

# 政策規劃

( *Policy Planning* )

國立政治大學公共行政學系

陳敦源 教授



# 講座 - 陳敦源教授

- 現 職：政治大學公共行政學系教授
- 學 歷：美國羅徹斯特大學 政治學博士  
美國羅徹斯特大學 政策分析碩士
- 經 歷：政治大學社會科學院副院長  
公共行政學系主任  
台灣電子治理研究中心主任
- 專長領域：



民主治理、電子治理、官僚政治、政府公關與政策行銷、  
跨域治理、公共政策分析與管理、社會科學研究方法論



# 壹、公共政策的意義



# 公共政策的本質(定義)

- ◆ 「政府選擇作為或不作為的所有事項」  
( *whatever governments choose to do or not to do* ) ---Thomas Dye, US
- ◆ 「政府為了處理大眾關注的問題，由一位或幾位行動者所從事、有目的性的系列作為或不作為」 ( *purposive course of action or inaction undertaken by an actor or set of actors in dealing with a problem or matter of concern* ) ---James Anderson, US





# 公共政策的挑戰

- ◆ 公共政策基本上必涉及利益之衝突，重點在如何於共同價值（信念）下取得多方利害關係者間之平衡。
- 全球化、網路化、民主化的潮流
- 個別需求與價值選擇的多元化
- 政府績效展現與公共政策管理知能

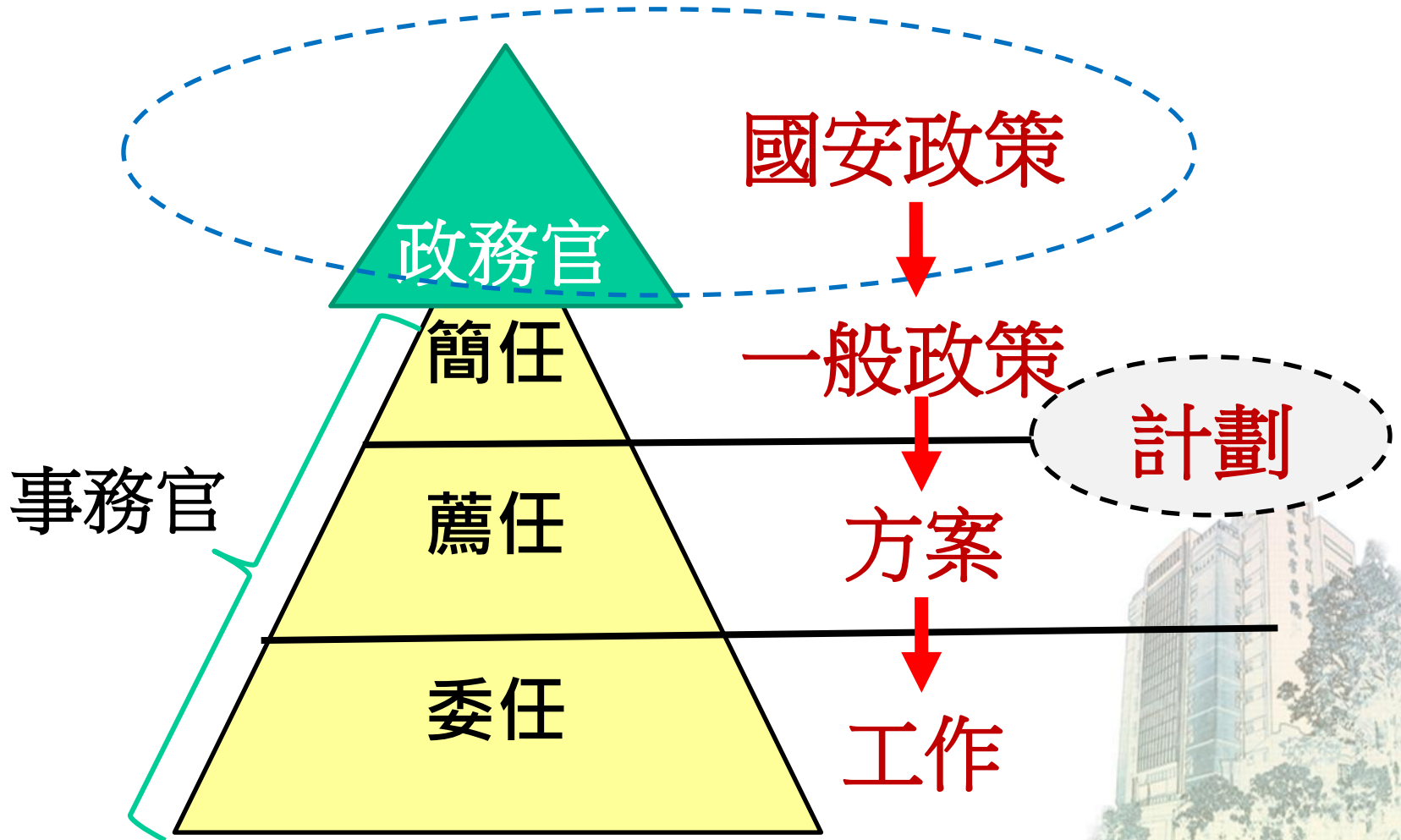


# 公共政策管理

- ◆ 目的：公共問題的解決（確保社會共同價值）
- ◆ 焦點：價值的衝突與抉擇
  - 效能 vs 公平
  - 經濟發展 vs 生態保育
  - 少數 vs 多數
  - 政務人員 vs 事務人員
- ◆ 做法：運作的過程與工具

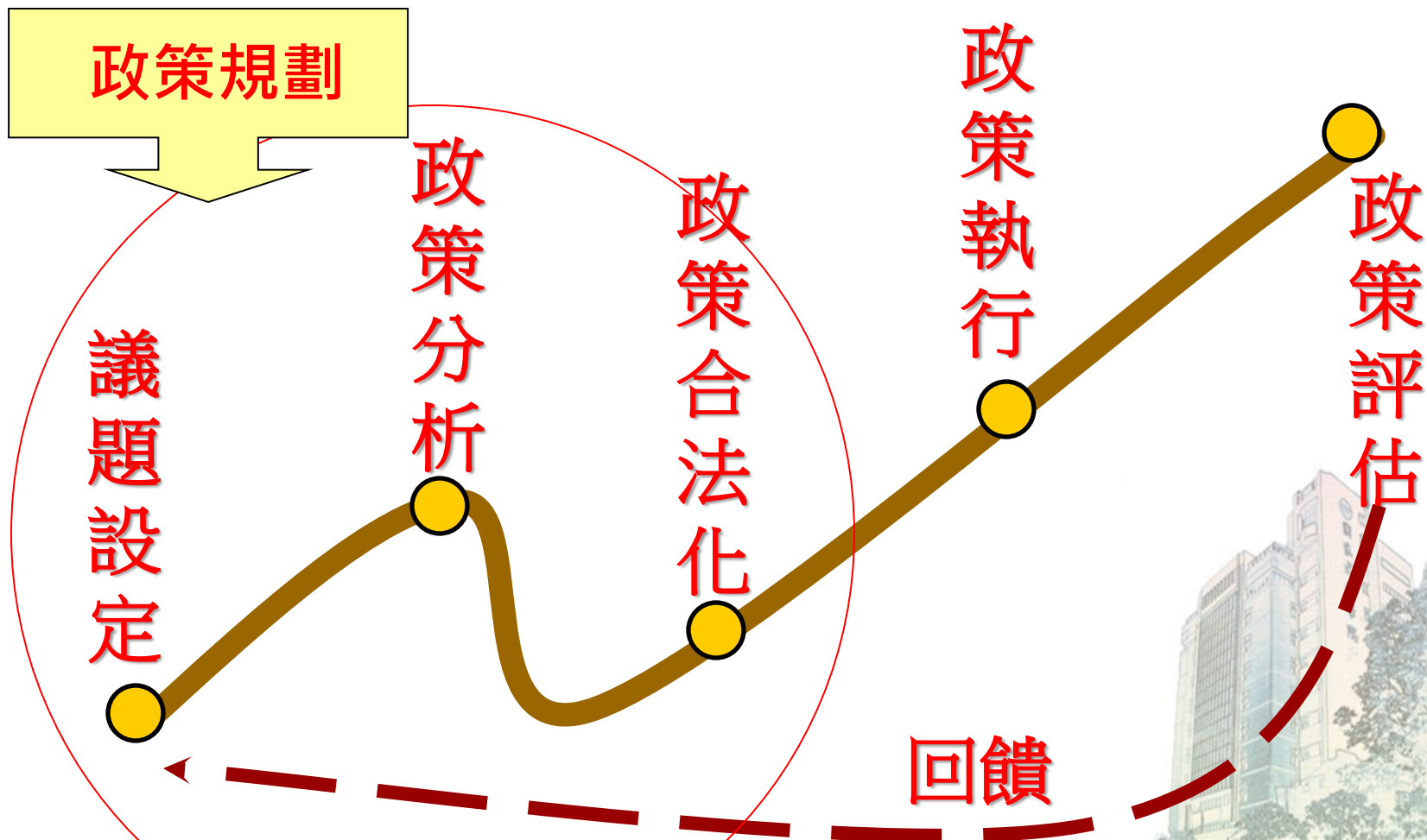


# 公共政策階層與官等



# 公共政策管理的過程論

## (台灣全民健保誕生的故事)





# 薦升簡訓練「政策規劃、執行與評估」架構



# 三項升官等訓練「方案管理」的架構

定義與範圍		方案管理的流程	方案管理的工具
意義	問題認定	1. 方案問題分析	魚骨圖(右)
類別		2. 方案需求分析	目標群體 vs. 利害關係人 調查、實驗、議會、證據
流程	政策規劃	3. 方案目標的設定	S. M. A. R. T. 標竿學習 (競爭性)
		4. 發展行動方案與策略	魚骨圖(右->左) 五工具 + 理論 + 標竿
	政策合法化	5. 行動方案的選擇	決策矩陣、決策樹 可行性分析、成本效益
		6. 方案推動策略的分析	SWOT分析
	政策執行	7. 方案內容的要項	6W5H1E 甘特圖、查核點
		8. 方案執行的要素、步驟與方法	組織、網絡、管控 方案小組、績效評估
	政策評估		



# 貳、政策規劃概論



# 一、政策問題的界定

## (一)政策問題的特徵與範圍

- 公共問題的起源，一般分為：
  - 政府內部：通常會關注較長期的問題。
  - 政府外部：可能來自於突發事件。
- 討論政策問題的概念框架

工廠排放汙染空氣與水，通常會被稱為經濟生產上的「外部性」(externality)，需要政府以汙染稅或是罰款的方式，讓廠商將這些社會成本「內部化」。據此概念，公共問題得以解決。

## (一)、政策問題的特徵與範圍

- 界定政策問題範圍時，應考量三項重點：
  1. 問題的嚴重度與急迫程度（優先順序）
  2. 核心問題的要因
  3. 釐清政策是為了解決誰的問題？產生的問題是誰將受到衝擊？





## (二)、政策問題的特徵與範圍

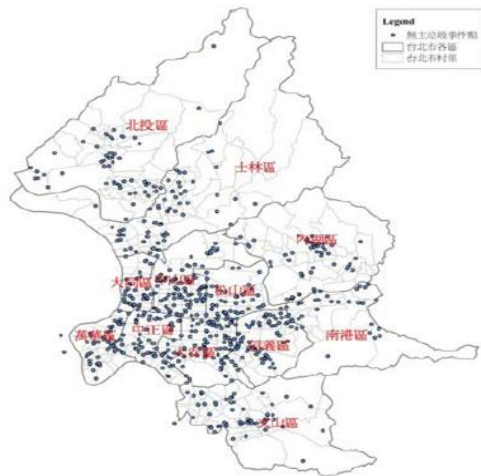
界定政策問題範圍時，應考量三項重點：

- ◆ 是現象還是問題？
- ◆ 甚麼樣的需求無法滿足？(What)
- ◆ 何時開始？(When)
- ◆ 如何造成？原因為何？(Why)
- ◆ 已經採行了哪些措施？結果如何？(How)
- ◆ 誰會在乎這個問題？(Who)

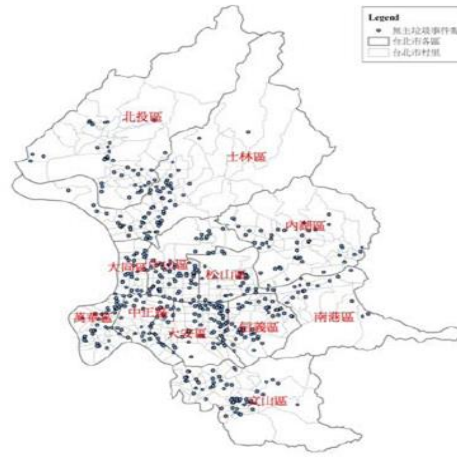


# 案例： 無主垃圾問題的GIS分析

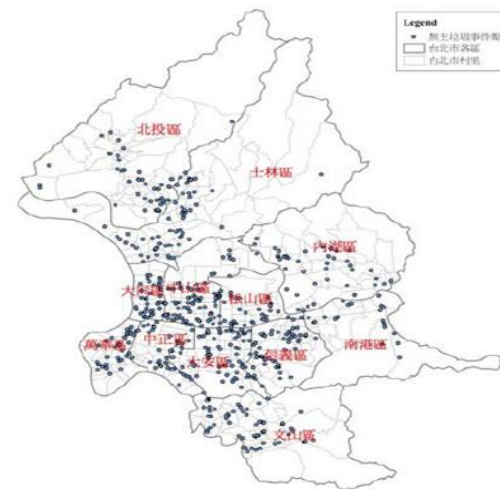
台北市四月無主垃圾



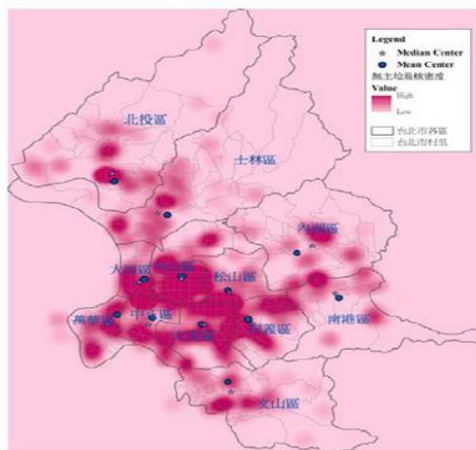
台北市五月無主垃圾



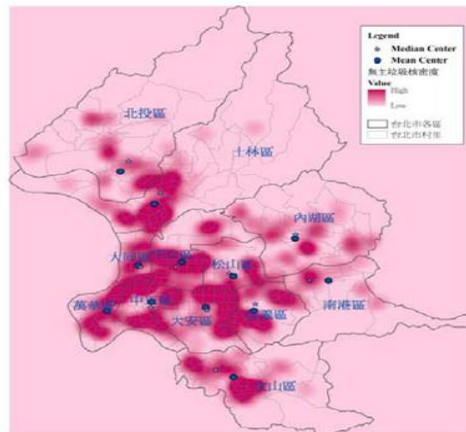
台北市六月無主垃圾



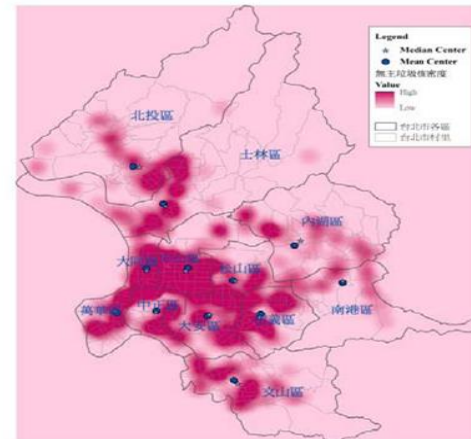
台北市四月無主垃圾



台北市五月無主垃圾



台北市六月無主垃圾



### (三)、確認標的人口、利害關係人 與議程設定者

- 標的人口 (target population)

- 指因政策之執行而直接受影響之個人或團體

- 利害關係人 (stakeholder)

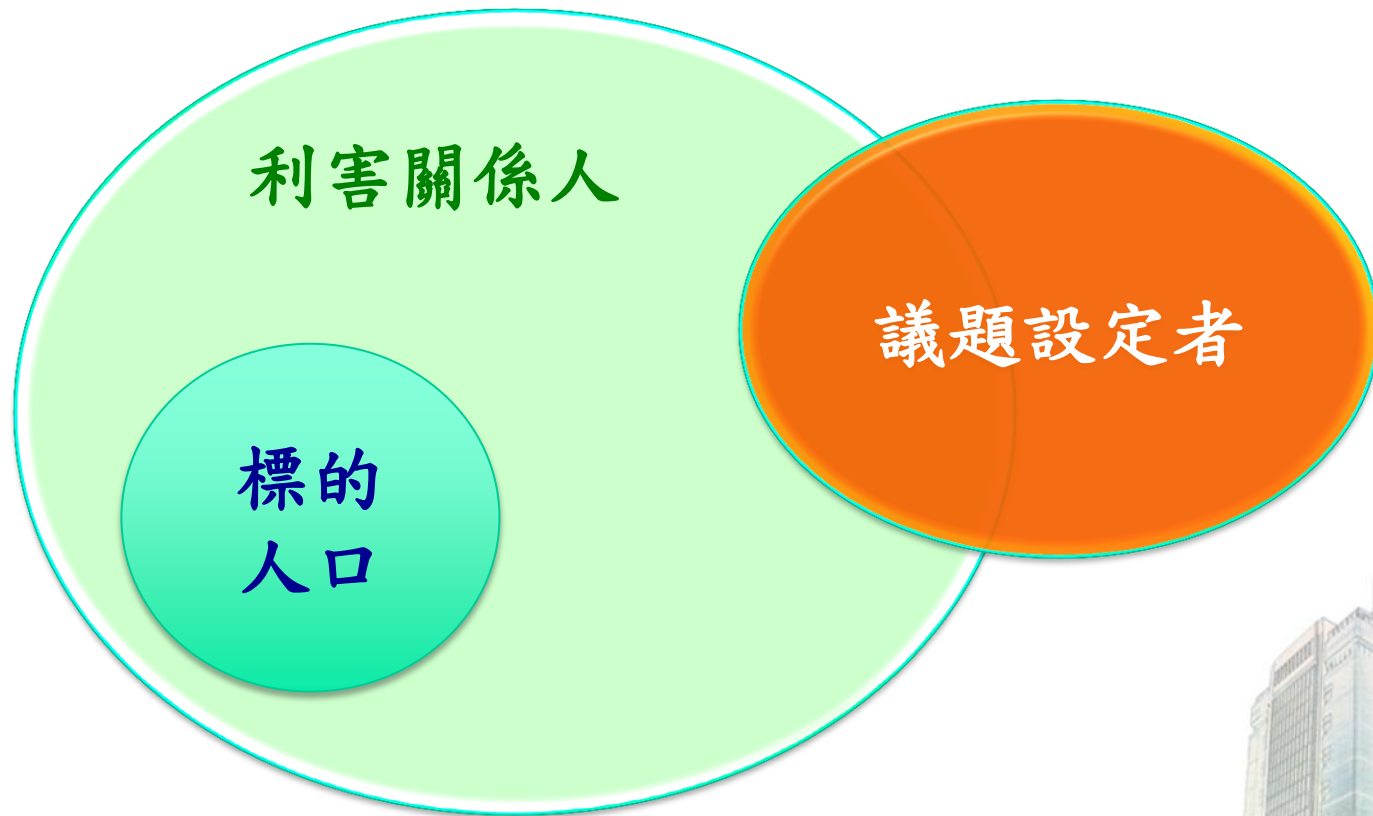
- 指受到某項政策直接或間接、有形或無形、正面或負面影響的所有人員

- 議程設定者 (agenda-setter)

- 指在政策過程中，具備議題主導能力、或是佔有關鍵決策或行政指導的制度性參與者



# 政策標的人口與利害關係人之關聯圖



# 案例： 7-11收銀機的故事





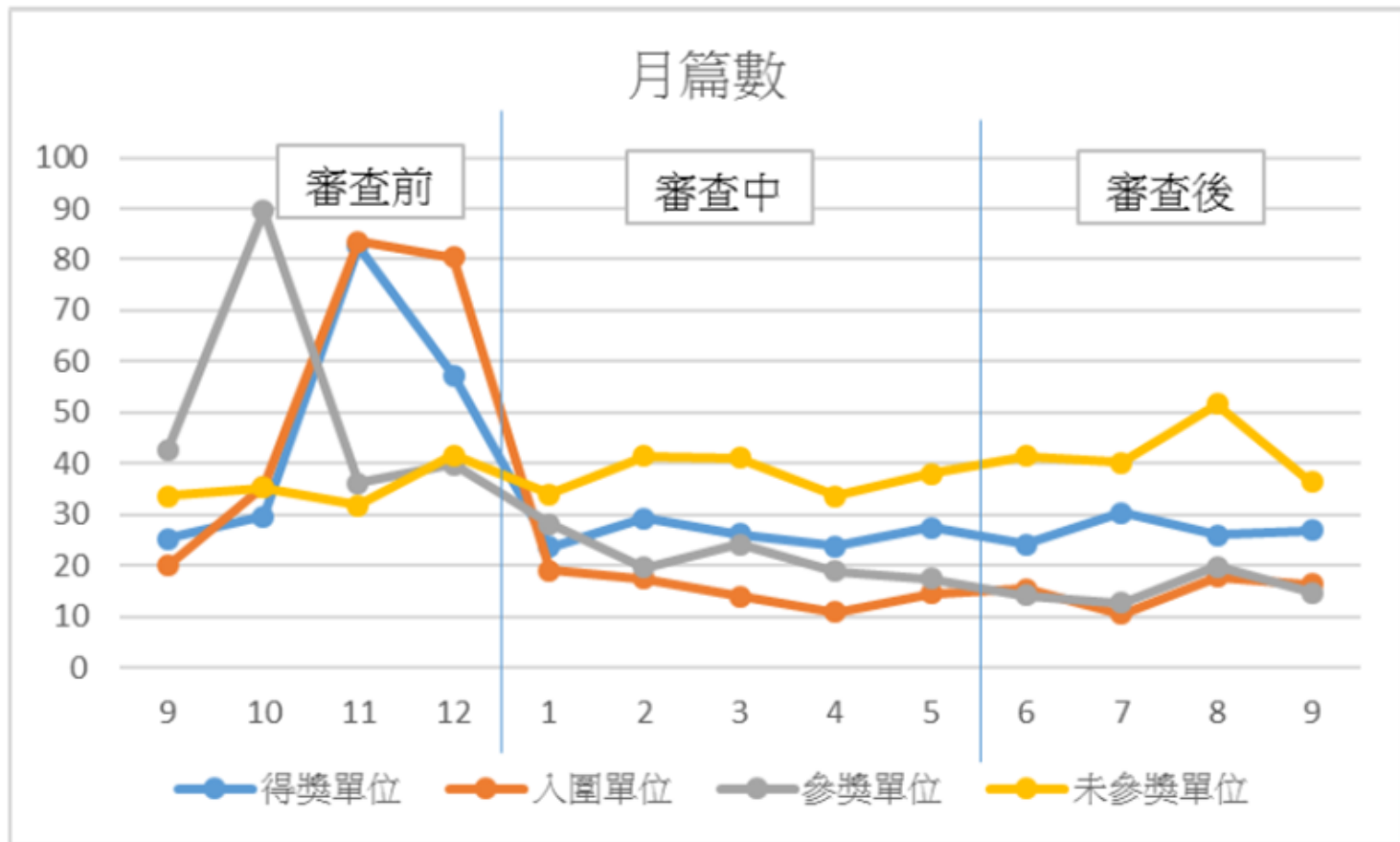
## 二、政策目標的設定

- ◆ 將政務人員所立的各種政策，與組織的任務相調和，找出可行的操作路徑，設定可供課責的績效指標。
- ◆ 政策目標：政策所欲達成的理想狀態。
  - 需要分析，理想與現實狀況的差距
  - 設定可在特定期限內達成的政策目標
  - 必須兼顧現實的條件



# 案例： 政府FB營運的「目標錯置」

圖四 各單位月篇數變化圖



資料來源：本研究

# 政策目標設定的依據

- ◆ 政策目標設定的依據
  - (一) 前瞻國家整體發展需求
  - (二) 依機關任務欲達成之願景
  - (三) 依法令規範或重要政策文件應達成事項
  - (四) 環境變遷與民意之期待



## 三、替選方案的設計

- ◆ 為了解決日常生活的問題或達成特定的目標，可以選擇好幾種不同的解決途徑或方法。
- ◆ 各種替選方案進行比較分析，考量政策影響對象、執行期程、財務方案、執行人力以及可動員之資源等，就問題解決，提出不同替代措施。
- ◆ 提供決策者作決策時，有考量選擇空間。



## 替選方案的發展

### 從標的人口的 需求分析考量

- 民意調查或訪談
- 實驗性方案（計畫）
- 民意代表提案

### 從現有資料的 收集與分析考量

- 文獻與實證研究結果分析
- 政策個案蒐集與歸納
- 專家學者發展與設計
- 利害關係團體的公民參與
- 向其他標竿國家取經

### 從替選方案推動的 策略考量

- 預算規模與人力
- 財政狀況
- 可行性
- 推動方法
- 分期實施內容重點



# 案例：長照財務與菸捐工具

菸酒稅菸品應徵稅額(以下簡稱菸稅)調增對稅收影響評估

- 一、財政部與衛生福利部係採菸品價格彈性-0.8065 推估菸品稅捐調漲對於菸品消費量之影響數，即價格每上漲1%，消費量減少0.8065%。
- 二、按平均菸價每包80元，104年整體菸品消費量為16.5億包(33,097,029千支)，推估菸稅調漲20元(原每包11.8元調漲為31.8元)且菸品健康福利捐(以下簡稱菸捐)不調漲，菸品消費量將減少3.3億包(6,673,188千支)：
  - (一) 菸品價格上漲率： $20/80=25\%$ ；
  - (二) 消費量變動率： $25\%*(-0.8065)=-20.1625\%$ ；
  - (三) 菸品消費變動量： $16.5\text{ 億包}*(-20.1625\%)=-3.3\text{ 億包}$ ；
  - (四) 調漲後估計菸品消費量： $16.5\text{ 億包}-3.3\text{ 億包}=13.2\text{ 億包}$ 。
  - (五) 菸稅： $31.8(\text{元}/\text{包}) * 13.2\text{ 億包} = 420\text{ 億元}$ (較104年實徵數195億元增加225億元)
  - (六) 菸捐： $20(\text{元}/\text{包}) * 13.2\text{ 億包} = 264\text{ 億元}$ (較104年實徵數331億元減少67億元)
- 三、依上開預估，菸稅由每千支(每公斤)590元調高至1,590元，每年挹注長照特種基金225億元，惟菸稅調漲致菸品消費數量減少產生菸捐減損67億元，預估每年中央政府財政淨收入增加158億元。



**左：**州政府說：「一定要提高煙稅好讓您戒菸。」

**右：**吸菸者說：「好吧，我戒」，但是州政府又說：「你不可以這樣作！」(沒有稅收！)

## 四、政策工具的選擇

### ◆ 定義

- 學者Salamon（2002）將公共政策的行動「工具」定義為「經由結構化的集體作為，處理公共問題的方法」
- 學者丘昌泰（2004）「政策工具是將實質政策目標，轉化為具體政策行動的機制」
- 政府部門的政策工具非常多元，通常可分為誘導類、管制類，且經常交互組合使用。

## 政策工具的樣態



管制類

1. 嚇阻與懲罰
2. 權威

- 
1. 誘因
  2. 符號與勸勉
  3. 能力建構與學習



誘導類



# 新型態政策工具：推力（Nudge）

「推力」是基於行為經濟學（behavioral economics）所設計的政策干預或措施，促使人們行為的選擇結構（choice architecture）往政府所期待的方向轉變。

## ◆ 四大特徵

- 推力假設人類並非全然理性。
- 推力仍讓民眾在某程度上保有自由。
- 推力操弄人們決策環境的選擇結構，並非改變經濟誘因。
- 推力成本小、花費少。





# 案例：舉例推力工具

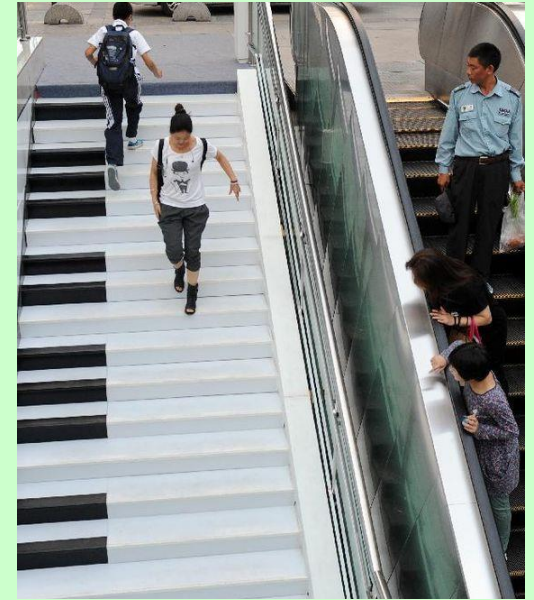
- 提供預設選項



理解選擇後果



給予行為回饋

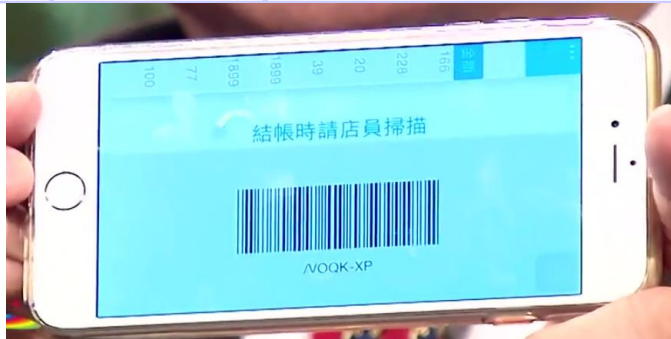




# 五、方案設計與選擇案例

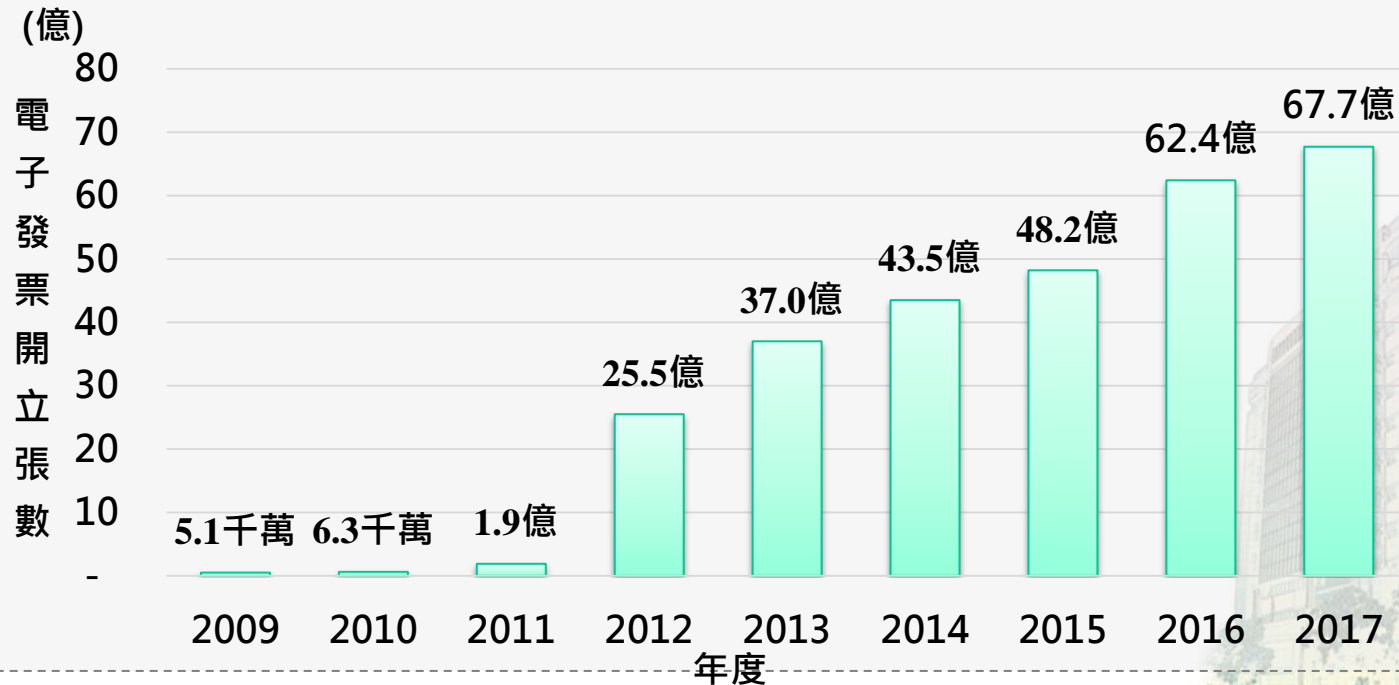
## 一、情境分析：方案與蔡小婷的日常生活

- ✓ 蔡小婷是財政部財政資訊中心的科員，主辦電子發票推廣業務
- ✓ 科長告知：「部裡相當重視電子發票的推廣與應用，主任希望我們提出一個創新方案，推廣電子發票雲端載具的使用。」
- ✓ **電子發票雲端載具的推廣應用**
  - **電子發票與食安問題** 創新秘笈第309集 電子發票與食安問題  
[https://www.youtube.com/watch?v=O7GyMd\\_5HrQ](https://www.youtube.com/watch?v=O7GyMd_5HrQ)
  - **電子發票載具** 手機條碼推廣宣導短片  
<https://www.youtube.com/watch?v=1GZkE6LgA0M>



## 電子發票統計數據

- 截至2018年的統計，一年約開出100億張發票，電子發票約占7成
- 電子發票中有17.8%是無實體的雲端發票
- 無實體雲端發票的比率仍有成長空間



# 案例說明

政策分析與規劃  
替選方案發展與選擇



## 使用雲端載具優點

- 節能減碳
- 消費分析
- 自動對獎
- 購買證明
- 獎金自動入帳

## 手機條碼好處

- 條碼複印
- 家戶共用
- App即時查詢

## 財政部路跑活動

- ✓ 宣導索取統一發票
- ✓ 響應愛心公益

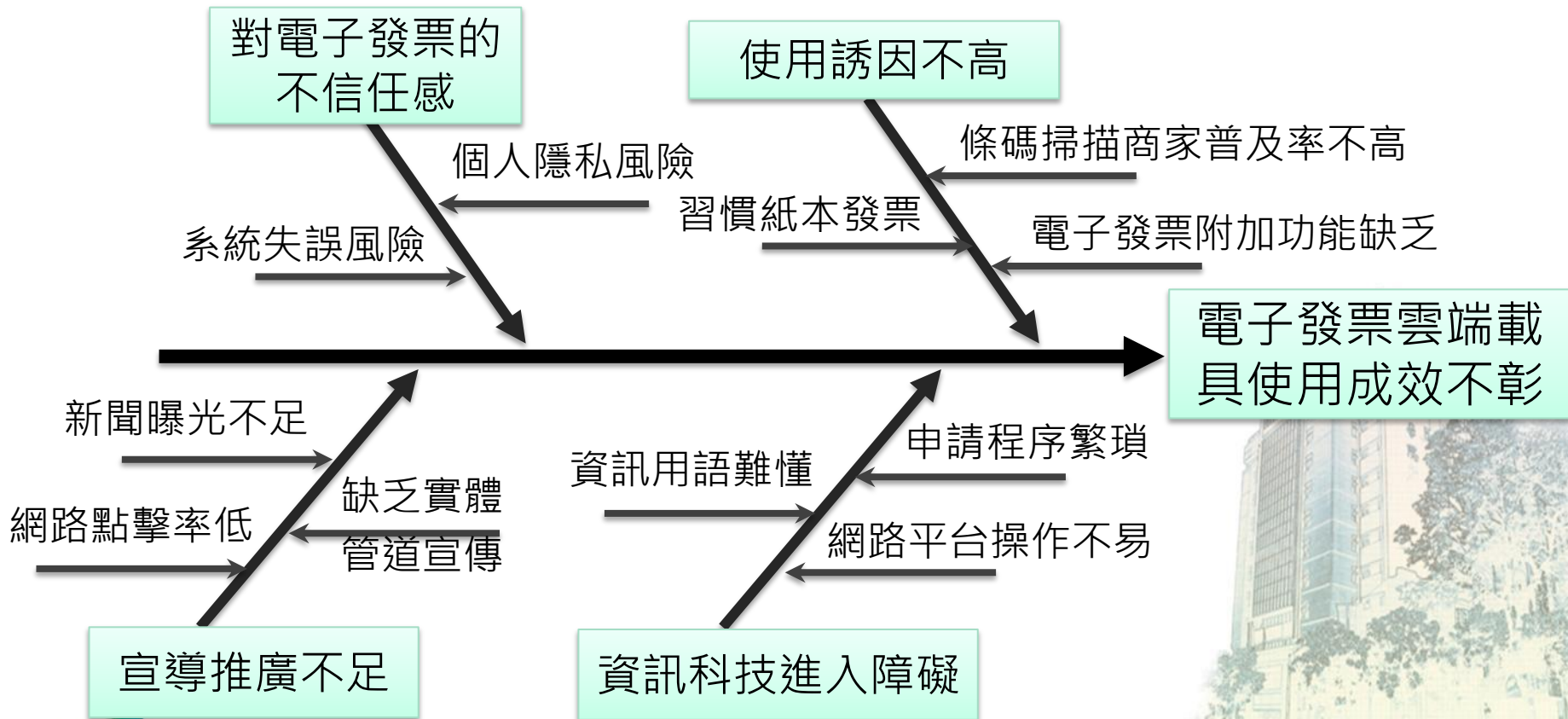
## 二、方案企劃書：實踐理念必要的文件

### ✓ 「手機換條碼 發票不用拿」園遊會企劃案重點

目標	推廣電子發票載具的使用
策略	透過網路宣導手機條碼載具教學；透過公私部門跨域合作，舉辦商家園遊會
執行方式	錄製影片教學，透過網路及各種場合，宣導手機條碼載具教學；企劃與民間廠商合作，在臺灣北中南東舉辦四場園遊會
行銷	加強文宣、網路及電視廣告
執行時間	108年度結束前
預算	新臺幣300萬元為限
預期績效	提高20%之電子發票雲端載具使用率

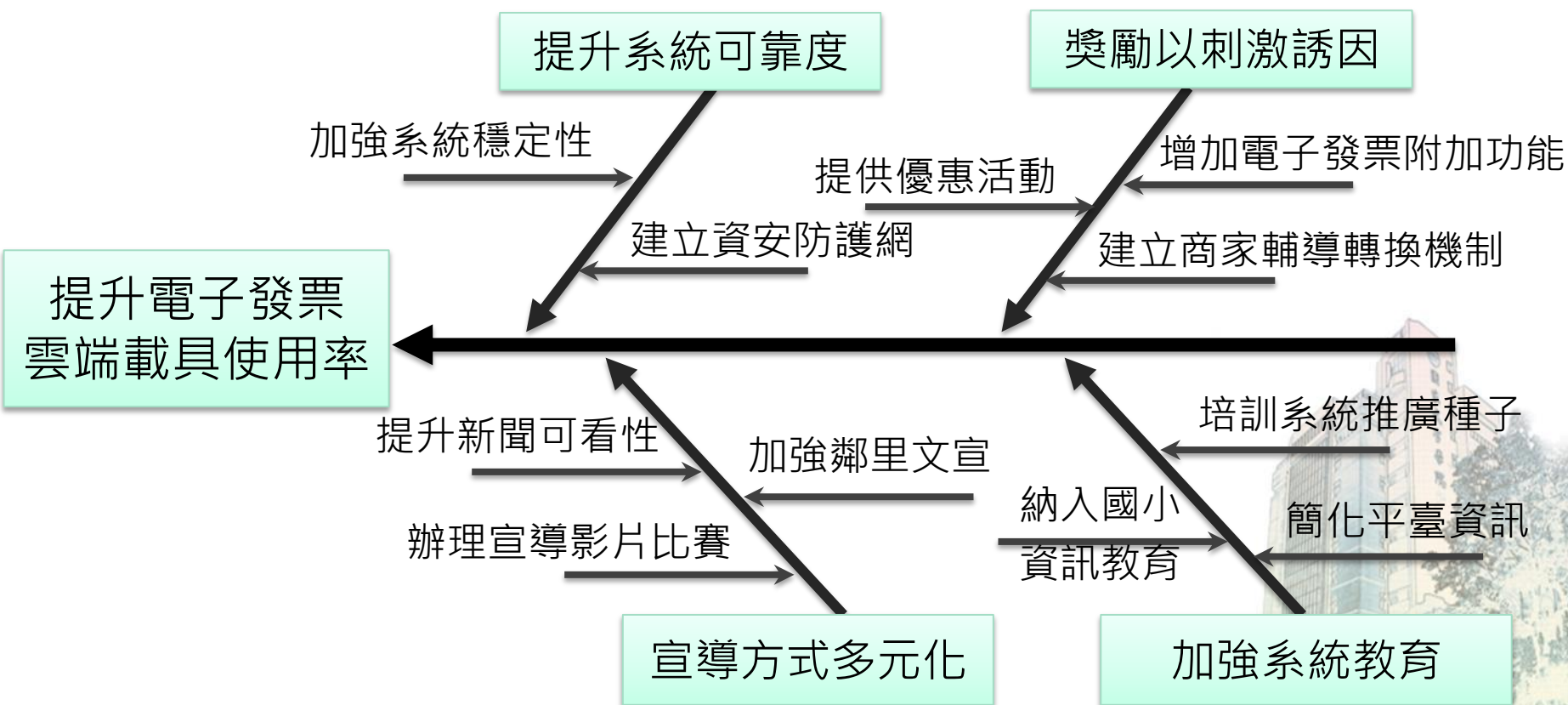
### 三、方案設計方法：壓箱寶的工具

(一) 小婷利用**向右魚骨圖**(特性要因分析)分析問題癥結

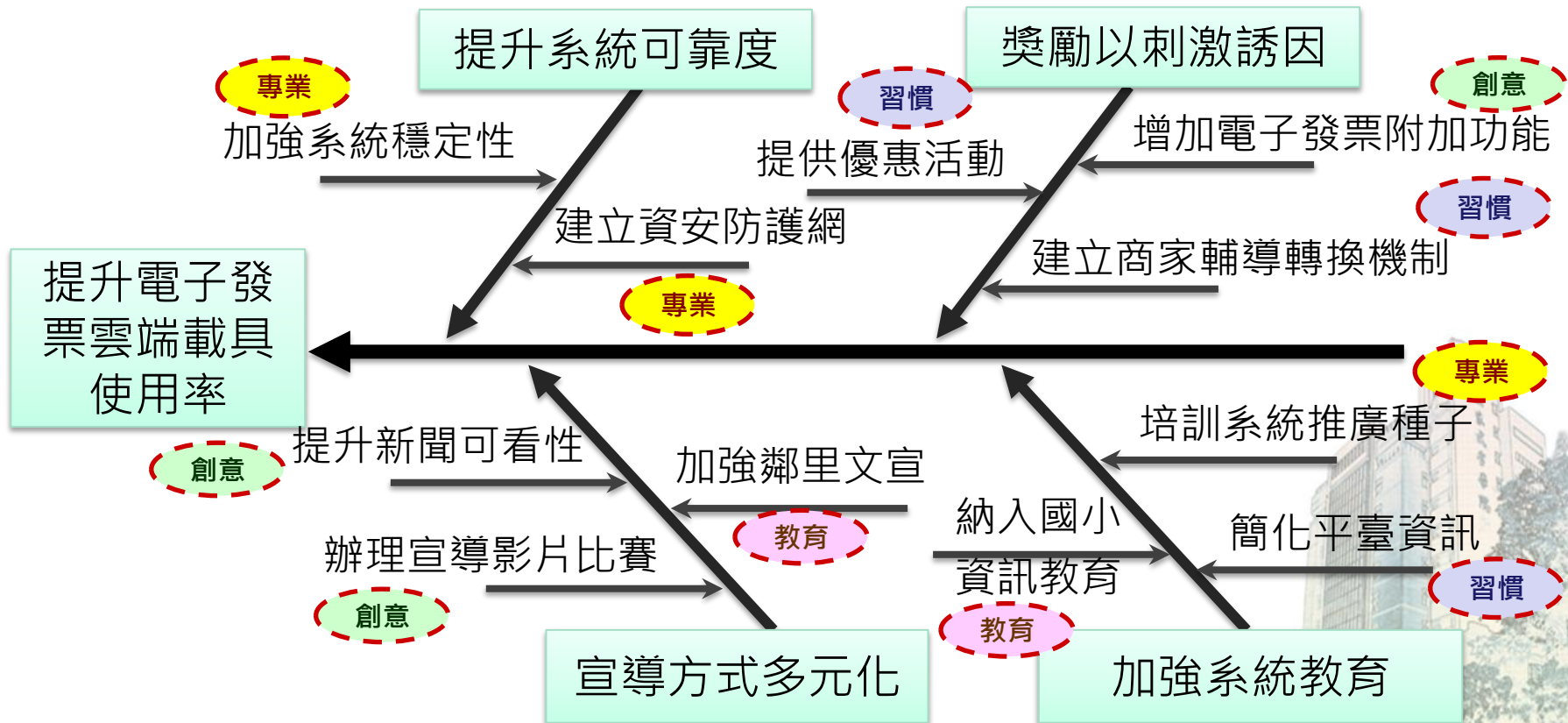




(二) 小婷利用**向左魚骨圖**，思考解決問題的初步可能方法



- ✓ 進一步分析 **向左魚骨圖**，歸納出3大要素：  
教育、使用習慣、專業性，並輔以創意性



(三) 小婷經過歸納與綜合分析可行對策，嘗試提出三個有待進一步評估的替選方案表

教育國人使用電子發票

納入基礎教育訓練

透過社會教育，加強鄰里文宣

改變國人索取或使用發票之習慣

提供優惠活動

簡化作業程序，增加載具選擇

強化廠商與電子發票之勾稽功能

強化專業技術，確保電子發票使用安全

建立資安防護機制

加強系統穩定

加強培訓系統推廣種子



## (三) 替選方案表

<p>方案甲： 生活電子化 家戶 一起來</p>	<p>網路推廣較難吸引到家庭購物的婆婆媽媽們透過「加強鄰里文宣」來進行並從「納入國小資訊教育」開始</p>
<p>方案乙： 手機換條碼 發票 不用拿園遊會</p>	<p>培養「系統推廣種子」對民眾進行教育將「資訊專業」作為行銷重點輔以「具創意性」的活動，作為改變習慣的誘因</p>
<p>方案丙： 商家轉換有減稅 電子購物享折扣</p>	<p>民眾對於「優惠活動」會有較高的注意力建立「商家輔導轉換機制」，以完備配套措施刺激民眾使用習慣的改變</p>



(四) 小婷利用**決策矩陣分析法**，依個案需求選定衡量準則與權重，以評估替選方案 ( alternative ) 的可行性

對策方案	評估指標					總計	排序
	行政(0.2)	財務(0.3)	時間(0.2)	效益(0.3)			
方案甲： 生活電子化 家戶一起來	2 $2 \times 0.2 = 0.4$	3 $3 \times 0.3 = 0.9$	2 $2 \times 0.2 = 0.4$	1 $1 \times 0.3 = 0.3$		2.0	2
方案乙： 手機換條碼 發票不用拿 園遊會	3 $3 \times 0.2 = 0.6$	2 $2 \times 0.3 = 0.6$	3 $3 \times 0.2 = 0.6$	2 $2 \times 0.3 = 0.6$		2.4	1
方案丙： 商家轉換有減稅 電子購物享折扣	1 $1 \times 0.2 = 0.2$	1 $1 \times 0.3 = 0.3$	1 $1 \times 0.2 = 0.2$	3 $3 \times 0.3 = 0.9$		1.6	3





# 案例：不同方案的選擇

1. ETC的：裝了ETC就可以在國道上快速通關？沒有裝就慢慢塞？公共事務不能給人有「**階級**」區分的感覺。**政策設計**選擇問題：

2. ETC第一階段：不用權威：行銷，**失敗**。

3. 修改設計、用公權力加行銷，**成功**。

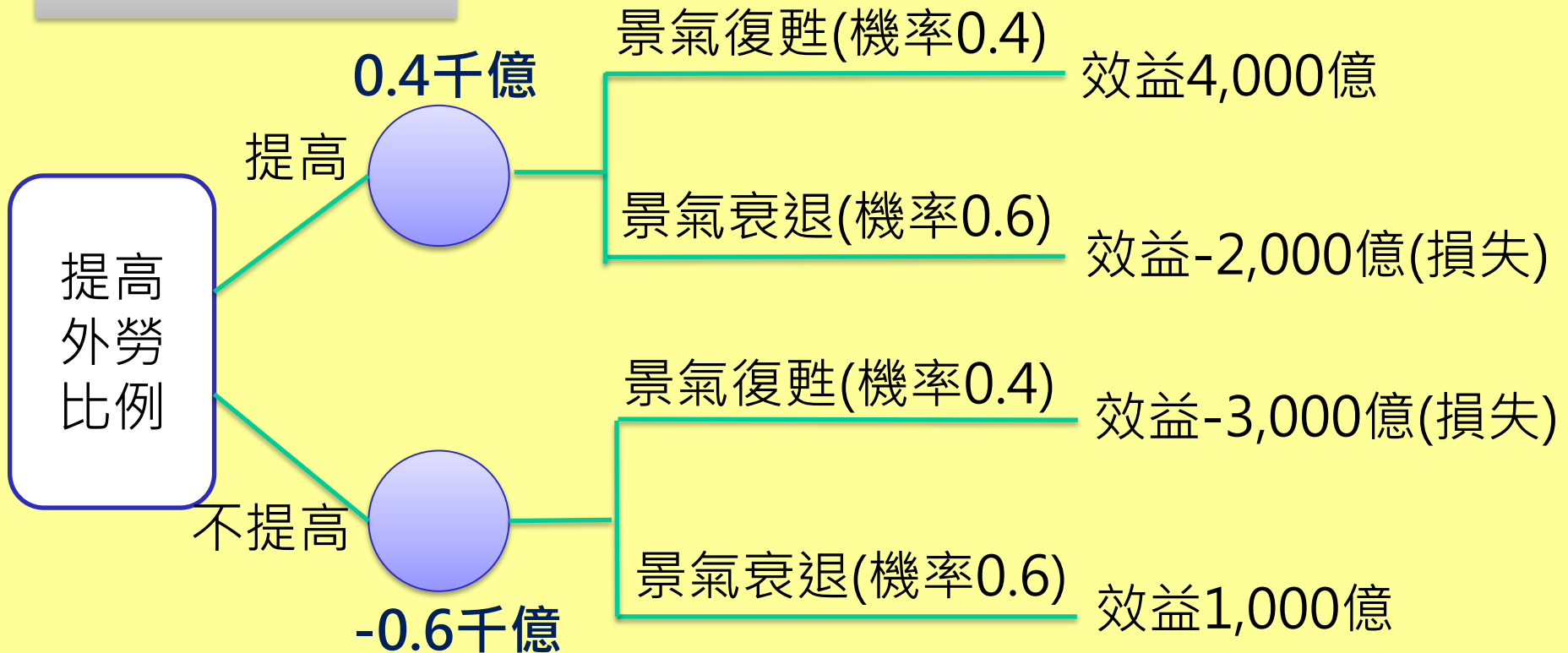


(五) 小婷運用**可行性分析**，比較替選方案的可行性

- 【生活電子化 家戶一起來】：現有里鄰系統，行政資源與預算可行性最高，但需要民眾高度主動，社會可行性較低
  - 【手機換條碼 發票不用拿園遊會】：民眾對園遊會性質之活動接受度高，又可創造話題，首長支持度高，因此社會及政治可行性較高
  - 【商家轉換有減稅 電子購物享折扣】：需進行POS系統轉換，行政成本與技術能力需求高，可行性較低
- ✓ 在具備風險的情況下，可利用**決策樹法**，針對風險發生機率與各方案未來損益進行計算，決策樹法在這次任務中較不適合。

# 案例：決策樹(decision tree)

## 決策樹法圖例



### 期望值：

$$\text{提高} (0.4 \times \$4,000 \text{億}) + (0.6 \times -\$2,000 \text{億}) = 0.4 \text{千億}$$

$$\text{不提高} (0.4 \times -\$3,000 \text{億}) + (0.6 \times \$1,000 \text{億}) = -0.6 \text{千億}$$

(六) 小婷應用**SWOT**分析機關在推動雲端載具時所面臨的環境

	S ( Strength ) 優勢	W ( Weakness ) 劣勢
內部環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 有園遊會舉辦經驗</li> <li>• 資訊專業人才多</li> <li>• 機關首長支持</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 活動現場人力欠缺</li> <li>• 成員缺乏創意思維</li> <li>• 效果侷限特定地區且成效評估不易</li> </ul>
外部環境	<p>O ( Opportunity ) 機會</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 民眾偏好參與活動式行銷</li> <li>• 智慧型手機的普及</li> <li>• 上級主管機關重視</li> </ul>	<p>T ( Threat ) 威脅</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 民眾習慣紙本發票</li> <li>• 類似的行銷活動眾多</li> <li>• 未具條碼掃描器商家多</li> </ul>

# 案例：甚麼是SWOT分析？

## < 概念說明 >

- ✓ 利用SWOT分析，強化**優勢**利基、掌握**機會**、減少**弱勢**、避免**威脅**，提出可行對策
- ✓ 外部影響因素：TEMPLES ( **T**echnology科技、**E**conomy經濟、**M**edia媒體、**P**olitics政治、**L**aw法律、**E**nvironment環境、**S**ociety社會) ……
- ✓ 內部影響因素：人力、組織、經費、整合、協調、領導、執行力……





✓小婷根據**SWOT**分析的交叉結果，進行策略規劃

		內部環境	
		優勢(S)	劣勢(W)
外部環境	機會(O)	<b>SO：進攻策略</b> ✧ 活動針對各年齡層進行設計，全面推廣	<b>WO：轉型策略</b> ✧ 與民間合作舉辦，借重其人力與創意
	威脅(T)	<b>ST：補強策略</b> ✧ 以資訊專業凸顯活動特色，並引導民眾瞭解電子發票便利性	<b>WT：防禦策略</b> ✧ 持續精進機關人力，宣導電子發票便利性

## (七) 小婷繪製甘特圖，設計未來執行方式

工作項目	月份	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
完成活動企劃		■											
完成招標簽約			■										
活動場地與動線確認				■									
申辦教學團隊確認				■	■								
園遊會商家確認					■	■	■	■					
進行活動宣導行銷					■	■	■	■					
確認各項準備作業						■	■	■	■	■			
園遊會活動執行										■	■		
活動成效評估											■	■	
檢討與結案												■	■
預定進度累計百分比		5	10	15	30	45	50	60	65	70	85	95	100

## (八) 小婷繪製**企劃書**的重點：**6W2H1E**

項目	說明
Why(為什麼)	<b>緣由及依據</b> ：依據「電子發票實施作業要點」實施，並因應電子商務發展，且達到無紙化的目標
What(什麼)	<b>目標與目的</b> ：手機條碼申請與歸戶
	<b>實施方法</b> ：載具操作教學及辦理商家園遊會
How(如何)	<b>執行方式</b> ：研擬計畫、活動策劃、公私合辦、商家輔導、行銷報導、檢討評估
Who(誰)	<b>主協辦機關</b> ：財政部財政資訊中心、各區國稅局等
Whom(對誰)	<b>利害關係人</b> ：一般民眾及商家
Where(何處)	<b>地點</b> ：北部、中部、南部、東部各舉辦一場
When(何時)	<b>執行期程</b> ：民國108年，每場次各辦理2天
How much(多少)	<b>資源需求</b> ：人力、作業分工、細部時程、經費300萬以內
Effect(效果)	提高電子發票雲端載具使用率 ( 關鍵績效指標、共同績效指標 )

# 案例七：方案內容類似家庭裝潢

- 1. 先有藍圖
- 2. 解釋給顧主聽：
  - (1) Why(為什麼)
  - (2) What(什麼)
  - (3) How(如何)
  - (4) Who(誰)
  - (5) Whom(對誰)
  - (6) Where(何處)
  - (7) When(何時)
  - (8) How much(多少)
  - (9) Effect(效果)
- 3. 施工時程(甘特圖)
- 4. 付款「查核點」



# 六、方案執行與評估

## 一、方案執行的三要素

### (一) 健全的執行組織 ( 團隊 )

執行組織(團隊)係指由合法的職權、一組人員編組(制)、專業及預算所組成。

### (二) 具效率的執行網絡

方案的執行網絡，視方案特性而有不同的執行方式，執行的效率為其重點，依方案的特性，採取不同的執行方式，主要有三類：

### (三) 妥適的執行控管

方案之執行，理論上應依規劃內容推動，惟於實務推動過程，仍須注意環境與情勢變遷，從而設計妥適、符合執行情境的方案執行流程，並審慎控管。





# 案例：跨部門體育政策的執行



- 台北市國際馬拉松與當時ING集團協力舉辦，是一個跨三部門的合作模式：台北市政府、中華民國路跑協會、ING公司。



# 案例：台北世大運PMO

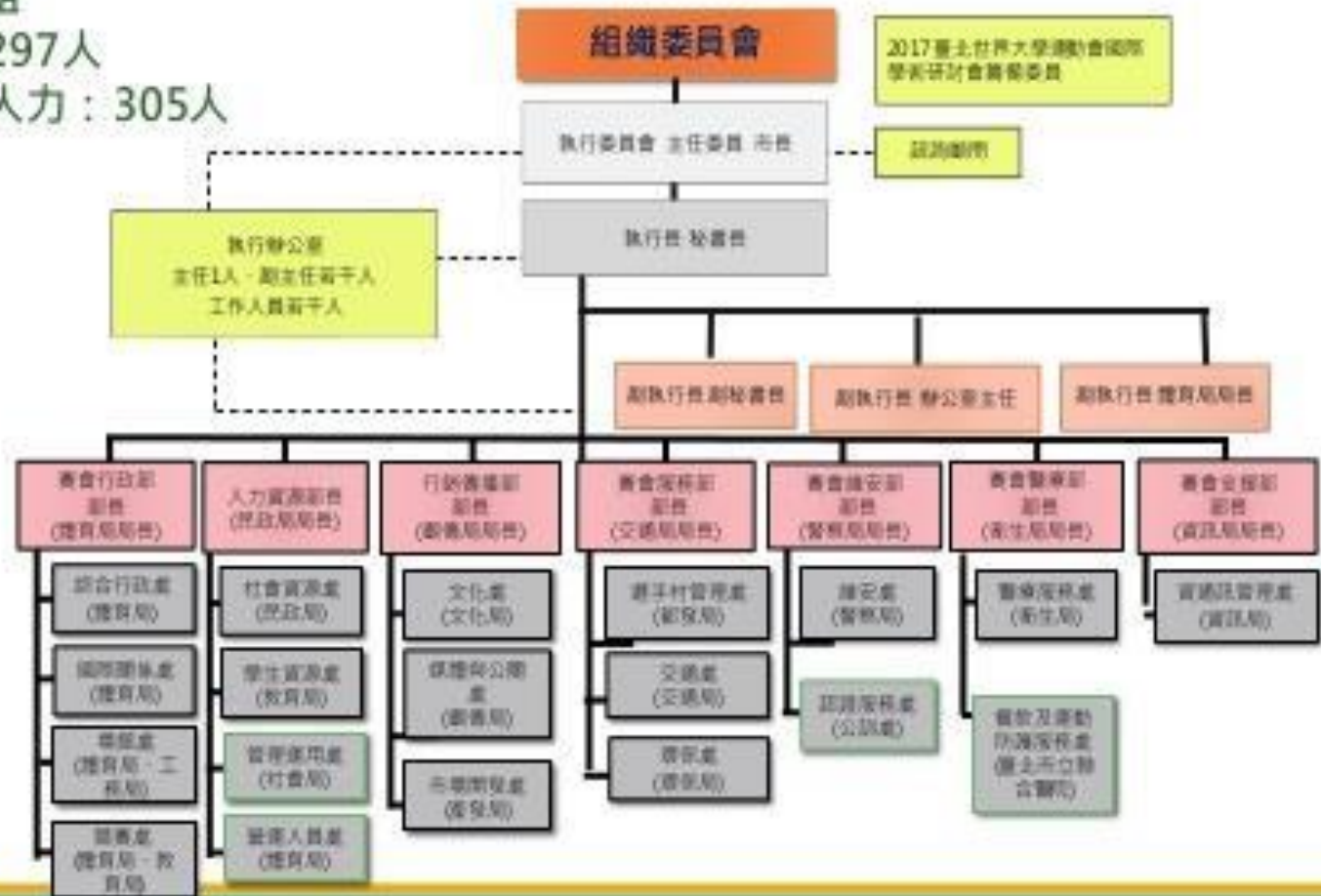


## 壹、2017臺北世大運簡介-組織介紹




- 7部19處64組
- 專職人力：297人
- 北市府兼職人力：305人

### 執行委員會



# 三、方案績效評估

- ✓ 直接應用：直接應用評估結果，作為決策依據
- ✓ 概念性應用：結果影響決策者對議題的思考方向
- ✓ 說服性應用：結果被用來支持或駁斥立場或主張

<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="text-align: center;"> <p>【使命】 為市民服務，替城市創新</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p>【願景】 成為宜居永續城市</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p>【核心價值】 正直誠信、開放共享、創新卓越、團隊合作</p> </div> <div style="text-align: right;">  </div> </div>									
策略主題	營造永續環境 A	健全都市發展 B	發展多元文化 C	優化產業勞動 D	強化社會支持 E	打造優質教育 F	確保健康安全 G	實現良善治理 H	
策略目標	TC1提升滿意的住民、TC2增加快樂的員工、TC3發展協力的企業、TC4促進和諧的府際關係								
	顧客 C	AC1提升市民對環境滿意度 AC2提升環境品質 AC3建構低碳城市 AC4減少資源耗用	BC1推動宜居城市 BC2建構智慧生活 BC3加速都市更新 BC4提升休閒旅遊城市 BC5增進數位機會	CC1提升市民文化素養 CC2成為亞洲必遊城市 CC3提升休閒旅遊城市 CC4成功舉辦世大運	DC1促進充分就業 DC2積極產業發展	EC1確保市民居住權益 EC2提升專業生業質 EC3提升終身學習人數 EC4提高規律運動人口	FC1提升的兒童滿意度 FC2提升專業生業質 FC3提升終身學習人數 FC4提高規律運動人口	GC1打造健康城市 GC2營造安全環境 GC3提供市民有服務態度 GC4強化市民對政策認知度 GC5提升行政透明度	HC1提高公民參與度 HC2提高員工工作效能 HC3重建市民對政府信任度 HC4強化市民對政策認知度 HC5提升行政透明度
	內部 流程 P	AP1加強公署防治 AP2關注綠地綠水休閒環境 AP3建構友善生態 AP4強化治山防災 AP5打造海濱城市 AP6打造共享經濟	BP1打造智慧政府 BP2營造優質環境 BP3創造臺北新象 BP4優化綠運輸 BP5完善供水品質 BP6打造安全舒適的基礎建設	CP1友善宗教文化 CP2打造影視產業 CP3提升創造力 CP4保存文化資產 CP5再造臺北品牌 CP6打造友善多元環境 CP7推動智慧觀光城市	DP1健全商質環境 DP2打造創業者藍 DP3發展重點產業 DP4友善就業環境 DP5建構職場安全體系 DP6培育優質勞動力	EP1 打造友善生養城市 EP2 強化弱勢關懷 EP3 推動友善勞動環境 EP4 深化社福力 EP5 滿足居住需求 EP6 改善無障礙交通環境	FP1 優化學前教育 FP2 精進中小學教育 FP3 創新實融教育 FP4 發展適性特教 FP5 推動全民運動 FP6 推廣終身教育 FP7 建構安全友善校園 FP8 提升多元文化學習環境	GP1 促進市民健康 GP2 精進防疫滅毒 GP3 強化食品及衛生安全 GP4 整合緊急救援 GP5 落實智慧照顧 GP6 提升執法效能 GP7 強化防災及應變機制 GP8 強化交通安全機制	HP1 擴大開放資料 HP2 完善政策溝通平台 HP3 確保依法行政 HP4 擴大決策參與機制 HP5 簡化行政程序
	學習 成長 L	TL1培育優秀人力、TL2提升員工政策行銷能力、TL3強化資訊整合平台、TL4提升創新學習效能、TL5建立反省改進文化、TL6型塑專業組織文化							
財務 F	TF1 開闢財源、TF2 清理及活化閒置資產、TF3 減少不經濟支出、TF4 嚴實編列年度預算、TF5 提高預算執行效能、TF6 爭取中央計畫補助款								
分組 成員	環保局(主政) 經管局、工務局、產發局 都發局、教育局、自來水處	都發局(主政) 工務局、交通局、捷運局 捷運公司、資訊局、資訊局、都委會、自來水處、環保局、農管局	文化局(主政) 觀傳局、民政局、體育局 原民會、客委會、性別平等委員會、捷運公司	產發局(主政) 勞動局、兵役局、資訊局	社會局(主政) 都發局、衛生局、勞動局 民政局、兵役局	教育局(主政) 體育局、文化局、公訓處 原民會、客委會	衛生局(主政) 警察局、消防局、產發局 農委會、政風處、法務局 環保局、交通局	研考會(主政) 秘書處、財政局、主計處 人事處、政風處、法務局 公訓處、資訊局	



# 案例：108年國家總目標跨機關績效目標



## (一)跨機關績效目標<sub>2/5</sub>

重大政策	KPI	2019年目標值	主(協)辦機關
長期照顧	受評對象接受長照2.0服務使用率	45%	衛福部(勞動部)
	長照ABC布建數達成率	90%	衛福部
公共化托育	公共托育人數覆蓋率		
	1公共化教保服務供應量÷2歲至5歲幼兒就學人數)×100%	34.60%	教育部
	2(公共化托育服務供應量÷0歲至2歲幼兒送托人數)×100%	19.87%	衛福部
公共化托育資源分布之城鄉均衡情形	1.各地方政府累計增設之公共化幼兒園班級數	800班	教育部
	2.各地方政府累計設置之托育資源中心數	160處	衛福部

# 七、習作的注意事項

- **一**、先參考本課程的範例，注意課程內容的每一個步驟與步驟內的工具應用。
- **二**、小組選擇的報告個案當作練習目標，依照本課程的範例操作一次。
- **三**、報告PPT製作，建議以圖文並茂為原則，一頁大約一分鐘時間，頭尾加上前言與結語，可用影音，但不要太長。
- **四**、報告最好可以和期末報告結合，未必所有的工具都要用，作適當選擇。
- **五**、報告要先定位小組(如某政府階層的專案小組)，再用「仿真」心態製作。





# 八、結語（一）： 政策規劃有可能嗎？

1. 大環境的不穩定（氣候變遷...）
2. 民粹+專業不對稱, 公民參與的品質問題
3. 選舉週期的短期規劃政務領導對長期無感
4. 網路發達後新科技每天都在創造與破壞
5. ....

公務人員到底應該扮演甚麼角色呢？



# 八、結語(二)

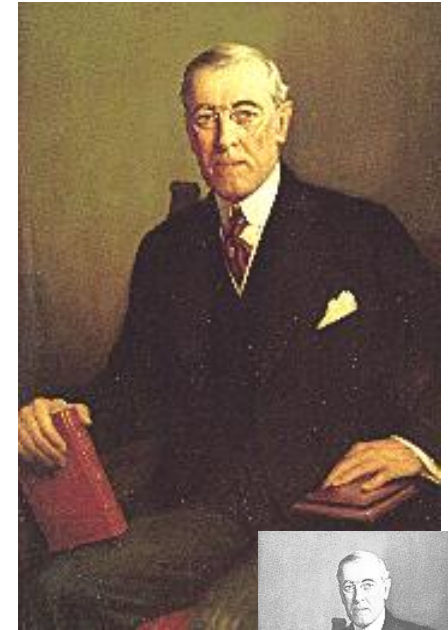
真實世界政策管理的七個應注意事項：

1. 要確認首長或政治上司的意願和方向
2. 要先確認相關資源的可得性與穩定性
3. 要積極地作組織內外360度溝通協調
4. 要讓任何決議和討論都留下明確紀錄
5. 要隨時回到目標設定檢查是否有偏移
6. 要儘早開始進行目標群體的行銷工作
7. 要在方案執行之前就將績效獎懲律定

# 結語（三）：行政管理的重要性

實施一部憲法比制定一部憲法困難多了。

- *Woodrow Wilson*



# 結語（四）：追求善治

領域專業 (*domain expertise*)

+

政策規劃能力 (*policy planning*)

||

善治 (*good governance*)



# 報告完畢，敬請指教 Q & A 時間

