

編碼:RES-93-03

## 建立非營業特種基金績效衡量指標之研究

行政院研究發展考核委員會、行政院主計處 編印

中華民國九十三年十二月

編碼:RES-93-03

## 建立非營業特種基金績效衡量指標之研究

主 持 人：劉順仁教授（國立臺灣大學會計學系教授）

研究助理：郭俐君（臺灣大學碩士生）

行政院研究發展考核委員會、行政院主計處 編印

中華民國九十三年十二月

## 摘 要

本研究之目的在於以平衡計分卡作為主要參考架構，建立國內非營業特種基金之績效評估指標。限於時間及人力，本研究挑選下列十個基金作為研究對象：臺灣大學校務基金、臺灣大學附設醫院作業基金、工業園區開發管理基金、農業發展基金、科學工業園區管理局作業基金、社會福利基金、國軍老舊營舍改建基金、國道公路建設管理基金、國軍生產及服務作業基金、空氣污染防制基金。

各基金在參與本研究之前，績效評估衡量指標多偏重於財務績效的衡量，且對於基金設置目標是否達成、基金之策略是否充分表達溝通等構面著墨仍然不足。而透過本計畫所舉辦的三次平衡計分卡研討會，參與研究之十個基金對於績效衡量指標的訂定、操作性定義的掌握、配分權重的給予、策略地圖的描繪等方向，都有明顯的了解與進步。本期末報告以台灣大學附設醫院為例，詳細討論如何利用平衡計分卡做為工具釐清願景、溝通策略乃至開展攸關性之績效衡量指標。本報告同時也說明另外九個基金，如何以平衡計分卡為基礎擬定績效評估指標。本計畫確認各基金透過研討會以及自我學習，的確可以有效率地產生具攸關性的績效評估指標，值得未來擴大推動績效管理到其他非營業特種基金之參考。

## 目 錄

|      |                                       |     |
|------|---------------------------------------|-----|
| 第一章  | 前言·····                               | 1   |
| 第二章  | 政府組織績效評估相關之文獻探討·····                  | 3   |
| 第三章  | 新加坡政府推行平衡計分卡之經驗<br>- 以醫療體系為例·····     | 22  |
| 第四章  | 策略與績效評估之聯結<br>-以臺大醫院推行平衡計分卡之經驗為例····· | 31  |
| 第五章  | 非營業特種基金策略地圖與績效衡量指標之<br>初步探討·····      | 40  |
|      | 5.1 臺灣大學校務基金·····                     | 40  |
|      | 5.2 工業區開發管理基金·····                    | 46  |
|      | 5.3 農業發展基金·····                       | 54  |
|      | 5.4 科學工業園區管理局作業基金·····                | 63  |
|      | 5.5 社會福利基金·····                       | 70  |
|      | 5.6 國軍老舊營舍改建基金·····                   | 79  |
|      | 5.7 國道公路建設管理基金·····                   | 89  |
|      | 5.8 國軍生產及服務作業基金·····                  | 97  |
|      | 5.9 空氣污染防制基金·····                     | 101 |
| 第六章  | 結論與建議·····                            | 109 |
| 參考文獻 | ·····                                 | 116 |
| 附錄   | 科學工業園區廠商滿意度調查問卷·····                  | 119 |

## 第一章 前言

不論公私部門，在追求施政或營運績效提昇時，最根本而且最容易引起爭議的問題，在於如何制定與策略目標一致之績效衡量指標。本研究之主要目的，在於建立非營業特種基金之績效衡量指標，以供相關單位參考。

非營業特種基金之包含範圍廣泛，按基金性質可分為業權型特種基金及政事型特種基金。由於特種基金分類不同，其衡量重點亦不同。且其業務性質迥異，涵蓋層面廣及經濟與農業發展、重大交通建設、國家高等教育、衛生保健及社會福利政策等範圍，故為期允當衡量、評估非營業特種基金之運作成效，並利後續管考制度之建立，本計畫接受行政院主計處之委託，進行建立非營業特種基金績效衡量指標之研究。

績效評估近幾年來為企業管理界相當熱門之課題。然而，惟專注於政府部門績效評估之研究相當有限。郭昱瑩(2004)以「行政院所屬各機關 90 年度由院列管施政計劃考評項目」為基礎，針對機關績效評估指標提出少數增刪建議。郭文認為目前之績效指標已多如牛毛，故應以落實已制定之績效評估指標為要務，而非一味強調新增績效指標之訂定。蔡憲唐(2001)之研究則將資金運用之效率作為特種基金之績效評估指標進行研究，但是忽略了財務面外的其他構面之績效衡量。本研究擬採用平衡計分卡架構，設計非營業特種基金之績效衡量指標。「平衡計分卡」為落實組織之使命、願景及策略之具體行動化系統(吳安妮，2004)，其包含了財務構面、顧客構面、內部流程構面及學習與成長構面，並強調組織中所有有形及無形資產，皆應相互聯結並聚焦於組織策略(劉順仁，2004)。此架構目前在美、加、英等先進國家之政府機構皆受到相當程度之重視與應用。本研究認為平衡計分卡能同時以宏觀與微觀之角度檢視組織績效，並且以系統化的方式進行績效評估，符合本研究主題之特質。

限於時間與人力之限制，本研究按行政院主計處建議以下列 10 個基金進行研究：臺灣大學校務基金、臺灣大學附設醫院作業基金、工業區開發管理基金、農業發展基金、科學工業園區管理局作業基金、社會福利基金、國

軍老舊營舍改建基金、國道公路建設管理基金、國軍生產及服務作業基金及空氣污染防制基金等。本項研究之研究重點在於探討各國政府部門績效衡量之方法與規範，同時協助上述十個非營業特種基金建立其績效衡量指標，最後彙整選擇績效衡量指標時應考量之因素及應注意事項，希望可以為未來其他非營業特種基金訂定績效衡量指標時，提供值得參考的建議。

透過 93 年 10 月、11 月、12 月三次的平衡計分卡與績效評估之講習會，本研究成功地動員上述 10 個基金之相關人員，對適合我國非營業特種基金之績效衡量指標之選擇，提出具體建議，對後續推動其他非營業特種基金績效評估制度提供有用的基礎，而且達到訓練未來推動平衡計分卡可能種子教官之目的。

本期末報告之結構如下：第二章提供有關政府績效評估之文獻探討。第三章為新加坡政府醫療體系推行平衡計分卡之經驗分享。第四章以台大醫院實施平衡計分卡為例，說明策略定位與績效評估之聯結如何進行。第五章討論本研究所委託的其他九個基金績效評估指標之制定。最後，第六章提出結論與建議，對未來如何在非營業特種基金中推行平衡計分卡的一般方式進行討論。

## 第二章 政府組織績效評估相關之文獻探討

本章首先討論平衡計分卡在政府部門之應用，接著探討其他政府績效評估相關研究。限於研究時間以及資料取得性，討論的相關文獻以美國及英國為主。

### 壹、平衡計分卡於政府部門之應用

#### (一) 平衡計分卡之概念

由於傳統管理會計績效評估指標過度強調財務績效的缺失，近年學者發展出策略性績效評估系統，使企業的績效評估能以策略為導向，幫助組織了解本身所處的競爭狀態，提供不斷改進的方向，並按時評估策略目標的達成度。平衡計分卡為一種策略性績效評估系統，由美國管理學者Kaplan及Norton (K&N)於1992年所提出。平衡計分卡之基本概念如下:第一個概念是「你所衡量的就是你所要達成的目標(What you measure is what you get)」，強調績效衡量的內容必須與組織的目標、策略相結合。

第二個基本概念是突破傳統單一財務構面的衡量指標，改以財務構面、顧客構面、內部流程構面、學習與成長構面等四個項度，以一套更廣泛、更具整合性的評估方式去衡量組織的營運表現，而根據李書行(1995)的研究指出，平衡計分卡明顯優於傳統的指標系統(如表2-1所示)。

表2-1 傳統指標系統與策略指標系統之差異

| 傳統指標系統                                                                                                                            | 策略指標系統                                                                                                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. 財務導向 <ul style="list-style-type: none"> <li>* 過去財務性紀錄結果</li> <li>* 有限度的製程彈性</li> <li>* 獨立於作業策略外</li> <li>* 用來作為財務調整</li> </ul> | 1. 策略導向 <ul style="list-style-type: none"> <li>* 未來顧客需求的滿足</li> <li>* 盡量保持製程彈性</li> <li>* 結合策略考量</li> <li>* 用來作為製程調整</li> </ul> |
| 2. 部門/個人最大化 <ul style="list-style-type: none"> <li>* 降低成本</li> <li>* 垂直溝通</li> </ul>                                              | 2. 公司整體的最大化 <ul style="list-style-type: none"> <li>* 改善績效</li> <li>* 平行溝通</li> </ul>                                            |
| 3. 資源之片面使用 <ul style="list-style-type: none"> <li>* 成本、產出及品質均被獨立評估</li> <li>* 無相互取捨問題</li> </ul>                                  | 3. 資源整合 <ul style="list-style-type: none"> <li>* 同時評估成本、時間及品質</li> <li>* 公開討論相互取捨的問題</li> </ul>                                 |
| 4. 個人學習 <ul style="list-style-type: none"> <li>* 提供個人誘因</li> </ul>                                                                | 4. 組織學習 <ul style="list-style-type: none"> <li>* 提供群體誘因</li> </ul>                                                              |
| 5. 內部時間序列比較 <ul style="list-style-type: none"> <li>* 內部過去和現在表現比較</li> </ul>                                                       | 5. 標竿比較 <ul style="list-style-type: none"> <li>* 內部、外部標竿同時考量</li> </ul>                                                         |

資料來源:李書行,1995

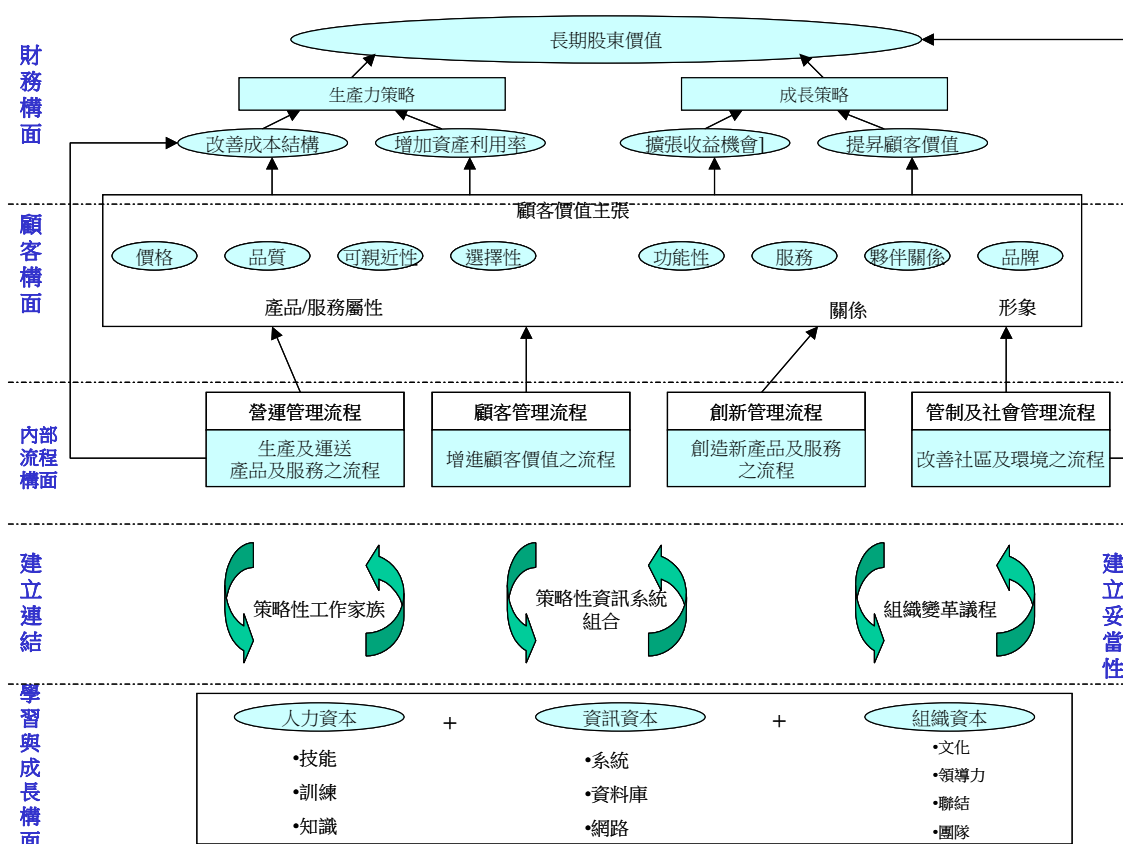
第三個基本概念是各構面間彼此有因果關聯性，可繪製策略地圖引導組織使用策略管理，創造明確的方向。K&N的第二本專書—「策略核心組織」，針對實施平衡計分卡的組織如何成功地達到策略聚焦及獲得卓越的經營績效歸納出五大原則：

- (1)將策略轉換成可操作性名詞
- (2)將組織與策略聯成一氣
- (3)將策略變成每人每日的工作
- (4)使策略成為一個連續性過程
- (5)以高層領導力動員組織變革

一個組織的策略描述其如何為股東，顧客，或公民創造價值，而策略的形成可能來自於組織的使命(為何存在?)，推演至核心價值，再推演至願景(想要變成什麼樣子)，最終變成策略。本計畫中的各個基金，在當初設立時都

有法源根據，這些相關法令可以幫助各基金釐清其使命進而訂定其策略。管理文獻顯示組織的無形資產創造約75%的組織價值，因此，如何動員並連結組織的無形資產成為管理者首要之急。此外，組織策略的失敗據估計約有70%在於執行的不當，而並非策略本身的錯誤。而要成功的執行策略，必須先清楚的描寫及溝通策略。因此，K&N提出以策略地圖作為描寫及溝通策略的主要工具。所謂的策略地圖指的是連結組織策略各組成要素的因果關係圖(如圖2-1)。策略地圖也能作為組織各組成要素間關係完整性的檢視表(check list)。例如，實務上經常發現組織無法連結顧客價值創造的關鍵指標以及內部營運程序。而組織若缺乏創新活動的目標，也無法對員工學習成長及資訊科技發展方向提出清楚指引。這些缺失容易導致令人失望的財務及營運結果。

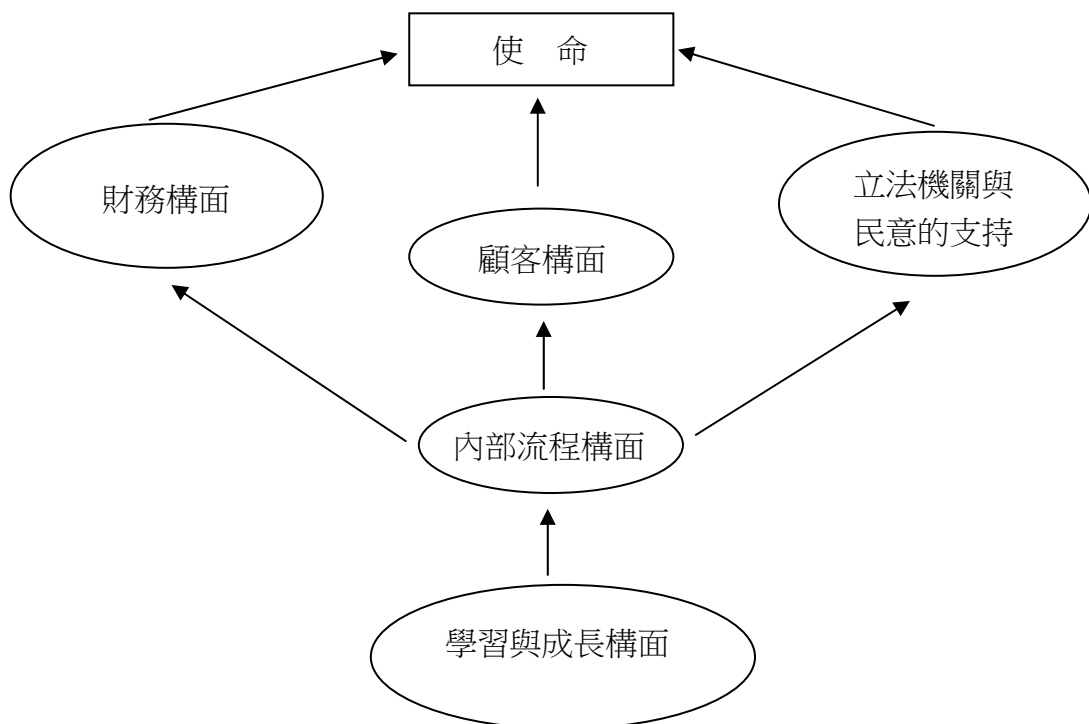
圖2-1 無形資產必須與策略聯結以創造組織價值



資料來源:K&N, 2004

平衡計分卡在企業間之應用已行之有年，而在公共部門雖有成功案例，惟數量比企業組織少了許多，在改善績效面，也較難衡量。在公共部門實施平衡計分卡所面對的挑戰絕對比民間企業為大，需要領導者更堅定的支持，更多週邊法規的配合，及更長的組織變革時間。K&N(2001)討論平衡計分卡應用於政府部門時，特別強調平衡計分卡的構面可以重新調整。因為私人企業是以股東價值極大化為目標，即以利潤為導向；政府部門則以達成任務做為該組織成就的目的，即以成果為導向。而政府部門要實現使命，往往必須同時達成降低社會成本，創造社會價值及獲得立法機關及民意的支持等三項目標，因此政府部門將以完成使命為最上層而發展其他四個構面。故其策略地圖可能略異於一般企業(如圖2-2所示)：

圖2-2 政府組織之可能策略地圖



## (二) 平衡計分卡在政府部門應用之實例

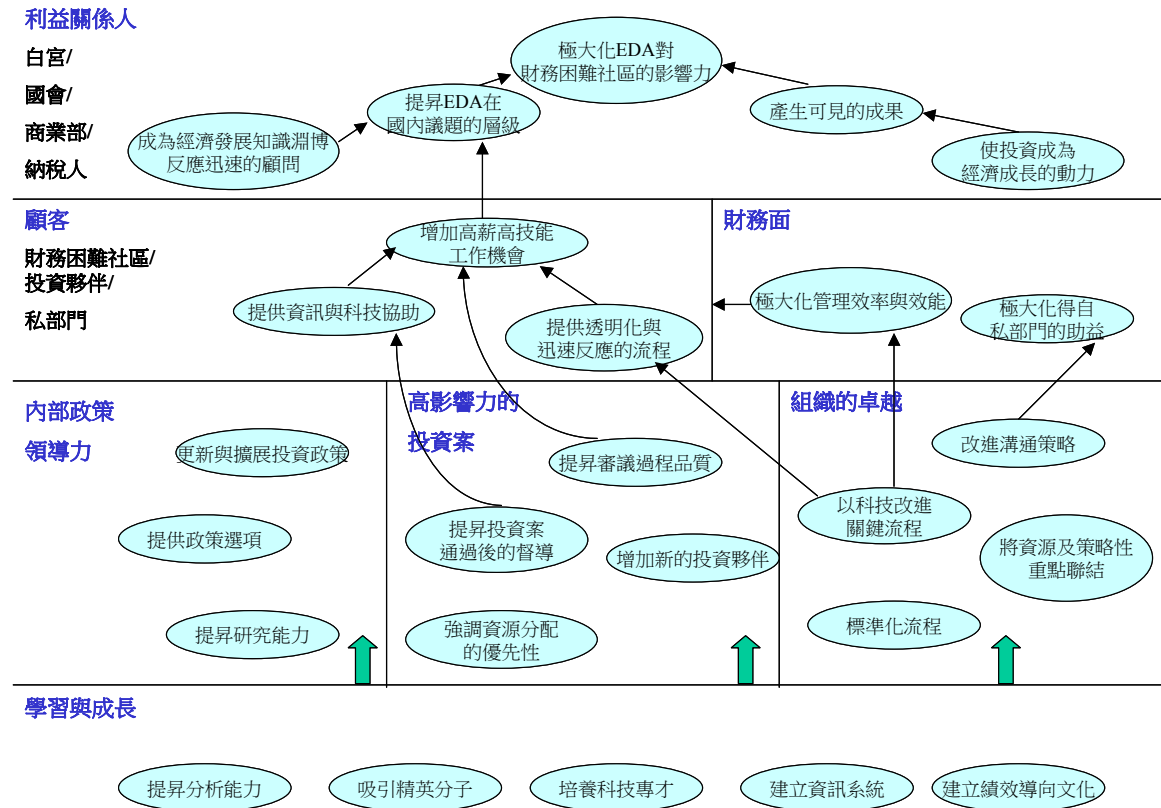
部分先進國家政府機關已正式採行平衡計分卡，其中美國與英國政府機關施行平衡計分卡成效顯著，因此本節謹針對平衡計分卡在公共部門的應用提出兩個例子：1.美國商業部所屬的經濟發展管理處(Economic development administration，EDA)及 2.英國國防部。

### 1. 美國EDA經驗

EDA在2001年美國布希總統就職後開始大力改革。EDA所被賦予的任務為透過世界級的基礎建設規劃能力來改善投資環境及吸引私部門資金，協助全國各地策略夥伴增加財富消滅貧窮。

EDA的改革的三大支柱為：建立健全的組織管理體系，發展結果導向的績效衡量指標，增進與利益相關人的溝通。經過以平衡計分卡為基礎的改革後，EDA成為美國聯邦政府體系中績效的佼佼者，其預算額度也不斷增加。EDA之策略地圖如圖2-3。

圖2-3 美國商業部經濟發展處之策略地圖

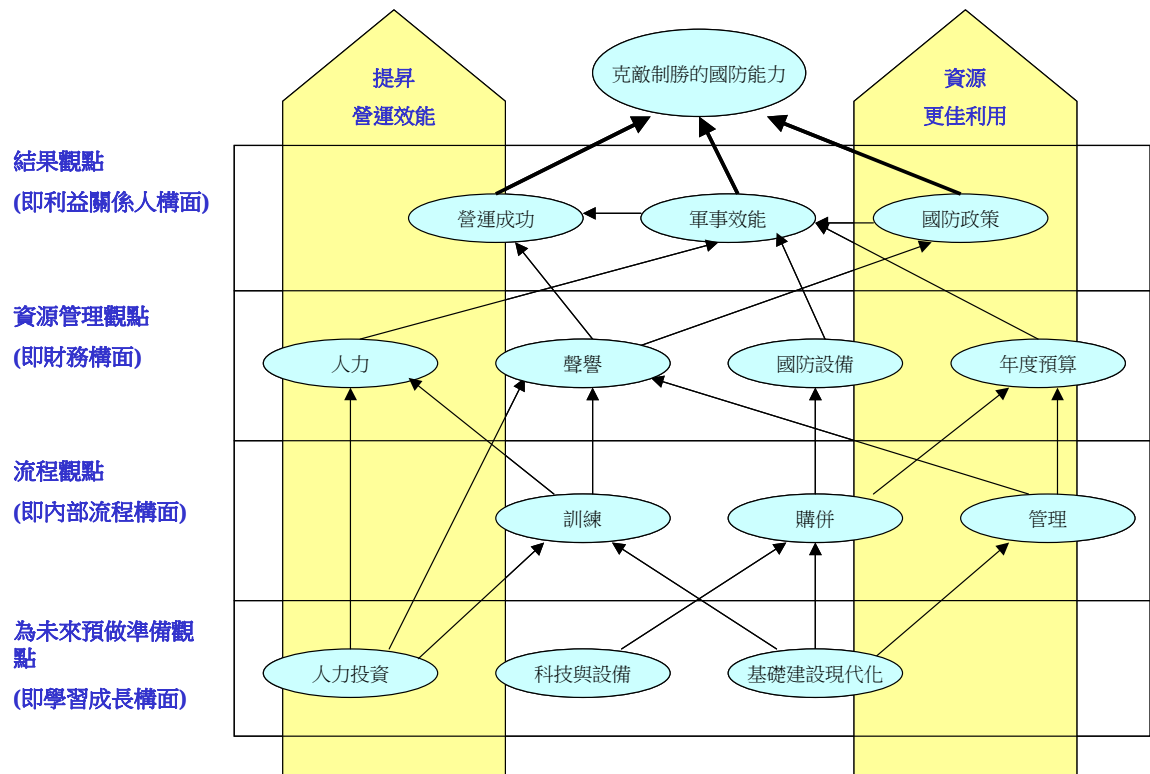


資料來源：K&N, 2004

## 2. 英國國防部經驗

英國國防部在1990年代末期採用平衡計分卡作為國防現代化策略評估的工具。根據英國國防部官員表示，採用平衡計分卡後，國防部內部的溝通，國際合作及決策的有效性都顯著改善。另一個明顯的成效是在與財政部溝通預算需求時，由於能夠清楚地指出策略重點及達成策略的方法，對各個重大預算案的核准及撥款優先順序更能獲得財政部的理解及支持。英國國防部之策略地圖如圖2-4。

圖2-4 英國國防部策略地圖



資料來源： K&N, 2004

此外，實施平衡計分卡績效卓越，被Balanced Scorecard Collaborative (K&N所創立之管理顧問公司)列入平衡計分卡名人堂(Hall of Fame)的公共部門組織，尚包括美國陸軍(US Army)及美國北卡羅萊納州的Charlotte市等組織。

### (三) 實施平衡計分卡可能遭遇的問題

本節將文獻中關於實施平衡計分卡可能遭遇的問題，彙總於表 2-2：

表 2-2 各文獻陳述實施平衡計分卡可能遭遇之問題

| 作者                   | 年度   | 平衡計分卡可能遭遇之問題                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----------------------|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Olve et al.          | 1999 | <ol style="list-style-type: none"> <li>1.組織未明示專案優先性。</li> <li>2.專案小組未納入足夠的非會計部門人員。</li> <li>3.專案涵蓋太大的範圍或太多成員。</li> <li>4.未根據組織策略發展計分卡。</li> <li>5.衡量指標缺乏清楚且一致性之定義。</li> <li>6.衡量指標之間沒有平衡及因果關係。</li> <li>7.未根據願景和整體策略設定個別衡量指標之目標。</li> <li>8.沒有與現有控制系統相連。</li> <li>9.不確定衡量方法和衡量指標的可行性如何。</li> <li>10.沒有連結以資訊系統為基礎的報導和支援系統。</li> <li>11.訓練和資訊不足。</li> <li>12.組織在學習型組織方面的發展不足。</li> <li>13.沒有遵循平衡計分卡的觀念。</li> <li>14.高階主管或組織成員不支持，也不參與。</li> </ol> |
| Ittner and Larcker   | 1998 | <ol style="list-style-type: none"> <li>1.需要投入的時間和費用太多。</li> <li>2.難以評估績效指標的相對重要性。</li> <li>3.須量化質性資料。</li> <li>4.大量的績效指標將稀釋整體影響力。</li> <li>5.難以將目標細分給組織之基層人員。</li> <li>6.須高度發展資訊系統。</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Lingle and Schiemann | 1996 | <ol style="list-style-type: none"> <li>1.目標模糊。</li> <li>2.對非正式回饋系統產生不合理的信任。</li> <li>3.組織內部人員堅守原有的衡量系統，不願改變。</li> <li>4.衡量指標太多，且重視衡量作業本身，而非作業產生的結果。</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

資料來源: 本研究整理

此外，Lipe and Salterio（2000）利用實驗設計及問卷調查，發現管理者面對一般指標和特殊指標時，會比較偏向注意一般指標的結果，因為比較各單位的成績時，使用一般指標比較容易。所以管理者在評估各單位績效時，往往會專注於一般指標所呈現的結果，因為這可以簡化其評估過程。當管理者沒有參與特殊指標之建構過程、或不重視特殊指標代表之意義時，這類情況尤為嚴重。忽視特殊指標，將會減弱平衡計分卡帶來的效益，因為特殊指

標較能和各單位策略相配合。

Lipe 之研究結果有下列兩項意涵：

(1)如果單位的事後績效評估不考慮特殊指標，那麼管理者事前在作決策的時候，也較不會參考特殊指標。管理者作決策時，常會受到納入績效評估及獎酬計畫項目之影響，而與績效評估及獎酬計畫無關之項目，管理者就容易忽視它。因此，一般指標較能左右單位績效評估之結果。

(2)一般指標通常屬於落後指標，以財務指標居多；而特殊指標屬於領先指標，以非財務性指標居多。由於管理者較不重視特殊指標，由此可見其亦不重視領先指標及非財務性指標，反而較重視財務指標。如此一來，則與平衡計分卡的精神背道而馳。

Banker et al. (2004) 延續前述 Lipe 之研究，發現平衡計分卡制度下，當管理者對各單位之策略資訊有一定程度之了解時，當其對各單位作績效評估，會考量與策略連結之指標（特殊指標）。亦即，當管理者不了解各單位之策略內容時，其在作績效評估較容易去考量一般指標之結果，而忽略特殊指標。

雖然 Lipe 和 Banker 之研究均顯示，管理者作績效評估時，容易傾向於參考一般指標之結果，但是管理者取得關於策略連結資訊之多寡，會影響其作績效評估之結果。因此，當管理者擁有詳盡的策略資訊時，其將注重與策略連結指標之結果，無論該指標為一般或特殊指標。

上述研究提供一項重要的管理意涵：成功執行平衡計分卡制度之先決條件，係管理者必須充分了解績效指標和組織策略連結之相關資訊，才能在作績效評估時，參考與策略連結之指標。另外，當管理者了解策略連結之相關資訊時，不僅會參考特殊指標之結果，亦不會刻意忽略一般指標，績效評估結果將更為客觀。

從平衡計分卡績效指標衡量效果之文獻中，可以發現評分者容易因為本身的背景、認知、資訊擷取程度...等因素，而影響其對組織之績效評分。而且，績效指標分數，不一定代表組織之真正績效。

非營利組織在推行平衡計分卡時，可能會面臨專案負責人不穩定、政策的持續性差異等困境，或因為政府機關對新管理文化改變適應較慢，而使得

平衡計分卡無法得到創造績效的第一線員工認同。這不僅無法期望他們能重視指標與策略間的因果關係，也不會將平衡計分卡之資訊應用到實際工作上，如此將會使平衡計分卡逐漸失去與組織成功策略目標之間結合的緊密度，這也是非營利組織在導入平衡計分卡時常見的瓶頸。

## 貳、其他政府績效評估文獻探討

除了平衡計分卡外，美國聯邦政府、美國政府會計準則委員會(Governmental Accounting Standard Board, GASB)，以及美國審計總署(General Accounting Office, GAO)都已採行一些策略與績效評估連結的方法，茲說明如下：

### (一) 美國聯邦政府的績效管理問題

美國聯邦政府目前正積極發展關鍵國家績效指標（key national performance indicators）體系。儘管美國聯邦政府早就有豐富的各項人口，經濟，社會統計資料，但如何建立一套簡要的關鍵國家績效指標來表達美國政府整體的績效，係聯邦政府目前熱門的話題（由General Accounting Office 及National Academics負責規劃及推動）。其主要的衡量項目環繞著國家整體進展（national progress），生活水準（standard of living），生活品質（quality of life），及國家持續能力（sustainability）。此重要工作目前進行約一年，仍在持續推動中。

早在1993年政府績效及成果法(Government Performance and Results Act, GPRA)通過前，美國聯邦政府對於結合績效評估與政府預算的制度倡導，其實已經有下列的進程（蘇彩足, 2004）：

- 1949年時由胡佛委員會提出績效預算制度(Performance Budgeting System, PBS)
- 1965年詹森總統推動設計計畫預算制度(Planning Programming

## Budgeting System, PPBS)

- 1973年時尼克森總統採行目標管理(Management by Objectives, MOB)
- 1977年卡特總統則推動零基預算制度(Zero-Based Budgeting, ZBB)

之後一九九〇年代發展的績效預算(Performance-Based Budgeting)進一步地主張公共組織的預算必須與中長程策略計畫相結合，強調以組織整體的目標為導向，並以績效評估為手段，要求公共組織建立公共策略規劃暨績效預算的中程計畫預算架構。而1993年通過的GPRA基於績效管理的原則，其內容明確規定績效資訊與政府預算結合的具體方式與執行時程，並且可以簡述為以下五點：

- (1)政府機關須提出為期至少五年的「策略規劃報告」，以解釋所屬機關之任務與長期目標。
- (2)各機關須提出「年度績效計畫」，以描述機關之績效指標與其衡量方式。
- (3)各機關須繳交「年度績效報告」，自己評論前一年度之績效表現，若有未能達到預定目標情形，則必須在其中提出解釋並陳述改進時程表。
- (4)各機關得在「年度績效計畫書」中，得免除部分法律及命令的約束，使管理者擁有較大的管理彈性，但機關得在「年度績效報告書」中詳述降低管制後的成果。
- (5)於1999年度，預算文件中才首度提出各機關衡量之結果。雖然GPRA已於1993年頒布，美國政府採取的是循序漸進的方法，使得大部分機關於1997年時才正式納入執行範圍。

布希總統為了更進一步的宣揚GPRA的信念，上任後，先於2001年採行總統管理議程(President's Management Agenda, PMA)，包括了五個重

要部分:(1)人力資本之策略管理、(2)競爭力之採購、(3)加強財務績效、(4)推動電子化政府、以及(5)預算和績效之整合(budget and performance integration)。該項整合被公認為是最核心的部分，目的在於加強各機關計畫的績效資訊品質，協助政府制定預算決策與有效管理資源。而負責統籌執行PMA的是「預算管理局」(OMB)。OMB特別設計了一套PMA評分機制，五項管理議程各有不同的評分標準，而行政機關每季都必須接受評估，評估結果自2003年度開始將隨同預算書一併公開。

所謂的計畫評量工具(Program Assessment Rating Tool, PART)，是布希政府於2003年所提出的另一項計畫。其目的為評估各部會內各個支出計畫的實際表現，並期待PMA與PART能產生輔助與強化GPRA的效果。PART模式有以下幾個重點:

(1)PART利用問卷調查方法，於問卷上設計了數十個問題，包括了計畫的目的與設計、策略規劃、計畫之管理、計畫之成果與課責性四項，而比重分別為20%、10%、20%、50%。

(2)如果計畫的目的清楚、規劃完整、有好的管理，並能具體顯示計畫的成效，就能獲得較高的PART分數。根據分數高低，PART的評等結果分為四級，分別為「很有成效」、「中等有效」、「尚可」、「沒有成效」。另外還有第五類「成效未顯示」，是指該計畫尚未建立適合的績效指標，或是未能提供客觀數據。

(3)PART亦為循序漸進方式，2004年度先評估20%的計畫，2005年再增加20%，每年增加20%，如此，至2008會計年度時，所有計畫都將納入評估範圍。

(4)制訂PART之精神與GPRA是相同的，但實施的結果會更為有效的衡量各部門的績效結果。PMA與PART之評估單位不同，前者關心的是各機

關五項管理「議程」，後者則以每一項「計畫」為評估單位。

(5)前一年度已經評估過的計畫，必須針對OMB所提供的建議進行改善，來年再重新接受評鑑。

整體言之，九〇年代可說是「新績效預算」(new performance-based budgeting)或「企業精神預算制度」(entrepreneurial budgeting)的年代。這一波的預算改革雖從五〇年代的「績效預算制度」與六〇年代的「設計計畫預算制度」中擷取了部份的概念與作法，但是它與這兩個制度亦有相當的差異。不同於過去績效預算關注政府的工作、作為、產出(outputs)、投入(inputs)與過程(process)，新績效預算可稱為「任務導向預算」，所關切的重點是政府施政的成果(outcomes)或結果(results)；不同於過去設計計畫預算制對「方案」採極為廣泛的定義，鼓吹跨部會的預算編製，新績效預算對方案採以狹義定義，將「方案」定義為在特定機關內之特定相關活動的組合(Tyer and Willand, 1997)。以美國各州政府為例，在九〇年代，大約有32個州政府立法通過建立以績效為基礎的預算制度(PBB; performance-based budgeting)，立基於策略規劃與績效評估兩大概念之上，企圖將預算決策者的關注焦點從政府的投入與所從事的活動轉移到政府產出所帶來的結果(Carter, 1994; Melkers and Willoughby, 1996)。

廣義的績效預算包含績效基礎(Performance-Based)、計畫基礎(Program-Based)及零基(Zero-Based)的預算方式(National Conference of State Legislatures, 1999)。績效基礎的預算是指預算依照各機關預期的績效程度來分配，預算中包含績效指標(Performance measures)及績效目標(Performance objectives)。計畫基礎的預算是指預算分配是依照機關的計畫或服務，預算中包含計畫的目標、活動，及與其相關的計畫輸入與輸出。零基預算是指預算的編列從零計起，不管目前的預算水

準或用途，預算中包含所有支出的評估與分析。

完整的預算過程包括預算編製、審議、執行與決算審計四大階段，在每個不同的階段都有許多使用績效資訊的機會與必要性，而不同的預算階段，績效資訊之使用不盡相同，說明如下：

- 預算編製階段：著重於OMB是否參考績效指標以為計畫經費配置之依據，相對的，各機關內部在編製概算時是否參考組織內部的績效資訊，就未受到應有之重視。但不論是機關內部的概算編製過程、或是OMB分配機關經費的彙整預算案過程，績效資訊所能發揮的參考功能都是非常重要的。
- 預算審議階段：由於議員在審查預算時，面對其政策優先順序的考慮、利益團體的壓力與其他種種因素的交織，必不能記得績效資訊存在的意義。績效資訊雖不一定會改變最後國會的預算審議結果，但常具有改變預算辯論用語的結果。政府機關如果能夠在預算案中，詳細描述機關目標、計畫內容、經費需求與預期成果之間的關係，以表達、溝通和說服預算請求之合理性，多少能使議員在審議預算時注意到績效的問題。如果國會也能清楚的表示出它的績效期望，也會降低機關在執行預算時的困惑與焦慮。
- 預算執行階段：此部分受到績效評估的影響為最大。即使在預算形成階段，績效資訊並未發揮實質影響，到了預算執行階段，這些績效資訊仍可以產生極大的助益。其實，績效好或不好的原因多且複雜，不容易認定，因此績效評估的結果很難明確回答何以某一計畫表現好或不好的問題，但它至少可以協助找出預算執行過程中的各項缺點與弊端，以此拿來監督、評估與改進各項產生與服務的品質。
- 預算審計階段：此階段的主要意義在發揮回饋與課責的功能。結果必然要能導引機關為其原先設定的策略目標作適當的調整，並且擬定新年度

的計畫與活動。此結果也是也是政府機關機關持續進步的動力之一；另外一方面，績效評估結果也可作為人員的賞罰依據，並塑造組織內部的課責文化。

## (二) 美國政府會計準則委員會(Governmental Accounting Standard Board) 觀點

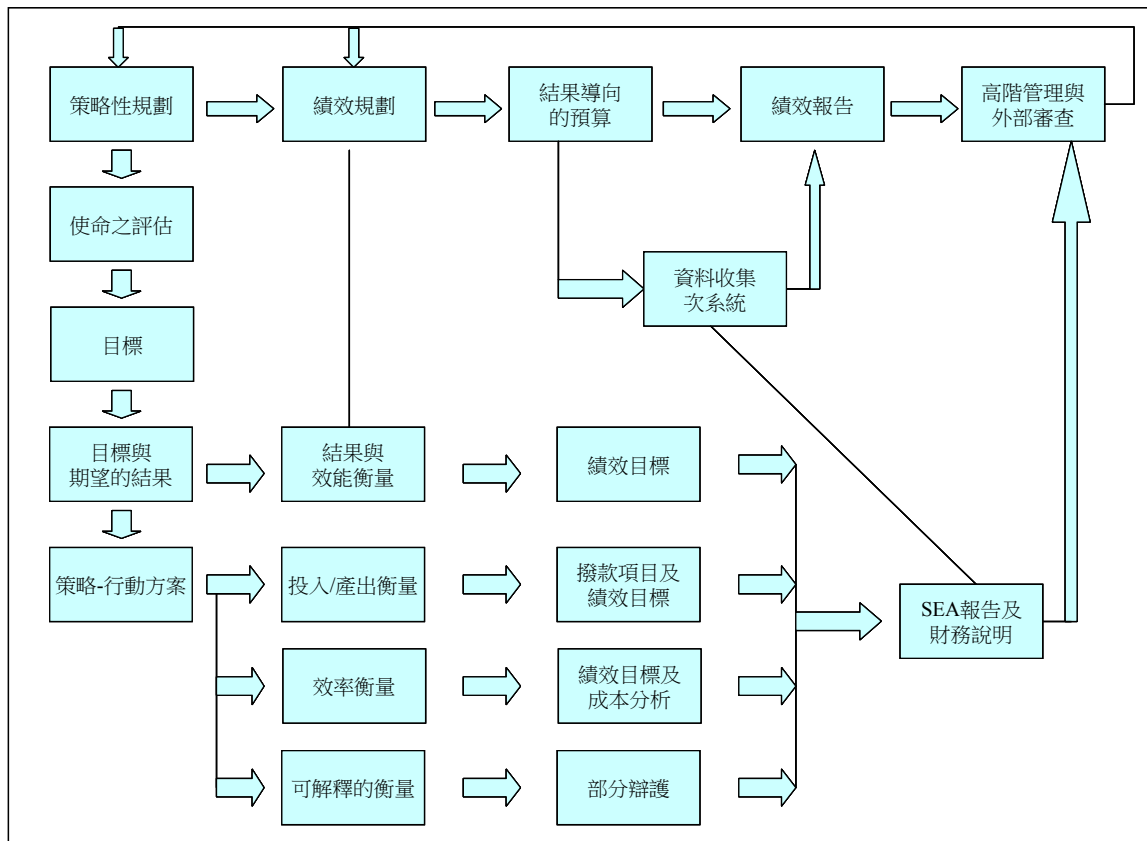
儘管平衡計分卡日益受到重視，但以美國為例，真正採用平衡計分卡作為策略管理工具者仍為少數。例如在Ho and Chan (2002)的研究中，美國受調查的132個城市只有11個使用平衡計分卡，但絕大多數都奉行政府會計準則委員會（Governmental Accounting Standards Board，GASB）的第二號觀念公報「服務努力及成果報導」（Service Efforts and Accomplishments Reporting，SEA）。該公報發布於1994年，其重點在強調欲達成政府會計以「負責性」（Accountability）為核心之使命，各州及地方政府必須在年度報告上除了財務資料外，包括其他非財務資料，以彰顯政府全體或政府某部門的設定目標是否達成。該公報針對政府環保，醫療，教育，經濟發展，警察，捷運等12大項目提供許多具體的衡量指標。GASB除了發布觀念公報之外，還透過下列各項研究活動來推廣SEA的影響力：

- 舉辦包括5000個各州及地方政府發展及實施績效評估（或management for result）之實務調查。
- 建構專門網站（SEA clearinghouse）提供地方、州、聯邦，以及外國政府對績效評估的相關資訊。
- 舉辦包括1300個政府單位使用績效評估指標的現況及成效調查；此外GASB亦提供包括26個州及地方政府進行績效評估活動成果之個案研究（包括Texas, Arizona, Iowa 等州及鳳凰城等城市）。
- 提供一般民眾對政府績效評估成果之討論（citizen discussion groups）。
- 提出有關溝通政府績效有效方法的特別報告(2000年)。該報告中建議必須注意16個要點，以便有效的溝通SEA：

- (1)說明目的及討論範圍
- (2)清楚指出部門或計劃的主要目的及目標（goal and objective）
- (3)確定目的前所諮詢的對象
- (4)適合不同階層讀者所需注意的資訊
- (5)對結果及面對挑戰的簡要大綱
- (6)集中討論於關鍵衡量
- (7)確定資料的可靠性
- (8)確定資料與結果間的攸關性
- (9)討論所使用的資源及效率問題
- (10)人民或顧客的看法或印象
- (11)績效的比較標的（如與過去績效比或與預期目標比）
- (12)影響結果的主要因素
- (13)綜合性與細節性的資料
- (14)各期間的一致性
- (15)容易搜尋及了解
- (16)固定及時的資料提供

雖然GASB的SEA報導要求著重點似乎是在績效評估，但各州及地方政府在實施時，其實仍然相當注意SEA在整體政府策略規劃中的意義。例如伊利諾州產生SEA報告的策略管理制度，針對公共部門的特色便有相當深入的描述(如圖2-5)。

圖2-5 伊利諾州州政府策略規劃及績效衡量體系



此外，伊利諾州的經驗指出政府各部門，各階層中的人員對同一組績效指標所欲達成的結果有不一致的解釋，故有效溝通的確是一大問題。在Ho and Chan（2002）的報告中，受調查城市認為自己所實施的平衡計分卡尚稱成功者約為一半。而認為阻礙平衡計分卡成功或影響其不實施平衡計分卡的主要原因為：

- 平衡計分卡及員工的獎勵缺乏直接聯繫。
- 管理階層忙於解決短期急迫性問題。
- 缺乏高階領導階層的有力支持。

相對的，受訪單位認為平衡計分卡的主要成功因素在於：

- 高階領導的承諾及支持。
- 中級及基層員工的充分認知及認同。
- 追求卓越績效的組織文化。

由於GASB的SEA報導對州及地方政府有重大的影響力，而SEA尚未在公共部門充分落實前，大部分州及地方政府應該不大可能全力擁抱平衡計分卡。而GASB之SEA架構雖然不及平衡計分卡完整，但不失為改善政府績效一個較為簡單的方法。

### (三) 美國審計總署(General Accounting Office，GAO)觀點

GAO的使命（mission）十分簡單清楚：「協助國會完成其憲法所賦予之職責，確保聯邦政府負責性之達成及改善及績效，以造福人民」。GAO基本上是依照1993年通過的「政府績效及成果法案」（Government Performance and Result Act）之規範，審查聯邦政府之各部門，按照其使命有效率地達成預定目標。GAO雖然未正式採用平衡計分卡作為分析架構，但在許多審計意見中所表達出來的觀點平衡計分卡之精神十分相符。GAO由1999年起發展針對各聯邦部會的「績效及負責性系列：重大管理挑戰及專案風險」。以GAO 2003年對國防部提出下列的審查意見為例：

- 加強策略規劃及預算程序。
- 僱用，支援及保持軍事及民間人力。
- 克服支援體系的未具效率。
- 面對及克服數十年來財務管理的老問題。
- 有效地管理資訊科技的投資。
- 改善國防部武器採購體系及簽約風險。

以上這些意見大約與K&N強調人力，科技，組織資本的看法相同。但是在GAO的分析中特別強調的重大趨勢的人口，社會，經濟對聯邦各部會的可能影響。例如，在有關社會福利的規劃中，GAO特別強調人口老化的大趨勢。2008年起，美國二次大戰後的嬰兒潮將第一次開始領取社會保險金。而在2030年時，美國65歲以上的老年人將由現在的12%暴增到20%，而工作人口的增加率將成為現在的1/3。除非生產力大幅提昇，否則工作人口增加

率的大幅減少將降低聯邦收入成長，進而影響社會保險的財務收支平衡。這種長期趨勢的掌握對聯邦政策的策略規劃至為重要。

此外，GASB及GAO都十分重視跨代公平性(interperiod equity) 的實踐。意即每代的公民不能過度使用其資源(例如造成大量預算赤字)，以免損及未來公民之權益。由於未來公民尚未出生，不可能表達其對當前施政之滿意度，因此政府單位在進行策略規劃時，必須加強當前施政對未來衝擊的影響，此項特殊考慮使公共部門在實施平衡計分卡時涵蓋面更為複雜。

美國及英國等先進國家，在政府部門的績效評估上頗有值得學習之處。而亞洲國家中新加坡向來以政府部門績效卓越著稱。因此，本報告將於下一章討論新加坡推行平衡計分卡之經驗。

### 第三章 新加坡政府推行平衡計分卡之經驗-以醫療體系為例

本章將以醫療體系為例，討論新加坡政府推行平衡計分卡的經驗。新加坡政府醫療體系實施平衡計分卡平均有兩年以上的時間，也已經有相當大之成效。新加坡政府醫療體系對平衡計分卡在醫院績效管理之運用、醫院各部門績效評估指標之建立、財務、品質指標之衡量、行政單位績效評核、作業流程改善、資訊系統之配合運作等都有相當深刻的經驗，這些相信對國內政府部門推動績效衡量指標之建立時，能有很大之助益。

以下將先簡介新加坡的醫療保健體系，之後再討論兩家具有代表性的醫療組織實行平衡計分卡的過程。

#### 一、醫療體系結構

新加坡的衛生保健體系分二大類，簡述如下：

| 政府提供之公共醫療體系採公辦民營方式，分為兩大集團<br>(共 17 所醫院，服務量占 17%) |        |           |          |
|--------------------------------------------------|--------|-----------|----------|
| 國立保健集團                                           |        | 新加坡保健服務集團 |          |
| 心理健康學院                                           | 全國皮膚中心 | 竹腳婦幼醫院    | 國立腦神經醫學院 |
| 亞歷山大醫院                                           | 陳篤生醫院  | 樟宜綜合醫院    | 新加坡中央醫院  |
| 國立大學醫院                                           |        | 全國心臟中心    | 國立癌症中心   |
|                                                  |        | 全國牙科中心    | 全國眼科中心   |
| 私人醫生提供之私營醫療診所體系---占服務量 83% (1200 所)              |        |           |          |

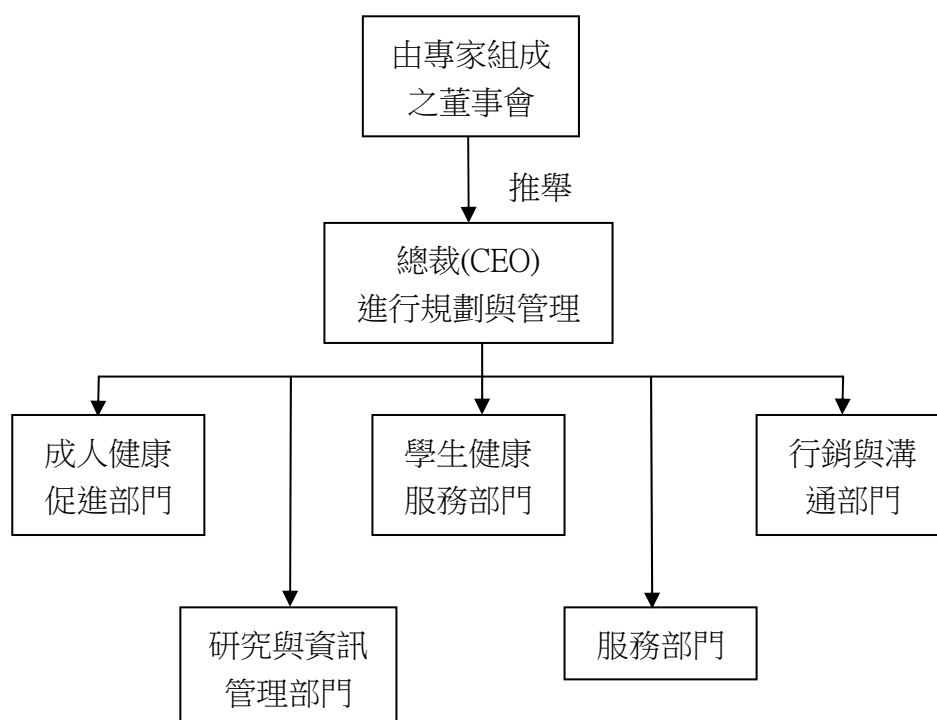
新加坡醫療制度的特色：

- 1.落實轉診制度：若病人未經家庭醫師或其他診所轉診，直接前往醫院看病，則需完全自負所有醫療費用，政府不予補助。
- 2.實施「醫藥保健儲蓄計畫」。此為一種強制性的儲蓄計劃，每人均設有一個獨立的帳戶，每月自薪水中攤提一定比率（6%）金額於該帳戶，若生病看醫師付錢時，病人支付部分即由該帳戶中扣款，該儲蓄帳戶內存款若未用完可轉移給繼承人。

#### 二、新加坡健康促進署與 A 醫院簡介

◎健康促進署(Health Promotion Board, HPB)

HPB 是新加坡衛生部的一個單位，它的宗旨是透過健康促進與教育，來預防疾病、降低殘障及早產兒死亡，促使新加坡人民有高的健康生活品質。HPB 的組織架構如下：



五個部門是直接隸屬於總裁下面，而各自部門的業務分述如下：

| 部 門      | 業 務                        | 健康促進計畫                                                          |
|----------|----------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| 成人健康促進部門 | 健康計畫管理、<br>營養計畫管理、<br>成人健檢 | 禁菸活動、設立營養標準、加強健康食品供應、推行健康食品標示、愛滋病教育活動、成人健康檢查計畫等                 |
| 學生健康服務部門 | 注射免疫預防針、<br>牙醫服務、<br>視力檢查  | 健康篩檢、預防注射、健康教育、牙齒檢查、處理學生特殊健康問題（例如視力缺失、1 肥胖、氣喘、體重過輕、過矮）、牙科保健與教育等 |
| 行銷與溝通部門  | 行銷、資源發展、收集健康資訊             | 無詳細資料                                                           |

|           |                   |       |
|-----------|-------------------|-------|
| 研究與資訊管理部門 | 研究與評估專案、健康資訊管理    | 無詳細資料 |
| 服務部門      | 財務管理、人力資源管理、行政管理等 | 無詳細資料 |
| 另設門診服務中心  | 主要服務對象為診所之專診個案    | 無詳細資料 |

1999 年新加坡政府財政部提出平衡計分卡之計畫，希望可以適用於政府部門單位。HPB 為了建立適用於新加坡國民健康的願景並配合財政部提出之計畫，於 2002 年執行平衡計分卡專案，並於 2003 年成立平衡計分卡跨部門工作小組，成員包括院長與其他相關服務部門人員；同時由總裁與相關部門主管組成組織最高執行委員會（Organization Excellence Steering Committee），共同推展與執行平衡計分卡。

HPB 認為平衡計分卡是一種管理系統，它在財務、溝通、任務與策略管理下達成企業策略目標、同時能夠測量企業績效。平衡計分卡包括財務/股東、顧客、內部程序、及學習與成長等四個構面。HPB 亦認為平衡計分卡可作為未來的挑戰目標、平衡計分卡是結合工作過程系統，而朝向 HPB 的使命及願景發展，同時平衡計分卡也是結合行動與協助我們作對事情。HPB 訂定的績效衡量指標有：免疫追蹤達成率、篩檢達成率、文件紀錄完成率、父母參與率、轉診完成率、轉診錯誤率等。

推行平衡計分卡人人有責，必須做到全員參與，且訊息能夠透過幽默方式傳遞給每位員工，HPB 採行的方式例如玩遊戲、舉辦平衡計分卡活動營、院內網路、及宣傳工具（如原子筆...等）。

#### ◎新加坡 A 醫院

本計劃接著介紹新加坡推行平衡計分卡績效卓著的 A 醫院。A 醫院的背景資料如下：

## 新加坡 A 醫院之背景資料

|                    |                                                                             |
|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| 願 景                | 讓國人延年益壽，生活更健康                                                               |
| 使 命                | 在一個終身學習、研究發展的環境中，通過以患者為中心的優質保健服務，促進國人的健康，減少疾病，我們服務的宗旨「隨手可得，始終無間」「全面周到，效高質優」 |
| 歷 史                | 60 年                                                                        |
| 床位(2003 年基本資料)     | 397 床                                                                       |
| 入院人數(2003 年基本資料)   | 16,295 人                                                                    |
| 平均住院天數(2003 年基本資料) | 5.2 天                                                                       |
| 專科門診人數(2003 年基本資料) | 130,389 人                                                                   |
| 急診人數(2003 年基本資料)   | 48,675 人                                                                    |

A 醫院在四年前曾經面臨關閉的危機，當時該醫院醫療技術不佳、環境也十分髒亂，因此沒有人願意到此看病。由現任院長接任之後，進行了一項工程浩大的組織重整，院長帶著使命感來經營這家醫院，同時也要求員工積極配合。

重整後，該醫院情況改善很多，員工分區認養庭園，自行打掃，從院長到員工看到垃圾一定主動撿起；而足球場、停車場開放給民眾使用；廚房比照空中廚房按病人別分裝，並有保溫之設備。該院時常與廠商合作，免費進行空間設備之改善，例如：老人中心旁則設計一個老人之居家設備，像桌子、椅子、櫃子、浴室之扶手..等，讓病人於等候看病時，可以參觀設備，並選擇適合自己之傢俱。

員工也往往親自參與改造，只要員工們覺得任何可以改善之情況，會主動去執行，執行完後才向院長報告。例如：在接待外賓辦公室之牆壁上，設計醫院目前實施之管理工具及監測指標，像平衡計分卡、品管圈、病人看診等候流程之改善等；候診區之佈置；老人之居家設備之佈置，皆是員工主動參與。

同時 A 醫院引進了許多管理工具，以改善服務品質，進而提升經營績效，茲說明如下：

### (1) 品質管理

A 醫院的品質概念是：「對待病人像對待我們的母親一樣，為病人提供優質的照護和服務，而無需特別安排。」，院長常掛嘴上說：「當員工願意把自己

母親放心交給你(醫院)治療就表示我們品質做得好。」，該院也進行持續品質改進活動，例如：全天主動性(我看到，我做)、團體主動性(我們看到，我們做)、品質圈、臨床路徑、六標準差(界定、衡量、分析、改進、控制)、流程再造：如門、急診就醫流程再造、爭取認證如通過 ISO9002、ISO14001 等等。

## (2) 標竿學習

主動到全世界醫院或企業進行學習，如 TOYOTA、McDonald、Kameda Medical Center、Mayo Clinic Rochester、知名航空公司及飯店等。

## (3) 平衡計分卡之實施

A 醫院在兩年前引進平衡計分卡，根據醫院之使命、願景以財務、顧客、內部程序、學習成長建構全院及各部門績效管理之指標，上至院長下至員工均樂於推動，且隨時監測指標，約每月一次。以院長辦公室為例，同仁將 KPI 及統計或成長圖放在會議室之牆壁上，以便隨時提醒、隨時監測、未達目標時以紅色表示，達目標時以綠色表示。下表是 A 醫院實施平衡計分卡之步驟：

| 步驟                                                                    | A 醫院之實施                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| 步驟一<br>定義使命與願景。<br>→澄清組織使命、願景與核心價值                                    | 我們致力透過以病人為中心的高品質醫療服務來提升健康，減少疾病，同時冀望該服務能夠達成容易取得並且完善，以及全面性、適當性並且具成本效率性兩個特性，而該醫療環境是持續學習並有相關研究資訊。 |
| 步驟二<br>決定組織策略以及計分卡的形式。<br>→有系統地闡述組織的策略、描述策略構面(strategic perspectives) | <b>顧客構面</b><br>“該醫院期望所有的顧客都能享受容易取得、完善、全面性、適當性，且具成本效率的高品質醫療服務”。                                |
| 步驟二                                                                   | <b>學習與成長構面</b>                                                                                |

|                                                                                                                    |                                              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| <p>決定組織策略以及計分卡的形式。</p> <p>→有系統地闡述組織的策略、描述策略構面(strategic perspectives)</p>                                          | <p>“爲了成功，我們必須提供員工一個持續學習的環境，同時提供相關的醫療研究”。</p> |
| <p>步驟三</p> <p>爲組織建立策略目標。</p> <p>→建立主要廣泛的目標、建立策略地圖</p>                                                              | <p>策略目標部分請參閱表 3-1</p> <p>策略地圖請參閱圖 3-1</p>    |
| <p>步驟四</p> <p>建立衡量指標。</p> <p>→衡量指標是衡量策略目標的達成程度</p> <p>→衡量指標必須與員工績效衡量做聯結</p> <p>→如果沒有合適直接的衡量指標，則須有代替指標(proxies)</p> | <p>參閱表 3-2</p>                               |
| <p>步驟五</p> <p>實行平衡計分卡以利達成策略目標。</p> <p>→必須與員工溝通衡量指標，並確定所需資訊持續被追蹤</p>                                                | <p>參閱表 3-2</p>                               |
| <p>步驟六</p> <p>修訂動態的平衡計分卡。</p> <p>→平衡計分卡必須時常被檢查，以確定策略目標為攸關的，而所追蹤的資訊也為攸關的</p> <p>→將平衡計分卡視為一個學習的工具</p>                | <p>A 醫院定期舉辦主管會議，隨時檢討並修正平衡計分卡的執行狀況。</p>       |

表 3-1 A 醫院策略目標

| 顧客構面                   | 策略目標                                                     |
|------------------------|----------------------------------------------------------|
| 提供全面性、適當性，並且具成本效率的醫療服務 | 1.維持並擴大現有的服務。 例如:糖尿病                                     |
|                        | 2.介紹新的服務。 例如:精神病治療法、腫瘤學                                  |
|                        | 3.抑制成本。例如:裁撤過剩的人力、外包非核心技術功能                              |
| 提供完善且取得容易的照顧           | 1. 保證病人能夠容易取得治療安排。<br>例如:設立病人預約中心                        |
|                        | 2. 結合各種服務以提供最為完善的照顧與服務。<br>例如:直接與其他醫護機構共同磋商、引進電子醫療紀錄     |
| 提供以病人為中心，且高品質的醫療服務     | 1.設立系統及流程時均以病人為主。例如:引進 AH 標準、提供個人化食物配送、以及提供病人心靈支持團體等     |
|                        | 2.設立病人個人化系統。<br>例如:引用顧客管理關係以及個案管理等                       |
|                        | 3. 引進以病人為中心的看護系統。<br>例如:將現行看護系統轉換為更便利的系統                 |
|                        | 4. 主動提供資訊給病人。<br>例如:分送健康醫療傳單、辦理醫療教育講座                    |
| 學習與成長構面                | 策略目標                                                     |
| 建立以品質為標竿的學習組織          | 1.建立提高品質的組織架構。例如:5S, QC, SSS, ISO and SQA 以及平衡、計分卡持續追蹤系統 |
|                        | 2.培養學習的文化。例如:採用 PDS、獎勵研究等                                |

圖 3-1 A 醫院策略地圖

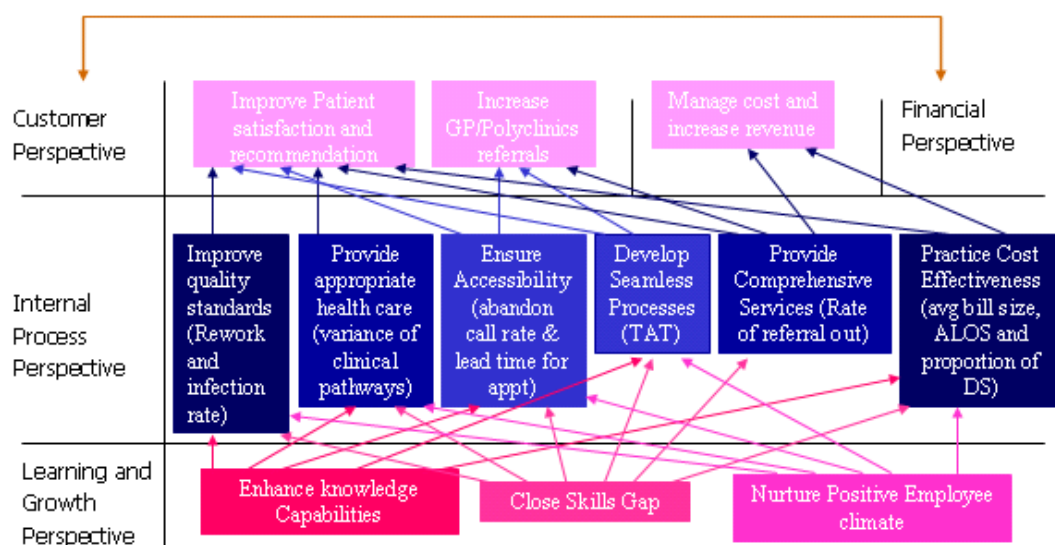


表 3-2 A 醫院績效衡量指標

| 構面     | 績效衡量指標           |
|--------|------------------|
| 顧客構面   | 患者推薦             |
|        | 整體患者支付           |
| 財務構面   | 營業毛利             |
|        | 每天花在每個患者上的醫護人員成本 |
|        | 市佔率              |
| 內部流程構面 | 預約掛號的平均等待時間      |
|        | 平均帳單大小           |
|        | 來電詢問放棄率          |
|        | 重製(重複工作)         |
| 學習成長構面 | 每人每月平均訓練時數       |
|        | 每個員工，每月平均受訓地點    |

### 三、結論

新加坡醫療體系實施平衡計分卡的過程，有許多地方值得我們學習，政府部門在推動績效衡量指標之建立時，亦能引以為借鏡。茲以以下兩點說明新加坡醫院推行平衡計分卡的特色：

### (一) 由院長領導，全員參與

A 醫院在實施平衡計分卡過程中，均為院長主持，帶領各單位主管共同參與，共同建立目標，並隨時監測。同時定期舉辦平衡計分卡會議，主管均須參加，一同討論執行結果、互相支援。A 醫院更將平衡計分卡四個構面流程圖及監測指標貼再會議室牆壁上，以便隨時提醒、隨時監測，未達目標時以紅色表示，達目標時則以綠色表示。

而為了達到「全員參與」之組織文化，許多醫院加強教育訓練，讓每位員工知道院方之目標，以及平衡計分卡之內容，有些醫院也將平衡計分卡之內容放在走道上，讓員工隨時可以見到並加深印象，期望做到上至院長，下至工友，甚至外包人員都能了解平衡計分卡在日常活動中之應用，以及它帶給醫院的價值。

### (二) 績效考核與績效獎金之連結

新加坡醫院實施平衡計分卡相當大的特色，即是績效考核與績效獎金之緊密連結。主管的績效是以部門年度策略目標達程度來考核，而個人部份則為每年單位主管會與員工討論年度目標，並定期考核，使個人績效獎金與考核結果相關，例如新加坡大學醫院將績效指標分為五個等級： $A^+$ 、A、B、C、D，每年發放一次績效獎金， $A^+$ 級有三到四個月的紅利，若為 D 級則無紅利，三個月未改善即開除。同時平衡計分卡應結合「科部及個人績效」管理，例如院方跨科專案執行，則應加強科部及個人績效給予。

在參考新加坡政府醫療體系實施平衡計分卡的經驗後，本報告在下一章中，將以臺大醫院為主討論其實施平衡計分卡的狀況。

## 第四章 策略與績效評估之聯結

### -以臺大醫院推行平衡計分卡之經驗為例

臺大醫院為政府非營業特種基金中第一個實施平衡計分卡的基金。臺大醫院發展策略規劃及績效評估較為成熟，並且由 94 年度起以平衡計分卡各構面績效指標所進行的評估，將與臺大醫院員工之獎勵金正式連結。因此，本章討論臺大醫院實施平衡計分卡的經驗，以提供其他 9 個基金參考。

#### ◎ 臺大醫院沿革及歷史

臺大醫院創建於 1895 年，迄今已歷 109 年。臺大醫療體系包括總院（含公館院區）、雲林分院及北護分院。總院與雲林分院及北護分院分別以獨立基金運作。目前臺大醫院（總院）營業額約為 120 億元，員工約 5 千 1 百餘人，總床數 2 千多床，51 個單位(其中醫療科部共 27 個)，所提供的醫療服務：門診每日約 6,500 人次、急診每日約 300 人次、住院佔床率約 87%。

臺大醫院屬教育部所屬醫院，於民國 60 年以前採行公務預算，實施普通單位公務會計制度，61 年改為作業基金預算，適用教育部所屬組織統一會計制度。自 80 年，醫療環境競爭激烈，各大醫院普遍實施成本會計、責任中心及醫師獎勵金制度，以增進營運效率。因此，臺大醫院亦自 82 年 12 月成立推動小組著手規劃，至 85 年 11 月實施責任中心及醫師獎勵金制度。

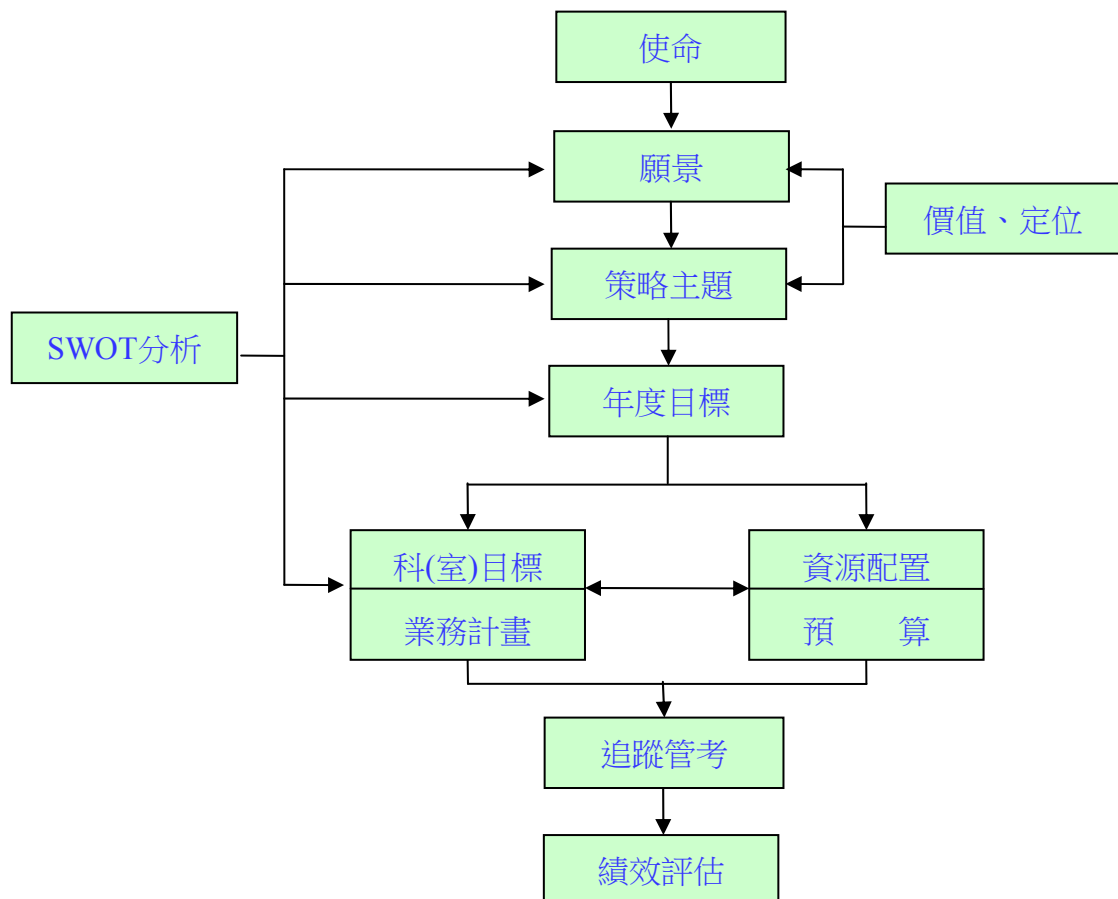
#### ◎ 臺大醫院之中程計畫與策略說明

基於策略管理之需要，臺大醫院於 88 年請臺灣大學管理學院教授協助全院一級主管建構臺大醫院使命、價值、定位及願景(如表 4-1)，並於 90 年，再請管理學院教授協助全院一級主管規劃臺大醫院中長期策略，但考慮臺大醫院組織的龐大及複雜性，尚未引進平衡計分卡協助策略的執行。隨著責任中心及醫師獎勵金制度進入軌道、正常運作，臺大醫院希望進一步推行部門績效評估。鑑於部門績效評估尚未有一套客觀合理的績效考評方式，相關單位各做各的，品管中心負責全面品管指標之建立與監控、人事室負責年終考績部門評比、企劃室負責中長期及年度目標之彙整、資財管理中心負責成本績效之核算，各自埋頭苦幹，沒有明確努力的方向。因此，91 年李前院長指示整合上述單位組成工作小組統一辦理，嘗試引進平衡計分卡，以進行部門績效考評。

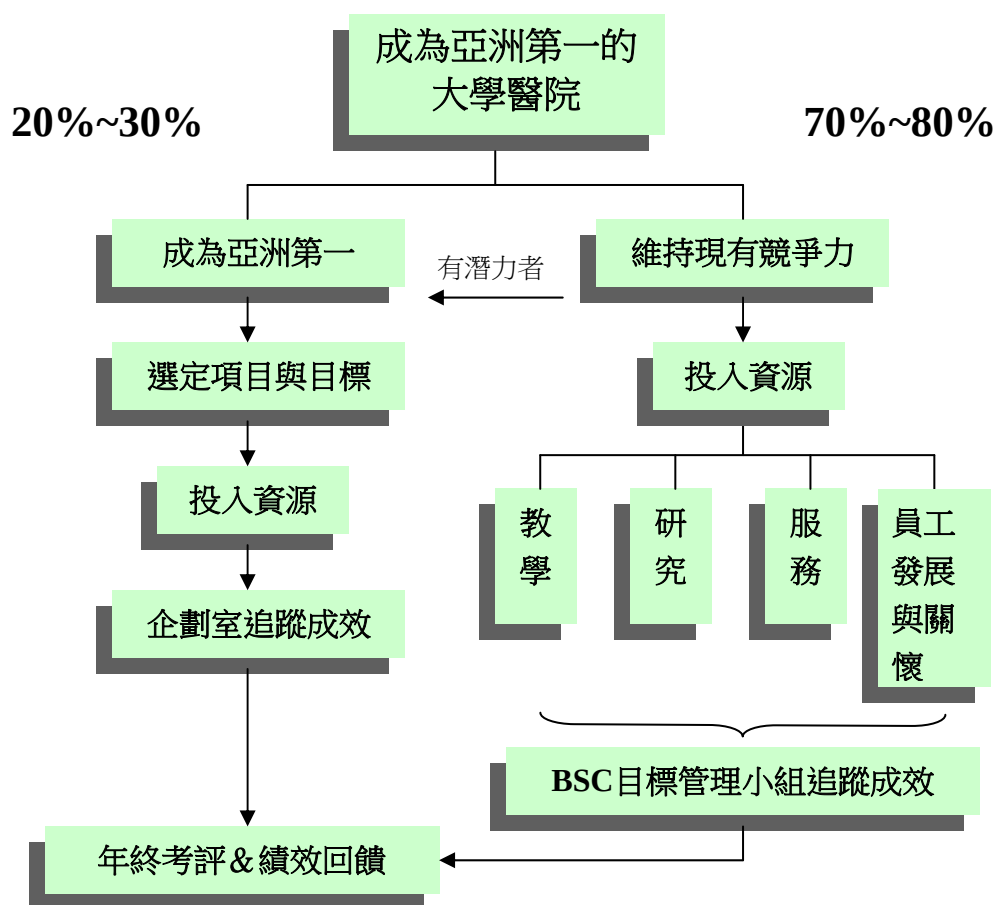
表 4-1 臺大醫院的使命、價值、定位及願景

|    |                                             |
|----|---------------------------------------------|
| 使命 | 秉承優良傳統、培育卓越人才，發展前瞻性的研究、提供高品質與人性化醫療，以樹立醫界典範。 |
| 價值 | 生命無價、健康至上。                                  |
| 定位 | 世界第一流的大學醫院。                                 |
| 願景 | 成為亞洲第一的大學醫院（2004）。                          |

臺大醫院冀望結合平衡計分卡，根據願景，研擬中長期目標策略，訂定年度目標並分至部室，而部室根據其所分配之目標，發展業務計畫及推估所需預算，最後連結績效評估、內部稽核以及預算分配，以利策略確實執行與檢討。該基金目前之發展架構如下：



臺大醫院之跨年計畫如下：



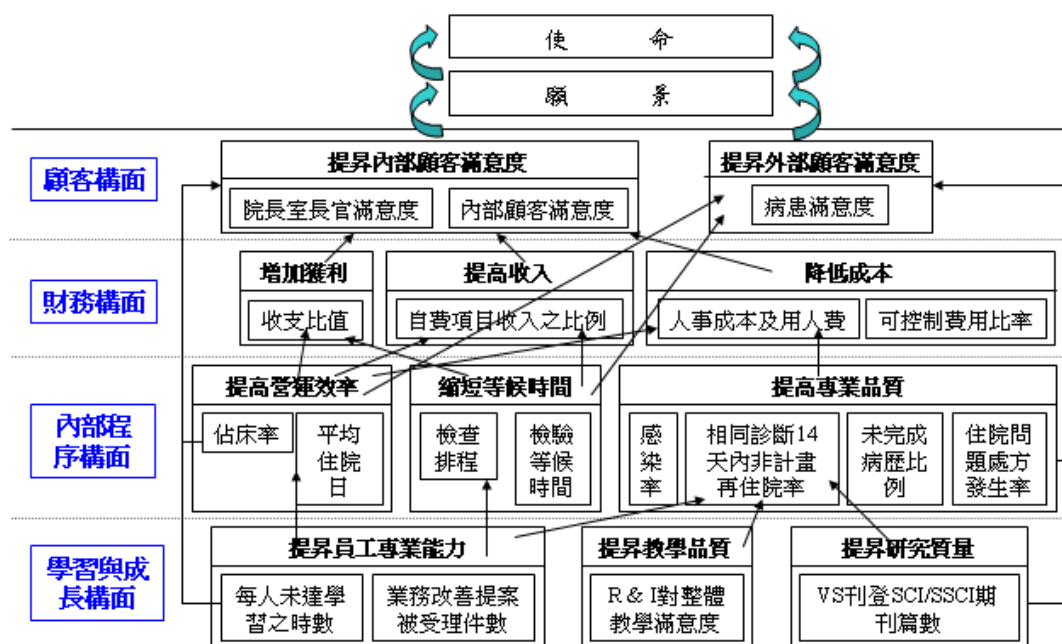
而在維持現有競爭力方面，有以下策略：

- 教學：發展台大醫療體系，培育優秀人才。
- 研究：追求卓越創新，提昇研究質量。
- 服務：整合醫療相關資源，提供高品質人性化醫療。
- 員工發展與關懷：建立優質工作環境，培育自信快樂員工。

#### ◎ 臺大醫院之策略地圖

根據臺大醫院使命、價值、定位、願景之依序展開，及參考平衡計分卡之構面，訂定 92 年臺大醫院欲達成之目標，如在教學、研究構面欲達成提升研究質量與教學質量兩個目標，再擬定績效衡量指標。臺大醫院之策略地圖如下：

## 臺大醫院之策略地圖



### ◎ 臺大醫院之主要績效衡量指標

#### 一、主要績效衡量指標

為能確實達成臺大醫院之目標，並能以具體數據呈現之，如何選取具有重要性、代表性、綜合性的績效衡量指標，是一非常重要的關鍵程序。同時，亦需兼顧領先及落後指標、財務與非財務性(如顧客滿意度、醫療品質、教學研究)指標。此外，考慮臺大醫院資料的可得性，最後確定的各目標之主要衡量指標，可分成四類：一為必要指標，其目前已有定期統計之數據，故相關部室一定需達到此指標的目標值；二為鼓勵指標，考量為因應外在環境變化，未來將逐漸受重視之項目，但目前尚未成熟，因此屬鼓勵項目，如部室達到此目標值，可有額外加分。另外還有貢獻指標與進步指標，凡單位財務損益為『正』者，為貢獻指標；而單位財務損益為『負』者，為進步指標。以下是臺大醫院的績效衡量指標：

臺大醫院之績效衡量指標

| 財 務 構 面  |              |                                                                      |
|----------|--------------|----------------------------------------------------------------------|
| 策略目標     | 衡量指標         | 操作型定義                                                                |
| 提升整體營運效能 | 賸餘達成率(%)     | $(\text{決算賸餘數}/\text{預算賸餘數}) \times 100\%$                           |
|          | 資本支出預算執行率(%) | $(\text{固定資產決算數}/\text{固定資產可用預算數}) \times 100\%$                     |
|          | 淨利率          | 淨利/總收入                                                               |
| 維持合理利潤   | 收支比值         | $(\text{門住急健保核減前收入} + \text{門住急自費收入}) / (\text{直接費用} + \text{間接費用})$ |
| 提高收入     | 自費項目收入之比例(%) | $[\text{自費項目收入} / (\text{門住急健保核減前收入} + \text{門住急自費收入})] \times 100$  |
| 降低成本     | 可控制費用之成長率(%) | $[(\text{該期間物品及印刷品費用} - \text{去年同期間之}) / \text{去年同期間之}] \times 100$  |
|          | 人事成本         | $[(\text{該期間各單位人事成本} - \text{去年同期間之}) / \text{去年同期間之}] \times 100$   |
|          | 藥品及醫材成本      | 藥品及醫材費用/醫療收入                                                         |

臺大醫院之績效衡量指標(續)

| 內 部 流 程 構 面 |                      |                                                                                              |      |
|-------------|----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 策略目標        | 衡量指標                 | 操作型定義                                                                                        | 試算值  |
| 提高營運效率      | 佔床率(%)               | $[\text{一般病床佔床總病人日}/(\text{一般病床床數} \times \text{期間})] \times 100$                            | 86%  |
|             | 平均住院日(天/人次)          | 一般病床出院人日/一般病床出院人次                                                                            | 10   |
| 提高醫療專業品質    | 平均每月院內感染率(%)         | $[\Sigma(\text{總病床之感染人次 } i / \text{總病床之出院人次 } i) \times 100] / 12$<br>i: 1 月到 6 月、7 月到 12 月 | 3.5% |
|             | 相同診斷 14 天內非計畫再住院率(%) | $(\text{相同診斷 14 天內非計畫再住院之病人數} / \text{出院人次}) \times 100\%$                                   | 1.7% |
|             | 未完成病歷比例(%)           | $(\text{未完成病歷總數} / \text{出院病歷總數}) \times 100$                                                | 6.0% |
|             | 住院問題處方發生率(%)         | $(\text{住院問題處方筆數} / \text{住院處方總筆數}) \times 100$                                              | 0.6% |
| 縮短流程/等候時間   | 檢查檢驗排程之時間            | 從醫師入電腦排程至實際受檢天數之統計(扣除定期追蹤之人數)                                                                |      |

臺大醫院之績效衡量指標(續)

| 顧 客 構 面   |                                   |                                                                                                                                                                                                                  |     |
|-----------|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 策略目標      | 衡量指標                              | 操作型定義                                                                                                                                                                                                            | 試算值 |
| 提升外部顧客滿意度 | 病患整體滿意之比例(%)                      | $\sum_{i=1}^N W_i \times P_i$ <p>N：問卷題目數</p> <p>W<sub>i</sub>：各題目之權重(<math>\sum W = 100\%</math>)，原則上各題目之權重相同</p> <p>P<sub>i</sub>：[(很滿意個數 I + 滿意個數 I)/(很滿意個數 I + 滿意個數 I + 普通個數 I + 不滿意個數 I + 很不滿意個數 I)]×100</p> | 85  |
| 提升內部顧客滿意度 | 內部顧客整體滿意度(分)                      | 由 15 個單位就工作效率、工作品質、協調合作、服務態度及知識技能等五項目予以評分，滿分為 100 分，去極值後求取平均分數即為本項得分                                                                                                                                             | 80  |
|           | 院長室長官整體滿意度(分)                     | 由副院長及醫務秘書就工作效率、工作品質、協調合作、服務態度、知識技能、創新作法及政策配合度等七項目予以評分，滿分為 100 分，去極值後求取平均分數即為本項得分                                                                                                                                 |     |
| 提昇研究質量    | 每主治醫師及研究人員刊登於 SCI/SSCI 期刊之篇數(篇/人) | <p>臺大醫院及醫學院刊登於 SCI 及 SSCI 期刊之總篇數/年底臺大醫院專任主治醫師、醫學院教職兼任主治醫師及研究人員總數</p> <p>註：以單位別計算篇數，故同單位之同仁共同發表計為 1 篇</p>                                                                                                         | 2.0 |

臺大醫院之績效衡量指標(續)

| 顧 客 構 面  |                  |                                                                                   |     |
|----------|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 策略目標     | 衡量指標             | 操作型定義                                                                             | 試算值 |
| 提昇教學質量   | 實習醫師對整體教學之滿意度    | $\sum W_i \times P_i$                                                             | 4.0 |
|          | 住院醫師對整體教學之滿意度    | I：問卷題目共 3 題，包括教學態度、教學內容、教學方法                                                      |     |
|          | 離職與代訓醫師對整體教學之滿意度 | W <sub>i</sub> ：各題目之權重，各佔 1/3                                                     |     |
|          | 醫學生對整體教學之滿意度     | P <sub>i</sub> ：答 I 題之平均分數，以李克特氏五分位計分：1 分亟需改進、2 分有待改進、3 分尚可、4 分優良、5 分傑出           |     |
|          |                  |                                                                                   |     |
| 提升員工專業能力 | 每人未達學習之時數(時/人)   | 每人之研習時數(包括公務人員學習護照時數、醫院同意參加之研討會時數、在職進修時數等)不足 20 小時之總時數/(6(12)月底護理人員數、技術人員數及行政人員數) | 0   |

◎ 各構面之配分權重

本計畫建議臺大醫院財務構面權重占 30%，顧客構面權重占 20%，內部程序構面權重占 20%，學習成長構面權重占 30%。而各構面內部細項之各別配分則由主管單位斟酌決定。

醫院內部各單位依臺大醫院之使命可分成兩大類，一為承續臺大醫院使命之主要事業單位包括內外科系、共同科之醫療科部，另為支援性單位，其主要目的在於發展出最佳實務的共享計畫，俾創造跨主要事業單位的綜效。除此，從價值鏈的關係分類臺大醫院的單位，大體可依序分成內外科系單位、共同科系單位、醫療支援單位、行政支援單位、研究支援單位。經考慮各單位之業務功能對於院方目標達成之貢獻度，分派不同的權重於不同屬性之單位。

經考慮各單位之業務功能對於臺大醫院目標達成之貢獻度，分派不同權重於不同屬性之單位，如下表所示。

單位：%

| 部室名稱                                  | 財務 | 顧客 | 內 部<br>流程 | 學習<br>成長 | 說明                    |
|---------------------------------------|----|----|-----------|----------|-----------------------|
| 內外科系                                  | 40 | 20 | 15        | 25       | 開源為主                  |
| 共同科系                                  | 25 | 25 | 25        | 25       | 開源為主，<br>檢查單位         |
| 醫療支援：藥劑。<br>營養。<br>醫療事務。<br>其他醫療支援部門。 | 25 | 25 | 35        | 15       | 支援醫療作<br>業，節省開<br>支為主 |
|                                       | 35 | 25 | 25        | 15       |                       |
|                                       | 35 | 20 | 30        | 15       |                       |
|                                       | 20 | 40 | 25        | 15       |                       |
| 行政支援：工務、總務、醫學工程。<br>教學。<br>其他行政支援部門。  | 40 | 20 | 25        | 15       | 行政支援，<br>節省開支為<br>主   |
|                                       | 15 | 35 | 35        | 15       |                       |
|                                       | 10 | 35 | 40        | 15       |                       |
| 研究支援                                  | 10 | 35 | 25        | 30       | 支援教學研<br>究，節省開<br>支為主 |

然而本計畫目前暫時不討論非營業特種基金內部如何實施平衡計分卡之細節，本節資料僅提供各基金參考。在討論過臺大醫院實施平衡計分卡的經驗後，本報告將提供其他九個非營業特種基金平衡計分卡之策略地圖及初步績效衡量指標。

## 第五章 非營業特種基金策略地圖與績效衡量指標之初步探討

本報告第四章中已詳述臺大醫院推行平衡計分卡的過程及成果，本章將說明參與本計畫另外九個基金的策略地圖以及績效衡量指標。

### 5.1 臺灣大學校務基金

◎ 臺灣大學校務基金之策略地圖如圖 5-1，績效衡量指標如表 5-1。

圖 5-1 臺灣大學校務基金策略地圖

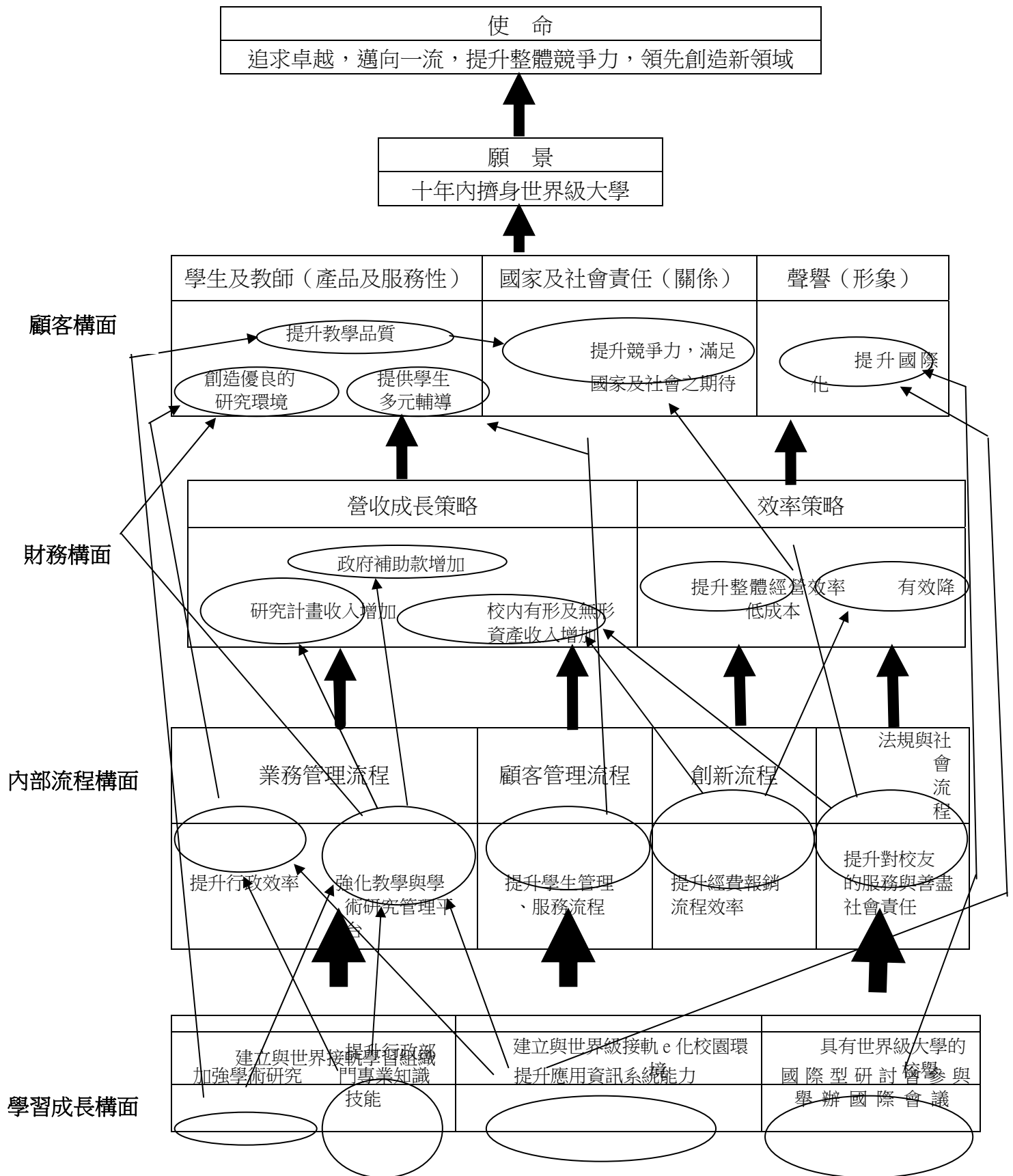


表 5-1 臺灣大學校務基金績效衡量指標

| 顧客構面     |                     |                                                                                                                                                                                                      |           |
|----------|---------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 策略目標     | 績效衡量指標              | 操作型定義                                                                                                                                                                                                | 配分<br>30% |
| 提升教學品質   | 學生滿意度               | <p>學生於課程結束時填寫問卷，計算方式如下：</p> <p>1、問題分成五大部分：課程內容、評量（含作業/考試）方式、對學生影響、教學方法、教學態度、25 個子題。</p> <p>2、計分為非常同意 5 分、同意 4 分、普通 3 分、不同意 2 分、非常不同意 1 分。</p> <p>3、分別再以 25 子題計算平均分數，4 分以上參加優良教師評選、3 分以下送系所，勸導改進。</p> | 6%        |
| 優良研究環境   | 教師滿意度               | 對全體之教師分別就學校、提供之研究經費，研究空間、設備，人力配合，及學人宿舍等五項評分，滿分為一百分，未滿六十分不及格。                                                                                                                                         | 5%        |
| 學生完整生活輔導 | 學生滿意度               | 針對學生社團、宿舍管理、學生參與校務活動、導師對學生之輔導，等四項評分，滿分為一百分，未滿六十分不及格。                                                                                                                                                 | 5%        |
| 提升學生競爭能力 | 1. 失業率調查<br>2. 薪資調查 | <p>1.應屆畢業生人數扣除兵役及升學人數=A<br/>應屆畢業生就業人數=B，B/A。</p> <p>2.與 104 人力銀行所發佈年度畢業生就業薪資調查比較。</p>                                                                                                                | 4%        |
| 國際化提升    | 國際生及交換生人數           | $\frac{\text{本期國際生及交換生人數} - \text{上期國際生及交換生人數}}{\text{上期國際生及交換生人數}}$                                                                                                                                 | 6%        |
| 加強校友服務   | 校友與學生互動調查           | 統計校友年度參加學校重要活動(校慶、募款活動)人次                                                                                                                                                                            | 4%        |

表 5-1 臺灣大學校務基金績效衡量指標(續)

| 財務構面          |                        |                                                                |           |
|---------------|------------------------|----------------------------------------------------------------|-----------|
| 策略目標          | 績效衡量指標                 | 操作型定義                                                          | 配分<br>30% |
| 爭取政府補助款增加     | 政府補助款收入增加數             | 【(本期政府補助款－上期政府補助款) / 上期政府補助款】× 100 %                           | 7%        |
| 研究計畫爭取        | 計畫收入增加數                | 【(本期研究計畫收入－上期研究計畫收入) / 上期研究計畫收入數】× 100%                        | 7%        |
| 校內有形及無形資產收入增加 | 自籌款收入數增加               | 【(本期自籌款收入數－上期自籌款收入數) / 上期自籌款收入數】× 100 %                        | 6%        |
| 提升整體經營績效      | 1. 賸餘達成率<br>2. 資本支出執行率 | 1. (決算賸餘數 / 預算賸餘數) × 100 %<br>2. (固定資產決算數 / 固定資產可用預算數) × 100 % | 5%        |
| 成本降低          | 學生單位成本                 | 「(教學成本＋其他業務成本＋管理總務費用＋業務外費用) / 【(期初學生人數＋期末學生人數) / 2】」× 100 %    | 5%        |

表 5-1 臺灣大學校務基金績效衡量指標(續)

| 內部流程構面 |             |                                                                                                                                               |           |
|--------|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 策略目標   | 績效衡量指標      | 操作型定義                                                                                                                                         | 配分<br>20% |
| 提升行政效率 | 教師、職員、學生滿意度 | 對全校教職員生發問卷，計算方式如下：<br>1、問題分成：公務環境 18%，人員素質與服務態度 31%，服務管理 51%，三大部分共 21 子題。<br>2、計分為特優 5 分，優 4 分，尚可 3 分，較差 2 分，差 1 分。<br>3、依加權平均計算 70 分以上為及格分數。 | 5%        |

|               |            |                                                                                                                                                                                                                           |    |
|---------------|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 強化教學與學術研究管理平台 | 教師滿意度      | <p>以教師作流程改善滿意度分析，問題分成：</p> <p>1、行政 e 化內部網路及網際網路 20%。</p> <p>2、建構虛擬儀器中心及整合貴重儀器中心 20%。</p> <p>3、研究計畫管理 20%。</p> <p>4、研究成果轉向民間及業界 20%。</p> <p>5、專利權設立及管理 20%。</p> <p>答題以平均分數計算，非常滿意 5 分，滿意 4 分，尚可 3 分，不滿意 2 分，非常不滿意 1 分。</p> | 5% |
| 提升學生管理及服務流程   | 學生滿意度      | <p>對學生作滿意度分析，問題分成四部份：</p> <p>1、選課流程、成績管理流程</p> <p>2、住宿管理流程</p> <p>3、課外活動管理流程</p> <p>4、生活管理流程</p> <p>各佔四分之一，答題以平均分數計算，非常滿意 5 分，滿意 4 分，尚可 3 分，不滿意 2 分，非常不滿意 1 分。</p>                                                        | 4% |
| 縮短經費報銷流程      | 檢查經費報銷耗用時間 | 依據電腦紀錄統計經費報銷所耗用時間                                                                                                                                                                                                         | 3% |
| 強化對校友服務之各項機制  | 校友滿意度      | <p>對校友作滿意度分析，設計問卷內容包括校友使用學校設施 50%，及學校為校友在各地設立校友聯誼管道 50%，答題以平均分數計算，非常滿意 5 分，滿意 4 分，尚可 3 分，不滿意 2 分，非常不滿意 1 分。</p>                                                                                                           | 3% |

表 5-1 臺灣大學校務基金績效衡量指標(續)

| 學習成長構面          |                                     |                                                                        |        |
|-----------------|-------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|--------|
| 策略目標            | 績效衡量指標                              | 操作型定義                                                                  | 配分 20% |
| 加強學術研究          | SCI 及 SSCI 發表篇數                     | 專任教師論文刊登於 SCI 及 SSCI 之文章/專任教師總人數                                       | 6%     |
| 行政支援部門專業知識技能提升  | 1. 全民英檢通過人數<br>2. 專業證照通過人數          | 職員一年內通過全民英檢人數及專業證照通過之人數                                                | 5%     |
| 提升應用資訊系統能力      | 1. 中文及英文每分鐘輸入字數<br>2. 辦公室應用軟體使用能力測驗 | 1. 中文輸入每分鐘至少 10 字以上，英文輸入每分鐘至少 20 字以上。<br>2. Word、Excel 與使用 E-mail 能力測驗 | 6%     |
| 國際型研討會參與及舉辦國際會議 | 1. 參加國際會議人次<br>2. 舉辦國際會議場次          | 教師一年內參加國際會議人次及舉辦會議場次                                                   | 3%     |

## 5.2 工業區開發管理基金

### ◎ 工業區開發管理基金立法根據與沿革

以下就工業區開發管理基金之立法根據及沿革加以說明：

#### 一、立法根據

該基金係依據前「獎勵投資條例」及「促進產業升級條例」第五十五條規定設立，並配合訂定「工業區開發管理基金收支保管及運用辦法」據以執行。

#### 二、沿革及歷史

該基金為配合政府經濟發展政策，其相關政策沿革如下：

1. 民國四十九年政府為發展工業，解決興辦工業人覓地設廠之困難，促使土地資源作有效經濟利用，並考量區域均衡發展，制訂「獎勵投資條例」訂定工業區開發有關條文，積極開發工業區。
2. 民國五十九年政府鑑於產業經濟之發展，其基礎結構條件之完備與否，為未來持續成長之關鍵，尤其是用地之供給，更為發展之基礎要件。同時為工業區開發單位開發工業區所需資金及工業區管理機構維護工業區內各項公共設施之完整，於是修訂「獎勵投資條例」，訂定工業區土地出售時由承購人按承購地價繳交百分之三之工業區開發管理基金，同時工業區土地於開發後地價有上漲時，亦得酌予調整，其超過成本之售價收入一併撥充工業區開發管理基金。
3. 「獎勵投資條例」效期雖於七十九年十二月卅一日屆滿，惟政府為維持工業區開發管理基金之運作並考量爾後工業區之開發管理與有效經營，爰由政府訂頒「促進產業升級條例」配合有關政策之實施。
4. 工業區開發管理基金前奉行政院六十一年三月九日台六十一經字第二一六二號令核定，於六十一年七月十九日由經濟部成立保管運用委員會負責執行，近三十年來已充分發揮其功能。
5. 民國九十一年修正公布「促進產業升級條例」第五十五條，由原規定工業區土地出售時由承購人按承購地價繳交百分之三之工業區開發管理基金，修正為土地或建築物出售時，承購人應按承購價額之百分之一，

繳付工業區開發管理基金。

6. 嗣經行政院九十一年九月二十四日院授主孝字第0九一00六四六九號函核定「工業區開發管理基金收支保管及運用辦法」部分條文修正條文，將工業園區開發管理基金管理委員會組織裁撤，並以經濟部工業局為管理機關。

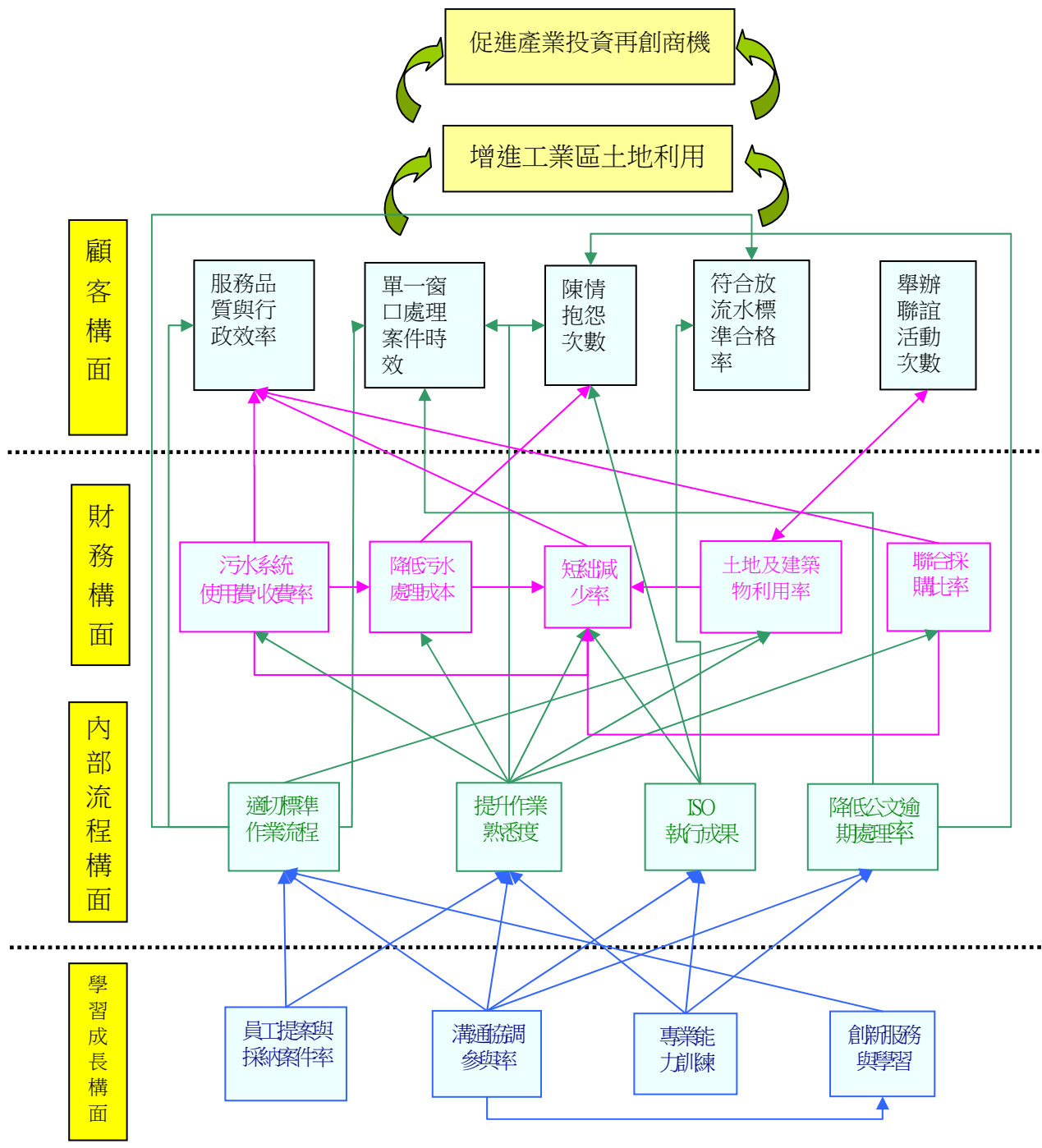
#### ◎ 工業區開發管理基金中程計畫

1. 提倡服務至上、提昇環境品質與社區形象，創造商機並使社會大眾均蒙其利(顧客構面)。
2. 企業化經營，並提昇財務自主能力(財務構面)。
3. 藉由組織重整，推動其他機關配合有關工業區管理與廠商服務(流程構面)。
4. 誘導員工自發性學習，強化組織活力(學習構面)。

#### ◎ 工業區開發管理基金策略地圖的建構

就政府部門或非營利組織而言，與營利組織最大的不同在於財務績效並非其最主要的目標。因此，本研究調整平衡計分卡之設計架構，將顧客構面移至最上層；惟因該基金基於長期與永續經營的目標，亦需要降低其經營成本並創造價值，亦即須提升其財務績效，故將財務構面置於第二層。以學習及流程構面為基礎，支持並促進顧客構面與財務構面績效目標之達成。據此，具體描繪該基金之策略地圖如圖 5-2 所示。

圖 5-2 工業區開發管理基金策略地圖



## ◎ 工業區開發管理基金績效衡量指標與權重

該基金透過對各級主管訪談結果，並參考相關管理文獻及現行工業區管理機制與績效考評制度，整理歸納出該基金經營管理之績效衡量指標及建議配分如下述：

### 一、績效衡量指標

該基金經過歸類彙整結果，共獲得十八個績效衡量指標，其中顧客構面所獲得之績效衡量指標有五個，財務構面之衡量指標有五個，流程構面之衡量指標有四個，學習構面之衡量指標亦有四個。各構面績效衡量指標及其計算方式詳如表 5-2-1。

### 二、指標權重

平衡計分卡乃以平衡為訴求，尋求短期和長期的目標之間、財務和非財務的量度之間、落後和領先的指標之間，以及外部和內部的績效構面之間的平衡狀態，以轉換組織策略為具體的行動。因此，該基金對於績效衡量指標之權重，乃著重於各構面策略目標之平衡配分，並詳列各項指標所佔權重詳如表 5-2-2，期望於落實推動後，能符實際需要，並期能將組織的經營策略與目標轉化為具體可行的行動方案。

表 5-2-1 工業區開發管理基金績效衡量指標

| 構面   | 策略目標                                   | 績 效 衡 量 指 標     | 計算方式                                                                                            |
|------|----------------------------------------|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 顧客構面 | 增進服務效能，以提昇整體形象                         | 服務品質與行政效率       | 各工業區廠商滿意度調查加權平均值                                                                                |
|      |                                        | 單一窗口處理案件時效      | $[(\text{規定作業天數}-\text{平均核准天數})/\text{規定作業天數}]*100\%$                                           |
|      | 增加敦親睦鄰工作，加強與廠商及地方之互動                   | 廠商陳情及抱怨案件數      | 次數                                                                                              |
|      |                                        | 工業區各項交流聯誼活動舉辦次數 | 各工業區管理機構辦理次數總和                                                                                  |
| 財務構面 | 落實工業區環保政策，提高污水處理廠處理效能，並提昇排放廢水水質        | 符合放流水標準合格率      | $[(\text{查驗數}-\text{查驗不合格數})/\text{查驗數}]*100\%$                                                 |
|      | 降低各項作業成本，落實使用者付費原則，以達到收支平衡為目標，提昇財務自主能力 | 污水處理系統使用費收費率    | $(\text{收費水量}/\text{處理水量})*100\%$                                                               |
|      |                                        | 降低廢水處理成本        | $[(\text{第 } n \text{ 年處理成本}-\text{第 } (n-1) \text{ 年處理成本})/\text{第 } n-1 \text{ 年處理成本}]*100\%$ |
|      |                                        | 短絀減少率           | $[(\text{預算短絀數}-\text{決算短絀數})/\text{預算短絀數}]*100\%$                                              |
|      | 加強資產之利用，並強化採購作業知能                      | 土地及建築物之利用率      | $(\text{已租售面積}/\text{可租售面積})*100\%$                                                             |
|      |                                        | 聯合採購比率          | $(\text{聯合採購案件數}/\text{採購案件總數})*100\%$                                                          |

表 5-2-1 工業區開發管理基金績效衡量指標(續)

| 構面     | 策略目標                                      | 績 效 衡 量 指 標      | 計算方式                                    |
|--------|-------------------------------------------|------------------|-----------------------------------------|
| 內部流程構面 | 配合組織重整，調合各部門之專業，建立適切之內部作業程序，讓員工有新的任務感與認同感 | 適切之標準作業流程        | 平均件數                                    |
|        |                                           | 員工對各項作業之熟悉程度     | 以各工業區管理機構員工各項作業流程熟悉度測試值為依據              |
|        | 健全管理制度，各項作業及程序合理化                         | ISO 制度之執行情形考核    | ISO 通過複評                                |
|        |                                           | 公文案件逾期處理率        | $(\text{逾期案件數} / \text{總案件數}) * 100\%$  |
| 學習成長構面 | 透過適度的溝通與激勵制度，減少層級間的認知落差                   | 員工提案與採納案件        | $(\text{採納案件數} / \text{提案總件數}) * 100\%$ |
|        |                                           | 內部溝通協調會議之舉辦及參與程度 | $(\text{平均參與人數} / \text{員工總數}) * 100\%$ |
|        | 建立適當的機制，增加自發性學習誘因，以激發員工潛能                 | 增強專業能力之訓練時數      | 每人每年平均訓練時數(總訓練時數/員工總數)                  |
|        |                                           | 創新服務之學習時數        | 每人每年平均學習時數(總訓練時數/員工總數)                  |

表 5-2-2 工業區開發管理基金績效衡量指標各構面權重配分表

| 構 面    | 績 效 衡 量 指 標      | 建議配分 |
|--------|------------------|------|
| 顧客構面   | 服務品質與行政效率        | 6    |
|        | 單一窗口處理案件時效       | 6    |
|        | 廠商陳情及抱怨案件數       | 6    |
|        | 工業區各項交流聯誼活動舉辦次數  | 6    |
|        | 符合放流水標準合格率       | 6    |
|        | 小計               | 30   |
| 財務構面   | 污水處理系統使用費收費率     | 6    |
|        | 降低廢水處理成本         | 6    |
|        | 短絀減少率            | 6    |
|        | 土地及建築物之利用率       | 6    |
|        | 聯合採購比率           | 6    |
|        | 小 計              | 30   |
| 內部流程構面 | 適切之標準作業流程        | 5    |
|        | 員工對各項作業之熟悉程度     | 5    |
|        | ISO 制度之執行情形考核    | 5    |
|        | 公文案件逾期處理率        | 5    |
|        | 小計               | 20   |
| 學習成長構面 | 員工提案與採納案件        | 5    |
|        | 內部溝通協調會議之舉辦及參與程度 | 5    |
|        | 增強專業能力之訓練時數      | 5    |
|        | 創新服務之學習時數        | 5    |
|        | 小計               | 20   |
| 合 計    |                  | 100  |

◎ 經濟部工業區開發管理基金經營績效試算表~以工基金及北區工業區服務中心為例

| 構面             | 績效衡量指標            | 目標值    | 93 年    |       | 建議配<br>分 |
|----------------|-------------------|--------|---------|-------|----------|
|                |                   |        | 績效值     | 得分    |          |
| 顧客<br>構面       | 服務品質與行政效率         | 90 分   | 83.39 分 | 5.56  | 6        |
|                | 單一窗口處理案件時效        | 60%    | 40.27%  | 4.03  | 6        |
|                | 廠商陳情及抱怨案件數        | 50 件以下 | 60 件    | 4.80  | 6        |
|                | 工業區各項交流聯誼活動舉辦次數   | 210 次  | 205 次   | 5.86  | 6        |
|                | 符合放流水標準合格率        | 100%   | 96.9%   | 5.81  | 6        |
|                | 小計                |        |         | 26.06 | 30       |
| 財務<br>構面       | 污水處理系統使用費收費率      | 85%    | 75%     | 5.29  | 6        |
|                | 降低廢水處理成本率(不含折舊計算) | 15%    | 33.54%  | 6.00  | 6        |
|                | 短絀減少率             | 正值     | 84.77%  | 6.00  | 6        |
|                | 土地及建築物之利用率        | 100%   | 87.95%  | 5.28  | 6        |
|                | 聯合採購比率            | 50%    | 41.53%  | 4.98  | 6        |
|                | 小計                |        |         | 27.55 | 30       |
| 內部<br>流程<br>構面 | 適切之標準作業流程(平均件數)   | 26 件   | 26      | 5.00  | 5        |
|                | 員工對各項作業之熟悉程度      | 100%   | 90%     | 4.50  | 5        |
|                | ISO 制度之執行情形考核     | 通過複評   | 通過複評    | 5.00  | 5        |
|                | 公文案件逾期處理率         | 30%    | 25.59%  | 4.27  | 5        |
|                | 小計                |        |         | 18.77 | 20       |
| 學習<br>成長<br>構面 | 員工提案與採納案件         | 98%    | 96.17%  | 4.91  | 5        |
|                | 內部溝通協調會議之舉辦及參與程度  | 80%    | 62.59%  | 3.91  | 5        |
|                | 增強專業能力之訓練時數       | 15     | 7.72    | 2.57  | 5        |
|                | 創新服務之學習時數         | 10     | 6       | 3.00  | 5        |
|                | 小計                |        |         | 14.39 | 20       |
| 合 計            |                   |        |         | 86.77 | 100      |

註：1.試算表之目標值為暫訂，將俟日後實際執行情形，再予以調整。

2.內部流程構面之「員工對各項作業之熟悉程度」績效值，日後將以各工業區管理機構員工各項作業流程熟悉度之測試值為依據，目前暫列為 90%。

3.內部流程構面之「ISO 制度之執行情形考核」績效值為「通過複評」，由於 ISO 複評並無分數，故通過複評即給予滿分，未通過則該項分數為零。

### 5.3 農業發展基金

#### ◎ 農業發展基金之立法根據、沿革與歷史

農業發展基金係依據農業發展條例第五十四條規定，為加速農業發展，經濟部特依「農業發展條例」第七條規定設置「農業發展基金」（農業發展條例於八十九年修正通過後，該基金之法源依據修正為農業發展條例第五十四條），行政院七十二年一月十四日台七十二經○七九七號函核定「農業發展基金收支保管及運用辦法」，自七十三年九月廿日起，行政院農業委員會成立後，改由農委會辦理。

◎ 農業發展基金之策略地圖如圖 5-3，績效衡量指標如表 5-3。

圖 5-3 農業發展基金策略地圖

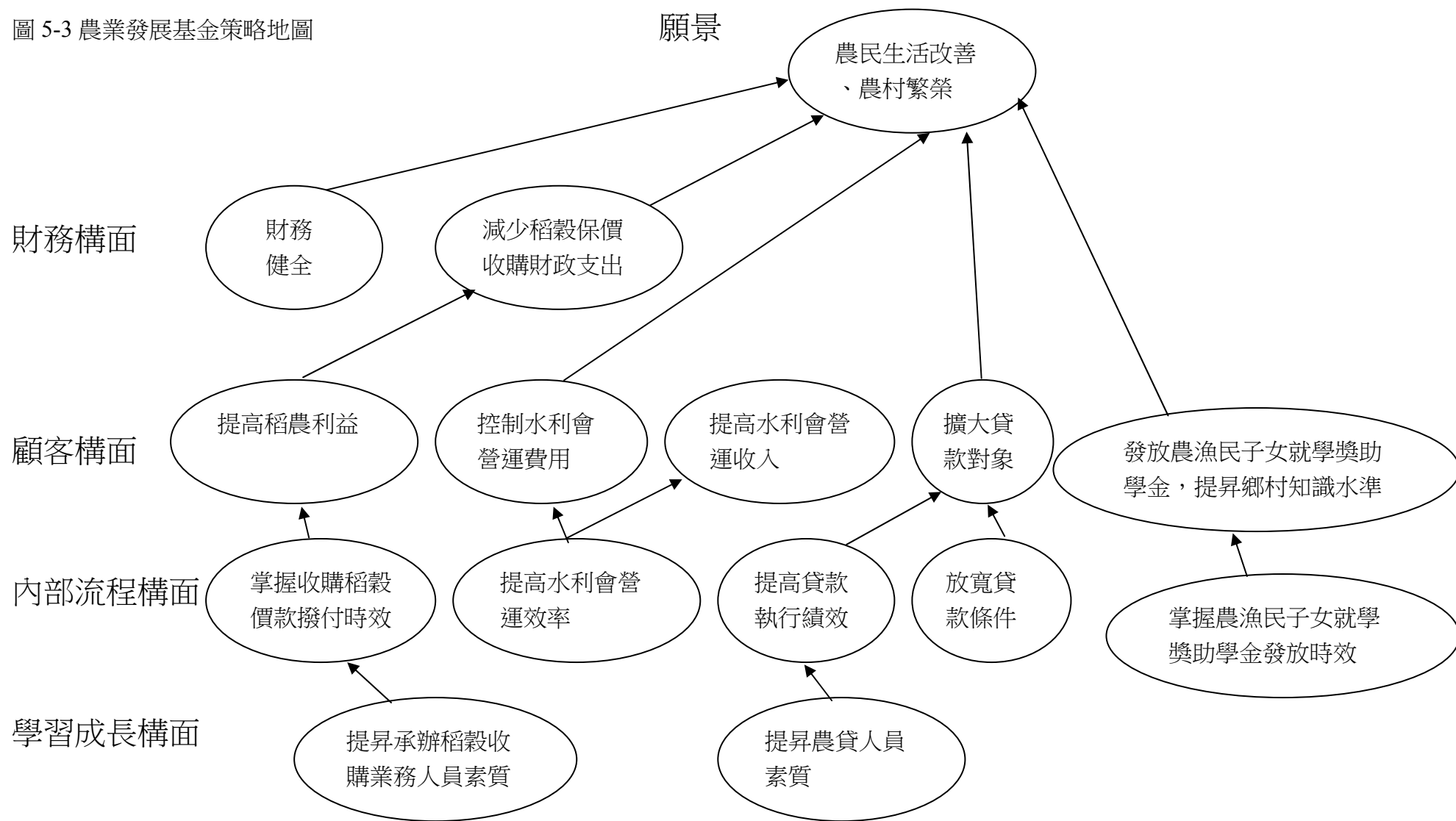


表 5-3 農業發展基金績效衡量指標

| 構面       | 策略目標 | 績效衡量指標                                                                                                                                                                                                      | 建議<br>配分 | 93 年度試算                                                                                                                                                  | 93 年度<br>得分 |
|----------|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| 財務<br>構面 | 健全財務 | 1. 賸餘數達成率 = 決算賸餘數 / 預算賸餘數 * 100%<br>(目標值: 100% , 100% 以上以滿分計; 低於 100% , 每減少 1 個百分點, 扣 1/100 配分; 最低 0 分)<br>2. 短絀減少率 = (預算短絀數 - 決算短絀數) / 預算短絀數 * 100%<br>(目標值: 0% , 0% 以滿分計, 每減少 1 個百分點, 扣 1/100 配分; 最低 0 分) | 7        | 截至 93 年 11 月底止實際執行率為:<br>$(3,836,382,000 - (-2,394,560,179.5)) / 3,836,382,000 = 162.42\%$<br>(備註: 預算原編列投資全國農業金庫 50 億元, 已報准移由農業金融局 94 年公務預算支應, 故該投資無支出數) | 7           |
|          |      | 資本支出預算執行率(%) = 購建固定資產決算數 / 購建固定資產可用預算數 * 100%<br>(目標值: 100% , 100% 以滿分計; 低於 100% , 每減少 1 個百分點, 扣 1/100 配分; 最低 0 分)                                                                                          | 7        | 截至 93 年 11 月底止實際執行率為:<br>$19,457,486 / 32,388,600 = 60.07\%$<br>$100\% - 60\% = 40\%$<br>$7 - (40/100) \times 7 = 4.2$                                   | 4.2         |

表 5-3 農業發展基金績效衡量指標(續)

| 構面   | 策略目標         | 績效衡量指標                                                                                                             | 建議配分 | 93 年度試算                                                                                            | 93 年度得分 |
|------|--------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| 財務構面 | 健全財務         | 負債比率＝<br>(負債總額/資產總額) * 100%<br>(目標值：0% ，0% 以滿分計；高於 0% ，<br>每增加 1 個百分點，扣 1/100 配分；最低 0 分)                           | 6    | 截至 93 年尚無負債，預計未來有舉債可能，列入此指標以為警訊。                                                                   | 6       |
|      | 減少稻穀保價收購財政支出 | 年度收購經費支出達成率＝<br>(當年度實際收購經費支出-當年度收購經費預算) / 當年度收購經費預算<br>(目標值：低於-10%。 -10%以下，以滿分計；超過-10%，每滿 1 個百分點，扣 1/10 配分；最低 0 分) | 10   | 93 年 1 期實際收購經費支出 47 億餘元，93 年 2 期預估收購經費支出約 20 億元，合計 93 年收購經費支出約 67 億餘元，較年度預估收購經費預算 117.9 億元減少達 43%。 | 10      |
| 顧客構面 | 提高稻農收益       | 每年 2 期合計受理農民申報種稻戶數達 15 萬戶。<br>(目標值：15 萬戶。15 萬戶以上得滿分；低於 15 萬戶，每減少 1,500 戶，扣 1/100 配分；最低 0 分)                        | 10   | 93 年 1 期受理農民申報種稻約 14.3 萬戶，93 年 2 期預估受理 8.4 萬戶農民辦理申報，合計 93 年受理農民申報種稻戶數達 22.7 萬戶。                    | 10      |

表 5-3 農業發展基金績效衡量指標(續)

| 構面   | 策略目標      | 績效衡量指標                                                                                                    | 建議配分 | 93 年度試算                                                                                                          | 93 年度得分 |
|------|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| 顧客構面 | 控制水利會營運費用 | 水利會用人數(含技工、工友及約聘僱人員)成長率=(去年度用人數-當年度用人數)/去年度用人數<br>(目標值：低於 1%。1%以下，以滿分計；超過 1%，每滿 1 個百分點，扣 1/100 配分；最低 0 分) | 2    | 92 年用人數 3,030 人<br>93 年用人數(預估)3,011 人<br>$(3,011-3,030)/3030=-0.6\%$                                             | 2       |
|      |           | 營運支出年成長率=(當年度營運支出數-去年度營運支出數)/去年度營運支出數(目標值：低於 5%。5%以下，以滿分計；超過 5%，每滿 1 個百分點，扣 1/100 配分；最低 0 分)              | 3    | 92 年營運支出數 2,723,948 千元<br>93 年營運支出數(預估)2,800,000 千元<br>$(2,800,000-2,723,948)/2,723,948=2.79\%$                  | 3       |
|      | 提高水利會營運收入 | 年度營運收入執行率=當年度經常收入決算數/當年度經常收入預算數<br>(目標值：100%。100%以上，以滿分計；低於 100%，每減少 1 個百分點，扣 1/100 配分；最低 0 分)            | 3    | 93 年營運收入預算數 5,516,127 千元<br>93 年營運收入決算數(預估) 6,445,019 千元<br>$6,445,019 \text{ 千元} / 5,516,127 \text{ 千元} =117\%$ | 3       |

表 5-3 農業發展基金績效衡量指標(續)

| 構面     | 策略目標                   | 績效衡量指標                                                                           | 建議配分 | 93 年度試算                                                                   | 93 年度得分 |
|--------|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|------|---------------------------------------------------------------------------|---------|
| 顧客構面   | 擴大貸款對象                 | 貸款受益戶數。<br>(目標值：當年度底貸放餘額受益戶數 2 萬戶。2 萬戶以上得滿分；低於 2 萬戶，每減少 200 戶，扣 1/100 配分；最低 0 分) | 2    | 93 年度底貸款餘額受益戶數 25,000 戶。                                                  | 2       |
|        | 發放農漁民子女就學獎助學金，提升鄉村知識水準 | 年度服務人數。<br>(目標值：14 萬人。14 萬人以上得滿分；低於 14 萬人，每減少 1,400 人，扣 1/100 配分；最低 0 分)         | 5    | 93 年度服務人數 201,760 人。                                                      | 5       |
| 內部流程構面 | 掌握收購稻穀價款撥付時效           | 繳交稻穀價款於 3 日內轉入農民之存款帳戶。<br>(目標值：3 日以下得滿分。超過 3 日，每增加 1 日，扣 1/10 配分；最低 0 分)         | 10   | 各農會收購稻穀價款均依規定於 3 日內轉入農民帳戶                                                 | 10      |
|        | 提高水利會營運效率              | 公文處理平均天數=(去年度平均處理天數-當年度平均處理天數)/0.1×配分。<br>(目標值：平均降低 0.1 日)                       | 3    | 92 年公文處理平均天數 3.067 日<br>93 年公文處理平均天數(預估)3.02 日<br>(3.067-3.02)/0.1×3=1.41 | 1.41    |

表 5-3 農業發展基金績效衡量指標(續)

| 構面             | 策略目標      | 績效衡量指標                                                                                             | 建議配分 | 93 年度試算                                                   | 93 年度得分 |
|----------------|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|------|-----------------------------------------------------------|---------|
| 內部<br>流程<br>構面 | 提高水利會營運效率 | 各水利會內部網路與工作站網路佈建程度。<br>(當年度已可上網工作站數/當年度目標值)×<br>配分。(目標值：93 年度 180 個工作站上<br>網；94 年度所有 288 個工作站均能上網) | 2    | 93 年度目標值 180<br>93 年度預估值 178<br>$178/180 \times 2 = 1.98$ | 1.98    |
|                | 提高貸款執行績效  | 貸放總餘額。<br>(目標值：180 億元。180 億元以上得滿分；<br>低於 180 億元，每減少 1 億元，扣<br>1/100 配分；最低 0 分)                     | 3    | 93 年底貸放總餘額 190 億元。                                        | 3       |
|                | 放寬貸款條件    | 檢討修正貸款額度、利率、對象等貸款條件。<br>(目標值：檢討修正 2 項貸款規定。修正 2<br>項以上得滿分；僅修正 1 項，得 1/2 配分；<br>未修正者 0 分)            | 3    | 93 年度內修正施行放寬貸款條件之貸款要點及辦法<br>17 項。                         | 3       |

表 5-3 農業發展基金績效衡量指標(續)

| 構面             | 策略目標              | 績效衡量指標                                                                                            | 建議配分 | 93 年度試算                                                                                                                                                    | 93 年度得分 |
|----------------|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| 內部<br>流程<br>構面 | 掌握農漁民子女就學獎助學金發放時效 | 申請最後期限至領取獎助學金之日數。<br>(目標值：60 日內。每年 2 次，每次 60 日以內者，得 1/2 配分；超過 60 日者，每增加 1 日，扣 1/2×1/60 配分；最低 0 分) | 4    | 92 學年度第 2 學期受理申請期限為 93 年 3 月 31 日，獎助學金於 93 年 5 月 26 日撥至合格申請人帳戶；93 學年度第 1 學期申請期限為 93 年 9 月 30 日，獎助學金於 93 年 11 月 24 日撥至合格申請人帳戶。93 年二次，申請期限至領取獎助學金日數均在 60 日內。 | 4       |
| 學習<br>成長<br>構面 | 提昇承辦稻穀收購業務人員素質    | 辦理收購稻穀業務宣導說明會每年至少 5 次。<br>(目標值：5 次。辦理 5 次以上得滿分；辦理 1 次者得 1/5 配分；未辦理者 0 分)                          | 10   | 農糧署各分署及其所屬辦事處於每期作經收稻穀前，均至少辦理 1 次收購稻穀業務宣導說明會，93 年各地區合計辦理說明會場次達 20 餘次。                                                                                       | 10      |
|                | 提昇農貸人員素質          | 辦理農貸人員訓練人數。<br>(目標值：300 人。300 人以上得滿分；低於 300 人，每少 1 人扣 1/100 配分；最低 0 分)                            | 5    | 93 年度辦理農貸業務研習班受訓人數 384 人。                                                                                                                                  | 5       |

表 5-3 農業發展基金績效衡量指標(續)

| 構面     | 策略目標     | 績效衡量指標                                                           | 建議配分 | 93 年度試算                  | 93 年度得分 |
|--------|----------|------------------------------------------------------------------|------|--------------------------|---------|
| 學習成長構面 | 提昇農貸人員素質 | 辦理農貸座談會、研習班次數。<br>(目標值：5 次。辦理 5 次以上得滿分；辦理 1 次者得 1/5 配分；未辦理者 0 分) | 5    | 93 年度辦理農貸業務座談會、研習班 10 次。 | 5       |
| 合計     |          |                                                                  | 100  |                          | 95.59   |

根據農業發展基金自行試算的結果，93 年度許多項目的評分都已接近滿分，顯示該基金在訂定年度目標有過分保守的情形，該基金應與相關督導單位做進一步討論，逐年提高年度目標值，使該基金能更有效率地運行。

## 5.4 科學工業園區管理局作業基金

### ◎ 科學工業園區管理局作業基金立法根據

依科學工業園區設置管理條例第六條之一規定，管理局為辦理該條例第六條所列職掌而收取之收入，應設置作業基金，並為下列各款之應用：

- 1.科學工業園區之開發、擴充、改良、維護及管理等等事項。
- 2.科學工業園區各項作業服務事項。
- 3.其他有關事項。

而作業基金之收支、保管及運用則另訂「科學工業園區管理局作業基金收支保管及運用辦法」，其中規定基金主要來源為：

- 1.由政府循預算程序之撥款。
- 2.園區管理費收入。
- 3.園區廠房、住宅、宿舍、土地租金及出售廠房之收入。
- 4.園區作業服務收入。
- 5.園區公共設施建設費收入。

基金主要用途則為：

- 1.園區擴建及新建之投資支出。
- 2.園區作業服務支出。
- 3.園區與其週邊公共設施及維護區內安全、環境衛生之支出。
- 4.依科學工業園區設置管理條例第十七條規定徵購廠房及其有關建築物之支出。
- 5.管理及總務支出。

### ◎ 科學工業園區管理局作業基金沿革及歷史

科學工業園區管理局作業基金於七十一會計年度設立，為預算法第四條第一項第二款所定之特種基金，以行政院國家科學委員會為主管機關，並以科學工業園區管理局為管理機關。設立之目的為增進科學工業園區之設施及服務，引進高科技之新型技術，發展高級精密工業，激勵國內產業之研究創新及發展。

該作業基金成立之初僅 1,500 萬元，至九十二年底計現金增資 157 億元及盈

餘轉增資 110.53 億元，基金淨值為 415.15 億元，固定資產 904.73 億元，借款餘額 491.17 億元，開發範圍包括新竹科學工業園區、南部科學工業園區、及中部科學工業園區。

#### ◎ 科學工業園區管理局作業基金中程計畫及策略

科學工業園區成立之目標與使命為：

- (一)於全國適當區域設立科學園區，帶動區域性高科技產業聚落之形成。
- (二)引進高科技工業及培育高科技人才，激勵國內工業技術之研發創新。
- (三)促進高科技工業之發展，調整國內產業結構。
- (四)推動園區成為全球高科技產業研發、製造及服務中心，延續「綠色矽島」永續發展動力。

為達成上述政策目標，經由科學園區產業科技整體性的規劃與推動，突破過去以製造業為重點之發展模式，建立台灣知識密集型產業，促進國家經濟快速成長，並有助於十年後達到知識密集型產業產值占國內生產毛額(GDP) 60%以上之先進國家水準。

為因應未來發展，園區採取積極延攬及訓練人才、激勵創新研發活動、擴大投資招商行動、進行國家資訊基礎建設、強化勞工福利、投資環保設施等重要措施，以強化園區之基盤設施。同時為顧及投資廠商擴展空間之不足，除新竹科學工業園區外，陸續設立南部科學工業園區及中部科學工業園區，各園區亦視高科技廠商進駐狀況及需求，拓展基地規模。

為達成吸引並留住海外高科技人才之目標，各園區除多元規劃居住需求方案外，同時就休閒、娛樂、運動等等可達成改善生活機能與環境之方案亦積極努力推動，期塑造集生產、生活、生態等三生環境之優質園區。配合各項資訊及交通建設陸續完成，各型科學園區及研發單位、產業、服務業緊密相連，使台灣逐漸發展成為「科技島」。

為使園區各項建設計畫的順利推動，修正園區重要施政依據的「科學工業園區設置管理條例」，期對科學園區未來發展、增進開發作業彈性、擴大民間參與、廠商之租稅優惠、通關便利、健全單一窗口機制、加強便民服務效能有重大突破，不僅配合國際化、自由化之趨勢要求，促使我國高科技工業發展環境更趨

健全。目前採行的基本策略如下：

(一)配合國家經濟發展目標，積極開發建設園區

- 1.加速國內高科技產業發展，帶動產業升級，提高勞動生產力。
- 2.帶動地方經濟發展，提高就業機會。

(二)積極吸引投資

- 1.推廣園區高科技工業投資環境。
- 2.高科技公司投資與人才引進。
- 3.成立創新育成中心，供中小研發型廠商與設立育成中心及其進駐對象使用。
- 4.改善生活機能與環境，吸引高科技人才留駐。
- 5.推動國際交流合作

(三)推動研究發展

- 1.獎助園區廠商投入研發活動，提供「創新產品獎」、「研發成效獎」與「創新技術研究發展獎助計畫」鼓勵廠商進行研發新產品。
- 2.建構創新研發與技術交流平台。

(四)拓展人力資源

- 1.規劃辦理培訓園區高科技產業所需人才訓練。
- 2.建立「科學工業園區科技人才培訓資訊網」，結合各委訓單位網頁建構培訓資訊交流平台。
- 3.建立園區學習網絡平台，提供專業技術人才培訓課程、人力資源、及人培教材 e-Learning 數位學習應用等服務。

(五)增進勞資關係

- 1.促進園區勞資和諧。
- 2.協助事業單位建立自主管理的工安衛文化，並辦理安全技術研討會及法規宣導會，加強產官學交流，以加強危害控制及管理，減少職業災害發生。
- 3.增進勞工福利。
- 4.加強推展園區公共福利工作，提供工作及生活服務。

(六)提昇工商服務

- 1.加強推動工商登記網路申辦，提供便捷工商服務，強化園區週邊行業及工商服務業的服務與管理。
- 2.建立園區營運資料庫。
- 3.落實工安檢查。
- 4.訂定園區安防計畫與執行災害防救危安事件處理。
- 5.強化園區即時消防救災之效率。

(七)加強開發建設基礎設施

- 1.強化交通建設。
- 2.鼓勵水電之開源節流。
- 3.落實園區人文生態及環境保護工作。

(八)妥善規劃園區開發

- 1.新建園區以形成產業聚落。
- 2.擴建園區以維持供需平衡。
- 3.有效使用園區土地。

(九)強化財務結構

- 1.作業基金期以自給自足為目標，達成整體的收支平衡。
- 2.強化作業基金的財務結構，規劃推動建全的營運策略及設計優良的管理報告制度。

(十)深化資訊環境

- 1.建設園區資訊化發展環境。
- 2.推動園區資訊應用及服務。

(十一)全面提升服務品質

- 1.檢討服務領域研採企業作法。
- 2.便捷行政程序縮短等候時間。
- 3.塑造親切環境樹立服務形象。
- 4.重視民情輿情主動溝通協調。
- 5.結合民間資源協助公共服務。
- 6.提升員工專業能力。

◎ 科學工業園區管理局作業基金之策略地圖如圖 5-4，績效衡量指標如表 5-4。

圖 5-4 科學工業園區管理局作業基金策略地圖

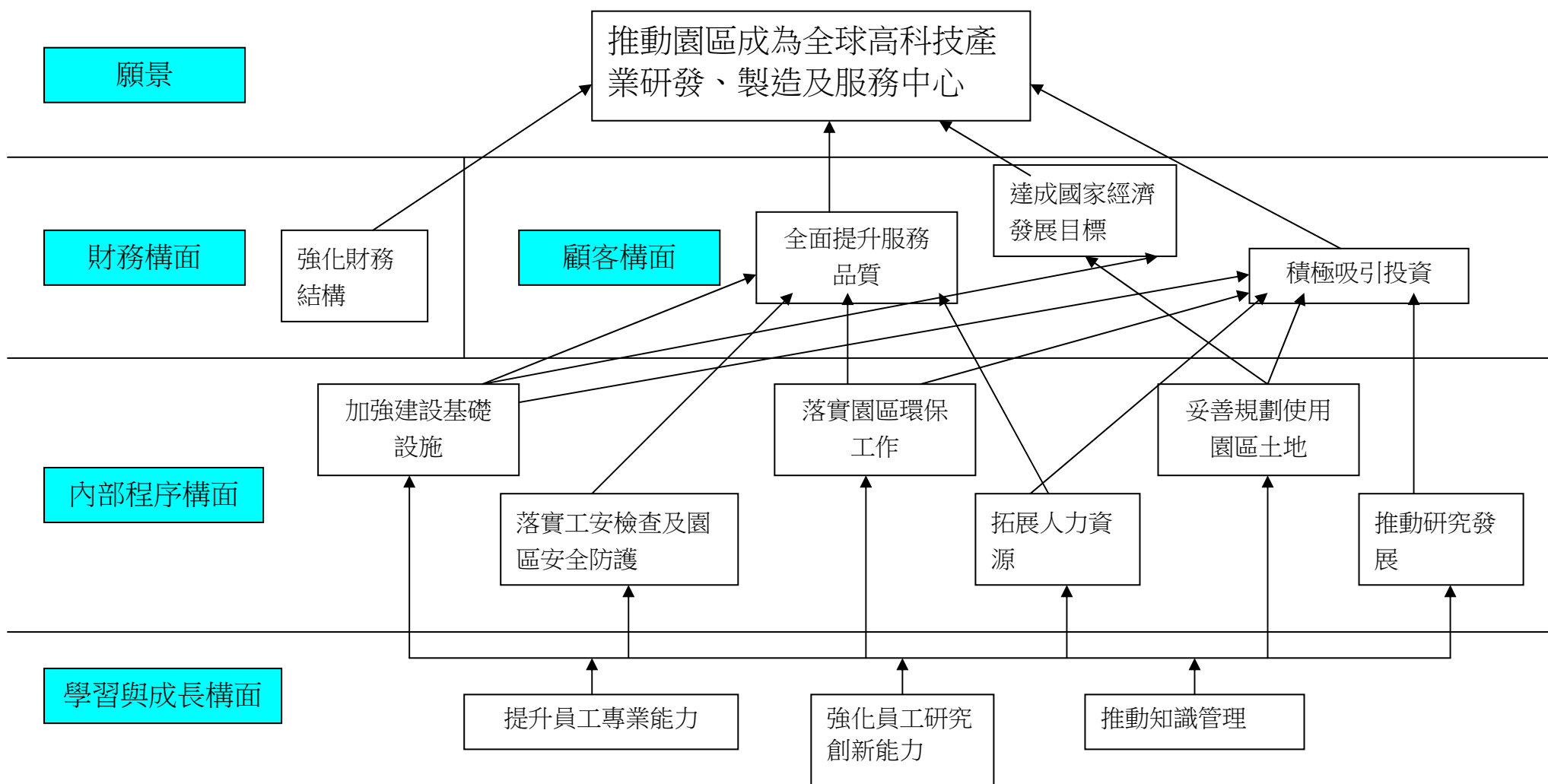


表 5-4 科學工業園區管理局作業基金績效衡量指標

| 構面   | 策略目標       | 績效衡量指標          | 衡量方法                    | 配分 |
|------|------------|-----------------|-------------------------|----|
| 顧客構面 | 達成國家經濟發展目標 | 對全國經濟發展的貢獻      | 園區年營業額/全國製造業年營業額*100%   | 8  |
|      |            | 園區勞動生產力         | 園區廠商年營業額/員工人數           | 5  |
|      | 積極吸引投資     | 年度新增投資額(含新設及增資) | 廠商至管理局申請新設及增資之投資總金額     | 5  |
|      |            | 年度園區營運廠商數       | 每年十二月已入區廠商家數            | 5  |
|      | 全面提升服務品質   | 廠商服務品質滿意度       | 採問卷調查方式，問卷樣式如本報告附錄。     | 5  |
| 財務構面 | 強化財務結構     | 獲利率             | 本期賸餘/作業收入*100%          | 5  |
|      |            | 資產投資報酬率         | 本期賸餘/作業基金資產總額*100%      | 5  |
|      |            | 自償率達成率          | 當年檢討之自償率/行政院核定之自償率*100% | 5  |
|      |            | 利息保障倍數          | (本期賸餘+利息支出)/利息支出*100%   | 5  |
|      | 提高預算執行     | 賸餘達成率           | 決算賸餘數/預算賸餘數*100%        | 5  |
|      |            | 資本支出預算執行率       | 固定資產決算數/固定資產可用預算數*100%  | 4  |

表 5-4 科學工業園區管理局作業基金績效衡量指標(續)

| 構面         | 策略目標          | 績效衡量指標           | 衡量方法                                                         | 配分 |
|------------|---------------|------------------|--------------------------------------------------------------|----|
| 內部流程<br>構面 | 加強建設基礎設施      | 水、電充分供應，並提高穩定度   | 廠商使用水車車次及跳電次數                                                | 4  |
|            | 妥善規劃使用園區土地    | 土地、廠房、宿舍及公共設施出租率 | 租金收入/年度預算數*100%                                              | 5  |
|            | 推動研究發展        | 廠商研發投入金額佔營業額之比率  | 廠商研發投入金額佔營業額之比率                                              | 4  |
|            | 拓展人力資源        | 辦理園區專業人才訓練人次     | 參加訓練之人次                                                      | 5  |
|            | 提升行政效率        | 公文處理時效           | 逾期公文件數/公文總件數*100%                                            | 4  |
|            | 落實園區環保工作      | 事業廢棄物再利用率        | 以當年事業廢棄物之再利用量(包含再使用、再生利用量，含資再法與廢清法之回收再利用)，除以當年事業廢棄物之總量。      | 5  |
|            | 落實工安檢查及園區安全防護 | 工安衛及勞動檢、評核及輔導    | 工安衛及勞動檢、評核及輔導件數                                              | 4  |
| 學習成長<br>構面 | 提升員工專業能力      | 同仁學習課程平均時數       | $\Sigma(\text{各局內外學習課程時數} \times \text{上課人數}) / \text{員工人數}$ | 4  |
|            | 強化員工研究創新能力    | 同仁自行研究及業務創新件數    | 自行研究案件數及提高行政效率和簡化行政流程提案數                                     | 4  |
|            | 推動知識管理        | 知識庫的建置與使用率       | 知識管理網之知識庫數量及上網查閱數                                            | 4  |

## 5.5 社會福利基金

### ◎ 社會福利基金立法根據或行政命令：

依兒童及少年福利法第十二條、老人福利法第六條以及身心障礙者保護法第九條，均訂有社會福利基金為辦理各該福利業務之經費來源，故社會福利基金之存在有其法源依據。

### ◎ 社會福利基金沿革與歷史

- 一、內政部主管社會福利基金係台灣省政府於民國五十四年設置台灣省政府社會福利基金，精省後，該基金業務併入內政部，爰依規定訂定「社會福利基金收支保管及運用辦法」，並奉行政院九十年十月二十六日台九十孝授一字第〇八一九五號函核定。
- 二、自民國五十四年至七十年度之基金財源係由地價稅及土地增值稅之一定比例提撥後，分配省基金百分之二十。七十年因改善地方財政方案實施後，取消地價稅及土地增值稅一定比例提撥制度，基金財源改由省庫提撥編列年度預算支應。
- 三、依菸酒稅法第二十二條規定，菸品應徵健康福利捐，九十年以後社會福利基金財源由健康福利捐分配收入編列預算，不再由公務預算撥充。

### ◎ 社會福利基金中程施政計畫（九十四至九十七年度）

#### 一、環境情勢分析與優先發展課題

##### （一）環境情勢分析

為因應社會急劇變遷產生之社會問題，內政部所屬十三家社會福利機構，以提供無依、受虐及癱瘓老人、身心障礙者、兒童少年之妥適照顧，維護其合法權益為宗旨，渠等機構除對特定弱勢族群予以收容照顧外，更負有特殊性任務，如因應社會變遷而開辦新型業務、承擔民間及地方政府難以負荷之工作、負起偏遠地區及少數族群之照顧，其特色分述如下：

- 1.五所老人之家及養護中心除收容孤苦無依老人，給予公費安養或養護外，中區老人之家尚辦理遊民收容業務，對流浪、流落街頭、經縣（市）政府查詢無法回歸家庭之孤苦無依或行乞者予以收容輔導，對目前除台北市以外其餘

縣市並無遊民收容機構的狀況下，其業務性質更顯重要；東區老人之家位於邊陲的東部，其照顧對象大多是低收入原住民，綠島安養所更是提供綠島長者一個在地老化最佳處所、南區及澎湖老人之家尚辦理六至十八歲低收入戶兒童、少年教養業務，對原住民地區及離島地區之兒童、少年助益甚大。彰化老人養護中心為第一家公立養護機構，各機構並配合時勢潮流，提供多元化服務，充分發揮機構長期照護之功能，建立連續照護之機制。

2.三所身心障礙機構辦理重度以上智能障礙者收容教養業務，提供全日型生活照顧、社會適應訓練、職業陶冶、就業輔導，以培養其獨立生活的能力，進而授予簡易謀生技藝，使其能回歸社會為目標。其中南投啟智教養院並與學區國中小合作，設置啟智班，雲林教養院係台中以南專門收容安置十八歲以上智能障礙婦女之唯一公立社會福利機構，而台南教養院收容之院生更是平均年齡已超過四十歲之重度、極重度心智障礙者。

3.三所兒童福利機構以收容初生至未滿十二歲者為原則，但有協助升學之必要及其他特殊情形者，得經兒童之家家務會議通過收容，對象包括貧苦無依、被虐待、遭遺棄等弱勢兒童及少年；一所少年福利機構係收容經法院裁定交付安置之非行少年及從事性交易之兒童、少年，提供生活照顧、休閒活動、就學輔導、醫療保健、職業訓練、就業輔導、親子關係、社工專業、權益保障等服務

## (二)優先發展課題

- 1.配合中長程施政計畫加強執行預算，落實財務審核，降低服務成本。
- 2.加強與院民（生）、家屬雙向溝通，提高服務效能。
- 3.結合社會資源、促進社區參與；善用志工及機構既有人力，提供多元化、社區化服務。
- 4.營造舒適、安全之生活環境，降低危機事故；提供專業服務，提昇院民（生）照顧（護）品質。
- 5.健全資訊管理系統，縮短作業流程，提升行政效率。
- 6.營造學習型組織，鼓勵員工終生學習，提升員工專業知能。

## 二、現有計畫執行成效

為使內政部所屬社會福利機構之服務品質不斷往上提升，同時依照各機構

之特殊性與區域性需求，發展社區化福利服務工作，內政部對各機構除辦理為民服務不定期考核外，同時定期辦理機構評鑑，期使各機構能提供安養護長者、身心障礙者、兒童及少年一個安全、尊嚴、快樂的生活空間。各機構的服務內容亦依照評鑑指標據以執行，相關業務成效如下：

（一）為強化員工專業知能，營造學習型組織，除聘請專家學者辦理員工在職講習（座），鼓勵員工積極參加外部訓練、登錄終身學習，並視需要舉辦公私立機構觀摩學習活動。

（二）運用社會志工、結合學校社團、民間團體，提供輔助性服務及多元化節慶活動。

（三）為增進機構院民（生）休閒娛樂及身心建康，規劃辦理各項文康休閒活動，並定期舉辦旅遊活動，充實生活內涵。

（四）定期辦理院民大會、家屬懇親座談會，加強親屬支持系統，建立機構與院民（生）及其家屬雙向溝通管道。

（五）建立個案輔導資訊系統，對於新進住個案建立生活需求評估、照顧計畫。

三、計畫重點摘要及策略說明：

社會福利基金中程施政計畫重點摘要及策略說明

| 計畫重點                 | 策略說明                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 加強預算執行，<br>落實財務審核及查核 | <p>(一) 提高預算執行：</p> <p>依據施政計畫確實分配預算，並每月檢討收容業務預算及購建固定資產之預算執行情形，並降低年度經費保留比例。</p> <p>(二) 提高效益降低成本：</p> <p>提高機構進住率並加強控管實際服務單位成本與預算服務單位成本之比例。</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 運用社會資源，<br>提昇照護品質    | <p>(一) 提高服務滿意度：</p> <p>加強辦理院民（生）或家屬滿意度調查或機構與院民（生）學校互動率並協助院民（生）與家屬聯繫互動。</p> <p>(二) 提升服務品質：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.辦理院民（生）衛教課程或講座及健康檢查。</li> <li>2.院民（生）飲用水設備定期清洗、檢修及地下水質（含菌數）檢測。</li> <li>3.辦理院民（生）旅遊、安排健康體能活動及休閒娛樂活動。</li> <li>4 餐廳、廚房設備環境符合衛生原則，膳食菜單經合格營養師監督或提供意見且書面紀錄完整。</li> <li>5.訂定疾病、意外傷害、傳染病處理流程並確實執行，及降低危機事件發生率。</li> </ol> <p>(三) 善用社區資源增進服務效益：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.持續運用志工提供服務加強志工服務次數與時數。</li> <li>2.帶領院民（生）參與社區活動，或辦理活動邀請社區民眾參與。</li> </ol> |

社會福利基金中程施政計畫重點摘要及策略說明(續)

| 計畫重點                     | 策略說明                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 強化溝通連繫，健全個案管理資訊系統，提升作業效率 | <p>(一) 健全資訊管理系統、提升作業效率：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.院民（生）個案資料管理資訊化。</li> <li>2.利用線上採購，電子領標、投標作業提昇政府採購效率。</li> <li>3.依共同採購契約，辦理物品電子下單。</li> <li>4.運用基金會計總帳系統操作帳務處理。</li> </ol> <p>(二) 創造舒適、安全之就養環境：</p> <p>定期辦理環境衛生檢查、內外環境定期消毒及防火避難設施自主檢查</p> <p>(三) 提升行政效率、縮短作業流程：</p> <p>辦理網路入家（院）申辦或受理縣市主管機關入家轉介案件及縮短申請時間並降低公文案件處理天數。</p> |
| 建立員工終身學習系統，提昇專業服務知能      | <p>(一) 培養學習型的組織文化</p> <p>鼓勵員工參與各項學習、研提報告或讀書心得並成立讀書會進行研討活動。</p> <p>(二) 提升員工專業知能</p> <p>機構舉辦在職訓練並鼓勵員工參加機構外研習派訓。</p>                                                                                                                                                                                                                            |

四、策略績效目標

- (一) 加強預算執行，落實財務審核及查核。
- (二) 運用社會資源，提昇照護品質。
- (三) 強化溝通連繫，健全個案管理資訊系統，提升作業效率。
- (四) 建立員工終身學習系統，提昇專業服務知能。

◎ 社會福利基金之策略地圖如圖 5-5，績效衡量指標如表 5-5。

圖 5-5 社會福利基金策略地圖

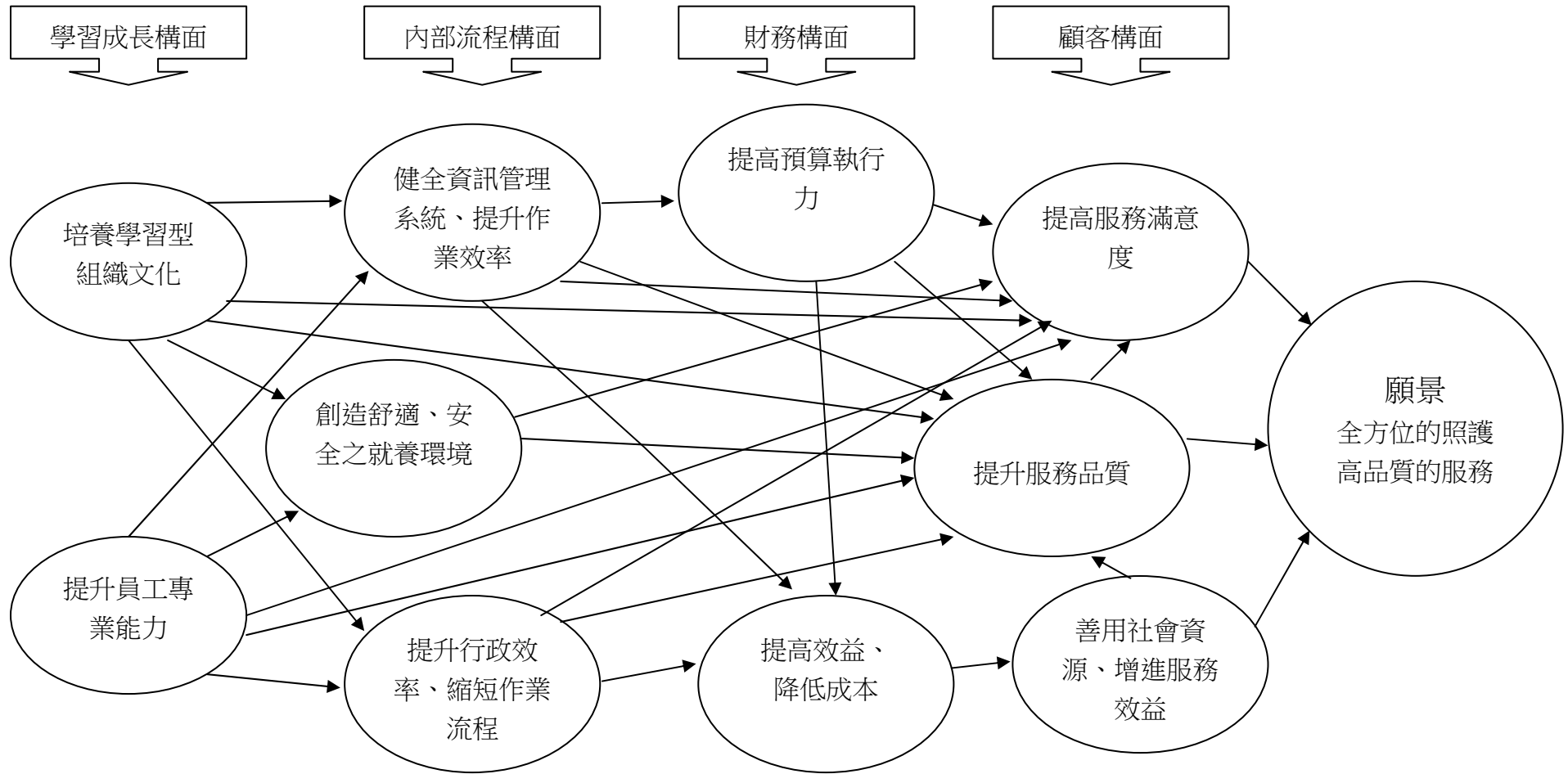


表 5-5 社會福利基金績效衡量指標

| 構面            | 策略目標             | 績效衡量指標                                                         | 建議配分 |
|---------------|------------------|----------------------------------------------------------------|------|
| 財務構面<br>(20%) | 1. 提高預算執行力       | 1.年度收容業務預算實際執行率（年度執行數/年度預算數；達 85%以上）                           | 4    |
|               |                  | 2.購建固定資產執行率（達 90%以上）                                           | 4    |
|               |                  | 3.當年度經費保留比率（未超過 20%）                                           | 4    |
|               | 2. 提高效益，<br>降低成本 | 1.機構收容率（實際收容人數/預計收容人數；達 85%以上）                                 | 4    |
|               |                  | 2.實際服務單位成本與預計服務單位成本之比率（90%－100%）                               | 4    |
| 顧客構面<br>(30%) | 1.提高服務滿意度        | 1.院民（生）/家屬滿意度調查或機構與院民（生）學校互動率（滿意度達 80%以上；互動率=互動次數/院生數，達 10%以上） | 3    |
|               |                  | 2.協助院民（生）與家屬聯繫及辦理懇親（親職）活動（聯繫次數/院民（生）數，達 10%以上；每年至少二次）          | 2    |
|               | 2.提升服務品質         | 1.辦理院民（生）衛教課程或講座次數及健康檢查項目數（每月至少一次；健保給付項目外至少二項）                 | 4    |
|               |                  | 2.院民（生）飲用水設備定期清洗、檢修及地下水質（含菌數）檢測（每月至少一次；每季至少一次）                 | 3    |
|               |                  | 3.辦理院民（生）旅遊、安排健康體能活動及休閒娛樂活動次數（每年至少二次；每週至少 4 小時；每週安排不同休閒活動）     | 4    |

表 5-5 社會福利基金績效衡量指標(續)

| 構面              | 策略目標                 | 績效衡量指標                                                                    | 建議配分 |
|-----------------|----------------------|---------------------------------------------------------------------------|------|
| 顧客構面<br>(30%)   | 2.提升服務品質             | 4.餐廳、廚房設備環境符合衛生原則，膳食菜單經合格營養師監督或提供意見（乾淨且定期消毒；有營養師監督、提供意見且書面紀錄完整）           | 4    |
|                 |                      | 5.訂定疾病、意外傷害、傳染病處理流程並確實執行，及危機事件發生率(有訂定處理流程且確實執行；危機事件發生率=危機事件/院民（生）總數未達 5%) | 3    |
|                 | 3.善用社會資源<br>增進服務效益   | 1.志工服務時數、人次數及與機構服務計畫配合度(與前一年時數/人次數相較成長 5%)                                | 3    |
|                 |                      | 2.結合民間資源辦理社區（回饋、睦鄰）活動次數（每年至少二次以上）                                         | 2    |
|                 |                      | 3.參與或舉辦社區活動之次數（每年至少四次以上）                                                  | 2    |
| 內部流程構面<br>(30%) | 1.健全資訊管理系統<br>提昇作業效率 | 1.院民（生）個案資料管理資訊化（實際建檔人數佔服務人數之比率達 80%以上）                                   | 4    |
|                 |                      | 2.利用線上採購，電子領標、投標作業提昇政府採購效率（利用電子化辦理採購案件／全年度採購案件達 80%以上）                    | 4    |
|                 |                      | 3.依共同採購契約，辦理物品電子下單至少 20 次                                                 | 3    |
|                 |                      | 4.運用基金會計資訊系統操作帳務處理（利用帳務處理系統案件／全年度案件達 80%以上）                               | 3    |

表 5-5 社會福利基金績效衡量指標(續)

| 構面              | 策略目標                | 績效衡量指標                                                      | 建議配分 |
|-----------------|---------------------|-------------------------------------------------------------|------|
| 內部流程構面<br>(30%) | 2.創造舒適、安全之<br>就養環境  | 1.全年辦理環境衛生檢查次數<br>(12 次以上)                                  | 4    |
|                 |                     | 2.內外環境定期消毒(每季至少<br>一次)                                      | 3    |
|                 |                     | 3.防火避難設施自主檢查(每月<br>至少一次)                                    | 3    |
|                 | 3.提昇行政效率、縮<br>短作業流程 | 1.辦理網路入家(院)申辦或受<br>理縣市主管機關入家轉介案<br>件及縮短辦理期限(每件辦結<br>天數 6 天) | 3    |
|                 |                     | 2.降低公文案件處理天數(實際<br>處理總天數／法定處理總天<br>數)                       | 3    |
| 學習成長構面<br>(20%) | 1.培養學習型<br>的組織文化    | 1.員工學習時數(每年超過 20 小<br>時以上人數比率達 80%以上)                       | 4    |
|                 |                     | 2.員工研提報告或讀書心得(每<br>年達到 4 篇)                                 | 4    |
|                 |                     | 3.成立讀書會並進行研討活動<br>(每年達到 6 次)                                | 4    |
|                 | 2.提高員工專業能力          | 1.機構舉辦在職訓練(每年達 6<br>次以上)                                    | 4    |
|                 |                     | 2.員工參加機構外研習派訓(每<br>年達 20 人次)                                | 4    |

## 5.6 國軍老舊營舍改建基金

### ◎ 國軍老舊營舍改建基金沿革與歷史

國家經濟蓬勃發展，需地恐急，各級政府機關，動輒以營區妨礙重大經建及都市發展為由，要求騰讓，早年營區配合遷讓經費（土地價款及地上物補償費），其預算係以收支並列，不透過施政預算程序辦理，惟自民國八十年以後，囿於預算法等規定限制，國軍對於騰讓營區之土地價款及各項補償費，均應解繳國庫，需另編國防施政預算覓地整建。

鑑於目前國軍刻正積極籌建新一代兵力，施政預算額度實無法容納辦理營區遷整建所需經費。

另因社會繁榮及都市發展迅速，國軍多數營舍老舊，設施簡陋，除有礙都市觀瞻外，並影響官兵日常生活甚鉅，因所需預算龐大，短期間政府無法編列足額預算，支應國軍老舊營舍整建工作。

國防部雖於行政院院會多次爭取專款支應辦理老舊營舍整建工作，惟因政府短期間內無法達成預算收支平衡，實無多餘預算可供支應。

綜合考量上開因素，配合各級政府機關及地方政府辦理營區騰讓，及加速改善國軍老舊營舍更新，行政院於八十五年四月二十三日以台八十五防一一二六五號函指示請國防部儘速成立「國軍老舊營舍改建基金」，以「專款專用」及「以產置產」方式，辦理營區遷整建及老舊營舍整建所需，除可積極推動國家各項重大經建政策執行外，亦可加速改善國軍官兵生活設施，提高生活品質，彰顯政府照顧國軍官兵之德政；作業方針，係配合國軍土地整體規劃運用，實施各階段營區減併方案，並將釋出營地依期程檢討納入處分標的，挹注財源，以加速改善官兵生活設施。

### ◎ 國軍老舊營舍改建基金之中程計畫與策略說明

該基金配合國軍實施精進案期程，明確了解各部隊駐用之實際需求，將依行政院指示，將營舍整建整體需求計畫，分中、長程計畫提送國家資產經營管理委員會。有關該基金之使命及策略目標說明如下：

| 使 命                     | 策略目標                                                                                                                                                                              |
|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 基金配合國家經濟建設辦理營區騰讓        | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 不影響官兵基本權益前提下，辦理營區騰讓。</li> <li>2. 配合需地機關計畫期程內完成搬遷。</li> <li>3. 營區搬遷所需款項不超過拆遷補償費及有償撥用款。</li> </ol>                                        |
| 自償性目標及配合地方都市發展及民生需求釋出土地 | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 配合地方政府實際需求辦理有償撥用。</li> <li>2. 係配合國軍土地整體規劃運用實施期程，釋出營地納入處分標的後，辦理標售。</li> <li>3. 配合市場民生需求辦理土地標售。</li> <li>4. 檢討暫不標售土地委託合作開闢停車場。</li> </ol> |
| 老 舊 營 舍 改建，改善官兵生活設施     | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 重視工程品質</li> <li>2. 營區規劃符合官兵實際需求</li> <li>3. 工程進度及工程預算應依工程計畫目標完成</li> <li>4. 工程完工後儘速完成資產移轉</li> </ol>                                    |

◎ 國軍老舊營舍改建基金之策略地圖如圖 5-6，績效衡量指標如表 5-6-1，績效衡量指標之試算如表 5-6-2。

圖 5-6 國軍老舊營舍改建基金策略地圖

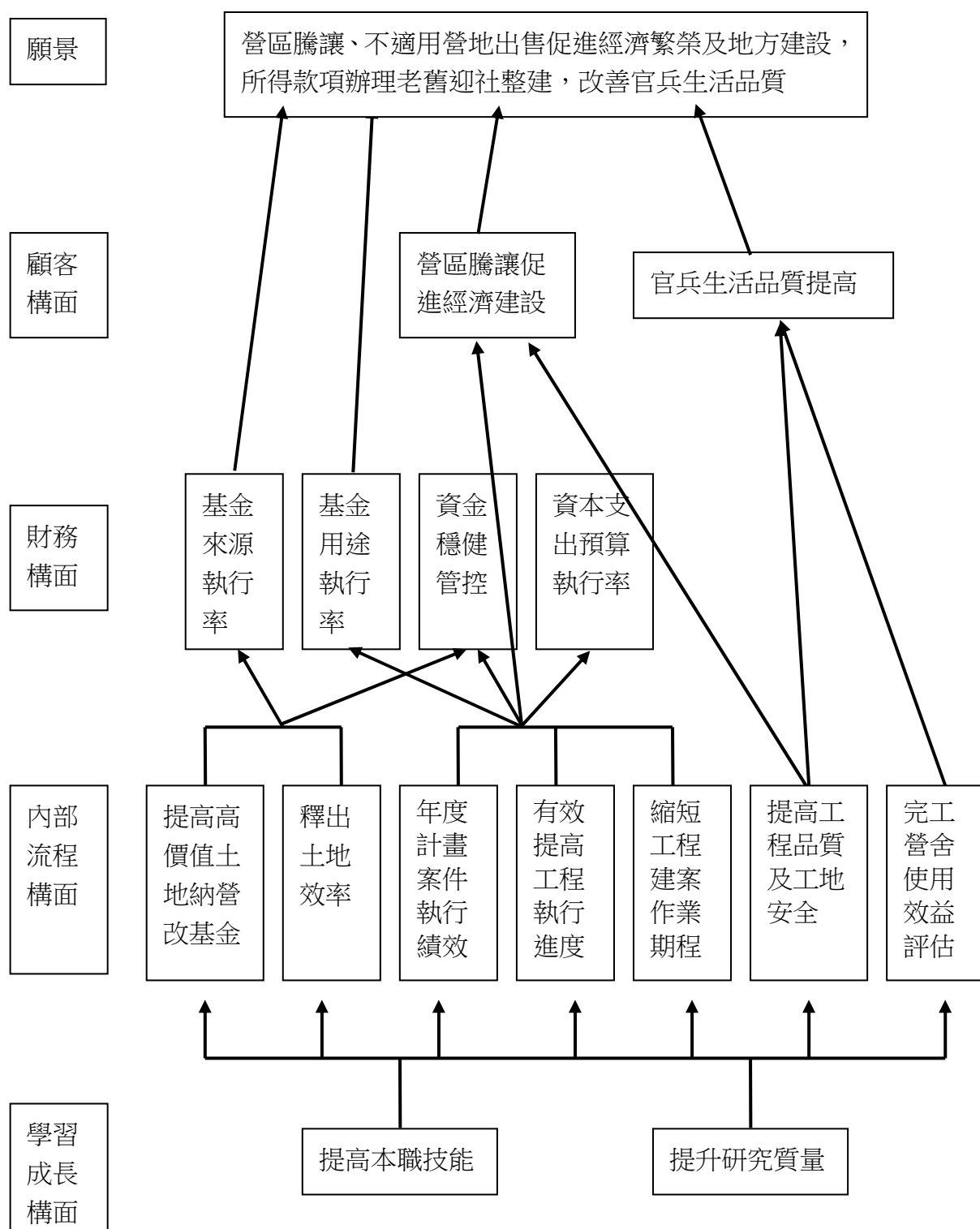


表 5-6-1 國軍老舊營舍改建基金績效衡量指標

| 構面   | 策略目標            | 績效衡量指標                                               | 說 明                                                                         |
|------|-----------------|------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| 財務構面 | 基金來源執行率         | 實際基金來源/預計基金來源*100%                                   | 執行率愈高代表績效愈佳，愈低代表績效愈差。                                                       |
|      | 基金用途執行率         | 實際基金用途/預計基金用途*100%                                   | 執行率愈高代表績效愈佳，愈低代表績效愈差。                                                       |
|      | 資金穩健管控          | 當年度資金餘額/應付契約責任數>0.5                                  | 應付契約責任數平均分3.5 年，本指標大於 0.5 可提供 1.5 年現金流出額。                                   |
|      | 資本支出預算執行率       | 固定資產決算數/固定資產可用預算數*100%                               | 執行率愈高代表績效愈佳，愈低代表績效愈差。                                                       |
| 顧客構面 | 官兵生活品質提高滿意度     | 官兵整體滿意度（%）                                           | 對進駐新營舍官兵問卷。                                                                 |
|      | 營區騰讓促進經濟建設      | 配合需地機關辦理營區騰讓之滿意度（%）                                  | 對要求營舍搬遷之需地機關（各級政府機關或公營事業單位）問卷。                                              |
| 構面   | 策略目標            | 績效衡量指標                                               | 說 明                                                                         |
| 內部程序 | 檢討高價值土地納營改基金之效率 | 檢討期程（實際進度/預定進度）*100%<=100 每增加 1%扣 1 分                | 有效掌握檢討期程及數量，將高價值易標售土地納基金，挹注財源。                                              |
|      |                 | 檢討效率（實際核定數/檢討高價值土地數）*100                             |                                                                             |
|      | 釋出土地效率          | 土地運用效能【實際租金收入/（可供出租資產租金收入－環境或政策改變為出售土地之預計租金收入）】×100% | 檢討大面積不易標售又未於都會區可以共同經營停車場方式收取租金，節省維護成本創造收入，如因市場狀況改變，使原計畫改變為出售該筆土地時，則無法達成本指標。 |
|      |                 | 土地處理獲利率（土地實際標售額/土地公告底價）>1                            | 對可標售土地則評估處理之獲利情形。                                                           |

表 5-6-1 國軍老舊營舍改建基金績效衡量指標(續)

| 構面                                     | 策略目標                      | 績效衡量指標                                     |                         | 說 明                                                |
|----------------------------------------|---------------------------|--------------------------------------------|-------------------------|----------------------------------------------------|
| 內部程序                                   | 提高工程品質及工地安全               | 工程品質及工地安全實地查核（查核件數及平均評分）                   |                         | 依工程會 92.9.10 工程管字 09200368440 號令頒「工程施工查核小組作業辦法」辦理。 |
|                                        | 有效提高工程執行進度                | 進度管制及完工期程（實際工程進度/預計工程進度）×100%=X（進度比）×W（權重） |                         | 依施工網狀圖控管。                                          |
|                                        | 縮短工程建案作業期程                | 建案期程【實際進度（天）/計畫進度（天）】×100%≤100 每增加1%扣1分。   |                         | 配合中長程計畫及資金狀況儘速辦理營區整建。                              |
|                                        |                           | 中長程計畫達成率（建案數/預計建案數）×100%                   |                         |                                                    |
|                                        |                           | 中長程計畫配合精進案期程，明確了解各部隊駐用之實際需求後，再行提出。         |                         |                                                    |
|                                        | 完工營舍使用效益評估                | 營區使用效率                                     | 實際使用人次/預計使用人次 20        | 評估已完成營區與建案時提出需求是否相符。                               |
|                                        |                           |                                            | 實際使用面積/預計使用面積 20        |                                                    |
| 單位進駐人員特性與原計畫不符 30（評分扣 20%）             |                           |                                            |                         |                                                    |
| 實際使用設備數量/已完成設備數量 30（設備使用用途與原計畫不符扣 20%） |                           |                                            |                         |                                                    |
| 年度計畫案件執行績效                             | 年度計畫實際執行數/年度計畫預訂執行數（100%） |                                            | 指年度內預計辦理各項工作數與實際完成數之比較。 |                                                    |

表 5-6-1 國軍老舊營舍改建基金績效衡量指標(續)

| 構面    | 策略目標     | 績效衡量指標                                   | 說 明                              |
|-------|----------|------------------------------------------|----------------------------------|
| 學習與成長 | 提高本職專業技能 | 訓練計畫達成率（實際辦理場次/預計辦理場次）                   | 計畫訓練包括自辦及委辦，作業講習原則一年一次如有必要則增加場次。 |
|       |          | 基金業務作業事項及規定宣導滿意度                         |                                  |
|       | 提升研究質量   | 專案研究計畫達成率（實際完成專案研究計畫/計畫完成專案研究計畫）×100%    |                                  |
|       |          | 作業規定制（修）訂達成率（實際制（修）訂法規數/計畫制（修）訂法規數）×100% |                                  |

表 5-6-2 國軍老舊營舍改建基金績效衡量指標之試算

| 財務構面 (25%)                                |                                                                                                                                                      |                          |
|-------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| 策略目標<br>(配分)                              | 績效衡量指標之試算                                                                                                                                            | 加權後<br>之試算值              |
| 基金來源執行率 25%                               | 實際基金來源/預計基金來源*100%<br>試算：以 93.11.30 止之數據計算<br>$2,940,701,574/4,618,804,000*100\%$<br>$=63.67\%$                                                      | $63.67*0.25$<br>$=15.92$ |
| 基金用途執行率 25%                               | 實際基金用途/預計基金用途*100%<br>試算：以 93.11.30 止之數據計算<br>$1,642,772,462/4,003,950,000*100\%=41.03\%$                                                            | $41.03*0.25$<br>$=10.26$ |
| 資金穩健管控 30%                                | 當年度資金餘額/應付契約責任數>0.5<br>試算：以 93.11.30 止之數據計算<br>$9,202,659,828/16,533,867,779=0.56>0.5$                                                               | 30                       |
| 資本支出預算執行率 20%                             | 固定資產決算數/固定資產可用預算數*100%<br>$169,397/170,000*100\%=99.65$                                                                                              | $99.65*0.2$<br>$=19.92$  |
| 財務構面試算值= (15.92+10.26+30+19.92) *0.25 =19 |                                                                                                                                                      |                          |
| 顧客構面 (25%)                                |                                                                                                                                                      |                          |
| 策略目標<br>(配分)                              | 績效衡量指標之試算                                                                                                                                            | 加權後<br>之試算值              |
| 官兵生活品質提高滿意度達 50%                          | 官兵整體滿意度(%)：80%以上 50 分<br>80%-60%以上 40 分，60%以下 25 分<br>試算：目前尚未完成滿意度調查表初步研訂<br>120 人以下營區抽 30 人，121-500 人抽 100 人，<br>501-1500 人抽 150 人，1500 人以上抽 200 人。 | 尚無法試算                    |
| 營區騰讓促進經濟建設 50%                            | 配合需地機關辦理營區騰讓之滿意度(%)<br>80%以上 50 分，80%-60%以上 40 分，<br>60%以下 25 分<br>試算：目前尚未完成滿意度調查表調查對象視<br>年度內配合之需地機關(各級政府機關或公營<br>事業單位)主要業務相關承辦人                    | 尚無法試算                    |

表 5-6-2 國軍老舊營舍改建基金績效衡量指標之試算(續)

| 內部流程構面 (30%)                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                         |
|--------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|
| 策略目標<br>(配分)                   | 績效衡量指標之試算                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 加權後<br>之試算值             |
| 檢討高價值<br>土地納營改<br>基金之效率<br>10% | <p>檢討期程（實際進度/預定進度）*100% ≤ 100 每增加 1%扣 1 分<br/>           試算：以 93 年檢討第六批不適用營地預計檢討期程 210 天實際 210 天=100 分</p> <p>檢討效率（實際核定數/檢討高價值土地數）*100<br/>           試算：以 93 年檢討第六批不適用營地 90 處 /118 處*100%=76.27</p>                                                                                                                                                           | (100+76.27)/2*10%=8.8   |
| 釋出土地效率 10%                     | <p>土地運用效能【實際租金收入/（可供出租資產租金收入－環境或政策改變為出售土地之預計租金收入）】×100%<br/>           試算：以 93 年度估計合作可供經營停車場計 13 處租金收入 155,560,000 因房地產復甦改變政策處分 10 處減少租金收入 120,500,000 計算【15,951,509/(155,560,000-120,500,000)】×100%=15,951,509/35,060,000*100%=45.5%</p> <p>土地處理獲利率（土地實際標售額/土地公告底價）&gt;1<br/>           試算：以 93 年度為例<br/>           2,292,128,466/2,062,915,620*100%=111%</p> | (45.5%+111%)/2*10%=7.83 |
| 提高工程品質及工地安全 20%                | <p>工程品質及工地安全實地查核（查核件數及平均評分）<br/>           試算：該基金 92、93 年度均併入國防部年度施政績效評估，俟該基金績效衡量指標確立後將獨立評估。評估標準：<br/>           90 分以上 20 分，80 分以上 15 分，70 分以上 10 分，60 分以上 5 分，60 分以下 0 分。<br/>           依 92 年度國防部查核 81 件平均評分為 83.9 則得 15 分</p>                                                                                                                             | 15*20%=3                |

表 5-6-2 國軍老舊營舍改建基金績效衡量指標之試算(續)

| 內部流程構面 (30%)      |                                                                                                                                                                                                    |                               |
|-------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|
| 策略目標<br>(配分)      | 績效衡量指標之試算                                                                                                                                                                                          | 加權後<br>之試算值                   |
| 有效提高工程執行進度<br>20% | 進度管制及完工期程（實際工程進度/預計工程進度） $\times 100\% = X$ （進度比） $\times W$ （權重）<br>例如：該基金全年執行 10 案執行進度達 90% 有 5 案，80% 有 3 案，70% 有 2 案。<br>$90 \times 5/10 + 80 \times 3/10 + 70 \times 2/10 = 45 + 24 + 14 = 83$ | $83 \times 20\% = 16.6$       |
| 縮短工程建案作業期程<br>10% | 建案期程【實際進度（天）/計畫進度（天）】 $\times 100\% \leq 100$ 每增加 1% 扣 1 分。                                                                                                                                        | 尚無法試算                         |
|                   | 中長程計畫達成率（建案數/預計建案數） $\times 100\%$<br>中長程計畫配合精進案期程，明確了解各部隊駐用之實際需求後，再行提出。                                                                                                                           | 尚無法試算                         |
| 完工營舍使用效益評估<br>20% | 實際使用人次/預計使用人次 20                                                                                                                                                                                   | 目前已完成營區成效檢討表草案，尚未正式核定，故無法提供試算 |
|                   | 實際使用面積/預計使用面積 20                                                                                                                                                                                   |                               |
|                   | 單位進駐人員特性與原計畫不符 30（評分扣 20%）                                                                                                                                                                         |                               |
|                   | 實際使用設備數量/已完成設備數量 30（設備使用用途與原計畫不符扣 20%）                                                                                                                                                             |                               |
| 年度計畫案件執行績效<br>10% | 年度計畫實際執行數/年度計畫預訂執行數（100%）<br>試算：93 年度預計執行工作計畫 15 項，完成 15 項執行率 100%                                                                                                                                 | $100 \times 10\% = 10$        |

表 5-6-2 國軍老舊營舍改建基金績效衡量指標之試算(續)

| 學習成長構面 (20%) |                                                                         |                         |
|--------------|-------------------------------------------------------------------------|-------------------------|
| 策略目標<br>(配分) | 績效衡量指標之試算                                                               | 加權後<br>之試算值             |
| 提高本職專業技能 10% | 訓練計畫達成率（實際辦理場次/預計辦理場次）                                                  | 尚無法試算                   |
|              | 基金業務作業事項及規定宣導滿意度 80%以上 50 分，80%-60%以上 40 分，60%以下 25 分                   | 尚無法試算                   |
| 提升研究質量 10%   | 專案研究計畫達成率（實際完成專案研究計畫/計畫完成專案研究計畫）×100%<br>試算：93 年 1 個專案研究完成 100          | (100+100)/2*10<br>%=10% |
|              | 作業規定制（修）訂達成率（實際制（修）訂法規數/計畫制（修）訂法規數）×100%<br>試算：93 年訂（修）5 案達成 5 案完成 100% |                         |

## 5.7 國道公路建設管理基金

### ◎ 國道公路建設管理基金立法依據

依據中央政府建設公債及借款條例第五條，公路法第二十八條及預算法第二十一條，並奉行政院台(81)忠授字第 0 九九 0 五號函核定於八十三年度成立「交通部國道公路建設管理基金」。

中央政府建設公債及借款條例 第 5 條（財務計畫之提出及還本付息之編列預算）：中央政府各項建設均應提出詳細財務計畫，其所列經費須舉借債務者，屬非自償比例部分，以發行甲類公債或洽借甲類借款支應；屬自償比例部分，以發行乙類公債或洽借乙類借款支應。

甲類公債及甲類借款之還本付息，由財政部編列預算償付；乙類公債及乙類借款之還本付息，由各建設主管機關成立之附屬單位預算特種基金編列償付。

還本付息款項，應分別由財政部及各該特種基金，預期撥交經理銀行專戶儲存備付。

公路法第 28 條：中央及直轄市公路主管機關，為發展公路建設及維護管理需要，得就左列收入設立基金，循環運用，並償付自償性債務之還本付息：

- 一 徵收之車輛通行費。
- 二 分配於公路建設用之汽車燃料使用費。
- 三 政府核列預算撥付之款項。
- 四 私人或團體之捐贈。
- 五 收費公路之服務性收入。
- 六 其他依法撥用於交通建設之費用。

預算法：政府設立之特種基金，除其預算編製程序依本法規定辦理外，其收支保管辦法，由行政院定之，並送立法院。

### ◎ 國道公路建設管理基金沿革與歷史

八十三年度成立「交通部國道公路建設管理基金」，於八十八年度因基金簡併改為「交通建設基金-國道公路建設管理基金」分預算，九十二年度依非營業基金重分類及整併改為「交通作業基金-國道公路建設管理基金」分預算，該基金為依預算法第二十條所定附屬單位預算之分預算及第四條第二款第四目所定

之特種基金「凡經付出仍可收回，而非用於營業者」之作業基金。

預算法第 04 條：稱基金者，謂已定用途而已收入或尚未收入之現金或其他財產。基金分左列二類：

- 一、普通基金：歲入之供一般用途者，為普通基金。
- 二、特種基金：歲入之供特殊用途者，為特種基金，其種類如左：
  - (一) 供營業循環運用者，為營業基金。
  - (二) 依法定或約定之條件，籌措財源供償還債本之用者，為債務基金。
  - (三) 為國內外機關、團體或私人之利益，依所定條件管理或處分者，為信託基金。
  - (四) 凡經付出仍可收回，而非用於營業者，為作業基金。
  - (五) 有特定收入來源而供特殊用途者，為特別收入基金。
  - (六) 處理政府機關重大公共工程建設計畫者，為資本計畫基金。

特種基金之管理，得另以法律定之。

預算法第 20 條：單位預算或附屬單位預算內，依機關別或基金別所編之各預算，為單位預算之分預算或附屬單位預算之分預算。

#### ◎ 國道公路建設管理基金中程計畫及策略說明

##### (一) 國道高速公路橋樑耐震補強工程：

為完成高速公路橋梁之耐震補強，建構台灣一完整且高效率的地震救災緊急道路系統，第一期預定在 6 年內〈民國 98 年〉完成中山高速公路橋梁之補強工程，整體計畫之時程共約 13 年，預定於民國 105 年全部完工。

##### (二) 員林高雄段拓寬計畫：

為配合中山高速公路交通需求及新竹系統交流道至員林交流道拓寬計畫，使中山高全線至少為雙向六車道。預計主線 158.4 公里,包括 13 座交流道 5 座收費站及 3 處服務區。

##### (三) 國道二號拓寬計畫：

可提高國道二號服務容量，併案改善交流道，有效紓解國道二號日益壅塞之交通、配合桃園航空城計畫聯外交通需求，提供足夠之道路容量。

##### (四) 國道一號五股交流道改善工程：

可提高該地區及交流道服務容量，並有效疏解交通壅塞情況。

(五) 國道一號銜接路竹科學園區新增設交流道工程：

為配合路竹園區之營運開發計畫，考量路科園區高科計產品經由高雄小港機場進出口之時效性，有效完成路科園區主要聯外道路台一線之交通負荷。

(六) 汐止交流道增設出口匝道工程：為改善汐止地區交通壅塞情況。

(七) 第二高速公路後續建設計畫：

為疏解中山高行車流量以因應西部走廊交通運輸需要，此計畫全長含支線總長約 389 公里。

(八) 北宜高速公路建設計畫：

為大幅縮短台北至宜蘭間距離，增加公路運輸能量，加速產業東移，此計畫全長約 31 公里，採雙向四車道設置，已進入全線施工階段。

(九) 北宜高速公路頭城蘇澳段建設計畫：

此計畫全長約 24 公里，採雙向四車道設置，銜接國道東部公路。

(十) 國道東部公路蘇澳花蓮段建設計畫：

此計畫全長約 86 公里，其中橋梁總長約 37 公里，隧道 11 座總長約 40 公里。計畫目的如下：

一、配合國土綜合開發計畫與區域計畫，促進區域均衡發展。

二、提供台灣東部與北部區域間全天候快捷公路運輸服務，解決蘇花公路容量不足問題。

三、提高花蓮生活圈與宜蘭生活圈間及至台北都會區之可及性，實現地方生活圈之構想。

四、發揮北宜高速公路最大建設效益。

(十一) 國道六號南投段建設計畫：此計畫全長約 37 公里，其中橋梁總長約 21 公里，隧道 3 座約 4 公里。計畫目的如下：

一、提供南投地區東西向快捷道路運輸系統，健全路網結構，紓解台十四省道交通日益擁擠情形。

二、提高南投、草屯、國姓、埔里等地方中心都市間以及上開都市至台中都會區間之可及性，實現生活圈之構想。

三、擴展第二高速公路直接服務範圍。

四、帶動埔里、霧社、蘆山、九九峰、日月潭國家風景區、惠蓀林場、奧萬大森林遊樂區及清境農場等風景廊帶之觀光遊憩發展。

◎ 國道公路建設管理基金之策略地圖如圖 5-7，績效衡量指標如表 5-7。

圖 5-7 國道公路建設管理基金策略地圖

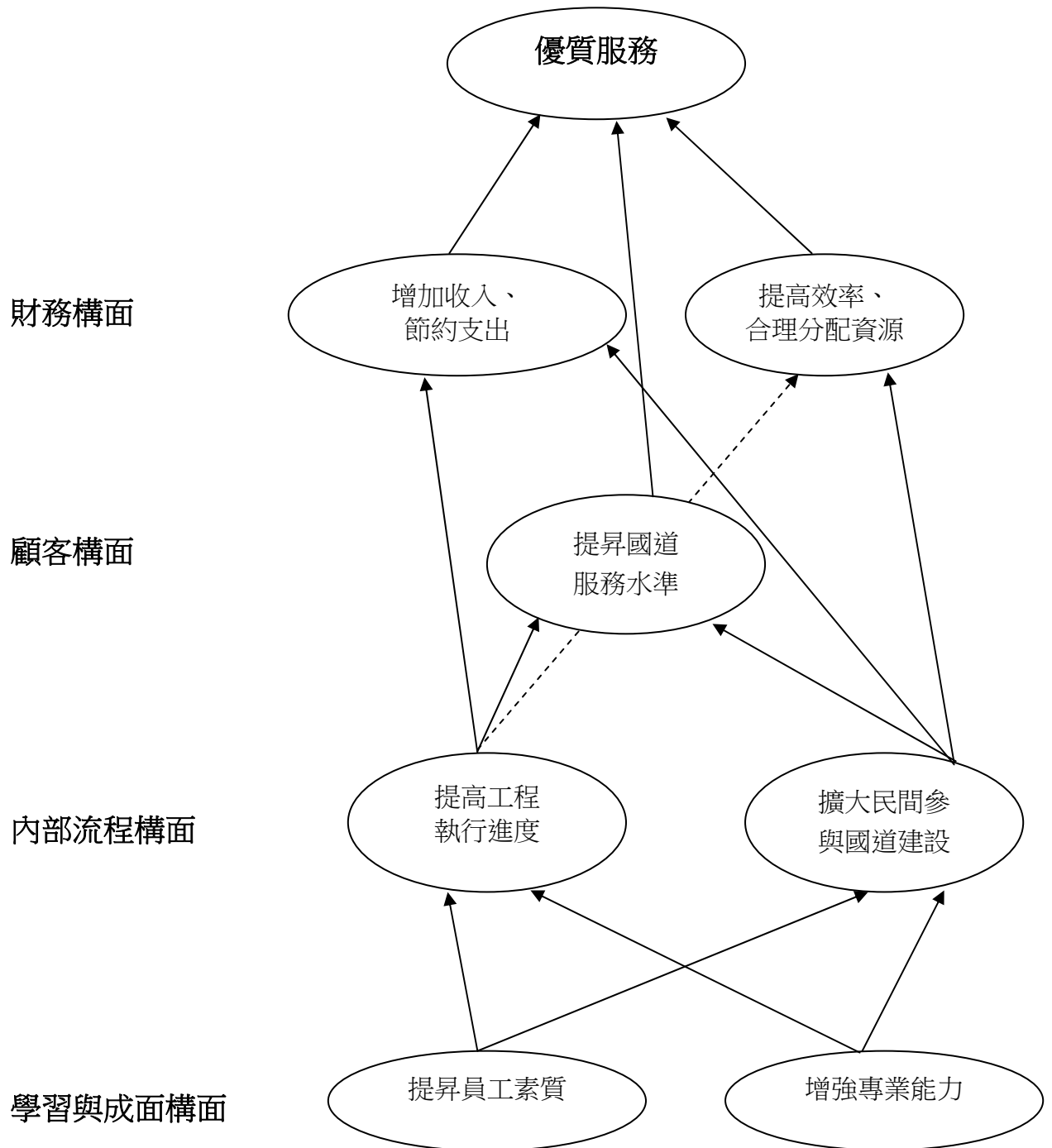


表 5-7 國道公路建設管理基金績效衡量指標

| 財務構面 35%                    |                                                               |                      |     |                                              |
|-----------------------------|---------------------------------------------------------------|----------------------|-----|----------------------------------------------|
| 策略目標                        | 績效衡量指標：評量方式                                                   | 目標值                  | 權重  | 試算值(註 1)                                     |
| 增加收入<br>節約支出                | 服務區站特許費收入達成率：(年度服務收入決算數/服務收入預算數*100%)                         | >105%                | 6%  | 92 年 118%                                    |
|                             | 節約比率達成率：(年度業務總支出決算數/業務總支出預算數*100%)                            | <95%                 | 6%  | 92 年 91.39%                                  |
|                             | 賸餘達成率：(年度業務總收支賸餘決算數/業務總收支賸餘預算數*100%)                          | >90%                 | 6%  | 92 年 90.30%                                  |
| 提高效率<br>合理分配<br>資源<br>(註 2) | 年度專案計畫預算執行率：『(本年度專案計畫實支數+專案計畫應付未付數+專案計畫節餘數)/(專案計畫預算數)*100%』   | >90%                 | 6%  | 92 年 96.92%                                  |
|                             | 負債比率執行率：【(年度總負債決算數/年度總資產決算數)*100%】/【(年度總負債預算數/年度總資產預算數)*100%】 | <99%                 | 6%  | 92 年 100.30%                                 |
|                             | 中程施政目標、計畫與預算規模之配合程度(註 3)                                      | 5<br>(排序符號)          | 2%  | 尚無法試算                                        |
|                             | 機關概算優先順序表之排序與政策優先性之配合程度(註 4)                                  | 4<br>(排序符號)          | 3%  | 尚無法試算                                        |
| 顧客構面 35%                    |                                                               |                      |     |                                              |
| 策略目標                        | 績效衡量指標：評量方式                                                   | 目標值                  | 權重  | 試算值(註 1)                                     |
| 提昇國道<br>服務水準                | 降低肇事率：『【國道一號肇事件/輛次(過站交通量)+國道三號肇事件/輛次(過站交通量)】/2』               | $\leq 0.20$ 件/<br>輛次 | 17% | 93 年 1-10 月國道一號 0.18 件，國道三號 0.21 件/輛次(過站交通量) |
|                             | 提昇民眾對高速公路整體服務滿意度：『滿意度調查(0-100 分)』                             | $\geq 75$ 分          | 18% | 93 年目標值 74 分                                 |

表 5-7 國道公路建設管理基金績效衡量指標(續)

| 內部流程構面 20%          |                                                                      |        |    |                 |
|---------------------|----------------------------------------------------------------------|--------|----|-----------------|
| 策略目標                | 績效衡量指標：評量方式                                                          | 目標值    | 權重 | 試算值(註 1)        |
| 提高工程執行進度            | 列管案件年累計進度達成率：『(總列管案件年累計進度總和/總列管案件數)』                                 | 90%    | 5% | 93 年 預 估<br>88% |
| 擴大民間參與國道建設<br>(註 2) | 促參案件(民間參與公共建設)工程會列管案件預計 94-97 年共 14 件：『(實際登錄件數)/(目標登錄件數【94 年度 8 件】)』 | 57%    | 5% | 92 年 1 件        |
|                     | 促參案件(民間參與公共建設)簽約金額責任額度達成率：『(實際簽約金額)/(目標簽約金額【94 年度 670,000 千元】)』      | 65%    | 5% | 92 年 0 千元       |
|                     | 促參案件(民間參與公共建設)簽約案件達成率：『(實際簽約件數)/(目標簽約件數【94 年度 8 件】)』                 | 65%    | 5% | 92 年 0 件        |
| 學習成長構面 10%          |                                                                      |        |    |                 |
| 策略目標                | 績效衡量指標：評量方式                                                          | 目標值    | 權重 | 試算值(註 1)        |
| 提昇員工素質              | 全員學習：『(電子學習護照總時數為 0 之人數/機關總人數)*100%』                                 | ≤12%   | 3% | 93 年預估 5%       |
|                     | 每年員工學習 20 小時數：『(電子學習護照總時數超 20 小時數之人數/機關總人數)*100%』                    | ≥40%   | 3% | 93 年預估 49%      |
| 增強專業能力              | 交通控制系統操作與維護訓練人次(包括局內與外機構辦理)                                          | 120 人次 | 4% | 92 年 102 人次     |

註 1：達成目標值以 100 分計，與目標值呈反向變動每 1 個百分點扣 1 分，最低 0 分。

註 2：此項策略績效目標係參照交通部 94-97 年中程施政計畫衡量指標。

註 3：1.達成目標級距以 100 分計，低於目標級距每減少 1 個級距扣 10 分，最低 50 分。

2.此項評量係比較編報中程施政計畫所需經費總數超過核定中程預算額度之差異情形，以及所列策略計畫與施政目標之配合程度。

3.各年度均在規定範圍內，且所列策略計畫與施政目標高度配合時，其目

標值可設定為「5」；

- 4.如策略計畫與施政目標高度配合，而所需經費總數仍在中程預算額度總額範圍內，惟該年度超出規定範圍達五% 時，其目標值可設定為「4」；
- 5.如各年度均在規定範圍內，惟所列策略計畫與施政目標配合度略低時，其目標值可定為「3」；
- 6.如所需經費總數仍在中程預算額度總額範圍內，惟該年度超出規定範圍達五% ，且所列策略計畫與施政目標配合度略低時，其目標值可設定為「2」；
- 7.如未及前述四類情事水準，則其目標值可設定為「1」。

【基本要求：即策略應有相當之配合及額度超出之情形輕微，正常情況下各機關編製中程施政計畫填列績效指標時應設定其目標值為「5」，除非另有提出事證認為無法達成，方可經審查會議決議降低其目標值。年終評量時，就原核定單位，探究其實際達成程度給予等第之衡量。】

註 4：1.達成目標級距以 100 分計，低於目標級距每減少 1 個級距扣 10 分，最低 60 分。

- 2.此項評估係確認優先順序表之填列是否符合政策目標並依優先順序致力達成，並按辦理先期審議作業之三類計畫分別評量。
- 3.如於概算編報時即已填具優先順序表並配合施政重點，且順序在前之計畫經執行結果其執行率亦較高者，其目標值可設定為「4」；
- 4.如在前項相同水準上，並將優先順序之排序擴及基本需求時，其目標值可設定為「5」；
- 5.如所填列順序經概算審查調整後仍能配合施政重點，且排序在前計畫之執行率較排序在後者情形略微不良（含計畫數及執行率之差異）時，其目標值可設定為「3」；
- 6.如在前項相同水準上，排序在前計畫之執行率較排序在後者情形不良時，其目標值可設定為「2」；
- 7.如在前項相同水準上，排序在前計畫之執行率較排序在序者情形嚴重不良時，其目標值可設定為「1」。

【基本要求：即概算優先順序表一定要如期填報，其順序宜大體配合施政重點，正常情況下各機關編製中程施政計畫填列績效指標時應設定其目標值為「4」（目標值「5」則屬更優之水準），除非另有提出事證認為無法達成，方可經審查會議決議降低其目標值。年終評量時，就原核定目標值由機關與外部專家共同組織評估單位，探究其實際達成程度給予第之衡量】』

## 5.8 國軍生產及服務作業基金

◎國軍生產及服務作業基金之策略地圖如圖 5-8，績效衡量指標如表 5-8。

圖 5-8 國軍生產及服務作業基金-服務作業策略地圖

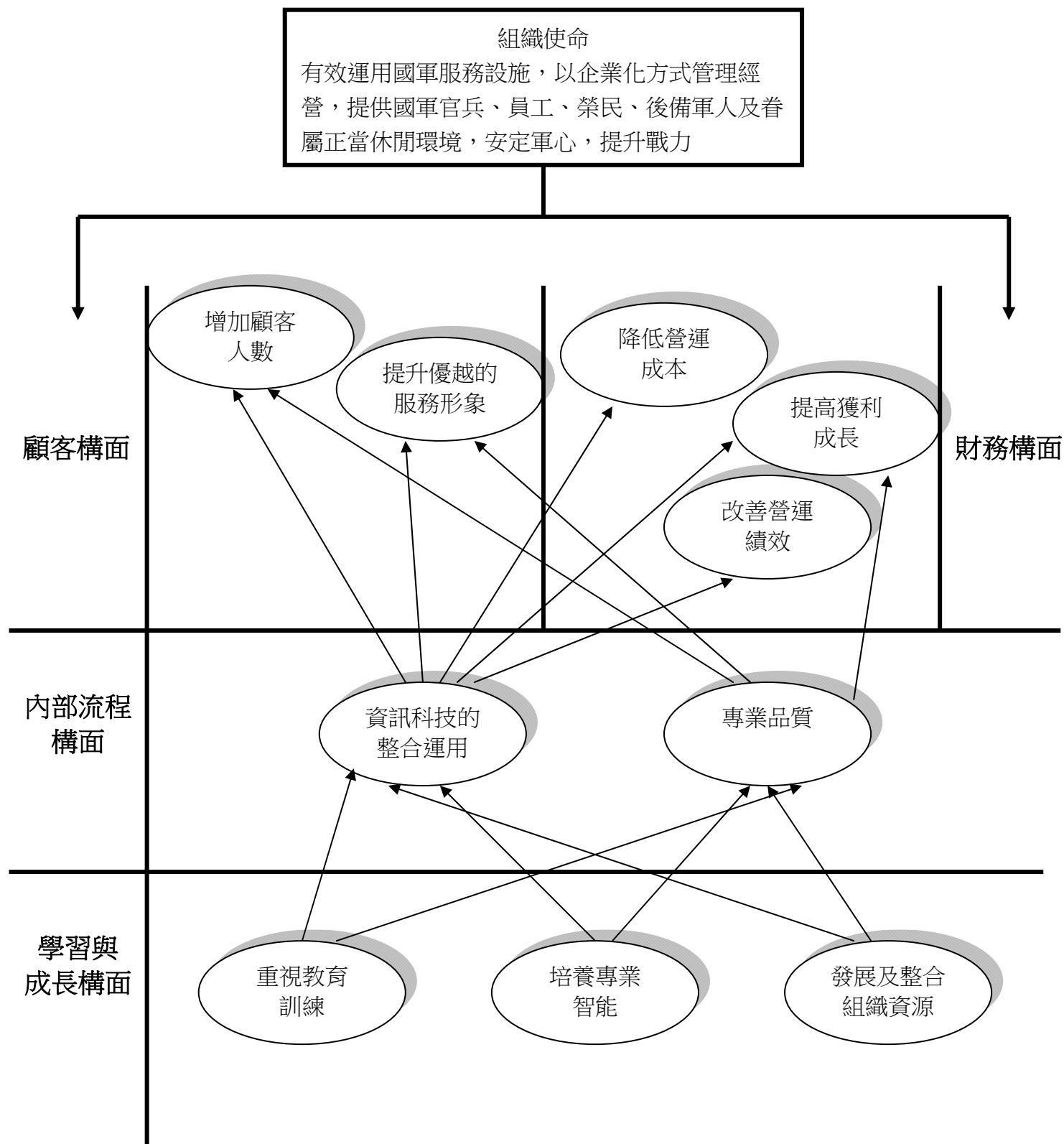


表 5-8 國軍生產及服務作業基金-服務作業績效衡量指標

| 構面 | 策略目標     | 關鍵績效衡量指標 (KPI) | 計算公式或定義說明                                                                                             | 權重配分 | 目標值         |
|----|----------|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|-------------|
| 財務 | 降低營運成本   | 成本費用利潤率        | <b>本期賸餘（短絀）／業務成本與費用</b><br>說明：<br>1. 目的係評估成本管理成效與成本下降之方向。<br>2. 利潤比率愈高代表成本管理成效愈好且成本低；反之愈差。            | 11   | 1.1<br>(%)  |
|    | 提高獲利成長   | 業務成長率          | <b>本期（本年）業務收入／上期（去年）業務收入</b><br>說明：<br>1. 目的係評估業務收入成長狀況。<br>2. 成長比率愈高且大於 1 代表該期（本年）的業務獲利成長愈好；反之愈差。    | 11   | 1.05<br>(%) |
|    | 改善營運績效   | 業務賸餘達成率        | <b>決算賸餘（短絀）數／預算賸餘（短絀）數</b><br>1. 目的係評估營運績效狀況。<br>2. 達成比率愈高且大於 1 代表該年績效愈佳；反之愈差。                        | 8    | 1.1<br>(%)  |
|    | 節約組織資源支出 | 各項資本支出投資計畫之節約率 | <b>資本支出的結餘數／累計預算分配數</b><br>說明：<br>1. 目的係評估每年所投入之資本支出計畫執行節約成效。<br>2. 節約比率愈高代表購建固定資產執行情形節約支出成效良好；反之成效差。 | 9    | 0.5<br>(%)  |

表 5-8 國軍生產及服務作業基金-服務作業績效衡量指標(續)

| 構面   | 策略目標      | 關鍵績效衡量指標 (KPI)          | 計算公式或定義說明                                                                                                  | 權重配分 | 目標值         |
|------|-----------|-------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|-------------|
| 顧客   | 增加顧客人數    | 顧客人數成長率                 | 本期（本年）服務人次／上期（去年）服務人次<br>說明：<br>1. 目的係評估顧客服務人數成長狀況。<br>2. 成長比率愈高且大於 1 代表該期（本年）的服務人數成長愈好；反之愈差。              | 18   | 1.1<br>（%）  |
|      | 提升優越的服務形象 | 促銷廣告費用利用率               | 本年業務收入／本年「銷貨成本－印刷裝訂與廣告費」<br>說明：<br>1. 目的係評估所投入廣告費用之成效狀況。<br>2. 利用比率愈高代表該年為提升服務形象所投入之廣告費效用愈好且相對提升服務形象；反之愈差。 | 11   | 350<br>（倍）  |
| 內部流程 | 資訊科技的整合運用 | 網路平台建置達成之狀況及顧客資料的 e 化情形 | 業務流程、顧客資料電腦化進度<br>說明：<br>目的係評估各營運單位使用資訊設備的利用情形以及將顧客資料資訊化之進度，以利後續建置網路作業，並提供顧客服務。                            | 8    | 12<br>（單位）  |
|      | 專業品質      | 工安、環保、消防等檢測或 ISO 認證     | 合格數／檢測數<br>1. 目的係評估工安、環保、消防等檢測認證。<br>2. 合格比率愈大則愈好，有助提昇服務形象及公共安全；反之愈差。                                      | 8    | 0.95<br>（%） |

表 5-8 國軍生產及服務作業基金-服務作業績效衡量指標(續)

| 構面   | 策略目標   | 關鍵績效衡量指標 (KPI) | 計算公式或定義說明                                                                                                                                                              | 權重配分 | 目標值                            |
|------|--------|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|--------------------------------|
| 學習成長 | 重視教育訓練 | 教育訓練人次或場次      | <p><b>每年所投入之教育訓練人次或場次</b></p> <p>說明：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 由單位舉辦教育訓練，藉由訓練提昇人員在業務上的能力。</li> <li>2. 每年所投入之訓練人次或場次達目標值，即代表教育訓練之成效良好。</li> </ol>   | 8    | 600<br>(人次)<br>或<br>12<br>(場次) |
|      | 培養專業智能 | 專業能力的學習時數      | <p><b>總訓練時數／員工總數</b></p> <p>說明：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. 以公費方式提供每人在外學習專業知識，以增強人員在專業能力的成長。</li> <li>4. 每人每年平均學習時數達目標值，即代表人員從事適當的教育訓練活動。</li> </ol> | 8    | 24<br>(小時)                     |

## 5.9 空氣污染防制基金

### ◎ 空氣污染防制基金立法依據

| 管制內容              | 相關法源        |
|-------------------|-------------|
| 徵收對象/收費辦法         | 空氣污染防制法第十六條 |
| 分配比例/費率           | 空氣污染防制法第十七條 |
| 支用項目/基金收支、保管、運用辦法 | 空氣污染防制法第十八條 |
| 獎勵辦法/減免           | 空氣污染防制法第十九條 |

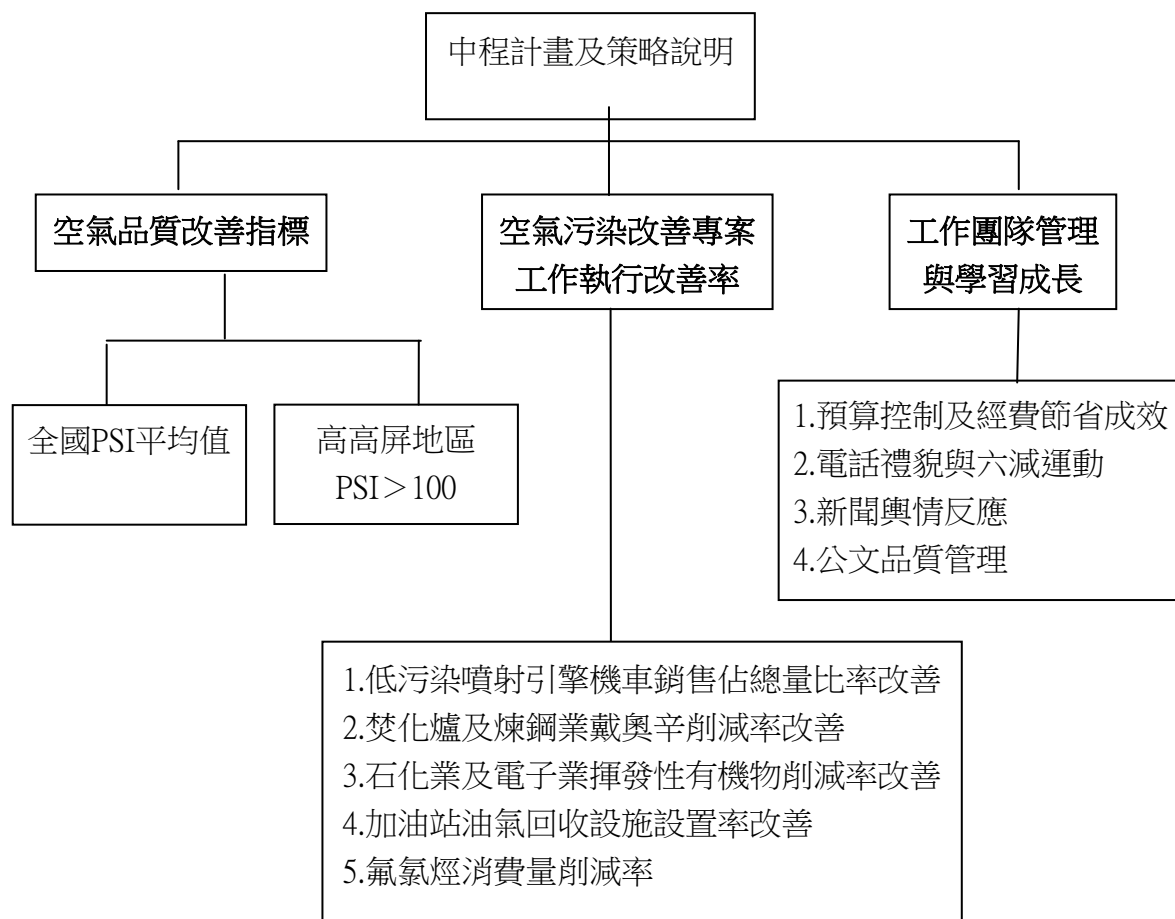
### ◎ 空氣污染防制基金沿革與歷史

| 分類  | 年份   | 法規及依據                  | 說 明                                  |
|-----|------|------------------------|--------------------------------------|
| 萌芽期 | 76 年 | 環境基本法草案第 21 條          | 中央主管機關應依污染程度,訂定徵收污染稅稅率               |
|     |      | 現階段環境保護政策綱領第 3 章第 6 節  | 建立污染者付費制度,除責成污染者設置污染改善設備並配合收取污染費     |
| 建制期 | 81 年 | 空氣污染防制法第 10 條第 1 項     | 各級主管機關得依污染源排放污染物之種類及排放量徵收空氣污染防制費     |
|     |      | 空氣污染防制法施行細則第 14 條第 2 項 | 前項費用得成立基金管理運用,其收支、保管及運用辦法,由中央主管機關另定之 |
| 施行期 | 84 年 | 空污費收費辦法                | 3 月 23 日公布施行                         |
|     | 85 年 | 中央政府總預算                | 納入空氣污染防制基金預算                         |
|     | 93 年 |                        | 列屬單位（後改為附屬單位）預算特種基金                  |

◎ 空氣污染防制基金中程計畫與策略說明

目標：防制空氣污染，維護國民健康及生活環境，以提高生活品質

核心價值理念：創新、進取、專業



◎ 空氣污染防制基金之策略地圖如圖 5-9，績效衡量指標如表 5-9-1，績效衡量指標之試算值如表 5-9-2。

圖 5-9 空氣污染防治基金策略地圖

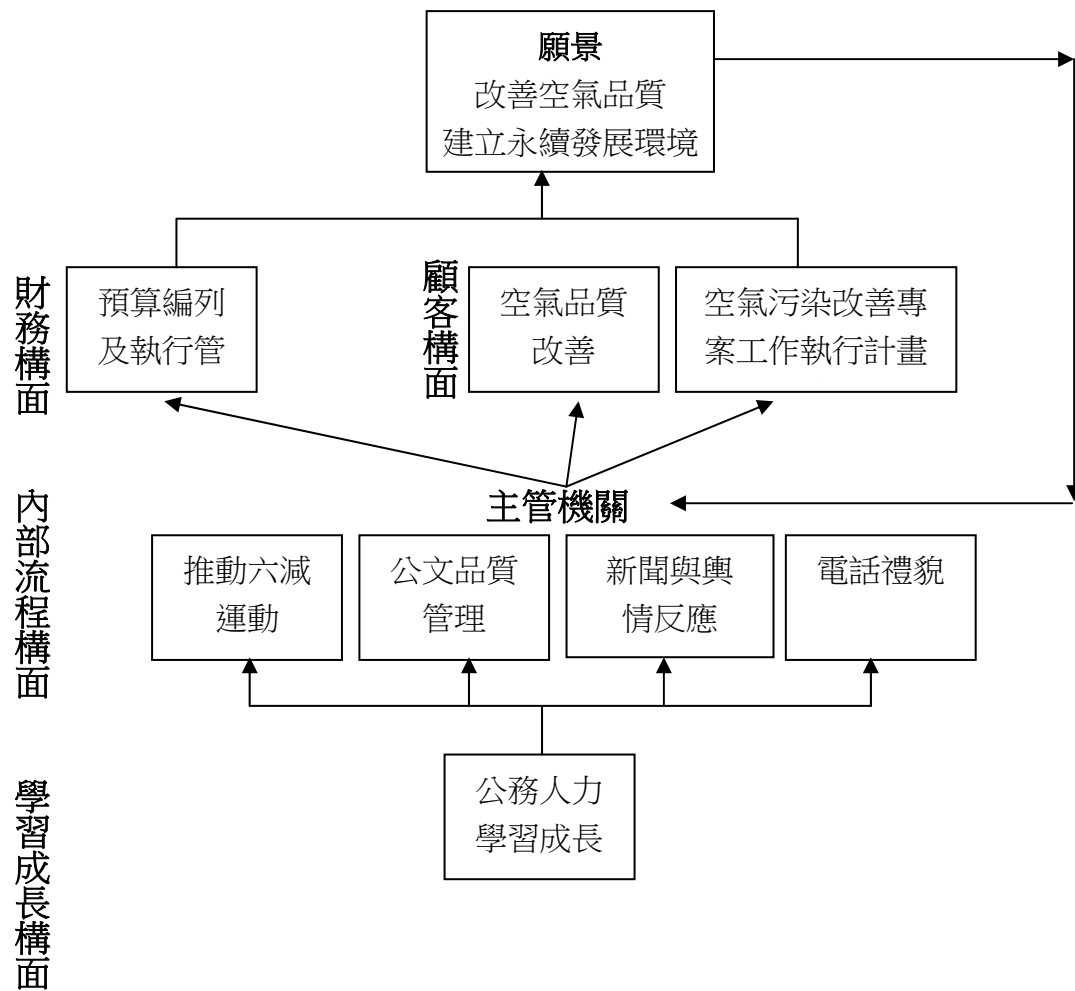


表 5-9-1 空氣污染防治基金績效衡量指標

| 財 務 構 面               |                                                           |     |       |    |                                |    |       |    |
|-----------------------|-----------------------------------------------------------|-----|-------|----|--------------------------------|----|-------|----|
| 評核項目                  | 評分標準                                                      |     |       |    |                                |    |       |    |
|                       | 評分標準                                                      | 評分  | 評分標準  | 評分 | 評分標準                           | 評分 | 評分標準  | 評分 |
| 全年度預算執行率              | 達90%                                                      | 10分 | 達87%  | 8分 | 達85%                           | 6分 | 未達80% | 4分 |
| 資本門預算執行率              | 達90%                                                      | 5分  | 未達90% | 0分 |                                |    |       |    |
| 顧 客 構 面               |                                                           |     |       |    |                                |    |       |    |
| 策略目標                  | 衡量指標與評分標準                                                 |     |       |    |                                |    |       |    |
| 空氣品質改善                | 全國 PSI 全年監測平均值/高高屏地區空氣污染指標 PSI>100 站日數比率改善                |     |       |    |                                |    |       |    |
| 空氣污染改善專案<br>工作執行計畫改善率 | 1.低污染噴射引擎機車銷售佔總量比率改善                                      |     |       |    | 低污染噴射引擎機車銷售數/機車總銷售數            |    |       |    |
|                       | 2.焚化爐及煉鋼業戴奧辛削減率改善                                         |     |       |    | (91 年-目標年) 排放量/91 年排放量×100%    |    |       |    |
|                       | 3.石化業及電子業揮發性有機物削減率改善                                      |     |       |    | (89 年-目標年) 排放量/89 年排放量×100%    |    |       |    |
|                       | 4.加油站油氣回收設施設置率改善                                          |     |       |    | 已設置油氣回收設施之加油站數/全國加油站總站數        |    |       |    |
|                       | 5.氟氯烴消費量削減率                                               |     |       |    | 〔基準量－（生產量＋進口量－出口量）〕/基準量 × 100% |    |       |    |
| 內 部 程 序 構 面           |                                                           |     |       |    |                                |    |       |    |
| 策略目標                  | 評分標準                                                      |     |       |    |                                |    |       |    |
| 推動六減運動                | 由環保署為民服務小組於每年十一月上旬提供考核成績給分。<br>計算方式：考核成績×配分百分比=給分（總分 2 分） |     |       |    |                                |    |       |    |

表 5-9-1 空氣污染防治基金績效衡量指標(續)

| 內 部 程 序 構 面 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 策略目標        | 評分標準                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 公文品質管理      | <p>● 計算方式：</p> $[(1-\text{公文逾期件數百分比}) \times 100 \times \text{配分百分比} + (1-\text{會辦公文逾期率}) \times 100 \times \text{配分百分比} + (\text{辦理公文件數成績}) + \text{簽辦公文品質成績} \times \text{配分百分比}] = \text{給分}$ <p>● 各項成績之計算方式</p> <p>1.公文逾期件數百分比：逾期辦理件數/收文總件數</p> <p>2.會辦公文逾期率：逾期辦理件數</p> <p>3.辦理公文(次指標包含外來文、創稿及簽呈、列管公文、會辦公文)件數：單位公文量× 權重/同或質中最高公文量。</p> <p>註 1：總分=外來文得分+創稿及簽陳得分+列管公文得分+會辦公文得分</p> <p>註 2：各目指標權重：外來文(25%)、創稿及簽呈(35%)、列管公文(20%)、會辦公文(20%)</p> <p>4.簽辦公文品質：依據主秘室核稿人員評分(0-100)為依據</p> <p>● 各項配分百分比(總配分：5 分)</p> <p>1.公文逾期件數百分比：0.5 分</p> <p>2.會辦公文逾期率：0.5 分</p> <p>3.辦理公文(含來文、創稿、簽呈、列管公文、會辦公文等)件數：2 分</p> <p>4.簽辦公文品質：5 分</p> |
| 新聞輿情反應      | <p>主動發布新聞及信息則與登載發布則數、媒體報導追蹤及民眾投書媒體反應及行政院院長電子信箱：</p> <p>此項評分標準係將所有件數加總，1-20 則 0.4 分、21-40 則 0.8 分、41-60 則 1.2 分、61-80 則 1.6 分、81 以上 2 分。</p> <p>立委交辦事項回覆處理時效：1 分</p> <p>承辦件數(含總收文、分辦單)35%，速度及回覆時效 35%，單位辦理「立委請託訪談管理系統」鍵入及控管作業情形 30%。</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

表 5-9-1 空氣污染防治基金績效衡量指標(續)

| 內 部 程 序 構 面 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 策略目標        | 評分標準                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 新聞輿情反應      | <p>「民眾陳情、反應案件處理件數、回覆時效及回覆內容品質」：2 分</p> <p>依據全年民眾陳情、反應案件處理件數(含環保論壇、民意信箱等)逾期件數百分比；辦理民眾陳情、反應案件(含環保論壇、民意信箱等)件數；及回覆時效(含環保論壇、民意信箱等)等項目給分。</p> <p>計算方式：<math>[(1-\text{逾期件數百分比}) \times 100 \times \text{配分百分比} + \text{辦理件數成績} + \text{回覆時效成績}] = \text{給分}</math></p> <p>● 各項成績之計算方式：</p> <p>1.逾期件數百分比：逾期辦理件數/收文總件數(0.5 分)</p> <p>2.辦理件數(含環保論壇、民意信箱等)(1 分)：</p> <p style="padding-left: 20px;"><math>\leq 10</math> 件：0 分，11-120 件：0.25 分</p> <p style="padding-left: 20px;">121-600 件：0.5 分，<math>\geq 600</math> 件：1 分</p> <p>3.回覆時效(含環保論壇、民意信箱等) (0.5 分)：</p> <p style="padding-left: 20px;"><math>\leq 1</math> 天：0.5 分；1-2(含)天：0.4 分；2-3 (含)天：0.2 分；<math>&gt; 3</math> 天：0 分</p> |
| 電話禮貌        | 依環保署電話禮貌測試單位測試評比成績 3 分                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 學 習 成 長 構 面 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 策略目標        | 評分標準                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 公務人力學習成長    | <p>單位電子學習護照學習時數：滿分 10 分</p> <p>學習時數為 0 之人數一人者，不給分。</p> <p>學習時數超過 20 小時之人數<math>\geq</math>該單位總員額 1/2 者，4 分。</p> <p>學習時數超過 20 小時之人數<math>\geq</math>該單位總員額 2/3 者，6 分。</p> <p>單位所有職員學習時數超過 20 小時未滿 30 小時者，8 分。</p> <p>單位所有職員學習時數超過 30 小時者，10 分。</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|             | <p>是否依型塑學習型政府行動方案規劃時程及項目辦理：</p> <p>已成立行動學習團隊者，2 分，未成立者不給分。</p> <p>辦理讀書會一次者 1 分，二次以上者 2 分，未辦理者不給分。</p> <p>讀書會主題與業務有直接關聯者，一次加 1 分，總分最多 5 分）。</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

表 5-9-2 空氣污染防治基金績效衡量指標試算值  
(含至民國 93 年 11 月底之試算)

| 顧客構面 (55 分)                 |                                                                                                                               |         |
|-----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| 策略目標                        | 績效衡量目標與建議配分                                                                                                                   | 試算值     |
| 空氣品質改善(20 分)                | 全國空氣污染指標 PSI 平均值改善(10 分)                                                                                                      | 7 分     |
|                             | 全國空氣品質最差之高高屏地區空氣污染指標 PSI>100 站日數比率改善(10 分)                                                                                    | 7 分     |
| 空氣污染改善專案工作執行計畫改善率(35 分)     | 1.低污染噴射引擎機車銷售佔總量比率改善(7 分)<br>2.焚化爐及煉鋼業戴奧辛削減率改善(7 分)<br>3.石化業及電子業揮發性有機物削減率改善(7 分)<br>4.加油站油氣回收設施設置率改善(7 分)<br>5.氟氯烴消費量削減率(7 分) | 31.5 分  |
| 顧客構面年度得分 45.5 分             |                                                                                                                               |         |
| 財務構面 (15 分)                 |                                                                                                                               |         |
| 策略目標                        | 績效衡量目標                                                                                                                        | 試算值     |
| 預算編列及執行管控，提升基金編列及使用效率(15 分) | 全年度預算執行率(10 分)                                                                                                                | 10.00 分 |
|                             | 資本門預算執行率(5 分)                                                                                                                 | 5.00 分  |
| 財務構面年度得分 15 分               |                                                                                                                               |         |

表 5-9-1 空氣污染防治基金績效衡量指標(續)  
(含至民國 93 年 11 月底之試算)

| 內部流程構面 (15 分)               |                                                          |        |
|-----------------------------|----------------------------------------------------------|--------|
| 策略目標                        | 績效衡量目標                                                   | 試算值    |
| 推動六減運動(2 分)                 | 由環保署為民服務小組依六減工作成果及案例評比(2 分)                              | 1.69 分 |
| 公文品質管理(5 分)                 | 定期公文文書檢討與評比。依全年公文逾期百分比、會辦公文逾期率、辦理公文件數，以及簽辦公文品質等項目評分(5 分) | 3.35 分 |
| 電話禮貌(3 分)                   | 電話禮貌測試成績(3 分)                                            | 2.57 分 |
| 新聞輿情反應(5 分)                 | 主動發布新聞及信息則睥與登載發布則數、媒體報導追蹤及民眾投書媒體反應及行政院院長電子信箱(2 分)        | 1.20 分 |
|                             | 立委交辦事項回覆處理時效(1 分)                                        | 0.88 分 |
|                             | 民眾陳情、反應案件處理件數、回覆時效及回覆內容品質(2 分)                           | 1.70 分 |
| 內部流程構面年度得分 11.39 分          |                                                          |        |
| 學習與成長構面 (15 分)              |                                                          |        |
| 策略目標                        | 績效衡量目標                                                   | 試算值    |
| 公務人力學習成長(15 分)              | 單位電子學習護照學習時數達足值(10 分)                                    | 6 分    |
|                             | 是否依型塑學習型政府行動方案規劃時程及項目辦理(5 分)                             | 5 分    |
| 學習與成長構面年度得分 11 分            |                                                          |        |
| 至民國 93 年 11 月底試算總得分 82.89 分 |                                                          |        |

## 第六章 結論與建議

### 結論

由於各基金成立意旨及任務都不相同，因此無法共同適用單一的績效評估體系。故本研究計畫於 93 年 10 月、11 月、12 月各舉辦一場平衡計分卡與績效評估研討會，動員所研究之 10 個基金，對平衡計分卡進一步的探討之外，並且使各基金藉由相互學習，更深入的思考各基金整體發展的願景與目標。

毫無疑問的，經過這三次研討會的舉辦，各基金大致上對於績效衡量指標的訂定、操作性定義的掌握、配分權重的給予、策略地圖的描繪等方向，都有明顯的了解與進步。本報告所提供的各基金策略地圖及績效衡量指標，呈現這三次研討會的主要成果，也證明激勵各基金自行訂定績效衡量指標是一個有效的方法。

在各基金訂定其策略地圖與績效衡量指標時，遇到了一些問題，大部分的問題經過其努力之後獲得解決，以下簡述解決各項問題之過程，以供未來擴大平衡計分卡的實施範圍之參考。

#### ◎ 部份基金仍未釐定中程計畫。

由於部分參與基金尚無中程計畫，因此無法確認其績效評估指標是否與策略規範相聯結。然而，中程規劃並非短短數個月內所能釐清，因此各基金應自行就其中程計劃欠缺之環節深入研究後，再回來修正目前之策略地圖及績效衡量指標。

#### ◎ 部分基金尚未加入共同之績效衡量指標。

在財務構面，行政院主計處提供的共同指標例如：賸餘達成率、短絀減少率、資本支出預算執行率、負債比率、流動比率、速動比率、投資報酬率、淨利率；而在顧客構面的共同指標如：顧客滿意度；學習成長構面的共同指標如：最低進修時數。各基金應依其特性選取適用的共同指標，經過提醒之後，各基金也都能加入共同指標。

#### ◎ 服務對象(顧客)不夠明確。

平衡計分卡很重要的步驟是要確定服務的對象，很多基金在實施初期無法明確界定其顧客，因此導致無法順利確定其內部流程以及學習成長構面之策略目標，但在修訂之後，這個問題已順利解決。

◎ 績效衡量指標應具有明確、可執行的定義，並盡可能給予數量化的指標。

各基金第一次著手開始訂定績效衡量指標時，仍然偏重文字性的描述，但透過一次次的修改之後，都已能給予可操作、可執行的衡量指標。

◎ 績效衡量指標應為與較重要之策略意圖結合，且應避免單純例行公事性、應遵循的活動，而短期一次性的目標於達成後應做更換。

績效衡量指標應為誘導員工往組織策略方向進行的衡量方法，而非日復一日的例行性工作，亦非員工應遵循的活動，因此應將之排除。

◎ 策略目標與績效衡量指標間應有直接的因果關係，而策略地圖中的箭頭應代表直接的因果關係。

平衡計分卡強調組織之中的活動是透過四個構面層層的推動(學習成長構面影響內部流程構面，進而影響顧客構面及財務構面，以達到組織策略)，因此策略地圖中的箭頭都有其因果意義，仍有些基金尚未解決此問題，待平衡計分卡推行一段時間之後，各基金應更能掌握策略目標間之因果關係。

本研究執行完畢時預期達到兩大目標：

- (一) 了解我國目前在非營業特種基金績效衡量指標現況及其他先進國家之做法。
- (二) 對適合我國非營業特種基金之績效衡量指標之選擇、建立及考核制度提供具體建議。

本期末報告所包含的內容，從檢討國內非營業特種基金績效評估現狀，到後續運用平衡計分卡建立績效衡量指標，相信已經達成上述兩大目標，並且解決許多實際運作上發生的問題。本報告所建議的績效評估指標仍應由主管單位確認再給予正式施行。此外，本計畫建議初期先不進行跨基金之績效評比，而以各基金就目前架構下是否展現持續進步為主要考核重點。當然，由中長期的策略考量，各基金績效評估的成果，應該納入政府全盤施政計畫之中，並能引導各基金未來預算分配金額及優先順序。

## 建議

◎ 一般性建議

由於本研究的的研究效果十分良好，建議未來應以循序漸進的方式，於三年

內將平衡計分卡擴大推行至其他非營業特種基金。而現行參與本報告研究之 10 個基金仍應持續修正其若干細節(如精確之計分方式)，使這些績效評估指標於一年之內正式成為主管單位考核其基金績效之依據。

績效衡量指標亦為績效管理制度之重要衡量依據，應與考核制度、獎酬制度相連結，以提升基金整體的運作效能，此外，行政院主計處應與行政院研考會以及人事行政局應進一步溝通，使三個機關對如此進行非營業特種基金的績效評估能有統一看法，以使未來各基金不必準備三套指標接受績效評估。

#### ◎ 未來其他基金推行平衡計分卡的十大步驟

由於目前尚有約 90 個非營業特種基金，仍然欠缺明確的績效評估方法，透過本報告的經驗，我們建議這些基金如果也要推動以平衡計分卡為主要架構的績效管理，可以採取下列十大步驟：

##### 一、透過研討會說明平衡計分卡的基本觀念。

舉辦研討會是一個可以讓其他 90 個基金快速了解平衡計分卡基本觀念的有效方法，而研討會的舉辦可以由行政院主計處再次委託學術機構舉辦，亦或由行政院主計處自行主導。研討會的舉辦可為階段式，惟第一次研討會時，應說明平衡計分卡之意義、主要功能、施行步驟，同時可以由參與本研究的十個基金中挑選一個或數個基金當作釋例，實際演練一次施行步驟，如此將可以對其他 90 基金帶來較完整的概念。

由於參與本次研究的十個基金已經有了推行平衡計分卡的經驗，因此在未來其他基金推行過程中，此十個基金部份業務或主計主管可以扮演種子教官的身分。譬如在研討會過程中，可以將 90 個基金依照業務相似性加以分組，每組由一個已參與本計畫的基金帶領討論，並且分享推行初期對平衡計分卡的認知、推行過程中面臨的困難、解決困難的方法等實戰經驗。相信如此樹枝狀的延展，將可以使得 90 個基金導入平衡計分卡的過程更為順利、快速。

其中應特別注意的是，基金首長的積極參與、全力支持是非常重要的，平衡計分卡的導入不能只是由會計人員或基層員工參與，惟有當基金首長重視並全力地要求員工參與，員工才會認真地加以施行，平衡計分卡才能

順利地進行。

## 二、成立跨單位績效管理推動小組。

平衡計分卡是基金整體策略的實行工具，因此每個基金都需要組成一個跨單位的績效管理小組來推動，而這個小組應由首長主持，如首長不克主持，至少應該由首長授權副首長或者是重要資深主管主持，其成員應包括業務、研考與主計單位的成員。這個步驟是許多組織在施行平衡計分卡時所面臨的最大困境，因此為了順利推動平衡計分卡，每個基金都需先釐清此績效評估制度的建立攸關基金內每個層面，並非只是高層長官，亦或會計人員的工作；同時推動平衡計分卡極需高層主管的支持，在推動初期，如果高層主管能夠運用其影響力組成此跨單位推動小組，相信對於平衡計分卡的施行大有幫助。

## 三、澄清機關願景與設立法令間之關係，並發展中程計劃。

願景代表任何組織在未來 5 年、10 年，甚至 15 年所希望達到的目標，各基金因為在成立之時均有其法令依據，因此各基金應依其立法依據思考其成立之目的、服務之對象、提供服務之過程，並據以發展出各基金願景。各基金宜以簡單明確的陳述來呈現出未來的願望，例如科學工業園區管理局作業基金的願景「推動園區成為全球高科技產業研發、製造及服務中心」，或是國軍老舊營舍改建基金的願景「營區騰讓、不適用營地出售促進經濟繁榮及地方建設，所得款項辦理老舊迎社整建，改善官兵生活品質」都是可以參考的願景描述。

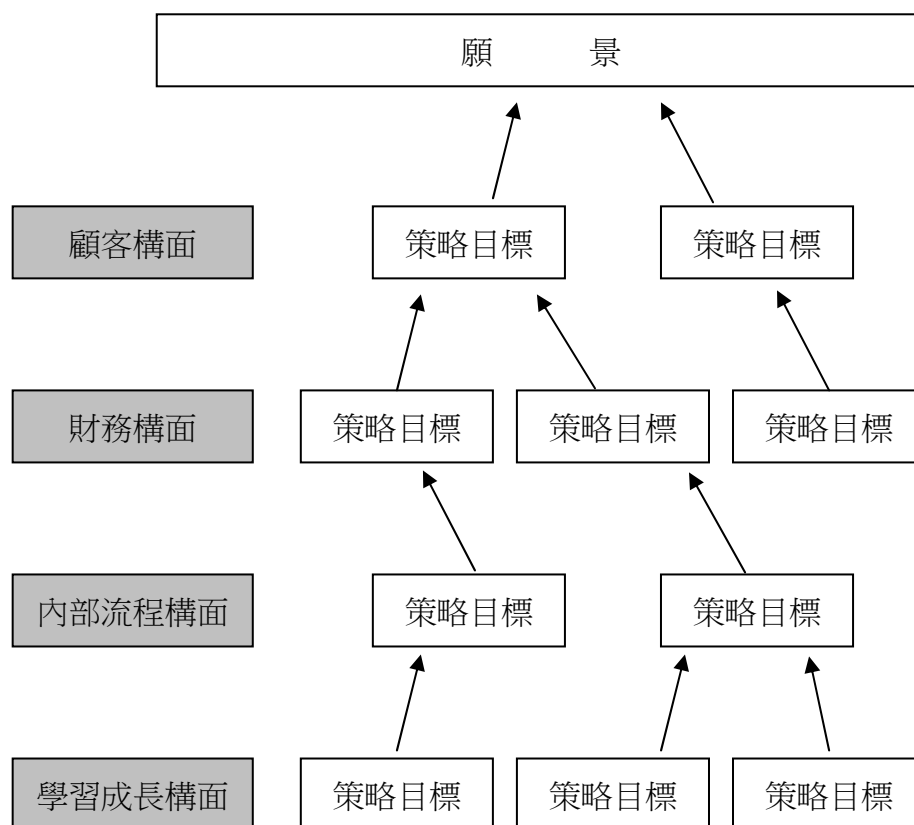
其中值得注意的是，願景描述了各基金長期努力的大方向，因此該願景不應隨著首長之更替而有所改變，惟有當政府整體組織變革，亦或基金存在的目的有所改變時，願景才有變動的可能性。

待各基金確定其願景之後，應以 3~5 年為一期間發展出中程計畫，中程計畫是以願景為背景發展出來的「可執行的」計畫，且為後續「策略目標」的前身，因此中程計畫之描述必須為可以確實落實的具體計畫，參與本次計畫的工業區開發管理基金(本報告 p.47)以及社會福利基金(本報告 p.70~p.74)的中程計畫值得參考。

## 四、描繪基金策略地圖。

平衡計分卡包括顧客、財務、內部流程、及學習成長四個構面，每個構面都包含多項策略目標，而策略地圖即是連結各構面間策略目標的因果關係圖，既是因果關係圖，就代表策略地圖應呈現各策略目標之層層因果關係，主要是探討各基金應該做什麼事？為了做好這些事基金內部應如何自我學習（學習成長構面）？如何有效率地做（內部流程構面）？為誰做（顧客構面）？等等，而每個活動最終都將指向該基金的願景。

在這個步驟值得注意的是，四個構面都各含有許多策略目標，因此在探討因果關係時，應以每一個策略目標為單位，而非以構面為單位去思考其因果關係，例如下圖所示，每個箭頭都代表因果關係的呈現，各基金應仔細思考學習成長構面的哪一個策略目標，將如何影響內部流程構面的哪一個策略目標，又進而影響財務、顧客構面的哪些策略目標。



##### 五、根據策略地圖開展平衡計分卡四大構面指標及建議目標值。

策略地圖提供各構面要素間的因果關係，接下來則須針對每個構面的策略目標訂定其績效衡量指標，績效衡量指標是用來衡量策略目標的達成

程度，同時績效衡量指標必須與員工的績效衡量做聯結。好的績效衡量指標除了需具備不受外部因素影響，而能精確反映出員工的行為及努力的特性之外，更重要的是需與組織目標一致，也就是此項指標能夠明確的反映出組織目標的重要性。例如參與本次計畫之十個基金在學習成長構面幾乎都訂定「提升員工專業能力」這項策略目標，而如何衡量這項策略目標即為「員工學習課程平均時數」，如此一來不僅可以直接影響員工的行為，同時也達到組織的目標。

在這個步驟值得注意的是，許多基金一開始訂定績效衡量指標時都偏重文字性的敘述，然而此種文字性的敘述對基層員工而言是一個模糊地帶，無法明確表達上層長官之想法，也無法指引員工該努力的方向，因此各基金在訂定績效衡量指標時，應盡可能將績效衡量指標轉化成為「可操作性」、「可衡量」的定義，讓員工可以清楚知道自己的作為是否幫助該基金達成其願景，例如臺灣大學校務基金為了衡量「加強學術研究」這項策略目標，「專任教師論文刊登於 SCI 及 SSCI 之文章 / 專任教師總人數」會比「論文發表篇數」更具體，也更具衡量的意義。

各基金除了訂定績效衡量指標之定義之外，同時應給予每個績效衡量指標建議的目標值，使基層員工有短期努力的目標。

#### 六、由行政院主計處及研考會考核該基金主管針對基金提供之績效指標提出修正建議。

部分行政院主計處或研考會長官對各基金之實務有相當之了解，也清楚目前政策下對這些基金的期望，因此透過行政院主計處及研考會對各基金提供的績效指標定義及目標值提出修正建議後，各基金之績效衡量指標將更能符合施政者之期望。

#### 七、由基金試算績效指標之實際值，並與目標值相比較，進行最後之修正。

各基金可以試算過去一年度的績效指標，並與先前訂定的目標值相比較，農業發展基金、國道公路建設管理基金、國軍生產及服務作業基金、空氣污染防制基金等在這個部分都有相當完整的試算，值得參考。若試算的實際值明顯大於目標值，則表示目標值之訂定可能過於保守，該基金應逐期調高目標值，以再次激勵員工的行為。

#### 八、提出完整的績效評估指標供年度業務考核使用。

經過上級長官對績效衡量指標之修正，以及實際試算之後，績效衡量指標之訂定已接近完成，最後需注意每個績效衡量指標都需有其配分，配分的目的在於讓基層員工知道該基金對不同策略目標的重視程度。平衡計分卡四個構面原則上各構面佔有 25%的配分，惟每個基金業務特性不同，有的特別重視顧客構面，有的則將重心放在內部流程構面，因此各基金可依其特性微調各構面的配分，四個構面之配分決定之後，各基金則進一步給予每個策略目標配分，同時注意策略目標之配分總合應為 100%。

#### 九、每年針對上一年度執行情形進行檢討。

平衡計分卡是一個動態的觀念，因此各基金應針對上一年度的執行情形逐期檢討、進行修正，以訂定最適合基金的平衡計分卡。然而應注意是，很多企業導入平衡計分卡最終走向失敗一途，是因為這些企業的衡量指標隨著環境不斷改變，但績效衡量指標只是戰略，而非策略，惟有透過長期的策略制定與戰術性的衡量指標、規劃、預算連結，才能行成一套完整的策略管理系統。

#### 十、在績效指標之代表性及穩定性確定後，進行績效獎金與指標之聯結。

如同第五點所述，策略目標、績效衡量指標若未與績效獎金聯結，將無法直接激勵員工行為，因此為了鼓勵員工行為是朝著基金的願景前進，行政院主計處應與行政院研考會以及人事行政局應進一步溝通，使三個機關對非營業特種基金的績效評估能有統一看法，以使未來各基金不必準備三套指標接受績效評估，員工也可以透過一套績效評估制度知道自己的績效是如何被評估的。

本計畫已經驗證在合理的預算及時間下，以平衡計分卡為架構推動非營業特種基金的績效評估制度是可行的。未來其他政府單位若能參考本報告所建議的十點推動方法，應該可以在三到五年之內建立全面的非營業特種基金績效評估制度。

## 參考文獻

### 一、中文部分

1. Robert S. Kaplan and David P. Norton 著，朱道凱譯，平衡計分卡，臉譜出版，2002 年 10 月 15 日初版 25 刷。
2. Robert S. Kaplan and David P. Norton 著，策略核心組織，臉譜出版，2002 年 1 月 15 日初版 7 刷。
3. 于泳泓，平衡計分卡導入與企業變革管理，會計研究月刊，200 期，p.126~136。
4. 王怡心(2004)，「平衡計分卡應用在國家檔案管理之績效評估」，九十三年國內主計學術專題研討會。
5. 王河清、童超塵(2001)，運用平衡計分卡建構新策略管理制度-以醫療產業為例，醫院，34 卷，p.7~15。
6. 朱文洋、葉淑娟，中小型醫院經營策略與營運績效之探討－以平衡計分卡觀點分析，醫務管理期刊，2001 年，2 卷，p.109~135。
7. 余致力、郭昱瑩，1998，「政府再造下的預算改革－以九〇年代美國各州政府為例」，行政院研考會與中興大學所主辦之「跨世紀的政府再造」學術研討會。
8. 吳安妮，淺談平衡計分卡成功實施之精髓概念，會計研究月刊，198 期，p.26~32。
9. 吳安妮，策略為焦點的組織－平衡計分卡式的公司如何在新企業環境中取勝，會計研究月刊，184~189 期。
10. 吳安妮，「平衡計分卡」轉換策略為行動，會計研究月刊，134~135 期。
11. 李書行，務實創新的策略性績效評估，會計研究月刊，113 期，p.15~23。
12. 周慧娟，某醫學中心護理部一般病房之策略性績效指標訂定－以平衡計分卡為架構之個案研究，台灣大學醫療機構管理研究所碩士論文，民國 91 年 6 月。
13. 周齊武、吳安妮、Kamal Haddad、施能錠，探索實施平衡計分卡可能遭遇之問題，會計研究月刊，183 期，p.63~74。
14. 邱皓政，量化研究與統計分析：SPSS 中文視窗版資料分析範例解析，台北市：五南，民國 91 年，2 版。
15. 徐復春，醫院經營績效與衡量，醫院，1994 年，27 卷，p.74~79。
16. 陳明豐，2004，「臺大醫院績效評核及內部控制制度之成效」，九十三年國內主計學術專題研討會。
17. 陳佩妮，醫療品質與經營績效關係之研究，台灣大學公衛所醫管組碩士論文，1996 年。
18. 黃銑扶、官志高、陳茂盛、鄭豐聰、田曉華，以平衡計分卡為基礎建構醫院

員工績效考核決策支援系統，*醫院*，2002 年，35 卷，p.1~8。

19. 黃朝盟，2002，評論政府績效成果法草案，*財團法人國家政策研究基金會國政研究報告*。
20. 郭峰志，醫療機構導入平衡計分卡之研究－以某區域醫院為例，*台灣大學會計學研究所碩士論文*，民國 92 年 6 月。
21. 管思齊，平衡計分卡在醫療產業的應用，*品質月刊*，2002 年 8 月，p.78~82。
22. 蔡憲唐，2001，「如何有效提升我國特種基金（含郵儲、勞保、勞退、退撫等基金）之資金運用效率以計量財務提升特種基金營運績效之研究」，*九十年行政院主計處委託研究計劃*。
23. 劉在銓，平衡計分卡於健保局之運用，民國 92 年 8 月 15 日。
24. 劉順仁，1997，「普通基金會計基礎之研究」，*行政院主計處委託研究計畫*。
25. 劉順仁，1998，「加強政府會計資訊有用性之研究」，*行政院主計處委託研究計劃*。
26. 劉順仁，2000，「政府會計準則制定體系及資料庫建立之研究」，*行政院主計處委託研究計劃*。
27. 劉順仁，2004，「平衡計分卡的最新發展及其在公共部門應用的省思」，*九十三年國內主計學術專題研討會*。
28. 彭雅惠，醫療產業實施平衡計分卡的問題探討，*醫務管理期刊*，2002 年，3 卷，p.26~35。
29. 蘇裕惠，實施平衡計分卡的七大迷思與三大要點，*會計研究月刊*，179 期，p.29~34。
30. 蘇彩足，2004，「美國聯邦政府結合績效評估與政府預算之模式」，*九十三年國內主計學術專題研討會*。

## 二、英文部分

1. General Accounting Office, "Performance and Accountability Services: Major Management Challenges and Programs Risks" (Department of Defense and Department of Health and Human Services)
2. General Accounting Office, "Key National Performance Indicators", 2003
3. Governmental Accounting Standards Board, "Reporting Performance Information: Suggested Criteria for Effective Communication", October 2003,
4. Governmental Accounting Standards Board, "SEA Research Case Study-the state of Illinois", September 2002
5. Governmental Accounting Standards Board, Statement No.2, "Services Efforts and Accomplishment Reporting", 1994

6. Kaplan R.S. and Norton D.P. "Strategy Maps : Converting intangible assets into tangible outcomes" , 2004 *Harvard Business School Publishing Corporation*.
7. Kaplan R.S. and Norton D.P. "The Balanced Scorecard : Translating Strategy into Action" , 1996 , *Harvard Business Press*.
8. Kaplan R.S. and Norton D.P. "The Strategy-Focused Organization-How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment", 2001, *Harvard Business Press*.
9. Heinrich CJ, "Do government bureaucrat make effective use of performance management informance", *Journal of Public Administration Research and Theory*, July 1999, Vol9, No 3, pp.363-393
10. Hatry H.P., Morley E., Ross S.B. and Wholy J.S., "How Federal Programs Use Outcome Information: Opportunities for Federal Managers", May 2003, *National Academy of Public Administration*
11. Heinrich CJ, "Outcome-based performance management in the public sector: Implication for government accountability and effectiveness", *Public Administration Review*, Nov/Dec 2002, Vol62, No.6, pp.712-725
12. Ho SJ and Chan YC, "Performance measurement and the implementation of balanced scorecard in municipal governments", *The journal of government financial management*, Winter 2002, Vol51, No.4, pp.8-19
13. McAdam R. and Saulters R. "Quality measurement frameworks in the public sector, *Total Quality Management and Business Excellence*", Vol101, No41586, July 2002, pp.652-655.
14. Mwita J.I. "Performance management model-A systems-based approach to public service quality", *The International Journal of Public Sector Management*, 2000, Vol13, No1, pp.19-34.

## 附錄:科學工業園區廠商滿意度調查問卷

您好，我是中國生產力中心的訪問員，行政院國家科學委員會為提升對園區廠商服務效能，並瞭解廠商期望與需求，特委託本中心進行顧客滿意度的研究，請教您一些問題，您的意見無對與錯之分，只要將您的意見告訴我們即可。

**為能更正確填寫問卷的意見，敬請協調 貴公司相關業務單位共同填寫此份問卷。**

您的回答未來會彙整為提昇顧客服務的意見，我們會以整體受訪的結果提出意見，您個人的資料絕對保密，請您放心作答。謝謝!

若有任何疑問請洽詢聯絡人：中國生產力中心 葉家惠小姐 TEL：02-26985895

### 第一部份 服務品質

下面有一些題目是針對科學工業園區在軟硬體方面所提供的服務，請就您公司在園區的經驗對下列這些項目進行評分。

說明：1.重視度部份：請依該項服務在您公司的重要程度給予 1 至 10 的分數（1 表示非常不重要，10 表示非常重要）。

2.滿意度部份：請以 1-10 評分，分數越高代表滿意度越高。1 表示「非常不滿意」，即表示對該題敘述內容完全未滿意過；10 表示「非常滿意」，即對該題敘述內容完全滿意。

|     | 題 項                                     | 您公司的<br>重視程度<br>1-----10 | 滿意度<br>評分<br>1-----10 |
|-----|-----------------------------------------|--------------------------|-----------------------|
| P1  | 園區管理局在研究發展的推動與獎勵                        |                          |                       |
| P2  | 園區管理局在促進人才培訓的協助                         |                          |                       |
| P3  | 園區管理局在吸引科學工業來園區投資的便利性(如行政處理、諮詢、外貿通關...) |                          |                       |
| P4  | 園區管理局在環保工安落實的程度(污水、廢棄物處理、安全衛生檢查與管制...)  |                          |                       |
| P5  | 園區管理局在勞工行政業務的推動（勞資關係協調、輔導社團設立、勞工福利...）  |                          |                       |
| P6  | 園區管理局在工商行政的效率(如工商登記、稅捐抵減、僑外聘僱...)       |                          |                       |
| P7  | 園區管理局在警消及安全防護工作的服務                      |                          |                       |
| P8  | 園區管理局在協調供水、電的服務                         |                          |                       |
| P9  | 園區管理局在公共設施、廠房、住宅等興建與維護事項的服務             |                          |                       |
| P10 | 園區內設施標示清楚(如路標指示、公司標示、公共設施標示...)         |                          |                       |
| P11 | 園區景觀優美舒適的程度                             |                          |                       |

|     | 題 項                                      | 您公司的<br>重視程度<br>1-----10 | 滿意度<br>評分<br>1-----10 |
|-----|------------------------------------------|--------------------------|-----------------------|
| P12 | 園區電信資訊網路的便利性                             |                          |                       |
| P13 | 園區管理局在服務電子化或自動化的程度(包含網站各式表單下載、電子公文處理...) |                          |                       |
| P14 | 園區交通的方便性                                 |                          |                       |
| P15 | 園區管理局的員工服裝儀容整潔合宜程度                       |                          |                       |
| P16 | 園區管理局洽公提供的資料內容(如資料、手冊、表格...)清楚易懂的程度      |                          |                       |
| P17 | 就整體而言，對園區單一窗口之服務功能滿意程度                   |                          |                       |
| P18 | 園區管理局洽公環境的服務指示或動線標示清楚程度                  |                          |                       |
| P19 | 園區管理局對所做的承諾均會依規定時間內完成                    |                          |                       |
| P20 | 園區管理局會於規定時間內提供適當的服務                      |                          |                       |
| P21 | 當遭遇問題時園區管理局熱誠並積極處理的態度                    |                          |                       |
| P22 | 園區管理局在您公司提出需求時，第一次就能提供完善服務的程度            |                          |                       |
| P23 | 園區管理局提供的資訊服務(包含網站、書面文件...等資料)正確無誤的程度     |                          |                       |
| P24 | 對您公司提出的需求，若無法立即解決，園區管理局會告訴您適當的替代方案       |                          |                       |
| P25 | 您公司提出的需求，園區管理局的員工能提供適當的服務                |                          |                       |
| P26 | 園區管理局的員工總是樂於協助您公司解決問題                    |                          |                       |
| P27 | 園區管理局的員工不會因為太忙而無法提供您公司適當的服務              |                          |                       |
| P28 | 您公司認為園區管理局員工的專業程度                        |                          |                       |
| P29 | 您公司對園區管理局員工的信賴程度                         |                          |                       |
| P30 | 園區管理局員工服務態度親切                            |                          |                       |
| P31 | 園區管理局的員工能自園區管理局處，獲得適當的支援，以做好他們的工作        |                          |                       |
| P32 | 園區管理當局在解決您公司問題時，能考慮您公司的獨特狀況              |                          |                       |
| P33 | 園區管理局的員工在解決您公司問題時，能考慮您公司的獨特狀況            |                          |                       |
| P34 | 園區管理局的員工瞭解您公司的需求是什麼                      |                          |                       |
| P35 | 園區管理當局有將您公司關切的事情放在心上                     |                          |                       |
| P36 | 園區管理局的服務時間能符合您公司的需要                      |                          |                       |

## 第二部份 顧客期望、滿意度與抱怨

|     | 題 項                                                                                  | 期望度/滿意度評分<br>1-----10 |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| Q1  | 請問您公司對園區管理局具有前瞻性形象的評價(用1分來表示『評價很低』，用10分表示『評價很高』，分數越高表示評價越高)                          |                       |
| Q2  | 請問您公司對園區管理局協助業者提昇競爭力的協助能力的評價(用1分來表示『評價很低』，用10分表示『評價很高』，分數越高表示評價越高)                   |                       |
| Q3  | 請問您公司對園區整體服務與硬體設施的期望程度(用1分來表示『期望很低』，用10分表示『期望很高』，分數越高表示期望越高)                         |                       |
| Q4  | 請問您公司對園區整體服務與硬體設施品質穩定的期望程度(用1分來表示『期望很低』，用10分表示『期望很高』，分數越高表示期望越高)                     |                       |
| Q5  | 整體而言，您公司對科學園區整體服務的滿意度                                                                |                       |
| Q6  | 整體而言，您公司對園區管理局服務的期望與實際接觸到的服務的差距程度(如果我們用1分來表示『比期望差很多』，用10分表示『比期望好很多』，這樣的話，您會給幾分)      |                       |
| Q7  | 整體而言，您公司對園區管理局硬體設施的期望與實際接觸到的硬體設施的差距程度(如果我們用1分來表示『比期望差很多』，用10分表示『比期望好很多』，這樣的話，您會給幾分)  |                       |
| Q8  | 用現在科學園區與您公司理想中的科學園區做比較，您的滿意程度(如果我們用1分來表示『和理想差距很大』，用10分表示『和理想很接近』，這樣的話，您會給幾分?)        |                       |
| Q9  | 請問您公司對園區管理局在客戶抱怨處理的滿意度                                                               |                       |
| Q10 | 請問您公司對科學園區服務品質與其他政府單位比較，您的滿意程度(如果我們用1分來表示『比其他政府單位差很多』，用10分表示『其他政府單位好很多』，這樣的話，您會給幾分?) |                       |
| Q11 | 整體而言，您公司認為科學園區的服務比去年好的程度(如果我們用1分來表示『比去年服務差很多』，用10分表示『比去年服務好很多』，這樣的話，您會給幾分?)          |                       |

## 第三部份 就科學園區各項服務內容，您覺得有那些地方需要改進的或建議的?

---

#### 第四部份 廠商基本資料

廠商名稱：\_\_\_\_\_

聯絡人姓名：\_\_\_\_\_ 電話：\_\_\_\_—\_\_\_\_\_

1.請問 貴公司於民國\_\_\_\_年設立。

2.請問 貴公司於民國\_\_\_\_年進駐科學園區，或☐尚未進駐。

3.請問 貴公司的型態是

☐1.台資 ☐2.外資 ☐3.僑資 ☐4.與外資合資 ☐5.與僑資合資

4.請問 貴公司在此科學園區的產業類別是

☐1.積體電路 ☐2.電腦週邊 ☐3.通訊 ☐4.光電 ☐5.精密機械  
☐6.生物科技 ☐7.其他，請註明\_\_\_\_\_

5.請問 貴公司的資本額

☐1.五千萬元以下 ☐2.五千萬元～一億元 ☐3.一億元～二億元 ☐4.二億元～五億元  
☐5.五億元～十億元 ☐6.十億元～二十億元 ☐7.二十億元～五十億元 ☐8.五十億元以上

6.請問 貴公司在此科學園區的員工人數

☐50 人以下 ☐51～100 人 ☐101～200 人 ☐201～300 人  
☐301～500 人 ☐501～700 人 ☐701 人以上

7.請問 貴公司承租土地總面積

☐1.一萬 m<sup>2</sup> 以下 ☐2.一萬 m<sup>2</sup>～五萬 m<sup>2</sup> ☐3.五萬 m<sup>2</sup>～十萬 m<sup>2</sup>  
☐4.十萬 m<sup>2</sup>～十五萬 m<sup>2</sup> ☐5.十五萬 m<sup>2</sup>～二十萬 m<sup>2</sup> ☐6.二十萬 m<sup>2</sup> 以上  
☐7.無

8.請問 貴公司樓地板面積

☐1.500m<sup>2</sup> 以下 ☐2.501m<sup>2</sup>～1000m<sup>2</sup> ☐3.1001m<sup>2</sup>～1500m<sup>2</sup>  
☐4.1501m<sup>2</sup> 以上 ☐5.無

以上問卷結束，請直接將本問卷折疊，裝入回郵信封直接投郵或傳真即可。再次感謝您的協助！

**回傳傳真號碼：02-26984037**