

出國報告（出國類別：國際會議）

公部門績效管理研習會
(Workshop on Performance
Management for the Public Sector)

服務機關：衛生福利部

姓名職稱：王科長玲紅、林薦任科員依兒

派赴國家：菲律賓馬尼拉

出國期間：106年11月5日至11月11日

報告日期：107年1月29日

摘要

亞洲生產力組織（Asian Productivity Organization，簡稱 APO）於 1961 年 5 月 11 日成立，係一非營利及非政治性的國際組織，旨在透過生產力的提升，促進亞太地區社會經濟之永續發展。其總部設於日本東京，現有亞洲區域 20 個會員經濟體，包括：孟加拉、柬埔寨、中華民國、香港、斐濟、印度、印尼、伊朗、日本、韓國、寮國、馬來西亞、蒙古、尼泊爾、巴基斯坦、菲律賓、新加坡、斯里蘭卡、泰國、越南等。我國係由財團法人中國生產力中心（CPC）擔任我國在 APO 的理事辦公室，執行 APO 各項計畫活動。

2017 年度公部門績效管理研習會於 11 月 5 日至 11 月 11 日在菲律賓馬尼拉舉辦，計有 12 個會員國（包括：柬埔寨、中華民國、斐濟、印度、印尼、伊朗、尼泊爾、巴基斯坦、菲律賓、斯里蘭卡、泰國、越南）、共 21 位學員參加，並邀請來自加拿大的 Dr. Leslie A. Pal、來自印度的 Dr. Archana Yemeshvary Ashok Upadhyay、以及來自羅馬尼亞的 Ms. Raluca Vintila 進行授課。

本次研習會辦理形式包括專題演講、分組討論、實地參訪。演講主題包含：績效管理之重要元素、工具介紹、績效管理指標、利害關係者管理、績效報告等；實地參訪行程則走訪菲律賓土地銀行，瞭解績效管理如何結合實務應用。透過系統性的課程演講及分組討論瞭解各國對於這些議題之推動經驗，不僅有助紮根我國對於政策績效管理的概念、更有助於結合實務運作以提升我國施政績效。此外，研習會期間與他國之政府人員建立良好的互動關係，亦有助於拓展我國於國際視野與能見度。

目 錄

壹、 目的.....	4
貳、 過程.....	5
參、 心得與建議.....	17
肆、 活動照片.....	20

壹、目的

亞洲生產力組織（Asian Productivity Organization，簡稱 APO）於 1961 年 5 月 11 日成立，旨在透過生產力的提升，促進亞太地區社會經濟之永續發展。其總部設於日本東京，現有亞洲區域 20 個會員經濟體。2017 年度公部門績效管理研習會於 11 月 5 日至 11 月 11 日在菲律賓馬尼拉舉辦，計有 12 個會員國、共 21 位學員參加，研習會邀請來自加拿大的 Dr. Leslie A. Pal、來自印度的 Dr. Archana Yemeshvary Ashok Upadhyay、以及來自羅馬尼亞的 Ms. Raluca Vintila 進行授課，主題包括：績效管理之重要元素、工具介紹、績效管理指標、利害關係者管理、績效報告等，並引導分組討論。另亦安排實地參訪，瞭解績效管理如何結合實務應用。

鑒於當前公部門面臨前所未有的外部環境變化時，需要採用長遠的觀點，特別是在規劃和設計階段，可以提高策略的持久性。面對易變性（volatility）、不確定性（uncertainty）、複雜性（complexity）、模糊性（ambiguity）（VUCA）環境下，更應採取更全面、先進的方法來處理組織績效管理。本研討會透過全盤檢視績效管理的工具、方式、架構，從機關目標，串聯至機關各個任務編組及相對應的次目標設定，有助於機關以更精準有效的績效管理策略達到目標。

本研討會透過系統性的教學，讓學員可以深入瞭解績效管理基本概念，以及相關之各式工具的精神及操作方式，並透過事前功課盤點機關績效管理現況、5 天研習期間的學習地圖、以及研習會最後產製的行動計劃，與實務結合並實地演練，期待可有效提升學員將所學運用於實務之能力。此外，期間研習課進行多次分組討論，藉由各國交流討論看法及經驗，將有助於我國汲取國際經驗、作為政策訂定及績效管理之參考，並可與他國之政府人員建立良好的互動關係，亦有助於拓展我國於國際視野與能見度。

貳、過程

一、行程：

11/5	台北→菲律賓馬尼拉
11/6	<ul style="list-style-type: none"> ▪ OPENING CEREMONIES ▪ Performance Management for Public Sector: Workshop Overview ▪ [SESSION 1] Performance Management as A Tool to Sustain Productivity for the Public Sector Management ▪ [GROUP DISCUSSION 1] PRE-WORKSHOP ASSIGNMENT ▪ [SESSION 2] Important Elements of Performance Management System for Public Sector Organization- Productivity
11/7	<ul style="list-style-type: none"> ▪ [GUEST LECTURE] Sustaining Efficiency and Productivity through Performance Management in Public Sector Organization: Success Story from the Philippines ▪ [SESSION 3] Tools for Performance Management System: Connecting Strategic Thinking with Execution ▪ [SESSION 4] Performance Management and Measurement in Public-sector Organization: ▪ Best Practices and Recent Initiatives from Canada and Other OECD Countries and Its Possible Applicability to APO Member Countries ▪ [SESSION 5] Initiating Organization Transformations and Managing Change through Performance Management
11/8	<ul style="list-style-type: none"> ▪ OBSERVATIONAL STUDY VISIT : LANDBANK OF THE PHILIPPINES ▪ [GROUP DISCUSSION 2] Takeaways from the Study Visit ▪ [SESSION 6] Measuring Performance using Key Performance Indicators for Public-sector Organization
11/9	<ul style="list-style-type: none"> ▪ [SESSION 7] Building Effective Performance Dialogue and Strategy for Stakeholder Engagement ▪ [SESSION 8] Integrating Employees and Community's Well-being into Performance Management System and Policies ▪ [SESSION 9] Performance Reporting: Framing and Conveying Performance Story ▪ [SESSION 10] Roadmap towards Performance-Oriented Culture in

	Public-sector Organization
11/10	<ul style="list-style-type: none"> ▪ [GROUP DISCUSSION 3] Individual Learning Map and Action Plan ▪ [GROUP PRESENTATION] Individual Learning Map and Action Plan ▪ CLOSING PROGRAM
11/11	菲律賓馬尼拉→台北

二、會議報告摘要：

第一天 (2017/11/6)

1. OPENING CEREMONIES：由亞洲生產力組織代表Arsyoni Buana先生主持，向菲律賓發展研究院 (Development. Academy of the Philippines, DAP) 致謝、以及讓本次工作坊的講座Dr. Leslie A. Pal、Dr. Archana Yemeshvary Ashok Upadhyay、Ms. Raluca Vintila致詞，並讓學員自我介紹，最後是例行性的大合照
2. Performance Management for Public Sector: Workshop Overview：介紹此工作坊舉辦的背景，包括對於 APO 參與此議題的需求；對於本工作坊的期待、後續安排，以及所有學員在工作坊結束後須配合執行的事項。
3. [SESSION 1] Performance Management as A Tool to Sustain Productivity for the Public Sector Management：由 Dr. Leslie 介紹績效管理基本概念，以及其與維持機關生產力之相關性。以公部門價值鏈 (public sector value chain) 做為績效管理系統架構進行介紹，將公部門管理模式解構成一系列的價值創造過程，包括政策架構及計畫目的→投入的資源和人力→活動，最後產出結果及影響、服務及滿意度。而整個過程又可分別以策略、支出、管理、服務輸出不同層面去個別管理，然後以此形成績效管理系統。然而現行的公部門遇到許多挑戰，包括 VUCA 環境[易變性 (volatility)、不確定性 (uncertainty)、複雜性 (complexity)、模糊性 (ambiguity)]、各種利害關係者、多樣的服務提供者...等，因應不斷改變、複雜的環境，政府必須要訂定清楚、期望的結果，並要能測量進展程度，將未來的不確定性、環境的改變融合於績效管理系統中。績效測量和管理，詳如下表。

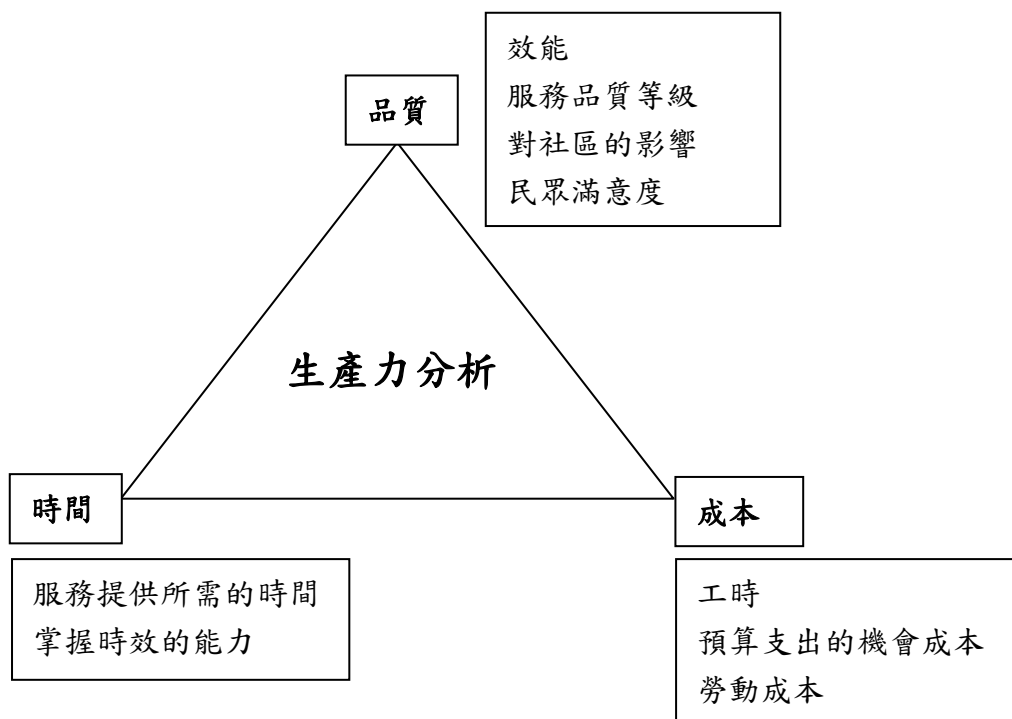
表、績效測量和管理層面

管理層面	管理內容
------	------

策略成效	1.政策和投入 2.政策和成果 3.人員、活動、成果
支出成效	1.投入和活動（生產力） 2.投入和結果（有效性）
管理成效	1.管理鏈接（HRM） 2.達成目標 3.達標情形
服務或程序性	1.活動和成果 2.服務和標準

4. [GROUP DISCUSSION 1] PRE-WORKSHOP ASSIGNMENT：在研習會之前，學員須研讀文章”Strategic performance management: A balanced approach to performance management issues in local government”（by Louise Kloot and John Martin），從中先行了解績效管理系統的目的、主要及次要目標間的關係及重要性、內部流程、學習及創新、組織文化等議題。在課堂上，由 Dr. Archana 引導學員依文章分享的知識進行討論，包括機關進行績效管理的目的、如何執行以社區為中心的管理方式等，本組討論的是有關「以社區為中心的管理方式」（community focused management），討論結果包括：進行市場調查、辦理公聽會或工作坊來蒐集民意，透過宣導廣告讓資訊透明，於政策執行後可施行滿意度調查了解成效等。助教亦舉例「群眾外包」（crowd-sourcing）的方式，即是透過蒐集公眾意見及力量形成政策的一個過程。
5. [SESSION 2] Important Elements of Performance Management System for Public Sector Organization- Productivity：生產力可以由資源投入和成果產出來計算（Productivity = Output/Input），若要提升生產力，那就必須減少投入的資源，但可能因此降低成果品質；若須從同樣的投入資源中獲得更高效益的成果，那就必須以更有效益的方式進行。而公部門在生產力測量上的挑戰，包括找到機關核心關切的成果、評估成果對應所需的成本、思考品質管理策略等，技術性的挑戰即為如何衡量生產力。然而，從軟體面，最困難的挑戰則是吸引有能力且具有熱情的員工投入，其也是生產力評估的一環。因此，除了員工訓練外、也必須衡量員工的績效並給予合適的回饋。生產力分析可拆解為品質（效能、

服務品質等級、民眾滿意度等)、時間(服務提供所需的時間、掌握時效的能力等)及成本(工時、機會成本、勞動成本等)(如下圖)。訂定合適的生產力評估指標，可採單一因素為向度去評估，或找出相關的多個因素以權重方式綜合評估。



第二天 (2017/11/7)

1. [GUEST LECTURE] Sustaining Efficiency and Productivity through Performance

Management in Public Sector Organization: Success Story from the Philippines : 由Ms.

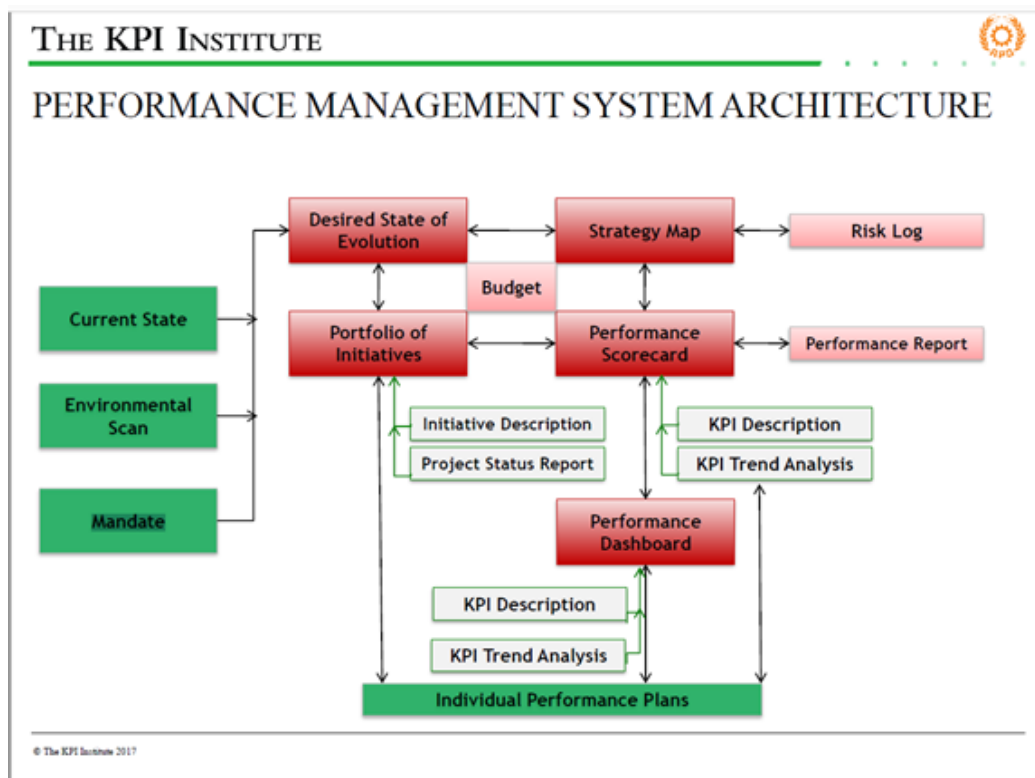
Magdalena Mendoza (Senior Vice President for Programs,DAP) 分享菲律賓公部門之執行成功經驗，從一開始盤點績效管理的問題(如：設定不合適的目標、目標與預算、計畫間的關聯性薄弱、未妥適建立績效指標或設定過於容易達成的目標、缺乏對於成果的關注、不準確且遲滯的成果報告等等)，試圖改變管理的文化及心態。並由總統訂定從上而下的方針，從重建民眾對於政府的信心開始，強化課責、簡化程序、並形成公開透明的政府文化，重整績效管理機制，包括:監測、評估、報告產出，考量民眾個體面、服務輸出面、機關/組織面、社會面的影響，並著重於與民眾息息相關的成果。

2. [SESSION 3] Tools for Performance Management System: Connecting Strategic Thinking

with Execution : 績效管理工具將組織策略轉換為實際行動，且支持及增進決策過程。績

效管理理論及工具，包括策略地圖（strategic map）、平衡計分卡（balanced scorecard）、數據儀表板（dashboard）等（各舉例如下），各有不同的特色跟目的，瞭解每一項工具的特點，並做適當的搭配，可以重組成更適合組織的管理方式。繪製策略地圖，必須先思考組織的願景、目標，據以擬定行動方針，並以地圖方式規劃策略間的關係，使得組織願景、特定目標、以及對應的策略，彼此相連接。平衡計分卡、數據儀表板，前者是透過量化指標，後者是透過圖像化資訊，以紀錄組織的績效表現。這些績效評估的工具在使用時，有幾點要項考量，包括資料圖像化的適切性、符號的意義、不提供過量的資訊、背景與圖像應具有對比等等。透過數個實例分享，學員試著分析其使用的工具為何、或者是結合了那些工具的特色，其運用的優缺點及如何精進或改善，以實作方式理解工具的操作。

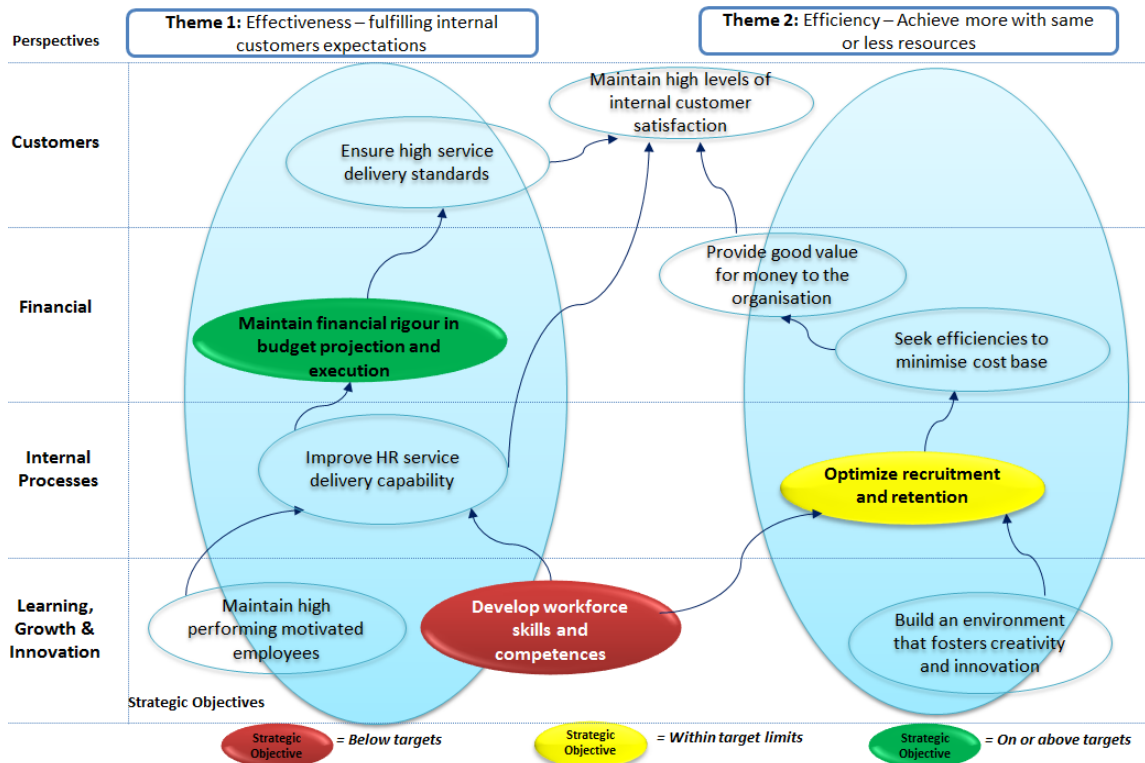
績效管理系統結構



績效管理理論及工具

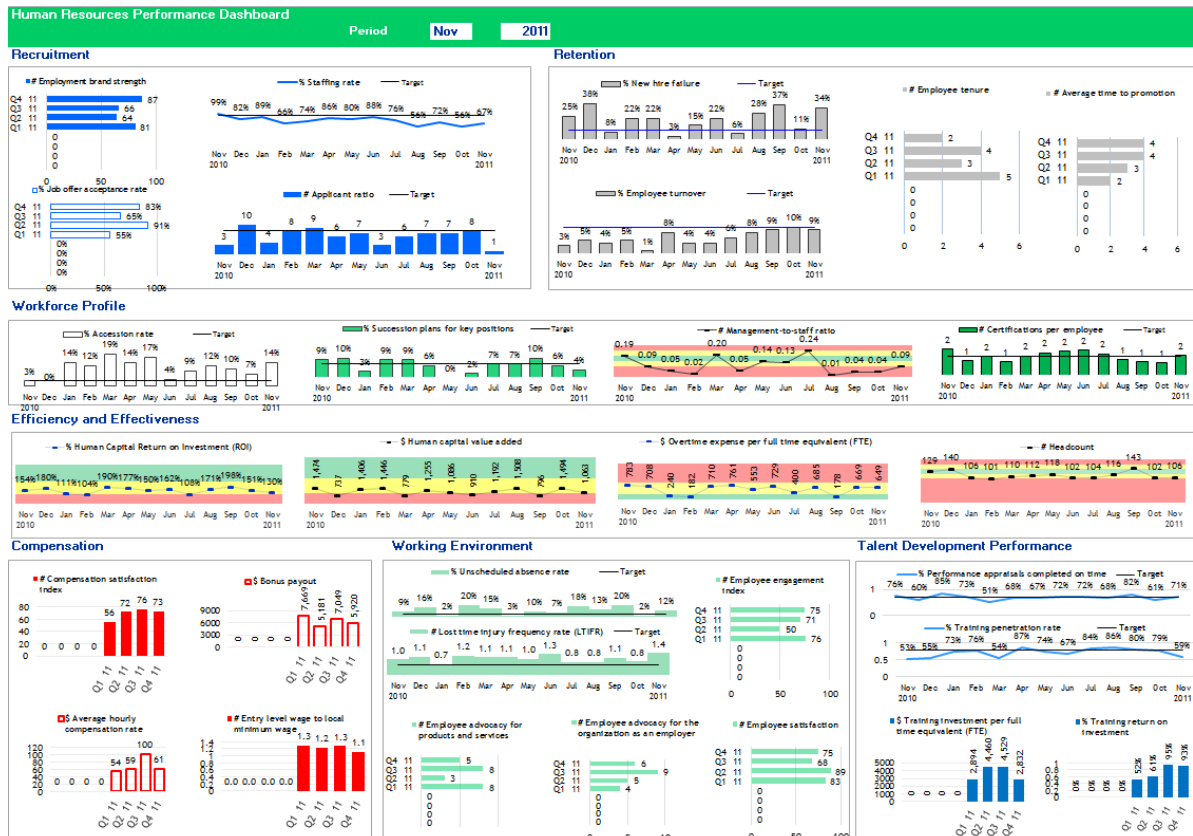
例1：策略地圖（strategic map）

Human Resources Department Strategy Map



smartKPIs.com prepopulated template. Developed for demonstration purposes only. To be customised as per the environment in which each organisation operates.

例2：數據儀表板 (dashboard)



例3：平衡計分卡（balanced scorecard）

Human Resources Department Performance Scorecard		Results		June		2010		
Data custodians		Results		Trend				
		On or above targets		Increasing Trend		↗		
		Within tolerance limits		Constant Trend		□		
		Under target		Decreasing Trend		↘		
Perspective/Goal	Freq	Previous Period	Current Results	Target	% Target	Result	Comments	Trend
Customer – 2 Strategic Objectives / 4 Measures								
Maintain high levels of internal customer satisfaction								
% HR customer satisfaction with service levels	Q	60%	50%	80%	63%	✖		↘
# Satisfaction of employees with HR services	M	75	75	80	94%	✔		□
Ensure high service delivery standards								
# Employees complaints resolutions timeliness	M	10.00	10.00	10	100%	✔		□
% On-time delivery of HR service requests	Q	65%	76%	90%	84%	⚠		↗
Finance – 3 Strategic Objectives / 5 Measures								
Provide good value for money to the organisation								
% HR operating expense rate	Q	50%	60%	100%	60%	✖		↗
# FTEs per HR department FTE	Q	100	120	100	120%	⚠		↗
Seek efficiencies to minimise cost base								
\$ Cost per hire	Q	\$1,000	\$1,200	\$800	150%	✖		↗
\$ Cost avoidance savings	Q	\$3,000	\$5,000	\$2,000	250%	✔		↗
Maintain financial rigour in budget projection and execution								
% HR budget variance	Q	8%	5%	3%	167%	⚠		↘
Internal Processes – 2 Strategic Objectives / 5 Measures								
Optimize recruitment and retention								
# Open requisitions	M	8	12	3	400%	✖		↗
# Time to fill a vacant position	Q	30	45	21	214%	⚠		↗
% Performance appraisals completed (on time)	M	50%	60%	100%	60%	✖		↗
Improve HR service delivery capability								
% HR projects on time, on budget and according to specifications	Q	50%	60%	80%	75%	✖		↗
% HR processes optimised	M	80%	95%	95%	100%	✔		↗
People, Learning & Growth – 3 Strategic Objectives / 6 Measures								
Build an environment that fosters creativity and innovation								
# HR employee engagement index	M	4	5	5	100%	✔		↗
# Ideas for new or improved service from HR employees	M	2	2	1	200%	✔		□
Develop workforce skills and competences								
# Certifications per HR employee	M	0.50	1.00	2	50%	⚠		↗
# Training hours per HR full time equivalent (FTE)	M	10.17	18.83	10	188%	✔		↗
Maintain high performing motivated employees								
% HR employee satisfaction	M	50%	60%	80%	75%	⚠		↗
% HR employee retention	M	80%	95%	95%	100%	✔		↗

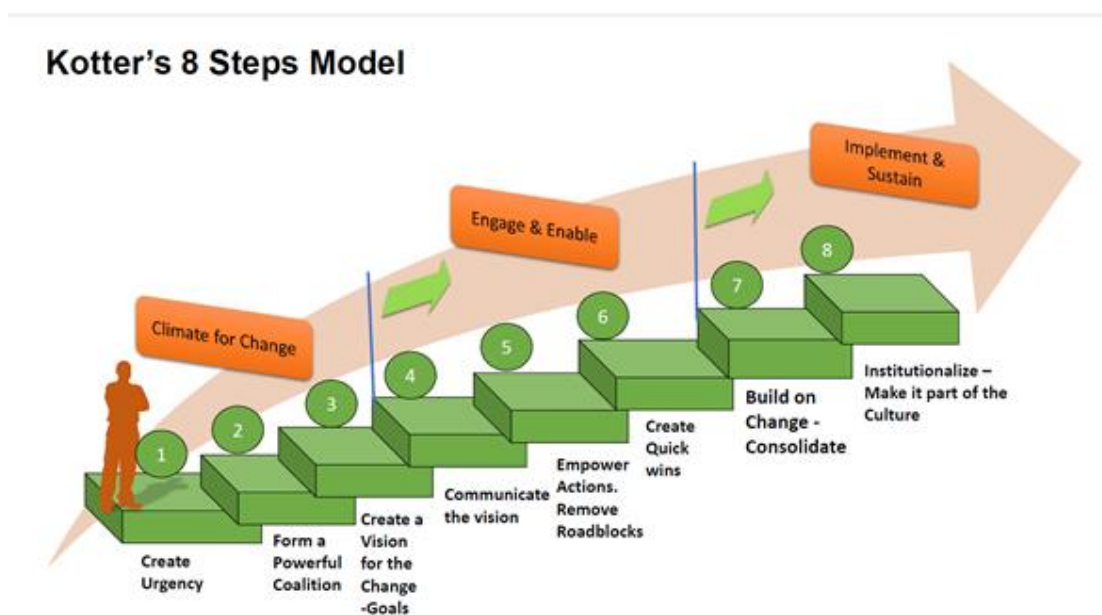
3. [SESSION 4] Performance Management and Measurement in Public-sector Organization: Best Practices and Recent Initiatives from Canada and Other OECD Countries and Its Possible Applicability to APO Member Countries：介紹不同國家的績效測量架構，如European Foundation for Quality Management(EFQM)/歐洲 Program Alignment Architecture (PAA) /加拿大、Capability Review/英國、澳洲等。以EFQM來說，從投入面的領導者、人員、策略與方法、夥伴與資源、流程（產品及服務），以及產出面的人員成果、顧客成果、社會成果、及組織成果，去探討績效管理的模式；PAA則是訂定最上位的成效目標後，依次訂定計畫、子計畫、子子計畫...，並分別訂定評量指標。近年來則更新其架構，以核心的責任為上位，整合計畫及指標內容，並依照評量結果，於計畫層級保有彈性空間；

Capability Review則是常見的評估模式，分為領導（制定方向、激勵員工...）、策略（實證基礎、以成效為中心...）、服務提供（創新服務、管理績效...）三個面向，並以不同顏色說明執行優劣；而OECD governance model則以更高層次去看待國家整體面的狀況，主要目的在於進行國際間的比較。由中央的預算、政策方向制定，進而影響第一線機關的服務提供。不同國家、組織，依其需求及特性，在績效管理系統上有不同的選擇和發展。

4. [SESSION 5] Initiating Organization Transformations and Managing Change through

Performance Management：在VUCA環境下，組織必須持續學習、改革、進化，而改變的過程在績效管理系統中會不斷發生及持續。變革的流程，大致遵循Kotter的八步驟計畫（kotter's 8 step model）（如下圖）：（1）提高危機意識（2）建立領導團隊（3）創造新願景（4）組織內部溝通（5）賦權員工，去除變革障礙物（6）創造短期成果（7）鞏固成果（8）制度化，將變革深植於組織文化。若要將變革管理整合於績效管理中，從組織層面來看，必須將期望的變革納入策略地圖，並應界定投入的資源、預算、獎勵機制等；從個人層面來看，必須指派特定合適的人員、安排訓練、提供資源支持、建立監測機制等。在成功的變革管理中，領導者的角色尤其重要，包括充分的參與及鼓勵、分享及分配權力、確保資源的分派、網絡高階主管及關鍵人物參與等。

Kotter的八步驟計畫



第三天 (2017/11/8)

1. OBSERVATIONAL STUDY VISIT : LANDBANK OF THE PHILIPPINES : 菲律賓土地銀行是當地的政府金融機構，在履行促進農村發展之社會責任同時，亦維持其財政運作，多年來，土地銀行成功地維持這個平衡。由土地銀行的人資部門主管ATTY. JOSELITO B. VALLADA介紹銀行內部績效管理模式、及介紹策略目標形成、監測的過程，其策略管理架構分為7個階段：(1) 事前收集資料及分析 (2) 形成組織願景、任務及核心價值 (3) 發展策略 (4) 執行 (5) 監測及評估 (6) 更新策略 (7) 循環評估。在其策略地圖中，透過逐級管理，在每一個目標下都設定一組團隊在進行、並有小主管協助，以確保可以達成銀行的核心目標。實際參訪銀行內部，設有健身房、樂器室，提供員工休閒娛樂；設有日間托育中心，讓員工托育兒童並能安心上班；另外，也提供禮堂定期進行禮拜。透過友善員工的措施及環境，土地銀行由上至下之凝聚力是相當高的，不僅有助於各項任務的進行，亦有助於績效的提升。
2. [GROUP DISCUSSION 2] Takeaways from the Study Visit : 分組討論在上午實地參訪過程中觀察到、學習到的內容，並與課程學習的概念做連結。土地銀行在其策略地圖中，充分融合平衡計分卡的原則，以外在環境、財務、利害關係人、內部管理、學習和成長等面向發展策略，並且透過任務編組、設立小主管方式，將目標及策略緊密的連結。在策略執行前及後，透過不斷的反饋及修正，幫助組織持續精進，是其一大特色。除了具體的將目標及政策面有效的結合外，亦持續針對策略管理進行滾動性修正，並透過分工、賦權、從內至外，建立正向的機關文化。
3. [SESSION 6] Measuring Performance using Key Performance Indicators for Public-sector Organization : 制定衡平、妥適的KPI是績效管理過程的核心，從利害關係者、內部流程管理、員工學習、財務面上，都可分別制定相對應的KPI，比如民眾滿意度、投訴案件數、政策執行的時間、員工訓練時數、預算執行率等；又可從結構面來看，從投入的努力、處理的過程、產出的結果、到最後的成效，分別可制定投入的預算數、執行的員工數、花多少時間/費用去處理案件、執行多少計畫、計畫產值等KPI。而針對同一目標，

制定衡平性的KPI亦是非常重要的，其可避免為了達到某個成果、卻犧牲了其他成果，針對實際績效也可有更廣的觀點。比如可以透過訂定主觀及客觀（subjectivity & objectivity）、品質及數量（quality& quantity）、先導性及延遲性（leading & lagging）（其優點及挑戰如下列）、效率及效能（efficiency & effectiveness）等不同面向的KPI，來確保指標的衡平性。

	先導性關鍵績效指標	延遲性關鍵績效指標
類型	如：耗水量、安全駕駛課程辦理場次 （前瞻性-測量可指出未來效益的事物）	如：缺水率、車禍率 （關注過去表現、已發生的結果）
優點	可預測性的，使組織可做更好的決策以應對未來狀況。	易於識別和測量/收集結果。
挑戰	可能難以識別並難以獲得結果。	表示過去的表演，無法反映當前情況活動。

第四天（2017/11/9）

1. [SESSION 7] Building Effective Performance Dialogue and Strategy for Stakeholder

Engagement：基於權力、合法性和急迫性這三個屬性的不同組合，可區分出7種不同類型的利害關係人，包括：潛伏型（dormant）、自主型（discretionary）、索求型（demanding）、主控型（dominant）、危險型（dangerous）、依賴型（dependent）及確定型（definitive）。而依照利害關係人對於議題的關切程度及影響／權力不同的涉入情形，可能採取不同的行動，保持滿意、密切管理、監視等。由於不同利害關係人之於組織，分別具有不同種影響性，比如支持性、對立性，政策施行時，需區辨其性質方可採取不同溝通方式。

2. [SESSION 8] Integrating Employees and Community's Well-being into Performance

Management System and Policies：提升員工的幸福感（wellbeing），與員工對工作的投入是正相關，並可提升工作生產力，對績效管理具有正面效益。幸福感的面向（詳如下）包括有健康（如：生心理健康、工作環境安全）、自我成長（如：職業發展、終身學習）、社交（如：正向關係）、工作（如：工作氣氛、薪資及獎勵）、價值／原則（如：領導風格、道德標準），從組織的角度而言，若將提升員工幸福感納入績效管理系統內，發展合適的策略，亦可提升組織的生產力，同時，也會影響對於社區的投入、影響社區的

幸福感。

幸福感的面向



3. [SESSION 9] Performance Reporting: Framing and Conveying Performance Story：測量結果和指標表現必須以說服性、清楚的方式表達，產製績效報告前，必須先釐清報告呈現的對象，是公眾、利害關係人、還是政府部門等。以英國哥倫比亞公部門產製報告的原則來看，包括：（1）需解釋公共目的（2）連結目的和結果（3）專注在特定領域的績效（4）呈現與風險和能力有關的結果（5）連結資源、策略及結果（6）提供比較性資訊（7）呈現真實可靠的資訊（5）揭露報告判準的基礎。課堂上，講座請學員嘗試以敘述性方式（說故事）說明自己國家的績效，並點出若對象是民眾，就應盡可能以白話、容易理解的方式去闡述，若要產製出版品，就應搭配合適且清晰明白的圖像、數據，以相輔相成。
4. [SESSION 10] Roadmap towards Performance-Oriented Culture in Public-sector Organization：一個績效良好的組織的特質，包括從領導層面應符合道德標準、促進公平及重視才能；從過程及結構面要有清楚的績效衡量、持續學習及創新；從價值及信念面要營造正向工作環境（組織文化）；從策略面要訂定清楚的願己目標及策略；從顧客面要能超過顧客的期待。”Culture eats strategy for breakfast. (by Peter Drucker)” 亦突顯企


業文化對於組織策略管理具有相當的影響力。文化變革有3個步驟，包括診斷機會及原因、設計改變文化的措施、最後產生期待的文化，相關的影響因子包括領導者、績效管理、資訊傳達、資源等，然而文化不容易被改變，因為必須要影響其中的「人」的行為和習慣，必須透過不斷的對話、溝通，逐漸凝聚共識，才能成功的改變。

第五天 (2017/11/10)

[GROUP DISCUSSION 3]& [GROUP PRESENTATION] Individual Learning Map and Action Plan :

1. 課程之一是學習心得分享，於研習會的5日課程中，在每日最後一堂課程結束後，學員皆須撰寫學習地圖（Learning Map），摘錄每日學習重點、最有幫助的部分。於研習會的最後一天，2人一組分享5日課程學習的內容，並從中找到雙方皆認為實用、重要的部分，向其他組別分享，並由講座協助分別就本研習會的幾大主軸分類，綜整學員的學習內容。絕大多數學員回饋的學習重點，在於KPI的制定、績效管理工具的使用、機關文化的影響、以及著重員工的幸福感。

學習地圖（Learning Map）



Performance Management for the Public Sector, Manila, Philippines
6th - 10th of November 2017


LEARNING MAP

Day 1
Key Learning Takeaways

1.
2.
3.
4.


Day 2
Key Learning Takeaways


1.
2.
3.
4.



Day 3
Key Learning Takeaways

1.





LEARN

2. 課程之二是分組報告，每名學員必須依自己國家、機關的特性，依5日所學撰寫行動計畫，並落實於工作業務中，多數學員都認為必須要重新審視機關既有訂定的KPI是否具有衡平性，並檢視機關的願景和目標是否與既有政策相呼應。

行動計畫 (Action Plan)



Performance Management for the Public Sector, Manila, Philippines
Action plan



No.	Initiative no. 1 <i>Insert initiative name here</i>	Actions to be made
1		1.1
		1.2
		1.3
2	Issue/needs addressed	
3	Necessary resources	
4	Time frame	
No.	Initiative no. 2 <i>Insert initiative name here</i>	Actions to be made
1		1.1
		1.2
		1.3
2	Issue/needs addressed	
3	Necessary resources	
4	Time frame	
No.	Initiative no. 3 <i>Insert initiative name here</i>	Actions to be made
1		1.1
		1.2
		1.3
2	Issue/needs addressed	
3	Necessary resources	
4	Time frame	

參、心得與建議:

- 一、以巨觀至微觀的績效管理提升公部門生產力：在機關的成效管理上，應分別從巨觀到微觀層次去介入，先定位機關整體最上位的願景、目標，然後下探到各任務編組的目標，並制定對應的績效指標，透過逐級建立緊密的連結，方有助於機關執行的策略都可向上呼應到願景和目標。以多數機關文化而言，非常的專業分工及階層制。每個人善盡職責，卻不一定瞭解執行業務的目的、以及最上位機關的目標，容易營造出保守不變的機關文化。因此，建立一個由上而下、由下而上的雙向且動態的績效管理機制，除了可以確保機關達到期待的目標外，亦有助於增進員工對於機關的認同感。
- 二、善用績效管理之工具及架構：「工欲善其事，必先利其器」。依據當下內外環境狀態評

估，發展期待的目標，並據以訂定實施計畫、制定合適的 KPI，進行趨勢及進度評估，透過整個環環相扣的機制管理，方可訂定更細緻的個別計畫及有效進行風險管理。了解不同績效管理架構著重的內涵，以及衡量的層面與層次及相關操作，有助於機關以更精準有效的方式擬定管理策略、設立合適的管理目標，進而達到機關的目標。而無論對於第一線執行人員、以及上位主管而言，若能善用策略地圖、平衡計分卡、數據儀表板等各類績效管理工具，並將之配合實務調整運用，可有助於業務實際推展及管理，使之與機關所訂定之目標緊密結合，同時讓機關成效往理想的方向邁進。

三、設立精準的績效指標簡化考核作業：建立合適、精確之 KPI 是績效管理過程的核心，在公部門更是必備的能力。然而，如何選擇 KPI、制定衡平的 KPI，及如何將 KPI 與內部流程結合，並真實反映績效成果卻相當不易。制定 KPI 的要領須從各種角度思考，包括主觀及客觀、量化及質性、先導性及延遲性等，以求評估的成效是周延、完整的；而從組織的目標、投入的資源、產出的服務、執行成效等等，各個階段都可設立對應的 KPI，確保每一個環節的任務都能確切達成，從而完成機關的願景藍圖。而遵循以上精神，可瞭解 KPI 的制定係貴精不貴多，在每一個管理的環節中，訂定確切精準的評量指標項目是最重要的，此外，設立合理的目標值、數據如何蒐集等，也應要一併考量的。

四、變革管理應融入現有管理體制內：因應快速變化的環境因素，組織必須持續學習、改革、進化，並將「變革管理」與績效管理有所結合。變革管理中有幾項重要的因素，從提高機關的危機意識開始，領導者的角色尤其重要，透過充分組織內部的溝通協調、角色模仿效應（role modeling），促使機關上下形成應對緊急情形的氛圍。尤其在階層制的公部門體系，從機關內部運作上，對於中高階主管、基層員工，逐級充分充權（empowerment）、確保資源的分派合理性，有助於凝聚向心力，讓每一個相關的角色都參與在變革管理的過程；而過程中，留意員工工作狀況、維持員工熱情亦是要留意的部分，最後方可共享成果，進而將運作成果制度化。

五、利害關係者管理-建構有效對話和策略：公眾溝通、開放政府，是目前台灣政府運作的趨勢，換句話說，我們的利害關係人已不侷限於相關民間團體、專家學者團體，更需

面臨更廣泛、而且為數眾多的網路受眾。如何在政策規劃、研議的過程中，瞭解不同利害關係者的特性、充分納入各個面向的相關意見，是公部門立即面臨的功課。尤其在資訊公開透明的社會中，民眾越漸重視政府的施政成效，在政策溝通的過程中，如何產製一份民眾可以瞭解、讀懂的績效報告，亦取決於這些利害關係人（受眾）的特性，必須先瞭解我們對話的對象，才能選取更合適的對話方式，包括呈現的方式是以敘述性文字、圖表或數據，傳播的媒介是紙本或網路等，都可以往更多元化的方式思考。以不同方式去呈現績效報告，比如將策略與結果連結、具挑戰性或比較性等，也助於機關以更全面的角度去進行績效管理。

六、營造友善、正向的機關文化：組織的文化也是績效管理的一環，包括領導者風格、機關與利害關係者的關係、與社區的連結、員工間的互動...等。員工幸福感與否會影響機關執行的成效，並也與外在環境連動，影響提供的服務品質、影響社區的幸福感。友善、正向的機關文化可以提高機關生產力、提升政策績效，卻往往不是公務機關的策略之一。同時，在強調使用者滿意度的現在，公部門提供的服務好壞與否，亦是民眾關注的焦點。在提升社區的幸福感前，可先從內部重整起，機關可將員工的幸福感融入於現有績效管理系統及策略中，比如提供員工抒發意見的管道、依員工的特性和需求提供友善措施等。以菲律賓土地銀行而言，則是除了考量員工的休閒娛樂，提供運動、音樂的環境外，也照顧員工家庭照顧的需求，提供日間兒童托育中心等，這些都可為機關提升工作環境友善程度之參考。

肆、活動照片



Ms. Magdalena Mendoza (Senior Vice President for Programs,DAP) 分享菲律賓公部門之成功經驗。



分組討論



菲律賓土地銀行參訪-經驗交流



菲律賓土地銀行參訪-大合照



課程總驗收-撰寫行動計畫 (action plan)
分組討論及上台報告



結業式-與會學員皆有獲得結業證書