

市政專題研究報告 386 輯

「因應行政院組織改造及重大政策調整，臺
北市政府組織及功能調整之研究」

受託單位：國立政治大學公共行政學系

研究主持人：施能傑教授

協同主持人：方凱弘教授、曾冠球教授



臺北市政府研究發展考核委員會委託

中華民國 101 年 12 月

非經本會同意不得轉載

市政專題研究報告 386 輯

「因應行政院組織改造及重大政策調整，臺
北市政府組織及功能調整之研究」

受託單位：國立政治大學公共行政學系

研究主持人：施能傑教授

協同主持人：方凱弘教授、曾冠球教授



臺北市政府研究發展考核委員會委託

中華民國 101 年 12 月

目 錄

目 錄.....	I
表目錄.....	III
圖目錄.....	V
摘要.....	VII
第一章 緒論	1
第一節 研究背景.....	1
第二節 研究目的.....	2
第三節 研究設計.....	4
第二章 文獻與次級資料分析.....	10
第一節 臺北市政府組織及其沿革.....	10
第二節 臺北市政府組織調整之考量因素.....	14
第三節 行政院組織改造之業務調整分析.....	23
第四節 行政院組織改造進度追蹤與分析.....	27
第三章 中央部會業務對口單位分析	31
第一節 已立法並發布處務規程之部會.....	31
第二節 已立法但尚未發布處務規程之部會.....	52
第三節 尚未完成立法之部會.....	65
第四節 未來行政院組改時程與進度分析.....	106
第四章 行政院組織改造重大政策調整議題分析.....	110
第一節 行政院成立性別平等處之組織因應策略.....	110
第二節 臺北市政府進行幼托整合經驗分析.....	114
第三節 臺北市政府推動行政法人化議題分析.....	120
第四節 臺北市政府推動機關委外議題分析.....	127
第五章 結論與建議	136
第一節 研究發現.....	136
第二節 研究建議.....	141
第三節 行政院組織改造對於臺北市政府之啓示.....	149

附錄.....	154
附錄一、期中報告審查會會議紀錄.....	154
附錄二、期末報告審查會會議紀錄.....	164
附錄三、「行政院性平處成立後市府組織因應策略與方向」會議紀錄.....	177
附錄四、「行政院文化部成立後市府組織因應策略與方向」會議紀錄.....	183
附錄五、「因應行政院組改幼托整合專題」座談會會議紀錄（社會局）..	185
附錄六、「因應行政院組改幼托整合專題」座談會會議紀錄（教育局）..	192
附錄七、因應行政院組改行政法人專題會議紀錄.....	198
附錄八、因應行政院組改委外專題會議紀錄.....	204
附錄九、組織法尚未通過之部會組改情形回覆.....	215
參考書目	220

表目錄

表 1-1、深度訪談與焦點團體座談會之召開情形	6
表 1-2、臺北市政府各機關業務對口座談會	7
表 1-3、中央部會組改進度樣態及對於研究產生之影響	9
表 2-1、臺北市政府組織結構歷次調整情形一覽表	12
表 2-2、臺北市各局處與行政院部會對應關係表	21
表 2-3、科技部、國家發展委員會、大陸委員會與海洋委員會業務調整表	25
表 2-4、行政院組織改造業務區塊調整對照表	26
表 2-5、已完成立法及發布處務規程之中央部會一覽表	27
表 2-6、組織法通過但尚未發布處務規程之中央部會一覽表	29
表 2-7、組織法尚未通過之中央部會一覽表	30
表 3-1、文化部與市府機關業務對口關係表	33
表 3-2、法務部與市府機關業務對口關係表	36
表 3-3、客家委員會與市府機關業務對口關係表	39
表 3-4、行政院主計總處與市府機關業務對口關係表	41
表 3-5、行政院人事行政總處與市府機關業務對口關係表	43
表 3-6、財政部本部業務與市府機關業務對口關係表	54
表 3-7、財政部三級機關與市府機關業務對口關係表	55
表 3-8、教育部本部業務與市府機關業務對口關係表	59
表 3-9、教育部三級機關(構)與市府局處之業務對口關係表	61
表 3-10、國防部本部業務與市府機關業務對口關係表	64
表 3-11、內政部本部業務與市府機關業務對口關係表	68
表 3-12、內政部三級機關(構)與市府局處之業務對口關係表	70
表 3-13、經濟及能源部本部業務與市府機關業務對口關係表	72
表 3-14、經濟及能源部三級機關(構)與市府機關業務對口關係表	74
表 3-15、交通及建設部本部業務與市府機關業務對口關係表	76
表 3-16、交通及建設部三級機關(構)與市府局處之業務對口關係表	78
表 3-17、勞動部本部業務與市府機關業務對口關係表	80
表 3-18、勞動部三級機關(構)與市府局處之業務對口關係表	82
表 3-19、衛生福利部本部業務與市府機關業務對口關係表	85
表 3-20、衛生福利部三級機關(構)與市府機關業務對口關係表	86
表 3-21、環境資源部本部業務與市府機關業務對口關係表	88
表 3-22、環境資源部三級機關(構)與市府機關業務對口關係表	91
表 3-23、國家發展委員會業務與市府機關業務對口關係表	93
表 3-24、國家發展委員會三級機關與市府機關業務對口關係表	95
表 3-25、農業部本部業務與市府機關業務對口關係表	97

表 3-26、農業部所屬機關(構)與市府局處之業務對口關係表.....	98
表 3-27、原住民族委員會部本部業務與市府機關業務對口關係表	101
表 3-28、中央各部會主要業務對口機關彙整表	106

圖目錄

圖 2-1、臺北市政府組織架構圖	11
圖 2-2、組改後行政院新組織架構圖	24
圖 3-1、文化部業務單位與三級機關(構)組織架構圖.....	32
圖 3-2、文化部業務單位與市府文化局業務對口關係圖	34
圖 3-3、文化部業務單位與文化局以外之市府機關業務對口關係圖	34
圖 3-4、文化部三級機關(構)與市府機關業務對口關係圖.....	35
圖 3-5、法務部業務單位及三級機關(構)組織架構圖.....	36
圖 3-6、法務部業務單位與市府機關業務對口關係圖	37
圖 3-7、法務部三級機關(構)與市府機關業務對口關係圖.....	38
圖 3-8、客家委員會業務單位組織架構圖	39
圖 3-9、客家委員會業務單位與市府機關業務對口關係圖	40
圖 3-10、行政院主計總處業務單位組織架構圖	41
圖 3-11、行政院主計總處業務單位與市府機關業務對口關係圖	42
圖 3-12、行政院人事行政總處業務單位及三級機構組織架構圖	43
圖 3-13、行政院人事行政總處業務單位與市府機關業務對口關係圖	44
圖 3-14、行政院人事行政總處三級機構與市府機關業務對口關係圖	44
圖 3-15、外交部業務單位及所屬三級機關(構)組織架構圖.....	45
圖 3-16、僑務委員會業務單位組織架構圖	46
圖 3-17、金融監督管理委員會業務單位及所屬三級機關架構圖	47
圖 3-18、中央選舉委員會業務單位及所屬三級機關架構圖	48
圖 3-19、公平交易委員會業務單位組織架構圖	49
圖 3-20、國家通訊傳播委員會業務單位組織架構圖	50
圖 3-21、中央銀行業務單位組織架構圖	51
圖 3-22、國立故宮博物院業務單位組織架構圖	52
圖 3-23、財政部業務單位與三級機關組織架構圖	53
圖 3-24、財政部本部業務與市府機關業務對口關係圖	55
圖 3-25、財政部三級機關與市府機關業務對口關係圖	56
圖 3-26、教育部業務單位與三級機關(構)組織架構圖.....	58
圖 3-27、教育部本部業務與市府機關業務對口關係圖	60
圖 3-28、教育部三級機關(構)與市府機關業務對口關係圖.....	62
圖 3-29、國防部業務單位與三級機關組織架構圖	63
圖 3-30、國防部本部業務與市府機關業務對口關係圖	65
圖 3-31、內政部業務單位與三級機關(構)組織架構圖.....	67
圖 3-32、內政部本部業務與市府機關業務對口關係圖	69
圖 3-33、內政部三級機關(構)與市府機關業務對口關係圖.....	70

圖 3-34、經濟及能源部業務單位與三級機關(構)組織架構圖.....	71
圖 3-35、經濟及能源部本部業務與市府機關業務對口關係圖	73
圖 3-36、經濟及能源部三級機關(構)與市府機關業務對口關係圖.....	74
圖 3-37、交通及建設部業務單位與三級機關(構)組織架構圖.....	75
圖 3-38、交通及建設部本部業務與市府機關業務對口關係圖	77
圖 3-39、交通及建設部三級機關(構)與市府機關業務對口關係圖.....	79
圖 3-40、勞動部業務單位與三級機關(構)組織架構圖.....	80
圖 3-41、勞動部本部業務與市府機關業務對口關係圖	81
圖 3-42、勞動部所屬機關(構)與市府局處之業務對口關係圖.....	83
圖 3-43、衛生福利部業務單位與三級機關(構)組織架構圖.....	84
圖 3-44、衛生福利部本部業務與市府機關業務對口關係圖	86
圖 3-45、衛生福利部三級機關(構)與市府機關業務對口關係圖.....	87
圖 3-46、環境資源部業務單位與三級機關(構)組織架構圖.....	88
圖 3-47、環境資源部本部業務與市府機關業務對口關係圖	90
圖 3-48、環境資源部三級機關(構)與市府機關業務對口關係圖.....	92
圖 3-49、國家發展委員會業務單位與三級機關組織架構圖	93
圖 3-50、國家發展委員會業務與市府機關業務對口關係圖	94
圖 3-51、國家發展委員會三級機關與市府機關業務對口關係圖	95
圖 3-52、農業部業務單位與三級機關(構)組織架構圖.....	96
圖 3-53、農業部本部業務與市府機關業務對口關係圖	98
圖 3-54、農業部三級機關(構)與市府機關業務對口關係圖.....	99
圖 3-55、海洋委員會業務單位與三級機關組織架構圖	100
圖 3-56、原住民族委員會業務單位組織架構圖	101
圖 3-57、原住民族委員會本部業務與市府機關業務對口關係圖	102
圖 3-58、大陸委員會業務單位組織架構圖	103
圖 3-59、科技部業務單位與三級機關(構)組織架構圖.....	104
圖 3-60、國軍退除役官兵輔導委員會業務單位與三級機構組織架構圖	105

摘要

關鍵字：組織改造、政府再造、地方政府、地方自治、府際關係

一、研究緣起

隨著行政院組織改造的進行，行政院及其所屬機關各項業務之主管機關也可能發生變動，為維持府際間溝通與聯絡管道的暢通，臺北市政府雖為地方自治團體，但仍必須針對府際業務的窗口重新確認，確保業務得以順利推動。本研究希望能動態掌握中央政府組織改造之最新發展，釐清臺北市政府各局處與各部會局處及其所屬三級機關（構）之業務對口關係，並且進一步在行政院組織改造的系絡下，從性別平等、幼托整合、行政法人以及機關委外等四項議題切入，檢視這些政策議題的發展，對於臺北市政府組織所可能產生的影響，並作因應對策之研擬。

二、研究方法與流程

行政院組織改造仍持續進行動態調整中，本研究除透過既有文獻資料，進行回顧與分析外，亦透過深度訪談以及市政府局處間之焦點座談會，釐清臺北市政府所屬機關與中央部會間之業務對口關係。此外，針對行政院性別平等處成立、幼托整合、行政法人化與機關委外等重大議題，本研究亦透過焦點座談會，邀集學者專家以及市府各業務相關之局處進行討論。

三、研究結果

針對行政院組織改造，本研究發現，行政院組織改造不僅持續進行中，且其改造方案仍持續變動，在目前行政院採取分批完成立法、分階段施行的情況下，依據「組織法通過與否」以及「處務規程發布與否」將各部會之組改進度分為三種樣態並進行分析，為現階段理解行政院組織改造之最佳方式。其次，針對四項

重大議題，本研究發現，市府新增一級機關之空間已屬有限，因此性平組織的設計應聚焦於溝通協調能力的強化；在幼托整合的過程中，則出現了機關間人力移撥失衡以及專業認知分歧的現象；就行政法人化而言，需確認法人化係以組織績效提升為目標，且須釐清議會對於法人化機關之監督密度；最後，機關委外的推動，市府局處將退居二線管理者之角色，且人力與預算之精簡幅度，將視委外的類型而定。

四、結論與建議

本研究建議，由於行政院組織改造仍持續動態變化，因此市府仍需追蹤掌握最新之發展，且在行政院組織改造未完成前，先依進度進行小幅且必要性之調整，暫緩大規模之組織調整。針對重大議題部分，本研究根據座談會參與者意見，歸納出強化性平組織溝通協調能力之三項選案，並且建議以漸進策略推動幼托整合後續的落實、審慎評估與規劃行政法人化之各項選案，以及在委外化的推動上，以使用者滿意度作為關鍵績效指標。

Abstract

Key Word: governmental reorganization, reinventing government, local government, local self-government, intergovernmental relations

I. Background of Study

Due to the reorganization of the Executive Yuan, many of the functions performed by the agencies of the Executive Yuan will be re-assigned. Although Taipei City is a local self-government, there is still a need for Taipei City government to be updated about the organizational change and realign its agencies to their national counterparts in order to ensure the effectiveness of intergovernmental communication. Therefore, this research aims at keeping updated about the development of the reorganization of the Executive Yuan, clarifying intergovernmental relationships between Taipei City government agencies and their counterparts in the national government, and examining the influences of the four major reorganization related major policy issues on Taipei City government's organization. These four major policy issues include the establishment of Gender Equality Department in the Executive Yuan, Kindergarten and Daycare Center Integration, establishing non-departmental public body, and better utilizing agency outsourcing.

II. Research Methods and Procedure

The process of governmental reorganization is still ongoing. In this context, in addition to literature review, this research employing in-depth interviews and focus groups as methods to obtaining information for clarifying intergovernmental relationships between Taipei City government agencies and their counterparts in the national government, and analyzing four major re-organization related major policy issues.

III. Findings

Not only is the re-organization of the Executive Yuan still an ongoing process, but also the plan is constantly changing. Based on a try and error process, this research found that the reorganization of the Executive Yuan can be best categorized into three categories as a basis for further analyzing. In addition, this research found that the room for adding a departmental-level agency is very limited for the Taipei City government. As a result, the reform of gender equality organization should focus on improving its communication and coordination ability. For implementing Kindergarten and Daycare Center Integration, it is found that there is

an imbalance in transferring manpower and a difference in how the policy should be implemented. For the issue of utilizing the non-departmental public body as a form of administrative agency in Taipei City government, it is found that in the planning stage, it should be recognized that the goal should be the performance improvement, and the mechanism for city council to monitor this form of organization should be carefully designed. Finally, by implementing agency outsourcing, officials of city government assume the role of managing outsourcing contract. In addition, savings on manpower and financial resources will depend on the types of outsourcing implemented.

IV. Conclusion and Recommendations

The re-organization of the Executive Yuan is still an ongoing, and it is recommended that the city government should keep a close eye on its latest development. Also, any reorganization plans at city level as a response to the reorganization of the Executive Yuan should be small in its scale and only implement when necessary. It is recommended that no major reorganization should be implemented before the reorganization of Executive Yuan is complete. For four major policy issues, based on the ideas and recommendations made by the participants of focus groups, three policy alternatives are developed to improve the communication and coordination ability of gender equality organization. Moreover, it is recommended that an incremental approach should be employed for future implementation of Kindergarten and Daycare Center Integration policy, a carefully designed process should be developed to evaluate the proposals of transforming a city agency to a non-departmental public body, and employing user satisfaction measurements as key performance indicator for agency outsourcing.

第一章 緒論

本章首先針對本研究之研究背景與研究目的進行闡述，勾勒出本研究進行的系絡。其次，再針對本研究所採用之研究方法進行說明，並且簡要介紹本研究進行的經過以及完成之工作。

第一節 研究背景

我國「行政院組織法」、「中央行政機關組織基準法」、「行政院功能業務與組織調整暫行條例」及「中央政府機關總員額法」等行政院組織改造四法之立法與修法，於 2010 年 1 月 12 日及 13 日完成三讀，確認行政院組織改造後將設置 14 部、8 會、3 獨立機關、1 行、1 院與 2 總處等 29 個機關的組織架構，並於 2012 年 1 月 1 日開始施行，進入行政院組織改造之啓動期（朱景鵬、謝偉智，2010：15；邱承旭、蘇愛娟、候聰慧，2010：1-3）。

然而，在第 7 屆立法委員卸任前，僅有外交部、財政部、教育部、法務部、僑務委員會、人事行政總處、主計總處、公平交易委員會、國家通訊傳播委員會、文化部、金融監督管理委員會、客家委員會、中央銀行、中選會、故宮等 15 個中央二級機關及所屬、相當中央三級之獨立機關飛航安全調查委員會、政風及駐外機構條例總計 54 項組織法案完成立法。由於立法院屆期不續審的原則，因此未於第七屆立法委員任內通過之組織法，皆須於第 8 屆立法委員上任後重新提案並審議，因此，包括內政部、國防部、法務部、經濟及能源部、交通及建設部、勞動部、農業部、衛生福利部、環境資源部、科技部、國家發展委員會、大陸委員會、海洋委員會、國軍退除役官兵輔導委員會及原住民族委員會等 14 個部會之組織法尚待立法院審議。

雖然臺北市為地方自治公法人，然而在行政院組織改造的過程中，不免造成

組織業務之劃分與分工之調整，據此，為使臺北市政府各項公共服務的推動，不會受到中央政府組織改造的影響，確保在中央政府組織改造的過程中，中央地方各項業務之聯繫與溝通皆能順暢，因此我國地方政府對於中央政府組織改造須即時掌握，並且積極因應已經發生或者可能發生的變動。基此，本研究希望能夠動態掌握中央政府組織改造之最新動態，釐清臺北市政府各局處與各部會局處及其所屬三級機關（構）之業務對口關係，並且進一步在行政院組織改造的系絡下，從性別平等、幼托整合、行政法人以及機關委外等四項議題切入，檢視這些政策議題的發展對於臺北市政府組織所可能產生的影響並作因應對策之研擬。

第二節 研究目的

隨著組織結構的重組與調整，行政院及其所屬機關各項業務之主管機關也可能發生變動，因此，在行政院組改進入啓動期後，也必須確認外部顧客瞭解組織變動之情況，以及與這些外部顧客相關之業務，在組改後由哪些機關主管，並且確認聯繫、溝通與協調管道的順暢。基此，行政院也將確定外部顧客明瞭所有新機關對外聯絡管道列為啓動期之主要任務之一，並且將提供民眾原機關與新機關間各項業務銜接之資訊列入工作要項中（朱景鵬、謝偉智，2010：15）。然而除了行政院各機關所服務的民眾外，行政院組織改造也對於各級地方政府，特別是直轄市與縣市地方政府產生影響，必須檢視行政院組改對於他們與中央政府在各項業務之聯繫與溝通上所產生影響，並且進行包括組織調整在內的因應措施。

我國直轄市、縣市地方政府雖為地方自治團體，辦理地方自治事項，但是地方制度法中亦明訂，地方自治團體也必須執行上級政府之委辦事項。其中，除了為順利完成委辦事項之執行，自然需與中央業務主管機關建立業務對口與聯繫管道外，即使在執行自治事項時，包括中央業務主管相關法規的釐清、中央地方權限的劃分，以及跨域事項的協調等，也有賴中央與地方業務主管機關間溝通與聯

繫管道的暢通。加上我國地方財政普遍困窘，除對於統籌分配稅款、一般性補助款之制度提出建言外，地方政府為積極爭取中央之計畫型補助款，亦需瞭解該項補助款之業務主管單位及窗口。而行政院研究發展考核委員會也於 2011 年 4 月間，以「因應行政院組織改造地方行政機關功能業務及組織調整之研究(陳立剛、王輝煌、陳朝建，2012：206)」為題進行委託研究，希望能夠進行中央地方業務的校準 (aligning)。

地方政府因應行政院組織改造，思考中央地方業務之對應及後續可能之地方組織調整議題時，焦點仍以地方民選首長政見落實與地方自治發展為主要考量。基此，針對行政院之組改，其關切的焦點，便不在於組織調整的方向、邏輯與方案，而在於行政院及其所屬機關各項業務組改後的歸屬，及其對於地方政府業務推動所產生的影響。行政院研究發展考核委員會於其入口網站中建置「行政院組織改造」網，詳列與行政院組織改造有關之資料，包括組改方案說明、組改推動組織、組改歷程與進程、組織新架構以及相關新聞等資料。其中，在行政院組織新架構的子目錄中，除了指出行政院組織的新架構與提供各部會組織調整之審定結果外，也提供了未來各部會所主管之各區塊業務內容，以及這些區塊業務原本之主管部會。

雖然行政院已經完成未來行政院各部會及其所屬各機關之審定，並將組改組織法送立法院審議，但由於仍有內政部等 14 個部會及所屬之 84 項組織改造法案，並未在第 7 屆立法委員任期內通過，因此基於屆期不續審的原則，這些組改法案必須由行政院重新送請第八屆之立法院審議。行政院雖然已經於 2012 年 2 月 16 日之行政院院會通過重送尚未通過之組改法案，並將相關法案送立法院審議，但由於行政院組改法案在第七屆立法委員任期內無法完成審議者，多屬於有爭議性之法案，因此，立法院在審議的過程中，仍有可能針對行政院所審定的版本進行調整。據此，本研究希望能夠完成下列工作：

1. 蒐集行政院組改方案，以及行政院性別平等處成立、幼托整合、行政法人化以及機關委外等重大政策變動情形之具體內容，並整理各種報導、評論與相關資料；
2. 分析專家學者或媒體輿論對於行政院組改案及本府組織與運作上的相關評析；
3. 透過圖表方式，描繪出市府被行政院組改影響局處與組改後部會間之相互對應關係；
4. 從法制面、組織面、程序面及業務功能面等面向，指出市府之最佳組織與功能調整方案，並針對重大政策對於市府組織或功能所產生之影響提出研析及政策建議；
5. 對市府各局處提出具體之政策建議，作為各局處後續進行組織與功能調整作業之憑藉。

第三節 研究設計

本節首先針對本研究所運用之研究方法進行介紹，其次，再針對研究過程中所完成之工作進行描述。

壹、研究方法

本研究主要透過文獻與次級資料分析法、深度訪談法與焦點團體座談法等方式，希望能夠達成本研究所設定之研究目的。以下分述之：

1. 文獻與次級資料分析法：本研究廣泛蒐集我國與中央政府組織改造有關之相關文獻，以期了解中央政府組織改造之發展系絡與重要之政策調整議題。其次，本研究也將透過報章資料的瀏覽與網路資料的搜尋，掌握中央政府組織

改造之最新進度與可能之發展；

2. 深度訪談法：本研究視研究需要，將透過深度訪談法，希望能夠有效並深入掌握與研究案相關之政府組織改造議題；
3. 焦點團體座談會：本研究透過焦點團體座談會的召開，希望達成之目的主要有二。首先，本研究透過焦點團體座談會的形式，邀請臺北市各局處代表與會，確認研究團隊所預擬之中央部會與各市府單位間之對口關係；其次，研究團隊也希望透過焦點團體座談，針對性平組織、幼托整合、行政法人與機關委外等四項中央組織改造重大政策調整議題進行討論，以便更深入地了解相關議題並分析之。

貳、研究進行方式說明

研究團隊在研究進行的過程中，完成兩場深度訪談以及召開六個場次焦點座談會。其中，深度訪談分別於 6 月 1 日以及 7 月 25 日進行，第一場深度訪談針對文化部成立後的業務與運作模式進行了解，並且檢視文化部的成立對於臺北市政府各局處與中央業務對口關係所可能產生的影響；第二場深度訪談針對行政院組改的進度、過程以及未來可能的發展進行了解，協助研究團隊更能清楚掌握行政院組改之動態及未來可能之發展。

除了兩場深度訪談之外，本研究也針對行政院性別平等處以及文化部的成立，分別於 5 月 21 日以及 6 月 27 日召開兩場焦點座談會，討論臺北市政府在組織上可能的因應策略與目標。此外，研究團隊亦於 10 月 17 日（2 場）、11 月 6 日以及 11 月 13 日等三日召開四場座談會，針對臺北市政府進行幼托整合之經驗、以及行政法人化與委外化應用於臺北市政府組織改造之議題，進行討論。表 1-1 彙整本研究各場次深度訪談與焦點團體座談會召開之情形。

表 1-1、深度訪談與焦點團體座談會之召開情形

日期	形式	主題	受訪或參與者身份	地點
2012/05/21	焦點團體座談會	「行政院性平處成立後市府組織因應策略與方向」座談會	銘傳大學教授、世新大學教授、臺北市立教育大學教授、文化大學教授、研考會官員、人事處官員、研考會官員、秘書處官員、社會局官員	臺北市研考會 12 樓會議室
2012/06/01	深度訪談	文化部之業務與運作模式，以及文化部成立後對市府組織及業務之影響	文化部官員	文化部附近餐廳
2012/06/27	焦點團體座談會	「行政院文化部成立後市府組織因應策略與方向」座談會	文化局官員、文獻會官員、社教館官員、觀傳局官員、秘書處官員、產發局官員(2人)、發展局官員(2人)、資訊處官員、人事處官員、研考會官員	臺北市研考會 12 樓會議室
2012/07/25	深度訪談	行政院組織改造現況	行政院研考會官員	行政院研考會圖書室
2012/10/17	焦點團體座談會	「因應行政院組改幼托整合專題」座談會—社會局	社會局官員(2人)、研考會官員	臺北市研考會 11 樓會議室
2012/10/17	焦點團體座談會	「因應行政院組改幼托整合專題」座談會—教育局	教育局官員(2人)、研考會官員	臺北市研考會 11 樓會議室
2012/11/06	焦點團體座談會	因應行政院組改行政法人專題	銘傳大學教授、人事處、文化局官員(2人)、衛生局官員(3人)、聯合醫院(3人)、國立中正文化中心官員	臺北市研考會 11 樓會議室

日期	形式	主題	受訪或參與者身份	地點
2012/11/13	焦點團體 座談會	因應行政院組 改委外專題	人事處、文化局(2人)、 主計處、財政局(3人)、 社會局、體育局	臺北市研 考會 11 樓會議室

資料來源：研究團隊

除了上述之各場深度訪談與焦點團體座談會之外，研究團隊也於 6/27、8/21、8/22 (2 場)、8/24 與 8/31 等五日舉辦 6 場局處業務對口關係座談會，針對研究團隊所初擬之局處與中央機關業務對口關係進行討論與確認。各場次舉辦之情形彙整如表 1-2 所示。

表 1-2、臺北市府各機關業務對口座談會

日期	中央部會	參與之臺北市局處
2012/6/27	文化部	文化局、觀光傳播局、更新處、臺北市文獻委員會、產業發展局、資訊局、都發局、秘書處、人事處
2012/8/21	內政部	民政局、地政局、殯葬處、社會局、資訊局、建管處、警察局、消防局、發展局、都更處、兵役局
	環境資源部	環保局、工務局、工務局衛工處、水利處、自來水處、翡翠水庫管理局、大地工程處、產業發展局
	衛生福利部	衛生局、社會局、聯合醫院
2012/8/22	勞動部	勞工局、就業服務處、勞動檢查處
	交通及建設部	交通局、公共運輸處、觀光傳播局、資訊局、工務局、新工處
	國家發展委員會	研究發展考核委員會、發展局、產業發展局、社會局、人事處、資訊局、法規會、政風處、秘書處
2012/8/22	法務部	法規會、訴願審議委員會、政風處
	農業部	產業發展局、動保處
	人事行政總處	人事處
	主計總處	主計處

2012/8/24	外交部、大陸委員會、僑務委員會	秘書處、研究發展考核委員會
	國防部、退撫會	兵役處、民政局
	原民會	原民會
	客委會	客委會
2012/8/31	經濟及能源部	產業發展局、環保局
	教育部	教育局、資訊局、原民會、體育局、人事處、產業發展局、社會局、圖書館
	財政部	財政局、工務局

資料來源：研究團隊

在座談會進行的過程中，研究團隊與委託單位也逐漸彙整出四項討論原則，希望讓座談會的目的單純化，有利於中央部會及其所屬單位在臺北市政府之對口單位的確認。四項座談會討論之原則列舉如下：

- 基本上以市府大體對應行政院各部會主要業務之窗口為準，延伸之其他局處暫時不列；
- 本次座談會不是權責區分會議，不會因為列出對口局處就改變或異動目前的業務聯繫關係；
- 建議新增或刪列對口局處，如該等局處不在場，會由研究團隊與本會會後再行確認；
- 原則上已列市府一級機關為主。但如該等業務對口非常確定為局處下屬機關負責則會改列該等機關，但如上下級機關都有對口，則會同時羅列。

研究團隊參考行政院組織改造主題網、報章媒體報導以及各部會之組織法、組織法草案或處務規程等相關資料，試圖建構出我國行政院組織改造之現況，並預擬行政院組改後各部會與臺北市政府各單位，在業務上之對口關係。進行資料整理的過程中，研究團隊發現中央部會及其所屬單位之組織架構，必須在組織法

通過以及處務規程發布後才能確認。為求更有系統地整理行政院組織改造的現況，研究團隊將中央各部會依據組改的進度分類為三種樣態。表 1-3 所示為三種樣態的形式，並描述各種樣態對於研究團隊了解中央機關組織設置情形所產生之影響：

表 1-3、中央部會組改進度樣態及對於研究產生之影響

樣態	對於獲知中央機關組織設置情形之影響
組織法通過、處務規程已發布	本部之司處以及三級機關機構之設置皆可確認
組織法通過、處務規程尚未發布	本部之司處以及三級機構之設置無法確認，由組織法僅能獲知三級機關之設置情形
組織法未通過	除本部之司處以及三級機構之設置無法確認之外，雖可由組織法草案獲知三級機關之設置情形，但由於尚未立法通過，因此仍可能在立法的過程中出現變化

資料來源：研究團隊

針對上述組織法尚未通過之部會，以及組織法雖然通過，但是處務規程尚未發布之部會，研究團隊為了解其本部內司、處業務單位之設置情形，於期末報告完成前夕，分別於 12/14、12/17、12/21 及 12/23 等 4 日，直接透過各部會之首長信箱，詢問該部會最新之組織改造規劃，希望能夠在中央政府組織改造動態變化的過程中，掌握最新之資訊以繪製並更新各部會之組織架構圖。各部會回覆之內容，除了將納入繪製組織架構圖參考外，也彙整於本研究報告之附錄。

透過上述方法之操作，本研究之研究成果分別於以下章節中呈現。第二章為文獻與次級資料分析，將針對行政院組織改造之現況及其對於臺北市政府組織所可能產生的影響進行討論；第三章將針對行政院組改後各部會與臺北市政府各單位間之業務對口關係進行分析；第四章為行政院組織改造重大政策調整議題之分析；研究團隊最後在第五章中將提出本研究之研究發現與研究建議。

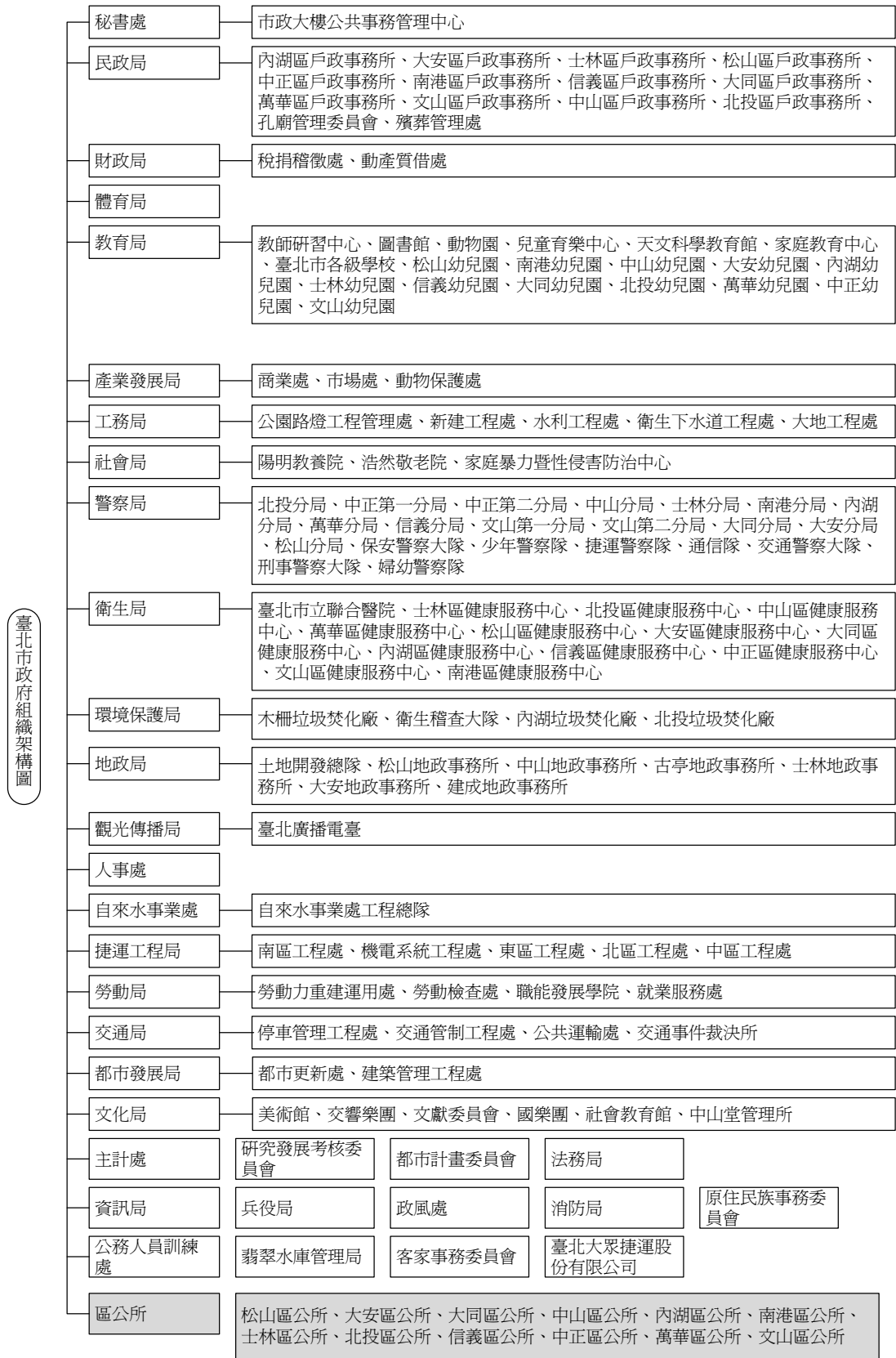
第二章 文獻與次級資料分析

本章依序將針對臺北市政府之組織及其沿革、臺北市政府組織調整之考量因素、行政院組織改造之業務調整情況、以及行政院組織改造之進度進行分析，希望能夠透過本章各節的討論，更清楚地釐清本研究進行之系絡。

第一節 臺北市政府組織及其沿革

臺北市政府組織依據地方制度法第 62 條第 1 項，以及地方行政機關組織準則第 3 條第 1 項之規定，訂定臺北市政府組織自治條例，作為臺北市政府組織設置的法源。此外，根據地方行政機關組織準則第 11 條第 2 項的規定，直轄市人口在 2 百萬以上者，其一級單位及所屬一級機關合計不得超過 32 個處、局、委員會。在市府網站所提供之市府組織架構圖中，如圖 2-1，可以觀察到我國除了自來水事業處以及臺北大眾捷運股份有限公司之外，目前臺北市政府共設置一級單位與機關共計 31 個，換句話說，除非有現行之一級單位或機關被裁撤或整併，未來臺北市政府僅剩增設 1 個一級單位或機關之空間。

除了 31 個一級單位或是機關之外，我們在臺北市政府組織架構圖（圖 2-1）中，還可以觀察到自來水事業處以及臺北大眾捷運股份有限公司兩個組織。其中，自來水事業處之法源，係依據臺北市政府組織自治條例第 10 條，另訂臺北自來水事業處組織自治條例成立；臺北大眾捷運股份有限公司則係根據公營大眾捷運股份有限公司設置管理條例設置管理，屬於臺北市政府持股 73.75% 之公營事業，根據設置管理條例第 9 條之規定，捷運公司董事長、監察人及代表公股之董事，具公務員身分，第 8 條規定，捷運公司董事長應負經營成敗之責。基此，自來水事業處以及臺北大眾捷運股份有限公司雖然並非臺北市政府組織自治條例所列舉之一級單位或機關，但仍列入市府組織架構圖中。



資料來源：臺北市政府

圖 2-1、臺北市政府組織架構圖

如表 2-1 所示，臺北市政府的組織自 2000 年以來，歷經了幾次的小幅度修正，而各級機關總數也從 185 個逐漸減少至 2013 年的 147 個。在幾次的組織調整中，幅度較大者包括 2005 年整併 10 家市立醫療院所成立聯合醫院、2007 年將公立托兒所由 19 所裁併為 12 所、以及 12 所公立托兒所改制為幼兒園。

此外，根據表 2-1 我們也可以發現，臺北市政府自 2000 年以來所進行的幾次組織調整中，涉及一級單位或機關者並不多，包括在 2002 年增設客家事務委員會；於 2007 年將原主計處所屬之資訊中心升格為資訊處；在 2012 年將原屬教育局之體育處升格為體育局、將法規會與訴願委員會整併為法務局、以及資訊處更名為資訊局；最後，在 2013 年則將勞工局更名為勞動局。而這也顯示出，臺北市政府一級之單位或機關之設置與調整，大致仍呈現較為穩定的狀態。

表 2-1、臺北市政府組織結構歷次調整情形一覽表

年度	機關數	增加數	新（改）設或裁撤之機關名稱
2000	185	-1	<u>裁撤</u> ：秘書處印刷所（2000.12.31）
2002	185	+1	<u>增設</u> ：客委會（2002.6.17）
2004	184	-1	<u>增設</u> ：都市更新處（2004.3.3）、體育處（2004.8.7） <u>裁撤</u> ：公共汽車管理處（民營化）（2004.1.1），國民住宅處（2004.3.3）、體育場（2004.8.7）
2005	173	-11	<u>增設</u> ：聯合醫院（2005.1.1）、12 區健康服務中心（2005.1.1）、少年輔導中心（原於 2005.3.11 併警察局修編案發布，嗣該發布令註銷，並於 2005.6.29 重新發布，惟嗣依內政部警政署意見暫緩成立該中心）、土地開發總隊（2005.9.6） <u>改設</u> ：女子警察隊改為婦幼警察隊（原於 2005.3.11 併警察局修編案發布，嗣該發布令註銷，並於 2005.6.29 重新發布，2005.7.1 成立） <u>裁撤</u> ：中興、仁愛、和平、婦幼、陽明、忠孝、

年度	機關數	增加數	新（改）設或裁撤之機關名稱
			慢病、市療、中醫、性防所等十家醫療院所（整併）（2005.1.1）；12 區衛生所（2005.1.1）、民防管制中心（原於 2005.3.11 併警察局修編案發布，嗣該發布令註銷，並於 2005.6.29 重新發布，2005.7.1 裁撤）、測量大隊及土地重劃大隊（整併）（2005.9.6）
2006	171	-2	改設 ：工務局所屬養護工程處改為水利工程處、臺北市政府工務局建築管理處改隸都市發展局，機關名稱為臺北市建築管理處（2006.8.1） 裁撤 ：財政局所屬集中支付處、兵役處所屬軍人公墓管理所（2006.3.1）
2007	165	-6	增設 ：社會局所屬家庭暴力暨性侵害防治中心、教育局所屬家庭教育中心（2007.09.11） 改設 ：建設局改為產業發展局、所屬市場管理處改為市場處、商業管理處改為商業處；新聞處改為觀光傳播局；公務人員訓練中心改為公務人員訓練處；原主計處所屬資訊中心升格為一級機關資訊處（2007.09.11） 裁撤 ：臺北市立廣慈博愛院；托兒所由 19 所改為 12 所（2007.09.11）
2008	164	-1	增設 ：交通局所屬公共運輸處（2008.7.1） 改設 ：交通局所屬停車管理處改為停車管理工程處（2008.7.1） 裁撤 ：交通局所屬汽車駕駛訓練中心、車輛行車事故鑑定委員會（2008.7.1）
2009	162	-2	改設 ：殯葬管理處由社會局改隸民政局（2009.9.21） 裁撤 ：臺北市萬華區第一戶政事務所及臺北市萬華區第二戶政事務所整併為臺北市萬華區戶政事務所；臺北市文山區第一戶政事務所及臺北市文山區第二戶政事務所整併為臺北市文山區戶政事務所（2009.10.30）

年度	機關數	增加數	新（改）設或裁撤之機關名稱
2010	162	0	<u>增設</u> ：臺北市大地工程處（2010.1.28） <u>改設</u> ：臺北市動物衛生檢驗所更名爲動物保護處（2010.1.26） <u>裁撤</u> ：臺北市立兒童交通博物館（2010.2.12）
2011	162	0	<u>增設</u> ： <u>改設</u> ：發言人室併入秘書處（2011.7.31）、災防中心併入消防局（2011.7.31），地政處更名爲地政局、兵役處更名爲兵役局、原住民事務委員會更名爲原住民族事務委員會（2011.12.20） <u>裁撤</u> ：
2012	147	-15	<u>增設</u> ：體育局（2012.8.10）、法務局（2012.9.18） <u>改設</u> ：大地處由產業局改隸工務局（2012.1.18），資訊處更名爲資訊局（2012.9.18） <u>裁撤</u> ：住福會（2012.1.1）、監理處（2012.1.1）、12所公立托兒所改制爲幼兒園（2012.8.1）、體育處（2012.8.10）、法規會（2012.9.18）、訴願會（2012.9.18）
2013	147	0	<u>增設</u> ：臺北市勞動力重建運用處（2013.1.1） <u>改設</u> ：勞工局更名勞動局、臺北市政府勞工局勞動檢查處更名爲臺北市勞動檢查處、臺北市政府勞工局就業服務處更名爲臺北市就業服務處、臺北市政府勞工局職業訓練中心更名爲臺北市職能發展學院（2013.1.1） <u>裁撤</u> ：勞工教育中心（2013.1.1）

資料來源：臺北市政府研究發展考核委員會

第二節 臺北市政府組織調整之考量因素

本研究案嘗試分析臺北市政府各局處在行政院組織改造調整完成後，在法制面、組織面、程序面及業務功能面所需進行之配套調整，並且同時考量臺北市政府，因應近年來中央或地方之重大政策改變所必須進行之組織調整。而在分析組

組織調整之前，必須先界定何謂組織。Jones（2004：2）指出，組織是人們用來協調他們的行動以達成他們目標的工具。在此工具性的定義下，臺北市政府的組織設計與架構，便是用來達成市政建設目標以及市府公共服務的一項工具。從府際關係的角度來看，臺北市政府作為我國之地方自治團體，其組織設計與調整的目標，便在於提升與確認具備的組織能力（organizational capacity），以完成我國地方制度法所界定之自治事項或委辦事項。

基於上述的假定，臺北市政府因應行政院組織改造，在進行組織調整所檢視之法制面、組織面、程序面及業務功能面之議題，則可以進一步作以下的界定。

壹、法制面

臺北市政府為地方制度法下所界定之地方自治團體，因此市府組織必須以自治條例訂之。基此，就法制面而言，除了地方制度法之外，有關臺北市政府組織調整之相關法制規範包括地方行政機關組織準則、臺北市政府組織自治條例以及臺北市政府組織編制案件作業原則。首先，地方行政機關組織準則中，除了針對地方政府自治條例之立法方式、組織、編制及員額等進行規範外，準則第 7 條針對地方行政機關設立，明訂若有業務與現有機關職掌重疊者、業務可由現有機關調整辦理者以及業務性質由民間辦理較為適宜者不得設立之外，另該準則第 8 條明訂若階段性任務已完成或政策已改變者、業務或功能明顯萎縮或重疊者、管轄區域調整或裁併者、職掌以委託或委任方式辦理較符經濟效益者、經專案評估績效不佳應予裁併者、以及業務調整或移撥至其他機關或單位者則應予調整或裁撤。此外，如上一節所述，該準則第 11 條亦規定，直轄市人口在二百萬以上者，一級單位之數目不得超過 32 個，考量目前臺北市已設置 31 個一級單位，未來若需考量增設兩個以上的一級單位，勢必對於現行之一級單位進行整併，才能符合地方行政機關組織準則的規範。

其次，就臺北市政府組織自治條例來看，與臺北市政府組織調整較為相關

者，為自治條例第 6 條，明訂臺北市政府各機關之名稱，以及各機關之組織規程須由市政府擬訂，並送議會審議。換句話說，臺北市政府之組織調整若牽涉到一級機關的重組，則必須透過修改臺北市政府組織自治條例的方式進行，而相關之方案也必須送市議會審查，取得市議會之同意。但若是各個一級機關內之組織調整，依據臺北市政府組織自治條例的規定，則僅需修改各機關之組織規程，並送市議會備查。

最後，臺北市政府另訂有臺北市政府組織編制案件作業原則，針對市府之組織編制作業進行規範。其中，第 7 條組織編制案件審議原則的相關規定，與地方行政機關組織準則第 7 條與第 8 條的規定大抵相同，唯該組織編制案件作業原則第 8 條，針對任務編組案件之審議原則進行規範，明訂在下列 3 項成立任務編組之原則：

1. 依據法令規定須成立任務編組者；
2. 依據市長政策裁示須成立任務編組者；
3. 屬階段性業務，該業務涉及兩個機關以上之協調且無法透過局、處會議、主任秘書會報、聯繫會報等方式辦理，並由市府高層長官擔任召集人，須成立任務編組者。

而上述原則也應在臺北市政府進行組織調整時納入參考，特別是在考量近年影響中央或地方之重大政策時，若需要透過跨局處協調與功能整合才能順利推動時，除了增設機關之外，也可依據組織編制案件作業原則先以任務編組的方式進行業務的推動。此外，臺北市政府組織編制案件作業原則除了規定任務編組之設置與修正程序，也針對其設置法源進行規範，市府層級之任務編組必須訂定設置要點進行規範，而一級機關內之任務編組必須訂定作業要點進行規範。

貳、組織面

組織改革的幅度不論大小，都可以預期會出現組織成員的抗拒。也因此，在組織變革的過程中，除了必須確認組織變革方案的合理之外，也必須強化組織變革的正當性，讓組織成員能夠認同組織變革對於組織使命達成的重要性。而其方法之一，便是透過評鑑與績效評估，確認組織在組織使命達成上的角色與重要性。我國地方行政機關組織準則第 27 條規定，地方行政機關應定期辦理組織及員額評鑑，作為機關組織之設立、調整或裁撤及原則調整之依據。除了依據地方行政機關組織準則進行評鑑作為調整的依據之外，也可以透過組織績效評估的方式，強化組織變革方案的重要性，透過績效的衡量，確認組織績效對於市府整體市政目標的貢獻，並且據此研擬組織變革方案。

市府之組織可以視為市府推動業務之工具。也因此，組織面檢視的焦點，即在於如何透過組織的調整，強化組織的績效，達成市政任務。由於當前公部門組織所面對是一個複雜、多變的環境，因此在組織的設計與變革上，就必須有能力讓組織能夠迅速面對環境的變遷，解決民眾的問題，順利完成其提供公共服務的使命與任務。近年來各國政府再造的思維，都深受前英國首相柴契爾夫人任內推動續階計畫（孫本初，2010：95），以及前美國副總統高爾主持之「全國績效評鑑委員會」所提出之報告的影響（孫本初，2010：125-126），使得新右派或企業型政府所提出之改革原則也深深影響各國政府組織再造，並在公共行政領域內形成新公共管理（New Public Management，NPM）的風潮，希望因此能夠降低公部門組織的過程導向，轉而將關注的焦點集中於產出與績效。

在 Osborne 與 Gaebler（1992）所著之政府再造（Reinventing Government）一書，明確地勾勒出了在新公共管理的思潮下，進行政府組織改造所應該要遵循的原則。他們指出，政府組織改造應依循導航式政府、社區性政府、競爭性政府、任務導向政府、結果導向政府、顧客導向政府、企業型政府、前瞻性政府、分化式政府與市場導向政府等十項原則。從這些原則我們也可以看出，傳統官僚、層

級節制的組織型態，在當前公部門組織設計與改革的思維中，必須要進行調整。我國行政院組織之改造，也大致符合上述原則。葉俊榮（2002：5-10）指出，我國行政院組織在組改前的問題包括：（1）水平政府組織太多；（2）政策統合組織機制薄弱；（3）組織未能適切對應政府核心職能的轉變；（4）合議制組織過多，混淆部與會的功能分際；以及（5）獨立機關的設計原則不彰。他同時指出，我國中央政府組織改造必須能夠具體實踐 5 項改革目標，這些目標包括：（1）規模精簡化；（2）建制合理化；（3）強化政策的領導與統合；（4）落實業務與組織的合理劃分；以及（5）組織彈性化。而從這些改革目標中，我們也可以看出我國當時政府組織改造的目標，也符合近代政府改造的思維。依據這些原則，臺北市政府在研擬本次之組織及功能調整方案時，除了因應行政院組織改造後業務主管機關的變動而進行組織調整外，不可避免地，也會在組織與業務調整的過程中，檢視業務與組織的劃分合理，以及如何讓組織的建制更為合理化與彈性化，以強化市府組織的能力（capacity）。

當代績效管理的思維，大多從策略管理的層次出發，策略性地訂定組織的目標，並且據此訂出績效指標衡量目標達成的程度（Kloot and Martin，2000：231）。Kaplan and Norton（2001：147-149）進一步指出，策略核心組織（strategy-focused organization）五項原則中的一項，即是策略與組織間的校準，確認各業務單位與幕僚單位之策略目標皆能有助於組織整體策略目標的達成，透過個別單位策略的連結與整合，確保各單位績效的總合，可以大過於組織整體之績效表現。

思考市府組織與功能調整組織面議題，除了參考當前行政學與組織理論的發展之外，如何在「控制幅度」與「專業化」等兩個組織設計原則間取得平衡也必須納入考量。Simon（1946：53-54）在行政諺語一文中便曾指出，這兩個行政原則看似簡單，卻可能是互相衝突的。就市府組織設計而言，若追求專業化的程度高，則其方式便是針對每個專業領域之業務設立專職組織，但卻可能因此使得正副市長的控制幅度變大；反過來說，若是希望市長的控制幅度維持合理的規

模，那麼自然專業化的程度就會下降。由於我國民眾普遍存在「機關功能論」的迷思，認為成立機關並提高層級才能有效解決問題（施能傑，2005：88-89）的情況下，也因此，進行組織與功能調整時，也須特別針對市長控制幅度與市府組織專業化的問題，進行策略性的考量與決策，設法在兩者間取得平衡。

參、程序面

行政院組織改造也會牽涉到地方政府既有的業務流程調整。所謂的「業務流程再造」(business process reengineering)是針對業務流程進行根本且激進的再設計，以便在關鍵的當代績效測量上，如成本、品質、服務與速度上，達成大幅度改善（Hammer and Champy, 1993）。

私部門應用業務流程再造來提升效率與競爭力（績效改善），但公部門似乎沒有這樣的誘因。不過，「顧客導向」這類管理哲學的改變，可能促使公部門有更多師法私部門的思考與行動（Hughes, Scott and Golden, 2006: 76）。公部門在業務流程與組織結構上能進行變革之空間有限，因此，業務流程變革通常是指：經營流程統一、某些活動自動化，以及減少某些不必要的活動（Stemberger and Jaklic, 2007: 222）。公部門流程再造計畫必須認清以下事實：首先，組織結構非常僵化、專案資源稀少、高層管理承諾很難達成，許多流程早已是內部功能

（intra-functional）、文化支持現狀等，這些特徵意味著激進變革將帶來高風險。其次，許多流程部分是半結構的或缺乏結構的，且和企業比較起來有很大不同，如某些專業活動與判斷。最後，顧客導向是公部門進行業務流程變革的主要動機，但這個目標並不是要吸引新顧客及留住現有顧客，顧客經常是基於義務而使用這些服務，如報稅或更換駕照等（Stemberger and Jaklic, 2007: 224）。

Guha 等人（1997: 148-149）的跨個案分析結果認為，成功的流程再造具有以下特徵：（1）外在環境刺激促使組織進行流程再造並非成功的保證；（2）組織從事激進或漸進的流程變革取決於組織環境（如情勢危急、風險規避程度等）而

定；(3) 組織通常致力於學習最佳實務、顧客需求、善用外部資訊與專家，以及從錯誤經驗中學習；(4) 由客觀公正的團隊與個人以培力方式持續進行變革，從而防止部門主管的杯葛；(5) 高層領導者的支持，以及開放溝通、參與以及交叉訓練的組織氣氛；(6) 資訊科技僅扮演支持的而非指揮的角色，應該平衡考量社會、技術與組織價值要素；(7) 所有組織層級應該接受組織變革的願景，特別是那些受影響的部門與中階主管，這必須要與組織成員持續溝通，包括個人對整體組織變革的貢獻，以及流程再造如何有助於改善組織成員的滿意度與工作生活品質；(8) 變革價值的衡量是成功的關鍵。

McAdam and Donaghy (1999) 指出，公部門業務流程再造成功的最重要因素，包括：(1) 高層管理的支持、承諾以及對業務流程再造的理解；(2) 針對業務流程再造計畫進行廣泛溝通；(3) 對員工進行培力；(4) 緩和精簡的恐懼；(5) 組織變革的準備，如朝顧客導向組織方向發展；(6) 選擇再造團隊；(7) 尋求服務對象與利害關係人的支持。

Thong 等人 (2000) 指出，公私部門業務流程再造的特徵並不相同，公部門的流程再造特徵如下：(1) 多數公共組織高度抗拒變革，除非是社會與政治變革迫使其進行流程再造；(2) 高層管理者的支持很重要；(3) 再造團隊應該由中立的幕僚官員組成，以克服利害關係人的抗拒；(4) 適度將私部門服務品質指標作為標竿學習對象；(5) 公共服務改善程度難以量化，小規模的試驗結果可以顯示公共服務改善的績效，並爭取後續的執行經費。

Hesson and Al-Ameed (2007: 362) 也表示，公部門流程再造的最大阻礙是關鍵決策者不情願釋出某些權威。這些官員相信對於流程不同階段進行直接監控是很重要的，以避免執行過程出現問題。其他因素如使用者不情願變革或因變革導致的工作裁員也很重要，另外財務資源很重要但缺乏顯著性。

綜合以上說明，中央政府組織改造可能連帶影響地方政府的業務與流程改造，文獻上對於公部門流程改造的現實障礙與成功因素討論，可以有助於我們檢

視實際推動必須顧慮到的因素。本研究重點或許不在於怎麼進行全面性的流程再造，但對於少數局處（如衛生局、社會局）因應中央（如衛生福利部）大幅調整可能產生的連帶影響有必要聚焦分析，特別是當我們假定地方政府推動特定業務沒有違背中央業務法令的問題，地方政府也無意進行大幅度的組織整併，則剩下的選項或可從業務功能的檢討與顧客導向觀點下的流程再造，進行程序面的問題診斷與分析。

肆、業務功能面

就業務功能面而言，本次臺北市政府組織及功能調整的需求在於確保行政院組織改造後，中央地方間各項業務在聯繫、溝通與協調上的順暢。陳朝建（2011）曾針對行政院組織改造完成後，臺北市政府各局處與行政院各部會對應的情況進行初步的分析，除秘書處與另設之市政大樓公共事務管理中心外，臺北市各局處與行政院部會之對口關係整理如表 2-2 所示：

表 2-2、臺北市各局處與行政院部會對應關係表

行政院部會	臺北市各局處	備註
內政部	民政局	孔廟管理委員會的業務對應另涉及教育部的權責
	消防局	
	警察局	部分業務涉及國家通訊傳播委員會的權責，如通信警察業務；部分義務之對應另涉及交通部及建設部的權責，如捷運警察業務
	地政處	
	兵役處	部分業務之內容涉及國防部職責
交通及建設部	工務局	
	交通局	
	都市發展局	部分業務與內政部對應之
	捷運工程局	
	觀光傳播局	臺北電台部分業務則與國家通訊

行政院部會	臺北市各局處	備註
		委員會的權責有關
衛生福利部	社會局	但部分業務則與內政部、教育部對應之
	衛生局	
環境資源部	環境保護局	亦與經濟及能源部對應
	臺北翡翠水庫管理局	
行政院人事行政總處	人事處	部分業務涉及考試院保訓會或國家文官學院權責
	公務人員訓練處	
財政部	財政局	
教育部	教育局	
經濟及能源部	產業發展局	動物保護處的業務則與環境資源部、農業部有所對應
勞動部	勞工局	
文化部	文化局	部分業務與教育部對應
行政院主計總處	主計處	
法務部	政風處	
國家發展委員會	研究發展考核委員會	
原住民族委員會	原住民事務委員會	諸多業務仍涉及中央主管各部會權責
客家委員會	客家事務委員會	諸多業務仍涉及中央主管各部會權責
無明顯對應部會	資訊局	部分業務與科技部、法務部對應
	訴願審議委員會	多數業務與各部會有所對應
	法規委員會	多數業務與各部會有所對應
	都市計畫委員會	多數業務與各部會有所對應，如內政部、交通建設部、國家發展委員會等對應

資料來源：筆者自行整理自陳朝建（2011）。下載自：

<http://mypaper.pchome.com.tw/macotochen/post/1322258963>。2012/3/10。

基於上述之分析結果，我們可以發現，內政部與交通及建設部各對應了臺北市 5 個局處，衛生福利部、環境資源部與行政院人事總處則各對應了 2 各局處，

其他包括財政部、教育部、經濟及能源部、勞動部、文化部、行政院主計總處、法務部、國家發展委員會、原住民委員會與客家委員會等部會則各對應了 1 個局所負責之業務，也與臺北市政府產業發展局、資訊局、觀光傳播局與法規委員會之部分業務相對應。最後，在初步的分析中也發現，國防部、退輔會、外交部、僑務委員會、大陸委員會、海洋委員會、金管會、央行、故宮、公平會與飛安會等單位在臺北市政府並沒有對應之單位。

不過陳朝建（2011）僅針在市府一級單位與行政院二級機關（部會）間進行對應，並未處理臺北市一級單位所屬一級機關與行政院二級或三級機關對應之情況。為求更清楚地釐清臺北市各項業務在行政院組織改造後，與各行政院所屬機關之業務對應關係，則有必要在陳朝建（2011）的基礎上，進一步整理臺北市一級單位所屬一級機關與行政院二級或三級機關之業務對口關係。

第三節 行政院組織改造之業務調整分析

如圖 2-2 所示，本次行政院組織改造，將原本 37 個行政院所屬二級機關整併為 14 部、8 會、3 獨立機關、1 行、1 院與 2 總處。檢視本次行政院組織改造之組織與業務調整，可先將 14 部 8 會等 22 個機關與其他包括 3 獨立機關、1 行、1 院與 2 總處在內之 7 個機關分別來看。首先針對 3 獨立機關、1 行、1 院與 2 總處等 7 個機關來看，除了原屬主計總處之部分資訊業務移撥至國家發展委員會外，其餘各機關所負責之業務並沒有進行調整（行政院研究發展考核委員會，2010）。

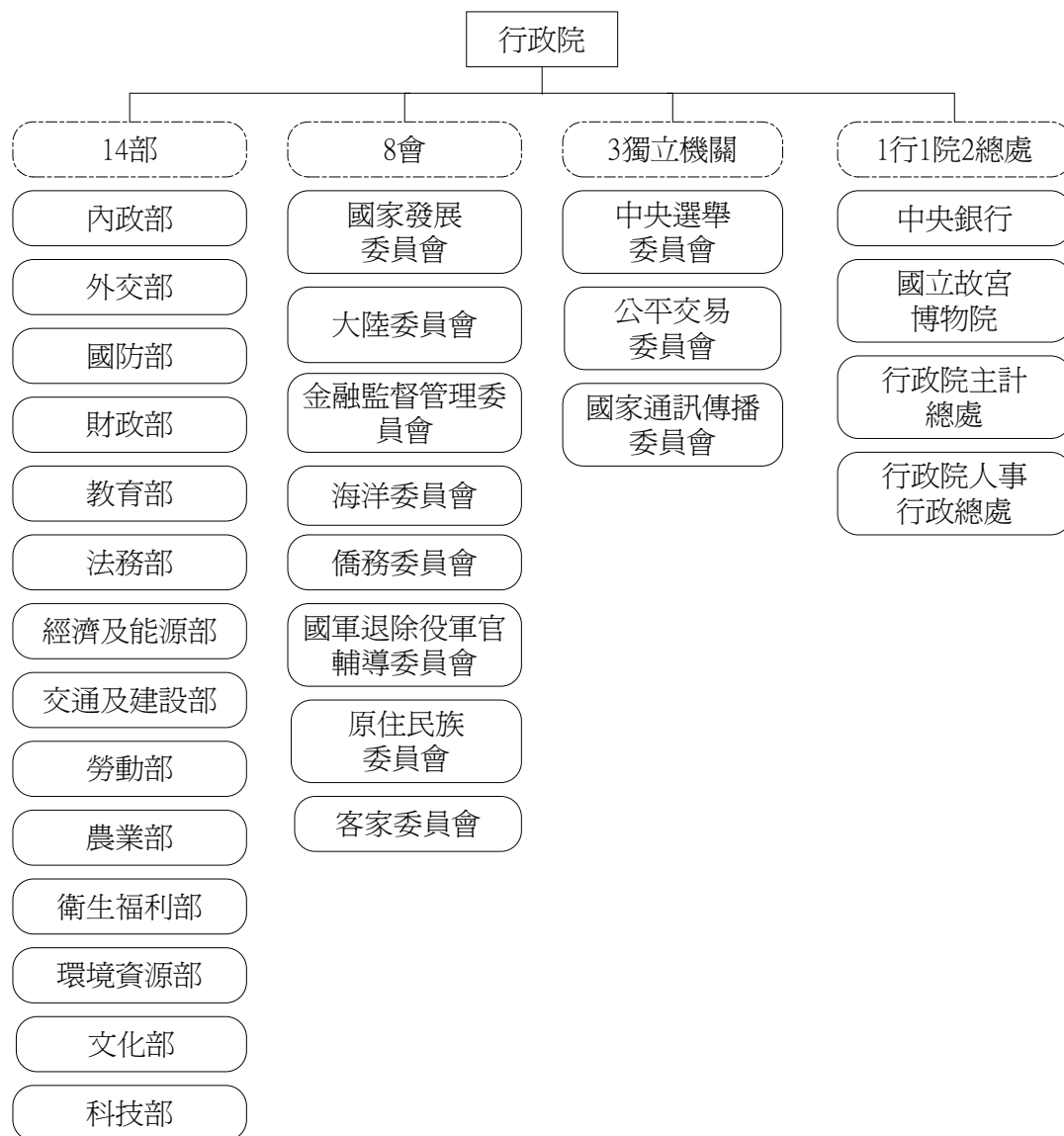


圖 2-2、組改後行政院新組織架構圖

其次，針對 14 部 8 會等 22 個機關之機關組織與業務調整，本次計有包括外交部、國防部、法務部、僑務委員會、國軍退除役官兵輔導委員會、原住民委員會、客家委員會與金融監督管理委員會等 8 個機關，其主要業務並未進行調整(蘇彩足、方凱弘，2010：18-21)。此外，行政院未來的 14 部 8 會中，有 1 部 3 會主要係透過整併原本之部會成立，其中，科技部係主要由國家科學委員會與原能會整併、國家發展委員會係主要由研究發展考核委員會與經濟建設委員會整併、大陸委員會係由大陸委員會與蒙藏委員會整併、而海洋委員會則是由行政院研究

發展考核委員會（行政院海洋事務推動小組幕僚機關）與海巡署整併。此類透過整併而成立之部會，除國家發展委員會整併研究發展考核委員會與經濟建設委員會業務後，亦從公共工程委員會移轉公共工程之規劃、審議、協調、督導與公共建設計畫之績效評估考核業務，以及從主計總處移轉政府資訊管理業務之外，其餘 1 部 2 會之業務則主要由整併前之部會移撥。表 2-3 針對上述 1 部 3 會之業務調整情況進行整理。

表 2-3、科技部、國家發展委員會、大陸委員會與海洋委員會業務調整表

編號	業務內容	新主管部會
1	國家科學委員會業務	科技部
2	原子能委員會業務	科技部
3	研究發展考核委員會業務	國家發展委員會
4	經濟建設委員會業務	國家發展委員會
5	公共工程委員會之公共工程之規劃、審議、協調、督導與公共建設計畫之績效評估考核業務（屬經濟發展相關區塊業務）	國家發展委員會
6	主計總處之資訊管理業務	國家發展委員會
7	大陸委員會業務	大陸委員會
8	蒙藏委員會業務	大陸委員會
9	行政院研究發展考核委員會、行政院海洋事務推動小組幕僚機關、以及行政院所屬 23 個部會之海洋業務	海洋委員會
10	海巡署業務	海洋委員會

資料來源：本研究整理自行政院組織改造網

最後，內政部、財政部、教育部、經濟及能源部、交通及建設部、勞動部、農業部、衛生福利部、環境資源部與文化部等 10 個機關，皆是在原本主管業務的基礎上，進行部分業務之移出或移入。如表 2-4 所示，研究團隊根據行政院研究發展考核委員會於行政院組織改造網中所界定之業務區塊，並參考行政院新機關之組織法草案以及蘇彩足、方凱弘（2010：21-29）所整理之各機關業務調整內容，整理出本次行政院組織改造中，主要有 23 項區塊業務受到影響，並同時

指出此 23 項區塊業務之新舊主管機關。

表 2-4、行政院組織改造業務區塊調整對照表

編號	業務區塊	新主管部會	原主管部會
1	促進民間參與公共建設	財政部	公共工程委員會
2	政府採購	財政部	公共工程委員會
3	國有財產（新生地開發業務中之非工程相關業務）	財政部 （國有財產局）	內政部
4	全民運動及競技運動	教育部	體育委員會
5	各級和各類教育（青年職涯規劃、志工服務、國際參與等業務）	教育部	青年輔導委員會
6	創業輔導（青年創業輔導及服務事項）	經濟及能源部	青年輔導委員會
7	營建產業（公共工程執行管理、建築管理、產業管理等業務）	交通及建設部	內政部
8	公共工程基礎建設及技術規範（道路興建、養護及管理、公共工程技術規範等）	交通及建設部	公共工程委員會
9	公共工程基礎建設及技術規範（建築師、技師及營建產業管理業務等）	交通及建設部	內政部
10	職業訓練（青年職業訓練）	勞動部	青年輔導委員會
11	福利服務、社會救助、社會保險	衛生福利部	內政部
12	國家公園	環境資源部	內政部
13	水利	環境資源部	經濟部
14	礦業	環境資源部	經濟部
15	地質	環境資源部	經濟部
16	氣象	環境資源部	交通及建設部
17	森林保育	環境資源部	農業委員會
18	水土保持及生態保育	環境資源部	農業委員會
19	環境監測（農林航空測量）	環境資源部	農業委員會
20	文化國際交流	文化部	教育部
21	出版產業	文化部	新聞局

編號	業務區塊	新主管部會	原主管部會
22	廣播電視產業	文化部	新聞局
23	電影產業	文化部	新聞局

資料來源：本研究整理自行政院組織改造網與蘇彩足、方凱弘（2010：21-29）

第四節 行政院組織改造進度追蹤與分析

本節針對行政院組改目前進行之情況進行描述。根據表 1-3 所示，目前各部會在行政院組織改造中的進程，可以區分為三種樣態。其中，組織法通過且處務規程已經公布者，則該部會部本部之各司處及其所屬三級機關機構之設置皆可以確認；若組織法已經通過，但是處務規程尚未發布，則部本部之各司處以及所屬三級機構之設置無法確認，經由組織法僅能獲知三級機關之設置情形；最後，若組織法尚未通過，除了無從得知該部會針對部本部之各司處以及所屬三級機構之規劃外，雖可由組織法草案得知三級機關設置之規劃，但由於組織法尚未完成立法，因此仍可能存在變數。以下分別透過上述三種樣態描述我國行政院組織改造目前的進度。

壹、部會組織法通過且處務規程已發布

目前有 13 個中央部會屬於此類，包括外交部、法務部、文化部、金融監督管理委員會、僑務委員會、客家委員會、中選會、公平交易委員會、國家通訊傳播委員會、中央銀行、故宮博物院、行政院主計總處以及行政院人事行政總處。由表 2-5 可知，屬於此類別的中央部會，皆已經正式啟動組改。目前僅有法務部所屬之司法官訓練所與文化部所屬之國家表演藝術中心兩組織法尚未完成立法。

表 2-5、已完成立法及發布處務規程之中央部會一覽表

機關單位	組改啟動日期	審查情況
外交部	2012/9/1	

機關單位	組改啓動日期	審查情況
法務部	2012/1/1	司法官訓練所組織法曾排入立法院臨時會（2012/7/25-27）中審議，但未處理，未來將送黨團協商後交院會處理。
文化部	2012/5/20	國家表演藝術中心組織法曾排入立法院臨時會（2012/7/25-27）中審議，雖未處理，但後續已於 10/8 通過委員會審查，未來將逕送院會處理，毋須朝野協商。
金融監督管理委員會	2012/7/1	
僑務委員會	2012/9/1	
客家委員會	2012/1/1	
中選會	2012/1/1	
公平交易委員會	2012/2/6	
國家通訊傳播委員會	2012/8/1	
中央銀行	2012/1/1	
故宮博物院	2012/1/1	
行政院主計總處	2012/2/6	
行政院人事行政總處	2012/2/6	

貳、部會組織法通過但尚未發布處務規程

截至 2012 年 12 月 31 日，屬於此類別之部會包括教育部、財政部與國防部。不過由於教育部與財政部訂於 2013 年 1 月 1 日啓動組織改造，因此在 2013 年 1 月 1 日以後，教育部與財政部將改列「部會組織法通過且處務規程已發布」之類別。

教育部組織法已於 2010 年 11 月 16 日三讀通過，而其處務規程業已於 2011 年 5 月 16 日函報行政院審議，並於 2013 年 1 月 1 日啓動組織改造。此外，目前該部所屬之青年發展署以及國家訓練運動中心兩單位之組織法尚未完成立法程序，但已經完成黨團協商的程序，未來將送院會處理。

財政部組織法已於 2012 年 3 月 20 日三讀通過，但處務規程尚未發布。據報載，由於工程界的爭取，行政院於 2012 年 8 月 14 日決定將該部原本負責的非工

程採購業務將改劃歸交通及建設部負責，整合工程採購與非工程採購業務。由於財政部組織法已經完成立法，因此，因應上述業務權責之變動，也將展開財政部組織法的修法工作，同時，行政院也決定，該部於 2013 年 1 月 1 日組改啟動後，將先以「行政委託」的方式權宜變通，避免對於行政效率產生影響(呂雪慧, 2012)。

國防部組織法已於 2012 年 11 月 23 日通過，但處務規程尚未發布。立法院於 2012 年 11 月 23 日亦三讀通過「國防部參謀本部組織法」、「國防部政治作戰局組織法」、「國防部軍備局組織法」、「國防部軍醫局組織法」、以及「國防部主計局組織法」，使得一般所通稱之國防六法已經完全通過立法院的審查。上述財政部、教育部與國防部組織改造之進度整理如表 2-6 所示。

表 2-6、組織法通過但尚未發布處務規程之中央部會一覽表

機關單位	預計啟動日期	備註
財政部	2013/1/1	原本負責的非工程採購業務將改劃歸交通及建設部負責，但將以行政委託的方式過渡，仍預計於 102/1/1 啟動。
教育部	2013/1/1	青年發展署組織法曾排入立法院臨時會（2012/7/25-27）中審議，但未處理。目前已完成黨團協商，將送院會處理。 國家訓練運動中心設置條例曾排入立法院臨時會（2012/7/25-27）中審議，但未處理。目前已完成黨團協商，將送院會處理。
國防部	2013/1/1	

參、部會組織法尚未通過

屬於此類之中央部會共有 13 個，包括內政部、經濟及能源部、交通及建設部、勞動部、農業部、衛生福利部、環境資源部、科技部、國家發展委員會、大陸委員會、海洋委員會、國軍退除役官兵輔導委員會以及原住民族委員會。由表

2-7 所示，目前此類別中央部會之組織法，除衛生福利部、國家發展委員會以及國軍退除役官兵輔導委員會等 4 個部會之組織法草案外，大多仍處於委員會審查階段，預期於立法院第八屆第二次會完成立法程序的機率極低。國家發展委員會以及國軍退除役官兵輔導委員會等 2 個部會之組織法草案，或不須送朝野協商，或已經完成黨團協商，未來將送院會處理。

表 2-7、組織法尚未通過之中央部會一覽表

機關單位	立法院審議情形
內政部	委員會完成詢答，將擇期於委員會繼續審查。警政署、移民署、役政署、國土管理署、空中勤務總隊及建築研究所等所屬機關機構組織法，已完成委員會審查，未來將逕送院會處理，毋須黨團協商。
經濟及能源部	委員會完成詢答，將擇期於委員會繼續審查。
交通及建設部	委員會完成詢答，將擇期於委員會繼續審查。
勞動部	委員會完成詢答，將擇期於委員會繼續審查。
農業部	委員會完成詢答，將擇期於委員會繼續審查。
衛生福利部	衛生福利部（不含所屬）組織法目前已經由委員會逐條審竣，未來將送黨團協商；衛生福利部所屬組織法則已經委員會完成詢答，將擇期於委員會繼續審查
環境資源部	委員會完成詢答，將擇期於委員會繼續審查。
科技部	委員會完成詢答，將擇期於委員會繼續審查。
國家發展委員會	國家發展委員會組織法曾排入立法院臨時會（2012/7/25-27）中審議，但未處理。目前已經完成黨團協商，未來將送院會處理。
大陸委員會	委員會完成詢答，將擇期於委員會繼續審查。
海洋委員會	委員會完成詢答，將擇期於委員會繼續審查。
國軍退除役官兵輔導委員會	國軍退除役官兵輔導委員會組織法曾排入立法院臨時會（2012/7/25-27）中審議，但未處理。目前已經完成黨團協商，未來將送院會處理。
原住民族委員會	委員會完成詢答，將擇期於委員會繼續審查。

第三章 中央部會業務對口單位分析

行政院組織改造將造成各區塊業務的變動，使得臺北市政府各局處在中央的業務對口單位可能出現變化。據此，研究團隊根據所掌握到之行政院組織改造資訊，草擬中央部會及其所屬單位在臺北市政府之業務對口單位。由於各中央部會組織改造的進度，將影響本研究後續呈現其業務與組織的方式，因此本章也依據表 1-3 所界定之分類架構，分 3 節依序針對三種類別之中央部會，初步擬定其在臺北市政府之業務對口單位。

此外，由於臺北市政府為地方自治法人，因此所推動之業務，不一定和中央部會所推動之各項業務有對口關係，特別是在國防、外交與兩岸等業務上，地方政府幾乎不會扮演任何角色。因此，研究團隊為方便閱讀，也嘗試在撰寫的過程中，將各部會與臺北市政府業務對口關係的強弱納入各部會排序上考量，亦即在撰寫各節內容時，先呈現與臺北市政府業務對口關係較強者，再處理與臺北市政府業務對口關係較弱者。

第一節 已立法並發布處務規程之部會

本節首先針對已經完成組織法之立法並已發布處務規程之部會進行分析。參考這些中央部會之組織法以及其處務規程，研究團隊得以確認各部會部本部之司處業務單位及所屬三級機關（構）之組織架構設計。由於研究團隊對於此類部會之組織架構的掌握度較高，因此針對某一部會進行分析時，將首先透過組織架構圖，呈現該部會部本部司處業務單位以及三級機關（構）之設置情形。其次，若該部會之業務單位或三級機關（構）與臺北市政府局處存在業務對口關係，則研究團隊將另外透過表格，整理該部會各司處以及三級機關（構）在市府之業務對口機關，並接著以圖呈現表格中所指出之業務對口關係。

壹、文化部

文化部組織法於 2011 年 6 月 29 日公布，並於 2012 年 5 月 20 日正式開始以新的組織型態運作。文化部的前身為 1981 年 11 月 11 日所成立之文化建設委員會，主要辦理全國文化業務，並統籌規劃國家文化建設施政。改制文化部後，如圖 3-1 所示，在部本部設有綜合規劃司、文化資源司、文創發展司、影視及流行音樂發展司、人文及出版司、藝術發展司與文化交流司，而其所屬三級機關則包括文化資產管理局與影視及流行音樂產業局。此外，文化部亦設有國立傳統藝術中心、國立國父紀念館、國立中正紀念堂管理處、國立歷史博物館、國立臺灣美術館、國立臺灣工藝研究發展中心、國立臺灣博物館、以及國立臺灣史前文化博物館等三級機構。最後，文化部目前仍有所屬之國家表演藝術中心組織法（行政法人）仍在立法院審議中，目前已經完成委員會審查，未來將逕送院會處理。

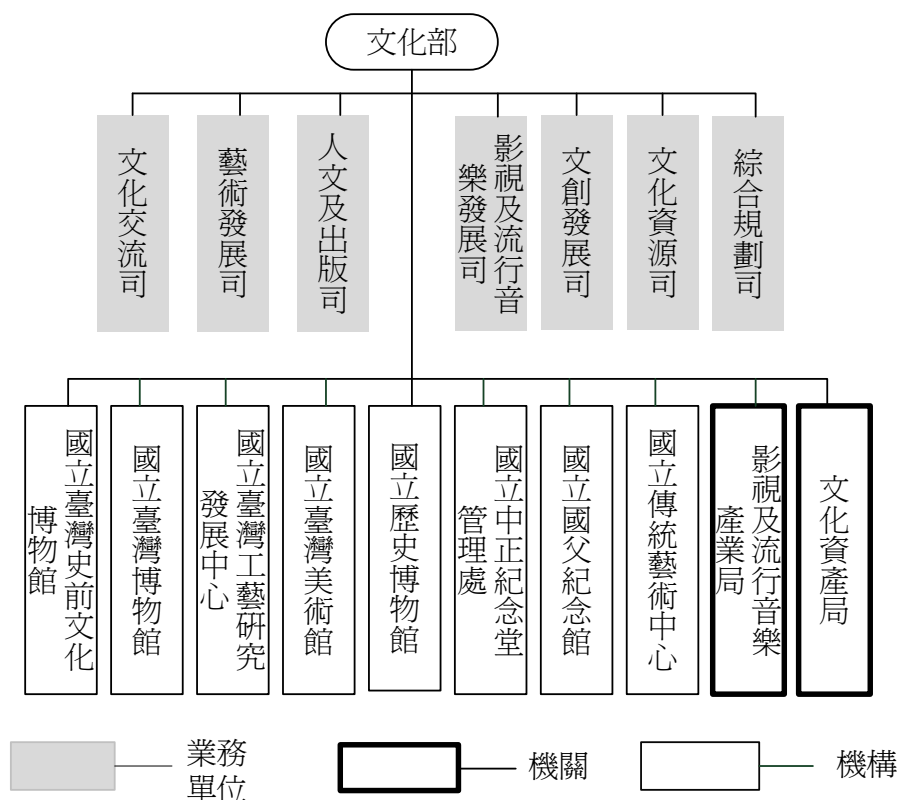


圖 3-1、文化部業務單位與三級機關(構)組織架構圖

文化部各司與文化資產局，在臺北市政府的業務對口單位主要為文化局。但有關影視與出版之業務，則亦與觀光傳播局有業務對口關係。由於文化部所屬之三級機構所負責之業務，與地方政府較無直接關係，因此，下表僅列文化部各司及兩個三級機關與臺北市府局處之對口關係。研究團隊擬定之業務對口關係如表 3-1、圖 3-2、圖 3-3 與圖 3-4 所示：

表 3-1、文化部與市府機關業務對口關係表

部本部業務單位及三級單位	市府對口機關
綜合規劃司	文化局
文化資源司	文化局 臺北市文獻委員會 臺北市立社會教育館 臺北市中山堂管理所 都市更新處
文創發展司	文化局
影視及流行音樂發展司	觀光傳播局 臺北廣播電臺 文化局
人文及出版司	文化局 觀光傳播局 研究發展考核委員會
藝術發展司	文化局 臺北市文獻委員會 臺北市立社會教育館 臺北市中山堂管理所 臺北市立國樂團 臺北市立交響樂團
文化交流司	文化局
文化資產管理局	文化局
影視及流行音樂產業局	觀光傳播局

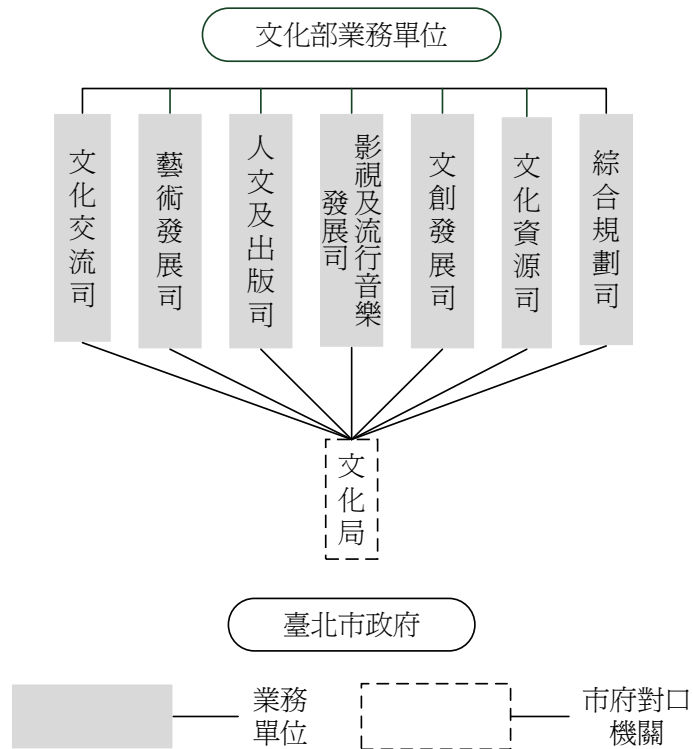


圖 3-2、文化部業務單位與市府文化局業務對口關係圖

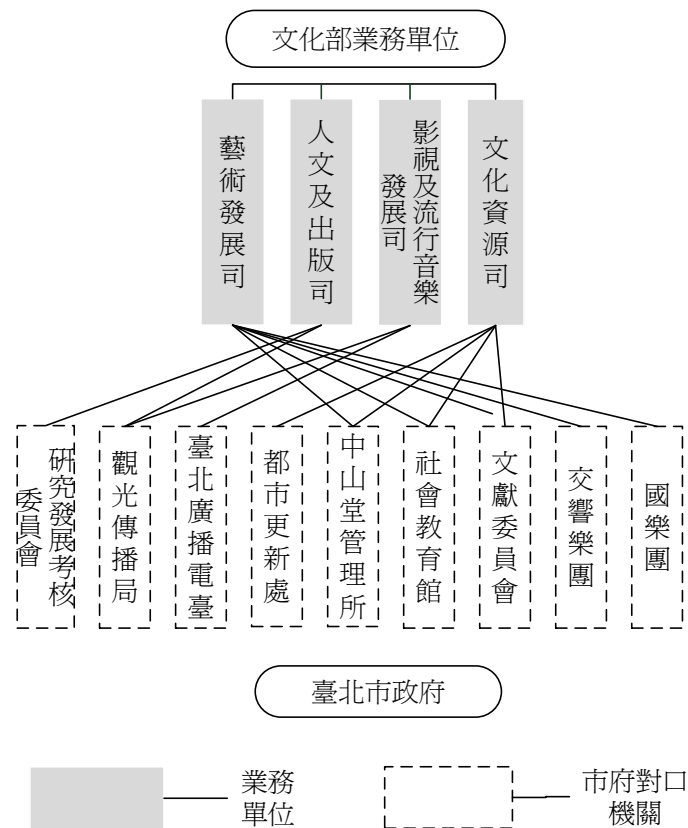


圖 3-3、文化部業務單位與文化局以外之市府機關業務對口關係圖

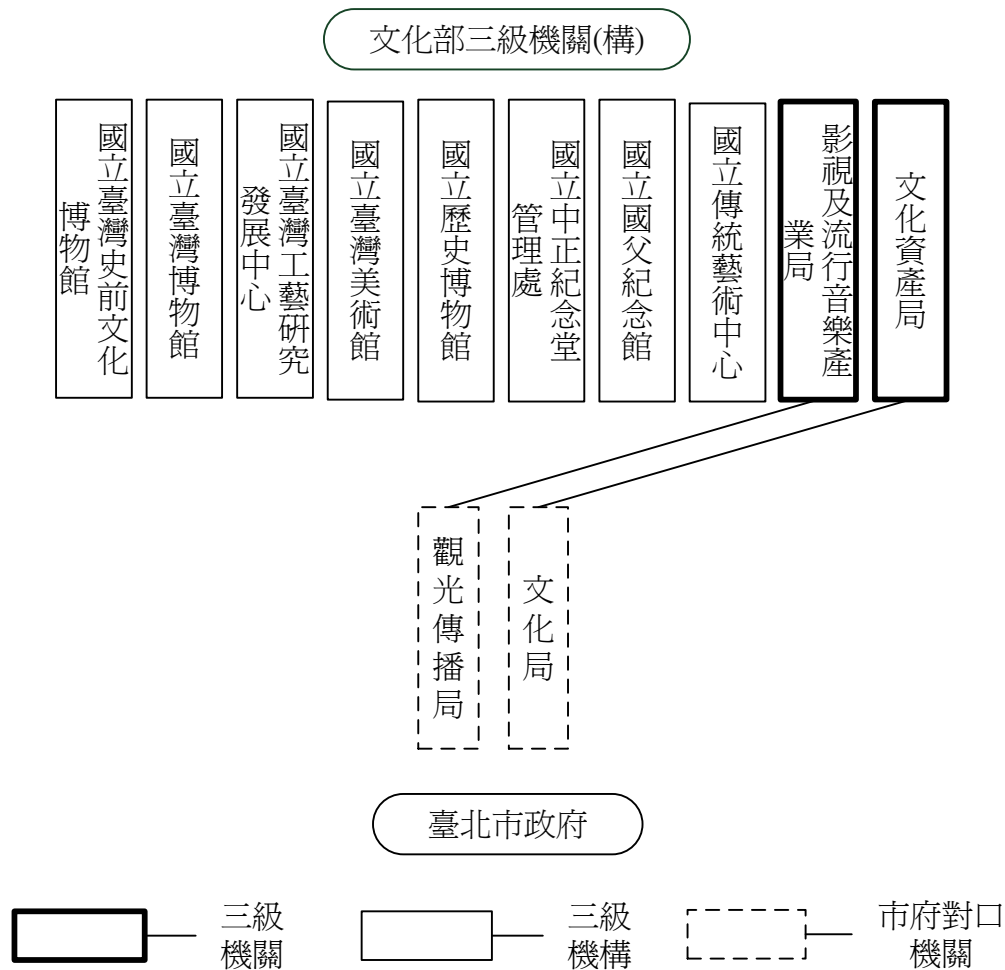


圖 3-4、文化部三級機關(構)與市府機關業務對口關係圖

貳、法務部

法務部組織法於 2011 年 6 月 29 日公布，並已於 2012 年 1 月 1 日正式啓動組織改造。法務部設有綜合規劃司、法制司、法律事務司、檢察司、保護司與國際及兩岸法律司，其中，綜合規劃司、法制司與國際及兩岸法律司為本次組改新設之業務單位。此外，法務部設有臺灣高等法院檢察署、最高法院檢察署、矯正署、廉政署、行政執行署與調查局等三級機關，以及屬於三級機構之司法官學院。法務部各司以及三級機關（構）之組織架構如下圖所示：

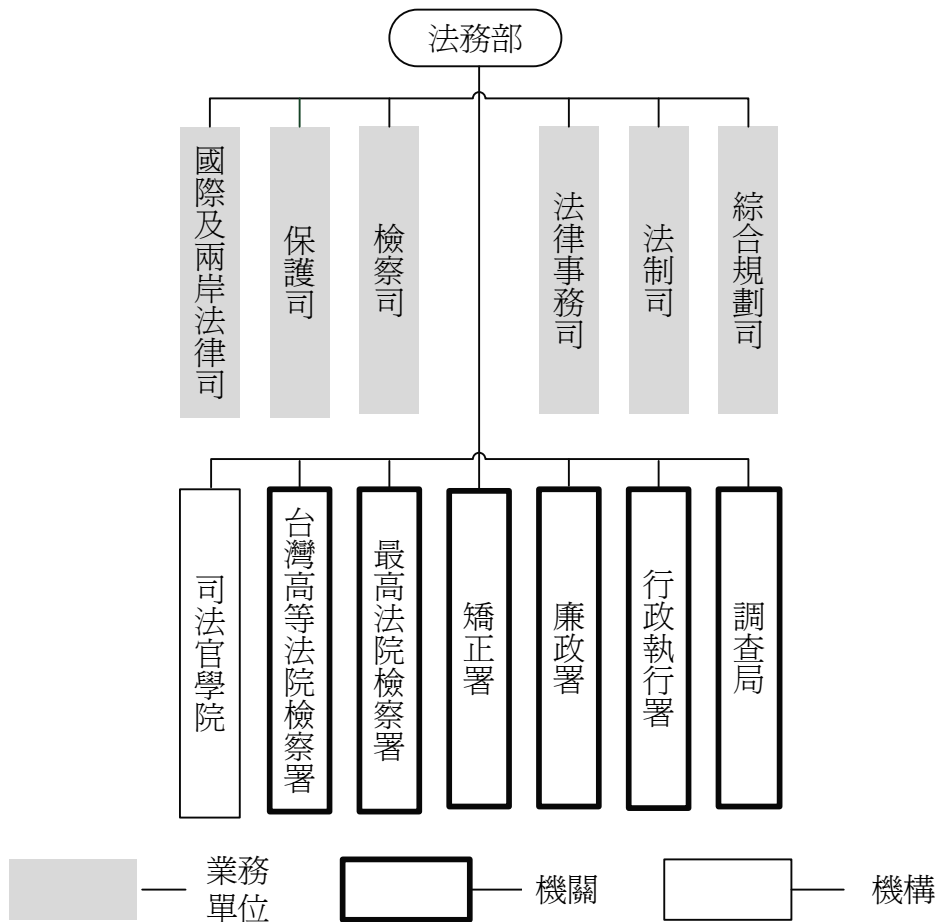


圖 3-5、法務部業務單位及三級機關(構)組織架構圖

如下表所示，法務部本部之業務單位，在臺北市政府主要的業務對口單位為法務局與政風處。但其三級機關，除廉政署的業務對口單位為政風處外，其他法務部所屬三級機關在臺北市府並沒有直接業務對口單位。研究團隊擬定之業務對口關係如表 3-2、圖 3-6 與圖 3-7 所示：

表 3-2、法務部與市府機關業務對口關係表

部本部業務單位及三級單位	市府對口機關
綜合規劃司	法務局 政風處
法制司	法務局 政風處

部本部業務單位及三級單位	市府對口機關
法律事務司	法務局 政風處
檢察司	法務局 政風處
保護司	法務局 政風處
國際及兩岸法律司	法務局 政風處
調查局	無明顯對口關係之機關
行政執行署	無明顯對口關係之機關
廉政署	政風處
矯正署	無明顯對口關係之機關
最高法院檢察署	無明顯對口關係之機關
臺灣高等法院檢察署	無明顯對口關係之機關
司法官學院	無明顯對口關係之機關

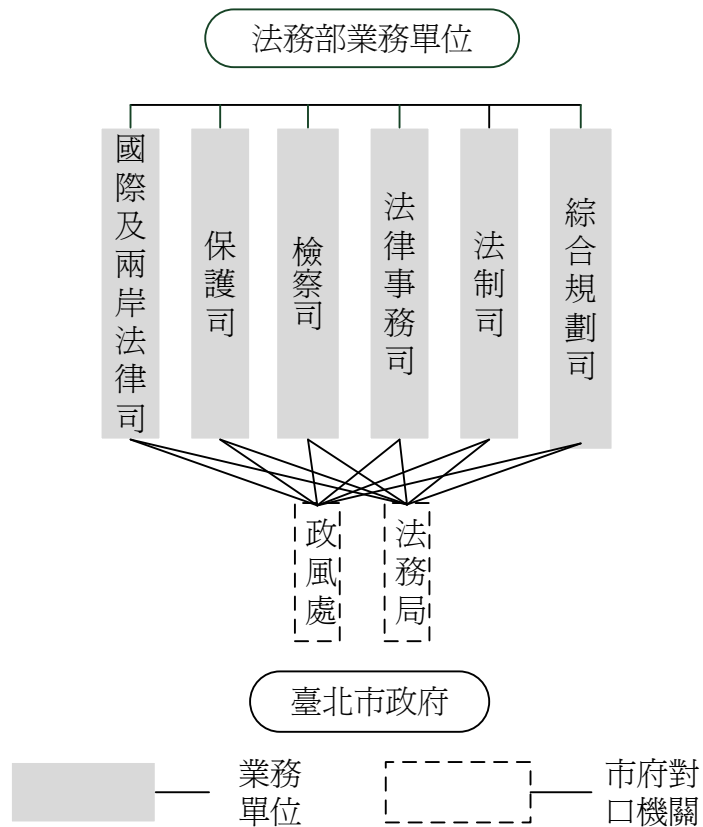


圖 3-6、法務部業務單位與市府機關業務對口關係圖

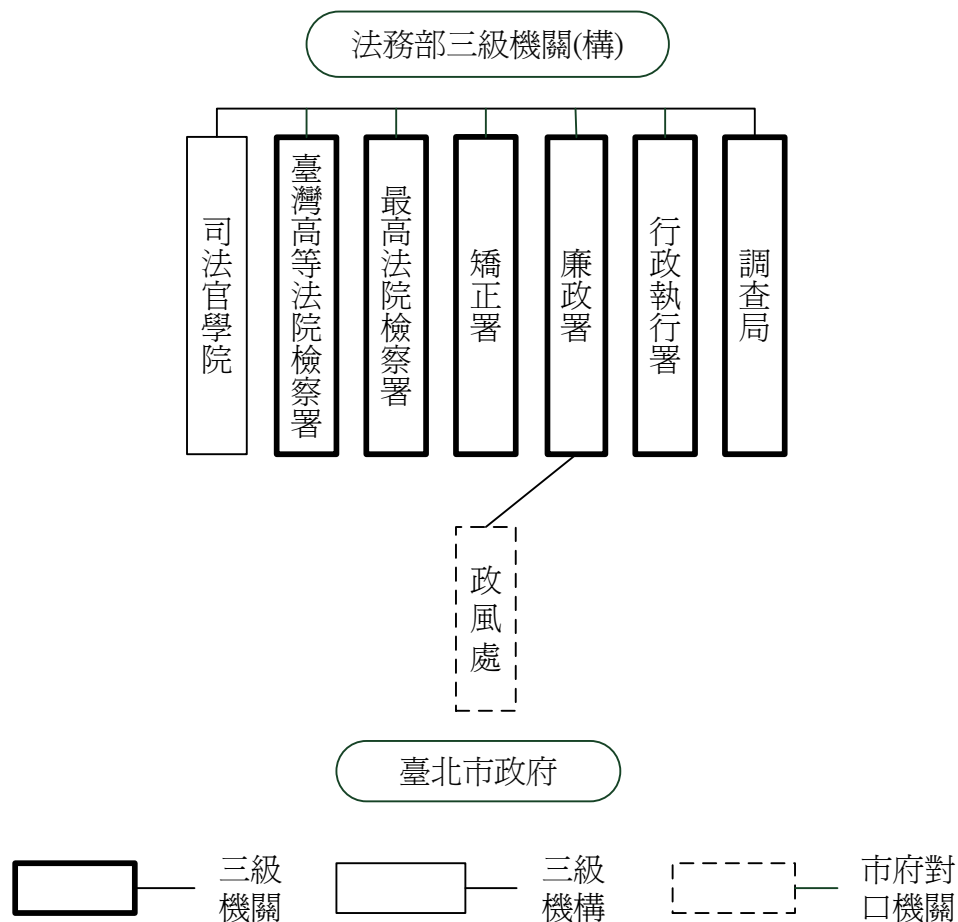


圖 3-7、法務部三級機關(構)與市府機關業務對口關係圖

參、客家委員會

前身為行政院客家委員會，客家委員會組織法已於 2011 年 6 月 29 日公布，並於 2012 年 1 月 1 日正式啓動組改，為我國中央級客家事務專責主管機關。客家委員會設綜合規劃處、文化教育處、產業經濟處及傳播行銷處，除了組改前原有之綜合規劃處、文化教育處與臺灣客家文化中心外，改制後的客家委員會增設產業經濟與傳播行銷兩處，並將原臺灣客家文化中心修改名稱為客家文化發展中心，其中，客家文化中心因屬四級機關，因此不列入以下討論。客家委員會業務單位之組織架構圖如下：

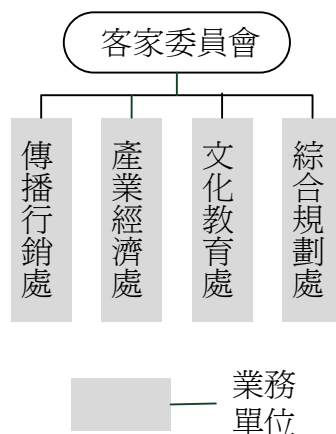


圖 3-8、客家委員會業務單位組織架構圖

由於客家委員會為客家事務專責主管機關，因此在市府之主要業務對口單位，即為市府內之客家事務專責機關。如下表所示，客家委員會四個處在臺北市政府之業務對口單位皆列客家事務委員會。研究團隊擬定之業務對口關係如表 3-3 與圖 3-9 所示：

表 3-3、客家委員會與市府機關業務對口關係表

部本部業務單位及三級單位	市府對口機關
綜合規劃處	客家事務委員會
文化教育處	客家事務委員會
產業經濟處	客家事務委員會
傳播行銷處	客家事務委員會

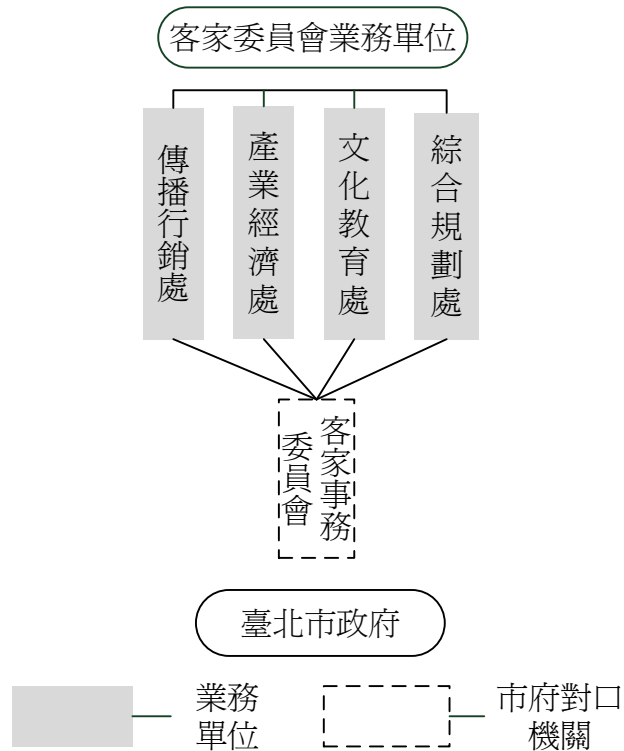


圖 3-9、客家委員會業務單位與市府機關業務對口關係圖

肆、行政院主計總處

行政院主計總處組織法於 2012 年 2 月 3 日公布，並於 2012 年 2 月 6 日啓動組織改造。行政院主計總處辦理全國歲計、會計及統計業務。改制前，行政院主計總處之業務單位為第一局、第二局、第三局、第四局、會計管理中心與中部辦公室。改制後，行政院主計總處設綜合規劃處、公務預算處、基金預算處、會計決算處、綜合統計處、國勢普查處、與主計資訊處。行政院主計總處之組織架構圖如下：

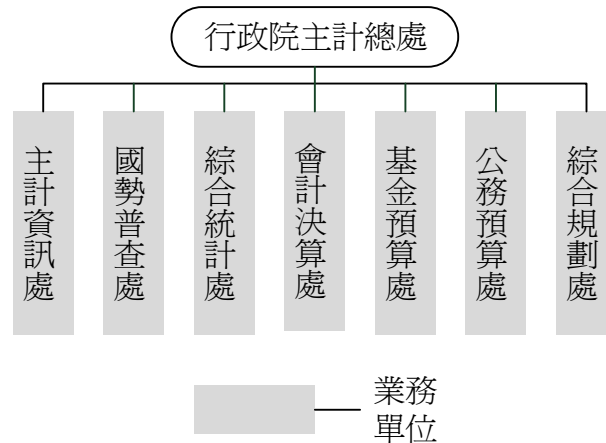


圖 3-10、行政院主計總處業務單位組織架構圖

行政院主計總處負責推動我國中央政府之預算、會計與統計業務。根據地方制度法的規定，主計、人事、警察及政風之主管及人員，皆須依專屬人事管理法律任免，亦即中央地方人事一條鞭。行政院主計總處各處在臺北市政府之業務對口單位皆為主計處。研究團隊擬定之業務對口關係如表 3-4 與圖 3-11 所示：

表 3-4、行政院主計總處與市府機關業務對口關係表

部本部業務單位及三級單位	市府對口機關
綜合規劃處	主計處
公務預算處	主計處
基金預算處	主計處
會計決算處	主計處
綜合統計處	主計處
國勢普查處	主計處
主計資訊處	主計處

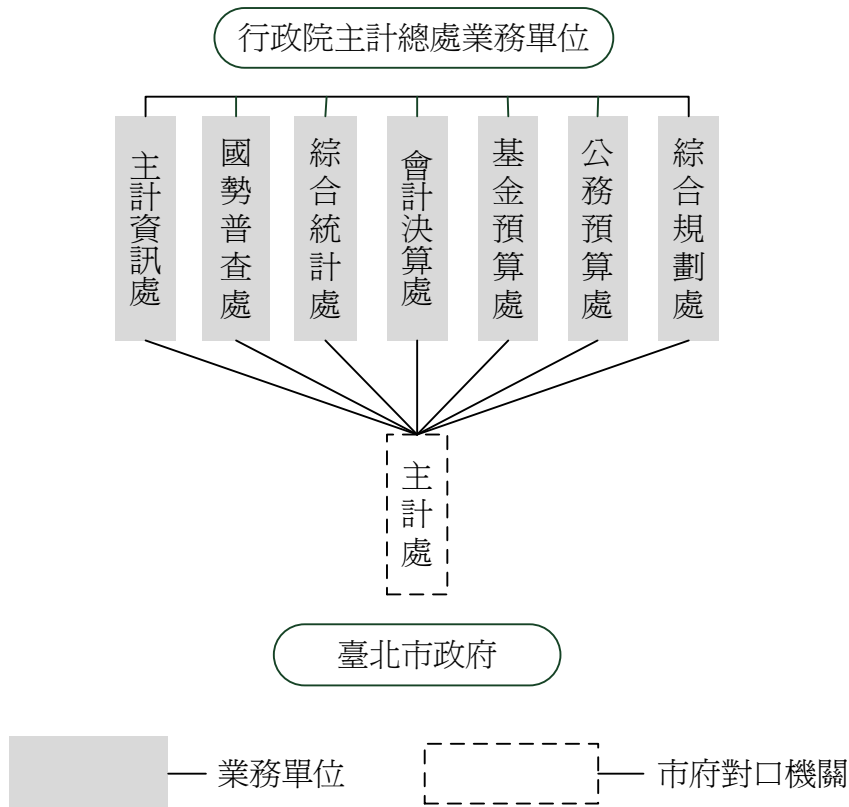


圖 3-11、行政院主計總處業務單位與市府機關業務對口關係圖

五、行政院人事行政總處

行政院人事行政總處組織法於 2011 年 11 月 14 日公布，並於 2011 年 2 月 6 日正式啟動組織改造。行政院人事行政總處原稱行政院人事行政局，設有企劃處、人力處、考訓處、給與處、地方人事行政處等五個處，以及公務人員住宅及福利委員會、公務人力發展中心與地方行政研習中心等單位。改制後，人事行政總處除綜合規劃處、組編人力處、培訓考用處、以及給與福利處等四個業務單位之外，另設有公務人力發展中心與地方行政研習中心等兩個三級機構。原公務人員住宅及福利委員會之業務，除宿舍管理與眷舍處理業務移撥至國有財產局外，其餘移撥回行政院人事行政總處部本部。行政院人事行政總處各處與兩個三級機構之組織架構圖如下：

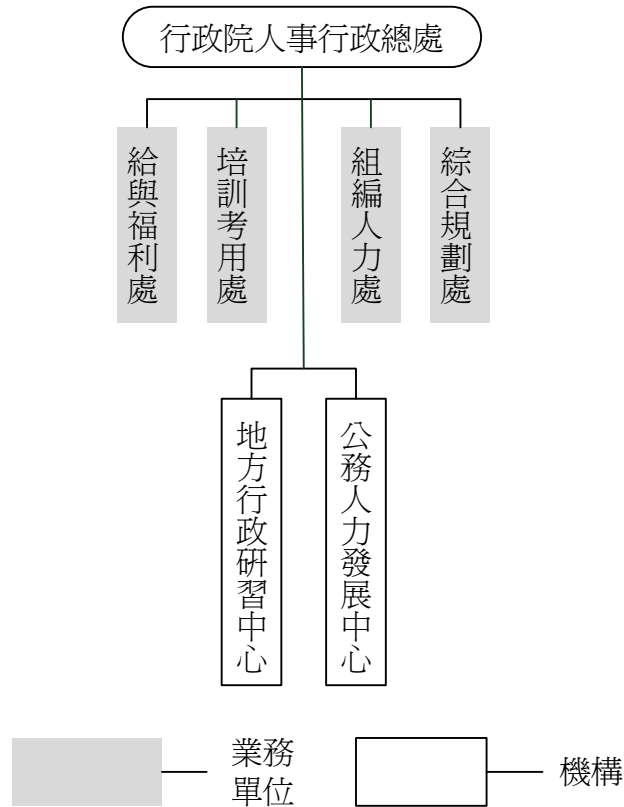


圖 3-12、行政院人事行政總處業務單位及三級機構組織架構圖

行政院人事行政總處主要辦理人事行政之政策規劃、執行及發展業務，並且和主計業務一樣，地方政府皆須依專屬人事管理法律任免其人事。行政院人事行政總處各處及其三級機構在臺北市府之業務對口單位皆為人事處。研究團隊擬定之業務對口關係如表 3-5、圖 3-13 與圖 3-14 所示：

表 3-5、行政院人事行政總處與市府機關業務對口關係表

部本部業務單位及三級單位	市府對口機關
綜合規劃處	人事處
組編人力處	人事處
培訓考用處	人事處
給與福利處	人事處
公務人力發展中心	人事處
地方行政研習中心	人事處

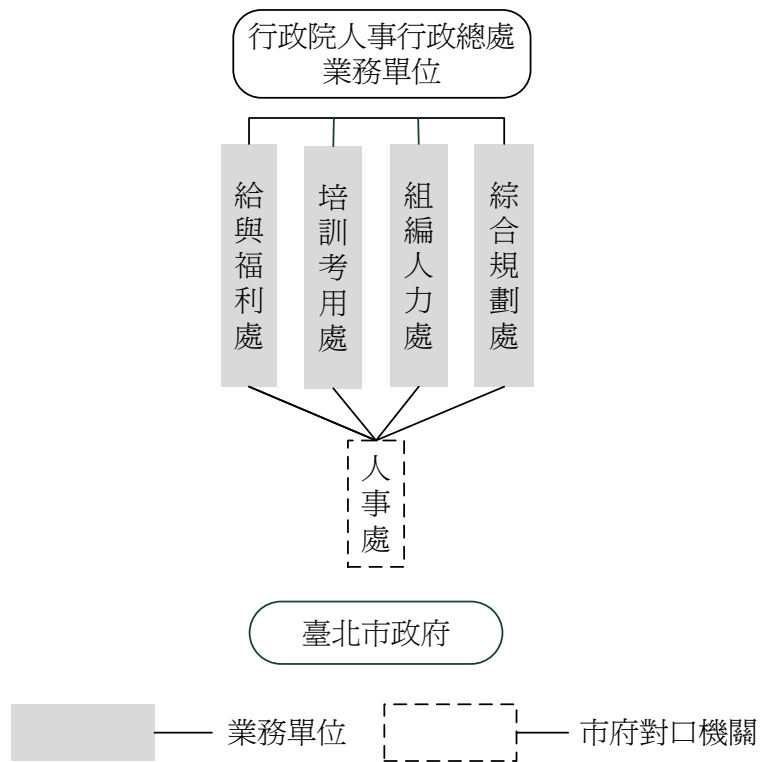


圖 3-13、行政院人事行政總處業務單位與市府機關業務對口關係圖

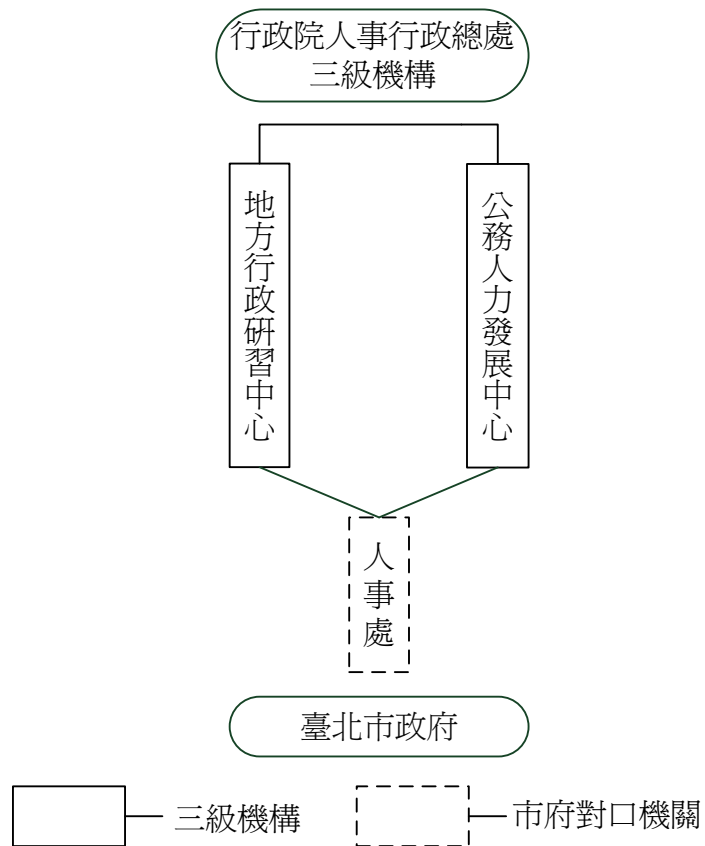


圖 3-14、行政院人事行政總處三級機構與市府機關業務對口關係圖

陸、外交部

外交部組織法於 2011 年 11 月 4 日公布，並於 2012 年 9 月 1 日正式啓動組織改造。組織改造後，外交部設亞東太平洋司、亞西及非洲司、歐洲司、北美司、拉丁美洲及加勒比海司、條約法律司、國際組織司、國際合作及經濟事務司、國際傳播司以及研究設計會等業務單位。除駐外機構外，外交部另設有定位爲三級機關之領事事務局，以及屬於三級機構之外交及國際事務學院。外交部各司以及其三級機關（構）之組織架構圖如下所示：

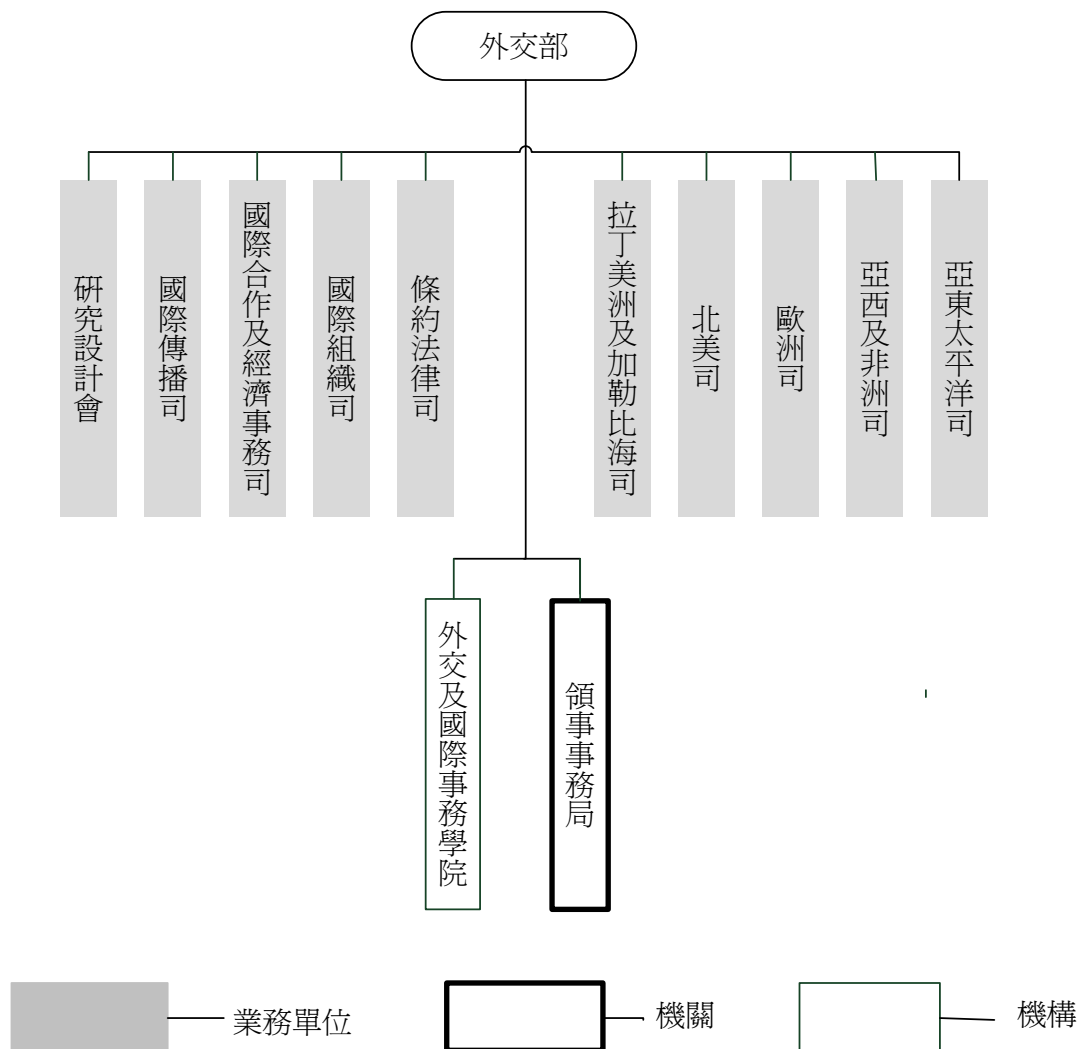


圖 3-15、外交部業務單位及所屬三級機關(構)組織架構圖

由於外交部主管外交事務，而外交事務屬於中央權責，和屬於地方自治法人之臺北市政府在業務上關係較小，因此業務對應關係也較低。目前市府各局處，在業務上與外交部較有關者為秘書處之國際事務組，主要之相關業務為外賓接待，並無涉及實質外交業務之推動。因此，針對外交部在臺北市政府之對口單位，研究團隊建議僅列秘書處，但秘書處並不參與實質外交業務的推動，因此以下不以列表的方式，界定秘書處為外交部各司處與三級機關（構）之對口單位。

其次，在座談會中，秘書處代表建議該部之國際傳播司之對口單位加列觀光傳播局、經貿與國際合作司之對口單位加列產業發展局、以及國際組織及條例司之對口單位加列法務局。

柒、僑務委員會

僑務委員會組織法於 2011 年 11 月 14 日公布，而新組織已於 2012 年 9 月 1 日正式啓動。組織改造前，除駐外機構外，僑務委員會之業務單位分為第一至第四處，組改後則改設綜合規劃處、僑民處、僑教處、僑商處與僑生處等五處。僑務委員會各處之組織架構圖如下：

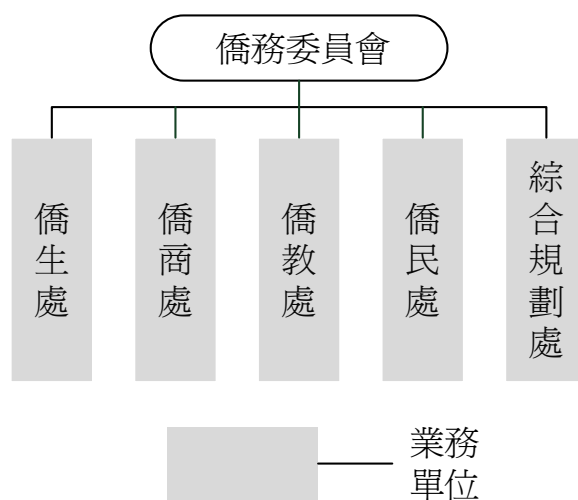


圖 3-16、僑務委員會業務單位組織架構圖

僑務委員會主要負責辦理僑務行政及輔導華僑事業事務，屬中央權責業務，和屬於地方自治法人之臺北市政府在業務上關係較小，因此業務對應關係也較低。目前該會業務與市府有涉者，主要在於外賓之接待，因此研究團隊建議將秘書處列為其業務窗口，但秘書處並不參與僑務之推動，因此比照外交部的處理方式，以下不以列表的方式將秘書處界定為僑務委員會各處之對口單位。

捌、金融監督管理委員會

金融監督管理委員會組織法於 2011 年 6 月 29 日公布，並於 2012 年 7 月 1 日正式啟動組織改造，由「行政院金融監督管理委員會」改制為「金融監督管理委員會」。金融監督管理委員設有綜合規劃處、國際業務處、法律事務處與資訊服務處等 4 個業務單位，組改前後組織差異不大，僅將原本之資訊管理處更名為資訊服務處。此外，金融監督管理委員另設有銀行局、證券期貨局、保險局、檢查局等 4 個三級機關。金融監督管理委員會各處與所屬機關之架構如下圖所示：

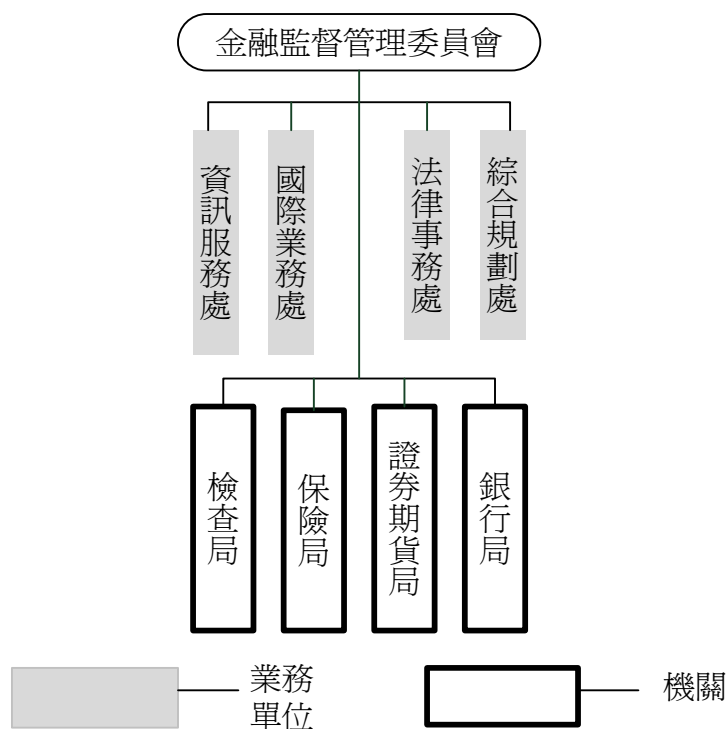


圖 3-17、金融監督管理委員會業務單位及所屬三級機關架構圖

在組織定位上，金融監督管理委員會由合議制改為首長制，金管會主任委員不再有任期保障，而在委員的任命上，於組改前該會委員均由行政院院長提名總統任命之，但組改後則改由行政院長指派具金融專業人士兼任委員，並新增財政部部長、經濟及能源部部長、法務部部長為當然委員，應隨其本職進退。金融監督管理委員會所負責之業務與地方政府無涉，因此，臺北市政府各局處與金融監督管理委員會及其所屬並無業務對口關係。

玖、中央選舉委員會

中央選舉委員會組織法於 2009 年 6 月 10 日公布，並於 2012 年 1 月 1 日啟動組改。中央選舉委員會設有綜合規劃處、選務處與法政處等 3 個業務單位，組改前後並無變動。此外，為順利推動選務，中央選舉委員會另在各地方設有選舉委員會。中央選舉委員會業務與臺北市政府各局處並明顯無業務對口關係。中央選舉委員會各處及所屬機關之架構如下圖：

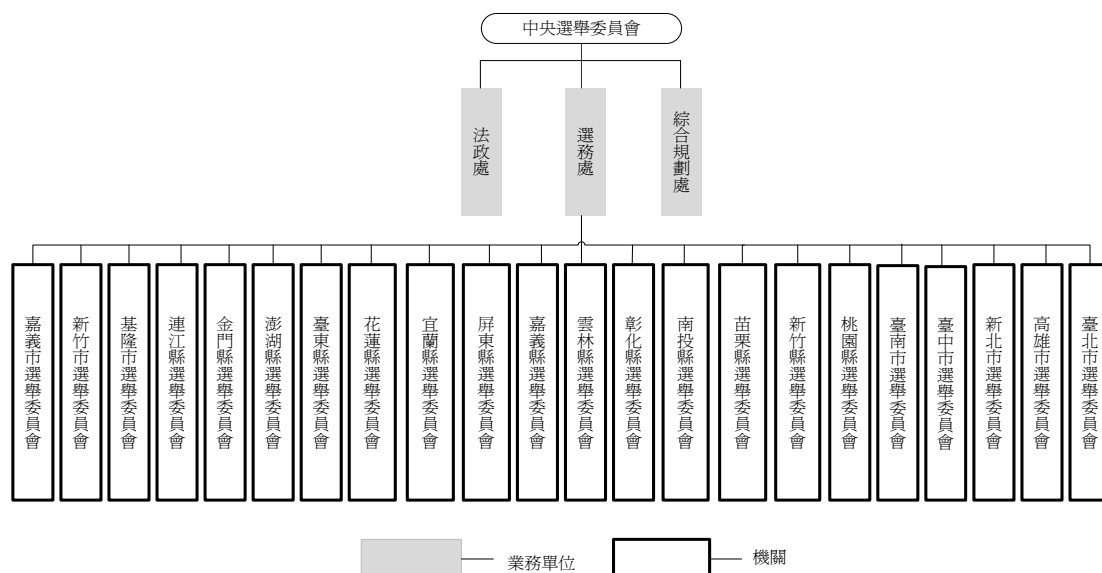


圖 3-18、中央選舉委員會業務單位及所屬三級機關架構圖

拾、公平交易委員會

公平交易委員會組織法於 2010 年 11 月 14 日由總統公布，並於 2012 年 2 月 6 日啓動組改。「公平交易委員會」為「行政院公平交易委員會」改制，設有綜合規劃處、服務業競爭處、製造業競爭處、公平競爭處及法律事務處等業務單位。該會組改前後的主要差異在於委員任命方式，組改前均由行政院院長提請總統任命，但組改後改由行政院長提名經立法院同意後任命，同時，委員人數由 9 人減為 7 人，並採「交錯任期制」，相同政黨委員不能超過二分之一，在任期間也不能參與政黨活動。臺北市政府各局處與公平交易委員會無直接業務對口關係。公平交易委員會各處架構圖如下：

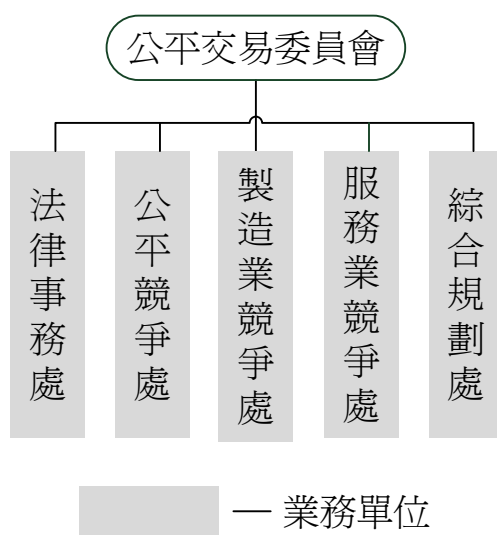


圖 3-19、公平交易委員會業務單位組織架構圖

拾壹、國家通訊傳播委員會

國家通訊傳播委員會組織法於 2011 年 12 月 28 日公布，並於 2012 年 8 月 1 日啓動組改。國家通訊傳播委員會設綜合規劃處、通訊營管處、傳播營管處、資源技術處、內容事務處以及法律事務處等業務單位。本次組改有部分原屬交通部、行政院新聞局與交通部電信總局之業務移撥該會。國家通訊傳播委員會所主

管之業務屬中央權責業務，與臺北市政府各局處應無直接業務對口關係。唯本案審查委員提醒，在地方有線電視費率等業務上，中央與地方應有業務合作關係。經查有線廣播電視法第 51 條規定，直轄市及縣（市）政府得設費率委員會，核准系統經營業者所申報之收視費用，若直轄市及縣（市）政府未設費率委員會時，才由中央主管機關核准之。由於臺北市設有臺北市有線廣播電視系統費率審議委員會，因此該委員會核准費率後，僅需依據有線廣播電視法實行細則第 33 條第 3 項公告後副知國家通訊傳播委員會。該會各業務單位組織架構如下所示：

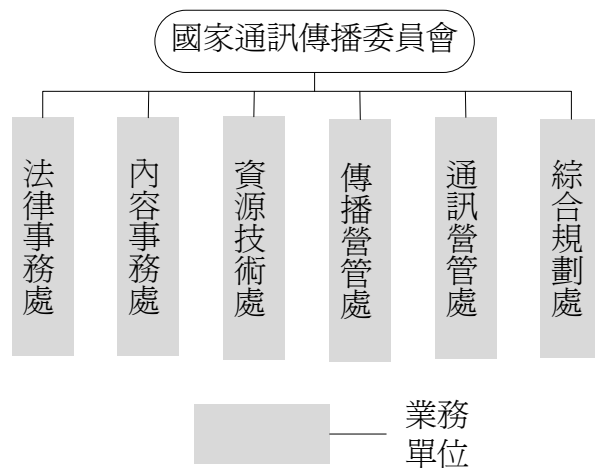


圖 3-20、國家通訊傳播委員會業務單位組織架構圖

拾貳、中央銀行

中央銀行法於 2011 年 4 月 27 日公布，並於 2012 年 1 月 1 日正式啟動組改。中央銀行之業務單位包括經濟研究處、金融業務檢查處、國庫局、外匯局、發行局、業務局，與組改前並無差異。中央銀行所主管之各項業務，屬中央權責業務，依法與地方無涉，因此臺北市政府各局處也和中央銀行無業務對口關係。中央銀行各業務單位架構圖如下：

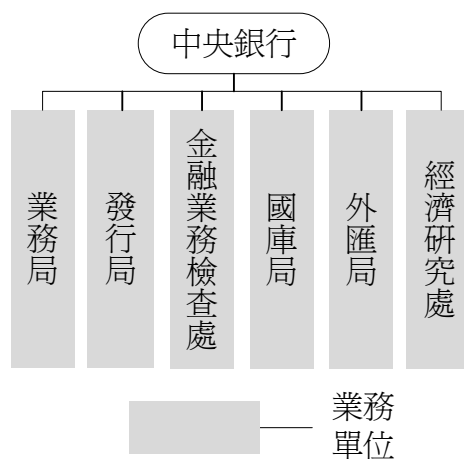


圖 3-21、中央銀行業務單位組織架構圖

拾參、國立故宮博物院

國立故宮博物院組織法於 2008 年 1 月 16 日公布，並於 2012 年 1 月 1 日啓動改組，設器物處、書畫處、圖書文獻處、登錄保存處、文創行銷處、教育展資處以及南院處等業務單位。國立故宮博物院組織除了改制前的安全管理處修改為安全管理室之外，其餘業務單位的名稱及職掌事項並無差異。國立故宮博物院職司整理、保管與展出原國立北平故宮博物院及國立中央博物院籌備處所藏之歷代古文物及藝術品，並加強對中國古代文物藝術品之徵集、研究、闡揚，以擴大社教功能，無涉臺北市政府各局處之主要業務，因此也無業務對口關係。

據報載，由於行政院原子能委員會將於此次行政院組織改造被併入科技部，因此日前立法委員陳學聖提出恢復原子能委員會設置，但將國立故宮博物院併入文化部的想法（許雅筑，2012）。由於文化部與國立故宮博物院皆已完成組織法的立法程序並已啓動組改，因此後續變動的難度較高。國立故宮博物院各處架構圖如下所示：

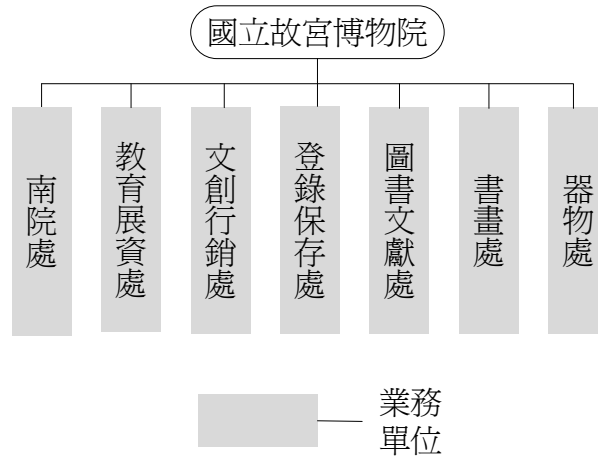


圖 3-22、國立故宮博物院業務單位組織架構圖

第二節 已立法但尚未發布處務規程之部會

屬於已完成立法，但尚未發布處務規程之部會僅有財政部、教育部與國防部等三個部會。由於本研究進行時，處務規程尚未發布，因此研究團隊無法確認其部本部業務單位之設置情形，同時相對於三級機關之設置必須先在部會層級的組織法中訂定後，再訂定專屬之機關組織法，三級機構之設置並沒有在部會層級的組織法中被提及，僅透過專屬組織法規範其設置，因此在部會組織正式上路前，僅能參考行政院組改網上已完成立法之組織法，整理三級機構之設置情形。

由於財政部、教育部與國防部啟動組織改造的日期皆為 2013 年 1 月 1 日，已在本研究案結案日期後，因此在歸類上仍歸為「已立法但尚未發布處務規程之部會」，並且放在本章第二節中討論，但是研究團隊進行結案報告修改時，把 3 個部會組改啟動後所發布之組織架構圖，繪製為本報告之圖 3-23、圖 3-26 以及圖 3-29，以求本報告之資訊具備時效性。然而由於研究團隊在進行業務對口確認時，僅能以部會層級組織法中所列之業務職掌進行市府業務對口單位的草擬，而在三級機關（構）的部分，則僅能以掌握到的資料，草擬三級機關（構）在市府之業務對口機關。

壹、財政部

財政部組織法於 2012 年 2 月 3 日公布，並於 2013 年 1 月 1 日啓動組織改造。在此次政府改造中，對於財政部組織較大之影響，在於原屬公共工程委員會之政府採購業務移入財政部。日前報載（呂雪慧，2012）由於工程界的爭取，因此行政院已經同意公共工程採購業務未來將改由交通與建設部主政。由於財政部組織法已經通過，因此這樣的變動將使得財政部組織法必須進行修法。行政院為確保財政部組改在 2013 年如期啓動，決定先以「行政委託」的方式權宜變通，後續再進行組織法之修法。

根據行政院組改網所公布之資料，整理已通過之財政部及所屬組織法案，財政部設置包括國庫署、賦稅署、臺北國稅局、高雄國稅局、北區國稅局、中區國稅局、南區國稅局、關務署、國有財產署以及財政資訊中心等三級機關。

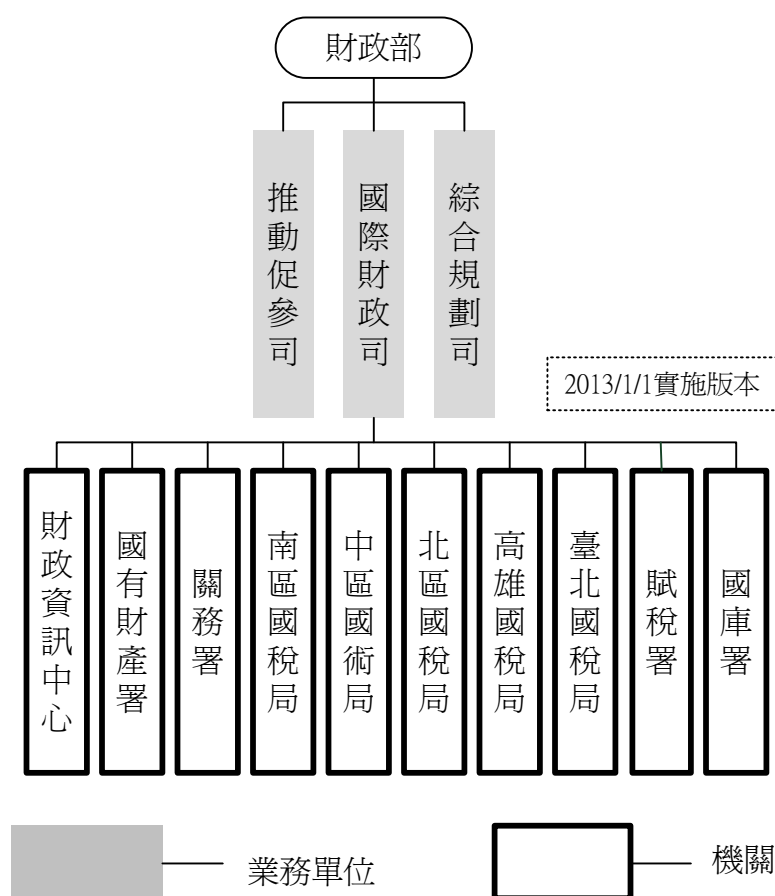


圖 3-23、財政部業務單位與三級機關組織架構圖

根據財政部組織法，該部主要辦理國庫及支付業務、賦稅、關務、國有財產、財政資訊、政府採購、促進民間參與公共建設及所屬財政人員訓練機構之督導等業務。不過根據最新的規劃，政府採購業務未來會移撥給交通及建設部。臺北市政府與財政部之業務對口單位，除政府採購業務外主要為財政局，而政府採購業務的對口單位為工務局。財政部本部業務在臺北市政府之主要業務對口機關如表 3-6、圖 3-24 與圖 3-25 所示：

表 3-6、財政部本部業務與市府機關業務對口關係表

執掌事項	市府對口機關
一、國庫及支付業務。	財政局
二、賦稅。	財政局 臺北市稅捐稽徵處
三、關務。	財政局
四、國有財產。	財政局
五、財政資訊。	財政局 臺北市稅捐稽徵處
六、政府採購。	工務局
七、促進民間參與公共建設。	財政局
八、所屬財政人員訓練機構之督導。	無明顯對口關係之機關

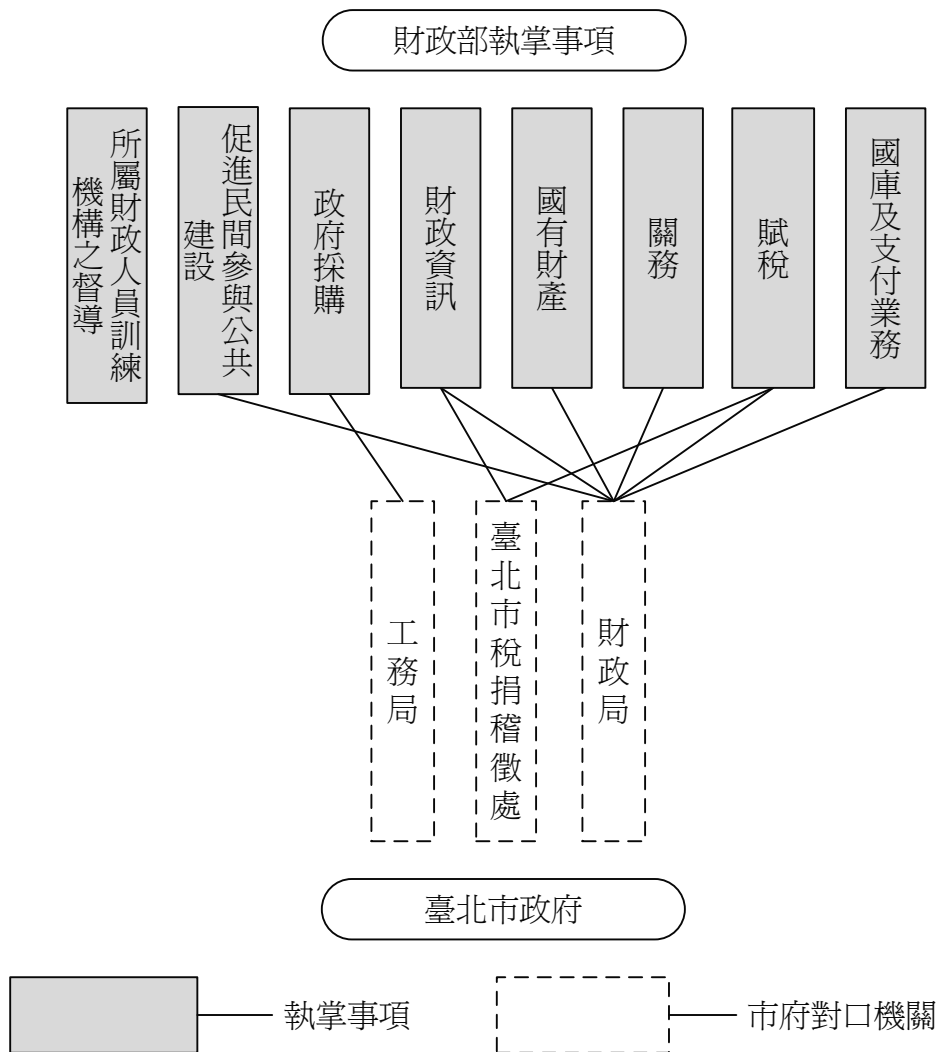


圖 3-24、財政部本部業務與市府機關業務對口關係圖

如下表所示，財政部所屬三級機關在臺北市政府之主要業務對口單位亦為財政局。包括國庫署、賦稅署與國有財產局之對口局處皆為財政局。其他包括各區國稅局、關務署以及財政資訊中心，因屬中央業務，與包括財政局之市府各局處無明顯業務對口關係。

表 3-7、財政部三級機關與市府機關業務對口關係表

業務單位	市府對口機關（初擬）
國庫署	財政局
賦稅署	財政局 臺北市稅捐稽徵處

業務單位	市府對口機關（初擬）
臺北、高雄、北區、中區與南區國稅局	無明顯對口關係之機關
關務署	財政局
國有財產署	財政局
財政資訊中心	臺北市稅捐稽徵處

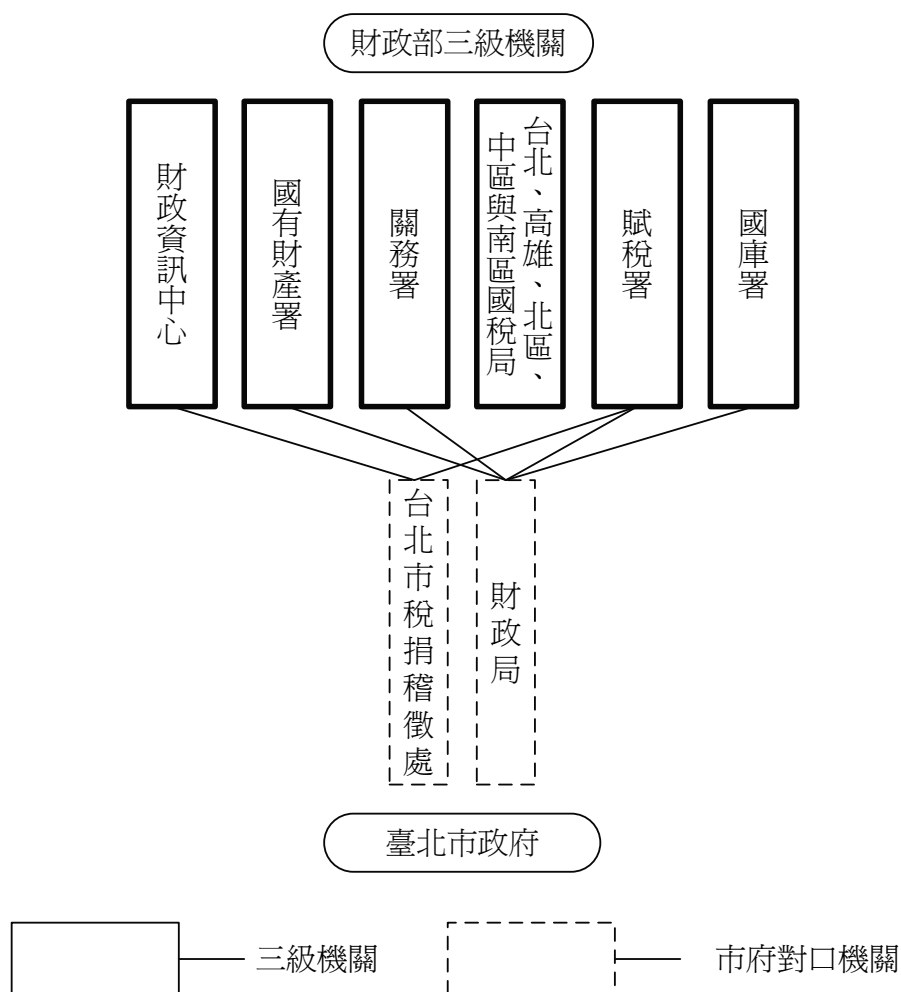


圖 3-25、財政部三級機關與市府機關業務對口關係圖

貳、教育部

教育部組織法於 2012 年 2 月 3 日公布，並於 2013 年 1 月 1 日啓動組改。至本案結案前，教育部組織法雖然已經通過，但是所屬青年發展署（三級機關）以及國家運動訓練中心（行政法人）之組織法尙在立法院審議，並未通過。研究團隊在教育部處務規程尙未發布前，比較行政院研究發展考核委員會於 2010 年 7

月 26 日審定之審定版以及教育部於 2012 年 5 月 30 日報行政院之報行政院版，發現兩個版本皆設置綜合規劃司、高等教育司、技術及職業教育司、終身教育司、國際及兩岸事務司、與資訊及科技教育司等 6 個司，此外，審定版中師資規劃及培育司在報行政院版中改稱師資培育及藝術教育司，最後，青年發展司在報行政院版中由學生事務及特殊教育司取代，青年發展業務則改設置青年發展署主管。

在本次行政院組織改造中，與教育部相關之最大變革就是整併現有體育委員會與部分青年輔導委員會業務，讓教育、體育、青輔三合一，而這樣的變化，也可以在教育部組織法中看出，教育部除了上述青年發展署之外，還設置了體育署與國民及學前教育署等三級機關。此外，教育部另設國家教育研究院、國家圖書館、國立海洋生物博物館、國立自然科學博物館、國立科學工藝博物館、國立教育廣播電臺、國立臺灣科學教育館、國立公共資訊圖書館與國立臺灣圖書館等三級機構。

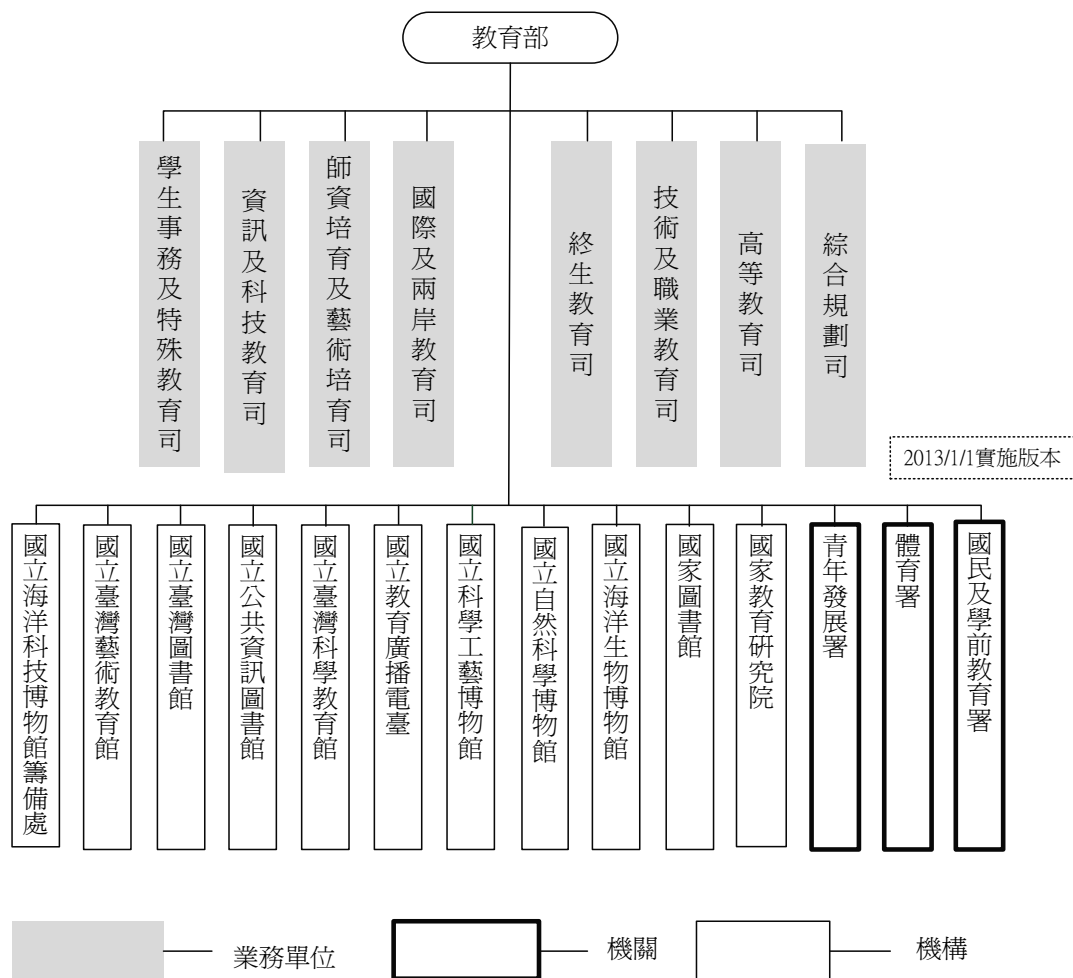


圖 3-26、教育部業務單位與三級機關(構)組織架構圖

教育部本部之業務，在臺北市府政府之主要對口單位為教育局，根據下表所示，在 10 項職掌業務中，僅有在第 8 項之全民運動、競技運動、運動產業、以及國際與兩岸運動及運動設施政策之規劃等業務，因事涉體育局而加列之外，其餘執掌之對口單位皆為教育局。

在教育部本部第 5 項業務執掌中包括學術網路資源與系統之規劃及管理，因此研究團隊原本也將資訊局列入，但經座談會確認後，決定不將資訊局列為此項業務之對口單位。此外，針對第 9 項業務，原本將人事處併列，但經過討論確認後，也決定刪除人事處，僅列教育局。教育部本部各項業務與市府機關業務之對口關係，如表 3-8 與圖 3-27 所示：

表 3-8、教育部本部業務與市府機關業務對口關係表

執掌事項	市府對口機關（初擬）
一、高等教育、技術職業教育政策之規劃，大專校院發展、師資、招生、資源分配、品質提升、產學合作之輔導及行政監督。	教育局
二、終身教育、社會教育、成人教育、家庭教育、藝術教育、進修補習教育、特殊教育、性別平等教育、公民素養、閱讀語文、教育基金會政策之規劃、輔導與行政監督，與所屬社會教育機構之督導、協調及推動。	教育局
三、國際與兩岸教育學術交流、國際青年與教育活動參與、海外華語文教育推廣、留學生、外國學生、僑生、港澳生與陸生之輔導、外僑學校、大陸地區臺商學校與海外臺灣學校之輔導及行政監督。	教育局
四、師資培育政策、師資職前教育課程、師資培育大學之獎補助與評鑑、教師專業證照與實習、教師在職進修、教師專業組織輔導、教師專業發展與教師評鑑之規劃、輔導及行政監督。	教育局
五、學校資訊教育、環境教育政策之規劃、輔導與行政監督、人文社會、科技教育政策之規劃、協調與推動、學術網路資源與系統之規劃及管理。	教育局
六、學生事務之輔導及行政監督、學校全民國防教育、校園安全政策之規劃、輔導與行政監督，學校軍訓教官與護理教師之管理及輔導。	教育局
七、原住民族及少數族群教育、學校衛生教育政策之規劃、輔導及行政監督。	教育局 原民會
八、中小學與學前教育、青年發展、學校體育、全民運動、競技運動、運動產業、國際與兩岸運動及運動設施政策之規劃、輔導及行政監督。	教育局 體育局
九、教育人事政策之規劃、教育人事法令之訂定、解釋與私立學校教職員退休、撫卹、資遣之規劃、輔導及行政監督。	教育局
十、其他有關教育事項。	教育局

教育部執掌事項

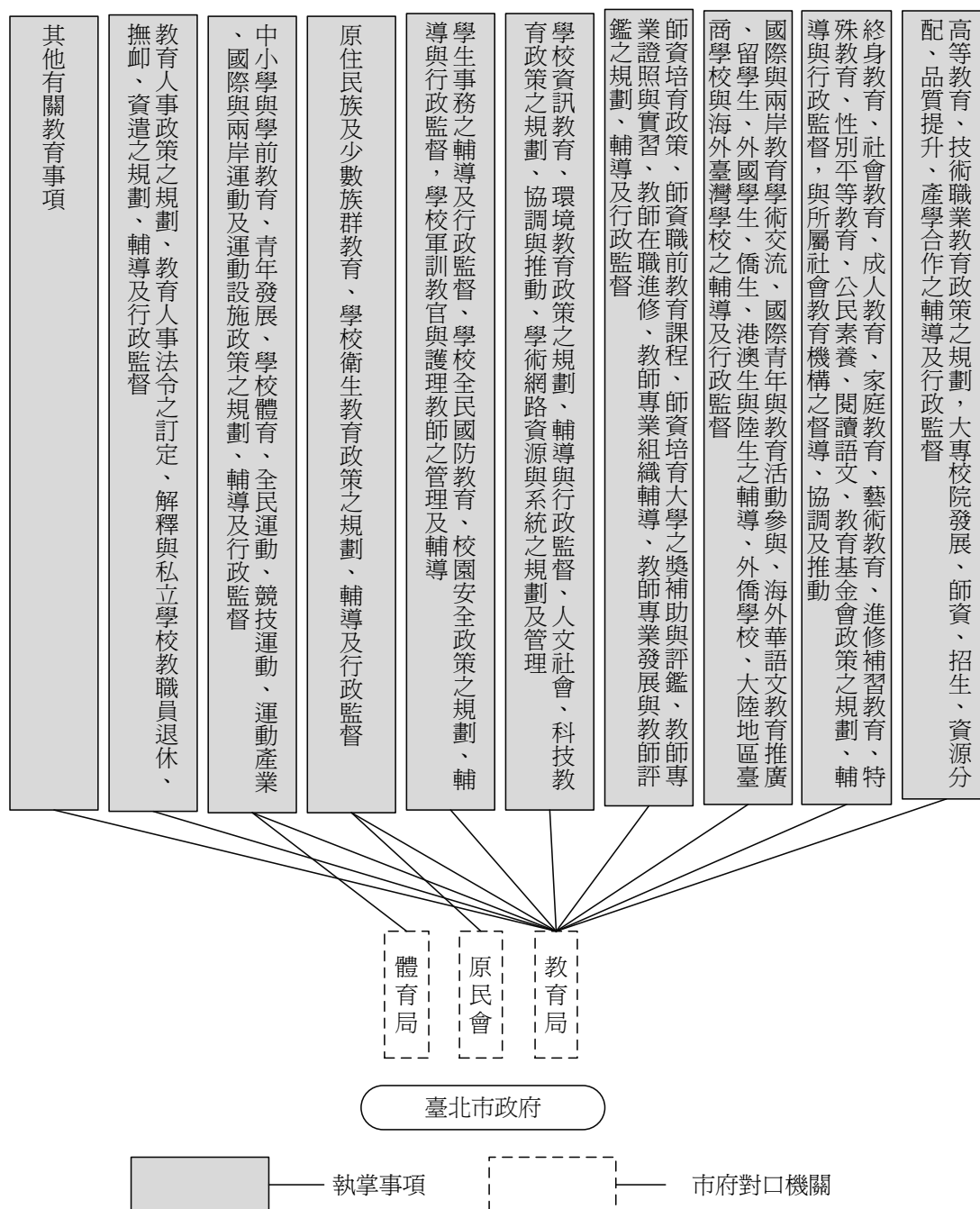


圖 3-27、教育部本部業務與市府機關業務對口關係圖

如表 3-9 及圖 3-25 所示，教育部所屬之機關(構)，僅有國民及學前教育署、體育署、青年發展署、國家圖書館、國立公共資訊圖書館、與國立臺灣圖書館與

市府機關存在業務對口關係。其中，在座談會中討論較多者，為青年發展署之市府對口機關是否應予修正，包括刪除產業發展局，以及增列教育局與勞動局。由於青年發展業務，應包括從就學到就業過程中之學習與生活體驗，因此，與會代表建議將教育局與勞動局增列為青年發展署之業務對口機關。

表 3-9、教育部三級機關(構)與市府局處之業務對口關係表

業務單位	市府對口機關
國民及學前教育署	教育局
體育署	教育局 體育局
青年發展署	社會局 教育局 勞動局
國家教育研究院	無明顯對口關係之機關
國家圖書館	教育局 圖書館
國立海洋生物博物館	無明顯對口關係之機關
國立自然科學博物館	無明顯對口關係之機關
國立科學工藝博物館	無明顯對口關係之機關
國立教育廣播電臺	無明顯對口關係之機關
國立臺灣科學教育館	無明顯對口關係之機關
國立公共資訊圖書館	教育局 圖書館
國立臺灣圖書館	教育局 圖書館

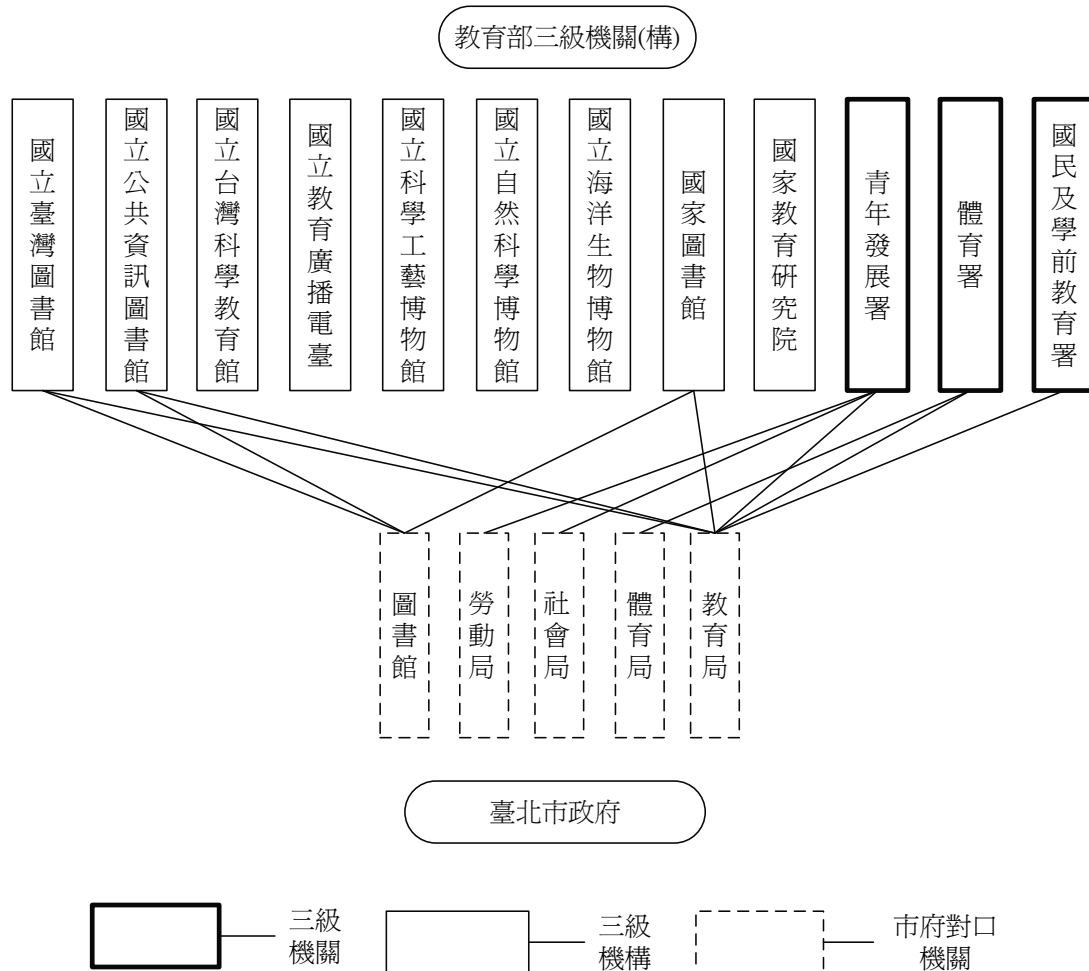


圖 3-28、教育部三級機關(構)與市府機關業務對口關係圖

參、國防部

國防部組織法已於 2012 年 11 月 23 日通過，但處務規程尚未發布。如下圖所示，該部規劃設置政治作戰局、軍備局、主計局與軍醫局等三級機關，由於該部特殊之業務屬性，該部另設置參謀本部、陸軍司令部、海軍司令部與空軍司令部等三級軍事機關，其中後三者由於須保持軍令指揮之彈性，因此組織不擬以法律定之。此外，該部另設置屬於行政法人之國家中山科學院（非屬機關或機構，不列入下表）。由於該部處務規程尚未發布，目前無法得知國防部業務單位設置之規劃，參考行政院研究發展考核委員會於 2010 年 7 月 26 日所審定之審定版，

未來國防部可能設置戰略規劃司、資源規劃司、整合評估司、軍法司、全民防衛動員室以及總督察長室等業務單位。

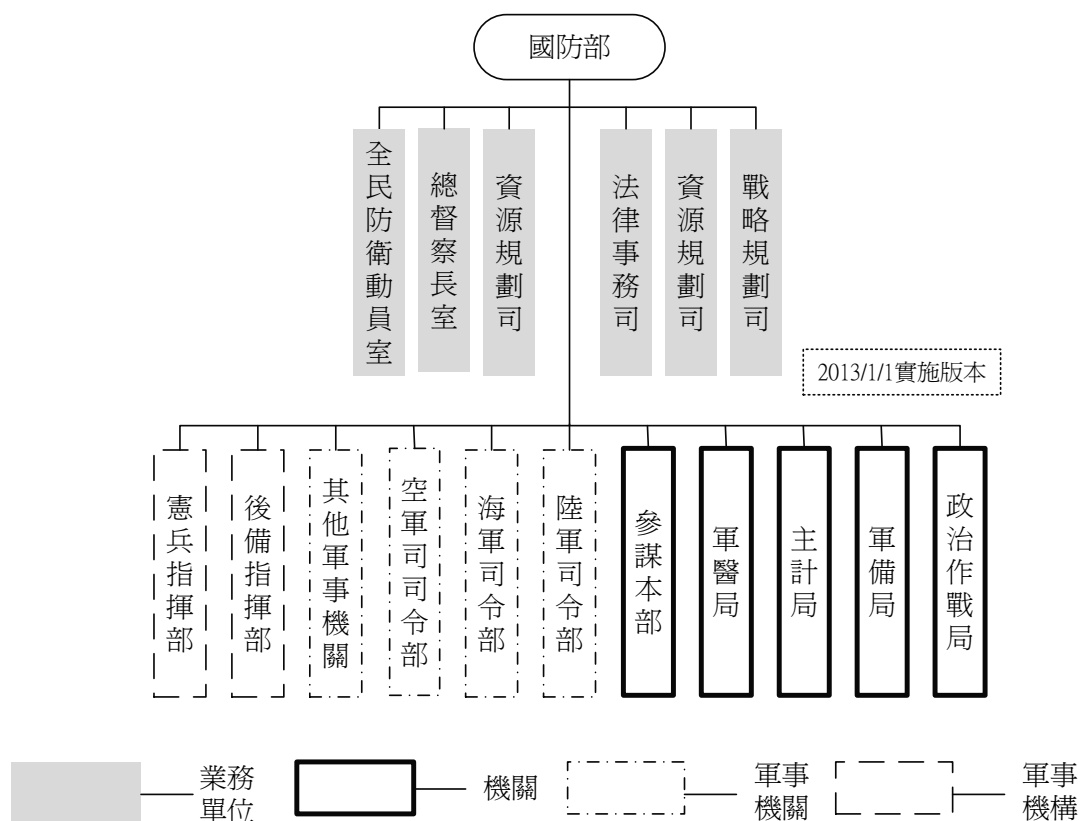


圖 3-29、國防部業務單位與三級機關組織架構圖

由於國防部三級機關（構）之業務執掌，皆屬中央職權，無涉地方，因此以下僅針對國防部本部之業務職掌進行分析。研究團隊原將兵役局列為國防部本部各討論中，與會者提到該項執掌涉及視察動員組織，所以可能須增列秘書處。此外，兵役局代表指出，如表 3-10 所示，國防部第 8 項、第 9 項、第 12 項與第 14 項業務執掌與該局之業務職掌相關性較為密切，但是第 5 項、第 7 項、第 11 項與第 13 項業務執掌與該局業務職掌並無相關性。

由於國防屬中央權責，原本在業務屬性上與地方政府之相關性較低，因此參酌座談會與會者意見，整理國防部本部業務與臺北市政府各局處之業務對口關

係如表 3-10 與圖 3-30 所示。唯本案審查委員提醒表 3-10 中之第 14 點協助災害防救之規劃及執行，根據我國災防業務分工，宜將消防局納入業務對口機關。由於臺北市政府若收到國防部之來文，皆將先由兵役局先收文，依據本案業務對口座談會之第一點原則，僅以市府大體對應之主要業務窗口為準，因此在表 3-10 中仍僅先擬定兵役局位業務對口機關。

表 3-10、國防部本部業務與市府機關業務對口關係表

執掌事項	市府對口機關（初擬）
一、國防政策之規劃、建議及執行。	無明顯對口關係之機關
二、國防及軍事戰略之規劃、核議及執行。	無明顯對口關係之機關
三、軍隊之建立及發展。	無明顯對口關係之機關
四、國防資源之規劃及執行。	無明顯對口關係之機關
五、國防科技與武器系統之研究及發展。	無明顯對口關係之機關
六、國防人力之規劃、核議及執行。	無明顯對口關係之機關
七、軍事教育之規劃及執行。	無明顯對口關係之機關
八、軍法業務、矯正執行、國防法規與訴願、國家賠償、官兵權益保障之規劃及執行。	兵役局
九、全民防衛動員政策建議及軍事動員準備方案之規劃。	兵役局 秘書處
十、建軍之整合評估。	無明顯對口關係之機關
十一、國軍督（監）察之規劃及執行。	無明顯對口關係之機關
十二、國防採購政策、法令、制度、計畫、之規劃、監督、管理及執行。	兵役局
十三、本部政風業務之規劃及執行。	無明顯對口關係之機關
十四、協助災害防救之規劃及執行。	兵役局
十五、其他有關國防事務之規劃、執行及監督事項。	無明顯對口關係之機關

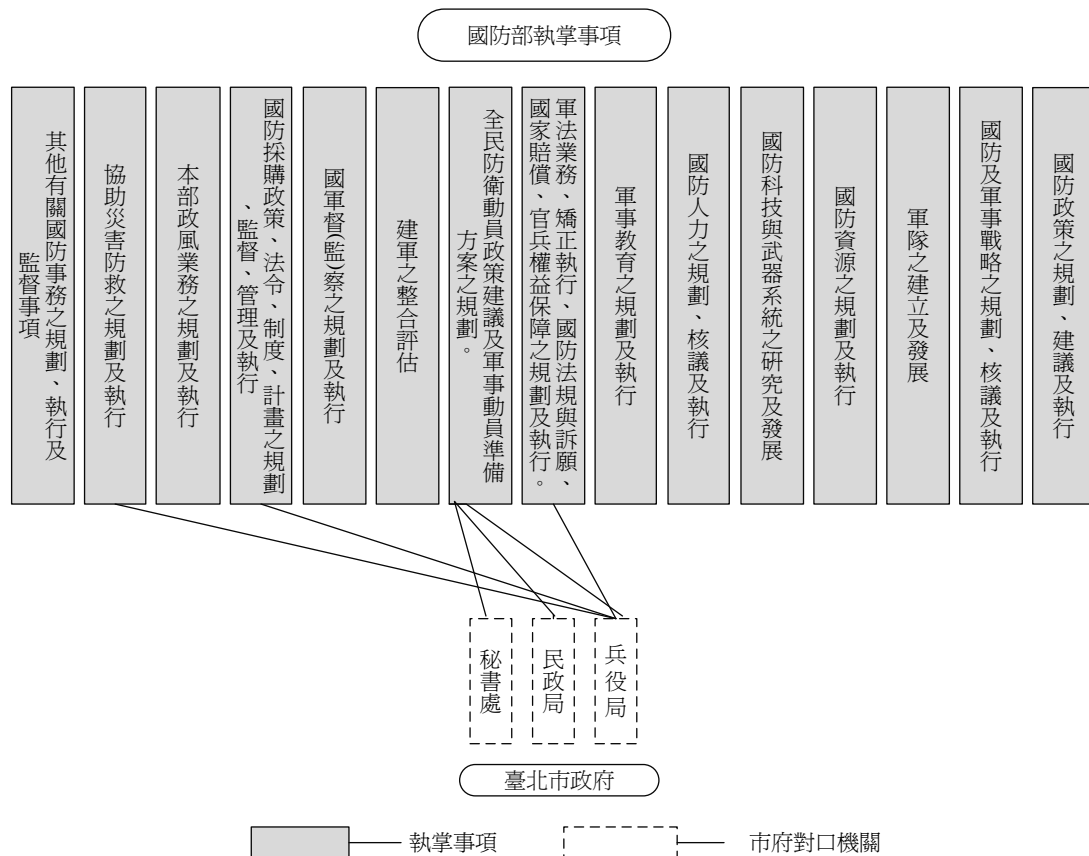


圖 3-30、國防部本部業務與市府機關業務對口關係圖

第三節 尚未完成立法之部會

屬於本類之部會共有 13 個，由於組織法尚未完成立法，因此包括部本部之司處以及三級機關（構）之設置情形，皆未定案。針對此類別之部會，研究團隊以行政院 2012 年 2 月 16 日送第八屆立法委員審議之草案版本，進行整理與分析。由於組織法尚未通過，自然處務規程也未定案，因此就各部會組織架構圖的呈現上，首先將視詢問各部會組織改造規畫方案回覆的情況，針對回覆者以回覆之資訊作為繪製組織架構圖之根據，但若沒有得到回覆，或者回覆之意見無法據以繪製組織架構圖，則將先依據組織法草案掌握三級機關（構）之設置情況，然後再依據組織改造主題網中，2010 年行政院研究發展考核委員會之審定版，描繪各部會業務單位之組織，希望藉此兼顧資料之正確性與完整性。

此外，由於在組織法未通過，處務規程無法定案並發布的情況下，因此此類部會與臺北市府機關業務對口關係之研擬上，首先將根據部會組織法草案所規範之業務職掌事項，擬定該項業務在臺北市府之對口局處，解決 2010 年審定版之資訊已經不符現況的問題。其次，由於根據部會組織法草案以及部會所屬機關機構之組織法草案，研究團隊試圖找出部會所屬之三級機關（構）以及這些機關（構）之業務職掌，並根據這些資料擬定這些三級機關（構）在臺北市之業務對口單位。本節呈現上述資料整理之成果，希望在這些部會組織改造仍未定案的情況下，針對這些部會與臺北市府各局處之業務對口關係，提供初步的理解。

壹、內政部

內政部本部原設置民政司、戶政司、社會司、地政司與總務司等單位，而其三級機關或機構則包括警政署、消防署、營建署、建築研究所、兒童局、役政署、空中勤務總隊與入出國及移民署。根據內政部組織法草案，內政部設警政署、國土管理署、災害防救及消防署、役政署與移民署等 5 個三級機關，以及空中勤務總隊與建築研究所等 2 個三級機構。此外，根據行政院研究發展考核委員會於 2010 年 7 月 26 日審定的版本進行分析，除上述三級機關（構）外，內政部本部未來擬設綜合規劃司、民政司、宗教及禮制司、合作及人民團體司、戶政司、地政司與資訊服務司等 7 個司，若和組改前之組織架構進行比較，則可以發現組改後，除了總務司業務移入部本部輔助單位外，內政部另增設綜合規劃司、宗教及禮制司、合作及人民團體司等業務單位，但也將社會司與兒童局之組織及業務移出。內政部組織改造針對業務單位與三級機關（構）之規劃如下圖：

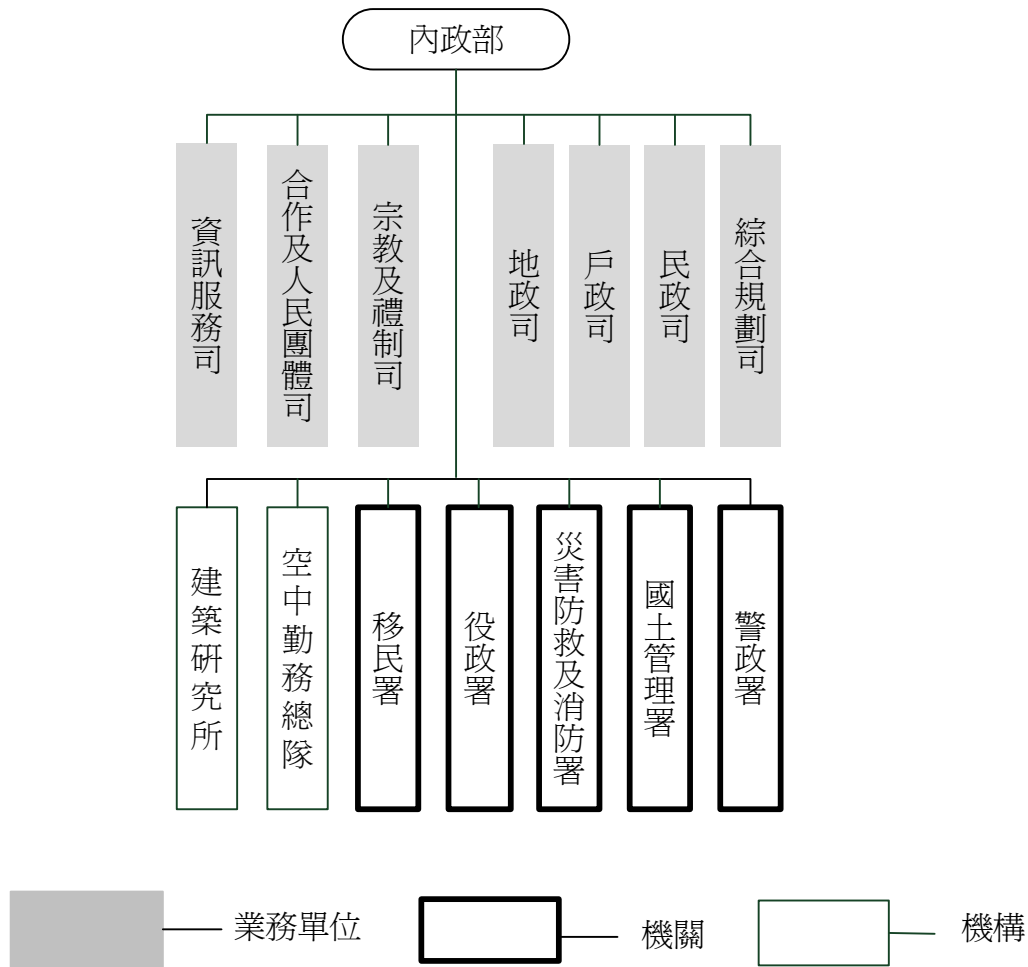


圖 3-31、內政部業務單位與三級機關(構)組織架構圖

內政部本部業務與市府局處之業務對口關係如下表所示。根據表 3-11 與圖 3-32 我們可以發現，內政部與臺北市之民政局、地政局、殯葬處、社會局、資訊局、建管處、警察局、消防局以及兵役局皆有業務對口關係，在其 10 項執掌中，僅有第 6 與 7 項業務在臺北市並無直接之對口單位。在座談會的討論中，與會者針對研究團隊所初擬之對口機關表示下列意見。

1. 針對第 1 項業務職掌，因為涉及遊說，與會者建議增列政風處；
2. 針對第 6 項、第 7 項業務職掌，與會者認為與臺北市政府應無直接之業務對口關係，但建議若未來有個案性之業務對口需求，便依業務屬性分文；

3. 針對第 10 項業務職掌，由於涉及國土管理，與會者建議增列都市發展局。

其中，針對表 3-11 中之第 6 項內政業務資訊服務政策與制度之規劃、推動及資訊通訊安全之管理稽核、督導業務，雖然根據上述業務對口座談會會議結論，在臺北市政府並無直接業務對口之機關，但由於本案一位之審查委員指出應再予以審視，因此研究團隊再次確認會議紀錄，發現與會者認為第 6 項所述之資訊業務，偏重內政相關之資訊業務，因此應與臺北市政府各單位無直接業務對口關係。此外，針對第 10 項業務職掌，基於本次業務對口座談會之大體對應原則，因此也決定不將都市發展局列為對口單位。

表 3-11、內政部本部業務與市府機關業務對口關係表

執掌事項	市府對口機關（初擬）
一、選舉罷免、公民投票制度之規劃、推動及選政相關法規之研擬、解釋；地方自治、政黨、政治獻金與遊說制度之規劃、推動及法規之研擬、解釋。	民政局 政風處
二、戶籍行政、國籍行政與人口政策之規劃、推動及法規之研擬、解釋。	民政局
三、土地、平均地權政策與制度之規劃、推動及法規之研擬、解釋。	地政局
四、宗教輔導、殯葬管理、國家禮制、祭祀公業與神明會管理政策之規劃、推動及法規之研擬、解釋。	民政局 殯葬處
五、人民團體、合作事業輔導政策之規劃、推動及法規之研擬、解釋。	社會局 民政局
六、內政業務資訊服務政策與制度之規劃、推動及資訊通訊安全之管理稽核、督導。	無明顯對口關係之機關
七、空中救災、救難、救護、觀測偵巡與運輸任務之執行及支援。	無明顯對口關係之機關
八、全國建築研究發展之規劃、推動。	建管處
九、辦理警察教育、研究警察學術、培養警察人才之規劃、推動。	警察局

執掌事項	市府對口機關（初擬）
十、所屬機關辦理警政、國土管理、災害防救、消防、役政、入出國（境）與移民事務之指導及監督。	警察局 消防局 民政局 兵役局

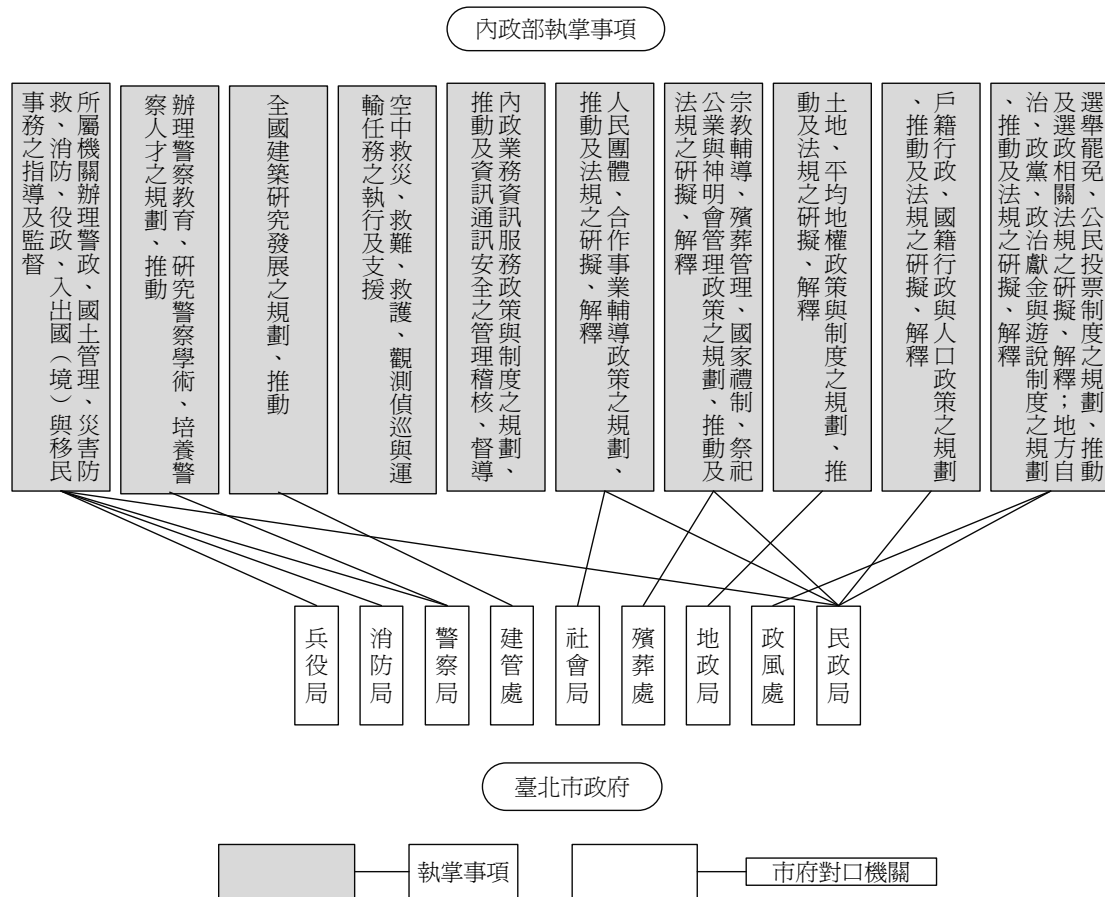


圖 3-32、內政部本部業務與市府機關業務對口關係圖

內政部所屬機關（構）與臺北市府機關之對口關係如下表 3-12 與圖 3-33 所示。本研究一位審查委員提醒基於移民署近年對於外配輔導業務的強化，建議將社會局也納入業務對口機關。依據本案業務對口座談會之第一點原則，僅以市府大體對應之主要業務窗口為準，因此也暫不將社會局列為移民署之對口機關。

表 3-12、內政部三級機關(構)與市府局處之業務對口關係表

業務單位	市府對口機關（初擬）
警政署	警察局
國土管理署	都市發展局 建管處 都市更新處
災害防救及消防署	消防局
役政署	兵役局
移民署	警察局
建築研究所	建管處

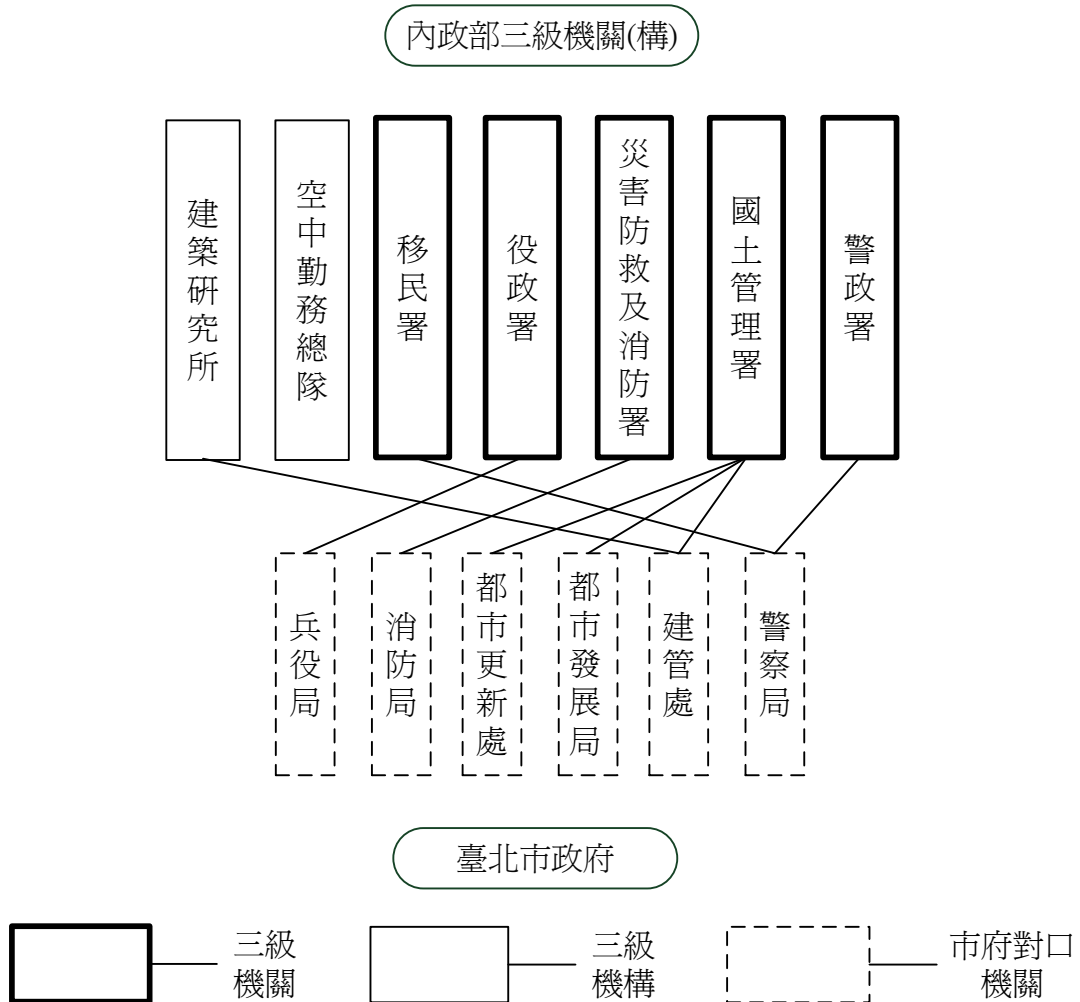


圖 3-33、內政部三級機關(構)與市府機關業務對口關係圖

貳、經濟及能源部

經濟及能源部改組前原稱經濟部，主要辦理全國經貿行政、經濟建設及能源等業務。根據行政院於 2012 年 2 月 16 日，送立法院審議之經濟及能源部及所屬組織法草案，如下圖所示，該部未來將設產業發展局、貿易商務局、中小企業局、智慧財產局、產業園區管理局、標準檢驗局及能源署等三級機關，以及定位為三級機構之能源研究所。此外，根據行政院研究發展考核委員會 2010 年 7 月 26 日所審定之組織架構，未來該部將設置綜合規劃司、產業政策司、貿易政策司、產業技術司、經濟合作司、資源經營管理司以及經濟法規司等業務單位。

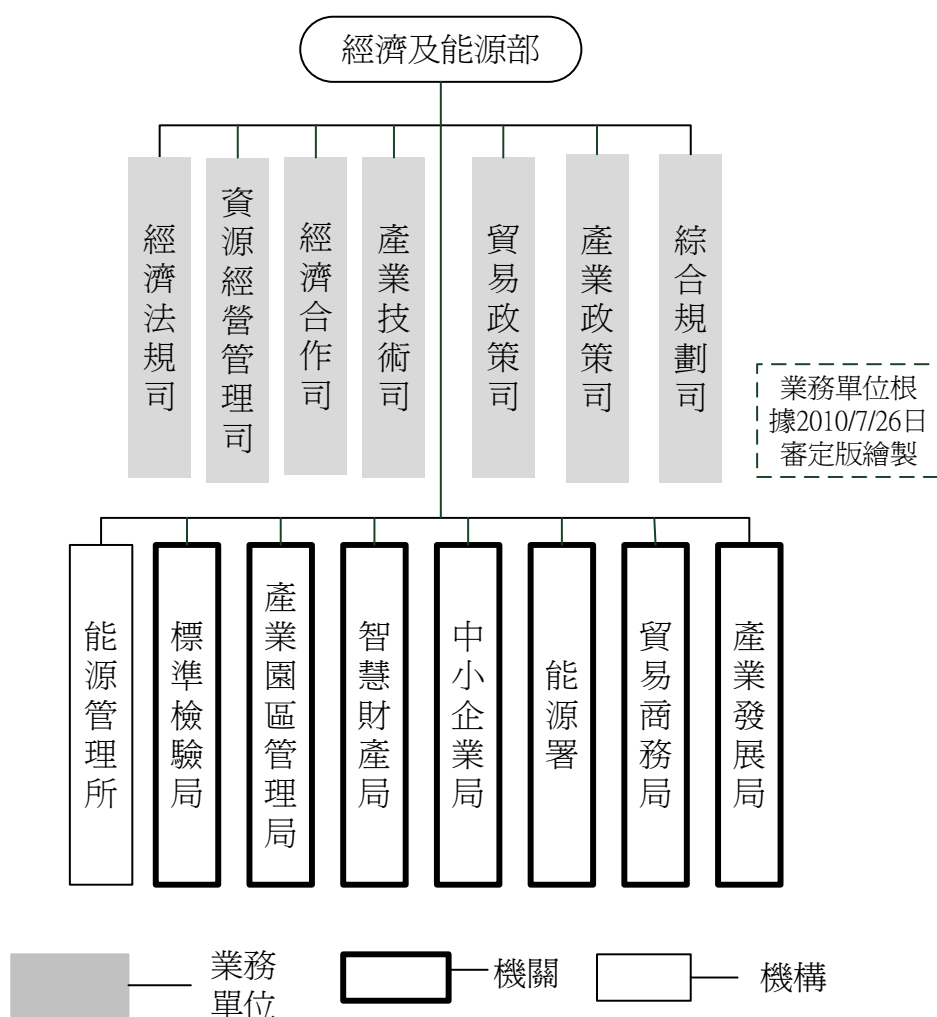


圖 3-34、經濟及能源部業務單位與三級機關(構)組織架構圖

如表 3-13 與圖 3-35 所示，該部所職掌之業務，在臺北市政府之業務對口單位主要為產業發展局，除了第 3 項、第 4 項、第 10 項、第 11 項與第 12 項業務職掌屬於中央權責無涉地方之外，其餘 13 項業務之業務對口單位皆為產業發展局。在座談會中，與會者曾針對該部執掌之能源政策，因事涉永續發展，是否應該將環保局列入業務對口單位進行討論（第 9 項、第 13 項）。討論後，與會者一方面認為本次僅需大體列出業務對口單位，另一方面能源政策僅永續政策中的一項子議題，因此本次不將環保局列為相關職掌之對口機關。

表 3-13、經濟及能源部本部業務與市府機關業務對口關係表

執掌事項	市府對口機關（初擬）
一、經濟與產業政策及中小企業發展政策之規劃、訂定及推動。	產業發展局
二、招商政策之規劃、訂定與投資促進及審議。	產業發展局
三、智慧財產權政策之規劃、訂定及評估。	無明顯對口關係之機關
四、標準檢驗政策之規劃、訂定及評估。	無明顯對口關係之機關
五、參與國際經貿組織與其他貿易政策之規劃、訂定、審查與經貿協定之談判及簽定。	產業發展局
六、國際經濟與貿易合作事項之規劃、訂定、審查及執行。	產業發展局
七、產業技術創新研發政策之規劃、推動、管理及評估。	產業發展局
八、產業園區、加工出口區與產業創新研發園區之推動及督導。	產業發展局
九、能源政策、能源供需與能源發展之管理及監督。	產業發展局
十、所屬能源研究、經貿人員培訓機構之督導、協調及推動。	無明顯對口關係之機關
十一、本部所屬國營事業之監督與管理、本部直接投資事業之公股管理與經濟及能源事務財團法人之設立許可、監督及管理。	無明顯對口關係之機關
十二、配合經濟及產業政策，創設或投資生產事業。	無明顯對口關係之機關
十三、其他有關經濟及能源事項。	產業發展局

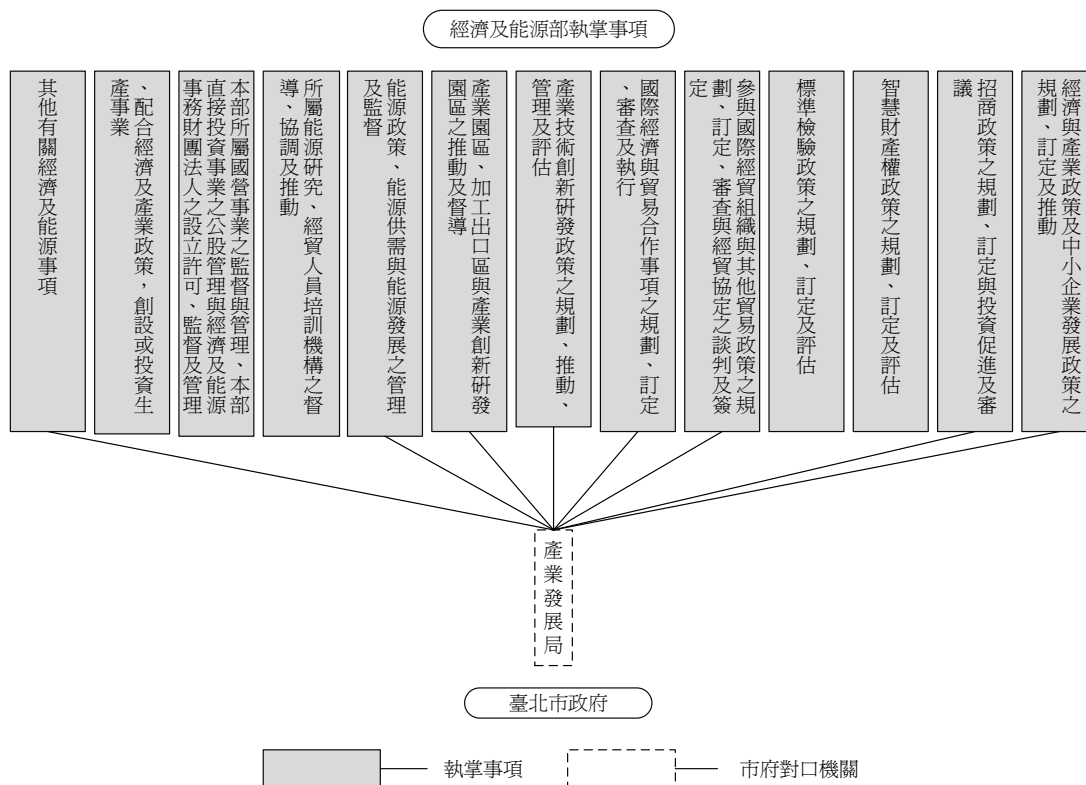


圖 3-35、經濟及能源部本部業務與市府機關業務對口關係圖

延續有關能源政策對口單位之討論，在針對三級機關（構）對口單位的討論中，討論的焦點也都集中於能源署，產業發展局代表表示，在能源署組織法草案中所列之執掌事項中，第 3 項到第 7 項皆與產業發展局之業務有關，所以應在環保局之外，增列產業發展局為對口單位。其餘包括智慧財產局、產業園區管理局、標準檢驗局、與能源研究所等機關（構）所職掌之業務，皆屬中央權責，因此在臺北市府並無業務對口單位。唯值得注意的是，本案一位審查委員認為產業園區管理局應與產業發展局有業務對口關係，建議列入，不過基於尊重業務對口座談會結論，因此研究團隊決定於表 3-14 中，不將產業發展局列為產業園區管理局之業務對口機關。表 3-14 與圖 3-36 針對經濟及能源部三級機關（構）與市府局處之業務對口關係進行整理。

表 3-14、經濟及能源部三級機關(構)與市府機關業務對口關係表

業務單位	市府對口機關（初擬）
產業發展局	產業發展局
貿易商務局	產業發展局
中小企業局	產業發展局
智慧財產局	無明顯對口關係之機關
產業園區管理局	無明顯對口關係之機關
標準檢驗局	無明顯對口關係之機關
能源署	環保局 產業發展局
能源研究所	無明顯對口關係之機關

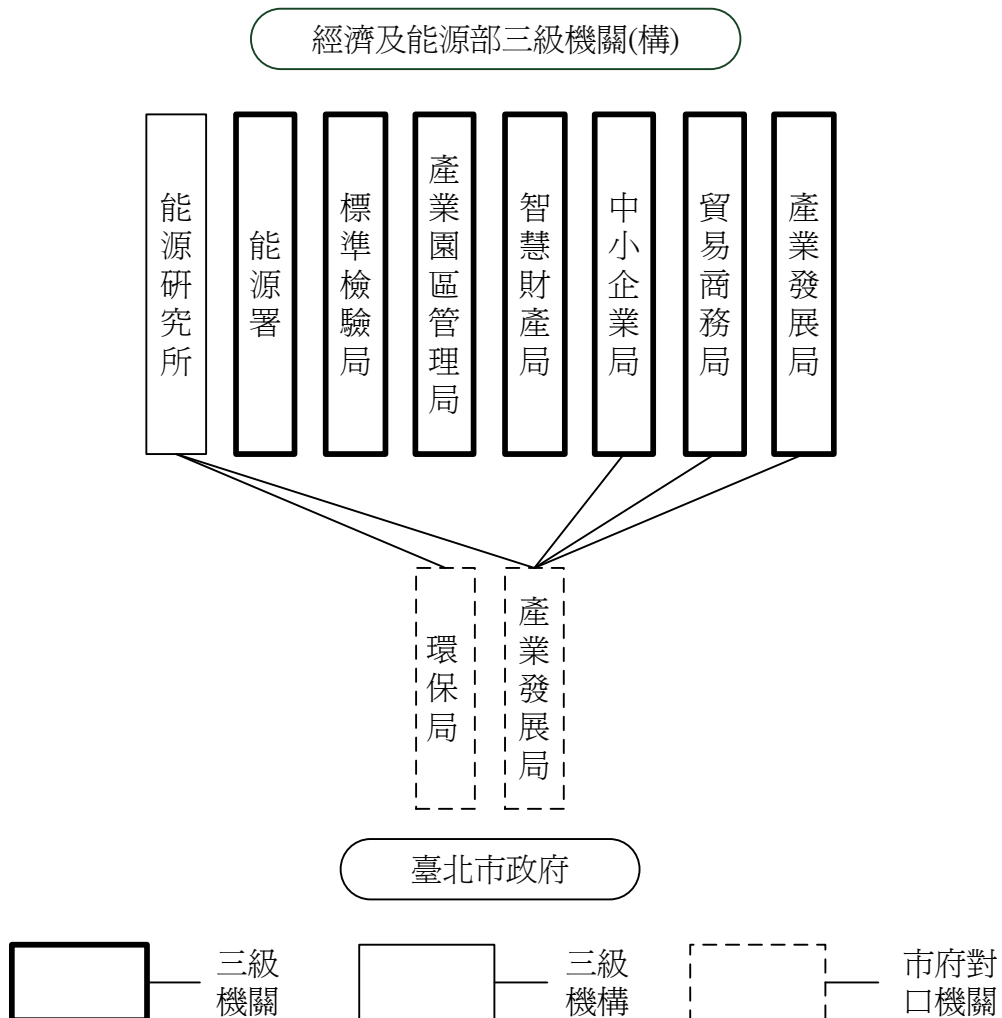


圖 3-36、經濟及能源部三級機關(構)與市府機關業務對口關係圖

參、交通及建設部

交通及建設部主要掌理各類交通政策和產業、公共工程基礎建設、營建產業及技術規範之規劃、監督、指揮、審議等事項。根據行政院於 2012 年 2 月 16 日，送立法院審議之經濟及能源部及所屬組織法草案，如下圖所示，該部未來將設觀光署、公路局、高速公路局、鐵道局、民用航空局與航港局等三級機關，以及定位為三級機構之運輸研究所。該部三級機關（構）之架構如下圖所示。另根據行政院研究發展考核委員會 2010 年 7 月 26 日所審定之組織架構，未來該部規劃設置綜合規劃司、路政司、公共運輸司、郵電司、航政司、基礎建設司以及工程產業及技術司。然行政院已經於 2012 年 8 月 14 日決定將政府採購業務轉移給該部負責，因此未來該部之組織將如何規劃，仍有很大的變數。

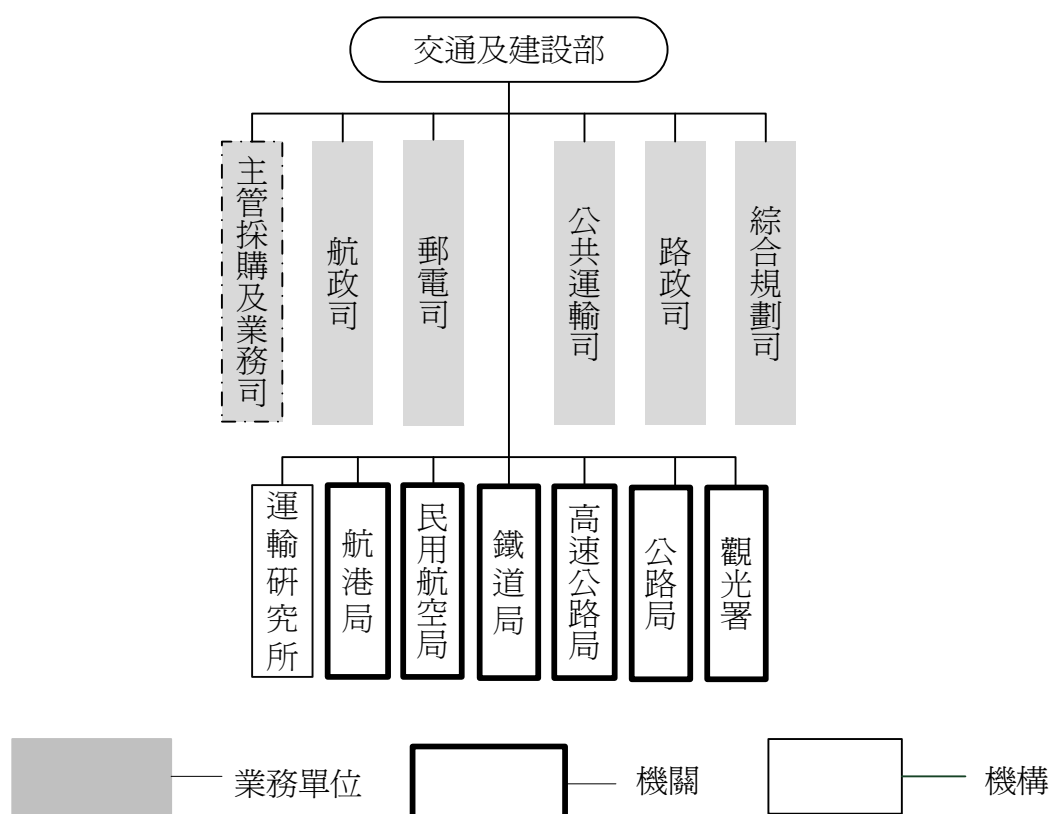


圖 3-37、交通及建設部業務單位與三級機關(構)組織架構圖

交通及建設部與臺北市政府各局處之業務對口關係如表 3-15 與圖 3-38 所示。在交通及建設部組織法草案中所列舉之 10 項職掌，在臺北市政府皆有業務對口單位。由於業務涉及運輸、觀光、郵政、資訊、工程等範疇，因此各有專業局處與之對口。在座談會的討論中，與會者曾針對下列主題進行討論：

1. 針對第 1 項業務職掌，由於涉及大眾捷運、輕軌、市區道路建設，因此除原列之交通局與公共運輸處之外，建議增列工務局與捷運局。
2. 針對第 2 項、第 4 項與第 9 項業務職掌，應並列交通局與公共運輸處。
3. 針對第 6 項業務職掌，因涉及通訊產業之輔導與獎勵，建議增列產業發展局。
4. 針對第 7 項業務職掌，因事涉基礎建設，建議增列交通局與捷運局。
5. 針對第 8 項業務職掌，因有關營造產業政策，建議增加都市發展局建築管理工程處。

表 3-15、交通及建設部本部業務與市府機關業務對口關係表

職掌事項	市府對口機關（初擬）
一、鐵道（鐵路、大眾捷運、輕軌）、公路與市區道路建設之籌劃、監督及管理。	工務局 交通局 公共運輸處 捷運局
二、公共運輸、道路交通、公路監理與汽車運輸業之籌劃、監督及管理。	公共運輸處 交通局
三、觀光發展規劃、觀光宣傳推廣、觀光資源開發建設及經營輔導管理。	觀光傳播局
四、海空運管理法規、海空運、自由貿易港區與國際運籌發展、商港與航站建設之擬訂、策劃及督導。	交通局 公共運輸處
五、海空運事業、港務公司與機場公司管理業務、自由貿易港區、商港及機場管理業務之督導。	交通局
六、郵政政策、郵政監理、無線電頻率、電信號碼、網際網路位址等通訊整體資源與相關政策之規劃、通訊產業輔導、獎勵政策之規劃及策進。	產業發展局 資訊局

職掌事項	市府對口機關（初擬）
七、工程技術規範、基礎建設之興建、法規之制（訂）定、修正及解釋。	工務局 交通局 捷運局
八、技師、工程技術顧問公司與營造業產業政策之擬訂及督導管理。	工務局 建築管理工程處
九、運輸相關業務之研究及發展。	交通局 公共運輸處
十、其他有關交通及建設事項。	交通局

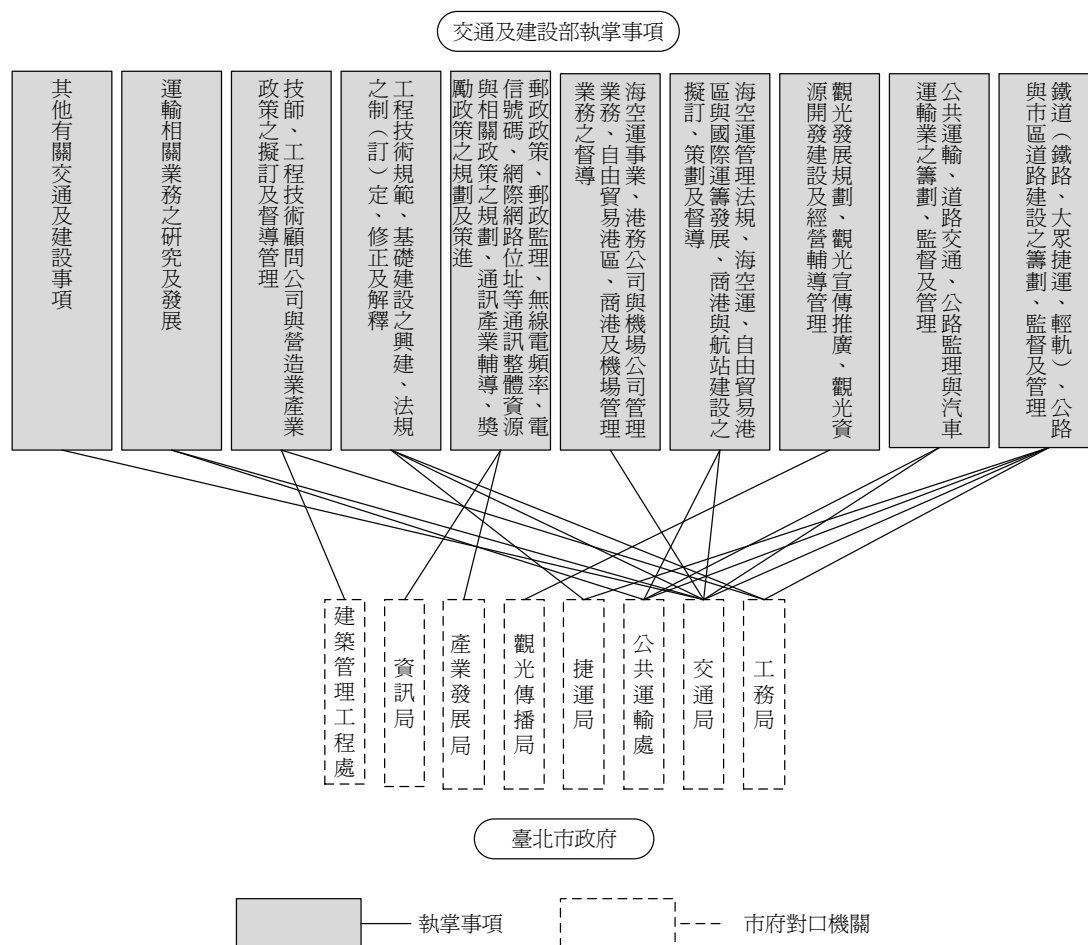


圖 3-38、交通及建設部本部業務與市府機關業務對口關係圖

就三級機關（構）而言，除高速公路局與鐵道局在臺北市府無業務對口單位外，其餘皆有對口之局處。原本研究團隊針對航港局、民用航空局與運輸研究所皆未列業務對口單位，但經與會者討論後，則皆將交通局列為其業務對口單

位，此外，針對航港局，亦增列公共運輸處。此外，針對公路局，原僅列公共運輸處與新建工程處，但經座談會討論後，增列交通局、工務局、交通管制工程處與交通事件裁決所。交通及建設部三級機關（構）與市府局處之業務對口關係如表 3-16 以及圖 3-39 所示。

表 3-16、交通及建設部三級機關(構)與市府局處之業務對口關係表

業務單位	市府對口機關（初擬）
觀光署	觀光傳播局
公路局	公共運輸處 新建工程處 交通局 工務局 交通管制工程處 交通事件裁決所
高速公路局	無明顯對口關係之機關
鐵道局	無明顯對口關係之機關
民用航空局	交通局
航港局	交通局 公共運輸處
運輸研究所	交通局

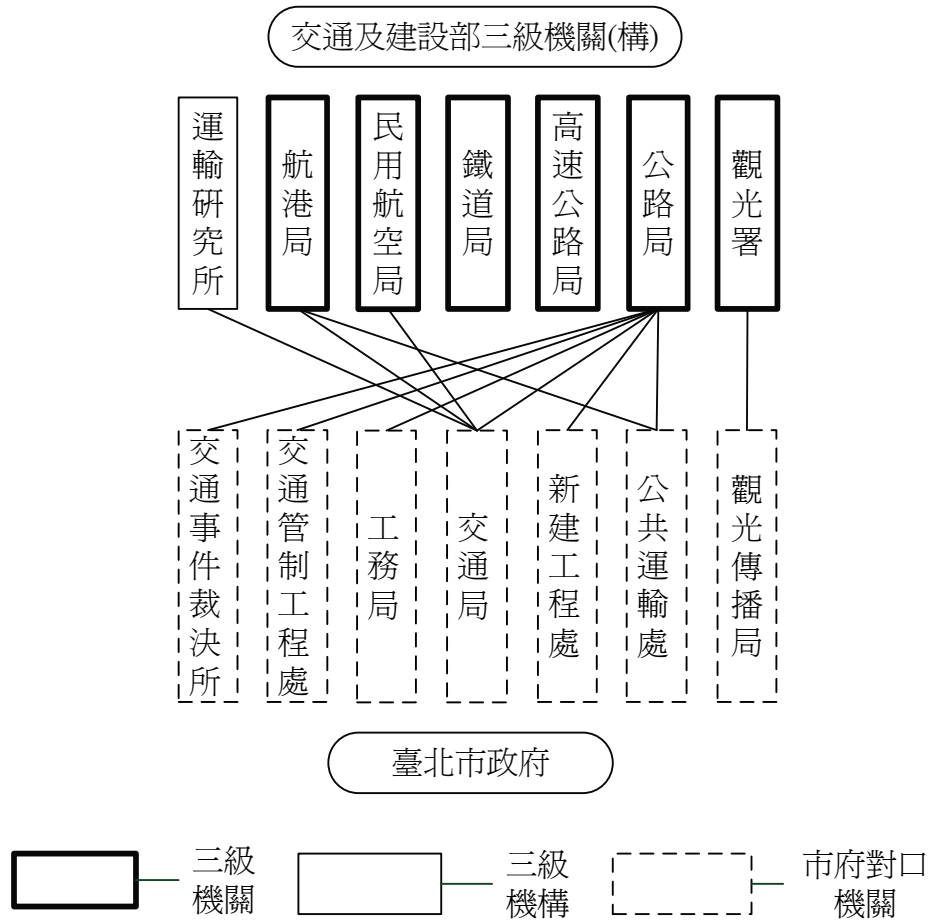


圖 3-39、交通及建設部三級機關(構)與市府機關業務對口關係圖

肆、勞動部

勞動部的前身為行政院勞工委員會，根據行政院於 2012 年 2 月 16 日，送立法院審議之經濟及能源部及所屬組織法草案，如下圖所示，該部未來將設勞工保險局、勞動力發展署、勞動基金運用局與職業安全衛生署等三級機關，同時，該部也將設置屬於三級機構之勞動及職業安全衛生研究所。

此外，檢視行政院研究發展考核委員會於 2010 年 7 月 26 日之審定版，勞動部預計設置綜合規劃司、勞動關係司、保險退休福祉司、勞動條件及就業平等司、勞動力規劃司、職業安全衛生司、勞動檢查司與法律事務司等 8 司，但根據行政院勞工委員會網站上所公布之資料（行政院勞工委員會，2012），規劃設立 6 個司，包括綜合規劃司、勞動關係司、勞動保險司、勞動退休福祉司、勞動條件及

就業平等司及勞動法務司。比較兩個版本，綜合規劃司、勞動關係司、勞動條件及就業平等司與勞動法務司等四司變動不大，但審定版中之保險退休福祉司，在勞委會版中一分為二，成為勞動保險司與勞動退休福祉司。

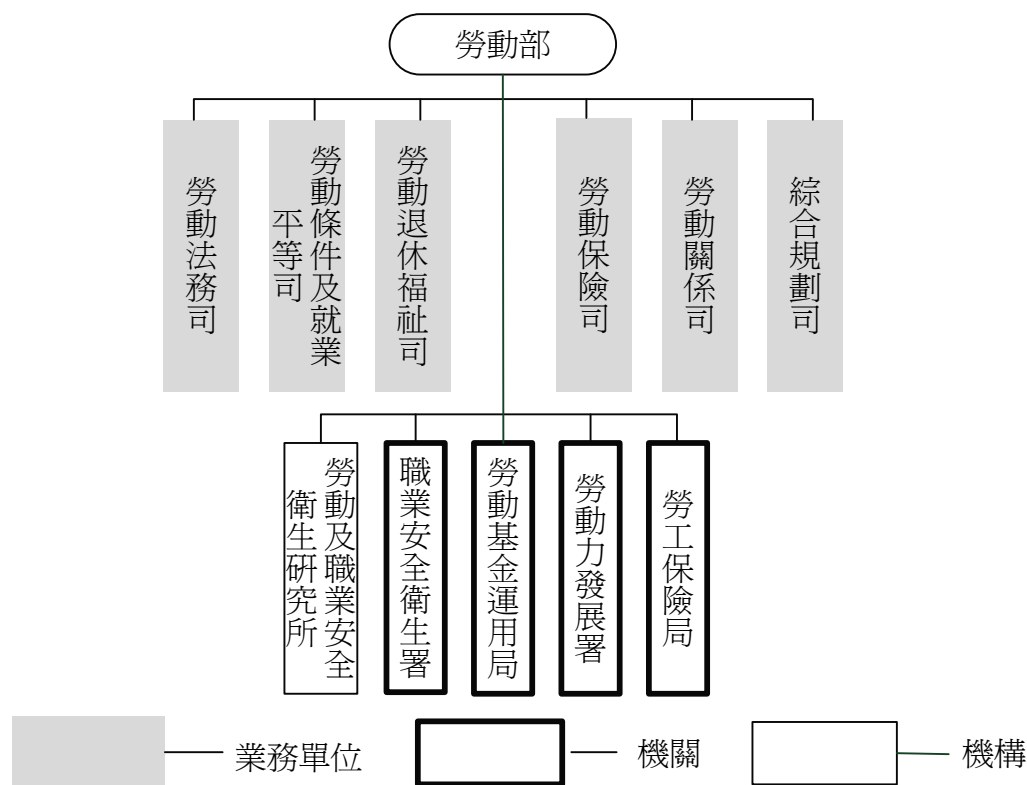


圖 3-40、勞動部業務單位與三級機關(構)組織架構圖

勞動部 10 項執掌業務在臺北市政府之業務對口單位主要為勞動局，僅於第 6 項與第 9 項業務分別增列勞動力重建運用處以及勞動力檢查處。勞動部本部業務與市府局處之業務對口關係如表 3-17 與圖 3-41 所示：

表 3-17、勞動部本部業務與市府機關業務對口關係表

執掌事項	市府對口機關（初擬）
一、勞動政策規劃、國際勞動事務之合作及研擬。	勞動局
二、勞動關係制度之規劃及勞動關係事務之處理。	勞動局
三、勞工保險、退休、福祉之規劃、管理及監督。	勞動局

執掌事項	市府對口機關（初擬）
四、勞動基準與就業平等制度之規劃及監督。	勞動局
五、職業安全衛生與勞動檢查政策規劃及業務推動之監督。	勞動局
六、勞動力供需預測、規劃與勞動力發展及運用之監督。	勞動局 勞動力重建運用處
七、勞動法律事務之處理與相關法規之制（訂）定、修正、廢止及解釋。	勞動局
八、勞動統計之規劃、彙整、分析及管理。	勞動局
九、勞動與職業安全衛生之調查及研究。	勞動局 勞動檢查處
十、其他有關勞動事項。	勞動局

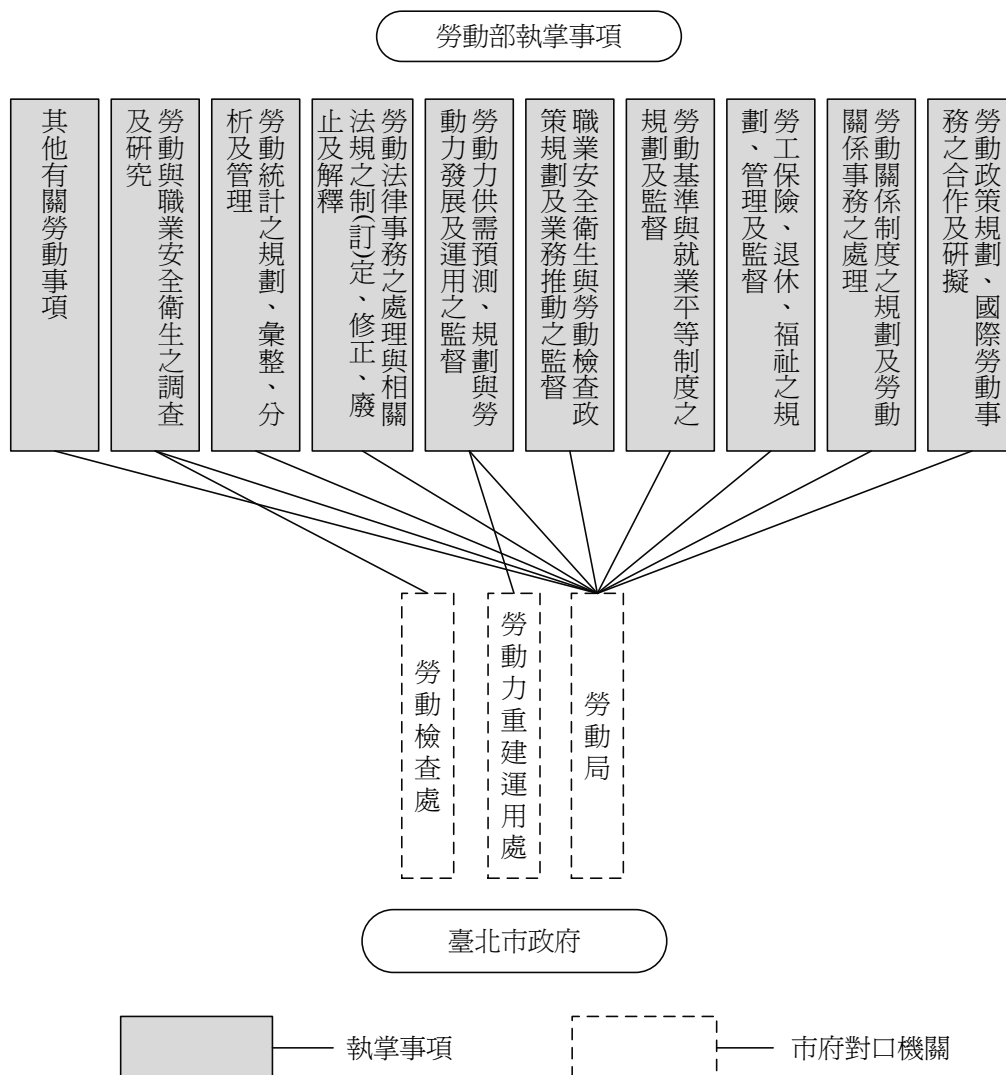


圖 3-41、勞動部本部業務與市府機關業務對口關係圖

勞動部所屬三級機關與機構在臺北市政之業務對口單位主要仍為勞動局及其所屬機關。其中，勞動發展署為職訓局將整合資源後改制，希望能夠職訓、證照、創業及就業服務四合一，也因此，該署在臺北市政府之對口單位亦較多。勞動部三級機關(構)與臺北市政府局處之業務對口關係如表 3-18 及圖 3-42 所示：

表 3-18、勞動部三級機關(構)與市府局處之業務對口關係表

業務單位	市府對口機關（初擬）
勞工保險局	勞動局
勞動力發展署	勞動局 勞動力重建運用處
勞動資金運用局	勞動局 勞動力重建運用處
職業安全衛生署	勞動局 勞動檢查處
勞動及職業安全衛生研究所	勞動局 勞動檢查處

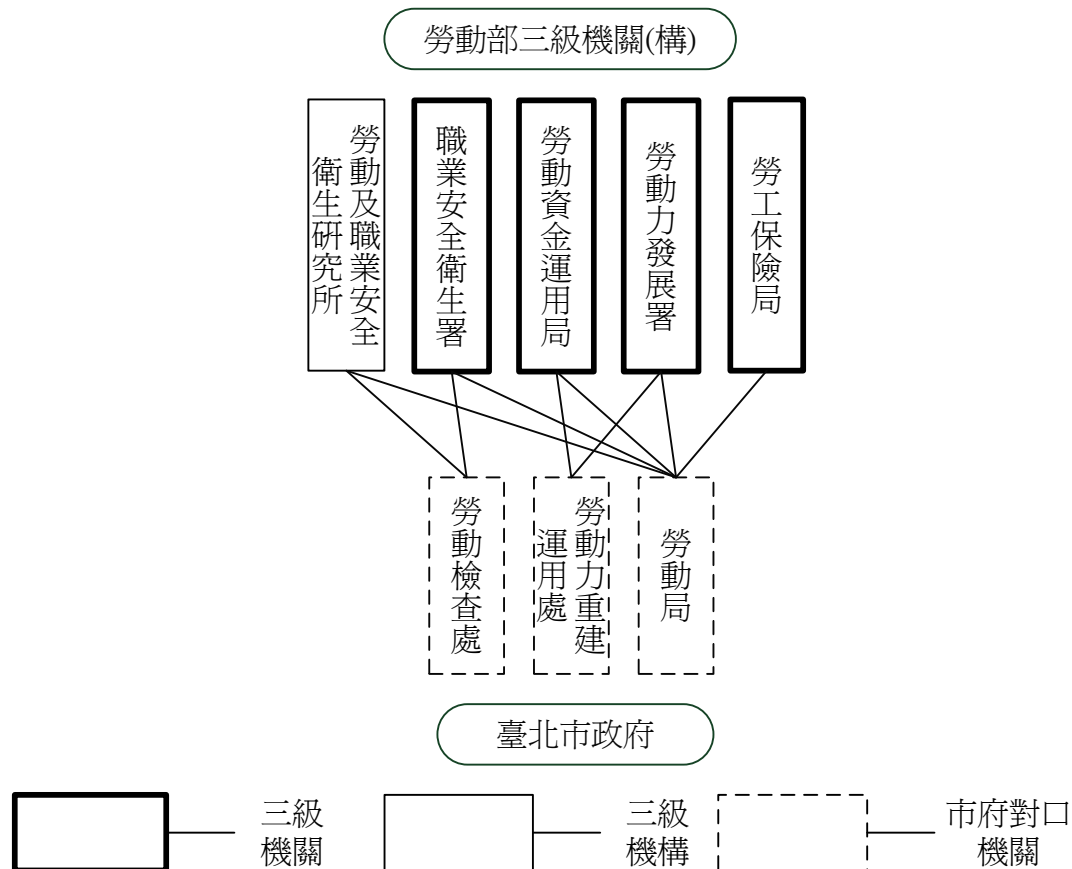


圖 3-42、勞動部所屬機關(構)與市府局處之業務對口關係圖

伍、衛生福利部

衛生福利部為內政部社會司、兒童局以及行政院衛生署合併升格之中央主管機關，主要辦理全國衛生及福利等業務。根據行政院於 2012 年 2 月 16 日，送立法院審議之衛生福利部及所屬組織法草案，如下圖所示，該部計劃設立疾病管制署、食品藥物管理署、中央健康保險署、國民健康署、社會及家庭署與國民年金局等三級機關，以及定位為三級機構之中醫藥研究所。

研究團隊在資料整理的過程中發現，在行政院研究發展考核委員會 2010 年 7 月 26 日審定之版中，該部並無成立社會及家庭署的規劃，但由於在目前送立法院審查的版本中，已經增設屬於三級機關之社會及家庭署，而這樣的發展，也可能對於該部本部各司組織架構與業務之規劃產生影響。在行政院研究發展考核委員會 2010 年 7 月 26 日審定之版本中，該部規劃設置綜合規劃司、社會保險司、

福利服務司、社會照顧及發展司、保護服務司、醫事司、心理健康司與傳統醫藥司等單位，但是社會及家庭署之成立後，研究團隊透過電話詢問後發現，受到影響者為審定版中之福利服務司、社會照顧及發展司，將可能改為設置社會救助及社工司、護理及健康照護司。

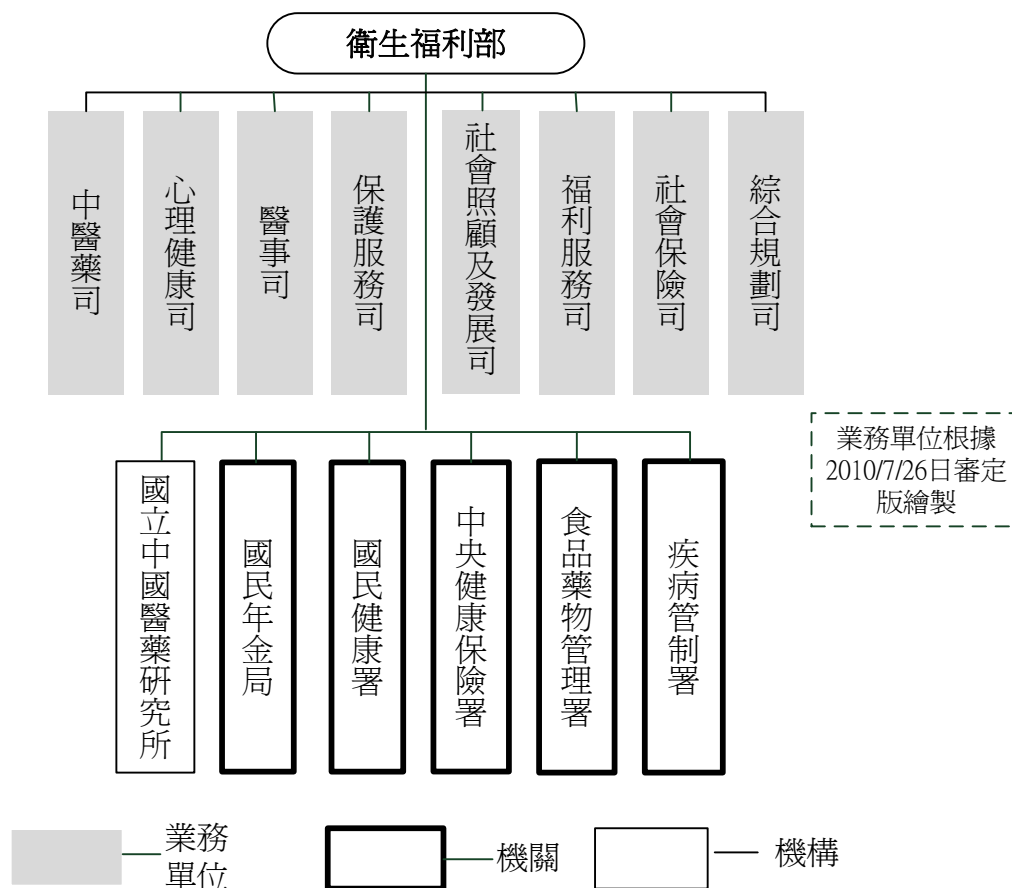


圖 3-43、衛生福利部業務單位與三級機關(構)組織架構圖

根據表 3-19 與圖 3-44 所示，衛生福利部各項業務在臺北市政府主要之對口單位為衛生局與社會局。在座談會的討論中，由於全民健康保險部分負擔欠費的部分，目前在臺北市政府由勞工局負責，因此與會者建議增列勞工局為第 2 項業務職掌之對口單位，經過後續確認，基於大體對應原則，由於部分負擔欠費非第 2 項業務職掌中之主要業務，因此針對第 2 項業務職掌之對口單位，仍僅列衛生局及社會局。此外，針對第 6 項業務職掌，由於長期照護業務應屬護理產業之一

環，加上未來長期照護業務預期將逐漸增加，因此與會者建議除院本初擬之衛生局外，增列社會局為第 6 項業務職掌之對口單位。

表 3-19、衛生福利部本部業務與市府機關業務對口關係表

執掌事項	市府對口機關（初擬）
一、衛生福利政策、法令、資源之規劃、管理、監督與相關事務之調查研究、管制考核、政策宣導、科技發展及國際合作。	衛生局 社會局
二、全民健康保險、國民年金、長期照護保險之政策規劃、管理及監督。	衛生局 社會局
三、社會救助、社會工作、社會資源運用與社區發展之政策規劃、管理及監督。	社會局
四、家庭暴力、性侵害、性騷擾防治與其他保護服務業務之政策規劃、管理及監督。	社會局 臺北市家庭暴力暨性侵害防治中心
五、醫事人員、醫事機構、醫事團體與全國醫療網、緊急醫療業務之政策規劃、管理及督導。	衛生局
六、護理產業、早期療育、山地離島健康照護業務之政策規劃、管理及監督。	衛生局 社會局
七、心理健康相關政策與物質成癮防治之政策規劃、管理及監督。	衛生局
八、中醫藥發展之政策規劃、管理、監督及研究。	衛生局
九、所屬中醫藥研究、醫療機構與社會福利機構之督導、協調及推動。	衛生局 社會局
十、其他有關衛生福利事項。	衛生局 社會局

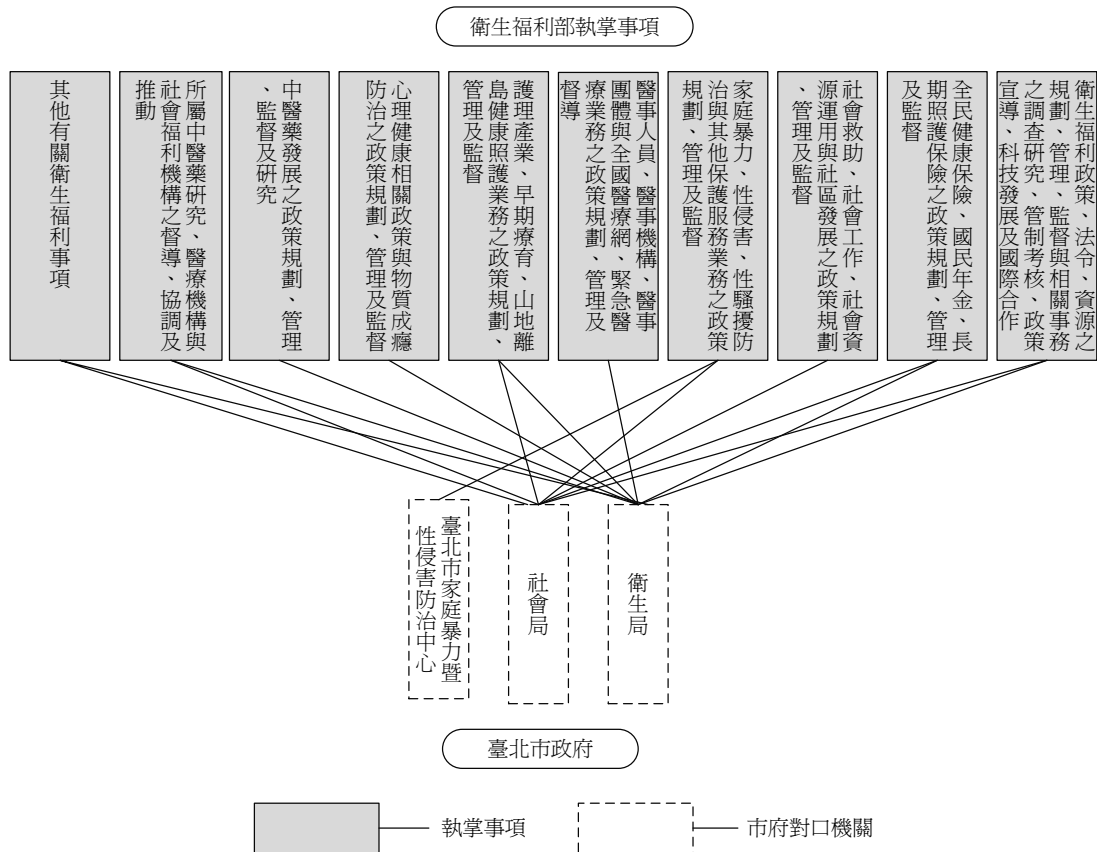


圖 3-44、衛生福利部本部業務與市府機關業務對口關係圖

衛生福利部之三級機關（構），除中醫藥研究所無窗口對口之外，在臺北市政府主要之對口單位亦主要為衛生局與社會局。唯基於上述提及全民健康保險部分負擔欠費屬勞工局之權責，因此針對中央健康保險署，在衛生局外，增列勞工局為業務對口單位。衛生福利部三級機關（構）與市府局處之業務對口關係如表 3-20 與圖 3-45。

表 3-20、衛生福利部三級機關(構)與市府機關業務對口關係表

業務單位	市府對口機關（初擬）
疾病管制署	衛生局
食品藥物管理署	衛生局
中央健康保險署	衛生局 勞工局
國民健康署	衛生局

業務單位	市府對口機關（初擬）
社會及家庭署	社會局
國民年金局	社會局
中醫藥研究所	無明顯對口關係之機關

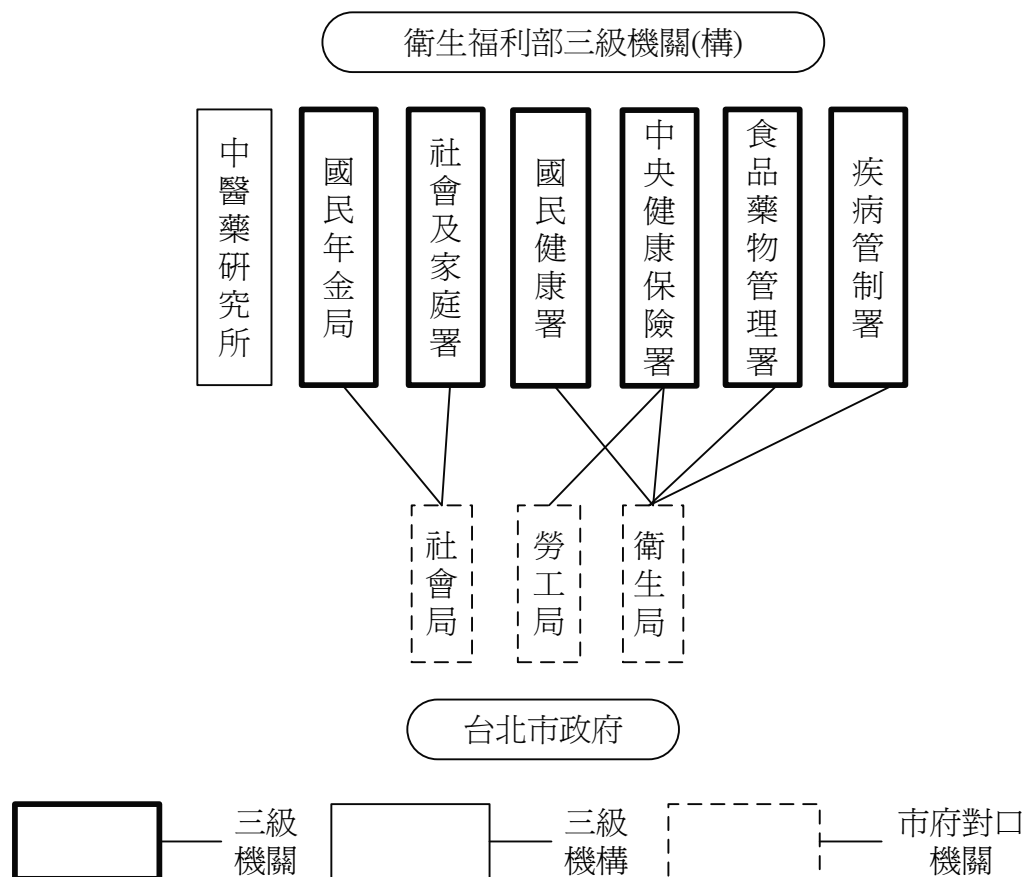


圖 3-45、衛生福利部三級機關(構)與市府機關業務對口關係圖

陸、環境資源部

環境資源部由環保署改制成立，整合分散在各部會的水、土、林及空氣等資源管理與保護。根據行政院於 2012 年 2 月 16 日，送立法院審議之環境資源部及所屬組織法草案，如下圖所示，設有氣象局、水利署、森林及保育署、水保及地礦署、下水道及污染防治局、以及國家公園署等三級機關，以及森林及自然保育試驗所、生物多樣性研究所與環境教育及訓練所等三級機構。由於該部組織法尚未通過，因此處務規程也尚未擬定發布，針對環境資源部業務司之架構，目前僅

能參考行政院研究發展考核委員會於 2010 年 8 月 26 日所審定之審定版，根據該版本的規劃，環境資源部未來規劃設置綜合規劃司、氣候變遷司、大氣環境司、水及流域司、資源經營司、汙染管制司與災害防治司等業務司。

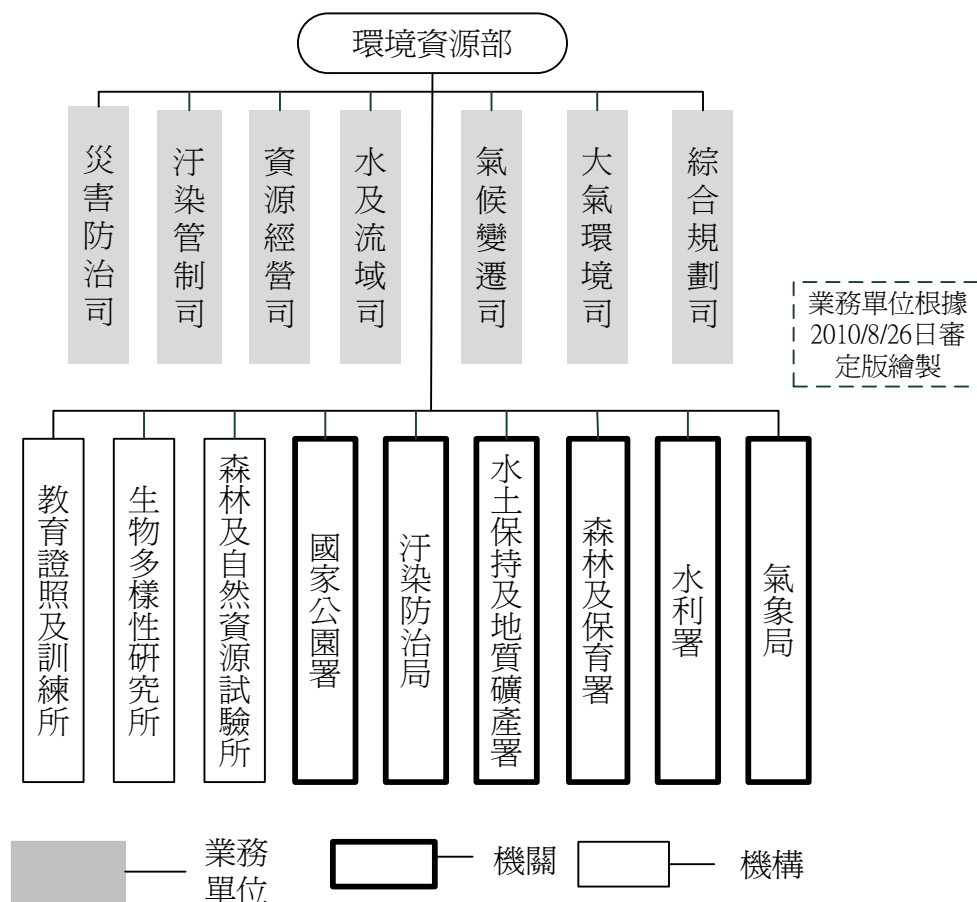


圖 3-46、環境資源部業務單位與三級機關(構)組織架構圖

根據表 3-21 與圖 3-47 所示，環境資源部在臺北市府之業務對口單位，主要以環境保護局為主，但部分業務亦有涉工務局及其所屬機關、產業發展局、臺北翡翠水庫管理局以及自來水事業處。

表 3-21、環境資源部本部業務與市府機關業務對口關係表

執掌事項	市府對口機關（初擬）
一、環境與自然資源政策、制度之綜合規劃、督導及考核，環境影響評估與環境教育之政策規	環境保護局

執掌事項	市府對口機關（初擬）
劃、法規研擬、執行及督導。	
二、氣候變遷因應、氣象、環境資源國際合作、永續與科技發展之政策劃、法規研擬、執行及督導、氣候變遷調適策略之整合。	環境保護局
三、空氣污染防治、室內空氣品質管理、噪音及振動管制、環境中非屬原子能游離輻射污染與光害之政策規劃、法規研擬、執行及督導。	環境保護局
四、水與海洋污染防治、飲用水水質管理、下水道之政策規劃、法規研擬、執行與督導、流域治理管理及水資源統籌之協調。	環境保護局 工務局 衛生下水道工程處 水利工程處 自來水事業處 臺北翡翠水庫管理局
五、廢棄資源物管理與循環再生、土壤及地下水污染整治之政策規劃、法規研擬、執行及督導。	環境保護局
六、毒性化學物質之管理與災害防制、環境用藥管理、公害糾紛處理、環境衛生管理、污染源管制與許可管理、環境檢測鑑識之政策規劃、法規研擬、執行及督導。	環境保護局
七、自然保育、濕地、自然地景與生物多樣性之政策規劃、整合及協調，自然災害與其潛勢調查之預防與減災之政策規劃、整合及協調。	環境保護局 工務局 大地工程處 水利工程處 衛生下水道工程處 動物保護處
八、水利、自來水、溫泉、森林、野生動植物、水土保持、地質、礦產資源及國家公園之政策規劃、法規研擬、執行及督導。	環境保護局 大地工程處 水利工程處 自來水處 產業發展局 動物保護處
九、所屬機構辦理環境教育及證照管理、森林、自然保育與生物多樣性試驗、研究之督導、協調及推動。	環境保護局 動物保護處
十、其他有關環境及自然資源保護事項。	環境保護局

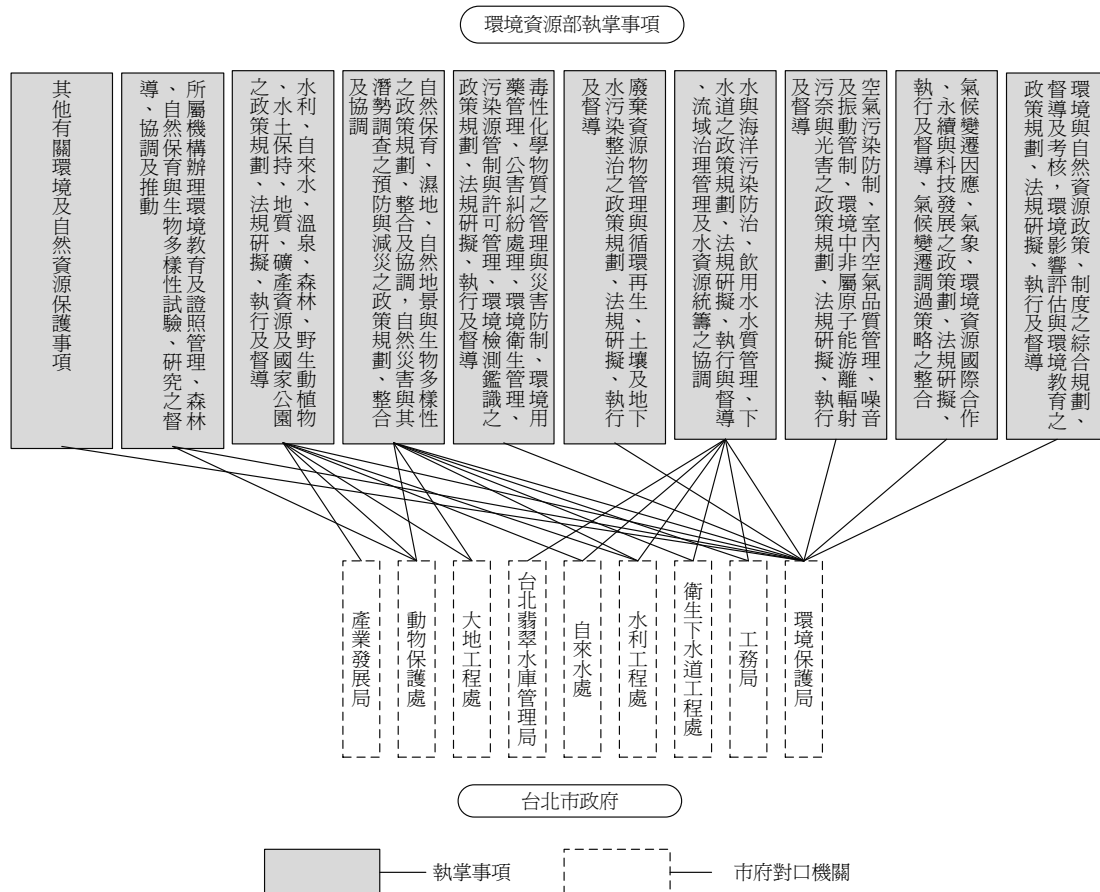


圖 3-47、環境資源部本部業務與市府機關業務對口關係圖

如表 3-22 與圖 3-48 所示，該部之三級機關（構），除氣象局與國家公園署之外，在臺北市府皆有業務對口單位。在座談會的討論中，曾提及：

1. 針對森林及保育署，研究團隊原僅列產業發展局，但討論後，與會者建議增列大地工程處與動物保護處；
2. 針對水保及地礦署，除原列之產業發展局主管陸地上之土石採取應續列之外，大地工程處因主管治山防災、水利工程處因主管河川土石採取，因此建議皆增列為對口單位；
3. 針對下水道及污染防治局，研究團隊原僅列環境保護局，但與會者建議增列衛生下水道工程處與水利工程處。
4. 針對環境資源部之三級機關，研究團隊於原本認為無涉地方業務，但經與會

者建議，增列業務對口單位如下表。

表 3-22、環境資源部三級機關(構)與市府機關業務對口關係表

業務單位	市府對口機關（初擬）
氣象局	無明顯對口關係之機關
水利署	自來水處 工務局 水利工程處 大地工程處
森林及保育署	產業發展局 大地工程處 動物保護處
水保及地礦署	產業發展局 大地工程處 水利工程處
下水道及污染防治局	環境保護局 衛生下水道工程處 水利工程處
國家公園署	無明顯對口關係之機關
森林及自然保育試驗所	動物保護處 大地工程處
生物多樣性研究所	動物保護處
環境教育及訓練所	環境保護局

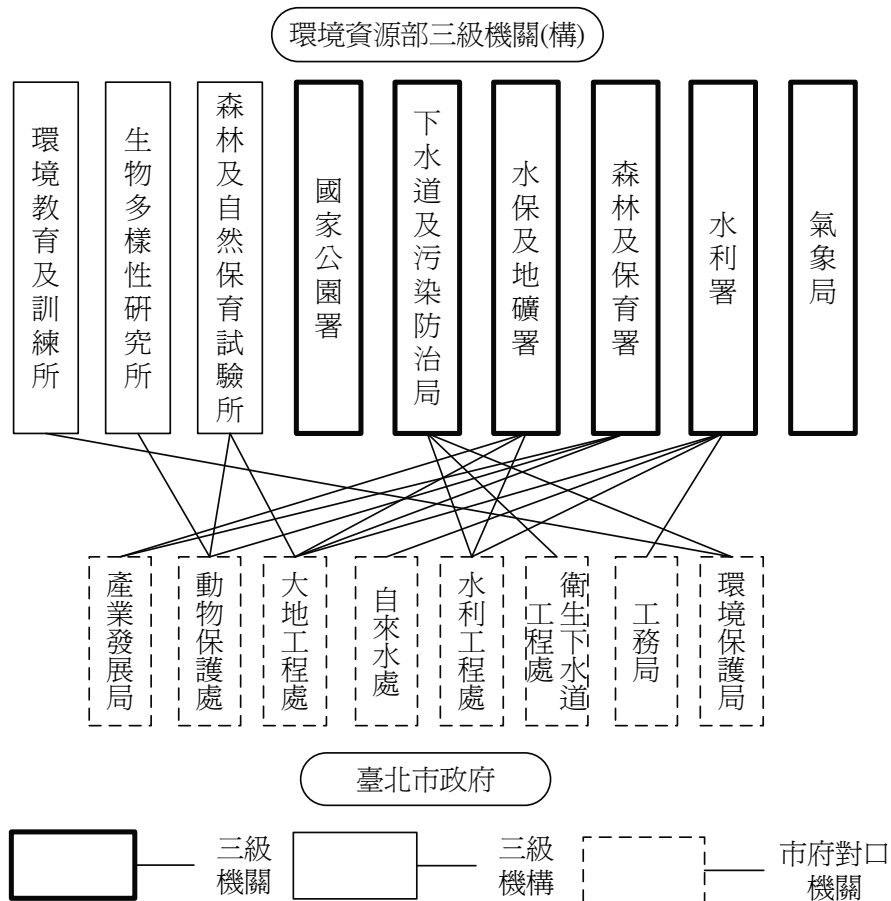


圖 3-48、環境資源部三級機關(構)與市府機關業務對口關係圖

柒、國家發展委員會

國家發展委員會由經濟建設委員會以及研究發展委員會整併成立，主要辦理經濟發展，產業與人力發展，國土空間發展，公共建設、社會建設、行政及法制革新等政策之規劃、協調、審議、資源分配及績效評估，政府資訊管理，檔案典藏應用等業務。根據行政院於 2012 年 2 月 16 日，送立法院審議之國家發展委員會及所屬組織法草案，如下圖所示，該會僅設置檔案管理局一個三級機關。基於各業務處之規劃，由於組織法尚未通過，變數仍多，目前僅能參考行政院研究發展考核委員會於 2010 年 7 月 26 日所審定之審定版，根據該版本的規劃，國家發展委員會未來規劃設置綜合規劃處、經濟發展處、社會發展處、產業及人力發展處、國土空間發展處、管制考核處與資訊管理處等業務處。

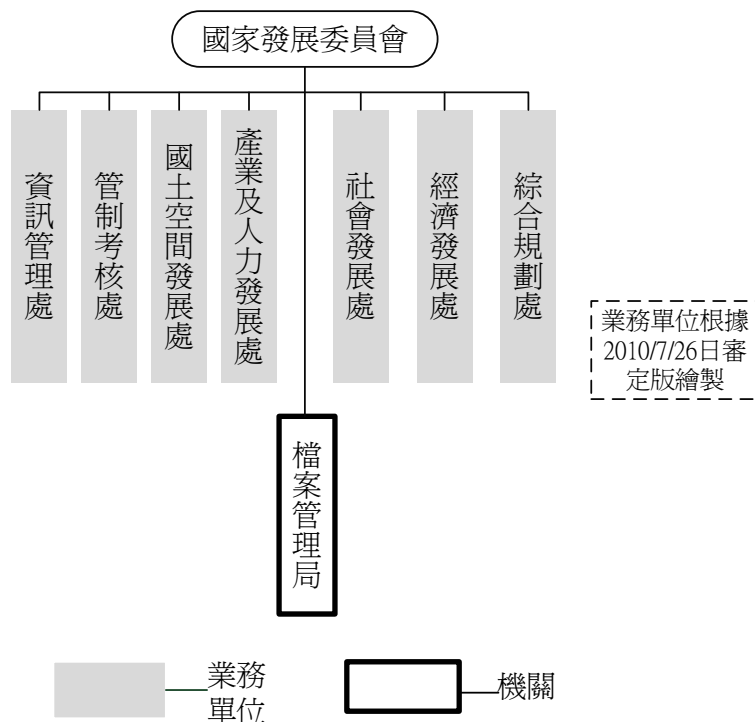


圖 3-49、國家發展委員會業務單位與三級機關組織架構圖

就該會之業務職掌來看，如表 3-23 與圖 3-50 所示，在臺北市政府主要的業務對口單位為研究發展考核委員會與都市發展局，但亦有部分業務與產業發展局、社會局、勞動局、資訊局與法務局有對口關係。

表 3-23、國家發展委員會業務與市府機關業務對口關係表

執掌事項	市府對口機關（初擬）
一、國家發展政策之綜合性規劃、協調、審議及資源分配。	研究發展考核委員會 都市發展局
二、國家發展計畫之綜合性規劃、協調、審議及資源分配。	研究發展考核委員會 都市發展局
三、經濟發展政策之綜合性規劃、協調、審議及資源分配。	研究發展考核委員會 產業發展局
四、社會發展政策之綜合性規劃、協調、審議及資源分配。	研究發展考核委員會 社會局
五、產業與人力發展政策之綜合性規劃、協調、審	研究發展考核委員會

執掌事項	市府對口機關（初擬）
議及資源分配。	產業發展局 勞動局
六、國土規劃與永續發展政策之綜合性規劃、協調、審議及資源分配。	都市發展局
七、管制考核政策之綜合性規劃、協調、審議及資源分配。	研究發展考核委員會
八、政府資訊管理政策之綜合性規劃、協調、審議及資源分配。	資訊局
九、行政與法制革新政策之綜合性規劃、協調、審議及資源分配。	研究發展考核委員會 法務局
十、其他國家發展政策之綜合性規劃、協調、審議及資源分配。	研究發展考核委員會

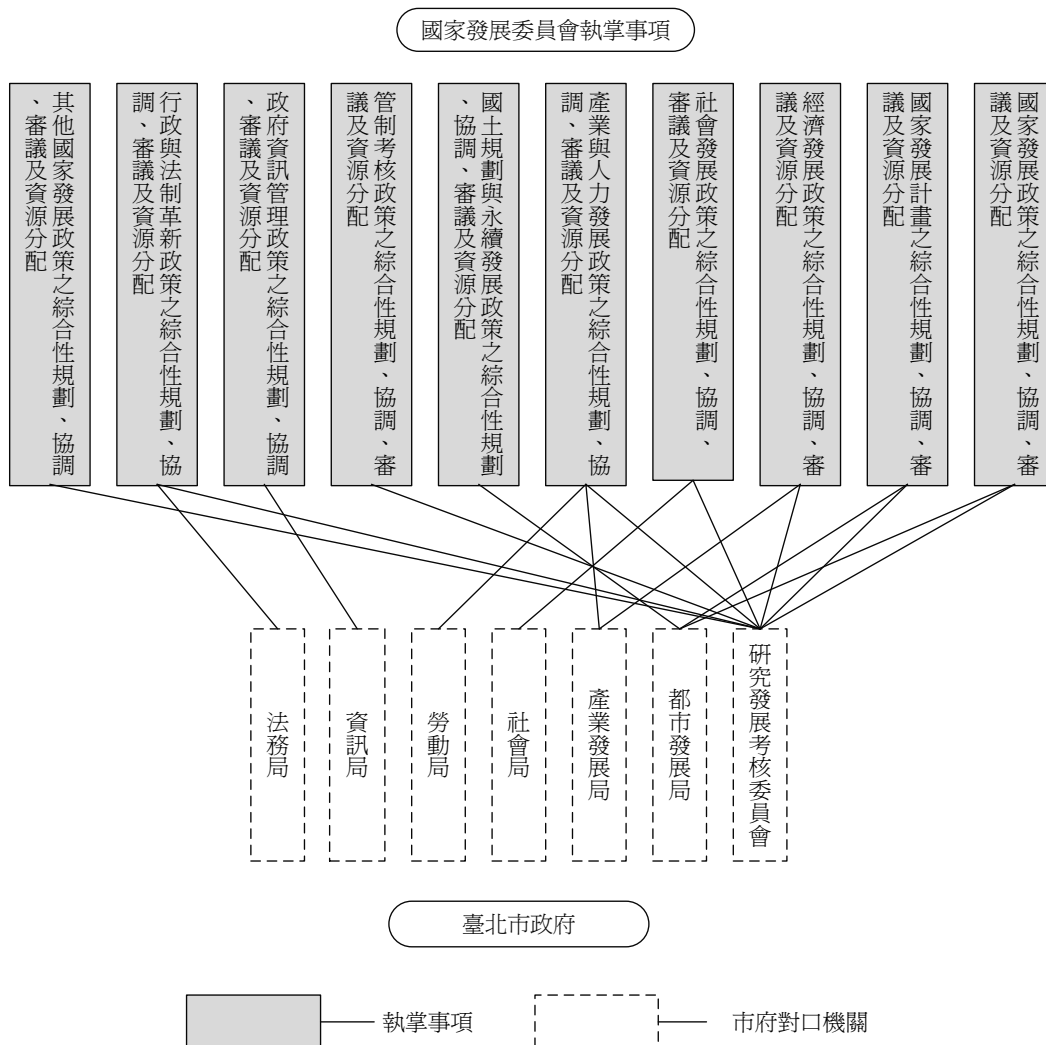


圖 3-50、國家發展委員會業務與市府機關業務對口關係圖

就其唯一之三級機關檔案管理局來看，如表 3-24 與圖 3-51 所示，在臺北市
政府之對口單位包括秘書處、研究發展考核委員會以及政風處。

表 3-24、國家發展委員會三級機關與市府機關業務對口關係表

業務單位	市府對口機關（初擬）
檔案管理局	秘書處 研究發展考核委員會 政風處

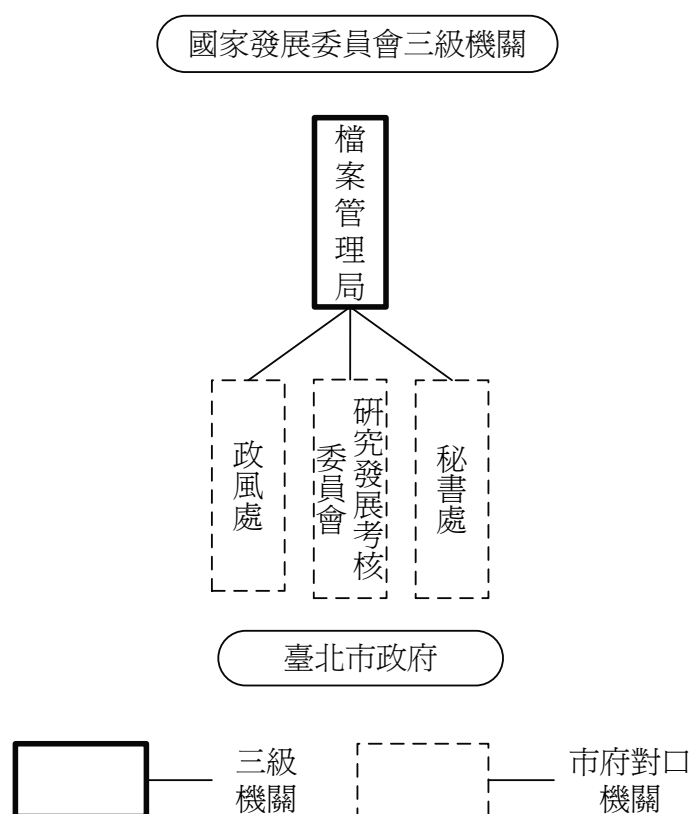


圖 3-51、國家發展委員會三級機關與市府機關業務對口關係圖

捌、農業部

農業部主要為辦理全國農業、漁業、畜牧業行政業務，然臺北市都市化程度
高，產業以工商為主，因此農業相關之業務較少，而臺北市政府也是我國直轄市、

縣市地方政府中，唯一沒有設置農業局者。根據行政院於 2012 年 2 月 16 日，送立法院審議之農業部及所屬組織法草案，如下圖所示，該部未來將設置農糧署、漁業署、動植物防疫檢疫局、農村及農田水利署與農業金融局等三級機關，以及農產試驗所、水產試驗所、畜產試驗所、獸醫試驗所、以及農業藥物毒物試驗所等三級機構。

此外，由於組織法尚未通過，目前無法得知農業部業務司設置之規劃，參考行政院研究發展考核委員會於 2010 年 7 月 26 日所審定之審定版，未來農業部規劃設置綜合規劃司、農民服務司、農產品司、畜產及動物保護司、農業金融司、科技司以及國際司等業務單位。但由於該部目前送立法院審議的組織法中，已規劃設置定位為三級機關之農業金融局，因此該部業務司之設置規劃後續仍可能調整。

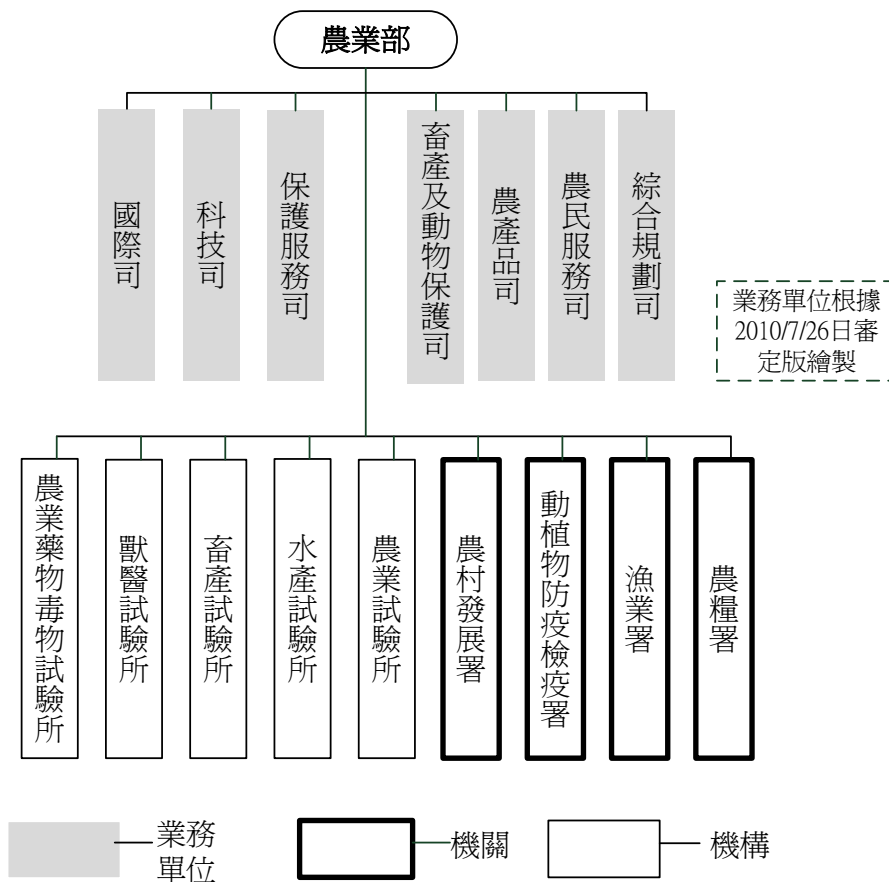


圖 3-52、農業部業務單位與三級機關(構)組織架構圖

根據表 3-25 與圖 3-53 可知，除了第 4 項業務在臺北市政府之業務對口單位列動物保護處之外，農業部本部各項業務執掌在臺北市政府主要之業務對口單位為產業發展局。此外，研究團隊針對該部第 7 項業務職掌，也建議增列動物保護處為業務對口單位。

表 3-25、農業部本部業務與市府機關業務對口關係表

執掌事項	市府對口機關（初擬）
一、農業與農地政策、法規、計畫之規劃、管理及監督。	產業發展局
二、農會、漁會與農漁民福利政策、法規、計畫之規劃、管理及監督。	產業發展局
三、農產品行銷政策、法規、計畫之規劃、管理及監督。	產業發展局
四、畜牧業與動物保護政策、法規、計畫之規劃、管理及監督。	產業發展局 動物保護處
五、農業科技政策、法規、計畫之規劃、管理及監督。	產業發展局
六、國際與兩岸農業合作政策、法規、計畫之規劃、管理及監督。	產業發展局
七、所屬機關辦理農糧、漁業、動植物防疫檢疫、農村發展、農田水利、農業生物科技園區與農業金融及農民健康保險政策、法規、計畫之指導及監督。	產業發展局 動物保護處
八、所屬機構辦理農業、水產、畜產、獸醫、農業藥物毒物、區域性農業、植物種苗、特用作物試驗研究之督導、協調及推動。	產業發展局
九、其他有關農業事項。	產業發展局

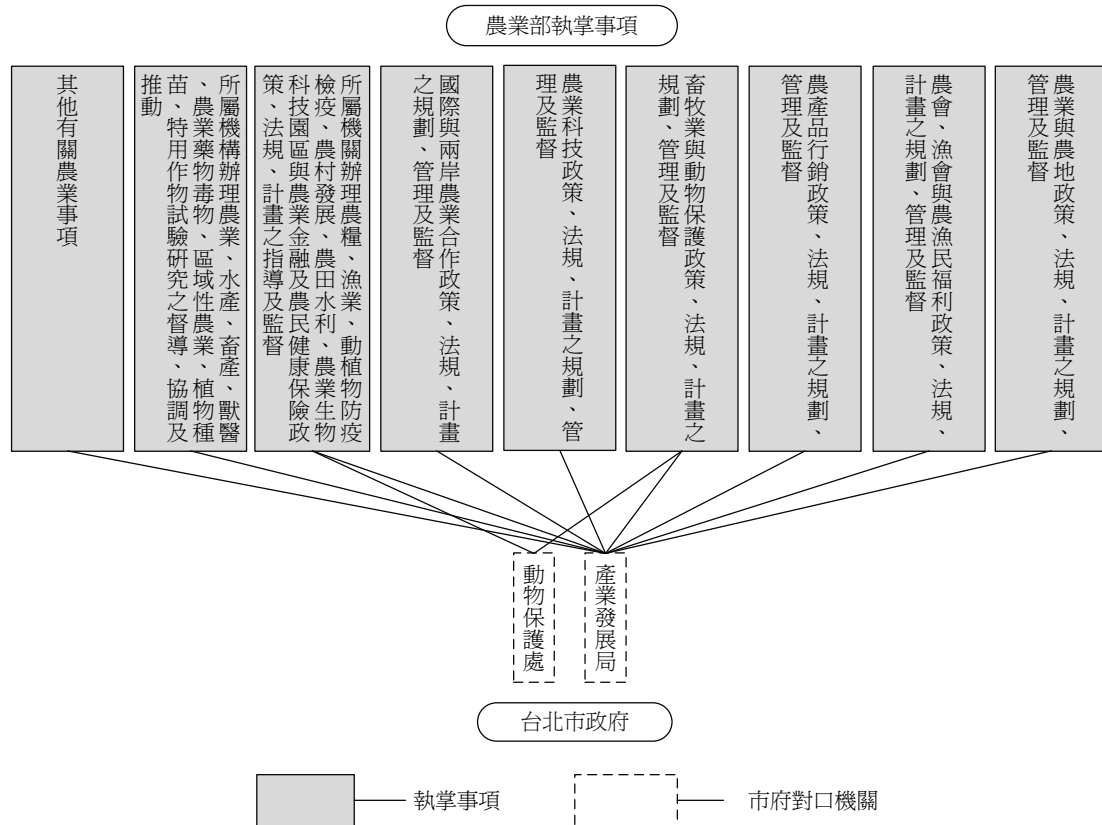


圖 3-53、農業部本部業務與市府機關業務對口關係圖

就農業部之三級機關（構）在臺北市府之業務對口單位來看，如表 3-26 與圖 3-54 所示，除將動物保護處列為動植物防疫檢疫署以及農糧署之業務對口單位外，其餘三級機關（構）在臺北市並無直接之業務對口單位。

表 3-26、農業部所屬機關(構)與市府局處之業務對口關係表

業務單位	市府對口機關（初擬）
動植物防疫檢疫署	動物保護處
漁業署	無明顯對口關係之機關
農糧署	無明顯對口關係之機關
農村及農田水利署	無明顯對口關係之機關
農業金融局	無明顯對口關係之機關
農業試驗所	無明顯對口關係之機關
水產試驗所	無明顯對口關係之機關
畜產試驗所	無明顯對口關係之機關

業務單位	市府對口機關（初擬）
獸醫試驗所	無明顯對口關係之機關
農業藥物毒物試驗所	無明顯對口關係之機關

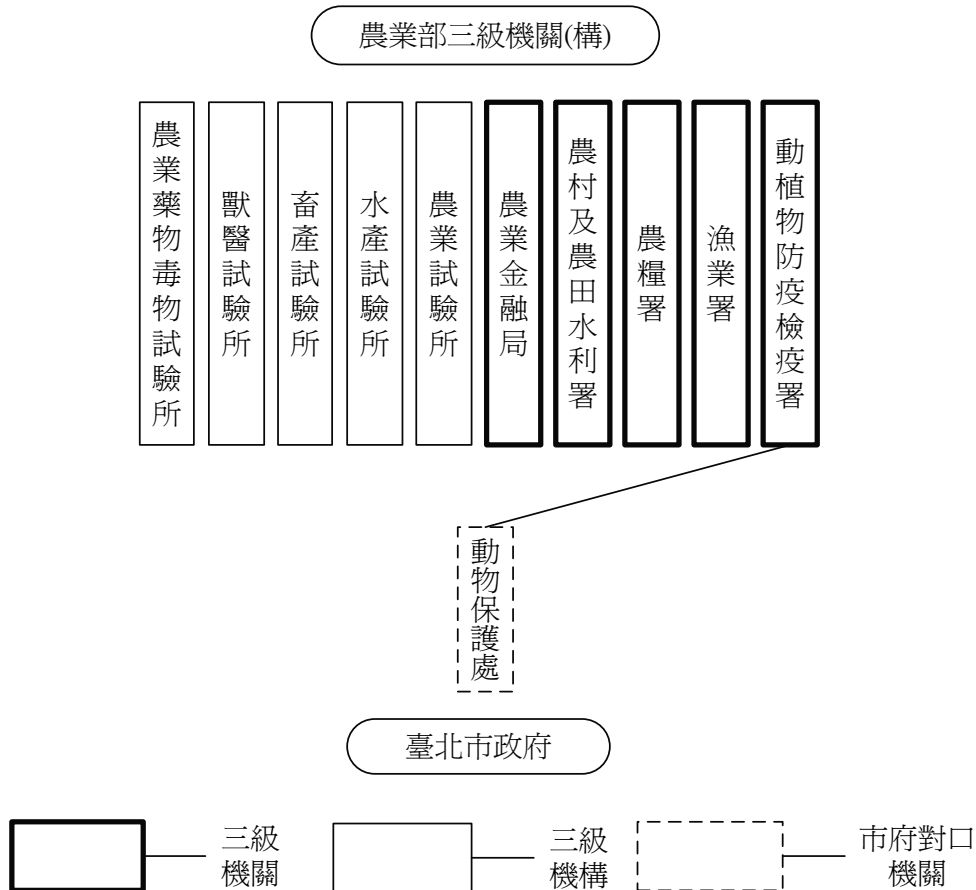


圖 3-54、農業部三級機關(構)與市府機關業務對口關係圖

玖、海洋委員會

海洋委員會由行政院海岸巡防署改制成立，目前組織法尚未通過。根據行政院於 2012 年 2 月 16 日送立法院審議之海洋委員會及所屬組織法草案，如下圖所示，該部僅設置海巡署一個三級機關。委員會本部各業務處之設置，目前仍無法確認，僅能根據行政院研究發展考核委員會 2010 年 7 月 26 日審定之版本，預期未來該會將設置綜合規劃處、海洋資源處、海域安全處、科技文教處以及國際發展處等業務處。

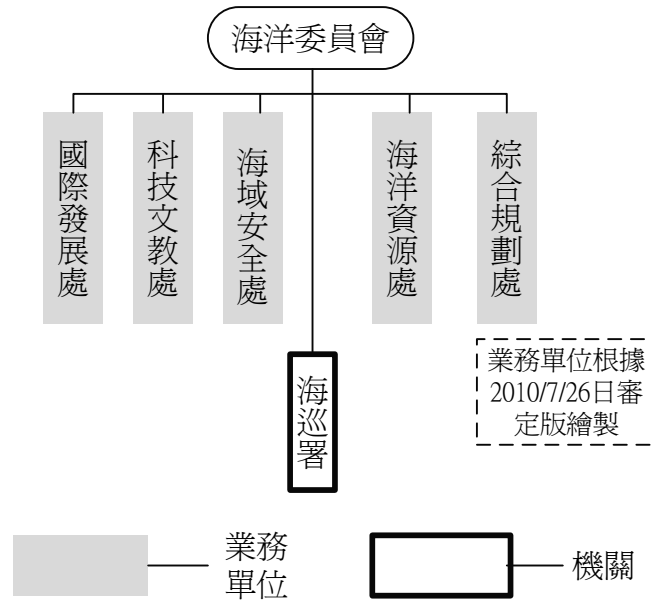


圖 3-55、海洋委員會業務單位與三級機關組織架構圖

海洋委員會主要之業務職掌為辦理整體海洋事務之推動、規劃，加強海域與海岸巡防業務。由於屬於中央權責，因此該署之各項業務職掌在臺北市政府並無業務對口單位。

拾、原住民族委員會

原住民委員會之組織法仍在立法院審議中，尚未通過。根據行政院於 2012 年 2 月 16 日送立法院審議之原住民委員會組織法草案，該會並無三級機關或機構之設置。根據行政院研究發展考核委員會 2010 年 7 月 26 日審定之版本，預期未來該會將設置綜合規劃處、教育文化處、衛生福利處、經濟及公共建設處以及傳統領域及土地管理處等業務處。

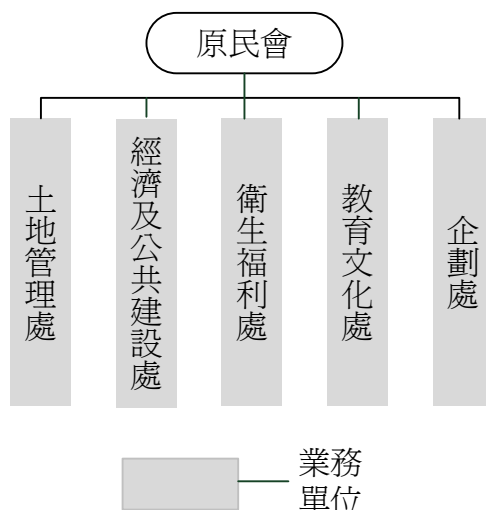


圖 3-56、原住民族委員會業務單位組織架構圖

原住民族委員會為我國中央原住民族政策之統合機關，如表 3-27 與圖 3-57 所示，該會各項業務職掌在臺北市政府之業務對口單位為原住民族事務委員會。

表 3-27、原住民族委員會部本部業務與市府機關業務對口關係表

執掌事項	市府對口機關（初擬）
一、原住民族政策、制度、法規之綜合、協調及推動。	原住民族事務委員會
二、原住民身分與原住民族之認定、部落之核定、原住民自治與原住民族國際交流之規劃、審議、協調及推動。	原住民族事務委員會
三、原住民族教育、文化、語言保存與傳承及傳播媒體之規劃、審議、協調及推動。	原住民族事務委員會
四、原住民健康促進、社會福利、工作權保障、就業服務之規劃、協調及推動。	原住民族事務委員會
五、原住民族經濟、觀光、產業、金融、服務與原住民族地區部落基礎建設之規劃、協調、原住民族綜合發展基金之規劃、管理及輔導。	原住民族事務委員會
六、原住民族土地與自然資源之開發、利用、經營、保育、管理、傳統生物多樣性知識保護之規劃、協調、原住民族傳統領域土地回復與管理之規劃、協調及糾紛處理。	原住民族事務委員會
七、所屬原住民族文化發展機構之督導、協調及	原住民族事務委員會

執掌事項	市府對口機關（初擬）
推動。	
八、其他有關原住民族事項。	原住民族事務委員會

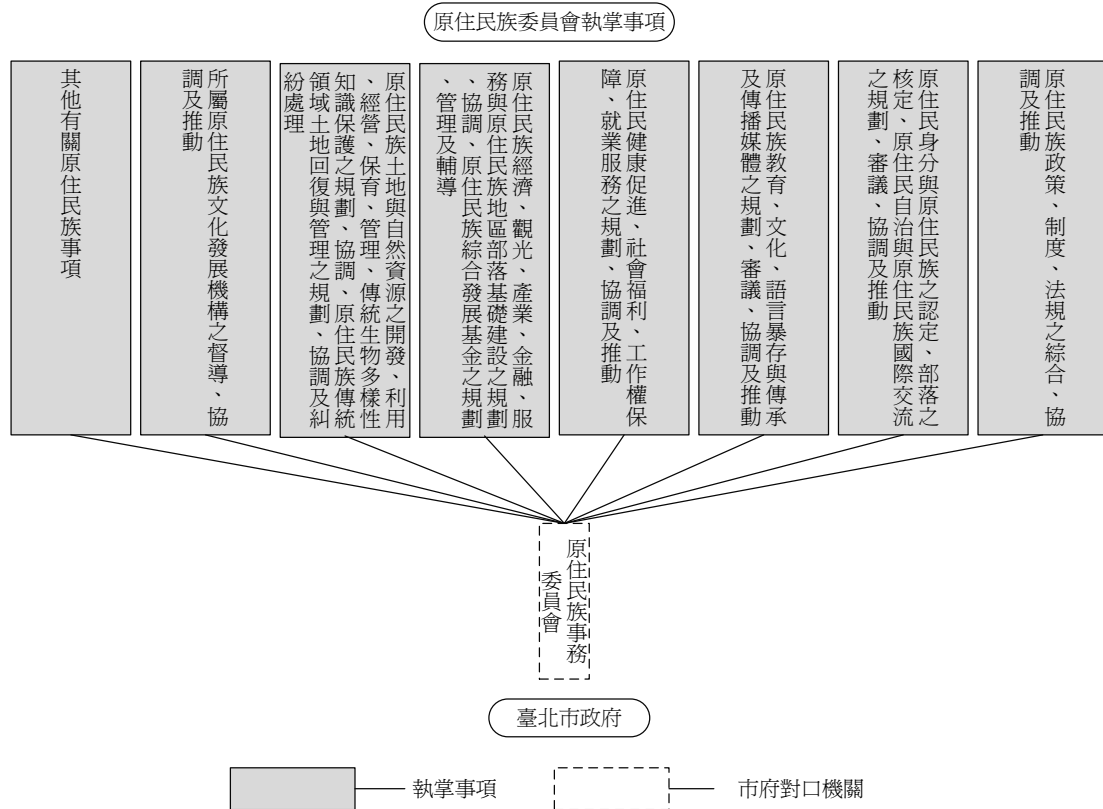


圖 3-57、原住民族委員會部本部業務與市府機關業務對口關係圖

拾壹、大陸委員會

大陸委員會之組織法仍在立法院審議中，尚未通過。根據行政院於 2012 年 2 月 16 日送立法院審議之大陸委員會組織法草案，該會並無三級機關或機構之設置。根據行政院研究發展考核委員會 2010 年 7 月 26 日審定之版本，預期未來該會將設置綜合規劃處、文教處、經濟處、法政處、政傳處、港澳處、蒙事處與藏事處等業務處。大陸委員會為我國中央有關大陸事務之統籌單位，由於兩岸事務係屬中央政府權限，與屬於地方自治法人之臺北市府並無直接對口關係。由於目前市府有關大陸相關事宜之處理，設有大陸工作小組，其幕僚機關為研究發展考核委員會。陸委會組織架構圖如下所示：

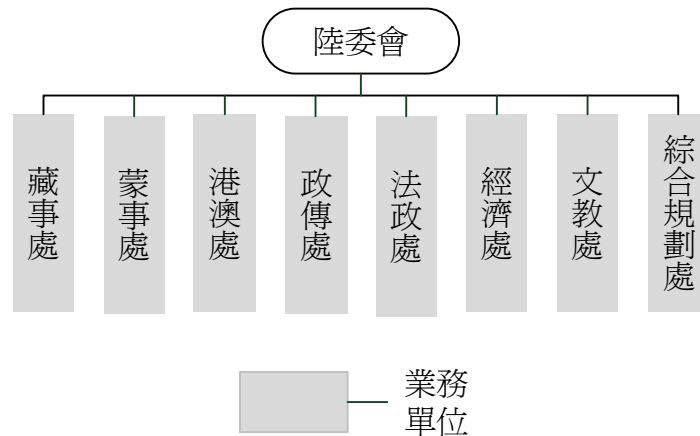


圖 3-58、大陸委員會業務單位組織架構圖

拾貳、科技部

科技部組織法目前尚未通過，仍在立法院審議中。根據行政院於 2012 年 2 月 16 日送立法院審議之科技部及所屬組織法草案，如下圖所示，該部設置核能安全署、北部科學工業園區管理局、中部科學工業園區管理局、與南部科學工業園區管理局等三級機關，以及定位為行政法人之國家災害防救科技中心（非屬機關或機構，不列入下表）。另根據 2010 年 8 月 26 日行政院研究發展考核委員會所審定之審定版，該會設置綜合規劃司、自然科學及永續研究發展司、工程技術研究發展司、生命科學研究發展司、人文及社會科學研究發展司、科教發展及國際合作司、前瞻及應用科技司、與產學及園區業務司等八個業務司。

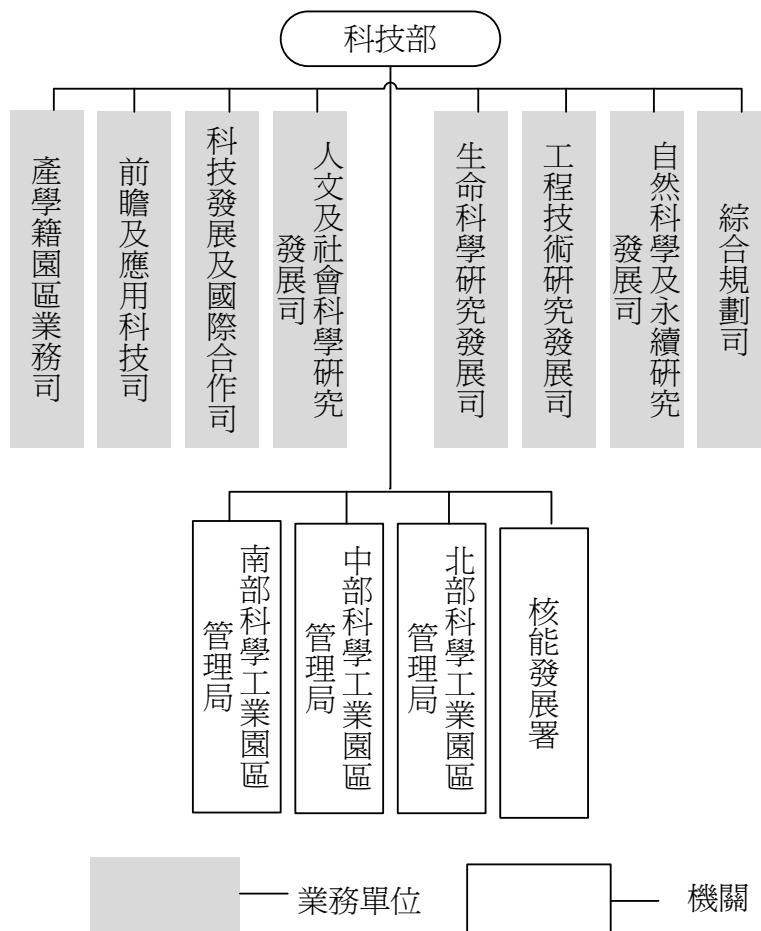


圖 3-59、科技部業務單位與三級機關(構)組織架構圖

科技部掌理全國科技政策之規劃、協調、推動基礎及應用研究等業務，為中央主管權責，無涉地方，故在臺北市政府並無業務對口單位。

拾參、國軍退除役官兵輔導委員會

國軍退除役官兵輔導委員會組織法目前仍尚未立法通過，仍待立法院審議。根據行政院於 2012 年 2 月 16 日，送立法院審議之國軍退除役官兵輔導委員會及所屬組織法草案，如下圖所示，該會僅設置臺北榮民總醫院、臺中榮民總醫院、以及高雄榮民總醫院等三個三級機構。根據行政院研究發展考核委員會 2010 年 7 月 26 日審定之審定版，該會預計設置綜合規劃處、服務照顧處、醫療安養處、就學就業處、事業管理處、給付業務處等業務單位。

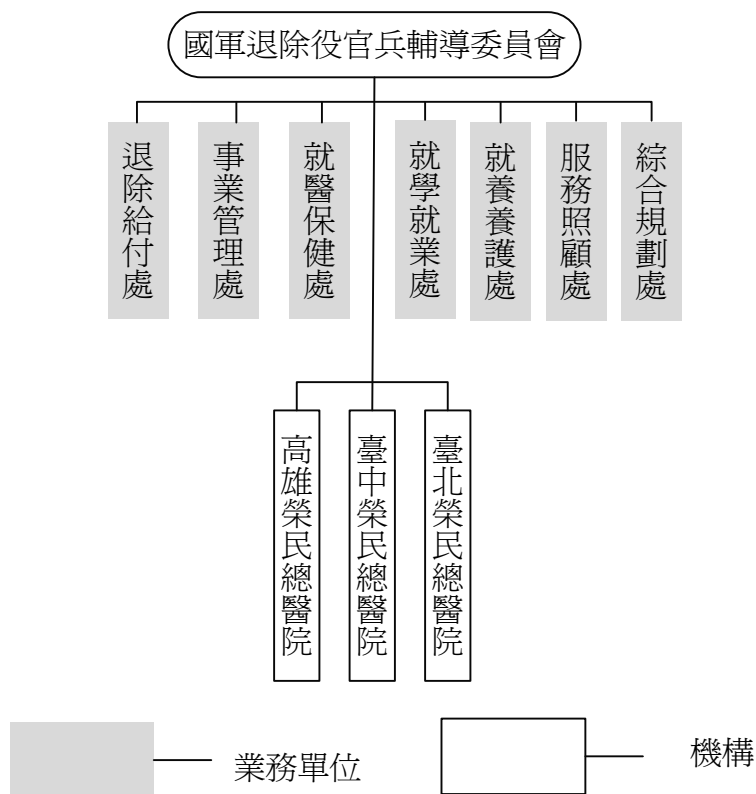


圖 3-60、國軍退除役官兵輔導委員會業務單位與三級機構組織架構圖

國軍退除役官兵輔導委員會之設立，在於辦理國軍退除役官兵輔導業務，由於該會各項業務職掌屬中央權責，因此和地方政府較無直接業務對口關係。此外，臺北、臺中與高雄三個榮民總醫院也與臺北市政府各局處無直接業務對口關係。

基於本章前三節之分析，彙整中央各部會在臺北市政府之主要業務對口機關如表 3-28，作為簡略、概要性之摘要。在組改後之 29 機關中，包括文化部、法務部、客家委員會、行政院主計總處、行政院人事行政總處、財政部、教育部、內政部、經濟及能源部、交通及建設部、勞動部、衛生及福利部、環境資源部、國家發展委員會、農業部、以及原住民族委員會在內之 16 個機關，在臺北市政府有主要之業務對口機關。唯各業務單位、三級機關或各項業務在臺北市政府之實際業務對口單位的確認，仍需以本章前三節之分析為準。

表 3-28、中央各部會主要業務對口機關彙整表

中央部會	臺北市府主要業務對口機關
文化部	文化局
法務部	法務局 政風處
客家委員會	客家事務委員會
行政院主計總處	主計處
行政院人事行政總處	人事處
財政部	財政局
教育部	教育局
內政部	民政局
經濟及能源部	產業發展局
交通及建設部	交通局
勞動部	勞動局
衛生及福利部	衛生局 社會局
環境資源部	環境保護局
國家發展委員會	研究發展考核委員會
農業部	產業發展局
原住民族委員會	原住民族事務委員會

第四節 未來行政院組改時程與進度分析

本章透過表 1-3 所界定之分類架構，依序分析三種類別之中央部會與臺北市府各機關之業務對口關係。由於行政院組織改造不但仍持續進行中，改革之方案也仍持續動態變化。舉例來說，在期中報告繳交前，被列為第二種樣態的財政部，由於工程界的爭取，因此行政院在財政部組織法已經通過的情況下，仍決定同意公共工程採購業務未來將改由交通及建設部主導；在本研究進行期末口頭報告前，更出現原本將移到交通及建設部之營建署將留在內政部、農業部爭取留下原本將移到環境資源部之林務局、以及氣象局未來歸屬妾身未明等爭議（管婺媛

等，2013），甚至行政院長陳冲公開宣示將「嚴辦」私下向立法委員遊說者（謝佳珍，2013）。由於行政院組織改造之發展方向仍充滿不確定性，因此本節從法制面著手，希望能夠從程序面分析未來行政院因應立法院審議組改法案的不同情形，所可能採取的因應作為，據此強化對於未來行政院組改發展的掌握。

為研判未來行政院組織改造可能推動的方向，有幾個變數必須納入分析。首先，各機關在組改過程所衍生之功能業務與組織調整、財產接管、預決算處理、員額移撥以及權益保障等事項處理，係依據行政院功能業務與組織調整暫行條例（以下稱暫行條例）的規定辦理，但是該法第 21 條規定該法施行至 2014 年 12 月 31 日止，由於行政院組織改造理論上應該必須在暫行條例落日完成，因此 2014 年 12 月 31 日便成為研判未來發展一個重要的時間點。

其次，依據行政院功能業務與組織調整暫行條例第二條第二項的規定，行政院各機關以新的組織型態上路前，若該機關之組織法規未完成立法，可以先行訂定暫行組織規程，作為新機關運作的暫時性法源。據此，行政院會不會在部分機關組織法案遲遲無法完成立法的情況下，決定先以暫行組織規程的方式先讓行政院各機關的新組織上路，便是第二個必須考量之議題點。基於上述兩項變數，本節以下提出三種行政院組改未來可能發展之方向，並且進行分析。

壹、2014 年 6 月立法院第八屆第三會期結束前完成所有組織法立法

由於暫行條例落日的時間點落在 2014 年 12 月 31 日，基於本研究訪談發現組織法通過後，大約仍需半年的時間完成上路的準備工作，因此若行政院希望能在暫行條例落日完成行政院組織改造，把時程往前推，便必須在立法院第八屆第三會期完成所有待審機關組織法的立法工作，亦即我們可以預期，行政院在下個會期會加大在國會推動各機關組織法的力道，而這也就讓我們不難理解陳冲院長將「嚴辦」私下向立法委員遊說者，希望盡可能降低推動組織法立法的複雜度與變數。然而，從過去公共工程採購業務與營建署歸屬改變的經驗來看，各方利

害關係人仍會在第八屆第三會期推動符合期望之方案，因此遊說的力道不但不會減弱，反而可能已經必須進入決戰點兒提高，因此，各機關組織法是否能夠在第八屆第三會期順利完成立法，關鍵應該還是執政黨領導者的意志，以及透過國民黨立法院黨團以過半之優勢完成立法的決心。

貳、透過暫行組織規程先行上路

若是行政院各機關組織法仍無法全部於立法院第八屆第三會期完成立法，顯示這些尚未通過的機關組織法，可能存在的爭議較大，需要較多時間協調與凝聚共識，在這樣的情況下，基於民眾望治心切，避免因為組織改造的不確定性而過度耗損行政能量，進而影響組改綜效的發揮，因此可能決定依據暫行條例的規定，發布暫行組織規程先讓各機關上路，後續再努力完成組織法的立法程序。若是行政院決定才用此項方案，可能的時間點應會落在立法院第八屆第三會期結束後，考量最後可能仍會以延會或臨時會的方式進行最後的努力，因此研判若是決定以暫行組織規程的方式先上路，宣布的時間點應會落在 2013 年的 7 月後。

雖然目前已有行政院三級機關是依據暫行組織規程先行上路，如教育部所屬之青年發展署，但是尚未有部會層級之機關以暫行組織規程方式上路的先例。由於部會組織法的通過，代表著該部會的大架構已經確認，因此所屬三級機關在立法尚未完成、但部會又上路在即的情況下，先以暫行組織規程的方式上路較有其立論依據。反過來說，部會之機關組織法尚未完成立法，即代表了該組織法仍有爭議尚未解決，因此，若是行政院決定部會層級機關也先以暫行組織規程的方式先行上路，將反而可能會引發立法院的反彈，進而決定審議屬於行政命令位階而僅需備查之暫行組織規程，徒增後續組織法立法之變數。

此外，若是以暫行組織規程的方式先行完成組織改造，因為是以暫行條例為法源，因此也同時面臨了將必須配套，透過修法的方式延長暫行條例的適用。雖然過去精省時期之臺灣省政府功能業務與組織調整暫行條例，也曾將施行的期

限，從 2000 年 12 月 31 日延長至 2005 年 12 月 31 日，但是畢竟延長暫行條例的適用，必須經由立法院修法才能實現，而立法院在組織法無法凝聚共識的情況下，是否願意在賦予組織暫行規程法源的邏輯下，延長暫行條例的適用，研判有其困難度。

參、繼續延長暫行條例落日期間，並採先通過先上路的逐步推動方式

第三種可能之發展方向，即是維持目前「先通過先上路」的基調，繼續推動行政院之組織改造。若欲採取此種途徑，其配套措施，僅需依照精省時期臺灣省政府功能業務與組織調整暫行條例延長適用之作法，援例延長暫行條例之施行期限。和以賦予暫行組織規程法源為前提而延長相較，在維繫「先通過先上路」基調下延長暫行條例的適用，其爭議性應相對較低，且是現階段在無法完成所有機關組織法之立法程序的情況下，不得不然之作法。

在本報告完成期末報告修改的過程中，本章第二節所列之財政部、教育部與國防部皆已完成上路，其中，國防部之組織法才於 2012 年 11 月 23 日通過，研究團隊提出期末報告初稿前也尚未公布上路日期，在計入半年的準備期後，研究團隊原本也不預期會於結案報告提出前上路，直到最後修改時進行確認組改進度時才發現國防部已經上路，而類似的例子，都一再凸顯出行政院組改發展之不確定性，而從研究者或是地方政府的角度去追蹤行政院組改之進度與發展，也因此有其一定之難度。本節從法制面針對未來行政院組織改造之發展進行分析，並且從暫行條例訂於 2013 年 12 月 31 日廢止，推論在 2013 年行政院組織改造可能出現的三種發展方向，並且嘗試從行政院的角度出發，分析三種方向之利弊得失與各種決策時須考量之議題，希望能據此更有能力掌握行政院組改之發展。

第四章 行政院組織改造重大政策調整議題分析

第一節 行政院成立性別平等處之組織因應策略

行政院院本部已於 2012 年 1 月 1 日啓動組改，並於同年 4 月 31 日進行「行政院處務規程」之部分修正。行政院院本部之主要功能在於協助行政院院長處理各項行政事務，而主要之業務單位包括法規會、災害防救辦公室、國土安全辦公室、發言人辦公室、性別平等處、消費者保護處、教育科學文化處、經濟能源農業處、財政主計金融處、交通環境資源處、外交國防法務處、內政衛福勞動處以及綜合業務處。其中，性別平等處為我國中央政府層級之性別平等專責機構，也將可能成為我國未來中央與地方政府在組織設計上之方向。研究團隊以臺北市政府因應行政院成立性別平等處之因應方式為主題，召開焦點座談會，而本節以下也嘗試彙整座談會參與者之意見，針對性別平等處之設置以及臺北市政府可能因應之組織作為進行討論。

壹、背景問題

行政院組織法於 2010 年 2 月 3 日公布，為處理性別平等事務、負責院內性別平等會幕僚作業，特設「行政院性別平等處」，建立中央行政機關性別平等專責機制。隨著行政院院本部成立，行政院性別平等處亦於 2012 年 1 月 1 日正式上路，做為中央政府統籌性別平等業務之專責單位，而原設立的行政院婦女權益促進委員會，則調整為「行政院性別平等會」，負責整合協調並推動性別平等事務。新成立的行政院性別平等處設有綜合規劃科、權益促進科、權利保障科及推廣發展科，其職掌事項依行政院處務規程第十六條規定。

相對地，目前臺北市性別平等業務在「臺北市女性權益促進委員會」的組織架構下，是由社會局婦女福利及兒童托育科來辦理相關的業務，因此有提昇層級

的提議。事實上，在該會第七屆第六次會議的臨時提案中，曾建議市府成立一個性別平等委員會，類似原住民委員會的層級或直接隸屬於市長下的一個性別平等辦公室，並期待該組織可達成以下目標：一、具有跨局處業務協調的能力；二、比照中央性別組織的層級，即要比目前層級更高；三、成立專責機關與人力來推動相關的業務。在上述背景下，為維持府際間溝通管道的暢通性，並精進過去這類業務的推動成效，儘管臺北市政府為地方自治團體，但仍須針對府際業務的窗口及其執行成效重新檢討，以確保中央以降的性別平等業務得以順利推動。

貳、考量因素

思考因應行政院成立性別平等處之組織策略的過程中，臺北市政府可以分別從法制面、組織面、業務面與流程面等四個面向進行考量，以下分述之。

一、法制面

由於市府一級機關總數受內政部「地方行政機關組織準則」的約束，市府一級機關的總數最高只能達 32 個，而目前市府一級機關的總數為 31 個，換句話說，再增設一級機關的空間已屬有限。此外，目前市府員額編制為 13,989 人，新設一級機關勢必須增加員額，但是由於新增人力的空間有限，且其中尚必須包含人事、政風、主計等人力編制，因此扣除上述幕僚人力後，其核心業務人力可能所增無幾。換言之，在一級機關與員額總數設限下，性別平等這項新興業務是否得增設一級機關來負責，恐怕必須有更充分的理由。

二、組織面

市府目前設有「女性權益促進委員會」，其成員來自府內官員與府外學者專家，主要任務為諮詢性質，過去以來市府高層首長多會親身參與，其會議結論往往也交由各業務機關加以落實。若市府因應中央性別平等處的成立而擬設專責機

關或單位，則必須釐清此新設單位與婦女權益促進委員會兩者間之組織定位區隔與權責分工，避免有疊床架屋之疑慮。

三、業務面

機關成立須考量實際業務需求，但截至目前，性別平等是否有這麼多業務內容可以執行，從而必須大幅度擴增人力，是一個有待討論的問題。其次，性別平等的推動應該有其階段性任務，因此這類機關也不應該永久存續，但我國行政機關向來是不朽的，亦即設立容易而撤除難。學者專家也指出，我國對「性別」一詞迄今缺乏明確定義，業務範疇自然可大可小，也將影響這類業務的有效推動，甚至公務員協辦這類業務（如填寫評估報表）也有「知其然、卻不知其所以然」的問題。尤有甚者，一旦核心業務界定不明，機關成立後可能會被迫承接其他機關的相關業務，到頭來可能會影響這類業務的機關執行成效。其實，性別平等主要任務應在於觀念宣導，並體現在各機關現有業務執行上，若性別平等的主要業務與人力屬性僅在於協調與管考，則有無必要以一級機關較大的規模來處理，也有必要整體考量。

四、流程面

目前性別平等工作係由「社會局」負責、且僅配置聘用人力一員，卻必須承擔這類業務的推動，不僅人力明顯不足，且社會局位階上又同其他一級機關，指揮協調有其現實問題，加以其並無法提供計畫預算或管考壓力要求機關配合度之誘因，多少影響府內性別平等業務的協調統合與推動成果。尤有甚者，在「行政院性別平等處」成立之後，這類業務在地方政府層級恐將有增無減，儘管地方政府與中央政府業務屬性（執行 vs. 規畫）不同，未必需要成立一對一的機關窗口，然而，現有推動機關層級與人力短缺問題，卻是不爭的事實，必須立即設法尋求改善。

參、選案評估

本研究座談會與會之學者專家，普遍並不支持成立專責（一級）機關方式處理，其理由大致有三：第一，市府現有機關數目已達法定上限，且員額總數亦頗為吃緊，恐不利於以一級機關的規模設置業務對口單位；第二，性別平等的工作涉及市府各機關不同業務層面的業務，而其主要的任務在於性別平等意識的推廣與業務的聯繫、協調，而這樣的業務內容，未必需要以一個專責機關的規模來推動；第三，未來待推動的性別平等業務尚不明確，加上市府為地方自治法人，對於如何推動性別平等之業務也有相當自主權，因此目前似不適合在任務仍未明朗的情況下，即增設機關與大規模擴充機關員額編制，進而導致出現因果錯置的問題。基此，綜整座談會與會學者專家的發言內容，現階段對於市府而言，較佳的策略是先提昇現有性別平等組織的功能，提升業務的成效，並以此呼應中央成立性別平等處的變革。基於這樣的思維邏輯下，以下不同功能強化的選案皆有不同的考量，茲分述如下：

一、在秘書處下新設業務組

在秘書處底下新設一個業務組，並增加若干員額，負責性別平等業務的幕僚作業，特別是業務協調與績效評估，並由秘書長或所屬之市府高階官員（如參事）負責督導市府整體性別平等業務的推動成效，將可收事半功倍之效。此外，各機關宜由副局長以上層級之官員，擔任此等業務聯繫窗口，並由其指派所屬機關負責幕僚作業，以收指揮協調之成效。現有的女性權益促進委員繼續維持（以下同），依舊扮演監督、諮詢之角色。

二、改由人事處辦理性別平等業務

由人事處負責性別平等業務的指揮、協調與統合，乃著眼於人事體制一條鞭的優勢，由於市府各機關普遍設有人事室、人事管理員或兼辦人事業務之人員，

透過人事處作為溝通平臺，將可一改目前各機關配合度欠缺、號令不從的現象。唯在期末報告審查會議中，人事處代表指出人事處職掌及人力配置上，完全依照人事管理條例及行政院訂頒所屬各級人事機構設置管理要點規定掌理組織編制、任免遷調、訓練進修及福利待遇等事項，並沒有轄管性別平等的業務；而現階段，社會局之組織規程中明訂該局職掌性別平權的倡導與相關機關構之監督及輔導業務。因此，若以本選案進行調整，也需先解決上述議題。

三、於市長或副市長下設性別平等辦公室

如果政策上希望提高性別平等業務推動的層級，在市長或副市長下設性別平等辦公室，可能更有利於幕僚作業的推動，由於此舉相對毋須新增太多人力，但是藉由市長或副市長的權威，則可以大幅降低溝通協調成本，整體提升市府推動性別平等業務之能量。

行政院性別平等處成立後，也出現需在部會層級至少設立性別平等科做為專責統籌與對應單位的呼聲。依據這樣的邏輯，是否臺北市政府因應行政院性別平等處成立而進行性平組織調整時，也應該採用這樣的模式呢？由於在臺北市當前的系絡下，性別平等的工作涉及市府各機關不同業務層面的業務，因此組織調整的焦點應該在於強化性別平等意識的推廣與業務的聯繫與協調，而研究團隊所建議的選案若成為組織調整之方案，為避免出現業務功能疊床架屋的情況，也建議將市府性平相關業務皆移入新設之單位中。

第二節 臺北市政府進行幼托整合經驗分析

臺北市政府教育局以及社會局為落實中央幼托整合之政策，必須處理相關業務與人員之調整與移撥，而這些處理的經驗彌足珍貴，可供未來臺北市政府因應

行政院組織改造而進行組織改造時參考。研究團隊透過與教育局與社會局參與幼托整合之相關人員進行訪談，彙整與分析相關之組改經驗，以作為未來臺北市政府推動業務與人員移撥時之參考。

壹、背景問題

隨著社會結構的變遷，雙薪家庭日趨增加，家長可能沒有多餘的時間親自照顧孩童，因此對學齡前幼兒及國小階段兒童課後照顧便存在著迫切的需求。過去，「托兒所」屬內政部、「幼稚園」歸教育部管理，幼托整合就是將托育和教育兩個系統，全都移交給教育部統籌，讓學前教育能有共同的規範和目標，企圖處理現行「幼稚教育」與「托育服務」體制中，六歲以下幼兒教育與托育功能重疊所衍生的問題。透過幼托整合的政策，清楚規範服務原則及各類服務形式、種類，期望能提供不僅是在教育上的服務，更是兼具照顧性質的綜合性服務。

幼托整合前幼稚園與托兒所分屬於教育部與內政部兩個行政部門管理，然而，幼稚園與托兒所不論在收托孩子的年齡或是其服務的內涵，都具有極高的重疊性與相似性。為解決現行幼托體系分流所衍生之問題，順應國際整合兒童教育及保育制度之趨勢，中央政府試圖透過「幼兒托育與教育整合」政策，將幼稚園與托兒所進行整合。我國中央政府推動「幼兒托育與教育整合」政策作法大致如下：

一、研訂「兒童教育及照顧法」

依據幼稚教育法第 2 條規定：「本法所稱幼稚教育，係指四歲至入國民小學前之兒童，在幼稚園所受之教育。」由該規定可知幼稚園屬教育體系；而托兒所依兒童福利法第 22 條之規定，為福利機構，而收托之兒童則依年齡分為 0~2 歲之托嬰、2-6 歲之托兒及 6-12 歲之課後托育。中央政府為確實提升學前教保機構服務品質、滿足現代社會與家庭之教保需求、提供兒童教育與照顧兼具之綜合性

服務，並支持兒童發展以厚植人力資本培育，配合「幼托整合」政策研訂「兒童教育及照顧法」為政策法源依據（教育部，2001；教育部全球資訊網，2009）。由於該法將 0-12 歲所有的照顧跟教育都包含在內，但因為照顧的類型並不十分相同，要在同一部法律內呈現有其困難，因此最後兒童教育及照顧法並沒有完成立法。目前幼托整合的法源依據為幼兒教育及照顧法，僅處理 2-6 歲之教育與照顧議題。

二、修正經營標準

整合政策較以往幼托服務最大的不同是將原本收托 2-6 歲的托兒所和幼稚園都改稱為「幼兒園」；課後托育中心、兒童托育中心、安親班等，則通稱為「課後照顧中心」，也將居家式照顧服務、托嬰中心、國小階段兒童課後照顧服務、特定區域之社區互助式教保服務一併納入，以期填補家庭及學校教育無法達成之照顧需求，建立完整及連貫之兒童教育與照顧體系。

透過立法加強服務資訊公開、機構安全管理、交通安全措施、設置保健設施、急救人員訓練、幼兒團體保險等規範，使學齡前幼兒及國小階段兒童受到更完善的照顧。建立縝密的評鑑與監督機制，明訂服務機構本部及分部設立規定、制訂收退費的標準機制、服務機構之評鑑項目等，同時，輔導與協助尚未符合規定之服務機構轉型。

三、改善幼托服務素質

兩者改制後由教育部統一負責管理，並規定幼兒園的設備與人員，如教保人員包括園長、主任、教師、教保員、助理教保員、課後照顧人員及保母，且保母都須在新法實施後三年內取得合格保母證書，否則不得收托嬰幼兒，同時規定托育機構的師生比，例如：在收托 0-2 歲的居家照顧服務中，一名保母至多照顧二名嬰幼兒、幼兒園 2-3 歲每班以 20 人為限，師生比為 1：10、3 歲以上每班以 30 人為限，師生比為 1：15，提供健全的兒童教育與照顧，改善服務品質。

四、統整幼教課程

整合前幼稚園之教學內容依幼稚教育法授權訂定之幼稚園課程標準辦理，其教學方式亦由經過幼教師資培育之幼稚園教師從事；托兒所本身雖訂有托兒所教保手冊以為保育人員參用，惟就實際現場經驗，其幾乎多以幼稚園之教學設施、教材及課程設計，從事幼兒教學活動（教育部，2002），部分私立業者為迎合家長喜好，開設眾多才藝班，反倒有點失去教育的本質，因此，針對學前教育訂立課程大綱，清楚規劃幼童學前教育的內容。

貳、執行問題

一、法制面

（一）社會局

在社會局來看，在整合過程中面臨最大的問題，是該如何使既得利益者願意做改變，哪些人以及有多少人會受到影響，且必須將對人民所可能產生的影響降至最低。然而，由於法令破碎造成實際執行多有困難，在課後托育中心、托兒所面臨轉型問題，現在處於過渡期，部分私立業者可能在同一住址，卻提供教育與照顧兩種服務，而非整合性服務，立法尚未完善之處，有待日後相關單位的研議。

（二）教育局

改制前、後適用法規不同，執行相關業務得依法有據，牽涉到母法與子法的問題，需要訂定子法來保障人民權益、提供部分就學補助，例如：五歲幼童免費。建議應成立小組會議排解法規修正、推動產生的爭議。托兒所與幼稚園經常分不清楚，托兒所主要招生對象為 2-6 歲兒童，幼稚園主要招生對象為 4-6 歲兒童，托兒所主要是以幼保相關科系人員為主，幼稚園主要是以師資培育的教師為主，教育的成分居多。

二、組織面

爲因應幼托整合政策，在行政單位的部分，2005 年起取消正式公務人員保育員的招考，單位內約聘僱人員也可能隨著制度轉變，而不再進行續聘，在新制度的推動下，較不具需求的人力資源有待逐漸提升能力。

各機關基於本位主義考量，在釋出人力部分有認知上的差異。相較於整合前，整合後的教育局增加業務，造成目前教育局在現有資源，承辦幼托整合業務的人力相對不足，需要先前業務單位社會局的協助，但社會局本身也有相關業務必須承辦，幼托只是社會局業務之一並非全部，造成兩造機關人力資源皆爲吃緊。

三、業務面

改制後的幼兒園，需要遴聘教師，教師與先前的幼保人員其薪資結構不同，造成業者的經營成本提高，許多縣市社區型公立托兒所無法達到要求，包括建築物沒有建照、未取得產權，以及消防安檢、師資等問題，較偏遠鄉鎮公所又缺乏經費改善問題，間接增加家長的負擔。

面對新制度的幼兒園與課後照顧中心，受到師生比、班級以及學生數的限制，規模較小型的業者，因爲需要增加班級教師名額，以符合政策規範，增加業者經營的成本；原先較大型的業者，規模可能被迫縮減，造成可招生的學生數銳減，連帶影響業者裁撤多餘的教師。

未來理想的狀況是提供近便、優質的托育環境，主動輔導業者如何改制、轉型，然而要求業者進行改制的誘因必須夠強，且能符合業者的期待，並儘量不損害業者的信賴利益，避免產生過度的抗爭。

四、流程面

針對教育體系來看，教師是有寒暑假的；此外，針對收費的部分，在課後托育上，可分爲月收、周收、日收，但前提是家長必須確認需要托育的天數，以利

業者支付人員薪資，如家長經常要求臨時托育，將使得業者難以臨時調派人員。在整合的過程中，雙方機關的信任、接納、尊重是很重要的課題，社會局與教育局必須在此前提才能進行更大空間的溝通。

參、克服方法

一、釐清幼托整合政策

幼托整合政策可分為兩個層面，一是政策制定的過程，另一是政策執行的影響，就後者而言，政策名稱為何並不是民眾最關心的事情，民眾在乎的是自己的小孩是否有辦法進入就讀、學費不要太貴、老師不要太差等，相關政策背後的制定過程、法源依據才是各個業者在乎的焦點，故宜舉辦多場說明會，並且提供業者行政程序上必要的協助。

此外，改制前後適用法規不同，執行相關業務必須依法有據，因此除了依據母法「幼兒教育及照顧法」之外，各直轄市、縣市政府也要訂定相關子法以為依循。因此，臺北市針對幼托整合訂定 8 個子法來保障人民權益，也提供部分就學補助，例如：五歲幼童免費。建議應成立小組會議排解法規修正、推動產生的爭議。

二、提升人員能力並確保其工作權益

因應幼托整合可能造成的行政單位人力短缺，中央相關單位協助提升公務員能力，也開班設課協助教保人員提升學歷，同時估算師生比例，留下部分約聘僱人員，但也因此被迫解僱部分人員。

三、彈性招收

在教育體系下，寒、暑期托育的空窗期，目前可研擬藉由夏令營、冬令營暫代托育的空窗期，應不致於增加家長的負擔。因應幼托整合政策，目前部分改制

後的幼兒園可能產生額滿的情況，在依法行政的原則下，兼採彈性作法，允許家長選擇學區內喜好的幼兒園，作為過渡期的因應措施，或挪出部分國小班級場地轉化為幼兒園，增加公托收受的名額數，初步預估 4 年內應該可以滿足需求。

第三節 臺北市政府推動行政法人化議題分析

中央在行政法人法通過後，業已開始進行另一波行政法人化之推動工作，加上中正文化中心行政法人化後，也已經累積一定之經驗。因此，臺北市政府也可以開始思考，是否行政法人的組織型態可以適用於市府特定之單位，以提高這些單位的績效。在這樣的思考下，研究團隊以召開座談會的方式，針對臺北市政府若欲推動行政法人化，在法制面、組織面、業務面以及流程面所可能遭遇到之議題進行分析。

壹、背景問題

「行政法人化」為我國中央政府組織改造「去任務化」、「地方化」、「行政法人化」與「委外化」之四化策略之一，希望藉此提升公部門的營運效能、運作彈性及服務品質、避免出現成立財團法人所可能衍生的問題、強化經營責任及成本效益，以及開放多元參與公共服務等（朱宗慶，2009：23）。然而，我國中央行政機關行政法人化之推動，在 2004 年 1 月完成「國立中正文化中心設置條例」之立法程序，並於同年 3 月 1 日完成國立中正文化中心改制行政法人。

中正文化中心改制後，上路之初運作並非一帆風順，由建置之初董事長與藝術總監「雙頭馬車」、兩廳院與監督機關教育部「運作扞格」、監察人審查報告鬧雙胞，以及「歌聲魅影」超級經紀（劉宗德，2009：53），隨後又因為「行政法人法」之立法延宕，而使我國中央推動行政法人化的進程陷入停滯的情況，直到「行政法人法」於 2011 年 4 月 8 日完成立法，而我國行政法人化之推動，終於

取得通則性之法源，也進入了一個新的階段。

所謂行政法人係為執行特定公共任務，以法律設置之具有公法性質的法人，希望藉由法律的創設，在傳統行政機關之外，成立公法性質的法人，讓不適合由行政機關來推動的公共任務由行政法人來處理，一方面可以引進企業經營精神，使業務推行更專業化及有效能，另一方面政府仍可確保這些公共任務之實施（陳昭欽，2009：89），換句話說，「獲得制度鬆綁，以及引進營運彈性」即為在公部門組織中引進行政法人型態的主要目的（朱宗慶，2009：23），陳郁庭（2011：30）更明確指出，改制行政法人後公部門機關在人事或經費的運用上會更有彈性。基此，黃朝盟、蕭全政（2011：88）將行政法人制度的優點及特性歸納為：1.融合公、私部門的優點及特性；2.增加用人彈性，鬆綁現行行政機關人事制度及3.適度鬆綁政府會計制度和採購限制。

「行政法人」之建置原則，包括機關具有專業需求或須強化成本效益及經營效能；不適合由政府機關推動，亦不宜交由民間辦；以及所涉公權力行使程度較低（黃榮志、陳瑋玲，2012：73；朱宗慶，2009：23）。基此，臺北市政府因應中央政府組織改造而思考臺北市政府組織調整議題，也可將行政法人化納入組織改造的選項，提高特定市府機關之營運彈性與運作效能，而衛生局所屬之臺北市立聯合醫院，目前仍持續針對轉制行政法人進行評估，而文化局未來將成立之臺北藝術中心，也曾評估以行政法人之組織形式成立。研究團隊以下不擬針對特定市府機關之行政法人化進行評估與建議，而是希望從法制面、組織面、業務面以及流程面分析國立中正文化中心改制的經驗，以及行政法人法通過後，地方政府設置行政法人所必須思考之議題。

貳、執行問題

一、法制面

就法制面而言，臺北市政府所屬單位，希望改制行政法人或以行政法人之組

織型態設置時，需將下列三點議題納入考量。

（一）組織定位與轉制行政法人之相關性

根據中央行政機關組織基準法（以下稱基準法）第 2 條，所謂「機關」，為就法定事務，有決定並表示國家意思於外部，而依組織法律或命令（以下簡稱組織法規）設立，行使公權力之組織。」由於行政法人所執行之業務，皆為涉公權力行使程度較低者，因此在基準法所稱之「機關」，理論上將不適合改制行政法人。基準法第 16 條另規定：「機關於其組織法規規定之權限、職掌範圍內，得設附屬之實（試）驗、檢驗、研究、文教、醫療、社福、矯正、收容、訓練等機構。」由於「機構」所執行之業務，事涉公權力行使之程度較低，因此市府組織中，其定位符合基準法中所稱之「機構」，理論上才較為適合改制為行政法人。唯行政法人法第 21 條提及「行政法人由政府機關或機構改制成立者…」，顯示行政法人法並沒有明確規範僅有機構才可以改制行政法人，但就業務屬性來看，機構改制行政法人仍較機關適當。

此外，組織定位為公設財團法人者，亦有改制成為行政法人之可能性。然而，從機構改制行政法人，代表著賦予該組織更大的彈性與自主權，以追求組織績效的提升，但是若從公設財團法人改制為行政法人，卻反而意味著更高的行政控制與立法監督，進行改制規劃時應予注意。

（二）行政法人設置之法源

根據行政法人法第 2 條的規定，行政法人為需依法律設立之公法人，也因此，地方自治團體所設立之行政法人，也應依據中央行政法人法的精神，採取「法人法律創設主義」。據此，行政法人之設置，首先應是所欲設置之行政法人的層級，修改臺北市政府組織自治條例，或者是各局、處、委員會之組織規程，增列所欲設立之行政法人。其次，再透過自治條例賦予該行政法人設立之法源，如訂

定臺北市某某某行政法人自治條例。

（三）議會監督之密度

由於需以修訂自治條例為手段提供設置行政法人所需之法源，因此議會在審議相關自治條例的過程中，也會針對行政法人的設置、定位與組織表示意見。本研究焦點團體座談一位受訪者指出，由於行政法人之設置，將有可能減弱議會對於市政的監督，因此議會對於未來每年度市府所需持續挹注之財源、行政法人採取董（理）事會或首長制、以及行政法人代表人是否需到議會備詢等，均可能在審議相關自治條例或組織規程時表示意見，而這些議題也將影響行政法人設立後，市府以及議會對於該行政法人的監督密度。

二、組織面

針對組織面而言，推動行政法人化過程中，須注意的議題包括行政法人治理組織之設計，以及單一法人下單一或多館之組織設計等兩項議題，以下分述之。

（一）治理組織之設計

根據行政法人法第 5 條的規定，行政法人應設董（理）事會，但得視其組織規模或任務特性之需要，不設董（理）事會，置首長一人。根據上述規定，行政法人治理組織之設計，可以採用董（理）事會制，亦可採用首長制。若採首長制，市府及其該行政法人之目的事業主管局、處、委員會，對於該行政法人之監督密度將較為嚴密；反之，若採取董（理）事會制，則該行政法人在業務推動上，將有較強之獨立性。此外，本研究座談會的一位參與者更指出，由於理事會的組成，通常會有機關代表，因此若採理事會制，則該行政法人的獨立性會比較低；但若採董事會制，則行政法人的獨立性會比較強。

（二）行政法人組織設計之彈性

國立中正文化中心改制行政法人之經驗，使得我國行政法人之設計，大多採取「一法人一館」之設計模式。然而，由於改制行政法人，最重要的目的之一，便是希望引進彈性而提高組織運作的績效，因此在本研究所舉辦之座談會中，也有參與者提到行政法人在組織設計上，也可以採取彈性思維，包括「一法人多館」的組織形式以及透過行政法人之組織形式推動臨時性市府之業務。

首先，除了較常見之「一法人一館」，行政法人亦可以由多個場館與機構所組成，針對各個場館與機構的組織決策與資源進行整合，由行政法人的董（理）事會或是首長負責各場館與機構營運方向的決策以及資源的配置，但是各場館與機構仍各自推動原本之業務。透過「一法人多館」的組織設計，在原本各場館與機構之上設置整合性質之管理組織，一方面可以減少設置多個行政法人所需耗費之行政成本，而在另一方面，也可以在單一行政法人的框架下，增加各個場館組織設置之彈性。舉例來說，假設希望將部分臺北市推動觀光與文化業務之機關行政法人化，則可以設置一個「臺北市觀光及文化法人」，並將規劃進行法人化之場館與機構一起納入該觀光與文化法人下管理。

此外，在全球化的時代下，臺北市政府面對快速變遷的環境，必須更有彈性地因應外在環境的變化採取因應的作為。因此，在上述「一法人多館」的組織設計下，針對部分臨時性、且公權力行使程度較低的業務，也可以透過成立臨時性的組織，並且透過修訂行政法人組織自治條例的方式，將其納入行政法人的組織中，讓該項業務可以透過行政法人的組織順利推動，而不修訂市府之組織自治條例或局、處、委員會之組織規程。

三、業務面

就業務面而言，行政法人的組織型態讓公部門組織得以享有更多的彈性推動其業務，而非著眼於公部門人員的精簡及財務壓力的舒緩。本研究座談會的一位

參與者就指出，以中正文化中心為例，在臺灣目前的環境下，表演藝術獲利的空間其實不大，特別在扶持表演藝術團隊、支持新創作的時候，票房大多比較差。也因此，改制行政法人後，仍有可能需要其監督機關挹注預算，所以行政法人化所著眼的，在於法人化後所具備的彈性。

基此，本研究座談會的另一位參與者便指出，一個機關是否推動行政法人化，應視該機關在業務推動的過程中，是否需要發揮創意的空間。換句話說，若在業務推動的過程中有需要發揮創意的空間，則行政法人因為「人、權、錢」自主而具有彈性，該機關便較為適合推動行政法人化。而中央政府規劃行政法人化之組織型態時，原則上也認為應以文教與研究為主要業務之組織為主要推動之標的。

四、流程面

就流程面進行檢視，行政法人化的推動將使得組織在管理上更以追求績效為導向。我國一般行政機關在年底的時候，常會出現為求預算執行率消化預算的情況。但是國立中正文化中心改制行政法人的經驗顯示，改制行政法人後，由於其年度執行成果、營運績效與目標達成率、自籌款比率達成率以及經費核撥等必須接受績效評鑑，因此，已經在預算與績效間建立了較佳的連結，包括會提出三年的中程計畫，並且根據中程計畫提出預算與績效評鑑指標，而在這樣的過程中，追求績效與達成績效便內化到組織文化中，也使得組織的績效，得以透過行政法人化而提升。

參、經驗啓示

一、節省經費與控管員額並非改制行政法人之出發點

由於改制行政法人後，組織內成員除改制前便具備公務人員資格者，將不再具備公務人員身分，而由行政法人依其人事規章辦理進用，並透過契約明定行政

法人與其成員間之權利義務關係。因此，有論者便認為行政機關改制行政法人，由於人員不再受到公務人員身分之保障，因此將有助於組織之人力精簡。此外，根據行政法人法，雖然政府仍可以依法定預算程序核撥行政法人之經費，但於行政法人年度自籌款達成率屬於績效評鑑之項目，加上政府機關核撥之經費若低於百分之五十，其年度預算便不需送立法院審議，因此一般認為由於行政法人受到上述機制的激勵，將努力提高自籌款比例，而基於這樣的脈絡思考，一般也認為行政法人化的推動也將有助於解決當前政府財政困窘的情況。

然而，改制行政法人的目的，係在於針對所涉公權力行使程度較低之公部門機構，鬆綁種種基於防弊所作的限制，引進營運彈性，強化這類型公部門組織之績效。而國立中正文化中心改制行政法人的經驗也顯示，改制行政法人後，人力並無法明顯精簡，同時，由於仍須負擔一定之公共責任與使命，無法完全依據市場機制籌措財源，因此每年政府仍須核撥經費，不必然一定有助於解決財政困難的問題。據此，行政法人化之推動，不應以節省經費與管控員額為出發點。朱宗慶（2009：25；30）便曾經提醒我們，行政法人不能被誤以為是政府想要減輕財務與人力的負擔，推卸國家責任的方法。

二、行政法人化以新機關較易推動

由於在行政法人化的過程中，必須針對具有公務人員資格之員工的去留進行處理，因此，若在一個單位中具有公務人員資格的員工越多，推動行政法人化將更形困難。此外，由於行政法人對於績效的要求較一般行政部門嚴格，因此在改制行政法人的過程中，也可能出現組織文化調整不易的困難。基此，在新機關推動行政法人化會比在既有機關推動行政法人化單純且容易。由於新機關不須處理人事與組織文化之問題，因此可以在組織設立之始，便從達成組織目標與追求組織績效的角度進行機關組織設計、人力配置與人員進用等工作。

三、既有機關改制行政法人之條件

承上所述，既有機關改制行政法人的困難度較高，包括人事去留與組織文化的改變，都可能引起機關成員的抗拒。也因此，在改制的過程中，必須審慎進行規劃，包括慎選行政法人化之標的，並在必要時引進外部專家，強化改制過程中的專業導向。在國立中正文化中心在改制的經驗中，便曾成立由內部人員所組成之委員會，在首長的帶領下，進行工作分析與人力盤點，並在確定改制行政法人後，引進外部人力顧問協助確認部門規模與人力配置，並強化決策的公信力，降低人員反彈所帶來的衝擊。此外，本研究座談會的參與者也提到，若是既有組織中具有任用資格的公務人員比例較低，或是該組織本身原本就以基金形式運作的話，改制行政法人所遇到的阻力將會比較小。

第四節 臺北市政府推動機關委外議題分析

行政院以推動「去任務化」、「地方化」、「法人化」和「委外化」等四化做為政府改造目標。就「委外化」而言，其意指不侷限於公務人員推動公共事務，透過民間經營讓經營更有成效。機關委外可以視為委外化公務人力的一個思考方向，期望透過民間經營或可帶動公共服務滿意度。依目前政府運作情形，公務人力有限，業務無限，在人力簡約的前提下，為了提升政府處理業務的效率，並持續推動相關業務，市府人事處開始思考「委外」途徑的可行性。基此，研究團隊針對臺北市政府推動機關委外所可能遭遇之議題，召開焦點座談會，並針對與會者所提之意見進行彙整與分析。

壹、背景問題

過去以來市府推行委外的原因，主要基於人力有限、員額有限的考量，希望機關能夠透過委外的方式，與公、民營企業合作。例如，以小巨蛋委外為例，受

託的捷運公司進駐小巨蛋約達 60、70 名人力，而委託單位財政局人員總共不過 200 人，若不透過機關委外途徑處理，顯然無法以現有公務體系人力去經營此場館，換言之，機關委外相當程度解決公務人力負荷的問題。

傳統以來，公務人員本身來自於國家考試，但實務上局處所掌管的可能是多樣化的館所，局處本身往往難以兼備多元化的專業人才。公務機關體系人力受限於國家考試類科與方式，導致專業人才有任用資格的限制，進而限縮了政府機關的專業發展。為便於發展多元化的人力，市府必須透過委外途徑來達成。簡言之，考量各機關的多元專業人力需求（如藝術展演管理、場館機電維護等），若能藉由委託民間專業人員加以經營的話，或許相對更有成效。以文化局文化事務與財政局小巨蛋委外案件為例，文化局與財政局的代表分別指出：

因文化局每個館所都有它的專業性，那其實人力的專業性也是文化局的考量的重點，因為文化局的館所很多元，不管是表演藝術、視覺藝術、文學、音樂就是像電影、類博物館等，若希望能夠發揮在跟文化革命，就必須要借助專業的人力來去執行，就是說會有一個團隊是特別專門去針對執行某一個領域。

小巨蛋後來就指定由捷運公司經營，指定捷運公司經營最主要的原因是因有機電維護的專業性人員，因為機電維護、一個場館在營運的時候，機電的維護，要有專業的人力來進行維護工作，這也導致可能引起爭執在於說機電維護外包是否能夠完全委外，但公部門還是需要去查核外包的廠商，本身機關內部還是要有懂機電的人員，不能讓無機電相關人員去執行機電維護的外包的合約，所以最主要是有專業性人員這一部分。人力精簡的部分，捷運公司現在他還在小巨蛋的人大概有 60 到 70 人，財政局一個局處大約兩百人左右，若是交給捷運公司能節省很多人力，而且機電維修重要，若機電維護不好，場館耐用年限耐用度將會縮短，所以在機電較容易損壞問題，可能是市政府機電維護考量的重點。

綜合上述，臺北市政府配合行政院組織再造的委外化原則，同時面對市政建設新增業務不斷攀升的趨勢，考量自身員額有限與不同政策領域多元化專業人力之需求，必須策略性地透過委外途徑來滿足市民公共服務的質量。

貳、執行問題

一、法制面

就法制面而言，進行機關委外過程中有關的議題，包括透過評鑑機制以監督廠商以及不同促參模式對於合約內容的影響。首先，政府與廠商在機關委外中的權利義務關係是透過契約進行界定。針對合約的內容，雖然在事前仍希望盡可能在規劃上詳盡周延，但由於機關委外過程必須處理很多細微末節的問題，抑或後來情勢演變太快，因此使得契約訂定初始往往無法考慮周詳、面面俱到。因此，政府透過評鑑機制廠商進行評鑑，便成為政府監督廠商落實合約、確保服務品質的重要機制。據此，評鑑機制使市府在確保履約品質上站在有利的一方，蓋透過評鑑機制來考核委外廠商，可以提升廠商配合度，尤其是續約評鑑機制，優先續約權更可提升委外廠商的配合誘因。以體育局經驗為例，該局代表表示：

有時候公共服務品質跟管理效能是真的，要抓到平衡點不太容易，契約上面規範的確不太可能全部細節都規範到，所以希望落實到評鑑這一部份，廠商其實是很在意評鑑機制這一塊，那如果我們做得好的話，我們每年都會定期的評鑑，到時候如果要續約的話還有續約評鑑，這個機制如果落實，廠商為了再次拿到下一次預約的資格，那勢必這一段時期內就必須要戰戰兢兢，且希望我們局裡面市府團隊跟廠商不要站在對抗，而站在協力的角色，而不是站在我說你做的角色，盡量運用溝通的方式，維持評鑑這一塊。

其次，由於委外過程中之不同利害關係人，對於委外所依循的促參模式理解不同，因此對於契約中應要求廠商負責的項目，也產生不同的理解，進而對於契約訂定之合理性的看法不同。舉例來說，以體育局為例，對於政府投入中山運動

中心整建花費，外界質疑府方既然是採用OT的委外方式，那契約上是否可以請得標的廠商去做維修，但這部分存在模糊地帶，蓋府方認為自身扮演房東的角色，應將設備整修完善再將其租出（廠商），但議會方面卻認為OT的營運方式，便應在契約上要求由得標廠商對場域直接進行整修，不應由政府出資。

二、組織面

就組織面而言，政府進行機關委外，將一部分的業務交由民間廠商執行，但是委外合作關係的建立，並不必然代表政府對於相關公共服務之輸送，可以不必負擔最終責任，相反地，民眾可能因為委外而預期更好的服務品質，而使得政府必須建立足夠的組織能力，確保委外案的成功。

成功的委外案必須兼顧行政與專業性層次，委外機關有時必須協助廠商建立能力，特別是在其原本專業能力以外較不擅長的行政能力層面。以文化事務為例，府方藉重團隊專長，但也須解決團隊行政弱勢，蓋政府對於館所營運上有諸多限制，例如法規、行政程序，以及績效評估，導致營運團隊也必須兼顧這些政府期待與規則。文化局必須在行政輔導，以及溝通協調上須付出更多的精力 包括成立專案辦公室、舉辦館所交流會。換言之，市府借重委外廠商專長之餘，也必須設法補強其行政弱勢。文化局代表指出：

我們比較多可能會遇到的問題是，我們的營運團隊很多大部份是他專欄的藝術領域，所以在管制、經營管理上，會有些在硬體維修上，或者是財務的處理上，會有某些地方比較弱勢，再來就是政府對於館所的限制，其實有蠻多的限制，有法規、行政程序等等去限制，或是一些必要的機要評估在，所以那它在營運的時候，覺得說廠商很認真的在朝它的營運目標邁進，在進行計畫，但是市府規定說他要完成很多落實的部份，也許廠商並沒有那麼做到，所以我們在行政導向就要多花一些工夫，和一些溝通協調上也是要去做一些加強的。

其次，機關委外後，政府必須維持公共服務品質而提供民眾申訴的管道，但市政府一方面要處理客訴問題，一方面又要對委外廠商做督導，但某些部門與民眾接觸較多，客訴的案件也相對較多，加以市府各局處人力本已不足，這影響公務員在督導廠商方面的時間配置與能力。以體育局經驗為例：

像現在就運動產業科的人不夠，人事股長要兼承辦人，客訴案件真的很多，平均一個月會有 2、30 件，那尤其最近中山剛剛重新營運，它常常有很多的問題，光花掉這部份的時間大概就會占據三分之二的時間了，因為有時候客訴還必須去現場去了解，不能一直全部丟給廠商，那這樣會不太客觀。基本上我們站在督導管理方面，因為有時候其實調查還是會影響在督導方面，因為我們等於把所有的時間精力花費在處理客訴的話，各個運動中心其實距離都不算太近，那光這樣子處理一件就要花半天，督導管理方面就會降低，甚至如何讓整個場館的營運更順暢跟廠商的協調，這部份就會影響。

總的來說，無論是前述協助委外廠商行政能力建立，抑或處理機關委外後產生的客訴問題，對公部門都是一種人力成本的支付，原因無他，政府部門必須承擔起機關委外的最終責任。從這樣的角度出發，透過委外的機制輸送公共服務，政府雖然不再擔任第一線公共服務提供者的角色，但是這並不意味著組織職能的縮減，而是組織職能的轉化，亦即公部門組織必須建立新的組織能力，以確保委外案的順利落實。

三、業務面

從業務面檢視機關委外，政府需注意的議題包括委外案促參模式選擇的爭議，以及廠商提供服務過程中出現爭議問題之回應。首先，政府決定委外的促參模式（如OT與ROT的模式選擇）性質時，經常遭受外界質疑經費運用部分是否完善，以及在招標過程中是否有獨厚某些廠商之嫌。以體育局為例，全市12間的運動中心，有6間是由救國團所標下營運，即被質疑是圖利特定廠商，這背後牽

涉到委外模式造成的影響。例如，ROT因為廠商門檻很高，有能力投標的廠商數目變少，導致招商困難，將演變成少數委外廠商獨占局面。換言之，倘若府方持續選擇ROT的營運方式，勢必塑造出獨占、寡占市場的局面。體育局代表以下列兩個例子進行說明：

中山運動中心重新整修後臨到一些困難點。有關是 OT 跟 ROT 的爭議，當初政府委外沒有選 ROT 引起議會議員關切表示市府花這些經費是不是有圖利廠商之嫌。另外一點是有關運動中心總共 12 間，現在有 6 間是被救國團標下，外部也質疑是不是有圖利特定的廠商。那在未來委外的時候特定的標準，如果再繼續一直往 ROT 的方向勢必會造成更有獨占跟寡占的這個趨勢。所以這部分局處裡面再來做討論之後，像明年的北投，要用 ROT 還是 OT 的方式，這是目前面臨到最第一件的困難點，也會影響未來選擇委外的方式。沒有選擇 ROT 的原因在於，在權利金的部分廠商的門檻可能會變得很高，投標的廠商可能只剩下一兩家，的確是有困難性。所以經過財務試算後，退而求其次來選擇 OT 方案。

ROT 以中正為例的話，它可能權利金部分會算到一億左右，那這部分的話會造成我們剛剛提到的廠商的門檻會變得很高，等於能投標的廠商家數可能會剩下一兩家，可能會導致運動中心會只剩下某一家或某兩家在經營，那這部分的確有相關的困難性，我們其實很希望可以走 ROT 啦，因為這個第一個切得很乾淨，你們要來標的話就把它修好，我們政府也不用出經費，社會觀感也好，那這也是一個優先的方案，可是經過財務試算之後，會造成招商困難。

但是若希望能避免出現獨占、寡占市場的局面，便只好以OT的方式進行委外，以降低廠商投標的門檻，吸引更多的廠商投入，但是這樣的作法，卻又可能出現政府出資協助廠商整修的質疑。

其次，有關政府委託民間辦理過程中，民眾的認知是公共服務就是要以低廉的價格提供優質的服務。儘管市府在收費標準上都有經過議會審議，透過委外契約要求廠商確實履約，但仍有可能因特殊事件（如促銷優惠調整或減少）而引發

民怨，雖然廠商並未違約，但委外機關仍必須針對這類質疑聲浪有效回應。以體育局的經驗為例：

有時候會有一個認知差距的問題，委外機關可能要顧及到現在促進民眾參與公共建設這一塊，那廠商這邊我們要平衡去思考，前一陣子消基會有一個新聞，指出臺灣運動場館門票最貴，對照其他運動中心好像貴上好幾倍，那後來據了解這其實有點斷章取義，因為我們運動中心十二座，議會規定是不能超過一百一十塊，單次進去，只有一間收費運動中心，因為他有深水游泳池，所以他是一百五十塊，他平均抓這兩個除以二，所以變成一百三十塊，實際上實際進去都跟你說是一百一十塊，早場甚至是九十塊錢，那我們其實在做月票套票的話，每一個月買月票，平均一次才不到五十塊。民眾覺得公辦的應以最低廉的收費來提供我們五星級的享受，實際上我們運動中心的相關設備，大家應該是有目共睹，讓我們覺得品質上應該還不錯，在這邊可能跟民眾的認知是有落差，加上議會跟媒體的壓力，因為我們中山整個翻修之後，廠商部分它有它的監控設施、投入的經費，市府這邊也有，那原本我們議會規定的是一百一十元，以中山游泳池為例，那我們其實跟運動中心都有促銷的月票，所以等於是大家一次五十塊，那現在就是面臨到運動中心覺得它的促銷不要這麼低廉，可能會有成本的考量、試算，它提到七十塊，那這時候就被批評：就說漲價，沒有苦民所苦，實際上站在法規上契約上，我們規定說一百一十塊以下，所以這個部份我們會面臨到很大的壓力，那廠商給我們很大的爭議，我們與法並沒有不合的地方，在這個部份公辦民營可能會面臨到的地方，未來各機關也可能面臨，尤其運動中心與民眾接觸到那麼密切的一個地方。在事情發生之後，上級長官是有跟我們討論契約合約的部份，促銷部份調漲，可能要經過我們同意，那契約上是沒有規範這些，只有規範議會上通過的那些標準表，就一百一十塊以下，就通過單位試算，爾後是不是要再納入這個契約規範，這個有待進一步討論。

四、流程面

就流程面而言，市府在推動機關委外的過程中，必須處理對於廠商的管理監督關係。儘管機關委外是以公辦民營的方式提供公共服務，但廠商卻仍常受限於政府，這表示市府推動機關委外經常面臨到權力釋放密度的爭議。某些委外廠商

向市府主張，既然採取公辦民營，市府的監督控制力道應該鬆手，但市府往往有其他考量而不得不如此。另外，委外是爲了促進民間參與，不應該是一種上下監督的關係；委外過程中公部門與廠商之間的角色，理應相互協力以完成契約內容，但事實上，廠商有時感覺是上級與下級的命令執行關係。無論如何，府方對委外的介入程度，仍有待進一步調適與拿捏。以場館硬體需求爲例，有時由公務部門設計的建物，由廠商接手建造時，由於廠商有市場考量或其他營運需求，也許與政府最初設計有所出入，廠商在建造時便會多少做一些調整。體育局表示：

廠商的確是會面臨到意見落差這一部份的困境，但這就是委外的作用，需要他來幫我們經營管理，沒辦法做到百分之百的，就是照未來得標廠商的意識去完成這個建築，所以這部分可能是需要與廠商再重新協調。

參、經驗啓示

1. 機關委外未必能精簡公務人力與預算

政府推動機關委外，議員往往會質疑，委外結果是否真有助於精簡人力與預算。有關委外與人力、預算的相關性，初步的看法是這取決於委外類型而定，亦即，如果是新增業務委外，人力並不會精簡；如果是既有業務委外，照理來說人力應該要比較少，但這部分必須一段時間後觀察才有意義，因爲牽涉到既有人力的移撥或自然離退。同樣地，如果是新增場館，則經費無法縮減；如果是既有場館，理論上應該要減少預算，但實務上，既有機關實行委外時，預算並沒有減少，因爲牽涉到後端支援，行政費用的支出。無論如何，這部分後續或可進一步調查、了解真相，特別是區分委外類型造成的人力、預算之影響。

二、機關委外宜兼顧量化的經營績效與質性的公共服務使命

機關委外的績效衡量，必須兼顧可以量化的經營績效與不可量化的公共服務需求。許多機關委外具有營利空間，這時候容易透過量化展現其營運績效，但以

文化事務為例，文化人往往較不重視利益，反而較傾向於理念、夢想的達成，不乏有營運單位自行投入資源的情形發生，這類場館經營顯然地是以文化傳承為主要價值。換言之，基於業務與服務領域不同，可能造成委外廠商的參與動機（市場吸引力）以至於後續績效衡量之差異。

第五章 結論與建議

本章首先將彙整本研究針對行政院組織改造以及重大政策調整議題之相關發現；其次，本章將分別針對行政院組織改造、行政院組織改造重大政策調整議題，以及未來臺北市政府在本研究相關議題上可能之研究方向提出政策建議；最後，本章就行政院組織改造對於臺北市政府組織調整之啓示進行討論。

第一節 研究發現

壹、行政院組織改造相關發現

一、行政院組織改造仍持續變動，需繼續追蹤

由於行政院組改仍在進行中並持續變動，目前仍有 13 個部會之組織法仍在立法院審議。根據訪談結果發現，這些組改法案在立法院第八屆第二會期通過的機率極低，因此未來可能之發展有二：首先，行政院可能採取先通過先上路的作法，循序漸進，待個別組織法通過後再個別啓動這些部會的組織改造。其次，行政院也可能讓組織法尚未通過的部會先以暫行組織規程的方式啓動組改，雖然暫行組織規程不必經由立法院審議，僅需立法院備查，但是由於這些部會之組織法遲遲無法通過，勢必是由於在組織設計上出現爭議，因此在送備查的過程中，立法委員仍可能透過連署或黨團提案的方式改交審查，進而使得爭議擴大。至本案報告繳交前，目前行政院採取的作法爲先通過先上路，各部會待組織法通過後才啓動組織改造。

二、現階段可以透過三種樣態的整理，理解中央政府組改

目前研究團隊經過幾次的討論以及嘗試錯誤後，發現現階段理解中央組改情況最佳的方式，是將目前中央政府組織改造分爲已立法並發布處務規程之部會、

已立法但尚未發布處務規程之部會，與尚未完成立法之部會等三種樣態分別理解。研究團隊在期中報告中，已經依據上述三種樣態將各部會組改的現況以及與市府局處業務對口之情況進行初步的描述與分析。

三、地方政府配合中央組織改革趨勢之考量

從中央此波組織改造，可以觀察到我國公部門組織未來可能發展之方向，包括釐清部、會與獨立機關三類機關功能使各司其職、設置政策規劃單位、以及整併輔助機關。此外，行政法人法通過後，行政院也開始積極推動行政法人化，這些趨勢都對於地方政府組織設計有所啟發。

此外，在此次組織改造中，中央將衛生福利業務合併、研考與經濟建設業務合併、體育業務併入教育業務等，都引起廣泛的討論與爭議，而這些業務整併的趨勢，是否地方政府應納入參考，已經引發實務界的廣泛討論。研究團隊初步認為，由於地方政府屬自治團體，基於自治本質，組織之設計應以因地制宜、符合地方發展需求為首要考量，但這些中央組織業務整併的方向，仍有參考的必要。

貳、行政院組織改造重大政策調整議題發現

一、行政院成立性別平等處之因應

1. 市府新增一級機關之空間有限

受到「地方行政機關組織準則」的約束，市府一級機關的總數最高只能達 32 個，而目前市府一級機關的總數為 31 個，因此再增設一級機關的空間已屬有限。此外，市府員額編制為 13,989 人，在員額吃緊的情況下，新設一級機關由於用人需求不易滿足，因此空間也相對被壓縮。

2. 性別平等工作的推展有賴於政策溝通協調能力的強化

性別平等的工作涉及範圍廣泛，業務層面多元，加上目前的主要任務仍在於性別平等意識的推廣與相關業務的聯繫，因此，政策協調與溝通之能力，可能是當前順利推動性平業務之關鍵。透過溝通協調能力的強化，強化市府各局處對於性平業務的重視與投入，進而達成性平觀念深植市府各項之公共服務中。據此，因應行政院成立性別平等處，市府在性平組織的設計上，應首重政策溝通協調能力的強化。

二、幼托整合政策落實之經驗

1. 機關間人力移撥失衡

各機關基於本位主義，在釋出人力的議題上有認知上的差異，造成目前教育局在承辦幼托整合業務上的人力相對不足，但社會局本身也有相關業務必須承辦（蓋幼托只是社會局業務之一），造成兩機關現有人力資源皆頗為吃緊。

政策推動需要整合社會局與教育局的機關人力，在業務量增加而現有機關人力資源不足的情況下，導致機關間衍生「搶人」風波。此外，部分現有的人力資源未盡符合需求，如何在未來適時甄補所需人力，並提升其專業能力，將是政策推動後的另一重要議題。

2. 機關間專業認知分歧

在「兒童教育及照顧法」的法規解讀上，幼托整合政策主要由社會局以及教育局主導，若有需求才尋求其他機關協助，而社會局站在弱勢族群的立場，從社福的角度出發，與教育局從教育的角度出發有顯著的差異。

社會局可能重視人道關懷，願意容納弱勢學生，但以教育局的立場來看必須依法行政，只能收受名額限度內的學生數，不得隨意超收學生。此外，整合後的機關，各機關有不同的組織文化，這些整合的人員必須重新調整適應新的組織文化、新的同仁，可能延遲相關政策的推動進度。

臺北市早於 1997 年即針對幼托整合議題進行研究，先前主管單位在學齡前為社會局，學齡兒童為教育局，後才研議由教育局接手。幼稚園與托兒所在組織架構與人員要求有差異（如整合後要求老師得具備教師資格），在整合的過程中，也必須考量相關人員的權益（如家長、兒童、幼保人員...等）。無論如何，教育局接手承辦後，應多與社會局保持溝通，以更快熟悉相關業務；此外，中央相關單位也應該協助釐清相關的權責問題。

三、市府推動行政法人化之評估

1. 行政法人化著眼於組織績效的提升而非節省經費或控管員額

行政法人化之推動，主要是針對所涉公權力行使程度較低之公部門機構進行人力與經費使用上之限制，透過引進營運彈性，強調績效導向之管理方式，強化這類型公部門組織之績效。並非所有的組織及業務都適合以行政法人的組織形式，因此行政法人化不可以視為政府減輕財政壓力與控管公務人力的方式，而應在事前審慎評估，慎選標的。

2. 議會可能會對於行政法人之監督密度表示意見

由於行政法人的設置需以自治條例以為法源，因此議會透過審議行政法人組織之自治條例，將對於行政法人之設置、定位與組織表示意見。此外，由於行政法人仍需仰賴公務預算挹注一定比例之經費，因此議會也可以透過對於預算的審查強化議會對於行政法人之監督。

四、機關委外議題分析

1. 機關委外前，局處關注公共服務的「市場供給」狀況

機關委外前宜探知市場風向球——委外標的（包括機關委外與業務委外）是否具有某種吸引力，並作好相關需求評估、契約設計、招商說明，以及招標程序

安排等事宜，這些環節多少會影響後續機關委外的成效。從政府角度而言，針對有利可圖的標案，促參模式（如 OT、ROT）的選擇與權利金數額設定可能會影響廠商門檻，進而影響潛在競爭廠商的質量（如投標廠商家數）。換言之，機關必須綜合評估其策略需求與社會期待，針對那些較為無利可圖的標案，機關可能得多花時間召開說明會，主動爭取廠商參與投標。從廠商角度而言，儘管「利潤」是多數委外廠商參與投標的主要考量，但也有特定領域的委外標的（如文化事務、社會福利），協力廠商本身是基於「熱心」或「理念」而投入設施經營或服務提供之行列。與此相關者，機關委外績效評估宜考量上述「業別」或「領域」上之差異性，亦即，當某些場館委外本身肩負了某種公共服務使命的達成，其便難以用世俗金錢上的投資報酬率來加以衡量。

2. 機關委外中，原有局處（執行）人力退居二線專案管理之角色

機關委外後，大抵上公務人力配置在專案或契約管理任務上，公務人力必須與委外廠商進行密集的溝通、協商及磨合，包括針對：機關營運目標（特別是某種公共使命）、委外廠商營運需求（如硬體設施修改）、委外廠商（特別是社福團體）能力建立（如行政輔導、教育訓練）、客訴案件處理，以及評鑑機制（定期/續約）等，此等任務乃機關委外後隱身於幕後、不為人知的公務人力成本，但其工作績效卻牽動機關委外的整體成效。

3. 機關委外中，局處得適時衡平多元利害關係人的期待

機關委外過程中，時常出現執行機關與多元利害關係人之間「認知落差」的問題，諸如：「議員」對於委外需求與招標程序安排（程序公平如圖利廠商）、實際得標結果（分配公平如獨占或寡占市場），以及機關委外過程中（如 OT 案）額外編列公務預算支應合理性的質疑（互動公平）；「民眾」作為使用者對於公共服務品質與成本（如收費標準）的存疑；「委外廠商」在促參過程中對於公部門授權

不足（如代理關係 VS 夥伴關係）的抱怨。無論何者，政府部門必須耐心地針對多元利害關係人期待，作好充分溝通與調適的工作，特別是水平認知/利益衝突的問題處理。

4. 機關委外後，人力精簡與預算擷節幅度多取決於「委外類型」而定

市府推動機關委外的原因，主要是基於公務人力有限、市政業務無限的行政壓力，其次則是冀望透過民間專業人力資源（如機電人力、藝文管理人才），以彌補現行政府在特定領域、國家考試人才欠缺的現實考量。不過，機關委外是否有助於達成一般預期的人力及預算減少之目標，則取決於機關委外本身是何種類型而定。初步的實務觀察顯示，設若是「新增業務」（如館場新建、荒廢館場活化）的話，其難以在人力精簡或預算（如後端資源、行政費用）擷節方面獲得成效。相對地，設若是「既有業務」的委外型態，理論上比較有機會產生效益，但公務人力必須經歷一段時間消化後，才有機會窺知其精簡成效。

第二節 研究建議

壹、因應中央政府組織改造相關建議

一、動態掌握最新行政院組織改造之進度與發展

雖然目前行政院採取「分批完成立法，分階段施行」的策略進行組織改造，暫時針對部會層級排除透過暫行條例爭取組改時效的做法。在這樣的情況下，市府必須能夠隨時掌握行政院組織改造最新之進度與發展，針對產生爭議之議題以及可能之衝突點預先掌握，並事前研擬可能之因應策略。

二、在全部的組改案未定版之前市府不要進行大規模的組改調整

由於行政院組織改造牽涉之政策與利益極為廣泛與複雜，因此，在組織法完

全通過之前，行政院組織改造的結果仍無法確定。同時，政府採購業務從財政部移轉至交通及建設部的經驗也顯示，即使組織法已經通過，相關業務的歸屬仍有可能出現變化。基此，建議市政府在行政院組改完成前，先不要進行大規模的組織改造，配合行政院組改的進度進行小幅度、必要性之調整，待組改完成後，再整體評估市府因應行政院組織改造所應該採取之組織變革策略。

三、臺北市府組織設計仍應採市府業務本位，而非完全遵循中央組織設計邏輯

由於衛生福利部的設置，使得地方衛生局與社會局是否應該合併也在地方政府的組改議程中受到注目。在研究的過程中，研究團隊觀察地方衛生局與社會局所負責之業務性質差異大，而其服務對象也不同，因此若遵循中央組織設計的邏輯進行合併，一方面組織設計的改變不免將影響民眾接受公共服務習慣，甚至產生民怨，而另一方面，也不一定符合市府整體施政的需要。基此，研究團隊基於地方自治的精神，市府組織設計仍應採市府業務本位，從市府業務推動的角度進行組織之設計與業務之分工，以提高市府整體績效。

貳、市府針對行政院組織改造重大政策調整議題因應建議

一、行政院成立性別平等處之因應方式

在研究團隊所召開之座談會中，與會專家學者普遍不支持成立專責（一級）機關，其理由大致有三：第一，市府現有機關數目已達法定上限，且員額總數亦頗為吃緊；第二，性別平等的工作涉及市府各機關不同業務層面，主要任務是性別平等意識的推廣與業務的聯繫、協調，此未必須以一個專責機關的規模來推動；第三，未來待推動的性別平等業務尚不明確，市府對此也有相當自主權，目前不適合在一切任務未明朗下即大規模擴充機關員額編制，這樣會有因果錯置的問題；基此，座談會學者專家的發言內容偏好以提昇現有功能與業務成效的方式，來呼應中央的組改作法，可能的選項包括在秘書處下新設業務組；由人事處

負責性別平等業務之指揮、協調與統合；或在市長或副市長辦公室下設置專案辦公室。

二、幼托整合之因應方式

北市府進行幼托整合之經驗顯示，未來市府任何業務之整併過程，都應該以協力的觀點著手，並力求過程中之資訊透明，以利各方利害關係人掌握最新的資訊，了解整合的作法與方向，據以減少過程中之交易成本。此外，也須針對整併過程中，各個不同時間點所可能出現的爭議進行事前研擬，並且預擬因應方案。以下進一步闡述：

1. 托育銜接落差

下一波可能爆發的幼托整合問題，為課後托育的部分。因為相關法令修改，以及轉型前後的銜接，業者礙於法令的限制，可能因無利益可圖，使得弱勢、特殊兒童恐成為業者拒收的對象；弱勢族群這部分，教育局可能無法確切掌握需要協助的家庭，連帶造成民眾權益受損，建議應維持現狀不宜做過度的變更。

目前幼稚園、托兒所大多只照顧幼兒到下午四、五點，幼托整合後將增加臨時托育及夜間托育，試圖減輕家長負擔。然而，夜間托育的環境、人員需求、保母證照、幼兒照顧等問題該怎麼解決，官方配套措施尚未完善，業者恐難以執行臨時托育與夜間托育。

2. 需維繫幼童與教師間的信任與依附感

以社會局照顧的角度來看，幼童與教師間存在信任感與依附感，對於長久建立的內在感受。因此，若因為幼托整合而造成幼童教師的大幅更動，恐造成幼童短時間內的適應不良。然而，在教育局的立場來看，教師的輪替是很正常的行為，況且不符規定的人員應該提升其能力或是撤換，但基於幼童受教育與照顧的需

求，在幼托整合的過程中，應盡可能避免損及幼童與教保人員的信任感與依附感。

3. 費用與場地

將來公立幼兒園不只有教保員，也會進用有幼教教師資格的正式老師，教師享有寒暑假的福利，若利用寒暑假上班，勢必需支付額外的鐘點費增加成本，此外，民眾臨時托育收費公平性的問題，如何能夠在服務民眾不中斷的前提下，又不犧牲教師與業者權益，是後續需要關注的議題。

由於目前是以該場地可容納的學生數來進行招生，在受限於師生比與學生數的情況下，特殊兒童、弱勢族群可能將受到排擠，而這些無法被托育的弱勢學生，政府相關單位該如何協助，是否適時將公托移入校園，或是改建部分閒置公共建築，都是日後參考的作法之一。

4. 教保人員待遇

臺北市部分公立托兒所，在幼托整合政策推動後，於 8 月 1 日將併入國小附設幼兒園，前述教保人員包括園長、教師、教保員、助理教保員等，而依照勞基法進用的教保員、助理教保員，在業務及管轄權移轉教育部後，並不像教師享有寒暑假，卻和享有寒、暑假、依照教師法進用的教師在同一個工作環境裡，彼此工作性質、內容差異不大，形成一個班級擁有兩種階級，恐引起教保員心態上的不平衡。

三、行政法人化之因應策略

就理論上而言，利用行政法人的組織形式推動所涉公權力行使程度較低之公共任務，將能利用行政法人組織形式在人力與財務上所賦予的彈性，提高組織的營運績效。但是由於行政法人仍運作於公部門環境之中，無法自外於政治因素的影響，因此為發揮行政法人組織形式之最大效益，研究團隊提出下列建議：

1. 改制或設立行政法人組織前，應進行審慎之評估與規劃，降低政治阻力

由於行政法人化的過程中，處理現職人員的抗拒以及調動是最容易產生爭議之處，因此，推動初期建議先以新機關優先，並先以籌備處的方式上路，避免舊機關轉型過程中所可能產生之種種爭議，進而阻礙了行政法人化之推動。此外，針對有意推動行政法人化之市府機關，建議應先成立專案小組，針對該機關行政法人化所可能產生之各種利弊得失以及可能產生之正、負影響進行評估，了解推動行政法人之可行性，並且據此作出最佳之決策。

2. 考慮採用一法人多館的營運模式

日前文化部國家表演藝術中心組織法通過立法院委員會之審查，未來將送院會進行二讀。若該組織法能夠順利完成立法，將代表我國行政法人之組織形式，將出現一法人多館之營運模式，而這樣的趨勢，研究團隊也建議市府思考推動行政法人化時列入參考。透過一法人多館的營運模式，一方面可以減少設置多個行政法人所需耗費之行政成本，而在另一方面，也可以在單一行政法人的框架下，增加各個場館組織設置之彈性，並收資源整合、統籌運用之效果。

四、委外化之因應策略

針對委外的推動，研究團隊建議應以業務性質與需求為是否進行機關委外之主要評估標準，而非希望減少人力與預算之需求而推動委外。此外，針對機關委外的推動，研究團隊建議：

1. 機關委外事前宜著重於「專業互補與強化」

機關委外往往有許多初衷，但前已述及，人力精簡與預算摺節並不適合作為這類政策發動的主要理由，因為初步經驗顯示：機關委外的結果往往達不到上述兩項目標。從組織資源交換的觀點來看，機關委外比較適合從願景/任務需求的

角度出發，著眼於專業行政人力的互補與強化，特別是當既有國家考試類科未能招募到特定機關或機構所需之行政人力，或受限於既有國家考試方式未能招募到合適的專業人才，機關委外的策略選擇將更具備管理上正當性，這點在過去臺北市政府機關委外實務上亦可見其成效。換言之，未來如果擴大機關委外政策的推動，宜優先從專業人力互補與強化的角度，盤點哪些局處所屬機關或機構，得以因為民間專業人力的大量投入，從而改善公共服務提供的績效。與此同時，既有機關人力則必須轉型為二線專案管理或輔導之角色。換言之，原有政府的角色只是轉型、升級，並未因此退縮。

2. 機關委外事前亦宜考量「市場供給」的狀況

理論上，「市場供給」狀況會影響機關委外的成效。在機關委外過程中，如果市場先天上「只此一家、別無分號」，在資訊不對稱的前提下，市府可能得承受一些來自缺乏競爭的經濟風險，以及來自於議員對招標結果產生質疑的政治風險。然而，有些時候市場缺乏供給可能來自於機關委外標的與需求、權利金額，以及促參模式選擇等後天因素，製造一些投標廠商的門檻。無論如何，機關委外可以透過顧問廠商、市府幕僚單位（如法制、採購）的事前評估，充分考量市場供給因素的重要性，確保一定數量且真正有意願的投標廠商家數，這樣可能比較有助於保障機關委外的公共利益。

3. 機關委外事中宜與廠商「建立互信」

機關委外可以從政府促進民間參與（如 OT、ROT）的角度來理解，亦即政府與民間透過夥伴關係的建立，提供民眾具有附加價值的公共服務。然而，在機關委外過程中，難免因為公、私部門面臨的制度環境壓力（如民代質詢、民眾抱怨、政策/法令修正）之差異，致使雙方在互動上存在某種認知歧異，因而引發後續管理上交易成本的遞增，而這往往是正式契約建立初始所難以預料的，必須

透過軟性的協商建立共識。針對潛在的緊張關係，承辦單位的科、室主管固然是第一線的管理者，但受限於其工作經驗與任務角色，有時未必能夠順利化解衝突，此時，上級長官宜介入這類衝突的調解並確保公、私部門信任關係的維繫。本研究建議各局處的最高常任文官（如副首長），宜認清正式契約的限制及「契約權變性」的需求，勇於扮演這類專案的協調者，適時巧妙地排除營運過程的障礙（無論是制度環境、組織管理或人際互動層面）。換言之，唯有透過定期協商與互信機制的建立，方能確保機關委外專案的長期成功。

4. 機關委外事後宜以「使用者服務滿意度」作為成效評估依據

一如前述，並非所有機關委外都有助於預算與人力精簡，因此，設若是以組織精簡作為機關委外的初衷，則多數情況下管理當局可能面臨失望局面。「既有業務」類型透過機關委外後，受限於現行人事體制，公務人力（包括考試及格、約聘僱人力）往往需要很長一段時間自我消化（包括移撥、自然離退），或調整為後勤管理者（如專案管理、協助廠商行政能力建立、督導委外廠商）的角色，這是公務人力無法獲得有效精簡的最主要理由。至於「新增業務」類型的機關委外，因屬無中生有，其人力與預算肯定也只會增無減。基於我國人事制度的保障、政府承擔委外最終責任等因素，機關委外並不適合僅圍繞在預算與人力精簡之目標上打轉。比較務實的目標或許是維持現有公務人力與預算水平下，透過機關委外、公私合夥等途徑，以達成更高品質的公共服務，並透過民眾作為使用者對公共服務滿意度與信任感的提升作為佐證依據。

5. 針對機關委外的效益與影響因素進一步了解

本研究發現各局處對於機關委外的前因、過程、產出與結果的看法並不盡相同，造成這樣差異的原因可能是：各局處提供的服務類型市場差異頗大、機關委外本質與類型有別，以及機關委外管理職能與經驗差異等因素，因而塑造出市政

服務不同的市場競爭條件、委外執行與挑戰，以及最終成效。總而言之，到底哪些環境因素（如市場供給）影響機關委外的成效？政府體制因素（如議會與媒體監督、行政流動性、關係建立與契約管理職能）如何影響機關委外過程與結果？以及，什麼樣的機關業務/服務屬性比較適合採取整體委外？機關委外成效如何提出比較客觀的評估架構？這些問題都值得未來市府當局進一步加以釐清。

參、未來研究建議

由於行政院組織改造尚在進行中，組改的方案也持續動態變化，研究團隊建議在組改完成或方案確定前，臺北市政府不要進行大規模的組織調整。然行政院改組終將完成，而臺北市政府也可以針對因應方式預作研擬，研究團隊建議下列思考方向：

一、持續進行業務對口關係之確認

本研究業務對口座談會揭示之四項原則的第二項，確認了業務對口座談會並非權責區分會議，因此研究團隊也僅針對組織改造後，行政院各部會及其三級機關機構在臺北市政府的業務對口單位進行確認，因此本研究之內容，也無涉現階段臺北市政府各局處之權責分工。但是行政院組織改造的完成，也代表著中央部會之組織分工邏輯的改變，因此，臺北市政府是否需因應中央政府組織改造，而至少進行局部性的業務重新區分與調整業務流程。據此，建議未來可以持續進行業務對口關係之確認，並在組改定案後，嘗試完成業務分工釐清，據此研擬組織調整方向。

二、研擬臺北市政府組織調整方案之配套措施

組織調整必然牽動組織業務、人員與業務流程的調整，而從幼托整合的經驗來看，在組織調整的過程中，機關間也需進行密切之間溝通與協調，確認權責分

工與其他政策配套措施，以求在組織調整的過程中，業務不致中斷，而民眾也不會在未享受到組改後公共服務質量的提升前，先在組改的過程中蒙受不便。據此，研究團隊建議未來臺北市政府，也可以挑選幾個變動較大之組織調整案，進行配套方案之研究與擬定，以求組織調整之順利完成。

三、評估臺北市政府推動行政法人化與機關委外之適用範圍

臺北市作為我國之首都及國際化之大都市，在國際化競爭日益激烈的情況下，透過行政法人化與機關委外等方式，強化市府組織營運績效有其意義。然而，我國中央部會推動行政法人化尚未累積豐富之經驗，臺北市政府也未有採行政法人組織型態之先例。此外，雖然機關委外累積較多經驗，但研究團隊也發現，但是不同個案間也多存在差異性。因此，研究團隊建議未來臺北市政府可以進一步聚焦，評估行政法人化以及機關委外在臺北市之適用範圍，甚至指出適合改制行政法人或推動機關委外之機關或業務屬性。

第三節 行政院組織改造對於臺北市政府之啓示

我國中央政府再造之思維隨著當前的政治、經濟、社會結構特質及發展狀況逐漸成型。本次中央政府改造，可以視為我國第三波之政府改造，而其焦點則聚焦在行政院組織之改造（吳再居，2004：40），其中較值得注意者，包括釐清 3 類機關功能使各司其職、設置政策規劃單位、以及整併輔助機關。

首先，本次行政院組織改造最早期的構想是，一方面將人事與主計等功能提升至行政院本部，並增設資訊長和法制長，讓行政院更直接掌握核心管理事項外，更重要的是，重新配合政府治理的策略方向和需求，規劃和建置以「部」為主體的新組織架構，並透過釐清 3 大類行政院二級機關名稱與功能，政策運作得以更為順暢，避免因為疊床架屋而弱化政府的效能（施能傑，2005：92）。新的

組體系是由「部」、「委員會」與「獨立機關」等 3 大類機關所構成，各類組織之職能角色列舉如下（施能傑，2005：93）：

1. 部：直接提供民眾服務和管制，或直接協助地方政府的組織，每一個部都必須負責一項或一項以上政策的規劃、執行和評估；
2. 委員會：協助行政院院長對於各部的政策事項和政府整體性管理事項，提供統合性的規劃、審議、協調和評估的功能。委員會原則上不直接負責對民眾或地方政府的政策或計畫之執行；
3. 獨立（管制）機關：專門處理決策上需要高度專業、去政治化或亟需顧及政治與社會之多元價值的公共事務，並須獨立超然行使職權。獨立機關雖然仍屬行政院體系的組織，但卻不是行政院內閣的一環，以強化其真正的獨立性。

上述架構基本上已成為中央行政機關組織基準法（簡稱基準法）的條文或條文背後精神，因此，未來中央政府與地方政府在業務上會產生對應關係者，應以「部」為主和「獨立機關」為輔，而委員會原則上不直接負責對地方政府的政策或計畫之執行。這種行政組織設計的分類構想，台北市政府也應該可以仔細思考，即：（1）市政府組織必須以局為主體，（2）管理性幕僚組織和純政策規劃統合協調組織，應否考慮更大整合或放入市政府本身（市長、副市長辦公室），而非一定要單獨以機關型態設置，（3）市政府如確實有需要因應某些少數特殊性業務，在市政府下另設立獨立管制機關，強調其裁決或調查等決定的高度專業技術性和去政黨政治影響性。

不過，陳朝建（2011）所界定之對應關係中，行政院之部分委員會業務亦出現與臺北市府機關之對應關係，特別是如客家委員會與原住民委員會等具有業務統合性質之委員會，便與地方政府存在較強之業務對應關係。出現這樣的落差，主要是由於 2009 年新提出並已修正立法通過的行政院組織法，其組織設計

模式和基準法已有差距，最大差異就是許多委員會同時負責實際執行性業務，所以，未來市政府事實上也同樣會和行政院委員會發生業務上的關連性。此外，目前通過的行政院組織法也捨棄原來規劃的行政院四長制度（主計長、人事長、資訊長和法制長），維持原來人事和主計體系單獨設置機關的模式，並改增用「總處」此一基準法中沒有的名稱。

行政院組改的第二個法制上特點是，基準法上採用數量上限管制的立法模式，不僅是分別設定二級機關中三類型機關的數量上限，對於三級機關數量也設定上限。同時，對於每個機關內部一級單位數也訂有上限區間的數量。數量管制模式所欲傳遞主要精神就是組織規模化與精簡，以及有利於管理上有效控制幅度（span of control），藉此能讓組織水平分化之餘同時兼顧整合的需要。採用立法剛性方式這是其他國家較少見的，也是國內首次採用的先例，隨後內政部根據地方制度法制訂的地方行政機關組織準則也循此模式，對地方政府所屬一級行政組織採用總量管制模式。不過，準則並未設定第二層及組織的數量，不似基準法要求各部三級機關數量需相當精簡，避免部過於「空洞化」喪失其策略領導能力。台北市政府目前一級組織數量已逼近總量上限，雖然仍有空間，不過，組改對二級和三級機關數量設限原則的背後精神，應該才是台北市政府未來進行組織改造時要真正思考的，即重視組織規模化和精簡，強調一級組織對市政施政策略的核心關聯性等，在這個原則下，局處總數離上限愈遠可能愈是值得追求的設計模式，局處下所屬機關與機構數量也應該循類似的原理精神設計之。

第三，行政院組改和基準法首次在部會層級下賦予可採用「行政法人」的新型組織，行政法人法已於 2011 年 4 月 8 日完成立法，使得我國中央政府行政法人化之推動，在取得通則性之法源依據後，未來將成為我國政府機關希望增加用人與財務彈性時，所可能採用的組織形式。過去，行政院各部會採用兩類非行政組織模式（即法律屬性為民間團體）協助政府推動重要的公共服務，一是採用立法方式設置公設財團法人，如工研院、海基會、資策會、國家文藝基金會、公共

電視等等，另外更多的是捐補助設置一般性的財團法人或基金會。

行政法人是行政機關和行政機關以外的新增設置的組織選項，其係為執行特定公共任務，以法律設置之具有公法性質的法人，將所涉公權力行使程度較低，但又不宜交由民間辦理之公共任務，交由行政法人來處理（陳昭欽，2009：89；黃榮志、陳瑋玲，2012：73；朱宗慶，2009：23），希望獲得制度鬆綁，以及引進營運彈性（朱宗慶，2009：23）。基準法通過後，行政院教育部下先行設置國立中正文化中心行政法人，行政法人法通過後，後續也開始規劃推動國家中山科學院（國防部）、國家訓練運動中心（教育部）、國家表演藝術中心（文化部）、臺灣電影文化中心（文化部）與國家災害防救科技中心（科技部）之行政法人化。在上述趨勢下，針對特定公共任務引進行政法人之組織形式，也成為了臺北市政府未來希望進一步提升施政績效所可以考慮的途徑之一。

再者，本次行政院組織改造的另外一項特色，是強化以中央二級機關（部會）為核心的組織運作模式，具體的作法方向有兩項。一則不希望部之下設置過多的三級機關或機構（所以採總量管制），也避免法律和政策事項是全由三級機關負責研擬。此外，希望各部會本身有更佳能力扮演該部整體的策略管理和政策領導角色，引導部本身和所屬機關體系共同整合完成主要施政目標，因此行政院研考會期待各部能盡量設立「綜合規劃司（處）」業務單位，負責部會之政策規劃、執行、評估及考核等業務，增進整體政策效能（蘇彩足、方凱弘，2010：36）。更深層地說，綜合規劃司的角色不應該是目前「研考」與「綜合彙整」而已，更要積極地扮演從核心政策的前瞻性規劃、政策績效管理、政策評估和統計分析等，這是市政府如果要強化市政府本身和各局處的政策規劃能力時，應該清楚掌握的重點。為期這項重要功能的有效落實，單獨設置專業業務組或科或許是個選項，但更重要的是需要確保負責該領域功能的主管之政治性位階要高於內部一級單位之上，例如由市長或副市長（局長或副局長）辦公室負責就是另一個選項。

最後，本次行政院組織改造也重新針對幕僚單位的角色與組織進行檢視。黃

榮志與陳亮吟（2005：79-81）指出，幕僚單位在現代化國家政府組織中的重要性雖然日益增加，但是由於資訊科技的進步，許多行政業務流程可以透過科技技術的運用進行簡化，也使得幕僚單位的角色與組織必須轉化，朝向幕僚單位與人力精簡的方向改革。由於中央行政機關組織基準法第 34 條規定，行政院及各級機關之輔助單位不得超過 6 個處室，因此，行政院二級機關及其所屬機關也開始進行幕僚單位的整併，以符合基準法的規定。不過，由於現代化管理所重視的幕僚機制已有很大變化，絕非傳統的人事和主計為主體而已，資訊科技和法制評估等更與民眾服務的效能更息息相關，兩者的策略領航和設計工作也不宜大量委外，這是市政府可以更納入考量的重點。

附錄

附錄一、期中報告審查會會議紀錄

臺北市政府研究發展考核委員會 101 年度委託研究案

「因應行政院組織改造及重大政策調整，臺北市政府組織及功能調整之研究」

期中報告審查會會議紀錄

- 一、時間：101 年 9 月 17 日（星期一）上午 9 時 30 分
- 二、地點：市政大樓南區 1201 會議室
- 三、主席：黃副主任委員銘材
- 四、出（列）席人員：

學者專家：

臺北大學公共行政暨政策學系	吳秀光教授
行政院研究發展考核委員會	吳怡銘科長
銘傳大學公共事務學系	陳朝建教授
東吳大學政治學系	陳立剛教授

研究團隊：

計畫主持人	政治大學公共行政學系	施能傑教授
協同主持人	世新大學行政管理學系	方凱弘教授
協同主持人	淡江大學公共行政學系	曾冠球教授

市府單位：

臺北市政府人事處	蘇青雲專門委員
臺北市政府研究發展考核委員會	綜合計畫室 林德芳企劃師
臺北市政府研究發展考核委員會	研究發展組 紀組長素菁
臺北市政府研究發展考核委員會	研究發展組 李研究員懿芳

- 五、主席致詞：(略)
- 六、計畫主持人報告：(略)
- 七、討論與建議：

臺北大學公共行政暨政策學系 吳秀光教授

1. 建議研究團隊可以就業務對口尚未明確的部分，進一步思考及探討，因為通常尚未明確部分也容易是問題所在；另外也可以就幾個特別的情境，例如救災，去做幾個比較重大的推論，思考組改後的對口關係，會

對事件造成什麼影響。

2. 建議研究團隊針對未來12-24個月間可能發生的組改重大事件進行研擬，並且分析當該事件發生後，市府可能的因應對策為何？透過這樣的分析，可以協助市府了解需要注意的時間點有哪些。

行政院研究發展考核委員會 吳怡銘科長

1. 研究報告結構面：

- (1) 第11頁到第20頁對於法制、組織、程序與業務功能等四個研究面向的呈現，目前僅在進行文獻探討，未來應針對研究主題進行更結構化之分析。
- (2) 第二章第三節研究團隊臚列幾點，對未來整個對應關係裡面還會包含整個三級機關，所以這部分研究團隊可補充目前在行政院組改裡面有關三級機關的變化。因三級機關與地方政府的業務來往頻率是最高的，或許有必要去精確描述這些三級機關成立的歷程，另往後的三級機關會分為署與局，局負責政策執行部分，署負責政策規劃與執行，兩者被賦予的任務角色不同，研究團隊應針對署的業務功能來探討。因此建議在第三章的對應關係上，針對三級機關的組織法草案進行檢索，特別是組織職能部分再臚列重點，讓整個對應關係上呈現更明確的效果。
- (3) 因目前報告是由中央組改的軸心去看待市政府的對應樣態，建議在後續研究方向中，除了對應關係外，可再針對組織功能業務層面深入分析。

2. 資料面：

- (1) 第二章表2-1所列資料中，海洋委員會並非是海巡署跟行政院海洋事務推動小組整併而成，事實上在海委會規劃過程裡，是調整目前行政院所屬23個部會中涉及到海洋事務的相關業務整併及政策統合規劃，這部分需要做適當的說明；目前行政院海洋事務推動小組的設置，還是屬於行政院的任务編組，與資料所列的樣態有所落差。
- (2) 配合行政法人法已於去年4月27日公布，目前針對行政院組改的相關法案由過去為行政院組改四法，改為行政院組改五法，請研究團隊參考。

銘傳大學公共事務學系 陳朝建教授

1. 法律用語部分如第2頁：「...雖然臺北市政府為地方自治團體公法人...」，主語應該是臺北市，臺北市政府是機關不可能是公法人，請修正。法令部分，法令是公布、命令是發布，如處務規程的部分，建議配合法令用語改為發布。
2. 第9頁文獻分析部分，有整理出業務調整表，建議再增加一個組織改造的部會圖形，讓大家在參閱時有所對照及理解。
3. 第12頁法制面部分提及地方行政機關組織準則也規定直轄市人口在兩百萬以下，一級單位的數量不得超過32個，這個敘述需要再調整，是指一級機關或是單位的設置數量不能超過32個，而不是指一級單位不能超過32個，在法律上是有點不一樣的。目前臺北市已經設置31個，這個可能要配合後文的寫作做調整，因為後文有寫到體育處，如果加上體育處其實也是32個。後文提到未來臺北市會設體育處。此處「未來」2字須配合調整，讓內文較具有一致性。
4. 第23頁談行政院組織改造對市政府的啓示，這裡提到部、委員會與獨立機關的建置，建議這部分可再針對行政法人的組織定性做補充，把施能傑老師相關的論述進行鋪陳，如此對於後面描述的行政法人才會有依據。
5. 對於臺北市的啓示可多做一些舉例性的說明，包括中央的組改過程中並沒有把人事行政總處跟訓練機關分開成平行機關設立的問題，而臺北市有人事處、公訓處，這部分可以做一些說明；至於臺北市要不要做組織功能的整併，可再做一些選項上的說明，整合也是一個方案、維持現狀也是一個方案。另體育處的新設也可以在此說明，因為體育處在中央是屬於教育部主管，只是以後體委會要併入教育部，但臺北市卻另外增設局處，這個地方也可以做說明。此外，不同直轄市之間借鏡的問題，像其他的直轄市有農業處，但臺北市沒有，這也是有其道理，臺北市也不是沒有農民農地，只是因為這樣的業務規模是否有必要成立一級機關來主政，還是用既有局處的內部單位主政，這也可以做說明。包括中央對臺北市可以有一點啓示的是市立教育大學的問題，高雄市的模式是把市立教育大學跟教育局處是平行的一級機關，臺北市是在教育局底下，臺北市的部分反而比較符合一般組織建制原則。中央的組改對我們有這樣的啓示，同樣的是我們這樣的建置對其他直轄市也有一定的啓示。
6. 簡報中提及中選會的業務跟臺北市政府各局處並沒有業務對口關係，那是形式上就選務業務而言沒有對應關係，但實質上有，就是民政局。因為臺北市選委會的業務是由民政局來兼辦，所以在論述上要更詳細的說明。第52頁空中救災救難部分，這個在中央當然是屬於空中警察、中央消防署的權責，可是在地方的話，依業務權責還是要寫警察局、消防局，這部分再請調整。

7. 第81頁要做文字修正，行政院性別平等會應以全稱呈現。
8. 第82頁提到「...未來除非法規會跟訴願會合併為法制局後新增機關數空缺」，不是只有法規會跟訴願會合併才有機關缺，若人事處跟公訓處合併也會有機關缺，假如要做中性論述的話，可能要做這樣的說明比較適切。
9. 第83頁開始的選案評估，可能臺北市這部分的著墨還比較少，相信是未來第四、五章的主力鋪陳，建議未來在深度訪談與座談分析上能夠針對這些選項分析，以及性別平等、幼托整合及行政法人等3個主要議題進行資料蒐集。
10. 第87頁潛在事件影響分析部分，今年這些組織法若確未通過，會訂定暫行組織規程，建議這些暫行性措施可以在這裡進行補充。

東吳大學政治學系 陳立剛教授

1. 目前報告內容在組織面、業務功能面描述較多，建議法制面、程序面可再多加著墨。另在對應關係上，簡單的對口容易找到，但模糊地帶、中央部會的三級單位，以及跟臺北市政府較細緻的業務對應等部分，可再加以思考。
2. 研究團隊所提之三個樣態是屬於中央變化的樣態，但可以思考從地方政府觀點，以臺北市政府為焦點與定位，看臺北市政府對應上去中央有沒有什麼問題。
3. 國發會、社福、環資、交通建設等等這些重要的變革會不會有進一步的處理？這些變革會不會帶動地方政府的組織變革？這些未來重大中央組織變革會不會在研究案裡面做比較細緻的對應或討論？
4. 中央組改對於地方政府的因應、組織功能、政策變革裡頭有什麼樣的互動關係？所帶動的邏輯、基本觀念對於地方政府有什麼樣的啓示？非僅是被動的找業務對口。未來在中央組改之下、因應五都新發展，臺北市政府如何做政策的重大變革？研究團隊提到性平會，除此之外，還有沒有其他是可以做主動的政策檢討。

臺北市政府人事處 蘇青雲專門委員

1. 本府目前有幾個單位在等中央修法，如環保局，另勞工局在明年1月1日要變成勞動局，雖然勞動部尚未成立但我們先走一步，未來成立了以後，本府可針對需求做適度的修改、調整，以符合業務推動上的需要。
2. 今天9月17日市府是32個機關沒錯，因為體育局在8月10日成立，用掉最

後一個機關數，所以今天是32個機關。但是明天訴願審議委員會跟法規委員會要整併成法務局，所以明天就會變成31個機關。

3. 本府兵役局會配合國防部募兵的狀況去做未來組編的思考。
4. 第82頁，市府的員額目前是13,989個，本來是14,200個，因為配合監理處業務的移撥，所以現在總員額數是13,989個。現在都是用預算員額在控管，所以才希望透過委外方式讓員額有多一點運用的空間。

臺北市政府研考會 林德芳企劃師

1. 因為行政院組改目前是渾沌不明的狀況，所以希望透過這個研究案瞭解行政院組改的現況，以及瞭解行政院組改跟地方政府業務上的聯繫關係，最後，希望在行政院組改過程中挑選幾個議題來討論，如性別平等、幼托整合、行政法人及委外等，因這些議題持續在發展，本府可能可以針對未來的組織型態進行檢討；並且將期末報告以組織面、法制面、程序面、業務功能面4個構面來呈現。

八、會議結論：

1. 因本案需要研究團隊增加委外部分，研究團隊建議研究期程延長 1 個月，經與會審查委員同意本案履約期限延期 1 個月(至 101 年 12 月 23 日止)。
2. 本案經與會審查委員一致同意期中報告審查通過，請研究團隊參酌與會者意見修正，作為本研究各階段後續執行之參考。

九、散會（11 時 30 分）

臺北市府研考會委託研究期中報告審查意見回應說明表

研究案名稱：因應行政院組織改造及重大政策調整，臺北市府組織及功能調整之研究

審查委員	審查意見	回應說明
臺北大學公共行政暨政策學系吳秀光教授	1. 建議研究團隊可以就業務對口尚未明確的部分，進一步思考及探討，因為通常尚未明確部分也容易是問題所在；另外也可以就幾個特別的情境，例如救災，去做幾個比較重大的推論，思考組改後的對口關係，會對事件造成什麼影響。	將於期末報告加入相關分析。
	2. 建議研究團隊針對未來 12-24 個月間可能發生的組改重大事件進行研擬，並且分析當該事件發生後，市府可能的因應對策為何？透過這樣的分析，可以協助市府了解需要注意的時間點有哪些。	將於期末報告加入相關分析。
行政院研究發展考核委員會吳怡銘科長	1.研究報告結構面： (1)第 11 頁到第 20 頁對於法制、組織、程序與業務功能等四個研究面向的呈現，目前僅在進行文獻探討，未來應針對研究主題進行更結構化之分析。	由於研究進行過程中之分析發現，並非所有部會在本次組改中皆大幅度調整組織，同時對於市府之影響也非皆直接而明顯，因此，本研究主要針對機關變動幅度較大且對市府影響較大之部會，以及四個議題進行法制、組織、程序與業務功能等四個研究面向之分析。
	(2)第二章第三節研究團隊臚列幾點，對未來整個對應關係裡面還會包含整個三級機關，所以這部分研究團隊可補充目前在行政院組改裡面有關三級機關的變化。因三級機關與地方政府的業務來往頻率是最高的，或許有必要去精確描述這些三級機關成立的歷程，另往後的三級機關會分為署與局，局負責政策執行部分，署負責政策規劃與	由於數量龐大，無法將所有機關呈現，因此將以個案方式處理。

審查委員	審查意見	回應說明
	<p>執行，兩者被賦予的任務角色不同，研究團隊應針對署的業務功能來探討。因此建議在第三章的對應關係上，針對三級機關的組織法草案進行檢索，特別是組織職能部分再臚列重點，讓整個對應關係上呈現更明確的效果。</p>	
	<p>(3)因目前報告是由中央組改的軸心去看待市政府的對應樣態，建議在後續研究方向中，除了對應關係外，可再針對組織功能業務層面深入分析。</p>	<p>這項建議非常有意義，但目前尚非是委託研究的原初預期工作事項。研究團隊需再與委託機關討論。</p>
	<p>2.資料面： (1)第二章表 2-1 所列資料中，海洋委員會並非是海巡署跟行政院海洋事務推動小組整併而成，事實上在海委會規劃過程裡，是調整目前行政院所屬 23 個部會中涉及到海洋事務的相關業務整併及政策統合規劃，這部分需要做適當的說明；目前行政院海洋事務推動小組的設置，還是屬於行政院的任務編組，與資料所列的樣態有所落差。</p>	<p>依照建議修改。</p>
	<p>(2)配合行政法人法已於去年 4 月 27 日公布，目前針對行政院組改的相關法案由過去為行政院組改四法，改為行政院組改五法，請研究團隊參考。</p>	<p>依照建議修改。</p>
<p>銘傳大學公共事務學系陳朝建教授</p>	<p>1. 法律用語部分如第 2 頁：「...雖然臺北市政府為地方自治團體公法人...」，主語應該是臺北市，臺北市政府是機關不可能是公法人，請修正。法令部分，法令是公布、命令是發布，如處務規程的部分，建議配合法令用語改為發布。</p>	<p>依照建議修改。</p>
	<p>2. 第 9 頁文獻分析部分，有整理出業務調整表，建議再增加一個組織改造的部會圖形，讓大家在參閱時有所對照及理解。</p>	<p>依照建議增列。</p>
	<p>3. 第 12 頁法制面部分提及地方行政機關組織準則也規定直轄市人口在兩百萬以下，一級單位的數量不得超過 32 個，這個敘述需要再調整，是指一級機關或是單位的設置數量不能超過 32 個，而不是指一級單位不能超過 32 個，在法律上是有點不一樣的。目前臺北市已經設置 31</p>	<p>依照建議修改。</p>

審查委員	審查意見	回應說明
	<p>個，這個可能要配合後文的寫作做調整，因為後文有寫到體育處，如果加上體育處其實也是32個。後文提到未來臺北市會設體育處。此處「未來」2字須配合調整，讓內文較具有一致性。</p>	
	<p>4. 第23頁談行政院組織改造對市政府的啓示，這裡提到部、委員會與獨立機關的建置，建議這部分可再針對行政法人的組織定性做補充，把施能傑老師相關的論述進行鋪陳，如此對於後面描述的行政法人才會有依據。</p>	<p>依照建議修改。</p>
	<p>5. 對於臺北市的啓示可多做一些舉例性的說明，包括中央的組改過程中並沒有把人事行政總處跟訓練機關分開成平行機關設立的問題，而臺北市有人事處、公訓處，這部分可以做一些說明；至於臺北市要不要做組織功能的整併，可再做一些選項上的說明，整合也是一個方案、維持現狀也是一個方案。另體育處的新設也可以在此說明，因為體育處在中央是屬於教育部主管，只是以後體委會要併入教育部，但臺北市卻另外增設局處，這個地方也可以做說明。此外，不同直轄市之間借鏡的問題，像其他的直轄市有農業處，但臺北市沒有，這也是有其道理，臺北市也不是沒有農民農地，只是因為這樣的業務規模是否有必要成立一級機關來主政，還是用既有局處的內部單位主政，這也可以做說明。包括中央對臺北市可以有一點啓示的是市立教育大學的問題，高雄市的模式是把市立教育大學跟教育局處是平行的一級機關，臺北市是在教育局底下，臺北市的部分反而比較符合一般組織建制原則。中央的組改對我們有這樣的啓示，同樣的是我們這樣的建置對其他直轄市也有一定的啓示。</p>	<p>依照建議修改。</p>
	<p>6. 簡報中提及中選會的業務跟臺北市政府各局處並沒有業務對口關係，那是形式上就選務業務而言沒有對應關係，但實質上有，就是民政局。因為臺北市選委會的業務是由民政局來兼辦，所以在論述上要更詳細的說明。第52頁空中救災救難部分，這個在中央當然是屬於空中警</p>	<p>依照建議修改。</p>

審查委員	審查意見	回應說明
	<p>察、中央消防署的權責，可是在地方的話，依業務權責還是要寫警察局、消防局，這部分再請調整。</p>	
	<p>7. 第 81 頁要做文字修正，行政院性別平等會應以全稱呈現。</p>	<p>依照建議修改。</p>
	<p>8. 第 82 頁提到「...未來除非法規會跟訴願會合併為法制局後新增機關數空缺」，不是只有法規會跟訴願會合併才有機關缺，若人事處跟公訓處合併也會有機關缺，假如要做中性論述的話，可能要做這樣的說明比較適切。</p>	<p>依照建議修改。</p>
	<p>9. 第 83 頁開始的選案評估，可能臺北市這部分的著墨還比較少，相信是未來第四、五章的主力鋪陳，建議未來在深度訪談與座談分析上能夠針對這些選項分析，以及性別平等、幼托整合及行政法人等 3 個主要議題進行資料蒐集。</p>	<p>由於呈現的形式不一定為選項，因此期末報告將針對建議的部分加入更多分析。</p>
	<p>10. 第 87 頁潛在事件影響分析部分，今年這些組織法若確未通過，會訂定暫行組織規程，建議這些暫行性措施可以在這裡進行補充。</p>	<p>依照建議進行確認。</p>
<p>東吳大學政治學系陳立剛教授</p>	<p>1. 目前報告內容在組織面、業務功能面描述較多，建議法制面、程序面可再多加著墨。另在對應關係上，簡單的對口容易找到，但模糊地帶、中央部會的三級單位，以及跟臺北市政府較細緻的業務對應等部分，可再加以思考。</p>	<p>依照建議修改。</p>
	<p>2. 研究團隊所提之三個樣態是屬於中央變化的樣態，但可以思考從地方政府觀點，以臺北市政府為焦點與定位，看臺北市政府對應上去中央有沒有什麼問題。</p>	<p>這項建議非常有意義，但目前尚非是委託研究的原初預期工作事項。研究團隊需再與委託機關討論。</p>
	<p>3. 國發會、社福、環資、交通建設等等這些重要的變革會不會有進一步的處理？這些變革會不會帶動地方政府的組織變革？這些未來重大中央組織變革會不會在研究案裡面做比較細緻的對應或討論？</p>	<p>這項建議非常有意義，但目前尚非是委託研究的原初預期工作事項。研究團隊需再與委託機關討論。</p>
	<p>4. 中央組改對於地方政府的因應、組織功能、政</p>	<p>這項建議非常有</p>

審查委員	審查意見	回應說明
	<p>策變革裡頭有什麼樣的互動關係？所帶動的邏輯、基本觀念對於地方政府有什麼樣的啓示？非僅是被動的找業務對口。未來在中央組改之下、因應五都新發展，臺北市政府如何做政策的重大變革？研究團隊提到性平會，除此之外，還有沒有其他是可以做主動的政策檢討。</p>	<p>意義，但目前尚非是委託研究的原初預期工作事項。研究團隊需再與委託機關討論。</p>
<p>臺北市政府人事處蘇青雲專門委員</p>	<p>1. 本府目前有幾個單位在等中央修法，如環保局，另勞工局在明年 1 月 1 日要變成勞動局，雖然勞動部尚未成立但我們先走一步，未來成立了以後，本府可針對需求做適度的修改、調整，以符合業務推動上的需要。</p>	<p>依照建議修改。</p>
	<p>2. 今天 9 月 17 日市府是 32 個機關沒錯，因為體育局在 8 月 10 日成立，用掉最後一個機關數，所以今天是 32 個機關。但是明天訴願審議委員會跟法規委員會要整併成法務局，所以明天就會變成 31 個機關。</p>	<p>依照建議修改。</p>
	<p>3. 本府兵役局會配合國防部募兵的狀況去做未來組編的思考。</p>	<p>納入研究參考資訊。</p>
	<p>4. 第 82 頁，市府的員額目前是 13,989 個，本來是 14,200 個，因為配合監理處業務的移撥，所以現在總員額數是 13,989 個。現在都是用預算員額在控管，所以才希望透過委外方式讓員額有多一點運用的空間。</p>	<p>納入研究參考資訊。</p>
<p>臺北市政府研考會林德芳企劃師</p>	<p>1. 因為行政院組改目前是渾沌不明的狀況，所以希望透過這個研究案瞭解行政院組改的現況，以及瞭解行政院組改跟地方政府業務上的聯繫關係，最後，希望在行政院組改過程中挑選幾個議題來討論，如性別平等、幼托整合、行政法人及委外等，因這些議題持續在發展，本府可能可以針對未來的組織型態進行檢討；並且將期末報告以組織面、法制面、程序面、業務功能面 4 個構面來呈現。</p>	<p>依照建議修改。</p>

附錄二、期末報告審查會會議紀錄

臺北市府研究發展考核委員會 101 年度委託研究案 「因應行政院組織改造及重大政策調整，臺北市府組織及功能調整之研究」 期末報告審查會會議紀錄

一、時間：102 年 1 月 2 日（星期三）下午 2 時

二、地點：市政大樓南區 1201 會議室

三、主席：黃副主任委員銘材

四、出（列）席人員：

學者專家：

臺北大學公共行政暨政策學系	吳秀光教授
行政院研究發展考核委員會	吳怡銘科長
東吳大學政治學系	陳立剛教授
臺北大學公共行政暨政策學系	胡龍騰教授

研究團隊：

計畫主持人	政治大學公共行政學系	施能傑教授
協同主持人	世新大學行政管理學系	方凱弘教授

市府單位：

臺北市政府人事處	蘇青雲專門委員
臺北市政府社會局	杜慈容科長
臺北市政府研究發展考核委員會綜合計畫室	林德芳企劃師
臺北市政府研究發展考核委員會研究發展組 組長	紀素菁專門委員兼代
臺北市政府研究發展考核委員會研究發展組	李懿芳研究員
臺北市政府研究發展考核委員會秘書室	未出席
臺北市政府研究發展考核委員會會計室(監辦)	不派員
臺北市政府研究發展考核委員會兼政風	未出席

五、主席致詞：(略)

六、計畫主持人報告：(略)

七、討論與建議：

行政院研究發展考核委員會 吳怡銘科長

- 1.本研究在研究設計上，藉由文獻及次級資料分析，以及焦點座談會等研究方法，以掌握行政院組改進程與可能發展。惟在文獻分析上，除內文所援引文獻資料多沒有具體呈現在文獻參考列表外，近年較為指標性之研究文獻亦較為不足。例如行政院研考會於99年辦理之「行政院組織改造回顧研究(計畫主持人蕭全政教授)」、98年辦理之「日本獨立行政法人實施成效之評估」等研究文獻，應對本研究有所助益。另深度訪談所規劃文化部成立後對市府組織及業務之影響部分，為何單以文化部為唯一訪談部分之規劃，應於研究設計中予以敘明。
- 2.本研究目的之一，係從法制面、組織面、程序面及業務功能面，提出市府最佳組織與功能調整方案，並回應到本研究所提出重大政策之因應建議。該部分雖於第二章第二節及第四章進行處理，惟第二章第二節文獻理論探究部分，除較缺乏較為嚴謹性之結構分析，建議從理論面的省思在去對應目前整個第四章所論述的構面進行調整，讓第二章在理論的論述上能配合到實務的對應上面，讓整個報告結構更完整。
- 3.本研究第二章第四節就行政院組改對臺北市政府啓示之論述，約以2頁篇幅提及機關職能與對應、行政法人形式、增設綜合規劃司(處)及幕僚單位角色等層面。除較為簡化各項議題對於地方政府影響之評述外，亦非以地方政府的角度與需求來評論中央政府組改對地方政府運作的影響。建議在後續的論述上面可以更為深入，是以臺北市政府的角度、需求進行評論，亦即中央政府組改對地方政府運作的影響。
- 4.第三章所論中央部會業務對口單位分析，從中央二級機關內部單位及其三級機關構之對應內容，為本研究重點，亦為主要貢獻。惟部分對應論述似較為主觀或直覺式進行判斷，建議研究團隊再行評估確認。例如：
 - (1)頁49所提國家通訊傳播委員會業務與市府組織無直接對應關係，惟諸如地方有線電視費率等業務即屬中央與地方業務合作關係。
 - (2)頁63(表3-10)所提國防部協助災害防救之規劃與執行之對應機關為兵役局，惟就我國災防業務分工，該項屬性宜將消防局納入較為妥適。
 - (3)頁67(表3-11)所提內政業務資訊管理與安全部分，表明無對應關係。惟經檢視該業務屬性，臺北市政府資訊局應有所涉入，建議再予以審視。
 - (4)頁68(表3-12)所提內政部移民署對應機關為市府警察局，惟就改署近年對於外配輔導業務的強化，建議可評估將社會局納入。
 - (5)頁72(表3-14)所提經濟及能源部所屬產業園區管理局為無明顯對應關係，惟考量北市內湖科學園區之重點發展業務，是否將產業發展局納入，請研究團隊予以評估。
- 5.另有關本研究在行政法人法制面上之探究(頁119)，提及組織定位轉型為行政法人之相關性，認為基準法所認定之「機關」屬性組織無法改制為行政法人，而

僅有「機構」類型組織始有可能轉型為行政法人。惟經查「行政法人法」第21條所提改制類型亦包含「機關」類型。爰本研究所提論述，建議予以再行查證。另給臺北市政府參考的類型裡面，除現行的機關構外，包含其他類型如公設財團法人，是不是也可能納入未來在整個行政法人改制的範疇裡，再請研究團隊參考。

- 6.在期中報告審查意見，有部分並未調整，比如第二章表2-1提到目前海洋委員會是由行政院研考會跟海巡署整併，但實際過程是針對行政院所屬23個部會的海洋業務進行組織調整，這些文字論述再請審視。
- 7.表2-4、2-5、2-6資訊彙整請研究團隊註明資料來源。

東吳大學政治學系 陳立剛教授

- 1.建議提供臺北市政府的組織圖表，提供閱讀對照。
- 2.對應上能否增加一些理論的概念，比如在做對應的時候可能有一些規模經濟的概念或經濟範疇的理論。
- 3.報告文章的表格裡面，有一些是講無明顯對應關係，可是在文中提到無業務對口關係，建議做進一步釐清。
- 4.建議在第三章第三節後做一個綜合的小結，讓讀者可以快速瞭解對應關係分析結果。
- 5.建議在第四章中對於各個不同的重大政策進行政策選項的分析，甚至進一步提供選項的建議或說明。

臺北大學公共行政暨政策學系 胡龍騰教授

- 1.研究目的部分建議標明有哪些重大政策議題。
- 2.建議從市府的角度從各局處的業務對應上去，檢視是否有沒對應到的地方，或是從業務面的角度來看是否有些業務會脫勾。建議研究團隊再次從市府的角度做一個快速的盤點，看看是否有哪些局處是沒有被談到，但卻也可能有一些業務對應上面的關係。
- 3.第108頁開始進入重大政策調整分析，研究團隊在第一節談到院本部有些業務單位，而這些業務單位有沒有可能有些需求是市府之間也要有對應，這部分或可做一些檢視。
- 4.在組改裡面特別強調政策規劃單位，比如說綜規司或綜規處的設計，就研究團隊的立場，是否會建議臺北市政府也仿造這樣的設計，在市府的各局處裡面也

應該要有這樣的政策規劃單位。

5. 針對機關委外的部分，政策建議的部分是比較空的，是不是可以提出更具體的政策建議，或是針對市府現行的作法能夠給一些具體的政策建議。
6. 在行政法人的部分是否能夠參考日本東京的作法，就臺北市政府為一自治體的角度來看其前瞻、未來，檢視是否有其他國際大都市已經有在做一些業務是採法人化的方式進行，可供臺北市政府參考。
7. 第66頁內文跟第67頁的表格內容有點不相符，因為第66頁的數字2寫到只有第7點無明顯對應關係，可是在表格3-11是第6項跟第7項；再來是數字3的地方提到與會者建議增列都發局，但在表3-11並未增列上去。
8. 整個行政院組改的邏輯到底適不適用於市府，從研究團隊的角度來看是不是有相對應的論述，例如說是否要接受這樣的組改邏輯，或是不接受，其原因為何，建議可以做一個對話。
9. 組改邏輯裡有個思維，比如說原本是相關的業務分屬不同的部會去處理，結果長久下來導致各部會因為本位主義而造成相關的業務難以推動，所以才會把一些部會或是下面的司處、三級機關做整併。可是就市政府的角度來看，如果一樣相對應的業務不變，可是還是在多局處的情況下運作，是否還是會遇到原來的本位主義而造成業務無法順利推動，在這裡面研究團隊可能會怎樣建議市府來做一個因應，建議可以放到最後一章的論述裡面。

臺北大學公共行政暨政策學系 吳秀光教授

1. 研究建議的部分覺得有些地方講的不夠深入，比如說內文提到要動態掌握行政院組織的進度發展，這邊好像可以有更多的補充，比如說組改後會有什麼變化、變化的方向對臺北市會有什麼影響？另外提到對於可能的衝突點要預先掌握，那衝突點在哪邊？建議可以有更多的論述。
2. 本文提到在全部的組改案未定案之前，市府不要做大規模的調整，這我同意，但更進一步想知道大概要等到什麼時候，在等到那一點之前我們要做小幅度組改應該是要以何者為優先，哪幾個是要等的，建議具體敘明。
3. 臺北市政府為首都，當市府要採取那個特定方向時，可能展現的政治意義為何，建議補充說明。
4. 建議從市府的角度分成幾個步驟或方向去敘明工作內容，亦即將市府各局處的業務工作明確敘明，也有些業務可能市府內部會搞不定，這也表示市府內部可能有一些工作或流程要處理。
5. 在組織上可能發現有對應關係，可是在法制、行政程序或相關的辦法上根本不存在，是否有這樣的情況？如果有，建議研究團隊可舉例敘明，提醒市府注意。

臺北市政府社會局 杜慈容科長

1.性別平等：

- (1)針對性平委員會之間是否會有疊床架屋、工作內容有多少、是否長久存續，建議可以從立法院審議行政院組織法的內容進行檢視。這部分其實在立法院的附帶決議裡面都有清楚的說明，供研究團隊參考。
- (2)在行政院組織法審議的但書中提到在國家發展委員會底下，原來的行政院研考會轉型要設一個性別平等科來做統籌跟對應，此外在審到國家組織法的時候他們在綜規處裡面附帶決議也是要設一個性別平等科，來做為跟行政院的對口。然而我們時常被挑戰或質疑這部分到底有什麼關係，關於這一點是否可能會是一個選項，建議列入補充說明。
- (3)建議針對五都目前如何規劃因應的事實、方向提供相關資料參考。

2.幼托整合：

- (1)文章中提到兒童教育及照顧法，這個法規並沒有三讀通過。所謂的幼托整合的法源依據為幼兒教育及照顧法，只處理2-6歲，所以報告中討論到這個議題的話，非屬於這個領域的可能需要去除，才比較能聚焦。
- (2)目前市府面臨最大困難在於如何面對公營、公辦民營、私營三大選項，建議可以在選項上做一點陳述。

臺北市政府人事處 蘇青雲專門委員

- 1.有關性別平等業務的部分，對於行政院成立性別平等處之因應，依期末報告有三個選項，實際上在人事處職掌及人力配置上，完全依照人事管理條例及行政院訂頒所屬各級人事機構設置管理要點規定掌理組織編制、任免遷調、訓練進修及福利待遇等事項，並沒有轄管性別平等的業務。但是反觀社會局在組織規程有明訂職掌性別平權的倡導與相關機關構之監督及輔導業務，而且目前本府的女權會也由社會局來辦理幕僚作業，在熟悉度、協調上，其實社會局會比較熟悉。建議在事權統一之下，指揮、協調跟統合事項還是要朝向跟現行業務連接為一體的整合方向，較為適宜。
- 2.報告中提到幼托整合避免強行撤換教保人員，事實上幼托整合之後，社會局所屬托兒所所有原來屬於公務員任用資格的人員已全部移撥，屬於契約用的教保員也都全部移轉，是經過開會協商，並沒有做另案處理及如報告所提;同時未來本府如有是類整併情事，會請相關機關提早規劃，召開協調會議，如涉及人員事項會請他們邀集人事單位參加。
- 3.期末報告中有關委外業務之建議，則列入本處未來改進相關作業之重要參考。

4.在第 109 頁、第 132 頁本府的組織編制員額是 13,989 人，再請研究團隊修正。

臺北市政府研考會 林德芳企劃師

因應性平業務是中央成立的一個新的組織，但對地方政府的影響是什麼？地方政府一定要依循嗎？另外行政院組改的邏輯是存在的，但是在實務運作上面、立法院審議的過程中、各方角力的過程中其實並不一定會按照這些邏輯，這也是地方政府在做組改，尤其要不要依循中央去做組改時需要思考的，建議這幾個部分可以在報告中呈現。

八、會議結論：

- 1.本研究報告內容中，不一致及不足部分，請研究團隊確認及補充；四項重大政策部分，請納入與會者建議再行探討；另因中央組改仍動態進行中，本研究屬初探性質，故請研究團隊於報告中加入後續研究建議，以利本會評估進行後續研究之可能性。
- 2.本案經與會審查委員一致同意期末報告審查通過，請研究團隊參酌與會者意見修正，並依規定辦理結案作業。

九、散會（16 時）

臺北市府研考會委託研究期末報告審查意見回應說明表
研究案名稱：因應行政院組織改造及重大政策調整，臺北市府組織及功能調整之研究

審查委員	審查意見	回應說明
<p style="text-align: center;">行政院研究發展 考核委員會吳怡 銘科長</p>	<p>1.本研究在研究設計上，藉由文獻及次級資料分析，以及焦點座談會等研究方法，以掌握行政院組改進程與可能發展。惟在文獻分析上，除內文所援引文獻資料多沒有具體呈現在文獻參考列表外，近年較為指標性之研究文獻亦較為不足。例如行政院研考會於99年辦理之「行政院組織改造回顧研究(計畫主持人蕭全政教授)」、98年辦理之「日本獨立行政法人實施成效之評估」等研究文獻，應對本研究有所助益。另深度訪談所規劃文化部成立後對市府組織及業務之影響部分，為何單以文化部為唯一訪談部分之規劃，應於研究設計中予以敘明。</p>	<p>已取得所談及之相關文獻，並將依照建議納入報告。</p>
	<p>2.本研究目的之一，係從法制面、組織面、程序面及業務功能面，提出市府最佳組織與功能調整方案，並回應到本研究提出重大政策之因應建議。該部分雖於第二章第二節及第四章進行處理，惟第二章第二節文獻理論探究部分，除較缺乏較為嚴謹性之結構分析，建議從理論面的省思在去對應目前整個第四章所論述的構面進行調整，讓第二章在理論的論述上能配合到實務的對應上面，讓整個報告結構更完整。</p>	<p>本研究所分析之四項重大組改議題，問題本質並不全然相同，加上本研究在招標文件希望研究團隊聚焦於實務議題的討論，因此未來修改仍將以第四章為主。</p>
	<p>3.本研究第二章第四節就行政院組改對臺北市府啓示之論述，約以2頁篇幅提及機關職能與對應、行政法人形式、增設綜合規劃司(處)及幕僚單位角色等層面。除較為簡化各項議題對於地方政府影響之評述外，亦非以地方政府的角度與需求來評論中央政府組改對地方政府運作的影響。建議在後續的論述上面可以更為深入，是以臺北市府的角度、需求進行評論，亦即中央政府組改對地方政府運作的影響。</p>	<p>這項建議非常有意義，但本研究以掌握中央組改之方向與進度，及其對於市府之影響。研究團隊將列入報告，建議市府可以列入未來之研究議題。</p>
	<p>4.第三章所論中央部會業務對口單位分析，從中央二級機關內部單位及其三級機關構之對應內容，為本研究重點，亦為主要貢獻。惟部分對應論述似較為主觀或直覺式進行判斷，建議研究團隊再行評估確</p>	<p>本報告所列之中央各單位與市府機關之業務對口關係係透過座談會確認，非研究</p>

審查委員	審查意見	回應說明
	<p>認。例如：</p> <p>(1)頁49所提國家通訊傳播委員會業務與市府組織無直接對應關係，惟諸如地方有線電視費率等業務即屬中央與地方業務合作關係。</p> <p>(2)頁63(表3-10)所提國防部協助災害防救之規劃與執行之對應機關為兵役局，惟就我國災防業務分工，該項屬性宜將消防局納入較為妥適。</p> <p>(3)頁67(表3-11)所提內政業務資訊管理與安全部分，表明無對應關係。惟經檢視該業務屬性，臺北市政府資訊局應有所涉入，建議再予以審視。</p> <p>(4)頁68(表3-12)所提內政部移民署對應機關為市府警察局，惟就改署近年對於外配輔導業務的強化，建議可評估將社會局納入。</p> <p>(5)頁72(表3-14)所提經濟及能源部所屬產業園區管理局為無明顯對應關係，惟考量北市內湖科學園區之重點發展業務，是否將產業發展局納入，請研究團隊予以評估。</p>	<p>團隊主觀之判斷。然吳委員之建議亦有其價值，為限於目前研究案結案期限迫近，因此研究團隊將在報告內容加註委員之意見，供讀者參考。</p>
	<p>5.另有關本研究在行政法人法制面上之探究(頁119)，提及組織定位轉型為行政法人之相關性，認為基準法所認定之「機關」屬性組織無法改制為行政法人，而僅有「機構」類型組織始有可能轉型為行政法人。惟經查「行政法人法」第21條所提改制類型亦包含「機關」類型。爰本研究所提論述，建議予以再行查證。另給臺北市政府參考的類型裡面，除現行的機關構外，包含其他類型如公設財團法人，是不是也可能納入未來在整個行政法人改制的範疇裡，再請研究團隊參考。</p>	<p>該項意見係由本研究座談會參與者提供，其邏輯為機關之公權力性質高，因此也許雖然法制上並無規定機關不可行政法人化，但在實務上與學理上，僅公權力性質較低者才適合行政法人化。研究團隊將會參考委員意見並進行確認，於結案報告中論述。</p>
	<p>6.在期中報告審查意見，有部分並未調整，比如第二章表2-1提到目前海洋委員會是由行政院研考會跟海巡署整併，但實際過程是針對行政院所屬23個部會的海洋業務進行組織調整，這些文字論述再請審視。</p>	<p>依照意見修改。</p>

審查委員	審查意見	回應說明
	7.表2-4、2-5、2-6資訊彙整請研究團隊註明資料來源。	依照建議修改。
東吳大學政治學系陳立剛教授	1.建議提供臺北市政府的組織圖表，提供閱讀對照。	依照建議修改。
	2.對應上能否增加一些理論的概念，比如在做對應的時候可能有一些規模經濟的概念或經濟範疇的理論。	這項建議非常有意義，但本研究依據招標文件所示，仍以聚焦實務議題之梳理為主。
	3.報告文章的表格裡面，有一些是講無明顯對應關係，可是在文中提到無業務對口關係，建議做進一步釐清。	依照建議修改。
	4.建議在第三章第三節後做一個綜合的小結，讓讀者可以快速瞭解對應關係分析結果。	依照建議修改。
	5.建議在第四章中對於各個不同的重大政策進行政策選項的分析，甚至進一步提供選項的建議或說明。	由於四大政策議題性質不同，因此研究團隊將就在有限時間內所能夠處理的部分盡可能處理。
臺北大學公共行政暨政策學系胡龍騰教授	1.研究目的部分建議標明有哪些重大政策議題。	依照建議修改。
	2.建議從市府的角度從各局處的業務對應上去，檢視是否有沒對應到的地方，或是從業務面的角度來看是否有些業務會拖勾。建議研究團隊再次從市府的角度做一個快速的盤點，看看是否有哪些局處是沒有被談到，但卻也可能有一些業務對應上面的關係。	這項建議非常有意義，但並非本研究委託時預期之工作事項。因此後續修改仍以中央組改進度與議題之掌握。
	3.第108頁開始進入重大政策調整分析，研究團隊在第一節談到院本部有些業務單位，而這些業務單位有沒有可能有些需求是市府之間也要有對應，這部分或可做一些檢視。	本項建議亦非常有意義，但並非本研究委託時預期之工作事項。因此後續修改仍以行政性平處成立後，市府因應策略之分析。
	4.在組改裡面特別強調政策規劃單位，比如說綜規司或綜規處的設計，就研究團隊的立場，是否會建議臺北市政府也仿造這樣的設計，在市府的各局處裡	將嘗試將此議題之討論納入報告中。

審查委員	審查意見	回應說明
	面也應該要有這樣的政策規劃單位。	
	5.針對機關委外的部分，政策建議的部分是比較空的，是不是可以提出更具體的政策建議，或是針對市府現行的作法能夠給一些具體的政策建議。	由於本研究在機關委外議題上，僅希望提供一般性、原則性之建議，因此未來修改將在此方向上強化內容。
	6.在行政法人的部分是否能夠參考日本東京的作法，就臺北市政府為一自治體的角度來看其前瞻、未來，檢視是否有其他國際大都市已經有在做一些業務是採法人化的方式進行，可供臺北市政府參考。	這項建議非常有意義，但並非本研究委託時預期之工作事項，加上結案時間緊迫，因此建議市府列入未來之研究方向。
	7.第66頁內文跟第67頁的表格內容有點不相符，因為第66頁的數字2寫到只有第7點無明顯對應關係，可是在表格3-11是第6項跟第7項；再來是數字3的地方提到與會者建議增列都發局，但在表3-11並未增列上去。	依照建議修改。
	8.整個行政院組改的邏輯到底適不適用於市府，從研究團隊的角度來看是不是有相對應的論述，例如說是否要接受這樣的組改邏輯，或是不接受，其原因為何，建議可以做一個對話。	將在結論中強化相關論述。
	9.組改邏輯裡有個思維，比如說原本是相關的業務分屬不同的部會去處理，結果長久下來導致各部會因為本位主義而造成相關的業務難以推動，所以才會把一些部會或是下面的司處、三級機關做整併。可是就市政府的角度來看，如果一樣相對應的業務不變，可是還是在多局處的情況下運作，是否還是會遇到原來的本位主義而造成業務無法順利推動，在這裡面研究團隊可能會怎樣建議市府來做一個因應，建議可以放到最後一章的論述裡面。	將嘗試依據建議修改。
臺北大學公共行政暨政策學系 吳秀光教授	1.研究建議的部分覺得有些地方講的不夠深入，比如說內文提到要動態掌握行政院組織的進度發展，這邊好像可以有更多的補充，比如說組改後會有什麼	將納入未來修改方向。

審查委員	審查意見	回應說明
	變化、變化的方向對臺北市會有什麼影響？另外提到對於可能的衝突點要預先掌握，那衝突點在哪邊？建議可以有更多的論述。	
	2.本文提到在全部的組改案未定案之前，市府不要做大規模的調整，這我同意，但更進一步想知道大概要等到什麼時候，在等到那一點之前我們要做小幅度組改應該是要以何者為優先，哪幾個是要等的，建議具體敘明。	依照建議修改。
	3.臺北市政府為首都，當市府要採取那個特定方向時，可能展現的政治意義為何，建議補充說明。	這項建議非常有意義，但並非本研究委託時預期之工作事項，加上結案時間緊迫，因此建議市府列入未來之研究方向。
	4.建議從市府的角度分成幾個步驟或方向去敘明工作內容，亦即將市府各局處的業務工作明確敘明，也有些業務可能市府內部會搞不定，這也表示市府內部可能有一些工作或流程要處理。	這項建議非常有意義，但並非本研究委託時預期之工作事項，加上結案時間緊迫，因此建議市府列入未來之研究方向。
	5.在組織上可能發現有對應關係，可是在法制、行政程序或相關的辦法上根本不存在，是否有這樣的情況？如果有，建議研究團隊可舉例敘明，提醒市府注意。	將納入未來修改方向。
臺北市府社會局杜慈容科長	1.性別平等： (1)針對性平委員會之間是否會有疊床架屋、工作內容有多少、是否長久存續，建議可以從立法院審議行政院組織法的內容進行檢視。這部分其實在立法院的附帶決議裡面都有清楚的說明，供研究團隊參考。	將依據建議參考相關資料，但是立法院附帶決議的法律效力目前仍有疑義，後續將與委託單位確認後調整。
	(2)在行政院組織法審議的但書中提到在國家發展委員會底下，原來的行政院研考會轉型要設一個性別平等科來做統籌跟對應，此外在審到國家組織	依照建議修改。

審查委員	審查意見	回應說明
	<p>法的時候他們在綜規處裡面附帶決議也是要設一個性別平等科，來做為跟行政院的对口。然而我們時常被挑戰或質疑這部分到底有什麼關係，關於這一點是否可能會是一個選項，建議列入補充說明。</p>	
	<p>(3)建議針對五都目前如何規劃因應的事實、方向提供相關資料參考。</p>	<p>這項建議非常有意義，但並非本研究委託時預期之工作事項，加上結案時間緊迫，因此建議市府列入未來之研究方向。</p>
	<p>2.幼托整合：</p> <p>(1)文章中提到兒童教育及照顧法，這個法規並沒有三讀通過。所謂的幼托整合的法源依據為幼兒教育及照顧法，只處理2-6歲，所以報告中討論到這個議題的話，非屬於這個領域的可能需要去除，才比較能聚焦。</p>	<p>依照建議修改。</p>
	<p>(2)目前市府面臨最大困難在於如何面對公營、公辦民營、私營三大選項，建議可以在選項上做一點陳述。</p>	<p>依照建議修改。</p>
<p>臺北市府人事處蘇青雲專門委員</p>	<p>1.有關性別平等業務的部分，對於行政院成立性別平等處之因應，依期末報告有三個選項，實際上在人事處職掌及人力配置上，完全依照人事管理條例及行政院訂頒所屬各級人事機構設置管理要點規定掌理組織編制、任免遷調、訓練進修及福利待遇等事項，並沒有轄管性別平等的業務。但是反觀社會局在組織規程有明訂職掌性別平權的倡導與相關機關構之監督及輔導業務，而且目前本府的女權會也由社會局來辦理幕僚作業，在熟悉度、協調上，其實社會局會比較熟悉。建議在事權統一之下，指揮、協調跟統合事項還是要朝向跟現行業務連接為一體的整合方向，較為適宜。</p>	<p>審查意見將於報告中以人事處意見呈現，納入報告。</p>
	<p>2.報告中提到幼托整合避免強行撤換教保人員，事實上幼托整合之後，社會局所屬托兒所所有原來屬於</p>	<p>確認後修改。</p>

審查委員	審查意見	回應說明
	<p>公務員任用資格的人員已全部移撥，屬於契約用的教保員也都全部移轉，是經過開會協商，並沒有做另案處理及如報告所提;同時未來本府如有是類整併情事，會請相關機關提早規劃，召開協調會議，如涉及人員事項會請他們邀集人事單位參加。</p>	
	<p>3.期末報告中有關委外業務之建議，則列入本處未來改進相關作業之重要參考。</p>	<p>將依會議結論，提出本案之後續研究建議，供相關單位參考。</p>
	<p>4.在第109頁、第132頁本府的組織編制員額是13,989人，再請研究團隊修正。</p>	<p>依照建議修改。</p>
<p>臺北市府研考會林德芳企劃師</p>	<p>因應性平業務，中央成立的一個新的組織，但對地方政府的影響是什麼？地方政府一定要依循嗎？另外行政院組改的邏輯是存在的，但是在實務運作上面、立法院審議的過程中、各方角力的過程中其實並不一定會按照這些邏輯，這也是地方政府在做組改，尤其要不要依循中央去做組改時需要思考的，建議這幾個部分可以在報告中呈現。</p>	<p>依照建議修改。</p>

附錄三、「行政院性平處成立後市府組織因應策略與方向」會議紀錄

會議名稱：「行政院性平處成立後市府組織因應策略與方向」座談會

會議日期：2012/5/21

會議地點：臺北市研考會 12 樓會議室

會議參與者：施能傑教授、紀俊臣教授、顧燕翎教授、黃煥榮教授、張瓊玲教授、方凱弘教授、曾冠球教授、研考會林德芳企劃師、吳秀貞（行政院研考會）、王秋萍（臺北市政府人事處）、鄧純芳（臺北市政府研考會）、陳其宗（臺北市政府秘書處）、林秋君（社會局）

施能傑教授：

1. 這是一個市府委託服務的一個專案，其實不僅只有討論這個，還討論整個市府怎麼因應行政院的組改。今天是第一場，討論市府因應行政院性平處的成立所可能採取的做法。

林德芳聘用企劃師：

1. 這個案子是 101 年度爲了因應行政院組改，檢視地方政府到底在業務調整或是功能調整上應該如何因應。
2. 由於行政院成立性平處，因此台北市女委會也希望市府能夠針對台北市的性平組織設置方式進行研究，而本次會議的結論也會納入研究案的報告中，以及未來女委會討論的一個依據。

方凱弘教授：

1. 台北市研擬成立性平組織的背景有二：一是因爲行政院組織改造，特別是在 101 年成立了性別平等處，原本的這個婦女權益促進委員會也擴大功能改爲行政院性平會，因此，在這樣的一個背景之下，臺北市政府也開始去思考是不是要依循這樣子的趨勢進行組織改造。台北市女性權益促進委員會第七屆第六次會議裡面，有委員提出臨時提案，建議市府是不是也能夠成立一個性別平等委員會，像原住民委員會一樣的層級或者是直接隸屬在市長下面的一個性別平等辦公室。
2. 台北市性別平等單位目前在女委會的組織架構下，是由社會局婦女福利及兒童托育科來辦理女委會相關的業務，因此有提升層級的提議。歸納女委會之會議紀錄，未來設置性平組織的目標包括：一、他必須要有跨局處業務協調的一個能力；二、他必須要比照中央性別組織的層級，也就是說要比現在的層級要高；三、他必須要有專責的組織，可能是一個科一個室，甚至可能是更高的層級，有專責的人員來負責推動性別平等相關的業務。
3. 次外，在地方制度法之下，市府組織之一級機關與員額都有限制，機關上限

是 32 個，目前已經設置了 31 個一級機關，未來也規劃成立體育處，成為第 32 個機關。目前台北市的員額也用得差不多，體育處成立後，員額大概就會用盡。

4. 本次討論題綱包括：一、市府是否須因應行政院性別平等處的成立，而成立性別平等之專責單位？（子題：性平專責單位應具備何種層級較為適當？性平專責單位設置的可能選項為何？性平專責單位之主要功能應該有哪些？設置性平專責單位理想之規劃程序為何？）二、性別平等單位成立前，市府對應行政院性平處之窗口選擇？

紀俊臣教授：

1. 認同性平單位專責化的方向，但是依據地方行政機關組織準則的規定，除非訴願會與法規會合併，不然建議可以採行兩階段的方式處理。第一個階段就是在訴願會與法規會未如預期合併為法制局的情況下，應該誰來做？再來就是說如果變成法制局後有一個機關可以出現的話，那麼應該怎麼做？
2. 在法規會和訴願會還沒有合併改制為法制局之前，就應該要加強性別平等的工作。不贊成目前在社會局底下的組織安排方式，建議可以考慮設置在秘書處，因為它是一個比較中性的單位，而且秘書處的業務都在做一些比較雜，也可以做一些比較專業。在秘書處底下，至少秘書長是比社會局長更具有統合能力，所以如果在秘書處底下可能更能發揮功能，而且可以找參事負責，也許可以稱作執行長。第二個階段，如果說真的能夠成立一級機關的話，那我覺得就應該好好的規劃一級機構的編制，我們過去的政府組織，總是喜歡正三角形、金字塔型，但現在政府組織不能金字塔型的，一定要橢圓形的，中間的人要更多，不要書記弄一大推，結果真正能辦事的不多，所以我是建議一定要把他改成橢圓形的，而非金字塔型的，這樣的設置中間編制大一點，因為他要去協調、他要去瞭解。

顧燕翎教授：

1. 政府給我感覺太被動了，這麼大的一個案子到底我們的願景跟目標什麼，我們不能做什麼事情，都只被民間的委員或是被既有的法規限制或者牽著走。因為我自己常年從事婦女運動跟婦女研究，比較瞭解運動的立場，當然也有各個不同的運動，站在運動的立場的話一定會盡量爭取制度化，愈多資源愈好，我們是不會去考慮政府的整體資源的，因為各個運動的 section 之間是有競爭的關係，那我們就是各自站在我們的立場上會爭取最大、最多的可能性，我們不需要幫政府去思考，政府要去思考另外一面的問題，但是現在我覺得政府也不去思考，政府就被民間牽著走，我覺得從中央到地方都是這樣，讓我覺得說實在是很令人擔心，如果說我們要站在國家整體立場，在整體資源立場去思考的話我覺得是很可怕的一件事情。
2. 2010 年的時候我去研究瑞典，瑞典的性平在全世界是數一數二的，北歐國

家都做的非常的好，那他有一個族群融合及性別平等部，2007 年的時候成立的，但是到了 2011 年他就整個取消了，就是說其實性別平等是很重要，他有專責機制推動也是一個合理的期待，但是這個機制要永遠在那裡嗎？還是按照一個什麼樣的形式，因為我覺得性別平等他其實是一種價值觀，他的推動其實是要改變整個社會的文化，和改變這些執行者的腦袋。但是在我國，機關設置了之後就不易變動，人員也幾乎只能增加而不能減少，因此如何處理性平必須慎重。

3. 由秘書長辦公室的參事負責聯繫協調是適合的，他的位階比較高，也不屬於任何一個局處。此外，我們很擔心政府愈變愈龐大、效能變不好，我也同意人數其實不用很多，然後要更機動。剛剛講其他國家像瑞典他們認為性平各項業務是需要推動，但是不需要有一個永遠的機關在那邊推動這一件業務，所以有人做但是有充分機動的話，應該會比較合適。

吳秀貞副處長：

1. 行政院研考會大概在 97 年到 98 年當中辦了三次的座談會，在研考會內部找專家學者跟民間團體一起來談，談的內容也就是像我們今天大概討論題綱所列的，到底是要如何推動性別主流化，怎樣的組織設計是最有效的。是要強化現有的機制，還是要打破原有的組織設計，去成立一個新的這個部會層級的委員會來重新出發？這兩個方向可能其實跟現在市府要成立一級機關，還是要成立一個其他形式單位的考量是類似的。
2. 當時行政院的機制就是行政院有婦權會，那時候已經有專案，性別專案的推動小組，也有各部會性別聯絡人。那時候檢討出來的問題大概有幾項：首先，當時婦權會的幕僚就跟市府一樣，是由內政部社會司的這個婦女福利科擔任，專職加兼辦人員算起來大概是四個人，人數很少，而且還有一些本職福利的部分在做推動。其次，過去是把婦女權益視為福利的一部分，去加強他的福利，但是現在我們是全面性的，包括一些經濟，還有包括一些權利促進，已經超出原來社會局從社會福利角度去出發的角度。
3. 強化原有機制或是成立新機關各有優劣。在當時的討論中，支持現況改良者主要有兩個論點，包括擔心部會層級的委員會反而使得性別業務被邊緣化，以及擔心常設組織反而會使得外部監督與民間諮詢單位的婦權會消失。首先，若成立一個部會層級的委員會，可能會像原民會或像客委會一樣被邊緣化，就是所有性別的工作現在已經發根，已經慢慢在各部會就定位，性別業務成立一個部會之後，大家看到原民會，可能成立原民會之後，其他部會便開始切割業務，就是說我現在已經做了，但是成立之後屬於性別的業務我全部都不做了，都給這個委員會來做，使得性別業務反而被邊緣化，然後部會扎根的部分被拔起來。其次，如果成立一個政策統合性的委員會，他主要的工作也是做政策統合的協調，那跟當時的行政院婦權會的角色，即行政院政策統合協調性的諮詢任務編組的委員會，在功能上幾乎是完全重疊，所以如

果是成立一個部會層級的委員會，而行政院也設立一個婦權會來講，指揮體系會出現混亂與重疊，所以當時的選項之一如果成立一個部會層級的委員會，就像現在如果市府成立一個一級的機關，可能也要思考目前的女性權益促進委員會在功能與新機關完全重疊的狀況之下，是不是有兩個要重複的存在的目的。以組織設計的這個角度來講，若兩個同時存，以行政院婦權會的召集人是院長，而行政院性別平等委員會的首長是主任委員，他的層級是低於院長，但是他卻要負責平常的一些執行決策的功能，那是會出現一些指揮、組織設計的問題，所以如果單獨成立一個機關型態的話，那行政院婦權會可能就不再存在，而這個也是民間團體跟專家學者非常擔心的部分，怕失去了外部監督跟諮詢，或是民間團體一起進來參與決策這樣子的一個功能。所以後來大家比較多的共識成立性平處搭配行政院性別平等會，由院長來召集性別平等會。

4. 其次，當時也考量人力的問題。行政院內部的一個單位，雖然是一個處，但是他的編制員額有四十個人，而我們當初規劃如果成立一個性別平等委員會，他的編制員額大概也只有七十個，那七十個人裡面大概會含百分之二十五的幕僚人力，在院裡面成立的話，就是由行政院的輔助單位來做，那所有的人都來處理這個業務，就是主要核心業務的部分。現在性平處搭配性別平等的機制，可以維持原來民間專家學者外部監督的機制，然後又可以有專責人力還有預算去強化現有的功能。

張瓊玲教授：

1. 從婦女權益到性平，結果必須花很多時間與人力處理婦女議題以外的事，是否會反而弱化本來希望強化女性權益的初衷，特別是臺灣除了都市之外，不論社會整體觀念與習俗女性仍屬弱勢，是否應該將婦女業務提升到性平業務，應該加以思考。
2. 雖然行政院成立性平會，但是並沒有要求地方也要設置對應單位，因此就地方政府來說，地方業務能順利運作比較重要，應以台北市政府婦女或性平業務推動的需要來做為討論設置性平機關的核心，思考透過何種組織設計的方式，能夠讓婦女或性平業務的推動順利，強化婦女的權益。目前主要的業務在於性別政策綱領與性平影響評估，主要還是做聯繫協調的工作，所以透過任務編組的形式，應該就可以發揮其功能。
3. 認同由人事人員當聯絡人，用人事人員的體系跟管道來聯繫、作培力這是最方便的，但是也可以要一併思考如何在層級進行提升，人事處與社會局是平行的，組織層級上沒有提升，往上提升就到了秘書長辦公室。但是利用人事人員進行聯絡的一貫性跟方便性會比較堅固。

黃煥榮教授：

1. 女委會在運作的時候基本上都是外部委員在主導，府內的幾乎都是配合，因

此，現在其實真正要去談的不是層級不夠高的問題，其實大部分的會市長、副市長都有來，他們對於委員的意見也都尊重，所以問題不是層級不夠高，我覺得比較大的問題是怎麼去執行跟落實。

2. 性別應該不是一個專屬業務，應該是要遍地開花，是在推動每一個業務都要思考性別的議題，而不是增加額外的業務。所以我不太同意這是一個專責機制，然後專門處理性別的議題。性別議題本來就是每個局處要去處理的問題，缺少的是大家怎麼去做一些整合，或是說有一個比較好的聯繫機制，所以重點是在協調跟聯繫的機制要建立起來。一個專責機關他不應該是一個業務單位，應該是一個幕僚或是聯繫的機制。
3. 現在這個幕僚作業有點薄弱，當時社會局來主導這個幕僚作業，我在猜測他們對性別的意識比較強，剛開始是由他們來推動比較熟悉，所以由他們來聯繫應該是比較適當。但是女委會經營那麼久了，也做了那麼多性別意識的工作，我覺得這個到某個階段以後，其實是可以考量改變。因為社會局來做聯繫工作其實非常不利，因為他手上沒有武器。不像研考、人事、會計。此外，幕僚的工作是可以去強化的，至少像中央的性別平等處來講，他有四十位的幕僚，但這個幕僚是不是要變成一個獨立的機關，我覺得可以再考慮。也就是說至少可以先強化現在幕僚的機制。此外，管考的功能也要放進來，確保政策可以落實。
4. 女委會在市府的每一個機關都有聯絡人，也就是說他有一些做性別人員作為跟女委會的窗口，什麼樣的人來當聯絡人會比較有效率？我自己的感覺是由人事人員，因為他是一條鞭的機制，如果把性別議題變成一個日常生活就是要去做的工作，有沒有可能用一條鞭的方式來連結，比較不會斷掉。雖然說一條鞭也有一些問題，但是就整個政策的連結，或是說落實程度來講，一條鞭是可以從中央到地方，也讓市府本身各個局處之間能夠更有效率的貫徹。

林德芳聘用企劃師：

1. 研考會的管考力道確實比較強，可是管考力道一但強他就是行政程序的一環，就是我們有太多的表格要填，可是當性別平等這個需要從意識、從概念、從價值去推動業務，一旦用行政程序去落實，就可能變成填報表的例行公事，甚至產生抗拒，而與出現與推展性別平等概念背道而馳的情況。
2. 就組織設計上，一個是希望讓市長有足夠的人力去幫他處理性平議題的溝通與聯繫，其次，也希望性平組織的人力，可以有一定比例的公務員和性平專業聘用人員，因為最後還是需要文官去蓋章與進行經驗的傳承。

人事處：

1. 各個單位的性別與意識窗口其實現在大概就是人事人員在做，此外也包括性騷擾業務的處理。

社會局：

1. 市府這麼重視這個議題，那它確實是需要提高層級去做處理，但是它是一個價值觀的一個推展，它是一個意識的培力，可能就是一個比較屬於幕僚式的組織進行推動，在業務的推展上真的還是要落實到各個業務單位裡面，要從他們政策裡面去落實，而不是性平單位去做落實。其實推動這麼多年，所有的同仁都還可能在一個起步的狀態裡面，而繼續的提升還是需要有一些推力存在。
2. 若是填表格的方式在落實性平業務與觀念上是無效的，那也可以思考如何做會比較有效，怎麼樣去從性平的培力，意識的培力去做，人事處性別培力的推動，事實上僅是性別主流化意識推動其中的一環，還需要思考其他的做法。

秘書處：

1. 秘書長辦公室是一個幕僚，如果說做為一個協調者，秘書長類似一個裁判或是總裁，它如果直接參與討論的話，可能就會有失去他第三人客觀的裁量。因此，個人覺得應該性平單位應設置在業務部門裡面，然後必要的時候由秘書長召開會議來解決歧見。
2. 針對專責單位，中央既然已經有專責單位，它便是一個政策的決定者，那地方政府是不是需要跟中央一樣有一個專門機構，是不是由研考會這邊再來做一個考量。

附錄四、「行政院文化部成立後市府組織因應策略與方向」會議紀錄

會議名稱：「行政院文化部成立後市府組織因應策略與方向」座談會

會議日期：2012/06/27

會議地點：臺北市研考會 12 樓會議室

會議參與者：黃銘材副主委、林慧芬（臺北市政府文化局）、翁誌頤（臺北市政府文獻會）、吳淑華（臺北市政府社教館）、葉煥燁（臺北市政府觀傳局）、陳其宗（臺北市政府秘書處）、陳玉芬（臺北市政府產發局）、黃子庭（臺北市政府產發局）、蔣其慧（臺北市政府發展局）、林育秀（臺北市政府發展局）、楊桂霞（臺北市政府資訊處）、廖珮芝（臺北市政府人事處）、翁久惠、張嘉予、彭玲（臺北市政府研考會）

曾冠球教授：

1. 文化部是在民國 70 年成立的行政院文建會，到了今年五月二十號的時候，這個文建會就改制為文化部，主要任務是解決這些文化業務過去在推動上資源分散的困境，因此把一些中央的部會做整合，這些部會大體上直接或間接跟這個文化業務的推動是有關的，包括教育部、研考會、新聞局及文建會。

文化局：

1. 副座以及各單位，文化局這邊當然是責無旁貸，一定是對應機關，那有一個部分，就是在第六點，文化法人公益信託之設立督導這邊，據我們瞭解文化法人有兩種，一種是財團法人，一種是協會性質的。那如果是文化協會的話，可能在本府對應的是社會局，如果是法人像基金會、文化基金會的話，是我們文化局督導的，那我們要去查。可是如果是文化協會的話，那可能在本府是社會局在督導。所以我們建議要加入社會局。
2. 基金會的設立在台北就是要 500 萬的設立門檻，然後它才能成立基金會，所以他設立裡面就有一個辦法，那是對於財團法人基金會的設立。我們會計師還要去查他的收入、支出是怎麼運用的，因為那會關係到他減稅，有一些稅可以減少，到國稅局那邊減稅，所以我們必須要督導、去查帳。
3. 社團法人的設立辦法應該在社會局裡面社團法人的設立。
4. 我們自己也有在處理公益信託，可是我們沒有在管公益信託。
5. 文化局這邊認為當然這個大部分都是文化局，唯一一個，可能還要再加上一個中山堂，這也是文化設施，那另外我們認為社區營造的部分，可能要加上發展局，因為這個地方有社區營造政策跟法規跟規劃、研擬及推動，事實上我們跟發展局是有區隔的，發展局是蓋那個社區營造中心，那還有行政區裡面都有設社區規劃服務中心，作為社區網絡的串連平台，他裡面也有社區規劃師的制度，來協助社區堆動環境營造的相關事務。

6. 第四類是工藝產業，他對應的就是我們的產發局；那第五類的電影產業，他對應就是除了文化局，其實還有觀傳局；那第六類的廣播電視，對應在市政府其實都是觀傳局，在我們文化局也沒有去處理廣播電視這一塊；那第七類是出版產業，在目前在市政府是觀傳局；第八類是廣告產業，對應的是產發局；第八、第九跟第十，是廣告產品設計視覺傳達，這都是產發局，那第十一類是設計品牌，這個也是產發局，可是第十二類的建築設計產業，我們市政府對應的就會是發展局了；然後第十三類的數位內容產業，可能對應的就會是產發局和資訊處；然後第十四類的創意生活產業，可能就要對應比較多的單位，就是產發局、觀傳局、文化局，都會有互相都會有牽連、都有連結；然後第十五類的流行音樂跟文化內容產業，可能對應的就是觀傳局跟文化局。所以我們建議文化創意產業，應該分別對應我們市政府各相關單位，不是只有文化局跟產發局而已。

觀傳局：

1. 目前情況的話，他是屬於自己部裡面的公關、新聞媒體的話，那本局應該就不屬於他的對應單位了。
2. 觀傳局在流行音樂方面是發展司，而其業務只是間接的管理而已，像影視的部分，文化局有相關的組織管理，另外，文化局也主辦台北電影節，所以文化局應該是比較接近該掌權事項。
3. 因為我們還是有相關法源，像是兒童福利法、性平等法，所以我們還是列在人文及出版司的對應機關裡。

產發局：

1. 事實上文化創意產業發展法他在中央是文化部主管，那在經濟部部分他是屬於產業創新條例，所以在產業的部分他比較特殊就是說，他把文化創意產業特別拉出來，由文化部來做一個整體性的一個發展方向的主導。

資訊處：

1. 我們只是跟其中數位一項相關，所以我建議我們還是做後端的配合單位，應該不是主要的對應機關。

研究發展組：

1. 要對外的文化交流就是以文化局為窗口，而有跨部會的交流則是研考會的業務。

附錄五、「因應行政院組改幼托整合專題」座談會會議紀錄（社會局）

會議名稱：「因應行政院組改幼托整合專題」座談會

會議日期：2012/10/17

會議地點：臺北市研考會 11 樓會議室

會議參與者：曾冠球教授、方凱弘教授、林秋良專員、楊雅茹股長、鄧純芳（臺北市政府研考會）

研考會：

1. 我們的研究助理很辛苦的去 google 所有的資料，基本上找不到，很少講到在這個調整過程這麼細緻的內容。社會局碰到的事就是我們現在要面臨的核心問題，但是沒有學者或是沒有任何的論文可以寫到這麼細緻。我們一方面是要把這個東西抽離出來，爲了能符合中央的調整過程，另一方面是將現象點出來，包括內部的行政人員、外部的家長反應，這些都是市府必須承接的，對地方政府影響最大的就是這些部分。這是長久以來，特別是地方政府衛生、社會體系的重大問題，我們其實很需要中央幫我們釐清關係，釐清法規的適用範圍跟程度，可是我們常常會收到那種權責下放、自行辦理的指令，然後有時候中央又說，地方不能自己主張，這是中央的解釋權責，這會讓地方政府很難處理。

一、業務轉移與困難

林秋良專員：

1. 幼托整合研議已久，最早自民國 86 年，從台北市教育局、社會局開始。研議之主要前題爲托兒所與幼稚園的重疊性高，民衆無法明瞭箇中差異；而市政府也認爲，資源整合利於整體上的孩童照顧。起初期待的方向是，六歲以下的學習，考慮由社會局負責，六歲以上由教育單位處理；抑或由學齡教育角度出發，當時也正考量推動義務教育向下延伸一年，也許可以從五歲開始規劃，後來中央也覺得此等構想非常好，所以中央又提出由他們研擬。我們也覺得此政策應屬全國性，整體業務移轉到中央，由教育部及內政部社會司處理。
2. 研擬過程由於政策牽涉範圍廣，幼托機構性質有待確認，教保人員專業如何認定，引發各方熱烈討論。原本托兒所與幼稚園對於師資的要求、這兩種機構的立案標準要求，主管機關的輔導方式皆有相當差異，因此教育與社政部門便各有其堅持。社政部門一直覺得自己比較弱勢，因其所要求的專業資格條件沒有那麼高，教育部門的要求是必須具備教師資格，至少大學畢業以上。雖然在坊間，英文幼教有所謂黑牌教師，可是事實上大家都會覺得在托

育機構方面，自身師資的專業程度不足，擔心在整併過程中會先被犧牲，因此研擬各種不同避免現有托育機構權益受損的方案。

3. 民國 94 年，行政院會宣布幼托整合的重要方向，也就是「切割」為，兩歲以下歸社政，兩歲以上全部歸教育單位。此一決策使政策定案，後續便朝向這個方向規劃，規劃過程中先依據當時的「幼兒教育及照顧法」。起初思考為，既然幼托整合包括 12 歲以下的機構整併，就將所有層面，包括保母、托嬰跟幼兒園、課後照顧的全部納入該法處理。整體組織及法規的變動必須考量現實面的問題，現行制度是否可能全盤變革、重新建置？我覺得可能性低，因此最後該法只剩下二歲至六歲孩童的範圍。現行制度實施已久，全面重建非常困難，必須面對向現實妥協。在整併過程中，最為困難之處就是人跟文化氣氛，無論在公、私部門，人的影響力是最大的，還有如何使既得利益者願意配合政策進行調整跟改變。
4. 公立托兒所於民國 101 年 8 月 1 號，由社會局轄下全數移轉由教育局主管。在此過程中，移轉師資人員數量及條件，歷經許多商討的波折。政策變遷之際，政府應提供民眾一種盡量不去影響既有權益的信念，才能說服民眾，讓相關利害關係人能夠放心，願意配合政策。所以教育部一直強調，盡量以不變或最小變動為原則，因此原有托育機構人員的權益所受影響應該不大，不過在實際進行變遷過程中，我們非常痛苦。
5. 整體幼托整合，我覺得對私立機構而言，可能困難相對較小，因為政府對他們的掌控性較低。私立機構的主要困難在於，在軟硬體設備方面配合新的政策，教育單位認為這不包含在幼托整合的問題內，可是社政部門會覺得這有關連；早期幼托機構有法規變動，在硬體設施設備方面有一個弱勢條款要求限期內完成改善，不過民間團體會觀望政府是否確有改革與執法決心。民間機構從 92 年到 100 年，觀望了大概七年左右，我們也有去檢討實際上法規的合理性，也幫他們向中央反應。最後決定幼托整合之後私立機構一定要隨法規要求確實改善，否則無法改制，社政部門一定要完成私立機構的改善之後，才能移轉給教育局。社會局在輔導私立機構移轉給教育局的過程中，最困難的大概就是軟硬體改善；後來我們真的完全做到符合法規，再於 101 年 1 月 1 日轉移給教育局。私立機構比較好處理，確實是因為政府對他們的掌控性比較低，只是立案輔導而已，只要符合法規，大概都 OK。
6. 對公立機構的影響非常大，因為涉及其中人員的權益問題，為了因應幼托整合，好像 94 年就未再舉行保育員資格考試。所以當時就已經沒有符合公務員資格的新進保育員，全部改成約聘，因此大家開始在意，這些約聘雇人員未來會不會因為幼托整合而失業。一開始中央承諾不會，但是我們後來發現可能不是這樣。因為幼托整合的轉移過程中，托兒所併入幼兒園，會產生所謂師生比的問題，再加上幼兒園採用班級制，托兒所是沒有所謂班級之分。私立機構可以自行處理，但是公立機構以往可能一個教室安置 40 人，但依照幼兒園規定一班只能 30 個人，一旦無法改變硬體，就必須減收，連帶減

聘教員。當初中央承諾原有約聘雇人員可以留任，法令變更後，原本業務依據法規已不復存，再加上後續減收生員，就必須依法行政、處理冗員，而且是由我們社會局處理。先從托兒所長們開始溝通，再進行考績與績效評估，先預估未來機構規模及相應所需人力，以及篩選留用人力的機制。教育局認為這些作業都應當在移撥過程中先由社會局完成。

7. 會將孩子送到公立托兒所的家長多數相對弱勢、工作時間也較長，因此公立托兒所需要的收托時間也比公立幼兒園的長，而且公立托兒所也沒有所謂的寒暑假，為此社會局與教育局就要溝通了好幾次，因為教育局不懂社會局沒有寒暑假，而社會局也聽不懂教育局說寒暑假可以用別的方式來處理。教育局認為寒暑假可以用夏令營、冬令營的形式處理，那麼延托的錢要改，還得從更早的時間點開始算，會影響家長權益。對於公立托兒所的工作人員，過往是用加班費或加班補休，但移轉到教育系統之後，就必須配合幼兒園的規定，本來在幼教法規定大班有一名教師即可，原本公立托兒所其中也依規定部分人員具備教師資格，因此可以直接擔任大班教師，但教育局要求所長要在八月一號前要把大班的教員全都換成教師，而且同工同酬，但是對所長而言卻是很為難，因為要再多解雇一個人；對家長而言，則是八月一號到校，看到同時換了兩個新老師。我們當初處理這些事情，整個過程中文化氛圍或法規解讀，就社會局立場只能善盡提醒，未來如何則是教育局的權責，只能提醒他們盡早因應，的確是因為兩個局處的文化不同，在溝通上的確覺得蠻辛苦。
8. 中央並未針對幼托整合政策的預期法規問題提供協助。至於在原有托兒所人員轉型方面，由於原本公立托兒所人員不見得符合幼教專業資格條件，所以教育局在今年幫公立托兒所的教保人員開設課程，讓他們可以補學歷，可以符合未來幼教師資，也開設了所長跟教保人員二種班級，因為我們一直跟教育局說這幾年相關專業人員的訓練也停了，必須為原有公立托兒所人員、具備公職保障、卻不具正式教保資格額外開班。私立機構方面，就只能走幼教學習的途徑，先取得正式學歷再說。就中央人事法規，約聘雇當然就是一人一聘，可是數年前就沒有相關正式人員資格考試，因此公立托兒所的正式人力非常少；又因為幼托整合政策，一夕之間教師全都換掉，家長的感覺很不好，自然一直在抗議。在托兒的階段，家長除了教育，主要還有照顧的期待；中央在推政策的時候，沒有考慮到家長和孩子在這部分的需求。
9. 人員部分後來依照教育局的需求做了一些調整，但是後來我們也一直爭取，所以有作了一定比例的讓步。原本依照教育局的想法，應該將約聘雇人員全數解雇，但是我們強調法令不是這樣解釋的，最後爭取到扣除師生比的人數下降跟大班教師的員額之後，可以留多少約聘雇人員，事實上還是有一些人是必須被解聘的。在今年六、七月開始，陸續出現家長抗議，在托兒所裡，家長很介意會不會換老師；另外就是大班因為班級數減少，中班之後沒有辦法升上去，因為幼托整合，原本四十個中班孩子只能升上去三十個，我們必

須處理被釋出的十個…

10. 市府因應幼托整合的時候有點急迫，也是因為中央搖擺不定，不知道何時定案，我覺得地方政府確實起初有些觀望，畢竟從 96 年版就送法規會了。
11. 對民眾而言，很難理解為何政府說一個政策是好的，可是我馬上面臨非常不好的對待，這是我們在進行政策宣導的時候，最難的地方。反正我們就是按照政策執行的時限，依照教育局的要求，處理完成後移轉給教育局。事實上，如果我們在移轉前都沒有去處理，真正執行政策的時候會面臨抗爭。
12. 政策變遷的執行人力是很大的癥結點，下午你們可能會聽到教育局抱怨我們給的人力太少。針對托兒所移撥，社會局的婦女福利及兒童托育課，一共給教育局八個人。大家會認為既然托兒所都移過去了，托育股應該整個人力移過去，可是托育股的業務不是只有托兒所，真正輔導托兒所的主要人力是托育小組，大概十人左右，主要業務針對私立托兒所，另有一位負責公立的，一位負責公辦民營的，整體上是十二位在管托兒所業務。除了機構管理，我們還有托育補助的業務，針對低收入戶的孩子，所以這一部分的業務當初沒有要移撥給教育局，所以我們是扣掉托育補助需要的人力，要移撥的就是八人；可是教育局認為，以往托兒所最高峰時期，我們課一個人大概管理一百家左右，可是教育局在整併後的每人管理量增加很多，所以不能接受我們只給八人過去。而且教育局要求我們提供正式員額，而我們課多數是約聘僱人員，這是兩邊很大的文化差異。公立托兒所所長在移轉過程中，數人申請退休或轉職。

楊雅茹股長：

1. 我從 89 年當公務員，就每年聽說要幼托整合，其實是教育局每年有固定開兩次的跨局處會議。其實真的動起來是幼照法公告之後，市府才開始組成小組，主要都是社會局跟教育局對談，除非涉及中央人士，或會計相關問題才會請到其他的局處來，其中的確是人事的最多。
2. 其實講的比較清楚是因為私立托兒所是一月一號，所以我們那一次給了七個，就是七個人力過去，然後到了八月一號又公托過去，所以再給一個人，但是因為本來剛剛有提到課後托育的部分啦，課後托育的部分是明年一月一號移撥，到時候是，那時候談好是要給三個，那八月一號已經提早給了一個了，所以其實八月一號我們算是給了兩個，一個是在學前年齡的部分，一個是在課後托育的部分，啊課後托育我們明年一月會再給兩個，對，那剛剛會談到人力的問題，是因為我們課的業務來說，有婦女福利的部分，那主要部分兒童多算在我們這個部分。那就我們來看我們的業務面的時候，其實我們主管的是包括托嬰中心、托兒所、課後托育、還有保母、育兒津貼，和相關的其他的經濟補助，就是對我們來說是繁雜的，那托兒所是我其中一塊，但是我們在整個談的過程包括市府或人事室，人事處啦！就是兩邊都會被要求檢討人力嘛！那其實我們就會一直提供，那你們多少人力啊！人力分別在做什麼

啊！就是一直要看我們人力的時候，都只能跟我們說只要看我們托兒所，可是我們因為是綜合分工下去的，我其實很難去精算出我純辦托兒所的人，那尤其是我看起來有，我那時候應該有七十幾吧！整課是八十個，但是我有光 24 個就派駐在區公所，所以我剛移撥有一段時間，每次都跟學前教育課的主管吵架，他說我有四十幾個人，我說我有二十幾個都在區公所，我已經給你七個了，就是我大概我那時候二十幾個人給了你七個了，可是我剩下還有這麼說人可以用，就是我們光兩個這個，每次講到這個就會吵架，但是他們就會說你們有四十幾個耶，那我就要說我有 24 個在區公所，那是我派駐在區公所辦祝你好孕育兒津貼的人力，就是每次光這個，就是剛剛提的，他們就是覺得我們給太少，可是我們已經盡量算出可以給的人力。

3. 公立托兒所依教育部規定是直接移轉給教育局。我們最近察覺是未立案的部分，以前有准許互相兼辦的規定，所以如果查到這個機構同時收了不同年齡的小孩，我就用同一個兒少福利法去裁罰他。可是現在的法規是，兒少權法把課後照顧當一塊，幼教法幼兒園也是一塊，另外托嬰又是一塊，保母是一塊，如果某機構分別收了不同年齡層的小孩，本來中央主管機關對於機構的最小規模的規定是收五人，就是我查到這個地方你收五個人，不管年齡層就可以開罰六萬，後續做輔導管理，可是現在查到一家收十個，各年齡層都沒有超過，那要怎麼開罰？甚至我們反應到中央之後，中央說各縣市政府自行處理，所以我們下禮拜一要找教育局、法務局一起開會。我們以往的作風就是沒有辦法不處理，我們沒有辦法讓小孩子在那種沒有立案的地方。
4. 就是已經有這種情況的的私立機構業者去抗議，所以教育局也一直來問我們該怎麼做，爲了這件事我們就跟教育局溝通半天。教育局一直說主管機關沒答應，我們就是再去來來回回找教育部或其他單位，大概就花了半年，才能進行後續工作。民眾的確會在面對兩個主管機關的時候，因爲各自解讀不同、以往習慣做法不同，而產生困擾。
5. 我覺得除了信任以外，還有一個是接納，也就是對彼此的尊重。我遇到教育局三個課室，學前教育，就是之前的幼兒教育課，再來是特教課，還有終身學習課，我們面對三個課室的作風都不同，這還是在同一個局處下。其實我們是拱手把經營多年的業務和心血交給你們，但是他們接過去的心態到底是什麼，他們看不起保育人員，這是教育單位給我們感受到的，甚至有時候直接講。他們覺得包尿布是保育、導師的職責。就是在那個過程中覺得三個課室作風都不一樣；還有在個人心態，是要用攻防來對待我，還是要用信任的方式，移交過程的順利程度當然不一樣。

二、初步整合的後續議題

林秋良專員：

1. 在後續相關法令的修正及配套方面，亟需解決的是未立案托兒所。還有一些

兼辦機構算是未立案的灰色地帶，托兒所兼辦托嬰，或托兒所兼辦課後托育，過往法規容許，但現行法令僅有托兒所可兼辦課後托育中心，這類機構會面臨選擇以何種業務做為主體的問題。例如課後托育中心無法兼辦幼兒園，托兒所可以兼，但是課後托育中心現在是不能改變成幼兒園兼辦課後托育中心，因為他要適用新法規重新辦理立案。中央法令的破碎，未能兼顧現有各類機構的處境，最後問題還是回到我們社會局身上。其實中央也有一個很有趣的處理方式，內政部立法讓原有的托兒所兼辦托嬰中心，整併為幼兒園之後，原本兼辦托嬰部分可以就地合法，但是要申請兩個不同的牌照，在同一個地址裡面申請兩個，一個叫幼兒園，一個叫托嬰中心，而且招牌各自獨立。也就是幼托整合之後，原本分屬兩個不同中央主管機關，現在無法合作，所以由機構自己切清楚，托嬰與幼兒園各有其行政法理上的歸屬，兩塊招牌下面，人力、場所都可以共用，不過這只能適用於原本已經兼辦的舊機構，新設立的就不行。

2. 信任是未來幼托整合持續推動的重要關鍵。社政與教育部門在過程中都在攻防，每個人都會站在自己的業務立場去思考。此外，政策必須說明清楚，就算政策訂了，執行過程中出現的問題，有些不是地方政府可以完全自己處理，中央似乎也沒有辦法去回應，地方政府會覺得好像有點孤立無援。
3. 幼托整合的下一個關卡是在課後托育中心跟補習班。原本當初幼托整合其實是希望連同補習班，可是因為補習班的規模太過龐大，最後就是保留為「課後照顧」，可是對真正從事課後照顧的機構而言，會認為當初甘願以社會福利機構之名歸屬社福體系，但是幼托整合之後，就不能算是社會福利機構，為何補習班反而不受幼托整合政策的影響？
4. 明年八月一號原有公托調整成公幼，可能會面臨到的就是收托的時間、寒暑假的問題、以及是否所以幼兒園都要比照辦理。原本公立托兒所的收托時間是到六點半，公立幼稚園雖然有課後延托的部分，可是實際執行好像不如公立托兒所這麼好，未來一旦調整，家長可能會面臨到服務模式不同，寒暑假也要改成所謂的夏令營、冬令營，然後收費不一樣。

楊雅茹股長：

1. 課後照顧的補助款，教育局說不續辦，這方面的補助款包括給機構的付費改善，聽說終身學習課會想辦法，另一個是機構服務費，和教師的代班照顧費，我覺得對機構還蠻重要的，就是鼓勵收托特殊的小朋友和身心障礙的機構，就是設計一個獎勵的性質，聽說他們傾向不辦。就是可以收這樣的孩子，但是不補助業者。當業者可以收一般生的時候，一定不願意去收特殊兒童，而且班上可能有其他的家長反對他的小孩跟特殊兒童在一起，所以必須有獎勵措施，才能鼓勵私托去願意接受特殊兒童。等於是先影響業者，再影響特殊兒童的家長。
2. 好像教育局要把一些公托陸續移到校園裡頭，這表示原本的托育場所會改

變。在幼教法的法規跟相關解釋上，可以維持原本的收托人數跟人員雇用，就我們的解讀一直都是這樣，但是在教育部門的解讀又是另一套，認為你進來要配合我們未來的法規走，而且教育局會希望在移撥給他們之前，我們就要開始處理這些人的問題。當初市府決定公托是配合教育部規定，所以公立幼兒園是八月一號改制，之前就先減招人數，除了現有聘僱人員權益外，公立幼兒園的服務量，也是一個很大的問題。還有過去之後所有的收托制度對家長都是改變的，但是教育部門會覺得所有的規定應該要一致，我們會告訴他，送來公立托兒所大部分都是因為家長弱勢。今年六、七月，我們也的確有接到一些申訴，就是原有聘僱人員來說解聘的考核機制不公。

3. 課後托育是在幼托整合的過程當中，下一個重要議題。幼托整合，精確來說是幼稚園跟托兒所，但是其中有另一塊的最早法規是兒童教育及照顧法，0-12 歲所有的照顧跟教育都包含在內，後來因為不同類型，要在一個法律呈現在困難，所以就改為分散，所謂的課後托育改制為課後照顧，並移撥教育局，也就是在兒童少年福利與權益保障法之下去處理，那會是下一波的移交，在明年一月一號。

附錄六、「因應行政院組改幼托整合專題」座談會會議紀錄（教育局）

會議名稱：「因應行政院組改幼托整合專題」座談會

會議日期：2012/10/17

會議地點：臺北市研考會 11 樓會議室

會議參與者：曾冠球教授、方凱弘教授、李慧銘科長、陳嘉雯股長、鄧純芳（臺北市政府研考會）

曾冠球教授：

1. 今天請教育局代表，分享推動幼托整合的過程及相關經驗。

李慧銘科長：

1. 人民長期以來對於托兒跟幼稚園的界線分不清楚，管理機關和適用法律也不一樣，中央的整合目的就是一致的法令、管理機關、受託對象一制化。托兒所是站在社會福利的角度來設立的，整個的設施設備並不像教育體系的學校組織，在人員配制、保育內容、教育內容都有差別。托兒所以保育為主，從社會福利角度，幫助雙薪家庭或弱勢的家庭，幼稚園則以教學為主；托兒所的是叫保育員，長期是高中的幼保科系或專科、大學，現在大學已經有幼保系；幼稚園的教師全都是師培機構畢業，在教育方面，幼稚園的確比較專業一點。幼托整合之後，師資結構就發生變化了，所以同意幼保系畢業的人跟幼教系的人，一同在幼幼班的變成幼兒員裡面一塊來上班。教育部為了推廣政策也有補助款，但補助款不是長期之計。社會局幼托整合把托兒所的業務移出來以後，人力並沒有隨著整個業務的勻撥來配合，正式的人力只移了 2 個過來。

一、移撥業務過程中教育局與社會局的互動

李慧銘科長：

1. 我們副市長來召開跨局處的相關會議，也找主計處的人來談，但是社會局堅持婦幼科也有龐大業務，現在婦幼也在做祝你好孕，所以也需要很多人力來支應，事實上他們的臨時人力有四、五十個，但婦幼科的正式科員有六、七個，婦幼科把 450 幾托兒所移給我們，基本上托兒所業務就算沒有了。今年一月一日開始，一下子龐大的托兒所業務都移來給教育局，改制以後幼兒園依照幼兒教育及照顧法，在今年法規是非常混亂，因為我們不能一直行政命令要求某某幼兒園幾月幾號要來改制，因為這是業者的權益。當然他不改制，明年就屬於未立案，今年業務上就非常混亂，目前到上個禮拜已經達到快九成了。

2. 教育局也趁著這個機會進行組織修編，市政府也同意教育局從八月一日開始，幼教科就增加 6 個人員，這其中竟然包含社會局過來的二人，所以實際上只增加四個人員，在業務上多少有分攤出去一些。母法有規定各縣市政府要訂定一些子法的，台北市是八個子法，必須從無到有，目前我們都訂了，也都送到法規會去審議，我們的法令都提到自治法規位階，因為自治法規可以對人民的權利義務可以有所保障。
3. 在整個組織方面，我們會對於改變執法的管理都做一些處理，在人力方面八月之前是不夠的，八月之後多了四個人力那當然有舒緩一些。教育部也訂了很多輔助，例如說五歲免學費，最後落實還是回歸到地方政府辦理。五歲的話就是兩萬兩千多，在審查上就要花時間去核對他的資料齊備與否。今年教育局跟教育部也都爲了配合幼托整合，充實這些連鎖的教學設備，補助款會給這些園所，這些都是屬於瑣碎的事務。教育局還需要配合長官指示，蠻多人力到外面去查核私立園所是否漲價。托兒所當年立案很快，因爲不需要戶外面積，所以台北市 77%都是 90 人以下的托兒所，管理起來都是小型托兒所居多。變成幼兒園以後，教育局有很多法令也要跟著修改，教育局本身又有幼稚園，所以教育局的原有法規也要去修訂。現在影響最大就是整體保險，是自治條例的內容，所以我們針對整體保險這部分就先不修訂，先用依循舊的辦法。幼兒園的團體保險辦法也是母法規定的，母法要求縣市政府要訂這個辦法，台北市有先訂一個學生的團體保險，基本上是針對國小學生以上，公私立幼稚園、托兒所準用之，該保障的其實都有。

二、幼托整合對各方利害關係人權益的影響

李慧銘科長：

1. 今年 1/1 才實施新的法令，去年好像 6 月底總統才公布實施，那公布以後還沒有施行，教育局的法規修整速度有配合中央。地方自己再修正法規的困難度不大，因爲中央法規很明白的是幼兒園，那教育局有很多法規都是訂幼稚園法，只有名稱上的修訂，權利義務上的修訂應該影響不大。新訂子法的時候都是新的東西，所以同仁需要一段時間摸索。
2. 影響當然會有。例如教保服務的爭議，小朋友在幼兒園，一些權益受到損害，依照母法規定，政府要成立一個類似教師申訴委員會來處理這些糾紛，可是相關子法還沒完全通過；今年有幼兒園收費爭議或疑似管教不當爭議，我們就循行政系統去處理，例如派督學或同仁到現場去調查。未來有了評議委員會，我們會找專家學者、業者代表、教授等各界人士來開會，針對人民陳情的案子來調解。再來就是主管機關是社會或教育，還有疑義，社會局已經在 1/1 把人員跟業務都移轉，所以不會再管這一部分，現在跟幼兒園有關的就是屬於社會福利的部分；例如婦幼科有一些危機家庭，還有弱勢家庭的補助，教育局只有對弱勢家庭五成補助，但是社會局對於危機家庭、弱勢家庭

有包含學費、月費的補助，所以我們已經跟社會局取得溝通，教育局只補助午餐費跟點心費，其他學費、月費就由社會局去補助。教育體系長期以來只補助弱勢家庭午餐費跟點心費，因為國中國小學雜費是免費的，但是幼兒園不是義務教育，所以社會局就補助學雜費跟月費。

研考會：

1. 申請補助的行政流程在幼兒園成立之後會有一些調整，在市政府內部分工現在也已經講好，在後端作業上，就直接跟業者交涉來，不要去跟家長收件。要看中央政策改變會不會造成地方政府在行政流程上的改變，雖然不會造成民眾損失，但是他會覺得為何要改？如果我們後端能夠處理完，就比較不會有問題。
2. 現在社會局移撥業務過來，還有帶有一些中央的預算，第三年以後就沒有了，之後怎麼辦？

李慧銘科長：

1. 現在的問題是補助學費受到家長關注。因為要核對才能核銷，所以上學期就有家長抱怨比較久才能拿到。我們這學期已經改變流程，找一批教保員審查業者從家長處得到的送件，教保員審查沒問題就直接撥款，減少作業流程，也避免又被市民投訴。我們對於人力不足的因應措施，就是找一些校長來到局裡行政實習，可以增加以後擔任校長對於行政業務的熟悉度，在人力上也可以舒緩。
2. 幼托整合以後托兒所是要增加成本的，第一個，只要收五歲的小孩子，就要聘教師，以前托兒所是不需要的，教授一定要有教師證，待遇比較高；以前托兒所所長是可以兼教保員的，改制為幼兒園以後園長不能兼教師，又要多聘一個人，所以成本是增加的。以前設立托兒所的場地要求是很寬鬆，幼兒園是非常嚴格，台北市因為寸土寸金，要設立一個幼兒園非常困難的，所以再調整台北市立案面積每人 4（全國是 5.5）。
3. 當初立法是希望達成近便，就是讓家長能夠在住家附近就能容易找到托兒所。不過近便和優質的目標就不一樣，托兒所變成幼兒園，不是那麼簡單，不是投入師資就會變很優質。
4. 我們不能讓現有的園所輕易退場，但是政策的理想多於現實，那就努力去達成理想，所以我們編列很多補助款的預算，例如補助私立幼兒園改制就編了 3000 多萬，對於公立幼稚園，也要增強教學設備，編了三千多萬。還有就是現在雙薪家庭很多，經濟也不景氣，我們現在是想是否能在四歲再給補助 5000 或 10000，這樣一年預算約兩億。因為以前托兒所的收費跟幼稚園差很多，社會局主管的托兒所收費是沒有標準的，現在我們發現貴族的托兒所一學期都 12 萬，一個月補助有錢的家長 5000 塊，也許他還無感。
5. 因為當年他設計是說這是一個教育政策，就不應該排富。我們不能只是讓中

央滿足，還是要有新點子讓市民有感，要讓市民知道幼兒園不是只受保育而已，是有很好的教育功能的學習環境。

6. 我們局長看公托，覺得教學設備非常老舊，整個場地都不像教育場所。現在國小因為少子化，也許可以挪出比較大的空間，可以把這個區域的公托移到就近的國小去，還是獨立在國小裡面。
7. 公幼的部份目前沒辦法往下延伸，因為一定要國小有空餘教室才有辦法增班，所以在市區就盡量找有減班空間的學校，未來四年內我們一定會每一所學校增加一班，至少要讓市民看到幼托整合之後，還是會往下收。市民知道幼托整合是收兩歲到六歲，可是市民不會想到學校有沒有空間，只會覺得新的公立幼兒園為何不收兩歲的？教育部的政策也是要先滿足五歲的，再逐步向下滿足，112 年的時候少子化會非常嚴重，那個時候應該就會有空間了。
8. 今年 8/1 公托改制，我們希望不要變動太大，所以收費狀況都維持原有，等到明年以後當然就回歸到教育部跟教育局體系的規定。第一個，還是維持學年學期制，但是有暑假，就是繼續保育，收費還是維持原有的，盡量不要讓家長誤認為說公托改制成幼兒園以後就受到質疑。唯一不同的是以前在公托每天繳費，明年會用月繳方式處理。
9. 現在教育部也知道這個問題，所以也是期待公托改制的幼兒園，在七、八月份沒有所謂的寒暑假，現在問題癥結是在課後留人時段，由原本 5:30-6:30 改成 4:30-6:30，就由家長所繳的費用來支付，不然到時候中央經費沒著落，那教師和教保員的支出跟誰要？另外，本來在我們婦幼是不能一天的，一個月或一學期的收學生，為了因應公托的期限，只要家長提前明確告知要多久，公托都同意臨時收。
10. 為了配合幼托整合改制，我們把公托的學費降下，但是家長對降價是無感的，但是對臨拖就有感，因為本來 5:30-6:30 是 50 塊，現在到 6:30 又加 70 塊，本來 4:30-5:30 是不用繳錢的，等到明年的話要繳錢了。
11. 這半年來就是臨托、公托的問題，其他都還好。8/1 改制前社會局的受托人數是依照場地大小，假設原先社會局核定某公托 160 人，經過幼托整合之後，新母法規定，只能收 150 人，每班只能有 30 個人；可是之前社會局依照教室大小是配 40 個，另外一個教室比較小只配 25 個人，超收要罰所長，那怎麼辦？爲了要解決超額的 10 個，只好請家長自願轉校，讓轉校的選讀，都不走的也沒辦法。原本超額學生的家長可以選擇那些明星小學。現在就把四歲五歲混齡，因為四歲有缺額，所以多的三四個人就在四歲那班，一班 30 個人就沒有所謂的超額。
12. 最大 12 個公托裡面的約僱人員，依照法令規定要解雇，後來留了 60%。家長認為我孩子的老師好好的，爲什麼要離職？本來市長裁示要全數解雇，是後來去爭取才說留 60%，所以教育部只好妥協。現在留下 60%以後是否還要解雇？因為他們是約聘僱，教育局的立場是希望能夠有穩定的、專業的人力進去新的幼兒園，母法規定 5 歲大班一定要配教師，婦幼中班要不要配教

師？配教師是增加市政的財力負擔，可是目前那邊教保員工作全部都是約僱，以後是否每年都要繼續約僱下去？約僱的保育員是一年一簽，沒有退休金的。

13. 現在教育局的問題可能就是行政人力，我們就看到今年年底這部分業務量的比例多高，看看明年約僱人力有沒有辦法補進來，如果沒有，當然就是目前的人力繼續做。

鄧純芳：

1. 在幼教法跟幼兒園設立的一些規定，對於師資跟設施設備、環境，其實是比較理想化，其實在改制過程中，只要以前是幼稚園跟托兒所，基於信賴保護，現在就全部改成幼兒園，所以其實設施、設備、師資等，並不是那樣理想。但是台北市應該在明年之後會朝向打造優質幼兒園的方向，不只是近便而已。希望可以輔導原本由托兒所、幼稚園改制的幼兒園，或是去創造一個新的幼兒園。
2. 對民眾他們來講，最重要就是學費是否夠便宜，想讀的幼兒園是否能進去，所以市民對於幼托整合的內容其實並沒有那麼大的疑問；比較多問題的是園所，他們對於改制、行政程序比較不了解，尤其是托兒所需要跟社會局、教育局溝通，我會盡量多辦幾場說明會去跟園所溝通，我們的承辦人平常會用電話直接聯絡園所，也占掉行政人力的成本。
3. 婦幼的那套計費方式如果套用在目前的幼兒園，平均費用是降低的，雖然起始計算的時間是往前一個小時，但是如果一樣都留到 6:30，費用會少 40、50 塊。
4. 臺北市的的子法或教育部的規定其實都還蠻明確的，今年是改制期間所以會比較亂，明年應該就會慢慢穩定，改制後的幼兒園會隨著市場機制，在少子化的過程中，部分私托可能就會慢慢退出市場。

三、教育局與社會局的差異

曾冠球教授：

1. 一開始跟社會局協調的過程中，有沒有覺得什麼是在雙邊的專業認知上，有很難溝通的障礙？

李慧銘科長：

1. 社會局認為他們的業務也很多，所以人力不願意釋放出來，所以我們才會發生人力不夠的問題，他們曾經調了兩個臨時人力給我們，兩個人都做兩個月就離職了，原來又回到婦幼科去做他們的臨時人力。所以組織文化真是會有差異性。他們都是社工體系畢業的，那我們幾乎都是教育體系畢業的居多。
2. 差異就是兩邊法規的適應度不一樣，轉移過來的人一定要跟教育局夥伴重新

認識，又加上不熟教育局的業務，只懂托兒所業務。他們長期以來都在幼兒、社會的領域。是站在社會福利的角度。

鄧純芳：

1. 因為以前在社會局管轄的時候也是這樣，公托只要有轉介的就會收，只要能力所及就會收，這是比較關懷弱勢的出發點。如果今天公托已經額滿的狀況，如果有個弱勢的小朋友要進去，園長還是會願意接受，即使是已經違法，可是就教育行政機關的角度，這已經超收。

附錄七、因應行政院組改行政法人專題會議紀錄

會議日期：2012/11/6

會議地點：臺北市政府研考會 11 樓

會議參與者：施能傑教授、陳朝建教授、廖珮芝（臺北市政府人事處）、呂宜玲（臺北市政府文化局）、郭瓊華（臺北市政府文化局）、陳麗婷（臺北市政府衛生局）、王珠桂（臺北市政府衛生局）、陳種億（臺北市政府衛生局）、黃遵誠（聯合醫院）、朱麗美（聯合醫院）、陳慧嬪（聯合醫院）、曾慧珍（國立中正文化中心）

曾慧珍主任：

1. 行政法人前真的就是很完全的一個公部門組織模式，每年有多少預算就做多少事情，然後到年底的時候就開始看哪些預算沒有用完趕快把它用完，免得人家說可能績效上會有一些考慮的地方。但是行政法人後覺得它的績效比較能夠去表現的部分，因為我們現在幾乎每年是依照整個就是說...我們大概在年初就會提下一個年度的工作計畫，那會先提給政府一個三年的中程計畫，然後每年就是會提下一年度的，大概年初會提，我們比行政機關更早，行政法人大概六月前就要提下半年的工作計畫，還有績效評鑑指標。
2. 其實在法人前跟法人後最大不同我覺得是那個績效的部份，因為你都必須一直追求那個績效的部份，必須達到這些績效，因為預算一直減少，但是你從收入還是必須一定的比例。
3. 如果十一月底預算通過之後他一定會告訴我們預算多少，我們得趕快去改我們的工作計畫，趕快再改我們的績效指標，然後送到監督機關去，所以一定會在十二月之前完成。所以那都是時間跟效率的部份，我覺得是比法人前提昇。當初其實是自己先由內部去成立一個行政法人改制的委員會，那剛剛我說的工作分析跟人力盤點的部份，是我們自己內部人事這邊。
4. 但是真的就是首長帶著我們做，等於說首長要有魄力，你各部門當然也會反抗，你也可以寫工作日誌...，但是這一塊還是主管帶著大家...就是我們是內部先做，然後內部做到一定程度就是說在這個已經決定轉制的時候你是不是可以留任單位，我們還有一個人力顧問進來幫我們，他就是我們當初已經執行好了一個範疇在那邊，然後讓人力資源顧問這個第三者來跟我們確定說這樣是對的，確實這個部門不要多少人。
5. 其實我們也會一直被監督機關要求精簡員額，還有就是說我們表演藝術文化的人才其實不太容易從公務人員的部份去進用，所以就會變成說其實我們整個文化中心當初大概兩百...我們編制大概都是兩百多人左右，但是公務人員聘用大概都...就是正式有公務職等的、有敘等的，大概一直維持在 40~50 個人左右而已。

6. 當初的背景是因為你都沒有辦法去進用一些比較有表演藝術專長的人，所以我們才會想要說在行政法人化可以，剛剛講是財務的改變，另外一個就是人事部份的改變。
7. 為什麼大家要做行政法人？因為當你監督機關你還有審計、監察，因為沒有獎金依據，你績效獎金不是只有行政法人法下面人事管理規章下面績效獎金制度而已，而是你要有一個法源依據。
8. 如果要行政法人，就只要行政法人的一個籌備委員會，這個部份都可以委員會的方式來進行，就是一個第三者，不是在聯醫裡面，而是一個第三者很公正的單位來做這樣的分析、或是做一個核定的方式或是協助的部份，那我們當初是真的沒有人協助我們，所以我們自己從外面找而且那個管理顧問他不瞭解我們的工作程序，還是我去告訴他的。
9. 如果是這樣的第三者的立場來做這樣的分析，對他們來講就是...應該說讓員工或是整個組織，可以知道說有一個公正的第三者來做評估，而不是聯醫自己的人事或聯醫自己的主管，因為他會覺得說是主管自己私人的意見或是人事這邊爲了要減少員額，或是說個人一個偏頗的想法，而是一個第三者公正的部份大家要來做一個決定，所以那時候是我們真的是自己沒有辦法去想的部份，因為我們那時候就是靠一些私立外面的部份、公司的部份來做協助這樣子。

施能傑教授：

1. 整個行政法人基本上監督機關跟法人的關係，所以他的經驗...教育部作爲監督機關，怎麼看待他，任何一個面移轉，那個監督機關要怎麼做？法律沒有說監督機關非要怎麼做不可，所以回到監督機關要怎麼樣去處理，譬如說如果市政府要去處理這一塊事情，監督機關就會回到...如果醫院就變成衛生局，如果是那個東西就會變成文化局，你要怎麼去看他們送，包括剛剛談很多 HRM 的東西，其實監督機關來決定的，沒有一套一定的標準。
2. 如果真的有要走法人化千萬不要先繞到那個營利機關，那絕對是一個最笨的作法，那這樣轉過來幾乎是很難轉！文化部有很大一部份就是他轉不過來，因爲只要他進去是用公務的人進去，幾乎是人多的時候就轉不回來了，所以比較好的方式像衛武營，他一開始就完全要走那個行政法人。
3. 我們以前在行政一直告訴那個推的單位說，像我知道職務上我都知道說沒人沒錢我就推法人，但我經常跟他們這樣講說推法人的目的不是爲了節省經費，因爲你如果不推法人，那個機關本來就設置在那裡，那你還在那編預算給他，那你直營公共業務你不要以淺的角度要節省。

陳朝建教授：

1. 整個行政法人的工程之所以會啓動，是因為我們在進行政府再造，那政府再造有很多種面向的談法，比如說有一種面向是去談人力再造、去談流程再

造、去談法制再造，那另外一種面向的談法是機關組織的一個整併以及四化策略、甚至是五化策略。那四化策略就是指去任務化、民營化或者是委外化、第三個就是地方化、第四個就是行政法人化，那如果談五化策略的話，第五個其實是公務機關化。

2. 一個組織體它之所以能夠行政法人化，或是轉型成其他的組織體，基本上它的前提必須是我們現行中央行政機關組織基準法底下所謂機構的概念，只有機構才有機會轉型為行政法人，那非屬中央行政機關組織基準法下的機構，或者是在地方非屬類推適用中央行政機關組織基準法所講的那個機構，是不可能轉型為行政法人。
3. 無論依照民法、或是我們行政法人法的規定，都採「法人法律創設主義」，那這個法人法律創設主義如果表現在我們台北市的話，就是我們台北市如果要成立行政法人，除了要有中央行政法人法已經有了，有行政法人法做依據之外，我們一定要有自己的自治條例，所以第一關當然我們面對的挑戰就是要擬出一個自治條例接受議會的檢視。
4. 第二個這個衍生出來的問題是，機構才有資格、才有機會、才有那個可能性轉型為行政法人，那機構如果要轉型為行政法人，原則上也必須限於低度的公權力行使的組織體才有辦法。
5. 第一類叫文教型或者叫研究型的機構，它比較有機會轉型為行政法人；第二大類叫做展覽型的機構，那展覽型的機構在台北市來講就比較多。
6. 第三個就是我們來看看是不是還有其他的可能，比如說營利型的或民俗型的機構有機會轉型為行政法人？這個未必，所謂的未必就是說其實要看狀況。
7. 只有低密度的公權力的行使組織體，包括文教型、或是研究型這是第一類，或者是第二類叫做展覽型最有可能成為行政法人，那第三大類像營利型、民俗性這些可能還要做一個思考。
8. 第三個衍生出來的問題就是「人、權、錢」還有監督密度的一個問題，那「人、權、錢」就是說它的人事是自主的，權限也是自主的，財政、財務也是自主的。
9. 現有的地方制度法第 48 條、地方制度法第 49 條那個規定要趨於明確，那個所謂的趨於明確就是其實我們現在地方制度法它已經做了一個規範，就是議會它在質詢的時候，它質詢的對象只能質詢地方的機關首長或單位主管，這個已經有了，那以後行政法人可不可以成為質詢的對象？如果照現有的地方制度法，我跟大家保證還是算監督的對象，可是那個我所謂的 48 條、49 條要做修正是它應該要改列在其他相關的社會人事那一類，為什麼是在那一類呢？因為行政法人已經是獨立於國家、地方自治團體以外的另外一類的行政主體，所以它比較逼近所謂的非屬議會直接監督對象，而類似於社會相關人事那一類的人事。
10. 台北市做行政法人的工程目前有沒有必要性？就日本的經驗來看，第一個必要性是看組織體需不需要創意，因為日本它假定假如某一個組織體他是由永

業文官來出任，那他不需要太多的創意，因為我已經獲得終身職的保障了，意思就是說如果那個組織體它需要很多的創意，像國立中正文化中心是符合這樣子的一個特質，它適合，那像聯合醫院他是不是需要符合很多的創意？我所謂的創意是說文化需要很多的創意去挹注，那它適合…在急迫性上是適切的，那聯合醫院是不是需要那麼多的創意，基本上我打算問它。

11. 第二個優先考量的指標是我們有沒有面臨到那樣的財政壓力，還有員額管控的壓力？
12. 我們台北市是五都裡頭最優渥的，別人是 13800 我們是 15400，我們可以擁有的員額數就比其他四都來的多了，那就員額的壓力來講我們似乎還沒有面臨那麼大的一個壓力。
13. 台北市是可以優先規劃行政法人，但是在必要性跟即時性上，講真的就現有台北市的狀況來講，除非是基於創意那樣的一個想法，否則某個組織推動為行政法人他的必要性跟即時性真的是有待商榷。
14. 關鍵點在於像台北市是首都講是用創意做思考點，這個時候來做是可以，那配套法令中央的配套大概現有的法令是完備的，因為我們已經有行政法人法，那回到地方…台北市的相關第一個需要修改的就是台北市政府組織自治條例，他一定要加一條我們要設什麼行政法人，可能在第某幾條之一加註這個，那另以自治條例訂之，所以接著還要有一個自治…還有一個行政法人，就是台北市某某某行政法人這個自治條例。
15. 董事會制就等於是獨立董事去組成，理事會制可能會有機關代表，我們的市府的監控密度就高！那這樣議會原則上接受度是很高的，因為他會讓議會的監督密度一開始不會掉落太多，第二個是他有機會理事會制，董事會、理事會像央行，我們現在的央行其實就是採理事會制，所以央行有很多的機關代表在裡頭，所以央行現在的獨立性其實是不夠的。
16. 自治條例的效力還是在中央的函之上，這載明地方制度法第三十條，所以地方制度法第三十條大概是這樣，除非他們三年評估是寫在母法是行政法人法，因為沒有寫在母法，他算是等於是中央對我們各…五都十七縣的一個行政指導，在地方自治團體來講，是一個獎勵、建議、勸告。
17. 以聯醫來說他現在的地位叫做機構，公營事業機構，那未來有兩條路可以走，一條是「行政法人」是一條，以現有的狀況來看比較接近是屬於往行政法人的理事會制的方向，就是那個基礎在。另外一條路是「公營事業」，那這一條路未必是理想，因為他有更多的那個非公益性。那兩條路中間其實還有一條，就是我們國內比較少談的「公法上的財團法人」，機構其實也可以轉型成公法上的財團法人。
18. 聯醫跟文化局底下的要設這些中心比較不一樣？就那個屬性來講他比較適合走行政法人跟營利事業法人之外，中間的第三條路就叫公法上的財團法人，你可以想像他就變成是一個財團法人長庚醫院那個總院底下全台灣各地…用那個概念去想，他比較適合用這個方式來做。

19. 只要我們台北市願意做就可以做，就是台北市只要有自治條例，就是台北市的財團法人自治條例，就台北市財團法人聯合醫院的自治條例就可以做，那做了之後就是只要到中央去備查，我們就可以實施向法院登記，我們就可以實施，向法院登記並請中央備查這是一說。
20. 第二說是現在實務界上法務部唬人的，法務部唬人的這一說是因為我們中央沒有財團法人法，所以很抱歉你們依法不能成立，其實他騙你，因為依照民法 25 條、26 條廣用民法就可以成立了，而且我們其實還有一個前例可尋就是中華經濟研究院，他也是一個公法上的財團法人。
21. 臺北市立聯合醫院算不算是一個機構？基本上算。機構如果要轉型為其他的法定組織的話，有兩種方式，一種方式是依公法轉型為公法人，那這個我們叫做「公法上的營造物法人」，簡稱為「行政法人」，那另外一種是醫師法轉型為營利事業的這個法人也是在國家叫做國營事業，在我們台北市叫市營事業。
22. 如果現在要轉型為所謂的行政法人的時候，它接下來會面臨的選擇就是它要用什麼樣的一個組織體制的模式呈現？到底是董事會制還是理事會制？這兩種型態它不太一樣，是董事會制他的獨立性其實是比較高的，因為理事會制會比較明顯的機關代表他的那個獨立性會比較低，意思就是說如果它採董事會制的話，那組織母體台北市的代表機關對他的監督密度就會再下降一些，那如果是理事會制的話，監督密度比較高的。
23. 聯合醫院這個如果要改制為行政法人是有這個可能性，只是這個可能性有沒有比營利事業法人來得適切，這個會引起討論的，因為就它的本質而言或許這個維持現狀或許是改制為營利事業法人恐怕會比改制為行政法人來的理想，這是就本質論。

人事處：

1. 行政法人的部份我們有建議他說以後應該先去預估以後的營運模式到底是要做到怎麼樣？然後你的年度目標你要達成績效是怎樣...去估你要的人事的部份再來跟我們談，因為應該政府機關做的部份因為他們要的人力真的不是公務人員可以做到的，政府機關反而做到一個監督管控的角色，那你實際上去執行的有可能都會走到外包或聘用。

洪副院長：

1. 我們那時候在負責接收省立醫院然後做署立醫院的時候，碰到最大的問題就是說他成長必須要有員額，署立醫院的業績還不是算很好，像榮民總醫院他是最早把他改成醫療基金制，就是說他完全以前是基金制，後來他完全是醫療基金制的情況下，他們就開始思考說我業績成長這麼多。不再只有照顧榮民、全民健保完了以後老百姓就跑到這來看，怎麼辦？沒辦法這麼多人，就會同人事總處那時候還有主計處等等想法。

2. 聯合醫院就是說那個時候市政府的整個想法，雖然地制法裡面醫院的員額在地方的員額裡面，不過那時候的想法就是跟著這個一起的想法就是跟剛剛所謂司法文化的一路上走來說，那既然公立醫院必須要存在，那他還是半軌性任務。
3. 我們已經是醫療性基金，那我們的員額其實現狀這樣子，那目前也有一個不管是理事會制或是董事會制，事實上我們已經在當時十年前 prepare 他成立醫療基金這樣的性質，那現在性質裡面包括人事、主計、財政、研考、資訊這個機關副首長之代表，然後在找外面的專門經營醫院。
4. 我們國內現在醫療機構不到五百家，四百多家裡面他的三分之二是民營的，那公立的大概三分之一，你其實在所有的競爭、人才的競爭，你現在健保...全部都來自健保，大家每一家醫院大概 85~90%的營運收入都來自國家的健保，那這樣的情況下你要跟他競爭，那我還在署裡面主管這個的時候，全國還有將近八百家的醫院，現在、今天他已經剩四百多家，或者法人要做一定要含行使公益，因為這是一個限制。

附錄八、因應行政院組改委外專題會議紀錄

會議名稱：因應行政院組改委外專題

會議日期：101/11/13

會議地點：臺北市研考會 11 樓會議室

會議參與者：方凱弘教授、曾冠球教授、研考會林德芳企劃師、陳麗美（臺北市政府人事處）、謝千慧（臺北市政府文化局）、簡志揚（臺北市政府文化局）、潘冠男（臺北市政府主計處）、溫雅妮（臺北市政府財政局）、吳袁霖（臺北市政府財政局）、謝素華（臺北市政府財政局）、吳玉玲（臺北市政府社會局）、仇禹軒（臺北市政府體育局）

一、體育局（運動中心）的委外經驗

研考會：

1. 推動委外過程，在 OT、ROT 的選擇，跟可能獨厚某廠商，因為廠商可能有經驗，知道如何容易得標，這是一個政府執行上的挑戰，避免被外界質疑。體育局的經驗很有趣，不過當時規劃運動中心，是否預先料想到？
2. 曾經參與萬華運動中心的規劃，發現我們設計蓋出來的東西，不見得是廠商想要的，他會因為自己的需求去作做一點調整。調整的過程也需要我們同意，不完全雙方的意見會有落差。自來水處的自來水園區二期也有一個健身中心是委外，初期建設完成後，可能還是不夠完整。其實委外過程中這些技術性問題沒辦法處理，後面會花更多錢，而且還跟當初原始目的不一樣。在體育中心，體育局有沒有遇到困境？如何解決？
3. 從體育局的經驗，那時候被賦予的就是市府政策決定中心一定要委外。因為體育局自身人力不足。問一下人事處，委外的動機除了人力資源問題之外，是否還有其他考量，並且要求廠商遵守？
4. 有時候場館評鑑或委外經營，其實涉及很多執行上問題，在人力上市政府無法提供一個服務的時候，相較之下一個場館以廠商經營的能量，與全部由公務人員來做，中間差距是相當大的，包括預算需求及人力。我們常常講說公部門人力有限，私部門人力、物力無限。主計處可以從預算的角度談一下委外是不是真的能夠省錢？
5. 在新聞上，議會質詢認為市府人事成本還是很多，說市府辦了很多活動，既有業務都委外，為何人力沒有精簡？可是他沒有想到委外業務是因為場館興建或新設業務，跟傳統核心、基本的業務、既有法定業務不一樣。機關委外其實就意味著，未來會有新的場館或者是新的業務委外的時候，政府要講得很清楚，這不是與公務體系毫不相干。其次是如果要用既有公務體系的人力去經營，人力增加的人會相當可觀。

體育局：

1. 運動中心從 92 年開始，第一座在中山就是委外，那到今年剛好十二個行政區輪完一遍。中山重新整建之後面臨到一些困難點。首先是 OT 跟 ROT 的爭議，在當初沒有選 ROT 造成現在最近議會議員一直關切說市府花這些經費是不是有圖利廠商之嫌。另外一點就是運動中心總共 12 間，現在有 6 間是被救國團標下，也有質疑是不是圖利特定廠商。如果我們再繼續往 ROT 的方向勢必會造成更獨占跟寡占的趨勢。委外、計畫委外會面臨到權力釋放的密度，公辦民營的機構，有時候廠商會抱怨既然是公辦民營，政府還是招得蠻緊的。中間的拿捏也是在評定機制會再做探討。
2. 這次中山可能是因為重新整修，這一次市府投入下去的整修金額大概有七千萬，外面質疑有這麼多東西需要修繕嗎？既然是 OT 的話，契約上面是不是可以請得標的廠商可以做維修、整建的部分？市府認為是房東，應該先把房子整修好給房客來住；但議員認為這 OT 案應該由各家廠商需要去做相關的整修費。
3. 萬華運動中心，當初設置地點不是在太熱鬧的地方，所以廠商希望明年可以做一些大的燈飾，標示萬華運動中心，來做這個廣告宣傳。每個運動中心都有優、缺點。這就是政府委外的作用，就是需要廠商來幫我們經營管理。沒辦法做到百分之百照未來得標廠商的意識去完成這個建築，可能是需要再重新協調。

人事處：

1. 行政院一直要求四化，包括委外化及地方化，公務人力的第五化也是一個可以思考的方向。或許透過民間經營，讓這些經營更有成效，更有效率。不侷限只有公務人員能經營，透過民間參與、共同參與讓這些服務能夠經營得更好。

主計處：

1. 以前被議會質疑，調查過很多委外事項，為什麼這可以委外？為什麼這項目的預算沒有下降？其實委外的定義很多。委外必須先定義清楚，尤其是核心業務的委外，到底委外跟政府自有人力之間的相關程度如何。譬如說新增業務採取委外，這個問題就比較好說，可是如果是既有業務委外反而造成人力問題，就必須針對委外跟人力、經費之間的問題，提出一個說法。

曾冠球教授：

1. 體育局當初為何會選擇 OT？
2. 針對權力釋放的密度，請廠商來維修這部分，一開始在合約內容有無講清楚？

體育局：

1. 當初經過委外評估、財務試算之後，ROT 以中正為例，權利金部分會到一億左右，造成承標廠商的門檻很高，能投標的廠商家數會只剩一兩家。我們很希望可以走 ROT，因為這樣可以切得很乾淨，你們要來標的話就把它修好，我們政府也不用多出經費，社會觀感也好，可是經過財務試算之後，會造成招商困難，所以後來我們只好退而求其次選擇 OT。現在北投部分正在討論是不是有彈性空間，譬如 ROT 可以先修繕某一部分，以降低門檻的金額。
2. 合約有規範。中山運動中心這次的合約廠商五年一約，它必須要投資四千萬，在第一年就要投入大概三千五百五十萬，市府這邊大概目前為止會有六千多萬。
3. 其實這邊只要約定好之後，遇到相關的修繕，因為廠商每年都有固定的投資金額，基本上市府都不會處理，最後都請廠商負責。

研考會：

1. 有時市府被質疑，其實是片段的質詢。第一個規格固定，通常可以符合市場需求，廠商可能自己還要再多做一些改善，改善過程當中會跟我們保持聯繫；第二個在聯繫過程，這是種默契，如果所有經營細節都需要白紙黑字去訂，真的會寫不完。

二、財政局（臺北小巨蛋）的委外經驗

財政局：

1. 財政局有一個場館就是小巨蛋，以前歸體育處、現在的體育局主管。以前體育局是委託東森巨蛋公司經營管理，後來因為一些問題，市政府強制接管小巨蛋。財政局實際上經營一年之後，就委託給文化基金會，再過一年就指定由捷運公司經營。指定捷運公司經營最主要的原因是因為他們有機電維護的人才，就算機電維護外包，檢查的人還是要懂機電，才能去執行機電維護外包的合約。關於人力精簡方面，捷運公司在小巨蛋的人力大概有 60 到 70 人，財政局目前編制人力大約兩百人左右，所以交給捷運公司做可以節省很多人力。如果機電維護不好，場館的耐用年限會縮短，可是機電重製是市政府要出資，東森巨蛋自然沒有誘因去維護機電，所以後來就指定捷運公司管理小巨蛋。
2. 以前的主管機關是體育局，我們財政局也是被市府指定接的。我們有定一個小巨蛋接管辦法，委託經營原則上要公開招標，所以我們有定一個法源依據，在法令上是沒有問題的。

研考會：

1. 財政局的代表提到兩個蠻關鍵的重點：有些核心技術，如果沒有誘因，廠商會擺爛，然而在契約上也很難去規範。這時候為什麼不是財政局自己來找廠商，而是市政府來指定捷運公司經營？

三、文化局的委外（NPO）經驗

研考會：

1. 文化局現在有館設委外，可以提供實際上的操作經驗，第二個可以談未來的北藝、北流，將要採取什麼方式辦理？
2. 文化局下屬 22 間場館，原本都是新的場館，還是原本有部門的組織設置？
3. 既有的、有公務人員配置的這些館設，有沒有想說要比照這樣的方式去委外？
4. 用光譜來講，一端是提供館設完全讓民間自己做，中間是給廠商一點政府的期待，另一端則是完全由市政府自己處理。文化局目前大概在哪个位置？有沒有考量往某個方向移動？北藝跟北流，還不知道會採取什麼方式？說不定文化局也會走行政法人的途徑。

曾冠球教授：

1. 文化局提到的專案辦公室或管所交流，這些工作花費多少人力？多少時間處理對 NPO 的教育訓練？
2. 專案辦公室跟文化局本身的角色差異為何？

文化局：

1. 北藝跟北流之後會怎麼委外還沒有確定。目前文化局有委外的館所也是依據不同的法源依據，因為各館所的區位、大小、場所特性都不一樣。在委外前文化局也希望他能肩負起文化資源的品質，要跟地區互動、得到社區居民的認同，除了扮演博物館，也要扮演地方文化館的角色。很多廠商接到委外案，一開始營運目標可能是朝著自身專長的方向，但我們會給他政府預期的目標。在招標委外的時候，要先將營運目標溝通清楚，這中間的溝通磨合蠻重要。
2. 文化局大部分的場所都是閒置空間，然後去活化、委託經營，以第一個館所市長官邸來講，自從市長撤離之後，那個地方就閒置著，交給文化局營運，會考慮到底要怎麼樣活化這個地方，民眾會怎樣的期待，閒置空間都算是一個新增業務。
3. 一些自營的館設在推動業務上，還是有一些館設自有其任務。就目前委外館所而言，則是有其性質、特性，兼顧發揮一些重要性，但是如果推動既有的文化活動，還是由自營館所來作比較合適。
4. 專案辦公室其實是透過招標委外，五個人負責，二十二萬的經費用在行政輔

導跟培訓課程，與各管所跟公部門的溝通上還是回歸到公務人員本身，局裡每一個承辦人都負責一處管所，也大概占了將近二十人左右的人力。

5. 局裡比較偏向行政輔導，專案辦公室主要負責指導管所的經營管理，針對整體的考量，然後去幫廠商經營的館所去做一整套的規劃跟設計，而且也不處理課訴的問題。文化局大部分的場館沒有收費的問題，民眾進入一個不用收費的場所，會提出的問題就相對少一些。當民眾認為他要在使用公家場館上爭取權益時，我們也需要協助廠商去解決這樣的問題。

四、社會局的委外（非營利組織）經驗

社會局：

1. 目前還是以社會福利服務委外為主。機關委外還在進行中，要再重新確定。我們大致上是福利法規的接收，承接團體是非營利組織，我們的委外書應該是最多的。也許團體來承接的時候，它的能力不是那麼好，所以需要很多教育訓練，包括評鑑，來扶持團體。非營利組織的特性，與營利單位又不太一樣。

研考會：

1. 社會福利領域很特別，有一些技術或認知的門檻，政府要花很多時間去扶持它、訓練它，也就是溝通。因為社會福利服務，對民眾會有立即的影響，有狀況的話，公部門還要馬上出面處理。像廣慈這一個大型 BOT 案，將人移到陽明教養，我們市府必須長期走另外一個程序。從服務委外再擴展到機關委外的時候，其實還有領域上的差別。社會福利啟動不好可能會造成弱勢團體或社會觀感不好，政府要去補破網的情況會更嚴重。

五、機關委外與人事、預算精簡

曾冠球教授：

1. 人事處有提到最主要的上層考量就是人力精簡或者是活化公務人力。
2. 其實無論是否委外，政府都必須負起最終責任。委外是不是就是等於人力精簡？委外的意義，可能不僅止於人力精簡的角度。

文化局：

1. 文化局的館所都有其專業性，人力的專業性也是我們的考量重點。因為我們管所很多元，必須要借助專業的人力發揮館所的功能。文化局不太可能在不同的領域都有專業團隊，否則文化局可能會變得很龐大。
2. 廠商會有一個團隊是特別專門針對某一件事情，那我們不會有這麼大的團隊去針對某一個領域。文化局委外，絕對不是單純只為了節省人力資源。

人事處：

1. 每個局處其實都有自己所掌管的一個特殊領域，因為公務員的來源是國家考試，不太可能每個局處擁有各種領域的人才。可是國家發展是多元文化，必須要去發展多元性的人力，也許藉由委外，委託民間更專業的人去做，可能更有效果。
2. 整體跟事務委外的部分，需要切割。例如保全，若是人出缺了，業務就是委外。如果說是新增的，或是整體業務委外的，當然就是不可能跟人力精簡畫上等號。
3. 由行政院執行的部分，90年就開始訂相關的委外計畫，應該是更早就有邁向所謂事務性委外，只是未必有相關規定而已。

主計處：

1. 一般外面觀感都是覺得等於，實際上還是分兩部份，新增場館委外，算是相對減少新增人力；但如果是既有業務，外界一定會認為委外必然減少人力。不過如果照機關現在實務上基本預算，幾乎都沒有因為委外而減少。即便委外，還是需要有後端資源，以及基本的行政費用。新設的一定有新增的人力和預算需求，委外的成本負擔應該要講清楚，哪些是廠商應該自己出的，哪些要歸政府。如果今天只是轉一個程序，用另外一種形式的人力，進來提供原本相同服務，實際上使用的人力和預算，不一定能夠真的降下來。

研考會：

1. 不是只要委外就能精簡人力和預算，要看實際的情況到底是如何。委外還有其他意義，可能是民間的參與，可能是另外一個更具彈性的服務機構，或是多元化服務的機構，公部門來做不一定達的到，但是如果一定要劃撥到人力的話，那痛苦的其實就是公務人員本身。
2. 一開始一定是事務性、勞務性的業務先委外，把剛開始負責這個執行業務的人慢慢減掉，卻不一定能直接反映到預算，委外經費可能還是需要持續編列，搞不好還更高一點。公務機關不是一個穩定不動的情況，如果每一個新設場館都要配置該當的人力跟配置該當的預算，那就不得了。委外其實是來自於新增業務給我們的壓力，現有人力、預算都不足，還要再加上去應付新場館。
3. 業務跟人力要分開來看。業務委外容易，刪減人力很難。

六、委外過程的挑戰

曾冠球教授：

1. 委外的過程中，經常面臨到哪些挑戰？是執行層面問題？還是政策層面問

題？政策層面的問題可能顯示出不應該用整體委外的方式。執行層面的問題可能能力問題，企業管理的問題。或者這市場本身沒有這麼多廠商，提高門檻之後，造成市場供給的限制，最後形成寡占，也無法塑造競爭的條件。

2. 本來你們預期原有人力要用來作什麼？原本應該是想管理服務品質或廠商，現在卻是疲於應付課訴。

體育局：

1. 有時候會面臨到認知差距，委外機關基本上就是公辦民營，民眾的認知會覺得這是公辦，我們這邊可能要顧及到現在促進民眾參與公共建設，需要我們平衡思考廠商的角色。前一陣子消基會有一個新聞，說新加坡、澳門、香港、台灣四地的運動場館，台灣最貴，其實有點斷章取義，其實如果算月票套票的話，每一次才不到五十塊。香港、澳門、新加坡，很多其實都是公辦的。我們了解其實消基會那個比較基準不太公平，這就是民眾認知上的差距，會覺得公辦的應該用最低廉的收費來提供我們五星級的享受。現在運動中心的廠商覺得它的促銷不要這麼低廉，可能會有成本的考量、試算，一旦就被批評：沒有苦民所苦。其實事情發生之後，我們有跟廠商討論契約內容，促銷部份調漲，要經過我們同意。
2. 之前在市府團隊裡面體育局客訴是最多的，因為實際上每天來運動中心的人次非常龐大，這部分其實對我們不太公平，我們承辦人光是處理客訴就沒辦法好好去經營管理場館；現在變體育局之後，現有人力對於業務還是應付不暇，我們局長希望未來可以朝向招商，就是把一些民間的資源引進政府機關。我們局真的光處理課訴就處理不完。像人事股長要兼承辦人，那我這邊要負責兩間運動中心，那我們剩下三位同仁是各三間運動中心，課訴平均一個月會有 2、30 件，光處理這部份大概就會占據三分之二的時間，因為有時候還必須去現場了解，全部丟給廠商，可能會不太客觀。
3. 基本上把時間精力花費在處理課訴的話，對廠商的督導管理就弱掉了，跟廠商的協調也會受影響。

研考會：

1. 在政府對 OT 或公辦民營，其實會被質疑，因為媒體、政治人物、甚至有些中立團體的論調有點奇怪，這就代表資訊的提供與比較，必須先有明確界定。第二個民眾認知上面，民眾認為只要是政府或公家的，最好就是不要錢，如果要收錢，就收一點點；如果因為議員或媒體要求，契約條文越定越多，最後廠商說我不跟你玩，委外就走不下去，廠商會覺得跟政府做生意是一件痛苦的事。
2. 委外衍生的新問題，就是因為人力不足，還要花人力輔導廠商。
3. 變成另外一種人力的管理，畢竟還是要有人去經營，例如運動中心的營運督導委員會。

4. 剛創造一個新的程序出來，也許解決了原先，卻可能會衍生新的問題，而且那個循環過後的壓力還是回到政府本身，例如課訴的爭議發生的當下我們不在現場，所以需要重新去現場調查。所以委外或是推動其他新政策的時候，還有很多新衍生的問題要處理，人力會不斷投入。

文化局：

1. 我們的營運團隊大部份是擅長他專業的藝術領域，在經營管理、硬體維修、財務等方面，會比較弱勢。再來就是政府對於管所的限制蠻多的，有法規、行政程序，或者是必要的評估機制。廠商在營運時，會覺得很認真的在朝營運目標邁進，同時又要兼顧市府的要求，所以我們在行政導向就會比較多花功夫，需要加強溝通協調上。文化局有特別針對管所的行政輔導組成一個專案辦公室，定期管所交流會，希望能夠借重廠商專長，他們的行政弱勢可以靠我們來補強。

人事處：

1. 我們最近有發現委外之後，還需要另外人力去管理這些委外業務。

七、委外之後對廠商的管理成本

曾冠球教授：

1. 長官一開始在委外的時候會不會考慮到管理廠商的成本問題？是否有足夠人力去管理廠商，讓廠商在達成公共目的上，朝正向發展？起初訂約可能沒想到許多枝微末節，後來情勢演變得很快，不是當初訂約能夠考慮到，有些是涉及到溝通協調的問題。
2. 這種協力的意思是甚麼，表現在甚麼層面、什麼情況下會對抗？
3. 廠商表現不錯可以取得優先續約權，也就是公部門來講最好先搞定廠商，然後對廠商最有意義的是，這個案子本身要有利可圖，至少要符合成本。看起來社會局去拜託的廠商，比較多是 NPO。
4. 通常還是希望外部市場有一定的供給量，然後才有競爭，那社會局面對的現象是相對稀缺的廠商成為政府的供給者，這會不會影響後續的服務和公共目標達成的效能？
5. 體育局跟文化局覺得公務人員的訂約能力怎麼樣？假設長官要做這個，接下來就要去找一份類似可以參考的合約，然後去修改。承辦人會不會很害怕，覺得這不是我們很擅長的？怎麼解決這種問題？

方凱弘教授：

1. 評鑑有兩個層次，一個是在行政層次，另一個是在專業層次。除了財務，這兩部分是可以思考。有時候業務承辦人會覺得這個單位做得很好，可是他真

的沒有能力去完全符合公部門的一些行政的規定，所以變成行政跟專業這兩塊分開了。這種困境你們有沒有遇過？大概一般都怎麼去做調整或處理？

體育局：

1. 公共服務品質跟管理效能是真的不容易平衡。我們是希望是落實到評鑑這一部份，廠商其實是很在意評鑑機制，不僅每年定期的評鑑，如果要續約的話還有續約評鑑，廠商爲了求再拿到下一次續約的資格，那勢必要戰戰兢兢，我們希望跟廠商不要對抗，而是站在協力的角色。
2. 有時候他們會認知是我們的下級，這其實這觀念是不對的，我們是促進民間參與，市府這邊的思考邏輯可能也要隨著時代改變。
3. 這部分我們契約上面是有註明，要配合我們實施一些公共政策、行政措施，所以廠商在協力部分，目前爲止是還算狀況還不錯。
4. 訂約我們也是摸索出來的。行政上是從行政委託開始，再請專家學者討論出契約雛型後，再請法規會、財政局、主計處行政協助，提供相關意見。大致上新辦委外業務的局處，是會有一定的陣痛期。

研考會：

1. 政務首長跟常任文官，高階首長跟執行者，對委外這件事情的認知，可能會不一樣，我可能要想有心跟廠商作夥伴，長官可能說，我要跟你火拼。站在執行的立場上面，當然希望跟廠商是協力關係。評鑑的確可以有某一個程度去引導廠商朝向我們的預期目標，同時在誘因機制的設計上面，讓廠商可以真的比較有執行空間，公務人員的壓力會比較小一點。
2. 主計處認爲委外不見得省了預算，因爲無利可圖的東西，我們還要再編一筆經費，才能吸引廠商。
3. 之前小巨蛋的經營廠商認爲那個標的有利可圖，才會值得訴訟，爭取不被我們處罰。近來廠商大概也有心理準備，去經營一個公營館設，一定要負擔某一部份的公共任務。可是我們在公共任務講不清楚，就是講不清楚政府和廠商各自負擔什麼，不只是數字量化所代表出來的東西是什麼？政府在處理委外的時候，不是只有單純看數字。

社會局：

1. 評鑑的主要角色還是專家學者，會請委託單位像我們辦績效考量一樣，做業務面、財務面、個案紀錄的卷宗，請專家學者會去看，然後去輔導。如果是行政部份，可能專家學者比較會沒辦法介入。行政的部分主要是由承辦人來看。
2. 我們潛在的廠商其實是有限，都會先開說明會邀請廠商來參加。先邀請還是可能會有不足，譬如說候選廠商原本就不足。
3. 除了少部分可以收費的老人安養中心之外，肢障機構完全都沒有利潤，就是

靠民間的熱心，還有就是有些家長團體本身可能就有這樣的孩子，所以社會局本身會比較需要多一點投入，最主要還是因為無利可圖。

文化局：

1. 看館設性質或場館具有區位優勢，有些廠商在經營文創理念上，他有信念…其實文化人不是那麼在利益去打轉，是爲了達成理想，有些廠商接管營運，有時候反而要多花資源投入。
2. 訂約就是透過顧問廠商。然後會找法制專員，或者是找外部委員來幫我們一起看後續在執行上應當如何訂定合約。

財政局：

1. 小巨蛋因爲現在是捷運公司經營，3分之2的成員是公務員，捷運公司就是公營事業，公部門的規定它基本上都會遵守，都會優先考量到法令問題。

八、委外招標的權利金問題

研考會：

1. 運動中心委外，政府一定要收到權利金嗎？會不會有人認爲政府就是片面規定收費，不收權利金，或是不收那麼高，這法規有可能嗎？還是說法規的思考都一定要收錢？
2. 既然政府也收不到足夠多的權利金，要如何維持服務水準？政府如果不收，也要面對另外一個質疑，有去運動的、去使用的人都受到利益，等於沒運動的人去補貼。
3. 錢容易計算。公共服務是很難量化的。法規在設立思考的時候，能不能有設定說，把所謂提供公共服務或公益時段給量化，等同於權利金或回饋金的某部分一併計算，間接形成廠商的經營使命。讓它能夠回到跟權利金、回饋金一樣可以被量化的數字，這樣才能夠說服、教育民衆。如果民衆認爲公共服務是無價的話，有人在出錢補貼，每一項公共服務都是有價的，它背後都代表著一群的公務人員或者是協力的民間同仁，和一筆經費去支撐這個公共服務，它絕對不是免費的。

曾冠球教授：

1. 權利金是有一個標準，然後讓機關自由選擇？還是機關依照個案自己去算多少權利金是合理？

財政局：

1. 政府財政困難，貸款又多，使用者付費，本來就要收啦，沒有收權利金就是等同我們去借錢，就是全民負擔一樣了。

2. 小巨蛋的狀況比較不同，是指定委託給捷運公司，所以我們是跟捷運公司拆帳，我們負責整年度營運餘額的兩成，跟一般的招標是不一樣的。

體育局：

1. 權利金的話，我們是有委託專門顧問公司去核算、試算。不過最後決標還是用最有利標來評選，比較不可能完全用價格。
2. 我們會參照前案。然後再由現在得標的顧問公司去做試算，那就會有方案。我們有計算公式。上面也會要求財政局在權利金上給意見。

文化局：

1. 其實對於市府而言，這些館設也背負公共服務的使命。我覺得不能不去看它提供的公共服務品質，這不是在金錢上面可以去衡量的。

附錄九、組織法尙未通過之部會組改情形回覆

部會	發信日期	回信日期	回覆內容
國防部	12/22	至 12/23 仍未回覆	
內政部	12/14	12/14	<p>配合行政院組織改造，未來本部及所屬機關之組織法案業經行政院於 101 年 2 月 16 日函送立法院審議中，其情形如下：</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 本部業務單位：綜合規劃司、民政司、戶政司、地政司、宗教及禮制司、合作及人民團體司、資訊服務司等 7 個單位。 ● 本部幕僚單位：秘書處、人事處、政風處、會計處、統計處及法制處等 6 個單位。 ● 三級機關（構）：警政署、國土管理署、災害防救及消防署、役政署、移民署、空中勤務總隊及建築研究所等 7 個機關（構），另本部為辦理警察教育工作，設中央警察大學，本部警政署設臺灣警察專科學校。
經濟部 （經濟及 能源部）	12/14	12/20	<ul style="list-style-type: none"> ● 本部主管全國經濟及貿易行政業務，包括工業、商業、貿易、投資、智慧財產、標準及檢驗、能源、中小企業、水利、礦業及地質調查等。本次政府組織改造，為因應資源保育國際化趨勢，予以整合環境資源相關事權，爰移出本部水利、地質與礦業，以及臺水公司之監管等業務。基於行政院青年輔導委員會第一處創業輔導業務性質屬中小企業輔導事權之一，因此予以整合納入；另為整合能源研發能量，俾利國家能源永續發展，納入行政院原子能委員會核能研究所。 ● 為配合 99 年 2 月 3 日修正公布行政院組織法，「經濟部」名稱調整為「經濟及能

部會	發信日期	回信日期	回覆內容
			源部」，並在行政院「精簡、彈性、效能」的組織改造目標下，除將經濟及產業行政核心職能予以保留並強化外，在組織設計上，也打破過往的組織疆界，並以全新思維重新組設各機關核心職能，將業務軸心予以融合，規劃設置「經濟及能源部」組織架構為 7 司、6 處、1 署、6 局、2 機構、4 事業機構及 63 個駐外商務機構，以形塑「前瞻、彈性、服務、效能」的組織體（如附組織架構圖）。（未附圖，12/22 已致電唯仍未附圖）
交通部 （交通及建設部）	12/14	12/14	<ul style="list-style-type: none"> ● 未來交通及建設部規劃設置之內部單位有綜合規劃司、路政司、公共運輸司、郵電司、航政司等 5 單位，至輔助單位則有秘書處、人事處、會計處、政風處、統計處、科技及資訊處等 6 單位，尚有設置交通事業管理小組、訴願審議會及法規會等任務編組單位。另行政院公共工程委員會移入本部業務部分，其單位名稱尚在研議中。 ● 至交通及建設部所屬機關部分，設有觀光署、高速公路局、公路局、民用航空局、鐵道局、航港局及運輸研究所等；所屬事業機構則有臺灣鐵路管理局、中華郵政股份有限公司、桃園國際機場股份有限公司及臺灣港務股份有限公司等。 ● 惟上開組設配置尚需立法院審議完竣並經行政院核定結果為準，併予說明。
勞委會 （勞動部）	12/14	12/20	查上開勞動部組織改造資訊已公布在本會組織改造專區（網址： http://www.cla.gov.tw/cgi-bin/siteMaker/SM_themePro?page=4de88ec6 ），敬請自行瀏覽及下載
衛生署	12/14	12/17	<ul style="list-style-type: none"> ● 行政院組織法於 99 年 2 月 3 日修正公

部會	發信日期	回信日期	回覆內容
(衛生及福利部)			<p>布，該法第三條第十一款即明定行政院設衛生福利部。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 「衛生福利部」係將現行本署及內政部社會司、兒童局、家庭暴力及性侵害防治委員會、國民年金監理會等單位合併，以建構精簡、效能及彈性之衛生醫療與社會福利服務體系。 ● 目前衛生福利部內部單位及所屬機關(構)之規劃，仍須配合立法院審議組織法定之。
環保署 (環境資源部)	12/14	12/18	<p>目前環境資源部相關組織法草案尙未經立法院審議通過，有關環境資源部組織法及架構等草案資料，您可逕上行政院組織改造網頁查詢，網址： http://www.rdec.gov.tw/ct.asp?xItem=4529654&ctNode=11593&mp=14。</p>
國發會 (經濟建設委員會)	12/14	至 12/23 仍未回覆	
農委會 (農業部)	12/21	至 12/23 仍未回覆	
海委會	12/14	至 12/23 仍未回覆	
原民會	12/14	12/18	<ul style="list-style-type: none"> ● 有關本會組織改造情形乙節，本會組織調整後之組織法刻正於立法院審查中，故本會組織法尙未有任何變動，目前本會設有企劃處(設 3 科)、教育文化處(設 3 科)、衛生福利處(設 3 科)、經濟及公共建設處(設 4 科)及土地管理處(設 3 科)計 5 個業務單位 16 科，秘書室(設 2 科)、人事室(設 1 科)、會計室(設 1 科)計 3 個輔助單位 4 科，設法規委員會為任務性編組以及附屬機關文化園區管理局。 ● 惟，若本會組織法草案經審查通過，本會將設 6 個業務單位，分別為綜合規劃

部會	發信日期	回信日期	回覆內容
			處(設 4 科)、教育文化處(設 3 科)、社會福利處(設 3 科)、經濟發展處(設 3 科)、公共建設處(設 3 科)及土地管理處(設 4 科)計 20 科,設 4 個輔助單位分別為秘書室(設 2 科)、人事室(設 1 科)、主計室(設 1 科)及政風室,另設法規委員會為常設性任務編組以及附屬機構原住民族文化發展中心,惟實際調整結果仍視立法院審查結果始可確定。
陸委會	12/14	12/18	<ul style="list-style-type: none"> ● 本會組改後會內業務單位有八個(綜合規劃處、文教處、經濟處、法政處、政傳處、港澳處、蒙事處、藏事處)、幕僚單位五個(秘書室、人事室、政風室、主計室、資訊室),以及二個比照駐外機構(駐香港辦事處、駐澳門辦事處),惟目前本會組織法草案尚在立法院審議中
國科會 (科技部)	12/14	12/18	<ul style="list-style-type: none"> ● 檢附 101 年 2 月 16 日行政院送立法院審議之科技部組織架構圖(草案)。 ● 立法院 101 年 12 月 6 日審議科技部組織法草案： <ul style="list-style-type: none"> ➢ 原規劃納入科技部之核能安全署將移出,其未來組織定位待保留協商。 ➢ 園區管理局是否設總局,待保留協商。 ● 立法院審議結果,請逕上立法院網站(參考立法院公報)。
退輔會	12/17	12/20	<ul style="list-style-type: none"> ● 業務單位：綜合規劃處、服務照顧處、就養養護處、就學就業處、就醫保健處、事業管理處、退除給付處,計 7 個處。 ● 輔助單位：秘書室、人事處、政風處、會計處、統計資訊處,計 5 個處、室。 ● 任務編組：法規會。 ● 三級機構：臺北榮民總醫院、臺中榮民總醫院及高雄榮民總醫院,計 3 所機構。

部會	發信日期	回信日期	回覆內容
			<p>前揭組設仍屬規劃階段，僅供參考。另本會將於相關組織法案完成立法程序後，研擬本會處務規程報請行政院核定後據以發布施行。</p>

參考書目

- 朱宗慶 (2009)。〈行政法人運作的再思考〉。《研考雙月刊》，第 33 卷，第 3 期，頁 22-31。
- 朱景鵬、謝偉智 (2010)。〈行政院組織改造推動方向與執行策略〉，《研考雙月刊》，第 34 卷，第 2 期，頁 8-19。
- 行政院研究發展考核委員會 (2010)。〈新行政院組織架構區塊業務一覽表。行政院組織改造網〉。下載日期：2012/3/6。下載地點：<http://www.rdec.gov.tw>
- 行政院勞工委員會 (2012)。組織改造後，未來勞動相關業務的執行分工為何，行政院勞工委員會網站。檢索日期：2012/9/1 自 http://www.cla.gov.tw/cgi-bin/Message/MM_msg_control?mode=viewnews&ts=4f586bfd:4863&theme=
- 吳再居 (2004)。〈行政院組織變革之歷史回顧〉，《研考雙月刊》，第 28 卷，第 6 期，頁 39-54。
- 呂雪慧 (2012)。〈工程會組改 大逆轉 陳揆緊急介入協調政府採購業務皆重新劃歸交通建設部〉，《工商時報》，8 月 15 日，版 A5。
- 邱承旭、蘇愛娟、侯聰慧 (2010)。〈組織改造的推動重點與展望〉，《研考雙月刊》，第 34 卷，第 2 期，頁 1-7。
- 施能傑 (2005)。〈行政院組織改造向前行〉，《研考雙月刊》，第 29 卷，第 2 期，頁 86-104。
- 孫本初 (2010)。《新公共管理》。臺北：一品出版社。
- 教育部 (2001)。《幼托整合規劃結論報告書》(草案) 簡明版。
- 教育部全球資訊網 (2009)。幼托整合方案：兒童教育及照顧法草案 (檢閱日期 2012/11/30)：http://www.edu.tw/news.aspx?news_sn=2363
- 許雅筑 (2012)。〈故宮「降級」隸屬文化部 龍應台點頭〉，《聯合報》，8 月 18 日，版 A4。
- 陳立剛、王輝煌、陳朝建 (2012)。〈因應行政院組織改造地方行政機關功能業務及組織調整之研究〉。臺北：行政院研究發展考核委員會委託研究報告。
- 陳昭欽 (2009)。〈行政法人法草案重點說明〉。《研考雙月刊》，第 33 卷，第 3 期，頁 88-93。
- 陳郁庭 (2011)。〈我國行政法人法制定通過〉。《科技法律透析》，第 23 卷，第 6 期，頁 30-36。
- 陳朝建 (2011)。〈地方制度法專題：組織改造後的中央與地方業務窗口之對應問題〉，《陳誠法政專業教學網》。
<http://mypaper.pchome.com.tw/macotochen/post/1322258963>。
- 黃朝盟、蕭全政 (2011)。《行政院組織改造回顧研究》。臺北：行政院研究發展考核委員會委託研究報告。

- 黃榮志、陳亮吟 (2005)。〈中央行政機關輔助單位整併之研析〉。《研考雙月刊》，第 29 卷，第 6 期，頁 76-88。
- 黃榮志、陳瑋玲 (2012)。〈行政組織理論與實務探討-以行政院新機關組織架構為例〉。《研考雙月刊》，第 36 卷，第 2 期，頁 67-80。
- 葉俊榮 (2002)。〈行政院組織改造的目標、原則與推動機智〉，《國家政策季刊》，第 1 卷，第 1 期，頁 1-22。
- 管嫫媛、李明賢、王莫昀、侯俐安 (2013)。〈冷熱行情差很大 林務局大家要 氣象局像孤兒〉，《中國時報》，1 月 4 日，版 A2。
- 劉宗德 (2009)。《日本獨立行政法人實施成效之評估》。臺北：行政院研究發展考核委員會委託研究報告。
- 謝佳珍 (2013)。〈私下遊說組改版本 陳冲：嚴辦〉，《中央社》，1 月 10 日。
- 蘇彩足、方凱弘 (2010)。《審計機關組織改造策略之研究》。臺北：審計部委託研究報告。
- Guha, S. and V. Grover, W. J. Kettinger and J. T.C. Teng (1997). "Business process change and organizational performance: exploring an antecedent model." *Journal of Management Information Systems*, Vol. 14, No. 1: 119-154.
- Hammer, M. and J. Champy (1993). *Reengineering the Corporation*. London: Nicholas Brealy
- Hesson, M. and H. Al-Ameed (2007). "Business process reengineering in UAE public sector: a town planning case study." *Business Process Management Journal*, Vol. 13, No. 3: 348-378.
- Hughes, M. and M. Scott and W. Golden (2006). "The role of business process redesign in creating e-government in Ireland." *Business Process Management Journal*, Vol. 12, No. 1: 76-87.
- Jones, G. R. (2004). *Organizational theory: design and change*. Upper Saddle River, NJ : Pearson Prentice Hall
- Kaplan, R. S. and D. P. Norton (2001). "Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part II". *Accounting Horizons*, Vol. 15, No. 2 :147-160.
- Kloot, L. and J. Martin (2000). "Strategic performance management: A balanced approach to performance management issues in local government". *Management Accounting Research*, No. 11: 231-251.
- McAdam, R. and J. Donaghy (1999). "Business process re-engineering in the public sector: A study of staff perceptions and critical success factors." *Business Process Management Journal*, Vol. 5, No. 1: 33-49.
- Osborne, D., and T. Gaebler. (1992). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, Inc..

- Simon, H. A (1946). "The Proverbs of Administration". *Public Administration Review*, Vol. 6: 53-67.
- Stemberger, I. M. and J. Jaklic (2007). "Towards E-government by business process change: A methodology for public sector." *International Journal of Information Management*, Vol. 27: 221–232.
- Thong, J. Y. L., C. S. Yap and K. L. Seah (2000). "Business process reengineering in the public sector: The case of the housing development board in Singapore." *Journal of Management Information Systems*, Vol. 17, No. 1: 245-270.