

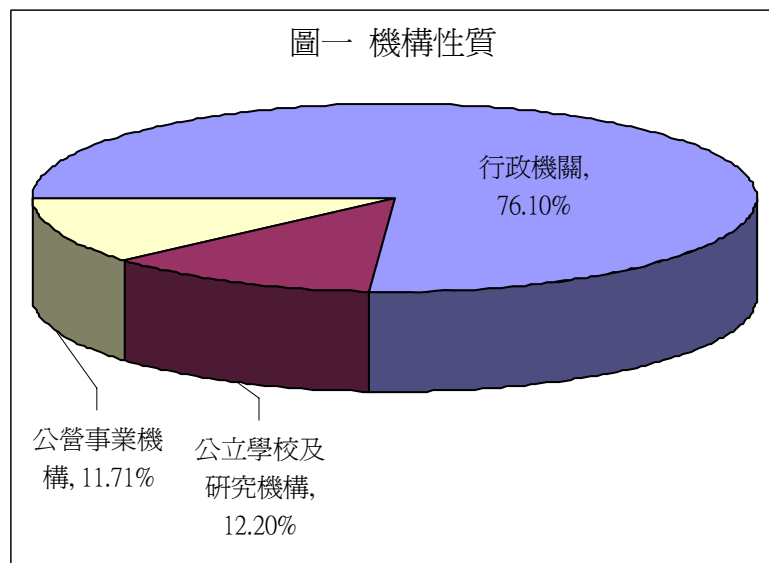
政府機關「資訊系統委外開發」概況調查報告

鑑於政府機關資訊系統委外之比重增加，亟想瞭解政府機關在委外業務的各種問題與因應策略；是以，除機構性質問項外，在本次調查問卷分別自委外類型的比重、時程的耗用、委外的主角單位、選商時的重點考量、委外結局成敗原因檢討、常見的驗收問題、委外同仁專業涵養、及專案管理成敗的關鍵等 8 個問項切入觀察。

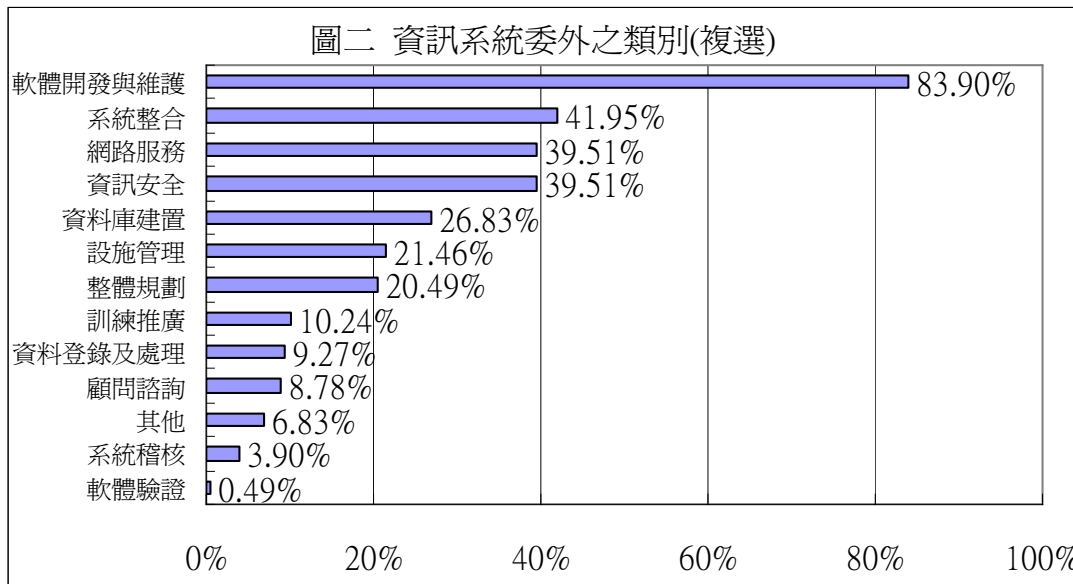
本次問卷調查時間為 97 年 5 月，共回收有效問卷 205 份。本報告分為圖、表兩部分，統計圖為整體概況，統計表為各機關性質的個別百分比率，以期清楚顯示變化情況。

另，為了解近四年來之變化趨勢，特將若干問項（第四題、第六題、第七題、第八題、第十題）與本通報 94 年 4 月號第 209 期調查報告對照，試圖從中理出端倪，窺探其中變化的脈絡。

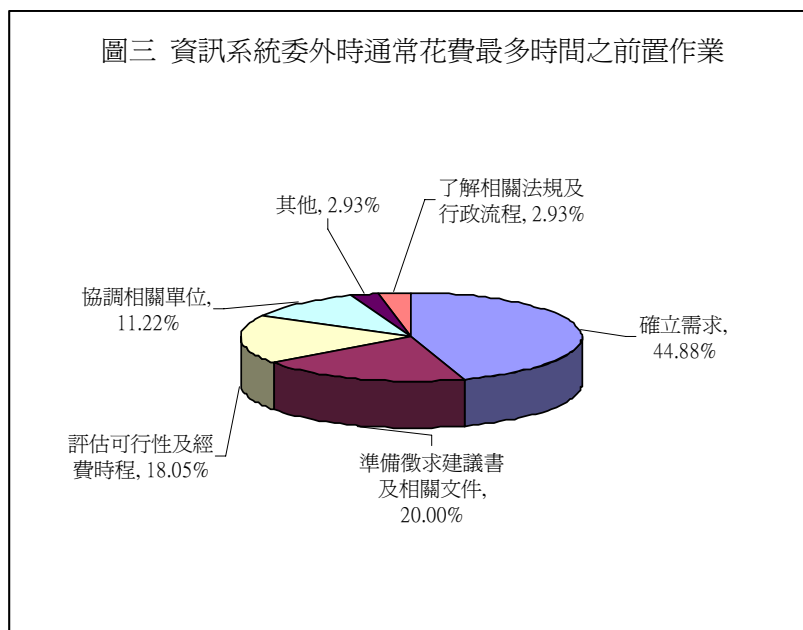
一、本次問卷調查共回收有效問卷 205 份，包括了 156 個行政機關單位，24 個公營事業機構單位，及 25 個公立學校及研究機構單位；如圖一。



二、各機關資訊系統委外之業務類別，以『軟體開發與維護』所占 83.9% 之比例最重，『系統整合』約占 42% 次之；值得注意的是獨立出來列為選項的『資訊安全』項目約占 40%，與『網路服務』並列第三；如圖二。



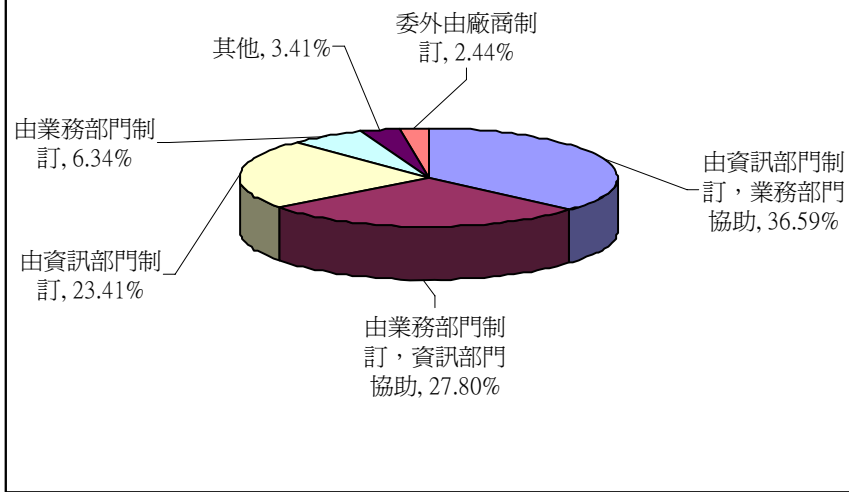
三、資訊系統委外時通常花費最多時間之前置作業方面，『確立需求』占 44.88%，其次為『準備徵求建議書及相關文件』占 20%，再其次為『評估可行性及經費時程』占 18.05%；如圖三。



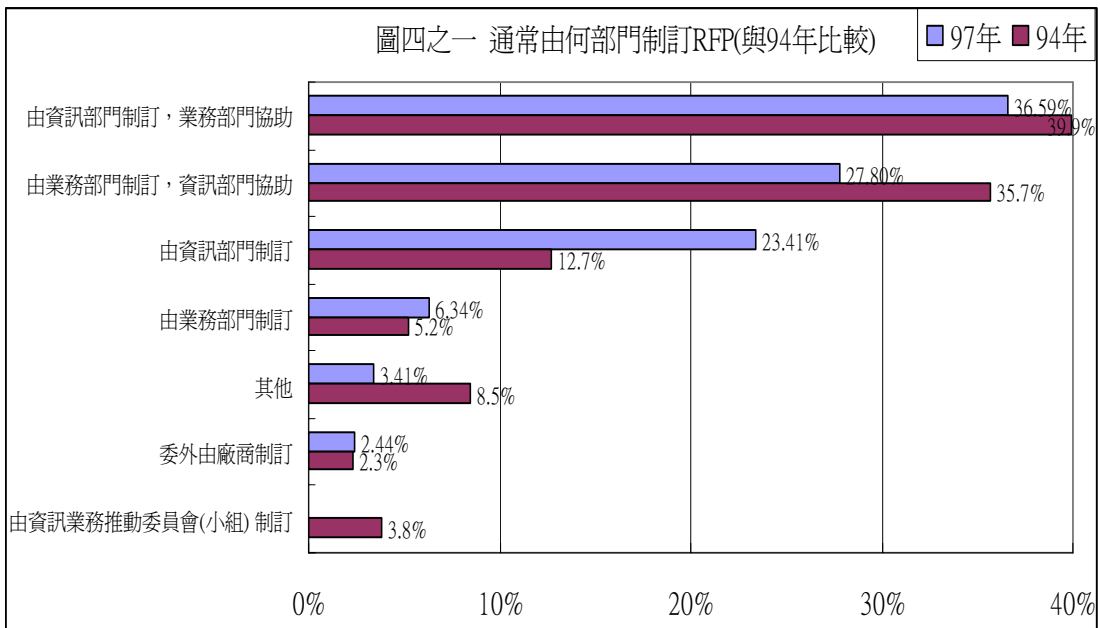
四、在制訂委外徵求建議書(Request For Proposal: RFP)方面，『由資訊部門制訂，業務部門協助』占 36.59%，其次為『由業務部門制訂，資訊部門協助』占 27.8%，僅『由資訊部門制訂』占 23.41%；如圖四。三者合計為 87.80%，顯示資訊部門仍為委外專案的主導地位。

與 94 年比較，以業務部門及資訊部門共同參與仍為主流，不過比例上較為降低，而僅由資訊部門制訂者之比例稍有提高，各項消長趨勢詳見圖四之一。另 94 年『由資訊業務推動委員會(小組) 制訂』一項，因參酌現今情勢，已不列入本次調查選項。

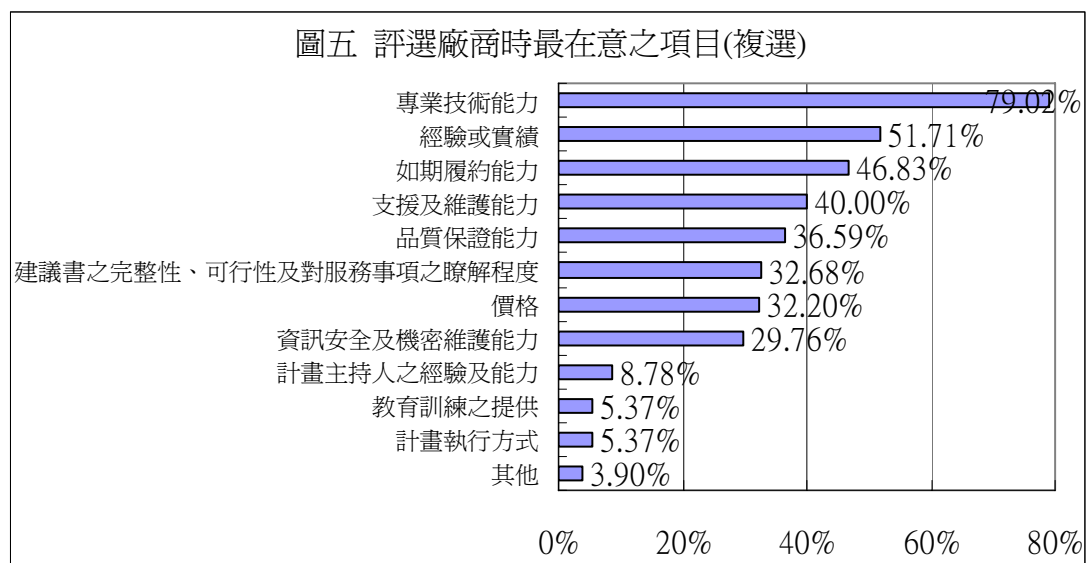
圖四 通常由何部門制訂RFP



圖四之一 通常由何部門制訂RFP(與94年比較)



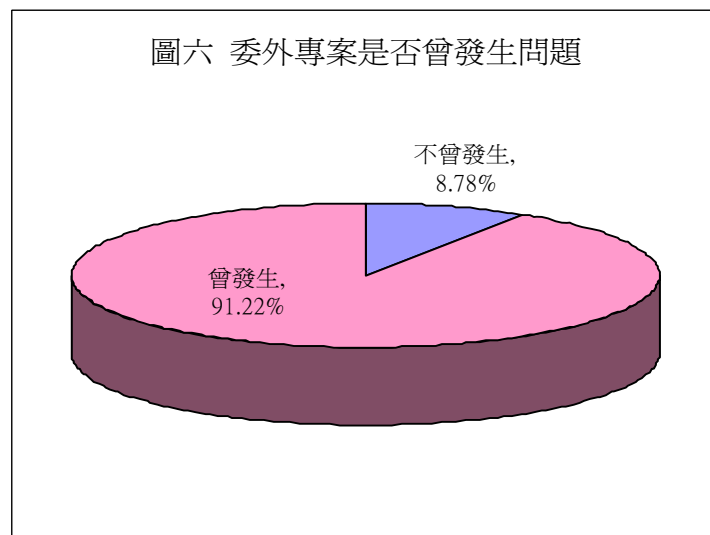
五、在各機關於評選廠商時最在意的項目之問題，以『廠商的專業技術能力』約占 80%，為最多機關選擇；其次為『廠商的經驗或實績』占 51.71%，詳如圖五。

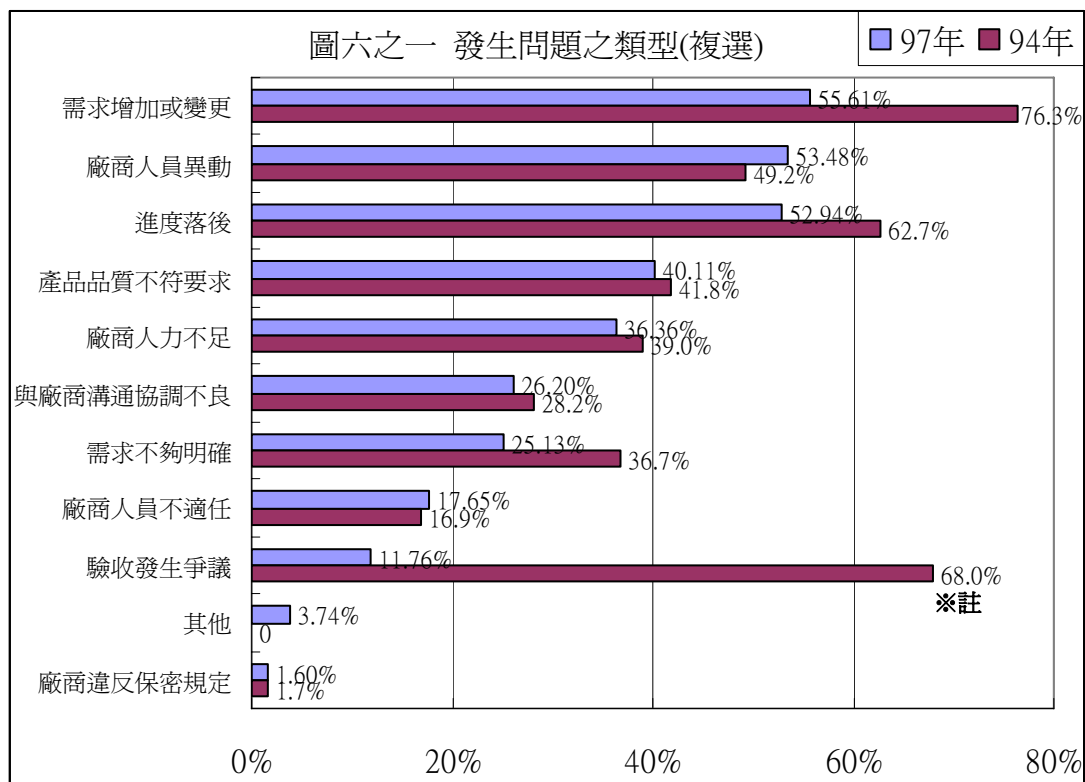


六、就委外專案進行中發生問題的情形來觀察，有高達 91.22%的回卷單位表示曾發生問題，如圖六。再由發生問題的類型加以分析，以『需求增加或變更』為最多占 55.61%，其次為『廠商人員異動』占 53.48%，如圖六之一。

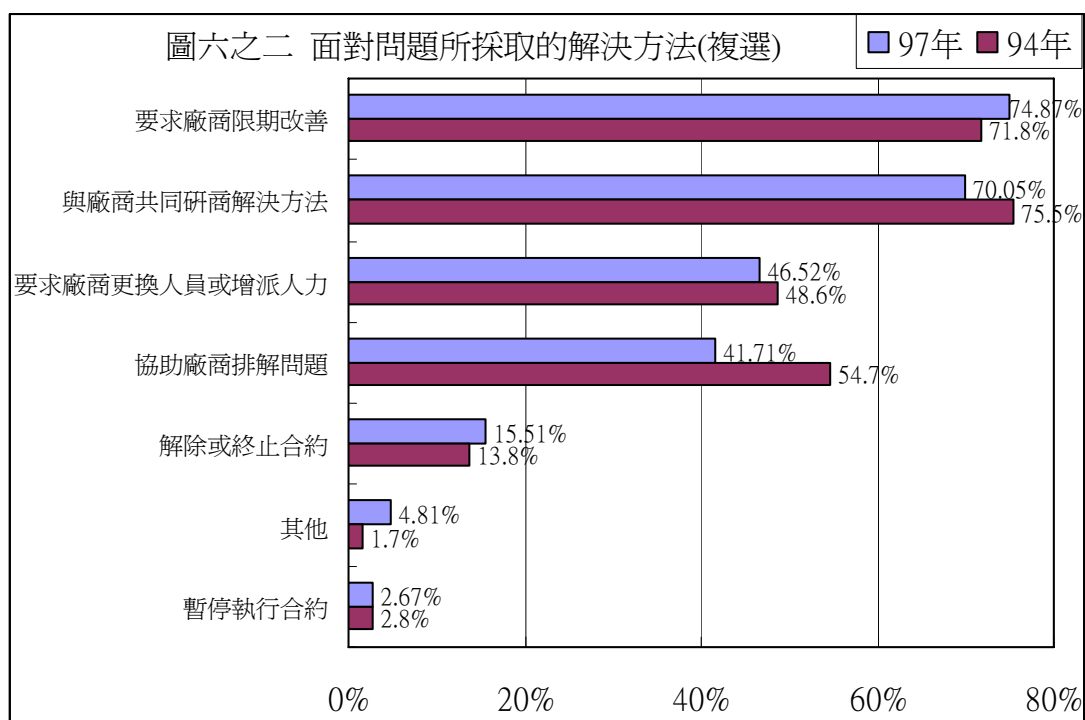
而就面對問題所採取的解決方法，以『要求廠商限期改善』為最多占 74.87%，其次為『與廠商共同研商解決方法』占 70.05%，如圖六之二。

若與 94 年比較，發生問題之比例由 94 年的 78%增加到 97 年的 91.22%，提高了許多；而在發生問題的類型及面對問題所採取的解決方法方面，各項答項比率排列次序的變化雖不大，但消長落差則以『廠商人員異動』、『廠商人員不適任』、和『要求廠商限期改善』、『解除或終止合約』等項較大，且均為來自廠商的因素，頗值合約甲乙雙方多作深思檢討亟謀改善；詳見圖六之一、圖六之二。



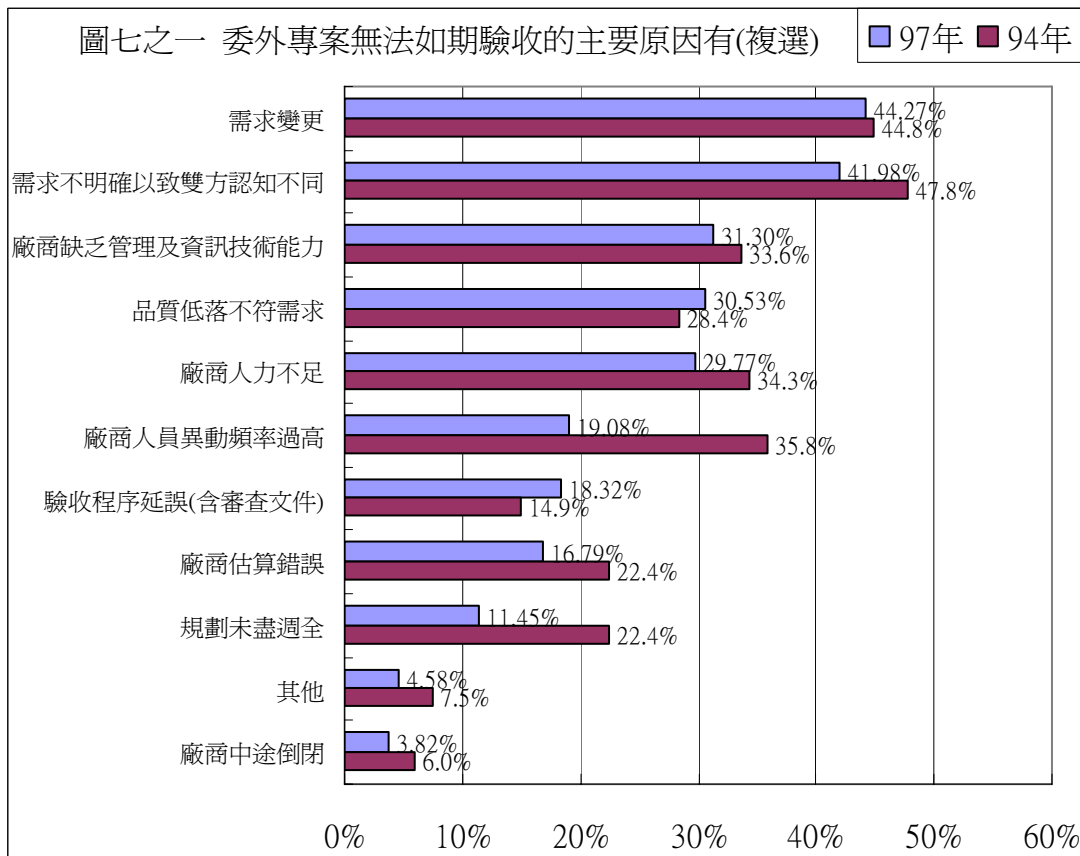
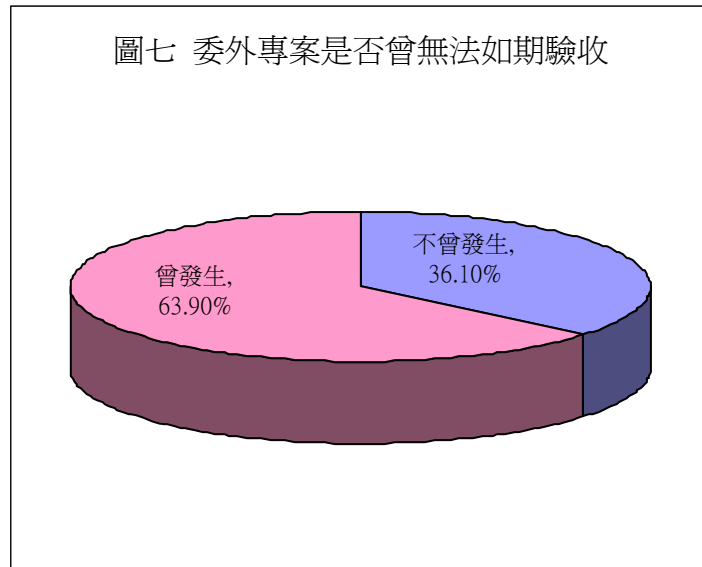


※註：『驗收發生爭議』選項可能係因為兩期調查問項方式不同而落差較大。

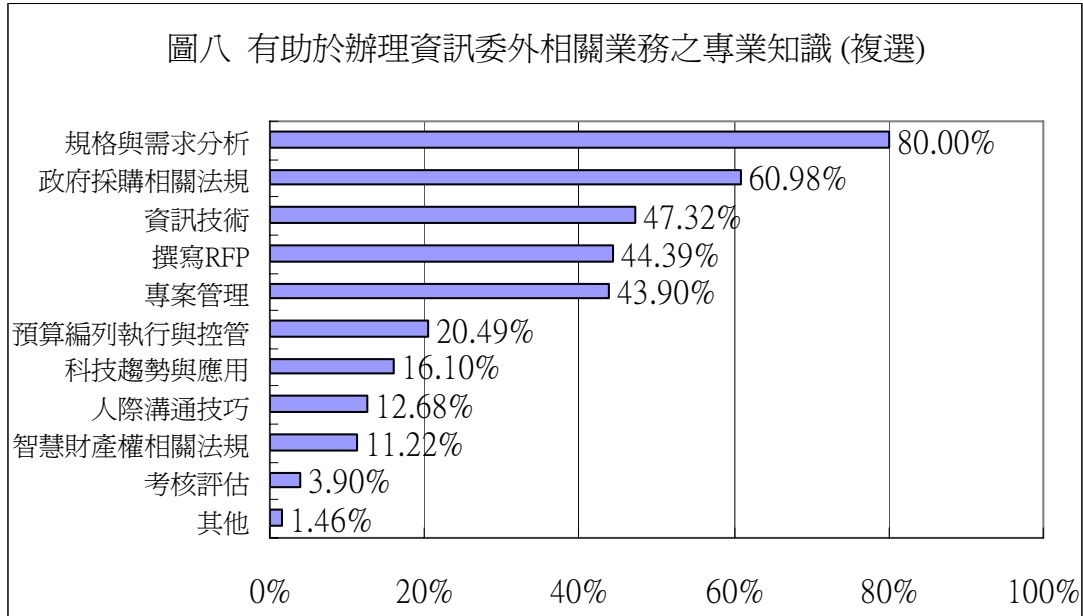


七、就委外專案驗收的辦理情形來觀察，有 63.9%的回卷單位曾發生無法如期驗收的情形，如圖七。

再就委外專案無法如期驗收的主要原因加以分析，其中『需求變更』為最多占 44.27%，其次為『需求不明確以致雙方認知不同』占 41.98%。顯見政府機構對於需求掌握的程度，仍為專案是否能如期驗收之重要關鍵。如與 94 年比較，除『品質低落不符需求』及『驗收程序延誤(含審查文件)』比例稍高之外，其餘各項比例顯然皆為降低；如圖七之一。

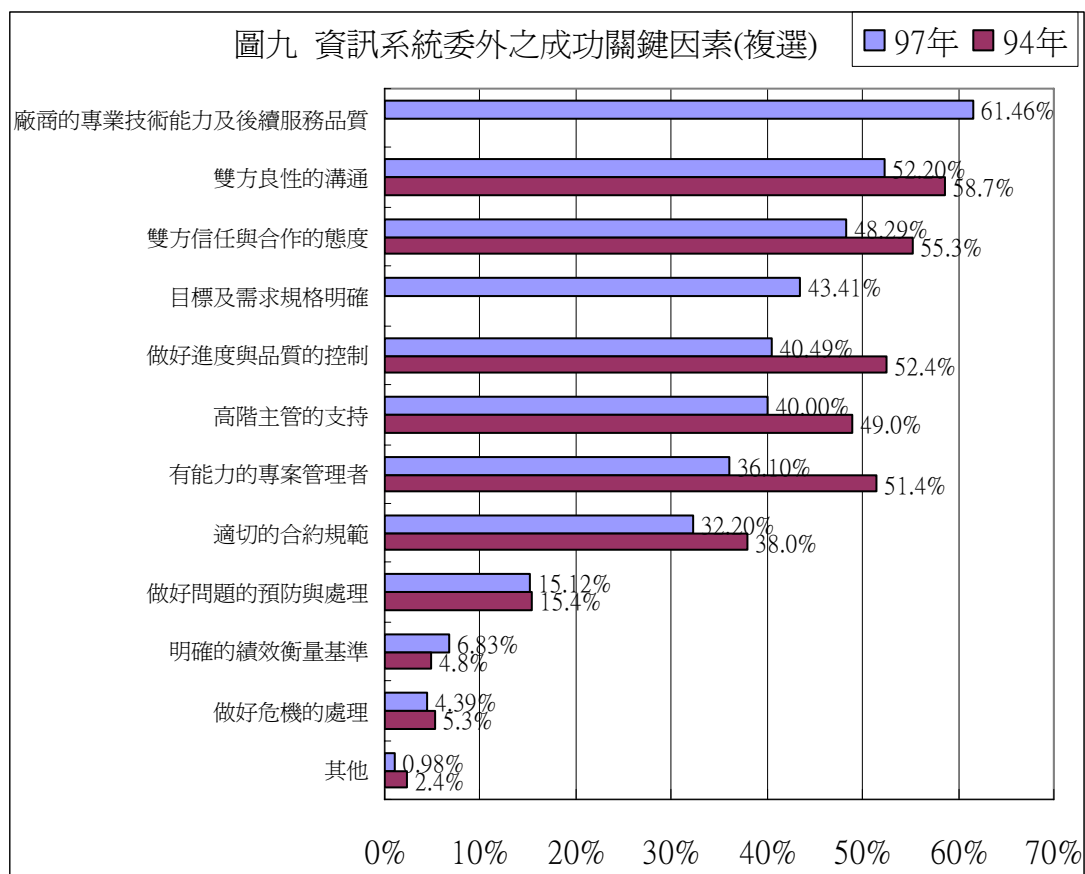


八、在調查哪些專業知識有助於承辦人員辦理資訊委外相關業務方面，有 80% 的回卷單位選擇『規格與需求分析』，其次為『政府採購相關法規』占 60.98%，這結果也與第三題（圖三）、第六題（圖六之一）及第八題（圖七之一）之結果遙相呼應，顯示『確立需求』一事為大多數機關所注重。



九、就資訊系統委外之成功關鍵因素來觀察，前 6 項依序分別為『廠商的專業技術能力及後續服務品質』占 61.46%、『雙方良性的溝通』占 52.2%、『雙方信任與合作的態度』占 48.29%、『目標及需求規格明確』占 43.41%、『做好進度與品質的控制』占 40.49%、『高階主管的支持』占 40%，詳如圖九。

與 94 年比較，除了『廠商的專業技術能力及後續服務品質』及『目標及需求規格明確』為本次調查之新增選項，其餘選項之相對次序變化不大。（結果表請上網 <http://www.dgbas.gov.tw/imc62> 參閱）



表一 資訊系統委外之類別(複選)

單位：個數；%

機關性質	有效問卷數		軟體開發與維護		系統整合		網路服務		資訊安全		資料庫建置		設施管理		整體規劃		訓練推廣		資料登錄及處理		顧問諮詢		其他		系統稽核		軟體驗證	
	單位	%	單位	%	單位	%	單位	%	單位	%	單位	%	單位	%	單位	%	單位	%	單位	%	單位	%	單位	%	單位	%	單位	%
	總計	205	172	83.90	86	41.95	81	39.51	81	39.51	55	26.83	44	21.46	42	20.49	21	10.24	19	9.27	18	8.78	14	6.83	8	3.90	1	0.49
行政機關	156	134	85.90	68	43.59	61	39.10	63	40.38	40	25.64	42	26.92	34	21.79	18	11.54	16	10.26	13	8.33	11	7.05	8	5.13	1	0.64	
公營事業機構	24	18	75.00	10	41.67	10	41.67	12	50.00	10	41.67	0	0.00	5	20.83	1	4.17	1	4.17	4	16.67	2	8.33	0	0.00	0	0.00	
公立學校及研究機構	25	20	80.00	8	32.00	10	40.00	6	24.00	5	20.00	2	8.00	3	12.00	2	8.00	2	8.00	1	4.00	1	4.00	0	0.00	0	0.00	

表二 資訊系統委外時通常花費最多時間之前置作業 單位：個數；%

機關性質	選項		有效問卷數		準備徵求建議書及相關文件		評估可行性及經費時程		協調相關單位		了解相關法規及行政流程		其他	
	單位	%	單位	%	單位	%	單位	%	單位	%	單位	%	單位	%
	單位	%	單位	%	單位	%	單位	%	單位	%	單位	%	單位	%
總計	205	92	44.88	41	20.00	37	18.05	23	11.22	6	2.93	6	2.93	
行政機關	156	68	43.59	38	24.36	23	14.74	16	10.26	6	3.85	5	3.21	
公營事業機構	24	13	54.17	0	0.00	7	29.17	3	12.50	0	0.00	1	4.17	
公立學校及研究機構	25	11	44.00	3	12.00	7	28.00	4	16.00	0	0.00	0	0.00	

表三 通常由何部門制訂委外徵求建議書(RFP) 單位：個數；%

機關性質	選項		由資訊部門制訂，業務部門協助		由業務部門制訂，資訊部門協助		由資訊部門制訂		由業務部門制訂		其他		委外由廠商制訂	
	單位	%	單位	%	單位	%	單位	%	單位	%	單位	%	單位	%
	單位	%	單位	%	單位	%	單位	%	單位	%	單位	%	單位	%
總計	205	75	36.59	57	27.80	48	23.41	13	6.34	7	3.41	5	2.44	
行政機關	156	57	36.54	39	25.00	41	26.28	9	5.77	7	4.49	3	1.92	
公營事業機構	24	8	33.33	9	37.50	4	16.67	2	8.33	0	0.00	1	4.17	
公立學校及研究機構	25	10	40.00	9	36.00	3	12.00	2	8.00	0	0.00	1	4.00	

表四 評選廠商時最在意之項目(複選)

單位：個數；%

機關性質	選項		有效問卷數		專業技術能力		經驗或實績		如期履約能力		支援及維護能力		品質保證能力		建議書之完整性、可行性及對服務事項之瞭解程度		價格		資訊安全及機密維護能力		計畫主持人之經驗及能力		教育訓練之提供		計畫執行方式		其他	
	單位	%	單位	%	單位	%	單位	%	單位	%	單位	%	單位	%	單位	%	單位	%	單位	%	單位	%	單位	%	單位	%	單位	%
	單位	%	單位	%	單位	%	單位	%	單位	%	單位	%	單位	%	單位	%	單位	%	單位	%	單位	%	單位	%	單位	%	單位	%
總計	205	162	79.02	106	51.71	96	46.83	82	40.00	75	36.59	67	32.68	66	32.20	61	29.76	18	8.78	11	5.37	11	5.37	11	5.37	8	3.90	
行政機關	156	123	78.85	79	50.64	81	51.92	63	40.38	53	33.97	49	31.41	44	28.21	47	30.13	15	9.62	5	3.21	7	4.49	8	5.13			
公營事業機構	24	20	83.33	9	37.50	7	29.17	9	37.50	10	41.67	10	41.67	11	45.83	8	33.33	2	8.33	5	20.83	2	8.33	0	0.00			
公立學校及研究機構	25	19	76.00	18	72.00	8	32.00	10	40.00	12	48.00	8	32.00	11	44.00	6	24.00	1	4.00	1	4.00	2	8.00	0	0.00			

表五 委外專案是否曾發生問題(複選)

單位：個數；%

機關性質	選項	有效問卷數	發生問題之類型																								
			不曾發生			需求增加或變更		廠商人員異動		進度落後		產品品質不符要求		廠商人力不足		與廠商溝通協調不良		需求不夠明確		廠商人員不適任		驗收發生爭議		其他		廠商違反保密規定	
			單位	單位	%	單位	%	單位	%	單位	%	單位	%	單位	%	單位	%	單位	%	單位	%	單位	%	單位	%	單位	%
總計			205	18	8.78	104	55.61	100	53.48	99	52.94	75	40.11	68	36.36	49	26.20	47	25.13	33	17.65	22	11.76	7	3.74	3	1.60
行政機關			156	14	8.97	78	54.93	70	49.30	75	52.82	57	40.14	54	38.03	36	25.35	31	21.83	26	18.31	16	11.27	7	4.93	2	1.41
公營事業機構			24	0	0.00	16	66.67	16	66.67	12	50.00	7	29.17	10	41.67	7	29.17	9	37.50	4	16.67	3	12.50	0	0.00	0	0.00
公立學校及研究機構			25	4	16.00	10	47.62	14	66.67	12	57.14	11	52.38	4	19.05	6	28.57	7	33.33	3	14.29	3	14.29	0	0.00	1	4.76

表六 對於委外專案發生問題，曾經採取的解決方法(複選)

單位：個數；%

機關性質	選項	有效問卷數	不曾發生	面對問題所採取的解決方法															
				要求廠商限期改善		與廠商共同研商解決方法		要求廠商更換人員或增派人力		協助廠商排解問題		解除或終止合約		其他		暫停執行合約			
				單位	%	單位	%	單位	%	單位	%	單位	%	單位	%	單位	%		
總計			205	18	8.78	140	74.87	131	70.05	87	46.52	78	41.71	29	15.51	9	4.81	5	2.67
行政機關			156	14	8.97	106	74.65	96	67.61	67	47.18	57	40.14	22	15.49	8	5.63	3	2.11
公營事業機構			24	0	0.00	19	79.17	18	75.00	10	41.67	10	41.67	3	12.50	0	0.00	1	4.17
公立學校及研究機構			25	4	16.00	15	71.43	17	80.95	10	47.62	11	52.38	4	19.05	1	4.76	1	4.76

表七 委外專案無法如期驗收的主要原因(複選)

單位：個數；%

機關性質	選項	有效問卷數	委外專案無法如期驗收的主要原因																								
			不曾發生			需求不明確以致雙方認知不同		廠商缺乏管理及資訊技術能力		品質低落不符需求		廠商人力不足		廠商人員異動頻率高		驗收程序延誤(含審查文件)		廠商估算錯誤		規劃未盡週全		其他		廠商中途倒閉			
			單位	單位	%	單位	%	單位	%	單位	%	單位	%	單位	%	單位	%	單位	%	單位	%	單位	%	單位	%		
總計			205	74	36.10	58	44.27	55	41.98	41	31.30	40	30.53	39	29.77	25	19.08	24	18.32	22	16.79	15	11.45	6	4.58	5	3.82
行政機關			156	56	35.90	42	42.00	37	37.00	29	29.00	32	32.00	32	32.00	16	16.00	18	18.00	18	18.00	11	11.00	6	6.00	4	4.00
公營事業機構			24	8	33.33	9	56.25	9	56.25	9	56.25	2	12.50	5	31.25	5	31.25	3	18.75	1	6.25	1	6.25	0	0.00	0	0.00
公立學校及研究機構			25	10	40.00	7	46.67	9	60.00	3	20.00	6	40.00	2	13.33	4	26.67	3	20.00	3	20.00	3	20.00	0	0.00	1	6.67

表八 有助於辦理資訊委外相關業務之專業知識 (複選)

單位：個數；%

機關性質	選項		有效問卷數		規格與需求分析		政府採購相關法規		資訊技術		撰寫 RFP		專案管理		預算編列執行與控管		科技趨勢與應用		人際溝通技巧		智慧財產權相關法規		考核評估		其他		
	單位	%	單位	%	單位	%	單位	%	單位	%	單位	%	單位	%	單位	%	單位	%	單位	%	單位	%	單位	%	單位	%	
	總計	205	164	80.00	125	60.98	97	47.32	91	44.39	90	43.90	42	20.49	33	16.10	26	12.68	23	11.22	8	3.90	3	1.46			
行政機關	156	123	78.85	100	64.10	75	48.08	68	43.59	63	40.38	33	21.15	30	19.23	19	12.18	17	10.90	4	2.56	3	1.92				
公營事業機構	24	22	91.67	16	66.67	12	50.00	11	45.83	10	41.67	4	16.67	2	8.33	2	8.33	1	4.17	2	8.33	0	0.00				
公立學校及研究機構	25	19	76.00	9	36.00	10	40.00	12	48.00	17	68.00	5	20.00	1	4.00	5	20.00	5	20.00	2	8.00	0	0.00				

表九 資訊系統委外之成功關鍵因素(複選)

單位：個數；%

機關性質	選項		有效問卷數		廠商的專業技術能力及後續服務品質		雙方良性的溝通		雙方信任與合作的態度		目標及需求規格明確		做好進度與品質的控制		高階主管的支持		有能力的專案管理者		適切的合約規範		做好問題的預防與處理		明確的績效衡量基準		做好危機的處理		其他		
	單位	%	單位	%	單位	%	單位	%	單位	%	單位	%	單位	%	單位	%	單位	%	單位	%	單位	%	單位	%	單位	%	單位	%	
	總計	205	126	61.46	107	52.20	99	48.29	89	43.41	83	40.49	82	40.00	74	36.10	66	32.20	31	15.12	14	6.83	9	4.39	2	0.98			
行政機關	156	103	66.03	77	49.36	76	48.72	62	39.74	65	41.67	53	33.97	56	35.90	50	32.05	29	18.59	11	7.05	6	3.85	2	1.28				
公營事業機構	24	12	50.00	12	50.00	10	41.67	15	62.50	7	29.17	14	58.33	11	45.83	8	33.33	0	0.00	2	8.33	1	4.17	0	0.00				
公立學校及研究機構	25	11	44.00	18	72.00	13	52.00	12	48.00	11	44.00	15	60.00	7	28.00	8	32.00	2	8.00	1	4.00	2	8.00	0	0.00				