

出國報告（出國類別：考察）

# 英國、法國施政計畫績效評估制度 考察報告

服務機關：內政部

姓名職稱：科長童本玲、秘書楊雅婷

派赴國家：英國、法國

出國期間：101年4月21日至4月28日

報告日期：101年7月



# 摘要

出國報告名稱：英國、法國施政計畫績效評估制度考察報告

出國計畫主辦機關：內政部秘書室

出國人員姓名：童本玲 內政部秘書室科長  
楊雅婷 內政部秘書室秘書

出國類別：考察

出國期間：101 年 04 月 21 日至 4 月 28 日

出國地區：英國、法國

內容摘要：

為提升政府施政績效，世界各國紛紛致力於施政績效評估制度與衡量指標的創新與精進，本次行程主要係考察英國及法國辦理施政計畫（公共政策）績效評估之相關運作模式，並就實務作業進行意見交換。

# 目次

|               |    |
|---------------|----|
| 壹、目的          | 1  |
| 貳、過程          | 10 |
| 參、英國考察重點      | 11 |
| 一、英國績效評估制度之發展 | 11 |
| 二、參訪機構簡介      | 16 |
| 三、參訪內容        | 25 |
| 肆、法國考察重點      | 28 |
| 一、公共政策評估的現況   | 28 |
| 二、公共政策評估機關說明  | 31 |
| 伍、心得與建議       | 42 |
| 一、英國          | 42 |
| 二、法國          | 45 |
| 陸、附錄          | 48 |
| 一、內閣辦公室藍圖簡報   | 48 |
| 二、照片          | 52 |
| 三、行程表         | 54 |
| 四、參考資料        | 55 |

## 壹、目的

「績效評估」的概念最早是來自於企業管理，管理學大師彼得杜拉克（Peter F. Drucker）認為績效是企業的目的，也是企業存在的理由，所謂績效，包含效率與效能兩個層面，效率是以產出與投入(人力、費用、成本)的比率來衡量；效能則是將實際成果與原訂的預期效果作一比較，以目標達成的程度來測量。總之，管理的目的在提高組織之績效。

近年來隨著社會之民主化，民眾對於政府機關行政績效要求愈來愈高，政府機構，為因應整體環境之改變，亦開始積極學習民間企業成功之管理機制，期望經由組織再造與行政革新等作為，提升行政效率與服務品質。政府之績效評估是近幾十年來世界各國政府再造運動的核心內容，許多國家已陸續推動績效評估制度以政府為對象的績效評估。以政府為主的績效評估，起源於 20 世紀 50 年代美國的績效預算制度，至 70 年代後，隨著新公共管理運動的興起，為了解決財政赤字和改善在民眾心目中的形象，英、美等發達國家實施了以政府績效評估為突破的政府再造運動，並迅速蔓延到澳大利亞、新西蘭、加拿大、荷蘭、丹麥、芬蘭、挪威、韓國和日本等國家。

在我國有關政府施政績效評估的部分，在實務上，係區分為組織層面的「機關施政績效評估」及個別計畫層面的「個別施政計畫評核」二部分，如圖 1。

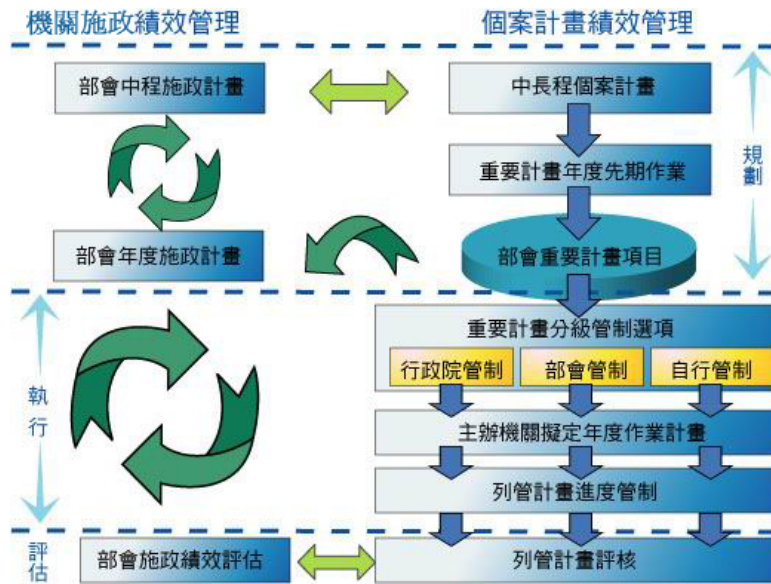


圖 1、我國現行政府績效考核組織層面圖

「機關施政績效評估」係以部會整體為考核對象，強調策略管理與結果導向，評估層次為策略層次之組織績效。行政院係於民國 40 年公布實施「行政院所屬機關考成辦法」，建置及推動有關政府機關的績效評估工作。多年來，行政院為因應國家建設及發展需要，考成方式歷經多次的變革及修正。自 90 年起，行政院基於營造高績效政府之目標，更參考美國政府績效與成果法規劃設計，函頒「行政院所屬各機關施政績效評估要點」，並自民國 91 年起開始推動機關施政績效評估制度，實施方式以目標管理及結果為導向原則評估機關組織整體績效，各部會應每年依據機關願景、總統治國理念與院長施政主軸，檢討修正未來 4 年中程施政計畫及年度施政計畫，擬定施政策略目標及績效衡量指標，評估重點分成「業務」及「內部管理」(含人力及經費)面向，於年度結束後辦理機關施政績效評估作業，作業方式先由各機關進行自評、初核，再送行政院複核後，各機關施政績效報告評估結果及行政院複核整體意見，回饋至各機關作為後續持續落實績效管理工作之參考。

行政院為強化所屬各機關施政計畫編審作業及推動施政績效管理制度，考量各機關中程施政計畫及年度施政計畫均係行政院施政計畫之一環，具密切之層次關聯，並為能於年度施政績效評估中落實，彰顯施政績效管理效果，

自 98 年度整合「行政院所屬各機關中長程計畫編審要點」有關中程施政計畫之規定、「行政院所屬各機關年度施政計畫編審辦法」及「行政院所屬各機關施政績效評估要點」，並依實務需求，於 98 年 4 月 17 日以行政院院授研綜字第 0982260430 號函訂頒「行政院所屬各機關施政績效管理要點」，自 99 年度起適用，為提升各部會長期策略規劃與目標管理能力，要求各機關依業務成果、行政效率、財務管理及組織學習等面向，聚焦機關施政重點，要求各機關訂定「關鍵策略目標」及「關鍵績效指標」，以作為年終考評之準據。

機關施政績效評估之立意，在提高機關自主管理能力，使各部會能夠做到施政前後自我比較，自我要求逐年進步，同時運用燈號管理作法，彰顯部會整體施政成果，以提供部會首長規劃後續政策之參考。此外，透過資訊公開，促請各機關首長對外承諾施政目標，落實施政課責。有關機關施政績效評估的流程如圖 2。



圖 2、行政院所屬各機關施政績效評估流程圖

在「個別施政計畫評核」方面，係以年度列管施政計畫為對象，依計畫管理、執行績效等面向之評核指標，分別辦理評核作業。計畫評核的主要目的，在透過

具體的評核過程，檢討各項工作辦理成效，並透過評核結果，瞭解計畫是否達成既定目標及績效，作為繼續執行或改進該項計畫的參據。為使各項施政計畫評核作業有所準據，行政院於 92 年 1 月 6 日訂頒「行政院所屬各機關施政計畫評核作業要點」，建構我國施政計畫評核體制。評核以年度奉核定列管之施政計畫為對象，並依計畫列管級別分別辦理，其中，院管制計畫評核流程包括主辦機關自評、主管部會初核、行政院複核等程序，複核作業並由行政院研究發展考核委員會會同經濟建設委員會、國家科學委員會、公共工程委員會等行政院管考機關、主計總處及行政院各業務處辦理，各複核機關除提出複核分數或等第外，並依計畫執行情形及政策方向提出複核意見，由行政院研究發展考核委員會彙整簽陳院長核定。有關機關施政績效評估的流程如圖 3。

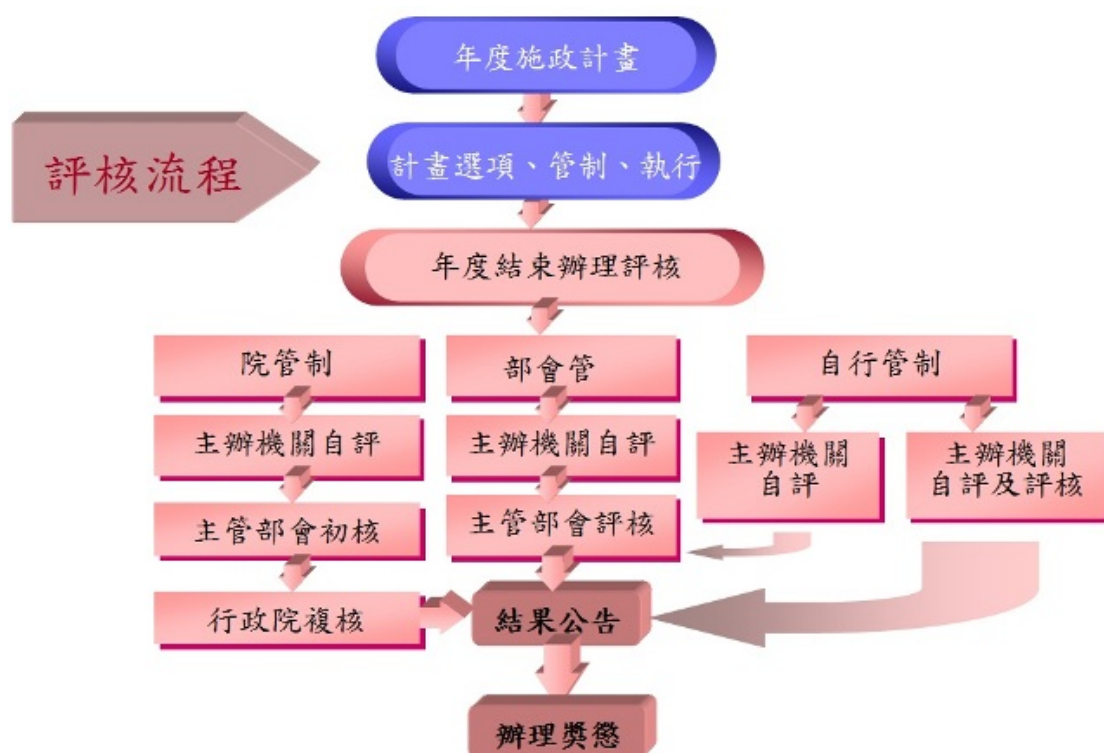


圖 3、現行「個別施政計畫評核」流程圖

本部為行政院所屬部會之一，轄管業務涉及國土發展、人口政策、社會福利、警政治安、災害防救、民主人權等六大施政重點，所推行之公共政策、計畫方案或措施等內容皆與民眾生活息息相關。為將國家資源作最大化的利



用，如何透過一套完善且有效的績效評估制度來達成政策目的，為民眾創造安居樂業的生活環境，至關重要。因此，本部較重要的績效評估機制大致可分為三大類，以下簡述之：

#### 一、年度施政績效評估

「年度施政績效評估」依據行政院 98 年 4 月 17 日函頒「行政院所屬各機關施政績效管理要點」規定，於每年 5 月就業務成果、行政效率、財務管理、組織學習等四大面向提出關鍵策略目標及關鍵績效指標；而行政院於評核時訂有各機關一體適用之共同性目標及共同性指標，以評估各部會的年度施政績效，相關評估結果係採取燈號管理制度（綠燈-績效良好、黃燈-績效合格、紅燈-績效欠佳、白燈-績效不明）。爰此，本部於每年約 5 至 6 月時，針對所屬各單位（機關）研提之施政關鍵策略目標進行審查，並函報行政院核定後，即據以作為本部年度重要施政項目。年度結束後，本部即依據各單位（機關）施政目標完成程度，辦理評定燈號之自評作業，並函送行政院研考會進行複評，最後依據行政院評估結果進行獎懲作業，並將評估結果納入下一年度施政重點改善之參考。其流程如圖 4。

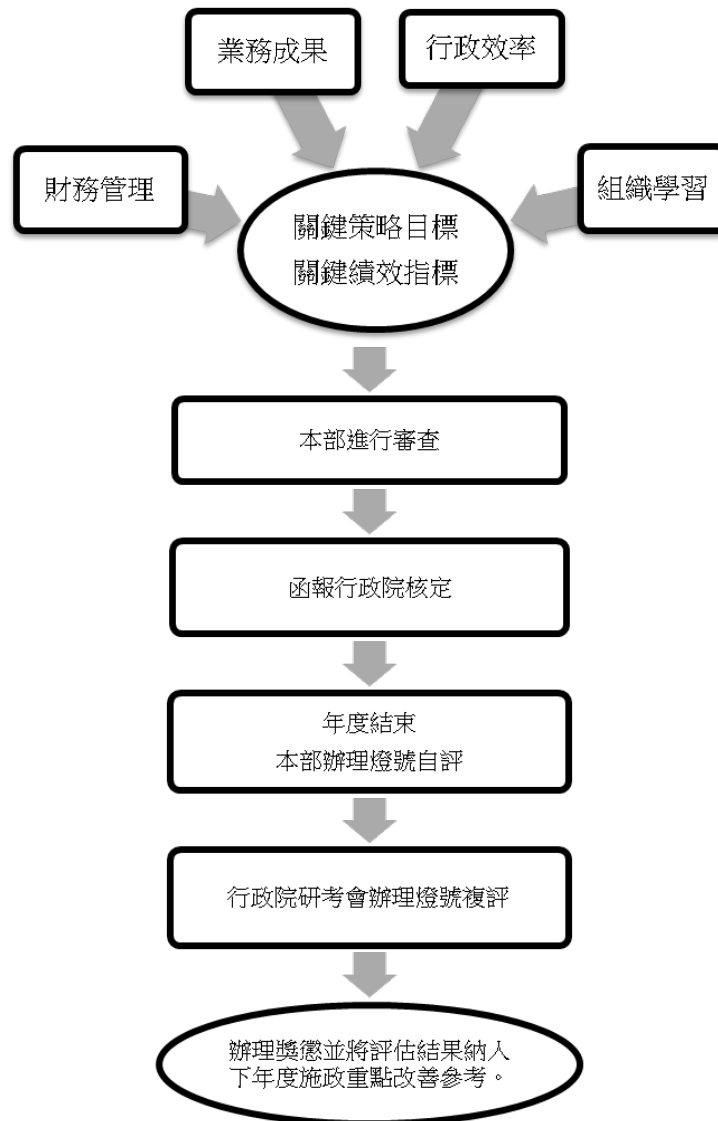


圖 4、本部「年度施政績效評估」流程圖

## 二、年度施政計畫評核

「年度施政計畫評核」依據行政院函頒之「行政院所屬各機關施政計畫管制作業要點」及本部訂定之「內政部年度施政計畫管制考核作業注意事項」，於每年年初完成年度施政計畫撰擬，並依計畫重要性、中長期計畫、預算規模、跨機關業務屬性等原則分為院管制、部會管制及自行管制等三級制，同時利用政府計畫管理資訊網按月定期追蹤執行進度；年度結束後，本部即進行計畫績效評估之自評作業，其中部會管制及自行

管制計畫由本部完成評核後即進行公告程序，如為院管制計畫，則將相關評核結果函報行政院研究發展考核委員會進行複評作業，後續依據各級計畫評核結果進行獎懲作業，該制度評估結果係依計畫原始得分（百分制）轉化為等第制。其流程如圖 5。

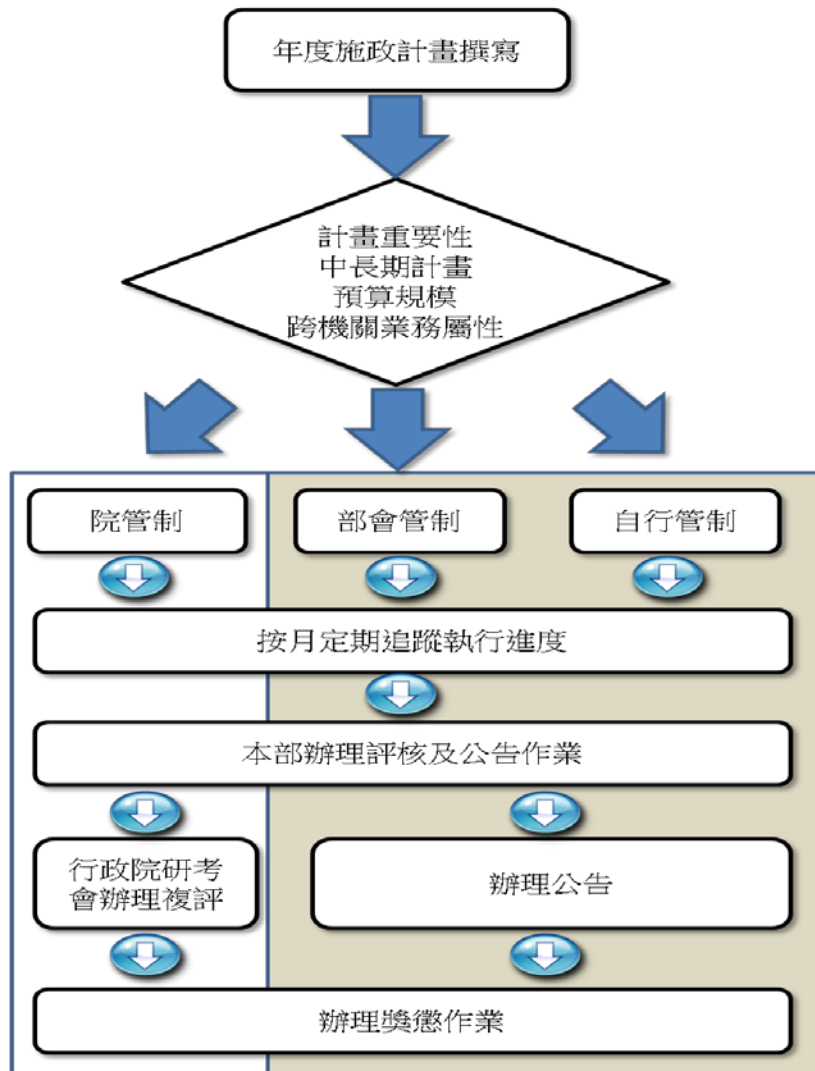


圖 5、本部「年度施政計畫評核」流程圖

### 三、各單位（機關）年度考績比例之績效評估

為使本部各單位（機關）之人力運用、預算執行、各項資源使用效益等面向能夠結合其施政績效結果，本部每年訂有「年度績效評核作業計畫」，透過共同衡量指標（如公文處理時效與品質、部長信箱處理時效與

品質、電話服務禮貌、組織學習績效等)、個別衡量指標(如三級管制計畫、重要業務衡量指標、施政滿意度、資本門預算達成率、服務品質推動績效等)、特殊衡量指標(如業務疏失致影響本部形象或施政績效、提出具建設性之自行研究、推動提升服務品質具有顯著績效、圓滿達成非例行性之重大專案或上級交辦之重要業務、本部全球資訊網站維運績效等)及綜合考評等4大類指標,於年度末進行各單位(機關)之考績比例績效評估,並依各單位(機關)評核結果辦理人員考績事宜。其評核指標如圖6。

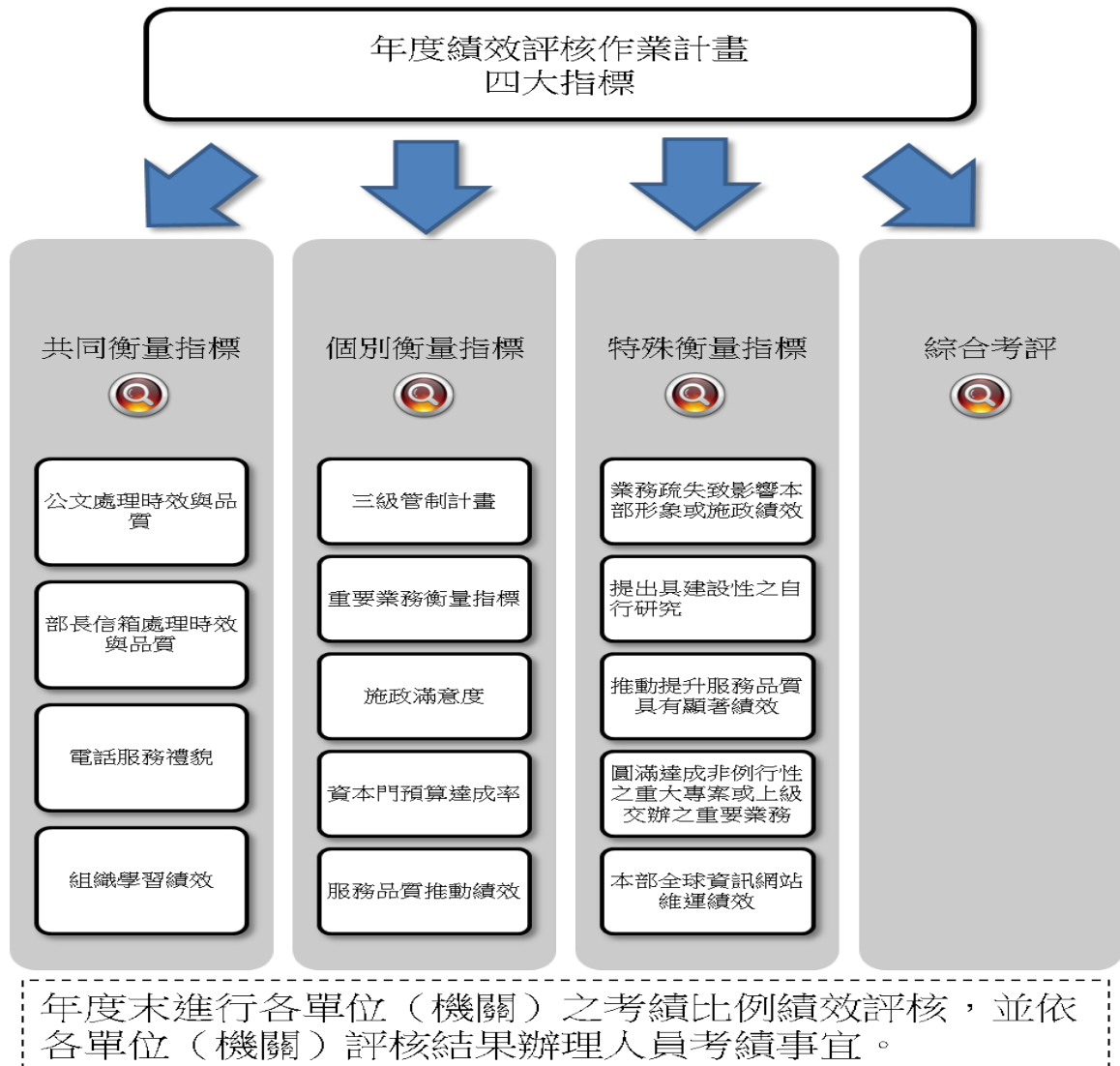


圖6、本部「年度績效評估作業計畫」四大指標及其概覽

政府績效評估，是行政改革和政府管理創新的有效工具，不僅有利於各種政策監督、加強對政府的控制，以增強公共責任，而且有利於改進政府管理、改善預算資源配置和加強公共服務，受到世界各國尤其是發達國家的普遍重視和廣泛應用。然而，由於政府管理的公共性和管理對象的複雜性，政府的投入和產出很難進行客觀的量化和評估，政府績效評估推行確實有其困難處，本次考察主要係藉由參訪英國及法國兩個國家執行績效評估單位及民間團體，瞭解該國績效評估實務操作執行方式、衡量方法、結果回饋等，以做為我國績效評估參考與借鏡之用。

## 貳、過程

本次考察行程經函請外交部轉請駐英國代表處及駐法國代表處接洽安排，自 101 年 4 月 21 日啟程前往英國倫敦，4 月 25 日搭機轉往法國巴黎，4 月 28 日完成相關拜會事宜，總計 8 日。

本次考察行程洽排時，因適逢歐洲經濟衰退、政府大幅裁員，及復活節慶期間、部分承辦人員排休等因素影響，致部分拜會機關臨時取消約見行程，惟幸賴駐英國代表處楊組長莒民及駐法國代表處呂大使慶龍、陳秘書欣新等之協助及安排下，仍能順利與其餘參訪機關就相關議題進行會晤及意見交換，在此亦向其表示感謝之意。

茲將本次考察行程及活動依考察時間摘要說明如下：

### 一、英國倫敦：(101 年 4 月 23 日至 24 日)

- (一) 拜會駐英國代表處，由楊組長莒民接待，就英國與我國政府績效評估機制相關議題交換意見。
- (二) 拜會英國內閣辦公室(Cabinet Office)：就該辦公室績效評估相制度設計、程序、實務操作等相關議題交換意見。

### 二、法國巴黎：(101 年 4 月 26 日至 27 日)

- (一) 拜會駐法國台北代表處：就駐法國台北代表處於法國所推廣之各項業務，暨法國政府辦理施政績效評估機制相關議題交換意見。
- (二) 拜會法國評估協會 (La société française de 'évaluation)：就該協會成立之緣起、組織成員及其協助辦理政府施政績效評估作業等相關議題交換意見。
- (三) 與駐法國台北代表處陳秘書欣新就法國預算財務暨國家改革部 (Ministère du Budget, des Comptes publics, de la Fonction publique et de la Réforme de l'Etat) 提供之書面資料進行翻譯與討論。

## 參、英國考察重點

本次考察英國行程部分，拜會內閣辦公室（Cabinet Office），針對英國績效評估制度之發展、參訪機構簡介、參訪內容說明如下：

### 一、英國績效評估制度之發展

#### （一）1979 年柴契爾政府(Margaret Hilda Thatcher)

1979 年，柴契爾夫人當選英國首相，當時英國正面臨成長極限，預算赤字、績效赤字、信任赤字重重壓力與挑戰，柴契爾政府為解決所面臨的重大危機，推行以商業管理技術，及競爭機制和客戶導向為特徵的新公共管理政策，雷納評審委員會的成立為其重要指標，雷納評審方案（Rayner Scrutiny Programme），是以「解決問題為導向」的經驗式調查，主要是對公共部門中相當熟悉並司空見慣的事務提出問題和置疑，以便發現存在的問題和不足，從而提出提高效率的具體方法和措施，廣泛徵詢建議，並與相關人員達成共識後，由該部門首長實施改革的具體措施。

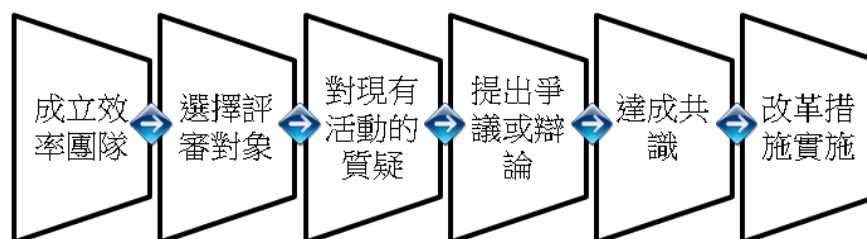


圖 7、雷納評審方案流程示意圖

1980 年，英國更率先建立了以目標管理與績效評等現代管理方法和技術於一體的「部長信息系統」，旨在向部長提供全面、規範的信息，亦即為部門的績效評估系統提供具系統性及可靠性的信息基礎。

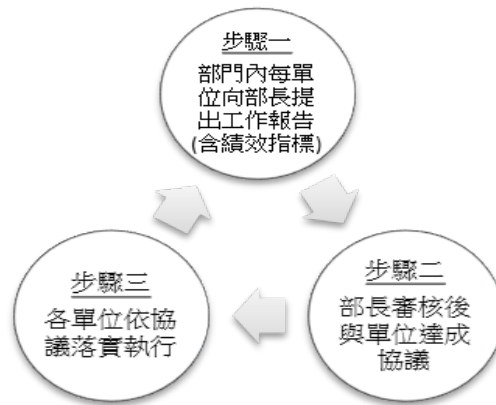


圖 8、部長信息系統流程示意圖

1982 年，柴契爾政府再公布財務改革方案（Financial Management Initiative， F.M.I.），開始以績效審計的觀念，提出「Value for Money」的問題，並對資金的經濟、效率及效益進行全面性評估。審計機關對於政府之施政績效評估，除考核是否依施政計畫與預算落實執行，更評估是否達到預期績效及資金使用成本是否達到最優化。1983 年，英國衛生與社會保障部首次提出了較具系統性的績效評估方案，並廣泛地於衛生管理部門與衛生和服務系統內實施運用。



圖 9、柴契爾政府 1982 年財政改革方案示意圖

1983 年 11 月，伊布斯接替雷納出任英國首相的效率顧問，1986 年，伊布斯效率小組對英國政府部門展開全面性且大規模的評審活動，並提交了著名的「改變政府管理：下一步行動方案」報告，將提供公共服務的職能從政府各部門分離出來，成立專門的半自治性的「執



行局」來承擔這種職能，以提高政府提供公共服務的效率。這些措施進一步促進了英國政府績效評估的實踐。

## (二) 1990 年梅傑政府(John Major)

1990 年，英國保守黨黨魁選舉由柴契爾夫人的財政大臣約翰·梅傑(John Major)出馬參選並獲得獲勝，柴契爾政府時代在公共部門的經濟與效率方面取得顯著的成就，但卻也凸顯了公共服務質量下降的問題，所以梅傑政府在原有基礎上，進一步建立以質量為本和顧客滿意為標準的推動了府績效管理方案，並於 1991 年向國會提出「公民憲章」白皮書(Citizen Charter)，在梅傑政府的強力推動下，各部門各自制定相對應的服務憲章，其中影響較大的有「服務品質競賽」(Service Quality Competition)、「解除管制方案」(Deregulation Initiative)、「文官永續與改革」(The Civil Service Continuity and Change)等，從民間就業市場掄舉人才，提振文官績效，此項公民憲章運動極大地提高公共服務質量及公民滿意度，並獲得國際上引起廣大迴響。

## (三) 1997 年布萊爾政府(Tony Blair)

1997 年，工黨贏得英國大選由黨魁布萊爾(Tony Blair)繼任首相，仍依循柴契爾政府時代所展開的新公共管理運動，1999 年，布萊爾政府提交英國議會通過「地方政府法案」，中央政府應確定並發佈地方政府都必須達到的績效目標和標準，並頒布政策評價制度—全面支出審查(Comprehensive Spending Review, CSR)及「公共服務協定」(Public Service Agreement, 簡稱 PSA)。

CSR 制度係以 3 年為周期，對政府公共支出優先事項進行審查，透過制定 3 年支出計畫，提高公共支出的穩定性，提升為民服務品質，並兼具國家財政，另外將資本性和經常性預算分開，目的是保障重要的資本性投資不會被一些短期的支出專案排擠，並建立一種現代的公共支出和績效管理框架，為制定審慎、有效的中長期支出計畫服務。

PSA 則係於全面支出審查時，要求各部門同財政部進行協商，提出部門公共服務協定白皮書，白皮書應包括各部門總體目標、策略、績效指標及目的，並制定執行方法，同時強調戰略目標、成本收益、公平、高質量等方面。績效指標則以該政府計畫或活動對社會所產生的影響或成果(Outcomes)來設定，各目標完成情況要通過部門報告和秋季績效報告的形式予以公佈。

PSA 對於地方政府而言，是與中央政府之間通過協商談判達成的、涉及其績效管理目標的契約性法律文件。PSA 確定的績效目標分為 2 類：一類是國家 PSA 目標，一類是地方 PSA 目標。前者是所有簽約者都必須在 3 年期限內達到的績效管理目標；後者是根據各地方的具體情況自行制定的、必須在一定期限內(通常為 2-3 年)達到的績效管理目標。這些目標通常涉及地方政府的公共服務職能，如財務、住房、交通、教育等。目的是建立一種現代的公共支出和績效管理框架，為制定審慎、有效的中長期支出計畫服務。

2001 年，布萊爾政府再發表有關公共服務改革重要性的演說，提出公共服務需要改革，且布萊爾政府相當重視策略與規劃(Strategy and Planning)，更於內閣辦公室(Cabinet Office)設有策略小組(Strategy Unit)、政策中心(Policy Hub)、政府社會研究(Government Social Research)、電子化政府小組(e-Government Unit, eGU)及 UK 政府討論(UK GovTalk)，以監督協調跨部會的政策制定，期以群策群力達成公共服務改革共同目標。

#### (四) 2007 年布朗政府(James Gordon Brown)

2007 年 5 月，布朗接任工黨黨魁後贏得英國大選，並出任英國首相，此時 PSA 也發展到了高峰階段，布朗政府通過重新制定 PSA 數量，持續不斷地加速改進績效，達到 30 個 PSAs，152 個評估指標，並明確

表達了該評估周期內的政府最高優先順序的事項，透過周期性的過程監控來控制部門和專案進展。

2009 年布朗政府財政預算案裡，除原有 PSA 仍然關注改善公民獲得的公共服務的質量，為了更好地反映經濟的優先訴求重塑績效評估框架，PSA 框架中再新增了一項統攬全局的目標，期望幫助民衆和企業盡快脫離低迷時期，實現經濟的長久繁榮發展。隨後更通過許多方式來實現該目標，也包括經濟、生產力、能力、就業、房屋、企業、交通、科學創新等類 PSA。

#### (五) 2010 年卡麥隆政府(David William Donald Cameron)

2010 年 5 月，工黨在英國大選中落敗，在下議院的席次少於保守黨，且經過多次的政黨協商後，工黨與自民黨籌組聯合政府的計畫宣布失敗，布朗辭去黨魁及首相職務，由保守黨與自民黨組成聯合政府，並由保守黨黨魁大衛·卡麥隆出任新一任英國首相。

2010 年 6 月，卡麥隆政府認為政府部門的出版物包含了主要的統計資料和資訊，可供民衆監督公共支出的高效使用，遂終止了公共服務協定。

## 二、參訪機構簡介

英國為君主立憲的責任內閣制國家，行政權屬內閣，內閣由國會議員組成，其組成並沒有法律規定，惟按憲政慣例係由下院多數黨組成，並由英王任命下議院多數黨領袖出任首相。首相是內閣的首腦，為實際行政首長，其不僅代表內閣，亦代表政府，他代表內閣向國會及全國人民發表內閣的決策及施政方針，詳圖 10 英國政府結構關係圖。

內閣的幕僚機關為內閣辦公室 (Cabinet Office)，負責內閣會議之運作，以及協助內閣確保跨部門政策措施的協調、品質和實現，並擔任內閣及其所屬委員會的秘書工作。內閣辦公室部長由首相任命，負責領導該部門，其行政團隊具備必要的技能、價值觀和領導能力，以實現政府施政目標，其內部成員幾乎出身自各部會，約三百人，以秘書長為首，為具次長經驗的文官，其任職不受首相進退之影響。

英國中央政府的組織除前所述及的重要內閣部會之外，還包含其他規模大小不一的非內閣部會 (non-ministerial departments) 部門，詳圖 11 內閣部會及部門組織架構圖。

英國行政部門的設立，完全由內閣自行決定，十分具有彈性，下議院通常會依照首相的請求，增加、減少或是合併內閣部會，例如技術部 1964 年設立，1970 年裁撤；經濟省 1964 年設立，1969 年裁撤；物價、消費者保護部 1974 年設立，1979 年裁撤；環境省 1970 年設立，2001 年合併農漁食品部，改為環境食品農業部；運輸部 1976 年從環境部中獨立出來等等 (行政院人事行政局，民 89:105)。因政府各部會層級機關的裁撤、合併、新設等作業十分頻繁，致使英國行政部門數目非常多且複雜，亦常有一人兼任數個部會首長的情形，目前內閣辦公室下設立商業、創新和技能部等 21 個部會及辦公室。

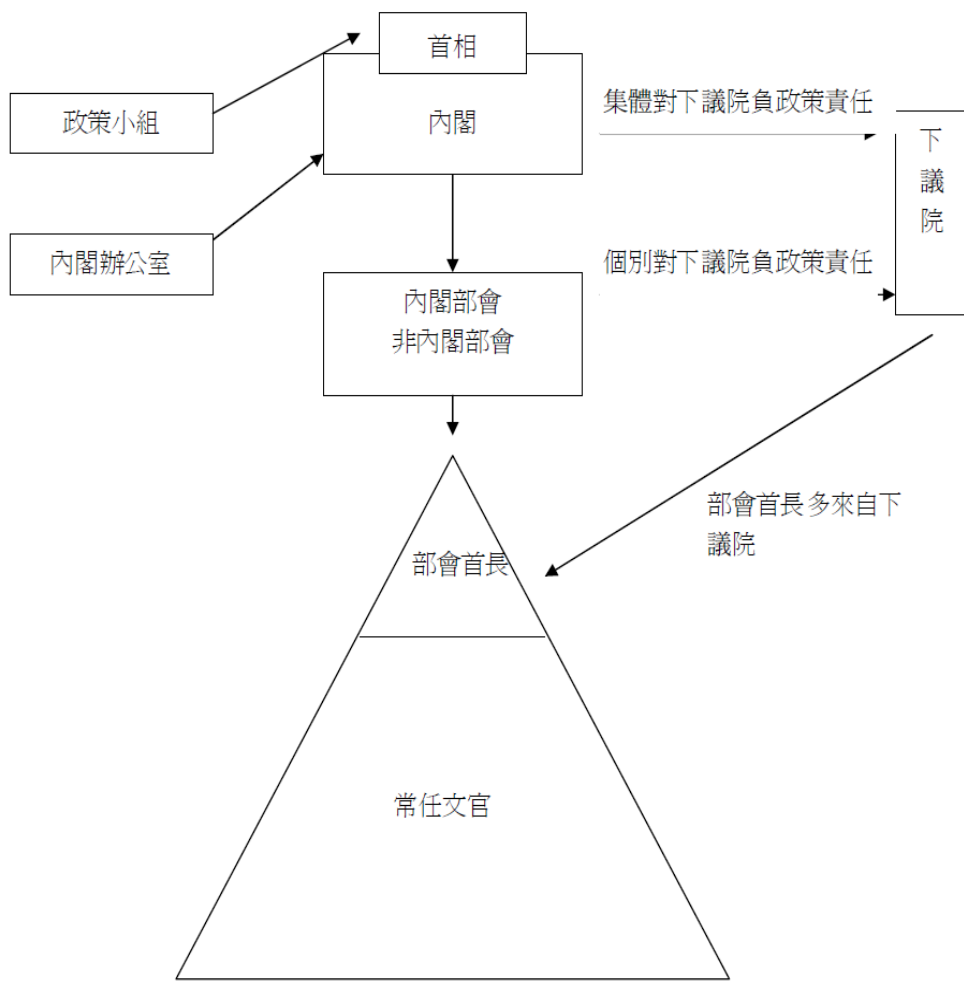


圖 10、英國政府結構關係圖(轉引自公共管理-英國文官體制的再造，黃臺生，民 92，P.8)

|  |   |
|--|---|
| 內閣辦公室<br>Cabinet Office                  | 1.檢察總長  |
|  | Attorney General's Office                           |
|  | 2.商業、創新和技能部   |
|  | Department for Business , Innovation and Skills     |
|  | 3.財政部   |
|  | Chancellor of the Exchequer                         |
|  | 4.工作與退休金部   |
|  | Department for Work and Pensions                    |
|  | 5.社區及地方政府部  |
|  | Department for Communities and Local Government     |
|  | 6.文化、奧運、媒體及體育部                                      |
|  | Department for Culture , Olympics , Media and Sport |
|  | 7.國防部   |
|  | Ministry of Defence                                 |
|  | 8.教育部   |
|  | Department for Education                            |
|  | 9.環境，食品及農村事務部                                       |
|  | Department for Environment , Food and Rural Affairs |
|  | 10.外交與聯邦事務部   |
|  | Foreign and Commonwealth Office                     |
|  | 11.林業委員會  |
| Forestry Commission                      |   |
| 12.衛生部                                   |   |
| Department of Health                     |   |
| 13.內政部                                   |   |
| Home Office                              |   |
| 14.司法部                                   |   |
| Ministry of Justice                      |   |
| 15.稅務及海關總署                               |   |
| Revenue and Customs                      |   |
| 16.運輸部                                   |   |
| Department for Transport                 |   |
| 17.國際發展部                                 |   |
| Department for International Development |   |
| 18.能源與氣候變遷部                              |   |
| Department of Energy and Climate Change  |   |
| 19.北愛爾蘭辦公室                               |   |
| Northern Ireland Office                  |   |
| 20.蘇格蘭辦公室                                |   |
| Scotland Office                          |   |
| 21.威爾士辦公室                                |   |
| Wales Office                             |   |

圖 11、英國內閣部會及部門組織架構圖

內閣辦公室（Cabinet Office）是英國政府的核心單位，為使政府能保持在最佳運作狀態，內閣辦公室盡可能地提供首相、內閣及所有政府部門所需之幫助，以確保政府能更有效率地實行以及制定各項政策，因此內閣辦公室設有下列單位以監督協調跨部會的政策制定，期以群策群力達共同各項目標：(如圖 12 內閣辦公室部門架構圖)

- (一) 企業服務團隊（Corporate Services Group）：提供一個優質的公共服務平台，讓內閣辦公室所有部門都能夠發揮最大功用。
- (二) 效率改革團隊（Efficiency and Reform Group）：使政府更有效地將資源集中於關鍵且優先的事項中，減少不必要支出，同時對公共服務提供改革，使政府資訊透明化，並以政府權力轉移回人民，建立大社會(Big Society)為改革目標。
- (三) 政治與憲法改革小組（Political and Constitutional Reform）：對英國憲法、眾議院上議院及議會提出改革建議，並建立政府、各辦事處和白廳之間的良好關係。
- (四) 國家安全小組（National Security）：協助總理及各部會處理安全、抗災及各類跨政府(部門)間議題。
- (五) 其他組處:
  - 1. 歐洲與全球議題秘書處（European and Global Issues Secretariat）：分析國際經濟議題(包括 G20/G8，國際貿易和發展的問題)以及歐洲政策的集體協議，並就這些事項提出意見供總理，副總理和政府內閣辦公室部長參考。
  - 2. 經濟與全國事務秘書處（Economic and Domestic Affairs Secretariat）：就政府制定政策方面，向總理、副總理、部長及委員會主席進行分析和簡報。
  - 3. 策略小組（Strategy Unit）：協助總理辦公室及各部門就所面臨的問題提出解決方案與對策。



圖 12、英國內閣辦公室部門架構圖

企業服務團隊 (Corporate Services Group, 簡稱 CSG) 於 2009 年 4 月 1 日為因應英國內閣辦公室及其組織結構變化而成立之團隊，主要目的提供一個優質的公共服務平台，讓內閣辦公室所有部門都能夠發揮最大功用。企業服務團隊工作包含：金融和地產管理(Financial and Estate Management)、人力資源(Human Resources)和知識和信息管理(Knowledge and Information Management)。(詳圖 13 企業服務團隊業務職掌)





圖 13、內閣辦公室下設企業服務團隊業務職掌

- (一) 金融和地產管理(Financial and Estate Management)：提供專業的金融和房地產管理服務，協助各部會達成目標，並確保政府持續朝向策略目標前進。
- (二) 人力資源(Human Resources)：透過商業合作和專門知識中心，提供各類優質策略專業人士協助各部會解決問題，並於制定績效管理過程中，對人力資源進行檢討，以符合業務重點需求。
- (三) 知識和信息管理(Knowledge and Information Management)：管理政府各部會所發布之知識與信息，使其均能符合數據保護法和版權等法令規定，並依公開紀錄法(Public Records Act)公布總理及內閣辦公室各類信息。

「策略小組」於 2002 年 6 月設立，合併了當時的「績效與創新小組」(Performance and Innovation Unit, PIU)、「前瞻策略小組」(Forward Strategy Unit, FSU) 以及「管理政策研究中心」(Centre for Management and Policy Studies, CMPS) 的政策研究部 (Policy Studies Directorate)，主要提供首相與政府部門的願景、使命、策略議題分析及長期政策規劃。

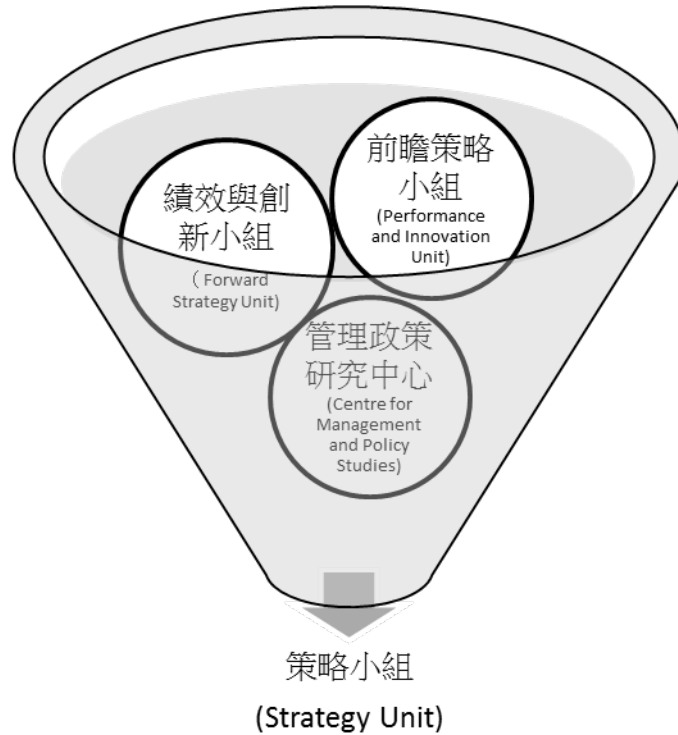


圖 14、內閣辦公室下設策略小組組成示意圖

「策略小組」的工作包含：策略稽核 (Strategy Audit)、提出數位策略 (Digital Strategy)、策略生存指引 (Strategy Survival Guide)、提供首相最重要管理計畫 (Top Management Programme)、建置策略網絡 (Strategy Network) 與策略論壇 (Strategy Forum)。

此外內閣辦公室設定各項公共服務的標準，再由下列各小組負責監督或諮詢各部會所建立的標準以及服務品質：

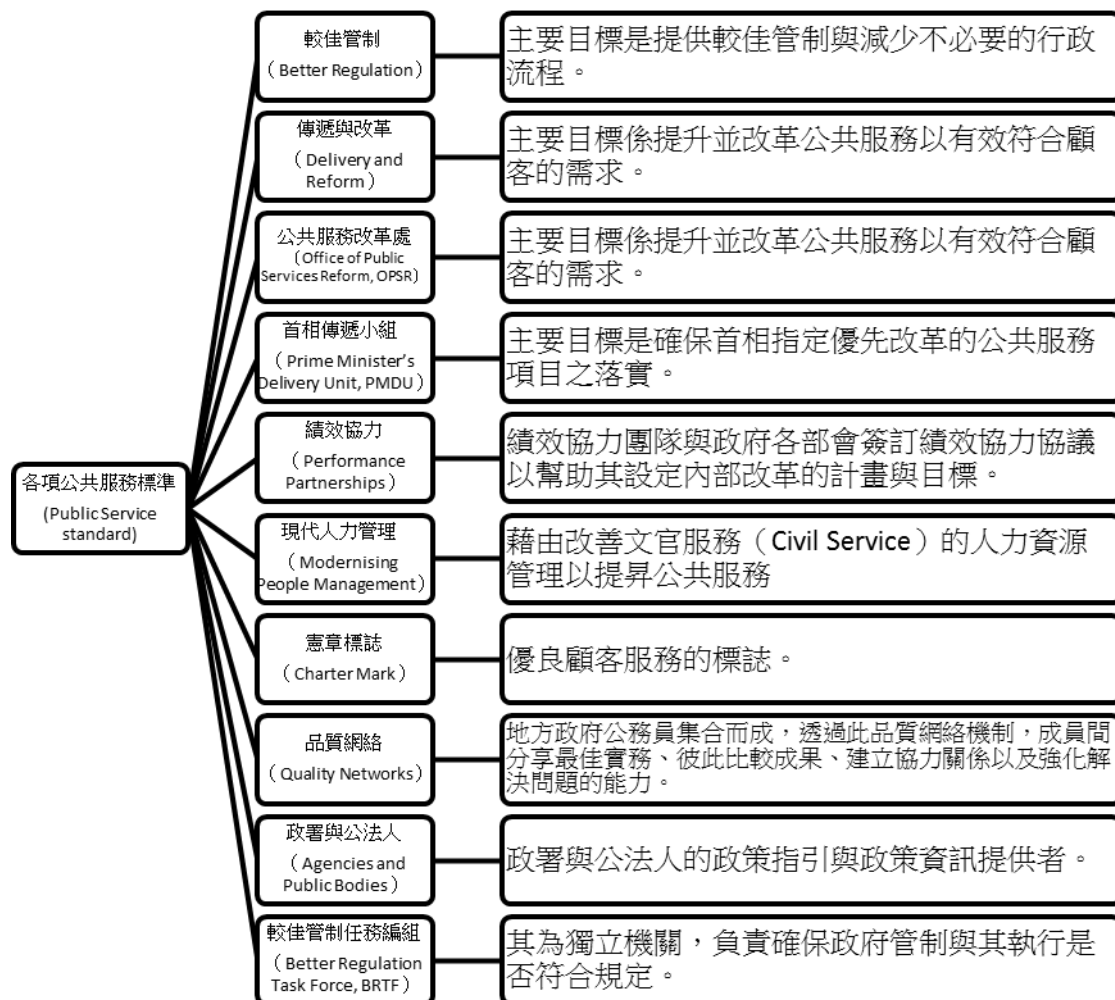


圖 15、英國內閣辦公室各小組及其負責監督之公共服務標準

其中，與績效評估較為相關者係「績效協力」，績效協力過程係由內閣總長 (Cabinet Secretary, the Head of the Civil Service) 與各部會的常任首長個別簽署「績效協力協議 (Performance Partnership Agreement)」，通常陳述改革的策略方向以及達成改革的方法，內容主要包含：1、欲達成的重要成果 (Key priority outcomes to be achieved)；2、達成這些成果所要採取的行動 (Actions to be taken to achieve the outcomes)；3、用以判斷成功與否的關鍵績效指標 (Key performance indicators against which success will be judged)；4、內閣辦公室或財政部所提供的支援及挑戰 (Support and challenge to be provided by the centre of Government)。各部會依據績效協力協議中的指標常態性衡量其進展，除了自評外，也接受內閣辦公室的「績

效協力團隊（Performance Partnerships team）」與政府部門其他單位評估。而「績效協力團隊」的工作即是協助各部會擬定其績效協力協議，並且提供各部會執行改革計畫的建設性意見，因而，此績效協力團隊與內閣辦公室、財政部維持相當緊密的互動以有效支援各部會的改革計畫。

### 三、參訪內容

本次負責接待我們的部門為企業服務團隊（Corporate Services Group，簡稱 CSG），雙方就相關議題晤談並交換意見，針對相關制度設計、程序等，均獲得較深入之瞭解。因此，本次赴英考察所獲良多，堪稱圓滿順利。茲將機關與本考察團交流意見整合說明如下：

英國 2010 年大選後財政部和內閣辦公室為執行政府績效評估的核心，本次拜會內閣辦公室的研考部門企業服務團隊（CSG），CSG 在績效評估的角色，主要為建立各部門的衡量指標及針對指標進行檢核，透過績效管理來達成施政目標，這次與我們會面的官員 Anna Broströmer 負責的工作是製作內閣辦公室績效報告。

Anna 表示英國政府透過不同的方法來衡量績效，而項目則隨著首相替換會有所改變，新政府(卡麥隆政府)在施政上所採取的作法是希望透過主動將相關訊息公開，減少民眾及媒體對於政府的質疑及不信任，社會大眾可直接透過訊息的檢視及瞭解政府的施政效率及效能，並承諾各種作為會更為公開及透明，以示向人民負責，對於人民各項疑問，均有必要於 20 日內予以回應，且要求政府機關清楚界定應公開之資訊，對於任何文件、電子郵件、信件都應報備並評估是否可公開，不可概以機密為由拒絕回答。公開的項目包含咖啡、茶包、員工、薪資、差旅支出、紙張使用數量及金額等日常支出之細節，在政府的支出資訊透明化部分要求的相當徹底。

績效採目標管理方式進行控管，首先必須訂定目標(分三大類，包含施政項目、競選政見、統合性項目)，分為一致性目標及各部門針對業務性質提出個別目標，項目以可客觀量化數據為主，再每季針對預算及進度執行情形進行回報及評鑑，透過統計比較，瞭解每季之變化，並定期召開記者會公布績效報告及放置於網站上，供社會大眾檢視比較，例如某些部門購買之紙張單價較高，是否有圖利廠商之嫌等。

在實務操作部分，由於現行評估制度是一年前才開始的新作為，對於質化部分並未加以評估，但 Anna 認為不同屬性的業務應該會分開評估，對於我們提出有關質化指標，本部有採用民意調查的方式來衡量，Anna 對這個作法持保留的態度，因為她認為民眾對於政府的印象是一體的無法切割，加上民眾對於中央政府的公務員存有刻板印象，所以民意調查結果恐有偏差，不過他也提出為讓民眾瞭解中央政府工作情況，建議可每周開放 1 小時供民眾參觀，讓民眾藉由接觸來瞭解政府的運行，並時常召開記者會及對外公布訊息或透過首長直接與民眾接觸的模式，藉由資訊透明化及直接溝通方式來讓民眾瞭解。另外，Anna 也表示，施政績效之評估以量化為主，為節省經費及避免作假，所以沒有實地查證制度，由於績效評估結果是提供公眾參考的，整體評估結果由各部會首長負責，沒有設立獎懲機制，內部單位的職責則是提醒部會首長哪些部分的績效不理想及研提改進作法，藉由公眾批評、議會質詢及預算審議來制衡政府部門。

至於有關績效報告之公正性，Anna 也表示現行除有內部查核制度外，亦有審計部查核及各部會相互稽核等機制來確保其正確性，並藉由受評單位提供之建議適時檢討修正評估制度。英國採中央與地方分權制度，基本上尊重地方，但為避免地方之執行偏差，中央政府訂定一套基準，由地方依原則執行，並藉由預算的分配加以管控，例如對於癌症病人，每個地區政府給予的照顧資源至少不能少於標準。

另 Anna 對於績效評估工作未來是否委外執行的看法，則認為由於委外後不確定其中立性，加上民間對於政府的業務屬性不瞭解，所以是否委外仍有商榷的空間。

除此之外，Anna 也提供我們一份規劃未來內閣辦公室藍圖的資料，內閣辦公室將在願景和價值不變的情況下，採取漸進式的改革，2012-2015 內閣辦公室施政目標如下：

- (一) 提高政府運作的效率與效能：藉由收集連貫的管理信息，進行政府改革，提高施政效率，避免浪費民眾納稅的血汗錢，使公務開支更具效益，以解決財政赤字問題。
- (二) 增加對公共部門資訊透明度：透過訊息的公布，讓公眾掌控部首長及部會開支情形，促使公共服務更有效率。
- (三) 改革政治和憲法制度：改變以往英國權力過分集中於中央政府的型態，將權力重新分配回歸與民眾和地方。
- (四) 建構公眾參與的社會：藉由授權地方及鼓勵社區活動，擴大公眾參與。
- (五) 促進社會流通性：創造一個更具公平性，更具開放性和流通性的社會。

2012 年優先考慮改善內閣辦公室組織架構與公務員的學習及發展，組織部分加入企業經營的理念，期望藉由這次變革讓內閣辦公室結構更為合理，詳附件簡報檔。

## 肆、法國考察重點

本次在法國考察的拜會機關主要是在法國頗具規模的民間研究機構「法國評估協會」(La société française de l'évaluation, S F E)，在拜訪過程中，該協會大約就其成立緣起、組織架構、職掌業務以及法國政府辦理公共政策評估之現狀等作重要說明外，雙方並就相關議題交換意見，針對該協會及法國政府相關機制運作，均獲得進一步之瞭解。另一方面，法國預算財務暨國家改革部 (Ministère du Budget, des Comptes publics, de la Fonction publique et de la Réforme de l'Etat) 之公共政策評估處 (La mission d'évaluation des politiques publiques) 雖無法與訪團進行會晤，但亦提供相關書面資料供參考，訪團亦排定半天時程與駐法國台北代表處陳秘書進行討論。至原同意接見之法國總理府策略分析中心 (Centre d'analyse stratégique) 則於訪團抵法之後，始由駐法國台北代表處陳秘書告知無法接待。整體而言，所獲良多，堪稱圓滿順利。

茲將法國相關機關所提供之口頭及書面說明整合說明如下：

### 一、公共政策評估的現況

雖然美、英等國家早在 1960 年代即發展並重視公共政策的評估工具，但在法國，公共政策的評估仍處於學術研究的領域範圍，實際上法國政府並未發展出一套較具規模的政策評估作法。

直到 1980 年代末期，法國政府始較為重視並將評估作業納入其政府施政作為項目之一。目前，在法國，公共政策的評估作業在許多政府機關皆會辦理，例如審計院依據憲法第 47 條之 2 規定，應協助國會國會及政府監督財政法的落實、社會福利財政法的施行以及公共政策的評估，而中央行政機關也同樣會執行許多評估作業，法國中央行政機關的每個部會至少都有一個單位辦理公共政策之評估作業，例如內政部 (Ministère de l'Intérieur) 的總秘書處 (Secrétariat general) 辦理內部稽核；預算財務暨國家改革部 (Ministère du Budget, des Comptes publics, de la Fonction publique et



de la Réforme de l' Etat) 的公共政策評估處 (La mission d' évaluation des politiques publiques)；行政暨公職總署 (La Direction générale de l' administration et de la fonction publique)設有統計暨考核科 (Bureau des statistiques, des études et de l' évaluation)進行公職政策的評核；農學研究發展國際合作中心 (Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement, Cirad)的人力資源績效管理科 (Direction des ressources humaines)，各機關會就其已執行之政策進行績效評估（尚無就政府機關本身進行評估），並多以預算執行績效其主要的衡量指標；另在地方政府機關部分，地方政府對於其政策執行之績效之評估是具有自主性的，其可自行訂定一套評估制度，但多不脫離預算執行情形、人力運用情形等準則。

另外，法國政府也有獨立的行政機關進行跨部會的公共政策評估。例如「國家評鑑委員會」(le comité national d' évaluation, 簡稱 CNE) 主要係評估研究、文化、職能機構與高等教育單位；「國家研究評估委員會」(National Committee for Research Assessment, CNER) 主要評估科學技術領域的研究單位；財政部的財政稽查總署 (IGF) 則扮演著跨機關財政領域的重要評估角色，它的任務是透過檢查、審計或評估，以促進公共財政之健全及有效管理。

當然，也有部分機關由於沒有評估單位之設立，因此將評估作業委託給民間機構去執行，例如眾議院在 2011 年首次將部分歐洲國家執行就業政策的評估工作委託交由民間機構進行；也有部分地方政府以聘僱顧問公司的方式進行評估諮詢。

各機關的績效評估結果如未達到預期目標者，基本上不必然會直接影響到各該機關的預算分配，因為在評估時會同時檢視無法達到與其目標的原因是否係由於行政行為以外之不可抗力因素，例如國際經濟衰退

或國際市場貨幣利率上升等。此外，績效評估後之成果在法國並無相關獎懲的規定，各機關所被要求的是努力達到原設定的目標值。

## 二、公共政策評估機關說明

法國政府機關至少均有一個辦理績效評估的單位，本文僅就拜會機關提供予訪團之資訊做簡要說明。

### (一) 法國評估協會 (La société française de l'évaluation, S F E)

#### 1、成立宗旨與成員

法國評估協會自 1999 年 6 月於馬賽(Marseille)成立迄今約 13 年，其成立的宗旨在全面促進評估機制的發展及其於公營、私營機構的使用，另也積極支持社區發展和公共政策的執行。

協會至今(2012)年約有 600 多名名譽會員、個人會員和機構會員，其中多數為個人會員，均是因興趣而參加，會員均具備有專業能力，其中有部分個人會員同時也在國家機關、地方政府、公共機關、民間協會及諮詢顧問公司等相關機關（構）任職，因此協會正式支薪職員僅有 2 至 3 位。

為確保能達成一個普遍原則，協會訂有「評價公共政策和公共計畫憲章」(La Charte)。該憲章的訂定，除作為評估公共政策和公共計畫的基本指導原則外，也希望藉由評估機制實踐的過程能更增加它的發展性，這種作法亦受到各界廣泛的認同。關於「評價公共政策和公共計畫憲章」（以下簡稱本憲章）的內容大致為：

#### (1) 前言：

公共政策評估的目的是為了使民眾更瞭解國家的政策，同是能亦能讓民眾明瞭國家政策的價值，並協助政策決策者提升研擬政策之適當性、效率、一致性及影響力。

公共政策評估有助於簡化公共政策的決策過程、行政管理、服務管理及更能有效運用公共開支。

法國評估協會的會員聲明認同本憲章的原則，並願在特定情

況下受到本憲章的約束，同時無論是出於自身的專業評估或是與公共審議相關人員及機構，均應協助促進本憲章之內涵。

(2) 原則：

本憲章的 7 項主要核心原則為多樣性、客觀中立、專業性、對人的尊重、透明度、適時及責任。

A、多樣性：評估是公共管理、民主和科學辯證的三重邏輯的一部分，其應運用合理的方式將各個不同利益均納入考慮，並多方收集來自於利益相關者、專家或任何其他人等各種可能會影響評估的意見。

B、客觀中立：評估是以中立的方式進行。參與評估過程的人員本著其專業告知合作夥伴任何可能的利益衝突，然而評估應獨立於管理及決策過程之外，因為此獨立性可維護公共決策者決策的自由。

C、專業性：關於涉及評估作業相關專業技能，如：對於評估作業本身的觀點、評估的執行方式、評估的品質、數據收集的方法及結果的解釋等，進行評估的人員均應建立專業技能並時時增進其專業技能。另外，進行評估的專業人員應關心於改善及增進上述技能，並參考國際評估社群的方式，採取符合大眾公認的作法。

D、對人的尊重：參與評估過程的專業人員應尊重所有相關者的權利、完整性及安全，且除非相關人員同意，否則禁止洩漏資訊及蒐集意見的原始來源。

E、透明度：關於評估結果的展現應清楚表明評估主題、最終目的、目標對象、提問問題、使用的方法及其侷限性、以及引導至結果的論據及標準。

將評估的結果公開發佈是可行的，但其公開發佈的原則應

自始即訂定。而結果的完整性亦應被尊重，無論是以何種型態及媒介發布。

F、適時：當本憲章前言所提到評估的目的時，就可以考慮進行(或是有目的的組織)評估作業：民主的報告、有效支出、組織學習、促進後續評估。

G、責任：從評估作業一開始，即建立了不同參與者之間的角色分工以使各項分工均能獲得良好的支持（例如：接受委託、評估過程指導、調查和分析、建議及評論的提出、結果的發布等）。在評估過程中，所有相關的個人和機構應運用適當的方法並提供足夠的訊息以進行評估。所有參與評估過程的人員均對於正確應用本憲章規定的原則負有責任。

## 2、評估方式

協會在進行公共政策的評估作業時，會配合該公共政策所涉及的議題及內涵，採用內部評估或外部評估、行動前評估或行動後評估等多樣性的考察、研究、鑑定或審查方法來進行。例如某項政策的行政和財務執行情況是否能達到是項政策的預期效果和目標設置；廣泛從不同角度評估政策之間的平衡點；在判別某項政策的「利益攸關者」時，會納入管理者、決策者、經營者、受益者、使用者或公民等各界的所有意見。

另外，協會是一個協助評估公共政策的民間機構，因此除了自行執行的評估研究案件外，也會提供一個公共政策評估的資訊交流平臺，亦即許多受委託的民間評估公司及評估機構可藉由該協會的平臺進行意見交流。其方式包括舉辦學術研討會、文章發表、演講、出版刊物等等相關通路。

## 3、對政府辦理評估作業的看法

一般而言，法國政府多半會在一項政策或是計畫執行約 3-4 年時，

決定檢視該項政策或計畫的執行成效或民眾滿意度等，政府在擬定問題、設算進行評估所需的經費後，再由各個民間評估機構或公司競標，以執行該項評估委託案。當民間機構或公司接受一項政府的公共政策評估委託案後，會依該案契約所訂的期程，可能是 100 天或是 120 天去執行該項政策的評估研究，有時候會和執行該項政策的部會一同合作，並依政策主題去選擇適用的評估方法，可能是採取民調的方式，也可能是使用質化或是量化的方式，最後會提出一份完整的報告。這些評估報告的公開與否是必須依照政府的規定來決定，但就目前情形來看，在網路上有供公開的資料並不多。

另外，在法國，若是進行外部評估、且係委託外部機構進行政府機關或部會內部評估時，會訂有相關的契約、條款，規定資訊和結果不公開等條件，如評估涉及社會福利等個人資料時，法國訂有非常嚴謹的資料保護法，因此相關資料是無法對外公開的，至於如是進行機關內部評估者，由於這是一個自我檢視的動作，評估結果通常不公開。例如，法國外交部很常就公共政策進行評估，其評估的種類，第一種是就外國學生獎助學金等政策進行評估，多半是由外交部內部人員執行，第二種是針對法國與第三世界國家合作計畫等進行評估，這類評估作業最常委外進行，另外第三種就是針對其他國家執行的政策進行評估。上述三種評估作業結果僅有第二種會對外公告。

綜觀法國公共政策評估的歷史，在有些政府執政時間，較為重視公共政策的評估作業，特別是在 1985 年至 1990 年期間，政府非常積極執行公共政策的評估作業，但之後的執政政府則並未受到重視。所以，執行公共政策評估作業的方向是因不同政府和不同時期而有所不同，甚至，有些部會較重視公共政策的評估，但有些部會甚至完全沒有執行評估作業的文化。

再就目前政府的發展趨勢觀之，法國政府的評估作業有愈趨重視

公共預算的運用，而較不著重公共政策本身效益或服務民眾的情形。亦值得一提的是，近年來法國政府也逐漸重視「實驗型的公共政策」，意即政府會先在國內部分區域執行一項新的公共政策，並針對其執行情形進行評估作業，如經評估執行成效顯著，則會推廣至全國，如果評估後認為不妥，則會停止執行該項公共政策的推展。

(二) 研究與高等教育評鑑局(l' Agence d' Evaluation de la Recherche et de l' Enseignement Supérieur, AERES)

1、成立宗旨與成員

研究與高等教育評鑑局成立於 2006 年，2007 年 3 月開始運作，它是負責法國高等教育、研究、科研、職業教育、科學合作基金會等單位（機關、構）評鑑的獨立專責行政機構，以提升研究及高等教育系統之品質為首要目標。其主要任務如下：

- (1) 進行高等教育、研究、科研、職業教育、科學合作基金會等政府或公立研究單位（機關、構）之評鑑。其評估作業可能為直接執行或是藉由經過驗證的機構支援辦理，主要方式為蒐集相關個單位（機關、構）資訊，並進行實地評鑑訪視，訪是重點一為，各高等教育、研究機構與其他高等教育、機構的關係，二為高等教育、研究機構與地方政府間的關係，三為高等教育、研究機構與其社會經濟利害關係人（如學生、家長及雇主等）間的關係，四是高等教育、研究機構與國際合作之關係。
- (2) 進行上述各機關、機構工作人員評鑑程序有效性之評鑑，並提供相關建議。另外，這項驗證工作係僅針對程序作業評估，而不是針對人員進行評估。
- (3) 提升高等教育及研究機構水準。這項任務的主要工作包括二部分，一是檢視內部品質保證機制，二是配合歐洲高等教育品質保證標

準與準則，進行評鑑與確保高等教育及研究品質。

研究與高等教育評鑑局主要是以理事會（Agency Board）為管理核心。理事會置理事 25 人，目前除由理事推選出的局長之外，8 名為具國際學術研究卓越成就之代表（qualified personalities），14 名為各校院或單位推薦遴聘之代表（appointed members），2 名為國會議員代表（members of the Parliament）。目前該局計有專任行政及研究人員 56 人，科學顧問（scientific advisers）有 60 位。

依據研究與高等教育評鑑局網站所述，其最大特色有六：

- (1) 它是一個獨立的機構：該局評鑑工作的進行可擺脫任何壓力團體的包袱。
- (2) 它是一個法定的機構：該局單位內所有成員及專家的個人摘要簡歷均明白公布於其網站上。
- (3) 它是一個透明的機構：該局所有的評鑑過程及評鑑報告均公布於其網站上。
- (4) 它是一個能整合各種評鑑的專責單位：該局理事會成員雖包含 2 位國會議員，但在進行評鑑及決定評鑑結果時，均由該局根據專業意見判斷決定，國會議員或政府無權干預。
- (5) 它的評鑑結果與政府的經費核撥相互連結；該局的評鑑結果常是政府核撥各校院、研究機關經費或獎補助的重要參據。
- (6) 它雖是法國的評鑑機構，但其所採取的評鑑規準與國際（尤其是歐盟）的標準接軌。

## 2、評估方式

研究與高等教育評鑑局的評估步驟主要為準備、訪視及修正回饋。細部過程為：遞交申請文件、審查申請案件、審查小組籌備會議、審查小組進行會議與訪視、回饋會議、提交評估報告、評估報告送交受評估機構、公布評估報告。



受評單位在申請辦理評估時，必須要自備「自我評估報告」、「政策規劃說明」、「組織架構表」、「財務帳目」等相關證明文件。研究與高等教育評鑑局再依據以下幾項重要標準進行評估：

- (1) 政策規劃效益
- (2) 政策發展潛力
- (3) 合法性
- (4) 研究與創新性

### 3、內部評鑑

研究與高等教育評鑑局也會嚴格要求自己進行內部評鑑，原則上必須依據歐洲高等教育品質保證標準與準則（European Standards and Guidelines, ESG）來進行，也同時將歐洲品質管理基金會（European Foundation for Quality Management, EFQM）2006年的規範（Requirements for institutions proceeding to audit and certification of management devices）做為自評參考。該局在進行內部評鑑時，共成立三個單位：

- (1) 指導委員會（A Steering Committee）。主要工作是界定品質政策；提出品質委員會的設置計畫；追隨品質保證的方法與進度進行。
- (2) 品質委員會（A Commission for Quality）。主要工作是參加品質保證過程的發展；協調品質保證過程的執行；確保品質保證的計畫能依規劃執行；成為研提計畫的力量；在委員會許可前提供意見；為指導委員會提供有關內部品質保證方法及資料的相關資訊。
- (3) 品質單位（A Quality Unit）。主要工作是確保品質保證方法的落實執行及持續追蹤與協調。

至於研究與高等教育評鑑局自我內部評鑑的過程與階段為：

- (1) 確定自評的關鍵過程。
- (2) 聘任自評的領航指導人選。
- (3) 描述品質保證活動及其聯繫接觸的發展。

- (4) 評鑑可達成既定規劃目標的能力。
- (5) 分析可能的反功能及危機與風險。
- (6) 執行改善行動。
- (7) 確保持續追蹤與改善。

#### 4、未來探討議題

研究與高等教育評鑑局未來研議探討的評估議題包括：

- (1) 對研究進行量化的評鑑(“Quantitative” evaluation of the research)：包括對著作目錄及其他與研究結果的參考數據進行可比較的評鑑。
- (2) 對政府的或公立的研究單位，如國家醫療研究中心(INSERM-Institut national de la santé et de la recherche)及國家科學研究中心(CNRS)等進行評鑑。
- (3) 對教學醫院的臨床研究及品質保證過程進行評鑑。

### (三) 財務總督察局(L’ inspection générale des finances, IGF)

#### 1、業務職掌

財務總督察局主要在辦理各機關經濟及金融相關行政事項的監督、審計、研究、諮詢和評估。其主要業務如下：

- (1) 監督和審計事項：重要業務內容在於檢視交易的規律及合法性、國庫審核、內部審計等事項。這項業務依 2009 年統計，約佔業務量的 9%。
- (2) 公共業務的評估事項：重要業務內容為評估相關機關(構)的整體表現及效率，提出業務改革建議。這項業務依 2009 年統計，約佔業務量的 34%。
- (3) 諮詢事項：重點在進行公共決策的諮詢事項。這項業務依 2009 年統計，約佔業務量的 37%。

(4) 支援事項：主要為派駐在相關委員會（包括議會）參與或協助支援的工作事項。這項業務依 2009 年統計，約佔業務量的 15%。

該局上開各項業務的業務比例圖示如下：



圖 16、財務總督察局各項業務的業務比例圖

## 2、公共業務的評估

財務總督察局每年均會就已實行之公共政策執行情形進行評估，其所評估的範圍涵蓋各部會業務，依據該局網站資料顯示，其在 2011 年的一般預算部分，計有進行「國家對外關係」、「國家與領土」、「農漁業、食品與農村事務」、「官方發展救援」、「退伍軍人、記憶和民族的鏈接」、「理事會和國家控制」、「文化」、「國防部」、「政府的行動與方向」、「持續發展的生態」、「經濟」、「財政義務的國家」、「學校教育」、「財務管理和人力資源」、「移民和庇護」、「司法」、「媒體、書籍和文化產業」、「海外」、「政治領土」、「政府體制」、「法制規範」、「高等教育和研究」、「福利規劃及退休」、「與地方政府的關係」、「經費退款與回扣」、「健康」、「安全」、「民事保障」、「團結、包容與平等機會」、「體育、青年及社區活動」、「勞動與就業」、「城市與居住」等業務之評估。在額外預算部分，則有「空氣控制與操作」、「官方出版物管理」等業務之評估。在保留特別預算部分，計有「交通管制與停車規

劃」、「農業及農村發展」、「氣候變遷-森林」、「現代化學習」、「國家物業管理」、「無線電資源使用」、「財政援助國家」、「撫恤金」、「全國之客運服務」等業務評估。在補助帳戶部分，計有「各國服務機構與團體」、「公共廣播的進展」、「汽車之採購機制」、「地方當局的發展」、「外國政府貸款」、「個人或私營機構的貸款」等業務之評估。這些評估都彙編製《年度績效報告》(RAP)上網供參閱。

依據財政法暨各部會年度計畫績效所設定之目標等相關規定，該局評估的重點仍是在經費收入、支出等管理情形，另外人力資源管理、資訊設備管理、不動產管理等亦屬於共通的評估指標；另外各部會機關也可依據各機關的特性自行設計各自的績效評估制度。

現階段，上開報告的主要目的是使決策者更能明確公共政策執行的目標及方向，並使未來的政策執行結果能有相比較的目標值，因此，獎懲的機制即非評估的主要目的和普遍作法。

就財務總督察局來看，目前辦理績效評估最大的挑戰在於如何使用適合且可靠的指標以評估公共政策績效，另外績效評估的文化在許多行政機關依然有待推廣，亦是一項重要的挑戰。

#### (四) 國家現代化總司(Direction generale de la modernisation de l' Etat, DGME)

國家現代化總司隸屬於預算、公共帳目及國家改革部(Ministère du Budget, des Comptes publics et de la Réforme de l'Etat)，其主要任務在發展行政機關的創新服務、檢討改進行政作業流程的便民措施、引進各國經驗促進並提高行政管理(自我評估的品質管制)。

其中在促進行政機關的公共職能自我評估部分，主要是應用歐洲基金會品質管制的卓越模型，提倡各國政府適當的管理技術，以提高行政效能操作的模型。要達到這個目標，必須要全面的、從不同的角度，例如管理面向、人力資源管理面向、計畫規劃面向等各項方法去

進行效益分析。

試舉咖啡館為例，如何達到便於使用和降低成本目標，它的方法亦可適用於政府組織行政管理上。它所使用的 9 大面向評估標準為：決策者、管理者、策略和規劃、人力資源管理、流程管理、夥伴關係管理、社會服務、顧客使用者、成效等各面向。每個標準均可適用於各行政機關公共部門的評估上。其結構示意如下圖：

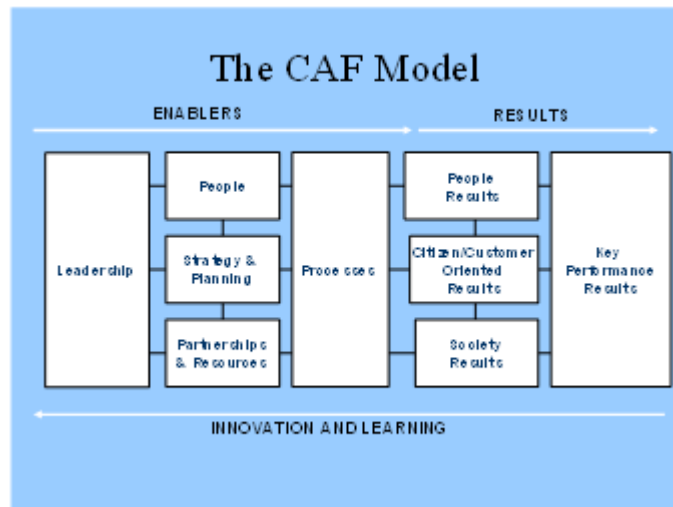


圖 17、咖啡館模式

## 伍、心得與建議

本次考察期間所獲心得及建議說明如下：

### 一、英國

政府績效評估，是行政改革和政府管理創新的有效工具，不僅有利於各種政策監督、加強對政府的控制，以增強公共責任，而且有利於改進政府管理、改善預算資源配置和加強公共服務，受到世界各國尤其是發達國家的普遍重視和廣泛應用。英國可算是推動績效評估制度的先驅國家，在績效評估之作法也是各國效法的對象，從柴契爾政府引進績效評估制度推行了「雷納評審方案」、「部長信息系統」；梅傑政府提出「公民憲章白皮書」；布萊爾政府的「公共服務協定」歷經了布朗政府到卡麥隆政府終止了「公共服務協定」，可見英國政府的績效評估制度隨著首相的更迭與大環境的社經狀況，而有不同的作法，然而不變的是績效評估制度無法與預算脫離而獨立存在。制度的緣起是因當時政府赤字、財政窘困，為挽回政府在民眾心中的形象，推出一連串改革作為，開啟了英國具體績效評估制度，從中央開始推行到地方政府，雖然目前卡麥隆新政府終止了「公共服務協定」且未設計出新的制度，但實務運作上仍每月或每季檢視各項施政項目及於算之執行率。

從此次訪談的內容可以發現，目前英國績效評估實務操作上與我國有不同的做法，差異整理如下：

表一、英國與我國績效評估實務操作差異比較表

| 項目   | 英國                 | 臺灣                  |
|------|--------------------|---------------------|
| 指標性質 | 量化                 | 量化、質化               |
| 民意調查 | 無                  | 質化指標，滿意度調查          |
| 實地查證 | 無                  | 嚴重落後指標              |
| 獎懲機制 | 部會首長負責，無獎懲機制       | 有，獎優懲劣              |
| 稽核制度 | 內部查核、審計部查核、各部會相互稽核 | 單位自評、部會研考單位評核、行政院複評 |

| 結果公告 | 召開記者會及上網公告  | 上網公告                |
|------|---|---------------------|
| 回饋機制 | 1.評核結果接受公眾批評、議會質詢及預算審議來制衡政府部門<br>2.制度設計單位，接受受評單位提供之建議適時檢討修正評估制度 | 評估結果納入下一年度施政重點改善之參考 |

我國與英國雖然國情的不同加上英國執政政府更換的因素，所以兩國對於部分實務操作方式不同，但有些地方也是值得我國參考借鏡的，茲整理如下：

(一) 針對民眾關心、有利民眾或益於國家發展之政策優先進行績效評估

我國機關績效評估各部會係將所屬各種業務類別全數列出，建議可參考英國政府採兩部分指標，一部分為統合性指標，各部門均須定期提出相關資料，另一部分則是由業管單位從施政項目、競選政見等篩選出現階段較具急迫性之工作。

(二) 績效評估結果除上網公告外，針對有具體績效且對民眾有利的項目主動對外揭露

雖然各機關已將相關資訊上網公開於官方網站，研考會網站也能下載所有機關的年度績效報告及行政院評核意見，形式上已符合政府資訊公開的要求。不過，針對評估結果並未有積極的政策行銷或宣導作為，加上大本的年度績效報告不容易閱讀，鮮少獲得社會大眾的重視，自然無法彰顯政府課責的積極意義。建議可參考英國主動召開記者會的做法，針對有具體績效及對民眾有利的項目主動對外揭露，讓民眾能瞭解政府之作為。

(三) 納入會計單位及各受評機關複評機制，強化稽核制度

現行作法為指標提出單位(機關)進行自評，再由部會研考單位進行評核，最後將評核結果送行政院(研考會、經建會、工程會)複評，為使評核結果更具公正性，建議可參考英國作法，除研考單位查核外，亦有會計單位查核，再透過各受評機關相互稽核制度，藉由他機關之參與，適時提供建議意見，同時監督政府整體績效衡量之執行與品質，使績效評估作業持續精進。

## 二、法國

法國宣稱自己是一個「平等的」、「世俗的」、「民主的」、「社會主義的」共和國，也是歐洲聯盟的創建成員之一，因此在績效評估制度方面除了遵循歐洲的共同條約、原則外，也會隨著時代環境、政權移轉等變遷迭有調整，然其在基本運作機制之建構上，整體而言堪稱相當完備，仍可一窺其致力提升政府公共政策執行績效、重視績效多元化評估方式、強調使民眾體認公共政策價值之核心精神。

另外，由於法國公務人員考績之評定等制度係由人事機關負責執行，故政策評估機關並未辦理類似本部各單位（機關）績效評核之業務。

茲就法國相關制度足堪我國借鏡之處略述如下：

### （一）按實際績效進行估評，跳脫良莠比例設限的框架

法國對於各部會專業領域上的公共政策績效評估結果，主要目的是在供首長作為決策參考或是作為政策改進之依據，以確保行政決策品質的提升；因此該國尚未就不同部會之施政績效做出「績效良好之比例應有所限制」之潛規則。而我國政府機關的績效評估作業，則為避免產生「自我感覺良好」的觀感，因此行政院管考機關對於各部會之施政績效評估，尚有「綠燈」（績效良好）不得超過一定比例之限制；建議我國列管機關對於各機關績效之評估，可藉由聘請高比例且具有代表性之專家學者參與的機制，進行嚴謹的評估，以跳脫優劣設限之框架。

### （二）由民間機構執行政策評估之可能性

法國對於各項公共政策的評估，不僅僅是限由機關自行進行評估或由預算主管機關進行績效報告結果，它也可以被民間機構予以放大、檢視並評估，在民間機構辦理公共政策評估作業已趨成熟的現況



下，委由一個公正客觀的民間評估機構進行公共政策的評估已是法國頗為普遍的作法，其優點不僅可減少政府機關行政成本的支出，亦可盡量確保其公允性。在我國，公共政策的評估除了機關自行辦理外，相關複評工作均是由行政院管考機關邀集行政院相關單位人員及部分學者專家出席會議後評定其結果；而一般民間，僅有部分關注某項政策之專家學者進行相關議題的「研究」（姑且不論其稱為「評估」），因此，我國似可參採朝委由學者專家或較具規模之民間機構進行公共政策評估的模式辦理。

### （三）整合機關績效與施政計畫評估模式

法國對於公共政策的評估，並未區分「機關績效」與「施政計畫」等態樣分別進行評估，而係選擇就重要之核心業務或與民眾切身相關之業務進行政策執行績效的評估。而我國在施政績效的評估上，尚區分有「機關績效」與「施政計畫」等態樣，就政府部門而言，不僅需重複辦理各項受評程序，亦無法完整展現政府整體施政願景與成果；就民眾而言，其所關心的應係某項與其有關之政策是否確實執行、其績效成果為何等議題，而非「機關」績效如何或是「施政計畫」績效如何的議題上，為有效呈現我國政府整體施政績效成果並利於民眾了解施政擘畫願景，我國似可參考予以適當整併目前行政院「機關績效」與「施政計畫」分別評估之作業模式。

### （四）納入民眾影響程度或民眾滿意度為指標

法國政府機關在公共政策的評估上較著重在預算的執行成效，相較之下較不著重在政策對於民眾的影響或是民眾對於某項政策的滿意度等之研究與評估，但目前已有越來越多民間機構、學者專家主張政府政策之評估指標宜納入民眾影響程度或民眾滿意度。與我國相較，

我國在「機關施政績效」的評估上，已有「對於民眾的影響或是民眾對於某項政策的滿意度」之相關指標。

## 陸、附錄

### 一、內閣辦公室藍圖簡報

# Cabinet Office Blueprint

January 2012

From January to March 2012 we will set the direction for the new financial year and beyond

Our overarching aim is to act and feel like one department, but recognising that we serve multiple "principals": the PM, the DPM, the Cabinet and Cabinet Committees, Cabinet Office Ministers, Parliament, the Cabinet Secretary, the Head of the Civil Service, and Non-Executive Directors

We will take an evolutionary approach – not change for change's sake. For example, the Cabinet Office Vision and Values remain the same. In 2012 we will prioritise improvements in Cabinet Office IT and staff learning and development.

We will make incremental changes to the Cabinet Office's structure and governance from January – outlined in this pack. We will also make some wider changes in ERG to take account of changes in personnel and the need to support the Head of the Civil Service.

## Six Core Principles for the Cabinet Office

- |  |   |
|--|---|
| <p><b>1</b> We are one department, but through our work serve multiple principals: the PM, the DPM, the Cabinet and Cabinet Committees, CO Ministers, Parliament, the Cabinet Secretary, the Head of the Civil Service and Non-Executive Directors</p> | <p><b>2</b> We all have a common primary purpose: to help deliver the Government's agenda with a strong and enduring Civil Service</p>  |
| <p><b>3</b> The role of the Permanent Secretary is to help the Minister for the Cabinet Office run the department to serve all its principals and to manage its resources as Accounting Officer</p>  | <p><b>4</b> As one department, performance is judged on contribution to the Cabinet Office as a whole as well as your main activity</p> |
| <p><b>5</b> As one department, senior leaders in the Cabinet Office know what their colleagues are doing and are able to talk for Cabinet Office as a whole</p>  | <p><b>6</b> Senior leaders in the Cabinet Office are transparent about how they make decisions, with clear governance in place</p>      |

Our operating model recognises that we are one department, serving multiple Ministerial, Parliamentary, Civil Service and Non-Executive “principals”

- Prime Minister**  
Rt Hon David Cameron MP
- Deputy Prime Minister**  
Rt Hon Nick Clegg MP
- The Cabinet and Cabinet Committees**
- Minister for the Cabinet Office**  
Rt Hon Francis Maude MP
- Minister for Government Policy**  
Rt Hon Oliver Letwin MP
- Minister for Civil Society**  
Nick Hurd MP
- Minister for Political and Constitutional Reform**  
Mark Harper MP
- Minister without Portfolio**  
Baroness Warsi
- Parliamentary Business Managers**
- Cabinet Secretary**  
Sir Jeremy Heywood
- Head of the Civil Service**  
Sir Bob Kerlake
- Government Lead Non-Executive Director**  
Lord Browne

The **Minister for the Cabinet Office** and the **Permanent Secretary** are responsible for deploying CO resources (money and people) to ensure each principal can deliver their agenda

## The Cabinet Office Board

| Executive members   |                         | Non-executive members  |  |
|---|-------------------------|--|--|
|  | Rt Hon Francis Maude MP |                                 | Ian Watmore  |
|  | Nick Hurd MP            |                                 | Chris Wormald  |
|  | Sir Jeremy Heywood      |                                 | Melanie Dawes  |
|  | Sue Gray                |                                 | Bruce Mann   |
|   |                         |                               | Lord Browne  |
|   |                         |                               | Rona Fairhead  |
|   |                         |                               | Ian Davis  |
|   |                         |                               | Barbara Stocking   |
| Also attending...   |                         |                                 | Sir Bob Kerslake<br>(when items relating to the Civil Service are discussed) |
|   |                         | National Security Advisor/ JIC<br>Chair (when items relating to National Security or intelligence are discussed) |  |

## The Executive Management Committee

|   |  |   |   |
|---|--|---|---|
|  | <b>Permanent Secretary (Chair)</b><br>Ian Watmore                              |  | <b>Propriety and Ethics</b><br>Sue Gray                 |
|  | <b>Prime Minister's Office</b><br>Chris Martin                                 |  | <b>Economic &amp; Domestic Affairs</b><br>Melanie Dawes |
|  | <b>European &amp; Global Issues</b><br>Ivan Rogers                             |   | <b>National Security</b><br>TBA                         |
|  | <b>Deputy PM &amp; Constitution Group</b><br>Chris Wormald                     |  | <b>Finance and Corporate Services</b><br>Bruce Mann     |
|  | <b>Efficiency &amp; Reform Group</b><br>John Collington                        |  | <b>Human Resources</b><br>Janette Durbin                |
|  | <b>Government in Parliament Group</b><br>Richard Heaton (with effect from Feb) |  | <b>Communications</b><br>Jenny Grey                     |
| The EMC will meet 10 times per year   |  |   |   |

## This is also an opportunity to rationalise the way we present the Cabinet Office structure

- The changes to the Cabinet Office leadership team mean we need to issue a new Cabinet Office organisation chart.
- We have used this opportunity to rationalise the way we think about the Cabinet Office's structure.
- We have updated our organisation chart to include our Non-Executive Directors and show the membership of the Executive Management Committee and the Cabinet Office Board.
- Government Policy and National Security are equivalent to "CEO" office. The Corporate Centre and Government Services are equivalent to "COO" office.

We will have five key pillars of the Cabinet Office:

Government Policy

National Security

Corporate Centre

Government Services

Cabinet Office Services

7 January 2012

 CabinetOffice

### Our principals:

|  |  |   |  |   |   |   |   |  |  |
|--|--|---|--|---|---|---|---|--|--|
| <br>Rt Hon David Cameron MP<br>Prime Minister | <br>Rt Hon Nick Clegg MP<br>Deputy PM | <br>Rt Hon Francis Maude MP<br>Minister for the Cabinet Office | <br>Rt Hon Oliver Letwin MP<br>Minister for Govt Policy | <br>Nick Hurd MP<br>Minister for Civil Society | <br>Mark Harper MP<br>Minister for Political and Constitutional Reform | <br>Baroness Warsi<br>Minister without portfolio | <br>Lord Strathclyde<br>Leader of the House of Lords | <br>Sir Jeremy Heywood<br>Cabinet Secretary | <br>Sir Bob Kerslake<br>Head of the Civil Service |
|--|--|---|--|---|---|---|---|--|--|

### Cabinet Office Executive Management Committee:

|  |   |  |   |  |  |
|--|---|--|---|--|--|
| <br>Ian Watmore | <br>Chris Martin   | <br>Chris Wormald   | <br>Richard Heaton<br>(from Feb) | <br>Ivan Rogers           | <br>Melanie Dawes |
| <br>Sue Gray    | <br>Janette Durbin | <br>John Collington | <br>Bruce Mann                   | <br>National Security Rep | <br>Jenny Grey    |

### Cabinet Office Non-Executive Directors:

|  |   |
|--|---|
| <br>Lord Browne   | <br>Ian Davis        |
| <br>Rona Fairhead | <br>Barbara Stocking |

 Attends Cabinet Office Board

### Cabinet Office pillars:

**Government Policy**  
Support to the PM, DPM and Cabinet Office Ministers

**National Security**  
Intelligence, security and resilience services to Cabinet

**Corporate Centre**  
Operational policy for efficient public services

**Government Services**  
Delivery of cross-Government corporate services

Cabinet Office Services

8 January 2012

 CabinetOffice

## 二、照片

### (一) 英國：拜會內閣辦公室情況



(二) 法國：拜會法國評估協會情況





### 三、行程表

| 日期       | 停留地點  | 工作內容  |
|----------|-------|---|
| 4/21 (六) | 臺北－倫敦 | 啟程  |
| 4/22 (日) | 倫敦    | 資料整理  |
| 4/23 (一) | 倫敦    | 拜會內閣辦公室 Cabinet Office<br>接待代表：企業服務團隊(Corporate Services Group) 的 Anna Broströmer 小姐。   |
| 4/24 (二) | 倫敦    | 1.拜會駐英國台北代表處<br>2.前往倫敦政經學院蒐集資料  |
| 4/25 (三) | 倫敦－巴黎 | 1.航程<br>2.前往駐英國台北代表處隨同行政院人事行政總處德法研習班聽取台法雙邊關係簡報<br>3.參加駐英國台北代表處工作餐會  |
| 4/26 (四) | 巴黎    | 拜會法國評估協會 Société Française de l' Evaluation<br>接待代表：行政長 Nicolas Subilau 先生及專員 Julie Conversy 小姐等人。  |
| 4/27 (五) | 巴黎    | 與駐英國台北代表處陳秘書就法國預算財務暨國家改革部 (Ministère du Budget, des Comptes publics, de la Fonction publique et de la Réforme de l' Etat) 提供之書面資料進行翻譯與討論。 |
| 4/28 (六) | 巴黎    | 資料整理  |
| 5/1 (二)  | 巴黎-台北 | 抵台  |

#### 四、參考資料

- (一) 英國內閣辦公室網站(<http://www.cabinetoffice.gov.uk>)。
- (二) 行政院研究考核發展委員會網站(<http://www.rdec.gov.tw>)。
- (三) 維基百科網站(<http://zh.wikipedia.org>)。
- (四) 國家政策研究基金會網站(<http://www.npf.org.tw>)
- (五) 法國評估協會 ([http://www.sfe-asso.fr/sfe-evaluation.php?menu\\_id=13](http://www.sfe-asso.fr/sfe-evaluation.php?menu_id=13))
- (六) 法國財務總督察局 (<http://www.igf.finances.gouv.fr/>及  
<http://www.performance-publique.budget.gouv.fr/>)
- (七) 法國國家現代化總司  
([http://fr.wikipedia.org/wiki/Direction\\_G%C3%A9n%C3%A9rale\\_de\\_la\\_Modernisation\\_de\\_l%27Etat](http://fr.wikipedia.org/wiki/Direction_G%C3%A9n%C3%A9rale_de_la_Modernisation_de_l%27Etat) 及  
<http://www.microsofttranslator.com/bv.aspx?from=&to=zh-CHT&a=http%3A%2F%2Fwww.modernisation.gouv.fr%2Fdgme%2Fdecouvrir-la-dgme%2Findex.html>)
- (八) 法國研究與高等教育評鑑局  
(<http://epaper.heeact.edu.tw/archive/2009/11/01/1941.aspx> 及  
<http://www.aeres-evaluation.fr/>)
- (九) 范柏乃、段忠賢，2012，「政府績效評估」，中國人民大學出版社。
- (十) 史美強，2005，「地方政府施政績效評估：地方治理觀點」，『績效評估方法與工具學術研討會』，嘉義:中正大學行政管理暨政策學系。
- (十一) 郭昱瑩，2006，「施政績效評估制度探討」，『公務人員月刊』第116期，頁32-50，台北:世新大學行政管理學系。
- (十二) 郭昱瑩，2009，「政府績效管理與執行力建構」，『研考雙月刊』第33卷第2期，頁30-47，台北:世新大學行政管理學系。
- (十三) 郭昱瑩、謝雨豆，2011，「施政績效評估制度之前瞻與未來」，『研考雙月刊』第36卷第3期，頁29-42，台北:世新大學行政管理學系。
- (十四) 張四明，2010，「政府施政績效評估制度之實證分析」，『研考雙月刊』第34卷第3期，台北:台北大學公共行政暨政策學系。
- (十五) 張四明，2009，「行政院施政績效評估制度之運作經驗與改革方向」，『研考雙月刊』第33卷第5期，頁45-58，台北:台北大學公共行政暨政策學系。
- (十六) 張柏森，2004，「行政機關施政績效評估作業推動現況」，臺北市：行政院研究發展考核委員會。
- (十七) 張育哲，2005，「政府引進企業評估方法之理論與實際」，『績效評估方法與工具學術研討會』，嘉義:中正大學行政管理暨政策學系。
- (十八) 汪進揚、柯霖岑，2008，「政府施政績效預期行為與達成度之研究—以中央政府為例」，2008年會資財稅學術研討會，台北:文化大學會計學系。

- (十九) 朱鎮明，2004，「地方治理與地方政府現代化:21 世紀英國地方層次的變革」，『行政暨政策學報』第 38 期，頁 31-60，台北:東華大學公共行政研究所。
- (二十) 李長晏，2004，「英國最佳價值體制運作經驗對台灣地方政府績效評估制度設計之啟示」，台中:中興大學國家政策與公共事務研究所。
- (二十一) 李長晏，2007，「地方政府績效管理與指標設計」，行政院研究發展考核委員會，台中:中興大學國家政策與公共事務研究所。
- (二十二) 台灣經濟研究院，2006，「地方政府治理能力評鑑及輔導機制之研究」工作計畫書，行政院研究發展考核委員會委託。
- (二十三) 黃源協，2005，「從強制性競標到最佳價值-英國地方政府公共服務績效管理之變革」，『公共行政學報』第 15 期，頁 131-163，台北:政治大學公共行政學系。
- (二十四) 行政院經濟建設委員會，2009，「我國施政績效評估制度改進之研究」，行政院經濟建設委員會 98 年度自行研究報告，台北。
- (二十五) 簡建忠，2005，「績效評估的挑戰」，『績效評估之方法與工具學術研討會』，嘉義:國立中正大學勞工關係學系。
- (二十六) 徐仁輝，2004，「績效評估與績效預算」，『國家改革月刊』第 3 卷第 2 期，頁 21-36，台北:世新大學行政管理學系。