

國立臺灣大學管理學院碩士在職專班會計與管理決策組

碩士論文

Executive MBA Program in Accounting and Management Decision-Making

College of Management

National Taiwan University

Master's Thesis



專業政治幕僚之路：

以院長秘書視角探討立法院創新治理與品牌策略

The Path of a Professional Political Aide: Insights from
the Secretary to the President of Taiwan's Legislative Yuan
on Innovative Governance and Branding Strategies

蘇緯政

Wei-Cheng Su

指導教授：劉啟群 博士

尤琳蕙 博士

Advisors: Chi-Chun Liu, Ph.D.

Lin-Hui Yu, Ph.D.

中華民國 115 年 1 月

January, 2026



國立臺灣大學碩士學位論文 口試委員會審定書

專業政治幕僚之路：

以院長秘書視角探討立法院創新治理與品牌策略

The Path of a Professional Political Aide: Insights from
the Secretary to the President of Taiwan's Legislative Yuan
on Innovative Governance and Branding Strategies

本論文係蘇緯政（學號 P09744014）在國立臺灣大學管理學院碩士在職專班會計與管理決策組完成之碩士學位論文，於民國 115 年 1 月 27 日承下列考試委員審查通過及口試及格，特此證明。

口試委員：

劉昭祥

（指導教授）

尤珮慧

（指導教授）

俞明德

許聆訖

系主任、所長：

廖珮真

中文摘要



本研究以 2016 年臺灣憲政史上首次「國會政黨輪替」為背景，從院長秘書的「內部視角」出發，探討專業政治幕僚如何襄助立法院院長落實「創新治理」，並建構立法院的「品牌策略」。有別於過往研究多採外部視角進行分析，本文嘗試跨越政治學與管理學之間的藩籬，整合策略管理、領導學、組織行為及品牌行銷等理論，深入解析新國會的改革與轉型歷程。

研究發現，專業政治幕僚在國會運作中扮演關鍵的「中介者」角色。在內部治理層面，幕僚襄助院長以「變革領導」克服科層慣性，推動議事透明化與行政數位化；面對繁雜的陳情處理與法案協商，秉持「僕人式領導」精神，有效地將「情緒勞務」轉化為「信任資本」。在外部品牌塑造層面，透過「國會改革」及「開放國會」重塑立法院形象，將抽象的治理績效轉譯為公眾有感的「服務體驗」；並靈活運用「國會外交」與「議長外交」，結合「策展」思維，促使「立法院品牌」延伸為「臺灣國家品牌」，提升臺灣的國際能見度。

結論指出，當代專業政治幕僚已不再侷限於傳統的行政執行，而是成為連結政治領袖意志、文官體系與公民社會的「價值共創者」。筆者期盼透過實務經驗與學術理論的深度對話，為臺灣國會治理創新與專業幕僚制度的發展，提供更具前瞻性的觀點。

關鍵字：創新治理、品牌策略、僕人式領導、變革領導、議長外交

Thesis Abstract
Executive MBA Program in Accounting and Management Decision-Making
College of Management
National Taiwan University



NAME : Wei-Cheng Su

MONTH/YEAR : January, 2026

ADVISERS : Chi-Chun Liu, Ph.D. and Lin-Hui Yu, Ph.D.

TITLE : The Path of a Professional Political Aide: Insights from the Secretary to the President of Taiwan's Legislative Yuan on Innovative Governance and Branding Strategies

Set against the backdrop of the historic first “legislative turnover” in Taiwan’s constitutional history in 2016, this study adopts an “insider perspective” from the vantage point of the Secretary to the President of the Legislative Yuan. It explores how professional political aides assisted the President of the Legislative Yuan in implementing “Innovation Governance” and constructing a comprehensive “Brand Strategy” for the parliament. Distinct from previous studies that have predominantly utilized an external analytical perspective, this thesis bridges the disciplinary divide between political science and management studies. It integrates theories of strategic management, leadership, organizational behavior, and brand marketing to provide an in-depth analysis of the new parliament’s reform and transformation process.

The research reveals that professional political aides serve as critical “intermediaries” in the operation of the parliament. In the realm of internal governance, political aides assisted the President in employing “Transformational Leadership” to overcome bureaucratic inertia, thereby promoting the transparency of proceedings and

the digitization of administration. When confronting the complexities of handling petitions and bill negotiations, they upheld the spirit of “Servant Leadership,” effectively transforming “Emotional Labor” into “Trust Capital.”



Regarding external brand shaping, the study highlights the reshaping of the Legislative Yuan’s image through “Parliamentary Reform” and “Open Parliament” initiatives, translating abstract governance performance into a tangible “Service Experience” for the public. Furthermore, by flexibly utilizing “Parliamentary Diplomacy” and “Speaker Diplomacy,” combined with “Curatorial” thinking, the “Legislative Yuan Brand” was successfully extended into a “Taiwan National Brand,” thereby enhancing Taiwan’s international visibility.

The conclusion asserts that contemporary professional political aides are no longer limited to traditional administrative execution but have evolved into “Value Co-Creators” who connect the will of political leaders, the civil service system, and civil society. The author hopes that through this deep dialogue between practical experience and academic theory, this study will provide prospective viewpoints for the innovation of Taiwan’s parliamentary governance and the development of a professional political aide system.

Keywords : Innovation Governance, Brand Strategy, Servant Leadership,
Transformational Leadership, Speaker Diplomacy

目次



口試委員會審定書.....	i
中文摘要.....	ii
英文摘要.....	iii
目次.....	v
圖次.....	vi
表次.....	vii
第一章 緒論.....	1
第一節 研究動機與目的.....	1
第二節 研究方法與範圍.....	8
第三節 論文架構.....	13
第二章 國會治理新思維與專業政治幕僚.....	17
第一節 新公共管理、良善治理與創新治理.....	17
第二節 領導理論、僕人式領導與變革領導.....	23
第三節 政治領袖、公部門與國家之品牌建構及行銷.....	33
第四節 專業政治幕僚之角色、功能與價值.....	41
第五節 小結：學術理論與實務經驗相融合.....	49
第三章 實務分析：以院長秘書視角探討立法院創新治理之實踐	53
第一節 院長秘書之核心職掌與策略思維.....	54
第二節 推動國會改革及創新治理之契機與挑戰.....	69
第三節 僕人式領導在處理陳情案與公眾溝通之展現.....	85
第四節 小結：僕人式領導與變革領導是立法院創新治理之基石..	101
第四章 實務分析：以院長秘書視角探討立法院品牌策略之建構...	103
第一節 領導風格與個人品牌：院長品牌之經營.....	103
第二節 治理革新與品牌效應：立法院品牌之再造與行銷.....	114
第三節 專業幕僚與團隊合作：造王者之品牌共創.....	132
第四節 小結：打造立法院品牌，點亮臺灣國家品牌.....	145
第五章 結論與建議.....	147
第一節 研究結論.....	147
第二節 具體建議與未來展望.....	157
參考文獻.....	163
附錄.....	187

圖次



圖 1-1	研究架構圖：國會創新治理與品牌策略—幕僚中介模型	14
圖 3-1	立法程序.....	58
圖 3-2	立法院組織圖.....	62

表次



表 2-1	立法院實務對應創新治理理論分析表	49
表 2-2	立法院實務對應領導與組織行為理論分析表	50
表 2-3	立法院實務對應品牌與行銷理論分析表	51
表 3-1	新國會改革藍圖之策略三角分析表	74
表 3-2	處理人民陳情案件 SOP 與僕人式領導對應分析表	88
表 4-1	立法院院長室幕僚團隊分工與企業職能對應表	133

第一章 緒論



在臺灣民主轉型的關鍵時刻，筆者從單一立法委員的法案推手，有幸成為立法院院長的策略幕僚，親臨國會運作的核心。

「政治是妥協的藝術，亦是管理的實踐。」當「政治邏輯」遇上「管理思維」，會激盪出何種火花？本論文將帶領讀者穿越傳統政治學框架，改以 EMBA 管理學思維來解構立法院，重新梳理這段高強度的實務歷程，為臺灣國會的創新治理提出更豐富視野與多元詮釋。

第一節 研究動機與目的

本節先闡明研究緣起，並以立法院院長秘書的內部視角，嘗試將十餘年國會工作實務與 EMBA 所學理論進行跨域對話。透過梳理研究動機、目的與提問，希望能建構出專業政治幕僚協助推動國會創新治理與品牌策略的分析脈絡，為本研究奠定論述基礎。

一、研究動機

(一) 臺灣民主轉型之機緣與反思：由國會助理到院長秘書之視角

2016 年，立法院迎來我國憲政史上首次「國會政黨輪替」。¹這並非只是單純的政治版圖更迭，更象徵臺灣民主轉型進入全新里程碑。新民意對於議事公開透

¹ 這是自 1948 年（民國 37 年）選出行憲後第一屆立法委員，68 年來首次出現民進黨黨籍的正、副院長，成為我國憲政史上首次的「國會政黨輪替」。

明、立法效能提升等改革期待，與舊有的議事運作典範（Paradigm）產生衝擊。

筆者自大學三年級即進入立法院擔任「國會助理」，經過十年實務歷練，因緣際會得以進入立法院院長辦公室擔任「院長秘書」，有幸能置身於此「國會時刻」，為邁向「專業政治幕僚之路」提供難得的高度視野與學習機會。

此一職涯路徑的轉換，對筆者而言具有雙重意義。首先，職責範疇由單一立法委員的選民服務、法案推動、議題質詢等，擴展至以宏觀視野綜覽整體國會運作、參與跨黨派協商機制、推動行政革新等的核心幕僚角色。其次，觀察視角更由微觀的點與線，擴展至宏觀的局與面。身為立法院院長的核心幕僚，筆者不僅是這場國會改革的見證者，更是實際的參與者及執行者。

在這四年的蘇嘉全院長任期之中，筆者親身參與推動議長中立與委員會中心主義制度的落實、國會頻道的開播與議事透明化、行政與立法的協調藝術、國會外交與議長外交的積極拓展，以及立法院各項行政革新等諸多事務。雖然當時的工作負荷繁重且壓力甚大，但也因此增添豐富視野與寶貴經驗。

鑒於國會實務工作處理的議題越來越複雜且多元，筆者深感自身所學尚有侷限，因此，筆者決定重返校園進修，並試圖運用 EMBA 課堂所學的領導學、策略管理、組織行為與品牌行銷等理論，回顧這段高強度的實務經驗後，深刻意識到過往的政治實踐隱含著豐富的管理意涵，卻鮮少被系統性地梳理與論述。

因此，本文期盼能將「實務經驗」與「學術理論」進行更深入的對話，嘗試將隱性知識轉化為顯性學術資產，對立法院的創新治理與品牌策略提出個人淺見，並對未來的立法院院長及有志於專業政治幕僚工作的後進提供具體建議，此即本研究的初衷。

(二) 突破現有學術研究侷限：由外部觀點轉向內部視角之深度洞察

回顧現有的國會研究相關文獻，多數係由政治學、公共行政或法學領域的學者所撰，其研究路徑多以立法院公報、新聞媒體報導、法案文本或事後的會議紀錄進行次級資料分析，抑或側重於制度及法規的探討、選舉結果的量化分析、政黨投票行為的預測等。諸如此類的「外部觀點」雖然具備客觀性，卻往往難以窺見國會運作的內幕，亦即那些發生在鎂光燈外、正式會議記錄未載明的協商折衝過程、決策轉折關鍵、人際互動網絡以及組織文化的細微變化等。

立法院作為國家最高的民意機關，其運作猶如一個龐大且複雜的有機組織，而院長室作為此組織的神經中樞，其決策過程往往涉及高度的政治判斷、調和多方利害關係人的動態平衡等。「院長秘書」在這場域中既是資訊流、決策流與人際網絡匯集的關鍵節點，也是連結事務官、政務官、各團體與民眾的重要橋樑，卻很少成為國會研究的主要觀察窗口。

本研究希望採取「內部視角」，將這些第一手經驗轉化為可供學術與實務界對話的分析素材，填補實證研究的缺口。因此，筆者擬以參與觀察者的身份，透過自我民族誌（Autoethnography）與個案研究的方式，探討核心幕僚如何在正式制度與非正式政治網絡之間穿針引線，促成各項事務推動與改革進行。

(三) 跨域之邏輯辯證：以企業管理思維解構政治場域

企業管理講求績效指標（KPI）、標準作業程序（SOP）、效率最大化與利潤導向等，然而，國會政治則講求程序正義、多元協商、正當性與公共價值等，往往需要在冗長的辯論與反覆折衝中尋求折衷或最佳方案。因此，筆者希望能進一步探討「管理邏輯」與「政治邏輯」在立法院場域中的衝突及融合。

身為受過管理學院專業訓練的政治幕僚，在實務工作中常面臨這兩種邏輯的



拉扯：如何在嚴謹程序的國會中推動行政效率？如何在高度政治對立的氛圍下建立專業的品牌形象？

筆者發現，國會改革是一場大型公共組織的變革管理（Change Management），由新公共管理（New Public Management, NPM）所強調的效率，邁向良善治理（Good Governance）所重視的透明及參與，立法院的轉型過程可謂充滿組織變革張力。

因此，筆者將嘗試以 EMBA 的管理學思維來重新解構立法院運作。換言之，不再將立法院只視為一個政治博弈的競技場，而是將其視為一個需要進行策略管理、品牌經營與組織行為優化的大型公共組織。在此視角下，許多問題將獲得新的解釋框架：

1. 如何運用「創新治理」（Innovative Governance）提升組織效能？
2. 如何透過「僕人式領導」（Servant Leadership）回應人民的請願與陳情²？
3. 如何採取「變革領導」（Transformational Leadership）化解改革阻力？
4. 如何以行銷策略建立「國會品牌」甚至延伸至「國家品牌」（Nation Brand）？

上述這些問題意識，促使本研究試圖跨越學科藩籬，探討當企業管理思維應用於高度政治化的場域時，會產生何種化學變化，並對實務運作帶來哪些啟示。

（四）結語：實務經驗與學術理論之共融

綜上所述，本研究動機並非僅止於記錄一段特殊的職涯經歷，更希冀能在學術與實務之間搭建對話的橋樑。政治學界雖已累積大量關於國會的研究，卻較少

² 「請願」，係指人民對國家政策、公共利益或個人權益的維護，得向職權所屬的民意機關或各該主管機關，直接所為的意見表達。「陳情」，係指人民對於行政興革的建議、行政法令的查詢、行政違失的舉發或行政上權益的維護，得以書面或言詞向各該主管機關提出的具體意見表達。（請參見：《請願法》第 2 條、《行政程序法》第 168 條、《行政院及所屬各機關處理人民陳情案件要點》第二點）。

援引管理學的語彙，將國會視為一個需要進行策略與品牌管理的組織主體；與此同時，管理學界的研究多聚焦於營利企業，較少將觸角延伸至國會此一具高度特殊性的政治場域。



筆者期盼藉由身為「院長秘書」的內部視角，結合 EMBA 的專業訓練，深入分析立法院的「創新治理」與「品牌策略」。這不僅是對個人過去在政治實務工作的反思與總結，更希冀能為未來的政治幕僚、公共事務管理者或學術研究者，提供一個兼具臨場感、理論深度與實務參考價值的嶄新觀點。

二、研究目的

基於前述的研究動機，本文主要希望藉由「理論」與「實務」的雙向辯證，探討專業政治幕僚在襄助立法院院長推動創新治理與形塑品牌策略中的關鍵角色。具體而言，本研究擬達成以下三項主要目的：

（一）建構專業政治幕僚為中介之國會創新治理與品牌策略分析框架

本研究試圖建立整合性的分析架構，將院長領導、國會制度與改革、人民期待這三者，藉由「專業政治幕僚」此一關鍵中介予以連結，並深入剖析幕僚如何扮演好守門人與網絡節點的角色，在對內（如議程設定、黨團協商、行政革新等）與對外（如陳情處理、公眾溝通、國會外交等）的雙向互動中，將院長的領導意志轉化為具體的治理績效，進而累積成為立法院的品牌資產。



(二) 由實務經驗淬鍊出對未來體制之啟示

本研究擬藉由筆者於立法院院長辦公室的親身實務經歷，針對院長角色定位與幕僚制度設計提出具體建言。尤其，鑑於臺灣在國際社會面臨的特殊外交困境，本文亦將探討立法院院長如何透過「國會外交」策略，積極扮演國家品牌大使的角色？此外，專業幕僚制度應如何從傳統的依附關係，轉型為具備知識管理與專業倫理的現代化輔佐體系？希望本文能提供未來的立法院院長及有志成為專業幕僚者，可資參考的實務經驗與策略藍圖。

(三) 將管理學導入政治場域之獨特性

本論文雖以政治場域（立法院）為研究對象，但其學術貢獻將聚焦於管理學領域的驗證與應用，具體而言，包含以下三大面向：

- 1. 公共組織的治理與變革：**將立法院視為變革管理的個案，探討「創新治理」在公部門僵固結構中如何突圍。
- 2. 領導與品牌共創：**結合領導學與行銷學，分析領導者（立法院院長）與幕僚團隊如何共同建構與行銷品牌，並將組織品牌效應外溢至國家層次。
- 3. 組織行為的真實場域：**深入探究政治場域中的情緒勞務、角色衝突，以及權力與影響力的運作機制等，以豐富組織行為學在非營利與政治組織中的實證基礎。



三、研究問題

本研究的核心問題為：「專業政治幕僚（院長秘書）如何在臺灣國會改革脈絡中，連結院長領導、國會制度與人民期待，襄助院長推動創新治理並形塑立法院品牌？」為求能更深入地瞭解，可進一步開展以下四項子問題：

- 1. 創新治理：**在議程設定、黨團協商與行政革新等實務運作中，院長秘書如何扮演守門人與網絡節點的角色？如何襄助院長在多方利害關係人的折衝中，落實創新治理的目標？
- 2. 領導與人民：**在處理繁雜的人民陳情、法案協調與公眾溝通等過程中，僕人式領導與變革領導如何被具體實踐？專業幕僚如何承受並轉化高度的情緒勞務，以維持妥適的對外回應？
- 3. 品牌與國會外交：**立法院院長個人品牌與立法院機關品牌是如何被建構、行銷，並進一步延伸至國家品牌的層次？專業政治幕僚在其中如何參與品牌共創的過程？國會外交又如何成為突破外交困境的軟實力策略？
- 4. 願景與建言：**由身為院長秘書的實務觀察與反思，對未來立法院院長的領導統御、國會行政革新、國會幕僚制度與國會研究者等不同面向，能提供何種具管理意涵的啟示與建議？

第二節 研究方法與範圍



本研究採質性研究取向，運用自我民族誌與敘事探究，轉化筆者擔任院長秘書的實務視角，內容聚焦第九屆立法院的治理創新與品牌策略，並針對研究範圍、資料來源、研究倫理與限制進行整體說明。

一、研究方法

本文主要為探討立法院在首次政黨輪替後的創新治理模式與品牌策略建構，考量研究場域（立法院）的高度政治複雜性，以及筆者身分（時任立法院院長秘書）的特殊性，故研究方法係採「質性研究」（Qualitative Research）取向。

相較於量化數據，質性研究強調情境脈絡、意義詮釋與過程理解。因此，藉由在立法院院長辦公室此一核心決策場域的近身觀察，更能深入探索決策背後的脈絡、領導風格的細微展現，抑或是組織文化變革的動態過程。

本研究係以「自我民族誌」（Autoethnography）與「敘事研究法」（Narrative Inquiry）為主要的研究方法，並輔以「參與觀察法」（Participant Observation）、「個案研究法」（Case Study）與「文獻分析法」進行資料蒐集與論證，說明如下：

（一）主要研究方法

1. **自我民族誌**：此係一種將研究者自身經驗置於文化脈絡中進行分析的研究方法，強調研究者即是內部人（Insider）³。透過自傳式書寫與田野反思，將個人生命經驗轉化為針對整體制度與文化結構的分析素材。在本研究中，筆者以「院長秘書」的身分，

³ Insider，本文譯為「內部人」，亦常見有譯為「局內人」。

參與黨團協商、院會運作、陳情處理、國會外交與各種會議等，其工作歷程不僅是職涯紀錄，更成為理解國會運作、政黨協商與行政革新的珍貴田野資料。



- 2. 敘事研究法：**該研究法強調時間性與情境性，藉由筆者在 2016 年至 2020 年間的親身經歷（如：落實國會改革、推動行政革新、處理陳情案件、參與黨團協商、拓展國會外交等）轉化為文本，呈現出改革與品牌建構如何在衝突、協商與學習的過程中逐漸成形。因為國會屬於高政治敏感的場域，許多決策轉折與非正式協商難以呈現於公開文書中，唯有透過內部核心幕僚的敘事與自我剖析，才能看見創新治理如何在充滿角力的政治結構中被實踐。

（二）輔助研究方法

- 1. 參與觀察法：**筆者實際參與立法院院長室的日常運作，其觀察範圍包含決策核心的內部會議、解決政治僵局的黨團協商、處理民眾或團體訴求的協調會，以及代表國家形象的國會外交活動等。透過長期且持續的參與及觀察，得以第一手視角記錄蘇嘉全院長的領導風格，以及幕僚團隊如何襄助院長並促成各項事務能順利進行。因此，參與觀察所得的資料，具有外部研究者難以取得的即時性、真實性與深度。
- 2. 個案研究法：**本研究將 2016 年至 2020 年蘇嘉全院長任期視為一個具有代表性的國會治理轉型個案，聚焦於立法院作為大型公共組織的治理革新與品牌再造，針對具代表性的治理案例（如：國

會頻道建置、爭議性法案協商、陳情案件處理等) 進行深入剖析，以探討其決策與管理意涵。

3. **文獻分析法**：廣泛蒐集國內、外有關新公共管理、良善治理、創新治理、領導理論、僕人式領導、變革領導、組織行為、公部門品牌、國家品牌、品牌行銷、政治幕僚、國會改革、國會法制等相關領域文獻，作為建構分析框架與詮釋實務經驗的理論基礎。

二、研究範圍

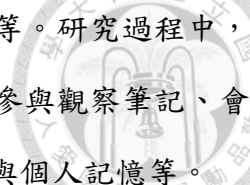
本研究的時間範疇設定為 2016 年 2 月至 2020 年 1 月，即第九屆立法院蘇嘉全院長任期。

此時期兼具制度轉型與改革實驗的雙重意義：一方面，這是我國憲政史上首次的「國會政黨輪替」，民進黨首次取得國會多數並主導議事，國會權力結構與政黨版圖出現重大變化；另一方面，立法院在議長中立、委員會中心主義、黨團協商透明化、國會頻道等多項改革上皆有實質推進。

就研究設計的角度而言，聚焦於單一任期有助於掌握改革訴求與品牌策略在相對一致領導風格下的連貫性與因果脈絡，同時又能在有限範圍內進行深入分析。

三、資料來源

1. **個人工作歷程與紀錄**：筆者自 2016 年起擔任院長秘書，長期參與院會、黨團協商、行政及立法協調會議、陳情案件處理、協



調會、國會外交、各種對外活動等。研究過程中，將整理並歸納既有的工作日誌、參與觀察筆記、會議資料、行事曆安排、相關紀錄與個人記憶等。

2. **文件與檔案資料**：包含院長室內部文件、會議紀錄、法案與議事資料、立法院公報與相關制度研擬文件，以及報紙、雜誌、電視新聞、網路社群與新媒體報導等外部資料。此類文件與資料可用以重建制度變遷脈絡，並作為三角檢證的重要依據。
3. **學術文獻**：蒐集與本研究相關的國內、外學術期刊與論文、專書與報告，內容涵蓋政治學、立法學、行政學、公共管理、領導學、組織行為學、行銷學、品牌管理、策略管理等領域，作為建構本文的整體分析框架與概念工具。

四、研究倫理與限制

（一）研究倫理

由於研究場域為國家最高民意機關，部分內容可能涉及政治敏感資訊或當事人隱私。首先，凡涉及機密的內部會議，僅就制度設計、治理模式或組織互動進行分析，不揭露具體談判細節與未經公開的敏感資訊；其次，關於人民陳情案件與個案故事，將一律去識別化處理，不揭示真實姓名、可辨識單位或過度具體情節，以維護當事人隱私與權益，僅保留案件類型與處理邏輯作為學術分析之用。



(二) 研究限制

本研究的主要優勢在於筆者具備內部人 (Insider) 身分，雖得以掌握第一手資料並具備高度情境敏感度；但亦可能因個人立場、情感投入與組織認同，面臨過度涉入或觀點偏誤的挑戰，致使在呈現反對意見與批判觀點時有所侷限。

為降低主觀偏誤，本研究將秉持反身性 (Reflexivity) 原則，於書寫過程中持續檢視自身角色、價值預設與權力位置，透過反覆的自我辯證，在文中適度揭露當時面臨的挫折、衝突或政策推動未竟之處，試圖在「參與者」的熱情與「研究者」的冷靜之間取得平衡。

本文希望能超越個人回憶錄層次，昇華為具備管理學意涵的專業個案分析，以證明其論述並非一家之言，而是具備實證基礎的理論與實務對話。因此，本研究將同時採用三角檢證 (Triangulation) 方式，以個人筆記與工作歷程作為內部觀點、會議紀錄與正式文件作為官方版本、媒體報導與輿論作為外部評價，藉由三方資料的交集與差異，建構出更客觀、立體的事實全貌，且避免單一視角過度主導詮釋。

第三節 論文架構



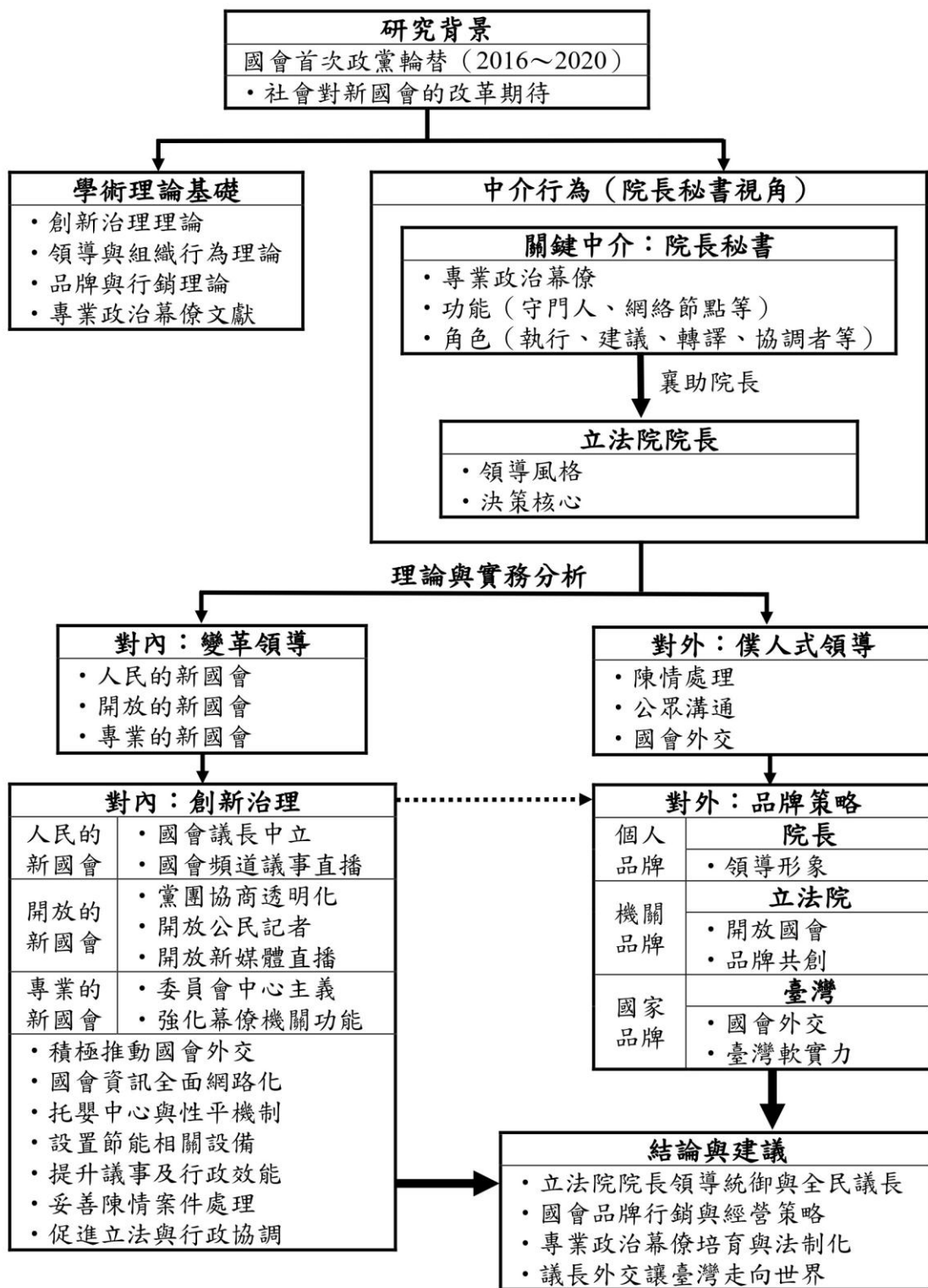
本研究旨在探討專業政治幕僚如何在國會首次政黨輪替的變革脈絡下，襄助立法院院長推動創新治理並建構品牌策略。

基於「理論為經、實務為緯」的原則，全文共分為五大章，其章節安排遵循「研究背景與方法確立 → 文獻探討與理論建構 → 實務分析（內部治理與外部品牌）→ 結論與建議」的邏輯脈絡，將管理學思維導入政治場域，進行跨領域的整合分析。

一、研究架構

本研究係以 2016 年國會首次政黨輪替為背景，整合創新治理、領導與組織行為、品牌與行銷及專業政治幕僚等理論基礎，聚焦於「院長秘書」的關鍵中介角色，闡述其如何襄助院長運用「變革領導」落實對內的「創新治理」，並透過「僕人式領導」建構對外的「品牌策略」，進而將個人與機關形象轉化為國家品牌資產，最終提出院長領導、組織改革與幕僚培育等實務建議。

本文的研究思維與架構，謹以筆者自製「研究架構圖：國會創新治理與品牌策略—幕僚中介模型」呈現如下（請參見：【圖 1-1】）：



【圖 1-1】 研究架構圖：國會創新治理與品牌策略—幕僚中介模型

(資料來源：作者自製)



二、章節安排

(一) 第一章：緒論

首先，闡述研究動機與目的，由資深國會助理成長為立法院院長秘書的職涯歷程，以及親身參與國會改革的實務經驗；其次，說明質性研究取向、自我民族誌與敘事研究等研究方法，研究範圍、資料來源與研究倫理等考量，並交代論文的章節安排與研究架構，以利讀者掌握全貌。

(二) 第二章：國會治理新思維與專業政治幕僚

為建構本研究的理論基礎，首先，由新公共管理、良善治理、創新治理等公共管理與行政學理論出發，勾勒出國會改革可供分析的治理框架；其次，介紹領導理論中特別是僕人式領導與變革領導等領導學、組織行為學觀點；再者，說明政治領袖品牌、公部門品牌、國家品牌等行銷與品牌管理的理論；最後，彙整政治學與管理學等相關文獻，說明專業政治幕僚在治理與品牌之間扮演的關鍵中介角色，作為後續實務分析的理論橋樑。

(三) 第三章：實務分析—以院長秘書視角探討立法院創新治理之實踐

聚焦於「對內管理」，探討院長秘書如何襄助院長推動創新治理與組織變革。首先，介紹院長秘書的核心職掌，闡述其如何在法案與預算進度掌握、黨團協商與行政立法協調、陳情案件處理與協調會等實務中，扮演資訊流、人流與決策流的守門人與網絡節點；其次，分析議長中立、委員會中心主義、黨團協商透明化、國會頻道與無紙化等改革措施的推動歷程與組織阻力，呈現創新治理在高度政治場域中落實的契機與挑戰；此外，藉由陳情案件的處理實務，分析幕僚如何實踐

僕人式領導，發揮國會作為弱勢保護的最後防線功能；最後，以僕人式領導與變革領導是立法院創新治理的基石作為本章小結。



(四) 第四章：實務分析—以院長秘書視角探討立法院品牌策略之建構

聚焦於「對外溝通」，探討創新治理成果如何轉化為立法院及臺灣國家品牌資產，強調「治理是品牌的內涵，品牌是治理的外顯」。首先，由院長個人品牌切入，說明其領導風格、關鍵時刻與危機處理等，以及幕僚如何在幕後協助各種議題設定，塑造全民院長的形象；其次，分析開放國會、國會頻道、公民參與等制度創新，以品牌定位、顧客旅程與接觸點管理等方式，重塑人民對立法院的信任與形象；此外，說明院長室專業幕僚們藉由團隊分工、合作與品牌共創，不僅作為政治人物背後關鍵的造王者，更是將治理成果轉化為品牌形象的重要角色；最後，本章小結將論述立法院應透過國會外交與議長外交，運用軟實力突破外交困境，將立法院品牌延伸為臺灣國家品牌。

(五) 第五章：結論與建議

綜合前述的理論與實務分析成果，回應第一章緒論中所提出的研究問題，確認專業政治幕僚在國會創新治理與品牌策略中的關鍵中介角色，並說明對學術與實務兩方面的研究貢獻。同時，本文亦將針對未來立法院院長領導統御與全民議長、國會品牌行銷與經營策略、專業政治幕僚培育與法制化、議長外交讓臺灣走向世界等面向，提出具體建議與展望，期能為臺灣的國會治理及長遠發展有所貢獻。

第二章 國會治理新思維與專業政治幕僚



本章先將相關學術文獻予以彙整與梳理，作為後續章節進行實務分析的理論基礎。首先，本研究主要涵蓋三大理論支柱：

1. **創新治理理論**：涵蓋新公共管理、良善治理等，藉此分析國會改革與行政革新；
2. **領導與組織行為理論**：包括僕人式領導、變革領導等，藉此解析院長領導風格與幕僚事務；
3. **品牌與行銷理論**：涉及政治品牌、公部門品牌、國家品牌與品牌共創等，藉此探討立法院形象再造與國會外交。

此外，「專業政治幕僚」則被視為前述三者的中介，扮演關鍵的角色。

第一節 新公共管理、良善治理與創新治理

為建立本研究分析國會改革中「創新治理」的理論基礎，本節將以新公共管理所強調的效率與績效，良善治理所追求的程序正當性及參與，以及創新治理所著重的跨界協作，串連為一條治理典範的演進脈絡，有助於後面章節說明立法院從追求行政效率（如無紙化等）、落實程序正義（如黨團協商透明化等），進而邁向公共價值創造（如開放國會與議長中立等）的改革歷程。

一、新公共管理

公共行政的演進歷經多次典範轉移，先是美國在 1960 年代引入社會科學，發

展出強調社會價值的「新公共行政」(New Public Administration, NPA)；隨後，為強化政府管理與績效，「公共管理」(Public Management, PM) 概念應運而生。

美國學者 David Osborne 與 Ted Gaebler 於其著作《新政府運動：如何將企業精神轉換至公部門》(*Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*) 提出「企業型政府」(Entrepreneurial Government)，認為新政府運動即是將政府改造為一種更好的治理，並使官僚體系改變為富有創業精神的機關。⁴這些創新、市場、績效與競爭的概念深刻影響實務界，然而學界則對此多持保留態度。

直至英國柴契爾夫人執政時期，強勢將企業管理模式導入公部門，積極推動民營、效率、效能與經濟化，使政府進入市場化、競爭化、績效化與顧客導向。著名的英國牛津大學教授 Christopher Hood 將此革命性變革定義為「新公共管理」(New Public Management, NPM)，這不僅取代舊公共行政，更帶動全球的政府再造浪潮。

Christopher Hood 教授在 1991 年所發表的文章〈放諸四海皆準的公共管理？〉(A Public Management for All Seasons?) 中指出，「新公共管理」的主要特徵包括：(1) 公部門的專業化管理；(2) 重視績效標準與衡量；(3) 注重產出與成效；(4) 公部門的組織分工；(5) 公部門間的競爭機制；(6) 將企業的管理方法導入公部門；(7) 強調資源使用的紀律與節約。⁵

經濟合作暨發展組織 (Organization for Economic Cooperation and Development, OECD) 在《治理轉型：OECD 國家的公共管理改革》(*Governance in Transition: Public Management Reforms in OECD Countries*) 報告中指出，「新公共管理」已成為各會員國推動行政革新的共同議程，其核心在於追求經濟、效率與效能，並推

⁴ Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. MA: Addison-Wesley, 25-48.

⁵ Hood, C. (1991). A Public Management for All Seasons? *Public Administration*, 69(1), 4-5.

動組織結構由傳統的集權與層級節制，轉型為分權且具彈性的形態，同時廣泛運用契約機制及多元參與模式。⁶



二、良善治理

1990 年代後期，學界開始反思新公共管理過度市場化的缺失。英國學者 R. A. W. Rhodes 認為「治理」(Governance) 所強調的政府不再作為單一權力中心，而是轉向自行組織的網絡 (Self-Organizing Networks)⁷，以及公、私部門或政府部門間的互動與依賴關係。⁸英國學者 Gerry Stoker 則指出，治理的核心在於創造集體行動的條件，透過政府與民間多元行動者的網絡互動，共同解決公共問題。⁹

聯合國全球治理委員會 (Commission on Global Governance) 在 1995 年的《我們的全球夥伴關係》(Our Global Neighborhood) 報告中指出，治理是各種公共與私人機構處理共同事務的綜合過程。在這個過程中，透過正式與非正式規則的運作，即便行動者之間存在利益或價值衝突，仍能透過協調達成合作。值得注意的是，治理的本質不在於由上而下的控制，而在於協調，由多元行動者持續互動所形成的機制，其範圍同時涵蓋公部門與私部門。¹⁰

世界銀行 (World Bank) 與聯合國開發計畫署 (United Nations Development

⁶ OECD. (1995). *Governance in Transition: Public Management Reforms in OECD Countries*. OECD Publishing, 7-8.

⁷ Rhodes, R. A. W. (1996). The New Governance: Governing without Government. *Political Studies*, 44(4), 652-667.

⁸ Rhodes, R. A. W. (1997). *Understanding Governance: Policy Networks, Governance, Reflexivity and Accountability*. Buckingham, UK: Open University Press.

⁹ Stoker, G. (1998). Governance as Theory: Five Propositions. *International Social Science Journal*, 50(155), 17-28.

¹⁰ The Commission on Global Governance. (1995). *Our Global Neighborhood*. Oxford: Oxford University Press.



Programme, UNDP) 指出「良善治理」(Good Governance) 的核心要素¹¹，包括：

1. 參與 (Participation)；
2. 法治 (Rule of Law)；
3. 透明度 (Transparency)；
4. 回應 (Responsiveness)；
5. 公平 (Equity)；
6. 效能 (Effectiveness)；
7. 課責 (Accountability) 等。¹²

三、創新治理

經濟學家 Joseph A. Schumpeter 於 1912 年所著《經濟發展理論》(*The Theory of Economic Development*)，提出企業精神、科技創新與經濟成長間的相互影響；該書在 1934 年翻譯成英文時，首先使用「創新」(Innovation) 一詞。¹³

聯合國在《治理上的創新與公共行政》(*Innovations in Governance and Public Administration*) 報告中指出，「創新治理」(Innovative Governance) 在公共行政的運作上，可分為制度、組織、流程、概念這四種創新型態。¹⁴

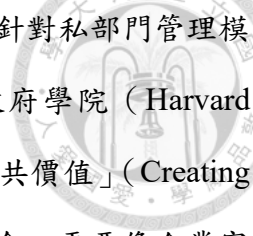
面對日益複雜的社會問題，公共治理的難度隨之提升，傳統管理模式已難以

¹¹ World Bank. (1992). *Governance and Development*. Washington, D.C.: The World Bank, 3-5.

¹² United Nations Development Programme (UNDP). (1997). *Governance for Sustainable Human Development*. NY: UNDP, 4-9.

¹³ Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development* (R. Opie, Trans.). Cambridge, MA: Harvard University Press. (Original work published 1912)

¹⁴ United Nations. (2006). *Innovations in Governance and Public Administration: Replicating What Works*. NY: United Nations, 6.



應對，因此，「公共價值」(Public Value) 逐漸開始受到重視。針對私部門管理模式無法完全適用在政府部門的挑戰，美國哈佛大學甘迺迪政府學院 (Harvard Kennedy School) Mark H. Moore 教授於 1995 年則提出「創造公共價值」(Creating Public Value) 的概念，主張公部門管理者的任務不僅是執行指令，更要像企業家一樣，主動尋找機會去創造公共價值，且應適度引入企業界的績效衡量與全面品質管理精神，強調以民眾需求為導向，提升公共事務執行效能，並產出有價值的社會成果。¹⁵

公部門常出現服務對象模糊或滿意度定位不清的困境，Mark H. Moore 對此提出「策略三角」(Strategic Triangle)：

1. 必須有具體明確的公共價值，以此作為努力目標；
2. 必須具備社會正當性、公眾支持與公共財政基礎，才能產生預期結果；
3. 管理者必須擁有或有能力發展出達成預期結果所需的運作能力。


將這三個面向進行整合思考，以回應民眾對公共服務的需求，進而創造跨部門利益的公共價值。¹⁶

英國學者 Jean Hartley 將公部門的創新區分為七種類型，即產品創新 (Product Innovation)、服務創新 (Service Innovation)、流程創新 (Process Innovation)、定位創新 (Position Innovation)、策略創新 (Strategic Innovation)、治理創新 (Governance Innovation)、修辭創新 (Rhetorical Innovation)。其中，「治理創新」涉及政治制度與民主轉型，最具挑戰性，但也最具影響力。¹⁷

¹⁵ Moore, M. H. (1995). *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 28-56.

¹⁶ Moore, M. H. (2021). Creating Public Value: The Core Idea of Strategic Management in Government. *International Journal of Professional Business Review*, 6(1), 219.

¹⁷ Hartley, J. (2005). Innovation in Governance and Public Services: Past and Present. *Public Money and Management*, 25(1), 27-34.



綜上所述，本節藉由文獻回顧來梳理國會治理思維的演進脈絡，作為本文第三章「實務分析：以院長秘書視角探討立法院創新治理之實踐」進一步析論的基礎。首先，「新公共管理」可對應於立法院的行政革新，導入企業管理思維，如無紙化、行政流程優化等，可解決「效率」問題，將國會行政體系由傳統官僚轉型為服務導向；其次，「良善治理」可對應於立法院的程序改革，透過黨團協商透明化、直播等機制，可解決「信任」與「課責」問題，落實民主程序中的正當性；最後，「創新治理」可對應於立法院的制度與文化再造，如議長中立、委員會中心主義或開放國會等，可解決「公共價值」與「永續發展」問題，為後續的國會品牌建構奠定基礎。

本研究認為，這三個理論階段在國會治理的實踐中並非截然劃分，而是層層疊加、相互滲透且相輔相成的。對於專業政治幕僚而言，理解這些理論脈絡非常重要。我們不僅是行政事務的處理者（新公共管理層次），更是程序正義的維護者（良善治理層次），同時更應自許成為公共價值的共同創造者（創新治理層次）。

第二節 領導理論、僕人式領導與變革領導

立法院運作具有高度的政治複雜性，2016 年臺灣經歷首次國會政黨輪替，立法院院長與幕僚團隊面臨雙重挑戰：對外，需回應開放國會與效能提升的期待；對內，需克服體制慣性以推動革新。

傳統的單一領導模式已不足以解釋此治理情境，因此，本節將聚焦於兩大理論：「僕人式領導」強調服務責任，為處理陳情與建立信任等提供依據；而「變革領導」側重願景擘畫，指引改革行動等。此外，鑑於國會係多黨共治的特性，亦提供「分散式領導」與「共享領導」觀點，論證領導力流動於包含專業幕僚在內的整體團隊，藉此闡明幕僚如何在情緒勞務與改革壓力下，協助落實國會的創新治理。

一、領導理論

回顧關於「領導學」(Leadership) 的研究，領導理論由關注個體內在特質，轉向外在行為模式，再演進至情境互動與網絡關係。早期的領導研究，如 19 世紀盛行的「偉人論」(Great Man Theory)，主張領導者是天生的，具備凡人所不及的獨特天賦。¹⁸隨後發展出「特質理論」(Trait Theories)，學者 Stogdill 試圖歸納出成功領導者的共通特質，如生理特質、社會背景、智力、個性、工作相關能力及社交技巧等。¹⁹

「行為理論」(Behavioural Theories) 主張領導者主要是後天培養而非天生的，

¹⁸ Benmira, S., & Agboola, M. (2021). Evolution of Leadership Theory. *BMJ Leader*, 5(1), 24-30.

¹⁹ Stogdill, R. M. (1948). Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature. *The Journal of Psychology*, 25(1), 35-71.

且可透過學習特定行為來確保有效的領導，而其中不同的行為模式即稱之為領導風格。²⁰心理學家 Lewin、Lippitt 與 White 將領導風格分為專制型、民主型與放任型。²¹學者 Halpin 與 Winer 將領導行為歸納為定規行為與關懷行為，前者強調領導者的角色、達成目標、執行命令等，後者則強調對部屬的溝通、尊重、情感支持等。²²學者 Blake 與 Mouton 進一步發展出管理方格理論，將領導者所關注的事項，分為對「人」的關心程度與對「生產」的關心程度，兩者依程度差異區分為九等分，再組合為 81 種不同的領導方式。²³

然而，人們逐漸認識到環境在領導者與追隨者的互動中扮演重要角色，學者 Fiedler 提出「權變理論」(Contingency Theories)，將領導風格分為關係導向與任務導向，領導者所面對的環境分為領導者與下屬關係、任務結構、職位權力三種情境²⁴，並主張領導效能取決於領導風格與特定情境的匹配程度。²⁵

此外，學者 David Barry 在 1991 年發表的文章〈管理沒有首長的團隊：分散式領導的課題〉(Managing the Bossless Team: Lessons in Distributed Leadership) 中，探究團隊自我領導的運作模式，首見「分散式領導」(Distributed Leadership)²⁶一詞。²⁷根據學者 Bennett、Harvey、Wise 與 Woods 的觀點，分散式領導係將領導視為人際關係動態的結果，而非僅是個人行動；信任與開放是人際關係的基礎；擴

²⁰ Johns, H. E., & Moser, H. R. (1989). From Trait to Transformation: The Evolution of Leadership Theories. *Education*, 110(1), 115-122.

²¹ Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created "Social Climates". *The Journal of Social Psychology*, 10(2), 269-299.

²² Halpin, A. W., & Winer, B. J. (1957). A Factor Study of the Leader Behavior Descriptions. In R. M. Stogdill & A. D. Coons (Eds.), *Leader Behaviors: Its Descriptions and Measurement*. Bureau of Business Research, Ohio University, 42-44.

²³ Blake, R., & Mouton, J. (1964). *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*. Houston: Gulf Publishing Co.

²⁴ Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. NY: McGraw-Hill.

²⁵ Fiedler, F. E., & Chemers, M. M. (1974). *Leadership and Effective Management*. Glenview, IL: Scott Foresman.

²⁶ Distributed Leadership，本文譯為「分散式領導」，亦常見有譯為「分布式領導」。

²⁷ Barry, D. (1991). Managing the Bossless Team: Lessons in Distributed Leadership. *Organizational Dynamics*, 20(1), 31-47.

展領導的範疇，以創造團隊文化；專門知識為領導角色的基礎，而非職位；領導有流動性，而非位居特定職位或角色，領導者與追隨者的角色區分模糊。²⁸

另外，學者 Pearce 與 Conger 在其合著《共享領導：重構領導力的運作與內涵》（*Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*）一書中，將「共享領導」（Shared Leadership）定義為團隊成員間動態、互動的影響過程，其目標在於相互引導以達成團隊或組織目標。²⁹

二、僕人式領導

在立法院的運作，除法案審議之外，另一重心即是回應人民的請願與陳情。該工作常會產生負面情緒或衝突，而領導者及幕僚應具備同理心與服務精神。因此，「僕人式領導」將成為本研究分析實務時的重要理論依據。

Robert K. Greenleaf 於 1970 年提出「僕人式領導」（**Servant Leadership**）³⁰，其靈感來自德國文學家 Hermann Hesse 所著《東方之旅》（*Die Morgenlandfahrt*），認為僕人式領導是以想服務他人的天性為基礎，主動選擇成為領導者，將他人的需求、抱負及利益置於個人之上，亦即先服務而非先領導³¹；此外，在服務的過程中改造追隨者，藉由開放性溝通、內在價值分享，自然地傳遞給追隨者，使其能更健康、有智慧、自由與自主，且能變得像僕人般來服務他人。³²

²⁸ Bennett, N., Wise, C., Woods, P. A. & Harvey, J. A. (2003). *Distributed Leadership: A Review of Literature*. National College for School Leadership.

²⁹ Pearce, C. L., & Conger, J. A. (2003). *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*. Thousand Oaks, Calif: Sage Publications.

³⁰ Servant Leadership，本文譯為「僕人式領導」，亦常見有譯為「服務領導」。

³¹ Greenleaf, R. K. (1970). *The Servant as Leader*. Robert K. Greenleaf Publishing Center.

³² Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. NY: Paulist Press.



Larry C. Spears 彙整相關文獻，提出「僕人式領導」的十大特徵：

1. 傾聽 (Listening)；
2. 同理心 (Empathy)；
3. 療癒 (Healing)；
4. 察覺 (Awareness)；
5. 說服 (Persuasion)；
6. 概念能力 (Conceptualization)；
7. 遠見 (Foresight)；
8. 管家 (Stewardship)；
9. 員工成長承諾 (Commitment to the Growth of People)；
10. 建立社群 (Building Community)。³³

此外，Liden、Wayne、Zhao 與 Henderson 歸納出「僕人式領導」的七大面向：

(1) 情緒療癒 (Emotional Healing)：

領導者對部屬個人問題表現出敏感性，並致力於撫平其創傷；

(2) 創造社區價值 (Creating Value for the Community)：

鼓勵部屬回饋社會，創造公共利益；

(3) 概念化技巧 (Conceptual Skills)：

具備解決複雜問題與整合目標的能力；

(4) 賦權 (Empowering)：

³³ Spears, L. C. (1998). Tracing the Growing Impact of Servant-Leadership. In L. C. Spears (Ed.), *Insights on Leadership*. NY: John Wiley & Sons, 1-12.



給予部屬自主權與決策責任；

(5) 協助部屬成長與成功 (Helping Subordinates Grow and Succeed)：

關注部屬的職業發展與潛能開發；

(6) 部屬優先 (Putting Subordinates First)：

將部屬需求置於個人利益之上；

(7) 道德行為 (Behaving Ethically)：

展現誠信與高道德標準。³⁴

在公部門中，僕人式領導的實踐亦經常與「公共服務動機」與「情緒勞務」息息相關。首先，「公共服務動機」(Public Service Motivation, PSM) 概念源自於 Perry 與 Wise 發表在《公共行政評論》(*Public Administration Review, PAR*) 上的〈公共服務的激勵基礎〉(The Motivational Bases of Public Service) 文章，其對公共服務動機的定義為「個人對公共服務機構的主要或獨特的動機反應傾向」³⁵，其內涵則包括對政策制定的關注、對公共利益的承諾、同情心與自我犧牲。³⁶

另外，有研究顯示，當具有利他主義或親社會性等內在的公共服務動機越高時，越能提升公務員的創造力³⁷；公務員相較於私部門員工，更重視工作的內在報酬，而非高薪資或縮短工時等外在報酬，因為內在報酬更能提供其成就感。³⁸

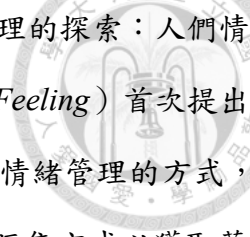
³⁴ Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant Leadership: Development of A Multidimensional Measure and Multi-Level Assessment. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 161-177.

³⁵ Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review*, 50(3), 367-373.

³⁶ Perry, J. L. (1996). Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6(1), 5-22.

³⁷ Miao, Q., Newman, A., Schwarz, G., & Cooper, B. (2018). How Leadership and Public Service Motivation Enhance Innovative Behavior. *Public Administration Review*, 78(1), 71-81.

³⁸ Houston, D. J. (2000). Public-Service Motivation: A Multivariate Test. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(4), 713-727.



其次，美國社會學家 Arlie R. Hochschild 在其著作《情緒管理的探索：人們情感的商業化》（*The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*）首次提出「情緒勞務」（**Emotional Labor**）的概念，並將其定義為「藉由情緒管理的方式，創造出公眾可見的臉部表情與肢體行為，如此的情緒勞務透過販售方式以獲取薪資，因而具有交易價值。」³⁹學者 Alicia A. Grandey 則認為，情緒勞務係指個人為達成組織目標而調節內心情感與外在情緒表現的過程。⁴⁰

三、變革領導

相較於僕人式領導側重於服務與支持，變革領導則聚焦於組織的改變、願景的傳遞與現狀的挑戰。在 2016 年國會政黨輪替，社會對改革充滿期待的背景下，欲探究立法院如何推動議事透明化、進行行政革新或克服官僚體制的抗拒等，「變革領導」將提供分析實務時的重要理論依據。

學者 James MacGregor Burns 於其 1978 年所著《領導》（*Leadership*）中最早提出「變革領導」（**Transformational Leadership**）⁴¹的概念，並區分其與「交易領導」（**Transactional Leadership**）⁴²有所不同，並將「變革領導」定義為「領導者與部屬透過彼此相互影響、共同成長，提升雙方的道德與動機層次並達成目標。」⁴³換言之，過程中領導者必須不斷成長，才能藉由更高的理想與價值來凝聚共識，使部屬能超越自我，激勵其努力執行，以達成共同價值與渴望。

³⁹ Hochschild, A. R. (1983). *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. Berkeley, CA: University of California Press, 7.

⁴⁰ Grandey, A. A., (2000). Emotional Regulation in the Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 97.

⁴¹ Transformational Leadership, 本文譯為「變革領導」，亦常見有譯為「變革型領導」、「轉換型領導」、「轉型領導」。

⁴² Transactional Leadership, 本文譯為「交易領導」，亦常見有譯為「交易型領導」。

⁴³ Burns, J. M. (1978). *Leadership*. NY: Harper & Row.

有研究顯示，領導者若能採取變革領導的風格，將可提振部屬的士氣與滿意度，進而提升工作績效與服務品質。⁴⁴尤其，領導者可藉由變革領導給予明確的指導方針，降低部屬的角色模糊性，增加工作的成功率，以提高滿意度與其努力程度。⁴⁵

根據學者 Bernard M. Bass 與 Bruce J. Avolio 等人的研究⁴⁶，「變革領導」包含四個核心要素⁴⁷：

1. 理想化影響 (Idealized Influence, II)：

領導者是受尊敬、重視與信任的，具備高度工作倫理與自信心，且領導者有行為魅力、自我價值、信念與使命，使部屬受其影響而願意共同努力；

2. 鼓舞激勵 (Inspirational Motivation, IM)：

領導者透過對未來態度樂觀來鼓勵部屬並信任其能力，同時規劃理想化的組織願景，並相信該願景可實現；

3. 智力啟發 (Intellectual Stimulation, IS)：

領導者會啟發部屬智力與潛能，刺激部屬從事創意思考，發現問題並提出解決方案，培養部屬創新能力；

4. 個別體恤 (Individualized Consideration, IC)：

領導者願意投入心力去關懷個別部屬，扮演良師益友角色並分享建議，關心部屬的個別需求。⁴⁸

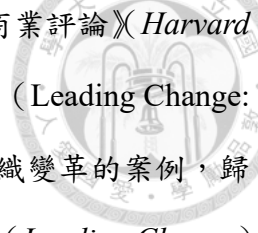
⁴⁴ Bass, B. M., & Avolio, B. J. (Eds.). (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

⁴⁵ House, R. J. (1996). Path-Goal Theory of Leadership: Lessons, Legacy and A Reformulated Theory. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 323-352.

⁴⁶ Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*. Free Press.

⁴⁷ Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218.

⁴⁸ 吳玲玲、許欽嘉、蔡清祥、柯承恩 (2010)，〈對知識工作者之領導效能之研究—領導風格與認知差異〉，《資訊管理學報》，17 期，頁 221-238。



美國哈佛大學商學院教授 John P. Kotter 於 1995 年在《哈佛商業評論》(*Harvard Business Review*, HBR) 發表〈領導變革：為何轉型未竟其功？〉(Leading Change: Why Transformation Efforts Fail) 文章，藉由分析近百間企業組織變革的案例，歸納其成功或失敗原因⁴⁹，且於 1996 年所著《領導人的變革法則》(*Leading Change*) 中提出「變革八步驟」⁵⁰，表示若能遵循該步驟，可提高組織變革能力，增加成功的機會：

1. 建立亟需變革的危機意識 (Create a Sense of Urgency) :

這是首要的步驟，應先讓組織成員意識到變革的必要性與迫切感，以及立即採取行動的重要，而管理者亦應與成員進行開放、誠實且令人信服的對話，才能獲得員工的支持。

2. 成立領導變革團隊 (Build a Guiding Coalition) :

應建立一個強而有力的領導團隊，成員由不同部門或位階所組成，採取自願方式，避免強迫參與或指派，透過不同專業與才能的結合，進行更有效的溝通。

3. 提出變革願景與策略 (Form a Strategic Vision and Initiatives) :

應擬定明確的願景，使成員清楚理解如何執行，共同實現目標。

4. 溝通變革願景 (Communicate the Change Vision) :

應持續把握任何機會，與成員溝通變革的願景與策略，並正視其不同意見或回饋，提高其接受度及支持度。

5. 移除變革障礙 (Enable Actions by Removing Barriers) :

應適時、適當地移除阻礙組織變革的任何障礙，不論是抗拒變革者或僵化

⁴⁹ Kotter, J. P. (1995). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*, 73(2), 59-67.

⁵⁰ Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.



體制等，同時應鼓勵成員勇於創新。

6. 創造近程戰果 (Generate Short-Term Wins) :

應建立短期的目標，當目標達成時，以公開肯定、晉升或提供獎金等方式來獎勵成員，使其更有動力進行革新，亦可堅定成員信心，增加參與者並消弭反對聲音。

7. 鞏固戰果並再接再厲 (Sustain Acceleration) :

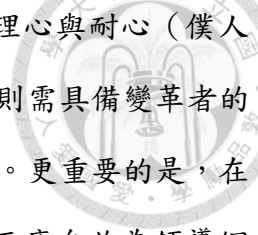
變革通常並非一蹴可幾，組織成員在取得階段性戰果後，很容易鬆懈或暫停腳步，因此，應說服成員持續堅持改革，直至願景實現。

8. 將變革精神深植為組織文化 (Anchor New Approaches in the Culture) :

應讓組織成員瞭解新的變革有利於績效提升，持續支持變革行為，以鞏固變革精神，形成組織文化，才能永續穩定發展。

綜上所述，本節藉由文獻回顧來梳理領導理論的精要內容，由特質理論、行為理論與權變理論，聚焦至「僕人式領導」與「變革領導」的內涵，作為本文後續探討院長與幕僚實務運作的分析基礎。首先，「僕人式領導」可對應於立法院繁雜的請願與陳情處理，強調傾聽、同理與療癒等，可有效緩解第一線面對民眾時的壓力，將衝突轉化為建立信任的契機；其次，「變革領導」可對應於國會首次政黨輪替後的改革聲浪，透過理想化影響與願景激勵，可克服舊有官僚體制的僵固性，回應社會對開放國會與效能提升的期待。另外，「分散式領導」則呈現多黨共治下的權力運作，肯認領導力流動於團隊網絡之中，提供幕僚參與決策的正當性。

本研究認為，這些領導模式在高度政治性的國會場域中並非互斥，而是動態交織且情境相依。對於承擔輔佐重任的專業政治幕僚而言，理解不同領導脈絡亦



深具意義。當我們面對民眾與行政瑣事時，需具備服務者的同理心與耐心（僕人式領導層次），成為情緒調節的穩定力量；在推動制度革新時，則需具備變革者的視野與執行力（變革領導層次），協助轉化抽象願景為具體政策。更重要的是，在「共享領導」的思維下，幕僚不宜自我限縮為被動的追隨者，而應自許為領導網絡中的關鍵節點，主動在變動環境中襄助院長維繫團隊動能，共同實踐國會治理的創新價值。

第三節 政治領袖、公部門與國家之品牌建構及行銷

根據美國行銷學會 (American Marketing Association, AMA) 的定義⁵¹：「品牌」(Brand) 係指「一個名稱 (Name)、術語 (Term)、標誌 (Sign)、符號 (Symbol)、設計 (Design)，或是上述的綜合使用，用來確認某一或一群銷售者所提供的產品與服務，以與其他競爭者的產品有所區別。」⁵²「行銷」(Marketing) 係指「一系列的活動、機制與流程，目的在於創造、溝通、傳遞及交換對顧客、客戶、合作夥伴與整體社會具有價值的產品或服務⁵³。」

隨著全球民主體制的演進與數位傳播科技的革新，政治運作與公共治理日趨重視形象與聲望管理，品牌思維也滲透至政治領袖、公共機關與國家層次的運作。因此，本節將整理管理學、行銷學與政治學等不同觀點，有助於深入探討政治領袖個人品牌、公部門組織品牌與國家品牌的理論參考。

一、政治領袖品牌之建構及行銷

在現代民主政治中，政治人物常被視為一種品牌⁵⁴，無論個人特質、形象、價值主張或領導風格等，都得有獨特的品牌識別，才能增進選民對其投票的意願。⁵⁵此外，跨學科領域的「政治行銷」(Political Marketing) 研究近年來也備受學界關注，選民對候選人的選擇類似於消費者對產品的選擇，而政黨或政治人物也會運

⁵¹ *The Definition of Marketing: What is Marketing?* 請參見：美國行銷學會 (American Marketing Association, AMA) 網站：<https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/> (Last Visited: 12/29/2025).

⁵² Kotler, P. (2000). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control* (10th ed.). NJ: Prentice-Hall.

⁵³ Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18.

⁵⁴ Thomson, M. (2006). Human Brands: Investigating Antecedents to Consumers' Strong Attachments to Celebrities. *Journal of Marketing*, 70(3), 104-119.

⁵⁵ Moulard, J. G., Garrity, C. P., & Rice, D. H. (2015). What Makes a Human Brand Authentic? Identifying the Antecedents of Celebrity Authenticity. *Psychology & Marketing*, 32(2), 173-186.

用市場行銷技巧來塑造對其有利的公眾形象，並將其訴求、行動與願景轉化為選民的期待。選民在決定投票時，重要影響因素是對候選人的評價，⁵⁶而其中最常被列入評估的標準則是候選人過去的經驗、能力、智慧與對各議題的理解等面向。⁵⁷

英國學者 Catherine Needham 研究指出，政治人物即使在當選或執政後，仍會與在競選時一樣努力地推行宣傳策略。⁵⁸該現象可用「永久競選」(Permanent Campaign) 來說明，亦即政治領袖為鞏固民意支持，在整體任期內不斷經營個人品牌，如同處於不間斷的選戰狀態。⁵⁹換言之，治理與競選之間的界線變得模糊，政治人物不再是在贏得選舉後就停止競選去專心治理，而是必須持續運用民意調查、社群媒體與舉辦活動等方式來維持其政治資本。美國學者 Hugh Heclo 認為，永久競選不僅是競選技術的延伸，更是一種治理模式的根本改變，在此模式下，政策制定的過程被納入選舉考量，每一個決策都被視為爭取特定選民群體支持的機會。⁶⁰

學者 Bruce I. Newman 在其著作《總統行銷學：視政治行銷為競選策略》(*The Marketing of the President*) 中指出，政治行銷不僅用於選舉，更是現代政治運作的基本邏輯，其認為隨著政黨功能式微與大眾媒體興起，政治領袖必須直接面對選民，且必須透過持續的市場調查與形象定位來回應民意需求。⁶¹政治人物與其幕僚團隊必須能夠快速掌握新的議題，若發現具備市場潛力，便需迅速將其納入論述中，這正是「市場導向」(Market-Orientation) 在政治領域的體現。⁶²

⁵⁶ Markus, G. B., & Converse, P. E. (1979). A Dynamic Simultaneous Equation Model of Electoral Choice. *American Political Science Review*, 73(4), 1055-1070.

⁵⁷ Miller, A. H., Wattenberg, M. P., & Malanchuk, O. (1986). Schematic Assessments of Presidential Candidate. *American Political Science Review*, 80(2), 521-540.


⁵⁸ Needham, C. (2006). Brands and Political Loyalty. *Journal of Brand Management*, 13(3), 178-187.

⁵⁹ Blumenthal, S. (1982). *The Permanent Campaign*. NY: Simon and Schuster, 31.

⁶⁰ Helco, H. (2000). Campaigning and Governing: A Conspectus. In N. Ornstein, & T. Mann (Eds.), *The Permanent Campaign and Its Future*. Washington, D. C.: AEI Press, 1-37.

⁶¹ Newman, B. (1994). *The Marketing of the President: Political Marketing as Campaign Strategy*. London: Sage, 16.

⁶² Cornelissen, J. (2001). The Mass Marketing of Politics: Democracy in an Age of Manufactured Images. *European Journal of Marketing*, 35(9-10), 1155-1158.



政治領袖的個人品牌，其核心價值在於「信任」。學者 Margaret Scammell 在其著作《消費者民主：政治行銷》(*Consumer Democracy: The Marketing of Politics*) 中指出，「政治品牌」由邊界條件 (Boundary Conditions) 即功能性表現如政策能力等，與品牌區隔 (Brand Differentiators) 即情感連結如親和力、公信力等，這兩部分所組成。⁶³ 政治領袖品牌建構同時涵蓋內在的領導風格養成與外在的形象包裝兩方面，內在必須培養服務公共利益的價值觀與卓越的治理能力，而外在則必須透過專業行銷手段將上述特質有效傳達給選民，進而累積選民對政治領袖的信任與支持。⁶⁴ 因此，政治幕僚在協助政治領袖塑造品牌時，應善用行銷管理工具，如定位分析、形象監測與危機處理，以維持品牌的正面聲譽與長期忠誠度。

二、公部門品牌之建構及行銷

近年來，公部門越來越重視品牌的建構及行銷，希望導入品牌管理的思維來提升其聲譽與信任度，然而，相較於企業品牌，公部門面臨更多的挑戰。學者 Arild Wæraas 指出，公部門通常具有多元或矛盾的價值觀及多重身份，難以像企業那樣呈現單一或一致的形象，此外，公部門必須同時確保公共利益並考量個別利益，導致價值訴求不一致，以致於要建構明確且聚焦的品牌定位相當不容易。⁶⁵

公部門品牌所關注的重點不再只是單純的形象塑造或宣傳活動，而是讓品牌如何與民主正當性、人民信任或組織績效等緊密連結，並透過品牌來整合組織使

⁶³ Scammell, M. (2014). *Consumer Democracy: The Marketing of Politics*. NY: Cambridge University Press, 111.

⁶⁴ Lilleker, D. G., & Lees-Marshment, J. (Eds.). (2005). *Political Marketing: A Comparative Perspective*. Manchester University Press, 18.

⁶⁵ Wæraas, A. (2008). Can Public Sector Organizations be Coherent Corporate Brands? *Marketing Theory*, 8(2), 205-221.

命、對外承諾與公共價值。⁶⁶此外，公部門品牌重視建立對公共服務的認同感與信賴感，而非商業品牌所追求的差異化競爭，⁶⁷換言之，以行銷管理所強調的顧客導向而言，公部門應瞭解公眾的需求與期待，提供有感的政策與服務，但行銷手法仍必須顧及公共價值及倫理規範。

國會過去常被視為權威性的立法機關，而非服務提供者。然而，隨著新公共服務觀念的興起，強調政府應服務人民而非僅是掌舵，所以將國會定位為一個提供民主服務的公部門品牌，具有重要的管理學意義。本節將先敘明服務行銷的相關理論，作為後續章節分析立法院品牌的基礎。

美國知名教授 Edmund Jerome McCarthy 於其 1960 年所著《基礎行銷學：管理導向》(*Basic Marketing: A Managerial Approach*) 中首先提出「4P」的概念⁶⁸，即企業產出產品，為此制定合理價格，找尋合適的銷售通路，建立良好的促銷方法，並依據目標市場的不同，將「產品 (Product)、價格 (Price)、通路 (Place) 與推廣 (Promotion) ⁶⁹」組合成不同的行銷組合 (Marketing Mix)，以達成企業的行銷目標。

傳統的行銷組合 4P 應用於服務業時則顯得不足，因為服務具有無形性、不可分割性、異質性與易逝性。因此，學者 Bernard H. Booms 與 Mary Jo Bitner 於 1981 年提出擴充的「7P」，增加「人員 (People)、流程 (Process) 與實體環境 (Physical Evidence) ⁷⁰」這三個關鍵要素。⁷¹公部門可靈活運用這些行銷技巧，轉變與利害

⁶⁶ Leijerholt, U., Biedenbach, G., & Hultén, P. (2019). Branding in the Public Sector: A Systematic Literature Review and Directions for Future Research. *Journal of Brand Management*, 26, 126-140.

⁶⁷ Sataøen, H. L., & Wæraas, A. (2015). Branding without Unique Brands: Managing Similarity and Difference in a Public Sector Context. *Public Management Review*, 17(3), 443-461.

⁶⁸ McCarthy, E. J. (1960). *Basic Marketing: A Managerial Approach*. Richard D. Irwin.

⁶⁹ Promotion，本文譯為「推廣」，亦常見有譯為「促銷」。

⁷⁰ Physical Evidence，本文譯為「實體環境」，亦常見有譯為「有形展示、實體展示、實體環境」。

⁷¹ Booms, B. H., & Bitner, B. J. (1981). Marketing Strategies and Organization Structures for Service Firms. In J. H. Donnelly & W. R. George (Eds.), *Marketing of Services*. Chicago: American Marketing Association, 47-51.

關係人間的溝通方式，以提升自身績效，並展現其所投入資源能帶來正向回饋。⁷²

公部門品牌的成效，最終應實踐在公民體驗上，唯有當人民與機關互動的每一環節能感受良好體驗時，品牌承諾才能真正落實。學者 Katherine N. Lemon 與 Peter C. Verhoef 於 2016 年在《行銷期刊》(*Journal of Marketing*) 發表〈解析顧客旅程中的顧客體驗〉(Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey) 文章，將顧客體驗 (Customer Experience) 視為顧客在購買前、中、後三階段的完整旅程中，所產生如認知、情感、行為與社交等多方反應，此外，提出顧客體驗係由四種不同類型的接觸點 (Touchpoints) 所構成：(1) 品牌自有，如官網等；(2) 合作夥伴，如通路等；(3) 顧客自有，如個人需求等；(4) 社會或外部，如第三方評論等。⁷³

然而，此概念亦可導入至公部門，即強調以公民為服務中心與重視公民體驗感受的「公民旅程」(Citizen Journey)。⁷⁴另外，公部門行銷的核心在於公民導向的思維模式，藉由行銷來明確掌握並滿足人員需求，以提供更高品質的公共服務，進而能提升滿意度並獲取其支持⁷⁵。

三、國家品牌之建構及行銷

「國家品牌」(Nation Brand) 係指國家在國際舞台上的總體形象與競爭力，涵

⁷² Serrat, O. (2017). Marketing in the Public Sector. In *Knowledge Solutions: Tools, Methods, and Approaches to Drive Organizational Performance*. Singapore: Springer, 111-118.

⁷³ Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69-96.

⁷⁴ Scholta, H., Halsbenning, S., Distel, B., & Becker, J. (2020). Walking a Mile in Their Shoes—A Citizen Journey to Explore Public Service Delivery from the Citizen Perspective. *19th International Conference on Electronic Government (EGOV)*. Linköping, Sweden, 164-178.

⁷⁵ Kotler, P., & Lee, N. (2006). *Marketing in the Public Sector: A Roadmap for Improved Performance*. NJ: Wharton School Publishing, 12.



蓋政治、經濟與文化等各層面。⁷⁶臺灣在面臨中國長期威嚇及打壓的特殊國際處境下，立法院推動「國會外交」(Parliamentary Diplomacy) 將是我們突圍國際空間、建構及行銷國家品牌的重要策略。

Simon Anholt 於其 2007 年所著《競爭性身分：國家、城市與區域的新品牌管理》(*Competitive Identity: the New Brand Management for Nations, Cities and Regions*)，首先提出「國家品牌」(Nation Brand) 一詞，認為國家的聲譽與企業的品牌形象很類似，其重要性不亞於國家的進步、繁榮與良善治理。此外，國家品牌由六個面向構成：(1) 出口(Exports)；(2) 治理(Governance)；(3) 旅遊(Tourism)；(4) 投資與移民(Investment and Immigration)；(5) 文化與遺產(Culture and Heritage)；(6) 人民(People)。⁷⁷

然而，國家品牌常被政府或顧問公司曲解為國家品牌行銷(Nation branding)，天真地以為國家形象能如同企業般使用各種行銷手法來操弄。換言之，國家需要向企業學習之外，更必須重視本身的聲譽，且不該採取過於簡化的宣傳方式來行銷，而應以有豐富內涵的文化交流來和其他國家建立起長期的文化關係(Cultural Relations)。⁷⁸

英國學者 Keith Dinnie 則將國家品牌定義為「獨特且多面向的元素融合，賦予該國家植根於文化的差異性，並使其對所有目標受眾具有關聯性。」⁷⁹此觀點重視國家品牌應彰顯該國家獨特的文化資源與價值觀，創造出與眾不同且令人嚮往的國家形象，例如：法國以浪漫文化與美食藝術聞名、瑞典以福利國度與設計美學著稱、美國則是強調自由與創新精神等，這些都是國家品牌要的展現，而國家品

⁷⁶ Fan, Y. (2010). Branding the Nation: Towards a Better Understanding. *Place Branding and Public Diplomacy*, 6(2), 97-103.

⁷⁷ Anholt, S. (2007). *Competitive Identity: The New Brand Management for Nations, Cities and Regions*. London: Palgrave MacMillan.

⁷⁸ Anholt, S. (2011). Beyond the Nation Brand: The Role of Image and Identity in International Relations. *Journal of Public Diplomacy*, 2(1), 1-7.

⁷⁹ Dinnie, K. (2008). *Nation Branding: Concepts, Issues, Practice*. Oxford, UK: Butterworth-Heinemann, 15.

牌的行銷策略常需要透過「公眾外交」(Public Diplomacy)⁸⁰來實現。

英國政治學者 Mark Leonard 在其著作《公眾外交》(*Public Diplomacy*)中指出，公眾外交即為關係的建立，藉此可瞭解他國的需要、文化與人民，並傳播我們的觀點，導正錯誤的認知，以尋求共同利益；此外，亦可增進人們對我國的熟悉度，提高對我國的重視，且促進與我國交流，進而影響對方對我國的支持。⁸¹

曾任美國哈佛大學甘迺迪政府學院院長 Joseph S. Nye, Jr. 於 1990 年在《外交政策》(*Foreign Policy*)發表〈軟實力〉(Soft Power)文章，首先提出「軟實力」(Soft Power)⁸²概念⁸³，根據其定義：「軟實力是一種懷柔招安、近悅遠服的能力，而非強壓人低頭或用錢收買，以達自身所欲之目的。一國的文化、政治理想及政策為人所喜愛時，軟實力於焉而生。」⁸⁴

臺灣想要在國際社會綻放光芒，建構獨特的臺灣國家品牌，發揮實質影響力，所憑藉的絕非是傳統的硬實力，而是溫暖且堅韌的「軟實力」。這種源自文化與價值的魅力，具有全面而深遠的穿透力，往往比硬實力更難以抵擋。因此，面對外交困境的挑戰，我們不能墨守成規，而應以嶄新的全球治理視野，推動剛柔並濟的新外交。透過國會外交 (Parliamentary Diplomacy)、氣候外交 (Climate Diplomacy) 等多元策略，善用臺灣價值與優勢，與國際社會各領域建立真誠的夥伴關係。唯有如此，方能以柔克剛，提升臺灣的國際能見度與優質形象。⁸⁵

⁸⁰ Public Diplomacy，本文譯為「公眾外交」，亦常見有譯為「公共外交」。

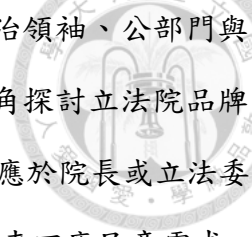
⁸¹ Leonard, M. (2002). *Public Diplomacy*. London: Foreign Policy Centre, 8-10.

⁸² Soft Power，本文譯為「軟實力」，亦常見有譯為「柔性權力、軟權力」。

⁸³ Nye, J. S. (1990). Soft Power. *Foreign Policy*, 80, 153-171.

⁸⁴ Nye, J. S. (2004). *Soft Power: The Means to Success in World Politics*. Public Affairs, 2.

⁸⁵ 蘇緯政 (2023)，《由全球治理思維析論臺灣推動氣候外交之策略》，頁 73-74，國立政治大學外交學系碩士論文。



綜上所述，本節藉由文獻回顧來梳理品牌及行銷理論在政治領袖、公部門與國家層次的運用，作為本文第四章「實務分析：以院長秘書視角探討立法院品牌策略之建構」進一步析論的基礎。首先，「政治領袖品牌」可對應於院長或立法委員的形象經營，在永久競選的脈絡下，運用市場導向與行銷工具來回應民意需求，長期累積信任與政治資本，確立政治領袖在選民心中的獨特識別；其次，「公部門品牌」可對應於立法院的服務轉型，導入公民旅程與服務行銷組合（7P）思維，將國會定位為提供民主服務的機關，提升公共服務滿意度，強化民主正當性，並體現品牌承諾；最後，「國家品牌」可對應於臺灣特殊的國際處境，藉由國會外交、軟實力與公眾外交等推展，善用我國的資訊、科技等優勢，將臺灣的民主價值與文化底蘊轉化為國際認同，提升臺灣的國際能見度與國家形象。

本研究認為，這三種品牌層次在國會場域的實踐中並非獨立存在，而是動態交織且相輔相成的。對於肩負輔佐重任的專業政治幕僚而言，不僅是政治領袖的形象守門人（政治領袖品牌層次），需要時時保持政治敏感度，在危機處理與日常溝通中維繫民意信任；此外，幕僚也是優質民主體驗的設計者（公部門品牌層次），需要秉持以民為本的思維，在每一次的民眾接觸點中落實服務倫理與公共價值，塑造值得信賴的組織形象；更重要的是，在推動國會外交時，幕僚應自許成為國家軟實力的行銷推手（國家品牌層次），協助將臺灣的民主韌性與文化優勢轉化為國際社會能理解與支持的品牌資產，共同實踐讓臺灣走向世界的願景。

第四節 專業政治幕僚之角色、功能與價值

在政治領袖光環背後，往往有隱身不露的專業政治幕僚，他們在治理與品牌形象之間扮演關鍵的中介角色。尤其，立法院不僅是國家的最高立法機關，更是一個高度複雜的政治場域。其實，許多的法律提案、預算提案、臨時提案、質詢稿或新聞稿均是由幕僚準備或撰寫，並協助處理民眾陳情案件、協調會、危機處理等，甚至是立法委員與媒體及公眾溝通的橋樑。

立法院院長作為代表國會的最高首長，其領導意志亦需仰賴一群具備高度政治敏感度與專業素養的幕僚團隊才能落實。因此，本節將聚焦於專業政治幕僚的角色、功能與價值，論證其並非僅是傳統行政體系中的文書輔佐，亦非單純的政治跟隨者，而是連結「內部創新治理」與「外部品牌形象」的關鍵中介。

一、專業政治幕僚之角色

早期的國會研究傾向將幕僚視為單純的文書人員 (Clerks)，負責處理文書、行程等行政瑣事，缺乏獨立的決策影響力。然而，隨著現代立法事務的複雜化，美國學者 Barbara S. Romzek 與 Jennifer Utter 發表在《美國政治學期刊》(*American Journal of Political Science, AJPS*) 上的〈國會立法幕僚：政治專業工作者抑或文書人員？〉(Congressional Legislative Staff: Political Professionals or Clerks?) 文章中指出，國會幕僚已逐漸演變為「政治專業工作者」(Political Professionals)，有特定的專業知識，享有相當程度的自主權，並且對政治事業與公共服務具有高度熱忱。⁸⁶

專業政治幕僚常指受僱於政治人物或機關，提供專業建議與輔助的幕僚人員，包括諸如國會助理 (Parliamentary Assistant)、政治職員 (Political Staff) 及專

⁸⁶ Romzek, B. S., & Utter, J. A. (1997). Congressional Legislative Staff: Political Professionals or Clerks? *American Journal of Political Science*, 41(4), 1251-1279.

業政治幕僚 (Political Aide) 等不同稱謂。在不同的國家或制度下，這些角色雖名稱各異，但本質上皆為決策者的親信或智囊。⁸⁷

以臺灣的立法院為例，國會助理多服務於單一立法委員，職責側重於選民服務、法案研究或質詢稿撰寫，其視角較為微觀，且常受限於立法委員個人的選區利益；政治職員泛指受僱於政黨或政治人物的人員，可能包含黨工或競選團隊成員等，其工作導向較偏重選舉與政黨競爭；專業政治幕僚則如本研究所指的院長秘書或各部會的機要人員，通常需要更豐富的專業及實務經驗，尤其是政治判斷、協調能力與更宏觀的視野等。

學者 Gijs Jan Brandsma 與 Simon Otjes 研究指出，「政治幕僚」的角色可分為：

1. 顧問 (Advisor)：

提供政策、法律或政治上的專業建議，甚至會先研擬相關方案給決策者參考等。

2. 文膽 (Ghostwriter)：

撰寫發言、質詢、各類文稿或研擬問政重點等。

3. 形象推手 (Marketeer)：

經營媒體關係或社群、安排新聞曝光，藉此打造並鞏固政治領袖的個人品牌形象，同時協助危機處理，藉由迅速回應、澄清或轉移議題來止損，以維護政治領袖或機關聲譽。

4. 資訊守門人 (Information Gatekeeper)：

面對來自民眾、利益團體、行政部門或媒體的大量資訊，需先行過濾、整理，再以精要方式呈報，確保決策者不被瑣碎訊息淹沒，可提高決策效率。

⁸⁷ Hustedt, T., Kolltveit, K., & Salomonsen, H. H. (2017). Ministerial Advisers in Executive Government: Out from the Dark and into the Limelight. *Public Administration*, 95(2), 299-311.



5. 折衝協調者 (Compromise Facilitator) :

運用人脈與溝通技巧，在正式會議之外為共識先搭橋，尋求各方皆可接受的折衷方案，有助於政治領袖的決策順利進行。⁸⁸

過去在分析幕僚與首長之間的關係，常會採用經濟學的「代理人理論」(Principal-Agent Theory)，該理論假設雙方存在目標分歧，代理人即幕僚是理性的機會主義者，可能為私利而偏離委託人即首長的目標，因此需要藉由嚴格的監督機制與契約誘因來控制風險，換言之，幕僚是被動的執行者，甚或是潛在風險來源。⁸⁹

學者 James H. Davis、F. David Schoorman 與 Lex Donaldson 於 1997 年在《管理學會評論》(*Academy of Management Review, AMR*) 發表〈邁向管理的管家理論〉(Toward a Stewardship Theory of Management) 文章，提出「管家理論」(Stewardship Theory)，認為部屬(即所謂「管家」)的動機並非基於個人私利，而是與領導者或組織的目標高度一致⁹⁰；此外，此管家視領導者或組織的成功為個人成就，並透過內在的公共服務動機驅動其行為，而非外在的物質獎勵。⁹¹

綜上所述，本研究的院長秘書與立法院院長之間的關係，係屬前述的管家關係。秘書不僅是聽命行事，更應將院長的施政理念、立法院的聲譽以及國家的長遠利益視為自身努力目標。

換言之，這種「夥伴關係」讓幕僚在決策過程中獲得更大的授權與信任，並

⁸⁸ Brandsma, G. J., & Otjes, S. (2024). Gauging the Roles of Parliamentary Staff. *Parliamentary Affairs*, 77(3), 537-557.

⁸⁹ Schillemans, T., & Bjurström, K. H. (2020). Trust and Verification: Balancing Agency and Stewardship Theory in the Governance of Agencies. *International Public Management Journal*, 23(5), 650-676.

⁹⁰ Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a Stewardship Theory of Management. *Academy of Management Review*, 22(1), 20-47.

⁹¹ Christensen, R. K., Paarlberg, L., & Perry, J. L. (2017). Public Service Motivation Research: Lessons for Practice. *Public Administration Review*, 77(4), 529-542.

非僅是被動地完成交辦事項，而是能夠主動地進行更專業的政治判斷與各項事務的處理，並積極協助推動立法院的創新治理與品牌建構。



二、專業政治幕僚之功能

本研究將專業政治幕僚的功能，歸納為三大面向，即「治理幕僚、危機處理幕僚與品牌幕僚」，且這些功能並非單一面向，而是可隨場景轉換的動態組合。

首先，在「治理幕僚」層面，學者 Richard Shaw 與 Chris Eichbaum 發表在《議會事務》(Parliamentary Affairs) 上的〈部長、政治幕僚與核心行政：英國西敏制脈絡下部長任命政治顧問之原因〉(Ministers, Minders and the Core Executive: Why Ministers Appoint Political Advisers in Westminster Contexts) 文章，提出極具啟發性的「政治雪巴人」(Political Sherpas) 概念，即幕僚如同登山嚮導雪巴人般，引導政治領袖穿越險峻的制度障礙與政治暴風雪。⁹²此外，政治幕僚亦有監督與評估的功能，藉由掌握施政進度與績效，提醒政治領袖必須注意的潛在問題並適時調整策略，確保治理目標得以實現。⁹³

其次，在「危機處理幕僚」層面，學者 Spiro Kiouisis 與 Jesper Strömbäck 研究指出，政治幕僚的另一功能為擔任損害控管或危機處理者 (Damage Controller)，當發生重大爭議或決策錯誤時，幕僚應於第一時間判讀相關資訊、釐清事實與進行利害關係人分析，並擬定回應策略等。⁹⁴

根據學者 Arjen Boin、Paul't Hart、Eric Stern 與 Bengt Sundelius 的研究，政治

⁹² Shaw, R., & Eichbaum, C. (2014). Ministers, Minders and the Core Executive: Why Ministers Appoint Political Advisers in Westminster Contexts. *Parliamentary Affairs*, 67(3), 594.

⁹³ Brandsma, G. J., & Högenauer, A. (2026). Understanding the Role of Political Staff and Parliamentary Administrations. *Politics and Governance*, 14, 1-5.

⁹⁴ Kiouisis, S., & Strömbäck, J. (2014). Political Public Relations. In C. Reinemann (Ed.), *Political Communication*. Germany: De Gruyter Mouton, 249-266.



幕僚需協助政治領袖處理危機的五大任務如下：

1. 提升危機情境察覺 (Improving Crisis Sense Making)：

在混亂且資訊不明的危機初期，蒐集資訊並判讀局勢；

2. 強化危機決策與協調能力 (Improving Crisis Decision Making and Coordination)：

在時間壓力下做出關鍵決定，並整合不同單位間的行動；

3. 改善危機意義詮釋 (Improving Crisis Meaning Making)：

建議領導者應如何向公眾定義危機的性質與意義，以引導輿論並重建信心；

4. 完善危機課責機制 (Improving Crisis Accounting)：

等危機度過之後，對權責歸屬與處置過程應公開說明並承擔責任；

5. 促進危機學習與變革推動 (Improving Crisis Learning and Reform Craft)：

從危機中汲取教訓，並將其轉化為未來具體的改革行動。⁹⁵

另外，在「品牌幕僚」層面，學者 Jennifer Lees-Marshment 在其著作《政治行銷與英國政黨：派對才剛開始》(*Political Marketing and British Political Parties: The Party's Just Begun*) 中提出全面性政治行銷 (Comprehensive Political Marketing) 概念，並強調政治交付 (Political Delivery) 的重要性，即政治人物必須兌現其品牌承諾，而政治幕僚不僅是宣傳者，也是設計者。⁹⁶同時，政治幕僚應將政治領袖的施政成果轉化為鮮明的敘事賣點，並確保公眾對這些品牌訊號產生共鳴。⁹⁷

⁹⁵ Boin, A., Hart, P., Stern, E., & Sundelius, B. (2016). *The Politics of Crisis Management: Public Leadership under Pressure* (2nd ed.). NY: Cambridge University Press.

⁹⁶ Lees-Marshment, J. (2001). *Political Marketing and British Political Parties: The Party's Just Begun*. Manchester: Manchester University Press, 32-35.

⁹⁷ Bialas, B. R. (2023). Political Branding: Subterfuge or the New Mode of Governance? *Journal of Public Governance*, 64(2), 5-18.



三、專業政治幕僚之價值

專業政治幕僚的存在，對於國會、政治領袖，乃至於國家的民主發展，都有相當值得肯定的成果與價值，而這些成果與價值已超越單純的勞務提供，更提升至制度韌性與公共價值的層次。

首先，對國會而言，立法院院長與立法委員均有任期限制，且會受到選舉與政黨政治影響，在此情況下，資深的政治幕僚就會成為維繫制度記憶（Institutional Memory）的重要角色。他們熟悉過去的議事攻防過程、法案協商的脈絡或行政體系運作的規則等，而這種隱性知識對於維持國會運作的連續性與穩定性則是非常重要的。⁹⁸尤其，院長秘書若具備這些實務經驗，將有助於協助新任院長快速進入狀況，避免因政權交接而導致的行政空窗或決策斷層，此外，專業政治幕僚可彌補傳統官僚體系過於僵化的不足，進而促進國會行政的運作效能。

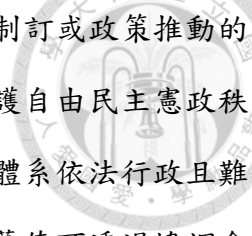
其次，對政治領袖而言，專業政治幕僚的價值不僅在於分擔工作，更在於提升決策品質與共創品牌價值。透過專業的政策分析與政治判斷，政治幕僚能夠提供多元的觀點與方案，減少政治領袖在決策過程中的盲點與團體迷思，此外，政治幕僚與政治領袖亦能形成互信的決策共同體，進行坦誠的討論與激盪，從而產出更妥適的決策成果。另外，品牌是一種協作、價值共創的過程⁹⁹，且是由所有利害關係人透過對話共創而成¹⁰⁰。換言之，院長的個人品牌並非其一人所能獨塑，而是依賴幕僚團隊在各個環節的精心策劃與執行，不論是行程安排、講稿撰寫到國會外交禮賓細節等，專業政治幕僚是院長品牌最重要的共同創作者。

最後，對國家的民主發展而言，專業政治幕僚是公共價值與民主政治的守護

⁹⁸ Romzek, B. S., & Utter, J. A. (1996). Career Dynamics of Congressional Legislative Staff: Preliminary Profile and Research Questions. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6(3), 415-442.

⁹⁹ Merz, M. A., He, Y., & Vargo, S. L. (2009). The Evolving Brand Logic: A Service-Dominant Logic Perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37, 328-344.

¹⁰⁰ Hatch, M. J., & Schultz, M. (2010). Toward a Theory of Brand Co-Creation with Implications for Brand Governance. *Journal of Brand Management*, 17(8), 590-604.



者，也是維護弱勢權益的關鍵防線。政治幕僚在協助每項法案制訂或政策推動的過程中，必須考量人民期待與各利益之間的衡平，更應謹守維護自由民主憲政秩序的基本核心價值。在處理無助民眾的陳情案時，因行政官僚體系依法行政且難以變通的侷限下，立法院往往成為民眾尋求救濟的最後希望，幕僚可透過協調會與個案處理等方式，在法律許可的邊緣尋求解決方案，或由個案發現通案問題，進而推動修法來填補制度漏洞，這種補充與糾錯的功能，不僅強化國家治理的韌性與社會正義，更具體實踐僕人式領導中服務與療癒的核心價值。

綜上所述，本節藉由文獻回顧來梳理專業政治幕僚的角色定位與多元功能。政治幕僚並非傳統行政體系中的文書輔佐，也不是政治人物的附隨角色，而是能夠連結制度運作與公共溝通的關鍵中介。首先，若就幕僚的角色觀之，其已轉型為具備專業知識、自主性與公共服務熱忱的「政治專業工作者」，並在實務上以顧問、文膽、形象推手、資訊守門人與折衝協調者等多重角色協助政治領袖；其次，若以首長與幕僚關係來理解，亦由代理人理論的風險控管，推進至管家理論的信任夥伴關係，在經過授權與互信的基礎上，得以更主動地進行政治判斷、協調整合與策略推動，協助政治領袖將治理意志有效落地。

本研究認為，專業政治幕僚的功能與價值，在瞬息萬變的立法院中，應被理解為一種可隨著情境切換的動態組合，而非固定分工。就功能而言，幕僚一方面是「治理幕僚」，猶如「政治雪巴人」般引導政治領袖穿越制度障礙、掌握施政節奏並促進績效監督；另一方面也是「危機處理幕僚」，在爭議爆發時快速完成情境判讀、利害關係人分析與回應策略設計，協助政治領袖妥善應變危機；同時更是「品牌幕僚」，以政治行銷思維，將施政成果轉化為可被理解與共鳴的敘事，確保品牌承諾得以兌現。再者，就價值而言，幕僚不僅維繫制度記憶、補充官僚侷限

並提升國會運作韌性，更與政治領袖形成互信的決策共同體，提升決策品質並共創品牌價值；此外，在陳情救濟、衡平利益與推動修法中，扮演民主政治與公共價值的守護者，使國會治理不止於效率與聲量，更能落實公共服務、正義與制度永續。



第五節 小結：學術理論與實務經驗相融合



第二章為建立本文進行實務分析的基礎，並探索學術理論與實務經驗如何相互印證與融合。本研究的核心視角來自於「院長秘書」，不同於外部學者僅能藉由公開資料或新聞報導進行觀察，亦不同於一般行政公務員受限於科層體制，院長秘書位於決策核心身邊，既是資訊守門人，也是連結院長、立法委員、行政部門與社會大眾的網絡節點。因此，本文嘗試跨越政治學與管理學的學科藩籬，運用EMBA所強調的策略管理、組織行為與品牌行銷等理論，重新解構2016年至2020年間立法院的治理實踐。

本研究係以專業政治幕僚為關鍵中介，剖析其角色、功能與價值，並提出三大理論支柱：(1) 創新治理理論，即從新公共管理演進至良善治理、創新治理，探討行政革新與議事透明化等；(2) 領導與組織行為理論，即結合僕人式領導與變革型領導，分析領導者的領導風格、幕僚的情緒勞務與公共服務動機等；(3) 品牌與行銷理論，即由政治領袖的個人品牌，延伸至公部門品牌及國家品牌等。

針對前述的三大理論支柱，對應於立法院在2016年至2020年間的實務案例，筆者整理成對應分析表如下（請參見：【表 2-1】、【表 2-2】、【表 2-3】）：

1. 實務與理論對應分析：創新治理理論

【表 2-1】 立法院實務對應創新治理理論分析表

實務與理論對應分析：創新治理理論		
核心理論	關鍵概念	立法院實務應用案例
新公共管理	經濟、效率、效能、績效標準、資源節約等	<ul style="list-style-type: none">無紙化會議：導入電子系統，大幅節省印刷預算與紙張。採購發包中心：集中採購權力，提升專業度與防弊。

		<ul style="list-style-type: none"> 綠能國會：鎮江會館設置太陽能板，活化資產並節能減碳。
良善治理	參與、法治、透明度、回應、公平、課責、網絡治理等	<ul style="list-style-type: none"> 議長中立化：蘇嘉全院長辭黨職，建立公正仲裁者角色。 黨團協商透明化：全程錄音、錄影，直播並上網，消除密室協商疑慮。 國會頻道開播：落實公民知情權與監督權。 首設性別平等委員會：推動友善工作環境。
創新治理	策略三角(公共價值、正當性、運作能力)、共同創造等	<ul style="list-style-type: none"> 開放國會行動方案：與公民科技社群合作，公、私協力推動資訊開放。 托嬰中心：創新行政服務，傳遞性別平權價值。
(資料來源：作者自製)		

2. 實務與理論對應分析：領導與組織行為理論

【表 2-2】立法院實務對應領導與組織行為理論分析表

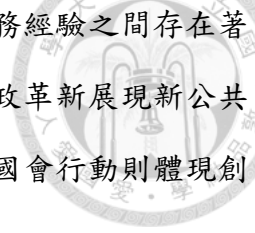
實務與理論對應分析：領導與組織行為理論		
核心理論	關鍵概念	立法院實務應用案例
僕人式領導	傾聽、同理心、療癒、察覺、說服、管家精神等	<ul style="list-style-type: none"> 陳情案處理：強調耐煩與心存善念，傾聽民眾冤屈，由個案中發現制度漏洞。 朝野協商：院長作為服務者，透過說服而非強制來達成共識。
變革領導	理想化影響、鼓舞激勵、智力啟發、個別體恤、	<ul style="list-style-type: none"> 推動改革：建立「人民的新國會、開放的新國會、專業的新國會」願景，激發團隊熱情。

	願景驅動等	<ul style="list-style-type: none"> 打破慣性：強勢推動各項行政革新，挑戰官僚體制的舊有思維。
組織行為	情緒勞務、公共服務動機等	<ul style="list-style-type: none"> 壓力管理：幕僚在面對民眾陳情與協調會壓力時，進行深層情緒管理。 內在動機：依靠對民主價值的認同等公共服務動機，維持高強度工作的士氣。
(資料來源：作者自製)		

3. 實務與理論對應分析：品牌與行銷理論

【表 2-3】立法院實務對應品牌與行銷理論分析表

實務與理論對應分析：品牌與行銷理論		
核心理論	關鍵概念	立法院實務應用案例
政治領袖品牌	永久競選、信任資產等	<ul style="list-style-type: none"> 個人品牌：院長建立中立、改革、親民形象。
公部門品牌	服務提供者、接觸點管理、顧客旅程等	<ul style="list-style-type: none"> 機關品牌：透過提升實體環境，如直播、網站優化、手機 App 等，改善立法院形象。 公民旅程：開放民眾參訪，並持續優化民眾從看新聞到陳情的每一接觸點體驗。
國家品牌	國家品牌六角形、競爭性身分、軟實力	<ul style="list-style-type: none"> 國會外交：蘇嘉全院長訪問法國國民議會，創下首例，展現臺灣民主軟實力。 二軌外交：利用國會外交彈性，突破正式外交封鎖，共創國家品牌。
(資料來源：作者自製)		



本研究透過對立法院改革的實務分析，證實學術理論與實務經驗之間存在著緊密的關係。首先，創新治理理論的在地化，推動無紙化與行政革新展現新公共管理的效率追求，議事透明化落實良善治理的程序正義，開放國會行動則體現創新治理的公共價值與共創精神。

其次，領導風格的情境權變，院長在面對群眾時展現僕人式領導的同理心，在推動內部改革時展現變革領導的決斷力，兩者互為表裡；另外，品牌策略的內外連動，內部創新治理是外部品牌資產的基石，若沒有實質的議事效率與透明化作為支撐，國會形象的行銷將流於空洞且表面。

最後，專業政治幕僚不僅是行政助手，更是連結理論與實務、溝通內部與外部、轉化治理績效為品牌價值的關鍵中介。所以，本文希望能為未來的國會研究與實務工作者，提供一個兼具理論深度與實踐價值的經驗參考。

第三章 實務分析：以院長秘書視角探討 立法院創新治理之實踐



2016 年，立法院迎來臺灣憲政史上最具關鍵意義的轉折點，即首次的「國會政黨輪替」。民主進步黨不僅贏得總統大選，更首度在國會取得過半席次¹⁰¹，終結長期以來由中國國民黨掌握國會絕對多數席次的局面。¹⁰²在此脈絡下，同年 2 月 1 日，蘇嘉全委員當選為第九屆立法院院長，於下午宣誓就職後，隨即發表就職演說（全文內容請參見：【附錄】），提出「把國會還給人民」的核心價值，強調建立「人民的、開放的、專業的新國會」，並宣示推動「國會議長中立」、「開放國會」、「委員會中心主義」及「國會外交」等一系列改革願景，試圖將國會由封閉、黑箱、對抗的舊有體制，轉型為公開、透明、專業且具備創新治理能力的新國會。

在國會改革與治理創新的過程中，院長秘書作為立法院院長的核心幕僚，扮演承先啟後的重要角色：一方面掌握資訊流、人流與決策流程的關鍵節點，襄助院長協調各方並篩選優先事項；另一方面憑藉專業能力與策略思維，將創新治理的理念轉化為具體執行方案。

因此，本章以「院長秘書」的視角，分析立法院實踐創新治理的經驗。首先，透過筆者擔任院長秘書的工作執掌內容與待人處事思維，瞭解身為專業政治幕僚的關鍵中介角色；其次，探討在推動國會改革及創新治理的過程中，如何把握難得契機並因應現實挑戰；再者，說明在處理民眾陳情案件與進行公眾溝通時，如何具體展現僕人式領導的精神。最後，根據前述論點，可歸納出立法院實踐創新治理的重要核心價值，即為「僕人式領導」與「變革領導」的結合。

¹⁰¹ 第九屆（2016 年至 2020 年）立法委員選舉結果，113 席立委中，民主進步黨 68 席，取得國會過半；中國國民黨 35 席、時代力量 5 席、親民黨 3 席、無黨團結聯盟 1 席、無黨籍 1 席。

¹⁰² 陳俊華，〈民進黨奪下 68 席立委，國會單黨過半〉，中央通訊社，2016 年 1 月 17 日。
<https://www.cna.com.tw/news/aip/201601170004.aspx>（最後瀏覽日：2026/01/03）。

第一節 院長秘書之核心職掌與策略思維



立法院作為國家最高民意機關，其治理模式的變革不僅涉及制度法規的修訂，更深刻依賴於執行層面的實務操作與文化重塑。在此過程中，院長秘書將成為連結院長意志、行政科層體系、黨團政治角力與公民社會期待的關鍵樞紐。

本節將從筆者擔任院長秘書的實務經驗出發，說明院長秘書的核心職責內容與工作流程，分析此角色的重要性及其在高度政治場域中運用的策略思維。同時輔以守門人理論與網絡治理等學術觀點作為詮釋工具，展現理論與實務兼具的分析，說明院長秘書如何襄助院長推動立法院的創新治理，並堅守專業倫理，以完成使命。

一、筆者擔任院長秘書之工作職掌內容

立法院的運作涉及立法程序、預算審議、行政監督與選民服務等多重面向，依據筆者於 2016 年至 2020 年間服務於院長辦公室的實務經驗，院長秘書的工作職掌內容涵蓋高強度的政治判斷、法案協調、危機處理與社會溝通。以下謹將個人的工作職掌內容，歸納為六大主要範疇予以說明：

（一）黨團協商：幕僚作業與協調機制

「黨團協商」是立法院解決議事僵局、促進法案及預算通過的重要機制，也是以協商取代對抗的具體實踐。第九屆立法院院長蘇嘉全推動革命性的協商透明化改革¹⁰³，要求黨團協商過程全程錄音、錄影，於立法院議事轉播系統（IVOD）

¹⁰³ 曾韋禎，〈說到做到！國會朝野協商，今首度開放〉，自由時報，2016 年 2 月 2 日。
<https://news.ltn.com.tw/news/politics/breakingnews/1592204>（最後瀏覽日：2026/01/03）。

¹⁰⁴全程同步直播¹⁰⁵並上網，且將協商結論詳實刊登公報。此一變革使得過去被外界詬病的「密室協商」攤在陽光下，以具體行動落實民主原則及保障人民知的權利¹⁰⁶。

筆者於 2016 年 2 月 1 日進入院長辦公室後，負責「立法院朝野黨團」開會通知。當時黨團協商的開會通知仍採用傳統的「由上而下直式書寫」，然而，政府機關自 2005 年元旦起已全面改採「由左至右橫式書寫」。因此，筆者向院長建議應將開會通知的書寫方式予以調整，且建議將會議通知正名為「立法院黨團協商」，以取代原有的「立法院朝野黨團協商」；獲院長首肯後，筆者隨即著手設計新格式，並正式啟用新的開會通知單，而此一新版本已沿用至今。對筆者而言，雖然這只是微小的改變，卻有深刻的重要意義，也象徵國會改革再向前邁出一步。

在國會場域，協商議程的安排往往涉及政治議題的設定。在每次黨團協商召開前，筆者需先行掌握各委員會的法案及預算審議進度，並與議事處同仁、各黨團助理、國會聯絡人、委員助理等進行相關議案的溝通與確認。這不僅是確認出席時間，更重要的是爭點整理與分析，以及協商底線的探詢，例如：在處理《公務人員退休資遣撫卹法》及《公立學校教職員退休資遣撫卹條例》(年金改革)、《勞動基準法》(一例一休)、《司法院釋字第七四八號解釋施行法》(同性婚姻專法)等社會高度矚目法案時，必須預先釐清各黨團的堅持點與可討論空間，以襄助院長判斷協商時切入點與各方可能接受的妥協方案。此外，每年的中央政府總預算案，各委員提出的刪減或凍結提案數甚多，總數常達數千案，如何將待表決提案數量降至最低¹⁰⁷，凡此皆須仰賴黨團協商機制，而事先掌握各黨團及委員們的立

¹⁰⁴ IVOD，係指 Internet Video On-Demand，亦即「網際網路多媒體隨選視訊系統」。

¹⁰⁵ 溫貴香，〈國會改革新頁，立法院朝野協商同步直播〉，中央通訊社，2016 年 12 月 13 日。
<https://www.cna.com.tw/news/firstnews/201612135007.aspx> (最後瀏覽日：2026/01/03)。

¹⁰⁶ 陳耀祥(2019)，〈論國會資訊公開制度：以立法院黨團協商之公開為例〉，收於：黃秀端(編)，
《國會立法與國會監督》，頁 266，臺北：五南。

¹⁰⁷ 溫貴香，〈5000 提案銳減至 63 案，蘇嘉全展協商功力〉，中央通訊社，2017 年 1 月 19 日。
<https://www.cna.com.tw/news/aip/201701190349.aspx> (最後瀏覽日：2026/01/07)。



場尤為關鍵。

協商要有效率，不僅取決於當時的政治氛圍，亦取決於決策資訊的完備性。在發出協商開會通知的同時，筆者需同步聯繫相關部會首長列席，並精確掌握實際出席人員名單，同時要求行政部門提供完整的條文對照表或相關資料，必要時亦會請立法院法制局儘速研擬該法案的重點與利弊。在每次協商前，院長室會安排內部討論，由院長、秘書長、議事處處長與筆者及相關必要人員先進行法案爭點分析與議事流程研判等討論。換言之，身為幕僚必須扮演資訊守門人的角色，在最短時間內快速消化法案內容，整理並分析爭點，將行政部門冗長且技術性的官僚語言，轉化為院長可快速理解，且有助於協商決策的關鍵資訊。

在黨團協商進行當下，院長秘書需到場邊隨時待命，掌握各黨團與各部會出席人員情形，並搭配議事處、法制局與主責委員會同仁，即時提供院長與秘書長相關資料，隨時機動聯繫各單位人員。協商結束後，亦需將黨團協商結論提供給媒體以及相關部會的國會聯絡人，持續追蹤後續的議事進度。

（二）法案與預算掌握：審議進度之全觀與動態

立法院每會期處理的議案數以千計，包含法律案、預算案、決算案與條約案等。院長秘書需扮演資訊中樞的角色，確保院長對國會整體運作有全觀且即時的掌握。

筆者需代表院長室出席行政院「行政立法政策協調會報」、民進黨的「黨團會議」及行政部門的重要政策會議，在此過程中，不僅要瞭解優先法案、政策風向與各法案爭點，更要持續且動態地蒐集不同來源的訊息。每次會後筆者均會整理出會議重點，讓院長能即時掌握各方資訊。

立法院設有八個常設委員會¹⁰⁸，是法案審查的第一線戰場。因蘇嘉全院長推行「委員會中心主義」，強調法案應在委員會充分討論，院長秘書仍需根據各委員會的會議預報表，評估每週應特別關注的議題，並實際至各委員會瞭解法案審查氛圍。如遇有委員間衝突升高、召委裁示引發爭議或議事停擺風險等情事，應即時啟動環境掃描¹⁰⁹及風險預警機制，回報院長採取必要協調行動或進行危機處理。

（三）議事預判與應變：提供相關策略建議

院會是朝野政黨間彼此攻防的決戰點，情況瞬息萬變。院長秘書不僅應隨時掌握法案及預算內容，亦應熟稔立法程序（請參見：【圖 3-1】）與相關法規¹¹⁰，才能根據議事處所提供的專業評估，輔以實務上的政治判斷，提供院長更為精準的決策參考與策略建議，確保表決過程順利進行。

在每次院會開會前，院長室會先安排內部討論，由院長、秘書長、議事處處長與筆者及相關必要人員先進行法案爭點分析與議事流程研判等討論。尤其面對高度政治敏感法案時，需預先沙盤推演在野黨可能採取的議事杯葛手段，如不斷提出變更議程案的案海戰術、冗長發言、佔領主席台等方式，對此，幕僚團隊需研擬相應的議事攻防策略，包括精心安排表決順序、靈活規劃協商時機，甚至在主席台被佔領時，應如何排除障礙、靈活運用各種表決方式或程序，皆須具備堅實的法律依據與精準的政治判斷。

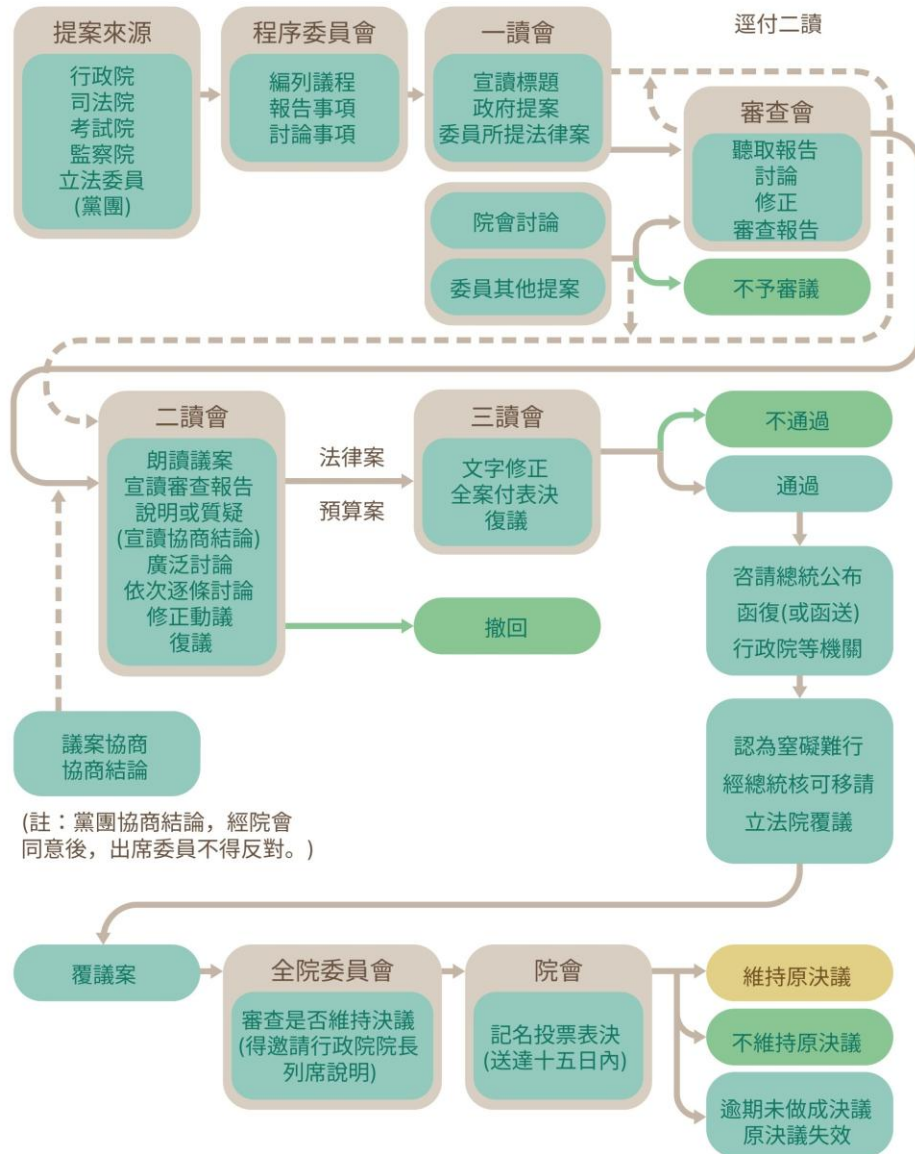
此外，為使議事能順利進行，院會當日於議場後方的院長休息室，院長會先與各黨團總召再次溝通，針對即將開會的議程及爭點，彼此交換意見並尋求折衝

¹⁰⁸ 根據《立法院組織法》第 10 條第 1 項規定，立法院設有以下八個「常設委員會」：內政委員會、外交及國防委員會、經濟委員會、財政委員會、教育及文化委員會、交通委員會、司法及法制委員會、社會福利及衛生環境委員會。

¹⁰⁹ Fennell, M. L., & Alexander, J. A. (1987). Organizational Boundary Spanning in Institutionalized Environments. *Academy of Management Journal*, 30(3), 456-476.

¹¹⁰ 何弘光（2020），〈立法程序法制與實務之研析〉，《國會季刊》，48 卷 4 期，頁 117-146。

方案。實務上，有時會因此產生新共識而化解衝突，或將衝突點降低，甚至重新開啟協商與對話。



【圖 3-1】 立法程序

(資料來源：立法院網站¹¹¹)

¹¹¹ 立法院，〈立法程序〉。https://www.ly.gov.tw/Pages/List.aspx?nodeid=151 (最後瀏覽日：2026/01/07)。



(四) 陳情案件處理：紛爭解決與發現制度問題

院長室作為民意機關的最高層級，往往是民眾、社會團體與企業在窮盡各種救濟途徑後，尋求正義的最後希望。筆者在進入院長室前，曾於立法委員國會辦公室服務近十年，累積許多處理服務案件的實務經驗，因此，在院長室服務期間，亦由筆者主責各類服務案件。

相較於立法委員辦公室，院長室收到的陳情案件來自全國各地，不僅類型包羅萬象，內容也更為複雜且棘手，如軍事冤案、勞動職災、土地徵收、國家賠償或補償、涉外事件、稅務或法令認定、工程或醫療糾紛等各種爭議；當然，其他一般陳情案件的數量仍相當可觀。面對每日不斷湧入的陳情案件，筆者設計一套標準作業程序（SOP）以迅速將案件進行分類，首先，依案件輕重緩急進行篩選，判斷是否有急迫性，分為急件、普通，排定案件處理順序；再視其內容重要程度，分為重要、一般，決定哪些案件需要院長直接關注；另外，其中有些屬於簡易案件，則採取即時處理方式，使案件數量減少，以有效控制積案數量。

處理陳情案件時，必須先進行案情分析與爭點釐清，並同步向權責機關查證，審慎思考如何在法律許可範圍內尋求最佳解決方案。在實務現場，幕僚經常得面對陳情人的抱怨或情緒性言語，此時除專業應對外，往往亦需扮演心理支持者的角色。針對複雜、沉痾已久或涉及跨部會權責不清的陳情案件，需召開協調會，邀集陳情人與相關行政機關代表共同討論，此刻筆者則扮演公正第三人與轉譯者的角色，將民眾的訴求與困境，轉譯為行政官員能夠受理的政策語言，並要求官員應跳脫本位主義，共同尋求個案救濟的可能空間。

當然，並非所有陳情案件都能獲得圓滿解決，部分案件因本質違法、缺乏法律依據、年代久遠致證據不足、訴求語意不明等，使得處理難度各異。在處理案件的過程中，常會發現部分現行法令或政策已不合時宜，此時筆者會將這些意見

提供給相關權責機關，作為日後進行修法或政策調整的參酌。



(五) 跨域連結與對話：傾聽各界意見與協助國會外交

立法院院長經常需接見不同訪賓，不論是政府間官方的正式拜會，或是各領域公會與社會團體代表等來訪，只要涉及法案或政策建議，筆者即須事先與訪賓聯繫，確認其來訪目的與討論內容後，再交由秘書處協助接待事宜。同時，針對討論的議題，亦會與權責機關先瞭解案情及相關規範，請其提供政策評估資料，經彙整後供院長作為談話參考，必要時當天會邀請相關部會首長或代表列席。如後續有需要持續追蹤事項，亦會列入個人工作重點。

此外，院長亦經常受邀出席不同場合，不論是政府間的正式會議，或民間的各類活動，院長秘書必須事先瞭解該活動的內容，不論是活動目的、出席人員、流程、儀節、動線、注意事項等，並準備談話參考與相關資料。活動當天亦需提前到達會場，隨時掌握會場狀況，且與院長隨行秘書保持聯繫，待院長到達後，協助引導入座動線，活動中隨時注意現場是否有突發狀況，且院長致詞時全程錄音並拍照，結束後整理成新聞稿提供給媒體並發布社群。

當院長行程滿檔無法親臨所有場合時，院長秘書有時得代表院長出席各類公、私協會座談、產業論壇、學術會議、公民團體會議或餐會等進行交流，此舉不僅具備禮節性意義，更是深入傾聽產、官、學、研及公民社會意見的關鍵契機，並將這些外部聲音帶回決策核心，作為立法或政策調整的重要參考。

另外，院長秘書亦需配合秘書處安排，針對國會外交的出訪或外賓來訪，準備談參資料以及具有臺灣特色的餐點與禮品。此外，若有立法院內或國內縣市的參訪行程，需安排參訪動線與內容，多元呈現臺灣文化特色，行銷臺灣國家品牌，提升立法院與國家形象。



(六) 院務事項與院長交辦

依據立法院的組織架構（請參見：【圖 3-2】），除院長、副院長、秘書長、副秘書長、顧問、參事之外，設有秘書處、國際事務處、議事處、公報處、總務處、資訊處、法制局、預算中心、國會圖書館、中南部服務中心、議政博物館、人事處、主計處綜理各項業務；此外，有八個常設委員會，以及四個特種委員會¹¹²。

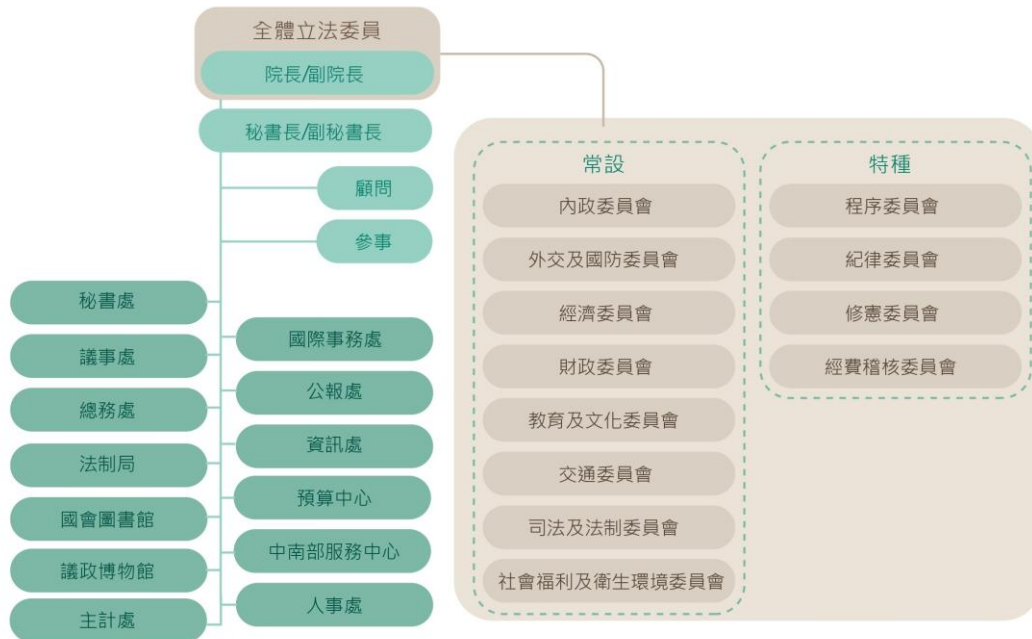
要落實立法院的創新治理，涉及跨局、處與各單位間的協調與資源整合。因此，院長秘書亦需定期參與院務會議等院務事項，與院內各單位保持密切聯繫，不論是與秘書處討論籌辦「中華民國中樞暨各界慶祝國慶大會」、外賓來訪的儀節（現已移撥國際事務處¹¹³專責）及禮品等事宜；與議事處討論議程安排、議事規則與重大法案等；與公報處及資訊處共同規劃國會頻道與新媒體議事轉播；與總務處規劃設置托嬰中心或綠能設施；與法制局或預算中心討論法案及預算重點；與人事處規劃新設性別平等委員會、討論院內人事調整等，這些具體成果都應歸功於所有同仁的共同努力。

另外，院長秘書亦需完成院長臨時交辦的各種事項，如聯繫部會首長、請行政部門提供資料、其他行政溝通事務等。

總結而言，院長秘書的工作職掌呈現出多元化、跨域性與高強度。不論是內部的議事運作、外部的選民服務，或是法案的硬知識、人際互動的軟實力等，經常得在法理與人情、效率與溝通、行政邏輯與政治判斷之間取得動態平衡，以持續推動治理創新的實踐。

¹¹² 根據《立法院組織法》第 10 條第 2 項規定，立法院於必要時，得增設特種委員會。目前立法院設有以下四個「特種委員會」：程序委員會、紀律委員會、修憲委員會、經費稽核委員會。

¹¹³ 2023 年 5 月 12 日，立法院三讀通過《立法院組織法》部分條文修正案，增設「國際事務處」，專責國會外交、僑民僑商服務、國際智庫、國際組織、國會友好組織等五大領域。



【圖 3-2】 立法院組織圖

(資料來源：立法院網站¹¹⁴)

二、院長秘書之角色重要性

在高度政治化且利益結構錯綜複雜的立法院中，院長秘書的角色重要性已超乎其職稱所暗示的行政輔助功能。若以學術理論的角度，可由「守門人理論」、「邊界跨越理論」及「管家理論」此三面向，分析院長秘書在國會創新治理中的關鍵角色。

¹¹⁴ 立法院，〈組織圖〉。https://www.ly.gov.tw/Pages/Detail.aspx?nodeid=158&pid=7 (最後瀏覽日：2026/01/07)。



(一) 資訊與決策之「守門人」

社會心理學家 Kurt Lewin 於 1947 年提出「守門人理論」(Gatekeeping Theory)¹¹⁵，認為資訊在傳播管道流動時會經過一系列關卡，而守門人有權決定資訊的去留或流動速度。¹¹⁶以立法院院長室的實務運作而言，每天都會面臨來自立法院各黨團、立法委員、行政院各部會、媒體輿論、民眾與各類利益團體等的大量資訊與訴求，而這些資訊有時會充滿雜訊、情緒或假訊息。因此，這些資訊若沒有過濾，決策者將陷入資訊超載 (Information Overload) 與有限理性 (Bounded Rationality) 的困境，導致無法決策或降低決策品質。¹¹⁷

院長秘書即是確保決策品質的關鍵守門人，依據高度的政治判斷與專業知識，將瑣碎、重複或不具急迫性的訊息過濾，更重要的是必須將法案爭點、重大輿情、政策建議或重要陳情案件等，進行摘要並分析後呈報給院長參考，作為院長的得力助手。此外，透過控制人流（如誰能見院長、誰先見院長等）以及控制資訊流（如公文何者優先處理、陳情案何者需即刻回應等），如此守門權力將決定哪些議題能進入國會最高決策者的視野，進而影響立法院的資源配置與優先順序。

(二) 協調與溝通之「邊界跨越者」

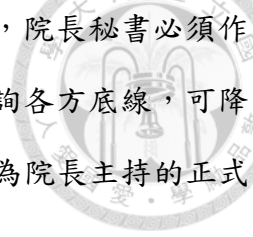
學者 Howard E. Aldrich 與 Diane Herker 於 1977 年提出「邊界跨越理論」(Boundary Spanning Theory)，認為組織需要特定角色來連結內部與外部環境，以處理環境的不確定性並獲取資源。¹¹⁸就立法院而言，並非封閉系統，而是與行政

¹¹⁵ Gatekeeping，本文譯為「守門人」，亦常見有譯為「把關人」。

¹¹⁶ Lewin, K. (1947). *Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change. Human Relations, 1*(1), 5-41.

¹¹⁷ Simon, H. A. (1973). Applying Information Technology to Organization Design. *Public Administration Review, 33*(3), 268-278.

¹¹⁸ Aldrich, H., & Herker, D. (1977). Boundary Spanning Roles and Organization Structure. *Academy of Management Review, 2*(2), 217-230.



部門、政黨、媒體及公民社會緊密互動的開放生態系統。因此，院長秘書必須作為其中的邊界跨越者，透過各種資訊的交流，甚至在協商前探詢各方底線，可降低正式談判的摩擦成本。這種所謂「政治雪巴人」的功能，可為院長主持的正式黨團協商創造必要的緩衝空間與互信基礎。

再者，院長秘書必須具備「雙語」甚至「多語」能力，此處並非指外國語言能力，而是不同領域的專業語言。換言之，在處理陳情案件時，需將艱澀的法律條文，轉譯為民眾聽得懂的庶民語言；或是在召開協調會時，將民眾的感性訴求與眼淚，轉化為行政部門能受理的法律語言與政策建議；此外，亦需將外界對國會改革的期待，轉變為實際的行政革新方案。這種雙向翻譯的能力，是連結菁英決策與庶民生活的橋樑，對於落實「開放國會」的理念非常重要。

（三）實踐「管家與夥伴關係」之價值守護者

學者 James H. Davis、F. David Schoorman 與 Lex Donaldson 於 1997 年提出「管家理論」(Stewardship Theory)，認為部屬（即所謂管家）的動機並非基於個人私利，而是與領導者或組織的目標高度一致¹¹⁹；此外，此管家視領導者或組織的成功為個人成就，並透過內在的公共服務動機 (Public Service Motivation) 驅動其行為。¹²⁰因此，院長秘書的角色，正猶如院長的管家與夥伴關係。

在 2016 年國會政黨輪替之初，需要熟稔議事運作、各部會互動模式、服務案件處理、瞭解各委員個性與偏好，具有實務經驗的專業幕僚來襄助院長。這不僅能維繫制度記憶與傳承經驗，亦可扮演穩定軍心的角色；再者，在處理具爭議性的選民請託案件或法案遊說時，院長秘書經常面臨很大的誘惑與壓力，此時必須

¹¹⁹ Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a Stewardship Theory of Management. *Academy of Management Review*, 22(1), 20-47.

¹²⁰ Christensen, R. K., Paarlberg, L., & Perry, J. L. (2017). Public Service Motivation Research: Lessons for Practice. *Public Administration Review*, 77(4), 529-542.

在利益、道德與法律之間進行嚴格把關，不僅要謹守個人聲譽，亦應維護公共價值。

院長秘書的角色重要性，在於其不只是執行命令的行政助手，更是國會治理體系中不可或缺的資訊與決策守門人、協調與溝通的邊界跨越者，也是實踐管家與夥伴關係的價值守護者。在立法院追求創新治理的過程中，院長秘書的專業度與倫理操守，將深刻影響立法院的決策品質、議事效率與社會信任度。

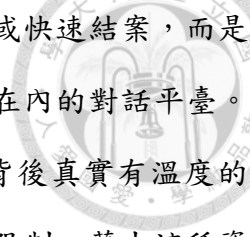
三、筆者擔任院長秘書之策略思維

面對立法院首次政黨輪替的變局，以及社會輿論對國會改革的殷切期待，筆者認為，應將政治邏輯與管理知識相融合，在實務工作中落實更前瞻的策略思維。

（一）由階層管理轉向網絡治理之協調策略

行政機關通常講求層級節制與命令貫徹，但立法院本質上是一個多黨共治與合議制的場域。院長雖為國會龍頭，但對立法委員並無行政上的隸屬權或命令權，權力基礎來自於「協調」而非命令，因此，「網絡治理」(Network Governance) 的概念顯得尤為重要。

以處理陳情案件、召開協調會或危機處理為例，筆者採取的策略並非強勢要求各方妥協，因為這可能適得其反，而是將自己視為網絡中的節點，主動與各部會國會聯絡人、各機關承辦人員、媒體記者等建立更緊密的信任關係，累積彼此可溝通與合作的互信資本。當需要對方協助時，即可降低協調成本與阻力，這也是網絡治理提升效能的關鍵。



尤其，在處理陳情案件時，策略上不採取單向的轉發公文或快速結案，而是視案件性質建立一個包含當事人、行政機關等多方利害關係人在內的對話平臺。該策略目的在於打破資訊不對稱，讓行政機關看見冰冷法規背後真實有溫度的「人」的困境，也讓當事人理解行政機關依法行政的「法」的限制。藉由這種資訊對稱與換位思考，往往能找出法令解釋的彈性空間或修法的共識，有助於化解原本劍拔弩張的衝突或緊張關係。

（二）以議程設定與議題管理促進創新治理

院長秘書雖然並非最終的決策者，但透過對於資訊流的掌控，實質參與議程設定（Agenda Setting）的過程，能將有限資源進行更有效的策略性配置¹²¹，達到促進創新治理的目標。在眾多待辦事項中，筆者採取策略性篩選方式，將符合國會改革願景、提升議事效率、促進民生經濟與塑造國會形象等相關議題列為最優先規劃事項。

以推動議事直播與國會頻道為例，這不僅是立法院開放、透明的指標，同時也是促進公民參與的深度、增加公民監督的強度、媒體監督功能優質化與徵信能力提升的關鍵。¹²²因此，透過加速相關行政作業，不論是技術需求、法規配套或協調有線電視業者等，確保民眾能如期透過手機或電視來即時監督國會，這不僅是行政革新，更是話語權與定義權的新品牌策略。此外，與院內單位積極規劃設置托嬰中心與樓頂太陽能板，提升立法院友善職場與永續發展的形象。

另外，策略思維亦包含對潛在危機的敏感度，隨時掌握新聞輿情、網路社群對各議題的討論度，若發現某議題可能引發爭議、群眾抗爭、政黨對立或議事癱

¹²¹ McCombs, M. E., & Shaw, D. L. (1972). The Agenda-Setting Function of Mass Media. *Public Opinion Quarterly*, 36(2), 176-187.

¹²² 張百君（2020），《民主深化的機制：國會透明化下的議事直播制度之建立》，頁 93-96，國立政治大學行政管理碩士學程碩士論文。

瘡，應即時與院長討論危機處理機制，如調整議程或進行必要協商等，避免爭議持續擴大，並尋求解決之道。



(三) 實踐情緒勞務與僕人式領導之服務

在處理各類民眾陳情案件的負能量及壓力下，筆者深刻體會僕人式領導（Servant Leadership）與情緒勞務（Emotional Labor）的實用價值與策略意義。首先，「耐煩」是最基本的要件。面對情緒激動甚至語帶威脅的陳情人，不必急於辯解法令規定，而是先展現出傾聽與同理心，降低對方的防衛機制與敵意，建立彼此的信任基礎，這將有助於進入實質問題的解決，況且此般的情緒勞務付出，亦是一種將民眾對政府的不滿情緒，轉變為對國會或對院長的信任資本。

僕人式領導不僅是服務個人，更要追求社群的共好。筆者的策略思維認為，不可將陳情案件視為單一的麻煩，而是應視為檢視制度漏洞的一種訊號，讓我們有機會透過個案來發現問題，進一步能全面檢討是否有任何法令或制度需要改善之處。在處理陳情案件時，若發現是法規疏漏或行政裁量權過大造成民眾權益受損，除個案的紛爭解決之外，亦會將該案例提供給立法委員與行政機關作為未來修法或政策調整的參考。這種由下而上、由服務端反饋至立法端的政策迴路，正是身為專業政治幕僚將被動服務轉化為創新治理的關鍵策略。

筆者的策略思維在於將「被動的專業幕僚」轉型為「主動的治理夥伴」。藉由網絡治理降低衝突，透過議程設定引導改革，採取僕人式領導累積信任。靈活運用專業與多元能力，洞察民意變化趨勢，襄助院長在政黨輪替的國會轉型期過程中，不僅能維持穩健的運作，更能為「創新治理」的核心價值開創新局。



綜上所述，本節由實務運作的觀點，剖析院長秘書在立法院創新治理中的核心職掌與策略思維，並藉由與管理學、政治學理論的對話，賦予這些實務經驗具有學術上的意義。

首先，在核心職掌方面，本研究揭示院長秘書的工作範疇超越傳統的文書處理，現已深入至黨團協商的實質操作，法案與預算的動態掌握，以及陳情案件的深度協調等。這些事務呈現多元化、跨域性、高強度，甚至需要一定的政治敏感度，且應具備更多樣的專業能力。

其次，在角色重要性上，本文引用守門人理論、邊界跨越理論及管家理論，論證院長秘書作為資訊與決策的「守門人」、協調與溝通的「邊界跨越者」、實踐「管家與夥伴關係」的價值守護者等關鍵地位。

最後，在策略思維層面，筆者闡述如何由階層管理轉向網絡治理，以處理多黨協商或多方利害關係人的難題；如何透過議程設定與議題管理，將改革願景轉化為促進創新治理的具體行動；

如何實踐情緒勞務與僕人式領導的服務，轉變為對國會或對院長的信任資本。這些策略思維的提升，也是國會改革的重要驅動力量。

院長秘書不僅是院長推動改革計畫與服務民眾的執行者，更是立法院創新治理體系中，連結「理想（改革願景）」與「現實（實務運作）」的關鍵中介。這些實務經驗與策略反思，不僅可填補過去國會研究中對於內部人視角的缺口，更能夠為後續分析品牌策略時提供實證的基礎。

第二節 推動國會改革及創新治理之契機與挑戰


臺灣在 2016 年迎來首次的「國會政黨輪替」，民主進步黨取得立法院多數席次，蘇嘉全當選立法院院長，這是國會治理典範的根本性轉移。社會各界對新國會寄予厚望，希望立法院能擺脫過去朝野惡鬥、缺乏效率與黑箱作業的負面形象。根據《天下雜誌》2016 年的信任度調查顯示，當時不到四成民眾信任立法委員，過半數表示不信任，然而，對新任的立法院蘇嘉全院長則有高達近六成的信任度、不信任僅約三成¹²³，可見人民對於新國會深具期待與信心。

作為新任立法院院長的秘書，筆者身處這場歷史性變革的關鍵位置，親身參與並見證將「政治承諾」落實為「具體行動」的艱辛過程。本節將以內部人的視角，結合管理學與政治學的理论基礎，深入剖析在 2016 年至 2020 年間，立法院如何利用政黨輪替的契機，推動以「開放國會」為核心的創新治理，並探討在此過程中如何克服根深蒂固的組織慣性與公務體系衝突。

一、我國憲政史上首次「國會政黨輪替」

傳統國會治理模式建立在單一政黨長期把持的穩定性上，議事運作高度依賴黨政協調與資深立法委員的個人權威，但也因此衍生出密室協商、黑箱作業等負面標籤。2016 年的「國會政黨輪替」，展現出臺灣社會對於公開透明、公民參與的殷切期待，這也成為新國會無法迴避的責任，當然，這種結構性的變遷也為「國會改革」及「創新治理」開啟前所未有的機會之窗。新任院長蘇嘉全作為首位非國民黨籍的國會議長，其正當性基礎直接來自於訴求革新的強大民意，而這也表示過去被視為不可撼動的慣例，此刻都有被重新檢視或變動的可能。

¹²³ 熊毅晰 (2016)，〈臺灣社會信任度調查出爐—報告小英總統：法官信任度吊車尾，司法改革不能等〉，《天下雜誌》，598 期，頁 26-34。



2016年2月1日，蘇嘉全院長以「把國會還給人民」為題發表就職演說，宣示第九屆立法院將成為「人民的新國會、開放的新國會、專業的新國會」。同時，蘇嘉全院長與蔡其昌副院長隨即請辭執政黨黨職，展現超越黨派、堅守議事公正的決心，此舉代表新國會的領導者試圖終結過去朝野惡鬥的文化，落實議長中立承諾，成為國會改革的起點。此外，新的多數黨得以運用其國會優勢，快速通過以前久拖未決的法案，並配合全面執政提出新願景，這也是推動國會改革及創新治理的重要契機。

蘇嘉全院長上任後，每週召開院務會報，加強橫向聯繫，以新治理思維回應迅速變遷的社會需求。此外，主動與公民團體合作，如長期關注國會改革的公民監督國會聯盟，同年2月15日即邀集其成員至立法院座談交流，雙方交換有關國會改革的意見。¹²⁴

在朝野協商方面，打破以往不透明慣例，承諾協商過程將更民主、公開與透明化；2016年底，立法院修正《立法院組織法》第5條，12月13日蘇院長主持黨團協商，進行第1次全程實況轉播，這是立法院史上首次將黨團協商公開。同時，立法院正式將國會頻道的營運交由公共電視承辦，並於2017年2月14日宣布「國會頻道」1台、2台分別於有線電視與中華電信MOD平臺123、124頻道，以及無線數位電視21、22頻道於2月17日正式開播¹²⁵。

為保障聽障人士平等參與政治的權利，國會頻道亦提供手語翻譯服務，且為方便全國民眾收視，於國內五大電信業者（中華電信、台灣大哥大、遠傳電信、台灣之星及亞太電信）影音串流平臺上架，提供更多元的傳播管道，且自開播迄

¹²⁴ 立法院新聞稿，〈蘇嘉全：推動國會改革，立法院將積極面對與時俱進的社會期待〉，立法院，2016年2月15日。<https://www.ly.gov.tw/Pages/Detail.aspx?nodeid=5255&pid=42809>（最後瀏覽日：2026/01/08）。

¹²⁵ 立法院新聞稿，〈國會頻道2月17日正式啟動，蘇嘉全：跨越時代的民主進步〉，立法院，2016年2月14日。<https://www.ly.gov.tw/Pages/Detail.aspx?nodeid=5255&pid=43142>（最後瀏覽日：2026/01/08）。

2018 年底止，累計收視人次已逾 4,225 萬人次。¹²⁶另外，就立法效率而言，新國會上任之初即展現改革效率，以第九屆第一會期為例，截至 2016 年 5 月 27 日，已通過 96 項法案，相較第八屆同期僅通過 8 項、第七屆 40 項，數據顯示立法效率有顯著提升。¹²⁷

總體而言，國會政黨輪替開啟立法權力結構與治理文化的重大轉型，多數黨有施展改革抱負的空間，但也必須在民主機制下與在野黨合作且競爭，確保國會運作順暢。新院長所領導的團隊在人民高度期待與傳統慣性牽制交錯下，開始邁向「國會改革」及「創新治理」的實踐。

二、「把國會還給人民」之改革藍圖

面對社會對新國會的高度期待，蘇嘉全院長在就職演說中，提出「把國會還給人民」的核心主張，並確立三大改革願景：「人民的新國會、開放的新國會、專業的新國會」。這些並非口號，而是未來四年國會治理的藍圖及指南。

首先，在議事制度革新方面，新國會致力於提高議事透明度與公共參與度，並強化委員會的實質功能。

1. 落實議長中立原則：

想要終結政黨之間的惡鬥，必須先由議長中立做起。蘇院長一上任隨即與副院長辭去黨職，承諾超越黨派來推動各項改革法案，並謹守議事中立。換言之，宣示國會議長是溝通與協調者，而非政黨代理人。

¹²⁶ 曾郁棻，《立法院 107 年度單位決算評估報告》，立法院預算中心，2019 年 10 月。
<https://www.ly.gov.tw/Pages/List.aspx?nodeid=33496>（最後瀏覽日：2026/01/08）。

¹²⁷ 立法院新聞稿，〈獲頒透明國會貢獻獎，蘇嘉全：責任千斤重，將繼續努力推動國會透明法制化〉，立法院，2016 年 6 月 25 日。
<https://www.ly.gov.tw/Pages/Detail.aspx?nodeid=5255&pid=42944>（最後瀏覽日：2026/01/08）。



2. 強化委員會中心主義：

落實委員會中心主義，強化各專業委員會的功能，提升立法品質與促進立法效率。同時，強化法制局與預算中心等專業幕僚單位對委員會的支援角色，讓國會不僅更加專業，也能更符合未來社會的需求。

3. 黨團協商透明化：

針對過去朝野間密室協商飽受詬病的問題，立法院在各黨團支持下迅速建立國會直播機制。2017年2月17日，「國會頻道」正式開播，定頻同步直播院會與委員會，除涉及國家安全機密會議之外均有公開，全年無休且無商業廣告，院會質詢更有即時手語翻譯，方便全民瞭解立法進度。

此外，為符合時代潮流，善用臺灣網路科技優勢，提供可網路觀看直播的便利性，2018年9月5日，「國會頻道網站¹²⁸」正式上線，內容除提供議事直播外，還有每日節目表、會議預報，亦可同步點閱法案審議相關文件，這些創新做法逐步實現讓民意與國會零距離的目標。¹²⁹

其次，在國會行政現代化方面，新國會推行一系列內部改革措施，以打造更友善、高效率且透明的國會治理環境。

1. 數位國會與無紙化：

為推動節能減碳目標，率先於院務會議全面改為使用平板電腦開會，減少紙本資料，大幅降低紙張用量。此外，資訊處同時積極開發行動應用程式（APP），提供即時查閱議程及提案資料，逐步培養委員與助理使用電

¹²⁸ 國會頻道網站：<https://www.parliamentarytv.org.tw/>

¹²⁹ 立法院新聞稿，〈主持國會頻道網站上線記者會，蘇嘉全：網路時代，專業國會不缺席〉，立法院，2018年9月5日。<https://www.ly.gov.tw/Pages/Detail.aspx?nodeid=5255&pid=173394>（最後瀏覽日：2026/01/08）。



子檔案的習慣。

另外，自第九屆第七會期起，尊重資深委員的使用習慣，主動詢問每位委員是否仍需要紙本文件，同時亦提供 QR Code 等技術輔助查閱，務實推動無紙化。經持續溝通與系統改進，以 2018 年為例，整年度的用紙量已較 2017 年減少約三成¹³⁰，顯見無紙化政策有所成效。

2. 資訊公開與公民參與：

為使國會符合更專業、透明的期待，積極推動國會資訊全面網路化。加強開放資料平臺建置，提供法案、預算等資料給公眾取用，同時，開放公民記者進入立法院採訪，並積極研議導入公民網路連署機制，讓民間得以就重大政策提案，直接向國會表達意見，落實公民參與的理念。

3. 國會治理與永續發展：

為革新長期缺乏外部監督的國會行政，著手建立各項內控機制。2017 年 1 月 1 日成立「採購發包中心」，專責辦理採購案件的招標、開標、決標及驗收作業等事宜，並將所有工程採購案上網公告，杜絕暗箱作業，確保採購效能與品質；自該中心成立以來，在採購公開辦理件數、金額比率、善用最有利標、評選優良廠商等方面，其執行成效均較往年有所提升。¹³¹

再者，為落實兩性平等政策，營造更友善的職場環境，同年 2 月 16 日正式啟用「立法院附設托嬰中心」。¹³²另外，積極打造綠能國會，於立院鎮江會館屋頂建置太陽光電系統¹³³，成為政府機關綠能轉型的示範。

¹³⁰ 曾郁棻，〈立法院 109 年度單位預算評估報告〉，立法院預算中心，2019 年 10 月。
<https://www.ly.gov.tw/Pages/List.aspx?nodeid=33598>（最後瀏覽日：2026/01/08）。

¹³¹ 鍾俊華，〈立法院 112 年度單位預算評估報告〉，立法院預算中心，2022 年 10 月。
<https://www.ly.gov.tw/Pages/List.aspx?nodeid=45893>（最後瀏覽日：2026/01/08）。

¹³² 立法院新聞稿，〈立法院附設托嬰中心揭牌，蘇嘉全：讓「老有所終，幼有所長」，就是好的政府、好的國會〉，立法院，2017 年 2 月 16 日。
<https://www.ly.gov.tw/Pages/Detail.aspx?nodeid=5255&pid=43144>（最後瀏覽日：2026/01/08）。

¹³³ 立法院新聞稿，〈打造綠能國會，陽光電系統正式啟用，蘇嘉全：立法院是目標制定者也是實



筆者以哈佛大學甘迺迪政府學院 Mark H. Moore 教授所提出的「策略三角」(Strategic Triangle)，針對新國會改革藍圖進行分析如下(請參見：【表 3-1】)：

【表 3-1】 新國會改革藍圖之策略三角分析表

策略三角	定義與核心目標	具體改革行動與實踐
<p>公共價值主張： 意圖創造的社會價值與願景。</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 核心主張： 把國會還給人民，建立真正屬於「人民、開放、專業」的新國會。 • 具體價值： <ol style="list-style-type: none"> 1. 透明與信任： 打破密室政治，保障人民「知」的權利。 2. 效率與品質： 提升立法效能，避免資源浪費。 3. 永續與平權： 落實環保節能與性別友善職場。 4. 零距離： 實現民意與國會直接連結。 	<ul style="list-style-type: none"> • 終結密室協商： 黨團協商過程全面直播公開。 • 無紙化推動： 落實節能減碳，降低公帑浪費。 • 採購防弊： 杜絕任何暗箱作業，確保採購效能。 • 綠能轉型： 建置太陽光電系統，作為機關示範。 • 友善職場： 成立「立法院附設托嬰中心」，落實兩性平等。
<p>正當性與支持： 具備正當性與支持基礎。</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 核心策略： 「議長中立」與超越黨派的運作模式，建立改革的合法性基礎，並擴大社會支持網絡。 • 支持來源： 	<ul style="list-style-type: none"> • 議長中立： 蘇院長與蔡副院長辭去黨職，扮演中立協調者。 • 擴大參與： 開放公民記者採訪，研議公民網路連署。

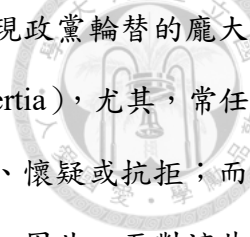
踐者》，立法院，2017 年 10 月 26 日。

<https://www.ly.gov.tw/Pages/Detail.aspx?nodeid=5255&pid=162899> (最後瀏覽日：2026/01/08)。

	<ol style="list-style-type: none"> 1. 政治授權： 院長辭去黨職，不為政黨代理人。 2. 黨團共識： 各黨支持黨團協商直播機制。 3. 公民授權： 開放公民參與，回應社會對新國會的期待。 	<ul style="list-style-type: none"> • 尊重慣例： 在推動無紙化時，尊重資深委員習慣（採雙軌制），降低改革阻力。 • 手語服務： 院會質詢提供即時手語翻譯，擴大弱勢族群的近用權。
<p>運作能力： 實現目標所需的組織、技術與資源。</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 核心策略： 組織再造並導入科技，強化幕僚單位的專業度，提升國會治理的執行力。 • 關鍵能力： <ol style="list-style-type: none"> 1. 數位基礎建設： 善用科技與網路的優勢，打破時空限制。 2. 組織專業化： 成立專責單位與強化幕僚功能。 3. 內控機制： 建立標準化作業流程。 	<ul style="list-style-type: none"> • 數位平臺： 建置「國會頻道」與專屬網站、APP。 • 幕僚強化： 增強法制局、預算中心對委員會的專業支援。 • 組織革新： 成立「採購發包中心」，統籌招標、驗收等事宜。 • 技術工具： 導入平板電腦會議系統、QR Code 查閱輔助。 • 資料開放： 建置 Open Data 平臺，供公眾取用數據。
（資料來源：作者自製）		

三、以「變革領導」克服挑戰

推動國會改革及創新治理的過程，絕非水到渠成，仍得面臨內部與外部的諸



多挑戰。尤其，立法院作為一個擁有數十年歷史且過去未曾出現政黨輪替的龐大官僚機關，其內部存在著巨大的「組織慣性」(Organizational Inertia)，尤其，常任文官體系對於新團隊帶來的急遽變革，自然會本能地產生焦慮、懷疑或抗拒；而外部亦有持不同政治立場者，以嘲諷心態認為改革不可能成功。因此，面對這些阻力與壓力，領導者必須展現變革領導力，善用溝通、協調與組織管理策略，以凝聚改革共識，克服慣性障礙。

當帶著改革意志的新任院長與幕僚團隊進入立法院時，隨即面臨兩種截然不同運作邏輯的碰撞：

1. 傳統的「政治邏輯」：

常任文官體系長期在舊有體制下運作，其核心價值是「程序合法」、「風險趨避」與「先例遵循」。以其角度而言，首要任務是維持議事運作的穩定，而非追求行政效率或創新，且任何未經前例的改變如開放直播、無紙化等，都被視為潛在的風險來源。

2. 創新的「管理邏輯」：

新國會的改革藍圖強調「把國會還給人民」，要建立真正屬於人民的新國會、開放的新國會、專業的新國會，因此，必須引入類似企業管理的思維，重視績效、回應與顧客導向；換言之，人民是國會的顧客，議事效率與透明度是必須提升的產品品質。

以黨團協商全程直播為例，由管理邏輯來看，這是提升透明度（產品升級）；但若由政治邏輯視之，則是破壞協商的迴旋空間（程序風險）。所以，該如何在這兩者之間搭建良好的溝通橋樑，成為幕僚團隊的首要難題。身為院長秘書，必須扮演邊界跨越者的角色，將院長的改革意志轉譯為公務體系能夠理解並執行的行

政語言，同時也要將公務體系的法規限制與專業顧慮反饋給院長參酌，以妥適調整改革的節奏與力道。

為克服前述的阻力，院長與幕僚團隊採取的策略與行動，符合美國哈佛大學商學院教授 John P. Kotter 所提出的「變革八步驟」，以下將結合實務案例如國會頻道、無紙化、綠能國會等，進行學術上的分析：

1. 步驟一：建立亟需變革的危機意識（Create a Sense of Urgency）

- (1) 理論：這是首要步驟，應先讓組織成員意識到變革的必要性與迫切感，以及立即採取行動的重要，而管理者亦應與成員進行開放、誠實且令人信服的對話，才能獲得員工的支持。
- (2) 實踐：院長多次在內部的院務會議中，強調新國會是人民的期待，若不立即進行改革，立法院將繼續被民眾視為國家的亂源，所有員工的尊嚴都會受到影響；此外，亦經常在對外的談話中，提及對國會改革的願景，以及要重建人民對國會的信任，就得先將立法院的所有窗戶打開，拆除不公開、不透明的藩籬，讓陽光照進立法院。¹³⁴

2. 步驟二：成立領導變革團隊（Build a Guiding Coalition）

- (1) 理論：應建立一個強而有力的領導團隊，其成員由不同部門或位階所組成，採取自願方式，避免強迫參與或指派，透過不同專業與才能的結合，進行更有效的溝通。
- (2) 實踐：為積極推動「國會頻道」，成立由副院長蔡其昌擔任召集人的專案小組，成員包含秘書長、資訊處長、公報處長、院長幕僚團隊等，此跨部門團隊打破科層體制的藩籬，確保決策能快速下達並

¹³⁴ 立法院新聞稿，〈蘇嘉全：用行動實踐，國會頻道明天9點開播〉，立法院，2016年4月7日。
<https://www.ly.gov.tw/Pages/Detail.aspx?nodeid=5255&pid=43142>（最後瀏覽日：2026/01/08）。

橫向整合。此外，同時善用外部力量，如與公民監督國會聯盟等保持對話，利用外部壓力來驅動內部改革。



3. 步驟三：提出變革願景與策略（Form a Strategic Vision and Initiatives）

- (1) 理論：應擬定明確的願景，使成員清楚理解如何執行，共同實現目標。
- (2) 實踐：提出屬於人民、開放、專業的新國會為願景，將原本封閉的國會轉型為「開放國會」，並轉化為具體的行動。具體策略則涵蓋效率化，如採購發包中心；透明化，如黨團協商直播與國會頻道；永續化，如建置太陽能光電系統等各面向。


4. 步驟四：溝通變革願景（Communicate the Change Vision）

- (1) 理論：應持續把握任何機會，與成員溝通變革的願景與策略，並正視其不同意見或回饋，提高其接受度及支持度。
- (2) 實踐：院長就職時立即辭去黨職，以具體行動展現議長中立的承諾，樹立變革的榜樣。對內，每週召開院務會議，直接向各主管傳遞改革意志，並溝通應如何有效執行；對外，將理念訴諸社會大眾，讓民意支持成為推動內部改革的動力，使職員意識到改變是被社會看見且肯定的，進而由被強迫的壓力轉化為榮譽感與責任。

5. 步驟五：移除變革障礙（Enable Actions by Removing Barriers）

- (1) 理論：應適時、適當地移除阻礙組織變革的任何障礙，不論是抗拒變革者或僵化體制等，同時應鼓勵成員勇於創新。
- (2) 實踐：當時在推動國會頻道時，曾面臨廣電三法的黨政軍條款限制¹³⁵，經多次與國家通訊傳播委員會（NCC）與公廣集團等進行協調，

¹³⁵ 廣電三法，係指《廣播電視法》、《有線廣播電視法》與《衛星廣播電視法》，均有規定「政府、政黨、其捐助成立之財團法人及其受託人不得直接、間接投資民營廣播、電視事業。」



而有立法院出內容、公共電視出平臺的合作模式，並修正《立法院會議錄影錄音管理規則》，解決以前遭受外界詬病的藍畫面或黑畫面問題，甚至在會議失序時仍呈現全景畫面，達到轉播零死角。另外，針對無紙化會議，採用平板電腦並開發專屬應用程式，為降低資深職員的恐懼，資訊處舉辦多場教育訓練，且初期採用紙本與電子並行的雙軌制，使其有適應期以降低變革阻力。

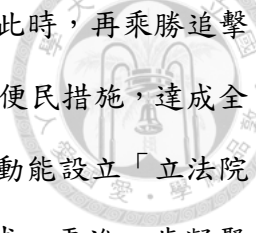
6. 步驟六：創造近程戰果（Generate Short-Term Wins）

- (1) 理論：應建立短期的目標，當目標達成時，以公開肯定、晉升或提供獎金等方式來獎勵成員，使其更有動力進行革新，亦可堅定成員信心，增加參與者並消弭反對聲音。
- (2) 實踐：自 2016 年 4 月 8 日起開放國會直播¹³⁶，透過無線電視、有線電視、手機、平板或電腦，可即時收看完整的立法院院會及委員會的開會實況，讓國會與人民沒有距離，也沒有時間差，落實國會開放透明的目標，以行動展現開放國會的決心，此舉獲得媒體與社會的高度肯定，這更讓原本存疑者看到具體成果，改革的士氣大振。

7. 步驟七：鞏固戰果並再接再厲（Sustain Acceleration）

- (1) 理論：變革通常並非一蹴可幾，組織成員在取得階段性戰果後，很容易鬆懈或暫停腳步，因此，應說服成員要持續堅持改革，直至願景實現。
- (2) 實踐：2017 年 2 月 17 日，「國會頻道」1 台、2 台分別於有線電視與中華電信 MOD 平臺 123、124 頻道以及無線數位電視 21、22 頻道

¹³⁶ 立法院新聞稿，〈開放新媒體直播，國會議事觀看人數破百萬〉，立法院，2016 年 5 月 18 日。
<https://www.ly.gov.tw/Pages/Detail.aspx?nodeid=5255&pid=43142>（最後瀏覽日：2026/01/08）。



正式開播，廣受好評且收視人次突破數千萬，此時，再乘勝追擊推動「國會頻道網站」上線與手機 APP 觀看等便民措施，達成全通路覆蓋的目標。除此之外，同時以這股改革動能設立「立法院附設托嬰中心」，解決委員與職員們的育兒需求，更進一步凝聚機關的向心力。

8. 步驟八：將變革精神深植為組織文化 (Anchor New Approaches in the Culture)

- (1) 理論：應讓組織成員瞭解新的變革有利於績效提升，要持續支持變革行為，以鞏固變革精神，形成組織文化，才能永續穩定發展。
- (2) 實踐：直至 2020 年蘇嘉全院長卸任時，黨團協商透明化、國會議事直播都已經成為立法院的新常態，若有哪次協商沒有直播，反而會被媒體與民眾質疑；甚至，筆者所重新設計的「立法院黨團協商」通知單，從第九屆蘇嘉全院長時期、歷經第十屆游錫堃院長、至今第十一屆韓國瑜院長仍持續採用；而像是無紙化會議，節省約六成的紙張預算，且職員們亦逐漸習慣電子化作業。由此可見，這些變革已內化為立法院組織文化的一部分，即使人事更迭，成為制度後也很難再走回頭路。

美國學者 Kenneth W. Thomas 與 Ralph H. Kilmann 於 1974 年提出「湯瑪斯—基爾曼衝突解決模型」(Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument, TKI)，當人們面對衝突或談判時，其行為取決於兩種潛在意向的拉扯：

1. 關心自己：追求個人或組織的有利結果；
2. 關心他人：希望維持關係、避免衝突。



當面對衝突或要進行談判時，就得在前述這兩種面向間作權衡，常見的策略有五種，說明如下：¹³⁷

1. **競爭 (Competing)**：堅持己見，且不合作；希望達成自己的目標，或只顧自己利益，展現較強的主導性。
2. **迴避 (Avoiding)**：不堅持己見，但不合作；多一事不如少一事，選擇暫時不處理，避免破壞人際關係。
3. **順應 (Accommodating)**¹³⁸：不堅持己見，且合作；優先考慮對方，將對方需求置於個人得失之上，類似於無條件退讓的模式。
4. **妥協 (Compromising)**：中度堅持己見，且中度合作；雙方各退一步，尋找雙方都能接受的折衷方案，即常見的折衷方案。
5. **統合 (Collaborating)**¹³⁹：堅持己見，但合作；尋求雙贏，既可達成個人目標，又可同時滿足對方需求，此方式最成熟且具建設性。

就多數情形而言，「統合」(Collaboration)是最有效的衝突解決策略，可運用以下五大原則來促成¹⁴⁰：

1. **展現同理**：在衝突的情境中，別為對方預設立場，儘可能充分理解對方的評估基準，且應予以尊重。

¹³⁷ Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. (1976). Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument. *Group & Organization Studies*, 1, 249-251.

¹³⁸ Accommodating, 本文譯為「順應」，亦常見有譯為「退讓、遷就」。

¹³⁹ Collaborating, 本文譯為「統合」，亦常見有譯為「協作、合作」。

¹⁴⁰ 陸洛、Bear, J.B., & Babcock, L., 〈害怕衝突？不如積極「管理衝突」〉，哈佛商業評論，2017年8月2日。https://www.hbrtaiwan.com/article/17238 (最後瀏覽日：2026/01/09)。

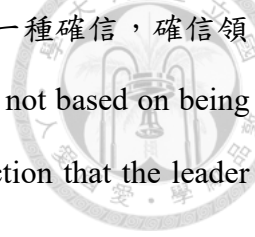


2. **立場對等**：若雙方存在地位上的差異，不要讓權力介入或造成對方壓力，應平等對待對方。
3. **問題與共**：將衝突界定為需要合作解決的共同問題，亦即這是有建設性的衝突，並非零和遊戲，更非輸贏之爭。
4. **擇時商議**：解決衝突並非越快越好，若能營造合適情境，將有助於雙方以冷靜、理性的態度，共同討論解決之道。
5. **保有彈性**：當陷入僵局時，可讓對方知道我方有彈性及意願進行調整，以利協商持續推展。

立法院作為國家最高的民意機關，多元意見的激盪與折衝是民主常態。實務上，朝野政黨之間常會因政治立場不同而出現「競爭」的零和對抗，甚或會採取「迴避」方式來暫時擱置爭議。為解決歧見並謀求共識，需要藉由黨團協商機制來溝通，此時，院長必須運用高度的政治智慧，突破利益或立場的拉扯，引導各黨團跳脫僵局，將衝突轉化為具建設性的動力，進而成為雙贏的「統合」目標。

以黨團協商為例，院長身為會議主持人，應謹守「立場對等」原則，確保各黨團在協商時都享有平等的話語權，並透過「展現同理」尊重各方堅持背後的民意基礎；更重要的是，必須將議題設定為「問題與共」的國家治理優化，而非政黨之間的勝負賽局；此外，若仍無共識時，需精準判讀政治氛圍，採取「擇時商議」方式，並在僵局中「保有彈性」，適時拋出替代方案作為談判潤滑劑，促使協商能更順利進行。唯有靈活運用前述策略，方能在分歧的國會生態中化解本位主義，成功找出朝野共識的「最大公約數」。

管理學大師 Peter F. Drucker 曾經提及：「領導者的唯一定義，就是擁有追隨者的人。」(The only definition of a leader is someone who has followers.)「有效的領導



不是建立在聰明才智上，而是主要建立在言行一致上。信任是一種確信，確信領導者言出必行。領導力即是贏得信任。」(Effective leadership is not based on being clever; It is based primarily on being consistent. Trust is the conviction that the leader means what he says. Leadership is achievement of trust.)¹⁴¹

在推動國會改革及創新治理的過程中，建立「信任」不僅是領導者的個人修為，更是院長、幕僚團隊與立法院所有同仁共同協作的成果。院長作為變革的帶領者，必須展現出堅定改革的意志，以及明確果斷的決策，才能讓人感受到言出必行的形象。幕僚則是這條信任鏈中的核心轉軸，將院長的改革願景轉化為執行方案與動力，避免承諾與實踐出現落差。唯有當院長的領導威信與幕僚的專業執行力完美扣合，形成上下一致的行動體系，才能在充滿政治折衝的國會環境中累積足夠的信任資本，進而驅動所有同仁由被動聽令者轉變為積極追隨者，共同落實創新治理的目標。

綜上所述，2016年我國憲政史上首次的「國會政黨輪替」，不僅象徵著立法權力結構的重組，更是立法院治理典範轉移的關鍵時刻。新任院長蘇嘉全所提出的「把國會還給人民」願景，並非政治口號，而是如同「策略三角」的治理架構，在「公共價值」（人民、開放、專業）、「正當性與支持」（議長中立、公民參與等）以及「運作能力」（數位化、組織再造等）三者之間取得動態平衡，確立新國會改革的戰略藍圖。

然而，改革的實踐往往受制於龐大的組織慣性與既有的政治文化。本節以「變革八步驟」進行分析，由建立危機意識、成立領導團隊，到創造如國會頻道開播

¹⁴¹ Drucker, P. (1996). Introduction: The Leaders of the Future. In F. Hesselbein, M. Goldsmith, & R. Beckhard (Eds.), *The Leader of the Future: New Visions, Strategies, and Practices for the Next Era*. San Francisco: Jossey-Bass, xi-xv.

及無紙化會議等短期戰果，以克服公務體系的風險趨避心態，並逐步將創新思維內化為組織文化，確保改革成果不因人事更迭而消失。此外，在面對黨團協商的複雜賽局時，運用 Thomas-Kilmann 衝突解決模型，將原本零和的「競爭」轉化為具建設性的「統合」策略，更是維持議事順暢運作的核心關鍵。

國家競爭力提升必須仰賴正確的政策與激勵機制，以及建構不斷創新的環境。¹⁴²以國會而言，這場由內而外的「國會改革」及「創新治理」工程，展現「變革領導」與「專業幕僚」相互加乘的價值。作為身處改革核心的院長秘書，筆者見證領導者如何透過言行一致建立「信任」資本，並將政治意志轉譯為可執行的行政方案。這些努力不僅成功翻轉社會對國會的負面刻板印象，更讓公開透明與專業治理成為不可逆的制度常態，為臺灣民主深化的歷程寫下重要的一頁。

¹⁴² 柯承恩、戴元峰(2011)，〈論遠景思維與國家前瞻治理〉，《國會季刊》，39 卷 1 期，頁 23-39。

第三節 僕人式領導在處理陳情案與公眾溝通之展現

在國會的日常運作中，除法案審議之外，處理人民陳情案件佔有相當比重。院長辦公室作為立法院的核心，不僅要面對來自全國各地、類型繁雜的陳情案，還須平衡行政部門、利害關係人與媒體輿論等多方期待。專業政治幕僚如院長秘書在第一線代表院長傾聽民意、協調資源、撫平情緒，其角色宛如體制內外的橋樑及緩衝者。

本節將以蘇嘉全院長任內的實務經驗為基礎，探討院長秘書如何在處理人民陳情案件與公眾溝通時，落實「僕人式領導」的精神，強調以「人」與「情感」為核心出發點，以服務態度與同理心面對弱勢民眾的訴求，以協調及對話來化解衝突，同時發現個案中的制度問題，形成未來政策或修法的建議。在每次的電話接聽、當面傾聽或協調會中，透過「耐煩」與「心存善念」的溫暖修煉，不僅是處理法規適用爭議，而是將原本冰冷的科層體制，轉化為具有溫度的助人網絡，甚至由「服務」提升至「決策建議」，在制度縫隙中撐開保護弱勢的空間，具體而微地展現「創新治理」以民為本的核心價值。

一、人民陳情案件之處理

立法院作為最高民意機關，經常是許多民眾在窮盡行政救濟或司法途徑後的唯一希望。院長室所接收的陳情案件，多具有高複雜度、跨部會權責不清或涉及法令邊緣地帶等特質。對於院長秘書而言，處理這些案件並非是單純的行政作業，而是有一種將私人困境轉化為公共議題的社會學想像與政治實踐。筆者將就多年來處理人民陳情案件的實務經驗，分享如何建立一套標準作業程序（Standard Operating Procedure, SOP），個人在處理案件時所秉持的「心法」，以及實務案例的簡要分析。



(一) 建立處理人民陳情案件 SOP

實務上，院長室的陳情案件來源很龐雜，包括民眾親臨、電話陳情、信函、電子郵件或由其他立法委員轉介而來等。相較於一般立法委員辦公室，院長室每日收到的陳情案件來自全國各地，類型包羅萬象且複雜棘手，包括軍事冤案、勞工職災、土地徵收、國家賠償、涉外糾紛、稅務爭議、醫療糾紛等，以及數量龐大的一般性陳情。

面對如此大量且繁雜的陳情案件，必須在有限的人力下迅速研判、分類與處理。首先，根據案件輕重緩急判定是否屬於急件，以決定處理優先順序；其次，評估案件重要程度，區分為重要與一般案件，屬重大且具原則性的案件，將先呈報院長關注，而事由明確或處理簡易的案件，則採取即時處理，以迅速減少積壓件數。藉由此分類篩選機制，能有效分配時間與資源，確保緊急或重要案件可獲得及時關切，一般案件也能依序處理妥適。

針對人民陳情案件的處理，筆者嘗試建立一套動態的 SOP，並與「僕人式領導」進行對應分析（請參見：【表 3-2】）如下：

- 1. 收件錄案與初步篩選：**應扮演好守門人的角色，在第一時間判斷案件屬性，究竟是單純的情緒宣洩？行政機關的違失？涉及法令或政策爭議？此外，若屬於涉及生命安全、拆遷等迫在眉睫的緊急案件，則需立即啟動緊急通報與優先處理機制；若案件為非理性訴求，則進行過濾。
- 2. 案情分析與爭點釐清：**民眾陳情時常會充滿情緒性語言與非法律用語，因此，必須將民眾口語化表達的「冤屈」，如政府欺負人等言詞，轉譯為具體的「法律爭點」，如行政裁量權濫用、違反信賴保護原則等。同時，應查閱相關

法規、判例或行政函釋，確認是否有法律依據或行政裁量空間。此外，應釐清陳情人主觀陳述與客觀事實的落差，使爭點更聚焦。



3. **尋求切入點與擬定策略：**針對可能的爭點，初步擬定處理方向。
 - (1) 若屬行政機關明顯疏失，則可透過發函或電話關切，要求該機關應儘速改善。
 - (2) 若屬法令模糊地帶或跨機關爭議，則需召開協調會，邀集相關部會面對面直接溝通。
 - (3) 若屬法令本身不合時宜，則需彙整問題並分析，轉化為修法或政策建議，提供相關部會參考。
4. **雙向溝通與協調：**這是最耗費情緒勞務的階段，必須在陳情人與行政官僚間扮演潤滑劑與緩衝角色，向行政機關施加民意壓力，同時向陳情人說明法律底線，並在彼此的利益或立場中找出衡平點，儘可能朝「雙贏」的目標努力。
5. **結果回饋與結案：**無論最終處理結果是否如陳情人所願，都必須給予正式的回覆。若案件成功解決，則可結案存查；若無法達成其訴求，則需向陳情人詳細說明法令限制或困難點為何，並提供其他救濟途徑如法律扶助等相關資訊；此外，亦應妥善處理民眾的失望或感謝。
6. **制度反思與價值擴散：**這也是落實「創新治理」的關鍵，由實務個案中直接發現問題，檢視是否有制度上的缺漏，抑或法令上的不合時宜之處，進而提出相關政策或修法建議。此外，積極且用心處理人民陳情案件，亦可建

立「為民服務」的機關品牌形象，並產生價值擴散的外溢效果。



【表 3-2】處理人民陳情案件 SOP 與僕人式領導對應分析表

步驟	流程階段	實務重點	僕人式領導分析
1	收件錄案與初步篩選	<ul style="list-style-type: none"> • 守門人： 收案後應判斷屬性為情緒宣洩、行政違失、法令或政策爭議等。 • 風險分級： 區辨屬於一般案件，抑或屬於涉及生命安全等急迫案件。 • 啟動機制： 若屬於緊急案件，立即啟動通報與優先處理機制；如屬於非理性訴求，則進行過濾。 	<ul style="list-style-type: none"> • 傾聽與察覺。 • 主動傾聽： 不只是接收資訊，而是應耐心聽出陳情人憤怒背後的無助訊號。 • 環境察覺： 敏銳感知案件背後的潛在政治風險或社會效應，展現專業政治幕僚對環境的洞察力。
2	案情分析與爭點釐清	<ul style="list-style-type: none"> • 轉譯： 將民眾口語化表達的冤屈，轉化為具體的法律爭點。 • 法令查證： 查閱相關法規、判例或行政函釋，確認是否有法律依據或行政裁量空間。 • 爭點聚焦： 釐清主觀陳述與客觀事實的落差。 	<ul style="list-style-type: none"> • 同理心與概念化。 • 接納同理： 運用同理心換位思考，理解陳情人為何會採取激進手段，而非將其標籤化為刁民。 • 概念化能力： 不僅見樹（個案爭議及當事人情緒），更見林（整體法令規範），將零散抱怨，組織成可被行政系統處理的政策語言。

3	尋求切入點 與擬定策略	<ul style="list-style-type: none"> • 策略擬定： <ul style="list-style-type: none"> (1) 行政疏失： <ul style="list-style-type: none"> 要求機關改善。 (2) 法令模糊、跨機關： <ul style="list-style-type: none"> 召開協調會。 (3) 法令過時： <ul style="list-style-type: none"> 轉向修法或政策建議。 	<ul style="list-style-type: none"> • 遠見。 • 預判後果： <ul style="list-style-type: none"> 憑藉過往的經驗與直覺，預判不同策略可能引發的行政反彈或輿論效應。 • 情緒預設： <ul style="list-style-type: none"> 預先設想行政機關與陳情人反應，做好心理準備以應對可能的衝突，展現對局勢的掌控力。
4	雙向溝通與 協調	<ul style="list-style-type: none"> • 潤滑劑： <ul style="list-style-type: none"> 在陳情人與官僚體系之間，扮演緩衝角色。 • 雙向溝通： <ul style="list-style-type: none"> 向行政機關施加民意壓力，同時向陳情人說明法律底線。 • 尋求雙贏： <ul style="list-style-type: none"> 在依法行政與情理之間，尋求衡平點。 	<ul style="list-style-type: none"> • 說服與建立社群。 • 非強制性影響： <ul style="list-style-type: none"> 非以權威由上而下施壓，而是藉由溝通與說服的過程，引導雙方建立共識。 • 社群連結： <ul style="list-style-type: none"> 透過高強度的情緒調節，亦即居中擔任降溫者，將原本對立的官民關係，轉化為共同解決問題的合作夥伴關係。
5	結果回饋與 結案	<ul style="list-style-type: none"> • 正式回覆： <ul style="list-style-type: none"> 無論成敗，皆應予具體公文或紀錄。 • 替代方案： <ul style="list-style-type: none"> 若無法達成訴求，提供其他救濟途徑如法律扶助等資訊。 • 情緒收尾： <ul style="list-style-type: none"> 妥善處理民眾的失望或感謝。 	<ul style="list-style-type: none"> • 療癒與成長。 • 撫慰創傷： <ul style="list-style-type: none"> 即使結果不盡人意，透過溫暖且尊重的回覆過程，本身即是對受創民眾的一種療癒。 • 賦權成長： <ul style="list-style-type: none"> 藉由解釋法令與權利，教育民眾正確的申訴途徑，協助其從無助中取回部分控制感。

6	制度反思與 價值擴散	<ul style="list-style-type: none"> • 制度反思： 由個案中發現通案性問題，提出政策或修法建議。 • 創新治理： 將服務經驗轉化為政策改革動力。 • 價值擴散： 建立為民服務的機關品牌形象。 	<ul style="list-style-type: none"> • 管家精神。 • 託付責任： 將自己視為公共利益的管理者，不僅服務當下個案，更致力於建立完善制度以服務公眾。 • 意義昇華： 將處理個案所累積的負面情緒勞務，昇華為推動國家進步的動力，實踐最高層次的僕人式領導價值。
(資料來源：作者自製)			

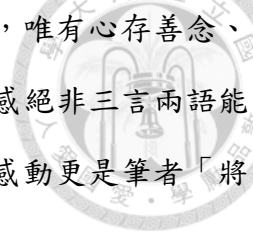
(二) 心法：「耐煩」與「心存善念」之溫暖修煉

清代名臣曾國藩在家書中曾言：「為政之道無他，耐煩二字而已。」這句流傳百年的古訓，置於當今資訊流動快速、事務繁重且壓力負擔大的政治實務中，不僅並未顯得過時，反而更能看見其底蘊與價值。

立法院作為民意的最高殿堂，也是社會矛盾的集散地。院長秘書每日得面對的陳情民眾，經常是帶著憤怒、焦慮或絕望而來。在日復一日承接負面情緒，處理瑣碎且棘手的難題時，很容易就會陷入心理學所稱的職業倦怠。

然而，支撐筆者在如此高壓環境中，仍願意堅守崗位，保持初衷、謙虛前行，不被挫折或現實吞噬理想，耐煩地處理這些人民陳情案件，關鍵在於一種源自內心的價值與信念：「心存善念」。

我們必須時刻提醒自己，在每一次看似無理取鬧的咆哮、激動的眼淚背後，可能都隱藏著一個在體制高牆下碰得頭破血流、求助無門而倍感無奈的靈魂；我們所付出的多一點耐心與傾聽，對我們而言，或許只是工作的日常，但對陳情人



來說，卻可能是他們在絕望深淵中抓到的最後一根浮木。因此，唯有心存善念、莫忘初衷，盡心、努力處理這些人民陳情案件，這其中的成就感絕非三言兩語能夠形容，尤其，當見到當事人滿懷感恩的眼神時，那種真心與感動更是筆者「將政治作為志業」的主要動機。

此般「善念」很簡單，不論是一杯遞上的溫熱茶水，一個真誠請坐的手勢，或是不隨意打斷對方宣洩的眼神交流。其實，許多陳情民眾在踏進立法院之前，已經在行政機關的層層轉介中，被冰冷的法律條文與制式公文磨去尊嚴，他們帶著滿身的防衛機制像刺蝟般前來。此時，「耐煩」就不僅是時間上的消耗，而是一種情緒上的接納與撫慰。筆者必須要在他們帶著急促、情緒甚至語無倫次的控訴中，聽見那些被焦慮掩蓋的真實需求，並試著用庶民理解的語言，而非官僚的術語來與他們對話。

這是對工作的自我要求，也是一種「視民如親」的溫暖修煉。當我們願意花時間，將艱澀的法令解釋給一位焦急的母親聽，或是為一位老榮民的居住權益而不厭其煩地撥打數通協調電話，我們所傳遞的訊息便不再只是「依法行政」，而是「我在乎你的遭遇」。這種溫度的傳遞，往往比解決問題本身更能化解對立。即使最終受限於法令規範，無法完全滿足陳情人的訴求，但只要讓對方感受到被尊重、被理解，那份原先劍拔弩張的怒氣，往往能轉化為對體制的諒解。

所以，所謂的「專業政治幕僚」，在處理陳情案件時，實則扮演著「擺渡人」的角色。我們在政府剛硬的體制與民眾柔軟的傷痛之間，搭起一座溝通的橋樑。每一次的耐心解說、每一回的居中協調，都是在修補人民對政府日漸磨損的信任感。這份工作雖充滿情緒勞務的挑戰，但正如俗諺所云：「身在公門好修行」，能有幸在臺灣最高的民意殿堂，以「耐煩」為經、「心存善念」為緯，為無助者點亮一盞燈，這不僅是職責所在，更是筆者在政治工作生涯中，最珍貴的心靈滋養與生命實踐。



(三) 實務案例簡要分析

1. 水產稅號爭議案：從形式合法到實質正義

(1) 事實：某水產貿易商進口冷凍水產品，其依據產地出口商提供資料，進行申報對應稅號。然而，海關查驗時經抽樣某批貨品尺寸略有差異，個體大小不同而應適用不同稅率，應歸類為另一較高稅率項目，因此，認定該業者涉及虛報貨名與申報不實，除依法追繳稅差外，另處以高額罰鍰。業者喊冤表示，其已盡查證義務，非惡意逃漏稅，但公司竟面臨如此高額罰鍰，且商譽可能毀於一旦的絕境，遂向法院長室陳情。

(2) 分析：接案後，筆者並未單純轉發公文，而是深入瞭解產業實務。爭點在於誤差是否等同於惡意？產地出口商所提供資料是否有誤？冷凍水產品在產地量測與在我國海關查驗時出現誤差是否屬常見情形？這些問題都需要先進一步釐清。倘若，行政機關死守數據不符即開罰的防弊邏輯，恐將扼殺誠信業者的生存空間。因此，筆者召開數次協調會以釐清事實，除請業者提供原出口商更詳盡的產地證明等相關資料外，同時向財政部關務署表示業者顯無造假意圖，此外，海關的職責應是輔導業者正確納稅，而非將部分誤差升級為違法逃稅。所以，筆者建議海關應考量業者不具備逐一量測的期待可能性，應將本案視為認定歧見，而非惡意虛報情形。最後，財政部關務署採納建議，同意業者補繳稅款，並免除高額罰鍰。本案展現身為專業幕僚作為體制轉譯者的功能，將僵化的依法行政轉化為合理行政，這正是創新治理中追求實質正義的具體實踐。

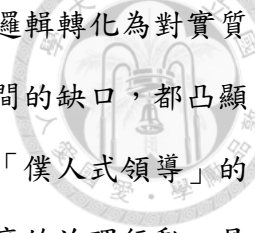


2. 工安意外理賠案：織補社會安全網缺口

(1) 事實：一對年輕夫妻於工地現場遭遇嚴重工安意外雙雙身亡，身後留下年邁祖父與兩名尚在襁褓的幼子。雇主雖有投保商業意外險，但保險公司經調查後，主張事故涉及身亡勞工自身疏失，援引保單中的除外責任條款，拒絕全額理賠。家屬因不諳法律專業，亦無力對抗龐大的企業法務團隊，生活頓入絕境，於是經由里長轉介至立法院。

(2) 分析：當時，筆者評估由契約觀之，保險公司拒絕全額理賠並非無據，而若依循司法途徑，家屬勝算極低。對行政機關而言，這是私權糾紛；但對民意機關來說，這是社會悲劇。因此，筆者召開協調會，直接邀請保險公司決策高層進行對話，並請金管會與勞動部派員列席提供建議；會中，保險公司仍糾結在冰冷的免責條款，但筆者決定將談判層次由法律攻防提升至道義責任與品牌價值，訴諸於企業社會責任與聲譽管理，表示這筆理賠金對該集團財報而言微不足道，但對這兩名孤兒卻是生存的全部，此外，若強調守護生命的保險品牌，因拒賠孤兒而登上新聞版面，其無形損失將難以估量。最後，保險公司同意採個案處理，以道義上撫慰金名義，支付相當於全額理賠的款項。本案展現身為專業幕僚在正式制度之外的功能，當司法緩不濟急或行政力有未逮時，可透過政治影響力的正當運用，為弱勢者撐起最後一道防線，這正是僕人式領導中看見受苦與療癒的精神，也是落實創新治理中的回應性與社會公平。

以上這兩則實務案例，具體展現專業政治幕僚在僵化體制與民眾需求之間，



扮演關鍵的「轉譯者」與「支撐者」角色。無論是將行政防弊邏輯轉化為對實質正義的追求，抑或是運用政治影響力填補法律契約與社會道義間的缺口，都凸顯「創新治理」不僅止於依法行政，更在於回應社會期待。透過「僕人式領導」的精神，能有效調和公、私領域的衝突，將冰冷法規轉化為有溫度的治理行動，具體落實社會公平與正義。

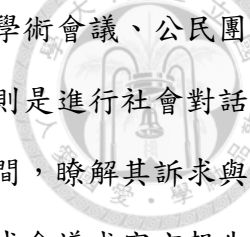
二、公眾溝通之重要性

在立法院院長室的實務現場，我們面對的不僅是單一的陳情人，而是一個由行政機關、立法委員、利益團體、媒體記者、一般民眾與社會輿論交織而成的複雜網絡。美國學者 R. Edward Freeman 提出「利害關係人理論」(Stakeholder Theory)，認為組織的決策效能，取決於其能否有效辨識，並平衡各方利害關係人的利益與期望。¹⁴³對於院長秘書而言，公眾溝通不僅是訊息的單向傳遞，更是動態的國會網絡治理，此外，就僕人式領導的思維，這並非依賴科層體制的命令，而是透過建立信任與互惠，成為連結各方節點的關鍵橋樑。

(一) 由單向轉為雙向對話

蘇嘉全院長任內大力推動「開放國會」，其核心精神在於將國會從封閉的立法殿堂，轉型為與公民社會持續對話的平臺。換言之，在資訊爆炸的新時代，公眾溝通若僅止於發布新聞稿的單向宣導，已經無法滿足當今對創新治理的需求，因此，必須轉向傾聽與回應的雙向互動模式。

¹⁴³ Freeman, R. E. (2010). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge University Press.



院長秘書代表院長出席各類公、私協會座談、產業論壇、學術會議、公民團體會議或餐會等進行交流，其功能已遠超乎禮貌性的致意，實則是進行社會對話的過程。甚至，在重大法案修法期間，需私下穿梭於不同陣營間，瞭解其訴求與協商底線。這些經由非正式溝通管道所獲得的資訊，有時是正式會議或官方報告中無法呈現的真實意見。藉由更多的傾聽與對話，可襄助院長精準掌握社會氛圍，在多元價值中尋求最大公約數。

（二）多重角色與情緒承接

在公眾溝通的實務中，院長秘書具有多重的角色，且必須視情境動態不同而隨時切換。首先，是「協調者」角色，需要在陳情人與行政機關之間建立對話平臺，降低彼此的資訊不對稱，並積極朝向共識來努力；其次，是「談判者」角色，在協調會中得釐清各方的利益與立場，在僵局中尋找妥協的空間。

然而，最容易被忽視但也非常重要的一是「心理輔導者」角色。不論是面對情緒崩潰的陳情人，或憤怒的抗議群眾，甚或是承受巨大壓力的行政官員，院長秘書的首要任務是提供情感支持。就實務經驗而言，有時只是一個小時的耐心傾聽，讓對方宣洩情緒，問題便可解決一半。這種「接住情緒」的能力，是建立信任基礎的前提，唯有先照顧人的感受，後續的理性溝通才得以展開，而這也是僕人式領導所強調的「傾聽」與「療癒」精神。

（三）危機處理與信任重建

根據學者 Candace Jones、William S. Hesterly 與 Stephen P. Borgatti 研究指出，網絡治理的成功運作依賴於社會機制（Social Mechanisms），亦即網絡成員間的信

任與聲譽，而非權威命令。¹⁴⁴換言之，公眾溝通在危機情境下更顯得重要，當面臨決策爭議或社會質疑時，院長秘書必須迅速啟動此一機制。

實務上，當立法決議引發群眾不滿時，最有效的策略往往不是辯解，而是展現誠意以重建信任。院長秘書需敏銳掌握輿情，建議院長透過記者會闡明初衷，或安排與抗議團體直接對話。例如在推動年金改革、一例一休、同性婚姻專法等社會高度矚目法案時，幕僚應同步準備對外說帖與問答集(Q&A)，一方面安撫陳情者，另一方面需向媒體強調立法院對此議題處理的公正性並尊重各方立場。這種迅速、透明且誠懇的回應，能降低衝突及溝通成本，將潛在危機轉化為建立公信力的轉機。

(四) 價值選擇與品牌形塑

在資源有限的情況下，決定案件處理的優先順序，更考驗著幕僚的政治判斷。學者 Ronald K. Mitchell、Bradley R. Agle 與 Donna J. Wood 研究指出，可由權力(Power)、正當性(Legitimacy)、急迫性(Urgency)此三面向來進行利害關係人(Stakeholder)評估。¹⁴⁵

在一般的企業治理中，通常會傾向優先處理三者兼具的確定型利害關係人。然而，在僕人式領導的價值光譜中，必須有不同的選擇，亦即應優先關注那些缺乏權力，但具備高度正當性或急迫性的弱勢利害關係人。這些群體在傳統政治算計中因缺乏政治權力常會被邊緣化，但國會作為最高民意機關，必須主動賦予其關注，這不僅是公共服務倫理的展現，更是形塑國會品牌的關鍵。身為院長秘書

¹⁴⁴ Jones, C., Hesterly, W. S., & Borgatti, S. P. (1997). A General Theory of Network Governance: Exchange Conditions and Social Mechanisms. *Academy of Management Review*, 22(4), 911-945.

¹⁴⁵ Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.

更應該要看見「無聲者」的需求，以專業、溫暖且堅定的態度協助弱勢。如此亦有助於讓民眾對立法院的觀感由冷冰的政治角力場，轉變為願意服務人民的溫暖機關。



三、落實「僕人式領導」之精神

處理人民陳情案件與進行公眾溝通，並非行政層面的技術操作，而是內在價值的修煉，以及領導哲學的實踐。尤其，在立法院如此高度政治敏感的場域中，院長秘書作為院長與民眾之間的第一道橋樑，如何具體落實「僕人式領導」所強調「先服務、後領導」的精神，更是提升公眾信任的重要關鍵。以下將以僕人式領導的概念，如傾聽與同理、療癒與關懷、察覺與預見等，並結合情緒勞務與公共服務動機理論，詮釋身為專業政治幕僚如何在實務中體現這些價值。

（一）傾聽與同理

僕人式領導的起點在於「傾聽」(Listening) 與「同理心」(Empathy)，這與傳統領導理論所強調的指揮與說服截然不同。在院長室的實務工作中，電話彼端經常伴隨著民眾的怒氣、哭訴或謾罵。對於第一線的幕僚而言，「耐煩」不僅是個人修養，更是一種高強度的情緒勞務 (Emotional Labor)。

在面對陳情人時，專業幕僚必須由內心真正嘗試去理解對方的痛苦來源，設想他之所以會謾罵，是因為他遭遇不公情事且求助無門。藉由這種「轉念」，將民眾謾罵視為對方在痛苦宣洩，而將「耐煩」定義為溝通成本與服務態度。當民眾感受到電話另一端的「人」是真心在聽，而非敷衍的官僚機器時，敵意會瞬間

降低，理性的對話空間也會隨之打開。換言之，有效的情緒調節能轉化為服務效能的提升¹⁴⁶，落實僕人式領導中「先接納人、再處理事」的同理精神。



(二) 療癒與關懷

筆者在立法院多年來處理過的陳情案件累積超過數千件，最艱難的挑戰並非法規繁複，而是面對完全無法解決的悲劇時，那種很深刻的無力感；例如軍事冤案，由於時隔久遠，證據多已滅失或不充足，甚至有的法律追訴期已過，即使透過最高層級的協調，也難以重新調查或翻案，而面對家屬的眼淚與下跪，似乎只能扮演療癒（Healing）與關懷的角色。

其實，有些軍事冤案的家屬歷經數十年陳情，其所求或許已非遲來的正義，而是一個被國家看見的尊嚴。此時，專業幕僚的角色不再是法律問題解決者，而是創傷的陪伴者；如果願意多花些時間傾聽家屬的心聲，協助安排其在體制內發聲的機會，甚至在法律之外尋求紀念或撫慰的方式，這些超越法理的情感支持，雖然無法改變判決，卻能撫平生者的部分傷痛。當無法解決問題時，我們可以解決情緒；在無法改變過去時，我們可以溫暖現在。這種療癒與關懷是在制度極限中尋找「人」的價值，展現以人為本的善意與溫度。

(三) 察覺與預見

在處理人民陳情案件的實務中，專業幕僚不能僅止步於個案的紛爭解決，而必須具備見微知著的敏感度，由這些重複發生的個案中，嗅出制度失靈的訊號，並反思政策或法令是否有應調整之處，而這正是僕人式領導強調應具備察覺

¹⁴⁶ Grandey A. A. (2000). Emotion Regulation in the Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 95-110.



(Awareness) 與預見 (Foresight) 的能力。

以前述提及的案例來說，若發現「水產稅號爭議案」並非單一偶發個案，而是有其他業者面臨類似的爭議時，這就成為一個明確的政策訊號，此時，幕僚應隨即向院長呈報，進而要求海關在執法時應恪遵「有利及不利應一律注意」原則¹⁴⁷，且應檢討現行稅則認定的標準，減少未來爭議發生的可能。同理，即使是個案如「工安意外理賠案」，亦可反思現行勞動法規及保險法規是否對非典型勞動者的保障仍顯不足等問題。這種由個案來反思法令及制度的政策迴路，正是專業政治幕僚價值的重要展現。

綜上所述，本節以「院長秘書」的內部人視角，結合自我民族誌的敘事分析，具體闡述「僕人式領導」在處理人民陳情與公眾溝通中的展現，作為探討專業政治幕僚如何將抽象理論轉化為實際行動的基礎。

首先，透過建立標準作業程序 (SOP) 與「耐煩」、「心存善念」的心法修煉，將僕人式領導中的傾聽與同理具體化，不僅是行政流程的優化，更是將原先冰冷的科層體制，轉化為有溫度的服務網絡，有效提升民眾對政府的信任。此外，就公眾溝通而言，透過雙向對話與對弱勢利害關係人的優先關注，亦可將危機轉化為重建國會公信力的契機。

其次，處理複雜個案時，幕僚常扮演體制內外的轉譯者與支撐者，對應於療癒與管家精神，在法理與人情間尋求衡平，填補社會安全網的缺口，並積極實現對人的深刻關懷。此外，專業政治幕僚必須自我提升由服務到決策的思維，並非

¹⁴⁷ 行政程序法第 9 條：「行政機關就該管行政程序，應於當事人有利及不利之情形，一律注意。」
第 36 條：「行政機關應依職權調查證據，不受當事人主張之拘束，對當事人有利及不利事項一律注意。」

只是擔任行政助手，而是成為連結民意與政策的橋樑。另外，應由個案救濟進行反思，延伸至法令修正或制度改革，這不僅有助於提升國會治理效能，亦可累積「開放國會」的品牌資產。

本研究認為，處理陳情案與公眾溝通在國會治理中，並非單純的行政庶務，而是高度情緒勞務與價值實踐過程。對於專業政治幕僚而言，不僅是負面情緒的承接者與調節者（僕人式領導層次），更是制度縫隙的修補者與公共價值的維護者（良善治理層次）。在每一次面對民眾的無助或憤怒時，不應自我設限為被動的案件處理人員，而應自許為連結政府與社會的關鍵中介角色。更重要的是，應具備由個案反思制度的政策迴路思維，敏銳察覺重複發生的爭議並提出修法或政策建議，將第一線的服務經驗轉化為推動體制改革的動力（創新治理層次），進而襄助院長在變動的社會期待中，具體實踐以民為本的國會核心價值。

第四節 小結：僕人式領導與變革領導 是立法院創新治理之基石



2016 年不僅是臺灣首次國會政黨輪替，更是邁向「開放國會」的治理典範轉移。面對社會對舊體制的不信任，新國會提出「把國會還給人民」的核心願景，試圖在議長中立、委員會中心主義、國會頻道與國會外交等面向尋求突破。然而，本章以院長秘書的實務視角分析發現，國會改革能否成功的關鍵，在於領導者如何整合資源，回應社會期待，並累積更多信任。「變革領導」以願景與節奏促進改革，能克服官僚慣性，而「僕人式領導」則以傾聽、同理與賦權，注入人性溫度並重建信任，唯有兩者相輔相成，「創新治理」才能被理解、被驗證、被信任。

院長秘書身處立法院各局處、各黨團、各委員、各部會與民眾的交會點，筆者認為在實務上具備三種角色，其一為資訊守門人，有效過濾雜訊並篩選決策情報，襄助院長聚焦於重要或有價值議題；其二為邊界跨越者，不僅要將改革理念轉譯為行政部門可執行的方案，更得透過非正式溝通來降低協調成本，化解跨部會的本位主義；其三則為價值守護者，藉由議程設定與與意義建構，使改革願景在複雜的政治生態中，找到可具體執行的方式，更成為連結院長改革意志與實務運作順遂的關鍵中介。

政黨輪替為國會改革打開機會之窗，人民對新國會的高度期待，形成推動透明化與專業化的強大動能。但筆者觀察到，常任文官體系傾向風險趨避與依循先例，這與強調回應與效率的顧客導向改革邏輯產生衝突。面對此挑戰，「變革領導」成為驅動立法院轉型的關鍵。院長身為領導者，需以願景激勵來建立改革的急迫感，以願景敘事凝聚跨局處共識，同時亦得回到實務面，精準拿捏改革的節奏，而創新不能只是衝撞，必須透過跨單位的協作，分階段推行並累積短期成果，讓文官理解改革價值，使「創新治理」在可被理解、可被執行、可被驗證的穩健道



路上逐步落實。

如果說「變革領導」搭建國會改革的骨架，那麼「僕人式領導」則為其注入了靈魂。在院長室日常中，筆者深感處理陳情案與公眾溝通並非單純的行政流程，而是公共價值與情緒勞務的第一線。為有效率地處理量多且繁雜的案件，必須建立動態的 SOP，以「耐煩」與「心存善念」的心法，傾聽、同理並承接民眾焦慮，將原本冰冷的科層互動，轉化為具療癒功能的有溫度服務。此外，必須在在法理與人情間尋求衡平，不僅積極解決個案困境，更能將服務經驗反饋至立法與行政端，形成由服務驅動修法或政策建議的迴路。這種「以民為本」的實踐，讓創新治理超越技術層面，轉化為民眾對國會尊重與理解的具體感知，進而累積為寶貴的國會品牌資本。

綜而言之，立法院的創新治理若只停留於制度與技術，容易成為看得見卻感受不到的改革，因此，唯有將領導力視為治理核心，改革才會同時具備方向與溫度。「變革領導」使開放與透明由口號走向制度，以改革願景來定錨，以變革管理來拆解阻力，以制度化來延續新思維；「僕人式領導」則讓人民在每次的陳情與溝通中感受尊重及溫暖，從服務中看見制度改善的訊號。彼此相輔相成，形成「由服務驅動變革、由變革優化服務」的正向循環，並累積為立法院的信任基礎與品牌資產。這些也為下一章的品牌分析提供關鍵的實證基礎，證明有溫度的治理，才是國會信任最穩固的基石。

第四章 實務分析：以院長秘書視角探討 立法院品牌策略之建構



過去有關國會的研究，多聚焦於憲政體制、立法程序或投票行為的量化分析，鮮少將立法院視為具備品牌管理、策略溝通與形象維護需求的主體進行探討。然而，隨著民主政治進入「永久競選」(Permanent Campaign) 時代，政治領袖與公務機關必須導入品牌經營思維，持續向公眾傳遞價值以累積信任資產。

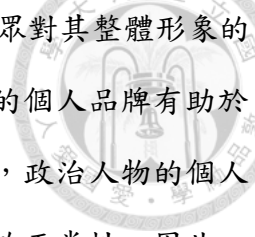
因此，本章將以院長秘書的實務視角，探討立法院院長如何建構「政治領袖品牌」，且如何行銷立法院此「公部門品牌」，進而提升臺灣「國家品牌」。同時，分析專業政治幕僚尤其是院長秘書在此過程中所扮演的關鍵中介角色。首先，討論院長如何透過領導風格與核心價值，確立其個人品牌的靈魂與個性；其次，分析立法院如何透過治理革新，將內部治理績效轉化為外部的品牌體驗；最後，論述如何藉由國會外交來突破傳統外交困境，成為展現臺灣民主軟實力的重要櫥窗。

此外，院長秘書作為核心幕僚，不僅是行政流程的執行者，更是品牌敘事的「共同創作者」(Co-Creator)¹⁴⁸。所以，本章將結合學術理論與筆者親身參與的實務經驗，分析如何在幕後透過議題設定、危機處理、媒體溝通與儀節設計等，襄助院長與國會共融的品牌策略目標，進而點亮臺灣的國家品牌。

第一節 領導風格與個人品牌：院長品牌之經營

在政治行銷學(Political Marketing)的研究中，政治領袖不僅是政策的制定者，

¹⁴⁸ Von Wallpach, S., Voyer, B., Kastanakis, M., & Mühlbacher, H. (2017). Co-Creating Stakeholder and Brand Identities: Introduction to the Special Section. *Journal of Business Research*, 70, 395-398.



其本身即是一個「品牌」。¹⁴⁹對政治領袖而言，個人品牌係指公眾對其整體形象的認知及印象，包括人格特質、價值觀與施政風格等。建立優質的個人品牌有助於領導者獲取公眾信任，提升其號召力與影響力。在民主政治中，政治人物的個人品牌不僅影響選民對其政策主張的認同，也關乎領導威信與施政正當性。因此，政治領袖通常會有正面且鮮明的個人品牌形象。

本節將先聚焦於蘇嘉全院長個人品牌的建立，探討其領導風格如何內化為個人品牌，並藉由具體實務展現中立、親民、改革的院長品牌形象。

一、領導風格與個人品牌

2016年，蘇嘉全成為中華民國史上首位非國民黨籍的立法院院長，這也象徵國會治理典範移轉的開始。蘇院長個人品牌建構的初始階段，首要挑戰為如何在民進黨黨籍與成為全民議長之間取得平衡，並建立與前任院長王金平形象截然不同的品牌差異化。根據筆者在院長室服務期間的近身觀察，蘇院長的領導風格可定義為理性、中立且堅定的改革者，其個人品牌的塑造主要展現在中立、親民與改革三大部分。

（一）中立：超然公正之仲裁者形象

「議長中立」是蘇嘉全院長的品牌核心價值，有別於過去國會常因密室協商而遭詬病，蘇院長展現制度高於黨派的領導信念，將服務整體國會與人民利益置於黨派之上。

1. 品牌儀式：蘇院長在就職當日即公開宣示辭去民進黨中常委及所有黨職，

¹⁴⁹ Cwalina, W., Falkowski, A., & Newman, B. I. (2011). *Political Marketing: Theoretical and Strategic Foundations*. NY: M.E. Sharpe.

不參與任何政黨活動。¹⁵⁰此一具象化的行動向外界傳遞強烈訊號，亦即新國會議長將超越黨派，以國家利益為優先。

2. **議事風格**：在處理議事衝突時，他透過耐心的協商化解僵局。這種「以柔克剛」的風格，成功將其品牌與舊政治區隔，塑造出「公正仲裁者」的個人品牌形象。

（二）親民：實踐僕人式領導


蘇院長出身農家，長期的基層歷練使其對民意脈動格外敏銳。他將「僕人式領導」的精神融入品牌，強調「把國會還給人民」，形塑出「親民」且「接地氣」的領導風格。

1. **品牌承諾**：「國會屬於人民，人民就是國會」，此主張國會與民意零距離、零時差。
2. **具體作為**：在處理議事衝突時，院長以不斷協商與耐性來化解僵局，展現「以柔克剛」的風格；此外，透過全面提升國會資訊透明度，如黨團協商公開直播、國會頻道，以及開放公民記者進入立法院採訪等措施，營造出開放、親民的品牌形象，讓公眾感受到院長平易近人、願意傾聽的一面。

（三）改革：展現變革領導

面對立法院首度政黨輪替後，社會對國會改革的殷切期盼，蘇院長以明確的改革意志積極推動變革。

¹⁵⁰ 溫貴香，〈國會議長中立，蘇嘉全即日起辭所有黨職〉，中央通訊社，2016年2月1日。
<https://www.cna.com.tw/news/aip/201602010179.aspx>（最後瀏覽日：2026/01/12）。

- 
1. **願景驅動**：強調改革由院長個人先做起，將議長中立、國會行政革新、相關修法與制度建立等，都列為首要工作。以強烈的改革意志與願景，展現變革領導的典型特質，亦即以明確的改革方向來激勵組織變革。
 2. **落實推動**：致力於推動「委員會中心主義」、國會透明化、無紙化等，將改革實績轉化為個人品牌資產，塑造出勇於突破、與時俱進的「改革者」形象。

蘇院長的領導風格包含「中立、親民與改革」這三大要素。這些要素藉由幕僚團隊的協力，成為一系列具體的政策與行動，不僅成功將領導風格轉化為鮮明的個人品牌資產，也在人民心目中留下鮮明的印象。

二、院長推動改革之品牌塑造

蘇嘉全院長任內推動的一系列改革，並非單純的行政流程優化，而是將個人品牌與機關品牌進行深度結合的價值共創過程。藉由就職演說的願景定錨，以及後續在透明化、專業化與公眾參與上的具體實踐，成功累積豐富的品牌信任資產。

（一）品牌宣言：就職演說之願景定錨

2016年2月1日，蘇院長發表題為「把國會還給人民」的就職演說。這不僅是一篇具政治意涵的正式講稿，更是立法院品牌再造的「品牌宣言」(Brand Manifesto)。



此演說中提出三大願景：「人民的新國會、開放的新國會、專業的新國會」，直接揭示未來四年任期的品牌策略藍圖。從品牌管理的角度分析，該演說完成三項關鍵任務：

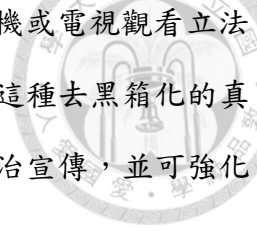
1. **品牌定位 (Brand Positioning)**：明確將新國會定位為屬於人民的，而非屬於政黨或屬於權貴。這直接回應社會大眾對過去國會黑箱作業的不滿，將國會與民意的斷裂重新進行連結。
2. **品牌承諾 (Brand Promise)**：具體承諾落實委員會中心主義、議事公開透明、積極推動國會外交等，這些具備可檢驗的承諾，為後續的品牌信任奠定基礎。
3. **品牌識別 (Brand Identity)**：透過強調民主、公開、透明與專業，試圖擺脫國會過去混亂、暴力、密室協商的負面刻板印象，建立現代化民主殿堂的新識別。

(二) 改革實踐：累積品牌信任資產

願景若沒有執行，品牌便只是空殼。蘇院長帶領幕僚團隊，克服行政官僚體系的慣性與阻力，將改革承諾逐一轉化為具體的品牌實證。

1. 確立「陽光議長」的品牌形象：

蘇院長上任後首要推動的，是極具政治風險的黨團協商透明化。過去被視為立法院深水區的密室協商，將改為全程錄音、錄影並上網直播，此舉打破傳統政治折衝的模糊空間，成為「改革者」形象最強而有力的證據。



隨後，國會頻道的開播更進一步讓全民能直接從手機或電視觀看立法院開會實況。當民眾能隨時看見未經剪輯的議事畫面，這種去黑箱化的真實呈現，其建立信任的效力，遠勝於任何經過修飾的政治宣傳，並可強化蘇院長說到做到的執行力形象。

2. 打造「專業國會」的現代化識別：

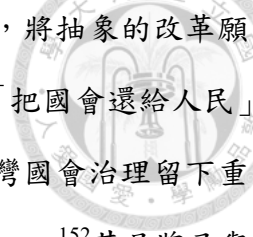
蘇院長導入現代管理思維，善用臺灣資訊科技優勢來推動國會的行政革新。首先是數位轉型部分，指示院務會議改用平板電腦，逐步落實無紙化。以立法院公報為例，過去每期要印製 450 冊，改革後僅印 27 冊，¹⁵¹其餘以電子檔提供，這不僅節省鉅額公帑，更樹立創新與環保的品牌形象。

其次是議事效能提升的部分，倡導委員會中心主義，強化法制局、預算中心等幕僚功能，具體成效反映在立法效率上，以第九屆第一會期為例，通過法案達 96 項，遠高於前屆同期的 8 項，這些可量化的明顯績效，更加強改革者具備專業的形象。

3. 深化「人民國會」的品牌內涵：

蘇院長將「還權於民」的理念，落實在對內與對外的連結。對內，成立採購發包中心以杜絕弊端，並創設立法院附設托嬰中心，這些措施顯示他不僅關注高層政治，也關心機關內部的廉能與員工福祉，豐富其品牌的人本內涵；對外，不論是開放公民記者採訪，或研議公民網路連署等，積極擴大民間社會對國會事務的關注及參與。

¹⁵¹ 溫貴香，〈國營附屬單位預算快用完才審 蘇嘉全允改善〉，中央通訊社，2019 年 7 月 6 日。
<https://www.cna.com.tw/news/aip/201907060105.aspx>（最後瀏覽日：2026/01/12）。



蘇院長透過透明化、專業化及全民參與的一系列具體行動，將抽象的改革願景落實為人民看得到、用得到、可感受到的服務。這不僅實現「把國會還給人民」的承諾，成功塑造專業、理性改革者的個人品牌形象，更為臺灣國會治理留下重要的典範。正如他在卸任時所言：「相信立法院的改革不會停止。」¹⁵²其品牌已與「改革」二字融為一體，成為留給立法院的寶貴資產。

三、院長品牌之經營策略

院長的品牌經營並非一勞永逸，而是一種動態、持續的過程。專業政治幕僚需運用策略性思考，在日常運作與關鍵時刻中維護並提升品牌價值。以下將以身為院長秘書的視角，解析如何透過策略性活動安排、媒體應對或危機處理等方式，協助塑造並管理蘇院長的個人品牌形象：

(一) 日常品牌維護：接觸點管理與品牌共創

平時幕僚團隊會透過「接觸點管理」(Touchpoint Management) 來維持品牌的一致性，同時採用品牌共創的思維，讓利益關係人共同參與品牌敘事。

1. 行程安排與活動篩選：

每一個公開行程都是展現院長品牌的舞臺，因此，院長秘書必須以精準的政治判斷，在行程安排上進行篩選與定調。例如幕僚會優先安排出席公益、教育、文化或跨黨派活動，強化親民與中立形象；此外，像是出席

¹⁵² 陳俊華，〈將卸任院長，蘇嘉全：相信立院改革不會停止〉，中央通訊社，2020年1月20日。
<https://www.cna.com.tw/news/aip/202001200099.aspx> (最後瀏覽日：2026/01/12)。



公民監督國會聯盟「透明國會貢獻獎」領獎活動¹⁵³，亦可藉由第三方(NGO)認證來強化院長落實改革的品牌公信力。

另外，幕僚也會增加與年輕世代或新創產業的互動，例如前進各大學校園分享國會經驗¹⁵⁴，這不僅是行銷國會，更是為院長個人品牌注入活力與開放的屬性。

2. 媒體應對與公眾參與：

媒體是品牌形象擴散的關鍵，因此，幕僚團隊在媒體應對上採取主動策略，以確保院長品牌形象在公共討論中得到正面強化。例如在撰寫講稿與新聞稿時，會將民主、改革、開放、人民等核心價值作為關鍵字反覆植入，形成穩定的品牌記憶點。

此外，會善用 Facebook、LINE 等社群媒體，將生硬的議事工作轉化為軟性故事，例如分享接見外賓時致贈臺灣農產品的幕後花絮，展現院長接地氣的一面。另外，歡迎學生、民眾或團體走進國會參訪，並安排合影或座談，使公眾由單純的品牌接收者轉變為參與者，可有效提升品牌的真實性與共鳴度。

(二) 危機處理與品牌防禦：SCCT 理論之實務應用

學者 W. Timothy Coombs 提出「情境式危機溝通理論」(Situational Crisis Communication Theory, SCCT)，認為若以受眾對危機責任的認知來劃分危機情

¹⁵³ 蘇龍麒，〈透明國會貢獻多，公督盟將頒獎給蘇嘉全〉，中央通訊社，2016年6月23日。
<https://www.cna.com.tw/news/aip/201606230379.aspx> (最後瀏覽日：2026/01/12)。

¹⁵⁴ 趙麗妍，〈蘇嘉全興大開講，分享國會經驗〉，中央通訊社，2016年6月25日。
<https://www.cna.com.tw/news/alloc/201606250252.aspx> (最後瀏覽日：2026/01/12)。



境，建議組織在面對責任較重的危機類型時，應選擇順應策略；反之，面對責任較輕的危機類型時，則可採取防禦或抗拒策略。¹⁵⁵

面對危機時，主要的因應策略，可分為三種：否認 (Denial)、淡化 (Diminish) 與重建 (Rebuild)¹⁵⁶；在維護聲譽方面有三種目的，亦即引導對危機責任的歸因、改變對處於危機中組織的觀感、減輕危機所引發的負面情緒。¹⁵⁷

政治場域充滿難以預測的風險，如何處理危機則是檢驗品牌韌性的關鍵時刻。在蘇嘉全院長任內，曾面臨多次重大議事衝突或社會抗爭等事件，幕僚團隊在這些事件中，靈活運用 SCCT 的策略邏輯襄助院長化解危機。筆者以年金改革與同性婚姻專法為例，簡要說明如下：

1. 衝突型危機（如年金改革）：

2017 年處理年金改革相關法案期間，反年改團體包圍立法院，甚至發生衝撞與暴力事件。當時幕僚團隊判斷，若採取強硬的否認或對抗策略，將激化社會對立，但是，若無法維持議事運作，將損害改革者的品牌承諾。因此，建議採取「淡化」衝突感與「重建」信任並行的策略，於是定調為尊重多元聲音但堅持議事運作。

在維安部署上，蘇院長公開要求警方僅於關鍵區域架設拒馬，強調國會是人民的，不要被蛇籠包圍成孤島。¹⁵⁸此論述不僅展現同理心，亦可降

¹⁵⁵ Coombs, W. T. (2007). Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 163-176.

¹⁵⁶ Coombs, W. T. (2006). The Protective Powers of Crisis Response Strategies: Managing Reputational Assets During a Crisis. *Journal of Promotion Management*, 12(3-4), 241-260.

¹⁵⁷ Coombs, W. T. (1995). Choosing the Right Words: The Development of Guidelines for the Selection of the “Appropriate” Crisis-Response Strategies. *Management Communication Quarterly*, 8(4), 447-476.

¹⁵⁸ 溫貴香，〈蘇嘉全：不要過度讓蛇籠包圍立法院，不太好〉，中央通訊社，2017 年 6 月 13 日。
<https://www.cna.com.tw/news/aip/201706130295.aspx>（最後瀏覽日：2026/01/13）。



低對立氣氛。此外，在動線管理部分，協調警方務必確保立法委員、國會助理與媒體的進出動線順暢，避免因封鎖造成資訊不透明的指控，同時保障陳抗者的表達權利與議事運作的空間。

這些做法成功在「維護秩序」與「保障言論自由」之間取得平衡，強化院長理性、包容但有原則的領導形象。

2. 價值型衝突（如同性婚姻專法）：

2019年5月17日，同性婚姻專法進行表決，當時的社會意見高度兩極，立法院外聚集數萬名支持者，同時亦面臨龐大的反對聲浪。當時幕僚團隊預判，表決當日將是歷史性時刻，事前準備多次且詳盡的議事沙盤推演，必須確保程序無瑕疵，避免給予反對者程序杯葛的藉口。

當日院會，蘇院長展現極高的議事掌控力，歷經四個多小時的逐條表決，下午3點27分敲下議事槌，正式宣告《司法院釋字第七四八號解釋施行法》（同性婚姻專法）三讀通過¹⁵⁹，臺灣成為亞洲第一個同性婚姻合法化的國家。

尤其，該歷史性畫面被《CNN》、《BBC》、《紐約時報》、《德國之聲》等全球各大媒體廣泛引用，不僅鞏固蘇院長作為進步價值捍衛者的個人品牌，更大幅提升立法院的國際能見度與臺灣的國家品牌形象。

在院長品牌經營的過程中，專業政治幕僚的角色不僅需要協助行程安排與活動篩選，更是意義的賦予者。在遇見危機時，必須以快速且精準的政治判斷，提供妥適論述與處理建議，且將潛在的衝突或負面事件，轉化為正面或中性的品牌

¹⁵⁹ 王揚宇，〈同婚專法亞洲第一，立院三讀通過〉，中央通訊社，2019年5月17日。
<https://www.cna.com.tw/news/firstnews/201905175004.aspx>（最後瀏覽日：2026/01/13）。

敘事，以保護並累積院長的品牌資產。



綜上所述，本節以政治行銷的觀點，梳理蘇嘉全院長個人品牌的建構歷程與經營策略，作為後續探討立法院品牌化策略的實證基礎。首先，「中立」透過就任即辭去黨職的品牌儀式，以耐心協商化解衝突的議事風格，形塑超然公正仲裁者的形象；其次，「親民」以僕人式領導的傾聽與同理為底蘊，並結合資訊透明化與公眾參與機制，將「把國會還給人民」轉化為可感知的品牌承諾；最後，「改革」則以願景驅動與制度落實展現變革領導，強化委員會中心主義、無紙化與專業幕僚體系，將改革成果累積為可被驗證的品牌信任資產，並使院長個人品牌與國會機關品牌形成互相強化的共振關係。

本研究認為，政治領袖的個人品牌絕非只是表面形象包裝，而是領導風格、核心價值與施政績效的結合與價值共創，此外，這也並非是一次性的形象塑造，而是透過接觸點管理與品牌共創，在日常運作中反覆被驗證、被記憶、被修正的動態過程。

對專業政治幕僚而言，工作重心不僅是行程安排與媒體應對，更是品牌價值的轉譯者、意義賦予者、敘事管理者與守護者。在日常行政運作中，需細膩地將院長的中立與親民特質，融入每次公眾互動與決策細節；在面對政治風暴或價值衝突時，則需具備風險控管的敏感度，襄助院長定調論述並化解誤解或轉化危機。

更重要的是，幕僚應視自己為品牌共創的關鍵推手，協助將院長的個人願景內化為具體的機關文化，讓院長個人品牌與「新國會」的機關形象相互輝映，共同成就國會治理的歷史新頁。

第二節 治理革新與品牌效應：立法院品牌之再造與行銷

學界在探討公共組織的現代化轉型過程時，「治理」(Governance)與「品牌」(Brand)通常被視為兩個獨立的範疇，前者攸關內部的行政效率與程序正義，後者則涉及外部的形象包裝與溝通。本研究試圖將兩者予以連結，正如同在商業領域中，產品即是品牌的邏輯；而在公共行政領域中，亦可理解為「治理」即為「品牌」。內部治理革新是外部「品牌權益」(Brand Equity)的基石，而品牌行銷則是治理成效的價值延伸與社會溝通。換言之，缺乏實質治理成效的品牌行銷，僅是空洞的政治化妝術；反之，缺乏品牌行銷策略的治理創新，則難以將改革紅利轉化為公眾信任與政治資本。

本節將深入剖析第九屆立法院如何以創新治理 (Innovative Governance) 打造出品牌資產，並運用「品牌再造」(Rebranding) 的行銷策略，將過去被視為「封閉、黑箱、對抗」的舊國會形象，轉型為「人民、開放、專業」的新國會品牌。身為院長秘書，筆者將以內部參與者的視角，結合實務經驗與學術理論，解構這由內部流程改造到外部形象重塑的動態過程。這不僅是行政上的革新，更是將「立法院」視為核心品牌，延伸至「臺灣國家品牌」的願景工程。

一、治理革新與立法院品牌

在商業管理領域，品牌資產的累積來自於產品品質與企業文化。援引此理，在公共行政領域，一個強大的公部門品牌必須建立在良善治理 (Good Governance) 成效上。對於 2016 年的新國會而言，「創新治理」不僅是提升效率的手段，更是重塑立法院品牌形象的核心策略。



(一) 創新治理是建構立法院品牌之基石

「品牌聯想」(Brand Association) 是構建「品牌權益」(Brand Equity) 的關鍵要素。¹⁶⁰長期以來，公眾對立法院的品牌聯想多集中於封閉、黑箱、對抗、喬事等負面聯想。2016 年，立法院首次政黨輪替，新國會的蘇嘉全院長上任之後，所面臨的首要品牌挑戰，即是要如何切斷這些負面聯想，並建立新的「品牌識別」(Brand Identity)。這無法單靠公關或媒體宣傳達成，而必須透過結構性的治理變革才行。

1. 議長中立與協商透明化：

「黨團協商」曾是立法院運作中最具爭議的機制，因過去不公開透明，常被外界詬病為密室分贓。此模式雖具備政治折衝的彈性¹⁶¹，但對立法院的品牌形象造成嚴重打擊。

因此，蘇院長在就職演說中明確宣示「議長中立」，即辭去黨職，這不僅是政治承諾，更是透過品牌儀式，傳達一個強烈的品牌訊息，向外界宣告新國會將脫離政黨代理人的舊角色；隨後，推動黨團協商透明化，要求協商過程必須全程錄音、錄影並由電視與網路直播，將「透明化」這抽象價值轉化為具體的治理程序。

這種治理模式的改變，成功將立法院的品牌轉型，屬性從不透明扭轉為公開負責，更為「開放國會」的品牌定位 (Brand Positioning) 奠定基礎。

¹⁶⁰ Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1-22.

¹⁶¹ 郭明政 (2011)，《立法院黨團協商制度之政治分析 (2000.5-2010.12)》，頁 179-181，國立臺灣大學政治學研究所碩士論文。



2. 委員會中心主義：

法案審查的重心，以前常會偏移在黨團協商，導致各委員會的專業審查功能萎縮，讓人有一種立法草率之感。

新國會強調，法案應回歸各委員會的專業審查，並減少逕付二讀的比例；同時，強化法制局、預算中心等幕僚單位的支援功能，向社會展現其作為國家最高立法機關應有的「專業」形象。這不僅提升立法院品牌的功能性利益，亦可促進對其具有專業的品牌聯想。

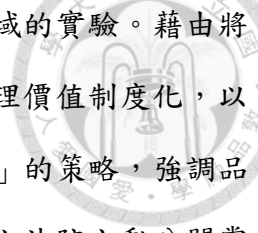
3. 行政革新與數位治理：

除議事方面之外，國會內部行政革新也是品牌建構的關鍵。新國會推動「無紙化會議」，將院務會議及部分議事資料改為電子化，不僅節省約六成的紙張預算，更重要是塑造立法院具備環保、效率與數位化的現代組織形象。

此外，成立「採購發包中心」以杜絕弊端，則是對內部廉能治理的強化，這些後臺的優化措施，雖然民眾不直接參與，但藉由媒體報導與口碑傳播，有效地提升整體的品牌信任度。

(二) 治理即為品牌

公務機關常會面臨價值上衝突，如合法性與效率的選擇，這使得「品牌一致性」(Brand Consistency) 的建立充滿挑戰。類此衝突也出現在立法院的運作中，傳統政治邏輯傾向於模糊以保留協商空間，而現代品牌管理則要求清晰的定位與承諾。



蘇院長任內的治理革新，猶如一場將管理邏輯導入政治場域的實驗。藉由將「效率」如無紙化、「透明」如直播、「參與」如公民記者等管理價值制度化，以試圖解決立法院長期的正當性危機。這種「治理」即為「品牌」的策略，強調品牌不是被創造出來的符號，而是治理行為的自然外顯。像是當立法院主動公開黨團協商過程，這種行為本身就是最強有力的「品牌溝通」(Brand Communication)，其說服力遠勝於任何的形像廣告。因此，院長秘書在襄助院長推動這些改革時，實際上是在進行最根本的品牌資產管理，累積治理的「聲譽資本」(Reputational Capital)，以促進外部的品牌形象。

二、立法院品牌之再造

「品牌再造」(Rebranding)通常發生在組織面臨形像老化、危機或轉型之際，而2016年的政黨輪替，則為立法院提供一個斷裂與重生的歷史契機。

筆者以下將分析立法院如何透過「開放國會」的策略，重塑其品牌定位，並引入「內部品牌化」(Internal Branding)概念，讓機關成員共同成為品牌的實踐者。

(一) 品牌定位之重塑：開放國會

面對逐漸老化的品牌，必須藉由擴大品牌意識與改善品牌形象的策略，來重新將「品牌活化」(Brand Revitalization)。¹⁶²

長期以來，立法院被視為一個老化的品牌，面臨著與年輕世代脫節、信任度低落的挑戰。因此，蘇嘉全院長所提出的「人民的新國會、開放的新國會、專業

¹⁶² Keller, K. L., & Swaminathan, V. (2020). *Strategic Brand Management* (5th ed.). Pearson.

的新國會」願景，即是立法院進行品牌再造的「品牌定位」(Brand Positioning)。



1. 由「管制」至「開放」:

依據過去立法院的規定，對於非商業登記的媒體，如獨立記者、公民記者，採取相對嚴格的限制，這在品牌上形成封閉、權威的負面聯想。此限制曾多次引發公民監督國會聯盟及一些獨立媒體的抗議，因此，新國會上任後，蘇院長隨即宣布解除限制，開放公民記者換證入院採訪¹⁶³。

此舉不僅象徵物理空間的開放，更是品牌精神的解放，同時也向社會傳遞一個明確的品牌訊息，即立法院不再是高高在上的機關，而是歡迎公民參與的開放平台。

2. 從「黑箱」到「陽光」:

透過「國會頻道」的建置，將議事過程直接傳送到民眾家裡電視，以及每人隨身攜帶的手機，新國會成功地將「陽光」此抽象概念予以具象化。「國會頻道」1台、2台分別於有線電視與中華電信MOD平臺123、124頻道，以及無線數位電視21、22頻道播放，同時結合網路直播，讓所有公民都可以隨時隨地監督國會。

以品牌角度而言，國會頻道不僅是一個傳播工具，其本身就代表新國會品牌識別 (Brand Identity) 的重要載體，象徵「開放國會」已真正走入人民生活。

¹⁶³ 王承中，〈公民記者進立院，蘇嘉全：採開放方向〉，中央通訊社，2016年2月1日。
<https://www.cna.com.tw/news/aip/201602010387.aspx> (最後瀏覽日：2026/01/15)。



(二) 內部品牌化：所有員工都是最佳代言人

立法院擁有龐大的公務體系與國會助理群，這些人是代表品牌與民眾接觸的第一線。要提升國會的品牌形象與品牌聯想，必須先落實「內部品牌化」(Internal Branding) 的概念¹⁶⁴，即要使院內所有職員能理解、接受並認同品牌精神與核心價值，將品牌理念融入日常工作，其行為必須符合品牌承諾，始能傳遞真實的品牌體驗，最終目標是讓所有員工都成為立法院品牌的最佳代言人，形成由內而外一致的品牌形象。

1. 改變組織文化與服務思維：

在推動開放國會的過程中，面對公務體系對此可能帶來風險或增加工作負擔的疑慮等，必須不斷採取內部溝通與教育訓練，將品牌價值內化為所有員工的行為準則。

此外，身為院長秘書更應以身作則，在處理人民陳情案件時展現耐煩與同理心，將僕人式領導在內部品牌化中具體實踐；再者，像是院內各委員的助理、櫃檯服務人員、駐衛警察或接聽電話的職員等，都能夠展現出耐心與尊重時，新國會所強調服務人民的品牌形象才得以真正實踐。

2. 友善職場作為品牌櫥窗：

2017年，立法院成立附設托嬰中心，這不僅是為解決立法委員與職員的育兒需求，更是一個重要的內部品牌訊息。在被視為嚴肅的公務機關中設置充滿溫馨氣息的托嬰中心，這向內部員工傳遞關懷與性別平等的價

¹⁶⁴ Burmann, C., & Zeplin, S. (2005). Building Brand Commitment: A Behavioral Approach to Internal Brand Management. *Journal of Brand Management*, 12(4), 279-300.



值，進而可提升員工的滿意度與品牌認同。

此措施在外部也產生極佳的品牌效應，媒體報導蘇院長與小朋友唱跳「鯊魚寶寶」兒歌的畫面¹⁶⁵，有效淡化立法院強硬且嚴肅的形象，展現「幸福國會」的一面。這更證明內部治理的溫暖，可以有效地轉化為外部品牌的資產，讓所有員工都能成為名副其實的最佳代言人。

(三) 品牌識別系統之更新：立法院紀念酒與禮品

除行為與文化的再造之外，立法院也進行「視覺識別」(Visual Identity, VI) 與周邊禮品的更新，藉由品牌資產中專有資產的創造，不僅可鞏固其品牌權益，亦可提升品牌知名度與形象。¹⁶⁶

1. 立法院紀念酒的品牌學：

立法院的專供紀念酒，是王金平擔任院長之後才有，當年因金門高粱酒滯銷，王院長特別指定在宴請國內外賓客時使用以協助推廣，金門酒廠為此客製化印有立法院外觀包裝的陳年高粱酒，這不僅成為院長宴客的專用酒，也成為國會外交與立法院院長贈禮的重要象徵。

王金平院長時期，第 5、6 屆使用「白瓷瓶」，第 7、8 屆換成「藍瓷瓶」，造型以瓶身帶雙耳設計，代表國會傳統與象徵傳承。¹⁶⁷

蘇院長上任後，第九屆推出新改款，瓶身設計靈感來自梅花意象，由

¹⁶⁵ 林嘉玫、胡希哲，〈立法院托嬰中心首位寶寶畢業，蘇嘉全頒證書〉，民視新聞，2019 年 1 月 24 日。<https://www.ftvnews.com.tw/news/detail/2019124P03M1> (最後瀏覽日：2026/01/15)。

¹⁶⁶ Aaker, D. A. (1991). *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*. NY: Free Press.

¹⁶⁷ 陳彥宇，〈歷屆紀念酒大揭密，其中 1 款暗藏王金平心計〉，鏡週刊，2024 年 8 月 13 日。<https://www.mirrormedia.mg/story/20240813inv003> (最後瀏覽日：2026/01/15)。

瓶頂俯瞰是梅花，但正面看因外型圓潤，而常被稱為「南瓜瓶」。當時採用此設計是有意涵的，白色為底、綠色暈染，視覺上更為清新、現代，且帶有本土化的審美趣味，象徵新國會將擺脫舊有宮廷式權威，走向具備設計感、文化底蘊與親民風格的品牌形象。

第 10 屆游錫堃院長時期，沿用蘇院長版造型。¹⁶⁸

第 11 屆韓國瑜院長上任後，再次推出新改版，首次以玻璃裝瓶，透過晶透的玻璃，佐映瓶身典雅的金色曲線，給人煥然一新之感。¹⁶⁹此外，2025 年 12 月，更首度與馬祖酒廠合作，以東引頂級陳高為基底推出新款，瓶身造型相同但採用海洋蔚藍色系，取意自馬祖每年春夏之際的夜海奇景「藍眼淚」。¹⁷⁰

其實，透過紀念酒的特色改版，不僅能提高社會討論與關注度，也讓立法院品牌更具辨識度與時代感。

2. 客製化禮品的溫暖行銷：

立法院過去在致贈外賓禮品時，多採用花瓶、瓷器等為主，蘇院長上任後，隨即與幕僚團隊討論如何設計更能代表國會的新禮品，經多次發想決定新開發精緻的鋁合金鍍銅縮小版「議事槌」，作為致贈外國議長與貴賓的專屬禮品。

因為議事槌象徵「一錘定音」的民主法治精神，也代表著秩序與共識；

¹⁶⁸ 陳彥宇，〈第 11 屆國會紀念酒走簡約風，一設計細節跟歷屆大不同〉，鏡週刊，2024 年 8 月 13 日。<https://www.mirrormedia.mg/story/20240813inv002>（最後瀏覽日：2026/01/15）。

¹⁶⁹ 立法院新聞稿，〈立法院新款紀念酒正式推出，閃耀國會嶄新風貌，陳香雅釀民意底蘊〉，立法院，2024 年 9 月 12 日。<https://www.ly.gov.tw/Pages/Detail.aspx?nodeid=5255&pid=243092>（最後瀏覽日：2026/01/15）。

¹⁷⁰ 立法院新聞稿，〈立法院新款紀念酒正式發表，馬祖東引海疆醞釀樸實醇厚〉，立法院，2025 年 12 月 25 日。<https://www.ly.gov.tw/Pages/Detail.aspx?nodeid=5255&pid=259643>（最後瀏覽日：2026/01/15）。

這個禮品深受外賓們喜愛，成為立法院獨一無二的品牌圖騰；¹⁷¹甚至，後續游院長進行國會外交出訪時，最常致贈的紀念品也是此議事槌。¹⁷²

除此之外，在每一屆立法委員任期即將屆滿時，院長都會代表立法院致贈卸任委員紀念禮品，第九屆蘇院長時期以結合臺灣蝴蝶意象的銅雕禮品¹⁷³，將國家品牌即蝴蝶王國美譽，與立法院機關品牌進行連結。

同時，更特別的是在國會外交場合，蘇院長打破制式送禮的慣例，推動新的客製化禮品策略，例如在接見貝里斯(Belize)參眾兩院議長來訪時，院長事先透過幕僚研究得知參議長熱愛釣魚，特別準備一組臺灣製的優質釣魚竿送他，午宴席間兩人相談甚歡，這位參議長更盛情邀請院長去貝里斯訪問，並表示要帶院長去釣魚。¹⁷⁴

諸如此類細膩的「客製化」(Customization)策略，不僅讓外賓感到驚喜與尊榮感，藉由媒體報導也能傳遞臺灣國會用心、細緻且富有人情味的品牌特質，而且，這種將臺灣產業優勢與外交禮儀結合的作法，更是將立法院品牌與臺灣國家品牌進行連結的最佳實踐。

三、立法院品牌之行銷策略

當品牌再造之後，接下來就是得思考如何行銷這個煥然一新的立法院品牌。

¹⁷¹ 張玄會、樂秉宙，〈贈友邦議長最夯伴手禮，竟是「議事槌」〉，民視新聞，2018年2月21日。
<https://www.ftvnews.com.tw/news/detail/2018221P13M1> (最後瀏覽日：2026/01/15)。

¹⁷² 溫貴香，〈游錫堃國會外交出擊，紀念議事槌當贈禮〉，中央通訊社，2023年1月22日。
<https://www.cna.com.tw/news/aip/202301220018.aspx> (最後瀏覽日：2026/01/15)。

¹⁷³ 立法院議政博物館網站：首頁／數位典藏／文物導覽／院長贈各屆卸任委員禮品，蘇嘉全院長致贈第9屆卸任委員匯聚滿福禮品以資紀念。https://aam.ly.gov.tw/P000051_03.do/1832 (最後瀏覽日：2026/01/15)。

¹⁷⁴ 蕭照平，〈蘇嘉全送客製化紀念品，貝里斯議長超驚訝〉，中央廣播電臺，2018年6月22日。
<https://bit.ly/4pyPYod> (最後瀏覽日：2026/01/15)。



行銷在此並非指透過商業廣告方式，而是靈活運用策略，讓更多利害關係人如公民、媒體、國際社群等，能夠更認識並體驗到立法院的品牌價值，進而強化其認同感與信任度。

因此，本文將立法院視為一個提供「民主服務」的組織，以「顧客旅程」(Customer Journey) 與「接觸點管理」(Touchpoint Management) 的概念，分析立法院如何透過「全通路」(Omnichannel) 策略來行銷其品牌；換言之，民眾被視為「顧客」，而他們與立法院互動的每一個環節，不論是收看轉播、瀏覽網站、電話陳情到實地參訪等各種線上或線下的體驗，都是關鍵的品牌接觸點。

(一) 運用服務行銷 7P 概念：打造立體化之品牌體驗

服務行銷的「7P」架構，即產品 (Product)、價格 (Price)、通路 (Place)、推廣 (Promotion)、人員 (People)、流程 (Process) 與實體環境 (Physical Evidence)，立法院的品牌行銷策略特別著重於以下方面：

1. 實體環境的透明化與數位化：

對多數民眾而言，立法院是一個遙遠的存在。蘇院長任內積極推動黨團協商全程直播，以及「國會頻道」開播，創造更透明化與數位化的實體環境。高畫質的轉播畫面、即時的手語翻譯服務、改版後更友善的官方網站等，這些都是立法院現代化品牌的具體呈現。

尤其，數位接觸點的優化，大幅提高品牌的觸及率，讓民眾能在客廳或通勤途中就能隨時體驗「開放國會」，降低政治參與的門檻。



2. 人員與流程的服務化：

在「人民的新國會」願景下，立法院將陳情民眾視為需要服務的對象。院長秘書在處理人民陳情案件時，不僅將流程優化，如案件分級、追蹤、回覆機制等，更融入有溫度的人性化服務，即品牌體驗的優化。當民眾感受到自己的陳情案不再石沉大海，而是有專人耐心傾聽與積極協助時，將有助於立法院品牌信任度的提升。

此外，開放公民記者進入立法院採訪，則是打破主流媒體的壟斷，讓多元聲音得以進入國會，這也是一種強調共融（Inclusion）的品牌行銷策略，因為當品牌越包容，就越能推動成長。¹⁷⁵

（二）全通路策略：重視公民旅程

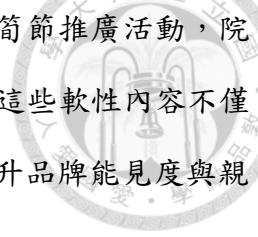
過去以來，民眾接觸立法院的通路，常僅限於實體陳情或被動接受新聞媒體的報導資訊。新國會則是透過更多元的通路佈局，讓立法院的品牌行銷不再是單向宣傳，而是一種對「公民旅程」（Citizen Journey）的動態管理。

1. 全通路的接觸策略：

開放國會直播，藉由無線電視、有線電視、手機、平板或電腦，可即時收看完整的立法院院會及委員會的開會實況，讓國會與人民沒有距離，也沒有時間差。

此外，院長亦會透過 Facebook、LINE、YouTube 等社群媒體與民眾互

¹⁷⁵ Rodriguez-Vila, O., Nickerson, D., & Bharadwaj, S. (2024). How Inclusive Brands Fuel Growth. *Harvard Business Review*, 103(5-6), 115-123.



動並傳遞國會最新訊息¹⁷⁶，例如參加彰化縣花壇鄉的花筍節推廣活動，院長現場變身總舖師，且高歌一曲茉莉花來幫忙行銷，¹⁷⁷這些軟性內容不僅有效淡化政治的嚴肅感，吸引不同族群的關注，亦可提升品牌能見度與親和力。

2. 重視體驗感受的公民旅程：

民眾與立法院互動的管道很多，每一個接觸點都是品牌體驗的機會，包括立法院官網、國會頻道、新聞報導、社群媒體、參與公聽會或旁聽會議、立法委員的選區服務、實地參訪國會等。

對於立法院而言，必須重視這些以公民為服務中心，強調體驗感受的公民旅程（Citizen Journey），整合並管理各接觸點，保持資訊透明、形象專業、友善，使民眾能獲得穩定且良好的體驗印象，提高其滿意度與忠誠度。¹⁷⁸

其中，實地參訪部分，以響應世界古蹟日開放參觀為例，精心設計的導覽動線，配合解說、文宣、紀念品與拍照，讓民眾親身感受莊嚴的議場、立法委員辯論的現場、立法的流程等，留下獨特又深刻的印象，這即是立法院與民眾建立情感連結的體驗行銷（Experiential Marketing:）¹⁷⁹。

¹⁷⁶ 葉騰騏，〈立委臉書大排名，蘇嘉全經營網路社群不落人後〉，NOWnews 今日新聞，2016年4月14日。<https://www.nownews.com/news/2063620>（最後瀏覽日：2026/01/15）。

¹⁷⁷ 溫貴香，〈蘇嘉全變身總舖師，行銷花筍美饌〉，中央通訊社，2016年8月17日。<https://www.cna.com.tw/news/aip/201608170177.aspx>（最後瀏覽日：2026/01/15）。

¹⁷⁸ Rawson, A., Duncan, E., & Jones, C. (2013). The Truth About Customer Experience. *Harvard Business Review*, 91, 1-10.

¹⁷⁹ Schmitt, B. H. (1999). *Experiential Marketing: How to Get Customers to Sense, Feel, Think, Act, Relate to Your Company and Brands*. NY: Free Press.



(三) 國會外交：臺灣國家品牌之國際行銷

臺灣在面臨中國長期威嚇及打壓下，外交處境雖然十分艱難，國人卻激發出務實、靈活的應對之道。立法院品牌行銷的最高層次，即是以「國會外交」作為我國外交突圍的關鍵「軟實力」(Soft Power)，進而提升臺灣「國家品牌」(Nation Brand)的能見度，讓臺灣能走向世界，同時也被世界看見。

筆者認為，「國會外交」及「議長外交」不僅是政治上的突圍，更是將臺灣的民主、自由與人權價值，以及臺灣的人情溫暖、科技產業優勢等特色，轉化為國際友人能親身體驗的「品牌資產」過程。

1. 「國會外交」作為二軌外交：

由外交實務與國際關係理論視之，國會外交 (Parliamentary Diplomacy) 兼具公眾外交 (Public Diplomacy) 與「二軌外交」(Track II Diplomacy) 的雙重特質。¹⁸⁰

以我國為例，在正式邦交受限的結構性困境下，行政機關常會面臨難以跨越的主權紅線，而國會議員因為代表的是民意機關，具備較高的政治彈性與民主正當性，能有效填補官方外交的不足之處。¹⁸¹

換言之，國會外交並非只是單純的互訪，而是一種由議會網絡建立起的規範性權力 (Normative Power)¹⁸²，讓臺灣能在與非邦交國的交流中，促進更多未來實質關係的發展。

¹⁸⁰ Goumenos, T. (2018). Parliamentary Diplomacy as 'Track 1 1/2 Diplomacy' in Conflict Resolution. *E-International Relations*, 1-8. <https://www.e-ir.info/>

¹⁸¹ 洪浦釗(2025)，《台灣國會外交與國際參與：立法院院長的角色分析(2016-2020)》，頁 83-84，東吳大學政治學系博士論文。

¹⁸² Stavridis, S. (2021). Parliamentary Diplomacy: A review Article. *International Journal of Parliamentary Studies*, 1(2), 227-269.



2. 「議長外交」的重要突破：

國會議長對外是國家最高民意機關的代表，其出訪或接待外賓具有高度的象徵意義，是推動「國會外交」的重要核心。

尤其，當正式外交管道受限時，其角色通常能超越行政體系的政治框架，因此，以國會議長身分進行高層互訪時，能更靈活地處理敏感議題，甚至相對容易建立彼此的夥伴關係。¹⁸³

以蘇嘉全院長任內為例，在歐洲、美國、日本等關鍵區域及國家都有取得重要突破。

(1) 法國：

2018年7月，蘇院長率團訪問法國，成為歷史上第一位進入法國國民議會（Assemblée Nationale）議場的臺灣立法院院長。¹⁸⁴

此外，法國國民議會友臺小組主席 Jean-François Cesarini 於議會中向在場的法國議員介紹「來自臺灣的立法院院長」，蘇院長在旁聽席揮手致意，獲得現場所有議員起立致意歡迎，會後他更在 Twitter 發文表示，法國與臺灣的國會史上首度有立法院院長進入國民議會議場，民主的普世性讓我們超越文化聚在一起，且文末還直接標註臺灣的外交部。¹⁸⁵

(2) 英國：

2018年7月，蘇院長率團訪問英國，由英國國會上議院議長 Lord

¹⁸³ 施正鋒（2009），〈美國國會外交與議長外交的初探〉，《台灣國際研究季刊》，5卷4期，頁169-183。

¹⁸⁴ 總統府新聞稿，〈總統：臺法全面加強交流，盼共同發掘未來合作方向〉，總統府，2018年9月11日。<https://www.president.gov.tw/News/23660>（最後瀏覽日：2026/01/16）。

¹⁸⁵ 曾依璇，〈立法院院長首例，蘇嘉全訪法國國民議會〉，中央通訊社，2018年7月27日。<https://www.cna.com.tw/news/firstnews/201807270004.aspx>（最後瀏覽日：2026/01/16）。

Fowler 親自會晤，臺英國會小組成員陪同，且英國國會首度在國會西敏廳（Westminster Hall）國際國會聯盟（IPU）會議室舉行歡迎酒會，更在會場擺設中華民國國旗，象徵對臺灣的高度尊重。¹⁸⁶



（3）美國：

2018 年 9 月，蘇院長代表我國政府前往華府參加美國聯邦參議院軍事委員會主席 John Sidney McCain III 的追思紀念活動¹⁸⁷，同時拜會美國聯邦眾議院議長 Paul Ryan¹⁸⁸，這是繼臺美斷交後，兩國國會議長首次在華府進行會晤，被視為臺美高層互動升溫的重要指標。

2019 年 4 月，適逢《臺灣關係法》立法 40 週年，Paul Ryan 特別率領美國國會代表團訪臺，由蘇院長在立法院親自接見，展現雙方難得的好交情。¹⁸⁹

（4）日本：

為加強臺灣與日本國會交流，蘇院長上任後，將立法院的「台日交流聯誼會」及「台日國會議員聯誼會」合併為「台日交流聯誼會」並親自擔任會長，同時邀請前院長王金平擔任榮譽會長、蕭美琴委員擔任秘書長，且成員超過九成以上的立法委員加入。

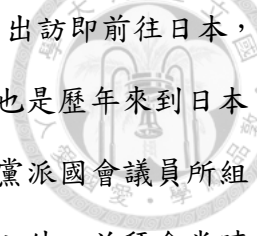
2016 年 5 月 6 日成立大會時，日本首相安倍晉三的胞弟眾議員岸信夫率領多名國會議員以及沼田幹夫大使等，特別遠道而來共襄盛

¹⁸⁶ 戴雅真，〈蘇嘉全訪英，拜會英國上議院議長〉，中央通訊社，2018 年 7 月 28 日。
<https://www.cna.com.tw/news/firstnews/201807280217.aspx>（最後瀏覽日：2026/01/16）。

¹⁸⁷ 外交部新聞稿，〈立法院蘇嘉全院長代表我政府應邀赴美出席已故美國聯邦參議院軍事委員會主席馬侃(John Sidney McCain III)追思紀念活動〉，外交部，2018 年 8 月 30 日。
https://www.mofa.gov.tw/News_Content.aspx?n=96&s=74658（最後瀏覽日：2026/01/16）。

¹⁸⁸ 江今葉，〈蘇嘉全出席馬侃喪禮，拜會美國會領袖〉，中央通訊社，2018 年 9 月 2 日。
<https://www.cna.com.tw/news/aopl/201809020010.aspx>（最後瀏覽日：2026/01/16）。

¹⁸⁹ 立法院新聞稿，〈會見美國前眾議院議長萊恩（Paul Ryan）等一行，蘇嘉全：感謝美國國會對台美關係及台海和平穩定的貢獻〉，立法院，2019 年 4 月 15 日。
<https://www.ly.gov.tw/Pages/Detail.aspx?nodeid=5255&pid=182023>（最後瀏覽日：2026/01/16）。



舉。¹⁹⁰另外，2016年8月，蘇院長上任後的首次率團出訪即前往日本，團員包括立法院正、副院長等二十多名立法委員，也是歷年來到日本的最大訪問團。¹⁹¹此行除由非常支持臺灣的日本跨黨派國會議員所組成「日華議員懇談會」（簡稱「日華懇」）設宴款待之外，並拜會當時的日本執政黨自民黨幹事長代行細田博之、最大在野黨民進黨幹事長枝野幸男、眾議員岸信夫等國會議員，以及甫上任東京都知事的小池百合子¹⁹²等，可見臺日間深厚且堅定的情誼。

3. 臺灣國家品牌策展的新思維：

國會外交不應只是冰冷的談判，而應該是有溫度的「品牌體驗」。筆者認為，這就像是一場需要用心的「策展」(Curating)，將抽象的國家形象轉化為具體的感官記憶。

(1) 舌尖上的外交：


在立法院的正式宴會中，過去多以中式宴客菜為主，如鮑魚、龍蝦、魚翅等，蘇院長上任後，強調應選用在地優質食材，料理以臺灣特色為主，不再侷限於傳統大菜，而是希望多融入家常菜的巧思；此外，院長會請幕僚特別準備本土小吃、餐後甜點、當季盛產的特色水果等。

因此，不論是臺南虱目魚、碗粿、新竹米粉、彰化肉圓、南投茭

¹⁹⁰ 立法院新聞稿，〈立法院台日交流聯誼會成立，蘇嘉全：面對爭議與衝突，要用智慧解決〉，立法院，2016年5月6日。<https://www.ly.gov.tw/Pages/Detail.aspx?nodeid=5255&pid=42899>（最後瀏覽日：2026/01/16）。

¹⁹¹ 楊明珠，〈蘇嘉全率立委訪日，歷年來最大團〉，中央通訊社，2016年8月1日。<https://www.cna.com.tw/news/aopl/201608010202.aspx>（最後瀏覽日：2026/01/16）。

¹⁹² 楊明珠，〈蘇嘉全立院訪日團，拜會東京新知事小池〉，中央通訊社，2016年8月4日。<https://www.cna.com.tw/news/firstnews/201608040299.aspx>（最後瀏覽日：2026/01/16）。



白筍、屏東萬巒豬腳、烏魚子、客家炒粿條、紅蟳米糕等，或是九份芋圓、高雄甲仙芋冰、台中太陽餅、珍珠奶茶、綠豆椪等，還有屏東黑珍珠蓮霧、芒果、關廟鳳梨，以及雲林古坑咖啡、文山包種茶、豆花、燒仙草、雞排、車輪餅等，讓外賓在品嚐道地風味的同時，也能透過餐桌上的「臺灣味」，感受到臺灣豐富的文化底蘊與生命力。

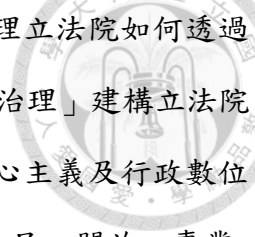
(2) 帶得走的臺灣記憶：

除宴客飲食之外，我們也藉由外賓禮品與行程的安排，讓外交延伸至外賓的日常生活與記憶。以禮品為例，針對來訪的外國議長與重要外賓，會特別致贈鋁合金鍍銅的「議事槌」，象徵民主法治的共通語言。此外，蘇院長捨棄傳統制式的禮品，特別訂製融入立法院議場水彩意象的「象牙白冰紋糖果罐」贈與訪賓，他希望國際友人返國後，拿出來使用時，就會想起臺灣。¹⁹³

此外，2019年9月23日，法國國民議會友臺小組主席 Jean-François Cesarini 率團訪臺，蘇院長為感謝對方曾安排其進入法國國民議會的盛情，這次為盡地主之誼，並讓外賓看見真正的臺灣，於是親自帶他們前往院長的故鄉—屏東，走訪排灣族聚落與山川琉璃吊橋等地，並在墾丁舉辦歡迎晚宴，親身體驗南臺灣的熱情及原住民文化。¹⁹⁴這種「沈浸式的策展」，讓外賓親眼見證臺灣文化的多樣性，比在冷氣房裡聽簡報更具說服力，這也是一種可以深刻留下臺灣美好記憶的移動式外交。

¹⁹³ 王鼎鈞，〈蘇嘉全的巧思，國會外交禮品曝光〉，NOWnews 今日新聞，2019年2月10日。
<https://bit.ly/4qRDwRx>（最後瀏覽日：2026/01/15）。

¹⁹⁴ 立法院新聞稿，〈邀請法國國民議會友台小組主席塞沙里尼訪團赴屏東，蘇嘉全：真摯友誼像寒冬裡的火爐，讓台灣感到溫暖〉，立法院，2019年9月23日。
<https://www.ly.gov.tw/Pages/Detail.aspx?nodeid=117&pid=186732>（最後瀏覽日：2026/01/16）。



綜上所述，本節以「治理」即為「品牌」的策略思維，梳理立法院如何透過實質的治理革新，重新打造更優質的新國會品牌。首先，「創新治理」建構立法院品牌的基石，藉由落實議長中立、黨團協商透明化、委員會中心主義及行政數位化，有效切斷過去封閉、黑箱、對抗的負面聯想，成功建立「人民、開放、專業」的新品牌定位；其次，以「內部品牌化」凝聚員工的共識，讓每一位職員都成為品牌代言人，並透過紀念酒與禮品的視覺識別更新，賦予國會現代化的新意象；最後，運用服務行銷、全通路與國會外交的策略，則將品牌價值向外擴散，同時藉由國會頻道的數位接觸點管理，以及具備「策展」思維的二軌外交，將立法院的民主服務，提升為具體的國家品牌形象。

本研究認為，治理革新與品牌行銷在國會場域中互為表裡，缺乏治理的行銷僅是化妝術，而缺乏行銷的治理則難以累積政治資本。對於襄助院長的專業政治幕僚而言，若能掌握此一品牌邏輯深具實務價值。換言之，我們在面對民眾陳情與行政流程時，不僅是事務的執行者，更是品牌接觸點的管理者，需以同理心優化公民旅程；在籌辦國會外交與外賓接待時，則需具備策展人的細膩與文化視野，將臺灣特色融入國際友人的感官記憶。所以，身為院長秘書應自許為立法院品牌再造工程的關鍵節點，主動襄助院長將抽象的民主價值，轉譯為有溫度的服務體驗，共同實踐新國會品牌的永續發展。

第三節 專業幕僚與團隊合作：造王者之品牌共創

卓越的政治領袖品牌，絕非僅憑個人光環的獨角戲，而是「造王者」(Kingmaker)，即專業幕僚團隊精密運作的成果。傳統政治學觀點常將幕僚視為聽命行事的執行者，但本文認為，在高度複雜且變化快速的國會政治中，幕僚與院長之間的互動更貼近於管理學中的管家理論(Stewardship Theory)，亦即雙方基於共同的政治願景與內在動機，超越科層體制的束縛，形成緊密的信任夥伴關係。

專業政治幕僚在其中扮演多重複合角色，他們既是智囊、文膽與形象推手，也是資訊守門人與政治折衝的協調者，全方位輔佐政治領袖進行精準的政治判斷、跨黨派協商與策略佈局。尤其，在立法院院長致力於落實「新國會」的創新治理與品牌建構過程中，專業幕僚團隊不僅要將抽象願景具象化，更要在每次的政治攻防與輿論溝通中，扮演穩定軍心的關鍵力量。

本節將說明院長室專業幕僚團隊如何以跨職能的分工與合作，發揮高度整合的綜效，展現「立法院最堅強團隊」的實力，更重要的是，這群幕僚如何超越傳統「造王者」的定義，在參與治理的過程中，與院長共同創造並累積立法院的品牌資產，成為「品牌共創」(Brand Co-Creation) 不可或缺的關鍵角色。

一、院長室之專業幕僚團隊

立法院院長作為國會的龍頭，其決策不僅涉及複雜的議事程序與政黨協商，更涵蓋龐大的行政管理與對外關係。要支撐如此龐雜的職能，單靠院長一人之力絕無可能，必須仰賴一群具備高度專業、敏銳政治判斷力與執行力的幕僚團隊。

在立法院第九屆院長蘇嘉全的任內，院長室展現與過往截然不同的團隊風貌。這群專業團隊的成員並非傳統科層體制下的行政隨員，而是來自於前立法委



員、資深國會助理、資深政治幕僚、媒體界、外交官、地方組織幕僚等不同領域的一時之選。若以企業化管理的角度而言，這正是具備跨職能（Cross-Functional）特質的高績效團隊。¹⁹⁵

（一）團隊組織架構與職能對應：企業化管理之實踐

為有效應對國會多變的政治環境，蘇院長由不同領域延攬人才，組成「即戰力」的專業政治幕僚團隊，並建立一套精簡但分工明確的組織架構。該架構打破傳統公務體系的僵化分工，而是採取類似企業化管理的「矩陣式組織」（Matrix Organization）¹⁹⁶運作模式，強調專業分工與動態協作（Collaborate）並重。

根據筆者在院長室的實務經驗與觀察，院長室幕僚團隊的分工，實際上與企業的高階管理職能有對應關係。以下將列出院長室幕僚團隊的組織分工，並對照企業職能進行簡要分析（請參見：【表 4-1】）：

【表 4-1】 立法院院長室幕僚團隊分工與企業職能對應表

職稱	人數	核心職掌與實務 工作內容	對應企業 職能	職能分析與品牌貢獻
立法院秘書長 (前立委)	1 人	<ul style="list-style-type: none"> 立法院的法定幕僚長。 由卸任資深立委擔任，對外代表院長處理各種行政事務；對內 	總經理 執行長 幕僚長	<ul style="list-style-type: none"> 曾任立法委員。 立法院品牌的營運總監。 負責維持機關運作的穩定性與效率，確保所有行政資源

¹⁹⁵ Denison, D. R., Hart, S. L., & Kahn, J. A. (1996). From Chimneys to Cross-Functional Teams: Developing and Validating a Diagnostic Model. *Academy of Management Journal*, 39(4), 1005-1023.

¹⁹⁶ Davis, S. M., & Lawrence, P. R. (1977). *Matrix*. Reading, MA: Addison-Wesley.

		統籌立法院各局處。		都能支援品牌策略的落實，是內部品牌化與組織文化改造的關鍵執行者。
院長室主任 (黨政)	1 人	<ul style="list-style-type: none"> • 院長室秘書群的行政總管。 • 負責院長行程總體規劃、府院黨高層的橫向聯繫、院內各單位協調、重大新聞輿情判讀與危機處理定調等。 	營運長 行政長	<ul style="list-style-type: none"> • 曾任行政院院長秘書、高雄市市長秘書及黨務主管。 • 幕僚團隊的總指揮，襄助院長高層聯繫，彙整秘書群最新資訊給院長。 • 院長品牌的總管理，負責維護院長品牌一致性，確保對內管理與對外溝通保持核心價值。
院長室副主任 (媒體)	1 人	<ul style="list-style-type: none"> • 媒體與文宣。 • 負責媒體關係維護、新聞稿與致詞稿的審核、重大議題的論述擬定、輿情快速反應、社群媒體策略督導等。 	行銷長 公關長	<ul style="list-style-type: none"> • 曾任媒體主筆及基金會副秘書長。 • 院長品牌的化妝師兼發言人，負責將生硬政策轉化為易懂的品牌語言，並透過媒體操作極大化品牌聲量。
院長室秘書 (文稿)	1 人	<ul style="list-style-type: none"> • 媒體與文宣。 • 負責新聞稿、致詞講稿、社群貼文內容，以及即時新聞輿情的監測與摘要。 	行銷經理 公關經理	<ul style="list-style-type: none"> • 曾任媒體記者。 • 院長品牌的說書人，運用文字將院長理念包裝成具感染力的故事，強化品牌的感性連結。
院長室秘書 (組織)	2 人	<ul style="list-style-type: none"> • 社團與連結。 • 負責聯繫各公、 	業務長 客服經理	<ul style="list-style-type: none"> • 一位曾任黨務組織工作；另一位曾任

		工、協會、農漁會、宗教界、學術界、產業界、社會團體等，安排參訪、座談，活動前置，並蒐集各界輿情與政策建言。		部會首長秘書及黨務組織工作。 • 院長品牌的通路管理者，深入社會各領域，建立廣泛的品牌支持網絡與人際連結。
院長室秘書 (行政)	1 人	• 財務與後勤。 • 負責院長行程聯繫、紅白帖、辦公室財務、庶務採購、餐會安排與賓客接待細節等。	財務長 行政經理	• 曾任國際非政府組織秘書。 • 院長品牌的細節執行者，以精準行程與禮儀安排，展現院長親民且周到的個人風格，落實品牌接觸點管理。
院長室秘書 (地方)	2 人	• 深耕與服務。 • 分別駐點於立法院中部辦公室與屏東，負責在地選民服務、處理人民陳情案件、地方行程前置與聯繫等。	區域經理 客服經理	• 一位曾任台中市市長候選人顧問；另一位曾任屏東縣議員秘書。 • 院長品牌的第一線觸角，讓中央的改革能被地方民眾感知，並將基層聲音反饋回中央。
立法院顧問 (前立委)	1 人	• 政治諮詢、選民服務。 • 由卸任資深立委擔任，負責政治判斷、處理人民陳情案件、跨黨派溝通等。	資深顧問	• 曾任立法委員。 • 院長品牌的諮詢顧問，提供政治智慧與人脈網絡，襄助院長避險，維護品牌聲譽。

<p>公關室主任 (外交)</p>	<p>1 人</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 外交事務。 • 由外交部借調外交官擔任，負責國會外交行程規劃、外賓接待儀節、涉外談話參考稿撰寫、國際禮儀諮詢等。 	<p>國際長</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 現職外交官。 • 院長品牌的國際形象設計師，將立法院品牌推向國際舞台，藉由國會外交的策展安排，提升臺灣國家品牌。
<p>院長室秘書 (法案) 【筆者】</p>	<p>1 人</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 議事、政策與選民服務。 • 負責掌握議事程序、法案與預算審查進度、黨團協商、跨部會政策協調、處理人民陳情案件等。 	<p>法務長</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 曾任資深國會法案助理及顧問。 • 院長品牌的守護者，確保議事運作符合法規與程序正義，將治理績效轉化為專業的品牌資產；處理人民陳情案件展現僕人式領導精神，落實有溫度的品牌體驗。
<p>(資料來源：作者自製)</p>				

(二) 專業分工與動態協作：相輔相成之團隊韌性

前述的「立法院院長室幕僚團隊分工與企業職能對應表」，僅展現靜態的職責劃分，然而，此幕僚團隊之所以被稱為「立法院最堅強團隊」，關鍵在於其動態的協作機制。換言之，在面對國會高強度的議事攻防與突發危機時，此團隊能夠打破部門間的窠臼與界線，迅速形成混合編組，展現出極高的團隊韌性 (Resilience)。



1. 資訊即時共享與整合：

院長室幕僚團隊每日召開晨會，由辦公室主任主持，針對當日新聞輿情，討論有哪些議題需特別關注或回應，尤其是涉及政治敏感議題需回應時，應如何定調論述或採取何種策略等。

此外，各秘書會即時回報資訊，例如組織秘書在與產業公會座談時，接收到關於法令鬆綁的訴求，會立即回傳給法案秘書進行法令研析，評估法令修正或政策調整的可行性，經研析後筆者於會上報告結果，團隊討論是否適合作為院長的改革議題，若議題可行，再由負責媒體的副主任判斷是否需媒體露出及其適當時機，並交由文稿秘書備妥新聞稿，組織秘書則會再與產業公會聯繫院長後續接見行程，接見當日接待事宜則交由行政秘書負責，同時筆者會彙整相關部會對該法令修正或政策調整的資料給院長，並安排該部會首長或代表列席，且筆者會全程在場瞭解協商情況，會後則視情況決定是否發布新聞或後續相關處理。

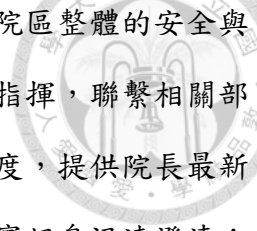
另外，院長每週亦會與幕僚團隊開會，各秘書必須進行事務報告，讓院長可掌握最新進度狀況，並討論下週的事務處理重點或行程規劃。當然，針對需要及時處理或重要訊息，則是各秘書會隨時向院長報告。

這些資訊的即時共享與整合，以及個別議題的快速處理機制，使院長室能夠針對外在環境變化做出敏捷的反應，以確保決策的品質與時效。

2. 危機處理中的群體智慧：

當發生重大議事衝突或輿論危機時，原本的團隊分工界線會暫時消融，轉為以任務為導向的「群體智慧」(Swarm Intelligence)¹⁹⁷協作模式。

¹⁹⁷ Bonabeau, E., & Meyer, C. (2021). Swarm Intelligence: A Whole New Way to Think About Business. *Harvard Business Review*, 79(5), 106-114.



以年金改革期間的陳抗事件為例，秘書長負責統籌院區整體的安全與行政資源調度，確保議事運作不中斷；主任坐鎮院長室指揮，聯繫相關部會或警政單位；法案秘書在議場內隨時掌握議事攻防進度，提供院長最新資訊；副主任與文稿秘書觀看媒體與網路輿論，針對不實訊息迅速澄清；組織秘書在場外與陳抗團體保持溝通，隨時回報場外情況；行政秘書支援各項聯繫與資訊回報；顧問則提供政治效應研判與處理建議等。

這種即時且迅速的「群體智慧」協作模式，讓院長在面對危機時，能獲得全方位的資訊與支援，從而做出最精準的政治判斷，將危機的傷害降至最低。

3. 經驗融合與知識共創：

蘇院長任內的幕僚團隊，還有一個顯著特徵是豐富經驗的多元融合。團隊中有深諳國會運作的前立法委員與資深國會助理，有熟悉黨政與地方組織的政治工作者，有來自媒體界的快筆手，也有來自文官體系的外交官。

藉由日常的互動與協作，這些隱性知識得以在團隊內部流動並轉變為顯性知識。例如外交官會指導其他同仁國際禮儀細節、組織秘書會分享不同團體的特性與經營方式、法案秘書會提供各類服務案件的處理技巧或法律分析、媒體秘書會從新聞角度來解讀議題如何包裝等，這些內部的知識共創，大幅提升院長室幕僚團隊整體的專業素質。

立法院院長室幕僚團隊的組成與運作，充分體現管理學中跨職能團隊的優勢，藉由多元觀點的融合、專業經驗的共享，可減少領導者決策的盲點，提高執行的效率與品質。因為有這群「立法院最堅強團隊」協作與努力，成為蘇嘉全院

長在推動國會改革與創新治理時的最堅實後盾，而他們也是立法院品牌轉型的幕後關鍵推手。



二、造王者與品牌共創

在傳統的政治學與歷史學研究，造王者（Kingmaker）一詞經常帶有權謀或操控的意味，意指透過擁立君主以攫取政治權力者。¹⁹⁸

本研究認為，在國會治理的脈絡下，造王者應該賦予新的意義，如幕僚藉由專業、分工與合作，協助政治領袖實現其理念，並共同創造出品牌最大價值。因此，這群專業政治幕僚即可稱為「造王者」。易言之，這是一種基於信任與責任的新輔佐關係，幕僚不再只是隱身於影子的操盤手，而是與政治領袖成為夥伴關係的品牌共創者。

（一）關係轉換：由代理人理論走向管家理論

傳統政治學常以代理人理論（Principal-Agent Theory）來解釋首長與幕僚間的關係，該理論假設雙方存在利益衝突，代理人（即幕僚）是理性的機會主義者，可能會為私利而犧牲委託人（即首長）的利益，因此需要藉由嚴格的監督機制與契約誘因而來控制風險，而在此觀點下，幕僚是被動的執行者，甚或是潛在的風險來源。

根據筆者在院長室的實務觀察發現，此理論難以解釋核心幕僚團隊的高強度投入與自我犧牲。相反地，管家理論（Stewardship Theory）則是提供更貼切的解

¹⁹⁸ Lukes, S. (1974). *Power: A Radical View*. London: Macmillan.

釋，其認為組織成員（即所謂的管家）的動機並非基於個人私利，而是與組織或領導者的目標高度一致，所以管家（即幕僚）將組織或領導者的成功視為個人的成就，並受到內在的公共服務動機所驅動。



以院長室幕僚團隊為例，具體展現出「管家精神」與「夥伴關係」，可簡要說明如下：

- 1. 目標一致性：**幕僚們都深刻認同「把國會還給人民」的願景，將推動國會透明化、議事效率化、服務專業化視為團隊的共同使命，而非僅是一份領薪做事的工作。這種內在的價值認同，使幕僚願意在缺乏外部監督的情況下，依然主動為國會利益最大化而努力。
- 2. 內在激勵：**正因為如此的價值認同，驅動幕僚願意熬夜研析法案、耐心安撫陳情民眾、全年無休並機動處理各項事務等，這些堅持與付出的動力來源，絕非外在的物質獎勵，而是解決問題後的成就感，對院長信任及支持的回饋，還有對臺灣民主深化的期許與責任。
- 3. 信任與授權：**蘇院長對幕僚團隊展現高度信任，採取授權式領導，例如授權筆者在處理所有人民陳情案件或重要法案及預算研析時，可直接與各部會聯繫或協調，以掌握關鍵與處理時效；此外，如組織秘書平時得在外參與各團體座談等活動，亦尊重其行程安排或談參建議等。諸如此類的授權反而強化幕僚的責任感，使其更謹慎地維護院長的 brand 聲譽，形成正向的信任循環。這也是管家理論所強調的，高度信任能降低監控成本，並提升決策效能。



(二) 品牌共創：幕僚作為關鍵中介

學者 C.K. Prahalad 與 Venkatram Ramaswamy 提出「價值共創」(Value Co-Creation) 的概念，主張價值不再是由企業單獨創造並單向傳遞給消費者，而是透過雙方的互動與對話共同創造。¹⁹⁹

若將此概念轉換至政治領域，可知立法院品牌並非單靠院長來建立，而是一個「品牌共創」(Brand Co-Creation) 生態系²⁰⁰，院長室幕僚團隊則扮演著非常重要的中介者、轉譯者與策展人角色。

1. 將事件轉化為品牌資產：

立法院是國內新聞的中心，每天都可能發生不同的事件，諸如法案爭議、黨團協商或議事表決，抑或是外賓來訪、記者會、公聽會、陳情抗議等。這些事件本身只是零散的資訊片段，而院長室幕僚團隊的工作，就是藉由政治判斷、篩選、重組與詮釋，將這些事件串連成符合「開放國會」核心價值的品牌故事。

以立法院在 2019 年通過《司法院釋字第七四八號解釋施行法》(同性婚姻專法) 為例，幕僚團隊經多次討論後，將其定位為「臺灣人權價值的勝利」與「亞洲第一」的國家品牌敘事。以精準的論述定調，並透過國際媒體的傳播，將國會的立法成果，成功轉化為臺灣國家品牌資產，讓世界看見臺灣的進步價值。

¹⁹⁹ Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-Creating Unique Value with Customers. *Strategy and Leadership*, 32(3), 4-9.

²⁰⁰ Sarkar, S., & Banerjee, S. (2019). Brand Co-Creation through Triadic Stakeholder Participation: A Conceptual Framework Based on Literature Review. *European Business Review*, 31(5), 585-609.



2. 將治理績效轉化為品牌形象：

不論是無紙化會議、成立採購發包中心等創新治理措施，屬於內部的行政流程優化，倘若沒有經過幕僚的轉譯，外界根本難以知悉或有感，因此，院長室幕僚團隊必須透過數據化如具體統計節省多少紙張、採購效率提升多少百分比，以及視覺化如製作懶人包、對比圖等，將原先枯燥的行政績效，以民眾更容易理解的圖表或文字內容來呈現改革成績單。這不僅是對內治理績效的展現，同時也能對外行銷「專業的新國會」品牌形象。

3. 以國會外交共創國家品牌：

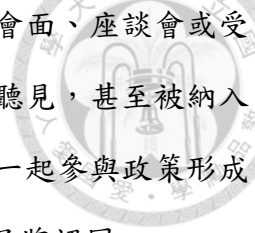
在我國正式外交處境十分艱難的背景下，立法院成為突圍的重要管道。其中，國會外交中的「議長外交」更是院長室幕僚團隊發揮「造王者」角色的極致展現，將每次的外賓接待都視為重要的「策展」。

以細節設計而言，從餐宴菜色、餐後甜點、水果與在地小吃，到安排具臺灣文化意涵的參訪及特色伴手禮等，所有接觸點都可以見到幕僚團隊的巧思。尤其，在接待法國國民議會友臺小組訪團時，安排至屏東進行沈浸式體驗，如此的細緻安排，不僅展現出院長的禮數周到，更能讓外賓在短暫訪問期間，深刻體驗到臺灣的文化底蘊與民主活力。

另外，每次蘇院長以臺灣的國會議長身分出訪各國議會時，這正是幕僚團隊透過縝密地規劃及執行，與國際友人共同創造出的臺灣國家品牌價值，因此，院長室幕僚團隊也是臺灣國家品牌很重要的隱形推手。

4. 品牌共創的網絡維繫：

院長室幕僚團隊不僅搭建起院長與公民團體、地方基層、產業界、學



術界與不同領域的對話平臺，更藉由安排至院長室直接會面、座談會或受邀參與各式活動等方式，讓社會多元的聲音能有機會被聽見，甚至被納入政府的決策體系。這並非單向的宣傳，而是讓公民社會一起參與政策形成的過程，這種「參與感」更強化民眾對「人民的國會」品牌認同。

（三）造王者之自我修煉：隱形卻無所不在

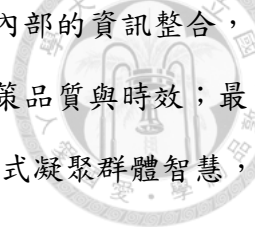
院長室幕僚團隊作為造王者，必須具備一種隱形的職業素養。在品牌共創的過程中，光環永遠屬於院長與立法院，而幕僚則隱身於幕後。然而，這種隱形並非不存在，而是滲透在每一個決策細節與品牌接觸點之中。

以處理人民陳情案件為例，幕僚需承接民眾的怒火與淚水，將負面情緒在第一線消化，進而從中沉澱出理性的政策建議。這種「耐煩」的自我修煉，不僅保護院長品牌形象免於直接受到衝擊，同時也維護國會作為民意機關的包容性；因此，幕僚的情緒穩定度，則會直接影響外界對機關回應品質的評價。

此外，在每次的法案協商或對外發言前，幕僚團隊會以專業的政治敏感度，預判可能的風險與爭議，並提前進行損害控管，像是在議題設定時，會先沙盤推演各種可能的攻擊點，並備妥防禦論述或相關因應策略等；所以，這種防禦性的品牌管理，亦有助於院長在推動改革時能更為穩健。

綜上所述，本節以「院長秘書」的內部人視角，以及管理學與行銷學的思維，剖析院長室幕僚團隊的組織架構、協作機制與運作實務，說明「造王者」在國會治理中的新意涵，是跨職能高績效團隊的共同成果。

首先，蘇院長任內以多元背景延攬人才，形成近似企業化的矩陣式組織，即



使人員精簡，但分工綿密且維持高度協作；其次，藉由院長室內部的資訊整合，讓議事、媒體、組織、外交與後勤形成快速反應機制，強化決策品質與時效；最後，面對重大議事衝突或輿情危機時，幕僚團隊能以任務編組方式凝聚群體智慧，展現韌性與優質戰力，成為「立法院最堅強團隊」的關鍵支撐。

本研究認為，立法院品牌建構是由院長、幕僚、公務體系與公民社會共同參與的「品牌共創」歷程。幕僚團隊已由傳統代理人昇華為具有共同願景的管家，他們不僅是行政事務的執行者，更是品牌敘事的編劇、治理績效的轉譯者，甚至是立法院及國家形象的策展人。

幕後的每一次協商、每一篇新聞稿、每一個接待細節，都在為「立法院」這個公部門品牌累積信任資產，共同成就「人民的國會」創新價值，並藉由國會外交與議長外交，一起點亮「臺灣」國家品牌。

第四節 小結：打造立法院品牌，點亮臺灣國家品牌

回首在院長室服務的這段歷程，經由親身參與及近距離觀察，筆者深刻體認，立法院品牌的建構，絕非單靠表面的包裝或宣傳，而是由內而外逐漸擴展，結合領導風格、治理革新與團隊共創所帶來的深層質變。

院長以堅定的改革意志確立方向，幕僚團隊則將願景化為具體行動，落實為民眾與國際社會有感的制度與體驗。治理是品牌的內涵，品牌是治理的外顯。唯有先打造公開透明、運作有效率且專業的立法院機關品牌，才能打開國會外交之窗，將臺灣的民主、自由、人權與多元價值推向國際，進而點亮臺灣國家品牌。

在資訊快速流通的現代政治中，院長個人品牌常是民眾認識立法院的第一個接觸點。蘇嘉全院長在任期內，展現揉合「服務者謙卑」與「改革者魄力」的風格，堅持議長中立，樹立公正裁判形象，使「信任」成為新國會的核心資產。

由院長秘書視角觀之，無論面對重大法案爭議的調和鼎鼐，或接待基層陳情民眾的親切傾聽，幕僚皆以細膩行程規劃與論述定調，襄助院長在每個公開場合都能精準傳遞中立、改革、親民的核心價值；這種「表裡如一」的堅持，既鞏固院長個人聲望，也成為推動內部文化轉型的穩定力量，更為品牌再造奠定基礎。

「立法院」機關品牌能否被社會接納，取決於民眾是否真實感受到改變。過去的國會常被貼上封閉、黑箱、對抗、喬事等負面標籤，新國會要翻轉形象的關鍵策略，就是將「創新治理」落實為民眾的「有感體驗」。

透過國會頻道與直播，落實黨團協商透明化，使高牆內的議事運作成為全民可參與的民主旅程；委員會中心主義、無紙化與採購發包制度化等改革，回應效率與廉能的期待；托嬰中心與資訊無障礙等措施，則展現機關的溫度與包容。

幕僚團隊持續優化每一個與民眾互動的接觸點，不論是直播畫面的清晰度、無障礙設施的完善、陳情回應的態度與速度等。這些看似細微的行政革新，皆向



社會傳遞明確訊號，亦即新國會是透明、專業、有溫度的。唯有先做好內部治理的基本功，讓民眾看見效率與誠意，外部的品牌行銷才会有說服力。

立法院品牌的成形是「品牌共創」成果，由院長、幕僚、公務體系、媒體與公民社會在互動中共同建構，而專業政治幕僚是不可或缺的轉譯者與守護者。院長確立價值方向，至於價值如何落地，則仰賴高度默契的專業幕僚團隊，打破傳統科層界線，讓負責法案、新聞、外交、組織、選服與行政的同仁們緊密協作。

這群被稱為「造王者」的政治幕僚，不應被簡化為權謀操盤者，而應是專業的品牌共創者與守門人。他們將生硬制度改革與突發政治事件，轉化為民眾聽得懂、能認同的公共敘事；以團隊合作降低溝通雜訊與風險；在陳情與協商前線承擔情緒勞務；於每次的接待與儀節細節中，以巧思增強體驗設計，使治理成果可被記憶、被理解，也更容易被信任。院長與幕僚團隊基於共同使命與互信的夥伴關係，使立法院的品牌資產得以隨時間持續累積，不會因政治攻防而耗損。

本文認為，可先由院長個人品牌出發，進而建立可信賴的立法院機關品牌，最終就能匯聚能量點亮臺灣國家品牌。當立法院以透明、專業與友善建立可信賴的品牌形象，則更有條件透過國會外交與議長外交成為臺灣的民主櫥窗，以溫暖且堅韌的軟實力提升國家能見度，讓臺灣自信地走向世界，世界也會擁抱臺灣。

我們將每一次的國會外交，視為精心籌備的品牌策展。除品味臺灣特色的美食佳餚之外，無論是安排外賓走訪屏東部落感受在地生命力，或是贈送象徵民主法治的議事槌等，運用「沉浸式體驗」的設計思維，讓外賓並非只是來訪問或開會，而是能親身體驗臺灣的民主活力與文化底蘊。這些深刻的感性記憶，才能真正打動人心，進而將外賓對立法院的好感，轉化為在國際社會對臺灣的支持。

筆者深信，只要紮根國會治理，說好臺灣的民主故事，立法院就能化作一盞溫柔而堅定的明燈，不僅照亮臺灣國家品牌，也引領人民走向充滿希望的未來。

第五章 結論與建議



2016年，臺灣迎來憲政史上首次的「國會政黨輪替」，這不僅是政治版圖的更迭，更象徵民主治理典範的重要轉型。筆者有幸身處此歷史轉折的核心，以立法院院長秘書的身分，親身經歷由舊體制邁向「新國會」的陣痛與蛻變。

本研究希望突破過往國會研究多侷限於外部觀察或法規制度分析的框架，改以「內部參與者」的視角，結合在臺大EMBA所學的管理學等專業知識，重新回顧這段充滿張力與挑戰的實務歷程，分享從政治實踐到管理思維的跨域對話。

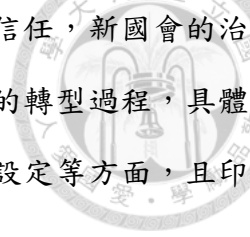
本章將總結全文的研究發現，並提出個人淺見。首先，闡述立法院如何在「創新治理」與「品牌策略」雙軌併進下，達成「把國會還給人民」的改革願景；其次，針對未來的立法院院長、國會幕僚制度及治理模式提出具體建議與展望。

第一節 研究結論

本文以「實務經驗」與「學術理論」的雙向對話，歸納出立法院在議事效率、透明化、公眾溝通與國會外交等面向的治理成果。這不僅是對筆者過去在立法院院長室服務的經驗綜覽，也是蘇嘉全院長任期內推動國會改革的總整理，更是一份關於如何將企業管理邏輯（如組織行為、品牌、策略等）導入高度政治化場域的實證分析報告。

一、立法院創新治理之實踐

本研究發現，2016年啟動的國會改革，實質上是大型公共組織的「變革管理」



工程。面對長期以來科層體制的僵固性，社會對黑箱作業的不信任，新國會的治理模式，由傳統科層管制朝向現代網絡協作進行轉移。此內部的轉型過程，具體展現在破除密室藩籬、落實行政革新、委員會中心主義與議程設定等方面，且印證由新公共管理朝向「創新治理」演進的趨勢。

（一）破除密室藩籬：透明化作為治理革新之驅動力

新國會最關鍵的治理創新，在於「黨團協商透明化」。以前的黨團協商機制雖然能有效解決政治僵局，但因為缺乏透明度而飽受密室分贓之譏，導致國會的公信力低落。蘇院長上任後，貫徹「議長中立」原則，並積極推動黨團協商過程全程錄音、錄影、實況轉播並建置國會頻道，這些做法更徹底地改變立法院的決策生態。

由治理理論角度而言，這不僅是技術層面的「資訊公開」，更是「良善治理」中「課責」的具體實踐。黨團協商透明化迫使各黨團代表在鏡頭前必須訴諸理性論辯，而非私下進行利益交換，雖然在初期會增加政治折衝的困難度，但就長遠來看，確實有助於提升立法決策的正當性與社會信任度。這同時證明在政治場域中，「陽光」才是最佳的防腐劑，也是增進治理效能的核心關鍵。

（二）落實行政革新：效率與價值之雙重實現

將企業管理思維導入國會行政體系，有助於克服官僚慣性。其中，新國會推動「無紙化與數位轉型」及「成立採購發包中心」即為實例。面對資深文官體系對數位化的懷疑與抗拒，蘇院長運用如同 Kotter「領導變革」概念的策略思維，先建立急迫感，如宣導節能減碳趨勢，再創造短期戰果，如明顯降低預算、促進查詢效率，從而將平板電腦會議系統逐步納入議事文化。這不僅落實新公共管理對



效率的追求，也同時傳遞環保永續的公共價值。

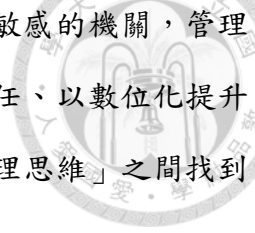
此外，針對過往公務機關採購弊端頻傳的痛點，新國會為預先防杜違法情事，蘇院長上任後隨即成立採購發包中心，透過組織結構的調整，集中採購權限並標準化作業流程。此舉不僅強化內部控制，更向社會展現國會自我改革的決心。

（三）委員會中心主義：專業與理性之回歸

推動「委員會中心主義」是將立法重心，由黨團對抗移轉至專業審查的關鍵策略。新國會積極強化法制局、預算中心等幕僚單位的政策分析能力，提供專業研究報告作為委員問政時的參考，試圖在高度政治對立的環境中，讓各委員會能成為「專業」與「理性」的對話場域，同時讓法案能有更廣泛且深入的討論。這使國會不再淪為政黨意志的競技場，而是回歸到國家法令與政策品質的把關者。

（四）議程設定：院長秘書之輔佐角色

在黨團協商與議程設定的實務運作中，「院長秘書」扮演關鍵的「守門人」與「網絡節點」角色。在多黨共治的國會結構下，立法院院長的權力來自於「協調」而非命令。院長秘書在此過程中，需彙整為數眾多的法案、輿情反應與各方請託，先篩選出具有急迫性與公共價值的議題，襄助院長進行精準的議程設定；其次，在多方利害關係人的折衝中，亦需作為網絡節點，在正式協商前進行必要的非正式溝通，降低資訊不對稱帶來的交易成本，並在衝突中尋找可能的合作空間。這種「政治雪巴人」的中介角色與功能，是創新治理得以在國會如此複雜生態中落實的重要關鍵。



綜前所述，立法院的創新治理實踐，證明即使在最具政治敏感的機關，管理學的流程優化與變革策略仍能發揮巨大效用。以透明化重建信任、以數位化提升效率、以專業化鞏固品質，新國會成功在「政治邏輯」與「管理思維」之間找到動態平衡，為臺灣民主治理樹立創新且前瞻的標竿。

二、立法院品牌策略之建構

本研究發現，新國會成功地將機關形象，轉化為具備影響力的「品牌資產」。不同於商業品牌追求利潤，公部門品牌的核心在於「信任」與「價值認同」。筆者認為，透過「個人品牌」（即院長品牌）、「機關品牌」（即立法院品牌）與「國家品牌」（即臺灣國家品牌）此三層次的品牌建構，更能讓「開放國會」的理念具體落實在所有人民心中。

（一）院長品牌之定位：中立、改革與親民形象

政治領袖個人品牌是機關形象的靈魂，蘇院長上任後立即以辭去黨職的儀式性行動，確立「議長中立」的品牌核心價值。在任期中，無論是面對議事杯葛時的耐心協調，或是面對陳情民眾時的傾聽姿態，都再次強化其公正仲裁者與親民改革者的「品牌識別」。這樣的品牌定位並非空泛口號，而是藉由每次的危機處理與重大決策進行驗證與累積。院長室幕僚團隊在院長品牌的形象管理上扮演關鍵角色，以確保其言行與「品牌承諾」高度一致，才能累積更深厚的品牌信任資產。

處理繁雜的人民陳情案件、法案協調與公眾溝通的過程，是「僕人式領導」與「變革領導」的具體實踐。筆者認為，身為專業政治幕僚必須展現高度的情緒

智商，以「耐煩」與「同理心」承接民眾的焦慮與憤怒，將冰冷的法令解釋，轉化為有溫度的對話，這並非只是行政上的服務，而是「品牌體驗」的關鍵環節。



（二）立法院品牌之再造：全通路體驗、開放開會與內部品牌化

新國會將其形象由過去的「封閉、黑箱、對抗」，成功翻轉為「人民、開放、專業」，這可歸功於「品牌再造」的新策略思維。首先，「國會頻道」不僅是傳播工具，更是立法院最具有直接效果的實體環境，透過直播觀看，民眾可以零時差監督議事，這種所見即所得的真實感，能有效消弭資訊不對稱帶來的疑慮。


此外，不論是開放公民記者採訪，抑或民眾至議場參訪等活動，將原本森嚴的機關轉變為有親和力的民主教室，這種「開放開會」與「體驗行銷」的策略，讓公民在實際互動中感受到國會的溫度，進而可提升對民主體制的認同感。

另外，透過設置托嬰中心、性別平等委員會等措施，新國會向內部員工傳遞「友善職場」的價值，當員工感受到被尊重與照顧，他們便成為品牌的最佳代言人，在對外服務時所自然流露出的專業與熱忱，則是品牌形象最真實的底氣。

（三）國家品牌之延伸：國會外交與議長外交

面對中國長期對臺灣的威嚇及打壓，「國會外交」是我們突破外交空間的重要途徑。因為國會是民主國家的最高民意代表機關，較不具官方敏感色彩，藉由國會議員互訪，不僅可降低正式外交場域的政治敏感度與衝突風險，更能與相關部會或民間單位協力合作，藉此持續深化各領域的全球夥伴關係，更可讓臺灣被國際社會看見，真正行銷臺灣國家品牌。²⁰¹

²⁰¹ 蘇緯政，〈請讓國會外交好上加好〉，自由時報，2023年4月10日。
<https://talk.ltn.com.tw/article/paper/1576650>（最後瀏覽日：2026/01/20）。



立法院院長所代表的民主正當性，是臺灣連結國際社會的黃金鑰匙。透過「議長外交」，立法院成為展現臺灣「軟實力」的重要櫥窗。院長室幕僚團隊深度參與其中的「品牌共創」過程，每一次的外賓接待，都視為精心籌備的「國家品牌策展」，從選用在地食材的饗宴，到富含文化意涵的禮品等，將臺灣的民主活力、科技實力與多元文化，細膩地融入國際友人的記憶中。

這種「二軌外交」模式，不僅可提升臺灣的國際能見度，更將立法院的品牌價值外溢至國家層次，證明國會是國內政治中心之外，更是臺灣走向世界的重要橋樑。

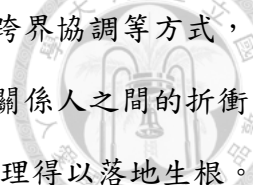
三、專業政治幕僚是立法院創新治理與品牌策略之關鍵中介

本研究認為，輔佐政治領袖的「幕僚」應重新被定義，因為在現代民主政治中，其角色與價值早已超越傳統文書處理、家臣或輔選者的範疇，而是演化為連結政治領袖、科層體制與公民社會的「關鍵中介者」與「價值共創者」，成為重要的「專業政治幕僚」。

（一）治理中介：守門人與網絡節點

在創新治理的實踐中，專業政治幕僚扮演著不可或缺的資訊守門人角色。面對不斷湧入的案件或訊息，必須具備精準的篩選與研判能力，有效過濾雜訊並篩選決策情報，襄助院長聚焦於重要或有價值的議題，以確保決策資源能更有效地運用。

同時，專業政治幕僚也是複雜政治網絡中的節點。當推動改革遭遇文官體系



抗拒，或是在黨團協商陷入僵局時，幕僚可透過非正式溝通與跨界協調等方式，降低機關內部的交易成本。換言之，正是這種穿梭於不同利害關係人之間的折衝能力，將抽象的改革意志，轉變為可執行的具體方案，使創新治理得以落地生根。

（二）服務中介：情緒勞務與僕人式領導

就政治工作而言，專業政治幕僚需具備高度的「情緒勞務」能力。在處理人民陳情案件時，幕僚是直接面對陳情民眾的第一線接觸點。筆者認為，必須保有「心存善念」的服務精神，以「耐煩」與「同理心」承接民眾的憤怒與無助，將原本可能爆發的民怨或衝突，轉化為對體制的諒解與信任。此外，幕僚亦應具備將負面情緒沉澱為正向服務的能力，這需要高度的心理韌性與公共服務動機。

這種先接納人、再處理事的態度，正是「僕人式領導」精神的具體展現。換言之，要以溫暖與同理心面對弱勢民眾的訴求，以協調及對話來化解衝突，同時發現個案中的制度問題，形成未來政策或修法的建議，這不僅可修補法規制度與社會現實之間的裂縫，也讓國會成為弱勢者最後的依靠。

政治幕僚經常得面對非常高壓的工作環境，就筆者經驗而言，不論處理任何事務，只要秉持聖嚴法師所提倡的處世智慧：「面對它、接受它、處理它、放下它」，以及《聖經》彌迦書所揭示的價值：「行公義、好憐憫、存謙卑的心」，相信自然會心安理得、無愧於心。

（三）品牌中介：造王者與品牌共創

立法院品牌的建構過程，展現出典型的「品牌共創」特性，亦即由院長、幕僚、公務體系、媒體與公民社會在持續互動中，動態編織出共同的意義與形象。

其中，「院長室幕僚團隊」是不可或缺的關鍵角色，他們既是轉譯者，也是守護者。若說院長是指引航向的人，那麼這群擁有高度默契的幕僚團隊，就是確保船隻能乘風破浪、將理想落地的水手。



在院長室的運作中，這群常被稱為「造王者」的專業政治幕僚，不應被簡化為權謀操盤者，而更應被理解為跨域協作的「品牌共創者」。他們把生硬的法規與制度，轉化為有溫度、可被理解的故事，使大眾聽得懂也願意認同；他們站在陳情與抗議的第一線，將民眾的心聲帶回國會，轉變為可被回應的議題；他們在各項外交儀節中，以巧思設計出令外賓難忘的互動體驗。這種建立在使命感與互信之上的夥伴關係，使立法院的品牌形象不再隨政治風向擺盪，而能被記住、被理解，並得以長久累積信任。

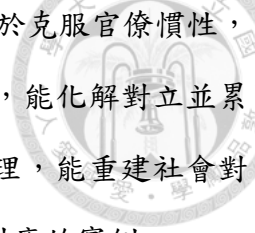
四、總結：「以人為本」之國會治理新典範

綜觀全文，本研究以立法院院長秘書的內部視角，融合管理學、行銷學、領導學、政治學、行政學等理論架構，針對 2016 年至 2020 年間的國會變革進行系統性的剖析。

研究結果顯示，「創新治理」與「品牌策略」並非兩條平行線，而是互為表裡且相輔相成的。治理是品牌的內涵，品牌是治理的外顯；而專業政治幕僚，則是連結兩者的關鍵角色。

（一）實務與理論之融合

本研究的主要貢獻，在於驗證「管理學」理論在高度政治場域的適用性與解



釋力。諸如：Kotter 變革八步驟與 TKI 衝突解決策略等，有助於克服官僚慣性，促進各項改革的推動；僕人式領導所強調的謙卑服務與同理心，能化解對立並累積政治資本；導入顧客體驗的概念，優化公民旅程與接觸點管理，能重建社會對立法院的信任等，這些都是將「實務經驗」與「學術理論」相對應的實例。

（二）內部人視角之獨特價值

作為一位政治實務工作者，筆者透過自我民族誌的書寫，不僅記錄國會改革的「制度變遷」，更捕捉改革過程中的「人性溫度」。從面對陳情民眾眼淚時的無力與堅持，到策劃國會外交時的細膩與驕傲，這些鮮活的實務經驗，恰能填補傳統政治學研究中缺少的「微觀治理」拼圖。

同時，本研究更證實，國會運作並非冰冷的議事規則或權力算計，而是一群
人，包含院長、立法委員、幕僚、文官、職員等，為實現讓臺灣更美好的共同願景，在衝突與妥協中不斷前行的動態過程。

（三）對未來國會之殷切期盼

雖然蘇嘉全院長的任期已屆滿，但其所樹立的「中立、開放、專業」典範，已成為立法院不可逆轉的治理資產。

展望未來，隨著數位科技演進與公民社會成熟，國會治理將面臨更多新的挑戰。筆者期許未來的國會領袖與幕僚們，能持續秉持「以人為本」的初衷，善用管理智慧解決政治難題，深化「開放國會」的品牌價值。

最後，筆者以曾任院長秘書的實務觀察與反思認為，立法院院長的角色定位，應持續朝向超越黨派的「全民議長」邁進，成為民主程序的捍衛者，而非政黨利益的代理人。



此外，國會治理的模式，應積極導入數位科技及公民參與，實現更深度的協作治理，並將國會外交提升為國家戰略層級，靈活運用「議長外交」，讓臺灣走向世界。

另外，建立專業政治幕僚制度亦刻不容緩，藉由系統性培訓與傳承機制，讓幕僚專業不再依附於個人，而是能成為國會穩定的智庫力量。

國會永續發展的關鍵在於「人」，筆者殷切期盼，立法院未來能重視並培育更多具備實務經驗、跨領域視野的「專業政治幕僚」。

唯有在願意耐煩任事、心存善念的服務團隊支撐下，臺灣的民主政治才能在喧囂中行穩致遠，立法院才能真正成為點亮臺灣國家品牌、引領國家前行的燈塔。

第二節 具體建議與未來展望



本節將整合全文的研究成果與筆者實務經驗，針對院長領導統御、國會行政革新、國會幕僚制度與國會研究者等不同面向，提出具體建議與前瞻性展望，期盼能對立法院的創新治理與品牌策略有所助益。

一、具體建議

(一) 對院長領導統御之建議

1. 僕人式領導與變革領導：

立法院院長的領導統御應融合僕人式領導與變革領導，將服務人民視為首要使命，重視基層訴求，提升幕僚士氣。「僕人式領導」可有效強化公務員的公共服務動機與積極服務行為，而「變革領導」則能激勵團隊超越自我，實踐共同願景並提升工作績效。因此，院長應展現謙遜、同理與願景，促進各政黨以國家與人民福祉為中心的共識。

2. 全民議長：

立法院院長應以「全民議長」為自我定位，建立超越黨派、維持中立、調和鼎鼎的領導形象。在民主政治中，政治領袖本身即為品牌，其人格特質、價值觀與施政風格決定號召力與信任度。因此，院長應貫徹言行一致，落實資訊公開與透明，強調決策理性與公正仲裁，使公眾信任成為品牌核心資產，這同時也是在累積立法院的信任資本。



3. 議長外交：

面對我國的外交困境，立法院院長應積極發揮「議長外交」的軟實力，將每一次的外賓接待，都視為精心籌備的國家品牌策展，運用「沉浸式體驗」的設計思維，讓外賓感受臺灣的在地美食、文化底蘊等特色，留下美好且深刻的記憶。

此外，應將國會議長打造成臺灣民主價值與國家品牌的形象大使，可藉由議會互訪、交流與對話，或成立民主價值同盟等方式，靈活運用「國會外交」，多與各國的國會交流，促進經貿、文教等各領域合作，建立友善夥伴關係，讓臺灣成為區域及世界和平、繁榮與永續發展的關鍵力量。

(二) 對國會行政革新之建議

1. 流程再造與數位轉型：

為提升立法院運作效率，應借鏡企業「流程再造」²⁰²的思維，優化流程並降低成本，將既有制度進行「數位轉型」，如導入數位議事系統、民眾線上陳情、開放資料共享或線上民調平臺等，簡化文書作業與審議流程，讓議案審查與民意反映更快速、便捷。

以人民陳情為例，運用全通路整合與數位治理的概念，建立單一數位入口，整合信件、電話、網路留言，讓陳情案件由收件、分案、處理到回覆，都能即時追蹤進度並回饋陳情人，這不僅可提升行政效率，亦可透過大數據分析轉化為立法或政策參考，更是落實開放國會與創新治理的具體指標。

²⁰² Hammer, M., & Champy, J. (1993). Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. *Business Horizons*, 36(5), 90-91.



2. 國會遷建與民主園區：

考量立法院的現址老舊、動線不便且腹地狹小，已無法滿足現代化國會的委員會專業審查、公眾旁聽空間等需求，因此，應積極啟動「國會遷建」相關計畫。

新國會的選址不僅應具備交通便利及安全性，亦應預留未來擴建的空間，且新國會大樓應導入綠建築與智慧化設施，設計足夠的公眾參與空間，此外，搭配新建的國會圖書館、議事博物館等，成為整體性的「國會民主園區」，象徵臺灣民主的開放與永續，亦可成為外國觀光客來臺的重要景點，提升立法院與國家品牌形象。

(三) 對國會幕僚制度之建議²⁰³

1. 知識管理與經驗傳承：

政治幕僚的專業與經驗，屬於高度情境依賴的「隱性知識」(如政治判斷、人脈網絡、危機處理、溝通技巧等)，如何將其轉化為可保留、可傳承的「顯性知識」(如標準作業程序、會議記錄、法規條文等)，將是未來國會專業化的挑戰。

因此，立法院應系統化地將幕僚的實務經驗及知識進行保存與傳承，建議可導入「知識管理」中的「SECI」概念²⁰⁴，特別著重於「外化」(Externalization)過程，將資深幕僚的隱性經驗轉譯為顯性標準作業程序或建立實務案例資料庫，將成功實例如法案協商或危機處理等過程具體化、文件化，使資深幕僚的個人智慧能成為國會資產，維持機關的記憶與

²⁰³ 此處所謂的國會幕僚，係指廣義上「幕僚」，包含院長秘書、國會助理、各黨團助理等。

²⁰⁴ Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. NY: Oxford University Press.

學習能力；同時，應鼓勵資深幕僚帶領新進幕僚，形成「經驗傳承」機制，並定期辦理院內座談會或研討會，促進隱性知識的社會化，讓這些寶貴經驗得以跨任期、跨團隊持續累積。



2. 幕僚培訓與實務手冊：

立法院應定期舉辦國會研習班與教育訓練課程，使幕僚能持續學習議事、法案及預算審查的技巧，提升幕僚的專業水準；此外，亦可舉辦跨黨派的交流活動或部會參訪，讓不同政黨的幕僚們能多互動，有助於彼此理解差異，培養國會共同體意識。

為縮短新進幕僚的適應期，立法院應彙整幕僚實務上常涉及的行政運作及相關規範，編撰《國會助理實務手冊》作為培訓教材，內容應涵蓋國會制度、議事法規、行政事項、幕僚權益、法案及預算審查技巧、陳情案件處理流程等，使其有所依循及參考。

3. 職涯設計與法制化：

立法院未來可參考公務員的升遷及激勵制度，規劃幕僚的專業職涯路徑，如建立資深助理制、公費助理年資轉任採計、在職進修補助，抑或引入人力資源管理中的接班人計畫概念等。

此外，立法院應積極推動「國會助理法制化」，比照公務員相關規範，提高其薪資、福利等保障，讓幕僚工作由依附關係轉向專業職能，培養多元能力，促進身分認同，提升整體幕僚素質，不僅可確保國會運作的穩定性與專業深度，更能留住優秀人才願意將國會工作視為長期志業。



(四) 對國會研究者之建議

1. 跨國比較研究：

可將臺灣的國會改革及轉型經驗，與美國、日本、英國等民主國家，或是其他新興民主國家如韓國、波蘭等的國會進行比較，分析在不同的政治體制或時代背景之下，國會治理的模式與成效有何差異；尤其，政治專業幕僚制度、國會外交與議事效率等，都是未來值得再進行跨國比較分析的議題。

2. 歷任院長比較研究：

可深入探討不同院長時期任內，國會治理重點與領導風格的差異，如政黨輪替前後的國會革新成果、院長個人品牌的演變、領導風格對議事效率的影響等；甚至，藉由比較歷任院長的國會治理模式，可分析領導者特質對院長品牌及立法院品牌的影響程度等。

3. 多元研究方法：

可採用更多元的研究方法，如事件研究法、結合質性與量化的混合研究設計、議事公開資料或特定法案的大數據分析等，或是可深入探討國會辦公室內部的組織行為，如情緒勞務與工作動機及滿意度的關係，或是國會助理法制化的質性分析研究，抑或某法案制定對某產業的股價影響等，這些都是值得研究的思考方向。



二、未來展望

回首這段擔任立法院院長秘書的四年時光，內心滿懷感恩。能在臺灣憲政史上首度「國會政黨輪替」的關鍵扉頁中，親身參與並見證「把國會還給人民」的改革轉型，是筆者職涯中莫大的榮幸。

展望未來，期許立法院能成為落實「多元、平等、共融」的進步國會，朝野政黨能超越歧見、攜手合作，在「衝突、妥協、進步」的民主辯證中，始終以人民福祉為依歸，共同為國家擘劃更美好的願景。

在國際局勢瞬息萬變的此刻，立法院應持續發揮「國會外交」與「議長外交」的柔性力量，成為臺灣接軌世界的堅實橋樑。讓臺灣的民主、自由、人權與科技成就，淬鍊成優質的國家品牌，如同熠熠星光，引領臺灣自信走向世界，贏得國際社會更廣泛且堅定的支持。

「一個人可以走得很快，一群人可以走得很遠。」蘇嘉全院長與院長室幕僚團隊，曾經為立法院、為臺灣寫下動人且永恆的歷史篇章，讓「民主自由、公平正義、多元共融」成為臺灣國會最珍貴的永續價值。

最後，筆者亦將秉持初衷，隨時做好準備，期許未來能再次投身這充滿挑戰與希望的民主殿堂，為我所摯愛的國家「臺灣」貢獻綿薄之力。本文不僅是筆者職涯經驗的深刻省思，更是經過臺大 EMBA 學術洗禮後的智慧沉澱；謹以此文，作為對臺灣民主治理永續發展最誠摯、最溫暖的獻禮。

參考文獻



一、中文部分

(一) 專書

- 司徒達賢 (2016)，《策略管理新論：觀念架構與分析方法》，3 版，臺北：元照。
- 司徒達賢 (2021)，《管理學的新世界》，最新修訂版，臺北：天下文化。
- 田麗虹 (2024)，《國會助理工作手冊》，最新增修版，臺北：博碩文化。
- 何弘光 (2025)，《立法院黨團協商制度》，臺北：五南。
- 周萬來 (2024)，《議案審議：立法院運作實況》，6 版，臺北：五南。
- 許士軍 (2018)，《管理學》，臺大九十週年校慶版，臺北：國立臺灣大學出版中心。
- 陳忠仁 (2021)，《策略管理：競爭優勢與經營發展》，臺北：華泰文化。
- 陳敦源、劉宜君、王光旭、賴怡樺、林昭吟 (2025)，《公共政策：理論與實務》，臺北：雙葉書廊。
- 陳錫欽、謝有銘、古建廷、陳怡安、李宛澤 (2025)，《立法院各委員會議事運作：實務與先例》，臺北：新陸書局。
- 黃朝盟、黃東益、郭昱瑩 (2024)，《行政學》，2 版，臺北：東華。
- 戚樹誠 (2021)，《組織行為：臺灣經驗與全球視野》，3 版，臺北：雙葉書廊。
- 蔣念祖 (2015)，《立法其實很專業：資深國會法案助理的深度剖析》，臺北：米樂文化。



(二) 譯著

Hill, C. W. L., & Schilling, M. A. (著), 朱文儀、陳建男 (譯) (2024), 《策略管理 (14 版)》 (*Strategic Management: An Integrated Approach: Theory & Cases* 14e), 臺北: 華泰文化。

Keller, K. L. (著), 楊景傳、徐世同 (譯) (2020), 《策略品牌管理 (5 版)》 (*Strategic Brand Management* 5e), 臺北: 華泰文化。

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (著), 林步昇 (譯) (2021), 《行銷 5.0》 (*Marketing 5.0: Technology for Humanity*), 臺北: 天下雜誌。

Kotler, P., Keller, K. L., & Chernev, A. (著), 楊景傳、徐世同 (譯) (2023), 《行銷管理 (16 版)》 (*Marketing Management* 16e), 臺北: 華泰文化。

Nye, J. S. (著), 吳家恆、方祖芳 (譯) (2006), 《柔性權力》 (*Soft Power*), 臺北: 遠流。

Robbins, S. P., & Coulter, M. (著), 洪緯典 (譯) (2019), 《管理學 (14 版)》 (*Management* 14e), 臺北: 華泰文化。

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (著), 洪緯典 (譯) (2025), 《組織行為學 (19 版)》 (*Organizational Behavior* 19e), 臺北: 華泰文化。

(三) 書之篇章

陳耀祥 (2019), 〈論國會資訊公開制度: 以立法院黨團協商之公開為例〉, 收於: 黃秀端 (編), 《國會立法與國會監督》, 頁 253-270, 臺北: 五南。



(四) 期刊論文

- 何弘光 (2020) , 〈立法程序法制與實務之研析〉 , 《國會季刊》 , 48 卷 4 期 , 頁 117-146 。
- 吳玲玲、許欽嘉、蔡清祥、柯承恩 (2010) , 〈對知識工作者之領導效能之研究——領導風格與認知差異〉 , 《資訊管理學報》 , 17 期 , 頁 221-238 。
- 柯承恩、戴元峰 (2011) , 〈論遠景思維與國家前瞻治理〉 , 《國會季刊》 , 39 卷 1 期 , 頁 23-39 。
- 施正鋒 (2009) , 〈美國國會外交與議長外交的初探〉 , 《台灣國際研究季刊》 , 5 卷 4 期 , 頁 169-183 。
- 熊毅晰 (2016) , 〈臺灣社會信任度調查出爐——報告小英總統：法官信任度吊車尾，司法改革不能等〉 , 《天下雜誌》 , 598 期 , 頁 26-34 。

(五) 學位論文

- 洪浦釗 (2025) , 《台灣國會外交與國際參與：立法院院長的角色分析(2016-2020)》 , 東吳大學政治學系博士論文 。
- 張百君 (2020) , 《民主深化的機制：國會透明化下的議事直播制度之建立》 , 國立政治大學行政管理碩士學程碩士論文 。
- 郭明政 (2011) , 《立法院黨團協商制度之政治分析 (2000.5-2010.12) 》 , 國立臺灣大學政治學研究所碩士論文 。
- 蘇緯政 (2023) , 《由全球治理思維析論臺灣推動氣候外交之策略》 , 國立政治大學外交學系碩士論文 。



(六) 研究報告

曾郁棻，《立法院 107 年度單位決算評估報告》，立法院預算中心，2019 年 10 月。

<https://www.ly.gov.tw/Pages/List.aspx?nodeid=33496>(最後瀏覽日：2026/01/08)。

曾郁棻，《立法院 109 年度單位預算評估報告》，立法院預算中心，2019 年 10 月。

<https://www.ly.gov.tw/Pages/List.aspx?nodeid=33598>(最後瀏覽日：2026/01/08)。

鍾俊華，《立法院 112 年度單位預算評估報告》，立法院預算中心，2022 年 10 月。

<https://www.ly.gov.tw/Pages/List.aspx?nodeid=45893>(最後瀏覽日：2026/01/08)。

(七) 報紙與網路新聞

王承中，〈公民記者進立院，蘇嘉全：採開放方向〉，中央通訊社，2016 年 2 月

1 日。<https://www.cna.com.tw/news/aip/201602010387.aspx> (最後瀏覽日：2026/01/15)。

王鼎鈞，〈蘇嘉全的巧思，國會外交禮品曝光〉，NOWnews 今日新聞，2019 年 2

月 10 日。<https://bit.ly/4qRDwRx> (最後瀏覽日：2026/01/15)。

王揚宇，〈同婚專法亞洲第一，立院三讀通過〉，中央通訊社，2019 年 5 月 17 日。

<https://www.cna.com.tw/news/firstnews/201905175004.aspx> (最後瀏覽日：2026/01/13)。

江今葉，〈蘇嘉全出席馬侃喪禮，拜會美國會領袖〉，中央通訊社，2018 年 9 月

2 日。<https://www.cna.com.tw/news/aopl/201809020010.aspx> (最後瀏覽日：2026/01/16)。



林嘉玫、胡希哲，〈立法院托嬰中心首位寶寶畢業，蘇嘉全頒證書〉，民視新聞，2019年1月24日。<https://www.ftvnews.com.tw/news/detail/2019124P03M1>（最後瀏覽日：2026/01/15）。

張玄會、樂秉宙，〈贈友邦議長最夯伴手禮，竟是「議事槌」〉，民視新聞，2018年2月21日。<https://www.ftvnews.com.tw/news/detail/2018221P13M1>（最後瀏覽日：2026/01/15）。

陳俊華，〈民進黨奪下68席立委，國會單一黨過半〉，中央通訊社，2016年1月17日。<https://www.cna.com.tw/news/aip/201601170004.aspx>（最後瀏覽日：2026/01/03）。

陳俊華，〈將卸任院長，蘇嘉全：相信立院改革不會停止〉，中央通訊社，2020年1月20日。<https://www.cna.com.tw/news/aip/202001200099.aspx>（最後瀏覽日：2026/01/12）。

陳彥宇，〈第11屆國會紀念酒走簡約風，一設計細節跟歷屆大不同〉，鏡週刊，2024年8月13日。<https://www.mirrormedia.mg/story/20240813inv002>（最後瀏覽日：2026/01/15）。

陳彥宇，〈歷屆紀念酒大揭密，其中1款暗藏王金平心計〉，鏡週刊，2024年8月13日。<https://www.mirrormedia.mg/story/20240813inv003>（最後瀏覽日：2026/01/15）。

曾依璇，〈立法院院長首例，蘇嘉全訪法國國民議會〉，中央通訊社，2018年7月27日。<https://www.cna.com.tw/news/firstnews/201807270004.aspx>（最後瀏覽日：2026/01/16）。



曾韋禎，〈說到做到！國會朝野協商，今首度開放〉，自由時報，2016年2月2日。<https://news.ltn.com.tw/news/politics/breakingnews/1592204>（最後瀏覽日：2026/01/03）。

楊明珠，〈蘇嘉全率立委訪日，歷年來最大團〉，中央通訊社，2016年8月1日。<https://www.cna.com.tw/news/aopl/201608010202.aspx>（最後瀏覽日：2026/01/16）。

楊明珠，〈蘇嘉全立院訪日團，拜會東京新知事小池〉，中央通訊社，2016年8月4日。<https://www.cna.com.tw/news/firstnews/201608040299.aspx>（最後瀏覽日：2026/01/16）。

溫貴香，〈國會改革新頁，立法院朝野協商同步直播〉，中央通訊社，2016年12月13日。<https://www.cna.com.tw/news/firstnews/201612135007.aspx>（最後瀏覽日：2026/01/03）。

溫貴香，〈國會議長中立，蘇嘉全即日起辭所有黨職〉，中央通訊社，2016年2月1日。<https://www.cna.com.tw/news/aipl/201602010179.aspx>（最後瀏覽日：2026/01/12）。

溫貴香，〈5000提案銳減至63案，蘇嘉全展協商功力〉，中央通訊社，2017年1月19日。<https://www.cna.com.tw/news/aipl/201701190349.aspx>（最後瀏覽日：2026/01/07）。

溫貴香，〈蘇嘉全：不要過度讓蛇籠包圍立院，不太好〉，中央通訊社，2017年6月13日。<https://www.cna.com.tw/news/aipl/201706130295.aspx>（最後瀏覽日：2026/01/13）。



溫貴香，〈國營附屬單位預算快用完才審 蘇嘉全允改善〉，中央通訊社，2019年7月6日。<https://www.cna.com.tw/news/aip/201907060105.aspx>（最後瀏覽日：2026/01/12）。

溫貴香，〈蘇嘉全變身總舖師，行銷花筍美饌〉，中央通訊社，2016年8月17日。<https://www.cna.com.tw/news/aip/201608170177.aspx>（最後瀏覽日：2026/01/15）。

溫貴香，〈游錫堃國會外交出擊，紀念議事槌當贈禮〉，中央通訊社，2023年1月22日。<https://www.cna.com.tw/news/aip/202301220018.aspx>（最後瀏覽日：2026/01/15）。

葉滕騏，〈立委臉書大排名，蘇嘉全經營網路社群不落人後〉，NOWnews 今日新聞，2016年4月14日。<https://www.nownews.com/news/2063620>（最後瀏覽日：2026/01/15）。

趙麗妍，〈蘇嘉全興大開講，分享國會經驗〉，中央通訊社，2016年6月25日。<https://www.cna.com.tw/news/alloc/201606250252.aspx>（最後瀏覽日：2026/01/12）。

戴雅真，〈蘇嘉全訪英，拜會英國上議院議長〉，中央通訊社，2018年7月28日。<https://www.cna.com.tw/news/firstnews/201807280217.aspx>（最後瀏覽日：2026/01/16）。

蕭照平，〈蘇嘉全送客製化紀念品，貝里斯議長超驚訝〉，中央廣播電臺，2018年6月22日。<https://bit.ly/4pyPYod>（最後瀏覽日：2026/01/15）。

蘇緯政，〈請讓國會外交好上加好〉，自由時報，2023年4月10日。<https://talk.ltn.com.tw/article/paper/1576650>（最後瀏覽日：2026/01/20）。

蘇龍麒，〈透明國會貢獻多，公督盟將頒獎給蘇嘉全〉，中央通訊社，2016年6月23日。<https://www.cna.com.tw/news/aip/201606230379.aspx>（最後瀏覽日：2026/01/12）。



（八）新聞稿

外交部新聞稿，〈立法院蘇嘉全院長代表我政府應邀赴美出席已故美國聯邦參議院軍事委員會主席馬侃(John Sidney McCain III)追思紀念活動〉，外交部，2018年8月30日。https://www.mofa.gov.tw/News_Content.aspx?n=96&s=74658（最後瀏覽日：2026/01/16）。

立法院新聞稿，〈國會頻道2月17日正式啟動，蘇嘉全：跨越時代的民主進步〉，立法院，2016年2月14日。
<https://www.ly.gov.tw/Pages/Detail.aspx?nodeid=5255&pid=43142>（最後瀏覽日：2026/01/08）。

立法院新聞稿，〈蘇嘉全：推動國會改革，立法院將積極面對與時俱進的社會期待〉，立法院，2016年2月15日。
<https://www.ly.gov.tw/Pages/Detail.aspx?nodeid=5255&pid=42809>（最後瀏覽日：2026/01/08）。

立法院新聞稿，〈蘇嘉全：用行動實踐，國會頻道明天9點開播〉，立法院，2016年4月7日。
<https://www.ly.gov.tw/Pages/Detail.aspx?nodeid=5255&pid=43142>（最後瀏覽日：2026/01/08）。



立法院新聞稿，〈開放新媒體直播，國會議事觀看人數破百萬〉，立法院，2016年5月18日。<https://www.ly.gov.tw/Pages/Detail.aspx?nodeid=5255&pid=43142>（最後瀏覽日：2026/01/08）。

立法院新聞稿，〈立法院台日交流聯誼會成立，蘇嘉全：面對爭議與衝突，要用智慧解決〉，立法院，2016年5月6日。
<https://www.ly.gov.tw/Pages/Detail.aspx?nodeid=5255&pid=42899>（最後瀏覽日：2026/01/16）。

立法院新聞稿，〈獲頒透明國會貢獻獎，蘇嘉全：責任千斤重，將繼續努力推動國會透明法制化〉，立法院，2016年6月25日。
<https://www.ly.gov.tw/Pages/Detail.aspx?nodeid=5255&pid=42944>（最後瀏覽日：2026/01/08）。

立法院新聞稿，〈打造綠能國會，陽光電系統正式啟用，蘇嘉全：立法院是目標制定者也是實踐者〉，立法院，2017年10月26日。
<https://www.ly.gov.tw/Pages/Detail.aspx?nodeid=5255&pid=162899>（最後瀏覽日：2026/01/08）。

立法院新聞稿，〈立法院附設托嬰中心揭牌，蘇嘉全：讓「老有所終，幼有所長」，就是好的政府、好的國會〉，立法院，2017年2月16日。
<https://www.ly.gov.tw/Pages/Detail.aspx?nodeid=5255&pid=43144>（最後瀏覽日：2026/01/08）。

立法院新聞稿，〈主持國會頻道網站上線記者會，蘇嘉全：網路時代，專業國會不缺席〉，立法院，2018年9月5日。
<https://www.ly.gov.tw/Pages/Detail.aspx?nodeid=5255&pid=173394>（最後瀏覽日：2026/01/08）。

立法院新聞稿，〈會見美國前眾議院議長萊恩（Paul Ryan）等一行，蘇嘉全：感謝美國國會對台美關係及台海和平穩定的貢獻〉，立法院，2019年4月15日。
<https://www.ly.gov.tw/Pages/Detail.aspx?nodeid=5255&pid=182023>（最後瀏覽日：2026/01/16）。

立法院新聞稿，〈邀請法國國民議會友台小組主席塞沙里尼訪團赴屏東，蘇嘉全：真摯友誼像寒冬裡的火爐，讓台灣感到溫暖〉，立法院，2019年9月23日。
<https://www.ly.gov.tw/Pages/Detail.aspx?nodeid=117&pid=186732>（最後瀏覽日：2026/01/16）。

立法院新聞稿，〈立法院新款紀念酒正式推出，閃耀國會嶄新風貌，陳香雅釀民意底蘊〉，立法院，2024年9月12日。
<https://www.ly.gov.tw/Pages/Detail.aspx?nodeid=5255&pid=243092>（最後瀏覽日：2026/01/15）。

立法院新聞稿，〈立法院新款紀念酒正式發表，馬祖東引海疆醞釀樸實醇厚〉，立法院，2025年12月25日。
<https://www.ly.gov.tw/Pages/Detail.aspx?nodeid=5255&pid=259643>（最後瀏覽日：2026/01/15）。

立法院新聞稿：〈蘇院長發表就職演說〉，立法院，2016年2月1日，載於立法院網站：<https://www.ly.gov.tw/Pages/Detail.aspx?nodeid=5255&pid=42802>（最後瀏覽日：2026/01/03）。

總統府新聞稿，〈總統：臺法全面加強交流，盼共同發掘未來合作方向〉，總統府，2018年9月11日。<https://www.president.gov.tw/News/23660>（最後瀏覽日：2026/01/16）。



(九) 網頁

立法院全球資訊網：<https://www.ly.gov.tw/>

立法院法律系統：<https://lis.ly.gov.tw/lglawc/lglawkm/>

立法院國會圖書館：<https://npl.ly.gov.tw/>

立法院議事及發言系統：<https://lis.ly.gov.tw/lylgmeetc/lgmeetkm/>

立法院議事暨公報資訊網：<https://ppg.ly.gov.tw/ppg/>

立法院議事轉播 IVOD 網際網路多媒體隨選視訊系統：<https://ivod.ly.gov.tw/>

立法院，〈立法程序〉。<https://www.ly.gov.tw/Pages/List.aspx?nodeid=151>（最後瀏覽日：2026/01/07）。

立法院，〈組織圖〉。<https://www.ly.gov.tw/Pages/Detail.aspx?nodeid=158&pid=7>（最後瀏覽日：2026/01/07）。

全國法規資料庫：<https://law.moj.gov.tw>

國會頻道網站：<https://www.parliamentarytv.org.tw/>

陸洛、Bear, J.B., & Babcock, L.，〈害怕衝突？不如積極「管理衝突」〉，哈佛商業評論，2017年8月2日。<https://www.hbrtaiwan.com/article/17238>（最後瀏覽日：2026/01/09）。



二、外文部分

(一) 專書

- Aaker, D. A. (1991). *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*. NY: Free Press.
- Anholt, S. (2007). *Competitive Identity: The New Brand Management for Nations, Cities and Regions*. London: Palgrave MacMillan.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*. Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (Eds.). (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Bennett, N., Wise, C., Woods, P. A. & Harvey, J. A. (2003). *Distributed Leadership: A Review of Literature*. National College for School Leadership.
- Blake, R., & Mouton, J. (1964). *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*. Houston: Gulf Publishing Co.
- Blumenthal, S. (1982). *The Permanent Campaign*. NY: Simon and Schuster.
- Boin, A., Hart, P., Stern, E., & Sundelius, B. (2016). *The Politics of Crisis Management: Public Leadership under Pressure* (2nd ed.). NY: Cambridge University Press.
- Booms, B. H., & Bitner, B. J. (1981). Marketing Strategies and Organization Structures for Service Firms. In J. H. Donnelly & W. R. George (Eds.), *Marketing of Services*. Chicago: American Marketing Association.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. NY: Harper & Row.

Cwalina, W., Falkowski, A., & Newman, B. I. (2011). *Political Marketing: Theoretical and Strategic Foundations*. NY: M.E. Sharpe.

Daft, R. L. (2023). *The Leadership Experience* (8th ed., Asia ed.). Boston: Cengage Learning.

Davis, S. M., & Lawrence, P. R. (1977). *Matrix*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Dinnie, K. (2008). *Nation Branding: Concepts, Issues, Practice*. Oxford, UK: Butterworth-Heinemann.

Drucker, P. (1996). Introduction: The Leaders of the Future. In F. Hesselbein, M. Goldsmith, & R. Beckhard (Eds.), *The Leader of the Future: New Visions, Strategies, and Practices for the Next Era*. San Francisco: Jossey-Bass.

Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. NY: McGraw-Hill.

Fiedler, F. E., & Chemers, M. M. (1974). *Leadership and Effective Management*. Glenview, IL: Scott Foresman.

Freeman, R. E. (2010). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge University Press.

Greenleaf, R. K. (1970). *The Servant as Leader*. Robert K. Greenleaf Publishing Center.

Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. NY: Paulist Press.

Halpin, A. W., & Winer, B. J. (1957). A Factor Study of the Leader Behavior Descriptions. In R. M. Stogdill & A. D. Coons (Eds.), *Leader Behaviors: Its Descriptions and Measurement*. Bureau of Business Research, Ohio University.

Helco, H. (2000). Campaigning and Governing: A Conspectus. In N. Ornstein, & T. Mann (Eds.), *The Permanent Campaign and Its Future*. Washington, D. C.: AEI Press.



Hochschild, A. R. (1983). *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. Berkeley, CA: University of California Press.

Kiousis, S., & Strömbäck, J. (2014). Political Public Relations. In C. Reinemann (Ed.), *Political Communication*. Germany: De Gruyter Mouton.

Kotler, P. (2000). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control* (10th ed.). NJ: Prentice-Hall.

Kotler, P., & Lee, N. (2006). *Marketing in the Public Sector: A Roadmap for Improved Performance*. NJ: Wharton School Publishing.

Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.

Lees-Marshment, J. (2001). *Political Marketing and British Political Parties: The Party's Just Begun*. Manchester: Manchester University Press.

Leonard, M. (2002). *Public Diplomacy*. London: Foreign Policy Centre.

Lilleker, D. G., & Lees-Marshment, J. (Eds.). (2005). *Political Marketing: A Comparative Perspective*. Manchester University Press.

Lukes, S. (1974). *Power: A Radical View*. London: Macmillan.

McCarthy, E. J. (1960). *Basic Marketing: A Managerial Approach*. Richard D. Irwin.

Moore, M. H. (1995). *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Newman, B. (1994). *The Marketing of the President: Political Marketing as Campaign Strategy*. London: Sage.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. NY: Oxford University Press.

Nye, J. S. (2004). *Soft Power: The Means to Success in World Politics*. Public Affairs.

OECD. (1995). *Governance in Transition: Public Management Reforms in OECD Countries*. OECD Publishing.

Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. MA: Addison-Wesley.

Pearce, C. L., & Conger, J. A. (2003). *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*. Thousand Oaks, Calif: Sage Publications.

Rhodes, R. A. W. (1997). *Understanding Governance: Policy Networks, Governance, Reflexivity and Accountability*. Buckingham, UK: Open University Press.

Scammell, M. (2014). *Consumer Democracy: The Marketing of Politics*. NY: Cambridge University Press.

Schmitt, B. H. (1999). *Experiential Marketing: How to Get Customers to Sense, Feel, Think, Act, Relate to Your Company and Brands*. NY: Free Press.

Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development* (R. Opie, Trans.). Cambridge, MA: Harvard University Press. (Original work published 1912)

Serrat, O. (2017). Marketing in the Public Sector. In *Knowledge Solutions: Tools, Methods, and Approaches to Drive Organizational Performance*. Singapore: Springer.

Spears, L. C. (1998). Tracing the Growing Impact of Servant-Leadership. In L. C.

Spears (Ed.), *Insights on Leadership*. NY: John Wiley & Sons.

The Commission on Global Governance. (1995). *Our Global Neighborhood*. Oxford:

Oxford University Press.

United Nations Development Programme (UNDP). (1997). *Governance for Sustainable*

Human Development. NY: UNDP.

United Nations. (2006). *Innovations in Governance and Public Administration:*

Replicating What Works. NY: United Nations.

World Bank. (1992). *Governance and Development*. Washington, D.C.: The World

Bank.

Keller, K. L., & Swaminathan, V. (2020). *Strategic Brand Management* (5th ed.).

Pearson.

(二) 期刊論文

Aldrich, H., & Herker, D. (1977). Boundary Spanning Roles and Organization Structure.

Academy of Management Review, 2(2), 217-230.

Anholt, S. (2011). Beyond the Nation Brand: The Role of Image and Identity in

International Relations. *Journal of Public Diplomacy*, 2(1), 1-7

Barry, D. (1991). Managing the Bossless Team: Lessons in Distributed Leadership.

Organizational Dynamics, 20(1), 31-47.

Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218.



Benmira, S., & Agboola, M. (2021). Evolution of Leadership Theory. *BMJ Leader*, 5(1), 24-30.

Bialas, B. R. (2023). Political Branding: Subterfuge or the New Mode of Governance? *Journal of Public Governance*, 64(2), 5-18.

Bonabeau, E., & Meyer, C. (2021). Swarm Intelligence: A Whole New Way to Think About Business. *Harvard Business Review*, 79(5), 106-114.

Brandsma, G. J., & Högenauer, A. (2026). Understanding the Role of Political Staff and Parliamentary Administrations. *Politics and Governance*, 14, 1-5.

Brandsma, G. J., & Otjes, S. (2024). Gauging the Roles of Parliamentary Staff. *Parliamentary Affairs*, 77(3), 537-557.

Burmann, C., & Zeplin, S. (2005). Building Brand Commitment: A Behavioral Approach to Internal Brand Management. *Journal of Brand Management*, 12(4), 279-300.

Christensen, R. K., Paarlberg, L., & Perry, J. L. (2017). Public Service Motivation Research: Lessons for Practice. *Public Administration Review*, 77(4), 529-542.

Coombs, W. T. (1995). Choosing the Right Words: The Development of Guidelines for the Selection of the “Appropriate” Crisis-Response Strategies. *Management Communication Quarterly*, 8(4), 447-476.



Coombs, W. T. (2006). The Protective Powers of Crisis Response Strategies: Managing Reputational Assets During a Crisis. *Journal of Promotion Management*, 12(3-4), 241-260.

Coombs, W. T. (2007). Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 163-176.

Cornelissen, J. (2001). The Mass Marketing of Politics: Democracy in an Age of Manufactured Images. *European Journal of Marketing*, 35(9-10), 1155-1158.

Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a Stewardship Theory of Management. *Academy of Management Review*, 22(1), 20-47.


Denison, D. R., Hart, S. L., & Kahn, J. A. (1996). From Chimneys to Cross-Functional Teams: Developing and Validating a Diagnostic Model. *Academy of Management Journal*, 39(4), 1005-1023.

Fan, Y. (2010). Branding the Nation: Towards a Better Understanding. *Place Branding and Public Diplomacy*, 6(2), 97-103.

Fennell, M. L., & Alexander, J. A. (1987). Organizational Boundary Spanning in Institutionalized Environments. *Academy of Management Journal*, 30(3), 456-476.

Grandey, A. A., (2000). Emotion Regulation in the Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 95-110.

Hammer, M., & Champy, J. (1993). Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. *Business Horizons*, 36(5), 90-91.

- 
- Hartley, J. (2005). Innovation in Governance and Public Services: Past and Present. *Public Money and Management*, 25(1), 27-34.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2010). Toward a Theory of Brand Co-Creation with Implications for Brand Governance. *Journal of Brand Management*, 17(8), 590-604.
- Hood, C. (1991). A Public Management for All Seasons? *Public Administration*, 69(1), 3-19.
- House, R. J. (1996). Path-Goal Theory of Leadership: Lessons, Legacy and A Reformulated Theory. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 323-352.
- Houston, D. J. (2000). Public-Service Motivation: A Multivariate Test. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(4), 713-727.
- Hustedt, T., Kolltveit, K., & Salomonsen, H. H. (2017). Ministerial Advisers in Executive Government: Out from the Dark and into the Limelight. *Public Administration*, 95(2), 299-311.
- Johns, H. E., & Moser, H. R. (1989). From Trait to Transformation: The Evolution of Leadership Theories. *Education*, 110(1), 115-122.
- Jones, C., Hesterly, W. S., & Borgatti, S. P. (1997). A General Theory of Network Governance: Exchange Conditions and Social Mechanisms. *Academy of Management Review*, 22(4), 911-945.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1-22.
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18.

Kotter, J. P. (1995). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*, 73(2), 59-67.

Leijerholt, U., Biedenbach, G., & Hultén, P. (2019). Branding in the Public Sector: A Systematic Literature Review and Directions for Future Research. *Journal of Brand Management*, 26, 126-140.

Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69-96.

Lewin, K. (1947). Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change. *Human Relations*, 1(1), 5-41.

Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created "Social Climates". *The Journal of Social Psychology*, 10(2), 269-299.

Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant Leadership: Development of A Multidimensional Measure and Multi-Level Assessment. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 161-177.

Markus, G. B., & Converse, P. E. (1979). A Dynamic Simultaneous Equation Model of Electoral Choice. *American Political Science Review*, 73(4), 1055-1070.

McCombs, M. E., & Shaw, D. L. (1972). The Agenda-Setting Function of Mass Media. *Public Opinion Quarterly*, 36(2), 176-187.

Merz, M. A., He, Y., & Vargo, S. L. (2009). The Evolving Brand Logic: A Service-Dominant Logic Perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37, 328-344.



- Miao, Q., Newman, A., Schwarz, G., & Cooper, B. (2018). How Leadership and Public Service Motivation Enhance Innovative Behavior. *Public Administration Review*, 78(1), 71-81.
- Miller, A. H., Wattenberg, M. P., & Malanchuk, O. (1986). Schematic Assessments of Presidential Candidate. *American Political Science Review*, 80(2), 521-540.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.
- Moore, M. H. (2021). Creating Public Value: The Core Idea of Strategic Management in Government. *International Journal of Professional Business Review*, 6(1), 219.
- Moulard, J. G., Garrity, C. P., & Rice, D. H. (2015). What Makes a Human Brand Authentic? Identifying the Antecedents of Celebrity Authenticity. *Psychology & Marketing*, 32(2), 173-186.
- Needham, C. (2006). Brands and Political Loyalty. *Journal of Brand Management*, 13(3), 178-187.
- Nye, J. S. (1990). Soft Power. *Foreign Policy*, 80, 153-171.
- Perry, J. L. (1996). Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6(1), 5-22.
- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review*, 50(3), 367-373.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-Creating Unique Value with Customers. *Strategy and Leadership*, 32(3), 4-9.

Rawson, A., Duncan, E., & Jones, C. (2013). The Truth About Customer Experience. *Harvard Business Review*, 91, 1-10.

Rhodes, R. A. W. (1996). The New Governance: Governing without Government. *Political Studies*, 44(4), 652-667.

Rodriguez-Vila, O., Nickerson, D., & Bharadwaj, S. (2024). How Inclusive Brands Fuel Growth. *Harvard Business Review*, 103(5-6), 115-123.

Romzek, B. S., & Utter, J. A. (1996). Career Dynamics of Congressional Legislative Staff: Preliminary Profile and Research Questions. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6(3), 415-442.

Romzek, B. S., & Utter, J. A. (1997). Congressional Legislative Staff: Political Professionals or Clerks? *American Journal of Political Science*, 41(4), 1251-1279.

Sarkar, S., & Banerjee, S. (2019). Brand Co-Creation through Triadic Stakeholder Participation: A Conceptual Framework Based on Literature Review. *European Business Review*, 31(5), 585-609.

Sataøen, H. L., & Wæraas, A. (2015). Branding without Unique Brands: Managing Similarity and Difference in a Public Sector Context. *Public Management Review*, 17(3), 443-461.

Schillemans, T., & Bjurstrøm, K. H. (2020). Trust and Verification: Balancing Agency and Stewardship Theory in the Governance of Agencies. *International Public Management Journal*, 23(5), 650-676.

Scholta, H., Halsbenning, S., Distel, B., & Becker, J. (2020). Walking a Mile in Their Shoes—A Citizen Journey to Explore Public Service Delivery from the Citizen

Perspective. *19th International Conference on Electronic Government (EGOV)*.
Linköping, Sweden, 164-178.



Shaw, R., & Eichbaum, C. (2014). Ministers, Minders and the Core Executive: Why Ministers Appoint Political Advisers in Westminster Contexts. *Parliamentary Affairs*, 67(3), 584-610.

Simon, H. A. (1973). Applying Information Technology to Organization Design. *Public Administration Review*, 33(3), 268-278.

Stavridis, S. (2021). Parliamentary Diplomacy: A review Article. *International Journal of Parliamentary Studies*, 1(2), 227-269.

Stogdill, R. M. (1948). Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature. *The Journal of Psychology*, 25(1), 35-71.

Stoker, G. (1998). Governance as Theory: Five Propositions. *International Social Science Journal*, 50(155), 17-28.

Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. (1976). Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument. *Group & Organization Studies*, 1, 249-251.

Thomson, M. (2006). Human Brands: Investigating Antecedents to Consumers' Strong Attachments to Celebrities. *Journal of Marketing*, 70(3), 104-119.

Von Wallpach, S., Voyer, B., Kastanakis, M., & Mühlbacher, H. (2017). Co-Creating Stakeholder and Brand Identities: Introduction to the Special Section. *Journal of Business Research*, 70, 395-398.

Wæraas, A. (2008). Can Public Sector Organizations be Coherent Corporate Brands? *Marketing Theory*, 8(2), 205-221.

(三) 網頁

American Marketing Association. *The Definition of Marketing: What is Marketing?*

<https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/> (Last Visited: 12/29/2025).

Goumenos, T. (2018). Parliamentary Diplomacy as ‘Track 1 1/2 Diplomacy’ in Conflict Resolution. *E-International Relations*. <https://www.e-ir.info/>

United Nations Development Programme. *Governance for Sustainable Human Development*. <https://digitallibrary.un.org/record/492551/> (Last Visited: 01/23/2026).

United Nations. *Innovations in Governance and Public Administration: Replicating What Works*. <https://digitallibrary.un.org/record/582086/> (Last Visited: 01/23/2026).

World Bank. *Governance and Development*. <https://digitallibrary.un.org/record/107194/> (Last Visited: 01/23/2026).

附錄



附錄：第九屆立法院院長蘇嘉全就職演說²⁰⁵

陳敏大法官、蔡其昌副院長，各位現場的女士、先生、貴賓，大家好。

今天是中華民國第九屆立法委員就職，也是臺灣國會歷史上首次政黨輪替。感謝臺灣人民的支持，我們不會忘記人民的託付，我們一定會認真做事。嘉全跟其昌要在這裡，以立法院正、副院長的身分，向臺灣人民表示深深的感謝，我也要向新國會的各位委員致意，感謝各位對我們的肯定。

未來四年，我們會以實際行動證明，這是一個正確的選擇，謝謝大家。

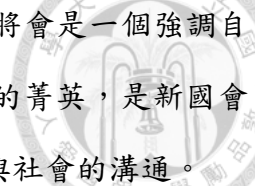
今天我要向臺灣人民宣示，未來的新國會，將是一個人民的新國會、開放的新國會、專業的新國會。

【人民的新國會】首先，是國會議長的中立。終結政黨的惡鬥，從國會議長中立做起，我跟其昌即刻辭掉相關黨職，以人民利益出發，對於所有改革法案的推動，盡力做好溝通，超越黨派，謹守議事中立，把國會還給人民！

【開放的新國會】一個回應人民期待的新國會，必須開放透明，才能贏得人民的信任。未來，立法院黨團及議案協商、委員會會議的內容與過程，一定會符合民主、公開、透明的程序。我們也要廣徵各界意見，推動網路連署可建議重大法案政策，開放公民記者進入立法院採訪，將國會資訊全面網路化，落實人民參與及溝通。

未來的新國會，沒有黑箱、沒有密室，我們將以具體行動展現開放國會的決心。

²⁰⁵ 立法院新聞稿：〈蘇院長發表就職演說〉，立法院，2016年2月1日，載於立法院網站：<https://www.ly.gov.tw/Pages/Detail.aspx?nodeid=5255&pid=42802>（最後瀏覽日：2026/01/03）。



【專業的新國會】我要向臺灣人民保證，未來的新國會，將會是一個強調自律、專業，並有耐心溝通的國會。全體委員都是來自社會各界的菁英，是新國會重要的資產。我們將會借重各位委員在專業領域的長才，加強與社會的溝通。

未來新國會將落實「委員會中心主義」，強化各專業委員會的功能，提升立法品質與促進立法效率，並強化法制局、預算中心、國會幕僚培訓等專業幕僚機關的功能，讓國會更專業化，更符合未來社會的需求。

我們也會積極推動「國會外交」，與世界各國的國會進行交流，借鑒國外的良善經驗，引進更進步的議會制度，同時分享臺灣的民主經驗，以提高臺灣的國際能見度。

再者，臺灣國會從未經歷政黨輪替，國會行政長期未受監督，離人民相當遙遠，廉能法紀、人事任免、財務稽核等弊端叢生，折損全民對國會的信任。未來，國會的改革決不能讓國會行政缺席，改革的陽光更必須照遍每一個角度，不再有死角！

推動國會五法的革新，是重新建立國會形象重要的關鍵，《立法院組織法》、《立法院各委員會組織法》、《立法委員行為法》、《立法院職權行使法》、《立法院議事規則》，唯有透過我們所有委員自我的要求與改變，才能讓人民重新信任國會，國會行政革新刻不容緩。

最後，許多國會改革必須在憲政架構下來推動，關於憲政層次改革的工程，都不是單一政黨可獨立完成，必須依靠各黨派委員的團結與合作。政治雖然有競爭，但國家的進步有賴彼此的合作，讓我們一起攜手努力，打造臺灣新國會。

「國會屬於人民，人民就是國會」，國會與民意應該是零距離、零時差，讓我們全體委員用更好的表示、實際的改革行動來回應人民的期待，真正「把國會還給人民」。