

出國報告（出國類別：考察）

## 美國政府績效管理制度與實務

服務機關：國家發展委員會

姓名職稱：施乃元 科長

戴廷宇 科員

派赴國家：美國

出國期間：2017年12月3日至12月9日

報告日期：2018年3月5日



# 摘要

我國參考美國「政府績效與成果法」(GPRA)之設計，自 2002 年起推動機關施政績效評估制度，其後不時精進該制度。本次赴美國瞭解「政府績效與成果法現代化法」(GPRAMA)之推動過程、執行成效及聯邦政府優先目標(即「跨機關優先目標」，CAP Goals)與機關優先目標(APGs)相關議題，同時深入瞭解績效促進委員會(PIC)之運作模式，期能作為我國績效管理制度及實務運作革新之參據。

本次主要發現如下：

1. GPRAMA 自 2011 年實行至今，雖然行政部門已依法設置績效管理相關職位與組織，並辦理相關績效管理措施，但在跨機關合作、績效資訊應用及開放政府等層面仍有精進空間。
2. PIC 透過製作績效管理教學文件、主動辦理活動、應其他單位之請求辦理活動及維護相關網站等措施，增進各層級績效管理人員之績效管理技能、建立或鞏固人際關係網絡，並促進相關資訊或知識之流通。

鑑於美國之經驗，本文對我國績效管理制度及實務運作之建議如下：

1. 制度面：審慎評估制定績效管理專法之必要性；可考慮於年度中定期監測並公開跨機關或個別機關關鍵績效指標(KPI)之執行情形。
2. 實務運作面：製作易於取得與瞭解之績效管理工作指南，供績效管理人員遵循；確保績效資訊即時公開且可靠，以利公眾監督與課責；於確立各層級績效管理人員應具備之核心職能後，再為不同層級與不同職能者量身打造適當之多元活動，以利施政目標之達成，並鞏固績效管理社群。

# 目次

摘要.....	I
目次.....	II
圖次.....	III
表次.....	III
重要中英文名詞及縮寫對照.....	IV
<b>壹、考察緣起及目的.....</b>	<b>- 1 -</b>
<b>貳、考察行程、對象及議題.....</b>	<b>- 2 -</b>
一、考察行程及對象.....	- 2 -
二、考察議題.....	- 4 -
<b>參、「政府績效與成果法現代化法」(GPRAMA)之修正內容概要及執行成效.....</b>	<b>- 5 -</b>
一、GPRAMA 修正內容概要.....	- 5 -
二、GPRAMA 執行成效.....	- 6 -
<b>肆、績效促進委員會(PIC)之組織及運作.....</b>	<b>- 8 -</b>
一、GPRAMA 確立之機關績效管理職位及體制.....	- 8 -
二、PIC 之組織定位.....	- 10 -
三、PIC 之使命及目標.....	- 12 -
四、PIC 之運作及具體工作項目.....	- 14 -
五、PIC 經營績效管理社群及標竿學習之方法.....	- 18 -
六、績效管理人員應具之職能.....	- 20 -
<b>伍、心得及建議.....</b>	<b>- 22 -</b>
一、績效管理制度部分.....	- 22 -
二、績效管理實務運作部分.....	- 24 -
<b>參考資料.....</b>	<b>- 27 -</b>
<b>附錄 考察照片.....</b>	<b>- 29 -</b>

## 圖次

圖 1 PIC 組織定位.....	- 11 -
圖 2 Performance.gov 新版網站首頁.....	- 13 -
圖 3 Performance.gov 舊版網站首頁.....	- 13 -
圖 4 績效實務與原則(P3)教戰手冊.....	- 14 -
圖 5 目標教戰手冊.....	- 15 -
圖 6 绩效管理相關議題之速覽（以「何謂绩效管理？」為例）.....	- 15 -
圖 7 資料品質成熟度模型與實務指南.....	- 16 -

## 表次

表 1 標竿學習之構面與衡量指標.....	- 19 -
表 2 绩效管理人員應具之職能.....	- 21 -

## 重要中英文名詞及縮寫對照

縮寫	全稱	中文
APGs	Agency Priority Goals	機關優先目標
APP	Annual Performance Plan	年度績效計畫
APR	Annual Performance Report	年度績效報告
ASP	Agency Strategic Plan	機關策略計畫
CAOC	Chief Acquisition Officers Council	採購長委員會
CAP Goals	Cross-Agency Priority Goals	跨機關優先目標 (即聯邦政府優先目標)
CFO	Chief Financial Officer	財務長
CFOC	Chief Financial Officers Council	財務長委員會
CHCOC	Chief Human Capital Officer Council	人資長委員會
CIOC	Chief Information Officers Council	資訊長委員會
COO	Chief Operating Officer	營運長
DDM	Deputy Director for Management (OMB)	OMB 之管理副局長 (即聯邦績效長)
FCPO	Federal Chief Performance Officer	聯邦績效長 (即 OMB 之管理副局長)
FEMA	Federal Emergency Management Agency	聯邦緊急事務管理署
FGPGs	Federal Government Priority Goals	聯邦政府優先目標 (即跨機關優先目標)
GAO	U.S. Government Accountability Office	政府課責署
GPRA	Government Performance and Results Act	政府績效與成果法
GPRAMA	GPRA Modernization Act of 2010	政府績效與成果法現代化法
GSA	General Services Administration	美國聯邦總務署
KPI	Key Performance Indicators	關鍵績效指標
OEC	Office of Executive Councils (GSA)	決策委員會辦公室(GSA)
OGP	Office of Government-wide Policy (GSA)	跨機關政策辦公室(GSA)
OMB	Office of Management and Budget	管理及預算局
OPM	U. S. Office of Personnel Management	美國人事管理局
OPPM	Office of Performance and Personnel Management (OMB)	績效與人力管理辦公室(OMB)
PIC	Performance Improvement Council	績效促進委員會
PIOs	Performance Improvement Officers	績效促進官
PMAB	President's Management Advisory Board	總統管理諮詢委員會
PMC	President's Management Council	總統管理委員會
PMIAA	Program Management Improvement Accountability Act	計畫管理改進課責法

# 壹、考察緣起及目的

1980年代起，許多國家在「新公共管理」(new public management)理念下進行政府改造及行政革新；改革重點之一，即重視績效、強調結果導向，不再僅以傳統公共管理所重視之程序正義為足，美國即為積極推行政府績效管理之國家之一。

美國於1993年訂定「政府績效與成果法」(Government Performance and Results Act, 以下簡稱GPRA)，建立機關策略計畫、年度績效計畫及計畫績效報告等機制，旨在增進民眾對政府施政能力之信心，對計畫績效進行改革，並改善計畫效能、公眾課責及政府內部管理等。政府課責署(U.S. Government Accountability Office, 以下簡稱GAO)雖肯定GPRA建立促進政府成果之基石，但亦指出該法之執行仍有若干待改進之處，如管理及預算局(Office of Management and Budget, 以下簡稱OMB)及各機關領導者對達成成果之承諾不一致，而阻礙機關發展成果導向之文化，某些領域之管理者對設定目標、蒐集成果資訊、建立聯結機關、單位與個人績效之獎懲體制仍有困難，且較缺乏對跨機關議題之關注。美國國會爰於2010年通過「政府績效與成果法現代化法」(GPRA Modernization Act of 2010, 以下簡稱GPRAMA)，並於2011年經歐巴馬總統簽署後頒布實行。

GPRAMA除調整機關策略計畫、機關績效計畫及機關年度績效報告之名稱、辦理程序及內容外，另建立聯邦政府及機關之優先目標、由各機關績效促進官(Performance Improvement Officer, 以下簡稱PIO)組成之績效促進委員會(Performance Improvement Council, 以下簡稱PIC)及績效資訊網(Performance.gov)等機制，並要求GAO須定期針對GPRAMA之執行情形進行評估。

我國參考GPRA之設計，自2002年起推動機關施政績效評估制度，其後不時精進該制度。為提高各機關政府施政績效自主管理及本會主委「以服務為導向取代替管制」之期許，爰規劃赴美國瞭解GPRAMA之推動過程、執行成效、面臨困難、檢討修正情形及績效指標執行落後之預警機制，同時深入瞭解PIC運作模式及GAO就GPRAMA執行成果進行評估之實務，期能作為我國績效管理制度及實務運作革新之參據。

## 貳、考察行程、對象及議題

### 一、考察行程及對象

本次考察行程自 2017 年 12 月 3 日至 9 日共 7 日（其中 12 月 3 日、8 日及 9 日為交通時間）<sup>1</sup>，並獲我國駐美國代表處行政組黃韋仁副組長大力協助聯繫美國政府機關安排行程及代覓傳譯，深表感謝<sup>2</sup>。本會原預計拜會 OMB、PIC 及 GAO 等 3 個單位，並擇一特定美國聯邦行政機關瞭解其機關績效管理及計畫管理之運作實務；然而，GAO 因於本會考察期間已有其他行程而不克接待<sup>3</sup>，而 OMB 雖曾同意接待，並著手安排與會人員、地點及釐清訪談內容，惟後因無法取得該局法務室（Office of General Counsel）同意，故於我方啟程前 1 個工作天緊急通知取消原訂之拜會行程。此行實際考察行程及對象說明如下：

#### （一）12 月 4 日

拜會喬治華盛頓大學公共政策暨公共行政學系（Trachtenberg School of Public Policy & Public Administration）教授兼系主任 Kathryn E. Newcomer 博士，其研究專長為公部門與非營利部門之績效衡量與評估，並於 2017 年擔任美國評估學會（American Evaluation Association）會長。本會就 GPRAMA 整體執行成效、績效目標之設定、績效評估結果之運用及績效管理必備職能與教育訓練等議題請教 Newcomer 博士。

---

<sup>1</sup> 本會原定於 2017 年 11 月上旬考察，因故延至同年 12 月。

<sup>2</sup> 亦感謝本會外語替代役役男張宇光於考察行程前後所提供之外語服務。

<sup>3</sup> 106 年 11 月及 12 月上旬皆然。



## (二) 12月5日<sup>4</sup>

拜會 IBM 政府事務中心 (IBM Center for the Business of Government)，本會就 GPRAMA 整體執行成效、未來增刪或調整之需求、機關優先目標 (Agency Priority Goals，以下簡稱 APGs) 之擬訂與執行之預警機制，以及 PIC 之組織架構與定位、與其他有關單位之關係、與聯邦行政機關之互動、標竿學習與經營績效促進社群之方法等議題請教與談者。與談者包括：

1. IBM 政府事務中心高級研究員 (Senior Fellow) John M. Kamensky。Kamensky 先生於績效管理及政府改革領域多有著述，其曾任職於 GAO，致力推動 GPRA 法案，亦曾於柯林頓政府中擔任「政府再造國家夥伴」(National Partnership for Reinventing Government) 副主任。
2. 美國聯邦總務署決策委員會辦公室主任 (Director, Office of Executive Councils, General Services Administration) Stephen Brockelman。美國聯邦總務署 (以下簡稱 GSA) 於機關績效管理中所扮演之角色將於第肆章第二節說明。
3. PIC 高級顧問 (Senior Advisor) Lauren Stocker 與 Boris Arratia。Stocker 女士主要協助聯邦行政機關擬定 APGs 與選擇績效衡量指標，並向公眾展示改進成果，同時亦負責營運及改進 Performance.gov 網站，其曾受僱於美國海軍，亦為數個聯邦行政機關之顧問；Arratia 先生則主要負責 PIC 協力工作室 (Collaboration Studio) 之日常運作，創造並分享有助於解決機關所面臨複雜問題之流程改進經驗，其曾任職於公私部門，是具有精益六標準差 (Lean Six Sigma) 黑帶認證之流程改進專家。
4. 聯邦緊急事務管理署績效管理人 (Performance Manager, Federal Emergency Management Agency，以下簡稱 FEMA) Stephanie Teller。Teller 女士至 FEMA 任職前，曾於 PIC 任職 2 年。

---

<sup>4</sup> 另外拜會駐美國臺北經濟文化代表處孫宜秘書。

## 二、考察議題

- (一)「政府績效與成果法現代化法」(GPRAMA)及績效管理整體執行情形、實行過程中所遭遇之困難及未來增刪或調整之需求。
- (二)「政府機關優先目標」(APGs)之訂定方式、妥適性及執行之預警機制。
- (三)績效評估結果之運用。
- (四)績效管理必備職能及教育訓練。
- (五) PIC 之組織定位、使命、目標、運作及具體工作項目。
- (六) PIC 與聯邦行政機關之互動、經營績效管理社群及標竿學習之方法。
- (七)績效管理人員應具之職能。

此外，本會負責國家重大計畫之綜合性規劃、協調、審議、資源分配及管制，2017 年有民間團體鑑於美國於 2016 年通過「計畫管理改進課責法」(Program Management Improvement Accountability Act，以下簡稱 PMIAA)，爰於「公共政策網路參與平臺」提案建議國內亦需制定並實施計畫管理法案。本會原規劃此行併同初探 PMIAA 之立法過程、執行情形、計畫執行落後之預警機制與個案實例，作為我國計畫管理制度及實務運作精進之參據；惟因計畫管理主管機關 OMB 此次無法受訪，又無法從實際受訪者身上獲得有效資訊<sup>5</sup>，未來將再擇期拜會 OMB，以瞭解美國政府計畫管理之制度及實務。

---

<sup>5</sup> 例如，Newcomer 博士認為，PMIAA 係由利益團體「專案管理學會」(Project Management Institute, PMI)所推動，該法通過後尚未有實質進展；PIC 則表示，聯邦政府計畫有上千個，其目前未針對改進計畫執行績效方面提供協助。

# 參、「政府績效與成果法現代化法」(GPRAMA) 之修正內容概要及執行成效

## 一、GPRAMA 修正內容概要

GPRAMA 於 1993 年由美國柯林頓總統簽署頒布，歷經柯林頓政府、小布希政府及歐巴馬政府 10 餘年之運作，GPRAMA 針對 GPRA 不足之處進行精進，並於 2011 年由歐巴馬總統簽署頒布。GPRAMA 相較於 GPRA，有以下主要修正之處：

### (一) 新增：

1. 創設聯邦政府優先目標 (Federal Government Priority Goals，但實務上通常稱為「跨機關優先目標」Cross-Agency Priority Goals，以下簡稱 CAP 目標) 及機關優先目標 (APGs)，規定於 GPRAMA 第 5 節。
2. 須分別於聯邦政府績效計畫 (Federal Government Plans) 及機關績效計畫 (Agency Performance Plans) 中載明 CAP 目標及 APGs 當年度、次年度及各季之目標值，規定於 GPRAMA 第 3 節。
3. 建立須每季利用績效資訊評估 CAP 目標及 APGs 執行情形之機制，規定於 GPRAMA 第 6 節。

### (二) 法制化：

1. 揭露各機關計畫、APGs 及其結果之單一網站 (即 Performance.gov)，規定於 GPRAMA 第 7 節。
2. 設立營運長 (Chief Operating Officer，以下簡稱 COO)、PIO、PIC，規定於 GPRAMA 第 8 節至第 9 節。

### (三) 修改：

調整機關策略計畫 (Agency Strategic Plans)、聯邦政府績效計畫、機關績效計畫及機關績效報告 (Agency Performance Reporting) 之程序與內容<sup>6</sup>，規定於 GPRAMA 第 2 節至第 4 節。

---

<sup>6</sup> 詳見莊麗蘭、邱秀蘭、盛淑華 (2013: 103) 之整理，本文不贅述。

## 二、GPRAMA 執行成效

GPRAMA 自 2011 年經歐巴馬總統簽署頒布至今已約 7 年，其執行是否對美國政府機關之績效管理有所助益，並使政府更有效率及效能？GAO 依據 GPRAMA 之規定，分別於 2013 年 6 月（GAO-13-518）、2015 年 9 月（GAO-15-819）及 2017 年 9 月（GAO-17-775）針對 GPRAMA 之執行情形撰寫評估報告。GAO 於 2013 年之報告中指出，雖然行政部門已依 GPRAMA 之要求制定 CAP 目標與 APGs、針對 APGs 進行季度績效評估，亦架設 Performance.gov，但仍有 5 項待改進之處：

- （一）OMB 與機關已界定許多有助於達成目標之計畫與活動，但在跨機關議題（如食品安全、氣候變遷、身心障礙者相關計畫等）卻著力未深。
- （二）績效資訊之可用性，及聯邦機關管理人員應用績效資訊以提升施政成果之程度仍有待加強。
- （三）機關在辦理某些計畫類型（如補貼、管制、研發、稅式支出）時，難以設定有意義之目標及績效衡量指標。
- （四）績效資訊之傳達應更符合使用者（含聯邦機關管理人員及公眾）之需求（如可近性）。
- （五）機關所提供之機關績效資訊對國會之決策不一定有幫助。

GAO 於 2015 年之報告中亦有類似結論，其指出，行政部門在跨機關議題、績效資訊之應用與傳達、將個人與機關績效連結至成果等面向仍有努力空間；GAO 同時具體提出數據強調，自 2011 年 GPRAMA 施行至當時，其針對 OMB 及聯邦各機關共提出對方基本上同意之 69 項改進建議，其中僅達 2 成（14 項）已實際執行。針對待改進項目比例偏高之問題，OMB 及聯邦各機關漸有改善；截至 2017 年 8 月，GAO 以 18 份報告共提出 100 項建議，已執行項目已達 42 項。

不過，GAO 於 2017 年之報告中，依然有類似於 2013 年及 2015 年報告之 4 項發現，摘述如下：

- (一) 跨機關議題：GAO 持續關注此議題超過 20 年。一方面，機關管理人員於跨機關協調時，很大程度運用績效資訊者之比率從 1997 年之 57% 降到 2013 年之 50%、再降到 2017 年之 43%，且跨機關小組常面臨釐清權責及設定共通績效指標之困難；但另一方面，落實 GPRAMA 依然有助於跨機關合作，舉例來說，當機關管理人員熟悉 CAP 目標時，亦會傾向認為其負責之計畫對 CAP 目標之達成有貢獻，同時會傾向在其負責之計畫外與他人協力以達 CAP 目標。此外，2017 年是 GPRAMA 實行以來首次碰到行政權更替，OMB 認為 CAP 目標與 APGs 旨在反映當前執政者之施政優先順序，若持續更新前朝目標之執行情形並不務實，所以至 2018 年 2 月新目標產生前，停止更新目標之執行情形。
- (二) 績效資訊：績效資訊可協助設定施政優先順序、分配資源及界定問題等，使用績效資訊因而有助於改善施政成果；然而，2017 年之調查結果發現，機關管理人員於決策過程中使用績效資訊之比率，較 2013 年不增反減。
- (三) 機關日常運作：組織若欲達到高績效，將組織中個人之日常工作與組織目標連結相當重要；雖然 2017 年發現有 58% 之管理人員會運用績效資訊設定對其下屬之期待，但與 2013 年之 62% 及 1997 年之 61% 並無顯著差異。此外，高績效組織通常亦會依據計畫成果對個人課責，依據計畫成果對個人課責之比率，2017 年顯著高於 1997 年，但與 2013 年無顯著差異。
- (四) 透明與開放政府：涉及績效資訊之公開及可近性等，例如上述 CAP 目標與 APGs 執行情形因行政權更替而停止每季更新之情形，Performance.gov 上卻未說明，亦未提供這些目標最後進度之連結；2017 年，管理人員認為公眾易於取得其所屬機關績效資訊之比率，與 2013 年皆同樣僅有 17%。

針對跨機關合作議題，據 Newcomer 博士之觀察，各機關因有不同專業，就像「住在不同星球的人」般難以溝通，所以跨機關合作還是困難。根據 Kamensky 先生對 2014 至 2017 預算年度中共 15 個 CAP 目標之觀察，這些工作已帶來雖然漸進但卻實在之成果，同時亦有些期許，包括可設定更遠大之目標、建議機關指派專職人員致力於達成 CAP 目標、鼓勵資源共享等。

# 肆、績效促進委員會（PIC）之組織及運作

## 一、GPRAMA 確立之機關績效管理職位及體制

GPRAMA 修法重點之一，在確立機關績效管理之職位及體制（規定於 GPRAMA 第 8 節及第 9 節），各職位及法定職掌分述如下：

### （一）營運長（Chief Operating Officer, COO）

應由各機關副首長或相當職位者擔任，負責促進該機關之管理及績效，達成機關使命及目標，並與有助於達成機關使命及目標之內外部人員（如財務長、人資長、採購長及資訊長等）協調與協力。

### （二）績效促進官（Performance Improvement Officer, PIO）

由各機關首長在諮詢該機關之 COO 後，指派 1 個高階文官來擔任。PIO 須在 COO 之指導下，協助機關首長與 COO 選定機關目標，確保可透過策略計劃、績效計畫及定期績效評估以達成機關使命及目標，並使機關對聯邦政府優先目標（Federal Government priority goals，以下簡稱 FGPGs，不過實務上通常稱為 CAP 目標）有所貢獻；同時須確保在達成目標之過程中，有與機關及國會之領導者、管理者及職員充分溝通。

### （三）目標負責人（Goal Leader）

須確保其所負責「機關優先目標」（APGs）之達成。

#### (四) 績效促進委員會 (Performance Improvement Council, PIC)

主要成員為美國法典第 31 篇第 901 條 (31 U.S. Code §901) 所列、須設置財務長 (Chief Financial Officer, CFO) 之 24 個機關<sup>7</sup>之 PIO，並由 OMB 之管理副局長 (Deputy Director for Management，以下簡稱 DMM) 擔任主席。其主要功能係需與 OMB 合作，協助機關解決跨機關之績效議題 (例如促進 FGPGs 之達成)、促進機關間之交流、給予機關諮詢與分享實務經驗、辦理績效管理人員培力、精簡績效管理流程，並向企業、非營利組織及外國/州/地方政府等學習改進績效之經驗，乃至提出績效管理政策之簡化或調整建議。

其實，柯林頓總統早在 1993 年 10 月 1 日即發布備忘錄，設立機關營運長 (COO) 職位，負責機關績效管理事宜；小布希總統則於 2007 年 11 月 13 日以第 13450 號行政命令設立機關 PIO 職位及 PIC。意即，COO、PIO 及 PIC 體制之建立並非一步到位，直至 GPRAMA 才賦予 3 者法律層級之地位，確立機關績效管理體制。

---

<sup>7</sup> 包括：(1)農業部、(2)商業部、(3)國防部、(4)教育部、(5)能源部、(6)衛生及公共服務部、(7)國土安全部、(8)住宅及都市發展部、(9)內政部、(10)法務部、(11)勞動部、(12)國務院、(13)交通部、(14)財政部、(15)退伍軍人部、(16)環保署、(17)國家航空暨太空總署、(18)國際發展署、(19)總務署、(20)國家科學基金會、(21)核能管理委員會、(22)人事管理局、(23)小型企業管理局、(24)社會保障管理局。這些機關之支出占美國政府總支出之大部分。

## 二、PIC 之組織定位

GPRAMA 第 9 節規定，總務署（GSA）署長於 PIC 執行該法所賦予之任務時，應給予 PIC 行政及其他協助。如圖 1 所示，PIC 屬於 GSA「跨機關政策辦公室」（Office of Government-wide Policy）下「決策委員會辦公室」（Office of Executive Councils）中之委員會之一，其他委員會包括：

### （一）採購長委員會（Chief Acquisition Officers Council, CAOC）

設立依據為「聯邦採購辦公室法」（Office of Federal Procurement Policy Act）。

### （二）財務長委員會（Chief Financial Officers Council, CFOC）

設立依據為「財務長法」（Chief Financial Officers Act）。

### （三）資訊長委員會（Chief Information Officers Council, CIOC）

設立依據為「電子化政府法」（E-Government Act of 2002）。

### （四）總統管理委員會（President's Management Council, 以下簡稱 PMC）及總統管理諮詢委員會（President's Management Advisory Board, 以下簡稱 PMAB）

PMC 主要由重要聯邦行政機關之營運長（COO）組成，OMB 之管理副局長為委員會主席，歐巴馬總統進一步於 2010 年 4 月以第 13538 號行政命令成立 PMAB，期望借重私部門管理之實務經驗。



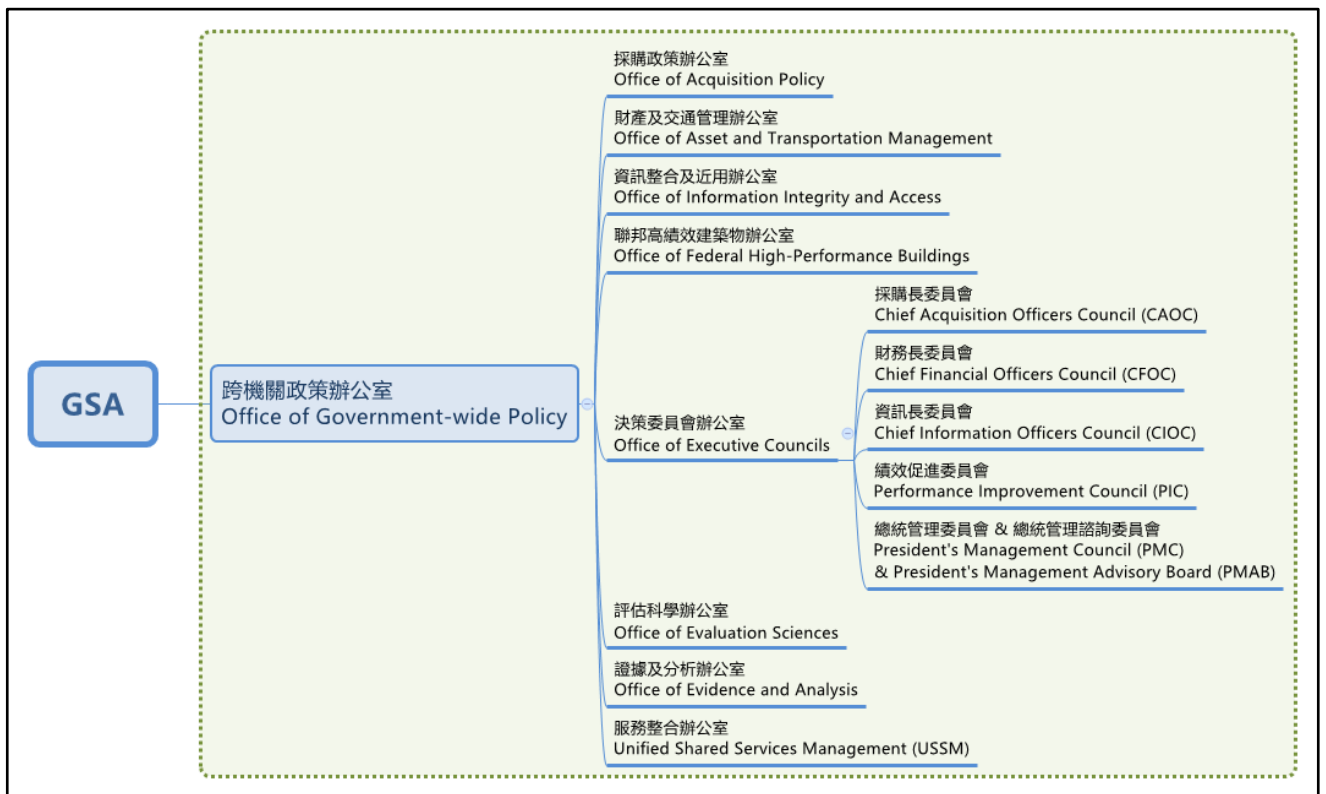


圖 1 PIC 組織定位

資料來源：本文整理自 GSA 網站。

由上可知，各機關之採購長、財務長及資訊長依法分別組成各自之委員會，而 PIO 及其組成之 PIC 於 2010 年經 GPRAMA 法制化後，使績效管理與採購、財務及資訊業務具有同等重要之法定地位。尤其是，OMB 之管理副局長 (DDM) 因同時為聯邦績效長 (Federal Chief Performance Officer) 與 PIC (PIO 組成)、PMC (COO 組成) 及 PMAC (民間諮詢委員組成) 等委員會之主席，乃機關績效管理之關鍵人物，惟川普總統於上任 8 個月後始提名企業家 Margaret Weichert 擔任該職位，美國參議院於 2018 年 2 月 14 日同意。

不過，針對機關中有採購長 (CAO)、財務長 (CFO)、資訊長 (CIO)、營運長 (COO)、績效促進官 (PIO) 等許多職務，Newcomer 博士表示，機關可能因為有太多類此之職位，而有將問題或責任歸咎於開會時未出席者之傾向。

### 三、PIC 之使命及目標

PIC 將其法定職責（如本章第一節所述）視為其使命，簡言之即為透過種種措施以改進績效管理實務。展望 2018 年，其目標包括：

- （一）優化跨機關協調及服務傳遞，以更全觀之視角辨識績效管理新議題及對策。
- （二）瞭解利害關係人（通常是機關中辦理績效管理業務之人員）之需求，並提供其有用、容易取得、互動式之資源。
- （三）團結績效管理社群，鼓勵社群進行協力、分享知識及建立人際關係網絡。
- （四）持續精進 Performance.gov 所呈現之資訊。Performance.gov 已於 2018 年 2 月配合 2019 預算年度（Fiscal Year 2019, FY 2019）<sup>8</sup>之預算公布更新，重點更新項目包含各機關 FY 2018 至 2022 之機關策略計畫（Agency Strategic Plan, ASP）、FY 2019 之年度績效計畫（Annual Performance Plan, APP）、FY 2017 之年度績效報告（Annual Performance Report, APR）及 FY 2018 至 2019 之 APGs 目標陳述。新舊 Performance.gov 之網站頁面分別詳如圖 2 及圖 3，可發現新版網站優化資訊呈現方式。
- （五）協助機關加強績效與使命之達成。

---

<sup>8</sup> 美國預算年度（Fiscal Year, FY）N 之實際日期，係自曆年 N-1 年之 10 月 1 日至 N 年之 9 月 30 日。例如，預算年度 2019（FY 2019）之實際日期為 2018 年 10 月 1 日至 2019 年 9 月 30 日。



圖 2 Performance.gov 新版網站首頁

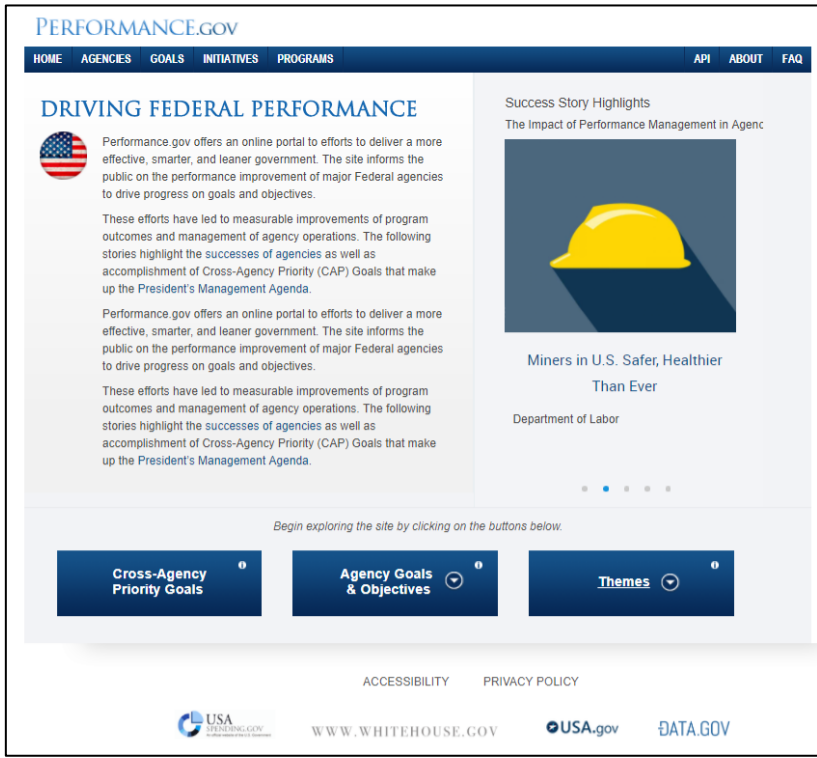
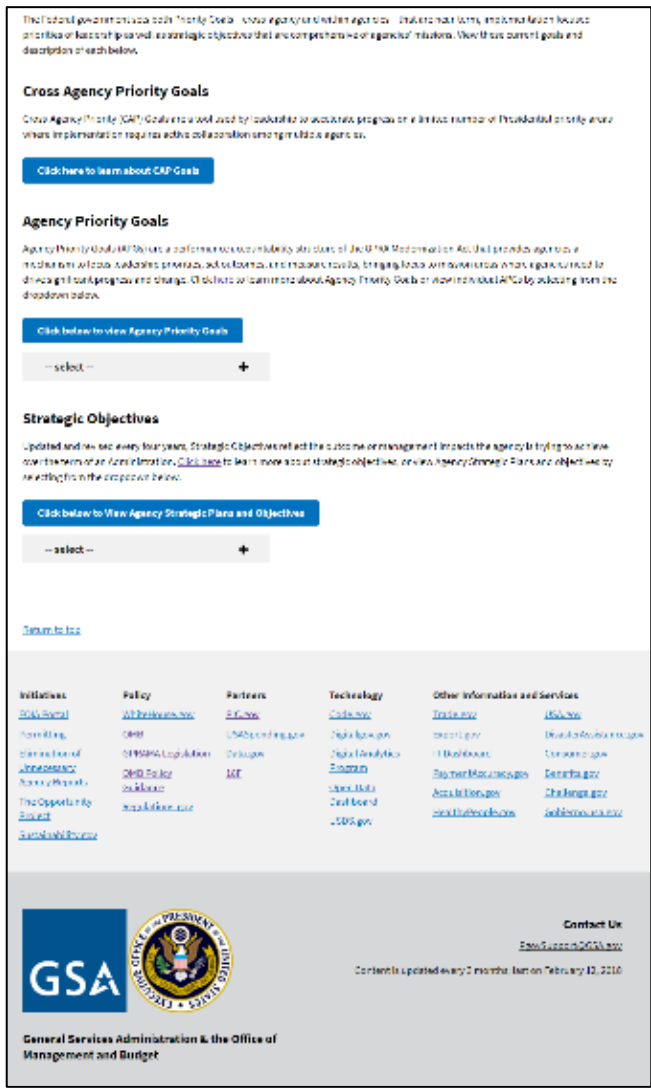


圖 3 Performance.gov 舊版網站首頁

## 四、PIC 之運作及具體工作項目

各機關面臨複雜之挑戰，需協力或借重他人經驗，PIC 即為促進對話及知識交流之平臺。PIC 目前有 6 位全職職員，每人負責聯繫 4 個機關。PIC 每 2 個月邀集各機關 PIO 召開會議，會議時間約 2 小時，討論主題由各機關提案；平時則由職員與其對口機關持續聯繫，並不定期召開跨機關工作小組以促進對話及分享實務經驗。具體而言，PIC 為達成自身使命及目標，並協助機關進行績效管理，採取以下措施：

### (一) 製作績效管理教學文件

OMB「A-11 通知」(Circular A-11) 第 6 部分，分就美國聯邦機關績效管理之架構、Performance.gov、CAP 目標、聯邦績效計畫 (FPP)、機關策略計畫 (ASP)、年度績效計畫 (APP)、機關優先目標 (APGs)、年度績效報告 (APR)、績效與策略評估等主題之常見問題提出解答，給予機關執行績效管理時之指引。PIC 則進一步編寫以下文件，協助機關辦理績效管理業務：

1. 「績效實務與原則(P3)教戰手冊」(Performance Practices and Principles (P3) Playbook) (如圖 4)：將政府機關績效管理之面向分為認知 (包含資料、分析、衡量)、決策 (包含評估、規劃、設立目標與優先次序)、成果 (包含執行、改善、傳達績效資訊)及績效文化(重視成果導向、顧客導向等)，並說明各面向之注意事項。

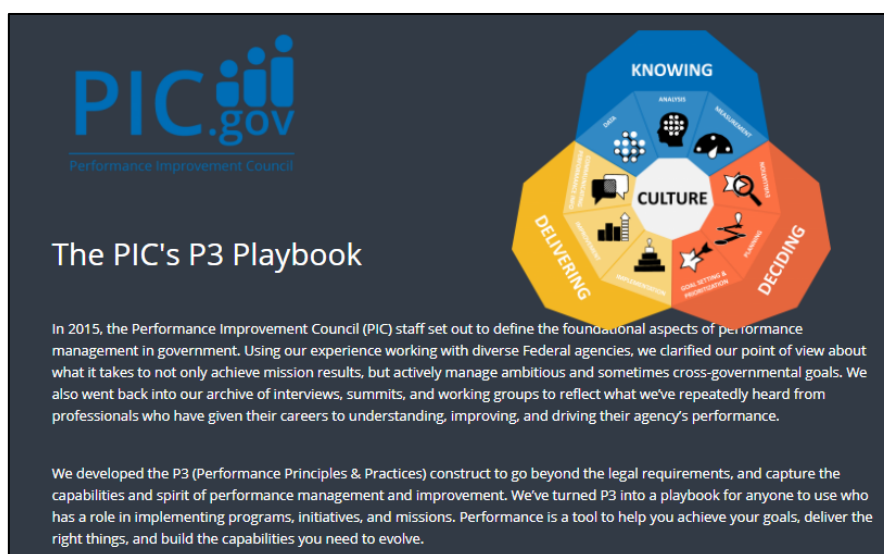


圖 4 績效實務與原則(P3)教戰手冊

2. 「目標教戰手冊」(goal playbook)(如圖 5): 列舉檢核清單, 協助機關設定、規劃與達成目標。



圖 5 目標教戰手冊

3. 績效管理相關議題之速覽(如圖 6): 共 16 份, 以 1 頁之篇幅使人對績效管理相關議題有簡單扼要之瞭解, 議題包括: 績效管理簡介、聯邦機關績效管理法規與架構、績效衡量入門、PIO 之角色、PIC 簡介、機關進行績效管理時之合作夥伴、P3 教戰手冊簡介、APGs 與 CAP 目標簡介、規劃與執行等。

**PIC** **What is Performance Management?**

**Overview**

Performance management is the use of goals, measurement, analysis, and data-driven reviews to improve results of programs and the effectiveness and efficiency of agency operations. Simply put, good management means:

- Setting goals and prioritizing
- Putting in place accountability mechanisms
- Determining and committing to a path forward
- Routinely assessing whether outcomes are being met
- Using data and analysis to form insights and make decisions
- Executing plans and processes and actively managing them
- Identifying and acting on improvement opportunities
- Sharing information about plans, progress, challenges and results

**What does this look like in the federal government?**

The purpose of the federal performance management framework is to infuse and set good business practices into the federal government. There are four primary elements:

<b>Elements</b>	<b>This looks like...</b>
<b>Strategic alignment of mission and work within agencies</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Agency Strategic Plans</li> <li>Agency-led annual reviews of progress towards key objectives</li> </ul>
<b>Identification of specific agency priorities</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Agency Priority Goals (APGs)</li> <li>Agency Chief Operating Officer-led quarterly reviews of progress</li> </ul>
<b>Cross-agency coordination on key Administration priorities</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>President's Management Agenda</li> <li>Cross-Agency Priority (CAP) Goals</li> <li>Executive Office of the President (EOP)-led quarterly reviews of progress</li> </ul>
<b>Transparency and accountability</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identified goal leaders</li> <li>Frequent, data-driven reviews of progress</li> <li>Public reporting on Performance.gov</li> </ul>

**How can you leverage the performance management framework?**

Most importantly, the performance management framework gives agencies some **key levers** to pull to implement priorities within their agency:

- Buy-in from the Executive Office of the President on identified agency priorities and alignment to overarching government priorities
- Access to and coordination with the management leaders and functions within the EOP and agencies
- Connections to the performance function at other agencies to coordinate cross-agency goals, share best practices, and align strategies
- Accountability mechanisms (i.e., named goal leaders, public reporting) to hold partners within your agency responsible for results
- Built-in routines to sustain interest, commitment, and regular reviews of progress
- Access to the Performance Improvement Council staff to help you achieve results

The Performance Improvement Council (PIC) advances mission achievement across the Federal Government by helping agencies set, plan, and achieve federal priority goals and facilitating government-wide implementation of performance management best practices through capacity building and knowledge-sharing. The council staff sit at the General Services Administration and can be reached at [PICstaff@GSA.gov](mailto:PICstaff@GSA.gov).

Last modified 12/2017

圖 6 績效管理相關議題之速覽(以「何謂績效管理?」為例)

4. 資料品質成熟度模型與實務指南 (The Data Quality Maturity Model and Practice Guidebook) (如圖 7)：政府資料之可近性、可靠度及精確性常遭質疑，此指南讓機關瞭解應採取哪些措施以加強資料品質。

**The Maturity Model**  
This model shows four levels of maturity, each distinguished by the extent to which certain characteristics and activities are present.

	CHARACTERISTICS	ACTIVITIES
Level 4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cross-enterprise set of policies and management</li> <li>• Validity of data is <b>auditable</b></li> <li>• Data flaws recognized early in information flow</li> <li>• Remediation <b>governed</b> by well-defined processes</li> <li>• Strategic <b>continuous improvement</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Governance structure to provide accountability, communication, and best practice sharing</li> <li>• Continuous improvement loops built into processes</li> <li>• Regularly-occurring third party (objective) evaluations take place</li> <li>• Technology enables validation and verification</li> <li>• Data quality expectations reflected in individual performance plans</li> </ul>
Level 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Established</b> set of policies</li> <li>• <b>Proactive</b> vs. reactive</li> <li>• Policies and processes are <b>shared</b> across the organization</li> <li>• <b>Framework</b> for responsibility and accountability</li> <li>• Capacity for validation of data</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enterprise-wide policies and procedures are documented and communicated</li> <li>• Training around policies and procedures is developed and deployed</li> <li>• Framework for accountability is emerging</li> <li>• Leaders and managers commit to data quality principles</li> </ul>
Level 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Data quality steps <b>documented</b>, repeatable</li> <li>• Initial policies are <b>defined</b></li> <li>• Processes and policies <b>vary</b> across programs</li> <li>• <b>Limited</b> anticipation of data issues</li> <li>• <b>Basic</b> organizational management and information sharing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Policies and procedures are documented for most programs or systems (may be different)</li> <li>• Simple data quality rules are in place to enable data managers to analyze data issues</li> <li>• Programs are sharing data quality-related information and practices</li> <li>• Data quality-related training exists for some systems</li> </ul>
Level 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ad hoc</b> processes</li> <li>• Policies are <b>informal</b> and/or undocumented</li> <li>• <b>Reactive</b> vs. proactive</li> <li>• Little to no coordination across programs</li> <li>• Data is corrected but not in a coordinated way</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Data is available for reporting, learning, and decision-making</li> <li>• IT systems are in place to collect data</li> <li>• Programs are approaching data quality in their own way, with much variance across the enterprise</li> <li>• Data quality-related training may exist for some systems</li> </ul>

圖 7 資料品質成熟度模型與實務指南

## (二) 主動辦理活動

1. 工作坊：例如 2017 年秋天即舉辦如下 4 場工作坊，績效管理人員自願、免費參與，通常包含實作內容：
  - (1) 邏輯模型 (logic model) 工作坊：協助釐清為達 APGs 與 CAP 目標時之策略、活動及可能結果。
  - (2) 溝通機關優先目標之重要性：教導如何透過簡單清楚之語言，有效地與民眾傳達 APGs 之重要性，課程中會實際操作與互動。
  - (3) 績效指標工作坊：協助制定務實、受利害關係人關切，以及可追蹤 CAP 目標與 APGs 進展之績效指標。
  - (4) 利害關係人地圖工作坊：繪製利害關係人地圖，思考其他個人或組織如何影響自身工作。



2. 高峰論壇：PIC 與 OEC 於 2017 年曾破天荒將 OMB 與 24 機關、超過 100 位管理領導人集合起來，同聚一堂討論各自施政之優先順序、面臨之挑戰與機會，為各機關領導人建立關係以利未來合作進行改革；另亦曾召開 APGs 展望高峰會，讓機關績效領導人瞭解最佳實務及績效管理重要工具。
3. 培訓：
  - (1) 當代政府管理特質（Modern Government Management Traits, MGMT）：為政府版之 Google「氧氣計畫」（Project Oxygen），希望參與者可具備當代政府管理之特質及行為（如賦權、有願景及對策等），以加強員工投入並增進組織績效。
  - (2) 白宮領導發展計畫（White House Leadership Development Program, WHLDP）：PIC 協助薪領總表 15 級（GS-15）之政府高層增進領導、跨機關協調與協力技能，並提供關係建立、專案管理、利害關係人管理及績效衡量等工具。

### （三）應其他單位之請求辦理活動

1. 培訓：PIC 於 2017 年應交通部請求，為該部設計一整天之互動活動，讓 80 位交通部及所屬機關之代表參與，協助該部制定有效之策略計畫，並產生對策略目標之 17 個新點子；另應 FEMA 請求，辦理績效指標制定相關課程；亦協助美國健保中心（Centers for Medicare and Medicaid Service, CMS）做顧客旅程地圖（customer journey map），以優化顧客經驗。
2. 協助人資長委員會（Chief Human Capital Officer Council, CHCOC）將各機關人資長聚集在一起，藉由 2 天之互動式論壇，深思成功經驗與所面臨之挑戰，討論未來 2 年之優先業務，並加強彼此關係。

#### (四) 維護相關網站

1. 持續更新 PIC.gov，使人們易於取得績效管理相關資訊、工具與資源。
2. 改版 Performance.gov 此一向公眾傳達政府施政成果之網站，讓公眾更易於使用、搜尋與瞭解績效資訊。

要言之，PIC 所辦上述工作，旨在增進各層級相關人員之績效管理技能、建立或鞏固人際關係網絡，並促進相關資訊或知識之流通；且在 PIC 主動提供協助之項目外，機關若有需求而提請 PIC 協助，PIC 亦會盡力協助。

### 五、PIC 經營績效管理社群及標竿學習之方法

PIO 在機關內需協助首長及 COO 設定目標並定期監測執行成果，以確保可透過策略計畫、績效計畫及定期評估達成機關使命及目標。在此過程中，需與財務長、資訊長、人資長及機關中其他職員密切協調合作，又需向國會與民眾溝通，絕非 PIO 一人單打獨鬥即可把事情做好；因此，PIC 指出，各機關依其大小，PIO 有 2 人至 30 人不等之小組協助其辦理機關績效管理業務<sup>9</sup>。

在跨機關層次，PIC 之績效管理社群中有 553 人（截至 2017 年），其中包括負責產出機關策略計畫、優先目標及策略目標之績效管理人員，亦包括其他執行聯邦計畫管理或服務遞送之政府及民間人士；在此社群中，既可接獲活動通知，亦可參與績效衡量、改進、管理實務及相關議題之討論，並分享問題、面臨挑戰及因應對策。PIC 之 6 個全職職員，每人負責 4 個機關，平時即需長期培養與機關間之互信關係。PIC 之 Stocker 女士曾受僱於美國海軍，亦為數個聯邦行政機關之顧問，因 2012 年至 2013 年間於執行業務時與 PIC 接觸，喜歡此社群，遂於 2015 年轉至 PIC 擔任全職員工；而 FEMA 之 Teller 女士則是曾於 PIC 任職 2 年，後來才至 FEMA 任職，亦因此會主動找 PIC 之 Arratia 先生至 FEMA 授課，協助 FEMA 訂定績效目標。由此可見，社

---

<sup>9</sup> 但受訪者 Stephanie Teller 女士指出，隸屬於美國國土安全部之聯邦緊急事務管理署（FEMA）職員有 1 萬 3,000 人，做績效管理者僅她 1 人；其長官雖會支持她辦理績效管理業務，但並非優先重點。



群之接觸，不但有助於資訊及知識之流通，亦有助於人力資源之流動。

PIC 法定職責中，既要促進機關間經驗分享，亦需向企業、非營利組織及外國/州/地方政府等單位學習績效改進之經驗。就公部門內部之標竿學習而言，PIC 會依據 5 個構面（契約、財務管理、人力資源、資訊科技及房地產）去衡量機關之成本效率及服務品質（含營運品質及顧客滿意度）（如表 1），各機關可在政府內部網路中看到其他機關之表現；以 FEMA 為例，FEMA 會比較與自身規模及業務相似之機關，作為學習之標竿。但 PIC 是否有向民間進行標竿學習？PIC 表示，是 IBM 政府事務中心主動接洽 PIC，並另外強調 PIC 不會跟政治團體合作，而 FEMA 表示沒有餘力。至於 IBM 政府事務中心主動接洽 PIC 之原因，在於 Kamensky 先生曾任職於政府並致力推動 GPRA 法案，現在抱持著為政府服務之心態，擔任顧問及講師，由此可見既有人際關係網絡仍扮演重要角色。

表 1 標竿學習之構面與衡量指標

構面	衡量指標		
契約 (Contracting)	成本與效率 (Cost & Efficiency)	服務品質 (Quality of Service)	
財務管理 (Financial Management)		營運品質 (Operational Quality)	顧客滿意度 (Customer Satisfaction)
人力資源 (Human Capital)			
資訊科技 (IT)			
房地產 (Real Property)			

資料來源：本文整理自 PIC 提供之資料。

## 六、績效管理人員應具之職能

為增進政府效率及效能，績效管理人員於辦理績效管理業務時，必須具備哪些關鍵職能，始可妥善訂定目標、評估方案及分析運用績效資訊？Kamensky 先生與 PIC 建議參考美國人事管理局（U. S. Office of Personnel Management, OPM）會同 PIC 及 OMB 績效與人力管理辦公室（The Office of Performance and Personnel Management, OPPM）2011 年之研究成果，OPM 局長另於 2012 年 1 月 3 日以備忘錄將該研究成果周知各機關人資長。OPM、PIC 及 OPPM 發現有 34 項重要職能，並將機關績效管理人員依功能角色分為績效促進官（PIO）、績效促進員（Performance Improvement Staff）及目標領導人（Goal Leader）3 類，各有其核心職能（如表 2 所示）。由表 2 可知，「可受課責」、「說服/磋商」、「口語溝通」、「對組織使命、功能與所處環境之覺察」、「組織網絡與結盟」、「問題解決」、「書面溝通」等 7 項目為所有績效管理人員之必備職能。

表 2 績效管理人員應具之職能

職能	績效促進官	績效促進員	目標領導人
可受課責 (Accountability)	●	●	●
留意細節 (Attention to Detail)		●	
變革管理 (Change Management)			
依規定行事 (Compliance)			
衝突管理 (Conflict Management)			
可產生並運用新觀念與新方法 (Creativity and Innovation)	●		●
顧客服務 (Customer Service)		●	●
決策 (Decision Making)	●		●
對外部環境之敏感度 (External Awareness)	●		●
財務分析 (Financial Analysis)			
適應之彈性 (Flexibility)			
說服/磋商 (Influencing/Negotiating)	●	●	●
資訊管理 (Information Management)		●	
人際交往技巧 (Interpersonal Skills)			
領導能力 (Leadership)	●		●
法制能力 (Legal, Government and Jurisprudence)			
數學與統計技能 (Mathematical Reasoning)			
口語溝通 (Oral Communication)	●	●	●
對組織使命、功能與所處環境之覺察 (Organizational Awareness)	●	●	●
組織績效分析 (Organizational Performance Analysis)		●	
組織網絡與結盟 (Partnering)	●	●	●
績效衡量 (Performance Measurement)	●	●	
規劃與評估 (Planning and Evaluating)		●	●
政治專業知識 (Political Savvy)	●		
問題解決 (Problem Solving)	●	●	●
專案管理 (Project Management)			
論理與推理 (Reasoning)		●	
適應力 (Resilience)			
策略思考 (Strategic Thinking)	●		●
團隊建立 (Team Building)			
專業職能 (Technical Competence)		●	
專業可靠性 (Technical Credibility)	●		
願景 (Vision)	●		●
書面溝通 (Written Communication)	●	●	●
總計	16	15	15

註：以紅色、黃色、綠色標註之職能，分別代表為 3 類、2 類、1 類績效管理人員之核心職能。

資料來源：本文整理自 OPM 於 2012 年 1 月 3 日發布之備忘錄。

# 伍、心得及建議

## 一、績效管理制度部分

我國現行績效管理制度，可分為事前規劃及事後評估階段。在規劃階段，已有國家（跨機關）層級之「國家發展計畫」及個別機關之「施政計畫」。國家發展計畫係依據「國家發展計畫編擬要點」編擬<sup>10</sup>，可分為中長期（4年）計畫及年度計畫<sup>11</sup>；個別機關之施政計畫由本會公告各年度之「編審作業注意事項」供機關遵循<sup>12</sup>，可分為中程（4年）施政計畫及年度施政計畫。在考評階段，依據「國家發展計畫編擬要點」第10點，各機關應就施政計畫辦理績效評估，本會函頒各年度「施政績效評估作業注意事項」<sup>13</sup>，於年度結束後始由績效指標之主辦與主管機關自評，撰寫年度績效報告，再由行政院各相關業務處、相關會審機關及本會依分工複核。

鑑於美國之經驗，本文對我國績效管理制度有以下建議：

### （一）審慎評估制定績效管理專法之必要性

我國績效管理相關規定散見於上述之編擬要點及注意事項，且僅屬行政規則位階。針對規定分散、法律位階不高之現象，不宜天真認為美國立有專法，即代表制定專法一定對績效管理有所幫助，所以本國亦須制定專法；誠然，制定專法代表政府對績效管理之高度重視，但我國正因績效管理相關規定法律位階不高，本會才保有可於各年度及時調整做法之彈性，以符合國家最新施政重點。比較恰當之做法是，先分析我國既有制度運作時，對績效管理人員及受考評者造成哪些挑戰，又遭受外界哪些質疑，再參酌各國經驗及專家學者意見，評估所面臨之挑戰與質疑可否藉由將相關規定綜整成一部行政規則或法律而減輕。若可，則自當以制定績效管理專法為目標，並進一步探究

---

<sup>10</sup> 惟行政院已於107年1月4日以院授發綜字第1060033206號函公告該要點自即日停止適用。

<sup>11</sup> 最新版為「106至109年四年計畫暨106年計畫」及「107年國家發展計畫」。

<sup>12</sup> 如「行政院所屬各機關中程施政計畫（106至109年度）及106年度施政計畫編審作業注意事項」及「行政院所屬各機關107年度施政計畫編審作業注意事項」。

<sup>13</sup> 如「行政院所屬各機關106年度施政績效評估作業注意事項」。

制定專法所帶來之正負面影響，以及哪些挑戰與質疑不會因制定專法而有所改善；若否，則應另行釐清所受挑戰與質疑之成因及對策。

此外，即便績效管理規定完備，徒法不能以自行。PIC 於受訪時提到，GPRAMA 並無強制力，他們亦不知如果自己沒做哪些業務會有何結果，制度終需由人運作；亦正因無強制力，績效管理之良窳仍可能受到機關長官支持程度與職員投入程度等因素影響。

## (二) 年度中定期監測並公開跨機關或個別機關關鍵績效指標 (KPI) 之執行情形

我國持續精進績效規劃與評估措施，例如於各機關計畫審查會議前先辦理諮詢會議，請專家學者就重點部會之「關鍵績效指標」(Key Performance Indicators, 以下簡稱 KPI) 提出專業意見以供審查及修改之參考；亦酌減各機關 KPI 總數及政院評估 KPI 數，期使 KPI 更能確實反映機關核心業務及政府重大政策方向。最新之精進措施，乃於「107 年國家發展計畫」中，依據政府施政重點，由上而下納入 11 項重大政策之跨機關 KPI<sup>14</sup>，並由下而上納入 10 個重點部會之機關別 KPI<sup>15</sup>，其餘 KPI 則由部會自主管理；且為免行政作業重複，行政院施政計畫自 108 年度起取消 KPI 章節。

美國要求每季須將 CAP 目標及 APGs 之執行情形公開於 Performance.gov 上，反觀我國跨機關或機關別 KPI 之執行情形，僅於年度結束後衡量成果。我國未來針對跨機關或個別機關之重大施政目標，或可彈性調整績效評估之週期，例如參考美國作法，於績效規劃階段即設定年度目標值與年中里程碑，並建立於年度中定期（例如季報）監測並公開 KPI 執行情形之機制。於執行過程中及時產出並公開績效資訊，可對執行機關發揮預警功能並有利公眾監督，使政務盡可能如期如質推動。

---

<sup>14</sup> 11 項攸關民生福祉之重大優先政策包含：反毒策略、食安五環、空污防制、長期照顧、公共化托育、亞洲·矽谷、智慧機械、綠能產業、生醫產業、新農業、新南向。每項重大政策下包含 1 至 3 個成果型 KPI，共 17 個。

<sup>15</sup> 10 個重點部會包含：內政部、財政部、教育部、經濟部、交通部、衛福部、文化部、勞動部、科技部、金管會等。每個重點部會就其施政重點擇定 2 至 5 個 KPI，共 40 個。

具體來說，針對會不斷累積成果之指標，如新南向政策之 KPI「新南向國家來臺觀光人次」，此機制可協助執行機關預估，若依當前累計人次，則有多大機會於年底前達成目標，又是否需採取更進一步之措施；又針對可能會隨時間波動之指標，例如反毒策略之 KPI「人民對政府反毒作為滿意度」，可使執行機關瞭解既有施政措施是否對達成目標有所幫助。誠然，有些指標乃衡量人民是否有感之主觀指標（如滿意度），而有些施政措施之成效可能不會即刻展現，但仍足以作為機關決定是否需要調整既有做法之參據。

此外，「行政機關管考作業簡化」為本會推動之重大政策，旨在使公務員之工作能聚焦於核心業務，服務民眾。其策略為「減、併、簡」，即「減去不必要之管考作業，將性質雷同之考核加以整併，再簡化其表格內容」，同時強化差別性管考，期盼在放寬次要業務之管考層級與頻率後，所釋出之時間與精力可專注於政府施政重點之上——例如或可參考美國作法，針對跨機關或個別機關之重大施政目標，每季監測並公開 KPI 執行情形。

## 二、績效管理實務運作部分

政府除需對民眾「以服務為導向取代替管制」之外，對各部會績效管理人員亦應「以協調解決問題，以服務代替考核」，為其培力與增能，期能即早於績效規劃階段妥善訂定計畫與設定績效衡量指標，或於執行中及時發現問題並協調解決之，會較執行完畢方才評等與提出改進建議，對政務順利推行更有助益。建議我國採取以下做法：

- (一) 製作易於取得與瞭解之績效管理工作指南，供績效管理人員遵循。
- (二) 確保績效資訊即時公開且可靠，以利公眾監督與課責。
- (三) 於確立各層級績效管理人員應具備之核心職能後，再為不同層級與不同職能者量身打造適當之多元活動，以利施政目標之達成，並鞏固績效管理社群。

具體來說，可考慮於既有定期講習（如本會每年均辦理「機關績效評估作業講習」及「行政院所屬各機關個案計畫管制及評核作業講習」）及業務聯繫協調平臺（如「行政院公共治理協調會報」及「地方治理策勵營」）中，適度增加互動與實作課程，以培力與增能；或在經費允許之狀況下，另適時舉辦如高峰論壇、共識營、演講與工作坊等活動。不論採取何種活動形式，旨在使參與者向公私部門各層級之標竿學習，分享績效管理經驗、促進知識流通，同時建立人際關係網絡，增進彼此之理解與對話，期能有助於個別機關乃至於跨機關目標之達成。如同 PIC 認為，藉由工作坊等活動將績效管理人員聚在一起（不論是面對面或遠距），亦為建立與鞏固績效管理社群之方式之一。





## 參考資料

- Chief Human Capital Officers Council. 2012. "Government Performance and Results Act Modernization Act of 2010 Functional Competencies." Retrieved from <https://www.chcoc.gov/content/government-performance-and-results-act-modernization-act-2010-functional-competencies>.
- Ellis, Ryann. 2016. "Inside the Performance Improvement Council." Retrieved from <https://www.td.org/magazines/the-public-manager/inside-the-performance-improvement-council>.
- Kamensky, John M. 2011. "GPRA Modernization Act of 2010 Explained." Retrieved from <https://zh.scribd.com/document/47464749/GPRA-Modernization-Act-of-2010-Explained>
- Kamensky, John M. 2017. "Cross-Agency Collaboration: A Case Study of Cross-Agency Priority Goals." Retrieved from <http://www.businessofgovernment.org/sites/default/files/Cross-Agency%20Collaboration.pdf>
- Office of Management and Budget. 2017. "Circular No. A-11 Preparation, Submission, and Execution of the Budget." Retrieved from [https://www.whitehouse.gov/sites/whitehouse.gov/files/omb/assets/a11\\_current\\_year/a11\\_2017.pdf](https://www.whitehouse.gov/sites/whitehouse.gov/files/omb/assets/a11_current_year/a11_2017.pdf).
- Performance Improvement Council. 2016. "Performance Improvement Council's Data Quality Working Group Guide: Data Quality Maturity Model and Example Practices." Retrieved from <https://pic.gov/sites/default/files/Data%20Quality%20Maturity%20Model%20and%20Example%20Practices%20Guidebook%20-%202016.pdf>.
- Performance Improvement Council. 2017. "Delivering a High-Performance Government." Retrieved from <https://pic.gov/what-we-do/mission>.
- Performance Improvement Council. 2017. "Goal Playbook." Retrieved from <https://pic.gov/goalplaybook>.
- Performance Improvement Council. 2017. "Performance Improvement Council." Retrieved from <https://pic.gov/who-we-are/the-council>.
- Performance Improvement Council. 2017. "PIC Resources." Retrieved from <https://pic.gov/pic-resources>.
- Performance Improvement Council. 2017. "The PIC's P3 Playbook." Retrieved from <https://pic.gov/playbook>.
- Performance Improvement Council. 2018. "End of Year Report." Retrieved from <https://pic.gov/2017-End-of-Year-Report>.

- U.S. General Services Administration. 2017. "Office of Government-wide Policy Overview." Retrieved from <https://www.gsa.gov/about-us/organization/office-of-governmentwide-policy-overview>.
- U.S. General Services Administration. 2017. "The Office of Executive Councils." Retrieved from <https://www.gsa.gov/about-us/organization/office-of-governmentwide-policy/the-office-of-executive-councils>.
- U.S. Government Accountability Office. 2004. "RESULTS-ORIENTED GOVERNMENT: GPRA Has Established a Solid Foundation for Achieving Greater Results." Retrieved from <https://www.gao.gov/products/GAO-04-38>
- U.S. Government Accountability Office. 2013. "MANAGING FOR RESULTS: Executive Branch Should More Fully Implement the GPRA Modernization Act to Address Pressing Governance Challenges." Retrieved from <https://www.gao.gov/products/GAO-13-518>
- U.S. Government Accountability Office. 2015. "MANAGING FOR RESULTS: Implementation of GPRA Modernization Act Has Yielded Mixed Progress in Addressing Pressing Governance Challenges." Retrieved from <https://www.gao.gov/products/GAO-15-819>
- U.S. Government Accountability Office. 2017. "MANAGING FOR RESULTS: Further Progress Made in Implementing the GPRA Modernization Act, but Additional Actions Needed to Address Pressing Governance Challenges." Retrieved from <https://www.gao.gov/products/GAO-17-775>
- 沈建中、吳美雲、施乃元。2017。政府績效管理之變革。《*國土及公共治理季刊*》第 5 卷第 3 期：94-107。
- 國家發展委員會。2016。〈行政機關管考作業簡化〉。國家發展委員會網頁，[https://www.ndc.gov.tw/Content\\_List.aspx?n=39AEE8F808523CAF](https://www.ndc.gov.tw/Content_List.aspx?n=39AEE8F808523CAF)，檢索於 2018 年 2 月。
- 國家發展委員會。2017。《*107 年國家發展計畫*》。臺北：國家發展委員會。
- 莊麗蘭、邱秀蘭、盛淑華。2012。《*美國政府績效管理即評估制度*》。臺北：行政院研究發展考核委員會。
- 莊麗蘭、邱秀蘭、盛淑華。2013。美國聯邦政府績效成果法現代化法(GPRAMA)之探討。《*公共治理季刊*》第 1 卷第 2 期：98-116。

## 附錄 考察照片



照片 1：與 Kathryn E. Newcomer 博士合影



照片 2：與談者 IBM 政府事務中心高級研究員 John M. Kamensky（左）  
及 PIC 高級顧問 Lauren Stocker（右）





照片 3：與談者 IBM 政府事務中心高級研究員 John M. Kamensky（右）  
及 PIC 高級顧問 Boris Arratia（左）



照片 4：與談者美國聯邦總務署決策委員會辦公室主任 Stephen Brockelman



照片 5：與談者（左至右）  
美國聯邦總務署決策委員會辦公室主任 Stephen Brockelman、  
FEMA 績效管理人 Stephanie Teller、  
PIC 高級顧問 Boris Arratia



照片 6：與 Kamensky 先生（中）、Stocker 女士（左 2）及 Teller 女士（左 1）合影



照片 7：與駐美國臺北經濟文化代表處孫宜秘書合影