

RDEC-RES-101002 (委託研究報告)

**電子治理政策研究中心經營模式
與國際合作方向規劃**

行政院研究發展考核委員會編印
中華民國 102 年 2 月

RDEC-RES-101002 (委託研究報告)

**電子治理政策研究中心經營模式
與國際合作方向規劃**

受委託單位：電子治理研究中心

研究主持人：朱斌妤

協同主持人：陳聿哲

研究助理：孫悅耘

行政院研究發展考核委員會編印

中華民國 102 年 2 月

目次

目次	I
表次	III
圖次	VI
提要	VIII
Abstract	XIX
第一章 緒論	1
第一節 研究背景	1
第二節 研究目的與研究策略	2
第三節 名詞解釋	3
第二章 文獻檢閱	5
第一節 組織營運模式文獻	5
第二節 組織策略規劃文獻	10
第三節 營運模式之類型	13
第四節 國際電子化政府評比相關文獻	19
第五節 電子治理的公共價值與電子化政府評估	33
第三章 研究設計	39
第一節 研究設計與方法之整體策略	39
第二節 電子治理研究中心營運模式	41
第三節 前瞻的電子治理研究議題	51
第四章 研究成果：組織營運	55
第一節 世界各國相關電子治理研究中心營運資料簡介	55
第二節 各中心營運資料綜合整理與比較	87
第三節 各中心營運成效評估	96
第四節 組織營運之研究成果的綜合與建議	116
第五節 經營模式與中心成效之連結	120

電子治理政策研究中心經營模式與國際合作方向規劃

第六節	TEG 組織營運之建議	123
第五章	研究成果：前瞻電子治理研究議題	131
第一節	國際電子化政府評比指標整理	131
第二節	專家學者線上意見調查之綜合整理與比較	175
第三節	前瞻電子治理研究議題	189
第六章	結論與建議	197
第一節	組織營運的結論與建議	197
第二節	前瞻電子治理研究議題的結論與建議	205
參考文獻	221
附錄	227
附錄一、	電子治理政策研究線上問卷（中文版）	227
附錄二、	電子治理政策研究線上問卷（英文版）	231
附錄三、	內部相關專家訪談內容摘要	236
附錄四、	外部專家座談會內容重點摘要(依發言順序排列)....	253

表次

表 1： 各營運模式之優缺點簡表	X
表 2： 電子治理重要研究領域與議題	XII
表 3： 各營運模式之優缺點比較表	17
表 4： 為電子化政府國際重要評比指標綜合簡表	30
表 5： 曾執行電子治理關研究的國際組織.....	44
表 6： 大學內的電子治理政策研究中心.....	45
表 7： 電子治理相關企業與民間單位	45
表 8： 訪談電子治理政策研究相關中心與受訪者資料.....	47
表 9： TEG 內部相關專家之名單.....	49
表 10： 專家座談會參與名單.....	50
表 11： 問卷填答者資訊一覽表.....	53
表 12： 臺灣電子治理研究中心(TEG)整體資料摘要表.....	58
表 13： 國家數位政府中心整體資料摘要表	61
表 14： 北京大學電子政務研究院整體資訊摘要表	65
表 15： 政府科技中心整體資訊中心簡表.....	68
表 16： 電子未來中心整體資訊摘要表	71
表 17： 澳門聯合國大學電子治理研究中心整體資料摘要表	75
表 18： 早稻田大學電子政府研究中心整體資料摘要表	78
表 19： Accenture 整體資料摘要表.....	80
表 20： IBM 政府營運中心整體資料摘要表	82

表 21：	中華臺北 APEC 研究中心整體資料摘要表	86
表 22：	各中心營運資料綜合整理表	91
表 23：	以私人企業模式營運之比較簡表.....	94
表 24：	臺灣電子治理研究中心研究領域與成果資訊摘要表	98
表 25：	國家數位政府中心研究領域與成果資訊摘要表	101
表 26：	北京大學電子政務研究院研究領域與成果資訊摘要表	103
表 27：	政府科技中心研究領域與成果資訊摘要表	106
表 28：	電子未來中心研究領域與成果資訊摘要表	109
表 29：	澳門聯合國大學電子研究中心研究領域與成果資訊摘要表	111
表 30：	研究中心影響力綜合評斷表	114
表 31：	UN 電子化政府發展指標歷年評比項目_電子化政府 (2003~2012)	133
表 32：	UN 對各國地方政府網站評比指標(2003-2009)	135
表 33：	早稻田大學全球電子化政府歷年評比構面及指標(2005~2012)	139
表 34：	WEF 網路整備度歷年評比指標(2007-2012).....	146
表 35：	ITU 測量資訊社會指標(2009-2011).....	150
表 36：	EIU IT 產業競爭力評比指標(2007-2011).....	153
表 37：	EIU 數位經濟評比指標(2001-2010).....	157
表 38：	布魯金斯研究中心/布朗大學電子化政府評比指標(2001-2008)	159
表 39：	世界銀行全球資通訊科技發展評比指標	162
表 40：	Accenture 公司（電子化）政府服務成熟度評比指標	166

表 41：	國際組織電子化政府評比指標類別彙整	167
表 42：	問卷題項領域與國際評比指標對照表	175
表 43：	7 大領域重要順序與數據分析	180
表 44：	電子化政府的績效	181
表 45：	具前瞻性、獨特性、與相對競爭優勢的特定議題	181
表 46：	電子治理的制度建置與創新	182
表 47：	民眾數位參與及與政府和其他部門的協力	183
表 48：	電子化政府的優質規劃與管理	183
表 49：	全球化和區域化下的電子治理	184
表 50：	電子化政府財政與費率/收費議題	185
表 51：	專家學者提出之建議研究議題統整	186
表 52：	專家學者提出之適合國際合作發展建議研究議題統整	188
表 53：	綜合整理本計畫就 TEG 未來發展，所提的短期與中長程建議	204
表 54：	電子治理研究領域與議題對照	209
表 55：	就電子治理研究議題與相關工作，所提的短期與中長程建議	216
表 56：	TEG 未來中心營運模式內部專家意見	236
表 57：	TEG 未來中心研究方向內部專家意見	244

圖次

圖 1： 組織經營發展之模型.....	6
圖 2： 電子化政府價值鏈	37
圖 3： 組織營運研究步驟與方法	43
圖 4： 電子治理中心研究議題之步驟與方法流程圖.....	52
圖 5： 電子治理評估指標架構.....	214

圖次

提要

關鍵詞：電子治理、電子化政府、營運模式、國際合作

一、研究目的

電子化政府推動至今已經超過十年以上的時間，臺灣在世界各項電子化政府相關評比都居於領先地位，顯示在電子化政府與電子治理的發展上有相當優秀的成績。臺灣電子治理研究中心(Taiwan Electronic Governance Research Center)依據「行政院研考會委辦電子治理研究中心委外服務計畫」於民國98年成立至今邁入第五年，就電子治理相關政策研究、國際合作、基礎資料庫建立、乃至於政府計畫績效評比等已有顯著成果，並累積相當經驗，然而其定位與營運方式也面臨轉型的挑戰。

考量政府需要一個在電子治理專業的國際智庫組織，作為政府治理夥伴，前瞻未來，提供政策建言，展現我國電子治理的成果，並引領世界潮流，TEG應朝向發展國際型政策研究中心發展，並且規劃臺灣領導的跨國性電子治理研究。本計畫研究目的如下：

- (一)針對具代表性的國際性電子治理相關學術國際組織與政策研究中心，進行組織的目標、定位、經費來源、營運模式、議題設定與發展的探析，了解這些組織的整體運作方式，藉以發展TEG成為國際型政策研究中心的最佳營運模式與策略。
- (二)分析國際電子治理研究趨勢以及TEG特色，研擬由TEG領導的跨國性研究方向。

二、研究設計及方法之整體

本計畫研究方法分成兩大面向，其特色主要為詳盡且系統性的文獻回顧、多元的資料來源與基礎深厚的諮詢與商議：

(一)多方文獻與資料檢視

- 1、營運模式：透過文獻以及國際知名電子治理研究中心的網站，蒐集其營運資料，包括這些組織的組織目標、組織設計、營運策略，考量內外環境、經費、人力資源、潛在競爭者與合作對象、績效考核等變數，比較分析各類營運模式。
- 2、研究議題：參考國際知名電子治理研究中心或是民間組織發表與電子治理相關的重要研究報告，加上研究重要國際電子治理/電子化政府評比指標，綜合分析提出最受重視的領域與議題。

(二)尋求廣泛、直接與深入的專家意見

- 1、營運模式：植基營運模式的文獻比較分析，進一步透過國內外學者專家訪談與產官學專家座談會，深入評析 TEG 未來可能營運模式。
- 2、研究議題：統整文獻比較分析，設計問卷，針對國內外電子治理學者與專家進行網路問卷調查，最後配合產官學專家座談會，就研究議題進行深入且完整的討論，尋求共識。

本計畫專家訪談期間是民國101年4月5日至101年8月20日，共計訪談國際知名電子治理研究中心主持人與國內外學者專家24人；網路問卷發放日期是民國101年7月25日至101年8月28日，共回收國內外學者專家35份有效問卷；產官學專家座談會於民國101年8月29日舉行，共計10人參與。

三、研究發現

(一)組織營運

當前國際知名的電子治理研究中心，皆掌握了下述基本原則：

- 1、建立專業和專職的領導團隊。
- 2、長期且穩定的主要經費來源、配合多元的其他次要來源。
- 3、建立以核心競爭力為基礎的經營和國際合作策略。

綜合上述基本原則，研究團隊參照整理專家學者之意見，同時參考政治大學相關組織規程與我國關於人民組成社團的法規，就中型規模的研究中心的角度分析，提出四種可參酌的模式，分別為「校內非一級研究中心」、「校內一級研究中心」、「社團法人」以及「財團法人」，茲附上表1簡要說明之：

表1：各營運模式之優缺點簡表

營運模式	優點	缺點
校內非一級研究單位	<ol style="list-style-type: none">1. 學校聲譽有助於中心爭取研究計畫或從事學術交流，並發展諮商或教育訓練等較多元化的營運內容2. 學校行政管理支援3. 學校經費挹注，加上學校場地網路等學校資源共享，降低營運成本4. 組織規模小，溝通充分且運作有彈性	<ol style="list-style-type: none">1. 組織結構與目標相對鬆散，績效不易呈現2. 行政管理運作成本高3. 須遵守學校相關行政、會計程序，過程較繁瑣
校內一級	<ol style="list-style-type: none">1. 具上述校內非一級研究單	<ol style="list-style-type: none">1. 無主管人事權

<p>研究中心</p>	<p>優點 2. 評鑑制度施行，有利於追求績效發展與成果呈現</p>	<p>2. 學校會計相關行政規定較無彈性 3. 成立於特定學校或院所，各校不同規定，將影響他校教授的個別參與意願</p>
<p>社團法人</p>	<p>1. 運作、人員聘任具彈性 2. 可從事募款、銷售等商業性活動 3. 可擲節行政管理費 4. 成員參與具多元性 5. 法規限制較公部門或學校少</p>	<p>1. 經費來源不穩定，缺乏學校場地與人力等資源挹注 2. 由老師擔任理事長/秘書長，全職投入的可能性低，需要長期固定的專職專業人員 3. 租稅優惠與人事變更須經過規定、流程繁瑣</p>
<p>財團法人</p>	<p>1. 具社團法人的優點 2. 財務穩定度高 3. 成立目的與經營有較高的永續性（相較於社團法人） 4. 法規範雖較嚴格，但社會公信力較高</p>	<p>1. 具上述社團法人缺點 2. 有成立上的基本資金門檻，不可處分基本財產 3. 來自公部門的捐助資金若超過 50%，須受公部門相關監督，運作彈性降低 4. 主管單位監督功能有限，須注意董事會運作的透明性</p>

(二)研究議題

本計畫透過文獻與訪談資料，歸納出電子治理7大研究領域與22項議題，同時透過網路調查，將這些領域及其子題的重要性加以排

序，在7大領域部分，重要程度由高至低分別是：「電子化政府的績效」與「具前瞻性、獨特性、與相對競爭優勢的特定議題」（並列第一）、「電子治理的制度建置與創新」、「民眾數位參與及與政府和其他部門的協力」、「電子化政府的優質規劃與管理」、「全球化和區域化下的電子治理」、「電子化政府財政與費率/收費議題」（參見表2），表2中同時以粗體字標示出重要領域與7項重要議題：

表2：電子治理重要研究領域與議題

7大領域	議題重要性排序
電子化政府的績效	<ol style="list-style-type: none"> 1. 建立以結果面為導向的公共價值創造的績效指標 2. 績效評估的執行，及用其結果資訊來持續改善電子化政府的政策 3. 擴展績效面向以涵蓋對社會的影響
具前瞻性、獨特性、與相對競爭優勢的特定議題	<ol style="list-style-type: none"> 1. 資訊科技在國家危機管理的應用、協助處理高齡化社會所衍生的各式問題 2. 大型國家資料庫的整合與其公共價值的創造 3. 電子治理前瞻政策規劃機制
電子治理的制度建置與創新	<ol style="list-style-type: none"> 1. 創造或建立以公共價值（例如透明化，課責等）為導向的制度 2. 資訊標準、隱私、資訊安全等重要制度的設計 3. 尋找及提供不斷創新的創意機制
民眾數位參與及與政府和其他部門的協力	<ol style="list-style-type: none"> 1. 建置民眾及各社會組織數位參與的制度與機制 2. 加強民眾數位參與，提升民主治理 3. 開發植基於社會媒介的新興科技在數位參與及協力的運用
電子化政府的優質管理	<ol style="list-style-type: none"> 1. 跨領域資訊整合之管理 2. 與時俱進的管理（委外管理、雲端計算、綠

7 大領域	議題重要性排序
	能產業等新興科技與議題) 3. 政府層級間技術、人力、規劃、管理的合理化 4. 優質資訊管理的任務編組
全球化與區域化的 電子治理	1. 持續與國際組織搭起交流管道 2. 網路資源的國際合作如區域基礎建設共享機制，電子治理知識分享機制 3. 國際規範對（國內）電子治理的影響
電子化政府財政與 費率/收費議題	1. 電子化政府財務規劃/管理與公私協力開發維運機制 2. 數位匯流下資訊電信費率政策對電子治理的影響 3. 電子服務與電子交易收費標準與機制建立

四、後續建議

本計畫透過文獻分析，國內外產官學專家訪談、網路問卷調查與座談會，對於TEG未來營運策略與模式、電子治理研究議題以及電子治理指標與資料庫的建置與應用四個面向，提出以下建議：

(一) 針對 TEG 未來營運面向的建議（主辦機關：電子治理研究中心）

1、營運模式

短期內維持校內運作現狀，逐步尋求現有成員及主要利害關係人對未來營運方向的共識；長期以社團法人形式發展並追求經費來源的多元化。

2、發展專業跨領域優質團隊

TEG未來應加強其成員的多樣性，短期目標可以放在積極建立如法律、工程、傳播、資訊科技等領域的專家名單；中長期目標

則以建立跨領域研究團隊來協助政府單位從事電子治理需求的規劃與績效評估，同時提供專業的政府系統開發諮商與相關教育訓練。

3、發展具有臺灣優勢的國際合作研究

雖然部分TEG團隊成員對於未來研究發展上仍較為保守，建議採「老二策略」，認為可先引用或參與具國際知名度的指標研究，待累積了一定量與品質的研究後，再找出指標中可以加以改進的部分，轉換為我國研究上的優勢，然而本計畫認為我國電子治理已有相當不錯的經驗與特色，TEG應該朝向主導具有臺灣優勢的國際合作方向發展。

4、擴大 TEG 參與合作的夥伴

短期而言，TEG應提高與產業界和第三部門合作，合作項目可包括具有臺灣特色研究議題的確立、跨領域及部門專家社群的建立、及共同提供教育訓練；中長期目標是立基於TEG學術實力公正客觀的立場與形象，擴大TEG參與合作的夥伴，動員跨領域及部門專家社群，使政策的規劃與執行能符合公共利益，以增進民眾福祉。

(二) 針對電子治理研究議題的建議（主辦機關：行政院研考會；協辦機關：電子治理研究中心）

根據國內外學者問卷調查結果以及座談會上學者專家的意見，本計畫將電子治理的重要研究議題重新劃分為3大領域以涵蓋原7大領域，說明如下：

- 1、電子化政府的績效與革新面：包含原「電子化政府的績效」領域，重要研究議題包括「建立以結果面為導向的公共價值創造的績效指標」與「績效評估的執行，及用其結果資訊來持續改善電子化政府的政策」。
- 2、民眾參與及各方利害關係人協力管理面：包含原「電子治理的

制度建置與創新」、「電子化政府的優質管理」、「民眾數位參與及與政府和其他部門的協力」領域；重要研究議題包括「創造或建立以公共價值（例如透明化，課責等）為導向的制度」、「跨領域資訊整合之管理」與「建置民眾及各社會組織數位參與的制度與機制」。

- 3、前瞻獨特、區域化和全球化下的電子治理面：包含「具前瞻性、獨特性、與相對競爭優勢的特定議題」、「全球化與區域化的電子治理」等兩大領域；重要研究議題為「資訊科技在國家危機管理的應用、協助處理高齡化社會所衍生的各式問題」與「大型國家資料庫的整合與其公共價值的創造」。

(三) 電子治理指標與資料庫建構（主辦機關：行政院研考會；協辦機關：電子治理研究中心）

本計畫透過評估電子化政府相關文獻的討論，綜合Heeks (2006)的價值鏈與國際重要組織（如UN、WEF、ITU）等評估指標，提出一個電子治理指標光譜，由左至右為指標的建構順序，分別為電子基礎建設(e-infrastructure)、電子投資(e-investment)、電子行政與電子服務(e-administration & e-service)、電子管理(e-management)、電子社會(e-society)、數位創新(e-innovation)、電子民主(e-democracy)等七項。

就建構電子治理研究指標與資料庫而言，短期目標應就本計畫提出的電子治理指標光譜廣泛徵詢意見，並進一步的改進與修正；中長期則應積極推廣電子治理指標光譜，以建設立基臺灣經驗的巨量資料，提供國際合作的基礎，實際進行這些具前瞻性但目前仍探討不足的議題的深入研究。

(四) 電子治理研究指標與資料庫的應用

完整的指標建構和巨量資料(Big Data)的應用，實為電子治理研究重要的一環，可資運用的面向相當廣泛，應至少涵蓋3大面向，說明如下：

- 1、國際評比：以資訊、電訊傳播和網路科技為主軸的部分，側重 ICT 基礎設施、使用者對資通訊科技的使用度、線上服務與應用、ICT 整體環境；或以政府為主軸的類別下，側重各國政府的電子化整備度、電子化發展程度、電子化參與。
- 2、國際合作與跨國研究：考慮納入「全球數位機會」與「數位公民」的研究。不論是全球在地化(glocalization)或在地全球化(loglobalization)，都須尋求國際合作與交流，以利進行基礎建設、資訊與服務、治理經驗的分享。
- 3、國內電子治理績效評估：包括中央電子化政府計畫績效評估與地方政府電子治理績效評比。此外，適逢我國進行行政院組織改造與縣市改制，勢必須要建立一套指標體系以利在各政府層級間、中央與地方政府間及地方政府間進行跨域資料分享、管理與應用。

電子治理研究指標與資料庫應用應在電子治理績效評估，以期提升政府行政效能，增進政府服務品質，提供民眾更好的生活環境。在中央政府層級上，可針對我國電子化政府計畫服務進行影響評估，在地方政府上，為在地化的電子政府服務進行評比，並整合地方獨立資料庫。短期目標首重於建立一套指標體系以利在各政府層級間、中央與地方政府間、地方政府間提供一套整合的規範，並進行跨域管理，加入國際評比的行列，發展標竿工具並與國際接軌；中長期則尋求在重要電子治理議題進行國際合作與跨國研究，如「全球數位機會」與「數位公民行為」的研究，另外如電子化民主議題亦為可資合作的重要課題，透過國際交流以使我國電子治理研究指標與資料庫應用愈趨成熟。

提要

Abstract

Keyword: E-governance, E-government, business model, international collaboration

Research Motivation

Taiwan Electronic Governance Research Center (TEG) has entered its fifth year in existence. To date, it has made significant contribution to the areas of policy research, international collaboration, e-governance research database, and e-governance performance evaluation. At the same time, TEG also faces the challenges of continuing delivering public values to governments, citizens, and all stakeholders of e-governance research. More specifically, TEG is at a critical juncture to reinvent its business model, consider alternative organizational design, provide impactful research to sponsors and constituents, identify visionary e-governance research topics, and ultimately become a regional/international leader in e-governance research.

Moreover, our government will benefit from having a world-class international e-governance research center (or think tank) as a partner to provide policy guidance, showcase our e-government accomplishment, and lead international e-governance research. TEG is inspired to become such a leading international e-governance research center and to plan Taiwan-led relevant research. In the effort to help TEG realize its full potential, the stakeholders of TEG have articulated the importance of first conducting research in order to guide the next phase of TEG development. These main stakeholders have identified two topics that have become this study's research objectives.

Research Objectives

This research has two objectives. The first objective is to develop guiding principles and specific recommendations for an appropriate business model and strategy for TEG to be a leading international e-governance research center. This objective demands a careful examination of leading e-governance research centers around the world. Moreover, this objective calls for an investigation into various aspects of these centers, including mission, strategy, revenue sources, research topics, and impact.

The second objective is to identify forward-looking e-governance research topics. These topics need to be consistent with the emerging e-governance research topics of global significance. More importantly, these topics should also reflect the competitive strength of TEG in the global enterprise of e-governance research. Such objective calls for careful investigation of global e-governance research as well as Taiwan-centered e-governance research agenda.

Research Methods and Procedures

The general research strategy has two components. First, this study examined a multitude of literature and data sources to ensure validity of the findings. For business models, the research team gathered and reviewed both the internal and public documents on these centers to understand mission, strategy, activities, size, revenue sources, focal research issues, and performance. The team also employed a comparative case study method for data collection and analysis. For visionary e-governance research topics, this study utilized multiple e-governance performance rankings to identify a list of shared e-governance indicators. Moreover, the research team gathered research reports that highlight e-governance research topics of global significance.

The other component of the research strategy is to gain insight from e-governance experts in various countries and sectors. For business

models, the researchers have conducted interviews with the leaders of various e-governance research centers to gain their insights on their own operation and business models in general from May to August 2012. For e-governance research topics, the researchers have conducted an online survey of domestic and international e-governance experts in July and August of 2012. Moreover, the research team conducted an expert forum in late August, 2012, to gain insights from people in academia, industry, and government into both business models and research topics that are important for TEG.

Research Findings

The comparative case study of business models in various leading e-governance research centers has generated three general principles for a successful business model: (a) having a professional and dedicated (full-time) leadership team, (b) having a long-term stable primary revenue source, complemented with diverse secondary revenue sources, and (c) establishing a business and international collaboration strategy based on core competencies.

Based on these principles, the e-governance experts have examined the strengths and weaknesses of four business models: (a) a university-based research center that belongs to a college, school, or department, (b) a university-level research center, (c) an association based on membership, and (d) an association based on endowment. The strengths of (a) and (b) are research reputation for collaboration between universities and university administrative support. The relative advantages of (c) and (d) are flexibility in recruiting key personnel and pursuit of diverse funding resources.

The review of literature and document has generated a list of seven promising e-governance research topics. The survey results show that these topics are ranked in the following order with the highest ranked

topic first: (a) performance of e-government/e-governance; (b) topics that are forward-looking, unique, and possessing comparative advantage; (c) establishing and innovating the institutions (laws, regulations, and governing structure and rules) of electronic governances; (d) online citizen participation with cross-sector collaboration; (e) quality planning and management of e-government; (f) globalized/regionalized e-governance; and (g) financing e-government (budget, pricing, fees, etc).

Policy Recommendations

1 、 To Move to the Next Phase of TEG Development

TEG, in the short run, should remain in university while building consensus among key stakeholders on its core competencies and future development. In the long run, TEG could become a membership-based association to diversify talent pools and revenue sources. The future team of TEG should be multidisciplinary in nature with short-term goals to develop a list of these experts and a long-term goal of building an interdisciplinary team for TEG. Moreover, TEG should pursue international research topics that Taiwan has a competitive edge. A short-term goal could be participating in large international research projects with the long-term objective of leading such a research project featuring Taiwan. Lastly, the future TEG can partner with industry and non-profit organizations in training and building research community to advance public values.

2 、 To Pursue Three Main Areas of E-Governance Research

The three main areas of e-governance encompass the seven priority areas identified in the findings section. The first one is e-governance performance and innovation, including e-governance performance, public value driven performance and implementation, etc. The second main area is about citizen participation and collaboration between stakeholders for

transforming e-governance institutions to enable cross-boundary collaboration and develop rules and regulations for effective citizen online participation. The last main area is visionary and competitive e-governance in a globalized or regionalized context, including the pursuit of research topics with unique Taiwan features and global relevance such as emergency management and aging society.

3、To Establish E-governance Performance Measurement and Big data

The recommendation is to establish a spectrum of e-governance performance measurement system that begins with (a) e-infrastructure, then move to (b) e-investment, (c) e-administration, (d) e-service, then evolves into (e) e-management, (f) e-society, and finally advances to (g) e-innovation, and (f) e-democracy. The short-term goal is to gather input from industry, academia, and government on improving validity and relevance of this spectrum. The long-term objective is to promote the use of this performance measurement spectrum and to connect with big data in the effort to establish Taiwan's leadership position in e-governance performance measurement.

4、To Apply E-governance Performance Measurement and Big data

The application of e-governance performance measurement as embodied in the spectrum and big data can assist in (a) improving international rankings in e-governance, including ICT readiness and other indicators such as e-development and e-participation; (b) furthering international collaboration and international research in topics such as digital opportunities and digital citizens; and (c) advancing domestic e-governance performance ranking with a single integrated database for superior e-governance performance.

第一章 緒論

第一節 研究背景

1990年代起，資訊與通信技術(Information and Communication Technology, ICT)快速發展，各國政府開始運用ICT於組織運作與處理公共事務上，形成電子化政府概念與政策。隨著政策擴散與政府治理模式的改變，電子化政府的應用範圍與議題擴大，使電子化政府轉變為電子治理，顯示出電子化政府不僅是政府的資訊化政策，更是一種政府治理社會的政策工具。除此之外，許多與電子治理相關的全球性研討會與例會持續性地舉辦，如「國際政府資訊科技理事會年會」、「世界網路計畫WIP年會」與「APEC TEL」會議等重要會議，顯示電子治理已經成為全球的重要議題。相關國際組織（例如聯合國、世界銀行、世界經濟合作發展組織）與政策研究中心（例如Center for Technology in Government, University at Albany (CTG), State University of New York、The Commonwealth Centre for e-Governance, India、National Center for Digital Government, University of Massachusetts Amherst; UNU-IIST Center for Electronic Governance、中國北京大學電子政務研究院）等都紛紛投入電子治理(Electronic Governance)政策研究。

臺灣電子治理研究中心(Taiwan Electronic Governance Research Center, TEG)係依據「行政院研考會委辦電子治理研究中心委外服務計畫」於民國96年成立，目前國立政治大學公共行政學系受託營運。TEG成立宗旨為提供一個知識分享平臺並建立與國際相關研究機構之互動管道。TEG成立至今已邁入第五年，就電子治理相關政策研究、國際合作、基礎資料庫建立、乃至於政府計畫績效評比等已有顯著成果，並累積相當經驗，然而其定位與營運方式也面臨轉型的挑戰。

如何因應未來電子治理的發展，保持臺灣在國際上電子化政府進程的優勢，我國政府需要一個在電子治理專業的政策研究組織，作為政府治理夥伴，前瞻未來，提供政策建言，展現我國電子治理的成果，並引領世界潮流。

第二節 研究目的與研究策略

臺灣在世界各項電子化政府相關評比都居於領先地位，顯示臺灣在電子化政府與電子治理的發展上有相當優秀的成績。臺灣電子治理的發展應進益求精，維持全球電子化競爭優勢，TEG應朝向發展國際型政策研究中心發展，並且規劃臺灣領導的跨國性電子治理研究。基於此，本計畫針對國際組織與政策研究中心與跨國國際研究議題進行探討，提供TEG未來發展成國際型政策研究中心與建構跨國性電子治理研究的方向建議。

本計畫研究目的簡述如下：

- 1、針對具代表性的國際性電子治理相關學術國際組織與政策研究中心，進行組織的目標、定位、經費來源、營運模式、議題設定與發展的探析，了解這些組織的整體運作方式，藉以發展 TEG 成為國際型政策研究中心的最佳營運模式與策略。
- 2、分析國際電子治理研究趨勢以及 TEG 特色，研擬由 TEG 領導的跨國性研究方向。

本計畫總體研究策略包含對背景文獻進行詳細檢閱、使用多元來源的資料與進行廣泛而深入的諮詢與商議，以下將簡述各策略之內涵。關於資料來源與研究調查程序等詳細資訊，將於第三章中進一步說明之。

- 1、詳盡的背景文獻檢閱：本計畫在進行研究調查前，對於該議題之背景文獻先進行詳細檢閱，例如與各大電子治理相關研究中心之重要成員面談前，先進行該研究中心之相關資料蒐

集、檢閱、分析；另外在前瞻性電子治理分析上，亦是先進行重要文獻的分析、評比，除了重新檢視行政院研究發展考核委員會委託 HP 公司所進行之「國際電子化政府評比分析及評比資料庫更新報告(2011)」內所有相關國際評比文獻與資料，並增加檢閱重要國際組織研究報告與研討會討論議題等。

- 2、多元的資料來源：本研究所參考之文獻，除了網路資料外，尚且包含政府內部資料、各研究中心之運作報告、既存研究報告、專家訪談或諮詢報告、專家研討會之會議紀錄等。
- 3、廣泛而深入的諮詢與商議：對於相關學者專家之意見，研究團隊盡可能聽取採納，無論是產業、官方或學界，且包含國內與國外；另外，在不同階段會進行不同的徵詢，以確立有結構、廣泛的諮詢商議。

第三節 名詞解釋

一、電子治理(Electronic Governance)

根據聯合國教科文組織(United Nations Educational, Scientific, and Cultural Organizations, UNESCO, 2007)的定義，電子治理是指政府部門運用ICT以達成：(1)改善資訊和服務的傳遞；(2)鼓勵公民參與決策制定過程；與(3)使政府更具課責性、透明度和有效率等三項目的。也就是，電子化政府是例行性的規定，而在一個逐漸多元彈性的社會中，電子治理是以網際網路作為政府與公民的技術媒介，透過政策的演化表現公民的意志，代表新的政策規劃、新的公民參與形式、新的公民與政治的鏈結方法。

二、電子化政府(Electronic Government)

所謂「電子化政府」，中國大陸翻譯為「電子政務」，根據聯合國的定義(2003)，係指「政府應用資訊通訊科技提升內外部關係」，或更具體的說是「使用資訊通訊技術提昇政府與民眾、企業或其他政府機關之間的關係」(World Bank, 2005)，都是以資訊通訊科技（尤其是網際網路）之應用為概念主軸，希望藉此提升政府對內行政效率與效能，強化政府對外在公民之責任，以及提升政府與民間之互動與溝通機會。

三、營運模式(business model)

營運模式概念起源，早在1950年代就被提出，但直到1990年代才被廣泛接受。在很多商業方面的文獻中，這個概念有不少非正式的定義。營運模式具有兩種不同的含義：(1)一類簡單地用它來指公司如何從事商業的具體方法和途徑；(2)更強調模型方面的意義。這兩者實質上是有所不同的：前者泛指一個公司從事商業的方式，而後者指的是這種方式的概念化。後一觀點的支持者們提出了一些由要素及其之間關係構成的參考模型(reference model)，用以描述公司的商業模式。

四、資訊科技(ICT)

資訊科技由電腦硬體、軟體、通訊等技術整合而成，其效用在於可使組織各部門協調一致，以支援或主導組織作業、管理控制及策略性規劃，其價值在於促成組織轉型，提昇組織之能力，達成組織競爭策略與優勢之目的(黃敬仁，2002)。資訊科技在中國大陸翻譯為「訊息科技」，是主要用於管理和處理資訊所採用的各種技術總稱。它主要是應用計算機科學和通訊技術來設計、開發、安裝和實施資訊系統及應用軟體。它也常被稱為資訊和通訊技術(Information and Communications Technology, ICT)。資訊科技的研究包括科學，技術，工程以及管理等學科，這些學科在資訊的管理，傳遞和處理中的應用，相關的軟體和設備及其相互作用。

第二章 文獻檢閱

要進行營運模式的探討，需廣泛縱覽相關文獻，探討範圍包含營運策略、組織設計、內外部環境等要素。此外，有鑑於營運模式需落實到臺灣現有的組織設計，故也將臺灣現有組織設計分析納入探討文獻之範疇。是以，本計畫注重的幾個面向，包含「營運模式之元素及其連結」、「營運策略規劃所應考察的環境要素」、「臺灣現有之組織設計分析」，綜合瞭解一個組織成功的要素與營運模式之關連、內外部環境考察的重要性，以及臺灣現行的狀況與未來發展性。

另外，對於前瞻性的電子治理研究議題相關文獻，除策略規劃之相關文獻外，尚且包含國際電子化政府評比指標之研究。前者如Bryson(1988)及Lewin & Stephen(1990)對於內外部環境區分開觀察之理論，後者則如國際組織之電子化政府指標評比，幫助瞭解具研究價值前瞻性議題為何。

第一節 組織營運模式文獻

一、經營策略、組織設計與績效結果之間的關係

本計畫以Lewin & Stephens(1990)提出組織經營發展的模型為基礎，提出包括經營策略、組織設計與績效結果三個重要面向及其關聯性(參見圖1)。首先，組織透過對外在環境及內在環境的檢視，以發展組織的經營策略，此經營策略是由領導團隊透過與利害關係人之合作，來進行全面對內、外在環境之審查；其次，以此經營策略引導組織的設計，此組織設計會牽涉組織結構之設計、資源的取得與應用，及組織內各單位之間的連結；再者，組織設計的成果衡量，透過對績效結果的評估來達成，此績效結果是就Lewin & Stephens立基於企業組織經營發展模型之延伸，來包含本計畫特別強調的公共價值之重視與創造。

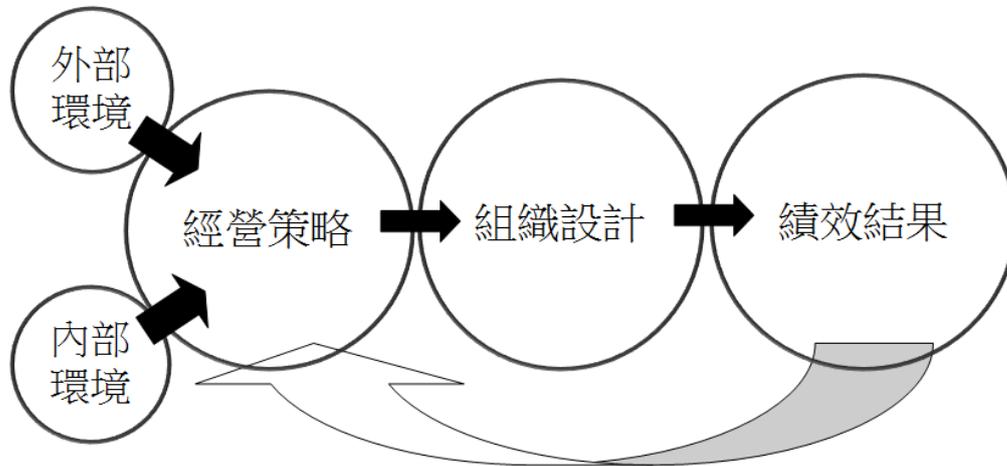


圖1：組織經營發展之模型

資料來源：改編自 Arie Y. Lewin and Carroll U. Stephens, “Individual Properties of the CEO as Determinants of Organization Design”, unpublished script, Duke University, 1990.

此外，依照圖1之回饋箭頭所示，績效結果之評估的結果，將會幫助一組織的經營策略之調整，透過評估政策執行後的成果優劣，進而決定現行經營策略是否需要調整，以及未來修正方向。另外，對於內、外在環境的詳細審查，亦有助於對經營策略之擬定或調整，其所涉及的步驟與要素將於第二章第二節再行詳述。

二、經營策略、組織設計、績效結果的個別陳述

以下列舉說明經營策略、組織策略、績效結果三者各自的內涵要素，惟因為這些概念屬於企業管理之文獻，為強調本研究係針對公部門，本計畫以「警政單位」為例做解說，加強與公部門之關連性，同時使讀者更容易瞭解。

(一)經營策略

下述四項內涵，在對經營策略進行實證分析時，提供所需考察的要素。

- 1、使命(mission)：是組織存在的意義與理由，描繪了組織的願景，組織成員所共同分享的價值與信念，通常會明定於組織策略或年度報告上。如警政單位的使命是提升公共安全，以最專業的方式提供相關服務。
- 2、目標(goal)：以使命(mission)為主導所設定的組織長遠目標。以警政單位而言，目標是指提高人民在生活上的安全感。
- 3、營運目標(operative goals)：相較於目標(goal)，營運目標著重於短期且可以量測之結果，也與組織必須執行的任務和實際運作有關。例如警政單位以提升人民生活的安全感，降低犯罪率為長遠目標(goal)，短期營運目標(operative goals)則可為五年內使犯罪率降低百分之五。
- 4、策略(strategy)：組織為貫徹目標，需擬定策略，以面對各種可能發生的環境與條件的改變，並逐步往所設目標邁進。如警政單位在降低犯罪時，會運用破窗理論¹為基礎的策略，以降低小型犯罪之方式，預防大型犯罪的發生；或者以提升警察人員素質及民眾互動方式專業化作為其主要策略。

(二)組織設計

組織設計應針對環境條件所發展出經營策略作導引而來，此設計強調的是經營效率、專案的執行與控制和組織的學習力與組織發展的彈性。組織的設計則受到策略、環境、規模與生命週期、科技與組織

¹ 破窗效應(broken windows theory)是犯罪學的一個理論，該理論由 James Q. Wilson 及 George L. Kelling 提出，認為環境中的不良現象如果被放任存在，會誘使人們仿效，甚至變本加厲。以一幢有少許破窗的建築為例，如果那些窗未修理，可能將會有人破壞更多的窗戶，最終甚至會闖入建築內；如果發現無人居住，也許就在那裡定居或者縱火。破窗理論強調著力打擊罪行，以「零容忍」的態度面對罪案。

文化等多重因素的影響。Porter(1985)曾提到，經營策略的確立有助於組織設計內容之決定，舉例而言，當一個領導團隊決定採用「區隔化」的經營策略時，其相應的組織設計需達到以下目標：著重對組織學習能力及創新力的提升，強調組織內部採平行式溝通，主動瞭解市場及服務對象所關心的內容來創造組織為市場與社會所提供的價值。

1、組織設計之重要面向是結構與制度之設計，根據 Lewin & Stephen(1990)的理論包含以下各點：

- (1) 報告關係與控制幅度：包含在組織體制中的層級數目，各單位之權責關係及主管的控制幅度，通常藉由組織圖(organizational chart)來展現。舉例而言，一個組織的執行長可能有 2 至 5 個部門主管，直接對其負責，這些部門的權責內容也反應執行長在組織中所能控制的幅度。
- (2) 功能之整合：就功能的組合而言，可採用的組織結構設計，在選擇上具有多樣性，這些功能整合如矩陣式結構、工作小組等均傾向於水平的整合，而較少垂直的連結；決策部分也強調分權，而較不採用集權之方式。
- (3) 組織溝通管理系統之建置：溝通及管理系統之建置，需配合組織功能運作整合之模型，模型內需有一溝通管理系統，以協助水平資訊之溝通，進而提供專案工作小組之成員及各層級的主管獲得完整與相關資訊。

2、組織設計考量可能之優缺點：組織設計的具體內涵需考量各組織設計可能之優缺點，以利於組織設計模型的最終確立，以下簡述各常見組織結構之優缺點。

- (1) 矩陣式結構：優點包含達成跨部門所需的協調，滿足服務對象的要求、彈性分享人力資源、提供功能與產品技術發展的機會；缺點則有，需先具有良好的人際關係技巧；需付出很大的努力以維持權力平衡。
- (2) 水平式結構：優點在於促進彈性並對消費者的需求快速回

應、促進協力及分工合作、員工對於組織目標有較寬廣的理解與前景；缺點是核心決策流程困難且耗時，且可能限制深入的技術發展。

- (3) 模組式結構：優點是得以使小公司獲得人才與資源、高度彈性與應變快速、行政支出減少；缺點則是管理者無法完全掌握許多活動及員工、協力廠商若無法配合或倒閉，組織可能因此衰敗。

值得注意的是，組織設計並非僅考量單一面向，應同時配合經營策略、績效結果等元素相互連結性，一併作考察。

(三) 績效結果

目標是組織未來的理想境界，而組織效能則是目標達成的程度的探究。欲評估一個組織在策略與設計上的績效成果，可透過幾個指標檢視，第一個重要效能指標是組織目標達成的程度。以警政單位而言，就是其是否有完成其目標。

第二個重要指標是資源取得來源的多樣性和資源多寡。在公共價值的部分，基於對公共價值的重視與創造，故較常見者為效率、效能、公平之評估，進一步評價組織的績效結果。此外，不同的公共服務領域，亦有其專注之價值，例如警政方面，重視人民對社會的安全信賴。

第二節 組織策略規劃文獻

一、策略規劃內容、重要性與此研究之關連性

- (一) 策略規劃(strategic planning)：組織策略規劃不是單一的步驟，而是一個完整的過程，此過程牽涉到許多的步驟，每個單一步驟所蒐集的資訊跟所做之決策，將會回饋到其他步驟，彼此間互相產生助益，最後達到以策略為導向的成長而促成有益循環。關於策略規劃的詳細步驟，將於本節第三部分再為詳述。
- (二) 重要性：在全球化的競爭下，一個沒有策略規劃的組織，極難生存與成長，一個組織需要有其策略，以幫助組織的規劃、資源的調度、人員的培訓與其相關活動之設計，以完成組織的目標。此完整鏈結會幫助組織成為高度績效之組織，以在全球化競爭下有突出的表現。
- (三) 組織策略規劃與文獻相關性：策略規劃的文獻，強調對於環境探索的重要性，此探索包含對於競爭者的瞭解、潛在合作對象的尋找，以及在整個競爭的環境當中，找到一個獨特的成長出路。這項過程呼應第一節中，一個經營策略的尋找，即對於內在環境、外在環境的探查，如第一節中圖 1 所示，此尋找需要放在對於競爭環境脈絡的分析。

在Daft(2006)的理論中，強調公部門與非營利事業組織，與本計畫想要考察的組織，有高度的相關性。為補第一節中以企業為主之不足，本計畫關心的相關組織，通常是學校中的研究單位或是由公部門所支持的非營利事業組織，例如TEG、政府科技中心(CTG)等，而這些研究中心的制度設計亦會影響營運模式，例如若是研究中心設立於州立大學之中，則其營運需配合州政府之編制；若是由公部門支持，則營運規劃需受公部門相關規範之限制。

二、策略規劃之步驟、與內容

依照 Bryson(2011: 43-66) 在 *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organization* 中的理論，策略規劃可分為十個步驟，本計畫將此部分簡略成三大步驟以助於掌握與了解，內容分別如下：

- (一) 初步同意(initial agreement)：首先需確認決策團隊，而決策團隊在策略規劃程序上的共識極為重要，另外，對於任務分工、預期支出、報告時間與形式、協力對象與合作模式、可能需求等元素，都需要得到同意與共識。
- (二) 策略議題(strategic issues)：策略議題的確立，包含對內在與外在環境的探查，詳細將於下段論述。除了探究內外環境，策略議題必須先確立，這需要經過討論，針對優勢、劣勢、機會、挑戰或威脅等元素，確立議題為何，再進一步做詳細規劃。透過提出可能障礙、欲達成之目標等方式，以規劃出可實踐之進行步驟。
- (三) 策略履行(implementation)：為了使擬定出的策略得以實行，需要考量特定行為步驟與相關細節、資源需求與獲得、溝通過程、責任監控、日程表安排、預期結果及特定里程碑、組織團隊或個人的職責等，方能履行策略、達成使命。

三、對內部環境與外部環境的考察

在進行組織策略規劃時，對於內部環境與外部環境的考察是極重要的環節，透過考察分析，才能規劃出最能符合現況、發揮最佳效率、達到最高績效的策略。以下整合 Bryson(2011: 150)及 Daft (2006: 124)之觀點，簡述研究進行時對於外在環境、內在環境的所需考察之元素，並以電子治理相關之內容作介紹。

(一) 外在環境，需要至少考量下列面向：

- 1、競爭者是誰：在於考察提供相關、類似的知識或服務的組織，「相關、類似」可從關於電子治理研究的地域切入，無論是以區域—如亞洲太平洋地區，或是以關注的研究議題—如

電子政府或網際網路使用之調查之組織，都是可能是潛在的競爭者。

- 2、合作對象：在進行此研究時，需考察哪些單位、學者是有相關的知識背景或也對此領域感到興趣，以及對這方面研究成果有需求之企業機關。進而與相關之組織互相交流或合作，來幫助組織使命與目標的達成。同時，上述的競爭者也可能成為潛在合作對象，例如大規模區域整合研究案，需要各組織間的合作，合作內容可是共同關心的研究議題。或個別國家的深度研究，最後彙整成國際性的比較研究。
- 3、總體趨勢，包括政治、經濟、科技、社會，政治各方面向：政治方面，如國家對電子治理的重視，及開放型政府的強調；經濟方面，如資源的減少對於效率提升的重視；社會方面，則如對民眾的社會保障與參與程度；科技面則是社群媒體，如 web 2.0、social media 等科技運用。
- 4、組織資源供應者：為組織服務的顧客對象，如納稅人為警政服務使用的最終控制者；或組織成員，多為非營利組織性事業組織，如中華民國資訊軟體協會，由協會會員提供資源、捐款人為何決定組織可獲得多少資源。
- 5、政府管制單位：如州立大學下的研究中心受到州議會預算編列，與其他相關運作規定之限制。如受公部門財務支持的研究中心，需因循這些政府單位（州議會、經濟部、研考會等）之管制規定。

(二)內在環境：

- 1、資源：包含組織內部人員、組織財務的經濟資源、資訊知識資源、相對具優勢性的專長與組織內部特有的組織文化資源。
- 2、策略：包含全面性策略、各部門策略、功能整合策略、企業

機構策略等。

3、績效呈現：得以計分卡、績效指標、目前結果、歷史回顧等方面，做出績效呈現。

(三)總括：在策略規劃的過程中，對內在、外在環境的考察是不可或缺的，透過這些檢視，找出組織的強項與弱點(comparative advantage)，再配合策略議題，方能做出最適合的規劃，使組織得以達成目標、完成使命。

四、小結

一個組織要在全球化競爭下生存，必須要有良好的組織策略規劃，使組織訂出的目標或使命得以達成，本計畫關切世界各地電子治理研究中心之營運狀況與研究議題，故在研究進行時，特別重視策略規劃、組織設計等相關文獻。這些文獻回顧幫助此研究確立考察營運模式時所應注意的元素：如經營策略的內涵、組織設計的選項及其優劣點、及內外環境的考察，包含對潛在競爭者與合作者的搜尋、對大環境趨勢的掌握、組織資源與人才分析、及現有績效表現等。

第三節 營運模式之類型

針對組織營運模式之類型，研究團隊參照整理專家學者之意見，同時參酌政治大學相關組織規程與我國關於人民組成社團的法規，提出四種可參酌的模式，分別為「校內非一級研究中心」、「校內一級研究中心」、「社團法人」以及「財團法人」，以下分別敘述之，並陳列各模式的優缺點。

一、校內非一級研究單位

在各大專院校，可在系層級下以實驗室、特色研究團隊、中心的方式，針對特定議題、領域發展研究特色；如果是在學院之下，各校

各院辦法不一，以國立政治大學社會科學院為例，依《國立政治大學社科院院組織辦法》相關規定成立。

這類非學校一級研究中心但在學校內運作的模式，其特色在於教授個人或團隊可向外爭取研究經費與資源，透過學校名義簽訂合約並執行相關計畫。優點在於：(1)學校聲譽有助於這類單位爭取研究計畫或從事學術交流；(2)學校行政與會計管理支援，管理嚴謹；(3)共享學校場地、網路等相關資源；(4)單位組織規模較小，溝通充分且運作有彈性。缺點在於：(1)組織結構與目標相對鬆散，績效不易呈現；(2)行政管理運作成本較高，各校研究計畫行政管理費有一定比例（至少8~20%）、結餘款亦有相當比例（至少40%）繳回學校；(3)依照學校相關行政、會計程序管理，整體過程較繁瑣。

二、校內一級研究中心

我國各大學均有校內一級研究中心的設立，各校辦法不一，以國立政治大學為例，依照《國立政治大學研究中心設置準則》內之規定設置，同時接受《國立政治大學校級研究中心管理辦法》及《國立政治大學校級研究中心評鑑辦法》之規範。校級研究中心下置主任一人，由校長遴聘專家學者擔任，負責處理中心業務，主任得列席校務會議及行政會議，且每學期應於校務會議作一次業務報告。校級研究中心得使用學校提供的辦公場所，並得依需要，聘請專案研究人員，或相關行政人員協助處理行政業務，並得領取學校對於人員的薪資補助等經費。校級研究中心初成立後兩年須接受第一次評鑑，往後每三年評鑑一次，評鑑工作則由校評鑑委員會負責執行，承接研究案的部分，則是統一由中心名義對外承接。

該模式的優點在於：(1)學校聲譽有助於中心爭取研究計畫或從事學術交流；(2)學校會計相關行政支援與管理健全，有利於支持中心的運作；(3)中心初成立，原則上得領取學校對於中心人員的薪資補助，以及使用學校提供的辦公場地與網路等資源，可降低初期的營運成本；(4)評鑑制度施行，有利於追求績效發展與成果呈現。缺點則有：(1)研究中心的主任人事權由校長所主導；(2)學校會計相關行

政規定較無彈性，研究計畫經費、捐助款及其他收入，須依預算程序及法令規定標準編列預算，經校長核定後執行，並依相關會計、審計程序辦理，同時上述費用亦尚須繳交行政管理費用，整體過程繁瑣；(3)成立於特定學校或院所，各校不同規定，將影響他校教授的個別參與意願。

三、社團法人

社團法人是「人」的組合，以「人」為主體，名稱可為協會、協進會、學會等，設立目的不限於公益目的，依《人民團體法》規定，欲成立社團法人須先有30位以上發起人來召集社團成員，編列社員名冊後，發起人檢具申請書、章程草案等相關文件，一般向主管機關提出申請（中央為內政部，地方則為縣市政府），經主管機關核准成立社團後，尚須向地方法院登記才能取得法人資格，成為合法的「社團法人」，並召開發起人會議，推選籌備委員、組織籌備會、召開成立大會。社團法人要開展活動，也必須要有相應的經費支持，財產、經費可由國家撥給、其他組織/個人提供或會員集資而成，由該社團法人獨立支配使用，並有承擔民事責任的能力，《社會團體財務處理辦法》規定其財務處理之會計基礎與一般社會團體同，平時採用現金收付制，年終結算時採用權責發生制，並應逐年提列準備基金，但決算發生虧損時，得不提列。社團法人以「人」為成立基礎，因此以社員為最高意思機關，有董事（理事）、社員的編制，並以理事長為法人代表。另依《社會團體許可立案作業規定》，申請團體名稱若涉及專門學術者，發起人應檢附具有專門學術資格的證明，學術文化團體以促進教育、文化、藝術活動及增進學術研究為主要功能。

成立社團法人的優點在於：(1)其性質為自律法人，有獨立的權利義務能力，得依社員決議修改章程或變更組織，有較大的變更彈性；(2)成員參與較多元性；(3)具備法源依據，有從事募款、銷售活動的正當性；(4)其營收（所得）如用於社團創設目的或公益目的，可獲得減稅或免稅的優惠。缺點在於：(1)非以「財產」為成立基礎，所需經費來源不穩定，缺乏學校場地與人力等資源；(2)理、監事改選

或有變動，須逐次向法院提出變更登記，由老師擔任理事長/秘書長，全職投入的可能性低，需要長期固定的專職專業人員；(3)營收（所得）享減稅或免稅優惠的規定較嚴格，若非用於社團創設目的或公益目的，尚須依法繳納所得稅，增添財務會計作業的複雜性。

四、財團法人

相較於社團法人，財團法人是以「財產」為成立基礎，名稱不一定包含「基金會」三字，尚有宗教法人或其他特殊法人，我國民法規定，財團法人於登記前，須先經主管機關之許可，並以公益為成立目的，設立與運作既以「財產」為基礎，有最低基金數額的限制，依主管機關不一而有不同的最低金額的門檻規定（例如，成立全國性財團法人其設立基金為新臺幣3千萬元以上）。設立財團者應訂立捐助章程，由董事會全體檢具章程及相關文件向法院聲請登記，而非以財團法人名義，財團之組織和管理方式即依該章程規定。財團法人其經費來源可大致分為「政府捐助之財團法人」和「民間捐助之財團法人」，若屬前者，乃政府為達成特定行政目的或行政任務，所捐助成立或依法設置，依我國《預算法》與《決算法》規定，政府捐助基金累計超過百分之五十之財團法人，每年應由各該主管機關將其年度預算書及決算書，送立法院審議，民間捐助之財團法人則無此類限制。在人員編制方面，財團法人無社員的編制與最高意思機關，其下設董事會，為財團之決策機關，並由董事長負責提案與表決，董事長為財團法人代表，每年應檢具年度預算書及業務計畫書連同董事會會議記錄送主管機關核備。

我國目前擬訂定《財團法人法草案》，明確區分政府捐助與民間捐助之財團法人，各設專章予以規範，健全財團法人組織及運作。而成立財團法人的優點在於：(1)其所得可享免納所得稅的優惠；(2)財產不受捐助人支配，亦不受人事變遷之影響，成立目的與經營有較高的永續性；(3)由捐助人訂定捐助章程，可依設立目的享有較高的運作彈性。缺點在於：(1)有成立的基本資金門檻；(2)須確保有足夠的經費維持日常運作，原則上不可處分基本財產，資金運用彈性較低；

(3)性質為他律法人，董事會不得擅自變更捐助章程，除非有民法所定事由，僅能由主管機關斟酌情事向法院聲請變更，來自公部門的捐助資金若超過50%，須受公部門相關監督，運作彈性降低；(4)主管單位監督功能有限。

表3為各營運模式之說明，並列出優缺點參照比較。

表3：各營運模式之優缺點比較表

營運模式	主管單位需求	優點	缺點
校內非一級研究單位	<ol style="list-style-type: none"> 1. 在系下成立，遵守所屬系所要求 2. 向所屬學院提出申請，遵守所屬學院對研究單位的要求 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 學校聲譽有助於中心爭取研究計畫或從事學術交流，並發展諮商或教育訓練等較多元化的營運內容 2. 學校行政管理支援 3. 學校經費挹注，加上學校場地網路等學校資源共享，降低營運成本 4. 組織規模小，溝通充分且運作有彈性 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 組織結構與目標相對鬆散，績效不易呈現 2. 行政管理運作成本高 3. 須遵守學校相關行政、會計程序，過程較繁瑣

電子治理政策研究中心經營模式與國際合作方向規劃

營運模式	主管單位需求	優點	缺點
校內一級研究中心	<ol style="list-style-type: none"> 1. 於院內提出申請 2. 遵守學校對於研究單位的要求 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 學校聲譽有助於中心爭取研究計畫或從事學術交流，並發展諮商或教育訓練等較多元化的營運內容 2. 學校行政管理支援 3. 學校經費挹注，加上學校場地網路等學校資源共享，降低營運成本 4. 評鑑制度施行，有利於追求績效發展與成果呈現 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 無主管人事權 2. 學校會計相關行政規定較無彈性 3. 成立於特定學校或院所，各校不同規定，將影響他校教授的個別參與意願
社團法人	<ol style="list-style-type: none"> 1. 向主管單位申請 2. 遵守主管單位對於社團法人的規範 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 運作、人員聘任具彈性 2. 可從事募款、銷售等商業性活動 3. 可擲節行政管理費 4. 成員參與具多元性 5. 法規限制較公部門或學校少 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 經費來源不穩定，缺乏學校場地與人力等資源挹注 2. 由老師擔任理事長/ 3. 秘書長，全職投入的 4. 可能性低，需要長期 5. 固定的專職專業人員 6. 租稅優惠與人事變更須經過規定、流程繁瑣
財團法人	<ol style="list-style-type: none"> 1. 向主管單位申請 2. 遵守主管單位對於社團法人的規範 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 具社團法人的優點 2. 財務穩定度高 3. 成立目的與經營有較高的永續性(相較於社團法人) 4. 法規範雖較嚴格，但 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 具上述社團法人缺點 2. 有成立上的基本資金門檻，不可處分基本財產 3. 來自公部門的捐助資金若超過 50%，須受公部門相關監督，運作彈性降低

營運模式	主管單位需求	優點	缺點
		社會公信力較高	4. 主管單位監督功能有限，須注意董事會運作的透明性

第四節 國際電子化政府評比相關文獻

一、聯合國全球電子化政府調查

2002年起，聯合國與美國公共行政學會合作發表對各會員國的電子政府環境進行調查，劃分電子化政府發展軌跡為五個階段(UN, 2002)，爾後由經濟與社會事務部(the United Nations Department of Economic and Social Affairs, UNDESA)專司分析、製作和彙整涉及廣泛的發展問題和資料，並於2003年發表第一次電子化政府調查報告(UN Global E-government Survey 2003)，以「電子化政府整備度指標」(E-Government Readiness Index, EGRI)和「電子化參與指標」(E-Participation Index, EPI)兩大構面對會員國進行評比。2010年「電子化政府整備度」修改為「電子化政府發展指標」(E-Government Development Index, EGDI)。

聯合國全球電子化政府調查目前採行指標仍維持兩大面向：(1)「電子化政府發展指標」(EGDI)，由線上服務指標(online service index)、電信基礎建設指標(the telecommunication infrastructure index)、人力資本指標(the human capital index)所組成；(2)「電子化參與指標」(EPI)由電子資訊(e-information)、電子諮詢(e-consultation)、電子決策(e-decision making)所組成(UN, 2012)。

2012年報告重點在於各國電子化政府在以人民為導向的舉措下，如何提升公部門的效率和精簡治理體系，連結整合水平和垂直的電子化政府，力求在全球經濟衰退的氛圍下能永續發展，指出全球電子化政府指標評比分數的平均較2010年的調查結果來得高，顯示各國政府

逐漸從人民需求面出發，持續改善服務傳遞。報告揭露該年電子化政府評比排名，在電子化政府發展指標(EGDI)部分，於進行排名評比的192國中，前六名依序為：南韓、荷蘭、英國、丹麥、美國、法國；在電子化參與指標部分(EPI)，前六名依序為荷蘭與南韓（並列第一）、哈薩克與新加坡（第二）、英國與美國（第三）(UN, 2012)。

二、聯合國全球百大城市電子化政府調查

除了針對全球各國電子化政府的發展進行評比外，因地方城市官方網站的建置是當地政府發展電子化政府的重要指標，透過官方網站向民眾傳遞線上服務，有助於提升政府運用科技服務民眾的效能，UNDESA與美國Rutgers大學和韓國Sungkyunkwan大學合作，針對各國重點城市之官方網站進行調查，於2003年發布第一次調查報告(Digital Governance in Municipalities Worldwide 2003)，此後每兩年發表一次，分別為2005年、2007年、2009年。該報告以各國重點城市之官方網站為評比對象，評比城市是以城市人數規模和使用網路的人口數為基準，以凸顯電子化治理與網路使用人口數之間的正向關係。根據國際電信聯盟(ITU)的資料，先挑出100個寬頻覆蓋率最高的國家，進而從這些國家中選出人口數最多的城市作為各國的代表，之後，在100個城市中剔除未架設官方網站的城市，剩下80餘個的城市即為該年度進行評比的對象(Holzer et al., 2009)。

該調查依據數位治理的兩項核心精神：數位政府(傳遞公共服務)與數位民主(公民參與治理)作為評估準則，目前採五大面向指標：安全與隱私(security and privacy)、可用性(usability)、網站內容(content)、網站服務(services)、公民參與(citizen participation) (Holzer et al., 2009)。

UNDESA對87個城市中排名評比前六名依序為：首爾、布拉格、香港、紐約、新加坡、上海。該年報告更加重視各地方城市如何透過其官方網站來提供更好的指標服務，並指出，一如之前的報告，各大城市在公民參與指標這部分，整體平均分數是五項指標中最低的，各大城市應更積極提升線上公民參與(Holzer et al., 2009)。

三、早稻田大學全球電子化政府調查

日本早稻田大學電子化政府研究中心(Waseda E-Government Research Center) 與 APEC 電子化政府研究中心(the Asia Pacific Economic Cooperation e-Government Research Center)合作，對全球電子化政府發展水準進行評比與排名，觀察各國發展電子化政府的情勢，自2005年發表第一次電子化政府調查報告(The Waseda University e-Government International Ranking)，最初採5大指標構面，迄今(2012)相關指標發展到7大構面(Obi, 2005, 2012)。

早稻田大學全球電子化政府(2012)7大指標構面分別為：管理優化程度(management optimization)、網站介面功能應用(required interface-functioning applications)、國家入口網站(national portal)、電子化政府行銷推廣(e-government promotion)、政府機關資訊長(CIO in government)、網路整備度(network preparedness)、電子化參與(e-participation) (Obi, 2012)。

在2012年報告所揭露的全球電子化政府排名，於55國中，前六名依序為：新加坡與美國（並列第一）、南韓、芬蘭、丹麥、瑞典，臺灣排名第10(2011年排名第13)。報告並指出，雲端計算、社會媒體、巨量資料(big data)、災害管理下的永續經營計畫、數位包容、網路安全、行動政府、高齡化社會中對ICT的運用，此八大議題為國際電子化政府發展的新趨勢(Obi, 2012)。

四、世界經濟論壇網路整備度調查

世界經濟論壇(WEF)與哈佛大學國際發展中心(Center for International Development at Harvard University)於2001年針對全球各大經濟體之資訊通訊科技發展與整備度進行調查(The Global Information Technology Report)，2002年開始與歐洲工商管理學院(European Institute of Business Administration, INSEAD)合作，追蹤全球ICT的進展，以及強調ICT在全球的擴散與使用會如何帶來長久的

影響、如何促進社會進步。該報告以網路整備度 (Networked Readiness Index, NRI) 作為報告核心 (WEF, 2002)。

WEF目前網路整備度調查目前採行4大指標構面，分別為：環境構成指標(environment)、整備度構成指標(readiness)、使用度構成指標(usage)、ICT影響力構成指標(ICT impact)，受評國家有逐年增加的趨勢，用來評比的指標每年亦有變動(WEF, 2012)。

2012年 WEF報告所揭露的網路整備度排名，於142評比經濟體中，前六名依序為：瑞典、新加坡、芬蘭、丹麥、瑞士、荷蘭，臺灣排名第11（2011年則為第6名）。該報告並指出，近來雲端計算的服務更加促成資通訊科技的聚合，深深影響消費者、產業、政府族群，舉凡智慧型的整合服務、合作工具的使用、規劃政策以鼓勵ICT投資市場的競爭等，都是資通訊科技的發展新趨勢，並指出未來高度連結世界將會建立在新世代的IP通訊網路和開放、可近的網絡上，繼固定寬頻網路的發展，行動網路亦將賦予使用者更多的能力(WEF, 2012)。

五、國際電信聯盟測量資訊社會調查

國際電信聯盟(ITU)針對全球各國資訊通訊科技發展情形進行調查，於2007年先發表「測量資訊社會—資通訊機會指標與世界電信資通訊指數」(Measuring the Information Society 2007: ICT Opportunity Index and World Telecommunication/ICT Indicator)，並於2009年發表「測量資訊社會」(Measuring the Information Society)報告（此後沿用此名稱），迄今於2009、2010、2011年發表報告，由國際電信聯盟下設之電信發展局(Telecommunications Development Bureau, BDT)專司負責，並由其內部單位資通訊數據與統計處(ICT Data and Statistics Division)的成員與國際電信聯盟的顧問共同組成團隊進行撰寫，調查報告的資料來源大多是由ITU自身所蒐集取得，藉由每年度向各國政府寄送問卷的方式而獲得資料(ITU, 2007, 2009, 2011)。

ITU測量資訊社會調查報告目前仍採用「資訊通訊發展指標」(ICT Development Index, IDI)和「資訊通訊價格指數」(ICT Price Basket, IPB)兩項為主要評比指標(ITU, 2011)。

ITU (2011)報告所揭露的為各指標在2010年的排名評比，在「資訊通訊發展指標」部分，於152國中，前六名依序為：南韓、瑞典、冰島、丹麥、芬蘭、香港；在「資訊通訊價格指數」部分（意指資訊通訊價格最低廉的國家），前六名依序為：摩納哥、澳門、列支敦斯登、香港、阿拉伯聯合大公國、新加坡。

六、經濟學人 IT 產業競爭力評比

經濟學人的經濟情報單位(Economic Intelligence Unit, EIU)下設600餘名分析師，專司評估與預測全球200多個國家政治、經濟與商業環境的發展，藉由提供及時、可信賴的市場趨勢與商業策略資訊，以協助各部門主管做出更好的決定，於2007年第一次公布全球資訊科技產業競爭力調查報告(Benchmarking IT Industry Competitiveness, 2007)，之後分別於2008、2009、2011年陸續發表，其評比架構大致未變。評比過程中同時使用量化與質化指標，其中質化指標由EIU分析師來給分，而量化指標之資料來源包含經濟學人情報中心、國際數據資訊(IDC)、pyramid research、Netcraft、世界銀行、美國貿易代表署(USTR)、聯合國教科文組織(UNESCO)、OECD、歐盟委員會、世界智慧財產權組織(WIPO)、國際貨幣基金組織(IMF)等機構(EIU, 2007, 2011)。

經濟學人IT產業競爭力評比指標目前(2011)有六大構面：整體商業環境(overall business environment)、IT基礎環境(IT infrastructure)、人力資本(human capital)、法規環境(legal environment)、研發環境(R&D environment)、對IT產業發展的支援(support for IT industry development) (EIU, 2011)。

EIU報告所揭露的IT產業競爭力排名，於66國中，前六名依序為：美國、芬蘭、新加坡、瑞典、英國、丹麥，臺灣排名第13（2009

年排名第15)。此外，調查報告有幾項主要發現：(1)持續投資的重要性：在世界性的不景氣氛圍下，若能持續投資IT產業，重視技術研發與人才培育，將來在經濟復甦時，能變得比其他國家更有競爭力；(2)新興的科技競爭對手：尤其是開發中國家的進展，更是不容小覷，看好印度和中國後續的發展(EIU, 2011)。

七、經濟學人數位經濟評比

EIU與IBM商業價值研究中心合作，對全球各經濟體使用ICT的情況進行調查，並檢視其社會經濟發展成效，於2001年公佈第一次調查報告(e-readiness rankings)，2010年的評比為最新報告，並於該年將報告名稱改為「數位經濟評比」(Digital economy rankings)，強調ICT在促進社會經濟發展的重要地位。該調查報告多使用次級資料進行評比，評比方式同時包含量化與質化方式，量化指標資料大部份來自EIU情報中心與Pyramid Research，而質化指標多由EIU各國專家給分，再由EIU情報中心的首席經濟學家予以評閱，其他資料來源尚包括世界銀行、世界資訊科技與服務業聯盟(WITSA)、聯合國經濟發展事務部(UNDESA)等組織(EIU, 2001, 2010)。

EIU數位經濟評比目前採六大指標：連接度與技術基礎建設指標(connectivity and technology infrastructure)、商業環境(business environment)、社會與文化環境(social and cultural environment)、法規環境(legal environment)、政府政策與願景(government policy and vision)、消費者與企業採用度(consumer and business adoption)(EIU, 2010)。

EIU所揭露數位經濟的排名，於70國中，前六名依序為：瑞典、丹麥、美國、芬蘭、荷蘭、挪威，臺灣排名第12(2009年排名第16)。報告並指出，網際網路已經是促成經濟發展與社會繁榮不可或缺的要害之一，為了使數位科技所帶來的經濟與社會效益最大化，各國可朝這些方向努力：(1)確保國民對固定寬頻與無線網路能享有最好的品質與能近度；(2)加強ICT教育，確保各層級學子了解使用數位科技的益處；(3)增加線上服務與內容的廣度和規模，使民眾與企業

享受到真正的效益；(4)鼓勵創新與企業家創業精神；(5)避免過度使用法規以限制科技的使用，但也要避免個人及企業的濫用(EIU, 2010)。

八、布魯金斯研究中心/布朗大學全球電子化政府調查

布魯金斯研究中心的Darrell M. West教授（時任美國布朗大學褚門公共政策中心主任）與其研究團隊調查全球電子化政府進展，於2001年發布第一次調查報告(Global E-Government Survey)，針對全球各國網站進行評鑑，網站類型遍佈行政主管機關、立法機關、司法機關、內閣機構以及其他行使政府關鍵職能的重要機構，從資訊內容完整性(information availability)、服務項目(service delivery)、公眾存取便利性(public access)三大方向出發，每年發布一次，2008年為最近一期報告(West, 2001)。

布魯金斯研究中心/布朗大學2008年以19項指標進行評比，分屬於10大指標面向：網站內容(online information)、安全與隱私(security & privacy)、電子交易(e-transaction)、無障礙存取(disability access)、限制區域(restricted areas)、無障礙錯誤數(Ave. Number of disability errors)、外國語言網頁(foreign language)、廣告與收費(ads and fees)、擴大民眾參與(public outreach)、線上服務(electronic service)，資料來源多來自於布魯金斯研究中心/布朗大學之調查資料(West, 2008)。

布魯金斯研究中心/布朗大學2008年的調查報告揭露全球電子化政府排名，於198國中，前六名依序為：南韓、臺灣（2007年排名第3，並在歷年八次排名中，曾獲得三次排名第1）、美國、新加坡、加拿大、澳洲。報告連帶介紹各國政府網站的創新服務，例如美國農業部提供24小時不間斷的自動答覆系統、加拿大政府入口網的網頁朗讀功能等，以供各國參考，並歸納出各國政府網站常見的線上服務(West, 2008)。

九、世界銀行全球資通訊科技發展調查

世界銀行(World Bank)又名國際復興開發銀行(The International Bank for Reconstruction and Development, IBRD)，隸屬於聯合國編制下國際金融機構，對全球各大經濟體的資通訊科技發展情況進行調查，分析開發中國家提升ICT可近性、各國於電子化政府範疇下發展主流ICT應用、以及藉由資訊科技管道交換服務等，將可為各大經濟體帶來何種效益，2006年首次發表報告(Information and Communications for Development 2006)，後續於2009、2012年發表(World Bank, 2006)。

World Bank目前採行的指標有經濟與社會環境(economic and social context)、部門結構(sector structure)、部門績效(sector performance)，細項指標則每年有小幅變動(World Bank, 2012)。

其調查的國家數為152國，所發表的調查報告中，只可見其對各國依據各項指標的調查，並無進一步揭露評分與排名狀況。

十、Accenture 公司全球電子化政府成熟度調查

Accenture公司為一科技管理顧問公司，提供客戶商業整合的相關資訊，亦涉獵電子化政府領域，整理蒐集各國電子化政府的資料，檢視部分國家線上服務的深度與廣度，對其電子化政府成熟度(eGovernment maturity)做一全面性的審視，並將各國整體表現程度分為四個層次等級。自2000年開始首次發表調查報告(Implementing eGovernment – Rhetoric and Reality)，衡量各國電子化政府相關活動水準和差距，協助各國政府如何精進其對人民與顧客的服務，2000-2004年系列報告名稱為「電子化政府領導」(eGovernment Leadership)，至2005年將該系列報告易名為「以顧客服務為領導」(Leadership in Customer Service)，不僅關心電子化政府的服務，更加重視政府未來向顧客傳遞各式各樣服務的領導能力，並自2005年起在研究方法上作出調整，國家排名上因此有較明顯的變動，每年評比的國家數在20個上下(Accenture, 2005)。

Accenture公司以160-200餘個政府服務項目作為評估指標，劃分為數大類：民眾服務、司法與公共安全、財稅、國防、教育、行政、運輸、法制與民主及郵政等，除了2008年最新報告採質性調查外，目前所採的評估指標有三大面向：服務成熟度(service maturity)、顧客服務成熟度(customer service)、公民意見(citizen voice)(Accenture, 2008)。

在2008年調查的21個國家中，並未揭露評分與排名狀況，而2007年的排名狀況，於22國中，前六名依序為：新加坡、加拿大、美國、丹麥、瑞典、挪威(Accenture, 2007)。Accenture(2008)並指出能傳遞有效率服務、創造高績效的政府，大多具備公民導向的服務、善用多元管道來提供資訊與服務、各層級協力合作提供整合的服務以及主動接觸顧客是類特性，認為一國政府若能盡力達成這些條件，將能為電子化政府的多元利害關係人創造更高的價值。

十一、經濟合作暨發展組織全球電子化政府調查

經濟合作暨發展組織(The Organization for Economic Co-operation and Development, OECD)自2003年開始針對各會員國電子化政府的發展進行調查，由所屬之電子化政府工作小組(E-Government Working Group)共同負責，至今完成11篇研究報告(OECD e-Government studies)。OECD (2003)指出各會員國不僅著重線上服務的提供，更關切改善其後端作業流程以提升政府效能與持續更新前端服務，從(1)電子化政府案例；(2)電子化政府外在威脅；(3)電子化政府的執行現況；(4)電子化政府的未來挑戰，四個面向來進行調查評估，認為各國應妥善運用電子化政府來改善公共行政的運作效能和提供更多使用者導向的服務，以促進政府的回應性、公民參與、公開性、課責性。

OECD(2007)認為，有別與其他國際評比，OECD的電子化政府調查研究首要目標在於分析在公共治理下各會員國電子化政府的架構，而非對各會員國電子化政府行動進行評比，也不採排名性、比較性的觀點來分析電子化政府的目標進展，自2007年起更重視對電子化政府產出、成果面的評估，整體性地進行政策評估，因此多元利害關係人

(G2C、G2B、G2G)需求、電子化參與、使用者角度的影響評估等都是關注焦點。OECD(2009)認為在資通訊科技日新月異的演進下，各國政府尋求如何運用ICT來改善公共行政績效，視ICT的使用為公共服務傳遞缺乏連貫性的解決方案，將諸多理想寄託至電子化政府一途。OECD(2010)指出各會員國應審慎評估電子化政府未來的挑戰與潛在問題，做一前瞻式的規劃，期能預先展開行動，促進高品質和具成本效益的電子化服務，為求更良善的治理，應持續關切電子化政府的影響層面、電子化政府的組織結構與配置、使用者導向的服務、電子化政府發展計畫優勢的評估等議題。

十二、亞太經濟合作組織對全球電子化政府發展的觀察

亞太經濟合作組織(Asia-Pacific Economic Cooperation, APEC)自1990年代就開始發展APEC電子化策略(e-APEC strategy)，提出電子化政府的計畫，促使更有效率的國家治理與政策透命性，所屬的電信通訊與資訊工作小組(APEC Telecommunications and Information Working Group, APEC TEL)以改善亞太地區電信通訊與資訊公共建設的發展為目標，工作小組分為三大領域，分別是自由化督導組(Liberalisation Steering Group, LSG)、資訊與溝通科技發展督導組(ICT Development Steering Group, DSG)與安全與昌盛督導組(Security and Prosperity Steering Group, SPSG)，並定期召開電信通訊與資訊工作小組會議，舉辦電子化政府相關議題的專題討論會，擬定2010年至2015的策略計畫(Strategic Plan for 2010-2015)，研究重點聚焦於五大領域(APEC TEL, 2011)：

- 1、發展資訊與溝通科技以推動新興發展
- 2、透過資訊與溝通科技之使用，以增強社會經濟活動
- 3、推行安全且值得信任的資訊與溝通科技環境
- 4、推動區域經濟整合
- 5、加強資訊與溝通科技部門的協力

從APEC TEL近幾年舉辦的會議來看，多數對會員國電子化政府的計畫進行通盤檢討，並形成電子化政府策略，APEC TEL (2011)對亞太地區基礎建設的分享與寬頻發展進行調查(Survey Report on Infrastructure Sharing and Broadband Development in APEC Region)，指出各會員國應持續致力於提升ICT能力，加強各會員經濟體在2015年前對寬頻網路的普及性，調查報告的目地：(1)調查各會員經濟體關於分享基礎建設的法規政策之現狀與特色；(2)調查各會員經濟體分享基礎建設的實際發展狀況；(3)調查各會員經濟體分享基礎建設所面臨的技術障礙；(4)調查各會員經濟體分享基礎建設的效益評估；(5)各會員經濟體彼此分享經驗。研究結果指出，各國分享基礎建設能促進資源保存、保護使用者利益、提升市場競爭以及改善網路覆蓋率，但也須注意伴隨而來的額外成本，擴張網路基礎建設的成本因而提高。

十三、網路治理論壇對全球網路政策的觀測

網路治理論壇(Internet Governance Forum, IGF)成立於2006年，在當年聯合國資訊社會高峰會(World Summit on the Information Society, WSIS)上正式宣佈建立，訴求開放、包容，期能以論壇的性質，在網路治理的議題下，提供多元的利害關係人針對資訊社會政策進行持續的對話。成立宗旨在於讓涉及網路治理的多元利害關係人能在一個互動的、合作的空間進行議題交流，談論網路治理的公共政策（相關議題如網際網路的永續與健全發展、網路安全、網路穩定性等），在全球參與網路治理的脈絡下，使發展中國家有同樣的機會，與較富裕的國家一同從事網路治理的討論與辯論，並提升發展中國家在現有國際

機構的參與度，進而促使所有利害相關者的參與，認為未來全球網路發展之關鍵需要已開發國家和發展中國家的共同投入(IGF, 2011)。

IGF的重要活動為每年舉辦的年度會議，首次的年度會議於2006年在希臘雅典舉行，今年(2012)預計於11月5日在亞塞拜然的首都巴庫舉行第七次年度會議，主題為：網路治理促進人類、經濟和社會的永續發展(Internet Governance for Sustainable Human, Economic and Social Development)。其雖未像其他國際組織針對各國政府或網站發佈調查報告，亦無建置評估指標，但每年年度會議的討論主題必須遵從數個方向：網路治理促進發展(Internet governance for development, IG4D)、新興議題(emerging issues)、管理重要的網路資源(managing critical Internet resources)、安全/開放/隱私(security, openness and privacy)、可近性與多元化(access and diversity)、全面評估與前瞻規劃(taking stock and the way forward)(IGF, 2012)。

表4綜合呈現當前國際上對電子化政府的評比指標，可發現多強調基礎建設環境（網路整備度、法規、政策）與ICT應用，繼電子化參與指標越顯重要性後，多數調查報告亦提到行動網絡的崛起，在未來將引領電子化政府發展走向，進而打造行動政府。

表4：為電子化政府國際重要評比指標綜合簡表

組織	國家數	目的	指標
聯合國 (2012)	192	比較會員國資訊和通訊技術對其人民提供線上服務的能力評估以及監測政府在推行電子化政府服務發展的標竿工具	電子化政府發展指標 (E-Government Developing Index)、電子化參與指標 (E-Participation Index)

組織	國家數	目的	指標
聯合國—地方城市 (2009)	87 城市	針對各國重點城市之官方網站進行調查，從數位治理的角度來檢視各國地方政府的電子化政府建設	5 大項共 19 個指標
早稻田大學 (2012)	55	有別於其他國際組織，其以亞洲觀點來觀察全球電子化政府的發展，並以全面性的標竿工具來衡量全球電子化政府表現	7 大項共 31 個指標
世界經濟論壇 (2012)	142	評估世界各國 ICT 發展水準及推論各國網路社會的整備度	網路準備指標 (Networked Readiness Index)
國際電信聯盟 (2011)	152 ; 165 ²	對全球性的資訊社會發展進行審監測，關切各國 ICT 基礎建設的進展、使用與技術能力，並重各國對 ICT 服務的負擔能力，藉此發展評估電子化政府的標竿工具	資訊通訊發展指標(ICT Development Index)、資訊通訊價格指數(ICT Price Basket)
經濟學人—IT 產業 (2011)	66	調查全球 IT 產業競爭力，定期更新評比指標，整體性地比較各國發展 IT 產業的環境	6 大項共 26 個指標
經濟學	70	調查全球各大經濟體使用	6 大項共 39 個指

² 在資訊通訊發展指標部分，調查國家數為 152 國；在資訊通訊價格指數部分，調查國家數為 165 國。

電子治理政策研究中心經營模式與國際合作方向規劃

組織	國家數	目的	指標
人—數位經濟 (2010)		與發展資通訊科技的情況，對其數位進展程度進行評比與排名，並重社會、文化、經濟建設發展面向	標
布朗大學 (2008)	198 國家；1,667 網站	檢測各國電子化政府的現況，提供可行性建議，以改進線上提供訊息和服務的能力	8 大項共 19 個指標
世界銀行 (2012)	152	對全球各大經濟體的資通訊科技發展情況進行調查，猶重開發中國家如何致力於提升該國 ICT 可近性，評估各國資通訊科技整體環境	3 大項共 18 個指標
Accenture (2008)	21	調查部分國家的電子化政府成熟度，衡量各國電子化政府相關活動水準和差距	該年採質性研究調查，並未使用量化指標。
OECD	N/A	對各會員國電子化政府的發展進行調查，指出各會員國未來發展電子化政府的挑戰與問題，並提供建言	(無發展特定指標)
APEC TEL (2011)	10	藉由對會員國發放問卷的方式，來評估資通訊基礎建設的分享狀況	(無發展特定指標)
網路治理論壇	N/A	讓涉及網路治理的多元利害關係人能在一個互動	6 大主題

組織	國家數	目的	指標
(2012)		的、合作的空間進行議題交流，談論網路治理的公共政策	

第五節 電子治理的公共價值與電子化政府評估

一、電子治理議題與公共價值

在各國尋求良善電子治理時，無不以創造諸多符合民眾期望的公共價值為依歸，以使電子治理的產出、影響面乃至於成果面能滿足社會上多元的需求，促進社會持續的發展。但社會上電子治理利害關係人形形色色，每個族群對於公共價值的定義不一，公共價值一詞的意涵與如何體現仍眾說紛紜、尚無定論。Moore(1995)首先對「公共價值」提出見解，認為公共價值涵蓋六個面向：(1)符合民眾某種認知的某種期待；(2)關切民眾藉由代議機關所表達的期望；(3)政府透過創造公共價值滿足民眾同時身為公民和顧客的需求；(4)政策產出和分配必須兼顧優先順序和公平；(5)政治管理必須在道德意識下正確反映公共意志或公共利益；(6)政府應隨時體察民眾期望和政治環境變遷，進而作出調整以提出有效且創新的解決方案。Moore(1995, 2004)並提出「V.C.S策略三角架構」(strategic triangle)，指出公共管理者與其組織在推動特定政策時，應先從三個面向來思考與評估其願景之適當性：(1)政策所要追尋的最重要「公共價值」(public value, V)是什麼？(2)為達期望中的政策效果，可憑藉的能力(operational

capabilities, C)是什麼？(3)政策行動欲創造價值，所需要的政治支持與與適法性如何(legitimacy & support, S)？

Bozeman & Jorgensen (2007)歸納72種公共價值，並將之分為七類：(1)與公部門對社會貢獻的價值連結，如公共利益、社會凝聚力、利他主義等價值；(2)從重要性到決策轉變的價值連結，如多數決法則、集體選擇、人民意願等價值；(3)公共行政與政治家之間的關係的價值連結，如政治忠誠、課責性、回應性等價值；(4)公共行政與其環境的價值連結，如公開與保密、公共輿論、利益平衡等價值；(5)公共行政內部組織的價值連結，如健全性、可靠性、創新等價值；(6)公部門人員行為的價值連結，如專業性、誠實性、道德標準等價值；(7)公共行政與人民之間的關係的價值連結，如合法性、平等性、溝通對話等價值。

若聚焦於資訊科技所創造的公共價值課題，美國政府科技中心(CTG)提出公共價值架構(public value framework)，指出重點在於公共性，而非政府本身。政府相關IT投資與公共價值的連結方式有直接性與間接性兩種，每個價值連結都有可能產生公共價值，有四個產生機制：(1)提升效率(efficiency)，以同樣的資源獲得更多的產出，或使用較少的資源卻得到同樣的產出；(2)提升效能(effectiveness)，政府對滿足民眾期望的服務能有更好的品質與數量；(3)授能(enablement)，提供良好管道與方法以滿足民眾期待，或減少民眾不樂見到的後果；(4)改善(利害關係人)本質(intrinsic enhancements)，以利害關係人所認為有價值的方式改善環境。CTG強調政府應用IT對民眾與政府本身的投資報酬，進一步將政府IT支出的投資報酬分析劃分為四個部分：成本(cost)、內部報酬(internal returns)、公共報酬(public returns)、風險(risks)。在內部報酬部分，可關注政府機構的效率與擷節成本的表現；在公共報酬的部分，通常是最難衡量和觀察的，公共報酬來源有二，一為政府自我改善所帶來的公共價值，二為政府對民眾與團體傳遞特定利益所帶的價值，亦包括潛在的價值，如增加政府的整合性與透明性；在風險部分，是指在創造公共報酬時可能伴隨的威脅，包括發展與執行IT計畫的失敗或未達到原先規劃的水準，此為發展風險，

另一為利益風險，指IT計畫即使有成功的發展與執行，仍無法產生展望中的利益價值(Cresswell et al., 2006)。相較於私部門以「底線」(bottom-line)的概念衡量IT計畫所帶來的價值，公部門更重視政策倡議的成功與政策目標的達成(Dadayan, 2006)。

Yu(2008)表示電子化政府的最終目標即在追求公共價值，提出公共服務、公共使用者、政府機構與流程、政府服務鏈及國家與全球環境五類價值。Karunasena & Deng(2010)同時指出電子化政府的發展不論是在科技導向、使用者導向、或成本導向，注重的公共價值不出更具效率與效能的公共服務、使用者需求與期望、公共服務的運作效率。

Friedland & Gross(2010)對電子化政府的公共價值進一步說明，電子化政府所涉及的領域大致有三，分別為外部連結（包括 G2C、G2B、G2G）、內部過程（包括服務傳遞、資源管理）以及基礎建設（包括各項軟硬體平台），其所創造的公共價值亦可劃歸為三：(1)操作價值(operational value)：與效率和效能的衡量有關；(2)政治價值(political value)：指政策實體依據政策方針所規劃的任務目標之達成度；(3)社會價值(social value)：與整個社會或社會中特定行動者有關的價值，例如線上報稅系統為使用者所節省的時間。

Harrison et al. (2012)認為一個公開政府的核心要素必須納入透明、參與、協力價值，而這些價值之所以重要，其可貴之處在於他們能使民眾追求他們所認定的重要目標，依這些重要目標所衍生出的公共價值架構，分屬公共行政、影響層面兩大範疇。在前者範疇中，公共價值是當市場機制無法確保公正地分配價值時政府所產出的利益，公正地分配利益過程本身就是一種公共價值，效率與效能不再是唯一的衡量標準；而後者範疇所指的是在 ICT 投資脈絡下，將多元利害關係人的利益與政府特定活動的連結，參考 Cresswell et al. (2006)的看法，將之運用到公開政府的概念上，亦將公共價值分為六類：經濟(economic)、政治(political)、社會(social)、策略(strategic)、生活品質(quality of life)、意識形態(ideological)、管理(stewardship)。

Friedland & Gross(2010)對公共價值的分類雖然為三類：操作價值、政治價值、社會價值，但大致上來說，與 Harrison et al.所指的影響層面相去不遠。

二、公共價值與電子化政府評估之關聯性

一般來說，各項國際電子化政府評比指標多關切一國之通信基礎設施、政治法規環境，而在以公共價值為中心下發展評估電子化政府的指標，Kearns(2004)關注電子化政府對服務品質的影響、節省成本的效果、是否有助於達成公共服務的核心成果、對政府的信任感此些面向，其中將「信任」(trust)視為最重要的公共價值（包含電子化民主與電子化參與）。歐盟執委會(European Commission)綜合數個歐洲國家的衡量方法，發展出電子化政府政策經濟評估模式(eGovernment economics project, eGEP)，圍繞在效率、民主和效能此三項影響層面，分別達成財務與組織性價值、政治性價值、顧客性/選民性價值，並將數位包容列為重點政策，以電子化行政降低國家行政的負擔、增加運作透明 (eGEP, 2006)。Golubeva(2007)從電子化政府供給面出發，著重於公共服務的傳遞，從傳遞過程中的公開性(openness)、透明性(transparency)、互動性(interactivity)、以公民為中心(citizen-centricity)、可使用性(usability)指標，評估如何影響公共服務品質、公共政策成效、公眾信任此些價值，亦將信任列為最終的價值目標。總的來說，多數以公共價值為核心向外發展電子化政府評估架構的文獻傾向著重於影響評估層面，關注電子化政府在後期階段對政治、社會、經濟面的產出與影響，如服務品質、節省成本、效率與效能、公開性、參與、民主等價值。

Heeks(2006)以一個較全觀的角度出發，建構電子化政府價值鏈(eGovernment value chain)，評估電子化政府計畫投入—成果的一系列過程，將電子化政府的投入到成果流程劃分為四大階段，分別是準備(readiness)、可得性(availability)、運用(uptake)以及影響(impact)。在準備階段，涵蓋了前置(precursors)與投入(inputs)兩個價值構面，前置作業是提供良好的電子化政府服務的先前準備，如資料庫/資訊系

統的建制、法規規劃、人力資本和技術的運用等，相關評估指標有電信通訊基礎建設、人力資源，擬定策略，接著投入有形或無形的資源，評估指標有政府ICT支出比例，進而依據計畫與服務目標發展出中介平台(intermediates)，如政府網站、線上服務系統等，評估指標有網站的特性、品質、功能，該價值構面屬於可得性階段；在運用階段經服務對象使用採納後（評估指標有使用人數、使用頻率），便會對整個電子化政府計畫產生影響，進入影響階段，包括產出(outputs)（評估指標有服務對象的滿意度、態度）、影響(impacts)（評估指標有節省時間、節省支出）、成果(outcome)（指達成公共目標）三個價值構面（如圖2）。

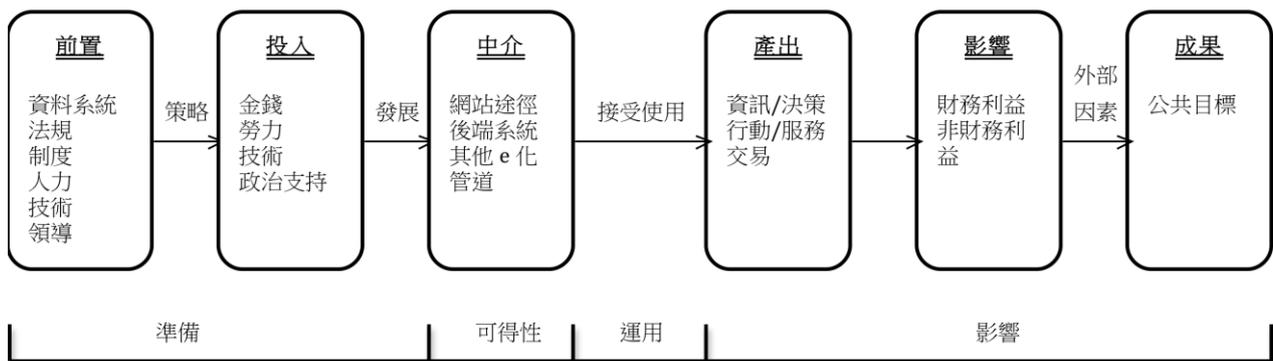


圖2：電子化政府價值鏈

資料來源：“Benchmarking e-government: Improving the national and international measurement, evaluation and comparison of e-government.” by Heeks, R., 2006, *IDPM i-Government Working Paper*, 18, 14.

電子治理政策研究中心經營模式與國際合作方向規劃

第三章 研究設計

第一節 研究設計與方法之整體策略

一、多方文獻與資料檢視

在經過前述之文獻考察後，本計畫為確保研究視野能保持多元與廣泛的角度，故在研究進行前積極檢視多方資料，同時也在研究進行時，對於所得到的資訊多方審視。

- (一)營運模式：對於營運策略、組織設計與最終目的，以各種角度綜合觀察之，包含對內部與外部環境考察、潛在競爭者、合作對象、總體趨勢、策略、績效等，瞭解各項變數，找出最適合的營運模式。
- (二)前瞻的研究議題：參考各大研究中心或是民間組織所製作，與電子治理相關的重要研究報告，加上研究各大國際電子治理評比指標，將二者綜合分析，找出最受研究重視的議題，不侷限於單一組織或指標，避免研究時視野受限。

二、尋求廣泛與直接的資料來源

- (一)營運模式：在營運模式的比較分析上，本計畫亦注重來源的廣泛性，故分別由文件資料、訪談資料與專家座談會三部分，檢閱既存之資料，並取得進一步的專家學者意見。
 - 1、文件資料：來自於個電子治理研究中心或公部門的內部資料，以及對外公開的資料、研究計畫成果報告等，皆是文件資料分析的來源。
 - 2、訪談資料：針對營運模式未來走向，向專家、學者或電子

治理研究中心之主管做詢問訪談，將回覆內容或訪談結果匯集整合，作為營運模式走向研究之參考。

- 3、邀請國內電子治理領域之政府官員、業界專家與學者參與，座談會中進行討論，再將各界意見彙整，做為參考之資料。

(二)電子治理評比指標議題研究：本計畫在此部分，先進行研究議題統整分析，再將統整結果設計成問卷發放，最後配合專家座談會，做完整的資料蒐集。

- 1、研究報告：先檢閱各大電子治理相關研究中心與國際組織之電子治理相關成果報告，找出重要之研究議題，做分類歸納，整理成問卷，透過網路進行發放與回收，進行意見資料蒐集。
- 2、內部專家意見：先分析已蒐集之資料分析，彙整後再提供予 TEG 內部學者，尋求進一步的意見。此外，也將問卷中的開放式填答整理，作為本計畫之參考意見，增加資料來源。
- 3、專家座談會：根據座談會之會議簡要記錄，以及會議後研究團隊所製作的逐字稿，作為瞭解專家及學者各方意見之基礎，提供研究團隊不同領域的不同意見。

三、研究執行的策略

(一)詳盡且系統性的相關文獻回顧：本計畫在進行研究調查前，對於該議題之背景文獻先進行詳細檢閱與分析，例如先進行各大電子治理相關研究中心之相關資料蒐集、檢閱、分析、歸納後，再進一步與該中心之重要成員面談。此外，為了進行前瞻性電子治理分析，亦先進行重要文獻的分析、評比，例如重新檢視行政院研究發展考核委員會委託 HP 公司所進行之「國際電子化政府評比分析及評比資料庫更新報告(2011)」內所有相關國際評比文獻與資料，並增加檢閱重要國際組織研究報告與研討會討論議題等。

- (二)多元的資料來源：本計畫所參考之文獻，考量單一資料來源將導致觀察視野的狹隘，故除了網路資料外，也參考政府內部資料、各研究中心之運作報告、既存研究報告、專家訪談或諮詢報告、專家研討會之會議紀錄等，以多元的資料來源作為研究策略。
- (三)基礎深厚的諮詢與商議：針對相關專家學者之意見，本計畫盡可能聽取採納，無論是國內、國外的產業、官方或學界。另外，在不同階段會進行不同的徵詢，不同的問題、不同的徵詢方式，以確立有結構、廣泛的諮詢商議。

以上是關於本計畫針對TEG營運模式與前瞻研究議題之整體研究策略，第二節與第三節將分別針對兩大研究目的的實際研究流程的進行做詳細說明。

第二節 電子治理研究中心營運模式

圖3是本計畫進行電子治理研究中心組織營運模式之步驟與流程簡圖。首先，透過諮詢電子治理領域之專家，與網路資料之搜尋，找出國內外各大電子治理相關研究中心、民間企業與國際組織。確定需研究之中心或組織後，再進行該中心或組織之資料蒐集與研究，包含閱讀其營運模式之相關文件或報告；資料蒐集的同時，本計畫亦對中心或組織之領導人或主管進行訪談，以已蒐集之資料為基礎，進一步徵詢關於中心營運模式之建議。

在蒐集相當意見後，將意見彙整，與TEG內部專家討論，待專家提供評論建議後，再籌備專家座談會，邀請TEG以外的外部專家，包含行政院研考會、法務部、財政部等政府部門官員，與資通訊產業的業界人士，以及電子治理領域的學者出席，參與討論與發表建議。最後綜合種種資料，進行比較與分析，除了提供經營模式之建議外，更進一步提出對TEG未來經營模式之建議。以上為本計畫在營運模式比較分析上之流程與步驟簡要說明。

對於電子治理研究中心營運模式之探討，以嵌入比較案例(embedded comparative case study)研究為途徑，使用Yin(2003)提出之分類為基準，進而找出初步所欲研究之問題。案例研究之方法之特色，是在聚焦於同期的事件、並且無其他外力控制影響時，是具有相對優勢的。此外，多元案例的研究設計在視察某些特定元素來解釋成功中，是否能應用在其他案例上，亦有助於觀察探究。比較性多元案例與單一案相較之下，不但更具有益性，且能增加在探討理論性命題(theoretical propositions)樣本大小。

現行研究中，所挑選的案例，是較知名的電子治理研究中心，又為了增加可靠性，多元案例的挑選是依據具某種程度成功的共通性，同時案例亦具備多變的組織內容，期望能藉此歸納出更能適應各種不同組織制度的結果。再者，此多元案例研究之設計，呈現出嵌入式的途徑，使特定計畫、歷史事件、參與組織與個人等，皆可成為案例中的次單位。在實證觀察方面，特別去觀察一個案例中，特別具有代表性的事件，以及主要參與機關的行為。

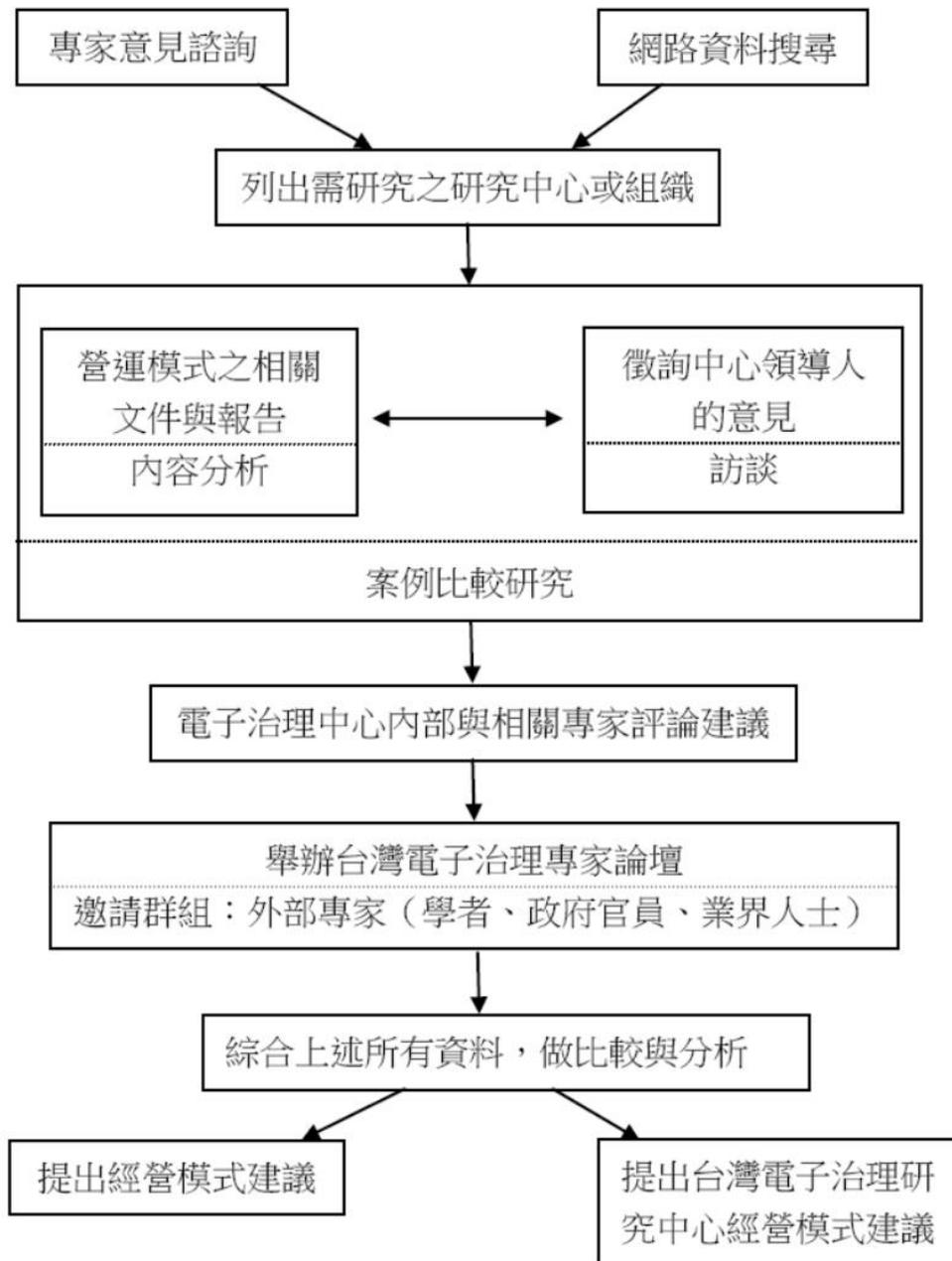


圖3：組織營運研究步驟與方法

經過初步資料蒐集與徵詢專家之意見後，本計畫發現，電子治理相關政策研究之組織或研究中心大致上可分為三類，包括：

- (一) 跨國國際組織－如 United Nations E-Government Development (UN)、Asia-Pacific Economic Cooperation (APEC)與 Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD)(參見表 5)。
- (二) 大學內的政策研究中心(university-based research centers)－包括美國、亞洲、歐洲與紐西蘭四個地區的學校研究中心(參見表 6)。
- (三) 其他企業或民間單位－包括 Accenture、Centre for E-Governance Development、IBM Center for the Business of Government 等(參見表 7)。

表5：曾執行電子治理關研究的國際組織

國際組織	代表研究	網址
United Nations E-Government Development	UN E-Government Survey 2012 (2010, 2008, 2006)	http://www2.unpan.org/e-govkb/global_reports/12report.htm
Asia-Pacific Economic Cooperation	APEC TEL Strategic Action Plan: 2010-2015	http://www.apec.org/Groups/SOM-Steering-Committee-on-Economic-and-Technical-Cooperation/Working-Groups/Telecommunications-and-Information.aspx
OECD	Integrated government: stakeholders (e-commerce)	http://www.oecd.org/

表6：大學內的電子治理政策研究中心

大學內研究中心	地區	網址
Center for Technology in Government	美國	http://www.ctg.albany.edu/
National Center for Digital Government	美國	http://www.umass.edu/digitalcenter/index.html
Rutgers: E-Governance Institute	美國	http://spaa.newark.rutgers.edu/home/ncpp/institutes/e-governance-institute.html
World Internet Project (USC Annenberg School Center for the Digital Future)	美國	http://www.worldinternetproject.net/#about
WASEDA e-Government Research Center	日本	http://www.e-gov.waseda.ac.jp/index.htm
UNU-IIST Center for Electronic Governance	澳門	http://www.egov.iist.unu.edu/
北京大學電子政務研究院	中國	http://egov.pku.edu.cn
School of Management, Chair of E-Government	紐西蘭	http://e-government.vuw.ac.nz/biography.aspx

表7：電子治理相關企業與民間單位

企業名稱	國家	性質
Accenture	愛爾蘭	提供顧客商業整合意見之營利組織
IBM Center for the Business of Government	美國	IBM 全球商業服務中的政府營運管理研究中心

本計畫確定需研究之組織或研究中心後，緊接著是進行資料蒐集。在這方面，蒐集過程需確認資料的有效性(Yin, 2003)，故本計畫採用文獻資料之建議，依照Yin的研究策略建議，利用三角定位法(triangulation)等方法的使用，以增加有效性(validity)。本計畫使用許多不同的資料來源，以增加有效性，這些不同的資料來源包含官方文件、期刊雜誌文章、成果報告、發表呈現與面談等，大多數的是經由網站得到，或是從計畫的官方辦公室取得成果報告。

本計畫首要目的是透過國際組織與政策研究中心的運作分析，因此根據前述文獻分析與結果建議，深入了解這些組織的組織目標、營運策略、經費（包括來源、支出與盈餘）、人力資源（包括員工、合作夥伴）、績效表現（產出與影響力），以提供未來規劃TEG發展為國際政策研究中心的發展方向與營運模式(business model)的參考。針對此目的，考量TEG經費規模與可能營運方向，本計畫鎖定大學內的政策研究中心（參見表6）進行資料蒐集與訪談，研究進行則依照Yin (2003)之建議，分為三大步驟。

第一步是先進行文獻回顧，透過文獻資料整理出研究中心的經營模式、營運策略、營運活動、歷史、政治和組織內容、計畫主持人與組織參與者等重要元素，透過這些參數找出電子治理成功的可能面向和要素。

整理出相關面向及要素後，第二步則是藉由這些重要參數找出相關研究中心官方網站，以網站上的資訊做初步相關面向資料的蒐集，整理重要元素之實際內容，例如組織目標、營運策略、經費、人力資源、績效表現、營運活動的實際內容、中心之宗旨目標、管理策略內容、研究計畫成果等。

第三步，本計畫進行與電子治理相關研究中心之主管或資深學者面訪對談，以瞭解他們在策略上有哪些看法、觀點。透過深度訪談，使研究者得以知曉中心營運模式的本質、瞭解研究中心營運之策略、明白決定成功的關鍵與成功的範圍。例如中心該使用哪些營運策略以加強研究的深度、如何透過研究得到更多經費以支持中心營運等。不

僅可以作為本計畫營運模式評估的重要來源，同時也可經由深度訪談掌握更詳細的相關次級資料。

另外，對於有進行電子治理相關研究之企業組織，有鑑於營運模式與TEG有所不同，然而研究成果仍值得借鏡，故在研究策略上針對其與電子治理之相關報告或文獻蒐集分析。表8呈現本計畫完成訪談的中心與相關資料。

表8：訪談電子治理政策研究相關中心與受訪者資料

大學內研究中心	地區	受訪者	訪談時間	訪談地點
臺灣電子治理研究中心	臺灣	朱斌妤主任	101/04/28	政治大學
National Center for Digital Government	美國	Dr. Charlie Schweik	101/05/16	電話訪談
APEC 研究中心 ³	臺灣	詹滿容所長	101/04/05	APEC 研究中心
北京大學電子政務研究院	中國	楊鳳春院長	101/05/31	北京大學
Center for Technology in Government	美國	Dr. Sharon Dawes	101/04/27	電話訪談
World Internet Project (USC Annenberg School Center for the Digital Future)	美國	Dr. Jeffrey Cole	101/05/08	電話訪談
UNU-IIST Center for Electronic Governance	澳門	Dr. Tomasz Janowski	101/04/19	透過 skype 網路電話訪談

³ 行政院研考會特別要求本計畫中心(TEG)對於中華臺北 APEC 研究中心加以了解，是故在此整理中華臺北 APEC 研究中心的資料。

大學內研究中心	地區	受訪者	訪談時間	訪談地點
WASEDA e-Government Research Center	日本	Dr. Toshio Obi	101/06/07	Dr. Obi 來 訪臺灣下 榻之旅館

經由文獻回顧與資料分析，找出各研究中心的關鍵成功元素，包含營運策略、營運活動、組織內容等，然而這些元素是否確實影響一個研究中心成功，還需要進一步比較與確認，因此還需要對各研究中心之營運模式做比較。除此之外，對於歷史發展也不可忽略，特別是在一個中心經歷營運發展的轉折點，該轉折點的背景與影響，皆是研究的對象。

在分析方法技巧上，表格化分析之運用也幫助了對研究結果的整理觀察，確立成功的關鍵因素；而在跨案例分析中，亦有助探究其他模式或關係。在資料整理或訪談過程中，若出現新的概念或其他變數，也有助於研究中心深入探究，即為基於實證經驗為前提的理論基礎(grounded theory)。總而言之，為增加資料的確實性(validity)，本計畫分析電子治理研究中心關鍵成功要素與運作模式，並與所觀察到的實證資料相互呼應。

對於資料蒐集與分析，以及內部專家的尋找與諮詢建議的取得，研究團隊根據圖3之流程，進行了以下的步驟：

1、向 TEG 內部相關專家徵詢意見

- (1) 理由：TEG 內部專家從某種程度而言，代表了臺灣學界對於電子治理相關議題有研究的學者群代表，故徵詢這些學者的意見，可得到較有深度、專業的想法，因此研究團隊先徵詢 TEG 內部學者意見，做為專家座談會之基礎，使座談會可有更深入的內容。
- (2) 過程：本計畫將問卷統計分析結果製作成問卷後，由本計畫主持人透過電子郵件發放網路問卷，同時電話徵詢 TEG 內部學者之意見與看法，定期透過電子郵件做提醒催收，發放

日期始於民國 101 年 8 月 1 日，結束於同年 8 月 20 日，最後由研究團隊彙整回收之建議，詳細名單參見表 9。

表9：TEG 內部相關專家之名單

受訪員代號	職稱
A1	公共行政學系教授
A2	公共行政學系教授
A3	政治經濟學研究所暨政治學系副教授
A4	公共行政學系助理教授
A5	公共行政暨政策學系副教授
A6	公共行政系專任助理教授
A7	國家政策與公共事務研究所助理教授
A8	圖書資訊學系助理教授
A9	行政管理暨政策學系教授
A10	公共行政學系助理教授
A11	國立科學工藝博物館助理研究員
A12	政府單位首長
A13	行政管理學系副教授
A14	行政管理學系助理教授
A15	公共行政學系助理教授
A16	公共行政學系副教授

2、專家座談會

- (1) 理由：專家座談會的舉行，可讓學者和專家彼此近距離討論，使得出的討論結果較深化，且能針對 TEG 做出建議，避免個別討論失焦。
- (2) 過程：舉辦過程中，由研考會進行協助，在民國 101 年 8 月

29日於研考會舉行，歷時約2小時，匯集產業界、官方、學界等三方專家，每一領域各3至4位，參與人數共10人，詳細名單與資訊參見表10。

表10：專家座談會參與名單

參與人代號	職稱	領域
B1	政府資訊管理處處長	官方
B2	政府資料中心主任	官方
B3	政府資訊處處長	官方
B4	電腦公司協理	產業界
B5	網路搜尋引擎公司總經理	產業界
B6	電腦工會總幹事	產業界
B7	公共行政系教授	學界
B8	行政管理暨政策學系教授	學界
B9	資訊管理學系副教授	學界
B10	企業管理學系副教授	學界

- 3、綜合比較分析：最後進行綜合比較分析時，本計畫先進行個別案件之分析，研究提議在個案中的可行性，以及有無需要修正調整。另外，對於專家學者所提出的新興意見或想法，再做反省思考，研究是否有更適合 TEG 之營運模式，能顧及產官學三界之見解，整合多方意見，做綜合研判。

本計畫之最後一步，是提出結論與建議，先綜合以上 TEG 內部專家所提供之意見，與專家座談會所得到的意見後，研究團隊將先提出

通用於電子治理相關研究中心之營運模式，再進一步針對TEG之現況以及臺灣的環境，做出適合TEG的營運模式建議。

第三節 前瞻的電子治理研究議題

本計畫綜合前述研究中所羅列的國際組織與各類政策研究中心的研究內容與成果，分析電子治理研究趨勢的，配合國內特色與競爭優勢，設計一個適合由臺灣來帶領的跨國性電子治理研究方向與內容，作為後續相關研究與跨國合作與交流的基礎，本計畫設計之研究流程與步驟，如圖4所示，以下將說明之。

第一步是對電子治理EG評比指標與分析與歸納國內外各大電子治理研究中心所關切的議題。主要重新檢視行政院委託HP公司所進行之「國際電子化政府評比分析及評比資料庫更新報告(2011)」內所有相關國際評比文獻與更新最新資料，另外透過文獻與網路，除蒐集相關電子治理政策研究中心研究產出結果報告，同時將蒐集APEC、OECD、Accenture、IBM Center for the Business of government 等組織的電子治理研究產出結果報告，透過文獻分析，找出未來在學術與實務上，適合我國發展的特色研究方向。表8為本計畫進行資料蒐集之治理中心或組織列表。

第二步是統整資料與意見，研究團隊歸納出7大領域與22議題，以此為依據製成問卷，並透過網路發放與回收問卷，填答者包含國內、國外之學者、業界專家與政府官員；學者部分，領域涵蓋公共行政、資訊管理、企業管理、資訊科學、電機等範疇。問卷回收、統計平均數與標準差等數據後，將統計結果交送予TEG內部學者，就(a)未來深具研究價值的電子治理相關議題，以及(b)國際合作可能方式，進行網路意見調查，設計一個適合由臺灣來帶領的跨國性電子治理研究方向與內容，並規劃可能合作方式的建議。表11是問卷填答者列表。

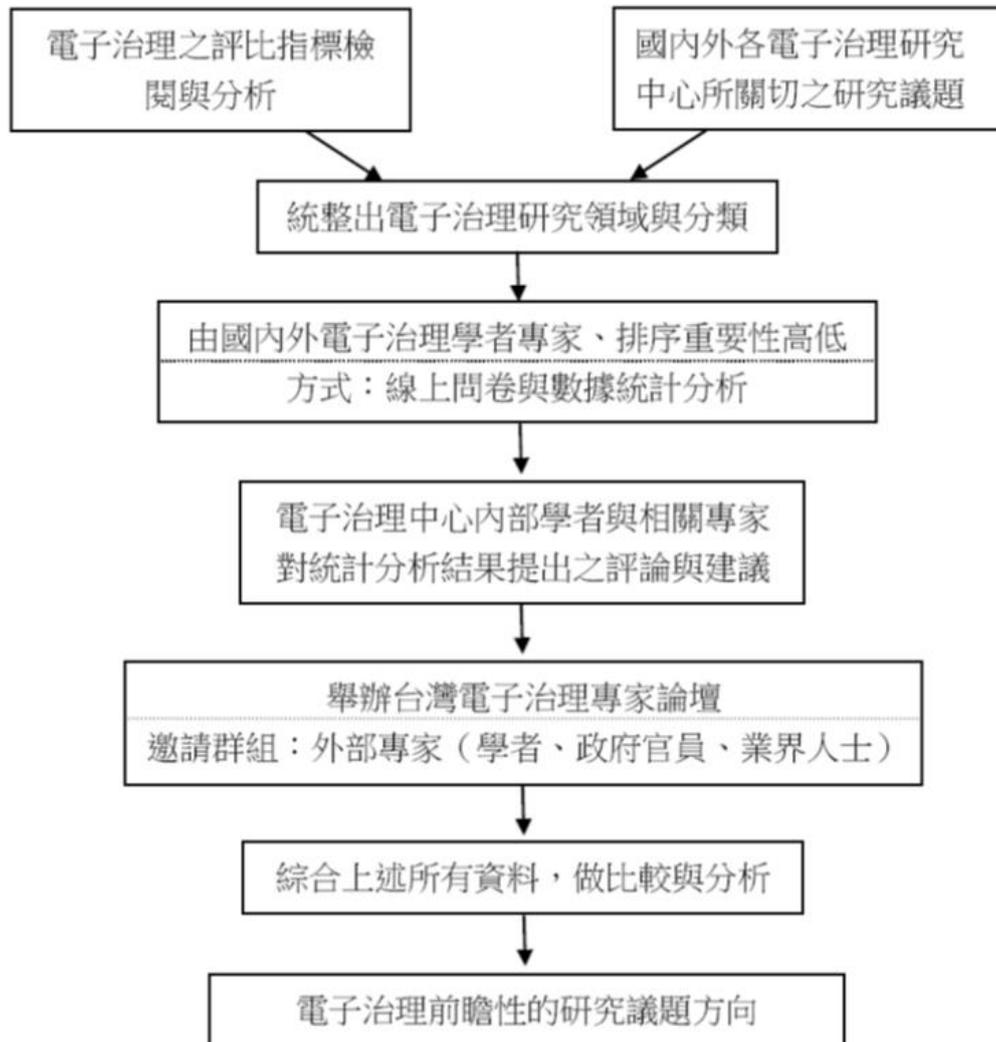


圖4：電子治理中心研究議題之步驟與方法流程圖

表11：問卷填答者資訊一覽表

填答者代號	職稱
C1	公共行政系教授
C2	公共行政系助理教授
C3	電子領域雜誌主編
C4	公共行政系助理教授
C5	資訊管理系教授
C6	政治系副教授
C7	行政管理系助理教授
C8	資訊科技治理中心主任
C9	公共行政系教授
C10	公共行政系教授
C11	圖書資訊學系助理教授
C12	資訊管理系助理教授
C13	網路資訊中心高級分析師
C14	電腦公司董事長
C15	國家政策與公共事務研究所教授
C16	助理研究員
C17	行政管理暨政策系教授
C18	研究中心計畫主任
C19	電機系教授
C20	資訊管理系教授
C21	行政管理系副教授
C22	科技產業董事長
C23	前政府資料處理中心主任
C24	資訊管理系副教授
C25	公共行政與事務系助理教授

電子治理政策研究中心經營模式與國際合作方向規劃

C26	行政管理系副教授
C27	電子政務學院院長
C28	資訊與電子通訊學系助理教授
C29	公共政策與行政學系助理教授
C30	公共行政系講師
C31	公共行政系教授
C32	公共行政系教授
C33	企業管理學系副教授
C34	電腦公司協理
C35	公共事務與政策系助理教授

第四章 研究成果：組織營運

第一節 世界各國相關電子治理研究中心營運資料簡介

在經過多元文獻與資訊之分析後，本計畫針對世界各國電子治理相關研究中心或組織挑出具研究價值者，詳細檢閱相關資料，做出該研究中心或組織之簡介。此類簡介有助於瞭解研究中心或組織的特色，包含發展歷史、成功要素等，對其後的比較分析皆有所助益。

本計畫對於所挑選之中心或組織，透過進行資料蒐集與主管級負責人面談等方式，瞭解各種可行之營運模式，並作為研究之參考文獻。以下針對各國電子治理研究中心或企業的組織目標、營運策略、經費（包括來源、支出與盈餘）、人力資源（包括員工、合作夥伴）、績效表現（產出與影響力）做分析：

(一) 臺灣電子治理研究中心(Taiwan E-Governance Research Center)

臺灣電子治理研究中心(Taiwan E-Governance Research Center, TEG)係依據「行政院研考會委辦電子治理研究中心委外服務計畫」，於民國97年正式成立，目前由國立政治大學公共行政學系受託營運。

TEG中心之宗旨為提供一個知識分享平台並建立與國際相關研究機構之互動管道。其營運策略的工作架構為：

- 1、電子治理前瞻政策研究—主要是結合理論與實務，建立前瞻性及系統化的電子治理研究架構與資料，兼顧在地政策規劃及國際接軌，提升國內電子治理政策研究的質與量。
- 2、電子治理知識平台—建置我國電子治理相關資訊的知識平台，有效增研究資料與經驗之交流與互動。
- 3、電子治理觀念與政策行銷—針對我國電子治理的研究成果以及實務經驗，規劃國際交流合作的機會，適時提供研究支援，

並提高國際能見度。

- 4、國際接軌與交流合作—藉由普及推廣、前導創新與學術獎勵等方式，宣導電子治理的觀念，讓各界對我國政府發展電子治理的實際成效以及未來規劃，有更全面的瞭解。

TEG每年舉辦重要的國際研討會，舉例來說，民國97年舉辦「臺灣電子治理國際研討會」，民國98年舉辦「亞太電子治理國際研討會」，民國99年舉辦「電子治理世界高峰會研討會」，民國100年舉辦「電子治理之發展趨勢：績效管理與評估」，邀請包括臺灣、美國、瑞典、日本、韓國及中國大陸等國內外學者專家與會分享寶貴經驗，國內外專家學者在電子治理議題的經驗分享與互動交流，有助於我國政府日後電子治理發展之規劃及推動。

TEG經費來源方面，由行政院研考會每年撥款為主要資金來源，近四年來的經費規模為：97年：新臺幣13,299,997元；98年：新臺幣13,900,000元；99年：新臺幣15,500,000元；100年：新臺幣13,600,000元。支出部分，除了支付各行政人員的人事費用外，尚須支付政治大學10%~15%的行政管理費用，其餘支出與預算相符。

TEG的營運團隊，網羅各校兼具相關領域專長的學者及諮識委員所組成。研究成員專長涵蓋公共政策、民主行政、電子化政府、衝突與決策分析、政府資訊管理等。中心設有主任1名，副主任2名，研究員有15名，皆為兼任的身分，其薪資來自所任職的大學，在TEG的角色為承接執行研究計畫，領取計畫（協同）主持人的經費；行政人員有專案經理1人，為專任的身分。

TEG中心在「優質網路政府計畫」的框架之下，依循創新研發、績效服務、公平參與三個願景方向，藉由公共政策管理的專業，提供未來臺灣推動電子治理與電子化政府的政策建議。

- 1、創新研發：在產業相關創新技術的基礎上，從政策管理的角度出發，從事政策管理指標的創新與建構、技術應用的介面實驗，以及政策可行性的評估等研究。
- 2、服務：電子治理的政策推動，是以顧客導向為核心，參照企業推動服務革新經驗的政府改造工作，需要投入更多資源，從事專案績效、組織改造，以及人力資源的相關評估研究，進而瞭解資源投注的成效。
- 3、公平參與：電子治理政策推動，與企業進行電子化商務最大的不同，就是民眾公平參與權益的維繫，公民參與機制的設計與推動、縮短數位落差，以及特定族群網路參與程度的提升，都是此研究議題的重要方向。

表12為臺灣電子治理研究中心整體資料摘要表。

表12：臺灣電子治理研究中心(TEG)整體資料摘要表

成立年份	民國 97 年成立，行政院研考會委託政治大學公共行政學系營運
宗旨	提供一個知識分享平台並建立與國際相關研究機構之互動管道
策略	<ol style="list-style-type: none"> 1. 電子治理前瞻政策研究 2. 電子治理知識平台 3. 電子治理觀念與政策行銷 4. 國際接軌與交流合作
重要活動	<ol style="list-style-type: none"> 1. 舉辦系列性電子治理年度國際研討會與國際交流活動 2. 舉辦年度研究成果發表會 3. 固定參與 ASPA 與 TASPAA 等學術研討會，有電子治理專門場次 4. 每季固定舉辦電子治理推廣活動
資金來源	行政院研考會撥款
支出	需支付政治大學 10%~15%行政管理費
制度設計	<p>行政院研考會委託國立政治大學營運，政治大學並未出資</p> <p>指導單位：行政院研考會</p> <p>營運管理：政治大學公共行政學系</p>
研究領域	<ol style="list-style-type: none"> 1. 創新研發 2. 績效服務 3. 公平參與

(二) 國家數位政府中心(The National Center for Digital Government, NCDG)

國家數位政府中心(The National Center for Digital Government, NCDG)於2002年時，在美國國家科學研究會的支持下成立，在2005年前，歸屬於哈佛大學甘迺迪政府學院；2005年，中心搬遷至麻州大學阿默斯特校區(University of Massachusetts at Amherst, UMA)，歸屬於社會與行為科學學院中的公共政策與行政中心下的一個研究中心。

NCDG之宗旨在於建立全球研究能力、增強實踐、加強研究者與實務者之間的關連，及拓展社會科學在治理、制度與資訊科技交會點之間的研究和應用。為貫徹目標宗旨，中心在營運的策略上有以下幾點設計：

- 1、研究團隊中包含了來自各大學的準博士生，且領域遍及電子工程、法律、美國政治和國際關係等。
- 2、廣納來自各國的客座研究員，提升研究能力；廣邀全球有共同研究興趣之學者一同進行研究。
- 3、與美國國家科學研究會合作舉行工作坊，領域包含社會科學研究、電子治理管理與實證。

NCDG定期舉辦系列性研討會、學術工作坊或午餐會報等活動，提供研究者之間的意見交換、討論交流，同時不忘訓練新人研究能力，透過研究計畫訓練研究生或博士生，使教學與研究雙雙成長。而與「世界城市與當地政府電子治理獎助」的合作，在2012年已經頒發了第一屆的獎項，透過獎勵優秀電子治理之實行，使中心成功地進一步促成國際合作。

經費方面，NCDG的收入來源主要是美國國家科學研究會給付，作為研究之用，而基於中心成員皆是麻州大學教職人員兼任，故校方支付教職員工薪資。除此之外，許多客座研究者或準博士生等研究人員，亦會將自己的研究資金帶入中心，提供中心研究活動舉行之用。又受限於有限的資金，故中心在開銷方面，並無獨立的預算編列；而

電子治理政策研究中心經營模式與國際合作方向規劃

中心擁有3、4間小辦公室與1個會議廳，另外在有需求時，也會使用學校之場館設備。

NCDG的核心人物，首推中心主管Jane Fountain，她本身是麻州大學阿默斯特校區中，政治科學與公共策略學系之教授與電腦科學學系之助理教授，也是中心的建立者，研究專長是資訊科技與治理，在過去的十餘年間，對於中心之研究、活動推行不遺餘力。另一名重要人物是中心副主管Charles Schweik，他是公共策略與行政中心的助理教授，研究興趣集中於公部門資訊科技、環境管理與政策等，在中心內積極發展、執行研究議題，同時努力在自身研究興趣與中心持續發展間，尋找雙贏的研究主題，希望藉著發展高度涵括性的議題，能讓研究人員之興趣得以與研究主題相結合。

關於研究之領域，中心聚焦於兩大主要問題，其一是在現有的制度或機構中，有哪些有能力把握電子治理而產生的新興資訊科技的機會？其二則是，網路對於電子治理有可能產生哪些影響？故中心的研究議題可大致上分為「電子治理的制度分析」和「具有新聞性與審慎性組織的策略網絡」。前者主要是希望在科技發展之際，找出官僚體系內的政策決定者如何使用網絡系統、對於新的制度安排如何協商得出共識、在現行治理制度安排下在哪些方面受到哪些程度的限制等，Fountain對這個領域做了深入研究，特別是對於布希執政時，跨機構的治理行為做檢驗和定位。後者的研究進行是由David Lazer所領導的研究團隊為主要研究者，特別重視於資訊流通的無限制性、雙向性、打破種族藩籬和透明性，最突出之研究室與美國司法部所合作的DNA及犯罪系統整合之計畫。

表13為國家數位政府中心整體資料摘要表。

表13：國家數位政府中心整體資料摘要表

成立年份	<ol style="list-style-type: none"> 2002 年成立，位於哈佛大學甘迺迪政府學院 2005 年遷至麻州大學阿默斯特分校，歸屬於社會與行為科學學院中的公共政策與行政中心下
宗旨	<ol style="list-style-type: none"> 建立全球研究能力 增強實踐 加強研究者與實務者之間的關連 拓展社會科學在治理、制度與資訊科技交會點之間的研究和應用
策略	<ol style="list-style-type: none"> 研究團隊中包含了來自各大學的準博士生，且領域遍及電子工程、法律、美國政治和國際關係等 廣納來自各國的客座研究員，提升研究能力；廣邀全球有共同研究興趣之學者一同進行研究 與美國國家科學研究會合作舉行工作坊，領域包含社會科學研究、電子治理管理與實證
重要活動	系列性研討會、學術工作坊、午餐會報、與「世界城市與當地政府電子治理獎助」的合作
資金來源	美國國家科學研究會
支出	無獨立的預算編列
重要人物	主管 Jane Fountain 副主管 Charles Schweik
制度設計	麻州大學阿默斯特校區(University of Massachusetts at Amherst, UMA)，歸屬於社會與行為科學學院中的公共策略與行政中心
研究領域	<ol style="list-style-type: none"> 電子治理的制度分析 具有新聞性與審慎性組織的策略網絡

(三) 北京大學電子政務研究院

北京大學電子政務研究院在2001年4月時成立中心，2003年9月組成研究院，直屬於北京大學政府管理學院下的一個研究中心。

北京大學電子政務研究院的目標是電子政務研究之運用、效果和推廣，希望能達到以研究院為平台，進而建立一個在電子政務領域匯集研究、教育、培訓和諮詢的綜合性學術研究機構。在營運策略上，北京大學電子政務研究院有以下幾點策略：

- 1、善用已具備之專業優勢、資源優勢與專家優勢，依靠學術界的力量為基礎，進行電子政務各面向的研究。
- 2、近期活動多偏向與地方政府合作，不單只是提供諮詢服務，亦共同舉辦學術論壇、建立聯盟，加強與當地政府的互動。
- 3、未來傾向與企業進行策略結盟。

北京大學電子政務研究院所進行之活動，大致可區分為社會活動業務活動兩大領域，社會活動部分有以下幾項重大成果：

- 1、北京大學電子政務知識網⁴：主辦該知識網，目的在於傳播電子政務知識，加強政治、商業和學術界的交流，提高電子政務的社會基礎。
- 2、電子政務知識城市頻道：在政府入口網站共同開設「電子政務知識城市聯合頻道」項目欄位，為公務員和市民提供學習電子政務的平台，目前涵蓋全國 80 多個地方城市的入口網站。
- 3、電子政務城市講堂：邀請專家至城市開設專題講座，傳播電子政務最新理念、知識和服務。
- 4、舉辦學術活動：自 2004 年起，舉辦國內與電子政務相關之研討會；2007 年起，開始主辦或協辦國際性質之學術交流活動

⁴ 網址：<http://www.egkc.org/>

或研討會，曾協辦亞太國家電子政務政府高峰會。

在業務領域，則有以下活動：

- 1、理論研究—重視政府功能的實現，同時質疑政府本位思想對電子政務之負面影響，希望藉由理論研究之成果改善社會與公眾參與不佳的問題。
- 2、為政府提供諮詢—在中央或地方政府有電子政務或信息發展需求時，提供相關諮詢或政策報告服務，包含北京市政府文化部、商業部，和河北邯鄲、河北衡水、江蘇銅陵、廣東將門、安徽、湖北等地方政府。
- 3、培訓—主要對於地方政府使用電子政務的培訓，特別是「信息辦公室」(信息辦)的建立，還有對電子政務工具的選擇。
- 4、參加國際交流與國際會議—為了拓展研究發展，因而對於國際交流或國際會議之參與亦是主動積極，最近曾參加的會議是國家首席信息官委員會(International Association of State Chief Information Officer)及 2007 美中關係委員會。
- 5、未來展望發展領域—雲端科技。

在經費來源的部分，北京大學並未給予電子政務研究院經費預算或補助，僅有支付楊鳳春院長的教職薪水，因此主要經費來源是替政府或企業提供諮詢、服務的諮詢費、車馬費等。此外，未來希望以企業策略結盟之方式，爭取更多研究基金。受限於有限的學校經費，開銷是配合校外收入做調整。

北京大學電子政務研究院之核心人物是院長楊鳳春，他是北京大學政府管理學院副教授，兼任電子政務研究院長，負責整個研究院的運作、研究領導。另外有2名副院長，直屬於楊鳳春，同時有1、2名全職人員，其薪水由電子政務院獨立支付。

研究領域方面，可區分為三大部分：理論研究、諮詢服務與工程輔助。

電子治理政策研究中心經營模式與國際合作方向規劃

- 1、理論研究：多受中央政府機關委託研究，分別有：(a)中共中央辦公廳信息中心「中國電子黨務研究」；(b)中央編辦《公共服務機構職能分析處理系統》；(c)國家社科基金「中國政府電子政務模式研究」；(d)國家文化部《「公共文化服務與管理信息平台」工程項目建設需求分析報告》等四大成果。
- 2、諮詢服務：為北京市政府文化部、商業部，和河北、江蘇、廣東、安徽、湖北等地方政府在電子政務、信息發展、網絡整合等領域，提供相關諮詢或政策報告服務。
- 3、工程輔助：為湖北省宜昌市電子政務工程輔助電子管理與服務項目。

表14為北京大學電子政務研究院整體資訊摘要表。

表14：北京大學電子政務研究院整體資訊摘要表

成立年份	2001年4月在北京大學政府管理學院中成立，2003年9月改為研究院
宗旨	1. 電子政務研究之運用、效果、推廣 2. 以研究院為平台，建立一個具有影響力的電子政務研究機構
策略	1. 依靠學術界力量為研究基礎 2. 近期與地方政府合作，舉辦論壇、建立聯盟 3. 未來傾向與企業合作，特別是與政府事業部等部門
重要活動	1. 社會活動－北京大學電子政務知識網、電子政務知識城市頻道、電子政務城市講堂、舉辦學術活動 2. 業務活動－理論研究、為政府提供諮詢、培訓、參加國際交流、國際會議
資金來源	透過諮詢、與企業合作等方式籌取資金
支出	無獨立的預算編列
重要人物	院長楊鳳春
制度設計	在北京大學政府學院下的一個研究中心
研究領域	1. 理論研究 2. 諮詢服務 3. 工程輔助

(四)政府科技中心(Center for Technology in Government)

在政府科技中心(Center for Technology in Government, CTG) 成立前，原是一個由州立法機關所支援的一個計畫專案，1990年代，美國國家科學研究會的電子治理專案(Digital Government Program) 開始對此計畫專案進行支援，CTG隨之於1995年正式成立，規模在2004年前後開始擴大，成為一個與國際接軌的研究中心，目前是紐約州阿爾巴尼大學(University of Albany, State of New York) 中的一級研究中心。

CTG的宗旨提升公部門創新、增強能力、產生公共價值、支持優良政府。為了貫徹宗旨理念，有以下的組織策略：

- 1、講求學術嚴謹與解決現實問題，加強學術與實務的結合。
- 2、講究槓桿原理的運用：在研究生、教職員工、合作贊助者、國家科學研究會補助金等之間平衡運用。

在營運活動部分，CTG在會議、訓練、各項獎助計畫方面皆積極參與，2012年參與過夏威夷系統科學國際會議、電子治理研究年會和電子治理之理論與實務國際會議等會議。另外對於各項研究獎助也積極爭取，曾獲得美國國家科學研究會、美國國會圖書館、美國司法部等公部門的獎助，以美國國家科學研究會的獎助專案數目最多，有9項。

CTG的經費來源有來自阿爾巴尼大學所編列的預算、支付教職人員與員工的薪水外，佔了60%以上，另外公部門或研究機構的專案獎助則佔了24%，收入來源是多元的，在2007年，收入曾達300多萬美金；而每年則依照校方預算、預計可獲得的獎助金額等編列預算，開銷盡量與預算符合，而CTG擁有獨立的研究空間與資產，故沒有設備、租金方面的開支；另外，由於經費是來自阿爾巴尼大學，故需要受到紐約州的營運策略限制。

CTG的有計畫部5人、行政與財政部5人、技術應用與創新團隊2人，人員皆是全職人員，少數另有兼職教學等工作。主管Theresa

Pardo專長在於政策、管理和技術問題等應用研究，雖然不需負責大學內的教職責任，但她傾向一學期開設一門課程；計畫部主任Meghan Cook職司全面計畫與管理，另一位主任Donna Canestraro專門處理計畫管理、教育和資訊技術等領域，；行政與財政部門共有5名成員，主任Jane Krumm-Schwan負責政府科技中心的日常營運、財政計畫、人事與採購等事宜；另外在科應用與創新團隊、研究員、研究生助理和訪問學者共15人。

CTG所關切的領域，可分為六大領域：

- 1、政府公開：配合歐巴馬政府政策，由2009年開始投入研究，從各種角度審視政府在電子治理相關政策與成果。
- 2、電子記錄：追求正式電子記錄的透明度、連續性和政府的方案和流程的可靠性，確保行政機構能有新概念、工具與策略、創建和管理。
- 3、電子治理授權：透過每一級政府的電子治理，支持更精簡和響應服務，促使廣泛的公眾參與，與更具成本效益的商業慣例。
- 4、資訊科技投資：因應資訊科技的發展，為了確保效益能發揮到最大，公共管理者需要切實可行的方法，以評估目標、利害關係、流程、資源、能力和替代品。
- 5、合作與整合：基於社會需求，跨機構之間的資訊流通日益重要，因此需要機構之間合作與資訊整合、分享，並且追求能在理解政治，組織和經濟問題的情況下應用。
- 6、資訊策略之運用：政府科技必定需要資訊，為了使政府能提高效率，給予更優質的服務，故研究如何策略性地獲取資訊、資訊分享。

表15為政府科技中心整體資訊摘要表。

表15：政府科技中心整體資訊中心簡表

成立年份	<ol style="list-style-type: none"> 1990 年代，美國國家科學研究會的電子治理專案 (Digital Government Program)開始進行支援 1995 年正式成立，規模在 2004 年前後開始擴大，而成為一個與國際接軌的研究中心
宗旨	<ol style="list-style-type: none"> 提升公部門創新 增強能力 產生公共價值 支持優良政府
策略	<ol style="list-style-type: none"> 講求學術嚴謹與解決現實問題，加強學術與實務的結合 講究槓桿原理的運用：在研究生、教職員工、合作贊助者、國家科學研究會補助金等之間平衡運用
重要活動	<ol style="list-style-type: none"> 國際會議：2012 年參與夏威夷系統科學國際會議、電子治理研究年會和電子治理理論與實務國際會議 訓練、各項獎助計畫方面皆積極參與
資金來源	<ol style="list-style-type: none"> 紐約州編制給阿爾巴尼大學之預算 美國國家科學研究會
支出	視每年收入調整，主要在研究方面開銷。
重要人物	主管 Theresa Pardo 計畫部主任 Meghan Cook、Donna Canestraro 行政與財政部門主任 Jane Krumm-Schwan
制度設計	紐約州阿爾巴尼大學中的一級研究中心。
研究領域	<ol style="list-style-type: none"> 政府公開 電子記錄 電子治理授權 資訊科技投資 合作與整合 資訊策略之運用

(五) 電子未來中心(Center for the Digital Future)

電子未來中心(Center for the Digital Future)原先是南加州大學(University Southern California Annenberg School)傳播暨新聞學院的一部份，2004年8月，在Jeffery Cole的宣布下，正式成為獨立中心。

關於電子未來中心的目標與任務，包含四大層面：

- 1、呈現十年跨年性電子未來之研究結果。
- 2、建立在高品質和嚴謹的最佳通訊政策可帶動大眾媒體與新興科技的建設和影響之信念上。
- 3、中心成員在所有政府社群、工業、學術、媒體記者、家長和關注全國性或國際性公民等事件上緊密互助合作，以確保來自理性的和合理的優良政策都是建立在有意義的研究假設之上，製造一流的視野與資訊。
- 4、提供所有需要做出最佳可能決定的政策制訂者資訊，執行對人民生活實際且有益影響的工作，並使大眾媒體與通訊科技在正向影響最大化。

為了貫徹這些目標，電子未來中心在營運與管理層面分別有制訂策略，營運方面，堅持維持小規模經營，並支援數位電子變遷、與全球接軌、提供長期跨年性資訊等領域；管理層面則是保持沒有由上而下一貫的控制，且要求研究參與者之間相互尊重，以世界網路計畫(World Internet Project)⁵為例，以色列與阿拉伯聯合大公國、臺灣與中國大陸，彼此之間並肩合作。

電子未來中心所從事的活動，大多是做簡報、給予建議或聆聽，同時也舉辦會議等活動，這部分則是以世界網路計畫與電子未來計畫(Digital Future Project)兩大計畫為核心進行，終極目的還是為了研究而進行相關活動。

⁵ 網址：<http://www.worldinternetproject.net/#news>

電子治理政策研究中心經營模式與國際合作方向規劃

關於電子未來中心的經費來源，由於南加州大學並未編列預算給電子未來中心，因此資金多來自外界，如與企業合作、或演講、授課所得的車馬費與演講費。同時，電子未來中心擁有自己的設備，並有能力支付相關租賃費用，每年編列120萬美元的營運預算。

維持電子未來中心營運的核心人物，是中心主管Jeffery Cole，他是美國媒體與通訊科技政策議題的開創性人物，同時也例行性地為全球政府高層人員與世界電子工業領導人提供諮詢，身兼現任國際電子通訊聯盟(International Telecommunication Union, ITU)論壇計畫會議成員，在世界網路計畫中，擔任美國團隊之主管與世界專案之審查人。除此之外，副主管Phoebe Schramm是營運和財務的負責人，在世界網路計畫中，負責國際合作團隊彼此之間的協調。

在研究領域與議題方面，電子未來中心在1990年代聚焦於電視暴力監控計畫的進行，2000年後，則開始發展世界網路計畫與電子未來計畫，前者研究世界各國網路的使用狀況與對社會的影響，目前參與合作國家已超過35個；後者則是調查網路如何影響社會、政治、文化和經濟等領域之行為與概念。

電子未來中心在2002年4月，得到教育發展支持委員會(Council for Advancement and Support of Education, CASE) 的獎金，使一個全國性的新聞記者團體得以去加州大學洛杉磯分校參加為期三天的網路計畫，此係對電子未來中心的一大肯定。另外，身為世界網路計畫之負責人，也能展現其在國際電子治理研究間的突出地位。

表16為電子未來中心整體資訊摘要表。

表16：電子未來中心整體資訊摘要表

成立年份	<ol style="list-style-type: none"> 1. 曾經是南加州大學(University Southern California Annenberg School)傳播暨新聞學院的一部份 2. 2004年8月，Jeffery Cole 宣布在南加州大學成立電子未來中心
宗旨	<ol style="list-style-type: none"> 1. 呈現十年跨年性電子未來研究結果(2011) 2. 建立在高品質和嚴謹的最佳通訊政策可帶動大眾媒體與新興科技的建設和影響之信念上 3. 中心成員在各方面事件上緊密互助合作，以確保來自理性的和合理的優良政策都是建立在有意義的研究假設之上，製造一流的視野與資訊 4. 提供所有需要做出最佳可能決定的政策制訂者資訊，執行對人民生活實際且有益影響的工作，並使大眾媒體與通訊科技在正向影響得以最大化
策略	<p>營運層面：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 支援數位電子變遷、與全球接軌、提供長期跨年性資訊領域 2. 經過深思熟慮，維持小規模 <p>管理層面（以世界網路計畫為例）：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 沒有由上而下的一貫控制 2. 相互尊重（如臺灣與中國大陸、以色列與阿拉伯聯合大公國，並肩合作）
重要活動	<p>主要以做簡報、建議與聆聽等為主</p> <p>其他會議等活動，則以世界網路計畫與電子未來計畫為核心進行</p>
資金來源	<p>資源來自外界，如與企業合作，或演講、授課等車馬費與演講費</p>
支出	<p>每年營運預算為 120 萬。有自己的設備，並自行支付租金</p>
重要人物	<p>中心主管 Jeffery Cole</p>

	副主管 Phoebe Schramm
制度設計	在南加州大學中傳播暨新聞學院的一個研究中心，在大學內所有研究中心被歸類為社會與行為科學之領域
研究領域	1. 電視暴力監控計畫 2. 世界網路計畫 3. 電子未來計畫

(六) 澳門聯合國大學電子研究中心(United Nations University International Institute for Software Technology Center for Electronic Government, UNU-IIST Center for e-Government)

澳門聯合國大學電子治理研究中心(UNU-IIST Center for Electronic Government)成立於2005年，屬於聯合國大學國際軟體技術研究所(UNU-IIST)下創立的電子研究中心。聯合國大學國際軟體技術研究所位於澳門，為聯合國大學下屬機構之一，創於1992年，是一非營利性的研究和教育機構。其使命是幫助發展中國家提高其資訊科學的教育和研究水平，及增強其資訊軟體開發能力。主要研究方向是形式化方法的理論和應用以及電子政務。

聯合國大學電子治理研究中心的宗旨主要是支援各國政府在開發中國家電子化政府的使用技術，將公共組織的工作做轉型，改變政府與公民、企業、民間社會彼此之間的關係。受特別行政區(Special Administrative Region, SAR)督導，應用政策研究、能力建設和各種形式的發展，例如策略發展、軟體發展、體制發展和實踐社區的發展。

聯合國大學電子治理研究中心的重要活動，包括研討會、研究會議、教育課程、其他等，以重要的研究會議來說，自2007年以來，每年舉辦「International Conference on Theory and Practice of Electronic Governance」(ICEGOV⁶)，到了2010年在北京舉行第四屆，此會議匯

⁶ 請參見

<http://www.egov.iist.unu.edu/cegov/EVENTS/Events-2010/Conference-ICEGOV-2010>

集了開發商、政府、學術界、工業界、非政府組織和聯合國組織的研究人員，分享著最新的電子治理理論和實踐，且ICEGOV還促進政府、學術界、產業界和非政府組織的利益相關者之間的密切互動，使每個團體都有貢獻，以及從彼此的互動中受益。

聯合國大學電子治理研究中心的經費約新臺幣1,160萬~1,740萬，其中70%來自澳門政府，20%來自聯合國大學，10%來自其他國際組織，例如委託計畫的非洲國家等，另外可自行對外爭取經費，近幾年來經費成長有減緩的趨勢。爭取經費主要是Dr. Tomasz Janowski的工作。支出方面，約總收入的20%主要支付Dr. Tomasz Janowski的薪水，其餘80%與預算相符，無盈餘。

聯合國大學電子治理研究中心的營運團隊，以Dr. Tomasz Janowski主任為首共有5人⁷，其中學術課程主任2人，項目經理1人，博士生1人，包含公行領域、以及資訊管理領域的人員，用以設計技術性的教材，皆為專任人員。Dr. Tomasz Janowski的專長是電子治理，正式的技术工具和應用，嚴格的企業制度，特別是有系統的發展公共部門的基礎和框架。

聯合國大學電子治理研究中心根據過往的研究經驗與電子治理發展趨勢，加以衍生與設定其研究議題，經政府委員會的同意後執行。目前研究領域可分為九大類：

⁷ 請參見 <http://www.egov.iist.unu.edu/cegov/PEOPLE>

電子治理政策研究中心經營模式與國際合作方向規劃

- 1、永續發展下之電子治理
- 2、政府資訊領導
- 3、智慧城市
- 4、電子治理的策略和架構
- 5、電子治理衡量與評估
- 6、知識管理和資訊分享
- 7、電子治理的發展模式和框架
- 8、電子治理軟體基礎設施和服務
- 9、電子治理的國際比較研究

表17為澳門聯合國大學電子治理研究中心整體資料摘要表。

表17：澳門聯合國大學電子治理研究中心整體資料摘要表

成立年份	成立於 2005 年，屬於聯合國大學國際軟體技術研究所 (UNU-IIST)下創立的電子研究中心
宗旨	主要是支援各國政府在開發中國家電子化政府的使用技術，將公共組織的工作做轉型，改變政府與公民、企業、民間社會彼此之間的關係
策略	受 SAR 督導，應用政策研究、能力建設和各種形式的發展，如策略發展、軟體發展、體制發展和實踐社區的發展。
重要活動	每年舉辦「International Conference on Theory and Practice of Electronic Governance」(ICEGOV)
資金來源	美金 40 萬~60 萬元，換算成新臺幣(1:29)約 1,160 萬~1,740 萬（經費成長減緩），其中 70%來自澳門政府，10%來自其他國際組織，20%來自大學
支出	總收入的 20%主要支付 Tomasz Janowski 的薪資，其餘 80%與預算相符，無盈餘
重要人物	主任 Dr. Tomasz Janowski
制度設計	University-based center：聯合國大學出資（佔總收入 20%），為非營利組織 指導單位：政府與聯合國大學
研究領域	<ol style="list-style-type: none"> 1. 永續發展下之電子治理 2. 政府資訊領導 3. 智慧城市 4. 電子治理的策略和架構 5. 電子治理衡量與評估 6. 知識管理和資訊分享 7. 電子治理的發展模式和框架 8. 電子治理軟體基礎設施和服務 9. 電子治理的國際比較研究

(七) 日本早稻田大學電子研究中心(WASEDA e-Government Research Center)

早稻田大學電子化政府研究中心成立於2002年，屬於日本早稻田大學亞太研究院下的電子研究中心，2005年開始做國際電子政府評比(International e-Government Ranking)的部分，在國際間佔有一席之地，同年也設立國際資訊長訓練協會(International Academy of CIO)，為早稻田大學電子研究中心重要的里程碑，2011年時，成立國際聯合會(International Consortium)，負責和學校的電子研究中心做連結。

早稻田大學電子研究中心是日本唯一研究電子化政府的機構，早期中心的目標為評估日本的電子政府。2005年後，著重於培養未來資訊長的能力，其對象為具潛力的專業人員。同時期並強調國際電子政府評比。未來會強調高齡化社會對於ICT的運用，以及將範圍從政府擴大至整個社會對於ICT在特定議題的運用。其主要的經營策略可分為以下六點：

- 1、組織有其獨特性（日本唯一的電子政府研究中心）
- 2、主要的領導人物是也是創辦人，提供強有力且具有延續性（超過十年）的領導中心
- 3、強調與 APEC 的合作
- 4、進行全世界的電子政府評比，取得一定的公信力和領導地位
- 5、在國際上與各電子治理中心的合作
- 6、進行各國現任及儲備資訊長的教育訓練(International Academy of CIO)

早稻田大學電子研究中心的重要活動，舉例來說，從2005年以來積極參與國際資訊長訓練協會(International Academy of CIO)，由參與國輪流主辦，Dr. Obi是該協會之主席並在今年取得連任。根據國際資訊長訓練協會之2012年的莫斯科備忘錄：其大會參與人數為230人，參與者來自於政府、國營企業、學界、非營利事業組織及私人企業等，總計這些人來自於13個國家與經濟體，並包括3個國際性的組

織。2012年9月會和APEC透過使用ICT處理「高齡化社會」、「照顧具有特殊需求的弱勢族群」此兩個議題，例如幫老年人做健康管理。

早稻田大學電子研究中心的資金來源主要是早稻田大學，主要支付中心所有的人員薪資，並且提供辦公室、E-mail、通訊網路等周邊方面的資源。少部分經費是來自中央政府單位，有一陣子獲得日本 Ministry of Internal Affairs and Communication的獎助。根據推斷，早稻田電子化研究中心的主要開銷在於執行國際 e-Government Ranking 所需的花費。

據Dr. Yu-Che Chen的推斷，除了Dr. Naoko Iwasaki，所有人員具有教學上的任務，包括Dr. Obi有開設課程及指導博士生，而APEC e-Government Research Center經費來源主要是接APEC的計畫。

早稻田大學電子研究中心以Dr. Toshio Obi為核心，建立了與電子政府相關的國際專業人際網路，其專長為：全球電子通訊科技 (ICT)產業、電子化政府、亞洲企業 (Asian business)、企業分析 (company analysis)、資訊長(CIO)、老齡化社會。其次的重要人物為Dr. Naoko Iwasaki，她擔任日本早稻田大學電子化政府研究所副所長，並負責APEC e-Government Research Center的相關事務。而研究員的部分有6位，博士生有3人，碩士生2人，博士後研究生5人。APEC電子政務研究中心顧問委員會，有7人，其中臺灣行政院研考會主委—Dr. Yu-Hsieh Sung也是其中的一員。早稻田大學電子研究中心的研究領域為：

- 1、競爭政策
- 2、電子政府
- 3、國際資訊和電信政策
- 4、ICT產業和CIO
- 5、ICTs在老齡化社會的應用。

表18為日本早稻田大學電子政府研究中心整體資料摘要表。

表18：早稻田大學電子政府研究中心整體資料摘要表

成立年份	成立於 2002 年，屬日本早稻田大學亞太研究院下的電子研究中心
宗旨	著重培養未來資訊長的能力，其對象為具潛力的專業人員 同時期並強調國際電子政府評比 未來會強調高齡化社會對於 ICT 的運用，以及將範圍從政府擴大至整個社會對於 ICT 在特定議題的運用
策略	<ol style="list-style-type: none"> 1. 組織有其獨特性（日本唯一的電子政府研究中心） 2. 主要的領導人物是也是創辦人，提供強有力且具有延續性（超過十年）的領導中心 3. 強調與 APEC 的合作 4. 進行全世界的電子政府評比，並取得一定的公信力和領導地位 5. 在國際上與各電子治理中心的合作 6. 進行各國現任及儲備資訊長的教育訓練
重要活動	2005 年以來積極參與國際資訊長訓練協會(International Academy of CIO)
資金來源	主要來自早稻田大學，並提供薪資、周邊環境方面的資源
支出	主要開銷應是做國際 e-Government Ranking 所需的花費
重要人物	所長 Dr. Toshio Obi 副所長 Dr. Naoko Iwasaki（負責 APEC e-Government Research Center 的相關事務）
制度設計	日本早稻田大學亞太研究院下成立的電子研究中心
研究領域	<ol style="list-style-type: none"> 1. 競爭政策 2. 電子政府 3. 國際信息和電信政策 4. ICT 產業和 CIO 5. 為老齡化社會的信息和通信技術的應用

(八) Accenture

Accenture成立於1950年代，起初是建立科技顧問與系統整合者的名聲，直到1980年代末，Accenture開始提供客戶商業整合的相關資訊。營運的核心理念有六大項：傳承卓越、優秀人才、創造顧客價值、全球化公司、尊重個人和恪守誠信。目前公司總部設於愛爾蘭的都柏林，而分部遍及全球54個國家、200個以上城市，包含美洲、亞太地區、歐洲、中東與非洲等地區，員工總數約莫有24萬9千人，當中包含500名左右資深主管。

為了貫徹上述理念，Accenture有一套營運策略，包含進入新市場、在現有市場基礎上增加收入、改善經營業績、提升產品和服務的效率與效果等。

Accenture所提供的資訊諮詢分為四大類，管理諮詢、信息科技、經營外包與工業事項，每大項中各有十餘種項目，當中與電子治理相關之資料，可於信息科技分類下的資通訊策略與轉型、網絡科技、雲端服務、資訊管理、行動裝置服務等細項中查詢，同時工業事項中的公共服務與政府，也有相關資料可循。

與電子治理較相關的部門中，通訊、傳播與科技的執行長Robert Sell曾在各行各業的資訊傳播中扮演領導的地位，自2007年變擔任該部門執行長迄今；業務流程委外的執行長Michael Salvino，2008年至2012年間，帶領該部門成為業界領導角色；管理諮詢部門的執行長Sander van't Noordende原本是資源運用部門的執行長，2011年轉任該部門後，將司職公司在策略、分析、顧客關係管理、組織等跨領域之服務。

Accenture的營運成功是眾所認定的，在許多國際評比指標都有相當高的評價，包含被《財富》(Fortune)於2009年評為世界五百強公司之一。

在經營模式方面，Accenture在每個領域皆有專業人員，針對該領域的新聞、時事或現況作分析，並且製作成報告檔案放在官方網站上，任何使用者皆可搜尋、點閱，倘若該使用者對於該項報告需要進

一步瞭解資訊或想要取得更深入的建議，則可聯繫Accenture的負責人員或工作團隊，以付費方式取得更多資訊。在公共服務與治理的領域，有進行數位化公民的研究(Digital Citizen Survey)，Accenture完成了Accenture數位化公民調查(Accenture Digital Citizen Survey)、Accenture數位化公民調查與未來政府營運(Accenture Digital Citizen Survey and the Future of Government Operation)、社會媒體如何再投資治理(How Social Media is Reinventing Government)等成果報告。

表19為Accenture整體資料摘要表。

表19： Accenture 整體資料摘要表

成立年份	<ol style="list-style-type: none">1. 1950 年代起，建立科技諮詢與系統整合之名2. 1980 末期，開始提供顧客商業整合的解決方式。公司總部位於愛爾蘭的都柏林，目前辦公室與營運處散佈於全球 54 國、超過 200 個城市
宗旨	<ol style="list-style-type: none">1. 傳承卓越2. 優秀人才3. 創造顧客價值4. 全球化公司5. 尊重個人6. 恪守誠信
策略	<ol style="list-style-type: none">1. 進入新市場2. 在現有市場基礎上增加收入3. 改善經營業績4. 提升產品和服務的效率與效果
重要活動	<ol style="list-style-type: none">1. 將各部門之研究團隊所完成的研究結果放置於官方網頁上，提供使用者免費下載、閱讀2. 對於閱讀報告後，有興趣取得進一步資料的使用者，提供諮詢、建議之服務

資金來源	企業經營之業務收入
支出	企業營運所需之費用及人員業務費，視前一年收入盈餘調整
制度設計	以營利為主的全球化顧問公司
研究領域	<ol style="list-style-type: none"> 1. 整理電子化政府相關新聞、時事近況，製作成報告放置於網頁 2. 相關領域 <ol style="list-style-type: none"> (1) 信息科技：資通訊策略與轉型、網絡科技、雲端服務、資訊管理、行動裝置服務 (2) 工業事項：公共服務與管理
與電子治理相關之成就或活動	<ol style="list-style-type: none"> 1. 將各部門之研究團隊所完成的研究結果放置於官方網頁上，提供使用者免費下載、閱讀 2. 對於閱讀報告後，有興趣取得進一步資料的使用者，提供諮詢、建議之服務

(九) IBM 政府營運中心(IBM Center for the Business of Government)

IBM政府營運中心(IBM Center for the Business of Government) 是IBM全球營運服務的一個管理研究中心，在1998年成立，原隸屬於普華永道會計事務所(PricewaterhouseCoopers)的營運諮詢部門。在2002年時，IBM出資買下該部門，重新命名為IBM政府營運中心，成為IBM企業之一部分。

在營運上，IBM政府營運中心以實踐方式連結公共管理研究為宗旨，同時以創造知識與傳播知識為方式，積極參與政府管理效能的改善，以務實的想法及原創性思考為之。

由於隸屬於IBM全球營運服務的一部分，資金來源由IBM提供，估計一年營運預算約200至300萬美金，中心重要成員共有7人，除了1名客座研究員是兼任外，其餘皆為專職。

目前IBM政府營運中心業務範圍的重要領域，依照官方網頁上的最新資訊，包含改善績效、執行復甦法案(Recovery Act)、改善勞動力、跨境合作、訂約與購置、提升透明度與民主、管理財政與預算、改善健保、節能與環保、科技使用、國家安全、權力與情報、加強網路安全，以及其他新興政府治理議題等。重要的活動主要區分為知識積累與知識傳播，前者主要透過委託研究，來蒐集著名專家學者的重要想法，以及訪談相關領域的權威人士；後者則大量使用大眾傳播媒體，包含網頁、網路傳媒、廣播、雜誌、免費印刷品等。而這些傳播手法確實也有所奏效，IBM政府營運中心提出過300份以上的報告，當中與電子治理相關的超過50份，超過50份與電子治理相，涵蓋各種範圍，包含大眾媒體工具(如維基百科)、行動裝置、線上公民參與、治理2.0、委外服務等。

表20為IBM政府營運中心整體資料摘要表。

表20：IBM 政府營運中心整體資料摘要表

成立年份	IBM 政府營運中心最初是普華永道會計事務所(PriceWaterhouseCoopers)於1998年成立的商業治理諮詢部門，2002年IBM買下該部門，正式成為IBM一部分
宗旨	以實踐的方式連結公共管理研究
策略	1. 以務實的想法及原創性思考改善政府管理效能 2. 達成方式：創造知識、傳播知識 3. 平時提供免費意見供需求者使用，建立在相關領域權威的地位(thought leadership) 4. 不定時舉辦小型座談會、論壇
重要活動	1. 知識積累： (1) 經由委託研究報告，收集著名專家和學者在治理的重要議題最佳想法 (2) 與治理領導階級訪談 2. 知識傳播：

	<ul style="list-style-type: none"> (1) 研究報告（印刷與免費下載） (2) 網頁 (3) 廣播時段 (4) 大眾傳媒（部落格、推特、臉書 facebook） (5) 商業雜誌 (6) 書籍
資金來源	IBM 全球商業服務之分配
支出	估計約一年 200 至 300 萬美元
重要人物	<ul style="list-style-type: none"> 1. 執行長 Dan Chenok（專任） 2. 資深研究員：2 人（專任） 3. 經理或主管：2（專任） 4. 執行長助理：1（專任） 5. 客座研究員：1 人（兼任）
制度設計	IBM (International Business Machines Corporation) 的一個管理研究中心
研究領域	<ul style="list-style-type: none"> 1. 改善績效 2. 執行復甦法案(Recovery Act) 3. 改善勞動力 4. 跨境合作 5. 訂約與購置 6. 提升透明度與民主 7. 管理財政與預算 8. 改善健保 9. 節能與環保 10. 科技使用 11. 國家安全、權力與情報 12. 加強網路安全 13. 其他新興政府相關議題
與電子治理相關之	1. 曾提出超過 300 份之報告，與電子治理相關領域中，有超過 50 份政府營運的科技使用報告

成就或活動	2. 使用大眾傳播媒體，包含網路媒介、書籍、雜誌、廣播等方式，進行知識傳播
-------	---------------------------------------

(十) 中華臺北 APEC 研究中心(Chinese Taipei APEC Study Center
Taiwan Institute of Economic Research, CTASC)

中華臺北APEC研究中心成立於民國86年，係因行政院院會於民國86年7月18日通過「中華臺北亞太經濟合作(APEC)研究中心設置要點」，正式設立國家級APEC研究中心，中心業務委由臺灣經濟研究院（臺經院）辦理。

CTASC中心成立宗旨在整合我國對APEC相關議題之研究、教學、訓練及宣導等活動。其首要任務是從獨立、長期性觀點出發，進行跨學科的政策研究，以協助APEC的進展。其營運的架構為：

- 1、研究與議題研析：(a)接受政府行政部門委託，提供即時性之 APEC 相關議題分析與政策建議；(b)建立 APEC 研究檔案與文獻資料庫；(c)與各經濟體 APEC 研究中心進行國際性學術交流，並定期舉辦 APEC 相關議題之學術研討會與論壇。
- 2、教育推廣：與各大專院校及研究單位進行建教合作與學術交流(臺灣大學、政治大學國際關係研究中心、東吳大學、淡江大學、南華大學、高苑科技大學等)。配合各大專院校設立 APEC 課程與學程。針對政府 APEC 業管機關實際與會官員規劃 APEC 業務研習營。
- 3、宣導與社會服務：設立 APEC 圖書室與資料庫，有效蒐集彙整國內外 APEC 相關研究出版品與相關會議報告書，提供各界參考。藉由與各單位共同主辦會議活動舉辦，成為政府各部會、民間企業、學術單位、民間社團與一般社會大眾參與 APEC 的橫向聯繫平台與橋樑。透過 APEC 出版品編印、寄送，擴大各界對 APEC 之認識。相關出版品以學者專家特約

邀稿，或是青年學子鼓勵投稿方式，加強各界對 APEC 議題的重視。

CTASC舉辦活動中，民國94年堪稱APEC重要且具關鍵性的一年，舉辦了「世局變化下的APEC與我國參與」學術研討會，藉由學術與實務經驗的相互激盪與結合，提供我國未來參與更佳策略建議。另一項重要的活動是CTASC自民國87年起每年舉辦的「APEC業務研習營」，目的在於整合我國參與APEC之資訊，增進APEC團隊交流，強化我國參與APEC之總體力量，針對我國行政部門主辦APEC相關業務之人員，規劃年度APEC業務研習營。並針對當年議題及來年方向，邀請長官、專家學者及本中心研究人員共同與會，以演講及圓桌討論等方式，整合我國對APEC相關議題之研究、教學、訓練，並分享各部會參與APEC會議的實戰經驗，以求與會人員在營隊中增加各部會橫向交流，達到共同研習切磋的機會。

CTASC的經費來源方面，行政院外交部每年撥款約新臺幣1千多萬元為主要資金來源，但是近年來外交部要求其經費需逐年減少10%，並且詳細規定不可自行尋找外部資金。支出的部分，人事費用佔了大部分的比例，且須支付臺經院18%~20%的行政管理費，剩餘的80%由小組統籌運用，無盈餘。

CTASC中心置執行長1人，由詹滿容教授兼任，負責規劃統籌及帶領中心各項業務進行，實際業務運作由臺灣經濟研究院國際事務處負責，並聘請多位專任研究人員與行政助理從事相關業務。設顧問1人，副研究員4人，助理研究員4人，研究助理10人，以上均為專任人員的身分。

中華臺北APEC研究中心對APEC重要議題皆有專人負責追蹤研究，主要分為經貿議題、人類安全、強化APEC、與其他議題等四大類，經貿議題又可分為「區域經濟整合」，以及「貿易投資自由化與便捷化」兩小類。近來中心較強調的議題包括APEC與WTO、FTA/RTAs、反恐、中小企業/微型企業、APEC改革、亞洲債券基金、衛生安全、青年議題、能源安全、社會安全網、婦女、知識經

濟、IT School、智慧財產權等、ESC。中心每年皆針對APEC重要議題撰寫技術報告，除介紹該議題的背景外，尚對該議題未來發展及我國所應採取之態度與策略做成政策建議。

表21為中華臺北APEC研究中心整體資料摘要表。

表21：中華臺北 APEC 研究中心整體資料摘要表

成立年份	民國 86 年成立，行政院外交部委託臺經院營運
宗旨	整合我國對 APEC 相關議題之研究、教學、訓練及宣導等活動
策略	1. 研究與議題研析 2. 教育推廣 3. 宣導與社會服務
重要活動	1. 民國 94 年舉辦「世局變化下的 APEC 與我國參與」研討會 2. 自民國 87 年起每年舉辦的「APEC 業務研習營」
資金來源	行政院外交部撥款
支出	需支付臺經院 18%~20%行政管理費、人事費用佔大部分的比例
制度設計	由行政院外交部委託民間智庫（臺經院）所成立的研究中心 指導單位：外交部 營運管理：臺經院
研究領域	1. 經貿議題 2. 人類安全 3. 強化 APEC 4. 其他議題

第二節 各中心營運資料綜合整理與比較

本計畫除了關心學校內部的電子治理相關研究中心之營運模式，私人企業為營運模式者也投以關注，如Accenture與IBM政府營運中心即屬於後者。在資料蒐集、與校內研究中心之負責人面談等研究進行後，以下將針對此兩大類營運模式作綜合分析比較。

根據與大學內部電子治理相關研究中心的訪談及各方資料的彙整，並通過進一步的簡化，建立各中心營運比較表（參見表22），主要分析面向分為中心規模、經費來源與穩定性、人員配置、制度設計及經營策略等五大面向：

中心規模主要以預算來研判、可分為三大類：第一類是超大型研究中心，年預算約在新臺幣1億元左右，CTG是在各研究中心之中唯一屬於第一類的。第二類是大型研究中心，年預算在新臺幣1千萬至5千萬中間，CTG、UNU-IIST、Waseda E-Government Research Center、臺灣電子治理研究中心(TEG)以及中華臺北APEC研究中心等屬於此類。第三類是中型研究中心，年預算約在新臺幣1百萬至1千萬中間，包括北京大學電子政務研究院及NCDG。一般而言，大型的研究中心有較多資源來源、可爭取及執行長期性或國際性的計畫，另一個優勢是擁有相當規模的研究團隊來因應人事變動所帶來的衝擊，並與較大研究社群的合作。

經費來源可依照其多樣性的程度來探討，首先，中華臺北APEC研究中心⁸及TEG在經費來上有高度的專一性，前者由外交部支持，後者則是由行政院研考會支援。其次，本計畫中大部分分析的研究中心有兩至三個主要的經費來源，再配合其他次要來源，附屬於學校中的研究中心大部分都得到學校人事方面的經費支持，典型的例子有Waseda E-Government Research Center、UNU-IIST及CTG；同時，政府的研究計畫為其重要的經費來源，此經費來源又分為兩個子類型：

⁸ 根據訪談內容，中華臺北APEC研究中心雖然也有零星承接別的部會相關APEC工作，但是多在臺經院整體經費下運作，所以本計畫仍將該中心歸類為單一經費來源。

其一為政府委託的研究案，如聯合國、國家、地方政府等，另一類是國家科學委員會等學術研究支持機構提供大型研究案的經費，如CTG及NCDG受美國國科會的研究獎助。再者，經費來源多樣性最甚者應屬Center for the Digital Future，此中心並無從學校拿到任何經費，其運作經費來自收取研究、諮詢、演講等費用及獲取企業界及基金會的支持。

經費來源另一個分析向度是穩定性，大學提供的人事經費支持（支付教授與研究人員薪資）通常較為穩定，進行三至五年的中長期計畫也較一年期的計畫穩定。從研究中心的績效而言，具有強有力的經費來源作為基礎，在運作上有一定的優勢，如CTG和Waseda E-Government Research Center享有大學對其人事經費的支持，使其中心能同時撰寫並執行多個大型研究計畫案，成為這類中心的競爭優勢。

主要的核心領導成員是否能投注大部份心力來領導研究中心、推動相關業務，也是一重要面向。中華臺北APEC研究中心、CTG、Center for the Digital Future、Waseda E-Government Research Center、UNU-IIST的核心領導及研究成員大部分是專職，縱使有教學職務也以兼任為主，如指導在中心從事研究工作的博士班學生。相較而言，TEG及NCDG的主要領導成員（如主任及副主任）是大學專任教授，其主要任務研究與教學，經營中心反而是兼職或是教學及研究外的服務，兩相對照下，這將是中心發展的一大挑戰。

制度設計是另一個重要面向，在學校的研究機構在與研究社群合作上有槓桿效應的運用，許多研究案的成員都是大學的教授和研究人員，這些成員一方面有專業能力來執行研究案，另一方面可以透過自身的國際學術社群網路來進行國際合作，擴大其合作觸角與影響力範圍。其中以CTG的學術社群網絡最具代表性，UNU-IIST、Waseda E-Government Research Center也長期訓練來自不同國家的博士生及研究人員，當這些人回國後便成為合作的主要對象與據點。然而，學校的研究中心也有不少限制，如薪資結構、教授職位及升遷、複雜與多元的決策機制及會計和稽核規定。是以，有些學校的研究中心在預算

上幾乎完全獨立於學校之外，藉以降低學校對其的限制，最具有代表性的是Center for the Digital Future。另一個制度的考量點是該中心的組織位階，CTG 是少數校級的研究中心，其經費規模明顯高於其他類似研究中心，是以其研究能量乃至於對政策的影響力都十分顯著，其他研究中心的實質運作的位階大部分是屬於學院下的研究中心。

最後的一個考量面向是經營策略，一個成功的經營策略應該與研究中心的核心競爭力做緊密結合。CTG 和Center for the Digital Future乃以美國立基，進而經營全球的合作，充分運用其語言與學術網絡的優勢；UNU-IIST、Waseda E-Government Research Center也運用其與聯合國與亞太經濟合作協會的長期合作關係來建立其領導地位。另外，在建立國際領導地位上需要找到一個立基點，如Waseda E-Government Research Center從事電子政府的國際評比，Center for the Digital Future則立基於網際網路使用的調查，CTG則從事許多國家均會面臨的電子政府相關議題做深入研究，而成為世界領先的研究中心。

另一個類型則是以私人企業為營運模式，本計畫以Accenture和IBM政府營運中心為研究對象，這些私人企業或是在企業內部的部門，在諮詢工作或對電子治理領域的專業知識，是本計畫認為值的借鏡參考之處。

以下亦將檢視此類營運模式的五大面向，包含組織規模、經費來源與穩定性、經營策略、人員配置和制度設計。

組織規模方面，Accenture屬於超大型規模，在2009年被《財富》(Fortune)評為世界五百強公司之一，2011會計年度之盈餘高達25,500,000,000美元（約新臺幣9千億元）；相較之下，IBM政府營運中心則是IBM企業中的一個部門單位，受限於總公司之制度與限制，規模較小，以一年約200至300萬美金（約新臺幣7千萬至1億5千萬元）為營運資金。

影響營運規模的一大因素是資金多寡，而資金多寡與收入來源亦是環環相扣，在收入來源的部分，Accenture之經費來自於企業總體

之收入盈餘，服務對象包含政府部門、營利組織、非營利機構、工業組織等，靠著專業的諮詢服務和業務流程外包，取得來自多方之資金收入。IBM政府營運中心則是一個單一收入的部門，資金皆由IBM總公司提供。然而不可否認地，兩者在資金來源上，皆是充足且穩定。

關於營運策略，Accenture透過提供客戶諮詢服務而提升其企業價值，特別是在其服務領域中的強項－資訊科技，因此在策略發展上，格外重視資訊科技的人才招募與企業內部的文化建立。IBM則側重教育和提供公部門執行機構免費諮詢，減輕其業務負擔。

人力資源的配置上，兩者皆是以全職人員為雇員，且無大學學者兼任身份，但是IBM政府營運部門為了增強其研究報告品質，會將部分學術研究報告委託予大學教授或研究員進行，作為人力上之調配。

最後，關於組織設計，兩者皆是以私人企業之模式運作，然而Accenture重視資訊科技領域之諮詢，IBM政府營運中心則結合研究與行銷，作為其組織設計之特色。

表22：各中心營運資料綜合整理表

中心名稱	TEG	中華臺北 APEC 研究中心	UNU-IIST 電子研究中心	CTG	WASEDA 電子研究中心	電子未來中心	北京大學電子政務研究院	國家數位政府中心
成立年份	民國 97 年 (2008 年)	民國 86 年(1997 年)	2005 年	1990 年	2002 年	2004 年	2001 年	2002 年
宗旨	提供一個知識分享平台並建立與國際相關研究機構之互動管道	整合我國對 APEC 相關議題之研究、教學、訓練及宣導等活動	主要是支援各國政府在開發中國家電子化政府的使用技術，將公共組織的工作做轉型，改變政府與公民、企業、民間社會彼此之間的關係	1.提升公部門創新 2.增強能力 3.產生公共價值 4.支持優良政府	1.建立各國管理電子化政府與資訊的能力 2.強調國際電子政府評比 3.未來會強調高齡化社會對於 ICT 的運用	1.建立在高品質和嚴謹的通訊政策帶動大眾媒體新興科技的建設和影響信念上 2.供所有需要最佳決定的政策制訂者資訊，使大眾媒體與通訊科技在正向影響得以最大化	1.電子政務研究之運用、效果、推廣 2.以研究院為平台，建立一個具有影響力的電子政務研究機構	1.建立全球研究能力 2.增強實踐 3.加強研究者與實務者之間的關連 4.拓展社會科學在治理、制度與資訊科技交會點之間的研究和應用
策略	1.電子治理前瞻政策研究 2.電子治理知識平台 3.電子治理觀念與政策行銷 4.國際接軌與交流合作	1. 研究與議題研析 2. 教育推廣 3. 宣導與社會服務	受 SAR 的督導，應用政策研究、能力建設和各種形式的發展	1.講求學術嚴謹與解決現實問題，加強學術與實務的結合 2.講究槓桿原理的運用：在研究生、教職員工、合作贊助者、國家科學	1.強調與 APEC 合作 2.進行全世界電子政府評比，取得一定的公信力和領導地位 3.在國際上與各電子治理中心的合作	營運層面： 1.支援數位電子變遷、與全球接軌、提供長期跨年性資訊領域 2.維持小規模 管理層面： 1.沒有由上而下的	1.依靠學術界力量為研究基礎 2.近期與地方政府合作，舉辦論壇、建立聯盟 3.未來傾向與企業合作，特別是與政府事業部等部門	1.團隊包含來自各大學的準博士生，領域遍及電子工程、法律、政治和國際關係 2.廣納各國客座研究員，提升研究能力

電子治理政策研究中心經營模式與國際合作方向規劃

				研究會補助金等之間平衡運用	4. 進行各國現任及儲備資訊長的教育訓練	一貫控制 2. 相互尊重，跨國合作		3. 與國家科學研究會合作舉行工作坊，包含社會科學研究、電子治理管理與實證
制度設計	行政院研考會委託國立政治大學營運，但政治大學並未出資	由行政院外交部委託民間智庫(臺經院)所成立的研究中心	聯合國大學之下的中心	紐約州阿爾巴尼大學中的一級研究中心	日本早稻田大學亞太研究院下成立的電子研究中心	在南加州大學中傳播暨新聞學院的研究中心，大學內所有研究中心被歸類為社會與行為科學之領域	在北京大學政府學院下的一個研究中心	在麻州大學阿默斯特校區，歸屬於其社會與行為科學學院中的公共策略與行政中心
預算	經費規模：每年約 1 千多萬元	經費規模：每年約新臺幣 1 千多萬元	經費規模：新臺幣約 1,160 萬~1,740 萬	經費規模：約新臺幣 1 億多元	無具體的經費規模	經費規模：一年約新臺幣 3 千 5 百萬元	無具體的經費規模	無具體的經費規模
資金來源	行政院研考會委託政治大學公共行政學系營運	行政院外交部撥款	70% 來自澳門政府，10% 來自其他國際組織，20% 來自大學	1. 紐約州編制給阿爾巴尼大學之預算 2. 國家科學研究會	主要來自早稻田大學，並提供薪資、周邊環境方面的資源	資源來自外界，如與企業合作，或演講、授課等車馬費與演講費	透過諮詢、與企業合作等方式籌取資金	薪水及設備來自大學，其他資金來自「國家科學研究會」及其他廠商
中心人員	主管：1 人； 副主任：2 人（皆為兼任） 行政人員：2 人（專任） 研究人員：15 人（兼任）	主管：1 人 行政人員：顧問 1 人；研究助理 10 人 研究人員：副研究員 4 人；助理研究員：4 人（以上均專任人員）	主管：1 人 行政人員：學術課程主任 2 人；項目經理 1 人 研究人員：博士生 1 人（以上均為專任人員）	主管：1 人 行政人員：計畫部 5 人；財政延伸 5 人；科技服務 2 人 研究人員：研究員 6 人；研究生	主管：1 人 副主任：1 人 行政人員：0 人 研究人員：6 人 博士生 3 人；碩士生 2 人；博士後研究生 5 人	主管：1 人 行政人員：7 人 研究人員：5 人 研究助理 7 人	主管：1 人 副院長：2 人 其他人員：1-2 人	主管：1 人 副主任：2 人 行政人員：0 人 研究人員：研究助理 11 人

				助理 5 人；訪問學者 2 人				
重要領域	<ol style="list-style-type: none"> 1. 創新研發 2. 績效服務 3. 公平參與 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 經貿議題 2. 人類安全 3. 強化 APEC 4. 其他議題 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 永續發展前提下的電子治理 2. 政府資訊公開領導 3. 智慧城市 4. 電子治理的策略和架構 5. 電子治理衡量與和評估 6. 知識管理和資訊分享 7. 電子治理的發展模式和框架 8. 電子治理軟體基礎設施和服務 9. 電子治理的國際比較研究 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 政府公開 2. 電子記錄 3. 電子治理授權 4. 資訊科技投資 5. 合作與整合 6. 資訊策略之運用 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 競爭政策 2. 電子政府 3. 國際資訊和電信政策 4. ICT 產業和 CIO 5. 為因應老齡化社會的信息和通信技術的應用 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 電視暴力監控計畫 2. 世界網路計畫 3. 電子未來計畫 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 理論研究 2. 諮詢服務 3. 工程輔助 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 電子治理的制度分析 2. 具有新聞性與審慎性組織的策略網絡
重要活動	舉辦系列性電子治理國際研討會、成果發表會、學術研討會、電子治理推廣活動	舉辦系列性研討會、APEC 業務研習營	包括研討會、研究會議、教育課程、其他等，每年舉辦 ICEGOV	舉辦國際會議，提供訓練、積極參與相關國際會議與合作	主導與參與國際資訊長訓練協會	主要以世界網路計畫與電子未來計畫為核心來進行	<ol style="list-style-type: none"> 1. 建立電子政務相關學術知識與社群 2. 理論研究、為政府提供諮詢、培訓、國際交流與會議 	系列性研討會、學術工作坊、午餐會報、與「世界城市與當地政府電子治理獎助」的合作

表23：以私人企業模式營運之比較簡表

單位名稱	Accenture	IBM 政府營運中心
成立年份	1950 年	2002 年
宗旨	<ol style="list-style-type: none"> 1. 傳承卓越 2. 優秀人才 3. 創造顧客價值 4. 全球化公司 5. 尊重個人 6. 恪守誠信 	以實踐的方式連結公共管理研究
策略	<ol style="list-style-type: none"> 1. 進入新市場 2. 在現有市場基礎上增加收入 3. 改善經營業績 4. 提升產品和服務的效率以及效果 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 以務實的想法及原創性思考改善政府管理效能 2. 達成方式：創造、傳播知識 3. 平時提供免費意見供需求者使用，建立在相關領域權威的地位 (thought leadership) 4. 不定時舉辦小型座談會、論壇
制度設計	以營利為主的全球化顧問公司	IBM(International Business Machines Corporation)的一個管理研究中心
預算	企業營運所需之費用及人員業務費，視前一年收入盈餘調整	估計約一年 200 至 300 萬美元
資金來源	企業經營之業務收入	IBM 全球商業服務之分配
重要領域	<ol style="list-style-type: none"> 1. 整理電子化政府相關新聞、時事近況，製作成報告放置於網頁 2. 相關領域：訊息科技（資通訊策略與轉型、網絡科 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 改善績效 2. 執行復甦法案(Recovery Act) 3. 改善勞動力 4. 跨境合作 5. 訂約與購置

單位名稱	Accenture	IBM 政府營運中心
	<p>技、雲端服務、資訊管理、行動裝置)、工業事項(公共服務與管理)</p>	<p>6. 提升透明度與民主 7. 管理財政與預算 8. 改善健保 9. 節能與環保 10. 科技使用 11. 國家安全、權力與情報 12. 加強網路安全 13. 其他新興政府相關議題</p>
<p>與電子治理相關成就</p>	<p>1. 將各部門之研究團隊所完成的研究結果放置於官方網頁上，提供使用者免費下載、閱讀 2. 對於閱讀報告後有興趣取得進一步資料的使用者，提供諮詢、建議之服務</p>	<p>1. 曾提出超過 300 份之報告，與電子治理相關領域中，有超過 50 份政府營運的科技使用報告 2. 使用大眾傳播媒體，包含網路媒介、書籍、雜誌、廣播等方式，進行知識傳播</p>

第三節 各中心營運成效評估

一個研究中心、社團組織或企業之營運成效高低，可以依照該中心或組織所選定的研究議題、研究成果數量以及研究成果之影響力為評斷標準。於此，在本節第一部分，本計畫在此介紹各研究組織的研究議題與成果數量；第二部分將討論各研究中心之影響力，透過知識產生與傳播、教育訓練與社群建立，以及研究範疇的國際化程度之比較。

一、國際重要電子治理研究中心之組織所選定的研究議題、研究成果數量

(一) 臺灣電子治理研究中心

電子治理研究中心(TEG)的主要研究領域有三方面：創新研發、績效服務、公平參與，相關研究內容與具體研究成果分述如下：

- 1、創新研發：在產業相關創新技術的基礎上，從政策管理的角度出發，從事政策管理指標的創新與建構、技術應用的介面實驗，以及政策可行性的評估等研究。主要代表的研究成果為：
 - (1) 民國 97 年「2020 年臺灣電子治理願景與方向：情境規劃的應用」研究，站在政策前瞻的立場，應用公共政策管理的相關技術，為臺灣電子化政府政策 2020 年的願景進行擘畫的工作。
 - (2) 民國 98 年「電子治理下的跨域整合管理：個案評估」研究，主要目的是由電子治理的角度，檢視我國目前在電子化服務中跨域整合管理之問題與障礙，並在此理解上，進而提出問題之解方與改革建議。
- 2、績效服務：電子治理以顧客導向為核心，參照企業推動服務革新經驗的政府改造工作，需要投入更多資源，從事專案績效、組織改造，以及人力資源的相關評估研究，進而瞭解資

源投注的成效。主要代表的研究成果為：

- (1) 民國 97-99 年「電子治理成效指標與評估系列研究」，此系列研究透過文獻、國內外評比、專家學者座談等多元的研究方法，建立 G2A、G2B、G2C、G2D、G2E、G2G 計畫影響架構，並對於實際案例進行大型調查分析。
- (3) 民國 99 年「地方政府電子治理成效指標與評估」研究，其研究目的主要想瞭解地方政府電子化之後組織改善之情形，並尋找出適合地方電子化政府實施成效評估指標，以利改善組織效率、課責與公共服務滿意度。
- (4) 民國 100 年「電子治理計畫規劃、執行與成效整體性評估」研究，研擬適用於我國電子治理方案成效評估的架構與程序，包括投入、過程、產出、與影響等全程評估面向，進而發展為規範與其逐項對應的標準作業流程。

3、公平參與：電子治理政策推動，與企業進行電子化商務最大的不同，就是民眾公平參與權益的維繫。未來在公民參與機制的設計與推動、縮短數位落差，以及特定族群網路參與程度的提升，主要代表的研究成果為：

- (1) 民國 98 年「透明化電子治理：以網站落實政府資訊公開」研究，以我國五院以及行政院所屬中央 2 級機關與 3 級機關、以及地方縣市政府機關暨其網站為範圍進行目的抽樣，以檢視受挑選政府機關利用官方網站遂行政府資訊公開的現況與問題，並以最佳實務經驗為基礎提出改善之道與政策建議。
- (2) 民國 99 年「電子治理與 Web2.0 社群網站使用行為之實驗研究」探討網絡社群意識與實體世界行動間連結的可能與中間轉化過程的重要影響因素。

表24為臺灣電子治理研究中心研究領域與成果摘要資訊表。

表24：臺灣電子治理研究中心研究領域與成果資訊摘要表

研究領域	研究數量	代表計畫	計畫成果
創新研發	計畫專案：7 出版品：12	2020 年臺灣電子治理願景與方向：情境規劃的應用	建議將公民所提出之願景與行動方案，納入 2020 年的規劃建議中
		電子治理下的跨域整合管理：個案評估	1. 發現影響電子化跨域治理或服務整合之主要影響因素 2. 提出未來推動電子化跨部門服務整合時所需考量的重點
績效服務	計畫專案：9 出版品：18	「電子治理成效指標與評估系列研究」	1. 建立各類電子治理計畫成效評估指標 2. 建置調查結果資料庫，供我國未來關於電子治理規劃和成效調查的評估與追蹤之參考
		地方政府電子治理成效指標與評估	1. 比較國內外在地方電子化政府實施成效評比之差異 2. 提出我國與國際接軌之可行性方案，提供政府參考
		電子治理計畫規劃、執行與成效整體性評估	協助實務界在電子治理方案的規劃、執行與評估的各階段
公平參與	計畫專案：6 出版品 12	透明化電子治理：以網站落實政府資訊公開	從規劃面、執行面、成效評估面提出發展與改善的策略建議
		Web 2.0 與電子治理的實踐：以「國家政策網路智庫」為例之評估研究	具體指出未來在落實 Web 2.0 於電子化民主治理時，應同時注意 Web 2.0 的價值、應用、技術層面三方的落實

(二) 國家數位政府中心

中心進行的研究領域主要有二：(1)電子治理的制度分析，(2)具新聞性與審慎性組織的策略網絡。

1、數位政府的制度分析 (institutional analysis of digital government)

在這個領域的發展是有鑑於科技的發展迅速，想要透過研究瞭解制度的發展所造成的多影響，特別是透過無遠弗屆的網路後，網際網路與電子治理之間的交互影響。Jane Fountain對這個領域做了深入研究，特別是對於布希執政時，跨機構的治理行為做檢驗和定位，以找出官僚體系內的政策決定者如何使用網絡系統、對於新的制度安排如何協商得出共識、在現行治理制度安排下在哪些方面受到哪些程度的限制等疑問為問題意識，進而進行研究。除了研究以外，Jane也積極到相關會議上或大學中做演講、與談，使大眾可以知曉研究成果。

代表研究成果有：

- (1) Fountain 所做之《美國的官僚政體改革與電子治理研究》，主要探討正規制度與非正規制度在政策執行和電子治理上，同樣具有相當重要性，因此對於電子治理上發展與制度面的關鍵變革有哪些關連性，將在研究中釐清。研究結論顯示：當今的制度設計，如預算審議、委員會組成等會因為政策制訂者的社群利益和網絡聯繫的增強而定型化，進而模糊了機構之間的權力界線；再者，透過無線網路使用人數的增加，通訊科技的發展重要性逐漸勝過個人設備資訊的發展，因此通訊科技的新興工具將左右政策決定者能影響的範圍。
- (2) 2010 年，Fountain、Galindo-Dorado、Rothschild 合作完成的《國際貿易的官方和諧：創造 21 世紀的公共機構》，有鑑於歐洲和諧的國際貿易制度設計，進而嘗試研究促使成功的原因，並討論有無可能配合科技發展、電子貿易工具的使用而

再開啟國際貿易的新里程碑，以及歐盟註冊商標(CTM)在國際貿易發展中的角色。研究得出的結論如下：歐盟註冊商標在歐洲貿易市場的運作上是個促成會員國間貨物免費流通的必要關鍵，然對於單一市場卻未必有同等之效用。

2、作為資訊性與審議性結構的政策網絡(policy networks as informational and deliberative structures)

David Lazer是在這個議題的研究團隊領導者，特別重視於資訊流通的無限制性、雙向性、打破種族藩籬和透明性，最突出之研究室與美國司法部所合作的DNA及犯罪系統整合之計畫。在第一階段，Lazer著眼於網路DNA論壇與司法系統提供特定DNA訊息的發展，當時還設在哈佛大學的中心，也因而影響校內開設了相關論壇。在確立了司法刑事系統使用DNA的網路發展後，再進一步確認有無可能發展另一型態之網路論壇，最後出版這些研究內容（包含學者文章和書籍）。

此領域另有Charles Schweik所主導的資源公開普遍性系列計畫，以大規模經驗主義出發，調查軟體資源公開在社會、技術和制度面的影響。這個計畫的研究成果亦是中心的一大成功，使得許多負責的技術、社會、政治問題，在軟體工程的網路合作可以迎刃而解。

代表研究成果有：

- (1) 2004年，Lazer和Meyer合作研究，《DNA與司法刑事系統：同意與辯論》，探討在DNA科技高速發展的時代，究竟在司法刑事領域中，DNA科技使用有哪些同意與反對聲浪，進而對社會、科學與法律造成哪些影響。最後的結論顯示：在現今社會，DNA科技在司法刑事領域的使用是不可避免的，但基於DNA科技的使用或揭露將有過度侵犯人民隱私之虞，在司法刑事領域上仍有使用的侷限性，在下一個世代與這個系統的角度將更加困難。
- (2) 2009年，Schweik研究的《「生態系統」的軟體資源公開》，

當中談論了何謂「公共財制度」，並針對制度設計中公開資源計畫做討論，此外也提供一個生態系統中，對公開資源的全方面視野，令有興趣使用、發展或提升公開資源科技的人得以滿足，更進一步希望藉由此研究找到有興趣及意願的研究伙伴或是願意支援計畫之人。

表25為國家數位政府中心研究領域與成果簡表。

表25：國家數位政府中心研究領域與成果資訊摘要表

研究領域	研究數量	代表計畫	計畫成果
電子治理的制度分析	34	美國的官僚政體改革與電子治理研究	<ol style="list-style-type: none"> 1. 制度設計會因為政策制訂者的社群利益和網絡聯繫的增強而定型化，進而模糊了機構之間的權力界線 2. 無線網路使用人數的增加，通訊科技的新興工具將左右政策決定者能影響的範圍
		國際貿易的官方和諧：創造 21 世紀的公共機構	歐盟註冊商標在歐洲貿易市場的運作上是個促成會員國間貨物免費流通的必要關鍵，然對於單一市場卻未必有同等之效用
具新聞性與審慎性組織的策略網絡	28	DNA 與司法刑事系統：同意與辯論	DNA 科技在司法刑事領域的使用是不可避免的，但基於有過度侵犯人民隱私之虞，仍有使用的侷限性，在未來與這個系統的角度將更加困難
		「生態系統」的軟體資源公開	<ol style="list-style-type: none"> 1. 談論了何謂「公共財制度」 2. 提供一個生態系統中，對公開資源的全方面視野

(三) 北京大學電子政務研究院

北京大學電子政務研究院在研究方面，由院長楊鳳春統籌引領研究方向，以電子政務之運用、效果、推廣為訴求，實踐上主要區分為三大領域：理論研究、諮詢服務、工程補助。

- 1、理論研究：此領域側重於電子政務之相關理論研究，包含理論框架、系統研究等，多半是國家中央或地方單位委託進行。電子政務研究院同時也藉此領域之研究向政府強調應重視實現的功能，在政策擬定時不應一味以政府本位考量行政之便利性，而是要考量人民和社會參與的便利性。

此領域主要有四項較為突出的成果，當中又以《中共中央辦公廳信息中心「中國電子黨務研究」》為代表，主要內容是研究電子黨務基本理論和總體框架，為中央電子黨務建設決策作準備，過程受到中央高度重視，對相關政策的制訂產生重要影響。

- 2、諮詢服務：北京大學電子政務研究院進行之研究領域中，諮詢服務所佔的比例最大、案例成果也最豐碩，已完成之案件數有 11 件，目前進行中的有 3 件。給予諮詢的對象包含中央機關部門，如商務部、文化部，或是地方政府，如河北省邯鄲市、廊坊市、衡水市、安徽省銅陵市、廣東省江門市等，諮詢內容配合「十一五」、「十二五」計畫⁹，大抵不脫離電子政務研究或規劃、信息管理系統設計規劃、公務網絡整合。而北京大學電子政務研究院目前也在進行對廣東省江門市、北京市昌平區的諮詢服務，以及為全國人大信息化建設(2010-2020)的總體規劃。

影響層面最廣的，是受北京市安全生產監督管理局委託的《北京市安監系統電子政務建設現況與對策研究》，是以協助

⁹中國大陸自 1950 年代起，進行一連串以五年為單位的國民經濟與社會改革計畫，2006 年至 2010 年，屬於第 11 個五年計畫，故簡稱「十一五」；同理，2011 至 2015 年，則稱「十二五」。

釐清區縣信息化的情況之方式，進而推動北京市安全生產信息化建設的協調、健康和可持續發展。在調查安全生產監督管理電子政務的機屬設施建設過程中，運用大兩一手資料，透過對資料的模型分析計算，提出建設的對策，對利用信息技術全面提升安全生產監管、煤礦安全監察、應急救援指揮和煤炭行業安全管理總體能力和水平，達到規劃指導的作用。

- 3、工程補助：北京大學電子政務研究院目前唯一的工程補助相關成果是《湖北省宜昌市電子政務工程補助項目》，此計畫是受宜昌市政府邀請而承擔宜昌市電子政務建設總體顧問，對現況進行調查，並提供調查報告。

表26為北京大學電子政務研究院研究領域與成果資訊摘要表。

表26：北京大學電子政務研究院研究領域與成果資訊摘要表

研究領域	研究數量	代表計畫	計畫成果
理論研究	4	中共中央辦公廳信息中心『中國電子黨務研究』	研究電子黨務基本理論和總體框架，為中央電子黨務建設決策作準備，影響相關政策的制訂
諮詢服務	11	北京市安監系統電子政務建設現況與對策研究	提出建設的對策，對利用信息技術全面提升安全生產監管、煤礦安全監察、應急救援指揮和煤炭行業安全管理總體能力和水平，達到規劃指導的作用
工程補助	1	湖北省宜昌市電子政務工程補助項目	承擔宜昌市電子政務建設總體顧問，對現況進行調查，並提供調查報告

(四) 政府科技中心(Center for Technology in Government, CTG)

政府治理中心(CTG)所進行之研究，由計畫部主任Meghan Cook 職司全面計畫與管理，另一位主任Donna Canestraro專門處理計畫管理、教育和資訊技術，另外還有3名成員。目前中心研究方向有六大領域：

- 1、政府公開：配合歐巴馬政府政策，由 2009 年開始投入研究，從各種角度審視政府在電子治理相關政策與成果，目前有 2 份相關研究報告。

較具代表性的成果是《透過政務公開提供公共價值(Delivering Public Value through Open Government)》，強調政府公開的一大核心是資訊的公開，並為人民創造新的機會，使他們可以貢獻決策的專門知識或觀點。

- 2、電子記錄：追求正式電子記錄的透明度、連續性及政府方案和流程的可靠性，確保行政機構能有新概念、工具與策略以創建和管理。目前CTG在此領域有 6 個完成的研究成果，當中有 2 個獲得研究獎助。

《國會圖書館之州政府數位信息保存協助(Library of Congress Collaboration for Preservation of State Government Digital Information)》是較具代表性之案例，研究目的是為了使國會圖書館再與美國各州或地區工作時，發展為數位資訊保存為要的策略，並建立必要的合作安排，以實施這些策略。研究結論是，國家圖書館、檔案館，以及其他國家和地方機構在政策和管理問題，缺乏行政和立法的領導，以及缺乏適當的決策框架和運作指引，故面臨著複雜的障礙。

- 3、電子治理授權：透過每一級政府的電子治理，支持精簡和響應服務，促使廣泛的公眾參與，與更具成本效益的商業慣例，此領域目前有 10 個已完成之計畫，有 6 項獲得獎助。

在《提高信息共享的有效性：司法部企業的能力評估模型 (Increasing Information Sharing Effectiveness: A Capability Assessment Model for the Justice Enterprise)》研究中，顯示司法部面臨如何成功地跨機構資源之難題，因此必須他們進行組織和技術的信息共享功能的全面和系統的評估，識別出的風險點和風險緩解策略和所有參與者的長處和短處，因此使跨境方案和服務，能更好地規劃和執行。

- 4、資訊科技投資：為因應資訊科技的發展，確保效益能發揮到最大，公共管理者需要切實可行的方法以評估目標、利害關係、流程、資源、能力和替代品。目前此領域有 10 個計畫已經完成¹⁰，3 個獲得研究獎勵補助。

《刑事司法信息一體化發展之商業案例》(Developing a Business Case for the Integration of Justice Information)是本領域中的代表案例，得到美國司法部36萬4千美元的獎助，CTG研究並提供提供了有效發展的商業案例，使一體化的業務成為當選的領導人和高級管理人員的方針。

- 5、合作與整合：基於社會需求，跨機構之間的資訊流通日益重要，因此需要機構之間合作與資訊整合、分享，並且追求能在理解政治，組織和經濟問題的情況下應用，目前已完成 25 項計畫¹¹，當中有 6 項獲得獎助。

《組織間信息整合的模型化 (Modeling Interorganizational Information Integration)》，開發、組織的信息匯集之動態模型

¹⁰有一計畫《21 世紀的電子政府設計：多學科研討會》同時被歸屬在電子治理授權與資訊科技投資兩領域中，故在此不列入計算。

¹¹該研究領域中有三項計畫同時歸屬為資訊科技投資或電子記錄之領域，故此處扣除。

是研究目的。研究指出，各級政府在中央、地方社會變革扮演重要角色，所以需要更多計算能力和信息共享能力，故希望透過信息整合與共享，使各部門之間彼此更有效率。

- 6、資訊策略之運用－政府治理必定需要資訊，為了使政府能提高效率，給予更優質的服務，故研究如何策略性地獲取信息、信息共享有其重要性，目前已完成 34 項計畫¹²，有 3 項獲得獎助。

《國家青少年過渡期 (National Youth in Transition Database)》是此領域的重要計畫代表，得到美國國家科學研究會 120 萬美元之補助，此計畫是受兒童與家庭服務處(the office of children and family services)委託，希望能藉由行政數據的彙整，找出 17 歲左右的青少年面臨哪些重要問題，並以此資訊提供青少年在就職、教育、健康等各領域之諮詢服務。

表 27 為政府科技中心研究領域與成果資訊摘要表。

表 27：政府科技中心研究領域與成果資訊摘要表

研究領域	數量	代表計畫	計畫成果
政府公開	2	透過政務公開提供公共價值	政府公開的一大核心是資訊的公開，並為人民創造新的機會，使他們可以貢獻決策的專門知識或觀點。
電子記錄	6	國會圖書館之州政府數位信息保存協助	國家圖書館、檔案館，以及其他國家和地方機構在政策和管理問題，缺乏行政和立法的領導，以及缺乏適當的決策框架和運作指引。

¹²該研究領域中有三項計畫同時歸屬為資訊科技投資、合作與整合或電子記錄之領域，故此處扣除。

研究領域	數量	代表計畫	計畫成果
電子治理授權	10	提高信息共享的有效性：司法部企業的能力評估模型	司法部進行組織和技術的信息共享功能的全面和系統的評估，識別出的風險點和風險緩解策略和所有參與者的長處和短處，因此使跨境方案和服務，能更好地規劃和執行。
資訊科技投資	10	刑事司法信息一體化發展之商業案例	CTG 研究並提供有效發展的商業案例，使一體化的業務成為當選的領導人和高級管理人員的方針。
合作與整合	25	組織模型間的信息整合	各級政府在中央、地方社會變革扮演重要角色，所以需要更多計算能力和信息共享能力，故希望透過信息整合與共享，使各部門之間彼此更有效率。
資訊策略之運用	34	國家青少年過渡期	藉由行政數據的彙整，找出 17 歲左右的青少年面臨哪些重要問題，並以此資訊提供青少年在就職、教育、健康等各領域之諮詢服務。

(五) 電子未來中心

電子未來中心著重的研究領域可分為兩部分，一為電視暴力監控 (Television Violence Monitoring)，另一為網際網路研究，而網際網路研究之部分，又可再分為電子未來計畫 (Digital Future Project) 與世界網路計畫 (World Internet Project)。而電子未來中心進行之研究計畫皆是長期、跨年性計畫，觀察研究領域中在不同時期之特色，並與前期相比較，提供長期性資訊，使資訊使用者得以觀察變化。

- 1、電視暴力監控：此研究在 1990 年代開始受到重視，1994 年起，總共進行為期三年的研究，針對電視可能傳達給觀眾或使觀眾受影響的暴力情狀作研究，並進一步歸結出受影響對

象有哪些、會受到什麼樣的影響、該如何解決。研究所做出的報告十分容易閱讀，希望能推廣到政府、媒體及家長社群。

在1997年所提出的第三期報告中，除了帶出前兩期研究成果中，社會開始重視電視所傳達的暴力情景會影響觀眾外，也再次強調外部監控制度的重要性，並期望未來能成立在工業、遊說團體、政府部門以及所有對於電視暴力監控有興趣的單位之間成立一個對話平台，以提供問題解決。

- 2、電子未來計畫：在1998年時，研究者發現美國14歲以下的兒童收看電視的比率，50年來首次下滑，此結果肇因於電腦與網路的發展。在堅信高品質和嚴謹的最佳通訊政策可帶動大眾媒體與新興科技的建設和影響之信念上，電子未來中心展開「電子未來計畫」，進行電腦與網路發展與影響的研究。

電子未來計畫自2000年起，至2011年已經發表了第10次的年度報告，在第一年的報告中，提出了要研究網路科技在一般生活中，對於使用者與非使用者的影響，以及非使用者中，維持非使用者與變成使用者的關鍵因素有哪些。同時強調，未來網路科技發展後，研究將會擴展到任何有關的領域、保持研究彈性。在第九年，即2010年的報告中，研究關注到了網路的發展影響了哪些大眾傳播媒體的消長，例如大量的網路使用者逐漸不再閱讀報紙；另外，也對於搜尋引擎所提供的資訊，縱使使用者認為這些資訊有高可信度，但實際可信度仍有待商議。

- 3、世界網路計畫：此計畫的起源是因為意識到跨國網路在電子技術與網路的影響日漸增高，以世界各國大學與研究中心為研究參與者，將研究成果出版並每年召開會議向大眾說明，希望能與產官學界和任何有興趣的民眾共享研究成果。此研究目前已出版第三版的研究成果，各參與國家調查通訊技術

擁有者在國內分布狀況、最受歡迎的網路使用方式、線上與非線上媒體使用、在網路上的自我表達、網路上的社會關係與政治牽涉、繼續關注隱私與安全問題、兒童使用網路狀況等各項議題。

表28為電子數位中心研究領域與成果資訊摘要表。

表28：電子未來中心研究領域與成果資訊摘要表

研究領域	數量	代表計畫	計畫成果
電視暴力監控	3	1997年，第3期報告	1. 社會開始重視電視所傳達的暴力情景會影響觀眾 2. 強調外部監控制度的重要性 3. 期望建立公開溝通平台
電子未來計畫	10	第9年，即2010年報告	1. 網路發展影響了哪些大眾傳播媒體的消長 2. 另外，也對於搜尋引擎所提供的資訊，縱使使用者認為這些資訊有高可信度，但實際可信度仍有待商議
世界網路計畫	3	第三研究成果報告	1. 跨國性的網路使用調查 2. 世界各國大學與研究中心為研究參與者，將研究成果出版並每年召開會議向大眾說明，將研究呈現給大眾

(六) 澳門聯合國大學電子研究中心

澳門聯合國大學電子研究中心進行的研究領域主要有九大類：(1)永續發展前提下的電子治理，(2)政府資訊公開領導，(3)智慧城市，(4)電子治理的策略和架構，(5)電子治理衡量與和評估，(6)知識管理和資訊分享，(7)電子治理的發展模式和框架，(8)電子治理軟體基礎設施和服務，(9)電子治理的國際比較研究。

本計畫在訪談澳門聯合國大學電子研究中心的主任—Dr. Tomasz Janowski時，他特別提出三個主要的類別：

- 1、永續發展前提下的電子治理 (electronic governance for sustainable development, EGOV4SD)，主要在解決以下的挑戰：
 - (1) 採取何種新技術、政策和策略，以減少所有形式的差別—地理、性別、年齡、社會經濟等，使公民參與政府決策，直接影響他們的生活。
 - (3) 如何有效地整合國家、地方各級政府之間經濟、社會、環境政策的 ICT 政策。
 - (4) 什麼樣 ICT 的工具，可以整合全球政策環境變化、健康的傳染病、人類安全、恐怖主義國家政策。
 - (5) EGOV4SD 新一代的架構為何？政策、策略、公共建設、發展，能維持全球可持續發展的變遷。

2、智慧城市(smart cities)

此研究的目的是建構智慧城市研究方向以及與實務的差距，發展智慧城市可能的模型，並提供政府發展智慧城市的指導方針，在此類別中，出版了1份會議紀錄作為研究成果的表現，為2011年《智慧城市和服務的整合》。

3、電子治理衡量與評估 (measurement, evaluation and assessment of electronic governance)

此研究的目的是發展理論、方針、工具，用於評估ICT的準備（實施前）和影響（實施後）：(1)政府機構、公民、企業彼此之間相互作用；(2)各級發展目標—個人、社會、國家等。此類別總共發表了12篇會議紀錄作為成果代表，其中最具代表的是2011年《建立電子治理標竿的理論基礎》。

表29為澳門聯合國大學電子研究中心研究領域與成果資訊摘要表。

表29：澳門聯合國大學電子研究中心研究領域與成果資訊摘要表

研究領域	研究數量	代表計畫	計畫成果
永續發展前提下的電子治理	0	無	無
政府資訊公開領導	會議記錄：3	政府資訊科技總監系統開發：藉由電子領導啟用好政府	提供發展中國家在公共部門的資訊長制度步驟的參考
智慧城市	會議記錄：1	智慧城市和服務的整合	提供政府發展智慧城市的指導方針
電子治理衡量與評估	會議記錄：12	建立電子治理基準評價的理論基礎	<ol style="list-style-type: none"> 1. 介紹電子治理的一套有效的理論框架—活動理論。開發了一個統一的概念 2. 基於實務中國家電子政務戰略發展專案，去驗證生成的模型

(七) 日本早稻田大學電子政府研究中心

日本早稻田大學電子政府研究中心進行的研究領域主要有：(1) 競爭政策(competitive policy)，(2)電子政府(e-government)，(3)國際資訊和電信政策(international information and telecommunication policy)，(4)ICT產業和CIO(ICT industry and CIO)，(5)為老齡化社會的資訊通訊技術的應用(ICT application ageing society)。

Dr. Toshio Obi在訪談中提到，近幾年較來著重老齡化社會與ICT產業兩者的結合。對於以上提到這5個領域，早稻田電子政府研究中心的網頁上並沒有多做介紹，所以無從得知這5個領域的計畫成果。

早稻田大學電子政府研究中心公佈了2012年早稻田大學世界電子政府排名，連續七年評比全球電子政府的發展。Dr. Toshio Obi、研究中心和研究小組負責人提交了這份報告。Dr. Toshio Obi指出，資訊通訊技術可以是一個強大的工具，對於目前的經濟議題，並在這樣做，鞏固包容性資訊社會。各國政府在這一過程中的關鍵角色，正朝著建設一個公民導向的狀態。

二、國際重要中心對電子治理研究領域之影響

關於一個研究中心、組織或企業部門對於電子治理之影響，可從三個角度切入分析，其一是知識產生與傳播，觀察該中心或組織之研究成果是否確實有效廣為使用；其二是教育訓練與社群建立，是否有以各種方式達到傳播或是教育的成效；其三是研究範疇國際化，可再區分為全球性、地區性或是針對特定國家等。表30為各研究中心影響力的綜合簡表。

對於這三個觀察的角度，本計畫針對前述所選的研究中心進行分析比較，茲說明如下：

(一)知識產生與傳播

知識的產生的判斷，可以用研究報告產出數量和研究議題的影響力作為標準。舉例而言，在知識產生上，CTG做出總計超過百份的電子治理研究報告，NCDG的研究成果亦不在少數，且大多屬高品質之作；早稻田大學電子研究中心則有一套獨有的電子治理評比指標作為知識生產，這些知識生產皆能幫助提升電子治理研究的競爭力。

在知識傳播上，語言的選擇是一大重點，早稻田大學電子治理研究中心和澳門聯合國大學電子治理研究中心所產出的研究報告，大多是以英文發表，使得知識傳播不會受到國界限制。此外，傳播的影響力也會因為對使用者收費與否而變動，當研究中心採取使用付費的模

式，傳播也會受到限制。可能出於此考量，CTG在知識傳播政策上，採取完全免費且對外開放之模式。

(二) 教育訓練與社群建立

教育訓練的衡量，可以用研究中心舉辦的工作坊與會議，以及參與的人數、國籍多元性為標準。早稻田大學電子研究中心長期進行亞洲太平洋地區的信息主管訓練計畫，TEG也經常主辦或協辦亞洲各國的國際會議，CTG則是2012國際電子治理會議的主辦者，該會議之與會者來自世界各國。

電子治理社群的建立可以從參與學者或與會者之數量以及國籍的多元性來衡量，TEG有建立一個國際諮詢委員會，做為國際電子治理研究學者社群發展之用，然而大多的使用者都是來自臺灣的學者或實務工作者；相較之下，CTG則建立了國際電子治理學者社群，參與學者大多進行與時具進的重要研究。

(三) 研究範疇國際化

研究範疇國際化與否，可以研究議題所關注的地域性為評量標準，但同時也需要平衡針對特定地區議題的研究深度。各研究中心之間頗有其差異性，如北京大學電子政務研究院僅聚焦於中國境內的事務，屬於關注當地事務之類；早稻田大學電子研究中心和澳門聯合國大學電子治理研究中心則將範圍擴展至亞洲太平洋地區；而CTG之智慧型城市研究和早稻田大學電子治理研究中心的電子治理評比指標，則遍及全球。

整體回顧一個中心，要在電子治理研究中心中成為頂尖者，需要在知識產生與傳播、教育訓練與社群建立、研究範疇國際化三方都有優異表現。舉例而言，CTG在三者中皆得到高度評價，因其大量產出研究報告與資訊，其傳播方式強調以英文呈現，並提供全球免費線上下載，此外，也主辦大型國際會議，如國際電子治理研究會議(International Conference on Electronic Government, ICEGOV)；另外在訓練與教育方面，也定期舉辦工作坊訓練公務員和教育來自各國的

博士生、學者，同時也運用國家科學基金會的經費建立國際電子治理學者社群，並研究如智慧型城市或其他國際性議題；在研究範疇國際化的方面，CTG立基於美國的經驗，並藉此邁向偏重跨國比較與國際化的研究。

相較之下，影響力較微薄的研究中心通常在某一或多個領域都得到較低的評分。例如北京大學電子政務研究院僅在網頁中提供中文的成果報告，使得其對不懂中文的人的知識傳播較難進行，加上研究範疇侷限於中國當地，較難提供全球化的社群使用其資訊；在教育訓練與社群建立方面，該中心的規模較小且受限於地區因素。

早稻田大學電子治理研究中心與澳門聯合國大學電子治理研究中心在知識產生和傳播方面，都因為發表相當數量的研究報告、期刊文章等，並透過其英文網站和參與國際會議和論壇的方式進行傳播，而得到較高的評分；教育訓練的部分，兩者皆有舉辦以訓練為目的的工作坊或是會議；關於研究範疇國際化，兩者也都超越國界，擴展至亞洲太平洋地區。

表30：研究中心影響力綜合評斷表

大學研究中心 或企業名稱	影響力		
	知識產生與傳播	教育與社群建立	研究範疇國際化
CTG	高度，專精於知識生產（如研究成果數量）	國際會議、訓練計畫之規劃	立足於紐約州，但深富國際性（參照ICEGOV）
NCDG	小規模知識生產，但專精於研究	教育訓練外籍博士生，並建立國際社群	放眼國際，不侷限於所在地（麻塞諸塞州，Massachusetts）

大學研究中心 或企業名稱	影響力		
	知識產生與傳播	教育與社群建立	研究範疇國際化
TEG	中度，由舉辦國際論壇或參加國際會議來創造、散播最新知識	注重學者訓練，並發展電子治理相關國內外學者網絡組織	側重於臺灣地區，同時也涵蓋亞太地區
Center for the Digital Duture	高度，專精於電子未來的基礎知識創造與傳播，但更深入的資料需付費取得	善於國際社群之營造，如世界網路計畫 (World Internet Project, WIP)	研究角度著眼於全球性議題，如世界網路計畫之內容
WASEDA e-Government Research Center	側重以提升各國電子化政府與信息主管 (CIO) 表現，以實務為導向的知識	高度，特別針對信息主管的訓練與社群建立	以亞洲太平洋地區為研究焦點
UNU-IIST Center for Electronic Governance	高度，專精於研究導向的知識產生，並將研究成果免費置於網頁	高度，積極進行教育訓練與社群建立	以聯合國所包含的範疇皆為其研究領域，但偏重亞洲太平洋地區
北京大學電子政務研究院	中度，適度進行知識創造與傳播	中度，進行信息主管訓練與設群建立之研究	限定於中國地區，且成果報告皆為中文資料
Accenture	中度，適度進行知識創造與傳播	透過收費諮詢進行訓練	領域範圍遍及全球
IBM 政府營運中心	中度，進行電子治理相關知識創造，但免費提供使用者	並無教育訓練與學術社群建立	偏重於美國的聯邦政府

第四節 組織營運之研究成果的綜合與建議

一、營運基本原則綜合

上述所作的分析，可看到以下所述之成功研究中心所需掌握的重要原則，實際的執行方法可因時因地配合做調整。

- (一) 建立專業和專職的領導團隊：所有中心的成功，基礎皆在於有一強大的領導團隊，這個團隊做出中心的策略規劃，長期持續地經營，來建立中心在電子治理研究和實務的領導地位。具有學術的專業能力和國際聲望是專業能力的指標；領導團隊的主要成員（如主任及副主任）最好具有相關的專業能力。此領導團隊最好是專職人員，退而求其次至少主要任務及時間是中心的經營，可兼一至兩堂相關碩、博士班課程；專職與否將影響投注於中心業務拓展及成長的空間，尤其大型國際合作需要長期持續的投入。在美國，研究中心有採取以研究計畫經費來減輕研究團隊教授的教學負擔、減少開課時數，使其專注於研究中心的研究計畫。
- (二) 長期且穩定的主要經費來源、配合多元的其他次要來源：長期主要的經費來源（如領導團隊主要成員之薪水）可幫助研究中心準備通常費時一年以上的研究計畫草案，進而得申請較具競爭性的大型研究經費。從提供經費的單位或組織而言，也希望研究執行單位有長期的穩定性（如學校單位等），利於執行多年期的計畫。其他次要的多元的經費來源則有助於整合對類似議題有興趣之單位或組織，整合形式具多樣性，如共同爭取及執行跨國研究計畫、研究人員的互訪、或爭取其經費贊助。
- (三) 建立以核心競爭力為基礎的經營和國際合作策略：每個研究中心有其核心競爭力，通常此競爭力來自於以使命為導向之策略中長程經營的結果；如 CTG 的對跨域的資訊交流與合作之世界領導地位，來自於此中心長達十年以上的相關研究的累積。核心競爭力也來自其所在國或大學的獨特定位；如 Waseda E-Government Research Center 定位於世界為舞台但以亞太國家為

主的研究訓練中心，日本在亞太事務的領導地位有助於該中心的發展。國際合作需有一具發展性的運作模式，以 **Center for the Digital Future** 為例，是以公開平等的合作模型；對照之下 **Waseda E-Government Research Center** 則有自己的跨國評比，而以顧問諮詢方式獲得經費與資源。

以下以一個中型規模的研究中心，就營運基本原則，試作分析：

1、建立專業和專職的領導團隊

- (1) 大學內研究中心：作為一個中心的主管，需在電子治理領域具有相當學術聲望，同時需要確認他只需在做為學者的教學，或其他行政事務上，只需維持最低負擔，如此才能將時間心力放在研究中心內。常見之方式是透過校內借調，使大學內部的某教職員工專職擔任中心主管，從而減輕其教學和行政負擔的策略，希望中心主管可將主要時間與精力放在中心營運上。
- (2) 法人形式：以此形式營運，較容易自各大學招攬優秀人才，然而有兩大挑戰，其一是如何幫助學者在繁忙的研究教學行政之外，得以負擔校外之事務；其二是在與其他國家大學內之電子治理研究中心合作時，若對方傾向於大學內部之研究中心為合作對象，將可能導致以法人形式之研究中心造成合作之困難。

2、長期且穩定的主要經費來源、配合多元的其他次要來源

- (1) 大學內研究中心：最理想的情況是大學提供研究中心的營運基本費用，包含成員的薪資以及計畫的經費，這將可提供長期且穩定的經費基礎，有助於研究中心進行國內或國際大型研究計畫。中心的獨立性將對收入來源的多元性有所助益，來源包含政府、學界、業界。但必須注意，經費使用都要受到會計原則以及校內資金運用原則之限制。
- (2) 法人形式：相較之下，法人形式在收入來源上較有彈性，且

在營運上不用受限於大學內部的會計原則。但若要講求財務的穩定度，則需取決於領導者能否發揮企業家精神，在營運上能爭取到足夠的經費，確保員工薪資的發放及支付相關營運開銷。

3、建立以核心競爭力為基礎的經營和國際合作策略

- (1) 大學內研究中心：大學內之研究中心大多較容易將重心放在研究和參與國際合作，其學術環境的獨立性是核心競爭力所在，研究的議題通常較偏重制度性，理想的議題大多是以研究為導向。
- (2) 法人形式：此類的研究中心需要確認中心內有世界級的電子治理學者或專家，以助於競爭力的形成；潛在的競爭者會出現於同類的研究中心或是資訊科技顧問公司中，做相關研究的部門；另一個普遍面臨的挑戰是以英文作為主要語言，藉此加深對全球的知識生產與傳播，使國際合作更加容易。

二、對電子治理研究領域影響指標的初探

如前所述，一個電子治理研究中心的影響力高低，可以透過：(1)知識產生與傳播，(2)教育訓練與社群建立，(3)研究範疇國際化，三大標準來進行判斷分析。關於知識產生與傳播，需要先確認電子治理知識產生的數量與品質，同時也不能忽略知識傳播的方式；知識傳播的觀察要點在於是否可免費取得使用，以及報告使用的主要語言是否僅限於當地或是全球可通用，例如英文。針對教育訓練與社群建立，教育訓練可以用研究中心舉辦的工作坊與會議，以及參與的人數、國籍多元性為標準來衡量；社群的建立則可由參與者數量、品質及國籍多元性，還有此類社群所進行研究計畫的規模來衡量。最後，關於研究範疇國際化與否，可由其研究視野是針對特定國家、區域或是全球性來觀察。

還有一些更精細的方法，可以更進一步判斷一個研究中心的影響力高低，茲說明如下：

- 1、點閱率與報告下載：一個研究中心的影響力判標準之一，是其線上資源被使用的程度，這可以用拜訪一個特定網站的拜訪流量（如點閱率）來衡量。此外，知道哪份報告曾經被下載及它被下載的頻率也有助於分析進行。然而面臨的資料蒐集挑戰是，研究中心往往不會開放此類資訊給大眾使用；CTG相較之下較為例外，提供研究者蒐集此類資訊的管道。另一個相關的挑戰是，各中心有無持續追蹤其網站之流量，並發展一套較為可靠的流量資料蒐集，據研究團隊所知，TEG有持續追蹤網站流量及特定報告的下載。總體而言，網站流量與報告下載可幫助瞭解一個中心的研究成果是否被廣泛使用。
- 2、資訊使用與滿意度：被下載的報告是否被使用是個相當重要的成功指標，被誰使用也是一個重點。一份報告的使用者可以區分為在大學的研究者，以及在一個領域中的政策制定者。一份研究報告被高階政策制定者直接使用，比起被引用在一份研究期刊文章中被引用，對政策有更直接的影響力。對研究報告資訊的滿意度，是評估該研究報告政策影響力一個重要指標。一個由高階電子治理政策制訂者所給的資訊滿意程度，可作為評估該研究報告影響政策的重要指標。根據更多不同位階決策者的政策影響程度而評分，是需要區分其階層而影響其最終分數比例。

在未來三大標準評估中，更精準的數量與質量的衡量。舉例而言，利用社會網絡分析(social network analyst)工具檢視和瞭解重要成員之間合作的緊密度以及向心力，進而衡量一個電子治理社群的規模和質量。這一類的分析應該有一個內建的網站追蹤與分析，以瞭解網路流量和研究報告下載數量，這可以幫助我們了解研究資訊使用者的需求，來做出以使用者為導向的研究重點和資訊呈現。最後，關於研究資訊的最終的滿意程度與政策影響，可以透過與政策決議者會談、調查還有其他資訊完成。最後需要強調的是，這些影響力的分析結果將作為持續改進的建議。

針對TEG，研究團隊認為，首先需要發展一套績效衡量的辦法，同時也要引進蒐集績效資訊的工具。前述的三大主要領域以及較精細的網路流量的分析、報告下載等，都會有實際助益。除此之外，也應該有具TEG特色的相關研究產出的數據與使用資訊，作為持續改進的基礎。

第五節 經營模式與中心成效之連結

研究中心之經營模式與其營運成效，兩者之間具有關聯性，可先區分個別之要素，再討論個別要素的相互關聯。根據現有資料，研究團隊在本節將對經營模式與中心成效之關聯性進行分析。關聯性可分為兩部分，以下先探討經營模式中影響中心成效的重要因素，再探討中心成效的評估指標，最後分析兩者關聯性。

一、經營模式與成效相關的主要因素

(一) 經營模式

影響經營模式最甚者，首推經費問題，一個研究中心的經費多寡直接影響到一個研究中心的規模，包括人員多寡、軟硬體設備、場地資源等，這些將影響研究人員編制、研究成果之發表傳播、教育訓練資金多寡等；在經費層面上，資金的來源是否具有多元性、穩定性，是研究中心在進行資金運用及調度上重要的考量，若擁有多元且穩定的資金來源，可使研究中心維持基本正常營運，同時可彈性調度、應變各種狀況，且有穩定之經費來源，研究團隊方有時間和精力爭取多年的研究計畫，並支付計畫所需支出其研究發展經費。

另一個影響經營模式的要素是策略優勢，一個研究中心的策略優勢，大多取決於中心的在地性，如何因應其所在地的地理、

制度、國情等環境特性，將長處發揮至極限，具體實踐策略優勢。舉例而言，早稻田電子研究中心即是運用日本在聯合國之地位，配合地理環境，針對東亞地區發展教育訓練，取得其優勢。而策略優勢的展現，需要事前的策略規劃，考量內部組織環境、外部在地環境，整合這些內外部要素後，方能做出最佳之選擇，擬定最適合的策略，如前所提及 Lewin & Stephens(1990)之理論，這將有助於中心營運成效之提升。

最後，亦須考量的因素還有組織運作能力，此因素中可區分為研究中心的長期運作和語言及研究能力兩部分，前者如本章先前所論述，穩定而堅強的領導團隊是一個研究中心不可或缺的關鍵要素，優秀的研究中心如 CTG 等，擁有能力傑出的人做為主管級人物，且長期經營亦可提升中心影響，例如進行來自各國的人才培訓，對跨國界學術合作及影響力皆有幫助；後者則關係到研究報告的產出是否能將影響力延伸至國外，若研究報告得以英文作為書寫語言或是有專業人員從事翻譯工作，將可使研究報告更容易讓其他國家研究者接觸，中心所從事之研究也更加廣泛，因此語言的使用以及研究能力的培養也與中心經營成效關係密切。

(二) 中心成效

如本章第三節所述，一個中心的營運成效可以由知識產生與傳播、教育訓練與社群建立、研究範疇國際化三者綜合評估分析，以下針對此三項評估指標再做簡略說明。

- 1、知識產生與傳播：知識的產生的判斷，可以用研究報告產出數量和研究議題的影響力作為標準；同時，語言的選擇也是一大重點，將會影響知識傳播是否受到國界限制。
- 2、教育訓練與社群建立：教育訓練的衡量，可以透過研究中心舉辦的工作坊、研討會議、參與人數及國籍多元性等元素；建立電子社群的過程中，參與人數與國籍多元性也是評估標準。
- 3、研究範疇國際化：一研究中心在研究議題的選擇上，區域化或全球化是需要面對的課題，再者則是研究深度的取捨，都會影響到研究成果與中心成效。

二、連結內涵

在「個別影響要素」與「中心成效」之間，彼此存在互相影響的關連性，以下將就成效的三個主要面向做詳細說明。

透過穩定經費、善用策略優勢與提升研究能力，加強知識產生與傳播。充足的經費可以支援研究人員無須後顧之慮地進行研究，同時若能輔以長期穩定或多元的經費來源，研究人員將可進行長期或多期的研究計畫，使研究完整性更加臻善；除此之外，知識傳播的一大重要因素是使用之研究語言，倘若以英文作為發表語言，將能使接觸研究結果之群眾跨越國界限制；最後，若研究中心可善用所在地或其國情等策略優勢，發展具特色之研究，亦有助於知識產生與傳播。

經由妥善規劃策略及發揮組織運作能力，使教育訓練與社群建立成功。無論教育訓練或社群建立，皆非短期得完成或立即見效，因此長期運作是一大關鍵，在穩定、堅強的團隊有規劃地領導下，教育訓練或社群建立的成功性將大幅提升，尤其是透過碩博士國際研究人員的訓練，當受訓完回到本國後，將有助於社群的擴展；此外，訓練對象亦可配合研究中心之在地特性，例如地理位置之考量，針對其特性設計教育內容或強調社群特色。舉例言之，臺灣、日本在面對自然災

害的危機管理，因其獨特之地理位置，故有特殊之機制。若能發展此，將有助於教育訓練的提升，進一步擴大社群的凝聚力。

綜合組織運作能力與策略規劃考量，使研究範疇走向國際化。在研究範疇的選擇上，首先須檢視研究中心之策略規劃，觀察其內外部環境，決定研究方向上，欲發展區域化特色抑或全球化議題；再者，研究中心需要具有充足穩定之經費，方能爭取國際性研究計畫，並開始進行研究之準備；另外，發展國際化研究時，使用的研究語言不應侷限於國內母語，而是要選擇能與國際接軌之語言，方能使國外接觸研究成果。

第六節 TEG組織營運之建議

先前介紹三大評斷研究中心影響力之原則，包含知識產生與傳播、教育訓練與群建立與研究範疇國際化，需要注意的是，這些是從許多國家、不同研究組織所發展出來的判準，這些判準的適當運用，將取決於運用時所面臨的特定制度環境。前面有探討過臺灣所面臨的獨特制度環境下，可能的組織設計，包含大學校內、校外，以及財團法人、社團法人等，以下所呈現得專家建議，都是立基在前面所探討的原理原則，還有臺灣獨特的制度環境。以下建議的歸納，分為TEG內部與外部專家兩部分。

一、中心營運模式—TEG 內部相關專家訪談意見

關於電子治理研究中心營運方式，除無意見者外，受訪者約半數是贊成在大學內營運；如考量長期，約半數贊成應朝向以法人形式發展。

贊成電子治理研究中心在大學內營運主要是從營運成本、管理制度及組織聲譽等方面來考量。

- 1、從營運面來說，考量到 TEG 的資金來源，成立於學校可獲得政府相關單位研究經費的挹注；如果成為校內一級研究中

心，還能獲得學校補助。簡言之，TEG 若設立於學校，相對上的運作成本應該會較低。舉例來說，受訪者表示：

「考慮TEG的經費自理，恐怕壓力太大，且中心老師仍有學校相關壓力，建議仍適當接受政府補助。」(A3)

「將TEG設立於學校，有許多現有資源可以使用，例如豐富的圖書資源以及完善的網際網路。」(A8)

2、從管理制度來說，學校內具有專業的行政人員以及完善的行政與會計制度，這些能幫助 TEG 運作的更為順暢。舉例來說，受訪者表示：

「雖然行政業務與財務處理較慢些，但所有的經費申請與核銷皆有紀錄，較保險與容易管理。」(A3)

「學校有專職的行政人員、場地、水電得以支持TEG的運作。」(A10)

3、從組織聲譽來說，以校內研究中心之名義進行學術交流或其他活動，具有許多優點。舉例來說，受訪者表示：

「以學校名義對外做學術或其他交流，較具正當性。」(A3)

「以學校研究中心之名義承接研究案的話受到的限制較少。」(A8)

「從校園出發較易讓學者有參與TEG的意願與動機，而TEG的研究品質也較能獲得社會的正視。」(A4)

然而，TEG成立於學校，仍有其缺點有待克服，舉例來說，受訪者表示：

「假如成為學校一級研究單位，人事權將受校長主導。」(A5)

「學校會計相關行政較無彈性，研究計畫經費、捐助款及其他收入，須依預算程序及法令規定標準編列預算，整體過程略為繁瑣。」(A10)

「成立於特定學校，恐將影響老師們的參與意願。」(A8)

如考量長期，認為應朝向以法人形式發展者，主要是從營運成本、彈性、組織特性等方面來考量，舉例來說：

- 1、從營運成本面來說，若成為校內一級研究中心，雖然能獲得學校部份補助，然而學校目前行政管理費比例普遍超過10%，有的甚至達到20%，同時結餘款也有相當比例得繳交給校方，如果沒有專案核准，降低行政管理費用比例，運作成本未必比較低。舉例來說，受訪者表示：

「以法人形式成立（含社團法人及財團法人）的話，可免除行政管理費的扣除，摺節開銷。」(A11)

- 2、從管理制度來說，學校內雖具有專業的行政人員以及完善的行政與會計制度，但是相關規定較無彈性，如果以法人形式運作，法規限制較公部門或學校為少，在經費運用、人員聘用與多元化經營上，應該都較具彈性。舉例來說，受訪者表示：

「暫時在學校內運作，如果穩定成長，則進一步了解成立法人組織的營運相關規定與成本，選擇向校外發展。」(A2)

「假如成為學校一級研究單位，人事權將受校長主導。」(A5)

「TEG未來營運模式，如從永續、多元、經費與人事等彈性等觀點考量，建議採法人（包括社團法人與財團法人）方式營運。」(A11)

「TEG如以法人方式營運，成員與多元背景合作對象可更有彈性；專職人力招募也較有彈性；議題選擇也較有彈性。」(A14)

3、從組織成員互動來說，研究中心不歸屬於特定學校，參與的成員可能因認同組織，而更有成就動機與責任感，受訪者表示：

「若以獨立智庫為發展目標，這會是我比較希望看到的結果，不過推手們得先有面對長期推搖籃的心理準備。」(A7)

「長期而言，朝獨立法人形式運作的話，可以讓參與者更有責任感，成員們的背景和合作對象會更具有彈性，議題的選擇也能更加多元。」(A14)

「客觀上，若以法人形式設立，所有成員得有相當共識與承諾，可以想像初期將涉及各種成本的付出與投資，如果成功撐過去以後就非常順利了；法人形式長遠當然好，如能漸進地過渡到法人形式似乎壓力較小、走起來也會比較穩固。」(A15)

除了從營運模式來探討TEG未來的運作方向外，也有受訪者認為「人」的因素也是值得探討的重點之一，尤其是組織的領導者。舉例來說，受訪者表示：

「TEG要能順利成立且成長茁壯，勢必需要一位在電子治理領域當中，具有專業與學術地位的領導者，以及專業全職的研究團隊。」(A1)

針對營運策略上，受訪者則提出擴大TEG諮詢角色、與產業或第三部門互動與合作的建議。舉例來說，受訪者表示：

「未來TEG有考慮除了研究之外，花多一點的資源在實務的推動上，尤其在電子化參與，不管是資訊或決策，可能還是要與縣市或地方政府有合作關係，推動一個成功的計畫，可以讓TEG的reputation更好，也能夠走出純研究的領域，有更多的影響力。」(A6)

「TEG除從事理論研究外，實務技術的解決方案提出、開發或者是開發資源的連結，都有助於讓TEG成為電子治理解決方案的提供者、產業與政府的協調者，以及議題的發動者。」(A4)

「上次我參與雲端計畫訪談業界的朋友，深深覺得他們對於電子化服務的提供，有許多新的好的想法，是政府與學術界比較不會想到的，我會建議如果要規劃更新更多的電子化服務，應該找業界的人一起參與規劃，或至少聽聽他們的想法和建議。」(A6)

二、中心營運模式—TEG 外部專家座談會意見

關於TEG未來的營運模式，參與座談會的專家學者們普遍認為，TEG應朝永續經營的目標營運下去，至於應以何種形式營運，則尚無定論。舉例來說，受訪者表示：

「TEG可維繫現況（由研考會提供經費支持），或是由三大單位（研考會、財稅中心、法務部）共同支持，其優點是TEG能延續當下正在進行的研究議題；缺點有二：(1)倘若三大單位首長換人，經費未必能穩定提供下去。(2)研究將受到資源的侷限，以及較缺乏正當性（指支持的政府單位不多），TEG必須還要能去說服其他的內部顧客和外部顧客。」(B9)

「若以社團法人形式營運，好處多元（如更能提高學者參與的意願），缺點是理事長每段時間須換一次（約兩到三年一任），研討會的地點也會隨著理事長不同而變動，較無一致性；另外學界也較缺乏專責專職人員來負責行銷推廣這方面的事務。」(B9)

「若以財團法人形式成立基金會，下面設立類似TEG的單位，較不受限於經理人換人的需要，困難在於政府目前可能較不支持。如果考慮以經濟部下面的科資中心的形式，政府會有固定比例的補助，以及受到自負盈虧比例的管制。」(B9)

「可考慮與其合併到其他大型的研究中心底下（如中華經濟研究院、臺灣經濟研究院）等。」(B9)

「TEG可以考慮轉型為常設型的大型研究單位（如中華經濟研究院），以爭取更多來自不同政府部門或是私部門的經費和資源。」(B5)

雖然與會的專家學者們對於應以何種模式營運下去並無結論，不過仍提出一些基本原則，包括：

- 1、確認中心使命與策略：TEG 首先要確認中心成立的使命為何，中心的願景是什麼，以及最重要的，它能在協助政府推動電子治理的過程中，扮演什麼樣的角色。舉例來說，受訪者表示：

「有關TEG的營運模式，首先要思考的是，TEG要聚焦在七大領域中的哪些議題，才能發揮其效率，展現TEG的價值？」(B5)

「TEG應該描繪政府未來的治理願景，並且設定議題的優先順序。」(B8)

- 2、確認未來的利害關係人是誰，並滿足其需求：TEG 應確認與研究議題有關的利害關係人是誰？在協助政府推動電子治理的過程中，是否有兼顧利害關係人的需求？舉例來說，受訪者表示：

「有關TEG的營運模式，首先要思考的是，如何展現TEG的主要價值？TEG的利害關係人是誰？」(B5)

「TEG未來要面對的利害關係人是誰？如何將這些利害關係人（如產業界的夥伴）與研究議題連結？而利害關係人又是如何看待這些研究議題？」(B10)

- 3、行銷能力：TEG 應該具備行銷的能力，行銷不僅是提升中心知名度的方法，也是爭取資金、資源的手段，更是使政策獲得民意支持的重要途徑。舉例來說，受訪者表示：

「如何將TEG行銷給最有權力的人，如CEO，以獲得資源、資金或政策上的支持；行銷給CEO的同時，也要行銷給民眾，讓人民感受的到；再來則是跟產業有關，我們有沒有能力把好的產業行銷到海外，行銷成功的話，自然會有產業的支持。」(B8)

三、整體建議

綜合TEG內部成員的訪談調查以及外部座談會專家學者的意見以後，本計畫發現雙方對於TEG未來的營運模式的看法大致相同，歸納如下：

- 1、TEG 未來的定位和願景應該要更明確：TEG 未來的發展願景為何？作為一個電子治理的知識分享平台，除了承接政府委託的研究案外，更應透過電子治理的技術，讓民眾能更輕易地使用政府服務，同時期望改善政府施政績效，創造更良善的政府治理。
- 2、TEG 未來的營運模式應再凝聚共識：TEG 作為國內研究、推動電子治理的先驅，而不論是成為校內一級研究中心，或是以法人形式（含社團法人及財團法人），或是成為大型研究單位（如中華經濟研究院、臺灣經濟研究院等），勢必要朝永續經營的方向來營運，持續推動電子治理，提升政府效能。
- 3、TEG 未來應發展與第三部門/產業互動合作策略，擴大電子治理研究中心諮詢角色的能量。

電子治理政策研究中心經營模式與國際合作方向規劃

第五章 研究成果：前瞻電子治理研究議題

第一節 國際電子化政府評比指標整理

本節將整理國際重要組織針對各國（或各大經濟體）電子化政府發展的績效評比指標，包含聯合國、早稻田大學、世界經濟論壇、經濟學人等，在這些調查報告與評比中，臺灣或有在調查行列中，或尚無被計入排名，但是類研究將全球電子化政府的發展趨勢與潛在挑戰著實做了深入的探討，並適時提出可資參考的建議，有鑒於各國在電子治理/電子化政府的實務標竿皆有臺灣值得效尤之處，因此本研究有必要對全球電子化政府調查報告評比指標做一分析與統整，找出國際電子治理的研究趨勢與所重視的議題，例如聯合國與數個組織對電子化參與的重視，可對臺灣民眾參與電子治理提供何種啟示？又如早稻田大學關切各國政府資訊長的建置，臺灣長久以來的是類制度設計一直不足，補強工作實為當下之急；再如WEF與ITU對各國使用資通訊科技的成本調查，臺灣將此類評比面向與國內財政、預算議題結合之可能性為何？在吸收與轉化後，進而發展出具有臺灣特色的研究範疇，可供TEG未來發展成國際型政策研究中心與建構跨國性電子治理研究方向，以切合本研究目的。

(一) 聯合國全球電子化政府調查

UN全球電子化政府調查原先採「電子化政府整備度」(E-Government Readiness Index, EGRI)與「電子化參與指標」(E-Participation Index, EPI)，2010年修改為「電子化政府發展指標」(E-Government Development Index, EGDI)與「電子化參與指標」，強調進展程度，而非準備程度。UN(2012)報告中，EGDI其下的三項次

項指標分別為線上服務指標(Online Service Index)¹³、通訊基礎建設指標(Telecommunication Infrastructure Index)、人力資本指標(Human Capital Index)；另一項評比指標EPI，是用來評比各國政府入口網品質的一項質化指標，包含三項次項指標，分別為電子資訊(e-information)、電子諮詢(e-consultation)、電子決策(e-decision making)。其中：

- 1、線上服務指標包括四個階段：新興階段(emerging)、強化階段(enhanced)、交易階段(transactional)以及整合階段(connected)，是嘗試以國際性的比較價值來獲得國家績效，分階段的檢視國家線上服務的成熟度。
- 2、通訊基礎建設指標包括每百人網路使用率(internet users /100 inhabitants)、每百人電話線路普及率(main telephones lines /100 inhabitants)、每百人行動電話訂閱率(mobile telephones /100 inhabitants)、每百人固定網路訂閱率(fixed internet subscriptions / 100 inhabitants)以及每百人固定寬頻使用率(fixed broadband facilities /100 persons)，資料來源主要是來自於 ITU。
- 3、人力資本指標由成人識字率(the adult literacy rate)和在小學、中學和高等教育入學率(the combined primary, secondary and tertiary gross enrolment ratio)所組成，資料主要是來自於聯合國教科文組織(United Nations Educational, Scientific and Culture Organization, UNESCO)。
- 4、電子化參與指標是用來評比各國政府入口網品質的一項質化指標，評分帶有較多的主觀性，反映出該國民眾以線上形式參與公共事務的意願和能力，資料來源為對各國發放的電子化政府問卷調查。

¹³ 該指標在 2003 至 2008 年時指標名稱為網站衡量指數(web measure index)。

本計畫綜合參考行政院研究發展考核委員會委託HP公司所進行之「國際電子化政府評比分析及評比資料庫更新報告(2011)」與UN(2012)全球電子化政府調查報告，對UN各年度調查進行分析與更新，參見表31：

表31：UN 電子化政府發展指標歷年評比項目_電子化政府
(2003~2012)

電子化政府發展指標		年份					
次項指標	細項指標	2012	2010	2008	2005	2004	2003
線上服務指標(online service index)	電子化政府發展第一階段：資訊服務顯現 (stage I: emerging information services)	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	電子化政府發展第二階段：增進資訊服務 (stage II: enhanced information services)	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	電子化政府發展第三階段：互動服務 (stage III: interactive services)	--	--	✓	✓	✓	✓
	電子化政府發展第四階段：交易服務(stage IV: transactional services)	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	電子化政府發展第五階段：互連階段(stage V: connected approach) ¹⁴	✓	✓	✓	✓	✓	✓
通訊基礎建	網路使用者指標 (internet user index)	✓	✓	✓	✓	✓	✓

¹⁴ 2003-2005 年該階段稱之為網絡階段(networked presence)

電子治理政策研究中心經營模式與國際合作方向規劃

電子化政府發展指標		年份					
次項指標	細項指標	2012	2010	2008	2005	2004	2003
設指標 (telecommuni- cation infrastructure index)	個人電腦指標(PC index)	--	✓	✓	✓	✓	✓
	家用電話線指標 (telephone line index)	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	行動電話指標(mobile subscription index)	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	固定寬頻指標(fixed broadband index)	✓	✓	--	--	--	--
	上網人口指標(online population)	✓	--	✓	✓	✓	✓
	家用電視指標(TV sets index)	--	--	✓	✓	✓	✓
人力資本指 標 (human capital index)	成人識字率(adult literacy)	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	粗在學率(gross enrollment)	✓	✓	✓	✓	✓	✓
電子化參與指標							
電子資訊(e-information)		✓	✓	✓	✓	✓	✓
電子諮詢(e-consultation)		✓	✓	✓	✓	✓	✓
電子決策(e-decision making)		✓	✓	✓	✓	✓	✓

(二) 聯合國全球百大城市電子化政府調查

該報告歷年來的評比架構大致上並未變動，主要以5大構面、19項指標來進行評比，說明如下(Holzer et al., 2009)：

- 1、安全與隱私：包含隱私與安全政策、電腦加密使用等 4 項指標。
- 2、可用性：包含網站地圖、搜尋工具等 6 項指標。
- 3、網站內容：包含身障者對網站的可及性、緊急情況管理等 5 項指標。
- 4、網站服務：包含資料庫、網站入口等 3 項指標。
- 5、公民參與：包含回應型式、政策論壇等 4 項指標。

本文整理歷年來UN對各國地方政府網站之評比指標（參見表 32）。

表32： UN 對各國地方政府網站評比指標(2003-2009)

評比指標	次項指標	2009	2007	2005	2003
安全與隱私 (security and privacy)	隱私與安全政策(privacy and security policy)	✓	✓	✓	✓
	對電腦使用加密(use of encryption)	✓	✓	✓	✓
	電腦 cookie 的使用(use of cookies)	✓	✓	✓	✓
	數位簽章(digital signature)	✓	✓	✓	✓
可用性 (usability)	網站首頁長度(homepage length)	--	--	✓	✓
	網頁長度(page length)	--	--	✓	✓
	目標族群連結度(targeted audience links)	✓	✓	✓	✓
	網站地圖(site map)	✓	✓	✓	✓
	最近更新日期(date of	--	--	✓	✓

電子治理政策研究中心經營模式與國際合作方向規劃

評比指標	次項指標	2009	2007	2005	2003
	recent update)				
	搜尋工具(search tool)	✓	✓	--	--
網站內容 (content)	緊急情況管理(emergency of management)	✓	✓	✓	✓
	視障者對網站的可及性(disability access for blind)	✓	✓	✓	✓
	聽障者對網站的可及性(disability access for deaf)	✓	✓	✓	✓
	無線上網技術(use of wireless technology)	✓	✓	✓	✓
	多國語言(access in more than one language)	✓	✓	✓	✓
網站服務 (services)	易搜尋的資料庫(searchable databases)	✓	✓	✓	✓
	個人化網站入口(portal customization)	✓	✓	✓	✓
	個人資訊可及性(access private info)	✓	✓	✓	✓
公民參與 (citizen participation)	回應型式(feedback form)	✓	✓	✓	✓
	電子佈告欄(bulletin board)	✓	✓	✓	✓
	政策論壇(policy forum)	✓	✓	✓	✓
	績效衡量(performance measurement)	✓	✓	✓	✓

(三) 早稻田大學全球電子化政府調查

早稻田大學在2005年發表首篇電子化政府調查報告時，以5大構面進行評比，演進至2012年，其以7大構面、30項指標對全球電子化

政府進行評比，每年所採用的評比指標會有些許修正，例如，在2010年將電子化參與(e-participation)指標納入，因此，所採指標構面歷年來分別為：管理優化程度(management optimization)、網站介面功能應用(required interface-functioning applications)、國家入口網站(national portal)、電子化政府行銷推廣(e-government promotion)、政府機關資訊長(CIO in government)、網路整備度(network preparedness)、電子化參與(e-participation)、行政應用系統導入(introduction of applications such as the administrative ERP)¹⁵，茲說明如下(Obi, 2012)：

- 1、管理優化程度：反映各國使用 ICT 以提升政府內部流程、衡量政府電子化所做的努力以及對 ICT 的整合，也對各國政府機構使用的詮釋資料(meta-data)進行評比，包含優化察覺度、整合企業性架構、行政與預算系統等次項指標。
- 2、網站功能介面應用：反映各國政府在提供民眾與企業線上交易、線上服務是否有一套完善的保護法律與安全系統，包含電腦相關法律、線上應用系統、線上各式服務等次項指標。
- 3、國家入口網站：指各利害關係人透過網路接觸聯繫政府的基本介面，關切各國的入口網的線上服務是否容易使用、是否容易搜尋資訊，包含網站導覽、互動性、介面等次項指標。
- 4、電子化政府行銷推廣：評比範圍包括推廣電子化政府發展的所有相關活動，包含法規架構、政策規劃等次項指標。
- 5、政府機關資訊長：資訊長被期望能將管理策略與 ICT 投資結合，在業務策略、組織改造與管理改革三者之間取得平衡，視各國的資訊長制度為其成功發展電子化政府的關鍵因素，包含能見度、職權、相關組織等次項指標。
- 6、網路整備度：認為完善的網路基礎建設是施行電子化政府之根本，包含網路用戶、寬頻訂閱數、個人電腦用戶等次項指

¹⁵ 僅於 2005 年納入該指標。

標，其中又以「個人電腦用戶」為主要的評比內容。

- 7、電子化參與：指民眾運用 ICT 技術來參與政府治理過程，採納 UN 對電子化參與的定義，包含電子資訊、電子諮詢、電子決策此 3 項指標。

本計畫綜合參考行政院研究發展考核委員會委託HP公司所進行之「國際電子化政府評比分析及評比資料庫更新報告(2011)」與早稻田大學全球電子化政府調查報告(Obi, 2012)，對其歷年調查報告所使用之評比指標進行分析與更新，參見表33。

表33：早稻田大學全球電子化政府歷年評比構面及指標(2005~2012)

管理優化程度指標	年份							
	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005
次項指標								
優化察覺度(optimization awareness)	✓	✓	✓	✓	--	--	--	--
整合企業性架構(integrated enterprise architecture)	✓	✓	✓	✓	--	--	--	--
行政與預算系統(administrative and budgetary systems)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	--
優化系統(system optimization)	--	--	--	--	✓	✓	✓	--
ICT 革新公眾管理(public management reform by ICT)	--	--	--	--	✓	✓	✓	--
整合網路架構(integrated network system)	--	--	--	--	✓	✓	✓	--
ICT 相關投資(ICT investment)	--	--	--	--	--	--	✓	--
網站介面功能應用指標								
電腦相關法律(cyber laws)	✓	✓	✓	✓	--	--	--	--
線上投標系統(e-tender system)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

電子治理政策研究中心經營模式與國際合作方向規劃

管理優化程度指標	年份							
	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005
次項指標								
線上繳稅系統(e-tax system)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	--
線上付費系統(e-payment system)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	--
線上投票系統(e-voting system)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
社會安全服務(social security services)	✓	✓	✓	✓	--	--	--	--
民眾註冊服務(civil registration services)	✓	✓	✓	✓	--	--	--	--
領事服務(consular services)	--	✓	✓	✓	--	--	--	--
人力相關服務(labor related services)	--	✓	✓	✓	--	--	--	--
電子照護系統(e-health system)	✓	✓	✓	--	--	--	--	--
線上應用程式(online applications)	--	--	--	--	✓	✓	✓	--
電子採購(electronic procurement)	--	--	--	--	--	--	--	✓
電子檔案(electronic file)	--	--	--	--	--	--	--	✓
國家入口網站指標								
網站導覽(navigation)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	--
互動性(interactivity)	✓	✓	✓	✓	--	--	--	--
介面(interface)	✓	✓	✓	✓	--	--	--	✓

第五章 研究成果：前瞻電子治理研究議題

管理優化程度指標	年份							
	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005
次項指標								
技術(technical)	✓	✓	✓	✓	--	--	--	--
更新頻率(updated frequency)	--	--	--	--	✓	✓	✓	✓
公布資訊量(public disclosure)	--	--	--	--	✓	✓	✓	--
多國語言(multi-language correspondence)	--	--	--	--	✓	✓	✓	✓
電子化政府行銷推廣指標								
推廣電子化政府相關法律(legislation)	--	--	✓	--	--	--	--	--
推廣電子化政府相關計畫(plans/strategies)	--	--	✓	--	--	--	--	--
推廣電子化政府相關政策(policies)	--	--	✓	--	--	--	--	--
政府機關(government entities)	--	--	✓	--	--	--	--	--
私人企業(private entities)	--	--	✓	--	--	--	--	--
政府與企業合作(collaborations)	--	--	✓	--	--	--	--	--
推廣電子化政府相關資金(funding)	--	--	✓	--	--	--	--	--
出版品/期刊(publications/journals)	--	--	✓	--	--	--	--	--
訓練(trainings)	--	--	✓	--	--	--	--	--
會議 / 論壇 / 研討會 (conferences, fora,	--	--	✓	--	--	--	--	--

電子治理政策研究中心經營模式與國際合作方向規劃

管理優化程度指標	年份							
	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005
次項指標								
seminars)								
廣告(advertisement)	--	--	✓	--	--	--	--	--
政府審查委員 (government over-sight committee)	--	--	✓	--	--	--	--	--
外聘審查委員(private over-sight committee)	--	--	✓	--	--	--	--	--
智囊團(think-tanks)	--	--	✓	--	--	--	--	--
法律機制(legal mechanism)	✓	✓	--	✓	✓	--	✓	--
啟動機制(enabling mechanism)	✓	✓	--	✓	--	✓	--	--
支援機制(support mechanism)	✓	✓	--	✓	--	--	--	--
評估機制(assessment mechanism)	✓	✓	--	✓	✓	✓	✓	--
電子化相關計畫優先度(priority of e-gov planning & strategy)	--	--	--	--	✓	✓	✓ ¹⁶	--
行銷活動(promotion activities)	--	--	--	--	✓	✓	✓	--
政府機關資訊長指標								

¹⁶ 2006 年該指標名為 Evaluation system

第五章 研究成果：前瞻電子治理研究議題

管理優化程度指標	年份							
	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005
次項指標								
能見度(presence)	✓	✓	✓	✓	--	--	--	--
職權(mandate)	✓	✓	✓	✓	✓ ¹⁷	✓	--	--
相關組織(organizations/supporting body for CIO)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	--
發展計畫(development programs)	✓	✓	✓	✓	--	--	--	--
資訊長引入(introduction of CIO)	--	--	--	--	✓	✓	✓	✓
人力資源管理(HRD for CIO)	--	--	--	--	✓	✓	✓	✓
資訊長培訓(training for CIO)	--	--	--	--	--	--	--	✓
網路整備度指標								
網路用戶(internet users)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	--
寬頻訂閱數(broadband subscribers)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	--
行動電話訂閱數(digital mobile subscribers)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
個人電腦用戶(PC users)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	--

¹⁷ 2008 年該項指標名為 Role and function of CIO

電子治理政策研究中心經營模式與國際合作方向規劃

管理優化程度指標	年份							
次項指標	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005
防護系統(security system)	--	--	--	--	✓	✓	✓	--
數位化(digitalization)	--	--	--	--	--	--	--	✓
電子化政府網頁(the website of the e-governments)	--	--	--	--	--	--	--	✓
電子化參與指標								
資訊(information)	✓	✓	✓	--	--	--	--	--
機制(mechanisms)	✓	✓	✓	--	--	--	--	--
諮詢(consultation)	✓	✓	✓	--	--	--	--	--
決策(decision-making)	✓	✓	--	--	--	--	--	--
行政應用系統導入指標								
企業資源管理系統導入(introduction of ERP)	--	--	--	--	--	--	--	✓

(四)世界經濟論壇網路整備度調查報告

世界經濟論壇在2001年發表首篇報告時，以網路整備度(Networked Readiness Index, NRI)作為報告核心，在2002-2011年指標採行3大構面，分別為環境構成指標(environment)、整備度構成指標(readiness)、使用度構成指標(usage)(WEF, 2011)，演進至今，2012年新增 ICT影響力構成指標(ICT impact subindex)，因此，最新調查報告中，NRI涵蓋4大構面、53項指標，其中(WEF, 2012)：

- 1、環境構成指標：反映一國之市場與法規架構是否利於 ICT 發展與對 ICT 發展的友善程度，包括政治法規環境(political and regulatory environment)與企業與創新環境(business and innovation environment)。
- 2、整備度構成整標：反映社會對 ICT 基礎環境的善用程度與整備度，包括基礎建設與數位內容(infrastructure and digital content)、負擔能力(affordability)及技術能力(skills)。
- 3、使用度構成標：反映個人、企業、政府三者對 ICT 的使用能力與如何應用 ICT 來與其他媒介互動的程度，包括個人使用度(individual usage)、企業使用度(business usage)及政府使用度(government usage)。
- 4、ICT 影響力構成指標：反映社會應用 ICT 以提升競爭力而帶來的累積影響，也反映了一國之經濟與社會受嫻熟 ICT 能力影響所帶來的轉變，包含經濟影響層面(economic impacts)與社會影響層面(social impacts)。

本計畫綜合參考行政院研究發展考核委員會委託HP公司所進行之「國際電子化政府評比分析及評比資料庫更新報告(2011)」與WEF(2012)全球資訊科技報告，對WEF各年度的調查進行分析與更新，惟WEF所採用之指標，每年可能會有不同的劃分類別的方式，本計畫依據2012年最新報告之歸類方式，針對與電子化政府相關之評比指標進行整理，參見表34。

表34： WEF 網路整備度歷年評比指標(2007-2012)

環境構成指標		年份				
次項指標	細項指標	2011-2012	2010-2011	2009-2010	2008-2009	2007-2008
政治法規環境(political and regulatory environment)	ICT 相關法律(laws relating to ICT)	✓	✓	✓	✓	✓
	智慧財產權保護(intellectual property protection)	✓	✓	✓	✓	✓
	電信業競爭程度(internet & telephony competition)	--	✓	✓	✓	✓
基礎環境(infrastructure environment)	電話線數(number of telephone lines)	--	✓	✓	✓	✓
	安全的網路伺服器(security internet servers)	--	✓	✓	✓	✓
	電子化產品(electronic production)	--	--	--	✓	✓
	科學家與工程師可用度(availability of scientists and engineers)	--	✓	✓	✓	✓
	科學研究機構素質(quality of scientific institutions)	--	✓	✓	✓	✓
	高等教育入學(tertiary education enrollment)	--	✓	✓	✓	✓
	數位內容可近性(accessibility of digital content)	--	✓	✓	--	--
	行動網路覆蓋率(mobile network coverage)	--	✓	✓	--	--
	國際網路頻寬(international internet bandwidth)	--	✓	✓	--	--
	當地特定研究與培訓服務可用度(local availability of specialized research and training services)	--	✓	--	--	--
ICT 影響力構成指標						
社會影響層面(social impacts)	ICT 對獲得基本服務的影響(impact of ICT on access to basic services)	✓	--	--	--	--
	學校網路可近性(internet access in schools)	✓	--	--	--	--
	ICT 使用度與政府效率(ICT use & gov't efficiency)	✓	--	--	--	--
	電子化參與指標(e-participation Index)	✓	--	--	--	--

環境構成指標		年份				
次項指標	細項指標	次項 指標	細項 指標	次項 指標	細項 指標	次項 指標
整備度構成指標						
個人整備度(individual readiness)	學校網路可近性(internet access in schools)	--	--	--	✓	✓
	成人識字率(adult literacy rate)	--	✓	--	--	--
	家用電話設置費(residential telephone installation fee)	--	✓	✓	✓	✓
	家用電話月租費(residential monthly telephone subscription)	--	✓	✓	✓	✓
	行動電話收費(mobile cellular tariffs)	--	✓	✓	✓	✓
	固定網路寬頻網路收費(fixed broadband internet tariffs)	--	✓	✓	✓	✓
	固定電話收費(fixed telephone tariff)	--	✓	✓	--	--
政府整備度(government readiness)	政府 ICT 優先順序(government prioritization of ICT)	--	✓	✓	✓	✓
	先進科技產品的政府採購(government procurement of advanced technology products)	--	✓	✓	✓	✓
	ICT 對政府未來願景重要性(importance of ICT to government's vision of the future)	--	✓	✓	✓	✓
	電子化政府整備度指標(e-government readiness index)	--	--	--	✓	✓
	電子化參與指標(e-participation index)	--	--	--	✓	--
	政府研發補助(government R&D subsidies)	--	--	--	--	--
基礎建設與數位內容 (infrastructure and digital content)	行動網路覆蓋率(mobile network coverage)	✓	--	--	--	--
	國際網路頻寬(international internet bandwidth)	✓	--	--	--	--
	安全的網路伺服器(security internet servers)	✓	--	--	--	--
	電子化產品(electronic production)	✓	--	--	--	--
	數位內容可近性(accessibility of digital content)	✓	--	--	--	--

環境構成指標		年份				
次項指標	細項指標	次項 指標	細項 指標	次項 指標	細項 指標	次項 指標
整備度構成指標						
負擔能力(affordability)	行動電話收費(mobile cellular tariffs)	✓	--	--	--	--
	固定網路寬頻網路收費(fixed broadband Internet tariffs)	✓	--	--	--	--
	電信業競爭程度(internet & telephony competition)	✓	--	--	--	--
技術能力(skills)	教育體系素質(quality of education system)	✓	--	--	--	--
	數理教育素質(quality of math and science education)	✓	--	--	--	--
	中等教育入學率(secondary education gross enrollment rate)	✓	--	--	--	--
	成人識字率(adult literacy rate)	✓	--	--	--	--
使用度構成指標						
個人使用度(individual usage)	行動電話訂閱數(mobile telephone subscription)	✓	✓	✓	✓	✓
	有資料存取的行動訂閱數(cellular subscriptions with data access)	--	✓	--	--	--
	家戶網路可近性(household with internet access)	✓	--	--	--	--
	家戶個人電腦數(household with a personal computers)	✓	✓	✓	✓	✓
	寬頻網路訂閱數(broadband internet subscribers)	✓	✓	✓	✓	✓
	網路使用者數(internet users)	✓	✓	✓	✓	✓
	學校網路可近性(internet access in schools)	--	✓	✓	--	--
	虛擬社群網路使用度(use of virtual social networks)	✓	✓	--	--	--
ICT 對獲得基本服務的影響(impact of ICT on access to basic services)	--	✓	--	--	--	

環境構成指標		年份				
次項指標	細項指標	次項 指標	細項 指標	次項 指標	細項 指標	次項 指標
使用度構成指標						
政府使用度(government usage)	政府在 ICT 推廣的成功(government success in ICT promotion)	--	✓	✓	✓	✓
	政府 ICT 優先順序(government prioritization of ICT)	✓	--	--	--	--
	ICT 對政府願景的重要性(importance of ICT to gov't vision)	✓	--	--	--	--
	政府線上服務指標(government online service index)	✓	✓	✓	✓	✓
	ICT 使用與政府效率(ICT use and government efficiency)	--	✓	✓	✓	✓
	政府部門 ICT 普及度(presence of ICT in government offices)	--	--	✓	✓	✓
	電子化參與指標(e-participation index)	--	✓	✓	✓	✓
	ICT 普及度(ICT pervasiveness)	--	--	--	--	--
ICT 生產力(ICT productivity)	--	--	--	--	--	

(五) 國際電信聯盟測量資訊社會

國際電信聯盟(International Telecommunication Union, ITU) 調查報告歷年來的評比架構大致上並未變動，採用「資訊通訊發展指標」(ICT Development Index, IDI)和「資訊通訊價格指數」(ICT Price Basket, IPB)為主要評比指標，茲說明如下(ITU, 2011)：

- 1、資訊通訊發展指標：包含資通訊近用(ICT access)、資通訊使用(ICT use)、資通訊技能(ICT skills)。
- 2、資訊通訊價格指數：包含固定電話價格指數(fixed-telephone sub-basket as a % of GNI per capita)、行動電話價格指數(mobile-cellular sub-basket as a % of GNI per capita)、固定網路價格指數(fixed-Broadband sub-basket as a % of GNI per capita)。

本計畫綜合參考行政院研究發展考核委員會委託HP公司所進行之「國際電子化政府評比分析及評比資料庫更新報告(2011)」與ITU歷年調查，對其2009-2011年調查報告進行整理（參見表35）：

表35：ITU 測量資訊社會指標(2009-2011)

資通訊發展指標		年份		
次項指標	細項指標	2011	2010	2009
資通訊近用 (ICT access)	固定電話線路率(fixed-telephone lines per 100 inhabitants)	✓	✓	✓
	行動電話訂閱率(mobile-cellular telephone subscriptions per 100 inhabitants)	✓	✓	✓
	平均網路頻寬(international Internet bandwidth (bit/s) per Internet user)	✓	✓	✓
	家戶電腦擁有率(proportion of	✓	✓	✓

資通訊發展指標		年份		
次項指標	細項指標	2011	2010	2009
	households with a computer)			
	家戶網路擁有率(proportion of households with Internet access at home)	✓	✓	✓
資通訊使用 (ICT use)	個人連網率(internet users per 100 inhabitants)	✓	✓	✓
	固網服務訂閱率(fixed (wired) – broadband subscriptions per 100 inhabitants)	✓	✓	✓
	行動服務訂閱率(active mobile-broadband subscriptions per 100 inhabitants)	✓	✓	✓
資通訊技能 (ICT skills)	成人識字率(adult literacy rate)	✓	✓	✓
	中等教育粗在學率(secondary gross enrollment ratio)	✓	✓	✓
	高等教育粗在學率(tertiary gross enrollment ratio)	✓	✓	✓
資通訊價格指數				
固定電話價格指數(fixed-telephone sub-basket as a % of GNI per capita)		✓	✓	✓
行動電話價格指數(mobile-cellular sub-basket as a % of GNI per capita)		✓	✓	✓
固定網路價格指數(fixed-Broadband sub-basket as a % of GNI per capita)		✓	✓	✓

(六)經濟學人 IT 產業競爭力評比

經濟學人的經濟情報單位(Economic Intelligence Unit, EIU)於2007年第一次公布全球資訊科技產業競爭力調查報告(Benchmarking IT Industry Competitiveness, 2007)，歷年來的評比架構大致上並未變動，目前仍維持6大構面：整體商業環境(overall business environment)、IT基礎環境(IT infrastructure)、人力資本(human capital)、法規環境(legal environment)、研發環境(R&D environment)、對IT產業發展的支援(support for IT industry development)，各構面下包含4-6項不等的次項指標，茲說明如下(EIU, 2011)：

- 1、整體商業環境：包含外國投資政策、私有財產保護、政府法規、競爭自由度此4項指標。
- 2、IT基礎環境：包含IT相關投資、個人電腦有率、寬頻滲透率、網路安全、行動滲透率此5項指標。
- 3、人力資本：包含高等教育入學率、理學院入學率、IT產業就職率、科技技能此4項指標。
- 4、研發環境：包含政府設計開發、企業設計開發、專利、版權稅與牌照稅此4項指標。
- 5、法規環境：包含智慧財產權保護、智慧財產權保護法實施、電子簽章、資料隱私與垃圾郵件、網路犯罪此5項指標。
- 6、對IT產業發展的支持：國內/外投資機會、電子化政府策略、政府IT採購、政府對IT相關產業發展的中立立場此4項指標。

本計畫綜合參考行政院研究發展考核委員會委託HP公司所進行之「國際電子化政府評比分析及評比資料庫更新報告(2011)」與EIU歷年資訊科技產業競爭力報告，對其各年度調查報告進行分析與更新(參見表36)：

表36：EIU IT 產業競爭力評比指標(2007-2011)

整體商業環境指標	指標類型： 資料來源	年份			
		2011	2009	2008	2007
次項指標		2011	2009	2008	2007
外國投資政策	質化：EIU	✓	✓	✓	✓
私有財產保護	質化：EIU	✓	✓	✓	✓
政府法規	質化：EIU	✓	✓	✓	✓
競爭自由度	質化：EIU	✓	✓	✓	✓
IT 基礎環境					
IT 相關投資	量化：IDC	✓	✓	✓	✓
個人電腦擁有率（每百人）	量化：pyramid research、ITU	✓	✓	✓	✓
寬頻滲透率（每百人）	量化：pyramid research	✓	✓	✓	✓
網路安全（每十萬人）	量化：世界銀行、netcraft	✓	✓	✓	✓
行動電話滲透率（每百人）	量化：pyramid research	✓	✓	--	--
人力資本指標					
高等教育入學率	量化：UNESCO	✓	✓	✓	✓
理學院入學率	量化：UNESCO	✓	✓	✓	✓
IT 產業就職率	量化：UNESCO	✓	✓	✓	✓
科技技能	質化：EIU	✓	✓	✓	✓
法規環境指標					
智慧財產權保護	質化：EIU、national	✓	✓	✓	✓

電子治理政策研究中心經營模式與國際合作方向規劃

整體商業環境指標	指標類型： 資料來源	年份			
		2011	2009	2008	2007
次項指標					
	sources				
實行智慧財產權法	質化：EIU、 USTR、 national sources	✓	✓	✓	✓
電子簽章相關法律	質化：national sources	✓	✓	✓	✓
資料隱私與垃圾郵件 相關規範法律	質化：national sources	✓	✓	✓	✓
網路犯罪相關規範法 律	質化：national sources	✓	✓	✓	✓
研發環境指標					
政府設計開發	量化： UNESCO、世 界銀行	✓	✓	✓	✓
企業設計開發	量化： UNESCO、世 界銀行	✓	✓	✓	✓
專利	量化：EIU、 WIPO	✓	✓	✓	✓
版權稅與牌照稅	量化：世界銀 行、IMF	✓	✓	✓	✓
國內/外投資機會	質化：EIU	✓	✓	✓	✓
對 IT 產業發展的支援					
電子化政府策略	質化：歐盟委 員會、UN、	✓	✓	✓	✓

第五章 研究成果：前瞻電子治理研究議題

整體商業環境指標	指標類型： 資料來源	年份			
次項指標		2011	2009	2008	2007
	EIU				
政府 IT 採購	量化：EIU、 IDC	✓	✓	✓	✓
政府對 IT 相關產業發展的中立立場	質化：EIU	✓	✓	✓	✓

(七)經濟學人數位經濟評比

EIU與IBM商業價值研究中心合作，對各大經濟體使用ICT發展社經的情形進行評比，歷年來的評比架構並未有明顯的變動，目前採6大指標，分別為：連接度與技術基礎建設指標(connectivity and technology infrastructure)、商業環境(business environment)、社會與文化環境(social and cultural environment)、法規環境(legal environment)、政府政策與願景(government policy and vision)、消費者與企業採用度(consumer and business adoption)（另有電子服務指標，只於2001-2006年採納），茲說明如下(EIU, 2010)：

- 1、連接度與技術基礎建設：包含寬頻滲透率、行動電話滲透率、網路安全等 8 項指標。
- 2、商業環境：包含整體政治與經濟環境、市場機會等 9 項指標。
- 3、社會與文化環境：包含教育程度、人力技術能力等 5 項指標。
- 4、法規環境：包含法律架構、網路相關法律等 5 項指標。
- 5、政府政策與願景：包含數位發展策略、電子化政府策略等 7 項指標。
- 6、消費者與企業採用度：包含每位消費者的 ICT 開銷、消費者對網路的使用度等項指標。

本計畫參考行政院研究發展考核委員會委託HP公司所進行之「國際電子化政府評比分析及評比資料庫更新報告(2011)」與EIU歷年數位經濟調查報告，加入2001至2005年之資料，分析與更新，參見表37。

表37：EIU 數位經濟評比指標(2001-2010)

構成指標	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
連接度與技術基礎建設指標 (connectivity and technology infrastructure)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
商業環境(business environment)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
社會與文化環境(social and cultural environment)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
法規環境(legal environment)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
政府政策與願景(government policy and vision)	✓	✓	✓	✓	--	--	--	--	--	--
消費者與企業採用度(consumer and business adoption)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
電子服務(supporting e-services)	--	--	--	--	✓	✓	✓	✓	✓	✓

(八) 布魯金斯研究中心/布朗大學全球電子化政府調查

布魯金斯研究中心/布朗大學自2001 發表報告以來，所採之指標項目並未有明顯變動，只有數量上的差別，演進至2008年的報告，其以19項指標對全球電子化政府進行評比，分屬於10大指標構面：網站內容(online information)、安全與隱私(security & privacy)、電子交易(e-transaction)、無障礙存取(disability access)、限制區域(restricted areas)、無障礙錯誤數(Ave. number of disability errors)、外國語言網頁(foreign language)、廣告與收費(ads and fees)、擴大民眾參與(public outreach)、線上服務(electronic service)，指標來源多來自本身對各國網站的調查，茲說明如下(West, 2008)：

- 1、網站內容：包含政府出版品、資料庫、機關聯絡資訊等指標。
- 2、安全與隱私：包含隱私、安全指標。
- 3、電子交易：包含數位簽章、電子信用卡付款指標。
- 4、無障礙存取：意指該網站是否通過 Wave 4.0 無障礙網頁檢測，並符合 W3C 規範。
- 5、限制區域：下設限制區域指標。
- 6、無障礙錯誤數：下設無障礙錯誤數指標。
- 7、外國語言網頁：下設外語翻譯指標。
- 8、廣告與收費：包含廣告、線上收費服務、收費專區指標。
- 9、推廣民眾參與：包含 Email 信箱、意見反應等指標。
- 10、線上服務：指該網站提供線上服務的形式與數量。

本計畫綜合參考行政院研究發展考核委員會委託HP公司所進行之「國際電子化政府評比分析及評比資料酷更新報告(2011)」與布魯金斯研究中心/布朗大學歷年電子化政府調查報告，對其2001-2008年調查報告進行整理，參見表38：

表38：布魯金斯研究中心/布朗大學電子化政府評比指標(2001-2008)

評鑑指標	年份							
	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
網站內容								
聯絡電話資訊(phone contact info)	--	--	--	--	--	--	✓	✓
聯絡地址資訊(address info)	--	--	--	--	--	--	✓	✓
連結其他網站(links to other sites)	--	--	--	--	--	--	✓	✓
政府出版品(publications)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
線上資料庫(database)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
聲音檔(audio clips)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
影像檔(video clips)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
安全與隱私								
隱私(privacy)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
安全(security)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
電子交易								
數位簽章(digital signatures)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
線上信用卡付款(credit card payments)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
無障礙存取								

評鑑指標	年份							
	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
無障礙存取 (disability access) ¹⁸	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
限制區域								
限制區域(restricted areas) ¹⁹	--	--	--	--	--	✓	✓	--
無障礙錯誤數								
無障礙錯誤數(Ave. number of disability errors)	--	--	--	--	✓	--	--	--
外國語言網頁								
外語翻譯(foreign language translation) ²⁰	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
廣告與收費								
廣告(ads)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
線上服務收費(user fees)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	--
收費專區(premium fees)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	--
擴大民眾參與								
Email 信箱(email) ²¹	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
搜尋功能(search)	--	--	--	--	--	--	✓	✓
意見反應(comments)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

¹⁸ 意指該網站是否通過 Wave 4.0 無障礙網頁檢測，並符合 W3C 規範

¹⁹ 意指該網站有些部分需要對使用者之名稱與密碼進行認證，符合者對該限制區域始具有可近性

²⁰ 意指該網站有無提供外語網頁，讓非本國語言的使用者存取網站

²¹ 意指該網站有無提供民眾洽詢或申訴的 Email 信箱

第五章 研究成果：前瞻電子治理研究議題

評鑑指標	年份							
	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
信箱更新服務(email updates)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
線上廣播功能(broadcast)	--	--	--	--	--	--	✓	✓
個人化網站(website personalization)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	--
PDA 存取功能(PDA access)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	--	--
線上服務								
提供線上服務的數量與形式(the number and type of online services offered)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

(九)世界銀行全球資通訊科技發展調查

World Bank自2006年發表首次全球資通訊科技調查，採3大指標構面，歷年歷年來的評比架構大致上並未變動，目前採行的指標有「經濟與社會環境」(economic and social context)、 「ICT部門結構」(ICT sector structure)、 「ICT部門績效」(ICT sector performance) (另有2009年所採的指標—ICT部門效率與能力(sector efficiency and capacity))，細項指標則每年有小幅變動，此外，在ICT部門績效指標下，該報告將次項指標再進一步分門別類，而劃分為五項次項指標。四大指標構面所含次項指標如下(World Bank, 2012)：

- 1、經濟與社會環境：包含人口密度、入學率、經濟成長指標。
- 2、ICT 部門結構：包含行動網路管理者數、電信通訊管理者、網路市場競爭層級等指標。
- 3、ICT 部門績效：包含能近度、電信通訊品質、使用度、可負擔能力、制度效率和持續性、貿易情況、ICT 應用此 7 類指標。
- 4、ICT 部門效率與能力：該構面下的指標部分與 ICT 部門績效重複，包含電信通訊收入、電信通訊投資等指標。。

本計畫參考歷年來World Bank之調查報告，對其用來評比各國（電子化）政府服務成熟度之指標進行整理，參見表39。

表39：世界銀行全球資通訊科技發展評比指標

評比指標	次項指標	2012	2009	2006
經濟與社會環境 (economic and social context)	人口數(population, millions)	✓	✓	✓
	都市人口百分比(urban population %)	✓	✓	✓
	貧窮率(poverty)		--	✓
	國民平均所得(GNI per capita)	✓	✓	✓
	GDP 成長率(GDP growth)	--	✓	✓

評比指標	次項指標	2012	2009	2006
	成人識字率(adult literacy)	--	✓	✓
	初、中、高等學校入學率(primary, secondary, tertiary school enrollment)	--	✓	✓
	學校教育預期年限(expected years of schooling)	✓	--	--
	醫師人口密度(physicians density)	✓	--	--
	銀行存款人口率(depositors with commercial banks)	✓	--	--
ICT 部門結構(ICT sector structure)	行動網路管理者數(number of mobile operators)	✓	--	--
	賀氏指數(Herfindahl-Hirschman index)	✓	--	--
	個別的電信通訊管理者(separate telecommunication regulator)	--	✓	✓
	固網管理者的職能(status of main fixed-line operator)	--	✓	✓
	國際長途線路的市場競爭層級(level of competition: international long distance)	--	✓	✓
	行動網路的市場競爭層級(level of competition: mobile)	--	✓	✓
	網路服務提供者的市場競爭層級(level of competition: internet service provider)	--	✓	✓
	政府對 ICT 的重視(government prioritization of ICT)	--	--	✓
ICT 部門績效(ICT	能近度(access) ²²	✓	✓	✓

²² 該次項指標類別下，包含電話主要線路(telephone main lines)、國際語音通信(international voice traffic)、行動網路訂閱率(mobile subscribers)、行動電話覆蓋率(population covered by mobile telephony)、網路使用度(Internet users)、個人電

評比指標	次項指標	2012	2009	2006
sector performance)	電信通訊品質(quality) ²³	--	✓	✓
	使用度(usage) ²⁴	✓	✓	--
	可負擔能力(affordability) ²⁵	✓	✓	✓
	制度效率和持續性(institutional efficiency and sustainability) ²⁶	--	--	✓
	貿易情況(trade) ²⁷	--	✓	--
	ICT 應用(ICT applications) ²⁸	--	✓	✓
ICT 部門效率與能力 (sector efficiency and capacity)	電信通訊服務收入 (telecommunications revenue)	--	✓	--
	電信業從業人員的行動與固定 線路電話訂閱率(mobile and fixed-line subscribers per employee)	--	✓	--
	電信通訊投資 (telecommunications investment)	--	✓	--

腦數(personal computers)、家戶電視普及率(households with a television)。

²³ 該次項指標類別下，包含電信故障率(telephone faults)、寬頻網路訂閱率(broadband subscribers)、國際網路頻寬(international Internet bandwidth)。

²⁴ 該次項指標類別下，包含國際語音通信(international voice traffic)、行動電話使用度(mobile telephone usage)、網路使用度(Internet users)。

²⁵ 該次項指標類別下，包含固定線路價格(price basket for fixed line)、行動網路價格(price basket for mobile)、網路價格(price basket for Internet)、與美國地區的通話價格(price of call to United States)。

²⁶ 該次項指標類別下，包含電信通訊服務總收入(total telecommunication revenue)、電信業從業人員的電話訂閱率(total telephone subscribers per employee)、電信通訊總投資(total telecom investment)。

²⁷ 該次項指標類別下，包含 ICT 貨品出口率(ICT goods exports)、ICT 貨品進口率(ICT goods imports)、ICT 出口率(ICT service exports)。

²⁸ 該次項指標類別下，包含 ICT 相關支出(ICT expenditure)、電子化政府整備指數(e-government readiness index)、安全的網路伺服器(secure Internet servers)、學校網路連接率(schools connected to the Internet)。

(十) Accenture 公司全球電子化政府成熟度調查

Accenture公司2000-2004年以服務成熟度(service maturity)和顧客關係管理成熟度(customer relationship management)兩大指標來衡量電子化政府成熟度，2005-2008年則採服務成熟度(service maturity)和顧客服務成熟度(customer service maturity)，並在2007年起，加入第三大指標—公民意見(citizen voice)，該新增指標是針對評比國家的公民進行質性的意見調查，將其對政府服務的回饋納入評比標準，茲說明如下(Accenture, 2008)：

- 1、服務成熟度:從政府自身提供的服務出發，衡量一國政府發展線上服務的水準、普遍度，以線上服務的提供數量測量廣度，以線上服務的完整性測量深度，並將服務成熟度區分為三個層次。
- 2、顧客關係管理成熟度：指該國政府提供線上服務的精密度，是否有運用顧客管理技巧的概念，並區分為四個層次。
- 3、顧客服務成熟度：衡量政府機關與其顧客（公民、企業）的互動程度，以及服務的整合程度。
- 4、公民意見：將評比國家公民對其政府服務的意見轉化為量化指標，納入排名。

整體而言，Accenture公司歷年來以服務成熟度(service maturity)、顧客關係管理成熟度(customer relationship management)、顧客服務成熟度(customer service maturity)及公民意見(citizen voice)作為評估指標，各指標在每年的權重不一，但可看出的趨勢是，服務成熟度到後期評比所佔的重要性漸低（從原先的70%降至10%），顧客服務成熟度佔較大的權重(50%)。

本計畫整理歷年來Accenture公司對各國（電子化）政府服務成熟度之評比指標，參見表40。

表40：Accenture 公司（電子化）政府服務成熟度評比指標

評比指標	次項指標	2008	2007	2006 ²⁹	2005
服務成熟度 (service maturity)	出版資訊層次(publish)	--	✓	--	✓
	互動層次(interact)	--	✓	--	✓
	交易層次(transact)	--	✓	--	✓
顧客服務成熟度(customer service maturity)	公民導向的互動 (citizen-centered interactions)	--	✓	--	✓
	跨政府層級的互動 (cross-government interactions)	--	✓	--	✓
	多管道的互動 (multi-channel interactions)	--	✓	--	✓
	前應式的溝通和教育 (proactive communications and education)	--	✓	--	✓
公民意見 (citizen voice)		✓	✓	--	--
評比指標	次項指標	2004	2003	2002	2001
服務成熟度 (service maturity)	出版資訊層次(publish)	✓	✓	✓	✓
	互動層次(interact)	✓	✓	✓	✓
	交易層次(transact)	✓	✓	✓	✓
顧客關係管理 成熟度 (customer relationship)	洞察力層次(insight)	✓	✓	✓	✓
	網站互動層次(interact)	✓	✓	✓	✓
	組織績效層次 (organization)	✓	✓	✓	✓

²⁹ 2006 年的評比採質性方式，對評比國家的中高階主管進行訪談，並進行公民調查，但未將公民質性調查轉變為量化指標和評分排名標準。

評比指標	次項指標	2008	2007	2006 ²⁹	2005
management)	performance)				
	顧客服務層次(customer offerings/services)	✓	✓	✓	✓
	網路層次(networks)	✓	✓	✓	✓

表41進一步綜合整理上述指標，將其分為通訊基礎建設環境、政策與法規環境、人力資本、行政組織與管理、線上服務內容與功能、電子化參與、ICT影響力與資通訊價格等八項，同時呈現出其資料特性與資料來源。

表41：國際組織電子化政府評比指標類別彙整

操作型定義	次項指標	指標類型		資料來源
		質化	量化	
評鑑類別：通訊基礎建設環境(telecommunication infrastructure)				
衡量一國政府對於資通訊設備的建設與電子化基礎設施的環境程度，可由網際網路使用者指標、個人電腦指標、家用電話線指標、行動電話指標、固定網路頻寬等來測量	網際網路使用者數 (internet users)		✓	主要資料來源為國際電信聯盟(ITU) http://www.itu.int/en/Pages/default.aspx
	個人電腦數(PCs)		✓	
	家用電話數(telephone lines)		✓	
	行動電話數(mobile cellular subscribers)		✓	
	固定寬頻訂閱數(fixed broadband subscribers)		✓	
	平均網路頻寬(internet bandwidth)		✓	
	家戶網路擁有率		✓	

操作型定義	次項指標	指標類型		資料來源
		質化	量化	
	(proportion of household with internet access)			
	行動架構覆蓋率 (mobile network coverage rate)		✓	
評鑑類別：政策與法規環境(policy/ legislation)				
衡量一國政府對於電子化政府所規劃之政策走向與發展策略，以及國內的法規體系是否或如何因應電子化政府的發展而有一定的規範，可由與電子化政府相關法律、政策指標來測量	電子化政府策略(the government strategy to achieve e-government objectives)	✓		量化指標主要資料來源為 1. 經濟學人(EIU) http://www.eiu.com/Default.aspx 2. 國際數據資訊(IDC) http://www.idc.com/ 質化指標主要資料來源為 1. 各國國際組織分析師主觀評分或舉辦主管意見調查(WEF) 2. 各國國內資料
	政府 IT 採購 (government spending on IT)		✓	
	政府對 IT 相關產業發展的中立立場	✓		
	電信業競爭指數 (internet & telephony competition)		✓	
	ICT 相關法律(laws relating to ICT)	✓		
	智慧財產權保護 (intellectual property protection)	✓		
	電子簽章相關法律 (status of electronic	✓		

操作型定義	次項指標	指標類型		資料來源
		質化	量化	
	signature legislation)			
	資料隱私與垃圾郵件相關規範法律(status of national data privacy and anti-spam laws)	✓		
	網路犯罪相關規範法律(status of national cybercrime laws)	✓		
評鑑類別：人力資本(human capital)				
衡量一國政府提供基礎教育來提升該國人力技術能力與品質的程度與能力，可由教育程度指標、成人識字率指標、粗在學率指標等來測量	成人識字率(adult literacy)		✓	量化指標主要資料來源為 1. 聯合國教科文組織 (UNESCO) http://www.unesco.org/new/en/unesco/ 2. 世界銀行 (World Bank) http://www.worldbank.org/ 3. 經濟合作暨發展組織 (OECD) http://www.oecd.org/home/0,2987,en_2649_20118_5_1_1_1_1,00.html 4. 經濟學人(EIU)
	粗在學率(gross enrollment)		✓	
	IT 產業就職率 (employment in IT)		✓	
	科技技能(quality of technology skills)	✓		

操作型定義	次項指標	指標類型		資料來源
		質化	量化	
				http://www.eiu.com/Default.aspx 質化指標主要資料來源為各國際組織分析師主觀評分
評鑑類別：行政組織與管理—管理優化程度(management optimization)				
衡量各國使用 ICT 以提升政府內部流程以及衡量政府電子化所做的努力以及對 ICT 的整合，可以優化察覺度指標、整合性架構指標、行政與預算系統等來測量	優化察覺度 (optimization awareness)	N/A		該評鑑類別為早稻田大學所特有，但其報告中並無揭露指標類型與資料來源。
	整合企業性架構 (integrated enterprise architecture)			
	行政與預算系統 (administrative and budgetary systems)			
	優化系統(system optimization)			
	ICT 革新公眾管理 (public management reform by ICT)			
	整合網路架構 (integrated network system)			
	ICT 相關投資(ICT investment)			

操作型定義	次項指標	指標類型		資料來源
		質化	量化	
評鑑類別：行政組織與管理—政府機關資訊長 (introduction to CIO)				
衡量一國資訊長制度之健全，可由能見度、職權等指標來測量	能見度(presence)	N/A		
	職權(mandate)			
	相關組織 (organizations/supporting body for CIO)			
	發展計畫(development programs)			
	資訊長引入 (introduction of CIO)			
	人力資源管理(HRD for CIO)			
	資訊長培訓(training for CIO)			
評鑑類別：線上服務內容與功能—網站內容(contents)				
衡量一國網站提供資訊的多寡，以及網站內容的豐富性、可用性，可由有無提線上資料庫、網站語言、無障礙空間等指標來測量	緊急情況的管理 (emergency of management)	✓		評鑑各國官方網站內容，主要由各國際組織分析師之主觀評分。(N/A部分為早稻田大學所採用之指標，並無揭露資料來源)。
	視障者對網站的可及性(disability access for blind)	✓		
	聽障者對網站的可及性(disability access for deaf)	✓		
	無線上網技術(use of	✓		

操作型定義	次項指標	指標類型		資料來源
		質化	量化	
	wireless technology)			
	多國語言(access in more than one language)	✓		
	網站導覽(navigation)	N/A		
	更新頻率(updated frequency)	N/A		
	政府出版品(publications)	□		
評鑑類別：線上服務內容與功能—網站功能(online services / website function)				
衡量一國網站所提供的線上服務的多寡與形式，亦指該國網站之功能優劣，可由線上系統指標、電子交易指標等來測量	線上服務系統(e-service system)	✓		評鑑各國官方網站功能，主要由各國際組織分析師之主觀評分。(N/A部分為早稻田大學所採用之指標，並無揭露資料來源)。
	線上應用程式(online applications)	N/A		
	線上資料庫(database)	✓		
	電子交易(e-transaction)	✓		
	連結其他網站(links to other sites)	✓		
個人化網站入口(portal customization)	✓			
評鑑類別：線上服務內容與功能—網站安全與隱私(security & privacy)				
衡量一國網站是否提供網站安全與保護使用者隱	隱私與安全政策(privacy and security policy)	✓		評鑑各國官方網站之安全與隱私，主要由各國際組織分析師之主觀評分。

操作型定義	次項指標	指標類型		資料來源
		質化	量化	
私，以使使用者遭受不必要之攻擊或個人資料有外洩之虞，可由隱私與安全政策指標、電腦使用加密指標等來測量	對電腦使用加密(use of encryption)	✓		
	電腦 cookie 的使用 (use of cookies)	✓		
評鑑類別：線上服務內容與功能—行政應用系統導入(introduction of applications such as the administrative ERP)				
衡量一國官方網站與行政應用系統、企業資源規劃以及高層次應用程式的連結程度，可由企業資源管理系統導入指標來測量	企業資源管理系統導入(introduction of ERP)		N/A	該評鑑類別為早稻田大學所特有，但其報告中並無揭露指標類型與資料來源。
評鑑類別：電子化參與(e-participation)				
可由電子資訊指標、電子諮詢指標、電子決策指標等來測量	電子資訊 (e-information)	✓		主要皆參考聯合國電子化參與指標，資料來源為UN 電子化政府研究團隊藉由問卷調查的方式，進行較主觀性的評分。
	電子諮詢 (e-consultation)	✓		
	電子決策(e-decision making)	✓		
評鑑類別：ICT 影響力(ICT impact)				

電子治理政策研究中心經營模式與國際合作方向規劃

操作型定義	次項指標	指標類型		資料來源
		質化	量化	
可由社會層面影響指標來測量	ICT 對獲得基本服務的影響(impact of ICT on access to basic services)		✓	主要資料來源為世界經濟論壇所舉辦之主管意見調查 (executive opinion survey)
	學校網路可近性 (internet access in schools)		✓	
	ICT 使用度與政府效率(ICT use & gov't efficiency)		✓	
評鑑類別：資通訊價格(ICT price)				
可由固定電話價格指標、行動電話價格指標、固定網路價格指標等來測量	固定電話價格 (fixed telephone tariff)		✓	主要資料來源為國際電信聯盟(ITU) http://www.itu.int/en/Pages/default.aspx
	行動電話價格(mobile cellular tariffs)		✓	
	固定網路價格指數 (fixed broadband Internet tariffs)		✓	

第二節 專家學者線上意見調查之綜合整理與比較

在第一節將國際組織電子化政府評比指標彙整成八大類後，可見現今國際上所採用指標的趨勢，指標所代表的研究議題實可作為各國電子化政府與電子治理的參考發展方向，也顯示國際上愈甚重視的電子治理議題，是而，本文同時因應後續研究進行專家意見線上調查與發展問卷的需要，認為調查議題乃依據八大類指標而生，如問卷中「電子治理的制度建制與創新」領域，其下子議題重視資訊安全等公共價值的制度建立，呼應 UN 全球百大城市電子化政府調查、早稻田大學、WEF 等組織採行指標；如「電子化政府的優質規劃與管理」領域，重視各政府層級間的合作與管理，尤其呼應早稻田大學獨樹一格的管理優化程度與政府資訊長指標；又如「全球化與區域化下的電子治理」，從國際的脈絡審視國內發展電子治理與國際合作的影響，乃為 IGF (2012)的重點討論議題，關切國際電信法規與網路治理。本文將二者相關性做一說明與對照，茲陳列如表 42：

表42：問卷題項領域與國際評比指標對照表

問卷 7 大領域	問卷 22 子議題	國際評比指標與議題
1. 電子治理的制度建置與創新	資訊標準、隱私、資訊安全等重要制度的設計	<ul style="list-style-type: none"> ●UN 全球百大城市電子化政府調查—安全與隱私
	創造或建立以公共價值（例如透明化，課責等）為導向的制度	<ul style="list-style-type: none"> ●早稻田大學—電子化政府行銷推廣指標 ●WEF—環境構成指標
	尋找及提供不斷創新的創意機制	<ul style="list-style-type: none"> ●EIU—法規環境指標 ●布魯金斯研究中心/布朗大學—安全與隱私 ●APEC TEL—推行安

問卷 7 大領域	問卷 22 子議題	國際評比指標與議題
		全且值得信任的資訊與溝通科技環境 ●IGF—安全、開放、隱私
2. 電子化政府的優質規劃與管理	優質資訊管理的任務編組	●早稻田大學—管理優化程度/政府機關資訊長 ●世界銀行—ICT 部門結構 ●OECD—重視電子化政府架構 ●IGF—網路治理促進發展/新興議題/管理重要網路資源
	跨領域資訊整合之管理	
	政府層級間技術、人力、規劃、管理的合理化	
	與時俱進的管理（委外管理、雲端計算、綠能產業等新興科技與議題）	
3. 電子化政府的績效	建立以結果面為導向的公共價值創造的績效指標	●WEF—IT 影響力構成指標 ●世界銀行—ICT 部門績效 ●IGF—網路治理促進發展/新興議題
	擴展績效的面向以涵蓋對社會的影響	
	績效評估的執行，及用其結果資訊來持續改善電子化政府的政策	
4. 民眾數位參與及與政府和其他部門的協力	加強民眾數位參與，提升民主治理	●UN—電子化參與 ●UN 全球百大城市電子化政府調查—公民參與
	建置民眾及各社會組織數位參與的制度與	

問卷 7 大領域	問卷 22 子議題	國際評比指標與議題
	<p>機制</p> <p>開發植基於社會媒介的新興科技在數位參與及協力的運用</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●早稻田大學－電子化參與 ●WEF－IT 影響力構成指標 ●布魯金斯研究中心/布朗大學－擴大民眾參與 ●Accenture－顧客服務成熟度 ●APEC TEL－加強資訊與溝通科技部門的協力
<p>5. 具前瞻性、獨特性、與相對競爭優勢的特定議題</p>	<p>電子治理前瞻政策規劃機制</p> <p>資訊科技在國家危機管理的應用、協助處理高齡化社會所衍生的各式問題</p> <p>大型國家資料庫的整合與其公共價值的創造</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●早稻田大學－網站介面功能應用 ●EIU－對 IT 產業發展的支援/政府政策與願景 ●IGF－新興議題/管理重要網路資源/全面評估與前瞻規劃
<p>6. 電子化政府財政與費率/收費議題</p>	<p>電子化政府財務規劃/管理與公私協力開發維運機制</p> <p>電子服務與電子交易收費標準與機制建立</p> <p>數位匯流下資訊電信費率政策對電子治理</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●WEF－整備度構成指標 ●ITU－資通訊價格指數

問卷 7 大領域	問卷 22 子議題	國際評比指標與議題
	的影響	
7. 全球化和區域化下的電子治理	國際規範對（國內）電子治理的影響	●IGF—可近性與多元化
	網路資源的國際合作如區域基礎建設共享機制，電子治理知識分享機制	
	持續與國際組織搭起交流管道	

本研究為確認電子治理研究議題之重要性排序，故針對國內外與電子治理領域之學者專家發放問卷，這些學者專家除了包括國內電子治理相關領域學者與產業專家外，還包括本研究的調查分析的電子治理研究中心的負責人以及TEG歷年來邀請來臺交流的專家。

問卷發放日期是民國101年7月25日至民國101年8月28日，研究團隊共回收35份有效問卷。35位填答者中，國內共有25位學者專家，學者人數共20人，專業領域涵蓋公共行政、資訊管理、圖書資訊、電機、政治等；業界專家有5位，多為現任電子產業之高級主管，均有在電子治理相關單位多年服務經驗。國外學者共有10位，其專業領域涵蓋公共行政、大眾傳播、資訊管理等，且多有電子治理相關研究中心之主管級職位。研究團隊將成功填寫並回收的問卷進行人工編碼，再運用SPSS統計軟體作為分析工具，統計初各項平均數與標準差，進而得知何項議題最受重視。

本問卷主要分為兩大部分，第一部分是7大研究領域，各大領域下有3至4個子領域，整份問卷共有22個子議題，各子議題有1至5分之選項，以1為最不重要，5為最重要，由各填答者選填；第二部分則是開放式填答，由填答者填入其他重要研究議題與適合發展國際合作之議題，中英文問卷請參見附錄一與附錄二。

本節第一部分將先呈現問卷綜合分析，列出7大領域之重要性順序，再詳細介紹各領域下的子議題重要順序，最後排出所有子領域中最重要的前7項。第二部分將針對問卷開放式填答做出整理，將專家學者之補充意見納入7大領域之中。第三部分則是整理專家學者們議題，以及其他補充建議，將建議歸納整理至7大領域中。

(一)問卷綜合分析

1、7大領域排序

本計畫所設計的問卷之7大領域，分別是：(1)電子治理的制度建置與創新；(2)電子化政府的優質規劃與管理；(3)電子化政府的績效；(4)民眾數位參與及與政府和其他部門的協力；(5)具前瞻性、獨特性、與相對競爭優勢的特定議題；(6)電子化政府財政與費率/費議題；(7)全球化和區域劃下的電子治理。

7大領域中，「電子化政府的績效」與「具前瞻性、獨特性、與相對競爭優勢的特定議題」被評為最重要之領域，總平均得分皆為4.21；次高者為「電子治理的制度建置與創新」，總平均為4.09分；再來為「民眾數位參與及與政府和其他部門的協力」與「電子化政府的優質規劃與管理」，總平均分別為4.05與4.04分；重要性排序較後者為總平均3.88分的「全球化和區域化下的電子治理」和3.55分的電子化政府財政與費率/收費議題」。此排序是以該領域中各項子議題之分數平均，用分數高低為排列依據，一併呈現在全部填答者認知中，總體而言各領域受重視之程度，平均愈高者，該領域的各項子議題普遍較受學者專家重視、愈具研究價值。

這樣的結果顯示，受訪者除了最看重目前電子化政府推行的績效外，對於電子化政府未來發展的方向與競爭性，屬於前瞻目標設定的議題，也同樣最重視；至於制度建置、規劃與管理，乃至於跨域治理的議題，較屬於政府行政管理操作面向的工作，重要性次之；涉及全球化和區域化的議題，可能因電子化政府發展進程，個別國家主要工作與挑戰仍著重境內問題，加上其範圍與複雜性，不易處理，所以重要性不若其他領域來的明顯；電子化政

府財政與費率重要性偏低，除了受訪者可能普遍認為該領域不若其他領域重要，另外，可能受限於受訪者沒有囊括政府財政或經濟相關領域學者專家所致。

表43：7大領域重要順序與數據分析

領域名稱	平均數
電子化政府的績效	4.21
具前瞻性、獨特性、與相對競爭優勢的特定議題	4.21
電子治理的制度建置與創新	4.10
民眾數位參與及與政府和其他部門的協力	4.05
電子化政府的優質規劃與管理	4.04
全球化和區域化下的電子治理	3.88
電子化政府財政與費率/收費議題	3.55

2、各領域子議題重要性排序

本部分將依照前述之領域排序，逐一說明每一領域，並列出各子議題之重要性排序、平均分數與標準差。

第一為電子化政府的績效，此領域的子議題，主要是為探討電子化政府實行後，成效為何，以確保政策實行後的有效性和實益。該領域中各項議題皆有得到平均4分以上的分數，足見該領域受重視的程度，得到最高評分的議題，係「建立以結果面為導向的公共價值創造的績效指標」，平均分數4.34，其次為4.29的「績效評估的執行，及用其結果資訊來持續改善電子化政府的政策」，最後是平均4.00分的「擴展績效面向以涵蓋對社會的影響」。這個結果反映出電子化政府的目標在於良善治理(good governance)，也就是追求公共價值(public value) 面向，例如治理成效(效率、效能、透明、課責等)、公眾信任(public trust)、社會包容(social inclusion)

等(聯合國亞洲及太平洋地區社會與經濟委員會，UNESCAP, 2004)，同時強調持續精進(continuous improvement)的回饋績效體制的重要性。

表44：電子化政府的績效

項目	平均數	標準差
a. 建立以結果面為導向的公共價值創造的績效指標	4.34	0.58
c. 績效評估的執行，及用其結果資訊來持續改善電子化政府的政策	4.29	0.64
b. 擴展績效面向以涵蓋對社會的影響	4.00	0.78

第二是具前瞻性、獨特性、與相對競爭優勢的特定議題，本領域之各項子研究議題是以因應社會變遷之現實，電子化政府治理方向應如何面對、調整，三項子議題亦都有4以上的平均分數。得分最高者，是「資訊科技在國家危機管理的應用、協助處理高齡化社會所衍生的各式問題」之研究議題，平均分數為4.29；其次為「大型國家資料庫的整合與其公共價值的創造」，平均分數為4.23；最後則是4.11分的「電子治理前瞻政策規劃機制」。

表45：具前瞻性、獨特性、與相對競爭優勢的特定議題

項目	平均數	標準差
b. 資訊科技在國家危機管理的應用、協助處理高齡化社會所衍生的各式問題	4.29	0.39
c. 大型國家資料庫的整合與其公共價值的創造	4.23	0.59
a. 電子治理前瞻政策規劃機制	4.11	1.09

第三是電子治理的制度建置與創新，此領域著重於電子治理施行前與施行時，對於制度建立與制度創新的重視，有鑑於任何一個政策的施行，必須有相呼應的配套措施或制度，方能使政策得以順暢貫徹，此領域也是一重要之研究領域。此領域中，得分最高者是「創造或建立以公共價值為導向的制度」，平均4.40分；第二高分者為「資訊標準、隱私、資訊安全等重要制度的設計」，平均4.14分；最後為「尋找及提供不斷創新的創意機制」，平均為3.74分。這個結果再次顯示電子化政府的制度應該反映公共價值，同時對於提供電子化政府行政與服務時，攸關資訊標準、隱私、資訊安全的基本制度的重要性。

表46：電子治理的制度建置與創新

項目	平均數	標準差
b. 創造或建立以公共價值（例如透明化，課責等）為導向的制度	4.40	0.23
a. 資訊標準、隱私、資訊安全等重要制度的設計	4.14	0.69
c. 尋找及提供不斷創新的創意機制	3.74	0.71

第四是民眾數位參與及與政府和其他部門的協力，基於電子化政府的治理不單只是與政府組織有關，對人民也是影響甚遠，故政府政策的推動過程中，民間力量的參與、社會大眾的支持，是研究的一大議題，同時，電子化政府的發展在促進民主治理，民眾數位參與的發展也是各國電子治理的趨勢。本領域中，最受重視的研究議題是「建置民眾及各社會組織數位參與的制度與機制」，平均4.26分；次高者為「加強民眾數位參與，提升民主治理」，平均3.98分；最後是「開發植基於社會媒介的新興科技在數位參與及協力的運用」，平均3.91分。

表47：民眾數位參與及與政府和其他部門的協力

項目	平均數	標準差
b. 建置民眾及各社會組織數位參與的制度與機制	4.26	0.62
a. 加強民眾數位參與，提升民主治理	3.98	0.63
c. 開發植基於社會媒介的新興科技在數位參與及協力的運用	3.91	0.45

第五是電子化政府的優質規劃與管理，本領域之研究議題是為確保電子化政府的執行過程得以順利進行，因此事先的規劃、編制、人力管理等都不可忽視，4個子議題當中，有3個都得到平均4以上的分數。最高者為「跨領域資訊整合之管理」，平均為4.46分；其次是「與時俱進的管理」，平均4.06分；第三是「政府層級間技術、人力、規劃、管理的合理化」，平均是4.00；最後是「優質資訊管理的任務編組」，平均3.63分。因為資通訊產業的特性，電子化政府行政與服務牽涉多面向與多機關，這個結果顯示，跨機關、跨領域整合的重要性非同小可，也是當前各國電子化政府的重要管理議題。

表48：電子化政府的優質規劃與管理

項目	平均數	標準差
b. 跨領域資訊整合之管理	4.46	0.52
d. 與時俱進的管理（委外管理、雲端計算、綠能產業等新興科技與議題）	4.06	0.88
c. 政府層級間技術、人力、規劃、管理的合理化	4.00	0.89
a. 優質資訊管理的任務編組	3.63	0.59

第六是全球化和區域化下的電子治理，此領域是因應全球化的浪潮之下，任何政策的擬定或執行，大都需要與國際接軌、合作，因此本領域研究議題範圍是以國際之間相互影響為主。最高分者是「持續與國際組織搭起交流管道」，平均分數為3.97；第二為「網路資源的國際合作如區域基礎建設共享機制，電子治理知識分享機制」，平均分數為3.89分；最後則是「國際規範對（國內）電子治理的影響」，平均為3.77分。

表49：全球化和區域化下的電子治理

項目	平均數	標準差
c. 持續與國際組織搭起交流管道	3.97	0.54
b. 網路資源的國際合作如區域基礎建設共享機制，電子治理知識分享機制	3.89	0.33
a. 國際規範對（國內）電子治理的影響	3.77	0.69

最後一個領域是電子化政府財政與費率/收費議題，著眼於電子化政府施行後，許多消費者使用付費的問題，如何在政府收支與消費者合理支出之間取得平衡，是本領域所重視的研究議題。最高分者是「電子化政府財務規劃/管理與公私協力開發維運機制」，平均為3.66分；次高者為「數位匯流下資訊電信費率政策對電子治理的影響」，平均3.63分；最後是「電子服務與電子交易收費標準與機制建立」，平均為3.37分。

表50：電子化政府財政與費率/收費議題

項目	平均數	標準差
a. 電子化政府財務規劃/管理與公私協力開發維運機制	3.66	0.34
c. 數位匯流下資訊電信費率政策對電子治理的影響	3.63	1.13
b. 電子服務與電子交易收費標準與機制建立	3.37	1.01

3、最受重視的前 7 大研究議題

本計畫之問卷所列出之22項研究議題中，經過統計分析，得出平均分數最高之前7項，亦即在填答者認知中，通盤而言最具研究價值，排序分別如下：(1) 跨領域資訊整合之管理（4.46分）；(2) 創造或建立以公共價值（例如透明化，課責等）為導向的制度（4.40分）；(3) 建立以結果面為導向的公共價值創造的績效指標（4.34分）；(4) 績效評估的執行，及用其結果資訊來持續改善電子化政府的政策（4.29分）；(5) 資訊科技在國家危機管理的應用、協助處理高齡化社會所衍生的各式問題（4.29分）；(6) 建置民眾及各社會組織數位參與的制度與機制（4.26分）；(7) 大型國家資料庫的整合與其公共價值的創造（4.23分）。雖然前兩項子議題不在最重要的前兩大領域，但是嚴格來說，這七項子議題並無統計顯著上的差異。因此，整體來看，這七項子題充分反映，電子治理無論是在的目標設定、制度設計、管理、乃至於績效評估，都應以公共價值為導向。

(二) 開放式填答－其他研究議題補充

本段整理問卷第二部份中，本研究問卷未列出但學者專家認為重要的研究議題統整，並歸納分類進本問卷所提出之七大領域。以下將以前段之排序為依據，即總平均高者為先，依序做出各領域之依序做出各領域之補充議題，參見表51。

在「電子化政府的績效」領域，有學者分別提出了對於公開資訊的影響、資訊品質的確保，以及內部顧客在電子治理過程中的自我效能，認為應該加入重要研究領域之議題，特別重要的是，關於公開資訊之議題，有數位學者專家都在意見中提出建議；針對「電子治理的制度建置與創新」，學者提出了電子簽名與電子認證、電子政府和國家整體戰略的整合和統一規劃，和風險管理的架構與機制，認為這些議題也值得被研究。

在「民眾數位參與及與政府和其他部門的協力」領域中，專家學者提出的其他重要議題，有資訊社會的公平正義、促進網路使用的生產力、以人為中心的治理，兼顧數位落差，還有特定公共或社會議題在電子化趨勢下，對公民社會的衝擊性評估；在「電子政府的優質規劃與管理」領域中，政府部門資訊治理、重新制訂符合未來服務經濟時代之委外相關法規，與政府資訊化、產業推進和法案制訂三方協調配合等議題被提出，對於制度或法規的制訂，也有不少學者專家重視；最後，在「全球化和區域劃下的電子治理」中，有學者提出跨國網際網路治理機制，另外也有透過信息與知識共享，解決跨國性、全球性的問題。

表51：專家學者提出之建議研究議題統整

電子治理重要領域	建議議題
電子化政府的績效	<ul style="list-style-type: none">● 公開資訊之影響● 資訊品質的確保● 內部顧客在電子治理過程中的自我效能
電子治理的制度建置與創新	<ul style="list-style-type: none">● 電子簽名與電子認證● 電子政府和國家整體戰略的整合和統一規劃● 風險管理的架構與機制

電子治理重要領域	建議議題
民眾數位參與及與政府和其他部門的協力	<ul style="list-style-type: none"> ● 資訊社會的公平正義 ● 促進網路使用的生產力 ● 以人為中心的治理，兼顧數位落差 ● 特定公共或社會議題在電子化趨勢下，對公民社會的衝擊性評估
電子化政府的優質規劃與管理	<ul style="list-style-type: none"> ● 政府部門資訊治理 ● 重新制訂符合未來服務經濟時代之委外相關法規 ● 政府資訊化、產業推進和法案制訂三方協調配合
全球化和區域化下的電子治理	<ul style="list-style-type: none"> ● 跨國網際網路治理機制 ● 透過信息與知識共享，解決跨國性、全球性的問題

(三) 適合國際合作之電子治理議題

國際合作發展之議題上，電子治理前瞻政策規劃機制是最多人所重視的，其次是創造或建立以公共價值為導向的制度，此二議題皆是在「具前瞻性、獨特性、與相對競爭優勢的特定議題」的領域之中；排行第三者是網路資源的國際合作如區域基礎建設共享機制，電子治理知識分享機制，第四是國際規範對（國內）電子治理的影響，兩者皆是「全球化和區域化下的電子治理」領域；第五是建立以結果面為導向的公共價值創造績效指標，係屬於「電子化政府的績效」領域。

學者專家針對適合國際合作的研究議題亦提出相關建議：在「電子化政府的績效」領域中，有學者提出可加入各國電子化政府實施前與實行後，政府部門整合的行動及其效益比較；亦有學者提出，可研究瞭解政府和文化的差異的背景下，電子治理扮演什麼角色、有多少影響；針對「具前瞻性、獨特性、與相對競爭優勢的特定議題」領域中，專家學者提出可研究電子治理作為強化廉政之可能性，另外也有

提出，從政策和執行面推動未來資訊化社會發展；對於「民眾數位參與及與政府和其他部門的協力」領域，有認為可研究資訊社會整備度、公民參與，或鼓勵跨部門與公私協力之系統等議題被提出；此外，在「電子治理的制度建置與創新」中，提出的建議議題有政府資訊決策和執行機構架構、政府與公共價值，和個人隱私保護等。其中個人隱私保護的議題，受到多位學者專家提出；最後，在「全球化和區域化下的電子治理」領域中，專家學者提出較多建議研究議題，包括不分國界的專家學者線上論壇之可行性、跨國打擊網路犯罪之國際合作、與國際民間組織合作之可性，以及進行跨國遠距上班、遠距醫療、遠距監控的最佳實務比較（參見表52）。

表52：專家學者提出之適合國際合作發展建議研究議題統整

電子治理重要領域	建議議題
電子化政府的績效	<ul style="list-style-type: none"> ● 各國電子化政府實施前與實施後後，政府部門整合的行動及其效益 ● 瞭解在政府和文化的差異的背景，電子治理扮演什麼角色、有多少影響
具前瞻性、獨特性、與相對競爭優勢的特定議題	<ul style="list-style-type: none"> ● 電子治理作為強化廉政之可能性 ● 從政策和執行面推動未來資訊化社會發展
民眾數位參與及與政府和其他部門的協力	<ul style="list-style-type: none"> ● 資訊社會整備度 ● 公民參與 ● 鼓勵跨部門與公私協力之系統
電子治理的制度建置與創新	<ul style="list-style-type: none"> ● 政府資訊決策和執行機構架構 ● 政府與公共價值 ● 個人隱私保護

電子治理重要領域	建議議題
全球化和區域化下的電子治理	<ul style="list-style-type: none"> ● 不分國界的專家學者線上論壇之可行性 ● 跨國打擊網路犯罪之國際合作 ● 與國際民間組織合作之可性 ● 進行跨國遠距上班、遠距醫療、遠距監控的最佳實務比較

第三節 前瞻電子治理研究議題

一、研究發展方向—TEG 內部相關專家訪談意見

關於TEG未來中心研究方向為何，受訪者的意見約略可歸納為以下五個面向：(1)持續兼顧國際發展與國內需求的政策研究；(2)參與國內電子治理政策報告書工作；(3)建立與國際同步但據臺灣優勢的電子治理指標與資料庫建置工作；(4)擴展國際交流與跨國比較的國際合作研究議題與策略；及(5)擴大TEG政策諮詢角色與政策研究範疇。

1、持續兼顧國際發展與國內需求的政策研究。舉例來說，受訪者表示：

「未來研究方向，建議國內與國際皆可以兼顧。國際合作需要時間，故建議可以以國內前瞻電子治理指標報告書範疇為主，並輔於英文版本，有利日後與國際合作交流使用。」(A3)

- 2、參與國內電子治理政策報告書工作。舉例來說，受訪者表示：

「TEG可以協助政府政策規劃或政策評估等研究，並將成果出版成電子化政府報告書(白皮書)或是前瞻電子治理指標報告書。」(A12)

「贊成參與電子化政府政策白皮書相關工作，同時發展評估指標。」(A9)

- 3、建立與國際同步但據臺灣優勢的電子治理指標與資料庫建置工作，TEG可考慮發展與國際同步但具臺灣優勢的電子治理指標，範疇界定可再討論。舉例來說，受訪者表示：

「雖然研考會長官建議應發展具臺灣『特色』之國際評比指標，但國際上恐怕較少人會去在意具有『臺灣特色』的指標。因此，個人認為，我們應該發展的，是具有臺灣『優勢』的國際評比指標。」(A5)

有的則認為國際指標的建立具有相當的難度與挑戰，TEG可先承接既有的國際指標，考慮從目前已有的衍生發展。舉例來說，受訪者表示：

「作國際指標本身就不是很容易的事，或許我們可以去承接布朗大學已經有名聲的國際指標，剛開始以OEM的方式，之後或許時機成熟，可以將這個工作接手過來。」(A1)

「研究指標應與國際合作接軌，可以考慮從目前已有的衍生發展，例如WIP。」(A2)

- 4、擴展國際交流與跨國比較的國際合作研究議題與策略

對於未來國際研究發展方向，受訪者首先普遍認為國際交流是非常重要的，像是參與國際重要學術研討會(例如HICSS, ICEGOV等)、國際重要組織研討會(例如APEC, ICA等)，除爭取機會提高TEG能見度與國際知名度外，同時爭取國際合作等，甚至提出相關策略，意見包括：

「對於政府資源的補助，我認為最重要的就是完成國際交流，才比較符合未來我國學術發展的方向。」(A1)

「我想TEG要打開國際上的知名度，必須要持續參與國際上的電子化政府、電子治理相關的主要研討會，讓TEG的名字可以持續曝光，也就是持續的行銷。因為在國際會議中，很重要的一個面向也是在networking，讓別人可以知道TEG的存在。」(A8)

「TEG可承辦一個既有的國際重要EG研討會，例如ICEGOV、EG Conference等。初期經費不允許的話，可以向國科會申請，如此可以相當快地提高TEG的國際知名度。」(A10)

對於未來國際合作研究的重要性，受訪者也普遍覺得不容忽視，然而合作議題的選擇與推動策略是主要挑戰，受訪者認為應從當今主流的國際議題中著手，相關的文獻、資源較好取得，部分則提出具體建議：

「國際合作是重要目標，可使TEG更加國際化，更顯其重要性。」(A3)

「發展國際評比指標時，雖由臺灣主導，但可尋求與有國際信譽或能見度的組織進行國際合作（如APEC）進行發表，提昇該評比之品牌形象，提高國際間引用的機率。」(A7)

「在合作議題上，我也同意用跨國比較研究來切入，至於題目上，可以偏向當今會議上的主流議題來討論，也就是其它國家的電子治理相關研究中心所關心與有在作的議題。」(A8)

「國際合作研究題目，可考慮從三個方向著手，分別是(1)行動化電子治理案例與評估。(2)GIS對公民參與、政策制訂的影響。(3)數位落差跨國跨年代比較分析。」(A14)

同時在發展的先後順序上看法也有不同，有的認為研究重點應該要先放在國內，發展出TEG的特色再行國際合作，有的則認為國內研究案可與國外研究案同時進行，節省經費資源，提高效率。舉例來說，受訪者表示：

「國際合作雖然是發展重點，但須先確定以那個區域為主，以及主要標的是什麼？也就是TEG以何特色跟何種國際單位合作？這需要時間，因此我建議先建立國內電子指標指標，再擴充至國際化，這期間TEG也可以試著找尋自己的特色與方向。」(A3)

「國際合作的研究案，如果沒有自己的經費，基本上就不太可能做，或許TEG可以將國內的研究案資源，與國際上的研究案結合來做。」(A1)

5、擴大 TEG 政策諮詢腳色與政策研究範疇，朝向朝學術與實務並重的路線發展，以期發揮更多的影響力。舉例來說，受訪者表示：

「未來TEG有考慮除了研究之外，花多一點的資源在實務的推動上，尤其在電子化參與，不管是資訊或決策，可能還是要與縣市或地方政府有合作關係，推動一個成功的計畫，可以讓TEG的reputation更好，也能夠走出純研究的領域，有更多的影響力。」(A6)

除了與政府部門的夥伴關係外，與民間產業的合作也是重要的方向。舉例來說，受訪者表示：

「TEG除從事理論研究外，實務技術的解決方案提出、開發或者是開發資源的連結，都有助於讓TEG成為電子治理解決方案的提供者、產業與政府的協調者，以及議題的發動者。」(A4)

「上次我參與雲端計畫訪談業界的朋友，深深覺得他們對於電子化服務的提供，有許多新的好的想法，是政府與學術界比較不會想到的，我會建議如果要規劃更新更多的電子化服務，應該找業界的人一起參與規劃，或至少聽聽他們的想法和建議。」(A6)

二、研究發展方向—TEG 外部專家座談會意見

對於未來國際研究發展方向，專家學者們普遍認為進行國際研究合作，提高TEG的國際知名度與重要性有其必要。舉例而言，受訪者表示：

「TEG應思考如何在國際研究上要發展出自己的特色？」(B7)

「國際研究上應盡量做到具有差異性的研究，以增加被國際間引用的機會。」(B5)

除了此項共識，專家們亦對於目前所列的7大領域表示認同，不過仍提出以下建議：

- 1、綜合簡化領域項目：7大領域的內容主要是從學術的角度來探討，或許應該將其簡化，更容易聚焦於特定議題上，一般民眾也較容易了解。舉例來說，受訪者表示：

「可以考慮將7大領域的問題簡化為3大面向，分別是(1)價值訴求的面向（如隱私權、工作權等）；(2) 電子治理的作業與管理制度面向；(3)IT技術相關面向。」(B9)

- 2、關注新的議題：TEG 應關注未來世界的趨勢以及國家發展中可能產生的問題，主動納入研究範疇。舉例來說，受訪者表示：

「臺灣人口逐漸高齡化，電子治理所提供的服務能否被高齡者有效使用？」(B5)

「ICTs產生的負面影響應該被關注，例如網路成癮衍生的問題，不單是資訊安全的問題，亦可能對成癮者的身心造成不良結果。電子治理應該從多元的面向（如社會學、教育學而非只從資訊或公共行政）的角度提供解決方案。」(B5)

「關於收費政策的議題，不應該侷限於通訊科技這部分。許多資料若採open data的方式運用（例如電子發票），讓外界自由應用，將可產生非常多的附加價值。」(B5)

「電子治理要能永續發展，包括處理天災等等議題，更重要的是創新。雲端計算、巨量資料(big data)、傳播媒體這些科技逐漸深入到我們的日常生活，政府要如何去因應這些議題，如何將其與治理議題作結合？」(B4)

「隱私是近來逐漸被重視的議題之一，在電子治理中，當民眾遇到隱私權被侵犯的問題時，政府是否能夠提供適當的服務、或是有相關部門專門在解決這些問題？」(B4)

「關於推動電子治理所產生的負面問題，例如人們的疏離感（因為政府是橫向組織，跨部門的合作本來就不容易），假如公務人員的疏離感越來越深，TEG是否能提出解決方案。」(B8)

3、國際指標的修正：指標的建立與評比應講求國際上的通用性，即便是因為委託而考量到委託單位的需求，仍要兼顧國際指標的一致性。舉例來說，受訪者表示：

「做了幾年電子治理的指標後，我發現有指標越來越客製化的傾向，太客製化的結果就是，我們的指標不大能與國際一致。未來在指標的建立上如何在國際化和客製化找到一個平衡點，是很大的挑戰。」(B10)

4、落實知識管理：政府在推動知識管理的過程中，若能提升內部公務人員的滿意度，事實上有助於增進對外部民眾的服務品質。舉例來說，受訪者表示：

「知識管理是政府長久以來一直都有在進行的一項工作，如何結合電子治理的技術與優勢，使得知識管理的推動更為順暢，應該是可以加以討論的。」(B2)

「我們很少追蹤知識管理對政府內部的影響，我們在推動電子治理的同時，應該先針對公務人員的資訊素養、學習資訊科技的態度等『軟實力』進行評比和教育，對外推動電子治理才能彰顯成效。」(B7)

三、綜合建議

綜合TEG內部成員的訪談調查以及座談會專家學者的意見以後，我們認為，雙方對於進行國際學術交流或是研究議題上的合作大致上是相同的，歸納如下：

- 1、國際研究議題的合作：在議題與合作對象的選擇上，不妨從當今國際會議中主流的議題著手，並與具有一定聲譽的國際組織或研究機構合作共同發表，以提升 **TEG** 在國際學術界的知名度。
- 2、發展屬於 **TEG** 的研究特色：未來 **TEG** 在國際研究上要進一步發展出自己的研究特色，將臺灣的電子治理經驗，推展到國際，供他國學習，加強 **TEG** 在國際上的定位。
- 3、拓展國際學術交流：促進國際學術交流一向是我國學術發展的重心之一，**TEG** 除了作為國內電子治理知識的分享平台，亦應建立與國際相關研究機構之互動管道。**TEG** 除了可以持續的參與國際重要學術會議外，亦可主動舉辦電子治理研討會，有效地拓展 **TEG** 在學術界的人際網絡。

電子治理政策研究中心經營模式與國際合作方向規劃

第六章 結論與建議

第一節 組織營運的結論與建議

臺灣電子治理研究中心(TEG)依據「行政院研考會委辦電子治理研究中心委外服務計畫」於民國96年成立至今邁入第五年，就電子治理相關政策研究、國際合作、基礎資料庫建立、乃至於政府計畫績效評比等已有顯著成果，並累積相當經驗，然而其定位與營運方式也面臨轉型的挑戰。考量政府需要一個在電子治理領域具有高度專業的國際智庫組織作為治理夥伴，前瞻未來，提供政策建言，展現我國電子治理的成果，並引領世界潮流，TEG應朝向成為國際型政策研究中心發展，並且規劃臺灣領導的跨國性電子治理研究。

本計畫首要研究目的在於針對具代表性的國際性電子治理相關學術國際組織與政策研究中心，進行組織的目標、定位、經費來源、營運模式、議題設定與發展的探析，了解這些組織的整體運作方式，同時透過國內外學者專家意見蒐集分析，藉以提供發展TEG成為國際型政策研究中心的最佳營運模式與策略。

首先，根據與各國外重要電子治理研究中心的訪談及各方資料的彙整，本計畫綜合分析出幾個成功的研究中心所須掌握的重要原則，執行的方法可因時因地配合做調整，包括：

- 1、長期且穩定的主要經費來源、配合多元的其他次要來源：長期主要的經費來源（如領導團隊主要成員之薪水）可幫助研究中心準備通常費時一年以上的研究計畫草案，進而申請較具競爭性的大型研究經費。其他次要的經費來源則有助於整合對類似議題有興趣之單位或組織，如共同爭取及執行跨國研究計畫、研究人員的互訪、或爭取其經費贊助等。
- 2、建立專業和專職的領導團隊：所有中心的成功，基礎皆在於

有一強大的領導團隊，這個團隊提出中心的策略規劃與長期的經營方針，來建立中心在電子治理研究和實務的領導地位。領導團隊的主要成員應具備學術的專業能力和國際聲望，若是專職人員的話，則更能投注於中心業務的拓展和研究計畫，幫助中心成長茁壯。

- 3、建立以核心競爭力為基礎的經營和國際合作策略：每個研究中心的核心競爭力，通常來自於以使命為導向之策略中長程經營的結果。

本計畫就上述基本原則探討在臺灣現行制度與環境下，一個中型規模研究中心的營運考量：

- 1、長期且穩定的主要經費來源、配合多元的其他次要來源

- (1) 大學內研究中心：最理想的情況是大學提供研究中心的營運基本費用，包含成員的薪資以及計畫的經費，這將可提供長期且穩定的經費基礎，有助於研究中心進行國內及國際大型研究計畫。研究中心的獨立性與穩定性將對經費來源的多元性有所助益，經費來源可包含政府、學界、業界。但必須注意，經費使用都要受到政府會計原則以及校內資金運用原則之限制。
- (2) 法人形式：相較之下，法人形式在經費來源上較有彈性，且在營運上不用受限於大學內部的會計原則。但若要講求財務的穩定度，則需取決於領導者能否發揮企業家精神，在營運上能爭取到足夠的經費，確保員工薪資的發放及支付相關營運開銷。

- 2、建立專業和專職的領導團隊

- (1) 大學內研究中心：作為一個研究中心的主管，須在電子治理領域具有相當學術聲望，同時需要確認該主管在做為學者或其他行政事務上，維持所需最低教學負擔，如此才能將時間與心力放在研究中心。常見之方式是透過校際借調或校內教

授或研究人員兼職擔任中心主管，透過減輕其教學和行政負擔的策略，希望能達到中心主管可將主要時間與精力放在中心營運上。

- (2) 法人形式：以此形式營運，較容易自各大學招攬優秀人才，然而有兩大挑戰，其一是如何幫助學者在繁忙的研究教學行政之外，得以負擔校外之事務；其二是在與其他國家大學內之電子治理研究中心合作時，若對方傾向於大學內部之研究中心為合作對象，將可能導致以法人形式之研究中心造成合作之困難。

3、建立以核心競爭力為基礎的經營和國際合作策略

- (1) 大學內研究中心：大學內之研究中心大多較容易將重心放在研究和參與國際合作，其學術環境的獨立性是核心競爭力所在，研究的議題通常較偏重制度性，理想的議題大多是以研究為導向。
- (2) 法人形式：此類的研究中心需要確認中心內有國際級的電子治理學者或專家，以助於競爭力的形成；潛在的競爭者會出現於同類的研究中心或是資訊科技顧問公司之中從事相關研究的部門；另一個普遍面臨的挑戰是以英文作為主要語言，藉此加深對全球的知識生產與傳播，使國際合作更加容易。

再者，透過TEG內部相關學者專家訪談與外部專家座談，本計畫發現學者專家們普遍認為，TEG應該確認中心使命與策略，發展國際交流與合作，同時充分運用行銷策略展現成果與爭取資源，朝永續經營的目標營運，至於應以何種形式營運，則尚無確切定論。

綜合上述研究結果，本計畫考量TEG現況以及國內相關環境等因素，對TEG未來運行方式提出以下建議：

一、短期內維持校內運作現狀，中長期朝向社團法人形式營運（主辦機關：電子治理研究中心）

本計畫第二章第三節針對四種電子治理研究中心(TEG)未來可行的營運模式（校內非一級研究中心、校內一級研究中心、社團法人以及財團法人）進行優缺點比較，綜合歸納整理內部訪談、專家座談會以及相關文獻資料後，就TEG未來營運模式提出以下兩點建議：

- 1、短期內維持校內運作現狀，逐步尋求現有成員及主要利害關係人對未來營運方向的共識：若維持校內營運模式，其優點主要是目前 TEG 獲得政大校方在行政管理費與管理上的支援，同時學校的聲譽對於爭取研究計畫或是發展國際交流與合作能有所助益；然而其缺點是，各類經費補助的申請、核銷皆需經過冗長繁瑣的程序且較無彈性，更可能影響其他學校老師的參與意願。考量目前 TEG 內部成員對於朝向校內一級研究中心發展或是於校外成立社團法人的方向尚未達成一致共識，短期內持校內運作現狀，逐步尋求現有成員及主要利害關係人對未來營運方向的共識較為恰當。
- 2、長期以社團法人形式發展並追求經費來源的多元化：TEG 即便成為校內一級研究中心，能獲得學校補助的金額與時間運用都有相當限制，同時目前各校行政管理費比例普遍超過 10%，有的甚至達到 20%，結餘款也有相當比例得繳交給校方，如果未來沒有如現階段經專案核准，降低行政管理費用比例，TEG 維持於校內運作的成本未必比較低；此外，TEG 若以財團法人形式營運，在現有國內發展趨勢下，基金募集恐有相當難度，即便 TEG 順利以財團法人形式成立，有財務穩定度高的優點，如公部門的資金超過 50%，必須受到相關公部門的監督，資金運用彈性將降低，同時，如 TEG 官方色彩過高，公信力恐將受到影響，對於參與國際研究合作未必

有利。

TEG以法人形式經營，其優點主要是行政管理費的擲節、經費運用與人員的聘任較具彈性、參與成員的背景亦較多元，同時可在現階段的基礎上，爭取長期且穩定的主要經費來源，配合多元的其他次要來源，經費來源包括政府專案計畫、國科會研究計畫、非營利事業組織專案，與業界委託案等；此外，應發展諮商或教育訓練等內容，拓展中心朝向多元業務的方向營運；然而，社團法人的缺點為，若由老師們擔任理事長（或秘書長），恐難全職投入，須另聘專職的專業人員。

綜上所述，參與者們的共識、信念與投入是法人形式運作成功的基礎，如TEG現有與未來成員能夠形成共識，長期以社團法人形式發展，更能達成TEG永續經營及創造公共價值的組織目標。

二、發展專業跨領域優質團隊（主辦機關：電子治理研究中心）

觀察國際較知名成功運作的電子治理中心，可知其多植基於強大的領導團隊，領導團隊的主要成員同時具備學術的專業能力和國際聲望，提出其中心的願景，並規劃長期的經營方針與策略，若是領導團隊主要成員為專職人員，則更能投注於中心業務的拓展和研究計畫的執行，幫助中心成長茁壯。

目前TEG的內部成員仍以公共行政相關領域的學者占大多數，行政與公共管理理論與實務專業性雖然十分堅強，然團隊成員的多樣性仍嫌不足，由於未來政府所面對的電子治理上的問題，需要的是跨部門（領域）的協調與合作，TEG也應盡可能地延攬各領域的專家學者（如法律、工程、傳播、資訊科技等領域）加入，拓展研究、國際交流領域，同時拓展諮商或教育訓練等較多元化的營運內容（例如美國的CTG中心與澳門的電子治理研究中心，均因為有資訊管理與技術背景的研究人力加入，發展出地方政府系統開發諮商與相關教育訓練推廣課程）。

TEG未來營運可以朝向加強其成員的多樣性，發展專業跨領域優質團隊，短期目標可以放在積極建力如法律、工程、傳播、資訊科技等領域的專家名單，及召開電子治理座談會以凝聚共識和討論合作模式；中長期目標則以建立跨領域研究團隊來協助政府單位從事電子治理需求的規劃與績效評估，同時提供專業的政府系統開發諮商與相關教育訓練，以成為社會各方最可信賴的電子治理諮詢顧問與訓練團隊。

除了強化專家學者的多樣性外，一個專業的行政團隊亦是支持TEG得以順利運作的基石，TEG這五年來的運作，由於中心長期營運的不明確性，行政人員（包括專案經理與行政專員）的流動率偏高，未來TEG短期應先解決計畫經費銜接問題，提供穩定薪資以降低人員流動率，中長期則應確定營運方向與穩定經費來源，才更能積極爭取專業、專職的行政人員（如具有博士學位的人才），協助處理TEG在行政、管理等方面的業務。

三、發展具有臺灣優勢的國際合作研究（主辦機關：電子治理研究中心）

觀察國際較知名成功運作的電子治理中心，可知每個研究中心的核心競爭力，通常來自於以使命為導向之策略中長程經營的結果，如CTG在跨域的資訊交流與合作的領導地位，來自於此中心長達十年以上的相關研究的累積。

TEG這五年來的運作，無論是透過參與各類國際學術研討會（ASPA、ECEG、ICEGOV、HICSS等）、國際組織會議（ICA、APEC）、TEG年度自行辦理國際研討會、國際電子治理專書出版（IGI Global）、國內相關研討會學術發表、活動辦理等，在國際與國內都已建立起相當知名度；然而，TEG尚未如若干知名成功運作的電子治理中心（像是CTG, WASEDA e-Government Research Center），發展出TEG的優勢或是特色研究，雖已將臺灣經驗逐步有效地在國際上宣傳，但仍談不上具有顯著的國際影響力。

雖然部分TEG團隊成員對於未來研究發展上仍較為保守，建議採「老二策略」，可先引用或參與具國際知名度的指標研究，待累積了一定量與品質的研究後，再找出指標中可以加以改進的部分，轉換為我國研究上的優勢，然而本計畫認為我國電子治理已有相當不錯的經驗與特色，TEG應該朝向主導發展具有臺灣優勢的國際合作。

TEG在從事發展具有臺灣優勢的國際合作，短期可從區域性夥伴開始，採取WIP國際合作類型，同時主動尋求與具有國際知名度和聲譽的國際組織（如APEC）聯合發表，提高研究被國際間引用的機會；中長期應主動朝向主導發展具有臺灣優勢的國際合作發展，同時主辦或承辦大型國際研討會，向國際推廣具有臺灣特色與結合國際願景的研究議題，必可看到相當經營的結果。至於哪些可能是具有臺灣優勢的國際合作方向，則將於第六章第二節中討論。

四、擴大 TEG 參與合作的夥伴（主辦機關：電子治理研究中心）

TEG自民國96年起成立至今邁入第五年，除執行相關政策研究計劃外，並協助研考會辦理國際交流活動、國內政策宣導、以及電子治理重要相關資料庫的發展與建制等工作，雖然在研究議題與執行計畫時有透過訪談、焦點團體、座談會等方式，去了解產業界和第三部門等不同利害關係人的意見，但是在數位匯流及ICT的發展下，產業界和第三部門的等角色也隨之改變。

短期而言，TEG應提高與產業界和第三部門合作，其合作項目可包括具有臺灣特色研究議題的確立、跨領域及部門專家社群的建立、及共同提供教育訓練。長期目標是立基於TEG學術實力公正客觀的立場與形象，擴大TEG參與合作的夥伴，動員跨領域及部門專家社群，使政策的規劃與執行能符合公共利益，以增進民眾福祉。

表53綜合整理本計畫就TEG未來發展，所提的短期與中長程建議。

表53：綜合整理本計畫就 TEG 未來發展，所提的短期與中長期建議

	短期方向	中長期方向
營運模式	維持校內運作現狀，仔細評故各種營運模式的優缺點，並逐步尋求現有成員及主要利害關係人對未來營運方向的共識	朝向社團法人形式營運，爭取長期且穩定的主要經費來源，並發展電子治理的管理顧問或教育訓練等較多元化的營運內容，有助於經費來源的多角化
發展專業跨領域優質團隊	建立國內跨領域專家名單（包含法律、經濟、資訊科技等領域），召開電子治理座談會以凝聚共識和討論合作模式	強化跨領域研究團隊，並建立長期而穩定的領導中心，以團隊方式協助政府單位從事電子治理需求的規劃與績效評估，強調其專業性
發展具有臺灣優勢的國際合作研究	從區域性夥伴開始，採取 WIP 國際合作類型，主動與具有國際知名度和聲譽的國際組織進行合作，發表研究成果	主動朝向主導發展具有臺灣優勢的國際合作發展，主辦或承辦大型國際研討會，向國際推廣具有臺灣特色與結合國際願景的研究議題
擴大 TEG 參與合作的夥伴	提高與產業界和第三部門的合作，合作項目包括確立具有臺灣特色的研究議題、跨領域及部門專家社群的建立、及共同提供教育訓練	長期目標是立基於 TEG 學術實力公正客觀的立場與形象，擴大 TEG 參與合作的夥伴，包含國內外產、官、學界對電子治理議題有興趣之組織或成員，動員跨領域及部門專家社群，使政策的規劃與執行能符合公共利益，以增進民眾福祉

第二節 前瞻電子治理研究議題的結論與建議

本計畫透過文獻分析，蒐集國際組織（如UN、OECD）電子治理評比與相關研究報告以及國際知名電子治理研究中心研究（如CTG、Accenture）研究重點方向與成果報告，歸納出電子治理重要研究方向，共7大領域與22議題：

- 1、電子治理的制度建置與創新－資訊標準、隱私、資訊安全等重要制度的設計；創造或建立以公共價值（例如透明化，課責等）為導向的制度；尋找及提供不斷創新的創意機制。
- 2、電子化政府的優質管理－優質資訊管理的任務編組；跨領域資訊整合之管理、政府層級間技術、人力、規劃、管理的合理化、與時俱進的管理（委外管理、雲端計算、綠能產業等）。
- 3、電子化政府的績效－建立以結果面為導向的公共價值創造的績效指標；擴展績效面向以涵蓋對社會的影響；績效評估的執行，及用其結果資訊來持續改善電子化政府的政策。
- 4、民眾數位參與及與政府和其他部門的協力－加強民眾數位參與，提升民主治理；建置民眾及各社會組織數位參與的制度與機制；開發植基於社會媒介的新興科技在數位參與及協力的運用。
- 5、具前瞻性、獨特性、與相對競爭優勢的特定議題－電子治理前瞻政策規劃機制；資訊科技在國家危機管理的應用、協助處理高齡化社會所衍生的各式問題；大型國家資料庫的整合與其公共價值的創造。
- 6、電子化政府財政與費率/收費議題－電子化政府財務規劃/管理與公私協力開發維運機制；電子服務與電子交易收費標準與機制建立；數位匯流下資訊電信費率政策對電子治理的影

響。

- 7、全球化和區域化下的電子治理－國際規範對（國內）電子治理的影響；網路資源的國際合作如區域基礎建設共享機制，電子治理知識分享機制；持續與國際組織搭起交流管道。

本計畫針對國內外與電子治理領域35位學者專家發放問卷，對7大研究領域進行重要性排序分析，結果發現，在7大領域部分，重要程度由高至低分別是：「電子化政府的績效」與「具前瞻性、獨特性、與相對競爭優勢的特定議題」（並列第一）、「電子治理的制度建置與創新」、「民眾數位參與及與政府和其他部門的協力」、「電子化政府的優質規劃與管理」、「全球化和區域化下的電子治理」、「電子化政府財政與費率/收費議題」。這樣的結果顯示，攸關電子化政府未來發展方向與國家競爭力的「前瞻目標設定」與實質「績效」是電子治理最被重視的兩個面向；至於制度建置、規劃與管理，乃至於跨域治理的議題，較屬於政府行政管理操作面向的工作，重要性次之；涉及區域化/全球化與電子化政府財政與費率議題，可能因為個別國家電子化政府發展進程，主要工作與挑戰仍著重境內問題，加上其範圍大與複雜性高，不易處理，所以重要性不若其他領域來的明顯。

本計畫同時針對22個子議題進行重要性排序分析，最重要的前7項由高至低分別是：「跨領域資訊整合之管理」、「創造或建立以公共價值（例如透明化、課責等）為導向的制度」、「建立以結果面為導向的公共價值創造的績效指標」、「績效評估的執行，及用其結果資訊來持續改善電子化政府的政策」、「資訊科技在國家危機管理的應用、協助處理高齡化社會所衍生的各式問題」、「建置民眾及各社會組織數位參與的制度與機制」、「大型國家資料庫的整合與其公共價值的創造」。雖然前兩項子議題不在最重要的前兩大領域，但是嚴格來說，這七項子議題並無統計顯著上的差異。因此，整體來看，這7項子題充分反映，電子治理無論是在的目標設定、制度設計、管理、乃至於績效評估，都應以公共價值(public value)為最重要依歸。

一、未來電子治理研究議題（主辦機關：行政院研考會；

協辦機關：電子治理研究中心)

根據國內外學者問卷調查結果發現，電子治理應以公共價值為最重要依歸；同時根據參與座談會的學者專家原本的7大領域的分類過於龐雜，建議將其簡化的建議，因此本計畫參考公共價值與資訊科技公共價值相關文獻，對電子治理7大領域進行濃縮、精簡。

「公共價值」一詞可追溯於 Moore(1995)的觀點，並有一策略三角架構提供公共管理者評估政策願景的方法，之後的 Bozeman & Jorgensen(2007)則將 72 種公共價值歸納為七類，進一步地，若提到電子化政府所創造的公共價值，美國政府科技中心的公共價值架構強調「公共性」才是公共價值的根本，而非是由政府所創造才顯得珍貴；從 Yu(2008)與 Karunasena & Deng(2010)的觀點可知，價值導向的電子治理與電子化政府有助於指引一國之電子化政府發展朝向成功的管理與服務傳遞。

特別是 Friedland & Gross (2010)對電子化政府公共價值的分類，依據其所提出的操作價值、政治價值與社會價值，本計畫原本所討論的 7 大領域也與此三類價值相呼應，與效率和效能的衡量有關的操作價值：原 7 大領域中的「電子化政府的績效」與「電子化政府的優質管理」可納入此面向，尤其是其中最重要的三項研究議題為「建立以結果面為導向的公共價值創造的績效指標」、「績效評估的執行，及用其結果資訊來持續改善電子化政府的政策」與「跨領域資訊整合之管理」。政治價值方面是指政策實體依據政策方針所規劃的任務目標之達成度：原 7 大領域中的「電子治理的制度建置與創新」、「具前瞻性、獨特性、與相對競爭優勢的特定議題」與「電子化政府財政與費率/收費議題」可納入此面向。社會價值是指與整個社會或社會中特定行動者有關的價值：原 7 大領域中的「民眾數位參與及與政府和其他部門的協力」與「全球化與區域化的電子治理」入此面向，其中最重要的兩項研究議題為「建置民眾及各社會組織數位參與的制度與機制」、「加強民眾數位參與，提升民主治理」。

因此，綜合Friedland & Gross(2010)三項公共價值分類與Harrison et al. (2012)六項分類的相似處，本計畫進而從內、外部環境來討論，對內提升政府組織的運作效率與效能，增進政府組織與人員的相關能力，對外向民眾與企業傳遞具有附加價值的資訊與服務，並整合各層級政府以利進行跨部/跨域治理，因此，本計畫將電子治理重要研究議題劃分為三大領域，並納入原先七大領域（參見表54）

- 1、電子化政府的績效與革新面：意指在兼顧成本控制下，提升電子化政府服務的質與量，以使用者導向與結果導向的角度來傳遞服務，並改善政府本身運作的效率與效能，力求革新與進步。原 7 大領域中的「電子化政府的績效」納入此面向，其中最重要的兩項研究議題為「建立以結果面為導向的公共價值創造的績效指標」與「績效評估的執行，及用其結果資訊來持續改善電子化政府的政策」。
- 2、民眾參與及各方利害關係人協力管理面：意指不斷運用精進的 ICT 以達良善治理之餘，在 G2A、G2B、G2C、G2D、G2E、G2G 等面向，皆以該利害關係人所注重的價值來進行管理，不論是在基礎建設面、制度面、內部，甚或國家危機管理層面，適時納入各方參與，持續發展創新且有效的解決方案。原 7 大領域中的「電子治理的制度建置與創新」、「民眾數位參與及與政府和其他部門的協力」與「電子化政府的優質規劃與管理」納入此面向，其中最重要的三項研究議題為「創造或建立以公共價值（例如透明化，課責等）為導向的制度」、「跨領域資訊整合之管理」與「建置民眾及各社會組織數位參與的制度與機制」。
- 3、前瞻獨特、區域化和全球化下的電子治理面：在全球化與區域化的浪潮下，前瞻性地擘劃具有相對優勢的議題，不僅運用在國內所面臨的各項問題，也持續與國際進行交流、資訊分享。原 7 大領域中的「具前瞻性、獨特性、與相對競爭優勢

的特定議題」與「全球化與區域化的電子治理」入此面向，其中最重要的兩項研究議題為「資訊科技在國家危機管理的應用、協助處理高齡化社會所衍生的各式問題」與「大型國家資料庫的整合與其公共價值的創造」。

表54：電子治理研究領域與議題對照

新 3 大領域	原先 7 大領域	議題重要性排序
電子化政府的績效與革新	電子化政府的績效	<ol style="list-style-type: none"> 1. 建立以結果面為導向的公共價值創造的績效指標 2. 績效評估的執行，及用其結果資訊來持續改善電子化政府的政策 3. 擴展績效面向以涵蓋對社會的影響
民眾參與及各方利害關係人協力管理面	電子治理的制度建置與創新	<ol style="list-style-type: none"> 1. 創造或建立以公共價值（例如透明化，課責等）為導向的制度 2. 資訊標準、隱私、資訊安全等重要制度的設計 3. 尋找及提供不斷創新的創意機制
	電子化政府的優質管理	<ol style="list-style-type: none"> 1. 跨領域資訊整合之管理 2. 與時俱進的管理（委外管理、雲端計算、綠能產業等新興科技與議題） 3. 政府層級間技術、人力、規劃、管理的合理化 4. 優質資訊管理的任務編組
	民眾數位參與及	<ol style="list-style-type: none"> 1. 建置民眾及各社會組織數

新 3 大領域	原先 7 大領域	議題重要性排序
	與政府和其他部門的協力	<p>位參與的制度與機制</p> <p>2. 加強民眾數位參與，提升民主治理</p> <p>3. 開發植基於社會媒介的新興科技在數位參與及協力的運用</p>
	電子化政府財政與費率/收費議題	<p>1. 電子化政府財務規劃/管理與公私協力開發維運機制</p> <p>2. 數位匯流下資訊電信費率政策對電子治理的影響</p> <p>3. 電子服務與電子交易收費標準與機制建立</p>
前瞻獨特、區域化和全球化下的電子治理面	具前瞻性、獨特性、與相對競爭優勢的特定議題	<p>1. 資訊科技在國家危機管理的應用、協助處理高齡化社會所衍生的各式問題</p> <p>2. 大型國家資料庫的整合與其公共價值的創造</p> <p>3. 電子治理前瞻政策規劃機制</p>
	全球化與區域化的電子治理	<p>1. 持續與國際組織搭起交流管道</p> <p>2. 網路資源的國際合作如區域基礎建設共享機制，電子治理知識分享機制</p> <p>3. 國際規範對（國內）電子治理的影響</p>

就未來電子治理研究議題而言，短期目標應就所提的新三大領域及其子題搜尋現有的相關研究，資料庫建立後，則需找出研究不足的議題來提供長期研究方向的參考；中長期則為實際進行這些具前瞻性但研究不足的議題之研究。

二、建構電子治理研究指標與資料庫（主辦機關：行政院研考會；協辦機關：電子治理研究中心）

本計畫分析國際重要組織（如 UN、WEF、ITU）對全球電子化政府之調查，整合其用來評估電子化政府的指標，分成八大類：(1)通訊基礎建設環境；(2)政策與法規環境；(3)人力資本；(4)行政組織與管理；(5)線上服務內容與功能；(6)電子化參與；(7)ICT 影響力；(8)資通訊價格。但欲求電子治理研究中心的永續發展與促進臺灣電子治理與國際接軌，有必要建立獨特性的指標，因此，本計畫透過評估電子化政府相關文獻的討論，配合國際現有的指標，發展具有本國特色並兼具公共價值導向之指標架構。

近來多數文獻將電子化政府的評估重點置於其影響成果面，企求相關產出與影響對利害關係人的正面效益，而有鑒於 Heeks(2006)提出的電子化政府價值鏈較具完整性與全觀性，因此本計畫綜合該價值鏈與國際重要組織（如 UN、WEF、ITU）等指標，提出一個電子治理指標光譜（參見圖 5），說明如下：

- 1、「電子基礎建設」(e-infrastructure)－在光譜最左邊，類似於 Heeks 前置的概念，各國在電子化政府的發展初期乃以打造國內電子化基礎設施環境為首要任務，有完善的基礎設施環境才能有後續良好的發展，該指標衡量一國之資通訊建設的整備度，例如個人電腦數、行動電話數、寬頻網路訂閱率、行動網路覆蓋率、平均網路頻寬等指標。
- 2、「電子投資」(e-investment)－有穩定且良好的前置作業後，接

下來政府必須投入相當的資源，相較於基礎建設階段投入有形的資源，此較指無形資源的挹注，政府開始規劃相關法規與政策、尋求政治支持、發展領導能力、培訓人力資本、設立專責機構組織，可採行的指標如網際網路相關法規、ICT 政策與相關投資、政府機關資訊單位/資訊長的建置、國民教育水準、智庫建立、行銷推廣活動等。

- 3、「電子行政與電子服務」(e-administration & e-service)—前兩項可謂政府的準備期，所需資源到位後，發展出可提供各式資訊與服務的平台，演進到此階段企求跳脫全然政府導向的觀點，將使用者需求納入考量，提供使用者導向或公民導向的線上服務，傳統上是「政府給，民眾受」的服務模式，現今應朝「民眾欲，政府給」的方向邁進，以更多包容性的服務提升服務價值與使用者滿意度，並善用先進資訊科技以降低行政運作的負擔與成本，可採行的指標範圍相當廣泛，舉凡各式線上系統應用（如投標、採購、繳稅等）、註冊服務、政府出版品、國家入口網的介面與功能、線上資料庫、電子交易與收費、行政應用系統等。
- 4、「電子管理」(e-management)—再接下來，可借鏡 Heeks 運用階段的概念，各式各樣的電子化服務經使用者採納後，不可避免地會衍生各種問題，電子化政府欲求永續發展，優質的管理乃不可或缺，不僅要在內部環境中整合架構與流程，提升行政效率與效能，更要妥善管理外部環境的變遷，與利害關係人建立良好的關係，並使交流管道順暢，涵蓋的指標有緊急情況管理、隱私與安全、公眾關係管理、資通訊價格、電子化政府計畫優先度等。
- 5、「電子社會」(e-society)—電子社會是由各個電子化領域中的電子化社群所組成，期望透過 ICT 的運用來達成共同目標與利益，包含的領域相當多元，如電子商業、電子化醫療健康服務、電子化教育、電子議會等，在以網路為核心的社會中，各社群間的溝通與交流應力求暢行無阻，以資訊、知

識、可得性、可及性、使用為發展社會的基礎，可採行的指標如數位機會、數位落差。

- 6、「數位創新」(e-innovation)－誠如 Yu(2008)所提，電子化政府/電子治理所追求的長遠目標無非就是創造公共價值，促進整體社會的發展，可視為電子化政府/電子治理的產出與影響，數位創新應強調勇於突破一成不變的均衡，在瞬息萬變的社會下前瞻性地擘劃發展策略，創造相對優勢。在這方面，兼顧我國國情，因應雲端運算、綠能產業興起、少子化、高齡化社會、人才流失與培訓等議題，應提出相應之道，如發展綠能作業系統、居家照護系統、健康雲等，可採指標包括鼓勵創新的機制、創新計畫的產生(如電子發票雲、政府施政計畫管理整合平台、保險資訊為民服務平台)。
- 7、「電子民主」階段(e-democracy)－最後階段乃指電子化政府最終的發展目標，類似 Heeks 的成果概念，各國政府藉由 ICT 的運用來回應民眾需求，更有甚者，化被動為主動，透過多元利害關係人的參與，主動探尋民眾需求，並重視公開、透明、課責、信任、協力等價值，提升民眾對電子化政府服務的可及性，拉近政府與民眾的距離，可採電子化參與(包括電子化資訊、電子化諮詢、電子化決策)、電子投票等指標。

就建構電子治理研究指標與資料庫而言，短期目標應就本計畫提出一個電子治理指標光譜(參見圖5)廣泛征尋意見，及進一步的改進與修正；中長期則應積極推廣電子治理指標光譜，以建設立基臺灣經驗的，提供國際合作的基礎，實際進行這些具前瞻性但研究不足的議題之深入研究。

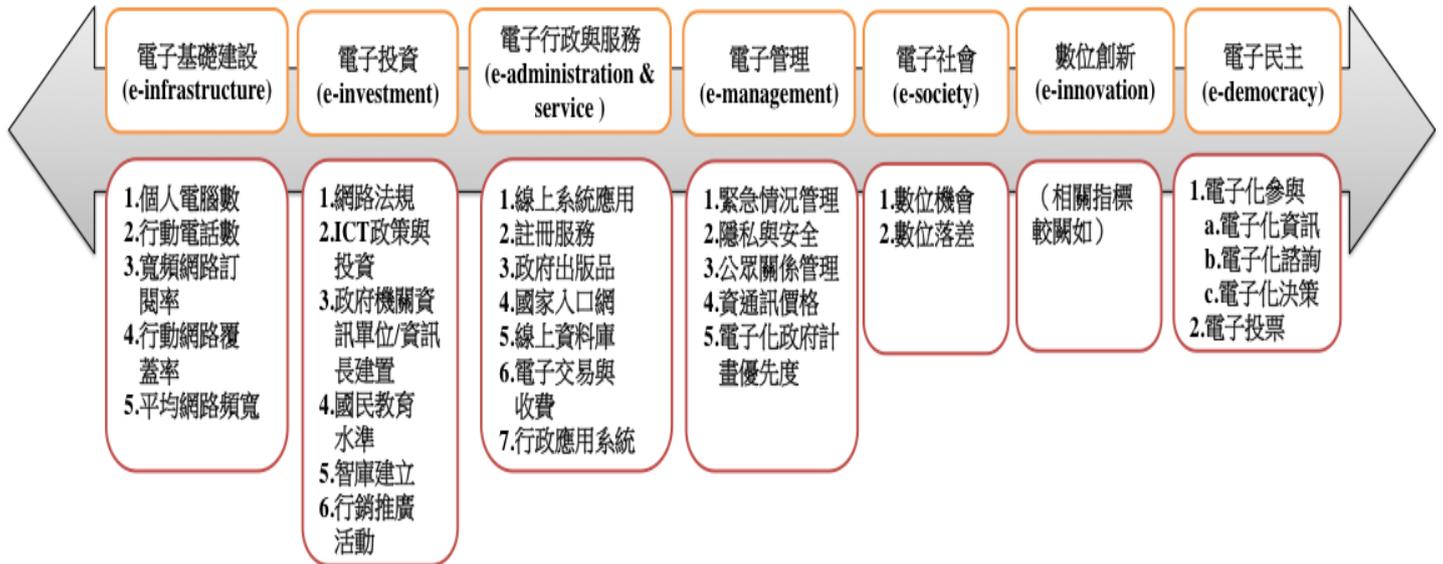


圖5：電子治理評估指標架構

三、電子治理研究指標與資料庫的應用（主辦機關：行政院研考會；協辦機關：電子治理研究中心）

電子治理指標的建置本身就是一重要研究工作，完整的指標建構和巨量資料(big data)的應用，實為電子治理研究重要的一環，可資運用的面向相當廣泛，至少涵蓋三大面向。首先，加入國際評比的行列，發展標竿工具並與國際接軌；其次，尋求國際合作與跨國研究，透過國際交流以使我國電子治理愈趨成熟；最後，將指標結構和巨量資料運用在國內電子治理績效評估，期提升政府行政效能，增進政府服務品質，提供民眾更好的生活環境，說明如下：

- 1、國際評比－重要的國際電子化政府評比，如 WEF、EIU、早稻田大學、布魯金斯研究中心/布朗大學，皆有將臺灣納入評估範圍，因此，我國發展國際電子治理指標評比已有相當的他山之石可資借鏡，以資訊、電訊傳播和網路科技為主軸的

部分，側重 ICT 基礎設施、使用者對資通訊科技的使用度、線上服務與應用、ICT 整體環境，或以政府為主軸的類別下，側重各國政府的電子化整備度、電子化發展程度、電子化參與。

- 2、國際合作與跨國研究－除了本文前述重要議題研究外，我國另可思考納入「全球數位機會」與「數位公民」的研究，以網路無國界的特性打破現存以國家來劃分的有形界線，從「族群」、「社區」的概念角度出發，跳脫傳統各國分頭進行電子治理的方式，所涉及的多元利害關係人是以族群來作區分，並考量當地狀況以適時調整管理策略，並且將在地文化推廣至其他地區，不論是全球在地化(glocalization)或在地全球化(logloblization)，不可避免須尋求國際合作與交流，以利進行基礎建設、資訊與服務、治理經驗的分享，甚或效仿國際公務員的概念，建立一個國際性專責單位統籌相關工作，以提升全球數位公民的數位機會為發展目標。
- 3、國內電子治理績效評估－包括中央電子化政府計畫績效評估與地方政府電子治理績效評比。前者可因應我國現正邁入之第四階段的電子化政府計畫，主要推動政府雲端應用服務、基礎資料庫擴增、主動全程服務、行動電子化政府、結合社會網路、e 化服務宅配到家此六項工作項目，完整的指標體系有助於吾人審視各項計畫推動的成效，從經濟與企業面、社會面、政府機關面、資訊服務產業面進行影響評估(研考會，2011)，思考伴隨各項計畫而來的公共價值。此外，發展後者的評估架構亦為相當重要的課題，相較於中央電子化政府服務進行全國性的規劃，齊一性質較高，地方政府的服務更為貼近民眾，因此在關切傳統政府功能的同時，亦不能忽略良好的地方治理將會是國家永續發展的基石。最後，適逢我國進行大規模的行政院組織改造與縣市改制，有必要建立一套指標體系以利在各政府層級間、中央與地方政府間、地方政府間進行跨域管理，並整合原先獨立的資料庫，配合各

機關作業流程，使其相互鏈結、提升一致性，並進行跨域的资料應用與分享。總的來說，在國內電子治理績效評估該面向中，可將巨量資料應用在中央、地方、跨域治理上。

電子治理研究指標與資料庫應用的短期目標，首重於建立一套指標體系以利在各政府層級間、中央與地方政府間、地方政府間進行跨域管理，在近期大規模的行政院組織改造與縣市改制時，提供一套整合時的規範，同時加入國際評比的行列，發展標竿工具並與國際接軌；中長期則尋求國際合作與跨國研究，透過國際交流以使我國電子治理研究指標與資料庫應用愈趨成熟，其中強調將指標結構和巨量資料運用在國內電子治理績效評估，以期提升政府行政效能，增進政府服務品質，提供民眾更好的生活環境。

表55綜合整理本計畫就電子治理研究議題與相關工作，所提的短期與中長程建議。

表55：就電子治理研究議題與相關工作，所提的短期與中長程建議

	短期方向	中長期方向
未來電子治理研究議題	<ol style="list-style-type: none"> 就所提的新三大領域（電子化政府的績效與革新面、民眾參與及各方利害關係人協力管理面、前瞻獨特、區域化和全球化下的電子治理面）及其子題搜尋現有的相關研究 持續找出研究不足議題來提供長期研究方向的參考 	實際進行具前瞻性但研究不足的議題之研究（如因應我國高齡化社會可發展何種電子治理策略以資預防與因應）
建構電子治理研究指標與資料庫	<ol style="list-style-type: none"> 就本計畫提出一個電子治理指標光譜，並循產、官、學意見進行改進與修正。定期舉行小型專家座談會或 	<ol style="list-style-type: none"> 推廣電子治理指標光譜，以建設立基臺灣經驗的巨量資料（如在衛生醫療或電子治理政府資料

	短期方向	中長期方向
	<p>學術論壇，做為蒐集各界經驗。</p> <p>2. 對已經具有一定地位的國際電子治理研究指標議題，短期積極參與，吸收經驗，做為未來跳板</p>	<p>上，運用巨量資料以跨域統合求診者的個人資料，落實發展電子社會的願景)</p> <p>2. 藉由參與他人優秀計畫的經驗吸收，發展臺灣領導地位</p>
電子治理研究指標與資料庫的應用	<p>1. 在中央政府層級上，可應用指標與資料庫，針對我國電子化政府計畫服務進行影響評估</p> <p>2. 在地方政府上，為在地化的電子政府服務進行評估，並因時、地、事制宜的做調整，同時整合各地方資料庫，以求達成跨域治理之良效</p>	<p>1. 在電子治理重要議題上尋求國際合作與跨比較研究，如「全球數位機會」與「數位公民」的研究；另外如電子化民主議題，發展兼具文化特色的電子治理策略</p> <p>2. 透過上述研究成果之評估，中心可再做策略調整，改善成效，鞏固跨領域治理之領導地位及利於國際合作發展</p>

四、未來國際合作課題與經營模式連結之建議

綜合前述有關前瞻電子治理研究議題以及歸納整理專家學者們的意見後，本計畫認為在「具前瞻性、獨特性、與相對競爭優勢的特定議題」的領域是許多人所重視的研究方向，我國在該領域中具有競爭優勢和領導地位的研究議題包含下述三項：

- 1、「高齡化社會」、「照顧具有特殊需求的弱勢族群」：此兩大類型雖是不同範疇，但仍有部分概念重疊。我國自 2007 年起推動遠距照護服務，其服務對象可包含高齡化族群及有特殊

需求的弱勢族群，服務內容主要是為了因應人口快速老化及疾病型態的改變，藉由遠距照護服務網絡的建構，使民眾得以受到妥善的照護。此照護計畫可分為三個部分，分別是醫療院所對病患的居家式照護、醫療院所對護理之家病患的機構式照護以及醫療院所對社區居民的社區式照護。配合遠端醫院的資料庫，進行即時的資料儲存與判讀，對於測量值異常的病患，醫院能及時提供警示、照護指導、安排回診等服務，使病患得到更多更完整的醫療照護資源。

- 2、「電子化政府指標評比」：我國發展國際電子治理指標評比已有相當基礎，特別是在「資訊、電訊傳播和網路科技」與「政府」兩大主軸，前者包含 ICT 基礎設施、使用者對資通訊科技的使用度、線上服務與應用、ICT 整體環境等，後者則側重各國政府的電子化整備度、電子化發展程度、電子化參與，若透過電子評比將此二者整合，將可作為具有發展國際合作優勢之研究議題。另一可納入研究範疇者，屬「全球數位機會」與「數位公民」的研究，因網路無國界的特性，現存以地理來劃分的有形國家界線已被打破，從「族群」、「社區」的概念角度出發，跳脫傳統各國分頭進行電子治理的方式，以族群區分所涉及的多元利害關係人是，並考量當地狀況以適時調整管理策略，將在地文化推廣至其他地區，不論是全球在地化或在地全球化，皆須尋求國際合作與互動，以利進行基礎建設、資訊與服務、治理經驗的交流，亦可效仿國際公務員的概念，建立國際性專責單位司職統籌相關工作，達到提升全球數位公民的數位機會之目標。
- 3、巨量資料(big data)：巨量資料意指資料龐大的數據蒐集建檔，在電子治理資料庫的運用之核心概念是促使公共價值的創造，我國特別具有研究價值之巨量資料有二，其一是在我國全民健康保險的實施後，國家衛生體系完整地掌握了全國民眾健康與就醫紀錄，配合現今的雲端科技、資料庫建置等技術，可成為我國具有優勢的研究議題；其二是電子化政府

執行的相關資料，特別是含有執行績效的資料，以及電子化政府使用的資料（例如政府便民系統等記錄）。此二者皆是臺灣所擁有的優勢地位，可進一步做為與其他國家研究合作之有利基礎。

以下針對上述具有研究優勢的研究議題，與TEG未來營運模式，即選擇維持現況做為大學內部研究中心，或是朝向社團法人之方向發展，並做兩者關聯性之連結與討論：

- 1、因應「高齡化社會」、「照顧具有特殊需求的弱勢族群」而調整：建議我國尋求研究議題的國際合作，未來我國將會持續參與早稻田大學 Dr. Obi 主持之計畫，並將臺灣的經驗與特色與他國分享。Dr. Obi 主持之”ICT Applications for People with Special Needs”計畫³⁰，是亞太經濟合作會議（APEC）之研究計畫，其內容主要是討論如何透過 ICT 處理「高齡化社會」、「照顧具有特殊需求的弱勢族群」兩個議題，此二議題亦是我國之重要面向，TEG 目前已是該計畫的成員之一。透過持續參與計畫，可將我國之經驗與特色與他國分享，故此議題與未來經營模式可謂具有高度關聯性。以此觀之，TEG 短期的合作策略上，校譽以及政府的經費補助仍為重要的基礎，因此仍應考慮以校內一級研究中心之名義參與，善用既有之模式，與國際溝通合作將較容易；長期再轉型至社團法人型態，降低官方色彩，維持學術公正客觀立場，使吸納來自不同學校、科系的人才可能性提高，以利研究能力與規模進展，並在經費取得與運用上有較靈活之空間。
- 2、以建立電子化政府指標評比為目標之合作：在指標與合作對象的選擇上，不妨從當今國際學術界中有公信力的指標著手，並與具有一定聲譽的國際組織或研究機構合作共同發表，以提升 TEG 在國際學術界的知名度。我國已於今年以「國立政治大學」之名義加入早稻田大學主持的電子化政府指標評

³⁰ 參照網址 <http://www.e-gov.waseda.ac.jp/apec.htm>

比計畫(e-Government ranking)，不選擇採用 TEG 的名義加入，是因為考量到 TEG 是完全由政府提供經費支持的研究中心，官方色彩略為濃厚，所以藉由國立政治大學之名義加入，以期能在學術上保持更為公正客觀的立場，持續深入參與國際指標評比的計畫。除了考量到學術立場與政府經費來源外，在 TEG 營運之初期，學校的聲譽對於爭取國際研究計畫的合作上有所助益亦是考量重點之一。除了前述的合作計畫以外，未來 TEG 可考慮先承接布朗大學 2001 年至 2008 年既有的指標，待日後 TEG 逐漸具備國際知名度時，便可主導、接手這項指標建立的工作。有關指標建立的工作，本計畫認為 TEG 以社團法人名義承接是較為可行的方式，因社團法人在人員的任用與聘任上較具彈性，參與成員的背景亦較多元，較能兼顧指標國際化與指標客製化的原則，在國際發展合作上可期將阻力減至最低。

整合巨量資料並創造其公共價值：巨量資料由於其具有數量龐大之資料特性，在研究進行時可提供充足資料樣本，我國最具巨量資料之類型如前所述，分屬全民健康保險記錄與電子化政府執行的相關資料，皆可成為未來具優勢之研究議題。本計畫認為，未來若要發展屬於 TEG 的研究特色並能領導此領域的研究議題，短期內可利用利用 TEG 現有資訊做分析與研究，並參與頂尖國際會議，獲得最新資訊、掌握發展情況；長期方向仍以社團法人形式較為恰當，因巨量資料的建置與資料蒐集，在電腦計算技術、資料庫分析能力、資料取得分析等，須借重大量資訊科技專業人才，參與成員多元之重要性明顯可見，TEG 現今成員仍以公共行政相關領域的學者占多數，多樣性略仍嫌不足，基此前提，更需要跨領域的開放合作模式（例如法律、公共衛生、資訊科技、工程等領域），凝聚內部成員們的共識與信念，以達成創造屬於 TEG 研究特色，社團法人將是較適當之選擇，對建立國際名聲、擁有足夠紮根的研究，到取得領導的優勢地位都較有幫助。

參考文獻

專書

- Bryson, John M. (2011). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement* (4th Ed.). Jossey-Bass.
- Daft, Richard L. (2006). *Organization Theory and Design*(9th Ed.). South-Western College.
- Moore, M.H. (1995). *Creating Public Value : Strategic Management in Government*. MA: Harvard University Press
- Yin, Robert K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods* (3rd Ed.). Sage.

研究報告

- 行政院研究發展考核委員會（2011）。國際電子化政府評比分析級評比資料庫更新報告。臺北：行政院研考會。
- Accenture. (2005). *Leadership in Customer Service: New Expectation, New Experience*. Dublin: Accenture.
- Accenture. (2007). *Leadership in Customer Service: Delivering on the Promise*. Dublin: Accenture.
- Accenture. (2008). *Leadership in Customer Service: Creating Shared Responsibility for Better Outcomes*. Dublin: Accenture.
- APEC TEL. (2011). *Survey Report on Infrastructure Sharing and Broadband Development in APEC Region*. Singapore: APEC.
- Cresswell, A.M., Burke, G.B., & Pardo, T.A. (2006). *Advancing Return on Investment Analysis for Government IT: A Public Value Framework*. New York: Center for Technology in Government.

- Economic Intelligence Unit. (2001). *The 2001 e-Readiness Rankings*. London: Economic Intelligence Unit.
- Economic Intelligence Unit. (2007). *The Means to Compete Benchmarking IT Industry Competitiveness*. London: Economic Intelligence Unit.
- Economic Intelligence Unit. (2010). *Digital Economy Rankings 2010: Beyond E-Readiness*. London: Economic Intelligence Unit.
- Economic Intelligence Unit. (2011). *Investment for the Future: Benchmarking IT Industry Competitiveness 2011*. London: Economic Intelligence Unit.
- eGEP. (2006). *Measurement Framework Final Version: E-government economics project*. Brussels: European Commission.
- Heeks, R. (2006). *Benchmarking e-government: Improving the National and International Measurement, Evaluation and Comparison of e-Government*. IDPM i-Government Working Paper. Manchester: University of Manchester.
- Holzer, M., You, M.B., & Manoharan, A. (2009). *Digital Governance in Municipalities Worldwide (2009)*. The E-Governance Institute National Center for Public Performance Rutgers, the State University of New Jersey, Campus at Newark.
- International Telecommunication Union. (2007). *Measuring the Information Society 2007: ICT Opportunity Index and World Telecommunication/ICT Indicator*. Geneva: International Telecommunication Union.
- International Telecommunication Union. (2009). *Measuring the Information Society*. Geneva: International Telecommunication Union.
- International Telecommunication Union. (2011). *Measuring the Information Society*. Geneva: International Telecommunication Union.

- Kearns, I. (2004). *Public Value and E-government*. London: Institute of Public Policy Research.
- Moore, M.H. & Khagram, S. (2004). *On Creating Public Value: What Business Might Learn from Government about Strategic Management*. Cambridge: Harvard University.
- OECD (2003). *OECD e-Government Studies: The e-Government Imperative*. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development.
- OECD (2007). *OECD e-Government Studies: Netherlands*. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development.
- OECD (2009). *OECD e-Government Studies: Rethinking e-Government Services*. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development.
- OECD (2010). *OECD e-Government Studies: Denmark*. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development.
- Obi, T. (2005). *2005 Waseda University e-Government Ranking*. Tokyo: The Waseda University Institute of e-Government.
- Obi, T. (2012). *2012 Waseda University e-Government Ranking*. Tokyo: The Waseda University Institute of e-Government.
- United Nations. (2002). *Benchmarking E-government: A Global Perspective*. New York: United Nations.
- United Nations. (2012). *United Nations E-Government Survey 2012: E-Government for the people*. New York: United Nations.
- West, D.M. (2001). *WMRC Global E-Government Survey*. Rhode Island: Brown University.
- West, D.M. (2008). *Improving Technology Utilization in Electronic Government around the World*. Brookings: Governance Studies.
- World Bank (2006). *2006 Information and Communications for Development*. Washington, D.C.: The World Bank.

- World Bank (2012). *2012 Information and Communications for Development*. Washington, D.C.: The World Bank.
- World Economic Forum (2002). *The Global Information Technology Report 2001–2002*. New York / Oxford: Oxford University.
- World Economic Forum (2012). *The Global Information Technology report 2011–2012*. Geneva: World Economic Forum and INSEAD.

期刊論文

- Bozeman, B. & Jørgensen, T.B. (2007). Public Values. An Inventory. *Administration & Society*, **39**(3), 354-381.
- Harrison, T.M., Guerrero, S., Burke, G.B., Cook, M., Cresswell, A., Helbig, N., Hrdinova, J & Pardo, T. (2012). Open government and e-government: Democratic challenges from a public value perspective. *Information Polity*, **17**, 83-97.
- Yu, C.C. (2008). Building a Value Centric e-Government Service Framework Based on a Business Model Perspective. *Lecture Notes in Computer Science*, **5184**, 160-171.

研討會論文

- Dadayan, L. (2006). *Measuring Return on Government IT Investments*. Proceedings of the 13th European Conference on Information Technology Evaluation, Genoa.
- Friedland, C. & Gross, T. (2010). *Measuring the Public Value of e-Government: Methodology of a South African Case Study*. The IST-Africa 2010 Conference Proceedings, Durban.
- Golubeva, A.A. (2007). *Evaluation of regional government portal on the basis of public value concept: Case study from Russian Federation*. The ICEGOV'07 Proceedings of the 1st international conference on Theory and practice of electronic governance, New York.

學位論文

傅永俊（2010）。中國智庫角色與功能之研究。國立政治大學外交系「戰略暨國際事務」在職專班碩士論文，未出版，臺北。

網路等電子化資料

北京大學電子政務知識網（2012）。2012年5月2日，取自：
<http://www.egkc.org/>。

世界網路計畫（2012）。2012年5月2日，取自：
<http://www.worldinternetproject.net/#news>。

維基百科（2012）。資訊科技，2012年6月15日，取自：
<http://zh.wikipedia.org/wiki/%E8%B3%87%E8%A8%8A%E6%8A%80%E8%A1%93>。

Asia-Pacific Economic Cooperation 2012. Retrieved April 12, 2012, from
<http://www.apec.org/Groups/SOM-Steering-Committee-on-Economic-and-Technical-Cooperation/Working-Groups/Telecommunications-and-Information.aspx>.

Center for Technology in Government 2012. Retrieved April 14, 2012, from
<http://www.ctg.albany.edu/>.

National Center for Digital Government 2012. Retrieved April 20, 2012, from
<http://www.umass.edu/digitalcenter/index.html>.

Rutgers: E-Governance Institute 2012. Retrieved April 20, 2012, from
<http://spaa.newark.rutgers.edu/home/ncpp/institutes/e-governance-institute.html>.

School of Management, Chair of E-Government 2012. Retrieved April 20, 2012, from
<http://e-government.vuw.ac.nz/biography.aspx>.

- UN E-Government Development 2012. Retrieved April 10, 2012, from http://www2.unpan.org/egovkb/global_reports/12report.htm.
- UNU-IIST Center for Electronic Governance 2012. Retrieved April 24, 2012, from <http://www.egov.iist.unu.edu/>.
- World Internet Project 2012. Retrieved April 20, 2012, from <http://www.worldinternetproject.net/#about>.
- World Bank. 2005. A Definition of E-Government. Retrieved April 20, 2012, from <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTINFORMATIONANDCOMMUNICATIONANDTECHNOLOGIES/EXTEGOVERNMENT/0,,contentMDK:20507153~menuPK:702592~pagePK:148956~piPK:216618~theSitePK:702586,00.html>
- WASEDA e-Government Research Center 2012. Retrieved April 20, 2012, from <http://www.e-gov.waseda.ac.jp/index.htm>.
- Global Management Consulting, Technology and Outsourcing Service from Accenture 2012. Retrieved September 15, 2012, from <http://www.accenture.com/us-en/pages/index.aspx>.
- IBM Center for the Business of Government: Research, Trends, Reports 2012. Retrieved September 18, 2012, from <http://www.businessofgovernment.org/>
- IGF. 2011. What's IGF. Retrieved September 10, 2012, from: <http://www.intgovforum.org/cms/aboutigf>
- IGF. 2012. The List of resource person for the IGF 2012 meeting. Retrieved September 10, 2012, from: <http://www.intgovforum.org/cms/resource-person>

附錄

附錄一、電子治理政策研究線上問卷（中文版）

電子治理政策研究

本研究目的在於透過交流，發展未來電子治理重要研究議題與國際合作方向，因您在電子化政府/電子治理領域的豐富學養與經驗，臺灣電子治理研究中心(Taiwan E-Governance Research Center, TEG)特別邀請您參與本研究問卷調查。

本問卷估計將花費您十分鐘，您的參與將對本研究結果有重要影響，研究結果將會以綜合報告方式呈現，您個人意見與隱私資料將不會被揭露，請您放心。

如果您對本問卷有任何疑問，歡迎您直接與朱斌妤教授聯繫，
vchu@nccu.edu.tw

感謝您寶貴的時間與投入，敬祝 身心健康，萬事如意!

朱斌妤
教授兼系主任
政治大學公共行政系

A. 請針對下列研究議題的重要性加以評分 (1分代表非常不重要，5分代表非重要)

	1	2	3	4	5
1. 電子治理的制度建置與創新					
(a) 資訊標準、隱私、資訊安全等重要制度的設計	<input type="checkbox"/>				
(b) 創造或建立以公共價值(例如透明化，課則等)為導向的制度	<input type="checkbox"/>				
(c) 尋找及提供不斷創新的創意機制	<input type="checkbox"/>				
2. 電子政府的優質規劃與管理					
(a) 優質資訊管理的任務編組	<input type="checkbox"/>				
(b) 跨領域資訊整合之管理	<input type="checkbox"/>				
(c) 政府層級間技術、人力、規劃、管理的合理化	<input type="checkbox"/>				
(d) 與時俱進的管理 (委外管理、雲端計算、綠能產業等新興科技與議題)	<input type="checkbox"/>				
3. 電子化政府的績效					
(a) 建立以結果面為導向的公共價值創造的績效指標	<input type="checkbox"/>				
(b) 擴展績效面向以涵蓋對社會的影響	<input type="checkbox"/>				
(c) 績效評估的執行，及用其結果資訊來持續改善電子化政府的政策	<input type="checkbox"/>				
4. 民眾數位參與及與政府和其他部門的協力					
(a) 加強民眾數位參與，提升民主治理	<input type="checkbox"/>				
(b) 建置民眾及各社會組織數位參與的制度與機制	<input type="checkbox"/>				
(c) 開發植基於社會媒介的新興科技在數位參與及協力的運用	<input type="checkbox"/>				

5. 具前瞻性、獨特性、與相對競爭優勢的特定議題					
(a) 電子治理前瞻政策規劃機制	<input type="checkbox"/>				
(b) 資訊科技在國家危機管理的應用、協助處理高齡化社會所衍生的各式問題	<input type="checkbox"/>				
(c) 大型國家資料庫的整合與其公共價值的創造	<input type="checkbox"/>				
6. 電子化政府財政與費率/收費議題					
(a) 電子化政府財務規劃/管理與公私協力開發維運機制	<input type="checkbox"/>				
(b) 電子服務與電子交易收費標準與機制建立	<input type="checkbox"/>				
(c) 數位匯流下資訊電信費率政策對電子治理的影響	<input type="checkbox"/>				
7. 全球化和區域化下的電子治理					
(a) 國際規範對(國內)電子治理的影響	<input type="checkbox"/>				
(b) 網路資源的國際合作如區域基礎建設共享機制，電子治理知識分享機制	<input type="checkbox"/>				
(c) 持續與國際組織搭起交流管道	<input type="checkbox"/>				

B. 如果您覺得 A 項中所列議題不夠完備，請在此列出 1~2 項您認為重要的研究議題

C. 請綜合評估 A 中七大項研究議題與 B 中您所增列的 1~2 項研究議題，依序列出您認為最重要的前三項

D. 請您列出三項最適合發展國際合作研究的議題(可自 A 與 B 中選取，或建議新的跨國研究議題)

謝謝您的參與!

附錄二、電子治理政策研究線上問卷（英文版）

Introductory paragraph

This survey is by invitation only. As a leading e-government/e-governance scholar/practitioner in the field, you are invited to participate in this survey. This survey is conducted by the Taiwan E-Governance Research Center (TEG) as part of its research project on identifying significant future e-governance research topics and international collaboration director for TEG. Your expert opinion will assist TEG and the larger e-governance community in advancing research and practice.

The survey will take about 10 minutes of your time. The results will be in summary format without identifying information to ensure confidentiality.

If you have any questions, feel free to contact Dr. Pin-Yu Chu, vchu@nccu.edu.tw at Chengchi University.

If you have any questions, feel free to contact Dr. Yu-Che Chen, ycchen@niu.edu at Northern Illinois University.

Thanks so much for your invaluable input.

Dr. Pin-Yu Chu

Chair, Department of Public Administration, Chengchi University, Taiwan

Dr. Yu-Che Chen

Chair, Section on Science and Technology in Government & Technology
Advisory Committee, American Society of Public Administration

A. Please rate the importance of the following research topics:

1: very unimportant → 5: very important

	1	2	3	4	5
1. Establish and innovate the institutions (laws, regulations, and governing structure and rules) of electronic governances					
(a) Information security, digital/electronic privacy, and information standards	<input type="checkbox"/>				
(b) Establish e-governance mechanisms that help create/add public values (i.e. transparency, accountability etc)	<input type="checkbox"/>				
(c) Provide mechanisms for driving and sustaining innovation	<input type="checkbox"/>				
2. Quality planning and management of e-government					
(a) Organizational and task design for quality information management	<input type="checkbox"/>				
(b) Quality management of cross-boundary e-governance (i.e. information, technical, and resource sharing/integration)	<input type="checkbox"/>				
(c) Rationalization/optimization of personnel, planning, and management across various levels of government	<input type="checkbox"/>				
(d) Adopt and address emerging management challenges/practices (i.e. contracting out, cloud computing, green IT, etc)	<input type="checkbox"/>				
3. Performance of e-government/e-governance					
(a) Establish performance indicators that are result-oriented and aligned with public	<input type="checkbox"/>				

values					
(b) Extend performance indicators to include social impacts	<input type="checkbox"/>				
(c) Implementation of e-government performance systems and utilization of performance information to continuously improve e-government policies	<input type="checkbox"/>				
4. Online citizen participation with cross-sector collaboration					
(a) Increase online citizen participation and improve democratic governance	<input type="checkbox"/>				
(b) Establish rules, regulations, and mechanisms for citizens and organizations to participate in electronic governance	<input type="checkbox"/>				
(c) Research and promote cutting-edge applications (i.e. based on social media) for online participation and collaboration	<input type="checkbox"/>				
5. Specify topics that are forward-looking, unique, and possessing comparative advantage					
(a) Establish/implement foresight mechanisms for e-governance policy	<input type="checkbox"/>				
(b) Applications of information and communication technologies (ICTs) for national emergency management and for addressing various challenges of aging society	<input type="checkbox"/>				
(c) Creation and integration of national “big” data for advancing public values	<input type="checkbox"/>				

電子治理政策研究中心經營模式與國際合作方向規劃

6. Financing e-government (budget, pricing, fees, etc)					
(a) Financing planning and public-private partnership to finance e-government	<input type="checkbox"/>				
(b) Establish pricing standards and mechanisms for e-service and e-transaction	<input type="checkbox"/>				
(c) The impact of telecommunication rate policy under digital conversion on e-governance	<input type="checkbox"/>				
7. Globalized/regionalized e-governance					
(a) The influence of international norms/standards over national (domestic) e-governance	<input type="checkbox"/>				
(b) International cooperation on creating and sharing telecommunication/internet resources (i.e. regional telecommunication infrastructure, e-governance knowledge sharing, etc)	<input type="checkbox"/>				
(c) Sustain exchange and collaboration with international e-governance organizations	<input type="checkbox"/>				

B. Please add 1-2 research topics that you feel important but not included in A.

C. Among the topics identified in A (seven main ones) and the one(s) you nominated in B (if applicable), please rank and write down the three most important topics in the text box below.

D. Please identify the three most important research areas for international cooperation (You can use the topics identified in A and B or suggest something new.)

附錄三、 內部相關專家訪談內容摘要

一、 TEG 未來中心營運模式為何

關於TEG未來應以何種方式成立，基本資料提示了兩類營運方式供受訪者參考，分別是：(1)於學校單位設立研究中心，朝向一級研究中心發展；與(2)以法人形式設立電子治理研究中心，受訪者可依據這兩類提供意見，或是提出其他建議。

表55左方為受訪者代號，右方為受訪者意見，其中根據受訪者的回答內容，會先將結論呈現於上方。若受訪者提供之意見不包含於(1)與(2)兩類中，則納入其他意見。

此外，若干受訪者有談到TEG未來策略，因為與研究與國際交流等議題相關，放在研究方向與策略部份呈現。

表56： TEG 未來中心營運模式內部專家意見

受訪者	受訪者意見
A1	其他意見 這些意見只提供參考，我認為，人的因素比 business model 更重要。找到一位在電子治理領域當中，具有專業與學術地位的領導者，配合專業全職的團隊，且願意分享資源，為 TEG 貢獻至少十年的時間。我認為這樣的人必須符合三個條件：(1)自身有網絡資源，願意提供出來建構 TEG。(2)必須在政府與國科會都有相當地位。(3)他必須願意出來帶領大家奮鬥十年。
A2	短程於學校設立電子治理研究中心，未來朝向法人 暫時在政大內運作，如果穩定成長，進一步了解成立法人組織的營運相關規定與成本，則向校外發展。
A3	於學校單位設立電子治理研究中心

受訪者	受訪者意見
	<p>對於 TEG 未來營運模式，建議 TEG 設立於學校中，基於三個理由：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 雖然行政業務與財務處理較慢些，但較保險與容易管理 2. 以學校名目在對外做學術或其他交流，會較易處理 3. 考慮 TEG 的經費自理，恐怕壓力太大，且中心老師仍有學校相關壓力，建議仍適當接受政府補助
A4	<p style="text-align: center;">於學校單位設立電子治理研究中心</p> <p>從議題重要性角度來說，以法人形式成立，將面臨嚴峻的經費籌措問題。記得宋主委(當時為副主委)曾在 TEG 啟動會議時提到，TEG 未來可以比照國內大型研究單位的模式進行轉型。對此，我的看法不同，我認為應先有充足的資金，才能找人才，買設備，也才有機會成長茁壯。</p> <p>目前來看電子治理議題，不易吸引企業關注，其次政府除研考會外，其他政府機關願意投入研究經費的也很少，因此以法人形式成立 TEG 勢將面臨資金不足問題。在此情形下，恐怕很難吸引專任人才投入，而沒有人也就沒有成長茁壯機會。反過來說，若可以從校園創新育成角度來培育 TEG，讓 TEG 逐漸成為校園一級機構，應該很有機會成為類似政大國關中心的組織。此外，從校園出發也較易讓學者有參與 TEG 的意願與動機，而 TEG 的研究品質也較能獲得社會的正視。</p>
A5	<p style="text-align: center;">於學校單位設立電子治理研究中心</p>

受訪者	受訪者意見
	<p>如同參考資料所述，但觀諸國際各主要電子治理研究機構之形式，除非為大型國際性組織下所設、或所資助之研究單位，其他多屬大學或學術機構內之研究中心，所走路線亦偏學術/學術+實務取向之研究，而與國際組織所重視之實務現況有所區隔。基於此，個人認為，TEG 未來的營運模式，仍以採政大校內研究中心的方式最為可行，不僅可節省營運成本，亦是目前 TEG 成員們最為熟悉的運作模式。至於參與意願的問題，屆時極可能是恢復以往以個別標案的方式進行，所以老師們心理上所認知的，應是參與「標案」，中心只是協助行政業務或提供會議場所的一個平台，而非參與「中心的運作」，所以應不至於有太大問題。</p> <p>至於中心主管部分，雖說一級單位主管須由校長任命，但在實際運作上，常有其任命的「慣性」或「地盤性」的潛規則存在，或許未必是非常嚴重的因素。或者，在中心的中文名稱上，可再加上如「電子治理“政策”研究中心」之字眼，以強調公行系在此中心運作上之優勢和重要地位。儘管如此之安排下，未來的校長仍可能會有出人意外的決策，但畢竟中心仍可永續存在，和以法人或非營利組織形式，除非有其他經費來源願意資助，否則可能必須慘澹經營的情況相比，將中心留在政大校內，或許是較為可行之路。</p>
A6	無意見
A7	<p>目前於學校單位設立電子治理研究中心，未來朝向法人</p> <p>若以延續目前運作功能，並以穩健經營為目標，我傾向考慮類似國關中心的學校一級研究單位。他校老師雖無法成為編制聘用人員，但目前以政大公行為行政主體，研究案為基礎的跨校組合，未來也未必不可行。雖然人事權受制、會計制度僵化，但相對的也較有保障。</p>

受訪者	受訪者意見
A8	<p data-bbox="587 443 1120 477">於學校單位設立電子治理研究中心</p> <p data-bbox="384 495 1327 775">若將 TEG 建立在附屬學校之下，相對上的運作成本應該會較低，有許多現有資源可以使用。而成立法人來運作的成本應該會較高，且如同老師們於報告中所分析的，若成立法人後，要由現有老師來全職投入的難度會較高。此外，有些學校對於以校外單位名義來承接研究案可能也會有限制，所以現階段我是覺得於學校單位來設立 TEG 應該是比較好的選擇。</p> <p data-bbox="384 837 1327 1469">我想 Center for Technology in Government(CTG)的運作可以讓我們來參考。CTG 也是附屬在於學校下面的一個單位，經費內有一很大部份也是來自州政府對於學校的支持，此外再自行尋找經費來挹注。不過比較特殊的是，CTG 的研究人員的主業是專職與專責於 CTG 的業務與研究發展，所以人員都是屬於 CTG 的編制之下，可以全力以赴來發展 CTG。然而 CTG 和學校也是很緊密的結合，主要的研究人員在學校內系所都是 affiliated faculty members，也需要從事教學的工作。不過如前述，對 CTG 這些老師而言，全力發展 CTG 是主要任務，所以在教學上的相對 loading 很輕，約每年只需要教 3 學分的課，也就是約一年一門課這樣，且 CTG 也聘有專職的 professional staff 來協助發展，這些 professional staff 為從事較為應用與實用導向的專案開發。</p> <p data-bbox="384 1532 1327 1812">政大公行系是國內電子化政府與電子治理的研究重鎮，有高知名度的正面影響，且若 TEG 設定在學校單位，應該會有許多優秀的碩博生可以在學期間便加入研究的執行。如 CTG 在發展策略上，其博士生扮演重要的角色。CTG 附屬在學校之下，因為學校公行系與資訊科系有許多博士生會加入 CTG 作研究助理或是博士後，來研究發表文章，將來畢業後回到別的國家</p>

受訪者	受訪者意見
	<p>或是到別的學校，會繼續與 CTG 合作，等於擴展 CTG 的國內與國際觸角，如大陸現在是 CTG 很大的一個市場，所以若將 TEG 設在學校內，應該會有優勢來吸引許多對電子治理或電子化政府有興趣的碩博士生參與。此外，CTG 雖然是在學校內的研究單位，但也是多角化營運發展，也提供了許多展諮商或教育訓練的服務，如常與紐約州政府或是紐約市政府來合作服務，也有與私人企業的接觸合作。</p> <p>另外老師在報告中的 concern（成立於特定學校，將影響老師們的個別參與意願），我想這也會是 CTG 與 TEG 一個比較大的不同。CTG 裡面核心人物都是專職，至於外校或外系的參與研究人員，我看 CTG 是用 research fellow 的名義來掛名在 CTG 下。我不是很清楚這種方式會不會影響外校老師的參與？由於外校的某些限制？我自己對於 TEG 設立在政大，我想是最適合的方案，在日後也會盡力積極參與。</p>
A9	<p>於學校單位設立電子治理研究中心</p> <p>這幾年 TEG 的運作，夥伴們的投入與向心力維繫都不錯，應該持續合作發展，對於成立法人組織，以現階段 TEG 夥伴合作情誼，理監事選舉等問題應不是問題，但是相關複雜性仍須考慮；建議暫時在政大內運作，如果穩定成長，則向學校一級研究中心發展，同時應該同步瞭解學校一級研究中心成立條件，以及學校相關規定，看看 TEG 過去的表現是否已經滿足學校對於成立一級研究中心的要求，經詳細評估，可以跟學校提出申請。</p>
A10	<p>於學校單位設立電子治理研究中心</p>

受訪者	受訪者意見
	<p>其實我覺得研究團隊的優缺點分析表，已經相當程度地說出個人的初淺想法了。「於學校單位設立 TEG」的優點如同研究團隊所分析的，對於平時的運作或剛開始的經營是比較有利的，也會節省比較多的成本，尤其是就臺灣在這個議題的市場而言，要能夠支撐一個法人組織持續、長久地有效運作（包含「專業的」專職行政或研究人員、水電、場地），個人認為不太可能。</p> <p>從其他國家也可以發現，即使他們的「市場」比我們大，幾個重要 EG 相關研究中心，幾乎都是以單一學校為核心（例如 Waseda、Rutgers、Brown、SUNY、WIP 的 UCLA 等），或許他們背後真正的原因也是來自這些成本的考量。除此之外，在學校內部應該比較能夠聘請到一個可以長期任職的專業人員，這對於中心的運作將非常重要。</p>
A11	<p style="text-align: center;">以法人形式設立電子治理研究中心</p> <p>TEG 未來營運模式，如由永續、多元、彈性等觀點考量，建議採法人（包括社團法人與財團法人）方式營運：</p> <p>一、以社團法人形式設立，其理由如下：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 運作具備彈性 2. 除了研究案外，可以發展諮商或教育訓練等較多元化的營運內容 3. 行政管理費的樽節 4. 成員參與具多元性 5. 人員聘任(聘用專職人員)具備彈性 6. 經費運用具備彈性 7. 可依相關規定接受捐款或募款

受訪者	受訪者意見
	<p>8. 法規限制較公部門或學校為少</p> <p>9. 永續經營可行性較大</p> <p>10. 專職人員流動率可能較低</p> <p>二、以財團法人形式設立，其理由如下：</p> <p>1. 除上述社團法人優點外，財團法人（如基金會）因具有本金（可由研考會或未來的國發會，或結合其他機關，如學校，全額或部分捐助成立），財務穩定度較社團法人高</p> <p>2. 財團法人相關法律規範較社團法人嚴格，但相對的，社會公信力也較高</p> <p>3. 可採本金低，年度運作經費高的方式辦理，較具彈性</p>
A12	<p>其他意見— (1)或(2)都可</p> <p>採取單一品牌多任務的營運方式，例如於學校單位或以法人形式設立如電子治理政策中心之組織，仍維持 TEG 的品牌，除承接政府委辦電子治理專案業務，並可承接其他機關（構）、組織團體及各地方政府委託研究計畫或專案工作，以達成經費來源的多元性，維持研究中心穩定發展與運作。</p>
A13	無意見
A14	<p>以法人形式設立電子治理研究中心</p> <p>長期而言應朝獨立法人形式運作，優缺點如下：</p> <p>1. 優點：(1)可以讓參與的老師更有成就動機與責任感（「會想把它做好」）；(2)成員與多元背景合作對象可更有彈性；(3)專職人力招募也較有彈性；(4)經費資助來源可由成員貢獻或分攤；(5)議題選擇較有彈性。</p> <p>2. 可能限制與因應：(1)不一定要有實體辦公室，虛擬雲端運作為可行方案，召開會議時可借用學校場地即可；(2)就算經營狀況不若以往，就讓它留著也無妨(只要符合基本註冊運作門檻即可)，反而不會有績效壓力。</p>
A15	以法人形式設立電子治理研究中心

受訪者	受訪者意見
	<p>客觀上，若以法人形式設立，所有成員得有相當共識與承諾，可以想像初期將涉及各種成本的付出與投資，如果成功撐過去以後就非常順利了。</p> <p>任何創新都得從小規模開始試驗與摸索，包括外部業績與內部協力兩個層面；法人形式長遠當然好，如能漸進地過渡到法人形式似乎壓力較小、走起來也會比較穩固。</p>
A16	<p style="text-align: center;">以法人形式設立電子治理研究中心</p> <p>在經營形式上，我贊同「長期而言」仍應成立獨立法人，每年搭配 TASPAA 委員會一起運作即可。我個人預估「長期而言」的轉型時機應為行政院組改國發會成立那年，目前看起來是 2014 年。</p> <p>成為獨立法人可能面臨的限制有三：(1)成員們可能缺乏積極參與的心態；(2)不容易長期留住專職人員；(3)除非條件特別優渥，否則博士級的專職人員也是難以延攬。</p>

二、TEG 未來中心研究方向與策略為何

關於TEG未來中心研究方向為何，受訪者的意見約略可歸納為以下五個面向：(1)持續兼顧國際發展與國內需求的政策研究；(2)參與國內電子治理政策報告書工作；(3)建立與國際同步但據臺灣優勢的電子治理指標與資料庫建置工作；(4)擴展國際交流與跨國比較的國際合作研究議題與策略；及(5)擴大TEG政策諮詢腳色與政策研究範疇。

表56左方為受訪者代號，右方為受訪者意見，其中根據受訪者的回答內容，會先將結論呈現於上方。若受訪者提供之意見不包含於五個面向中，則納入其他意見。

表57： TEG 未來中心研究方向內部專家意見

受訪者	受訪者意見
A1	結合國內研究案經費資源， 同步發展發展國際交流與跨國比較的國際合作研究議題
	國際合作，都需要雙方有對應的資源，很少有可能 TEG 可以從國外拿到資源，因此，國際合作的研究案，如果沒有自己的經費，基本上就不太可能作，或許 TEG 可以將國內的研究案資源，與國際上的研究案結合，這些國際的案子，我們可以爭取參與，比方說 APEC 或是其他聯合國外圍組織。
	建立與國際同步但據臺灣優勢的電子治理指標與資料庫建置工作 作國際指標本身就不是很容易的事，或許我們可以去承接布朗大學已經有名聲的國際指標，剛開始以 OEM 的方式，之後或許時機成熟，可以將這個工作接手過來。
A2	建立與國際同步但據臺灣優勢的電子治理指標與資料庫建置工作 研究指標，與國際合作接軌，從目前的衍生發展，例如 WIP，或是看看是否有機會接手主導類似 Brown university 的研究。

受訪者	受訪者意見
A3	參與國內電子治理政策報告書工作
	未來研究方向，建議國內與國際皆可以兼顧，國際合作需要時間，故建議可以以國內前瞻電子治理指標報告書範疇為主，建議輔於英文版本，有利日後與國際合作交流使用。
	擴展跨國比較的國際合作研究議題與策略
	國際合作也是重要目標，可將 TEG 國際化，更顯其重要性。但須先確定以那個區域為主，以及主要標的是什麼？也就是 TEG 以何特色跟何種國際單位合作？這需時間，因此我建議 先建立國內電子指標，再擴充至國際化 ，這期間 TEG 也可以試著找尋自己的特色與方向。
A4	發展跨國比較的國際研究議題與策略
	考量到臺灣國際地位問題，欲成立獨創的國際研究指標，恐怕較少國家願意承認，屆時資料取得會有很大的問題。因此，在國外研究上，採取「老二策略」，會比較符合臺灣的現況與條件，而採取老二策略若能超越創立者，其獲得重視的程度並不亞於首創者。
	擴大 TEG 政策諮詢腳色與政策研究範疇
	1. TEG 可以扮演引介最新資訊給國內政府部門的角色，將國外的最新發展，以及可能造成的影響事先告訴政府部門，以利政策規劃者可以事先因應。
	2. TEG 亦可以將研究成果內銷轉外銷，亦即在國際合作研究計畫議題與策略上，我們可以提供詳細的政府部門(包括中央與地方)實務研究資料，以及國內資訊產業發展及應用趨勢，提供跨國國際研究計畫的國家或地方個案資訊。另外，TEG 也可以將新發展的研究方法與本國研究個案集結成冊，對外行銷，出版類似 IGI 出版的套書，應該也是可以用於爭取國際發聲權的方法。
	擴大 TEG 諮詢腳色與政策研究範疇
國內政府部門大多缺乏對電子治理議題進行政策規劃的能力，以致	

受訪者	受訪者意見
	<p>於許多資訊建設常常變成蚊子系統或與現實政策需求脫勾。在此情形下，TEG 如果可以擔任政府部門最可信賴的諮詢顧問團隊，協助政府單位從事電子治理需求的規劃，將可發揮很大的影響力！特別是，政府部門有嚴重的業務路徑依賴傾向，一但它們發現有人可以協助規劃，則後續的開發或維護規劃，也都會習慣找同樣的顧問團隊協助，這有助於 TEG 獲得穩定的資源。</p> <p style="text-align: center;">其他意見_TEG 與產業互動與合作</p> <p>TEG 除從事理論研究外，實務技術的解決方案提出、開發或者是開發資源的連結，都有助於讓 TEG 成為電子治理解決方案的提供者、產業與政府的協調者，以及議題的發動者。</p>
A5	<p>建立與國際同步但據臺灣優勢的電子治理指標與資料庫建置工作</p> <p>關於中心未來研究或發展方向，個人認為，其應為：(1)「國際」前瞻電子治理指標報告，及(2)國際合作研究議題。其中，在發展「國際前瞻電子治理指標」此一方向上，雖然研考會長官建議應發展具臺灣「特色」之國際評比指標，但說實話，國際上恐怕較少人會去在意具有「臺灣特色」的指標。因此，個人認為，我們應該發展的，是具有臺灣「優勢」的國際評比指標；例如，因為過去全民健保的實施，形成國家衛生體系掌握了全國民眾健康與就醫紀錄之完善資料庫，搭配現今的雲端技術，醫療雲將是我國未來可以推向國際的絕佳範例之一。相對於此，目前主要的國際評比指標，大多屬於一國或政府基礎條件之跨國評比，較少針對 ICT 應用和創新層面加以評比。</p> <p>基此，個人有一想法，或許我們可以建立一套「電子治理應用與創新指標」(e-Governance Application & Innovation Index, EAI)，背後隱含兩個層次的評比：一是 e-Application，即 ICT 實際應用的廣度和深度，這部分各國做的很多，較為普遍，也會樂於接受評比；二是 e-Innovation，指的是經由 ICT 所驅動的創新或加值應用（如前述</p>

受訪者	受訪者意見
	<p>我國的醫療雲即為一例），這部分涉及深層的創新動能，和過去的基礎準備，難度和門檻都較高，極具評比價值。除了這兩個層面的概念外，可分別再加上 Web 1.0, Web 2.0, 及雲端運算的評比類別或層次，而可形成兩大矩陣架構。</p> <p>在實際評比執行上，由於 e-Application 和 e-Innovation 所涉面向很廣，若將企業、民間等應用與創新都納入，恐無法周全，反有傷中心聲譽，初期建議可以政府部門或公共服務為評比焦點，等建立了品牌和評比指標和技術成熟後，再擴展至企業與社會面。至於各國資料之取得，可採請該國政府主要資訊部門提供所需評比資訊和資料（客觀指標），輔以大學學者之主觀評價之方式進行。指標建立之初，各國政府可能冷處理或反應不熱烈，但其重點在於指標體系的可受公評性和全球性評比結果之公布，若我們的指標評比結果真能吸引部分國家的重視或關注，一些重點或優勢國家初期可能因忽略或不重視我們的評比而疏於提供資訊，以致排名不佳，但在之後的資料索取和蒐集過程，應可獲得改善效果。</p>
A6	<p style="text-align: center;">擴大 TEG 諮詢腳色與政策研究範疇</p> <p>如果未來 TEG 有考慮除了研究之外，花多一點的資源在實務的推動上，尤其在電子化參與，不管是資訊或決策，可能還是要與縣市或地方政府有合作關係，推動一個成功的計畫，可以讓 TEG 的 reputation 更好，也能夠走出純研究的領域，有更多的影響力，當然這可牽涉到選舉或政治因素，不容易掌握，也與現行 TEG 的方向比較不合。</p> <p style="text-align: center;">其他意見_TEG 與產業互動與合作</p> <p>上次我參與雲端計畫訪談業界的朋友，深深覺得他們對於電子化服務的提供，有許多新的好的想法，是政府與學術界比較不會想到的，我會建議如果要規劃更新更多的電子化服務，應該找業界的人一起參與規劃，或至少聽聽他們的想法和建議。</p>

受訪者	受訪者意見
A7	擴展跨國比較的國際合作研究議題與策略
	<p>國內指標範疇可藉蒐集文獻或國際經驗而周全，端視吾等如何量力排序調查研究。</p> <p>倒是覺得發展國際評比指標時，雖由臺灣主導，但可尋求與有國際信譽或能見度的組織進行國際合作（例如 APEC）進行發表，提昇該評比之品牌形象，提高國際間引用的機率。</p>
	擴大 TEG 政策研究範疇
	<p>另，題外話，目前 TEG 研究團隊成員多屬公行學門，是否需要思考適度擴大學門廣度？這在內部討論研究方向時似乎會有不同火花。</p>
A8	參與國內電子治理政策報告書工作
	<p>我覺得這個問題在我有限的的能力與經驗之下，實在很汗顏來提出確切的建議。所以在看完老師們的報告簡述後，我都很認同老師報告中所整理出的指標大方向與趨勢。</p>
	擴展國際交流與跨國比較國際合作研究議題與策略
	<p>我想 TEG 要打開國際上的知名度，第一點就是要持續的走出去，也就是持續參與國際上的電子化政府、電子治理相關的主要研討會，讓 TEG 的名字可以持續曝光，也就是持續的 marketing。因為在 conference 中，很重要的一方面也是在作 networking，讓別人可以知道 TEG 的存在。</p> <p>在合作議題上，我也同意用跨國比較研究來切入，至於題目上，可以偏向當今會議上的主流議題來討論，也就是其它國家的電子治理相關研究中心所關心與有在作的議題。一方面是對方有興趣的議題，合作比較研究的機會會較高，且相關研究成果在國際會議上也會比較吸引多一些注意力。也就是透過了解國外相關的研究議題，來主動加入國外單位作比較性或是相關研究，透過此法可以逐漸打開 TEG 在國外的知名度，並也可以在主流或較新的議題有所參與。透過此法，也可以透過其它單位的 NETWORK 來增加 TEG 本身網</p>

受訪者	受訪者意見
	<p>路的連結與深度。另一方面，CTG 的之前營運策略，也許可以參考 CTG 在國際會議中，有主動組織 E-government/E-governance 相關的 track，我想 CTG 在當時找到很好的時間點切入，如 HICSS, ICEGOV, Dg.o, European E-Government conference 等。我想 TEG 在 ASPA 有組織一個 Taiwan E-governance TRACK 應該是一個很好的策略。</p> <p>另外，TEG 這個 title 應該廣泛來出現在相關的 conference 與 journal 之上。如 CTG 所發表的 journal 和 paper 一定都是掛 CTG，而在國際會議上的報告也有 CTG 專用的 PowerPoint slide template，我想這個有相當的 marketing 效果。所以也許可以考慮與 TEG 有 affiliation 的老師，將來在出席 conference 或 journal publication 上，在掛名上是否除了自己本身學校單位外，也可以把 TEG 的 title 掛上去？應該會有 marketing 的效果；或是 presentation 的 slide 上也可以統一有 TEG 的專用 template。</p> <p>TEG 的成員在本身學校名片上是否也可以把 TEG 也加上名片，就同一張名片，在國際會議上交換名片時，也希望為 TEG 達到 Marketing 的效果。</p>
A9	<p>參與協助國內電子治理政策報告書工作</p> <p>贊成參與電子化政府政策白皮書相關工作，同時發展評估指標。</p> <p>擴展跨國比較的國際合作研究議題與策略</p> <p>指標要與國際合作接軌，深化電子參與指標部分。e-innovation 部分可以參考國際相關文獻，適度發展。</p>
A10	<p>擴展國際交流與跨國比較的國際合作研究議題與策略</p> <p>我認為在發展跨國比較的國際合作研究議題與策略上，至少有下列方法：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 短期：承辦一個既有的國際重要 EG 研討會。例如 ICEGOV、EG Conference 等。初期經費不允許的話，可以從國科會著手。一下子就可以把國際知名度打開，且國際上許多重要學者，都會自己

受訪者	受訪者意見
	<p>花機票錢過來。</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. 短中長期：若以學校中心設立的話，營運的目標必須將「學校的需求」考量進去，例如增加學校的知名度，學校的排名之類的。 3. 研究案的部分，應該要聚焦在某些主題，而且一定要延續追蹤，不能一年做一個獨立的、不同的議題。 4. 可以考慮部分研究案全部用英文撰寫，增加在 Google scholar 被搜尋到的機會。 5. 國際合作案，我覺得難度頗高，我們有興趣有經費，國外的經費及意願都會是很大的不確定因素，如果只是一次、兩次性的合作，我覺得意義不大（除非我們像蔣經國基金會一樣，提供國外經費，那他們可能會有興趣）。 <p>建立與國際同步但據臺灣優勢的電子治理指標與資料庫建置工作</p> <p>建構一個國際上缺乏的國際指標，並盡可能結合政治或公共行政理論。例如網路社會資本指數（有別於聯合國的）、電子民主參與指數、網路隱私權指數、網路人權指數等。</p>
A11	<p>建立與國際同步但據臺灣優勢的電子治理指標與資料庫建置工作</p> <p>研究建立電子治理指標（建議整合國際重要評比指標、數位機會調查、WIP、縣市治理資訊、電子化政府計畫績效評比等），持續追蹤調查建立大型資料庫，串聯關連各子研究成果，提供各界引用資料進一步執行各項研究，並可進行跨年度計畫追蹤及跨國比較等分析研究。</p> <p>擴展跨國比較的國際合作研究議題與策略</p> <p>發展以臺灣主導的國際合作研究計畫，建議考量執行面向的研究如下：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 法規與制度：有關電子治理相關的基礎法律制度規範的研究。 2. 橋接：電子治理模式、作為、最佳實務範例等的輔導、推展、服

受訪者	受訪者意見
	務，橋接理論與實務執行面向相關的研究。
A12	參與國內電子治理政策報告書工作
	<p>未來 TEG 與行政院研考會合作關係，建議：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 前瞻政策規劃或政策評估等研究，成果產出包括：(1)隔年編撰電子化政府報告書（白皮書）；(2)前瞻電子治理指標報告書。 2. 國際交流活動：協助研考會出席 APEC, ICA 等相關會議。 3. 電子治理推廣活動：每年舉辦一（國際）研討會與 3 次活動。
	<p>建立與國際同步但據臺灣優勢的電子治理指標與資料庫建置工作</p> <p>研究建立具有臺灣特色的國際評比指標，並持續追蹤調查建立大型資料庫，除可串聯關連各子研究成果，提供各界引用資料進一步執行各項研究，並可進行跨年度計畫追蹤及跨國比較等分析研究。</p>
A13	擴大 TEG 諮詢角色與政策研究範疇
	<ol style="list-style-type: none"> 1. 校內是否可能同意在研究以外，讓中心兼理諮商及教育訓練等營運內容？ 2. 原本以研究為唯一考量的老師們，願不願意，或者有沒有興趣也投入諮商或教育訓練？後者（諮商或教育訓練）如果無法全由專任的行政人員辦理，那麼老師們勢必要有一定的 commitment。 3. 如果研究、諮商和教育訓練有必要兼籌並顧，那麼為誰諮商？誰是潛在的受訓對象？訓練內容為何？是否得預為規劃？
A14	擴展國際交流與跨國比較的國際合作研究議題與策略
	<p>我認為國際合作研究題目，可考慮從三個方向著手，分別是：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 行動化電子治理案例與評估。 2. GIS 對公民參與、政策制訂的影響。 3. 數位落差跨國跨年代比較分析。
A15	<p>支持協助國內電子治理政策報告書工作；</p> <p>持續兼顧國際發展與國內需求的政策研究</p>
	這兩個方向可以一起進行，至少後者必須包含前者部分的投入與成

電子治理政策研究中心經營模式與國際合作方向規劃

受訪者	受訪者意見
	<p>果。</p> <p>另一個選擇標準，應該放眼鄰近亞洲（東南亞、東北亞）作為市場腹地，來選擇我們累積知識資本的研究方向。應該了解日本、北京的機構當下正在研究的議題，我們能否在這邊有研究利基？現在或未來應該要研究什麼？累積什麼知識資產與能力？</p> <p>簡言之，我認為策略上或可放眼華人市場、可行的目標與願景，作為主要判斷依據。</p>
A16	<p>其他意見_確認研考會與電子治理研究中心雙方的認知是否一致</p> <p>我對於跨國研究議題沒有特別意見，不過研考會期待可能與老師們的認知差距頗大，需要進一步反映與溝通。</p>

附錄四、 外部專家座談會內容重點摘要(依發言順序排列)

發言人：B1（政府資訊管理處處長）

發言內容：

- 1、公私部門組織文化的差異：在 G8 之前，法國的總統曾經邀了 GOOGLE 的 CEO 討論如何治理一些 Internet 產生的問題，包括智慧財產的保護、IPO 的問題等等，但最後是失敗的，我想主要的原因在於，政府的想法跟一般的企業的想法不太一樣。同時，臺灣目前的政府文化還是偏向管理而非治理，由上而下的統治文化不大有機會讓多數人參與決策，多半是機關首長說了算。如果機關首長不願帶頭嘗試，電子治理可行性將會受影響。
- 2、政府應透過電子治理提升治理績效：世界銀行、聯合國在談論優質治理時，其觀念跟我們過去擁有的不盡相同，我們政府做了一個研究發展，來了解掌握這個科技，尤其是 Internet、資料行動化，雲端等等，對我們國家社會帶來的衝擊跟影響，作為因應。此外，也討論到如何利用科技，來增加電子治理的績效，包括如何推動廉能政治，促進公民社會，這個是非常重要的議題。
- 3、電子治理需要與廉能政治的結合：全世界在討論廉政、透明化等問題的時候，其結論是需要密切地配合電子化政府的推動。
- 4、創新電子治理需要改變組織文化與完整配套：政府推動相關電子化政策，很多時候不是不夠創新，沒有辦法貫徹的原因在於組織文化，還有相關配套措施。舉例來說，有政府機關曾經嘗試推動上下班免簽到，開始大家都以為不用簽到很方便，但到後來才發現，不用簽到比簽到還更麻煩。一來是因

為，上班簽到可以確保你當時是在執行公務，如果出了意外，便具有賠償的依據；沒有簽到的話，若出了意外，我們不知道你當時是否真的是在執行公務，責任的釐清便出現了困難。二來，多數的機關首長未必習慣這種新的辦公方式，長官們還是習慣能夠定期看到你出現在工作崗位上。

- 5、確認電子治理研究中心未來的定位與發展策略：經濟所帶來的影響固然重要，可是未來 Internet 對整體國家發展所帶來的影響衝擊，是跨越經濟、社會各方面的，電子治理研究需要有明確的發展策略，是否應該成立該有一個電子治理研究院，或是在學校內的研究中心來因應？至於經費來源、研究哪些議題，這個大概就是我們今天主要要討論的營運模式的問題。

發言人：B2（行政管理暨政策學系教授）

發言內容：

我認為這個問卷調查非常重要也有其必要性，除了問卷中標示的7大領域以外，還有兩個領域可以來尋求共識：

- 1、知識管理：政府長久以來一直都有推動、落實知識管理，如何結合電子治理的技術與優勢，使得知識管理的推動更為順暢，應該是可以加以討論的。
- 2、電子治理與執法的結合：在電子治理的過程當中，應如何協助各層級政府跟司法單位在執法(特別是管制性政策)的過程更為順利。

發言人：B3（網路搜尋引擎公司總經理）

發言內容：

我首先提供我們公司決策與管理的經驗，以供大家參考。我們公司有以下特色：

- 1、規格劃一的平台與作業程序：我們公司擁有完整統一的標準作業平台，員工只要能夠上網，就能進入公司的雲端資料庫，可以支援 2000 名員工同時進行線上會議。
- 2、自由開放的組織文化：我們公司參與線上會議的員工能直接在線上針對該議題提出意見（非匿名的），主管也必須在第一時間內回應，如果覺得有必要，甚至可以當場進行 e-voting，並非所有決策都是由主管決定，員工其實也有參與決策的空間。另外，我們公司是很講求資料證據導向的，所有的會議都會在線上立刻留下紀錄。

除了公司經驗外，我認為政府未來必須重視新興議題的處理。當一個新的議題出現時，例如隱私權，或是經由網際網路而迅速匯集的民意等，政府如何處理這些議題是未來必須要面對的。

發言人：B4（電腦公司協理）

發言內容：

就電子治理所提供的服務來說，例如七大領域，其實是從學術角度來討論的，一般民眾對於其內容恐怕無法全部理解，因此不清楚電子治理的運作，所以應該要簡化、白話其內容。

從企業的角度來看，企業界關心的大致上有六個面向，由之對應政府應該注意的問題有哪些：

- 1、服務：企業是顧客導向的，所以政府所提供的服務必須是清楚明白的，也就是要以公民需求為導向(citizen centric)。
- 2、安全、隱私：隱私是近來逐漸被重視的議題之一，在電子治理中，當民眾遇到隱私權被侵犯的問題時，政府是否能夠提供適當的服務、或是有相關部門專門在解決這些問題？
- 3、績效與跨部門整合：治理也必須講求績效。雖然藉由電子資訊技術，使得治理的範圍擴大，但是治理的績效卻無法彰顯出來。當問題越趨複雜，越有可能需要跨部門的合作才能解

決，各部門的本位主義卻可能使合作的機會降低，以致政府在治理績效的認知上跟民眾感受有落差。

- 4、永續經營與創新：電子治理要能永續發展，包括處理天災等等議題，更重要的是創新。雲端計算、巨量資料(big data)、傳播媒體這些東西逐漸深入到我們的日常生活，政府要如何去因應這些議題，如何將其與治理議題作結合？
- 5、組織文化：電子治理並沒有改變政府文化，電子治理一樣需要兼顧人民與電子服務的連結。例如臺北市的 1999 服務專線，就是在電子化服務之外，提供另外一個以「人」作為服務的替代。
- 6、領導：電子化政府需要跨部會的合作，臺灣應該是一個 one government 跟 one governance！缺乏統一的治理模式就會變成 no governance！

發言人：B5（政府資料中心主任）

發言內容：

今天會議有兩個重點，一是電子治理研究中心未來運模式，二是電子治理未來研究發展方向。

首先，電子治理研究中心未來營運模式，TEG可以考慮轉型為常設型的大型研究單位(如中華經濟研究院)，以爭取更多經費、資源，包括來自不同政府部門的或是私部門的經費；國際研究上應盡量做到具有差異性的研究，以增加被國際間引用的機會。

至於電子治理未來研究發展方向，有幾個重要議題應該受到關注：

- 1、人口結構的變化：臺灣人口逐漸高齡化，電子治理所提供的服務能否被高齡者有效使用？
- 2、政府型態的改變：臺灣未來可能朝小政府的方向發展，電子治理在小政府中如何被有效地運用，以及是否能展現出治理績效。
- 3、費率政策：關於收費政策的議題，不應該侷限於通訊科技這部分。許多資料若採 open data 的方式運用(例如電子發票)，讓外界自由應用，將可產生非常多的附加價值。
- 4、新興議題的處理：ICTs 產生的負面影響也應該被關注，例如網路成癮衍生的問題，不單是資訊安全的問題，亦可能對成癮者的身心造成不良結果。電子治理應該從多元的面向(如社會學、教育學而非只從資訊或公共行政的角度提供解決方案。以網路成癮為例，當一個新的問題發生時，該由政府的哪個部門解決？常見的情形是各部會互相推諉卸責，或是各部門協商有了初步共識以後，最後則是在審計單位這部分出現困難。

發言人：B6（政府資訊處處長）

發言內容：

攸關TEG的營運模式與使命，首先要思考的是，TEG要聚焦在七大領域中的哪些議題，才能發揮其效率，展現TEG的價值。TEG的利害關係人是誰？以及政府當前最迫切需要解決的問題為何？

此外，電子治理制度的建置與創新是個很好的想法，但我認為還可以做的更多，包括：

電子治理政策研究中心經營模式與國際合作方向規劃

- 1、重新定位資訊部門的角色，以及如何展現其價值，資訊部門未來應扮演政策規劃與執行的角色。
- 2、公務人員財產申報－參與自動歸戶，類似報稅系統。
- 3、提供電子化以外的服務：不是所有人民都會去使用電子化的服務，是否可以考慮設立一個社區型的部門，來幫助這些民眾解決問題。
- 4、領導人才的培育：臺灣目前需要訓練的是 CEO，唯有如此，資訊議題才能被重視為政策議題。

發言人：B7（行政管理學系教授兼企業管理學系主任）

發言內容：

針對電子治理研究中心未來中心未來營運模式與使命，建議：

- 1、穩定經費來源：臺灣透明組織目前是由許多專案經費在支持，未來是否能像 TEG 一樣成為一個常設單位，並且擁有穩定的資金來源。
- 2、發展中心特色：TEG 未來在國際研究上要如何發展出自己的特色？

至於電子治理未來研究發展方向，建議：

- 1、效法企業文化：隨著資訊科技的進步，行動辦公室已成為未來的一個趨勢，或許我們公部門未來可以考慮效仿 **GOOGLE** 的工作環境。
- 2、電子治理與廉能政治的結合：電子治理與電子化政府對於廉政、透明公開而言是相當重要的推手，數位民主、數位公民、電子投票的產生等等，所有的交易及政府所提供的服務都在這個平臺上公開透明，進而降低的人與人接觸的機會，也減少了貪腐的機率。
- 3、知識管理：政府在知識管理上，若能提升內部顧客的滿意度，事實上有助於增進對外部顧客的服務品質。負責知識管理的幾個政府部門，如經濟部技術處等，知識管理及整合的程度並不高，所以其對外推動相關產業知識化的效果就會有限。另外，我們很少追蹤知識管理對政府內部的影響，我們在推動電子治理的同時，應該先針對公務人員的資訊素養、學習資訊科技的態度等「軟實力」進行評比和教育，對外推動電子治理才能彰顯成效。
- 4、嘗試新的治理模式：政府目前許多的服務提供都是網路型而非科層組織型的，屬於一種多中心治理的概念，未來雲端服務可以考量作為電子治理的新模式。
- 5、以循證基礎(evidence-based)為決策依據：未來具有循證基礎的政策規劃方式，會替電子治理提供有力的政策依據。例如，雖然目前越來越多的證據顯示，臺灣很難置身於遠距上班的趨勢外，但是由於我國的科層體制文化，並不允許公務人員在家辦公。

發言人：B8（電腦工會總幹事）

發言內容：

我認為**TEG**未來營運策略可以做的事情如下：

- 1、培育人才：TEG 可以作為培訓專業人員的重要單位。
- 2、描繪政府未來的治理願景，並且設定議題的優先順序。
- 3、著重資訊科技負面影響問題：關於推動電子治理所產生的負面問題，例如人們的疏離感(因為政府是橫向組織，跨部門的合作本來就不易)，假如公務人員的疏離感越來越深，TEG 是否能提出解決方案。
- 4、標竿學習：國外不乏許多優秀的研究單位，TEG 可向最佳實務學習，並且在國內推展其經驗。
- 5、規劃行銷策略：TEG 應該具備良好的行銷能力，如何將 TEG 行銷給最有權力的人，如 CEO，以獲得資源、資金或政策上的支持；行銷給 CEO 的同時，也要行銷給民眾，讓人民感受的到；第三個則是跟產業有關，我們有沒有能力把好的產業行銷到海外，行銷成功的話，自然會有產業的支持。

關於7大領域的部分，則有以下建議：

- 1、創新：臺灣要選擇一到兩項我們具有特色的服務，以工作情境的轉換為例，警政單位或許可以思考受理民眾報案後，主動上門提供服務，如此便能塑造出我們的優勢。
- 2、合作的夥伴關係：電子化政府如何跟產業界建立起合作的夥伴關係？

發言人：B9（資訊管理學系教授）

發言內容：

我認為未來中心的可能營運模式會有四種：

- 1、TEG 應維繫現況（由研考會提供經費支持），或是由三大政府單位（研考會、財稅中心、法務部）共同支持，其優點是 TEG 能延續當下正在進行的研究議題；缺點有二：(1)倘若三大部會處長換人，經費未必能穩定提供下去。(2)研究將受到資源

的侷限，以及較缺乏正當性（指支持的政府單位不多），TEG 必須還要能去說服其他的內部顧客和外部顧客。

- 2、若以社團法人形式營運，好處多元（如更能提高學者參與的意願），缺點是理事長每段時間須換一次（約兩到三年一任），組織辦公地點也會隨著理事長不同而變動，較無一致性；另外學界也較缺乏專責專職人員來負責行銷推廣這方面的事務。
- 3、若以財團法人形式成立基金會，下面設立類似 TEG 的單位，較不受限經理人換人的需要，困難在於政府目前可能較不支持。如果考慮像經濟部下面的科資中心等，政府會有固定比例的補助，以及受到自負盈虧比例的管制
- 4、考慮與其合併到其他大型的研究中心下（如中華經濟研究院、臺灣經濟研究院）等。

至於研究議題，則建議簡化7大領域的議題為3大面向：

1. 價值訴求的面向（如人權、工作權等）。
2. 電子治理的作業和管理制度的面向。
3. IT 技術相關的面向。

最後，攸關電子治理的評比，是否能仿照企業治理的模式，發展出一些評比的指標、項目來衡量電子治理的績效。

發言人：B10（公共行政學系副教授）

發言內容：

今天的收穫在於體認以下兩個重點：

- 1、確認利害關係人：電子治理研究中心未來要面對的利害關係人是誰？如何將這些利害關係人（如產業界的夥伴）與研究議題連結？而利害關係人又是如何看待這些研究議題？
- 2、指標的修正：在做了幾年電子治理的指標後，我發現有越來

電子治理政策研究中心經營模式與國際合作方向規劃

越客製化的傾向，太客製化的結果就是，我們的指標不大能與國際一致。未來在指標的建立上如何在國際化和客製化找到一個平衡點，是很大的挑戰。

附錄