

行政院研究發展考核委員會政策建議書

行政院區域聯合服務中心功能之研究

受委託單位：國立中山大學政治學研究所

研究主持人：廖達琪（國立中山大學政治學研究所教授兼所長）

協同主持人：印永翔（國立中山大學經濟學研究所教授）

協同主持人：張其祿（國立中山大學政治經濟系副教授）

研究助理：王英獎（國立中山大學政治學研究所）

研究助理：賴政宏（國立中山大學政治學研究所）

行政院研究發展考核委員會編印

中華民國 98 年 2 月 20 日

（本報告內容及建議，純屬研究小組意見，不代表本會意見）

目 錄

摘要.....	1
壹、緒論.....	2
一、研究緣起.....	2
二、探討重點與問題分析.....	2
(一)、探討重點.....	2
(二)、問題分析.....	3
三、研究方法.....	3
貳、行政院區域聯合服務中心組織功能分析.....	6
一、行政院南部聯合服務中心組織與功能問題分析.....	6
二、行政院中部聯合服務中心組織與功能問題分析.....	9
三、行政院東部聯合服務中心組織與功能問題分析.....	12
參、結論與政策建議.....	15
一、行政院區域聯合服務中心組織與功能問題.....	15
(一)、區域聯合服務中心組織面問題.....	15
(二)、區域聯合服務中心功能運作面問題.....	17
二、行政院區域聯合服務中心組織與功能改造建議.....	20
附錄 1：訪談南部服務中心執行長紀錄.....	27
附錄 2：南部座談會紀錄.....	32
附錄 3：訪談中部服務中心執行長紀錄.....	39
附錄 4：中部座談會紀錄.....	48

附錄 5：訪談東部服務中心執行長紀錄	58
附錄 6：東部座談會紀錄	66

圖表目錄

錯誤! 找不到圖表目錄。

行政院區域聯合服務中心功能之研究

A Study of the Functions of Regional Joint Services Delivery Center in the Executive Yuan

摘要

行政院設置區域聯合服務中心之目的係為促進區域間均衡發展、強化跨域協調與資源整合，並提供單一窗口之便捷服務。但是區域聯合服務中心究竟能否達成上述目的，抑或僅消極扮演行政院分支機構之角色，似乎仍有待更詳盡之組織功能評估研究。本計畫之目的係透過文獻調查、焦點團體座談等方式，以探討行政院區域聯合服務中心業務推動的現況與運作之成效，並且以「3都15縣」之行政區劃架構與組織改造思維為基礎，研擬未來區域聯合服務中心功能調整之具體建議和相關配套措施。

Abstract

The establishment of regional joint services delivery centers (RSDC) is to promote the balanced development among jurisdictions, strengthen cross-boundary governance, and provide one-stop administrative services. However, there has thus far been relatively little research conducted on the performance of RSDCs. Using literature survey and focus group interview, the present study will assess the functions of RSDCs in terms of intergovernmental collaboration and administrative simplification. Based on the concept of administrative reform in regional reorganization towards 3 metropolitans and 15 counties, the study will conclude with suggestions for RSDCs' future adaptation.

壹、緒論

一、研究緣起

我國中央機關多設於北部地區，行政院為促進區域均衡發展、協調地方重要建設與加強服務北部地區以外之民眾，並因應 86 年精省作業後新的中央與地方夥伴關係，分別於 87 年、91 年及 96 年設置「行政院南部聯合服務中心」、「行政院中部聯合服務中心」及「行政院東部聯合服務中心」，由各合署辦公之相關機關建制單位、相關機關派員組成之任務編組及經依法授與公權力之民間團體共同組成，俾發揮區域性服務、協調與資源整合功能，以單一窗口方式提供便捷服務。

行政院研考會前於 95 年委託逢甲大學辦理「行政院中部及南部聯合服務中心組織定位之研究」案，就當時已成立之中服與南服組織定位問題，由組織、人力與經費 3 面向進行研析，惟較欠缺功能與面向之探討。

為落實「3 都 15 縣」之總統競選政見，內政部刻正規劃行政區域調整案，行政院研考會亦正推動行政院組織調整作業，為妥適考量未來行政院區域聯合服務中心之角色定位與任務轉型等相關問題，爰規劃執行本政策建議書計畫，俾作為行政區劃及院本部組織結構調整規劃作業之參考。

二、探討重點與問題分析

(一)、探討重點

1. 檢視行政院區域聯合服務中心業務之推動現況。
2. 評估行政院區域聯合服務中心之運作成效。
3. 以「3 都 15 縣」之行政區劃架構與組織改造思維為基礎，研擬未來區域聯合服務中心功能調整之具體建議。
4. 檢討行政院區域聯合服務中心功能調整所涉及之相關配套措施。

(二)、問題分析

行政院設置區域聯合服務中心之目的係為促進區域間均衡發展、強化跨域協調與資源整合，並提供單一窗口之便捷服務。但是區域聯合服務中心究竟能否達成上述目的，抑或僅消極扮演行政院分支機構之角色，似乎仍有待更詳盡之組織功能評估研究。特別是在我國目前行政區域正朝向「3都15縣」的方向調整規劃之際，行政院區域聯合服務中心之功能亦應有適當的調整，以配合及促進此一政府組織改造目標，並健全我國之地方治理。

本計畫擬將由以下方向來評估行政院區域聯合服務中心之功能運作：

1. 由行政功能授權、政策協調溝通、資源整合與行政區域重劃等角度來釐清與解析行政院區域聯合服務中心在功能運作上所面對的問題及障礙。
2. 由行政一體、跨域治理(cross-boundary governance)、府際合作(intergovernmental collaboration)、行政服務簡化/服務單一窗口化(administrative simplification)等角度來探求行政院區域聯合服務中心的功能改善之道。
3. 由未來「3都15縣」之行政區域重劃與組織改造角度來探討行政院區域聯合服務中心的功能調整與改革配套措施。
4. 由產、官、學界及中央、地方等多元與多重角度來釐清行政院區域聯合服務中心在功能運作上的問題及障礙，並尋求和凝聚對其功能改革之共識。

三、研究方法

為能針對以上問題進行詳細之分析評估，本計畫在方法上除透過相關實務及理論文獻/資料的蒐集回顧，以檢視行政院所屬各區域聯合服務中心的組織及運作狀態之外，更將以焦點團體(focus group)座談之方式，由產、官、學等多方觀點來瞭解及評估行政院所屬各區域聯合服務中心的實際功能與成效，並且以「3

都 15 縣」之行政區劃改革架構為方向願景，彙整產、官、學等各界對未來區域聯合服務中心功能調整與相關制度配套措施之建議。最後，本計畫亦將向各相關縣市政府蒐集及徵詢其對區域聯合服務中心功能問題與改善策略之建議，以強化本計畫分析評估之效度。

本計畫研究團隊分別於 98 年 1 月 20 日、2 月 3 日、2 月 4 日造訪南服中心、中服中心與東服中心，並先與其中中心執行長進行一小時之深度訪談，次再與中心同仁、各縣市代表、各縣市產業界代表進行 3 小時之焦點團體座談。座談提綱如下表，執行長深度訪談與焦點團體座談代表之發言逐字稿則如附錄 1~6 所示。

表 1 「行政院區域聯合服務中心功能之研究」焦點團體座談提綱

行政院研考會「行政院區域聯合服務中心功能之研究」

座談提綱

我國中央機關多設於北部地區，行政院為促進區域均衡發展、協調地方重要建設與加強服務北部地區以外之民眾，並因應 86 年精省作業後新的中央與地方夥伴關係，分別於 87 年、91 年及 96 年設置「行政院南部聯合服務中心」、「行政院中部聯合服務中心」及「行政院東部聯合服務中心」。行政院各區域聯合服務中心係由行政院轄下各相關部會之「合署辦公建制單位」、聯合服務中心之「任務編組單位」，以及經依法授與公權力之民間團體所共同組成，俾以發揮區域性服務、協調及資源整合等功能，同時藉助單一窗口方式，以提供民眾便捷之服務。但是行政院各區域聯合服務中心究竟能否達成上述目標，抑或僅是消極扮演行政院分支機構之角色，似乎仍有待更詳盡之組織功能評估研究。尤其當我國行政區域目前正朝向「3 都 15 縣」的方向調整規劃之際，行政院區域聯合服務中心的功能亦需適度調整，方可配合及促進此一政府組織改造方向，並強化我國之地方治理工作。

此次座談之目的即在上述背景下舉辦，希冀藉助與產、官、學等各界碩學俊彥座談與意見交流之機會，以共同為行政院各區域聯合服務中心所面對的角色定位、任務轉型、組織功能結構調整、資源協調整合、跨域治理等問題，進行診

斷與評估，並給予其功能及制度上的革新建議。以下為本次座談之建議性討論提綱：

- (一)、今日行政院區域聯合服務中心在業務推動上有哪些困難或阻礙？原因為何？
- (二)、請檢討分析行政院區域聯合服務中心與其他相關行政機關(如縣市政府等)在運作或協調整合上所出現的問題。
- (三)、請評估行政院區域聯合服務中心之運作成效。(可從落實區域間之均衡發展、協調及整合相關行政資源、跨域治理與府際合作，以及便捷民眾服務等設置區域聯合服務中心目標的角度來加以評估，抑或由不同政策利害關係人的角度來加以評估)
- (四)、請檢討分析行政院區域聯合服務中心尚有哪些類別之服務仍需精進，亦或還能再增加哪類之服務。
- (五)、由未來「3都15縣」之行政區域重劃角度來探討行政院區域聯合服務中心的功能調整方向與制度改革的配套措施。
- (六)、檢討分析行政院區域聯合服務中心功能調整所涉及之相關配套措施。

資料來源：研究團隊整理

貳、行政院區域聯合服務中心組織功能分析

本計畫團隊經與全國三個區域聯合服務中心之執行長、中心服務同仁、各縣市代表、各縣市產業界代表等進行深度訪談與焦點座談之後，分別釐清各中心在組織與功能上的各項問題，茲分節敘述如後。

一、行政院南部聯合服務中心組織與功能問題分析

本研究團隊經與「行政院南部聯合服務中心」座談之後，計發現「行政院區域聯合服務中心」在組織與功能上，仍是以一「幕僚」性及「服務補位」性的行政院所屬分支機構自居。換言之，「行政院區域聯合服務中心」並無決策權，其僅希冀透過政策協調溝通、政策倡議或政策管考等幕僚輔助性工作來協助地方政府或地方政府跨域間的政策工作推展。此外，「行政院區域聯合服務中心」亦是地方政府、在地民眾或企業和中央政府之間的另一服務管道，以使政府服務能更貼近在地之需求並補充中央—地方間在相關政策規劃及執行上之整合或協調不足。

「行政院區域聯合服務中心」今日在組織與運作上的定位，可按其在地方政府與中央政府之間所能發揮的「起、承、轉、合」功能來加以解析。就「起」的功能而言，即「行政院區域聯合服務中心」在政策提案與行政指導等方面的權力，但是鑑於「行政院區域聯合服務中心」是否需走向具有決策實權之「區域型府」型態，因各界仍有相當疑義，故此一方面的功能並不彰顯。次就「承」與「轉」的功能而言，即「行政院區域聯合服務中心」在做為中央與地方政府間政策溝通與聯繫管道之功能，其中包括由上而下承接中央政府施政指令並輔導協助地方政府之執行工作，以及由下而上轉呈地方對中央政府的政策需求與建議，這兩項功能業已成為今日各區域聯合服務中心的工作重心所在。至於就「合」的功能而言，即「行政院區域聯合服務中心」所能發揮的跨域與跨行政機關間之政策整合功

能，並形成跨行政院各部會與跨縣市之間的矩陣管理模式(請見圖 1)，此一功能係「行政院區域聯合服務中心」當前最有可能的定位利基與發展方向所在，惟如何方能落實此一功能，似乎仍需更進一步的探索研究。

部會 縣市	財政部	經濟部	勞委會	...
高雄市
高雄縣
台南市
⋮

註：.....虛線方格內即為跨域協調之政策內容

資料來源：研究團隊整理

圖 1 「行政院區域聯合服務中心」跨域管理示意圖

「行政院區域聯合服務中心」除面對以上「起、承、轉、合」等功能面問題外，尚面臨其他相關前瞻性議題的挑戰。例如當行政區域未來將朝向「3 都 15 縣」重劃時，「行政院區域聯合服務中心」之功能及角色定位又應有何種因應及調適？又如面對全球金融與能源危機、區域經濟發展失衡與失業問題、環境污染與全球暖化問題、禽流感、SARS 等公共衛生疾病時，「行政院區域聯合服務中心」又應扮演何種角色，以促進整體政府問題解決之能力？凡此也皆需更進一步的研究分析。

總之，「行政院區域聯合服務中心」之運作問題，暫可被歸納如下：

1. 法制定位不明：「行政院區域聯合服務中心」尚無明確之組織法令依據(行政院組織法、地方制度法皆應有適當之修正)、無法定業務執掌，亦無獨立之預算編制。「行政院區域聯合服務中心」多僅扮演行政院分支機構

與便利區域民眾直接洽公之角色，成為行政院協助地方政府運作的另一「管道」，惟其並未獲得顯著之重視，因縣市皆有更直接的管道可向中央政府尋求協助或支援。

2. 工作執掌缺乏定向：「行政院區域聯合服務中心」由於尚無組織法令依據，故其工作執掌亦無明確定向，並且往往隨政府之施政綱領、重大政策或執行長本身態度之不同而有所改變或調整。
3. 知名度與政策行銷不足：「行政院區域聯合服務中心」之知名度仍嫌不足，部分民眾、廠商企業與地方相關機關甚至未曾聽聞此一單位，更遑論瞭解其所能提供之服務內容。
4. 縣市與行政單位本位，造成協調不易：「行政院區域聯合服務中心」做為行政院與地方政府間在相關政策規劃及執行方面承上啟下與中介協調之角色，往往因各縣市或相關行政單位本位之考量，而遭遇意見協調與整合上的困難。
5. 黨派區隔及分際，形成工作阻力：當「行政院區域聯合服務中心」與地方政府分屬不同政黨時，此一差異因素仍會形成跨域協調及政策整合工作的困難及阻礙。
6. 工作擴展之行政資源限制：若「行政院區域聯合服務中心」欲更擴展其起、承、轉、合之功能，或欲強化其政策協調溝通、政策倡議、政策參考等工作，則其相關資源與人力似乎仍嫌困窘及不足。
7. 有關未來「3都15縣」之行政區域重劃發展，「行政院區域聯合服務中心」目前似乎尚無具體之因應方針及組織和功能上的配套措施。
8. 對於近日全球金融與能源危機、區域經濟發展失衡與失業問題、環境污染與全球暖化問題、禽流感等議題，「行政院區域聯合服務中心」似乎欠缺較具前瞻性的因應策略或與地方政府及民間的合作方案。

南服中心執行長深度訪談與南服中心焦點座談會之逐字稿紀錄請見附錄 1

與 2。

二、行政院中部聯合服務中心組織與功能問題分析

本研究團隊經與「行政院中部聯合服務中心」進行深度訪談與焦點團體座談之後發現，中服中心係以行政院駐地辦公室之角色自居，希望能為行政院長及行政院本部擔任中央政策在地執行情況的監督者或管考者。尤其當地方政府因選舉或利益政治等因素而無法確實有效執行中央政策時(例如治水問題)，行政院區域聯合服務中心似乎更有機會直接為行政院院長及院本部扮演起第一線的監督者、訊息回饋者與政策溝通協調者的角色，以避免行政院令出不行、鞭長莫及，甚至是行政院長還需為地方政策之執行監督問題而親赴火線。

就中服中心概念，行政院區域聯合服務中心應以中央與地方政府間「承」、「轉」的工作為主，其中特別希望能擁有承接中央政府政策指令而能對地方政府執行狀況進行管考追蹤之權力。不過，目前行政院區域聯合服務中心因位完成法制化，亦未擁有此等明確的政策管考權力，故根本未能為行政院本部扮演在地監督者之角色。事實上，中服中心對行政院區域聯合服務中心之存廢似乎抱持一較開放的態度，即區域聯合服務中心若不能獲得政策監督管考之權力，又與精省後所遺留下的各種「行政院中部辦公室」單位(如經濟部中辦、勞委會中辦、教育部中辦、環保署中辦等)形成疊床架屋之情況，則確實可考慮組織之裁撤或整併，特別是當未來出現「3都15縣」的規劃之時，中服、相關中辦單位之組織及功能確實可再進行整體與系統性的規劃思考。

整體而言，由本研究團隊與中服中心及相關縣市代表之座談結果中，可歸納整理今日行政院區域聯合服務中心所面臨的重要問題如下：

1. 缺乏法源基礎，組織定位不明。此點看法與南服中心一致。
2. 組織行銷與知名度不足。
3. 在政策溝通與協調過程中，因相關部會的配合度不高，出現跨部會合作治理之困難。此點或許因中部地區已有許多因精省之後所遺留下的「行政院中部辦公室」單位，如經濟部中辦、勞委會中辦、教育部中辦、環保署中辦等，其已

與中服中心發生功能重疊狀況，此類單位皆有直屬之部會可直接溝通領導，根本無須透過中服中心進行政策溝通協調，故此項問題確實值得後續對中服與中辦單位進行組織整併之思考。

4. 在與各縣市的溝通合作上，中服中心則表示較少遇到阻礙，此點或許因中服中心服務所涵蓋之縣市，多數與執政黨屬同一政黨有關。

5. 因目前聯合服務中心之人力多為借調，故較難吸引優質之公務人員在組織中長期發展，易使成員心態浮動、組織承諾感不足。

6. 目前中服中心確實欠缺進行政策規劃與倡議之幕僚及資源，但行政院區域聯合服務中心是否確實需有該等權限則仍待商榷。蓋政策管考追蹤之權限仍是中服中心表示最欲爭取獲得之權力，因唯有獲得該項權限方能使區域聯合服務中心確實有效協助中央政府在地方來推動其政策，故行政院區域服務中心應被視為是「政策執行監督者」之角色。

7. 目前區域聯合服務中心在跨域治理工作上的困難主要是在不同的部會與區域間，尚未有效地建立一個溝通及協調之平台和機制。中服中心建議未來可循「區域發展推動委員會」的模式發展，即成立一定期及制度性的區域發展推動委員會，成員主要包括服務中心同仁、各縣市代表(至少能有副縣長級領銜並率領相關局處首長參與)、產業或公民代表、中央相關部會代表等所共同組成，且會議決議能具有一定行政處分或命令之效力。此外，中部六縣市首長會報亦可整併至此一溝通平台之中。

8. 服務中心之執行長位階應可提升，甚至由政務委員直接兼任。另目前借調人員之位階亦可再提高，以利其發揮跨域治理之功能。

9. 地方縣市對區域服務中心採取較為漠視態度之原因係因其並無權、錢分配之權，復以各縣市政府多有直接與中央溝通之管道，甚至部分縣市座談代表認為服務中心多僅能「結案」了事，而少有具體做為。

10. 在「3都15縣」之後，確實可再思考區域服務中心之定位，尤其是與中辦單位間的整併問題，抑或是朝向區域發展推動委員會的模式發展，皆為可行

之思考方向。

總之，中服中心對於行政院區域聯合服務中心之功能地位較採一開放性發展之態度，其亦希望能發揮跨域治理、地方事務資訊整合與回饋，以及中央政策在地方執行狀況管之考核追蹤功能。簡言之，中服中心希冀在不干涉縣市與部會現行功能的前提下，扮演行政院在地方的執行監督者與橫向溝通者之角色。最後，中服中心亦希望能與行政院所屬相關之中辦單位進行功能上之整併，並藉助區域發展推動委員會等溝通平台來進行跨域治理工作。中服中心執行長深度訪談與中服中心焦點座談會之逐字稿紀錄請見附錄 3 與 4。

三、行政院東部聯合服務中心組織與功能問題分析

本研究團隊經與「行政院東部聯合服務中心」座談之後，發現雖然「行政院東部服務中心」在組織與功能上，雖然與「行政院南部服務中心」與「行政院中部服務中心」並無二致。但「行政院東部服務中心」在跨部會協調，政策溝通方面，有其顯著執行績效並具特色。本研究亦發現，北起花蓮南至台東，距離長達 400 公里，地域特殊性，造成花蓮倚賴北部，但台東倚靠南部，跨域整合工作功能較低。此地理特色導致「行政院東部聯合服務中心」與其他服務中心之跨域整合協調之功能，有明顯不同之處。此外，「行政院東部聯合服務中心」仍與其他服務中心，為一「幕僚」性之行政院所屬分支機構，並無決策權，及政策倡議或政策管考等功能。

「行政院東部聯合服務中心」在組織與運作上的定位，可按其在地方政府與中央政府之間所能發揮的「起、承、轉、合」功能來加以解析。就「起」的功能而言，即「行政院區域聯合服務中心」在政策倡議與行政督導方面的權力，但是鑑於「行政院東部服務中心」與地方政府業務之磨合仍待加強，且東部服務中心不具有管考之功能，地方政府配合意願仍有加強改進之處。故此一方面的功能並不彰顯。就「承」與「轉」的功能而言，「行政院東部服務中心」做為中央與地方政府間政策溝通與聯繫管道之功能，其中包括由上而下承接中央政府施政指令並輔導協助地方政府之執行工作，以及由下而上轉呈地方對中央政府的政策需求與建議，這兩項功能業已成為今日各區域聯合服務中心的工作重心所在。至於就「合」的功能而言，即「行政院東部服務中心」所能發揮的跨行政機關間之政策整合功能，並形成跨行政院各部會之協調溝通角色，「行政院東部服務中心」將此精神與功能發揮相當作用，並或當地民眾之好評。此跨部會之功能相當不同於其他服務中心之跨域協調之功能(請見圖 2)。

部會 縣市	財政部	經濟部	勞委會	...
花蓮市
花蓮縣
台東市

註：..... 虛線方格內即為跨域協調之政策內容

資料來源：研究團隊整理

圖 2 「行政院區域聯合服務中心」跨域及跨部會管理示意圖

行政院東部聯合服務中心自成立至今，已協助多項東部跨縣市、跨部會之相關事宜，如：鯉魚潭優養化、大波池整治等，扮演東部地區協調之要角，惟仍有部分功能面向值得再度探討與考察。

1. 既有之功能是否需要調節：目前各區域聯合服務中心皆與外交部領事局有所合作，受理民眾申請護照、相關簽證等業務，若區域聯合服務中心在行政院組織改造之過程中，該相關業務係重整為部會區域服務單位、或是目前附屬區域聯合服務中心之下，需要於改造之餘有所關注。
2. 新興議題的倡議與適用：在全球化與兩岸三通的國際環境轉變之下，各縣市因應之道有所不一，有熟能面對國際化環境之都會地區、亦有尚未有所接觸之偏遠地帶，在銜接新興議題以及新生外變因素的狀況下，若區域「聯合服務中心」改變為中央政府之「區域辦公室」，得協調各部會與各縣市之間的距離與門檻。改善府際關係、以及中央與地方在面對切身議題之時序與觀察點差異。
3. 與民間互動之窗口與分際：由於地緣關係，倘民間單位欲洽中央各機關、也希冀能減少行政聯絡與程序可能產生的時間。各區域聯合服務中心扮演單一窗口或與中央部會第一線接觸，相關行政程序在設計上得需衡量

效率性與廉潔性。

4. 行政與立法之關係：因區域聯合服務中心未受立法院或各地方議會審查，在行政與立法之間的政治監督系統未能發揮，在未來組織改造上得設計相關負責單位，期能與民主政治中決策透明化上有所連結。
5. 中央與地方間之溝通平台：目前各聯合服務中心扮演幕僚性之功能，在承受民意之餘，得第一時間地方政府與中央政府之間的反應，亦成為中央與地方政府之間的溝通平台。
6. 研究單位之設立：由於各聯合服務中心瞭解中央部會與地方政府之間立場之不同，可設計出更適當之公共政策，而目前並沒有研究單位專職負責此業務，倘未來在聯合服務中心之功能改造有所進行時，得設有研究政策與企劃之相關單位。

總言之，各區域聯合服務中心或因各地政經情勢之不同而有所差異，如何設計出更適格之制度與組織，係為此次研究之重點。承各執行長與各專家學者所言，如何依法行政係為其要點。期行政院未來在研擬《行政院組織法》與《地方制度法》之修正草案時，能將本研究與座談會中「法制化」列為重點。擬定適合之行政規章，將使得各區域服務中心得以確認其事，全力以赴。東服中心執行長深度訪談與東服中心焦點座談會之逐字稿紀錄請見附錄 5 與 6。

參、結論與政策建議

本計畫研究團隊經與全國三個區域聯合服務中心及各縣市政府與產業界之同仁代表進行深度訪談及焦點團體座談之後，計可由「行政院區域聯合服務中心」之組織與功能等兩大面向整理歸納出其所面臨之運作問題，並且可再由與三個區域聯合服務中心及各縣市政府與產業界代表之座談意見共識而彙整出相關之政策建議。以下即先針對各區域聯合服務中心所面臨之組織與功能問題進行解析，次就其問題提出政策建議：

一、行政院區域聯合服務中心組織與功能問題

(一)、區域聯合服務中心組織面問題

首先就行政院區域聯合服務中心組織面問題進行歸納整理，計可發現以下重要問題：

1. 行政院區域聯合服務中心之組織編制迄今皆未能完成法制化，造成組織定位及功能上的不明確性，使區域聯合服務中心之工作推展欠缺計畫性與目標性，同時亦使相關行政單位及地方政府不易與聯合服務中心形成跨域或跨部門之伙伴治理關係，嚴重限制行政院區域聯合服務中心功能之發揮。

2. 行政院區域聯合服務中心之組織編成仍以任務編組為主，並搭配中央部會駐地方之單一窗口，此一組成雖然具有彈性，但卻也成為組織設計缺乏定向，無明確工作目標之限制。同時由於成員由任務編組組成，多屬其他行政機關之借調人員，將難免出現工作適用問題與人員工作五日京兆之心態。

3. 行政院區域聯合服務中心之執行長在工作執掌及與其他行政機關之關係

上，皆無明確之規範與設計，造成執行長之工作多隨執行長個人風格之差異而有所不同，並且亦使其他行政機關(包括行政部會與地方政府)未必接受或配合執行長與服務中心之政策指令。

4. 行政院區域聯合服務中心雖然設置主任一名，但是其與各中心之互動似乎不深，功能類似一榮譽職，行政院區域聯合服務中心應審慎檢討此一職務設計之必要性與功能性。

5. 行政院區域聯合服務中心雖然包括行政院所屬各部會派駐地方之單一窗口與辦公室，其與區域服務中心及其原屬部會間本應建立起一種雙重領導與協調之組織架構模式，但目前並未形成一制式架構及規範，致使合作綜效有限。

6. 自精省之後，許多省屬單紛紛轉型為行政院中部辦公室單位，如經濟部中辦、勞委會中辦、教育部中辦、環保署中辦等，其在功能及服務上往往與行政院區域聯合服務中心(特別是中服中心)形成重複及組織上疊床架屋之情況，故宜有更進一步之整合。

7. 行政院區域聯合服務中心目前在組織設計上並未與各縣市及各部會有制式且直接聯繫之功能，使聯合服務中心與各縣市及各部會之間無需保持必要之聯繫或資訊之交換溝通。

8. 行政院區域聯合服務中心雖然負有促進區域發展之目標，但是其在組織上卻缺乏與地方業者或社區住民直接聯繫溝通之機制，以致在輿情溝通上仍然有限。

9. 行政院區域聯合服務中心在組織上並未與各區域政府之聯合或發展會報形成整合或聯繫，使行政院區域聯合服務中心與各縣市政府之間錯失最直接之溝通機會。

10. 行政院區域聯合服務中心在成員與資源皆有限的情況下，其幕僚作業能力亦屬有限，甚難進行獨立之政策方案規劃及倡議工作。

11. 行政院區域聯合服務中心雖然扮演行政院派駐各區域之政策協調與指導之角色，但因其缺乏對政策監督管考之權力(授權)，故其甚難獲得縣市等政策

執行單位之重視及配合。

12. 行政院區域聯合服務中心多數並未為「3都15縣」之區域規劃改造方向進行組織調整之配套研擬。

(二)、區域聯合服務中心功能運作面問題

行政院區域聯合服務中心除了在組織上面臨以上問題之外，其在功能運作上亦遭遇相當限制及挑戰，茲彙整分述如下：

1. 行政院區域聯合服務中心由於尚未有明確之法制化，其功能運作並無具體目標及執掌，其主要功能往往隨執行長本身之管理領導風格與工作企圖而有所差異，呈現制度化不足與人治之特性。

2. 行政院區域聯合服務中心原應具有「起、承、轉、合」中央政府與地方政府之間政策與業務協調之功能。惟在前述組織及相關資源限制下，行政院區域聯合服務中心在政策倡議及規劃此一「起」的功能最嫌不足，其多僅扮演「承、轉」之功能，即由上而下承接中央政府指令與由下而上轉呈地方政府需求之功能。但是「承、轉」之功能仍與各中心執行長本身之領導管理風格有關，仍缺乏制式之規範指引。至於「合」的功能，雖然為行政院區域聯合服務中心在區域整合議題上所應積極發揮之協調功能，但卻因縣市區域間或行政機關間本位、利益與黨派等分際考量而限制了此一功能之發揮。

3. 行政院區域聯合服務中心主任之功能較接近一榮譽職，似乎並無顯著功能，抑或與執行長之功能呈現重疊之處。

4. 行政院區域聯合服務中心之執行長係其整體功能良窳之關鍵，其位階及權限皆應有所提升，以增進其政策協調與監督管考之功能。

5. 行政院區域聯合服務中心雖然以跨域治理及政策協調整合為其組織設置目標，但是在其缺乏政策監督管考權力之情況下，將難以發揮其跨域協調之功

能，蓋按行政院區域聯合服務中心目前之功能，其僅能對縣市或相關行政機關進行政策建議或倡議，而無任何實質節制及政策管考之權力。事實上，縣市政府甚至可完全不接受聯合服務中心之政策指示。

6. 行政院區域聯合服務中心因其成員主要為任務編組，故其人員多為借調。此一成員編成方式自然可能影響服務中心任務之長期推動、指揮系統之統合與成員士氣及組織承諾感。

7. 行政院區域聯合服務中心在人力及相關資源皆有限的情況下，將欠缺政策倡議及規劃之能力，同時亦不具備政策管考與研究之功能，致使區域聯合服務中心難以落實在中央及地方間對相關政策進行承上轉下與協調統整之組織目標。

8. 行政院區域聯合服務中心雖然植基於區域(跨域)治理之目標而設置，但因本身內部組織及資源之限制與外部相關單位之本位、利益與黨派分際之考量，使其在短期內並不具備發展為「區域型政府」之條件及功能。

9. 行政院區域聯合服務中心與縣市之間並未建立例行性和制度性的溝通協調管道，縣市成員對區域聯合服務中心之業務與功能認知及參與皆極其有限。

10. 行政院區域聯合服務中心與地方產業及社區之間亦缺乏例行性和制度性的溝通協調管道，地方產業及社區對區域聯合服務中心之業務與功能在認知及參與上也是相當有限。

11. 行政院區域聯合服務中心之功能與區域縣市首長之連席會議或區域發展會報之間似有功能重疊之處，應進行整併檢討。

12. 行政院區域聯合服務中心(特別是中服中心)之功能與中辦相關單位亦有功能重疊之處，亦應進行檢討整併。

13. 行政院區域聯合服務中心之功能在各區域間往往面臨不同之問題與挑戰，故其仍應有不同的功能調整方向。例如，中服中心所面臨的協調問題多以跨部會問題為主，但東服中心卻是以跨域問題為主，故其仍應有細節差異及因地制宜性之功能改進方向。

14. 對於「3都15縣」之區域重劃改造方向，行政院區域聯合服務中心目

前在功能上並未有明確之配套方案能與其相互應對及配合發展。

整合言之，行政院區域聯合服務中心在組織與功能上的問題最主要是在於其並未完成法制化，導致其運作多僅隨執行長不同之管理領導風格與工作企圖而有不同之績效表現。此外，當行政院區域聯合服務中心在中央政府決策制訂者與地方政府政策執行者之間扮演著一個政策協調及整合者之角色，其所欲發揮的功能本在政策之「起、承、轉、合」，即對於區域政策之規劃研擬發起、中央政策之向下承轉監控、地方建議之向上傳呈，以及區域間不同政策意見的協調整合等功能。但是目前行政院區域聯合服務中心卻因本身內部組織及資源之限制與外部相關單位的本位、利益與黨派分際考量，而使其功能多僅侷限於承、轉之功能，甚至因無政策監督管考之權力，政院區域聯合服務中心之功能甚至僅能被視為備胎補位，缺乏對政策規劃及執行之實質影響。

事實上，行政院區域聯合服務中心在組織與功能上難以有效發揮區域治理及跨域整合之原因係與各地方政府多有更直接之管道可與中央政府進行政策溝通有關，其根本不需再經區域聯合服務中心之轉呈。再者，因行政院區域聯合服務中心並未掌控任何行政資源(特別是預算)，導致縣市政府更加不重視此一政策溝通管道。此外，又因行政院區域聯合服務中心在本身人力資源上之限制，目前幾乎根本不可能具備主動的政策規劃及倡議能力，且縱使僅被動地稟承中央政府政策指令對下級政府進行執行監控，但也因為缺乏政策管考監督的法源依據，而於法無據。因此行政院區域聯合服務中心往往在組織與功能皆面臨嚴峻限制的情況下，呈現無核心功能或僅能按執行長之個人工作企圖來進行工作推展，致使許多縣市政府機關或地方產業廠商在各區域聯合服務中心業已成立相當時間之後，甚至還未曾聽聞或知悉此一單位，更遑論與其有密切之合作互動及共同治理關係。

行政院區域聯合服務中心目前在跨域治理的工作上雖然面臨重重限制及障礙，但跨域治理卻是當前公共行政與政府改造工程中極其重要且不可或缺之一環。因此，行政院區域聯合服務中心即便面臨工作推展與功能發揮上的問題，卻

無存廢之問題，因為區域間相關政策的整合協調、中央政策的在地化規劃與管考、區域間的均衡發展與在地服務、在地需求及問題的迅速處理及轉呈回報等工作皆是必要且必須的行政工作，亦只有藉助如區域聯合服務中心等跨域治理機制方能達成。所以行政院區域聯合服務中心絕對有其存在之價值，惟其組織及功能必須有所精進與改造方能達成上述目標，茲將本政策研究團隊之建議彙整於下節。

二、行政院區域聯合服務中心組織與功能改造建議

在跨域治理已成為今日地方公共行政最重要的概念及實務之後，行政院區域聯合服務中心正扮演著此一關鍵性角色，蓋設置行政院區域聯合服務中心之目的即在促進區域間之均衡發展、協調地方重要建設與加強服務北部地區以外之民眾，並因應 86 年精省作業後新的中央與地方夥伴關係，俾以發揮區域性服務、協調及資源整合等功能，同時藉助單一窗口等服務方式，以提供民眾更便捷之服務。事實上，行政院區域聯合服務中心的這些設置目標正落實了跨域治理的理想及宏規。此外，由於我國行政區域目前正朝向「3 都 15 縣」的方向擘畫，即朝向更大都會區或行政區域的地方治理思維方向發展，而此種發展也需一種子性或探索性的建制來加以配合，以做為其規劃參考之依據，行政院區域聯合服務中心正可肩負此一要責。不過，誠如前述行政院區域聯合服務中心亦正面臨許多組織與功能上之問題，其唯有克服上述問題與挑戰之後，才能有效落實跨域治理之組織目標，並協助「3 都 15 縣」之區域發展規劃。以下將分別就行政院區域聯合服務中心在組織與功能上的問題提出具體改革建議：

1. 儘速完成行政院區域聯合服務中心之法制化，賦予明確之組織執掌與權限。建議在《行政院組織法》修正草案中對行政院區域聯合服務中心賦予法定之組織地位及功能執掌，並建議將其組織定位為院本部之下之直屬駐地派出機關，由院長直接統領指揮。

2. 行政院區域聯合服務中心在機關名稱上宜正名為行政院區域聯合辦公室或行政院區域辦公室(譬如行政院東部辦公室等)，以強化其為行政院直屬之駐地機關。行政院本部與各聯合服務中心之間也應建立定期及制度性的聯繫機制(會報)，以準確掌控各服務中心之工作進程與績效。
3. 行政院區域聯合服務中心主任一職若僅為榮譽職，則建議可裁撤。另應提升服務中心執行長之位階，可考慮由政務委員兼任，並應有權出席行政院院務會議。
4. 行政院區域聯合服務中心(特別是中服中心)應與中辦相關單位(如經濟部中辦、勞委會中辦、教育部中辦、環保署中辦、研考會地方發展處等)或各區域之區域發展推動委員會(如中台區域發展推動委員會)、縣市首長聯席會報(如高高屏三縣市首長會報、中部六縣市首長會報等)等性質相關、相近之跨域治理機制進行整併與整合，以避免疊床架屋與資源浪費。
5. 行政院區域聯合服務中心若走向區域治理機制及平台發展，則北部地區亦應設置對等之辦公室。惟中央政府及行政院已在北部地區，故短期內可先由行政院研考會代行此一功能，長期(即政院組織法修正後)則由行政院院本部統籌。
6. 應再檢討行政院區域聯合服務中心之人力編成，人員應專職化，而非僅是借調輪派。此外，亦應補充研考及政策分析專長人員，以強化聯合服務中心政策倡議及草擬規劃之能力。長期而言，行政院區域聯合服務中心之政策分析及倡議工作亦可朝向「區域智庫」之型態發展。
7. 行政院區域聯合服務中心應以跨域治理(縣市間之協調溝通)議題做為工作重心，尤其應以同時跨區域與跨部會之政策議題為焦點，避免與縣市政府原本之任務工作形成重複。
8. 行政院區域聯合服務中心在進行跨域治理工作時應先建立各縣市間定期與制度性的溝通協調機制或平台，參與成員應涵蓋各縣市之代表(建議

至少有副縣長層級以上之官員出席，並率領與跨域課題相關之局處首長出席)、產業與民眾代表、中央政府代表與聯合服務中心本身之成員等。此一跨域治理機制或平台之決議在法制上則應具有一定的規範及約束能力(需法制化，譬如其決議可直接逕送行政院院會議決或僅需行政院核備後便能實施)，行政院院長亦可定期分區輪流出席參與此一跨域協調會議。

9. 行政院區域聯合服務中心應獲得政策管考監督之權限，以使其能做為中央政府政策在地執行狀況的第一線監督管考單位，並能將執行問題與資訊即時回饋至中央政府之政策規劃單位。行政院區域聯合服務中心因此在位階上可直屬行政院本部，行政院研考會則可做為其協助督導單位(迨行政院組織法修法後，行政院研考會併入院本部功能後，將可解決短期雙重領導問題)。
10. 行政院區域聯合服務中心之組織建制亦可隨其在地區域特色之差異而有所權變調整，如西部地區之服務中心至少皆涉及兩個縣市以上之跨域治理課題，但東服中心卻僅服務兩個縣市，甚至因花東地區地形及交通之阻隔，部分台東地區之居民至南服中心反而還較為便利，故各區域之服務中心亦應有其建制和功能上之差異，以配合在地區域特性。建議西部地區之聯合服務中心可按傳統跨域治理平台來加以設計，即本建議書中之主要主旨。至於東服中心因其所處區位在地理與人文上的獨特性，長期係可考量發展成為「區域型政府」，以直接統合東部地區之縣政、經濟發展與原住民族之自治事宜。
11. 行政院區域聯合服務中心之設置可配合「3都15縣」等區域重劃方向而有所因應調整，惟此一調整仍須與地方制度法、財政收支劃法與行政區劃法等法規之調整做整體性的規劃考量與實施。蓋資源分配若仍是以行政轄區人口多寡做為最重要的指標，則區域均衡發展將困難重重，而跨域治理之理想亦難有效落實。既然我國行政區域目前正朝向「3都15

縣」的方向擘畫，亦即朝向更大都會區或行政區域的地方治理思維方向發展，而此種發展也需一種子性或探索性的建制來加以配合，以做為其規劃參考之依據，行政院區域聯合服務中心目前正可肩負此一前期整體規劃與發展之責。

12. 行政院區域聯合服務中心在未來「3都15縣」的規劃下，應可繼續保留其建制，尤其是西部地區仍有需多跨縣市之合作治理議題需以該中心為協調溝通平台。至於東服中心雖不直接涉及「3都15縣」的改造，但其卻最具備轉型為「區域型政府」之條件，長期或可成為3都之外，另一「特別行政區」之行政組織建制基礎。

以上組織與功能之改革建議，茲以表解圖示如下：

表 2 行政院區域聯合服務中心功能改革建議

組織/功能改革 面向	改革建議	備註
機關名稱	行政院中部/南部/東部/辦公室	1. 由行政院各區域聯合服務中心正名為行政院各區域辦公室。 2. 亦可考慮設置北部辦公室，抑或由行政院研考會或院本部直接掌理。
首長(執行長)	1. 設置專任執行長(比照 14 職等) 2. 行政院長任命 3. 可出席行政院政務會議 4. 可由政務委員兼任	裁撤區域服務中心主任一職
預算及人員編制	1. 法制化 2. 預算編制於院本部或獨立編制 3. 人員專任並提高位階 4. 成員規模依實際需求狀況編成	
主要執掌— 跨域治理 起：跨域政策 規劃倡議 承：中央政策 管考追蹤 轉：在地需求 回報轉呈 合：跨域議題 溝通整合	1. 跨域治理(不同區域及部會間之政策議題溝通協調與整合) 2. 區域政策議題之研擬與倡議/「區域發展智庫」之執行 3. 中央政策之在地管考監督/地方政府政策執行狀況回報 4. 地方政府在地需求之向上轉呈與回報 5. 「區域發展會報」之執行 6. 中央業務在區域性之單一窗口服務	1. 跨域治理係以同時跨區域與跨部會之政策課題為主。 2. 整併中辦相關單位(如研考會地方發展處)或各區域之區域發展推動委員會(如中台區域發展推動委員會)、縣市首長聯席會報(如高高屏三縣市首長會報)等性質相關、相近之跨域治理機制，以免疊床架屋與資源浪費。
組織建制	1. 按執掌重新調配內部幕僚單位 2. 設置制度性及定期性之「區域發展會報」做為辦公室最高決策機制	1. 改變目前任務編組為專業執掌單位 2. 「區域發展會報」參與成員應涵蓋各縣

	<p>3. 成立政策研究發展暨考核單位/政策研究發展單位係以跨域政策之前瞻性規劃與研擬為主，亦可發展為「區域智庫」；政策考核評估單位則以監督管考中央政策在地方之執行狀態，並定期向院本部回報地方執行問題與資訊</p> <p>4. 繼續保留各中央部會在區域性之單一窗口服務，並由區域辦公室與原部會雙重監督管理</p>	<p>市之代表(建議至少有副縣長層級以上之官員出席，並率領與跨域課題相關之局處首長出席)、產業與民眾代表、中央政府代表與行政院各區域辦公室本部成員等。行政院院長則定期分區輪流出席參與。</p> <p>3. 「區域發展會報」成員組成委員會，由區域辦公室執行長任合議制會報主席，會議決議具行政處分與命令效力，政院核備後即可實施。</p>
績效管考	<p>1. 直屬行政院本部管考</p> <p>2. 行政院研考會輔導監督</p>	<p>迨行政院組織法修法後，行政院研考會併入院本部功能後，將可解決短期雙重領導問題。</p>
長期發展	<p>1. 「3都15縣」後，行政院中部與南部辦公室保留發展</p> <p>2. 北部之跨域治理工作可由行政院研考會暫時代行此一功能，長期(即政院組織法修正後)則由行政院院本部統籌</p> <p>3. 「3都15縣」後，行政院東服中心短期可先轉型為東部辦公室，長期再按區域發展需要，或可轉型為「區域型政府」或「特別行政區」</p>	<p>東部地區因其特殊地理與人文需求，可考慮發展成為「區域型政府」，以直接統合東部地區之縣政、經濟發展與原住民族自治事宜。</p>

資料來源：研究團隊整理

行政院區域聯合服務中心功能改革建議

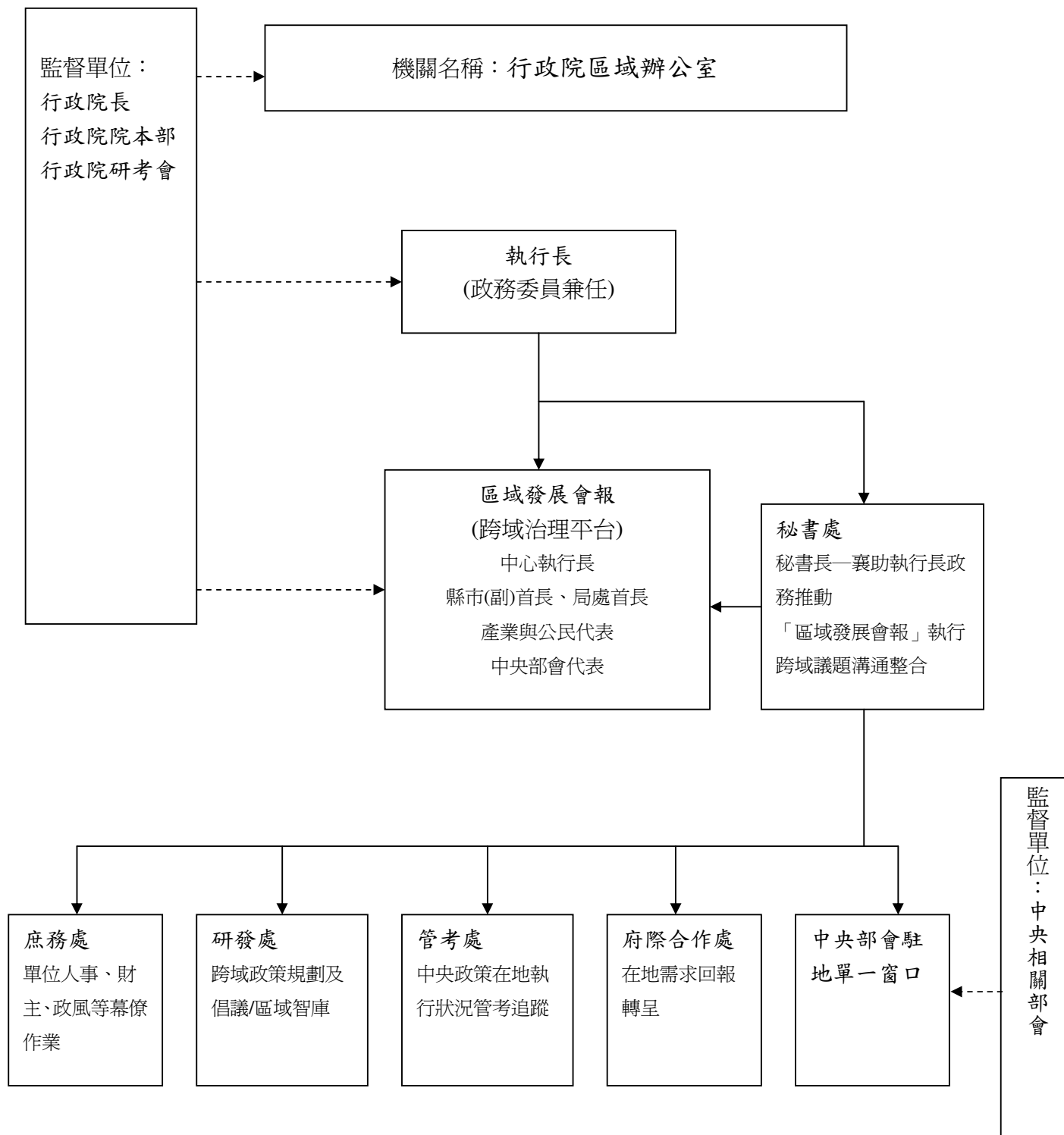


圖 3 行政院區域聯合服務中心功能改革示意圖

資料來源：研究團隊整理

附錄 1：訪談南部服務中心執行長紀錄

時間：98 年 1 月 20 日(週二)下午 2:00-3:00

地點：南部聯合服務中心 11 樓執行長辦公室(高雄市成功一路 436 號)

受訪者：羅世雄(行政院南部聯合服務中心執行長)、胡以祥(南部聯合服務中心企劃組副研究員)

訪談者：廖達琪教授(中山大學政治所教授)、印永翔(中山大學經濟所教授)、張其祿(中山大學政治經濟學系副教授)、呂昭輝(行政院研考會研究發展處專員)

紀錄：紀秀蓉、賴政宏

羅世雄：南部聯合服務中心是沒有預算的，裡面有一百八十多個單位，年度預算編在行政院中。

廖達琪：接掌後，有落差嗎？

羅世雄：來此之前，並不知道有這個單位，我來之後跟人家介紹我在哪裡服務，很多人沒聽過，十年了，可是沒有人知道這個單位。好像他是一個隱形的機關。坦白說我很不滿意，我也跟我同仁說，一定是哪裡出了問題。要嘛你服務不好，要嘛你服務到沒人不知道你。做過六年立委服務資源是立委延續過來，從立委，或從縣市政府的角度，他們則會找各部會，民眾則只知道部會，這就是問題的所在。三個中心定位尷尬，他其實是幕僚，所以他沒有直接對民眾的業務，也沒有對縣市政府的業務。感受到過去十年每個執行長有不同的企圖心，就會有不同的作法，因為這裡沒有法定業務，可以拼命接業務，可以說是小行政院，各部會也部會不尊重你，基本上是幕僚單位，但幕僚單位是可以主動的，但是沒有獨立預算，政策的部分，只要不牽涉到預算、人事的，我們都可以去做。南部的行政院。也可以不做事。

廖達琪：感覺上或許也可以定位為跨區政府，整合南部七縣市，管轄八個縣市。對於府際之間的糾紛，可以協調的像是跨區政府。所以地方業務應該是找你們而不是行政院。

羅世雄：因為一直沒有完成法制化，行政院組織法未完成修法，立法院一直處於朝野嚴重對立，造成行政院組織法沒有辦法完成修法。若完成法制化就有一定法定之功能，像是跨區、跨部會、跨政府的協調。雖然我沒有預算權，但是我有建議權，但目前沒有這樣的法定，但是長官有授權，長官是有充分授權的，所以有發揮很大的功能。三個中心受到長官尊重的，院長特別有在院會中跟各部會強調一定要尊重我們，所以我們也要求各部會設立聯絡窗口給我們，各部會也都配合。各聯絡部會是到主任秘書之層級，只能依賴院長重不重視。卓執行長時期是首長會報，但因為砲聲隆隆…而沒有持續下去，但研考會認為該要持續。

廖達琪：省政府本來的功能是很重要的協調角色，中部辦公室有承接此功能，但南部卻沒發揮此功能？

羅世雄：中部辦公室是原來的省政府但是已經移撥到各個部會了，內政部中辦民政廳，所以那個中辦不是中部中心，中部中心跟南部中心有同樣的問題。此中辦非彼中辦。中辦是教育部中部辦公室，是有預算的。所以像剛剛的八縣市首長會報是最應該是我們中心應該做的事情。之前的失敗之因不是因為制度，而是因為人的問題，是運作的問題。八縣市一定會拼命提案，一要出來一定是幾百億，各縣市一直提案但如果執行長未行篩選，通通端上桌，院長來怎麼辦？

廖達琪：但是如果完成法制化？組織定位、包括預算如果獨立的話，不管誰來做，會不會比較好呢？

羅世雄：府際協調，經建會也會來。跨縣市跨部會跨政府的經費，也可以循經建會的模式，可以說沒有效益。預算不必經過我，但有建議權，這個就有發揮功能。三個中心最重要就是府際協調，一定有一些是跨部會、跨縣市的，那就是我們的工作。我們協調完，回報給院長，由院長做出政策指示。這是我們最應該做，也最有意義的事情。現在對外招商，都是經濟部，有大陸要來種草藥，但經濟部管投資，沒問農委會，跨部會後，溝通就會很不良。跨部會、又跨縣市的事務，就讓我們做是最恰當的，做整合、協調之功能。我們都整合在這裡，他可以來這裡，我們幫他聯絡好，讓他去拜訪各個公司，我們在這裡，可以做到整合的工作。

廖達琪：這之中有主動提案的角色嗎？可以像是跨域政府，或者只是幕僚的角色嗎？有沒有在南部這個區塊有主動的角色。

羅世雄：會主動去做，地方發展處要經費，一來在地，一來就近，以民意為主（因為北部經常以全國之觀點），從區域的觀點，我們會主動，目前都是以民意為主。能夠視地方民意去主動，爭取經費，而到目前為主，都很配合。資源很多，但都沒有達到整合，依民意依歸為政策和政治政黨重點去做事，結合時事跟民意主動去做事。

印永翔：建議權似乎是聯合服務中心積極要發揮之功能，目前藍色執政，是否會積極推動行政院組織法趕快通過呢？某種程度會向上提升。

羅世雄：行政院的確需要這批幕僚，不管縣市長是不是同黨執政。若完成法制化，做事會更得心應手，也會較為清楚可以做些什麼，個人感覺推動業務順利，是因為長官支持、各部會首長也很支持我，過去我在立法院也有一些人情，三個原因所以要預算、要政策建議，都很順利。要找部長講話，部長也會跟我通電話，主要是這三個原因，如果法定是這樣的話，任何人來做都可以做得很好。三個中心受到民進黨的影響，都用擔任過立委的來接掌，一方面有選舉考量，因為有民意的掌握，二方面立委的確有這方面的 sense，民意的掌握，跨部會的協調等經驗，有立委經驗的人來做都會得心應手，我們是政府的立法委員。像是高捷，我們也會主動幫他們想問題。但是如果有法定權利的話，如果未來派沒擔任過立委的人，派其他的高階公務員來，也可以。只要鎖定有這樣歷練的人，也可

以發揮這樣的功能。

廖達琪：大鵬灣開發計畫，案子是否持續進行？那麼該優先順序呢？像月眉開發案也不是太成功。

羅世雄：結案了，南部中心幾年前有去瞭解這個案子，也去協助。政府該辦該做的都做完了，反而是民間投資廠商裹足不前，因為當地海水不乾淨，其實是潮流的影響，那就要有大型的養灘、或防波堤，主要是要不要啟動，但水的淨化要先釐清是由政府還是民間來做，要先釐清，就要有大型的經費，我們都可做政策上的思考，所以我們也會去問屏東縣政府，或大鵬灣風景管理處。

張其祿：若可以完成法制化的話，那打算往那個方向去？

羅世雄：其實定位很清楚，五大業務，強化單一窗口服務功能、受理處理民眾陳情、舉辦各項政策說明會、座談會及宣導活動、建立區域溝通協調機制、推動南部區域資源整合計畫。

張其祿：南部縣市主要還是綠營在執政，縣市協調的態度，是否有衝突與矛盾呢？如果現在中心的指派是跟中央是一致的，會不會有運作的衝突。

羅世雄：不會，行之有年的高高屏會議，也不會因為政黨輪替，而不邀請我出席。政策協調溝通，畢竟為了地方發展，還是會去支持他，該為地方發展的，總統有個政見，我們也會去促成他。所以該會地方做的部分，我們還是會主動幫忙，像是大寮工業空氣污染事件，地方就會看得很清楚，明明是高雄市環保局該負責的，我們很清楚知道矛盾在於哪裡，也可以清楚給予中央必要的背景瞭解，可以清楚的給予政策建議與資訊。

廖達琪：失業潮的問題，南部服務中心針對南部如何因應？

羅世雄：通常政府推動的是幫助產業，產業發展後就可以創造就業機會。一上任就會走訪南部工業區，請廠商提出反映的問題。失業惡化後，行政院推出很多面對失業的問題。但還是循各部會來做，較成功的例子是教育部，老師創造出職缺來，青輔會也幫助大學聘自己的畢業生，勞委會是補助企業聘失業勞工。但是這就沒有那麼成功。各部會都做短期因應措施，像是建教出問題的時候，南部聯合服務中心感受到了就會積極去反映，馬上反映給教育部、馬上反映給青輔會，所以青輔會就給建教的補助。我們有做，但最多是政策反映。但是我們有主動去反映這個政策。

廖達琪：南部聯合服務中心是否跟大學有基礎資料庫的建立呢？像失業問題、各部會的情況，為民服務的例子，像是南部人比較短五歲，類似這樣的資料庫。資訊反映，或是跟學界的一個聯繫，資料網絡？

羅世雄：沒有，學界並沒有給我們資訊，像他們也多是對國科會、委託機關負責。如果知道有這個資訊，一定用的比原部會好，有些東西要去做，會發現都已經重複了，發現台北已經做了，資訊都是即時的，我們還上網去抓一些資訊，但也沒有太多預算。

廖達琪：可能因為你們是幕僚單位，主要是做政策的建言，中央因為有錢，才有

政策的反映。這裡幾個單位都有，經濟都以產業為主，作為執行長，你是否有其他考量，跟中央有其他的反映呢？或以區域政府的角度，以南部服務中心，跟中央的互動。南部是需要以產業思考的嗎？南部的產業都出走了。

羅世雄：探聽大家意見還是要循產業這條軌跡，再想辦法，想辦法做整合跟協調，包括總統政見，像是科技走廊、南科一直連接下來，科技園區怎麼樣串連，互相去整合。我們盡量尋求既有的政見，如果要協商，只要有知道的就會主動去做。沒有發現的，就沒有辦法。在這裡就是都要主動。

張其祿：南部服務中心這樣的設計，合署辦公、任務編組構成整個內部，內部管理上這樣的編制對於你推動起業務，這樣等於是中央來這裡設置窗口，是否已經足夠因應未來的工作呢？

胡以祥：編制夠，加合署辦公一百九十九人，歸我們直接調度的大概六十幾位包含工讀生、工友，已經足夠，其他的都是你們看到的那些，像是來辦護照、大陸配偶，那些都是有業務的，那些只是充人數好看的，有時候會覺得這些人一定要有，我的觀感是這些人太閒，他們可以解釋說沒有人來辦也沒辦法，當然忙的時候也很忙，畢竟沒有案件也無法要求。

廖達琪：這裡接受民眾陳情，有做月報統計嗎？有經過統整資料嗎？哪些事項，變化事項，可以提供嗎？

胡以祥：有統計過，且沒有灌水喔，幾件就是幾件。可以馬上給你，但這些都是要主動做的。

廖達琪：其實這裡是空白的

羅世雄：在這裡要混可以很混，就是不要出去摸魚就好。但是可以不做事，反正長官也不知道我在做什麼，因為長官很忙，不過長官有特別交代我們，要針對防汛，開始去盯，因為行政院給很多錢，像是擴大內需，監督縣市政府有沒有落實。

廖達琪：是否做像省政府的機能呢，是行動的，到縣市政府去看，才會看的到問題啊，像是防汛有沒有做好啊。

胡以祥：下鄉那種事情，如果沒有帶糖果就沒有用了，雖然有建議權，現在頂多只能去監督看看工程有沒有做好，如果鄉長說要在要多做什麼，我們都沒有辦法啊！但是目前的統籌分配款錢早就已經先撥給縣市政府的手中了，早就都在縣市長那裡，那怕是部長也無法給什麼承諾。為什麼不出去，因為宋楚瑜去都是有帶錢的，我們只能從監督、協調的角度去，我們常跑外務啊！如果要那麼認真的話，那所有的行政業務都可以看啊！不過還是有挑業務，擇重點，我們是單一條鞭的另外一軌，所以我們會選擇性，那怕是研考會也沒有辦法。空間很大，想做事的話可以做到點事情，且可以做到政策影響，向消費卷可以到攤販買賣，就是我去反應的，被院長跟總統採用，流通無限制，但是兌現要合法，可以是地下經濟的一部分。我們會去幫政府想，我們這個政策確實有一些思考，可是我們這裡也有選舉的敏感度，我們也知道政府在思考什麼，故我們是

政府的立法委員。

附錄 2：南部座談會紀錄

時間：98 年 1 月 20 日(週二)下午 3:00-6:00

地點：南部聯合服務中心 10 樓大會議室(高雄市成功一路 436 號)

主席：廖達琪教授(中山大學政治所教授)

紀錄：紀秀蓉、賴政宏

出席者：羅世雄(行政院南部聯合服務中心執行長)、印永翔(中山大學經濟所教授)、張其祿(中山大學政治經濟學系副教授)、郭寶升(高雄市政府研考會研究員)、楊采鳳(高雄縣政府計畫處科長)、楊淑芬(屏東縣政府研考處科員)、劉鴻微(台南市政府行政管理及法務處科員)、林若荷(嘉義市政府企劃處副處長)、洪淑貞(澎湖縣政府計畫室綜合規劃課課員)、李樑堅(高雄市產業發展協會)、陳林山(高雄縣榮指員 98 年會長)、周國忠(高雄縣榮指員 93 年會長)、吳俊澤(外貿協會高雄辦事處主任)

列席者：呂昭輝(行政院研考會研究發展處專員)、胡以祥(南部聯合服務中心企劃組副研究員)

吳俊澤：外貿協會是高雄縣市、屏東、台東、澎湖、經濟部結合民間的財團法人。主要功能是協助廠商做貿易的拓展，台中、新竹辦事處包括海外有五十六個據點，貿協成立了大概三十年，經費來自經濟部，特別是經濟部國際貿易局，會挹注到外貿協會來。外貿協會把經費設計成各廠商拓展服務用的，服務的型態可能是海外的參展團、海外的推銷團…把國外買主找來，在台灣進行採購，功能大略有這些，跟公部門是比較間接的，跟中心沒有直接的往來。感想是高雄的群聚產業，南部中小企業廠商很多，是能見度很高的群聚，像螺絲、遊艇這些群聚產業在高高屏生產製造，我們跟他們的互動很密切。若中心可以更貼近工會，廠商可以定期互動，讓這些工會或廠商瞭解，南部聯合服務中心可以提供什麼，爭取些什麼，會對這些工會和廠商有很大的助益。舉例來說，之前屏東縣洋蔥每一年產季過於集中，造成價格下跌，造成農委會很大困擾。貿協在此作法是屏東恆春半島洋蔥出口的產定，把福岡的買主邀請到台灣來，但是後來已經不往來了，因為日本本身有產。但是也知道中國的品質不穩定，他們覺得這是一個機會。農會產銷失衡，中心若能扮演一些角色，跟貿協、經濟部一起合作，農民或農會碰到問題，可以有直接的管道可以反應。還有一個香蕉的例子…若中心透過中央讓農委會知道，地區不只是農民生產者要照顧，像貿易商也好，需要照顧的盲點，中央如果可以做迅速的反映的話，他們才不會感到求助無門，貿協透過這個管道反映給農委會知道其功能，如果中心可以及時的讓工會、廠商知道我們有這些功能的話，那可能會更圓滿。

羅世雄：剛剛吳主任講的，都是很大的問題，長年的問題，產銷失調，過去農委會做過很多努力，但效果不好。農夫沒有接受控管，都大豐收了，那就只好想辦法賣掉。相關單位就主動找到貿協，感謝貿協幫助農民。很多問題當然願意協助，但很多都是今天才拋出的，剛剛跟教授們談到，目

前是單一軌，大家都直接跟部會反映，忘了跟我們南部中心說。如果順便打一通電話或傳真一份資料過來，南部中心就好像行政院在南部的辦公室，相較於遠在北部的中央，因為在地會更瞭解問題，我們很歡迎大家來告訴我們問題，我們也很願意做事，但是一定要告訴我們問題，如果沒告訴我們，我們往往都是看報紙才知道，這是比較尷尬的地方。

廖達琪：謝謝執行長的回應，剛剛跟執行長晤談，他自詡是行政院的立法委員，代表行政院，專門瞭解民情，盡量做第一線最快速的反映。這也是我們為什麼要有行政院服務中心這樣的一個基本功能。今天除了對於南部服務中心現況的瞭解，也希望藉此機會，請各位對於南部服務中心可以做的服務，提出一些意見。

羅世雄：縣市政府代表，感謝參與，也代表沒有來的產業界。

廖達琪：不只講自己，也可以講同業的情形。

洪淑貞：我也不知道有這個服務中心，這個中心應該著重文書的部分吧，如果澎湖要這個資訊，其實很少人問到我們這個問題，我們在離島有距離，如果能夠在這方面提供我們功能，我還是回去加強思考一下，這方面真的很少接觸到，現在觀光是我們的重點工作。

羅世雄：八縣市首長會報中斷，今年的七月要開劉院長跟八個縣市長開會，到時應該會有比較多業務的往來，過去我們中心對地方政府的服務，辦了好幾場基層公務人員的講習，當時澎湖縣也有派人來，也針對防災，地方也很需要，來幫基層工作人員做講習，澎湖我們會到澎湖縣跟縣長座談，針對澎湖的大三通，邀請到陸委會副主委要跟縣政府的主管，做這方面協助，怎麼讓澎湖的三通可以落實。之前也做過衛生署的業務、還有登革熱的宣導，不過我們有很重視澎湖。

楊淑芬：針對是否有可以做的額外服務，開會是否可以也來南部呢？

羅世雄：我們來反應，像是去年的擴大內需，就會要縣市長上去台北開會聽簡報，要來高雄，台中就要抗議，不過如果不是那麼時間壓力的話，應該可以分區，讓各部縣市政府的業務員，就近來開會，這樣對講師可能就會比較不方便，他們可能就要跑好幾趟，這裡我們會做建議。

周國忠：在台北和在高雄的想法就是不一樣，若沒有來當地瞭解，以台北的觀點，沒辦法將心比心，宏觀的想法，社團大多只在台北辦的起來！政府對業界，中小企業 120 幾萬家，現在資訊的傳播著重在榮指員，南區中心的資訊太少，是否應該強化宣導？也跟官員談到，應該在企業這一塊樹立標竿典範，雖然南部服務中心，服務的縣市有八個縣市，佔了台灣縣市的三分之一，但是資源運用所佔的比例必低於二十五%，如此一來申請資源應該會容易一些；另外申請補助應要輔導，也讓其他人願意申請補助。若小一百多名員工的小公司申請補助已經是很麻煩了，何況更小規模的呢？北部則很容易拿到資源，產業對社會還是重要的一環，經濟活動在國內還是重要的，以前是北南，現在已經是北中南了。個人感受南部以輸給中部了，南部應該有潛在的優勢，應花更多時間在南部的經濟。

羅世雄：這其實是對政府的建議。

楊采鳳：與中心互動一向密切，區域合作也很不錯，高高屏的首長會報，氣氛都很融洽，但八縣市首長會報就砲聲隆隆，南部要表達意見給中央是很困難的，要反映到中央是不容易的，直轄市跟其他政府還是不同，畢竟同樣是縣民，希望不要有那麼大的落差。一來希望管道更暢通，行政院院會開放給縣市參加；二來中心跟三縣市是有距離的，建議中心和高高屏三市，意見不同調是不是可以釋出善意，尤其在政黨輪替後，讓他們知道中心是可以協助我們的，可以為他們向中央爭取東西，讓中心變成我們的盟友。

羅世雄：宣傳的問題，我們做了很多協調的工作，但是媒體可能沒有興趣。像我們幫忙遊艇案，可能因為沒有經過三讀，就沒有被報導的價值。確實有主動解決市政府之間的問題，我們很願意幫中央和地方做溝通的管道，高高屏那次雖然砲聲隆隆，但是我們還是有做到轉呈提案的義務，但為什麼你們會感覺到我們沒有幫忙呢？因為有些議案給中央也是不可行的，當時有一個是大型的勞工博覽會，但是這個案子裡面有很明顯的政黨色彩，為了要凸顯勞工價值，而要花一千萬辦一個博覽會，我們會覺得那個效益是不值得的，當天通過很多提案，但我感覺是宣揚政績。而有些提案所要的經費，都幾乎是天文數字，我們不敢去幫他們爭取。沒有那個迫切性，劉院長每季都會到區域來開會，也會帶各部會首長來，砲聲隆隆原因是很多該擱置的議案未被擱置，有共識的再提上來，提案應該要務實且要有建設性，也請各位在提案的時候，不要一提就是好幾百億。雖現有四年五千億，而不論是縣市的提案，或是跨縣市的提案，我們來幫忙協調。畢竟是為了南部好，畢竟我們也住在南部，不要因此就不提出來。

廖達琪：現在聽下來，感覺「起」、「承」、「轉」、「合」的功能，目前做到的主要是「轉」跟「合」的功能，「起」，因為執行長定位自己是幕僚，所以盡量做到資訊的傳遞順暢。

郭寶升：跟縣政府意見較一致，中央到底授權多少給南服中心，南服中心給我們多少的功能呢？或許縣市政府提出的議案金額很大，但是很多都是我們線是政府自己已經有考量過的，南服中心到底能提供多少協調的功能給我們，三都十五縣跟高雄縣合併，南服提供多少協助，跟中央的協調，也知道彼此底線，但是在機關協調上，應提供更大的協助？民眾服務的部分，很多民眾感覺到生活的便利。

廖達琪：聽起來如果縣市政府跟部會的想法有落差的時候，顯然服務中心的功能就會顯得重要。

羅世雄：還是希望給我們資訊，因為地方政府沒有提供給我們這樣的要求。

陳林山：南服把問題轉給中央，但期待不見得達到，南北差異平衡還是嚴重，一定要往北跑，經費審查都在台北，很多問題要有要領，行動宣示外，還要落實，申請經費都要有要領，希望很多工作有宣示要做，也請政府一定要落實；開會希望中央能夠親身來南部，讓中小企業感受到政府的用

心，企劃要及早，而不是臨時通知開會，臨時通知開會，很多資訊無法臨時整理出來，則功能性會喪失，希望協調功能提供計畫跟方向，各縣市都有期待與妥協，然後中央反映，最好能夠整合（資訊整合之平台），也要給我們時間準備。

羅世雄：陸續我們會推動，安排部會主委下鄉，會搭這樣的平台，中小企業做起的工作，我們做「轉」跟「合」的工作。各位不要考慮首長的意識型態，跟我們企畫組要有聯繫，而我們一定會盡可能幫助，產業、企業、民眾都會盡力協助，平時就可以透過企畫組，對於四年五千億各位也可以開始準備了。

劉鴻微：對南服的想法，(1)建議：是否主動瞭解各縣市政府之需要，困境，主動服務比較可以讓大家知道(2)各縣市政府必是本位主義，與其開八縣市大會議，何不單一縣市瞭解(3)中心有個功能，中心是否有個研究機制，能評估跨縣市之公共建設之效益，有專業、客觀的分析給中央，使得南服中心則必定可以讓大家知道。

羅世雄：我們定位為政府的立法委員，那我們應該把縣市政府當做我們的選民，來爭取你們的滿意應有定期之聯繫，各縣市把單一軌的另一軌，聯公文副本給我們一本都不願意，因為你們直接找部會首長，區域我們會去做，但是專業的研究的部分，我們會去跟研考會要經費，請他們給我們一批錢去做研究，我們會做建議，但是站在縣市長的角度，會認為我們在打壓他，因為會有沒有政績的問題，已爭取院長跟八縣市長，但現又要求單一開會，但縣市長經常不理我們，也沒準備提案沒有要求，公務員的本分，我們該做的都做了。

周國忠：定位很重要，建議是(1)創造價值，南服可以展現空間、展現績效，我們的交通、建築是很不足的，南區服務中心可以展現的空間還很大，如果中心展現績效，我不相信縣市長會不理我們(2)地方型，像 SBIR，對於產業這一塊的尊重，南服應該積極輔導各縣市經費補助之管道與方法，申請的過程太繁複，應讓首長，企業做溝通，當面做溝通，誤會應該會減少。

林若荷：為什麼縣市政府要經費，而忽略中心呢？(1)南服的角色、定位在哪裡？功能並不清楚，是不是可以做到像部會的監督，確實解決縣市政府的問題，重新定位並公布，是不是能到市務會議一起來參與，像經費補助、申請、加強宣導、專業報告，縣市政府才能了解，請加強中心的功能宣導(2)區域研究、資元整合、南服能夠幫忙做什麼？(3)南服是否能把年度績效給大家知道？像產業部分有在協助，但是我是今天才知道，那不是能夠讓大家知道。

羅世雄：我們有個工作可以去做，就是「補位」，期待的業務，主動辦講習，我們或許也做了一些，像人民幣的辨識，中央沒做的，而南服就可以去做補位這一點工作。原部會很多可以做，但是跨部會的我們就可以進入幫忙，像是阿里山入口有一個加油站的遷移，以解決塞車的問題。產業、政府，南服中心對於跨部會的問題，可以做補位的工作，我們是做這樣的角色，但是我們也會轉告。我們還是最這樣的補位，還有背後的協調

與跟催。專門做跨部門、跨縣市協調，跟你們開會。

廖達琪：我們的功能顯然是補位，現在「承」、「轉」、「合」功能都出來了

羅世雄：「起」的角色應該不是我們，因為我們不知道各縣市的需求

洪淑貞：過年、旅遊時期的票買不到的問題？一直無法得到改善，登記跟打電話也不一定有票。

印永翔：(1)澎湖一票難求，航空公司的角色，是不是有更積極的協調角色？實在還有改善的空間。

(2)台灣附加價值，跨越地域，可否先從觀光上做各縣市的輔助開始呢？像在機場做一些水果介紹，是否可以跨縣市的瞭解？由南部中心來做協調的功能。

(3)南部品質標準、認證，像水果或食品的認證。

廖達琪：對於主動提議，像是南部水果的介紹。

張其祿：關於三都十五縣，行政區域重劃，方向這樣走，南服的角色可以做什麼呢？制度上該怎麼做預備上的工作。像區域重劃上，區域政府的協調。

羅世雄：(1)水果：南部觀光護照，特產、小吃、我們都有去做整理的工作，因為經費，我們勉強印了四萬本，也幫南部做了整合行銷，認證的是農委會。未來怎麼整合行銷，像是設立一個專門在賣南部農產品的市，在構想中，我們逐步落實。

(2)機票：有商業機制的問題，每次過年，立委服務處就是各家航空中心做訂票的工作，只有人為協調，但是如果連重量級的立委都無法解決，相信背後有制度、產業的問題，受限於台灣是自由的國家，後面是一種商業的機制，因為票都被飛金門人買走了，旅行社買走了，往往需求遠大於供給，只有盡可能的人為協調；航運則還有狀況，沒有預算買新船，另外還有收入的問題。「起」跟「承」都有在做，但是「合」還要長官的配合。

呂昭輝：評估功能定位去做研究，此計畫有兩個目的，三都十五縣和組織改造，而這三都十五縣後南部服務中心的角色，未來的組織定位，是行政院的内部分單位，或是區域政府？當然還有地方層級的問題。另外大家都希望中心加強功能的凸顯，對於業務功能的評估，外界或政府部門印象都是很模糊的，可是大家對這個組織的印象始終模糊，功能怎麼去修正，那此單位何去何從？多數現狀對此服務中心之期待，也樂意聽到未來的期待。

廖達琪：三都十五縣後，這三個服務中心的角色定位為何？縣市與服務中心的互動狀況。

羅世雄：當初成立南部中心，是因為不希望重北輕南。錯是錯在人民不知道有行政院南部中心，行政院部分業務方便民眾辦理是必要的。在地化的服務，此區是不可檔。不可能廢掉南服，但亦不應該是區域政府，如果變

成各縣市的頭，就會失去協調的位階，即使立法委員，她們的思考是選民，而我們的思考是政府，我們現在做的，是現在的政府體制的一個盲點，若變成區域政府，就沒有辦法跟中央去當協調工作，現在當做幕僚，但給我們法定的協調權力會比較好。幕僚，但為有權力的幕僚，縣市政府也會尊重的幕僚。還有當「補位」的功能，更落實行政，做到更像行政院，服務的補位，政策之建議，做一個溝通、協調。

廖達琪：南區服務中心的角色，是一個協調角色，基本上應該不可能廢，橫向跟縱向的功能，也不像區域政府，這樣的角色會更好，但是法定的權力溝通協調權力，是不是給得足夠？

羅世雄：法制上可以明定，比如行政院組織法有一個府際合作處，就是一個政策協調的權利，縣市政府不能跳過我們，我們就能夠適度給予政策上的建議，或甚至知道案子後，會主動去促成。行政院組織法目前這是一個草案。

楊采鳳：建議(1)南部中心是地方的一個補位，建議是可以當一個南方的智庫，是不是可以做到「起」的功能，像國際主要的潮流議題，像地球暖化，綠色能源的協助（跟民眾較為相關的），有比較明確的目標，南部中心是不是可以在更大的方向，做一個智庫的角色，畢竟中央不比中心是在地的了解(2)安心食品上，人民的危機感出現了，那是不是有一個可以讓大家信賴的東西。與其做地方的補位，也許做南方的智庫會更受地方的歡迎。在爭取預算方面，部會首長還更願意賣面子給縣市首長，不是因為功能不彰，而是受到限制。

廖達琪：提議可以扮演倡議型的問題。

李樑堅：不一定是智庫，但是可以定期有一個顧問會議，把建設發展或民意的意見可以集中起來，做有效了落實、追蹤、管理，那會有定期的成效出來。我把九個功能層面。一是政策的宣導者、二是民意的掌握者、三是人才的找尋者、四是民調的執行者、五是問題的解決者、六是縣市建設發展的協調者、七是建設的分析者、八是部會之窗口者、九是服務之在地化。是不是有更拓展，這就是要去做調整的，是不是爭取行政院會來高雄開會，中央、地方、首長，這樣也是貼近民眾，在地的需求總是不太一樣。三都十五縣，如果要改變層級，有沒有編預算？縣市首長的共同整合？南服有先天性的問題，是一個臨時性的常設組織但是沒有自主預算。真的能夠協助中央去協助一些事情。

周國忠：前鎮到潮洲是沒辦法活動的？快速道路？申請在地化，請加速落實。

廖達琪：現在工作越來越多

羅世雄：黑機關，行政院組織法在立法院躺了五年，因為各自有政黨考量，連累到三個中心連法制化都不行，今天有很大的共識，南部中心應該是協調這樣的角色，包括強烈的提出南方智庫的角色，這些都是幕僚的角色，包括協調權、建議權、整合權，但不脫專業幕僚的思維。曾經跟行政院要預算要做南方智庫，但是長官不認同。只差沒有去做民調跟找專家學者來開會，但該有的敏銳度跟建言我們都做了。各地方要負責還是要扛

起責任，不應該互踢皮球，該有的政策建議，也有，本於這樣的職責，我們做到了。我到任後，同仁說工作量是過去的三倍。

廖達琪：應該不會廢掉，因為對民服務的部分已經做了，不能收回，但必須先法規定位清楚，府際協調跟建議權，功能有「承」、「轉」、「合」，南方智庫已經被拒絕了，應該是成為資訊的整合的平台。

附錄 3：訪談中部服務中心執行長紀錄

時間：98 年 2 月 3 日(週二)下午 2:00-3:00

地點：中部聯合服務中心 8 樓執行長辦公室

受訪者：陳志彬(行政院中部聯合服務中心執行長)、吳伯勳(中部聯合服務中心執行秘書)、汪宗仁(中部聯合服務中心企劃組組長)

訪談者：廖達琪教授(中山大學政治所教授)、印永翔(中山大學經濟所教授)、張其祿(中山大學政治經濟學系副教授)、林嘉琪(行政院研考會研究發展處一科科长)

紀錄：紀秀蓉、賴政宏

廖達琪：請執行長先談談目前組織有多少人？

陳志彬：大概五十幾個，四個組；五十幾的人，扣掉工商組，大概二、三十個，二十個左右而已。

廖達琪：跟中部辦公室有什麼區隔？

陳志彬：精省後，中央跟地方的環節上，有一點落差，所以成立一個中部辦公室、南部辦公室，而各部會在各地方都有中部辦公室，這是很混亂的，現在教育部的中部辦公室管全國，教育部中辦在台中，現在的幾省幾都，都是以前省政府的，那就不要精省就好了！就是這樣而已！我個人看法，我來這也不久，也不是很資深，總統跟院長都有下來看進度，很多進度都是很糟糕的，我希望這些由我們中部辦公室來進行追蹤，現在看起來這些問題還好，可是兩年後選舉到了，這些都是要提出來的，所以我們要求我們各組對這些要去追蹤。可是各部會的態度就是不回。

廖達琪：各部會也不支持你，也不配合你？

陳志彬：因為他們本來就有他們的系統下去，我們只是聯合服務而已，可以做很多事情，不做則什麼都沒有。我們要做的就是中央跟地方的橋樑，不敢說支配，應該說是控管才對。中辦很欠缺的是，我們沒有成立研考組。

廖達琪：控管，你可以解釋一下嗎？

陳志彬：比如說院長下來看災害，我們可以追蹤，現在研考會的才能追蹤，我們追蹤，他們根本不理我們，因為預算沒有經過這一部分。所以在現有的功能下，成立研考組，應該是最切合實際！因為如果有這權力的話，我們不管是跨部會、跨縣市去催進度都會比較有效。問題是他們不告訴你，你也不知道。

廖達琪：這點南服中心羅世雄執行長也有同樣的看法，他們認為是「補位」的一個做法，他希望縣市把事情報給中央外，也能給服務中心一份…

陳志彬：我想這一部分倒是比較其次，現在各部是行政院的派出機關編組的，下面要上呈什麼不重要，重要的是上面要下面做什麼，我們要去追蹤才對。

廖達琪：所以你認為幫上面盯下面比較重要。

陳志彬：解決地方的問題，根據中央的決策，這是我個人認為比較恰當，法令的部分我覺得倒是不太需要。

廖達琪：那講講你在上任後，有哪些業務，像是溝通上、協調上？

陳志彬：像總統跟院長來勘災，我們都列為追蹤；另外像擴大經濟建設，我們也希望我們能夠追蹤，但他們都不理你，部會都不理你，倒是縣市政府都很配合。

廖達琪：那在地方政府的協調上，有配合的比較好嗎？

陳志彬：我覺得是比較好，感覺上應該是還好。

廖達琪：所以主要是做災害的協助？

陳志彬：都有，還有跨縣市的也好，很多想不到的事情很多。我覺得這裡最重要的就是追蹤考核的部分要有一定的機制。當然中央也有很多問題。像廬山溫泉，我們去追蹤，要撥款救災，但是現在錢還沒撥下去。

廖達琪：為什麼？

執行長：因為行政院長沒什麼權力，因為各部會都是總統派的，他也沒什麼權力。我認為啦，不一定正確。院長講話不算數。

廖達琪：不算數是指經濟部嗎？

陳志彬：是主計處。

廖達琪：那這樣處理不行，為什麼沒有反映呢？

陳志彬：反映也沒有用。客委會本來有說要派兩個來中服，後來也沒派，有派去南服。現在就是說看的順眼就做，客委會也不甩行政院的啦。東服中心發飆說：客委會像什麼話？開會也不讓執行長知道，開會的結果也不給主任知道。因為我是客委會派來的，你管那麼多做什麼。主任都發飆了，但是對方說不用理他就好。他們認為他們只是來辦公而已，不用甩你。

汪宗仁：他們認為中辦辦公室，就是來辦公的。他們沒有跨域治理、橫向溝通的概念。

廖達琪：他們沒有這個概念，現在是不是牽涉到聯合服務中心這個組織定位是不明的？

汪宗仁：對，職權上，如果三都十五縣需要跨域治理的話，跟各部會的…(有點遠聽不清楚)，…對跨域治理不瞭解。

廖達琪：所以這要怎麼解決？

陳志彬：我覺得中央先搞好！

汪宗仁：我覺得是願不願意把權力給中、南、東的服務中心。至少監督考核列管追蹤，放更多，那區域力應該更強。

陳志彬：我覺得是李登輝搞的鬼，把行政院的正副署權拿掉後，院長等於沒有權了。部長們都認為我是總統派的，為什麼要聽你的，我的感覺就是這樣，各部會沒有在甩院長，真的。因為院長隨時會被換掉！我幹的比院長還久也不一定。我想這裡的定位，不管撤銷也好，增加功能也好，都要有整體的規劃。在目前的規劃下，我覺得是必要的，因為不要每次都把行政院當作第一線，都是院長在擔責任，主要是中央要先整合好，各職務要先釐清。壞人應該有我們去做就好。

廖達琪：那是一種建議權？

陳志彬：那個我倒認為是不需要。我只要求中央的控管，中央的政策由我們來控管就做不完了。

廖達琪：他們只是建議權，沒有要錢。

陳志彬：那是他們定位不明，我的定位不是這樣，我們來推動、執行地方的業務，我們來管就好，建議權不需要，因為縣市就已經有建議權了。我覺得考核機關，研考組，這個組要給他相當的權限，我們要可以去追蹤他，替中央去考核。建議權再多也沒有用。

廖達琪：所以你們基本上是做「承轉合」的工作，承接上級命令、轉達、叮嚀。

陳志彬：我們什麼資料都沒有，就沒辦法去控管。

廖達琪：所以你只準備做上情下達，而不準備做下情上達的工作。

陳志彬：那一部分是要錢的，是多餘的。建議權不要，辦公室沒有這麼大的權限，只要給我們去考核追蹤，中央下達的命令我們能去完成就阿彌陀佛了！其他的倒是其次。我們如果要求一次不給，兩次不給，也無法去追蹤。

廖達琪：你上任後，是否有去牽涉的各縣市拜訪呢？

陳志彬：都有拜訪。

廖達琪：他們的回應怎麼樣？

陳志彬：他們認為你反應上去，沒有錢有什麼用。要的是錢。

廖達琪：這跟南服中心的說法一樣。沒有帶錢去，不像以前省長去，都發個紅包。

陳志彬：我覺得中服、南服、東服的角色，應該是監督者、執行者的角色。以目前的情況下，現在如果是這個角色，是可以做的好的。其他的部分，我倒是不那麼重視。

印永翔：行政院組織法的建立，對於你提到的平向溝通的能力、組織，跟法定的

權力，是不是就比較完整一點。

陳志彬：當然，有法源的話當然是比較好。

印永翔：那你有一直把這樣的聲音傳達給上面知道嗎？

陳志彬：上面已經焦頭爛額了，所以講了也沒什麼用。我覺得找立委牽線還比較快。

印永翔：在剛剛的訪談中，你一直提到防災的這一部分，勘災這一部分，那在你就任以來，你們有沒有去凸顯，中部的這一部分，跟別的地方有些什麼不同。

陳志彬：都是土石流比較多，都是大水跟走山的關係，都是土石、風災，其他是沒什麼。中部很多高山，所以土石流是必然的。多少而已。現在水保局的治理率，也才五十幾而已，水利署也不到七成以上，都是不足的，現在水利局、河川局，他們治理率都不足，錢都不夠。

印永翔：為了凸顯你們橫向的溝通、整合的能力，研考的能力，是不是跟經濟部有很多業務上的往來。

陳志彬：跟各部會都有關係，不只有經濟部。只要中央的決策，我們去當壞人比較恰當。像高雄污染事件，就推到中央去了。很多事情應該地方去解決，不要推到中央去。

汪宗仁：中央的確是想做點事情，但是政策下來，到了地方，進入執行面，除了有落差外，還有要注意生態的問題，執行一定要落實才有意義，像南服羅世雄是因為對地方瞭解，若各部長要規劃下來，從外來的觀點，就會出現問題的。

陳志彬：我沒在管錢的，我不像南服要建議權，我不認為有需要那個。只要給我考核機制，可以去追蹤、控管，這個我覺得比那個重要。

廖達琪：他們只是要建議權，沒有說要錢。

陳志彬：如果建議了十項，十項都沒有下來，那誰理你。

汪宗仁：執行長每個禮拜都叫我們寫，我後來發現他叫我們寫的那一部分，都清楚太多了啦。

陳志彬：我們都有反映上去，讓主任去參考，要不要講就隨便他了。

廖達琪：你的反應，用什麼管道呢？

陳志彬：我寫給我們主任，我寫給他，他要不要講是他的事情。

廖達琪：他要如何瞭解三個中心的狀況？

陳志彬：我大概一個月左右，把發生的事情給主任，當然全國性的比較多，中部的也有，他自己去參考，我盡我的責任就好。

廖達琪：那地方的反應呢？

陳志彬：我們能解決的我們去解決就好了。也不用所有的事情都找到中央去。

廖達琪：那如果地方的事情，你沒有權怎麼解決？

陳志彬：報告中央去也不一定有用啊。各縣市有一個天然災害救濟辦法，中央只要透過補助他們就好了，只要我縣市長能解決掉就好了，還要搞什麼國賠啊。老百姓要的是錢，只要縣市長出面就好了。院長不懂，下面也不太聽他的話啦。

汪宗仁：早期都是院長說了算，現在的時代沒有了。

廖達琪：為什麼院長來卻沒有帶他的幕僚？

汪宗仁：兩點，第一點的話，幕僚懂，但是只懂一半，第二點，當時很多縣市長講的話，最後都會脫序演出。民意代表都說好聽話，大部分人也都不敢直接說。

張其祿：你剛剛提到有監督考核的功能，如果真的設了這個組，那怎麼去落實？

陳志彬：我是覺得這樣啦，行政院指示下來的，我們可以去列管，這是第一點。第二點就是總統或院長下鄉，我們可以去追蹤，這兩點是我覺得比較重要的啦。在目前的狀況下，有一個研考組，中央交代下來的事情，我們能去監督，僅能做到這些啦。其他的我想都太遠了。

張其祿：所以就是法定的職權能夠確定下來。

汪宗仁：我相信老師有個疑惑，行政院也有研考單位，我本身是事務官，事務官的追蹤就是，大不了去看一看，院長的思考跟事務官的思考，會是不一樣的。如果追蹤是按事務官的思考，就是按表操作。但是執行長就是每次都去看，就是最終有沒有達成這些東西。

廖達琪：研考管政策，他們管執行。我覺得執行長說的對，凍省後，省扮演很重要的執行者的角色，都是跑到第一線去看，但是抽掉之後，這個空一直沒人補上。中央的整個思考，就是政策，我錢丟下去，底下的人就是幫我去看啊。這一塊到現在始終都有問題。

陳志彬：所以我一直覺得我們中辦作執行的角色、監督的角色，比較沒有什麼爭議。不要去管人家怎麼做。

汪宗仁：事務官不願意去協調

廖達琪：中辦可以扮演。

陳志彬：可以，當然可以，跨縣市、跨部會的都可以。

汪宗仁：不要錢，行政院給他權力追蹤考核。

廖達琪：那你跟各縣市的研考單位，有沒有特別的聯繫？

陳志彬：沒有聯繫。

廖達琪：那跟地方的對口單位是什麼？

陳志彬：都可以，我們要找誰就找誰，都會配合。

汪宗仁：行政院這個招牌，我們找縣市，縣市都還滿配合的，因為我們幫他們解決，我們現在的困難在於找中央。

廖達琪：中央並不太理會？

陳志彬：不是不理會，是本來就不用理會。

汪宗仁：你們聽到的行政院聯合服務中心，如果是行政院聯合服務中心，那功能就會完全不一樣了。因為每個部會都有中部辦公室，如果整合一下便行政院中部辦公室，南部辦公室，那這個辦公室的主任，就有很多考核了。

廖達琪：現在的服務中心，不是就在做這個的嗎？

陳志彬：沒有啊，第一個是沒有法源，第二是中央也不太理你。也沒有一起辦公，如果在一起的話，就能考核他了。現在是大家都分散了。

廖達琪：這個在立法院，沒有討論也沒有通過。

陳志彬：因為大家那時候都不重視這個單位，因為本來只是急就章，這裡一來真的是不像樣。二十幾個人缺十個，缺一半以上啦，那時候就上去開會，最後各部會才派人來，才到齊。

廖達琪：這半年大概做了什麼業務？像南服是民眾的服務窗口。

陳志彬：很多，很多轉呈的，有資料啊，也有相關的案件數。

廖達琪：那，像是協調案，南部有高高屏的協調會報，他們會請南服中心。台中市、台中縣要合併，三都十五縣，跟你這邊有什麼特殊的關連？

陳志彬：廖了以已經答應的事情，所以也不用協調了，就不用再講了。

廖達琪：所以你不用去看他們中間有什麼問題、困難？

陳志彬：那是由上往下的，由下而上一定不成的。

廖達琪：剛剛你說三都十五縣，如果服務中心要解組也可以？

陳志彬：那都畫蛇添足，省府撤銷後，你做那個幹什麼，三都十五縣，省政府都撤銷了，做三都十五縣，一樣沒什麼用。我倒覺得是中央的統籌分配稅是不公的，哪有說什麼比較多給直轄市，根本是本末倒置。比較有錢的給比較沒錢的，才叫是統籌分配稅，搞到最後越直轄市分越多，這樣搞的話，那有錢的補助多就好了啊，稅的分配的問題啦。

廖達琪：像三都十五縣是箭在弦上，那中部服務中心是不是要存在呢？

陳志彬：現在取消也無所謂，有比較好，沒有也無所謂。因為它也沒法制化，行政院取消，也就沒了。

廖達琪：所以你覺得現在對民眾做的服務，現在取消了，人民也不會覺得難過。

陳志彬：現在只要縣市找到替代的，都沒有問題的。

廖達琪：南服中心說不行，很多民眾的問題他們可以就地解決。

陳志彬：沒有那麼偉大，不是幾都幾縣的問題，是錢的問題。我覺得中央這不應該是急就章，而應該通盤檢討。我覺得幾都幾縣沒意義，應該以共同生活圈比較有意義啦。要有互補性！

廖達琪：郝柏村的時代就在談生活圈。

陳志彬：政治角力的結果就是變形了。

廖達琪：生活圈就需要跨區政府，那如果縣市沒拆掉藩籬的話，那服務中心就能變成跨區政府。功能是爭取來的。

陳志彬：架床疊屋也不好，要成立一個新的，舊的也不取消也不好啦。要能整合資源比較好。應該以生活機能為考量比較好

廖達琪：現在這裡為民服務的業務，有沒有什麼不可替代性呢？

陳志彬：沒有，縣市政府可以替代，中央也可以替代。各地也有中辦啦，我們做當然是比較好，把所有中辦的整合起來，給執行長有管理的權力就好了。不過我們在開會的話，大部分的中辦主管也都會來，十九個單位，主管也都會來。其實是都還滿尊重我們的啦。

廖達琪：所以還是看人怎麼做。南服中心也這麼說，職權定位清楚。

汪宗仁：應該把這些單位組織化，給他們一定的功能。

陳志彬：我比較重視的定位在於監督考核這一方面啦，各部會的經費執行，我是覺得我們不要去參與比較好。

廖達琪：南服說也可以做資訊的平台，中央要給什麼補助的話，你們這裡知道嗎？可以幫助管考嗎？

陳志彬：那個平常都有，他們轉給我們，也會轉給各部會啊，我是比較傾向有問題的我們來解決啦。上面交代什麼，我們去給他推動、完成啦，其他我們去反映。

廖達琪：就是因為我們不去管，問題才會很大？

陳志彬：不會。

廖達琪：那像是防汛，這邊做什麼準備呢？

陳志彬：那個我們都有去看啊，可是因為經費不足，所以防禦率大概百分之五十而已，因為經費是每年減少！

廖達琪：為什麼？

陳志彬：那要問行政院。

張其祿：像你是管跨縣市的，那溝通上會不會有黨派上的差別呢？

陳志彬：黨派上的差別倒是比較小，問題是在於你願不願意去做，如果制度面用好的話，其實都無所謂。因為我們去找，也不會找政務官，而是找下面的科署主管。他們都會配合。一個人選上總是要做事情，我們要去幫忙他們總是高興的。大家不敢說真話，只想作好人。

印永翔：監督管理考核三大目標，中心感覺功能是具備的，我用一句話形容，就像一部車，功能都在，但是如果裝上輪子，就會更順利，四個輪子就像法源化、法制化、跟其他部會會有更好的配合，這樣說對不對？

執行長：不完全是，法制化的話，員工心態上會安定下來，因為現在都是借調的，而且中部辦公室遠景如何，沒有人知道。在這裡上班，因為經常換人，就會影響團體的工作情緒啦。法制化的話大家的心就安了！第一點是如此；第二點你說這個完全都具備，我覺得也不完全如此，在目前的情況下，不影響到各部會，也能扮演中央跟地方的溝通橋樑，就是給我們監督考核的能力就好，那像南服說要更大的權力，當然是更好，但是茲事體大啦！所以那一部分我不談。

印永翔：另外一個問題是說，中部中心服務的產業，中部有沒有什麼特殊性，中心有沒有提供特別的協助呢？有沒有什麼可以凸顯這個地方不一樣的地方呢？

執行長：關於這方面，我的看法不一樣，我覺得各縣市各自就有其獨特性，而且他們都有立法權，我倒不認為中部辦公室有權利去立這個法。我比較重視協調與溝通的工作，而且縣市上，有它的獨特性，我們不要去影響他們。

印永翔：南服自詡為政府的民意代表，我想他有他特殊的考量，當你們面對的過去的同僚，這會不會成為你們業務上推動的壓力呢？

陳志彬：我倒是覺得不會，他們會說我知道你在想什麼，不用多說了。去做一做就好了。要作秀就幫你作秀。

廖達琪：我想你也不喜歡一直被拿來跟羅世雄比較，他說他是行政院立法委員，你同意是行政院的立法委員嗎？

陳志彬：我不同意，我是行政院的執行長啊，角色不一樣啊，怎麼會一樣。

廖達琪：反正你現在不幫地方反映表達，只是幫中央監督。

陳志彬：反映是另外一個管道，要把主從關係分清楚，現在反映上去，院長也不一定聽。

汪宗仁：他要求要寫直接一點，不可以模稜兩可。

陳志彬：依法行事就好了。

林嘉琪：院長出去我們研考會一定有人跟，我們也必須承認，對於中部的控管，深度跟廣度，相較於北部，的確是不足的。

陳志彬：剛剛講的都是我的個人意見，不一定是對的，省政府都取消了，這個

就不這麼重要了。

林嘉琪：我們是想要聽這個中心對於中心的定位，縣市政府對於這個中心的期待，期待在哪裡？

陳志彬：他們會說，反映都沒有用。

林嘉琪：520 後，有沒有什麼問題，是直接來跟中心反映的？

陳志彬：沒有。

廖達琪：他們定位是不明的，他們認為取消會遭受民怨的，畢竟陳情案件 43253 個，民眾的感受也會覺得難過，這他們的說法

陳志彬：功能很多，不會難過，省府取消都沒有事了，這有什麼關係。

廖達琪：省政府的後遺症還是滿有的碼，我所瞭解的是沒有補起來啦。而且省的執行，是讓執行可以到地方去。

陳志彬：有個人說的好，只要處長下來就可以搞定，現在院長下來看也沒有用，因為以前錢多，現在錢少太多了，因為財劃法修掉了。

廖達琪：不過以前財劃法應該是更不平才對，因為兩個院轄市…。

陳志彬：那沒有道理碼。我現在比較想一個問題，臨時想到了，現在政府在做很多擴大公共建設，更新地下水管管路換新，大概七八百億啦，政府應該要做，自來水換的，流失掉二十七八%，擴大公共建設應該是可以考慮啦，也可以節省水資源。

廖達琪：那在中部這一塊，你有沒有什麼建議？

陳志彬：我覺得水管換新後，就都可以用了。中部也不會缺水了，水量沒有增加，但是每個人也都有水了。

印永翔：你的意思是水管換了，連水壓也增加了。

陳志彬：至少四分之一的水都流失掉了，現在政府要擴大公共建設，我個人認為這是可以做的，而且節省水源。

廖達琪：那跟產業有沒有互動呢？

陳志彬：農業比較多，工商比較少，因為台中剛開完會，部長來主持的，他們怎麼可能會來。因為你叫部長來，部長也不來。

廖達琪：所以他們平常也不跟中心互動。

陳志彬：他們都跟經濟部商討。

附錄 4：中部座談會紀錄

時間：98 年 2 月 3 日(週二)下午 3:00-6:00

地點：中部聯合服務中心 8 樓大會議室

主席：廖達琪教授(中山大學政治所教授)

紀錄：紀秀蓉、賴政宏

出席者：印永翔(中山大學經濟所教授)、張其祿(中山大學政治經濟學系副教授)、陳瑞雲(苗栗縣政府計畫處科員)、張沛誼(台中市政府計畫處書記)、鄭錫全(彰化縣政府秘書)、廖鳳靈(南投縣政府計畫處科員)、曾元煌(雲林縣政府計畫處處長)

列席者：林嘉琪(行政院研考會研究發展處一科科長)、柯尚忠(行政院中部聯合服務中心交通組組長)、吳伯勳(行政院中部聯合服務中心執行秘書)、汪宗仁(行政院中部聯合服務中心企劃組組長)、洪育中(行政院中部聯合服務中心文教組組長)

鄭錫全：中部聯合服務中心要錢沒有錢，這是嚴肅的問題，機關首長面對的就是資源分配，這裡做的只能承上轉下，今天主要談的就是這裡未來是要繼續還是裁撤的問題。談到這個，我個人的淺見是三都十五縣到底未來是如何規劃？如果未來的都是像台北市那樣，那麼中心的點就可能要再看了，瞭解後才能知道中心之定位，若三都包括台中，不包括其彰化、雲林、南投，則中心該設在哪裡？長官的意思是叫我們來聽看看，我們的同仁是傾向於那乾脆裁撤掉，這裡除了為民服務的功能外，其他的實在是有限，我來之前，我的同仁基本上想法是這樣，之前來開會，中部共同關注之議題，透過這裡的協調機制，不過這裡的協調，也只是請這裡的交通部、經濟部的長官來這邊，還是要從這邊轉到行政院去啦，所以功能大概就是承上轉下，還是要交通部的正式公文答覆，這樣到底會不會提升他的速度，其實很難講。我個人的淺見是適得其反，沒有用，因為最後還是要中央來做決策，因為中服沒有錢啊，因為這裡就是精省的人後來留下來的，中央對於中服的角色，在這方面到底有什麼意見？

廖達琪：過去開會瞭解中心的效果不大，因為沒錢沒人，中心有沒有要回應的呢？

汪宗仁：沒有錢與權，這裡最重要的功能就是三四月的首長會報，因為已經停辦兩年了，今年六縣市的首長會報是一定要辦，整個跨域功能我認為是會議最重要的，定案後才能找出跨域的細節，我認為中心不該有錢跟權，但應該有跨域協調機制的平台。若縣市來跟中心要錢沒有錢，要人沒有人，但若跨域的平台有建立起來，尤其是跨縣市、跨部會的，若縣市政府自己各找部會，可能會非常辛苦，這裡設置的目的本來就是跨縣市跨部會的溝通協調機制，但是很抱歉現在是任務編組，我們不僅沒有錢沒有人、連做完溝通協調後去要求部會去做，要求院支持我們去跟部會督導、考核、列管，可能連這功能本身卻做不到，結論就是部會認為我們沒有權力去監督他們，所以廢掉事實上是也可以的，但是三都十五縣後

這種跨縣市跨部會可以做的到嗎？必須要有個平台，是由縣市自己成立一個平台，像中台灣有一個四縣市的首長，但是功能一樣不彰，因為背後沒有一個政府機制，若現在以直轄市引導其他縣市的話，那結果可能跟現在差不多，若純粹只以縣市為主，我一直很想做件事，從台中火車站到南投，有沒有交通網路讓我們感覺方便的，沒有，因為各縣市無法合起來。這樣跨縣市跨區域的平台，在現今的台灣，還是比較陌生的。但是行政院是長期要扮演政策決定，那成立一個中部、南部、東部的跨域協調機制，而且必須比現在更多監督，考核列管機制，廢掉無妨。因為只是任務編組，如果這裡有一個法定的組織，法定的組長，這裡不一定要有錢，因為各部會就有了。我認為兩年沒開的首長會議是很重要的，如果從這裡發展成區域治理的功能有其可能。

廖達琪：雖然他說裁撤沒有關係，但是還是要有一塊要補上，也就是跨域溝通協調平台，這樣的平台，好像中服中心現在在扮演，可能地方還沒什麼感覺。

張沛誼：這裡有一個意見，現在比較重視的是台中縣市合併的議題，然後現在有涉及的是財政收支劃分法、跟地方制度法這邊，因為這不是兩個縣市可以做決策的，那中心是否可以提供相關的協助？

廖達琪：關於台中縣市合併，關於財政上的分配，研考會是不是要說明一下。

林嘉琪：這一部分可能中心也無法回答你，不過就研考會的瞭解關於財政收支劃分法跟地方制度法，目前都完成初步的修正方向，中央的列管部會都已經有在進行，以財政部目前的方向，就是把餅做大，就是中央會釋出，我只能說明到這裡。

廖達琪：中央會把錢多拿一點出來。至少不是在原來的小餅裡面割來割去。

台中市：剛剛那是我們比較熱切的期待的，縣市交界白冷圳的治水，無法達成共識。

吳伯勳&汪宗仁：是日據時代留下的，這個必須要有共識，應該跟水利相關，曾找過水利署、水利會去現場看，但把皮球踢出去，這個目前沒有答案。這次首長會議，看要不要把這個提出來。下個月開籌備會，到時再來看。

廖達琪：這就是溝通平台。

曾元煌：我對三都十五縣的部分比較有興趣，有關中心定位為何，我自己也在思考，來之前也問過同仁什麼叫聯合服務中心，不知道這個地方，如果以三都十五縣的定位來說，聯合服務中心大概會不見，因為直轄市的能力早就超過行政院可以支配的方式，而唯一可以去做的，就是那十五縣，如果以區域來講，北中南中間的空隙是聯合服務中心可以去定位的地方，跟設置的地點，以西部而言，就是台北到台中中間設一個，台中到高雄設一個，花東設一個，我想就夠了。而聯合服務中心的定位現階段，我是比較建議資訊的整合是比較重要的。由於我們是綠的縣市，所以我們開會也沒來台中這裡，老實說角色上也很尷尬。中心功能建議，管考要做出來，以此切入，才有能力，我比較期待的是資訊，現今的得到訊

息的管道是透過報紙，或許訊息都還在院會裡，但是媒體都已經報出來了。期待中心可以資訊整合度快，趕快給各縣市政府及早做應映，我想這可能是最重要的一件事情。至於說三都十五縣，在國際上聽到的大概也只有台北，不一定聽到台灣或中華民國，而且一般來講就是做城市的競爭力。是不是真的要三都我是很納悶，反正就是把地圖攤開，名字一樣的就是了。我比較在意的是三都十五縣的後來的階段。現在人考慮居住的因素，不是我們行政的人可以玩的。地方在現在資源分配下是拿不到東西的，你留下來就是因為你喜歡這個土地，我想用這個角度思考是比較重要的。三都十五縣，規劃太無聊，因為這樣沒辦法打破現在的政治的問題，我覺得最後只要一都就好，縣市長用官派的，三都十五縣應該再思考。用這樣的方式切割台灣是沒有意義的。我覺得中心的角色定位是有趣的，但是現階段是沒有意義的，不是說要裁撤，只是定不到它想定的位置。來之前我看了一下定位的宗旨，想說很多東西可以丟過來實在太棒了，可是我居然是第一次來。

廖達琪：剛剛說的關於我們聯合服務中心的基本定位管考，跟剛剛執行長講的一樣，而且不要有錢，南部服務中心也是這樣想，不一定要有錢，但應該要有一定的事權。

林嘉琪：這是政見，政見是一定要達成的。

曾元煌：愛台十二項，有些是舊東西，沒有新思維，裡面很多是完全站在政治、行政的角度去思考的。沒有加入區域計畫或經濟學，更廣泛的討論。所以我覺得意義不大，可能任期可以完成這個階段。那下一個階段是什麼？因為相同資源的東西本來就是要整合的。

柯尚忠：中辦、東辦事為了選舉而成立的，中辦跟南辦當家的若有政務委員來，不要用兼的，來這邊，一定有他的功能。現在來這邊的職等，有的很低，這裡是行政院的，來這邊至少應該九職等以上的人來。1.政務委員要來，出去就是公文，不用再轉部會 2.來這裡的人職等也不可以太低，因為不可能反映的原單位，如此就打折扣了，這裡為了選舉成立的。

廖達琪：談的還是組織定位跟人員編制，在當初可能是為了選舉，但是選舉也出現很久了，現在功能怎麼定位，也要看你們這些派來的人如何定位。行政院組織法一直卡著，所以中心的組織定位不明。

吳柏勳：剛剛柯組長提到政務委員能夠來。從 520 到現在，不曾見過主任到這裡一次。我們都準備好了，但都不曾看過，但是有一個問題就是，有三個中心，一個政委要怎麼去分配。

廖達琪：這個我們會建議每一個由一個政務委員來認養。

陳瑞雲：不知道中心可以幫縣市做什麼？

廖鳳靈：第一次接觸中心。

廖達琪：這邊還有中部辦公室，可不可以請各位想想，過去跟這裡的中部辦公室，有沒有什麼聯繫。

鄭錫全：中辦的角色，大部分都是政策方面，中部服務中心提到說服務的案件是百分之百，但是就我的瞭解，你們只是結案而已。就是案子都沒有辦。就是爭取到預算，就結案了。我們長官的意思是說，一來沒錢，二來設立的時候也沒問過縣市意見，再來就看三都十五縣後未來如何規劃，其實也不用問地方要不要這麼做，就我的印象，縣長的政見，透過我們中辦來轉，也都有具體的回應下來。案子都沒有辦成，最後還是要中央部會來決定啦！我也贊成不一定要有錢跟權才有辦法辦事，就看中央未來要怎麼走啦，我們地方就沒有什麼意見。

汪宗仁：我最有興趣的就是跨域的概念，中部聯合中心都有辦六縣市首長會報，從名稱可以看到區域的重視在哪裡，如果這裡可以給我一個平台去溝通協調，事實上，現在溝通協調的模式是，老闆說好就好，我贊同執行長說的，應該回到我們的生活圈裡，依照我們生活圈所需要的去協調，而不是由台北來決定一切。省府廢的太快，快以外，根本沒有銜接好，我現在比較喜歡的是生活圈，台中縣市一定會合併，但是要看的不是只是組織，周邊還有其他縣市，這個區塊如果能夠連結起來，這個我沒有能力去做，但是有機會去協調，尤其是首長會議，如果別人不提，我會促使他來提，讓他來提意見，因為他需要，把議題丟出來，有太多東西可以玩了，有沒有把意見整合起來，誰在做，沒人在做，我認為可能六縣市為準，放在哪裡都好，只要這個區域的人都有共識，我們可以合在一起，這個制度就是讓首長有這個平台可以溝通事情，有共識先做嘛，發現有共識會比較容易做，一定要溝通對談，對話溝通平台這個機制一定要有，這裡看似無義，若執行長願意做，事情必定可以解決，有做一點事出來，不一定要縣市，找各部會啊，例如把農委會找來，當場就決定要做了，如果執行長能帶著這些人到會議去，效果會非常好，本來就是縣市、部會要做的，我只是把大家集合起來，這樣效果就很好，而不是等院長，執行長是超越選舉的，把有錢的、有權的都找來，這樣效益很好，只要負責溝通協調。

廖達琪：很有未來性，溝通協調，跨域治理。

林嘉琪：這些聲音，我們在台北確實也是聽不到，我們也知道聯合中心服務法寫的洋洋灑灑，也挺漂亮的，成立最久的南服也已經十年了，後來我們回去看他的功能，我想是有他的陰影在的，這邊的縣市代表，很多也是第一次知道有聯合服務中心，我們在政策上有急迫性，在做行政院組織法來說，對於這樣的派出機關，在地的人、以及工作人員，是怎麼樣去看待他，與對於未來的功能，除了在地單一服務窗口外，還有剛剛各位一直很強調的溝通協調平台，不管是中央跟地方，或縣市政府跟縣市政府，有沒有辦法透過法治定位，去協助支援讓功能發揮更好？如果這個中心還要繼續存在的話，如果三都十五縣還是要做，畢竟還是政見對選民的承諾。有各種畫法對於區域，還是考慮政治的可行性，個人意見，我不贊成只有一個都，畢竟選民的聲音不能只由一個人來代表，我覺得這在政治學上還是有他的意義在的，這也是我們一直在處理的，地方層級到底多少級，現在內政部一直在處理，因為現在直轄市下面只有區而已，台中縣市下的層級要怎麼劃分比較妥適，我想這都還有討論的空

間，中服到底要不要廢，要設在哪裡？就像剛剛說的，直轄市的功能那麼大，已經不需要承轉的動作了，但是我想他有他的沈澱成本在，包括從省府時代的人事，還有土地財產權。我想這些沈澱成本，會延續個數十年在那邊，要到它消耗殆盡可以搬家是比較困難的。所以一個可行方向，一個組織要不見比較難。目前比較可能的方向是，讓他功能如何落實，更積極

廖達琪：凍省後的問題，像是人員，都不是一夕可以消失的。有些東西是長遠在那裡的。

曾元煌：我延續組長跟科長的意見，民意代表的成長是很慢的，地方的這樣處理，只有浪費資源，這是我的意見。我覺得聯合服務中心在跨區域整合是必要的，我想北中南東不同的屬性，我想這是用交通來思考、未來一定是個都，這是我很有信心的。第二個部分是建議，如果聯合服務中心繼續存在的話，各縣市應該可以類似董事的方式，各縣市首長都是董事，董事長就是由中央的決策人物來擔任，是不是政務官，我想是組織的問題。若不把縣市首長納入服務中心的成員，那各縣市派來開會的層級也不一樣，就沒用了，中部首長會議我知道，我們也提過一些案子，但是後續是怎麼樣，我也就不知道了。服務中心處理是事務的，不是政治的。剛剛提到的，這裡應該有事務官，而且應該以事務官為主體。

廖達琪：你所謂的事務官代表，那層級呢？

曾元煌：政務在中央就是協調，那在地方如果還是協調，我想有角色上的問題。若以政務委員來擔任為主，其實他還是一個附屬單位。

汪宗仁：有這個構想。把縣市首長納入委員，可以發揮董事會的功能，既然縣市長是委員，幕僚是研考單位，還是以跨域為主，我也贊成區域來推動委員會，放在行政院，我認為比較實在，委員由縣市長來擔任委員，這就是一個溝通協調的角色，具法定意義，等行政院組織法來法源化。

印永翔：中台灣產業界的跟農業界往來比較密切，台商到大陸設廠，中台灣應該是最密集的一塊區域，中心對這些廠商跟台商，你們服務功能的角色是什麼，聽到現在多是跟中央跟地方比較多有起承轉合這樣的業務往來，跟民眾的認知呢？中部服務中心有沒有什麼特殊性，或業務的往來。

汪宗仁：總共有十個組，工商一組、工商二組、工商三組，一是經濟部的中小企業組中部辦公室，同時有兩個身份，二是智慧財產權中部辦公室，第三是工業局中部辦公室。對中部產業界，經濟部自己有中部辦公室，經濟部沒把業務拉在中心來，不曾見過跨部會的。中心開會的時候，就是任務編組，就是工商一組、工商二組、工商三組。如果開擴大業務會報，經濟部中部辦公室、工業局中部辦公室，我們要求他們做中心的事情，他們會說不行，我們是中部辦公室。關於我們對中部產業界有沒有去認識，事實上，經濟部有中部辦公室在這裡，中小企業組，尤其中小企業組，他們對中部的中小企業，本來就要去處理，可是他們並沒有把業務放到我們中心來。

吳伯勳：一切農業的問題，大部分把他送到各問題單位，林務的、水保的，看需

要去現場去會勘，就是去現場處理，然後做一個會勘結論。然後把結論執行。還有像水利署，整治的問題啊、疏浚的問題。

廖達琪：像水果聯合促銷，會不會利用中部辦公室做一個平台呢？

吳伯勳：這部分我們沒有接觸，都是農政會或農糧署那邊。案子都沒有經過我們這邊。

鄭錫全：曾經看過一個提出來報告，中部台商協助的部分，我們大約在十一月初海基會辦過一次，透過中部的區域聯盟，中部的農產品，也是透過中部的區域聯盟，跟大陸、廈門那裡也有很密切的交流。也有一些是透過海基會，中部中心並沒有海基會或陸委會的組織，那這個不會也有幫我們中部這些縣市這個忙，

廖達琪：這都是在中部辦公室，又不是在聯合服務中心裡面。他們通常是各有各的系統。

張其祿：一、協調有中服，還有行政部中辦，另有一個中台區域發展會議，這些看起來都是協調功能，現在有一個較大的衝擊，在組織改造上，三都十五縣，一定是有出現疊床架屋，從各縣市的角度的思考，是不是真的有那麼多被協調的事務？真的是那麼的迫切。行政區域精簡後，是不是就沒有那麼多事要協調了。二中服的協調的功能，是不是未來真能有機會發揮協調的功能？

廖達琪：中服中心都是扮演協調的角色，縣市經驗中是不是真的有那麼多事務要去協調。現實經驗或未來想像。

曾元煌：我一直在想有沒什麼拿來協調的。媒體已經把各縣市的切割很清楚的，無法把縣市的競爭力，拉到區域的競爭力，只有當評比上是連坐的，才有辦法形成區域思考的問題。沒有這樣的情況下，其實是切割的。如果去看縣市政府的分界，都是河川，我當計畫處處長，也沒被授與做跨縣市的要求，雲林縣若以學區角度來講，我們還是跟中部比較密切，如果以政黨來劃分，我們就往高雄走了。我們也常常跑到高雄來學經驗。角色確實難以定位，中心區域計畫的角色應加重，但是很詭異的是，我們縣長要成立區域計畫委員會，幕僚單位居然說不要成立，因為內政部有意見，陸委會本來就有法源，也規定縣市可以成立，可是為什麼內政部最近有這樣的意見，這是很奇怪的事情，因為我們也有在探討這樣的事情，像我們在談論麥寮，就一定會跟彰化有相關到，我剛剛拋出的問題，還是一個規勸啦。

廖達琪：你說的區域計畫委員會是跨區的還是還在縣市裡面呢？如果是縣市為什麼內政部有意見。

曾元煌：其實還是在縣市裡面。應該是說是縣市的角度的，去處理跨到其他區域的問題。像是鄉鎮區的，其實範圍還是只有在這個縣市而已。中部區域計畫是另一層的。內政部不願意地方成立。我還是建議中心這裡可以有研究的角色，像是中央對地方的區域角色，沒有提出願景跟想法的時候，地方是不會去處理的。所以我覺得研究性的工作，還要再加強。

汪宗仁：執行長一直很想成立一個研考組，他很想四個組以外，再成立一個研究考核組。但中央不理會。只有成立功能才會出現。

曾元煌：但是如果三都要成立的話，這工作就會很重要了。

廖達琪：為什麼三都成立的話，這個工作就很重要？為什麼不是三都成立之前，這工作就很重要。

曾元煌：因為現在本來就不重要了，我相信直轄市的成立，一定有很多跨區域的事務要處理，我想台中縣市的合併，不是只有台中縣市兩的地方的問題而已。

汪宗仁：各縣市計畫處在研考的時候，有沒有研考其他縣市的事情。有沒有去研究？沒有。可是想不想去研究，想啊。可是你沒有資格啊！如果在縣市上面有研考組織，無論他對的是那個單位，我認為他還是要到社區裡面去。他必須還是要做跨域的東西，但過去一直都功能不彰。

曾元煌：如果把縣市當社區來經營就很容易經營了。

張其祿：研考會中辦便有個地方發展處？這個單位在做的工作，不就是剛剛談論的這些嗎？

廖達琪：經省後，各處中辦還是很積極的在跟各界接觸。

汪宗仁：地方發展處可以提升到跨域的地位，研考會也想要把行政院聯合服務中心變成是提升到地方發展考核處的組織。可是你沒有辦法真正的做事情。地位上離縣市太遠，研考沒接受陳情，他們沒有跟鄉鎮做溝通，我們有。

曾元煌：去年各縣市被通知做一件事情，就是到對岸。所以區域整合完後，重要的就是要行銷，像三都完後，例如台北就是到國際上去行銷。即使像台中市和高雄市的努力，尤其是高雄市的努力，我們更是看的到，台中市未來的整合後，也要做這件事情。像我們去到大陸的某地，馬上就有當地的台辦就出來了，尤其剛剛老師提到有很多台商到大陸去了，事實上這個服務很重要。我認為不應該在內島的思考了，應該要想到對岸去。當我們到大陸看台灣的時候，事實上大陸官方很開放，要什麼都給你，相較而言台灣則顯得小眼睛小鼻子，可能大陸來到台灣看會覺得更封閉。聯合服務中心不應該再只侷限在各縣市的問題，兩岸的問題也很重要，中心是否可考量兩岸對外行銷。

廖達琪：中心不只是對你的區塊去服務了、溝通了，可能還有對外行銷，整體包裝。

印永翔：三都十五縣怎麼畫都一樣，只要能把台灣的 GDP 做大，那如何把餅做大，中部聯合中心在這個餅未做大前，有沒有更能凸顯他角色的空間，我認為是有的，中部氣候應該是全省最穩定的區域，我認為這就是中部的一個特色。如果中服能使用跨域的觀念整合其他縣市，像是外國觀光客，從南投入山到花蓮，但是不管從台北或高雄出發，都沒有很好的交通路線，而我覺得這一塊就是 GDP 可以做大的部分，如果去看觀光區的民宿業，會發現一個現象叫做週休五日，也就是只有六日是客滿的，

其他從星期一到星期五大部分都是沒有客人的，我們如何把台北台中高雄的商務旅客，拉到相對的落後的地方去，這才有辦法凸顯那個地方的特色，還把餅做大。因為我們沒辦法跟台北競爭，中服如何去整合這些縣市，即使沒有錢跟權，看縣市願不願拿出一些錢，配合觀光局的補助款，使這些商務旅客在一進機場，就拿到非常好的導覽。不是說某個地方有什麼可以看，而是把整個行程做出來，像這個就是跨縣市了，這樣就沒有縣市之分了。現在的觀光客已經不是走馬看花，就是放鬆。既然這些地方不是以商業為主，那就是他的優勢了。所以中服的角色，也不一定要等到三都十五縣，跨域的想法是不是可以先行了。

廖達琪：這是呼應曾處長講的，中心不要太自我設限功能，可以發揮的功能，對內的溝通協調，對外的行銷。從細小的事情，也是要跨幾個縣市來協調，現有的機制把我們都分的一塊一塊的，包括縣市評比，也建議研考會不只是縣，還有一些縣的跨域的部分，有沒有做出新的事務來，因為以前沒有作不代表事情不存在。未來性的話，中心是不是能把餅做大？創新的思維呢？中部也需要宏觀的思維。

印永翔：監督、管理、考核、再加上「創新、創造」，我覺得中部聯合服務中心有他的特殊性。

汪宗仁：中服若能做到區域整合協調，中部生活圈，區域內整合，想尋找中部的典範社群。有特色的鄉鎮結禱，今年想要做社區的東西，我不知道什麼是創新，但是，這裡的確能做跨域的東西，可是先要有那腦袋才可以。

廖達琪：其實像我們在南部中心就提到，希望中心能做到起承轉合的功能，起就是主動創新，承就是承上，轉就是轉下，合就是調和，跨域的調和。目前是承轉，合也做的不多，起更談不上。

鄭錫全：中心如果繼續存他的工作，對他的功能建議，一像是跨域的糾紛、二是類似生活圈，交通建設、三是防災，記得消防體系已經有做跨縣市的結盟了。防災也可以在中服中心來辦。

張沛誼：剛張老師提到的，縣市政府是不是真的有那麼多事情要去協調，市長是積極領導，很多需要地方政府跟中央去合作的，或縣市跟縣市的合作，故協調功能還是要存在。

廖鳳靈：縣市政府有什麼事務，可以透過中心承轉中央的？

汪宗仁：主要是跨部會，尤其是兩個部會的，單一部會則可以自己找。

曾元煌：其實像中服把各縣市以董事納入，我們看的到的就是四年五千億的振興經濟方案，裡面有一千多億在高鐵上面，在分裂的情況下，資源會產生分配的效益，如果中服能處理的話，應該先看到四年五千億的經費，應該掌握到整合權跟分配權，其實中部區域計畫，在經建會也做滿多了。問題是各部會分配資源，各部會去分配提案，而各部會讓各縣市提案上來，縣市政府的提案永遠是站在縣市政府的角度，不會站在區域的角度，中服既然在做整合，那洞一定很大，那這五千億的部分，一定是要先抓到整合權，再拿到分配權。我想這樣就可以讓區域的部分把 GDP

做大，現在能看到的就是振興經濟的錢，不要拿的到錢，而是可以拿到整合權跟分配權。

廖達琪：高雄的業界很擔心，台中超越高雄，現在什麼事情都是北中南。現在中部是很有潛力的。

鄭錫全：三都之後，台中縣市合併，彰南縣的協調，在立場上我們就會矮了一截，反正都是行政院直接來管的，直轄市還是會比縣的層級高一些，那我們要跟大台中市協調就會更難，我倒是建議中服這個機構應該繼續存在，有利於我們彰化縣跟南投縣跟大台中做協調工作。

廖達琪：如果三都勢不可擋，那就要這三個中心來照顧這些縣市了。不過細節我們還不知道，因為三都還是牽涉到財劃法，會不會排擠掉原來縣可以運用的預算，等會還是要請研考會。

曾元煌：中服一定要在，功能真的要彰顯。

吳伯勳：中心確實希望為政府作點事情，但是要給我們那個權力，沒有權，也沒有人會理你。我們不見得需要經費，因為經費有時候會造成困擾，只要給我們權力，就近監督、來管考，這工作我們可以做。

汪宗仁：行政院聯合服務中心的帽子很大，可是內部是空的，若果裡面有研究發展的事情，尤其是跨域的，每個人的確可以在每個人的區塊之外，做些之外的事情。這種跨域的東西，部會有在做，但是部會跟地方的感覺是不是有那麼密合，如果能用在地比較熟的人連結起來，縣市長都是在地人，那個需要最明顯。大家一起來分擔這個區域的責任，我認為行政院中部辦公室、或中部區域推動委員會都可以，只要是行政院所屬的，可以放在中部南部來推動區域的事務，我想可以在每個縣市之外，做一點點事情。

吳伯勳：建議把我們中心的名稱，覺得聯合服務中心怪怪的，看有沒有什麼名稱比較切合我們的屬性，要能定位清楚，才能去切割屬性。

廖達琪：大概就是像汪組長講的，中部區域委員會，或是行政院中部辦公室，都是行政院直屬的單位，類似這樣的名稱，但也不是區域政府，但是在縣市的層級之上，不需要經費上的權力，但是要有管考的權力。

張其祿：核心來講，我們肯定跨域治理的精神，在管理上就是發會綜效，未來的定向上，當然今天有組織、結構、功能改革之需要，像是跟中辦、研考會的地方發展處，有需要組織上的再改革，最後再把跨域治理的核心精神發揮出來，這不只是中部服務中心，像是對國土規劃，區域發展都有正面的貢獻。

印永翔：跨域治理，跟跨部會的溝通，到底有沒有那麼多事務要溝通的，個人認為是有的，因為很多事情就是談，談出來的，的確需要有中服這樣的角色做這樣的事情。綜合今天會議的結果，我覺得這是一台好的車子，只要裝上四個好的輪子而已。

林嘉琪：三小時下來，中心從可以裁撤到可能要負擔功能重大的業務，縣市的地

方治理，很多年都有他的瓶頸在那邊，包括各縣市政府的本位主義，我們期待聯合服務中心在區域整合這一塊功能可以發揮、落實。

廖達琪：這裡是服務在等著，希望能夠提供，但有需求的單位，卻不知到怎麼跟這單位溝通，我想這個窗口非常重要。從一開始的可以廢掉，到後來的廢掉太可惜到任務繁重，要承擔地方那麼多的期待，要真實的發揮功能，組織定位、名稱、編制都要先做正本清源的處理。現在一直是屬於行政命令的派出機關，授權又不明的情況下，靠幾個個人在打拼，我想是艱辛萬分，雖然會做出點成就，但是都很難持久，我們希望在行政院組織法上，把這三個中心有更清楚的定位。而且在編制上，我們希望位階是比較高的，也希望縣首長可以參與，參與上面有一個像類似政務委員的服務中心的主任，他能夠經常性的進駐，統合地方事務，做跨域的溝通，來推進起包括一些創意、承接中央政府的命令、轉達，推動來做管考、合做統合像交通，國土規劃、像防災，在一些共同議題上，在跨域上面，由這個單未來做一些承接，這個任務聽起來真的是滿繁重的，需要整個比較大的研考單位，我覺得台灣要整個向前走，還是要靠地方生命力。中央政府的機器太大了，運作的動作很慢，地方上如果真的要動的話，很快，非常靈活，而且那個觸感跟措施，都比中央政府快，應該要媒體去訪問地方公務人員，他們對於未來的想像，不是完全由上而下，學政治的都知道，政見的產出過程，有時候都沒有那麼縝密，有千條萬縷的需求，連馬總統都說，如果政見不是那麼適合的，也不見得要兌現，我覺得台灣在思想上可以有更多的鬆綁，在地方上有更多的創意。

附錄 5：訪談東部服務中心執行長紀錄

時間：98 年 2 月 4 日(週三)下午 2:00-3:00

地點：東部聯合服務中心 8 樓執行長辦公室(花蓮市中山路 371 號 8 樓)

受訪者：高揚昇(行政院東部聯合服務中心執行長)

訪談者：廖達琪教授(中山大學政治所教授)、印永翔(中山大學經濟所教授)、張其祿(中山大學政治經濟學系副教授)、黃忠真(行政院研考會研究發展處一科專門委員)

紀錄：紀秀蓉、賴政宏

廖達琪：請教你擔任執行長後，對於這個中心的角色、功能、定位，有什麼想法，有意見的話，也盡量反映。主要是考量三都十五縣後，這個服務中心是不是還有必要，這就要請問你的感受。我知道這個組織定位，從來就沒有搞清楚。沒有進入到組織法裡面，算不算黑機關，未完成法制化，你自己的感受？來這裡之後，跟你原來的認知。南部跟中部的執行長在上任前，都不知道這個機關，地方代表，也都是會議當天才第一次踏入那裡。

高揚昇：我來的時候，地方對我們的看法也差不多，你們手邊的資料可以看到，這是 98 年 1 月剛剛做完的，你手邊的工作簡報資料，跟東服中心有關的，另外一份是我剛到任的時候，所有的新聞簡介資料，所以大概這半年來，他們已經搞清楚了我們是什麼樣的單位。從報章雜誌間，就可以感受到我們跟民眾之間的關係。剛來的時候，跟前兩個中心是一樣的，這個中心到底是做什麼？人家並不是很清楚，但是這裡相較於其他兩個中心比較單純，因為只有兩個縣市，我就看著研考會給我們的職掌，到底要我們做什麼，按照執掌想辦法去做出一點事情來，做出來的事情，根據報紙的剪貼，你們就可以看的很清楚了。我們大概都跟中央的政策有關，我們既然是一個行政院單位，行政院單位到了地方，等於代表行政院，等於要瞭解中央派駐的各單位在這裡工作的情況，所以我們就很認真的去拜訪各單位。第二個就是，我們的角色，因為地方制度法的關係，我們跟縣政府，要有一定的區隔，以一個協調的立場，跟他們談事情。第三個，就是地方上重大的問題，需要我們的解決的，所以我們這半年多的實驗，大概在這兩個縣中間，他們能夠很清楚我們是個什麼樣的單位。除了縣政府外，一般的老百姓也都理解。我們最終的目的，還是要讓一般的民眾知道，這個機構在做什麼，能為各位解決什麼樣的問題。其實我覺得這個單位存在的必要就是，有些東西，行政院在台北，畢竟比較遠，地方的問題，不一定瞭解，第二個，跨部會的事情，有的人不一定願意多做一點事情，還記得我第一個解決的問題，就是鯉魚潭的事情，蓋沒有問題，是沒有人要接收。還有台十四線，是從南投到花蓮，比方說像這個樣的案子，涉及三個單位，沒人要管，最後就是我們出面協調，類似像這種，就是我們行政院區域辦公室可以發揮的地方，

我現在講的都是老案，民眾非常憤怒要抗爭的，我們就是站到第一線把這個問題給解決了。你們可以看報紙上寫的，東服中心做成了十六點的決議案，這樣的決議案，站在國家的立場，能不能接受，我們要顧慮到國家公務員的尊嚴，和國家本來該作為的東西。但是對於老百姓人家講的有道理的東西，你也應該要接受，像東華跟花蓮師院的合併，也是東服中心出面去處理的。剛剛講的例子，朱縣長都曉得，都是我們東服中心解決的，都是涉及到好幾個不會。

廖達琪：你覺得你在這中間扮演的角色是什麼？除了你可以介入地方首長跟學校單位，他跟你是個怎麼樣的互動關係？你覺得你在溝通協調上的角色定位。

高揚昇：我不把我的單位不當成未完成法制化的，我覺得既然政府派我來，這個單位既然在立法院完成報備的手續，我既然來了，就一定會負責，因為你現在做的事情，地方政府沒辦法完成，各部會不願意來共同解決的，那你就應該出面，當然也有不成的例子。但是既然你代表行政院來，你就應該解決這個問題，反正今天這個事情，該做我就做了，我們要對自己有自我期許，我常常說，在問題點剛出來的時候，就要去瞭解問題點在哪裡，很多東西一開始就是很單純的一個問題而已，當你不去解決的時候，可能就會夾雜很多其他的因素進來。

廖達琪：聽起來，你都很注意民間的反應了，尤其你的行銷大概是做的最好的了，像南服中心，大概高雄地區的人都還不知道，像南服中心羅世雄前立委就是把自己定位為行政院的立法委員，他是代表行政院，但是他又有瞭解民意的角色，也有跟民間有長期的互動，所以他覺得他是行政院的立法委員，他這樣的界定，他的工作角色，是反應一些民情啦，不過他的講法也跟你近似啦，就是公共行銷整合的這一塊，就跨部會跟跨縣市的，可是中部服務中心的陳志彬陳執行長就說，不對，當然不是行政院的立法委員，就是行政，我們就是代表行政，就是代表行政院，他不只是反映民意，還要作監督管考的工作，中央政府有政策下來的時候，他要去作監督管考，他說要幫中央政府作壞人，有些事情是真的做不到，有些事情是錢能不能到位，他要負責去管考，他是這樣界定的。你怎麼想你的角色的？

高揚昇：我覺得民意代表跟行政官員畢竟角色不同，我比較贊成陳執行長的講法，我代表行政院，你是行政院本部的單位，今天所有的作為，當然是代表行政院。

廖達琪：所以你覺得東服中心，某種程度就是行政院東部辦公室？然後你代表的就是劉揆這個角色，他不能下來的時候，就是你去代表。

高揚昇：當然我是不敢這樣講，我們既然是行政院這個部門，雖然民意代表跟行政部門都是關心問題，但是關心的角度可能不一樣，行政部門要顧及到很多現行法令的問題，要顧及公務員什麼當為、什麼可為，這個一定要界定的很清楚，民意代表是什麼都可以說的，其實我們不僅是這樣，我在為完成法制化的地方工作很久，我在救國團服務了二十年，所以行政這一塊，我還是很陌生，但是我的感覺，還是有些當為，有些不當為，

比方說我們跟縣長之間的互動，地制法的實施下去之後，有很多東西我們都去碰他的，我站在行政院的角度，我怎麼來跟你協調，但是我又不能矮化了我的老闆的地位，在這之間，我們本身要拿捏的很清楚。

廖達琪：既然你代表的是行政院在地方的行動機關，但是這中間很麻煩的，第一個法制上就沒有講的很清楚了，第二是比縣長高呢，還是不介入他們的事務呢，比如說牽涉到花蓮台東的事務的時候，你是找兩個都來嗎？

高揚昇：我不敢找他們兩個都來，我跟縣長的互動，都是我到縣政府辦公室去看他，例如有什麼事情是需要縣政府配合的，我會非常客氣的到辦公室去請教他，我絕對不敢要他們到我的辦公室來。

廖達琪：所以是一個協調者的角色。

高揚昇：對。

廖達琪：既然是協調者的角色，那是不是需要有一個政務委員，比較經常性的，在地方上跟執行長做溝通協調，需不需要？

高揚昇：因為我們都是算階段性的任務，這個單位要不要存廢，涉及到不只是三都十五縣的問題，還涉及到部會整併的問題，那我覺得這個單位，真的是有存在的必要，因為中央有很多很好的政策，可是到地方來，他變樣了，他沒有人幫你在權限上，作監督的工作。我都覺得教育的部分做的不錯，因為有督學。你剛剛提到我們跟院本部之間的互動，要是未來組織改造後，這三個中心真的能發揮研考的功能的時候，你就把執行長的位階提高，像我們現在是沒有參加啦，民進黨時代的時候，三個執行長是參加行政院院會的。他們每個禮拜三都參加行政院院會，我們 520 執政之後，就不用參加，以前我個人的體會覺得行政院，不是不重視我們三個服務中心，因為我們上班只有五天，我們都有跨區域要跑地方，要去台北開行政院院會，就要去掉兩天的時間，那我們上班的時間就只有三天，有的去我們也只是當聽眾而已，部會首長那麼多，也輪不到你講話，我一去的唯一好處，就是多認識一些部長，有一些問題，當面跟他談而已，但是很耗時間的成本。後來行政院不要求我們參加行政院院會，我覺得是沒有問題。不管有沒有完成法制化，既然我們是行政院的單位，跟我們的連結應該更密切。如果這個單位未來要存在，就賦予這個單位的負責人，更高的職等。像我們現在是十三等，但是如果未來要成為一個正式的單位，你不妨賦予他一個更高的位階，他可以未來直接跟院長副院長當對口，可能對你的行政效率更有幫助。

廖達琪：就是在地方作管考監督。

高揚昇：對，我們就辦過中央派駐花蓮的首長會報，就開台東的首長會報，所有首長全部出席，幾乎沒有一個不到的，我們就藉那個時候，把我們的角色做一個釐清，說明，告訴他們，將來我們的互動關係是什麼，中央的單位要做好哪些的事情，我覺得我是應該站在這個角度來告訴他們，雖然我不把自己當作是他們的上級機關，但是我們沒有雙頭馬車的問題，我是從政策上，各單位怎麼樣的配合，我們這邊接受老百姓的陳情，轉到你這個單位去。或是這個問題比較嚴重的，我們會去跟你們這個單位

來討論。有人說疊床架屋啦、雙頭馬車啦，一定要避免這樣的現象發生，第一不能跟地方政府的權責產生衝突，第二不能跟中央的派出單位權責產生衝突，中央再好的政策，中央不是執行者，執行的都是我們地方的基層，書面寫得再好，沒有落實，使很多很好的政策，就可惜了。

廖達琪：三個單位，你的政策宣導是做的最好的。我們從第一個座談就談「起、承、轉、合」這幾個功能，那東部一直強調「承跟轉」，承上級機關的政策指示、希望能夠監督管考。轉是把下情做一個呈遞，但是「合」其實滿重要的，昨天中部辦公室也提到，怎麼樣調和跨部會跨縣市的？或者某種程度的政策研究？在地的需求或跨區域的問題？

高揚昇：我們能解決的就解決，不能解決的就往上送。

廖達琪：有時候是政策的倡議，比如發展觀光啊…，花蓮只管花蓮，台東只管台東，但是事實上，這兩個是一體的，一體的話就是要有一個跨域治理的機制，有沒有在這方面的問題？

高揚昇：這兩個限制的共同的問題，他們有相互關係的時候好像不太多，我們都要觀光，但是他們還是都有各自發展的特色，因為這兩個地方，東服中心，看起來是花蓮台東，花蓮到台東四百公里，所以非常的遠，人很少，但是距離非常的遠，所以花蓮的生活圈跟台北比較接近，台東的生活圈跟高雄比較接近，所以這兩個地方要有共同的東西，我來的這半年，好像看不出來，除非是有爭執的，在池上的觀光景點，當有紛爭的時候，兩個縣市可能會共同討論問題，當沒有紛爭的時候，兩個縣市我看是各自為政。我們這裡很關心蘇花公路，我到台東倒是很少聽到，台東關心的是南迴公路能不能早點弄好，哪有沒有兩個共同關心的呢？例如馬政見提到的，花東快速道路，至少關心的優先順序，還高不過那幾個，除非是有衝突啦，不然他們兩個應該是想到各自發展吧，畢竟這兩個縣市太狹長了，生活圈不在一塊。

廖達琪：當然過去習慣花蓮歸花蓮，台東歸台東，各自有被附近的大都市吸走，有沒有發想把花東這一塊放在一起，像是東華大學、台東大學，這些大學的資源和資訊，像是原住民的，這些資源和資訊，有沒有可能在東服中心做一個整合，有沒有可能研究發展考核的性質？

高揚昇：我曾經跟朱副縣長一起主持過一個綜合座談會，我曾經提到，台灣只剩下兩塊土地可以想像，就是台東跟花蓮，在國土規劃中，兩塊土地未來怎樣賦予他的未來的角色。地方可能不會想到，政府應該在國土規劃上，想這兩個縣將來在台灣的整体發展中，應該扮演什麼樣的角色，未來要邁入高齡化的社會，台灣少子化的關係，台東就很適合當作養生、樂活的地方，政府應該朝這方面去規劃，將來蘇花公路打通了，南迴公路打通了，另外準備發包的是花東的鐵路電氣化，台九線今年改善的路段比較多一點，所以今年花蓮的交通建設會比較多一點，未來花東怎麼發展，政府應該比老百姓前進一點，到底這兩個縣市要做什麼，或許是我在這裡久了吧。

廖達琪：那或許是你在東服比較成功的地方，其他兩個服務中心的執行長，都有

一些跟地方縣市溝通上面，位階不明，角色不清有點困窘與尷尬，所以資歷上，可能也是做執行長的條件，也可能黨派的關係。中服的可能資深，但是跟縣市的溝通，也沒有那麼容易。

高揚昇：可能花東的老百姓都比較單純吧！

印永翔：就產業面的問題，你強調這是行政院在東部很重要的代表中心，將行政院重要的政策，在地方做更清楚的闡，就所謂的產業來說，產業的發展一定跟交通有關係，不管是改善道路，蘇花高也好，地方上的聲音大部分應該是支持的，可是跟全國的意見好像相左，就你來看，交通不便，對於未來這兩個縣的發展，到底是利還是弊？

高揚昇：我們中心做過普查，普查花蓮大概有百分之九十三的人贊成蓋蘇花公路，百分之七的不贊成，大家的意見大概都一致，這條道路對於花蓮的發展，是很重要的，我民國六十四年來花蓮工作的時候，經過了三十幾年，我覺得花蓮沒有什麼改變，當然沒有什麼改變也許是好的，我所謂的沒有改變，第一個是人口減少了，因為沒有就業機會，記得那時候還有三十八萬人，現在只有三十四萬人，我民國六十八年到台東去工作，台東有三十一萬人，現在只剩下二十二萬人，這兩個地方很大是因為就業機會的沒有，變成人都不斷往外面跑，這裡的產業就發展不起來。當然也不希望把西部模式移到東部來，因為西部走廊已經是毫無想像空間的一塊土地，但是兩者之間，怎麼找到一個更好的平衡點，而這個蘇花公路有沒有打通，並不表示這個地方是不是能永遠保持這麼乾淨，打通就會污染，我覺得不是的，主要是政府有沒有做先期的準備，到底怎麼把這兩個縣市定位。政府在這兩塊土地做什麼，我覺得這是政府的責任，不能因為路打通就把這裡搞的亂七八糟，西部都有這樣痛苦的經驗，打通之前，政府應該把這兩個地方定位清楚，將來要做什麼，在台灣的整體發展中，到底要扮演怎麼樣的角色，在扮演的角色過程中，人民也可以分享到政府作的好的規劃，他得到分享後，自然就會歡迎，現在可能就是用蘇花公路改善工程的方式，折衷的方式來處理，也給花蓮比較便捷、安全的交通，不管這條路未來怎麼做，當他開始動的那天，可能政府就要想到這兩塊土地我要怎麼做了。如果等到通了才想就來不及了。

印永翔：第一代觀光、第二代觀光、第三代觀光的觀念，在很少地方聽到這樣的說法，外國觀光客說東部是台灣最後的地平線，因為西部已被高樓大廈取代，不管道路怎麼蓋，這種慢活的生活方式，還是跟西部有所抵觸，如果有這功能，台灣最後的地平線會不會從此消失？

高揚昇：我覺得跟將來整個設計比較有關係，跟兩塊土地的設計，看城市創造出什麼樣的感覺，城市的建設、規劃，跟你的人文發展，要是能配合你的終極目標，是要慢活、觀光，去做其他有關的細部規劃，我的看法並不會因為一條道路的打通，就把西部那樣的經驗帶來東部，我覺得在這個過程當中，政府的角色最重要，老百姓是跟著感覺走，政府不能跟著感覺走，政府要跟著你的歷史任務走，要有歷史的責任，不能因為這樣，就說路不要開了，這樣也不是一個負責任的政府。

印永翔：我覺得東服有一個歷史責任，就是要把地方的觀念，傳達給行政機關，有一個比較完善的規劃，從剛剛的簡報看到，台灣的砂石，有很多的需求，其實來自於東部，不管是到哪裡，似乎這砂石是觀光的第二種殺手，看到你們提到的是建一個專用碼頭，第一，這個專用碼頭是真的能解決這樣的問題嗎？有此碼頭後，冬天可能有東北季風，這可能也是問題，在這方面，東服如何幫地方產業解決一些問題？

高揚昇：砂石業跟花蓮的基本發展是衝突的，花蓮的砂石蘊藏量，是全國最大的，這裡的河川特別多，不管是不是把砂石當作商品，勢必是要去動他的，因為會產生淤積的現象，砂石一定要疏浚，不疏浚的話河床越來越高，會跑到村莊去，從來不淹水的地方淹水，後來就是因為疏浚的關係，砂石在花蓮，是勢必要解決的問題，且將來東沙北運也會減少很多，因為大三通後，成本高了點，花蓮的砂石業者快要撐不下去了，就解決了跟觀光衝突的問題，但是還有一個問題，就是還要不要疏浚的問題，如果不疏浚，那河川呢？河跟橋樑都產生了危險，現在砂石業正在產生質變的階段，那是不是還要專用的碼頭，也許根本就不需要了，所以這可能是階段性的問題，但是疏浚是永久性的問題。

張其祿：跟兩個中心對比，東服中心有他的特殊性，因為東服中心就是兩個縣市，雖然只有兩個縣市，但是很長，我想從一個是地、一個事的角度去看，花蓮跟台東，也沒有很明顯的跨域，東服設在花蓮，會不會跟花蓮是很接近的，而台東的感覺是很遙遠的，會不會在台東的人民，坐火車到高雄南迴中心辦，更方便呢？會不會說在行政上，還是一種疊床架屋，會不會很多東服中心要做的是跟花蓮縣政府是差不多的？長遠來看，是不是東服的設立要避免這樣的情形。

高揚昇：一開始我就提到，我們要嚴守份記，要尊重地方政府，我們手邊也沒有特定的業務，中央的有關單位也有他們特定的業務，我們應該只是協調，不管那個黨執政，都會有很多民怨，可能有很多個問題，例如一個問題是有四個單位要去解決的，四個單位沒有一個單位出面解決，則這個問題就引爆了，對社會的安寧產生影響，這邊倒沒有什麼疊床架屋，因為我嚴格要求同仁，不可以逾越人家本身的權力，第二你說台東的居民，我來時就觀察到有這樣的現象，所以我在台東設了一個聯絡處，我們兩個副執行長，一個執行長一個禮拜只要來這邊開一天的會，其他的時間他就在台東，台東的辦公室是去年十一月成立的，台東的很多案例，透過他來我們這邊溝通解決，我等於有兩邊的辦公室，我大概每個禮拜有兩天在那裡，當然你談的現象有，有些會到高雄去，但是有些高雄不能解決台東的問題，有些還是要在台東有一個單位。我們包括派駐的才四十幾個，東服中心就二十個人左右，如剛剛說的，我們都是階段性的任務，什麼時候離開不曉得，政府既然要做組織再造，既然行政院是行政最高機關，他就應該要有前置的單位，在前面幫你督軍，當然態度上可以用平和的方式，但是你應該要有一個單位是幫你做這個事的，行政院還是有一個機構，幫你在地方發現問題，就近解決問題的一個單位。

廖達琪：監督管考

高揚昇：我覺得有這個必要。人員目前都是各部會調來的，還沒有什麼控制力量，我覺得滿可惜的，這個單位不要大，維持大概二十個人左右，太多的問題找到行政院了，結果都是空忙，我覺得總統行政院長，應該更多的時間做鎮在總統府跟行政院，來思考國之大政，而不是去發紅包，這種事是我們小嘍囉去做就好，有一些事情我們去解決，他們就有多一點時間思考多一點問題。這個單位我也不希望組織很龐大，二十個左右，你賦予他一定的法定職權，界定很清楚，把負責人提高到某一個位階，政務委員或政務次長，所以我不覺得有疊床架屋的問題。未來如果三個中心各有二十個左右，六十個人創造出六百人的效益，我覺得太划得來了。

廖達琪：這個意見我們從南服、中服都很相似，羅世雄說像是補位的工作，有什麼要管考的，中央或地方都可以給個副本給中心，不管地方要求什麼，中央給什麼，就可以依照這個施行管考，他覺得就是幕僚、補位的工作，是這個中心將來可以填的空。這三個中心的執行長，應該做一個小型的workshop，講怎麼進行管考，這一套應該有標準程序……

高揚昇：好像沒有，沒有人要求，但是我們就是兩個禮拜跟中心主任回報，兩個禮拜作了什麼，什麼行程。

廖達琪：總統跟業界開會，答應了什麼東西，你這邊可以追蹤，要不然都是空的，因為以前宋楚瑜就是這一套，他帶了小內閣到處跑，開會後旁邊就記著了，答應的錢一個不少進位的。現在中部抱怨了，劉院長答應再多錢也沒有用，部會就不買帳。

高揚昇：總統下來，我會帶著一個執行長一個記錄，總統在講話，你們兩個在後面記錄，總統到底答應了什麼，他們都會做的滿清楚的。

印永翔：在東部兩塊中，在執行長的心裡，有沒有什麼「起」的議題？克服天然地形上的障礙，把兩塊集合在一起，而不是一個往北劃分，一個往南劃分，在你心中有沒有一個「起」的願景？

高揚昇：我一直強調政府扮演的角色，政府在這兩個地方，有更好的計畫，把兩個地方連結在一起，除非這兩個地方有特殊的東西，像我一直在倡導的，南島文化園區，在台東，台東沒有一個很吸引人的東西，他們希望有一個南島文化園區，用五十億的預算，類似像這樣比較大型的，像現在花蓮的外？監獄，上萬公頃那麼完整的土地，都是台糖的土地，如果政府可以像歐洲做那樣休閒的…那人自然就來了，像我到花蓮來住，一定要住到那裡，如果沒有像這樣旗艦的東西，很好的人文的規劃，我看完花蓮了，台東跟他是很雷同的，就不必要在往下走了，這種東西在這裡就扮演比較重要的角色。

印永翔：這三個中心，執行長本身的特質、特色就很重要，影響了服務中心的願景、方向，你一直強調謹守份記，如果說在承轉合都做好了，如果你個人寫了一個花東地區的願景呈給行政部，那你覺得這樣還是謹守本分嗎？還是有點超越你的本分？

高揚昇：要是我，我也是只能通過我們的主任，轉給其他的長官。

廖達琪：我想那個「起」可以好多方式，政策倡議…？

高揚昇：要是以行政體系的話，我還是要簽給我們的主任，由主任來判斷意見值不值得採用，如果覺得不值得採用就到此為止，這個單位如果要的話，就位階要高一點，可以更有權力的代表行政院，可能可以讓行政的效率，讓地方爭執的聲音，讓決策者更清楚的聽到。

附錄 6：東部座談會紀錄

時間：98 年 2 月 4 日(週三)下午 3:00-6:00

地點：東部聯合服務中心 8 樓大會議室(花蓮市中山路 371 號 8 樓)

主席：廖達琪教授(中山大學政治所教授)

紀錄：紀秀蓉、賴政宏

出席者：高揚昇(行政院東部服務中心執行長)、潘乾鑑(行政院東部服務中心副執行長)、張家銘(行政院東部服務中心副執行長)、印永翔(國立中山大學經濟所教授)、張其錄(國立中山大學政治經濟學系副教授)、吳維祖(花蓮縣政治行政暨研考處科長)、羅淑琴(台東縣政府計劃處研展科科長)、黃玉潔(台東縣政府計劃處研展科科員)、張福楨(花蓮縣工商發展投資策進會總幹事)、黃麗香(台東蘋果商旅董事長)

列席者：黃忠真(行政院研考會研究發展處一科專門委員)

高揚昇：地方是最直接感受到中心跟大家的互動，中心成立不到兩年，各位可以提出，認為這樣一個單位要扮演什麼樣的角色、是否應該存在、或是他能不能更積極的做什麼事情。

廖達琪：過去我們的經驗，地方代表都說第一次來到這個中心，這裡的地方代表，可能感受是完全不一樣，花蓮跟台東，從西部的想法，這兩個地方本來就應該在一起，執行長說，來回四百公里，台東過來不容易。對於東部聯合服務中心，你的感受？和他的功能，你的想法建議。

羅淑琴：我真的是第一次來到東部聯合服務中心，原本是真的不想來，從台東到花蓮，說遠不遠，可是火車的票不好定，還要看火車的班次跟開會的時間，是否相符。而剛好有一班車，所以就決定過來了，搭了三個多小時的火車，說實在很辛苦，這也是我們台東人的痛。縣長特別為人民辦了返家專車的服務，因為我們縣民年假期間要回台東，真的是非常辛苦，是免費的，把我們鄉親載回台東過年，交通的問題，一直是台東人的痛，不論是公路、鐵路、飛機，到哪裡都不方便，火車班次也無法銜接，台北到花蓮是非常方便的。所以台東要帶動觀光，交通是一個很大的問題，既然東部聯合服務中心，要做中央跟地方的連結點，我們希望這個連結點的功能，要實際上發揮出來。把服務中心設在花蓮，對於我們台東人來講，來開會就是一件很痛苦的事情，既然是一個服務中心，是不是就該把它設在一個比較中間的位置，我們上來也方便，花蓮去也方便，這樣應該是可以均衡一下兩縣的發展。希望東部服務中心，可以替我們積極爭取這個規劃，因為台東這一段，是還沒有鐵路電氣化，這也是我們台東縣政府一直在爭取的，縣長對於爭取十大建設是非常用心，希望東部服務中心，也能看到我們的需求，看能不能在這兩年，在台東看到鐵路電氣化的完成。

廖達琪：我們可以深刻的感受到，因為我們從高雄過來，一天只有一班從高雄到花蓮。

高揚昇：台東很關心的火車的問題，要是沒有意外的話，大概今年六月就會開始發包，台東到花蓮的鐵路電氣化，跟雙軌，總共工程費是一百一十億，去年的十月，我就到施工單位，在宜蘭市，我特別到那裡瞭解，他們那邊規劃的情形，上次馬總統來的時候，也特別跟大家發佈了這個消息，記得最早跟我說這消息的是劉院長，他親自來宣布的，大概就在今年的六月以前會開始動工。第二點就是有關辦公的地點，我們也瞭解到，台東到花蓮太遠，我們盡量不讓台東人感覺，這樣的服務中心，是為花蓮而設的，所以我們在去年的十月份，我們在空中大學設立了一個聯絡處，我們的張副執行長，除了每個禮拜一天來這裡開會外，其他時間張副執行長帶了三位同仁在那邊工作，讓我們跟台東的各單位，有更多的連結，一方面怕讓民眾感覺重花輕東，所以很多的訓練，我們都選擇到台東去辦。

黃麗香：我原是住在台北，大概在八十七年，無意中投資到台東，待了十年，這中間，很多台東的看法想法，給我感受很深，除了剛剛提的交通的問題很嚴重，第二點，台東是一個好地方，但是太荒涼了，人口太少了，從我來到現在，人口流失最少兩萬人，原來的四維路…很多，但是現在都沒有人了，沒有人的原因是因為沒有工作，今年行政院通過了博弈條款，是在澎湖，我覺得非常不妥，為什麼不設在台東？我希望借重行政院的力量，跟中央提議，為什麼不設在台東，地大、交通好、人好，那麼多人，飛機場也好，澎湖沒有水，來個什麼風就不能飛了，為什麼會設在澎湖呢？為什麼不設在台東呢？為什麼不設在花蓮呢？這樣可以讓台東整體的居民，有個工作，好山好水加上我們的東海岸，勝過日本、美國，可是為什麼台東都沒有人知道，為什麼台東這麼不受中央重視，我特別的同情台東的居民，雖然我不是台東人，沒有人照顧，縣長也許有照顧，但是我看不到，補助也很少，中央的統籌分配款也少，少得不得了。要設在澎湖也可以，但是不要限制離島，台東地方很需要阿，要不然也來辦個公投，如果台東的居民願意在這邊開賭場，是不是觀光就可以起來了，如果交通也可以了，博弈事業在台東也可以起來的話，那肯定台東一定會發達。

廖達琪：看到台東人的流失，也是表達地方的心聲，東部服務中心也該有點回應。

高揚昇：我們對中心的期許很高，他們總覺得我們代表行政院，應該可以扮演更多的功能，東部我很熟，我的公務生涯大都在台東、宜蘭、花蓮，廬縣長非常的努力，但是他的民調是最後一名，但我們知道他非常積極，施政的好壞，經常從人民生活的好壞直接反映出來，人民的滿意度，花蓮和台東本來就是比較貧窮的縣市，人民的生活不好的時候，有時就會直接反映到當政者的身上，每次只要一提，不外乎希望有好的交通，跟比較大型的地方建設，台東比較關心的，除了火車的雙軌外，還有南迴的拓寬，為了這個，我們還跟行政院、跟環保署協調，把環評提前到今年的一月份，經費是一百六十八億，屏東現在是熱門的景點，但是只要到了牡丹那裡，就又轉回去了，所以希望把台二十六線，只有十公里，從牡丹到南平，能夠打通，打通後就能帶動台東的人潮，但是這條路因為有軍事管制的問題，沒辦法做，我們也在做積極協調這方面的事情。花

東的居民最大的期待，就是有比較好的交通，沒有好的交通，地方的產業就不容易帶動，產業不容易帶動，年輕人就沒有機會，兩邊的人口是越來越少。

張家銘：蘋果旅店，主要是跟國有財產局租一塊地，中心的立場扮演關鍵性的角色，這東西是可以透過一些管道，跟國有財產局溝通，這件事情我瞭解後，讓這件事情可以圓滿解決，在偏遠地方的民眾覺得：中央好遠，出問題的時候，不知道找誰，雖然有民意代表、立法委員，但是他們服務的對象太多了，我們中心剛好扮演的就是中介的角色。

廖達琪：我們也是要瞭解，東服中心能夠為民間做些什麼事情。

吳維祖：我們花蓮縣以觀光立縣，但很多部分沒有充分利用，像是我們的花蓮港，還有交通方面，以我們縣政府作的民調，都認為花蓮的交通是我們最大的敗筆，交通上是很大的阻礙，花蓮機場目前只有一間復興航空，對我們觀光來講，也是很大的傷害。到台中目前也是沒有飛機飛行，東部聯合辦公處現在成立兩年，在溝通上也開了很多次會議，聯合辦公處是希望把地方的需求，盡量反映到中央去，縮短之間的距離，希望透過辦公處，彙整一些資料，透過中心，向上面反映。兩項，交通問題跟資訊的彙整。

廖達琪：交通問題看起來都是東部的痛，看花蓮、台東和業界是不是有一個固定的資訊交流平台。

潘乾鑑：東服中心這一年多來，一直很重視地方的民意，以及政府機關施政的情形，中心做了很多事情，最有名的就是花教大跟東華大學的合併案，這個事情在我們東服中心的任內把它做好了。還有地方政府沒辦法處理的，像是鯉魚潭的水質優氧化的問題，還有台十四線，關於資訊的彙整，我們召集了地方政府、地方議會與民意代表，社團，還有兩地方首長，我們也匯集多方的意見後，呈報到行政院去，當然裡面還有很多政策性、修法性的問題，我們都建議到中央，中央很有誠意，讓這些問題會歸到地方來執行。目前比較關心的，是蘇花國道的興建問題，有九十三%的民意支持國道的興建，而中央也正式的回應，這個國道會在今年年底之前，正式的動工，還有底層鄉鎮公所的座談，以及基層主管的研習，像進駐兩縣的防災中心，以及國民年金的說明會，還有像消費券等等的政策宣導，東服中心在短時間內作了這些資訊，讓各界的人民知道，東服中心，在這裡做了什麼事情。我們最重要的就是讓東部民眾知道東服中心在這裡做了些什麼。最讓花蓮人民印象深刻的就是花蓮國稅局查稅的態度問題，以及補繳稅款的問題，像縣議會、立法委員等等來陳情，都沒有得到善意的回應，經過我們執行長的介入後，很快就處理好了，民間發生的問題，就可以就地解決，而不需要台北的行政院去解決，在處理地方民怨的事情，我們扮演中央在地方的第一線的機關，時間的拉長，就會更清楚東服中心存在的價值的。

高揚昇：我們關心地方跟中心連結的問題，我們有一個是雙週報，中心做了什麼事情、還有中心的行程，我們每兩個星期向中央作報告。第二，我們要求同仁辦公的一開始，就是先看報紙，就是看地方有什麼問題，中央有

什麼問題，需要我們來解決的，例如像是大型土石流。我立即就打給鄉長跟代表會主席，第二天我立即跟水利局的同仁去勘查，完成整體的規劃，已經在施工了。除了地方社團、地方政府給我們訊息外，我們是更積極的透過看報紙，各種報紙我們都定了，我們在其中找出蛛絲馬跡，能夠來幫助地方的居民。第三點做一個修正，行政院對外的正名是蘇花公路的山線改善工程，他不叫蘇花高速公路，也不叫快速道路。交通部朝這方面改善規劃。名字的不同，通過預算的地方也不同。

廖達琪：感覺上這裡還是被認為是中央跟地方的連接點，看起來中心有透過報紙去做事，可是那跟地方政府的聯繫呢？是不是有一個窗口跟地方政府的研考單位有專門的聯繫呢？在研考業務上，兩個縣市，有沒有共同性可以透過東服中心的協助。

張福欉：東部中心很匆忙的成立，給地方的形象不是很好，給人民的印象，是為了選舉成立的，但是去年新政府成立以來，我覺得他充分發揮到小行政院的功能，尤其東部的交通不方便。我提一下國稅局那個問題，去年鬧的不可開交，東部中心高主委知道後，馬上介入，進行協調的工作，替行政院解決很棘手的問題，另外就是工商界還有深層海水的問題，經建會列入重大產業的問題，這是台灣剛冒出來的產業，大家都還在摸索，而這個深層海水要求要打到海底去超取深層的海水，牽扯到防風林林地的問題，好幾年前，還沒有這個單位時，就要跑到經濟部去，又要到農委會、水利署，上面決定了，下面又不行，去年東服中心，很快速的把癥結點弄好，提出解決的辦法，充分扮演了小行政院的功能。個人是認為很好用，雖然剛剛台東的代表覺得宣導不夠，來到這裡，他們會幫你們做跨部會的協調，中央單位在花蓮的很多，但是要怎麼統合，這就是東服中心的功能很重要。另外我個人認為東服中心在地方上，扮演著劉院長的分身的角色，像春節前東服中心執行長到各機關去巡視，針對花東地區每到年節，一票難求的問題，交通不適的問題、遊客湧入的問題，東服中心發揮很大的角色，我們覺得行政院院長沒時間來督導，我們執行長好像代替他來督導一樣，春節儘管遊客很多，但是一票難求、春節交通也很順暢，東服中心扮演很重要的角色，重要的是對於基層民眾，塑造了對人民服務的形象，所以東服中心我個人認為，我知道的是沒有幾個人，大部分是機關調來支援，各部會調來的人員，會不會是比較差的呢？這在行政院組織改造，是不是要擴大東服中心的功能性，人員跟經費是不是要擴充一些，我認為在地方上可以發揮更大的功能，最起碼行政院很多問題，都可以在這地方幫他解決，可以減少很多問題。

廖達琪：你對東服中心的肯定，提到增加經費，中服中心提到的，我們不要錢，給我們錢是很大的麻煩，錢雖然方便。但認為他只想要做好管考就好了，去作監督考核就好，看中央的錢下來有沒有落實，他只要這個權不要錢，錢來了也會有些麻煩來。

高揚昇：深層海水是我們東部認為未來的黃金產業，兩個縣都很積極，這個問題我們很積極的在幫這個忙，新興產業有很多的問題，一個深層海水，起碼牽涉到中央的五個部會，過去都是經建會在辦這個事情，扮演小行政院，我們不敢當，只是做我們該做的事情，可以聽到各位對於交通的問

題，特別的重視，尤其還有人寫信到總統府要求幫忙買車票，我們花了一個禮拜把交通的所有單位看過，希望他們做好萬全準備，說今年的交通情況，相較於去年好一點，另外提到關於人員的問題，目前人員很優秀，老實說我拒絕了好幾個人，很多去年狀況不好的我就拒絕，所以後來他們知道要派到東服中心的人，第一個要文官，第二個是要優秀。如果各單位只是把比較不好的人員派到這裡來，那行政院社這個單位，就失去了他的意義。也會讓人民對這個單位失去信心，目前還有一些單位的人員還沒來，因為我們堅持要求要什麼樣的人來。至於錢的問題，其實錢是當用者該用，我個人半年的支出，我個人的特支費，可以來看你們的執行長有沒有浪費公帑，因為政黨輪替，退回了四百多萬，前執行長嚴守行政中立，不讓單位介入地方選舉。聽說兩個中心的錢都花完了，但是我們還繳回了四百多萬，儘管我們的預算有一千多萬，我們很節省。如果不促進消費，也不行。所以經費應該更靈活。我們不希望有太多的錢，我們的行政人員都是兼職的，他們也不太懂怎麼使用公家經費。

印永翔：有兩件事情很有趣，張先生跟執行長的發言。在張教授做的補充資料中，橫向的指的是跨部會的功能，我發現是東服的強項，剛在跟執行長談話中，發現跨域不是東服中心的強項，剛好跟中服有一個對比，他們反而跨部會不是他的強項，跨域反而是他的強項。不曉得這個特質，是因為地理環境的因素，還是執行長本身的特質造成的結果、還有地區產業的特性。第二個是一票難求，交通不好的問題，東服有沒有可能在這一塊為觀光產業，以觀光立縣的願景，東服在觀光產業上到底能不能在這一塊為東部做些什麼？第三個問題，交通一直是兩個縣民提出來的問題，跟面臨到的困境，我一直覺得這本嚴長壽的《我所看見的未來》所強調東部的「慢活」是有衝突的，為什麼台灣的觀光業，一直有週休五日的問題，為什麼一直無法填補這個空缺。有沒有可能改善這個問題，再來看東服中心在這個問題上可以做什麼樣的建議。

張家銘：公共行政很流行叫做府際關係，跟跨域管理，但是東部人民怎麼看待中央政府存在的意義，有一個很重要的指標，就是執行力跟協調力，很多中央好的政策，如果無法下達到基層的話，都無法讓民眾感受到政府存在的積極意義。執行長上任後，積極帶我們到鄉鎮去訪談，像台東跟花蓮有一個池上鄉，在鄉界那邊，就跟人球一樣，推了好久都無法推動，大波池的整治，這叫做「人球」，這就是執行力，花東如果有一個行政院，那個執行力跟協調力就要出來，交通的問題，如果沒有改善，是這裡最大的痛，也是區域發展最大的瓶頸。經建會規劃永續發展計畫，這是經建會在列管的，但是在地方施行上，經建會對於深層海水一直是重要的領航指標，但卻是在跨部門，像農委會。這只有靠我們行政院層級，民間願意投資的，公部門為什麼無法鬆綁？池上鄉跟長濱鄉，都是在跨域管理中最難的陳窠舊案。行政管理上可以看到本位主義，模糊地帶，在花蓮有各單位，但是從來沒有做整合，行政院在這裡的區域辦公室，就是扮演這樣的功能。中央的執行力跟協調力，讓民眾可以感受到。我覺得服務中心應該正名為東部辦公室，讓他的名稱跟功能更具有正當性。

印永翔：我覺得名稱改成辦公室，是又響亮又實際。進到這個服務中心不到四個小時，你們的效率令人印象深刻。

廖達琪：改成行政院辦公室，昨天在中服中心，他們也這樣期待。他們更尷尬，因為他們那邊真的有一些是原來省府改的中部辦公室，他們的職權非常難伸張，但他們的要求跟你們完全一樣，就是改成辦公室而不是服務中心。

黃麗香：只要博弈條款能在東部發光發亮，就很好了，因為東部這裡主要是沒有工作。

張家銘：關於週休的問題，有一個重要的指標，在花東兩縣，各有一個五十億以上的民間投資案，台東叫劍湖山，那是一個 BOT 案，大概投資了六十億，為什麼沒有動工，南迴公路沒做，他不給動工，遠雄集團說，如果交通運輸不解決的話，後面第二期六十億他不願意投資，民間最清楚，交通才是問題。

張其祿：有三個問題。第一個問題，想從地方的角度在瞭解一下，有點延續印老師的問題，東服是以跨部會為主的協調機制，因為這裡跨縣比較單純，就兩個縣。那是不是跨縣的協調，就由你們兩個縣去協調就好。南部有高高屏首長會報，中部有六縣市的會報。那東部是不是就你們兩個縣市直接協調，這種方式是不是也可行。服務中心好像是一種另軌的服務，是行政院服務的補位，因為東部比較單純，那是不是兩個縣市的協調，就直接面對面呢？第二個問題，跨域協調本來就是設立這個中心的宗旨，「轉跟承」的功能，應該不會有什麼問題，現在就「合」的部分來看，東服中心雖然短短兩年，但是展現出亮眼的績效。在整合的工作上，尤其是在有限的人力上，想瞭解是怎麼做到的？從中心的角度。第三個問題，三都十五縣，也許從東部的角度，是根本沒關係的，是不是東部也能思考一下區域重劃，其實台東很多的接觸點，反而是高雄，花蓮則是往北，是不是也有個東都的想法。

廖達琪：東部是不是可以直接協調，協調展現得很好，你們的撇步在哪裡？是執行長過去的影響力嗎？其他中心也可以學。第三個是三都十五縣，那東部這一塊怎麼辦。可以談談看，三都十五縣你們的感覺是什麼。

張家銘：跨部會協商的機制，廊縣長想要推動宜花東三個縣市的鐵路觀光，想要把日本的北極星號，這樣的觀光能夠實現，但是只能做到花東兩縣自己談，要碰到交通局誰管的，交通部管的，會碰到要不要跟你配套，無路可走。一開始就是腳踏車，要能夠上車廂，曾經推過一般的車子能上火車，但是完全沒有效力，花東想要推觀光，兩縣市談完後，還要跟鐵路局、公路局打交道，甚至跟觀光局作整體行銷的，我很深切的遇到這個問題。關於三都十五縣，台東縣長之前要我，能夠介入高高屏的聯盟，努力的三年半，只取得了一個觀察員的角度，為什麼不可以？我們高高屏自己吃就好了，你最好跟花蓮，東部。東部的自然資源，他的景觀、他的地理，是很完整的東西，要談永續經營，說他是後花園，東部是台灣最後一塊淨土，要讓後代看到好的東西，東部是可以好好規劃的地方。像是花東的稻田，政府願不願意花錢規劃。

張維祖：兩縣坐下來談，前縣長就辦過了。主要的癥結點，還是談什麼。另外主要的談的內容如果牽涉到中央的部分，還是需要東服中心在裡面比較好。

廖達琪：中央那麼多部會，是如何協調的？

潘乾鑑：高執行長來自民間社團，也來自於立法院，他知道公務部門與民意代表，需要的是什麼，如何給民眾最迫切的東西，所以我們辦過中央駐花東的首長會談，執行長說過，花東地方大概有一百二十個機關首長在這裡，都是出任首長調花東的，如果能在這一年到一年多的任內，做一件事情，讓花東的人民敬佩你，讓花東人民記得你，那你就對得起你的職務了。聽了這樣的一句話後，每個人會把這句話當作工作的重點，其實由我們來介入人民的問題，他們是願意的。像那些舊案，執行長瞭解後，去做整體的規劃，與任務分配，大家知道方向後，都很願意為這塊土地盡一份心力。因為執行長擔任過很多職務，所以他瞭解什麼位置的人要些什麼。

張家銘：我們同仁不只是每天搶報紙看，民眾很小的一件事情，卻是可能反映出政府府際之間很多的矛盾點。撇步在哪裡，就是民眾的小事，可能就是我們應該關心的大事，雖然中央政府那麼大，有那麼多在地機關，行政院那麼遠，如果有這樣一個區域辦公室，能夠專責督導、協調，在執行力跟協調力能夠做到恰入其份的話，民眾就能感受到政府存在的意義。我們想要扮演很關鍵的角色，就是從小地方做起。

高揚昇：我覺得政府的存在，就是要向人民負責。常跟同仁說，一起做事、比較多的互動，一起鼓勵。第二，一個政府我們定了很多法令、政策，但是執行力不好，再好的東西，都無法讓地方提升，提升執行力，是我一直跟同仁強調的。常跟同仁說，要走出辦公室，一直待在辦公室，是無法瞭解問題的所在，所以我們可以稱為行動辦公室，我們上班的第一件事，全體同仁一定要看報紙，報紙不是看完就算了，你要剪下來、牽下來，問執行長、副執行長有什麼意見，我們簽意見，簽意見後就是要問怎麼去做了。一個很小的事情，大事小事強調我們怎麼做好我們的執行力，就是盡力來做才有辦法做的好。最後談到三都十五縣，原住民，可以把東部當作一個自治區，找一個地方當作示範點，在花東成立一個花東的特別行政區，也許不在三都十五縣裡面，這裡面用特別法來規範裡面的發展，我想對這兩個區域是最好的。

廖達琪：東部提出特別行政區，這在西部是絕對聽不到的。

張家銘：剛剛提到的特別行政區，這其實是很保守的說法，如果真的深入基層，你會聽到蓮花共和國，花東兩縣應該獨立，這不是我自己講的，是我在這邊基層聽到的，到現在為止，內政部營建署還是想把綠島規劃成國際生態旅遊島，但是他們從來沒有聽到地方要什麼、基層想要什麼，該怎麼規劃一個永續發展跟地方民眾可以雙贏的，他們只想推，但是他們從來進不了台東縣政府、綠島鄉公所的大門。這東西誰要解？無解。只有我們聽到的，也許靠各位功能的研究，可以幫我們把這些事情講出來，這就是這個區域辦公室，責無旁貸，真正能夠扮演的部分。

廖達琪：這是下情上達的部分。不是只有承轉上情。

張其祿：我們可以聽到花東自治區、特別區、甚至蓮花共和國，那是不是我們乾脆把東服中心轉型成區域型政府，不只是服務中心或辦公室，而是一個區域型的政府。這個觀念在兩的地方也談過，但是不是很一致，那花東地區，是不是就把位階直接拉到區域型政府呢？

高揚昇：（聽不清楚，沒有麥克風）這裡是台灣的淨土，所以政府應該有宏觀的角度來做。以行政區的方式來規劃，以特別法來規範，我想對這裡的區域是最好的…。

印永翔：有感慨，全台灣我最喜歡的地方，就是台東，原因就是好山好水，就是喜歡，我們可以做個實驗，像西部的高鐵，現在有橘藍的票價方案，而在這之前，也有不同的票價方案，在經濟學的角度，這是在做差別取價，算出廠商跟消費者剩餘的那一塊最好的方式，花東地區天然條件是這樣，那麼我們就可以來做這樣的實驗，尤其是休閒產業，經過調查，休閒產業是一個彈性極大的產業，價格的變化會產生極大的誘因的改變，如果上網去看那些旅店，平日的價格跟假日的價格，變化不太大，另一方面，台灣的旅行業，不管是車票還是旅店的住宿這些權益，很多都是被旅行社給壟斷了。所以一般消費者，遇到選擇的時候，真正能選擇的空間很小，東服中心跟當地的業者，不妨來做簡單的實驗，做差別取價，在觀光營收上，有什麼樣的變化。

高揚昇：年前有人告訴我，我們到花蓮一趟，不如到峇里島，因為太貴，住宿最便宜都兩千多塊，再加上車費，住個兩天就等於可以到香港、澳門玩七天了，年後有想過要跟這些業者談，觀光這東西不能只是政府在做，你們這些業者本身也要有能吸引人來的條件，這是小事，更大的事情是不能因為這條路開了我才決定要來蓋，蘇花公路雖然決定今年開工，可是要能夠真正完工的時間，應該要十年左右，所以我覺得政府應該真正的把花蓮跟台東的定位找出來，利用這寶貴的十年，把花蓮跟台東真正的做出來，真正符合台灣真正需要的一個地方，我的想法是這樣，而不是一個遠雄一個什麼的問題。東服中心來說，我們能夠反映意見，但是我們只是一個行政部門，能夠把粗淺的意見呈給他，但是如果是更深的問題，就要由更專精的單位去執行，而不管蘇花這條路怎麼做，一定會改變當地的人文，人文要怎麼樣改變，那是政府的事情，政府要充分的應用這十年，把它規劃好。

張家銘：我的想法其實是朱錦鵬老師的想法，他在花蓮縣政府擔任副縣長，他知道東部永續發展區域計畫，在這三年就匡列一百零二億，這個錢卻是散佈在各部會執行，他提到的概念叫做指標性，花蓮要發展觀光，有砂石車的問題，這裡有交通部的，公路鐵路，空路都有，觀光局也在，為什麼他不能拿出一套更具有遠瞻性、永續經營的方式呢？地方政府提的案子，到了上面就被砍掉了，他的指標性在哪裡？錢花到哪裡去？看不到。民眾感受不到，這是有關於近程可以做的，就是公有發展計畫，現有政府的機構預算執行之下，就有編列預算，由公程會去做整合，中程的就是有一個離島建設條例，有一個離島建設基金，澎湖、綠島、蘭嶼

有這個錢，每年匡列很多錢在做，這是目前可以做的，當然要經過修法；當然更長遠的是一個特別行政區。近程遠程的都有，我們都很有心，但是要靠各界、跟各位共同來努力來促成。這不只是花東人民的資產，也是全部人民的資產，應該有一套永續、更遠瞻的想法。

廖達琪：還是希望能夠整合各部會細碎分割的資源的使用。

黃忠真：感受到東服的執行力跟企圖心，東部聯合服務中心有一個比較凸顯的問題，就是有關於人力的部分，剛執行長提到，如果部會派來的代表表現不佳，你是拒收的，那這樣會不會影響業務的推動？你們又是以什麼樣的方式取代？就會去思考，是要以專職人員進駐比較好，還是以部會派來的比較好。

潘乾鑑：執行長對於人員的應用非常的嚴格，如果能力上有瑕疵的話，就會誠如我們執行長所說的，如果是在這樣的情形下，我們將辦公室的人力作充分的運用，各部會派駐在這裡的人力是不均等的，還是有部會沒有人在這裡，來到辦公室的人，我們沒有用不會來劃分，我們是以能力來劃分，每件案子來了都分配專員來執行。例如原住民，我們這裡有四個原住民在中心裡，他們的建議會很多，原住民的工作量就會很多，現在原住民組沒有派人了，但是我們的業務還是繼續在推動。我們想要爭取的，是多一點常任文官在這裡任職，過去我們是有五個勞務聘僱的人員在這裡，常任文官可以兼任行政的工作，但是聘僱人員就不行。人力跟工作的業務，我們把它統籌成小組型，在這裡沒有以不會來運作。

黃忠真：東服中心是不是有讀書會？或是特殊經驗的分享，或是有沒有在推動知識管理，或是同仁的自行研究獎？

高揚昇：有關員工的知識，我們有做過員工的教育訓練，另外就是每兩週的星期二會召開業務會報，會把院本部跟中央的重要知識，以及相關的重要命令或政策宣導，在這個會議上，要求我們的員工如何來充實，我們平常，在員工的教育訓練，就時常的給予加強，我想在這一個部分上，我們以人民的感受為出發點，來加強我們員工的教育訓練。

廖達琪：我們看了南服、中服、東服、成立短短兩年，展現的績效令人印象深刻，從業績資料的整理上，也是整裡的最好的，比較關心的是，何以在短短的時間內，東服中心可以做到這個樣子，成功的關鍵在哪裡？聽了剛剛的分析，其實中心的條件都一樣，組織定位不明、授權不明、都是摸索中做事，同樣的抱怨會出來，都是選舉才出來的，沒有完整的思考，雖然研考會有給一個工作的大概執掌，但誰真正照這個做事，也是個問號，看到現在，我一則以喜、一則以憂，看到各位那麼熱誠，做事的投入，還有整個辦公室的規劃設計，其實感受的到你們有用心，而這種熱誠是因人產生而不是制度產生，這是麻煩，因為這種因人的條件，不是到處都可以求到的，不過像高執行長的背景是我們可以去找的，像跟地方有所關連，在中央有所歷練，做過立法委員，也做過民間社團重要的資歷，這些資歷都可以把過去的人際網路連結起來，把溝通協調者的角色做得非常成功，作為地方的代表，也可以把分寸拿捏的恰到好處，也許這些條件可以去尋得，但是像熱誠這種的人格特質，就不容易尋得。

我們看到執行長的個人特質的優越，三個中心走下來，每個中心都有非常優秀的文官，也許執行長來來去去，但是常任文官非常重要，在地方久了，對於當地有整個知識背景，這是難得的事，我也很好奇，這些常任文官並不因為常任而被他們所限制，而且相當宏觀，我想跟大學常有接觸，進修，這一點是很有幫助的，這一點我覺得是組織制度可以一直去強化的，執行長特質難求，可是常任文官是可以補足的，既有基層的經驗，有行政做條條塊塊的瞭解，也有超越的更高一層的視野，這樣行政的業務比較有可能做的好。我們整個走下來，對於中心的定位，已經有了一個基本的共識，組織定位，中部跟東部都希望能夠成為行政院的辦公室，而不只是服務中心，在組織定位上，就是行政院在東部的派出機關，這個機關有行政院的監督管考的職權的話，那麼這個辦公室的行政效率會提高的。第二個編制上也不需要太大，常任文官是一定需要的，高階的常任文官，經常性的服務工作，文官的教育訓練條件在另外指定。編制上人員不用太多，主要行政上監督管考業務，可能就是這二十幾個編制，最主要做的事情，在功能上，起承轉合，起是對政策的倡議，有些地方上的建議，可以化為政策上的建言，雖然這些建言不見得會被採納，但是作為地方的機關，不能不反映。在西部根本聽不到東部的聲音，這種倡議一定要透過東服中心來提供給行政院，我覺得倡議的功能是應該有的。承的話，行政院的作為，地方上誰在推動，轉達還有包括地方民情。合就是協調，在這裡最成功的就是各部會，而在兩縣市，既然往北往南都被排擠，那就要自己互相靠攏，如果沒有就要靠東服中心來加把勁。當然也要靠東服中心跟中央來解決交通的問題。