



我國政府再造公務人力資源之策略與應用

蔡忠翰

人力、政府管理、政府再造綱領。

摘要

政府再造工程浩繁，牽涉層面甚為廣泛，幾乎所有政府人事組織都受到或大或小的變遷與重組，多年來，臺灣由蕭萬長時期開始進行的政府再造工程「政府組織電子化」，至今完成的部分有：主要的院局處、民政機關等之業務皆已上線電腦化；電子公文的流通率年年增長，預期的減少紙張消耗目標，亦已略見成效。惟公務人員的再教育與再學習部分，由於長久以來官僚積習所致，政府亦缺乏有力領導與嚴謹規劃與明確方針，復以公務人員面對網路新科技，或恐懼排斥、或認識不足、或刻意忽視，致使政府在推行政府組織業務電子化時，徒增重重困難。人事組織之改造，乃此波政府再造過程中，最為棘手卻也是最重要的一部分，因此，臺灣政府對於公務人力資源之重整與運用，將如何進行？欲達何種目標？公務人員的再教育與再學習，必將列為首要功課。

關鍵詞：電子化政府、公務人力資源、政府再造、公務人力資源策略、公務人員培訓策略、企業型政府、便民服務自動化、公務

壹、「電子化政府」為政府再造之

首要工程

一、政府再造之理論背景

政府再造工程緣起自一九八〇年代以來，西方民主工業國家發起行政革新運動（Administrative Reform），從北美洲、西歐、東歐乃至於亞洲，風起雲湧，聲勢浩大。德國社會學家韋伯（W. Weber）所提出自認為「理想型」的「官僚制度」（Bureaucracy）.. 依據層級節制的原則，上下之間的關係可以達到指揮運如、命令貫徹，使機關形成一個完整的有機體。法令規章完備，工作方法及人員的權責皆有明確的規定，所以不會發生各自為政，或事權不清的毛病。

機關辦事完全對事不對人，可以破除情面，消除迎合舞弊。人員之選用皆依專長及能力而決定，可使工作效率提高，並使機關之業務達到高度專業化。良好的工作待遇及工作保障，可以使工作人員之工作績效提高（張潤書，一九九三）。

但隨著二十世紀末資訊時代的來臨，促使世界各國社經結構與政治環境快速變遷與發展，政府職能不斷擴充，傳統行政的三E指標——效率（efficiency）、效能與經濟，已擴增為九E指標——效率、效能、經濟、企業精神、公民權力、公民支持、社會公平、專業倫理以及卓越品質（江峴欽、劉坤億，一九九九），緣此，二十世紀初韋伯所提出官僚體制的明確概念已有捉襟見肘之態，勢得與時俱進有所調整。再者，預算赤字的增加與不當冗員的充斥；另一方面則由於人民智識水準的提升，參與公共事務的機會增加，導致需求與期望膨脹，為保持國際競爭優勢，政府施政的方向和角色，乃需要不斷地創新與改造。

國際網路的發展已被譽為二十世紀末改變人類生活最重要的發明，也正是新世紀啟動世界知識經濟與組織知識管理的發動機。由於資訊科技具有提高組織的記憶力、管理智慧、彈性以及互動溝通的潛力（丘昌泰，二〇〇〇），對公共行政領域而言，全球資訊網的迅速發展，便將公共事務的管理帶入了新的境界。根據行政院研考會於民國九〇年公布的「電子化政府推動方案」報告中指出，歐美國家和日本早已在數年前便開始推動電子化政府，例如，美國柯林頓政府於一九九三年推出政府行政電子化規劃藍圖：歐盟 e-Europe

要求各會員國在二〇〇〇年底完成政府法律與行政、人文、環境、即時交通等資訊上網；英國要求於二〇〇一年達到九〇%的例行政府採購電子化、二〇〇五年完成電子化政府一〇〇%的目標；日本電子化政府已在二〇〇一年完成政府認證系統、政府採購電子化，建構單一政府服務網站。

參酌各國的經驗與作法，我國建構「電子化政府」，以政府組織內部而言，可確實做好精簡政府組織與層級的工作、提高政府組織的反應能力、提升政府對內及對外的溝通效率、簡化決策程序；以政府對外部所提供的服務而言，資訊網路的不限時間地域性，可大幅提升便民服務目標、擴大民眾參與公共事務，公開政府資訊，亦將有助於加速政府資訊的流通，便利社會大眾、民意機構、媒體等監督政府施政，達到行政透明化的作用。職此之故，「電子化政府」將列為政府再造之首要工程。

一、政府再造的意義

政府再造運動，係指文官體系以「技術理性」（technical rationality）為基底，引進「競爭的市場機制」與「具體的變遷策略」，促成行政組織徹底轉型；藉由「新公共管理」（New Public Management, NPM）與「管理主義」的有效措施，重新建構行政文化、公務人力、權責歸屬、獎勵制度，以及目標任務等層面，期能大幅提高政府部門的效率、效能、應變能力、革新能力，以及治理能力

(Osborne and Plastrik, 1997; Shafritz and Russell, 1997; 江岷欽，一九九九)。

因此，政府再造一詞，乃廣義地指涉任何有關公部門文化、任務、結構、程序、設備、運作等層面有意識的變革、重組、重構、改革、再造與創新，亦等同於行政革新、行政改革、政府改革、文官改革、行政現代化、行政發展、新政府運動，甚至包括「政府改造」、「政府授能」、「創業精神」、「政府轉型」、「行政組織重組」、「政府組織調整、跨世紀國家建設、提升國家競爭力等措施皆是(江明修，一九九八)。

貳、政府再造工程

一、我國現行公務部門行政運作之缺失

依孫本初(一九九七)觀察分析，我國政府行政機關目前存在以下缺失：

機關組織缺乏彈性，無法因應社會環境的變遷

官僚組織為政府體制中之主要結構，公務人員受限於法規、職責、職務及專業的影響，採取依法行政、分層負責的作法，雖然建立了文官體系的永業化、中立化與有效執行命令的重要功能，不過隨著時代的變遷，公務人員的保守作為已無法滿足現代化政府的需求。

機關層級過多，過久的公文流程 影響行政效率

臺灣省政府在八十七年底精省前，年辦理公文數在一百二十萬件上下，精省後大幅減少。以八十九年五至八月分來看，平均每月四千四百件，全年約為五萬件。因為事權之重劃分，一年約有一百萬件改送至中央(包括中部或第二辦公室)，小部分由縣市政府辦理。

公文流程由於層級少了省政府一層，縣市與中央部分直接行文，理應達到簡化功能，但是根據「臺灣省政府功能業務與組織調整初步效益評估」之研究報告指出：

「自流程再造的觀點而言，省府精簡後整體的政府架構少了省府這一層級，在業務流程的簡化上，表面上似有達到預期簡化作業流程，提昇效率的目標，但深入研究分析，則因各單位所辦業務的差別而有不同的結果，加以中部辦公室目前定位在一過渡性的組織，缺乏獨立的決策權限，也導致在公文層轉流程的效益上，並不因精省而有效提昇。」(吳堯峰，二〇〇二)。權責不清，中央部會內部分工有問題，更遑論公務員士氣不振之因素了。

機關名稱混亂，院、處、局等高下不分，系統不明。

政府幕僚人員比率偏高，包括秘書、主計、總務，其與業務人員比為四比六，略顯偏高，正式職員與臨時職員為四比一都需修法。

根據銓敘部之公務統計，八十七年底全國公教人員總數為六〇二、三九六人，其中行政機關公務人員總數為二四五、二八二人。精省第一年即八十八年底全國公教人員總數降為五九九、一三四人，行政機關公務人員總數降為二四二、八四七人。純就人數增

減作比較，全國公務人員總人數，精省第一年比精省前一年共減少三、二六二人，再對照中央行政機關這兩年之公務人員人數變動為由九三、九四八人增為一一六、七六九人，增加二八、八二人，同期臺灣省行政機關公務人員數由一一三、七五五人減為八七、八三三人，減少二五、九二二人。因此精省之效果為由臺灣省政府暨所屬行政機關改隸轉移中央機關（設中部辦公室、第二辦公室合併等）人數約為二二、八〇〇人，而減少人數二、四三五人，其中包括屆齡退休者，及精簡出缺不補人數，實際因精省精簡者當在一千八百人左右（包括第二波優惠遣退）並無預期得多。沒有預期之大幅精簡成果，主要是中央各部會在此期間新機關仍在陸續成立抵消一部分成果，另省府業務承受主要是以裁併（如警政廳併入警政署、消防處併入消防署），設第二辦公室（如住都局、物資處）或設十二個中部辦公室（大部廳處會）以及就地安置之安排。因此絕大部分為「換招牌」，「原地改編」。一千五百個精簡人數實際就是在優惠條件下提前退休或資遣者（吳堯峰，二〇〇二）。以此，精省之後，中央反倒愈發增重，故就全國性之公務人力加以比較，精省僅使全國公務人數五十年來第一次出現減少，象徵意義大於實質意義。

機關規模缺乏標準，從四、五十人到六百、七百到一千二百人都有。

一一、企業型政府的意涵

政府再造論者曾提出「企業型政府」的治理型態，主張政府部門應該由一群富有企業精神的公職人員組成，塑造具有革新及適應能力的政府組織，以因應變遷迅速的環境。晚近，奧斯本（D. Osborne）和蓋伯勒（T. Gaebler）在「新政府運動」（Reinventing Government, 1992）書中稱此為「第三種選擇」（a third choice），主張將企業精神引進政府部門，可以有效提振政府的統治能力（江岷欽，一九九六）。本書中，強調「企業政府」十項具體的原則（Osborne and Gaebler, 1992：轉引自謝登旺，一九九九）：

領航催化：

政府多做政策管理、制定規章、確保平等、防止歧視，確保服務的持續與穩定，及促進社會和諧工作，有關有利可圖的公共服務工作，執行複雜或技術性的計畫，則儘量交給民間去做，惟應設法維持在競爭狀態（政府部門與其競爭或民間相互競爭），以確保服務品質。至於需要付出極大愛心、耐心及奉獻精神之社會福利或服務工作，則交給非營利之人民團體，政府則負責資源提供及輔導工作。

授能社區：

社區民眾對自己社區的問題比較了解，為自己社區服務比較投入、有人情味、工作方法比較有創意、彈性，社區民眾相互監督，服務比較有效率，社區服務比專業服務便宜。至於政府則站在協助的角色，提供管理經營理念、專業知識及訓練供其參採，除使社區民眾能獨立管理及提供服務外，並應負責評估其成效，成效好則提供資源之優惠，成效差則必需及時接手。

效率競爭：

良性競爭具有效率高、鼓勵創新，提高榮譽感、產品（服務）最符合需要等優點，故政府應制定明確的政策（想要什麼）和競爭規則後，引進競爭，評估績效，並獎勵優良及懲罰不良，如此自然產生良性競爭。

任務導向：

官僚體制下的政府，其最大之缺點是為了監控百分之五不誠實的人，制定了種種官僚的條款，使百分之九十五誠實的人的能力不能充分發揮，所以必須廢除為了防弊所訂定人事、預算、採購及會計制度，改採概括規定的人事、預購、採購及會計制度，並建立以「目標」為導向的新責任制度，也就是以實際的標準（服務量、成本、品質及顧客滿意度）作為目標，評估達成目標的績效來監督執行者。

成果導向：

目標是一個整體的成效，是由個別績效指標累積成的，所以應依據目標，鉅細靡遺的列出一套績效指標，再加以詳細評估，以了解所有的作為，那些是成功的，那些是失敗的，做為將來獎勵及改進之參考。同時，要時時檢討調整不合或不值得之指標，俾使績效評估得以落實。

顧客導向：

民主政府存在的目的，就是服務人民，所以政府的顧客導向就是人民，而今日的社會，已由同質性相當高，變化緩慢的單元化社會，轉變成異質性相當高，變化快速的多元化社會，所以人民要求

的服務亦趨於多元化且變化快速，因此政府必須時時接觸人民，並詢問人民到底需什麼，再改變服務和生產過程來配合，才能減少浪費，且能滿足人民需求。

積極開源：

由於人民對增稅的抵制是不會變，經濟成長緩慢，政府的稅收增加有限，提供服務的支出不斷增加，城市和地方政府只有開始重視投資報酬率，其主要目的不是為了賺錢，而是為了省錢，也就是在衡量什麼時候、什麼地方投資才會最省錢，而且可獲得相同或較高之服務品質，甚至獲得利潤（如稅收等）。

前瞻預防：

前瞻性的政府，作事不外兩項基本原則：第一、一分預防，勝過十分補救；第二、儘可能在決策過程中，以前瞻性的長遠眼光來考量。但在現在政治環境中，因利益團體施壓，迫使政治領導者只看短期。因此「企業性政府機構」建立了一套預算制度，使決策者在決定支出時，必須考慮十年後的影響；建立了一套會計制度，使決策者必須維護任內完成的建設；抨擊現行選舉過程，因為它讓利益團體、競選獻金、攻擊口號，製造出短視近利的從政者。而使得預防工作及規劃未來漸受重視。

分權參與：

今日之資訊傳遞無遠弗屆，情勢瞬息萬變，在公職人員之智能亦充足情形下，採行分工授權具下列之優點：分工的機構比集權機構更有彈性，它可迅速因應環境的改變和顧客的需要；分工比集權

更有效能，因第一線的工作人員最能了解實際發生的問題及其機率，亦常常能設計出很好的解決方法；分工的機構比集權機構更有創意，因創新的構想往往是由實際執行者提出；分工的機構通常有更高的士氣，更強的責任感，更高的生產力。

市場導向：

市場的特性是分工的、有競爭性的，它授權顧客自己決定，把資源和績效直接聯結在一起，且能迅速應變。故政府機關可透過制訂市場規則，提供資訊給消費者；創造或增加需求，作買賣雙方之媒介。輔導民間部門生產及嚴格執法，以建立公平且能有效運作之市場，使其充分發揮市場機能，來達成公共目標。

三、企業型政府公務人力的機能

「企業型政府」是指政府以「企業精神」為基礎，以新方法運用資源，將官僚機構轉換成創新、有彈性和能因應挑戰的新政府。此種新政府具有以下特點（盧建旭，一九九五）：

其目標界定以目標及使命為導向（注重結果，不只看投入）；以顧客為其工作流程導向，不受法令規章既定的限制所驅使，採行分權參與管理（組織內對成員授權賦能，對外鼓勵公民與決策）；

注重市場競爭機能，以服務為主，創立行動誘因，放棄監督防弊的保守心態；

衝破官僚原有的體制（預算、財政、人事、績效評估、責任與課責），重新設計組織。

簡言之，企業精神是一種自動自發的精神，勇於任事的精神，因此，「企業型政府」就是應用企業管理觀念加強行政效能，運用所謂企業政府的策略來促進行政發展的重要課題。

四、顧客導向的策略目標

顧客導向政府的意義

顧客導向（Customer Orientation）係源於一九八〇年代中期以後盛行的「全面品質管理」（Total Quality Management）（魏啟林，一九九八b）。全面品質管理的主要原則有三：顧客為主，永續改善，以及團隊工作，三項原則中，以「顧客為主」居首要。政府再造方案中，顧客導向的服務理念，係植基於：公共組織所提供的服務或產品，必須符合顧客的需求，此為公共組織的首要之務，全體成員必須以顧客為主，以客為尊（同上註）。就企業而言，其顧客為其消費者，但就政府而言，政府施政所需的財源來自於廣大人民的納稅錢，政府的顧客就是全體民眾，因而在公共政策之制定與推行時要站在民眾的立場，為民眾設想，提供週全的設施與貼心的服務，時時傾聽民眾顧客的心聲，瞭解其對政府服務的評價，作為政府部門績效評估之參考。

顧客導向的政府是我國擘畫政府再造的重要思考方向，政府再

造的目的在提昇治理能力，型塑優良政府的功能，為了發揮此項功能，宜轉借企業管理顧客導向的經驗與實務。

顧客導向政府的作法

顧客導向既是政府再造的主要目標，為達成此一目標，必具有不同的作法信念或標準樹立，Weisman (1991)認為，行政機關欲真正施行顧客導向的運作方式，必須具備以下基礎條件(Weisman, 1991)：

組織內的所有組成分子應與組織目標具有共同的價值觀。

機關計畫之決定因素是依據理性(Realism)，而非憑藉個人的地位與權力。

組織與計畫能夠容忍外界對其運作方式，甚至存續方面問題的批評。

政府機關的結構與報酬體系應能支持變革、調整、創新、替換等措施之施行。

機關各部門願意接受其原有地位之限制，並願意釋出其部分權力。

若政府對公務人員展開各項訓練，強化其對顧客、品質、服務等等重要觀念，要求公務人員在這些觀念影響下，自然做到「以客為尊」，並深知如果要落實顧客導向服務理念的第一項要務，在於「提供顧客的選擇權」，亦即顧客如能依據個人偏好選擇行政業務的提供者，並依偏好的選擇給付行政規費，則行政組織必須負責達到顧客的要求，才能繼續獲得資源與支持(陳岳，二〇〇二)。

五、行政倫理

臺灣的轉型與變遷正在快速邁進中，在過程中無論是政治、經濟、社會、文化、教育等各方面都有鉅大的變化，值此之時新、舊社會交替之際，由於新的標準、典範、制度、信念尚未建立，傳統的、舊的行為模式仍在進行。政府中的公務人員，仍受制於傳統社會的文化影響，諸如紅包、人情等，因而產生公務人員公私不分、人謀不臧等弊端，如今政府正在進行再造工程，實亦應將倫理價值具體植基於政府之中，重建行政倫理。

政府的功能，在於保護她的人民免於遭受足以威脅人類生存的災變，提供人民生活上基本的福利，仲裁他們之間各種利害的衝突。為實現這些功能，政府必須依賴公務人員執行職務時的那份正義感和公允作風。所以，公務員的職權，來自人民的委託與授權，當我論斷一個政府的好壞，基本上我們是在論斷那些在政府中負責實際責任的公務員。(蕭武桐，一九九〇)

今日公務員面臨不同角色移轉的困境，以美國公務員的角色移轉為例，至少有三個階段的變遷(蕭武桐，一九九〇)：

第一階段，是從傳統的管理意識轉為行政實務的效率觀點，傳統的官僚政府面對Wilson提出的行政理念，包括行政專業的認同和效率、效能行政的追求。在這階段中的倫理危機乃在要求公務員清廉自持，秉持絕對行中立，拒斥多元政治的參與。

第二階段則從效率管理轉為多元政治的觀點，管理者遂成為利

益的平均分配者，且舊有行政中立的理念也受到挑戰，可說是一種利益平衡的社會職責。公務員在此必須在利益倡導和整合中扮演積極角色。

第二階段為從多元政治轉為公共利益的觀點，公務員增加了保護廣泛公共利益、維持憲政價值等等的期許，但決策時卻有更多的限制。

所以基於以上的觀點，公務員必須在新時代體驗新的公共服務的倫理原則（OECD, 1998）：

公共服務的倫理標準必須明確；

倫理標準須反映在立法架構中；

對公務人員應提供倫理指針；

當公務人員做錯事時應知道他們的權利與義務；

倫理的政治承諾應增強公務員的倫理行為；

決策過程應明瞭且詳細公開；

公私部門之間互動應有明確指引；

經理人應宣示促進倫理行為；

管理政策、程序及實踐應增進倫理行為；

公共服務條件及人力資源管理應助長倫理行為；

在公共服務之內應有適當的程序及制裁；

對不倫理行為應有適當的程序及制裁。

積極方面，行政倫理可以提高行政革新方案所追求之「效能」與「便民」的目標，而消極方面，則可以防止弊端發生，達到行政革新另一目標：「廉潔」。公務員除體認上述新的倫理觀之外，若再

從行動倫理的觀點，它強調的是一種前瞻性的風格（Proactive style），若由公共行動（Public action）的倫理基礎來看，公務人員必備下列條件（R. Denhardt, 1991：戴楊健，一九九六：轉引：謝登旺，一九九九）：

強調道德領導（moral leadership）。

重視執行公共政策技術過程的管理關懷（managerial concern），及發現或推動公共利益的努力。

認識公共行政同時是具有政治的關懷（Political concern）、行政不僅因應立法當局法規而已，還要認識並表達重要的公共利益。

今日的公共行政愈來愈具有倫理的關懷（ethical concern），公務人員所有自發的小小行動均具有重要的價值意涵（value implications）。

公務人員必須在其行動中表現高標準的行為，體認上列所採取的每一行動均涉入還要效命於平等與正義（equity and justice）的價值，並且要有道德責任，關懷他人的福祉（concern for well being of others），指出過去政策的失敗，建議備選方案，積極執行民選官員的政策等工作。

過去公務人員常以企業作為模範，今後公共組織及其所表現的價值與承諾，應成為所有組織的模範。

公務人員必須真正效命民主的價值，不僅關懷回應與投入。

六、公務人員培訓在政府再造工程中扮演的

角色

行政院通過的「政府再造綱領」，就是要以引進企業管理的精神，建立一個創新、彈性、有應變能力的政府為目標。其重要理念與作法，包括下列各項：

以組織與人力的再造為軸心，輔以法令規章與業務制度的再造。

建立機動調整、熱誠幹練的公務員團隊，塑造創新、激發潛能的公務員文化，透過培訓、升遷等制度，增加公務人員歷練，提升公務人員士氣。

重建「小而能」的政府角色，轉變管制者的僵化角色。減少不必要管制，簡化流程、委託民間辦理等。

改變以往由上而下的推動方式，由全體公務員共同參與，鼓勵創新、勇於改變。

配合電子化政府的設立，擴大資訊科技的運用，建立便捷的服務網、配合單一窗口業務推動，讓洽辦公務的行政作業程序更為合理及效率化，大幅改善服務品質。

參、「電子化政府」之策略目標

一、人力資源管理型態

以一企業組織型態而言，人力資源策略型態依其組織特色與人力資源管理相對應的作法，可分為三大類(Dyer, 1988)，茲分述如下：

利誘策略 (Inducement)

採用此種策略型態的企業，組織結構多為中央集權，生產技術較為穩定，以低技術人員及少許幕僚為公司組成成員。要求員工在指定的工作範圍內有穩定的表現即可，並以利誘性工具作為激勵員工的方式。從企業的角度來看，人力成本受到嚴格控制，且對員工訓練活動並不積極，績效評估以個人績效及短期結果導向為主，企業與員工的關係純粹是直接與簡單的利益交換關係。

投資策略 (Investment)

採用此種策略的企業重視員工的創新與卓越，而生產技術一般較為複雜，以高技術員工及適度幕僚為公司組成成員。企業處於一個不斷成長與創新的環境中，因此對於員工創造力要求略高，以提高企業彈性與儲備多樣專業技能。此外，企業與員工建立在長期的工作關係上，重視訓練、員工工作範圍較廣，有些工作需藉助團隊來完成，績效評估主要以長期、行為及團體導向為主。

參與策略 (Involvement)

此策略的特點在於企業將決策權力下放，以高級技術員工及少許幕僚為公司組成成員，而大多數員工都能參與決策，因此對員工的主動性與創新性都要求極高。訓練著重員工的溝通技巧積極發展

員工才能，並藉由員工對組織、目標與工作有密切的認同感，而產生深度認同感。在工作制度方面，員工工作豐富化，需藉由自我管理及工作團隊來達成，績效評估以結果、個人與團隊並重為導向（徐國耀，一九九九）。

以上Dyer所提出之策略，各有其特色，各有其優缺點，端視一國政府欲達何種目標暨衡諸其國家政制、官僚組織及社會結構等而採取之；亦可兼善用之，俾以周全之策，達到盡善盡美。我國政府種種積極革新文官制度的提議，充分表示考試院對於參與政府再造的協同性與互動性，但可惜的是行政院政府再造委員會並納入其他中央一級機關的參與決策，尤其是人力資源規劃文官體制法規相連關係甚深，可能會發生事前不溝通，事後再來政治協調時，往往困擾層生，尤其立法院以民意為依歸，對於新增業務配置行政機關掌理的要求不斷，行政院本身的政治取向可能是針對問題解決為取向，但是公務人員是否可以影響政策不無疑問。陳金貴（民國八十五年）指出，如果僅界定政府再造是一種解決問題的取向，那在公共管理上，儘可以大幅提出更新的工作設計與流程再造，但在現存制度與政治生態上，對於文官改革牽涉層面甚廣，必須長期性慎重的規劃，必須是漸進的、部分的、持續性的方式進行策略，以免執行過猛而遭遇抗拒過大。因為文官改革牽涉到社會現狀，改革的做法必須顧及不同層面，因為改革引起抗拒與效應，對於負擔不起的社會成本，改革更需審慎規劃與執行。是以，陳金貴（民八十五：二十九）認為新人事制度的推動，必須縝密計畫，培養社會共識，

才能持久，因為文官制度改革是政府根據需要由人事主管機關研擬，送交考試院審查，在立法院完成立法後，才能施行，妥協性與正式化相當高，建議在公務人員基準法案尚未完成立法施行之前，採取一個一個法案的研訂，這種漸進式或修訂法案的方式，較能集中精力，造成改革的焦點，符合民意。所以很多學者如今相信只要最高單位採取改革決心，終能克服困難，但前提是也要能接受妥協的預期心理，改革或再造才能順利施行（盧建旭，一九九五）。茲列以上三點要項，乃在提供各界參考與一思考方向。

一、電子化政府政策的規劃核心

——便民服務自動化

行政院研考會為因應網路時代的來臨，特將電子化連線作業與為民服務工作的結合列為政府再造的重點措施，期望透過資訊科技的運用，加強與民眾的溝通，進而獲得下列的效益（魏啟林，一九九九）：

服務的組織更為精巧靈活

服務的速度更為加快

服務的時間更為延長

服務的據點更為普及

服務的選擇更為多樣

服務的成本更為降低

為達到上述效益，行政院研考會更進一步規劃了下列各項具體

策略：

一處文件全程服務

由於電腦網路系統及資料庫的快速發展，各機關可以利用網路重新設計服務流程，彼此交換資訊，以自動化方式處理民眾的申請事項，提供「一處文件全程服務」。

機關的創新服務

提供便民服務的單一窗口，使民眾只需在一機關提出其申請案件需求，即可同時獲得其他機關於此一申請案件所提供的所有相關服務。

不受時間限制的服務

傳統公務員僅在固定上班時段提供民眾服務的現象，將隨著網路的進展，邁向二十四小時全天候的服務，以隨時滿足民眾需求。

多據點及多管道的服務

透過網路可以突破空間及資料共享的限制，做到「民眾在哪裡，政府的服務就到哪裡」的服務理念。

直接送到家的服務

政府的資訊及服務在「數位化」及「網路化」之後，按照民眾需求的時間及地點，可逐步達到將政府服務直送到家的理想。

自助式的服務

各機關透過電子認證制度，使民眾可直接在家中電腦查詢政府資料或是填寫電子化的申請表格，以立即在網路上完成申辦手續。

提供「量身訂製」的加值服務

經由政府機關行政作業電腦化及網路化的流程再造，可以將相關機關的資訊串連起來，進行加值處理，進一步提高附加價值的服務。

從上述行政院研考會電子化政府政策的規劃策略簡述中我們可以發現，電子化政府事實上是奠基在政府多年來推動行政業務電腦化及便民服務自動化之基礎上，因此，我們可以說整個電子化政府政策的規劃核心理念，其實可以描述為「利用資訊科技，提昇政府便民服務能力」（廖洲棚，二〇〇〇）。

三、公務資訊系統的整合與應用

事實上，人力資源管理各項流程活動均以人力資源資訊系統為中心，而我國中央政府對於資訊化相當投入，尤其是研考會的成果令人讚賞，民國八十六年行政革新方案的目標是建立廉能政府，其重點關注之一是建立電子化政府、創造競爭優勢，其具體策略作法與負責主辦機關如表一。

表一 推動電子化政府之策略作法及負責主辦機關
(製表：盧建旭)

策略作法	行政院負責主辦機關與單位
配合國家資訊通信基本建設，普及國際網路應用，提供各項線上服務，大幅減少使用書證謄本。	研考會、各主管機關
建置政府機關內部國際網路，提高機關作業效率；推動各機關行政資訊系統橫向連線，邁向「一處收件、全程服務」之目標。	研考會、各主管機關
推動各機關落實執行「公文處理現代化推動方案」，提高公文處理效率，逐年達成文書減量目標。	秘書處、研考會、各主管機關
推動各機關資訊業務整體委外作業，運用民間資源，簡化政府資訊業務。	研考會、各主管機關
推動電子郵遞普及運用，提升各機關內外溝通效率。	研考會、各主管機關
運用網路、共用資訊服務站、傳真回轉及數據語音等多元化便民服務管道，便利各界選用。	研考會、各主管機關
增修訂資訊相關法規，推廣政府資訊處理標準，健全電子化政府環境。	研考會、法務部、經濟部、各主管機關
推動資訊安全管理措施，確保資訊作業之整合性、可用性與機密性。	研考會、法務部、各主管機關

雖然上述的資訊化已經開始落實於例行工作，但在資訊系統的整合衡諸整體性公務人力策略管理時，不管環境生態、競爭力分析、策略任務規劃、制定、執行、回饋，均缺乏整合性的人力資源資訊系統。或許面對於界定不一的限定，突破的一個方法是，對於公務人力的界定，應統一或採用廣義與狹義的界定並行，如此不僅提供決策參考與行動選項，再於人力管理資訊蒐集以行政管制性人事管理，且有益於激勵發展型人力資源管理，正確與整合性的人力資源資訊系統配合，資訊系統重設計、績效導向預算、績效指標、人事管理資訊系統改革、採購制度改革、財政預算資訊系統，事實上，行政院主計處網頁資料庫中（<http://www.dgbas.gov.tw/>）在納入中央政府總預算資訊時，已經進行這些初步資訊提供瀏覽，是以我個人建議由行政院主計處，協同人事行政局、研考會、經建會、法務部、考試院與各級政府人事機關，共同建構這一個具整合性的公務人力資源資訊系統如表二。

資訊化可改造虛擬組織資訊社會的全民參與機制：例如電子民意表決、參與政府再造決策、顧客取向的企業型政府，應主動行銷其特定服務，提供法令須知，便民服務措施，積極因應不同顧客需求改革組織職掌，服務項目與範圍，在資訊科技系統連結的網路環境上，引入虛擬組織的概念，更可以相互支援提供人民整體性的立即多元性的公共服務品質，不僅滿意度提高，行政效能也因而獲得保證（註八）。（盧建旭，一九九五）

表二 整合性政府公務資訊系統建議（製表：盧建旭）

人力資源資訊系統	行政管制性人事資訊	激勵發展性人力資訊
	現行人員績效評估、考試、任用、人力結構、人事法規、人力資源統計、人事異動（註一）	考績、訓練（註二）、任用、輪調、福利、退休、革新性人事管理（分時工作、遠距工作地點、彈性上班時間）
組織績效資訊系統	組織結構（註三）	
	功能與業務職掌	
	績效評鑑（註四）	
	目標管理(Management by Results)（註五）	
	專案列管進度監控	
	革新範例(Award)	
	品質認證(ISO9000 系列)	
	前導性專案(Pilot Project)	
資源資訊系統	政府採購資訊、預算、審計、決算、財務管理、公債。	
法制法規資訊系統	1.現行法規查詢	
	2.擬定修訂中法規查詢	
	3.建議研訂法規查詢（註六）	
便民服務資訊系統	電子單一窗口、民意電子投票、視訊論壇、民意網路蒐集調查、電子認證系統（註七）	

四、現階段便民服務自動化政策的執行困境

廖洲棚（註九）從行政業務執行機關與行政資訊技術規劃機關互動的角度觀之，歸納出現階段便民服務自動化政策的執行困境為：

政策理念認知的落差

基層承辦人員誤解或忽視上級機關所訂定之政策目標的原義，導致政策在具體執行計劃的擬定上偏離在現實生活中，常見的現象如：延宕規劃、將規劃項目焦點放在容易達成的事件上、科室間協調性不足各自規劃等。

承辦人員專業素養不足

行政業務機關承辦人員對資訊科技認知不足：行政業務機關之「便民服務自動化執行計劃」規劃人員，由於不了解資訊科技在行政業務上的運用方式，導致其根據原有業務申辦流程所規劃出的電子化政府執行計劃，與電子化政府所期望達成的目標產生落差，進而減損了利用資訊科技所帶來的效益。

資訊技術規劃機關承辦人員對行政業務內容認知不足：由於政府資訊部門（MIS部門）之承辦人員在規劃相關資訊科技技術需求時，未能深刻瞭解各行政業務機關運作模式，導致規劃了一套對基層承辦人員不適用的資訊系統。

機關間橫向聯繫互動過程不良

電子化政府便民服務單一窗口的設置與運作，需要仰賴各機關間行政資訊的分享與行政作業的分工合作，方能運行無礙。不幸的是，現階段行政機關間橫向聯繫互動不夠積極的結果，促使行政機關產生本位主義的執行計劃，而如此執行計劃將對未來機關間的資

訊分享機制與分工合作方式產生不協調負面影響，進而大大減損了原始政策所預期的效益。

以上言論雖發表於民國八十九年，距今已近三年，但是相同的問題仍然存在沒有解決，甚有影響行政、阻礙推行「政府再造」、「電子化政府」政策之虞。人事行政改革本是一項長久事業，非但牽連廣闊、層次複雜、影響深遠，亦可決定一國之國力發展與政制型態，與改善人民視公務機關之觀感。要求相關機構公務人員由來已久的積習，要在一夕之間全數淨盡，無異於緣木求魚，可若藉由政府大刀闊斧、方針明確、縝密規劃、人事重整、進而強勢推行，則仍大有可為。茲取中央大學企業管理研究所徐國耀（註十）言論，以為參酌：

「臺商大陸分支機構在選取人力資源管理策略方面，投資型的人力資源策略型態、策略型的人力資源策略層級、與行動型的國際人力資源策略是最佳的選擇，因為較其他類型有較高的經營績效。這意味著人力資源管理措施應該重視長期的人力資源規劃、優先考量內部勞動市場、著重人力資源發展、寬廣的職業生涯途徑、與績效評估兼顧過程及團體之準則；而且人力資源管理工作宜多從組織層次來考量、加強業務策略與人力資源管理措施間的結合、鼓勵並要求各部門主管參與即投入人力資源的規劃和執行、同時增進各項人力資源管理功能間的協調與整合；此外在人力資源管理的制訂與實行，也必須同時整合母公司的制度，與回應當地的特殊經營環境。如此一來，將會使公司的經營績效有所提升。

臺商大陸分支機構的進入策略，如採用獨資策略，在人力資源管

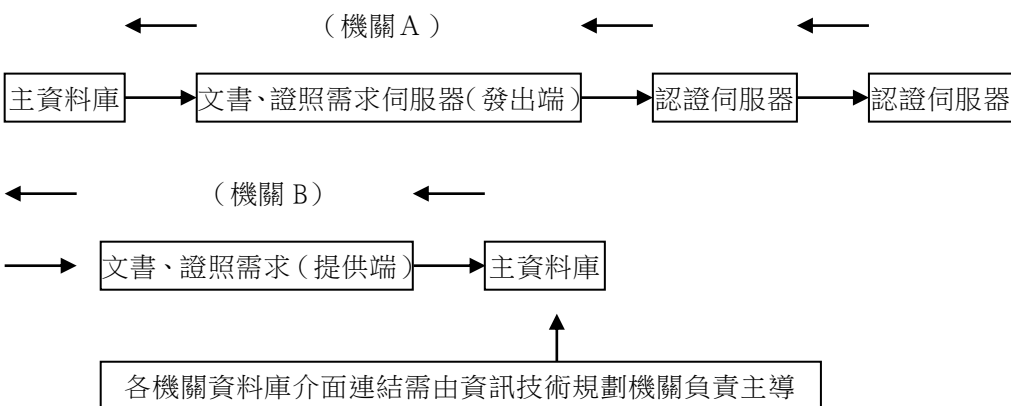


圖 1 機關對機關模式（製圖人：廖洲棚）

最後，由於許多前往大陸投資的臺商皆屬於中小企業，管理制度的建立不夠完善，當在臺灣時，由於企業的員工人數較少，勉強可以應付。但到大陸設廠時，通常公司的員工人數動輒上百人，這時管理功能便格外重要了。為了讓企業可以永續經營，公司有一套完整的制度是當務之急，在人力資源管理方面，千萬不要只是圖取當地便宜的勞動

力，抱著撈一票就走的心態，必須嘗試建立較策略化的人力資源管理制度。因此，臺商若想長期在大陸發展，最重要的如何吸引當地優秀的人才，並且使其發揮最大的潛力為公司效命，而這都必須靠企業是否能夠提出吸引人的誘因，因此人力資源策略管理就顯得格外重要。」

五、便民自動化的基本運作型模式

政府扮演的角色畢竟不同於民間企業，企業界可以運用的電子商務模式，政府機關不見得就能夠採用。因此，廖洲棚（註十一）針對政府在社會中扮演特殊公共性角色的特性以及行政院研考會所規劃電子化政府執行策略的重點，描繪出適合於政府機關所採用的便民服務自動化型模式如下：

政府對顧客模式 (Government to Customer model)

此模式著眼於民眾在網路上向各機關提出各種申請案件的流程：由各機關經由行政機關接受民眾申請的機制、申辦結果傳送的機制以及行政規費的繳納機制等三個機制橫向聯繫的互動過程，再造各類申請案件的新申辦流程。

機關對機關模式 (Government to Government)

此模式主要著眼於各機關資訊資料庫分享的流程，其中相關技術細節，由各機關依據上述技術作業規劃架構的結果，編列預算加以執行建置。

表三 「電子化政府」政策的量化績效指標

量化績效指標	預設績效	推動情形 (1999 年 12 月)
a. 政府機關上網人數	40% (16 萬人)	30% (12 萬人)
b. 政府機關每年人網際網路主機數	1.75(固接 700 路)	1.75 (固接 700 路)
c. 電子郵遞普及率	30% (12 萬人)	30% (12 萬人)
d. 政府機關電子公文交換比率	20%	20%
e. 政府機關流通電子檔案數	3 萬 5 千個	3 萬 5 千個
f. 政府機關文書減量	15%	15%
g. 政府機關書證謄本核發減量	30%	30%

資料來源：行政院研考會，一九九七；二〇〇〇

視「電子化政府」的功。但是如果仔細檢可說已推動得非常成「電子化政府」政策

如表三。如單以上述七項定十二月止的推動情形以及截至一九九九年

六、網路化政府服務評估

單一窗口網站架構模式（虛擬櫃臺）本模式主要在向各機關指明規劃單一窗口網站時需要考慮到哪些網頁的設置，由概念的指引，促使各機關思考不同網頁所擔負的不同功能以及網頁背後所需資料庫的連結問題，以求得機關整體便民服務網站之規劃方向。

表四 「電子化政府」推動計畫與量化績效指標

具體推動計畫	量化績效指標
1. 政府網際網路骨幹 (基礎計畫)	b. 政府機關每年人網際網路主機數
2. 骨幹網路基礎服務 (基礎計畫)	a. 政府機關上網人數 c. 電子郵遞普及率
3. 村村有電腦、里里上網路 (G-to-C 計畫) (B-to-C 計畫)	
4. 課股有信箱，訊息瞬間通 (G-to-G 計畫) (G-to-B 計畫)	d. 政府機關電子公文交換比率 e. 政府機關流通電子檔案數 f. 政府機關文書減量 g. 政府機關書證謄本核發減量
5. 行政應用服務 (G-to-G 計畫) (G-to-B 計畫)	d. 政府機關電子公文交換比率 e. 政府機關流通電子檔案數 f. 政府機關文書減量 g. 政府機關書證謄本核發減量
6. 便民應用服務 (G-to-C 計畫) (B-to-C 計畫)	
7. 電子認證機制 (基礎計畫)	
8. 資訊安全稽核 (基礎計畫)	e. 政府機關流通電子檔案數
9. 網網相連電子閘門 (基礎計畫)	
10. 識別證卡合一 (基礎計畫)	

資料來源：蕭乃沂，《研考雙月刊》25 卷 1 期 2001・2，頁 78

整體計畫目標（提高行政效率及加強便民服務）以及具體推動計畫，可以發現這七項量化績效指標並不能完全衡量「電子化政府」政策的全貌（如表四）。

整體而言，這七項績效指標多在衡量基礎計畫與各級政府機構間（G-to-G）及政府機構與承包政府服務的企業（G-to-B）之間的效率提升的成果；多項基礎計畫及與民眾直接相關的「村村有電腦、里里上網路」及「便民應用服務」無法以上述七項量化績效指標加以評估。

更重要的是，這些量化指標均屬政策評估中的過程評估（Process evaluation），意即它們評估的是子計畫的推動過程，「電子化政府」的終極目標，亦即透過資訊及通訊科技，確保及提高政府處理民眾事務的民主機制、資訊散佈、行政效率與行政效能，須透過結果評估（outcome evaluation，如：朱斌好，二〇〇〇；趙文鵬，二〇〇〇）方可更精確地衡量其成效（李允傑、丘昌泰，一九九九）。

這些在整體計畫目標、具體推動計畫以及量化績效指標之間的不配合主要應起源於「電子化政府」計畫推行初期偏重於基礎建設也屬無可厚非。然而，當基礎設施已逐步建立的同時，我們不應遺忘上述「電子化政府」的終極目標，除了評估基礎建設之外，也應著手規劃並實行網路化便民應用服務的評估；而且以顧客導向的觀點，網路化政府服務（online governmental services）為「電子化政府」具體計畫中與民眾最接近的一環，其中多項措施（如電子稅務、電子公務監理等）更已吸引廣大民眾的使用，直言「電子化政府」的成敗大體繫於民眾對於這些網路化政府服務的評價，也不為過當之論（蕭乃沂，二〇〇一）。

肆、結語

電腦網路的出現打破了人們過去對媒體簡單的想像，數位技術的無限擴張與壓縮，使得資訊通道驟然成為納百川的汪洋，各類的資訊可以自由流竄，再也沒有一個可以控制資訊的單一權威，每個個體都是有權力的資訊創造者與提供者。這樣的權力形式在政治上也被樂觀地認為是平等的，每個個體都能在資訊通道上對等互動、溝通，進而直接參與政策過程，達成電子民主的眾喧嘩榮景。這樣的發展似乎給予科技樂觀主義者更多的正當性，更強化科技作為社會變遷主要、甚至是惟一基礎的說法，同時也認為資訊科技可以打破既有的權力關係，國家也減弱了對資訊控制的能力。然而他們卻忽略了新傳播科技引進到社會的過程，以及可能招致的負面效果。他們不僅跳過影響資訊科技發展與使用的各種政治與經濟等物質條件，同時也忽略了資訊科技也可以作為便利政府更細緻控制資訊工具的可能（管中祥，二〇〇一）。

臺灣政府對資訊的操控，確實隨著國際壓力、市民社會的衝撞，以及國家機器體質上的轉變，採取了不同的因應策略，特別在威權體制時代透過媒體檢查、保密防諜、言論監控等限制資訊流通的方式已無法有效應用，轉而朝向柔性的公關手段來影響媒體對資訊的呈現（管中祥，二〇〇〇）。

不論臺灣政府在電子化政府相關的規劃與操作的情況如何，電

子化政府的建制至少呈現了資訊自由與開放的形象，特別是看似中立性的資訊科技的使用，更讓人民對政府操控資訊的形象有了改變。其實，技術不會自己產生效用與實踐，無可避免地將受到現實世界所左右，更明確地說，高科技公司的擁有者與經理人，以及政策規劃與執行官員，決定了網路科技的經濟與社會效應，就如同在臺灣電子化政府的規劃與實踐中，相當程度地忽略了網路作為互動式電子公共領域的特質，但卻強化了資訊選擇與控制的效能，並且在科技中立的迷思下，展現了公開與民主的形貌。有趣的是，資訊科技的弔詭之處便在於此，既然透過制度的設計能使網路成為資訊控制的工具，相對的，制度也能成為平等參與與互動的保障。換句話說，即便是在電子化政府的時代，政府資訊透過「中立性」的網路科技陸續上網，讓民眾方便取得相關資料，甚至能夠主動在網路上表達意見的作法，就 Schiller 的觀點來看，也不能夠就此聲稱政府不再操縱資訊，因為，如果沒有相對應的規範機制，這種「開放」的作法不過是另一種高明的公關手段（管中祥，二〇〇一）。

隨著電子和通訊技術的大幅增進與應用，以知識為基礎的經濟體系已在世界各角落逐步形成，因此如果對知識的產生、運用、擴散，以及知識與創新的觀念缺乏正確的認識，則將無法有效提昇國家競爭力（曾銘深，一九九八）。人力資源為組織中最重要之資產，在政府致力於再造工程及行政革新的同時，作為推動社會進步及提升國家競爭力的主體的公務員，更應提升其素質與能力。

（本文作者為政治大學公共行政管理研究所碩士班研究生）

◎ 註釋：

註一：基本上行政院主計處網頁提供銓敘部提供的人事統計資訊，人事行政局亦提供電子人事管理資訊系統各項軟體下載，另一些人資資訊散見於政府機關電子資料流通目錄，由經建會、教育部、考試院提供磁片方式，不完全是免費資訊，這些資訊必須整合成立資料庫，以提供查詢檢索。

註二：有關公務人員訓練機會牽涉考績法及施行細則加分，訓練進修機會原由各主管人事機關單位分別提供，人事行政局亦於 WWW 網址「最新消息」（<http://210.69.186.91/serv-1.html>）上提供訓練進修資訊，包括課程名稱、名額、開課時間與開課地點。

註三：可以參考美國國家績效回顧一九九三年對於組織結構轉化的報告，Transforming Organizational Structure, Accompanying Report of the National Performance Review, Office of Vice President, September 1993. (<http://www.npr.gov/library/reports/tos.html>)

註四：英國聯邦政府於一九九三年通過的 the Government Performance and Results Act of 1993 (GPRA) 要求每一個聯邦政府機構發展改善品質服務的策略性計畫，一九九七年最新報告成果請參考 Serving The American Public: Best Practices in Performance Measurement, Benchmarking Study Report, June 1997.

(<http://www.npr.gov/library/papers/benchmark/nprbook.html>)

註五：美國聯邦政府一九九三年頒行「政府績效與結果管理法」

(Government Performance and Results Act of 1993) (<http://www.npr.gov/initiati/mfr/>) 成果非常好。

註六：我國政府各機關至八十七年四月止，很少將現行法規設計成可以公眾瀏覽的格式，況論擬定之草案與建議研訂之法規。當然機關很少願意主動提供於網路瀏覽，不必過於擔憂草案會被批評的可能性，但是提供適切即時的資訊，對於草案的辯證與推廣討論是有益的，如果不能置於法規檢索，至少可以類似經建會網站以新聞信的方式，發布其最新動態，對於草案上網的內容也必須時時更新，以備政策變化，並且善盡通告民眾知的權利的義務。

註七：美國國家績效回顧一九九三年最初即建議的 Reengineering Through Information Technology, Accompanying Report of the National Performance Review, Office of Vice President, September, 1993. (<http://www.npr.gov/library/reports/it.html>) 有關利用資訊科技提供一站到底的資訊，請參考美國國家績效回顧的 Serving the American Public: Best Practices in One-Stop Customer Service, Federal Benchmarking Consortium Study Report, November 1997. (<http://www.npr.gov/library/papers/benchmark/istpcu.html>).另外介紹美國政府資訊網路的成果，請參考 GITS, Government Information Technology

Services, GITS Working Group Accomplishments Report, June, 1996. (<http://gits.fed.gov/htmltxo/arcport.htm>).

註八：有關電子化政府的評估請參考 Blumenthal, M. S., & A. S. Inouye (1997), Assessment of Formats and Standards for the Creations, Dissemination, and Permanent Accessibility of Electronic Government Information Products, (<http://www.ncslis.gov/info/gpol.html>).

註九：廖洲棚〈電子化政府：便民服務自動化之基本運作型模暨推動方向之初探〉，《人力發展月刊》，民八十九年六月・第七十七期，頁一六一—一七。

註十：徐國耀，《大陸臺商進入策略、人力資源管理策略與經營績效之探討》，頁一四—一五。

註十一：廖洲棚〈電子化政府：便民服務自動化之基本運作型模暨推動方向之初探〉，《人力發展月刊》，民八十九年六月・第七十七期，頁一七一—一九。

◎ 參考文獻：

張潤書，行政學，三民書局，一九九八。
曾銘深，知識經濟體系下的新思維，臺灣經濟研究月刊，一九九八年十一月。
江岷欽、林鍾沂合著，公共組織理論，空大，一九九五年。
邱志淳，知識經濟及其對公務員素質的新要求，人力發展月刊民國

八十九年十一月，第八十二期。

陳岳，我國現階段政府再造公務人力資源策略目標的建構，三民主義學報第二十四期，二〇〇二年六月。

孫煒，人力資源政策的轉型與展望：政府角色的觀點，問題與研究第四十一卷第一期，民九十年一、二月。

林清江，學習社會中的公務人力發展策略，公務人員月刊第二十一期。

林嘉誠，創新服務與政府改造，研考雙月刊二六卷五期，二〇〇二年十。

黃朝盟，電子化政府網站的可用性原則，行政暨政策學報，第三期，民九十年八月。

丘昌泰，重建全民導向的文官體制：政府再造運動的啟示，行政管理論文選輯第十一輯，臺北：銓敘部，一九九七。

江岷欽，企業型政府的理念與行政革新，政策月刊第十八期，一九九六。

江岷欽、劉坤億，企業型政府，臺北：智勝初版，一九九九。

江明修，我國公務人力發展之困境與對策：試從公務人員行政倫理觀之典範變遷省思政府再造之方向，文官制度與國家發展研討會會議實錄，臺北：考試院，一九九八。

李宗勳，建構政府再造的共同願景：從儒家文化的現代特質談起，行政管理論文論輯第十二輯，臺北：銓敘部，一九九八。

考試院第二組，公務人員基準法草案，民國八十四年十二月。

行政院人事行政局，健全機關組織功能合理管制員額作業要點，民國八十五年九月十七日。

行政院人事行政局，中央政府機關總員額法草案，民國八十六年十二月十八日。

行政院行政革新會報，行政院暨所屬各機關組織及員額精簡計畫，民國八十二年九月三日。

行政院研究發展考核委員會，政府再造綱領，民國八十七年一月二日。考試院銓敘部，中華民國八十五年度銓敘統計年報，民國八十六年六月。

吳青松一九九六，國際企業管理：理論與實務，智勝公司。

徐國耀，大陸臺商進入策略、人力資源管理策略與經營績效之探討，中央大學企業管理研究所。

盧建旭，政府再造中公務人力資源規劃管理的檢討。

廖洲棚，電子化政府：便民服務自動化之基本運作型模暨推動方向之初探，人力發展月刊民八十九年六月，第七十七期。

吳堯峰，再造臺灣省政府：過去，現在與未來，人事月刊第三十二卷第一期。

史美強，從政府再造觀點探討「政府管理現代化問題」，二〇〇〇年七月。

李雪津，推動電子化／網路化政府，創造競爭優勢。

王世中，電子化政府的挑戰與因應之道，人事管理雜誌民八十八年一月。

管中祥，從「資訊控制」的觀點反思「電子化政府」的樂觀迷思，資訊社會研究（一），二〇〇一年七月。

林嘉誠，創新服務與政府改造，研考雙月刊二六卷五期二〇〇二年十。

Dyer, L. & G. Holder, (1988), "Toward A Strategic Perspective of

Human Resource Management.”, in L. Dyer(ed.), Human Resource Management: Evolving Roles and Responsibilities, ASPA BNA Handbook of Human Resource Management, Washington: Bureau of National Affairs, Vol.1

Dyer, L. & Reeves, T. (1995), “Human Resource Strategies and Firm Performance: What do We Know and Where do We Need to Go?”, The International Journal of Human Resource Management, Vol.8, No.3, pp.656-670.

Sheth, J. V. & G. S. Eshghi (1989), “Global Human Resources Perspectives”, South-Western Co.