

公共工程計畫編審機制探討與實務運作模式建立之研究

周瑞生*

國立臺灣科技大學 營建工程系 教授

詹穎雯

財團法人臺灣營建研究院 院長

國立臺灣大學土木工程學系 教授

李孝安

財團法人臺灣營建研究院 研究員

林怡芯

明道大學 行銷與物流學系 助理教授

張鼎煥

明道大學 財務金融學系 助理教授

楊正裕

財團法人臺灣營建研究院 兼任副研究員

邱繼弘

國立臺灣科技大學 營建工程系 碩士

陳怡君

財團法人臺灣營建研究院 研究助理

摘要

國家重大經濟建設計畫之推動，仰賴全民繳納之稅金作為財源基礎，惟近年來面臨全球金融風暴，使得我國政府財政狀況日益困窘，然為致力於改善國民生活環境，政府每年仍持續編列龐大預算推動各類重大經濟建設計畫。源於公共建設需求歷年持續增長，我國行政院遂於民國 78 年起開始推動中長程個案計畫制度，而中長程個案計畫經實際執行後，常發生計畫進度落後、完工後低度使用或未能達成原訂目標和效益。當前我國各機關於計畫推動前，雖有進行詳細之可行性評估，但仍有些許計畫無法及時排除不具可行性或效益，且推動過程常受到內、外環境影響，無法順利執行或因規畫不善，致使計畫經費激增、執行效率不彰或預算閒置。仍持續推動下，造成國家資源不當運用，亟待政府單位思考對策，有效改善。爰此，為擷節成本，同時達成有效運用國家資源之目標，本研究採用質性研究法與流程再造觀念，並以個案驗證回饋、修正及建構進、退場標準作業程序、檢核表以及審查檢核表供政府相關單位爰用。研究成果亦可應用於其它類型之公共建設或係供其它計畫之事前、事中評估審核參考，期能適時中止未達效益之計畫，進而降低計畫執行不彰的潛在風險。

關鍵字：公共工程計畫、審查檢核表、評估機制、標準作業程序、質性分析、流程再造

INVESTIGATING THE REVIEW MECHANISM FOR PUBLIC PROJECTS AND ESTABLISHING A PRACTICAL OPERATIONS MODEL

Jui-Sheng Chou*

Professor, Department of Construction Engineering, National Taiwan University of Science and Technology, Taiwan

Ying-Wen Chan

President, Taiwan Construction Research Institute, Taiwan

Professor, Department of Civil Engineering, National Taiwan University, Taiwan

Hsiao-An Li

Research Fellow, Taiwan Construction Research Institute, Taiwan

Yi-Shin Lin

Assistant Professor, Department of Marketing and Logistics, Ming-Dao University, Taiwan

Ting-Huan Chang

Assistant Professor, Department of Finance, Ming-Dao University, Taiwan

Jheng-Yu Yang

Adjunct Associate Research Fellow, Taiwan Construction Research Institute, Taiwan

Chi-Hung Chiou

M.S., Department of Construction Engineering, National Taiwan University of Science and Technology, Taiwan

I-Chun Chen

Research Assistant, Taiwan Construction Research Institute, Taiwan

ABSTRACT

Tax payments are the primary financial resource used to fund a country's major economic development projects. However, the recent global financial crisis has led to an increasingly adverse financial situation for the Taiwanese government. Nevertheless, the Taiwanese government continues preparing substantial budgets annually to promote major economic development projects and improve the domestic environment. Because public construction mandates sustainable growth, in 1989, the Executive Yuan began promoting a mid- to long-term project-planning system. However, the actual implementation of the projects in this system has frequently encountered delays, low public usage after completion, or failure to achieve original objectives or expected benefits. Although Taiwanese government agencies currently conduct detailed feasibility assessments prior to promoting projects, certain projects fail to promptly eliminate obstacles to their feasibility and benefits. In addition, the promotion process is prone to internal and external environmental influences obstructing successful execution. Furthermore, continued execution in spite of increased project expenses caused by poor project planning, inefficiency of execution, or unused budgets results in the improper use of national resources. This issue demands that the government immediately establish countermeasures and achieve effective improvement. Therefore, to save costs and achieve the goal of effectively using national resources, this study employed a qualitative research method and process-reengineering concepts to provide government agencies with standard operating procedures for project involvement, as well as checklists and review checklists. Hopefully, this study can serve as a reference for decision makers to promptly terminate ineffective projects and reduce the potential risks of ineffective project execution and unused budgets. The study results can also be used in assessments and reviews for other types of public construction or projects both prior to and during project executions.

Keywords: Public Construction; Standard Operation Procedure; Qualitative Analysis; Process Reengineering; Evaluation Mechanism for Project Involvement; Review Check List.

一、緒論

國家重大經濟建設計畫的推動成效不僅反映該國建設及政府施政的成效與基礎發展外，也代表該國之整體競爭優勢，並且肩負確保能達到改善社會

經濟、創造國民就業機會、提升國民生活品質以及提升國家競爭力等責任(Saxena and Aly 1995; Shen, et al., 2006)。我國自民國 42 年開始實施第一期經濟建設計畫後，歷年皆持續推動不同經濟建設與重大

施政計畫，以改善公共環境、帶動國內產業發展及加速經濟成長，而社會對重大公共建設之需求亦逐年提高，如交通建設、環境衛生基礎設施、文教設施、觀光遊憩重大設施及運動設施等。

源於公共建設歷年需求持續增長，我國行政院遂於民國 78 年起開始推動中長程個案計畫制度。然而，中長程個案計畫經實際執行後，常發生計畫進度落後、未能如期完成，或完工後低度使用、閒置，未能達成原訂目標和效益，遭致外界質疑。探究其主因，為規劃階段未就計畫之財務、技術、人力、營運管理等面向完整分析考量，以致未能排除不宜進場執行之計畫及執行階段未能適時檢討修正計畫，並對不應繼續執行之計畫強制退場。因此，本研究針對中長程個案計畫中之重大經建計畫，於計畫構想、可行性分析和綜合規劃等階段，訂定嚴謹與客觀的審核準則或構面，以事先排除未達進場標準之計畫，並於執行階段透過預警性評估流程及配套作法，篩選不應繼續執行之計畫，並依標準作業程序變更或中止，建立完整之進、退場管理機制，期能有效助於減少國家資源之誤用與浪費，發揮資源最大效益。

二、文獻探討

2-1 國內公共工程進、退場評估機制

我國現行中央政府施政計畫管理體系可分為施政計畫與中長程個案計畫，後者為本研究關注之焦點。就現行制度而言，中長程個案計畫之評估機制，可分別從計畫審議、計畫執行管考及計畫評核加以探究，詳細說明如下。

2-1-1 中長程個案計畫審議機制與流程

行政院所屬各機關中長程個案計畫編審要點為我國現行中長程個案計畫編擬與審查之重要依據，也是中長程個案計畫能否編列執行預算與進場執行的重要行政命令。除依此編審要點第三條擬定中長程個案計畫事項外，還需依第七條規定進行自評。

另，如屬重要政策、跨機關業務需行政院協調或計畫所需經費無法於行政院核定之歲出概算額度範圍內支應者，則應報行政院核定，由行政院依社會發展、公共建設或科技發展等不同計畫性質，分

別交由研考會、經建會、國科會會同相關機關，就計畫之需求、可行性、效益及影響等內容進行審議後，再報行政院核定，其審議流程如圖 1(彭錦鵬等，2012)。

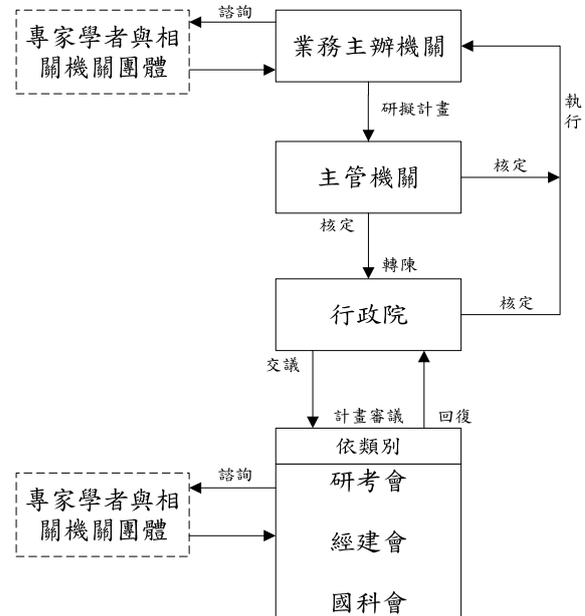


圖 1、中長程個案計畫審議流程圖(行政院研究發展考核委員會，2013)

依前所述，中長程個案計畫之研提需經層級審核，得以通過，但就現況觀之，仍會產生不具效益或可行性之計畫。依彭錦鵬等人(2012)研究指出，公共建設個案計畫可行性評估無法有效衡量計畫需求者，並不在少數，多數長程公共建設計畫之可行性評估皆未能有效評估上述計畫效果與影響，且計畫審議機關無法確立不同類型公共建設計畫應適用之評估項目，導致各類計畫之評估作業無準則可循，此乃現行制度亟待解決之難題。

2-1-2 中長程個案計畫執行管考

目前中長程個案計畫執行管考主要係依據行政院所屬各機關中長程個案計畫編審要點第十五條規定，中長程個案計畫應納入年度施政計畫管裡，並逐年辦理績效檢討，必要時得修正或廢止。根據該要點規定，管考主要是針對施政計畫實施三級列管，分為院列管、部會列管以及自行列管。

趙淑琴(2008)指出，施政計畫管制運作模式，經過多年不斷的改進，目前已建立選項列管、作業計畫釐訂、執行進度追蹤、實地查證、計畫調整與撤

銷及計畫評核等一套完整的計畫管理機制與流程。值得注意的是，計畫執行管考雖已建立一套完整流程，但仍有個案計畫會發生執行延宕，究其原因，應是管考作法未具體落實執行。根據彭錦鵬等人(2012)研究指出，當前中長程公共建設計畫在執行管考評估階段所面臨之主要問題為部分公共建設計畫無法於規畫期內有效執行，意即針對績效不彰之個案計畫，欠缺相關法令規範啟動再評估機制之時程。

2-1-3 中長程個案計畫評核

目前我國中長程個案計畫評核係依據行政院所屬各機關中長程個案計畫編審要點第十五條規定為之，其內容規定中長程個案計畫執行完成後，應就其實施成效作成總結評估報告。而計畫評核的主要目的為透過具體的評核過程，檢討各項工作辦理成效，並透過評核結果，瞭解計畫是否達成既定目標及績效，作為繼續執行或改進該項計畫的參據(行政院研究發展考核委員會，2008)。

綜觀此要點，內容雖完整規定計畫評核之做法與規範，但尚有缺憾之處，高偉峰(2009)認為計畫評核作法，如列管計畫項目眾多，易失焦而流於文書作業，重大公共建設計畫審議與列管機關不同，列管結果難以及時回饋作為審議計畫之參考，而以年度施政計畫辦理評核作業，更難以評估中長程計畫整體執行效益。

以公共建設計畫而言，各類型計畫間特性與功能迥異，所需投資經費龐大，風險高，因此仍有待建立相關規範，分由可行性階段、綜合規畫階段逐期審議用地取得、環境影響與工程執行等重要事項，並於計畫執行階段嚴謹督導各項作業，方能達到計畫預期目標。

2-2 國外公共工程進、退場評估機制

本節進一步回顧英國與日本相關公共工程與建設評估機制之規定，概略說明兩國在公共工程的審議機制與流程。

2-2-1 英國公共工程評估規範(The Green Book)

英國政府為能確保持續改善對公共支出的服務水準，提升政府部門的政策品質及資源配置效率，

英國財政部於 2003 年提出中央政府公共政策與投資評估之標準作業規範(Appraisal and Evaluation in Central Government, The Green Book) (薛春明，2012)。該規範明確指出所有新的政策、計畫與專案，無論是財源、建設與設施或法律問題都應經過完整且適當的評估程序，以研判是否符合實務及促進最佳公共共同需求和利益。

The Green Book 將政策評估概分為事前評估(Appraisal)、監控執行(事中監控)(Monitoring)、事後評估(Evaluation)及回饋(Feedback)等持續性評估循環架構(Rationale, Objectives, Appraisal, Monitoring, Evaluation, Feedback, ROAMEF Cycle) (HM Treasury, 2003)，如

圖 2。其政策評估規定方案目標必須與政府的政策、機關的目標一致，且目標的設定必須符合 SMART 原則 (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound, SMART)。

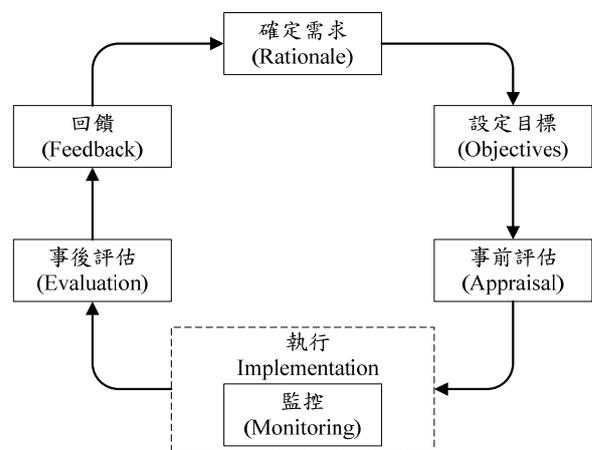


圖 2、ROAMEF Cycle 公共建設持續評估循環圖(HM Treasury, 2003)

本節擬藉由審視該規範，歸納說明如下。

1. 事前評估

The Green Book 於事前評估時規定，為評估風險及不確定性，各初選方案均需作敏感度分析 (Sensitivity Analysis) 及情境分析 (Scenario Analysis)，供決策者參考及挑選，且需將最小規模方案 (Do Minimum) 納入初選方案中進行最後評估，期能建立一最佳成本與效益兼具及能預先考慮計畫之不確定性、非金額或外在影響的方案，以此避免政府過度

投資。事前評估過程係依據各種假設、情境、主要變數的敏感度等，建立最具成本效益的基本方案，其過程說明如下：

- (1) 詳細確認計畫內所有選項的成本。
- (2) 詳細確認計畫內所有選項的效益。
- (3) 視需求，可調整重要的成本或效益值，使其符合相關價格可能之變動。
- (4) 以折現率計算計畫的淨現值。
- (5) 視需求，考量所有資源的稅賦差異。
- (6) 將各種風險因素納入分析，並考量在各種情境下，風險對計畫之影響。

2. 事中評估與監控

根據 *The Green Book* 於手冊 6.23 節指出計畫執行需實施專案管理、績效管理與量測、製作財務報告、效益實現管理以及契約管理。其中，最重要的為績效追蹤與量測和後續的資料分析。其主要係為提供計畫於執行中遭遇相關問題之預警機制，隨時評估計畫完工後之成本及效益，以此預先修正執行之方向，確保計畫之順利成功，其需執行之概略內容如表 1。

3. 事後評估

The Green Book 明訂當任何政策、方案或專案完成後或已發展至原先設定的目標後，就必須接受全面的事後評估。其目的在於檢視公共建設計畫之實際成果，並將經驗回饋予爾後類似計畫之評估依據，此舉能持續改進政府的策略，並兼顧達到最佳目標與公眾利益，而事後評估之過程通常會遵循以下順序：

- (1) 建立與設定一明確需要事後評估的目標，並回顧過去評估量測的結果。
- (2) 參考各國事後評估狀況及管理決策，作為假設的事實依據。
- (3) 比較評估後之結果。
- (4) 報告結果與建議。
- (5) 公告、發佈、回饋及運用結果與建議。

2-2-2 日本公共建設計畫評價流程

日本政府自 1998 年起實施行政改革後，遂於 2002 年明訂行政機關政策評價法(李奇等，2009)；

表 1、*The Green Book* 事中執行重點與內涵

執行重點	內涵
方案與專案管理	經濟合理化與財務負擔能力
績效管理	(1) 主要效益與結果
與量測	(2) 所有權轉移之效益
	(3) 專案或政策的目標與政府一致
	(4) 已達成的效益必須是可量測、可報告和可溝通
	(5) 專案成本必須密切監控與管理
	(6) 預測的成本和效益應頻繁重新檢討與審視
財務報告	定期對方案、政策或專案的績效做財務報告說明，該報告可綜合進入該組織之正常財務報告週期，也可分開說明或與規劃、效益以及風險的報告結合
效益實現管理	確認潛在的效益、規劃建模與追蹤、責任和權責分配以及實際的實現。效益實現管理應該單獨進行，並與每日的專案管理做區別
契約管理	搭配財務報告

林思文，2010)，而評價方法主要分為新興事業評價(事前評價)、政策目標績效評價(再評價)及綜合評價(事後評價)，其架構如圖 3，其內容分述如下(高偉峰、劉敬宗，2009)：

1. 新興事業評價(事前評價)

國土交通省針對所有公共建設計畫實施新興事業評價(事前評價)，導入成本效益分析概念，以必要性、效率性及有效性進行適當之全方位評價；主要評價項目為計畫目標、預期經費需求、績效目標、報酬率之設定及估算基準等。評價完成後，國土交通省即將評價結果、採取與否及評價標準做成報告書供民眾公開閱覽，讓計畫影響範圍內的國民能充分瞭解計畫審議過程。

2. 政府政策績效評價(再評價)

依據行政機關政策評價法規定，若計畫未依規畫時程進行，則將啟動再評價機制。根據評價結果研判計畫繼續、縮小規模或中止，依此淘汰不再具

效益及現況需求之公共建設。而啟動再評價之規定為計畫採納 3 年內未施工或連續 5 年仍在施工者，需每 3 年再評價，採納後連續 5 年內未施工或連續 5 年仍在施工者，每 5 年需再評價，其再評價時機點如圖 4。

值得注意的是，當計畫再評價完成後，仍需針對計畫是否繼續執行之必要及適當性、繼續推動的可能性及成本降低或以實施替代方案的可行性作審理，若有上述任一未獲通過，則將辦理中止程序。

3. 綜合評價(事後評價)

依據行政機關政策評價法規定，所有公共工程均需經事後評價，時機為待計畫完工後 5 年內辦理，評價內容包括計畫效益、對環境之影響、社會經濟變化對計畫之影響、是否能繼續辦理事後評價之必要性、實施改善措施之必要性等，以此適時掌握計畫效益，不僅提供爾後類似計畫相關改善措施之建議，同時也需將相同類型之計畫和研究一併檢討。待評價完成後，需將評價結果作成報告書公開，使受影響範圍內之民眾能充分瞭解計畫完工後之各種影響。

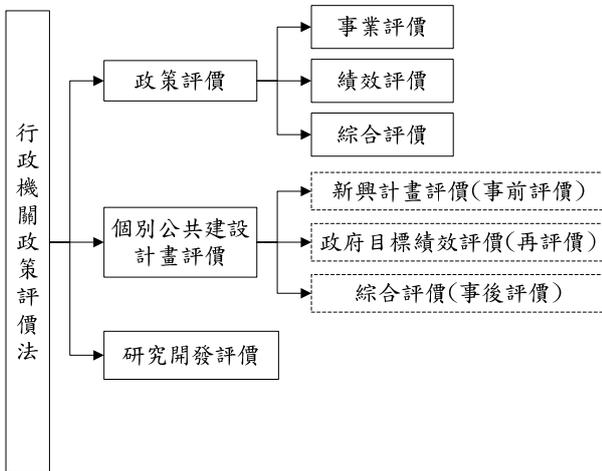


圖 3、日本行政機關政策評價架構圖

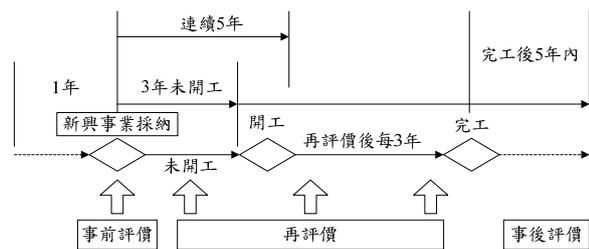


圖 4、國土交通省計畫評價時間流程圖

2-3 國外制度與作法值得借鏡之處

依據前述英國與日本公共建設制度之剖析，可概略分為事前評估、事中評估(再評估)和事後評估，其對應我國重大公共建設，則為事前評估包含計畫構想、可行性研究和綜合規劃，事中評估為執行階段，以下即針對事前評估與事中評估，探討可為我國參考與借鏡之處。

2-3-1 計畫事前評估

1. 公共建設計畫或施政均需經政策評估

英國政府規定所有公共政策、方案及計畫等均依 **The Green Book** 規定進行政策評估；日本則係無論中央或地方政府提案之計畫皆需經由中央制定之規範進行審核，並定期進行檢討執行成效。

2. 多元考量評估指標

英國與日本的基本建設計畫編審機制除強調經濟效益外，對財務效益、用地取得、安全性、環保影響和政策需求等層面以及相關無法量化之評估指標，均明確表達公告其相關理念及評估指標。如日本和英國對公共建設計畫之財務績效評估指標的社會貼現率有明定適用值(日本 4%，英國 3.5%)。

3. 統一訂定概念性規範

英國 **The Green Book** 和日本公共事業評價實施要領均為綱要型規範，律定政策評估需完成的事項和概略綱領，各部門如因特殊需要，可製訂細部規範，我國可參採其機制理念，作為各次類別，製定適用的細部評估方式及要件之參考。

2-3-2 計畫事中評估-執行階段

1. 政策評估具持續性及回饋機制

日本和英國之評估機制均有回饋機制之設計，即從計畫決策階段至計畫完成止，不斷反覆監控與檢視成效，即便計畫已於執行階段，仍應檢視計畫情境與環境是否變異、風險衝擊、不確定性及計畫推動過程是否偏離原定目標等。

2. 擬定檢核時間點與中止機制

衡諸我國公共建設計畫檢討機制中，有計畫進度之監控，但欠缺如日本於建設計畫採納後到完工間設定檢核時間點，並針對未達到評價標準之計畫，透過評價委員會裁決計畫是否中止之決議。而中止

之處理作法，需考量需求面、效益成本面、環保面和安全面等，並制定中止之因應措施，故日本的中止概念可作為相關機制設計之參考。

3. 評估結果透明化與公開化

對於政策評估要點和計畫評估結果，在資訊公開且透明化的前提下，將審核結果充分揭露在政府資訊平台，不但可達到經驗傳承，並可做為未來新方案評估時之參考。

2-4 政府組織流程再造

國外公共管理相關研究對政府業務流程定義為係政府和其它公共管理機構提供公共服務或進行公共管理所發生的結構化連續時間鏈(Wang, et al., 2010)，後續更進一步以企業流程再造方法運用於政府的業務管理，盼以此提高政府管理效率。

進而言之，政府流程再造是依據企業流程再造的方法與理論進一步演化而成，目的為分析與重新設計政府組織的工作過程與程序(Aimin, 2006)，如 Zhang and He 學者(2008)指出政府管理是企業管理與資訊管理的雙重過程，其以流程再造理論調查與分析政府管理過程存在的問題，再以此為出發點，通過資訊流程再造提出政府管理過程資訊傳遞模型，期能提高政府管理效率(Zhang and He 2008; Xiu 2009)。

Zhang and Liu 學者則是運用知識管理(Knowledge Management, KM)於政府流程再造，其認為知識管理的開創與應用能為政府流程再造帶來高效率、更多的回饋可行性、更高的組織價值及程序合理化能力，並透過典型傳統流程結合科技、技術及管理創新，使政府於新的管理環境達成速度、確實與有效回饋等需求(Zhang and Liu, 2011)。

Tong 等學者除係以企業流程再造為基本架構外，運用政府流程再造融合政府創新觀念及資訊傳遞技術建構政策系統流程模型，根據其研究指出政府創新的關鍵係政府自身的改革，除改革外再輔以流程再造與資訊傳遞技術，將能大幅改善政府的管理效率 (Tong, et al., 2010)。

而 Li 學者則認為在流程再造和組織重組的過程中，應最小化或排除無價值之活動、廢除傳統部門，

且盡可能以壓縮、簡單化與綜合方式減少工作分類，以此方式，政府管理效率將會顯著提升(Li, 2005)。然而，針對政府流程再造仍無統一的模式可供選擇，故 Wang 等學者對政府流程再造提出七個步驟，規劃遠景、啟動再造項目、診斷現有流程、重新設計、實施新流程、流程評估以及持續改善等步驟，期以此改善政府的管理能力(Wang, et al., 2010)。

企業流程再造運用於政府流程再造前，政府改革創新的論點均集中於品質、成本與客戶滿意度等，直至前人利用企業管理於政府管理後，改革目標轉變為追求創新、低成本、高效率及高品質的管理目標(Hammer and Champy, 1993; Hua 1998)，並提高政府行政管理效率、服務品質、公眾滿意度、降低行政成本及資訊公開透明化等目標(Zhang, 1998)。為達成上述目標，Orosz 等學者遂運用企業資源規劃(Enterprise Resource Planning, ERP)的觀點於政府流程再造，並以此建構出動態步驟理論系統，除能提高管理效率外，亦能同時處理流程的變化及透過時間最佳化，提高資源的利用(Orosz and Orosz, 2012)。

除以流程再造觀點進一步提升政府單位行政效率與品質等目標外，也有相關研究指出政府單位除以流程再造改革與創新外，仍缺乏組織導向之改革，並認為無論每個組織皆需要有其某種形式之管理，以確保組織的功能與績效(Saxena and Aly, 1995)。Damanpour and Schneider 進而認為政府組織間之改革是目前較為缺乏的，該研究以問卷調查方式研究政府組織創新改革的 25 個特點，研究結果表明組織創新的特點與組織管理者的思維是影響組織改革與創新的兩個重要因素(Damanpour and Schneider, 2010)。

Al-Fedaghi and Alnassar 學者以組織設計為導向，研究組織流程再造，並提出完整的組織流程系統圖，期能協助政府組織提高作業效率(Al-Fedaghi and Alnassar, 2011)。而 Du and Song 等學者則係將政府組織創新與改革的方式應用於非政府公共組織中，期運用政府管理的角度改善非政府公共組織的發展與制度(Du, et al., 2011)。

綜合上述，發現多數研究雖有提出實質之參考

作法，但考量國風民情、法規與規範等，能否立即編入我國相關單位之施行細則裡，仍有待商榷。因此，本研究擬以多數文獻採行之質化研究法，搭配流程再造理念，研擬可供政府單位參考之標準作業流程(Standard Operation Procedure, S.O.P.)，並同時提出公共工程生命週期審議流程圖、主辦機關檢核表以及主管機關審查表，供相關單位參考，期能藉以落實相關評估機制。

三、研究方法

3-1 文獻分析法

本研究藉由文獻分析法蒐集與彙整國內、外政府出版品、專書、學術期刊、學位論文以及官方機構網頁等靜態資料進行研究分析，主要內容包含我國現行公共建設計劃中長程個案計畫評估之相關制度、進、退場機制與國內、外實務等。依照我國國情、社會、經濟與環境適度調整後，據以成為檢視我國現行制度之參考依據，最後經由整理分析，作為後續案例研究、訪談與進、退場機制制度檢討與建立之參考。

3-2 深度訪談法

深度訪談法之功用係在於要能針對受訪主題得到深入且紮實的了解，因此，深度比廣度更加重要(Rubin and Rubin, 2005)。根據 Wiess 學者的觀點，由於某些受訪者對於現象十分了解，也許個人的觀察即足以呈現百人經驗的力道(Wiess, 1994)。本研究在蒐集基本文獻並進行初步分析後，接續至國內公共工程交通運輸與水利防洪類別主管機關與審議機關進行個案計畫相關議題深入訪談，以獲得交通運輸與水利防洪計畫在推動時可能遭遇之障礙因素、制度面之困難問題及後續處理方式。訪談過程中，個案計畫主管機關與審議機關均針對此類型之議題提出個人經驗與觀點，以作為後續案例分析及未來制度設計上之參考。

3-3 案例分析法

案例分析法又稱個案研究法，係以限定的空間與時間為範疇，聚焦於特定完整形貌事件的研究設計，此設計除能以較具體之方式呈現證據及幫助理論的抽象思考外，也希望透過深度觀察與解析某些

特定的單元，作為跨層次推論的依據(Gerring, 2007)。爰此，本研究根據文獻資料蒐集與深入訪談主管與審議機關後所建立之基礎，整理個案計畫背景、規劃、審議流程、目前執行狀況、執行困難點、計畫目標和效益達成之情形，分析個案計畫未能事前排除進場或無法順利退場等因素，同時了解主辦、主管機關、審議機關處理做法及策略，以作為未來制度修訂上的參考。

3-4 流程再造理論

Aimin 學者(2006)指出政府流程再造應依企業流程再造的方法與理論進一步型塑而成(Aimin, 2006)，而企業流程再造(Business Process Reengineering, BPR)名詞係由 Hammer 學者(1990)所提出，其認為當時多數企業運用的方法皆無法徹底革新企業，故提出再造的觀念，作為革新的理論與工具(Hammer, 1990)。然而，其後續與 Champy 學者於 1993 年提出之定義最為被學術界與實務界所接受，內容步驟重新定義為針對企業流程(Process)進行重新思考、徹底的(Radical)更新作業流程，以求在企業表現上獲得顯著的(Dramatic)改善(Hammer and Champy, 1993)。

因此，陸續有許多學者利用此觀念於政府相關管理研究中，期藉由再造觀念，提升政府管理效率與進程。然而，企業流程再造運用於政府流程再造仍無統一的模式可供遵循，故 Wang and Yang 等學者對政府流程再造提出七個步驟，依序為規劃遠景、啟動再造項目、診斷現有流程、重新設計、實施新流程、流程評估以及持續改善等步驟，期以此改善政府的管理能力，提高服務效率(Wang, et al., 2010)。

3-5 焦點團體訪談法

焦點團體訪談法為謹慎規劃的系列討論，選取某些符合特定條件成員所組成的團體來進行訪談，目的是瞭解專業人士對於特定議題、產品或是服務項目的感受與意見(Krueger and Casey, 2000)。本研究接續文獻蒐集、流程再造以及深度訪談及案例分析後，據以初步擬定進、退場標準作業程序與相關配套作法，為期擬定之作業流程、規定與相關措施均具體可行，邀請相關學者、專家舉辦座談會，共同研商與檢視擬定之標準與程序，期透過多元想法與

建議，使研究成果在制度面與執行面更具實務可行價值。

四、國、內外個案執行現況與分析

國內案例分析係以公路軌道運輸與水利防洪建設為例，檢討現行評估流程及其審核機制，而國外案例僅說明可供我國參酌之處。

4-1 公路軌道運輸

4-1-1 個案計畫現行評估流程

交通部為使我國軌道建設有一明確發展目標與審核機制，於民國 100 年制訂相關作業流程、編審要點、審核標準，目的為使各地方主管機關提構想計畫書前，能審慎思考與評估相關條件是否已到位。主辦機關依照規定進行提案構想申請計畫書，函送交通部，經審查通過者，由交通部編列經費予地方政府辦理第一階段可行性研究作業(如圖 5)。主辦機關完成可行性研究報告書並通過自辦初審後，陳報交通部審查，再循行政程序陳報行政院審核，經行政院核定後，始得辦理第二階段綜合規劃作業(如圖 6)。主辦機關完成綜合規劃報告書陳報交通部審查後，併同變更都市計畫案(地方政府都市計畫委員會審議通過)和環境影響說明書或評估報告(環保署審議通過)，陳報行政院審核。若奉行政院核定，此個案計畫將進入第三階段-施工前置作業階段，此時轉由工程會和交通部共同監督相關作業程序(如圖 7)。

4-1-2 現行機制檢討與建議

軌道運輸個案計畫之編審作業要點、作業流程與審核機制極為完備，同時此新制應為國內所有次類別之翹楚，惟在過程中尚未有針對已核准之個案計畫執行延宕之檢核機制。此外，雖在可行性研究和綜合規劃均要求主辦單位提出配套作法，但在審核單位(交通部)並未有適當的退場機制，目前在交通部審核中的退回修正略有退場之意涵，但卻非制度化的管制，主要權責仍在地方主管機關是否重送修正計畫書。

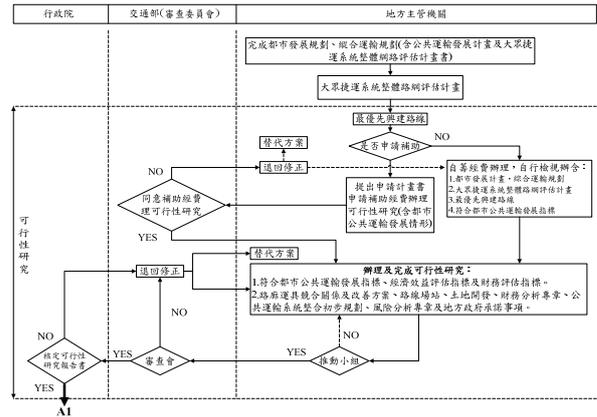


圖 5、軌道運輸之標準作業流程-可行性研究

資料來源：(中華民國交通部，2012)

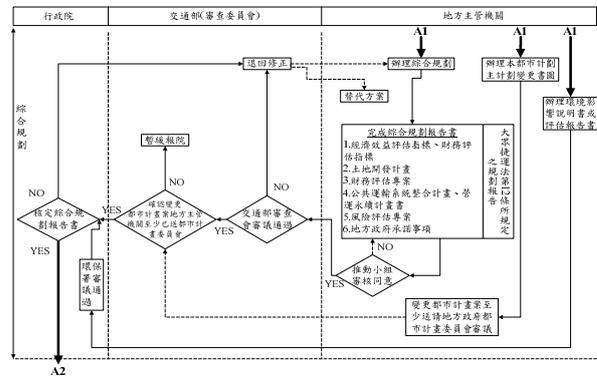


圖 6、軌道運輸之標準作業流程-綜合規劃

資料來源：(中華民國交通部，2012)

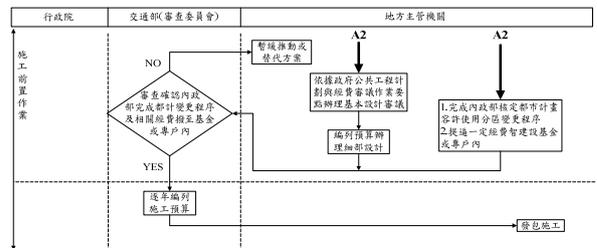


圖 7、軌道運輸之標準作業流程-施工前置作業

資料來源：(中華民國交通部，2012)

4-2 水利防洪

4-2-1 個案計畫現行評估流程

水資源開發計畫於規劃階段，經濟部水利署會請所屬水利規劃試驗所或各區水資源局進行現地調查、規劃、可行性評估等流程。各開發計畫之規劃時程均視計畫規模及年度預算額度而定。計畫規模較大且對下游人民生命財產安全影響甚鉅者，則須辦理之調查與規劃項目較多；如較無急迫性且年度規劃預算不足時，則該水庫規劃計畫之年度規劃工

作會配合減少或緩辦，規劃時程也會因此拉長。因此，水資源開發計畫須長期性、持續性的投入資源進行研究與規劃，方能發揮具體效益。

惟如計畫經提報至水利署審議技術與經濟效益均確定可行後，後續將依行政院所屬各機關中長程個案計畫編審要點規定之格式擬定工程計畫書，送經濟部水資源審議委員會進行審議，若計畫審議通過，即上陳行政院，並由行政院視需要性交議建國會審議，待召開大會確認，函復行政院相關審議結論，再由行政院決定是否照案通過或作其他決定，其審核流程依構想、可行性研究階段(圖 8)、綜合規劃階段(圖 9)及施工前置作業階段(圖 10)。

4-2-2 現行機制檢討與建議

由於水資源工程建設需大量人力、財力及建設期程，故計畫審核時應審慎評估與研擬。水資源計畫從水利署、經濟部至行政院已建立嚴謹之審核機制，惟在過程中亦未有針對計畫延宕之再評估機制。依我國民情，如遭遇突發之不可抗力因素，將可能影響原核定計畫之內容。因此，本研究建議計畫即便審核通過後，仍應建立嚴謹之再評估機制。

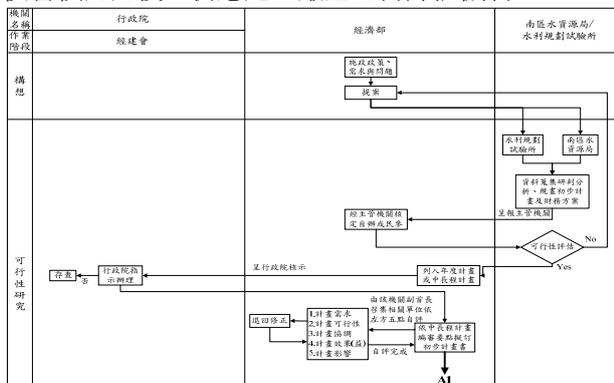


圖 8、重大水資源計畫審核流程圖-構想與可行性研究

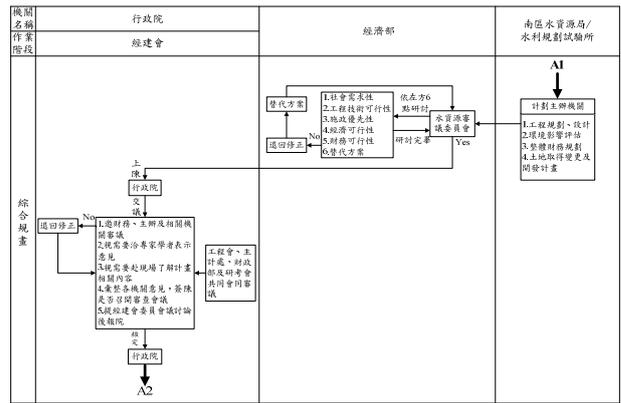


圖 9、重大水資源計畫審核流程圖-綜合規劃

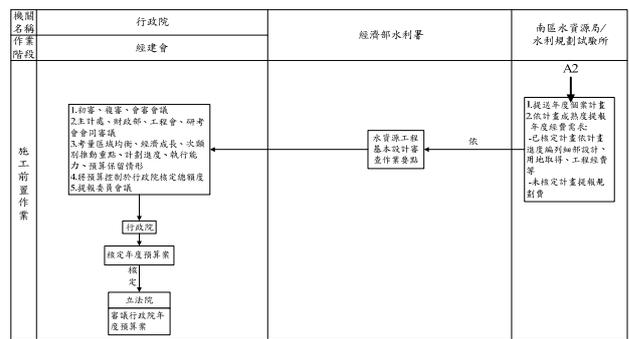


圖 10、重大水資源計畫審核流程圖-施工前置

4-3 日本-國道 56 號五十崎內子工程

4-3-1 個案計畫執行狀況

此計畫共有兩段路線進行施工，第一段擴寬工程順利推動完成，而第二段地區從核定到土地徵收期間，其周邊人口、地形環境、交通建設與土地取得等因素影響，致使延宕，周邊居民仍期望持續推動此工程，然事業評鑑委員會仍決議事業計畫中止興建(日本國土交通省，2013)。

4-3-2 個案計畫借鏡之處

該工程之退場有如下幾點可作為國內之參考：

- (1) 公共建設計畫，應持續追蹤其完工後之成效，利於檢討後續工程推動之必要性。
- (2) 對於工程推動進度落後或延宕應主動進行評估，並探討持續推動之可能性。若無法提出解決方案，則中止工程。
- (3) 民意之反應固為重要，但時變境遷與財源有限下，仍應就區域性之轉變作出合理決策。

4-4 英國-國道 M6-J32 南行拓寬工程

4-4-1 個案計畫執行狀況

此計畫已於 2009 年 6 月 12 日完成，期間並無遭遇任何困難，分析該計畫事後評估報告後發現，該計畫在事前及事後評估中主要係以經濟性、安全性、可及性、環境影響及綜合影響等指標作一評估，並具體分析五個指標所造成的量化與質化的影響。後續再以事前評估預測之結果與事後評估之結果作一差異性比較，並將差異結果回饋至類似計畫的事前評估，藉以回饋類似計畫 (Highways Agency, 2011)。

4-4-2 個案計畫借鏡之處

值得我國參考與借鏡之處分述如下：

- (1) 依據計畫類型，擬定評估指標，以此供政府單位相關人員評估計畫的經濟效益。
- (2) 具體制訂計畫評估過程與指導綱要規範，供相關人員依循。如英國 The Green Book 便為一綱要性規範，各部門可依循該規範，自行訂定評估準則。
- (3) 蒐集案例評估數據，建立資料庫，使後續類似案例能先依數據庫作先期預測，優化經濟效益。

五、進、退場評估機制及標準作業程序擬定

本研究依文獻回顧、現行制度、國內、外個案研析與專家訪談後，建構計畫編審生命週期之標準作業程序、審核流程、檢核表以及審查檢核表，分述如下。

5-1 計畫構想階段作業

主辦機關應於計畫構想階段組織重大公共建設個案計畫審查導入小組，進行計畫需求調查與分析，並明確說明計畫之需求項目，製成書面報告陳報主管機關。主管機關亦應成立重大公共建設個案計畫導入協調機制，執行個案計畫審核暨管理的工作。經主管機關審查後，主辦機關方能進行下一階段可行性研究評估作業，此階段之工作重點為確定個案計畫需求面評估符合要求，其相關作業設計與流程說明如下。

5-1-1 作業設計與流程說明

主管或主辦機關係依據施政政策提出重大經建計畫後，主辦機關即著手辦理計畫構想階段作業，

此階段作業之推動需要主辦與主管機關相互配合，以確保後續可行性研究階段、綜合規劃階段及計畫執行階段作業能順利進行，而計畫構想階段作業設計依據與計畫流程如下：

1. 計畫主辦機關自主管理作業

為加強主辦機關自主管理，主辦機關於計畫構想階段應成立個案計畫導入小組，由副首長以上召集工務、財會、研考(計畫)等單位主管，負責進行計畫構想、可行性研究、綜合規劃、與計畫執行各階段之計畫研擬、審議，與推動等相關作業。

2. 辦理及完成構想評估報告

主辦機關應按各項法規確實辦理並完成計畫構想評估報告，經機關首長核准後送主管機關，若主管機關審查後退回，並指示修正，主辦機關即應依主管機關審查意見修正構想評估報告，而構想評估報告內容應含下列事項：

- (1) 計畫概述與需求初步分析(需求面)。
- (2) 地區環境現況及未來發展調查(需求面)。
- (3) 工址調查、研擬、分析及評估。
- (4) 環境影響分析。
- (5) 用地取得與開發構想。
- (6) 財務籌措構想。
- (7) 使用與營運構想(需求面)。
- (8) 計畫經費與期程預估。
- (9) 促進民間參與公共建設預評估。

3. 計畫主管機關審議作業

主管機關應於計畫構想評估報告送達後，邀集計畫相關單位及學者專家成立重大公共建設個案計畫審查導入協調機制，以辦理後續計畫構想評估、可行性研究、綜合規劃，計畫執行等階段之各項審查與推動協調作業，此機制除審查與協調相關作業外，也需針對評估報告提出審查建議，並評估個案計畫是否可進一步執行可行性研究或退回並要求主辦機關修正報告，亦或執行中止計畫，此審查建議由機關首長核准後執行。

5-1-2 作業流程圖

統整計畫構想階段之流程後，繪製成構想階段流程圖，如圖 11。

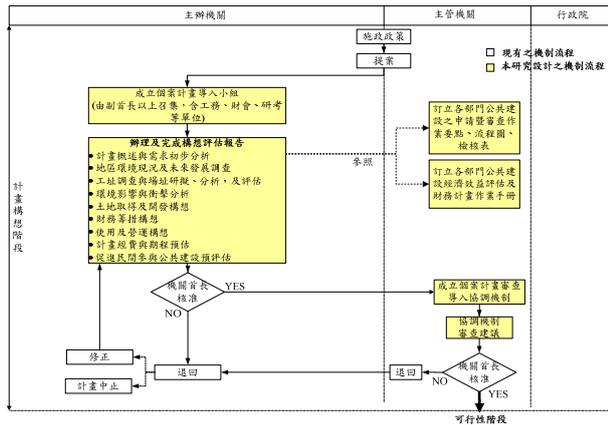


圖 11、計畫構想階段流程圖

5-2 計畫可行性階段

主辦機關於計畫可行性研究階段中，應基於計畫後續執行必要性，進行相關事項的可行性研究，其中，應著重於計畫是否滿足需求、檢核財務可行性與確實分析對環境之影響，並製作環境影響說明書，送交環保署審查，以下說明計畫可行性階段之作業設計與流程。

5-2-1 作業設計與流程說明

計畫構想評估報告經主管機關首長核准後，即進入可行性研究階段，為提升計畫啟案可行性並避免時間、人力及經費之浪費，應於可行性階段針對執行之關鍵要項作初步判斷，檢視案件本身之條件是否可行，避免於計畫執行階段遭遇計畫延宕之困境，計畫可行性研究階段作業設計之依據與計畫流程說明如下：

1. 辦理及完成可行性研究報告

主辦機關應按各項法規確實辦理並完成計畫可行性研究報告，經機關首長核准後送主管機關，若主管機關審查退回並指示修正，主辦機關應依主管機關審查意見修正可行性評估報告。另，本階段係結合工程會促參標準作業流程及重要工作事項檢核表與經建會公共建設計畫經濟效益評估及財務計畫作業手冊可行性研究之應列事項，並根據重大經建計畫之特性，增列如計畫民意可行性研究等，同時，為要求主辦單位自主管理，可行性研究報告中亦增列計畫重要檢查點與里程碑完成預估時間、計畫構想評估報告差異分析、主管機關可行性研究報告審議意見修正對照表及綜合規劃階段應進行項目列表

說明等。

2. 民間參與可行性分析

主辦機關應依促進民間參與公共建設相關法規與手冊進行民間參與可行性分析，經評估後，若計畫民間參與選項為可行，則後續作業均依促進民間參與公共建設相關法規與手冊進行，不再適用本研究之規定與流程。

3. 環境影響評估

依據環境影響評估法規定，重大經建計畫因其特性與規模往往需要辦理環境影響評估，而環境影響評估未通過者，無法獲得開發許可(環評法第十四條)。故環評通過與否，是個案計畫准駁之必要依據。因此，個案計畫在可行性研究階段中，主辦機關應依照個案計畫之性質與規模辦理環境影響評估之相關作業，並製作環境影響說明書送環保署審查。

4. 計畫主辦機關自主管理作業

主辦機關辦理完成可行性研究時，應核對本研究設計之檢核表的基本撰寫內容、檢視重點與合理性等項目，確保各項應列項目完整，以提升可行性研究報告編撰之品質。

5. 計畫主管機關審議作業

計畫主管機關收到可行性研究報告後，應檢視主辦機關完成之可行性研究檢核表，並依主管機關可行性研究審查表審查後提出審查建議報告。若評估結果具可行性則送行政院核定，若評估報告不完善或評估結果不具可行性，則退回並要求主辦機關修正報告或中止計畫，而協調機制審查之建議由機關首長核准後執行。

5-2-2 作業檢核表

為使計畫主辦機關能切實評估與審慎提出可行性研究作業以及使主管機關能落實嚴謹審查可行性研究報告，建議參考經濟建設委員會(經建會)委外設計之可行性作業檢核表與審查可行性研究報告檢核表(行政院經濟建設委員會，2013)。

5-2-3 作業流程圖

統整計畫可行性研究階段後，繪製成可行性研究階段流程圖，如圖 12。

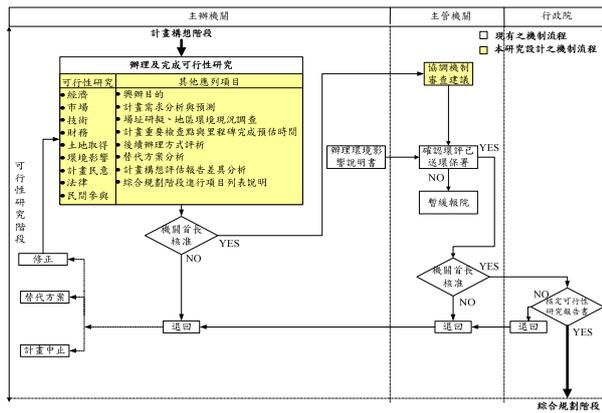


圖 12、可行性研究階段流程圖

5-3 計畫綜合規劃階段

當個案計畫進行至綜合規劃時，主辦機關應延續可行性研究成果，並擬定用地取得等相關計畫。而主管機關在審查主辦機關陳送的综合規劃報告時，必須詳加確認計畫確實能滿足需求、財務及環評面指標的要求，確認用地取得計畫合理可行，並需進行跨計畫評比，依效益及需求執行優先排序，以下說明本階段之作業設計與流程。

5-3-1 作業設計與流程說明

主辦機關之個案計畫導入小組應依據行政院核定之可行性研究分析報告內容，進一步規劃個案計畫具體執行方針與設計執行階段之計畫檢核機制，將上述工作成果編製成綜合規劃報告，陳送主管機關與行政院審查，此外，亦須完成下列應辦事項：

1. 綜合規劃應辦項目

主辦機關提送之可行性研究報告經行政院核定後，即應依該報告之結論以及主管機關與行政院之指示辦理綜合規劃。綜合規劃需要重新檢視個案計畫的基本要件、可行性研究項目再檢討、各主要領域之執行規劃，最後擬定具體的建議與策略方向。

2. 編制綜合規劃報告送審

個案計畫主辦機關完成計畫綜合規劃作業時，應將綜合規劃報告成果編製成書面報告，提送主管機關與行政院審查，並將審查結果正式通知主辦機關。

5-3-2 作業檢核表

同計畫可行性階段，作業流程可參考經建會委外設計之綜合規劃作業檢核表與審查綜合規劃作業

檢核表(行政院經濟建設委員會，2013)。

5-3-3 作業流程圖

有關計畫綜合規劃階段繪製成計畫綜合規劃階段流程，如圖 13。

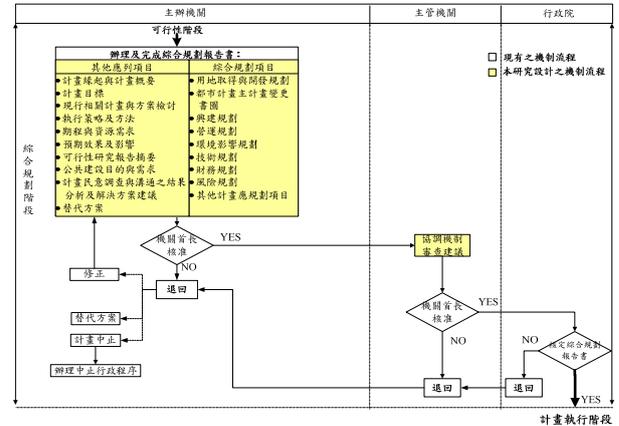


圖 13、計畫綜合規劃階段流程圖

六、再評估與相關作業程序初擬

6-1 再評估程序架構

6-1-1 再評估作業內容

本研究參考日本在評價模式，建議建利再評估程序，其建議與結論僅限三種，第一種為按照原計畫內容繼續辦理，適用於個案計畫後續執行展望，不須大幅修改計畫即可達到計畫目標者；第二為計畫修正後繼續辦理，適用於若依照原計畫繼續執行，顯然無法達成計畫之目標，但將原計畫進行有限度修改，仍有高度可能性達成原先設定之目標者；第三為計畫中止，適用於計畫顯然已無繼續執行之效益或即便修改計畫亦無法達成目標者。

6-1-2 再評估建議判斷構面

為使再評估建議形成過程明確化，沿用計畫進、退場構面作為判斷依據，並參考日本制度，將計畫執行階段細分為施工前再評估與已施工後再評估兩部分，此處所定義的施工是以環評通過並且用地取得作業完成為界。

若個案計畫主辦機關於執行階段施工前辦理再評估，對於需求面、財務面、環評面、用地面、執行績效等五大構面均需要達到標準以上，如表 2，個案計畫方能按照原定規劃繼續執行、辦理修正或中止，而其施工前再評估建議形成之模式如表 3。

若在已施工階段辦理再評估，僅需考慮個案計

畫財務面與執行績效二個構面，因已施工階段代表環評已經通過且計畫所需用地已經取得，故環評面與用地面可不需考慮。另，個案計畫已進入施工階段，表示已經動員大量資源，計畫全速推展，此時再要求檢討需求面意義不大，故無須再作檢討，而其施工後再評估建議形成模式如表 4。

表 2、施工前、施工後與五大構面關係

構面	計畫執行階段	
	施工前	已施工
需求面	◎	×
財務面	◎	◎
環評面	◎	×
用地面	◎	×
執行績效	◎	◎

◎：必須考慮，×：無須考慮

表 3、計畫執行階段施工前再評估建議形成模式

再評估建議	評估構面				
	需求面	財務面	環評面	用地面	執行績效
計畫續行	◎	◎	任二項達到標準		
計畫修正	◎	◎	任一項達到標準		
計畫中止	未達上述標準				

◎表示達到標準

表 4、計畫執行階段已施工再評估建議形成模式

再評估建議	評估構面	
	財務面	執行績效
計畫續行	皆達標準	
計畫修正	一項未達標準	
計畫中止	皆未達標準	

6-1-3 作業檢核表

為確保主辦機關便於辦理再評估作業以及使主管機關能落實嚴謹審查再評估報告，建議可參考經建會委外設計之再評估作業檢核表與審查再評估作業檢核表(行政院經濟建設委員會，2013)。

6-1-4 作業流程圖

計畫執行階段之再評估程序、計畫修正與計畫中止機制之流程如圖 14。

6-2 再評估作業啟動時機與步驟

6-2-1 再評估作業啟動時機

再評估啟動時機分為定期啟動與即時啟動，如圖 15，定期啟動再評估係借鏡日本計畫再評價模式，為計畫主辦機關自主管理之一環；而即時啟動之再

評估方式為本研究為落實外部控管所增設之程序。定期再評估係指個案計畫奉行政院核定後，每三年需辦理一次再評估，由主辦機關自發啟動，其目的係希望透過再評估確認計畫執行期間，計畫的主觀狀態以及內外部因素變化，對計畫本身的影響。

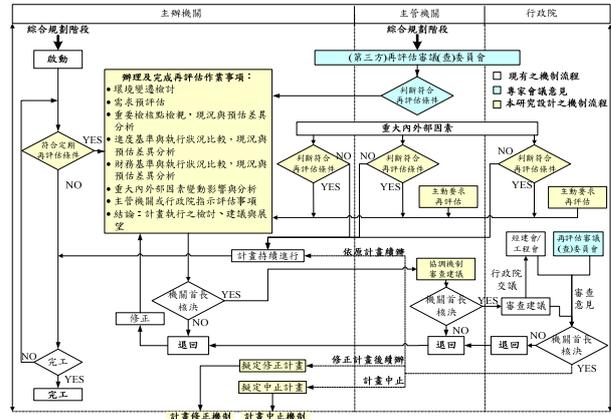


圖 14、計畫再評估流程圖

本研究增設之即時再評估機制啟動之時機可分為兩種：

1. 計畫重大內、外部因素發生變動時

本研究針對重大內、外部因素發生變動時啟動再評估機制，其目的係為提升計畫於執行階段對於內外部因素變化之應變能力，期透過即時再評估機制適時展開計畫修正或中止作業。爰此，本研究針對重大內外部因素作一歸納：

- (1) 實際進度較預定進度嚴重落後者。
- (2) 實際執行成本較預定執行成本嚴重超支者。
- (3) 需於計畫重要檢核點前完成規定項目而未完成者，意即個案計畫主辦機關擬定綜合規劃報告時亦需擬定計畫重要檢核點，如環評提送及土地取得等計畫執行重要里程碑。
- (4) 計畫需求、經濟社會條件、財務結構或綜合規劃報告成果內容大幅改變，不利計畫繼續執行者。
- (5) 發生戰爭、重大天災、核子事變等重大不可抗力之政治、社會、經濟或其他變故。

2. 主辦、主管機關、再評估審議(查)委員會(第三方)或行政院主動要求辦理時

第二種即時啟動再評估設計之目的為強化計畫相關機關與行政院對個案計畫督導之機制，本研究歸納遭遇下列因素時，需啟動即時再評估機制：

- (1) 盱衡整體政治、社會、經濟、輿情或其它面向因素，認為個案計畫有必要辦理再評估時。
- (2) 主辦機關或主管機關疏於辦理再評估作業時。
- (3) 個案計畫遭遇民意質疑時。

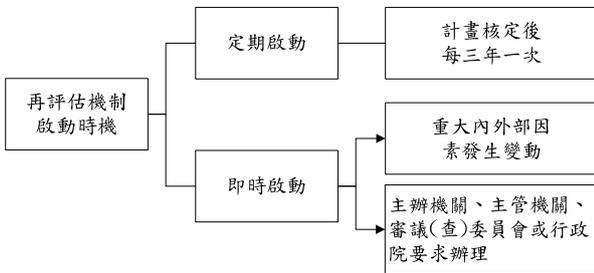


圖 15、再評估啟動類型

6-2-2 再評估作業步驟

本研究建構之再評估步驟如圖 16，其相關步驟分述如後：

1. 主辦機關形成再評估建議

個案計畫主辦機關之重大公共建設個案計畫審查導入小組專責辦理再評估作業，再評估的工作範圍以綜合規劃之範圍為基準，且僅需針對有發生差異處進行再次的評估分析，惟避免再評估作業過於疏漏，至少應包含下面事項，並編製成再評估報告提送主管機關與行政院審查。

- (1) 環境變遷檢討。
- (2) 需求再評估。
- (3) 重要檢核點檢視，現況與預估差異分析。
- (4) 進度與執行狀況比較，現況與預估差異分析。
- (5) 重大內外部因素變動影響與分析。
- (6) 主管機關或行政院指示評估事項。
- (7) 建議計畫執行之檢討、建議與展望。

2. 主管機關審核再評估建議

主辦機關再評估時，需考慮需求面、財務面、環評面、用地面、執行績效等五大構面，作成再評估建議陳送主管機關。主管機關設立之重大公共建設個案計畫審查導入協調機制專責審核主辦機關之再評估報告，另外依照主管機關跨計畫評比標準，進行跨計畫評比，將評比結果併同再評估報告送行政院審核。

倘若主管機關在審查主辦機關陳報之再評估報告時發現有未確實辦理再評估、評估內容明顯有誤

或其他缺失時，應退回再評估報告，責令主辦機關重新辦理後陳送。若主辦機關再評估報告已滿足相關標準，主管機關即應辦理審查，惟審查結論未必需與主辦機關建議一致，亦即如主辦機關之再評估建議為按照原計畫內容繼續辦理，倘若主管機關審查結論與之相左，認為個案計畫應辦理計畫中止，亦無不可，惟主管機關須補充相關論述，作為審查意見之佐證。

3. 行政院核定再評估結論

主管機關陳送個案計畫再評估報告至行政院，行政院依照其內容核定個案計畫再評估結論，此結論即為個案計畫後續推行之政策，主管機關與主辦機關需依照核定之再評估結論辦理。倘若行政院在審查主管機關陳報之再評估報告時發現主辦機關未確實辦理再評估、評估內容明顯有誤或其他缺失時或主管機關未落實審查，應退回再評估報告，責令主辦機關或主管機關重新辦理後陳送。

經行政院核定之再評估結論，未必與主辦機關或主管機關之再評估建議一致，惟行政院宜補足相關論述，作為核定之佐證。亦即主辦機關與主管機關均認為個案計畫可以依照原計畫續辦，行政院仍可要求個案計畫應辦理計畫中止。

此處之再評估第三方角色建議由國家發展委員會成立再評估審議(查)委員會，以第三方公正角色監督執行狀況並編列再評估預算，而其委員費用可依照每年重大公共建設計畫之預算規模按一定比例編列經費供該委員會運用。此外，亦可以委外方式，將具有技術性與專業性的再評估議題，交由具有能力的機關團體辦理評估研究。

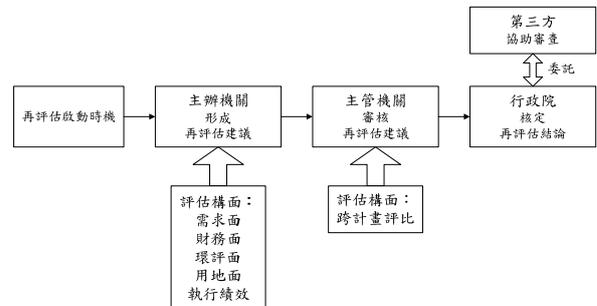


圖 16、再評估程序流程圖

6-3 再評估作業修正程序

依據行政院所屬各機關中長程個案計畫編審要點第十三條規定，辦理計畫修正或廢止，需依原核定之程序辦理，而計畫主辦機關必須擬定修正計畫提送主管機關與行政院審查，待行政院核定後，依據審核後之修正計畫據以執行，建議相關作業程序與流程如下。

6-3-1 作業設計與流程說明

若個案計畫於執行階段辦理再評估作業，得其結論為計畫修正，則主辦機關即需研擬修正計畫，並陳報主管機關與行政院核可後據以施行。倘若主辦機關於再評估作業所得之再評估建議為計畫中止，惟經行政院核定再評估結論評為計畫修正者，主辦機關除仍需研擬修正計畫外，還需重新辦理綜合規劃，一併陳報主管機關與行政院核可後據以施行，相關陳報流程應依照綜合規劃階段規定辦理。

6-3-2 修正計畫

個案計畫經再評估程序評估後，確定個案計畫評為修正後繼續辦理時，主辦機關即需研擬修正計畫，而其內容應針對再評估程序中發現之問題點進行分析說明，並可參考行政院所屬各機關中長程個案計畫編審要點第十四條規定，中長程個案計畫之修正內容，分別列出如下：

- (1) 環境變遷檢討。
- (2) 需求重新評估。
- (3) 計畫及預算執行檢討。
- (4) 計畫修正理由說明。
- (5) 修正目標。
- (6) 修正內容、分年實施計畫及資源需求。

為確認經過修正後的個案計畫目標、執行策略與方法、期程與資源需求、預期效果及影響、可行性、計畫需求、經濟可行性、場址、用地取得、環境影響、民意調查與溝通、技術規劃、興建規劃、營運規劃、財務規劃、風險規劃等是否仍與原計畫符合，主辦機關可主動要求重新啟動或由主管機關或行政院指示重新啟動綜合規劃程序，並將新版綜合規劃報告併入修正計畫，提送審核。若需重新辦理綜合規劃，修正計畫與新版綜合規劃報告陳報流程應依照綜合規劃階段規定辦理。

6-3-3 作業流程圖

茲將計畫修正程序繪製如圖 17，作為計畫修正之參考。

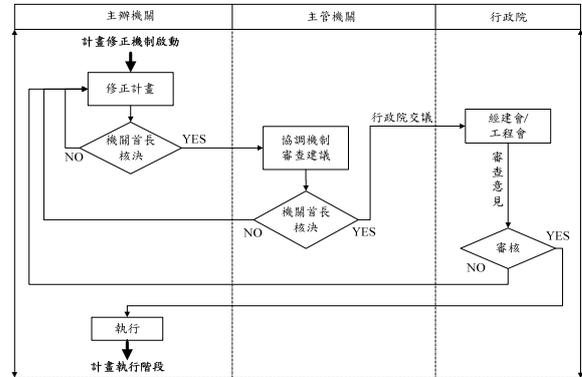


圖 17、計畫修正機制(無須再辦理綜合規劃)流程圖

6-4 再評估作業中止程序與相關作業

計畫中止程序適用於計畫評為已無繼續執行之價值或即便修改計畫亦無法達成目標者或符合中長程個案計畫編審要點第十二條相關規定，經行政院核定再評估結論為計畫中止者。主辦機關應依照計畫中止之政策指示辦理計畫中止程序，本研究研擬之相關作業程序與流程如下。

6-4-1 作業設計與流程說明

主辦機關啟動計畫中止程序包含以下步驟：

- (1) 計畫暫停。
- (2) 現況盤點。
- (3) 擬定中止計畫陳報。
- (4) 中止計畫奉核後據以執行。
- (5) 計畫結案。

計畫中止機制第一個步驟為計畫暫停，其目的為避免資源繼續投入，並作為現況盤點之準備，個案計畫經政策確定中止，無論計畫中各工作項目進行狀況為何，應立即暫停，已經確定中止之計畫，則需考慮尚未投入之各類資源是否應繼續投入。若有某些工作項目貿然暫停可能危害大眾安全、有損國家利益等因素者，則不宜貿然暫停，主辦機關需要於現況盤點階段述明不宜貿然暫停之理由，並設定最接近與最恰當之暫停點，令該作業暫停。

主辦機關下達計畫暫停命令後，即可開始辦理現況盤點，清查個案計畫暫停時計畫執行之狀況，

盤點完畢後，主辦機關研擬中止計畫，其包含計畫中止評估報告與盤點報告。

6-4-2 計畫中止評估報告

完成計畫現況盤點後，主辦機關應依盤點結果研擬計畫中止評估報告，參照日本制度，此舉主要係用於確定計畫中止並完成盤點後之原計畫效益、計畫中止作業所需的成本以及研擬中止計畫之規劃方向，其內容分別說明如下。

1. 中止時之成本效益評估
 - (1) 需估算未完成計畫的投資效益，其係由繼續執行之費用與效益中扣除中止之費用及效益而求得。
 - (2) 計算未完成計畫之投資效益時，不考量再評估前所發生之已投資成本和已實現效益，僅考量繼續執行計畫時需追加之計畫經費與追加後產生之效益，以利於比較計畫之繼續執行與中止。
2. 中止時之撤除與恢復原狀費用需包含下列成本：
 - (1) 提供部分使用所需之維護及修繕等費用。
 - (2) 環保、安全、資產的銷售及轉用其他用途等衍生之費用。
 - (3) 中止所需承擔費用及借款償還等財務之問題。
 - (4) 工程暫時退場或合約解除預料會導致生產活動之機會損失，應將伴隨著退場所造成對工程合約人等之違約而發生之損害賠償金額列入。

上述效益需盡可能以貨幣表示，無法以貨幣表示者，可考慮定性評估項目；而恢復原狀後可轉作其他用途而銷售之資產，需將資產銷售效益納入。

3. 因應措施

若退場之計畫導致影響其他計畫或相關地區開發計畫時，應一併考量以下幾點：

- (1) 中止計畫規劃方向。
- (2) 撤除與恢復原狀時，應改善周邊環境與確保安全等。
- (3) 恢復原狀後銷售資產轉作其他用途。
- (4) 提供部分設施繼續使用之因應措施。

6-4-3 計畫中止分類

計畫中止可劃分為三類：

1. 計畫擱置：因政府財政困難致原計畫未能實施，主辦機關應研擬原計畫重新啟動之條件，定期檢核，並將已完成的計畫成果妥善管理運用。
2. 計畫廢止：因情勢變更，原計畫已無執行必要或已無法執行，主辦機關需將已完成的計畫成果妥善管理運用。
3. 計畫轉型：確定中止的個案計畫雖無法達成原定目標，但經過處置，有機會可以滿足其它需求或達成不同目標者，可辦理計畫轉型。

6-4-3 計畫中止相關作業

由於計畫中止將會面臨許多問題，本研究進一步歸納出中止計畫後相關的五種作業，分別是勞務服務、工程採購、用地取得、環評及財源籌措。面臨計畫中止時，本研究建議後續處理方式茲分述如下，中止機制流程如圖 18。

1. 勞務服務

於計畫執行階段中，許多勞務工作會委託主辦機關以外的專業機構辦理，其中常見的有環境影響評估、用地變更、工程規劃設計、專案管理等，以上多屬於勞務類政府採購。本研究依據政府採購流程四階段(未決標、已決標未簽約、已簽約履約中及履約完成)建議如遇需辦理計畫勞務服務終止，可參考本研究設計之對應的處理建議，如表 5。

2. 工程採購

實體工程項目屬於工程類的政府採購，舉凡道路鋪設、管線埋設與建築物興建等均屬之。此類工作多半金額龐大，若已開始實施實質工程，應考慮安全性與先期投資等因素，多半無法中途停止，故主辦機關需審慎處理。本研究建議如遇需辦理工程採購終止，可參考表 6 之對應處理建議。

3. 用地取得作業

用地取得作業分為兩階段，第一階段為土地使用權力取得，個案計畫中之公共設施用地需辦理徵收或價購，非公共設施用地需取得土地使用同意書或滿足個案計畫目標之授權書類；第二階段為土地使用分區變更，以上兩階段皆會於個案計畫核准後

至進入計畫施工前進行，相關流程如圖 19。而用地取得作業如遇需要辦理計畫用地取得作業終止，可參酌表 7 處理建議。

4. 環境影響評估作業

環境影響評估作業一般採行的方式為主辦機關委託專業組織(如工程顧問公司)辦理後續環境監測作業，其性質應為勞務服務契約，若需辦理終止時，得比照前述針對勞務服務之終止相關規定辦理。倘若已進入環境影響評估之審查流程之個案計畫，在確定計畫中止時，即應通知環保機關中止環境影響評估審查；若環境影響評估已受環保機關審查通過之個案計畫，在確定計畫中止時，即應通知撤銷環境影響評估審查。

5. 財源籌措作業

若個案計畫確定中止時，計畫仍在編列預算，應即停止相關作業，個案計畫中止時已取得之預算，應專案保留至中止計畫核定後，保留中止計畫所需之額度，其餘繳回，相關作業應遵循政府預算法令辦理。

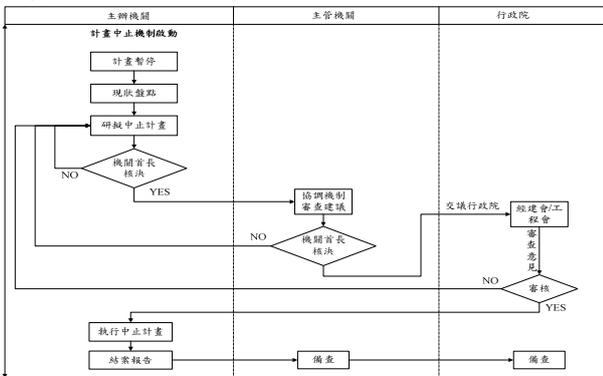


圖 18、計畫中止機制流程圖

表 5、計畫中止時勞務契約處理建議

履約階段	處理建議
未決標	終止辦理招標
已決標未簽約	依照投標須知規定辦理終止
已簽約履約中	(1) 契約標的有再利用價值，得依原計畫履約完成 (2) 契約標的部分有再利用價值，或可滿足其他需求，得依契約規定辦理變更契約範圍 (3) 契約標的無再利用價值，依契約規定辦理終止
履約完成	相關履約資料依照規定歸檔

表 6、計畫中止時實體工程契約處理建議

履約階段	處理建議
未決標	終止辦理招標。
已決標未簽約	依照投標須知規定辦理終止。
已簽約履約中	(1) 工程完工後可依照原規劃營運者，應於中止評估報告中擬定營運策略，再於中止計畫中研擬營運計畫，儘速交由適當單位辦理後續興建與營運。 (2) 需有其他配套措施方能營運或轉型者，應於中止評估報告中擬定後續發展策略，再於中止計畫中研擬後續發展規劃，陳報核定後再繼續辦理。 (3) 無法營運或轉型者，應於中止評估報告中擬定處置模式，再於中止計畫中研擬處置計畫。 (4) 有危害大眾安全、有損國家利益等風險者，主辦機關需於現況盤點階段述明不宜貿然暫停之理由，並設定最接近最恰當的暫停點，令該作業暫停。 (5) 工程暫停期間，主辦機關應妥善管理已完成之成果、施工場地、施工機具與原物料，以維護民眾安全，確保民眾與政府之財產不受損害。 (6) 依契約規定辦理變更或終止。
履約完成	(1) 可依照原規劃設計營運者，應於中止評估報告中擬定營運策略，再於中止計畫中研擬營運計畫，儘速移交適當單位辦理營運。 (2) 需有其他配套措施方能營運或轉型者，應於中止評估報告中擬定後續發展策略，再於中止計畫中研擬後續發展規劃。 (3) 無法營運或轉型者，應於中止評估報告中擬定處置模式，再於中止計畫中研擬處置計畫。

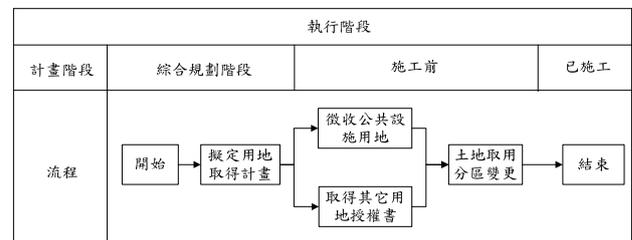


圖 19、用地取得作業流程

表 7、計畫中止時用地處理建議

項目	處理建議
已徵收之用地	(1) 如另有用途可留用。 (2) 如無其他用途，得處分用地，原地主優先承接。
已取得用地授權書	通知地主撤銷授權。
完成使用分區變更	(1) 如另有用途則可保用。 (2) 變更決議有附帶限期開發者，如尚未取得開發許可，該宗用地將自動回復原用地使用分區。 (3) 申請回復用地之原使用分區。

七、進、退場評估機制實例驗證

本章綜合進、退場標準作業程序與再評估相關作業，建構各階段的審核流程與檢核表，應用於軌道運輸與水利防洪個案計畫，驗證本研究設計之進、退場機制及標準作業程序在其情境下之執行成效與結果。

7-1 進、退場標準作業程序驗證

7-1-1 個案計畫遭遇進、退場相關問題

該計畫原於民國 97 年 5 月奉院核定，惟因遭遇莫拉克風災，經水利署與屏東縣政府研討後，達成協議，開發時程延長兩年，該案例並未遭遇實質上之進、退場問題，開發時程延長兩年原因為遭遇不可抗力之天災，但該計畫從審核至施工期間尚有些許問題可供探討，如計畫需求方向數次變更、由水資源開發導向轉變為地下水補注及防洪導向、專家與學者質疑該計畫效益，計畫益本比因而由原報院時之 1.19 下修至 0.84 以及該計畫第一期工程應於 101 年完工，期間遭遇不可抗力之天災，致使開發時程向後延展兩年。

綜合上述原由，應為環境變遷致始計畫需求變更、計畫效益及缺少突發不可抗力因素備案等，故計畫內容與時程數度修正，致開發施工時程延長。

7-1-2 個案計畫模擬與驗證

經由本研究分析，此計畫並未遭遇實質上之進、退場問題，然益本比仍有疑慮，為期未來能避免類似狀況，本節預以本研究初擬之標準作業程序、檢核表及審查檢核表提出驗證檢討與建議。以本個案為例，計畫主辦及主管機關首長核准構想評估報告後，計畫主辦機關即應按可行性研究作業檢核表完

成可行性研究報告。其中，關於計畫經濟可行性分析的基本撰寫內容及檢視重點如表 8。

表 8、可行性研究作業檢核表撰寫內容與檢視重點

項目	基本撰寫內容	檢視重點
一. 經濟可行性分析	(1) 以計畫所能創造整體社會之效益為衡量基礎 (2) 考量各種可以量化的經濟效益與成本(如直接成本、間接成本) (3) 考量各種不可量化的經濟效益與成本 (4) 分析經濟效益益本比、經益淨現值、經濟內部報酬率及風險與敏感度分析	<ul style="list-style-type: none"> ■ 基本假設參數 ■ 經濟成本與效益 ■ 經濟效益評估 ■ 敏感性分析 ■ 其他重要事項

另，計畫主辦機關提出可行性研究報告後，主管機關應即就審查可行性研究報告檢核表審查可行性研究報告，如不符合，即退回主辦機關。其中，關於經濟可行性分析之審查重點如表 9。

表 9、審查可行性研究報告檢核表審查重點

項目	審查重點
一. 經濟可行性分析	(1) 淨現值(NPV)>0 (2) 經濟內部報酬率(IRR)>社會貼現率 (3) 經濟益本比(B/C)>1

當主管機關首長核准可行性研究報告後，主辦機關應再按本研究初擬之綜合規劃作業檢核表中之 B. 可行性分析再檢討檢討第三點經濟可行性及 C. 計畫執行第六點風險規劃，擬定風險因應對策檢討，如表 10。

本研究提出之標準作業流程可強化檢視經濟可行性外，亦可督促規劃風險管理，其目的為避免遭遇不可抗力之天災。後續待主辦機關提送綜合規劃報告後，主管機關應自行按審查綜合規劃報告檢核表中之 B. 可行性分析再檢討的第三點經濟可行性檢討再審查及 C. 計畫執行的第六點風險規劃審查可能風險來源及風險因應對策，如表 11。

表 10、綜合規劃作業檢核表撰寫內容及檢視重點

項目	基本撰寫內容	檢視重點
B.可行性分析再檢討		
三.經濟可行性檢討	(1) 分析可行性 (2) 成本效益分析 (3) 選擇及替代方案之成本效益分析	■ 可行性再檢討 ■ 成本效益分析 ■ 選擇及替代方案之成本效益分析
C.計畫執行		
六.風險規劃	(1) 鑑別風險項目或情境分析 (2) 風險分佈 (3) 影響程度分析 (4) 風險處理構想及成本 (5) 預估殘留風險初步分析	■ 風險辨識 ■ 風險分類 ■ 風險定性分析 ■ 風險定量分析 ■ 風險因應對策

表 11、審查綜合規劃報告檢核表審查重點

項目	審查重點
B.可行性分析再檢討	
三.經濟可行性檢討	(1) 分析結論為可行 (2) 成本效益指標
C.計畫執行	
六.風險規劃	(1) 主要風險項目 (2) 風險因應對策

7-2 再評估作業程序驗證

7-2-1 個案計畫遭遇進、退場相關問題

臺 26 線旭海至安朔段改善計畫於施工階段遭遇諸多問題，主辦機關、主管機關及相關單位皆努力尋求解決之道，然行政處理程序及計畫之更改使計畫執行時間一再受到影響，如能於計畫執行階段啟動再評估，加強主辦機關編審及主管機關審議之作業，應能避免因環評問題而使得施工近九年之久，才因地方政府區域定位之改變而使得此改善計畫最後決議計畫緩辦。

7-2-2 模擬個案驗證

此公共建設計畫於 91 年通過環評，92 年行政院核准後又重啟環評(景觀設計)，故 97 年和 99 年完成部分路段，未完工路段係因縣政府對於該區域定位觀念改變，進而劃設為自然保留區，經評估後決議緩辦。因此，依本研究擬定之即時啟動再評估重大因素第四點計畫需求、經濟社會條件、財務結構或

於綜合規劃報告成果內容大幅改變，不利於計畫繼續執行者，故計畫主辦機關即可提出再評估作業。此外，從 92 年核准到 101 年仍未完工，已達再評估三年之啟動標準，故應觸發定期啟動再評估作業。

依本研究初擬之再評估作業程序，可由計畫主辦機關或再評價委員會啟動再評估，其中，基於前述遭遇之評估管理問題，本研究建議應於再評估作業檢核表加強編撰的基本撰寫內容及檢視重點如表 12。

表 12、再評估項目之基本撰寫內容及檢視重點

項目	基本撰寫內容	檢視重點
一. 環境變遷檢討	(1) 前一期環境評估概要 (2) 當前環境調查報告差 (3) 異分析與說明	■ 環境評估與預測需包含經濟、社會、文化、生態等面向
四. 需求再評估	(1) 前一期需求分析概述 (2) 產業、市場、社經與區域發展趨勢 (3) 需求定性與定量分析 (4) 差異分析評估	■ 前一期需求分析概述 ■ 產業、市場、社經與區域發展趨勢 ■ 需求定性與定量分析 ■ 差異分析評估
五. 主管機關或行政院指示評估事項	(1) 主管機關或行政院指示評估事項說明 (2) 評估方法說明 (3) 評估結果與分析	■ 指示評估事項與本計畫關聯說明 ■ 計畫影響定性與定量分析

再評估報告中應含：

1. 環境變遷檢討，其撰寫內容-環差分析與說明，及檢視重點-生態，均有納入景觀分析概念。
2. 需求再評估，其撰寫內容及檢視重點均有將社經與區域發展趨勢和定性與定量分析納入考量，將可降低與當地居民與環保團體認知落差和提高計畫推動時效性與必要性。
3. 主管機關或行政院指示評估事項，進行之景觀分析乃是行政院政務委員指示加入考量之項目，也影響整個工程設計大幅修改。

根據上述，計畫主辦機關提出再評估報告後，主管機關應就審查再評估報告檢核表審查再評估報告，其中關於環境變遷檢討、需求再評估及主管機

關或行政院指示評估事項，其審查重點如下表 13。

表 13、審查再評估報告檢核表審查重點

項目	審查重點
一.環境變遷檢討	(1) 當前環境調查報告 (2) 差異分析與說明
四.需求再評估	差異分析評估
五.主管機關或行政院指示評估事項	評估結果與分析

八、結論、建議、研究貢獻與展望

本研究以檢討我國公共建設計畫之進、退場機制為目標，透過檢視與分析國內相關規範與訪談相關部會，輔以國外相關規範、作法與案例借鏡後，建構適合我國公共建設計畫之進、退場評估機制標準作業流程，以下歸納研究結論、建議與貢獻：

8-1 國內公共建設計畫評估管理機制

1. 公共建設相關法令與規定亟待整合

我國中長程個案計畫雖依特性分類，但各類計畫間之功能各異，且公共建設相關法令與規定也散見於各規章及作業手冊，過於零散，使用者不易完全掌握，亟待統整整體作業流程。因此，本文研究成果綜合相關作業規定後提出標準審核流程、檢核表與審查檢核表，供政府單位參考。

2. 缺乏再評估機制

我國中長程個案計畫中已有規範事前效益評估、事中執行管考及事後計畫評核檢討機制，但規範內尚缺乏再評估檢討機制與應執行事項、條件、程序及配套措施等相關規定。故本研究參考日本再評價機制，建立我國公共建設計畫再評估之規定、流程與作業表單，以此篩選不適宜之計畫，辦理後續中止相關程序。

3. 計畫修正與退場之規定闕如

我國針對計畫退場或修正的需求雖有在中長程個案計畫編審要點中進行規範，但未明確列出計畫需修正或退場之條件、程序、應執行事項以及配套措施等規範，故本研究提出相關審核流程、檢核表與檢核要點供政府單位爰用。

8-2 國外公共建設規範研析

經由本研究研析英國與日本現行公共建設規範與個案後，有以下觀點回饋國內公共建設編審流程：

1. 英國與日本的公共建設計畫均係透過明訂審核機

制、計畫撰寫要點與客觀中立機關加以評估；其中，日本部會附屬單位更依此進行相關研究計畫，規劃國家公共建設藍圖或國土開發計畫藍圖，作為各州省提案之依據，再透過立法程序，推動計畫的審核與預算編列。

2. 英國與日本的基本建設計畫編審機制除強調經濟效益外，對財務效益、用地取得、安全、環保和政策需求等層面以及相關無法量化之評估指標均明確表達和闡述。其中，日本和英國針對財務評估指標中的社會折現率均有明訂一參考值，而英國對於風險評估指標亦明訂合宜的分析方法。
3. 日本和英國之評估機制均有回饋機制之設計，即從計畫決策階段至計畫完成止，持續監督與檢視成效，即便計畫已於執行階段，仍建議檢視計畫情境與環境是否變異、風險衝擊、不確定性及計畫推動過程是否偏離原定目標等。
4. 對於政策評估要點和計畫評估結果，在資訊公開且透明化的前提下，將審核結果充分揭露在政府資訊平台，作為經驗傳承，並可供未來新方案評估時之決策資訊參考。

8-3 研究貢獻

本研究經由研析我國、英國與日本三國相關規範、國內、外案例、訪談國內相關部會與舉行專家、學者研討會後，茲有以下研究貢獻：

1. 本研究綜合國外規範並結合流程再造觀點及國內相關規定、法令與作業手冊後，提出一從計畫構想、可行性研究、綜合規劃和執行階段之標準作業程序、審核流程、作業檢核表與作業審查表，期能使國內公共建設之編審制度朝向生命週期管理概念邁進。
2. 經本研究文獻蒐集與分析後發現，過去相關研究多僅探討國內、外相關法規面進行比較，鮮少研究針對國外規範與實際作法深入比較，同時又能檢視國內法規，據此提出流程修訂與建議。
3. 本研究成果導入英國與日本計畫執行中之評估概念，以日本再評價之構想為參考依據。然而，日本僅採定期啟動再評估，而本研究除建構定期再評估外，亦增加即時啟動再評估機制。

4. 本研究加入國內個案驗證之創新回饋流程，強化主辦機關作業檢核表與主管機關審查作業檢核表，並增加主辦機關再評估作業檢核表與主管機關再評估審查作業檢核表，期能作為政府單位後續推動相關計畫之參考。
5. 透過再評估機制之啟動、執行與配套作法提出構想與配套作法，可供政府單位後續推動修法、成立編審(查)政府組織與擬訂實務操作手冊之參考。

8-4 研究限制與未來展望

本文聚焦於擬定標準作業流程，故對涉及政治層面、量化指標門檻值之設定，以及鄰避設施之公共建設所衍生之危機處理和應變模式等議題均未考量。後續研究可針對各類別計畫，設定先期、期初、期中及經營階段之進場門檻準則、量化評估指標、評估模式、細部評估準則與作業手冊，以及完工後之事後績效評價等，進而讓重大公共建設之全生命週期績效評估制度更形完善。另，我國正值政府組織再造之際，建議未來可由國家發展委員會成立再評估審議(查)委員會，以第三方之公正角色監督執行狀況並編列再評估預算。

九、參考文獻

1. Aimin, L. 2006, "Review and Prospect of Business Process Reengineering," *Modern Management Science*, Vol. 8, pp. 29-32.
2. Al-Fedaghi, S. S. and Alnassar, H. 2011, "Reengineering Process Oriented Design of Organizations," *International Journal of Advancements in Computing Technology*, Vol. 3, No. 7, pp. 221-228.
3. Damanpour, F. and Schneider, M., 2010, "Characteristics of Innovation and Innovation Adoption in Public Organizations: Assessing the Role of Managers," *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 19, No. 3, pp. 495-522.
4. Du, W., Song, Y. and Li, Y., 2011, "Multiple Perspective of Public Administration Development Strategy of NGOs, 2011 International Symposium on Applied Economics, Business and Development, ISAEBD 2011, August 6-7, 2011, Dalian, China, Springer Verlag.
5. Gerring, J., 2007, *Case Study Research: Principles and Practices*, Cambridge University Press.
6. Hammer, M., 1990, "Reengineering Works: Don't Automate, Obliterate," *Havard Business Review*, July-August, 1990, pp. 104-112.
7. Hammer, M. and Champy, J., 1993, "Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution." New York: Harper Business, pp. 31-32.
8. Highways Agency, 2011, *Post Opening Project Evaluation of Local Network Management Schemes-M6 J32 Southbound Widening*. England, Executive Agency of the Department for Transport.
9. Hua, W. Z., 1998, "Reinventing Government of the United States Campaign Review," *Chinese Public Administration*, Vol. 12, pp. 121-124.
10. Krueger, R. A. and Casey, M. A., 2000, *Focus Groups: A Practical Guide for Applied Research*, SAGE Publications, Inc.
11. Li, Z., 2005, "The Relationship between E-government Development and Government Process Re-engineering," *Theory and Reform*, Vol. 5, p. 33.
12. Orosz, I. and Orosz, T. 2012, "Business Process Reengineering Project in Local Governments with ERP," 7th IEEE International Symposium on Applied Computational Intelligence and Informatics, SACI 2012, May 24-26, 2012, Timisoara, Romania, IEEE Computer Society.
13. Rubin, H. J. and Rubin, I. S. 2005, *Qualitative Interviewing: The Art of Hearing Data*, Thousand Oaks, CA: Sage.
14. Saxena, K. B. C. and Aly, A. M. M., 1995,

- “Information Technology Support for Reengineering Public Administration: A conceptual framework,” *International Journal of Information Management*, Vol. 15, No. 4, pp. 271-293.
15. Shen, L. Y., Platten, A. and Deng X. P., 2006, “Role of Public Private Partnerships to Manage Risks in Public Sector Projects in Hong Kong,” *International Journal of Project Management*, Vol. 24, No. 7, pp. 587-594.
 16. Tong, D., Tong, Y. and Mu, S., 2010, “Government Innovation Based on Electronic Government: Government Process Reengineering as the Case,” 2nd International Symposium on Information Engineering and Electronic Commerce, IEEC2010, July 23-25, 2010, Ternopil, Ukraine, IEEE Computer Society.
 17. HM Treasury, 2003, *The Green Book, Appraisal and Evaluation in Central Government*, United Kingdom.
 18. Wang, S.-B., Wang, C. and Yang, J.-X., 2010, “Research on the reengineering of government business processes based on the environment of E-government,” 1st International Conference on E-Business and E-Government, ICEE 2010, May 7-9, 2010, Guangzhou, China, IEEE Computer Society.
 19. Wiess, R. S., 1994, *Learning From Strangers: The Art and Method of Qualitative Interview Studies*, New York, The Free Press.
 20. Xiu, X. 2009, “Study of Government Information Construction Based on BPR,” 2009 Second ISECS International Colloquium on Computing, Communication, Control, and Management, CCCM 2009, August 8-9, 2009, Sanya, China, IEEE Computer Society.
 21. Zhang, Y., 1998, *Reinventing Government*, Chinese Business Association Press, pp. 25-31.
 22. Zhang, Y. and He, H.-Y., 2008, “Research on the Theories and Methods of Government Administration Process Diagnosis and Reengineering,” *Management Science and Engineering*, Proceedings of ICMSE 2008: International Conference on 15th Annual Conference, Sep.10-12, 2008.
 23. Zhang, Z.-Z. and Liu, S.-L. 2011, “Government Process Reengineering Based on Knowledge Management,” 2nd International Conference on E-Business and E-Government, ICEE 2011, May 6-8, 2011, Shanghai, China, IEEE Computer Society.
 24. 中華民國交通部，2012，大眾捷運系統建設及周邊土地開發計畫申請與審查作業要點，臺北，中華民國交通部。
 25. 日本國土交通省，2013，公共事業の評価サイトへ / 事業評価カルテ検索，<http://www.mlit.go.jp/tec/hyouka/public/jghks/chart.htm>
 26. 行政院研究發展考核委員會，2008，行政院所屬各機關施政計畫評核作業要點，行政院研究發展考核委員會。
 27. 行政院研究發展考核委員會，2013，行政院所屬各機關中長程個案計畫編審流程，<http://www.rdec.gov.tw/lp.asp?ctNode=12975&CtUnit=2458&BaseDSD=7&mp=100>.
 28. 行政院經濟建設委員會，2013，重大經建計畫進退場機制之檢討與建立，臺北，行政院經濟建設委員會委外研究。
 29. 李奇、王小茹、林思文，2009，政府重大公共建設計畫年度預算配置機制之研究，行政院經濟建設委員會，<http://www.cepd.gov.tw/m1.aspx?sNo=0012903>。
 30. 林思文，2010，日本公共建設計畫評價機制對我國啟示之研究，行政院經濟建設委員會，<http://www.cepd.gov.tw/m1.aspx?sNo=0015191>。
 31. 高偉峰，2009，我國施政績效評核制度改進之

- 研究，臺北，行政院經濟建設委員會，
<http://www.cepd.gov.tw/m1.aspx?sNo=0012905>。
32. 高偉峰、劉敬宗，2009，日本重大建設計畫之
替選方案與退場機制，行政院所屬各機關因公
出國人員出國報告書，行政院經濟建設委員
會。
33. 彭錦鵬、江瑞祥、林子倫、王宏文、李俊達、
林長毅、陳嘉昇、吳佳儒，2012，我國中長程
個案計畫評估機制整合之研究，行政院研究發
展考核委員會委託研究。
34. 趙淑琴，2008，提升院列管計畫執行績效-列管
機關創新思維下之具體作法，行政院經濟建設
委員會管制考核處，
<http://www.cepd.gov.tw/m1.aspx?sNo=0012898>。
35. 薛春明，2012，我國與英國公共建設評估法令
之比較-兼論我國蚊子館之成因與對策，國立臺
灣大學土木工程學系，博士論文。

投稿日期：2013/06/25。

送審日期：2013/06/25。

審畢日期：2013/07/19。

修改日期：2013/07/25。

接受日期：2013/08/21。