

附錄

訪談對象 A1：行政院人事行政局

時間：民國九十一年四月十九日下午四時

問題：

一、機關願景與目標

1. 請問貴機關中程施政計畫之制定過程、作業方式為何？

依照行政院研考會規定作業方式辦理，我們先請各單位研討提出意見後，再由本處彙整，然後由副局長開會確認後就確定本局的策略目標。請各單位撰擬時，都嘛是我們會他們，他們做綜合的再會給各科確認後，再綜合起來，再給我們嘛。就是這幾個層次而已嘛。都目前為止只有六個計畫送本局審查，而且研考會訂的撰擬時間太短了，二月初辦研習會，再發文請各部分提計畫，我們再請各單位提資料的時間都延遲了，而且要三催四請的才會給資料，然後他們送來的東西都不合規格。

2. 請問貴機關領導階層及各單位參與情形為何？對此計畫之實施有何期許？主要規劃人員哪些？

長官對這不會很重視，也並非就當作普通公文看待。初稿已出來，將會請長官召開會議主持，或許長官對這計畫內容很重視也不一定。長官對這個問題也沒有很注意，而且我們有請各單位先依照格式大概性的先提出意見，再由我們彙整，但事實上各單位填來的東西亂七八糟，他們的作業很繁負，幾乎都是我自己一個人去幫他們弄過，我們的程序是這樣，我先發文出去，送一些相關資料，送編審作業計畫，施政績效評估作業手冊，訂策略績效目標，衡量指標，因為還要弄環境情勢分析，所以還要給他們國家一百年的國家建設計畫，然後行政院的施政方針，然後叫他們去填，但是他們不會填啊，他們還是就他們的業務亂報一通，像環境情勢分析，現況檢討等到最後都是我在寫，我依研究會要求的格式寫好初稿以後，再去會他們，要他們再看，他們才會知道說是要怎麼寫，然後就照我寫的東西，指標都是我幫他們弄的，至於指標是否能夠達成，他們會去衡量，若沒意見的話，我就沒意見。我們處長他本身就在研考會做過很多年啊，對這個業務也會相當熟悉。但他會比較重視的是他推出的計畫，而且我也有將我們處所要推動的資料都有放進中程施政計畫當中。代表我們局的重要業務也都放在裡面了啊，而且承辦人的敏感度要夠。知道長官要什麼，你就須要端出這種菜來。

3. 您認為中程施政計畫是否能整合機關整體資源？是否有助達成機關遠遠景與目標？

不過我覺得還好啦，因為我幫他們寫的時候，都會顧慮到這些問題了。其實我們會裡面有在推績效獎金，也配合目標管理，還有我們局長來局裡面之後的一些政策宣示，對院長的業務報告及局裡的業務報告，政策方向大致而言，還抓的到啦。我們也將績效獎金與施政計畫結合，像我們與研考會在業務協調會報時，另外還有兩邊好像都有業務重疊部分，就又開了一次業務協調座談會，就是把問題提出來討論。

二、策略計畫之制定

4. 由於中程施政計畫係考慮整個機關未來四年的預算，您認為預算應如何與中程施政計畫搭配運用？

先由各單位去預估計畫預算後，再請會計室去檢查各單位是否符合主計處所編列的預算額度。大部分的計畫都是只有一年。等於是年度計畫寫了四年，很少想說預算四年要做什麼，這個困難度很高啦，所以事實上是這些單位就是提年度計畫。雖然專案的部分不少，但專案大都只是一年的。

5. 請問中程施政計畫和現行的政策方案間是否有衝突，如何解決？

這難免的，但我想應該是不會放進去，因為中程施政計畫訂了就是定了，即是未能納入，也自然就會放在預算裡面去勻支啊。項目比較相近的是可以勻支啊。我是有請各單位去檢討今年訂的中程計畫目標是否會和去年的中程施政計畫起衝突，不會全部都一樣啦。我這次就覺得蠻奇怪，之前就已訂了九十至九十三年中程計畫，為何這次又要再訂，他只是格式變得不一樣而已。過了一年只有稍微變動。

6. 請問貴機關中程施政計畫是否進行內外部可行性之評估？

其實我們每年訂中程施政計畫不是因為研考會要我們訂時，我們才想說要做什麼的，而我們早在去年底或今年初就已在規劃了，這案子出來的時候，當然我們也有考量環境的因素，立法院的決議，或相關的決議出來，那只不過說這些案案都已經存在了，只不過撰擬中程施政計畫時，列入計畫裡面去。並不是都沒有事前先規劃的，而是都有考量必要性，新內閣的施政重點，業務出來後配合中程施政計畫的時程，才把這些東西放到中程施政計畫裡面。中程施政計畫只是把我們的東西彙整在一起而已啊。我們總不會因為他們叫我們做中程施政計畫，我們才開始想我們後四年要做什麼吧。事實上我們的重要施政方針事實都是已經在進行了，或是已經規劃了，只是碰到中程施政計畫的時程，而把它放進來。

三、相關配套措施

7. 由於未來橫向部會聯繫或合作的機會增加，請問貴機關中程施政計畫上，是否提出何種方法來增強或規劃府際合作這一部分？

沒有，我們的計畫幾乎都是單獨獨立作業，不會牽涉府際合作的部分。

8. 請問貴機關中程施政計畫績效指標是如何訂定出來的？目標是如何量化成指標？目標不能被量化的部分是如何評估的？

太理想性了，它是希望和績效評估結合起來，但它的方式卻沒有客觀衡量的指標，其他的機關比較好訂，但像我們這種幕僚機關就很難訂定具體的衡量指標出來。以我們的業務性質來看，可能會比較困難。這次格式有增列衡量指標，覺得既有改進也卻是突增困擾。

四、組織內部支持程度

9. 請問貴機關成員普遍對中程施政計畫的看法為何？參與程度為何？

對各單位來講，那只是個計畫而不是個要執行的東西，他們不會這麼的關心。研考會雖然有請各部會派員參加，即使我們局裡面的人參加了，然而結束後卻沒開始撰擬。同仁不是對中程施政計畫不關心，而是因為這業務是我的業務，只有我會關注，只有我去關心，才會產出這項計畫。

10. 您認為在實施中程施政計畫中的最大困難為何，如何排除？還有哪一部分、方式或作業可以加強推動中程施政計畫？

以前都是很形式的東西啊，像比如說年度施政計畫那個項目，多少年來也很少有調整的啊，但是難道每年辦的業務都一樣嗎？也不盡然啊。譬如說每年訂的施政計畫，還不是拿過去的計畫給他們看看有沒有要修或要改的，或預算調整而已，而事實上那些項，目等，每年的調整變動符度不大，除非是像推動政府組織再造，就要把再造的工作列進去，不然的話，其實大部分的工作都是一樣，這東西本身就沒有發揮引導年度工作上的效果，就已經沒有發揮原本預期的效果啦。只是一個必須存在的工具而已。

現在環境變化那麼快，訂個施政計畫跟白訂是一樣的，既然有年度施政計畫，那又何必要有中程施政計畫呢？比如說我們現在訂個四年的中程施政計畫，兩年以後很多部分就都要裁撤了，或政黨會輪替，首長會換等等的環境變化都是同樣的情形啊。像我們新局長來了以後，我們原本在前任局長就有規劃很多創新的業務，可是新局長一來，就說他要更新的創新業務，或是會去否定其他做法，也不一定是否定前任局長的業務，就是覺得不重要，對我們來講，就是新任局長要求在現任的做法上想出更新的東西出來。

我沒什麼感想啦，只是有幾點要說明，我們對中程施政計畫當然非常重視，執行的時候難免會有困難，各單位配合情形，還有各單位承辦人的配合程度，以及他們對這件事情瞭解的程度不是那麼深入的話，因為不曉得怎麼辦就擱在那邊，所以我們專員就要去催，催回來之後又要匆匆忙忙

往上陳，作業程序上就會有這些困難，我看在各機關裡面應該都是差不多吧，不曉得其他部會應該也是這樣吧。所以這樣講說是中程施政計畫，到不如是年度施政計畫，沒有多大意義。像我們對於六年國建計畫，就是幾年到幾年這段期間我們打算這樣做，就是這樣子了，那像中程施政計畫每年都更新，那這樣有什麼意義呢！就因為這樣子，各單位都不會重視。不曉得他們在辦研習會時，是否有反應的機制呢？如果是由上而上的要我們訂出計畫，我們也沒辦法，如果有適當機會，我們會提意見給研考會參考。

訪談對象 A2：行政院主計處

時間：九十一年五月十七日上午十一時三十分

問題：

一、機關願景與目標

1. 請問貴機關中程施政計畫之制定過程、作業方式為何？

我們都是依據行政院研考會訂的作業規定與計畫格式，擬訂主計處的中程施政計畫。一開始就是將格式和相關擬訂計畫的資料送請各業務單位提出單位的中程計畫、目標等內容，再由我來彙整成中程施政計畫後，再簽陳給主計長核定後，就送給研考會審查了，並沒有再辦理其他的作業方式。

2. 請問貴機關領導階層及各單位參與情形為何？對此計畫之實施有何期許？主要規劃人員有哪些？

我是請各單位的主要工作人員召集會前會，先就要填的內容與格式等作說明，讓他們都瞭解後，再回去寫他們自己的部分，然後送我這裡彙整後，就請首長召開會議，就各單位所提的計畫資料作討論，並在會議中確認後，簽陳首長核定。我想中程施政計畫的用意就是要各部會去擬訂中程的施政願景，才不會造成資源分散。我們主計處的計畫都是很 routine 的，各單位都是由一位負責的人撰擬計畫後，因為會經過單位長官的確認後才送來我這，所以領導階層與各單位當然都會參與啊！

3. 您認為中程施政計畫是否能整合機關整體資源？是否有助達成機關遠景與目標？

其實主計處的中程施政計畫都是很例行性的，沒有像有些部會所提的計畫會涉及跨部會，或經費很龐大的問題，也就因為計畫都是平常一般業務就在執行的事項，當然也都已經將整個主計處所要執行計畫的整體資源納入中程施政計畫裡頭，也必定很容易就可以達成機關的顯景與目標。

二、策略計畫之制度

4. 由於中程施政計畫係考慮整個機關未來四年的預算，您認為預算應如何與中程施政計畫搭配運用？

由於主計處的中程施政計畫較是一般例行性業務，所以預算編列上可能沒有像其他部會因為預算額度的關係，而使得某些計畫受到排擠，都是依照規定的每年預算成長率來編列四年的預算，沒有再開會討論各項計畫的優先順序。其實你也知道現在財政困難，再加上組織的精簡，所以在擬訂計畫時就要認知到這種情形，當然各單位在擬訂計畫與預算時，就會考慮沒有那麼多錢時，應該會怎麼制訂與執行計畫的方式，怎麼做才有意義啊，其實大家都應該要體認到財政的困窘嘛，那主計處要各部會依每年度計畫經費類別的編列額度，來制訂計畫內容與經費預算也就是希望大家不要超編經費啊。

5. 請問中程施政計畫和現行的政策方案間是否有衝突，如何解決？

就像我之前所說的，主計處的中程施政計畫都是一般例行業務，並沒有發生與現行政策方案有衝突的部分。

6. 請問貴機關中程施政計畫是否進行內外部可行性之評估？

我想主計處的地位是屬於幕僚機關，幾乎每年的做的計畫都是一樣的，而且經費又有限，不像其他的部會比較會有預算數很大的重要性計畫，所以並沒有進行內外部可行性的評估作業。

三、相關配套措施

7. 由於未來橫向部會聯繫或合作的機會增加，請問貴機關中程施政計畫是否有提出方式來增強或規劃部會合作這一部分？

主計處的中程施政計畫都沒有與其他部會相關的部分，如果你去問其他部會我想應該會有很多，但是因為我們的業務很單純，所以這一部分各業務單位都沒有提出來，未來幾年也應該不會出現。

8. 請問貴機關中程施政計畫績效指標是如何訂定出來的？目標是如何量化成指標？目標不能被量化的部分是如何評估的？

我們的中程施政計畫績效指標也是由各單位先提出來，由我彙整，如果覺得某個指標的設定有問題的話，就跟計畫的撰擬人溝通，而且主計處的計畫單純，雖然可能有部分的目標無法量化，但都儘量設法去訂定可以量化的指標，我想這都是需要大家一起討論的，因為各單位的計畫承辦人，他們不見得都是那麼的瞭解如何制定這個中程施政計畫，當然就是需要我們在旁從中協助後，所訂定出來的績效指標才符合大家的要求。

四、組織內部支持程度

9. 請問貴機關成員普遍對中程施政計畫的看法為何？

其實他們會覺得中程施政計畫可以不用做的，所以他們只會認為中程施政計畫只是把大家要做的計畫全部都放在一個大計畫下，但實際中程施政計畫可以發揮的功能，我想內部的同仁把它當作是另一項業務吧！

10. 您認為在實施中程施政計畫中的最大困難為何，如何排除？還有哪一部分、方式或作業可以加強推動中程施政計畫？

並不是每個人都像我們一樣這麼熟悉中程施政計畫的作業方式，所以會有提供的資料有缺漏的問題，但是你應該要想的是要怎麼做才會變的有意義，而且行政院研考會為什麼要請各部會的研考人員去參加中程施政計畫作業講習會，也就是希望各中程施政計畫彙整人員能夠去告知自己機關內部的同仁，讓他們瞭解中程施政計畫的優點。就像主計處是控管預算的機關，當然本身就要先遵守自己機關所訂定的規定，尤其是對預算經費的觀念，應體認到國家現在的預算赤字嚴重，在擬訂計畫時，就得要將計畫經費的困境考量進去，這樣才能夠加強推動中程施政計畫。

訪談對象 A3：行政院國家科學委員會

時間：九十一年五月二十二日下午四時三十分

問題：

一、機關願景與目標

1. 請問貴機關中程施政計畫之制定過程、作業方式為何？

上次就有做過一次了，原來是 90-93，這次是 91-94，像我們的績效目標就是照上一次的，然後這一次有績效指標的部分，之前在開說明會時，每個單位就有討論過了，自己內部單位就先擬訂好了，他們先訂，然後由我們企劃處的幕僚整理，就按照目標，然後參考他們的指標，就依我們的目標提出來中程施政計畫。我們有開過兩次會，一次是由副主委主持的，我們有組成一個任務小組，裡面有會外專家還有各個業務單位的主管都會參加，大家就討論修改，然後後面我們在主管會報跟主委報告，然後再修正，我們有經過兩次的開會。

2. 請問貴機關領導階層及各單位參與情形為何？對此計畫之實施有何期許？主要規劃人員有哪些？

如果以我們會內來說，我們也是請各單位提計畫，然後有初審跟複審，副主委審和主委審，審完後提到科技計畫在審兩次，審查時程大概從三月到六月底才能決定，六月底科技計畫報到行政院才能夠核給我們，我們才能夠確定。

3. 您認為中程施政計畫是否能整合機關整體資源？是否有助達成機

關遠景與目標？

有啊，我們都開那麼多次會，而且又經副主委及主委核定，大致上已能整合所有的本會資源，且也有達成會內的願景與目標。

二、中程施政計畫之制定

4. 由於中程施政計畫係考慮整個機關未來四年的預算，您認為預算應如何與中程施政計畫搭配運用？

目前的跨部會有兩種方式，一個是那個錢，跨部會的錢由我們這邊去合起來，由我們這邊去審核，經過審查好的才給啊，所以這邊的部分沒有問題，然後另外一個跨部會國家型的計畫，是在科技計畫審查的時候，把它分給各部會，由各部會自行去執行，然後國家型的計畫是去整合的。跨部會國家型計畫有兩種，一個是跨部會國家型計畫辦公室，一個就是由我們全權核定的。每年如果經費調動，也大概就是做這些計畫了。現在國家型計畫是三年一期，但主委認為說是五年，因為科技的計畫是比較長時間的，三年很快就到了。現在在計畫型的經費時，國家型的計畫經費先扣除，然後再把剩的分給補助型的計畫，即一般型的國家計畫，那有很多國家型的計畫都是新增的，所以科技經費增加的部分都是去支援國家型計畫，所以其他計畫經費的成長率就比較低。

5. 請問中程施政計畫和現行的政策方案間是否有衝突，如何解決？
一般審查計畫時就是會擺優先順序啊，看計畫有沒有重覆啊，會不會有衝突，那在審查機制的時候就會包含了。

6. 請問貴機關中程施政計畫是否進行內外部可行性之評估？
我們也是找會外的專家學者來評估，那些專家學者的人數是有先分領域的，有分十三個領域，每個領域大概有十幾個專家學者，那我們國科會大部分的計畫都是這樣子出來的，

三、相關配套措施

7. 由於未來橫向部會聯繫或合作的機會增加，請問貴機關中程施政計畫是否提出何種方法來增強或規劃部會合作這一部分？

那只有國家型的計畫才會，我們這邊國家型計畫或是跨部會的合作型研究計畫，那個目標都沒有問題，因為基本上核定是那種 founding 的方式嘛！核定是擇優嘛，沒有所謂的目標導向的。跨部會還是有學術專題的形式嘛，學術專題的計畫就是擇優補助。

8. 請問貴機關中程施政計畫績效指標是如何訂定出來的？目標是如何量化成指標？目標不能被量化的部分是如何評估的？

之前我們的科技發展計畫就有一些指標啊，就拿那個看哪個比較好，

然後看大家認為如何，然後也會有學者在會議上提出來，然後我們最後在決定用那個。

四、組織內部支持程度

9. 請問貴機關成員普遍對中程施政計畫的看法為何？

業務單位會覺得多此一舉，他們會希望把科技，經建等計畫都弄成同樣的格式，只要填一份就好了，

10. 您認為在實施中程施政計畫中的最大困難為何，如何排除？還有哪一部分、方式或作業可以加強推動中程施政計畫？

我就是對這些計畫覺得很煩，你看中程施政計畫、年度計畫、科技計畫等一大堆，做的都是一樣，寫來寫去，雖然中程和科技計畫是一樣的，但格式又得要分開填，它很多作業上一層又一層，你看我光是會內計畫就審了幾次，然後科技計畫又審查，主計處又審查，然後研考會除了中程審查，又有年度的，有些事情哪有需要講那麼多次的。我覺得如果中程訂了，年度計畫就不要啦，年度就已經含在裡頭了，而且中程計畫審出來又只能審項目，又不能審錢，即使之前在說明會有說如果經費大致確定了，就可以核定經費了，這是不可能的。不要重複啊，我只要提一套就好了。

訪談對象 A4：行政院公共工程委員會

時間：民國九十一年十月二日下午四時三十分

問題：

一、機關願景與目標

1. 請問貴機關中程施政計畫之制定過程、作業方式為何？

直接請各業務單位依照研考會要求的格式，提出他們的績效目標與計畫，送給我這邊彙整，經過主委的核定後，就送給研考會審議了。雖然中程計畫有它基本的定義，但我覺得各機關都誇大編列。

2. 請問貴機關領導階層及各單位參與情形為何？對此計畫之實施有何期許？主要規劃人員有哪些？

因為之前研考會已經有要我們寫 90-93 年的中程施政計畫，所以我們這裡的業務單位都是參照以前的做法做的，由各單位的彙整人員寫好他們的部分，而且大家都發現上次的中程雖然經過行政院核定了那兩本，但根本就沒有用啊，反而是院長直接交待下來的專案計畫，才是非得要執行的，而且中程裡面列的也都是原本就核定的專案啊，本來就會做的嘛，根本就不值的做下去。而且有時候我覺得他們列了太多計畫，可是他們處長就執意要放進去，我們也只能讓那些計畫列入中程計畫中，長官也看不

懂，像副主委說要加，然後政務官又不懂的計畫擬訂，又強要加別的計畫，另一個副主委也不會指責啊，那主委也沒什麼理由反對嘛！

3. 您認為中程施政計畫是否能整合機關整體資源？是否有助達成機關遠景與目標？

中程計畫即使經行政院核定下來也不痛不癢的，我要做的本來就是要做的，而且將年度的施政計畫寫成四年，實在沒有意思，核定二本後就玩完了，雖然今年所提的 91-94 中程施政計畫還需要提績效指標，就是要符合研考會要求的格式，中程計畫幾乎是把所有的業務全列進去，然後行政院也全部列入並核定，反而像是專案報院核定的就會去做了，還比較有看到成效。其實提了八項計畫，如果有二項重要的計畫被挑出來核定，認真的去做就很不錯了。審核中程計畫後，我們除了受院的核示外，還有誰會在另外認真的想其他的計畫呢？五年內大概只有一至二個計畫吧，尤其是委員會性質的，通常都不太會有大的計畫。

二、中程施政計畫之制定

4. 由於中程施政計畫係考慮整個機關未來四年的預算，您認為預算應如何與中程施政計畫搭配運用？

中程施政計畫最大的問題就是沒有跟預算配合，中程施政計畫就只是純文字，而且也只是把年度的預算寫成四年的年度預算而已，每次核定的中程施政計畫就沒有把預算編列，根本就沒有意義，而且行政院應該將預算依使用類別來區隔，像是把一般行政類排優先順序，公共建設類排優先順序，科技類排優先順序，這樣才像個行政院的整體計畫啊。

5. 請問中程施政計畫和現行的政策方案間是否有衝突，如何解決？

工程會的業務單位會很清楚他們的業務職掌，工程技術、工程管理、採購等部分，大家彼此不會有衝突的地方，寫的都很分別，各自都有提到各自的一至二項中程計畫內容。所以不會發生主任秘書沒意見，而主委有意見的情況產生。

6. 請問貴機關中程施政計畫是否進行內外部可行性之評估？

我們沒有對中程施政計畫進行內外部可行性的評估，因為裡面的計畫有部分都是專案的計畫，都是送行政院審核通過後再加列的，實際上其實根本就不會要再做評估了。

三、相關配套措施

7. 由於未來橫向部會聯繫或合作的機會增加，請問貴機關中程施政計畫是否提出何種方法來增強或規劃部會合作這一部分？

我們的中程計畫都很單純，並沒有跨部會的內容，所以還沒有認真想

過要怎麼增加跨部會的機制，但總之沒有預算的配合，那些中程計畫都沒有意思。

8. 請問貴機關中程施政計畫績效指標是如何訂定出來的？目標是如何量化成指標？目標不能被量化的部分是如何評估的？

績效指標也都是由各業務單位自己內部訂定出來的，像有部分的計畫是無法量化成指標的，像是修訂法令規章等業務，就以每個完成的階段性作為評比的標準，例如完成政府採購法修正草案辦理完成公聽會為一項衡量指標。

四、組織內部支持程度

9. 請問貴機關成員普遍對中程施政計畫的看法為何？

大家都覺得專案性報院的計畫反而比中程施政計畫還重要，因為預算不確定那又怎麼能夠確定計畫本身的內容呢？所以實在看不出來擬訂中程施政計畫有什麼作用，大家應該都把它當作是一項文字工作吧。

10. 您認為在實施中程施政計畫中的最大困難為何，如何排除？還有哪一部分、方式或作業可以加強推動中程施政計畫？

其實行政院首先應該要先授權給各部會，請他們提出各項計畫，然後好好的審查，如果通過的話，那就按年來做，玩這樣的遊戲才有意義嘛，但 91-94 的中程施政計畫卻並沒有很認真的審，而且研考會林主委很堅持中程的作業機制，所以行政院要先確定各優先發展課題，然後各審議機關依照優先順序來評比各部會所提的計畫，再挑選出最重要的計畫。接下來，各部會各單位的計畫經評選後，才是年度的競爭策略。由於各業務單位堅持他們的計畫，然後審議機關又不好好的審議與把關，就核定了各部會的中程施政計畫，既沒配預算，又沒認真審，實在不值得做下去。專案核定的就要做，反而像這種中程計畫通案性質，通常看不出什麼效果。所以行政院要先訂出政策方式，認真審核計畫，就可以勾勒出院的重點政策，再搭配預算會更好，但實際上並非是這樣的，院長卻不見得全部接受。還好中程施政是玩假的，如果又核定錢的話，業務才做的出來。雖然這次有將指標納入，預算也沒有提，這樣怎麼看出計畫的難為。所以審查的過程要認，否則就流於形式，例如以 92 年當基準，成長空間才大，而且是要年度計畫找不到，並認真審查，否則光是每年修正又有何作用哩。

訪談對象 A5：行政院經濟建設委員會計畫

時間：九十一年十月四日下午三時三十分

問題：

一、機關願景與目標

1. 請問貴機關中程施政計畫之制定過程、作業方式為何？

依據院頒定的規定去做啊，應該都是跟其他部會一樣啊，就是像規定的要先由首長召開會議決定願景與目標，再請各單位提資料，然後再開會確定內容，經主委核定後就送研考會審議了，這有什麼好問的呢？難道有其他的部會不是依照這樣的規定去做嗎？怎麼可能呢！

2. 請問貴機關領導階層及各單位參與情形為何？對此計畫之實施有何期許？主要規劃人員有哪些？

都是請各單位的長官參加會議確定施政計畫的內容，大家都有參加啊，我們不會對這個計畫有什麼期許，也不敢有什麼期許，反正都是照著院的指示去做的，各業務單位由彙整人員依業務職掌撰擬計畫，我怎麼知道他們是怎麼規劃的，就只是送來我這裡彙整罷了，我也不是什麼規劃人員，我反而覺得你應該要問我們其他的承辦人員才對。

3. 您認為中程施政計畫是否能整合機關整體資源？是否有助達成機關遠景與目標？

都是依院的規定，而且都經過上面的核定，應該是夠能整合全會的整體資源，還有達成機關的遠景與目標，而且我們都是照著研考會的規定來做的。

二、中程施政計畫之制定

4. 由於中程施政計畫係考慮整個機關未來四年的預算，您認為預算應如何與中程施政計畫搭配運用？

預算是沒有和計畫搭配，但那也是行政院、研考會他們的政策要這樣做啊，我們也不能夠改變啊，就是只能照做，它們不把預算和計畫搭配運用，我能夠說什麼呢，就是只有核定文字的作法，也是他們自己本身的決定。

5. 請問中程施政計畫和現行的政策方案間是否有衝突，如何解決？

沒有，我們的計畫都很例行的。

6. 請問貴機關中程施政計畫是否進行內外部可行性之評估？

當然是只有內部的人在討論，怎麼可以去找外部的專家學者呢，明明就規定以後評估計畫時是可以找專家學者的，但現在只是在擬訂階段，依照研考會的作業規定，根本就是只有機關內部的人可以參與。

三、相關配套措施

7. 由於未來橫向部會聯繫或合作的機會增加，請問貴機關中程施政計畫是否提出何種方法來增強或規劃部會合作這一部分？

有啊，很多啊，但大部分都是很 routine 的內容，也沒有麼要增強的，業務單位怎麼提計畫，我們就怎麼彙整，這部分大致上都是這樣的啊。

8. 請問貴機關中程施政計畫績效指標是如何訂定出來的？目標是如何量化成指標？目標不能被量化的部分是如何評估的？

績效指標都是由業務單位自己訂定出來的，像我們這種幕僚單位的計畫有的都很難量化，你們的可以嗎？當然也是儘量找出可以量化的指標啊，像我們就被研考會建議修改很多指標內容，而且也開了幾次會議討論要怎麼修改指標。像研考會他們自己也不知道要怎麼訂啊，還不是問我們要怎麼寫中程計畫，還要參照我們的內容。

四、組織內部支持程度

9. 請問貴機關成員普遍對中程施政計畫的看法為何？

我沒有什麼意見，反正就是遵照行政院訂的規定去做就對了。

10. 您認為在實施中程施政計畫中的最大困難為何，如何排除？還有哪一部分、方式或作業可以加強推動中程施政計畫？

沒有，我們也沒有覺得哪裡有什麼困難的。你覺得我們可以建議嗎？建議有用嗎？還不是要照著行政院規定的做，我沒有意見，行政院怎麼規定就怎麼做，這根本沒有什麼可以討論的，就是這樣的作業方式，是沒有辦法更改的。

訪談對象 B1：體委會內部人員

時間：九十一年十一月七日十五時

問題：

一、機關願景與任務

1. 請問您認為體育建設的體育願景如何訂定呢？

找專家學者及學界開會訂出方向，再籌組委員會，研訂體育政策白皮書，成立編撰小組，研訂內容架構進度期程。初稿完成後，召集專家學者會議，並辦公聽會（分區座談），再依公聽會意見修正後，提本會委員會議後公布實施。

2. 為使體委會的願景及目標能夠達成，您認為高階領導階層應如何配合？

傾聽專家學者與各處室的意見，融合成一共識，而且政策要明確，不可反覆或搖擺，加強橫向（或與本會業務相關部會）業務的橫向聯繫，共同合作以達成。

二、內外環境分析

3. 請問您認為體委會所遭遇的外在環境困難與利基因素有哪些？如何進

行分析呢？

政治不穩定影響政策的連貫性，浪費公帑；經濟衰退，國家財力縮水，民間募款更不易，影響體育的推動。行政推動時，改善缺點，並儘量發揮溝通、協調以整合民間資源（含人力、物力的投入），以推動體育發展範圍，尤其不可有私人利益，不要內耗，大家要真心誠意相忍，為體育工程而付出。

4. 請問您認為體委會所遭遇的內部運作缺失有哪些？

內耗太多，各自為政；政策與預算不能配合；政策多變（尤以首長換人政策就大逆轉），讓下屬無所適從；專業不被尊重，人事安排升遷不多；優秀同仁不被肯定，不做事的同仁一樣可混下去。

三、策略制定

5. 您認為體委會未來三至四年間的策略目標如何產生？

應以目前體委會最重要最應能解決的問題來訂政策目標，產生的方式包括依體育白皮書的施政策略目標、首長與重要部屬共同的施政理念（含可行面）、上級指示。

6. 您認為體委會在擬訂具體計畫時，應參與的成員有哪些？

處室主管、科長級以上同仁、專家學者、主委、前主委、主任秘書。

7. 由於中程施政計畫係考慮整個機關未來四年的預算，您認為經費、預算財源如何與中程施政計畫搭配運用？

四年中程施政計畫各有其施政重點，和各年的預算需求，但每年預算應優先配合中程計畫中每一年的施政重點的執行，餘款再用於年度計畫中的重點項目。此外，中程計畫以後幾年的預算，各該年度預算亦應本著上述原則配合辦理，以確保政府中程施政計畫能落實。

四、策略執行

8. 您認為體委會在執行計畫時，最需加強的是那部分？

首長政策目標一定要可行，事前先廣徵各學界專家意見後再訂定，正確且不可搖擺不定，或大逆轉。內部一定要加強溝通聯繫，集中力量去推動，與體育協會和體育院校亦當加強合作，為伙伴關係與週邊行業發揮合作效果，整合社會資源，達到更佳效果。另各部會及各地方政府間共同合作，使計畫執行能更落實圓滿。

9. 由於未來橫向部會或機關（團體）聯繫或合作的機會增加，請問您認為體委會如何來增強或規劃府際合作這一部分？

成立跨部會工作圈，如整頓高爾夫球場（與各相關部會合作）、提升國民體能（與衛生署合作）。另加強各部會或機關間業務聯繫、合作，如

推展海域活動（含海巡署、交通部、觀光局）獎勵民間贊助推廣體育（含財政部、國稅署）。

10. 您認為體委會在未來四年施政目標上，由於本身內部人力有限，如何運用組織社會人力協助推展體育業務？內部成員應如何參與計畫呢？

儘量授權委辦，給績優且經驗甚豐、組織健全的協會，以協助辦理事務性工作，本會只居於領導監督、考核的角色，如補助案的撥款、核銷均可委外，本會只負責審核年度計畫、執行計畫與額度，及執行成果督導。另與地方政府合辦的業務，經費均屬部分負擔，核銷業務由地方政府負責，本會只負責其執行成果的考核與監督。

五、策略評估

11. 您認為在體委會應著重於何種績效指標，以強化體育應有的功能？如何進行評估作業？

國民體能有否提升與鄰近開發中國家相比，也和本國前一至三年內成果相比。國民競技實力是否提升（得獎數量的多少）。國人運動參與的提升（調查結果與前幾年相比）。各地方政府落實地方體育推展成果有無提升。民間體育團體推展體育運動、募款能力，以及運動參與人數，活動規模有無提升，皆可和過去相比。

12. 您認為體委會在評估、檢討中程施政計畫時，作法上有何缺失，如何改進？

在制定政策時常無法週延考量，執行時常無法落實；因此，在檢討政策時，往往會找些理由以自圓其說。改進方法：廣納雅言、尊重專業；希望政策制定能由下而上，尊重專家意見，而且制定時，絕對要大公無私，不可有任何私心，訂定的政策絕對可行，並能提升體育能見度；領導者要大公無私，不可有私心，用人賞罰分明，做事不要太固執，不尊重專業，各處室間同心協力相互合作，切忌內耗，則體育的推動才能順遂。

訪談對象 B2：學者專家

時間：九十一年十月二十四日十六時

問題：

一、機關願景與任務

1. 請問您認為體育建設的體育願景如何訂定呢？

考量國際發展趨勢，邀請學者專家召開會議，形成體育白皮書，以養成全民終身運動之習慣，於 2004 或 2008 年奧運會中為我國奪下第一面奧運金牌，並讓運動產業之理念能真正落實於國人心中，使運動成為全民的

應有權利。

2. 為使體委會的願景及目標能夠達成，您認為高階領導階層應如何配合？

具備正確與專業之施政理念、具備勇氣與決心，及優質領導能力、會內之組織溝通協調能力、提高同仁之向心力與凝聚力、描繪組織願景之能力、極力爭取體育運動經費。

二、內外環境分析

3. 請問您認為體委會所遭遇的外在環境困難與利基因素有哪些？如何進行分析呢？

行政院組織再造與重整問題，面對的是不確定性的未來，而國人對體委會成立之價值不高，又未能在奧運會中奪取金牌。

4. 請問您認為體委會所遭遇的內部運作缺失有哪些？

橫線與縱線之溝通協調仍有待加強，會本部與國訓中心之角色扮演尚待釐清，而員工面對不確定性的未來，易導致離職率過高，專家體育人員在會內所佔比率仍屬偏低。

三、策略制定

5. 您認為體委會未來三至四年間的策略目標如何產生？

參考國內外體育發展趨勢訂定，首先應落實全民運動及健康全民之概念養成、奪取 2004 奧運金牌、運動產業觀念落實、營造優質運動環境。

6. 您認為體委會在擬訂具體計畫時，應參與的成員有哪些？

相關中央與地方機關人員、運動產業界、體育校院、運動員及教練代表。

7. 由於中程施政計畫係考慮整個機關未來四年的預算，您認為經費、預算財源如何與中程施政計畫搭配運用？

應優先於會內的經費預算內，以專業的方式來爭取更多的經費，並依會內施政重點來排定施政優先順序，把錢放在刀口上。依應有整體性之考量為主，而非沒有重點。

四、策略執行

8. 您認為體委會在執行計畫時，最需加強的是那部分？

政策執行連貫性與一致性，不因人事異動而造成政策更改；此外，執行政策形成後，應強化政策評估的重要性，以突顯績效之展現。

9. 由於未來橫向部會或機關（團體）聯繫或合作的機會增加，請問您認為體委會如何來增強或規劃府際合作這一部分？

應以完整的政策規劃內容來爭取總統府或行政院的支持，並應放棄本位主義與業務性質相近的部會加強彼此間的聯繫。另規劃全民性或健康性

的活動來爭取全民的支持與參與，當可獲致高層之重識。

10. 您認為體委會在未來四年施政目標上，由於本身內部人力有限，如何運用組織社會人力協助推展體育業務？內部成員應如何參與計畫呢？

首先，應把民間體育組織的力量匯整而成，因他們係屬基礎的一群，然後再加強與社會資源的整合，如企業贊助體育活動，並和政府單位之關係轉變為夥伴關係；最後，強化媒體關係，如加強運動內容之傳媒，以達知識共享的目的。

五、策略評估

11. 您認為在體委會應著重於何種績效指標，以強化體育應有的功能？如何進行評估作業？

於 2004 或 2008 拿下我國第一面奧運金牌，促使我國競技實力擠入亞洲第一強國，意即在前四名為目標，也符合體委會成立之宗旨，並讓全民之建康促進獲致保障，達到全民運動之目的。也讓全民能養成規律運動的習慣，提高全民規律運動人口的比率。

12. 您認為體委會在評估、檢討中程施政計畫時，作法上有何缺失，如何改進？

沒有針對執行之現況及具體績效指標做實際之評估作業，而高層主管並未重視政策評估的工作，只是聊備一格而已。由於政策未有一貫性，而導致政策評估未能落實，相當可惜。

訪談對象 B3：體委會內部人員

時間：九十一年十月二十五日十一時

問題：

一、機關願景與任務

1. 請問您認為體育建設的體育願景如何訂定呢？

為了要建設台灣成為「體育強國」，應擬訂體育白皮書，擬以推動。

2. 為使體委會的願景及目標能夠達成，您認為高階領導階層應如何配合？

應大力支持業單位計畫，設法解決各項推動障礙，並向行政院及立法院爭取足夠建設經費，落實推動各項計畫，尋求各部會首長支持，結合各部會計畫，落實推動體育建設計畫。

二、內外環境分析

3. 請問您認為體委會所遭遇的外在環境困難與利基因素有哪些？如何進行分析呢？

各部會所頒布法令未能依體育建設需求適時配合修正，而運動場地設

施多由政府單位自行經營，無法有效經營管理，此外，體育行政高普考錄取名額有限，各體育行政單位多由非體育人員擔任，中央至地方體育推動難以落實。

4. 請問您認為體委會所遭遇的內部運作缺失有哪些？

人事部分：各單位主管級以上人員，上下左右溝通和諧性明顯不夠。
業務部分：多視機關首長喜惡運作，並無一套長遠體育規劃或制度。而此，政黨色彩太過濃厚，體育建設計畫執行易偏頗。

三、策略制定

5. 您認為體委會未來三至四年間的策略目標如何產生？

應該考量運動在我國現階段可扮演的地位，據以建立政策推動之策略目標，包括編列及籌措體育發展經費，每年成長至少一倍以上；大力培養體育志工、運動教練，每年至少培養 3000 人；每縣市依地方特色及國際發展需要，每年定期舉辦一次全民運動；遴選具潛力運動選手長期培育成國際一流選手，每年至少遴選培育 100 名。

6. 您認為體委會在擬訂具體計畫時，應參與的成員有哪些？

中央與地方政府、中央與地方體育團體、體育校院、運動員及教練代表。

7. 由於中程施政計畫係考慮整個機關未來四年的預算，您認為經費、預算財源如何與中程施政計畫搭配運用？

人才培育經費 25%、全民運動發展 25%、選手培育計畫 25%、國際體育交流 25%，以上四種每年經費預算均以倍數成長。

四、策略執行

8. 您認為體委會在執行計畫時，最需加強的是那部分？

每項計畫執行前之市場調查及民眾反應，執行後之追蹤考核，及適時檢討改進，而且執行需有長遠性，使成一個制度。

9. 由於未來橫向部會或機關（團體）聯繫或合作的機會增加，請問您認為體委會如何來增強或規劃府際合作這一部分？

重要決策涉及各部會權責者，均成立跨部會小組，並定期召開體育會議或座談，邀請中央或地方各政府機關派員參與。另各種類全國性以上活動，邀請各部會人員參與或參觀。

10. 您認為體委會在未來四年施政目標上，由於本身內部人力有限，如何運用組織社會人力協助推展體育業務？內部成員應如何參與計畫呢？

盡量授權或輔導民間體育團體辦理活動，由各地方政府輪流主辦或承辦者，儘量依此原則規劃，並大力培養體育志工（或輔導員），協助推廣

各項體育活動。

五、策略評估

11. 您認為在體委會應著重於何種績效指標，以強化體育應有的功能？如何進行評估作業？

每年運動人口成長比例、重要國際賽會奪金牌數、各國選手來台參加活動每年成長比例。

12. 您認為體委會在評估、檢討中程施政計畫時，作法上有何缺失，如何改進？

往往因少數人意見相左，影響專家評估或檢討結果，無法依專家意見執行。此外，評估、檢討是一套，執行又是一套，業務單位經常無法適從。評估、檢討政策往往只站在體育立場想，而較少站在其他部會立場想，故所擬訂計畫經費徒勞無功，且難以執行。

訪談對象 B4：體委會內部人員

時間：九十一年十月二十八日十七時

問題：

一、機關願景與任務

1. 請問您認為體育建設的體育願景如何訂定呢？

體育建設最主要不是在於硬體的部分，蓋多少體育場或建多少游泳池，也不是關多少高爾夫球場，而是除了全國必須有一座符合國際標準，辦理國際性賽會的場地外，必須加強所有體育從業人員（教練、選手、行政人員等）的素養，才能表現出具有國際體育觀及涵養的體育人才。

2. 為使體委會的願景及目標能夠達成，您認為高階領導階層應如何配合？

政策的延續性，及對計畫審核的公正性、追蹤考核，勿使經費落入特定人士口袋中，作為某個人的生財工具。此外，體委會行政成員必須涵蓋各領域人才，打破門戶之見，團結一致。

二、內外在環境分析

3. 請問您認為體委會所遭遇的外在環境困難與利基因素有哪些？如何進行分析呢？

政府高層對體育的漠視，體育團體間的利益掛帥，對經費資源的濫用，及國際體育外交的限制。而體委會成立後，組織編制亦吸引部份想為體育奉獻自己的人才。

4. 請問您認為體委會所遭遇的內部運作缺失有哪些？

人為操控：雖然吸納部份非體育人才的參加，惟決策的權限仍為部份

人士把持，作為個人圖謀利益的工具。政策持續性不足：政策是一國家施政方向，體委會歷經數任領導人，各唱各的調，使每項推動略具成效的策略、計畫，隨人而息，再隨人而更，徒使資源浪費，又看不到預期目標。

三、策略制定

5. 您認為體委會未來三至四年間的策略目標如何產生？

應從過往的經驗中獲取教訓，推動已具成效的計畫，例如：奪牌計畫、國訓中心的籌設，體育場館的整體規劃配置，全民運動的鄉鎮由縣市推廣。

6. 您認為體委會在擬訂具體計畫時，應參與的成員有哪些？

參與計畫擬定的成員，不應僅是體委會承辦單位，而是應該視需要籌組智囊團，包括：大學教授、民眾、民意代表、法界、縣市執行單位、各部會等。

7. 由於中程施政計畫係考慮整個機關未來四年的預算，您認為經費、預算財源如何與中程施政計畫搭配運用？

中程計畫除推動已具成效的政策外，亦應對以提升國家競技運動實力為主的相關配套為主。

四、策略執行

8. 您認為體委會在執行計畫時，最需加強的是那部分？

各體育團體必須以落實及推廣該項運動成績作為考核及經費給予之標準。另行政院必須正視“體育”在國際外交及國力展現的重要性，甚至學習大陸，配合國際賽會的舉辦，從事城鄉的具體建設。

9. 由於未來橫向部會或機關（團體）聯繫或合作的機會增加，請問您認為體委會如何來增強或規劃府際合作這一部分？

這部份一向是體委會最弱的一環，往往只要其他部會打個噴嚏，就難以招架，顯具體委會政策基礎的微弱及人力的不足。多吸納各部會人力，另政策制訂之始，即多與相關部會協商，不要等到台面上才讓自己難堪。

10. 您認為體委會在未來四年施政目標上，由於本身內部人力有限，如何運用組織社會人力協助推展體育業務？內部成員應如何參與計畫呢？

運用社會組織之人、物力，不要僅限於體育團體，應跳脫體育過往模式與績效草著的社會團體合作，藉以提高體委會的能見度。領導人不宜逕聽信某一決策階層人士之意見，應多聽取實際承辦同仁之意見。內部人員應打破過去閉門造車的執行方式，多聽取各方意見。

五、策略評估

11. 您認為在體委會應著重於何種績效指標，以強化體育應有的功能？如何進行評估作業？

競技運動應以基層推動狀況、國際賽會的表演來看。全民運動應以某種運動在民間參加的人數來看。國際體育應以各項國際賽會的爭辦來看。運動設施應以是否符合國際體育比賽標準的場地來看。

12. 您認為體委會在評估、檢討中程施政計畫時，作法上有何缺失，如何改進？

缺乏創新性的、前瞻性的見解，甚至連各地運動團隊的集、培訓，仍依循過去的模式，應多考慮國際各國體育發展趨勢，與國際接軌。

訪談對象 B5：體委會內部人員

時間：九十一年十月二十九日十六時

問題：

一、機關願景與任務

1. 為使體委會的願景及目標能夠達成，您認為高階領導階層應如何配合？
要把體育事業當一回事來辦。

二、內外環境分析

2. 請問您認為體委會所遭遇的外在環境困難與利基因素有哪些？如何進行分析呢？

大都是口惠而實不惠，沒有實際的支持、重視動作，使得績效不彰。而且體育有其功能與需要，仍有爭取支持的本錢。

3. 請問您認為體委會所遭遇的內部運作缺失有哪些？

政策無法銜續、落實，而主要負責人對體育業務問題，不甚清楚，使得政策偏離實際。

三、策略制定

4. 您認為體委會未來三至四年間的策略目標為何？

在奧運突破零金困境，在亞運近入第一領先集團、規律運動人口提升至先進國家水準、國民健康體能提升至先進國家水準。

5. 由於中程施政計畫係考慮整個機關未來四年的預算，您認為經費、預算財源如何與中程施政計畫搭配運用？

年度施政計畫應以中程施政計畫為準，預算應依施政計畫編列使用。

四、策略執行

6. 您認為體委會在執行計畫時，最需加強的是那部分？

計畫要落實執行、評估、修正。

7. 由於未來橫向部會或機關（團體）聯繫或合作的機會增加，請問您認為體委會如何來增強或規劃府際合作這一部分？

成立跨部會工作圈，定期召開協調會。

8. 您認為體委會在未來四年施政目標上，由於本身內部人力有限，如何運用組織社會人力協助推展體育業務？內部成員應如何參與計畫呢？

成立各種計畫工作小組，協助推動業務。

五、策略評估

9. 您認為在體委會應著重於何種績效指標，以強化體育應有的功能？如何進行評估作業？

各種施政計畫均應訂定量化指標，如體委會對亞奧運奪牌數、國民體能提升率、國民運動空間數、國民規律運動人口數等均應有明確指標，作為政策執行益效評估依據。

10. 您認為體委會在評估、檢討中程施政計畫時，作法上有何缺失，如何改進？

流於形式，應將重要施政計畫委請學術機構追蹤評估。

訪談對象 B6：學者專家

時間：九十一年十月三十日十五時

問題：

一、機關願景與任務

1. 請問您認為體育建設的體育願景如何訂定呢？

之前體委會有召開全國體育會議，就是把基層的聲音反映出來，在會議召開完之後，就訂出體育白皮書，定稿之後又有所謂的行動方案的出現，在這當中都已經把體育人的心聲放進來了。但在政府改組以後，就把它放在一旁，而前許主委的時候則是沒想到會有這麼大的變革，並未把它付諸執行，還有如果將前面的問題拋開之前，未來體委會要走的路線，明年如果跟文建會合併，那我們所走的路線就要有所調整，當中會有這樣的問題，如果你現在要去訂就會有這樣的問題，我就會擔心像之前開了全國體育會議一樣，找了許多體育界人士訂了這樣的方案，但到了那個時候會不會被推翻，或是被束之高閣，我都很擔心，每年幾乎換掉一個首長，是很困難去訂定的，感覺體委會未來要走向哪裡，其實是一個不穩定的狀態。不過，體委會最近在亞運結束後，有提到將重點放在 2004 年的奧運，這正就是國人所關切的部分，就是把所有的人力、物力、資源等都放在後年的奧運，這是比較看的到的地方。

2. 為使體委會的願景及目標能夠達成，您認為高階領導階層應如何配合？

首長要有魄力的集中火力去做，把這兩年的預算都投注在競技運動那

邊，解決選手的課業等問題，要用非常手段，達到目標。一旦首長又換人，那整個政策的方向又變，然後又要重新提出，上面的也不見得體會這種辛勞，也不見得會配合競技運動的政策，強力解決選手的相關問題。

二、內外環境分析

3. 請問您認為體委會所遭遇的外在環境困難與利基因素有哪些？如何進行分析呢？

我國運動場地的設置是最重要的，應該漸進式的建置完成，而全民運動的部分，在民眾養成習慣後，就會自主性的去運動，不必花主力去推它，但是競技運動的培訓就沒有辦法了，感覺體委會未來如果強調競技這方面，國人是可以看的到，又可以標榜說體委會的績效是在哪。

4. 請問您認為體委會所遭遇的內部運作缺失有哪些？

像我們過去每次都為了奧運、亞運而成立培訓小組，但每次比賽一結束後就斷了，也沒有後續的追蹤檢討，就沒有連貫性。

三、策略制定

5. 您認為體委會未來三至四年間的策略目標如何產生？

像體委會內部也經歷過兩次的亞運，一次的奧運，他們大概已經觀察的出來，各單項協會派隊去參加比賽的當中，大概多多少少可以評估的出來到底哪些運動種類是我們能夠在國際賽會裡面爭到這個獎牌的。坦白說，一個奧運選手至少要培育八至十年才能夠站上國際舞台去爭，而且這個爭還不一定可以拿到獎牌的，但我們有沒有專門有一些人在培養，而且我們的單項協會也沒有用心專門在培訓選手，只是把當年度成績最高的選手派出去，反正要比賽就派出去，與大陸長期比起來是年長在培訓的，差很多。

6. 您認為體委會在擬訂具體計畫時，應參與的成員有哪些？

體委會相關代表成員、單項運動協會、中央與地方機關、學校、教練、選手及媒體等。

7. 由於中程施政計畫係考慮整個機關未來四年的預算，您認為經費、預算財源如何與中程施政計畫搭配運用？

像我國競技運動正在起步，就應該要強調重點競賽項目，把經費全力集中在某幾個項目上，而且現在又卡在組織再造部分，未來的體育經費是多少，真的是不知道。像體委會未來要和文建會合併成文化體育部，那時的體育經費為何呢？我想大概是三比七的比率，而未來應如何因應，這個都還是未知數。

四、策略執行

8. 您認為體委會在執行計畫時，最需加強的是那部分？

應該針對選手的培訓工作有長期的計畫，當鎖定在某個具有潛力的選手時，就要全力的去培訓他。要培養一個優秀的運動選手，是不能中斷訓練的。

9. 由於未來橫向部會或機關（團體）聯繫或合作的機會增加，請問您認為體委會如何來增強或規劃府際合作這一部分？

單項協會都在操短時間，如果單項協會能夠真正的為培訓選手而做，不是配合體委會的預算經費來做多少事的話，相信我國選手的競技實力絕對不止如此。

五、策略評估

10. 您認為在體委會應著重於何種績效指標，以強化體育應有的功能？如何進行評估作業？

其實像運動人口倍增，是以辦多少場的活動，作為基準點，實際上的計算方式是有問題的。

11. 您認為體委會在評估、檢討中程施政計畫時，作法上有何缺失，如何改進？

如果我們能夠確實有長期的培訓選手，而單項協會也有這個體認的話，那麼我國的競技運動才有可能起色，尤其是當我國選手在升到大學後，其人數就掉了好幾成，這種問題就是需克服的。而我們也必須直接掌握單項協會培訓選手的情形，絕不是看到些許的成果後，就不見追蹤了。如果選手不給它最好的支援，最好的教練群，那要有好的實力展現是不可能的。

訪談對象 B7：學者專家

時間：九十一年十月三十日十七時

問題：

一、機關願景與任務

1. 請問您認為體育建設的體育願景如何訂定呢？

首先，應由主委提出我們的體育未來發展應如何做後，再由研究小組就國外國情分析、體育政策參考，再配合國內的實際情況，我們的主觀情況，這樣做出一個方案出來，這個方案如果要客觀的去評估的話，可以開公聽會，有什麼修正意見修改後，最後再送到主委那邊去核定。

2. 為使體委會的願景及目標能夠達成，您認為高階領導階層應如何配合？

目標要遠，公正客觀，對體育要有很深切的認識，這個政策不會因為

換了人當主委或換了人當處長，就會因人而異。應該有主要信念與理想，堅持一定的目標。

二、內外在環境分析

3. 請問您認為體委會所遭遇的外在環境困難與利基因素有哪些？如何進行分析呢？

台灣目前最缺乏的就是具國際規模的體育場館設施，這個落後其他國家太多，應該設法去改善，像奧會、體總都不能縮編，像我國受到國外的打壓時，只有民間奧會、體總能夠幫我們出面。

4. 請問您認為體委會所遭遇的內部運作缺失有哪些？

體委會現在有很多都是內部作業，而他們雖然會邀請學者專家開會，但常都是找他們喜歡的學者，比較不會有其他意見的，應找出具有公信力的學者專家才可以。像體委會辦理國際比賽，事實上請來的都是不三不四的，就給個幾百萬的補助，這種經費其實可以省下來的。而且像現在的委員會議也沒有發揮應有的功能。

三、策略制定

5. 您認為體委會未來三至四年間的策略目標如何產生？

國家體育目標應該是要長期的，而不是換了人又換了目標與計畫。應該是為了長遠的發展國家的體育政策，這個目標必須透過非常周詳的，客觀的分析所做出來的，而這種策略目標的產生應該是由下而上的訂定出來。

6. 您認為體委會在擬訂具體計畫時，應參與的成員有哪些？

體育院校的資源是可以善用的人力、運動單項協會、企業、民眾、體委會委員、教練、選手等。

7. 由於中程施政計畫係考慮整個機關未來四年的預算，您認為經費、預算財源如何與中程施政計畫搭配運用？

雖然體委會預算年年下降，但其實我們並不期望有這樣的情形發生，不過，因為國家的總預算下降，我們也無可奈何，但是像體育的教育預算也就沒有什麼下降，我們希望體委會的經費不要下降，也希望單項體育團體也有自籌經費的能力，應該要找到不會白吃體委會經費的體育團體。而體委會也可以發展體育彩券、體育發展基金等，不用看國家預算分配的額度來做事。而在經費越來越少的時候，更是要謹慎、細算，並應該要把體委會的重點拿出來。體委會本來就是站在監督的立場，就是給錢的，而錢則是老百姓的稅金，應該要瞭解這些都是老百姓的血汗錢，必須要錢用在刀口上。

四、策略執行

8. 您認為體委會在執行計畫時，最需加強的是那部分？

體委會未來百分之八、九十的人力、物力都應該推動競技運動，而全民運動讓企業、民間體育團體自行去發動。但像體委會過去主辦的單項國際性比賽，是全世界所矚目的那種，是可以多辦的。

9. 您認為體委會在未來四年施政目標上，由於本身內部人力有限，如何運用組織社會人力協助推展體育業務？內部成員應如何參與計畫呢？

將全民運動的業務由民間來辦，而體委會內部應把力量著重在競技運動奪牌的競賽上。

五、策略評估

10. 您認為在體委會應著重於何種績效指標，以強化體育應有的功能？如何進行評估作業？

體委會第一任主委提出雙主軸政策，並推動陽光健身計畫，就有訂幾百萬人參加，這就是數字。而競技就是看成績，以及國外的競技或爭辦成績。

11. 您認為體委會在評估、檢討中程施政計畫時，作法上有何缺失，如何改進？

像選手制度、培訓、課業、就業等問題都還有待解決許多問題，並應從旁輔導運動協會推動競技運動。像委外研究的專案是真正要去推動的，是很浪費的。還有可以下放給外部力量去參與的，可以下放更多。許多做了很多研究會議或國際會議等，做了一堆卻沒有結果出來。重要的決策尚未最後決定前應先送委員會瞭解後，才能決定是否要做或不做，尤其體委會不是長官制，是委員制，就應回歸到原本當初制定規定的作業方式。

訪談對象 B8：專家學者

時間：九十一年十月三十一日九時

問題：

一、機關願景與任務

1. 請問您認為體育建設的體育願景如何訂定呢？

中程施政計畫是中央政府的策略，而我國既然是背動式的，即要有誘導的功能，但各部會並未真正得到中程計畫的觀念，所以還是以它們以往舊有的方式去做。由於體委會的資源都偏重在辦活動，但事實上是應該落實在平常的運動，比方說，這個民眾他平常都不運動，那我們是希望讓他認知道運動對他很有幫助，例如每個禮拜一三五或者是每天抽多少時間活

動，久而久之慢慢地變成習慣，主動就去參與，而非於所謂的籃球季等活動，才只去參加幾項活動，這種情況之下在規劃這些活動時，要有一些專家學者來設計一些東西在那裡，而不是看有多少人次參加，參加歸參加，不運動的還是不運動，所以專家學者的參與則很重要，往年民間運動團體要參加國際運動比賽，須要龐大經費，但長久以來就仰賴政府，如果全部不補助，問到他們時，當然他們就會說想要參與之類的話，那如果說專家學者能夠面面俱到的話，文化界，勞工界，衛生方面，教育方面的人都應納進來考量，這麼多的人都進來時，政策的建議就要有所取捨，強調那些是重點，優先順序要排好。

2. 為使體委會的願景及目標能夠達成，您認為高階領導階層應如何配合？

現在決策大部分還是掌握在政務官的手上，他一個理念傳下去，底下擬訂計畫時，專家學者其實還是有他們的份量，並藉由理念而設計。

二、內外環境分析

3. 請問您認為體委會所遭遇的外在環境困難與利基因素有哪些？如何進行分析呢？

中央是體委會，地方政府的經費則是百萬，那二十三個縣市也沒有你的所屬機關，致你沒有權力，大家當然不聽你的，那以國外來講，以地方或民間都可以養球隊，它並非仰仗中央的補助經費，所以中央主要是在擬訂政策或法規制度，應是從制度面去擬訂，而不是掌握了一些預算去補助而已。而擬訂政策其實中央花不到什麼錢，但制度面都不健全。所以中央應該是多擬訂政策。

4. 請問您認為體委會所遭遇的內部運作缺失有哪些？

一項任務在體委會身上，大部分都是委託方式去辦理，例如辦全國運動會也是委託給民間或地方政府去辦，造成體委會現在是頭重腳輕，體委會現在有八九十個人，但裡面的人是將多兵少，科長以上有幾個，專門委員的又不用做事。

三、策略制定

5. 您認為體委會未來三至四年間的策略目標如何產生？

像我們都沒有發揮委員會的功能，如果說是內政部或教育部，它本身的政策就有部長做決策，原住民委員會則是委員會，並應與各部會去做協定，當主委與政務官間的在拉鋸時，委員會就是個仲裁角色，那當然委員會又是政務官認命的，那聘的委員其功能就沒有發揮，只是作為背書之工具。

6. 您認為體委會在擬訂具體計畫時，應參與的成員有哪些？

當然主委一個理念下來，在擬訂計畫時，學者專家還是佔一個很大的份量，因為在執行的過程當中，偏掉的情形都在於公務員為了省一點研究的錢，然後該做的都沒有做。

7. 由於中程施政計畫係考慮整個機關未來四年的預算，您認為經費、預算財源如何與中程施政計畫搭配運用？

預算都是稍為調整一下，每年不會變來變去的。

四、策略執行

8. 您認為體委會在執行計畫時，最需加強的是那部分？

其實在執行的過程中，為何政策會偏離，主要是很多公務員為了少一點事也就沒去做那麼多了。很多政策都是急就章，換人就換了政策，為黨服務，這從體委會第一屆就這樣啦。

9. 由於未來橫向部會或機關（團體）聯繫或合作的機會增加，請問您認為體委會如何來增強或規劃府際合作這一部分？

像體育團體的母法沒變，民間團體法如果沒有修法，作後續的實工作皆無效用的，例如：三十個人就可以成立一個團體，像我國足球協會，應該是以地方的足協當團體會員，是層級式的，而地方則有一群人這樣子。現在是只要我可以成立，我就是全國性體育團體。

10. 您認為體委會在未來四年施政目標上，由於本身內部人力有限，如何運用組織社會人力協助推展體育業務？內部成員應如何參與計畫呢？

任務執行就是以委託方式辦理，當然一委託出去，就由一群專家學者來做，不過體委會內部成員仍應充份參與計畫，並隨時提供意見。

五、策略評估

11. 您認為在體委會應著重於何種績效指標，以強化體育應有的功能？如何進行評估作業？

在擬訂計畫時就應該要確定了，而這個部分是很科學化的，例如運動人口倍增計畫，使民眾從不會到會的方法是很技術面的，現在真正的參加學者，很多都是攻運動生理學，或運動行銷部分，但在政策擬訂上是不多的，而既然要走這個路了，就要設計策略來達成，而公務員卻只是用委託的方式辦理，這是一種解脫的比態，是最大的敗筆，大家都各說一句話。

訪談對象 B9：學者專家

時間：九十一年十月三十一日十一時

問題：

一、機關願景與任務

1. 請問您認為體育建設的體育願景如何訂定呢？

體育願景應是傳承國家政策，有民意基礎，由體委會階段性完成它，建立中程施政計畫必須先考量過去，再銜接到現階段，當然還需考慮到國內外的現況，有什麼樣的參考數據，像現在的經濟狀況不好，當然不好也有不好的作法，但應找出國際的共同趨勢，體育學者專家的意見也值得我們去參考，雖然民眾的需求是這樣，但專家學者想的可能比較遠一點，怎樣去結合，才能全贏，這樣體育願景、政策推動比較落實。

2. 為使體委會的願景及目標能夠達成，您認為高階領導階層應如何配合？

首長對健康的概念應該要很重視，大家要有共同做事的共識與概念。當然信念要有，不要因為成效不好就放棄了。

二、內外環境分析

3. 請問您認為體委會所遭遇的外在環境困難與利基因素有哪些？如何進行分析呢？

體委會的委員會其實是可以好好運用的，而其涵蓋面的問題，應予以檢討，而專家學者作出來的研究有沒有再回應它，這都是有助於分析體育外在環境的，才能讓政策來推動。另外，國外的政策，民意的聲音都可以納進來。

4. 請問您認為體委會所遭遇的內部運作缺失有哪些？

像體委會的委託研究應要予以落實。另外，體委會人少、事多，在執行上是有其困難處，但在草創之初應要有耐心。

三、策略制定

5. 您認為體委會未來三至四年間的策略目標如何產生？

在制定中程計畫的作業之前，其實是有很多空間可以先準備的，像是很單位的委託學者專家進行的委託研究，可以把研究的結果納進來，作為政策決定之前的參考，有些得到的結果可能要更遠的時候才實施，馬上可以做的就可執行，這樣我們付給學者經費去做的研究才不會浪費掉，要研究與實務去作結合，這種在做決策的考量才有意義，知道輿論在哪裡，實務面在哪裡。

6. 由於中程施政計畫係考慮整個機關未來四年的預算，您認為經費、預算財源如何與中程施政計畫搭配運用？

理想上是照原訂作法去做，全方位的，但也要顧慮到不同層級的人的需求，像現在經濟這麼不好，大家共體時艱，以重點政策為主，且在短期內能夠看的出成效的，但是，是有階段的，一個階段應該要達到什麼樣的目標，朝這個目標法做，至於說經費真的有限，就是重點項目實施，否則

什麼事都變成空談。著重在開源節流。而競技人才少政府更應該盡力去做，並培育人才，而全民運動則可以民間來執行。

四、策略執行

7. 您認為體委會在執行計畫時，最需加強的是那部分？

事實上宣導是很重要的，而我們的媒體實在是太多了，如果能夠從正面來宣導體育的話是太好了，而這個空間無所不在，應予以掌握，但怎樣的宣導呢。如果撥一些錢用在宣導運動健康的概念，這樣國人才會體認到運動的重要性。此外，應儘量利用開放各縣市體育場空間。錢應用在刀口上，而活動要持續的辦理。

8. 由於未來橫向部會或機關（團體）聯繫或合作的機會增加，請問您認為體委會如何來增強或規劃府際合作這一部分？

著重在民間贊助，共同推動體育發展，我想應該有很多方式。這種方式應該是配套的，像是政府的法規鬆綁，過去一直在談的，要創造一些利基，人的觀念應該要轉，不是沒收到政府的補助就無法辦事的，類似像這種觀念很重要，我們就要藉著宣導方式把觀念作發展，對自己本身運動身體有助健康的觀念也能夠落實。

9. 您認為體委會在未來四年施政目標上，由於本身內部人力有限，如何運用組織社會人力協助推展體育業務？內部成員應如何參與計畫呢？

事實上文建會的組織是由中央到地方都有，它們原本僅有地方的組織，後來是一個個階段，才把地方的組織給健全，並把文化的基本資料一一建立。所以，把海外的關係如外僑等建立起來，才可以事半功倍。體育團體實有必要先檢討，如沒有政府補助就無法運作，尤其在這個時候，政府經費有限，它們應該思考如何促進體育發展的方式，像吸收會員，與國際接軌等。

五、策略評估

10. 您認為在體委會應著重於何種績效指標，以強化體育應有的功能？如何進行評估作業？

例如以運動人口倍增計畫而言，使不會運動的人學會運動，這樣的衡量指標就有太多了，而指標應該是要拿到會上去討論的，指標應該是去看各個項目在基層運動上的認定為何，由他們去決定，由政府授權讓它們去處理，我們根據他們所訂的再去評估，這他們去認定之前，我們所應做的是提供現有人口數的多少，基本資料要先建立後，再去評估每年要成長多少數，如果這個指標數太慢，那麼政府與民間就應該給個催化數，所以這還是需要基層的選民一起進來，有好的議題才去付諸行動，這樣的計算比

較詳實。要有步驟、要有耐心。

11. 您認為體委會在評估、檢討中程施政計畫時，作法上有何缺失，如何改進？

體委會的成立是一件很好的事情，表示國家對體育的重視，而這機構應該有其主動性，並且讓它常設，針對奧亞運部分，則應不斷的檢討，不斷的追蹤，不斷的改善，是可以克服的。像學校就可以來分擔這類的工作，尤其是在政府改造精簡以後，人力變的更少，那麼學校可以提供培育的機構，而外部的資源是可以提供的，這是有助於下一屆奧運的成績。

訪談對象 B10：學者專家

時間：九十一年十一月一日十二時

問題：

一、機關願景與任務

1. 請問您認為體育建設的體育願景如何訂定呢？

體委會九十至九十三年度中程施政計畫，即是延續體育白皮書的架構而擬訂的，而該計畫的架構、方向是不錯的。當初體育白皮書的十四項發展願景，就已涵蓋掉體育十年甚至是二十年的體育方向，而且當初的願景也是一個團隊討論出來的，由各處的主要施政重點提出，彙整綜合後由團隊小組擬訂的。而訂定的流程牽涉到決策的問題，但它並沒有全部依照決策理論訂定出來，但它未嘗不是一個好方法，因為都是由主管的業務處長官提出的。而具體計畫部分則應不再找外面的學者討論。政策執行面的部分，找太多學者進來是沒有用的，除非你找的這個學者本身就有這個部分的經驗或專業，要知道大部分的學者像來都沒計畫作業的觀念。像經建會每年度都有考評，那個部分他們就聘了一個專家小組，那份裡面只有兩頁半是專家小組寫的，其他都是我寫的。因為這個東西牽涉到隔年度的發展重點與審核機制，如何要這些專家，完全沒有做過中長程計畫的人去寫，一定寫不出來的。所以提給經建會的，都是我寫的，不然隔年在做計畫審查時，如何與考評 match 的上呢？而專家小組只是做執行中的訪視報告，只有訪視的建議部分是專家寫的，而隔年度的重度與審核機制則是我寫的。就像在經建會審查時，文化與體育是合在一起的，文化提出的計畫，文化學者對整體的規劃方向都不一致了，所寫出來的東西都無法彙整，只好再開一次又一次的審查會了。就因為有這種情形，所以體委會方向性的部分可以找學者，但到具體計畫部分體委會內部就可以了。考慮到執行上有衝突問題，就得要先建立各領域的諮詢名單，用諮詢名單就可以解決

了。其實專家學者對體委會的看法，實際上是與我們業務處的看法有共通點的，所以這個決策不一定按照決策理論去做的，但至少目前來說，我還蠻能接受的。

2. 為使體委會的願景及目標能夠達成，您認為高階領導階層應如何配合？

事實上所有的願景和目標，政策的一貫性如果能夠達成的話，就能夠達成，例如十年換了七個教育部部長，毛高文、郭為藩、吳京、林清江、楊朝祥、曾志朗、黃榮村，每個部長都有一個理念，而每個上來強調的都不一樣，而換了一個部長，致沒有一個理念是貫徹的。像九年一貫會出問題也是啊，九年一貫不是不好，只是九年一貫的制定過程，一直換部長，而中心思想從最早的部長想要做的，到最後現在部長做的的九年一貫是不一樣的，所以我覺得政策的一貫性是蠻重要的，不管是政黨輪替，或是部長更換，我覺得這個都是蠻重要的，像今年就有很多體委會的重要政策，之前的中程計畫很多內容就已經不存在了，這就牽涉到政策一貫性，你看只要政策一更動，至少就有半年的空窗期，我們的施政哪經得起半年的空窗期，我們一年就要做一次計畫，你中間有半年的空窗期不能動，那還有多少時間？而高階的領導單位包容心都還不夠，太過本位，所以溝通協調都很不好。你看這些業務要達成，也要其他部會配合，最簡單的你要跟經建會做溝通協調，而高階的溝通協調都不是很好，都要靠中、低階去協調，絕對都不是好方法。

二、內外環境分析

3. 請問您認為體委會所遭遇的外在環境困難與利基因素有哪些？如何進行分析呢？

我們在外面跑發現對體委會的認同感是兩極，有說體委會一定要存在，必須要存在，另外一個極端是，體委會不必要存在，教育部體育司就夠了，這是個蠻兩極的一個現象，我是認為我們是不是要尋求一個更高的認同感，讓大家知道運動很重要，運動會促進健康，但很多人不運動是因為瞭解到認同是有一段落差的，事實上有些人說，體育很好，但體委會不需要，而你會發現，會身體力行運動的人，是比較認同體委會的，認為是須要體委會去做政策上的推動。但另一批人卻沒有辦法去深刻體會體委會存在的必要性，所以你如果可以把那一批了解而沒有深同感受的人讓他們認同的話，那他們就會對體委會有認同存在的價值了。你任何一個人的執政或任何一個人的意志，都沒有辦法影響它存廢的狀況，所以我是覺得這種認同是比較重要的一個感覺啦。其它大致上整個還好啦，那政策上的話，我是覺得基層上還是沒有很大幅的落實。以各縣市體育會來說，今年

對體委會的反彈性就很大，今年縣市體育會幾乎都拿不到體委會的補助，這個事情衝擊很大，這個認同感的部分，才可以肯定體委會存在的價值。

4. 請問您認為體委會所遭遇的內部運作缺失有哪些？

其實我覺得橫縱都有問題啦！橫的部分：補助再加上會計，橫的溝通協調都有問題啊，補助再加上幕僚單位的問題，溝通都不一致啊，互相拿著刀子歌來歌去，這樣子怎麼可能呢？再來，縱向也有問題啊，部會首長的意志，也沒有辦法落實啊，訊息傳給處長時就已經變了，處長傳給科長又變了，科長再把它落實到工作上又有落差，這就叫做彼此之間的共識沒有凝聚，然後每個人都堅持自己的想法，然後他們認為長官的想法不可行，長官認為部屬執行不力，這個心結就會出現。如何改進呢？想辦法去改造組織氣氛吧。

三、策略制定

5. 您認為體委會未來三至四年間的策略目標如何產生？

其實我們比較少召開小型的政策座談會，其實以我們一個政策制定單位來講，可以召開一些議題的小型座談會，找一些有經驗的學者，一些縣市政府機關人員，針對小規模的，十幾個人，不用太多，那一個政策上就會訂下來，層級到副主委或處長就可以了。這個是把它定位在政策的導引，找一些代表性地位的，如果找大老是白找的，只做功課。

6. 您認為體委會在擬訂具體計畫時，應參與的成員有哪些？

成員會牽涉到實際政策執行內容，例如要營建良好的運動設施環境，這個成員當然就會有特定的成員來做，如果是要做國民體能的提升計畫，那這些成員就與前者不同，實務面的人員，內外部的委員會，專家學者，政府機關的成員，可以好好利用各縣市體育場的場長，活動也會辦的很好。

7. 由於中程施政計畫係考慮整個機關未來四年的預算，您認為經費、預算財源如何與中程施政計畫搭配運用？

要先分政策計畫與執行計畫，政策計畫是我宣誓性的要去做，可以說我從預算編多少就做多少事情，那執行計畫是執行上能確定多少錢，我實際運用多少經費，這兩者是不同的，政策計畫是屬宣誓的，不一定完全一樣，我是認為我們的預算是受到政治的影響很大，誰要的到錢，誰要不到錢，誰多給一點，誰就少給一點。

四、策略執行

8. 您認為體委會在執行計畫時，最需加強的是那部分？

我們的政策又沒有連貫性，有時是一年切，有時是兩年切，縱向的溝通，縱向中央跟地方的溝通協調需要改善。

五、策略評估

9. 您認為在體委會應著重於何種績效指標，以強化體育應有的功能？如何進行評估作業？

可直接參閱中程計畫的指標與評估方法。例如：得獎數、規律運動人口數。

10. 您認為體委會在評估、檢討中程施政計畫時，作法上有何缺失，如何改進？

沒有評估，沒有檢討就是最大的缺失。行政院的問題是我什麼時候通知你，就得什麼時候去評估，根本來不及啊。而且如何去檢討呢，尤其是在看了執行以後，怎麼去檢討呢！所以真的是無言以對。再來，有些計畫還未到檢討的時候，就被廢止掉了，如何去講這個缺失。

訪談對象 B11：體委會內部人員

時間：九十一年十一月四日八時

問題：

一、機關願景與任務

1. 請問您認為體育建設的體育願景如何訂定呢？

瞭解國際趨勢、健全組織、統合執行單位、以 SWOT 分析為基礎、要有心及落實的決心。

2. 為使體委會的願景及目標能夠達成，您認為高階領導階層應如何配合？

尊重專業、充分授權、營造學習型組織氣氛、成立推動小組、周詳的計畫。

二、內外環境分析

3. 請問您認為體委會所遭遇的外在環境困難與利基因素有哪些？如何進行分析呢？

組織定位未明朗，非專業領導與政治凌駕專業。我們有充裕的人力資源，包括協會、體育系所，對體育觀念給予正面導向，並能凝聚國力及向心力，而上述這些應從組織面、專業面、政治面、推動面、決策面、資源面、整合面來分析。

4. 請問您認為體委會所遭遇的內部運作缺失有哪些？

各處互動不足，橫向聯繫不夠，而首長未充分授權，加上上層與基層沒有互動，主管變動太大，政策無法銜接。政策決定方式屬一言堂，資訊行政設備及系統運用不足，且未建構學習型組織。

三、策略制定

5. 您認為體委會未來三至四年間的策略目標如何產生？

應列入國家發展計畫，由專責專業小組籌劃執行。

6. 您認為體委會在擬訂具體計畫時，應參與的成員有哪些？

科員、科長、處長、主任祕書、主委，加上專家學者與相關單位團體。

7. 由於中程施政計畫係考慮整個機關未來四年的預算，您認為經費、預算財源如何與中程施政計畫搭配運用？

採自給自足方向思考，如發行運動彩券、成立體育發展基金...等，並列入國家發展計畫推動。此外，爭取預算須要周延的計畫及執行成效。

四、策略執行

8. 您認為體委會在執行計畫時，最需加強的是那部分？

須有專責的人力協助，因為承辦人員有太多事情了，公文辦不完，如何有效執行計畫呢。

9. 由於未來橫向部會或機關（團體）聯繫或合作的機會增加，請問您認為體委會如何來增強或規劃府際合作這一部分？

應與主計單位、教育部與縣市政府合作。

10. 您認為體委會在未來四年施政目標上，由於本身內部人力有限，如何運用組織社會人力協助推展體育業務？內部成員應如何參與計畫呢？

健全單項協會發展、建立行政資源系統、充分運用社會資源委以業務推動。

五、策略評估

11. 您認為在體委會應著重於何種績效指標，以強化體育應有的功能？如何進行評估作業？

包括國民體能提升、休閒運動人口增加、競技水準提升、運用行政資源系統評估、建立研發機制。

12. 您認為體委會在評估、檢討中程施政計畫時，作法上有何缺失，如何改進？

用對了主管就贏了一半，而且要有整體觀點。

訪談對象 B12：體委會內部人員

時間：九十一年十一月四日十八時

問題：

一、機關願景與任務

1. 請問您認為體育建設的體育願景如何訂定呢？

依據我國體育發展的現況與現有環境，參考我國人對體育的看法與政

府施政計畫的重點與次序而訂定。

2. 為使體委會的願景及目標能夠達成，您認為高階領導階層應如何配合？

制定層次較高的施政策略，整合各部會的施政方向，並加強各業務處的橫向合作。

二、內外環境分析

3. 請問您認為體委會所遭遇的外在環境困難與利基因素有哪些？如何進行分析呢？

國人對體育的認知，其重要性不高，而且政府改造，體委會的業務定位是否有獨立運作機制，加上國家預算及社會資源分攤的較低。體委會應就經費（社會資源、國家預算）、參與人口的多寡、社會認知利益的重要性及國家政策的定位來分析。

4. 請問您認為體委會所遭遇的內部運作缺失有哪些？

處（室）主管更迭較快，執行情形適應費時較久。此外，業務及會（審）單位，橫向聯繫困難，而基層幹部共識不足。

三、策略制定

5. 您認為體委會未來三至四年間的策略目標如何產生？

應達成 2004 奧運金牌、運動人口倍增、體育硬體設施整合、爭取國際賽會主辦權。

6. 您認為體委會在擬訂具體計畫時，應參與的成員有哪些？

學者、專家、行政人員、處（室）等各級主管、選手、教練、專業協會人員。

7. 由於中程施政計畫係考慮整個機關未來四年的預算，您認為經費、預算財源如何與中程施政計畫搭配運用？

經費執行要符合施政計畫（近程施政目標），預算編列要以施政重點為原則，逐年編列並合理釐定優先順序，按計畫實施。

四、策略執行

8. 您認為體委會在執行計畫時，最需加強的是那部分？

經費及策略的落實、團隊共同的願景、行銷策略、執行步驟的協調、基層幹部的共識。

9. 由於未來橫向部會或機關（團體）聯繫或合作的機會增加，請問您認為體委會如何來增強或規劃府際合作這一部分？

以專案計畫為核心，積極參與貢獻本會之專業，例如參與觀光人口倍增計畫。或以個案合作增加部會聯繫，例如國民體能方案 91 年與衛生署合作辦理。

10. 您認為體委會在未來四年施政目標上，由於本身內部人力有限，如何運用組織社會人力協助推展體育業務？

體委會應進行業務委託、業務簡化、工具資訊化、培育組織各單項的運動義工。

五、策略評估

11. 您認為在體委會應著重於何種績效指標，以強化體育應有的功能？如何進行評估作業？

包括競技的得獎成績、運動人口的成長率、運動設施設置的普及率等指標，都可看出體委會的功能有沒有發揮出來。

12. 您認為體委會在評估、檢討中程施政計畫時，作法上有何缺失，如何改進？

評估機制應朝多元化參與（學者專家以外），而大眾傳媒意見未全面化，民眾意見（民意）的徵詢廣度不足，還有政策回饋的效果還很弱。

訪談對象 B13：體委會內部人員

時間：九十一年十一月七日十五時

問題：

一、機關願景與任務

1. 請問您認為體育建設的體育願景如何訂定呢？

考量國際發展趨勢，國家未來整體發展需要及前瞻未來國民生活需求，並依據國內外研究與調查，成立專家工作圈，協助訂定指標與分工，進而形成體育白皮書或中長程計畫，擬以推動。

2. 為使體委會的願景及目標能夠達成，您認為高階領導階層應如何配合？

重大政策方向之訂定、廢止與調整，應有一定程序，避免人員更迭，造成政策銜接不易與步調不一。會內重要政策之形成應建立各處共識，一旦確定，應由領導階層督導推動，明定分工與賞罰。

二、內外在環境分析

3. 請問您認為體委會所遭遇的外在環境困難與利基因素有哪些？如何進行分析呢？

國家整體經濟困頓，民間財源不易投入；國家財政困難，預算勢必緊縮，不利政務推動；組織調整傳言不斷，不易網羅及留住優秀人才；地方並無專責對口單位，縣市體育場位階太低，不易主導地方體育推動。至地方教育局，業務重心在於學校教育，體育工作係屬邊陲業務。而新成立的機構，吸納各不同領域之人員，文化衝突不斷，互信與共識未建立，且尚

未形成穩定及優質的行政文化。

4. 請問您認為體委會所遭遇的內部運作缺失有哪些？

缺乏會務發展目標，需由處級以主管進行多次正式與非正式的對話，據以形成共識，且非以各處之角度與預算提出，而係以整體會務思考，各項政務目標，勢必是跨處室的。單位互信不足，幕僚與業務單位缺乏互信。專業有待加強，未能建立專業領導形象，成為名符其實的體育專業行政機構，有賴與各體育校院及團體共同成長。

三、策略制定

5. 您認為體委會未來三至四年間的策略目標如何產生？

應該參考國外體育發展趨勢。考量國情需要，像老化、少子化、過勞死、國民肥胖……等，並配合行政院重大政策，思考運動在其中可扮演的積極角色，主動出擊；另可依據調查數據，建立政策推動目標及績效評鑑指標。

6. 您認為體委會在擬訂具體計畫時，應參與的成員有哪些？

相關部會主管人員、地方政府代表、中央與地方體育團體代表、基金會、運動產業界、體育校院及關心體育之知名學者、運動員及教練代表、媒體。

7. 由於中程施政計畫係考慮整個機關未來四年的預算，您認為經費、預算財源如何與中程施政計畫搭配運用？

由於中程計畫之訂定與審議過程對於財務規劃與審查並不嚴謹，其核定結果與預算爭取亦無必然保障關係，因此，很難說這兩個方面如何搭配。

四、策略執行

8. 您認為體委會在執行計畫時，最需加強的是那部分？

缺乏重點，以致不易分配人力及時間。需將列管計畫中化繁與簡以季為單位，明定各處重點，及劃分權責，事前告知未達可能之後果。

9. 由於未來橫向部會或機關（團體）聯繫或合作的機會增加，請問您認為體委會如何來增強或規劃府際合作這一部分？

加強政策協調機制，中程計畫與預算編列應邀相關單位加入。特別應加強塑造專業形象，爭取其他單位主動邀請本會加入行政院重大工作。

10. 您認為體委會在未來四年施政目標上，由於本身內部人力有限，如何運用組織社會人力協助推展體育業務？內部成員應如何參與計畫呢？

與協會、基金會建立業務委辦之推動合作關係。

五、策略評估

11. 您認為在體委會應著重於何種績效指標，以強化體育應有的功能？如

何進行評估作業？

思考體育與國民生活需要，在其生理、心理與社會層面，所能提供之協助。考量國家競爭力指標中，體育的積極角色，如國民平均壽命、罹病率、社區運動休閒設施、促進生活滿意度、社區活動參與及融合……等。

12. 您認為體委會在評估、檢討中程施政計畫時，作法上有何缺失，如何改進？

尚未建立政策形成與檢討之嚴謹機制與流程，易流於人去政息。發揮主管會報及委員會議權威地位，畢竟委員會係合議制機關。

訪談對象 B14：體委會內部人員

時間：九十一年十一月七日十七時

問題：

一、機關願景與任務

1. 請問您認為體育建設的體育願景如何訂定呢？

一般作業是研訂政策白皮書，其做法是成立白皮書編撰委員會，召開多次會議討論決定方向、內容大綱，成立撰擬小組，每周排定進度，初稿完成後召開學者專家會議及辦理公聽會，修正後再提主管會報、委員會議討論，修正後再定稿公布；其次，由主委提示業務處研擬公布。

2. 為使體委會的願景及目標能夠達成，您認為高階領導階層應如何配合？

政策一貫性應保持、傾聽專業意見、橫向溝通應加強、確定組織核心價值。

二、內外環境分析

3. 請問您認為體委會所遭遇的外在環境困難與利基因素有哪些？如何進行分析呢？

政治不安定，影響政策持續的一貫性；社會變遷快速，國民需求變化大；經濟衰退，國民所得下跌，贊助體育經費減少；組織變革影響穩定；運動環境不足；體育從業人員在職教育有待加強。

4. 請問您認為體委會所遭遇的內部運作缺失有哪些？

橫向聯繫不足，各自為政，政策搖擺不定，加上專業意見未被尊重，而人事安排、獎懲作業不公影響士氣，強調任務導向忽略關懷導向。

三、策略制定

5. 您認為體委會未來三至四年間的策略目標如何產生？

應以政策指示為主，其優先順序以行政院施政目標為第一優先考量，首長個人施政理念其次，以推展體育核心價值。

6. 您認為體委會在擬訂具體計畫時，應參與的成員有哪些？

中央部會、地方政府、中央與地方體育團體代表、體育校院等。

7. 由於中程施政計畫係考慮整個機關未來四年的預算，您認為經費、預算財源如何與中程施政計畫搭配運用？

由於政府財政狀況不佳，行政院每年核配本會預算額度係以財源狀況為第一考量，行政院施政計畫為次，本會中程計畫第三；因此，在有限經費下，應把握施政重點，集中經費落實中程計畫主要目標。

四、策略執行

8. 您認為體委會在執行計畫時，最需加強的是那部分？

最需加強部分包括廣徵各方意見，整體歸納考量後，再訂出符合實際計畫，而部會間合作，處室間合作應加強。此外，加強理念宣導，讓執行人員充份瞭解目標與過程。

9. 由於未來橫向部會或機關（團體）聯繫或合作的機會增加，請問您認為體委會如何來增強或規劃府際合作這一部分？

加強跨部會工作圈整合，並加強部會與機關團體間業務聯繫、聯誼，共同推動業務。

10. 您認為體委會在未來四年施政目標上，由於本身內部人力有限，如何運用組織社會人力協助推展體育業務？內部成員應如何參與計畫呢？

加強地方政府的權責，授與工作之規劃、執行、考核權責。另可考慮事務性工作委辦執行，並加強非政府組織之聯繫與運用。

五、策略評估

11. 您認為在體委會應著重於何種績效指標，以強化體育應有的功能？如何進行評估作業？

考量國民體能指標，或是體育專業人力素質，包含中央與地方的人力，還有國民運動意識與體育設施環境等。

12. 您認為體委會在評估、檢討中程施政計畫時，作法上有何缺失，如何改進？

應由下而上的廣納建言，並應擬訂明確、具體可行的策略目標。

訪談對象 B15：體委會內部人員

時間：九十一年十一月八日十六時

問題：

一、機關願景與任務

1. 請問您認為體育建設的體育願景如何訂定呢？

應統合產、官、學、體育界等意見，並舉辦公聽會，讓更多人來參與規劃，並依循國際體育趨勢與規範辦理。

2. 為使體委會的願景及目標能夠達成，您認為高階領導階層應如何配合？

首先要取得大家的共識，朝一定的目標努力，上情要能下達，下情首長應該要重視。其次是要主動積極協商各全國性單項協會配合政策之執行，賞罰須分明。

二、內外環境分析

3. 請問您認為體委會所遭遇的內部運作缺失有哪些？

協調溝通機制不夠明確、首長意念下屬模糊、權責區分不夠明確。

三、策略制定

4. 您認為體委會未來三至四年間的策略目標如何產生？

以競技運動為首務，以全民運動推展為輔；還有以競技奪金奪牌為目標，以全民運動墊基石。最後，集綜合、國際、全民、會計、祕書外，共同協助競技以奪金為目標。

5. 您認為體委會在擬訂具體計畫時，應參與的成員有哪些？

體委會的重要計畫應該要以競技奪金為首長目的，依據這個目的集各處室主管成員溝通協商取得共識，達成既定目標。規劃人員應含概主管、副主管與各科長，集實務與計畫人才。

四、策略執行

6. 您認為體委會在執行計畫時，最需加強的是那部分？

列管追蹤與考核，並落實督導之執行，切實依計畫執行，而且不因首長換人，政策計畫就隨著改變。

7. 您認為體委會在未來四年施政目標上，由於本身內部人力有限，如何運用組織社會人力協助推展體育業務？內部成員應如何參與計畫呢？

因為體委會人力不足，應委辦外包，落實民間可做的。另外，體委會專業人員應切實掌握年度計畫目標，親自去做，作好委辦監督考核的工作。

訪談對象 B16：體委會內部人員

時間：九十一年十一月十一日十八時

問題：

一、機關願景與任務

1. 請問您認為體育建設的體育願景如何訂定呢？

首先應該思考我國的體育政策究竟是什麼，再來要蒐集參考國際體育政策的發展與願景的擬訂，其次，應該依據分析的資料，並就我國的國情

及政治運作模式，擬訂我國體育願景及目標，目標應包含階段性的；最後，廣邀各階層了解方案的可行性，尤其是各相關機關的配合。

2. 為使體委會的願景及目標能夠達成，您認為高階領導階層應如何配合？

高階領導階層，像包括總統府與行政院領導階層，就應該明確的讓他們了解目標為何？何時達成？需要何種支援？。另外，在體委會內部的各級主管，應對這個願景與目標要有共識，並有為目標達成的決心。

二、內外環境分析

3. 請問您認為體委會所遭遇的外在環境困難與利基因素有哪些？如何進行分析呢？

外在環境困難是自支以來的東亞病夫觀念，與長期未配合潮流而改變的體育政策。體育利基在於人們對自身健康和休閒觀念的加強。而我們應該要了解國際和我國民眾對體育的期許，這個可從文獻與民意調查得知。

4. 請問您認為體委會所遭遇的內部運作缺失有哪些？

溝通不足、本位立場、法制觀念弱。

三、策略制定

5. 您認為體委會未來三至四年間的策略目標如何產生？

各項策略目標的產生過程，與第一題類似。

6. 您認為體委會在擬訂具體計畫時，應參與的成員有哪些？

主要仍在於內部和行政體系的人員，至於學術界、企業、產業的意見則可酌予參考。

7. 由於中程施政計畫係考慮整個機關未來四年的預算，您認為經費、預算財源如何與中程施政計畫搭配運用？

要先有計畫才有經費，所以如何善用有限資源將計畫發揮至極限，這就在於是否有完整的企劃執行方案與各單位的配合度。而且一項計畫往往涉及數個單位的執行力，如何整合力量，而不是分散力量，是計畫成功的關鍵。

四、策略執行

8. 您認為體委會在執行計畫時，最需加強的是那部分？

規劃應細密謹慎，而非急就章，還有要加強整合力。

9. 由於未來橫向部會或機關（團體）聯繫或合作的機會增加，請問您認為體委會如何來增強或規劃府際合作這一部分？

應該以長期性的任務編組方式為之。

10. 您認為體委會在未來四年施政目標上，由於本身內部人力有限，如何運用組織社會人力協助推展體育業務？內部成員應如何參與計畫呢？

委外及補助都是達成施政目標的方式之一，但是如何主導與整合，則有賴體委會的規劃。

五、策略評估

11. 您認為在體委會應著重於何種績效指標，以強化體育應有的功能？如何進行評估作業？

國民體能的增長，社區、學校、運動設施的增長，在國際體壇奪牌實力，其獎牌數雖為指標，但奪牌種類是否為國際肯定的項目才是最重要的，反而不是數量。

12. 您認為體委會在評估、檢討中程施政計畫時，作法上有何缺失，如何改進？

評估過於繁雜，檢討過於虛泛，這是多數行政機關的通病，其改進的方法就是領導者應督促屬下確實檢討，而不是掩蓋不適當的地方。

訪談對象 B17：體委會內部人員

時間：九十一年十一月十二日十七時

問題：

一、機關願景與任務

1. 請問您認為體育建設的體育願景如何訂定呢？

要涵蓋社會大眾的認知、體認，還有具備體育軟硬體的資料庫，包括運動人口、競技人口、場館設施，以及公私部門的經費。

2. 為使體委會的願景及目標能夠達成，您認為高階領導階層應如何配合？

計畫目標要明確且具體可行、要貫徹執行、基礎工作與制度的建立。

二、內外環境分析

3. 請問您認為體委會所遭遇的外在環境困難與利基因素有哪些？如何進行分析呢？

制度不健全、體育資料庫掌握不清、政策不延續，體委會應就硬體設施方面、百姓需求與國際現勢來分析。

4. 請問您認為體委會所遭遇的內部運作缺失有哪些？

組織目標分裂、本位主義各司其好、短視近利，欠缺長遠規劃。

三、策略制定

5. 您認為體委會未來三至四年間的策略目標如何產生？

主委的想法、各單位主管自己的想法，另外還要有多頭目標。

6. 您認為體委會在擬訂具體計畫時，應參與的成員有哪些？

主委一人。

7. 由於中程施政計畫係考慮整個機關未來四年的預算，您認為經費、預算財源如何與中程施政計畫搭配運用？

像中程計畫是經過充分討論，具體可行，各處在編列預算即以中程計畫來編列，才能達成目標。

四、策略執行

8. 您認為體委會在執行計畫時，最需加強的是那部分？

人的執行能力與外在抵制，會影響原訂計畫。

9. 由於未來橫向部會或機關（團體）聯繫或合作的機會增加，請問您認為體委會如何來增強或規劃府際合作這一部分？

像專業性、普及性或執行性的工作應先釐清，再用合作的方式去推動，才能完成雙方彼此間的目標。

10. 您認為體委會在未來四年施政目標上，由於本身內部人力有限，如何運用組織社會人力協助推展體育業務？內部成員應如何參與計畫呢？

明確計畫、責任分工、執行考核、經費運用。

五、策略評估

11. 您認為在體委會應著重於何種績效指標，以強化體育應有的功能？如何進行評估作業？

競技面：國際成績、競爭距離、競技人口；全民面：各級政府體育場的功能，社區與學校的發展。

12. 您認為體委會在評估、檢討中程施政計畫時，作法上有何缺失，如何改進？

以主委意見為奉旨，成敗都在同一人，會形成所謂的一言堂，而且應該檢視制度、法規、人力庫的改善工作，還要重整內部單位的工作職掌與共同目標，這樣才有改進的空間。

訪談對象 B18：體委會內部人員

時間：九十一年十一月十三日十六時

問題：

一、機關願景與任務

1. 請問您認為體育建設的體育願景如何訂定呢？

體育建設的願景應該是要以八十八年全國體育會議共識為基礎，來編纂體育白皮書裡面所描述之願景為基礎，而且應每兩年定期邀集體育界、學術界及行政界，配合國際趨勢、國家政策願景，共同檢視過去執行的成效，再來修正體育願景架構。

2. 為使體委會的願景及目標能夠達成，您認為高階領導階層應如何配合？

高階領導人員對所領導團隊能否確實配合機關願景目標之領導行為及團隊溝通方式，才是影響組織目標能否達成的關鍵所在。

二、內外環境分析

3. 請問您認為體委會所遭遇的外在環境困難與利基因素有哪些？如何進行分析呢？

體委會所遭遇的外在環境困難為體育界派系多，不夠團結，缺乏共同的體育願景；而且，目前全球或國內景氣低迷，經濟面臨通貨緊縮狀況，在財政困難時，更難找到企業贊助，對體育建設的推動或全民運動的推廣，恐有困難。

但是，危機或許是轉機，在運動行銷在企業行銷中已獲普遍重視，或許，如能創造出有市場價值的運動事件，結合企業行銷或許可以創造企業與體育雙贏的局面。

4. 請問您認為體委會所遭遇的內部運作缺失有哪些？

體委會內部運作由於團隊精神不足，缺乏橫向溝通聯繫，主管的領導行為，時有影響團隊士氣的情形。

三、策略制定

5. 您認為體委會未來三至四年間的策略目標如何產生？

體育建設的策略應配合體育願景指標訂定，未來仍應以體育白皮書及中程目標所提出之策略，定期邀集體育界、學術界及行政界配合國際趨勢、國家政策願景目標共同檢視過去執行的成效，逐年修正調整體育中程策略目標。

6. 您認為體委會在擬訂具體計畫時，應參與的成員有哪些？

擬定計畫時除了高階領導階層應配合機關願景目標提出策略計畫外，更應邀集中階層及基層同仁一起參與，俾了解執行問題所在，加強同仁參與提高執行意願。

7. 由於中程施政計畫係考慮整個機關未來四年的預算，您認為經費、預算財源如何與中程施政計畫搭配運用？

機關的施政需要有百年種樹，後人乘涼的理想施政計畫，也需要有能顯現及時績效的施政措施，在中程計畫預算的比例，建議至少須有百分之五十的預算比例按照中程計畫確實編列。

四、策略執行

8. 您認為體委會在執行計畫時，最需加強的是那部分？

最需加強部分為計畫執行結束後之評估檢討，檢討結果確實納入下次

計畫辦理之參考依據。

9. 由於未來橫向部會或機關（團體）聯繫或合作的機會增加，請問您認為體委會如何來增強或規劃府際合作這一部分？

未來體委會在全民運動推動尚可加強與教育部、衛生署、勞委會、原委會……等相關部會之聯繫合作；競技舞台上或可透過駐外機構的協助，拓展競技舞台。

10. 您認為體委會在未來四年施政目標上，由於本身內部人力有限，如何運用組織社會人力協助推展體育業務？內部成員應如何參與計畫呢？

體育行政業務繁雜，機關人力有限，在人力運用上除可培育志工、補充兵役外，對長期推展體育有經驗之退休體育行政人員，實為可貴之人力資源。

五、策略評估

11. 您認為在體委會應著重於何種績效指標，以強化體育應有的功能？如何進行評估作業？

體委會的指標建立應同時建立兩種指標，一為與機關願景目標有直接關係的指標，如國民運動參與率、國民體適能的相關指標、亞奧運競技奪金的指標，另一為與實現機關願景目標有關之策略指標，如體育專業人員的授證情形、重點培訓場地的指標，兩套指標相應配合確實追蹤檢討評估，機關願景目標才有實現的一天。

12. 您認為體委會在評估、檢討中程施政計畫時，作法上有何缺失，如何改進？

上下團隊精神不夠團結，同仁缺乏參與感及受尊重感，檢討作業不夠嚴謹，或檢討結果未能有效追蹤落實執行。