

出國報告（出國類別：考察）

# 韓國政府績效管理制度 及推動實務考察報告

服務機關：國家發展委員會

姓名職稱：謝叔芳 科長

李庭誼 科員

派赴國家：韓國

出國期間：2024年9月22日至9月27日

報告日期：2024年11月5日



## 摘要

韓國於 2006 年通過「政府績效管理基本法」，確立了目前韓國政府績效管理體系的主要框架。該國績效管理制度導入績效管理體系，試圖融合機關與個人績效，改以機關自評為核心，強調將個人績效反映在評估結果。為瞭解韓國政府績效管理實務與改革趨勢，本報告赴韓國實地考察該國之績效管理制度運作實務，其制度特色為具整合性且多層次的評估框架，並且參考先進國家趨勢，發展資訊化及資料治理等工作，確實執行所制訂的各項評估計畫，並將評估結果對外公告等。本次考察行程，除參訪行政研究院外，並與韓國中央行政機關（策略財政部）、地方政府（首爾市政府）及學界（延世大學公共政策與管理系）進行實地訪談，探討其電子化治理、輔導支援機制、公開透明性及民眾參與度等多個面向的議題。

考察發現，韓國強調績效管理的公開性及多元諮詢，透過外部專家及民眾參與，增進政策透明度與實效性。針對績效較差的案件，韓國採取諮詢及輔導支援，以強化機關的改進動力。爰此，本報告參考韓國推動實務經驗，提出以下精進建議：

- 一、針對績效落後機關給予輔導諮詢支援
- 二、外部專家諮詢的多元化應用
- 三、強化我國機關績效評核的政策一致性
- 四、推動 AI 技術於績效管理的應用



# 目次

摘要.....	III
表次.....	VI
圖次.....	VII
<b>壹、 考察緣起及目的 .....</b>	<b>1</b>
一、考察緣起.....	1
二、考察目的.....	2
<b>貳、 考察對象與行程 .....</b>	<b>3</b>
一、考察對象.....	3
二、考察行程.....	10
三、考察題綱.....	13
<b>參、 韓國政府績效管理制度及實務 .....</b>	<b>17</b>
一、主要制度概述.....	18
二、中央行政機關評估實務.....	23
三、地方政府評估實務.....	28
四、近期重要改革議題與趨勢.....	33
五、小結.....	35
<b>肆、 心得及建議 .....</b>	<b>36</b>
一、針對績效落後機關給予輔導諮詢支援.....	36
二、外部專家諮詢的多元化應用.....	36
三、強化我國機關績效評核的政策一致性.....	36
四、推動 AI 技術於績效管理的應用 .....	37
<b>參考文獻.....</b>	<b>38</b>
<b>附錄 考察照片 .....</b>	<b>39</b>

## 表次

表 1	本次考察行程拜會機構及討論議題.....	12
表 2	韓國政府績效管理制度發展歷程.....	17
表 3	韓國中央行政機關特定評估主要五大面向.....	21
表 4	中央行政機關自我評估項目與主管機關.....	22
表 5	韓國中央行政機關績效評估架構.....	25
表 6	韓國地方政府績效評估架構.....	28

## 圖次

圖 1	策略財政部組織圖.....	5
圖 2	首爾市政府未來願景.....	8
圖 3	首爾市政府組織圖.....	9
圖 4	韓國政府績效管理體系.....	19
圖 5	韓國政府績效管理流程圖.....	20
圖 6	韓國 e-IPSES 串連之系統架構.....	27
圖 7	地方政府聯合評估運作體系.....	29
圖 8	首爾市政府 2023 年優秀案例「行動圖書館」活動照片.....	31
圖 9	參訪韓國行政研究學院.....	39
圖 10	於韓國策略財政部與財政管理局財政管理課事務官 LEE, Sung Taek (左 1) 及財政成果制度課事務官 HAN, Jung Yeon (左 2) 合影.....	39
圖 11	與延世大學公共政策與管理系文命在 (M. Jae Moon) 特聘教授 (左 1) 視訊會議截圖.....	40
圖 12	於首爾市政府與企劃調整室財政企劃課主務官 PARK, Byeong Su (右 1) 合影.....	40
圖 13	於駐韓國台北代表部政務組組長徐允功 (右 1) 合影.....	41

# 壹、考察緣起及目的

## 一、考察緣起

1997 年亞洲金融風暴後，韓國推動一系列公部門改革，包含推動政府組織改造、人力預算精簡以及政府績效管理變革，以達成世界韓國之目標。在政府績效管理方面，受到美國 1993 年「政府績效與成果法」(Government Performance and Results Act, GPRA) 及新公共管理運動所帶領的一波各國政府革新風潮影響，韓國於 2006 年立法通過「政府績效管理基本法」(下簡稱「基本法」)，奠定目前韓國政府績效管理制度主要框架，該項制度主要特色為強調策略性績效規劃，以及進行組織自我評估及外部評估等；此外，配合高階文官制度、績效薪資制度及預算制度變革等，同步展開整體績效管理變革。

我國自民國 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核工作；而後自民國 90 年起，行政院基於營造高績效政府之目標，進一步參考美國 GPRA 之設計理念，訂定施政績效評估之行政規則，歷經後續組織改造及管考簡化等行政改革修正，現行機關施政績效管理制度係各機關依據預算法第 46 條規定，逐年訂定年度施政計畫；各機關續於年度結束後，據以進行績效評估。

此外，為落實各項實質政策之績效管理，我國另以「個案計畫績效管理」機制和前揭「機關施政績效管理」機制橫向關聯，以結合政府策略規劃與績效評估，作為整體政府施政計畫管理的架構。在「機關施政績效管理」部分，係依據國家發展計畫及行政院年度施政方針編擬年度施政計畫；而各部會之年度施政績效報告，係依其年度施政計畫進行年度檢討，由各部會協助所屬機關進行績效評核，並將自評結果公告於各部會之官方網站，以驅策各機關持續強化施政作為。在「個案計畫績效管理」部分，則由各機關依施政需要研訂中長程個案計畫報經行政院核定，並依需求提報重要計畫年度先期作業及列入重要計畫項目爭取預算，配合先期作業概算審查，核列各年度計畫經費，後續定期管制進度，於年度結束後辦理個案計畫績效的考核。



綜觀前述韓國及我國績效管理制度之發展歷程，可發現都是在新公共管理背景下，師法美國「政府績效與成果法」(GPRA)之相關理念進行各項變革。為持續精進我國績效管理各項作法，及增進政府良善治理能力，爰赴韓國拜會考察該國之政策規劃及績效管理之經驗，輔以相關資料之蒐集研析，進而比較兩國現行政府績效管理制度之異同，以為我國後續相關制度精進之參考。

## 二、考察目的

本次考察行程目標如下：

- (一) 實地拜會訪問韓國策略財政部等績效評估機關，瞭解中央及地方政府預算制度、政策績效評估工具、預算管理及最新資訊治理工具等配合情形。
- (二) 韓國政府績效管理制度自策略規劃至實務績效評估之流程實務，以及現行制度執行面是否有窒礙難行之處，或相關行政協調議題，作為我國後續績效管理制度參考。
- (三) 拜會延世大學公共政策與管理學系，瞭解從學界角度觀察之政府績效管理制度運作情形、未來變革趨勢，以及相關學理建議。

## 貳、考察對象與行程

本次考察行程自 2024 年 9 月 22 日至 27 日共 6 日，感謝駐韓國台北代表處政務組於徐允功組長之指導下，行前由張藝子秘書盡心協助聯繫相關單位，本次行程得以順利拜會韓國策略財政部及首爾市政府，深表感謝。本次考察原定拜訪之政府績效評估委員會及國務總理政策協調辦公室因相關人事異動期間，因故無法受訪，惟仍盡心提供相關書面資料，提供本考察報告相關參考。另感謝延世大學公共政策與管理系문명재（漢譯為文命在，M. Jae Moon）特聘教授於訪韓期間接受訪談，並提供相關參考資訊，在此一併致謝。

### 一、考察對象

#### （一）韓國行政研究學院（한국행정연구원，Korea Institute of Public Administration）

韓國行政研究學院設立於 1991 年，隸屬於總理府的總務部，為韓國政府出資的行政法人研究機構，成立目的係協助提出韓國行政改革方向，研究政策開發、政策評估方案，研擬中長期行政發展方案，並彙集國內外資訊以支援其他部會，同時透過座談會、研討會、定期刊物等活動以加強與國內外相關研究機構交流。該院為韓國重要國策研究機構，以研究成果提供政策諮詢為基礎，為提供韓國行政體系相關發展建議。

韓國行政研究院主要任務為行政政策的專業研究，如行政管理、社會整合、災難管理、規制改革、政府績效評估等，並將研究成果建構成形成資料庫（Data Base），向社會公眾開放。此外，也透過國際合作事業，為增強發展中國家的行政能力，促進諮詢、教育、研究等工作，為國際社會發展努力（韓國行政研究院，2024）。

目前韓國政府主要的課題為消除社會經濟方面的差異及不平等，並且將 70 多年的分裂體制轉換為和平體制。為解決這些社會難題，韓國行政研究院基於新政府的國定價值，如公正、寬容、創新等，發掘及研究政府的創新課題，於是持

續致力於提出可實現、可持續的政策方案。不僅如此該研究院也全方位監督授權進行政府事業的各種業務，提升研究院能力，將做到有助於讓韓國發展成發達國家的各項工作。

## (二) 韓國策略財政部 (기획재정부, Ministry of Economy and Finance)

策略財政部的前身是 1948 年大韓民國政府成立時設立的財政部和計畫部。原財政部負責稅收、國庫、財政、貨幣和外匯政策，1961 年計畫辦公室擴大為經濟計畫，負責制定預算和經濟發展計畫。1994 年政府改組後，經濟計畫委員會和財政部併入財政經濟部，1997 年亞洲金融風暴，韓國面臨外匯危機，再次重組為財政經濟部和經濟部。

2008 年，韓國政府經濟政策需求，以支持國計民生、建立合理的稅收制度、運作高效率的財政策略為主，財政經濟部、計畫預算部合併重組為策略財政部。隨後，2013 年策略財政部長官兼任副總理，其企劃及經濟舵手之地位更顯重要 (策略財政部，2024)。

在涉外方面，策略財政部 (Ministry of Economy and Finance, MOEF) 自 2018 年 8 月起從原本的「Ministry of Strategy and Finance (MOSF)」更改為現今名稱，此一變動反映韓國在經濟管理上從「戰略」向「經濟」的重心轉移，更強調經濟治理和財政管理對國家發展的重要性<sup>1</sup>。此更名不僅意味著名稱的轉變，更代表了策略財政部在韓國經濟發展中的核心地位及其戰略調整，聚焦於提升國內外的經濟競爭力、促進財政穩健、確保國家資源合理分配。

策略財政部的職責範圍涵蓋韓國經濟政策的多個方面，組織圖詳見圖 1。

---

<sup>1</sup> 詳見相關報導：韓聯社，2018/8/1，《韓策略財政部更改英文名 強調經濟指揮塔職能》，<https://cb.yna.co.kr/gate/big5/cn.yna.co.kr/view/ACK20180801001400881>。



圖 1 策略財政部組織圖

資料來源：<https://english.moef.go.kr/co/selectAboutMosf.do?boardCd=C0006>

韓國策略財政部首要任務是為國家提供宏觀經濟穩定框架。該部門負責統籌韓國經濟社會的中長期發展規劃，並設立年度經濟政策方向。透過系統化的經濟

預測和政策協調，策略財政部旨在確保國家經濟政策的穩健與前瞻性，從而推動持續增長。

此外，該部門肩負著資源分配的重任，通過精準的策略資源分配和對分配預算進行績效評估，提升國家資金使用的效率。同時，策略財政部積極調整稅收政策，確保稅制公平，並根據經濟形勢變化靈活應對。這些政策不僅有助於維持國家的財政穩定，也為國內外投資環境的優化創造了有利條件。

在財政管理層面，策略財政部負責國庫、國有財產和政府會計制度的管理，並制定國債政策，確保政府債務的可控性和透明性。這些措施旨在通過穩健的財政框架，降低財政風險並維護國家的財政信用，進而支撐經濟發展的長期目標。

國際金融政策和外匯管理方面，策略財政部致力於加強韓國在全球金融市場中的地位，並透過推動國際合作，尤其是與主要經濟體的合作，進一步提升韓國的經濟影響力。特別是在全球化背景下，該部門透過對外合作和推動南北經濟交流，進一步促進區域穩定與經濟融合。

此外，策略財政部還負責對韓國公共機構的管理與監督，確保事業單位的運作透明高效。該部門通過推動公共機構的創新和改革，提升公共服務質量並減少不必要的行政浪費，確保公共資源得到最有效的使用。

總體而言，策略財政部在推動韓國經濟現代化進程中扮演著至關重要的角色。通過精密的財政管理、全面的政策協調及國際合作，該部門不僅引領韓國應對全球經濟挑戰，還致力於確保國內經濟長期的穩定增長，推動韓國經濟在未來全球競爭中佔據有利位置。

### **(三) 首爾市政府 (서울시청, Seoul Metropolitan Government)**

首爾特別市廳，通常稱為首爾市政府，是韓國首都首爾的最高行政機關，負責全面管理並協調首爾市的市政事務，提供市民從交通、教育、環境到社會福利等多方面的服務。首爾作為全球一流的國際大都市，市政府不僅肩負著推動城市現代化與經濟發展的責任，還致力於提升市民的生活品質，並增強城市的國際競

爭力。

現任市長為國民力量黨的吳世勳，他於 2021 年 4 月的補選中當選，成為首爾市第 38 任市長。吳市長致力於推動《2030 年首爾願景》之長期發展計畫，該計畫旨在實現未來城市發展的 4 大主要價值和 16 個戰略目標，並將重點落在 20 項核心政策任務上，詳見圖 2，涵蓋首爾市的多個領域，包括智慧城市建設、氣候變遷應對與交通基礎設施改善等。整體計畫力圖引領首爾在全球都市中的領先地位。

首爾市政府的組織架構相當龐大，分為多個局處，各自負責不同的專業領域與業務，其組織圖如圖 3 所示。本次接待我們的單位為規劃協調辦公室，該辦公室下設兩個規劃中心，並由 10 位負責人分工處理相關事務。規劃協調辦公室在市政府中發揮著至關重要的角色，特別是在制訂長期發展策略以及統籌協調各部門間的合作，以確保城市規畫的連貫性與有效性。



圖 2 首爾市政府未來願景

資料來源：<https://english.seoul.go.kr/seoul-views/city-slogan-seoul-a-globally-attractive-city-going-together-with-the-socially-neglected/>



圖 3 首爾市政府組織圖

資料來源：<https://org.seoul.go.kr/org/orgChart.do#none>



#### (四) 延世大學公共政策與管理系 (연세대학교 신촌캠퍼스)

延世大學為基督新教私立研究型大學，創於 1885 年，是韓國歷史最為悠久的大學之一，與首爾大學(Seoul National University)和高麗大學(Korea University)合稱「SKY」。該校公共政策與管理系(Department of Public Administration, Yonsei University)致力於培養具備理論與實務兼備的專業人才，尤其針對公共政策分析、政府管理及社會服務等領域有深入的教學與研究。該系強調多元化的跨學科研究，融合經濟、政治學、社會學等學科，以應對公共部門複雜的挑戰。延世大學公共政策與管理系也積極推動國際合作，與世界各地的頂尖學術機構建立聯繫，提供學生國際視野與實習機會，培養能應對全球化政策挑戰的未來領袖。

本次拜訪之文命在(M. Jae Moon)教授為延世大學安德伍德-艾維森傑出教授，並兼任未來政府研究中心主任、BK 21 Plus 業務團隊負責人。文教授同時也是美國國家公共管理學院(National Academy of Public Administration, NAPA)的研究員，以及「公共行政評論」編委會成員，其在學術界享有盛譽，研究領域涵蓋公共行政、政策過程和政府改革，並積極推動公共政策與管理領域的學術研究與實務應用。他領導的 BK 21 Plus 業務團隊，致力於培養公共政策領域的高階人才，並與國內外學術界和政府機構保持密切合作。作為未來政府研究中心主任，他專注於研究未來政府的運作模式與政策設計，旨在促進公共管理的創新與效率提升。

## 二、考察行程

### (一) 2024 年 9 月 22 日

去程與資料蒐集與整理。

### (二) 2024 年 9 月 23 日

參訪韓國行政研究學院。

(三) 2024 年 9 月 24 日

拜會韓國策略財政部，與財政局財政管理課事務官 LEE, Sung Taek、財政局財政成果制度課事務官 HAN, Jung Yeon 進行會談。

(四) 2024 年 9 月 25 日

原訂拜會延世大學公共政策與管理系文命在 (M. Jae Moon) 特聘教授，就臺、韓現行政府績效管理實務、學界觀察與相關研究趨勢等議題進行意見交換，本次會面因故調整為視訊會議方式進行，惟仍順利與文教授就相關議題交換意見並蒐集相關資料。

(五) 2024 年 9 月 26 日

- 1、拜會首爾市政府，與首爾市政府企劃調整室財政企劃課主務官 PARK, Byeong Su 進行會談。
- 2、拜會駐韓台北代表部，由政務組徐組長允功接見，並與徐組長共同就駐韓代表處目前政務推展及未來工作重點進行意見交換。

(六) 2024 年 9 月 27 日

資料蒐集及返程。

本次考察拜會機構及對象整理如下：

表 1 本次考察行程拜會機構及討論議題

時間	拜會機構	討論議題	韓方出席名單
2024 年 9 月 23 日	韓國行政研究學院	瞭解韓國行政研究院組織功能架構。	參訪為主
2024 年 9 月 24 日	策略財政部	瞭解策略財政部如何通過預算控制推動各機關績效管理。	1.財政管理局財政管理課事務官 LEE, Sung Taek 2.財政管理局財政成果制度課事務官 HAN, Jung Yeon
2024 年 9 月 25 日	延世大學公共政策與管理系	瞭解從學界角度觀察之韓國政府績效管理制度運作情形、相關研究趨勢，以及相關改革建議。	延世大學문명재 (文命在, M. Jae Moon) 教授
2024 年 9 月 26 日	首爾市政府	瞭解地方政府在績效評估各階段所扮演之角色及具體執行方式，以及其績效資訊數位化程度。	首爾市政府企劃調整室財政企劃課主務官 PARK, Byeong Su
2024 年 9 月 26 日	駐韓國台北代表部	駐韓國台北代表部目前政務推展及未來工作重點	1.政務組徐組長允功 2.杜成竣先生

### 三、考察題綱

#### (一) 韓國策略財政部

1. 可否簡要說明策略財政部在韓國政府績效評估所扮演的角色？
2. 依照每年度的工作排程，策略財政部所主導的「自我評估」項目是否僅限於「一般財政」的部分？
3. 中央行政機關自我評估項目主要分為主要政策、財政項目及行政管理能力，其中財政項目由各機關根據貴部給予之評估指引制定其財政自評計畫，請問貴部給予之評估指引訂定之依據為何？詳細之內涵為何？
4. 如何將績效管理與預算編制相扣合？預算編列過程中，績效評估結果如何影響資源分配？進行財政績效數據分析時，主要指標和評估方法有哪些，當中最重要指標為何？如何確保財政績效評估的客觀性和準確性？
5. 在預算編制過程中，如何確保各機關的績效目標能夠反映在資源分配中？
6. 如何設置短期和長期的財政績效目標，是否有與其他政府部門合作？績效目標設定過程中考慮了哪些因素？如何在實際運作中監控和調整績效目標？
7. 電子綜合公共服務評估系統（e-IPSES）在財政績效管理中的具體應用有哪些？現在或未來，此系統於財政績效評估方面是否有與其他系統之評估成果進行增值應用？倘現有增值應用，運作過程中遇到的主要挑戰和解決方法是什麼？
8. 恭喜策略財政部在 2023 的特定評估獲得 A 級的成果，請問就您的瞭解，貴部在績效成果作了哪些關鍵性的努力？
9. 中央預算當局審查各中央行政機關完成之預算專案清單，各個專案會被評定為有效、中等有效、足夠、無效或非常無效的評級，針對無效的

專案將會考慮削減至少 10%的預算

- i. 請問這個評級的具體判定標準如何訂定？是否以參與評估者的主觀認定為主？或有客觀指標？
- ii. 是否另有獎勵的機制來鼓勵機關追求良好財政管理？例如評定為有效的專案增加預算？或是反應至個人績效評估及薪資？
- iii. 各中央行政機關自身所負責之專案如果被評定為無效或績效不佳，是否有申訴機制？或是協助改善的措施？

## (二) 首爾市政府

1. 可否簡要說明您所任職單位在首爾市政府中，負責績效評估的哪一個部分工作？
2. 請問貴機關進行「地方政府自我評估」之執程序及指標設定流程為何？政府績效評估委員會與行政安全部評估重點各分別為何？
3. 地方政府聯合評鑑委員會聯合評鑑小組辦理之「聯合評估」的成果會回饋至來年各局處之預算分配嗎？「聯合評估」的成果有獎懲機制嗎？
4. 韓國政府目前推動績效薪酬制，請問在地方政府的人事管理是否也有績效薪資的制度？如何將組織或政策績效落實於個人績效課責？實務上執行的困難為何？
5. 績效資訊運用為績效管理重要環節，請問地方政府的自我評估完成後，如何追蹤「行政管理能力」建議事項之落實？
6. 韓國政府績效評估資訊之平臺「電子綜合公共服務評估系統」(e-IPSES) 收錄之資訊是否包含地方政府資訊？或是以其他方式進行績效資訊蒐集？
7. 地方政府之聯合評估是否邀請專家學者加入評鑑小組？民眾滿意度調查是否亦納入評估方法之一？相關之政策建議如何回饋至市政府的施

政內容？

8. 「聯合評估」中的國民評估優秀案例的評選是由國民評估團(約 408 位)對市·道自行選定提交的案例進行評估，請問國民評估團的成員是如何決定的?
9. 大約 10 月時行政安全部會辦理聯合評估(定性指標)的行政諮詢，接受地方政府申請，由私人專家和市/省官員進行面對面諮詢，請問詳細之諮詢內容和目的為何?
10. 未來首爾市政府在績效管理方面有何進一步的計畫和目標？是否有計劃借鑒其他國家的成功經驗來進一步提升韓國的績效管理體系？

### (三) 延世大學公共政策與管理系文命在 (M. Jae Moon) 教授

1. 韓國績效管理策略規劃，從外部看來為相當理想型之設計，據相關資料，其政府績效管理委員會實務運作以國務總理主導為主，請問依您的觀察，其相關流程及績效回饋實質情形如何？
2. 我們從相關的網站資料觀察，韓國政府績效管理體系相當的綿密，很多工作也分屬不同機關在評估，但是很多地方又看似相似，會不會有重複評估或繁文縟節的相關問題？
3. 臺灣政府績效管理改革討論中，有學者建議應納入外部學者專家或民眾之意見，惟實務上之操作仍相當困難，就您的觀察，韓國政府在此方面之操作是否發揮效益？
4. 韓國政府於 2007 年就建置「電子綜合公共服務評估系統」(e-IPSES)作為管理績效評估資訊之平臺，據瞭解這個系統整合人事、會計及政府業務管理等功能，就臺灣績效管理的實務而言，看到此系統的發展極具理想性，請問韓國學界是否就政府事務管理資訊化有相關瞭解或參與？
5. 近年您也有對於電子化治理進行相關的研究，依據您的瞭解，韓國中央及地方政府在電子治理的相關作為是否也有相關努力？學界的看法與

期待為何？

6. 就學界的觀察，韓國政府的績效管理改革，是否有待改進之處？其實務上推動，在各項績效資訊的回饋，是否能確實讓機關做為施政改進之動力？
7. 對於韓國政府績效管理改革之建議，或是對於臺灣績效管理的疑問？

## 參、韓國政府績效管理制度及實務

韓國績效管理制度總其責者為總理行政協調辦公室，行政安全部為重要的彙整與幕僚單位，制度的法律基礎為 2001 年通過的「政府績效評估基本法」(Government Performance Evaluation Act)<sup>2</sup>，建立了目前韓國績效管理體系的主要框架。這一框架強調了策略績效規劃以及對組織的內部和外部評估，其制度演繹過程如下表，在 2006 年以後，績效管理制度導入績效管理體系，試圖融合機關與個人績效，並以「政府績效管理基本法」取代之。在此前一階段（即 2001 至 2006 年間）的績效管理制度較著重機關評估，重點置於政策執行能力和公眾滿意度，同時建立機關間的競爭機制；2006 年以後則改以機關自評為核心，強調將個人績效反映在評估結果。

表 2 韓國政府績效管理制度發展歷程

階段	負責機構	時期	內容	法律依據
導入期	總理規劃和協調辦公室	1961.09~1981.10	導入分析系統	政府計劃和審查和分析條例（總統令）
過渡期	經濟規劃委員會	1981.11~1990.04	將績效分析業務移交給經濟規劃委員會	政府計劃和審查和分析條例（總統令）
過渡期	總理行政協調辦公室	1990.04~1994.12	著重政策評估功能	政府重大政策評估和調整規定（總統令）
修正期	總理行政協調辦公室	1994.12~1998.02	評核分析與政策評估的整合	政務審查、評估和調整條例（總統令）

<sup>2</sup> 參見政府業務評估委員會網站：[https://www.evaluation.go.kr/web/page.do?menu\\_id=23](https://www.evaluation.go.kr/web/page.do?menu_id=23)



階段	負責機構	時期	內容	法律依據
發展期	總理政策協調辦公室	1998.03~2006.03	導入機關評估體系	政府績效評估基本法
整合期	總理政策協調辦公室	2006.04~	整合政府工作評估和績效管理	政府績效管理基本法

資料來源：政府績效評估委員會網站，[https://www.evaluation.go.kr/web/page.do?menu\\_id=23](https://www.evaluation.go.kr/web/page.do?menu_id=23)

## 一、主要制度概述

由於韓國整體政府績效評估體系龐雜，本次考察主要重點將聚焦於中央行政機關評估及地方政府評估，而公營機構評估則尚未納入討論。其績效管理制度的基本架構，分別包含以下幾項重點：

### （一）整合性體制

整體法制架構係依據前述基本法，另搭配總統頒布的「政府績效管理基本法施行令」作法條細節規範，目的旨在「加強自主評估能力，以提高國政運作的效率性、效果性及課責性」。由國務總理領導，下設政府績效評估委員會，負責績效管理之實施與評估基礎之構建。此處所稱的整合性指統攝組織範圍廣泛，包含中央行政機關、地方政府及公營機構。第二是多層次性。中央行政機關與地方政府須面對多類別評估。中央行政機關每年須受國務總理就一些重大國政之執行進行評估，稱為特定評估；另外還須每年就固定面向進行自我評估。

在地方機關的績效評估業務，地方政府每年須受中央政府就國家委任事務進行評估。由行政安全部負責，會同相關中央機關對地方政府進行聯合評估；此外，地方政府須每年進行自我評估。此外，對一些中央部會所屬機關（包括在地方），若因工作性質、評估週期等原因難以參與上述綜合評估，則可與政府績效評估委員會協商後進行個別評估，中央評估管理機關負責人制定評鑑實施方案，通知評鑑對象機關，執行評估，並將結果報政府政績評估委員會，該委員會將不斷檢視和管理各部會的個人評估是否按照初衷和目的有效運作。

多層次也涉及評估的多面向性。於特定評估，則依當時國家的重大政策或不同總統的施政方向而會有所變化；於自我評估，其評估面向就涉及政策、財政及行政管理能力三個大面向。

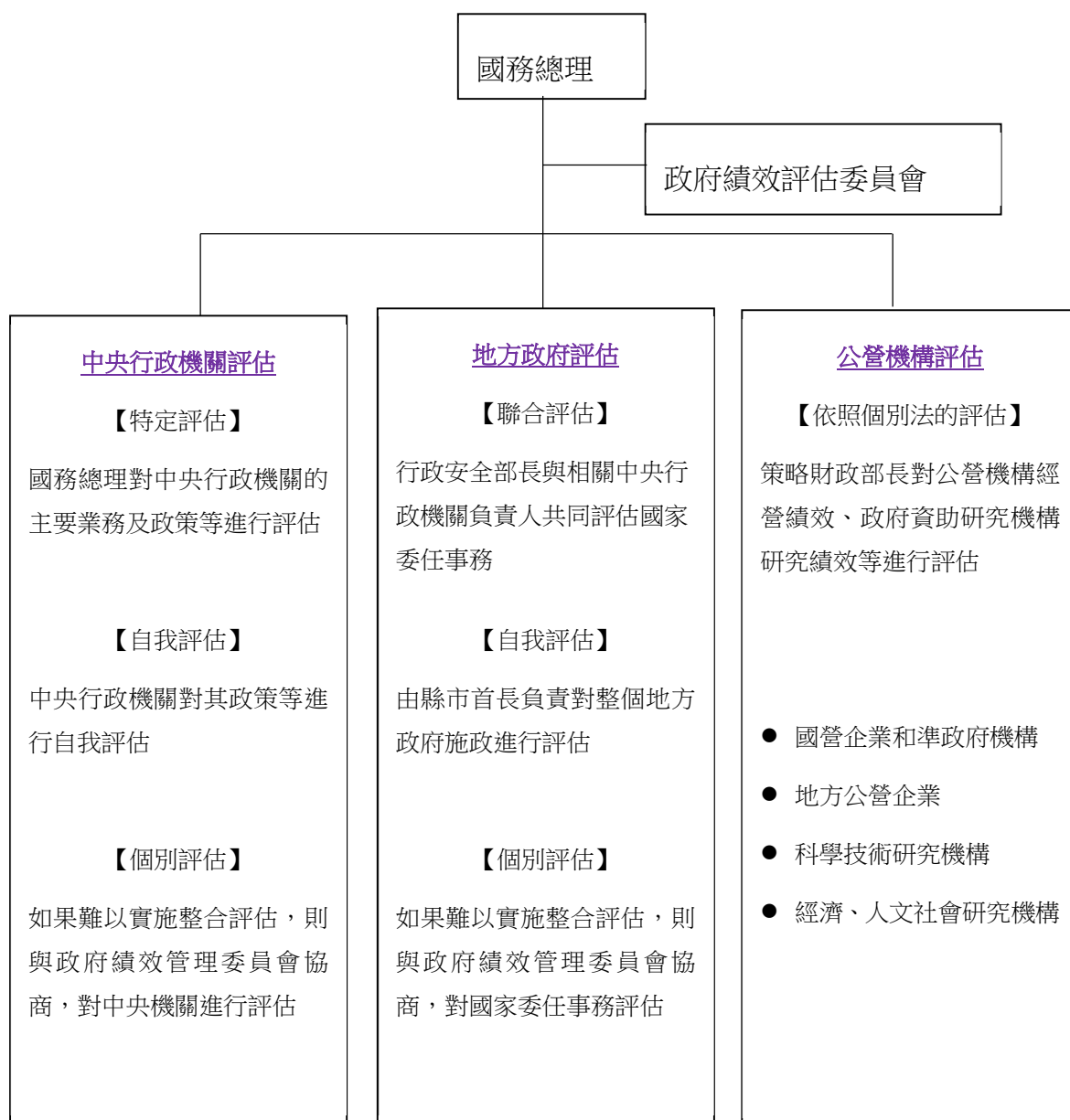


圖 4 韓國政府績效管理體系

資料來源：韓國績效評估委員會（2024），2024 年政府績效評估實施計畫（草案），p.1。

## （二）政策改善導向

基本法第 2 條第 6 項規定明確定義「績效管理」為在推動政府業務時，制定機關的使命、中期或長期目標、年度目標及績效指標，是指從經濟可行性、效率性、效果性等角度管理其執行過程及結果的一系列活動。第 4 條規定進一步說明績效管理之原則為對政策等計畫的制定和執行過程賦予自主性，並確保其對結果之課責性；績效管理是為了提高政府業務的績效和政策品質及國民的滿意度而實施。此外，第 28 條第 1 項規定：中央行政機關負責人應將評估結果與組織、預算、人事及報酬體系聯繫起來。也就是說，韓國政府績效管理制度給予機關運作上的自主性，同時要求機關在評估前進行策略性規劃，因應規劃自訂目標投入資源及執行，對施政進行監督、自我評估，並為結果負責，且須利用評估結果回饋到政策改善、預算配置及對機關人員的激勵。

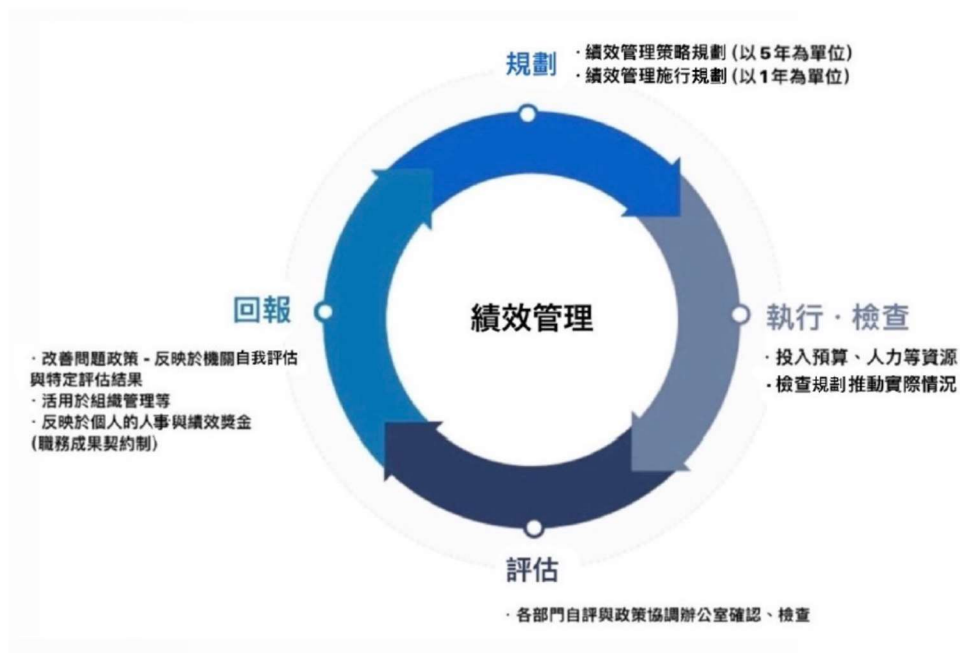


圖 5 韓國政府績效管理流程圖

資料來源：[https://www.evaluation.go.kr/web/page.do?menu\\_id=41](https://www.evaluation.go.kr/web/page.do?menu_id=41)

## （三）特定評估

總統重大國政之履行對機關進行由上而下的外部評估，是國務總理對各中央

行政機關所進行的綜合評估。特定評估會分為幾個主要項目，並給予比重配分。每年之項目與配分可因應國政基調變化作彈性調整。以 2023 年為例，評估項目分為：主要政策（50 分）、監管革新（20 分）、政府創新（10 分）及政策溝通（20 分），2024 年新增「跨機關協調」之評估面向。另外 2022 到 2023 年設有額外加分項目（積極行政，3 分），惟至 2024 年又取消此部分之加分。

上述各主要項目（包括積極行政）會再分為次項目，並給予次項目配分。各次項目會以量化或質化方式進行評估。各主要項目的評估方式不盡相同，視項目特性會以專家或各式評估小組、民眾調查、專業研究機構或政策輿情蒐集系統等方式評估。而政策溝通則會有文化體育觀光部涉入評估工作；積極行政則會有人事革新處涉入評估工作。而各機關的評估結果最終交由政府績效評估委員會審查及決議。

表 3 韓國中央行政機關特定評估主要五大面向

跨機關協調 (2024 年新增)	主要政策	監管創新	政府創新	政策溝通
協作努力 (40%) 協作績效 (50%) 公眾滿意度 (10%)	落實度 (15%) 目標達成情形 (30%) 政策有效性 (45%) 公眾滿意度 (10%)	重點領域監理 完善 (55%) 監理品質管理 (25%) 監理創新溝通 與認知 (20%)	創新能力 (15%) 創新績效 (65%) 改善民生情形 (10%) 國民好感度 (10%)	政策溝通活動 (15%) 政策溝通績效 (70%) 溝通滿意度 (10%) 行銷擴散度 (5%)

資料來源：韓國績效評估委員會 (2024)，2024 年政府績效評估實施計畫 (草案)，p.4。

#### (四) 自我評估

由中央行政機關首長負責，依自行訂定的自我評估計畫，並組成自我評估委員會進行評估。自我評估範圍相對於特定評估，評估內涵較固定，現行評估分成三大項目：主要政策、財政項目、行政管理能力。當中，財政項目再細分為：一般財政、研發、災難安全、均衡發展、就業及中小企業（詳如表 4）。

表 4 中央行政機關自我評估項目與主管機關

項目	評估對象	監督機關
主要政策	績效管理施行規劃管理任務	總理政策協調辦公室
財政項目	一般財政	所有必須投入預算資金，進行績效管理的財政項目，但不包括以下五類計畫
	研發	所有達到三年評估周期的政府研發計畫
	災難安全	災難安全計畫
	均衡發展	均衡發展細節計畫
	就業	財政補助之就業計畫
	中小企業	中小企業支援計畫
行政管理能力	組織、人事及資訊化領域的行政管理能力	行政安全部 人事革新處

資料來源：[https://www.evaluation.go.kr/web/page.do?menu\\_id=123](https://www.evaluation.go.kr/web/page.do?menu_id=123)

評估流程由各中央管理機關制定年度自我評估計畫，由各機關由民間專家組成的自我評估委員會進行自我評估，所有機構報告及評估結果均會整合並集中發布在政府績效評估網站( [www.evaluation.go.kr](http://www.evaluation.go.kr) )，並向相關國會常務委員會報告。

## （五）個別評估

根據《政府績效管理基本法》，中央行政機關對其他中央行政機關及其所屬機構的評估原則上應統一。但僅在因工作性質、評估週期等原因難以綜合實施的情況下，可與政府績效評估委員會協商後進行個別評估，而不進行原訂的特定評估。這項措施為前述相關評估的例外管理方式目的是為了消除評估之間的相似性和重複性，提高評估系統的有效性，並強化回饋功能。

執行的方式是由中央評估管理機關負責人制定評鑑實施方案，通知評鑑對象機關，進行評估，並將結果報政府政績評估委員會，期間政府績效評估委員會不斷檢查和管理各部會的單獨評估是否按照初衷和目的有效運作，評估結果會由評估機構制定政策改善計畫等必要措施，通知評估目標機構，並採取共享標竿學習和諮詢協助等回饋措施，根據韓國政府績效評估委員會的網站資料，目前仍有多達 63 項的施政項目採用個別評估<sup>3</sup>。

## 二、中央行政機關評估實務

本次拜訪之策略財政部在政府績效評估體系中，除了主要負責中央行政機關自我評估項下「一般財政」的部分，另負責 32 個「公營企業」及 55 個「準政府組織」等公共機構之績效評估作業，由策略財政部主辦，聘請教授、會計師等民間專家組成「管理評估小組」，確保績效評估的專業性和公正性。

### （一）評估要項

韓國中央行政機關現行的自我評估包括主要政策、財政項目及行政管理能力三大部分。其中，當中，財政項目再細分為一般財政、研發、災難安全、均衡發展、就業及中小企業（參看表 5）。

在「主要政策項目」的部分，為各機關依據績效管理實施規劃所進行的自我

---

<sup>3</sup> 請參見韓國政府績效評估委員會網站「個別評估」各機關個別評估清單 [https://www.evaluation.go.kr/web/page.do?menu\\_id=137](https://www.evaluation.go.kr/web/page.do?menu_id=137)。

評估。各機關每年制定工作計畫，包括當年度的主要政策、業務目標和實施時間表以及衡量目標完成情況的績效指標。設定評估項目時，建議將「績效成就與政策成效」相關指標的設定為至少占 60% 的評分，其他項目則自主操作。操作流程則首先由政府政策協調辦公室發布政府業務績效管理操作指引(當年 2 月左右)，再由各部會進行績效管理執行及自我評估計畫制定(當年 3 月至 4 月左右)，年底時準備績效評估(當年 12 月左右)，年度結束後再辦理評估(隔年 1 月左右)，最後則於隔年 4 月左右評估結果公開，並且由政策協調辦公室反覆確認是否針對檢討建議改善，以及公布相關確認結果。

財政項目的自我評估計畫由各機關依據策略財政部所提供的評估指引制定，指引的依據則來自成果目標管理與追蹤，以及財政成果評估的專責單位。在預算編制過程中，韓國策略財政部將績效評估結果與資源分配緊密結合。分別透過以下主要指標之評估結果影響各機關資源的配置：

- 1、業務計畫的妥適性(10%)：考核當初目標訂定的合理性。
- 2、執行效率(30%)：評估財政項目執行率。
- 3、績效成果(40%)：成果達成情形。
- 4、卓越績效(10%)：是否獲得外部單位之肯定或獲獎、民意滿意度等。
- 5、回饋與改善力度(10%)：依照改善計畫執行後之成效。

「一般財政」部分的評估流程首先由策略財政部確定並發布評估方針(每年 1 月左右)，再由各受評部門制定各部門的自我評估計劃(1 月左右)，年度結束後各部門進行自我評估(次年 1 月~3 月左右)，並且提交自我評估報告評估結果給策略財政部(次年 3 月底左右)，策略財政部於次年 4 月進行自我評估結果的確認，並於 5 月公開評估結果。

不過，上述僅是一般性財政項目，排除研發、災難安全、均衡發展、就業及中小企業部分的財政績效評估。這五項財政績效交由科學與資訊通信技術部、行政安全部、均衡發展委員會、僱傭勞動部、中小企業部分別制定評估指引，由機關自行評估相關項目的財政績效。

而行政管理能力部分由各機關依行政安全部及人事革新處制定的自評計畫進行自評。這部分是以組織管理、人事及資訊化領域設定評估指標，以評估機關的行政管理能力。

表 5 韓國中央行政機關績效評估架構

評估類型	評估面向		適用法規	評估單位
特定評估(46 個中央行政機關-24 個部級、22 個副部級)	跨機關協調		政府績效管理基本法	政府政策協調辦公室等
	主要政策			
	監管創新			
	政府創新			
	政策溝通			
自我評估 (47 項)	主要政策 ( 績效管理 )		政府績效管理基本法	政府政策協調辦公室
	財政項目	一般財政	國家財政法	策略財政部
		研發	科學研究績效評估方法	科學與資訊通信技術部
		災害安全	災害安全法	行政安全部
		均衡發展	國家平衡發展法	均衡發展委員會
		就業	就業政策框架法	就業與勞動部
		中小企業	中小企業框架法	中小企業與新創企業部
	行政管理能力	組織	政府績效管理基本法	行政安全部
		人事		人事革新處
		資訊化		行政安全部
個別評估			個別法	主辦部門

資料來源：[https://www.evaluation.go.kr/web/page.do?menu\\_id=25](https://www.evaluation.go.kr/web/page.do?menu_id=25)

## (二) 評估實務與結果回饋機制

在績效目標設置方面，中央行政機關在年度內不得調整已設定的績效目標，並要求各機關根據預定計畫執行。透過定期追蹤進度，監控各機關績效的達成情況。這種嚴格的管理機制確保了績效目標的實現，但相對缺乏彈性，當遇到不可預見的情況時，可能會對機關的績效表現產生不利影響。

以策略財政部所辦理的財政項目自我評估為例，策略財政部官員於訪談過程



中表示，未來年度預算的分配會考量各機關的績效表現，優秀的機關將獲得更多的資源支持，而績效不佳的機關則可能面臨預算刪減。此一制度的實施有助於激勵機關追求良好的財政管理，但同時也對評估的客觀性與準確性提出了更高的要求。

在評估工作精簡方面，韓國近期採取「緩和評鑑負擔」措施，為減少公家機關評鑑負擔，韓國於 2022 年開始整頓類似或重疊的評鑑指標與簡化評鑑體系，以確保自主管理，並且以個別財政狀況分級，採相對評估，以減緩評鑑機關的壓力。

韓國政府績效管理特色是高階文官的績效協議制度，根據本次考察行前耙梳之文獻，該項制度每年度高階主管會與其上司訂定績效協議，協議是依照每年年初機關所訂定具體策略目標，再向下一級一級具體化為各級局處的績效目標，由正副局長與部長簽署績效協議；正副處長與局長簽署績效協議。到七至八月會進行年中評估，其容許對績效目標作出調整。最後，年終會作出目標達成之評估，並因應評估結果對主管們作考績（Kong et al., 2013, pp. 87-92）。

另外，韓國實施績效薪資制度，該項制度自 1999 年開始引進。績效薪資不僅針對高階文官，也影響所有文官。基於績效協議的績效薪資適用 4 級以上（包括高階文官團）的文官；5 級至 9 級則適用一般的考績。前者會基於績效協議達成情況進行考核；後者則由主管基於下屬工作表現、能力及年資等因素進行考核。前者採用績效年薪制度，因應考績結果優劣調整年薪，以及發給年終績效獎金；後者則因應考績結果，發給年終績效獎金（Nam, 2023）。上述個人績效結果皆與機關績效表現高度掛勾，使個人工作表現，特別是承擔績效責任的管理層官員，成為機關績效提升之基礎。不過經實地訪談，此項薪資連動關係尚未獲得證實，可能是訪談對象職務層級屬一般事務人員，未達 4 級以上，故無法回答相關問題。

### （三）績效資訊管理

韓國於 2007 年推出了所謂的「電子綜合公共服務評估系統」（electronic-

Integrated Public Service Evaluation System，e-IPSES），以高效、準確地管理績效評估。 e-IPSES 幫助各機關即時整合由 On-nara BPS、e 化人事系統（e-Human Resources Management）、數位預算及會計系統（Digital Budget and Accounting）、e 化審計系統（e-Auditing）等各種管理評估系統產生的多種績效評估訊息（Shim, 2022）。基本上，只要公務員在單一系統上登錄工作流程，即可自動進入績效評估程序，其與人事、預算、職務及研發系統連結方式如下圖：



圖 6 韓國 e-IPSES 串連之系統架構

資料來源：Ministry of Security and Public Administration，2012：99

當績效管理實施計畫輸入 e-IPSES 時，管理任務將被設定為政府職級人事系統業務參考模型（BRM）的單元任務，並（隨後）反映在職務管理系統中(BPS)。一旦負責任務的員工在專案執行過程中處理文檔，工作就會反映在 e-IPSES 中以用於評估（Yang, 2010）。

評估結果被發送到公務員績效系統“e-Saram System”，並根據個人績效協議相應地分配給個人績效。支出計畫評估結果與「數位預算會計系統（d-brain）」相關聯，反映在下一年的預算中。

韓國的財政績效管理系統 e-IPSES 在績效評估中的具體應用主要體現在對各機關績效資料的蒐集與管理。策略財政部另採用 Digital Brain 系統進行預算執行與評估管理，該系統整合了預算與會計數據。然而，該系統缺乏質性描述，機關需另行在成果報告書中補充質性評估內容。相較之下，臺灣的計畫管理系統能蒐集質性的計畫績效，具備較高的彈性，惟與會計系統之整合則待討論。

最後，在財政績效評估的結果應用方面，韓國策略財政部透過客觀數據評估專案的達標情況，將各專案評為優秀、普通、未達標，未達標專案的預算將被削減至少 10%。此舉旨在推動財政管理的改善，激勵機關不斷提升績效。然而，韓國目前中央機關僅將機關績效表現與高層級人員的績效獎金掛勾，無涉事務層級人員的績效獎勵。

### 三、地方政府評估實務

績效管理中的地方政府績效評估具體體現了地方與中央之間的協力合作，並涵蓋多層次的聯合評估、自我評估和個別評估，如表 6 所示，旨在提升政府效能。

表 6 韓國地方政府績效評估架構

評估類型	評估面向	適用法規	評估單位
聯合評估	29 個機構，106 個指標	政府績效管理基本法	行政安全部等
自我評估	與中央行政機關相同	政府績效管理基本法	地方政府
個別評估		個別法	主辦部門

資料來源：[https://www.evaluation.go.kr/web/page.do?menu\\_id=25](https://www.evaluation.go.kr/web/page.do?menu_id=25)

#### (一) 評估要項

聯合評估的目的，係透過評估和審查國家重大政策在地方政府的進展情況，確保國家行政的廉潔、效率和責任，減輕地方政府的負擔，評鑑對象為 17 個都道府，執行者為地方政府聯合評鑑委員會聯合評鑑小組。評估程序則是首先於前一年 10 月左右由行政安全部確定地方政府聯合評估指標，前一年 9-10 月左右制

定地方政府聯合評估實施計劃，次年 2 至 3 月左右評估實施，當年 4 月公布結果，並且針對表現不佳地區給予行政諮詢（當年 10-11 月左右）、隔年 2 月辦理績效改善情形檢查。此項評估是每 3 年辦理一次。

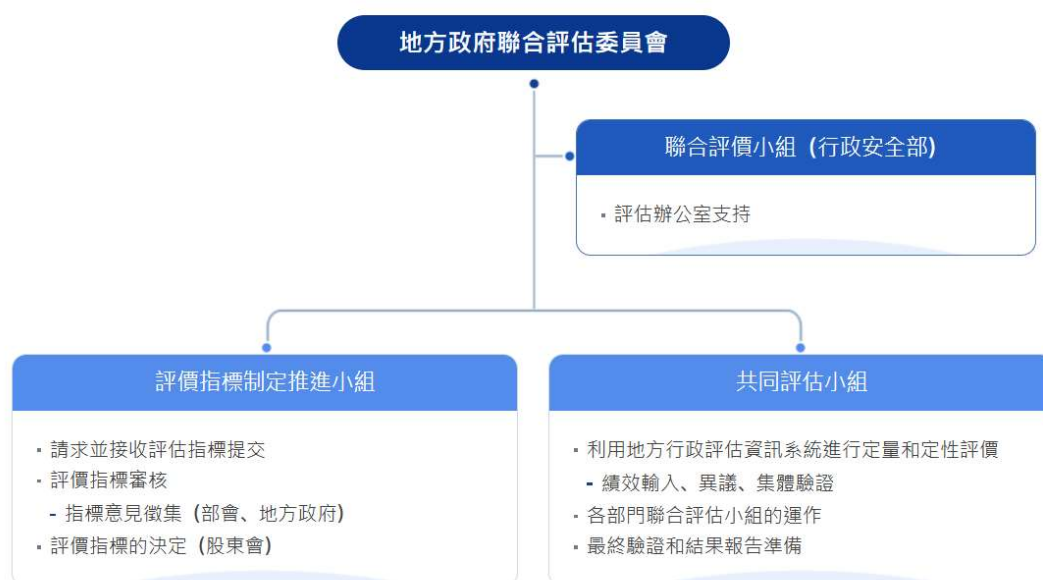


圖 7 地方政府聯合評估運作體系

資料來源：行政安全部聯合評估專頁 <https://www.laiis.go.kr/lips/uev/eis/unionSummaryView.do>

自我評估則是地方政府為實現組織策略目標的中長期規劃，每年制定「績效管理實施計畫」，提出當年的任務和績效指標。並且依序辦理績效陳報、評估、公開評估結果等工作。評估方法由都道府首長成立自我評估組織和「自我評估委員會」，並進行包括所屬組織的政策在內的自我評估，由 2/3 以上文職成員參與的自評委員會進行定量和定性評估，根據各地特質制定運用評鑑指標，建立評鑑體系，強化各項任務評鑑結果的差異化，行政安全部的職責是持續支持地方政府自評工作，包括調查分析地方政府自評工作狀況、發放自評操作手冊、提供諮詢等。自評結果透過網站等公開，並且將結果反映在各地方政府明年的績效管理計畫、預算、人事管理等。各地方政府對自評工作進行情況進行檢查，需提出評鑑制度中需要完善的問題，並在下一年的自評工作中予以反映。

例外的情形則是以「個別評估」方式辦理，如評估內容因工作性質、評估週期等原因難以綜合實施的情況下，可與政府績效評估委員會協商後進行個別評估，而不進行原訂的特定評估。

## （二）評估實務與結果回饋機制

首先，針對地方政府的聯合評估，旨在透過國家主要政策的推動，確保地方政府在執行國政目標時的統一性、效率性及責任性。聯合評估主要由中央行政機構的行政安全部負責，以 2024 年為例，採用六大國定目標<sup>4</sup>（其下再劃分為 120 項國家任務）及 106 項評估指標進行聯合評鑑，評估全國 17 個地方自治團體（包括市、道、郡）的政策執行情況。而此行拜訪之首爾市政府表示，該國尹錫悅總統提出的 120 項國家任務，經首爾市政府檢視其中與其市政相關、可執行的項目共 117 項，於進行聯合評估時都會有相對應之指標，可見韓國中央對於地方政府的績效評估，與總統提出之政策確實掛勾，由上而下落實推動，對比我國的情況，足見該國中央政府對於地方政府之影響是強而有力的。

評估依據具體指標進行，這些指標每三年會根據國家政策優先事項進行更新和修訂，首爾市政府表示，每年可於五月底前經由與行政安全部雙向溝通，進行評估基準或目標的修正。

聯合評估系統不僅評估地方政府的政策執行效果，還會根據成果提供行政輔導和政策建議，並根據評估結果給予財政獎勵及處分或其他表彰措施。關於行政輔導的部分，行政安全部每年會辦理聯合評估的行政諮詢，接受地方政府申請，由私人專家和市/省官員進行面對面諮詢，針對執行落後或遭遇困難之施政項目給予諮詢及幫助。

---

<sup>4</sup> 由韓國尹錫悅總統提出，包含建立保障人民生命安全的社會、創建包容性的全民福利體系、強化創新且有韌性的經濟、推動均衡的區域發展、促進環保與可持續發展、提升全球領導力及和平努力，其下再劃分為 23 項承諾、120 個國家任務。[https://www.evaluation.go.kr/web/page.do?menu\\_id=54](https://www.evaluation.go.kr/web/page.do?menu_id=54)

此外，行政安全部還會組成「國民評鑑團」，由國民自行報名，共同評鑑全國當年度優秀施政案例，首爾市政府 2023 年即以「行動圖書館」榮獲優秀施政案例，該府於清溪川旁及市府前首爾廣場設置行動圖書館，現場設置書櫃提供書籍，安置舒適座椅，讓民眾能於溪畔及綠草地上享受悠閒的閱讀氛圍，如圖 8。



圖 8 首爾市政府 2023 年優秀案例「行動圖書館」活動照片

其次，地方政府內部設有自我評估制度，該制度由地方政府首長負責，以本

次拜訪之首爾市政府為例，首爾市政府在績效管理方面的核心精神為與弱者同行、讓市民幸福，現任市長吳世勳提倡之重要理念為創造工作機會、改善低出生率、保護弱小族群、安全快活的居住環境改善。由市府內的規劃協調辦公室統籌辦理自我評估，主要針對超過五億韓元以上的財政支出項目進行綜合成果評估。透過組成由 73 位民間專家主導的「自我評估委員會」，以增加評估的透明性及客觀性，決定該等財政支出項目是否有續行的必要。值得一提的是，這些專家來自各行各業，包括建築師、電影導演、設計師等，非僅局限於學術界。「自我評估委員會」屬任務編組，任務結束即解散，專家的來源主要是由各局處平時建置的人力網為口袋名單。市府除了基本報酬外（諮詢費每次折合新臺幣約 4,800 元），另頒發感謝狀，賦予其參與的榮譽感。「自我評估委員會」定期評估提出建議，也會至主要設施進行現場評估，如：重大設施及工程，給予專業之建議。自我評估的結果不僅影響來年度的預算分配，還會反映到各地方公營或投資企業的績效管理中。評估結果會公開於政府網站，供大眾查閱，進而提升政府運作的透明度及責任感。

地方政府的財政評估工作由財務擔當官負責，評估結果將影響來年的預算規劃，確保地方財政的可持續運作。每年共兩次針對市府各單位進行年度評估，分別對 46 個市府下屬機關進行評級，其中 S 等級佔 30%，A 等級佔 50%，B 等級佔 20%。這種評級制度有助於提升機關運作的效率，同時促進各單位間的良性競爭。

最後，在地方政府自我評估成果與績效薪酬制度掛勾方面，首爾市政府對五級以上的公務員實施績效加給，部門績效表現反應至其個人績效加給。另針對四級以上公務員，進行每年一次的個人績效評鑑，將其個人當年度績效成果分為四級，評級由高至低依序是，S 級佔 20%，A 級佔 30%，B 級佔 40%，C 級佔 10%，此評級會影響來年薪酬的調整，類似我國的個人考績制度。同時，首爾市政府表示，組織管理也會納入該市各部門績效考核項目，如家有八歲以下孩童的公務員是否獲得彈性上班時間（包含每周一日居家上班），這將直接影響到部門整體績效表現，進而決定績效加給的分配。

總結來看，首爾市政府在績效管理方面展現了全面的規劃與實施能力，透過聯合評估、自我評估及績效薪酬制度，持續推動公共服務效能的提升，並透過與中央政府的協力合作，實現了地方政府管理體系的有效運作。

#### 四、近期重要改革議題與趨勢

韓國政府的績效管理系統自 2001 年國會通過《政府績效評估基本法》後，經歷了多年的發展與完善，並逐漸達到成熟階段。然而，隨著外部環境的變化及內部需求的提升，近年來仍然面臨許多挑戰與改革需求。根據此行與延世大學文教授的訪談，彙整韓國學界對於政府績效管理的現況及未來發展方向的觀察。

##### (一) 系統整合與重複性問題

韓國績效管理系統整合多種評估方式，並由國務總理政策協調辦公室負責統籌與運作，強調統合性的管理。然而，儘管這樣的設計理論上非常理想，實務上卻仍存在重複評估及繁文縟節的問題。由於政府內部的評估系統涵蓋了個別、具體及綜合性評估，導致評估者和被評估者的負擔過重。每屆執政黨的政策方向變動也進一步加劇了評估流程的複雜性。

此外，評估過程中涉及的外部專家雖可提升評估的客觀性，但其對政策內容的深入理解有限，與公務員間的資訊不對稱，無法完全取得公務員的認同，成為影響評估效能的主要問題之一。未來應考慮減少不必要的重複性流程，強化專家與公務員之間的溝通，以提高整體效益。

##### (二) 指標過多與回饋機制落實的困難

韓國績效管理系統內的評估指標數量龐大，從 1,500 個大項至 6,000 個細項不等，導致各機關面臨過度評估的壓力。儘管各界呼籲精簡評估指標，但實際調整的空間有限。教授指出，評估的重點不在於指標本身，而是透過評估成果的回



饋可協助改善績效。當前的評估結果雖會透過各部門內的企劃調整室回饋至機關首長，但在評估成果發布後，後續的回饋及追蹤，實際落實至基層的成效仍不顯著。

此外，文教授強調，評估系統應避免造成過度競爭心態，尤其是較小單位因人力與資源不足，無法提交具競爭力的報告，面臨不公平的評估結果。未來可考慮設立更具彈性的評估分級系統，以平衡各單位間的資源差異，並增強基層公務員的激勵機制。

### (三) 電子化治理與 AI 技術的導入

2007 年，韓國政府啟用了「電子綜合公共服務評估系統」(e-IPSES)，以整合政府內部的人事、會計及業務管理資訊，提升評估的效能。該項資訊系統雖然由韓國行政研究院給予行政支援開發，然而相關運作尚不完全成熟，目前仍存在數據整合與評估自動化的不足。為此，韓國政府刻劃進一步開發「ESEM 系統」，希望能夠結合 AI 技術，自動生成報告書，減少公務員在書面報告上的負擔，並加強指標的客觀性與可視化。

### (四) 年度評估與中長期計畫的挑戰

年度評估是韓國政府績效管理系統中的核心要素，然而其在反映中長期計畫上仍然面臨挑戰。由於評估報告通常以年度為單位，若在年底發生重大負面事件，容易對整體評估結果產生偏差。教授認為，應考慮在年中進行階段性評估，並設立彈性機制，以便及時調整年初所訂立的評估目標。

此外，基於績效評估長年被討論的「資訊不對稱」議題，受評者主觀的自評成果往往以優於表現方式呈現，與實際上的客觀成果恐怕存在相當的落差，其間的問題便在於主觀指標與客觀指標的調和。學界指出，績效評估應更多地關注溝通與諮商回饋，促使公務員從被動的「被評估者」轉變為積極的「政策改進者」，從而實現績效管理的真正價值。

## (五) 總統政策重視方向的變化

韓國政府在現行績效管理制度框架下執行總統的治國理念，不同總統對於績效管理的重視方向有所不同，但評估體系並未有大幅改變。以近兩任不同的總統為例，現任尹錫悅總統特別強調跨機關協作與溝通的重要性，因此評估項目特別增加了「跨機關協調」的評分項目，而前任文在寅總統則較重視弱勢群體的照顧及公務員的員額增編。這樣的政策差異體現在績效管理的優先推動項目上，體現了不同施政風格對於績效管理體系的影響。

## 五、小結

本次考察行程，除參訪行政研究院外，並與韓國中央行政機關（策略財政部）、地方政府（首爾市政府）及學界（延世大學）進行實地訪談，收穫良多。由目前可蒐集的相關文獻及政府對外文件發現，韓國政府績效評估機制相當完整，該國以相當綿密且多層次的方式建構整體評估框架，並且參考先進國家趨勢，發展資訊化及資料治理等工作，確實執行所制訂的各項評估計畫，將評估結果對外公告等，都是該國制度上的優點，同時也感受到韓國公務人員治事嚴謹態度。

惟就執行實務而言，前述的優點在歷經多年的操作後，仍不免有資訊不對稱、繁文縟節、一般事務人員開創性不足，以及耗費成本過高等執行困境。例如績效資訊的資訊化，韓國政府和臺灣都有發展以資訊系統蒐集績效資訊，但是對於韓國事務層級之人員，資料應用並非他們所關心的事項，也稍顯缺乏想像力。此外，在行政作業簡化方面，韓國政府有嘗試著努力減少評鑑負擔，簡化目前績效評估體系、整頓重疊者，並且確保自主管理，此部分與臺灣發展趨勢亦類似。而就執行成本而言，韓國整體績效評估體系龐大，動用人力甚多，故要在制度面進行改革相當不易，事務層級執行人員容易只專注於特定領域，而難以從整體制度面思考問題。韓國政府似乎也注意到以上的問題，目前也借重學界的力量，努力發展績效管理的行政革新，包含管考的簡化、績效資料治理等，可以提供臺灣政府績效管理精進之參考。

## 肆、心得及建議

### 一、針對績效落後機關給予輔導諮詢支援

本次訪查對象包括韓國中央及地方行政機關，其自我評估作業皆有針對績效落後機關給予輔導諮詢支援，當機關在績效評估中表現不佳，評估監督機關會主動提供輔導支援，針對問題進行診斷，整合政府內外的專業資源，引入外部業界專家諮詢，提供政策建議與技術支援，協助績效較差的機關進行內部改善，並協助機關制定改進方案。此輔導過程不僅僅是評估結果的反應，更是一種對機關未來發展的支持，使其在後續的政策執行中能夠取得更好的績效。基於此，建議我國亦可參考韓國做法，強化績效回饋機制，設立績效改善的輔導支援機制，針對績效較差的機關提供具體改善建議與資源支持，並結合跨部門合作以整合專業資源，促進政策執行的有效性。此外，導入外部專家諮詢，提供政策診斷與改善建議，增強政策改進的精準度。

### 二、外部專家諮詢的多元化應用

首爾市政府在導入外部專家諮詢時，並不侷限於學者的意見，而是積極尋求來自業界的專家參與。這樣的多元化諮詢模式，對於提升政策決策的實用性與可操作性具有顯著效果，尤其在技術性政策的制定與執行上，業界專家能夠提供更多實務操作經驗及市場趨勢的洞察，能夠協助政府更靈活地應對現實需求與市場變動。這樣的合作模式也促進了政府與企業之間的溝通，使政策能夠更貼近實際需求，並提高政策推行的效率和成效。建議我國在特定領域諸如文化觀光、工程、教育、產業政策等，引入外部專家諮詢時，可參考韓國的做法，打破傳統學術導向的侷限，多邀請業界專家參與政策制定與評估。這不僅能豐富諮詢的多樣性，並能加強政策的可行性，進而提升整體施政效能。

### 三、強化我國機關績效評核的政策一致性

韓國政府的績效管理與政策目標之間具高度連結，特別是在年度初期

規劃績效評量方向時，部分評量指標與總統的施政重點扣合，以確保政策推動的一致性。這樣的做法使績效評估不僅是例行事務，而是與當前施政方針密切結合，有助於提升政府施政的整體效能。

我國機關施政績效評估作業自 108 年起，為強化部會自主管理，由各部會協助所屬機關自行辦理，未來建議在年度施政計畫研擬階段，若能在年初明確規劃時納入總統或行政院의 施政重點，可避免績效管理流於形式。為此，建議我國可在機關績效評量的初期規劃中，加入總統施政重點作為重要指導原則，以確保各機關在推動政策時能夠保持方向一致，促進政策的系統性與連貫性，使績效管理真正成為推動施政的重要工具。

#### 四、推動 AI 技術於績效管理的應用

韓國自 2007 年啟用「電子綜合公共服務評估系統」(e-IPSES) 以來，不斷優化系統功能，整合人事、會計及業務管理資訊，並計劃進一步結合 AI 技術，實現自動生成報告書、減少公務員文書負擔，以及提升指標的客觀性與可視化等。這些做法有助於增強政策執行與決策的效率。我國亦可加速推動績效管理的電子化轉型，逐步建立 AI 輔助系統，用以優化數據分析、自動化報告生成及指標管理。此外，透過 AI 技術的導入，提升決策的科學性與透明度，並減輕基層公務員的行政負擔，讓其更專注於核心政策推動。

## 參考文獻

首爾市政府 (2024)。首爾市政府未來願景，2024/10/18，取自：

<https://english.seoul.go.kr/seoul-views/city-slogan-seoul-a-globally-attractive-city-going-together-with-the-socially-neglected/>

策略財政部 (2024)。機構簡介，2024/10/22，取自：

<https://www.moef.go.kr/mi/gnrsts/his.do?menuNo=9040300>

韓國績效評估委員會 (2024)。2024 年政府績效評估實施計畫 (草案)，

[https://www.evaluation.go.kr/web/board/boardView.do?menu\\_id=63&bbs\\_idx=1798&rownum=6&currentPageNo=1&tplt\\_id=84&org\\_se=&extends1=&searchCd=&searchWord=&](https://www.evaluation.go.kr/web/board/boardView.do?menu_id=63&bbs_idx=1798&rownum=6&currentPageNo=1&tplt_id=84&org_se=&extends1=&searchCd=&searchWord=&)

韓國行政研究院 (2024)。院長致詞，2024/10/22，取自：

<https://www.kipa.re.kr/site/mblc/01/10101000000002017020205.jsp>

Kong, D. et al. (2013). *Individual performance appraisal in the government of Korea*. Ministry of Strategy and Finance.

Ministry of Security and Public Administration (行政安全部) (2012). *Individual Performance Appraisal in the Government of Korea, 2012 Modularization of Korea's Development Experience*.

Nam, J. (2023). South Korea. In C.M. Park et al. (Eds.), *Civil Service Systems in East and Southeast Asia*, 45-57. Routledge.

Shim, O.-T. (2022). *Performance Evaluation and Management in Korea: An Integrated System for Planning, Management and Budgeting*. <http://umdcipe.org/>

Yang, Hong-Seok (2010). *The Performance Management and Evaluation System of Korea*, University of Maryland.

## 附錄 考察照片



圖 9 參訪韓國行政研究學院



圖 10 於韓國策略財政部與財政管理局財政管理課事務官 LEE, Sung Taek (左 1) 及財政成果制度課事務官 HAN, Jung Yeon (左 2) 合影



圖 11 與延世大學公共政策與管理系文命在 (M. Jae Moon) 特聘教授 (左  
1) 視訊會議截圖



圖 12 於首爾市政府與企劃調整室財政企劃課主務官 PARK, Byeong Su (右  
1) 合影



圖 13 於駐韓國台北代表部政務組組長徐允功（右 1）合影