礎來自於 Ajzen
所發展的「理性行動理論」、「計畫行為理論」，及 Davis (1986)的「科技接受模
型」。李鍵壕(2004)則以 TAM2 模型為基礎，探討高雄市公務人員對於知識管理
資訊系統的接受度，該研究透過模型的修正，成功解釋知識管理系統使用者的行
為意向。本研究認為，科技接受模式所提供的心理分析模型，可以清楚解釋資訊
科技使用者在的行為意圖，以及對於新科技好用、易用程度的計算，然而對於非
自願性的科技使用行為，該模式在「行為意向」及「行為」等兩變項的預測程度
與解釋，顯然無法提供有效的預測與心理狀態說明。另一方面，「知覺易用」可以
引伸為行政人員於績效管理資訊作業過程中的各項心理歷程與成本計算，輔以交
易成本的分析，更可以提供豐富的情境動態。

雖然 GPMnet 系統的使用為非自願性的行為，沒有辦法透過調查探知使用者對
於 GPMnet 的使用意圖與行為選擇，不過仍可從科技接受模式尋求有可行方向。如
果將「知覺易用」的程度比喻為使用者認知的交易成本，則交易成本的計算會影
響使用者對於 GPMnet「知覺有用」程度以及態度，雖然透過問卷調查無法預測使
用者的行為，但應能解釋系統使用者交易成本認知，對於主觀認定的資訊系統績
效（即「知覺有用」）與使用態度的關連。誠如 Fountain (2001)所言，在電子化
政府的發展歷程中，科技是否運用及其運用效能，仍然取決於官僚本身的意願而
定。因此測量使用者在成本計算與使用態度之關連性具有政策工具檢討的意義。

若能證明使用者主觀認定的交易成本與系統使用的態度評價成顯著負相關，或是與主觀認定的資訊系統績效顯著負相關，則有必要針對如何降低系統使用的交易成本進行檢討，以達致友善的電子化政府環境。

本研究將知覺有用視為使用者主觀的資訊系統績效，透過測量使用者主觀認定使用 GPM net 有助於增加工作績效的程度，做為「主觀資訊系統績效」的解釋，並且與使用者交易成本認知進行假設檢定與說明。

貳、交易成本相關模型

雖然前述科技接受論皆可提供瞭解個人在使用一項新技術設備的意向問題，然而，通常在分析時會假設，個人在行為的決策與選擇時，會理性的計算成本與效益，這種對於成本的計算，很少被提及與分析。

近年，交易成本的科技使用行為分析，多集中於電子商務市場等相關研究，大部分的研究認為，交易成本認知的高低，所影響的並非外顯的行為決策，反而是對於某項商品的接納程度或是滿意度，因此交易成本模型，依變數大多為「意向」，而非「行為」。Chen et al. (2007) 在探討消費者使用高速公路電子收費系統 (ETC) 意向時，以交易成本觀點建構研究模型 (如圖 2-4)，研究發現「不確定性」及「資產專屬性」與消費者的風險認知存在顯著的正相關；風險認知越高，與 ETC 的接受程度有顯著的負相關；而交易的頻率越高，接納 ETC 意向也越高。

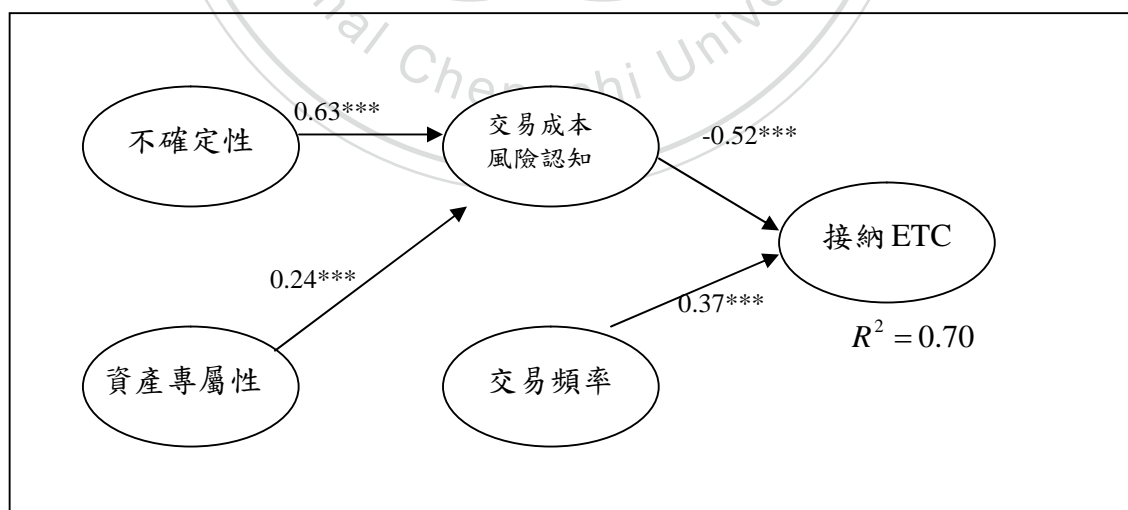


圖 2-4 消費者使用 ETC 意向的交易成本模型

資料來源：Chen et al. (2007: 7)

政府績效管理資訊化的交易成本分析：以「政府計畫管理資訊網」為例

Liang and Huang (1998) 以交易成本理論分析電子商務市場商品的行銷，基於交易成本取決於商品的不確定性與資產專屬性的模型假設，該研究驗證以下觀點：(1) 消費者對於不同電子商品接受度因產品特性而異；(2) 商品的不確定性與資產專屬性與交易成本顯著正相關，而交易成本與消費者產品接受度存在顯著負相關；(3) 有經驗的買家對於商品不確定性較為關心，經驗較少的買家對於商品不確定性與資產專屬性同樣重視，其研究模型如圖 2-6。與前述研究相同的是，「不確定性」與「資產專屬性」兩項因素，在模型中均被假設與交易成本高低有關（圖 2-5）。

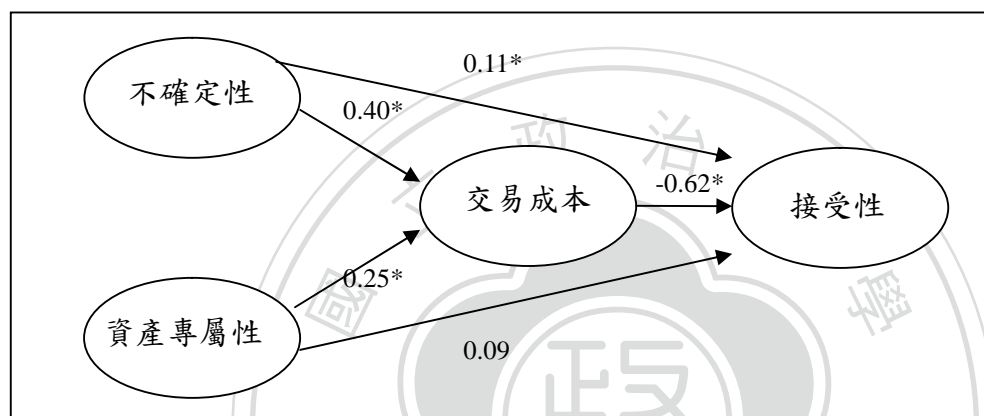


圖 2-5 網路購物的交易成本模型

資料來源：Liang and Huang (1998: 35)

Yen et al. (2009) 整合交易成本理論與期望驗證理論，以路徑分析方法探討網路拍賣滿意度，在交易成本模型部分，不確定性、資產專屬性及互動頻率等因素皆可有效解釋交易成本的高低。其交易成本的模型假設雖然合理，但在與期望驗證理論整合的模型中，對於本研究參考性有限。此外，Teo 與 Yu (2005) 亦以交易成本觀點檢視網路購物的線上購買意願，其假設交易成本高低與不確定性、信任及購買頻率有關，研究結果同樣亦有效證明交易成本與購買意願之間的負向關係，而各種不確定性的可能，對於交易成本的影響各具有不同的顯著影響，研究發現，不論是從線上填答之問卷，或使電子郵件回覆之問卷，對於 Teo 與 Yu 所採用的交易成本模型皆有相當一致的結果。

Wang (2002) 在探討資訊系統委外的議題時，以聲譽、不確定性及資產專屬性等外生變數，以及訂約前的機會主義、委外成功與否等變數進行理論驗證（圖 2-6），實證研究發現，聲譽及不確定性等兩個變數可以有效解釋客戶所感受到的機

會主義以及委外成功等結果，然而該研究結果發現，資產專屬性對於機會主義的負向效果及對於委外成功的正向效果皆與理論架設不相符，則有賴進一步研究加以驗證。

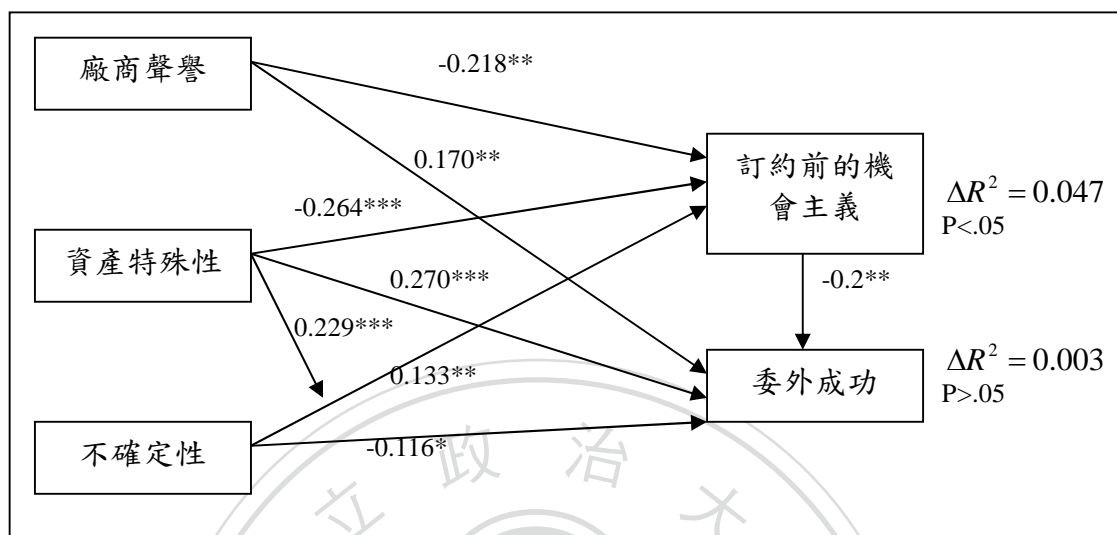


圖 2-6 軟體委外調查之交易成本應用

資料來源：Wang (2002: 166)

前述科技接受模型及交易成本意向模型，可以清楚解釋個人行為意向與行為的預測關係，然而在本研究的情境脈絡中，行為者的心理可能有交易成本的計算，卻難以顯現於外在行為，因為其對於 GPMnet 資訊系統的使用行為乃非自願性的行為，因此是否使用及使用頻率的考量取決於業務需求，而非個人自願性行為，惟科技使用行為模式在「知覺易用」的定義，可以提供本研究在交易成本操作化的參考。

此外，在交易成本的意向行為模式研究部分，「接受性」及「滿意度」為大部分模型所預測的依變項，可提供本研究在研究設計的架構參考，將「接納程度」或「使用態度」與使用者交易成本認知進行相關性分析。

第四節 小結

本章針對績效管理理論、政府資訊改革、交易成本及科技接受行為理論等進行探討。績效管理的本質，因為執行成本的問題，將使行政人員可能出現不願推動績效生產運動的消極行為與負面效應，正如 Bouckaert and Peters (2002: 360) 所言，績效管理的「成本」常常呈現在「利益」之前。績效的衡量在成本和利益之

政府績效管理資訊化的交易成本分析：以「政府計畫管理資訊網」為例

間存在著明顯的資訊不對稱，因此進行績效衡量必須先建立監測衡量機制，確保衡量績效的管理機制能夠確實反應政府所付出的成本與回收的利益有所聯結，以及手段與最終目標相符。

此外，資訊科技雖然被視為改善政府行政成本的良藥，卻也不乏失敗的案例。如何能以適切的理論架構與分析方法加以理解績效管理資訊化的相關影響，則為資訊再造時代的重要課題。本研究認為應採用交易成本的觀點解釋上述問題，透過交易成本定位與應用可能性的討論，輔以 Ciborra (1987a) 等學者討論資訊科技應用於組織管理的交易成本應用，以及科技使用行為相關文獻對於本研究操作化的啟發，設計合理的資料蒐集與分析方法，以實證資料基礎回答本研究的研究問題。



第三章 研究設計

為了回答本研究提出的四個研究問題，本研究採取混合方法論（mixed methodology）進行研究設計，兼採量化與質化等兩種方式，進行資料蒐集與分析，以量化資料分析使用者對於 GPMnet 的態度與績效認知，以質化資料分析 GPMnet 使用的交易成本增減情形，以及使用者的行為偏好，並且在質化與量化資料分析基礎上，進一步提出政府績效管理制度未來改進的建議。

首先在量化研究設計部分，自前述相關文獻探討，本研究認為科技接受模式雖然經過多次驗證而建立其有效性，然在本研究的問題情境脈絡下，恐不足以解釋為何行政人員或使用者在資訊系統使用的情境問題。誠然，可以透過科技接受模式加以理解影響個人行為的知覺易用與知覺有用因素，但是對於使用者實際行為決策，卻無法提供更為情境化的解釋。因此，本研究基於「科技接受模式」等相關討論，以交易成本認知及系統使用態度為主要探討重點，試圖瞭解 GPMnet 使用者交易成本認知對於系統使用態度與主觀系統績效的關係。

其次在質化資料部分，本研究基於相關理論基礎，將 GPMnet 使用的交易成本分為搜尋成本、適應成本、協調成本、執行成本及控制成本等五類，做為訪談資料的分析基礎。以下首先就研究架構進行說明，其次說明本研究使用的研究方法，以及如何以研究方法回答的第一章所提出的研究問題。

第一節 研究架構

基於本研究的第二個研究問題，本研究採用問卷調查方式，針對行政院政府計畫管理資訊網使用者進行調查，瞭解系統使用者在執行績效管理作業時，透過資訊科技的協助，是否能提昇工作的自我效能，以及系統使用的態度等。本研究界定依變項為「態度」及「主觀系統績效」。如圖 3-1 所示，本研究試圖驗證經由理論所建立的各項假設，並討論使用者交易成本認知可能產生的啟示。

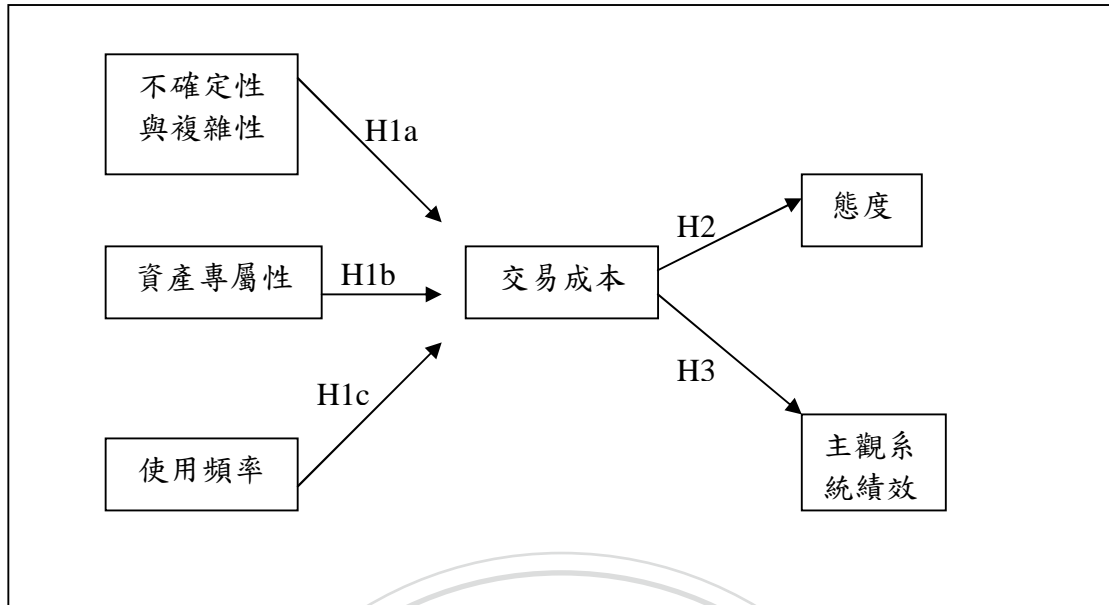


圖 3-1 研究架構

資料來源：本研究

由於本研究主要係探討管考人員在資訊系統使用過程中，交易成本是否影響資訊使用績效的認知，且政府計畫管理資訊網使用者皆為非自願性使用行為，對照於前述第二章文獻探討中，科技接受模式所提的「行為」操作化定義應為「使用某科技行為」，因此本研究不採用「行為」作為依變項，並且將「行為意圖」修改為「態度」及「主觀系統績效」，而不探討交易成本考量與系統使用行為之關連。主要的原因是：對於系統使用者而言，似乎沒有拒絕使用系統的餘地，在我國績效管理作業網路化操作之後，各機關應於網路上進行資料填寫與回報的行為，無法經由其他行為意圖產生影響，在此僅能評估資訊系統環境中的不確定因素、資產專屬性及使用頻率對於交易成本的影響，與交易成本對於使用者態度及系統使用的主觀績效認知的影響。

此外，前述 TAM 與 TAM2 模型中，皆有針對社會規範及主觀規範進行探討，本研究選擇不採用該項變數。主要原因在於：主觀規範所指的是個人從事某項行為時，所感受到的社會期待，隨著參考對象不同，個人的社會期待程度也會有所差異 (Ajzen, 2005)。根據 Venkatesh 與 Davis (2000) 的研究，當使用者個人有相關的資訊使用經驗，經過一段時間之後，社會因素對於知覺可用性 & 意圖的影響影響力會降低。就在本研究的定位與架構而言，GPMnet 已經上線使用一段時間，社會因素或主觀規範影響力已經降低，且無法解釋使用者態度的變異。

壹、本研究架構操作定義

各項變數的操作定義與關係如下：

主觀系統績效=個人使用 GPMnet 的滿意度及速度、品質等結果之綜合評價。

態度=個人對於 GPMnet 的態度。

交易成本=個人使用 GPMnet 的交易成本認知。

不確定性與複雜性=GPMnet 使用的不確定因素，以及系統複雜度。

資產專屬性=GPMnet 在績效管理工作中的不可取代性及用途不可轉換性。

使用頻率=GPMnet 系統使用者使用該系統的頻率。

貳、研究架構各項假設關係

本研究假設分為幾部分，第一部分為影響「交易成本」的因素，從相關理論歸納出不確定性與複雜性、資產專屬性、使用頻率三個因素；第二部分探討交易成本與使用者態度的關係；第三部分則探討交易成本與使用者主觀系統績效的關係。

一、不確定性與複雜性、資產專屬性、使用頻率與交易成本

根據 Williamson (1975: 40) 的說法，不確定性與複雜性指的是環境中充滿不可預期性和各種變化，交易雙方均將未來的不確定性及複雜性納入契約中，使得交易過程增加不少訂定契約時的議價成本，並使交易困難度上升。Teo 與 Yu (2005) 的研究也證實了，不確定性對於交易成本具有顯著的效果。也就是說當使用者所面臨的環境充滿不確定性，或者是績效管理制度與資訊系統的複雜度愈高，則愈容易影響交易成本。因此本研究假設：

H1a：系統使用環境不確定性與複雜性愈高，使用者的交易成本越高。

政府績效管理資訊化的交易成本分析：以「政府計畫管理資訊網」為例

資產專屬性指的是交易所投資的資產本身不具市場流通性，或者契約一旦終止，投資於資產上的成本難以回收或轉換使用用途。資產專屬性程度則是指資產從原來的用途轉做其他最佳用途使用後，所損失的資產價值佔該資產原來用途價值的比例（Williamson, 1985）。Yen et al. (2009) 的網路拍賣實證研究及亦發現，不確定性、資產專屬性及互動頻率等因素皆可有效解釋交易成本的高低。另外在 Chen et al. (2007) 對 ETC 使用者的調查也發現資產專屬性與交易成本有正向關係。資產專屬性與交易成本假設如下：

H1b：資訊系統的資產專屬性越高，則交易成本越高。

Williamson (1985) 討論交易頻率與交易成本關係時，所關注的焦點乃組織經濟活動的內部化或外部化問題，其認為交易的頻率越高，相對的管理成本與議價成本也升高，交易雙方必須進行事前的溝通、協調與訂約，事後協商次數亦會增加。交易頻率的升高使得企業會將該交易的經濟活動的內部化以節省企業的交易成本。然而本研究關注的「交易頻率」應該視為系統使用者的「系統使用頻率」，系統使用者經常使用應能降低溝通與協調成本，因此本研究採用 Teo 與 Yu (2005) 的研究發現，並且假設如下：

H1c：使用者使用頻率愈高，系統的交易成本愈低。

二、交易成本與系統使用態度的假設

比較本研究對於交易成本的定義與科技接受模式對於應變數的定義，「知覺有用性」與「知覺易用性」的相關內涵，有用性指的是潛在使用者主觀認定使用某一特定系統，將有助於增加工作績效；易用性指的是潛在使用者認為使用某一系統的省力程度。當潛在使用者對於系統的知覺有用性及系統的容易使用程度愈高，則採用系統的態度愈正向。其在有用性與易用性的定義正符合本研究對於交易成本的定義，皆為使用者在使用過程的理性計算過程，因此本研究借用科技接受模式對於態度的假設：

H2：交易成本與使用者對於系統使用的態度呈負向關係。

三、交易成本與主觀系統績效

承上，本研究主要研究目的為探究資訊系統使用者的交易成本認知，以及認知的可能影響，因此本研究假設，在系統使用者認為系統使用便利的情況下，對於系統的工作績效會持正面的看法，反之亦然。也就是當資訊系統使用者感覺資訊系統很難操控或使用成本很高時，對於資訊系統所能帶來的工作效益則會持負面看法。本研究假設：

H3：交易成本與使用者對於主觀系統績效呈負向關係。

根據上述各項假設，本研究假設彙整如下：

表 3-1 研究假設

代號	假 設
H1a	系統使用環境不確定性與複雜性愈高，使用者的交易成本越高。
H1b	資訊系統的資產專屬性越高，則交易成本越高。
H1c	使用者使用頻率愈高，系統的交易成本愈低。
H2	交易成本與使用者對於系統使用的態度呈負向關係。
H3	交易成本與使用者對於主觀系統績效呈負向關係。

資料來源：本研究

參、操作化與問卷設計

本研究主要引用交易成本相關研究假設，用以解釋影響交易成本的相關因素，以及交易成本對於系統使用者認知的影響。目問卷設計各相關構面與題項如下：

一、主觀系統績效

本研究定義「主觀系統績效」分為四個題項，其問卷設計題項如下：

表 3-2 主觀系統績效問項設計

變項	代號	問項	題項來源
主觀系統績效	PP1	增加整體管考的速度	自行設計
	PP2	讓管考的流程更清楚	
	PP3	讓經費支出的進度更為清楚	
	PP4	對於管考工作是確實有幫助的	
	PP5	比沒有資訊系統以前更好	

資料來源：本研究

二、態度

指的是個人使用過或學習某項技術之後對此科技正面或負面的評價。

表 3-3 態度問項設計

變項	代號	問項	題項來源
態度	AT1	非常好的/非常不好的	陳淑鳳 (2001)
	AT2	非常輕鬆的/非常緊張的	
	AT3	非常有益的/非常無益的	
	AT4	非常喜歡的/非常不喜歡的	
	AT5	非常正面的/非常負面的	

資料來源：本研究

三、交易成本

資訊系統的交易成本內涵豐富，在操作化的過程較難以具體化，由於本研究調查對象為系統使用者，無法由個人對於客觀的成本進行評估，因此本研究以 Cordella (2006) 討論資訊通信科技的交易成本面向為討論重點，針對「事前成本」、「協商成本」及「執行成本」等進行問卷設計，以系統使用者個人對於交易成本認知為變數構念內涵。

Mackenzie & Podsakoff 的定義，原因指標應符合以下七大條件：(1) 建構的特徵靠指標的界定，(2) 指標的改變會造成建構的改變，(3) 建構的改變不會造成指標的改變，(4) 指標間不一定要含涉於共同主題之下，(5) 某一指標值的改變並不一定會造成其他指標值之的改變，(6) 刪除一個指標可能會導致建構範疇的更動，與 (7) 指標不需有相同的前提與後果 (轉引自：李茂能，2008)。而在

本研究所測量的 9 項交易成本構念並不屬於同一主題，各個指標之間變動並不互相影響，且各個指標未必有相同前提，因此本研究以形成性構念進行定義與分析。

交易無法順利進行是因為在交易過程中受人性因素及環境因素所導致的組織失靈，造成交易的困難與交易成本的發生。因此本研究針對環境因素參考 Liang and Huang (1998)、Chen et al. (2007)、Wang (2002)、Williamson (1985) 及 Teo & Yu (2005) 等人的研究進行問項操作化 (如表 3-4)。

表 3-4 交易成本問項設計

構面	代號	問項	題項來源
交易成本	TC1	學習 GPMnet 的使用方法，花費許多時間	自行設計
	TC2	使用 GPMnet，會花費許多時間查詢資料	
	TC3	使用 GPMnet，會花費許多時間與主管討論	
	TC4	使用 GPMnet，會花費許多時間與會辦機關溝通	
	TC5	使用 GPMnet，會花費許多時間做送審的工作	
	TC6	使用 GPMnet，會花費許多時間在會辦流程	
	TC7	使用 GPMnet，會增加流程控管	
	TC8	使用 GPMnet，會花許多時間注意資料是否出錯	
	TC9	GPMnet 所提供的資料查詢數量太多，作業耗費時間	
不確定性	UC1	相較於過去，用 GPMnet 做績效管理可以降低不小心出錯的可能。【負面題項】	Liang and Huang (1998)
	UC2	相較於其他我用過的資訊系統，GPMnet 是比較穩定的。【負面題項】	Chen et al.(2007)
資產專屬性	SP1	相較於我用過的資訊系統，GPMnet 的功能比較好用。	自行設計
	SP2	從事績效管理作業時，只能從 GPMnet 尋找所需的資料。	根據 Williamson (1985) 定義設計
	SP3	使用 GPMnet，要有特殊的技巧與能力	Wang (2002)
使用頻率	FRE	在業務需求上，請問您平均一個月大約使用多少次？	Teo & Yu (2005)

資料來源：本研究

政府績效管理資訊化的交易成本分析：以「政府計畫管理資訊網」為例

四、受訪者基本資料：包含權限、常用子系統、資訊設備使用時間、職等、年資、部會、性別、年齡及教育程度。

表 3-5 基本資料問項設計

基本資料題項	題項來源
請問您目前在該系統所擁有的權限是哪一種？(可複選)	本研究設計
請問您是否使用過 GPMnet？	
GPMnet 上線之前，是否曾經承辦過管考業務？	
除了 GPMnet，貴機關在執行績效管理或陳報業務資料，是否有其他管考的資訊系統？	
請問您使用 GPMnet 約有多久的時間了？____年____個月	
請問您最常使用的是哪一個子系統？(複選)	
一天的工作中，使用電腦設備或資訊科技的時間為____個小時	
請問您的官職等為？	
請問您目前是否為研考人員？	
請問您擔任公務員的年資為____年	
請問您的所屬部會為____部(會)____司(局、署)	
請問您的性別？	
請問您的年齡？	
請問您的教育程度？	

資料來源：本研究

第二節 研究方法

本研究四個研究問題分別針對交易成本增減、對態度影響、行為偏好以及整體制度改進方向進行提問。回答此四項研究問題前，首先必須釐清問題的屬性，前三個問題分別針對交易成本及其所衍生的相關行為問題進行探討，屬於「事實」層面之探討；第四個研究問題則針對整體制度設計的「應然」問題進行討論。因此，本研究兼採量化及質化進行研究設計，以深度訪談法回答第一個及第三個研究問題，問卷調查法回答第二個研究問題，並根據質化及量化相關資料綜合討論回應第四個研究問題。此種質化與量化方法混合的研究設計又稱為混合方法論 (mixed methodology)，主張採取實用主義的觀點，在單一研究中納入不同典範方法，以驗證研究結果 (Tashakkori and Teddlie, 1998)。好處是以多元的觀點，在研究的不同階段，以質、量交替的方式，探索現象的本質 (Johnson and Onwuegbuzie, 2004: 14)，並且彌補質化與量化兩種研究的盲點。

本研究認為，同時採用了質化與量化方法來探究現象時，一方面可以探索研究議題中無法具體分類的使用者感受，深入瞭解資訊系統運用於政策制度的運作現況；另一方面透過數量化的資料，將抽象的知覺概念類型化，並且進行數量的計算與分析，得到較為一般化的現象描述，有助於研究者瞭解政府績效制度資訊化的各種現象與可能問題。在資料蒐集的時程規劃，本研究採用深度訪談與問卷同時進行資料蒐集，屬於混合方法論研究設計中的平行研究 (parallel studies)，或稱為同時研究 (simultaneous studies)。

雖然部分學者認為平行研究的方法設計，可能會得到不同結論的資料。惟本研究認為同時蒐集的質化與量化資料，恰好可以在交互驗證分析的過程中，進行 Denzin (1978) 所建議的「三角校正」，獲致較為全面性的分析結果。根據 Denzin 的說法，並沒有任何單一的方法能夠適當地解決有關對立的因果問題，因為每一種方法所呈現的，都是不同面向的實體，因此運用多樣性的研究方法是必需的。如果能掌握多重的資料來源，及整合不同研究方法，將可協助達致「三角校正」的目的。

因此本研究將採取問卷調查法及深度訪談法進行資料蒐集，透過問卷調查資料驗證依據文獻所提出之假設，並且以深度的質性資料，補充量化資料無法發掘

政府績效管理資訊化的交易成本分析：以「政府計畫管理資訊網」為例的實務問題，對於績效管理資訊化的各種現象，提出較為平衡的解釋與分析。以下針對資料蒐集方法進行說明。

壹、問卷調查法

一、調查對象

本研究針對研考會 GPMnet 績效評估功能使用者（限於包含年度績效評估、施政計畫評核、作業計畫、執行情形及知識管理等子系統使用者）進行問卷調查，該系統為我國施政績效評估的主要作業平台，針對使用者進行調查，便能得知在我國行政體系中的績效管理資訊系統成效，以及使用者態度與感受。就績效管理制度的資訊化而言，GPMnet 的主要使用者為個人，因此若從使用者的角度來針對系統的交易成本進行評估，應該仍以「個人」為分析單位。

適逢該系統於 98 年 10 月至 11 月舉辦年度的教育訓練（日期及課程對象如下表），該三場教育訓練對象依部會指派參加該場活動，因此各個部會皆有承辦人參加，本研究規劃將於課程進行同時，發放問卷現場回收方式進行資料蒐集，問卷調查對象約 300 人。

表 3-6 問卷發放規劃

日期	規劃對象	對應制度	人數規劃
98/10/27	施政計畫評核、作業計畫、執行情形及知識管理等子系統使用者（種子訓練）	施政計畫評核估	60 人次（院所屬二級機關）
98/11/12	績效評估子系統使用者	施政績效評	120 人次（包含三級機關）
98/11/17	施政計畫評核、作業計畫、執行情形及知識管理等子系統使用者	施政計畫評核	120 人次（包含三級機關）

資料來源：行政院研考會

二、母體推估及樣本代表性

本研究調查對象母體應為 GPMnet 使用者，就資料蒐集方法與母體關連性而言，雖然「績效評估」是以部會為單位；「施政計畫評核」以計畫為單位，惟本研究主要探討的問題乃「績效管理制度的資訊化」對於績效管理者的影響，而系統設計的目標對象，乃為個別使用者，因此本研究的調查分析單位應為系統的主要使用者，包含部會業務單位主辦功能或部會主管功能權限者、會審功能者及研考會擔任研考審核的承辦人員。該三次教育訓練參加學員多為部會主管承辦人，為最熟悉該項業務者，且參訓之對象包含部會主管權限者，報名人數亦大致與計畫數有關，因此可由教育訓練會場發放問卷方式，提高受訪者接觸率與問卷回收率。

根據正式統計，GPMnet 登錄權限者，截至 96 年已有 7 萬人次，惟此一數字為曾經申請過系統權限，且目前未必使用該系統之使用者名單（陳海雄、蔡世田，2007: 103），因此系統使用頻率及其使用行為尚無法從名單得知。為了瞭解 GPMnet 的「實際使用者」究竟為何，以近一年內填報資料者作為調查母體的估計，於 GPMnet 做總體資料查詢，查詢進一年內使用過該系統填報年度施政計畫之承辦人，由於是非自願使用行為，因此僅有在業務需求時才會登入該系統進行資料填報。

為了確認此一母體推估數值與現狀符合程度，本研究將其與 98 年度的所有計畫數進行比對，發現由自行查詢之母體數（單位為人數），與計畫數亦有大致相符之趨勢，計畫比例較高之部會，系統使用者也較多。此外，本研究並將問卷發放之教育訓練活動的參訓人數進行整理，與前述母體推估數進行比對，其數值比例之趨勢大致與母體推估數方向一致（如表 3-7）。

表 3-7 母體推估數、計畫總數及參訓人數之比對

部會	母體推估數		98 年度總計畫數		參訓人數	
	人數	百分比	個數	百分比	人數	百分比
內政部	135	7.9	109	6.4	40	13.4
外交部	18	1.1	14	0.8	6	2.0
國防部	115	6.7	185	10.9	16	5.4
財政部	69	4.0	37	2.2	20	6.7
教育部	247	14.4	145	8.5	17	5.7
法務部	54	3.2	46	2.7	11	3.7
經濟部	50	2.9	246	14.5	17	5.7
交通部	18	1.1	145	8.5	23	7.7
蒙藏會	14	0.8	13	0.8	1	0.3
僑委會	27	1.6	19	1.1	3	1.0
主計處	15	0.9	16	0.9	2	0.7
人事局	38	2.2	22	1.3	5	1.7
新聞局	40	2.3	24	1.4	5	1.7
衛生署	37	2.2	44	2.6	11	3.7
環保署	67	3.9	52	3.1	8	2.7
故宮博物院	13	0.8	15	0.9	3	1.0
陸委會	20	1.2	19	1.1	2	0.7
經建會	3	0.2	8	0.5	7	2.3
輔導會	30	1.8	32	1.9	5	1.7
青輔會	23	1.3	9	0.5	7	2.3
原能會	13	0.8	27	1.6	2	0.7
國科會	2	0.1	26	1.5	6	2.0
研考會	83	4.9	30	1.8	3	1.0
農委會	98	5.7	96	5.6	12	4.0
文建會	53	3.1	42	2.5	5	1.7
勞委會	100	5.8	53	3.1	8	2.7
公平會	35	2.0	15	0.9	5	1.7
工程會	6	0.4	5	0.3	3	1.0
體委會	47	2.7	22	1.3	2	0.7
原民會	20	1.2	17	1.0	6	2.0
海巡署	68	4.0	65	3.8	10	3.3
消保會	7	0.4	11	0.6	1	0.3
客委會	16	0.9	14	0.8	3	1.0
中選會	8	0.5	5	0.3	4	1.3
金融監督管理委員會	41	2.4	27	1.6	7	2.3
國家通訊傳播委員會	51	3.0	27	1.6	5	1.7
福建省政府	8	0.5	3	0.2	2	0.7
臺灣省政府	15	0.9	10	0.6	4	1.3
台灣省諮議會	7	0.4	7	0.4	2	0.7
總計	1711	100.0	1702	100.0	299	100.0

註：「98 年度總計畫數」一欄包含年度施政計畫及中長程施政計畫。

資料來源：本研究自行整理

貳、深度訪談法

研究方法的選擇必須考慮到問題的本質，一般而言，量化研究的範圍較大，較具一般性、樣本群體大的研究，希望能夠以建構所謂的「定律」為目標，質化研究多用來補充量化研究所無法解釋的現象，特別是動態的歷程以及牽涉主觀經驗的資料，質化研究最主要的優點是能夠呈現出研究對象與個案的「個殊性」(陳向明，2002)，質化研究一般被認為是研究問題初步的探討，並且透過不斷的挖掘資料與相互驗證來加深研究的效度。

Patton 認為訪談的目的乃允許吾人進入其他人的關照，從有技巧的詢問和專注的傾聽去發現存在於他人心中的想法(吳芝儀、李奉儒合譯，1995：226-232)。其更進一步將訪談的取向分為非正式的會話訪談、一般性訪談導引與標準化開放式訪談，這三種訪談取向主要是在訪談問題的決定及訪談發生之前的標準化二者，具有程度上的差異。

Ciborra (1993) 參考 Williamson 的理論，認為 ICT 對於交易成本的影響評估不應只在量化評估，更應評估質化的改變，並且應該建立一個評估的概念架構。因此本研究除了透過問卷調查外，再採取上述第二種訪談法——一般性訪談，以一組提綱挈領的論題，將這些題綱當作清單，依訪談情境而提問，不一定按照特定順序，確認所有問題能在訪談過程中被提到。透過訪談行政院政府計畫資訊網的使用人員，以獲得相關使用者運用資訊科技執行績效管理工作的看法，並且在訪談過程中，探求與追問受訪者在使用該系統時的成本考量，透過第一手資料的蒐集與分析，增加理論命題的經驗基礎。

彙整 10 月 27 日教育訓練問卷開放題的回答資料，發現大部分回答「GPMnet 優點」一題的意見，多集中於「資料彙整」、「操作簡易」、「資料完整」以及「流程時間的管控」等優點。而在缺點部分，多數回答集中於「系統有時回應太慢，使工作速率變慢」、「穩定性不足」等原因，更有「各項管考作業內容，建請簡化或整併。」之建議，由此可知管考工作本身極為複雜，需要藉由資訊科技改善工作效率，績效管理的資訊化與網路化工程，更須考量該項業務本身的特性。利用資訊科技的優點改善管考人員的工作環境，這些也可以從「GPMnet 將來可能的改進空間」一題加以觀察，大多數的建議集中於「系統速度可以更快一點」、「子

政府績效管理資訊化的交易成本分析：以「政府計畫管理資訊網」為例

系統不要分太細太多」、「對已經結案計畫不用每次都填進度，宜改進。」等，可以發現對於改善的建議，大多數受訪者是基於「效率」與「便利」之考量。上述開放題項結果（見附錄二），對於本研究後續規劃具有極大的啟發，因此本研究據此修正訪談題綱，加強本研究訪談題綱之深度。

在訪談對象的選擇規劃，本研究針對 GPMnet 在績效管理的兩個主要管理體系（績效評估作業及施政計畫評核）選擇承辦該項業務的主辦、主管、會審及研考等不同權限的使用者進行訪談，以瞭解不同權限使用者，在該項資訊使用前、後對於績效管理作業業務之感受與情境實務。訪談對象如下表 3-8：

表 3-8 訪談對象規劃

	績效評估				計畫評核				管考 年資	GPMnet 上線前 是否做 過管考
	主辦	主管	會審	研考	主辦	主管	會審	研考		
A 研考會		✓		✓		✓	✓	✓	6	否
F 研考會	✓	✓	✓	✓					3	否
D 研考會			✓		✓		✓		10	是
B 客委會	✓	✓			✓	✓			1	否
C 內政部						✓	✓		6	是
E 國防部						✓			1	否
H 國防部	✓	✓							3	否
G 法務部						✓			23	是
總計	3	4	2	2	2	5	3	1	—	—

註：打✓者表示該受訪者擁有該項權限。

資料來源：本研究

本研究訪談對象 A 至 H 共計 8 人，部會類別為研考會 3 人、國防部 2 人，內政部、客委會及法務部各 1 人。就系統權限而言，「研考權限」僅限於研考會，因此訪談對象的「研考」權限使用者皆為研考會承辦人；「會審權限」功能之設計來自於跨部會業務及業務監督之需求，因此機關績效評估有受訪者 F 與 D 具

有此功能，計畫評核有受訪者 A、C 及 D 具有此功能；部會層級「主管權限」為本次訪談的最多數群體，受訪者多具備此項功能，係因 GPMnet 為行政院對於各部會的績效管理資訊系統，因此主要的高頻率使用者集中於部會層級，機關績效評估有受訪者 A、B、F 與 H 具有此功能，計畫評核有受訪者 A、B、C、E 及 G 具有此功能；「主辦權限」為各個業務單位主要填報系統的人，也是系統之中最主要的績效資訊來源，機關績效評估有受訪者 F、B 與 H 具有此功能，計畫評核有受訪者 B 與 D 具有此功能。

就訪談設計而言，由於「研考權限」在 GPMnet 中僅有研考會承辦同仁擁有該項功能，因此訪談對象集中於研考會，又各部會施政績效評估的管理對象，實務作法乃由研考會承辦人分工依自己所分配的部會審查施政計畫，因此在績效評估部分有 2 位受訪者，分別為 A 及 F。另在施政計畫評核部分，仍以部會為主要的區分方式，GPMnet 系統中具備該項權限者僅為受訪者 A。

訪談題綱如下：

1. 請問您在政府績效管理作業的工作經驗（年資）為何？在 GPMnet 上線前是否曾經辦過相關業務？
2. 可否請您分享 GPMnet 上線前做管考工作的情形？

例如：剛開始接觸的學習過程、教導其他同仁的過程與花費的時間、上線頻率、與長官溝通方式、與其他所屬單位溝通與協調之過程、配合管考周期在系統上的使用情形、管考公文陳核與系統的同步作業情形、呈現績效的報表流程等。

如受訪者在 GPMnet 有不同權限，請其分別說明在不同權限的功能是什麼？有系統之前的作業情況又是什麼？並請依「沒有 GPMnet」與「有 GPMnet」的情況下做一個比對與說明。

3. GPMnet 上線後，您覺得工作內容有改變嗎？例如工作負擔、行政成本等。可否就您在 GPMnet 網路化的系統功能中分享您扮演的角色（各種權限需要做的工作）。
4. 您覺得 GPMnet 上線後，與主管溝通的時間或與其他機關協調的時間是否有減少？或是增加？

政府績效管理資訊化的交易成本分析：以「政府計畫管理資訊網」為例

5. 您覺得 GPMnet 上線對您來說最大的負擔是什麼？
6. 在貴機關的研考工作中，需要填報其它部會的管考系統嗎？會有重複填報的情況嗎？
7. 就您的感覺來說，您覺得 GPMnet 的設計有什麼缺點？或需要改進之處嗎？
8. 總結來說，可否給 GPMnet 下一個評語，各說明最大優點與最大缺點。

第三節 資料分析方法

在資料蒐集工作完成後，本研究透過量化及質化不同的資料處理方式回答本研究第一章所提出的研究問題，在量化部分，使用 SPSS12.0 版處理量化基本資料，包含描述性統計、平均數檢定、單因子變異數分析、信度分析及探索性因素分析（單因素檢定法）等。此外，為了衡量本研究所提出的研究架構，本研究參考結構方程式的分析應用，採偏最小平方法（Partial Least Squares, PLS）進行分析，PLS 旨在極大化依變項中能為自變項所解釋的變異量，可以同時處理反應性與形成性的指標。由於本研究「交易成本」變項為形成性構面，因此在交易成本的模型結構分析採用 Smart PLS 2.0 版。本研究使用的資料分析方法如下所述。

壹、量化部分

由於本研究問卷採用 7 等分尺度量法，因此在各題計分將「非常同意」計為 7 分，「非常不同意」計為 1 分，「普通」為 4 分（計分方式如表 3-4），假設各尺度選項為等距。

表 3-9 各選項計分方式

構面	選項	計分
主觀系統績效	非常同意／非常不同意	1~7
態度	非常好的／非常不好的	1~7
交易成本	非常同意／非常不同意	1~7
不確定性	非常同意／非常不同意	1~7
資產專屬性	非常同意／非常不同意	1~7
使用頻率	開放題	實際填答次數

資料來源：本研究

1.描述性統計：旨在瞭解樣本資料的分配情形，透過性別、年齡、教育程度、官職等、是否為研考人員等變項之描述，研究者可以理解填答本研究問卷的受訪者特性。

2.基本變項平均數檢定及變異數檢定：由於本研究觀察變項計分方式為-3 至 3 的連續性數字，為了瞭解不同性別、年齡、教育程度、服務年資、官職等、資訊設備使用時數及是否為研考人員等變項對於受訪者在回答各題項的評價是否有差別，本研究使用平均數檢定及變異數檢定加以分析，以瞭解各基本變項對於不同題項之交叉關係。

3.信度分析：除了「交易成本」變項為形成性構面，以及「使用頻率」為單一題項，其他觀察變項皆有 2 至 3 個題項進行測量，因此本研究針對「態度」、「主觀系統績效」、「不確定性」及「資產專屬性」等進行 Cronbach's α 信度分析。

4. 單因素檢定法：為了防止共同方法變異的情形發生，本研究採取 Harman 單因素檢定，瞭解本研究共同方法變異嚴重的程度，其原理是透過探索性因素分析方法，分析各個題項未轉軸情況下，特徵值大於 1 所萃取出的因素個數，與本研究假設的變數個數進行比對，以瞭解問卷設計是否有偏誤。

5. 偏最小平方法 (Partial Least Squares, PLS) 分析：PLS 旨在極大化依變項中能為自變項所解釋的變異量，可以同時處理反應性與形成性的指標。本研究採用 Smart PLS 2.0 版軟體進行分析。根據 Haenlein & Kaplan 的說法，PLS 的參數估計過程可分為三階段。第一階段：在估計各觀察變項在相對應潛在變項上的加權量，第二階段：利用第一階的各測量變項的平均加權量，估計各受試者在各潛在變項上的分數，第三階段：利用各受試者在各潛在變項上的分數，進行預測變項與效標間結構係數的估計 (轉引自：李茂能, 2008: 24)。本研究在上述原則下，於資料分析部分進行整體模式分析、形成性構面權重分析、路徑係數分析及假設檢定。

貳、質化部分

基於第二章對於交易成本的討論與整理，本研究由「交易」發生的時間序列劃分，將在市場中的「交易」轉移為本研究所提的「績效管理作業執行」。對於管理者而言，不論是填報資料送請上一級的管理者進行審核、與其他機關連絡進

政府績效管理資訊化的交易成本分析：以「政府計畫管理資訊網」為例

行會審，或是提送審查資料請主政機關研考會進行審查，皆可視為是「交易」的過程，其中又牽涉不同執行者之間的代理關係，因此本研究參考第二章交易成本相關類型與定義，將績效管理系統使用者的交易成本分為搜尋成本、適應成本、協調成本、執行成本及控制成本，並分述如下：

1. 搜尋成本：依據績效管理的特性，績效資訊處理的最終目的為績效成果的呈現，因此績效管理者整理與蒐集績效資訊的時間與精神為搜尋成本。系統的使用者透過 GPMnet 進行資料蒐集的過程可以減少過去花費在找尋資料的時間 (Ciborra, 1993)，但是也有可能因為資訊過多而造成資料需花費時間整理與過濾 (Cordella, 2006)。

2. 適應成本：對於新科技的應用，使用者必定花費時間學習使用方法，這種新制度與技術調適的過程應視為系統的適應成本 (Picot et al., 2008；Williamson, 1985)。因此本研究將 GPMnet 花費於學習及調適系統所帶來的不便稱為適應成本。

3. 協調成本：Benjamin 與 Wigand (1995) 證明了電子系統需要更多的協調成本。Cordella 認為資訊通信科技的應用雖然可以透過品質衡量及服務提供等方式減少交易成本，然而卻改變了原有的資訊平衡及機會主義者的行為，產生新的協調需求。因此，本研究將資訊管理資訊化的結構下，委託人與代理人之間花費於溝通及協商等間與精神稱為協調成本。

4. 執行成本：指的是為了使交易持續進行所需付出的成本，在本研究的系絡之下，界定為執行績效資訊管理工作所需付出的時間與人力。資訊系統的應用，應該可以提昇原制度資訊傳遞的效率，減少資料處理的時間，而 Cordella 則認為資訊化有可能會因為合約超載增加資訊通信科技的執行成本。

5. 控制成本：Picot et al. (2008) 認為控制乃對於品質及期限之監督。新制度論者將交易成本不為零的真實世界中，委託者花費於監督代理人執行契約的成本視為交易成本之一，因此本研究將 GPMnet 系統使用者資訊監督、控制等所需花費的時間視為控制成本。

第四節 小結

本研究針對績效管理理論、政府資訊改革、交易成本及科技接受行為理論等進行探討。績效管理的成本的問題在資訊科技加入管理後，看似已改善政府行政成本，然而資訊改革卻也不乏失敗的案例，因此如何能以適切的理論架構與分析方法加以理解績效管理資訊化的相關影響，則為資訊再造時代的重要課題。經由理論爬梳後，本研究認為採用交易成本的觀點解釋績效管理資訊化問題應屬適切，輔以合理的資料蒐集與分析方法，以實證資料回答本研究所提出之問題。

本研究根據研究問題，採取問卷調查及深度訪談方式蒐集實證資料。在問卷調查部分，根據文獻分析及相關研究定義，提出五項研究假設，設計研究架構各變數題組，並且針對研考會 GPMnet 績效評估功能使用者（限於包含年度績效評估、施政計畫評核、作業計畫、執行情形及知識管理等子系統使用者）進行問卷調查，於該系統 98 年 10 月至 11 月所舉辦的教育訓練進行問卷調查；並且以自行查詢之方式瞭解本研究調查對象—「GPMnet 使用者人數」，做為問卷調查之母體，由於系統使用者隨著年度計畫之填報，使用者未必每年相同，因此本研究查詢之母體推估數僅為大概之估計值，做為調查母體之輪廓。

在訪談對象規劃方面，本研究針對 GPMnet 高度使用者進行深度訪談，訪談對象為 8 人，為 3 位研考會承辦人，及 5 位非研考會承辦人，依據其管考的工作年資以及系統權限進行分類。除計畫評核功能目前僅有 1 人具備此一權限，在各項權限皆有至少 2 位受訪者符合資格，其中有 3 位受訪者在 GPMnet 上線之前使用過該系統。訪談題綱係根據研究問題設計，並參考 98 年 10 月 27 日問卷調查時回答開放題之受訪者答案進行修正，逐次訪談修正題綱。

第四章 資料分析與討論

第一節 問卷資料分析

本節首先根據問卷回收結果分析樣本結構，其次為各觀察變項描述性統計結果。為利後續分析，並且進行共同方法變異檢驗、各題組信度分析及基本變項差異性檢定。最後則分析模型收斂效度及整體結構模式。

為了衡量本研究所提出的研究架構，本研究參考結構方程式的分析應用，採偏最小平方法（Partial Least Squares, PLS）進行分析，與 LISREL 不同的是，PLS 旨在極大化依變項中能為自變項所解釋的變異量（使用變異數估計模式中參數），可以同時處理反應性與形成性的指標，而以極小化樣本共變數矩陣與隱含共變數矩陣間之差距為目標的 LISREL，僅能處理反映性指標的模型。Chin & Newsted（1999）曾撰文闡釋，當預測變項甚為龐大、非常態性資料、樣本較小時、具有多元共線性、指標為原因指標及欲檢驗測量指標是否有效時，PLS 結構方程模式優於 LISREL 結構方程模式。由於本研究「交易成本」變項為形成性構面，加上觀察變項有 24 個，樣本數僅 148 個，數量較少，因此在結構模式分析部分採用 SmartPLS 軟體。

以下本研究量化資料分析之描述性統計、差異檢定、信度分析及探索性因素分析皆採用 SPSS 軟體進行分析，形成型結構模式分析則採用 SmartPLS 軟體。

壹、樣本基本特性描述及各題百分比

一、樣本特性

本次教育訓練，總共回收 158 份有效問卷，排除未使用過 GPMnet 的受訪者 10 位，以其他 148 份問卷進行量化分析。首先檢視各基本變項，如表 4-1 所示，在性別方面，女性有 86 位（佔有效樣本 58.1%），男性有 62 位（佔有效樣本 41.9%）。年齡集中於 30-49 歲，以 30-39 歲為最多（56 位，37.8%），其次為 40-49 歲（53 位，35.8%）及 50-59 歲（25 位，16.9%），最少的為 20-29 歲（14 位，9.5%）。在教育程度方面，高中職為 1 人（佔有效樣本 0.6%），具有大專、

政府績效管理資訊化的交易成本分析：以「政府計畫管理資訊網」為例

大學學歷者有 79 人（佔有效樣本 53.4%），研究所及以上學歷有 68 人（佔有效樣本 46%）。

在服務年資方面，多數集中於 10-19 年（56 位，37.8%），1-9 年資者有 41 人（佔 27.7%），30 年以上年資僅 6 人，因此併入 20 年以上年資，20 年以上年資者計 35 人（佔 23.6%），未回答者 13 人（佔 8.8%）。官職等方面，委任 28 人（18.9%），薦任 108 人（73%），簡任 7 人（4.7%），未具備正式公務員職稱者 5 人（3.4%）。另在資訊設備使用時數，1-5.9 小時為 24 人（16.2%），6-7.9 個小時為 30 人（20.3%），8 小時以上者為 81 人（54.7%），未回答者 13 人（佔 8.8%），多數受訪者資訊設備使用時數為 8 小時整，可見資訊通信設備對於績效管理者及一般公務人員而言，是非常重要的工具。另外，有效樣本受訪者之中，研考人員有 104 人（佔 71.3%），非研考人員有 44 人（佔 29.7%），為各業務單位填報管考計畫之承辦人。

將受訪者資料與本研究自行查詢推估的母體數進行比較，由於使用者部會分佈有 39 個類別，少數較小的部會受訪者人數未超過 5 人，不適合以卡方檢定進行驗證樣本代表性，因此本研究僅將樣本的分佈比例與母體推估數並列於表 4-2，其各項比例符合母體推估數之趨勢。

表 4-1 受訪者基本資料

基本變項	個數	百分比
性別		
女	86	58.1
男	62	41.9
年齡		
20-29	14	9.5
30-39	56	37.8
40-49	53	35.8
50 歲以上	25	16.9
教育程度		
高中職	1	0.6
大專大學	79	53.4
研究所以上	68	46
服務年資		
1-9 年	41	27.7
10-19 年	56	37.8
20 年以上	35	23.6
未回答	13	8.8
官職等		
委任	28	18.9
薦任	108	73.0
簡任	7	4.7
其他	5	3.4
資訊設備使用時數		
1~5.9 小時	24	16.2
6~7.9 小時	30	20.3
8 小時以上	81	54.7
未回答	13	8.8
是否為研考人員		
否	44	29.7
是	104	71.3

資料來源：本研究

表 4-2 母體與樣本之比例

部會	推估母體數		有效樣本		部會	推估母體數		有效樣本	
	次數	百分比	次數	百分比		次數	百分比	次數	百分比
內政部	135	7.9	12	8.1	原能會	13	0.8	1	0.7
外交部	18	1.1	2	1.4	國科會	2	0.1	5	3.4
國防部	115	6.7	10	6.8	研考會	83	4.9	7	4.7
財政部	69	4.0	6	4.1	農委會	98	5.7	6	4.1
教育部	247	14.4	10	6.8	文建會	53	3.1	4	2.7
法務部	54	3.2	4	2.7	勞委會	100	5.8	3	2.0
經濟部	50	2.9	4	2.7	公平會	35	2.0	1	0.7
交通部	18	1.1	13	8.8	工程會	6	0.4	1	0.7
蒙藏會	14	0.8	1	0.7	體委會	47	2.7	2	1.4
僑委會	27	1.6	1	0.7	原民會	20	1.2	3	2.0
主計處	15	0.9	2	1.4	海巡署	68	4.0	2	1.4
人事局	38	2.2	2	1.4	消保會	7	0.4	1	0.7
新聞局	40	2.3	2	1.4	客委會	16	0.9	1	0.7
衛生署	37	2.2	2	1.4	中選會	8	0.5	1	0.7
環保署	67	3.9	6	4.1	金融監督管理委員會	41	2.4	4	2.7
故宮博物院	13	0.8	1	0.7	國家通訊傳播委員會	51	3.0	3	2.0
陸委會	20	1.2	2	1.4	福建省政府	8	0.5	2	1.4
經建會	3	0.2	2	1.4	臺灣省政府	15	0.9	2	1.4
輔導會	30	1.8	3	2.0	台灣省諮議會	7	0.4	1	0.7
青輔會	23	1.3	2	1.4	未回答	—	—	11	7
					總計	1711	100	148	100.0

資料來源：本研究

二、各分析題項百分比

以下針對本研究各分析題項描述性統計數據進行分析，各題以 1 至 7 計分之觀察變項，「主觀系統績效」平均數較其他題組高，以平均數得分意義而言，介於「同意」至「很同意」之間，顯示多數受訪者對於使用 GPMnet 的滿意度、速度、品質等綜合評價偏向正面，肯定系統可以增加整體管考的速度 (PP1)、

讓管考的流程情形更為清楚 (PP2)、對於管考制度確實有幫助 (PP4)，且比沒有系統時做的更好 (PP5)。只有在經費支出情況 (PP3) 一項的平均分數相對較低，顯示受訪者對於系統在經費支用的進度控管功能，較其他績效管理的成效為低。

而在「態度」題組的平均數則稍微較主觀系統績效為低，整體來說平均介於「普通」至「同意」之間，顯示受訪者對於使用 GPMnet 的評價雖然不錯，但是使用該系統的態度則較為保留，尤其 AT2 與 AT4 二題的平均數較低，表示受訪者使用 GPMnet 的心情是偏向緊張的，以及不喜歡的。

在「交易成本」(TC1~TC9) 題組的得分則亦為正面的，表示受訪者多贊同使用 GPMnet 是需要付出其他額外成本的。整體平均介於「普通」至「同意」之間，在「與主管討論時間 (TC3)」及「花費時間做送審工作 (TC5)」等兩題得分偏低，顯示在受訪者的認知中，此二題項的交易成本較低。而「學習 GPMnet 使用方法，花費許多時間 (TC1)」及「使用 GPMnet，會花許多時間注意資料是否出錯 (TC8)」的得分較高，受訪者同意在適應系統的學習成本及資料檢核的監督成本，皆是需要額外付出時間成本的。

此外，「資產專屬性」平均數除了 SP1 外，其他二題項平均數偏低，顯示受訪者認為績效管理作業未必藉由 GPMnet 才能達到。「不確定性」的兩個觀察變項為負面題項，為了切合不確定性的原意與方向，因此重新編碼後計算平均值，其平均值介於 3 及 4 之間，受訪者對於本研究所界定的「使用 GPMnet 的不確定性」給予負面評價，也就是認為在使用 GPMnet 時，系統比較穩定，比較好用。

在各變項常態性檢定，本研究檢視各變項的偏態及峰度，其數值如表 4-3。偏態係數指的是變數的對稱性，峰度指的是一個次數分配集中的陡峭程度，當係數超過正負 1 的偏態與峰度即為嚴重非常態性分配 (邱皓政, 2003)。就本研究觀察變項而言，所有觀察變項偏態皆未超過正負 1，無嚴重的偏態數值，資料分配應屬分散。有 6 個變數峰度超過正負 1，推測其可能原因為樣本數較少之故。

表 4-3 各觀察變項平均數及常態數值

	平均數	標準差	偏態	峰度
PP1	5.007	1.007	-0.500	1.621
PP2	5.101	0.967	-0.480	2.285
PP3	4.919	0.958	0.070	-0.126
PP4	5.189	1.006	-0.552	1.698
PP5	5.272	1.150	-0.496	0.835
AT1	4.723	1.282	-0.075	0.167
AT2	4.463	1.361	-0.176	0.193
AT3	4.748	1.249	-0.174	0.297
AT4	4.429	1.350	-0.109	0.216
AT5	4.864	1.286	-0.350	0.394
TC1	4.399	1.153	-0.154	0.397
TC2	4.108	1.070	0.153	0.260
TC3	4.081	1.169	0.048	0.570
TC4	4.419	1.229	0.134	-0.313
TC5	4.068	1.205	0.413	0.491
TC6	4.209	1.185	0.579	0.360
TC7	4.243	1.170	0.056	0.361
TC8	4.304	1.210	0.165	0.177
TC9	4.211	1.081	0.395	0.637
UC1	3.356	0.853	0.391	1.880
UC2	3.568	1.070	0.902	1.366
SP1	4.351	1.062	-0.917	2.059
SP2	4.061	1.051	-0.301	0.928
SP3	4.007	1.179	-0.039	0.479

註：1.「使用頻率」係以每月使用次數為計分，因此無平均數。

2.UC1 及 UC2 為負面題項，經過重先編碼，後續分析以重新編碼之結果進行分析。

資料來源：本研究

貳、共同方法變異檢驗

共同方法變異又稱為共同方法偏誤，指的是由於測量工具造成的誤差。當檢測兩個（或以上）的構面時，或採用自陳式量表（self-report scale）、同一來源填答問卷、同一時間（一次）施測、或以知覺式（perception）測量的構念等

情況下，最容易產生共同方法變異，主要原因為受測者對訊息處理的傾向或類化，以及心理因素（彭台光、高月慈、林鈺琴，2006），共同方法變異可能導致構念間相關性的膨脹或減弱，甚至造成虛假的主效果。

Podsakoff 及 Organ(1986)將 Harman 的單因素檢定法(Harman's One-Factor Test) 視為解決共同方法變異的事後補救措施 (post hoc remedy)。彭台光等人則將之視為偵測共同方法變異嚴重程度的方法。在所有題項未轉軸的情況下作因素分析，第一個主成分最適於反應共同方法變異的的量。如果第一個因子為綜合因子，解釋了自變項及依變項的主要變異量，則該研究存在嚴重的共同方法變異（彭台光、高月慈、林鈺琴，2006：81）。因此，本研究使用 Harman 的單因素檢定法進行事後分析，將各個分析題項一起進行因素分析，在未轉軸情況下，針對所萃取的因素數目加以判斷。其主要目的在檢視所產生的因素數目，若第一個因素能解釋所有自變項與依變項的大部分共同變異數時，則表示可能有共同方法變異的問題存在。

在本研究的分析題項中，除了「使用頻率」為單一觀察變項，未加入進行因素分析外，其餘 5 個構念「主觀系統績效」、「態度」、「交易成本」、「不確定性」及「資產專屬性」等進行因素分析，以特徵值 1.0 為標準，結果總共萃取出 5 個因素累積解釋變異量（如表 4-4），顯示本研究無嚴重的共同方法變異問題存在。

表 4-4 Harman 的單因素檢定法

成份	初始特徵值			平方和負荷量萃取			轉軸平方和負荷量		
	總和	變異數的%	累積%	總和	變異數的%	累積%	總和	變異數的%	累積%
1	8.66	33.30	33.30	8.66	33.30	33.30	5.96	22.93	22.93
2	6.38	24.55	57.85	6.38	24.55	57.85	4.90	18.84	41.77
3	1.93	7.41	65.25	1.93	7.41	65.25	4.09	15.73	57.49
4	1.48	5.70	70.95	1.48	5.70	70.95	3.41	13.12	70.61
5	1.04	4.01	74.96	1.04	4.01	74.96	1.13	4.35	74.96

註：1.萃取方法：主成分分析法

2.本表僅列初始特徵值大於 1 之成分

資料來源：本研究

參、信度分析

本研究使用 Cronbach's α 係數分析各構面子題項之信度，在研究架構中，除「使用頻率」以單一題數作為觀察變項，以及「交易成本」為形成性構面，無須以 Cronbach's α 檢定。「主觀系統績效」、「態度」、「不確定性」及「資產專屬性」等構面皆有 2 至 10 題子題組，以下將個別評鑑題組與子題項之數據。

本研究使用之判斷準則為 (1) 項目與總分相關 (item-total correlation) 須大於 0.3；(2) 相關係數平方 (squared multiple correlation) 須大於 0.3；(3) 當刪除該題項時，Cronbach's α 可明顯提高，分析結果如下。

一、主觀系統績效

「主觀系統績效」有 5 個子題，信度分析如表 4-5，整體 Cronbach's α 值達 0.924，具備高度信度。各子題項與總分相關皆高於 0.3，相關係數平方皆高於 0.3，且刪除子題項對信度改變不大，因此本題組不刪除分析題項。

表 4-5 主觀系統績效信度分析

	項目與總分相關	相關係數平方	項目刪除時的 Cronbach's Alpha 值	Cronbach's Alpha 值
PP1	.833	.732	.900	.924
PP2	.829	.731	.901	
PP3	.736	.547	.919	
PP4	.866	.752	.893	
PP5	.758	.596	.918	

資料來源：本研究

二、態度

「態度」有 5 個子題，信度分析如表 4-6，整體 Cronbach's α 值達 0.959，具備高度信度。各子題項與總分相關皆高於 0.3，相關係數平方皆高於 0.3，且

刪除子題項對信度改變不大，因此本題組不刪除分析題項。

表 4-6 態度信度分析

	項目與總分相關	相關係數平方	項目刪除時的 Cronbach's Alpha 值	Cronbach's Alpha 值
AT1	.870	.763	.951	.959
AT2	.851	.749	.955	
AT3	.923	.870	.943	
AT4	.911	.853	.945	
AT5	.870	.785	.951	

資料來源：本研究

三、不確定性

「不確定性」有 2 個子題，信度分析如表 4-7，整體 Cronbach's α 值為 1，顯示受訪者對於子構面之回答具有高度一致性，具備高度信度。各子題項與總分相關皆高於 0.3，相關係數平方皆高於 0.3，本題組不刪除分析題項。

表 4-7 不確定性信度分析

	項目與總分相關	相關係數平方	項目刪除時的 Cronbach's Alpha 值	Cronbach's Alpha 值
UC1	.602	.363	--	0.739
UC2	.602	.363	--	

資料來源：本研究

四、資產專屬性

「資產專屬性」有 3 個子題，信度分析如表 4-8，整體 Cronbach's α 值達 0.698，接近高度信度。各子題項與總分相關皆高於 0.3，相關係數平方多高於 0.3，除了「使用 GPMnet，要有特殊的技巧與能力」一題相關係數平方為 0.17，雖然刪除該子題項可提昇信度至 0.765，惟本題組原始信度已接近高度信度，因此本題組不刪除分析題項。

表 4-8 資產專屬性信度分析

	項目與總分 相關	相關係數平方	項目刪除時的 Cronbach's Alpha 值	Cronbach's Alpha 值
SP1	.540	.387	.575	.698
SP2	.627	.436	.466	
SP3	.396	.170	.765	

資料來源：本研究

以下綜整各構面信度分析結果，經 Cronbach's α 係數分析，本次各組題項信度皆高於 0.7，具有高度信度。僅「資產專屬性」題組 Cronbach's α 值 0.698 低於 0.7，惟 0.698 亦相當接近 0.7，可視為是信度中等。

表 4-9 各題組信度分析結果

構面	題數	Cronbach's α
主觀系統績效	5	0.924
態度	5	0.959
不確定性	2	0.739
資產專屬性	3	0.698
使用頻率	1	--

資料來源：本研究

肆、樣本背景差異性分析

本研究根據「性別」、「年齡」、「教育程度」、「服務年資」、「官職等」、「資訊設備使用時數」、「是否為研考人員」及「系統使用年資」及等八個基本變項針對各觀察變項進行差異檢定，其中「性別」及「是否為研考人員」只具備兩個選項，因此採用獨立樣本 T 檢定進行差異性分析。

「年齡」、「服務年資」及「資訊設備使用時數」皆具備 3 個群體以上之受訪者，「系統使用年資」分為 1 至 24 個月、25 至 48 個月以及 49 至 72 個月等三組，因此這四個基本變項採用單因子變異數分析 (One Way ANOVA)，檢定

為顯著之題項接以採用 Scheffe 事後檢定，比較不同群體對於整體顯著性之影響。

表 4-10 各觀察變項與基本變項之差異分析

	性別	年齡	教育程度	服務年資	官職等	資訊設備使用時間	是否研考	系統使用年資
	t 值	F 值	t 值	F 值	t 值	F 值	t 值	F 值
PP1	-0.692	2.361	-0.090	1.612	-2.328	0.573	-0.655	1.909
PP2	-1.103	0.997	-0.201	1.154	-1.070	0.332	-0.786	2.145
PP3	-2.041*	2.872*	1.665	0.993	-0.462	1.051	-1.009	1.805
PP4	-2.015*	1.299	1.620	1.274	-1.071	0.799	-0.457	1.252
PP5	-1.943	3.052*	1.083	1.722	-2.090*	0.947	-0.305	2.965
AT1	-2.054*	2.244	0.765	0.386	-0.315	1.474	-0.162	2.377
AT2	-2.711**	3.816*	0.712	0.847	-0.549	1.329	-0.143	3.310
AT3	-2.747**	2.294	0.689	0.482	-1.247	1.036	0.025	3.333
AT4	-2.482*	3.664*	1.758	1.116	-0.836	1.424	0.472	3.973
AT5	-2.374*	1.541	1.355	0.045	-1.015	1.436	-0.877	2.130
TC1	0.154	0.545	-0.518	0.439	0.975	0.476	1.481	0.517
TC2	-0.056	0.488	0.268	0.182	1.282	0.636	1.186	2.017
TC3	-1.435	0.924	0.695	0.039	0.379	0.381	1.938	1.627
TC4	-1.596	1.481	-0.706	0.062	0.596	0.428	0.253	2.460
TC5	-1.228	0.131	0.412	0.571	1.325	0.525	0.743	1.102
TC6	-0.440	1.256	0.514	0.181	0.930	0.082	0.368	0.379
TC7	-0.495	1.522	0.415	0.864	1.284	0.241	0.968	0.646
TC8	0.093	1.206	-0.409	0.129	0.437	0.288	0.226	4.741
TC9	0.456	0.868	-0.692	0.395	2.425*	0.005	0.362	1.053
UC1	1.825	0.854	0.513	0.635	-0.071	0.827	-0.460	2.361
UC2	2.616 **	0.757	0.120	0.829	2.224*	3.316*	-1.128	0.572
SP1	-2.466	1.565	-0.193	1.376	-2.346*	4.365*	0.209	0.733
SP2	-1.476	0.939	-0.527	0.622	-2.100*	2.669	-0.149	0.325
SP3	-1.864	0.377	1.407	1.116	0.226	3.401*	1.045	0.371

註：1. 「性別」、「是否為研考人員」、「教育程度」及「官職等」採用獨立樣本 T 檢定。

2. 「年齡」、「服務年資」、「資訊設備使用時數」及「系統使用年資」採用單因子變異數分析。

3.*表 $p < 0.05$ ，**表 $p < 0.01$ 。

資料來源：本研究

政府績效管理資訊化的交易成本分析：以「政府計畫管理資訊網」為例

此外，「教育程度」變項因受訪者具備高中職教育程度僅 1 人，因此僅以「大專大學」及「研究所以上」等兩群受訪者填答結果進行獨立樣本 T 檢定。「官職等」變項回答具備簡任公務人員身份者 7 人，回答其他（含不具備公務人員身份者）5 人，與回答委任 28 人及薦任 108 人之比例懸殊，不適宜整體進行變異數分析，因此僅分析委任及薦任對於各觀察變項看法之差異。「教育程度」及「官職等」兩變項皆採獨立樣本 T 檢定。

根據前述表 4-10 差異性檢定結果，僅「性別」、「年齡」、「官職等」及「資訊設備使用時間」等四個基本變項與少數觀察變項具有統計顯著差異，茲將該四個基本變項差異分析顯著之題項重新整理如下。

一、性別

經獨立樣本 T 檢定，不同性別在「讓經費支出的進度更為清楚 (PP3)」、「對於管考工作是確實有幫助的 (PP4)」、「態度 (AT1~AT5)」及「相較於其他用過的資訊系統，GPMnet 是比較穩定的 (UC2)」等觀察變項平均數有顯著的差異（如表 4-11）。

表 4-11 不同性別受訪者平均數檢定結果

	男性 (n=62)	女性 (n=86)	t 值
	平均數 (標準差)	平均數 (標準差)	
PP3	5.115 (0.968)	4.791 (0.935)	-2.041*
PP4	5.303 (0.988)	5.058 (0.998)	-2.015*
AT1	4.984 (1.335)	4.547 (1.224)	-2.054*
AT2	4.820 (1.310)	4.212 (1.355)	-2.711**
AT3	5.082 (1.269)	4.518 (1.191)	-2.747**
AT4	4.754 (1.362)	4.200 (1.307)	-2.482*
AT5	5.164 (1.331)	4.659 (1.22)	-2.374*
UC2	3.295 (0.955)	3.756 (1.116)	2.616**

註：*表 $p < 0.05$ ，**表 $p < 0.01$ 。

資料來源：本研究

男性對於使用 GPMnet 的績效認知高於女性，在「讓經費支出的進度更為清楚 (PP3)」及「對於管考工作是確實有幫助的 (PP4)」的平均數計分皆比女

性受訪者的平均數高。此外，在「態度 (AT1~AT5)」的評價也高於女性，顯示男性受訪者在使用 GPMnet 時感覺皆較女性更好、感覺比較輕鬆、覺得使用 GPMnet 是有益的、較為喜歡使用 GPMnet 以及評價較為正面。在不確定性方面，男性受訪者較為不同意「相較於其他用過的資訊系統，GPMnet 是比較不穩定的」，意即男性在不確定性的感覺皆比女性在該變項的得分低。

二、年齡

在年齡方面，分為 20-29 歲、30-39 歲、40-49 歲及 50 歲以上等 4 群體，在各觀察變項僅有「讓經費支出的進度更為清楚 (PP3)」、「比沒有資訊系統以前更好 (PP5)」、「非常輕鬆的/非常緊張的 (AT2)」及「非常喜歡的/非常不喜歡的 (AT4)」等四個變項經變異數分析後有顯著差異 (如表 4-12)。

表 4-12 不同年齡受訪者單因子變異數分析結果

觀察變項	(I) 年齡	(J) 年齡	平均差異 (I-J)	標準誤	顯著性
PP5	20-29 歲	50 歲以上	-1.140	0.382	0.034*
AT2	40-49 歲	50 歲以上	-1.016	0.333	0.029*
AT4	20-29 歲	50 歲以上	-1.388	0.448	0.025*

註:分析方法為 Scheffe 事後多重比較法，*表示 $p < 0.05$ ，本表僅列出顯著部分。

資料來源：本研究

復經 Scheffe 事後檢定，50 歲以上受訪者認為有 GPMnet 比沒有資訊系統以前更好，以及喜歡使用 GPMnet 的程度皆顯著高於 20-29 歲之受訪者；50 歲以上受訪者使用 GPMnet 的心情較 40-49 歲受訪者輕鬆。

三、官職等

由於本次調查回答具備簡任公務人員身份者 7 人，回答其他 (含不具備公務人員身份者) 5 人，與回答委任 28 人及薦任 108 人之比例懸殊，不適宜整體進行變異數分析，因此僅分析委任及薦任受訪者對於各觀察變項看法之差異 (如

政府績效管理資訊化的交易成本分析：以「政府計畫管理資訊網」為例

表 4-13)。

表 4-13 不同官等受訪者平均數檢定結果

	委任 (n=28)	薦任 (n=107)	t 值
	平均數 (標準差)	平均數 (標準差)	
PP5	4.857 (1.380)	5.373 (1.103)	-2.090*
TC9	4.642 (1.311)	4.093 (0.996)	2.425*
SP1	3.857 (1.325)	4.370 (0.943)	-2.346*
SP2	3.643 (1.223)	4.102 (0.976)	-2.100*

註：*表 $p < 0.05$

資料來源：本研究

經平均數檢定，委任受訪者在「比沒有資訊系統以前更好 (PP5)」、「GPMnet 所提供的資料查詢數量太多，作業耗費時間 (TC9)」、「相較於我用過的資訊系統，GPMnet 的功能比較好用 (SP1)」及「從事績效管理作業時，只能從 GPMnet 尋找所需的資料 (SP2)」等四個題項的平均數皆顯著低於薦任受訪者。意即薦任之受訪者相較於委任之受訪者，較為同意有 GPMnet 比沒有資訊系統更好；且認為 GPMnet 比過去用過的資訊系統更好用；較為同意從事績效管理作業時，只能從 GPMnet 尋找所需的資料。而在另一方面，也較為同意 GPMnet 所提供之資訊過多，績效管理作業耗費時間。

四、資訊設備使用時數

由於受訪者每日資訊設備使用時數在 8 小時以上者多達 81 人，本研究將資訊設備使用時數分為「1~5.9 小時」、「6~7.9 小時」及「8 小時以上」等三個群體，在各觀察變項僅有「相較於其他我用過的資訊系統，GPMnet 是比較穩定的。(UC2)」、「相較於我用過的資訊系統，GPMnet 的功能比較好用 (SP1)」及「使用 GPMnet，要有特殊的技巧與能力 (SP3)」等三個觀察變項有顯著差異 (如表 4-14)。

表 4-14 不同資訊設備使用時數受訪者單因子變異數分析結果

依變數	(I) 使用時數	(J) 使用時數	平均差異 (I-J)	標準誤	顯著性
UC2	1-5.9 小時	8 小時以上	-0.641	0.252	0.042*
SP1	1-5.9 小時	6-7.9 小時	0.803	0.286	0.022*
	1-5.9 小時	8 小時以上	0.623	0.244	0.042 *
SP3	1-5.9 小時	8 小時以上	0.722	0.277	0.037 *

註:分析方法為 Scheffe 事後多重比較法,*表示 $p < 0.05$, 本表僅列出顯著部分。

資料來源：本研究

經 Scheffe 事後檢定分析，資訊設備使用時數在 1-5.9 小時的受訪者有較多顯著之處，首先，認為 GPMnet 不穩定的比例，顯著低於 8 小時以上之使用者；認為 GPMnet 相較於用過的資訊系統較好用的比例高於 6 個小時以上的使用者；且認為使用 GPMnet，要有特殊的技巧與能力的同意比例較 8 小時以上使用者高。

也就是說，資訊設備高度使用者（8 小時以上受訪者）認為 GPMnet 不穩定的比例顯著較高，且認為 GPMnet 比較不好用的比例也顯著較高，不認為使用 GPMnet 需要特殊技巧與能力。

伍、區別效度評鑑

一、收斂效度

本研究採用 Fornell and Larker (1981) 所建議，其中個別構面之組合信度應大於 0.7，平均萃取變異量 (AVE) 應大於 0.5，方達可接受之收斂效度。如表 4-15，本研究「主觀系統績效」及「態度」構面之組合信度皆大於 0.8，「不確定性」構面之組合信度為 0.549，「資產專屬性」構面之組合信度為 0.650，亦相當接近 0.7。「主觀系統績效」及「態度」構面之平均萃取變異量皆大於 0.6，「不確定性」構面之平均萃取變異量為 0.498，「資產專屬性」構面之平均萃取變異量為 0.484，亦相當接近 0.5，收斂效度應為良好。

表 4-15 各構面收斂效度

構面	組合信度 Composite Reliability (>0.7)	平均萃取變異量 (AVE>0.5)
主觀系統績效	0.884	0.640
態度	0.946	0.784
交易成本	--	--
不確定性	0.549	0.498
資產專屬性	0.650	0.484
使用頻率	--	--

註：1.交易成本為形成性構面，無組合信度及平均萃取變異量數據。

2.使用頻率為單一題項，因此不列出組合信度及平均萃取變異量數據。

資料來源：本研究

二、區別效度

區別效度評鑑作法為檢視每一潛在變項之平均萃取變異量 (AVE)，如果 AVE 大於各成對變項間之相關係數平方值，即可判定潛在變項之間具有區別效度。換言之，如果某配對變項之相關係數大於該變項中任一變項之 AVE 平方根，即表示在該對變項中，某一變項之衡量題項可能也是另一變項之衡量題項 (Anderson and Gerbing, 1988)。Zinkhan 與 Muderrisoglu 則建議以所有構念中 AVE 最小的一個小於成對構念中最大的一個相關係數平方，來確認兩個潛在變項間具有區別效度 (轉引自：陳祥甫，2007：95)。

由於本研究「交易成本」為形成性構念，不適合做效度評鑑，以及「使用頻率」為單一題項，因此不列入區別效度評鑑。表 4-16 顯示，各構面之相關係數值皆小於 AVE 平方根，且所有構念中 AVE 最小的一個 (0.484) 小於成對構念中最大的一個相關係數平方 ($0.776 \times 0.776 = 0.603$)，各構面具備理想之區別效度。

表 4-16 潛在變項相關與區別效度

構面	主觀系統績效	態度	不確定性	資產專屬性
主觀系統績效	0.8			
態度	0.315	0.885		
不確定性	-0.397	-0.248	0.705	
資產專屬性	-0.443	-0.259	0.776	0.696

註：表中對角線方格中數字為 AVE 開根號後之數據。

資料來源：本研究

陸、結構模式分析

由於本研究「交易成本」構面為形成性構面，因此本研究採用 PLS 進行分析，分析軟體為 Smart PLS 2.0 版軟體。以下首先針對本研究「交易成本」形成性構面分析，其次說明整體模型分析結果。

一、交易成本形成性構面分析

由於「交易成本」在本研究中屬於形成性構面，因此本研究使用 SmartPLS 進行分析，PLS 本身不提供顯著性檢定，因此必須用重新取樣 (resampling) 的方式進行顯著性檢定，一般常用的方式為拔靴法 (Bootstrapping) 及折刀法 (Jackknifing) 來獲得參數估計之標準誤及 t 值，根據 Hair et al. (1998) 的說法，此兩種方法頗為相似，但是以拔靴法的檢驗結果較可信賴。因此本研究以拔靴法檢視交易成本形成性構面的權重。如表 4-17 所示，交易成本構面與觀察變項之間的強度可藉由 PLS 所提供的權重予以評鑑。

表 4-17 交易成本構面之權重

衡量變項	權重		標準誤	t 值
	原始估計	拔靴法平均值		
TC1	0.500	0.450**	0.175	2.854
TC2	0.500	0.424*	0.214	2.341
TC3	-0.653	-0.483*	0.261	2.506
TC4	-0.361	-0.296	0.225	1.605
TC5	0.361	0.271	0.187	1.931
TC6	0.597	0.518**	0.196	3.038
TC7	-0.082	-0.042	0.183	0.450
TC8	-0.484	-0.378*	0.236	2.045
TC9	0.236	0.223*	0.117	2.007

註：1. 權重之顯著性考驗係利用拔靴法，重新取樣次數為 200 次，每次取樣 148 個樣本。

2. $t > 1.96 = p < 0.05$; $t > 2.58 = p < 0.01$ 。*表 $p < 0.05$ ，**表 $p < 0.01$ 。

資料來源：本研究

二、整體模型解釋力

PLS 並不提供整體模型配適度指標，而是提供路徑係數與判定係數 (Coefficients of Determination, R^2) 作為模式鑑定的主要依據，其中 R^2 代表模型的解釋力，指內生變項被模型中其他有影響的構面或形成性衡量變項所解釋的變異量，分析結果顯示，態度可被交易成本、不確定性、資產專屬性與使用頻率等外生潛在變項所解釋的變異量為 12.5%，主觀系統績效可被交易成本、不確定性、資產專屬性與使用頻率等外生潛在變項所解釋的變異量為 22.8%，交易成本可被不確定性、資產專屬性與使用頻率等外生潛在變項所解釋的變異量為 8.1%，整體模型內生構面平均解釋力為 14.47%，依據 Chin (1998) 的說法，67% 解釋力可以被認定是非常好的，33% 為一般平均水準，19% 則屬較弱的解釋力。

三、模型結果分析

本研究結構模式之路徑分析及利用拔靴法檢驗顯著性之結果如圖 4-1 及表 4-18 所示，各構念之直接、間接與總效果分析詳如表 4-19 所示。本研究模型「不確定性」、「資產專屬性」以及「使用頻率」對於「交易成本」之路徑係數皆為正向，各假設的自變項與依變項之間，存在著正向變動與減少的關係。雖然係

數未達顯著，其係數仍可為後續分析之參考：系統使用的不確定性與複雜性越高，則使用者的交易成也越高；隨著系統的資產專屬性越高，交易成本也越高；交易的頻率越高；使用者的交易成本也越高。

另外，「交易成本」對「主觀系統績效」及對「態度」的路徑係數皆為負向，並且達統計顯著水準，顯示受訪者感受到的交易成本越多，則其對於 GPMnet 的態度會傾向給予負面評分，認為 GPMnet 所達成的績效越低。

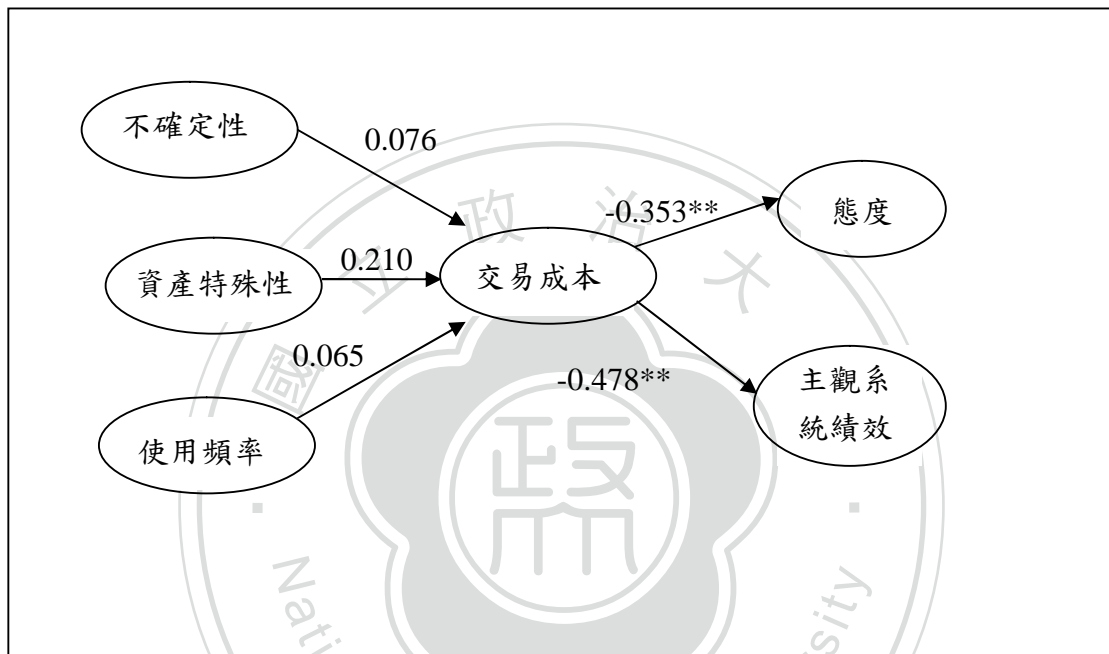


圖 4-1 結構模式之路徑分析

資料來源：本研究

表 4-18 為各路徑係數之結果與權重之顯著性考驗，本研究利用拔靴法重新取樣，每次取樣 148 個樣本，「不確定性」與「交易成本」之路徑係數為 0.076，「資產專屬性」與「交易成本」之路徑係數為 0.210，以及「使用頻率」與「交易成本」之路徑係數為 0.065，有可能與觀察變項多寡有關，三項因素對於交易成本的解釋力為 8.1%，屬於偏低的解釋力。「交易成本」與「主觀系統績效」的路徑係數為 -0.478 ($p < 0.01$)，解釋力為 22.8%，使用者交易成本越高，對於 GPMnet 的太越負面，偏向不喜歡、負面的及緊張的感覺。；及「交易成本」對「態度」的路徑係數為 -0.353 ($p < 0.01$)，解釋力僅 12.5%，顯示使用者交易

政府績效管理資訊化的交易成本分析：以「政府計畫管理資訊網」為例

成本越高，對於 GPMnet 帶來的工作效益的評價越負面。

表 4-18 以 PLS 估計結構模式之路徑係數

變項關係	路徑係數	標準誤	t 值
對交易成本之影響 (R²=0.081)			
不確定性→交易成本	0.076	0.168	0.454
資產專屬性→交易成本	0.210	0.308	0.681
使用頻率→交易成本	0.065	0.092	0.707
對態度之影響 (R²=0.125)			
交易成本→態度	-0.353**	0.068	5.228
對主觀系統績效之影響 (R²=0.228)			
交易成本→主觀系統績效	-0.478**	0.086	5.529

註：1. 權重之顯著性考驗係利用拔靴法，重新取樣次數為 200 次，每次取樣 148 個樣本。

2. $t > 1.96 = p < 0.05$; $t > 2.58 = p < 0.01$ 。*表 $p < 0.05$ ，**表 $p < 0.01$ 。

資料來源：本研究

表 4-19 為各自變數與依變數之間的直接、間接與總效果分析，由於本研究模型「不確定性」、「資產專屬性」以及「使用頻率」對於「態度」及「主觀系統績效」沒有正面的直接連線，因此三個自變項對於依變項皆為間接效果，間接效果皆為負向關係。而該三個變項對於「交易成本」皆為直接效果，總效果為各自變項對依變項的路徑係數。

表 4-19 整體模型之直接、間接與總效果分析

依變項\自變項	不確定性	資產專屬性	使用頻率	交易成本
交易成本				
直接效果	0.076	0.210	0.065	--
間接效果	--	--	--	--
總效果	0.076	0.210	0.065	--
態度				
直接效果	--	--	--	-0.353
間接效果	-0.027	-0.074	-0.023	--
總效果	-0.027	-0.074	-0.023	-0.353
主觀系統績效				
直接效果	--	--	--	-0.478
間接效果	-0.037	-0.10	-0.031	--
總效果	-0.037	-0.10	-0.031	-0.478

資料來源：本研究

四、研究假說檢定

由前述路徑係數與檢定，對照本研究 5 項研究假設，雖然「不確定性」與「資產專屬性」等兩項變數在路徑係數的分析結果，與文獻所推論之假設方向相同，惟其 t 值檢定尚未達到顯著水準，因此假設檢定之結果無法呼應文獻檢閱結果，此外，本研究以「使用頻率」單一題項做為使用頻率的觀察變項，在路徑分析及顯著性檢定結果皆不理想，實證資料顯示，使用頻率越高，交易成本也越高。

在「交易成本」對「態度」及「主觀系統績效」方面，兩項研究假設皆成立。實證資料顯示，當管考人員使用 GPMnet 系統進行績效資訊管理時，交易成本越強，則使用者的態度及對於主觀系統績效的認知也越負面。也就是說，當系統是用者需要花越多時間學習、與其他對象溝通時，其對於系統態度也越負面，對於系統處理的管考績效也呈現負面的評價。

表 4-20 本研究各研究假設檢定結果

代號	假 設	推論 假設	分析 結果	路徑係數	假設檢 定結果
H1a	不確定性→交易成本	+	+	0.176	不成立
H1b	資產專屬性→交易成本	+	+	0.210	不成立
H1c	使用頻率→交易成本	-	+	0.065	不成立
H2	交易成本→態度	-	-	-0.353 **	成立
H3	交易成本→主觀系統績效	-	-	-0.478 **	成立

註：*表 p<0.05，**表 p<0.01。

資料來源：本研究

第二節 訪談資料分析 - 使用 GPMnet 的交易成本

在電子化政府發展趨勢之下，將 ICTs 導入績效管理的制度，主要目的是希望資訊通訊科技可以幫助減少政府績效管理作業的交易成本，因此本研究試圖透過與不同權限系統使用者面對面訪談，蒐集 GPMnet 使用者實際操作過程中的感受想法，與本研究第二章所討論「使用資訊科技的交易成本」進行對話。

Ciborra (1987a) 認為在完全市場的環境中，資訊系統使用於不同組織型態的協調控制問題，可以透過「價格機制」解決，而在層級節制型態組織中，契約所管理的是主雇關係以及權威關係，亦即上下權威之間的管理問題，因此資訊系統具有高度規則控制與規範色彩，系統的設計大部分是依循著「法理正當程序」與「制度規則」。因此相較於完全市場中的交易成本，層級節制組織的資訊系統設計更強調控制及制度規則的依循。從這個觀點來看績效管理資訊系統使用的交易成本有兩個層次，首先 GPMnet 系統設計所面對的是公務機關的控制與規範需求，也就是必須符合績效管理制度本身的正當程序與制度規則。其次才是制度環境下資訊系統使用的搜尋、契約、控制及運作等實際的問題。

因此在訪談資料的分析，本研究將系統使用的交易成本分為兩個層次來分析，首先為整體績效管理制度環境下使用 GPMnet 的成本，其次為去除制度影響的因素，GPMnet 系統設計及實際使用的成本問題。就前者而言，系統設計在制度規範下，尚難跳脫整體績效管理制度環境的拘束。而後者的成本分析，

則較偏重於系統帶給使用者的便利與友善程度。

由於 GPMnet 的推動是強制使用，因此在訪談部分無法探究「使用意向」與「實際行為」之關連性，僅能就受訪者對於系統使用的心得，分析績效管理工作資訊化及網路化的好處與不便之處。訪談發現績效管理資訊化並非全然帶來便利，亦可能有學習及單位溝通的問題，惟各種利與弊無法貨幣化，及各項因素交互影響的情況下，尚難以完全正面評價績效管理資訊化的好處。

壹、制度環境下使用 GPMnet 的成本問題

從制度論的觀點來看，正因為新古典經濟理論中交易成本為零的世界不存在，因此需要一套制度用以指導、協調監督和評估績效資訊的管理，這些制度執行所需的成本並非為零，因此原有的績效管理制度中，指導、協調、監控等交易成本已經存在。在此一背景之上，再加上績效管理「資訊化」的制度轉移，希望藉由資訊系統的作業能力，以及網路化的便利性，為績效管理工作增加效率，降低原有的交易成本。這樣的變動稱之為「制度轉移」，透過新技術的利用，以更廉價的方式取得資訊及做好監督控制的工作。

而談到制度變遷所帶來的交易成本變動，North (1990) 在《制度變遷與經濟成就》(*Institutions, Institutional Change, and Economic Performance*) 一書有相當深刻的解釋，他認為制度架構影響轉換成本和交易成本的大小，就前者而言，可透過影響所利用的技術，增加或降低轉換成本的大小；而後者的大小，則是來自於制度和交易成本的直接關係。以我國績效管理制度而言，從原本單一紙本的流程到資訊化，再從資訊化到系統化，目的就是希望透過新技術的創新，協助績效管理制度以更低成本達到目的。

因此，以下就績效管理制度環境下的 GPMnet 使用情形進行分析，受訪者對於使用系統的抱怨不全然來自於「好不好用」的感覺，有部分原因係來自於績效管理制度下使用 ICTs 的限制，茲分析如下。

政府績效管理資訊化的交易成本分析：以「政府計畫管理資訊網」為例

一、不同管考資訊系統管考相同事項

對於行政院而言，每年度最重要的管考績效呈現與規劃，在於年度施政計畫及施政績效評估。訪談結果發現，在行政院層級體系之下，跨部會的管考系統尚包含行政院經濟建設委員會及行政院公共工程委員會的標案管理系統，經建會主管業務為行政院所屬重要的經濟發展計畫，因此仍有少數中長程經濟計畫需要填報；工程會主管重大公共工程，因此重要的工程標案需透過工程標案管理系統進行管考。前述二例的管考系統的管理目的雖然與「施政計畫」及「部會年度施政績效」不同，惟仍可能有部分預算及管理標的會重複針對某一項工作要求填報績效資訊。

工程會跟研考會的資料是差不多，它可以同時貼，而且時間點都可以放在同一期，可是它只有不一樣就是說，研考會它這邊的 GPMnet 是做計畫管考，是看計畫整體的部份，可是在工程會那邊我可以看標案管理系統，我補助的每一個標案，它執行現況我可以看的到，所以它講求...訴求的方向不一樣（A：575-579）。

此外，就部會層次而言，在不同的部會皆有不同的管考制度，有部分的部會甚至也有自己的管考資訊系統，例如內政部亦有自己的追蹤管制系統，針對部務事項進行管考，或是針對治安會報成立的專案會議與績效管理事項，這些業務在記錄與考核追蹤的過程中，皆要同時滿足行政院的績效管理制度、內政部的績效管理制度，甚至是三級機關警政署的警政管考制度。對於從事績效管理工作人員而言，必須同時在三個資訊系統填報資料，增加作業執行成本。

二、GPMnet 系統內不同子系統的管考資料交互運用

前述一點為整體管考環境的績效管理問題，如果再將層次往下降，單就 GPMnet 系統而言，其內部尚有數個子系統，每個系統管理的目標亦不盡相同。惟在同一年度之內，不同子系統之內的資料會有相互關聯引用的情形，這對於績效管理工作人員而言，減少了個別蒐集資訊的時間成本，但是在管考工作過程中，不同子系統之間的資料相互引用，對於資料正確性的要求便會提高，因為管考流程前端的錯誤資料，對於後端工作人員亦可能帶來更多的作業成本。以部會績效評估為例，受訪者 F 為部會績效評估的研考權限使用者，其表示在每一

年度的部會績效評估，皆以年度施政計畫的部分資料作為基礎，因此會把其他子系統的資料引用到該子系統，一旦引用的資料有誤，則會增加資料檢核的成本。

自己在辦自己的業務的時候，妳不用去處理前端別人的東西，可是因為我們在做這個系統的時候，有很多資料是從那個年度施政計畫，年度那邊倒過來的，只要他們前面那邊的系統沒有處理好，我後面就完蛋了，我要去幫他們收垃圾（F：440-443）。

針對不同子系統之間資料流用與錯誤的可能性，受訪者認為沒有系統的紙本作業環境，反而不需要特地修改與校正。此一特殊情形，發生在年度績效評估的系統之中，在研考角色中，績效管理者對於系統資料與實際核可資料之不同，亦頗為無奈。

我其實有花很多時間在處理這些，就例如說他們年度一開始的設定，它有些在系統以後，它值就是沒有改，可能在我們核定公文書裡頭都有改，因為那都書面麻！可是那系統都沒有改呀！我就必須要去處理啊！這就是我很困擾的地方，可是就是我們後端就有這個...，假如沒有這個系統，根本不用管他們（F：449-453）。

正如 North（1990）所言，當停留在單一交易的情況下，監督與執行的問題是微不足道的，但是當加入獲取資訊的成本以及衡量資訊的成本，則問題就大了。因為不知道商品及勞務的特性，因此必須花費珍貴的資源設法衡量與監督，因此產生執行的問題。就前述的不同子系統之間資訊相互引用的情況而言，因為績效評估作業乃年度性的工作，因此系統管理者從其他系統引用大量資料作為部會年度績效評估的基礎，對於逐項資料的內容，自然難以完全重新檢查與確認正確性，對於系統管理者而言，協調成本及監控成本確實是很高的。

三、績效管理網路化的理想與現實

就「績效管理資訊化與網路化」而言，主事者政策設計的目標在於：透過「資訊化」與「網路化」兩項工具，幫助績效管理工作提昇效率，節省時間，並且達到減紙化的目標。如果可以順利達到效率與節能等兩項目的，可視為是

政府績效管理資訊化的交易成本分析：以「政府計畫管理資訊網」為例

此一政策的理想情況。

而在制度實務運作的情況，則與原初政策設計的有所落差。首先所有受訪者皆反應在填報資料的實務運作，仍然以「紙本」與「網路填報」並行，因為在系統流程中，各個部會及機關的首長並不會實際點閱資訊系統的資料，因此系統中的所有績效資訊與報表，皆須以紙本方式在實際管考流程陳報長官。

長官不會去看系統阿，所以我們還是要簽阿，而且這個系統並沒有長官簽核的...又不像線上公文這樣子可能長官去點選，他的最高權力就是譬如說我是單位主管的權限，那研考主管的權限，那研考主管的權限就是最大了，那不見得每個長官都會去盯著螢幕看（A：198-201）。

其次是在同一部會之中，紙本與網路填報並行的情況無助於實際的效率，當部會收到紙本公文時，有時網路的資訊沒有同時填報，「網路化」的政策美意變成形式上需符合的條件，使用者可能要花一些時間等待雙軌制度的兩項資料都到齊，始能進行作業。

一般在做個案會審的話，就是也沒有省到什麼時間點，...目前就是會有雙軌的方式，文也會到，然後系統也要作業嘛，通常紙都會先到，可是是系統的部分就是，它沒辦法作業，就是我收到這個文阿，那我可能...比如說，我要請下面的某個單位去協助我會審，可是研考會他們還沒給我（C：155-160）。

再就「節能減紙」的政策目標而言，資訊化看似可以協助達成目的，但在實務運作方法，仍有許多可以努力的地方，目前據受訪者所表示的運作實務，要完全達到減紙化的困境在於組織之中的行政文化尚無法完全改變，所有訪談對象皆表示仍須以紙本印出資訊系統內的資訊，才能符合正式的形式。

那你說節約能源這塊，我並不認為系統會減少多少的資源或紙張，其實我們在陳核也是用紙本在陳核。（D：75-76）

我覺得還是會變成書面作業，其實一開始要做這個系統，最重要的就是爲了要節能減紙，可是還有就是讓公文減量，它的最大的優點應該是說它讓公文減量了；可是它的另外一個缺點是它沒有辦法節能減紙，因爲所

有的部會的長官們，他們還是習慣是看書面的東西，那所以我們所有東西其實還是要全部印出來，然後全部作陳核（F：243-247）。

不論是主辦、主管、會審或研考的角色，績效管理實務工作者皆承認減紙化的目標尚難達到，其原因在於目前制度環境中，「績效管理者」不等於「績效管理系統使用者」。GPMnet 的使用者僅為關切及管理績效的工作者之中的少部分人，因此使用者的工作除了印出紙本報表與分析以外，還要確認系統之中的資料與實際上紙本公文資料是否一致，資訊化的環境下，為行政工作創造了另一條運行軌道，績效管理者在法定的環境下，必須設法維持兩種制度持續並行運作。資訊系統與紙本流程並行的結果是增加了執行的成本及檢查資料的控制成本。

四、小結

在既有的制度環境中，為了增加績效管理的效率與減少公文紙本，乃採取資訊化與網路化的方式，其目標就是要創造一個更為便利與整合的績效管理系統。惟經與不同權限使用者訪談，績效管理在既有制度之下的實務運作，仍有幾項系統無法克服與解決的問題。

其一，垂直科層體系的績效管理，透過科層體制的層層控制，同一個專案，可能面對至少二至三層的管理課責，例如治安專案的績效資訊，可能同時面對警政署治安系統、內政部追蹤管制系統以及行政院層級的 GPMnet 三種資訊系統，同一項治安專案績效的內容必須分別填報，而資訊系統的設計必須遵循制度運作方式設計，無法垂直整合績效資訊。其二，年度施政計畫在 GPMnet 管考系統之中，績效資訊可能會在不同的子系統之中互相關聯引用，雖然降低了蒐集資料的成本，卻也增加了資料品質的監控成本，同樣地，GPMnet 系統設計必須配合不同管考流程而分流為不同的子系統，亦不可能由制度配合系統運作而更改績效管理流程的遊戲規則，因此便很容易產生如受訪者 F 所言「替前面系統的錯誤資訊收垃圾」的現象。最後，績效管理資訊化與網路化的政策目標，在實務運作中，尚未改變一般行政組織的作業程序，雖然「網路化」已經明訂於現行管考作業規定，惟全數受訪者皆表示，在其內部績效管理資訊填報流程，仍必須以紙本公文形式進行確認。

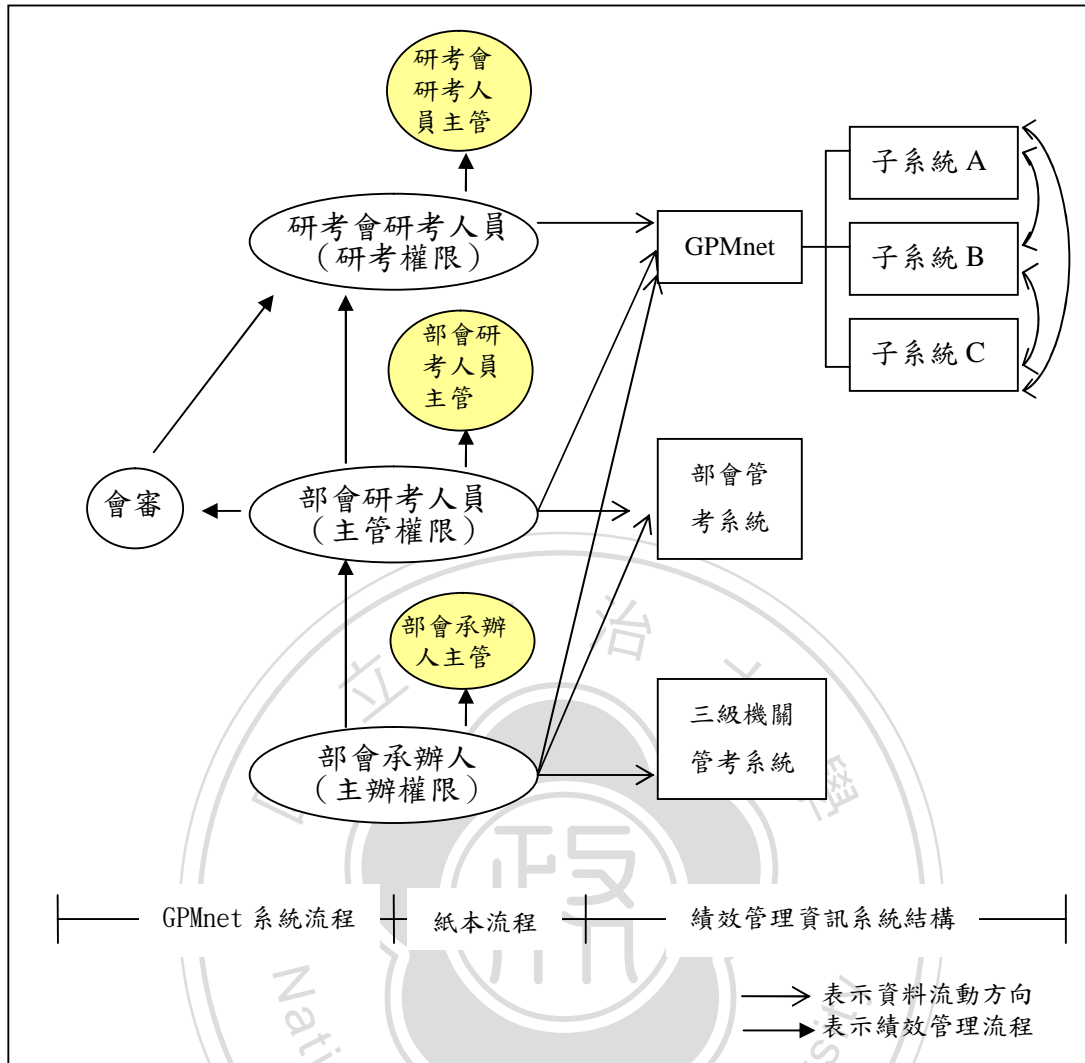


圖 4-2 績效管理資訊系統結構與雙軌運作流程

資料來源：本研究

因此，在現行制度環境中，尚有一些問題是 GPMnet 加入運作之後仍難解決的，茲將現行運作情況以圖 4-2 表示，一個部會層級的主辦權限使用者，對於同一業務，可能會有三個層級的管考系統需要填報績效資訊，且在 GPMnet 系統流程與紙本流程同時作業的情況下，需先經過主管紙本公文流程確認資料正確性，才能將資料送往主管權限的流程，等到主管權限的使用者將資料再以紙本形式完成部會核定，才能再繼續送往研考權限的審核流程，而研考權限使用者同樣必須以紙本形式完成彙整的核定，才能送請行政院核閱，GPMnet 資訊系統在整體流程中扮演的角色僅為資料傳輸平台。此外，各項資料在 GPMnet 各子系統之間相互關聯引用則是年度績效管理時間序列中另一個問題。

貳、實際使用的成本問題

完整的資訊以及新制度徹底的執行，只有在所有因素皆有效率，且完全無交易成本的假設中，若要使它們存在，必須有一套複雜的制度使因素流通、技術取得及產品生產，快速廉價的資訊傳遞，以及新技術之發明與創新，這些在真實世界中皆不可能存在。真實的制度架構通常是夾雜著提昇促進生產力活動的制度，以及造成執行障礙、壟斷限制和阻礙資訊流通的制度（North, 1990）。GPMnet 的實際運作情況亦復如此，在肯定資訊設備為績效管理工作增加效率、減少成本之餘，仍有部分因系統設計及資源環境不足而產生的使用成本，以下就受訪者對於 GPMnet 使用的正反評價進行分析。

由於受訪者之中，實際經歷系統「從無到有」的使用者僅三人，因此訪談過程中，本研究嘗試請各個未曾在系統誕生前從事管考工作的受訪者，以「想像」的方式，討論有無系統對於績效管理工作可能產生的差別，以下分別敘述之。

一、使用 GPMnet 減少的成本

多數人都同意 ICT 對於交易而言是好的，Malone et al. (1987) 認為 ICT 在各種不同的交易型態中可以幫助處理資訊流。Ciborra (1993; 1987a) 也認為 ICT 的及時性與低成本可以幫助降低交易成本，使市場交易的效率提升。

由於分析焦點集中於「實際使用」的成本，因此以下分析亦可視為因「系統設計」所減少及產生的使用成本，部分使用者仍以「好用度」、「便利性」、「業務加值性」做為成本減少的評價標準。

（一）保存歷史資料方便查詢

在去除因為管考制度繁複而帶來的因素後，使用者對於系統操作成本，認為最大的好處是查詢資料方便，因為 GPMnet 是以資料庫概念所設計，儲存過去數年之間的管考資料，提供使用者方便的查詢管道，也因此減少資料搜尋的時間。

政府績效管理資訊化的交易成本分析：以「政府計畫管理資訊網」為例

Ciborra (1987b) 認為系統設計與環境的調適關係相當重要，首先要注意系統與資料庫的連結度，可以使上下溝通變的更快。在訪談過程中，多數部會主管權限的使用者對於系統 GPMnet 所提供的資料庫管理功能予以肯定，認為對於知識管理具有相當大的幫助，提高搜尋資料的速度。

當然是會提高(管考的速度)，我自己也管考別的工作，嚴格來說，像計畫的東西，所有的東西都丟上去，要去抓就可以上去抓，所有的東西都在上面，就是所有的東西都丟上去，有相關需要的就去 copy、copy，速度上方便很多，所有的人都可以上去抓，同一個計畫假如遇到不同的人銜接，後面的人都可以上去抓 (B：46-50)。

對於各部會的績效管理業務而言，管理工作者仍然有可能有職務上的變動，因此受訪者認為 GPMnet 系統之中的歷史資料恰好可以提供經驗傳承，避免因公文歸檔及不同的電腦終端工作，造成資料查詢的不便。

有些資料就是可以做一些傳承的作用啦，就是說你以前做過的東西都會留下痕跡，那像以往的話，比如沒有這個系統的話，那就是..類似用 E-mail 方式，那這種資料的話就變成會比較是存在個人電腦裡面，那有時候他沒有分享出來的話，變成說沒有辦法得到一個比較經驗上的傳承或是資料的傳承的一個部分，那有系統是，這個部分我覺得是比較好的部分啦，那另外就是說，可能在彙整資料格式上面會比較固定 (C：51-57)。

當部會窗口的時候...我覺得我最好的地方是，我可以在系統裡頭拿到很多歷史資料，可以給各處室參考 (F：179-180)。

其實這個系統可以等於也可以...就是教你，也可以讓你知道很多你要的東西，等於百科全書 (G：206-207)。

以成本的概念來看，GPMnet 可協助減少搜尋成本，一個對於績效管理業務不熟悉的生手，可以透過系統內的資料查詢，馬上得知過去在同一計畫或去年同期所執行過的業務及績效管理資訊，更快得到所需資料。

(二) 減少公文旅行時間

Kraemer et al. (1993) 曾針對 260 位公共管理者進行數位資訊的應用調查，其發現資訊的品質及可近性，還有管理者的使用形式，對於公共管理者認為數位資訊對於工作影響具有顯著的關連。也就是說，當資訊可近性越高，會增加使用者對數位資訊的效用。在訪談過程中，雖然紙本作業沒有辦法完全改由網路代替，仍有受訪者肯定「網路化」所帶來的便利，透過網路的便利性，使用者可以不必把公文帶在身邊，工作地點亦可不限於辦公室，績效管理的資訊可近性提高了，使用者亦肯定網路化的功能。

時間成本當然是一定會減少，有一種好處是說，我無論在何地何處，我只要有網路，我就隨時上去看，今天就算我休假，或是我去受訓，這案子很急，我，對方，我用電話請對方趕快去填，在有網路的地方我就直接可以上網去看了，立即的審查，立即的做討論，不會被侷限在辦公室（A：189-193）。

此外，GPMnet 對於附屬機關分散於北部及中南部的大型機關仍然可提供資料傳輸的便利性，網路化的功能可以減少因公文旅行造成的資料延宕問題，提供遠距的機關先行查閱填報的資料，事先做審查工作。

沒有 GPMnet 系統吼，像...以院管制案件為主。可能花在公文傳遞的時間，會比較長，然後那些紙本作業也會比較繁雜，那如果直接在，在線上作業的話，會比較方便，也比較快速（E：111-113）。

有系統是同時可以看，不同人去看，只要你有權限同時去看這筆資料，那以前沒有變成是要 E-mail 來 E-mail 去這樣子（A：447-448）。

就成本的觀點來看，GPMnet 的網路化功能可協助減少公文傳遞的執行成本，提供快速的服務。惟若進一步思考「有、無系統」對於績效管理工作的影響，則在網路化的環境中，透過電子郵件傳輸仍然可以協助達成此一功能。

(三) 進度控管

OECD 建議資訊系統可協助公共組織管理、計畫及控制、重新設計與改善行政流程，並且提昇資訊品質與評估成果（轉引自：Andersen, 1999）。公共管理者對於行政事務的基本思維為「控制」，績效管理工作本身的「控制」意味亦甚為濃厚，透過對於進度的掌握，才能思考如何完全控制，因此各個施政計畫及績效管理方案首重進度的掌控。透過資訊科技的協助，資訊系統可以針對定期回報的預算執行率及計畫進度進行評估與控制，在訪談過程中，受訪者亦提及此一系統可透過進度燈號顯示目前各項工作進度，資訊填報者對於進度落後者必須說明為何落後以及研提改進之道。

如果這個計畫，有被你，是你關注的計畫，你在客製化報表的時候，如果它落後，它就出現燈號，甚至於它落後的時候它可以自動發 E-mail 告訴通知你（A：165-167）。

就系統效益的觀點而言，進度掌控可視為是績效管理資訊系統的一大特色，可協助管理者減少控制成本，減少過去以電話詢問進度的時間，由資訊填報者自行提供目前進度，方便管理者控制。

(四) 欄位明確

績效資訊的呈現首重明確與精準，績效管理者可依據管理需求適時呈現績效成果，因此在要求績效資訊時，對於各項需求的定義明確性，亦將影響後續資料整理與報表呈現的品質。部分受訪者亦表示，以各不同部會皆須填報的資訊系統，如能夠提供明確的表格欄位定義，亦可協助建立規則，以利徵詢。

欄位可以要很多資料，每個人對計畫的解讀不同，呈現的資料需求不同，他有很多欄位可以提供填報，遊戲規則確立的話，對於後面的人比較方便，我也不用一一打電話去要求資料（B：161-163）。

就系統填報欄位明確性而言，是否需透過 GPMnet 方能達成目的，本研究以惟在過去僅以文字電子檔形式傳遞之管考資料，仍可做到欄位明確定義，管考系統資訊化的工作，應該把欄位明確定義視為必備條件，該項標準也未必透

過資訊化才能達成。

沒有系統，開會次數，或許，或許有可能適量，可是相對的你的資料就會比較粗造一點，那你人工耗費的成本就會更高，因為你要去剪貼（A：177-178）。

然而，若就資料品質而言，越多的欄位則可提昇資料呈現內容，訪談過程中發現一個有趣的現象：多數部會層級的承辦窗口（主管權限）認為欄位越多越好，業務單位填報者認為欄位越多越麻煩。因為填報的績效資訊越多，提供績效成果報告的素材也越豐富，報告撰寫者可以自行選擇欲呈現之數據及表格形式，如果在沒有系統的情況之下，績效報告的呈現則需要承辦人自行設計表格形式，以求得所需之資訊，因此明確定義欄位可視為是減少控制成本及主辦權限與主管權限之間的協調成本。

（五）資訊公開

系統資訊化的成果，另一項值得肯定的是資訊的電子化與透明化。依據目前現行的作法，GPMnet 在每季及每年蒐集完績效評估資訊陳報行政院後，皆會在網路上公布季報及年度成果報告提供查閱。一般人對於政府資訊公開的理解可能僅及於政府資訊公開法第七條的「主動公開事項」，事實上，行政所屬各部會每一年度的績效評估成果亦會公布於各部會網站及行政院研考會網站，提供便捷的資訊服務。

民眾也隨時可以點到...點選在研考會的 web，也就是說研考會的網站上面，比如說你現在每個計畫的執行情形是什麼，所以也可以達成資訊公開的效果，那如果都是紙本的話，我匯集起來之後，然後再發文，發文出去給研考會或是給行政院，那變成就是說兩個機關之間知道，那第三者要知道的時候，他不一定...變成必須要去爭取閱覽的部分（A：222-227）。

從系統管理的角度來看，GPMnet 協助績效管理工作人員完成一致性的績效報告，方便跨部會、跨年度進行查詢與比較，且管理者在系統中只要點選「公開」功能，資料便會自行連結至全球資訊網，可視為減少資訊公開的執行成本。

二、使用 GPMnet 增加的成本

正如 Cordella (2006) 所言，ICT 雖然已經成為組織效率的促發者以及資訊的儲存者，然而，亦有可能創造一個更為複雜、難以管理的環境。

在系統增加的成本方面，以下分析將著重於因為系統的產生而增加的「不方便性」、「工作負荷」及「與過去作法之衝突」，大多數的成本仍與時間及精神投入增加有關。

(一) 學習本益比不平衡

多數受訪者承認，學習使用 GPMnet 是需要花時間的，尤其是年度內使用绩效管理資訊系統頻率不高的使用者，以及因業務調動需學習使用 GPMnet 的管理者最不適應。使用者的學習問題影響的不只是需投入夠多的時間學習新設備的使用方式，更包含資訊系統與整體績效管理制度配合的細節。

這都需要耗費成本，學習系統的人要耗費許多成本下去學習，花一兩次之後基本上後續的就 OK 了，一開始一定花時間，但是上手後就 OK 了，長期來說的話是好事，但是就人的負擔來說，最大的是不願意學習 (B：150-153)。

除了適應成本以外，「研考」及部會「主管」權限者，亦需投入時間協助「主辦」功能的系統使用者填報資料，更甚者需要花時間安撫使用者的情緒，以及協助處理因為對系統不熟悉而造成的錯誤，皆可能增加「主管」功能權限者的控制成本。

你要叫各處室的承辦人，因為他們可能一年做一次，你要教他們去使用這個系統，我覺得那是很麻煩的事，你或者他們給你弄錯了，那你還要去幫他做後續的處理，這是我覺得很麻煩的事 (F：180-182)。

Williamson (1985) 討論交易頻率與交易成本關係時，所關注的焦點乃組織經濟活動的內部化或外部化問題，其認為交易的頻率越高，相對的管理成本與議價成本也升高，交易雙方必須進行事前的溝通、協調與訂約，事後協商次

數亦會增加。在本研究訪談過程中發現，權限為「主辦」的使用者，因為使用頻率不高，對於學習系統使用的牢騷亦較多，其投入成本與使用效益比例亦懸殊。

我覺得學系統這件事情本身就是一個負擔，就是一個時間跟人力、物力、財力上面的負擔（D：277-278）。

從上述訪談結果亦可發現「學習」不只是增加使用頻率低的管理者的成本，亦增加主管的協調與控制成本。雖然成本會隨著使用頻率而產生邊際遞減的效果，但是對於使用頻率固定者，仍然需投入相同時間與精神學習。

（二）溝通費時

訪談結果發現，「主管」功能及「會審」功能的使用者，由於在管考流程身兼資料過濾與把關的任務，需投入較多的時間與其他使用者溝通，對下須綜整所有附屬機關及業務單位所填報的資料，溝通如何呈現績效與調整不適合的資料；面對主管的研考人員，亦需確認各項資訊需求。

關於 ICTs 所帶來的溝通與協調成本問題，亦曾有相關的學者提出看法，Cordella（2006）認為 ICTs 的應用可以透過品質衡量及服務提供等方式減少交易成本，設計替特別的新系統加以評估所購買的服務，卻也會產生新的協調需求。Benjamin 與 Wigand（1995）亦以實證研究證明了電子系統需要更多的協調成本。

我面對的不只是會內的承辦人員，還要面對外面的研考會，其實脾氣要很好，單單就會內好了，要花很多時間聽他們說，還有抱怨系統有多不好用（B：58-60）其實我花很多時間在跟他們溝通，其實他們有的權限我也都有，我有時候會跟他們同步去看（B：66-67）。

此外，對於「會審」功能的角色而言，由於業務相關而須針對各個業務進行管考流程的審核，雖僅為會辦功能，遇到不適切或錯誤資料，仍須盡力溝通。試以「有、無系統」來分析溝通成本，受訪者表示即使有 GPMnet 資訊系統，對於溝通似無差別。

政府績效管理資訊化的交易成本分析：以「政府計畫管理資訊網」為例

如果是內部討論的話，或者是就是跟主管討論或跟其他機關的溝通，我覺得比較沒差別。因為討論的事情還是那一些（D:294-295）。

（三）校對時間增加

在前述分析中，部會主管功能使用者皆較支持「欄位越多越好」，認為績效資訊越豐富，有助於績效成果之呈現。然而，績效資訊豐富性及欄位越多，亦增加使用者之負擔，必須花更多的時間投入資料的校對，增加控制成本。

要去認識他們填的內容，以及確認他們的內容，我進一步要去比對、檢核、彙整，然後做出報表（B：34-35）。

我覺得是它設計本身就設計的很不好操作，所以就我剛講的就是欄位很多、項目很雜，那一下要跟這個比對，一下又要跟那個比對，那要重複填報的東西太多了，所以這個會造成很多行政上的成本（D：328-330）。

如果以系統「從無到有」的過程進行分析，曾經在沒有系統情況下進行績效管理工作的受訪者表示，沒有資訊系統的情況下修改資料的次數較少，而目前的環境之下反而修改的次數較多，推測應為「修改資料所增加的行政成本」，因此 GPMnet 系統的使用，會增加修改資料的執行成本。

在以前沒有系統在紙本年代，你修改一次資料或填報一次資料，你就是填報確定了就出去了，出去就不會改來改去的。所以同樣的東西你只要做一次，頂多兩次，那現在我們一直做好幾個禮拜，然後每個禮拜都在做（D：430-432）。

Schwarz 認為「不停獲取績效相關資訊被視為是達到政府透明、課責及民主治理的重要工具，從而也增加了越來越多的檢閱、審計評估與測量程序，審計工作動用了許多的資源來確保獲致適當的結果，也增加了官僚化的速度」，意指日益增加的績效評估工作流於形式主義，且會產生反效果，讓人不知究竟測量了哪一些東西（轉引自：van Thiel and Frans L., 2002: 270）。績效管理資訊化之後，系統修改的可能性提昇，透過網路的點選功能，使用者可以輕易退件或是從事修改資料的工作，因此資料修改的成本降低，也提昇了退件修改的次數，

主要的績效資訊填報者，可能對於不停修改資料感到厭煩。資訊系統所產生的時間效益轉變為資料修改的新成本。

(四) 資訊過載

Cordella 認為 ICT 不必然減少組織的交易成本，有時反而會使得組織環境變得複雜，增加更多成本，也產生了合約超載的現象，造成電子化失序（2006: 200）。這樣的情況所說的，正是資訊系統容納過多的資訊之後，所增加的控制成本。部分深度訪談受訪者表示，GPMnet 系統所需填報欄位過多，以及提供多年期資訊供查詢都是沒有必要的，因為過多的資訊反而不知從何找起，增加使用者的搜尋成本。

它只會增加很多的成本、行政成本，包括你填寫的成本、你要比對的成本，我相信管考單位他要審查他要看很多欄位，那因為系統好多個地方，因為欄位可以做到各式各樣不同的統計、彙整的工作，所以我們就要填越來越多的欄位、越來越多的資料（D：92-95）。

此外，在前述的制度環境分析亦曾提及，GPMnet 各個子系統提供資料互相關連及互相流用的功能，雖然減少了重新尋找資料與整合資料的時間，然而過多的資料互用仍然很容易產生錯誤。

GPMnet 系統非常複雜，那個很多資料是倒來倒去的，那既然倒來倒去一定會有出錯的地方，那個就會變成你又要去處理那個錯誤。…就是你要了解資訊系統然後知道錯在哪裡，然後你要把它除掉，甚至解決部會的問題（F：222-227）。

針對資訊過量的問題，受訪者認為除了對搜尋資料沒有幫助，甚至有可能對於整體 GPMnet 造成負擔，佔用作業資源，使得整體資料庫使用速度變慢，增加績效管理作業時間的執行成本。

(五) 介面不友善

根據系統主管機關表示，GPMnet 是依據 Outlook 的頁面呈現方式設計頁面分割，目的是讓使用者更容易接受與適應，惟經過訪談後，多數受訪者皆表示系統顯示的字太小，介面環境不夠友善，影響工作情緒，為系統使用的適應成本。

系統提供的是作業環境，如果作業環境很不友善的話，你就是要在很多小地方，你這邊要多花兩秒鐘，那邊要多花兩秒鐘，那你的工作就會一直被中斷、被中斷、被中斷，就感覺很不順暢，那這是我覺得情緒也會被影響，… (D：404-407)。

系統設計的介面亦為影響使用者效率的原因之一，因為螢幕中有過多的資訊，因此網頁呈現頁面及字型過小皆成為使用者的負擔，使用者需花費更多時間執行資料填報的工作，增加系統作業的執行成本。

對我就是比較困擾就是我一直講它的穩定性的問題啦，然後還有它的一些後續都需要一直增加很多的資料進來，然後整個資料進來之後，我就會覺得整個版面，看起來字都變的很小很小很小，然後你每天都要盯著那個螢幕看就是了，我覺得...很累 (C：123-126)。

(六) 系統網路化的資源環境問題

多數的受訪者表示皆曾在使用的經驗裡，遇到系統不穩定的情況，其推測的原因為 GPMnet 整合過多的子系統，以及開放過多的使用者權限，在績效管考及資訊填報尖峰期，同一時間在線上過多的使用者，容易有系統不穩及資料難以整合的情況，造成資料處理的時間增加，為執行成本的負擔。

如果系統不穩定的話對 user 來說是一個負擔，系統要做到很穩定，讓 user 去用很 OK，大家就會習慣，就不用強迫大家去用，化解現在這種被動的作業方式 (B：206-208)。

他們會叫說有時候那個系統...很難進去，會塞車，還有就是說像我用專案管制的部份，它說專案管制有一個時間，它就把你...你剛好走開或者是幹什麼它就把你切掉，很...就覺得噁!中斷，就覺得很煩 (G：226-228)。

前述分析為目前使用者對於系統好用度的看法，受訪者 G 雖然提及作業時間網路塞車及中斷情形造成困擾，惟對照於系統未產生之前的情況，過去行政資訊電腦化歷程中，公務機關資訊設備更歷經其他不方便的過程，因此對於受訪者 G 而言，目前的系統使用的不方便已較過去改善許多。

以前那個整個透過中控、電信丟包，計畫整包丟，就會大塞車。現在這個系統不會了，系統我點一個送審就好了，確定我點個公告他們就看了（G：500-501）。

（七）特殊案例：國防部軍民網分離之使用

本次訪談有兩位國防部之受訪者，分別負責該部會之年度施政計畫及年度績效評估業務，同一機關不同業務受訪者之比較，是較為特殊之處。由於國防部部分業務性質具有機密性，因此分析其績效管理之歷程也深具意義。

首先國防部網路化的資源環境較為特殊，獨立建置軍網與一般民間網路隔離，所有電腦均分為軍網與民網，一般上班時間止能使用軍網，如需使用民網則須向資訊官申請。

桌上用的電腦全部都是軍網，都是實體隔離，我們當然也有 e-mail 的功能這些，可是就是只有內部沒辦法去弄民網，每次辦民網我們就要按照相關程序去簽核，核定了然後才去用（H：16-18）。

因此就績效管理業務而言，受訪者 E 表示皆以軍網辦理該部的部列管及自行列管案件，遇到需要簽報行政院案件則改為使用民網，此一先天的環境限制，受到 GPMnet 網路化規定的影響甚鉅。在過去未強制使用網路填報的制度環境下，國防部可以全數以軍網執行績效資訊管理，只要在預定時程內以紙本會送績效報告及計畫即可。目前則須將報行政院資料移至民間網路作業，且未減少紙本流程。

有這個系統之後，有差別的只在院列管案，會有幫助，就是會，會比較快速啦，那在部列管跟自行列管上面，我們還是走我們自己的系統在溝通跟協調（E：164-166）。

政府績效管理資訊化的交易成本分析：以「政府計畫管理資訊網」為例

由於業務性質特殊，國防部有部分案件及計畫被核定為機密文件，不得對外公開，因此機密的文件只能以紙本形式陳報行政院審查，無法正式填報於 GPMnet，其主要是基於資訊安全之考量，避免資料外洩。

機密部分的管考...，像...我們自己的那個就是軍網的部分的話，如果說我們在傳...在傳送機密的資料上面，我們都會用那個加密軟體，把它加密之後，然後再做傳送，機密的計畫要報院，就是全部是都採...都是採紙本（E：206-212）。

實際上我們現在手上的，跟院裡面做的中程施政計畫，跟年度的施政計畫裡面去做施政績效評核的這個部分，這個部份只是長官認定的重要項目而已，那實際上送立法院去要預算的書表的那個東西，是差異蠻大的（H：419-422）。

就成本的角度而言，為了維持機密文件的績效管理作業，行政成本原本就高於其他部會的行政成本，如果加上強制網路化的法制規定，軍網管理的部分資料要再申請使用民間網路與填報，更增加另一層行政成本。

國防部在「保密性重於一切」的環境下，對民網管制甚嚴，使用本系統需事先申請（普遍性不及），且無法即時與主官、管溝通（請主官、管稽核）或對其他機關協調（E：427-439）。

對於 GPMnet 未來是否應該為國防部的機密文件管理設計合用的系統環境，受訪者 H 則認為沒有必要特別為少數部會花費更多成本。因為國防部對於安全性的要求必須是不計成本的，亦可提供經濟成本導向的另一番反向思考。

在國防部裡面，不是考量便利性，它考量的是 安全性，所以說它在所有的事情裡面，安全是無可取代的，所以它可以有各種受限，各種受限你這個不能做、那個不能做，這個做要簽、那個做要簽，就是這樣（H：646-649）。

參、小結

North（1990）曾以油田為例，說明一項產品的生產過程為了達到效率化，

便以創建組織的方式進行生產，使其有強制的監督力量和權威，因而提高了交易成本，因為有部分資源必須使用於建立和維持組織，並且要監督合作。然而，卻也同時降低轉換成本（因為有效率的採油），在某種程度內足以抵銷交易成本的增加，這種情形是制度轉換提高交易成本，也降低轉換成本而得到更大的補償。此例正好說明本研究的訪談結果，雖然資訊化的新制度可以為績效管理者帶來便利的效率，然而在 ICTs 提昇組織效率的同時，也增加了監督與控制等成本。

本節透過質化資料之闡釋，嘗試理解系統使用者在資訊化的環境之下，從事績效管理工作的交易成本，由於受訪者對於 GPMnet 使用的成本問題並非完全採取負面態度，亦非完全正面肯定，因此僅以表 4-21 整理受訪者曾經提到的成本問題。

表 4-21 訪談對象提出使用 GPMnet 的交易成本

訪談結果	對應的交易成本				
	搜尋成本	適應成本	協調成本	執行成本	控制成本
不同管考資訊系統管考相同事項				★	
GPMnet 系統內不同子系統的管考資料交互運用	☆		★		★
績效管理網路化與紙本並行				★	★
保存歷史資料方便查詢	☆				
減少公文旅行時間				☆	
進度控管					☆
欄位明確			☆		☆
資訊公開				☆	
學習本益比不平衡		★	★		★
溝通費時			★		
校對時間增加				★	★
資訊過載	★			★	★
介面不友善		★		★	
系統網路化的資源環境問題				★	

註：★表示增加的交易成本，☆表示減少的交易成本。

資料來源：本研究

政府績效管理資訊化的交易成本分析：以「政府計畫管理資訊網」為例

由各受訪者的訪談結果可以發現，在資料搜尋成本方面，GPMnet 系統內不同子系統的管考資料交互運用以及系統資料庫所提供的歷史資料保存的功能，減少了過去搜尋資料的時間與精神成本，不過由於資料過多，也產生資料搜尋成本增加的現象。其次在適應成本方面，GPMnet 系統各項資料欄位數目多，以及介面不友善，對於初次使用及使用頻率少的使用者造成學習的負擔。而在協調成本方面，透過明確的欄位定義，可減少資料填報的溝通時間；而不同系統資料引用、使用者抱怨等都會增加使用者的溝通成本。

此外，透過系統化的資料處理，資訊公開及網路化資料傳遞都降低了執行成本；現行管考制度與系統繁複、紙本流程並行、學習本益比不平衡、校對時間增加、資訊過載、介面不友善及系統網路資源不穩定等因素，則造成了執行成本的增加。最後，控制成本（監督成本）方面，系統的進度控管及欄位明確等特性，可以協助減少行政的控制成本；而不同子系統的資料互用、紙本流程並行、校對以及資訊過載都會增加績效管理者的監督與控制成本。從表 4-21 可以針對上述成本問題進行歸納與整理，整體看來，GPMnet 對於績效管理作業看似增加的交易成本較多，減少的交易成本較少，惟表中僅整理受訪者所提出的成本問題，無法判斷各個成本之間的數量或權重。

第三節 系統使用的交易成本政策意涵

壹、假設檢定結果與訪談結果之對話

從第一節量化資料分析結果可以得知，本研究 5 項研究假設有 2 項得到實證資料的支持，3 項未通過路徑係數權重檢定。推測其可能的原因，係因「不確定性」、「資產專屬性」與「使用頻率」衡量的題項分別為 2 題、3 題及 1 題，衡量變數太少，影響依變數的變異數可被解釋的空間。為了進一步解釋本研究問卷調查結果，以下將輔以質化資料進一步討論本研究各項假設。

一、不確定性、資產專屬、使用頻率與交易成本

根據 Williamson (1975: 40) 的說法，不確定性與複雜性指的是環境中充滿

不可預期性和各種變化，交易雙方均將未來的不確定性及複雜性納入契約中，使得交易過程增加不少訂定契約時的議價成本，並使交易困難度上升。因此本研究將不確定性界定為使用者所面臨的環境充滿不確定性，或者是績效管理制度與資訊系統的複雜度，在描述性統計分析結果，「不確定性」的兩個題項皆為負向得分，顯示受訪者不認為系統的具有不確定性，相反的，偏向正面肯定系統的穩定度與處理資訊的能力。此一結果與質化分析結果卻有些許的不同，在訪談過程中，受訪者 B、C、D、F、G 皆反應系統的網路資源環境不穩定，在操作時很不穩定，且會增加作業的時間，對於工作的負擔加重。訪談的結果與問卷初步調查結果雖然有點不同，但是大致支持 H1a 的方向。也就是說，雖然問卷調查「不確定性」與「交易成本」的路徑係數檢定尚未達到顯著水準，其正向關係其實在質化訪談中也得到多數受訪者實際的經驗資料。

此外，本研究 H1b 假設資訊系統的資產專屬性越高，則交易成本越高。本研究將其界定為 GPMnet 相較於其他資訊系統的好用程度及被取代的可能。初步統計發現 GPMnet 的「資產專屬性」在路徑係數的分析結果，與文獻所推論之假設方向相同，惟其 t 值檢定尚未達到顯著水準，因此假設檢定之結果判定假設不成立。惟就訪談結果，管考年資 23 年的受訪者 G 對於 GPMnet 的功能給予很高之肯定，或許是因為經歷系統「從無到有」的過程，受訪者對於 GPMnet 的管考功能覺得好太多了。

好太多啦！而且我們自從正常化以後大概每個業務單位他們都有一個窗口，他們會承辦人會變，但窗口也會變，但變得機率比較少，我們研考工作就不會斷層，不會斷層我這邊就清閒很多就這樣子（G：173-175）。

最後，本研究基於 Teo 與 Yu（2005）的研究發現，假設「系統使用頻率」與交易成本為負向關係，系統使用者經常使用應能降低溝通與協調成本。本研究以「使用頻率」單一題項做為交易頻率的觀察變項，在路徑分析及顯著性檢定結果皆不理想，實證資料顯示，使用頻率越高，交易成本也越高。因此本研究回到最初文獻分析進行檢視，Williamson（1985）討論交易頻率與交易成本關係時，所關注的焦點乃組織經濟活動的內部化或外部化問題，其認為交易的頻率越高，相對的管理成本與議價成本也升高，交易雙方必須進行事前的溝通、

政府績效管理資訊化的交易成本分析：以「政府計畫管理資訊網」為例

協調與訂約，事後協商次數亦會增加。

本研究最初假設係認為使用頻率的升高使得企業會將該交易的經濟活動的內部化以節省企業的交易成本。所關注的焦點乃在於「邊際使用頻率」可以減少「交易成本平均增加數」，而忽略了當使用頻率邊際增加時，交易成本其實也是持續增加的，因此假設檢定的結果與原初假設不同。

進一步分析「不確定性」、「資產專屬性」與「使用頻率」等三項變數與「交易成本」之假設未獲實證資料支持的原因，推測可能與交易成本的系絡假設有關係，Williamson (1985) 最初討論交易成本概念時，將「不確定性」及「少數交易」界定為「環境因素」，「有限理性」及「機會主義」界定為「人性因素」，當有限理性與環境不確定性這兩項因素同時發生時，或者是少數交易與機會主義同時發生時，便很容易產生資訊不對稱的情況，交易雙方若互不信任，且又處於對立立場，無法營造一個令人滿意的交易關係，將使得交易過程過於重視形式，徒增不必要的交易困難及成本。而「資產專屬性」及「使用頻率」則為交易過程中的特徵，也會影響交易成本的高低（參照本研究第二章第二節）。

在本研究假設的情境系絡中，「不確定性」與「資產專屬性」為客觀環境條件，「使用頻率」隨著使用者身份特性而有變動，卻難以針對「有限理性」及「機會主義」進行定義與測量，推測 H1a、H1b 及 H1c 假設驗證結果未成立之原因，來自於理論系絡中的人性因素尚難透過量化方式定義，未納入測量分析。

二、交易成本與態度、主觀系統績效的關係

討論系統使用者對於系統增加的工作成本與其使用態度的因果關係，應該能夠排除其他因素對於態度的可能影響，或是證明交易成本的增加確實提昇了系統使用者的正面態度，才有足夠說服力認為交易成本增加導致了使用者的負面態度。由於實驗設計的限制，本研究沒有辦法加入對照組一起發放問卷，因此本研究謹以更為保守的態度來解釋量化分析結果。

問卷調查結果分析發現，「交易成本」對「態度」及「主觀系統績效」，兩項研究假設皆成立。實證資料顯示，當管考人員使用 GPMnet 系統進行績效資訊管理時，交易成本越強，則使用者的態度及對於資訊績效的認知也有負面的

顯著關係。也就是說，當系統是用者需要花越多時間學習、與其他對象溝通時，其對於系統態度也越負面，對於系統處理的管考績效也呈現負面的評價。

雖然無法直接判斷因果關係，無法肯定的證明使用 GPMnet 的交易成本確實增加了使用者的負面態度及討厭程度。不過至少在「交易成本」對「態度」及「主觀系統績效」兩個假設關係可以被證實為負向的關連性。對照訪談的結果，受訪者雖未直接否定 GPMnet 為工作帶來的便利性，仍可由訪談時對系統的態度與假設檢定結果連結，例如受訪者 G 因為曾經在沒有系統的狀況下執行績效管考作業，因此肯定系統提供的便利性，對於系統可以幫助使用者完成的工作亦給予相當正面的評價；受訪者 F 則對於子系統之間資料互通頗有微詞，認為「假如沒有這個系統，根本不用管他們 (F:453)」，甚至在總體評價時總結「比較起來我還是覺得它的壞處是大於好處的 (F:464)」。

貳、政府績效管理資訊化的政策問題

建立新系統所必須考慮的，在於其成本所耗費的資源是否比交易成本小 (Ciborra, 1993)，評估 ICT 對於經濟系統的影響則必須在交易所發生的系絡下進行，且須考慮其經濟效益 (Cordella, 2006)。從交易成本的觀點討論政府績效管理資訊化的問題，主要的目的是希望能從相關實證資料對於理論假設給予驗證，並且討論在資訊化的政策目標之下，如何透過現有的 GPMnet 協助增加控制的效率，降低控制成本，達成系統產生的「效益」。

前述關於系統使用的交易成本分析，事實上還未討論到「系統是否帶來更多效益」的問題，因此以下將從政策意涵的觀點，逐一分析政府績效管理資訊化的政策問題。

一、資訊不對稱的代理成本

自前兩節的相關資料分析，本研究發現 GPMnet 在設計與執行上，某程度受限於現有制度的設計，因此必須遵循現有的績效管理制度來設計系統的結構，而當 ICT 依循著特定結構被導入行政工作中，則又形成了另一個新的制度，系統管理者自需遵循系統的管理流程執行工作。結構的影響所帶來的負擔是錯

政府绩效管理資訊化的交易成本分析：以「政府計畫管理資訊網」為例

誤資料的風險、校對資料的需求、學習的成本。訪談結果發現，這些成本最主要的影響集中於部會層級擁有「主管功能權限」的使用者。為了減少 ICT 額外增加的行政成本，這些系統使用者選擇保留自己主管的所有使用者帳號，必要時使用這些帳號進入系統修改資料。

其實他們填完系統之後，我自己要再另外去填一次。不然的話，他們自己不會去再修改（B：71-72）。

要通知他再去上線去修，等他修完可能...因為拖很長的時間啦，那所以說我有時候就是，可能就是如果一些簡單的一些不需要太大的一些的修改，或者是文字我要把它精簡一下，我就是，會跟他講一下，我就直接去用他的權限作修改，那我時間上會節省比較多（C：68-72）。

系統的設計所遵循的是科層體制逐級課責的原則，因此將權限分為「主辦」、「主管」、「會審」及「研考」。主辦功能主要由業務單位負責，將各單位自己的年度計畫及「單位績效」進行資料填報，績效資訊經過直屬單位主管同意後填入系統，在系統上對部會主管權限使用者負責；而部會主管權限使用者必須負起「部會绩效管理」的責任，資料經過部會首長同意後，在系統點選「送審會辦（會審）」或直接「陳報行政院（傳送給研考使用者）」，績效資訊的內容對行政院負責；其後才由研考會同仁以院的幕僚角色進行審核。

為了減少前述資料檢核的監督成本，部分部會層級使用者以下一層的使用者權限進行資料修改，以節省系統逐級陳核所耗費的時間，在系統的運作上，似乎有欠正當性，卻也是時間緊迫情況下的應變作法。

我必須去用很多不同的角色去做切換，然後幫他們調整資料，然後再送審給我，再把它匯進來，就變成說你要花比較多的時間，在系統的一個作業上面，那如果沒有這個系統，我當然就是一般的文書的作業，我很快就可以處理完（C：82-85）。

我們簽奉完核定的東西是我的版本，他們當然...我當然會做一些修改，最後我進去的時候我就會...簽奉核定我就會把他資料的東西全部覆蓋成我的資料，所以我一定會框我自己有主辦功能，...（H：196-198）。

系統使用者的關係，並不像市場場域中的交易者只以金錢利益考量行動的抉擇，在科層體制結構下的績效管理作業，若以委託-代理關係分析使用者之間的關係，將部會層級主管權限視為委託人，主辦權限為代理人；而在院層級的績效管理，部會層級主管權限為代理人，部會研考人員為委託人。對於委託人而言便有著「監督代理人 (policing agents)」的問題，因為它們之間有一個隱含的契約，要從代理人身上得到最大的努力及完整的資訊，委託人必須花費資源監督與評估代理人的工作。然而實際上委託人不可能做到完全的監督，因為邊際監督成本的增加並不符合邊際的監督所得效益，因此委託人的監督程度有限 (North, 1990)。

由於資訊管理流程中的委託人處在有限理性的情況下，加上系統內部複雜度與不確定性皆高，資訊掌控與管理不易，因此便產生了 Williamson 所假設的資訊不對稱的情況，主辦權限功能者 (代理人) 所掌握的資訊較為完整，而主管的權限功能者 (委託人) 無法確知主辦權限使用者何時可以去修改資料，或是所提供的資料是否正確，對於主管的權限者，花時間等待主辦功能者修改、以及逐一校對的成本，可能比自己直接修改的成本要大很多，因此選擇最小成本處理方式。

同樣地，對於部會的主管權限功能使用者而言，由於無法做到所有資料完全監控，因此為了降低成本，使用者選擇保留其他代理人的權限，以自行修改資料的行政成本付出換取更低的時間成本，原本系統所設計的逐級課責與審核反而成了效率的障礙，使用者改變行為以爭取「效率」。

二、電子化趨勢轉移績效管理目標與焦點

電子化政府的趨勢為現代政府服務及組織效率帶來許多利益，論者主張透過資訊的可近性及網絡協調等能力，電子化政府應更致力於降低成本及提高效率的相關措施，透過 ICTs 的創新，將可協助政府改善決策品質 (Ndou, 2004)。正如「決策支援系統」之名，ICTs 透過各項功能改善，對於決策資訊的蒐集與提供，或許可以協助管理者以更有效率的方式達成工作任務。然而，就 GPMnet 運作實務而言，績效資訊的管理透過 ICTs 的協助，品質提昇的空間有限，以受訪者 B 的意見為例，績效報表欄位雖然很多，但是對於資訊內容及品質仍難掌

政府績效管理資訊化的交易成本分析：以「政府計畫管理資訊網」為例

控。

報表不會說話，我自己可能要加工，加註一些東西，是數字表達不出來的東西，才能做出我們需要的（B：39-40）。表格的內容有限，我覺得還不夠去呈現績效的表現或執行狀況（B：43）。

再就系統現行運作方式而言，受訪者 D 表示，使用 ICTs 協助績效管理作業帶來的是管理思維的改變，使用者反而花更多時間注意每個填報欄位，忽略了檢討績效管理內容如何改進。

但有時候我會想是不是系統可以做到很多很多的功能、很多很多的格式，所以慢慢的它會影響到說，它會讓我們要被管考的內容會變得很複雜，因為我記得以前，當我沒有這套系統，用紙本作業的時候，我們管考欄位沒有這麼複雜、管考項目沒有這麼複雜（D：83-87）。

從績效管理作業紙本的運作方式到系統化的過程，由於系統提供許多欄位做數據的整合，因此使用者的主管便花了許多時間在各項資料的修改，績效管理者為了滿足系統的需求，也投入許多時間在填報數據，沒有辦法針對績效管理在進度落後時仔細檢討與分析。

記得以前我們修一份執行報表要公文往返，但會花很多時間在協調解決落後原因的改善，現在感覺比較不會...反而是從很多評估項目去對應勾稽，工作進度、預算、查核點、目標值、百分比...一大堆...整個評估系統周延綿密，但我很懷疑管考人員會花多少時間去真的討論落後工作的解決之道...（D：485-489）。

受訪者 D 認為這是管理思維改變的問題，當 ICTs 可以滿足的功能越來越多時，管理者會試圖尋求系統資料庫的內容豐富性，忽略了重新連結工具與管理目標的「手段-目的連結性」。Cloete（2003）認為友善的電子化管理支援系統運用得當，將可增加成功的機會，電子化的政策管理評估應該致力於幫助永續治理成果。因此儘管 ICTs 各項新的發展可以協助各項管理工作，仍應注意該項工具發展的成本是否超出了預期的效應，在資訊化過程中，仍應注意避免目標錯置的情況發生，不要讓手段取代了目標。

這是管理思維的問題，就是你當沒有系統的時候，你會覺得有一套資訊系統可以來幫你整理資料，然後讓你那些格式能夠一致化，比較不會混亂，然後傳輸資訊或者是在查詢、整理資訊會比較快這都有，可是系統發展到最後，我覺得很多資訊系統都是這樣，你常常每年都改版，不斷的再增加很多新的功能，可是增加的功能可能遠比廢除的功能還要多，所以系統的操作會越來越複雜、越來越複雜，變成爲了資訊化而資訊化（D：415-420）。

三、未來

本研究主要目的在瞭解政府績效資訊管理資訊化的交易成本，透過各項交易成本的問題分析，可以瞭解政府績效管理在資訊化潮流中的「控制」問題，如果 ICTs 的各項設備發展確實有助於提昇績效管理的效率，將有助於管理者更易於控制績效管理制度中的各項變數。就目前訪談的結果，受訪者所提及的各項交易成本，除了「系統必須配合制度」這一項因素無法控制之外，也提到系統設計的許多問題。受訪者 D 認為，制度的繁複是造成系統本身也繁複的主要原因，如果制度不改變，則系統作業在短期內的問題只能由「好不好用」來改進。

如果我們的管考作業就是要這樣設計的，那這個系統就是來設計配合這樣的管考制度，那我覺得有沒有這系統不會有太大的差別。差別只是說這系統好不好操作的問題…（D：49-52）。

對於 GPMnet 未來所面臨的挑戰，受訪者 F 提到了組織改造後將面臨的問題，立法院於 99 年 1 月 12 日三讀通過行政院組織改造四法，未來行政院組織法將於 101 年 1 月 1 日施行，現行的績效管理制度勢必也面臨挑戰，38 個部會為評估主體的資料庫如何轉換為 14 部 8 會的管理結構，相關資料庫與使用者權限勢必面臨重新調整。

GPMnet 其實最大的...以後最大的挑戰，或許是因應組改之後要怎麼整，還有各部會不是也在整嗎？那 GPMnet 裡頭現在有的資料，都是用三十七個部會來來弄的嘛！對！那以後這個部分要怎麼轉（F：376-378）。

政府績效管理資訊化的交易成本分析：以「政府計畫管理資訊網」為例

在前述提到許多 GPMnet 運作上的問題之後，未來 GPMnet 將可從幾個方向進行調整，首先在短期內，可在既有制度環境限制之下，改善系統好用度及穩定度的問題，降低使用者的操作成本；中長期則應思考組織改造後，資訊系統如何因應組織架構的變革，以最低的成本，因應新的制度轉換。

第四節 小結

本章主要針對問卷調查及訪談蒐集之資料進行分析，首先第一節分析量化資料，分別描述樣本特性、基本資料檢定、信度分析、探索性因素分析、整體模式檢定等，最後驗證本研究所提出的五項假設，在五項假設之中，僅兩項假設獲得實證資料的支持，分別為 GPMnet 系統使用的交易成本與態度的顯著負向關係，以及 GPMnet 系統使用的交易成本與主觀系統績效的顯著負向關係。

其次，第二節的質化資料分析將績效管理資訊化的交易成本分為制度環境及實際使用環境來探討。在制度環境下，因受限於現行不同機關有不同資訊系統、GPMnet 多個子系統，以及紙本流程仍然存在的情況下，使用者執行績效管理作業增加行政成本負擔，在實際使用的情形之下，因為系統可以保存過去資料、提供清楚欄位、網路化傳遞、進行進度控管及主動公開資訊等功能，減少了行政作業交易成本。而相對的，也造成學習時間不符成本、溝通費時、校對、資訊過載、介面不友善及系統不穩定等負面影響，增加績效管理作業的交易成本。

最後，第三節討論交易成本的政策意涵，首先以質化資料補充討論量化資料難以解釋之處，其次討論政府績效管理資訊化的政策問題，包含資訊不對稱的代理成本問題、資訊化趨勢轉移資訊管理焦點，以及未來可能面臨之挑戰。

第五章 結論與建議

本章第一節為研究結論，分別為量化及質化資料分析之結果。第二節針對學術面研究設計，及績效管理制度資訊化實務提出建議。

第一節 研究結論

為了進一步理解政府績效管理資訊化與網路化的運作實務，本研究採取交易成本研究途徑進行資料取材與分析，並且根據實證資料及相關分析，嘗試回答資訊通信科技 (ICTs) 對於政府績效管理增加以及減少的成本，以及交易成本對於個人在使用 ICTs 從事績效管理的態度與主觀系統績效影響為何，透過實證資料分析與討論，本研究獲致以下四點結論。

壹、不確定性、資產專屬、使用頻率與交易成本之假設未獲實證資料支持

基於理論的基礎，本研究提出「H1a：系統使用環境不確定性與複雜性愈高，使用者的交易成本越高。」、「H1b：資訊系統的資產專屬性越高，則交易成本越高。」及「H1c：使用者使用頻率愈高，系統的交易成本愈低。」等三項假設，惟皆未獲實證資料支持，可能原因來自於衡量之題項過少，未確實反應潛在變項。

首先就 H1a 分析結果，本研究將不確定性界定為使用者所面臨的環境充滿不確定性，或者是績效管理制度與資訊系統的複雜度，在描述性統計分析結果，「不確定性」的兩個題項皆為負向得分，顯示受訪者偏向正面肯定系統的穩定度與處理資訊的能力。訪談過程中，部分受訪者雖反應系統的網路資源環境不穩定，在操作時很不穩定，並且會增加作業的時間，與問卷題項得分有些許差異，但是大致支持 H1a 的方向。也就是說，雖然問卷調查「不確定性」與「交易成本」的路徑係數檢定尚未達到顯著水準，其正向關係其實在質化訪談中也得到多數受訪者實際的經驗資料。

此外，本研究 H1b 假設亦未獲得實證資料支持。本研究初步統計發現 GPMnet 的「資產專屬性」在路徑係數的分析結果，與文獻所推論之假設方向相同，惟其

政府績效管理資訊化的交易成本分析：以「政府計畫管理資訊網」為例

t 值檢定尚未達到顯著水準，因此假設檢定之結果判定假設不成立。

最後，本研究 H1c 假設認為使用頻率的升高，會使得交易的經濟活動的內部化以節省的交易成本。所關注的焦點乃在於「邊際使用頻率」可以減少「交易成本平均增加數」，而忽略了當使用頻率邊際增加時，交易成本其實也是持續增加的，因此假設檢定的結果與原初假設不同。應回歸 Williamson (1985) 討論交易頻率與交易成本關係的假設，修正為交易的頻率越高，相對的管理成本與議價成本也升高，交易雙方必須進行事前的溝通、協調與訂約，事後協商次數亦會增加。

貳、GPMnet 使用的交易成本對使用者態度及主觀系統績效皆有顯著負面影響

本研究以較為保守的態度來解釋系統使用者對於系統增加的工作成本與其使用態度及主觀系統績效的關連性，問卷調查結果分析發現，「交易成本」對「態度」及「主觀系統績效」的負向關係，兩項研究假設皆成立。實證資料顯示，當系統使用者使用 GPMnet 系統進行績效資訊管理時，交易成本越強，則使用者的態度及主觀系統績效的認知也有負向的顯著關係。也就是說，當系統是使用者需要花越多時間學習、與其他對象溝通時，其對於系統態度也越負面，對於系統處理的管考績效也呈現負面的評價。

此外，當系統使用者使用 GPMnet 系統時，交易成本越強，使用者的認為系統可以幫助把工作做好的程度也越低，意即對於使用者的交易成本負擔，會導致使用者沒有自信可以透過 ICTs 把工作做好。

問卷分析的結果，雖然無法直接判斷因果關係，無法肯定的證明使用 GPMnet 的交易成本確實增加了使用者的負面態度及討厭程度。不過至少在「交易成本」對「態度」及「主觀系統績效」兩個假設關係可以被證實為負向的關連性。管理者應針對交易成本的問題，思考如何減輕成本，讓系統發揮事半功倍的效用。

參、政府績效管理資訊化交易成本互有增減

正如新制度論所提示的，為了達到效率化，管理者以創建組織的方式改變生產方式，增加監督與管理資源的投入，因而提高了交易成本，卻也同時降低轉換成本，在某種程度內足以抵銷交易成本的增加，這種情形是制度轉換提高交易成本，也降低轉換成本。

資訊管理論者在資訊科技領域相關文獻所討論的交易成本應用，多認為資訊通信科技對於組織管理是利多於弊的，不僅可以增加資訊處理的效率，也可以協助提昇資訊品質（e.g. Ciborra, 1987b; Malone et al., 1987）。交易成本雖然可用於解釋資訊科技對組織帶來的好處，卻未必降低交易次數，反而可能會增加協調成本或是造成資訊過載的情形（Bailey and Bakos, 1997; Cordella, 1997, 2001, 2006; McKight and Bailey, 1997）。這些正反面的論點，從實證訪談資料中，亦得到更為生動與具體的描述。

由各受訪者的訪談結果可以發現，在現行制度環境下，要求績效管理者針對多個系統進行填報、GPMnet 系統內不同子系統的管考資料交互運用及無法免除紙本公文流程的情況下，對於績效管理著的工作負擔增加了資料搜尋、執行成本及控制成本。在實際使用的情形之下，因為系統可以保存過去資料、提供清楚欄位、網路化傳遞、進行進度控管及主動公開資訊等功能，減少了行政作業的資料搜尋成本、協調成本及執行成本等。而相對的，也造成學習時間不符成本、溝通費時、校對、資訊過載、介面不友善及系統不穩定等負面影響，增加績效管理作業的溝通成本、執行成本、適應成本及控制成本等。

肆、績效管理資訊作業的資訊不對稱

把 GPMnet 系統管理流程比喻為委託-代理關係，研考權限者對主管權限者委託，主管權限者對主辦權限者委託，反之，主辦權限者對主管權限者為代理關係，主管權限者對研考權限者為另一層代理關係。由於資訊管理流程中的委託人處在有限理性的情況下，加上系統內部複雜度與不確定性皆高，資訊掌控與管理不易，因此便產生了 Williamson 所假設的資訊不對稱的情況，主辦權限功能者（代理人）所掌握的資訊較為完整，而主管的權限功能者（委託人）無法確知

政府績效管理資訊化的交易成本分析：以「政府計畫管理資訊網」為例

主辦權限使用者何時可以去修改資料，或是所提供的資料是否正確，對於主管的權限者，花時間請帶主辦功能者修改的成本，可能比自己直接修改的成本要大很多，因此選擇最小成本處理方式，直接使用下一層使用者權限協助修改資料。

在資訊不對稱的情況下，代理人握有較多資訊，易於產生道德危機及怠惰等行為，造成有限理性的委託人出現逆向選擇的情況，從而增加控制與監督的成本，成為生產成本以外的額外成本。在本研究案例中，由於資料正確性為第一考量，因此委託人沒有逆向選擇的風險，反而是為了降低資料錯誤的風險，而增加資料檢核的控制成本與自己重新更改資料的執行成本。

第二節 研究建議

經過相關實證資料分析後，本節針對學術執行面及政策實務面分別研提兩項建議，以下首先就學術面研究設計提出建議，其次為實務面建議。

壹、學術面建議

為了回答本研究第 1 及第 2 個研究問題，本研究首先透過量化問卷以及質化訪談進行資料蒐集，其次採用偏最小平方法（PLS）驗證五項假設，以及訪談資料分析討論績效管理資訊化的成本問題。問卷調查結果有三項假設未獲支持，茲就其可能原因及尚待釐清的提出以下兩點建議。

一、交易成本結構模式的觀察變項應加入人性因素的變項

本研究 5 項研究假設有 2 項得到實證資料的支持，3 項未通過路徑係數權重檢定，未獲資料支持。推測其可能的原因，係因「不確定性」、「資產專屬性」與「使用頻率」衡量的題項分別為 2 題、3 題及 1 題，衡量題數影響依變數的變異數可被解釋的空間。因此建議採用結構模式分析交易成本議題的研究者，在模式建構的同時，應針對各個潛在變數的衡量變項進行完整的理論檢閱及問項建構，加入「機會主義」、「有限理性」及「小數交易」等變數進行測量與分析，假設已有成熟之結構理論模型，亦可在盡量不破壞結構的情況下採用。

二、資訊系統評估理論應重視成本觀點

目前多數對於資訊系統的研究，集中於政府再造風潮引領的資訊科技改革 (e.g. Ho, 2002; Brown, 1999)，以及相關的滿意度分析 (e.g. Kraemer and John, 1986)。本研究建議除了系統好用度及效率等評估標準，資訊系統評估理論也應該重視成本觀點。儘管多數人同意 ICTs 對於組織管理是有幫助的，但是在評估其效益的同時，ICTs 也為組織創造了額外的成本 (Bakos, 1989; Benjamin and Wigand, 1995)。因此本研究建議在討論資訊系統效益的同時，也應把成本的問題列入討論範圍。

貳、實務面建議

從問卷結果發現，受訪者使用系統的交易成本，確實會負向影響其使用的態度，因此必須思考如何降低交易成本，減緩負面態度的評價。以下針對 GPMnet 未來在實務尚可改進的空間進行討論。

一、制度環境：全面落實電子化績效管理

分析 GPMnet 為組織帶來的工作負擔，主要來自於績效管理制度在原本的紙本流程制度上，又增加了一項線上工作流程，雙軌並行的機制下，不僅沒有達到節能減紙的目標，也增加了一項把績效資訊網路化的作業，減緩了從事績效管理的總體效率，更引發了後續紙本與資訊系統不一的資料過載問題，增加使用者校對的監督成本。

對於業務單位的主辦權限者，既要取得上級長官同意確認資料，又要滿足系統的管考時程，因此很容易會有 Heckman 及 Heinrich (2002) 所稱「避重就輕 (cream skimming)」的現象，填報資料者為滿足迫在眉睫的目標，隨意在系統上填報正確性不足的資料，以致於主管權限工作者的負擔增加，必須申請不同權限在系統裡修改資料，年度部會績效評估的工作者如果再引用相關資料，也會造成許多錯誤，此類短視近利而捨本逐末的行為，對於組織的績效資訊管理並非好事。

政府績效管理資訊化的交易成本分析：以「政府計畫管理資訊網」為例

然而，在資訊科技及民主化等時代潮流下，GPMnet 的建置與使用確實有助於提昇政府資訊傳輸的效率，以明確的權限與流程控管，達到行政課責的目的。並且透過快捷的網際網路功能，以較低的成本執行資訊公開等業務，對於民主時代的政府透明也確實有所助益。如果「資訊化」是一個勢在必行的方向，也是績效管理網路化的終極目標，本研究建議應該全面改以電子化的作業環境，將所有的績效管理者納入電子化系統的整合範圍，目前沒權限的所有單位主管，也可以加入此一波資訊改革。當所有人都在同一個平台處理績效資訊時，各項前後端資訊僅在同一平台內流動與確認，原本未被納入系統權限的主管，將可透過單一的平台對於個單位所填報的資訊進行審閱，績效資訊的正確性必定大幅提昇，且可減少主管權限系統工作者的負擔，避免「事倍功半」的情況發生。

就實務的改革進程而言，現有紙本與資訊系統雙軌運作短期內尚無法完全轉換為單一作業平台，因此如果將目前實務狀況視為「全面資訊化」的過渡時期，則可設法降低系統的協調成本與減輕資料校對成本。本研究建議由制度面提昇績效管理資訊系統各階段資訊流之品質與正確性，增加系統最後一道資料確認功能，由各項子系統最末端之審核人員負綜核之責，於各項紙本審核程序後再次進行系統資料確認，使完成各子系統的績效管理流程。一方面由強制的系統功能改變使用者行為，另一方面也確保各子系統的績效資訊正確性。

二、系統資源環境：資料備份及移除以減少系統負擔

在受訪者實際使用的過程中，大部分的抱怨來自於系統資源環境不穩定，究其原因係因為 GPMnet 整合了數個年度、數個子系統的績效資訊，系統容量不堪負荷，以致於使用者容易有網路塞車的情況發生。

首先就數個年度的資料而言，實務使用者所需參考的資料並不超過三年，因此有受訪者表示，對於不需要用的資源，建議以另一套資料庫予以備份，分流提供查詢。GPMnet 的壯大，係近幾年大力整合的結果，目的是讓各個系統界接，以方便資料流通互用，然而納入越來越多子系統的結果，使得系統使用者也越趨增加，如果同一個時間有許多使用者同時在網路上進行作業，則很容易有當機的情況，造成績效資訊在網路上流失。因此本研究建議可將 GPMnet 子系統之中，三個年度以前的資料另外備份，並且擴充系統容量，增加整體穩定度減見少使用者的執行成本。

第三節 研究限制及後續研究建議

資訊系統導入績效管理制度中運作所牽涉的問題複雜，也因此本研究僅以成本的觀點進行分析，仍有許多未及之處，尚待後續相關研究繼續探討，以下分別討論本研究之限制及後續可行之研究。

壹、研究限制

模型設計方面，針對資訊系統使用的行為，一般行為意向模式多分析使用者的「自願性」行為，並且將行為視為依變數，探討使用者內心意向與實際使用行為之關係 (e.g. Davis and Venkatesh, 2000)。然而 GPMnet 的使用是強制性的，因此無法探究「使用意向」與「實際行為」之關連性，僅能根據受訪者對於系統使用的心得，分析績效管理工作資訊化及網路化的成本，以及透過其對於系統所增加的交易成本與態度之間的關連性進行假設與驗證。無法探究非自願性與自願性使用行為者的差異，此為本研究限制之一。

在研究範圍方面，GPMnet 的建置與子系統整合，是透過委外的方式管理與建立，更增加問題討論的複雜度，因此本研究未納入績效管理資訊系統的委外及相應問題進行討論，為研究限制之二。

在研究設計方面，本研究選擇以個人為分析單位，最主要的考量在於系統使用的單位為個人，而非組織，因此探討個人在使用時的交易成本亦能反映其真實感受，跳脫僅以計量分析的有形成本。由於是在非自願性的情境下處理使用者的交易成本問題，因此在研究設計上難免遇到受訪者對績效評估的自我評估標準不一的狀況，此為研究限制之三。

在探討議題方面，績效管理研究者最為關心的乃績效管理的資訊品質，然而在資訊系統對於資訊品質可及的範圍內，尚無法針對資訊品質是否透過資訊系統全面提升予以解答，僅能針對部分內容進行探討，此為研究限制之四。

貳、後續研究建議

分析績效管理資訊化的問題，對於 ICTs 應用於公部門管理具有參考價值，本研究建議其他政府行政制度納入新的科技設備時，亦可以本研究之案例為參考。惟本研究聚焦於交易成本的相關面向進行探討，僅為電子化政府研究參考，尚難以涵蓋全部的問題，不足之處，尚留待後續研究加以充實。

首先就績效管理制度而言，本研究以 GPMnet 為案例之相關討論，尚無法突破制度的限制，因此許多現行制度實務存在的問題，並非全由 ICTs 可加以改變，建議後續研究可針對績效管理制度可能的改進方向進行探討。

此外，公務資訊系統委外的問題，對於組織工作效率及系統品質皆有重要的意義，近年資訊系統的建置，多為委外的產物，GPMnet 本身委外的問題，亦可提供研究者新的研究方向與探討重點。

最後，資訊系統的交易成本問題，可提供管理者未來建置系統另一個思考方向，建議可基於本研究之基礎，加強交易成本的分析架構，建立一套解釋力更強的結構模型。

第四節 小結

本章基於第四章資料分析結果提出研究結論及建議，並且敘明本研究在研究議題及研究設計等方面之研究限制，最後提議可基於本研究之基礎，針對績效管理制度、公務系統委外、資訊系統的交易成本等議題進行後續研究。

本研究透過質化訪談回答第 1 個研究問題，以量化問卷資料回答第 2 個研究問題，並透過質化與量化資料進一步分析與討論第 3 及第 4 個研究問題。研究發現，政府績效管理資訊化對於使用者的交易成本認知有增加，亦有減少，尚難以論定完全為負面的影響；此外在量化資料方面，不確定性、資產專屬、使用頻率等三項變數與交易成本之假設未獲實證資料支持；GPMnet 使用的交易成本對使用者態度及績效認知皆有顯著負面影響；以及現行績效管理資訊作業有著資訊不對稱的現象。

在研究建議方面，本研究分為學術與實務之建議。在學術面建議結構模式的觀察變項應謹慎設計，以及資訊系統評估不應忽視成本觀點。在實務面建議於制

度環境全面落實電子化績效管理，於系統資源環境進行資料備份，以減少資料負擔。



參考文獻

- Ajzen, Icek (2005). *Attitudes, Personality, and Behavior*. New York : Open University Press.
- Ammons, David N. (1995). *Municipal Benchmarks: Assessing Local Performance and Establishing Community Standards*. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.
- Andersen, Kim V. (1999). "Reengineering Public Organizations Using Information Technology." in Richard Heeks (Ed.), *Reinventing Government in the Information Age : International Practice in IT-Enabled Public Sector Reform* (p.p. 312-330). New York : Routledge.
- Anderson, J. C., and Gerbing, D. W. (1988). "Structural equation modeling in practice:A review and recommended two-step approach." *Psychological Bulletin*, 103,411-423.
- Angelov, S. and P.Grefen (2003). "The 4W Framework for B2B E-Contracting." *International Journal of Networking and Virtual Organization*, vol. 1, 78-97.
- APEC (2007), *Economic Policy Report*. APEC: Singapore.
- Bailey, J. and J.Y. Bakos (1997). "An Exploratory Study of the Emerging Role of Electronic Intermediaries." *International Journal of Electronic Commerce*, vol.1, 7-20.
- Barber, Benjamin R. (1998). "Three Scenarios for the Future of Technology and Strong Democracy." *Political Science Quarterly*, 113(4), 573-589.
- Benjamin, R. and R.Wigand (1995). "Electronic Markets and Virtual Value Chains on the Information Superhighway." *Sloan Management Review*, vol. 36, 62-72.
- Behn, Robert D. (2002). "Government Performance and the Conundrum of Public Trust." In John D. Donahue and Joseph S. Nye (Eds.) *Market-Based Governance* (pp. 323-347). Cambridge, Mass: Visions of Governance in the 21st Century.
- Bouckaert, G. and B.G. Peters (2002). "Performance Measurement and Management: The Achilles' Heel in Administrative Modernization." *Public Performance & Management Review*, 25(4), 359-362.
- Brown, Douglas M. (1999). "Information System for Improved Performance Management: Development approaches in US Public Agencies." in Richard Heeks (Ed.), *Reinventing Government in the Information Age : International Practice in IT-Enabled Public Sector Reform* (p.p. 113-134). New York : Routledge.
- Brynjolfsson, E., T. W. Malone, V. Gurbaxani, and A. Kambil (1994). "Does Information Technology Lead to Smaller Firms?" *Management Science*, 40(12), 1628-1644.
- Chen, Chun-Der, Yi-Wen Fan, and Cheng-Kiang Farn (2007). "*Investigating Factors Affecting the Adoption of Electronic Toll Collection: A Transaction Cost Economics Perspective*." Proceedings of the 40th Hawaii International Conference on System Sciences.

- Chin, W. W. (1998). "Issues and opinion on structural equation modeling." *Management Information System Quarterly*, 22(1), vii-xvi .
- Chin, W. W., & Newsted, P. R. (1999). "Structural equation modelling analysis with small samples using partial least squares." In R. H. Hoyle (Ed.), *Statistical strategies for small sample research* (p.p. 307-341). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ciborra, C. (1981). "Information Systems and Transactions Architecture." *International Journal of Policy Analysis and Information Systems*, 5(4), 305-323.
- Ciborra, C. (1987a). "Research Agenda for A Transaction Cost Approach to Information Systems." In R. Boland & R. Hirschheim (Eds.), *Critical Issues in Information Systems Research* (p.p. 253-274). Wiley, Chichester.
- Ciborra, C. (1987b). "Reframing the Role of Computers in Organizations- The Transaction Costs Approach." *Information Technology & People*, 3(1), 17-38.
- Ciborra, C. (1993). *Teams, Markets and systems*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Cloete, Fanie (2003). "Assessing Governance with Electronic Policy Management Tools." *Public Performance & Management Review*, 26(3), 276-290.
- Coase, R. H. (1937). "The Nature of the Firm." In Williamson, Oliver E and Sidney G. Winter (Eds.), *The Nature of the Firm : Origins, Evolution, and Development* (p.p.18-33). New York : Oxford University Press.
- Coase, R. H. (1988). *The Firm, the Market, and the Law*. Chicago :University of Chicago Press.
- Cordella, A. and K. A. Simon (1997). "*The Impact of Information Technology on Transaction and Coordination Cost.*" Conference on Information Systems Research in Scandinavia (IRIS 20), Oslo, Norway, August 9-12.
- Cordella, A. (2001). "*Does Information Technology Always Lead to Lower Transaction Costs ?*" in Proceedings of European Conference on Information Systems, Bled, Slovenia.
- Cordella, Antonio (2006). "Transaction Costs and Information Systems: Does IT Add Up?" *Journal of Information Technology*, 21 (3), 195-202.
- Davis, Fred D. (1989). "Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology." *MIS Quarterly*, 13(3), 319-340.
- Davis, Fred D., Richard P. Bagozzi, Paul R. Warshaw (1989). "User Acceptance of Computer Technology: A Comparison of Two Theoretical Models." *Management Science*, 35(8), 982-1003.
- Denzin, N. K. (1978). "The logic of naturalistic inquiry." In N. K. Denzin (Eds.), *Sociological Methods: A Sourcebook*. New York: McGraw-Hill.
- Fornell, C. and D. F. Larcker (1981). "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error." *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Fountain, J. E. (2001). *Building the Virtual State: Information Technology and Institutional Change*. Washington D. C.: Brooking Institution Press.

- Feenberg, Andrew (1991). *Critical Theory of Technology*. Oxford: Oxford University Press.
- Hair, J. F. Jr., R. E. Anderson, R. Tatham, and W. C. Black (1998). *Multivariate Data Analysis* (5th Ed.). NJ: Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Hatry, Harry P. (2007). *Performance Measurement: Getting Results* (2nd Ed.). Washington, D.C.: The Urban Institute Press.
- Heckman, J., C. Heinrich, J. Smith. (2002). "The performance of performance standards." *Journal of Human Resources*, 37(4), 778-811.
- Heeks, Richard B. (1999). "Reinventing Government in the Information age." in Richard Heeks (Ed.), *Reinventing Government in the Information Age: International Practice in IT-Enabled Public Sector Reform* (p.p. 9-21). New York: Routledge.
- Heeks, Richard B., and Anne Davies (1999). "Different Approaches to Information Age Reform." in Richard Heeks (Ed.), *Reinventing Government in the Information Age: International Practice in IT-Enabled Public Sector Reform* (p.p. 22-48). New York: Routledge.
- Heeks, Richard B., and Subhash Bhatnagar (1999). "Understanding Success and Failure in Information Age Reform." in Richard Heeks (Ed.), *Reinventing Government in the Information Age: International Practice in IT-Enabled Public Sector Reform* (p.p. 49-74). New York: Routledge.
- Ho, T.K. (2002). "Reinventing Local Governments and the E-Government Initiative." *Public Administration Review*, 62(4), 434-444
- Heinrich, Carolyn J. (1999). "Do Government Bureaucrats Make Effective Use of Performance Management Information?" *Journal of Public Administration Research and Theory*, 9(3), 363-394.
- Heinrich, Carolyn J., and Laurence E. Lynn, Jr. (2001). "Means and Ends: A Comparative Study of Empirical Methods for Investigating Governance and Performance." *Journal of Public Administration Research and Theory*, 11(1), 109-138.
- Heinrich, Carolyn J. (2002). "Outcomes-Based Performance Management in the Public Sector: Implications for Government Accountability and Effectiveness." *Public Administration Review*, 62(6), 712-725.
- James, Oliver (2004). "The UK Core Executive's Use of Public Service Agreements as a Tool of Governance." *Public Administration*, 82(2), 397-419.
- Johnson, R. B., & Onwuegbuzie, A. J. (2004). "Mixed Methods Research: A Research Paradigm Whose Time Has Come." *Educational Researcher*, 33(7), 14-26.
- Kaplan, R. (2001). "Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations." *Nonprofit Management & Leadership*, vol. 11: 353-370.
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (2002). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Katzer J., and P. T. Fletcher (1992). "The Information Environment of Managers." In M. E. Williams (Ed.), *Annual Review of Information Science and Technology*, Vol. 27 (pp. 227-263). Medford, NJ: Learned Information, for ASIS.

政府績效管理資訊化的交易成本分析：以「政府計畫管理資訊網」為例

- Kettl, D. F. (2000). *The Global Public Management Revolution: A Report on the Transformation of Governance*. Washington, D. C.:Brookings Institution Press.
- Kraemer, Kenneth L. and John Leslie King. (1986). "Computing and Public Organizations." *Public Administration Review*, Vol. 46, 488-496.
- Kraemer, Kenneth L., James N. Danziger, Debora E. Dunkle, and John L. King (1993). "The Usefulness of Computer-Based Information to Public Managers." *MIS Quarterly*, 17(2), 129-148.
- Liang, T. P., J.S. Huang (1998). "An Empirical Study on Consumer Acceptance of Products in Electronic Markets: A Transaction Cost Model." *Decision Support Systems*, vol. 24, 29-43.
- Malone T., Yates J., Benjamin R. (1987). "Electronic Markets and Electronic Hierarchies." *Communications of the ACM*, vol. 6 , 485-497.
- McKnight & J. P. Bailey, (Eds.). (1997). *Internet Economics*. Cambridge, MA: The MIT Press.
- Ndou, Valentina (2004). "E-Government for Developing Countries: Opportunities and Challenges." *The Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries*, 18(1), 1-24.
- Noordegraaf, Mirko and Tineke Abma (2002). "Management by Measurement? Public Management Practices Amidst Ambiguity." *Public Administration*, 81(4):853-871.
- North, Douglass (1990). *Institutions, Institutional Change, and Economic Performance*. Cambridge University Press.
- Office of Management and Budget (OMB) (2003). *Progress Implementing the President's Management Agenda*. Washington, D.C.: Office of Management and Budget.
- Office of Management and Budget (OMB) (2009). "Rating The Performance of Federal Programs." Retrived March 15, 2009 from <http://www.whitehouse.gov/omb/part/>.
- Palme, J. (1984). "You Have 134 Unread Mail! Do You Want to Read Them Now?" IFIP WG 6.5 Working conference on computer-based document services, Nottingham.
- Podsakoff, P. and D.W. Organ (1986). "Self-Reports in Organizational Research: Problems and Prospects." *Journal of Management*, 12(4), 531-544.
- Picot, Arnold, Ralf Reichwald and Rolf Wigand (2008). *Information, Organization and Management*, Springer Berlin Heidelberg.
- Schultze, U. and Vandenbosch, B. (1998). "Information Overload in a Groupware Environment: Now you see it, now you don't." *Journal of Organisational Computing and Electronic Commerce*. 8(2), 127-148.
- Smith, Peter (1990). "The Use of Performance Indicators in the Public Sector." *Journal of the Royal Statistical Society, Series A (Statistics in Society)*, 153(1), 53-72.
- Tashakkori A. and Teddlie C. (1998). *Mixed Methodology: Combining Qualitative and Quantitative Approaches*. London: Sage.

- Teo, Thompson S. H., and Yuanyou Yu. (2005). "Online Buying Behavior: a Transaction Cost Economics Perspective", *Omega*, Oxford, 33(5):451-465.
- Wang, Eric T. (2002). "Transaction Attributes and Software Outsourcing Success: an Empirical Investigation of Transaction Cost Theory." *Information Systems Journal*, 12 (2), 153-181.
- Wholey, Joseph S. (2007). "Quality Control: Assessing the Accuracy and Usefulness of Performance Measurement System." in Harry P. Hatry (Ed.), *Performance Measurement: Getting Results* (2nd Ed., p.p. 217-240) . Washington, D.C.: The Urban Institute Press.
- Williamson, Oliver E. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications : A Study in the Economics of Internal Organization*. New York : Free Press.
- Williamson, Oliver E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism : Firms, Markets, Relational Contracting*(1st Ed.). New York : Free Press.
- Williamson, Oliver E. (1999). "Public and Private Bureaucracies: A Transaction Cost Economics Perspective." *Journal of Law Economics & Organization*, 15(1), 306-342.
- Yen, Chia-Hui, Chih-Chin Yang, and Mei-Chuan Huang (2009). "An Empirical Study of Bidder's Perceived Value in Online Auction: Integrating Transaction Cost Economics and Expectancy Confirmation Theory." International Conference on Business And Information, 2009 July,6-8.
- van Thiel, S. and Frans L. Leeuw (2002). "The Performance Paradox in the Public Sector." *Public Performance & Management Review*, 25(3), 267-281.
- Venkatesh, Viswanath and Fred D. Davis (2000). "A Theoretical Extension of the Technology Acceptance Model: Four Longitudinal Field Studies." *Management Science*, 46(2), 186-204.
- 中央社 (2009) 。〈經建會:明年公共建設經費85%屬愛台12建設〉。2009年7月13日報導。
- 行政院主計處 (2001) 。《政府跨機關網際網路服務 (Extranet) 的應用現況調查》。發布於2001/3/1。
- 行政院主計處 (2004) 。《政府機構行政業務資訊化程度與應用概況》。發布於2004/5/1。
- 行政院主計處 (2009) 。《97年電腦應用概況調查速報》，2009年9月21日，取自：<http://eng.stat.gov.tw/ct.asp?xItem=17967&CtNode=4919>。
- 行政院研考會 (2001) 。《行政院所屬各機關施政績效評估要點》。台北：研考會。
- 行政院研考會 (2008) 。《電子化政府軌跡》，2009年9月17日，取自：<http://www.rdec.gov.tw/ct.asp?xItem=4087173&CtNode=12037&mp=100>。
- 李茂能 (2008) 。〈SEM 適配度指標的潛藏問題：最佳模式難求〉，*測驗統計年刊*，16(2)，17-30。

政府績效管理資訊化的交易成本分析：以「政府計畫管理資訊網」為例

- 李鍵壕 (2004)。高雄市政府人員對知識管理系統之科技接受度。國立中山大學公共事務管理研究所碩士論文，未出版，中山大學。
- 吳芝儀、李奉儒合譯 (1999)。質的評鑑與研究 (Michael Quinn Patton 原著)。台北：桂冠，初版三刷。
- 吳安妮 (2004)。平衡計分卡在公務機關實施之探討。收錄於政府績效評估，台北：行政院研考會。
- 邱皓政 (2003)。結構方程模式。台北：雙葉書廊。
- 施宗英、陳海雄 (2006)。政府計畫網路化管理機制建置與展望。研考雙月刊，30 (1)，65-102。
- 郭昱瑩 (2004)。政府機關績效評估探討。收錄於政府績效評估，台北：行政院研考會。
- 陳向明 (2002)。社會科學質的研究。台北：五南。
- 陳淑鳳 (2001)。電子化政府下國稅稽徵人員資訊科技接受行為模式之研究。國立中山大學公共事務管理研究所碩士在職專班論文，未出版，中山大學。
- 陳祥甫 (2007)。探討台灣汽車消費者資訊搜尋行為，國立東華大學企業管理研究所碩士在職專班論文，未出版，東華大學。
- 陳海雄、蔡世田 (2007)。政府實施計畫網路化管理後的新課題。研考雙月刊，(31) 4: 102-111。
- 陳敦源 (2005)。民主與官僚：新制度論的觀點。台北：韋伯，初版。
- 張鐙文 (2009)。我國地方行政主管對電子化參與之認知與行為：計畫行為理論觀點的驗證。世新大學行政管理學系碩士學位論文，未出版，世新大學。
- 彭台光、高月慈、林鈺琴 (2006)。管理研究中的共同方法變異：問題本質、影響、測試和補救，管理學報，23(1), 77-98。
- 彭錦鵬 (2005)。美國聯邦政府機關績效評量制度的發展。「行政機關績效管理暨績效獎金制度學術研討及觀摩會」論文，台北：行政院人事行政局、台灣大學政治學系。
- 黃厚銘 (2001)。Heidegger 的哲學思想與資訊科技，資訊社會研究，(1), 1-31。
- 蕭乃沂 (2005)。公部門資訊單位的組織設計：文獻回顧與實務分析。二十一世紀電子化政府之發展與未來研討會，台南：國立成功大學政治系。
- 魏鏞 (1999)。中華民國政府研究發展與管制考核體系之建立與發展。行政院研究發展考核委員會委託研究報告。台北：行政院研考會。

附錄一 問卷題項

您好：

這是一份學術性的問卷，目的是想了解您在「政府計畫管理資訊網」(以下簡稱 GPMnet) 使用的情形，本問卷採不記名方式作答，問卷內容僅供學術分析之用，請放心填答。您的填答對於政府機關使用資訊系統進行績效管理的理論與實務將具有很大的效益，希望您能幫忙撥冗填答，謝謝。

敬祝 身體健康 萬事如意！

政治大學公共行政研究所
碩士生 謝叔芳敬上

以下是有關您在使用「行政院政府計畫管理資訊網」(GPMnet) 時的看法，請您依主觀的認定勾選一個最能代表您內心的想法。

	非常同意	很同意	同意	普通	不同意	很不同意	非常不同意
一、我覺得這個系統							
1. 增加整體管考的速度	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 讓管考的流程更清楚	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 讓經費支出的進度更為清楚	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 對於管考工作是確實有幫助的	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. 比沒有資訊系統以前更好	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

以下是有關您使用 GPMnet 的態度，請您勾選一個最能代表您內心想法的答案

二、整體而言，對於使用 GPMnet，我的感覺是

1. 非常好的	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	非常不好的
2. 非常輕鬆的	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	非常緊張的
3. 非常有益的	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	非常無益的
4. 非常喜歡的	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	非常不喜歡的
5. 非常正面的	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	非常負面的

三、以下是有關您使用「行政院政府計畫管理資訊網」(GPMnet)時，對您而言可能的效益，請您依主觀的認定勾選一個最能代表您內心的想法。

	非常同意	很同意	同意	普通	不同意	很不同意	非常不同意
三、就使用這個系統而言，							
1. 學習 GPMnet 的使用方法，花費許多時間	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 使用 GPMnet，會花費許多時間查詢資料	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 使用 GPMnet，會花費許多時間與主管討論	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 使用 GPMnet，會花費許多時間與會辦機關溝通	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. 使用 GPMnet，會花費許多時間做送審的工作	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. 使用 GPMnet，會花費許多時間在會辦流程	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. 使用 GPMnet，會增加流程控管	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. 使用 GPMnet，會花許多時間注意資料是否出錯	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. GPMnet 所提供的資料查詢數量太多，作業耗費時間	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. 相較於過去，用資訊系統做績效管理可以降低不小心出錯的可能	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. 相較於其他我用過的資訊系統，GPMnet 是比較穩定的	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. 相較於我用過的資訊系統，GPMnet 的功能比較好用	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. 從事績效管理作業時，只能從 GPMnet 尋找所需的資料	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. 使用 GPMnet，要有特殊的技巧與能力	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

四、受訪者基本資料

1. 請問您目前在該系統所擁有的權限是哪一種？（可複選）

- 主辦 主辦會審 主管 主管會審 會審 研考

2. 請問您是否使用過 GPMnet？

- 是 否

3. GPMnet 上線之前，是否曾經承辦過管考業務？

- 是 否

4. 除了 GPMnet，貴機關在執行績效管理或陳報業務資料，是否有其他管考的資訊系統？

- 是 否

4. 在業務需求上，請問您平均一個月大約使用多少次？

- 少於 1 次 1 次 2 次 3 次 4 次 5 次以上(_____次)

5. 請問您使用 GPMnet 約有多久的時間了？____年____個月

6. 請問您最常使用的是哪一個子系統？（複選）

- 中程施政計畫 年度施政計畫 中長程個案計畫 選項列管系統

- 作業計畫系統 調整撤銷管制 執行情形系統 計畫查證系統
機關績效評估 計畫知識管理

7.一天的工作中，使用電腦設備或資訊科技的時間為_____個小時

8.請問您的官職等為？

- 委任 薦任 簡任

9.請問您目前是否為研考人員？

- 是 否

9. 請問您的所屬部會為_____ 部（會）_____ 司（局、署）

10.請問您的性別？

- 男 女

11.請問您的年齡？

- 20-29 歲 30-39 歲 40-49 歲 50-59 歲 60 歲以上

12.請問您的教育程度？

- 國中 高中職 大專、大學 研究所以上

13.請問您擔任公務員的年資為_____年

五、開放題

1. 如果說，資訊系統可以幫助政府做好績效管理的工作，請問您認為 GPMnet 最大的優點是什麼？

2. 也有人說，績效管理系統化對於原本的工作也相對帶來其他負擔與困擾，請問您認為 GPMnet 的缺點是什麼？

3. 請問您認為 GPMnet 將來可能的改進空間是？

本問卷到此結束，感謝您的幫忙!!

附錄二 預試開放題紀錄

98年10月27日「施政計畫管考作業種子教師培訓班」
問卷回收開放題

編號	1.如果說,資訊系統可以幫助政府做好績效管理的工作,請問您認為GPMnet最大的優點是什麼?	2.也有人說,績效管理系統化對於原本的工作也相對帶來其他負擔與困擾,請問您認為GPMnet的缺點是什麼?	3.請問您認為GPMnet將來可能的改進空間是?
72	資料庫完整		
40	整合方便		
71	資料填報、查詢及管理清楚,流程控管明確	承辦人員資料填報不實時,易發生管考上的漏洞	系統速度可以更快一點
18	資料彙整、查詢更方便	急需用時,偶有發生當機或速度太慢	更穩定,更新程式不要在工作繁重期間(2-4月、10月)
13	資訊公開,施政績效呈現	系統經常不穩,影響作業操作	
30	「資訊整合」,不會散落在各機關,對國家整體政策執行可有效掌握	各業務單位上網填報資料時(或更換承辦人時),因GPMnet子系統非常多,綜合承辦人也未必都會,故無法對業務單位承辦人詳細說明,且非由高職位者承辦,溝通上會有少許問題。	子系統不要分太細太多,非長期承辦人不容易瞭解全貌,要摸索好久。可整合,再由研考會依據高層需求摘取相關資訊即可,否則這套系統大家會一直搞不清楚,因為太多太亂了。另建議教育訓練擴及業務部門之綜合承辦人員,並非僅單位之承辦人員,因為單位承辦人無法像研考會如此仔細告訴承辦人。
64	操作簡單,資料完整	各項管考作業內容,建議簡化或整併。	將每個仔細統改為填空式登錄,依序號建檔。
20	操作簡易,方便上手	目前已執行完畢之計畫,建議無須再填寫進度。	對已經結案計畫不用每次都填進度,宜改進。
34	對於所屬及下屬機關較多之大部會較有幫助,對於無所屬機關之單純部會則耗費人力,應一個不同部會屬性需要做不同規定,而非一體適	畫面不清、無邏輯性、複雜難懂、不穩定、根本問題應是研考會制訂之相關規定過於複雜難懂、重複、且過度學術,似作文比賽,徒增困	框架太多、毫無彈性、內容重複,請言可會內部多做橫向聯繫整合,勿各自為政,避免做出過度複雜重複之系統。

	用。	擾、耗費人力，對百姓毫無助益。	
59	資訊整合	資料細緻作業的流失	自動運算模型、橫式的設計
7	流程時間的管控、誣指化、便於審核		操作介面設計應更便捷化
46	管考、紀錄。	速度慢、易當機	
23	整個計畫流程的管控	系統有時回應太慢，使工作速率變慢	系統回應的速度
4	資料完整、查詢快速	無	資料保存的完整度、操作介面的人性化精進
3	資料完整、查詢方便	對國防部而言，民網使用申請手續繁雜，上網作業極為不便。	更便捷化，並有邊操作邊引導之標示說明
2	流程控管	統計報表仍不理想	改善統計報表
99			1.提供多元報表種類。 2.使用說明常無法使用，待加強。 3.上載計畫書的容量太小，建議放大。 4.提供報表操作說明手冊。
99	連結功能		
99		穩定性	

1 附錄三 訪談逐字稿 A

2 時間：99年1月26日（二）12:15-12:45

3 地點：研考會

4 訪談方式：當面訪談

5 訪談對象：研考會承辦人A

6 訪談人員：謝叔芳

7

8 A：四年多啦快五年

9 問：在內政部四年，然後在這邊一年對不對

10 A：勉強啦

11 問：所以你來這邊還不到一年嗎？

12 A：對

13 A：所以如果像在機關...機關考成我主要都是做計畫評核啦，那機關考成的部
14 分阿，我主要是做協辦或是負責審查的，就是我們會有一個同仁會先進行，
15 那就是那個承辦人員先進行初審，初審之後我會協助做複審，然後複審之後
16 再給長官看內容這樣子，那就會針對，針對以前的工作的，機關的工作績效
17 阿，然後跟機關的工作績效阿做比較，那以他機關的，就是說整個執行成效，
18 還有所謂的他的挑戰性阿、還有他達成情形，那同時，內政部比較特別一點，
19 他的機關考成他可以做為，他同時做為那個考績的參考啦，這是另外一個話
20 題啦，那至於說在計畫評核部分是做兩三年以上吧，院管到自行，院管部會
21 管都做過啦，那，可是在機關考成的部分阿，他有分一個部分是說，他做為，
22 如果在內政部做為考績的那種參考的部分，他是做紙本作業的，他沒有上
23 線，因為他是內部的，那如果是做為那個院的考成部分，紅燈綠燈那些部分
24 阿，那，是最近才換成紅燈綠燈，以前是打分數

25 問：計畫也有分黃燈綠燈嗎？

26 A：計畫沒有，只有機關考成的部分，這是，應該是在機關考核的部分，那以
27 前是打分數，那打分數，分數都打，大家都其實都蠻不錯的，所以，會被立
28 法委員質疑，那後來變成紅燈綠燈的時候，那，那個東西，我也做一部分，
29 不多，可能因為是協辦，那，至於說計畫評核部分，我們就是，因為都是在
30 GPMnet上面作業。

31 問：那所以內政部沒有自己的管考系統？

32 A：有自己的管考系統，可是沒有自己考成系統，他只是說追蹤管理系統，內
33 政部自己有做追蹤管理系統，所以，根據院長...因為院長追蹤事項在行政
34 院嘛，就是說，比如說部長追蹤事項阿、部長一些承諾案件，他是有自己的
35 系統

36 問：那，在你的，做管考的工作阿裡面，你是從開始做管考，就都一直都有那樣，
37 內政部有系統、研考會有系統都要填嗎？還是有先後的順序？

- 38 A：沒有沒有沒有，內政部，如果行政，如果研考會GPMnet有的系統，內政部
39 就不會有，就直接在他的系統，避免重複列管或是重複填報的情形
- 40 問：所以你同一份資料不用說兩個系統都填？
- 41 A：不會不會不會，因為是不同的列管事項
- 42 問：可是他有時候是分院列管跟部會自行列管？
- 43 A：那一樣在GPMnet一樣阿
- 44 問：全部都在？
- 45 A：施政計畫全部都在行政院管理系統填報
- 46 問：那...內政部自己做的是哪個系統？
- 47 A：追蹤系統，現在GPMnet裡面也有追蹤系統，追蹤子計畫子系統，他只要比
48 如說，總統政見啦、莫拉克啦還有所謂的毒品啦、治安啦你懂
- 49 問：其實我也應該要上你們的系統
- 50 A：maybe，對對，也是可以阿，其實可以跟我們這邊提出需求阿，對阿，所以
51 像在GPMnet系統前半段施政計畫就是綜計處的嘛，個案、中長程、年度施
52 政計畫，每年施政計畫的部分在綜計處，那到列為，被選為選項阿、施政計
53 畫阿、執行情形、評核在我們這邊還有機關考成都在我們這邊（管考處），
54 那，還有另外所謂的查證子系統，查證計畫，查證計畫是今天是派到誰去查
55 證，那誰查證就要負責上去填報，那也是可以到處分享的部分
- 56 問：所以你一開始做管考就GPMnet，對不對？
- 57 A：我一開始做管考的時候，我一開始並不見得直接負責GPMnet的東西，所以，
58 就是說，我一開始做的時候，GPMnet剛開始，93年，那時候開始做的，92
59 年開始做的嘛，那我開始做的時候，沒有用過t這個東西，所以我必須透過
60 用E-mail，就是沒有系統的時候，我必須透過用E-mail，去尋大家，填覆辦
61 理情形，那，GPMnet變成是我另外一個同仁在管，那我們兩個就會去核對，
62 那譬如說執行情形阿、執行進度阿、辦理情形阿，去做check的部分，那後
63 來，後來業務接觸多了，知道GPMnet之後，那我就可以用GPMnet，然後再
64 去催，催他們去做更新，可是GPMnet一個月更新一次嘛，那有即時的部分
65 就還是變成說，還是用口頭或用E-mail去做催促
- 66 問：所以他管考週期都沒改變，就是？
- 67 A：他最短都一個月阿
- 68 問：最短都是一個月
- 69 A：不然就是一季阿
- 70 問：就是有沒有GPMnet對你來講管考週期都沒有變？
- 71 A：沒有沒有，通常GPMnet是固定的，是一個月，對我而言，就是有時候因為
72 要開會，譬如說主管會報阿、處務會報阿，或是說長官要開會的時候，會更
73 新，立即更新資料，那GPMnet一個月嘛，那我沒有權限去處理，所以我會
74 把這個資料，會抓出來的資料、報表，mail給那個業務單位，請他們更新最
75 新辦理情形，然後再mail給我這樣

- 76 問：然後你自己再進去填一次？
- 77 A：不是，我再彙整，我沒有再填，填還是一個月時間到了他們自己去填阿，
- 78 比如說我們把他彙整然後去檢查每天的内容，然後簽給長官這樣子
- 79 問：所以他們要把各自的報表印給你？
- 80 A：對，不是印給我，mail給我就可以了，我再印就好，我要彙整完阿
- 81 問：恩，可是這樣等於你在系統裡面有做但是你外面也有做阿？
- 82 A：可是系統資料是一個月一次阿，但是我外面做是不定期，不定時的做，並
- 83 不是一定routine的做
- 84 問：就是月更新的
- 85 A：對對對，那有可能是，欸，可能兩個禮拜要更新一次，那兩個禮拜也是一
- 86 個月的兩個禮拜，跟部會會報資料，就跟主管會報資料是有更新的作用啦，
- 87 就是時間不會重疊啦，阿如果時間是一致的話，接近的話我就直接抓GPMnet
- 88 上面的資料就好了，就不要自己再去請人家更新了，只是會特別再發一個
- 89 E-mail或打個電話請他們一定務必填到什麼時候，阿如果沒有填到，我就
- 90 退回去給他們重填
- 91 問：所以你大概到什麼時候就是對這個系統的需求是變的很密集很大的需求的
- 92 時候？
- 93 A：恩，差不多，你，其實你上手熟悉之後，知道就是會印相關報表之後阿，
- 94 你就會被，嘖，被制約了，你一定要靠它沒有它就不行
- 95 問：所以你覺得它的功能？
- 96 A：對對對，因為它有很多報表，然後它會去計算什麼，計算一些，比如說它
- 97 會自動幫你抓落後案件阿、超前案件阿或是說它有客製化的報表，那客製化
- 98 的報表就是針對一些落後的原因阿，可以轉成excel檔、word檔都很方便
- 99 問：落後是因為它有那個？
- 100 A：落後是我們自己設定條件
- 101 問：對阿，就是因為落後條件，它有這個欄位要填，你才會知道哪一件是落後的，
- 102 對不對？還是說？
- 103 A：其實，系統上面在做業計畫的時候就會設定好他每個月每個月的進度是多
- 104 少，那只要落後的條件幅度我們設定好了，他們只要沒有達到那個進度，就
- 105 算落後，那你其他部分是說，落後原因的分析阿、因應對策阿、管考建議那
- 106 部份，那是另外一回事，因為你設定的條件，譬如說好了，93、94年的時候
- 107 落後案件經費支用未達百分之90，執行進度負1，不管是總累計或是年累計，
- 108 所謂總累計是跨年度的計畫叫做總累計，年累計是當年度的經費，不管是總
- 109 累計負1或是年累計負1，他通通要寫落後原因，可是近來，這幾年變的是因
- 110 為大家放寬變的是總累計負1，或者是年累計負5才要寫落後原因，可是這個
- 111 東西，負1負5或是為達百分之90，這有時候是在系統上面可以設定搜尋的套
- 112 件，因為有時候可能長官要看重大落後的，可能要達負10的，負20的，那個
- 113 東西，系統就可以幫你，可以去抓，那在我以前在內政部，他是管一百多項

114 計畫，那一百多項計畫，那現在到研考會的話，研考會他本身院管的也差不
115 多一百多項計畫，差不多，那在內政部的部會就一百多件了，一百多件，那
116 你就是要去抓資料，那相對，在作業計畫因為他資料填的蠻詳盡的，因為，
117 他譬如說總累，總經費是多少，年累計經費是多少，那計畫的年度目標是多
118 少，那執行地點阿，那是否合補助型計畫，因為他一開始的時候填的蠻多的，
119 所以我在資料，不管是固定式的報表，還是客製化的報表，我都可以抓到，
120 大部分都抓到自己想要的啦，但是當然也有些部分，目前還在持續的建置
121 中，那個部分可能就是，欸，可能系統找不到的部分

122 問：我自己覺得是，那個什麼，就是進度的那個地方阿，真的蠻重要的，因為我
123 現在那個就沒有進度可言阿，那就只是，我時間到了我就回填一個情形，然
124 後我的是紙本的

125 A：因為你們紙本就比較是類似說，欸，我定期的更新這個狀況，就好像，有
126 點像，當初經建會不知道有一個什麼專案的時候，他就經建會開一個系統，
127 就讓你定期去填報，他就收網，一季，一個月一個月，然後一個月過了後，
128 就按季收網，所以是更新辦理情形，可是在GPMnet或是說，GPMnet部分就
129 可以它設定預定完成時間是什麼，你去設定你的預定完成時間，它就跟著你
130 的預定完成時間去做控管，你時間到你為什麼沒有完成，你就去填落後原
131 因，可是相對來講你要去更新你的落後原因，你的金額的時候你就要有個合
132 理的時間點，譬如說這案子，它的複雜性，差不多半年完成，這案子可能是，
133 可能是長官蠻重視的，三個月內一定要有初步的階段性成果，那你就設定
134 三個月，或是設定兩個月，這是追蹤系統部份，那，如果在GPMnet，GPMnet
135 比較大，那如果在施政計畫裡面，它原則上都是，如果他是屬於計畫性辦理
136 業務，通常都是年度施政計畫，那如果它是國家重大政策或重大計畫部分，
137 它都會報院，那通常是三年、四年、五年都有可能

138 問：那那個就是中長程嗎？

139 A：對

140 問：然後再流過來的？

141 A：對

142 問：從中長程那邊轉過來？

143 A：中長程要轉到年度施政計畫，年度施政計畫再轉過來，因為通常

144 問：才會有執行情形

145 A：沒有沒有，應該是說中長程施政計畫它要流到年度作業計畫，年度施政計
146 畫之後它才會流到選項，那選項我們把它確認之後，才會請大家去填作業計
147 畫，填作業計畫就是填的比較detail的，因為選項填的比簡單，就是，你的
148 經費是概估的阿，你的目標指數差不多是按院，報院時是多少可是等你的預
149 算一確認，不是不是，應該是說等年度一開始的時候，轉到作業計畫的時候，
150 不管經費有沒有確認，你就要去填，哪些比較detail的部分，譬如說你的計
151 畫緣起阿、計畫目標阿、是否為補助型計畫阿、計畫期程阿、每年度經費預

- 152 支編列多少情形、那每一年的目標值，那差不多你那個權重要擺多少，那有
 153 些人可能平均分，那有些人可能覺得我前一年比較重，我擺多一點，或有一
 154 些人擺後面，都有可能，所以針對不同的...恩...不同...
- 155 問：所以你可以想像沒有系統的作業的情況嗎？
- 156 A：沒有，沒有系統作業比較麻煩的就是說，我所有資料都是靠，如果沒有系
 157 統的話就是變成說幾乎要轉換成excel檔，因為word檔可能沒有這種功能，
 158 你要去篩選
- 159 問：可是它沒有辦法控管進度阿
- 160 A：沒有辦法控管，只是說它show出來，然後自己人工去篩選，不過...
- 161 問：對阿，因為像我自己看，我要看很久欸
- 162 A：對阿
- 163 問：我要一項一項就去看它的時間跟它的內容，可是內容當然是不管是有沒有系
 164 統應該都是你要花，都要花時間去
- 165 A：對，內容當然是一定都要看，可是相對的，如果這個計畫，有被你，是你
 166 關注的計畫，你在客製化報表的時候，如果它落後，它就出現燈號，甚至於
 167 它落後的時候它可以自動發E-mail告訴通知你
- 168 問：所以其實它是在大量的質化的評估，大量的計畫之後，變成就是用量化的
 169 東西去表現的時候，它可以幫助你快速的彙整某一些整體的表現，對不對？
- 170 A：也可以這麼說
- 171 問：應該是這樣吧？我猜的
- 172 A：也可以這麼說啦，它協助你，不是彙整，是協助你，它就是一個data，就是
 173 一個資料庫，就是一個data base的部分而已嘛
- 174 問：可是你必須相信你設定的那些標準都是合理的？
- 175 A：對，那都是會經過討論跟開會再開會的，大管考計畫要開會討論的東西
- 176 問：可是如果沒有系統你開會的次數其實也是一樣的？
- 177 A：沒有系統，開會次數，或許，或許有可能適量，可是相對的你的資料就會
 178 比較粗造一點，那你人工耗費的成本就會更高，因為你要去剪貼
- 179 問：對
- 180 A：要去彙整要去催
- 181 問：要有表格形式
- 182 A：對對對對，表格形式，那你一個表格給人家，人家可能會幫你改回他想要
 183 的東西，所以經常裡面設定會改，你再抓回來的時候，你又要重新再弄一次
- 184 問：因為像我現在有38個不一樣的表格阿
- 185 A：對阿，就是這樣很麻煩阿，那相對的在這個，工作負擔上面我覺得，就減
 186 輕不少啦，然後就會，可是變的相對的你承辦人員就一直盯著電腦看，花
 187 很多時間
- 188 問：時間成本有減少嗎？
- 189 A：阿如果，而且它有一種好處是說，如果今天，時間成本當然是一定會減少，

190 有一種好處是說，我無論在何地何處，我只要有網路，我就隨時上去看，今
191 天就算我休假，或是我去受訓，這案子很急，我，對方，我用電話請對方趕
192 快去填，在有網路的地方我就直接可以上網去看了，立即的審查，立即的做
193 討論，不會被侷限在辦公室，如果今天他發一個E-mail，或之前就在辦公室
194 裡面的話，當然現在有網路磁碟啦，可是問題是說，原則上，你東西都放在
195 辦公室裡面，你就只能在辦公室裡面作業，阿就不受到空間環境的限制啦，
196 處所限制
197



1 附錄四 訪談逐字稿 B

2 時間：99年2月2日（二）17:30-18:30

3 地點：研考會

4 訪談方式：電話訪談

5 訪談對象：客委會承辦人B

6 訪談人員：謝叔芳

7

8 問：現在方便嗎？我有把訪談題綱mail給妳

9 B：我有看到了。

10 問：我的研究問題主要是針對「有GPMnet」與「沒有GPMnet」對於一般公務人
11 員工作的成本問題，是增加成本或減少成本？那成本的概念又可以分為許
12 多，所以一開始想請教您做管考的經驗，大概何時做管考，然後有什麼權限？

13 B：我是去年才開始管考，部會最大的權限

14 問：所以是部會的主管？計畫與績效評估都有？

15 B：全部。

16 問：主管也有嗎？

17 B：都有。

18 問：所以是身兼主辦跟主管？

19 B：對。

20 問：我比較想知道的是您在管考的工作，在GPMnet有許多功能，您在裡面的角
21 色與行政流程，可以大概說一下嗎？

22 B：基本上就是依照表定的時間作不同的工作，我管考別人，自己也要在固定
23 的時間做好後端的工作，然後上陳給研考會。

24 問：所以是...在沒有系統之前有做過管考工作嗎？

25 B：妳是說...

26 問：妳在管考工作的歷程中，有沒有曾經是沒有系統的時候？

27 B：我以前是做管考個案的，是project management，不是program。

28 問：是其他單位的？不是國科會、也不是經建會的？

29 B：不是。是社會局的，我那時候是服務個人，不是服務部會的。

30 問：妳可以想像就是做計畫沒有系統的情況下，做主辦跟作主管大概要做什麼工
31 作？

32 B：主辦很簡單，我就是按照自己要做什麼就填上去，主管就要審別人跟彙整。

33 問：那妳審了之後需要做什麼動作嗎？還是妳看看就可以確認？[00:05:46.40]

34 B：沒有阿，所以我從不認識他們填的內容，到要去認識他們填的內容，以及
35 確認他們的內容，我進一步要去比對、檢核、彙整，然後做出報表。

36 問：他不是系統會跑表嗎？

37 B：不一樣阿，那個是跑出來的（跟簽陳的不同）

- 38 問：那行政流程呢？
- 39 B：報表不會說話，我自己可能要加工，加註一些東西，是數字表達不出來的
- 40 東西，才能做出我們需要的。
- 41 問：所以如果妳要表現、詮釋績效內容的成果時，妳覺得還不夠去呈現嗎？或是
- 42 說有一定的限制？
- 43 B：表格的內容有限，我覺得還不夠去呈現績效的表現或執行狀況。
- 44 問：妳可以想像一下，如果沒有這個系統，對妳來說，管考的速度會...？
- 45 [00:08:09.13]
- 46 B：當然是會提高（管考的速度），我自己也管考別的工作，嚴格來說，像計
- 47 畫的東西，所有的東西都丟上去，要去抓就可以上去抓，所有的東西都在上面，
- 48 就是所有的東西都丟上去，有相關需要的就去copy、copy，速度上方便
- 49 很多，所有的人都可以上去抓，同一個計畫假如遇到不同的人銜接，後面
- 50 的人都可以上去抓，當然還是會有一些無法表達的部分。這時候就要自己花一
- 51 些時間去整理
- 52 問：可以請問在日常例行工作中，您跟主管的溝通，就是同時使用GPMnet做管
- 53 考的情況下，妳身兼主辦，以及妳身為主管功能，與業務單位主辦的溝通情
- 54 況？
- 55 B：就是要EQ很高，要花很多時間，而且要去安撫他們的情緒
- 56 問：這是當然，因為我最近有一個傾聽人民聲音的計畫，他不是線上，而是用紙
- 57 本，所以我就可以漸漸理解。[00:10:41.48]
- 58 B：對阿，我面對的不只是會內的承辦人員，還要面對外面的研考會，其實脾
- 59 氣要很好，單單就會內好了，要花很多時間聽他們說，還有抱怨系統有多不
- 60 好用，妳要去顧慮到的不只是業務的狀況，還有承辦人員的工作狀況、情緒
- 61 狀況...
- 62 問：妳可以想像一下，這件事情其實是有系統、沒有系統都沒有差別的，或者是
- 63 有了系統可以幫妳改變一些工作的狀況？就是說：他線上有給妳一些東西，
- 64 或是他線上給妳，你就可以少一些時間，有稽催表，可以幫妳節省一些溝通
- 65 時間？
- 66 B：其實我花很多時間在跟他們溝通，其實他們有的權限我也都有，我有時候
- 67 會跟他們同步去看。
- 68 問：所以這不是有系統就可以幫妳改變的？
- 69 B：對，沒辦法解決
- 70 問：那有增加嗎？
- 71 B：其實他們填完系統之後，我自己要在另外去填一次。不然的話，他們自己
- 72 不會去再修改。
- 73 問：所以是重複？
- 74 B：對，應該是各部會都如此吧。
- 75 問：我也有遇過承辦人認為那是部長核定過的東西，妳小小一個承辦人，怎麼可

- 76 以要求我修改。我覺得這是幕僚角色無法避免的尷尬。[00:14:03.00]
- 77 B：當我們覺得不好時，跟他說一定要修，他也不一定會動。他會覺得：「妳
- 78 怎麼要求這麼多？」老實說一句話，今天院長跟副院長要求的，只有研考這
- 79 一塊的人被要求負責彙整，所以要做的會比想像的多很多。
- 80 問：相較於前手，妳要學習的更多。
- 81 B：嗯
- 82 問：這個系統本身有許多查詢的功能，這個部分有沒有改善您以前在查資料時所
- 83 花費的時間？
- 84 B：我覺得對我來說，還沒有很大的機會去用，不過上次去上課才發現可以這
- 85 樣查。
- 86 問：因為工作太忙碌沒有時間學習嗎？
- 87 B：對！我真的不太有時間去用，所以大部分都在作業系統，其他的真的不太
- 88 有時間去看、去用，不過對我來說，一般研考人原因為要去管考，一些語言
- 89 term要去學習才會知道要怎麼用，怎麼去管考，這個部分因為看到的還是只
- 90 有公開的畫面，有一些時間、數據。
- 91 問：所以管考這部分妳都是從頭學起、花一年的時間去熟悉制度及系統使用方
- 92 法？
- 93 B：嗯，花很多時間去學習。
- 94 問：妳覺得系統在流程控空的功能OK嗎？可以清楚讓妳知道案子到哪裡了、花
- 95 多少時間、在誰的手上...有沒有照著流程在動。
- 96 B：原則上大部分都可以看到的，只有個別計畫都是他們自己去動的，我還是
- 97 要搭配我的作業時間去動，原則是所有的計畫要經過我的審核與確認才可。
- 98 計畫是在各單位管理，可是以系統要去管的部分還是由我告訴他們要做什
- 99 麼，他們要配合我的作業時程，我要求他們上去作什麼他們就要配合我，他
- 100 們要跟著我填報，我自己在去管後續的其他作業。
- 101 問：所以系統與紙本是同步作業的？
- 102 B：對！
- 103 問：妳覺得對妳來說，妳比較喜歡這樣、還是妳比較喜歡只用系統，或是紙本根
- 104 本不需要。
- 105 B：這個是一定要的，因為長官不會去看系統，如果流程上是長官會去看系統，
- 106 那紙本就不需要了。就會變成說在系統上面是主辦跟主管討論實際內容，所
- 107 以要變成無紙本最大的問題是主管要去看系統。
- 108 問：那會變成你跟你的主管討論時，要花一些時間去溝通填進去的內容？（才能
- 109 填進去）
- 110 B：對。所以通常是我把紙本印出來陳核，然後他們告訴我如何修改，然後再
- 111 進去改，然後再印出來、再繼續改...
- 112 問：那其實出錯率會滿頻繁的？
- 113 B：那會變成主辦送給我，我是主管，我的下一關是研考會，我的部分我都可

- 114 以進去修改，但是一旦我送出去到研考會，如果突然又發現錯誤，那就會變
115 得很麻煩，我就要想辦法請研考會那邊退回來修改。所以我這一關變得很
116 重要，如果在我手上，我都還有機會修改，一旦送出去，就要想辦法。
- 117 問：所以部會（主管）是個重要關卡，一旦送出門，時間成本就會變得很高？
- 118 B：對。變成我要去求研考會。
- 119 問：線上流程的關卡未必如想像的順利...
- 120 B：對阿，在系統上面我為了避免退來退去，一定要等陳核後，一長官的意見
121 一一去改，然後要跟各個業務單位去說明，長官改了哪裡，因為我再花時間
122 等他們修，事後送給我再出去，那個時間成本倒不如我自己進去系統修改，
123 再跟他們說明。
- 124 問：這樣不是會把自己弄得很忙嗎？
- 125 B：可是其實我自己的個性比較龜毛，很多事情我覺得自己把他改好一點比較
126 不用改來改去。也怕說哪一天XXX又發文說我們系統哪裡還沒弄阿...什麼
127 的，所以乾脆自己弄一弄。
- 128 問：妳一個人要面對好多人
- 129 B：對阿，所有。從綜計到管考。
- 130 問：就像一個漏斗，從上面往上到下面往上全都要經過你。妳是中間那個點，系
131 統如果可以改變你在工作上的成本，對妳來說會變得很重要。
- 132 B：變成說我要去告訴他們要怎麼寫，才會寫出有用的東西。不然如果寫不好
133 就要重頭來。
- 134 問：妳覺得GPMnet次妳來說使用上最麻煩的地方在哪裡？（管考）程序上有沒
135 有負擔？
- 136 B：好處就是很明確，對於下面的人很好溝通，可以加快速度。另外就是系統
137 的配套狀況，如果很慢，就會變得很困擾。
- 138 問：妳說系統容易當掉嗎？
- 139 B：對。
- 140 問：可能是流量的問題，負擔太大了。
- 141 B：另一個就是管考人員容易流動，對於系統各個欄位的定義不是很清楚，就
142 不知道要怎麼填，事實上系統也沒也定義的很清楚，就變成說填的人不知道
143 要填什麼，常常會填錯。
- 144 問：就像我有一個WORD表格傳下去一樣，如果沒有定義清楚，各部會大家填回
145 來的東西都不一樣就慘了。
- 146 B：這個影響就很大，會花很多時間。
- 147 問：流程上跟長官溝通？
- 148 B：他看到的還是我印出來的紙本。
- 149 問：會不喜歡一直印紙本嗎？
- 150 B：我剛剛其實也說到，這都需要耗費成本，學習系統的人要耗費許多成本下
151 去學習，花一兩次之後基本上後續的就OK了，一開始一定花時間，但是上

- 152 手後就OK了，長期來說的話是好事，但是就人的負擔來說，最大的是不願
153 意學習。
- 154 問：如果可以克服每個人的學習成本，後面也會變得很順，而且系統也要配合制
155 度，比如時間點與需求項目都要符合。
- 156 B：老實說，每次我一進系統，他都會出現一堆的待辦事項，但是我一次都看
157 不懂，我是用最大的角色去看，但是每一次都不知道他要求我做的是什麼。
- 158 問：這應該是系統設計的問題。但是我更想知道的是，在有系統跟沒有系統的差
159 別之下，系統應該可以解決一些事情，這個系統才有存在的價值。
- 160 B：我覺得一個是前手留下來的資料可以得到保存，他可以帶出一些資料，這
161 個算是他做的一件好事。另一個就是欄位可以要很多資料，每個人對計畫的
162 解讀不同，呈現的資料需求不同，他有很多欄位可以提供填報，遊戲規則確
163 立的話，對於後面的人比較方便，我也不用一一打電話去要求資料。很多剛
164 接觸的人不願意花時間去學，不知道怎麼用。但是這個系統不好的部分就是
165 說，雖然有查詢功能，但是看不到其他部會的管考過程，不知道別人的之度
166 怎麼走，無法學習好的管考制度，這部分不是指最後公告的版本，而是中間
167 流程的品質與過程。
- 168 問：他沒有辦法告訴你該掌握哪一些、學習哪一些、或是妳該檢查哪一些是重要
169 的？
- 170 B：雖然看的到最後版本，但是我看不到審查意見，所以不知道怎麼樣做是比
171 較好的。或是其實他可以公布一個示範計畫，讓大家參考如何做。
- 172 問：知識管理系統作不到這個功能嗎
- 173 B：一般都還是只看到計畫內容，研考那一塊還是看不到，沒有開放給大家參
174 考。我覺得應該要開放給大家參考。
- 175 問：另外是有一個部分要填經費執行進度，妳有填過嗎？功能如何？
- 176 B：全部都要阿，這部分跟工程會系統有一些重複，像有一些建設案，就需要
177 填工會的系統，那個部分就很痛苦，長官都會發現兩個系統的數字不一樣，
178 就會來質問為什麼不一樣。
- 179 問：各個欄位是管考制度本身辦法或要點本身設定的基準嗎？有規定一定要填哪
180 一些嗎？還是針對系統功能而設定的？
- 181 B：兩個系統的欄位定義不一樣，像GPMnet是研考會自己設定的，那這時候我
182 決的就應該整合，避免依照不一樣定義填出不一樣的執行率。
- 183 問：那有重複填報的嗎？[00:37:19.56]會有同一個計畫兩邊都要填嗎？
- 184 B：會，有一些同時是工程會與研考會都有管考的，經建會與研考會管計畫或
185 公共工程，有時候在後面實際執行的時候，會跑到工程會去管考。
- 186 問：假設這種情況之下，需要花時間處理資料不一致的情況嗎？
- 187 B：合理的狀態，每個人的計畫之用比應該是核實的，但是不一樣的時候，就
188 要花時間去比對哪裡不一樣，除了要求的列管表格，像決算數的部分也要一
189 致，如果與主計處不一樣，就要花時間去要求與協調他們業務單位來填，這

190 些都是不同系統看不出來的。

191 問：為了管考週期大家一定都會填出比較高的執行率不是嗎？如果是這樣應該都
192 會一致不是嗎？

193 B：但是就是會有不符實的情況產生，所以我就要花時間比對，看他們花到哪
194 裡去，尤其是不符進度，我還要幫忙想理由，還有改進措施，大家都亂寫。
195 尤其是長官看不懂，你就要幫他們修，還有找原因。

196 問：大部分的問題都差不多了，可以麻煩你幫我做一個總結，好不好用、可以改
197 進的地方。

198 B：我以前也設計過社福系統，雖然GPMnet用的不多，但是就使用者端的功能
199 來說，還是有可以改進的地方，所以如果做更多的改進之後，讓更多人覺得
200 這個系統除了工作需要之外，也可以學習的話，大家應該可以從裡面學到一
201 些東西。還有就是畫面的字太小了。

202 問：介面很難看嗎？

203 B：我年紀也大了，目前介面其實畫面太小了，所以我都是WORD打完之後在
204 貼上去，字太小了。而且當掉之後之前的東西都會不見。

205 問：那不就花很多時間打在別的地方，然後在貼上去。

206 B：對！這一點如果系統不穩定的話對user來說是一個負擔，系統要做到很穩
207 定，讓user去用很OK，大家就會習慣，就不用強迫大家去用，化解現在這種
208 被動的作業方式。而切系統不好用，又要安撫使用者。我自己克服了之後，
209 就要再去安撫別人。下班之後流量比較小，才能上去用，這樣又改變了使用
210 者工作的型態，我覺得這樣不好，變成大家都要下班之後才能去用。管考
211 的功能一定要要好，大家才會想用。

212

213

214

1 附錄五 訪談逐字稿 C 與 A

2 時間：99年2月3日（三）12:15-13:05

3 地點：研考會

4 訪談方式：當面訪談

5 訪談對象：內政部承辦人C、研考會承辦人A

6 訪談人員：謝叔芳

7

8 問：可以錄音嗎？

9 A：吼啦

10 C：可以阿

11 問：好，那我先...

12 A：你先問他好了

13 問：我先拿訪談題綱給你

14 問：那...那其實你們可以...這邊還有我的問卷，你們也可以針對我問卷裡面的東
15 西阿...就是...

16 A：你問卷之前不是已經做過了嗎？

17 問：對阿對阿對阿，但是因為這邊有一些就是我可能會預設說你們可能....就是我
18 會預設你們可能在用那個...GPMnet的時候可能會有什麼問題，所以也可以
19 看一下問卷，就大概知道還有一些我想要知道的事情，還是很謝謝你們幫
20 忙，然後...我首先還是想要知道說就是你們在做管考的這件事情的工作經
21 驗，對。

22 A：我幫他問啦，你現在的工作內容是什麼？

23 C：之前有啦，我之前是在做有關...就是計畫前半段的部分阿，包含中程的部分、
24 年度施政計畫還有個案，那還有先期作業的部分，大概這四塊

25 A：那在這個過程中你扮演怎麼樣的角色？

26 C：扮演...包含主辦阿、主管阿，就是研考都包含在裡面啦

27 問：所以就是...如果用功能來看啦，因為主要我還是就是先分...就是有一塊是績
28 效評估，然後一個是那個...計畫評核，然後這兩個你都有功能嗎？你都有這
29 兩個功能嗎？30 問：喔喔，那...那你在做管考的工作阿...的這幾年，因為我不知道你做...大概有
31 幾年的時間，是做這個工作32 C：做管考...大概6年多吧，那其實也可以把它切成...大概兩半啦，一個大概...
33 前面兩年多的時間都是做後半段管考那一塊，那以前的話還沒有這個系統，
34 只有一個那個什麼追蹤管制作業系統吧，對，那後來有這個系統之後，我就
35 是到那個綜合計畫科那邊做有關跟計畫前半段的資料

36 問：所以你有經歷過就是有系統跟沒有系統的過程？

37 C：對

- 38 問：那...那可以大概講一下就是工作內容阿或者是說什麼時候會用到這個系統?
- 39 C：以前每年的...會做中程施政計畫的一個修定嘛，然後還有年度施政計畫阿，
- 40 然後還有不定期的那個個案計畫的部分，還有3、4月的先期作業的部分都會
- 41 用到這個系統
- 42 問：所以你是有一段...就是如果是以一年為期的話，你是有固定比較密集的時間
- 43 在用嗎?
- 44 C：大概....會比較集中在前半年的時間，對
- 45 問：那...因為你是部會的窗口
- 46 C：以前啦
- 47 問：以前，沒關係，那我們就分成兩個部分來講好了，就是你當部會窗口跟你不是
- 48 部會窗口的時候，就是分別就是用這個系統的工作的方式阿還有審核方
- 49 式...?
- 50 C：應該是說有這個系統和沒有這個系統他的差別是不是?
- 51 C：其實...我覺得就我們個人的狀況來說，其實有系統他就是說，有些資料就是
- 52 可以做一些傳承的作用啦，就是說你以前做過的東西都會留下痕跡，那像以
- 53 往的話，比如沒有這個系統的話，那就是..類似用E-mail方式，那這種資料
- 54 的話就變成會比較是存在個人電腦裡面，那有時候他沒有分享出來的話，變成
- 55 說沒有辦法得到一個比較經驗上的傳承或是資料的傳承的一個部分，那有
- 56 系統是，這個部分我覺得是比較好的部分啦，那另外就是說，可能在彙整資
- 57 料格式上面會比較固定，嘿，對，就是大概差別是這樣子
- 58 問：那...呃...那你身為部會的窗口跟你做承辦的時候，你覺得有什麼共通點，當
- 59 然就是你本身功能...就是一定會有不一樣的權限跟功能，那你在...就是搭配
- 60 你自己的工作內容，會有什麼不一樣的地方嗎?
- 61 問：我覺得其實就是照你工作的情況來講就好了，就是...
- 62 A：因為你同時具有兩種狀況，你就點一點送給自己，自己再審一審又送出去...
- 63 C：因為，我之所有會有一些主辦的一些角色部分是...是變成說因為我們有時候
- 64 要...因為我習慣就是說...有時候...我會把那個下線的承辦人的資料，偷偷留
- 65 著，比如說帳號密碼，然後他們有一些資料要修改的話，我可以直接用那個
- 66 權限就進去幫他們簡單修一下資料，就是說我可以一直做角色的互換啦，那
- 67 因為有時候...有時候比如說你要請某一個單位去修改一個資料，那你可能...
- 68 就要..比如說要把資料退給他，然後可能要通知他再去上線去修，等他修完
- 69 可能...因為拖很長的時間啦，那所以說我有時候就是，可能就是如果一些簡
- 70 單的一些不需要太大的一些的修改，或者是文字我要把它精簡一下，我就
- 71 是，會跟他講一下，我就直接去用他的權限作修改，那我時間上會節省比較
- 72 多。
- 73 問：所以照你剛剛的，就是做這件事情的情況來講，就是...如果你可不可以想像
- 74 就是假如沒有這個系統，你會怎麼做這件事情? 那如果...像有系統的時候，
- 75 你就是直接用他們的權限去改嘛，不然是很浪費時間的，那就代表說，是不

- 76 是有這個系統，對你來講，流程的控管會很花時間或者是...?
- 77 C：我覺得（流程控管）會花比較多一點時間啦，一開始如果說你沒有透過系
78 統的話，那就是他們來的資料我彙整完之後，覺得哪邊有問題我會直接就是
79 去修改，那修改好之後，可能就是再回過頭給他們看一下有沒有問題這樣而
80 已。
- 81 C：那變成說，為了要讓整個的一個作業都是在系統上都有一個...有一個資料的
82 話，變成說我必須去用很多不同的角色去做切換，然後幫他們調整資料，然
83 後再送審給我，再把它匯進來，就變成說你要花比較多的時間，在系統的一
84 個作業上面，那如果沒有這個系統，我當然就是一般的文書的作業，我很快
85 就可以處理完。
- 86 問：那像你是部會的主管，那你上面還有其他的主管會有權限可以來看這個...系
87 統裡面的東西嗎？
- 88 C：其實我們的權限應該都是...最...最高的一個等級
- 89 問：已經是部會最高？
- 90 C：對阿
- 91 問：所以，那，比如說做一個資料彙整的工作的話，那你在部會內的話，你跟你
92 的主管互動的情況，就是你做管考這件事情互動的情況，跟....呃....
- 93 C：跟自己的主管？
- 94 問：對
- 95 C：其實我們主管的部分，就是比較不會去care就是我們整個在系統作業上面的一
96 些細節的部分啦，然後他大概...就是大概看一看整個的重點部份在哪邊而
97 已，然後就是直接跟他報告，對，然後他其實對整個作業的方式還有裡面要
98 求內容東西，一般上面主管不會很care
- 99 問：那你們，就是彙整資料阿，在內部需要其他紙本的彙整嗎？
- 100 C：要阿要阿要阿，還是要印出來去做簽陳的動作
- 101 問：因為，像我訪談其他的人阿，我也有發現就是他們一樣都是做...做這件事情
102 的過程，一樣，他的方式也是就是要分兩個部分，一個是系統上面的流程他
103 要管控，然後一個是他在這個行政作業的流程上面，他還是...也是少不了紙
104 本的這個工作
- 105 C：可是現在我們有系統的話變成說，我們說我們就直接在系統上面作業完，
106 然後他們就會有一個類似轉換的格式，變成是WORD檔，或者是...就是說到
107 時候在系統上面修改好之後就是轉換成WORD檔然後列出來然後往上簽
- 108 問：那假設如果你要寫一篇報告的話阿，那你覺得這系統就是彙整資料的功能，
109 就是有沒有辦法符合你的需求？或是有沒有辦法節省你的時間？
- 110 C：就我目前使用的經驗來說，是沒有（節省時間），因為我不曉得是什麼原
111 因喔，那其實...你..我們內政部來講的話，我在使用的經驗上面，常常就是
112 容易會有當掉的那種情況，你怎麼按它都沒有反應，那或者是說我們在要做
113 資料的轉換，要作簽陳的時候，要把那個報表列印出來，可是列印一個東西

- 114 可能有時候要等半個小時、一個小時，對，就覺得...欸...要花很多時間。
- 115 問：等待系統穩定的問題嗎？
- 116 C：對對對
- 117 問：那接下來可以想請教一下就是...你覺得這個系統阿...就是你不是有經歷過就
- 118 是有系統跟沒有系統的時候嘛，那從剛開始系統出現你們要開始學習的時
- 119 候，你可以就是回想一下那時候，開始接觸它，然後還有之後中間有沒有其
- 120 他變化，或是對你工作的影響？
- 121 C：這個我覺得針對系統的部份來講阿，我覺得說...其實，它的整個設計我覺得...
- 122 就我們一般人使用電腦的人來說，它其實我覺得操作上面不會很難啦，然後
- 123 相對來講，對我就是比較困擾就是我一直講它的穩定性的問題啦，然後還有
- 124 它的一些後續都需要一直增加很多的資料進來，然後整個資料進來之後，我
- 125 就會覺得整個版面，看起來字都變的很小很小很小，然後你每天都要盯著那
- 126 個螢幕看就是了，我覺得...很累，對
- 127 問：那你覺得它對你的管考工作有幫助嗎？比如說你要控管他們進度或是經費
- 128 阿，或是什麼情形？
- 129 問：那你可以精簡的講一下，你覺得這個系統有什麼優點跟缺點？
- 130 C：優點的部份...跟...那資料的部份就是說可以做一些傳承的部份，就是說這樣
- 131 子可以留存嘛，然後缺點當然就是...我一直提到它穩定性的問題，然後還有
- 132 它的功能品質去擴充，然後，我說...譬如說有時候在作業某一段時間，可能
- 133 會有很多人同時在線上作業那那時候你是要連進去到那個網頁其實都會有
- 134 困難，然後...因為有一個問題就是說，它系統有一些設計的介面，有時候覺
- 135 得在操作上面不是那麼方便，有時候弄個東西要點來點去的，對
- 136 問：那你的工作一定有跟下面3級機關有其他的互動嘛？
- 137 C：對阿
- 138 問：那你覺得這個系統對你跟他們的溝通還有協調有幫助嗎？還是說有什麼比較
- 139 困難的地方？
- 140 C：就是在溝通上面的話，很多格式都會很固定，就是...就是...在跟他們談一些
- 141 東西比較會有一些交集啦，那不會...不會說好像沒有一個共同的一個焦點，
- 142 讓它聚焦在同一個地方。
- 143 問：那彙整資料呢？
- 144 C：彙整資料...
- 145 問：會很花時間在...就是...比起以前，會花更多時間打電話請他們做嗎？還是說
- 146 系統已經就是...它可以...
- 147 C：就是差不多
- 148 問：差不多？
- 149 C：對阿
- 150 問：那....我想大概都...
- 151 A：那像是會審的部分呢？有時候要專案會審

- 152 C : 會審阿
- 153 A : 有的時候要...像會審的部分這樣子會不會節省一些時間? 或是說資料會比較
- 154 多一點?
- 155 C : 其實我們一般在做個案會審的話, 就是也沒有省到什麼時間點, 就是說其
- 156 實像一般目前比如說有其他的單位提中長程個案計畫要我們會審的話, 那通
- 157 常也是...就是...目前就是會有雙軌的方式, 文也會到, 然後系統也要作業嘛,
- 158 那...有第一個問題是說, 就是通常紙都會先到, 可是是系統的部分就是, 它
- 159 沒辦法作業, 就是我收到這個文阿, 那我可能...比如說, 我要請下面的某個
- 160 單位去協助我會審, 可是研考會他們還沒給我
- 161 問: 喔~~
- 162 C : 對, 這樣的情況
- 163 問: 那應該是...就是流程上面的問題吧?
- 164 C : 我不曉得啦, 因為我之前做蠻多次, 就是...噢...我收到這個文, 我要去...比
- 165 如說要再去丟給下面的協助就是會審, 可是沒有這個案子, 或者是會晚個幾
- 166 天啦, 那另外的話, 比如說, 案子來了, 我們要會審的方式, 比如說是按照
- 167 一般的那種文書作業方式在處理, 並不是說透過系統去處理, 就是說...一般
- 168 的那種...書面的那種簽陳阿什麼之類的, 都還是照一般的方式來作業
- 169 問: 所以在...就是...
- 170 C : 比如說彙整一點在word打完, 然後簽上去, 上面說ok, 然後再把word把它
- 171 剪貼到系統上面去
- 172 問: 所以是不管有沒有系統, 對你的會審都沒有影響, 只是你要多一個動作, 在
- 173 裡面點來點去?
- 174 C : 對對
- 175 C : 那當然就是, 這樣的方式當然就是你會保留那些資料, 我覺得不得不做這
- 176 個動作, 嘿啦
- 177 問: 然後, 另外就是...呃...像我們在彙整的人阿, 常常會遇到就是一個資料改了
- 178 又改, 就是會很容易有出錯的問題, 那你覺得在有系統的情況之下下去作
- 179 業, 資料的那個校對, 或是什麼, 會不會更費力還是?
- 180 C : 我們如果要校對還是要把它列出來校阿, 不會直接在線上做校對的動作。
- 181 就是說, 還是會相當的那種...就是說你會把它全部都列出來, 然後這樣看,
- 182 不然一直盯著那個螢幕不太可能, 對
- 183 問: 然後你可以想像如果沒有系統, 然後你還是一樣做這件事情的話, 會更快嗎?
- 184 C : 做...對阿我覺得會...比較快一點啦
- 185 問: 恩
- 186 C : 恩, 因為你不用受到系統的影響, 影響你的一個作業方式, 對
- 187 問: 就是...那接下來不然就是..., 可以一起講阿, 我覺得對阿...
- 188 C : 如果我有想到...
- 189 問: 對, 如果你有想到補充他說的, 或是你們要對質的話, 也可以

190 A：就是說我們做的是不一樣的，他是做前半段的，我是做...如果我在內政部的
191 時候我是做後半段...那管考的東西是不一樣的，因為他變成是說...他...他變
192 成是有收到文，那系統還沒有來，那我們這邊的時候...在...管制複核的要點
193 裡面阿，就提到所謂的，一切都網路化了，所以簽歸簽，可是我們對院的部分，
194 我們就...就不會發一個文了

195 問：就沒有東西....

196 A：系統就直接填，送審就他們自己去處理了

197 問：那你為什麼其他流程你還要保持紙本流程?

198 A：因為長官不會去看系統阿，所以我們還是要簽阿，而且這個系統並沒有長
199 官簽核的...又不像線上公文這樣子可能長官去點選，他的最高權力就是譬如
200 說我是單位主管的權限，那研考主管的權限，那研考主管的權限就是最大
201 了，那不見得每個長官都會去盯著螢幕看，那所以...變成說每個長官的...譬
202 如說到司處長吼或是部長，那他們不可能盯著系統看也沒那個時間，所以原則
203 上我們還是會印出來，印出來然後就是存成彙審一起上去這樣子，所以會有
204 有差別，那另外就是說，在這邊的話...我覺得蠻重要的一點就是說啦，這個
205 系統上的資料的保留、保存，還有傳承部分，這部分很重要，就是說因為在
206 這個系統上面每一個過程，只要有退審、送審，那上面都會註記幾點幾分幾
207 點幾分，那個時間點就是有的，那誰去做這個動作，然後...那你退審的意見
208 是什麼，上面都會有，所以你可以去對對看說，之前他是什麼原因，經歷過
209 幾次的退審，原因是什麼，都看的一目了然，那...所以像這種資料匯集起來
210 就是...我現在去點95年的資料，還有我在系統上就可以看的到了，那如果沒
211 有系統的話，變成就是說...我要去找紙本，可是通常我們紙本就是說，如果
212 我們沒有歸檔，當然有歸檔啦，保存個3年、5年，那也銷毀了，保存期限的
213 部分，那如果說沒有銷毀，再退了，那就變成比如說，欸，像就會經歷到說，
214 欸，放在自己手上的有時候是copy本嘛，那可是問題是說，如果說廳舍改建
215 的時候，或者是說業務調動的時候，通常這部分...因為他已經...已經有copy
216 版，就是說...通常都會被銷毀掉了啦，比較多啦，所以你經驗這麼大...傳承
217 掉了，傳承或是說...欸你在...因為你在看計畫的時候你要看他的...看他的持
218 續性的部分，就像有些...有些那個...政策研究的學者，他就那個...我這資料
219 至少保存個...應該要從整個時間去...時間沒有看...可能要保存5年、10年，看
220 他整個...整個政策執行的變化，透過這個系統，我才看的出來這個執行計畫
221 情形他們到底有沒有差別，那如果都沒有系統去做一個比較的時候，就...就
222 沒辦法去蒐集，那另外就是說，研究者，因為現在都網路化了，所以我民眾
223 也隨時可以點到...點選在研考會的web，也就是說研考會的網站上面，比如
224 說你現在每個計畫的執行情形是什麼，所以也可以達成資訊公開的效果，那
225 如果都是紙本的話，我匯集起來之後，然後再發文，發文出去給研考會或是
226 給行政院，那變成就是說兩個機關之間知道，那第三者要知道的時候，他不
227 一定...變成必須要去爭取閱覽的部分

- 228 問：可是資訊公開的話也只有對部會的人吧？
- 229 A：沒有沒有
- 230 C：對一般民眾....
- 231 A：一般民眾，全部都公開
- 232 問：可是一般民眾可以進來查嗎？
- 233 A：他不可以到GPMnet去查，可是他在研考會的網站，我們會把全部的資料帶
- 234 到研考會的web網站
- 235 問：可是那你一定是以報院核定過的資料阿
- 236 A：他公告，就會到那邊去了，所以如果你沒有系統的話，縱使你公告了，民
- 237 眾也看不到阿
- 238 問：恩
- 239 A：恩
- 240 問：沒有系統？
- 241 A：沒有系統的
- 242 問：就是你說研考會的公告應該是網頁的公告阿？
- 243 A：就是這計畫被審定公告了，確認了之後，他的資料就可以到那個研考會的
- 244 全球資訊網
- 245 問：他會自己進去嗎？
- 246 A：工程師會後端會去倒它，會去倒，嘿，那如果沒有這個東西的話，你那就
- 247 不行啦，像如果我這個...像我之前說如果有這個網站，我在全球任何一個地
- 248 方，只要有中文系統我就可以作業，縱使我在美國、在日本，我都可以作業，
- 249 所以如果今天我...是紙本的話，我就變成一定要進辦公室啦才有辦法作業
- 250 問：可是假如你要做一個管考的報告的話，你...這個系統他給你的..你可以...你可
- 251 以...我的意思是說你不需要加工嗎？可以直接做成一個很制式的形式嗎？
- 252 A：它在這個...在管考的部分就是說...你所有的表格格式報表都是一致的，到各
- 253 部會都是一樣的，不會因為各部會...比如說，我用發公文或發E-mail請承辦
- 254 人填報的時候，他可能會去對你的興趣或對你的嗜好去調整，譬如說行距，
- 255 譬如說頁寬，或者是說他的...字數限制什麼之類的，他就會去改，那做為一
- 256 個彙整者，彙整起來時候我要重新排版，全部把他的資料格式歸零之後，再
- 257 重新貼，或貼完之後重新歸零，歸零之後再去調整自己想要的東西，縱使你在
- 258 發文的時候就說我要行距多少我要什麼樣的格式，縱使你規定好了，還是
- 259 有人會去調整自己想要的東西
- 260 問：喔，這我就遇到這個問題，因為也是他有幫我彙整一個東西
- 261 A：他有幫你彙整，為民服務的？
- 262 問：不是
- 263 A：一定是傾聽人民聲音案
- 264 C：傾聽人民聲音
- 265 C：都會有啦...

- 266 A：對阿
267 問：對阿
268 問：就是，可能我發文的時候，我沒有把格式弄好，或是我表頭...表頭不太對，
269 然後我沒有定義好這個東西，他就變成說...我後來各部會東西回來之後，因
270 為我沒有系統可以統合，所以我的東西...比較...
271 C：會花很多時間在彙整上面
272 A：對
273 問：我就在那邊貼阿，貼了很久
274 C：格式調的時候，要調很久
275 問：對阿
276 A：如果是說格式是確認的，的確是說，像他在做前置作業的時候，作業計畫
277 的時候，變他管考，作業計畫的時候，我就是彙整起來，彙整之後，就按照
278 長官的意思，然後...因為他計畫官嘛，去修改他長官需要的東西的時候，那
279 很快，那有系統跟沒系統對他而言沒有差別，有系統的時候他可能會遇到說
280 系統的穩定度，跟系統的一個時程的部分而影響，你講的，可是如果今天我
281 是主要用E-mail來收件的時候，彙整起來，然後去做彙整之後然後去改，速
282 度很快
283 問：哪有
284 A：沒有喔？
285 問：要貼耶
286 A：要貼那個是其次啦，那貼完之後你要去改的時候，隨時跟承辦人說，欸，
287 你這句這麼長我幫你改成什麼什麼...
288 問：你現在說的是？
289 A：他的計畫端的部分
290 問：有沒有系統都沒有差別？
291 A：差別性不大，就是說他的流程...效率的部分啦，可是就我這邊的部分，我
292 的效率變成說...我的因為是做後端的管考，那東西會更多，因為他那可能是一
293 個計畫...一個計畫他的目標是什麼？然後預算預估多少？就這樣子可能
294 一個計畫就短短的半個page之類的，因為這邊一個計畫他的可能比較detail
295 的部分就出來了，那相對如果沒有系統的時候，譬如說他上個月寫計畫落
296 後，預定於2月2號完成，然後到2月份的時候我沒有看到這個東西，那可是...
297 就看個人的印象了，我沒有這一筆，那可是如果有系統的時候，我可以點取
298 看一月份的時候他執行情況，那到二月的時候是不是相互呼應，那這個在管
299 考就是說...他的整個時間序列就是說...會比較完整
300 問：可是那你就是系統裡，你也是一樣一樣比對嗎？比如說你查閱...
301 A：我可以同時調兩三個畫面出來阿
302 C：就其實我們阿...像這種管考部分，我們就會希望說，比如說，一月有落後的
303 情況，那是不是有一個介面可以讓它連結說這個計畫是有落後的，那其實...

304 比如說到了2月或3月的時候，他可以就是提醒你就是說，欸，這個計畫以前
305 是有落後的，是不是到了3月要趕上進度或怎麼樣的，就是...我不曉得有沒
306 有辦法做到這樣的功能

307 問：現在是沒有...

308 A：它是有燈號，它是有燈號，可是要自己去填寫計畫名稱，然後他會有設定
309 燈號

310 問：那燈號也是自己去....

311 A：系統它會自動發E-mail通知你，發E-mail阿，填完...譬如說他送審給你，然
312 後它上面就會顯示燈號這樣子

313 C：對...我是說你...譬如說他一月填落後然後2月要趕上進度，那你2月在彙整的
314 時候，它會不會來主動提醒說這個計畫...

315 問：要填了

316 C：對，他有幾個落後，比如說這個要趕上進度之類的東西

317 問：可是我覺得你說的是一個...就是質的問題，系統...他當然可以照你設定的來
318 通知你，可是質...就是你那個執行的品質，或是說裡面填的東西的品質...
319 就是...電腦他不會知道的啦

320 A：他講的東西，有無落後，其實是可以設定，就是說，譬如說除了燈號顯示
321 或是系統他的E-mail通知，像以前在做那個...做那個...譬如說，呃，做分工
322 的時候，他都會存個案紀錄嘛，那你出去訪視，訪視回來一定要填個案紀錄，
323 這個東西他很多都是紙本的東西，很多都是文字敘述嘛，那你案子多的時候
324 就沒有時間去寫嘛，那現在系統設計變成說，欸你去訪...你遞一個訪視單出
325 去，譬如說5月5號去訪視訪視單出去，它系統就會設定，你可能五天內要把
326 它完成，那就會通知你，可能過三天通知你，你會有一份資料待辦，就好像
327 說檔案文書管理系統一樣，一個公文在那邊，它以量啦...以量控管，那你逾
328 期了它就會通知你，阿你逾期了趕快去填報這樣子，那這個是在文書管理跟
329 個案管理都可以做到的，那相對計畫管理...（未來可思考的方向）

330 問：現在有嗎？現在有這樣嗎？

331 A：你說？

332 問：現在的GPMnet

333 A：系統沒有，個案管理沒辦法做到，嘿，它沒辦法做到

334 問：現在還沒有？

335 A：對

336 A：所以它這東西應該...這東西我...呃...應該可以去思考啦，類似個案管理的部
337 分

338 C：其實像管考報告的部分，我不曉得，就是說因為...每一個長官其實個性或是
339 他要求的東西都不一樣，那變成說有時候我們照管考的那個報表出來的話，
340 它其實呈現的東西就是說可能一些簡單的一個比較數據的東西可以呈現，譬
341 如說什麼進度符合的有幾件，然後你落後的有幾件這樣子，可是針對那個部

- 342 分，你說你要再去做進一步的一個分析的東西，其實他...它可能沒有一個功
343 能可以去類似提醒你說，欸，類似有一個...
- 344 問：就像你要審查的要件，就是我有遇到一個問題是，比如說他要不要解除列管，
345 你要有一些條件，那...那可能有系統就可以設定說，只要他的期程符合或是
346 預算執行到一定的程度或是怎麼樣，你就可以設那個條件，但是如果你沒有
347 系統的話，我就變成遇到一個問題是，你一定要去寫...寫那個東西的效果是
348 什麼，如果你沒有寫出來，我就不會讓你解除，就會變成你要用人工去判斷
- 349 C：那變成說可不可以在系統裡面做設定的問題
- 350 A：它主要部分是一個系統的...那個每個...每個item的設定啦，就變成說，它只
351 要是說，不同的長官，譬如說不同的部長，他在施政方面有哪個特別要求的
352 哪個理念，它特別去突顯出來，可是因為他這個GPMnet，就是說它系統裡
353 面它是一種...一種general
- 354 問：制式化的東西
- 355 A：恩，大家一致的東西...就變成說基礎的東西啦，那如果譬如說如果有客製化
356 的時候，是不是能開放一個，另外一個功能就是說，各部會客製化的東西，
357 他要求就是客製化的東西能不能出來啦
- 358 問：可是我覺得他講的是一個效果，就是你要呈現部長他想看到的效果，那個績
359 效是什麼？
- 360 A：可是如果他有客制化的東西出來的時候，它績效，譬如說不管...
- 361 C：可以在那邊做設定
- 362 A：相對的報表，相關的報表產生啦，它其實可以在個人化查詢去做設定看看
- 363 A：吼啦，我等一下再教你(台)
- 364 問：可是個人化查詢它不是只有查詢的功能嗎？
- 365 A：沒有，個人化查詢可以設定相關的報表，可以自己去設定然後儲存，可以
- 366 問：就已經可以幫助它改善績效管理的品質了嗎？
- 367 A：部分啦...部分啦，那歡迎那個研考會41週年的時候有一個展版
- 368 C：那其實...講到那個格式的部分喔，像以前我們...我之前幫我同事出差，我幫
369 他弄那個年度施政計畫的資料，因為我好幾年沒弄了，然後我要去幫他作業
370 的時候，然後就發現一個問題，就是說...我們在那個年度的重要施政計畫項
371 目裡面要去填的話，它雖然說上面有規定它的格式的部分，比如說，剛開始
372 可能用1然後再括弧1之類的東西，可是我發現如果我用...直接用阿拉伯數字
373 1然後就這樣寫...其實...
- 374 問：它不會發現
- 375 C：對阿，它也沒有說不行阿，那就變成說你這樣報表跑出來的東西，你要去
376 把它列出來你才可能去發現說欸，這個點是有問題的
- 377 問：可是系統沒有這麼聰明阿，它只能看你的...就是它只能幫你把這個格式調出
378 來，可是它沒辦法管你欄位裡面的內容吧？
- 379 C：欸...以前...以前有，可是以前很麻煩，以前的話它有...你就是要用它系統設

- 380 定的那個格式的部分去作業，那譬如說你要大1的時候，你就去點，再把它
381 推進去然後你要下一層的話再點下一層...這個東西就是很麻煩啦，因為我
382 以前在做的時候，就變成說很多業務單位來，它可能就是沒有...那個系統作業
383 的方式去作業，然後我要一個一個去幫他們調，反而花很多時間，那可是我
384 發現現在改成這樣的話，他們要怎麼填就怎麼填，就是系統好像也不會說...
385 怎麼樣
- 386 問：那會變成你校對的部分時間成本增加嗎?
- 387 C：會
- 388 問：會?
- 389 A：會，它沒有辦法像我們...譬如說我們在做清稿的時候阿，比如說大1然後括
390 號1什麼的，它是去...就是我們點下一層下一層它自己就出來了，可是這個
391 系統...我不曉得，它變成一個開放式的空間，讓大家填的時候，像有人寫阿
392 拉伯數字也有人寫ABCD，就變成說你如果在做報告的時候，變成說我把它
393 彙整起來，譬如說去立法院的質詢報告或者說立法院的施政報告的時候，所
394 有的格式都變成說全部都要重新調整過一次，會發生這問題...縱使阿，就是
395 我個人意見...縱使我發E-mail或者是說我發公文，去通知大家，格式如擬什
396 麼什麼的，回來都還是有人會不一樣
- 397 問：你說的是沒有系統的情況?
- 398 A：有系統跟沒系統都一樣
- 399 問：都一樣? 都改善不了你的...你的...那個阿...?
- 400 A：可是如果...
- 401 C：因為變成說如果你要透過...最快的話...
- 402 A：系統應該要設定啦
- 403 C：因為你報的...就是對業務單位來講，他會覺得很麻煩就是說，他要一層一層
404 上去做，如果他資料很多的話，對他的使用上面是不方便的，那...那對我們
405 最後彙整的來講，如果前面已經做相關的設定，就是按照它的規格去作業的
406 話，那我直接電腦跑出來，欸，就OK了，格式完全不用去調，就變成說你
407 要考量是...你是哪一個作業階段的問題啦，對
- 408 A：那相對來去適應國字1括號1阿拉伯數字1括號2，那東西我覺得是一種習慣
409 啦，功能都可以去設定，都可以去習慣啦，那為什麼相關的文字敘述文字作
410 業沒辦法去做咧，其實是可以訓練養成這個習慣的，那如果系統設計成這樣
411 子的話...我回去研究看看好了...
- 412 C：因為像...像對我們業務單位來講的話，就是...他們大概也是會由一個窗口去
413 填而已，譬如說營建署，營建署就一個窗口去填，那如果...就一個窗口去填
414 的話，他要去做那麼多東西的話...其實...他的那個...是不方便的
- 415 問：那我可以問一下跟下面的單位溝通的問題嗎?或是你剛開始學習的成本是什
416 麼? 比如說，系統的某個改變阿，可能下面的人不會阿，那你一定要花很多
417 時間去協助他們解決這個困難，有這種問題嗎? 系統會造成你們這方面的困

418 擾嗎?

419 C：我覺得...系統就是還好，那像我們的話也會定期辦類似講習之類的東西，就
420 是說系統在使用上面的話，像研考會辦的一些作業講習，我們當然就是會讓
421 同仁都去參加，那如果沒有的話，就是我們自己也會有相關的一些講習可以
422 提供給他們，譬如說這方便的資訊，讓他們可以熟悉整個作業的一個流程，
423 那只不過...有時候研考人員他的變動性很大，就變成有時候可能剛教完，過
424 沒幾個月又換一個人來，其實有時候會很困擾，就是說承辦人一直在換，變
425 成說如果新的人來的話，他在使用系統上面他又會要重新再去摸索，那對我
426 們來講就是也要再重新去教他，那等教完後又換一個人

427 A：這樣就牽扯到說，研考這個角色在部會中...他不是...並不見得這麼被重視
428 啦，所以他人員更換率有時候非常高，不管是部會自己訓練或是研考會訓
429 練，它變成說每年一定要辦，那來的人每年幾乎都不太一樣，就變成說訓練...
430 訓練成本很高，那相對的...如果今天...只有紙本作業的話，我們就盯緊了主
431 辦，就是說所屬機關、二級或三級機關，那窗口他的東西的...那個格式啦...
432 品質啦，我們盯緊他，可是如果透過系統化的時候，變成是說透過它去盯嘛，
433 那如果它沒有把關就送上來的時候，那變成說我這邊要花更多的時間去做潤
434 飾去改阿，會有這個問題啦

435 問：是不是說有系統對你們來講，只是一開始你們要協助他們學習的門檻比較高
436 一點，就是成本比較高一點，可是如果說有系統，那下面的人也可以可以照
437 你這個...已經很習慣你這個介面或是你這個運作的模式的話，應該是速度有
438 可以增加的吧?

439 A：應該是說一進來的時候，有部分啦，需要技術，所以人...就是說那個介面
440 阿還有畫面阿，你要去熟悉，花段時間去教他去熟悉，所以說如果他熟了，
441 當然要他填報不管是相關的資料，或是格式每一格要填什麼東西，他就很快
442 問：會比你沒有系統還快嗎?

443 C：就是說你不用跟他講很多，因為系統上面格式都固定化了，那如果沒有系
444 統當然就是說你還要去跟他講很多東西，那如果有系統變成就是說你在跟他
445 溝通的時候，有一個共同的一個東西可以去做溝通，欸，大概哪邊要怎麼填、
446 填什麼東西，那你沒有系統可能就是有時候會比較天馬行空一點，對阿

447 A：有系統是同時可以看，不同人去看，只要你有權限同時去看這筆資料，那
448 以前沒有變成是要E-mail來E-mail去這樣子

449 C：因為像有時候...有時候...新的承辦人比如說要做什麼個案計畫或是施政計畫
450 系統，然後像我的話，我都同步跟他說你的帳號給我，我就跟你同步進去然
451 後到哪個畫面都是看到一樣的東西，然後要怎麼填

452 A：而且阿，有了系統之後，我相信...我發現對主辦好像有一個好處就是說，他
453 可以匯入前幾次填過的資料，就把它匯進去然後再去改

454 問：喔～

455 C：就類似資料可以一直傳承下去，然後很多東西你不用...比如說換了承辦人，

- 456 你也不用怕說，欸，上次是怎麼樣？
- 457 A：傳承、複製啦
- 458 問：可是我覺得複製的問題就是在於你要很仔細阿，不能同一個東西，你的進度
- 459 阿什麼就跟上次一樣，就是要...
- 460 A：可是今天，如果是用WORD檔他複製...你沒有舊的資料他沒有保存起來，你
- 461 會不知道他複製的情況怎麼樣阿，可是因為透過系統之後，就算是他把上一
- 462 次、上上次的資料匯入的時候，我可以由系統上去辨認去點阿，對不對，發
- 463 現他資料沒有調整或是改變阿，對不對
- 464 問：所以，有增加進度？速度？那品質呢？
- 465 A：品質應該有系統跟沒系統....
- 466 問：沒差？
- 467 A：都還是要人工去看阿
- 468 問：看作文的功力？
- 469 C：阿另外我覺得系統的部分，有一些...像我們在做年度施政計畫或個案計畫的
- 470 時候，會發現有些東西...感覺不曉得為什麼要填那些東西啦，像就是上禮拜
- 471 已經要幫我同事填一個年度施政計畫的送審，然後點著點著，他就出現一個
- 472 框框說，欸，哪邊還沒做什麼東西，哪邊沒做什麼東西，那我就點進去看，
- 473 然後其中有一個什麼...什麼關聯報表還是什麼之類的東西，那到底要填什麼
- 474 東西阿？因為它主要是做什麼，我是不太曉得啦，可能就是它是希望說就是
- 475 每一個部會的主管的窗口，再去做最後的檢視，可是...以我們的角色的話，
- 476 就是說我們沒有辦法做到那麼細的東西，因為它...比如說它每一個計畫主
- 477 管，它後面有一個什麼相關關聯的計畫的去打勾之後的東西，那這種東西的
- 478 話...其實對我們來講，就是...我們沒有辦法去做的，那像這種東西應該是...
- 479 比如說各業務單位在填的時候要去做勾選的動作，那...那我們這邊的話，它
- 480 是最後才會跑出來的關聯報表的東西，那這種東西...其實最後...它上面有一
- 481 個可以勾選就是說，你已經勾選確認了啦，那其實它要關聯的我們都沒有
- 482 勾，我們只勾一個叫確認，就送出去了
- 483 A：那你是屬於中...個案施政計畫的部分嘛，前端的部分不是後續管考吼？
- 484 問：可是那是因為它是用一致的要求在....
- 485 A：好像是設定的...應該是綜計處設定的問題，現在管考處這邊的話，變成是承
- 486 辦人要去盯關聯做確認，它要送出來的時候，主辦就不用去管它有沒有關聯
- 487 的部分，這是設定的問題
- 488 C：對，可是承辦人那邊他就沒有要做...就是類似做關聯計畫的動作
- 489 A：那承辦人員才會知道哪些計畫關聯阿
- 490 C：對阿
- 491 A：你做研考的主管哪會知道阿，譬如說他管一百個計畫，阿如果我是主辦人
- 492 員，我只管自己的計畫，哪個計畫有關聯他自己最清楚阿
- 493 C：跟他個案....

- 494 A：設定的問題
- 495 C：個案計畫那邊也是...個案計畫它有一個，我記得以前它有一個什麼...你要把
- 496 報院的那個公文再把它貼上去
- 497 A：報院...就是報行政院的公文？
- 498 C：對
- 499 問：那假設沒有系統，就沒有這些問題啦？
- 500 A：可是相對的，就是因為沒有，因為系統，所以他們可以把關連計畫拉進來
- 501 問：就彙整的功能
- 502 A：對對，就是你可以去檢視其他關聯計畫怎麼做，那如果今天沒有關聯計畫
- 503 的時候，你看的都是獨立的、個別的一個東西，他都是獨立的，那你就搞不
- 504 清楚跟其他計畫有沒有關聯，可是如果主辦人員去把它串聯起來的時候，你
- 505 就會去發現到說，欸，這個計畫前身是什麼計畫，這個計畫是哪個計畫所謂
- 506 的分身，就會很清楚
- 507 C：一般的承辦人員來講他...
- 508 A：要再教育，真的要再教育啦
- 509 C：他不會管你那麼多啦
- 510 問：可是不是每一個人都會做管考阿？
- 511 A：不是不是，主辦人員就要去做串聯了，不是管考人員去做串聯，應該是主
- 512 辦，我剛剛有說過阿...我...我...
- 513 問：那應該說就是不是每個人都會用這個系統
- 514 A：幾乎很多人都會用到這個系統，只要你當計畫的承辦人員的時候，幾乎都
- 515 用到，那甚至於說，你今天...被...其實你有辦業務的都幾乎都可能會被列...
- 516 被管考，因為你現在...它分為...GPMnet有兩個部分一個是計畫管考部份，一
- 517 個是追蹤管理系統，那追蹤管理系統變成是說，那相對很多的阿總統政見
- 518 啦、院長巡視行程啦、院長院會指示事項啦、莫拉克啦，什麼特別的...像我
- 519 們現在譬如說毒品防治會報啦，然後治安會報啦，廉政會報啦什麼的
- 520 問：就是臨時的？
- 521 A：不是，專案的性能，就很多阿，幾乎都用到，只是說你看到的畫面不一樣
- 522 啦
- 523 問：可是不可能有一個人同時又要做計畫，然後同時又要做那個追蹤吧？
- 524 A：有阿，會阿，有阿
- 525 C：有阿，比較小的部會都會...
- 526 問：比較小的部會？
- 527 A：有阿，譬如說，假設我兒童局好了，我兒童局人不多嘛，我要填計畫，相
- 528 對的這個計畫內容，譬如說，假設是托育的部份，那可能...可能院長指示說，
- 529 要給你那個托育津貼，阿可是相對的它的計畫上面可能有幼托整合的計畫，
- 530 那兩個他都要去填阿
- 531 問：那我覺得這個是制度的問題阿？

- 532 A : 這不是制度的問題，這本來就是，因為你做計劃，你做計劃是大的部份，
533 那院長指示事項或總統指示事項，那個是屬於有時候是一個單一事項或是一
534 個小事情
- 535 問：所以你把它關聯起來的話，就可以倒資料嗎？
- 536 A : 相對的，它可以做...做資料的...??-一些東西
- 537 問：因為有關聯，可以用倒的倒資料嗎？
- 538 A : 恩....好啦...
- 539 C : 我印象中的關聯只是...
- 540 問：讓你知道（有關係）？
- 541 C : 可能做研考會的立場可能放入說，欸，大概了解就是說，欸，幾個計畫關
542 聯的程度是怎麼樣
- 543 問：所以是方便研考會？
- 544 C : 那其實對承辦人來講，有沒有勾其實...
- 545 問：可是這個也很重要阿，如果...不然他要自己打電話給你問你...
- 546 A : 它這不只方便研考會阿，所有的研考單位譬如說主計、審計、監察院之類
547 的，他們在上網...上系統的時候，他們會有很多...
- 548 C : 我是說對承辦人來講，沒有...變成是沒有什麼太大的意義啦
- 549 問：要花時間幫忙勾嗎？
- 550 C : 而且...他要怎麼勾就是...感覺沒有一個標準，就是說到底什麼樣的關連程度
551 我才會去勾，或怎麼樣，除非就是說，有些東西很明確當然可以，比如說他
552 可能是總統政見調整，比如說你就總統政見的部份就勾起來，那可是有一些
553 東西...可能它事情在判斷上面也沒辦法那麼精準，那就變成說，欸你到底請
554 他們勾這樣的東西，你的目的有沒有達成的問題
- 555 問：那可以問一下內政部有其他管考的系統嗎？
- 556 C : 有阿，我們都是針對可能...部長或是一些...一些什麼指示的一些列管
- 557 問：有別的資訊系統？
- 558 對，主要是列管的一個部份
- 559 問：那你們要填工程會的嗎？
- 560 C : 工程會....沒有...
- 561 A : 我們這邊不用填啦
- 562 C : 主要是營建署
- 563 問：會不會有一個人他是要填很多很多個系統的？
- 564 C : 有阿
- 565 A : 那他不就一天到晚都填系統...
- 566 A : 這...這是系統整合的問題，這是中央部會跟那個...工程會跟研考會的問題
- 567 C : 像我們營建署那邊的話，他就比較會有這樣的問題啦，因為其實以我們部
568 來講，就是有關工程方面的計畫的話，大概都是營建署那邊，那營建署方面
569 的話，它其實大概主要會出現在工程會，那另外的話，對部裡面的話，當然

- 570 還是院的系統，他還是要去填，那變成說他有時候要填工程會有時候要填院
571 裡面管考的系統
- 572 問：資料都是重複的嗎？
- 573 A：我不敢說一定重覆啦，相似性會很高啦
- 574 C：有時候會大同小異啦
- 575 A：其實工程會跟研考會的資料是差不多，它可以同時貼，而且時間點都可以
576 放在同一期，可是它只有不一樣就是說，研考會它這邊的GPMnet是做計畫
577 管考，是看計畫整體的部份，可是在工程會那邊我可以看標案管理系統，我
578 補助的每一個標案，它執行現況我可以看的到，所以它講求...訴求的方向不
579 一樣啦
- 580 問：我昨天是聽那個...另外一個受訪者他是說...不同的系統填出來的進度、預算
581 的進度好像不一樣？
- 582 A：這就牽扯到說，因為工程會的工程管理系統一般都是用經費去做控管，我
583 的預算達成率、預算執行率，可是在研考會的系統裡面，它會看的到說，你
584 的控管的進度，你是用說工作量、工作天、預算值或是混合的，或者是其他
585 預設值你要自己去設定，所以它掌的進度，就不一樣了
- 586 問：因為這個是法定的嗎？
- 587 A：沒有法定，這是你自己方便自己控管，可是它是進度控管，相對的在GPMnet
588 裡面，另外還有一個所謂的經費支用，那它的經費支用就跟工程會的達成率
589 經費支用是一樣的，因為它計算機能是一樣的，只是說它多一個進度控管而
590 已，那有些我可能做很多事情，我不花任何一毛錢，可是我也要控管所謂的
591 前置作業有沒有做好
- 592 問：好...那...還有沒有要補充？
- 593 A：沒有，我沒有要補充，我看看...不夠的話我們再說啦
- 594 問：那總結一句話....
- 595 A：謝謝大家！
- 596 問：有這個系統跟沒這個系統，對你來講是比較方便還是比較不方便，就這樣子
597 C：如果系統可以穩定的話應該會比較方便啦
- 598 A：對我而言...系統目前而言，我覺得有點依賴它了啦，因為可能被它制約了，
599 變成說它就是長這個樣子，它就是這些功能，用的很習慣了，也用了幾年，
600 就是這個樣子，要什麼資料就上去找，所以會...覺得有系統會比較好啦，因
601 為可以做的資料一覽無遺都很清楚，那至於穩定度跟重複管考的部份，我覺
602 得就是研考會...那個....客...
- 603 問：就是制度的問題不是系統的問題？
- 604 A：對，所以系統的穩定度應該可以去解決啦，應該再跟工程師解決看看，然
605 後至於說跟工程會的部份，反正組織要改造了嘛，工程會要不見了
- 606 問：我覺得這個系統應該要消失了吧？
- 607 A：不是GPMnet，是工程標案系統會消失，或是工程標案系統把它拉進來

- 608 問：工程會不是很堅持自己不要消失嗎？
- 609 A：那今天...組改你沒有看嗎？沒有工程會就沒有工程會啦
- 610 問：我知道，就是我知道他們很堅持自己不要消失
- 611 A：沒有，一定會消失，它就變成說工程會部份的人到國發會來，一部分的人...
- 612 大部分的人會到交通部去啦，對阿，那如果...如果整個...
- 613 問：可是這樣子以後就沒有人管工程啦？
- 614 A：就是...工程，沒有，現在一直都是工程的部份前置作業都在經建會，都全部
- 615 都在那，所以經建會會派工作給研考會跟工程會來做，那接下來，工程會的
- 616 部份它把這批人吸收變成說到工程...到經建會的管考處，因為經建會管考處
- 617 沒有什麼特別的功能，那這樣...
- 618 問：真的喔？
- 619 A：如果把它吸收過去了，那它也可以做管考啦
- 620 問：可是經建會也有系統嗎？
- 621 A：它現在盡量...盡量都不用系統了，盡量啦
- 622 C：它目前只有那個公共建設的系統
- 623 C：先期部份的系統
- 624 問：那為什麼不要系統？
- 625 A：因為它被研考會說服了，盡量不要系統
- 626 問：就加入GPMnet？
- 627 A：對，它要的資料全部都在GPMnet去找
- 628 問：喔～
- 629 A：原則是這樣子，
- 630 C：就其實...剛講到經建會就突然想到一個問題就是說，像我們在做年度施政計
- 631 畫的時候，會有一個困擾是說，那年度施政計畫跟我們的那個...部裡面的預
- 632 算是要結合的，那其實如果只有要跟部裡面預算結合的話只有...它的完整性
- 633 是不夠的，因為我們，比如說像內政部來講的話，很大筆的預算比如說公共
- 634 建設那塊，那可是特別預算的部份，那就變成說會有一些跟特別預算有關的
- 635 計畫的就不會到施政計畫裡面來
- 636 A：我覺得有一個差別就是說，像工程會在做那個特別預算的部份，它立法院
- 637 就是審議通過之後它就把資料整個倒進去，欸，這個計畫花多少錢、這個計
- 638 畫花多少錢，就一目瞭然，你幾乎都不能改，你幾乎都不能改，或是你做小
- 639 額的修改，它就花那個時間去做調整，可是阿，在GPMnet裡面，這一個是
- 640 開放的，所以你去填的...變成說，要透過人工的方式去要那個預算出來對，
- 641 這樣就有可能會有誤差
- 642 C：因為其實像我們在填的時候，都會在那邊想說...那如果是跟特別預算有關的
- 643 計畫，那要不要放到施政計畫裡面來，會有這樣的問題，欸，像營建署比如
- 644 說它污水的部份經費蠻大一筆的錢啦，那好幾百億，那可是像在年度施政計
- 645 畫裡面就完全看不到污水下水道這個計畫，因為它的...它的...

- 646 問：那等於你對計畫的掌控就...
- 647 C：對，那可能就是到時候，就是院裡面在做那個...那個三級列管的時候，可
648 能會從其他部會去再抓這個，可能就會抓的到啦，那可是如果是說在年度施
649 政計畫這一塊就是...看不到
- 650 問：那我覺得那是...會變成說...
- 651 A：還有制度面設定問題啦，因為它...
- 652 問：對，這一個系統能不能配合制度面
- 653 A：它現在就是說，譬如說四年...振興經濟擴大公共建設部分啦，它在工程會那
654 邊列管，那公預算的部份它在GPMnet列管啦，變成說兩套列管的時候，東
655 西就會有問題啦
- 656 問：所以系統要能夠...
- 657 A：盡量整合啦
- 658 問：配合
- 659 A：整合啦
- 660 問：可是整合會越來越大，還是會有穩定性的問題
- 661 A：那不知道，反正現在資訊化這麼多了，它就要去改善它頻寬的問題阿，那
662 流量...流量控管的問題它就去改善阿
- 663 C：而且我覺得應該要先把那個穩定度弄好一點，再去加其他東西進來，那我
664 覺得像現在研考會，雖然說把什麼地方什麼系統...
- 665 A：喔，地方補助
- 666 C：對，都放進來，我們是...
- 667 問：不鼓勵的？
- 668 C：因為覺得到時候會不會...
- 669 A：沒有我一定要說明一下，地方補助款是在...它的主系統在地方處那邊，它是
670 另外一家公司設計的，那GPMnet是台北這邊來主控的，那現在有整合，那
671 它整合就是做串聯，就是介面的介接的問題，所以它是不同的系統啦
- 672 C：可是會不會影響到，我們後續的使用還有穩定度？
- 673 問：穩定性
- 674 A：沒關係，我會先測試的
- 675 問：我覺得你最在意的是穩定性
- 676 A：當然一定會很在意阿，那當初我在93年在用的時候就常常...
- 677 問：因為像他講的，印一個報告要半小時、一小時，這...這一天，就過去了
- 678 C：我不曉得是穩定的問題還是怎麼樣，就是說我看其他部會有時候比我慢一
679 點的，它都已經產生報表了，可是我點了...怎麼半個小時...一個小時才出來
- 680 問：我覺得你又是在尖峰時間？
- 681 A：沒有，你們是大部..大部，資料比較多
- 682 C：資料比較多還是怎樣
- 683 問：資料比較多嗎？

- 684 問：比較少嗎？
685 A：對阿，要跑阿要跑阿
686 C：要不然其他部會...
687 問：有可能是你彙整的計畫太多
688 C：有可能...
689 問：所以，對，你講的時候就很多...(?????)
690 A：好阿，就這樣吧



1 附錄六 訪談逐字稿 D

2 時間：99年2月3日（三）18:30-19:30

3 地點：研考會

4 訪談方式：當面訪談

5 訪談對象：研考會承辦人D

6 訪談人員：謝叔芳

7

8 問：你可以先分享一下你的工作經驗嗎？可以先分享一下就是你用這個系統作為
9 就是作為日常的那種...雖然你不是管考的人，可是你是要被管考的人的幫助
10 在你工作之中的就是情況嗎？

11 D：系統通常都只有在年初的、換年度的時候，還有每一季要填季報的時候會
12 有感覺，其他時候其實沒有太大的影響。因為我們還有很多機制在管制我們
13 的工作，包括預算的或者是一些比如說主管會報、或者是幹部會議這些有的
14 沒有的一些機制在追蹤管制我們的工作。

15 問：可是撇開這些不講，就是原本管考處他們那些工作，然後...就是再加上這系
16 統之後，對你的影響，我覺得你應該先說一下，你原本...就是都在做什麼，
17 什麼時候會需要把這些東西匯出去給誰這樣子。

18 D：我原本...就我平常現在我都在做什麼？那是工作的內容嗎？

19 問：對呀！會需要跟這些系統有關的

20 D：因為這個系統它會去對我們工作去做選項列管，那我負責工作就會有一兩
21 塊，包括補助和你知道國際這一塊會被列管到，所以在年度開始要寫什麼作
22 業計畫的時候，還有...或者每一季在填那個辦理情形的時候，我們就會被列
23 管到，對！就會被...被通知說去填那些資料，這時候就會有關係呀！

24 問：那填的資料是哪些東西？是你未來的計畫還是已經...怎麼講要填你最近、最
25 新的辦理情形，還是？

26 D：填那個管考週期當中有辦過的東西，對！那基本上不太會去填未來的，填未
27 來的就是每個年度開始的時候要寫作業計畫的時候是填未來的，就是規劃這
28 一年每四個...痾...每三個月，對！每三個月要做什麼事情這樣，但是那個就是
29 初估啦！所以也不一定會跟現實狀況一樣，那現實狀況現實、實際的業務的
30 推動，每一季去填的時候都會有些落差。

31 問：所以他在管考的時候你就會每一季再修正？

32 D：嗯...不會不會對作業計畫修正，就是當初設定目標就是這樣寫的。

33 問：就不會修正？

34 D：原則上不會修正。

35 問：只是辦理情形會不同？

36 D：對！辦理情形會...對！辦理情形就會依照我們實際上做了哪些東西去寫。那因
37 為它有設一些查核點，那我們寫的時候就盡量，針對查核點去寫。

- 38 問：那有管制跟解除管制的問題嗎？
- 39 D：目前我的部份是比較不會碰觸到這一塊
- 40 問：但是你的工作就是固定把執行的情況回報給系統？
- 41 D：對！
- 42 問：那系統會再給你審查意見嗎？或是...
- 43 D：系統不會給我審查意見，是承辦人打電話來告訴我們要怎麼改，是不會透過系統來告訴我們怎麼修。
- 44 問：是部會的承辦人？就是它的角色是部會承辦人？
- 45 D：就是管考處。
- 47 問：然後...那你填的那些資料，就說假設沒有系統跟有系統，你的做法都是一樣的嗎？
- 48
- 49 D：假設沒有系統跟有系統，做法...就是涉及到妳剛講的就是制度問題，就是我們的管考作業要怎麼設計的問題，那如果我們的管考作業就是要這樣設計的，那這個系統就是來設計配合這樣的管考制度，那我覺得有沒有這系統不會有太大的差別。差別只是說這系統好不好操作的問題，基本上我們還是要去填這些欄位，然後還是要去設定這些目標，還是要去做他們的這些進度的控管要跟預算結合等等，其實這對我會造成很大的困擾。可是這困擾畢竟跟系統跟誰無關，如果系統是配合我們的管考的機制去設計的，那其實有沒有這系統，主要要做的事還是都一樣，我們還是要去跟會計的預算結合，我們還是要去填這些查核點的進度等等的，只是差別就是在於說這系統有沒有設計的很好使用，操作上會不會很好使用這樣而已。
- 59 問：有一個想法應該是說，為什麼要有一個系統是因為它可以幫助你改善你原本沒有辦法解決的問題，或是你原本需要花很多時間去做的事情，然後因為有了系統，所以它可以變得比較快或是做得比較好。
- 60
- 61
- 62 D：我想當初設計這個變成電子化就是變成資訊化，幾個主要的...這是在猜啦！
- 63 有幾個主要的理由，第一個就是數位化的趨勢，那我們是負責電子化政府的部會，所以長官就會希望先推這個。第二個就是確實基本上他會有助於資訊的累積，因為都在資料庫裡，查資料會比較方便，那我們有時候有需要的時候也會上系統去查以往年度或其他部會的資料這會有。那就我個人的工作需求來講這部份比較少，偶爾會有，但是比較少，但如果沒有系統，這套系統的話可能我們還要去跟相關的部會或相關的處室調資料，確實這會比較花費時間。
- 64
- 65
- 66
- 67
- 68
- 69
- 70 問：所以系統節省了你收集資料的時間？
- 71 D：對！這方面是有。但是另外一個方面來講，因為系統他畢竟是線上的東西，
- 72 那如果本來就紙本的作業來講，有時候在作業上是紙本比較方便，因為系統
- 73 操作有時候不是那麼的...譬如說它會有一直存檔的問題呀！它會有一些介面
- 74 使用上很繁複的問題，有時候紙本反而比較好操作。所以系統在使用上、操
- 75 作上也會增加我們處理的成本。那你說節約能源這塊，我並不認為系統會減

- 76 少多少的資源或紙張，其實我們在陳核也是用紙本在陳核。
- 77 問：所以對你來講做一個執行情形的回報，你也不可能就是因為有了系統，然後
- 78 就不用在紙本了？
- 79 D：對！還是都要紙本。我們單位內部在陳核還是要印出來變成紙本，那我相信
- 80 別的管考單位，他們要給部會首長的東西也應該要紙本。
- 81 問：那你的紙本一樣也是要花很多時間整理嗎？還是系統可以幫你解決你做那個
- 82 資料的時間？
- 83 D：我覺得如果這些資料，就是只要內容都不變的情況下，系統當然它會有一
- 84 定的格式產出，那格式會變得很整齊。但有時候我會想是不是系統可以做到
- 85 很多很多的功能、很多很多的格式，所以慢慢的它會影響到說，它會讓我們
- 86 要被管考的內容會變得很複雜，因為我記得以前，當我沒有這套系統，用紙
- 87 本作業的時候，我們管考欄位沒有這麼複雜、管考項目沒有這麼複雜。
- 88 問：因為需要的欄位沒有這麼多？
- 89 D：對！要填到的東西沒有這麼複雜、沒有這麼多，而且很多其實都是類似的東
- 90 西重複填報。
- 91 問：那你覺得那麼多欄位對管考工作有增值嗎？
- 92 D：我個人認為沒有。它只會增加很多的成本、行政成本，包括你填寫的成本、
- 93 你要比對的成本，我相信管考單位他要審查他要查看很多欄位，那因為系統好
- 94 多個地方，因為欄位可以做到各式各樣不同的統計、彙整的工作，所以我們
- 95 就要填越來越多的欄位、越來越多的資料。
- 96 問：像你剛有提到就是你如果填一填，可能會有人打電話來跟你說要怎麼修改，
- 97 你覺得如果是在沒有系統的情況之下，或者是說你現在的有系統的作法，就
- 98 是同一個針對你管考資料的修改，或是編修，你覺得有差別嗎？
- 99 D：我覺得沒有什麼差別。因為如果沒有系統的情況下，我們送出去的這些資
- 100 料，如果他們認為應該修改的話，就是他們提出修正意見或審查意見，我們
- 101 還是要配合修正。所以我想這部分有沒有系統，是不會有太大的差別。
- 102 問：那系統的流程呢？就是你不是...應該說如果你是主辦的角色，你會有那個權
- 103 限去按說，我要送審或者是我怎麼樣傳送到下一關，可是如果是這樣子，
- 104 就是因為改來改去，你不是就會...就是會因為這樣然後花很多時間在這流程
- 105 上面，電子流程的退來退去呀！然後修改嗎？
- 106 D：你是說在系統上做嗎？因為我們都是陳核確定之後才會貼上去，我們會上
- 107 系統登之後產出報表，然後陳核，確定了之後才會去就是包括有修改也是上
- 108 系統去修，所以如果它不是透過系統化，是透過我們自己製作文書製作的表
- 109 格或是欄位，我們也是一樣的修
- 110 問：可是系統裡面它會有那個呀...譬如說你會有下一關，然後下一關還有再下一
- 111 關的部會的承辦人，可是如果你是紙本，你就沒有這個問題呀！你就不用就
- 112 是非得哪個人退回來你才能夠繼續修改。
- 113 D：喔！我大概知道你的意思，就是一定要有人去按那個放出去的...放回來我這

- 114 邊
- 115 問：對!對!對!你有遇過這種問題嗎?
- 116 D：有遇過。不過我到覺得這塊還好啦!就是因為我們處理的時效，通常都是審
- 117 查的單位去要求的，他要我們什麼時候去填報就什麼時候去填報，那如果他
- 118 都一直不把資料放回來的話，那我們就不填了，我們也沒辦法填呀!所以...
- 119 這個他如果希望我們趕快填的話，他就會趕快...
- 120 問：那是對你來講沒差，那對他來講有差囉?
- 121 D：有可能啦!
- 122 問：應該是吧!?
- 123 D：有可能!
- 124 問：然後那你覺得對於你作績效報表、報告，有沒有改善就是你要呈現的東西的
- 125 品質，或者幫助你把報告寫的更好，呈現的東西內容更好?譬如說它可以幫
- 126 你算出執行率呀!或者幫你算出一些你要花很多時間整理的資料?
- 127 D：嗯...痾...
- 128 問：還是你沒有寫過這種報告?
- 129 D：有是有啦!我是覺得當然會有差啦!系統會幫忙帶一些資料或算一些數字，可
- 130 是我覺得這不會是，那種計畫管制的重點，就是它所必須付出的成本我覺得
- 131 還比較輕微，然後它不會是一些核心的部份，我覺得重點還是說你要管考的
- 132 項目是哪些，或者是說管考的重點是什麼，那這些資料是透過什麼方式產出
- 133 來的，那個過程會比較是問題，就對於管考作業會比較是問題。那像說你的
- 134 進度是要怎麼算、用什麼單位基準來算、那你要怎麼跟預算的執行去結合、
- 135 然後你要填哪些欄位、那一個工作要填什麼查核點要填、然後還有一大堆欄
- 136 位都是要填類似的工作的內容，那這個我覺得會比較是問題。
- 137 問：那你可以講一下做主辦跟做會審，就是要分別做哪些工作嗎?
- 138 D：主辦主要是在填資料，自己寫資料，那會審是看人家怎麼寫。
- 139 問：通常是哪些單位來的會審?
- 140 D：我會審是各部會、各機關，因為我們有一個在私人計畫裡面有一個共同性
- 141 指標，所以各機關都會填那個指標的資料過來，那我們就要看那指標他這樣
- 142 填合不合適，我們要去查，對!就是我們要去收集資料，去審核說他這樣填
- 143 合不合適，然後後續的情形，因為這指標是第一次填，所以也不知道後續會
- 144 怎麼辦，那我們後續會看他有沒有達到這個指標，我們也會去看、然後會去
- 145 審核這樣子，不過這大概是一年之後的事。
- 146 問：如果以會審的角度來看的話，那你覺得就是跟各部會，就是就同一個計畫的
- 147 填寫呀、溝通有沒有什麼...有系統跟沒有系統有沒有差別，如果是會審的
- 148 角度。
- 149 D：會審的角度...跟各部會溝通...目前看來是沒有太大差別
- 150 問：就是有系統跟沒有系統
- 151 D：我們會審的時候會做比較多的工夫是在，我自己要去收集資料，收集各部

- 152 會過去年度辦理的資料，那個東西是不會透過系統的。因為我們要填那個指
153 標，它要看我們去做審核的標準是看過去幾年他辦理的情形。那因為這指標
154 是剛創立的，所以其實沒有過去的資料來...，就是系統裡面沒有過去的資料
155 累積，那我只能就其他的部份，我們有編那種成果年報，我們從那個部分去
156 收集，所以這個是其實是系統以外的作業，我自己要去做統計、要去做整理。
- 157 問：是說如果你是會審的身分，但是有系統跟沒系統做這件事情，假設今天是紙
158 本它沒有系統，那它東西是怎麼來？它一定是各部會的東西彙到你這裡來。
- 159 D：如果以會審的身分，那我目前會審的身份只做到中程計畫的指標，就是中
160 程計畫他們要去訂一個指標、訂未來幾年的指標，那我們目前只做到說這些
161 指標合不合理、要不要改的這樣一個審查，就目前的作業來看有沒有系統其
162 實是沒有太大的差別。對！因為他如果是透過公文過來或是紙本過來，那我
163 們...
- 164 問：時間都一樣嗎？
- 165 D：對！因為我們主要花的時間並不會在系統上，我們主要花的時間就是我剛講
166 的我們要自己收集資料去彙整然後去算，然後去看它合不合理，去討論看O
167 不OK。
- 168 問：但是以未來的角度來看，你覺得系統應該是有幫助你的吧!?
- 169 D：如果就是累積很多年資料，那我們當然可以上系統去查，查說它過去年度
170 的辦理情形怎麼樣，這應該會有差。
- 171 問：那你有填過一些案子是很大的計畫然後需要彙整到其他部會的嗎？
- 172 D：目前沒有。
- 173 問：那你填的性質應該都比較單純吧，就只是單純年度的就是計畫跟目前的辦理
174 情形？
- 175 D：嗯。
- 176 問：那我再想一想...那你覺得...因為你以前也做過還沒上線之前你也做過嘛!同樣
177 的事情，那你覺得上線之後工作內容有改變嗎？
- 178 D：有呀!變很多。我覺得主要的...
- 179 問：那有少一些東西嗎？有些東西變少跑到系統來。
- 180 D：那是在系統上的話...
- 181 問：還是說沒有只是多一個東西要填？
- 182 D：嗯...主要差別我覺得就是公文量啦!公文量還有紙本的負荷，因為以前我們
183 跑紙本的時候都是...就是會因為各機關要修東西，他到透過公文報過來，那
184 包括公文旅行的時間，還有包括放公文要一堆...就我們要收一堆的作業計畫
185 資料，我記得作業計畫過來都厚厚一大疊，但是我印象中...這我不太確定，
186 但我印象中以前的欄位跟項目是比較單純的，那我們現在的系統的報表跑出
187 來的資料跟以往就是大概十年前的資料，我覺得我們現在的報表是很複雜
188 的，但內容我覺得基本上精神還是在，我們還是透過時間、透過預算的執行
189 進度、透過查核點等等這些精神去查，其實基本的做法都是差不多，那只是

- 190 過去呢它的負擔是在公文，就公文的時間和公文的(問：量)需要的空間，你
191 要放的空間，對!而且公文如果你要改也比較麻煩，那系統你只要一通電話
192 說：「嘿，你如果填好了，趕快傳出來。」啊傳出來就傳出來，就很快，對!
193 那就系統會比較快，那是...就是後來我講的就是你系統之後就會常常會越做
194 越多，因為它可以幫你整理很多資料，所以你就會越做越多、越做越多
195 問：因為你需要的資料越來越多？
196 D：對!
197 問：所以也會增加你的行政成本嗎？
198 D：我覺得這個很難講耶！因為很難去衡量說以前的在文書上的成本跟現在的
199 那種成本哪個比較多。
200 問：那其實我覺得我重點應該在說，哪裡減少了，哪裡增加了。
201 D：減少的當然就是公文量，增加的就是...可能系統上，就是在系統上作業的時
202 候，你show資料會比較方便、會比較快速，所以變得show資料會變得
203 問：很頻繁？
204 D：對!就一直在show、一直在show。
205 問：那你的主管會上線去看嗎？
206 D：會。我的主管是指科長？
207 問：對。他也有權限去看你寫的東西？
208 D：有。
209 問：那你跟他的溝通呢？就是假設是沒有系統跟現在有系統，那你覺得溝通的時
210 間有改變嗎？有節省嗎？
211 D：我覺得...應該不會有太大差別吧!頂多就是一個用紙本的，我們紙本拿了面
212 對面說這個哪裡有問題、這個哪裡怎麼樣，那系統可能就各自上系統去看。
213 問：所以其實沒有什麼差別？那討論一個案子要寫什麼也都沒有關係嗎？因為是
214 你確定了版本你才會填上去。
215 D：嗯，對呀!
216 問：所以就都沒差？
217 D：你說哪方面？
218 問：跟主管溝通的時間。
219 D：跟主管我覺得應該沒有什麼差吧!
220 問：那你有一些案件是需要我們全處填完你去看的嗎？
221 D：以前辦過，就是當綜合業務的時候就會需要。
222 問：那可以講一下嗎？
223 D：可以呀!講什麼？
224 問：假如是你身上有全處的東西，然後你要彙整的話，就是溝通協調(D：痾？
225 彙整的人怎麼樣?)...。
226 D：溝通跟協調有沒有系統？我感覺不到太大的差異耶！因為主要是看內容，
227 就是要該內容是什麼，然後它好不好改，至於系統在這方面，它提供的是一

- 228 個...一個操作平台，那跟你用紙本的，我覺得應該是很像吧!那就只是一個方
229 式。
- 230 問：那對你來講，你用的時候有沒有什麼很困難的地方，或是你覺得最大的負擔。
- 231 D：最大的負擔就是，它的介面設計的很不友善，欄位太多，然後欄位都太小，
232 那他就真的要企圖要塞很多的資訊在裡面，所以他的欄位一大堆，然後就很
233 難操作。
- 234 問：可是如果你是用Word做這個東西不是也是一樣嗎？
- 235 D：用Word做可能我們不會在一個畫面上同時塞那麼多的欄位，Word可能只
236 叫一個表格出來，可是系統的操作介面上，它是同時存在很多個表格，很多
237 的欄位這樣子。
- 238 問：可是它可以幫你產生各式各樣的表格呀！
- 239 D：對！但是Word我至少可以放大縮小，我可以放只放我要看的那一個部份，
240 可是整個系統是沒辦法移動的。
- 241 問：只有這個負擔嗎？
- 242 D：還有一些就是出納煩的東西要講，瑣瑣碎碎的。那每換一個畫面它就問你
243 要不要存檔，就死在那裡了，就有的時候真的是...很繁瑣。
- 244 問：那這個是時間的成本嗎？
- 245 D：會!就會是。時間上你要去多按一兩個按鈕，然後久了你的脾氣就會上來，
246 你就會很火。你在寫資料就會變得比較慢。
- 247 問：我今天聽到一個人他說，他印一份報告，他印了30分鐘他還印不出來。(D：
248 為什麼?)因為他是內政部，那他們的計畫太多了，然後他整個就是要花很
249 久的時間在弄呀!對呀!然後就會覺得，這應該算是一種負擔吧!
- 250 D：我覺得會呀。因為系統它的東西...它的畫面呀、欄位呀什麼都設定好了，都
251 是死的，變成缺少那種調整的空間，那如果你是自己紙本作業，你自己在文
252 書軟體上面製作的話，你可以有自己比較熟悉的作法，我習慣怎麼填、我習
253 慣怎麼要先填什麼、再填什麼，那或者是畫面要怎麼弄，我可以有我的習慣，
254 那系統就完全你...變成你要完全配合系統的環境，那可能有些人都不習慣。
- 255 問：那你有填過其他部會的管考系統嗎？
- 256 D：國科會那算不算?國科會有研究計畫GRB的，那個算管考系統的嗎?他有
257 一些管考功能啦!可是...
- 258 問：但是跟我們的不重複對不對？
- 259 D：對!那是完全不一樣的東西。
- 260 問：那這樣就沒辦法比較跟其他機關的...
- 261 D：其他機關有自己的管考系統？
- 262 問：有呀!
- 263 D：這我不太清楚。
- 264 問：工程會...，沒有應該是其他部會比較有感覺，譬如說內政部他可能要填工程，
265 就是營建署什麼什麼工程，可是營建署那個同時也是一個計畫，那或者是同

- 266 時它是一個經建會的特別預算，那就很麻煩，就是(D：他們還會有自己的
267 系統。)經建會好像有一個系統，只是聽說？GPMnet鼓勵經建會的人就是盡
268 量來查我們的東西，然後不要用他們那個系統，就試圖把他們併掉。
- 269 D：我覺得這種管考系統或者是這種這種施政資訊系統，他接觸的動機一個是
270 節省紙張，第二個應該就是效率吧!然後產出的東西可以一致化，但是我覺
271 得做太多變成各自為政，我覺得也不一定好啊!
- 272 問：他們在講是說應該要整合，因為...
- 273 D：因為你光想你每一個年度都要針對你這個系統辦一次教育訓練也好，或者
274 是說明會，通常他每個年度都會辦一次，各機關都會。那我基本上覺得這是
275 浪費人力、物力的時間的一種做法。你每年都要教人家一次說這系統怎麼
276 做，那如果說我們是循原來公文模式，那其實怎麼簽辦公文，這自己都知道
277 不用特別講。那我覺得學系統這件事情本身就是一個負擔，就是一個時間跟
278 人力、物力、財力上面的負擔。
- 279 問：那...這是我的問卷，你看一下就是我講的這些東西，你覺得有沒有想要補充
280 的？你覺得這個系統可以增加管考的速度嗎？
- 281 D：管考的速度...整體管考的速度，所謂管考的速度是指哪一個環節？
- 282 問：就是...哪個環節？就是整體的環節呀!
- 283 D：譬如說我作業，我承辦人在作業的環節，還是說主管他們在...或是機關他們
284 在控管工作進度的這個速度？我覺得如果是作業上的話，好像沒有。那如果
285 對於...可能對於主管來講，他可能會...不過主管也很少跑去看系統，他看的
286 還是紙本
- 287 問：所以是沒有？
- 288 D：我覺得差不多吧!沒有特別增加。
- 289 問：那有讓流程更清楚嗎？
- 290 D：流程更清楚...就某個程度上會，因為它就在系統上把所有的什麼什麼都列出
291 來了，那比較清楚。就某個程度上而言。
- 292 問：那很多的什麼查詢資料啦、會辦、會審呀!，就是時間的這塊，覺得會比以
293 前更花時間嗎？
- 294 D：查詢資料的時候會比較快，那如果是內部討論的話，或者是就是跟主管討
295 論或跟其他機關的溝通，我覺得比較沒差別。因為討論的事情還是那一些。
- 296 問：那送審、會辦呢？
- 297 D：送審跟會辦的流程會花更多的、花許多的時間，應該是減少啦!系統上應該
298 就會比較減少。
- 299 問：資料出錯率的問題？
- 300 D：出錯率喔...耶...因為現在系統它可以幫你做關聯的檢查，那你填個資料、你
301 按個總體關聯檢查，如果哪個欄位譬如說執行力哪裡算錯，它會告訴你哪裡
302 出錯。它裡面有內建公式可以去換算，如果你哪裡沒填，或是哪裡填錯了，
303 譬如進度四個季加起來進度超過百分之百之類的，他就會告訴你哪裡填錯，

- 304 這個部份會有幫助，但是可能會常常去檢視資料的正確性
- 305 問：那會更花時間囉？
- 306 D：對這也很難講，就是說你變成...我覺得整體作業事件不會有太大的差別啦，
- 307 但是就變成說你檢查資料，因為你檢查資料會變得比較容易、所以你檢查的
- 308 次數就會變得比較頻繁。
- 309 問：學習上會有障礙嗎？就是學習使用會花很多時間嗎？
- 310 D：我覺得會。因為這套系統做的太複雜了；欄位太多了，它相互比對的欄位
- 311 太多了，所以它的介面設計就會變得很複雜。
- 312 問：那補問一個問題。管考的年資，就是說你接觸這類業務的年資。
- 313 D：這一類業務...因為我一直都在研考會10年，我在其他單位也做過管考，但不
- 314 會透過這個系統，但是一直有在做管考的東西。
- 315 問：那...你有其他看法要評論的嗎？
- 316 D：因為妳都說了呀!妳不是針對管考制度或內容。
- 317 問：所以你覺得不高興的是管考制度嗎？
- 318 D：我覺得系統的最大的問題是，就是帶來比較多的困擾是它..就是剛講的欄位
- 319 太多、項目太雜，所以它設計的又不是很friendly這樣，所以操作上會很麻
- 320 煩。
- 321 問：那對於你工作呢？你覺得整體來說是好的還是不好的？
- 322 D：是不好的。因為填這個會非常的煩。
- 323 問：好，那如果用成本的角度啦，你可以幫我總結一下，你覺得哪裡多了哪些成
- 324 本，哪裡多了哪些成本嗎？在你心裡就是你覺得。
- 325 D：哪裡多了哪些成本，我想想看喔!...就是系統上在資料填報的時候，就是譬
- 326 如資料查詢它是減少成本的，不過這一塊我們比較少用到，那比較常用的是
- 327 資料填報，那它會很增加的成本就是系統的適應上，就是不熟悉系統的...不
- 328 是不熟悉我覺得是它設計本身就設計的很不好操作，所以就我剛講的就是欄
- 329 位很多、項目很雜，那一下要跟這個比對，一下又要跟那個比對，那要重複
- 330 填報的東西太多了，所以這個會造成很多行政上的成本，就是我必須要搞清楚
- 331 楚說，我這個欄位到底跟我剛剛填的哪個欄位是應該一樣的
- 332 問：可是那是欄位定義的問題對不對？
- 333 D：對!可以這麼說
- 334 問：要很清楚的跟那個制度或是法定的什麼什麼完全配合
- 335 D：因為我覺得如果是你的A欄位跟B欄位是應該要一致的話，我覺得應該是就
- 336 系統直接帶，就不需要我們再去填了。那我們還要再去填的時候，我們可能
- 337 就喔!現在我要填到B了，我B欄位要填什麼，我還要想我B欄位應該跟A欄位
- 338 一樣，我還要回去找A欄位。可是這種你沒有去定義清楚說B欄位，它到底
- 339 是不是跟A欄位要一樣的情況下，每個人的解讀搞不好不太一樣。所以其實
- 340 有時候填報出來的資料不一定是A跟B會一樣，有時候是這樣。
- 341 問：可是就算它是用Word給你填，它欄位如果沒有定義清楚，你一樣還是要花

- 342 那麼多成本呀!
- 343 D：對。所以我說這是管考制度的問題，為什麼要管這麼多的內容，要填報這
344 麼多的資料，就是你重複填報了很多一樣的東西。啊系統
- 345 問：那你覺得系統可以幫忙解決這個問題嗎？
- 346 D：我覺得可以呀!如果管考的主管單位他覺得譬如A跟B的欄位是要一樣的，那
347 系統直接設定直接帶就好了，我們就不用再填了
- 348 問：對耶!我覺得這是系統可以幫忙的地方。
- 349 D：對因為我覺得你沒有去直接帶，那變成說B要怎麼填是隨便人家解讀，可是
350 我們常常會覺得B應該填得跟A一樣，或應該填得跟張一樣。那妳要回去貼
351 資料的時候，就會產生困擾說到底要不要一樣？就是沒有給一個清楚的定
352 義。那如果是、真的是可以一樣的話我覺得為什麼這些類似的欄位不把它一
353 致化？就不需要這樣重複填報。如果它真的是可以一致的，A跟B的內容資
354 料是可以一致的，那系統就直接帶了，真的，它跳到那個頁面它就直接帶出
355 來了。
- 356 問：那你覺得人工審閱的，就是花腦力去想它看他寫的東西的那個花的精力(D：
357 我會覺得那跟紙本比起來啦)
- 358 D：我會覺得你在系統上看...，我覺得很多人都覺得在系統上看會比較...，因為
359 系統上它就是在電腦螢幕呈現，那電腦螢幕就是這麼大，而且它的欄位的配
360 置是固定的，那紙本它其實是你擺在桌子上，你可以把它攤開來，可以一些
361 報表攤開來，所以可以攤開好幾個欄位、好幾頁，然後自己去對，我個人會
362 覺得紙本有時候在審閱資料，紙本會比較方便。它是可以隨你的需要去調
363 的，我隨時可以看哪一頁就哪一頁，系統可能沒有這麼方便。
- 364 問：那最後可以問你嗎？就是你覺得系統的哪些地方可以改進？應該是說如果是
365 以一個邏輯，就是邏輯上是你有這個系統，它真的是可以幫你解決一些問
366 題，幫助你工作做得更快(D：那怎麼改才能夠這樣子、才能夠達到這個目
367 的?)對!才能更好。
- 368 D：嗯...如果說管考的內容跟項目都不變的情況下，系統至少可以把欄位設計大
369 一點吧!每個欄位都只能填一兩行，然後全部資料是很長很長的資料，然後
370 我覺得很多在操作上的功能可以再放寬一點，譬如說你隔多久沒有動作的話
371 就會斷線，或者譬如說每換個頁面就要存一次檔。
- 372 問：可是他好像說太容易當機了，所以...
- 373 D：那就是系統要解決的問題呀!
- 374 問：對!因為很多人覺得說好像不太穩，因為流量太大。
- 375 D：對呀!這就是系統...你既然要讓這麼多人來填這資料，就應該建置一個設備
376 說是可以讓大家上來的，那空間應該就把它弄出來，啊不然大家就一直在按
377 存檔存檔存檔
- 378 問：可是這也是重要的問題呀!會影響你作業的時間呀!
- 379 D：對呀!就純粹是操作上很繁瑣，就是一一直被它干擾，只不過是要換個頁，我

380 們在其他的一般的文書系統上，你要換頁就換頁，可是它每個系統你要換頁
381 感覺就像是要關掉檔案，它就要問你要不要存檔。每次都是做這個動作，然
382 後可能我只是要從這個項目，我要想想看說對!我剛剛另外那個項目我填的
383 資料是什麼，我只要換個頁，那我又要去全部重新存檔一次，就是我只要
384 換來換去不斷的跳頁啊。就不斷的...然後我剛講它的欄位又常常相互去比對
385 的，就我常常換來換去。

386 問：你好像可以開好幾個一起看

387 D：那電腦就這麼大我開好幾個視窗我還是要點來點去、點來點去，視窗還是
388 要一直要切換，它就是很不方便。

389 問：可是這個是管考工作本身就沒辦法避免的是對不對？

390 D：管考工作是系統上...我覺得系統上是可以設計說，不需要一直存檔吧!

391 問：你只在意存檔的問題嗎？

392 D：因為這確實會造成很大的困擾呀!

393 問：那要來下個總結嗎？

394 D：譬如說我填計畫概要，然後我只是要去看一下我的...(問：你現在是看還是
395 填?)我現在只有看，那因為我現在不能填，如果我要去看我的分年的這些
396 內容，我還要再去按一次存檔，因為叫我按一次，那我們這邊很多的欄位其
397 實都是一樣的，前前後後都是一樣的，那你看連這個都不能調，你看。對呀!
398 所以我覺得系統很多小的細節它都設計的太死了，完全不能依照我們每個人的
399 習慣去調整。對呀!因為這邊是空白可是你就是不能調，這邊是空白你也
400 不能調，就很多地方它全部的欄位，畫面的欄位都是固定的，那其實我覺得
401 這個是可以調的呀，這不是不能調。

402 問：那會影響你的工作嗎？

403 D：會。這是小地方但是會(影響)。系統其實就是問題都在小地方，大地方
404 就是管考內容的問題、制度的問題，可是系統提供的是作業環境，如果作業
405 環境很不友善的話，你就是要很多小地方，你這邊要多花兩秒鐘，那邊要
406 多花兩秒鐘，那你的工作就會一直被中斷、被中斷、被中斷，就感覺很不順
407 暢，那這是我覺得情緒也會被影響，我們很多人填系統都填到一邊填一邊
408 罵，很多系統都會有這個問題啦!那我覺得是...可能系統設計的人，他們會覺
409 得這樣比較一致，可試對於使用者來講，這是你的一致就是我的不方便。

410 問：因為沒有客製化。

411 D：對呀!其實像這種欄位調來調去就是可以的呀!很多系統也是可以自行調整呀!
412 但這個都沒辦法調整呀!那我是現在不能進去填報，那如果真的進去填報，
413 那個欄位更討厭。

414 問：回想系統從沒有到有，有沒有什麼你覺得可以分享的事情？

415 D：我覺得這是管理思維的問題，就是你當沒有系統的時候，你會覺得有一套
416 資訊系統可以來幫你整理資料，然後讓你那些格式能夠一致化，比較不會混
417 亂，然後傳輸資訊或者是在查詢、整理資訊會比較快這都有，可是系統發展

418 到最後，我覺得很多資訊系統都是這樣，你常常每年都改版，不斷的再增加
419 很多新的功能，可是增加的功能可能遠比廢除的功能還要多，所以系統的操
420 作會越來越複雜、越來越複雜，變成為了資訊化而資訊化，那其實我們做的
421 像...好譬如說這個系統主要做的就是計畫的填報或是管考作業的整個的填
422 報、等等的作業流程，那重點是這個工作本身，而不是為了配合資訊化然後
423 我們要去增加這麼多的...要去適應系統

424 問：就是把很多東西都加進來要做。

425 D：對!因為你妳覺得系統會幫你做很多事所以你就一直在做事... ..

426 D：填報端的承辦人的事件增加，就是填報的次數會一直的增加，因為他會覺
427 得系統要改很簡單，比較有效率，單就單次來看，單次要改的效率變快，所
428 以你就會一直改一直改一直改。

429 問：那就是你要花更多的時間成本在檢查錯誤嗎?

430 D：在以前沒有系統在紙本年代，你修改一次資料或填報一次資料，你就是填
431 報確定了就出去了，出去就不會改來改去的。所以同樣的東西你只要做一
432 次，頂多兩次，那現在我們一直做好幾個禮拜，然後每個禮拜都在做。

433 問：那要管考的工作本質來看的話...

434 D：管考工作的本質絕對不應該增加業務本身的負擔，管考是要促進業務工作...
435 你的業務推動更有效率。

436 問：可是管考本身就是很有負擔的呀!

437 D：對!因為管得太多就會造成負擔。

438 問：所以系統應該要幫助管考就是做得更快、做得更好呀!

439 D：對呀!

440 問：這是它的產生的利基

441 D：我覺得這有時候是人與人心態的問題啦!就是你覺得系統可以幫你做很多
442 事，所以你就想要做很多事，到最後是因為資訊化，所以你就越做越複雜，
443 你的想法就越來越複雜，你會覺得很多東西都這樣耶!科技越進步然後你做
444 得事情越多，你並沒有比以前更輕鬆，我們絕對不會比以前更輕鬆

445 問：但是你的產出的品質有提升呀!對不對?

446 D：產出的品質有提升，你花了多少功夫下去產出這些品質，這有時候很難評
447 估。你就每天都在忙這些事

448 問：就是很難去計算說有沒有系統...

449 D：你產出的報表會比較一致、會比較整齊，然後可能數字比較不會出錯，但
450 是問題是你要花很多的時間在上面，然後你同一個資料、同一個階段的作
451 業，你要做好幾次，這也是一種負擔呀!

452 問：好，用成本的角度來看的話。

453 D：就我很難說到底系統化時候、資訊化時候成本會不會增加，因為有時候很
454 難講，但是我會認為某個部份減少，但是某個部份卻增加了。

455 問：增加的有減少的多嗎?也很難說。

- 456 D：就很難講耶!妳就變成要數量化、要量化啦!
- 457 問：可是這個算不出來，我覺得。
- 458 D：對算不出來。但就感受來講會很煩。
- 459 問：煩燥感增加
- 460 D：對!因為同一件工作你做好幾次就會很煩，包括頭一次在修改資料，同樣事
- 461 要填好幾個欄位，或者是你好不容易送出去了，然後人家告訴你這邊要改，
- 462 那邊要改，因為改資料變得很簡單你就會一直改
- 463 問：你會嗎?(問慧雯)
- 464 D：我的改...因為我是彙整，所以我的改主要是格式的修改。
- 465 問：可是它系統有固定的格式呀!
- 466 D：喔!我說的格式是譬如說那種大寫的一呀!或者是什麼...類似那種
- 467 問：有人跟我說過，因為系統不會檢查你的大寫一跟小寫1.
- 468 D：對!不會
- 469 D：那是每個單位要求不同，如果主管...處長、副處長覺得ok，...那就是系統
- 470 的問題
- 471
- 472 問：可是系統可不可以幫助解決這個問題?
- 473 D：不太行(慧雯：對!應該蠻難的吧!)，。我覺得不太行。
- 474 問：因為我今天中午聽到有人說，好像可以就是點個什麼，再點下一層，它就是
- 475 會幫你產生，你要的標題、標號。
- 476 D：這項我們的公文系統，可是我們的公文系統我也覺得很討厭
- 477 D：會嗎?我還覺得還比較好用耶!
- 478 D：因為我在Word貼好了轉過去就亂掉了
- 479 問：可是我覺得公文系統不好用是因為我每次都要在Word打才貼過來。
- 480 D：○○○就說過，以前要查一份外國資料，要花一兩個月時間，寫信、郵寄
- 481 等等...現在可能只要一二十分，所以真要說有無系統的差別，不是成本增加
- 482 減少，或效率怎樣，因為資料處理所增進的效率，可能就被資料量暴增所降
- 483 低的效率給抵銷，真的差的可能是資訊管理系統帶給人們的管理思維改變
- 484 了。
- 485 D：以前從較簡要的管考項目下手，記得以前我們修一份執行報表要公文往返，
- 486 但會花很多時間在協調解決落後原因的改善，現在感覺比較不會...反而是從
- 487 很多評估項目去對應勾稽，工作進度、預算、查核點、目標值、百分比...
- 488 一大堆...整個評估系統周延綿密，但我很懷疑管考人員會花多少時間去真的
- 489 討論落後工作的解決之道...
- 490 D：延續剛剛那一點...算是結果，但是否因為有了系統影響了作法改變，還有待
- 491 釐清...就是以前我們真的要跟被管考的單位聊很久，瞭解案子的狀況...現在
- 492 我們常常抱怨管考處的人半小時就退回我們送審的東西，但往往說不出個所
- 493 以然...不知道是人員訓練問題，還是系統導致的作業模式改變所致

1 附錄七 訪談逐字稿 E

2 時間：99年2月4日（四）10:00-10:45

3 地點：研考會

4 訪談方式：當面訪談

5 訪談對象：國防部承辦人E

6 訪談人員：謝叔芳

7

8 問：對，我們就精簡的講一下好了

9 E：好

10 問：對，因為剛你有講到你的欸....管考的年資

11 E：恩恩恩

12 問：剛開始接這工作，大概，還有你的工作內容？可不可以再簡單描述一下？

13 E：恩，是從去年開始接這個業務，然後到現在已經滿一年了

14 問：恩

15 E：那我主要就是做院列管，然後部列管跟自行列管案的軍事投資案

16 問：恩，這部分都是計畫的部分嗎？

17 E：對，然後每年的、每年的九月底開始就會做選項的作業，然後也會請，就是
18 我們平行單、我們國防部，就是各司、局、室，就是平行單位還有下屬單位，
19 像什麼軍總司令部他們這些來一起配合我做這個選項的業務，然後只要是非
20 機密性的計畫，然後篩選出來之後，都要，就是呈給長官奉核之後就把他填
21 報到

22 問：恩

23 E：填報到這個

24 問：GPMnet

25 E：恩對，GPMnet上面去

26 問：恩

27 E：然後我這邊送審完之後，會送到院研考會這邊，那院研考會這邊審核之後沒
28 有問題，簽給你們的長官之後，然後

29 問：報院

30 E：嘿，核可之後，就會在網站上公告，就這樣子

31 問：所以你，是上線之後才開始接管考工作嘛？

32 E：對

33 問：那你剛開始接觸的時候會花很多時間在學習嗎？學用這個系統

34 E：因為這個，這個系統喔，我是，學習這個系統我是比較建議說在，在，就是，
35 譬如說在選項作業之前就可以辦個講習，因為我們...

36 問：業務所需的關係？

37 E：對對，我們每一年可能新進的人員會很多，那他們對這個系統沒有概念也沒

- 38 有這個共同的圖像
- 39 E：那如果說在作業，選項作業之前辦了個講習之後，建立，建立一個共同圖像，
- 40 大家知道要怎麼用之後，那，上，就是有帳號密碼，上去之後，就會很快的，
- 41 就會能夠上手
- 42 問：你剛剛說，欸，你們同仁大概是多久
- 43 E：大概都，兩到三年就會輪調一次，那他們可能是從其他單位來的，那從來都，
- 44 也都沒有接過這種業務，所以說，在學習上面，如果有人帶的話，會比較快，
- 45 那如果沒有人帶的話，自己摸索的話，會比較浪費時間，那雖然說，這個系
- 46 統的右邊有那個...操作手冊可以看，可是有時候看了吼，可能也還不是很了
- 47 解，都還要打電話去，去那個公司問，問那個小姐，我現在做到什麼程度，
- 48 然後，然後有哪些問題
- 49 問：所以你覺得對一般的人來講，他要學習這個系統，在沒有人教你的情況之下，
- 50 可能就要花比較久時間？
- 51 E：對，花比較多的時間，而且他，而且他有些那個，裡面那個，那個什麼，那
- 52 個叫做什麼
- 53 問：功能還是欄位？
- 54 E：對對對，有些功能跟欄位，你如果以前沒接觸過，你不知道說那個欄位是要
- 55 做什麼事情
- 56 問：喔，有，這個是好像就是說，不管是不是有系統，就算你是表格，也是有定
- 57 義的問題啦
- 58 E：對
- 59 問：比如說，你要讓他知道說，他這格，他要給你什麼
- 60 E：對對對
- 61 問：不然其實很容易會有各單位回來的情況不一樣
- 62 E：所以說，我那時候有個想法說，如果說這個系統可以做到說，你點到那個功
- 63 能或那個欄位，他旁邊會有一個說明欄
- 64 問：示範嗎？
- 65 E：出現說這個系統，你點進去就是說，大概要做哪些事情
- 66 問：可是萬一是一個已經做的很熟的人，他是不是會覺得你好煩？這個？
- 67 E：那沒有關係，那他可以，可能可以在這個網頁上去勾選，你要有這個導引欄，
- 68 或是不要有這個導引欄，那，對一個很熟的人來講，當然不需要導引欄，那
- 69 對可能對一個剛剛接觸的人剛摸的人，這個導引欄可能對他來是蠻有幫助
- 70 的，他知道這欄，點進去，喔，他會先跟你講說，這欄大概是要做哪些事情，
- 71 那，你是怎麼的角色，可能就是從這裡
- 72 問：恩
- 73 E：從這個功能進去
- 74 問：那你一個月會花多少時間或是會上幾次？
- 75 E：我平均每個月，至少上去大概3到5次，那如果說，下面，他們那個院列管，

- 76 就是填上來的那些報表，如果說填完送到我這邊之後，他們發現，他們又忽
 77 然發現有什麼問題，或是哪邊沒寫清楚的話，他們臨時還要再改的話，他們
 78 就是會請我把他退回，那如果說，那如果說沒有什麼問題的話，那，那他報
 79 給我，我再報到院裡面這邊來
- 80 問：那你自己本身，平常作業，還是需要紙本簽陳嗎？還是你需要把它轉出來給
 81 你們長官看過之後才能確定嗎？還是說你的長官也會上系統來看？
- 82 E：我們，我們作業的方式，大部分都是，下載了之後，然後陳核沒有問題的時
 83 候，才會再做這個傳，就是再做這個送審的動作
- 84 問：恩，那你有遇過，就是說，你要花時間跟其他的所屬單位同仁溝通或協調？
- 85 E：所屬...溝通跟協調我們大部分都是用自已的系統在協調，那，那那個什麼像，
 86 院管制案件是因為最後還要就是
- 87 問：恩
- 88 E：就是，對，傳送到行政院來，所以說我們會直接在這個，GPMnet上面做，
 89 會比較快，因為大家有共同作業平台，可以在共同作業的系統上面去，去傳
 90 東西，或是去做一些協調
- 91 問：所以對你來講阿，就是說，軍網跟民網，就是不同系統的這個做你的平常的
 92 管考業務的話，你會比較傾向用哪一個？
- 93 E：平常做管考業務的話，部列管跟自行列管我會用我自己的系統做，然後院列
 94 管的案件，我就會走GPMnet
- 95 問：然後，那你覺得這個系統阿，它在呈現就是一些報表，或是你自己做管考報
 96 告，有沒有幫助你，就是幫助你把那個資訊呈現的更好，或是，或是說會很
 97 麻煩？你還要自己再作修改？
- 98 E：恩...應該是不需要啦，因為這個系統如果說欄位，設定的欄位都很詳細的話，
 99 那其實，其實不需要再做任何的，任何的設定，那除非說你有，你有什麼東
 100 西要特別註明的話，才會在下面，再弄個備考或是備註之類的
- 101 問：所以對你來講，就是填這麼多欄位，就是，你覺得填，就是說...
- 102 E：是，是必要的
- 103 問：是必要的？
- 104 E：對對
- 105 問：因為你是部會管考的立場阿，所以你要蒐集很多不同的單位執行的情形，所
 106 以對你來講，你覺得填越多欄位越好嗎，還是？
- 107 E：對，填越多欄位越好，然後越詳細越好
- 108 問：好，那你可以想像就是說，如果沒有這個系統
- 109 E：恩
- 110 問：那對你來講，最大的影響會是在哪裡？
- 111 E：恩....沒有，沒有GPMnet系統吼，像...以院管制案件為主。可能花在公文傳
 112 遞的時間，會比較長，然後那些紙本作業也會比較繁雜，那如果直接在，在
 113 線上作業的話，會比較方便，對，也比較快速

- 114 問：那你剛有提到就是，就是公文傳遞嗎還是？
- 115 E：對對，公文傳遞，公文傳遞就是紙本的傳遞
- 116 問：恩
- 117 E：對，因為文這樣子來來去去的阿，很浪費時間，而且你也要收文你也要辦文
- 118 問：可是其實同樣阿...
- 119 E：是比較不方便
- 120 問：喔，恩
- 121 問：可是我想這個差別，應該是在，有沒有資訊化而不是有沒有這個系統對不對？
- 122 因為，如果說你已經資訊化、網路化，你用別的網路你一樣可以做這件事情
- 123 E：對
- 124 問：還是說你覺得用E-mail傳遞跟用這個系統比起來？
- 125 E：可是...可是...E-mail比較會有，比較會有限制啦，譬如說，它會...它會檔信，
- 126 那你可能，人家寄給你的一些資訊，你都被檔掉，都收不到，而且，而且你
- 127 從其他E-mail去傳的話，也會有其他風險，譬如說被那些網路業者把資料
- 128 給.....
- 129 問：有可能嗎？
- 130 E：會阿
- 131 問：真的嗎？
- 132 E：會阿
- 133 問：喔
- 134 E：資料會被偷走阿，是有可能的
- 135 問：可是你用這個系統，也是會有這個風險，除非你是單純用軍網對不對？
- 136 E：這個...這個這應該是不會吧...這個是...是機...
- 137 問：如果說是單純院，你們GPMnet要填的東西，你覺得是沒有影響？
- 138 E：對阿
- 139 問：就是說，欸，單純你們在填院列管，你的下屬，你下面的單位填給你，然後
- 140 你有這個平台，對你來講是比較方便的？
- 141 E：對，對我來講比較方便，因為最終還是要傳給你們做複審
- 142 問：恩
- 143 E：所以在這上面做會比較方便
- 144 問：恩
- 145 E：而且它的環境比較不會那麼，比較不會那麼複雜，就是像是走外面，你剛講
- 146 的那些，什麼，什麼譬如說什麼YAHOO的信箱或是什麼的信箱那些的，我
- 147 是覺得會比較...恩，比較安全啦，比較有保障
- 148 問：那，這個系統上線之後，你覺得工作內容有改變嗎？就是，呃，工作負擔是
- 149 增加或減少或是沒有變？那沒有變，可能那是哪裡增加或是哪裡有另外減
- 150 少？
- 151 E：沒有，這個，其實這個對工作負擔來講沒有什麼改變，因為，我剛講的說，

- 152 院列管，因為最後還是要送到你們這邊來複審，所以說走這個系統來管理跟
153 管制是比較方便，那部列管跟自行列管，因為我們沒有機密的部分才會...才
154 會公告在網站上，那，那那個沒有，就是有機密部分，我們就是...我們就是
155 自己按照我們國防部有頒一個那個管考作業手冊上面律定來做，那...那其實
156 只要列部列管跟那個自行列管的案子，其實不管非機密或是機密性的，我們
157 全部都是按照我們自己...自己定的這套，這套那個管考的制度在走，那所以
158 說對工作是沒有什麼影響，也不會有，也沒有，也不會有什麼另外的負擔啦
159 問：那，像你自己要填很，像填那些執行情形，都是你自己填還是你只是看別人
160 填？
- 161 問：然後，所以剛談到的是工作負擔的問題，那，那另外就是我想要知道是GPMnet
162 就是對於你跟你的主管，或是你的下面的其他所屬單位溝通協調的問題，就
163 你覺得有這個系統對你來講，溝通上面是變快還是？
- 164 E：有...有這個系統之後，有差別的只在院列管案，會有幫助，就是會，會比較
165 快速啦，那在部列管跟自行列管上面，我們還是走我們自己的系統在溝通跟
166 協調
- 167 問：那像你剛剛有提到，就是你們有軍網跟民網的差別嘛，那是代表你們管考的
168 系統裡面，就是...欸...
- 169 E：我們部列管跟自行列管都是用我們自己的系統在做管考，就是用我們自己...
170 自己自訂的那個...的規定跟方法在做
- 171 問：那，你可以再把那個什麼部列管的三個條件再說一次嗎？
- 172 E：好，我們那個...我們...我們每一年的軍事投資案都大概...有時候都大概兩百
173 多件左右吧，然後，兩百多件裡面我們就是會簽給長官，哪些要列部會列管、
174 哪些要列，就是讓下面所屬自己去管制
- 175 那，我們那個篩選的條件有三個，第一個是，那個期程比較長，譬如說這個...這
176 個計畫案是超過五年以上的，然後金額比較大，就是超過10億元以上，還有...
177 還有一個是協調單位比較多，譬如說這個計畫...這個計畫可能要很多單位一
178 起來辦理，或是大家要配合的，所以我們就會...就會簽就是簽給我們的部長
179 去核定
- 180 問：區分管的層級，列管的層級的話，是讓你去區分要用軍網還是民網嗎？
- 181 E：呃...我...我們只要吼...只要沒有被行政院列管到的案子，我們都是用我們自
182 己的管考作業規定在做
- 183 問：你是說用軍網在做？
- 184 E：對對對，在做
- 185 問：所以你們有另外的系統嗎？
- 186 E：我們...我們沒有像...像GPMnet這種系統，但是我們的，我們制定的那個手冊
187 跟規定是在那邊，什麼時候要做哪些事情，然後什麼時候要報哪些資料
- 188 問：等於是...
- 189 E：對，所以說我們...我們那段除了說資料在我們那個系統上面傳送之外，我們

- 190 還有那個...就是那些紙本的公文也同時在傳送
- 191 問：恩
- 192 E：對
- 193 問：所以這個是不分，不區分機密或非機密嗎？
- 194 E：對對，那只是說，那個非機密的部分，可能就是國家政策問題，要讓..讓百
- 195 姓，或是...就是讓老百姓可以了解到國軍到底在做哪些事情，所以說就把非
- 196 機密的部分，就是會，就是這邊...行政院這邊核定之後會...會公告上網，讓
- 197 民眾可以去了解，那個什麼，國軍為了配合國家哪些發...政策或是哪些發展
- 198 去做這些事情這樣子
- 199 問：所以就是你覺得是有幫助資訊公開的？
- 200 E：對對
- 201 問：那，恩...像你剛剛有提到就是，機密跟非機密的管考方式，因為像這個系統
- 202 的話，它是...因為是網路化的作業嘛，那資訊...就有些機密的東西，在資訊
- 203 安全的要求的...的那個是不一樣的，那你可以大概說一下嗎？就是機密的部
- 204 分的管考？
- 205 E：機...機密部分的管考...，像...我們自己的那個就是軍網的部分的話，如果說
- 206 我們在傳...在傳送機密的資料上面，我們都會用那個加密軟體，把它加密之
- 207 後，然後再做傳送，那如果說這個計畫內容是沒有機密性的話，那就可以直
- 208 接在我們軍網上去...
- 209 問：那如果你機密的計畫要報院的話呢？
- 210 E：...去傳送
- 211 E：機密的計畫要報院，就是全部是都採...都是採紙本
- 212 問：恩
- 213 E：對
- 214 問：那你覺得GPMnet有可能，未來阿，就是有可能可以幫助你們解決非...非機
- 215 密跟機密的管考的這個困難嗎？
- 216 E：機密跟...嘖...如果說吼...我們...我們...那個什麼...我們國防部如果要...如果要
- 217 用這套系統來做所有的，不管是機密或非機密的作業的話，除非說有辦法在...
- 218 在那個...在資訊上面做到實體隔離，就是說不要跟...就是可能走另外一條線
- 219 路還是怎麼樣
- 220 問：恩
- 221 E：對
- 222 E：那...那如果說我們自己在軍網上面去建...嘖...可是...可是按照那個成本觀念來
- 223 講，你們不可能說單獨在我們這邊做一套這個系統，因為這樣應該是不符
- 224 合...
- 225 問：不可能的
- 226 E：因為就只有我們一個單位在用阿
- 227 問：恩

- 228 E：對阿
- 229 E：對
- 230 問：所以你們...如果有可能你們可能還是會自己建置吧?
- 231 E：如果說...如果說，你們肯花錢就是幫我們在這邊做一套屬於...就是...
- 232 問：屬於機密的院列管的系統?
- 233 E：不是...就是一樣你們這套東西，但是是只有在我們國軍軍網上面去..去建置
- 234 的話，那我可能就會要求他們直接用這個來做，因為用這個來做，可能就省
- 235 紙張 阿，也省...也省些...也省一些公文傳遞的時間
- 236 問：恩恩
- 237 E：然後也...就是...可能就是...按照你們目...目前作業方式，譬如說下屬他月報表
- 238 傳給我之後，然後我看了...我看了沒問題之後然後再傳給我們主管，然後由
- 239 我們主管那邊去...去批核這樣子
- 240 問：所以對你來...
- 241 E：然後他批完之後，我就直接把檔案存...存下來就好了，我就不用那個...辦...
- 242 就是...那個什麼...櫃子阿裡面堆了一大堆報表
- 243 問：恩
- 244 E：對
- 245 問：所以對你來講，就是用這個系統，其實管考的話，也不會有重複的情況吧?
- 246 E：不會不會，不會有重複的情況
- 247 問：恩
- 248 問：那，就你自己的感覺，你覺得GPMnet的設計有缺點嗎?
- 249 E：有
- 250 問：或是有可以改進的地方嗎?
- 251 E：像...目前用了一年多的...的感想是，它處理的速度，就是...上網的速度會比
- 252 較慢，然後我曾經也有用我的那個...就是那個...帳號修改權限裡面去看...恩...
- 253 看...看一些資料。我發現有很多像我們裁撤掉的單位的東西還都在裡面，那我
- 254 我有打電話去問過那個...那個他們這家公司的小姐，她說那個舊的資料是不
- 255 能刪除的，因為她說方便...欸...方便人家可以查詢以前舊的東西，那可是我
- 256 是覺得，那個資料大概保存近五年來就可以了，那其它舊的其實可以把它轉
- 257 出來看有沒有要存在哪邊或是備份在哪裡，這樣子會...可能會對系統處理速
- 258 度上會比較...會比較快
- 259 問：所以你使用上最大的不方便，是在速度?
- 260 E：對，是在速度
- 261 問：那你覺得這會影響你的工作嗎?
- 262 E：會，因為有時候像...那個...要把它印出來，就是那種...就是...就是...弄完之後，
- 263 它右上角不是會有一個那個...就是用WORD印出或是用EX張EL印出嗎? 有
- 264 時候一直點那個...點它那個，它報表就是跑不出來
- 265 問：喔...那...會...恩...就是比你自已沒有用這個系統，然後去做別的報表花更久的

- 266 時間嗎?
- 267 E：對對對
- 268 問：恩，那，除了就是...除了速度慢...?
- 269 E：速度，恩，那還有，另外就是它裡面有一些...選項的部分，可能它的，它對
- 270 某些單位來講...它的...它的適用性...或是普遍性.....
- 271 問：你說這是計畫類別的定義嗎?
- 272 E：對對對，就是...就是普遍性跟適用性可能還沒有那麼廣，譬如說他那個計畫
- 273 選項部分，其實裡面分了四個大類，像什麼公共建設阿...什麼阿什麼...科技
- 274 發展之類的，那我是希望是說，欸，如果說我們一些...因為我們那些企劃他
- 275 們大部分都是軍事投資的，那可不可以說再增加一個...一個選項，譬如說是
- 276 什麼國防發展啦，或是什麼國防什麼之類的，這樣子對我們在選的時候比較
- 277 會沒有困擾，到底要界定在哪裡，因為我們很多東西，你...看起來都似似而
- 278 非阿，你說對社會發展，可能也有幫助，對...欸...公共建設也有幫助...欸，
- 279 也有...也有沾到邊，阿...或是對那個科技發展可能也有沾到邊，那我是希望
- 280 看可不可以再多一個欄位
- 281 問：那...據我所知，像比如說工程會，或是其他部會也有自己的管考系統
- 282 E：對，工程會有
- 283 問：那你...對...那你同一個計畫有能會...就是在不同的都填同一個東西嗎?
- 284 E：你說工程會那邊會不會一樣有我們的東西....?
- 285 問：對...重複
- 286 E：會，這次就...像這次那個什麼...他們工程會好像把...就是...因為...因為就是要
- 287 配合那個總統政見什麼愛台10項建設，所以他把...他把我們那個好像有一些
- 288 軍事工程，只要好像有超過...好像超過1億以上，超過1億以上的，他就...都...
- 289 都把...你只要計畫類別是填那個公共...公共建設的，他全都把它轉...
- 290 問：再轉過去?
- 291 E：對，把它抓到那個工程會那個系統那邊去
- 292 問：他是有借接過去嗎還是?
- 293 E：我...據我了解是他是直接從你們這邊抓進去的
- 294 問：就倒資料進去?
- 295 E：對對，就是...那個...
- 296 問：那你們需要再上去檢核資料嗎?
- 297 E：如果被工程會弄進去的話，他就要做這件事情，那所以說，前一陣子，大家
- 298 都在協調說，這個...這個東西吼到底要不要到工程會那邊去管制，那...那那
- 299 個...軍費局部分他有打電話去工程會跟他...跟他陳覆也跟他說明，然後我們
- 300 之前也有，就是軍費局那邊也有一些相關的規定，好像就是說我們這些因為
- 301 是戰備，就是國軍戰備類的，並不...並不太適合納到你們那個去管制，因為....
- 302 問：你說社會發展嗎?
- 303 E：欸...不是...不是說社會發展，不是這樣，是說我們...我們那個軍事工程類的

- 304 問：不太適合放在愛台12項建設？
- 305 E：不是，對，不太適合納到他們那個工程會那一套去管制
- 306 問：恩
- 307 E：那...那這問題，我上禮拜...我有打電話給鄭清照先生
- 308 問：恩
- 309 E：然後他說，這個...這個東西吼，嘖，這個東西要請...要請那個工程會那邊，
- 310 先...先把他剔除之後，他那個...他選項的那一部份，他才會再去...他才會幫
- 311 我們改那個計畫類別
- 312 問：喔
- 313 E：對
- 314 E：那這樣子，他只要一改，那...那個工程會從你們...從你們這邊抓就...
- 315 問：就抓不到了？
- 316 E：嘿，就抓不到了
- 317 問：他是會...就是會定期把執行情形從我們這邊轉過去是不是？
- 318 E：對對對
- 319 問：喔
- 320 E：那...那...可是工程會那邊又說要請○○...○○○這邊...先生...先改，他們才那
- 321 個...
- 322 問：可是他這樣...可是那這樣不是很好嗎？就是減少了你們去那邊填阿
- 323 E：減少去哪裡填？
- 324 問：去工程會填阿，因為他這樣轉...
- 325 E：對對對
- 326 問：可是...可是因為那個是你們不想要讓他們轉過去的
- 327 E：對對對，那現在就是，工程會跟研考會這邊，兩邊還沒有辦法說，確認說到底哪邊要先做，那所以說我們軍費局那邊會發個文，請你們幫忙，看哪邊要先做這件事情
- 328
- 329
- 330 問：恩...
- 331 E：所以...所以這樣子...就...嘿？
- 332 問：不過如果其實是在一個沒有系統的情況之下，那可能就是工程會跟研考會會
- 333 各自發文，請你們去回報，那你可能工程會那邊你不會去報，你只會報在研
- 334 考會這邊，對
- 335 E：可是...像軍費局...他們工...因為我們國防部就是...投資計畫類的是我在管，然
- 336 後像軍事工程類的是軍費局在管
- 337 問：恩
- 338 E：所以，他們有他們的管考方式跟作業模式，然後我這邊計畫類的，是我們自
- 339 己定的...那個...的...的管考的機制，所以說不太一樣
- 340 問：好，那，欸，整體來說...你對於GPMnet，欸，像設計的缺點跟改進之處，
- 341 剛剛有講過嘛，就是...

- 342 E：系統處理速度
343 問：速度～
344 E：然後舊的資料，比較舊的資料，就是超過五年以上可不可以先轉出來，看是
345 要公司或是你們這邊備份，因為那個資料量太大，會造成系統在跑的方面跟
346 處理的方面會比較慢恩
347 問：那就管考的立場呢？你覺得對制度來講，哪些是多餘的，讓你們是很繁文縟
348 節的，有這種情況嗎？有可能改進嗎？
349 E：你說這個系統上面？其實這個...這個系統喔...在設計的理念上來講，其實我
350 是覺得...有跟沒有有很大的差別啦，嘿，有...有這東西做起來其實是蠻方便
351 的，那沒有的話，就像我剛剛講的，公文這樣...這樣子發來發去、傳來傳去，
352 又浪費時間又浪費那個...那個紙張
353 問：恩
354 E：嘿，那在成本的觀念上來講的話，我是覺得，有這個東西，在那個節約成本
355 上，會...會有很大的幫助
356 問：恩，但是...呃，其實阿我的研究阿是比較希望了解的是說，除了那個...除了
357 你剛剛講的，節省那些行政成本之外，那另外會不會增加別的行政成本？
358 E：你...喔，我知道你意思，你譬如說是...是人力上面的成本對不對？
359 問：對，是你流程退來退去會不會更花時間或是你溝通上面更花時間？其實我比
360 較想知道的是這個，就是這個部分，然後可是因為每個...每個部會他做的
361 情況是不一樣的
362 E：恩恩恩
363 問：所以...當然也不是每個人都是持負面的態度的
364 E：因為，嘖，因為你這種成本，你到時候你應該沒辦法貨幣化
365 E：你如果...對阿...
366 問：就是因為沒有辦法貨幣化，我才用這種成本的概念去看
367 E：對...如果...對...如果說有辦法貨幣化的話，就...就會很好做，那你這種...這種
368 因為有牽扯到...你有牽扯到人力嘛
369 E：對阿
370 問：對阿，就是因為沒有所以我那時候才，其實我有用問卷，大概問過，但這個
371 都是我可以想像到的成本，然後我去用，就是一些數字的東西，讓它...就是
372 先有一些東西可以寫啦
373 E：恩恩恩...我知道，這個我都填過啦，我兩份都填過了
374 問：對阿
375 問：兩份都填過？
376 E：因為...因為我來兩次阿
377 問：喔！！
378 E：對阿，我就兩份...我有填過了
379 問：對阿，其實你可以幫我看一下，就是這個有沒有你覺得可以補充的

- 380 E：恩...
- 381 問：有沒有就是啟發你....
- 382 E：其實我昨天看到妳那個喔，我有帶一些東西來，我覺得...我覺得妳要寫的這
383 個論文，跟這樣子蠻像的，他這個等於直線(?)鐵路經濟效益分析，他就是...
384 他就是兩個決策，一個就是要做一個就是不要做，就跟你這個有跟沒有是一
385 樣的
- 386 問：恩恩恩...
- 387 E：對，然後....他...
- 388 問：可是因為他的可以貨幣化阿
- 389 E：沒有...他...
- 390 問：他沒有?
- 391 E：他...他這邊吼...他這邊有寫，他說，像他這裡面有寫說，像一些國家建設或
392 公共發展之類的，他很多東西，都沒有辦法貨幣化
- 393 問：恩
- 394 問：這是你想要發展的方向嗎?
- 395 E：不是
- 396 問：喔
- 397 E：這個是因為我昨天看到你們那個，然後...
- 398 問：就把陳年的報告翻出來了嗎?
- 399 E：我才想到這個東西...我們這個老師他是學運輸的，然後...他對這個...對這個
400 還蠻專業的
- 401 問：恩，喔，你有上過他的課?
- 402 E：你知道他喔?
- 403 問：沒有沒有，我是說我看你這個東西覺得你好像有上過他的課
- 404 E：對阿對阿
- 405 問：對阿，欸，那這樣子如果你可以用那種觀點去想這件事情...就...就是...可以
406 幫我想，對你來講可能的成本是什麼?
- 407 E：恩...好...我回去再幫你想一想好了
- 408 問：好，那你要打給我嗎? 打成那個給我嗎?
- 409 E：好阿...欸，其實這個...這個我不知道你需不需要欸?
- 410 問：那就不要錄了嗎?
- 411 E：對阿，可以阿後面就是....
- 412 受訪者E訪談後提供之補充資料
- 413 國防部使用「政府計畫管理資訊系統」的現況：
- 414 一、「選項列管計畫」係由「中程施政計畫」內容匯入系統，再經人力「檢視與
415 篩選」、「刪減與新增」及「建檔與奉核」後，公布非機密性之計畫項數，
416 依管制權責又可區分：
- 417 (一)院管制計畫：依行政院命令接受管制。

- 418 (二) 部管制計畫(管考權責在國防部研考會)：「期程長(5年含以上)」、
419 「金額大(10億元含以上)」及「協調機構多(2個含以上)」。
- 420 (三) 自行管制計畫(管考權責在各軍種，但國防部研考會可擇重要項目實施訪
421 查)：不屬「院制計畫」及「部管制計畫」者，均須納入本範圍管制。
- 422 二、國防部為配合行政院執行「政府計畫管理資訊化」的政策，目前採取「軍網」
423 與「民網」併行使用(但不得串接)，以「軍網」實施全般作業已無窒礙。
- 424 三、使用本系統之優、缺點分析【有/無「政府計畫管理資訊系統」情況下之比
425 對】：
- 426 (一) 優點：
- 427 1. 享受資訊化帶來的便利性與快捷性。
- 428 2. 「行政院研考會」、「國防部研考會」及「國防部直、所屬單位」可於「無
429 紙化共同作業平台」相互溝通與傳遞訊息。
- 430 3. 民國94(141項計畫)、95(69項計畫)、96(195項計畫)、97(225項
431 計畫)、98(185項計畫)及99年(143項計畫)6年間，所產生之「內部效
432 益(節省行政及人力成本)」與「外部效應(節能減碳)」甚大。
- 433 (二) 缺點：
- 434 1. 本系統無法於軍網上設置與操作，故將資料轉入或轉出極為不便【最大負
435 擔1】。
- 436 2. 國防部在「保密性重於一切」的環境下，對民網管制甚嚴，使用本系統需
437 事先申請(普遍性不及)，且無法即時與主官、管溝通(請主官、管稽核)
438 或對其他機關協調【最大負擔2】。
- 439 3. 系統伺服器處理資料速度較慢，且時常有延遲之現象發生【設計缺點1】，
440 建議只保存5年內之資料，餘備份留存【改進措施】。
- 441 4. 在無人講解及說明的情況下，學習本系統各項操作與設定較費時，可增加
442 「導引說明視窗」進行輔助【設計缺點2】。
- 443 5. 系統內各項欄位選擇項目不足，例如計畫類別僅有「公共建設」、「社會
444 發展」、「科技發展」及「經濟發展」等4項，缺少「國防建設」或「國防
445 發展」等選項【設計缺點3】。

1 附錄八 訪談逐字稿 F

2 時間：99年2月5日（五）20:40-21:30

3 地點：研考會

4 訪談方式：當面訪談

5 訪談對象：研考會承辦人F

6 訪談人員：謝叔芳

7

8 問：兩年半嘛？

9 F：對！有權限什麼都有

10 問：所以妳在就是我們會裡面的角色是，妳身兼會裡的總彙整，然後妳又做這
11 個...(績效評估嘛對不對？全部)整個績效評估的...，整個院裡的彙整窗口。

12 F：然後整合、陳報什麼都是我。

13 問：太棒了，整合妳一個人就夠了呀！

14 F：幹麻這樣！...對呀！我是全部沒有錯呀！對呀！我也是主辦，我是我們處的主辦
15 啊！

16 問：妳是你們處的主辦？

17 F：對呀！我是我們會的主管呀！

18 問：然後妳也是全會的主管，然後妳也是妳的部會的會審嗎？這個也有會審嗎？

19 F：對呀！會審...我們是主審捏！我們是主審可是最後，我們也是研考呀，所以OK
20 啦！妳要不要寫審核啊？因為我們的確有會審啊！

21 問：會審誰呀？

22 F：就是像人事局、主計處是我們的會審呀！經建會、工程會...，人事局、主計
23 處是主審，可是經建會、工程會是會審啊！那所以我覺得你那裡要寫會審還
24 是審核，還是什麼。

25 問：審核吧！因為我看到別的地方，就是他們有別的全稱是用會審，因為應該是
26 計畫的部份，所以他應該是...

27 F：他會審一樣也是會出去呀！

28 問：對呀！然後我就以為你們這裡應該也叫做會審。

29 F：對呀！我們那裡也叫會審呀！可是...對...還是妳不要勾我的，妳懂我的意思嘛
30 吼。

31 問：我懂妳的意思。

32 F：那我這樣我算什麼？就不算會審了啊。

33 問：可是有人事、主計的這個...那也應該算會審啊！

34 F：對呀！因為人事、主計他們主審呀！

35 問：我想我們就用比較閒聊的方式好了。就先妳你講一下我計畫的目的好了。
36 其實我只是想要知道說...就是用很簡單的邏輯來想，我們要產生一個資訊系
37 統，就是因為它可以幫我們解決一些問題，那所以我們有了GPMnet幫我們

38 解決管考的問題，可是那我們今天有了這個系統，它改變了什麼？就是從原
39 本的工作到現在它改變了什麼？那也許它幫助我們做一些事情是更快的，但
40 是也許在另外也有一些事情可能是又更麻煩的。那我就想要知道說、分別想
41 要知道說，在哪一個部份它是對我們來講是節省成本的？然後在哪一部份它
42 又是增加成本的？那所以我的分析就會比較從成本的角度，那不管什麼成本
43 就是溝通成本、協調成本或者是...

44 F：時間成本。

45 問：對！然後或者是流程上的成本，這些...，反正我就是會把它視為是成本來分析、
46 來寫，然後所以我覺得我們等一下大概就先從，妳什麼時候開始做這工作，
47 然後跟妳的工作跟GPMnet比較有關係的地方，然後妳在每一個權限裡面，
48 妳分別要做什麼事情。對，用的過程先講。

49 F：我要講什麼？對不起我忘記了。

50 問：從接這工作，然後主要工作內容，還有...

51 F：我主要的工作內容...這我要怎麼講啊!

52 問：譬如說妳什麼時候開始來管考處啊!然後那時候做什麼。

53 F：我從96年8月來管考處，然後來管考處我就接績效評估的專案，那這專案是
54 研考會為主管機關，所謂主管機關就是從部會送上來，然後我們這邊先做初
55 步的主審，然後還有工程會、經建會他們會參與會審，然後到最後的協商會
56 議，最後在報院，那在這整個審核的過程當中，我們都適用GPMnet來處理，
57 就說部會不管是在他的系統上作業，或是他們送上來，我們在做審查的時
58 候，幾乎有90%的時間是用到這個系統。

59 問：那妳來之前，就是做其他的時候有接觸過這系統嗎？

60 F：有。

61 問：那時候這個系統就已經存在了？

62 F：存在。

63 問：那你有再接觸過，就說你業務更早的時候，沒有這個系統，然後後來有了這
64 個系統，開始做你的業務的這個階段嗎？

65 F：屙...如果有的話，可是不是這個子系統，而是其他GPMnet的其他的系統有。

66 問：應該是計畫部份嘛，計畫的那個部份。

67 F：應該是施政計畫的審核，就是那是更前端的東西，施政計畫的審核有。

68 問：對，可是我想不管是哪個子系統，它應該都算是...就是我們想要用一個資訊
69 系統來幫我們解決，計畫、管考這一類的事情。所以就是可以再繼續就是講
70 說妳後來來了這裡，然後做了什麼嗎？

71 F：我後來來了這裡，我剛才才講啊，就績效評估啊!

72 問：在每個角色，就是每一個你有的權限裡面，妳可能大概要做哪些事情？

73 F：我要講得很細嗎？就例如說績效評估一開始我先從...妳覺得我應該要用怎麼
74 樣的...

75 問：用正式的角色來講。妳分別要幹麻。

76 F：好，我們可能從主辦開始好了。就是基本上在那個跨年度之後，應該是例如
77 說我要九十九年一月一號開始，我要做98年的績效評估作業，那我在九十九
78 年一月的這個月份，我會先進去那個系統裡頭，然後呢把那個資料去做分派
79 的動作，因為我是主辦，我是管考處的主辦，那等到分派之後我還要...再來
80 我就是要把它轉成Word檔，然後印下來給我的相關同仁來做填寫，那當然
81 我自己也有部份要去填寫那個辦理情形。那填完之後我們再做彙整，然後再
82 陳核，那陳核完之後，大家還是要就是用轉入系統，其實我們轉入系統就是
83 用編輯器，在系統的時候用編輯器把它處理，那在我們研考會裡頭，各處室
84 都是像我這樣在處理主辦的工作。然後主辦的講完了嘛!再來我們就是要主
85 管，那我也是主管的角色，所以當各部會、各處室他們把東西在系統裡頭都
86 貼好了之後，其實我在主管的角色，是可以很輕易的把它...，就是它那個已
87 經做好彙整，所以我只要做一個Word轉換工作，我們的績效評估報告就會
88 出來了。那出來了之後，我們會裡頭等於是二月一號到三月七號這段時間，
89 會裡頭就要開始寫所謂的自評跟初核報告，那剛才我已經講了，在主辦的部
90 份大家彙整好之後的那份資料，就會成為我們會裡頭，我們長官會組成那個
91 一個小組，然後...

92 問：審查委員會嗎？

93 F：對!審查委員會，然後做整個的評估。那在那個會議裡頭，我們會決定各衡
94 量指標的燈號，或者是它那個辦理情形寫得是否恰當，或者是我們在系統裡
95 頭有相關的表報資料是不是正確，我們要在小組裡頭，把這些處理完，那
96 處理完之後，還是由我整個總簽到給我們主委，然後請他核定，他核定了之
97 後我就會再透過系統，把我們研考會的初核報告然後做送審的動作。

98 問：給院的總窗口？

99 F：給行政院，可是行政院所謂的行政院就是研考會，因為研考會是績效評估的
100 主管機關，然後透過那個系統之後就送上來，那我同時也是研考的這個角
101 色，那所謂的研考就是在三月的時候各部會就會透過系統，把他們自己的初
102 核報告整個送上來，那送上來之後，我也還必須做一個動作，因為各部會的...
103 應該是說行政院的各組室，或是經建會、國科會、工程會他們要去審核各部
104 會的...會不一樣，例如經建會他可能只是審核他自己的相關部會，或者是國
105 科會只是審科技計畫，所以我還要去做分派的工作。

106 問：可是這是部會為單位，為什麼他們會審計畫？

107 F：審跟他們相關的部會。

108 F：對!就是科技計畫裡頭，他其實應該這麼說績效評估這個系統，它其實是去
109 看的是整個機關的成效，那成效要怎麼表現？當然是由計畫來做支撐，那所
110 以我們看的東西當然包含計畫，可是還有更廣的，其實是成效，就是更上位
111 的，而不是說妳計畫做完就沒了嘛!是說你計畫出來的時候成效。

112 問：所以這跟某部份的資料會從年度的這個施政計畫，...

113 F：應該是說整個政府的施政管理是這樣講，就是中央政府會先請各部會，就是

- 114 訂中程施政計畫，然後再來中程施政計畫又落到年度，年度之後其實再接下
115 來，我們其實是...就是評估的資料是從年度轉出來的，所以這個是一整個體
116 系的。
- 117 問：所以你們去接得就是接年度的？
- 118 F：對!應該是說我們的資料是從年度倒過來的。
- 119 問：所以很多資料在系統裡面其實是轉來轉去的？倒過來倒過去的？
- 120 F：除了轉來轉去之外，還有就是我們可以在系統裡頭，各子系統裡頭去查到相
121 關的資訊。然後揭露部會可能想要隱藏的東西，可是我們是可以在系統裡頭
122 做資源的分享跟交換。
- 123 問：所以妳要花很多時間查資料嗎？
- 124 F：痾...當我們自己在審自己的部會的時候，因為我們自己我們研考會要審核部
125 會的評估報告，那我們是有分工的，那當然就例如說我好了，我自己也負責
126 交通部，然後環保署，然後...我忘記了。
- 127 問：就是一個人會分好幾個部會，大家幫忙看。
- 128 F：對。妳就要去做審核，那當然我們就會去查相關的計畫，那因為那個研考會
129 的分工是固定的，所以我們其實同時負責績效報告的審核之外，我們也以往
130 的每月都會去審核他們的計畫，就是也是在那系統裡頭「院管制計畫」，我
131 們也會去看。
- 132 問：是他們那邊嘛，就是○○他們那邊的。
- 133 F：他們的，然後最後到○○。這也是一線的嘛!
- 134 問：她是計畫評核？
- 135 F：對!阿前面就是他們嘛!
- 136 問：她是那個...就是那個執行情形？
- 137 F：他們從作業計畫...應該是說一開始選項作業計畫到執行情形，然後最後計劃
138 評核。
- 139 問：那其實東西是大同小異的吧!?
- 140 F：妳...應該是說那是過程性的管考，就是你過程裡頭
- 141 問：他們的是過程的？
- 142 F：對!在過程當中...成果的一個管考跟那個審核。所以我們那個資料，其實是
143 必須查詢很多，可是我們基本上還是蠻熟悉的。
- 144 問：可是跨部會的要怎麼在妳們這邊又另外...
- 145 F：例如跨部會的什麼？
- 146 問：計畫。
- 147 F：跨部會的計畫它還是會有主辦機關啊。
- 148 問：喔!所以你們還是以主辦機關的最後成效來，當作他的那個...
- 149 F：對!而且...妳要從計畫面切嗎？因為算同...假如說一個什麼十年長照計畫，他
150 們自己落到他們作業計畫裡頭，其實環保署...應該是說十年長照內政部有一
151 塊，他們那作業計畫寫得都是他們要做得，衛生署那一塊是他們自己要做

- 152 得，所以是沒有問題的。
- 153 問：還有經建會。
- 154 F：就是它其實雖然是一個大計畫，可是其他部會還是要自己主辦。
- 155 問：所以同樣一個名稱的東西在各部會可能有不同的(F：作為)，然後提不同的
- 156 計畫。
- 157 F：然後...對，因為他有不同的資源。
- 158 問：然後你們審得時候就是根據那個部，妳所分配到的那個部，他的...就是(F：
- 159 分工。)對，(F：然後去做處理。)然後他提得成效去看。
- 160 F：那你要交互查詢嗎？
- 161 F：有些如果有必要會交互查詢。
- 162 問：所以那你會覺得這系統的功能還...還不錯吧!?
- 163 F：就是在這個部份是好的，我們可以獲得可用資源是方便的，因為它還有什麼
- 164 生命網絡啊!各年度相關的計畫其實是看的到的。那那個績效評估其實也是
- 165 這樣看啦!
- 166 問：那我想知道就是...好，從不同的角色嘛，那我可以先從我們研考會的，就是
- 167 窗口這個角色來談好了。就是你剛剛也有提到啊，妳做了研考會的窗口，妳
- 168 可能還是要花時間去看，每個處室他們提供的資料是不是恰當。妳自己要去
- 169 做一個初審...。
- 170 F：妳說的是研考會的部份嗎？
- 171 問：對!先從部會窗口的角色來看。
- 172 F：會，是啊!我們要看應該是說那個是在審核會議的時候，我們是幕僚單位，
- 173 我們就要提意見。那如果在那審查小組裡頭、任務編組裡頭，他們也認為說
- 174 我們提得幕僚意見是OK，那就會做成決議。那當然...
- 175 問：如果妳用這個角色來看，妳會覺得這個系統就是給妳最大的方便是什麼？然
- 176 後給妳最大的不方便或是困難的地方是什麼？
- 177 F：妳是說哪一個角色？
- 178 問：當部會窗口的時候。
- 179 F：當部會窗口的時候...我覺得我最好的地方是，我可以在系統裡頭拿到很多歷
- 180 史資料，可以給各處室參考。可是我覺得最麻煩地方是，你要叫各處室的承
- 181 辦人，因為他們可能一年做一次，你要教他們去使用這個系統，我覺得那是
- 182 很麻煩的事，你或者他們給你弄錯了，那你還要去幫他做後續的處理，這是
- 183 我覺得很麻煩的事。
- 184 問：嗯!有，我有聽過別的...也是有聽過別的部會他們是說，好像很多人就會直接
- 185 跟他抱怨，然後他就要處理很多他們在學習上面的困難。
- 186 F：對!就是學習，因為它不是那麼常用，那很多時候又很急。
- 187 問：所以對你來講最花時間的地方，是在跟他們溝通嗎？
- 188 F：對。
- 189 問：那你可以想像如果沒有這個系統的話還是一樣嗎？

- 190 F：就是紙本彙整啊!不會呀，因為基本上那個溝通是屬於技術性的，操作技術
191 的問題，而不是業務承辦的問題，因為如果那個處室他要提那個資料，他的
192 長官是核可的，那就OK，我們不會有意見。
- 193 問：你們不會有意見嗎？
- 194 F：如果他們後來委員會討論過後叫他們這樣修，他們修了也出他們處門，我們
195 就彙整起來了啊，然後就陳上去呀!
- 196 問：所以通常你不太會就是針對他實質的那個...
- 197 F：那個在委員會議給幕僚意見的時候會有。
- 198 問：才會做。
- 199 F：對。
- 200 問：嗯，好。因為我自己也有一個，可是我們科長都會叫我說，她覺得他寫得不
201 夠好，她叫我去跟人家...叫人家改，然後我就打電話去，然後我就被一個人
202 罵，他說這東西我們部長核可的東西耶!
- 203 F：你們是什麼案子？
- 204 問：我們是傾聽人民聲音呀!他就說你們憑什麼要我們改部長核可過的東西。
- 205 F：對呀!我也這麼覺得呀!
- 206 問：然後可是我也不知道要怎麼說，因為是我們科長叫我去要的，而且那時候我
207 很菜，就是我還不知道要怎麼應對，就傻傻的被他罵了一陣子。然後我就：
208 「喔!」，然後我就說：「那你們確定要繼續那個的話，那你就這樣吧!」。
- 209 F：沒有，要是我可能會跟他講說：「我們並不是想要擋你，可是我們只是覺得
210 說，如果你們朝著那方面寫會更好」，因為...
- 211 問：其實他也...對!他沒有寫說他要解除追蹤或什麼的，他只是寫...他可能沒有寫
212 得非常(F：仔細。)對!或者是沒有把成效寫出來。
- 213 F：對啊!那就是我們希望你多寫一點成效，因為我們必須要給你...就是我們職
214 責所在是要寫管考意見，那現在我們長官有這個意見，那你們要不要改？那
215 如果你們不要，我們也尊重，可是我們到時候可能就類似意見會上去，那就
216 OK我只是跟你提醒。其實我覺得站在部會他們也很麻煩，是因為大家都用
217 講得，如果你正式公文給他，他就會改。
- 218 問：但是我覺得就是這件事情，其實也不是系統的問題啦!這個是你做這件工作
219 的本身(F：那就是溝通的東西啊!)，對!這個是這個工作它的本身就要的溝
220 通。
- 221 F：在系統裡頭其實就是技術面溝通，還有一個就是，系統會有很多的bug，因
222 為我們的GPMnet系統非常複雜，那個很多資料是倒來倒去的，那既然倒來
223 倒去一定會有出錯的地方，那個就會變成你又要去處理那個錯誤。就變成說
224 可能部會打電話給你，然後你要了解之後，了解是因為系統真正的問題，還
225 是部會的人操作有問題，我覺得在這整個過程當中，其實也是很麻煩的，就
226 是你要了解資訊系統然後知道錯在哪裡，然後你要把它除掉，甚至解決部會
227 的問題。

- 228 問：嗯，這是最花你時間的地方嗎？
- 229 F：對！在開始做審核的時候。這也是花掉我很多時間。
- 230 問：然後接下來我也有一個題綱。覺得你可以照就是上面的，提示的每一個可能
- 231 想要問你的問題，然後呢你可以就是想到什麼，你就說什麼沒有關係。就比如
- 232 說其實我們剛有提到嘛，你就是開始做這個工作，然後你在每個不同權
- 233 限，你有做過什麼樣的事情，那對你來講最花時間的是什麼事情？那其他還
- 234 有比如說你在學習用這個系統的時候，你有遇過什麼樣的問題？然後你平常
- 235 上線的時候的頻率？然後會裡長官對於用這個系統，他們會不會跟著你就是
- 236 一起進來看？還是怎麼樣？我想應該會比其他部會還好一點吧！？因為對於
- 237 其他部會來講，他們可能就是做這件事情的方式是沒有變得，就是他紙本的
- 238 東西，他都沒有變，他只是就是最後貼給你而已。
- 239 F：我們也是啊！我們基本上使用這個系統的人，大概是科長以下吧！所以其實所
- 240 有東西要陳核，還是書面陳核。
- 241 問：可是至少我覺得應該有主管會進來看吧！？
- 242 F：○○嗎？
- 243 F：我覺得還是會變成書面作業，其實一開始要做這個系統，最重要的就是為了
- 244 要節能減紙，可是還有就是讓公文減量，它的最大的優點應該是說它讓公文
- 245 減量了；可是它的另外一個缺點是它沒有辦法節能減紙，因為所有的部會的
- 246 長官們，他們還是習慣是看書面的東西，那所以我們所有東西其實還是要全
- 247 部印出來，然後全部作陳核。
- 248 問：那你可以還能不能想到類似這樣的東西，可能你知道這系統它建立的原本的
- 249 目的是什麼？
- 250 F：還有就是因為現在也不能說它不好啦，就是說當管考的東西越來越多的時
- 251 候，這系統上面子系統的東西就會越建越龐大、越建越繁雜，然後可是在繁
- 252 雜狀況下，真的對業務的進行是有幫助的嗎？我覺得這可能要畫個問號。因
- 253 為可能我們要花很多的心力是在處理系統的問題，跟部會的溝通上面是在處
- 254 理系統問題
- 255 問：而不是在業務本身的問題。
- 256 F：對！因為基本上業務本身是不會有問題的，就是他們各自權責
- 257 問：照原本的流程給妳。
- 258 F：對！然後各負他的成敗，這是沒有問題的，所以是在系統溝通上面。妳
- 259 問：那會變成一個問題是，因為其實你法定上你講我要網路化做這件事，所以你
- 260 這個系統也勢在必行，就是一定要有。那可是你真的就是在網路化的過程，
- 261 有沒有去達到那個目標？
- 262 F：那個你就會很難去判斷。然後你甚至...因為建置系統跟維運都需要很多的成
- 263 本，那這些是不是有達到所謂的...
- 264 問：效益有沒有超過成本。
- 265 F：對！就是因為其實它有很多工作是沒有變，它還是要印出來還是什麼，可是

- 266 你要整個去做維運或是建置都是好幾百萬、好幾千萬這樣砸的。
- 267 問：我覺得它的成果應該是，你可能可以跟別人宣示說，我做到這件事情。
- 268 F：還有就是在世界上，我們會說我們是電子化政府，因為我們有一個很厲害的
- 269 系統，我覺得在這個部分。那當然它存了很多以往的資料跟...就是我覺得那
- 270 個對於...因為可能以前在交接的時候，很多東西是會歸檔、會不見的，可是
- 271 如果全部在系統裡頭，它其實對於資料的保存...
- 272 問：其實我問到大部分的人，他們也都覺得資料傳承這個真的很好。
- 273 F：對!就是你可以查到以前的東西，那所有的東西都在系統裡頭，然後...
- 274 問：不會因為某一個人走掉，它就消失。
- 275 F：對!然後還有各時間點的紀錄。
- 276 問：然後說還有一個什麼關聯查詢，就覺得說可以让你很快的就是...(F：查到
- 277 你一些...)，可能需要的資料。
- 278 F：就是你資訊的來源是豐富的，這個是很好的。可是是否會達成原本要的節能
- 279 減紙跟公文減量，我覺得這個部分是要畫問號的。
- 280 問：那妳覺得它流程就是它不是有一些不同角色，然後什麼下一關是主管、然後
- 281 下一關是什麼，妳覺得它這種流程的設計，就是有沒有什麼好處或缺點？
- 282 F：這個基本上它的設計本來就是不斷的討論跟修改的，那其實這個也就是公務
- 283 員的科層制，所以我覺得它沒有什麼好或壞，它其實就是依據公務員的流程。
- 284 問：它對妳實際作業的時間有影響嗎？會更長嗎？還是就是比如說送審又退回，
- 285 會不會...
- 286 F：我覺得基本上...不會那個不會很長，可是我覺得主辦的...主辦的角色也不是
- 287 不能拿掉呀!因為...
- 288 問：他就是寫得人啊!
- 289 F：對!應該是說別的子系統怎麼樣我不知道，但績效評估的部分，我覺得是可
- 290 以把主辦的角色拿掉。
- 291 問：為什麼？他不是...喔!因為妳的主辦的資料是倒過來的，就是...
- 292 F：不是!不是!因為其實很多部會他們覺得在教各處室同仁，是很麻煩的事。
- 293 問：乾脆由一個人寫。
- 294 F：乾脆就是他們全部都是書面作業，然後整個彙整完之後，由那個窗口主管的
- 295 那個
- 296 問：彙整的電子檔嗎？
- 297 F：對!就是彙整電子檔，然後由那個...就是整個彙整完之後，由那個主管的
- 298 角色在系統裡頭直接處理、直接貼。所以我覺得主辦的這個角色或許是可以
- 299 拿掉的，在績效評估的部分啦!
- 300 問：可是對於大部會就不行了對不對？因為可能比如說警政署或者是移民署，他
- 301 不可能讓你這樣彙整吧？
- 302 F：還是可以呀!為什麼不行？還是可以呀!
- 303 問：可是他花更久的時間收集到所有的資料，還是你覺得沒影響？

- 304 F：不會啦!我覺得沒有影響啊!
- 305 問：那不就有系統跟沒系統也沒差。
- 306 F：沒有，在主管的這個部分，就是我覺得主辦是可以拿掉，主管我覺得是是要
- 307 有的。
- 308 問：應該就是就績效評估來講，應該是這樣。
- 309 F：就績效評估的部分，其他的部分我不清楚。因為你說好假如說，是警政署他
- 310 們也是整個弄後之後，...對啦!對於那種三級單位，因為他如果這樣他就必須
- 311 報公文嘛!可是如果他是透過系統的直接送審，他就不用報公文。
- 312 問：我那天問一個國防部的人，他就非常肯定啊，他就說因為他那個南部的單位
- 313 可以不用再報公文，就是可以直接在系統上，可是他們國防部就會有一個問
- 314 題，因為是軍網跟民網的差別，所以他會花很久的時間，就是說他要用民網
- 315 還要申請，這個是他們最大的不方便。對!可是排除這個他就非常喜歡這個
- 316 系統，因為他覺得有一個共同平台，而且他要報院的資料就一直在上面，他
- 317 不用另外在弄一個。
- 318 F：然後我覺得GPMnet還有一個部分，可是我覺得那個不是因為這個系統的不好，
- 319 就是你說的委外的服務，如果一旦數量變大的話，就是你那個部分是不
- 320 能沒有他們的時候，你很有可能廠商他就可以對你提出一些要求，你就會被
- 321 他給綁架嗎?那叫綁架嗎?就是當它所有維運的成本這麼高，我就是要漲
- 322 價。
- 323 問：你就沒有抗拒的理由。
- 324 F：你可能要抗拒，可是你可能付出的代價更大。我就不要給你維運呀!我另外
- 325 來找廠商來維運。
- 326 問：可是那接軌就會有問題。
- 327 F：對!在那接軌上可能花費的成本也很大。
- 328 問：轉移的成本。
- 329 F：對!我覺得這個是，這個或許不是因為這個系統，是我要找委外
- 330 問：是因為資訊化吧!資訊化的委外。
- 331 F：對!
- 332 問：才會有這種問題。
- 333 F：對，而且我們這個又很大，我們牽涉數十個子系統。
- 334 問：這是個問題是你的抉擇，因為其實大部分的人會覺得說(29M23S)當然是越整
- 335 合越好，因為你如果界接相容，你就可以互相就是資料互通，可是如果你這
- 336 樣子，系統越來越大就會，廠商就有一些無理的要求。
- 337 F：他或許不覺得他無理啊!就類似他就有更多的籌碼跟你談。沒有錯啦!這系統
- 338 最好是它資料的蒐整，然後還有傳承。
- 339 問：妳覺得它對於績效成果的呈現，比如說妳不是要轉檔嗎?妳要轉成一個部會
- 340 版本的報告，你覺得它對於你呈現你的作業成果，是有加值、加分的?還是
- 341 妳要花更多的時間搞那些欄位?然後妳要就是花很多時間去整理那些表

- 342 格？去呈現出妳要的就是其實跟妳可能沒有系統也是沒差別的？
- 343 F：應該是說因為我們的績效評估系統，已經運作了八、九年了，所以它是一個
- 344 比較成熟的系統，那妳剛才講得那個其實是，所謂的評估報告的格式的那些
- 345 東西，其實已經慢慢的修整且建置好了，所以不會有妳說的那個問題。就說
- 346 妳說的那
- 347 問：因它很制式了。
- 348 F：對！妳說的那些問題或許是在一開始的時候，可是它後來其實裡面的表報的
- 349 系統已經是很成熟，所以比較不會有妳所謂的那些問題，就是它你可能貼一
- 350 貼，然後轉出來的時候是OK的。只是說你的技術上的操作，如果不好當然
- 351 你會瘋掉，可是如果是沒有問題的就OK。
- 352 問：那你會覺得欄位很多嗎？如果你是身為主辦。
- 353 F：欄位很多嗎？這就是牽涉到政策了不是嗎？就是我們就是要叫人家填那麼多
- 354 欄位，那跟系統沒有關係啊！那就研考會來講，我們會認為這些欄位是需要
- 355 的，因為我要評估一個部會的好壞
- 356 問：妳就是需要那麼多資料。
- 357 F：對。或許那些還是不夠的。
- 358 問：好，那是妳身為研考會的總承辦人吧！？
- 359 F：對，可以這麼說，那部會他們可能會覺得很煩，因為他們不停在填差不多的
- 360 東西，在子系統填差不多的資料。
- 361 問：他們是有說比如說工程的東西，可能它報過我們的計畫，可是他又要報工程
- 362 會的東西。
- 363 F：所以他要兩邊填？
- 364 問：對！結果呢他們可能有些人，就是浮報那個經費的支出，或是報得不準，結
- 365 果兩個系統的算出來的不一致。
- 366 F：妳在錄音喔？因為現在組改要...就是我們未來會跟國發會...就是經建會一起
- 367 嘛，就是這塊東西妳要不要多寫一點。就是未來組織兩年後我們要跟經建會
- 368 整起來。
- 369 問：所以跟GPMnet有什麼關係？
- 370 F：當然有關係啊！因為我們現在是什麼各部會自己管，就像經建會他有自己的
- 371 系統，在做他的先期。
- 372 問：可是據我所知是，我們不是希望他們少用嗎？然後都來這裡查嗎？
- 373 F：可是經建會還比較小，工程會他的那個工程系統是很大的。它如何跟GPMnet
- 374 做整合，因為現在組改已經過了，那他那塊的業務很有可能未來會在....目前
- 375 還沒有詳談，可是未來在國發會裡頭，那個它可能也是業務之一。那GPMnet
- 376 其實最大的...以後最大的挑戰，或許是因應組改之後要怎麼整，還有各部會
- 377 不是也在整嗎？那GPMnet裡頭現在有的資料，都是用三十七個部會來來弄
- 378 的嘛！對！那以後這個部分要怎麼轉。
- 379 問：這個會變成比較後面的問題，因為我現在比較前面的問題是，我要先知道說

- 380 從沒有到有差別在哪裡，改變了什麼，然後增加了什麼。就是我要講得就是
381 資訊化的這件事情，然後它放在管考這工作，它可能時間上面是從很久以前
382 它沒以系統，到後來慢慢有，那妳的工作的內容或是成本增加了...？
- 383 F：我基本上因為做這個工作大概就這些系統，所以我比較沒有辦法回答，然後
384 還有我覺得那也不是系統的問題，因為以前的業務我覺得那就是跟整個時
385 代，就是現在公務員
- 386 問：這個是一種就是種趨勢呀！
- 387 F：對！他就是越來越忙啊！
- 388 問：可是我覺得從這裡應該可以去想得是，你的工作一定還是有一些問題，是需
389 要用這個東西來解決的，如果說它的產生沒有替你解決了你原本想要解決的
390 問題，那它的未來，它應該要怎麼做？
- 391 F：我覺得這個是決策耶！這也不是...除非妳去訪談宋副。因為這個就是決策啊，
392 就是機關他就是要說「我們就是要做這個系統呀！」、「我們就是要這樣處
393 理。」，那就算再難用，我們還是要咬著牙用呀！而且我們沒有能力說我不
394 要去用。
- 395 問：對呀！可是我覺得我至少可以講出一些，就是這裡面有什麼或沒有什麼這樣
396 子。
- 397 F：我們剛不是都講說它就那些東西啊！
- 398 問：對！所以我就把這部份把它釐清就好了。妳懂我的意思嗎？就我只要去釐清
399 說，它幫我們解決了哪些問題，但是它有可能產生什麼成本，反正一切我都
400 是用成本在看這件事情。
- 401 F：它幫我們解決了什麼問題...
- 402 問：就像妳講得就是歷史資料跟彙整啊，這一類的事情它可能是有幫助的，但是
403 另外一方面，可能你紙本的問題還是沒有解決，這個就是...反正就是我要呈
404 現的就是這些東西。
- 405 F：對啊！妳說得對！妳整理的很好！這樣就對了，彙整了。
- 406 問：因為我訪談好幾個人。
- 407 F：大家都這麼覺得，對不對？
- 408 問：沒有就這樣談下來，大概都是這樣。那比如說有一些特性的機關，比如說國
409 防部他就是很特別，但是他在處理一些機密的東西，這個可能就幫不上忙。
410 可是這個也不是他能解決的啊，因為密件的處理本來就是要有那套程序。
- 411 F：所以他們就軍網那就沒有辦法。
- 412 問：但是又要用另外一個角度來想，有沒有可能未來這個系統可以幫忙解決那一
413 塊的業務的問題。
- 414 F：我覺得比較難吧！
- 415 問：對！可是這就是一個思考方向啊！因為畢竟你希望妳要資訊化，而且你也認為
416 資訊化是一個就是勢在必行，要走得一個方向。那你就只能去想有可能讓它
417 更好的話。

418 F：我覺得這個GPMnet最好不要去...，因為一個好就是穩定，那如果你要把所
419 有的問題都解決了，那是不可能，你只會造成系統的不穩定，所以我覺得在
420 系統上面的，它當然要越來越好，可是它其實要有一些取捨，穩定是重要的，
421 對於系統來講。所以當它在發展的時候，例如他要加功能，或者是像妳講得
422 就是把國防部的那個問題解決掉，它是不是為了還有它的穩定性，我覺得這
423 是很重要的前提。

424 問：然後...那從第三題看下來好了。就是...好一路這樣講下來，工作負擔或是用
425 行政成本來看，妳有沒有大概的就圖像可以去講說有什麼行政成本是增加
426 的？

427 F：行政成本就是要教那個各部會的人去操作啊!因為他們大家工作都會有...應
428 該是說反正就是大家對這系統不熟悉。

429 問：可是妳的工作是一年一次。

430 F：對!然後還有就是部會也會更替啊!承辦人也會換啊!對呀!我覺得這些都是問
431 題啊，並不...因為有些部會承辦人他們如果做很久，基本上是沒有問題的，
432 因為他很熟。可是，總會換人啊!那你又要重新教，我覺得這是很大的行政
433 溝通成本。然後還有就是當...因為你系統多，你本來在系統上面就會有一些
434 bug，然後你還要去跟你的工程師做溝通，調成是你想要的，這也很多成本。

435 問：妳要改一個系統的功能，妳會花很多時間嗎？

436 F：那要看那個東西是難的還是...

437 問：那妳要上簽嗎？

438 F：是不用，可是要跟...應該是說看它那功能是新增需求，還是它其實是功能的
439 改善。那還有一個東西就是，我不曉得這是講它的好處還是壞處，就是你通
440 常自己在辦自己的業務的時候，妳不用去處理前端別人的東西，可是因為我
441 們在做這個系統的時候，有很多資料是從那個年度施政計畫，年度那邊倒過
442 來的，只要他們前面那邊的系統沒有處理好，我後面就完蛋了，我要去幫他
443 們收垃圾。

444 問：妳說資料有錯嗎？

445 F：資料有錯，或者是他們那邊在審核的時候。

446 問：那妳怎麼查的出來？

447 F：因為只要到我們這邊，我們還是要很多核定書面的東西啊!那你在系統上一
448 比對就是不對啊!那你就是要幫他們擦屁股，如果我沒有這個系統，我不用
449 去幫他，對!我就很倒楣，我其實有花很多時間在處理這些，就例如說他們
450 年度一開始的設定，它有些在系統以後，它值就是沒有改，可能在我們核定
451 公文書裡頭都有改，因為那都書面麻!可是那系統都沒有改呀!我就必須要去
452 處理啊!這就是我很困擾的地方，可是就是我們後端就有這個...，假如沒有這
453 個系統，根本不用管他們。

454 問：對呀!所以這對妳來講，有可能是系統給妳的負擔啊!

455 F：對!很大的負擔。

- 456 問：我大概想知道的就是這一種，就是這種類型。
- 457 F：就是我必須要去...可是也因為這樣子，我就可以了解我前面所有系統的...就
- 458 是應該說這個資料的邏輯是什麼？整個系統的邏輯是什麼？那也可以更方
- 459 便我知道說我要去查什麼資料的時候其實我是很知道去哪裡查，這系統邏輯
- 460 我很了解，這你也可以說它是一個負擔，可是反過來說你在需要的時候，妳
- 461 也是一個很大的助力。
- 462 問：應該說它有幫妳解決了前面，就是很多資料彙整，妳本來沒有系統做不到的
- 463 那些，就是妳要花很多時間去弄的東西。
- 464 F：可是比較起來我還是覺得它的壞處是大於好處的。
- 465 問：妳說花妳的時間擦屁股這件事情，我覺得是很大的困擾。就對於成本來講我
- 466 覺得是很...
- 467 問：因為妳要花很多心力去看，然後比對啊!
- 468 F：也是啦!然後還要去說「妳為什麼沒有用好!」去罵他。
- 469 問：也不會啊!妳人緣這麼好，沒關係。不會呀!我覺得妳人很好!
- 470
- 471 問：好，那這樣子的話，我想在我們研考會的角色應該比較不會有第六個問題，
- 472 就是說妳也需要去填其他部會的研考系統，應該不會有這個問題(F：不
- 473 會。)，因為妳本身的業務的特性。
- 474 F：因為我不是資管處，資管處是業務單位才有這個問題。
- 475 問：妳只是院的管考。對!因為像我問其他的部會就會有，因為他們是部會，那
- 476 你這邊是總的研考，所以妳應該不會有這個去填...。那據你的了解，像我們
- 477 的系統跟別部的部會重複填報的情況會很嚴重嗎?
- 478 F：一定會的啊!
- 479 問：那我們有特別...就是別人本來就有，然後我們還特地去增加那個東西出來，
- 480 讓人家需要再填第二次嗎?
- 481 F：我覺得妳不能完全說都一樣。
- 482 問：應該說大部分的計畫內容，或是...。
- 483 F：對，應該是說各個部會他會因應他不同的管考去加強，應該怎麼講啊...就是
- 484 同一個計畫在執行好了，工程會他可能會針對他的工程品質的查核的那一
- 485 塊，去特別做...去設計那樣的管考機制，然後叫他們填。可是可能在研考會
- 486 的部分他可能會...，就例如績效評估好了，我們可能會針對的是最後的績效
- 487 評估，然後叫他填，可是其實部會填出來的東西會很像，因為他就會開始描
- 488 述那件事是一樣的。

1 附錄九 訪談逐字稿 G

2 時間：99年2月8日（一）09:30-10:30

3 地點：法務部

4 訪談方式：當面訪談

5 訪談對象：法務部承辦人G

6 訪談人員：謝叔芳

7

8 問：就是...(森：深入一點。)對!那你不介意我錄音吧?只要清楚就好了。

9 G：沒關係，好。

10 問：真的嗎?謝謝。因為其實我這個訪談沒有別的...資料沒有別的用途，就只有
11 論文的部份啦!那我的論文最主要是...其實我是想要知道說就是我們有了一
12 個GPMNet的系統，來做我們管考的工作，然後他對於我們的工作...一般管
13 考人員的影響是什麼。

14 G：施政計畫本來就是我們資訊公開法，本來就是要對外說明的，讓老百姓知
15 道你們政府的績效，那好處就是說我們本身的施政計畫，讓我們可以參考其
16 他部會的施政計畫，在系統裡面我們可以去找到很多新的資訊，跟我們業務
17 上有關的，也不管是不是管考的機關，也可以參考其他機關的東西，也可以
18 對本身的一個業務上更進一步的了解，資訊也會比較直接，對於我們等於也
19 是再教育，我覺得這塊系統蠻好的。

20 問：我可以先跟你請教一下，就是你在用這個系統呀!就是分計劃跟績效評估來
21 分的話，你的權限有哪一些這樣子。

22 G：我們是這個主管部會的管考

23 問：主管?

24 G：對主管部會的管考嘛!

25 問：那你是計畫跟年度的評估都有嗎?

26 G：年度評估的是施政績效

27 問：對!績效。

28 G：這個我沒有做

29 問：績效沒有做?

30 G：沒有做!那我那天我才在跟我同事講說，其實這兩塊都是我們管考處在做，
31 其實應該跟綜計處這個東西應該是要把它整合，應該也要跟像國科會、跟工
32 程會，反正很多政府的施政很多相關性的東西、有重疊的東西，都應該把它
33 整合。都能夠用、都能夠直接抓進去讀取，就能夠它就直接在系統裡面，就
34 可以直接download過來，我覺得有一些我們...我做管考有二十幾年，有些其
35 他的單位好像我們管考機關研考會我們一直想要把它整合，然後其他的東西
36 好像他們不會...因為完全整合啦!所以很浪費資訊、資源的浪費

37 問：你是說譬如說工程啦、經建、國科不同部會的整合

- 38 G：對!應該整合，應該另外用你的管考系統，應該政府的東西就應該要一致，
39 只能分類別去考核，我覺得是這樣比較好。
- 40 問：那首先我可以先跟你問一下，你剛有提到管考年資大概有二十幾年，可以確
41 切的知道嗎？
- 42 G：我不曉得應大概...
- 43 問：大概二十年以上
- 44 G：二十年以上有啦!
- 45 問：那一直都在同一塊嗎？
- 46 G：對!
- 47 問：一直都在同一塊？
- 48 G：對!那我做管考有做那個專案管制嘛，以前根本總統、院長那一塊都還沒有
49 納入GPMnet裡面。
- 50 問：就是從沒有的時候開始...
- 51 G：就開始做了，你說今天我們這種GPMnet，以前是用另外人工打，再轉包以
52 前是很早的時候...所以我問他們，管考處的也說：「有嗎？」，他們不知道
53 這一塊，前面那一塊。
- 54 問：因為現在他們大部分的人可能年資沒有你那麼久
- 55 G：我大概都跟處長級、副主委他們都是一起的。
- 56 問：所以剛好...對!剛好就跟我想要研究的主題就非常的有關係。因為我就是想要
57 知道說，沒有這個資訊設備之前你們怎麼做，跟有這個資訊設備之後我們怎
58 麼做，他...你的工作的內容一定是有一個改變。
- 59 G：它以前是那種A3的規格，不是透過系統，就是我們都用紙本辦文，報研考
60 會，以前也不是像這樣子，以前是我們報什麼計畫，你們管什麼計畫，現在
61 整個好像是說，你們施政計畫跟預算在綜計處，他就已經在報短中長的時候，
62 在那邊就已經有了，他直接抓來管控要你來年度...，這是對的，計畫
63 預算都是綁在一起嘛!有計畫就有預算，這是這幾年來這系統裡面給這些行
64 政機關、執行單位，他們漸漸有的概念。我們以前在做管考就是有計畫就有
65 預算，預算計畫都是一起的，那他們以前是想辦法要預算，那要了預算不一
66 定會落實了去做嘛!所以我們這塊這個系統做的是...對我們管考人員是比較
67 輕鬆，也等於教育到我們少了很多口舌，因為很多人有教育嘛!
- 68 問：以前是就是說各單位然後用紙本，然後各別報給你？
- 69 G：對!然後我們在審核再報給院。
- 70 問：那如果說是都沒有電腦設備的情況，沒有資訊系統的情況，那都用手寫？
- 71 G：對!很累都用手寫!
- 72 問：那譬如說你彙整，那妳可能譬如說要摘整個部會的重點，也是...
- 73 G：對呀!都是這樣子呀!也用立可白塗掉不對的再重查、不對的再重新再會，那
74 個重新再用立可白、再重新再弄呀!就這樣子呀!很累呀!
- 75 問：那最早開始，就是說有管考這一塊呀!如果是以法務部來講，最早你們開始

- 76 就是可以用資訊化作業，是你們自己有一個系統，還是一開始就是研考會...
- 77 G：我都配合研考會，研考會該有怎麼做我就怎麼做，就是到用紙本到系統的，
- 78 一直用研考會那一套。
- 79 問：就你的印象裡面，你就是大概幾年前開始有資訊化？
- 80 G：資訊化就是...E化就是大概八十年嘛，七十九、八十開始通通E化的時候，
- 81 每個人都要用電腦來操作的時候，那時候開始整個系統就是都是這樣做，這
- 82 幾年比較說可以
- 83 問：是因為你也很上手這個東西嗎？
- 84 G：沒有我也不想退，（笑）
- 85 問：還是會因為你們有一個專業的...怎麼講其實做管考的是有一個專業的知識，
- 86 那你要知道你怎麼樣去呈現你的績效，因為長官他要的可能不是數量的東西，
- 87 而是要你呈現那個的效果，這個可能就是做久了才知道的真功夫，而且
- 88 你年資這麼久，你應該會經歷就是有很多不一樣新的同仁，有開始接觸這個
- 89 工作。
- 90 G：不一樣新的同仁這還要在等於在間接教育他們。
- 91 問：你們部裡面是會自己再另外教育嗎，還是...
- 92 G：沒有，平常就是說我們研考會有每年度開始有講習，我們都會請他們有新
- 93 的、沒有做過的，有計畫的話我們都會請他們去上課，那平常回來他們不一
- 94 定曉得，那我們在操作當中有問題，我就會跟他講，就是這樣的...
- 95 問：你們是不同的司都會有一個彙辦的人？然後
- 96 G：對，有一個窗口。然後窗口在去對他們，我跟這窗口講，然後這窗口在去
- 97 跟承辦人聯絡。這樣子就傳下去，不可能一個一個去太累了。
- 98 問：所以你在用這個系統，有沒有淡旺季之分？
- 99 G：沒有耶，我天天都在用，我天天都開呀！因為你現在你隨時上去看，很多狀
- 100 況你可以到內處看資料呀，那工作上需要寫什麼東西，你可以參考它的資
- 101 料，那還有一個就是專案管制的東西，現在每個禮拜電腦都追得很緊，很多
- 102 東西你隨時都要進去...幾乎每天都在開。
- 103 問：你是連那個追蹤管制你也要做嗎？
- 104 G：總統、院長那個都在做啊！那我現在...
- 105 問：你一個人嗎？
- 106 G：對！
- 107 問：耶！這樣子不會太多嗎？
- 108 G：不會呀！我們單位裡頭做最多的工作項目也要大概要二十幾項，因為我覺得
- 109 我精神做的來，我就發現我們的公文管理，公文時效管制，都是後面倒數第
- 110 二、三名，每個季報那個都我來做，我現在都一直在改、一直在改善，為什
- 111 麼我們後來那個公文為什麼都落後，主要是很多機關真的沒有落實、去管
- 112 控，只是做報表，那你要去找問題出來他們很多檢察官根本都不甩你，輪調
- 113 走了很多案子沒有結三百多天，我就再去抓緝案呀，結果就叫他...逼你出

- 114 來，就像管控一樣。你要什麼時候辦完，你要告訴我，我沒有給你期限，你
115 自己要給你自己期限，我就把這個案子把它清掉。我現在就是在做這種...功
116 德(笑)。不然他們不會重視研考妳懂不懂，他們討厭研考，你管那麼多，但
117 是我說沒關係反正我要退休，我要當義工我要把研考會這些、管制的這些制
118 度把它落實，那我不能沒有訂個東西，管考這個東西把它制度化，就這樣。
119 問：對呀!因為我看你好像不只是...因為我們什麼傾聽人民聲音也有你，然後上次
120 去上課也有看到你
121 G：你有要做的東西給我，我就做呀!
122 問：耶，你應該是有很多研考會的那個...
123 G：所以研考會的每個人都認識我啊!(笑)
124 問：所以計畫的部份就是主管而已對不對
125 G：主管審查。
126 問：那有會審嗎？就是譬如說其他部會。
127 G：會各單位是吧？我都用紙本去會，因為我不喜歡...
128 問：那譬如說別部的會來會你？有這個嗎？
129 G：喔!沒有其他部會
130 問：你們沒有？
131 問：那績效評估沒有？
132 G：績效評估不是我做。
133 問：不是你，喔，因為我想說，你應該是...
134 G：績效評估那個它的跟那個綜計處的那個短...中長程計畫、先期計畫一起在
135 做，一個人在做。
136 問：所以是分開的？
137 G：他做沒幾年，大概做三年而已，研考我們這邊沒有人想要去做。
138 問：那除了主管之外，你有想要做其他的嗎？主辦啊，還是...這個一定沒有啦!
139 就是...
140 G：主管審查咧有沒有？
141 問：主管審查...應該就是這裡。
142 G：主辦就是...這個跟這個沒有關係啦!主辦是那個專案管制才是主辦，我都希
143 望他們給我東西，我直接去做，然後在做審查，主辦跟主管一起做。
144 問：那你可以大概描述一下，平常就是怎麼做彙整嗎？譬如說就跟這系統有關係
145 唷，譬如說你做一個案子，你可能你怎麼去把各單位的彙集起來，那你是全
146 部都在系統請他們填給你呢？還是他們都給你電子檔，你自己去貼，還是怎
147 麼做，那你內部的話，你是要跟長官的陳核的這個資料確認之後，你才貼還
148 是...就是大概流程。
149 G：這個施政計畫不要說專案管制，施政計畫就是院核定要做管制的時候、要
150 列管的時候，我會請他們...OK每個單位給他權限、每個窗口給他權限，一
151 共有十幾個給他權限，像今年就有三十九個案子，給他權限讓他們直接...有

152 權限就讓他們自己去填，填完我就上去看，他確認沒錯就請他們送審，送審
153 以後就把它列印出來，列印出來就有關預算部份，再用紙本請會計事務、會
154 計單位來幫我們確認，那會計處那邊他就會跟承辦人去確認、去討論你的分
155 配預算，你的預算數年度預算數的保留款的這一部份，再做最後的確認。那
156 在這當中，我一面審查，一面請會計處再審查，不對就退回，退回就重新再
157 審，像今天還有一個99的還在退，退了好幾次，因為它分配預算都沒有辦法
158 勾齊，那就再退，那確認後我再回來，再看工作進度的這塊百分比，那還有
159 它的內容。

160 問：他會先填在系統裡給你看嗎？

161 G：對！我已經在看了，那預算那一部分就請他幫忙，那我來確認這一塊，沒有
162 問題的話再會簽給部長來核定。

163 問：所以你會簽的東西是從系統印出來的嗎？

164 G：對。

165 問：那你覺得系統就是說幫你就是轉資料的東西，你覺得符合你...就是要做一個
166 績效呈現的需求嗎？

167 G：那就核定以後再請他們就執行，還有那控管和自己再控管。

168 問：那你覺得當在系統裡面這樣改，一定會有改來改去嘛！

169 G：對！

170 問：那這改來改去會很花時間嗎？

171 G：還好。

172 問：如果比起是以前紙本的...

173 G：那當然好太多啦！而且我們自從正常化以後大概每個業務單位他們都有一個
174 窗口，他們會承辦人會變，但窗口也會變，但變得機率比較少，我們研考工
175 作就不會斷層，不會斷層我這邊就清閒很多就這樣子。

176 問：那你在用的時候啊，可以大概描述一下，你覺得最好或最不好的地方嗎？就
177 是有沒有什麼困擾，因為其實我...應該是說我要用一個成本的概念，去想這
178 件事情，那用我的想法我會覺得說節省了某一些行政成本，像從紙本減少，
179 這可能是一個成本，就已經減少了，那可能也有另外一部分是增加了你的成
180 本，可能是你要花比較多一點的時間，再確認這些資料有沒有填錯，如果用
181 成本的想法去想這件事情，你有可能幫我想一下，就是有可能的成本是什麼
182 嗎？

183 G：我們希望這個系統開發了以後，它有知管、知識管理的這一塊，它會主動
184 給我們資訊，就像我們在管控的時候，我們每個動作、退件或者是它送存，
185 都會會在信箱裡面，我們現在都跟信箱結合了嘛！我們要無紙化，要推動環
186 保，還有這以後公文線上簽核，以後都會進入這一塊無紙化的觀念，但是希
187 望它說能夠我們要的東西跟我們有關係的東西，它會直接從知識管理的地方
188 直接show出來給我們參考，就像直接mail給我們參考，會更...他會混合很多
189 我們需要知識管理的區塊對不對，不過要寄到或他還有什麼單獨的一個計

190 畫，或是什麼東西會有其他的連結的話的東西，那我們可以參考以前人家做
191 的東西，我們部會沒有做，現在正在做，我們可以參考人家做過的績效的東西
192 東西，等於給我們一個交易，讓我們可以用他們的東西，做個我們比較，可以
193 用他們的東西來審核我們的東西，你這個做得不好，沒有做到什麼一個標
194 準，管考本來就是一個能夠提升行政效能，對一個計畫的執行會更...比以前
195 人家做過的東西會更超越，那才有用，你不能這我關在我辦公室裡面，我自
196 己在想我自己的天空，我在做什麼、做什麼，但是你沒有超出人家該做的東
197 西，那政府就沒有進步。那我的意思就是說能知識管理這塊能夠容納...它本
198 來系統就有這知識管理，沒有人去用而已，

199 問：可能比較新，大家還不會用。

200 G：對！你能夠主動給研考那邊，或者主動給單位承辦人員，直接抓很多很多資
201 訊，不管你要不要，我就抓著丟給你嘛！那你一定會去看嘛！你會去看就等於
202 你有在交易的那系統的功能更能夠發揮，這樣才能達到那系統的功用呀！這
203 個..他的成本才夠嘛！不是這個在控管、控管、控管，那個填資料在退來退去，
204 這個沒意義嘛！可以連結，我的意思就是連結！

205 問：所以你覺得它現在這一塊還有進步空間。

206 G：還能夠開發。對！不要說我們去申請，那你沒有去上課知識管理的人，他
207 不知道這一塊，他不會用，他只...唉呀！你控管很煩，其實這個系統可以等於也
208 可以...就是教你，也可以讓你很多你要的東西，等於百科全書，就像人
209 家的出國報告一樣，人家有出國以前出國的人，今年再去出國沒有必要嘛！
210 你就浪費資源，我要讓它這資源能夠更多，能夠丟很多出來，還能夠摘錄很
211 多東西，直接給相關單位的人去看，我要不要沒關係，但是我一點我就會想
212 要去看，原來這政府的管控系統裡面，還有很多可以參考的東西，還有法務
213 部以外的東西，人家在做我們都可以...它直接給我的資訊，這樣才有用。當
214 然要開發更多有用的，不要只做管控，我的意思是這樣子。

215 問：那在你的經驗裡面，會常常有人跟你抱怨嗎？那一類的，譬如說你剛說它只
216 會管控我，可是它沒有...就是說提供我可能一些我可以參考的資訊。

217 G：他們不知道這一塊，我們以前上課我們會讓他們知道這一塊，但是他們用
218 的人不多，他們也不在乎控制，而且都是本位主義，像我們這邊都是「啊！
219 我學法，我只看法就好」，你懂嗎？那不像一般行政機關他會...部會去了解
220 其他部會，像我內政部有什麼東西，我治安的東西我就會去看他的計畫對不
221 對，不會呀！

222 問：所以他們抱怨過嗎？還是不會？

223 G：抱怨是管人太多，不是管考，你管這個要...

224 問：那會針對系統嗎？

225 G：但是他們系統很多的資訊他們不知道，管控還是有一個資訊系統

226 問：那他會針對這個系統來抱怨嗎？就說它不好用或什麼的。

227 G：他們會叫說有時候那個系統...很難進去，會塞車，還有就是說像我用專案管

- 228 制的部份，它說專案管制有一個時間，它就把你...你剛好走開或者是幹什麼
229 它就把你切掉，很...就覺得噁!中斷，就覺得很煩。
- 230 問：可是那個沒有存檔的話，它留得住嗎？
- 231 G：應該留得住，那因為我在做、在做、在做的時候，那我另外因為長官有事
232 情，再去開會幹麻，那你就放丟在那邊那我們那個畫面都是閒置，但是你等
233 下回來，再點進去它還是在那畫面是沒有錯，但是你要再做他就不讓你做，
234 因為你時間過長，它這個施政計畫這個好像還沒有這個狀況，我還沒碰到，
235 因為我都在審查，審查就審查大家...
- 236 問：不過我覺得這是因為你工作性質本身的問題，可能不是系統那個啦!當然它
237 可能...
- 238 G：不是，不是系統的問題啦!
- 239 問：但是它可能可以再給你更多的便利啦!
- 240 G：對啦!希望它能夠給我工作的便利，那很多碰到有什麼系統上的問題，我們
241 會叫他直接找工程師，我們不是能夠去處理的，系統有問題就是要去找工程
242 師。
- 243 問：那所以除了你以外，你有其他的你上面的長官會看過這個系統嗎？
- 244 G：我知道應該沒有。
- 245 問：應該...對!因為我問到大部分的人
- 246 G：他只看紙本
- 247 問：他只看紙本。
- 248 G：對!他紙本抓出來，我還要去摘他的作簽，我還要去摘他的...讓他看到呈現
249 他的績效，讓他看...內容他也不會去啊!
- 250 問：所以對你來講紙本還是少不了，就是陳核這一塊啦!
- 251 G：對!對!對!
- 252 問：就等於說你還是兩個軌道在走，一個是你報院、報研考會的這個系統
- 253 G：報研考會是系統在報的
- 254 問：然後你這個陳核版本
- 255 G：長官要紙本。要弄很多...
- 256 問：你要另外...還是很多嗎？
- 257 G：你在做評核的時候，不是它要你做評核報告也要列印出來對不對?那他有人
258 不相信它，我們還要去抓它的季報的東西，還要給他看，浪費!我覺得浪
259 費，我要讓大家能夠直接到系統去看。
- 260 問：可是部長不可能自己去系統看呀!
- 261 G：不可能!主秘就不可能看呀!所以我累是累，但是我做的已經很久了
- 262 問：對，像對我來講啊，這可能就是會是一個重要的可以表現的點，就是說你可
263 以去呈現說...
- 264 G：我這個東西，我要怎麼炒給你，你要什麼東西，我就做什麼給你看。
- 265 問：據我去問到很多人，他們也是覺得說這個紙本根本不可能減少

- 266 G：不可能。
- 267 問：這個可能變成說，我可以去...在寫得時候，就可以(G：發揮。)發揮這個點。
- 268 G：是我的東西我可以...你要什麼我就可以...，符合你要的東西...你跟我講你要
- 269 什麼東西，我就從裡面做什麼東西給你看看嘛!給我紙本的東西的系統
- 270 問：只是說紙本就是少不了，這是一個問題，就是我覺得是一個問題。
- 271 G：少不了，對!是一個問題。
- 272 問：因為你今天是要強調你要網路化，可是你的目的可能沒有完全達到。
- 273 G：那是第一層的問題，不是我們的問題對不對?。(笑)所以那個線上簽核也是
- 274 碰到這個問題，那個...副主委也將...我們是盡量幫你，那你一層要的話，他
- 275 要的話還是要印製一個給他看啊!
- 276 問：其實說真的這個...不管是這個東西的問題，或是譬如說公文，其實那個問題
- 277 我們也覺得最大問題是，上面的長官花了太多的時間在看。那等於說你要多
- 278 快，也不是你可以控制的，任何管考都會遇到，就是說這個可能不是我們自
- 279 己...因為這個體系很龐大，不是我們可以自己完全控制的。
- 280 G：對!沒錯!
- 281 問：那另外就是那你覺得它呈現的報表對你來講，你需要做別的加工嗎?如果你
- 282 你要做一份報告的話。
- 283 G：不用。就完全照它弄出來的，你就可以直接呈現。
- 284 問：那你會花很多時間檢查錯誤嗎?比起紙本的時候。
- 285 G：不會，一個畫面出來我就可以看了，那個轉軸一直看要相關東西我就可以
- 286 點開，還有很多東西，我要另外抓得東西做比較，一點就...它有連結
- 287 問：這樣不會太累?
- 288 G：不會，不會啊!
- 289 問：完全在電腦看?然後就是...因為多少總是會有一些可能填錯數字的時候，或
- 290 是它給你的紙本，跟他填上去的時候是不一樣的。
- 291 G：不一樣的話就...我發現不一樣的就把它抓出來給會計去做審核。
- 292 問：對啊!可是就會常常發生不一樣的...
- 293 G：我這邊倒不會。
- 294 問：不會?哇!那代表你們教育的很好。
- 295 G：因為我大概年度開始的時候就確認它的預算數跟它的分配數，那你就後面
- 296 就很好做了。後面她的執行就是它實際執行的那個數據，就全部給會計處確
- 297 認就可以了。對，做最後確認就可以公告了。
- 298 問：那應該其實是你做事的方法還不錯，所以比較不會有那一種的問題。
- 299 G：因為我在這個研考的領域做那麼久，知道應該怎麼做。
- 300 問：比較不會有問題
- 301 G：對!像我禮拜一固定...今天早上我回來，要去做那個總統的東西，月報嘛!就
- 302 直接去抓出來，直接就...，我都要他們...現在我們沒有行文嘛!我們都是用
- 303 email給他們窗口，什麼時候要報什麼東西，什麼時候要報甚麼東西，我直

- 304 接從裡面download出來傳給你們，你裡面要修改，就修改回來，我再審核，
- 305 我有新的東西我就直接，我就摘出來就直接貼在系統去。做事的方法...
- 306 問：所以系統對你來講不會覺得太難
- 307 G：是有幫助啊!不會
- 308 問：是有幫助?
- 309 G：對!但是很多業務單位，他們要去有計畫還是需要再教育，應該大家要都能
- 310 夠...怎麼說，都希望大家都夠上去做，這系統很圓融的道不是只有做廣
- 311 告，應該是這樣才對啊。
- 312 問：我覺得是學習的成本啦!就是說可能我對這系統一開始不熟，阿如果我新接
- 313 了管考業務，我除了要了解管考制度，我可能還要去學怎麼用這個系統。對!
- 314 可是我要學會用它，本來就是會花時間的。
- 315 G：所以他們有第一次碰觸到要計畫要列管，我一定請他去上課，他有基本的...
- 316 問：可是它只有年度上一次課啊!
- 317 G：沒關係，基本上課其他有問題，我們私下就可以電話聯繫，或者我們可以
- 318 再教育嘛!
- 319 問：那你有曾經電話，然後跟那個人同時在線上教他怎麼做嗎?
- 320 G：有!有!有!
- 321 問：那你會常要花這種時間教他們嗎?
- 322 G：不多耶!因為我們大概計畫現在都每個單位每年大概都已經正常化了，大概
- 323 業管單位都...業管單位每年都要列管，最少他們有一個窗口在，幫了我很多
- 324 忙。
- 325 問：所以你完全就只有主管嘛對不對?就也沒有說需要去填資料的這種比較...
- 326 G：專案管制有填，專案管制也是人家給我，我再填上去，我想在這邊做一個，
- 327 一個部裡面對研考會的一個窗口，要做到審查的動作，我可以抓過來貼，那
- 328 我再去摘。
- 329 問：你會去看說他填得是不是研考會要的吗?還是說...
- 330 G：對!對!對!對!，當然呀!不是的話我就會刪掉。
- 331 問：退嗎?你會退他們東西?
- 332 G：他給我的東西，我從裡面再來刪...
- 333 問：那萬一他給的不夠多呢?
- 334 G：不夠多再要呀!
- 335 問：就是會一直要?
- 336 G：對呀!對呀!
- 337 問：可是他會跟你說，我已經...我這個單位的長官已經看過了，就是這樣。
- 338 問：另外就是傾聽人民聲音嘛!對呀!那就可以比較一下，有沒有系統的差別。
- 339 G：所以傾聽人民聲音的那個好像只是...政策上的...
- 340 問：其實因為他是前院長的政策，那便成說話成是吳院長有點尷尬。
- 341 G：對那個轉換那個...

- 342 問：對!但是你也不得不管考，因為他當初是就是說有請大家規劃，那規劃完你
343 就是一定後續要去那個...，那我們就想說...阿大概今年這個週期過完就OK
344 了，那其實因為我沒有辦過管考，所以因為我們研展處嘛，但是因為又接了
345 一個要做管考的工作，而且我們又沒有系統，對。
- 346 G：所以很多你們...像行政院的政策很多都...有績效都可以...，像施政計畫、施
347 政績效，都能夠結合、混合應用在裡面，為什麼還要再做一個施政績效咧？
348 施政計畫的執行評核，就可以直接套進去，就連結在一起就好了，應該都要
349 能夠整合應用，能夠這個連結那個連結...，
- 350 問：可是它不一樣的是說，它好像是說...，它說那個績效是你自己部會為單位麻，
351 那你可能就是說要，你要看這部會整個年度整個表現，那可能跟你的單一計
352 畫，這個表現可能是不一樣的，那你計劃就是歸計畫管，那像傾聽人民聲音
353 它又比較不一樣的是，它是請你們規劃好幾項屬於法務部的活動，然後因為
354 我沒有系統，所以我那時候變得有點麻煩的是。
- 355 G：我在想說奇怪這個怎麼沒有系統，直接像那個專案管制，直接填就好了。
- 356 問：因為我們不是管考處。
- 357 G：那你要急，我這邊還擠不出來的時候，還有你們還有一個時間對不對，不
358 是馬上研考會管考處來今天發文明天就要。
- 359 問：我們會給一個時間啦!
- 360 G：那你有系統我直接就在系統裡面做，那你總要讓長官...陳核長官還沒有確立
361 後，我就先mail給你，那我...
- 362 問：所以對你來講你覺得有系統真的方便很多？
- 363 G：方便很多。不然你東西出不去呀，你那邊你們也會乾著急呀!
- 364 問：我覺得沒有系統最大的問題是，我那個欄位，你看我每個部會我就要全部都
365 調一次，而且我要表頭什麼一定都要一直檢查，就是不能有問題。
- 366 G：那系統就不一樣嗎？
- 367 問：對!
- 368 G：系統就直接丟進去就好了？
- 369 問：一樣的地方是說，其實我都要逐項看，每一個還是要逐項看，就算我有系統
370 我還是逐項看，
- 371 G：而且要去它內容有沒有出入。先做好再來看
- 372 問：比方說對我來講差最大的，是這個格式上彙整的問題，那你覺得咧？譬如說
373 你有系統做的管考東西，跟做傾聽人民聲音，你覺得差別...就是說花費時間
374 的差別，或是你花什麼力氣比較多這樣子，你有沒有...
- 375 G：當然是有系統比較好呀!現在我們都是mail來mail去，我弄很多東西給他，他
376 抓給我，那你東西來，我不一定...像傾聽人民聲音它不一樣呀，變成說它的
377 東西來，我另外再做個表格，我再貼進去、我再去調，就會浪費很多時間，
378 那你直接有系統，我就直接在系統裡面丟就好了呀!因為我是承主管業之主
379 辦，我就丟就好啦!

- 380 問：可是你系統退來退去會不會花很多時間？
- 381 G：不會呀！我點退件就退件，因為打退件，我再請他們趕快把哪邊錯掉，你要
- 382 再改，改好馬上點送審，你送審的話我我在忙別的，我再跳過來看，不一定
- 383 要到系統看，跳到那個信箱看，它就會跳出來，他連結嘛！信箱就有一個通
- 384 知，那我再跳進去系統看就這樣子。所以說我現在很方便，我不要退休，
- 385 因為我不可以退休，我要做到六十五再退好了，不過我現在應該可以退休...
- 386 問：對呀！你應該算資深，沒關係啦！組改還有一波。
- 387 G：那改完再退好了，幫他們改完再退，以後的話國家...國發會記得，哈哈...，
- 388 一樣這系統一樣會帶過去。對，應該要帶過去，因為國家的建設，國家的系
- 389 統。
- 390 問：不過它這樣...其實它未來就會有一個問題是，他規劃要怎麼把以前的資料三
- 391 十八個部會，你要怎麼重新切，
- 392 G：要怎麼切割；怎麼做整合。
- 393 問：你要讓那些人知道要去哪裡查資料，這個很難，這是一個問題。
- 394 G：這個是一個斷層，對！我有想到這個問題，研考會應該會想到這個問題吧！？
- 395 問：我不曉得。他們是說一定會有配套措施，可是就是看怎麼規劃吧！
- 396 G：這個不能斷層，這個等於一個施政的整教，不能斷層，不然斷層的話很麻
- 397 煩，因為以後...像我們比較單純不用整併嘛！有的併來併去的話，那我要要去
- 398 找以前的東西，那以前的部會併到現在這個部會來，那我計畫怎麼辦？
- 399 問：對呀！這個是未來的問題。
- 400 G：未來，那我們就不管它，反正你們去傷腦筋，我們只管配合辦理就對了。
- 401 問：所以對你來講，剛剛提到覺得系統可以改進你的空間，除了能夠教育訓練這
- 402 一塊...
- 403 G：教育以外，能夠知識管理這一塊，讓大家都能夠用得到。不一定我們像管
- 404 考的。
- 405 問：像你用知識管理查資料...
- 406 G：知識管理對業務單位或是承辦人員他有用呀！
- 407 問：他花很久時間嗎？對你來講？
- 408 G：我的意思就是知識管理，你應該也上過課嘛，知識管理就是我們系統裡面
- 409 管考，或系統裡面你要的訊息都可以直接上去抓嘛！我給它條件，它就會寄
- 410 給我。那承辦人員更需要這塊東西，他要更新的東西，
- 411 問：可以做規劃的...
- 412 G：對！可以做規劃的參考嘛！所以這塊不是只有我們管考人員，一般的承辦人
- 413 員、行政機關的行政人員都應該去用的到，要推廣這一塊，這系統才不會浪
- 414 費，只做管考沒有用。
- 415 問：因為這個...是我上次填的問卷，然後其實是我問卷裡面想了很多用這個系統
- 416 可能會有的...
- 417 問：我列了很多，你們可能覺得哪裡會花很多時間的，問你們是不是同意我幫你

- 418 們想這可能的問題，那比如說剛剛找資料、流程這我們都討論過了，那像檢
419 查資料出錯，你好像說過出錯率是不會這麼高的。
- 420 G：對！是他本身承辦人的資料寫的時候，送審的時候他們沒有經過相關的人員
421 去作確認，很多都是承辦人員去寫一寫，那主管長官也不一定會看，其實機
422 關的...
- 423 問：對呀！其實這個成本在你身上，你要看。
- 424 G：所以我就會退呀！像我在機關待那麼久，研考單位待那麼久，也知道整個機
425 關的這個政策走向。像我們也關心...民意關心，那我們部裡面有相關政策，
426 我們都要去了解，我們到部內自己網站去看，知道部裡面在做什麼事情、推
427 什麼東西，你要去知道才有辦法審查，審查他們這個單位的東西呀！
- 428 問：對呀！你們秘書室並不是直接的業務嘛，那你們等於是有一點幕僚。
- 429 G：對！那你要去了解很多東西呀。
- 430 問：那你會去查比如說所屬的嗎？
- 431 G：會呀！所屬的網站會去了解呀！那部裡面的網站呀...
- 432 問：那等於說比如說你一個年度的東西，其實你要...法務部也不小耶！它的所屬
433 很多耶！那你要彙整很多。
- 434 G：所屬...你的政策都在部裡面對不對？所屬的整個政策是在部裡面，所屬機關
435 是執行機關...
- 436 問：那他們也要上來填嗎？你們會叫所屬上來填嗎？
- 437 G：所屬填得大概現在施政計畫，所屬填的大概是工程工程比較多啦！那你政策
438 面的大概都在部裡面
- 439 問：那你們有可有同一個計畫是你們自己填的，然後工程那邊也要填嗎？還是說
440 看計畫性質？
- 441 G：沒有重複的，有重複的工程的話，就是有工程會那邊的那個工程標案
- 442 問：像有的會也！
- 443 G：它是整個計畫裡面拆開的、拆開的，它是一致的嘛！那我們計畫是...我們研
444 考會管控計畫是整個計畫、計畫名稱，那它一個計畫裡面有很多標案，工程
445 啊、水電啊、電機啊、土木啊，那邊暗示工程啊，是細一點的，但是他們的
446 工作檢討、年度檢討、每個月的檢討我都去參與，我會去聽，它的標案都
447 跟我的計畫管控都有關係，我去了解它的狀況、它的困難在哪邊，我會去了
448 解，我會去聽。
- 449 問：是不會有重複填報的情況？
- 450 G：不會！不會！
- 451 問：那會比如說你計畫裡面可能有一個小的...比如說小的工程，其實是你工程那
452 邊也要填的？會這樣嗎？
- 453 G：工程不是我填。沒有，我這邊的施政計畫是很單純的施政計畫，就是綜計
454 處的短中長...各部會報給他時後，他從那裡面去抓到，丟到管考處，管考處
455 就mail說這個要列管。

- 456 問：那工程是另外一個...
- 457 G：所以不會重複的，就是一個部的施政面是不會重複的。
- 458 問：那你有填過幾個部會的管考系統？你自己。
- 459 G：跨部會的我沒有。
- 460 問：我知道比如說經建會也有他的系統。
- 461 G：跨部會很多就是經建的計畫，像交通部、經濟部，他們可能有跨部會的...
- 462 跨縣市政府的，我這邊沒有我這邊是單純的。
- 463 問：那你比如說...應該我的意思是說經建會自己有一個系統，研考會自己有
- 464 GPMnet，然後工程會有自己的工程系統，你有遇過這樣嗎？就是...
- 465 G：沒有。
- 466 問：沒有？你都很單純
- 467 G：我這邊都是社會發展，我的很單純的社會發展，你講這個就是像經濟部啦、
- 468 交通部啦就會碰到，國科會他也要管、他也要填報，工程會他也填報，研考
- 469 會他也要填報，我這邊沒有，因為經建計畫
- 470 問：對!法務部其實的性質比較不會有這個。
- 471 G：對!我們的社會發展很單純。
- 472 問：除非你們哪裡要蓋什麼監獄才會用到，但是那可能是所屬的...
- 473 G：所屬的要執行，我們還是要控管，就是我們在這邊控管。
- 474 問：所以你沒有填過其他的系統就對了？
- 475 G：對!但是我知道那個狀況，我有去了解過了。像我們開協調會報我們可以了
- 476 解說，其他部會有碰到哪些管考上的困難。
- 477 問：那你花很多時間在做管考耶!就是你要知道很多，你要得到的資訊在哪裡。
- 478 G：你要去管考你要有很多的資訊，你才有辦法指責人家說，你這個寫不對要
- 479 退回去，像我早上還在催一個預算。
- 480 問：你說總統的那個嗎？
- 481 G：不是，施政計畫99的，還在退...
- 482 問：現在還在填對不對？
- 483 G：沒有，他填了，退了兩三次了，他的分配預算落差很大。
- 484 問：你覺得這是系統的問題還是...
- 485 G：人的問題，人沒有計畫預算的概念，隨便給你寫寫(台語)。你叫他去看呀，
- 486 不合理你就要退回去。
- 487 問：那你覺得系統穩定嗎？
- 488 G：施政計畫的系統穩定。
- 489 問：流量會太大嗎？
- 490 G：像有階段性的話，像在填報或是評核的，有一陣子可能系統會很慢很慢，
- 491 是用量多是不是？
- 492 問：對，我上次聽...
- 493 G：平常就比較不會。

- 494 問：因為我訪問過好幾個人，那有一個人他說，他有去轉一個報告，轉了半個小
495 時。他就碩那...
- 496 G：那我說沒辦法我就打電話給那個工程師啊。
- 497 問：可是它這是塞車，就是流量太大或者是說...比如說剛好那個人是大部會，他
498 的計畫很多，他在轉的時候就...
- 499 G：以前才有這個狀況，現在都沒有啊!
- 500 問：你是說沒有GPMnet之前嗎？
- 501 G：對!以前那個整個透過中控、電信丟包，計畫整包丟，就會大塞車。現在這
502 個系統不會了，系統我點一個送審就好了，確定我點個公告他們就看了。
- 503 問：可是你要轉啊，比如說我要轉陳核的版本，那個就要轉不是嗎？他不用幫你
504 轉成Word？
- 505 G：沒有呀!這個系統做。那個我一點點出來那個列印出來沒關係呀!但是我系統
506 裡面資料還在呀!確認以後我再點公告，不然我還可以編修，而且陳核後有
507 要修，我還可以作編修啊!編修完確定後我就點公告就好了，點公告快一點
508 打勾、打勾，'打勾就過了啊!就不能動了，它「歹謝」你們要動，我這計劃
509 已經公告不能動，所以填計畫要很審慎，不然沒辦法改。捺你按照規定要程
510 序要修正計畫，可以，照管考規定來修，那管那要點來申請，那可以。
- 511 問：有人跟你說過欄位太多或什麼的嗎？
- 512 G：沒有。
- 513 問：大家都是
- 514 G：還好，可以，能接受，該有的都有，看得懂，那個也都是經年累月，好像
515 每年都修、修、修，修到現在都沒修了，以前每個年度的GPMnet的系統都
516 會變動，都是我們平常碰到的問題會反應，他就在那邊調，他們掌控文書嘛
517 對不對，所以大概現在今年、去年來系統都沒有動嘛，以前都還每年都會到
518 年度結束的時候，新的系統都會有變動，現在都不會了啦，都正常了。
- 519 問：那所以這樣用起來看起來都沒什麼大問題，所以你覺得對於整體的資訊公開
520 有幫助嗎？
- 521 G：有幫助啊!本來這塊施政計畫本來就要公開啊，資訊公開法資訊公開要透明
522 嘛!讓老百姓也看的到政府在做什麼。
- 523 問：你是說比如說像你點公告他就出去了。
- 524 G：對!他們就可以看了。
- 525 問：公告是給誰？是他會貼到...
- 526 G：研考會他們後台是不是？讓老百姓可以點它，我要看哪個部會的計畫，做
527 的績效做得怎麼樣，可以上去看。
- 528 問：所以是有加速的嘛？
- 529 G：有，對!
- 530 問：那最後你可以...就是說總結啦!幫我想一下就是說這個系統它最大的優點跟最
531 大的缺點，可以好幾個沒關係。

532 G：就剛講的，缺點應該是沒有，我在用時缺點應該是沒有啦!但是就是希望能
533 夠整合，其他的管考單位都能夠整合來用這套系統，才不會它的開發的用
534 意。那就是還能夠剛剛轉換成那個知識管理的這塊的功能，能夠連結到能夠
535 讓大家一般...不要只有管考人員能夠用，也讓大家...或是做管考的、做計劃
536 的人，以外的人想去了解政府部門的一些施政的作為，都能夠用得到。這知
537 識管裡那一塊給很多覺得抓它系統裡面抓出來的東西，都能夠每個人都能用
538 得到，事務部門都能夠去用它那是最好，這樣才值得開發那個系統。

539 問：才能符合它的成本。

540 G：對!符合成本而且讓政府每個公務人員去用，不一定我要辦業務才用，我也
541 可以上去看，就像到Google一樣讓我想去看，讓人家有那種衝動「我想去看
542 什麼東西」，想什麼新的資訊，會想去看。

543 問：不過我想這個會有一點難度，是因為...

544 G：硬梆梆的公務部分的東西，哈哈...。

545 問：因為如果不是他規定你填

546 G：你不會想去看它。

547 問：對!

548 G：沒有誘因啦!

549 問：而且你沒有壓力，沒有壓力規定你說什麼時候要填完，你大概不會想，因為
550 你會想自己的什麼事情還很多，一般人啦!可能不太願意那個...這個他可以再
551 想想吧!就是怎麼去發揮這個功能。

1 附錄十 訪談逐字稿 H

2 時間：99年2月9日（二）12:00-13:10

3 地點：研考會

4 訪談方式：當面訪談

5 訪談對象：國防部承辦人H

6 訪談人員：謝叔芳

7

8 問：其實我的論文的題目主要是針對就是這個系統，從就是沒有到有，然後我們
9 開始在用它...

10 H：我從開始用的時候，用這個是用...我選用三年，三年多一點點，三年剛剛滿
11 而已。

12 問：喔!所以三年都有用？

13 H：都用。我都是做施政績效的，那其實我們施政績效，因為最主要是...使用不
14 方便。就是在我們那裡。

15 問：因為軍網跟民網。

16 H：對，因為軍網跟民網。我們手上...我們桌上用的電腦全部都是軍網，都是實
17 體隔離，我們當然也有e-mail的功能這些，可是就是只有內部沒辦法去弄民
18 網，每次辦民網我們就要按照相關程序去簽核，核定了然後才去用，我們當
19 那個自己在使用，那時候是用民網，可是民網還有很多擋火牆。

20 問：可是你填的話你也要申請嗎？填績效評估的資料。

21 H：要呀!也要申請去使用民網電腦，我要去簽告訴長官我要做什麼事情、要使
22 用民網。

23 問：那你使用的頻率呢？

24 H：就是我講的，碰到業務才會去做，像有幾個時段那就是它系統開放的時候，
25 通知說做施政績效的時候，我要去做分工，而它那些衡量指標的東西我要去
26 分工、去分業管單位，這前面要做，然後就是他們這一月三十一號以前，他
27 們各單位的自評上去之後我要去做一個簡單的彙整。有些有缺漏的或什麼，
28 或者是有些登入不上去的，我要幫他把資料放上去，在一月三十一號以前。
29 那另外就是在三月七號的時候，我要把東西都丟上去，這個是這段施政績效
30 這塊。那另外一個就是做民調的，民調的也有嘛一月就是上傳那個計畫摘要
31 表的報告摘要表這段，平常就這兩個事情。

32 問：民調是本來是不知道為什麼是被放在追蹤管制，可是它後來GPMnet的設計
33 的時候，它好像沒再被放進在GPMnet裡面。

34 H：你們後來是給它弄到一個資料庫裡面就叫我去登入呀!倒沒有再用到那個你
35 們另外要求的GPMnet上面

36 問：對!沒有!

37 H：就我的業務接觸，就這個兩個事情會用到

- 38 問：我們會裡的東西的系統
- 39 H：對!就兩件事情會上到民網去用。那GPMnet的東西就只有施政績效。那還有一
40 種突發狀況的事情，就是這個可能有些單位的增減，我必須給它重新的申
41 請帳號密碼，會去做這個你們的權限控管的那段，就會說像98年我們策略績
42 效目標裡面的業管單位增加一個軍醫局，可是99年又沒有軍醫局，所以98
43 年當初做的時候就增加了軍醫局就要去設進去，那現在到時候99年的時候軍
44 醫局又要拿掉，它又不在裡面。
- 45 問：大概就是這樣？
- 46 H：大概就是這樣。其實我們用的頻率非常少，那其實就像你們有的時候...我們
47 相關業管都會跟他講，你們如果說有什麼這個郵件要通知我們的時候，你光
48 用那個政府通知的那個沒有用，因為我們沒有人在看，你一定要用電話告訴
49 我們說，上面有訊息要我們注意我們才會去看。因為我要另外申請才去看，
50 不像說「耶~我有那個郵件寄給你耶!」你還噠噠噠你可以看。沒有，不一樣。
51 我這邊簽完要給副處長看，要給處長批核，批核了以後再去登記，時間才過
52 去
- 53 問：因為我們太習慣都用Email通知
- 54 H：Email這我們都了解，我們自己在軍網上我們也有Email，也會通知人家，或
55 是那個MSN就直接點，也都可以做，可是跟軍網、民網是另一個...，那我們
56 就沒辦法像說通知什麼事情的時候，馬上可以看到訊息，你們不來的時候，
57 像我們有時候想到的時候，或是人家打電話來通知我們的時候，我們去看那
58 個經常那個Email裡面一串拖拉庫都是過時的訊息，可是那通通都沒人看過。
- 59 問：嗯，這個是國防部比較特別，就是比較跟其他的...
- 60 H：這沒有辦法，因為你沒有通知我們，我們不會去看，因為我要申請手續什
61 麼很麻煩，不像說想到我們隨時點，我們沒事的時候就打開來看，沒辦法。
- 62 問：那可以跟你請教一下就是，這個績效評估的部份，你只有這個嗎？只有主管？
63 那你有主辦的功能嗎？
- 64 H：有。主管、主辦都有。
- 65 問：你自己也要填業務的東西？
- 66 H：對呀，因為後續彙整的時候是從我這邊去彙整，因為三月七號以前要登入
67 完，要丟出來送到研考會，這件事情是我要去做、點的。
- 68 問：那你有會審過嗎？就是...沒有？
- 69 H：你講會審的時候通常應該都是中長期個案，
- 70 問：對!就是跨機關。
- 71 H：我講跨機關裡面中長期個案，因為那個是一位我們那個專門委員○○○專
72 委的案子。他會做他是做會審的案子，可是他有沒有去上網去做這段我倒不
73 清楚，那通常的...因為通常都是院裡面有打電話通知，他說有什麼案子，然
74 後他去找了那個案子，然後去會驗單位去做審查，我不清楚，因為我只知道
75 有這個事情，可是我不知道細節。因為像之前有幾個案子，我那時候在旁邊

76 有碰到的一個，好像是軍犬的案子，痾...不!那個犬舍案，好像是那個基督犬，
77 好像是要跟我們我們台中地區要一塊地作訓練宿舍之類的，然後跟海軍有關係...
78 不是跟國軍有關係，那是原先國軍軍犬用的地方，然後後來好像沒有再
79 用了，然後海關他們要捉的那個緝毒犬還緝私犬的要用那塊地，然後那個案
80 子有過來。另外一個就是海巡署他們要那個碼頭的事情。因為我有看到在辦
81 理

82 問：但是你自己是沒有那個權限？

83 H：沒有，我沒有。我只是在...因為在旁邊聽專委講或是知道這個事情，他們聯
84 絡海軍或是什麼時候，也會透過我去找海軍的誰，那我會跟他們講，然後我
85 會知道這個事情。

86 問：然後那我們可以從...因為你有兩種做這件事情的權限，那你可以分別說一
87 下就是不同角色的時候，你要做什麼事情？

88 H：我在這邊主辦在做的時候，原則上就是他們自評完上來，因為我自己也要
89 去做...變成國防部的施政績效報告，所以說那段我也要去，因為他們的東
90 西只會做自己的那部分。

91 問：對呀!可是你有這個權限應該...你有主辦人的權限應該是..

92 H：所以說我自己就要再去加...再去加他們的東西，除了他們有他們自己的部分
93 外，我還要去加才會變成國防部的施政績效報告。

94 問：所以你要幫他們寫嗎？

95 H：不是。他們的部分有缺的部分，因為像...

96 問：那你就跟他們要資料就好了呀!

97 H：對!原則上是要資料，可是有些你後面端出去的時候是我端出去的，不是...
98 譬如說像戰規司他會寫他的新國軍那一段，可是新國軍後面有些東西去跟相
99 關單位聯結的時候，他就不會去寫他那一小段，那我這邊丟出來的時候是代表
100 部長送出來，他那邊只認為他戰規司他去弄他自己那，那我不能這樣子送出
101 來。

102 問：所以你要一個整體觀點？

103 H：對呀!那譬如說戰規司裡面，他們弄...我是打比方精銳新國軍他們有講到投
104 資建案的事情，他們只講到建案程序那一段，那可是像上次監察院...痾是審
105 計部還是監察院...審計部好像，他就要求你要把執行的現況東西要加住進
106 去，可是我們當初我們列的衡量指標的東西，只是列的事計畫作為，所以我
107 只是在戰規司的業管，他只講說我按照建案程序去做投資建案，都簽奉核定
108 你做的細分頭綱這些作細分頭綱、總工、分工，這些通通弄完它程序就完成。
109 那審計部要求說，你這邊是計畫作業的喔，你那個你後面年度那個年度執
110 行，可是年度執行就...他當初的題目叫計畫作業，你講到年度執行，跟這個
111 其實是不太搭在一起的，那審計部又要求要做，可是戰規司那邊他又只做他
112 那一段，因為他只管到這一段，那後面計畫作業，我們又就因為○○○他有
113 做軍事投資管考，他年度裡面做得查證案裡面，就有做查證的結果，就是各

114 案部列管、自行列管案，他的這些狀況實際上哪些按照這個...我們的那個績
115 效作業手冊裡面有評是甲等、優等、乙等的這些，按照評等的東西我就把執
116 行成果，它評出來的東西再附加進去，那個就又完整。我就會做像這樣的事
117 情。

118 問：這個是你原本應該做的嗎？

119 H：不是有沒有誰要做呀!是要有人做呀!因為戰規司他的衡量指標，他講得很清
120 楚他寫得東西叫計畫作為，你說叫他去做他不會去做，那可是我們研考會做
121 彙整的東西出來，我是代表國防部出來，那我知道有這個事情，今天除非說
122 我不知道，那我知道有這一段我當然就會把它加進去，那加進去這段誰加?
123 叫戰規司他不會去加呀!那我就要把它加進去呀!

124 問：我想就是說這個情況，應該是說不管有沒有這個資訊系統都會存在的問題
125 嗎？

126 H：對呀!所以說跟這個倒不會有什麼關係。只是說就我業管理面去做這段的時候，
127 你請人家提供資料，他只說我知道的事情是一二三，可是在我的身分裡
128 面，我知道除了一二三後面還有四五六，那你找他，他不會給你呀!他只說
129 我管到一二三。

130 問：所以你有主辦的這個功能，純粹不是因為你有業務在身上，而是你要幫他們，
131 可能...

132 H：對呀!有些欠缺的東西我要幫他們補上去，

133 問：可是它不是也有權限控管說你是分派給誰?那誰...

134 H：對!分派給誰，可是他不會去做他那一段，我要講得事情是他只會做他自己
135 的那一個

136 問：這樣你會有權限可以填嗎？

137 H：對呀!所以說我當然可以填呀!所以說我權限控管我把我自己的權限要加進去
138 呀!我就可以做好。

139 問：喔，那我知道。

140 H：因為權限控管可以在我手上做，所以我當然要加進做，我不做的話...應該怎
141 麼講，他如果說除非他做得事情、他講得那些東西是我不懂的事情，他說一
142 二三那我其實只有照本...你怎麼說我怎麼做，就一二三出去，了不起說旁邊
143 有枝枝葉葉的我幫你剪一剪而已這樣上來，那如果說我知道一二三是不完整
144 的，四五六...那尤其是又是○○自己在管，我們辦公室裡面有人在管的，我
145 當然就把它自己加進去，因為我知道這是完整的。

146 問：那你可以想像一下，就是有系統跟沒有系統...

147 H：有，差很多。

148 問：那你工作有差別嗎？

149 H：有呀!差很多呀!最起碼民網這樣子Download下來最起碼會通知到各業管，因
150 為有一月三十一號的時間壓力給他們，他們最起碼之前要都要通通進去呀，
151 不管怎麼樣他們東西都彙整進去了，我就我東西去看的時候，它最起碼有東

- 152 西在裡面，我要修、要什麼我方便很多。
- 153 問：假如是紙本的話...
- 154 H：對呀!那很慘呀!我要弄過來、要重新弄就是要一塊一塊去整，那他們那邊是
- 155 已經把一塊一塊放進去了，那有差很多。
- 156 問：那就是彙整資料的功能。
- 157 H：對呀!會很方便呀!只是受限就是我們國防部民網，如果說我們實際上的桌上
- 158 是用民網這樣的話，那就真是太愉快了。對!所以我可以想像各部會弄這一
- 159 塊是比我們輕鬆很多，因為他們直接這樣做咚咚咚...直接在這種很快，那因
- 160 為我們又透過軍網，又透過民網那邊那樣其實有些麻煩。
- 161 問：可是其實我訪談下來，就是我覺得好像反而就是國防部，你們對這個系統是
- 162 比較正面肯定。然後...
- 163 H：對呀!我認為是OK的呀!很好呀!
- 164 問：其他的機關還是...就是說...應該是說使用上還是有有一些...
- 165 H：可能因為他們接觸的...應該講說他們接觸的非常頻繁，他們可能有一些我們
- 166 看不到的地方，那因為我們接觸的很少，所以說因為只有說實際上有用到業
- 167 務的時候才會去用，或者說你說像我這樣一年，幾乎才用這段時間而已，
- 168 問：那你...應該是說那你開始學的時候，你會覺得這個系統學習上面會很難用
- 169 嗎?
- 170 H：蠻麻煩的，那都是一路一路每一個問題這樣一路一路撞出來的然後要打電
- 171 話一直問(問：就是要有學習成本)，要花時間上去呀!尤其是因為我想重點就
- 172 是說甯，因為我們在那邊不方便的是都要申請去用民網，我今天如果說是自
- 173 己在那邊去弄，你想到時候就是去Try那個系統，你就會去試它，你會知
- 174 道哪邊怎麼用怎麼用，你今天不會兩天、三天，你可能一個禮拜、兩個禮拜
- 175 你就已經很熟悉了，可是因為我們每次弄我不會在我辦公室弄，我弄完以後
- 176 我要到另外一個辦公室去弄，那你很多手上的東西你又沒辦法在那裡使用，
- 177 因為你沒有資料進去，你可能資料進去的東西，我們要如果說要今天如果說
- 178 是正式簽奉核定那個資料要進去電腦，我要把資料簽奉核定完之後，要放到
- 179 那個...拇指碟裡面，那拇指碟還不是外面的拇指碟，那還是要軍用的拇指碟
- 180 問：為什麼資安的要求嗎?
- 181 H：對!資安的要求。我們那拇指碟上面是有指紋控制的，而且都還要特定的人，
- 182 我們有兩個吧!一個業管的陳參，還有他的職務代理人。我們那個...我是講正
- 183 常程序，然後他去把...我要把我的資料用軍網寄到他的電腦裡面，因為我們
- 184 那邊都已經拔掉了，就沒有插槽可以用，哪要把你的資料要寄到這個資訊的
- 185 資訊官他的電腦裡面，他那邊的電腦才有插槽，然後他從那邊去拿，我才要
- 186 去簽一個借拇指碟的(問：登記)登記，簽奉長官核定說我要用拇指碟要儲存
- 187 什麼的資料，到時候要把資料連上網的、民網的東西告訴他這個資料要用到
- 188 哪裡去。那拇指碟拿了以後只有那業管陳參拿著那個才能去查、去做輸入，
- 189 輸入完之後拆開把這個再把這個放到電腦裡面、民用電腦裡面，再去轉用拇

190 指碟去轉，轉完了以後我才去上網去使用民網。所以說這個是我們受限的部
191 分，那如果說今天是在軍...是我們桌上直接民網去做，我認為是會是很方便
192 的，那我們受限就是因為我們使用的機會沒有這麼多。

193 問：可是我可以想像到有可能會產生一個情況，就是假如說你可能請很多所屬單
194 位來填，但他填一填他...就是總是資料會有不是那麼正確的時候，這樣對你
195 來講不是就要花更多的時間？

196 H：我要去整呀!所以說他們的東西...我們簽奉完核定的東西是我的版本，他們
197 當然...我當然會做一些修改，最後我進去的時候我就會...簽奉核定我就會把
198 他資料的東西全部覆蓋成我的資料，所以我一定會框我自己有主辦功能，我
199 倒時候就把它...它那個地方資料進去的時候，我是因為...會因為研考會要求
200 一月三十一號那個資料要通通都上去，所以說那些東西先不管，那些東西只
201 是他們資訊報告東西先丟上去，最後我簽奉核定時後，我會把我簽奉核定的
202 資料全部覆蓋在他們上面，然後用主辦去點丟出來。

203 問：如果是一般我們這樣子在做的人，應該會覺得這樣很麻煩吧!因為其實...

204 H：可是因為這個我最起碼少紙本送呀!我少紙本送呀!我直接上網去點...

205 問：因為他們都已經填了，然後...

206 H：那沒有辦法因為填的東西跟最後出來的東西不一樣呀!我們可以講他們...掛
207 得時候是掛我們部的研考會出來，然後是用部長批出來，然後他們出來的東
208 西是各業管單位的，他們可以這樣炒完就這樣一盤青菜丟上來，可是我這邊
209 端上去的時後我就要把青菜往中間集中，那旁邊那個沾到盤邊沿東西我就要
210 把擦乾淨，對吧!然後才端上來。

211 問：你這個應該是在你們這個有限的限制之下，比較不會出錯的狀況。

212 H：對!我比較能夠控制的地方去做得事情，那你說他沒有牛排進來，叫我烤個
213 牛排出去我烤不出來。那可是他最起碼牛排過來，那我可以盡量去做，那你
214 說他沒有馬鈴薯切比較大塊，那我可以在旁邊幫他切小塊一點，這就這樣。
215 那他們只要有資料來，能夠修的東西盡量修到長官OK出來，那所以說我會
216 有主辦的功能去要求自己要做。

217 問：那像你們部在其他所屬呀，他們學...因為不是也會有輪調嗎？

218 H：那更痛苦!那更痛苦!

219 問：對呀!那如果說兩三年換了一個人

220 H：經常一年就換人

221 問：那他可能要學習，可是他找不到人可以交他啊!他又不是說今年上完課就可
222 以...

223 H：沒有辦法，這國防部使然，就是這種型態，我也沒有辦法，我也很痛苦。
224 那我們每年...

225 問：那會有人抱怨嗎？

226 H：抱怨是我們在抱怨，他們抱怨只是抱怨給我們聽，我們到時候又要最後丟
227 出去東西是代表國防部出手，他們那個地方只是我們家裡的事情。

- 228 問：那有人會跟你說：「啊我實在是不會用...」
- 229 H：沒有，一定要強迫他用呀!一定要跟他講，我告訴他怎麼用，他一定要去用
- 230 呀!對!反正去試一次兩次，不行的話我們以前弄得戰規司專門委員弄不會的
- 231 時候...我說你把電腦開了後通知我，到時候我過去那邊，我可以告訴你第一
- 232 步、第二步的地方後，譬如說他要登入那個衡量指標得結果上去，我會告訴
- 233 他第一個衡量指標這樣做，後面二三四五你要自己做呀!你不能全部讓我做
- 234 呀!
- 235 問：這種情況會很常發生嗎?
- 236 H：還好，反正一年就這麼一次嘛!一年才一次，喔，那個○○他更慘，他那個
- 237 更慘，我們還好的是說我手上管得這個業管單位喔，那都是部內單位，國防
- 238 部的部內單位，譬如說戰規司啊、總政戰局啊或者是人力司等等，主計局都
- 239 是國防部這一塊的，就是我還搭到總統府後面那裡，或是我們那個忠愛營
- 240 區，這兩個地方的單位了不起比軍備局跑到水源地區
- 241 問：為什麼你們主要業務都只有集中在這幾個...
- 242 H：不是，就是策略績效目標的列管都是在我們國防部的部本部跟參謀本部單
- 243 位，只有在這些單位，那可是○○的單位都有到各軍司令部那就慘啦!那就
- 244 很遠了，然後他們那個換的更頻繁，司令部裡面的陳參的汰換會更頻繁，有
- 245 些不到一年就換，那在國防部的單位，高司單位還比較好，像我手上的今年
- 246 好像換了兩個，已經也三分之一了，那其實狀況都還好，而且我手上不到十
- 247 個承辦人，他...○○的很慘，而且他的頻率又做得很高，有的案子是幾乎每
- 248 月要弄的。
- 249 問：頻率嘛!然後再加上你們的這個組織的結構，他可能會有更多分枝的單位要
- 250 來做這件事情。
- 251 H：對!因為為他只要參與的人越多，工作的頻率越高，他必須要投入更多的心
- 252 力。
- 253 問：然後又頻繁的調動，然後我就在想，這樣會不會就是增加他學習...就是同仁
- 254 在學習的成本?(H：會呀!)就是我的一個想法是要比較它，有這個系統跟
- 255 沒有這個系統分別的好處跟壞處是什麼。然後...
- 256 H：可是如果說...其實應該講他們...國防部裡面接觸到這塊的東西，我自己的想
- 257 法...其實我們還不是很習慣於使用這個線上教學，其實他對於故障排除什麼
- 258 東西，他都在我們施政績效裡面，他都有這些東西，可是那種線上作業的這
- 259 種排除作業手冊的東西，跟你直接告訴他的，他看著這樣子演的喔，其實效
- 260 果不同。我們還是...我覺得接觸的同仁裡面，大部分都還是習慣於這個面對
- 261 面直接操作的教學，然後跟線上的這些排除障礙手冊這樣去做的，還是不習
- 262 慣。(問：它那個是Word的東西)它上面有點那個...Word怎麼樣去做的跟我們
- 263 這樣去...像那個專委弄不通，我跟他講說那邊有那個排除障礙手冊或是打電
- 264 話，他那個事其實還是覺得受不了，後來我去弄，我當場操作他操作一個衡
- 265 量指標他就會玩。

- 266 問：因為我們都習慣就是即時式現做現學，不是看那個...
- 267 H：對對對!所以說我操作一遍給他看，他就知道了，然後後面他就會做了，就
268 OK了。那你看專委他去年進來，我教一次他今年就OK了，那他今年又有打
269 電話來問的時候，我說..他今年是快顯封鎖的問題，那就是我們當初設的那
270 個安全性考量，民網選項的東西，我後來有跟他講這個事情，他後來在那邊
271 找他們的資訊官就解決了，後來就OK了說他已經做完了。那其實只是這個
272 樣子。那講到安全選項的東西，就在我這邊碰到作業的時候還有一種狀況就
273 是修改權限的時候。做那個權限控管，我自己在家裡面去作業那個權限控
274 管，因為有時候辦公室那一種我快受不了，把東西就拿回家裡做，在家裡做
275 在部裡面這個叫作公務加班，這也是不符合規定的。
- 276 問：可是你不是用你自己的時間在辦公務嗎
- 277 H：不是你這公務拿到家裡面去辦，他們就...我們有些東西去弄的時候，因為資
278 料流出去，以前我還有我同學因為這個事情，後來退伍了。
- 279 問：會!很容易，因為資訊安全的問題。
- 280 H：對!資訊安全就是因為你去弄的時候...我要講的是說你可能家裡面的防毒或
281 是什麼東西沒有做的那麼完善，可能你在作業的時候有些東西就會流出去，
282 你可能會認為沒有什麼了不起的東西，人家會去做文章。那這個就國軍裡面
283 有一些人就這樣懲處，然後後來退伍都有，我同學自己就有，那其實沒什麼
284 只是他自己的個人資料。好像是因為他要去讀書幹麻的，去英國讀書然後有
285 寫一些個人資料的簡歷什麼，後來這數據流出去，後來這個人都要快把他退
286 伍下去，那就講公務加班的東西，那可能他認為辦公室的電腦，他設計的比
287 較完全，所以說防護的比較完善，就不會有這樣的問題，他就不希望有公務
288 加班。那我們在做的時候，在家裡面用的電腦跟我自己辦公室用民網的
289 時候差異是在哪?像我做權限控管的時候，譬如說這個人是做記事的，我要
290 改成軍備局的時候痛苦出來了。我在辦公室用一點要進去修改這個人的作業
291 權限的時候，這個A換成甲的時候，他的原先的那些作業的功能權限全部不
292 見，我要重新一個一個調過去。今天如果只是說這個業務我離開換成你來接
293 這個業務，我照理來說只要把名字換過來。
- 294 問：為什麼你們會有這個問題?
- 295 H：就擋火牆大大了還是什麼，我搞不清楚。就是譬如說我今天業務離開了換
296 你來接手我業務，我了不起把名字換掉聯絡電話或是什麼，這些換掉其實後
297 面的權限是不用動的，他去修改完就OK了，可是這個在家裡可以做，可是
298 我在辦公室就沒辦法這樣做。
- 299 問：那你覺得任務分派就是因為有了系統所以你要做這件事呀，會是一個增加你
300 時間負擔的事...
- 301 H：不是我是照我講說，我要講的是說反正這些就苦一次嘛!後面就沒有，我講
302 是說我的作業頻率沒有這麼高，我今天換了人沒有像司令部的人的變換頻率
303 這麼高，所以我覺得還可以接受的，反正我就...因為這個人要作業，我就今

- 304 年辛苦一次，這件事情就沒了，就OK了沒了。我不用說他過三個月換人，
305 我又再弄一次，我不會這樣子因為我一年才作業一次。
- 306 問：那可能那個E 中校會有這個問題。
- 307 H：○○會比較慘。
- 308 問：可是他都...他那天好像不太覺得有什麼問題
- 309 H：對呀!他認為沒問題就沒問題呀!
- 310 問：可是其實我比較想知道的就類似...
- 311 H：他有一種種況就是他沒有去換他，他就繼續去用那個帳號。就是說譬如說
312 啦!我○○○離差了，妳謝小姐進來妳就照樣用我的
- 313 問：他可能要用單位來用帳號。
- 314 H：妳就用他的帳戶密碼繼續在用，可能有這種狀況，就反正就正常狀況是沒
315 有問題的，就怕說譬如說我離差了，我別有居心的話。對不對，你正常當然
316 會記得呀，那我如果說我離職的人是別有居心的話，或是什麼懷恨在心，或
317 是心生怨恨的話，對不對你說進去裡面隨便弄一弄，你就把它弄得亂七八糟
318 的啊，正常狀況當然不會有問題。
- 319 問：那你們部會除了你，你算是那個主管嘛對不對
- 320 H：施政績效的方面。
- 321 H：那你的下一關有其他的長官會去看這個系統？
- 322 H：沒有，我們最後簽奉完核定的時候，我按紙本的東西弄完，我OK就丟出去
323 了。
- 324 問：所以你的下一關就研考會了？
- 325 H：對。
- 326 問：然後部裡面的長官就看紙本？所以對你來講做一個東西的陳核，反正就是你
327 紙本一個依靠。
- 328 H：對。對呀!如果說我們單純如果說不去用這個的話，你說就國防部的性質，
329 我可能紙本弄完就OK了，我就丟紙本上來陳，我們通常到各單位或者是什
330 麼的話，在國防部是我下一個什麼命令或是一個報告弄完簽給長官核定的時
331 候，我們令辦就令辦出去了，就點完不用再去run這段。可是因為跟院研考
332 會這邊去弄，他們配合這個院，我覺得這個不是不好，只是因為我們單位受
333 限，對那只是我們國防部的狀況不一樣，所以我不認為是麻煩，只是因為我
334 們單位特性不同，不是這個系統的問題，是我們單位的問題。
- 335 問：可是因為你應該是沒有經歷過就是最早做這件工作，然後沒有這個系統的狀
336 況。
- 337 H：沒有，沒有碰過，我還沒有這麼資深。
- 338 問：應該說你們的調動其實比較頻繁吧!?
- 339 H：像我前面較前幾任，前一任、兩任...大概前第三任吧!○○○學長的時候，
340 我們有一個也退伍的學長，他可能有碰過那個時候。
- 341 H：可是我們來這邊都蠻資深，像我來這個位子才三年出...三年多一點而已。

- 342 問：那你自己的就是軍職？
- 343 H：軍職啊？我是76年畢業的，還不到23年。(問：還不到23年？)我是76年的10
- 344 月底呀，10月30號畢業的(問：22年)，滿22年，22年幾個月。
- 345 問：那可以再請教一下就是在回到你做年度的績效呀，你報告的...這個系統他可以
- 346 提供你的功能，它不是可以幫你轉出你的報告嗎？
- 347 H：我們不會用到那個
- 348 問：為什麼？你不是做整個部會的績效報告？
- 349 H：對呀!可是我不會用到那段去轉出我的報告，因為我會整理...我要講的就是
- 350 因為我的電腦是在軍網上面，他們其實各單位會把他們要上傳的資料，都會
- 351 透過用軍網的網路就直接給我(問：傳給你)，就直接給我了，其實那我在我的
- 352 電腦上的作業都是軍網的東西，那邊我講的他一月三十一號丟上去的東西，
- 353 只是因為院研考會要求要一月三十一號系統上面要有資料。
- 354 問：可是它三月的不是一致的嗎？
- 355 H：對呀!三月一致，可是我作業的東西都會是在我的軍網上面呀!就是一月三十一
- 356 號弄完以後就沒有人管它了，我張he張k完一月三十一號的時候去張he張k
- 357 資料都OK了，那個我就丟在那邊不管它了，然後我實際上作業的東西，都是
- 358 在我的軍網上面作業，修修、剪剪、貼貼都是在軍網上。弄完的時候會印
- 359 成紙本陳核給長官，陳核長官OK了，我會從軍網裡面再把最後的檔案，再
- 360 抓出來放在民網裡。
- 361 問：可是你陳核的東西跟它最後轉出來的長的不太一樣耶!
- 362 H：喔!沒有關係呀!所以說我有主辦呀!我會把它全部修掉成變成我的東西呀!因為
- 363 最後出去陳核過才算呀!
- 364 問：它不是會轉出一些什麼星星呀!然後...
- 365 H：對!所以說我要自己做，那個要自己做呀，因為從那邊轉出來再弄的時候那
- 366 個格式就整個...我剛開始的時候以前有試過，我後來去改那個格式更麻煩
- 367 問：可是我覺得你這樣子太浪費時間了!
- 368 H：不會啦!因為他們已經按照訂頒的格式已經在做了，各單位已經按照訂頒的
- 369 格式在做了，我當初的時候已經設計格式給他們了。
- 370 問：你這樣子是有系統跟沒系統根本...不是說沒差別喔!是對你來講你只是填上去
- 371 而已，你根本沒有真正在系統上做呀!
- 372 H：對我沒有真正在系統裡面，我要講的是說，因為我軍民網沒有連結，因為
- 373 有連結我可以這樣做，我沒有連結我變成要費好多手續，所以說我只要登入
- 374 完那邊前面一月三十一號登入完的時候，我那個就放在那邊，我全部在這邊
- 375 作業完OK，我最後定稿的資料就一次把它全部覆蓋。
- 376 問：我覺得你們這個實在是太...驚人了，因為要花很多的力氣去做。
- 377 H：所以我講，因為重點是我們國防部的特性，我沒有辦法說我桌上就是民網，
- 378 我如果說是民網作業，我當然會用那個系統，因為做完的時候他一直都會在
- 379 裡面去run、去修改完OK。可是我沒有辦法在每天坐在我的民網上面，去做

- 380 我要的資料，我沒有辦法這樣做，因為我坐下來時候開機電腦都是軍網，
381 我也不可能申請的時候，跟長官宣布申請，我說二十四小時或什麼時候，白
382 天上班全部要用民網，我也不可能。因為在那邊我連接電話都接不到人，我
383 原先桌上的電話，人家打電話來或者幹麻都接不到，電話有兩種呀！一個是
384 你如果說是打自動電話進來的話，因為自動電話是小總機，痾...其實就像你
385 們這種的呀，類似像這種的，這種的小總機，那他上面會...我們上面會有一
386 些功能鍵，小總機弄的時候因為不一定會是誰接的，接的時候甯！「你要找
387 誰？」他會把電話hold著的以後，通知那個人話的話，再會通知他，他再去
388 另外接。他桌上也有，可是都會響，可是不一定都會接，有空的人才會把電
389 話抓起來接，那是民間電話的時候這樣。那我們軍線的時候...軍線的時候也
390 一個是跟那個一樣，另外我桌上有一個軍線的專用電話，那個只有單支號
391 碼，他那個響了只有我自己能接。那是軍線的，所以...那你如果說打民線進
392 來就沒辦法，那就不一定是誰接，只要響了，誰有空的時候，或是誰有跟外
393 面的人約時間，他可能在那邊在等電話他會去接，耶，不是他的，是誰的，
394 他就會內線通知了誰的電話，他如果有在他就可以接得到，不在就接不到。
- 395 問：另外我想請教一下就是你們做績效評估呀，會有一些東西是機密的東西嗎？
- 396 H：會呀！可是我不會把它特別...像我陳給部長的時候，我就會寫得比較清楚，
397 就是說譬如說戰規司有一些國外的軍事交流的東西，那他們會寫得比較細，
398 什麼會什麼的或跟誰開什麼會什麼的，那我在我陳給部長的東西，我就會寫
399 說有開什麼會、有多少人、做些什麼事情，那個會可能還不太可...軍事投資
400 最清楚，很多建案的東西，連那個專案的名稱，都會有一些洩密的問題。我
401 會陳給部長上，都會去寫有哪些案、哪些案，那我會在附註的地方會寫，這
402 個專案名稱及什麼這個專案辦理經過，在上網登入後會刪除。到時候我在呈
403 現的時候，會呈現說譬如說一個是沒有機密的案子，這個採購吉普車的案子
404 等四十案，我只會這樣寫等四十案，我不會寫有哪四十個案子，那我陳給部
405 長那邊會這個什麼什麼四十案，會有附件給部長看說有哪四十個案子。
- 406 問：如果你們今天是用紙本就是沒有這個系統，如果你們只用紙本來報我們的院
407 的這個績效報告...
- 408 H：那我就要掛機密呀！
- 409 問：對！但是你會實際上把專案名稱寫出來嗎？
- 410 H：我掛機密我就會寫呀！我不掛機密普通件的話我會拿掉。
- 411 問：我在想這會不會是系統的一個...問題
- 412 H：因為最後上去登入的時候，我還是要登入出來給一般百姓看，所以說專案
413 名稱或跟那個什麼我就不會...就是我要給院裡面看的版本就是我預計要公
414 佈出來的版本，所以我那些專案名稱或是那個辦案經過的東西，我就不會詳
415 註在上面，我只會做很簡單的摘錄而已。
- 416 問：你們這個有一個比較麻煩的地方是，一般人看到的並不是你們真正的...，就
417 是說(H：全貌。)施政的這個成果。

418 H：我應該這樣講，我們實際上，因為我之前有跟這個主計局還有我們管預算
419 的小姐討論這個事情，就是實際上我們現在手上的，跟院裡面做的中程施政
420 計畫，跟年度的施政計畫裡面去做施政績效評核的這個部分，這個部份只是
421 長官認定的重要項目而已，那實際上送立法院去要預算的書表的那個東西，
422 是差異蠻大的。預算書表的東西所有工作項目，我要講的是你到立法院去要
423 預算的那個書表、預算書表，那是所有的工作項目，有包含公開、非公開的；
424 機密、非機密的預算，那我們在中程施政計畫裡面，在院研考會裡面配合總
425 統政見呀，然後院裡面指示，然後長官去弄，妳看都是總統裡面所謂什麼精
426 銳新國軍、什麼推動募兵制、什麼...這些東西都是當初總統政見裡面的大標
427 題。那...好我要說了，推動募兵制是在我們部裡面人力司在業管，他是這個
428 推動募兵制的總管，那除了這個以外，人力司其實還做了很多事情，他不是
429 只有推動募兵制。好啦!實際上最後呈現出來的施政績效報告裡面，國防部
430 施政績效報告裡，人力司他只管了推動募兵制，妳懂我的意思嗎?那...好再
431 深一層講，人力司還有一個堆動募兵制，我們作計室、後次室、情次室多少
432 單位，它連上面連掛都沒掛。所以說實際上上面呈現的東西，也只是一個...
433 總統或是院裡面、或是部裡面長官認為是重要的工作項目，去提列上去的。
434 他並不包含所有的國防部裡面的工作項目。

435 問：我在想的是有這個系統，有可能幫忙解決這個問題嗎?就是說讓你呈現的績
436 效...

437 H：現在的方式應該是不可能。因為我們以前在做中程施政的時候，它一個策
438 略績效目標下面，還有帶八九個衡量指標，這些都還沒有辦法都囊括，所以
439 的工作項目只帶八九個衡量指標。那現在到99年，99年的現在變成關鍵績效
440 這個目標這個關鍵指標，它項目更少，它的那個以前的衡量指標，現在關鍵
441 只變成兩項到三項而已，怎麼可能含括全部，不可能。就變成項目更少了，
442 所以你說能不能含括?含括沒辦法。那我比較覺得說，除非說今天長官去做
443 這個事情的時候，他不是去根據總統政見去帶那個帽子，他不是去根據總統
444 政見去帶那個標題，關鍵績效目標。

445 問：就他認定的重要項目...

446 H：對!哪把那個東西框出來做大帽子的話，那是沒辦法做得，今天除非你把國
447 防部的所有的業務去...如果說要去做全部的描述的話，你必須去把國防部的
448 這個業務，你去統分以後業務在業務面向裡面，你去框幾個大項，那把所有
449 的東西在灌在這大項的底下，那如果說總統政見裡面要求是推動全...募兵
450 制，是他的重要項目，你了不起是在這大帽子底下的一項指標裡面，去把它
451 加進去，你是這個大帽子都顧定的，然後衡量指標裡面，因為募兵制總統說
452 它是重要的，你把它了不起從這底下的衡量指標去換一個，這種方式才可能
453 去呈現國防部全部的又包括總統的政見，可是會不會認為總統的政見不重
454 要?因為你只是丟在衡量指標裡面。

455 問：可是我又反過來想這個跟這個系統，就是有沒有關係?就是今天假設沒有這

- 456 個系統，你有可能你去認定的重要項目還是可能照這方法，這可能只是這個
457 制度...
- 458 H：我覺得不管有沒有這個系統，因為長官去做這個事情的時候，按照院裡面
459 規定就是就參照總統政見，然後跟院裡面有什麼重要指示的東西去掛這樣
460 子。
- 461 問：而且即使你沒放的話，他們院裡面在審的人也會跟你說
- 462 H：也會提呀!
- 463 問：對!就是，耶!你沒放，所以我認為你應該要放。就是希望你照這個方式去...
- 464 H：對!說不定就認為說，妳去看去推動募兵制的時候，你去放在衡量指標，院裡
465 面說不定還有意見，這是總統的重大政見...
- 466 問：這就是制度的問題
- 467 H：他可能要拉出來要求你要變成績效目標。
- 468 問：可是我比較想要知道系統的問題。
- 469 H：可是系統跟這上面的其實倒沒有辦法去...，因為最主要你系統的東西都只是一
470 個框架而已，系統只是一個框架，你到底要在框架上面去訂什麼標題，
- 471 問：對呀!這其實是系統的問題。
- 472 H：這不是系統的問題，因為你最主要的是在框架上面，你要訂的標題是什麼
473 東西，然後你才去下面放資料，如果說你的標題是沒有的話，你下面的東西
474 其實放不了什麼。
- 475 問：反而是像剛講的這個你實際上在做什麼，然後你在系統上又填什麼，這個反
476 而才是這系統本身
- 477 H：對!就像謝小姐講，如果說今天我們如果是國防部是一般部會的話，像妳講
478 說最後出來的時候，用它的那個彙整的那個報告，然後再去修，那個就會方
479 便很多。可是因為國防部裡面沒辦法這樣作業，沒有辦法這樣做軍、民網連
480 線，我們就...這個東西對我來講就沒辦法用到。沒有辦法，如果在一般部會
481 會方便很多，當然方便很多。
- 482 問：那你覺得這個系統除了幫你減少紙本還有跟很多單位公文往返的問題之外，
483 有沒有其他的好處?
- 484 H：有沒有其他的好處呀!
- 485 問：方便你的，更方便的地方。
- 486 H：我們其實...這個可能要問一般部會他們可能感覺會比較深刻，因為我們...畢
487 竟因為這樣有來來回回的折衝，不像說他直接會構連，我覺得好像沒有...就
488 我們來講並沒有太多的...，可是因為施政績效這塊是一年做一次，然後很少
489 去用到，○○可能會方便管制啦!可能會方便管各單位如果說都有說自己去...
- 490 問：他自己是覺得公文往返，對他來講是很節省成本的。
- 491 H：對呀!那妳說這個因為直接在上面作業，如果說...重點就是說像院...我們部裡
492 面他們除了上網登錄之外，其實還是在軍、民網的關係，如果說你都已經有
493 這個電子簽章，然後這些網路通通都能夠構來在做，你可以節省很多的事

- 494 情，你不然話像他們來報告的東西，來了紙本我要簽一次，我要在軍網裡面
495 去run，然後簽簽稿給長官，去run說人家東西送來，然後再上網登入什麼的。
496 如果說通通完善的話，我直接電子...來的東西就直接這樣簽，就OK了，就
497 差很多。
- 498 問：那除了軍、民網的這個負擔之外，你覺得用的時候有沒有什麼比較困難的地
499 方？
- 500 H：好像資料太多了。我覺得好像它...你們是資料是一直都放進去都沒有做...
501 問：它有很多東西，對!它又可以關聯、又可以到資料，然後又可以...
502 H：不是，我覺得好像你們是不是資料太多，都沒有去清過還是怎樣，有沒有
503 你們要設定一個說，譬如說兩年、三年的資料或是
504 問：它好像沒有清過耶!
- 505 H：對!我覺得好像在用的時候，覺得好像它會delay好像
506 問：這個我上禮拜問一個人，他也是這樣講，他說：「我轉了一個報告轉了三十
507 分鐘。還要印一個東西，還要花了三十分鐘」
- 508 H：我的意思是說你們是不是要做一個，比如說一個三年或是五年的期間，之
509 後的比如說現在99年，是不是94年以前的資料就不要在上面，你每年要去做
510 一次汰除，那汰除的東西不是說資料不見，就是說我們各單位有需要的話，
511 是不是用提書面申請，或者是說他網路去告訴你們說，他要什麼樣的資料，
512 你們可能另外再去找給他，另外去弄，就是你不要在網路裡面讓他直接可以
513 找到資料，你可能時間多少以後的資料，你們可能要去一個慮定。不然話
514 一直灌...好像灌太多好像去找資料很容易找迷路
- 515 問：對!東西太多了。這個是一個他的...怎麼講超乎它負荷的地方。
- 516 H：對!你們是不是要清理一下就是說，譬如說好現在是95年以前的，你們另外
517 找一個地方去、另外找一個東西去管理，然後如果說好我國防部這邊要調93
518 年的資料，我可能是看線上跟你們申請，還是什麼跟你們申請，然後看怎麼
519 樣再去獲得，另外從什麼地方去獲得，你不要在這個GPMET裡面。
- 520 問：對你來說除了會變慢之外，你會覺得就是東西很多，會讓你眼花撩亂嗎？
521 H：不會。因為其實我只做我要的東西而已。
- 522 問：那你不會去看別人的做的是什麼，然後來...
523 H：沒有。因為我們弄完...我講今天是...今天我如果說民網是在我桌上自己弄，
524 我才會想說弄一弄去看別人，因為我有時間限制說弄完以後，那個地方又不
525 方便，我們就想趕快弄完早點結束。我回到我座位上去，我弄我自己的軍網。
- 526 問：可是這樣對你在參考其他部會就沒有幫助了耶!
527 H：對!你不會...你今天坐在辦公就坐在這邊，你一來上班可能簽到或者是幹麻、
528 電話來，或是MSN連絡是什麼，這個誰，你的這個同梯進來的，那個小問
529 今天中午到哪吃飯呀？喔!好想到了去看一下我今天這邊弄什麼，去看交通
530 部怎麼樣，去看一下國防部怎麼樣，你可以很方便去追。我想到去弄的時候
531 我還要去弄簽奉核定，在過去做我就不會想了。我就不會這樣想啦!

- 532 問：你們這個真的太特殊，可是你這樣很難去學習到其他部會好的東西、好的案
533 例。
- 534 H：不是，因為你沒有辦法。因為我們的條件就不給你這樣子去做，你說在家
535 裡面上網，你說還會看一下有什麼訊息的時候，才會去點一點看看自己的、
536 看看別人的，還是幹麻你才會在那邊...因為你很方便去使用，你不果說你不
537 方便去使用的時露，你就不會去使用。其實就是這樣，因為我們作在那邊不
538 方便實際的操作。
- 539 問：這是習慣也已經影響了你們就是工作習慣
- 540 H：對呀!你就不會想要去一直去接觸那東西，反正我今天來做的時候就是這張
541 資料要做完，這張資料做完我就走了。你今天如果說我坐在這邊，你可能事
542 情弄完的時候，這張資料做完的時候，你想想看你還要不要在看第二張資
543 料，你就會去想看看別人怎麼做，你會這樣做，因為它就在你旁邊，你可以
544 很隨意的使用。如果說你的這個隨意是必須要找到副處長蓋章，找到處長蓋
545 章，他蓋章就算了，他還會問你，你幹麻?我看看交通部幹什麼，你會覺得
546 很奇怪，你會覺得很麻煩
- 547 問：好像還沒有正當性。
- 548 H：對呀!你會覺得很麻煩，你會很討厭長官這樣問你的時候，你還要跟他回答
549 你要看交通部的，然後你告訴他的不是說做國防部的
- 550 問：這好像不是一個正當的理由。
- 551 H：對呀!因為就是使用不方便，你就很不願意去碰，可是也還好啦!因為各部會
552 裡面大概國防部有這個，還會不會有別的單位有?
- 553 問：很少耶!幾乎沒有。
- 554 H：好像就大概國防部有這種奇怪的...
- 555 問：我就在想它有可能替你們解決這個問題嗎?
- 556 H：我覺得就像...那個馬總統他其實他不要做全民總統，他只要照顧大部分的人
557 就好，因為有些人反對就是反對，你跟他講半天也沒有用，那國防部這個受
558 限也不是一天兩天了，那如果說能照顧到當然最好，那如果沒辦法，我覺得
559 還是...大多數人
- 560 問：如果你可以達到他要做的就好了
- 561 H：我覺得大多數能夠張over住就OK了，那國防部你說它反正就這個樣子，就
562 看他怎麼弄啦!我覺得是這樣你，你說真的應用到國防部裡去我覺得很難去
563 突破，除非說國防部現在的這個作業環境有改變。
- 564 問：我想這個是短期內很難的。
- 565 H：因為...我要怎麼說，就算我們的國防部的部研考會的承辦人，通通桌上都給
566 你用民用電腦，民用電腦不能使用，我跟誰去作民用電腦，我所有相關業管
567 通通都是在軍網，我也沒辦法。
- 568 問：這是系統已經影響了你們使用的行為，就它的限制讓你們...
- 569 H：我倒也不是限制，是因為軍、民網，是因為民用電腦跟軍用電腦，倒不是

- 570 系統的關係，因為其實系統在民網裡面底下的一層。
- 571 問：對!我說的不是這個系統的，我說得是說這是他們對於你們用的習慣的設定
- 572 已經影響
- 573 H：對已經影響，因為我就算桌上擺民用電腦，我跟部跟院的研考會去聯繫的
- 574 時間，跟我各業管去聯繫，其實相對是少很多的，我重要的還是在我的各業
- 575 管單位跟所屬單位，重要的還是他們。你就算放一個民網在我這邊用，我如
- 576 果說連絡的東西全部都在下面，這個我還是要拿捏。往旁邊挪個位子，軍網
- 577 還是要放中間，他可能只是放旁邊而已。
- 578 問：那你覺得用這個系統那你跟你的上面呀，不管是上面還是下面溝通，溝通上
- 579 面？
- 580 H：溝通...沒辦法呀!因為除非他打電話來，告訴我開我才會開，才會去申請開
- 581 呀!不然我不會開它，對這重點就是...
- 582 問：而且他軍網傳給你，你如果不喜歡他的東西，你就幫他改了。
- 583 H：軍網上來的東西對不對他有什麼問題的時候，我可以直接聯絡他，然後因
- 584 為我直接開、直接弄，就可以OK不會有問題，他甚至於說...
- 585 問：可是我覺得照你說法，你大部分是在軍網跟他們一起作業，貼過來你這個
- 586 H：對呀!沒錯呀!所以說我講他們...我會要求他們一月三十一號前，他們的東西
- 587 通通都要進到民網，按照行政院研考會規定，你一月三十一號以前你該有的
- 588 自評通通要上去。
- 589 問：因為這是我們的要求。
- 590 H：對!你們要求他一月三十一號通通要上去，那你上去的東西我不管你是阿貓
- 591 阿狗還是什麼，你通通都要有東西上去就對了，那我去看一下OK該有的都
- 592 有，那一月三十一號這系統就先丟在那裡。我就我們的東西先去run，如果
- 593 OK完了，最後簽奉核定，我把它東西全部都貼回去，
- 594 問：你這個好費工呀!
- 595 H：不是我如果說再去調整...
- 596 問：你自己不覺得這個很麻煩？
- 597 H：不是，我不能講麻煩，因為你就是軍、民網你只能這樣子做，我今天不可
- 598 能說我軍網這邊修了他的第一條或是修了他的第三條，我這邊再轉過去修他
- 599 的第一條、第三條，不可能，因為這個東西還沒定案，我一定是全部修完最
- 600 後簽奉完核定，簽核完的這個東西，我才去一次把它敲定，然後去點上陳。
- 601 因為就是電腦使用的問題，今天如果說我們通通都是用民網，通通在這邊
- 602 做，那我當然通通都在民網上做呀!而且我一定都是進去裡面，進去民網裡
- 603 面全部做完，因為我這簽奉完核定的東西，我的東西就已經是OK的了，我
- 604 只要點個上陳就出去了。我要講得是說今天因為我作業的東西是分開來，如
- 605 果說全部我的都是民網，所以業管通通都是民網，我當然全部都是在這裡面
- 606 去做修改，全部去run，怎麼修、怎麼弄，我都會在系統那邊全部去完成，
- 607 如果說都很方便，全部去完成之後，然後列印出來的東西去給長官看，長官

608 批核可，我上去開民網的時候，我只要點個上陳就OK，因為我的東西本來
609 就是核定版，除非長官去改裡面的少數修改，那我去針對修改的部分去修
610 改，點上陳舊OK了，我就不用說整面去貼。那可是我作業的東西沒有辦法
611 在民網做，我只能在軍網，變成我軍網作業都全部做完了以後，我管它什麼，
612 因為中間不知道改了多少版本，我就全部去覆蓋，一次貼完，一次上陳。

613 問：好，那我已經知道你大概的作業情況了。好!其實也差不多了。總之我的基
614 本的...應該說是我自己的基本邏輯啦!是說有這個系統，就是照道理講它應該
615 是可以幫助你一些事情，但是呢，可能在我們真的很多時候，我們在做資訊
616 化的時候，這件事情不見得是完全的帶給你所有它原本預定它...(H：希望
617 要達到的定義目標)，對，但是我現在訪談之後，我會比較針對，就是你們
618 在用的過程來去描述這裡面可能有什麼，因為就像那天○中校問我，他說：
619 「妳講這個成本分析」，可能是他覺得可能這很難貨幣化的東西，就說我很
620 難實際上去計算出來到底有多少，但是我可能可以說這個東西這個成本在哪
621 裡這樣子。

622 H：妳...我們做軍事投資建案或有一個全售期的觀念，就講說你可能除了前面建
623 案投資的這些作業管理費用之外，那買了一艘軍艦進來，到它最後這個船除
624 役結束以後，這個中間到底花了多少錢，要有一個全售期的成本規估，到底
625 它船出去的油料、人事費用跟它的調配件，甚至於說他中間合約管理的錢，
626 這個通通都可以做一個成本規估，去算他這個購案的全售期到底花了多少
627 錢，那我們的這個...你這裡做的這個...這個作業系統裡面，到底這個交易成
628 本你怎麼去看？我很難去想像。你要怎麼去談它的成本？你談的成本是包括
629 時間、包括人力？

630 問：對!就是很多無形的東西。他不是你...

631 H：因為你講的這些東西很難去量化，不好量化。

632 問：對!就是很難量化，所以才要用比較質化的東西，就是至少我要有質化的東
633 西去講，這個東西大家從沒有到有的感受是什麼。

634 H：可能應該說...這個部份可能找其他各部會，可能他們會比較深刻會有...就是
635 說他有接觸到，最初期建立的跟到現在使用的，比較前輩人。

636 問：有，這個有去問過啦!

637 H：可能能有一些...，像就我們來講，我們因為...我們的狀況在裡面你可以做一
638 些特例引述。

639 問：你們是一個比較有特殊性的一個部會。

640 H：對啦!一個特例引述啦!因為我講說你說是重複，還是怎麼樣的，就說它必須
641 是這個狀況，因為實際上就是這樣子，沒辦法。妳看你能想像說弄一個電腦，
642 資料去傳過去的時候，今天他有軍中那個拇指碟，我又沒有用，沒有辦法去
643 做燒錄儲存，因為不是我的指紋，它剛開始使用的時候要做指紋的輸入，你
644 不是使用者你就沒辦法

645 問：你們最大的成本來源是那個軍民網的差別？

646 H：對，因為考量的時候...在這上面考量，在國防部裡面，不是考量便利性，它
647 考量的是 安全性，所以說它在所有的事情裡面，安全是無可取代的，所以
648 它可以有各種受限，各種受限你這個不能做、那個不能做，這個做要簽、那
649 個做要簽，就是這樣。

650 問：但這就是必須付出的成本。

651 H：對。這是一個特例可以寫在裡面，給大家「聞香一下」(台語)。

652 問：就是總是還有一些還是可以去引申講的個東西。那我本來是在想，這個系統
653 有沒有可能幫你們解決這個問題，可是這樣子問下來，就是可能我也問了其
654 他的人，那他們也有說，就是就像你剛剛講的，不是完全的照顧所有的人，
655 那更何況...

656 H：因為我覺得很多事情就是你能夠兼顧到大多數的，我其實就覺得...

657 問：更何況這個系統它已經越來越大了。

658 H：對，越來越大，有些地方要像我一樣，減減肥啦!

659 問：你...不會啦!

660 H：要減肥啦!(笑)

661 問：不用!不用!

662 H：有些事情在run的時候，run資料就會覺得好像都要等一下，因為其實你資料
663 不多，然後去做儲存、或是做彙整的時候，奇怪...

664 問：那是因為那陣子剛好很多人都在做。

665 H：很多人都在作業，都在作業平台上面去run資料，他就會造成它的負荷。

666 問：大概就是這樣了吧!好吧!我一直都想不出來了!含有什麼問題可以...

667 H：因為其實我們好像幫不太到什麼...(笑)

668 問：不會呀!不會呀!就是至少我知道你們使用的情況就好了。這樣應該就可以了
669 吧!好!謝謝你!

670 H：好!謝謝!

671

672