

建立行政機關團體績效評比機制之研究

研究主持人  
施能傑

考試院委託研究

# 建立行政機關團體績效評比 機制之研究

委託單位：考試院

研究單位：國立政治大學

中華民國 99 年 2 月

「建立行政機關團體績效評比機制之研究」委託研究

委託單位：考試院

執行單位：政治大學

計畫主持人：施能傑（公共行政學系教授）

中華民國99年2月



## 目次

壹、研究背景與研究問題.....	1
一、績效管理是政府改革的核心主軸.....	1
二、研究目的與問題.....	3
貳、組織績效管理與個人績效評量的基礎理念.....	7
一、策略管理與組織績效管理.....	7
二、組織績效管理與個人績效衡量.....	9
三、美國聯邦政府機關績效管理與衡量制度.....	13
四、美英政府個人績效評量與組織績效管理結合的案例.....	17
參、政府組織績效衡量的操作方式.....	21
一、建立政府組織團體績效衡量架構的原則.....	21
二、組織團體績效衡量的操作步驟.....	23
三、政府組織績效衡量架構表.....	35
肆、政府組織績效衡量的實際案例.....	39
一、行政院各部會施政績效管理制度.....	39
二、行政院研究發展考核委員會績效管理與衡量案例.....	41
二、行政院人事行政局推動機關績效管理與獎金制度的案例.....	50
三、其他出版與未出版的政府組織績效管理和衡量個案研究文獻.....	52
伍、組織績效衡量結果與團體成員績效等級.....	53
一、團體績效應該影響團體成員績效等級.....	53
二、行政院A委員會的實際案例.....	55
陸、研究結論與建議.....	59
一、研究結論.....	59
二、研究建議.....	61
參考書目.....	65
附錄1 中程施政計畫體系架構圖.....	71
附錄2 年度施政計畫體系架構圖.....	77
附錄3 年度施政績效報告撰寫格式.....	83
附錄4 行政院人事行政局團體績效評核程序參考作法.....	87
附錄5 機關績效管理及獎金制度案例.....	101
附錄6 行政院A委員會200X年內部各單位績效衡量.....	113



## 壹、研究背景與研究問題

一般性組織理論與管理的研究文獻總是將績效視為最終目標，傳統公共行政理論中雖然較少使用績效這個字眼，但卻也關切責任課題，公共管理思潮下則大量強調政府經營必須以績效為目的。本節先說明政府績效管理運動的狀況後，再說明本研究的重點。

### 一、績效管理是政府改革的核心主軸

1980年代起許多國家陸續推動政府管理變革，變革或改革的領域包括諸多面向，雖然改革總是使用更能直接打動民眾的政治語言 -- 減少政府財政支出或財政赤字，不過，整體上都是回應民眾不滿政府服務和績效低落的改革措施，實際上的政府管理作法上至少在七個方向上採取非常異於以往的作法，包括管理權下放，績效管理導向、結果衡量等 (Hood, 1991)。

政府績效管理與衡量迄今更被當作是重要的主軸之一，多年前經濟合作暨發展組織出版《追求成果：績效管理作法》的報告，首次歸納成員國推動政府績效管理經驗的首次報告，報告指出 (OECD, 1997)，設計整套績效管理體系時必須考慮到幾個關鍵性課題與定位，例如，績效管理的目的何在？全面性或選擇性推動？由什麼組織負責推動？如何衡量績效？績效資訊如何表達？如何確知服務品質？如何進行績效檢討？績效資訊如何和預算或薪俸結合運用？如何推動成果導向的管理？（施能傑，2001）。2002年初由德國主辦「公共部門如何進行績效治理」的成員國經驗分享研討會，再次顯示OECD倡議政府需要重視績效管理。

美國和英國政府更是這方面的積極推動者（施能傑，1998），建立績效管理的組織文化也是各國政府所努力追求的目標，美國聯邦政府前人事管理局局長與幾位學者稍早曾提出一份文官改革的十大步驟，強調的也是要建立一個績效導向的組織文化和績效基礎的待遇制度 (Kettl et al., 1996)。曾是美國1990年中期聯邦

政府推動政府改造的主要謀士們，David Osborne和Ted Gaebler更早出版的暢銷書《政府再造》中也特別呼籲要建立績效評估制度，強調即使沒有獎勵，僅是將成果發佈也會改變整個機構組織，因為績效衡量可以發揮幾項有用的功能

(Osborne & Gaebler, 1992: 146-155；另參見 Osborne & Plastrik, 1997: chapter 5)：

- 衡量什麼，什麼就會被做好。
- 不測量結果，就無法知道成敗。
- 不知道什麼是成功，就無法獎勵。
- 不獎勵成功，可能就是在獎勵失敗。
- 不知道什麼是成功，就無法獲取經驗。
- 不瞭解為何失敗，就無法鑒往知來。
- 能證明有績效結果，就能贏得民眾支持。

事實上，政府部門在實施績效管理與生產力時確實存在著許多阻力或不利因素。David N. Ammons (1992) 早先即為文歸納政府推動生產力措施的36項阻力，分別來自三大方面：政府部門運作環境特色、政府組織管理制度和公務人員認知。Peter Smith (1995) 認為過度信賴結果導向的績效指標可能會產生扭曲現象，如本位主義、次佳化、短視、虛偽陳述等等。另外，Greiner (1996) 也討論及推動績效管理的阻力。最近，美國這方面的專業期刊《政府績效與管理季刊》曾有專刊，即呼籲不要落入多項錯誤的認知或忽略潛在問題等 (Bouckaert & Peters, 2002; Grizzle, 2002; Hatry, 2002；另見 U.S. GAO, 1997)。陳敦源 (2002)稍早提出績效管理制度設計需能妥為處理的資訊問題，莊文忠 (2008) 和蘇偉業 (2009) 最近也都為文討論績效管理需克服的相關問題。不過，這些討論絕不是否定政府部門推動組織績效管理的意義，而是指出組織績效管理是高度複雜性的工作，不應該當成是時尚，必須謹慎規劃後為之，方不至於產生更多的問題。

儘管如此，也有許多文獻提出如何克服相關問題的作法和觀念等 (Holzer & Lee, 2004; Berman, 2006; Hatry, 2006；施能傑，2001)，哈佛大學Robert Behn (2003) 進一步指出要根據績效管理的目的設計不同的績效衡量制度，績效管理效果可以彰顯。實務上，政府推動績效管理的作法也仍未放鬆，許多研究機構、專業學會、非營利組織或政府部門等都設有相關網站，提供如何進行政府績效管理的資訊，例如，Public Performance Measurement & Reporting Network (<http://www.ppmrn.net/>)，Chief Financial Officers Council

(<http://www.financenet.gov>), US State and Local Gateway (<http://www.statelcoal.gov>), Governmental Accounting Standards Board ([http://www.seagov.org/initiatives/state\\_gov.shtml](http://www.seagov.org/initiatives/state_gov.shtml)), Community Indicators Consortium (<http://www.communityindicators.net/>), U.S. Government Accountability Office (<http://www.gao.gov/new.items/gpra/gpra.htm>)和JFK, Harvard University (<http://www.hks.harvard.edu/about/faculty-staff-directory/robert-behn>)等等。Geert Bouckaert 和 John Halligan (2008) 出版關於六個國家（澳洲、加拿大、荷蘭、瑞典、英國和美國）政府績效管理的新書，更是開啓國際比較的經驗研究。最後，OECD (2008) 甫出版討論其成員國人力資源管理政策、制度與措施的趨勢一書，列出六項課題中就包括績效管理和績效關連薪資等兩項，由此可知歷經二十年來，績效管理依舊是政府管理變革的重要內容之一。

換言之，改善績效和進行績效管理逐漸變成是政府改革的最核心主軸，將對績效的要求提升至就是一種責任型態（另參見Behn, 2001 & 2002），與傳統上認為責任是政治責任、法律責任或行政責任的觀點有別，這種新的理念更能使政府公務人員必須在日常工作中隨時就感到責任感，績效責任成爲新的方向。這一個趨向和重要性是國內應該重視的發展，只有強調績效責任，政府行政機關及其公務人力的工作方向才會更體現以民眾觀點出發的績效產出，有意義的結合個人績效評估與組織績效管理，進而增加整個公共服務產出的績效管理。

## 二、研究目的與問題

毫無疑問地，政府此類服務業，和其他服務業都一樣，組織整體績效主要是源自於每個個別人力資源的績效，這也是何以需要對於個別員工進行績效管理和評量的原因。二十多年前影響頗大的暢銷書《追求卓越》，兩位作者觀察到，美國成功頂尖企業的十大要訣之一就是「生產力源自員工」的法則（Peters & Waterman, 1982: 240）。余朝權（1996：79）就國內企業所做的生產力研究，結果發現：「凡是已開始衡量自己生產力的企業，其生產力也比較高。....也就是說，工作成果回饋給人們知道時，可激勵人們更加用心工作，追求更高的生產力」，因此，他稱生產力第一原理就是「沒有衡量，就無法進步」。

因此，對政府部門而言，績效管理與衡量的最核心課題，也是最大的挑戰，

是如何讓個別員工績效衡量的合成結果，能真正產生組織想要的和民眾所期許的績效。如果沒有好的連結，就會產生最糟糕的矛盾現象，即個別員工都被認為是有績效的員工，但民眾或外部利害相關者卻感受不到整體政府或個別部門的服務績效。這個現象卻正是許多國家，包括台灣在內，所實際出現的。2001年後政府個別公務人員年度考績列最佳等級（甲等）的人數比例，從原來的86%下降，改成維持在75%，被評為不及格等級（丙和丁）的人數比例則不及0.2%<sup>1</sup>，相對地，行政院研究發展考核委員會所發佈相關資料，不論是民眾對政府施政整體滿意度或個別服務事項滿意度，或是各部會年度施政績效評量，大體上績效優秀者的比例並不高<sup>2</sup>，此外，一般性媒體或民意代表等所做的主觀評價，更不認為政府有許多值得讚許的績效。

事實上，如何改善政府員工績效評估課題一直是實務界（如機關型刊物的考銓季刊、公務人員月刊和人事月刊等都不定期有專輯討論）、碩士論文或學術研究界不曾間斷的討論議題，例如，個人績效評量等第比例問題（余致力等，2003），施能傑（1991, 1992, 1993 & 1994）多年前也討論過的諸多考績問題如高職等者總是甲等、減少考績謬誤等等，朱武獻（2003）也為文繼續討論這些問題，顯示員工績效評估問題仍尚多應處理。不過，絕大多數的討論途徑多數屬於觀念性和技術性層次，即使落實各家所提出之改善作法，依舊無法真正處理個人績效評估的最核心目的，亦即組織整體績效是否因為個人績效的改善而提升。施能傑（2004）雖曾約略觸及此一概念，但仍未深入分析具體作法。

OECD（2005）最近討論政府部門績效關聯性薪資制度概況時，再度觸及如何有效進行員工績效管理與衡量的課題，施能傑（2009）將該組織狀況和台灣情形整理成對照表1。由該表可知，如何將組織層次的績效管理概念引入個人績效評估是目前的趨勢，此一作法才能減少組織、團體和個人三個績效評估層次的落差，並且使得個人績效評估能和更為上位的團隊或組織有更佳的結合，提升績效評估的效度。

---

<sup>1</sup> 參見銓敘部出版的銓敘統計年報（2008:14）。各國政府績效管理制度趨勢

<sup>2</sup> 參見該會網站 <http://www.rdec.gov.tw/>

表1 各國政府個人績效管理制度趨勢

討論課題	目前規定	OECD制度趨勢
組織績效管理措施與文化	有行政院機關施政績效評估，但不足稱有文化	不明顯
績效衡量與組織任務目標的連結	沒有連結	績效衡量體系需和組織目標結合
績效衡量單位	個人	朝向團隊、組織為主
績效衡量面向和細部指標	工作 (50%)、學識、才能、操行	工作面向，具體可觀察指標
細部績效衡量指標	全國一致性	各機關分權化
績效等第	4個，實際上2個	3個，最優者比例甚低
一次獎金與占本薪比例	2~3.5個月（含年終）	多數有，20%為多
績效調薪	前兩等級者，年年晉薪級	多數有，但有減少趨勢。頂級績效者才可年年調本薪，調幅約在5%以下，其他等級者要2~3年才晉薪一級。
績效等級與績效薪	前兩等級，獲得之績效薪差距不大	頂級者和其他等級，差異明顯
獲取者狀況	幾乎每人都有獎金，獎金變成固定薪。幾乎每人年年晉薪級。	限於最高等級或前兩等級（5等級時），對最高等級設定很小比例
適用對象	全體適用，但不區分主管和一般人員	主管為主體。主管和一般職員有一定程度的差別
經費來源	自動編入預算	薪資預算費用支應
制度基礎	法律，包括許多標準和程序皆規範細膩	法律和行政命令約各半，法律通常也多原則性

OECD (2008: 54) 出版的趨勢現況報告中，具體的整理提出下面幾點：

- 任何績效管理制度的最基石就是組織的策略目標和營運方向計畫，團隊和個人工作績效目標都應該源於此。所有員工都必須瞭解其個人績效如何對組織整體績效有所貢獻。
- 團隊有時遠比個人對於組織目標之達成更具重要性。因此，個人績效獎勵

應該要適當地考量到團隊獎勵。

- 績效管理應該對個別員工績效採取系統性的評估，制度應該要透明與容易瞭解。
- 工作績效方向設定應該基於個別員工和其直接主管間先有績效對話，讓員工能清楚地瞭解被期待的作為。
- 好的績效應該給予獎勵，不論是獎金或調薪的薪資獎勵可以是獎勵措施，但也不應該被過度強調。
- 未令人滿意的績效應該受到適當的處理。
- 升遷過程應該使用績效管理與評量所產生的資訊。
- 管理者應該接受關於如何進行績效管理與評量的訓練。
- 績效管理過程必須不能損及公共服務應有的核心價值與倫理，生產力和效率之外，仍應重視品質、行為和適任 (propriety)。

台灣政府部門人員的個人績效評估，或稱考績、考成或成績考核等，實施已有非常久遠的歷史，並且訂有考績法為制度的基礎。這一套根據「個人」層次所進行的績效評估，並且根據評估結果實施績效薪俸制度（施能傑，2009），對照於OECD國家的改革趨向，以及民間企業的作法，顯然忽略組織績效管理概念下的其他層次之績效評估，包括「組織整體」和組織「內部團隊」兩個評估單元，這正是本研究預期研究的主題，即如何將政府行政組織或團隊績效管理引入現有的員工績效評估制度中，使得兩者能夠更有效的結合，引導個別公務人員專注於增進團隊和組織績效的績效方向。

據上，本研究主要的研究問題就是，如何設計行政機關的團隊績效管理與評估機制，因此具體上的工作包括兩項：

1. 如何實施團隊績效評估，並確保個人績效評估和團隊績效間的結合。
2. 相關法制如何修改或建構。

## 貳、組織績效管理與個人績效評量的基礎理念

就本研究的相關理論旨趣而言，值得先簡要介紹組織績效管理與衡量的兩個相互連結概念。首先，績效管理和衡量的工具性價值如欲更為彰顯，就必須根基在清楚的組織策略管理架構之上。第二，個人績效管理與衡量的結果必須對組織績效有所貢獻，因此，個人績效衡量必須和組織團體績效管理緊密結合。最後，本節會以美國聯邦政府為例，介紹這套西方的理論如何實際被政府部門運用。

### 一、策略管理與組織績效管理

組織績效管理是指組織能夠將對的事情使用合理的資源作得更好。換言之，根據選定的近程與中長期組織發展目標方向，建立具體的組織整體資源管理控制重點，並定期評估努力之成效，再運用評估資訊提供組織和個人工作目標方向和重點上調整的參據，以及必要的員工激勵與能力改善計畫。美國國家績效評鑑中心的績效衡量研究小組指出，績效管理是「利用績效資訊協助設定同意的績效目標、進行資源配置與優先順序的排列，以告知管理者維持或改變既定的計畫目標，並且報告成功符合目標的管理過程」（引自丘昌泰，2000：317）。

因此，政府組織經營欲有績效，績效管理變成是重要的思考架構，而績效管理的第一項步驟必須先確立清楚的策略目標方向作為領導，策略管理必須先於績效管理，策略願景就成為是組織績效的最核心目標。David Osborne與Peter Plastrik（1991）在其「終結官僚體制」一書中提及，政府再造必須藉由5C途徑改變政府體質的DNA，其中，首要途徑就是設定核心策略，任何組織需先澄清目的、澄清角色與澄清方向等（接著四個是結果策略、顧客策略、控制策略和文化策略），此一論點說明策略管理對組織績效管理的重要引導角色。

簡單地說，策略管理的引導之下，組織績效管理是一種設計、預測與控制的邏輯思考和管理活動，透過動態過程得以定期持續地調整組織的策略目標體系，

並且將組織各項管理活動，包括內部資源管理和外部環境管理，變成是有意識性的目的導向過程，以實踐組織為求生存與成長所設定且定期調整的目標。

根據組織策略層次討論績效管理的觀點，在平衡計分卡 (Balanced Scorecard) 的理論和技術上特別顯露無遺 (Kaplan & Norton, 1996, 2001 & 2004)。平衡計分卡的績效理論認為，營利組織或非營利組織的績效乃是由四個存在著因果關係的構面所形成：財務構面、顧客構面、組織內部流程構面和員工學習與成長構面。有效的績效管理，必須將四個構面一起納入，分別找到具體和非具體的衡量指標，否則無法整體提升經營績效；同時，政府這類非營利組織也比較適合將顧客構面放在最外顯的第一個層次。每個構面內應該放入哪些指標，就需由組織經營策略目標和組織願景、任務所決定，所以僅實施平衡計分卡的組織是不足的，必須是先變成一個策略聚焦的組織，平衡計分卡才會變成更有效用的績效管理工具。組織產生績效的最底盤和重要動力的員工，其所為能和組織財務面、顧客面和流程面的方向充分結合，員工績效才會直接反應成組織層次的績效。這樣的意義是非常重大的，譬如說，員工工作重點和事項都應該侷限於有助於組織績效的範圍，對整個組織績效目標幫助不大或附加價值低的工作事項應該去業務化，不必成為個人層次績效衡量的內容。

許多人力資源計分卡理論的概念也是強調此種觀點。Mark A. Huselid 等人 (2005) 新近提出組織人力資源（績效）計分卡的理論和概念，並且指出運用這個概念，可以將早先的組織績效平衡計分卡理論 (Kaplan & Norton, 1996) 和他們最先討論過的人力資源管理（績效）計分卡理論 (Becker et al., 2001; Beatty et al., 2003) 緊密串接，三個理論與實務意涵的整體連結概念如圖1所示。首先，作者們將組織平衡計分卡體系（圖1右上方）當作是提升組織績效或競爭力的最高層次策略理念。然後，將組織績效平衡計分卡最底座的人力學習成長構面置於圖1中間形成第二層次的人力資源計分卡，意指衡量組織整體人力資源能否產生績效 (workforce success)，並稱績效高低主要是由三個要素依序構成：人力資源的理念和文化，人力資源的能力，領導層和人力資源的行為。最後，再將圖中左下方的人力資源管理制度當成是第三個層次，認為管理制度之良劣或是否有績效 (HR success)，端視其能否讓第二層次的人力資源計分卡獲致更高分數。

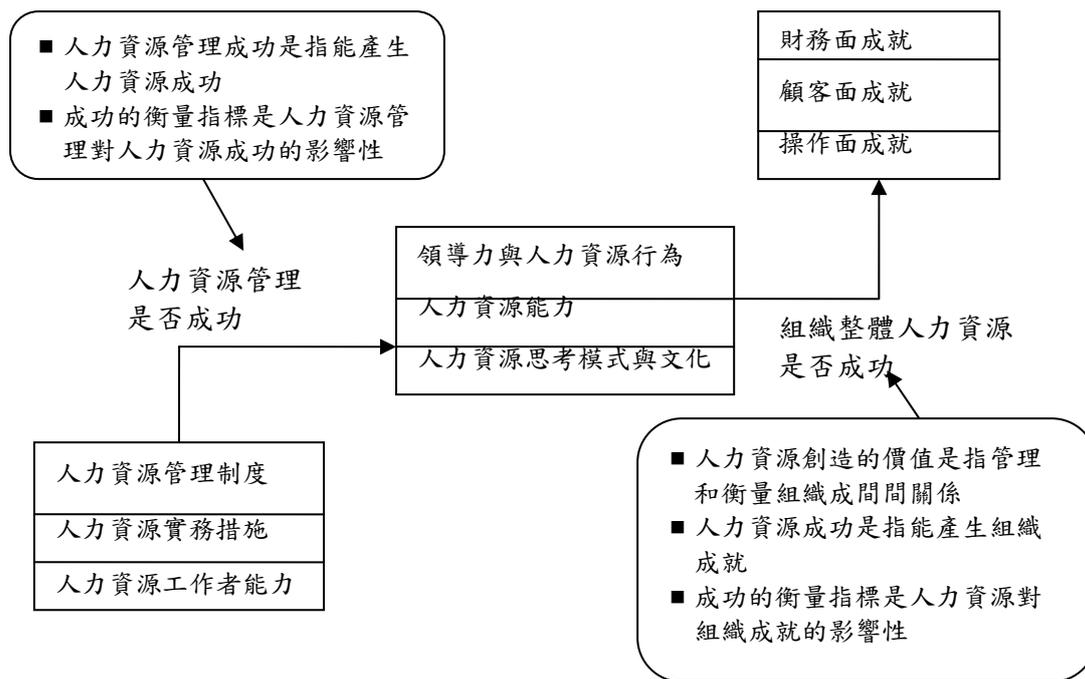


圖1 人力資源與組織績效

資料來源：Huselid et al. (2005: 7 & 70)。

## 二、組織績效管理與個人績效衡量

不論是理論上的呼籲，或是美國政府和OECD的倡議，都認為必須用組織績效管理觀點，建立新的員工個人績效評估制度與方法，方能將個人層次與組織層次的績效管理緊密結合，個人績效評估在人力資源管理上的成效方能彰顯。

組織績效管理需要根基在策略管理，然後向下引導個人績效管理，這就是「組織策略→組織績效體系→員工績效管理計畫」的連結邏輯，圖2績效金字塔的隱喻，可以清楚地顯示這個邏輯。組織成員是組織運作績效的最基石和最底層，組織成員依組織業務需要分工而組成各種工作團隊，正因為如此，機關組織整體績效的達成一定要依賴工作團隊，工作團隊則依賴團隊內部所有成員的合力，因此，組織績效管理需要由上而下的貫穿，整個員工績效計畫方向需從組織任務和績效需求角度出發設計，期能確保個別組織成員工作績效的加總等於達成組織的策略目標。

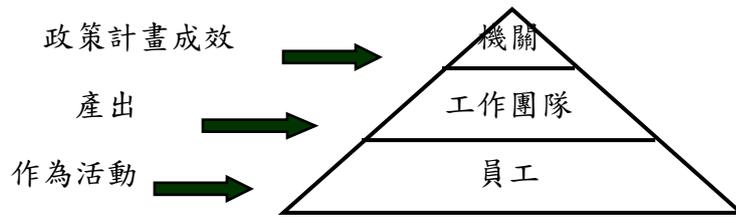


圖2 組織績效金字塔

根據績效金字塔概念，人力資源績效管理不能獨立於組織績效管理。為了體現組織績效管理途徑的精神，在規劃設計員工績效評估制度和方法時，就應該遵循組織目標導向和組織績效導向的引導（施能傑，2004），依循此種原則理念設計和執行個人績效衡量的結果，對於改善政府組織和員工績效本身更有助益，使得個人績效衡量具備組織效度。員工個人績效的衡量面向和細部指標，應該與所屬組織單位的績效方向有緊密結合，使得當多數員工都盡責完成與做好工作任務，組織單位和組織整體的績效就會隨之產生，不會發生大多數員工即使都表現優秀，但是機關或政府整體服務績效表現未必彰顯的矛盾困境。

例如，大學若以「研究」為主要的策略和組織績效目標，那麼各學系的績效也應該配合以整個學系的研究成果為衡量重心，教師的績效衡量當然應該是著眼於個人的研究狀況和成果，學系內行政人員的績效評量同樣應該包括提供研究上的行政協助滿意度。設若該大學選定以「教學」為發展策略方向，從大學整體到學系到教師和員工的績效衡量方向，也應該跟著改變。如果說，某一大學以教學為策略目標重心，但卻主要用研究成果為衡量教師績效時，吾人不難想像，兩者間的矛盾性。同樣地，警察局的基層派出所如果是以預防犯罪為更核心的策略和組織目標，那麼整個組織和各工作團隊應該是以社區警政的預防工作為主，那麼衡量個別員警工作績效表現的主要指標應該和減少犯罪案件數相關，而非以增加犯罪破獲率或逮捕犯罪人數為優先。

組織目標導向的員工績效衡量，最終但也是最重要的作用，是引導管理者和員工共同思考，究竟哪些工作項目才是關鍵要項而需要納入員工績效衡量的範圍。一旦管理者和員工瞭解到，處理的工作事項或業務中有屬於無助於增進單位或組織績效者，就會有正面誘因進行去業務化的工作，組織人力資源都致力於核心關鍵工作，這正是組織績效管理引導個人選擇工作重點的重要目的。表2提供

連結政府組織目標和員工重點工作之間的思考架構，首先，機關應先建立主要必須完成的各項策略職能、主要工作計畫和業務事項，然後，每位員工盤點與列出所負責的所有工作業務事項，包括經常性、專案性和其他（如臨時交辦等）等，並指陳出這些工作業務事項是對應哪一項機關職能、計畫或業務。這個簡單的管理過程可以增進個人工作重點和績效衡量重點，和組織團隊的需要相互搭配。

表2 機關績效管理與個人工作事項的對照

機關層面			員工層面		
主要職能策略	主要工作計畫	主要業務事項	經常性業務事項	其他業務事項	專案性業務事項
A	A1	A11			
		A12			
		A13			
	A2	A21			
	...	A22			
B	B1	B11			
		B12			
	B2	B21			
		B22			
		B23			
C	...				
D	...				
...					

最後，再以策略聚焦的平衡計分卡績效管理為例 (Kaplan & Norton, 2001)，作者們也強調必須將平衡計分卡從組織整體面往下和工作團隊與個人充分結合，根據組織策略方向和目標引導如何衡量個人績效，確保所有成員都瞭解到自己應該做哪些工作和努力，才能增進所屬團隊和組織整體的績效，透過這樣的結合過程，個別員工能夠更感受到自己對組織可以產生的貢獻。該書提供一個衡量個人績效的平衡計分卡參考範例，如表3。

表3 個人平衡計分卡

公司總目標								
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 未來7年公司價值加倍</li> <li>▪ 每年平均增加20%收益</li> <li>▪ 內部報酬率超過資本成本的2%</li> <li>▪ 未來10年增加20%生產和存量</li> </ul>								
	公司目標值			衡量指標	部門目標值			團隊 / 個人 目標與作 法
	1997	1998	1999		1997	1998	1999	
財務	160	180	250	收益				1.
	200	210	225	現金淨流量				
	80	75	70	營運費用				2.
營運	73	70	64	單位生產成本				
	93	90	82	單位開發成本				
	108	108	110	年度總產量				3.
團隊 / 個人衡量指標					目標值			
1.								
2.								4.
3.								
4.								
5.								5.
姓名：								
工作地點：								

資料來源：Kaplan & Norton (2001: 245)。

同時，兩位作者提供個人績效平衡卡的設定法則 (Kaplan & Norton, 2001: 246)：

- 四個績效衡量構面（即財務、顧客、流程和員工）都至少必須包括一個目標和衡量指標
- 全部不能超過15個衡量指標
- 個人計分卡體系必須能支持其直接監督主管或管理者的計分卡體系
- 計分卡中需要包括領先和落差指標
- 每位監督主管或管理者的衡量體系中都必須包括一個關於員工教導、諮商或發展的目標和指標
- 計分卡體系必須包括支持其他部門的目標和指標
- 計分卡體系的變動都應由主管和員工共同同意

### 三、美國聯邦政府機關績效管理與衡量制度

美國政府對績效管理是非常積極的，主要原因乃是美國社會對政府運作要學習企業的要求一向未間斷。1970年代起聯邦政府在國會的要求下辦理聯邦政府生產力改善計畫，開始對部分公共服務業務進行年度性的勞動生產力評估，基本上，生產力的評估單位不是機關別，而是職能，共選訂了24個職能，各項職能選定二至三項產出指標作為衡量單位，並每年編製生產力指數。1984年起州政府與地方政府也加入生產力評估的行列，1994年因經費刪減之故停辦該項計畫。

#### (一) 政府績效與成果法 (1993 ~)

雖然聯邦政府生產力改善計畫停辦，但是隨即又有新的作法取代，而且更是全面性的推動。克林頓總統任內之初1993年「政府績效與成果法 (Government Performance and Results Act, GPRA)」成為國內法後，先經過前幾年的試驗，各機關目前已均需推動五年期的策略管理，透過策略管理引領機關作績效管理和績效評估，雖然推動上仍有些技術待克服，但大體上是受到積極推動的。聯邦政府各機關執行機關策略管理和績效衡量的相關資料，在各機關網站上均可下載<sup>3</sup>，同時國會政府課責署 (Government Accountability Office, 早先稱會計署 General Accounting Office) 就這個法的執行狀況持續出版許多關於各部狀況的監督報告。

政府績效與效果法的最重要概念，就是要求聯邦政府各機關必須採行企業界已實施多年的策略管理，該法主體乃是規定各機關如何提出環環相扣的策略計畫書、績效計畫書、計畫績效報告書和提供擴大管理彈性空間的法源，最後則是授權進行試行專案。

1. 策略計畫與年度績效計畫與計畫績效報告： GPRA要求各機關要擬定中長期策略計畫，以此為工作推動的指引，藉此增進預算財務管理與計畫評估的有效性。根據該法規定，各機關須向聯邦管理暨預算局局長與國會遞送一份該機關未來將執行的各項計畫措施之策略計畫書，這個策略書就是結合政策方

<sup>3</sup> 例如，人事管理局的策略計畫書和年度績效報告書，可參見<http://www.opm.gov/gpra/opmgpra/>

向、預算與執行的藍本。該計畫為五個年度的中程策略計畫，每三年並應重新更新與修正，其內容必須包括下列六項：

- 說明機關主要職掌與業務運作的完整性任務。
- 指陳機關主要職掌與業務的一般性總體目標與細部目標，包括預期成果的目標。
- 詳述前述各層次目標如何達成，包括為達成該目標所需的運作過程，技能與技術，以及人力、資本、資訊及其他資源。
- 詳述各項總體與細部目標的績效計畫與績效目標。
- 詳列機關所無法控制但卻影響其目標達成甚巨的外部重要因素。
- 詳述用以設立或修改目標的計畫評估內容，以及計畫評估時程。

2. 當擬妥策略計畫後，尚需有具體的績效計畫書，並逐年執行與追蹤考核評估。GPRA規定年度績效計畫書的內容應包括：

- 設定用以界定各項計畫措施績效程度的績效目標。
- 績效目標應以客觀、量化與可衡量方式表達，例外情形另定之。
- 扼要說明為達成計畫目標所需的運作過程，技能與技術，以及人力、資本、資訊與其他各項資源。
- 提出可用以衡量或評估各計畫措施相關產出 (outputs)、服務水準及結果 (outcomes) 之績效指標。
- 提供比較預期計畫目標與實際效果間的基準。

3. 最後，每一年度均應提出計畫績效報告，分析前年度績效目標之達成度，對未達預期者詳述與解釋理由，並提出如何達成預期目標與何時達成的計畫或其他出建議方案等。

此外，為有效推動策略性管理，GPRA賦予管理者更多彈性與責任。各機關管理者就要在人力與財務等內部環境上具有足夠的管理自主空間，所以GPRA明文給予管理者更寬廣的自主彈性權限，但也同時課以責任。一方面規定各機關得在績效計畫書中提出免於受現行行政程序要求與控制之請求案，包括取消明訂人力數量、限制待遇或報酬額度，與禁止或限制預算科目間經費移轉使用等管理作法；但相對地，該機關也必須明確敘明個人或組織在達成績效目標上應負之責任。

## (二) 總統管理議程的績效管理 (2002 ~ 2008)

小布希總統2002年起則推動五項統稱為「總統管理議程 (President's Management Agenda)」的政府管理改造工作，人力資本管理是其中之一，由人事管理局負責<sup>4</sup>。每個領域的主管機關都會對聯邦政府各機關表現狀況，進行燈號管理的年度計分卡衡量。人力資本管理包括五個領域，首先是 Strategic alignment，關鍵項目就是要求政府人力資源（人力資本規劃、人力資源規劃和人力培育規劃等等）和政府組織任務間需要有策略結合，其他四項是Leadership & Knowledge Management, Results-Oriented Performance Culture, Talent Management, Accountability，該局另發佈整套指導架構 (U.S. OPM, 1999 & 2006)。

就成果導向績效文化領域而言，企圖建立一個多元化、成果導向和高績效表現的公務人力團隊，以及建立績效管理制度有效規劃、監測、發展、評估和獎勵個人績效。成果導向績效文化領域包括六項次領域：溝通、績效衡量、獎勵、績效獎金、多元化人力管理和勞動關係，其中，個人績效衡量制度應該包括的主要內涵是 (OPM, 2005)：

- 個人績效計畫必須和組織目標相結合
- 績效需聚焦於實現成果
- 必須包括清楚的績效事項（期待）和可衡量的績效標準
- 績效等級之間需存在有意義的差異性
- 提供處理績效不佳者的程序
- 鼓勵員工參與自己績效計畫的設定過程
- 要求管理者和員工進行績效討論與回饋
- 提供高階主管、管理者和監督者訓練，確保其具備有效辦理績效管理所需的知識、技能和能力
- 要求各級主管們為其所設定的員工績效計畫之嚴謹考評而負責
- 機關定期檢討所用績效評量制度之效能性

上述這些期待，更細膩的規範可見於根據美國聯邦政府法典第5篇第43章 (Chapter 43 of Title 5, United States Code) 所制訂的績效管理行政命令（美國聯邦政府行政命令彙編第5篇第430章, 5 CFR 430）。因此，新任Obama總統所任命的

---

<sup>4</sup> 人力資本管理的五大內涵，已經成為美國聯邦政府法典人事法律篇的條文內涵 (5. U.S.C. 1103(c))，並由聯邦政府行政命令彙編 (5 CFR 250.203) 規範細節。相關資訊可參見該局網站。

政府績效長也依循相同方向要求政府各機關重視。其中和本研究比較相關的條文是對各機關如何辦理一般俸表（即第15職等以下）文官績效衡量的規範：

- 各機關都必須根據所屬員工特性設立一個以上的績效衡量制度，衡量制度至少必須包括的內涵有（第430.204條）：(1) 建立員工個人績效計畫，該計畫要包括關鍵事項和績效標準，(2) 年度開始和員工溝通績效計畫，(3) 年度期間根據關鍵事項和績效標準，進行評估，(4) 給予績效優秀者肯定和獎勵，(5) 協助績效無法接受者改善之，和 (6) 對給予機會改善但仍持續績效令人無法接受者，採取工作重新指派、降等或免職。
- 規定關鍵事項和非關鍵事項衡量各區分為幾個績效等級。關鍵事項是指重要的工作職務或責任，若是無法接受時，會導致個人整體績效變的令人無法接受；非關鍵指個人、團隊或組織績效中被用已決定績效等級的某個面向，得包括目標、工作計畫和其他足以表達績效的方式等等。績效標準是指經管理者同意的陳述特定績效等級必須符合之績效門檻或期待，績效標準得包括工作量、品質、時效和態度等等。
- 關鍵事項的衡量時，完全滿意 (fully successful) 等級必須列有績效標準，其他等級得列之。非關鍵事項的衡量，應至少擇一等級列績效標準。任何績效計畫如僅區分為兩個績效等級時，不得包括非關鍵事項（第430.206條）。
- 只有當有一個以上關鍵事項被認為是「無法接受」時，年度績效衡量才可評列該等級（第430.208條）。

績效評量對象如屬高級行政主管職位人員時 (senior executive service)，各機關應循下列方式辦理之：

- 建立和組織策略計畫相連結的個人績效要素（主管工作中對達成組織目標有貢獻的核心業務，若是無法接受時，會導致個人整體績效變的令人無法接受；非關鍵指非前者但也相當重要到應納入考量者）和績效要求（關鍵事項所期待的績效內容陳述）（第430.304條）。
- 和主管們諮商討論如何設立績效要素和要求
- 監測績效要素和要求的達成狀況
- 個人年度評量，需使用平衡指標群，包括組織目標、顧客和同仁觀點。績效結果決定薪資、獎勵、工作重新指派、發展和免職。

- 績效等級至少要分為三個：一個（或多個）完全滿意、最低滿意和無法接受。完全滿意 (fully successful) 等級必須列有績效標準。
- 不可以設定任何績效等級的人數比例。

#### 四、美英政府個人績效評量與組織績效管理結合的案例

不少國家的政府部門也陸續結合個人績效衡量和組織績效管理，對於高級文官和主管人員的績效衡量更是如此。OECD最近提交的內部報告中顯示，英國、美國、加拿大、比利時、荷蘭等成員國都將高級文官個人績效評估和機關組織目標相結合 (Ketelaar, et al., 2007)；美國國會會計署稍早所做的報告 (GAO, 2002)，也有類似的觀察，介紹澳洲和加拿大政府中使用績效協議書 (performance agreements) 將政府主要優先目標和服務部會組織目標和高級文官主管個人績效期待結合。例如，加拿大 (Fleury, 2002) 政府高階主管們需和部長設定其績效管理計畫後，再進行績效管理。簡言之，政府內閣先設定各部的業務績效目標，部長再據以設定所屬計畫和機關的績效目標，以及透過高級文官個人績效計畫中設定其績效目標。

以美國為例，美國聯邦政府重視個人和組織績效結合，前述人力資本行政命令的相關規定均已述及。聯邦政府人事管理局對於各機關如何進行員工層次績效管理與衡量的建議<sup>5</sup>，也是反應組織績效管理觀點，其建議五個關鍵且循環的員工績效管理步驟依序是：規劃績效策略與衡量體系 (planning)、定期監測績效與回饋 (monitoring)、提供增進績效之協助 (developing)、進行績效評估 (rating)、實施績效獎勵 (rewarding) (U.S. OPM, 2001)。人事管理局建議，為讓個人績效計畫能和組織目標相結合，應遵循八個步驟 (U.S. OPM, 2005)

1. 掌握組織整體圖像
2. 確認工作單位的目標
3. 確認支持工作單位目標的個人成就
4. 將預期成就轉化為績效要素
5. 決定工作單位和個人的衡量指標

---

<sup>5</sup> 關於個人績效管理與衡量方面的資訊，可參見[http://www.opm.gov/hcaaf\\_resource\\_center/5-1.asp](http://www.opm.gov/hcaaf_resource_center/5-1.asp)

6. 確定工作單位和個人衡量指標的績效標準
7. 確定如何監測績效狀況
8. 檢查個人績效計畫是否符合指導原則

此外，國會會計署在監測各機關推動績效管理工作時曾提及一些成功案例，在交通運輸部所屬民航局（FAA）個案中，民航局對其內部主管的績效衡量就將交通部所設定的策略目標納入，兩者結合過程如下表4所示：

表4 美國交通部策略目標和民航局領導者績效衡量指標的結合

個人層級	績效目標	指標內涵
交通部	安全維護	透過減少交通相關的傷亡和財產損失，增進大眾安全與健康
民航局	降低重大民航意外事故	2007年時降低美國民航重大意外事故發生率80%（1996年當基期）
民航局局長	降低商用民航重大意外事故	透過執行安全天空議程計畫，降低商用客機重大意外事故發生率至每十萬飛航時數發生0.033次
飛航標準處處長	降低 Controlled Flight into Terrain	透過符合安全天空計畫，確認所有最低安全高度警告（MSAW）軟體的正確性，降低闖入航行空域管制造成的撞機。
航行系統標準組組長	建立MSAW軟體	建立和MSAW軟體相關的降落路徑追蹤和查核程序

資料來源：根據U.S. GAO (2003b: 8) 改編。

另外，交通運輸安全局則設定員工績效協議書的標準格式，由該協議書各式中可以看見，任何主管人員的績效衡量都將組織目標和個人目標結合，參考表格如表5。

表5 美國交通運輸安全局高階主管工作績效協議書

姓名：	職務：	工作單位：
績效觀察期程： 從            到	社會安全號碼：	
作為本局高階主管，我會努力工作達成下列各項組織和個人目標：		
組織目標	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 透過有效防止恐怖事件但讓旅客交通部便降到最低的方法，改善和確保美國人搭機安全</li> <li>▪ 在增進國家空中安全之際，本局員工將致力確保顧客滿意</li> <li>▪ ...</li> </ul>	
個人目標	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 符合或超越滿意績效等級的所有要求</li> <li>▪ 透過我的行動、言詞和領導力，展現我對人權的支持</li> </ul>	
我同意會符合或超越下面的績效等級		
滿意績效等級的標準	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 展現領導力和激勵所屬管理者，將政府和計畫目標與優先關切，納入其願景和策略規劃中。</li> <li>▪ 領導同仁設定其預期的績效等級，引導達成工作目標，並有效運用績效管理制度</li> <li>▪ 運用策略規劃、計畫和政策的執行與評估，及時和有效做出決定和產生成果</li> <li>▪ ... ..</li> <li>▪ 確保所領導的工作單位能有助於實踐本局任務和願景，單位內同仁的行為表現也符合本局所追求的價值</li> </ul>	
績效協議書設定意見：	高階主管簽名： 主管簽名：	
期中檢討意見：	高階主管簽名： 主管簽名：	
年終績效衡量意見：	符合或超過滿意績效等級： 是      否	
高階主管簽名：	主管簽名：	

資料來源：U.S. GAO (2003a: 14)。

再以英國為例，各部和首相辦公室需先共同確定公共服務協議書 (Public Service Agreements)，協議書設定各該部的年度業務服務的結果目標和目標價值，各部再據以設定整體策略目標、機關績效監測和可用資源，以及各單位目標等等，最後設定個人績效協議書和進行年度評量（另參見Behrens, 2002）。內閣辦公室提出的常務次長和高級文官績效管理指導原則指出，建議各部能遵循共同性架構辦理這些高階文官的個人績效管理和衡量 (Cabinet Office, 2009)，基本上個人績效的衡量面向包括組織服務結果目標和個人能力。各部常務次長先行和部

長商議個人績效協議書後，再正式與內閣文官長簽訂，將部的業務服務策略目標納入個人績效衡量的指標，此外還會包括個人能力面向（領導力、專業知識、經驗和核心技能（溝通、分析技能、管理、財務管理等等）的衡量指標。例如，憲法事務部常次的個人績效協議書中，包括該部公共服務協議書中的兩個績效事項：增加罪犯逮捕人數至120萬人以改善司法正義之執行，每年提高司法體系成本效果3% (OECD, 2007: 54)。常次以下的高級文官也循類似途徑設定其個人績效協議書，通常包括5項左右的目標，尤其和直接主管商訂。

## 參、政府組織績效衡量的操作方式

本節承襲上節所敘述的基本理論觀點，具體說明政府部門的組織團體（部會、機關或內部單位）如何進行績效管理與衡量的方式。首先說明實務操作的基本原則，其次介紹操作步驟。

### 一、建立政府組織團體績效衡量架構的原則

任何政府部門推動組織績效管理時，必須非常清楚地認知到，績效管理本身就是一種大規模的組織變革（從文化面到行動面），一方面需要投入相當的組織資源和成本方能順利推動，一方面卻也經常面臨著內部成員的抗拒。因此，即使具備著高層領導者和管理者展現具體行動全力支持的最有利成功條件，但仍必須依賴有高品質的績效管理架構，方能有效地將決心轉化成能夠產生結果的行動。

高品質的組織績效管理架構包括兩個重點，首先需確認究竟組織績效管理的預期目的為何（持續改善績效或個人績效獎懲），其次是如何建立績效衡量體系。本報告旨趣聚焦在如何建立高品質的績效衡量體系，本研究認為有兩個重要原則：高效度的衡量結果和簡單化的衡量指標，讓組織成員和組織管理者共同感受到，組織績效管理和衡量不是一個複雜、困難、難懂的內部自我監控過程，而是可以引導組織朝向更佳績效的工具。換言之，高品質的衡量體系，應該從表6的右下格朝向左上格。

表6 組織績效衡量體系品質的判準

結果效度 \ 指標體系	簡單	複雜
高	<input checked="" type="checkbox"/>	
低		<input checked="" type="checkbox"/>

## （一）、結果高效度的績效衡量

組織績效衡量的結果必須具備高效度，即衡量組織實際上達成潛在利害關係團體認為重要任務的績效表現資訊。高效度的衡量結果可提供給組織外部和內部主要顧客覺得有用的績效資訊，協助他們得以瞭解各自關切的業務領域之實際績效高低和可能問題成因等，透過這種實用的連結感受，進而認同績效管理而繼續積極倡議推動使用。

為增進衡量結果的效度，最重要的就是，整套績效管理和衡量指標體系的建構，必要根據組織願景、目標和策略等大方向演繹而出，這種觀點就是用策略管理引導績效管理和衡量。因此，組織策略是必須先經過充分討論、辯論和確認的組織績效管理圖像，然後才能建立一套有效度的績效衡量體系，確保每個使用的衡量指標都具備利害相關者連結性，從個別指標和整組指標實際表現水準的高低，就可以直接且清晰地瞭解組織策略目標被實踐的程度。

大體上而言，組織策略就是勾劃組織在未來一段時間中所欲達成狀態（目標、願景）所採取的行動計畫。Michael Porter (1996: 62) 視策略是組織為與其競爭對手有所區辨而選擇和執行足以達成永續卓越的各项活動。視策略對組織績效管理具引導性角色的平衡計分卡理論，稱策略是將組織從現況引向期待但不確定未來遠景的假設，平衡計分卡就是建構一套明確和可驗證的因果關係假設，藉以找出那些可以產生期待結果的驅動活動措施 (Kaplan & Norton, 2001: 76)。司徒達賢的解釋 (2001: 13) 稱策略是：「企業的形貌，以及在不同時點間，這些形貌改變的軌跡。... 形貌包括了經營範圍與競爭優勢等重要而足以描述經營特色與組織定位的項目」。

政府部門中的各種組織團體，從政府整體到個別部會、各部會所屬各機關和各機關內部各單位，都應該採用策略管理這套假設邏輯，建立起各自的績效管理和衡量圖像，前述美國聯邦政府和OECD一些國家的實際推動作法就是如此。同時，這些組織間的策略必須有上下層次的連結，任何低一層次組織團體的策略圖像都必須要能夠支持上一層次組織團體實現其策略圖像。當然，最後，個別員工的績效管理和衡量結果，要能支持所屬工作團隊的績效目標。

## （二）、指標體系簡單化的績效衡量

有了和組織外部與內部利害相關者緊密相關連的績效管理和衡量架構後，績效衡量架構的內涵應求簡單化。簡單化包括下面兩個意涵：

1. 績效衡量的策略目標面向數量必須精簡。數量多少應該視組織績效管的單位而定，例如，政府整體為單位時所用的策略目標數量會稍多，個別機關某個內部單位為單位時的數量自然很少，個別部會或個別機關的策略目標數量約介於其間。不過，整體而言，本研究建議，個別部會以下的組織，其績效策略目標數量盡量不要超過8個。
2. 績效衡量的全部指標數量應該精簡，每個策略目標面向所對應的具體衡量指標數量最好在4個以內。這些少數的具體衡量指標必須能夠分別代表該策略目標核心內涵的質與量，以及結果面向（詳下說明）。

總之，績效衡量策略目標面向和衡量指標不能過多的目的，不是為簡單而精簡，而是藉由簡單架構的框架限制下，促使組成員致力於討論出只有和利害相關者具有直接連結性的重點，才應納入組織的績效管理與衡量架構中，讓組織所有成員 – 從領導者、管理者到一般員工，將其行動努力的主體聚焦於這些關鍵績效領域。

最後，為期政府組織能建構具有高品質的績效管理與衡量體系，不論是規劃形成策略和具體衡量指標時，組織設置和個別業務的相關法令或SWOT等來源是慣常的使用途徑外，不應該忽略的途徑是，服務對象和相關政治過程的參與和需求提出，這樣才能讓策略本身有著連結性，近來不少文獻倡議重視公民基礎的績效管理理論（參見de Lancer Julnes et al., 2008: Part III）就是這種見解，許多非屬政府部門的地方社區工作組織建立其社區績效衡量指標（community indicator）時，更是以公民基礎的角度為主（Callahan & Kloby, 2009: 6）。

## 二、組織團體績效衡量的操作步驟

承接上述組織績效管理體系建構的兩大原則後，本小節進一步就本研究最關切的問題 -- 如何進行組織績效衡量，提出具體的操作建議。

如何進行績效衡量（類似的用語尚有如績效評估、政策評估、計畫評估、生產力評估、競爭力評估等等）的理論性和實務性文獻甚多，包括提出具體的操作步驟和相關的建議，近幾年來許多網站也提供各類型組織或各類計畫使用的衡量指標。例如，美國都市研究院 (The Urban Institute) 非營利研究中心2003年出版一本「結果管理的主要步驟」手冊中，核心作者 Harry Hatry建議應遵循13項步驟，如下表7。更早時，David N. Ammons (1996: 20) 也建議建立「績效衡量與監測體系」時應遵循十三項關鍵步驟，如表8。

表7 結果導向的績效衡量步驟

階段	步驟
前置準備	1. 選擇納入管理的計畫 2. 確認誰將參與整個程序和如何參與 3. 設定整個管理工作時程表
決定衡量什麼和如何衡量	4. 確認計畫的任務、目標和服務對象或顧客 5. 確認計畫期待達程的結果成效 6. 擇訂衡量結果的具體指標 7. 擇訂每個指標的資料來源和資料收集程序 8. 確認結果資訊所欲提供的主要服務對象和服務特性 9. 針對前述架構進行預測，做必要修正後實際執行
資料分析	10. 檢視結果資料 11. 提交發現報告 12. 解釋未預期或不尋常發現的可能原由
結果運用	13. 使用結果資訊改善服務

資料來源：改編自The Urban Institute (2003: ix)。

表8 績效衡量與監測體系的步驟

- 確保獲得最高管理當局的全力認同支持。
- 指定人員或小組負責協調各單位，以建立績效衡量的可能方案。
- 選訂應該進行績效衡量的部門、職能與活動。
- 確認組織整體目標。
- 建立與組織目標相關連的績效衡量指標。
- 決定績效資訊提報的時間頻率。
- 指定各單位負責資料蒐集與報告的單位。
- 指定負責資料接收、監測和回饋的主管機構。
- 定期審計查核績效資料的正確性。
- 確保分析績效衡量指標時，包括適當的比較基準。
- 確保績效衡量體系和組織重要決策間有著有意義的結合。
- 持續改善所用的績效衡量方式，但仍應重視連續性以利長期趨勢分析。
- 將部分績效資訊納入向民眾公佈的官方報告內。

綜合相關研究文獻和實務經驗，本研究簡化這些步驟為五個循環的步驟如下圖3，包括：(1) 建立策略目標與圖像體系，(2) 建立績效指標體系，(3) 績效衡量水準體系，(4) 績效結果分析與報告，和 (5) 績效資訊運用與公開。基於本研究的目的，僅說明前三項步驟的執行方式。

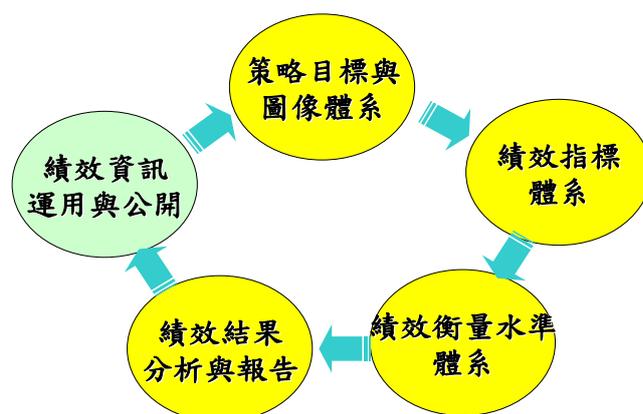


圖3 組織績效衡量5步驟

### (一)、步驟1：建立組織策略目標與圖像體系

組織績效管理最重要的工作是設定核心的策略目標和圖像，扮演所有績效管理和衡量的指導與參照，策略目標代表著組織刻意選擇在未來一段時間希望達成的願景方向，要將組織內各項資源主要配置在達成策略目標上，策略目標就是組織認為「對」的事，然後再透過績效管理與衡量工具將對的事情做好。

政府組織如何設定最核心的策略目標，當然必須由機關首長親自領導策略管理小組來完成。進行的基本概念是，不能遷就現有內部單位結構設計去找策略目標，而是要從組織職掌和遠景去規劃，選定少數幾項策略目標，每項策略目標可能是由內部跨單位共同完成，運用策略目標將組織各單位合為一體。中央政府各機關原則上依序應由下面三個來源，進行整體職能的策略目標規劃：組織法或組織條例或組織規程、行政作用法律和機關層次的職能策略體系選定（詳見施能傑（2003）的細部作法建議）。

完整的機關策略目標體系至少應該包括職能、政策和計畫三大項，每個機關策略目標體系必須和上級主管機關的策略目標體系環環相扣。職能代表機關施政核心重點和策略目標願景。政策代表實踐機關職能所須的重大努力方向，同一項政策通常主要由一個部會級機關完成，但也可能由幾個部會級機關完成。計畫代表實踐政策所須的具體行動方向和內容，成為機關策略目標體系的最底層，指導機關各單位規劃工作內容。部會級機關的計畫體系經常代表的是所屬三級以下機關的職能重心。以行政院為例，如圖4 所示。

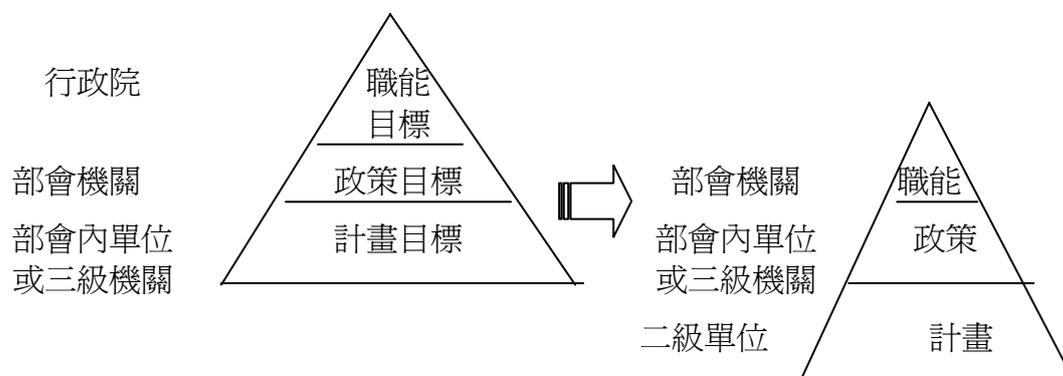
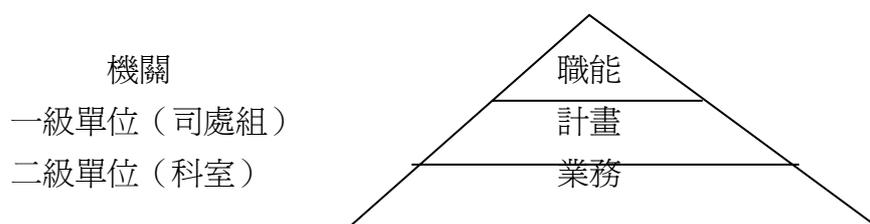


圖4 職能、政策與計畫間之策略圖像

實務上的操作，任何機關本身的策略目標體系至少可有三個層級，由上而下

依序是「職能策略層次」、「工作計畫層次」和「業務事項層次」。每個層次都建立起相互扣緊的目標。



目前行政院各部會其實已經都有如何設定部會策略目標的經驗（詳第四節），各部會所屬三級機關，有些也有其組織策略經營的圖像，例如，經濟部所屬許多機關這方面都已嘗試設定機關的策略目標體系，包括如工業局、中小企業處、智慧財產局等等，可由這些機關網站中查知<sup>6</sup>。

## （二）步驟2：建立組織策略目標的衡量指標體系

績效衡量指標涉及兩個課題，第一，指標所衡量的是何種績效層次面向，第二，如何選擇有效度的指標。

### 1). 步驟2-1：選定績效衡量面向

一般而言，績效衡量層次面向約有：投入、過程、產出（outputs）和結果（outcomes），如表9。

表9 四種績效衡量面向

績效面向	定義	相關概念
投入	製造產出和結果的實際運用資源	經費數、人力數
過程	工作事項正在執行的活動或數量	
產出	實際傳送完成的產品和服務	服務（管制）量
結果	對服務對象和一般大眾具有重要性的事件或狀況	服務品質、中間結果、最終成效

<sup>6</sup> 經濟部網站中有清楚的策略目標體系，<http://www.moea.gov.tw/~meco/cord/plan91-94/index.htm> (2003/3/7)。

資料來源：參酌 Hatry (2006: 15)。

就這些績效衡量面向而言，特別被強調的是產出和結果兩個層次面向。首先，產出是指組織努力後直接實際完成的產品或服務（含管制、管理等）狀況。一般而言，有三種表達產出的主要方式：

1. 第一種是最常用的產出總量，如高速公路每年車禍事故死傷人數、社工諮商人數、全國護理之家每年照護人數 ... .. 等，這種表示方式很簡單，但卻忽略許多造成總量增減的因素而難以正確地顯示真正績效，同時無法直接用以做跨年間的比較。
2. 第二種是單位產出概念，即每一單位的產出量，例如，高速公路每千輛車流車禍死傷人數或每固定公里數（如50公里）車禍死傷人數；再如，長期照護機構的產出也可用實際提供率（即實際照護人數 / 潛在需要照護人數）表示，社會政策上稱這種為普及率。這種用單位產出量的意義是將母體計算入，可供有意義跨年度或業務性質相近跨組織間的比較。
3. 第三種方式是預期產出的達成度，即實際產量與預期標準間的比值。例如，清潔隊的產出是指垃圾清理量的完成率（如預計清理1000噸，實際清理1200噸）；職訓單位的效能可以用預計訓練人數和實際訓練人數間比值表示之。

產出是重要的績效衡量面向，因為理論上總是假定，結果的發生乃肇因於產出，如果同時檢驗產出和結果兩類資料，但無法發現兩者兼有顯著的關連時，就表示需要修正原有的產出面向。例如，AIDS宣導計畫的產出可能是辦理多少場次的宣導活動，藉此讓人們知道更多關於AIDS如何傳染的知識，期待降低AIDS感染率（結果），如果活動和感染率間沒有正相關，那就有必要檢視活動辦理的內容、對象和方式等。

其次，結果是指對服務對象和一般大眾產生具有重要性的事件或狀況，衡量的是民眾是否會感受到所關切的情況是否有所改變，或者是政策計畫業務目標是否達成。這個績效衡量面向是績效理論認為最重要的，所謂有績效，就是具產生結果的績效。一般而言，結果包括三個次面向：中間結果、服務品質和最終成效，結果也可能包括預期和非預期的結果 (Hatry, 2006)：

1. 中間結果是指預期將引導產生最終成效的（過程性）結果。例如，參加完成戒煙課程此一指標是戒煙防治計畫的中間結果指標，完成者實際戒煙此一指標才是職訓計畫的最終成效指標，前一指標是引導後一指標的重要過程。
2. 服務品質是指顧客或服務對象認為重要的服務傳送特性。雖然有論者將某些服務品質特性當作是產出，但基本上服務品質應被當成是一種特別的中間結果。民間部門服務業衡量服務品質特性時常用 PZB模式，包括有形性、可靠性、回應性、信賴性和關懷性五個服務品質構面 (Parasurman, Zeithamal & Barry, 1985)。Hatry (2006: 19) 則將政府部門服務品質的特性：及時性、方便性和可及性、正確性、禮貌性、資訊提供充分性、服務場所安全舒適性、個別服務項目滿意度、整體服務滿意度。此外，因為政府服務常不能挑選服務對象，所以服務公平性（無差異性）也是另一個內涵。
3. 最終成效是指預期發生的理想狀態，不論是行為、狀況或態度等，這些變化都是民眾或服務對象所期待者。例如，犯罪防治的最終成效指標是犯罪率是否下降，不是犯罪案件破獲率。

最後，公共行政領域經常提及用3E（經濟、效能和效率）作為績效衡量的概念，相對於表9，經濟通常指投入資源的使用程度，愈低表示其經濟性愈高。效能指涉產出或結果程度，即目標達成狀況。效率或生產力則是另一個特殊的績效衡量概念，其指涉花費多少資源達成某種產出水準的比值，僅以服務量為產出指標所計算的效率稱為技術效率 (technical efficiency)，若以單位服務量為產出指標所計算的效率稱為經濟效率 (economic efficiency)。概念上可有多種途徑提高效率，如：(1) 投入少但產出相同，(2) 同樣投入但更多產出，(3) 更少投入但更多產出，(4) 微增投入但更多產出或 (5) 更少投入而產出略減 (Holzer & Callahan, 1998: 28) ，不過，政府部門通常不能降低產出或結果狀況，以免影響原有服務對象的期待，因此，能選擇的途徑總是集中在Hatry (2006: 7) 所稱的結果導向的效率。

## 2). 步驟2-2：衡量特定策略目標的指標選擇原則

如何選定具體的衡量指標是績效衡量另一項重點。美國聯邦政府人事管理局

出版的《員工績效管理手冊》舉蜂蜜公司下兩位養蜂人採用不同績效指標致蜂蜜產量有別為例<sup>7</sup>，指出：「衡量成果比起衡量作為活動而言，通常更要能改善蜜蜂成效」(U.S. OPM, 2001: 13)，說明選擇績效指標的重要性。

績效評估文獻上經常建議，好的績效衡量指標應該具備的特性包括：明確 (specific)、可衡量 (measurable)、可達成 (attainable)、相關 (relevant) 和時限 (time-bound)，簡稱為 SMART 原則。舉例而言，關稅總局驗估處曾訂定衡量指標稱「查價案件加強研析個案案情，縮短辦理時間；積極控管辦結件數，以期儘速達到績效目標。」，顯然並不符合上述原則的期待，至少可以改為「在今年10月前查價案件平均每案辦結時間由45.7天縮短為40天，平均每案查價時間減少12.47%」，就符合明確、可達成、可衡量、時限和相關等原則。無疑地，評量政府績效時，確實有些服務無法或難以直接用量化數值來表示其狀況，但至少應該要求具體明確的方向陳述，或輔以間接的量化方式。許多研究者進一步提出選擇衡量產出或結果面績效指標的參考標準。例如，Paul D. Epstein (1992:17) 建議四種方向找出回應服務對象的需求的具體指標：(1) 服務對象或社區希望改善、維持或增進的狀況，(2) 服務或計畫本身預期達到的成果，(3) 服務對象或公民的滿意狀況與感受，以及 (4) 服務所衍生的非預期效果。Harry Hatry (2006) 所撰寫績效衡量的教科書上，提供更為一般性的9項標準，作為判斷結果面向指標的合適性，如表10。

---

<sup>7</sup> 例子大意指，第一位養蜂人衡量每隻蜜蜂所駐留的花數，另一位衡量每隻蜜蜂所帶回的花蜜量及該蜂巢的蜂蜜總產出量。結果是，第一位發現蜜蜂所停留的花數確實增加了，但蜂蜜產量卻下降；第二位則因為每隻蜜蜂都專注於提升蜂蜜產量，他們一起尋找含花蜜多的花，想辦法快速地儲存所收集的花蜜，也幫助產量較低的蜜蜂提升產量。

表10 績效指標選擇的標準

選擇標準	定義
相關性	和計畫目標和結果相關
重要性	衡量結果的重要構面
易懂性	使用者容易瞭解指標衡量的重點
歸責性	計畫本身對於產生結果的影響程度
可行性	蒐集有效績效資訊的合理可能程度
獨特性	與其他指標間不具重複性
操控性	計畫執行者能容易操控為己用
完整性	整套指標包括可能的預期和非預期效果之結果
成本性	蒐集績效資訊的成本

資料來源：Hatry (2006: 62)。

綜合上述和其他研究文獻 (Department of Labor, 1998: 21; Hatry & Fisk, 1992: 139; Ammons, 1996: 13-14)，本研究認為選擇衡量特定策略目標的指標時 – 不論是衡量投入、產出或結果面向，除了上表可參考外，應該特別重視下列幾點原則：

1. 衡量結果面向：指標衡量的對象應該是計畫業務所產生的結果，或至少是計畫業務產出，確保衡量所得到的績效資訊能真正有助於改善計畫主要相關者所關切的事項，產生有效度的績效衡量。
2. 具關鍵性：指標衡量結果或產出時，務必檢視其是否衡量所預期結果的核心內涵，這就是績效指標上講求的KPI概念，而非挑選有把握達成之指標。缺乏關鍵性的指標，仍僅將產生效度不高的績效資訊。
3. 數量適當性且完整：同一策略目標或計畫目標下，如果單一項關鍵性衡量指標尚無法涵蓋目標的多樣性內涵，當然需要使用一組指標以達完整性。不過，一組衡量指標中仍不宜有過多數量的指標。例如，宜蘭縣頭城鎮公所托兒所設定該所績效目標是：努力招托幼童開拓財源，提高教保水準為民服務績效，改善教學環境提升競爭力，使用的績效指標包括三個：(1) 收托幼童人數、(2) 教保品質滿意度 及 (3) 兒童安全發生事件。

4. 量化性或可說明性：指標本身應盡量可以量化數字方式呈現，這樣才符合具體明確和可衡量，也能提供如何再進一步改善的指引。量化性指標經常需要花費成本去蒐集，有時候甚至會遭遇蒐集可行性的困難，這些都仍應儘可能克服，如果真有困難，再選擇具可說明性的指標。總之，最應該避免的是，衡量指標的表達既缺乏數字又不具體，只是一串形容詞文句的堆砌。
5. 可歸責控制性：特定衡量指標的實際表現狀況，應該盡可能受到負責單位（團體或個人）的執行狀況而變化，而非端視於其他單位的參與和配合，此類指標才更具備可歸責性。就績效結果衍生的獎勵課責效果而言，指標如過度缺乏可歸責性，根據指標表現結果而為之獎懲，對負責執行者都並非公平之舉。不過，由於不少政策層次的績效常是跨機關間合作的結果，可歸責性變成是此類業務績效衡量時指標選擇的重要挑戰。
6. 意義明確性：指標的意義必須很明確，換言之，指標實際表現數值的高或低，何者才是組織在特定時間內所期待的績效。許多管制性業務產出面向的指標就可能有意義爭論之處，都需要先行確認後再當作指標，例如，衡量消防隊火災預防的績效，如果僅用救災人次為指標，就會產生人次數愈高是否績效愈佳的爭論。不過這方面的問題，可以藉由確認組織策略目標優先性，以及使用多元指標和權重等方法，得到相當幅度的解決<sup>8</sup>。
7. 嚴重負面行為性：指標不要產生引導出非預期且讓服務對象反感的負面效應之行為，抵銷原有的績效表現。例如，若以交通違規罰單件數為衡量交通警察工作績效的主體，如果又無其他適當的監督機制，可能造成一切先開罰單不勸導的負面行為。此外，負面效應也可能指涉挑簡單做的行為。
8. 易操作性：指標實際表現的資料和計算方式要盡量清楚簡單，提高蒐集資料的正確性和時效性。指標實際表現如需透過計算方式方可獲致時，

---

<sup>8</sup> 例如，消防隊的策略目標如果更重視預防，那反而應該以火災發生件數為指標，件數愈少一定表示績效愈好。原有的救災人次該指標仍可放入，但權重不要高，而且可用不同方法將實際人次轉換成績效分數時。

公式本身也不宜過度複雜化。當然，有時候符合結果導向、關鍵性等兩個更重要原則的指標，反而是需要耗費較多成本的複雜程序，此時仍不宜為求易操作性而犧牲重要有效度的指標。

9. 穩定性：衡量指標不應每年更換，應該繼續維持相當時間後再決定是否調整，或者至少衡量同一策略目標的指標組內要維持絕大部分的穩定性。指標穩定性才能進行跨年度的績效比較和改善，不能因某些指標的實際表現狀況不佳，就任意更換。正因為穩定性的重要，一開始就應選擇具備結果導向和關鍵性的指標，才不會因需穩定而損及效度。

### (三) 步驟3：建立衡量指標的表現值和績效計分

根據前兩項步驟，組織確立了需要被衡量的幾個策略目標，以及衡量每項策略目標的具體指標或指標組，緊隨的第三個步驟就是：設定每個指標在特定年度的預期目標表現值 (targets)，以及如何就實際目標表現值給予績效評等或評分。

#### 1). 步驟3-1：設定指標表現值

指標要具備可測量性的意義，就是指標一定要設定目標值或績效值。例如，「提高機關公文電子交換成長率」是衡量指標，此一指標可以保持穩定不變，但每年度開始需要設定的是成長率的目標值，如10%，此時所有組織成員就有共同努力的方向，績效評比時才有一個參考對照值。

設定年度預期目標值時，需要考量的兩個原則：可達成性和挑戰性，才能驅動組織成員的投入意願：

1. 預期目標值需有可達成性，也就是透過努力過程，可以達成該項預期目標值甚至有些超越。這是相當基本的原則，對組織成員而言，無可達成性的預期目標值是不務實的期待而已，不會產生真正的激勵和驅動力，反而可能造成負面消極行為。
2. 預期目標值也需有一定程度挑戰性，亦即必須經過相當或甚至高度的努力過程，才可能達成預期目標值，鬆懈就可能無法完成目標值。特別是，從長時間趨勢而言，符合挑戰性的目標值應該指預期目標值要高於去年度實際目標值或預期目標值（從兩者之較高者擇一），這樣可以減

少預期目標值設定過低。

同時考量可達成性和挑戰性設定衡量指標的適當目標值，這是組織領導團隊在績效管理過程的重要責任和挑戰，換言之，目標值不能完全讓負責執行的部門單位決定，但也應該嚴肅看待執行部門的觀點，某種程度就是透過目標參與管理過程，共同決定之。事實上，在多數狀況下，領導者和執行者都不會憑空設定目標值的，基本上有下面法則可循，避免有過於容易達成的目標值：

1. 同一指標，可以參考去年或過去幾年平均（避免單一年有極端值）的實際表現數值，再根據預算經費或其他狀況後增減之。
2. 同一指標，可以參考其他政府或民間組織的狀況後設定之。
3. 新增指標，可以先採保守標準設定之，或參考其他類似工作組織的表現設定之。

最後，必須承認兩個狀況。首先，績效水準會有高原現象，即某項指標過去實際表現的目標值已經相當好，處於高原階段，再進展空間有限，反而是要設法維持不墜，這時目標值設定應採保守。第二，和高原效應部分相關連，績效水準可能有邊際成本與效益的問題，即倘若要再有更好的績效目標值，那可能需要投入更高比例的經費，兩者間的邊際比較並不值得，這時也不宜不斷追高目標值。

## 2). 步驟3-2：指標實際表現值轉化為績效資訊報告（包括等級或分數）

績效衡量的最後階段是將蒐集到的績效資訊撰寫成績效報告，這是圖3中所稱的第四步驟。績效報告中不可避免的常常會給予績效分數或等級，而非僅是描述性的文字，這項工作的基本原則是將每一指標的實際表現值和預期目標值相比較，然後做出評斷，給予績效等級、績效分數或績效敘述。如果要採用績效分數（然後可以再轉成績效等級），如何給分可以視績效管理目的而定，採用下列的方式為之：

1. 百分等比法：實際目標表現值和預期目標值間的差距，每差1個百分點，就計算增減1個績效分數單位。
2. 區間對照法：將績效分數由1-100區分為幾個等級，每個等級再給予特定的績效值，同等級內不同績效分數都是相同值。實際表現值落入那個區間，就核予對應的績效分數。
3. 進步重賞法：將預定績效目標值當作是參照基準點，目的是鼓勵明顯的

績效進步，因此，實際值若是介於預期目標值的正負1%，給予基本的績效分數如70分，但只要隨著超過目標值程度增加，績效分數就會大幅成長，如超過3%增給10分，超過3-6%給20分等等（實際上如何操作累進效果，可有各種設計。不過，如已達高原效應區域，累進程度或許要相當大，表示對努力的肯定）。

4. 退步重懲法：操作方式和進步重賞法恰好相反，目的是確保實際表現值不能低於預期值，因此，只要低於預期值者，對照的績效分數就有相當減少，減少幅度隨距離預期值增加而大幅增加。

### 三、政府組織績效衡量架構表

以上各個步驟，最後可以用表11作為簡單的結構架構表，將組織績效管理與衡量，從策略目標到最終的衡量指標目標值結合對照，讓組織所有成員容易瞭解和掌握。作者曾用此表，試著提供台北市自來水事業處的組織績效管理和衡量體系。

表11 機關績效衡量體系的架構表

	機關主要 職能策略 (結果目 標)	主要應採 行的工作 計畫(產 出目標)	主要應 採行的 推動業 務事項 (過程 投入目 標)	具體評估 指標	預期指 標表現 水準	實際 指標 表現 水準	表現評 分(評 等)
衡量體 系	A	A1		A11			
				A12			
				..			
		A2		A21			
		...					
	B						
	C						
	D						
為誰而 有績效	民選首 長、政治 首長、民 眾						
目標內 容	少變動	少變動		變動不宜 頻繁	可定期 變動		絕對尺 度或各 種尺度 方法
數量	簡單但核 心重點	簡單但核 心， 必須和策 略目標直 接關聯		可略多， 須和主要 成效目標 直接關聯			
績效層 次	結果	結果、產 出 過程(投 入)		結果、產 出 過程(投 入)	量化或 具體可 敘述		

自來水廠績效衡量體系架構表

機關主要策略目標	主要成效目標	具體評估指標	預期指標表現水準	實際表現水準	權重	表現評分(評等)
水質保證	水質合格	淨水廠水質合格率				
		生飲比例				
		供水水質合格率				
用戶滿意	用水充裕	各區水壓穩定度比例				
		各區供水天數比例				
		各區供水普及率				
	顧客滿意	問題解決時效度				
		交易方便評價度				
		員工服務滿意度				
財務健全	收支盈餘	年度經營效能率				
		資產報酬率				
	低漏水率	漏水修復時效率				
		漏水降低率				
		檢測漏水量年增率				
	員工生產力	員工每人用戶服務數				
		業務人力比例				
		用人成本				
		每人營收額成長率				
	用水環保	節約用水	每人每日用水量			



## 肆、政府組織績效衡量的實際案例

本節介紹行政院各部會和其他政府組織實際辦理組織績效管理與衡量的案例經驗，目的是說明本研究前節所提出的實務操作方式，在台灣基本是已經在進行的作法。

### 一、行政院各部會施政績效管理制度

行政院各部會推動績效管理工作已經相當久遠，其間不斷修正作法，大體而言，制度化程度已相當高。績效管理的層次包括部會機關整體和個別計畫兩大類別。以下僅就和本研究直接相關的部會機關類型組織績效管理與衡量做介紹。

目前整個部會機關績效管理工作是依據「行政院所屬各機關施政績效管理要點」（最近一次修訂，98年4月17日行政院院授研綜字第0982260430號函訂定）進行，並參循行政院所屬各機關施政績效管理作業手冊和各機關施政計畫編審作業注意事項等。行政院研究發展考核委員會是主要負責規劃的機關。整套施政績效管理依循策略管理概念進行，包括三個階段：

1. 確認中程施政計畫：各部會依其職掌，納入總統治國理念及院長施政主軸，擇定施政重點及關鍵策略目標（指依願景及施政重點，訂定未來四年應達成之重要施政成果），訂定未來四年之綜合策略計畫。
2. 訂定年度施政計畫：各部會依行政院年度施政方針、中程施政計畫之關鍵策略目標及共同性目標（指行政院為貫徹一致性政策目標，統籌訂定各機關均應達成之施政成果），訂定會計年度之綜合策略計畫。
3. 進行年度施政績效評估：指各部會就年度施政計畫之關鍵策略目標及共同性

目標達成情形，進行施政成效之檢討。

就部會如何進行的程序而言，要點規定，四年中程施政計畫應由部會首長或副首長召集內部單位及所屬機關，以目標管理及全員參與方式擬訂，作業過程並得諮詢學者、專家、相關機關或團體之意見，草案經行政院（研考會及相關機關）審核後，再報經行政院會議通過確認，然後，各機關需於二星期內登載於機關網頁。年度施政計畫訂定程序也類似上述，但年度施政計畫草案經行政院會議通過後，除了網頁公告外，尚需由行政院併同中央政府總預算案函送立法院。

根據績效管理作業手冊的說明，各機關中程施政計畫係以未來4年施政藍圖為策略規劃，重點包括：使命、願景、施政重點、關鍵策略目標及共同性目標、關鍵績效指標及共同性指標（含評估體制、評估方式、衡量標準及未來4年度目標值）等五部分。年度施政計畫則包括：前言、年度施政目標、年度關鍵績效指標、年度共同性指標、年度重要施政計畫、以前年度實施狀況及成果概述、年度預算資料等7部分。示意圖和參考表如附錄1, 2。年度施政績效評估報告的內容是以年度關鍵策略目標及年度共同性目標達成情形為評估主體，包括：前言、機關預算及人力、目標達成情形、推動成果具體事蹟、績效總評等五部分，目前是根據各項目標逐一評估，給予燈號（綠燈☆代表「績效良好」、黃燈▲代表「績效合格」、紅燈●代表「績效欠佳」及白燈□代表「績效不明」），但不做機關總體評價（撰寫格式如附錄3）。

各部會都需依照前述的績效管理制度進行。每個部會的中程施政計畫內容、年度施政計畫內容和年度施政績效評估報告，都可分別由行政院研究發展考核委員會內相關網址中讀取：

<http://www.rdec.gov.tw/lp.asp?ctNode=12971&CtUnit=1674&BaseDSD=46&mp=100>

<http://www.rdec.gov.tw/np.asp?ctNode=12967&mp=100>

<http://www.rdec.gov.tw/lp.asp?ctNode=11986&CtUnit=1682&BaseDSD=7&mp=100>

此外，行政院對各國營事業的年度工作考成，其績效管理和衡量方式更是依循本研究第三節所提出基本概念而行。每一國營事業於年度之初均會設定當年的績效衡量

體系，包括幾個衡量面向和衡量指標，年度衡量結果會影響及該國營事業可領的獎金。整體的國營事業工作考成報告也可自行政院研究發展考核委員會內網址中讀取：

<http://www.rdec.gov.tw/lp.asp?ctNode=12252&CtUnit=1683&BaseDSD=7&mp=100>

## 二、行政院研究發展考核委員會績效管理與衡量案例

以下僅以行政院研究發展考核委員會為例說明之，該會工作主要係屬行政院幕僚支援性業務，幕僚部門性質工作既然都可以進行機關績效管理與衡量，直接提供民眾服務和管制等業務部門自然更可以實施績效管理。

該會訂有99-102年四年中程施政計畫和99年施政計畫，前者相當於本研究所提的策略管理計畫，後者相當於該機關整體性組織績效管理計畫。

### 一、行政院研究發展考核委員會中程施政計畫 (99~102)

該會未來四年的策略圖像是扮演「協助行政院各部會提升決策品質與執行能力」的使命，希望達成「優質政府治理的推手」的願景。為期實現這些願景，該會一方面檢討過去強調的「強化決策品質」、「精進績效管理」、「推動組織改造」、「擴大公民參與」、「完備國家檔案管理」等5項施政重點，一方面審視相關未來環境情勢後（特別是97年新政府在5月20日上任後，即以「廉能、專業、永續、均富」作為施政的努力方向，並追求經濟發展、社會公義及環境保護的全方位提升），根據總統治國理念及院長施政主軸，決定以強化決策品質、精進績效管理、推動組織改造、促進資訊流通、推動莫拉克颱風災後重建企劃行政工作及提升服務效能等6項作為未來4年之施政重點。

該會中程施政計畫中對於這六項策略重點均分別論述其必要性和工作重點，然後提出績效衡量體系，包括關鍵績效指標和共同性目標的衡量標準及年度目標值，分別如下表12和表13。

表12 行政院研考會策略目標衡量體系

關鍵策略目標	關鍵績效指標	衡量標準	年度績效目標值			
			99	100	101	102
活化公共資訊與知識，提升政府策略思維能力。(業務成果)	委託研究及政策建議書成果參考比率	(前3年結案之委託研究及政策建議書成果獲機關參考數÷前3年結案之委託研究及政策建議報告數)×100%	75%	77%	79%	80%
精進結果導向的績效管理，落實政府對民眾的承諾。(業務成果)	院長於院會及巡視指示事項之辦理完成比率	(院長於院會及巡視指示事項解除追蹤或改列自行追蹤項數÷院長於院會及巡視指示事項列管追蹤應於年度內完成項數)×100%	80%	80%	80%	80%
	完成社會發展類院列管計畫評估數	(本年度委託評估建議項數參採數÷本年度委託評估建議項數)×100%	45%	47%	49%	50%
	推動地方計畫e化管理機制	(縣市政府使用數量÷全部縣市政府)×100%	20%	40%	60%	80%
強化政策統合協調機制，進行政府一體的組織改造。(業務成果)	各機關組織案件於時限內審查完成率	(於45日內完成審議幕僚作業之組織案件數÷各機關提報組織案件數)×100%	90%	90%	90%	91%
	配合組改進度，行政院所屬各機關組織法修正完成率	(行政院所屬各機關組織法修正完成案件數÷行政院所屬各機關應提報組織法修正案件數)×100%(備註：修正完成案件數係指本會完成審議並簽陳行政院之案件數。)	95%	95%	95%	95%
促進政府資訊流通，協助民眾參與公共事務。(業務成果)	行政院公報及OPEN網頁點閱人次成長率	[(當年度行政院公報及OPEN網頁累計點閱人次－前一年度行政院公報及OPEN網頁累計點閱人次)÷(前一年度行政院公報及OPEN網頁累計點閱人次)]×100%	9%	9.5%	10%	10.5%
	國家檔案資訊網查詢次數成長率	[(本年度國家檔案資訊網使用人次統計－前一年度之國家檔案資訊網使用人次統計)÷前一年度之國家檔案資訊網使用人次統計]×100%	9%	9.5%	10%	10.5%
	政府入口網新訪	(當年度累計新訪客數-98年度累計新	3%	5%	7%	9%

	客成長率	訪客數)÷98年度累計新訪客數				
	資安等級A及B級機關通過ISMS驗證率	$[(\text{當年度通過ISMS驗證之資安等級A及B級機關累計數}) \div (\text{資安等級A及B級機關總數})] \times 100\%$	60%	65%	70%	75%
推動莫拉克颱風災後重建企劃行政工作(業務成果)	重建業務追蹤事項之辦理完成比率	$(\text{重建會議指示列管事項解除追蹤或改列自行追蹤項數} + \text{重建會議指示列管事項應於年度內完成項數}) \times 100\%$	60%	70%	80%	80%
	災民問題結案比率	$(\text{災民問題結案數} \div \text{接獲災民問題數}) \times 100\%$	80%	85%	90%	95%
簡化行政流程，提升服務效能。(行政效率)	行政流程改革個案數	年度內各機關行政流程改革總數	10個	10個	10個	10個
促進資源共享，提升既有資源效益。(財務管理)	機關公文電子交換服務節省成本	每件公文郵資以5元計，每年約3千萬件，收發文作業成本，以一般工作薪資每月3萬元、管銷費用1.5倍、每月平均工作22天、每日工作8小時計算，每件公文之收文及發文作業處理以3分鐘估算，全年共計節省3.8億元。	5.3億元	5.3億元	5.3億元	5.3億元
提升政策分析量能，協助各部會規劃執行評估能力。(組織學習)	加強各部會政策規劃執行同仁職能培訓	參訓學員滿意度	80%	82%	85%	85%

表13 行政院研考會共同性目標衡量體系

共同性目標	共同性指標	衡量標準	年度績效目標值			
			99	100	101	102
提升研發量能(行政效率)	行政及政策研究經費比率	(年度行政及政策類研究經費÷年度預算)×100%	2.73%	2.74%	2.75%	2.76%
	推動法規鬆綁：主管法規檢討訂修完成率	(檢討訂修法規完成數÷主管法規數)×100%	9.5%	23.8%	9.5%	9.5%
提升資產效益，妥適配置政府資源(財務管理)	機關年度資本門預算執行率	(本年度資本門實支數+資本門應付未付數+資本門賸餘數)/(資本門預算數)×100% (以上各數均含本年度原預算、追加預算及以前年度保留數)	96%	96%	96%	96%
	機關中程歲出概算額度內編報概算數	[(本年度歲出概算編報數－本年度中程歲出概算額度核列數)/本年度中程歲出概算額度核列數]×100%	0%	0%	0%	0%
提升人力資源素質與管理效能(組織學習)	機關年度預算員額增減率	【(次年度－本年度預算員額數)÷本年度預算員額】×100%	0人	0人	0人	0人
	推動終身學習	是否依規定推動終身學習，並達到下列各分項標準者(各年度目標值填列符號代表意義：0代表「3項均未達到」、1代表「達到1項」、2代表「達到2項」、3代表「達到3項」)	3項	3項	3項	3項

## 二、行政院研究發展考核委員會99年度施政目標與重點

該會依據行政院99年度施政方針，並配合該會中程施政計畫及核定預算額度等，將99年度施政重點和目標再細分為11項，其目標與重點如次：

- 活化公共資訊與知識，提升政府策略思維能力
- 精進結果導向的績效管理，落實政府對民眾的承諾
- 強化政策統合協調機制，進行政府一體的組織改造

- 促進政府資訊流通，協助民眾參與公共事務
- 協助莫拉克颱風災後重建行政管理
- 簡化行政流程，提升服務效能
- 提升政策分析量能
- 協助各部會規劃執行評估能力
- 提升資產效益，妥適配置政府資源
- 提升人力資源素質與管理效能

前述各項施政重點，則依賴該會年度重要施政計畫（如表14）達成。此外，如何衡量績效，也是使用中程計畫中所已訂定的關鍵性目標和共同性目標。

表14 行政院研考會年度重要工作計畫

工作計畫名稱	重要計畫項目	實施內容
研究發展	辦理委託研究計畫或政策建議書，強化政策應用	一、辦理政策研究選題、補助及採購作業。 ...
	推動政府服務創新精進方案，提升政府服務效能	略
	辦理民意調查，擴大民眾參與施政決策	
社會發展政策研究	辦理前瞻性跨領域整合型政策研究	
	強化重要施政研究發展工作	
綜合計畫	推動行政院組織調整作業	
	完備中程施政計畫滾進機制，提升行政院所屬各機關策略規劃能力及執行力	
管制考核	完備總統及院長施政理念的專案追蹤體系	
	提升施政計畫管理績效	
	建構完善績效評估制度	
資訊管理	整合資訊作業推動便民服務自動化	
	推廣並促進機關資訊交換與流通	
	規劃協調及推動政府機關實施辦公室自動化	
	推動研考業務資訊化	
政府資通建設	政府資訊服務改造	
	政府網際網路服務改造	
	國家資通安全技術服務與防護管理	
	建構優質行動政府資訊整合服務	
	民眾e管家-訊息即時通	
	中央地方機關e網通資訊服務計畫	

	政府e公務-行政服務效能提升	
	優質政府網站及提升民眾資訊服務	
	無障礙資訊服務暨數位落差評估計畫	
政府出版品管理	強化政府出版品管理制度	
	暢通政府出品銷售流通服務	
	健全統合型行政院公報制度	
地方發展	推動地方計畫e化管理機制	
提升國人英語力	國際生活在地化	
營造國際生活環境	國際生活環境推動機制	
檔案管理	檔案管理綜合企劃與管考	
	檔案徵集作業	
	檔案典藏維護	
	檔案應用服務	
	國家檔案數位服務計畫	
	臺灣產業經濟檔案數位典藏計畫	

### 三、行政院研究發展考核委員會97年度施政績效報告

該會績效報告中就每一衡量指標逐項討論，最後再就「績效總評」給予燈號和總評性文字敘述，茲摘述如下：

#### (一) 業務構面

策略績效目標	衡量指標	初核	複核
建立高品質施政知識庫與決策支援體系	政策研究知識系統平台議題平均留言討論數	★	★
	辦理政策性研究出版比率	▲	▲
	中長程個案計畫建議事項參採率	★	★
	計畫案件審查完成率	★	★
	施政計畫資訊服務滿意度	▲	▲
	機關永久保存檔案移轉為國家檔案之長度	★	★
建立結果導向的施政績效管理	院長院會及巡視提示事項辦理完成比率(2%)	★	★
	由院管制計畫執行率達90%以上計畫比率	★	★
	國營事業年度考成作業達成情形(2%)	▲	▲
	完成檔案管理資訊化之機關數	★	★
	國家檔案數位化典藏完成量	★	★
	縣市政府一般性補助基本設施補助計畫預算執行率	★	★
推動提升競爭力的政府改造	公務人員服務品質滿意度	★	★
	各機關組織案件審查完成率	★	★

	各級行政機關建置虛擬專用網路(VPN)量	★	★
	使用公文電子交換率	★	★
	提供跨機關創新e化服務	▲	▲
	外籍人士對我國國際化生活環境滿意度	▲	▲
擴大公民社會參與公共事務機制	民意調查結果簽院比率	★	★
	政府出版資料回應網OPEN上網瀏覽人次使用增加率	★	★
	行政院公報法令公定力	▲	▲
	電子化政府入口網站點閱人次	★	★
	機關檔案目錄可查詢率	★	★
	國家檔案應用數量	★	★

(二) 內部管理構面

策略績效目標	衡量指標	初核	複核
合理調整機關員額， 建立活力政府	績效管理制度	★	★
	員工心理健康協助機制	★	★
	機關年度各類預算員額控管百分比	★	★
	提報公務人員各項考試職缺比例	▲	▲
	機關超額人力控管情形－依規定應出缺不補(含應精簡員額)之員額	★	▲
	依法足額進用身心障礙人員及原住民人數	★	★
	終身學習	★	★
	各主管機關於人事局人事資料考核系統抽查員工待遇資料正確率，貫徹依法支給待遇。	★	★
節約政府支出，合理 分配資源	各機關當年度經常門預算與決算賸餘百分比	★	★
	各機關年度資本門預算執行率	★	▲
	各機關中程施政目標、計畫與歲出概算規模之配合程度	▲	●
	各機關概算優先順序表之排序與政策優先性之配合程度	★	▲

說明：「★」表示綠燈；「▲」表示黃燈；「●」表示紅燈；「□」表示白燈。「初核」表示部會自行評估結果；「複核」表示行政院評估結果。)

### (三) 跨年度績效燈號統計

構面	年度	95		96		97	
		項數	比例(%)	項數	比例(%)	項數	比例(%)
業務	綠燈	23	76.67	18	72.00	18	75.00
	黃燈	6	20.00	7	28.00	6	25.00
	紅燈	0	0.00	0	0.00	0	0.00
	白燈	1	3.33	0	0.00	0	0.00
	小計	30	100	25	100	24	100
內部管理	綠燈	7	63.64	7	58.33	7	58.33
	黃燈	3	27.27	4	33.33	4	33.33
	紅燈	0	0.00	0	0.00	1	8.33
	白燈	1	9.09	1	8.33	0	0.00
	小計	11	100	12	100	12	100
整體	綠燈	30	73.17	25	67.57	25	69.44
	黃燈	9	21.95	11	29.73	10	27.78
	紅燈	0	0.00	0	0.00	1	2.78
	白燈	2	4.88	1	2.70	0	0.00
	小計	41	100	37	100	36	100

### (四) 敘述性的綜合意見：

1. 建立高品質施政知識庫與決策支援體系方面：透過「政府施政計畫管理資訊網」會同相關審議機關進行社會發展類中長程個案計畫審議，並對同類型計畫排定優先順序或作統整之建議，周詳深入之評估及審議提供前瞻、完整之建議，強化國家整體資源有效運用。辦理重大政策議題前瞻性研究，並透過政策研究知識系統平台聽取民眾聲音，惟後續宜就相關留言轉化為政策之成效與貢獻等提出統計及說明。政策性研究採POD(Print On Demand)隨選列印方式出版，節省庫存成本與空間及管銷費用，並節省紙張用量，達到環保、經濟效果，惟未來宜就委託研究報告對相關機關產生之政策影響或成果提出說明或統計數據，促進政策研究與政策效益密切連結。針對本院所屬各機關相關人員進行「政府施政計畫管理資訊網」滿意度網路問卷調查，問卷回收數與滿意度均較96年度低，效度與可信度尚待評估確認，宜持續加強系統穩定度及友善度。
2. 建立結果導向的施政績效管理方面：97年度強化追蹤管制作業體系資訊管理系統功能，提供院長掌握機關計畫辦理進度及決策之參考，並確保院長重要施政理念順利落實，提升行政效率；持續將中央「政府施政計畫管理資訊網」計畫管理工具推廣至各地方政府，協助各縣市政府發展完善之計畫管理制度；國家檔案數位化典藏完成量達成原訂目標，並開放各界透過網際網路查詢應用，有效減低因經常調閱檔案原件而發生受損之機率，達到保護檔案安全之目的，相關努力值得肯

定。有關國營事業年度考成作業，已透過委託研提政策建議書方式規劃相關業務改進事宜，惟國營事業考成指標仍宜審慎審議，以避免考成結果影響社會觀感及政府形象。

3. 推動提升競爭力的政府改造方面：透過網路及標準化作業審議組織案件，並強化組織案件追蹤管制功能，提升審議效率，並建立組織案件審議之資料庫，活化知識運用及管理，另積極規劃本院組織改造工作，相關努力及成果值得肯定。提供跨機關創新e化服務部分，歷年完成20項創新e化服務建置，並均已提供上線使用，惟各項創新服務使用率及是否符合民眾使用需求，宜定期檢討評估。外籍人士對我國國際化生活環境滿意度部分，雖較95年及96年提升，仍宜就歷年調查之不滿意部分檢討原因，提出改善對策。
4. 擴大公民社會參與公共事務機制方面：電子化政府入口網站點閱人次超越目標值，另依據美國布朗大學全球電子化政府評比自2001~2008年8年來我國均列全球前5名內之佳績，其中有3年為第1名；世界經濟論壇公佈2007-2008資訊科技報告，我國政府網路應用度排名世界第8，顯示我國電子化政府的發展已逐漸臻於世界先進國家水準。有關行政院公報法令公定力部分，法規及行政規則類之發布日期與公報出刊日一致之比率為95%，宜持續就未能同步發布原因進行檢討改善，並辦理教育訓練，請各機關專責及法制人員配合強化業務單位之法制作業，俾機關掌握公報刊登作業流程，提升同步發布比率。
5. 人力面向方面：97年度各類預算員額控管、超額人力控管情形等指標均達成目標，請賡續落實執行。又依法進用身障人員及原住民擔任公職，已達法定進用比例。
6. 經費面向方面，經常門預算賸餘率已達成原訂目標值，有效搏節經支出；另資本門預算執行率，較其95及96年度實際平均執行率為低，請加強執行資本門預算。97年度編報中程施政計畫經費總數遠超出行政院原核定之中程歲出概算額度，鑒於近年來中央財政狀況仍屬拮据，嗣後於編報中程施政計畫時，仍宜配合中程歲出概算規模，並本零基預算精神核實編列。

## 二、行政院人事行政局推動機關績效管理與獎金制度的案例

行政院各部會推動績效管理的經驗，除了上述的年度機關施政績效評量制度外，2002~2006年間行政院人事行政局推行機關績效管理及獎金制度，也同樣是機關績效管理的措施。這套制度下，實際運用的機關更擴及至許多部會所屬三級機關和各層級地方政府。該局建議整個推動作業程序流程如表14，同時提供實際如何作業的指導原則如附錄4，幾個機關實際所用的績效衡量體系如附錄5。大體上而言，這套制度的績效

管理架構和行政院機關施政績效評估架構有相當近似性，由此可知，本研究所提的組織團體績效管理與衡量概念和技術，中央政府行政機關已有相當的實作經驗，雖然各機關如何實作的具體內容有別，但對於績效管理精神和措施並不陌生。

表14 績效管理及獎金作業程序參考作法流程

階段	重要步驟
年度進行前與進行初	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 設定單位績效目標</li> <li>▪ 設定評核項目</li> <li>▪ 各單位填具單位績效目標評核表</li> <li>▪ 提送績效評估會就各項目標之「挑戰性」進行評比</li> </ul>
年度中	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 檢查目標執行進度</li> <li>▪ 檢討目標之合宜性，並修正、新增或廢止績效目標</li> </ul>
年度終了	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 各單位就各項績效目標進自評</li> <li>▪ 提送績效評估會進行複評，並簽請首長核定成績，並簽請首長核定成績</li> <li>▪ 依據各單位績效評核成績，分三級以上等第發放單位績效獎金及評定各單位年終考績考列甲等人數比例</li> <li>▪ 綜合檢討績效管理作業程序、相關規定及各單位之績效目標，作為下一年度修正之依據</li> </ul>
回饋	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 各單位依據檢討結果，修正績效管理作業程序及相關規定，並重行設定績效目標。</li> </ul>

最後，人事行政局推動該項制度時，結合資訊科技，2006年建置「行政機關績效獎金及績效管理資訊系統」（行政院研考會負責的各類績效管理，同樣也很早就結合資訊系統的工具，目前使用的最重要系統稱為「政府績效管理系統（GPMnet）」，隨時監控績效目標及績效指標執行狀況。各機關於年度進行前、年度進行中、年度終了等階段應辦理之基本事項，如設定施政總目標、績效目標及評核指標、執行度查核、年終評核及甲等人數比例分配之計算等相關作業流程及報表予以E化。另外，設計有典範樣式及套裝樣式設定二大類，供各機關客製化出真正成為能因應機關業務特質、組織文化與管考需求之績效管理工具。再者，並將標準作業程序及相關注意事項等標竿

機關實施案例放入系統內，落實雙圈學習，建構知識分享與擴散之平臺知識管理。

### 三、其他出版與未出版的政府組織績效管理和衡量個案研究文獻

最後，在相關研究文獻上，包括出版和未出版者，有不少針對個別行政機關組織的績效衡量或評估指標提出研究見解。例如，黃一峯（2003）替衛生署提供如何進行績效衡量的建議。鍾玉科、戴軒廷、馬恆、張紹勳（2004）使用平衡記分卡理論為某一中央政府組織建立績效衡量指標體系架構，包括：顧客構面的服務對象滿意度、服務態度、服務及時性、服務品質，財務構面的年度獲得經費、依限撥款速度、預算成本適當控制、研發成本計畫效益、平均人事費用，內部流程面的單位間協調、工作流程順暢、管理監督合理性、機關對外協調、符合計畫進度、資訊採用能力，以及學習與成長面的員工教育訓練機會、員工滿足感、員工建言採納程度。

許多未出版的碩士論文，都採用平衡計分卡理論提出個別組織的績效衡量方式，如環境保護局（卜家翔，2002）、空軍倉儲管理系統（吳淑慧，2004）公務人力發展機構（吳嘉陵、謝忠武，2001）、大學推廣教育中心（李靜貞，2005）、國防科技研發機構（周傳震，2000）、僑務委員會（於嘉玲，2001）、國立自然科學博物館（林挺正，2004）、台灣電力公司（邵銘彥，2003）、大專院校學務處（施正文，2004）、師範校院（施玉霞，2004）、自來水公司（陳素卿，2003）、國軍衛材補給保修作業（陳錦郎，2004）、國立商職（章淑枝，2002）、大學校院電子圖書館（靳炯彬，2004）、成功大學學生事務處（廖冠力，2002）、海洋相關博物館教育活動（趙月萍，2000）、派出所警員（鍾升，2001）、農會組織（方珍玲、陳怡芬， ）。。

從這些屬於較為學術性的研究文獻，可以佐證說，組織團體績效管理和衡量體系的可行性，不同業務屬性的政府機關，都可以使用特定方法建構其績效衡量指標。

## 伍、組織績效衡量結果與團體成員績效等級

年度組織績效衡量完成後，理論上可以將績效資訊運用在許多領域上，例如，最嚴肅的是檢討組織應否繼續存在，這就是所謂日落立法或零基的概念。當然，也用於績效預算制度、績效獎勵制度等等。

### 一、團體績效應該影響團體成員績效等級

本研究目的下，最關切的旨趣是，組織團體績效表現是否應該影響該團體內所有成員的績效等級？換言之，如果團體展現的績效不如理想，那麼該團體成員中 – 從團體最高主管到各級主管到一般員工，是否都應該被評定為績效不理想的等級，或者有多少比例應該被評為不理想？或者這兩者間應該有怎樣的關係，才能讓組織績效衡量結果和個人績效有所結合。

本研究認為：組織團體績效衡量結果一定要作為團體內成員績效等級配置的重要參考，進行團體績效管理才具有更實用的效益。雖然強制結合的作法，一定會造成團體內某些優秀努力成員的遺憾和抱怨，或者是團體內某些表現平平或甚至未盡令人滿意的成員反而都有機會分享集體成果，但是，綜合衡量後，仍應推行強制性結合的作法。最重要的原因是，透過此一作法團體領導者和各級主管 -- 成功推動組織績效管理的最重要角色 – 方會更有壓力將績效管理視為自己的關鍵責任：

1. 團體各級主管會瞭解到為求獲得更高階主管肯定其績效，會清楚地帶領團隊成員專注於組織期待團體的業務重心和績效目標，不會將人力和經費置於其他非相關的業務上。因為聚焦於策略重點和政治首長重視的業務，去除其他無關的工作業務，才能引導團體成員只要真的努力，所產生的產出或結果，

都和達成組織關切的績效相關，避免成員即使都努力且完成所被交辦的工作事項，但所產生的活動、產出或結果，卻非組織所關切的績效目標，變成有苦勞，沒有貢獻功勞的窘境。

2. 團體主管為求被察覺和認可的績效，除了需有掌握組織策略績效方向的能力外，自然也需有好的團隊領導力以有效執行團體策略目標，包括工作指派、工作教導，績效討論與溝通，個人績效評量能力等等，如果因缺乏這些能力造成團體績效無法展現，主管相對之下會顯得不適任，更可能失去成員的信任和支持。

接著，最關鍵的問題是如何結合？特別是如果組織內可以列最優秀等級有一定比例的限制，或者必須有一定比例的成員列令人不滿意或更差等級，更需要由組織在每年初設定績效管理體系時，就應該充分討論後確定結合的規則，不能等年終評量時再討論。一般來說，有幾種可能的結合方式：

1. 贏者全拿：團體績效等級（分數）或狀況完全反應在所有團體成員，即團體內所有成員的績效等級就是團體所被評訂的績效等級，因此，只要團體績效列最優等級，每個團體成員的個人績效等級就均列最優等級。
2. 區間調整：團體績效等級對團體成員僅具部分影響力，即最優等級團體的成員可以有更高比例獲得最優績效等級，相對表現最低績效等級團體的成員會有低於平均值的最優績效等級。至於調整的差距區間要多大，當然產生的激勵效果會不同，原則上建議高低差可以有30%以上。
3. 加權調整：將所屬團體績效狀況納入個人績效之計算，但分別賦予權重。兩者權重何者為高可以視管理和業務性質而定，例如，團體績效如屬個別成員單獨工作績效加總的型態時，團體績效權重可以較低，反之，團體績效權重可以較高。加權調整方式下，團體績效對團體成員績效等級就未必有絕對影響力。

不過，不論是採用上述何種類型的方法，有一個需要完全扣合的對象是團體內各級主管。所有團體領導者的個人績效等級一定要和團體績效完全結合，例如，團體績

效如非列最優等時，該團體各級主管就都不能列最優等，反之，團體績效如列令人不滿意等級時，至少團體最高領導者必須列同樣令人不滿意等級。這樣的作法，就是讓團體領導團隊明確為團體績效負責，同時也讓團體非主管的成員會有公平感受，即主管們不會一定拿最優的績效等級。

最後，當團體績效衡量結果將影響團體成員績效等級時，重要的課題將是：如何增進團體績效衡量結果被成員接受和維持相當的公平性感受。本研究認為有需要特別重視兩個方面：

1. 最根本的途徑還是要回到第三節所提的績效衡量體系品質，讓所有團體領導者和成員在一開始就瞭解包括衡量指標，指標目標值和評分計算機制等要素，同時，這些要素都適度透過更多成員參與討論機制形成，不論是用魚骨圖、目標管理、平衡計分卡或邏輯模式等方法建構衡量體系，成員接受度都會較高。換言之，一旦績效衡量體系的決定程序是經過更多討論和共識，根據此程序所建立的法則而為之衡量，衡量結果即使無法百之百精確（這本來就是所有衡量工作一定會存在的現象），絕大多數團體將會接受。
2. 另一個機制是設置績效評量委員會，委員會聽取和審視各團體所提的資訊資料和報告，最後做成決定。委員會成員最好是由機關最高的領導團隊組成，盡量少包括被衡量的團體，但也可邀請外界熟悉組織業務者參與。

## 二、行政院A委員會的實際案例

行政院A委員會過去幾年來，持續執行該會的績效管理制度，除了如前節所提，接受行政院機關施政績效的年度評量外，該會也對內部單位（團體）實施績效管理與衡量，並且讓團體績效結果影響團體成員績效等級。整個進行的程序，該會訂有該會的績效管理考評計畫為依循，計畫內容如下。

一、績效管理目的：為落實組織績效管理，將本會中程施政計畫策略目標及自訂工作目標年度績效，與公務人員年終考績及約聘僱人員年終工作考核轉化聯結，以提升組織整體施政績效。

二、受評單位及對象：本會業務單位及秘書室之現職公務人員及約聘僱人員。

三、考評方式：分為單位績效和個人績效兩大類。

1. 單位績效管理與衡量的過程分為三個階段：

- 目標設定：各受評單位於每年二月底前，依本會中程施政計畫該單位年度策略績效目標或自訂工作目標，填列單位績效評核項目送人事室彙陳核定後，據以評核各該單位績效執行情形。
- 定期檢討：各受評單位須於每年四、七、十月五日前，就核定之評核項目（可依業務執行情形予以適度調整，以符實際），依目標執行進度填寫本會績效考評表，提送本會績效評估小組檢討。
- 績效評定：各受評單位應於每年十二月十五日前依第一目核定之評核項目之目標達成情形彙填於「績效考評表」，提送本會績效評估小組，由該小組參酌定期檢討之結果以及各單位年度列管作業計畫各季執行情形等因素，綜合評比年度績效等第，並據以評擬各受評單位公務人員年終考績考列甲等人數。

2. 個人績效衡量：

- 各單位應依核定之績效等第及公務人員考績甲等人數，衡酌所屬成員平時考核成績，評擬公務人員年終考績及約聘僱人員年終工作考核，並將評擬結果送績效評估小組複評。
- 績效評估小組參酌上述單位內科長以上簡任副主管以下人員平時考核表現，全會綜合狀況，並考量不同官等間之適當衡平性，作成年終考績建議送單位主管修正原評擬結果，再由人事室提本會考績委員會初核。

四、績效評估小組：績效評估小組由兩位副主任委員及主任秘書組成，並由主任委員指定副主任委員一人為召集人。辦理下列事項：

1. 審核各受評單位年度策略績效目標及自訂工作目標，並定期檢討之。
2. 參考各受評單位填寫之績效考評表及其年度列管作業計畫之各季執行情形等，綜合評比各受評單位績效等第。
3. 建議各受評單位年終考績考列甲等總人數，陳奉主任委員核定。
4. 複評科長以上簡任單位副主管以下年終考績甲等。
5. 建議個人特殊優良事蹟提請主任委員獎勵。

前項第三款之建議考列甲等人數，應依其績效所評之等第，分別核以由高至低之不同比例。另保留部分考列甲等名額予主任委員參酌。

五、績效等第：績效等第分三等，分別為特優、優良、良好；其中特優名額最多三名。

行政院A委員會（期間）（單位別）績效考評表

年度策略績效目標或自訂工作目標	衡量指標	執行情形			具體作法	績效達成情形分析
		原訂目標值	達成目標值	達成度		

**【註】**

1. 「單位年度策略績效目標」績效請填寫各欄（具體作法除外）等項，單位「自訂工作目標」績效請填寫最右兩欄。
2. 「自訂工作目標」，係指如有本會中程施政計畫年度策略績效目標無法呈現之工作績效，請依實際業務執行填列之。
3. 達成度指達成目標值/原訂目標值。

該委員會績效管理計畫的特色是設置績效評估小組負責單位績效衡量，科長以上簡任單位副主管以下年終考績甲等之複核和個人特別績效事蹟審核，而非由公務人員考績法設置的考績委員會負責第一線工作。其中，績效評估小組是由該會最高層政務副首長和跨處室的主任秘書負責，負責業務受考評的各單位主管並非小組成員，只是

負責提交和說明績效報告。這個設計本身就是減少單位主管的本位主義，同時機關副首長做出判斷決定後，代表的是該機關政治首長們對各單位績效表現的認知，在科層體制下，受評單位的最終接受程度會較高。

該委員會以依上項計畫執行幾年的績效管理計畫，內部幾個業務處和秘書室每年皆提出單位績效資訊，再由績效評估小組決定等級。200X年各受評單位提交的年度績效目標資訊，節錄如附錄6。該會實施經驗可以提供兩項經常被討論問題的參照：跨單位間的績效是否真的可以比較呢？單位間比較結果業務部門一定居優勢？

首先，機關內部跨單位間的績效比較，因為所負責的業務工作性質仍屬不同，因此並非直接比較，而是根據各單位的策略面向、績效目標和指標，對照實際表現狀況，並參考各單位前年度表現水準等，進行績效衡量和評定。基於各單位當年度自我比較為基準，再經績效評估小組綜合判斷各單位間的相對績效狀況，這種程序大致上可以產生被接受的單位評比結果。

其次，也因為單位績效是指自我比較，所以各單位都有可能表現優秀，絕非專屬於業務單位。事實上，在該會實施此套制度的幾年間，該會秘書室的團體績效曾列最佳和次佳等級，並非每年都屬於第三個等級。

## 陸、研究結論與建議

根據前面各節討論的結果，最後就本研究的兩個研究問題，包括：如何實施團隊績效評估並確保個人績效評估和團隊績效間的結合，以及相關法制如何修改或建構，提出研究結論和建議。

### 一、研究結論

以下僅非常簡要提出幾點研究結論：

1. 政府組織績效管理和衡量是技術可行：基於第三節的操作步驟討論，以及第四節台灣政府部門實際制度和案例的介紹，組織團體績效管理和衡量事實上不僅是理論的成熟概念，特別是第三節表11提供的檢要操作表格，也實際上已在台灣中央政府各部會和各國營事業中有相當長的實施經驗，這方面的經驗和第二節介紹的國外政府實際經驗，並不遜色。
2. 政府組織績效管理與衡量是增進政府競爭力應推行之舉：政府競爭力必須清楚聚焦，從部會到所屬機關，從中央政府到地方政府，都能清楚地有策略圖像，將可資運用的組織資源主要投入在和策略相關的核心業務上，才能讓民眾感受到政府公共服務的效果。政府績效管理本質上就是引入策略聚焦的最實用工具，這個概念在第二節中已有充分討論，因此，雖然推動這項工作必然面臨組織經營變革的許多挑戰，但卻是一定要推動的方向。
3. 政府組織績效管理與衡量的重點應該是結果：績效衡量面向一定要是結果導向，至少需是產出導向，衡量結果才能讓民眾與利害相關者的關切產生連結性。中央政府各部會的推動經驗應該繼續朝這個方向學習和改進，減少使用

衡量過程面向的活動績效，並參照第三節所建議的衡量指標選取原則為之。

4. 政府組織績效管理與衡量體系應用於引導個人績效評量之設定：當個人績效管理的最終目的之一是用於包括獎金陞遷等行政性功能時，績效管理的不變法則是「衡量什麼，什麼就會被重視；不衡量的，就不會被積極重視」，那麼所有組織成員的個人績效管理和評量之預期目標重點，特別是組織各階層主管，更需要充分和組織整體策略和目標結合，所有組織成員的績效評量，才能使得組織績效能夠達成。這個方向下，目前考績法對於個人考績面向和指標採取一致性規範的作法，務必改變為交由各機關配合機關策略和績效目標自行規劃設計。
5. 政府組織績效管理與衡量結果應該影響組織成員績效等級配套：為期所有組織成員更聚焦於組織整體策略目標之達成，組織整體績效結果狀況應該影響該組織成員的績效等級狀況。這個概念，過去許多機關已有實施的經驗，目前仍有部分機關繼續推動，如第五節所提案例。具體的影響方式可有不同選項，但是，組織內部各級主管的個人績效等級應該完全和組織整體績效等級或狀況同步，即組織如果無法獲得最優秀績效等級，主管們就不應該獲得最優秀的個人績效等級。
6. 政府組織績效管理與衡量的核心目的首重績效改善，績效獎懲是次要：政府績效管理的最重要功能是透過持續定期衡量績效表現，瞭解績效優劣原因和策略定位合適性等組織經營的根本問題，再力求在可用資源限制下精進績效，如果這個目的沒有達成，對於民眾服務而言，績效管理的意義並不大。因此，雖然從內部員工激勵和管理角度而言，根據績效衡量結果做適當的獎勵或給予壓力當然是必要之舉，不過，不宜過度如營利部門一般的重賞重罰，跨組織團體間績效表現評比，也應該偏向是用自我比較方法，而非直接比較。

## 二、研究建議

據上，本研究就如何實施團體績效衡量，以及如何與個人績效結合，提出幾項建議。

### 1. 團體績效衡量的單元是各機關內部一級單位：

- (1). 從政府整體效益而言，各機關（包括部會或三級機關）應該是最佳的實施單元，目前中央政府機關施政績效評量的單元也是各部會。不過，基於本研究的目的是以修改公務人員考績法為範圍，考試院並不主管各部會施政管理，所以建議僅強制以各機關內部單位為實施單元，這樣就可與現行考績法以機關為本位的設計接軌。
- (2). 各機關內部單位是指所有一級單位和主要的任務編組（如科技顧問室等），由機關自行規劃設計。
- (3). 一條鞭性質的內部單位不列入該機關衡量對象，但宜由一條鞭主管機關根據績效管理方式辦理，並參酌服務機關首長對該單位整體績效的評價意見。
- (4). 不過，考績法修改時，也應該保留給上級機關彈性權限，即可以根據直接所屬級機關為團體衡量的實施單位。例如，各部會可以所屬三級機關為衡量單位，三級機關可以所屬四級機關為衡量單位。

### 2. 團體績效衡量方式：

- (1). 各機關應根據本研究建議的績效管理體系，並參考現行中程施政計畫、年度施政計畫和年度機關施政績效評估等制度，建構該機關整體策略和目標架構圖像，作為各內部單位設立其績效目標的指引。
- (2). 各機關的整體政體績效目標中，一定要納入上級機關策略目標需本機關達成的部分，並將自行規劃的整體績效管理與衡量架構，送上級機關同意。
- (3). 各機關應依機關業務特性需求，自行訂定機關成員的年度績效衡量面向和

指標細項，並要求各單位主管在機關所訂架構下，參考本單位年度的績效目標，於年度開始和所屬成員訂定個人年度工作績效衡量書，儘量將個人績效衡量的內容和單位績效目標充分結合。

3. 團體績效衡量結果與團體成員個人績效等級的關連性：

- (1). 各機關必須將團體績效評量結果，反應到團體成員可考列最優績效等級（目前是甲等）的比例。至於團體績效區分為多少等級，不同等級可反應在個人最優等級幅度有多大，完全由各機關自行決定之。
- (2). 團體內各級主管的績效等級必須完全和團體機等級結果一致，並由機關首長決定之。例如，未列最優等級之團體，其各級正副主管們就不能列甲等。

4. 團體績效衡量應由機關設置績效評估小組決定之：

- (1). 各機關應由機關首長本人或指定副首長組成績效評估小組，小組成員應包括機關副首長、主任秘書（秘書）、少數相當非單位主管之高階人員和機關外部專家。小組負責決定團體績效衡量作業規定，包含績效目標和評估指標，各單位的年度績效等級，以及如何給予不同績效等級單位甲等人數。
- (2). 原有機關考績委員會接續負責個別成員年終考績的審議過程工作，但不能更動機關首長對經團體績效評比後所決定主管們的績效等級。

5. 為落實上述各項建議，就公務人員考績法的修訂而言，本研究提出以下建議：

- (1). 一定需要修改的是現行公務人員考績法第5條，改成由各機關根據其組織策略管理需要自行訂定個人工作績效衡量的細部細目和指標等，但應以「工作」為衡量構面，其他應取消。
- (2). 另外得考量需增訂的條文是，將團體績效管理和衡量納入個人績效考評制度中。事實上，這個結合的制度未必需有法律為依據，銓敘部是可以會同人事行政局透過行政指令方式，要求各機關依前項程序建立制度時納入的。如果一定要增訂，此條文不應規範細部作業程序，以利各主管機關和

各機關能有機會透過不斷學習改進，避免動輒修法。

- (3). 其他相關建議事項，未必需要訂入公務人員考績法內，均可由考績法主管機關銓敘部會同相關機關，隨時用作業規定或指導原則方式為之，提供各機關執行時的協助和參考，也得以隨時修正，降低制度運作的僵化。
- (4). 如果銓敘部仍認為需要訂入法條中，本文提供下列相關條文供參酌。

條次	條文	理由
A	<p>各機關於年度開始，根據上級機關整體施政策略目標，自行選用適當方法，訂定本機關整體目標和各內部單位工作目標之績效管理架構與衡量指標，及設定個別人員年度工作事項與績效衡量標準。</p> <p>行政院應提供各機關辦理機關績效管理與衡量的一般性規範和技術協助。</p>	<p>為期各機關能以策略管理引導組織層次和個人層次之績效考核，必須由各機關自行規劃組織與個人績效管理和衡量體系</p>
B	<p>各機關依循前條程序，確認個別公務人員年度應負責之關鍵性和非關鍵性工作事項，定期辦理平時考核，並於年底就當年任職期間之工作表現，辦理工作年終考績。</p>	<p>各機關自行決定定期平時考核的密度，但至少應有年中一次。</p>
C	<p>公務人員工作年終考績應以平時考核為依據。年終考績和平時考核均就關鍵性工作事項之工作績效進行之。</p> <p>各機關自行就所屬主管和非主管人員分別制訂工作績效之細部衡量指標和評量表，報中央上一級機關、各級地方政府或地方議會備查。</p> <p>衡量指標應以與機關任務目標達成關聯性、工作產出、工作績效相關服務行為等為原則。主管人員衡量指標主要需能評量其單位團隊績效、團隊領導與管理能力；非主管人員衡量指標應著重其工作目標達成狀況、服務品質和時效。</p>	<p>循上，必須授權由各機關自訂個人評量表。另外，循上，必須授權由各機關自訂個人評量表。另外，主管職位影響績效管理至大，因此必須未來個人考績的方式需區分主管和非主管兩類。</p>

	<p>年終考績評量表至少應包括受考者考績等級、工作優缺、未來發展潛能、需增進之工作知能等項目。主管人員應循機關自訂之程序，於擬定評量表前與所屬受考人溝通，考績決定確認後當面告知。</p>	
D	<p>各機關應就內部單位實施團體績效評量，上級機關得就直接所屬機關實施團體績效評量，並將評量結果調整該團體成員可獲最優等級人數之比例。</p> <p>各主管機關或各機關自行根據第A條規劃團體績效評量制度。</p> <p>實施團體績效評量之機關，團體主管的年終考績等級需與團體績效評量結果對稱。</p>	<p>訂定內部單位和機關類型團體績效評量之法源，並由各機關自訂實施方式。</p> <p>團體評量結果和團體成員考績結合，主管職務強制結合。</p>

## 參考書目

- Ammons, David N. 1992. Productivity Barriers in the Public Sector. In Marc Holzer (ed.), *Public Productivity Handbook* (pp.117-128). New York: Marcel Dekker.
- Ammons, David N. 1996. *Municipal Benchmarks: Assessing Local Performance and Establishing Community Standards*. Thousand Oaks, Calif.: Sage.
- Beatty, Richard W. et al. 2003. New HR Metrics: Scoring on the Business Scorecard. *Organizational Dynamics* 32, 2: 107-121.
- Becker, Brain E. et al. 2001. *The HR Scorecard: Linking People, Strategy and Performance*. Boston: Harvard Business School Press.
- Behn, Robert D. 2001. *Rethinking Democratic Accountability*. Washington, D.C.: The Brookings Institution.
- Behn, Robert D. 2002. The Psychological Barriers to Performance Management: Or Why Isn't Everyone Jumping on the Performance-Management Bandwagon? *Public Performance & Management Review*, 26 (1), 5-25.
- Behn, Robert D. 2003. Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measures. *Public Administration Review*, 63, 586-606.
- Behrens, Robert. 2002. *How to Management Individual Performance: United Kingdom Country Report*. Paper presented at Symposium on Governing for Performance, March 13-14, Berlin.
- Berman, Evan M. 2006. *Productivity in Public and Nonprofit Organizations: Strategies and Techniques*. 2<sup>nd</sup> ed.. Thousand Oaks, Calif.: Sage.
- Bouckaert, G. and Peters, B. G. 2002. Performance Measurement and Management. *Public Performance & Management Review*, 25, 359-362.
- Cabinet Office, UK. 2009. *Managing Performance in the Senior Civil Service*. London: Cabinet Office. (<http://www> ).
- Callahan, Kathe and Kathryn Kloby. 2009. *Moving Toward Outcome-Oriented Performance*

- Measurement Systems*. Washington, D.C.: IBM Center for the Business of Government.
- de Lancer Julnes, Patria, Francies S. Berry, Maria P. Aristigueta and Kaifeng Yang. 2008. *International Handbook of Practice-Based Performance Management*. Thousand Oaks, Calif.: Sage.
- Department of Labor. 1998. *Measuring State and Local Government Labor Productivity*, Bulletin 2496.
- Epstein, Paul D. 1992. Measuring the Performance of Public Service. In Marc Holzer (ed.), *Public Productivity Handbook* (pp.161-195). New York: Marcel Dekker.
- Fleury, Jean-Guy. 2002. *Performance Management Program in the Canadian Federal Public Service*. Paper presented at Symposium on Governing for Performance, March 13-14, Berlin.
- Greiner, John M. 1996. Positioning Performance Measurement for the Twenty-First Century. In Arie Halachmi and Geert Bouckaert (eds.), *Organizational Performance and Measurement in the Public Sector* (pp. 10-50). Westport, Conn.: Quorum Books.
- Grizzle, G. A. 2002. Performance Measurement and Dysfunction. *Public Performance & Management Review*, 25, 363-369.
- Hatry, Harry P. 2002. Performance Measurement. *Public Performance & Management Review*, 25, 352-358.
- Hatry, Harry P. 2006. *Performance Measurement: Getting Results*. 2<sup>nd</sup> ed. Washington, D.C.: The Urban Institute Press.
- Hatry, Harry P. and Fisk, Donald M. 1992. Measuring Productivity in the Public Sector. In Marc Holzer (ed.), *Public Productivity Handbook* (pp.139-161). New York: Marcel Dekker.
- Holzer, Marc and Callahan, Kathe. 1998. *Government At Work: Better Practices and Model Programs*. Thousand Oaks, Calif.: Sage.
- Huselid, Mark A. et al. 2005. *The Workforce Scorecard: Managing Human Capital to Execute Strategy*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, Robert S. and David P. Norton (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Kaplan, Robert S. and David P. Norton (2001). *The Strategy-Focused Organization*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Kaplan, Robert S. and David P. Norton (2004). *Strategic Maps*. Boston, Mass.: Harvard

Business School Press.

- Ketelaar, Anne, Nick Manning and Edouard Turkisch. 2007. *Performance-Based Arrangements for Senior Civil Servants OECD and other Country Experiences*. Paris: OECD Working Papers on Public Governance, 2007/5.
- Metzenbaum, Shelley H. 2009. *Performance Management Recommendations for the New Administration*. Washington, D.C.: IBM Center for the Business of Government.
- OECD. 1997. *In Search of Results: Performance Management Practices*. Paris: OECD.
- OECD. 2005. *Performance-Related Pay Policies for Government Employees*. Paris: OECD.
- OECD. 2008. *The State of the Public Service*. Paris: OECD.
- Osborne, David and Gaebler, Ted. 1992. *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector*. New York: Plume.
- Osborne, David and Plastrik, Peter. 1997. *Banishing Bureaucracy: The Five Strategies for Reinventing Government*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Parasurman, A., Zeithamal, V. A., and Barry, L. L. 1985. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49, 41-50.
- Peters, Thomas J. and Waterman Jr., Robert H. 1982. *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. New York: Warner.
- Porter, Michael. 1996 What is Strategy? *Harvard Business Review*, Nov./Dec., ?????
- Smith, Peter. 1995. Outcome-Related Performance Indicators and Organizational Control in the Public Sector. In Jacky Holloway et al.. (eds.) *Performance Measurement and Evaluation* (pp. 192-216). Thousand Oaks, Calif.: Sage.
- The Urban Institute. 2003. *Key Steps in Outcome Management*. Washington, D.C.: The Urban Institute.
- U.S. GAO. 2002. *Insights for U.S. Agencies from Other Countries' Performance Management Initiatives*. Washington, D.C.: U.S. GAO-02-862.
- U.S. GAO. 2003a. *Transportation Security Administration: Actions and Plans to Build a Results-Oriented Culture*. Washington, D.C.: U.S. GAO-03-190.
- U.S. GAO. 2003b. *Creating a Clear Linkage between Individual Performance and Organizational Success*. Washington, D.C.: U.S. GAO-03-488.
- U.S. Office of Personnel Management. 2001. *A Handbook for Measuring Employee Performance: Aligning Employee Performance Plans with Organizational Goals*.

Washington, D.C.: OPM.

U.S. Office of Personnel Management. 2005. *Section IV: Results-Oriented Performance Culture System*. Washington, D.C.: U.S. OPM. ([http://www.opm.gov/hcaaf\\_resource\\_center/5-9.asp](http://www.opm.gov/hcaaf_resource_center/5-9.asp))

U.S. Office of Personnel Management. 2006. *The Human Capital Assessment And Accountability Framework (HCAAF): Systems, Standards And Metrics*. Washington, D.C.: U.S. OPM.

卜家翔（2002），桃園縣環境保護局服務績效指標建構之研究-從平衡計分卡觀點探討，元智大學管理研究所未出版碩士論文。

方珍玲、陳怡芬 台灣地區農會組織績效衡量指標系統之研究－分析層級程序法之應用

丘昌泰（1990），《公共管理》。台北：元照。

朱武獻（2003），「公務人力績效管理制度」，發表於考試院主辦之政府改造與文官體制國際研討會（10/14）。

余致力等（2003），《公務人員考績制度改進之研究》。考試院考試院研發會專案報告。

余朝權（1996），《生產力管理》。台北：五南。

吳淑慧（2004），運用平衡計分卡與層級分析法建立績效評估模式－以空軍倉儲管理系統為例，國立台灣科技大學資訊管理系未出版碩士論文。

吳嘉陵、謝忠武（2001），公務人力發展機構績效指標之釐定以平衡計分卡（balanced scorecard）的觀點，公教資訊季刊，第5卷，第3期，頁3。

李靜貞（2005），建構大學推廣教育中心績效評估指標之研究，開南管理學院企業管理研究所未出版碩士論文。

周傳震（2000），平衡計分卡制度應用於國防科技研發機構之研究，國防管理學院資源管理研究所未出版碩士論文。

於嘉玲（2001），以平衡計分卡觀點探討公務機關績效評估制度－以僑務委員會為例，淡江大學會計學系未出版碩士論文。

林玲君（2004），以平衡計分卡觀點探討績效評估指標－以某政府捐助成立之研究中心為例，東吳大學會計學系未出版碩士論文。

林挺正（2004），平衡計分卡應用於非營利組織績效評核系統之研究－以國立自然科學博物館為例，朝陽科技大學企業管理學系未出版碩士論文。

邵銘彥（2003），台灣電力公司組織績效指標之探討－以平衡計分卡觀點，輔仁大學管理學研究所未出版碩士論文。

施正文（2004），以平衡計分卡觀點探討非營利組織績效衡量制度－以高雄地區大專院校學務處為例，義守大學管理研究所未出版碩士論文。

- 施玉霞 (2004)，應用平衡計分卡於師範校院績效評估之個案研究，國立彰化師範大學商業教育學系未出版碩士論文。
- 施能傑 (1991)，「富者愈富、貧者愈貧的考績法修正方向」，*人事月刊*，13卷3期，頁99-103。
- 施能傑 (1992)，「考績謬誤的類型與原因：理論闡釋與經驗分析」，*人事月刊*，14卷3&4期，頁4-12 & 4-16。
- 施能傑 (1993)，「考績方法相關問題的討論」，*人事月刊*，16卷1期，頁26-33。
- 施能傑 (1994)，「公務人力資源的激勵與發展：政策、問題與對策」，載於蕭全政等，《**重建文官體制**》，台北：業強。
- 施能傑 (2003)，**去任務化之類型與作為**，行政院經濟建設委員會委託研究報告。
- 施能傑 (2004)，「建立組織績效管理引導員工績效評估的制度」，*考銓季刊*，37期，頁79-94。
- 施能傑 (2008)，「經濟合作暨發展組織的政府部門績效關聯性薪資制度概況」，*公務人員月刊*，126期，頁11-20。
- 施能傑 (1998)，「政府的績效管理」，*人事月刊*，26卷5期，頁35-53。
- 施能傑 (1998)，「策略管理與美國聯邦政府的改革」，*人事月刊*，26卷4期，頁28-43。
- 施能傑 (2001)，「建構行政生產力衡量方式之芻議」，*中國行政*，69期，頁15-46。
- 章淑枝 (2002)，平衡計分卡於非營利組織應用之探索性設計—以國立商職為例，中原大學會計研究所未出版碩士論文。
- 莊文忠 (2008)，「績效衡量與指標設計」，*公共行政學報*，29期，頁61-91。
- 陳素卿 (2003)，以平衡計分卡觀點探討績效評估指標—以自來水公司為例，國立海洋大學航運管理學系碩士在職專班未出版碩士論文。
- 陳敦源 (2002)，「績效制度設計的資訊問題」，*行政暨政策學報*，35期，頁45-69。
- 陳錦郎 (2004)，運用平衡計分卡及AHP於國軍衛材補給保修作業績效指標建構之探討，中華大學科技管理研究所未出版碩士論文。
- 黃一峯 (2003)，「行政機關業務評估指標建構：以衛生署為例」，*研考雙月刊*，27卷5期，頁33-44。
- 靳炯彬 (2004)，我國大學校院電子圖書館績效評估，中華大學科技管理研究所未出版碩士論文。
- 廖冠力 (2002)，以平衡計分卡來探討績效衡量指標—以國立成功大學學生事務處為例，成功大學工業管理研究所未出版碩士論文。

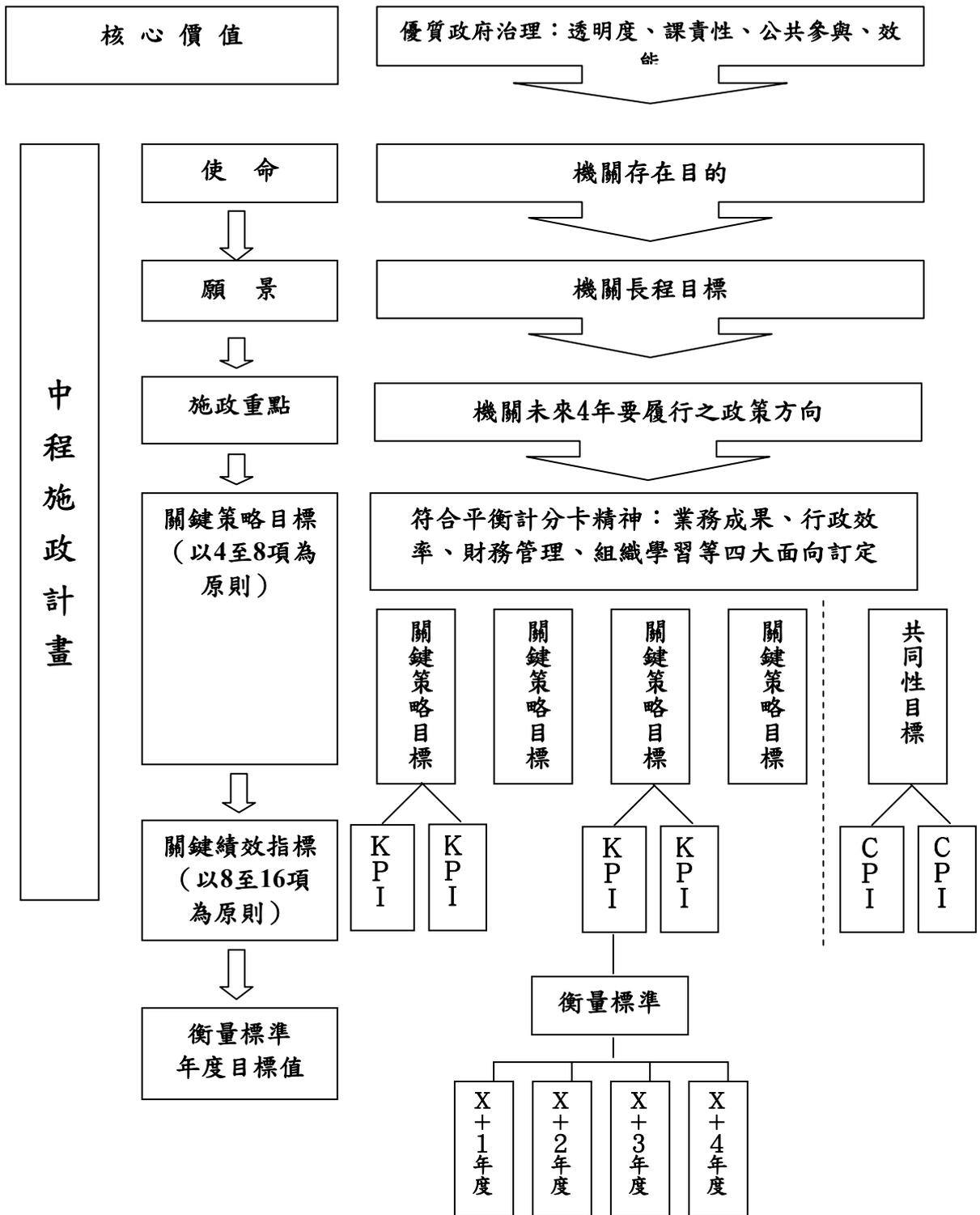
趙月萍（2000），國內海洋相關博物館教育活動績效評估之研究，國立中山大學海洋環境及工程學系研究所未出版碩士論文。

鍾升（2001），警察多元績效管理初探—以派出所警員為例，中央警察大學行政管理研究所未出版碩士論文。

鍾玉科、戴軒廷、馬恆、張紹勳(2004)。公部門組織績效衡量指標之建構——平衡計分卡之應用，中華管理評論，7卷1期，頁 65-83。

蘇偉業（2009），「公共部門事前定向績效管理：反思與回應績效橫樑與指標設計」，公共行政學報，30期，頁 105-130。

# 附錄1 中程施政計畫體系架構圖





- (二) ○○○○○○○○ (現有關鍵策略目標及計畫二)
  - 3、○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○。(執行成效檢討一)
  - 4、○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○。(執行成效檢討二)
- (三) ○○○○○○○○ (現有關鍵策略目標及計畫三)
  - 1、○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○。(執行成效檢討一)
  - 2、○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○。(執行成效檢討二)

撰寫說明：

一、應對目前已核定（含院核定或自行核定）而正在執行中或甫執行完成之計畫與重大方案進行成效檢討，俾作為調整未來關鍵策略目標之參考。

二、執行成效檢討請簡單而扼要描述。

二、 未來環境趨勢分析

- (一) ○○○○○○○○
  - 。
- (二) ○○○○○○○○
  - 。

撰寫說明：

一、未來環境趨勢分析之擬定應參考相關政策白皮書、民意調查結果、國家競爭力指標、中程財政收支規模推估等資料。

二、請於相關網站資料尋找資料，如：<http://www.dgbasey.gov.tw/>、<http://www.stat.gov.tw/>（預算、重要國情統計及普查資料）、<http://cepd.spring.org.tw/>（景氣指標、政府再造計畫等重要工作）、<http://www.nsc.gov.tw/>（科學技術統計要覽、科技發展政策、科技動態調查、科技化國家推動方案等資訊）等。

三、就本機關面臨的內外環境，參考專業網站及資料，進行趨勢分析。

四、環境趨勢分析，請參考相關趨勢量化指標，以現有指標為基礎，推估未來指標變化。

三、 未來4年施政重點

- (一) ○○○○○○○○ (施政重點一)
  - 1、○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○。
  - 2、○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○。
- (二) ○○○○○○○○ (施政重點二)
  - 1、○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○。
  - 2、○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○。
- (三) ○○○○○○○○ (施政重點三)
  - 1、○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○。
  - 2、○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○。

(四) ○○○○○○○○ (施政重點四)

- 1、 ○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○。
- 2、 ○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○。

(五) ○○○○○○○○ (施政重點五)

- 1、 ○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○。
- 2、 ○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○。

撰寫說明：

- 一、各機關就施政目標及重點進行過去執行檢討及未來趨勢分析。規劃未來4年應達成及履行的重要施政目標及政策指導方針。
- 二、撰寫建議：引導機關實踐理想的方向是什麼？

**參、 關鍵策略目標、共同性目標、關鍵績效指標及共同性指標**

一、 關鍵策略目標

本○(部、會、處、局、署、院、府)依據平衡計分卡精神之「業務成果」、「行政效率」、「財務管理」及「組織學習」等四大面向，訂定「○○○○○」、「○○○○○」、「○○○○○」、「○○○○○」等○項關鍵策略目標，分別說明如下：

(一) ○○○○○○○○ (業務成果)。(關鍵策略目標一)

- 1、 ○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○。
- 2、 ○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○。

(二) ○○○○○○○○ (行政效率)。(關鍵策略目標二)

- 1、 ○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○。
- 2、 ○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○。

(三) ○○○○○○○○ (財務管理)。(關鍵策略目標三)

- 3、 ○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○。
- 4、 ○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○。

(四) ○○○○○○○○ (組織學習)。(關鍵策略目標四)

- 1、 ○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○。
- 2、 ○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○。

撰寫說明：

- 一、採平衡計分卡精神，符合「業務成果」、「行政效率」、「財務管理」、「組織學習」等四大面向，提出以4年為期程之關鍵策略目標，每一面向應至少訂定1項關鍵策略目標，目標總數以4至8項為原則。平衡計分卡四大面向說明如下：
  - (一) 業務成果：為了達成機關的使命及願景，應提供哪些服務項目，以滿足所服務的對象及利益關係者？
  - (二) 行政效率：為滿足機關本身及服務對象，有哪些組織設計、行政流程、服務措

施、法規制度、計畫方案等，需加以檢討、簡化、整併、最佳化，以提升服務品質及效能？

(三) 財務管理：如何有效運用機關財產及達成預算成本控制？

(四) 組織學習：提升人力資源有效運用之方式為何？如何提高員工的價值與能力？

二、關鍵策略目標應具備整合性，不以機關內部單位及所屬機關別或數目作為各策略目標之擬定及分項依據。

三、關鍵策略目標應可涵蓋機關重點業務推動成果，可依客觀方式加以評估，可具體加以衡量。

四、從總統及院長施政管理及民眾觀感的角度，擬訂最重要的關鍵策略目標。

五、撰寫建議：各機關依據使命、願景及施政重點，未來4年最主要的目標是什麼？

## 二、 共同性目標：

(一) ○○○○○○○○ (行政效率)。(共同性目標一)

1、○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○。

2、○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○。

(二) ○○○○○○○○ (財務管理)。(共同性目標二)

1、○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○。

2、○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○。

(三) ○○○○○○○○ (組織學習)。(共同性目標三)

1、○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○。

2、○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○。

## 三、 關鍵績效指標、衡量標準及年度目標值

關鍵策略目標	關鍵績效 指標	評 估 體 制	評估 方式	衡量 標準	關鍵績效指標			
					年度目標值	X+1 年	X+2 年	X+3 年
一 ○○○○	1 KPI (1)	○○	○○	○○	○○	○○	○○	○○
	2 KPI (2)	○○	○○	○○	○○	○○	○○	○○
二 ○○○○	3 KPI (3)	○○	○○	○○	○○	○○	○○	○○
	4 KPI (4)	○○	○○	○○	○○	○○	○○	○○
三 ○○○○	5 KPI (5)	○○	○○	○○	○○	○○	○○	○○
	6 KPI (6)	○○	○○	○○	○○	○○	○○	○○
四 ○○○○	7 KPI (7)	○○	○○	○○	○○	○○	○○	○○
	8 KPI	○○	○○	○○	○○	○○	○○	○○

註：

- 一、 評估體制之數字代號意義如下：
  1. 指實際評估作業係運用既有之組織架構進行。
  2. 指實際評估作業係由特定之任務編組進行。
  3. 指實際評估作業係透過第三者方式（如由學者專家）進行。
  4. 指實際評估作業係運用既有之組織架構並邀請第三者共同參與進行。
- 二、 評估方式：包括民意調查、統計數據、實地查證、進度控管等選項。
- 三、 衡量標準：係指能直接衡量關鍵績效指標達成結果的比較基礎與計算基準。

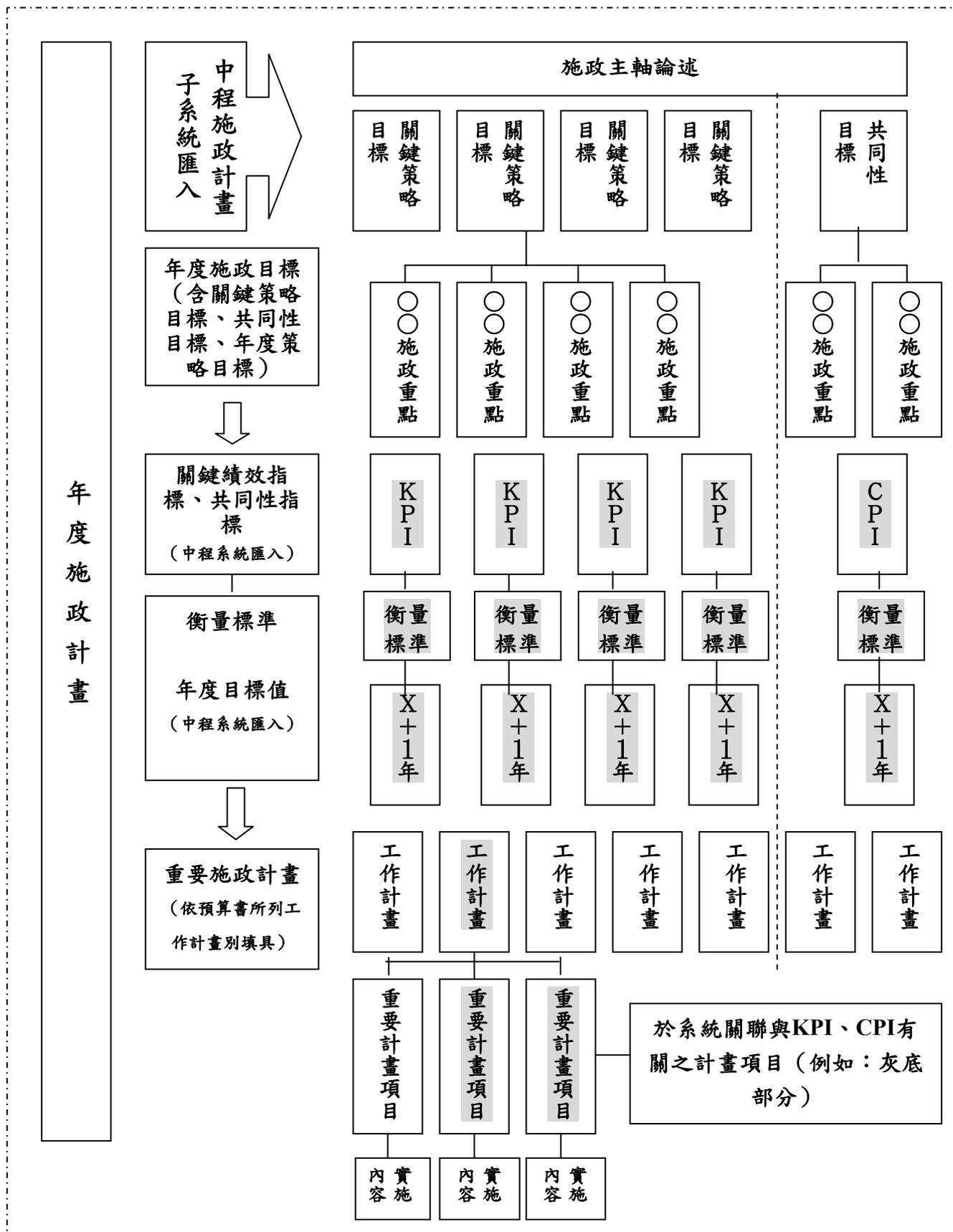
撰寫說明：

- 一、 關鍵績效指標係反映施政主軸及衡量關鍵策略目標之依據，係機關首長可公開承諾之指標，以作為機關施政績效評估之標的。
- 二、 關鍵績效指標應與關鍵策略目標對應連結，以各機關之施政重點為主軸，並能真實反應總統政見及院長施政理念。
- 三、 各機關依每1項關鍵策略目標之特性，以訂定1至2項關鍵績效指標為原則。
- 四、 關鍵績效指標之訂定係以4年為期程，並需設定衡量標準及未來4年度目標值，該指標及目標值將於系統自動匯入年度施政計畫中，以作為績效評估之標的。
- 五、 關鍵績效指標可分為「成果型指標」（outcome）及「投入型指標」（input），視目標特性可採質化或量化方式進行評估。
- 六、 關鍵績效指標及共同性指標應與關鍵策略目標有關聯，並能考量該項指標可能產生之邊際效益遞減情形及指標替代效果等。
- 七、 撰寫建議：能客觀而具體衡量關鍵策略目標的指標是什麼？該指標應同時具效度及信度。

#### 四、 共同性指標、衡量標準及年度目標值

共同性目標	共同性指標	評估體制	評估方式	衡量標準	共同性指標 年度目標值			
					X+1年	X+2年	X+3年	X+4年
一 ○○○○	1 CPI (1)	○○	○○	○○	○○	○○	○○	○○
	2 CPI (2)	○○	○○	○○	○○	○○	○○	○○
二 ○○○○	3 CPI (3)	○○	○○	○○	○○	○○	○○	○○
	4 CPI (4)	○○	○○	○○	○○	○○	○○	○○
三 ○○○○	5 CPI (5)	○○	○○	○○	○○	○○	○○	○○
	6 CPI (6)	○○	○○	○○	○○	○○	○○	○○

## 附錄2 年度施政計畫體系架構圖



※績效評估重點：KPI、CPI、衡量標準及年度目標值、與KPI關聯之重要計畫項

## 年度施政計畫撰寫格式

### (機關名稱) 年度施政目標與重點 (500字以內)

○○○○○○ (使命，簡要摘述中程施政計畫之機關使命)

○○○○○○ (願景，簡要摘述中程施政計畫之機關願景、施政主軸及關鍵策略目標)

本○依據行政院○○年度施政方針，配合中程施政計畫及核定預算額度，並針對當前社會狀況及本○未來發展需要，編定○○年度施政計畫，其目標與重點如次：

### 壹、 年度施政目標：

- 一、 關鍵策略目標：施政重點○○○。
- 二、 關鍵策略目標：施政重點○○○。
- 三、 共同性目標：施政重點○○○。
- 四、 共同性目標：施政重點○○○。
- 五、 年度策略目標：施政重點○○○。
- 六、 年度策略目標：施政重點○○○。
- 七、 .....

### 貳、 年度關鍵績效指標

關鍵策略目標	關鍵績效指標	關鍵績效指標			
		評估體制	評估方式	衡量標準	年度目標值
一 ○○○	1 ○○○	○	○○○	○○○	○○○
	2 ○○○	○	○○○	○○○	○○○
二 ○○○	3 ○○○	○	○○○	○○○	○○○
	4 ○○○	○	○○○	○○○	○○○
三 .....					

註：

一、評估體制之數字代號意義如下：

1. 指實際評估作業係運用既有之組織架構進行。
2. 指實際評估作業係由特定之任務編組進行。
3. 指實際評估作業係透過第三者方式（如由學者專家）進行。
4. 指實際評估作業係運用既有之組織架構並邀請第三者共同參與進行。

二、評估方式：包括民意調查、統計數據、實地查證、進度控管等選項。

三、衡量標準：係指能直接衡量關鍵績效指標達成結果的比較基礎與計算基準。

### 參、年度共同性指標

共同性目標	共同性指標					
	共同性指標	評估體制	評估方式	衡量標準	年度目標值	
一 ○○○○	1 ○○○○	○	○○○○	○○○○	○○○○	
	2 ○○○○	○	○○○○	○○○○	○○○○	
二 ○○○○	3 ○○○○	○	○○○○	○○○○	○○○○	
	4 ○○○○	○	○○○○	○○○○	○○○○	
三 .....						

註：

一、評估體制之數字代號意義如下：

1. 指實際評估作業係運用既有之組織架構進行。
2. 指實際評估作業係由特定之任務編組進行。
3. 指實際評估作業係透過第三者方式（如由學者專家）進行。
4. 指實際評估作業係運用既有之組織架構並邀請第三者共同參與進行。

二、評估方式：包括民意調查、統計數據、實地查證、進度控管等選項。

三、衡量標準：係指能直接衡量共同性指標達成結果的比較基礎與計算基準。

### 肆、（機關名稱）年度重要施政計畫

工作計畫名稱	重要施政計畫項目	實施內容	與KPI關聯	與CPI關聯
一、○○○○	1. ○○○○○	○○○○○○	■KPI(1)	■CPI(1)
	2. ○○○○○	○○○○○○	■KPI(3)	■CPI(3)
二、○○○○	1. ○○○○○	○○○○○○	■KPI(2)	■CPI(2)
	2. ○○○○○	○○○○○○	■KPI(1)	■CPI(1)
.....				

### 伍、（機關名稱）以前年度實施狀況及成果概述

一、前年度施政績效及達成情形分析：

#### （一）關鍵績效指標

關鍵策略目標	關鍵績效指標	原定目標值	績效衡量暨達成情形分析
○○○○○	○○○○○○○	○○	○○○○○○○○○○○○○○○○○ ○
○○○○○	○○○○○○○	○○	○○○○○○○○○○○○○○○○○ ○

.....

(二) 共同性指標

共同性目標	共同性指標	原定目標值	績效衡量暨達成情形分析
○○○○	○○○○○○○	○○	○○○○○○○○○○○○○○○○○ ○
○○○○	○○○○○○○	○○	○○○○○○○○○○○○○○○○○ ○

.....

二、上年度已過期間施政績效及達成情形分析：

(一) 關鍵績效指標

關鍵策略目標	關鍵績效指標	績效衡量暨達成情形分析
○○○○	○○○○○○○	○○○○○○○○○○○○○○○○○
○○○○	○○○○○○○	○○○○○○○○○○○○○○○○○

.....

(二) 共同性指標

共同性目標	共同性指標	績效衡量暨達成情形分析
○○○○	○○○○○○○	○○○○○○○○○○○○○○○○○
○○○○	○○○○○○○	○○○○○○○○○○○○○○○○○

備註：

1. 各機關送審內容包括「前言」、「年度施政目標」、「年度關鍵績效指標」、「年度共同性指標」、「年度重要施政計畫」、「以前年度實施狀況及成果概述」及「年度預算資料」等7部分，其中前5項由研考會彙編為「行政院X年度施政計畫」。
2. 「上陳版」會印出「與KPI關聯」、「與CPI關聯」欄位。「部會版」不會印出。
3. 系統之報表功能：

(1)與KPI有關聯之重要施政計畫項目

關鍵策略目標	關鍵績效指標 (KPI)	與KPI有關聯之重要施政計畫項目
○○○	KPI (1)	○○○○○○○
	KPI (2)	○○○○○○○ ○○○○○○○
○○○	KPI (3)	○○○○○○○
	KPI (4)	○○○○○○○





### 附錄3 年度施政績效報告撰寫格式

○○○○ (機關名稱)  
○○年度施政績效報告

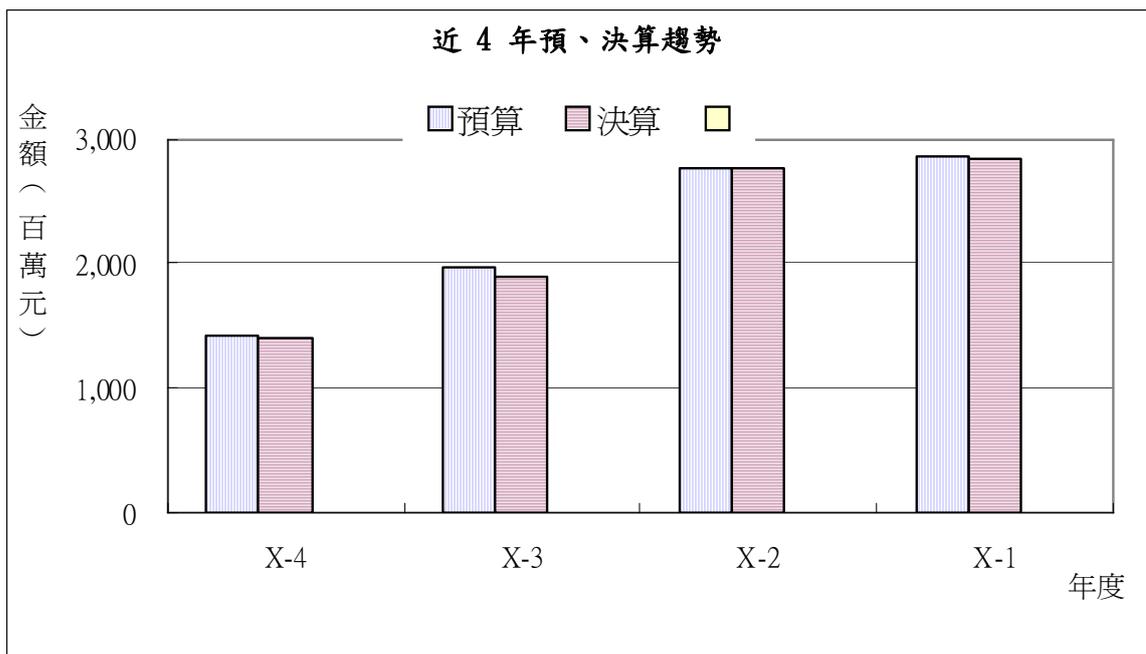
日期：○○年○月○日

#### 壹、前言

- 一、○○○○○○ (以機關使命、願景、總統治國理念與院長施政主軸等研訂施政目標及重點)
- 二、○○○○○○ (績效評估作業情形)
- 三、○○○○○○ (外在環境分析及施政目標達成概況)

#### 貳、機關X-4至X-1年度預算及人力

- 一、近4年預、決算趨勢 (單位:百萬元)  
(以X年度為例，應列X-4至X-1年度之預、決算資料)



年度		X-4	X-3	X-2	X-1
預決算	預算	—	—	—	○○
	決算	—	—	—	○○
普通基金 (公務預算)	預算	—	—	—	○○
	決算	—	—	—	○○
特種基金	預算	—	—	—	○○
	決算	—	—	—	○○
合計	預算	—	—	—	○○
	決算	—	—	—	○○

\*本施政績效係就普通基金(公務預算)部分評估，特種基金不納入評估。

二、預、決算趨勢說明

○○○○○○○ (預算增減原因分析)

○○○○○○○ (預、決算落差原因分析)

三、機關實際員額

年度 項目	X-4	X-3	X-2	X-1
人事費占預算比例 (%) (人事費/預算數)	——	——	——	○○
人事費占業務費比例 (%) (人事費/業務費)	——	——	——	○○
職員	——	——	——	○○
約聘僱人員	——	——	——	○○
警員	——	——	——	○○
技工工友	——	——	——	○○
合計	——	——	——	○○

\*警員包括警察、法警及駐警；技工工友包括駕駛；約聘僱人員包括駐外雇員。

參、目標達成情形 (「☆」表示綠燈；「▲」表示黃燈；「●」表示紅燈；「□」表示白燈)

一、關鍵策略目標

(一) 關鍵績效指標：○○○○○○○

年度 項目	X-4	X-3	X-2	X-1
原訂目標值	○○	○○	○○	○○
達成度	○○	○○	○○	○○
核估結果	——	——	○○	○○

績效衡量暨達成情形分析：

(1) ○○○○○○。

(2) ○○○○○○。

(3) ○○○○○○。

二、關鍵策略目標

(一) 關鍵績效指標：○○○○○○○

年度 項目	X-4	X-3	X-2	X-1

原訂目標值	○○	○○	○○	○○
達成度	○○	○○	○○	○○
核估結果	——	——	○○	○○

績效衡量暨達成情形分析：

- (1) ○○○○○○。
- (2) ○○○○○○。
- (3) ○○○○○○。

(二) 關鍵績效指標：○○○○○○

年度 項目	X-4	X-3	X-2	X-1
原訂目標值	○○	○○	○○	○○
達成度	○○	○○	○○	○○
核估結果	——	——	○○	○○

績效衡量暨達成情形分析：

- (1) ○○○○○○。
- (2) ○○○○○○。
- (3) ○○○○○○。

### 三、共同性目標

(一) 共同性指標：○○○○○○

年度 項目	X-4	X-3	X-2	X-1
原訂目標值	○○	○○	○○	○○
達成度	○○	○○	○○	○○
核估結果	——	——	○○	○○

績效衡量暨達成情形分析：

- (1) ○○○○○○。
- (2) ○○○○○○。
- (3) ○○○○○○。

.....

### 肆、推動成果具體事蹟

- 一、 ○○○○○○○○
- 二、 ○○○○○○○○ (逐項簡要列述年度內達成之重大或特殊績效)

### 伍、績效總評

- 一、績效燈號表 (「☆」表示綠燈；「▲」表示黃燈；「●」表示紅燈；

「□」表示白燈)

關鍵策略目標		項次	關鍵績效指標	評估燈號
一	○○○○○	1	○○○○○	○○
		2	○○○○○	○○
二	○○○○○	1	○○○○○	○○
三	○○○○○	1	○○○○○	○○
		2	○○○○○	○○
四	.....			
共同性目標		項次	共同性指標	評估燈號
一	○○○○○	1	○○○○○	○○
		2	○○○○○	○○
二	.....			

## 二、綜合評估分析

- (一) 各項燈號較X-2年度增減情形並分析原因。
- (二) 分析紅燈項目因應策略之適切性，如認為不當，提出建議供執行單位參考；評定白燈者依該項評估標準提出說明與對策。
- (三) 參考民意調查數據、相關統計資料、輿論民情反映、國內外評比資料及施政不可抗力等因素，就機關整體表現及執行績效提出績效分析。

## 附錄4 行政院人事行政局團體績效評核程序參考作法

進行時間	操作步驟	操作要領	說明
年度進行前與進行初	壹、設定單位績效目標： 一、具體做法 二、評核指標	一、設定單位績效目標相關資料可從下列資訊獲取： (一) 施政計畫(總目標)。(二) 組織願景。(三) 組織職掌。(四) 首長企圖。(五) 顧客期望。 二、設定績效目標應注意的原則： (一) 符合「代表性」原則： 1. 應選擇足以顯現其重要性之業務設定績效目標。 2. 設定之績效目標數，應足以代表單位所有主要核心業務，不宜僅挑選少數較有把握達成之業務設定目標，建議應訂定目標數下限，如業務單位至少應設定五項，行政幕僚單位至少應設定三項。 (二) 符合「合適性」原則：應綜合衡量時效、所需物力、人力等資源之配置，設定合適之目標。 (三) 目標應具「挑戰性」：各單位得依據其業務性質展現其績效目標之挑戰性，一般而言，可從下列二方面考量： 1. 創新性業務：例如某府建設局規劃辦理「彰濱工業區展覽招商計畫」屬創新性業務，挑戰性較高。	一、單位績效目標包含「具體做法」及「評核指標」二部分。 二、「具體做法」係就如何達成績效目標所運用之方法、步驟之具體陳述，具有下列功能： (一) 使所屬員工瞭解單位主管的期待，知道如何達成績效目標。 (二) 讓首長及其他單位瞭解績效目標如何達成及如何配合。 (三) 於年度中監測各單位及員工進行之工作是否有所偏離或誤差，俾進行修正與補救。 三、「評核指標」係用以具體顯現績效之工具，具有下列功能： (一) 確認評核與業務執行之範圍。 (二) 用以監測評量績效目標之困難度、貢獻度及達成度。 (三) 具體顯現所創造之績效價值，供機關首長、其他單位及民眾瞭解。 四、為免各單位僅設定極少數有把握達成之績效目標，將

2. 困難度較高之業務：困難度較高的績效目標亦能展現其挑戰性，行政幕僚單位往往疑慮其工作較屬例常性業務，與業務單位較具創新性業務相較，無法爭取高分，惟例行性業務往往有極大改進空間，其目標之設定如足以顯現其困難度及績效之提昇，亦能爭取高分。可從下列方面考量：

㉑ 將各類例行性業務建立標準作業程序或服務規範：

※ 案例：如某縣政府人事室編印「公立學校教師敘薪標準作業手冊」、「辦理學校教職員申請退休標準作業流程」。

※ 效益：以後任何承辦人及新進人員辦理同一業務均能依標準作業程序或服務規範辦理，自能提升行政效率。

㉒ 全面推動內部行政工作電腦化：

※ 案例：如某市政府主計室將會計帳簿由原人工記帳改由會計資訊系統自動產生

※ 效益：可節省購買帳簿經費、人工記帳人力及會計帳簿儲存倉庫空間，且首長可透過線上查詢即時提供其決策資訊。

㉓ 選擇適宜業務項目，推動ISO9000系列國際品質驗證制度，以提高服務品質：

※ 案例：如某縣政府計劃室訂定「執行ISO 9001-2000年版品質管理系統」。

※ 效益：符合外部稽核驗證要求，提高機關整體形象及服務品質。

㉔ 善用網路特性，建置知識管理系統：

※ 案例：如某縣政府人事室建置該縣「人事作業資源共享區」。

其他重要而較無把握之目標排除，致無法達成績效管理係為提升整體施政績效之目的，扭曲績效評比之意義，故建議各機關應設定各單位績效目標數之下限。

五、設定績效目標宜掌握下列二個原則：

(一) 區分工作項目與績效目標：單位績效目標應足以顯現績效之提升，不宜以「工作項目」之方式陳述，例如，某單位以「辦理通關業務」為績效目標，不如以「簡化通關流程，將通關時間由平均三小時降至一小時」為績效目標，更有助於績效提升。

(二) 掌握KPI(key performance indicator)關鍵績效指標原則：選擇關鍵性、重要性業務設定為績效目標，以顯現機關施政績效的提升，如某部總務司績效目標高達52項，且許多例行性工作，即未掌握KPI原則，除造成額外文書作業負擔，亦無助於機關重要績效提升。

六、各單位業務性質不同，故並非將各單位逕予比較高低，而係透過目標管理及績效評核所得之績效分數進行評比。

(一) 以民間企業為例，某集團所屬甲事業部門經營金融產業去年獲利一千萬元，所屬乙事業部門經營網路商務，去年僅獲利一百萬元，惟因去年金融業景氣旺盛，甲部門原設定目標為獲利二千萬元，而整體網路產業景氣低靡，乙部門原訂目標為不虧損，故於年度終了集團論功行賞時評估二部門經營績效，乙部門獲利雖較少，但其績效明顯較甲部門高，爰予較高之獎勵。

(二) 行政機關各單位業務性質縱然不同，無法相互比較，惟其評比原理與上述舉例之本質是一致的，透過目標設定與績效評核，即能進行評比。又各單位亦得與本身以往同一業務之成果相比較，如某縣政府主計室設定

	<p>※效益:依人員作業需要直接摘取套用，減少個人摸索及蒐集資料之時間、人力及物力。</p> <p>5 對於員工申辦案件，澈底診斷簡化流程、辦理時限，簡化申請書表及繳驗書證:</p> <p>※案例:如某縣政府員工婚喪生育補助，結合該府線上差勤系統，於同仁發生結婚、眷屬喪葬及生育等事實請假時，即主動以電子郵件通知當事人其相關權益簡表、補助申請表並試算金額，當事人如有需要，僅需列印並簽章。</p> <p>※ 案例:如某機關人事室訂定簡化作業流程、縮減辦理時限，任免遷調案件於職務出缺日起1個月內辦結，獎懲案件簽提敘獎後於10日內辦結。</p> <p>※ 效益:簡化行政流程，提高服務效能。</p> <p>※案例: 如某縣政府行政室建置「機關表單簽核流程自動化系統」，辦理各項財務請領、報廢、移轉(撥)線上作業並提供「訊息公佈欄」提供查詢，免除紙本作業發生之筆誤，促進閒置財產使用。</p> <p>※效益:免除紙本作業發生之筆誤，促進閒置財產使用。</p> <p>(四) 應符合「可行性」原則：</p> <p>1、設定無法達成之目標或太容易達成之目標，均無法獲取高分，例如地方政府教育局設定「本年度內完成籌設二所大學」之目標，因難度過高，如無法達成，其達成度分數恐將掛零；又如秘書單位設定「依規定銷毀檔案」，因不具任何挑戰性，亦無法爭取高分。</p> <p>2、各單位應注意目標可行性與困難度之平衡，並仔細評估目標可能達成之程度，如為便於達成而設定較為簡單之目標，將使挑戰性分數降低，且無法達成績效管理在於提升機關施政績效之意旨。</p>	<p>「推廣各戶所會計作業資訊化比率，由目前百分之五十提昇至百分之七十五。」之目標，透過績效評核過程所得分數，即可與業務單位所設定績效目標比較，故業務單位與行政幕僚單位仍可進行績效評比。</p> <p>七、各機關之內部一級單位及其所屬機關之績效仍以併同評比為原則；惟如因附屬機關數過多，或特殊因素致併同辦理確有困難者，得自行審酌區分為內部一級單位間評比及附屬機關間評比，但不宜再就內部單位分組評比。</p> <p>八、設定績效目標可參考附件1（內政部例，第42頁）、2（新竹市政府例，第44頁）。</p> <p><b>九、優良的績效指標必須與組織施政計畫或策略目標的成效（outcomes）有關，除需具備信度、效度之外，尚須符合所謂SMART的原則，說明如次：</b></p> <p><b>(一) Specific具體明確：</b></p> <p>具體的告訴員工要作甚麼，要完成甚麼？績效指標的設定的描述，一定要能夠具體明確，避免不同層級員工針對相同績效指標作不同的解讀，或甚至無法評核。如某機關訂定「查價案件加強研析個案案情，縮短辦理時間；積極控管辦結件數，以期儘速達到績效目標。」之指標，可改為「查價案件平均</p>
--	--	--

	<p>三、設定績效評核指標應符合SMART原則，即：具體明確（Specific）、可以測量（Measurable）、可以達成（Attainable）、合適的（Relevant）、有完成期限（Time-bound）（詳見說明欄十）。</p> <p>四、各單位訂定之績效目標應儘量顯現其可測量之績效，可從下列面向思考：</p> <p>（一）產出(能)的提升：如、「館藏資料由現有28.3萬冊成長3%」、「農場實際盈餘較預算盈餘提高2%」。</p> <p>（二）成本、人力、物力等資源的降低(或節約)：如「停車場委外經營，減少政府財政支出每年290萬元、及節省人力11人」、「推動開源節流方案，預計節省貸款利息支出約1億元」。</p> <p>（三）作業時間(或程序)的減少及行政效率(能)的提升：如「改善低收入戶生活補助費撥款流程由原本每次月月底，改為每次月10日發放，提前20天」、「固定污染源許可審查日數由平均25天，縮短為20天」、「外國專業人員許可單一窗口作業時程由10天縮短為7天」。</p> <p>（四）品質的改善及標準作業程序的訂定：如「輔導廚工參加丙級證照考試通過率至少50%」、「94年園區重大職業災害死亡千人率較93年降低25%」、「建立院內感染管制監控程序(sop)」。</p> <p>（五）滿意度及認知普及率的調查：如「管考各項目標辦理情形。以民眾滿意度達95%，市府服務品質獎考評成績特優，各項平時考核名次維持前三名為目標」、「維護全國性空氣品質監測網站查核滿意度達85%」、「民眾對家庭暴力及性侵害防治觀念宣導認知普及率由55% 提昇至60%」。</p>	<p>每案辦結時間由45.7天縮短為40天，平均每案查價時間減少12.47%，提高結案效率。」較具體明確。</p> <p><b>（二）Measurable可以測量的：</b></p> <p>可以測量的指標，應該將其量度（measurement）表現出來，要能夠讓員工知道如何衡量它的工作結果？如某機關訂定「93年度公文處理平均日數較92年度進步」為績效指標，目標值訂為「進步」無法測量，可改為「93年度公文處理平均日數較92年度減少0.5日」。</p> <p><b>（三）Attainable可以達到的：</b></p> <p>要在人力、成本及時效等前提下，設定具有複雜度、困難度極具有挑戰性的目標，但也不要設定難以達成的目標。</p> <p><b>（四）Relevant合適的：</b></p> <p>1、指標的設定應依所欲達成的策略目的及所欲創造的價值或所欲達成的效益，選用合適的績效指標。如某縣政府建設局績效目標為「改善漁港與漁村設施，縮短魚政登記作業流程」，績效指標訂為「限93年12月31日完成」，就縮短魚政登記作業流程，合適的指標為「縮短作業流程時程，由10個工作天縮短為6個工作天。」</p> <p>2、以成效性指標取代產出性指標，俾貼近機關策略目標的落實。如某訓練中心設定：全年度開辦42個職類、94個班次及完訓學員4017員(產出指標)。輔導500位學員參加專案檢定，合格率達90% 以上(成</p>
--	--	---

	<p>(六) 訂定完成期限：如於94年12月前完成「國內外金融監理即時資訊顯示系統」，以該目標是否依限達成完成期限評分。</p> <p>五、績效指標的訂定亦可由下列面向著手：</p> <p>(一)機關或單位日常業務活動運作情形有關的指標：如「政風工作訪查全年180件以上」、「實施公文電子交換制度，普及率達60%。」。</p> <p>(二)改善服務品質方面有關的指標：「多類地政謄本核發及跨所期限由8分鐘縮短為5分鐘」、「縮短受理違章建築辦理時間由原6天縮短為4天」、「提升廠商及機關對於採購爭議處理成效滿意度平均70分以上」。</p> <p>(三)與策略目標有關的指標：「落實優先投資臺灣、強化國內投資環境，完成2個自由貿易港區設置審查」、「推動中醫藥科技發展，建立中醫藥對重要疾病臨床療效評估模式，完成5項中醫藥執行臨床試驗研究模式」。</p> <p>(四)與課責有關的指標：「全年度工程查核件數由92年度之100件，增加至150件，增加50%」。</p>	<p>效指標)。委外訓練考照率達70%、就業率達41%以上(成效指標)。</p> <p><b>(五) Time-bound有完成期限：</b></p> <p>員工知道他應該在甚麼時間之前完成？如某機關「落實公共工程品質管理，全面提升公共工程施工品質」為策略目標，轉化為工管處之單位績效目標為「辦理「公共工程品質躍升方案」相關推動事宜」其績效指標訂為：「六月底前完成「強化公共工程品質措施專案計畫」期中簡報，並拍攝完成一部宣導片（權重：20%）、十月底前完成期末簡報，並拍攝完成四部宣導片（權重：25%）、十一月底前完成五十四個查核小組之實地查證（權重：35%）、公共工程品質查核八十件（權重：20%）。」</p>
<p>貳、設定評核項目</p>	<p>一、 評核項目係為就各目標所展現之績效，從適當的面向予以完整評核，各機關可從下列面向考量：</p> <p>(一)評核項目係由各機關根據其業務性質、管理風格、組織文化等因素決定之，其評核項目多寡、配分權重並無統一規定，各機關得自行規劃設計，惟宜避免訂定過多或過於複雜之評核項目，以免增加行政作業負擔。</p> <p>1.本局設定之評核項目為：</p> <p>⊕ 各單位所提績效評核項目（七十分）：「工作挑戰性」（20%）、「工作達成度」（50%）、「工作執行進度」（30%）。</p>	<p>一、 透過設定評核項目，可讓業務單位與行政幕僚單位站在同一立足點上進行評比。其解決的邏輯如下：</p> <p>(一)就業務的本質而言，行政單位為簡單的業務，容易達成；業務單位為困難的業務，較難達成。轉化成評比量尺的基礎：（目標挑戰度）+（目標執行度+目標達成度）</p> <p>(二)觀點：1.目標挑戰度=做正確的事=策略性作為2.目標執行度、目標達成度=把事情作正確=執行力</p> <p>(三)轉化成評比量尺：（目標挑戰度）+（目標執行度+目標達成度）</p>

	<p>2 共同性評核項目（二十分）：「綜合性業務配合度」（40%）、「公文處理時效」（20%）、「預算執行率」（20%）、「電話禮貌」（20%）。</p> <p>3 局長綜合考評（十分）。</p> <p>2、行政院國軍退除役官兵輔導委員會評核所屬機關(構)績效目標及單位績效目標之評核項目如下：</p> <p>1 機關(構)績效目標:a、各機構所提績效目標（90%）包括:工作挑戰性(40%)、工作達成度（40%）及工作執行進度（20%）。b:首長綜合考評（10%）。</p> <p>2 單位績效目標:a:各一級單位所提績效目標（50%）包括工作挑戰性(40%)、工作達成度（40%）及工作執行進度（20%）。b:主委裁(指)示事項（20%）。c、共同性評核項(20%)包括公文處理時效(30%)、學習護照平均登錄時數、入口網站會員登錄數、績效獎金制度作業配合情形（15%）及預算執行率（40%）。d:首長綜合考評（10%）。</p> <p>(二) 評核項目應符合管考作業之需要，如訂定過於複雜而不易操作或不符實際需要之評核項目，將增加管考作業之困擾。</p> <p>(三) 評核項目應能顯現各項目標績效提升之全貌，俾單位績效之全面提升。</p> <p>二、 評核項目宜至少包含「目標挑戰性」及「目標達成度」二項。「目標挑戰性」與「目標達成度」性質不同，前者係要求績效目標能達成管理學上所謂「做正確的事」（do right thing），是機關尋求發展與進步的積極動力；後者係要求「把事情做正確」（do the thing right），著重行政品質的穩定性，二者性質雖然不同，卻具有槓桿平衡作用，俾各單位於設定目標時注意二者之衡平性。</p>	<p>績效提升＝目標挑戰度＋目標執行度、目標達成度。</p> <p>(四)各評核項目的配分比重則由機關首長、組織文化等因素決定之。</p> <p>二、評核項目：「目標挑戰性」及「目標達成度」二者具有槓桿平衡作用，挑戰性分數較高之績效目標，較難達成，達成度分數較低；挑戰性分數較低之績效目標，較容易達成，達成度分數較高。</p> <p>三、績效獎金制度係組織學習過程，運作尚未成熟之機關可先參考其他機關已建立之評核項目，並於實作過程中，檢證評核項目之合宜性，再依據組織文化、業務性質及管考需要等逐步修正。</p>
--	--	---

參、各單位填具單位績效目標評核表	各單位設定績效目標後，依各機關自行設計的表格詳予填列，表格以簡單、明確為原則。	單位績效目標評核表參考附件3，第45頁。
肆、提送績效評估委員會就各項目標之「挑戰性」進行評比	<p>一、各單位績效目標之挑戰性分數宜於年度進行前或進行初即先行評定，可由績效評估委員會逕行評比或另設初核小組先行評比再提績效評估委員會。為使評比委員於評比時有所準據，避免流於主觀判斷，宜依績效目標特性訂定挑戰度評比項目，並依各該項目挑戰性程度不同訂定配分條件及標準，茲舉例說明如下：</p> <p>(一)行政院國軍退除役官兵輔導委員會之挑戰度評核標準係依績效目標特性分析，區分為「創新精進度(15分)」、「困難度與協調複雜度(10分)」及「效益評估(15分)」三項，各項再依程度不同訂定配分條件及標準。</p> <p>(二)交通部之挑戰度評核標準則先行訂定「極具」、「甚具」、「略具」等程度之挑戰度等級，各等級再依財務效益、內部流程、便民服務、創新成長、各層級長官交辦並列管案件、計畫預算數、規劃及執行應協調單位數等款(目)訂定加分條件，績效目標符合各款目所列條件者，則分別加計0.2至0.4不等之分數。</p> <p>(三)財政部國有財產局之挑戰度評核標準則依績效目標特性區分為「法律、法規檢討研(修)訂案」、「行政規定檢討修訂案」及「施政計畫之執行案」三項，各項分別訂定「極具」、「甚具」、「略具」等程度之挑戰度等級，各等級再訂定各款(目)加分條件，績效目標符合各款目所列條件者，則分別依規定分數予以計分。</p> <p>二、挑戰度評比作業程序，亦可透過建立標竿尺規的方式辦理，其程序說明如次：</p> <p>(一)建立工作挑戰性等級： 將工作挑戰性區分為數個等級，並就各等級予以配</p>	<p>一、J.L.Perry曾言：以主觀之政治手腕代替客觀之科學方法，去解決訂定衡量績效標準的問題，是公部門成功地推動績效待遇制度的利基之一。故成立一個由公正人士所組成的委員會負責績效評核機制及其實際運作等相關事宜，是績效評核作業的關鍵步驟。</p> <p>二、各單位績效目標之挑戰性分數宜於年度進行前或進行初即先行評定，其原因如次：</p> <p>(一)可讓各單位於年初即有反省及檢討其績效目標是否合宜，及是否過於簡單或過於困難，並據以修正之機會。</p> <p>(二)績效目標之挑戰性於年度進行前或進行初即先行確定，年度終了時僅需就其達成度予以評分及各評核項目之加總計分，可避免年終時各單位仍對於各項績效目標之挑戰性分數爭論不休，延宕分數評核、獎金分配及評定考績考列甲等人數比例之作業時程。</p> <p>三、行政院國軍退除役官兵輔導委員會例(附件4，第46頁)，交通部例(附件5，第50頁)及財政部國有財產局例(附件6，第58頁)。</p> <p>四、茲因各單位所提出的各項績效目標中，工作挑戰性程度不一，因事涉各單位績效等第及獎金分配等權益，各單位難免基於本位互相爭執，如何做到客觀評量並非易事，或有可能形成市場議價之虞。另當我們要進行單位間績效評比時，會面臨一個共同的問題，即績效目標太多(一個單位的績效目標通常大約5-10個，如果一個機關有10個內部單位，則總計有50-100個績效目標)，且不知如何比起之苦，此時可建立一個「標竿尺規」，惟建</p>

	<p>分。</p> <p>(二)決定「目標挑戰性」評比之考量因素： 由績效評估會決定「目標挑戰性」評比之考量因素，如：創新性、困難度、各項資源（人力、物力、財力、時間）配置情形、業務協調之複雜度、內外環境影響程度及是否為職權範圍內可掌控等。</p> <p>(三)成立客觀公正之評核小組： 由對於機關之施政總目標、願景及各處室業務均有全盤瞭解之人員組成，得以較客觀超然之立場評定各單位所列各項績效目標是否妥適，並就其挑戰性予以評分。</p> <p>(四)建立標竿尺規： 要從事職務評價之時，一定要選擇標竿職務作為比較的基準，我們要從事工作困難度比較時，也要循此程序辦理。亦即，先選擇一個單位為標竿作為比較基準，其操作程序說明如次： 1、績效目標排序：各單位先自行就其設定之各項績效目標，依其挑戰性高低順序排列，並提送績效評估小組。例如甲單位提出5項績效目標，並自行就挑戰性排序如次： ①完成公務人員專業加給種類簡併方案之規劃。 ② 規劃推動績效獎金制度之政策行銷、政策執行與組織學習三面向相關措施策略。 ③研議「軍公教員工待遇調整制度化方案」。 ④研議「改進公務人員獎金制度方案」。 ⑤修訂退休公教人員長青手冊 2、選定標竿單位：由評核小組自各單位中選定標竿單位，選擇標竿單位之原則如次： ① 標竿單位設定之各項績效目標應較能顯現挑戰度高</p>	<p>立每一績效目標的挑戰性的尺規，並不是一件易事，於是，我們參考工作評價(job evaluation)的方法，建立一個標竿尺規及一套較為客觀的評量工作挑戰度分數的方法。</p> <p>五、所謂職務評價制度，就是一種有系統地決定每個職務相對價值，以建立組織內部職務結構的方法，而經由職務評價之後，每個職務對組織的相對價值關係得以建立；從事職務評價時，一定要先選擇「標竿職務」(benchmark)作為比較的基準，由此衍生出如果我們要從事工作挑戰度比較時，也可循此一程序辦理，即先選擇一個單位為標竿單位(benchmark branch)作為比較基準。以該單位為標竿單位設定標竿尺規，再將其他各單位之績效目標逐一與標竿尺規衡量，經由有系統的評價過程後，決定每一個績效目標工作挑戰性之相對價值並賦予分數。</p> <p>六、工作挑戰性之等級越多，越能顯現績效精神，也較能區分各目標之挑戰性差異程度，各機關得依需要自行設定不同等級。</p> <p>七、各單位所列績效目標挑戰性之順序應慎重排列，其排序第一之項目將先與標竿尺規之排序第一之項目作相互比較，如比較之後其挑戰性被評定較低，將影響其他順序績效目標之得分。</p> <p>八、績效目標挑戰性不易量化比較，其評分過程常引起爭議，評分結果亦往往流於形式，惟並非無法建立公正合理之評分方式。透過挑戰度等級評核機制，由公正客觀人士組成評核小組（各單位主管易因本位較無法客觀，建議不納入評核小組），藉由標竿尺規之建立及評比，獲致相對客觀之挑戰性分數。</p>
--	--	--

低之差異性。

2 標竿單位設定之各項績效目標之挑戰性應儘量能涵蓋各挑戰性等級。

例如選定甲單位為標竿單位。

3、設定標竿尺規：由評核小組就標竿單位所列各項績效目標予以評價後給予不同的分數，例如甲單位五項績效目標被評分如次：

1 - 38分

2 - 37分

3 - 35分

4 - 34分

5 - 32分

(五)進行實際評比：

1、各單位向評核小組詳細說明其設定各項績效目標之具體內容與挑戰性。

2、決定受評單位所提各項績效目標與標竿尺規之相對價值與得分：評核小組就各受評單位自行排序之各項績效目標，逐項與標竿尺規之各項績效目標對照評比，評定不同的工作挑戰性分數。舉例說明如次：

1 .乙單位列為第一重要之績效目標與甲單位所列績效目標比較後，如經比較認為其挑戰性相當於甲單位第二排序之績效目標，則得分為37分，乙單位其他各項績效目標均不得超過37分（按，各單位應將確實按重要性將其單位績效目標排序，以爭取高分）。

2 再就乙單位排序第二之目標與甲單位所列績效目標比較，如經比較其挑戰性相當於甲單位排序第四之目標，則得分為34分，排序第三以後之目標均不超

		<p>過34分。</p> <p>3 以此類推評定各項目標之得分。</p> <p>3、提績效評估會確認各項績效目標之分數：各項目標經評核小組初評分數後提送本局績效評估會討論確認分數。</p>	
年度中	伍、檢查目標執行進度	<p>各機關應建立目標執行進度之評分機制，茲舉例如次：</p> <p>一、 訂定年度中之查核點（三月、六月、九月、十一月），並分配各查核點之配分：各5分，共計20分。</p> <p>二、 於每一查核點檢查各單位所提各項績效目標之執行進度是否與原訂進度符合，並予以評分：</p> <p>（一） 如各工作要項均符合原訂進度，則予以5分。</p> <p>（二） 如各工作要項均未達成原訂進度，給予0分。</p> <p>（三） 如部分達成，則按比例給分（如五項工作要項完成三項，給予<math>5 \times 3/5 = 3</math>分）。</p> <p>三、 上開評分方式可依各機關管考需要與業務性質設計，舉例說明如次：</p> <p>（一） 工作要項依原訂進度達成者，給予5分。</p> <p>（二） 落後原訂進度一個月達成者，給予3分。</p> <p>（三） 落後原訂進度二個月達成者，給予1分。</p> <p>（四） 落後原訂進度三個月以上者，給0分。</p> <p>又例如工程業務，得於各查核點檢測其實際工程進度與原訂進度之差距給分（如第一季原訂進度應達30%，實際達成進度為20%，則該季應給予<math>20\% \div 30\% \times 5 = 3.3</math>分）。</p>	年度中執行進度查核表請參考附件7，第65頁。
	陸、檢討目標之合宜性並進行修正	<p>一、 各單位績效目標因應外在環境、組織願景及政策因素之變化進行檢討，並進行下列工作：</p> <p>（一） 如認為原訂目標已不妥當，得進行修正。</p> <p>（二） 如認為原訂目標已無存在必要，得予廢止。</p> <p>（三） 如有新興業務，得增列新績效目標。</p> <p>二、 修正、廢止或新訂績效目標後，應重行循績效評核</p>	外在環境、組織願景及政策因素如有變化，單位績效目標應配合檢討，確保績效目標之適當性、合宜性與可行性。另各機關如認為績效管理作業程序有修正必要，亦得於年度進行中修正，無須再報上級機關備查。

		<p>之程序作業。</p> <p>三、績效目標如於年度中進行修正、廢止或新增，得由各機關視需要設定加減分規定。</p>	
年度終了	<p>柒、各單位就各項績效目標進行自評。</p>	<p>一、各機關應設定「達成度評分機制」，檢查各績效目標之績效評核指標達成情形，並以各績效評核指標之平均達成度為該績效目標之達成度。茲就其操作步驟舉例如次：</p> <p>(一)設定達成度區間及給分標準：例如，績效目標之各績效評核指標完全達成者，給予滿分40分；各績效評核指標均未達成者，給予0分，部分達成者，按達成比例給分。上開區間之設定亦可依管考需要與業務性質設計，例如工程業務，其達成度為100%，給予滿分40分；&gt;75%者，給予30分；&gt;50%者，給予10分；&gt;25%，給予5分；&lt;25%，給予0分。</p> <p>(二)檢查各績效目標績效評核指標的達成情形，並依照上開給分方式給分。</p> <p>二、各受評單位填列「單位績效評核項目評核清冊」，併同各考評單位考核共同性評核項目的成績，送交承辦單位彙整。</p>	<p>一、「達成度評分機制」請參考附件8，第69頁。</p> <p>二、「單位績效評核項目評核清冊」請參考附件9，第70頁。</p>
	<p>捌、提送績效評估會進行複評，並簽請首長核定成績，完成各單位評比分等。</p>	<p>承辦單位彙整各單位自評分數及共同性項目分數後，提請績效評估會完成複評，複評結果簽請機關首長綜合考評，並核定複評成績後確定各單位績效總成績，完成評比分等。</p>	
	<p>玖、依據各單位績效評核成績，分三級以上等第發放單位績效獎金及評定各單位年終</p>	<p>一、發放單位績效獎金及評定各單位年終考績考列甲等人數比例之方式由各機關自行設計。</p> <p>二、發放單位績效獎金之方式，本局建議如次：</p> <p>(一)單位人數×年終績效評比得分=單位績效點數。</p>	<p>一、任何績效獎金制度，必須解決二個問題，一個是獎金額度的問題，另一個是獎金分配的問題。所謂獎金額度的問題，就是獎金要大到一定的程度，才能發揮激勵員工的效果，正所謂「重賞之下，必有勇夫。」；所謂獎金分配的問題，就是獎金要如何分配才能夠讓</p>

考績考列甲等人數比例。

(二)單位績效獎金總額/各單位績效點數總合=每點獎金折合率。

(三)單位績效點數×每點獎金折合率=各單位獲獎額度。

三、評定年終考績考列甲等人數之方式，本局建議如次：

(一)單位人數×年終績效評比得分×年終績效評比得分權值比=單位績效點數

(二)機關甲等人數總額/各單位績效點數總合=每點甲等人數折合率

(三)單位績效點數×每點甲等人數折合率=各單位分配甲等人數

員工接受，進而發揮激勵效果。這個問題較為複雜，因為它受到「公平」及「績效」二個力量的推移。舉例來說，如果完全考慮績效因素，則團體績效獎金第一名額度為20萬元，不論獲獎單位之人數，假設某單位有員工100人，如果平均分配，則每人獲獎額度為2000元；假設某單位只有2人，則每人可分得10萬元。這樣的獎金分配方式，最能夠符合績效精神，但反彈也可能會很大。因此，本局規劃出一個決定績效獎金及考績甲等人數比例分配的試算表，可兼顧「衡平」與「績效」，並可讓各機關依其對於「衡平」與「績效」的認知偏重程度，彈性調配。

二、單位績效獎金應確實區分三級以上等第發給，避免集中同一等第淪為平均分配。本局設計的績效獎金分配公式依各單位績效分數及點數計算績效獎金，可避免團體績效評核結果集中於某一等第，且其中之「年終績效評比得分權值比」，可由各機關依需要自行衡酌訂定不同比例，比例差距越大，各單位平均每人所分配之績效獎金差額越大，激勵效果越大；比例差距小，各單位平均每人所分配之績效獎金差額越小，激勵效果較小。各機關如考量相關作業與運作程序尚未完全成熟，亦可不設權值比，直接以各單位之績效分數計算，至運作成熟之後，再逐漸擴大權值比的比例差距(如4:3:2:1或1.4:1.3:1.2:1.1)。本局設計的公式其優點在於可彈性分配各單位績效獎金，且能在其上限內完全分配用盡。

三、團體績效評核結果應作為分配各單位年終考績考列甲等人數比例之依據，且在主管機關與所屬機關考績考列甲等人數比例總計不超過規定之考列甲等人數比例上限之範圍內，依各單位績效表現優劣情形彈性調

		<p>整。</p> <p>四、本局設計考績考列甲等人數比例之公式，其優點在於能彈性分配各單位之考績考列甲等人數比例，表現優異單位之甲等人數比例得超出機關總比例上限，較具激勵效果，並能將考績考列甲等人數比例上限完全分配用盡。</p> <p>五、本局設計之績效獎金分配計算公式及試算表(附件10，第70頁)、年終考績考列甲等人數比例分配計算公式及試算表(附件11，第71頁)。另桃園縣政府單位績效獎金發放方式(附件12，第72頁)，及桃園縣新屋鄉公所年終考績考列甲等人數比例分配方式，亦頗值參考。</p>
--	--	--



## 附錄5 機關績效管理及獎金制度案例

### 一、行政院環境保護署環境監測及資訊處（節錄）

總目標	單位績效目標	權重	目標管理項目(含具體做法)	績效評估指標及完成期限	服務對象	評分計算方式	93年達成值
落實環境品質監測及資訊公開，支援環境保護策略規劃與永續發展決策。	一、運轉空氣品質監測站網	10%	(一)操作維護全國性空氣品質監測站網	(一) 全國性空氣品質監測站網 1. 操作維護全國空氣品質監測站網，資料可用率達90%以上。(94年12月完成) 2. 執行空氣品質監測品保查核，自動測站查核105站次，人工測站查核50站次，計155站次。(94年12月完成) 3. 監測網查核滿意度達85%以上。(94年12月完成) 4. 增設花東縱谷測站及泰山交通測站共2站。(94年12月完成)	民眾	(一)操作維護全國性空氣品質監測站網65% A. 空氣品質監測站網 (實際資料可用率/預估可用率)×20% B. 空氣品質監測品保查核 (實際查核站數/預估站數)×15% C. 監測網查核滿意度 (實際查核滿意度/預估滿意度)×20% D. 增設測站 (實際增設站數/預估站數)×10%	(一) 1.90.72% 2.155站 3.89%。 4.新增項目。



總目標	單位績效目標	權重	目標管理項目(含 具體做法)	績效評估指標及完成期限	服務對象	評分計算方式	93年達成值
				質監測，每季完成393口地下水 井監測、58座水庫、19處海域 水質監測作業，預估全年完成 100,000筆。(94年12月完成) 2. 完成10個休憩海域夏季水質監 測及8次水質資料發布。(94年 10月完成)		數)×40% B. 夏季休憩海域水質監測資料發 布 (實際完成發布次數／預估次 數)×20%	

二、高雄縣政府社會局（節錄）

績效目標	效益評估 (評核指標)	年中(終) 實施成果	預定規劃進度與實際執行進度												業務性質	
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	核心	工程
<p>加強行銷本縣觀光福利卡：</p> <p>(一) 自93年12月1日正式推廣「觀光福利卡」並將刷卡回饋金提高為千分之2.7，作為推廣社會福利基金。另本府每推廣辦卡1張，將有200元之回饋挹注入本府觀光基金內。</p> <p>(二) 強化本縣觀光福利卡行銷策略，增加觀光福利卡發卡量（由93年1,297張增加至10,000張）及鼓勵辦卡人踴躍刷卡，增加回饋金收入（預計300,000元）挹注入本縣社會救助基金專戶推展社會救助業務。</p>	<p>一、目標執行進度：</p> <p>(一) 93年度計有1,297人申辦觀光福利卡，預計94年度可達10,000人提出申請。</p> <p>(二) 透過強化本縣觀光福利卡行銷策略，增加觀光福利卡發卡量並鼓勵辦卡人踴躍刷卡，積極爭取觀光福利卡刷卡回饋金。94年度預計可爭取約300,000元之收入挹注入本縣社會救助基金專戶經費內，協助低收入戶家庭貧窮自立。</p> <p>二、服務對象：</p> <p>(一) 擴大服務對象：透過刷卡回饋金挹注入</p>							25%		50%		75%		100%		

	<p>本縣社會救助基金專戶經費內，將有效推展社會救助業務及協助低收入戶家庭貧窮自立。</p> <p>(二) 增加服務人次： 93年度協助低收入戶家庭子女順利就學達127人； 94年度預計將可達250人。</p> <p>三、人力經費： 刷卡回饋金挹注入本縣社會救助基金專戶，透過專戶委員會監督及審查制度，合理有效地運用經費。</p>															
<p><u>減少民眾申請急難救助金作業時間</u>：縮短作業流程時間，平均每位民眾較原等候時間可縮短10個工作天，以今年度預估申請1,000人計（去年947件），預計共可省下10,000天申請作業。</p> <p>(一) 由於作業流程係需簽會主計單位，並至1層執行。且採郵局匯入申請</p>	<p>一、目標執行進度： 急難救助作業流程專案簽呈修正為二層執行，於94年4月底前完成，其餘各項縮短作業流程皆依設定執行進度如期完成。</p> <p>二、服務對象： (一) 增加民眾滿意度，縮短等待期程平均每位民眾較原等候時間可縮短10</p>					40%	50%	75%	100%							

<p>者帳號，需整批簽呈、作業，至有些申請案在等待整批作業時核發時間被拉長。</p> <p>(二) 減少作業流程方式如下:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 改成當日案件當日輸入資料庫呈核，縮短4個工作天，剩下1個工作天完成，並簽呈修正為2層決行，縮短6個工作天，剩下1個工作天完成。</li> <li>2. 由專人送件簽證開立支票，並送郵局進行轉帳，爭取時效。</li> <li>3. 縮短作業時間一覽如下：</li> </ol>	<p>個工作天，94年度將可嘉惠1,000人次，並可省下10,000天申請作業。</p> <p>三、內部流程：</p> <p>(一) 流程簡化提升效率：檢討改變撥款作業，由原本17天的作業流程縮短至7天完成，預計共可節省下10,000天申請作業。(93年度未修正前為35天)</p> <p>(二) 落實以客為尊之便民服務理念：平均每位民眾較原等候時間可縮短10個工作天，加速民眾獲得補助金時間，更能及時給予民眾適切的協助。</p>																																			
<table border="1"> <thead> <tr> <th>工作項目</th> <th>原作業天數</th> <th>四、縮短作業天數</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>承辦人彙整輸入資料庫</td> <td>5</td> <td></td> </tr> <tr> <td>簽呈至局長核定</td> <td>7</td> <td></td> </tr> <tr> <td>承辦人送主計簽證</td> <td>1</td> <td></td> </tr> <tr> <td>支付課開立支票</td> <td>1</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>郵局轉帳</td> <td>3</td> <td>3</td> </tr> </tbody> </table>	工作項目	原作業天數	四、縮短作業天數	承辦人彙整輸入資料庫	5		簽呈至局長核定	7		承辦人送主計簽證	1		支付課開立支票	1	1	郵局轉帳	3	3		<p>四、縮短作業天數：透過行政工作流程之調整，有效發揮急難救助救急之精神，並增加民眾對本府效能政府之認同和肯定。</p>																
工作項目	原作業天數	四、縮短作業天數																																		
承辦人彙整輸入資料庫	5																																			
簽呈至局長核定	7																																			
承辦人送主計簽證	1																																			
支付課開立支票	1	1																																		
郵局轉帳	3	3																																		

高雄縣政府人事室

績效目標	效益評估 (評核指標)	年中(終) 實施成果	預定規劃進度與實際執行進度												業務性質	
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	核心	工程
<p>運用網路科技，提高行政效能：</p> <p>建置教師敘薪專區，提供本縣所屬學校線上試算及相關法令查詢，並線上核定敘薪名冊。</p> <p>(一) 目的：為加強本縣各校教師敘薪案件之正確性，並提昇人事人員相關法令知識，簡化行政流程，確保教師權益，避免人事人員因未諳法令誤核或漏未採計年資之情事。</p> <p>(二) 辦理內容： 建置教師敘薪專區，並區分學校自辦敘薪及報送縣府二部分： 1.學校自辦敘薪部分： (1) 試算功能：由學校輸入授權敘薪案件之教師相關資料(含介聘、新進無職前年資及代理教師敘薪案件)，由電腦試算並輸入資料庫內。 (2) 列印功能：可將存在資料</p>	<p>一、目標執行進度： (一) 94年6月31日前完成線上敘薪名冊。 (二) 94年6月31日完成教師取得較高學歷試算功能。 (三) 94年12月31日前完成敘薪專區。</p> <p>二、服務對象：本府原已建置教師取得較高學歷改敘通報系統，本案新增改敘、起敘(含代理教師)及職前年資之試算功能。</p> <p>三、內部流程： (一) 作業流程簡化、資訊化：線上核定敘薪名冊，免除公文往返，每件約學校方面亦可於網路直接得知案件辦理情形。 (二) 有效提高行政效率、增進服務品質：線上試算及即時提供相關法令規定，各學校人事人員縱未諳規定亦可正確敘薪，提昇各級學校敘薪</p>	<p>0</p> <p>0</p> <p>10</p> <p>20</p> <p>30</p> <p>40</p> <p>50</p> <p>60</p> <p>70</p> <p>80</p> <p>90</p> <p>100</p>	√													

<p>庫內之教師敘薪案件，直接轉成函格式，供學校核發給當事人。</p> <p>(3) 法令查詢：在試算功能畫面，提供相關法令及作業手冊，供即時線上查詢。</p> <p>2.報送縣府區：</p> <p>(1) 試算功能：由學校輸入須報送本府核薪案件之相關資料（具職前年資之敘薪及取得較高學歷改敘），由電腦試算，並輸入資料庫內。</p> <p>(2) 列印功能：可將存在資料庫內之教師敘薪案件，直接轉成函格式，供學校報送使用。</p> <p>(3) 法令查詢：在試算功能畫面，提供相關法令及作業手冊，供即時線上查詢。</p> <p>(4) 線上敘薪名冊：結合資料庫資料（如學校利用授權敘薪區之試算功能輸入之資料，如未輸入者，則在本區輸入），當確定送出後，由本府承辦人員逕行線上核定，免去公文往返。</p> <p>(5) 作業流程公開：報送本府</p>	<p>案件之正確性。</p> <p>四、人力經費：</p> <p>(一) 敘薪名冊改以線上核定後，承辦人員約可節省20小時工作時間，亦節省雙方近一千張之紙張成本及公文傳遞費用。</p> <p>(二) 授權學校自行敘薪部分，降低學校承辦人員自行尋找相關法令之時間，全縣約有八千餘名教師，以平均十分之一之異動量計，每年約有八百多名異動教師須辦理敘薪案件，每件作業時間平均縮短以30分鐘計，約可節省400小時，及降低敘薪錯誤率，亦可保障教師權益。</p>																
---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

<p>敘薪案件於線上顯示办理流程（學校未鍵入資料者，由本府承辦人員收件後登錄）。</p> <p>(6) 取得較高學歷線上通報。</p> <p>(三) 與93年比較：本業務為新增業務。</p>																
<p><b>人事服務主動化，資訊提供即時化：</b></p> <p>加強本府同仁申請婚喪生育補助服務，節省同仁申請各項補助作業時間，強化人事即時服務。</p> <p>(一) 目的：於本府同仁發生婚、喪、生育(產檢)補助事實時，能在最短的時間內請領各項補助（婚喪生育補助）。</p> <p>(二) 辦理內容：由本府線上差勤管理系統得知當事人發生婚、喪、生育(產檢)差假事實時，即運用公教人員人事管理系統（pemis2k）試算列印補助金額及申請表，以電子郵件主動通知當事人申請各項補助，當事人僅需簽名、蓋章，免除</p>	<p>一、目標執行進度:於5月底前完成「公教人員結婚補助相關權益簡表」、「公教人員生育補助相關權益簡表」、「公教人員父母或配偶死亡之相關喪葬補助權益簡表」之修訂。</p> <p>二、服務對象：同仁請產檢假時，即可瞭解生育補助金額、產(檢)假等相關權益並可預為規畫。</p> <p>三、內部流程：以電子郵件主動通知試算金額、補助申請表及相關權益簡表，節省同仁申請各項補助作業時間，強化人事即時服務。</p> <p>四、人力經費：免除同仁至本室索表及詢問補助金額等事宜。</p>	10	20	30	40	50	100							√		

<p>至本室索表及詢問補助金額等事宜。</p> <p>(三) 與93年比較： 將生育補助服務提前於同仁請產檢假時，即以電子郵件主動通知當事人有關生育補助及可請領補助金額等相關權益，協助同仁瞭解相關權益並可預為規畫。</p>																	
---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--



場所。	二、辦理農地容許使用證明書核發作業，提高行政效率。	三、辦理畜牧工作證明書核發作業，提高行政效率。	3	20																															
-----	---------------------------	-------------------------	---	----	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

註：各單位績效項目以三至五項為限，每單項配分為十至四十分，請自行分配，合計不得超過八十分

## 附錄6 行政院A委員會200X年內部各單位績效衡量

### A處

年度策略績效目標或自訂工作目標	衡量指標	執行情形				績效達成情形分析
		原訂目標值	達成目標值	達成度	具體作法	
建立高品質施政知識庫與決策支援體系	政策研究知識系統平台議題平均留言討論數	5則	5.67則	100%		討論議題分成機關發布及委外營運議題2部分，機關發布議題部分包含許多與民眾無直接關連之議題(例如工程會押標金規定、蒙藏會培訓蒙古專業人才、國科會修正工業園區條例等等)，扣除機關發布議題無民眾留言部分，共發布37議題，210則留言，平均留言數達5.67則。
	辦理政策性研究出版比率 (非機密及限閱性委託研究計畫出版數/非機密及限閱性委託研究計畫數)×100%	25%	38%	100%		從略
推動提升競爭力的政府改造	公務人員服務品質滿意度 (電話受訪民眾對公務人員服務品質滿意	71%	71.4%	100%		從略

年度策略績效目標或自訂工作目標	衡量指標	執行情形				績效達成情形分析
		原訂目標值	達成目標值	達成度	具體作法	
	人數/電話受訪民眾人數)×100%					
擴大公民社會參與公共事務機制	民意調查結果簽院比率 (民意調查結果簽院數/民意調查案件數)×100%	95%	94%	99%		從略

B處

年度策略績效目標或自訂工作目標	衡量指標	執行情形				績效達成情形分析
		原訂目標值	達成目標值	達成度	具體作法	
一、建立高品質施政知識庫與決策支援體系	3、中長程個案計畫建議事項參採率	85%	91.3%	100%		針對96年度中長程個案計畫提出之建議事項計311項，計畫主管機關參採建議事項284項，參採率91.3%，超出原訂目標值。(96.11)
	4.計畫案件審查完成率	75%	82.3%	100%		
	5、施政計畫資訊服務滿意度	65%	77%	100%		
三、推動提升競爭力的政府改造	各機關組織案件審查完成率	80%	80%	100%		

C處

年度策略績效目標或自訂工作目標	衡量指標	執行情形				績效達成情形分析
		原訂目標值	達成目標值	達成度	具體作法	
建立結果導向的施政績效管理	院長院會及巡視提示事項辦理完成比率	80%	83.15%	104%	<ol style="list-style-type: none"> <li>督促各機關依期限完成預定執行事項及目標。</li> <li>定期彙整分析各機關辦理情形並簽陳院長。</li> <li>為督促主管機關針對院長指裁示事項積極辦理，爰就列管個案中篩選重要議題，進行深入了解，撰擬追蹤研析報告。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>本處依據院長院會及巡視提示事項，督促各機關訂定具體目標、預定完成日期或預定達成關鍵工作事項，追蹤各機關列管事項，按月將辦理情形彙整分析並簽陳院長。96年度迄今共列管107案，其中本年度應完成者計89案，截至96年11月底已辦理完成者(解除追蹤或改列自行追蹤項數)74案，比率為83.15%，達成度為104%。</li> <li>截至11月底，已篩選35案進行深入了解，經分析檢討個案後，以會同有關機關實地現場查證、邀請相關部會到會說明、函請相關部會提供列管個案之細部執行資料據以分析後，針對其中21案需積極督促者，撰擬完成查證報告，提出85項管考建議，函送相關機關逐一改善；餘14案則於促請機關立即改善後，簽陳主任委員。</li> <li>經由前開定期及不定期機制，96年度截至11月底止，促使各機關之院長指裁示事項計27案，提前辦理完成。</li> </ol>

						4.本處為配合院長辦公室資訊需求，除每月正式報表外，每兩週並另行彙整院長指示事項各機關辦理情形，以電子檔傳送院長辦公室，供院長決策或巡視時參採。
建立結果導向的施政績效管理	由院管制計畫執行率達90%以上計畫比率	95%	97%	102%		
建立結果導向的施政績效管理	國營事業年度考成作業達成情形	85%	100%	117.65%		

## D處

年度策略績效目標或自訂工作目標	衡量指標	執行情形				績效達成情形分析
		原訂目標值	達成目標值	達成度	具體作法	
推動提升競爭力的政府改造	1.各級行政機關建置虛擬專用網路(VPN)量	300個	324	100%	—	配合GSN機房共構及相關架構調整持續推廣機關使用GSN VPN。
	2.使用公文電子交換率	65%	73%	100%	—	
	提供跨機關創新e化服務	18項	18項	100%	—	
擴大公民社會參與公共事務機制	電子化政府入口網站點閱人次	1500萬次/月	1268萬次/月	85%	—	
強化本會內部資訊服務						
強化政府資通安全管理，保護民眾隱私權益					1.	
賡續縮減數位落差						

## E處

年度策略績效目標或自訂工作目標	衡量指標	執行情形				績效達成情形分析
		原訂目標值	達成目標值	達成度	具體作法	
擴大公民社會參與公共事務機制	行政院公報法令公定力	94%	94.54%	100%	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 辦理公報每日EP同步發行作業，提升法規、行政規則發布日和公報出刊日同步之比率。</li> <li>2. 強化公報制度之法制作業。</li> <li>3. 辦理「公報法制化之研究」委託研究案。</li> <li>4. 辦理行政院公報資訊網改版，促進資訊公開。</li> <li>5. 辦理行政院公報作業講習會。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 如期如質完成公報每日下午4時EP同步發行；1至10月，計出刊207期，5,551則刊登資料。另各機關法規、行政規則之發布日需與出刊日一致，同步比率達94.5%。</li> <li>2. 修正「行政院公報發行要點」；修正「行政院所屬各機關刊登行政院公報作業考核要點」，修正重點為調整考核組別、獎勵名額、考核指標與配分。</li> <li>3. 委託辦理「公報法制化之研究」，針對未來公報資訊之法制化及電子公報之即時性與可信賴性進行研究，俾提供政策建議。</li> <li>4. 行政院公報資訊網瀏覽人次截至96年11月28日止已突破138萬人次。</li> </ol>
	OPEN上網瀏覽人次使用增加率	10%	131%	13.1		

F處

年度策略績效目標或自訂工作目標	衡量指標	執行情形				績效達成情形分析
		原訂目標值	達成目標值	達成度	具體作法	
建立結果導向的施政績效管理	縣市政府一般性補助基本設施補助計畫預算執行率	70%	75%	100%		<p>一、為落實地方自主管理精神，並因應考核型態改變及實務上作業需要，於96年4月18日函頒修正「基本設施補助計畫管制考核要點」。該修正要點，可使考核成績評定更臻合宜，減輕各縣市政府行政作業成本。</p> <p>二、為建立各縣市政府績效管理制度，強化中央對各縣市政府補助計畫管考機制，提高補助經費之預算執行績效，並提昇補助計畫資訊公開透明化，於本會委外辦理「施政計畫管理系統擴大服務第2期」計畫，開發完成「補助計畫子系統」，基本設施補助計畫亦納入該系統規範。</p> <p>三、為因應前揭管考要點修正及管考系統操作功能調整，於96年5月14日至23日間假台北縣政府資訊中心辦理「基本設施補助計畫管考作業說明會」計13梯次，參訓人員包括各縣市政府管考、主計及標案承辦人員約560人。</p> <p>四、管考系統依據各縣市政府意見，強化系統操作功能及新增產製報表後，各縣市已可有效掌握執行資訊，充分發揮管考系統功能，迄96年10月止，每日平均運用系統上網查閱或填報資料約500人次，本會亦每月將各縣市執行情形編製月報表函送各縣市政府參考。</p> <p>五、96年9月辦理各縣市函報績效報告及網路填報書面評核作業，依本會訂頒評分標準完成成績評定，於96年10月3日將考核成績函送行政院主計處彙辦，</p>

年度策略績效目標或自訂工作目標	衡量指標	執行情形				績效達成情形分析
		原訂目標值	達成目標值	達成度	具體作法	
						作為增減各縣市基本設施補助經費額度參考依據。 六、截至96年10月底止，基本設施補助計畫共有4,451件標案，總經費288.73億元(含縣市自籌經費20.73億元)，整體預算執行數為136.69億元，經依往年執行資料推估，96年度預算達成率應可達到75%以上，超過原訂目標值70%。
推動提升競爭力的政府改造	外籍人士對我國英語生活環境滿意度	65%	61.75%	95%		
營造國際生活環境						
加強中央與地方協調						
推動地方永續發展						
精進外語替代役服勤管理						
推動中興新村再發展計畫						
執行節約能源措施						

G室

年度策略績效目標或自訂工作目標	衡量指標	執行情形				績效達成情形分析
		原訂目標值	達成目標值	達成度	具體作法	
協助政策推動，發揮輔佐功能					<p>1. 如期如質完成各類會議議事作業：依年度既定時程或長官指示，妥適規劃本會委員會議、主管會報及行政管理座談會等議事工作，以期提昇議事品質，並追蹤落實各項會議結論。</p> <p>2. 強化文書及檔案管理作業效能：            (1) 提升發文作業正確率。            (2) 強化分文作業正確率及時效性公文先行分送承辦單位辦理。</p>	<p>1. 本年本會委員會議共召開1次、主管會報共召開13次、行政管理座談會共召開4次，歷次會議前2日將會議資料送達與會人員；會議召開後2日將會議紀錄簽陳。達成率98%。</p> <p>2. 強化文書及檔案管理作業效能：            (1) 發文作業正確率已達95%。            (2) 分文作業正確率已達90%。</p>

					<p>(3) 辦理檔案清查及銷毀工作。</p> <p>(4) 賡續辦理回溯及現行檔案之掃描作業。</p> <p>(5) 辦理本會公文系統改版作業。</p>	<p>(3) 辦理檔案清查及銷毀3次，計30,000件。【去年為25,000件】</p> <p>(4) 辦理本年度檔案點收、編目並完成上架共計20,000件【去年15,000件】；已完成檔案掃描共計15000件【去年15,000件】。</p> <p>(5) 本會公文系統改版作業已於10月15日全面上線，另同仁所提需求，將請廠商於明年度提出改版案。</p>
				<p>3. 支援業務單位，採購標按流程順暢。招標文件2日內完成審查。</p>	<p>3. 招標案件採隨到隨辦，例行性標案採書面審查。全年標案125件（不含小額採購），審查會議（標案審查會議、資格審查會議、決標會議）達300場以上（不含1評、2評會）。達成率97%。</p>	

				<p>4. 標案公正、公開，本會採購標案資訊公開，加強電子領標執行成效達97% 以上。</p> <p>5. 愛護地球，加強綠色環保採購達83% 以上。</p>	<p>4. 標案審查時加強說明及採購流程上網公告注意勾稽，上網公告過程確認、再確認。執行效率達100% 。</p> <p>5. 加強宣導，採購過程與業務單位加強溝通及契約內容增加條文說明其優先性，連結綠色採購產品網站。達成度100% 。</p>
--	--	--	--	---	--