

NACS



112 年度

委任公務人員晉升薦任官等訓練 交通事業人員員級晉升高員級資位訓練

課程教材 1

方案規劃 / 危機處理

112年6月編印

致 謝

本學院為辦理委任公務人員晉升薦任官等訓練(以下稱委升薦訓練)及交通事業人員員級晉升高員級資位訓練(以下稱員升高員訓練)，依據公務人員保障暨培訓委員會訂定之課程配當表、各科目課程目標及關鍵行為指標，邀集相關領域主管機關或學者專家研發教材，期能增進受訓人員晉升薦任官等及高員級所需工作知能。

自委升薦訓練及員升高員訓練開辦以來，承蒙公務界及學術界諸位學者專家鼎力支持，貢獻心力，協助精進教材內容，務求兼顧理論與實務，並得於開訓前順利編印，提供受訓人員學習及運用，謹此致謝。

本年度委升薦訓練及員升高員訓練《課程教材 1》，特別感謝國立政治大學公共行政學系黃教授東益（方案規劃）、國立中興大學國家政策與公共事務研究所袁教授鶴齡（危機處理）等學者專家，協助本版本之研修。

國家文官學院 謹識

目 次

數位輔助學習資源

如何運用政策分析工具 I

如何撰寫行政報告 V

方案規劃 1-1

危機處理 1-2

如何運用政策分析工具

國家文官學院於各項訓練課程中，運用各種不同政策分析工具，透過簡單的繪圖、架構、分類、對應與整理等方法，將政策問題的內涵、事件、時間、價值與工作等項目，進行更有條理的資訊呈現。

針對此一主題，國家文官學院提供不同形式之輔助學習資源，協助受訓人員深化學習及熟練運用。實際運用時，可依目的及需要，採用多種工具搭配使用，以協助政策管理者進行政策規劃、執行方案選擇及評估政策執行成效。

一、分析工具重點摘要

規劃向右魚骨圖、向左魚骨圖及決策矩陣分析法等政策分析工具，就各該主題摘要 109 年度委任公務人員晉升薦任官等訓練「方案規劃」及 108 年公務人員考試錄取人員基礎訓練（委任人員）「問題分析解決實務」科目教材相關內容。

二、數位輔助學習影片

為加乘運用國家文官學院之數位課程，特擷取製作數位輔助學習影片，透過講座的講解及實例解析，俾利受訓人員對於政策分析工具之運用有更深入的認識及理解。

三、多頁簡報式懶人包

國家文官學院亦以各分析工具為主題，將操作步驟及實際運用上的關鍵秘訣，製作成多頁圖像化之簡報式懶人包，使受訓人員能藉由圖像化的資訊深化學習，正確運用於專題研討報告及工作場域之中。

四、單頁圖像式懶人包

前述之步驟及操作秘訣，亦同步製作成單頁圖像式懶人包，俾利受訓人員快速複習所學，並成為實作時的提醒利器。

魚骨圖法



分析工具重點摘要

【向右魚骨圖】

「向右魚骨圖」因其「魚頭」朝右，因而被稱為「向右魚骨圖」。其使用時機係在進行政策規劃時，可先以向右魚骨圖針對問題癥結進行界定及要因分析。



分析工具重點摘要

【向左魚骨圖】

「向左魚骨圖」因其「魚頭」朝左，因而被稱為「向左魚骨圖」。當分析完問題癥結後，可運用「向左魚骨圖」規劃策略及替選方案，以達成政策目標。



數位輔助學習影片

【向左向右魚骨圖 攻略技大公開】

魚骨圖法是一套問題分析與解決的工具，包含了「問問題」及「找答案」的歷程。但何者較為重要？本影片特別強調「問題診斷」之重要性，容易被多數政策制定者所忽略。



多頁簡報式懶人包

【向右向左魚骨圖 輕鬆釣魚懶人包】

魚骨圖法在實際操作上，除了右左不要混淆之外，還有沒有其它秘訣呢？此簡報式懶人包將魚骨圖的操作步驟及實際運用上的關鍵秘訣，以多頁圖像化的簡報方式呈現。



單頁圖像式懶人包

【向右魚骨圖 關鍵四秘訣】

將向右魚骨圖的步驟及操作秘訣，製作成單頁圖像式懶人包，俾利受訓學員藉由圖像化的資訊，快速複習所學，並成為實作時的提醒利器。

問題解決與分析 善用魚骨當利器

SWOT分析與策略組合



數位輔助學習影片

【完全教戰SWOT分析與策略組合—上】

策略規劃是自我客觀地審視機關內部資源的優劣勢與外部環境的機會或威脅，進行SWOT分析，並依據分析結果研擬行動策略的過程。本集則先介紹SWOT分析之操作重點。



數位輔助學習影片

【完全教戰SWOT分析與策略組合—下】

策略規劃是自我客觀地審視機關內部資源的優劣勢與外部環境的機會或威脅，進行SWOT分析，並依據分析結果研擬行動策略的過程。本集延續介紹策略組合之操作重點。



多頁簡報式懶人包

【SWOT分析攻略 完勝密技懶人包】

策略規劃可分為五步驟，每一步驟均有需留意的地方，方能規劃可行有效且創新的行動方案。到底各步驟的秘訣何在？請看懶人包介紹SWOT分析法之攻略以及完勝密技。



多頁簡報式懶人包

【策略組合即戰力 高手拆解懶人包】

策略規劃可分為五步驟，每步驟均有需留意之處，方能規劃有效且創新的行動方案。究竟各步驟的秘訣何在？請看懶人包延續策略分析，深入淺出介紹如何創意組合策略。



單頁圖像式懶人包

【好策略五部曲】

好策略有哪些特質？這裡整理出好策略的五項特質，製作成單頁圖像式懶人包，俾利受訓學員藉由圖像化的資訊，快速複習所學，並成為實作時的提醒利器。

策略規劃有密技 以小搏大高效益

決策矩陣分析法



分析工具重點摘要

【決策矩陣分析法】

當我們研提對策並透過創意組合成數個可行方案時，便會面臨到究竟要採行何種方案的抉擇。此時便可使用決策矩陣分析法來協助我們決策，避免只憑直覺判斷。



數位輔助學習影片

【決策矩陣分析法大解密】

影片以實例逐步操作說明，從羅列出各種可行的對策，加以創意組合成數個方案，並訂出權重係數及指標後，對所有方案進行評分並排列優先順序，使受訓學員能清楚理解。



多頁簡報式懶人包

【決策矩陣分析法 高效圖解懶人包】

決策矩陣分析法可分為五步驟，而每一步驟均有需要注意的地方，方能協助我們正確選擇適當方案。到底每一項操作步驟的秘訣何在？請看懶人包的高效圖解介紹。



單頁圖像式懶人包

【決策矩陣分析法五步驟】

將決策矩陣分析法的步驟製作成單頁圖像式懶人包，俾利受訓學員藉由圖像化的資訊，快速複習所學，並成為實作時的提醒利器。



單頁圖像式懶人包

【不踩決策矩陣四誤區】

將決策矩陣分析法的操作秘訣，製作成單頁圖像式懶人包，俾利受訓學員藉由圖像化的資訊，快速複習所學，並成為實作時的提醒利器。

關鍵秘訣大公開 方案選擇無障礙

如何撰寫行政報告

基礎認識



如何寫好行政報告
— 基礎認識篇 —

問問題



如何問出
好問題

研究方法



如何寫好行政報告
— 問問題與選方法 —

選方法



如何挑選
好方法

對策擬定



如何寫好行政報告
— 找答案 —

找答案



如何找到
好答案

方案規劃

課程目標

本課程教學目的旨在關注：如何經由一套有系統的方案規劃方法、執行步驟與績效評核方式，有效地進行公共方案管理。為能理解方案規劃的內涵，本課程以案例的方式導入情境，以瞭解方案與日常生活及公務生活密切緊扣，透過案例的說明，瞭解方案設計的方法與過程。本課程的主要目標有四：

- 一、期能提供一套有系統的方案管理概念與分析方法，包括：如何分析政策問題、如何提出對策、如何選擇較佳方案、如何進行策略規劃、如何管制方案期程、執行的步驟與方法、以及績效評核等。
- 二、以「行動支付享折扣，雲端發票抽 i-Phone」的案例導入情境的方式，以充分理解方案規劃及問題解決的方法與工具。
- 三、透過方案習作的實際練習與分組討論，以學習方案規劃及問題解決的技巧。同時經由習作內容的討論與經驗的傳授和學習，充實並熟稔公務人員必備的方案規劃技能，以在課程完成後，即具備有方案規劃的初步能力。
- 四、透過問題導向學習（PBL）學習法，在討論與互動過程中激發主動思考與解決問題的能力，並且能將課程工具運用在實務案例情境中。

學習指標

- 一、能瞭解並具備方案規劃及問題解決的基本概念與分析方法。
- 二、能運用「向右魚骨圖（特性要因分析圖）」分析方案問題。



- 三、能利用「向左魚骨圖」研議問題對策。
- 四、能熟稔應用「決策矩陣」與「決策樹」的方法，並進行較佳方案的決策。
- 五、能以 SWOT 方法進行策略分析，並具策略規劃的能力。
- 六、能用甘特圖管制方案執行重點與期程。
- 七、能具備方案企劃能力，並能撰寫結構清晰且條理分明的方案。
- 八、具有方案小組討論、協調與合作（teamwork）的能力。
- 九、運用上述方案規劃的方法，研提方案的內容，其要項為 6W2H1E，以呈現完整的方案企劃書。
- 十、能運用問題導向學習（PBL）學習方式，並具備主動思考能力及選擇適當工具解決問題的能力。



學習架構

壹、方案案例說明

- 一、情境分析：方案與蔡小婷的日常生活
- 二、方案企劃書：實踐理念必要的文件
- 三、方案設計的方法：壓箱寶的工具
- 四、方案的內容要項：企劃書的重點

貳、方案管理的概念

- 一、公共方案的意義
- 二、方案設計與管理的意義
- 三、公共方案的類型

參、方案問題分析

- 一、方案問題的界定
- 二、確認問題的類型
- 三、方案問題分析的方法：特性要因分析圖（向右魚骨圖）

肆、方案需求分析

- 一、界定方案的「標的人口」與「利害關係人」
 - 二、標的人口的需求分析方法：需求分析的資料取得方式
- 



伍、方案目標的設定

- 一、目標設定的要領
- 二、目標設定 SMART 法則
- 三、標竿學習 (benchmarking learning)

陸、發展行動方案

- 一、構思行動方案的來源
- 二、方案工具
- 三、替選方案 (alternatives) 發展的方法：向左魚骨圖

柒、行動方案的選擇

- 一、決策矩陣分析法進行步驟
- 二、可行性分析
- 三、成本效益分析
- 四、決策樹法

捌、方案策略的分析：SWOT 分析 (SWOT analysis) 與
策略規劃 (strategy planning)

- 一、SWOT 概念說明
 - 二、SWOT 分析之應用與執行步驟
 - 三、SWOT 分析案例說明
 - 四、策略規劃的具體落實
- 



玖、方案內容的要領

- 一、甘特圖
- 二、查核點的設計
- 三、方案效果的認定

拾、案例解析

- 一、課程準備注意事項
- 二、案例內容與解析

【案例一】推動地方文化創意產業發展方案

【案例二】促進民眾知情參與的配套機制

【案例三】提升總生育率中程方案

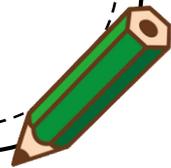
【案例四】推動淨零生活的環境保護方案

【案例五】外籍配偶教育升級計畫

【案例六】小鎮食品安全衛生方案

【案例實作演練】

以「老人長期照顧單一窗口服務計畫」為例





委升薦訓練／員升高員訓練

壹、方案案例說明

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，有一天小婷的科長開完主管會報後拿著一份報表回來，跟小婷說：「部裡面相當重視雲端發票的推廣與應用，將電子發票雲端載具的推廣列為政策執行重點，因此主任希望我們能提出一個創新方案，以有效推廣電子發票雲端載具的使用。」

小婷接過科長手上的報表，發現電子發票的開立張數從 2009 年的 5.1 千萬張到 2021 年已累積達到 78.4 億張(如圖 1)，但目前雲端發票占電子發票的比率為 40%，多數民眾還是習慣印出電子發票證明聯，而非存在雲端載具中。現在辦理中的載具推廣業務包含「雲端發票專屬獎」、「雲端發票抽獎活動」以及「營業人開立雲端發票競賽」等。小婷心想，還有什麼方法能有效推廣雲端載具使用率，並達到無紙化目標呢？科長說：「小婷，你可以回去先想一想，在我們的業務範圍內有什麼事情可以做的，先擬個企劃案，下週我們再來討論。」

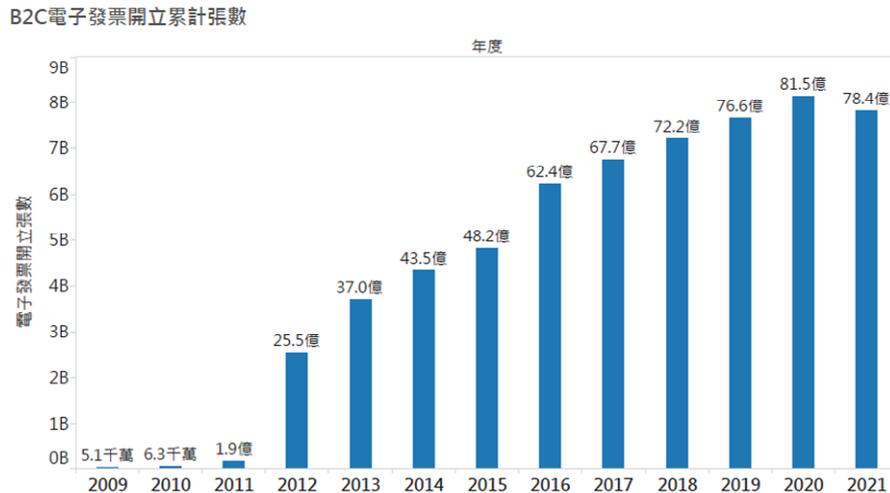


圖1 B2C電子發票開立累積張數

資料來源：<https://reurl.cc/aGZDeY>，擷取日期：2022/09/12。

蔡小婷回到座位後，翻找了組內過去的統計調查資料，發現截至 2018 年底的統計，電子發票占一年開出的發票比率約 7 成，而電子發票中約有 17.8% 是無實體的雲端發票。時至今日，隨著各式行動支付的發展，民眾對電子發票的瞭解與接受程度也有顯著提升，然而無實體雲端發票占電子發票的比率為 40%，仍有蠻大的成長空間。小婷不禁陷入沉思：「什麼樣的方案才能讓雲端發票有更突破性的推廣成效呢？」

小婷上網蒐尋了許多相關資訊，並歸納了一些使用手機條碼的好處，消費者只要申請註冊一組手機條碼，購物時出示條碼請店員掃描，就不用拿紙本發票（如圖 2），電子發票直接放在雲端，不僅可以達到無紙化的目標，且對於消費者來說還可以自動對獎，中獎發票也能設定獎金自

動入帳，省去許多時間也不怕忘記領獎。同時資料在雲端也可以自動做消費分析，當發生購物爭議時也有購買證明存放在雲端，不用擔心找不到發票證明了。

小婷回顧了組內電子發票雲端載具的推動資料，發現組內對於雲端載具的配套開發也相當完善，條碼可以複印貼在隨身物品上，如眼鏡、吊飾等，也可以提供家戶共用一組條碼，手機下載 App 可以即時查詢消費明細，若有許多不同的載具，例如悠遊卡或便利商店載具，也可以全部歸戶到手機條碼裡。對消費者來說是相當便利的。

為了提高民眾下載財政部「統一發票兌獎」App，並申請註冊手機條碼之比率，小婷仔細思考了科長交辦的任務，是要以手機條碼的申辦並達到無紙化的目標作為定位主軸，提出推動電子發票雲端載具的創新提案。小婷也觀察到，行動支付會綁定雲端發票，而行動支付在年輕世代相對普及，也因此雲端發票的使用在年輕人中也較為容易達成。小婷於是將推廣對象鎖定在中老年的消費民眾，以推廣行動支付的方式來提高手機條碼雲端發票的使用。小婷於是決定在其業務核心範圍內，以此想法作為方案設計與方案企劃書撰寫的方向。



圖 2 結帳時出示手機條碼

資料來源：黃東益截圖整理（2022）。

二、方案企劃書：實踐理念必要的文件

在小婷確認好方案規劃的思考方向後，便上網蒐集許多相關資料，在有限的經費預算下，盡其所能發揮創意，並兼顧方案可行性，在一週的時間內研擬完成「行動支付享折扣，雲端發票抽 i-Phone」的方案企劃書。主要包括下列幾個重點：

- (一) 目標：使用手機條碼領取雲端發票，達到無紙化目標。
- (二) 策略
 1. 利用「優惠」及「抽獎」的方式來吸引民眾注意力。
 2. 至中老年人較常購物的賣場進行現場活動試辦。

3.透過行動支付的推廣來強化雲端發票的使用。

(三) 執行方式

- 1.現場教學註冊手機條碼，及綁定行動支付。
- 2.企劃與大賣場合作，在臺灣北區、中區、南區及東區各找 1 個點進行現場教學與綁定的活動。
- 3.由合作的賣場提供行動支付的折扣，消費者完成發票存在雲端載具的購物行為後，獲得抽獎資格。

(四) 行銷：透過文宣、網路及電視廣告等平臺宣傳試辦活動內容及參加抽獎之方式。

(五) 執行時間：112 年度結束前完成。

(六) 預算：新臺幣 300 萬元為限。

(七) 預期績效：提高 10%之電子發票雲端載具使用率。

三、方案設計的方法：壓箱寶的工具

蔡小婷非常迅速完成前述「行動支付享折扣，雲端發票抽 i-Phone」的企劃書絕非偶然，聰明的她想到方案設計的方法應可幫助她完成科長交辦的任務。小婷於是將其應用在推廣電子發票雲端載具的企劃研擬上，並加以進行分析，幫助她有效的完成企劃案。

方案設計包括以下主要方法：在問題的釐清上可以透過向右魚骨圖（要因分析法）；在方案的選擇則可以利用向左魚骨圖、決策矩陣法、可行性分析或決策樹；規劃方案策略時則可運用 SWOT 分析法；方案在執行階段的管制則可透過甘特圖（Gantt Chart）的設計；以及藉由方案內容要項（6W2H1E）來掌握企劃的整體面貌。而以上的工具方

法並沒有一定的先後順序，可依照個案的實際情況彈性運用，分別說明如下：

（一）方案問題以向右魚骨圖（特性要因分析圖）釐清

為了規劃「行動支付享折扣，雲端發票抽 i-Phone」方案，蔡小婷思索造成年長者雲端發票使用成效不彰的原因是什麼？問題的癥結在哪裡？小婷抽絲剝繭的分析，蒐集報章雜誌、學術文獻、官方統計資料等，也找過前輩多方請益，歸納出影響年長者使用雲端載具比率偏低的原因可能包括：「對雲端發票的不信任感」、「使用雲端發票誘因不高」、「未有效宣導推廣」與「資訊科技進入障礙」等 4 項因素。

蔡小婷為了分析問題的癥結，利用向右魚骨圖進行分析，向右魚骨圖也稱之為「特性要因分析圖」，針對不同的問題特性去探究造成各種問題的主要原因。蔡小婷經過大要因分析與小要因分析後，瞭解影響「年長者使用雲端發票的比率偏低」的因素（如圖 3）。魚骨圖主要的功能在於確認問題的影響因素（向右魚骨圖），另一功能則是為分析人員找出初步可能的解決方法（向左魚骨圖），亦即透過逐項檢視問題的因素，再提出解決對策。

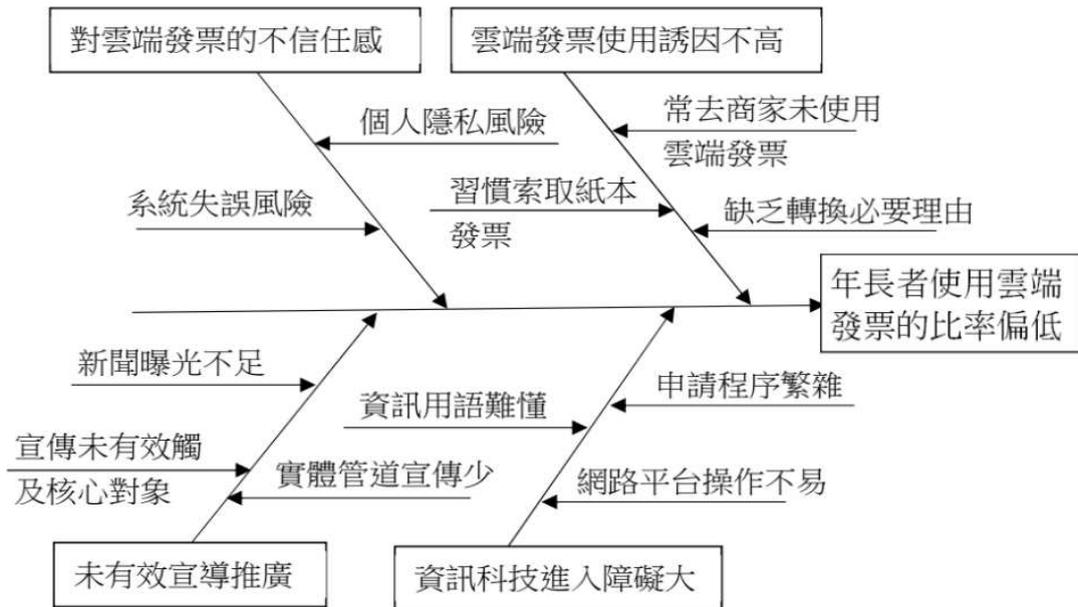


圖 3 向右魚骨圖（特性要因分析圖）

資料來源：黃東益整理（2023）。

（二）向左魚骨圖與決策矩陣：以決策矩陣評估替選方案（alternatives）的可行性。

1. 向左魚骨圖

蔡小婷瞭解，想「提升年長者使用雲端發票的比率」絕不是一件簡單的工作，她將魚頭轉個方向後，畫出另一個向左的魚骨圖，思考解決問題的初步可能方法（如圖 4）。為解決「年長者使用雲端發票的比率偏低」的問題，初步可行的辦法包括：「提升系統可靠度」、「提供獎勵以刺激誘因」、「強化重點對象之宣導」與「加強系統教育」。

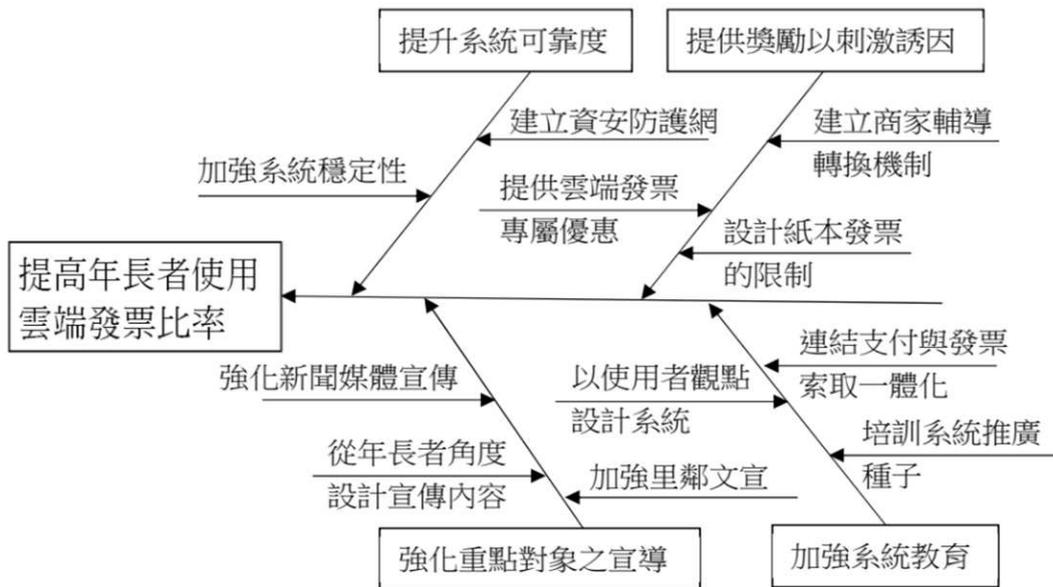


圖4 向左魚骨圖

資料來源：黃東益整理（2023）。

2. 決策矩陣分析法

小婷再看一下她被交付的任務，只有 300 萬元的經費可運用，面對向左魚骨圖所提出的 4 項可以解決問題的可能對策，應如何整合與取捨這些可能對策，才能以有限的資源達到最大的效益？

小婷分析了向左魚骨圖，她知道替選方案的提出，可以參考應用向左魚骨圖所提出的方案，但方案與問題並非絕對的一對一，更要運用創意思考、綜合歸納的能力，以及相當的巧思，所以她仔細對自己所提出的向左魚骨圖進一步分析（如圖 5），發現可以將方案類型歸納為四個要素，「教育」、「使用習慣」及「專

業性」是非常重要的三大要素，同時若能輔以具「創意性」的作法，則能更有效地吸引民眾注意。

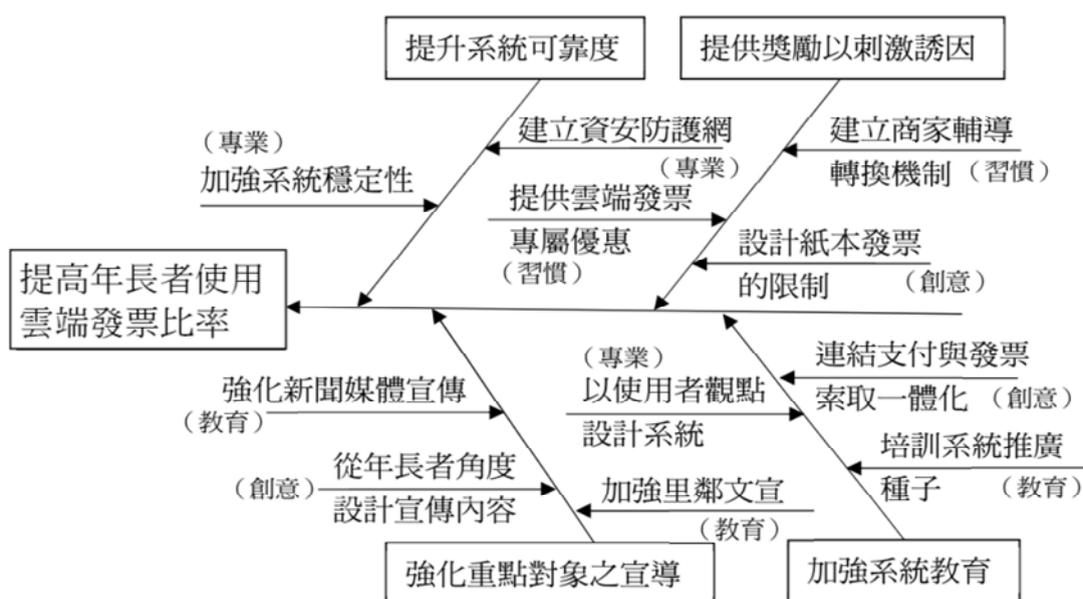


圖5 應用向左魚骨圖進一步分析

資料來源：黃東益整理（2023）。

針對替選方案歸納出的 3 項基礎要素與創意性，小婷提出初步規劃，分述如下：

- (1) 教育國人使用條碼載具領取雲端發票
 - A. 將電子發票雲端載具的使用概念，納入學校基礎資訊教育。
 - B. 透過社會教育，加強鄰里文宣，深化國人雲端發票的使用概念。
- (2) 改變國人支付方式及索取發票之習慣
 - A. 提供折扣方案與優惠活動，以提高民眾對雲端

發票的使用意願。

B. 搭配多元行動支付，並增加載具選擇，吸引顧客從根本改變支付方式及發票索取之習慣。

C. 給予誘因並提供廠商改為開立電子發票之教育訓練，由店家端鼓勵消費者索取雲端發票。

(3) 強化專業技術，確保雲端發票使用安全

A. 建立資安防護機制，確保雲端發票存放與流通之資訊安全。

B. 強化電子發票系統之穩定性與可近性，提高民眾之使用意願。

C. 加強培訓系統推廣種子，以拓展雲端發票使用，減少民眾的使用阻礙，並克服心理障礙。

上述 3 項基礎改進措施，均為政府鋪成推廣雲端發票所必要的基石。至於如何運用具創意性的作法來提升國人電子發票雲端載具的使用率，小婷經過思考與分析後，嘗試提出 3 個替選方案（如表 1），包括：方案甲「生活電子化 家戶一起來」；方案乙「手機換條碼 發票不用拿」園遊會；以及方案丙「行動支付享折扣，雲端發票抽 i-Phone」。

表1 羅列替選方案

項目	名稱	內容
方案甲	生活電子化 家戶一起來	<p>由於網路的推廣方式較難吸引到家庭購物的婆婆媽媽們，因此透過「加強鄰里文宣」來進行，同時著重在教育面向，從「納入國小資訊教育」開始。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 從鄰里推廣，透過紙本海報張貼以及口頭上的政策宣導。 2. 針對婆婆媽媽進行教育與行銷，並提供獎勵誘因。 3. 從國小進行資訊教育，再將理念與電子化操作方式帶回家庭，深化雲端發票推廣成效。
方案乙	「手機換條碼 發票不用拿」園遊會	<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，再輔以「具創意性」的活動，對於過去的紙本發票使用習慣提供改變的誘因。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 舉辦實體活動，現場申請手機條碼及歸戶教學，完成者獲得小禮物。 2. 利用互動遊戲的進行使民眾熟悉平台操作，並瞭解使用雲端發票的好處及便利性。 3. 現場許多商家攤位，可使民眾當場購物，熟悉使用方式。
方案丙	行動支付享 折扣，雲端發 票抽i-Phone	<p>民眾對於「優惠活動」會有較高的注意力，同時也透過「建立商家輔導轉換機制」，以完備配套措施並刺激民眾使用習慣的改變。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 輔導紙本發票及未開發票商家建立POS系統（Point of Sales，電腦銷售點管理系統），並提供部分減稅誘因。 2. 鼓勵商家提供消費者購物優惠的回饋方案，民眾使用行動支付並儲存雲端發票，即可享商品優惠與折扣，以漸進方式改變民眾購物習慣。 3. 利用賣場試辦點合作進行實體推廣，並提供抽獎。

資料來源：黃東益整理（2023）。

在完成方案的研擬後，蔡小婷運用了決策矩陣分析法的工具，在 3 項可行的替選方案中進行篩選。小婷針對議題個案的需求，認為政策成效與具創新性的吸睛效果是此次方案規劃的重要項目，另外財務預算的掌握與行政執行可行性亦是考量重點，因此將衡量準則與權重做了分配，篩選出方案丙「行動支付享折扣，雲端發票抽 i-Phone」，是最佳可採行的方案（如表 2）：

表2 應用決策矩陣分析選擇方案

對策方案	衡量指標	行政	財務	創新	效益	總計	排序
	權重	0.1	0.2	0.3	0.4		
方案甲： 生活電子化 家戶一起來		2 $2 \times 0.1 = 0.2$	3 $3 \times 0.2 = 0.6$	1 $1 \times 0.3 = 0.3$	2 $2 \times 0.4 = 0.8$	1.9	3
方案乙： 「手機換條碼 發票不用拿」園遊會		3 $3 \times 0.1 = 0.3$	2 $2 \times 0.2 = 0.4$	3 $3 \times 0.3 = 0.9$	1 $1 \times 0.4 = 0.4$	2.0	2
方案丙： 行動支付享折扣 雲端發票抽i-Phone		1 $1 \times 0.1 = 0.1$	1 $1 \times 0.2 = 0.2$	2 $2 \times 0.3 = 0.6$	3 $3 \times 0.4 = 1.2$	2.1	1

資料來源：黃東益整理（2023）。

3. 可行性分析

小婷在進行決策矩陣分析時，同時也思考了 3 個對策方案的可行性，方案甲可利用現有鄰里系統，在行政成本與預算經費上都相當簡省，但缺乏創新性，吸引力不佳，需要民眾有很高的主動性才容易成功；

而方案乙則是因為過去有許多辦活動經驗，因此行政可行性很高，從社會面來看民眾對於園遊會性質的活動接受度也較高，但一次性的活動容易被遺忘，可能較不具實際效益；至於方案丙在行政可行性上所需要的人員專業技術與資源預算投入較高，且輔導商家的系統轉換成本障礙也較高，但較具創新性且長期效益最佳。

4. 決策樹法

為求謹慎，小婷原打算利用所學過的決策樹法，再次進行 3 個對策方案的比較，然而決策樹法主要的利用情境是在具有風險的情況下，針對風險發生的機率與各方案的未來利益（損失）進行計算。小婷認真思考了這次的任務，是要將組內原有業務做更有效率的推廣，較為單純，似乎並不具有潛在的環境風險，也不需要顧慮未來的損益，因此在這次案例中使用決策樹分析方法較不具分析效益。

小婷經過各種方案工具的分析後，很興奮地將初步的方案選擇分析過程與結果拿去向科長報告，科長很快地便認同小婷的分析結果，因此，決定以「行動支付享折扣，雲端發票抽 i-Phone」作為推動方案，並要小婷進行更詳細完整的企劃說明，以便後續向主任報告。

（三）方案推動策略以 SWOT 進行分析

小婷雖然經過許多分析之後，才決定了「行動支付

享折扣，雲端發票抽 i-Phone」的方案，但仍擔心尚有未考慮周全的地方，可能會造成擬定方案內容時有所偏頗，而使成效難以達成。謹慎的小婷在心裡再次確認了欲達成目標是要推廣年長者使用雲端發票，以提高雲端發票載具的使用，接著她以 SWOT 方法進行分析，瞭解機關在推動該方案時會面臨的環境狀況為何，機關本身具有怎樣的優勢與劣勢，外在環境又有什麼機會與威脅？小婷分析機關所面臨的環境，彙整如表 3：

表3 應用SWOT分析機關所面臨的環境

	S (strength) 優勢	W (weakness) 劣勢
內部環境	<ol style="list-style-type: none"> 1. 有許多雲端發票推廣經驗與行政人員 2. 資訊專業人才多 3. 機關首長支持 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 試辦現場需要大量推廣與教學人力 2. 可運用之預算有限 3. 效果侷限特定地區
	O (opportunity) 機會	T (threat) 威脅
外部環境	<ol style="list-style-type: none"> 1. 使用行動支付與雲端發票的店家與民眾漸增 2. 智慧型手機的普及 3. 上級主管機關重視 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 年長者習慣紙本發票 2. 同時推動行動支付與雲端發票門檻高 3. 商家推電子發票意願低

資料來源：黃東益整理（2023）。

根據 SWOT 的推動策略分析，蔡小婷將 4 個環境因素進行交叉分析，形成 4 種不同的情境策略（如表 4），小婷根據該情境策略分析，認為可以利用本身的強項（優勢）將活動辦大，同時也運用本身專業與借重民間企業

的資源來減緩不利因素的影響。小婷因此歸納出本方案執行應隨時掌握的幾個事項，而這些項目也將列入方案規劃的內容，以逐步執行。

1. 組設方案執行小組，執行本方案。
2. 借重民間企業的行銷資源與通路來規劃活動及協調活動現場。
3. 訂定量化評估指標，加強成效評估。
4. 強化教育，化解年長者科技使用的心理障礙。
5. 運用創意和誘因，提高民眾對雲端發票的使用意願，並潛移默化改變支付方式與發票取得的習慣。

表 4 應用 SWOT 分析擬定推動策略

	優勢 (S)	劣勢 (W)
機會 (O)	SO：進攻策略 可針對標的人口進行活動設計，全面教育及推廣。	WO：轉型策略 與民間企業合作舉辦，借重其行銷支援與通路賣場。
威脅 (T)	ST：補強策略 專業引導標的人口瞭解雲端發票便利性，逐步改變習慣。	WT：防禦策略 持續精進機關人力，宣導雲端發票便利性。

資料來源：黃東益整理（2023）。

（四）繪製甘特圖（Gantt Chart）管制執行重點與期程

為了使方案執行順利，蔡小婷利用甘特圖加以管制進度，並預定以 12 個月為執行期程，羅列工作執行重點與項目及其完成的時限（如表 5），以確保準確、按時的

執行，同時依循甘特圖表示的時程，作為查核點的進度管制，根據預定時程來表示工作的完成進度，例如：必須在 6 月進行試辦點的活動宣傳，在此之前必須確定配合活動的賣場，並且確認提供給消費者的折扣優惠方案及抽獎獎項，以確保後續作業進度得以順利執行。

表5 應用甘特圖管制執行重點與期程

工作項目	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
完成方案規劃	■											
完成招標簽約		■										
確認試辦賣場地點			■									
教學團隊確認			■	■	■							
折扣及抽獎內容確認				■	■	■						
進行活動宣傳行銷						■	■	■	■	■		
確認各項準備作業						■	■	■	■	■		
試辦點活動執行										■	■	
活動成效評估											■	■
檢討與結案												■
預計進度累計百分比	5	10	15	30	45	50	60	65	70	85	95	100

資料來源：黃東益整理（2023）。

四、方案的內容要項：企劃書的重點

（一）方案內容要項

蔡小婷完成了「行動支付享折扣 雲端發票抽 iPhone」活動企劃書，她歸納了企劃書內容要項為 6W2H1E（如表 6）：

表 6 園遊會活動企劃書內容要項

項目	內容
Why (緣由及依據)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 推動手機條碼申辦及雲端載具歸戶政策，以因應電子商務發展，且達到無紙化的目標。 2. 依據《電子發票實施作業要點》及相關法令辦理。
What (目標與目的)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 協助民眾完成手機條碼申請與載具使用教學，以推廣電子發票雲端載具的使用。 2. 提高民眾索取無實體發票的誘因，並能同時響應環保政策。
What (實施內容)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 行動支付與電子發票雲端載具操作教學。 2. 辦理行動支付與雲端發票賣場試辦，民眾當場使用手機購物並存雲端發票即享折扣，並獲得抽獎資格。 3. 輔導紙本發票商家轉型成電子發票商家。
How (執行方式)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 組設方案執行小組執行本方案。 2. 研擬具體執行計畫，如6W2H1E。 3. 公開招標選擇合適賣場執行活動。 4. 與民間企業合作，借重其行銷通路與才能。 5. 資訊專業人才規劃行動支付與載具使用教學流程，輔導商家提供搭配的折扣活動。 6. 運用多種管道行銷活動，行銷對象以年長者為首要標的。 7. 提供雲端發票抽獎，獎項為i-Phone及相關可鼓勵雲端發票使用之獎品。 8. 訂定數量化評估指標，加強成效評估。 9. 檢討方案執行，完成檢討報告，列入檔案。

項目	內容
Who (主協辦機關)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 財政部賦稅署。 2. 財政部財政資訊中心。 3. 各直轄市、縣(市)政府稅捐稽徵處。 4. 各區國稅局。 5. 民間企業(大賣場)。 6. 民間社團。
Whom (利害關係人)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 為使用雲端發票之年長民眾與一般民眾。 2. 大賣場配合商家。
Where (地點)	北部、中部、南部、東部各舉辦1場試辦。
When (執行期程)	民國112年，每場次各辦理7天。
How much(資源需求)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 人力：財政部財政資訊中心規劃，各區國稅局協辦，並與民間企業廠商合作執行。 2. 作業分工：「行動支付享折扣，雲端發票抽i-Phone」作業分工表(附件1)。 3. 細部作業時程：「行動支付享折扣，雲端發票抽i-Phone」作業時程表。 4. 經費：總經費300萬元，詳經費需求表(附件2)。
Effect (效果)	<ol style="list-style-type: none"> 1. KPI (關鍵績效指標) <ol style="list-style-type: none"> (1) 電子發票手機條碼申辦數提升10%。 (2) 60%的國人瞭解政府將辦理「行動支付享折扣，雲端發票抽i-Phone」活動。 (3) 每場次參與活動民眾達到5千人次。 (4) 期間內完成載具申請，並透過行動支付與存雲端發票的民眾人數達1萬筆。 2. CPI (共同績效指標)：計畫規劃與執行均能如期完成；經費執行率達90%以上。
其他 (注意事項)	須確保參與活動的為未曾申辦過雲端發票，或未曾使用過雲端發票的民眾，以達到推廣效益。

資料來源：黃東益整理(2023)。

（二）方案細部作業

1. 民國112年「行動支付享折扣，雲端發票抽i-Phone」作業分工，請參閱附件1。
2. 民國 112 年「行動支付享折扣，雲端發票抽 i-Phone」經費估算方式，請參閱附件 2。

蔡小婷終於完成「行動支付享折扣，雲端發票抽 i-Phone 企劃書」，當她向科長交稿時，心裡不由得露出會心的微笑，「使命必達」是公務員的職責。

貳、方案管理的概念

一、公共方案的意義

《公共政策辭典》中引述 Grover Starling (1988) 於《政策制訂策略》(*Strategies for Policy Making*) 書中，分析政策 (policy)、計畫 (plan)、方案 (program) 與行動 (action) 在層次上的差異，其中政策的層次最高，其次為計畫，最下層為行動。計畫為執行政策一組具體措施；而方案則為達成目標之特定行動，與一般管理領域「專案管理」中的專案 (project) 屬同一層次。

所謂公共方案 (public program) 是政府機關為解決公共問題，所採取的一組積極作為或消極不作為的有限理性選擇與行動。詳言之，方案係為達成特定目的，經由一系列執行步驟的企劃，包括：施政問題的提出、解決之對策、詳列執行步驟、時程、預算等全貌的呈現等，並依執行步驟採取必要的行動。

二、方案設計與管理的意義

方案設計與管理係指一套有系統的方案規劃方法、執行的行動步驟與績效評核方式，包括：瞭解與分析政策問題、釐清標的人口的需求、確定政策目標及規劃方案內容等，提出可行的公共方案，方案依規劃內容推動與執行，並運用可操作的方案管理方法，進行管考與績效評核。

方案設計與管理，包括 6 項主要實施步驟：（一）確認問題；（二）瞭解需求；（三）設定目標；（四）發展方案；（五）執行方案；（六）評估方案等 6 項。各項步驟間，有其前後聯繫的關係，而且評估方案的結果，也會反饋到新的議題（如圖 6）：

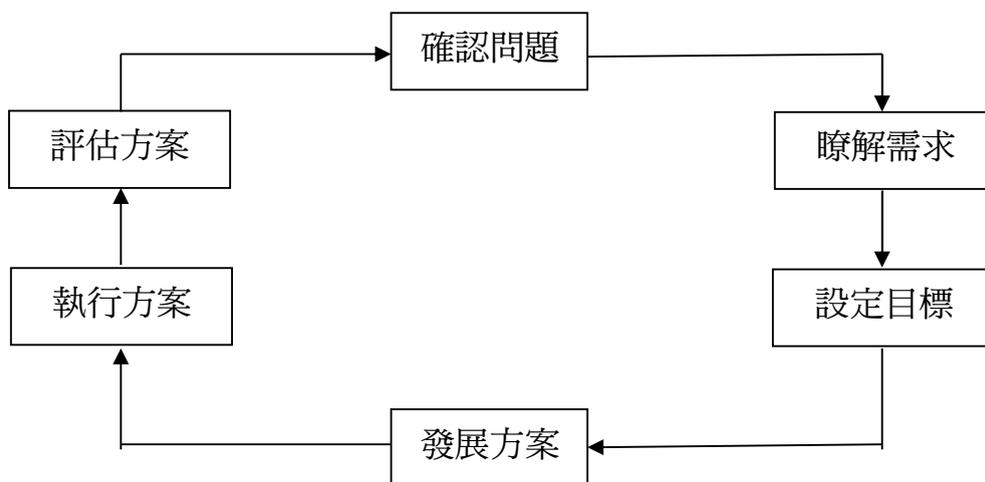


圖6 方案管理之6項主要步驟

資料來源：國家文官學院100年度委升薦訓練〈方案規劃與習作〉科目教材。

本課程之方案規劃係屬 6 項主要步驟之前 4 項：（一）確認問題；（二）瞭解需求；（三）設定目標；（四）發

展方案，亦即於步驟（五）執行方案之前的相關內容。

圖 6 所示的循環步驟係為一般原則，在實務運用上不一定皆從「確認問題」開始，任何一個步驟都可作為方案規劃的起始點。在實務運作上，各項步驟也需不斷的相互參考，不斷檢視每個步驟的結果，因此隨時有可能回復到前一個步驟。

三、公共方案的類型

在政府施政過程，對「計畫」與「方案」的層次並無嚴格的區隔，依政府相關施政計畫正式的法規與規範，通常以「計畫」的概念含括各種施政行動。

- （一）**施政計畫**：根據政府施政計畫體系，方案可含括：中長程個案計畫、中程施政計畫及年度施政計畫。
 1. 「中長程個案計畫」是以「業務功能別」，根據施政目標所訂定的計畫，例如：老年人口長期照護 10 年計畫。
 2. 「中程施政計畫（4 年）」及「年度施政計畫（單一年度）」，是以「部會別」展現其施政目標與策略，例如：教育部的中程施政計畫，展現教育部 4 年的施政目標、策略、計畫、預算與預期效益之內容。
- （二）**任務型方案**：機關為了執行特定任務（或工作）所企劃之行動，例如：員工自強活動執行方案或文書作業流程改進方案。

參、方案問題分析

一、方案問題的界定

確認問題點：學者杜威（J. Dewey）指出：「界定出一個好的問題等於是解決了一半的問題。」方案規劃者在分析或界定方案問題時，可參考下列原則：

- （一）說明方案情境或現況事實的存在與趨勢，例如：說明人口老化的現況與趨勢為何？老年人口比率為何？
- （二）因為這個方案的情境或事實的存在而可能導致的問題與負面後果，例如：因無法自行照護老人導致可能的家庭悲劇為何？獨居老人衍生的問題？
- （三）界定這個方案的問題核心：例如：人口老化主要應關心的課題為何？理由何在？是關心獨居老人問題？還是關心臥床老人的長期照護問題？

要言之，方案問題主要包含問題（problem）、機會（opportunity）、趨勢（trend）3 個要素。「問題」通常指事件對個人或社會之威脅或影響的深度與廣度，而政策問題則是指一種尚未被實現的需求、價值或機會，希望透過公共行動來加以實現或改善；「機會」是指問題是否有改善的可能，但並非所有社會問題皆存在機會，若不存在或改善的成本大於效益，則該問題屬於偽問題，不值得政府採取行動；「趨勢」是一種關於問題未來演變走向和波動幅度的線索，問題常隱藏在趨勢之中，若決策欠缺宏觀透視力與細微洞察力，常無法看清問題真貌而錯失有效解決的良機。

二、確認問題的類型

問題的確認是有效解決問題的首要前提，有時我們認定的「問題」其實只是表象，並不一定就是讓現狀不符合期待的關鍵所在，若對問題本質認識不清或定義不明，就會病急亂投醫，甚至推諉卸責，因此，必須找出造成問題的關鍵，才能對症下藥，準確處理。

一般而言，有了問題，才須作決策，而問題的類型會影響決策。所以，依問題的結構來分類，可將問題分為「結構性問題」與「非結構性問題」。「結構性問題」係指問題本身是非常清晰的，可遵循一套思維流程，得到期望的結果，例如：定期舉辦的主管交接活動規劃的工作；相對的，「非結構性問題」指問題本身界定不夠清楚，決策思考的準則與結果之間的關係並不固定明確，而有賴大量的人工判斷。

每一個決策者因為知識與經驗的不同，會有不同的判斷，因此，相同的問題可能會產生不同的決策結果。例如：行政院組織改造，單位之間組織合併的問題，就會有許多判斷與見仁見智的問題產生。

三、方案問題分析的方法：特性要因分析圖（向右魚骨圖）

（一）方法說明：根據石川馨博士（Dr. Ishikawa）發展出的特性要因分析圖，因其繪製出的外型與魚骨相似，故又稱之為魚骨圖，用於問題分析的魚骨圖為向右魚骨圖（如圖 7）：

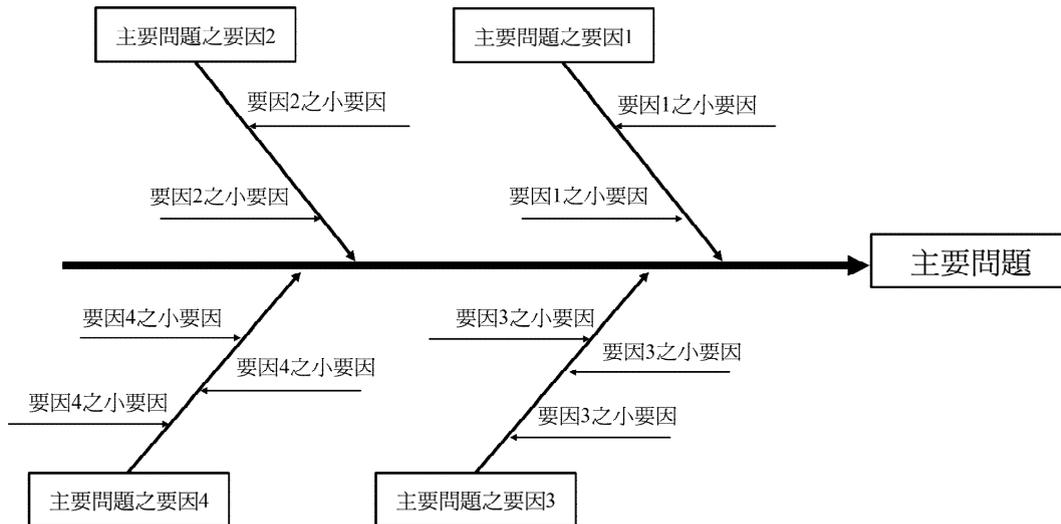


圖7 向右魚骨圖（特性要因分析圖）

資料來源：國家文官學院100年度委升薦訓練〈方案規劃與習作〉科目教材。

（二）向右魚骨圖的分析步驟

1. 問題癥結：向右魚骨圖最右端標注為主要面臨的問題癥結。
2. 大要因：小組討論並找出造成問題癥結的主要原因（大要因）。
3. 小要因：小組討論並找出造成每一項問題癥結主要原因（大要因）的小要因。

（三）實務運用說明

1. 各項小要因並非獨立的，在實務運用上需注意小要因彼此之間會有互相牽連。
2. 從魚骨圖上看不出來各項小要因間何者重要，何者次要，因此在實務運用上也要留意各項小要因之間的重要性程度不同。

肆、方案需求分析

一、界定方案的「標的人口」與「利害關係人」

(一) **標的人口**：指因方案之執行而直接受影響之個人或團體，例如：老年人口照護方案之標的人口為老人。

(二) **利害關係人**：指受到某項政策方案直接或間接、有形或無形影響的人員，包括：正面影響與負面影響的人員在內，因此它的範圍比「標的人口」更為廣泛。例如：就前述老年人口照護方案而言，需要照護「標的人口」為老人，至於老人的家人、醫療或安養中心需要照護老人，為直接、有形的影響人員；而致力於提倡老年人口照護方案的社會福利團體，或是供應老人照護所需設施及醫療器材的廠商，間接的影響方案的內涵及老人照護的品質，故可歸類為間接或無形影響的人員，即屬利害關係人。

二、標的人口的需求分析方法：需求分析的資料取得方式

(一) **民意調查或訪談**：直接經由調查或訪談詢問標的人口的感受與需求程度。

(二) **運用實驗性方案檢視需求**：規劃小型實驗性方案，經由小群體的參與觀察其需求為何？其提出之建議為何？

(三) **民意機關提案需求**：民意機關對特定公共議題不斷提出政策需求，即屬民意需求反應，應進行需求分析。

(四) **運用實證研究及調查結果分析需求**：實證研究結果、研究分析報告、統計調查，以及輿情反應等，均有助於蒐

集標的人口之需求，例如：獨居老人的照護需求為何？可能造成的負面影響為何？需要何種政策措施協助獨居老人？

伍、方案目標的設定

一、目標設定的要領

在學理的層次，目標（goal）與目的（objective）有其差異，目標是指對未來期望情況作價值性陳述；而目的則為更具體、詳述操作化的陳述。目的為目標的具體展現，但在行政部門的實務運作上，目標與目的經常混用，並無嚴格的區分。目標的設定須能與機關職掌與組織任務相契合，除了考量機關職掌與任務，也應配合上述的公共方案問題分析與利害關係人需求。目標設定的案例如表 7：

表7 目標設定SMART法則

目標設定原則	目標設定實例
應簡單且明確（S）	電子化便民系統的政策推動目標為「不出門能辦大小事：多用網路、少用馬路」
應具可衡量性（M）	線上申請案件數 無紙化達成率
可達成性（A）	線上申請件數每年增加1% 網站平臺登入明年需達到5萬人次
結果導向與關聯性（R）	電子化系統的使用縮短民眾等候時間 線上申辦件數之手段能達便民目的
時限性（T）	80%的電子化便民系統使用率需於4年內達成

資料來源：國家文官學院 100 年度委升薦訓練〈方案規劃與習作〉科目教材。

二、目標設定 SMART 法則

- (一) **應簡單且明確 (simple & specific)**：目標設定必須符合簡單、明確、易懂、及有彈性的原則。例如：電子化便民系統推動後，以「不出門能辦大小事：多用網路、少用馬路」為目標，即非常簡單易懂。
- (二) **應具可衡量性 (measurable)**：目標設定必須盡可能的完整且可以具體衡量，如此才容易設定績效評估的標準。例如：降低每年度詐騙受害件數，即是可衡量的量化指標。
- (三) **可達成性 (achievable)**：目標設定必須是具挑戰，但可於能力範圍內達成，方具有激勵作用，故應避免不切實際的目標，例如：零犯罪率等，如此陳義過高的目標，難以執行且易產生挫折感。
- (四) **結果導向與關聯性 (result-orient / relevant)**：目標設定必須以結果為導向，且強調主目標與次目標間的關聯性，也就是方案主要目標與方案次要目標間應能相互整合，且目標與方案產出結果或績效間，亦應有其關聯性。
- (五) **時限性 (timely)**：目標的設定必須明確指出完成的時間，以有利於判定目標是否如期達成，例如：方案每年度或4年度（中程）達成目標即屬時限性。

三、標竿學習 (benchmarking learning)

- (一) **標竿學習的概念**：標竿 (benchmarking) 原意為「固定對象的標記，諸如用石柱來說明高出海平面之高度，作為調查中的參考點」，有基準之意，其構想是尋找學習

的對象，以其既有成就為基準，其中競爭標竿（*compete benchmarking*）是以相同施政領域之競爭者為標竿學習的對象，例如：以其他較優縣市之觀光客到訪率為基準，進行方案規劃；或以國外類同的方案目標為參考基準；或參考美、日等先進國家之資源回收處理率，進而訂定垃圾處理方案之資源回收處理率之目標。

- (二) **標竿學習應兼顧務實目標**：標竿學習可以作為特定方案之設定目標的工具，但設定目標過程應有一適切的專案討論過程，有系統的蒐集資訊並進行分析，設定量化可衡量的目標，設定的標竿需能符合推動方案的需求，避免太過理想、不切實際。參考傑出標竿鎖定的目標，能夠激勵方案設計者與執行者，不斷努力改善，以加速提升達成目標與績效。
- (三) **標竿學習之案例**：臺北市政府首度於 2005 年推動「1999 市民服務專線」，從最初的提供市民對市政服務的簡易諮詢，後來更加入了派工服務與更多元的諮詢與申訴服務，並且提供國、臺、客、英語等語言之服務，2010 年更為聽障市民提供手語視訊服務。臺北市在與市民溝通的管道上運用電子化技術與創新想法，提供市民更加便捷的服務，深受市民的廣為運用，因此，新北市、臺中市、高雄市等各縣市政府皆以臺北市為標竿，學習其推動流程及不斷改進的精神，在各地方積極推展符合各地方市民需求的 1999 市民服務專線，以期望提供更優質且便捷的市政服務。

陸、發展行動方案

一、構思行動方案的來源

前述標的人口需求分析方法，包括下列：（一）民意調查或訪談；（二）實驗性方案觀察需求；（三）民意機關提案需求；（四）實證研究及調查結果分析需求。同時發展行動方案也參考既有的理論論證，例如：獨居老人照護問題，可參考保險照護體系之相關理論，發展可行策略，以及參考標竿學習之成功經驗，例如：先進國家對獨居老人照護問題之策略與政策，日本為其高齡化發展之「新黃金計畫」（New Golden Plan）可作為我國相關方案之策略發展參考。

二、方案工具

方案目標的達成向來有賴政府機關選擇適當的方案工具，在公共政策的領域，Howlett 將方案工具界定為「涵蓋無數個政府執行公共政策目標時可以使用的技術」。方案工具是較公共政策更為具體的措施，一個公共政策可能同時使用多種不同的方案工具，而方案工具主要施用於標的人口與執行機關，期冀對社會產生效果的手段。

至於有哪些方案工具，學界及實務界有許多的分類，Schneider & Ingram 將其分為五大類型，包含：

- （一）**權威式（authority）**方案工具，指政府以合法權威採取強制或管制手段。例如：闖紅燈者被開罰單，或者以累進稅率對富人課以較高之稅額。
- （二）**誘因式（incentive）**方案工具，則以正面或負面經濟誘因而來激勵誘導人口順服。例如：發放消費券以鼓勵民眾

多多消費，達成提升經濟成長的政策目標。

- (三) **能力建立型 (capacity) 方案工具**，則提供資訊或訓練，使其擁有能力做決策或從事活動。例如：舉辦公聽會，說明都市更新的相關政策措施，或者讓民眾參與都市更新的規劃過程。
- (四) **符號與勸戒型 (symbolic and hortatory) 方案工具**，則是行為者以其自身信仰與價值作為判斷基礎，透過形象、符號或非實體性價值來改變標的人口的政策偏好認知。例如：微笑標章食品 GMP，即為食品安全的符號。
- (五) **學習型 (learning) 方案工具**，當問題不確定且對於應採取行動也缺乏共識時，可從經驗法則歸納出最適當工具。例如：居民抵制焚化爐的興建，可採取強制執行，或參觀他國處理成果，化解居民恐懼；抑或選擇誘因式工具，採取補償策略。

就方案內容而言，嚇阻、懲罰及權威等屬於「管制類」方案工具，而誘因、符號與勸戒、能力建構與學習等屬於「誘導類」方案工具。不同工具可適用於各種不同的政策領域，彼此也沒有孰優孰劣的強烈區分，端視主觀假定與客觀工具是否能契合而定，其運用在發展方案內容亦同。

三、替選方案 (alternatives) 發展的方法：向左魚骨圖

方案目標設定後，方案規劃者需提出適當的行動方案以達成行動目標。然而，達成目標可能有各種不同的策略，方案規劃者必須發展各種可行的策略，稱之為「替選方案」，

例如：鼓勵發揚人性光輝，表揚好人好事，可以用「推薦表揚」、「網路票選」或「新聞票選」等不同的推動策略。

在方法上，替選方案的發展可應用「向左魚骨圖」，協助思考如何提出初步可行的解決方案，說明如下：

(一) 方法說明：「向左魚骨圖」是對應於「向右魚骨圖」的問題癥結，提出的可能解決方案（如圖 8）：

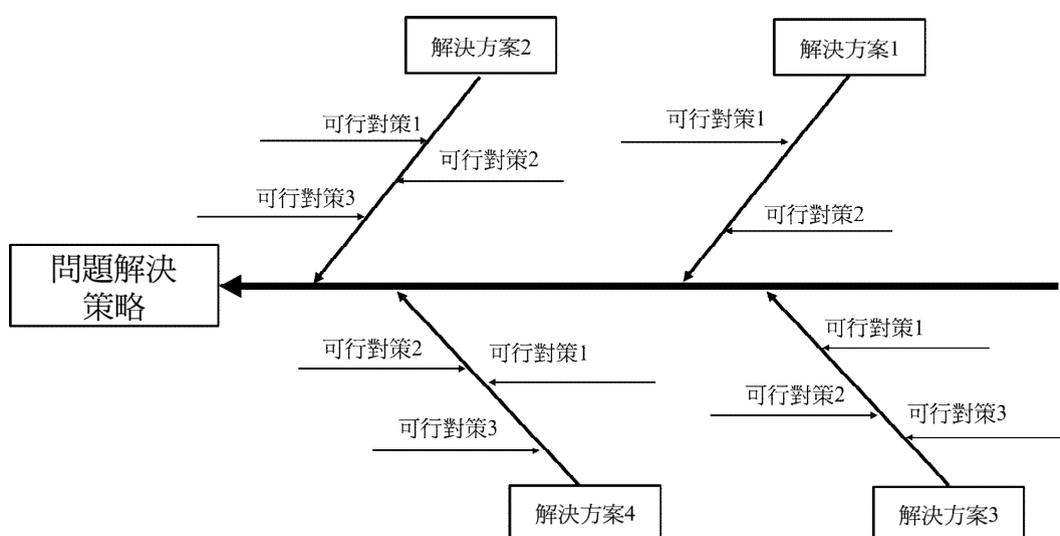


圖 8 向左魚骨圖

資料來源：國家文官學院 100 年度委升薦訓練〈方案規劃與習作〉科目教材。

(二) 向左魚骨圖分析的步驟

1. 問題解決的策略：向左魚骨圖最左端標注為問題解決的策略。
2. 可能解決問題的替選方案：利用腦力激盪法，小組討論並找出解決對應問題的替選方案。
3. 替選方案的可行對策：小組討論並找出每一項替選方

案的可行對策。

在建構方案時，可從向左魚骨圖的各項元素組合成可行又具有創意的行動方案。創新思維運用在此，可突破公部門傳統思維框架，提出更多元的解決方案。



使用向右向左魚骨圖時，
要注意哪些事項呢？



柒、行動方案的選擇

行動方案的提出可利用「向左魚骨圖」作為分析工具，提出初步多種可能解決的方案，但是在時間與預算等資源有限的情況下，須找出較佳的可行方案，因此可利用「決策矩陣分析法」（如表 8）、可行性分析、成本效益分析或決策樹，作為備選方案之間的選擇。

一、決策矩陣分析法進行步驟

- (一) 羅列各種可行的對策：列出向左魚骨圖找出的各種問題解決的可行對策。
- (二) 訂定各種衡量指標與其相對重要性（權重）：依據問題的原因列出所有的決策指標，指標之間必須相互獨立或至少有其獨立意義。同時透過討論訂出各種指標的相對

重要性（權重百分比）。

- (三) **針對可行對策予以評分**：依據每個指標，針對所有方案給予評分，例如採用 1 分至 5 分，代表該對策在該指標上從非常不利到非常有利的評價。
- (四) **計算每個可行對策在所有指標上的加權總分（權重乘以評分）**。
- (五) **排列可行對策的優先順序**：依據「加權總分」得分的高低，以排定可行對策的優先順序，總分最高者列為優先可行對策，或是回饋修正前述步驟，例如修正可行對策的評分或各種指標的權重，或甚至可產生更多的可行對策，直到找出大家認為最佳對策為止。

表8 決策矩陣示例

對策方案	衡量指標1	衡量指標2	衡量指標3	衡量指標4	得分	排序
	(0.1)	(0.2)	(0.3)	(0.4)		
方案甲						
方案乙						
方案丙						

資料來源：國家文官學院 100 年度委升薦訓練〈方案規劃與習作〉科目教材。

在實務運作上，決策矩陣分析法的應用情形可能不太明顯，經常可見長官直接決定或多數決投票決定，然而若分析長官的決策想法，亦可發現其思維方式可能是依據決策矩陣而來。

決策矩陣在實務的運用情境，可作為多個方案選擇的

事前分析，將分析過程與結果提供予長官在進行決策時之參考。長官對於各項指標的權重或有不同的想法，因此可能改變方案選擇的排序。



決策矩陣分析法有哪 5 個步驟呢？再複習一次吧！



二、可行性分析

可行性分析（feasibility analysis）是政策規劃過程的一環，目的是通過對各種行政、技術、資源、人力的經濟合理性分析，選擇以最小的人力、物力、財力耗費，取得最佳技術、經濟、社會效益的解決方案。

在羅列出政策備選方案之後，除了使用決策矩陣來決定方案外，也可以利用可行性分析來評估各個備選方案在不同面向的可行性，常見可以考慮的面向包含經濟或技術的可行性、行政或法律的可行性、社會或環境的可行性，以及政治可行性分析。例如：政治可行性分析可以評估權責機關首長、執政黨、議會多數以及其他關鍵利害關係人對於該方案的支持度及反對力道；社會可行性則考慮實施方案所處環境的社會氛圍，或方案工具有無和當地文化扞格等議題。

以近年來各縣市興建的天空步道為例，要評估興建與否，在經濟面向可能就必須評估本身是否有足夠預算或可向上級爭取？或者是否可透過民間參與的方式？興建又是否符合成本效益？未來是否會淪為另一個閒置設施？技術面則考量縣市政府或民間資源是否具備相關規劃能力？行政面向須評估縣市政府在人力物力上是否具備相關經驗或執行程序上是否有相關的規範？法律面向有沒有什麼法律是可以依循的？又是否會抵觸現行的法律？社會面向則關注鄰近地區民眾的接受度如何？是否對在地社區造成其他衝擊？或是否帶來效益？整體環境評估上是否適合建設為天空步道？是否會對環境造成傷害？以及政治上是否有支持群體？或是否有反對勢力的介入等等，經過各種面向的可行性分析之後，即可作為方案選擇的參考。

三、成本效益分析

成本效益分析（Cost-Benefit Analysis, CBA）是將政策方案所需的成本及將會獲得的利益轉換成貨幣單位，再用以判斷政策方案的利益是否超過成本。進行成本效益分析時，通常也需注意考量成本與利益的外部性與機會成本。

成本效益分析的步驟首先將所有成本與利益列出，再將成本與利益轉換成貨幣，進而比較成本與利益間的關係，例如益本比（利益淨值／成本淨值）或淨現值比（利益淨值-成本淨值）。而「決策樹」的分析方法就是成本效益分析的實際操作案例。

四、決策樹法

「決策樹法」主要是用在風險的情況下，以圖形來說明方案制訂與選擇的過程。決策分析的基本理念是以決策圖來表達問題的全貌，然後藉由決策圖完成分析的工作，因此在決策分析階段，協助我們陳述問題、評估方案的方法是繪製樹狀決策圖，又稱「決策樹」。「決策樹」係指決策者列出決策點（問題）的各種可能方案及每一方案的狀況、機率值、報酬，據以計算每一方案的期望值來制訂決策。「決策樹」的原則，是把層層選項及機率展開後，選擇「最有利對策」。

在製作「決策樹」時，可依下列步驟進行：

- (一) **繪製樹狀圖，根據已知條件列出各種方案：**決策樹的繪製是由左端向右端進行，圖中以「決策點」列示各種可供選擇的方案。
- (二) **列出各種方案發生的機率值與報酬：**完成決策圖之結構後，我們需要評量並列出各種可能情況發生的機率大小。機率分成客觀與主觀 2 種，客觀機率的產生限於那些有相對次數的結果，並以隨機過程解釋的事件。例如：投擲銅板出現正面的機率是 0.5，然而許多問題已超過客觀機率的範圍，針對並未重複發生的事件，要獲得某一決策有關的資訊，最好的方法之一就是應用有經驗人士的主觀機率，使用決策領域的專業知識來幫助我們做判斷及評估。透過決策圖，我們列出各種可能的情況與發生機率，然後判斷各種情況的結果，並用分數或金額表

達報酬之高低。

- (三) 計算各種方案期望值，並將其標示於該方案對應的狀態結點上：將各種情況發生的機率與方案所創造的報酬相乘，就可以得出這個決策的期望值。
- (四) 比較各種方案的期望值，依期望值大小選出分數最高者，即為最佳方案。

例如：為推升國內經濟動能，行政院舉行跨部會議，討論外勞政策是否鬆綁，經濟部支持適度的放寬外勞比率。如果以「決策樹圖」來進行分析時，面臨兩種決策方案，即「提高外勞比率」與「不提高外勞比率」。當決定是否提高外勞比率時，政府必須再考量國內經濟未來可能之情境，經專家判斷景氣復甦機率為 0.4，景氣衰退機率為 0.6。以「提高外勞比率」一方案來看，如能刺激廠商投資，造成景氣復甦，則可促進國內經濟發展，帶來效益（報酬）為 4,000 億；反之，增加外勞比率後，如果國內經濟持續緊縮，勞動力需求降低，外勞必然會排擠本國人工作機會的損失為 2,000 億。對於「不提高外勞比率」一案，如果景氣復甦，國內勞動力不足，廠商找不到工人的損失為 3,000 億；反之，如果經濟持續衰退，則沒有勞動力過剩的問題，政府無須處理勞工團體抗爭的成本將節省 1,000 億。以「決策樹法」進行決策（如圖 9 所示），由圖中可知，「提高外勞比率」的期望值為： $(0.4 \times \$4,000 \text{ 億}) + (0.6 \times -\$2,000 \text{ 億}) = 0.4 \text{ 千億}$ 。「不提高外勞比率」的期望值為： $(0.4 \times -\$3,000$

億) + (0.6 × \$1,000 億) = -0.6 千億。經比較後，應選擇「提高外勞比率」方案較為有利。

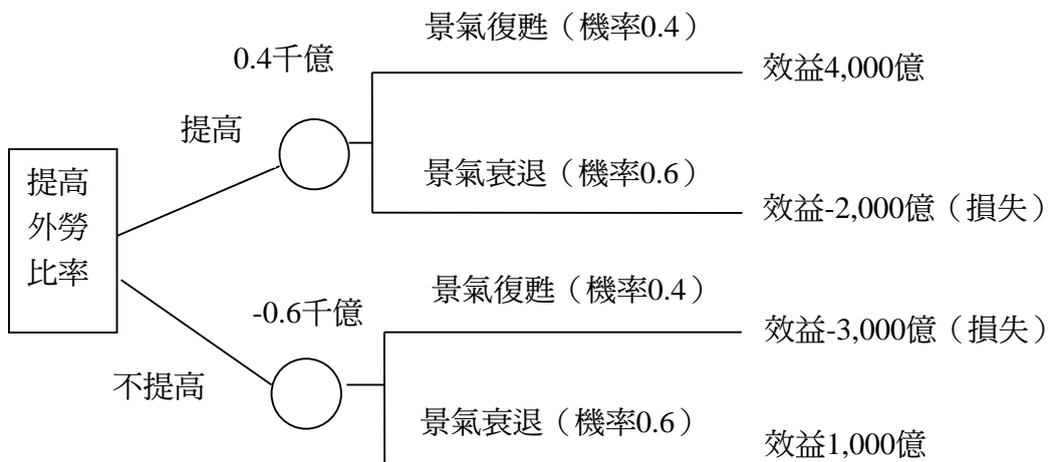


圖9 決策樹法圖例

資料來源：國家文官學院100年度委升薦訓練〈方案規劃與習作〉科目教材。

捌、方案策略的分析：SWOT 分析 (SWOT analysis) 與策略規劃 (strategy planning)

SWOT分析法係於80年代初由美國舊金山大學的管理學教授韋里克 (Heinz Weirich) 提出，經常被用於企業策略制定及競爭對手分析等場合。

在現今的策略 (strategy) 規劃的報告，SWOT 分析應該算是一個眾所周知的工具，可用以分析組織或特定方案的優勢、劣勢、機會和威脅。實際上，SWOT 分析是對組織或特定方案內外部條件各方面內容進行綜合及概括，進而分析其優劣勢、面臨的機會和威脅的一種方法。通過 SWOT 分析，可將特定方

案的資源和行動聚集在自己的強項和有最多機會的地方，並讓方案的策略變得更加明朗。

一、SWOT 概念說明

SWOT 分別為 Strength (優勢)、Weakness (劣勢)、Opportunity (機會)、Threat (威脅) 等 4 個英文字縮寫，指推動特定方案時，機關內部所處的優勢和劣勢，以及外部環境可能之機會與威脅 (壓力)。機關在形成策略時，應結合環境中的機會與機關自己的優勢，同時要避免讓機關的劣勢過度暴露在環境及所選擇的策略中。所謂外部環境指方案的外部影響因素，包含的面向非常廣，可參酌運用 TEMPLES (Technology 科技、Economy 經濟、Media 媒體、Politics 政治、Law 法律、Environment 環境、Society 社會) 作為分析的因素；而內部環境指推動該方案可能影響的內部因素，主要包括：人力、組織、經費、整合、協調、領導、執行力等。對於策略規劃而言，SWOT 是一個很有效率的工具，結構清晰簡單，經由 SWOT 方法有助於進行方案推動策略的分析。



教你第一次操作
SWOT 就上手！



二、SWOT 分析之應用與執行步驟

方案設計者需運用 SWOT 分析表，條列每一項可能之優勢、劣勢、機會與威脅，並且針對利弊得失設計相關的策略加以應對。其步驟如下：

- (一) 描述組織面對的外部環境。
- (二) 確認影響組織的外部因素，包含機會與威脅。
- (三) 檢視組織內部的優勢與劣勢。
- (四) 利用 SWOT 分析架構研擬可行策略。
- (五) 進行策略選擇。

其中步驟（四）可行策略的研擬方式，將組織所面對的優勢、劣勢、機會與威脅 4 項因素進行交叉配對，可得出 4 種策略：

- (一) **SO 策略**：利用存在的外在機會，配合組織的優勢，積極創造利基，亦即「進攻策略」，將優勢與機會達到最大化效果。
- (二) **ST 策略**：組織雖擁有優勢條件，但卻受限於外在環境的威脅，使其優勢難以發揮，此時便採取「補強策略」，利用本身的有利條件來排除外在環境的衝擊及障礙。
- (三) **WO 策略**：組織應充分把握外在的機會，以轉變或降低組織的劣勢型態，此策略即為「轉型策略」，利用外部機會來改善本身的劣勢。
- (四) **WT 策略**：減少劣勢，避免威脅。組織一方面處於弱勢條件，一方面又遇到若干不利其發展的威脅，此時便應該採取「防禦策略」，也就是先維持現況，不使情勢繼

續惡化，將外部威脅與內部劣勢降至最低。

三、SWOT 分析案例說明

以政府處理食安的問題為例，政府在決定處理對策時，必須先檢視所處環境對食安事件的態度，或者媒體與民眾對食安威脅的重視程度，以及對政府角色的定位與期待。在擬定因應策略前，確認外在環境因素，例如：在各機關間已形成跨機關的協力合作條件、食安議題與國家政策的契合度高，皆屬於外在機會；而媒體對於食安事件的不當報導，以及流動攤販多使問題不易掌握，則屬於外在的不利威脅。

除了外在環境的掌握，亦應檢視機關內部具有哪些優勢與劣勢，例如：相關部門的支持，且機關內成員具有食安專業能力，但人力資源與經費的不足則為組織內部的劣勢。SWOT 分析應用案例，詳如表 9：

表9 SWOT分析表

內 部 環 境	S (strength) 優勢	W (weakness) 劣勢
	1. 相關部門的支持 2. 具有食品安全的專業能力 3. 能獲得何種資源的優勢等	1. 人力資源不足 2. 執行經費缺乏 3. 缺乏配套措施等
外 部 環 境	O (opportunity) 機會	T (threat) 威脅
	1. 已形成跨機關之協力合作 2. 與國家政策契合度高 3. 政策誘因高等	1. 流動攤販不易掌握 2. 媒體不當報導 3. 首長任期將屆等

資料來源：黃東益(2016)。國家文官學院 105 年度委升薦訓練〈方案規劃〉科目教材。

在條列出優勢、劣勢、機會與威脅後，即進行內外條件的交叉比對，以針對不同情境研擬可行對策。在機關人員具有食安專業能力且相關部門支持的內在優勢下，再加上跨機關協力合作形成，且與國家政策契合度高的外在環境，即可採取建立雲端化的食品追蹤系統、食安法規的修訂與落實等主動進攻的策略，達到最大化效果（SO 策略）；然而在具有專業與部門支持的情況下，卻面臨流動攤販多而難以掌握的威脅，使人員專業難以發揮時，則應採取強化食品原物料上游的源頭管理或推動不同原物料的分流管控的策略，以排除外在障礙（ST 策略）。

如果機關的稽查人力與執行經費不足，就不適合選擇需投入大量人力的全面查緝，但因跨機關間的協力合作已形成，故可協調督導各機關推動食品安全管理，以改善本身的劣勢（WO 策略）；另一方面，在人力與經費不足的情況下，外在環境又有流動攤販多而不易掌握的問題，此時策略應著重在避免情況惡化即可，例如：督導業者自律（WT 策略）。SWOT 策略配對，如表 10 所示：

表 10 SWOT 策略配對表

		內部環境	
		S (strength) 優勢	W (weakness) 劣勢
外部環境	O (opportunity) 機會	SO：進攻策略 1. 建立食品雲 2. 法規修訂與落實	WO：轉型策略 1. 辦理食安會議 2. 協調督導各機關
	T (threat) 威脅	ST：補強策略 1. 強化源頭管理 2. 推動分流管控	WT：防禦策略 1. 督導業者自律 2. 加強法規宣導

資料來源：黃東益（2016）。國家文官學院 105 年度委升薦訓練〈方案規劃〉科目教材。

四、策略規劃的具體落實

進行策略規劃的主要目的是為了提出可行對策。規劃者利用 SWOT 分析，共同討論獲得共識，在釐清推動方案時，必須對機關內部優劣勢進行分析，瞭解機關的資源基礎與能力，同時也進行外部環境機會與威脅之分析，以對外部環境的演變有所掌握，以方案設定的目標為導向，強化優勢利基、掌握趨勢與機會；減少劣勢干擾、避免威脅，據以提出可行的（含目標、財務、技術、人力、營運管理的可行性）策略構想與對策。

透過 SWOT 分析並據以提出可行對策後，需以該對策為基礎研擬具體的執行方案，而為了避免在擬訂方案內容時考量不周全，可運用 6W2H1E 協助思考。



掃描觀看「秒懂 SWOT
策略配對表」！



玖、方案內容的要項

擬定了策略後，方案規劃者（planner）接下來應分析方案有關情境與趨勢，瞭解方案想解決的「問題」為何？或方案想滿足何種「標的人口」的何種「需求」？什麼樣的方案可以減緩這個「問題」，以免衍生更多其他問題？什麼樣的方案可以滿足標的人口的需求？方案計畫書的執行步驟、時程與財務方案的規劃為何？方案之內容可以九個基本要項進行分析，即 6W2H1E，如表 11：

表 11 6W2H1E 分析表

Why (為什麼)	方案推動之緣由(待改善的焦點)及現況情境分析。
What (什麼)	方案的目標、重要規劃之內容。
How (如何)	方案如何推動與實施方式。 How係說明方案的「主要內容」由「誰」、「在何時」或「何處」、「用何種適當的方法」推動方案,「How」是如何達成方案目標與內容的推動方式。
Who (誰)	方案的規劃與推動者,主、協辦單位。
Whom (對誰)	方案的實施對象與受影響者,即標的人口與利害關係人。
Where (何處)	方案影響的空間範圍,如:區位與交通動線;或方案執行地點。
When (何時)	方案執行的期程,可為年度計畫或中程計畫。如同甘特圖與查核點對執行進度的管制。
How much (多少)	方案之預算規劃及財務營運計畫。
Effect (效果)	方案推動後之預期績效、及可能之負面效果。

資料來源：黃東益(2016)。國家文官學院 105 年度委升薦訓練〈方案規劃〉科目教材。

一、甘特圖

繪製甘特圖的目的在於方案規劃時，能預先有全面且完整的推演，並且藉以掌控流程進度，以作為方案執行時的依據與檢視。甘特圖的繪製方式，以橫軸表示時間，縱軸表示活動或工作項目（如圖 10），每個工作項目需執行時限則以條狀圖呈現。

時間單位 工作項目	單位 1	單位 2	單位 3									
A													
B													
C													
.....													
預定進度累計百分比 (%)													

圖10 甘特圖之繪製

資料來源：黃東益（2016）。國家文官學院105年度委升薦訓練〈方案規劃〉科目教材。

二、查核點的設計

查核點的設計主要是便利執行部門或研考部門確實掌握、管制計畫執行情形。若有計畫涉及 2 個單位以上共同主辦者，得通常由計畫或管考單位依業務性質，務必請首長指派一單位負責綜合。

查核點的進度管制可依循計畫規劃時以甘特圖表示的時程表，根據預定時程來表示工作的完成進度。

三、方案效果的認定

有關效果的認定，方案關鍵績效指標，一般而言分為關鍵績效指標（Key Performance Indicator, KPI）與共同績效指標（Common Performance Indicator, CPI），KPI 的訂定係為衡量特定方案執行完成後，所能達成方案關鍵的預期目標與效益，例如：觀光客倍增計畫於每年度增加的觀

光客人數；而 CPI 係指每項計畫相同的評比項目，其項目通常可分為：計畫作為、計畫執行、經費運用及行政作業等項目。（KPI 詳細內容可參照績效管理課程）

在方案執行成效的評估方面，行政人員應將監督的評估結果，提供給管理階層作為判斷決策的參考，以決定何時該採取行動，何時不須採取行動，並應查看目標是否已達成、是否還有需要改進之處，如目標未能達成，須回到原因分析的階段再開始。同時要評估所採用的方案對策是否有效？如果對策無效，再進一步探討是否係方案執行不力，如果執行不力即應檢討其原因，並回到適當的問題分析與解決的階段，重新分析。最後，如果目標已經達成，就可把解決方案融入日常作業中，將其標準化，以防止問題再現。

為使評估能準確測量執行內容，在規劃階段即應具有邏輯一致性與明確的優先順序，執行階段則應有完整詳實的紀錄，以檢核方案的執行是否確實有效的解決問題，以及方案是否被完善進行，因此評估階段所應用的工具通常亦會在政策規劃階段事先擬定，例如可行性評估、成本效益評估，藉以作為執行過程不同階段的評估應用，因此 6W2H1E、甘特圖、查核點、KPI 與 CPI 的確實執行將有助於評估與決策的參考。然而，方案的評估有時候並不易用理性模型來解釋，可能是不同價值間妥協後的產物，因此在進行評估時則須注意評估主觀性、評估者立場、評估標準的選擇，以及環境變遷等影響，以降低評估失準之風險。

附件1 「行動支付享折扣，雲端發票抽i-Phone」分工表

日期	工作項目	工作內容	負責單位	備註
0131	完成企劃	核定企劃書	財政部賦稅署及財政資訊中心	
0230	完成簽約	完成委託程序	財政部財政資訊中心	
0315	組設執行小組	1. 教學團隊設計流程 2. 召開會議	財政部財政資訊中心	
0325	確認試辦地點	1. 北中南東4個賣場 2. 確認場地可行性	各區國稅局 配合之企業賣場	
0315-0430	行動支付與載具申辦教學內容確認	1. 教學內容規劃 2. 教學人員確認與訓練	財政部財政資訊中心	
0415-0615	折扣方案與抽獎獎項確認	1. 指導活動規則 2. 確認抽獎獎項內容及數量 3. 確認優惠折扣方案與系統配合情形	財政部財政資訊中心 配合之企業賣場	
0615-0930	完成活動宣導行銷	1. 文宣製作與發布 2. 電視廣告、新聞稿 3. 網路行銷、微電影	各區國稅局 配合之企業賣場	
0701-1015	完成各項準備作業	1. 人員配置及架設布置 2. 活動流程與動線確認 3. 相關物資備妥	財政部財政資訊中心 各區國稅局 配合之企業賣場	
1015	試辦活動執行	1. 派駐人員至賣場進行行動支付與雲端載具申辦教學 2. 現場協助民眾完成程序，並獲得折扣與抽獎資格	財政部財政資訊中心 各區國稅局 配合之企業賣場	
1115-1215	成效評估與檢討結案	1. 成效評估 2. 召開檢討會 3. 陳報績效檢討報告	財政部財政資訊中心	

資料來源：黃東益整理（2023）。

附件2 「行動支付享折扣，雲端發票抽i-Phone」經費需求表

項目	經費計算方法	合計	備註
宣傳費用	1.海報文宣：20萬 2.網路、微電影宣傳：40萬 3.電視廣告：85萬	145萬元	
人力培訓費用	1.講師費用（2000元×10小時）：2萬 2.助教費用：1萬	3萬元	
設備器材費用	1.攤位搭設與佈置（4場）：5萬 2.音響設備、桌椅租借（4場）：5萬	10萬元	
抽獎獎品費用	1.i-Phone（4支）：10萬 2.其他獎項（4場次）：40萬	50萬元	
業務費	1.專家諮詢費（2000元×5人×5場）：5萬 2.臨時工資（7天×4場次）：20萬 3.差旅費：8萬 4.小禮物費用：20萬 5.海報、LOGO設計：5萬 6.布條、旗幟、看板製作：15萬 7.文具、紙張：3萬 8.影印輸出、裝訂費用：8萬 9.雜支：8萬	92萬元	
總計		300萬元	

註：有關預算編列，本表數字均為概估，實際運用時參考行政院主計總處各年度《中央政府總預算編製辦法》及《直轄市及縣（市）地方總預算編製要點》等規定編列。

資料來源：黃東益整理（2023）。



拾、方案習作

一、課程準備注意事項

- (一) 依受訓人員人數，請將受訓人員分成 6 組，每組人數相當。每組分別討論並報告一個個案。
- (二) 各組應互推 1 人擔任召集人，召集人於分組討論時協助順利進行，並確保方案簡報順利的提出，並請以業務承辦人員的身分研擬方案。
- (三) 方案個案討論、小組研討說明如下：
 1. 每組的個案討論時間，以 2 節課為原則。
 2. 授課講座指定個案，每組個案討論時間以 2 小時為原則。
 3. 由授課講座進行意見交流與講評，並釐清重要概念。
- (四) 根據課程內容進行方案設計習作，每組分別研討 1 個個案，小組研討思考重點如下：
 1. 題目。
 2. 現況說明：摘述情境內容。
 3. 問題分析（向右魚骨圖）：說明問題癥結為何？造成問題的主要原因為何？
 4. 要因對策，發展替選方案（向左魚骨圖）：針對問題提出解決對策或達成目標之方法。
 5. 決定較佳的方案（決策矩陣分析法、決策樹法）：在可能的對策中評選並決定最佳之解決方案。宜先討論最佳方案的衡量準則，例如：可行性、經費預算等，每一項衡量準則應配予適當的權重。

6. 推動策略分析（SWOT 分析）：選定之最佳可行方案之優勢、劣勢、機會、威脅為何？利用優勢與機會並改善劣勢與威脅，以研定最佳推動策略。
7. 方案內容要項（6W2H1E）：根據 6W2H1E 的方案要項，研擬完成一完整的企劃書。
8. 執行重點與進度控管（甘特圖分析）：羅列每一項工作重點，並規劃作業時程。
9. 結語。

二、案例內容與解析

【案例一】推動地方文化創意產業發展方案

（一）案例情境內容

1. 緣起：甲區屬早期發展的城市，然隨著產業重心移轉與發展，該區逐漸沒落，並處城市邊陲。甲區公所為了振興當地產業發展，並且配合市政府推廣的「一區一特色」目標，因此指派經建課陳課員承辦該項業務，擬提出一項 3 年計畫，發展具有地方特色的文創產業，以活絡地方的整體發展。
2. 背景說明
 - （1）陳課員在進行甲區歷史的瞭解時發現，甲區在早期發展曾是商業交易熱絡的地方，擁有一些精緻的洋樓房屋，日治時期更將原本狹小彎曲的道路拓寬、拉直，自臺灣清領時期至今，仍保有初期開發的空間特色與都市紋理，混合著閩南式與西洋巴洛克式的獨特建築仍被完整保留。

- (2) 隨著產業經濟與交通建設的發展，該區已從城市中心轉變為發展沒落的城市邊緣，充斥著許多老舊街道、社區、產業、眷村與傳統市集，人口老化情形嚴重。
- (3) 近年來文化部大力推動我國文創產業，希望結合文化藝術創作與社區總體營造，創造具本土文化特色的創意城市意象與商業機制。為鼓勵各地方政府整合地方資源，推動文化產業發展與促進區域產業發展，文化部並提供補助計畫，針對健全環境設備與促進產業發展之項目進行補助。
- (4) 為落實文化建設於基層，提供市民優質休閒環境，凝聚居民情感及社區意識，各地方政府推展「一區一特色」，依循地方人文歷史發展，保留並發展各區在地專屬文化，透過型塑及行銷各區特色，以提升地方的國際能見度，並擴大經濟產業效益。

(二) 案例思考重點

1. 甲區公所推動地方文創產業的問題癥結為何？形成此問題的主要原因為何？
2. 宜討論地方文創產業發展的衡量準則，例如：預算經費的限制、技術可行性，或創造的產值等。
3. 請以甲區公所陳課員的角度，思考甲區公所在策略上應如何運作，或應舉辦什麼活動，以結合傳統文化的保存與空間規劃、保存歷史建築、工藝或生活方式、甚至增進民眾認同與創造文化價值。

4. 宜考量政府間的跨域合作、產學合作，如何行銷推廣，吸引專業人士，或透過民間與企業協作的方式來執行。

【案例二】促進民眾知情參與的配套機制

（一）案例情境內容

1. 緣起：乙市政府為達到開放政府、全民參與的理念，透過辦理參與式預算的方式，提供民眾除了議員、里長請託以外，另一個更直接參與市政、影響市政的管道，並且期望能藉此促進社區民眾的公共參與動機。因此承辦該項業務的民政局便交辦科員小張，規劃一套能讓更多元的民眾來參加，且能在充足的溝通討論後形成建議的配套機制，以讓公民的參與形成有效的公共政策，且政策執行能更具成效。
2. 背景說明
 - （1）參與式預算的執行是提供民眾一個更多元的參與管道，鼓勵民眾直接參與討論公共事務，並進而影響政府預算的運用，挪出一部分經費來執行社區民眾的提案，目前各地方政府正積極推動，鼓勵民眾直接參與政策形成過程。
 - （2）然而在乙市參與式預算的辦理過程中，小張發現參與民眾的重複性高，且整體討論度有限，民眾對於公共議題的知情程度及討論深入程度仍相當有限，甚至有民眾是在一知半解的情況下進行整場活動。
 - （3）在科技的快速發展下，民眾對於公共事務的參與方

式更加多元，議題探討的類型、深度、廣度與即時性也較過去有大幅的進步，例如現在民眾在核能議題、同婚議題等公共議題上都有高度的討論，資訊的接收與分享管道也相當多元便捷，然而在社區中，人與人的溝通與聆聽卻不似網路上熱絡。

（二）案例思考重點

1. 乙市政府推動的參與式預算政策所遭遇的問題癥結為何？造成民眾參與度與討論情形不佳的問題要因為何？
2. 請以承辦科員小張的角度，思考可運用的策略，幫乙市政府規劃一套促進民眾知情參與配套機制的可行方案。
3. 可思考檢討內部行政流程、設計創新的活動進行方式等，作為解決問題的對策。
4. 宜討論在人力與經費有限的情況下，改善民眾知情參與的可行性。

【案例三】提升總生育率中程方案

（一）案例情境內容

1. 緣起：臺灣地區育齡婦女總生育率（婦女平均生育子女數）有逐年下降的趨勢，根據內政部統計，臺灣 2021 年總生育率為 0.98，亦即平均每 1 名婦女一生生育不足 1 個小孩，新生兒人數 15 萬 3,820 人，少子女化現象相當明顯，少子女化不但影響經濟發展，造成勞動力供應失調，也攸關維持國家及社會的基礎人口，未來少子女化現象如持續，將導致人口高齡化現象將更

嚴峻，對我國人口結構的影響也將更趨嚴重。為此，內政部戶政司的承辦科員小美擬提出「提升總生育率中程方案」，以解決少子女化問題。

2. 背景說明

- (1) 育齡婦女的生育態度與行為轉變：根據歷年臺灣地區婦女生育態度與行為調查結果顯示，有偶育齡婦女平均希望生育子女數逐年下降，由 1998 年之育齡婦女平均希望生育子女數為 2.8 個降至 2016 年之 1.2 個，有逐年下降的趨勢，顯示年輕世代生育態度之轉變。
- (2) 有偶率下降與婚育年齡延後：根據文獻資料顯示，生育率下降可能導因於社會經濟之變遷，如：婦女教育水準提高、晚婚與不婚人口比率增加，以及婦女勞動參與率上升、育兒資源及支持不足等。
- (3) 先進國家面對類同的問題：生育率下降成為工業社會之普遍現象，各國亦擔憂其潛在危機。世界各先進國家已先後發展出各項提高生育率之對策，投入政府經費提供生育誘因與創造育兒之支持性環境，亦檢討其現行政策是否不利育齡婦女之生育。
- (4) 先進國家解決問題的經驗：根據經濟合作暨發展組織（Organization for Economic Cooperation and Development, OECD）研究顯示，各國採行的提高生育率措施中，以「減稅」最常見，但效果最差；

「直接現金補貼」效果稍好，但是似乎未能提高生育意願。上述兩種昂貴的政策，於各國經驗都顯示效果不太大，然而「提供幼兒照顧服務，讓媽媽無後顧之憂」，則被公認是最有效的模式。研究發現，政府是否提供 3 歲以下的托兒服務，跟生育率有顯著的正相關。這也解釋了北歐、加拿大、紐西蘭或美國等幼兒托育服務較完善的國家，總生育率都高於平均值，其他整合性政策與多元介入措施之推行，亦有討論的必要性。

（二）案例思考重點

1. 生育率低落的問題癥結為何？造成生育率低落的問題要因為何？
2. 請以承辦科員小美的角度，思考減稅、現金補貼、社區托育等方式或各種多元的推動模式，作為解決問題的對策。
3. 在政府預算資源有限的情形下，決定有助生育率提升之最佳且有效的方案，宜注意可行性、滿意度、經費預算等準則。
4. 由於如何提升生育率是複雜的政策問題，宜注意政府跨部門協調的機制（who，主辦與協辦？）。方案目標與目的設定，可以標竿學習的方式參考其他具成效的國家，擬定短期、中期及長期目標（what?）。方案所涉及的標的人口或對象（育齡婦女等）涵蓋哪些？（whom?）

【案例四】推動淨零生活的環境保護方案

（一）案例情境內容

1. 緣起：近年來氣候變遷與環境保護的議題越來越受到重視，我國也提出 2050 淨零排放相關策略，政府及許多民間團體持續在推動能源、產業、生活及社會轉型，期在短期內（～2030）達成低碳，致力減少能源使用與非能源使用之碳排放，而長期來說（～2050），則期望朝零碳發展，不僅在能源及產業方面，包含未來生活之食衣住行各方面，均希望民眾行為能夠改變，取得共識，共同減少碳排。

2. 背景說明

（1）小謝任職於市府環境保護局，業務主要是低碳社區的推廣發展，持續進行校園及社區住宅的低碳認證與輔導獎勵，目標希望能將減碳的概念深入社區、鄰里與校園，以培養民眾能自主性的推動與落實相關綠能及溫室氣體減量的生活方式。然而在推廣的過程中，小謝發現仍有很大的困難，參與低碳認證的社區數量難以有效提升，且很多社區並不知道該推廣計畫，或是並不瞭解相關內容以及應如何執行以達到目標，因此出現了業務推展的瓶頸。

（2）為了提升低碳社區的數量，小謝必須研擬一個促進計畫，目標讓更多社區能認識並且有興趣投入參與社區住宅的低碳認證，讓社區以淺顯易懂的

方式加入低碳社區，再逐步提升以落實更全面的
低碳生活。

（二）案例思考重點

1. 造成低碳社區計畫推動困難的問題癥結與主要原因為何？
2. 針對主要問題應如何對症下藥，以提升社區參與低碳認證的意願，並且有效落實低碳生活？
3. 可思考在推廣上與相關的環境保護團體合作，以提供各方面專業的協助等方式，降低社區加入低碳認證的進入障礙。
4. 可透過 SWOT 分析來思考推動策略的研擬方向，應著重在哪個環境因素上會有較大的推動成效？

【案例五】外籍配偶教育升級計畫

（一）案例情境內容

1. 緣起：丁縣教育局的吳科員發現該縣的外籍配偶，有逐漸增加的現象，而且他/她發現外籍配偶在語言表達、閱讀、文化上欲融入社會群體，均有其限制，須提供必要的協助，提升外籍配偶的教育，使其能儘速融入社會群體，並具更強的知識能力，以教養其下一代。
2. 背景說明
 - （1）外籍配偶在臺灣係泛指與本國籍人士締結婚姻的非本國籍人士，根據內政部統計，截至 2021 年，

臺灣外籍配偶人數約達 56.9 萬人，人數有逐年增加之趨勢，其中來自東南亞的外籍配偶約占來臺外籍配偶的 29.26%。依據教育部統計顯示，截至 2020 年，外籍配偶子女就讀於國中小人數約 13.9 萬人，近年國中小學生總數雖下降，但其中新住民子女學生數卻成長。

- (2) 外籍配偶子女易產生學習問題：由於來自東南亞的外籍配偶對我國的語言、文字，和對臺灣學校教育方式之瞭解可謂生疏，再加上結婚對象若是屬於勞動階級或社經地位相對不利的家庭，則她們孩子的家庭教育和學校教育的條件可能相對弱勢。外籍配偶來臺通常沒有完整的語言學習管道，在沒有正確的語言發音的教育環境背景之下，新移民女性的國語必然是外國口音，在此情況之下，親子長期互動，自然而然習得一口母親國語的口音，這樣的語言在進入學校體系後便會產生適應及學習上的問題，因為奇怪的口音可能會被其他同學嘲笑或排斥等。
- (3) 需社會教育之支持系統：在學校教育方面，容易造成外籍配偶子女的人際障礙及學習怯弱，也容易在同儕環境中成為弱勢、容易被欺負的一群。外籍配偶因為在語言、文化上的隔閡，再加上外籍配偶家庭大部分處在社經地位弱勢、社會福利資源欠缺以及社會支持網絡系統薄弱的社會階層，因此，她們

必須比別人付出更多心力來教養其子女。

- (4) 分析臺灣的外籍配偶現象，普遍受討論的議題包括：社會適應、文化調適問題、家庭婚姻問題、親子教育問題及人口素質等問題。外籍配偶雖來自不同文化的國家，但如何協助他們去適應臺灣的文化，以及對於學校環境中的教師及學生，宜提供適切的輔導措施，使其能以健康的心態，接納並協助學童能夠在多元包容的環境中順利成長，便成為政府刻不容緩的課題。

(二) 案例思考重點

1. 外籍配偶在語言表達、閱讀、文化上欲融入社會群體，有其限制與困難，主要的問題癥結為何？形成此問題的主要原因為何？
2. 從丁縣教育局的立場可提出何種可行對策？
3. 思考分析該縣提升外籍配偶教育計畫具有之優勢與機會，例如：外配教育專班、線上學習等，並降低劣勢、避免威脅。
4. 以丁縣教育局吳科員的角度，研擬完成縣層級適合推動的企劃書。其規劃內容宜從外配（標的人口）之服務需求為考量，包括：補習教育的時間、教材內容之實用性、教材內容之難易程度等；另外，教學方式採面授、網路或媒體教學等。

【案例六】小鎮食品安全衛生方案

（一）案例情境內容

1. 緣起：現代人講求食品安全與食的健康，但因食材來源日趨多元，難以掌控食品生產的過程，再加以食品供應商為了節省生產成本，購買劣質食材，或以非法食品添加物，增加食品的口感，或添加防腐劑以延長食品的保存期限，國內從毒奶粉事件起，黑心食品連環爆發，包括飲料含塑化劑、毒澱粉事件等，引起國人對食品安全的高度關注，也是媒體報導的焦點議題。

2. 背景說明

（1）楊衛生稽查員任職於戊鎮衛生所，主要工作之一是負責違法黑心食品的舉發工作，她發現鎮內飲料店林立、炸雞排的生意興隆，學生下課後更是一手飲料、一手炸雞，雖曾爆發飲料含塑化劑、炸雞裹毒澱粉等食品安全事件，但隨時間已遠，鎮民已逐漸淡忘。鎮內的衛生所雖然可以發動全面稽查，但該衛生所只有 2 位衛生稽查員，難以負荷全面稽查的工作量，且飲料店或炸雞店許多是流動攤販，難以稽查。

（2）為了維護鎮民（尤其是學童）的健康，楊衛生稽查員認為仍然應該思考如何維持鎮內的食品安全衛生，但是該鎮每年度的食品安全預算僅編列 100 萬元，在有限的人力及經費限制下，究竟應該運用何種策略、規劃適當的食品安全方案，讓該鎮



成為食品安全的模範鎮。

(二) 案例思考重點

1. 造成戊鎮食品衛生堪慮的問題癥結與主要原因為何？
2. 如何引入既有的社會資源，協助該鎮推動食品安全方案？
3. 宜思考引入志工或與民間食品安全的專業團體，協助稽查作業，或提出檢舉獎金方案，鼓勵揭發黑心食品等方案可行性。
4. 宜思考強化優勢與機會，例如：與社區既有的食品同業公會合作共同推動等，並應減少弱勢與威脅。

案例實作演練

以「老人長期照顧單一窗口服務計畫」為例

案例實作練習之準備與提醒

Q1：案例實作練習之目的為何？

要完整設計一套方案規劃，瞭解方案設計的方法與過程，可以透過實際案例的練習來熟稔工具應如何運用。受訓人員可利用本教材「老人長期照顧單一窗口」服務計畫的研擬，作為公務情境思考的模擬案例。案例實作練習即是期望能藉由實際案例一步步帶領受訓人員，思考每一個方案管理工具的內容如何形成，以及思考的重點又是什麼。

Q2：進行案例實作練習前應準備什麼？

在開始進行案例實作練習前，可以借助文獻蒐集法、腦力激盪法、演繹法以及歸納法等方式去輔助案例思考更周延，計畫擬定更完善。利用文獻蒐集的方式瞭解與案例相關的背景資料、現況與未來趨勢、相關研究報告或新聞報導等，對於案情的釐清會有所幫助。並且與同儕組員們進行分組討論，藉由彼此在交換資訊與想法的過程中，集思廣益幫助完成規劃目標，甚至可以激盪出更多具有創意的想法。

而在方案工具的發想過程更是會不斷運用演繹法及歸納法，例如從一個問題點去延伸出各種可能的原因，再將這些原因彙整歸納出一套解決對策。在不同工具階段的思考皆會不斷透過這 4 種方法的輔



助，才能讓一套完整的方案規劃內容具體呈現。

Q3：如何進行案例實作練習前的分組？

每一個小組以 8 人為原則，模擬在實際公務運作上須執行方案規劃時，由業務相關同仁組成的小組運作模式，進行方案內容的討論並產出結果。小組成員由 1 人擔任組長，負責維持討論流程的順利進行，並由所有組員們模擬業務承辦同仁，進行方案的討論與協作。

壹、案例情境內容

一、緣起

甲鄉公所社會課的課員小李發現該鄉獨居老人有逐漸增加的趨勢，由於工業化與都市化的環境趨勢下，都市的工作機會增多，造成鄉村青壯人口的流失，以致鄉村人口不斷老化的趨勢，老人長期照顧問題，日趨嚴重，尤其獨居與貧病的失能老人的問題更為棘手，目前政府對長期照顧已有許多具體措施，然小李發現很多民眾都不清楚政府有提供哪些資源可以利用，又可以去哪邊獲得幫助。小李認為應該提供更高品質的照護措施，且應整合鄉內各單位，提出單一窗口服務計畫，以提供便捷的服務，並使需用老人能得到妥善的照護。

二、背景說明

- (一) 高齡化趨勢明顯：臺灣隨著人口快速老化，1993年，65歲以上老年人口比率達7%，邁入世界衛生組織（WHO）界定的「高齡化社會」，2018年3月底老年人口比率已經超過14%，邁入「高齡社會」。根據內政部最新統計，至2022年底已經有4縣市老年人口比率超過20%，提前達到「超高齡社會」，國發會預估，臺灣在2025年將會進入超高齡社會。同時，因為疾病型態轉變、慢性病盛行率增加、家庭結構轉型、社會照顧意識興起以及女性勞動參與率提高等因素的影響，家庭長期照顧需求呈現高度迫切性。

- (二) 主要由家庭分攤照護老人之責任：目前臺灣的家戶規模仍在持續縮小當中，根據內政部之統計，截至 2017 年底，平均家戶人數已降至 2.73 人。又依據內政部老人狀況調查報告，顯示主要家庭照顧者與被照顧者同住的比率為 91.68%，而年齡越高的家庭照顧者有輪替者比率越低，平均照顧年數為 7.8 年，且每日平均照顧時數為 11.06 小時，其中僅有 21.75% 的主要家庭照顧者有使用過長期照顧服務。
- (三) 政府長期照顧方案已有具體措施：由於家庭生活的改變，個人或家庭無法獨立自行解決老年人口長期照顧的問題，導致個人的長期照顧問題已轉為社會層面的問題，政府介入的必要性與迫切性隨之增加。長期照顧包括一套針對不同年齡層且因先天或後天等因素而導致慢性疾病，且有認知、行為及功能障礙者所提供之連續性的治療計畫與服務，這些服務包括醫療照護、個人照護和社會性服務等一系列的照護措施，並延續到病患家中，滿足病患的回家意願，減少慢性病患住院日數及次數，增進病患及家屬之生活品質。
- (四) 老人長期照顧相關單位：衛生福利部是長期照顧的中央主管機關，對於「居家照顧」已有許多方案，訂定《長期照顧服務法》，對於提供長期照顧的機關與執掌有了更明確的規定，以健全長期照顧服務體系提供長照服務，確保照顧及支持服務品質，發展普及、多元及可負擔之服務，保障接受服務者與照顧者尊嚴及權益。教育部掌

理長照教育、人力培育等事項；勞動部主管長照人員及個人看護者之勞動條件、就業服務及職業安全衛生等事項。除此之外，中央健康保險局對於居家照顧可提供下列服務：包括訪視、診察、治療材料的給付、代採檢體送檢以及提供有關病人護理指導及服務事宜。醫院的醫護人員或社會工作人員提供失能老人住院的相關照護資訊與服務，轉介回家的失能老人則由當地社會福利單位或衛生所提供相關照護服務資源，縣市政府亦成立長期照顧管理中心。地方政府社會局則提供老人安養服務、醫療保健、社區照顧、文康休閒、獨居老人關懷、緊急救援、生活津貼或重病住院看護補助等服務。

貳、案例思考重點

- 一、面對各種不同機關提供之失能老人照護服務，甲鄉公所課員小李在各項服務整合遇到的主要問題癥結為何？形成此問題的主要原因為何？
- 二、從甲鄉可運用的資源與人力，思考問題解決之道。
- 三、推動策略宜思考如何結合社會資源建置老人居家照顧的服務措施、如何落實老人居家照顧的服務管理措施以及如何行銷本項方案等方面，以利服務提供。
- 四、以甲鄉公所課員小李的角度，研擬完成鄉鎮層級適合推動的企劃書。包括如何整合鄉內各單位的資源，以提供更多元的照顧服務，並能回應受照顧者的需求。

參、方案規劃之步驟

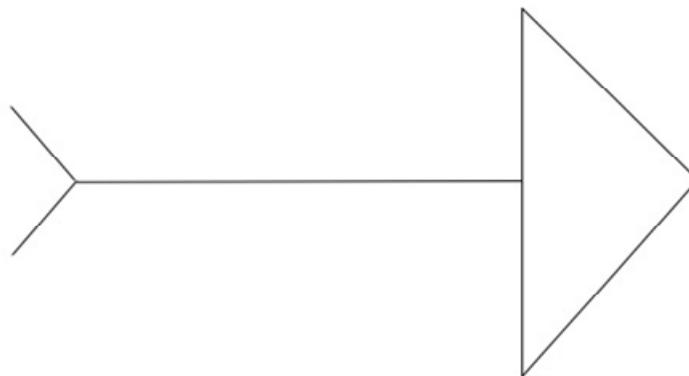
□ 方案規劃步驟一：釐清要處理的問題是什麼（向右魚骨圖）

Q1：小李在甲鄉公所的老人居家照顧作業上遇到什麼問題？

第一步驟先要確認向右魚骨圖的魚頭，亦即實際現況與預期間產生的落差，於是便有了問題的形成。魚頭即是一個問題的情境、狀態描述，為什麼在政府有這麼多長照具體措施下，甲鄉公所在推行上仍有許多困難？小李希望可以提供整合的單一窗口服務，跟甲鄉公所的實際情形落差在哪邊？

實作演練操作思考：從前述案例提供的統計數據上如何看出理想與現況的落差？以及根據世界衛生組織及勞動部等權威人士所提出的少子化危機，如何分析出案例現況的嚴重性？小組在討論魚頭核心問題時應能呈現出案例問題的嚴重性。

案例實作練習區：

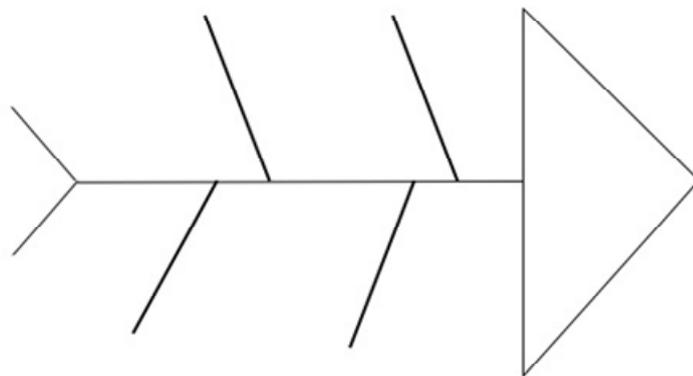


Q2：形成魚頭的老人照護問題主要原因有哪些？

第二步驟是畫出向右魚骨圖的大骨頭。從資料蒐集以及實際經驗中可以歸納出，在不同面向的因素會造成問題的產生。此步驟的思考角度，可以嘗試從政策面、利害關係人因素、環境因素等不同面向去歸納出較為粗略的大要因。大要因的描述方式應為一個狀態的形容，也並沒有限制大要因應有的數量，通常可以提出 3 個到 4 個原因。

實作演練操作思考：由 8 位小組成員針對前面所提出的主要問題持續進行文獻資料蒐集，討論彙整後提出 3 個到 4 個造成問題產生的主要原因，可以思考造成甲鄉公所老年人照顧問題在政策上有什麼因素？整體環境又是什麼因素造成照顧困境？老年人本身又是什麼因素造成服務困難？

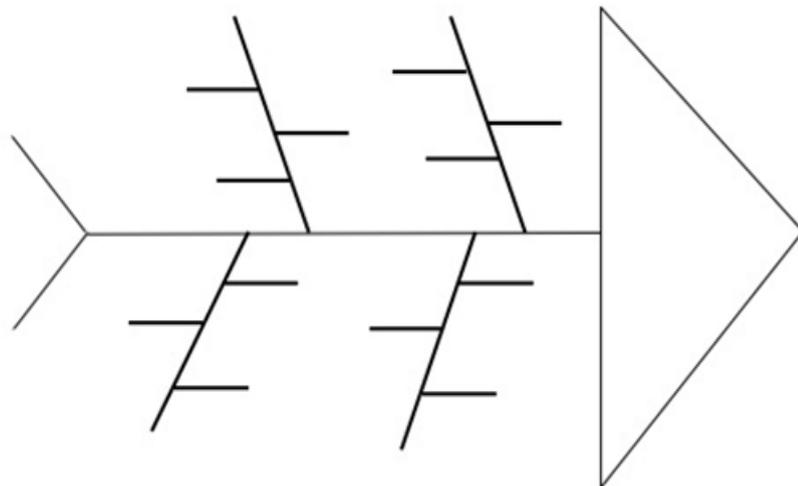
案例實作練習區：



Q3：問題產生的主要大要因又是由哪些小要素所組成的？

第三步驟即是把大骨頭上連接的小骨頭找出來。每一個面向的主要原因，都是由各個細微的小因素所組成的，然後才會形成一個大的問題困境。整隻魚從魚頭、大骨頭到小骨頭所組成的骨架，就可以涵蓋一個問題形成的多個面向，從顯見的大原因到細節的小原因皆已被考量進去，在分析上就較不容易有所疏漏。

實作演練操作思考：根據前面所彙整的 3 個到 4 個原因，小組成員們可持續做文獻蒐集，再利用歸納法或演繹法將每一個提出的原因討論出更深入的小要因，每個大要因分別提出 3 個小要因。

案例實作練習區：

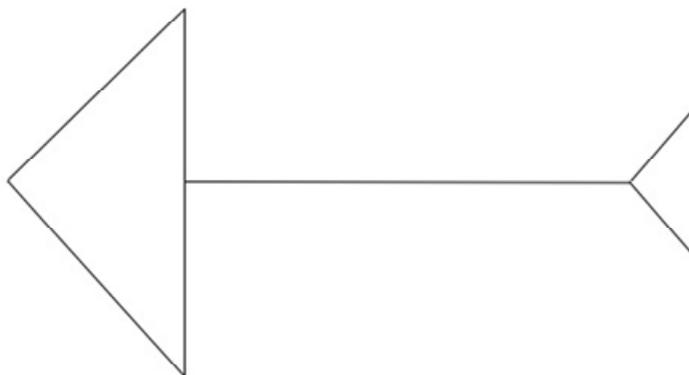
□ 方案規劃步驟二：遇到的問題可以怎麼解決（向左魚骨圖）

Q1：甲鄉公所在老人居家照顧上遇到的問題可以怎麼解決？解決魚頭問題應該用什麼策略？

魚骨圖的問題及解決對策是互相呼應的，因此向右魚骨圖的問題產生後，下一步驟就是要找出相對應的問題解決對策，亦即畫出向左魚骨圖。思考的第一步驟即是找出魚頭的部分，解決對策要如何縮短實際現況與預期間的落差？要如何讓政府所提出的長照措施可以有效落實在甲鄉公所有需求的民眾身上？

實作演練操作思考：由小組成員討論以共同完成，將前面已畫好的向右魚骨圖反過來，先針對最先討論出的魚頭問題，對應提出魚頭的解決對策。

案例實作練習區：

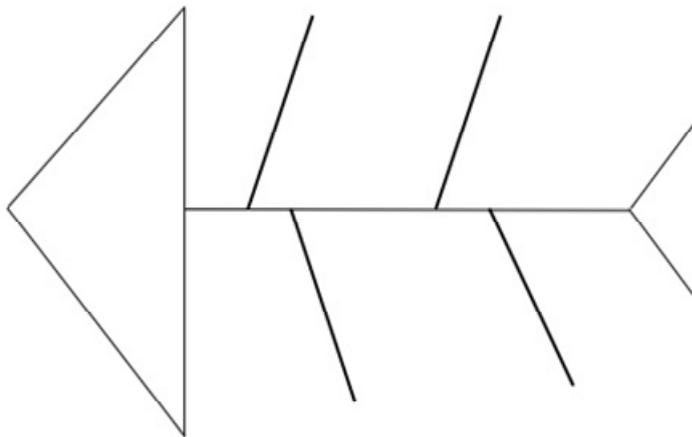


Q2：有哪些解決方案可以實踐所提出的解決策略？

第二步驟即是找出解決策略的大骨頭。解決方案的提出可以利用腦力激盪法，與小組成員互相討論，大骨頭的解決方案要呼應問題要因，例如如何可以解決長照政策實行的問題？如何避免環境因素的影響？以及受照顧者的困境要如何改善？

實作演練操作思考：由小組成員進行討論，針對前面所提出向右魚骨圖的大骨頭問題要因，對應著提出解決方案。解決方案寫法應具體可執行，避免空泛的陳述。

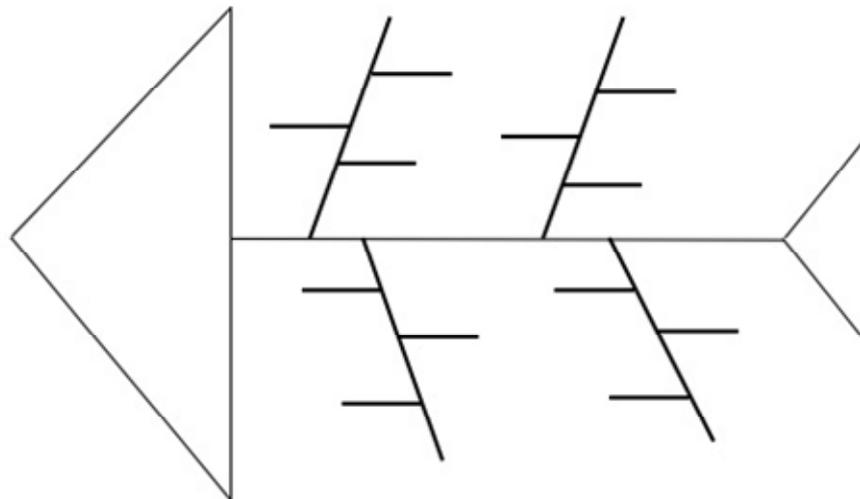
案例實作練習區：



Q3：解決方案的形成又包含哪些細項的可行對策？

第三步驟要將解決對策的小骨頭補上，藉由小組成員討論的腦力激盪，讓解決對策內容更具體，也更完整。例如對於受照顧者困境的解決對策，可以提出 2 個到 4 個可行對策，當完成每一個解決對策的小骨頭後，即完成向左魚骨圖的繪製，然而在實際執行上不太可能每一種解決方法都能做到，因此接下來便要做方案的取捨了。

實作演練操作思考：由小組成員進行討論，針對前面所提出向右魚骨圖的小骨頭問題要因，對應著提出每一個解決方案的可行對策，可行對策須為達成解決方案目標的執行項目。

案例實作練習區：



□ 方案規劃步驟三：從數個替選方案中選擇可行的解決方案（決策矩陣分析法）

Q1：如何羅列替選方案，將解決方法歸納成方案對策？

針對甲鄉公所長照問題所提出的解決方案可能有好幾種，而解決方案若要完全執行會相當龐大，在有限的資源下必須進行方案的取捨。首先小組成員可以討論利用歸納法，將向左魚骨圖的解決對策設計出幾個方案計畫，再從各個替選方案中選擇最可行的。在小組成員的腦力激盪下亦可能讓提出的替選方案內容更具創新性。

實作演練操作思考：小組成員利用團體討論的方式，從已完成的向右、向左魚骨圖內容作思考及歸納。每個人提出 1 個對策想法，再將概念接近的、可以一起執行的做整併，最終取捨及彙整出 3 個替選方案。

案例實作練習區：

替選方案甲： _____

替選方案乙： _____

替選方案丙： _____

Q2：如何擬訂權衡指標及分配權重？

在擬好各種替選方案後，要如何進行選擇，才會是最具可行性的方案？為了將這些方案進行評比篩選，因此需要給予幾個權衡指標，而各個權衡指標的重要性也不相同，因此也要給予不同的權重分配。對於甲鄉公所來說，可能要考量行政資源的有限、預算的限制，而方案達成的效益也會是選擇的考量重點，因此可以把「行政」、「預算」、「效益」等因素設定為指標。

實作演練操作思考：由小組 8 人每人提出 3 個指標，則會產生 24 個指標，再經團體討論將 24 個想法做歸納，最終統計彙整出 4 個指標項目。而指標的權重分配，則可視該指標的形成是占了 24 個中的幾個，來作為該指標的權重比率。例如：指標一「預算」是彙整了 24 個中的 6 個，則權重分配計算為 0.25。

案例實作練習區：

指標1：_____ 指標2：_____

權重：_____ 權重：_____

指標3：_____ 指標4：_____

權重：_____ 權重：_____

Q3：如何進行各方案的評分，及排列方案優先順序？

當替選方案有了，而評分的指標及權重也具備後，即可進行替選方案的計分，將每個方案在各指標獲得的分數乘以權重，加總後便可得出排序，總分最高者即是第一優先序位，也就是可行性最高的方案，接下來便可以針對被挑選出來的方案進行更完整詳細的內容規劃了。

實作演練操作思考：經小組討論給予每個替選方案在各指標項下的分數排序，再將該分數排序乘以指標權重，即可得該項成績，最終將 4 項成績加總，即可得出方案優先順序。

案例實作練習區：

	指標1： _____	指標2： _____	指標3： _____	指標4： _____	總分	排序
	權重： _____	權重： _____	權重： _____	權重： _____		
替選方案甲： _____	__x__ =____分	__x__ =____分	__x__ =____分	__x__ =____分		
替選方案乙： _____	__x__ =____分	__x__ =____分	__x__ =____分	__x__ =____分		
替選方案丙： _____	__x__ =____分	__x__ =____分	__x__ =____分	__x__ =____分		

得分最高之替選方案：_____

□ 方案規劃步驟四：針對已挑選出的方案做策略分析 (SWOT)

Q1：我們本身有什麼優勢及劣勢來執行所挑選出的方案？

優勢及劣勢是可能影響方案推動的內部環境因素，像是人力充足與否、經費是否足夠、領導者的態度等皆屬於內部環境因素。為了讓所選定的方案在規劃上能更精準、未來在實際執行上能更順利，必須先瞭解自己本身的條件有什麼優勢與劣勢，在本案例即是指甲鄉公所若要進行老人照顧服務的新方案，則機關本身有什麼有利條件可以發揮？又有什麼不利於方案進行的劣勢要避免。

實作演練操作思考：小組成員討論並提出選定方案的內部環境，每個人可提出 1 項到 2 項優勢及劣勢，再由小組成員進行投票，最終彙整出 3 項優勢及 3 項劣勢。

案例實作練習區：

	優勢 (S)	劣勢 (W)
內部環境	1. _____ 2. _____ 3. _____	1. _____ 2. _____ 3. _____

Q2：若執行該方案，則外在環境提供了什麼機會？以及帶來了什麼威脅？

策略的擬定不僅只要看自己本身的條件，也要觀察並掌握外在環境所給予的機會，以及洞悉所存在的潛在威脅，例如社會氛圍如何、法律規範的完備情形、或科技技術的發展情形等皆屬於外在環境因素。在策略擬定的思考重點即在於應發揮內在優勢，並掌握外在機會，同時避免暴露自身的劣勢，以及受到外在威脅的影響。

實作演練操作思考：小組成員討論並提出選定方案的外部環境，每個人可提出 1 項到 2 項機會及威脅，再由小組成員進行投票，最終彙整出 3 項機會及 3 項威脅。

案例實作練習區：

	機會 (O)	威脅 (T)
外部環境	1. _____	1. _____
	2. _____	2. _____
	3. _____	3. _____

Q3：甚麼樣的策略可以發揮優勢並掌握機會？以及避免暴露劣勢及受到威脅？

在提出優勢、劣勢、機會、威脅的環境因素後，再分別結合內、外在環境因素做交叉分析，因此會提出 4 組不同情境下的策略選擇。例如優勢與機會的環境組合即可採取「進攻策略」，可發揮最大效益；而劣勢與威脅的組合則必須採取「防禦策略」，以避免情況惡化導致方案失敗。

實作演練操作思考：小組成員透過團體討論的方式進行 4 種環境因素的交叉分析，必須著重在不同的環境情境而提出不同保守程度的執行策略，在討論獲得共識後，提出 4 種組合策略。

案例實作練習區：

	優勢 (S)	劣勢 (W)
機會 (O)	<hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/>
威脅 (T)	<hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/>



□ 方案規劃步驟五：排定工作時程（甘特圖）

Q1：執行計畫的時間有多長？有哪些重要的工作項目要做？

首先必須確定要規劃多久的時間來完成計畫。應思考我們有多少的時間可以執行方案？先鎖定時間點，再把工作項目規劃在已排定的時程內。

為了工作能順利執行，則必須在規劃階段將所有的重點工作項目列出來，以及思考每一個工作項目需要花費多少的時間，同時確認哪些工作項目是屬於必要的查核點，以作為進度管制的查核重點。

實作演練操作思考：小組討論決定執行方案所需的時間，以及條列出所有的工作項目，列出工作項目後給予每個工作一個執行期間，從什麼時候開始，到什麼時候要完成。接下來由小組討論決定哪些工作應列為重要查核點，並將這些重要查核點項目標註起來，是作為檢核方案有否順利執行，或者避免發生延宕的重要參考點。

案例實作練習區：

方案工作期程：_____

重要工作項目：_____

Q2：如何將每一個工作項目安排進時程規劃中？

按照每一個工作項目開始的時間做排列，將開始到所需完成的時程以長條圖的方式畫在時間軸上，即可呈現甘特圖樣貌，以作為未來在執行上追蹤管制進度的依據。

實作演練操作思考：決定甘特圖的 X 軸與 Y 軸，X 軸是按照前面決定的工作時程做時段切割，例如一年的計畫切割成 12 個月份，而 Y 軸則為每一個工作項目，按照發生順序排列，並標示出所需時間，以及重要查核點位置。

案例實作練習區：

時間 工作項目																			



□ 方案規劃步驟六：完整提出方案規劃的企劃書內容 (6W2H1E)

Q：如何將方案規劃內容完整呈現？

方案的擬定已經有了具體內容，為了確保整個企劃內容已經將所有面向都考量進去，可以利用 6W2H1E 來思考，將其一項項列出來，填上內容，以完成企劃書的整體內容，使計畫規劃更周延，同時也可以再次檢視方案規劃上是否有不合理或互相矛盾的地方，也讓未來在執行上能有所依循。

實作演練操作思考：小組成員在研擬 6W2H1E 項目內容時，可搭配前述已完成的工具內容來填寫，例如「why」可從向右魚骨圖的問題要因中找到；「what」及「how」可從向左魚骨圖、替選方案內容及 SWOT 分析中歸納整理，並參考教材中方案目標的設定；而「who、whom」可參考教材中利害關係人的界定；「where、when」則可從甘特圖中彙整；「how much」則綜觀全案各工作項目所需的人力及物力資源去估算；「effect」可參考教材 KPI 及 CPI 的內容來研擬。

案例實作練習區：

項目	內容
Why	
What	
How	
Who	
Whom	
Where	
When	
How much	
Effect	



參考書目

- 丘昌泰（2000）。**公共政策：基礎篇**。臺北：巨流。
- 朱志宏（2006）。**公共政策**。臺北：三民。
- 行政院研究發展考核委員會（2004）。**政府績效評估**。臺北：行政院研究發展考核委員會。
- 呂錦珍（譯）（1996）。**標竿學習——向企業典範借鏡**（Michael, J. S. 著）。臺北：天下文化。
- 吳定（2003）。**政策管理**。臺北：聯經。
- 吳定（2010）。**公共政策辭典**。臺北：五南。
- 林水波（1999）。**公共政策新論**。臺北：智勝文化。
- 林萬億（2008）。**臺灣的人口變遷與因應對策**。臺灣社會福利學會2008年年會暨「新世紀社會保障制度的建構與創新」國際學術研討會。
- 高迪理（譯）（1999）。**服務方案之設計與管理**（Peter M. K., Robert M. M. and Lawrence L. M.著）。臺北：揚智。
- 郭瑞祥（1997）。**品質七手法**。公共工程品管工程師班教材，頁46-54，行政院公共工程委員會。
- 傅和彥、黃士滔（2000）。**品質管理**。新北：前程。
- 鄭麗珍（2005）。**自立脫貧方案操作手冊**。林萬億主編，內政部。
- 韓明文（2006）。**企劃知識庫**。商業簡報藍皮書。
- Brody, R. (2005). *Effectively managing human service organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Michael, H. (1991). Policy Instruments, Policy Styles, and Policy Implementation: National Approaches to Theories of Instrument

- Choice. *Policy Studies Journal*, 19, 2, 9.
- Locke, E. A., Chah, D. O., Harrison, D. S., & Lustgarten, N. S. (1989). The Effects of Goal Specificity from Goal Level. *Organizational behavior and human decision processes*, 43, 270-287.
- Kettner, M. and Martin (1999). *Designing and managing programs: An effectiveness-based approach*. Thousand Oaks, CA: Sage Publication.
- Peterson, M. (2009). *An introduction to decision theory*. New York: Cambridge University Press.
- Anne, S. and Ingram (1990). Behavioral Assumptions of Policy Tools, *The Journal of Politics* 52, no. 2, 510-529.
- Starling, G. (1988). *Strategies for policy making*. Chicago, IL: The Dorsey Press.



委升薦訓練／員升高員訓練

危機處理

課程目標

隨著環境不確定性的增加、科技的進步、民眾權益的高漲，政府在施政的過程中，經常需面對各項危機的挑戰，而危機處理的適切與否，不僅會影響人民生命財產的安危，更會影響到政府的聲望與信譽。因此，如何提升公部門人員的風險與危機管理能力，便成為重要的課題。本課程從危機管理的基本概念出發，藉由闡述危機管理的概念、說明危機診斷的方式、處理危機時的步驟與方法，及危機個案的模擬與討論，期望學員能達成下列的學習目標：

- 一、認識危機的定義、種類等基本概念。
- 二、理解危機意識與診斷方式。
- 三、熟悉危機管理的階段工作。
- 四、瞭解危機處理的步驟與方法。

學習指標

- 一、具備辨識與認知危機意識的能力。
- 二、運用危機診斷方式早期發現危機之能力。
- 三、強化處理危機的能力。



學習架構

- 壹、前言
 - 貳、危機的意涵與對危機的認知
 - 一、危機的意涵
 - 二、面對危機的認知
 - 參、危機類型、偵測與危機管理步驟
 - 一、危機的類型
 - 二、危機的偵測
 - 三、危機管理的階段與流程
 - 【案例一】郵政有害危險包裹之危機認知
 - 【案例二】「國際花毯節」賞花嘉年華活動
 - 肆、危機管理的 C3I 作為
 - 一、危機指揮 (Command) 與情境控制 (Control)
 - 二、協調溝通 (Communication)
 - 三、危機情報 (Information) 的作為
 - 【案例三】列車出軌事故之危機管理資訊作為
 - 【案例四】○○縣市政府之危機管理流程步驟
 - 伍、危機處理步驟與檢查
 - 陸、結論
 - 【案例五】疾病感染疫情事件之綜合處置 1
 - 【案例六】疾病感染疫情事件之綜合處置 2
 - 附錄 我國近年重大危機個案
- 

壹、前言

近年來全球各地災難頻傳，尤其是嚴重特殊傳染性肺炎（COVID-19）的疫情橫掃全球，根據約翰霍普金斯大學嚴重特殊傳染性肺炎研究中心（Johns Hopkins University Coronavirus Resource Center）資料顯示¹：截至 2023 年 3 月 10 日為止，全球共計超過 6 億 7,660 萬 9,955 個確診個案，分布於 201 國／地區。在這一場「沒有硝煙味」、「敵人模糊」、且「不知何時結束」的戰爭，是人類近幾世紀以來的最大災難，各國莫不傾其全力，透過各種方式控制疫情發展。而在國內，2018 年 10 月 21 日，臺鐵普悠瑪 6432 次列車出軌翻覆意外、2021 年 4 月 2 日，臺鐵太魯閣號出軌事故，不但皆造成人民生命財產的嚴重損害，也讓政府的危機治理能力遭受挑戰。因此，如何做好完善的減災預防、災害應變處理與善後復原工作，已成為政府部門的必要作為，更是恢復人民對政府治理能力信心的極大考驗。換言之，政府部門在面對臺灣可能發生的天然災害與各種危機衝突時，除要降低危機發生的機率並進行風險管控之外，更需做好危機應變與復原工作以提升系統韌性（resilience）（黃泰霖，2012）。因此，如何提升公務人員風險及危機管理的意識與能力，便成為政府提升競爭力的重要課題。因為，應變力即是競爭力。

本課程係以「C3I 系統」為架構——控制（Control）、指揮（Command）、溝通（Communication）與情報（Information），針對如何做好危機與風險預防、完善災害發生後應變和復原的

¹ 資料來源網站：<https://coronavirus.jhu.edu/map.html>。



問題進行說明。本課程內容除了提出風險與危機管理的意涵、風險管理的步驟與對策、危機管理的診斷與步驟、危機領導與情報作為、危機溝通與回應策略等要項闡述外，並輔以案例分析與演練，以達成提升公務人員風險與危機管理能力之目標。

風險與危機管理為何重要，從天然環境、社會環境及政治環境面向的幾個事實即可窺知。自天然環境面向觀之，依據內政部消防署統計顯示，臺灣最近 3 年來重大天然災害發生次數（包括：地震、水災、風災）、傷亡人數（包括：失蹤、輕、重傷者）和動員投入救災人次（包括：消防、義消、民間救難團體、義勇搜救隊、警察、義警、民防、國軍）分別統計如下：2021 年計發生 8 次、傷亡 13 人、投入救災 3 萬 7,263 人次；2020 年計發生 6 次、傷亡 7 人、投入救災 1 萬 6,918 人次；2019 年計發生 10 次、傷亡 78 人、投入救災 2 萬 4,598 人次（詳如表 1）。這些怵目驚心的統計，還只是近幾年的資料，若再加上過去 10 年或 20 年的統計資料，我們實在難以想像，身處臺灣的居民，每年都要面臨數次的重大天然災害並支出龐大的社會成本。

表 1 臺灣近 5 年大型天然災害損失統計表

年	災害 次數	傷亡 人數	房屋傾倒戶數 (全倒、半倒)	搶救災民 人數	動員救災 人次
2021	8	13	--	64	37,263
2020	6	7	--	3	16,918
2019	10	78	4	488	24,598
2018	9	373	195	1,956	82,280
2017	8	155	12	485	57,164

資料來源：內政部消防署（連結：<https://reurl.cc/Gk8qKd>）（擷取日期：2023 年 5 月 19 日）。

如自社會環境面觀之，〈華爾街日報〉於 2011 年曾使用「世界核能協會」(World Nuclear Association)所提供之資料，觀察全球 400 多個營運中的核反應爐地理位置，以及 100 個規劃完畢或正在興建中的核反應爐位置，並根據美國地質調查所 1999 年所做的研究、「全球地震災害專案」與瑞土地震研究所提供之相關資料，來測定每個核電廠的地震風險。該分析報告指出：全球正在運行的核反應爐當中，有 48 個位於已知至少會發生中度地震活動的區域，有 14 個核電廠位於地震較活躍的區域，且全都集中在日本及臺灣；有 15 個反應爐同時面臨地震與海嘯的雙重風險，臺灣核一及核二廠 4 個反應爐全都上榜（魏怡嘉、湯佳玲、劉力仁，2011）。我們需要能源以發展經濟，卻不希望重蹈 2011 年日本福島 311 核災之覆轍²（端傳

² 2011年3月11日，日本東北地方外海三陸沖海域，發生芮氏規模9.0級地震，引發高達10米的海嘯，並導致福島第一核電站嚴重受損，近1萬9,000人在事件中遇難或失蹤。311核災後5年，仍有17萬8,000災民疏散在外，其中6萬5,704人住在臨時的組合屋。而事件中受損的福島第一核電站仍未清除所有受損廢棄的燃料棒，被核污染的地下水已經堆積近百萬噸。

媒，2011），這是臺灣社會抉擇的兩難。然而，諷刺的是，臺灣即使重啟現有的核電廠，仍然與反核者存在著潛在社會衝突及電源不足的風險³（葉宗洸，2018）。我們要嚴肅以對的是：在尚未有充足的替代能源取代之前，除了地震及海嘯外，臺灣的核電廠還必須面對土石流的潛藏危機。身處臺灣的我們，面對這種可能發生的複合式災難⁴（鄧子正，2018），又豈能只有 Formosa 美麗之島的幻想，而沒有任何的危機意識呢？

我國近年發生的重大危機類型有諸多態樣（見附錄），例如因管理失當、天然災害、勞資衝突所引發的危機，造成民眾生命財產、健康、工作遭受極大的損失與威脅。2020 年農曆春節期間因「嚴重特殊傳染性肺炎」(coronavirus disease, COVID-19) 所爆發的全球疫情傳染危機，造成全球的恐慌，不但國與國之間的人員流動遭受管制，經濟活動也因疫情的擴大而停滯，甚至衝擊全球股市。自 2019 年 12 月 1 日被證實為首例 COVID-19 的患者發病起，迄今止，因病毒變種造全球各國感染與死亡人數仍在不斷上升中，其中臺灣境內原本從防疫模範生的零本土案例、零死亡的紀錄，於 2021 年 5 月初因桃園機場旅館所引發而造成臺灣社區感染後，至今也已超過 2 萬 2,188 感染、853 人死亡⁵。這場浩劫造成人類生命財產損失的程度、生活影響範圍之大，堪稱其

³ 核二廠二號機重啟對今（2018）夏供電穩定確實有所助益，不過仔細檢視台電 1 月才完成修訂的「10610 長期電源開發方案」，這部機組的再啟動也不過是帖短期的止痛藥而已。

⁴ 複合式災難的特徵如下：同時引發兩種以上的災害事件、災害規模難以預估、災害種類無法預期、災情通常十分複雜、災害影響範圍廣泛、經常衝擊關鍵基礎設施、非單一應變機制或單位可處理、災害不只是加法關係而是幾何級數的乘數效果。

⁵ 資料來源：衛生福利部疾病管制署官網（<https://www.cdc.gov.tw/>）（最後檢閱日期：2022 年 3 月 23 日）。

為一場新形態新世紀的第三次世界戰爭，實也不為過。而透過這次嚴重特殊傳染性肺炎的處置，也可看出我國公衛體系在處理疫情的能力。雖然民眾因控制疫情的需要而在生活、工作及就學上出現不便，但中央流行疫情指揮中心及醫療體系人員在面對此一重大事件時之壓力，也非外界所能想像。面對上述各項挑戰，有效的危機管理已成為當前公共治理關鍵且核心的議題。因此，如何提升政府部門的風險與危機管理能力，便成為刻不容緩的工作。

貳、危機的意涵與對危機的認知

一、危機的意涵

就中文而言，「危機」（crisis）一詞兼具「危險」和「機會」雙重意涵，隱含一種雙面刃的內在矛盾。一方面顯現的是生死交關的迫切性；但若處理得宜，也可成為扭轉局勢的轉捩點（turning point）（丘昌泰，2000）。《韋氏大字典》則將「危機」視為「事件轉機與惡化的轉捩點」，正所謂「危中有機，機中有危」，「禍兮福之所倚，福兮禍之所伏」。若不妥善處理危機，可能會威脅到組織的生存發展、社會安全的破壞、民眾生命與財產的損失、機關與個人信譽的喪失等；然而，若是處理得當，則可以化危機為轉機。因此，綜結上述定義，「危機」至少具有以下六項特性：（一）危機具突發性；（二）危機具不確定性；（三）危機具時間緊迫性；（四）危機具威脅性；（五）危機具雙面效果性；（六）危機具新聞價值性。

若從災難發生的面向來看，「危機」則具有以下特質：

(一) 危機常是一連續開展事件和行動的轉捩點；(二) 危機是一種情勢 (situation)，需要參與者高度投入和參加；(三) 危機將威脅參與者的目標及利益；(四) 危機之後常產生決定性後果，進而影響參與者的未來發展；(五) 危機包含各種事件的集中輻輳效應，因而產生一組新的環境；(六) 危機在評估情勢與適應措施的規劃過程中，會產生不確定性；(七) 危機將造成對於事件及其效果控制的降低；(八) 危機強化緊急感，因而導致壓力與焦慮；(九) 危機是一種環境，其中參與者可以利用的資源相當匱乏；(十) 危機常造成參與者的時間壓力；(十一) 危機可由參與者之間相互關係的改變而獲知；(十二) 危機常造成參與者之間關係的緊張 (Wiener & Kahn, 1962; 朱愛群, 2002)。

二、面對危機的認知

面對危機時常伴隨的情境，即不確定性、資訊不全、溝通困難與狀況複雜的環境下，中階執行層級的危機管理人員面對危機前，應具備下列幾種基本認識或態度 (李宗勳, 2016)，以提升危機管理的有效性。

- (一) **做好緊急規劃與風險管理的重要**：風險管理是針對可能爆發的危機，透過縝密的劇本推演與規劃訓練，測試組織分工的可能應變能量與能力。所謂預防勝於治療，關鍵即在事前規劃的完整。
- (二) **跨部門之間要有危機管理機制組織化的認知**：為了更有效的凝聚部門之間組織緊急應變效能，並對危機進行常態管

理，跨部門之間應本協調與合作的態度，定期召開會議討論、實施模擬演練，以凝聚動員能量。

- (三) **認識法律規範與行政資源的有效性**：在危機緊急應變時期，時效的掌握相當重要，因此在危機發生前的預防時期，就要針對必要之法律依據、規則的律定與財務、行政支援等進行規劃，以達及時有效因應與處理。例如：發布緊急命令的時機確認、動員部隊救災的時機與規模等。
- (四) **理解政府不同層級間危機管理之領導與分工**：許多危機處理經驗顯示，不同層級間對於危機事件處理上有明顯的認知差異，而可能出現另一項「人為危機」。因此，在危機預防期，中央與地方就要先就不同災害類別，釐清中央與地方的權責與分工方式，以免屆時危機事件發生時，會出現彼此推卸責任的現象。例如：各直轄市、縣（市）轄內發生登革熱時，究竟是中央衛生機關還是地方政府應該負責，在事件發生時常沒有定論。
- (五) **增強地方政府與社區對危機責任**：政府不僅有能力提升政府與公民間的互動品質，還能帶動民間的參與。對於危機事件的出現，地方社區也可被要求接受一定訓練，並加入救災行列，擔負起一定的救災角色。
- (六) **強化企業部門與民間社會的危機角色**：讓企業與民間社會成為防災的主體之一，不僅可以實質改變他們從被管、被防護的弱勢角色，更可以改變他們的認知與儲備自我防救與互救的能量與經驗，共同建立全民防災的認知與態度。
- (七) **瞭解提供正確訊息與社會支持系統的重要**：提供正確與充

分的訊息，才能讓民間的危機參與不致成為另一股亂流，尤其在資訊不正確的情況下，可能讓救災行動延誤或受阻。至於救災行動，更是需要得到來自民間各方面的支持與援助。

- (八) **瞭解資訊技術的重要**：透過政府與民間雙向溝通的管道，讓民間數位技術能量可以在災變時提供資訊蒐集、反應及參與應變中心之資料登錄、政府災情傳輸等實際救護作為，發揮民間救助民間的潛在功能。
- (九) **瞭解軍方的角色**：我國新修訂《災害防救法》明文要求軍方在災前應評估可能災情之預先布置，災害發生時地方政府亦可提出請求軍方協助救援，萬安演習也將軍方的參與救災，作為必要的演習與共同訓練。
- (十) **認識國際救難的重要性**：政府部門積極參與國際間政府的相互合作支援，以協助發生災難的國家，這種國際間的救援與協助，是當前公共協力治理重要的一環，各國均投入相當的資源與人力建構。
- (十一) **認知防範貪腐與浪費的重要**：受災區接受來自民間、政府、國際的救援物資，均需透過有效的管理、配置、執行，才能避免貪腐與重要物資的浪費。
- (十二) **瞭解訓練與演練的重要**：透過訓練才能提供多元行動者打破本位主義與接受共同專業知能；而演練是讓不同習性的跨部門人力能夠進一步熟悉相互的「不認識」、「不瞭解」，並能測試各項龐大特種人力的徵調能力、民間物資的徵用可能性及動員能力。

參、危機類型、偵測與危機管理步驟

一、危機的類型

從狹義觀點來看，危機最直覺的分類，就是所謂的「天災」與「人禍」，也就是區分為自然危機（natural crisis）與人為危機（man-made crisis）。例如：依據 2022 年 6 月 15 日政府公布之《災害防救法》，危機包括：風災、水災、震災、旱災、寒害、土石流災害等天然災害危機以及火災、爆炸、公用氣體與油料管線、輸電線路災害、礦災、空難、海難、陸上交通事故、森林火災、毒性化學物質災害等人為災害危機兩大類（吳秀光，2007）。但這樣的區分方式，不僅可能忽視危機在自然與人為成因有互相交錯的可能，更重要的是，這樣的分類忽略了危機的特性，而無助於設計出更有效的危機預防模式。畢竟危機的發生，伴隨的是情境的不確定性、嚴重性、急迫性和複雜性。隨著社會發展的複雜化及組織分工的細緻化，危機可進一步區分為五種類型，包括：天然災害（natural disasters）、交通意外事件（accidents）、科技意外事件（technological accidents）、人為誘發之災難（induced catastrophes）及戰爭對民眾所形成之危機（war-related emergency of civilians）（丘昌泰，2000；詹中原，2006）。將危機以多元角度進行分類，除有助於設計不同的危機管理團隊、發展不同的危機管理計畫外，亦可強調不同的利害關係人，以及採取不同的應變策略。

若從廣義觀點來看，危機可因內外部因素而區分為 6 種類型（如圖 1 所示）。內部因素包括：

(一) **組織管理因素**：軍中或行政部門的不法與弊案或不當處置。

(二) **技術因素**：如電腦駭客、ATM 盜領案、化學廠的爆炸、核能電廠的爆炸等。

外部因素包括：

(一) **政治法律因素**：如學運、年金改革、鐵路東移等。

(二) **社會文化因素**：如勞資對抗、少子女化、流浪教師等。

(三) **經濟因素**：如薪資停滯但物價上漲、產業外移等。

(四) **自然因素**：如風災、水災、震災等。

當然有些時候，危機的成因具有複合性，它可能具備 2 種以上的因素，或是具有連鎖效應，亦即一個因素的發生導致另一個因素的出現。

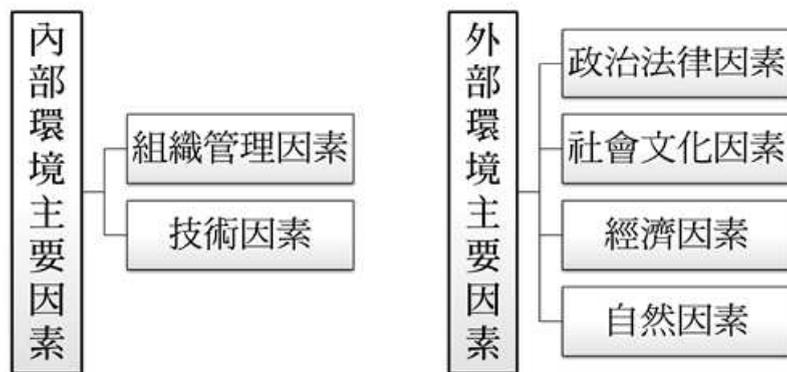


圖 1 危機成因類型

資料來源：袁鶴齡（2018）。國家文官學院 107 年度委升薦訓練〈危機處理〉科目教材。

二、危機的偵測

如果組織具備危機偵測或辨識的能力，很多危機都可能因事先偵測並發展因應方案，或者有較充裕的時間應對，而減緩危機所帶來的損害。然而在很多時候，由於個人或組織的一些特質，反而阻礙了早期危機的偵測與預警，以下幾項即是可能造成無法預先偵測到危機的主要因素（穆思婕，2008）：

（一）個人認知

關於危機偵測，在個人認知方面主要從個人思維與作為觀察著手，例如：個人對於國內外相關資訊關注的程度與看法。此外，亦可從個人過去的實務經驗瞭解其處理事務的方式與態度。然而，從個人認知方面仍可能面臨下列幾項盲點，而必須特別予以注意或革除：

1. 過度自信：大多數人會用過於正面或樂觀的態度來看待自己、整個世界以及未來，而不是用相對客觀的檢證來面對現實的世界。這種過度自信或過於樂觀的態度，可能會低估危機事件發生的可能，而導致災難性的後果，畢竟「不怕一萬，只怕萬一」的謹慎態度才是面對危機之道。
2. 自我中心：自我中心主義雖然與前者過度自信有所關聯，但是，自我中心更對事件採取偏袒或先入為主的解釋。雖然多數人都會尋求一套各界人士都認為公平的解決辦法，但是每個人所認為的公平，往往都是根

據自利的立場所得出的結論。這種心態在危機的偵測上就會出現「本位主義」及「自掃門前雪」現象，而斷送預先因應的契機。

3. 過度短視：大多數危機偵測的共通點是必須以投入現在的資源、換取降低將來不確定的損失。對於一般人而言，皆僅會聚焦於短期的狀況與問題，相較於以長期觀點評估的各種選擇，通常會遷就於短期的考量，忽略長期可能產生的影響。但就整個社會來說，忽略未來所造成的問題將更為嚴重。

（二）領導管理

在領導管理面向的危機偵測，最主要的是要能以身作則並料敵機先，保持高度的彈性及多元處理方式，切勿一成不變。在領導管理面向可能面臨下列幾項盲點，必須特別予以注意或革除：

1. 領導者事前就已經知道某個問題的存在，也知道這回可不是船到橋頭就能自然直，但基於個人利益或是怠惰，而不積極處理，導致情勢愈形嚴重。
2. 管理者現在得付出許多代價解決所發現的問題，然而採取行動所得到的效果卻不會馬上看到，而是延遲出現。換言之，管理者雖然知道該如何解決，但基於其效果無法即時展現，也不願意讓之後的人坐收成果，因此作罷。
3. 領導者或管理者並不會因為協助避免災難的發生，而得到民眾的肯定與嘉獎。因此，他們就會缺乏動力去

採取行動。例如，絕大部分的縣市政府都相當強調路平專案，不斷的補修道路，至於對於污水下水道的處理則興趣缺缺，因為民眾根本看不到。

4. 有些利益團體基於一己之私，而對變革無動於衷，或蓄意杯葛領導者或管理者的行動，因此領導人在政治正確及壓力之下，對於可能迎面而來的危機就視若無睹。

（三）組織因素

在組織因素面向的危機偵測，主要的是要能建立組織間的資訊交換並建立資料庫。當然，在組織因素面向上也可能面臨以下幾項盲點，而必須特別予以注意或革除：

1. 掃描失靈（scanning failure）：未能對外在或內在環境進行足夠的審視，可能是因為缺乏資源，抑或是組織對重要的威脅視若無睹。例如，當美國與中國大陸進行貿易戰時，臺灣也應做好機關因應準備。
2. 整合失靈（integration failure）：未將掌握在組織各部門的種種資訊拼湊在一起，或是未能將現有資訊加以分析變成行動綱領，也就是跨部門之間，出現溝通協調不佳的狀況。
3. 動機失靈（incentive failure）：位居重要職位者並未根據現有見解採取行動，不是缺乏行動的動機，就是自己的動機與組織的動機互相牴觸，換言之，就是個人利益超越了組織利益。
4. 學習失靈（learning failure）：未能從過去經驗中記取

重要的教訓，也未能將這教訓傳給組織所有相關部門及接任職務者，或將避免重蹈覆轍的方法保留下來。

(四) 其他政治因素的危機特徵

有些特殊利益團體並不是為了使大家過得更好而努力，而是為了增進自己的福利或堅守特定意識形態。由於這些團體具有政治影響力，為了少數幾人，這些特殊利益團體會把不應該的社會重擔加在所有人身上，例如，清境農場山坡地不宜過度開發興建觀光旅館，但在當地觀光業者的壓力下，政府也無力處理，反而增加觀光居住的風險，降低政府危機發生前的預防能力。

從上述說明可以得知，無論是在個人、領導、及組織層面皆有導致危機診斷失靈的可能，因此，為了有效診斷出危機，可以從以下方面著手：

- (一) **培養個人洞察能力**：洞察力涉及到個人的敏感度，及對事細微變化的警覺度，雖然洞察力因人而異，但透過後天的訓練及對社會事件的關注，並擺脫自我意識，不僅強調眼前問題的解決，更要追求長遠的安全與穩定。此外，過去經驗的累積，也能提升個人對於危機事件的洞察力。
- (二) **單位間資訊交換**：資訊交換主要涉及情報策略中的情報分享，從知識管理架構面向而言，將可發現知識產出過程中，影響知識有效性最顯著的因素是分享（sharing）。據此推論，危機管理的過程中也具有分享

交流和合作學習的重要涵義。以「美國國家航空暨太空總署」（National Aeronautics and Space Administration, NASA）為例，為了獲得有效的知識管理與情報取得，NASA 本身內部除了建立專家探測系統外，還開發了一套適合所屬各組織的知識分享之應用程式。

- （三）**關注國內外資訊**：資訊的獲得是危機偵測的關鍵要素之一，因此在危機管理過程中需要擴大資訊蒐集的管道。例如，當中國大陸出現 SARS 或 H1N1 病例，我國政府就需要密切關注其動向，並展開因應措施；當美中在進行貿易戰之際，我國政府亦要密切關注其發展，並預先訂定因應措施，以防措手不及。
- （四）**進行教育訓練**：訓練是培養戰鬥力的不二法門，紮實的訓練不但有助於個人偵測危機的洞察力，更能夠培養跨部門之間協力治理的默契。透過不同訓練方式，絕對有助於危機的偵測、預防及處理。
- （五）**資料庫的建立**：資料庫建立愈完善者，情報資訊作業即愈完備，而危機預警的效果也愈佳。因此，資料庫的建立完善，將有助於提升對可能危機事件偵測的效果。事實上，在情報作業循環中，從「計畫指導」到「資訊蒐集」，進到形成情報水準的「處理運用」，再到進一步評估情報真假的「分析產製」，最後到提供決策者的「分發整合」，整個循環過程即在建立一套完整有效的資料庫，以供危機預警或偵測之需（蔡秉松〈譯〉，2013）。

三、危機管理的階段與流程

危機管理依照細緻化程度可以區分為三階段、四階段、五階段以及六階段。

三階段論是將危機管理流程分為：（一）危機發生前的預防；（二）危機發生中的處置；（三）危機發生後的復原階段。

四階段論是將危機管理流程區分為：（一）舒緩政策（mitigation policy）：此階段目標是將危機發生的頻率與影響降到最低，亦即「減災」。舒緩性政策的執行重點係規劃各種足以減輕損害之因應措施；（二）準備政策（preparedness policy）：此階段將危機發生視為無可避免，因此在事前就需發展因應及運作能力；（三）回應政策（response policy）：當危機已經出現便應思考採取必要之措施，以期讓組織能盡快降低衝擊並逐漸回復日常運作；（四）回復政策（recovery policy）：此階段著重讓組織可以從危機事件中回復至平時之運作，包括短期與長期的回復政策（詹中原，2006）。

五階段論是將危機區分為：（一）危機管理的偵測；（二）危機的準備與預防；（三）危機的控制與處理；（四）危機的復原工作；（五）不斷修正與學習。

至於六階段論則是將危機區分為：（一）評估；（二）預防；（三）準備；（四）回應；（五）預防第二波危機發生；（六）恢復。表 2 呈現各種階段論之比較。無論採行何種分類，均是將危機管理分為事前、事中與事後三階段。

表 2 各種危機管理階段論比較

三階段論	四階段論	五階段論	六階段論
危機發生前的預防	危機發生前的舒緩階段	偵測	評估
	危機發生前的準備階段	準備與預防	預防 準備
危機發生中的處置	危機爆發時的回應階段	控制與處理	回應
			預防第二波的危機發生
危機發生後的復原	危機爆發後的回復階段	復原	恢復
		修正與學習	

資料來源：袁鶴齡（2018）。國家文官學院 107 年委升薦訓練〈危機處理〉科目教材。

企業危機管理專家 Caponigro 在擬定危機管理流程與步驟時，提出「SAFETY」模組，認為危機管理流程與步驟可以分為六個階段。如果將每個階段英文字首順序排列，除了呼應前述危機發生六階段論外，更能達成 SAFETY（安全）的危機管理目標（如圖 2 所示），分述如下：

- （一）**檢視危機點（Search, S）**：危機管理首重危機點的檢視，及早瞭解危機之所在。例如：對臺灣而言，地震帶、土石流、易淹水地區等的確認，即是在檢視對臺灣可能造成危害區域。
- （二）**防範危機發生（Avoid, A）**：一旦確認危機點，就需要擬定預防措施，避免突如其來的變化，造成無法挽救的後果。

- (三) 制定可行應變計畫 (Feasible Plan, F)：也就是危機應變計畫的訂定。例如：前進指揮所及醫護站的位置、撤離災民的路線及臨時安置所的選定等。
- (四) 危機處理行動 (Emergency Actions, E)：這尤其需要考慮上下及水平部門之間的跨域協調與合作。
- (五) 危機前後的合適溝通 (Timing for Communications, T)：危機溝通是一項需要持續進行的工作。事發前需要溝通，例如颱風來襲前低窪地區民眾的撤退；事情發生時各單位間也需進行協調與分工；事後的災後重建更需要與災民或受害者及其他利害關係人進行溝通。
- (六) 建立良好信譽 (Yield Goodwill, Y)：透過事後的賠償與補救措施，重新建立組織的信譽及民眾的信任（陳儀、邱天欣，2002）。

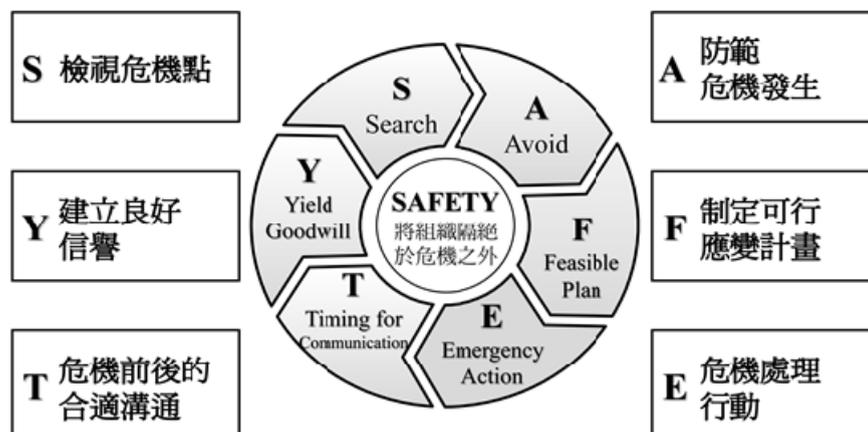


圖 2 危機管理的六流程步驟

資料來源：參考陳儀、邱天欣（2002）。

【案例一】郵政有害危險包裹之危機認知**一、模擬情境**

近日媒體報導，英國、美國近日相繼傳出，有民眾收到來自 A 國的不明包裹，內容物都是未知危害的植物種子；美國至少 27 州都已發布通告，呼籲民眾勿擅自種植。臺灣日前也有民眾指出，自己無故收到 A 國寄來的包裹，經過防檢局檢查發現是混合培養土。

二、討論問題

如果您是郵局的郵務人員，在郵局工作已超過 20 年，發現有從上述 A 國相同地址寄來，疑似有害危險包裹。請問您如何從個人認知方面，注意或革除有害的危機認知，以提高警覺？

【案例二】「國際花毯節」賞花嘉年華活動**一、模擬情境**

○○市政府將於 11 月 11 日至 26 日於甲區舉辦「國際花毯節」賞花嘉年華活動。甲區花海展示已邁入第 12 年，在農委會、農業局、及甲區地方單位等各方配合下，本年將繼續以花海景觀為主題，以花藝展示設計及施作為核心，配合行政院農村再生政策方針，搭配「漫遊臺三線」活動，再加上國際園藝生產者協會會員的參與，規模與盛況將超越過往。

二、討論問題

如果您是這項活動的負責人，請問您認為該活動可能導致危機出現的地方有哪些？（檢視危機點）如何避免危機發生？（防範危機發生）

肆、危機管理的 C3I 作為

在面對資訊不全、狀況不明、溝通困難的危機情境時，透過危機指揮（Command）、情境控制（Control）、協調溝通（Communication）與情報蒐集（Information），即 C3I 的作為，以達到防災減害、保障民眾生命財產及健康福祉等目的。

一、危機指揮（Command）與情境控制（Control）

危機的指揮與控制主要來自於危機的領導概念。一般管理學中的領導，指的是領導者在培養獨特個性、自我察覺意識的過程中，進而能掌控自我情緒與能自我尋求缺點，並建立寬容、毅力、自信、忠誠的品格魅力，達到「成事在人，不必在我」的目標願景。但在危機管理中，領導人不但要穩定軍心，更要設法在混亂之中冷靜面對突如其來的衝擊，並讓危機情境儘快結束。1962 年的古巴危機，美國總統甘迺迪（John F. Kennedy）堅毅、果斷的處置作為，化解了一觸即發的世界危機。2001 年，美國遭受 911 恐怖攻擊之後，當時紐約市長朱利安尼（Rudolph Giuliani）臨危不亂，不僅帶領全紐約市民及美國人民，克服這場發生在美國本土最悲慘的浩劫，更贏得美國最堅強團隊領導人的稱號。所謂「危機領導，領導危機」，在任何危機發生的時刻，一位能領導團隊快速處理，成功化解危機的領導者，應具有以下幾個特質：

- （一）保持冷靜，不要讓個人情緒影響了處置作為。
- （二）要勇敢的面對迎面而來的各種壓力。
- （三）要不計毀譽，負責任的承擔起所有的成敗。

- (四) 不要把所有失敗歸咎於自己，亦即雖不能盡如人意，但絕對無愧我心。例如在救災中，雖盡力救援，但仍無法挽回受難者生命時，也無須過度自責，因為已經盡力。
- (五) 在危機處理過程中，永遠保持正向、積極、樂觀的態度（Newlands, 2014）。

危機管理的領導作為上，至少必須包括「指揮」與「控制」二個要項。指揮與控制乃是強調危機應變需有「緊急應變指揮系統」，特色為明確的組織結構、集權計畫、溝通與權責程序及有限的控制幅度。緊急應變指揮系統的建立，其優點乃在於危機協調中，具有階層與集權的效益。例如：在火災現場，消防隊員如何進行搶救，需要明確的命令指揮系統，但是過高的集權被認為是無助於實際應變能力的。指揮與控制作為上則可分別進行以下的說明：

在統一指揮的作為上，主要工作就是成立危機處理小組（中心），目的在執行以下的任務：

- (一) 蒐集危機所有相關資訊。
- (二) 決定關鍵危機對策。
- (三) 採取緊急處理行動。
- (四) 與標的團體或其他利害關係人進行誠懇而密集的協商與溝通。
- (五) 適時修正危機處理措施與方式等。

而危機處理小組（中心）至少應包含以下人員，以鞏固領導指揮中樞：

- (一) 總指揮官。
- (二) 危機現場指揮官。
- (三) 危機資訊官。
- (四) 後勤資源調度官。
- (五) 新聞發言人。

此外，在控制的作為上，應至少做到損害控制，其原則如下：

- (一) 避免二度傷害。
- (二) 減少生命損失及身體傷害。
- (三) 不傷害政府威信，而政府也要積極任事、勇於負責，千萬不要推諉卸責。
- (四) 減少行政資源的費用。
- (五) 棄車保帥，也就是要設立停損點，不要讓危害往外或往上延伸。

控制的作為表面上看來會與領導者未來長遠目標有所違背，但實際上，危機控制的短期作為是想像最壞發生時的處置，反而有利於組織長遠目標的達成。如同曾服務過美國 8 位總統，且唯一在美國史上跨越 2 任美國總統任內的國防部長羅伯特·蓋茲（Robert M. Gates）所言：

如果領導者正面臨一項迫在眉睫的危機，那就必須毫無遲疑的優先處理，無須與長遠目標相一致。如果領導者受命負責機構正面臨十萬火急的危機，他首先應做的不是聽報告，而是火速親臨一線，實地解決。……明確採取措施才能解決這項危機，然後立刻行動。對眼前危機的成功控制也有利於未來長遠挑戰

的解決。(楊具榮、路玲，2018)

指揮與控制強調的是危機發生時的應變處理，而其所依據的原則，至少應該包括下列幾項：

- (一) **統一性原則**：危機一旦發生就要依據事件或災難所涉及的範圍及大小，進行臨時任務編組，並成立緊急處理小組，縮小決策圈以統一事權，並快速進行團隊之間的資訊分享，尤其當救援單位來自各縣市政府、或民間單位，甚至是國外機構，則更需要進行團隊之間的資訊交換及整合，以免出現「一人一把號，各吹各的調」的窘境。
- (二) **主控性原則**：政府在處理緊急危機事件，一定要秉持「一切操之在我」的原則，不但需要主動公布危機事件的發展，更需要與媒體建立良好關係，並透過媒體展現政府處理危機事件的決心與能力，並增加民眾對於政府的信心。
- (三) **人性化原則**：緊急危機事件的發生，經常伴隨死傷或人民利益的損失，因此人民表達出對於危機事件的恐懼與憤怒絕對是合理的。因此，政府在面對受害者或相關親友與家人，一定要本著人溺己溺的同理心，不但要傾聽其聲音，更要苦民所苦，對於民眾的損失、恐懼及擔憂表示高度的歉意。
- (四) **責任性原則**：保障人民生命財產的安全及維持政府信譽本就是政府的責任，對於人民因緊急危機事件遭受到的生命財產損失，不但要正式且公開的道歉，更要

表現出責無旁貸精神，善盡處理、補救與賠償之責，以換取民眾對於政府的信任。

(五) **民主行政原則**：無論是在承平時或是危機處置期，在行政的作為上一定要遵循資訊透明化原則，切不可有任何隱瞞，否則一旦被挖出，原有危機不但沒解決，可能製造出更多危機。此外，在處理危機事件時，對於民眾與媒體想要知道的事宜，更應實事求是、有問必答，讓民眾瞭解，以增加對政府的信任。

(六) **信心建構原則**：為了讓民眾產生信心或維持信譽，政府可採更嚴格的標準檢視風險因子，讓人民生命財產、健康獲得更高標準的保障。例如：提高房屋的防震係數、降低瘦肉精的含量標準、或是降低空氣品質指標中細懸浮微粒含量等。對於危險因子的控管或是危機事件處理的方式，則一定要擺脫固有的思維，發揮創意，提出多個具可行性的替代方案，以因應事態的變化。

二、協調溝通（Communication）

危機應變處理的第一要務是「溝通」，故有所謂持續的溝通是危機管理恆久不變的原則（詹中原，2006），管理學中甚至稱，所謂「管理就是溝通、溝通再溝通」，顯見溝通作為在危機管理中的重要性。以 2001 年紐約世貿大樓 911 恐攻事件為例，當年美國情報單位在恐怖攻擊發生前，其實已接獲正確情報，為什麼卻仍然無法阻止悲劇發生？簡言之，即為溝通不良所致。發生肇因於美國政府

部門間過度分工，很多情報單位都有發現蓋達組織有發動恐攻的跡象，但不同情資掌握在不同單位手中，沒有人有能力或意願溝通整合所有情報，導致情報系統未聯手擬定策略並加以預防，因而釀成此悲劇（蔡來春，2017）。

良好的溝通加上運用有效的策略散播資訊，不但可維護或增進組織的正面良好形象（Hearit, 1996），也可讓危害到組織的負面訊息能快速的消除，而不讓事端持續的擴大。此外，從危機發生到復原階段，亦可利用溝通作為，用來修復組織形象或預防形象受損（Coombs & Holladay, 2010）。當然，危機期間的溝通必然面臨挑戰性，因此，溝通已成為決定組織受危機影響程度的最重要變數之一（Ulmer et al., 2007），亦即危機溝通做得好，大事可以化小；危機溝通做不好，則小事可能變大事。

在危機溝通的研究中，Coombs 提出了「情境危機溝通理論」（Situational Crisis Communication Theory, SCCT），並認為危機溝通是由兩個重要的元素組成，分別是「說什麼」與「如何說」。說什麼是指對於「危機的反應內容」，包括 3 種：（一）否認策略（deny），即指控他人做不實的報導、堅持沒有危機的發生，或是指責他人才是危機的製造者；（二）止痛（diminish），即宣稱沒有能力防止危機的發生，或是嘗試淡化、降低危機應負的責任；（三）重建（rebuild），即透過金錢及其他方式對受害人予以補償。無論是採取何種策略，其主要目的均在於修復或維護組織形象與信譽（Coombs, 2006）。

至於「如何說」則指的是「危機反應形式」。前美國總統小布希在卡崔納（Katrina）颶風中，由於回應緩慢，且避談重要問題，導致尋求支撐與修正行動策略效果不如預期，顯示除了危機反應內容具重要性外，危機反應的形式亦重要；2010年在墨西哥灣的漏油事件中，英國石油公司（British Petroleum, BP）採取止痛的策略，想要大事化小，而執行長 Tony Hayward 也公開抱怨「我比任何人都希望事情趕緊結束，我希望我的生活回到正軌！」（I want my life back.）快言快語一出，立刻引來包括前美國總統歐巴馬在內的各界撻伐，強烈要求他道歉下臺，也讓 BP 遭受鉅額的賠償損失。由此可見，組織不僅要考量溝通的內容，更要考慮危機反應的形式。

此外，在危機溝通的作為上，也需要考慮：（一）是否同時有對組織內部垂直及水平部門間進行溝通？是否對外部組織與媒體進行溝通？（二）是否主動公開危機事件？（三）是否能控制資訊與媒體應對？（Kuo, Wang, Chang, & Li, 2015）當然，在執行時亦須注意和排除溝通失靈的障礙，如：（一）階級障礙；（二）內部單位橫向聯繫障礙；（三）跨單位聯繫障礙；（四）主管的傲慢等。

在與媒體進行溝通時，誠實與透明應是最重要的原則（Haddow and Haddow, 2009）：

- （一）不要說謊，無論是故意或無意的，因為說謊最容易破壞組織的可信度。
- （二）不要說你所不知道的，因為錯誤的資訊會快速傳給媒

體。

- (三) 不要談論其他組織的所作所為，因為容易造成誤傳與誤解。
- (四) 不要承諾你做不到的，因為承諾失效，將無法立足於公開場合。
- (五) 不要隱藏資訊，應充分告知，除可避免誤傳外，亦有助於資訊蒐集與分析。
- (六) 錯誤的資訊需要適時反駁。
- (七) 聚焦於自己組織的所作所為，以滿足需求者未來的需求。

三、危機情報（**Information**）的作為

資訊（information）或情報（intelligence）對現代企業經營者而言，主要在建立一種危機預防的意識，故已逐漸轉變成競爭情報（competitive intelligence）的概念（張翠英，2008；Martin, 2002）。⁶大前研一就認為競爭情報具有下列 3 個先決條件：（一）企業為了順應決策需求，專門進行蒐集得來的情報資訊，並且經過一定程度的加工處理，而後發揮出資訊情報應有的價值；（二）對於所蒐集的情報或資訊，一方面係為了追趕競爭對手，一方面則是為了保持競爭優勢；（三）情報資訊是關於企業外部市場大環境、競爭對手與企業內部的情況資訊（石川康，2017）。顯然，競爭情報的預防概念，不在於假設危機或競爭對手的不會出現，而是在面

⁶ 相較於資訊，情報指的是特定組織為了特定目標所必需有的目前或潛在的針對性資訊，故資訊是情報的基礎，它的範圍涵蓋情報。

臨必然發生的突發狀況下，系統化解危害威脅的韌性能力(黃泰霖，2012)。

一般情報作為係以情報蒐集為主，以提供危機發生前的預防或準備，因此，危機情報作為主要在建立危機預警所需。危機預防階段主要的工作在於蒐集與分析危機訊號，並提供適切的行動，以便在危機形成前即消弭危機或降低危機發生所造成的損害。早期預警機制包括三個階段：一是監測(monitoring)；二是預警(warning)；三是回應(response)，這三個階段顯示了預警的三個不同面向(Twigg, 2003)：

- (一) **監測**：監測階段係建立在科學的專業知識和先進技術的基礎上來進行觀察、評估和預報，這個階段顯示的是預測預警的科技面向，例如：氣象預報的科技化。
- (二) **預警**：在預警階段，相關機構將預報轉化為警報，並透過適當的手段加以傳播，建議組織相關人員採取行動。換言之，此階段顯示的是預警的制度面向，例如地震發生當下，即透過手機傳遞大眾知曉。
- (三) **回應**：在回應階段，警報被轉化為行動。實施回應行動的主體包括：政府部門、非政府組織、企業、社區、公民個人等，這個階段顯示的是預測預警的社會面向，亦即對於危機的預警需要全面的動員。

事實上，上述的預警機制 3 階段是為了提高辨識威脅的能力，因此組織必須在內部建立早期預警系統，並且將之納入制度化管理。下述 3 項作為，皆用來提高組織及時辨識潛在的危機，讓組織及早採取因應措施：

- (一) **重設衡量標準**：重新定義組織所監測與衡量危機的標準，以便將注意力集中在可能出現問題的地方，例如：為了群眾的健康，政府對於空氣品質的監控，從過去的 pm10 改到現在的 pm 2.5。
- (二) **建立跨部門情報網絡**：在組織內部建立數個致力於環境掃描，以及內部知識整合的單位，進行跨部門間的資訊交換並建立整體的資訊判讀。
- (三) **進行模擬演練**：透過想定規劃（scenario planning）、（Peterson, Cumming, and Carpenter, 2003; Lindgren, Bandhold, 2003）政經兵棋推演（war game simulation）技術的運用，（袁鶴齡、沈燦宏，2015；袁鶴齡，2013）針對未來可能發生的事件或趨勢進行模擬演練，並讓所有組織成員都能理解未來事件發展的趨勢及因應之道。



【案例三】列車出軌事故之危機管理資訊作為

一、模擬情境

列車出軌事故發生於某年○月○日，在○○縣○○隧道北口。載有四百餘名乘客的列車在行經該隧道時，與侵入路線的工程車碰撞出軌後衝入隧道中且擦撞隧道壁，並造成多名旅客遭拋離原位，造成多人死亡和百餘人輕重傷。危機發生後臺鐵緊急動員百人機務搶修隊，並出動機務、吊車、怪手等搶修列車，預計事故車輛拖離要 5 天、軌道修復 1 天，電車線及導電軌修復 1 天，最終耗時 7 天搶修完成。

二、討論問題

假設現在時間回溯至此危機發生前，如果您是該名段長，請依據上述案例之危機背景，並參考 C3I 架構中的「資訊」構面上，分別提出預防性因應作為，以減少此次危害的發生。

【案例四】○○縣市政府之危機管理流程步驟

一、模擬情境

某年 6 月接連 3 個颱風形成，雖然並未正面對臺灣帶來風災的影響，卻因為夏季盛行西南風，同時引進南海水氣，為臺灣中、南部帶來大量降雨，造成嚴重的水災。往年梅雨季多由梅雨鋒面帶來強烈的降雨，這次的災情卻由西南氣流產生，一般西南氣流只會持續 3 天至 4 天，此次卻持續了 1 週，十分罕見。對○○市而言，主要淹水區域為甲區、乙區、丙區某區域等地。甲區某溪於颱風侵襲當日下午傳出潰堤 100 多公尺，造成街道淹水；丙區 A 排水匯流甲區、丙區及丁區多處排水溝渠，僅 1 部抽水機運轉非常吃力，因此只要連續下 2 個小時的豪雨，丙區某區域就將飽受淹水威脅。而戊區道路積水最深達到約 1.5 公尺，為歷年最嚴重的一次。

二、討論問題

如果您是○○市甲區公所區長，請依據上述案例之危機背景，請參考 C3I 架構，在四個構面上，分別提出預防性因應作為，以減少颱風可能帶來的危害。

伍、危機處理步驟與檢查

政府部門處理危機的步驟可包括（如圖 3 所示）：（一）成立危機處理小組；（二）召開危機決策會議；（三）進行跨部會任務協調與分工；（四）妥適面對媒體；（五）利害關係人的協調談判；（六）善後與檢討（如圖 3 所示）。

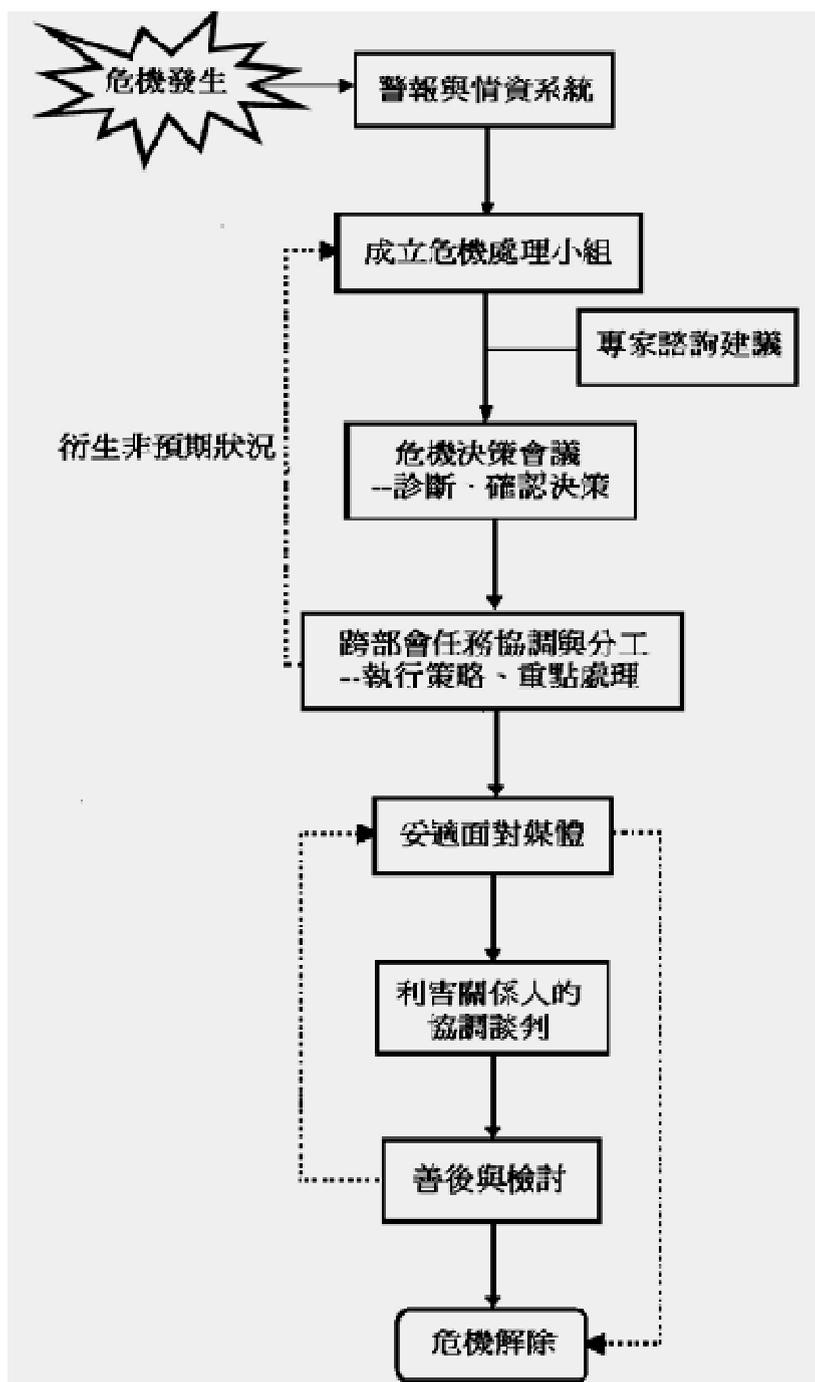


圖 3 危機處理之流程圖

資料來源：原行政院研究發展考核委員會（2009）。

在上述危機處理流程中的每一項步驟，皆有必要的工作內容需要處理，而每項步驟，也需要有特定的人來負責。表 3 所顯示的即是每一項步驟所需完成的重要工作及其負責單位。

表 3 危機處理步驟查檢

危機處理步驟	主要工作及功能	負責單位
1. 建立警報與通報系統	1. 單位主管掌握事情發展狀況 2. 做出正確妥適的處置與應變	各單位主管
2. 成立危機處理小組	1. 儘速召集相關人員成立「危機處理小組」 2. 蒐集資訊 3. 診斷危機 4. 確認決策方案	危機小組負責人
3. 協調跨部會任務與分工合作	針對危機狀況，危機小組的負責人需釐定、協調跨部門部會人力與資源的分配	危機小組負責人
4. 適時的媒體溝通運作	1. 將事故原因、範圍、處理情況與檢討改善等做合宜的說明 2. 備好書面資料，妥適的面對媒體	發言人
5. 有效的協調談判	妥善規劃協調與談判，避免與利害關係人發生衝突	協調官
6. 妥善的善後與檢討	1. 做好善後的處理與檢討 2. 將經驗記錄與傳承，預防下一次或類似的危機再發	危機小組負責人

資料來源：原行政院研究發展考核委員會（2009）。

陸、結論

身為臺灣世代子民的我們正處於一個充滿高度不確定與複雜性的危機情境，而這也容易對政府機關例行性的標準作業程序與決策過程產生衝擊。假若機關首長或公務人員因應不當，可能導致民眾喪失對政府的信心，進而出現治理危機。從實務面向看來，近年來我國社會及公部門頻繁地出現重大危機，近幾年即有花蓮震災、寒害、南臺灣震災、貨輪擱淺漏油以及內湖女童割喉命案等天災人禍；另外也發生一連串重大的食品衛生安全事件，輕者如食品、食用米摻假或標示不明；重者如不肖食品業者涉嫌長期使用未經核准的食品添加物來牟取暴利。

此外，2013年「看見臺灣」榮獲第五十屆金馬獎最佳紀錄片獎。導演齊柏林採取空拍的方式，將臺灣的美麗與哀愁呈現在觀眾面前。當大家在讚嘆臺灣擁有美麗的海岸線與風景時，令人震撼的幾幕畫面也同時呈現在觀眾眼前，像是山坡濫墾以及河川變色等情景，深深地刺痛著生活在這片土地上的民眾。事實上，臺灣是全球最容易發生天然災害的熱點（hot spot）之一：根據統計，臺灣 73%的人口與土地是同時暴露在 3 種以上的天然災害中，例如：颱風、地震、土石流等。面臨上述各種挑戰，有效的危機管理已成為當前公共治理中關鍵且核心之議題。因此，如何提升公部門及公務人員的風險與危機管理能力，自然也成為重要的課題。

基此，本科目教材藉由說明風險管理之概念、闡述危機管理之意義和相關重要議題，提出對危機管理的「C3I」系統架

構（即指揮、控制、溝通與情報）與作為，再輔以適切的案例分析 and 演練，期盼藉此課程訓練，幫助薦任文官建構基本的危機意識，更能在危機處理過程中，減輕危機事件對於社會與民眾之衝擊，以及如何在處理危機後，能透過形象修復等策略，確保政府的信譽及重建人民對政府的信任。

【案例五】疾病感染疫情事件之綜合處置 1

一、模擬情境

一名自甲國返臺的 30 多歲男子，在 2018 年 3 月 1 日至 3 月 4 日於國外旅遊時感染麻疹，3 月 14 日出現發燒、咳嗽等症狀，雖有就醫但以為是感冒，3 月 17 日仍搭乘航班至乙國旅遊，至 3 月 19 日肢體出疹才被乙國當地醫院收治後住院，預訂待病情穩定後回臺。根據乙國新聞報導，當地麻疹疫情擴大中，境內丙縣因麻疹疫苗接種普及，研判這次感染源是「境外移入」，疑似可能來自臺灣旅客，這是乙國相隔 4 年首度出現麻疹患者。

二、討論問題

依據情境，您認為航空公司在危機偵測與辨識的缺失為何？請依據危機處理流程說出您的理由？

【案例六】疾病感染疫情事件之綜合處置 2

一、模擬情境

接續上述的情境背景，由於一名臺男感染麻疹後赴乙國旅遊，造成乙國丙縣 4 年來首度出現麻疹疫情，至今已有 65 人被感染，其中包含 2 名 0 歲嬰兒、1 名 1 歲幼童，丙縣府下周將成立危機管理小組因應，4 月 24 日丁縣發現一名 1 歲女嬰感染麻疹，傳染來源可能是丙縣，這已經是丁縣發現的第 5 名病例。

臺灣自 3 月 29 日首例境外移入個案後，至今臺灣已 22 例確診，包含航空公司及醫院都引發次波感染。乙國也出現 67 人遭感染，甚至出現 0 歲小嬰兒被感染的情形。目前全臺追蹤接觸者高達 5,103 人，疫情是近 9 年同期新高。首波感染中，1 名男性空服員在出現病症後仍有 6 趟出勤引發議論，航空公司表示由於僅被診斷為感冒而未隔離。

4 月 21 日新增 2 名個案，其中 1 人是 4 月 5 日於醫院急診室值班的男護理人員，他曾接觸過 4 月 4 日的麻疹案例，目前掌握院內感染接觸的人數為 491 人，其中包含 1 至 6 歲接觸者共 4 人均已接種麻疹、腮腺炎、德國麻疹混合疫苗(MMR)，將持續追蹤監測至 5 月 7 日。至此，確定醫院已發生麻疹群聚感染，並有擴大的現象。

二、討論問題

如果您是衛生福利部疾病管制署的人員，您的危機處理作為如何？請您依 C3I 模式進行危機處置作為？

參考書目

- 丘昌泰（2000）。**災難管理學：地震篇**。臺北：元照。
- 石川康（2017）。**大前研一的管理哲學**。北京：現代出版社。
- 朱愛群（2002）。**危機管理：解讀災難迷咒**。臺北：五南。
- 吳秀光（2007）。政府危機管理決策機制。**T&D 飛訊**，63，1-29。
- 吳斯懷（2018年2月9日）。救災別自亂陣腳【中時電子報】。取自
<http://opinion.chinatimes.com/20180209004658-262105>
- 李宗勳（2016）。**危機管理與談判**。臺北：智勝。
- 研究發展考核委員會（2009）。風險管理及危機處理作業手冊【行政院研究發展考核委員會網站】，取自
<http://incontrol.ntut.edu.tw/ezfiles/122/1122/img/1970/149200308.pdf>。
- 消防署（2017年11月30日）。臺灣地區天然災害統計表【中華民國內政部消防署全球資訊網】，取自
<http://www.nfa.gov.tw/cht/index.php?code=list&ids=233>。
- 袁鶴齡（2013）。政經兵棋推演在政府部門的運用。**研習論壇**，145，12-21。
- 袁鶴齡、沈燦宏（2015）。從競爭情報看政府危機的預防—以2013年食用油危機為例。**研習論壇**，169，26-38。
- 蔡秉松（譯）（2013）。參謀首長聯席會（The Joint Chiefs of Staff, U.S. Department of Defense），**聯合情報**。桃園：國防大學。
- 張翠英（2008）。**競爭情報分析**。北京：科學出版社。
- 陳儀、邱天欣（譯）（2002）。**危機管理：擬定應變計畫 化危機為轉機的企業致勝之道**（原作者：J. R. Caponigro）。臺北：美商麥格羅·希爾國際。



- 黃泰霖 (2012)。系統韌性概念回顧與災害策略之省思。《災害防救電子報》，88，1-11。
- 楊具榮、路玲 (2018)。《新領導者的破局法則》(原作者: Robert M. Gates)。北京: 金城出版社。
- 葉宗洸 (2018 年 3 月 8 日)。能源政策不改 重啟核二也不夠【聯合新聞網】。取自，<https://goo.gl/R5THxP>。
- 詹中原 (2006)。《危機管理—理論架構》。臺北: 聯經。
- 端傳媒 (2016 年 3 月 11 日)。日本 311 震後五年，災民、核電站還好嗎？【端傳媒—端聞】。取自 <https://goo.gl/eiRw9L>。
- 蔡來春 (2017 年 2 月 2 日)。小心「穀倉效應」發威！【能力雜誌】。取自 <https://goo.gl/eiRw9L>。
- 鄧子正 (2018 年 2 月 1 日)。大規模地震複合型災害之準備與應變【行政院中央災害防救會報】。取自 <https://goo.gl/CeDMgV>。
- 穆思婕 (2008)。《透視危機：有效辨識及處理危機的實務指南》(原作者: M. H. Bazerman & M. D. Watkins)。新北: 中國生產力中心。
- 魏怡嘉、湯佳玲、劉力仁 (2011 年 3 月 26 日)。全球 14 危險核廠 我 4 座全上榜【自由時報】。取自 <https://goo.gl/VA8GCg>。
- Coombs, W. T. (2006). Crisis Management: A Communicative Approach. In C. H. Botan & V. Hazleton (Eds.), *Public Relations Theory II*, 171-197.
- Coombs, W. T. & Holladay, S. J. (2010). *PR Strategy and Application: Managing Influence*. West Sussex: Wiley-Blackwell Press.
- Haddow, G. & Haddow, K. (2009). *Disaster communications in a changing media world*. Oxford, UK: Elsevier.

- Hearit, K. M. (1996). The use of counter-attack in apologetic public relations crises: the case of General Motors vs. Dateline NBC. *Public Relations Review*, 22(3), 233-248.
- Kuo, M. F., Wang, C. Y., Chang, Y. Y., & Li, T. S. (2015). Collaborative disaster management: lessons from Taiwan's local governments. In Y. Jing (Eds.), *The Road to Collaborative Governance in China* (pp. 147-170). New Jersey, NJ: Palgrave MacMillan Press.
- Lindgren, Mats, Hans Bandhold. (2003). *Scenario Planning: The link between Future and Strategy*. New York: Palgrave MacMillan.
- Martin, A. P. (2002). *Harnessing the power of intelligence, counterintelligence and surprise events*. Ottawa, Canada: The Professional Development Institute PDI.
- Newlands, M. (August 23, 2014). *5 Things successful leaders do in a crisis* [Web blog article]. Retrieved from <https://goo.gl/4C3ybs>.
- Peterson, Garry, Graeme Cumming, & Stephen Carpenter. (2003). Scenario Planning: a Tool for Conservation in an Uncertain World. *Conservation Biology*, 17(2), 358-366.
- Twigg, John. (2003). The Human Factor in Early Warning: Risk Perception and Appropriate Communications. In J. Zschau and A. K. Koppers (eds.), *Early Warning Systems for Natural Disaster Reduction*. Verlag Berlin, Heidelberg: Springer.
- Ulmer, R. R., Seeger, M. W., & Sellnow, T. L. (2007). Post-crisis communication and renewal: expanding the parameters of post-crisis discourse. *Public Relations Review*, 33(2), 130-144.

附錄 我國近年重大危機個案(2017 年至 2021 年 4 月)

事件時間／名稱	事件分類	事件說明
2017/2/13 蝶戀花旅行社翻車	交通意外	一輛接載蝶戀花旅行社從武陵農場回程的賞櫻旅行團，在駛經國道五號南港系統交流道時於一處彎道側翻，造成全車共 33 人死亡、11 人受傷。
2017/3~2017/11 遠東航空勞資爭議	(勞資) 衝突	遠航工會成立後，因協助空服員爭取飛行加給問題，但卻遭遠航資遣，在 6 月至 10 月間，遠航資遣 50 名員工，其中包括 7 名工會成員，遭質疑打壓工會；隨即於 9 月至 10 月又爆發宿舍安檢事件，勞資爭議不斷。
2017/4/21 戴奧辛雞蛋污染事件	管理不當／ 食品安全管理及 環境污染	彰化地區蛋雞場的雞蛋被檢驗出戴奧辛含量超標，食藥署除封存現有蛋品禁止出貨，並對出產蛋品預防性下架，農委會亦採集蛋品與飼料進行檢測。消息曝光後引發消費者恐慌，不僅銷量減少，蛋價亦受波及。

事件時間／名稱	事件分類	事件說明
<p>2017/8/15 大潭電廠 全臺大停電</p>	<p>科技意外 管理不當</p>	<p>中油公司桃園供氣中心大潭計量站於更換電源供應器時造成電力喪失，控制器重啟程序，致使電動閥轉成預設的關閉指令，且值班人員未將電動閥由遠端控制改為現場控制模式，導致 6 部機組全數跳停，全臺各地發生大規模無預警停電事件，停電戶數高達 838 萬戶，各行各業損失上億。由於全國電力備轉容量不足，台電並緊急執行實施分區限電措施。</p>
<p>2017/8/19 世大運開幕式鬧場</p>	<p>政治衝突</p>	<p>臺北世大運舉行開幕式時遭反年改團體企圖闖入會場並與警察爆發衝突。反年改陳情團體於管制區外使用高音汽笛及丟擲煙霧罐，致使外國選手無法入場，不僅影響開幕活動進行，也使選手安全受到威脅。警方於 33 分鐘內迅速控制現場，順利排除緊急狀況；世大運執委會並</p>



事件時間／名稱	事件分類	事件說明
		同步向代表團說明狀況，代表團之後恢復入場，活動接續進行。
2017/11/21 蝦味先使用 過期原料	商業欺騙 食品安全 管理	國內零食製造商裕榮食品公司因容任員工使用過期原料或添加物製成食品販售，罔顧消費者權益。裕榮於道歉聲明中坦承疏失，全系列商品全面下架回收。高雄地檢署並依刑法、《食品衛生安全管理法》等起訴董事長與相關員工等 4 人，並建請沒收 3 年犯罪所得 2,548 萬餘元。
2018/2/6 花蓮大地震 統帥大飯店倒塌 雲門翠堤大樓倒塌	天然災害	花蓮地區於 2 月 6 日深夜發生芮氏規模 6.0 強震，這是繼 2016 年美濃地震後最嚴重的一次地震，並正好發生在美濃地震後的兩周年。本次地震除主震外，前後並發生多次芮氏規模 5.0 以上之地震，並造成 17 死 291 傷。本次地震災情主要集中在花蓮縣花蓮市，並造成市區統

事件時間／名稱	事件分類	事件說明
		帥大飯店一、二樓倒塌，雲門翠堤大樓呈現 45 度傾斜。
2018/6 香蕉生產過剩	天然災害	2016 年颱風接連重創香蕉產地，農民復耕後搶種香蕉，且 2017 年氣溫較高有益農作生長，香蕉價格逐漸崩跌，估算至 9 月的採收量就達到 34 萬 1,334 公噸，較常年增產 18%，供給大過需求。農委會已提出多項政策來穩定市場，行政院長亦提出帶皮水煮方式倡導多食用香蕉，導致網友評論治標不治本。
2018/8/3 台積電產線中毒 大當機事件	科技意外／ 管理不當	台積電新竹地區某晶圓廠於安裝新機臺時，並未將此機臺於連結網路前隔離確保無病毒，造成病毒進入公司網路。營收損失預估更是高達 52 億元天價，創下臺灣有史以來損失金額最高的資安事件。
2018/10/21 臺鐵普悠瑪 6432 次	交通意外	臺鐵宜蘭線的蘇澳鎮新馬車站旁發生的普悠瑪自強號列



事件時間／名稱	事件分類	事件說明
列車傍晚在宜蘭蘇澳新馬車站發生翻覆意外		車脫軌事故。事故全車共有 366 人，其中有 18 人死亡，215 人輕重傷。
2019/2/8 中華航空機師罷工事件	(勞資) 衝突	桃園市機師職業工會發起中華航空機師針對該公司的罷工行動。罷工歷時七天，經歷四輪協商後，於 2 月 14 日晚上落幕。罷工訴求為改善疲勞航班、升訓透明化、禁搭便車、撤換主管、保證第 13 個月全薪等，損失共計取消共 214 航班（計至 2/14）、取消航班數約 3.1%、影響旅客近 5 萬人、營收損失約 6 億元。
2019/12/1～ 嚴重特殊傳染性肺炎 (COVID-19) 傳染事件	病毒擴散	嚴重特殊傳染性肺炎 (COVID-19) 疫情橫掃全球。疫情最初在中華人民共和國湖北省武漢市傳出，其後檢視發病個案流行病學資訊及家庭群聚與醫護人員的感染個案，高度懷疑可藉由

事件時間／名稱	事件分類	事件說明
		<p>近距離飛沫、直接或間接接觸病人的口鼻分泌物或體液而增加人傳人之感染風險。繼武漢之後，經由人員的移動，中國大陸其他省市亦傳出疫情，湖北多地陸續採取不同程度的「封城」措施防止病毒蔓延。2020年1月31日，世界衛生組織正式宣布此次疫情為國際關注的公共衛生緊急事件。臺灣因為兩岸往來密切，因應疫情變化而陸續有全面暫緩中國旅客來臺、調整學校開學時間、口罩實名制結合即時口罩地圖等諸多防疫措施。直至2023年隨著 COVID-19 疾病嚴重度下降，國內疫情持續穩定且處於低點，且國際間亦朝向調降防疫等級，故中央流行疫情指揮中心表示，自 2023 年 5 月 1 日起，「嚴</p>



事件時間／名稱	事件分類	事件說明
		重特殊傳染性肺炎（COVID-19）」調整為第四類傳染病。世界衛生組織亦於 2023 年 5 月 5 日宣布，新冠肺炎不再列為全球衛生緊急事件。
2021/3/18 嘉義阿里山大火	天然災害	2021 年 3 月 18 日下午 2 時 5 分，林務局嘉義林區管理處接獲通報，指出阿里山公路 69 公里附近邊坡下方林班地發生火災。由於公路邊坡地勢陡峭，人員不易接近火點，歷經 5 日才終於 22 日下午撲滅。此次正值阿里山櫻花季期間，阿里山公路因火警暫時封閉，旅客退房使旅館業損失近 3000 萬元。
2021/04/02 臺鐵太魯閣號 出軌事故	交通意外	2021 年 4 月 2 日，臺鐵 408 次太魯閣號從樹林發車，上午 9 時 28 分 47 秒行經花蓮大清水隧道時，被一輛疑似停車不慎、沿著鐵軌上方邊

事件時間／名稱	事件分類	事件說明
		<p>坡滑落的工程車撞上，載有 498 名乘客的太魯閣自強號，與滑落邊坡侵入路線的工程車碰撞出軌後衝入隧道中且擦撞隧道壁，並造成多名旅客遭拋離原位，造成 49 人死亡和 247 人輕重傷。本次事故是臺灣災難史上死亡人數僅次於 1948 年新店溪橋火燒車事故的鐵道事故，死亡數超過 2018 年普悠瑪列車脫軌事故。</p>



委升薦訓練／員升高員訓練

書名：112 年度委任公務人員晉升薦任官等訓練
及 112 年度交通事業人員員級晉升高員級
資位訓練－課程教材 1

出版機關：國家文官學院

<http://www.nacs.gov.tw>

地址：臺北市 11561 南港區忠孝東路 7 段 576 號

電話：(02) 2653-1500

出版日期：中華民國 112 年 6 月

印刷者：昆毅彩色製版股份有限公司

地址：新北市三重區中正北路 430 號 8F-6

電話：(02) 2971-8809



國家文官學院



國家文官學院FB



公務人員保障暨培訓委員會



T&D 飛訊