

組織改造與資訊改造

簡宏偉

行政院研究發展考核委員會資訊管理處高級分析師

壹、行政院組織改造現況

在外在環境快速變遷、全球化競爭遽增及金融風暴危機之下，為持續提升我國競爭力，我國正積極推動行政院組織改造工程，組織改造目的即在打造「精簡、彈性、有效能的政府」（如圖1），以解決中央部會數量太多導致橫向協調成本增加，組織運作與調整欠缺彈性等現行組織運作問題。

組織改造工作重點之一便在強化政府功能，釐清機關組織，並縮減部會數量，控管公務人力。為精確界定機關職能與執掌，政府將依據下列原則進行組織重建：首先，政府現有核心各部職能仍廣續運作，並加強與所屬機關縱向協調，提供人民持續服務；其次，因應政府新興業務需求增設相關新部會，強化新機關整併之綜效，以回應人民需要；其三，確立跨部協調委員會之橫向協調以及性質特殊機關之

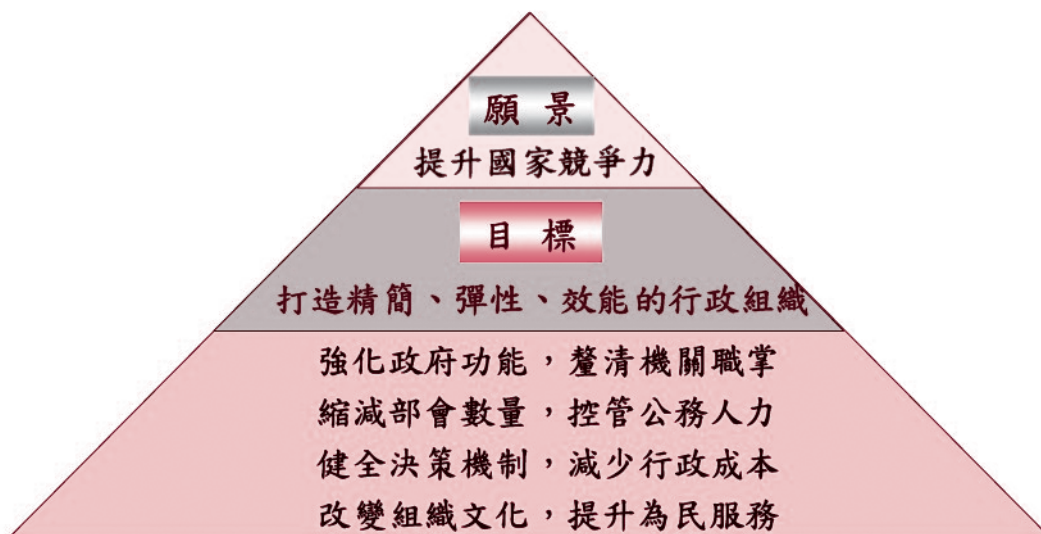


圖1. 行政院組織改造的願景與策略

專業功能，以展現行政院暨所屬部會既分工又合作之組織設計效能。

依據前述組織調整原則，現行組織改造規劃方案將現有的37個部會調整為29個部會，中央部會新架構包括13部、9會及其他7個機關（如圖2）：

一、13部：

內政部、外交部、國防部、財政部、教育部、法務部、經濟部、交通及建設部、衛生福利部、文化部、勞動部、農業部、環境資源部。

二、9會：

僑務委員會、國軍退除役官兵輔導委員會、國家科學委員會、國家發展委員會、大陸委員會、原住民族委員會、客家委員會、金融

監督管理委員會、海洋委員會。

三、7個其他機關：

中央銀行、國立故宮博物院、行政院主計總處、行政院人事行政總處、中央選舉委員會、公平交易委員會、國家通訊傳播委員會。

行政院組織改造法案新版草案經行政院院會已於本（98）年4月9日通過，函送立法院審議。依據組織改造預定推動時程，組織改造法案若順利於本次立法院會期通過，將於民國100年依據立法院審議結果，啟動新的部會組織架構。

貳、資訊改造緣起與策略主軸

為因應組織改造通過後組織整併與調整所引發的資訊服務移轉問題，另外因應現行資訊業務推動所面臨的政府組織限制、資訊經費縮

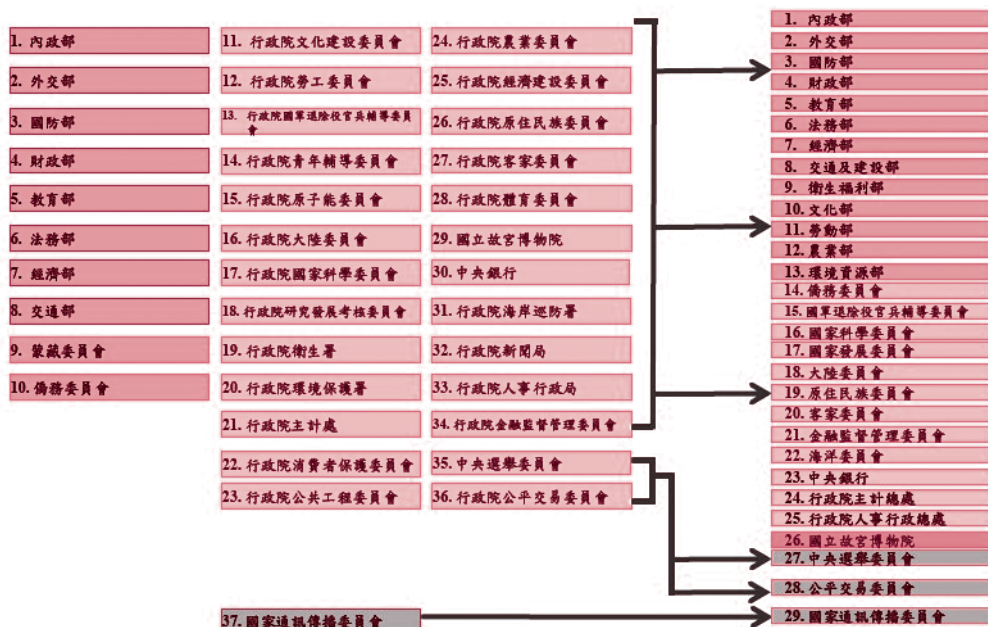


圖2. 行政院改造規劃與部會新架構

減、跨機關資訊服務協調、資訊人力老化與技能提升以及快速技術變遷（如Web 2.0與虛擬化）等挑戰，行政院研究發展考核委員會（以下簡稱研考會）乃依據行政院組織改造推動小組所交付資訊改造工作，於94年起推動資訊改造，並委外成立資訊改造專案辦公室，協助進行資訊改造策略發展、推廣訓練與資改專案管理等工作。

有鑑於此，研考會訂定「資訊服務無接縫移轉」及「資訊價值向上提升」為資訊改造2大策略主軸（如圖3），藉以因應資訊移轉課題並進行前瞻性的改革作為：

一、資訊服務無接縫移轉

為因應組織改造法案通過後機關資訊服務能無接縫移轉至新的組織架構，資訊改造

應就資訊作業移轉原則、資訊計畫調整、資訊組織調整、資訊資產與檔案、對外網站、網路架構、資訊安全與資訊系統調整等提出標準作業流程規劃，協助部會於新組織架構啟動日對民眾服務不中斷，並無接縫地服務新機關內部同仁。

二、資訊價值向上提升

資訊改造無須等待組織改造發生方才啟動，為因應現今資訊作業所面臨的挑戰，政府資訊組織將從技術導向轉變為服務導向架構，透過資訊治理與人力職能的提升、資訊服務的整併與集中，向上提升資訊價值。

資訊改造並以以下列指導原則推動資訊價值的向上提升：

一、集中化

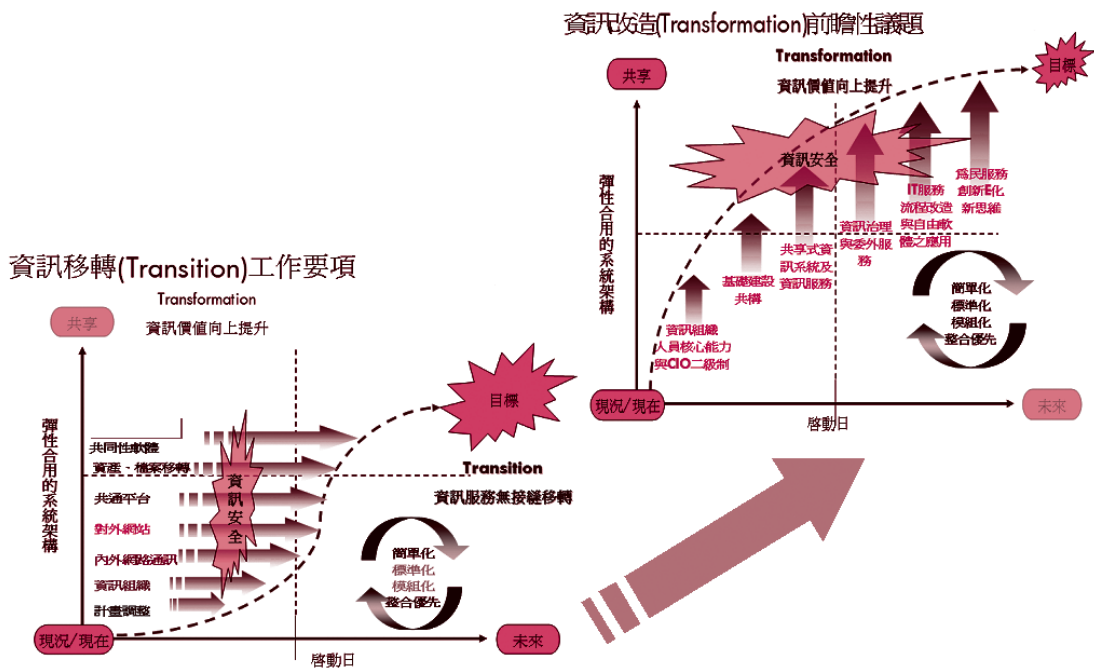


圖3. 資訊改造策略主軸

為提升資訊計畫與政策的協調，並提升資訊人員職能與職涯發展，附屬機關之資訊資源與人力應盡量向上集中至部會。

二、整併化

為運用經濟規模達成經費減省效益，應以部會為中心進行資訊基礎設施與資訊系統的整併。

三、模組化

為提升資訊服務再利用，資訊應用系統與服務應以模組化方式發展，便利共用與介接。

四、簡單化

政府機關線上服務應進行流程整合，使線上服務簡便易用。

五、標準化

在不限制創新之下，政府機關資訊服務應盡量標準化，導入國際最佳資訊管理實務如ISMS、ITML或CMMI ACQ等。

六、永續化

配合政府節能減碳政策，資訊服務與機房應進行綠能化與相關的整併。

參、資訊改造推動方式與階段

資訊改造涉及政府機關資訊服務的整體檢視與徹底的心態改革，必須取得參與各機關的共識，並以根本漸進方式（radically incremental approach）推動方能獲致成功。研考會因此發展策略發展與移轉作業標準程序的標準方法，並成立資訊組織與人力、資訊安

全、內外網路通訊、共用性資訊系統、對外網站、資訊資產與電子檔案及政府共用元件7個核心工作圈，邀請現有37部會代表，就此7大議題以共通的方法進行討論並發展策略。

配合組織改造進程與資訊改造重點，資訊改造分成下列階段推動（如圖4）：

一、資訊改造規劃期（94年~96年）

本階段以進行資訊無接縫移轉準備工作，以及資訊價值向上提升中各項策略發展為工作重點。各部會參與核心工作圈與機關工作圈，形成資訊改造策略共識，各部會並依據資訊改造策略藍圖，規劃部會移轉至新架構的相關計畫與執行方式。研考會並針對資訊無接縫移轉發展了標準的作業程序與計畫範本，供各機關進行移轉時參考。本階段也確立共用性行政資訊系統、資訊組織與人力規劃，共享式資訊基礎設施共構策略，以及各項創新前瞻的資訊策略規劃。

二、資訊改造移轉期（96年~98年）

接續前階段的規劃工作，本階段以根本漸進方式推動各項策略的落實與試辦（如圖5）。為落實共享式資訊基礎共構策略，研考會推動行政院既所屬委員會共構機房；在對外網站部分，部分部會開始進行網站整併工作；資訊安全方面，則依據SEVEN架構推動外館資訊安全等資改計畫。

肆、資訊改造執行成果

資訊改造自94年9月開始推動以來，歷經4年的改造工程，已協助31個部會進行資訊改造規劃，合計產出99份資訊改造規劃報告，

同時協助10個機關進行改造示範及建置，包括推動行政院、行政院大陸委員會、行政院經濟建設委員會、行政院人事行政局、行政院新聞局，及本會推動行政院暨所屬委員會共構機房，以及外交部、行政院農業委員會、行政院環保署，及行政院文化建設委員會等機關依照規劃示範推行資訊改造。此外研考會業已完成資訊移轉作業手冊，就各核心工作訂定移轉策略及步驟。各項工作成果分述如下：

一、資訊服務無接縫移轉工作

- (一) 推動行政院暨所屬機關（以下稱各機關）進行資訊業務現況評估作業。
- (二) 推動各機關進行資訊調整實施計畫先期規劃。
- (三) 完成電子化政府相關業務配合組織改造完成核心工作規劃。
- (四) 推動各機關完成建置啟動日資訊作業。
- (五) 擬定新組織資訊系統整備計畫。
- (六) 針對組織改造啟動日調整時，配合調整後時程及本會滾動式需求，本於對外服務不中斷最高指導原則，提出資訊調整相關建議。
- (七) 配合組織改造，進行各首列機關資訊改造規劃案與行政院及所屬委員會資訊改造規劃案，規劃新組織的資訊服務與整併。

二、資訊組織與人力核心工作

提出彈性靈活之資訊長二級制組織與治理架構建議。

- (一) 合理彈性的資訊人力配置，提升資訊人力價值規劃。
- (二) 因應政府資訊組織定位的變革，提出以策略規劃、創新管理、專案管理、變革管理為重心的資訊人力核心職能地圖及規劃。

三、資訊安全核心工作

- (一) 進行有關資安設施之資訊資源調查並進行前瞻性資安議題發展規劃。
- (二) 建置完善資訊安全管理（Security Enabled Various Ensured Network，簡稱SEVEN）制度。
- (三) 發展安全電子郵件服務與安全訊息溝通平台策略。
- (四) 依據SEVEN架構，進行港澳外館資訊安全強化規劃，並推動外交部外館資訊安全強化的資訊改造試辦計畫。

四、內外網路通訊核心工作

- (一) 政府服務網路線路改造，以二級部會為中心整合所屬三級和四級機關對外GSN線路，以部會機房為單一外連線出口，所屬機關以GSN VPN連接形成機關大網。
- (二) 配合GSN線路改造，推動以部會為中心之機房整併，試辦行政院院本部、研考會、經建會、陸委會、人事行政局、新聞局六個機關組成的行政院暨所屬委員會共構機房。

(三) 推動部會資訊為中心的資訊整併先期建置，以文建會、農委會與環保署等組織改造優先部會為試辦對象。

(四) 發展政府整體備援環境策略並規劃資訊基礎建設架構及技術移轉方法。

五、共同性資訊系統

(一) 推動政府共享服務 (Government Shared Service)。

(二) 定義共用性行政資訊系統，含人事系統、差勤系統、薪資系統、預算管理系統、會計系統、出納系統、法制系統、財產管理系統、施政計畫管理系統、公文及檔案管理系統、立委及監察院答復系統、採購管理系統，及其他事務管理等資訊系統。

(三) 完成共同性行政資訊系統整合架構及訊息標準規劃，接續推動共同性行政資訊系統共用服務元件開發與推廣。

六、對外網站

(一) 進行對外網站資源調查，有效整理及分類網站資料，作為網站整併的規劃，發展對外網站整併策略。

(二) 發展政府服務導向入口網架構：Happy Portal (Highly Accessible, Performed, Participated and friendly Portal) 策略。

(三) 推動研考會網站整併試辦計畫。

七、資訊資產與電子檔案

(一) 訂正資訊資產及電子檔案各項計畫內容及清冊清單。

(二) 建立資訊資產調查表範本。

(三) 完成行政院暨所屬委員會資訊資產調查。

(四) 推動各部會資訊改造先期規劃執行資訊資產調查，以利後續推動組織改造。

八、政府共用元件

(一) 彙整分析共用性行政資訊系統服務架構及元件化，推動共用元件。

(二) 進行政府網站共用元件、共同性行政資訊系統共用服務元件等發展與推廣。

伍、展望下一階段資訊改造

展望下一階段資訊改造，由於資訊改造為長期滾動式作業，前期已發展之核心議題與策略均應持續發展深化，並視組織改造議題及進程，機動彈性擴充增修已有成果：

一、資訊無接縫移轉工作而言，應配合組織改造預計於100年啟動之時程進行細部規劃(如圖6)，包含整備階段的啟動日細部作業計畫、轉換階段的啟動日調整與緊急應變作業程序，並於100年完成完備階段，健全資訊治理架構。

二、資訊組織與人力核心工作應依據行政院於98年5月25日院授研綜字第0982260684號函訂頒「行政院及所屬各機關組織調整作業原則」深入發展，並就資訊單位設置方式研析相關原則，包含二級與三級機關資訊單位設置、分工以及資訊人力集中後資訊人力派駐所屬機關等原則。



圖6. 組織改造資訊移轉作業

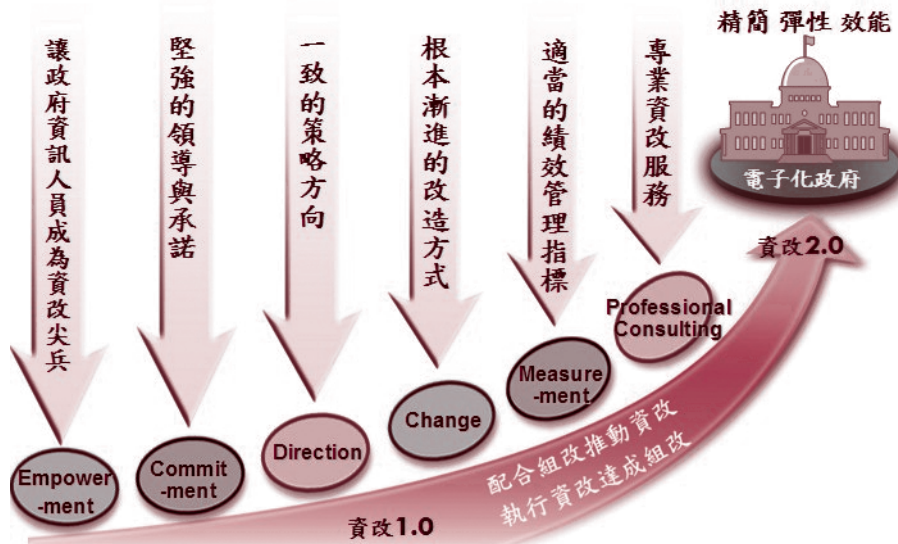


圖7. 資訊改造關鍵成功因素

三、在對外網站與政府共用性行政資訊系統方面，進一步研析資訊網路作為政府服務的新管道與新形式，並以政府服務流程優化整合與服務體制創新，提升服務能力。

四、就內外通訊網路核心工作，應善用共享

式資訊基礎共構新技術，導入國際服務管理標準架構，協助各部會提升以部會為中心的基礎服務共享架構，並發展共享服務治理架構與經費分攤機制，進一步誘導政府機關加入共享服務。

過去4年的資訊改造經驗已經廣獲參與機關與媒體的肯定，過去資訊改造工作推動之所以順利，最主要的關鍵因素在於：

一、研考會對資訊改造堅強的領導與承諾，以身作則進行各項試辦計畫，以示範成果帶動各機關參與。

二、透過機關工作圈與核心工作圈，讓參與機關形成一致的策略方向。

三、以試辦與先期建置方式，進行根本漸進的資訊改造。

四、重視資訊人力的發展，透過組織改造資訊人力向上集中原則以及資訊改造策略營等相關訓練，使資訊人員成為資訊改造的尖兵。

資訊改造為基礎工程，如同道路與法規等基礎建設，其成效需長期方能彰顯，因此展望下一階段資訊改造（資訊改造2.0），除奠基於前一階段的成功經驗，更應強化資訊改造價值與成效的展現，透過適當的績效管理與value for money彰顯績效，爭取政府機關業務單位與行政高層的重視，順利邁向精簡、彈性、效能的電子化政府服務。■