# 107 學年度第2 學期第1次「2017-2020 校務發展計畫」管考小組會議紀錄

時間:108年2月19日(星期二)上午10時

地點:三民校區資訊大樓2樓第二會議室

主席:鄭主任秘書瑞昌 記錄:詹惠萍

壹、主席致詞:(略)

## 貳、上次會議決議事項列管案件執行情形(准予備查)

編號	案由及決議情形	執行單位及執行情形	列管建議
	案由:修正本校「2017-2020 校務發展計畫」第貳章目標	執行單位:秘書室 執行情形:本案業已提送107	
	計畫並增列校發計畫使命、願景、定位及發展目標	年9月25日107學年度第1學期第1次校務發展委員會	
	架構圖。 決議:一、「六大主軸策略」	審議通過,並公告周知。	
107上1	之「培育專業「Plus」複合 型人才」修正為「培育專業		□繼續列管
_B-01	跨領域之複合型人才」,其餘內文相關名詞均統一修		■解除列管
	正為「專業複合型人才」。 二、兩校合併之相關用詞請 再重新檢視其妥適性。三、		
	其餘授權秘書室重新檢視 修正後用詞之一致性,並提		
	送校務發展委員會審議。		
	案由:修正本校「2017-2020 校務發展計畫」第伍章之關 鍵績效指標。	執行單位:秘書室 執行情形:本案業已提送107 年9月25日107學年度第1	
107上1 -B-02	決議:一、刪除關鍵績效指標 6.2,並同意總務處	學期第 1 次校務發展委員會審議通過,並公告周知。	□繼續列管
D 01	16.3.1目標值修正為15棟。二、其餘配合提案一修		■解除列管
	正相關用詞,並提送校務發 展委員會審議。		

#### 參、提案討論

▲提案一 提案單位:秘書室

案由:本校 2017-2020 校務發展計畫「關鍵績效指標」(KPI) 107 年度追蹤考評,提請討論。

#### 說明:

一、依據本校校務發展委員會設置辦法第 5 條規定,業已訂定 2017-2020 校務發展計畫之關鍵績效指標、衡量標準、累積目標值、評估體制及評估方式,為定期追蹤各 KPI 之執行情形、考評達成績效,並監督落實改善策略,本室業已函請各推動單位就所負責之 KPI 填具其「107 年度執行情形」、「107 年度執行值」、「106~107 年度累積值」、「106~107 累積績效自評」、落後或其他者則需另填「檢討及改善」、彙整資料如附件1。

二、本案奉核後將公告於秘書室「計畫與考核」專區,並發函通知本校一級單位。 決議:照案通過。

▲提案二 提案單位:秘書室

- 一、關鍵績效指標是企業界常用以衡量組織工作成效的管理工具,設定具體可行的量化指標,讓各層級成員有所依循,並作為年度考核賞罰的參考。《商業周刊》自2015年5月21日第1436期「政府荒謬 KPI 全揭露」起至2018年6月21日第1597期「政府 KPI 四年大追蹤」,近三年多來邀集各界專家學者協助檢視各部會所訂定的 KPI (參考資料如附件2),指出 KPI 常見的問題如下:
  - (一)不關鍵(K, key):指例行事務或小事,不必列為「部」級大事。
  - (二)不績效(P, performance):指標與目標對應邏輯不通,無法有效衡量績效。
  - (三)不指標(I, indicator):指標設計公式有問題,或目標值太低、投機取巧。
- 二、鑑於本校 2017-2020 校務發展計畫計有 3 大構面、6 大主軸策略、16 項發展目標,並訂定 63 項 KPI,執行 2 年多來,發現 KPI 數過多或不 K 不 P 不 I 等相關問題,有重新全盤檢討之必要性。
- 三、建議修正策略:(由秘書室進行幕僚作業)
  - (一) 施予全員教育訓練
    - 1. 一級主管:預定於108年4月30日行政會議約20分鐘培力。
    - 2. 二級主管以下同仁:以實務工作坊方式研討。
  - (二)由各推動單位針對校務發展計畫 16 項發展目標,自行以工作團隊方式,研 提對應之 KPI,預計整合為 16 項 KPI。

#### 委員意見:

- 一、建議參考教育部近年重大計畫之指標,如「高等教育深耕計畫」、「校務發展特 色躍升計畫」等,並配合教育部公開「校務資料庫」、本校各單位業務亮點,重 新擬定本校 KPI 修正方向。
- 二、可評估委託專業顧問公司,就本校校務發展計畫及重大校級計畫之 KPI 進行總體檢,並蒐集國內各指標學校之 KPI 及全國均值作為參考依據,提供本校量身訂做、具體可行的修正建議。

決議:照案通過。

肆、臨時動議:無。

**伍、散會:** 108年2月19日(星期二)上午10時58分。

# 國立臺中科技大學 2017-2020 校務發展計畫「關鍵績效指標」 107 年度追蹤考評暨累積績效自評

六大主軸	106~107 年度累積績效自評									
	符合	超越	落後	其他	總計	符合 KPI 之 執行百分比 (超越+符合 +其他)				
優化校務治理與發展	7	0	1	0	8	88%				
提升行政支援與服務	2	0	0	5	7	100%				
打造樂活教學與學習特色	2	6	0	0	8	100%				
培育「專業 Plus」複合型人才	5	8	1	1	15	93%				
爭取外部資源活化校園資產	4	7	2	0	13	85%				
建置健康樂活校園環境	4	2	2	4	12	83%				
總計	24	23	6	10	63	90%				

### 106~107年度累積績效自評:

以109年度累積目標值為參考基準,由各負責單位自評106~107年度累積值 KPI累積值之績效狀況,擇一填寫「符合」、「超越」、「落後「及「其他」。

- 1.「符合」: 截至 107 年度 KPI 之執行進度,預估與原目標值相符。
- 2. 「超越」: 截至 107 年度 KPI 之執行進度,預估超越原目標值。
- 3. 「落後」: 截至107年度 KPI 之執行進度,預估未達原目標值。
- 4. 「其他」: 截至 107 年度 KPI 之執行進度,執行單位無實際執行值、不適用或 因現行法規規定、不可抗力因素而無法達成者 (備註原因)。

#### 備註:

- 13.2.1 分別由附設進修學院及附設空中學院填報、考評,計有2項自評。
- 15.3.1分別由職涯與諮商輔導中心及研究發展處填報、考評,計有2項自評。

編號	關鍵績效指標 (KPI) (負責單位)	評估體制	評估方式	衡量標準	109 年度 累積 目標值	106 年度 執行值 (累積值) (A)		107 年度 執行值 (B)	年度	累積績效 自評 符合/超越/	檢討與改善 落後/其他需填, 無則免	<b>備註</b> 修正意見, 無則免
						優	化校務治理與發展					
1	1.1 校務研究中心 設置運作 (校務研究中心; 協辦單位:研究發		度控	1.1.1 辦理 IR 議 題調查研究或研 討會、觀摩交流 活動場次。	1場		已於 106 年 12 月完成辦理「AI 時代下的智慧勞動與大數據趨 勢分析」官學研微論壇。		1場	符合		
	展處、電子計算機中心)			1.1.2 推動校務 計畫執行成果競 賽次數。	1場	0	目前規劃於 108 年度辦理競賽。	0	0	符合		
				1.1.3 推行校務 研究調查,每年 結合大數據建置 與分析。	1場	1場	已於 106 年 6 月完成 106 年技優申請入學來源分析,並公告於校務研究中心網頁。		1場	符合		

絲勃	対した		(]	KP	ŕ	評估體制	評估方式	· 衡量標準	109 年度 累積 目標值	106 年度 執行值 (累積值)	107 年度 執行情形	107 年度 執行值 (B)	年度 累積值 (C)=	累積績效 自評 <sup>符合/超越/</sup>	檢討與改善 落後/其他需填, 無則免	<b>備註</b> 修正意見, 無則免
2		2.1		解材 動	<b>單位)</b> E友相關	] 1	計數	,2.1.1 舉辦校友 聯誼相關活動場 次。(如:校友 大會、校友球賽、 校友回娘家等活動)	4場		107 年度校友大會暨傑出校友 表揚 11 月 25 日於三民校區體 育館舉行,此次返校校友近 350 人,場面盛大溫馨,活動圓滿成 功。	<u>?</u>	(A)+(B) 2場	落後/其他 符合		
3			園架安境	」 編 全	智動核 選	100 A	計	,3.1.1 每間教室 無線基地台佈建 密度。	每間一台 (含) 以上	室	汰換中正樓、弘業樓、奇秀樓及 行政大樓舊式無線網路基地台 共84台。		0.48 台/ 教室			積目標值
		<u>(</u> ت						3.1.2 對外連線 頻寬。 3.1.3 提昇資料 分析伺服器主機 網路頻寬及效 能。	)以上 10Gbps	Gbps	未増加頻寬。	0	1.5 Gbps 1Gbps	符合符合		
			環率	境 (校	P動校長 成園 APP 機中心)	5		3.2.1 校園 APP 使用率(使用人 數÷有學籍學生 人數)。	70%		目前在學 19048 人。 2018 年 1 月至 12 月使用量 229,108 次、2018 年 1 月至 12 月下載數 6794 次。		70%以上	符合		本因驗未素Android的新之議KPI不發作過,droid下其將規A的本暫。KPI不數與大學不可以不可以不可以不可以不可以不可以不可以不可以不可以不可以不可以不可以不可以不

編號	關鍵績效指標 (KPI)	評估體制	評估方式	衡量標準	109 年度 累積 目標值	106 年度 執行值 (累積值)	107 年度 執行情形	107 年度 執行值 (B)	年度		檢討與改善 落後/其他需填, 無則免	<b>備註</b> 修正意見, 無則免
	(負責單位)	th:1	八		口保但	(A)		( <b>B</b> )	(A)+(B)			
						提	升行政支援與服務					
4	4.1 資訊服務滿意 度 (電子計算機中	3	卷	4.1.1 問卷調查 自由上機教室的 使用滿意度。	每年達 80%	94.52%	本中心目前正在編列使用滿意 度問卷。			其他	預計於 107 年 第 2 學期開學 後進行問卷調	
	(3)			4.1.2 問卷調查 電腦維修滿意度 的使用滿意度。		98.81%	本中心目前正在編列使用滿意 度問卷。			其他	查作業。	查後,擬報 書室 協助填寫。
				4.1.3 問卷調查 資訊系統服務滿 意度的使用滿意 度。		90.32%	本中心目前正在編列使用滿意 度問卷。			其他		(2)109 年 度累積目 標值原為 「80%」修
				4.1.4 問卷調查 網路服務滿意度 的使用滿意度。		77.72%	本中心目前正在編列使用滿意 度問卷。			其他		正為「每年 達 80%」。
	4.2 優化控管風險 (稽核室; 協辦單位:人事室)		計	4.2.1 優先稽核 高風險之內部控 制作業文件。	100%	95%	本室 107 年度計畫,仍有 2 項業務正在進行中,已完成內部稽核,尚待受查單位回覆具體改善措施。	r	98%	符合		
	4.3 強化內部控制 機制 (秘書室; 協辦單位:人事室)			4.3.1 辦理內部 控制教育訓練次 數、辦理風險評 估作業次數。	4場	1場	107 年 5 月 14 日辦理 106 年度 自行評估、8 月 15 日辦理 107 年度風險評估教育訓練。		2場	符合		
5	5.1 優化資訊科技 基礎建設 意 (電子計算機: 本字 計單位: 本字 書室、主計室)		卷調查	5.1.1. 際 " 新 等 等 要 要 那 鄉 所 , 業 等 資 達 度 。	<del>每年達</del> 80%	88.79%	本中心目前正在編列使用滿意 度問卷。			其他		(1)該項作

編號	關鍵績效指標 (KPI) (負責單位)	評估體制	評估方式	衡量標準	109 年度 累積 目標值	106 年度 執行值 (累積值) (A)	107 年度 執行情形	107 年度 執行值 (B)	年度	累積績效 自評 符合/超越/	檢討與改善 落後/其他需填, 無則免	<b>備註</b> 修正則免 「80%」修 正為「每年 達 80%」。
$\vdash$						 打造	 樂活教學與學習特色					
	6.1 建構教師職涯 發展、推動教: 師多事業社群 數處, 教養, 數處, 一 一 一 一 一 一 一 一 一 一 一 一 一 一 一 一 一 一 一	1	計數	6.1.1 辦理教師專業成長社群之組數,並統計數與之教師人數與之教師人數人人, (視計畫經費) (現計畫經數數	26 組		107年度跨院系社群共成立1組 社群;另依據106年度技專校院 教學創新先導計畫(計畫執行期 程:106.06.01-107.03.31)執行成 果,商學院成立1組社群、設計 學院成立1組社群、資訊與流成 學院成立2組社群、語文學院成立 1組社群、小計該計畫共成立 5組社群。107年度總計共成立 6組社群。		27 組	超越		
				務技術報告或產 學技術報告升 等。	務選上術審1;報人人以告數	以務告數產報人學術審, 技送人技送人人技送人人技送人人	以教學實務技術報告送審人數 3人;以產學技術報告送審人數 2人。	以實術送數以技告人人教務報審3產術送數。	實術送數以務報審人章			106值人「實報人以術審人年值原修以務告數產報人」。度累為正教技送2學告數就積4為學術審;技送2

編號	關鍵績效指標 (KPI)	評估體制	評估方式	衡量標準	109 年度 累積 目標值	106 年度 執行值 (累積值)	107 年度 執行情形	107 年度 執行值 (B)	年度		檢討與改善 落後/其他需填, 無則免	<b>備註</b> 修正意見, 無則免
	(負責單位)	16.1	20		口沙田	(水須 <i>區)</i> (A)			(A)+(B)			
7	7.1 (人)	1	計數據	7.1.1 學(表 ) (表	60 門	21 件	107年度依據 106 學年度 第二學 期 6 門 8 書 數 6 門 8 書 執 1 9 學	24 門	109 門	超越		109 年度累 積 目 標 原 為 「 15 作 」 。

編號	關鍵績效指標 (KPI) (負責單位)	評估體制	評估方式	衡量標準 10 年 累 目標	9度積值	106 年度 執行值 (累積值) (A)	107 年度 執行情形				107 年度 執行值 (B)	年度	累積績效 自評 <sup>符合/超越/</sup>	檢討與改善 落後/其他需填, 無則免	<b>備註</b> 修正意見, 無則免
							碩士 班								
							會計資訊系	記帳士實務	記帳士實務	60					
							資訊	行動裝 置程式 設計師	行動裝 置程式 設計師	50					
							管理系	物聯網 應用工 程師	物聯網 應用工 程師	49					
								·	生活與 照顧服 務概論	100					
							老人服務	照顧服	老人照 顧技術 與實作	37					
							事業管理系	務員技 術士	生活與 照顧服 務概論	34					
									校外實習	45					
									生活照 護實習I	41					
							創意	3D 列印 工程師	3D 列印 工程師	51					
							商品設計	模型製作	模型製作	48					
							<b>菁英</b> 班	工藝創 作	工藝創 作	40					
							休閒事業	領隊與 導遊實 務	領隊與 導遊實 務	41					
							經營系	會議展覽管理	會議展 覽管理	23					
							伊瓜	財産保 險	財産保 險	89					
							保險 金融 管理	信託投 資與實 務	信託投 資與實 務	56					
							系	信託與投資	信託與投資	50					

絲號	關鍵績效指標 (KPI) (負責單位)	評估體制	評估方式	衡量標準	109 年度 累積 目標值	106 年度 執行值 (累積值) (A)		107 ± 執行·	年度 情形		107 年度 執行值 (B)	106~107 年度 累積值 (C)= (A)+(B)	累積績效 自評 符合/超越/	檢討與改善 落後/其他需填, 無則免	<b>備註</b> 修正意見, 無則免
								證券法 規與實 務	證券法 規與實 務	39					
								金融法 規	金融法 規	48					
								財産保 險	財産保 險	43					
							應用	財務報 表分析	財務報 表分析	57					
							統計系	巨量資 料分析 師	巨量資 料分析 師	21					
								行銷與 商品管 理	行銷與 商品管 理	99					
							流通 管理	物流管 理	物流管 理	92					
							系	採購管 理	採購管 理	98					
								零售與 門實務	零售與 門市實務 理實務	69					

編號	關鍵績效指標	評估	評估方式	衡量標準	109 年度 累積 目標值	106	107 年度 執行情形	107 年度	年度	累積績效	<b>檢討與改善</b> 落後/其他需填,	<b>備註</b> 修正意見,
<i>30</i> 6	(KPI)	體出	万半		系積    日栖は	執行值		執行值		自評 符合/超越/	無則免	無則免
	(負責單位)	<b>TP1</b>	工		日保但	(累積值) (A)		<b>(B)</b>	(C)= (A)+(B)			
	7.2 輔導學院申請就業學程(職涯及諮商輔導中心)			7.2.1 提出申請 就業學程計畫之 系所數目。		52% 系科	(107 年度 106 學年 107 學年度計畫) 1.106 學年度 計有畫 1.106 學年度 計有畫 實 等 等 第 書 書 書 書 書 書 書 書 書 書 書 書 書 書 書 書 書	57%系 科(107) 等 計 年 等 計 条 計 条 計 条 計 条 等 日 系 日 名 日 名 日 名 日 名 日 名 日 る 日 る 日 る る る る る	57%系 科申請 (106 年 度申請	超越		
	7.3 輔導學院申請 產業學院 (研究發展處)			7.3.1 各學院提 出申請產業學院 計畫件數。	1 件	2件	補助經費計 33 萬 7,920 元;於 107 年 12 月完成第一期款補助款經費之核銷申請,共計 70 萬 139 元。依教育部 107 年 7 月 23 日臺教技(三)字第 1070124577 號函辦理,本校通過 107 年度產業學院計畫「大數據分析」及「美麗產業人才」學分學程 2 案。	2 件	4 件	超越		106 年度執 行值原 「1 件」 以符實際 執行情形。

	P均       (1) 106 下預警人數(扣除已休退者)-計有 1,736 人,各班導師者)-計有 1,736 人,各班導師教學生進行晤談輔導,晤談表回收數為 1,620 份,回收率為 93.32%       平均       85.69%         (2) 107 上預警人數(扣除已休退者)計有 1,925 人,由各班導師約學生進行晤談輔導,晤談表回收數為 1,821 份,回收率為 94.6%       (3) 各系回收狀況如下表:	(1)109 年 度 標 信 (2)配 (2)配 (2)配 (2)配 (2)配 (4) (5) (6) (6) (6) (7) (8) (8) (9) (1) (1) (1) (1) (2) (3) (4) (5) (5) (6) (6) (7) (7) (7) (8) (8) (8) (9) (9) (9) (9) (9) (9) (9) (9
I	106 下 107 上	
	系科     系       預警     表回     表回     表回       人數     收數     收率     「一方」     一日談     日日談     日日談     日日談       大数     表回     表回     表回       收数     收率     收率	
	國際 貿易 1 與經 73 72 98.63 111 108 97.30 營系 (科)	
	會計 資訊 295 271 91.86 306 280 91.50	
	3     金融 管理 系(科)     329     302     91.79     334     301     90.12	
	企業 4 管理 系(料)     199     186     93.47     200     185     92.50	
	5 税務 35 34 97.14 34 33 97.06	
	財務   56   40   71.43   82   65   79.27	
	休閒	
	應用 統計 9 9 100 58 54 93.10	
	商業       21       設計     6       6     6       100       100	

編號	關鍵績效指標 (KPI) (負責單位)	評估體制	評估方式	衡量標準 1( 年 累 目材	)9 度 積 票值	106 年度 執行值 (累積值) (A)			1 ‡	107 执行	年月	廷杉			107 年度 執行值 (B)	106~107 年度 累積值 (C)= (A)+(B)	累積績效 自評 符合/超越/	檢討與改善 落後/其他需填, 無則免	<b>備註</b> 修正意見, 無則免
							22	多媒 體設 計系	9	9	100	11	11	100					
							23	室內	14	14	100	3	3	100					
							24	創意	14	14	100	28	28	100					
							31	資訊 管理 2 系(科)	239	217	90.79	179	178	99.44					
							32	系	50	48	96.00	59	59	100					
							33	流通 管理 系	16	14	87.50	15	15	100					
							41	應用 英語 系(科)	75	74	98.67	112	111	99.11					
							42	系(科)	136	133	97.79	139	138	99.28					
							43	系	16	15	93.75	29	29	100					
							51	糸(杆)	129	129	100	163	161	98.77					
							52	美容 系	5	5	100	6	6	100					
							53	老務業理	8	8	100	23	23	100					
									,736	1,620	93.32	1,925	1,821	94.60					

編		評估體制	評	衡量標準	109	106			07 年度		107	106~107		檢討與改善	備註
編號	(KPI)	估體	估方		年度 累積	年度 執行值		爭	l行情形		年度 執行值		系積績效 自評	落後/其他需填, 無則免	修正意見, 無則免
	•	制	式		目標值	(累積值)					<b>(B)</b>	(C)=	符合/超越/	,, ,,	,
	(負責單位)					(A)						(A)+(B)	落後/其他		
						培育專	業跨	領域之	之複合型人	オ					
9	9.1 推動院際整合	1		9.1.1 以學院為	4學程				開設跨系及	及跨院跨	12 學程	12 學程	超越		
	的多元學程: 各系 所 院 開			核心之跨域整合 人才培育措施,				學程如一	ト: 校各學院專	** 師 答					
	谷			<b>结合產業資源</b> ,					仪谷字况母 涪育學生具						
	程之數量			強化產學連結,					業,提供社						
	(教務處)			縮短學用落差的					人才,本校						
				跨領域學程。					有 159 位學						
								修韻字》 計算)。	程(就業學程	三个列入					
							編號	開設	學程名稱	107-1					
							號	單位		正在 修讀					
								)- 20 -)		人數					
							1	商學院	金融大數 據創新應 用微學程	2					
							2	商學院	產業大數 據創新應 用與管理 微學程	3					
							3	應用統 計系	統計財務 金融保險 學程	1					
							4	財政稅 務系	租稅與理 財規劃學 程	15					
							5	流通管 理系	全球供應 鏈與運籌 管理學程	41					
							6	語文學院	多語言運 用 算 體 殺 學 程	65					
							7	語文學 院	智慧創新 國際商務 菁英學程	28					

46	明公女生女儿	評	評估方式	衡量標準	109	106			107 年			107 年度	106~107		檢討與改善	備註
編號	關鍵績效指標	估	估		年度	年度			執行情	形		年度	年度		落後/其他需填,	修正意見,
かし	(KPI)	體	方		年度 累積 目標值	執行值						執行值	累積值	自評	無則免	無則免
	, ,	制	式		目標值	(累積值)						<b>(B)</b>	(C)=	符合/超越/		
	(負責單位)					(A)							(A)+(B)	落後/其他		
							8	中部	隻健 樂齡 基院 休閒	養生	1					
							9		十學 展覽	企劃	3					
								院	十學 展覽 與設 學程	計微						
							<b>上</b>	<u> </u> 		<u></u>	* 業 學					
							程	,分别	為「國際	會展與參	展行					
							銷	人才均	13 育學程」	、「擴增	實境					
							遊	戲AP	P設計實	作與創	業學					
							程	」、「 ** 太上	文創應用	與編採實	務專					
							オコ	苦月》 酒坛才	〔兼字程」 《修讀學程	,有計多 2。	字生					
							μ <b>5</b> ^		· 写 唄 于石 ' 年度跨院局							
											結					
							序號	開設 科系	學程名稱	修課學 生來源	訓人					
							<b>3</b> //C			工作员	數					
								岡 留	國際會展 與參展行 銷人才培	商學						
							1	國貿系	銷人才培	院、語 文學院	27					
									育學程							
									多媒體創	中護健康學設計學						
							2	多媒系	多媒體創 意遊戲	院、設 計學	35					
								糸	計開發與 行銷學程	院、 資 訊與流						
										訊與流 通學院						
									文創應用							
							3	應中 系	文創應用 與編採培	設計學 院、語	14					
								糸	育就業學	文學院						
									程			1				

編號	關鍵績效指標 (KPI)	評估體制	評估方	衡量標準	109 年度 累積	106 年度 執行值	107 年度 執行情形	107 年度 執行值	累積值	累積績效 自評	檢討與改善 落後/其他需填, 無則免	<b>備註</b> 修正意見, 無則免
	(負責單位)	制			目標值	(累積值) (A)			(C)= $(A)+(B)$			
10	10.1 形塑創業基 地暨產業學院 (研究發展處)	1	計	10.1.1 舉辦「創業種子團隊遊選」競賽。	1場		舉辦第二屆創業種子團隊遴選競賽,執行期間為107年10月17日至108年9月30日,將於108年4月2日公告得獎名單,並辦理團隊進駐程序後相關課程,以協助團隊申請教育部課程,以協助團隊申請教育部計畫創業補助。	1場	2 場	超越		
				10.1.2 提出教育 部「大專畢業生 創業服務計畫」 件數。	2件	7件	輔導團隊申請教育部青年發展署 107 年度 U-start 創新創業計畫(臺教青署輔字第1072106900C號函),本校共輔導6隊申請。	6件	13 件	超越		106 年度執 行 2 件」 下 2 件」 以 符 行 以 符 所 形。

編號	關鍵績效指標 (KPI) (負責單位)	評估體制	評估方式	衡量標準	109 年度 累積 目標值	106 年度 執行值 (累積值)			107 <sup>3</sup> 執行			年度 執行值 (B)	106~107 年度 累積值 (C)=	累積績效 自評 <sup>符合/超越/</sup>	檢討與改善 落後/其他需填, 無則免	<b>備註</b> 修正意見, 無則免
	( <b>貝貝平位</b> ) 10.2 全英語授課 之學程 (教務處)			10.2.1 開設全英語授課學程。	1 學程	(A) 0 學程	106 -2 107 -1	1 2 3	年 通 國與財 國與保管 會 財 通度 系 識中際經政 際經險理 計系政系 戳中全 科 教心貿營稅、貿營金系 資系稅 教心	語科 樂數盤 國業會(國展財險實業 會(樂數盤)近東授目稱理位演門際文計二際實產實用溝略計二理位演門現亞課名 與鍵奏門商化學)商務保務商通格學)與鍵奏門代國		0 學程	(A)+(B) 0 學程	其他	本有設課門處學鼓共開程藉系師域程推利接107全程,將院勵同設目由,針開,動學軌行多全程,將院勵同設目由,針開,動學軌行為語共來極外它向英努帶各專全同程與年所教計教除,學合文力動系精英合,國度開學7務商也院作學,各老領課作以際	
									通識教育 中心	際關係 史	選					

編號	(KPI) (負責單位)	評估體制	評 衡量標準 估 方 式	109 年度 累積 目標值	106 年度 執行值 (累積值) (A)	107 年度 執行情形	107 年度 執行值 (B)	年度 累積值 (C)= (A)+(B)	累積績效 自評 符合/超越/ 落後/其他	檢討與改善 落後/其他需填, 無則免	<b>備註</b> 修正意見, 無則免
11	11.1 輔導學生取得國際證照(語言中心)	المعلاد المالية	統 11.1.1 輔導學生 取得多益 550 分 以上或相當等 英檢證照數。	2500 張		107 年度已輔導學生取得多益550 分以上或相當等級英檢證照數共計582人。		1,308 張	符合		(1)量實通數度標「53為據張(2)正度依標際過,累值通%具「」配1執照準輔證9積原過修體2500。66值衡及導照年目為率正數00。修年。
			11.1.2 輔導學生 取得越南語A級 檢定國際證照 數。	40 張	38 張	1.107 年 1 月 21 日辦理之越南語能力檢定測驗【B級】共計輔導 21 位學生參與,其中有14 位學生通過,並取得檢定書。 2.107 年 6 月 9 日辦理之越計語能力檢定測驗【A級】共計輔導 43 位學生參與,其中有 34 位學生通過,並取得檢定證書。		86 張	超越		依標年度, 106 無進度, 106 年度, 95% 真, 38 最, 38 最, 58 最, 58 E,

編號	關鍵績效指標 (KPI)	評估體制	評估方	衡量標準	109 年度 累積	106 年度 執行值		107 年度 執行值	年度 累積值	累積績效 自評	檢討與改善 落後/其他需填, 無則免	<b>備註</b> 修正意見, 無則免
	(負責單位)	制	式		目標值	(累積值) (A)		<b>(B)</b>	(C)= (A)+(B)	符合/超越/ 落後/其他		
	11.2 確實執行英 文明 文門也: 大子 (語言) (語言) (語辨單位: 教務處)			11.2.1 每年畢業生通過率。	平均 96%	95.21%	1.103 學年 New TOEIC 387 分者 1,120 學生 通 另 分者 9 共計 1,120 人;四技 1 1 1 1 1 2 1 2 1 4 7 6 人;二技 1 日間 1 8 1 4 7 6 人;二技 1 日間 1 8 1 4 7 6 人;二技 1 日間 1 8 1 8 1 8 1 8 1 8 1 8 1 8 1 8 1 8 1		89%	落後	年 規 英 現 現 、 、 、 、 、 、 、 、 、 、 、 、 、 、 、 、 、	依標年目為修均照準度標「正多6%」,累值%」。
	11.3 強化英文口 說能力 (語言中心)			11.3.1 外師口語 工作坊及 Free Talk 參加人數。	2,700 人次		107 年度「外師口語工作坊」共計辦理 24 場次,901 人次參加;「Free Talk」共計 329 人次參與,合計 1,230 人次。		2,361人次	符合		依標年值「J「次 無準度 41.89% 第 1131 1131。

編號	關鍵績效指標	評估	評估方式	衡量標準	109 年度	106 年度	107 年度 執行情形	107 年度			檢討與改善 落後/其他需填,	<b>備註</b> 修正意見,
號	(KPI)	體	方		累積	執行值		執行值	累積值	自評	無則免	無則免
	, ,	制	式		目標值	(累積值)		<b>(B)</b>	(C)=	符合/超越/		
	(負責單位)					(A)			(A)+(B)			
	11.4 英語文學線			11.4.1 英語數位	200,000		107 年度 (2018/1/1 – 12/31)	80,395	142,136	符合		依照衡量
	上數位影音			影音教學課程瀏	人次	人次	(1) A Phrase a Day: 56,887 人次	人次	人次			標準,106
	教學課程			覽人次。			(2) Short Story: 20,362 人次					年度執行
	(語言中心)						(3) 大一多益文法影音課程:					值原「31%
							3,146 人次					」修正為 「 61.741
							(4) 共計 80,395 人次瀏覽。					01,/41
	117 北十五上的			11 7 1 11 + 15 4	7200	7.440	107 左京(2010/1/1 12/21)	222	7.701	1n 1b		人次」。
	11.5 越南語文學			11.5.1 越南語數	7200		107 年度 (2018/1/1 – 12/31)	332	7,781	超越		依照衡量 標準,106
	線上數位影 音教學課程			位影音教學課程	人次	人次	(1)越南語好好玩 220 人次	人次	人次			
	(語言中心)			瀏覽人次。			(2)越南語影音教學:112 人次 (3)共計 332 人次瀏覽。					年度執行 值 原
							(3) 六可 332 八次倒見					「100%」
												修正為
												「7,449 人
												次」。
	11.6 培育學生英	ĺ		11.6.1 英語以外	250	172	(1) 日語 N5 證照班:43 人	132	304	超越		依照衡量
	語以外語系			證照班課程參加	人次	人次	(2) 越南語 A 級證照班:47 人	人次	人次			標準,106
	能力			人數。			(3) 越南語 B 級證照班:21 人					年度執行
	(語言中心)						(4) 印尼語初級證照班:9人					值 原
	,						(5) 生活泰語課程:12人					「68.8%
							(6) 107 年英語以外證照班課程					
							参加人數共計 132 人。					」修正為 「172 人
												次」。

绝	關鍵績效指標	評	評估	衡量標準	109	106	107 年度	107 年度	106~107		檢討與改善	備註
編號	刚 爽	估	估		年度	年度	執行情形				落後/其他需填,	修正意見,
3/10	(KPI)	體	方式		累積	執行值		執行值		自評	無則免	無則免
	, ,	制	式		目標值	(累積值)		<b>(B)</b>	(C)=	符合/超越/		
	(負責單位)					(A)			(A)+(B)	落後/其他		
				11.6.2 英語以外	1700		1.106 下學期開設 8 班越南語學	779	1696	符合		依照衡量
				語系學分班課程	人次		分課程,總修課人數為249人;	人次	人次			標準,106
				修課人數。			1班進階越南語,修課人數為					年度執行
							29 人。					值 原
							2.107 上學期開設 8 班越南語學					「53.94%
							分課程,總修課人數為 284					」修正為
							人,1班進階越南語,修課人					「 917
							數為 20 人。					人次」。
							3.107上學期開設1班印尼語學					
							分課程,總修課人數為22人。					
							4.107上學期開設2班泰國語學					
							分課程,總修課人數為115人。					
							5.107上學期開設1班德國語學					
							分課程,總修課人數為57人。					
							6. 107/7/8-8/5 本校 23 位學生赴					
							姊妹校-越南河內國家大學下					
							屬社會科學及人文大學為期					
							一個月之越南語進階學習,遊					
							學課程包含越南語在地聽講					
							(含在地口語聽講 18 小時課					
							程)、越南語在地閱讀及寫作、					
							越南文化及風俗3門課程共6					
							學分,總修課時數 108 小時。					
							7.107 年度英語以外語系學分班					
							課程修課人數為 799 人。			ĺ		

緼	關鍵績效指標	評	評估方式	衡量標準	109	106	107 年度	107			檢討與改善	備註
編號	例外	估盟	估		年度	年度	執行情形	年度			落後/其他需填,	修正意見,
<i>30</i> 0	(KPI)	耀	万		累積	執行值		執行值		自評	無則免	無則免
	(在主四八)	制	式		目標值	(累積值)		<b>(B)</b>	(C)=	符合/超越/		
	(負責單位)					(A)			(A)+(B)			
	11.7 姊妹校數量、			11.7.1 與姊妹校	3 間	8 間	(一)107 年度大陸地區:	4 間	12 間	超越		依照衡量
	遊學團數量、			簽約實質交換/			共與1校新簽署合作協議,					標準,106
	華語教學			雨校交流。			2校續簽合約。					年度執行
	(國際事務處)						(二)107 年度國外地區:					值 原
							1.新簽日本 1 校/泰國 1 校(院					T 100%
							級)/菲律賓 1 校;日本 1 校/					」修正為「8
							印尼1校續簽合約。					間」。
							2.賡續與美國/英國/日本/韓國/					
							加拿大/菲律賓姊妹校進行					
							學生實質交換與文化體驗、					
							語言營隊之交流活動。					
							-本校同學至海外姐妹校					
							進行交換:共33名					
							-海外姐妹校至本校進行					
							交換:共 37 名					
							-文化體驗、語言營隊之					
							交流活動:共78名					
							3.來訪交流學校/單位共21間,					
							總計 152 人次。					
				11.7.2 遊學團成	8 團	6 團	1.2018 寒假 Feeling Korea 全	7 團	13 團	超越		依照衡量
				團 。			北大學文化體驗營					標準,106
							2.2018年日本大阪產業大學冬					年度執行
							季日語研習營					值原「75%
							3.2018 日本廣島大學冬令營					」修正為「6
							4.2018 日本大阪產業大學暑期					團 」。
							學校					
							5.2018 日本廣島大學夏令營					
							6.2018 加拿大維多利亞大學英					
							文夏令營					
1							7.2018 年學生赴菲律賓交流研					
							習營隊					

編號	關鍵績效指標 (KPI) (負責單位)	評估體制	<b>衡量標準</b> 11.7.3 華語教學 班級數量。	109 年度 累積 目標值 8班		107 年度 執行情形 1.106 學年度第 2 學期:1 班 2.107 學年度第 1 學期:2 班(為 華語學分班)	107 年度 執行值 (B)		累積績效 自評 <sup>符合/超越/</sup>	<b>備</b> 作 無 照 期 照 準 度 原 5 0% 上 動 (標 年 度 下 5 0% 上 為 一 数 一 6 1 0 1 0 1 0 1 5 1 5 1 5 1 5 1 5 1 5 1 5
12	12.1 本校資產活 化收益金額 成長比率 (總務處)	計數	12.1.1 本校資產 資產 一大大大 一大大大 一大大 一大 一大 一大 一大 一大 一大 一大 一大 一	12%	<b>爭取夕</b> 15.54%	↑部資源活化校園資產 資產活化總收益達新台幣 16,036,996元,較106年總收益 15,086,917元,成長6.30%,成 績顯著,有效挹注本校自籌資 金需求。		21.84%	超越	班」。

緽	關鍵績效指標	評	評估	衡量標準	109	106	107 年度	107			檢討與改善	備註
編號	例外	估	估		年度	年度	執行情形	年度			落後/其他需填,	修正意見,
かし	(KPI)	體	方式		累積	執行值		執行值		自評	無則免	無則免
		制	式		目標值			<b>(B)</b>	(C)=	符合/超越/		
	(負責單位)					<b>(A)</b>			(A)+(B)	落後/其他		
	12.2 校務基金自			12.2.1 本年度自	46%	46.51%	截至 107 年 12 月底,自籌收入	44.25%	106 年度	符合	107 年度總收	
	籌收入比率			籌收入金額÷本			為 807,908,114 元,總收入為		46.51%		入較 106 年度	
	占總收入比			年度總收入。			1,825,579,296 元,自籌收入占總				1,691,822,137	
	率						收入 44.25%。				增加	
	(秘書室;								107 年度	落後	133,757,159 ;	
	協辦單位:主計室)								44.25%		自籌收入較	
											106 年 度	
											779,932,878 增	
											か 27,975,236 <sup>,</sup>	
											107 年度執行	
											值落後主因是	
											自籌收入雖有	
											成長 3.5%, 但	
											總收入因 107	
											年度政府補助	
											收入較 106 年	
1											度 增 加	
											105,781,923	
											成長率達	
1											7.9%,故未達	
											成目標值。	

1.4	日日人女人夫 工人 11- 13-76	評	評估	衡量標準	109	106	107 年度	107			檢討與改善	備註
編號	關鍵績效指標	估	估		年度	年度	執行情形	年度			落後/其他需填,	修正意見,
355	(KPI)	體	方式		累積	執行值		執行值		自評	無則免	無則免
	, ,	制	式		目標值	(累積值)		<b>(B)</b>	(C)=	符合/超越/		
	(負責單位)					(A)			(A)+(B)	落後/其他		
	12.3 建立特色產			12.3.1 建立產業			本年度除續有台灣金融研訓院		374.2%	超越		依照衡量
	業聚落			聚落特色,擴展			進駐外(租賃期間 106 年 10 月-					標準,106
	(研究發展處)			與產業合作契			112 年 10 月 , 月租金每月 8.1					年度執行
				機,場地租金收			萬元,全年為972,000),另承辦					值 原 為 「6.58%
				入成長。			證期會金融公益專班,全年場					6.58%
						243,000 元	地租金收入為 180,400 元。故					」修正為 「105 年
							合計產業聚落所帶入之場地租					
						引身放衣 比率。	金 收 入 全 年 總 金 額 為 1,152,400。					度為0元, 106年10-
						几千。	產業聚落場地租金收入成長					100 年 10-12 月租金
							(1,152,400-243,000)/243,000					收 入
							=374.2%					243,000 元
							(備註:依據資產經營管理組所					,但無法
							提供資料。)					計算成長
							, , , , , , , ,					比率。」
13	13.1 開課總收入	1		13.1.1 預計成長	40%	16.3%	本部 107 年度除了北區長青學	51%	67.3%	超越		
	(推廣部)			率。			苑十班續辦理之外,額外承接					
			數據				107 東區長青學苑十二班,107					
			據				年度勞工大學及產業人才投資					
							因政府政策縮編經費故收益雖					
							有遞減,但自辦非學分班及隨班					
							附讀皆有明顯成長許多,故推廣					
							部 107 年度整體總業績成長					
							50%,已經達成並超越 2017- 2020 於發發展計畫預計 40% 結					
							2020 校務發展計畫預計 40%績 效指標。					
I							X111′标°					

46	明公女生士人士士西	評	評估方式	衡量標準	109	106	107 年度	107	106~107		檢討與改善	備註
編號	關鍵績效指標	估	估		年度	年度	<b>執行情形</b>	年度	年度		落後/其他需填,	修正意見,
號	(KPI)	體	方		累積	執行值		執行值	累積值	自評	無則免	無則免
	,	制	式		目標值	(累積值)		<b>(B)</b>	(C)=	符合/超越/		
	(負責單位)					(A)			(A)+(B)	落後/其他		
	13.2 提高新生註			13.2.1 新生註册	(1)進修	(1)進修	(1)進修學院:		(1)進修	超越		(1)109 年
	冊率			人數/招生名額。	學院:平	學院:	二技:新生註冊人數	學院:	學院:			度累積目
	(進修學院、空中學				均 85%	94%		92.7%	平均			度累積 局
	院)						二專:新生註冊人數		93.35%			「85%」修
							672/746=90.1%					正為「平均
					(2)空中	(2)空中	(2)空中學院:校本部成長 12%			超越		85%」。
					學院:校	學院:		學院:	學院:			(2) 109 年
						校本部成		校本部	校本部			度 累 積 目
					成長	長 2%		成長	成長累			(2) 109 年 度度原 標值 (85%」 (85%」
					10%			12%	積 14%			「83%」修
												正為「校本
												部累積成 長10%」。
1/1	14.1 研提校務基	1	淮	14.1.1 本年累計	100%	100%	本校自籌收入收支管理規定已	100%	100%	符合		本校自籌
17	金自籌收入	1		完成校務基金自	10070	10070	全數修訂完畢,未來將視需要滾		10070	刊口		华仪日诗
	收支管理規			籌收入收支管理			主数60元年 水水水沉高交流 動修正。					长理規定
	定法規修正			規定法規修正案								已全數修
	案		1	總數÷預定修正								訂完畢,太
	(秘書室;			校務基金自籌收								項指標建
	協辦單位:主計室)			入收支管理規定								議解除列
	,			法規總數。								項指標建 議解除列 管。
	14.2 提昇產學合	1		14.2.1 舉辦產業	4場	1場	與流通管理系合作辦理企業經	3 場	4場	符合		
	作		計				營與產學搭橋系列講座共計 3					
	(研究發展處)		數	數。			場,以智慧流通產業為主題,辦					
			據				理講題列示如下:國外智慧零					
							售案例(107/9/27)、我國智慧零					
							售案例(107/10/4)、零售產業發					
							展趨勢(107/10/11),分別邀請到					
							資策會產業分析師、脈動心聯					
							股份有限公司、商研院等單位					
I		1	l				及廠商參與及分享交流。					

編號	關鍵績效指標	評估體制	評估	衡量標準	109 年度	106 年度	107 年度 執行情形	107 年度	106~107 年度	累積績效	檢討與改善 落後/其他需填,	<b>備註</b> 修正意見,
<u></u> 派	(KPI)	體制	方式		累積目標值	執行值 (累積值)		執行值 (B)	累積值 (C)=	自評 符合/超越/	無則免	無則免
	(負責單位)	16.1	7		口尔臣	(水頂區 <i>)</i> (A)			(A)+(B)			
	,			14.2.2 教師赴產	全校	4日	107 年度本校各學院辦理深度	24 日	28 日	超越		
				業深度實務研習 全校規劃日數。	20 日		研習活動成果,共計辦理 24 天 (其中本校補助各學院辦理深					
							度研習活動計有 9 天,教育部					
				14.2.3 舉辦「創	1場	1場	補助設計學院計有 15 天)。 舉辦第二屆創業種子團隊遴選	1場	2 場	符合		
				業種子團隊遴	1 1/0	1 1/00	競賽,執行期間為107年10月	1 1/9	2 100	10 0		
				選」競賽。			17 日至 108 年 9 月 30 日,將於 108 年 4 月 2 日公告得獎名					
							單,並辦理團隊進駐程序後進					
							行輔導撰寫營運計畫書等相關					
							課程,以協助團隊申請教育部計畫創業補助。					
				14.2.4 推動跨領	10 案		待提交至相關會議通過,自公	0 案	0 案	落後		本案計畫
				域產學輔導團隊 補助方案。(視			告日起實施,校內彙辦申請時 限約3至6月,執行期限於當					經費由高 教深耕計
				計畫經費及需			年度10月31日止。					畫支出,尚 待研發委
				求,彈性調整)								待研發委 員會、行政
												會議等會
												議通過,以
												及經費挹 注。若108
												注。若108 年無經費 挹注,建議
												挹注,建議 取 消 本 項
												衡量標準。
				14.2.5 提供領標服務及公告相關	5 案	15 案	得標案件共計 12 案。	12 案	27 案	超越	無	106年度執 行值原為
				服務及公告相關資訊,以提升與								「12 案 修
				公部門合作及委								正為「15 案」,以符
				託研究案。								案」,以符 實際狀況。

編號	關鍵績效指標 (KPI) (負責單位)	評估體制	評估方式	衡量標準	109 年度 累積 目標值	106 年度 執行值 (累積值) (A)	107 年度 執行情形	107 年度 執行值 (B)	累積績效 自評 符合/超越/	檢討與改善 落後/其他需填, 無則免	<b>備註</b> 修正意見, 無則免
						建置	置健康樂活校園環境				
15	15.1 舉辦「中科通 識跨科際工坊」 (通識教育中心)	1	計數據	15.1.1 舉辦 所 所 所 所 所 所 所 所 所 所 所 所 的 , 其 的 , 其 的 , 是 , 是	40場1200人30人次	2850 人50 人次	107 年度,通識教育中心整合大學社會責任計畫資源,透過六門通識課程在上下學期課堂上辦理「中科通識跨科際工坊」,整合授課辦理微型工坊,一來讓資整合,二來讓學生真正可以到生活中的社會議題,連結跨科際理念。	1840 人40 人次		因學畫經過關跨擔沒挹理續目社,費課「科心20沒美數。於責其注辦科工019,無配任相,理通坊9經其法配任相,理通坊9經其法配任相,理通坊9經其法	況,調整與 修正 2019 與 2020 的 量化指標。

<ul> <li>(全請教稿等)</li> <li>(全請教稿等)</li> <li>(等請教稿等)</li> <li>(或注及部商籍等)</li> <li>(本)</li> <l< th=""><th>15.2 導師研習及</th><th>15.2.1 協助弱勢 20</th><th>0 場 │ 208 場 │1.全校新生普測: 107-1 日間部   168 場 │ 376 場 │ 超越 │ │</th><th></th></l<></ul>	15.2 導師研習及	15.2.1 協助弱勢 20	0 場 │ 208 場 │1.全校新生普測: 107-1 日間部   168 場 │ 376 場 │ 超越 │ │	
(会转教輔 傳導文 (職運及諮商輔 等中心) 繁語 12 場 類:12 場 類:12 場 類:12 場 類:12 場 類:12 場 類:12 場 類:13 個。 (高級學學生。進修部2. 等 師 於 10 8 施測,共計 19 班,共 場等 11 10 人文 2 等師知能研習:10 6-2 共辦理 3 20 3 1 人 長培訓:8 場 場 4 (根 2 場 第 : 10 名 長培訓:8 場 場 10 7-1 度 数 日 前 為 上 4 所 2 1 1 2 9 位 表				
( ) 漢及 ( ) 漢 ( ) 漢 ( ) 漢 ( ) 漢 ( ) 漢 ( ) 漢 ( ) 漢 ( ) 漢 ( ) 漢 ( ) 漢 ( ) 漢 ( ) 漢 ( ) 漢 ( ) 漢 ( ) 漢 ( ) 漢 ( ) 漢 ( ) 漢 ( ) 漢 ( ) 其 ( )		* * * * * * * * * * * * * * * * * * * *		
(				
事中心				
精勢 特教輔導、 特教 ISP、特教 特新會議、輔導 股長培訓、主流 4c 輔導活動。 4 閱 體 4c 輔導活動。 5 輔導股 5 新導股 5 新導股 4c 輔導活動。 5 新導股 5 新等股 4c 有 5 新:33 6 在 五 4c 6 在 5c 6 在 5c 6 在 4c 6 在 5c 6 在 4c 6 在 5c 6 E 5c	導中心)	班級輔導、團體		
轉銷會議、輔導限長培訓、主流 4c 輔導活動。  4. 團 體輔		輔導、特教輔導、	導:1110 篩選出 123 位高風險學生。 場	
展長培訓、主流 4c 輔導活動。		特教 ISP、特教	人次 2.導師知能研習:106-2 共辦理3. 諮 商	
4c 輔導活動。 長培訓: 場場		轉銜會議、輔導		
長培訓:8				
場 3.		4c 輔導活動。		
6.主流 4c 梅寧活 助,學期服務共計 1,020 人次。5. 輔 等 107-1 度級 星 前 為 上 共 有股 長 培 239 位學生接受個別心理諮商 訓: 8 場 239 位學生接受個別心理諮商 訓: 8 場 24				
輔導活動: 133 場 107-1 度 截至目前為止共有股長培 239 位學生接受個別心理諮詢訓: 8 場生多元輔 導活動: 48 次。 4 成長輔導園體: 106-2 學期共游 1011 人6. 主流 次。 4 成長 轉 轉 團體: 106-2 學期共游 2 系列團體輔導,共計 97121 場位學生參加。107-1 學期共辦 7. 特教理 2 系列團體輔導,共計 60學生 多位學生參加。107-1 學期共辦 5. 輔導股長培訓: 106-2 學期共 3 動: 27 辦理 4 場輔導股長培訓,共計 場 129 人。107-1 學期共辦理 4 場輔導股長培訓,共計 129 人。107-1 學期共辦理 4 場輔導股長培訓,共計 1,919 位學生參加: 45 場班級輔導講座,共計 1,919 位學生參加: 45 場班級輔導講座,共計 1,919 位學生參加: 5 場部納小天使輔導活動 7 場、454 人; 職運輔導講逐 4 場。380 人; 性平輔導活動 7 場、454 人; 職運輔導講座 4 場。380 人; 性平輔導活動 7 場、454 人; 職運輔導講座 4 場。380 人; 性平輔導活動 7 場、450 人。 7.107-1 學別場班級輔 導講座,共計 1,594 位學生參				
(5) 133 場 7. 持教學 生多元輔 7. 持教學 生多元輔 18 助,學期服務共計 1011 人 6. 主流 4				
7. 特教學 生多元輔				
生多元輔 導活動:48 場 場 場 場 場 場 場 場 場 場 場 場 場 場 場 等 し の し の の の の の の の の の の の の の の の の				
等活動:48 4.成長輔導團體:106-2 學期共活動: 辦理2系列團體輔導,共計97121場 位學生參加。107-1 學期共辦7.特教 理2系列團體輔導,共計60學生多 元輔導 活動:27 辦理4場輔導股長培訓;其計 129人。107-1 學期共辦理4場 輔導股長培訓,共計217人。 6.主流4c輔導活動:106-2 學期: 45場班級輔導講座,共計 1,919位學生參加:5場諮輔小 天使輔導活動7場,454人; 職產輔導活動7場,454人; 職產輔導活動7場,454人; 職產輔導活動7場,454人; 職產輔導活動2場,102人。 7.107-1 學期共辦理39場班級輔 導講座,共計1,594位學生參				
場 4.成長輔導團體: 106-2 學期共活動: 辦理 2 系列團體輔導,共計 97121 場 位學生參加。 107-1 學期共辦7. 特 教 理 2 系列團體輔導,共計 60 學 生 多 元 輔 導 及學生參加。  5.輔導股長培訓: 106-2 學期共活動: 27 辦理 4 場輔導股長培訓,共計 129 人。107-1 學期共辦理 4 場 輔導股長培訓,共計 217 人。 6.主流 4c 輔導活動: 106-2 學期: 45 場班級輔導講座,共計 1,919 位學生參加; 5 場諮輔小 天使輔導活動 7 場,454 人; 職逐種輔導活動 7 場,454 人; 職逐種輔導活動 2 場,380 人; 性中輔導活動 2 場,102 人。 7.107-1 學期共辦理 39 場班級輔 導講座,共計 1,594 位學生參				
辦理 2 系列團體輔導,共計 97 121 場 位學生參加。107-1 學期共辦7. 特 教理 2 系列團體輔導,共計 60學元 2 學期共				
位學生參加。107-1 學期共辦7. 特 教理 2 系列團體輔導,共計 60學生 多				
理 2 系列團體輔導,共計 60學 生 多 元輔 導				
位學生參加。 5.輔導股長培訓:106-2 學期共活動:27 辦理 4 場輔導股長培訓,共計場 129 人。107-1 學期共辦理 4 場 輔導股長培訓,共計 217 人。 6.主流 4c 輔導活動:106-2 學期: 45 場 班級輔導講座,共計 1,919 位學生參加;5 場諮輔小天使輔導活動 7 場。454 人; 戰连輔導活動 7 場。454 人; 戰连輔導講座 4 場。380 人; 性平輔導活動 2 場,102 人。 7.107-1 學期共辦理 39 場班級輔導講座,共計 1,594 位學生參				
5.輔導股長培訓: 106-2 學期共 辦理 4 場輔導股長培訓,共計 129 人。107-1 學期共辦理 4 場 輔導股長培訓,共計 217 人。 6.主流 4c 輔導活動:106-2 學期: 45 場班級輔導講座,共計 1,919 位學生參加;5 場諮輔小 天使輔導活動,共 148 人;原 民中心輔導活動 7 場,454 人; 職涯輔導講座 4 場,380 人; 性平輔導活動 2 場,102 人。 7.107-1 學期共辦理 39 場班級輔 導講座,共計 1,594 位學生參				
辦理 4 場輔導股長培訓,共計場 129 人。107-1 學期共辦理 4 場 輔導股長培訓,共計 217 人。 6.主流 4c 輔導活動:106-2 學期: 45 場班級輔導講座,共計 1,919 位學生參加;5 場諮輔小 天使輔導活動,共 148 人;原 民中心輔導活動 7 場,454 人; 職涯輔導講座 4 場,380 人; 性平輔導活動 2 場,102 人。 7.107-1 學期共辦理 39 場班級輔 導講座,共計 1,594 位學生參				
129 人。107-1 學期共辦理 4 場輔導股長培訓,共計 217 人。 6.主流 4c 輔導活動: 106-2 學期: 45 場班級輔導講座,共計 1,919 位學生參加; 5 場諮輔小 天使輔導活動,共 148 人;原 民中心輔導活動 7 場,454 人; 職涯輔導講座 4 場,380 人; 性平輔導活動 2 場,102 人。 7.107-1 學期共辦理 39 場班級輔 導講座,共計 1,594 位學生參				
6. 主流 4c 輔導活動: 106-2 學期: 45 場班級輔導講座,共計 1,919 位學生參加; 5 場諮輔小天使輔導活動,共 148 人;原民中心輔導活動 7 場,454 人;職涯輔導講座 4 場,380 人; 性平輔導活動 2 場,102 人。 7.107-1 學期共辦理 39 場班級輔導講座,共計 1,594 位學生參				
45 場班級輔導講座,共計 1,919 位學生參加;5 場諮輔小 天使輔導活動,共 148 人;原 民中心輔導活動 7 場,454 人; 職涯輔導講座 4 場,380 人; 性平輔導活動 2 場,102 人。 7.107-1 學期共辦理 39 場班級輔 導講座,共計 1,594 位學生參			輔導股長培訓,共計217人。	
1,919 位學生參加;5 場諮輔小 天使輔導活動,共 148 人;原 民中心輔導活動 7 場,454 人; 職涯輔導講座 4 場,380 人; 性平輔導活動 2 場,102 人。 7.107-1 學期共辦理 39 場班級輔 導講座,共計 1,594 位學生參			6.主流 4c 輔導活動:106-2 學期:	
天使輔導活動,共148人;原 民中心輔導活動7場,454人; 職涯輔導講座4場,380人; 性平輔導活動2場,102人。 7.107-1學期共辦理39場班級輔 導講座,共計1,594位學生參				
民中心輔導活動 7 場,454 人; 職涯輔導講座 4 場,380 人; 性平輔導活動 2 場,102 人。 7.107-1 學期共辦理 39 場班級輔 導講座,共計 1,594 位學生參				
職涯輔導講座 4 場,380 人; 性平輔導活動 2 場,102 人。 7.107-1 學期共辦理 39 場班級輔 導講座,共計 1,594 位學生參				
性平輔導活動 2 場,102 人。 7.107-1 學期共辦理 39 場班級輔 導講座,共計 1,594 位學生參				
7.107-1 學期共辦理 39 場班級輔 - 導講座,共計 1,594 位學生參				
導講座,共計1,594位學生參				
共 95 人;原民中心輔導活動				

編號	關鍵績效指標 (KPI) (負責單位)	評估體制	評估方式	衡量標準	109 年度 累積 目標值	106 年度 執行值 (累積值) (A)	107 年度 執行情形	107 年度 執行值 (B)	年度	累積績效 自評 <sup>符合/超越/</sup>	檢討與改善 落後/其他需填, 無則免	<b>備註</b> 修正意見, 無則免
							10 場,182 人;職涯輔導講座 3 場,179 人;性平輔導活動 3 場,265 人。 8.特教學生多元輔導活動:106-2 學期共辦理 17 場多元輔導活動,共計 318 位學生參加。107- 1 學期共辦理 10 場多元輔導 活動,共計 294 位學生參加。					

150四级级现14	15 2 1 /5 33 pp 25	【红儿礼人主什么欢红毛】	
15.3 服務學習推	15.3.1 修習服務	【師生社會責任創新活動】	
動環境教育	學習課程參與實	1.服務勞作,環境教育:在四技	
實作比率	作體驗班級數比	一年級開設「服務與學習課	
(職涯及諮商輔導	率。	程」,除授課、校外服務外,	
中心、研究發展處)	【1)師生社會責 (1)100% 【(1)100%		(1)符合
	任創新活動。	各教學大樓與校園的公共區	
		域,106 學年第 2 學期至 107	
		學年第 1 學期修課人數合計	
		2,754 人,每人 18 小時,總計	
		時數達 49,572 時,以建立學生	
		愛護校園環境的共識。	
		2.師生社會責任創新活動:	
		(1)落實基礎服務學習課程,多	
		元服務學習:四技一年級必修、	
		零學分,核心通識學年課程,除	
		授課、校內環保外,校外服務每	
		學期每人 8 小時,以「環保惜	
		福」、「社會關懷」、「志願奉	
		獻」為核心理念,設計多元學習	
		及建構主題式服務學習教案,讓	
		大學生以實際行動服務學校、社	
		區,滿足社會的需求,從服務中	
		學習成長,106學年第2學期至	
		107 學年第 1 學期總計時數達	
		22,032 時,培養青年學子成為一	
		流世界公民。	
		(2)強化進階服務學習,用專業	
		服務人群:鼓勵教師開設結合專	
		業的服務學習課程,必修、選修	
		及學分數視開課單位課程規劃	
		而定,服務地點以非營利組織、	
		學校、機關、社區為主,帶領學	
		生應用課堂所學,實踐社會關懷	
		及服務精神,擴展學生的關懷視	
		野與思維廣度,106學年第2學	
		期至 107 年第 1 學期門數合計	
		<u> </u>	
		時數達 7000 時以上,培育公民	
		素養。	

編號	關鍵績效指標	評估	評估方式	衡量標準	109 年度	106 年度	107 年度 執行情形	107 年度	年度	累積績效	檢討與改善 落後/其他需填,	<b>備註</b> 修正意見,
<b>3</b> 近	(KPI)	體制	方式		累積目標值	執行值 (累積值)		執行值 (B)	累積值 (C)=	自評 符合/超越/	無則免	無則免
	(負責單位)	16.1				(A)			(A)+(B)	落後/其他		
	15.4 舉辦法衛嗣數學治生教保動數學為人生教保動數(學務			(2)USR 計 15.4.1 舉治健婦人 響育健動。 中 生、康場	(2)每1 件。 92 場計 22000 人次	(2)通 (42 場計 7760 人次	【USR 計畫申請】 申請 USR 計畫共計 3 件,通過 1.5/9、12/5 品德教育。 計 130 人、112 人。 2.5/10、12/6 法治教育。 2.5/10、12/6 法治教介工讀學生人。 3.5/28、10/11 校外工讀學生人。 3.5/28、10/11 校外工讀學生人。 4.12/13 師生座談,共 103 人 4.12/13 師生座談,共 103 人 5.5/19 辦理同儕志工輔導營 5.5/19 辦理日會 5.5/30 辦理安全教育專 6.5/30 辦理生命教育專 6.5/30 辦理生命未來, 5.5/19 辦理生命未來, 5.5/19 辦理生命未來, 6.5/30 辦理者 6.5/30 新聞 6.5/30			(2)符合 超越		(1)畫分度標「修年件(2)度原「修過USR 請91種(1)1類(100為件)以為情原%「過。(行)%「」(100為件)以為自己,每(1)年值為」通。(1)年前,1),有(1),有(1),有(1),

9.107/1~107/12 提供校內違規
吸菸講習及戒菸轉介服務,共 因
計 3 位學生接受講習。
10.2/26~4/30 舉辦保險套外包
裝設計比賽活動,共計32位
學生參賽。
$11.3/7 \cdot 3/8 \cdot 6/6 \cdot 6/7 \cdot 9/19 \cdot$
9/20、12/19、12/20 結合捐血
活動辦理健康促進有獎徵答
活動,共計 2031 位師生參與。
12.3/12~4/30辦理為i發聲青年
大使徵選,共計 4 位學生參
選。
13.3/14 舉辦愛的培訓營& 愛
喔!雪 Q 餅活動,共計 60 人
次參加。
14.3/22 辦理「做回『愷芯』的
自己」性教育講座,共計 86
人次參加。
15.3/28 辦理「與愛同行」愛滋
15.5/26
加。
16.107/5~107/11 每週三及 12/1
校慶活動於三民校區健康中
心辨理骨質密度檢測活動,共
計 286 人次接受檢測。
17.5/2 结合中山醫學院附設
動,共計39人次參加。
18.5/2 辦理櫃子裡的故事-
認識多元性別的處境講座,共
計 50 人次參加。
19.5/3~5/7 保險套外包裝設
19.3/3~3//
計比賽網路入組示選, 多與投
大使」政見發表會暨票選活動,
共計 11390 人次參與。
21.5/9~6/14 辦理相揪來享瘦

編	關鍵績效指標	評估體制	評	衡量標準	109 年度	106	107 年度	107 年度			檢討與改善	<b>備註</b> 修正意見,
編號		仙山	仙士		中戊 罗廷	年度	執行情形			系預領	落後/其他需填, 無則免	修正思兄,   無則免
	(KPI)	胆出	カギ		累積 目標值	執行值 (累積值)		執行值 (B)		<b>日 計</b> 符合/超越/	無別 旡	無別兄
	(負責單位)	th.1	<b>I</b>		口标值	(系領祖 <i>)</i> (A)		( <b>D</b> )	(C)=(A)+(B)			
	(					(11)	運動班,共計258人次參加。		(11) · (D)	13 12 71.1-		
							22.9/7 舉辦「心肺復甦術+自動					
							體外電擊去顫 教學與認證,共					
							計91名學生參加,並全數獲得					
							合格證照。					
							23.9/11~9/14 由衛生福利部臺中					
							醫院承辦 107 學年度新生健康					
							檢查,共計2921位學生。					
							24.10/4~11/29 辦理「享瘦不 NG,					
							正妹營養師來上課」專屬個人					
							化營養師諮詢服務,共31位同					
							學報名參加,已舉辦110場次。					
							25.10/17、10/24 舉辦_ 拒一口菸,					
							健康跟著走!」、「菸煙不熄,					
							奄奄一息」菸害防制講座,於講					
							座前後提供一氧化碳檢測,共					
							計 295 人次參加。					
							26.11/14 結合民生校區轄區衛生					
							所-西區衛生所,舉辦專一至專					
							三第 1 場校園流感疫苗集中施					
							打作業,共計疫苗施打人數為					
							學生288人。					
							27.12/1 結合校慶暨世界愛滋日					
							舉辦「為 i 發聲世界愛滋日簽 署活動」、「吞雲吐霧-co 大檢					
							者活動」、 谷芸吐務-60 入檢   測活動」、「愛滋匿名篩檢活					
							例   別   別   別   別   別   別   別   別   別					
							勤」、 一句复数军月十八仗旦   導   及一氧化碳大檢測健康促					
							進闖關活動,共計約1000名師					
							生參與活動。					
							エッパロ却					

編	關鍵績效指標	評估	評	衡量標準	109 年度	106 年度	107 年度	107 年度			檢討與改善	備註
編號	(KPI)	石體制	石方が		累積	執行值	執行情形	執行值	累積值	自評	落後/其他需填, 無則免	修正意見, 無則免
	(負責單位)	制	式		目標值	(累積值) (A)		<b>(B)</b>	(C)= (A)+(B)	符合/超越/ 落後/其他		
	16.1 綠建築標章 (總務處)	3	度控管	16.1.1 新建建築 物取得建築縣 章;既有建築縣 將參照祭 標內容善 行性改善。	100%	0%	本校刻正積極規劃推動新建之建築物,例如:南屯校區「中選工程」等院綜合大樓新建工程」、「中國大樓等學生宿舍新建工程」、「中正大樓南側停車場改建新建工程」等,均將依據內政部員對大樓,均將依據內政劃設計並取得綠建築標章。		0%	其它	本新量築標善先估工後善校建多物之,期,程再。斯程既建行先規於置逐期程既建行先規於置逐重案有築性進劃新完步	
	16.2 智慧建築標章 (總務處)			16.2.1 新建建建築 物理等等 等 等 等 等 等 等 等 等 等 符 性 改 段 段 段 段 段 段 段 的 段 的 段 的 的 的 的 的 的 的 的	100%	0%	本校刻正積極規劃推動新了 建築物以: 南屯村建工程 建康衛子 建康衛子 大樓新建工工程 建 上 一 一 一 一 一 一 一 一 一 一 一 一 一 一 一 一 一 一		0%	其它	本新量築指改行估程再善校建多物標善先,建行。期程既慧可擬規新完逐期程既慧可擬規新完逐重案有建行先劃建成步重案有建行先劃建成步	

編號	關鍵績效指標	評估	評估方式	衡量標準	109 年度	106 年度	107 年度 執行情形	107 年度	106~107 年度		檢討與改善 落後/其他需填,	<b>備註</b> 修正意見,
號	(KPI)	體制	方ぉ		累積 目標值	執行值 (累積值)		執行值 (B)	累積值 (C)=	自評 符合/超越/	無則免	無則免
	(負責單位)	.m.1	20		口你但	(A)		` /	(A)+(B)			
	16.3 學校建物耐震能力評估(總務處)	1	計	16.3.1 進行全校各建築物評估。	15 棟		1.本交 25 棟建第 106 生 25 块 25 块 26 生 26	0棟	7棟		依築能強計危於震於詳因評物80行是評開論教物力方畫險80詳80評尚之 I,耐否作會。育實評案書條需評無及未8 爰震續業議部施估」規數進,需補執棟均無詳進,進「耐及執定IS行S耐強行建大需評行將行建震補行,小耐大震,詳築於進,詳召討建震補行,小耐大震,詳築於進,詳召討	
	16.4 老舊大樓規 劃改善 (總務處; 協辦單位:教務處)			16.4.1 完成建築物內外牆改善。	2 棟		於 106 年除已完成本校「學生宿舍外牆磁磚改善工程」外, 107 年度並已規劃辦理「中正大樓外牆整修工程」,該案目前已完成設計圖說審查,接續將辦理工程發包作業。	0 棟	1棟	落後	為工學年動工研動避影作百,作議。工行及校工期再程政 108 慶程程行。	

編號	關鍵績效指標	評估體制	評估す	衡量標準	109年度	106年度	107 年度 執行情形	107年度	年度	累積績效	檢討與改善 落後/其他需填,	<b>備註</b> 修正意見,
""	(KPI)	題出	カギ		累積 目標值	執行值 (累積值)		執行值	累積值 (C)=	自評 符合/超越/	無則免	無則免
	(負責單位)	111	又		口你但	(系領祖) (A)		<b>(B)</b>	(C)- (A)+(B)			
	16.5 汙水下水道 接管 (總務處)			16.5.1 三民校區 汙水下水道共同 管溝評估與接管 工程。	100%	10%	本校三民校區共同管溝規劃案 已委由工程顧問公司進行規劃, 並於 107 年 1 月 17 日已完成規 劃報告書,將俟本校 108 年百年 校慶活動結束後進行校內共同 管溝建置工程,並向臺中市政府 申請汙水下水道接管。		30%	落後	為走響採工年年即響爰10工業降動,分,;百,活此9程。候線工分程校避進預再施校線工分程校校避進預再施校之程期約108在影,於行作行影將施2	
	16.6 照明改善規 劃 (總務處)			16.6.1 進行空間照明設備改善可行性	100%	25%	1.已完成校內空間照明設備之 清查,並將逐年進行將老 具汰換為節能之 LED 燈具 以改善空間照明。 2.於107年業已申請臺中市 (主補助本校「中商大樓至 (本)樓照明燈具汰換」,建案 (本)樓照明燈具汰換」,全案 於107年12月18日竣工,並 於108年1月10日完成驗收。		50%	符合	<b>未</b> *	

編號	關鍵績效指標 (KPI)	評估體制	評估方式	衡量標準	109 年	106 年度 執行值	107 年度 執行情形	107 年度 執行值	累積值	累積績效 自評	檢討與改善 落後/其他需填, 無則免	<b>備註</b> 修正意見, 無則免
	(負責單位)	刺	玌		目標值	(累積值) (A)		<b>(B)</b>	(C)=(A)+(B)	符合/超越/ 落後/其他		
	16.7「再生能源」 生產電子 (kW) (環境與安全衛生 中心)			16.7.1 再生能源發電設備裝置容量千瓦(kW)。	490 千瓦 (kW)	0	1.校舍屋頂標和設置大學工程 人名 有		0		尚育採規限。常語以表述,為自己的學問,不可以不可以不可以不可以不可以不可以不可以不可以不可以不可以不可以不可以不可以不	施工工期約2個月,

# ※評估體制之數字代號意義如下:

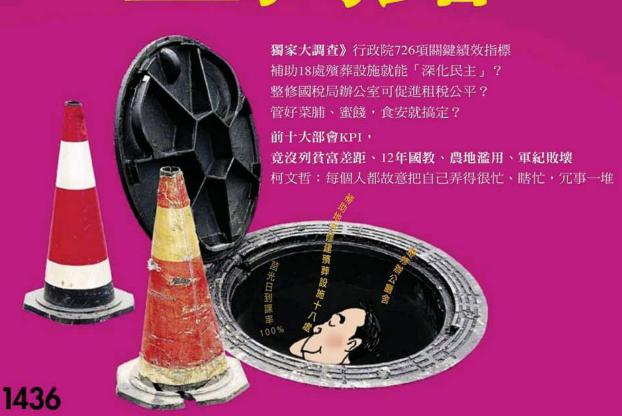
- 1.指實際評估作業係運用既有之組織架構進行。
- 2.指實際評估作業係由特定之任務編組進行。
- 3.指實際評估作業係透過第三者方式(如由專家學者)進行。
- 4.指實際評估作業係運用既有之組織架構並邀請第三者共同參與進行。
- 5.其它。

# 該做的都做了,最美麗CEO為什麼救不起雅虎?



又要繳稅了,你知道34個部會拿我們的錢在幹什麼?

# T文付表語 Performance indicator indicator 全括語



她33歲當上全球最大度假村「總經理位置等」),持位MB MEU系統

暗藏面板雙虎合併兩套劇本李焜耀讓出友達董座

20155.25-2015.5.31 定價(



港幣定價HK\$30元



# 商周集團

/金椎純 **学學等行人** 執行長/王文靜

# 網制部

機構化 第交待 執行副總編輯/張設吉 副總編輯 /朱紀中 - 劉熙修 主筆/鎮寧寧・楊少连・田智如 顧問/陳栩侍(alive、出版部、商顧視覺顧問)・機堪宇 曹沈皮(影視顧問) - 吳美慧

主任/吳條辰

主任/吳德殿 科技組/王毓雯·林俊切。顏瓊玉·康育萍·吳中傑·莊雅茜·朱致宣 製造園服務組/尤子彥·黃亞琪·萬年生·曹淳城 金殿組/曾如餐·黎殿萱·夏嘉翎·張舒婷 專案組/編小期·張斯莎· 文編組/編文琪(編組總監) 養嫁霈。吳廷勻·王麗華·林靜宣·陳怡君·周盼儀 楊剛翔·黃雅蘭 新編組/編/江海(加麗/編/新編集)

美編組/丁海權(創意總監)

廖祥杰·鄭順澤·王彥又·郭志龍·陳皜 攝影組/點裕隆(攝影總監) 編8/紀/船伯隆(攝影總監) 程思迪·楊文財·張家毓·許世趙·曾千倚·賴建宏 經研室/邱碧玲·蕭勝鴻·吳和懋·陳筱昌·趙維孝

總編輯/引持玲

公成17 彦為舜・林青槿・鷹怡安・李莘于・游惠玲・村晩翔 陳怡如・孫曼・李明宣・陳怡娟・阮俊詠・劉慧雯 陳憶善・蔡依潔

數位內容編輯部

總編輯/王之杰 楊以謙・林易萱・洪慧如・林舫如・劉芝瑜 歌陽菩・胡詠晴・賴意晴・胡淑婷・張俊培

| IJNA.197| |總編輯/余章娟 | 羅康馨・林雲・林美齢・陳瑾馨・銭満姿・徐榕英

整合傳播部、行銷部、新媒體事業處

整合傳播部

廣告組/高靖栩(副總監)・朱思系・林欣華・賴煒宗・曾寶頤・林淑惠 林展陞・彭梵勳・徐裘恩・陳怡潔・陳湘惠・江若文・范可安

企畫組/汪幼萍(副總監)・陳良政・李幼寅・馬嫻育・葉碧琪

行銷部

醇兆思·李聿雁·李軒實·魏正琪 胡鹃思(經理) 邱雅芳·林怡君·徐詩堯·廖章嘉 張勝宗(經理) 張慧妮

晉士銘、黃慧玲、楊順郎、劉祥龍、郎慧君、曹美鳳、唐麗舒 廖淑如、羅君玉、謝昭平、胡季文、高麗芳、林怡瑄、楊媛婷 曾虹翔、許瑋婕、蔡宛妤

商周學院

院長/孫秀惠 羅惠萍·廖國芬·楊淑燕·陳昱沁·楊蕙慈 朱瑞豐·陳毅娟·賴佳芬·張瑋庭·邱牧友

公部門

副總經理/王學呈

張靖媛・蕭宇伶・陳俐君・高子涵

客戶維運部

副總經理/劉蕙琪

管理處

副總經理/周琪

林怡君・王玉如・黄淑玲・張乃偵・洪惠敬・謝宜皇・蔡麗娟・陳藝文

王建中・輸浩然・魏子青

李磁键

洪琇慧・莊廷茂・陳政凱・陳政揚・楊陽芬

品牌處

副總經理/董慧芬

品牌公開部/林秋寶(總監)・陳弘明・張欽祥・李盈頼・邱婉晴 創意及視覺設計中心/許智偉(經理)・陳榮輝・陳洪霖・張秀君

執行長辮公室

金泰康·朱砡賜·吳婷婷(執行長秘書)·施宗良

商周編輯顧問(股)公司

總經理/李國榮 提案中心/黃怡蒨

TOM集團有限公司台灣營運中心

| 1000米的日本なづ日の各地下心 | 線を記集財務長、難次) | 事業協理兼練短理物助)許婷婷 | 美術練館/陳栩春 | 打改催収卸能收組/幸盈額(島理) | 方改催収卸行政組/陳玉芬(主任) 大力資源部と「周淑儀(人資長) | 法務部/邱大山(資深起理) | 週間系統維速部/黄緯額(副理)

發行所/英屬蓋曼群島商家庭傳媒般份有限公司城邦分公司 地址/台北市104民生東路二段141號12樓

地址/台北市104民生東路二別 41號12樓 電話/0/22505-6786 傳頁/0/22503-6399 北澳地區總經銷/資國世界日報圖書部 扭粉:718-746-8889 范杉德:323-261-6972 舊金山:650-259-2063 雜誌訂閱與漢者服務專線/0/22510-8888 傳頁/0/22503-6989 國內外引閱傳格請見副撥擊 大陸地區總越訪別閱清心 上海精育文化傳播有服公司 茲閱專線:86-21-6289-4182 雜誌經經消/處原文化行銷股份有限公司 電話/0800-055365 經額略/日墩文化行銷股公司 電話/03307-5581 田戰/中華彩日胡服的何限公司 電話/03307-5581 白戰/中華彩日胡服的何限公司 台灣郵政台北誌字第293號執照登記為雜誌交奇

# 100 奇 ПĚ

次

注意

到

政

府的

月

的

率當 逐條檢視 務員的 是在今年 鍵績效指標 P 於 政 P 這 % I I 激 時 是 K 發現 的 青 有哪些 P 起 小 , 邀 針 春 議題 大 三月 + 我 Ι 組 我 也 請該領域 對 竟 為全國軍  $\widehat{K}$ 应 們 們 錢 有部 究 採訪部會級首長 占預算近 **三**人民的 中 個 的 , 花完就 主筆 竟做了 旬 成 P 部 四 好 會把預算達成 I 立 會 奇 位 專家學者 田 公 了 K 哪些 : 同 習如 有問 稅金 達 教 八 P 政 人員. 成 事 政 事 Ι 府 的 題 全 把 府 路 公 的 造成 部會 儀 多

K

卻年 這套管理 集 人都很 0 最 重複做 令人不 無奈 制 度 解 , 還越做 從部 的 人都 是 長到 ||越多? 不 一滿意

個人例行 輕重緩急錯亂 理 K , 不會把機艙內洗手 P 例 並非行政院各部會七 工作不必列入 I 如高 , 不必做 也放在儀表板 度 速度 資源設置 而 是 間 否則將 局 燃油 Ŀ 的 處

要指標 生紙消耗量 量等 表板 項 同 設 把 儀 K 表板 上只 一會列 出最 重

坡

絕非只是做做樣子的 該國 廉度 預算 網 總理帶頭做 • 家戶 共十二 債務占所得比 升遷 項 把其 文書遊戲 包括政 K . P 研 府

階與基層公務員

,

聽其

心聲

要交

K

P

I

,只好

往下交代

人才供給

人口

成長率等

會把小事當大事

於

級 卻

不知行政院的

施

政重點 起因

,

採訪 P I 期 比 喻 我們百感交 為 為什麼對 基層 飛 機 的 論 務員只好 一級單 這 成 : 就 重 位

> 層級 例 層層

不分的

大雜燴

0

評

行事

務

列

入

,

最

後

基層:

米油鹽都 反 觀 以 像 是柴米 不是 政 前 府 內 效 政 油 能 部 著 長 李 稱 甚至連柴 鴻 的 源

只列 P 項 重 規定各部 I 篇幅 葽 與 項 成 績效 É 本 , 會 K 效 般 兩張 P 益 項 Ι 須連動 . 目 A4 策 不 不列 紙張 略 超 新 渦 加 目 0

K

刊》 明 年施政重點的時刻 五月是報稅季, 官網 http://googl/RGAR5U 會完整 起監督政 K P 府的 I 也是政 詳 見 K 我們邀 P 《商 府 0 業 0

較基礎 paperwork 會創造另類的 威 標 灑 也 去 當 看做多少 者指標清楚 跟 灑 正 台灣很難 台灣多 國際排行比 國 追 + 指標卻 K 趕 幾 前者只採 應 P 是 萬 ., I 超 付 門創經 不看效果好 如 「管理奇蹟 , 公 的 越 上 投 不但 風 ;台灣 我 級 務 入型」 中之塵 -們 成果型 濟奇蹟 員 跟 還 我 自己比 0 項 忙 繼 們 指標 百洋洋 不好 包括 , 著 沒比 續 的 0 , 只 做 下 鄰 0

# Key

關鍵:最重要的項 目,求精不求多。例 如上層機關不應拿 下屬的例行瑣事來 當關鍵大事。

# Performance

績效: 達成目標的方 法必須有效、與K有 密切關聯・最忌牛 頭不對馬尾、邏輯不

# Indicator

指標: 必須能夠具體 衡量、有時限,預期 的數值也要具備挑戰 性或成長性,而非輕 易達成。

今年五月提出;政府明年要做的事 performance indicator . 元的行政院,旗下三十四 攸關你的稅金如何被運用。 占中央政府總預算近九成、約一兆七千億 報稅了嗎?每年五月的報稅季,也是 政府擬定明年度施政重點的時刻 效 指 見小辭 標 [個部 K P I 典) 會, ,也是在 明年 說明 法, K P I

的

關 鍵 績

> 是曾任研考會主委的總統馬英九的名言 手研議改變政府績效制度。 在他第一任期開始沒多久後,研考會便著 有智慧的首長,首重研考部門 , 這

一〇〇九年起,行政院引進企 要求旗下部會建立可用數字管理的 「花了多少錢、做了什麼事」, 預算達成率來表述績效;從過去只 改變長久以來公務體系都用文字 業界的做 改成

提出

方

向,各級經理人與員工依此設定

現代化,由股東(人民)選出的董事長 政府比擬為企業,KPI可幫助政府管理

提出願景目標,CEO

(行政

(院長)

(總

數字化的「達到什麼效果」 從出發點來看,這做法值

得鼓勵。

K P I

向目標邁

進。

每年的KPI,

讓

中華民國公司的員工和股東們

П

'以有清

楚檢視具體成效的依據

的錢,都在近期擬定。

關鍵績效指標(Key Performance Indicator),用以衡量一個組織 的工作成效。它採目標管理,由組織使命、願景、關鍵績效目標 -層層推演,設定具體可行的量化指標,讓各層級成員有所依循 並做為年度考核賞罰的參考標準,是企業界常用的管理工具。

什麼是KPI?

G



# 預算最多的部會:國防部

也太簡單!莒光日全員到齊,「精神戰力」KPI就達標 不K原因:例行的教育訓練,不是年度關鍵目標

所屬機關的KPI合計七百二十六 稅金,會換來什麼樣的績效? 億元,占行政院近九成預算 高達八成,不K,不P,也不I。 怎麼會這樣? 項,其中十大部會的KPI共 結果發現:政府的關鍵績效指標 十大部會今年預算合計 也沒指標 一,不K (不關鍵)。 今年行政院

兆五千 這些

> 但,軍隊裡有人敢蹺課嗎?這指標未免太 ○○%」,也就是莒光日該上課的都要到

更不用說它是否為精神戰力最

重要的指標。 容易達到,

很有意思,你不放,他們好像就覺得自己 的前交通部長葉匡時坦言 不重要,」任研考會副主委時推動KPI KPI就好,但後來沒辦法……公務系統 我當初跟他們說每個部會只要列八個

暴增了八九%

鎖定行政院預算前十大部會,訪問四位 前現任部長、次長級官員、十八位該領域 《商業周刊》展開近兩個月的調查採訪 解政 專家,以及十七位中階與基層公 府實施KPI制 度的效果 會列出最重要的指標, KPI比喻為飛機的儀表板,儀表板上 套KPI就是師法他的理論。柯普蘭把 Kaplan)是績效管理權威, 燃油量等等,不會把飛機內所有狀況都列 哈佛商學院管理學教授柯普蘭(Robert

為了

官到民,從上到下,人人都很無奈, 場荒謬之旅。對於這套KPI,從 八人都不滿意,卻年年都這麼做 務員。 這個調查採訪,讓我們經歷了一

進去。

例如高度、速度、

只

行政院這

我們檢視政府KPI,

項目多到就像

把

只學皮毛,內容荒腔走板

31項目多不關鍵、不績效,

KPI之一, 竟是

「專案教育到課率

多達五六%的項目一點也不關鍵

例如,國防部要「提升精神戰力」,

其

的儀表板上那樣。十大部會的KPI, 飛機廁所裡的衛生紙消耗量,都放在機長

有

三百一十九項,竟比啟動的第一年 輯,才能奏效。 是否能夠反映目標,層層推演都須合乎邏 壞,最重要是從目標是否具體、衡量指標 作業化、可操作,因此,檢查KPI的好 榮瑞分析,KPI的目標、指標必須是可 十大部會中,約有一成的KPI在 二,不P (不績效)。台大會計系教授杜

KPI卻是「補助地方修建殯葬設施十八 化民主改革,落實人權保護」的關鍵目標, 卻嚴重脫鉤 性的邏輯上不合格。例如,內政部有個 一。這政策並非不該做, 但目標與手段 有 「深 效

三,不Ⅰ(不指標)。 杜榮瑞指 出 量

# 會

不Key **56** 

不K (key)—— 不 關 鍵,瑣 碎、不需要列為「部」級的 小事或例行事務。

# 不Performance 10 %

不P (performance)──不 絹 效,目標與指標邏輯不通, 或者純花錢,不該算績效

# 不Indicator 5%

不I (Indicator) 一个指標, 指標公式有問題,投機取 巧或目標值太低。

好指標 13%

其他 6

註:行政院 10 部會 KPI 共 319 項, 資料截至4月27日。 整理:田習如、張瀞文

化的績效指 標, 可能的濫用就是設計 體檢

操弄的數字,因此看起來科學、客觀的 容易 統

KPI的一五% 衡量數值「 唬弄」 現象,占十大部 會 計數字,也需要檢查是否暗藏玄機

KPI卻隻字未提改善方案 補貼政策,讓年輕人想務農卻找不到農地 就輕易達標,農委會太混了!反觀現行休耕 評,以全台約八十萬農戶,下一代繼承家業 人」,中興大學應用經濟系教授陳吉仲批 KPI卻列了「輔導青年穩定從農 例如,農委會在「調整農業結構」目標中 百

的指標之一是「有三十五篇論文投稿、 於防治疾病策略參考」 或刊登於SCI學術期刊, 疫」是今年衛福部關鍵目標,該部給自己訂 K、不P、不I」三者兼具。例如 事實上,十大部會還有不少KPI是 而論文內容有助 落實防 接受 不不

事,但它是最關鍵的事嗎?它能反映防疫落 能產生合乎國際期刊水準的論文,不是壞

實度嗎?又如何判斷三十五篇是否合理?

81%指標

有問題

務、懂管理 務包山包海,首長又異動頻繁,既要熟業 因為績效的內涵更多元,加上有的部會業 位難求 釋,政府要做KPI的難度遠大於企業, 台北大學公共行政暨政策系教授張四 又願意花時間 去盯的首 長 明

中閔, 們在當首長時「根本沒看過KPI報告」。 包 括前內政部長李鴻源、前國發會主委管 我們採訪了三位較敢言的卸任部會首長 前交通部長葉匡時,竟都坦承,他

類,輕重差很大……,」他邊看邊嘆。 是柴米油鹽,沒有真正的重點,沒有分級分 形式報表,所以不看,如今在我們要求下第 次逐項檢視內政部的KPI。「很多都 李鴻源當時認為,KPI只是研考會要的

跟什麼,連柴米油鹽都不是,這種東西怎麼 五%」的KPI,他丟下報告說:「這什麼 當看到在他任內已完成的國土規畫庫地 資訊系統 今年列出 「使用人次成長率

可能會有感!」

問題,一是太強調投入,而非產出,二是「一 間看KPI報告。他認為政府實施KPI的 首長有心,還是會改善 好。但他補充,「這是必要的儀式行為, 定弄自己做得到的」,三是形式化,有做就 个能不做績效評估,這套制度不能廢 葉匡時解釋他在交通部長任上太忙, 如果

# 預算亂花、施政無威,公務員變瞎 胡亂考核,讓政府滿身病 忙

這方面問題非專業」,拒絕受訪 對於我們的提問,他透過幕僚答覆 至於行政院長毛治國是否重視KP I 對

位老人裝置假牙」 民運動中心四座 K P I 和內政部, 政府的KPI設計不良,會有什麼後果? 首先,可能造成政府亂花錢。例如教育部 項目重複 都把興建自行車道的長度列為 , 另諸如 為了拚達標, 「累計補助三千六百 補助興建 花錢的 國



員額最多部會: 內政部

真假?補助殯葬設施 「深化民主、人權」KPI就達標 :該指標與目標無關,看似有績效,其實沒績效。

卻自我感覺良好。教育 部、客委會還曾連續三 民的心目中都搞砸了, 年給自己滿分,經建會 政府在國際指標和人 國發會前身)、科

必要性就可能被忽視

道。「有時候,沒達到KPI 要執行已爭取到經費的親水步 題更嚴重,但部屬放著不管,而 步道為例,他認為台北港淤積問 反而才是對的,」他說 李鴻源以他任內的台北港親水

# 其次,造成施政與民意的落差加

續大跌。 灣的政府效能近三年連 學院)競爭力名次,台 比較IMD(洛桑管理 數,都是四十四分。再 民對馬政府總體打的分 標民調公司的調查,人 有KPI都圓滿達成。 效一〇〇%,也就是所 〇%以上達標,前年更 有三分之一部會自評績 對比那兩年, 台灣指 年的各項KPI有八 部會, 行政院有八成 認為自己去

學術成就,真有像這些部會自我感覺的那般 台灣教育環境、國家發展方向和科技研發、 良好嗎? 技部也曾連兩年自評KPI百分百達成;但

政大勞工所副教授張其恆笑說 數,當然都一百分……政府還滿好幹的,」 「自己出題目、自己寫答案、自己打分

標,卻在汗牛充棟的表單上消失。 地濫用、大面積閒置國有土地的規畫、食品 紀敗壞等。「飛機儀表板」上該有的重要指 安全的漏洞、無競爭力產業的無效補貼、軍 入KPI,例如十二年國教、私校退場、農 困難而需要政府魄力解決的事,反倒不列

表,寫的人氣得半死,但寫出來也沒人會 命的東西,」李鴻源說。 看……,很多重點沒在這裡面, 而忙碌,民眾卻無感。「每個人都在寫報 十五萬名公務員,許多基層都為應付KPI **其三,造成公務員「瞎忙」。**行政院有近 那是沒有生

過,不是考績的直接依據 沒有列出來;KPI達標與否,只是讓該 項目執行主管和部屬得以記嘉獎、記功或記 通通脱鉤。每一項KPI要花多少錢,政府 視,還有它與政府預算、公務員升遷考績 沒重點、瞎忙,背後原因,除了首長不重

# 只列成果型指標,徹底檢視外部效應 用對指標,新加坡有效率

府執行KPI的最大差異,就是前者與年度 以政府效能揚名國際的新加坡,與我國政

以

自

由

經濟區

為

例

入的

資

我只要一塊能讓 我耕作的田地, 好嗎?! 行政院農委會 KPI目標 0 8 11/11 Vin or ó

預算暴增部會:農委會

有夠打混!農業人力嚴重老化,青年從農目標卻只要100人!

不I原因:目標值太低、投機取巧,變成沒意義的指標。

由我們的報導, 我也覺得怪怪的 讓這 位還忍不住笑出來說: (績效管理) 能引起部門首長和 。」也有受訪者期 工具可 以

型」、「過程型」指標

成果型」指標,但台灣卻出現許多「投入

另一差異是,新加坡規定KPI只能採用

預算掛鉤,與官員、公務員的薪酬獎懲掛鉤

曾看的KPI類型說明表,第

一句話就是要 張給各部

的

用 的 經 啊

點

重視

國發會管考處長何全德,拿出

的衷心希望 轉的 這是 競爭力 是我們進行台灣首度政 故 個關於你的錢 事 因為KPI徒具形式 要改變它,就要先重視它, 政 府KPI大調 府 的 , 而 虚耗 或 杳 家

指標為主,盡量避免採用投入型或過程型指 各部會設計KPI時,以產出型或成果型

這

但事實卻並非如此

家數, 標, 活動, 與說明會人次等等,「產出型 則是推動自經區進駐業者的 規幾項,「過程型」則是對外 源 GDP的比率 在做什麼, 它們彷彿說著: 到了什麼。」 這場調 表示贊同 會主管、承辦人員 |依此檢視行政院KPI 例 們提 就是政策帶來的外部效 例如完成修訂相關行政法 不通的 如自由 例如辦幾場說明會、參 若用「成果型 是指政府所投 出 查採訪之旅 但請你不要問我做 的各 項目時 經濟區產值占 當我們引述 「我告訴你我 種疑慮 其 大多 對於 指 中 幾 邏

政府自我感覺太良好, 逾8成部會自評80分以上 價:44分 KPI達成率 100 9 90-99<sub>9</sub> 80-89<sub>9</sub> 2部會 11 部會 60<sub>9</sub> 15 部會 5部會 註:自評成績是指各部會自評所有 KPI 項目的達成率,此處以分數 1部會

表示。100 即當年每項 KPI 都達成。2014 年為目前最新資料。

資料來源:國發會 整理:吳和懋

# T T M G 0 R G

# 新加坡 KPI 跟自己比、也跟國際比

近 3 年重要 KPI 指標

				- III II-							
部門	年度 目標	KPI (關鍵績效 指標)	2013 成績單	2014 目標	2015 目標						
	國際認可	世界經濟論壇 (WEF) 全 球 競 爭力報告: 教 育系統品質	第3名 (148國)	第 4 名 (144 國)	前5名						
教育	的教育系統	洛桑管理學院 (IMD)世界競爭 力年報:大學 教育	第2名 (60國)	第4名 (60國)	前5名						
部	可負擔的	政府資助每個學生營運成本(新幣)									
	高品質教	公立技職學校	15,304	15,695	16,007						
	育	公立大學	21,870	21,779	22,172						
	優良學校 系統	小一入學後最 後中學未畢業 比率(%)	0.7	0.7	0.6						
		女性平均壽命	84.6	≥84.8	≥85.0						
		男性平均壽命	80.2	≥80.5	≥80.9						
	全民健康	癌症死亡率(35 到74歲)每10 萬人(人)	155.1	≤155.5	≤155.4						
衛生部	高品質醫療	急性患者30 天再住院率 (%)	11.7	10.7	11.0						
пÞ	就醫便利	患者在綜合 醫院候診少於 100分鐘比率 (%)	96.9	97.0	95.0						
	0,000	預約專家門診等候少於60 天比率(%)	<i>7</i> 9.1	79.1	90.0						
	打造全球	航空業附加價 值實質成長率 (%)	5.0	2.3	0.8-2.8						
	航空樞紐	兩地直飛航線 (平均)	154	160	157- 163						
夵	打造國際	海運業附加價 值實質成長率 (%)	3.8	2.8	2.5- 4.5						
交通部	海運樞紐	貨櫃吞吐量成 長率(%)	2.9	3.0	4.0-5.0						
	打造高效率、永續、	大眾運輸在尖峰 時段 60分鐘內到達 < 20公里目的地(%)	75.9	≥77.0	≥77.5						
	友善的運 輸系統	捷運網絡每行 駛 10 萬公里誤 點超過 5 分鐘 (次)	1.3	≤1.8	≤1.8						

資料來源:新加坡 2015 年財政預算書 整理:吳和懋

# ,政府手段輸星國一

比。簡明扼要的表格上,會列上過去四年的數字,以及國際排 美,但政府效能這塊卻值得借鏡 近六年來平均排名第二,我國則是第十。即使新加坡並非完 觀察新加坡各部會的KPI,不但跟自己過去比,也跟國際 在IMD(洛桑管理學院)的政府效能排行榜上,新加坡

名,做横向、縱向比較

其指標設計也較從人民的角度思考,例如教育、醫療費用的

KPI是,大眾運輸在尖峰時段六十分鐘內可到達二十公里內 成長,都是以「成果型」來設計,而非做得多就好 是「每月汽車客運量一億一千一百萬人次」,新加坡交通部的 目的地的比率。總體使用人次和尖峰時刻效率,哪 舉例來說,同樣要提升陸路運輸水準,我國交通部的KPI 個才是會

讓人民比較有感、有效的KPI?答案很清楚。(文 田習如)

負擔能力,交通、就醫便利性,以及從附加價值來思考產業的

# K P I

**)**具的政治人物,非台北市長柯文哲莫 服全生港 正士 眼全台灣政壇,最喜歡談企業管理工

上任後也常說,自己用人講究KPI,因為 績效指標)等企業管理技術帶到市政府。 外科醫生最看重結果(績效)」。 他從競選期間就強調,要把KPI (關鍵

調卻越來越低,他能避免同樣狀況嗎? 於建設的印象;行政院執行KPI六年,民 本刊專訪,談未來北市府的KPI。以下為 在炮打BOT等四大案之際,柯文哲接受 但他上任已約一百五十天,卻給人衝撞勝

但很多都是例行事務…… 到行政院各部會的KPI總共有七百多項 《商業周刊》 問 (以下簡稱問):我們看

不要訂啦!刪掉就好了。 台北市長柯文哲答(以下簡稱柯):那就

> 人把例行事務填上去? 問:市府的KPI,你一定不會讓底下的

top-down(由上而下)公布普及的KPI重 check(查核)KPI合不合理,我們會先 續沒有連結,北市府會怎麼做? 價)、調整一遍,我想這個都有標準程序啦。 再交上來,我們再審核一遍,再bargain(議 點項目,每個局處按照重點項目去訂,最後 市長室派一個長官加上研考會的人去跟他 問:目前行政院做的KPI,與升遷、考 柯:理論上應該是每個單位自訂KPI

要訂一個分數,第一名十四分,十四個分 最起碼,你只有在前面三分之二,才可以提 官,我沒有說一定最高分的人能升官,但是 局,最後一名 分數幹什麼?所以我要求警察局說,我們 升遷、考績、獎金都不連貫的話,那打這 柯:如果你打一個分數,這分數跟你的 一分。積滿幾分的人可以升

報列入考慮升官

effect(效果)。 後一名,為什麼他們升官了?我說通通都追 回來。績效制度建立的重要,就是說它要有 那個某某分局,你這個包娼包賭的,這打最 局長的升遷有沒有關係?那時候我就開罵, 分局的KPI,年底都有分數,這跟警察分 有一次警察局送了報表上來,十四個警察

去證明哪個有效? 問:但是政治上的事情非常龐雜,你怎麼

事情做好。 柯:我要講一個很重要的概念,把每天的

問:無頭蒼蠅,也可以把每天的瑣事

做

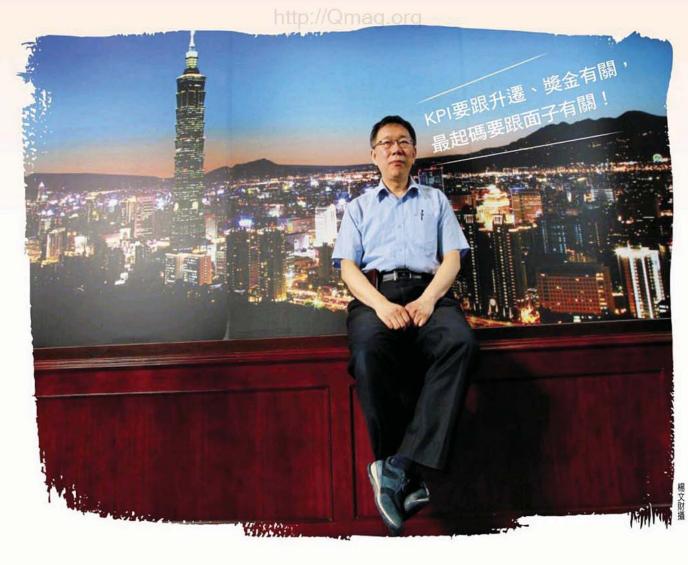
好啊! 府的薪資制度,我們今年要先解決 天前面有一個會議,是在討論整個台北市政 柯:所以說,這也是另外一個大工程。今 一件事

情,叫「冗事」,先不解決「冗員」,先解

採訪•劉佩修、田習如 整理●田習如、夏嘉翎

商業周刊1436期2015.5 • 106

G



決冗事。

簡化。 software (軟體) 灌到 他輕鬆,安心的去做 年都不裁員,我先讓 他們腦袋裡面,我今 事」,我開始把那些 政局、大地處,開始 個單位,兵役局、地 學家的精神,先選三 了,那這樣好了,科 需要二十個印章?那 上面有二十個印章, 公文(呈到市長時 試辦公文簡化運動。 人看嗎?我就受不 二十個印章真的每個 我們要解決「冗 我當市長,每一道

E個政府為什麼做 KPI會失敗,因為 真正的Infrastructure (基礎建設)沒有 建立,第一,每個人 都把自己故意弄得很 忙,瞎忙,總是冗事

考績、獎金、甚至面 KPI跟他的升遷跟 第二, 我們的

數。)

問:你覺得政府推KPI有什麼好處?你子都無關啊,因為KPI沒有公告。

要換人。 一個是最差的,那就表示調解委員會 一個是量(多少件),一個是成功率, 這兩個數字就是KPI。結果我發現有的區 一個是量(多少件),一個是成功率, 表,一個是量(多少件),一個是成功率, 表,一個是量(多少件),一個是成功率, 表,一個是量(多少件),一個是成功率, 表,一個是最差的,那就表示調解委員會

你德高望重但調解案子都沒有成功,德高望重有什麼用?這就是用數字管理的精神啦。最起碼,「霍桑效應」(編接:管理心最起碼,「霍桑效應」(編接:管理心最起碼,「霍桑效應」(編接:管理心理學用詞,指知道自己被關注而會努力表理學用詞,指知道自己被關注而會努力表理學用詞,指知道自己被關注而會努力表理學用詞,指知道自己被關注而會努力表現),比方說調解委員會的成績,我一上現),比方說調解委員會的成績,我一上現),比方說調解委員會的成績,我一上現),比方說調解委員會的成績,我一上現),此方說調解委員會的成績,我一上理學用詞,指知道自己被關注而會努力表質。所以雖然那個是義務職,但是區長在轉入的時候就會考慮,調解委員當的人類

年雖有績效報告,但很零散,也沒有分公室主任蔡壁如在一旁補充,市府內部往公布? 因為根本沒有! (市長辦公布?

分卡」,一些管理的課 長到專門委員這一組要上課,要上「平衡計 處)首長上課都還沒算,現在只開始要副局 文官制度還是要重新建立。我連 (各局

跟你們講喔,百廢待舉 通通不懂的時候,就要開始上課了。所以我 長室要開始想願景是什麼,可是當你那底下 其實KPI應該是說,最高級的首長、市

問:今年都快過一半了,請問你今年考續

柯:那還是沒辦法啊,先照原來的啊

標,要用最有利標,那評分項目的prototype 樣簡單,大家來拚價格嘛,如果不是價格 北市政府要出租場地,如果是用價格標,這 格都不一樣 (標準形態) 現在每個人都問我說,除弊、興利。像台 就要做出來,你不能每次表

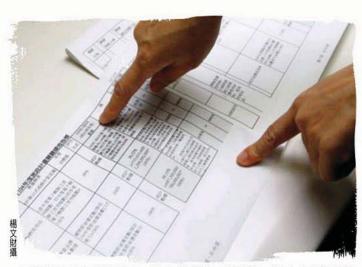
坦白講,我現在是鴿子飛出籠子而已,這什 向,(但)我們現在連Infrastructure都沒有。 **才開始飛,因為那兩圈是在搞清楚方向 麼意思?鴿子飛出籠子的時候要先繞兩圈** Infrastructure。KPI的目的是為了提供方 每次人家問我,你當市長的願景有什麼? 以 你 知 道 我 現 在 在 做 什 麼?

問:那你是要告訴我們,你第一年KP

它不知道一年做得完做不完?今年的重點是 nfrastructure,還有一個是企業文化的建立。 問:到年底怎麼檢驗你做到Infrastructure跟 柯:單單這種Infrastructure要建立,我都想

到抓狂罵他

你在搞什麼鬼」!我拆



■這是市府內部控管中、尚未公開的KPI追蹤表,過去市府績效沒 有數字化管理,柯文哲要各部門主管上管理學課程

沒有I啊 企業文化?這兩件事就算有K,也沒有P

球場、游泳池、湯屋、餐廳、旅行社,我氣 拆後的照片。為什麼拆了十二次?有高爾夫 次,十二次都有結案報告,有拆前的照片, 處被查到十八處違建,已經處理完成十二 KPI指標。它在台北市都市發展局建管 有建立,第二,法治的文化還沒有建立。 都還沒建立。第一,講實話的企業文化沒 就根本還不配有KPI,因為Infrastructure 像貴子坑鄉村俱樂部,就是一個典型的 柯:我跟你講,我們這個國家(指政府)

府,是我今年最重要的政治工程 要把它全拆掉,建立一個值得人民信任的

信嗎?你覺得人民會相信政府嗎? 信的價值嘛!一個貴子坑鄉村俱樂部,拆 十二次拆成這個樣子,你覺得這個政府有 問:這個就是你KPI的K(關鍵) 柯:應該是讓老百姓相信他們本來應該相 嗎?

信政府說,「欸,這政府是玩真的。」 因為他知道這次關說沒效,讓人民開始相 所以二二六專案(拆達建)自己就拆了

呢?人民看久了會不耐,覺得怎麼沒有告訴 K個屁啊! KPI。你現在說KPI,他根本不相信 當這 問:處理財團的四大案,你怎麼訂KPI 個案子成功了以後,後面才有

**楚啊!因為滿意度等於實際值除以期望值** 喔,有七十就好(指民調支持度七○%)。 我現在期望值太高了。但是我也想過,反正 問:還會有七十嗎?你KPI出不來,繼 柯:所以我的民調會繼續掉啊!這非常清

第二任,以前為什麼做不好,關鍵就在這。 續掉就沒有七十。 問:但現在很多你原本的支持者,對你都 柯:問題是這叫決心,如果做第 任

失望,是在觀望 去貪汙、懶惰。其實現在大家對柯文哲不是 民對我們的期望,因為這個期望,我們不會 柯:不會,你放心好了。我們非常清楚人 我一個成果?

# 《商業周刊》政府十大部會KPI調查總表

一佔中央政府總預算八成的十大部會, 近六成 KPI 淪為瑣碎

部會	KPI調	(PI 調查結果 (項目數 / %)									
	總數	不K	不P	不I	好指標	其他					
國防部	19	12	1	6	0	0	3128				
教育部	43	23	1	3	9	7	2173				
財政部	19	13	0	1	3	2	1892				
衛福部	61	29	6	10	15	1	1754				
退輔會	19	7	3	6	2	1	1258				
農委會	36	24	3	6	3	0	1229				
勞動部	26	17	2	2	5	0	1215				
交通部	21	8	4	5	0	4	1055				
内政部	55	39	3	9	1	3	866				
經濟部	20	7	9	1	2	1	532				
小計	319	179	31	49	40	20	15102				
%	100%	56%	10%	15%	13%	6%	78%(註 2)				

【註1】部分KPI項目同時具備一種以上的不K、不P、不I性質,本表為便於統計,擇一分類。

【註2】指佔中央政府總預算比率。

# 專家總體檢

1 算最高的十大部會,它們的KPI是 否如預算般,同樣讓人民有感?

調查,針對十大部會的專業領域,邀請專家 是否符合K(關鍵)、P(績效)、I(指 「逐條審查」,評價每項KPI優劣,並以 《商業周刊》進行台灣首度政府KPI大

> 做;「不P」指目標與指標邏輯不通,或純花 列為部會層級的小事,不代表這些工作不該 公式有問題,投機取巧或目標值太低 錢,不該算績效;不「Ⅰ」則是設計的指標 標),進行分類。其中,「不K」是指不須

對有疑義的項目,我們亦分別向各該部會

周刊》網站。 料截至四月二十七日。 部會KPI調查分析,資 尋求回應。以下是十大 價和說明,請見 各部會完整KPI分類評 《商業

# 教育部



潘慧玲 淡江大學教育政策與領導研究所所長

也不能用一些很容易,但不是很重要的指標當指標啊 頂尖大學、學校退場合併等問題,就算教育部擔心做不到

麼都可以等,孩子的教育不能等;什 麼都可省,孩子的教育不能省!」這

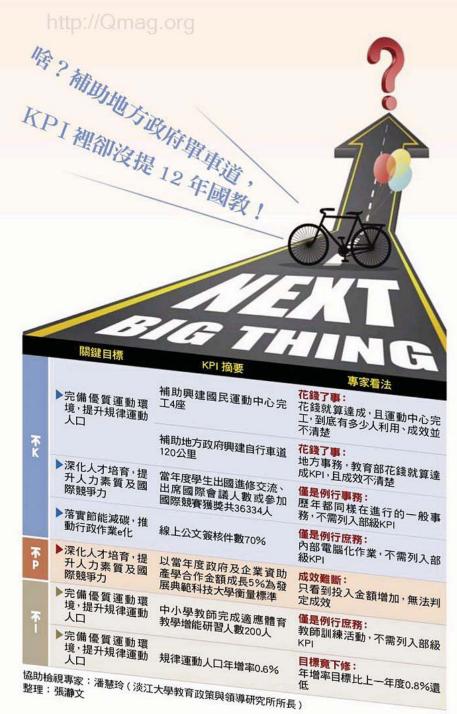
是許多教育人員琅琅上口的一句話 因為教育不能等也不能省,所以教育部

僅次於國防部。但錢花出去,台灣的教育

預算規模二千一百億元,經費居全國第二,

http://goo.gl/RGAR5U

H



中問號會越來越大。成績單如何?看完教育部今年的KPI,心

重 西 H K P 點 長 抓 這 教 潘 不 之後 育部 此 慧 到 淡 完 玲 重 全沒 江 這 點 仔 大學 此 細 重 辦 K 都 的 心長 教 P 法 是 看 育 П I 的 完 政 顯 很 此 評 教 策 教 瑣 論 枝 育 與 育 碎 微 部 領 部 四 導 末 零 年 十 節 研 度 散 的 究 施 項 所 東 政 而

教育部今年度的

K

P

有

國 因

教 為

在該部

四

+

項

K

P

中

卻

隻字

現

階

段

最

讓

全

國

家

長

心

煩

的

+

年

的 用 鍵 大問 績效 事 特 道 她 情 的 發 題 定 麼 指 計 現 鋪 , 說 都 畫 教 標 設 教 育部 K 應該放 P I 育部今年 專 放 瑣 案計 進 與 碎 與 K 內 入部 策 畫 P 政 看 的 略 以 I 部 不 級的 K 及 都 出 P 忍 地 把 重 I 對 K 不 方 點 應 腳 政 住 瑣 Ι 強 踏 府 碎 0 起 調 車 在 來 關 做 專

> 的 進今年度的 提 育 的 生 校 重 退 第 最 重要的 做不 整併 其 出 提 要 近 他 社 幾 或 項 升 性 會各界 如 年 進 或 到 頂 指標當指標啊 K P 高教· 教 修 但 際 尖大學計 台灣的全球 也 交 行 競 育 無不強調培養 I當中 流 動 爭 部 不 大學退 方 力 確 能 出 案 實 用 0 畫 席 卻 放 也 場 國 競 此 等問題 是 在 把 這此 及少子 一很容 際 爭 器 衝 潘慧玲說 力排名出 鍵 深 國際 會 高 一就算教育部 化 易 議 策 化之後 當 人才 都 略 以 人才 但 及 年 目 沒 在 度 培 放 現

的 洛 台留學 大學教育前 等力 桑管 K 反 P 觀 系統切合經濟體 I 或 玾 新 學 是 研 加 五名 習的 院 坡 111 教育系統品 î 界 境 衡 經濟 外學 , M 量 K P 競競爭 D 生 論 世 需要全球 質 壇 相當明 才 界 全球前 人數 或 競 W 際 爭 E 確 力年 競 前 五名 F 爭 Ŧī. 全 力 , 及 球

來的 刑 卓 P 茅 潘 I 慧 K 越 很清 P 玲 但 台 表 跟 楚 也 灩 示 平 這 模 就 新 等 是要 稜 + 加 兩 之 年 坡 可 在 間 來 走菁英 國 拉 際評比當 教 扯 教 育 界 所 育 以 中 直 所 訂 列 以 出 在

培 法 不 判 企 管 定out come 業 是 畫 資 用 助 學 產 都僅是out put 學合作 生 成 出 或 效 交 金 額 流 數 來 產 衡 出 或 量 沒 政

教 P I 育 通 部 完全依 盤檢討 總 合 照 規 + 或 劃 發會標準 司 年 表 或 教精 亦 擬 神口 定 教 育 融 中 部 間 也 的

衛

福

部



K P 題 是 民眾就醫品質 食 位 社 安 反 衛 專 會 本 I 映 這 但 問 刊 福 福 家 出 此 題 訪 在 部 利 74 問 問 來 該 協 當 位 醫 題 食 部 助 大 前 專 護 就 安 今 老 領 檢 最 是 不 過 家 年 人長照 · 是 沒 重 一勞影 視 域 被 認 K P 要 這 的 輕 為 療 課 有 響 批 四

衛

榮登

KPI

數

H

喝

O

%

都

在嘉義

或

是

雲

林

生

產

只

要



吳焜裕

# 台大公共衛生學院教授

無法做到預防 福部食安KP 看不出與保障民眾健康有什 只是方便行政管理及追蹤 麼關

係

六十 大問號 好 轄 料 健 P 這 嗎 但 康 範 個 I 此 ? 列 都 項 , 韋 疾病 人 得 K 近 屬 每 洋 H 居所 於 從 P 多 今 洋 H 衛 I 毒 醫 出 年 灑 飲 就 茶 有 生 療 生 衛 怕 灑 風 等 部 福 食 到 要 暴 於 列 福 利 老 會 做 部 弱 身 死

大多

無

法預防

完全沒有抓

到

重

僅是行政

Ŀ

的

分類

這只是方

便

在六十一

項中 重就輕

僅其中四

項跟食安有關

例

挑簡單做等三大問

題 有

發現食安問題

,

察衛福部KPI

解決食安問

題

已是

全民

八共識

的 管

K

分類 台大公共 是把 例 如 這 目前 項KP 衛生學院教授吳焜裕說 建立 成 或 與 內 I 或 與 食 際食品 國 品 際調合的 添 加 物 的 食 品

個

冠

蜜 這 口 2藥署 - 沒標 餞 至 於 項 自 抽 上食品 類改 資深稽 是 有 動 檢 降 類 不合 非 亞 化 常 低 硫 生 高風 低 酸 產 查 格 但 而 風 氫 員 率 險 不在分類 險 鈉 問 文 添 食安專家文長安解釋 產 題 長 列 產 加 品 用 不 安 品 物 為 法典CODEX相似 表 金 的 泡 大 年 針乾 問 A. 水 ·度 K 示 他評 分類 全台灣菜脯 金針 題 也 是進 蜜 可 論 去除 餞 菜 I 添 , 菜脯 從 現 脯 加 前 原 在 報

好 題 地 品 衛 管 福部是挑容易的 理 全台灣 的菜脯就 幾 乎沒太大

士荒 人數增 此 在今年的KP 外 進 福部面臨的重大課題 加 醫護過勞導致重症 而 影響民眾就醫品質 七 Ŧī. I當中, % 來解: 衛福部以 決護 醫 士荒 師 則 出 護理 是 走 食 但 卻 執 安 護

> 最佳護病比是六人仍有相當大差距 顧多達十二至十六床病 視 於 台灣多數醫院裡 每 人, 名護 與歐 理 人員 洲 統 須

明 除 龍 騰認 護 了 前 衛生署副署長、現任台大主治 護 理 病比 人員荒獲得改 為 衛福部用 如 想更 精 善 個奇怪的 確 這沒什麼意義 的 顯 台灣 指 標來說 醫生 的 病

> 方法 均 加 每 是 坡 否 0 得 百 護 編 到良 士服 四 按: + 人, 務 好 每 之人 照 台灣 顧 護 П 士 數 新 百 服 加 七十 務 是 坡 採 較為客 人 九 口 用 人 數 的 觀 新 的 平

發出 П 衛 應的 福 本刊至截稿前未收到衛福部 部 公文 媒 體 聯 由 絡 於長官未批准 窗 口 表 示, 針對專家評 П 還 不

# 讓12家企業參加座談會 勞動 部 這

# 林文政 中央大學人力資源管理研究所副教

,

勞動部的 是自己訂標準 K P 自己打分數、自己發成績單 完全失去 K P I 的 本質

理 立 鍵策略目標 副 標 就業 第 四 六% **六%** 授林文政說 告 這 服 得 是 為例 之後的 合不合理 看 務 ! 行 不 機構求職就業率 、當中第 中 份 ,點出 動 出 央大學人力資源管理 激勵標準 失去KP 方 來 案」 他以整份報告第 |整份報告有| 第二, 四 個關鍵績效指標 1六%」 在 I 本 哪 在 若四 裡?第三 哪裡 質 這 的 六 個 年 一大問題 K P 任研究所 % 年 度 是合 日標 度 項關 I 報 Î 公 0

> 還是要停下 提 在處理非關提升人力素質的工作 要的兩大KPI應該是 個沒激勵概念, 那 升勞動素質」 文政認為 完全失去KP 接下 來,免得 來半年 剛 升格 I本質 把未來標準墊得太高? 只要達成就好的 但現在勞動 公務 不久的 「降低失業率 員 · \_ 要 勞動 他說 一繼續 部 努 部 九 力? Ŧi. 及 最

是已經開始在推動當中 籍優秀人才方案, 動部表示, 有 關提升勞動素質 雖然沒放在KP 的 吸引

目

激

勵

方

案不明

確

如果年中

就

達

但

關鍵目標 KPI 摘要 ▶強化員工職 能,有效運用 專家看法 員工參加管理及 溝通力課程的滿 例行事務: 公務員上課是例行事務,不 需列入部級指標 意度達100% 健全就業安 公立就業服務機 全網,協助勞 代表性低: 構求職就業率 僅列公立就業服務機構,對 工適性就業 於整體就業率來說,代表性 強化勞動權 益保障,實現 12家公會或企業 參加座談會、培訓 關聯性低: 活動來強化勞資 勞動尊嚴 公會與企業參加座談會數量,與策略目標無必然關連 協助檢視專家:林文政(人力資源管理研究所副教授)

T T M G 0 R

H

# 內政部



重 信 前內 政部都委會委員

內政部這些 码 把 堂 堂 KPI 個大部會給做小了。 的指標,都小得不得了,很多都是地方事務

大部」 中 兩萬 之稱 人的 超級部會 小到你家 土. 小孩出 向 來有 出生登記 員 大

> 方向感 化大學環境設 以免 兩萬大軍 計學院 前院 不 長 知 . 往 ,

政 部 . 業務 都 市計畫委員會委員 龐 雜是: 其 特色 正 十多年 因 如 此 曾任 的 哪開 教授 更 需 内

華 政部是所有部會當 良 國 的 或 規 畫 中 都 歸它管 唯 員 天下第 (額超) 額 過

協助檢視專家:楊重信(都市計畫學者,內政部前都委會委員) 高房價、少子化問題, 都不在內政部的 KPI 裡。 IN EN COLUMN 現場填」。但是 《國土計畫法》 保護 制 時

關鍵目標

▶深化民主改革·落

▶重塑城鄉風貌,確

保國土永續發展

▶落實居住正義,推

▶重塑城鄉風貌,確

保國土永續發展

▶深化民主改革,落

▶重塑城鄉風貌,確

保國土永續發展

▶建構完整災防體

命安全

系,確保民眾生

實人權保護

動不動產資訊透

不K

不戶

《國土復育條例》

立

法

實人權保護

KPI摘要

補助屏東縣行

政中心增建工

建置自行車道

及人行道285 公里

推動租屋服務

核定地方都市

補助地方修建

殯葬設施18處

國家公園生態

資源服務滿意

維繫總體救援

飛機妥善率

度95.52%

更新30件

平台800件

專家看法

興建行政中心是地方

事務,內政部僅補助資

金。蓋房子與深化民 主、落實人權關聯度低

與地方政府搶生意,且

每月67件,平均每天

2.2件,數量少,且非部

僅是例行事: 都更是地方業務,中央 只須核定蓋章就可以,

殯葬設施與深化民主、 落實人權關聯性低

國家公園遊客滿意度,

不等於國土永續發展

65%代表有3分之1的

不須列入部級KPI

此方案與教育部重複

關聯度低:

目標重複:

標準偏低:

級重要工作

關聯度低:

關聯度低:

標準偏低:

土 當前台灣 確的 重 政 地 部的施 價格高漲導致居住 信 反映出 面臨的國土規畫 檢 政 視 來 重 內 政 心 部 但今年KP 的 正 K P 、少子化 義等問 I 題 他 I 卻 房價 認 應 沒 為 是

護 葬設施十 提 條 層級最重要事務 升 就 內 , 政 國 提 部今年關鍵策略 但 人宗教文化 到 對 處 應的KP 深 化 關聯 民 素 主 度低 養 I 改 卻 目 革 是 且 補 標 培 瑣 助 開 落 訓 碎 地 宗 實 方 Ŧi. 明 修 人 義 不 建 權 是 第 來 殯 保

就應明 間 表 將 確 內 目前 訂 政部若真的 出 的 《集會遊行法 核 可 制 想落實 改為報備

楊重信表示 效度多少 ·才是真 之 至於 量標準竟有 來, 意度 部會 內政部自訂關鍵策 確保國土永續發展 與國土永續關聯性最高的 意 有料」的落實人權保護 可能就隨便抓幾個民 度」 因 人員 為沒有規定母 牛頭不對馬嘴 都 「國家公園服務 透 П 露 以 所謂 做 略 體 目 , 眾 滿 衡 出 該 多 滿

K P 正 事情可做。 屋服務民間機構可代勞, 有誤導之嫌,」 大部會給做小了, 換算平均一天二·二件就達標,且和 卻 而且很多都是地方事務 該部竟列 隻字不提 「這些KPI的指標,都小得不 楊重信說 推動租屋服務平台八百 社會關心的 甚至有 內政部應有更重要 ,真的把堂堂 些 落實居住 K P I

以政府向來最自豪的污水處理率來說,

在

四九%,與年度KPI有很大差距。 署網站上公布的全國平均污水處理率才約目標值七二·六二%。但其實,內政部營建

差異 突飛猛進,但楊重信分析這兩組數字之間的 乍看 口 組 除 來自於 採用約當戶 以 會以為今年全國平均污水處理率將 假 設 每戶 組分母採用 數 四 人 (各縣市戶政 所造成 「實際戶數 0 資料 全台 總

分母縮小,比例當然會提高,」楊重信說。平均每戶人口低於四人,用約當戶數計算、

今年度目標五〇 實 % 內政部日前已將網路版本修正為五〇 是以每戶四 在本刊發現數字有問題 。內政部表示,原污水設施「接管人口 八人) % 但 人計算,今年核定版本為 八%應可 |新版以實際戶量推算 導致接管達成率下 如期達成 去電 內政

# 財政部

文•田習

如

# 出合れていた。一学作「次区な



陳錦稷 前雲林縣財政處長

但相應的指標卻流於細瑣化,無法有效達成目標。 以完善財政、國有土地的管理為 КPI目標,雖是財政部的

任務

上 項目,但與新加坡相較,高下立判。 政部的KPI有許多改善行政效率的

率等等 開四 K P I 內 取 例 理 加 Ŧ 的 得 坡 如 包 的 則 比 億張 括 前者重視做多少 同 率 比 是企業申請電 無紙 樣 是 民 資料開放累計 化 間退稅 推動E化, 海關電子 通關二 子檔 一萬件 申報 四 後者重視效率 我們財 案 天內完成 百 在 在三十分鐘 電子 十分鐘 項等等: 政部 ·發票 的 的 內

> 環 財 定 元 提升效能 境 政 租 稅收的稽徵成本」,我國 好 部人員對於本刊 個 稅公平 加坡提升稽徵效能的 K P I 民眾治公、 不能說全然無關 提升稽徵效能 卻是 公務員辦 疑惑, 「修 K P 建辦 答覆 財 Ī 的 公也 公廳 政 是 部 是 目 標下 開 : 舍 在 每 辦公 心 維 訂 美 0

部 前 的 K 林 P 縣 I 財 不 政 但 處長陳錦 訂 得瑣碎 稷認 且. 為 無 法 我 真 或 財

政

關鍵目標 KPI 摘要 專家看法 維護租稅公平、提升 改善國稅局辦公環境,興建、 僅是例行事: 整修辦公室與租稅公平無關。修建是例行事 稽徵效能 整修辦公廳舍 務,不必列部級KPI ▶健全國有 僅是例行事: 撥用是例行事,且以筆數當目標,易變成衝量 亂撥用,製造蚊子館 撥用公務需用 財產管理 地7千筆 ▶精進促參 輔導機制, 協助啟案及提 僅是例行事: 提升招商 供促參案諮詢 「協助」、「諮詢」太瑣 有利條件 70件 碎且是例行應做的事, 協助檢視專家:陳錦稷(前雲林縣財政處長、青平台基金會 不必列為部級KPI 整理:田習如

筆 顯 的 現 反可能製造蚊子館 績 目 標 效 值 例 不 如 知為 撥 用 何 或 有 而 地 撥 用 只 設 若只 個 想 七千

H

T



# 俊 榮 中央大學經濟系教授

**壞指標像產值** 指標像是出口 市占率、 大堆。錯的量化,比沒有還糟糕 附加價值率, 都沒有



協助檢視專家:邱俊榮(中央大學經濟系教授)

406萬千瓦

企業獲獎等

協助15萬家中小企業取

得政府資源、54家中小

續能源發展

優勢

位

的

L

作

是

因

為

希 入一

望

大

家

都

有

項

濟

部

研

發

會

П

應

納

此

行

政

支援

▶推動產業結構優

化、創造產業新

於 П 搞 經 價 加 濟部開會 央大學經濟系教授邱 濟部 不懂台灣經濟需要什麼 格競 價 值 爭 他 力 感嘆 下 早上主題 這 兩 主 凸 種 題 顯 矛 變 是 俊榮有 經 盾 成 思維 濟 如 部 如 何 提高 何 天在 沒 ii 時 提 有 存

在

業的 壞台 cost-down 產 企 品 多 П 附加價值率 業 的 項目以產值 濟部的KPI 廠 灣 的品 取 出 商 開 (降 得 口 政 市占 拓 牌 低 府 兩 , 成 資 率 百 為 就反映了 本 億美 邱 源 目 要 俊 標 榮說 元 的 , 不 協 商 概 這種失焦現 念 追 如 助 機 0 提高 + 例 求 , , 小產值 不如 反 如 Ŧi. 萬 中 而 , 家 提高 要 會 象 小 都 村 中 破 企 是

目標值太低:

目標值原地踏步:

2年前就已達380萬千瓦。若真心發展

再生能源,應將傳統能源退場計畫設

協助」難以量化,政府主辦獎項

獲獎家數也是操之在己,且目標值

降為一 附 查商品件數 重 經濟部今年度有二十項KPI 商 小 , 附 要的二十件工 企 部 越 加  $\vec{\circ}$ 業的 的 高 加 價 K P I 一二年的 表 價 值 附 值 示獲 率 率 加 電子化案件數等等 利能 從 價 \_ 就包括製造業、 是指 作, ō 值 九 力越 率 % 其中卻 九 附 0 , 我 強 加 K P I 年 國 價 , 新加坡 的 不乏例 的 值 應當 卻 占 整體製造 服務業 不管 九 l產值 質易 反映 行 % 比

● 商業周刊1436期2015.5 ● 116

目 這此 再 由 指 上層檢視合理 標 也 都 是由下 性 圈 人員 提 出 年

下屬單位拼凑 長沒有帶 頭提出目標 而 來, 這種會讓企管專 部級的 K P I 家 由

> 為常 倒 的 K P 錯誤運作, 不少部會卻已經習以

甚至 傳統市場管理輔導 經 濟部今 年 度 施 對應的KPI 政 重 點 I 作 目

益 是 示: 濟 部 推 對於這個牛頭不對馬嘴 動 「應該是電腦操作時按錯了」 人員查證後回覆本刊,不好意思 品 域經濟整 合, 維護我國經貿利 的荒謬內容

農委會

文●田習如



陳吉仲 中興大學應用經濟系教授

像青年從農沒農地、 大部分 KPI 把已經在做的放上去, 口蹄疫區沒脫離, 而非以解決農業問題為出發點 都是該列未列 的 KPI

是直 有沒有效果?農委會的 接 十五 委會的 (或間 反生更多疑問 年 接發給農民 前 預 的 算 規模 二倍 K P 逾 的 其中大約 補 I 千二 助 款 讓 百 九百億元 人找不到 錢花得 億 是

實只是防疫的前半段 三千多 仍是 賏 關鍵問題KPI都沒有反映出來 這 次, 件 大學教授陳吉仲 事 П 年度績效就 蹄 農委會只要監測 疫 區 卻 批 算 沒 達 評 有 標 動 許 個 但 多 植 KPI要 監 物 當 測其 疫情 例如 前

等 陳 如 古仲 萬 卻非 有八十多 認 為當 農 用 前 萬公頃 糧 而 是蓋 食 安全 可 農 耕 的 舍 地 重 寺 其 問 廟 中

> 業 農業生產, 算 也 化 題 百多億元;專家也批評此補貼政策 批評 面 他 三十 委會關於糧食安全的 積設 年 並 是 約五 指 九 須 出 政 萬 確 為KPI, 該部會KPI 四公噸的 府保價收購稻 保 農 農業用 委會 六十億 公糧 另 水 K P I 方面 對此卻隻字未提 元 和 立. 米 農 卻 把增 法院 面 地 へ公 卻 年 的 只是設法消 糧 品質 要 加 年 預 花三 -超支達 有機 算 的 中 預

卻 四 頃 + 也 達 億元補貼化學肥 沒有列為KP 破 壞水土保持的 萬公頃 像 料 這 山 ; 方 平地 此 坡 真 地 正 種 休 耕 關 植 鍵 面 一十萬 的 積 問

反 而像 參加自然教育解說十九萬人次

> 關鍵目標 KPI 摘要 ▶活化農業 參加自然教育 活動或解說19 專家看法 資源·維護 生態永續 例行事務,非部級KPI 不K 萬人次 指標不夠積極: 監測只是前半段例行事務,重點是如何預防,若設定減少因疫病產生的農業損件, ▶加強農產 動植物疫情監 品安全 測3,078次 ▶調整農業 輔導青年農民 結構 標準太低: 穩定從農100人 Ŧ P 70萬農業人口老化,青年新增100人太少 加強公糧推陳,供應軍糧、 ▶確保糧食 治標不治本: 安全 營養午餐等39 稻米保價收購已年年超標,庫存逾80萬 噸,只去化一半無法解決公糧過剰問題 協助檢視專家:陳吉仲(中興大學應用經濟系教授)

農業處理的 這 政效果 類 小 事 卻 面向很寬, 列 入 農 委會 KPI要能反映整體 人員 的 П 應 是

真能反映 缺乏關鍵問 整體施政效果」 題 多是例行小事 的 K P I

H

T

# 交通部

# 文•田習如

# 重質



**黄國平** 成功大學交通管理系副教授

施政目標和 整本施政計畫看起來花了很多時間寫, K P I 無關、年度重點工作也和 卻沒有跟上時代, K P I



環保」 無法 未考慮低價 光總收入為KPI 例如以觀光客人次 活的創造者」 宗明義要擔任 面 拚人次」的衝量思考 該部會的使命 呼 通 應, 部 但各項KPI 幾乎都 今 報 • 人滿 告 「優質生 年 致力 書 度 是 觀 開 裡 的 為

> 務品質 際旅客入境人次為KPI 授黃國平不約而 但 患的觀光反而傷害台灣優質生活 理系教授張勝雄 K P I 再 如 ,目標是提升陸海空交通服務水準 卻 連港口 都是交通使用人次。 同 . 機場服 評論, . 成 大交通管理系副教 運 務品 量不 質 -能反 淡 , 大運 也 (映服 以 輸 或

無法反映各部門綜合性結果等 括 品質、 : 交通部相關人員對本刊的 達 到KPI不會讓該部會在 這幾年都這樣訂、 若看 詢 問 國 施 , 際 政 П 排 Ŀ 應 忽 包

.

到 海運業目標是附加價值實質成長率二·五 的基礎建設的目標是世界經濟論壇前三 四 又觀新加坡交通部的 KPI 不重質 Ŧi. % 兩 相 對照 我國 交通 航空 部 名 海港 明 %

文•田習如

退輔會

# 這套 張其恆 退輔會的主要「客戶」是榮民,但榮民不是受施捨 KPI 政治大學勞工所副教授 缺乏提升祭民技能、榮譽感的指標

KPI 摘要 專家看法 指標不關鍵: 就是透過郵局發放退 就是透過不意度,連退 輔會承辦人也坦承此 KPI意義不大 退休俸全面 直撥入帳滿 意度80% 開放自費護理之家收住 選輯不通: 開放自費是對外營業, 與照顧弱勢、公平正 社區民眾占 床率84% 義的目標不合 提升長照及

標準太低

可操之在己,無效指標,且此滿意度目標

值只比上年度86.8%

成長0.1個百分點

復健服務問

卷調查滿意

度 86.9%

關鍵目標 KPI 摘要 專家看法 監理考照3合 ▶提升行 不 K 重要性低: 1受益1,600 政效率 這是該做的事,但行政效率還有 許多更重要項目 人次 ▶提升海 國際及兩岸航空客運量 關聯度低: 空運服 國際旅客會不會來台,與機場服務好不好關聯度低,更有效的指標是機場的國際排名 務水準 4,560萬人次 該重視的沒重視: A1件數近年持平,更嚴重的是 A2案件(致重傷或輕傷)持續增 hn, st 名無相後飛亡為因不在24 降低事故 ▶落實交 24小時內死 通安全 亡(A1)案件 加,許多重傷後死亡卻因不在24 6%-10% 協助檢視專家:黃國平(成功大學交通管理系副教授) 張勝雄(淡江大學運輸管理系教授)

● 商業周刊1436期2015.5 ● 118

整理:田習如

民,也就是退伍軍人,目前約四十 每年要花 輔會是政府預算支出第五大的部會 一千七百多億元照顧所有榮 一萬人

來這些 名山 有許多壟斷性事業,包括地區性瓦斯公司 政大勞工所副教授張其恆指出, 天川 |退輔會的工作,不是發發退休金就好 一資源有無活用 的休閒農場等, ,多 數指標避重就輕 但從KPI看不出 退 朝會

> 業 鍵績 實 郵 務 退 只是更換主管機關 局 如 輔 直接將退休金 即 幾年 會 退 卻 輔 要做滿意度調查來當作年 前國防部開辦 會今年從國防 滙 入退伍 淮 款還 免親 部 者帳戶 移 是郵 自 來 驗 局 項 0 證 度 新 在

意義不大 刊 致 電 退 輔 打算明年取消這項KPI 會 連 承辦 人員 自 Ē 也 譽

效

關鍵目標

明 本 刊 知 意義 的 不 為 何 還 列入KP I ? 對 於

國 防 部

# ·募兵不足為何能年



陳文政 淡江大學國際事務與戰略研究所助理教授

募丘制, K P I 的用語模糊,設計的標準無法衡量實效

是國防部最重要的目標 年 預 列 算 的 超 過二 第 千 項 K P 億 I 最 是募 花 錢 兵 的 制 或 成 防

如預期 KPI 兵率的成績單就變好看 中 下子改成預定招募總數 公式 兵制近五年來 卻年年達標 迫 每 國防部每年都更改這項KPI 分母 年招到的兵員數 原來,根據立法院預算 常見招兵不足的 下子用現 讓分母變小 有兵員總數 分 子 新聞 雖不 衡

> 的募兵目標都不同……。 年改公式,囁嚅一 國防部資源規劃 司人員面對本刊 陣後 只說 因為每 詢 問 為 何

防部設計的KP 役五倍 題是 授陳文政指出, 納稅人養 司 兵科卻極缺 機 募兵制是大開銷;淡大戰略所助 目前招到的職業軍人多數是行政業 文 個職業軍人的支薪 書 等 就無法反映效能 光這 比總數招募不足更嚴重的 項年度最大任務 真 IE 需要靠 約是義務 募兵的 國 瑘

務

追問 ▶精實退除給付·增進 服務效能 電話那頭 ▶建構完善長照服務 網絡,提供弱勢退 不戶 除役官兵適切服務,實現社會公平正義 ▶建構完善長照服務 網絡,提供弱勢退 陣 .靜默 除役官兵適切服務, 實現社會公平正義 協助檢視專家:張其恆(政治大 學勞工研究所副 教授)

整理:田習如

文。田習

關鍵目標 KPI摘要 專家看法 精神戰力專 標準太低: 亦即莒光日全員到課,例 案教育成效: 到課率100% 行事務,且必定達標,太容 ▶重塑精 易。應以軍紀改善為指標 神戰力 暢通申訴反 映管道:官兵 流於形式: 對官兵做問卷不是改善問 對「1985諮詢 服務專線」服 題關鍵,否則怎會發生洪仲丘事件 務滿意度85% 美化數字: ▶推動募 志願役占全 已訂各年裁軍目標,分母 兵制度 軍人數80% 每年都減少,立法院預算 中心批評此項每年都在换 計算方法以美化績效 協助檢視專家:陳文政(淡大戰略所助理教授)

119。商業周刊1436期2015.5。

H

T

T

Р

M

G

R

下面的兵都不知道方向在哪裡…… 那他怎麼帶兵呢? 我們也不清楚長官想要做什麼 我們要為民眾帶來什麼? 我的老闆並沒有很明確的告訴我 我覺得好迷惘,

) 一個小公務員

口述整理。張瀞文

人稱的告白: 讓公務員瞎忙,每個人都動彈不得。以下是他第一擔任公職四年多來發現,公部門制度上的疊床架屋,擔任公職四年多來發現,公部門制度上的疊床架屋,有位在內政部服務、三十二歲的碩士公務員,來自公務員混水摸魚,

本加厲,幾乎可用「計畫治國」來形容。做了很多管考的事情,大多疊床架屋,甚至越來越變這幾年來,中央從上到下對於管考真的非常著迷,

我們都得趕緊回應。部對立法院做報告,甚至立委三不五時關心的事情,每個會期立法院開議,行政院提出的書面報告,內政四、五月要開始填寫下一年度的KPI報告書,還有四、五月要開始填寫下一年度的KPI報告書,

# 公文一層層下來,基層只剩三天時間做事

等研考的工作。 等研考的工作。 一半的上班時間,都花費在彙整資料、填表格、整合列,要我們交表格,檢視KPI達成狀況,我大概有帶他們去現場視察。現在連審計部也開始加入審核行帶他們去現場視察。現在連審計部也開始加入審核行費料,但通常他們翻個幾頁,聽一下簡報,就要我們違快準備書面此外,監察院也常常來巡察,要我們趕快準備書面

每個計畫會有它的KPI,上級發文下來,要我們麼?上層是不是把這些東西變成一份報告書收起來?下,都當然就用辦事人員的想法去寫。每次我們填完這些那當然就用辦事人員的想法去寫。每次我們填完這些那當然就用辦事人員的想法去寫。每次我們填完這些那當然就用辦事人員的想法去寫。每次我們填完這些通常任政院交給內政部,內政部可能說兩個星期,通常行政院交給內政部,內政部可能說兩個星期,

在很短的時間內,提我們單位的工作重點,很顯然行

下,告訴大家說這是一份上位的東西。發下去,叫大家跟小學生交作業一樣,交上去彙整一政院或國發會的等級,並沒有明確的想法,直接就是

是為什麼做這些?要給誰看?我也不知道……。回應回應回應,上面要我們交KPI,我們就交,但大家都知道上面會交辦一些東西下來,我們就要去

# 十個公務員只有兩人在忙,剩下八個在監管

的是很傳神的一句話。他的人都在監管這兩個人的事情做得好不好,」這真是有十個公務人員,大概只有一、兩人在做事情,其果有十個公務人員,大概只有一、兩人在做事情,其有位考試委員就曾經說:「現在政府部門裡面,如

去想什麼創新性的事務?種種理由予以阻止,這兩個人怎麼可能有時間或熱情兩人真的想出什麼創新的想法,這八個人可能還會以當兩個人在做事,卻有十六隻眼睛盯著他,就算這

向在哪裡?

部門無效率這一件事情。 太龐大了。我真的很希望下一任總統能重視、改善公人,已經聽不到前面帶隊的人在講什麼,可能是政府這就像一個大隊伍,當隊伍拉得很長,後面的一群

G

RG

T

名校生高度推薦的 口語表達課

她來自台南,3年挽救矽谷超微「失落十年」



# 政府KPI四年大追蹤

換4個閣揆、71位首長,不及格指標仍達61%

# 無威施政

最樂吧

賴清德和李顯龍KPI差在哪? 圖解「好指標怎麼做」

70年獺祭轉型重生記數據釀的日本國宴酒

在台募資卻踢鐵板Line Pay卡年刷千億



1597

芬蘭、新加坡

如何創正向循環?



# 為什麼漂亮的經濟數據 政府有感 民卻無感?

が ・ 我向總編輯報告今年度的「政府KPI調査」時程 ・ 追次好像不用批評政府了……・ 」去年十月初・

賴院長很重視《商業周刊》每年批評的政府KP1(關 鍵績效指標),決定要大幅改革過去的做法,讓大家耳 當時賴清德內閣上任還未滿月,國發會官員向我預告:

場,總習慣用批判角度分析政策,政府做得好是應該的,

二十五年的記者生涯・因為抱持媒體是第四權的監督立

要讚美?這種報導方向讓我不安:讀者會不會質疑我們幫

多麼不容易啊!」總編輯挑戰我這政治路線記者的慣性。 要改了,不是很好嗎?你可以深入報導這個改革的過程有 「政府表現好・為什麼不能鼓勵?我們監督了三年・終於



■賴內閣5月高調宣布,第1季全民實質總薪資創新高 達59,852元,卻引起民間反彈、批評政府玩數字遊 戲·就是設錯KPI的結果。

多餘,反多了份深沉的失望;怎麼只改了皮毛! 三個月後,賴內閣端出了新KPI,結果,我的擔心是

為什麼還改不好?」後製中心副總監楊以謙說。 「我最氣的是,幫我們看過的那些專家,都進去政府了,

業看,能及格嗎?換來的是滿臉苦笑,「不要害我」。 為官。我問他們,今年的新訂KPI,以其過去在野的專 KPI的近二十位專家學者中,已陸續有五位被政府延攬 數了數,過去三年協助我們逐項檢視、評比各部會

法换掉,行事越保守、越安全……,都是讓人聽膩的老 公部門不像民間企業,他們缺乏競爭,文官表現不好無

究竟雖在哪裡?

協助他們做好內部領導的目標管理工具。他們為什麼不認 那部長們呢?KPI應該是可以展現政務官企圖心·

做最好運用。」一位部長私下坦言,他需要靜心思考政策, 剪綵、廟會)等等事情上。 但有許多時間得花在「賣面子」給立委、民間團體(企業 「老實說,我想的不是長期,而是每天怎麼把我的時間

制量政策,被某些媒體窮迫猛打。 媒體的「生存指南」。那陣子,他用科學方法提出的以價 《How to Meet the Press—A Survival Guide》 · 亦即面對 我也曾在週末見到一位部長,他手上拿著一本英文書

不出面、不被看見、専心做好政策和管理,行得通嗎?可 與績效表現無關。 悲的現實是,政務官來來去去,下台原因常是政治考量, 我們期待政府的管理者,花多少時間做「賣面子」的事?

> 的機制,以及有效的獎懲。政府亦然。 一套形塑共同目標、腦力激盪、上下合力投入KPI訂定 在企業裡,不論哪種績效管理方式,要運作得好,得有

績效表現攸關他們的收入。但我們的政府,沒有建立這種 運。新加坡的官員和公務員,變動薪資占薪水三、四成, 識;訂後沒達標,也要向國會提報告,接受預算被刪的命 美國政府在訂績效目標時,依法要向國會諮詢,建立共

癥結. 部長覺得沒用、部屬覺得沒差、立委和人民也沒感覺的 欠缺整套環環相扣的系統·是目前這套政府KP 譲

因此,當前的政府管理模式,必須打掉重練。

年的六一%。「從這個角度看,政府真的有進步,對嗎?」 總編輯再三提問。 成;不及格的KPI項目,也從三年前的八七%,降到今 總項目從七百二十六項減少到六十七項,簡化幅度高達九 我們不吝言,過去的監督,是有用的;三年來·KPI

統・人民需要你拿出辦法來。 會的時代,若政府只能以龜速進步,如何因應挑戰?蔡總 但・我想的是:在這個產業瞬息萬變、科技快速翻轉社

總編輯最後問:四個年度的調查,我最想說什麼?

政府KPI報導一千二百天以來,最盼望的事。 「這個無效的制度・打掉重練・不行嗎?」這是我投入

(文》田智如)

原來,



# 四組圖表、六大關鍵發現

Indicator, KPI) 是企業界常用的管理 工具,用以衡量組織工作成效。它採 目標管理·設定其體可行的單化指標 讓各層級成員有所依備·並做為年度 考核質罰的參考。包括新加坡、美國 等政府、都參考此企管概念、設計行 政部門的績效管理制度、我國政府也 自2009年起採用KPI=

# 不K

不聞鍵:指例行事務或小事,不 必列為「部」級大事

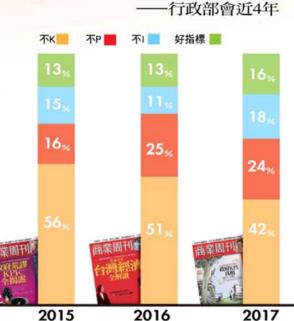
不績效:指標與目標對應觸相不 通·無法有效衡量績效

# 不I

不指標:指標設計公式有問題 或目標值太低、投機取巧

完整報告・ 請上商周.COM





好指標大進步

2017

不P占比最大, 13% 代表專業不足,衡量 績效的方法不科學、 邏輯不通

> 是她上任國發會主委後第一場委員會議。 會議室內排排坐著。主持人是陳美伶・這

會議主題・是討論政府二○一八年的關

幾位部會首長、副首長・在國發會

年十月十二日,

2018

它有一套邏輯推演:從選定關鍵目

是企業常用的管理工

具

皮的調整……• 」她開宗明義說。

論做得不夠好,因此本會規畫KPI

制

「各機關所訂KP

過去三年被媒體

(key)、找出能達標的績效衡量方式 它有一套邏輯推演:從選定關鍵目標

再設定明確的量化指標

卻也創新高

39%

KPI總成績

註1:2018年度KPI以跨機關別請效指標與10部會請效指標併計,共67項 註2:統計時間為2017年6月10日

年數字做為比較基期……。

**应**沒列進去:有人建議,要納入去年、

人民關心的議題如勞動條件、就業率·怎

太保守,否則這樣訂出去,媒體也會笑我「現在是希望有一點點的企圖心,不要

言。有人提醒・不要再像以往・只重視産

創新指標:有人質疑·

部長、次長們,在前述會議裡踴躍發

資料來源:2015-2018年國發計畫 整理:管裝援

**」陳美伶在會中直言**。

定可具體追蹤政策成效的指標。 門下的帶動部屬思考願景、目標,乃至設 業間刊) 三年來的每年「政府KPI」調 A的癥結·就在於首長不重視·無法由上 五報導中・幾乎都指明過。我們認為・最 新部長們熱烈提出的問題點,其實在《商

如今,部長們開始重視了,這種討論

年·總計僅剩六十七項。 提出多達七百二十六項的KPI清單・ 我們發現・相較三年前・行政院各部會 瘦身成功! 指標數量砍9%,只剩6項 9

**有過・結果如何?** 

減法原則,能讓政府的施政更聚焦。為



# 2張表,看懂新加坡、台灣 | 上 差在哪

反毒有效?前述部長級會議中・

也有多

對毒品問題陌生的大眾滿意度,

〇%以上就算途標。

藏的方式,卻是以民調問卷,詢問一

般

項·就屬於「不P」型。

跨部會指標·也就是賴清德KP

一的第

這項指標的目標是反義。

人民對政府反亦作為是否滿意,滿意度五

# 李顯龍》抓大放小、重國際表現

新加坡政府管理效能,在多個國際評比中常是亞洲第一。其 政府各部會·每年都會公布一份簡明的預算與績效指標文件。 新加坡總理李顯龍2018年度的KPI共18項·今年雖非全都設 定成長值,也有退步項目,但從其選定追蹤之指標,以及表述 方式,可看出明確,有參考性的政府目標,摘要分析如下:

				The second secon	E度數字 出進步或退步	
自己說不準!	预期成果	觀鏈績效指標 (KPI)	2015年	2016年	2017年	2018年 預估債
重视國際排名。	一流目前瞻性 的22天駛榜	世界銀行政府治理指 權:政府效能	100%	100%	NA	NA
重視公務員素質與菌效	迎向未来的 組織	取得新加坡素質星級 認證(類似ISO品質認 證)的政府機關占比	31%	34%	30%	30%
長期追蹤過影率、 家庭負債比·比	穩定的總體經 濟環境·低過	金融管理局平均3年 核心通影指標(%)	1.4	1.1	1.0	1,3
GDP成長率更贴 近人民	膨、金融穩定、 有利商買投資	家庭負債與收入比	2.1	2.1	NA	NA
	水罐人口	常住居民成長率(%)	0.8	0.8	0.8	NA
此為2011年新增、 顯示因應人口問題 除提高生育、也積	有利家庭生育 的環境	生育率	1.24	1.20	1.15-1.20	1.15-1.25
極引進移民 政府數位化、是影響力	值得信賴的 基礎建設與 科技技術	o化政府綜合排名指標	第2名	第1名	目標前3名	目標前3名
未來行政效能的要事	W48 M. M. II. IV	区眾對政府o化服務滿 庭度	96%	95%	目標98%	目標98%
針對實際使用者調 查·是有效的做法	高額效的政府	企業對政府o化服務滿 意度	94%	92%	目標95%	目標95%

註1:台灣、栽加坡轄等額不同、但雖清地、李麒龍阿橫擔任國家CEO、具參考與學習價值

計2:本表包括預期成果・瞬間續效指標・過去2年與今年目標;苦酊一年達成數值尚未出值・JJNA計記;2018年列A 表为尚未公布

資料來源:新加坡財政前 整理:骨整罐

# 賴清德》不與過去比,也不與國際比

行政院在2018年國家發展計畫中,史上首次新增涵蓋11大政 策的24項「跨機關」指標,可視為閣揆KPI。其呈現方式舉例 如下:

滿意度問錯單目。 缺乏酶無與自由未来的 未採掘即評此指標 沒有前幾年比較 都是自己打分數 政府製粒化指標 數值 2018年 衡量標準 主(協)姚梅朋 PIN **KPI** 人民對政府反響作为 由職發會採用 法務部(衛編部、教育 反毒政策 50%NL 民調方式辦理 新南向國家來台屬學。 行政院經營發粹判第公室 \$1114 Pd 毎年20%成長 4.03萬人 研習學生人數 (教育部、僑委會) 只看招生。 經濟部 (國發會、科技 不看開才。 提升智慧根核產業 產值年複合成 智慧機械 部、教育部、勞動部、 效果不直接 成長 外交部、財政部)

> 註:13項重大政策KPI還包括空污奶制、新產業、生醫產業、 長期問顧・雌雄產業・亞州・砂省等・ 資料來源:2019年國發計畫 整理:管幹級

> > 際效益的「不P

」指標(例如指標與目

**程無嗣、遅辉不對應),成為占比最大** 

(詳見八十二頁图)

後,卻有了第二項發現:無法衡量政策實

但·當我們進一步檢視這六十七項指標

**光看產值易盲目衡量**。 應看附加價值才更有實效

出各部長們最重要的任務

%。這代表政府終於懂得抓大放小,

(不同雄)」指標・今年大幅縮減到

**家進行的評比,以往占比超過一半的「不** 

其中·根據《商業周刊》邀請各領域專

40%指標無法衡量效益

策·提出共二十四項跨機關KP 政務委員依據閣揆賴消德的十一個重大政 跨部會首長、次長的灣通會議・ 能各自提出三到五項, 同時

A.長的灣通會議 · 要求各 · 國 發 會 前後 召 開 過 四

新家庭刊1597至2018 6 **84** 

分析反毒成效,何必用一個主觀且不科學 略」,內設許多科學指標足以交叉比對、 位質疑:行政院已提出「新世代反毒簽

最後上面要用民調·我們也很訝異·有建

「當時我們提出很多(反毒策略)指標,

讓不要這樣做,但還是定案了……. 」反

# KPI掛鉤預算、官員分紅,

芬蘭、新加坡創正向循環

执行單位要 制度評比第1名

擬訂計畫・含 植效目標和衡 量指標

預算與績效目 標連結

執行單位主管簽 習績效同意書

執行單位可因績效獲 符分紅

根據績效修改計畫 或預算

官員新水多少

制度評比第2名

新政府上台, 提出國家綜合 STERNS.

年度預算、 KPI 與前者相 呼應

強調「結果導向 的預算」·各部門 預算和人力有彈性 各部會向財政部提 「部會報告卡」・ 迫蹤、評估績效

官員、公務員薪資 與積效掛鉤·分紅 等變動薪資

占3成至4成

3年沒達標 就砍預算

台灣訂 KPI 參考它

台灣

制度評比第30名

與總統任期 致的 4 年策略 計畫

跨部會優先目標 須為成果導向: 研擬時態向國會

各部會設年度積效 計畫・含預算與人 力額

予部會預算彈性,在五年期的預算限額

問因應變化而移動。如新加坡政府、也給

態,讓公司策略計畫和資源,能在年度中

產出,但舊預算已編好,調動空間不大。 管部會預算總數上限」· 即便有新計畫要

滾動式預算・已是企業界實行多年的常

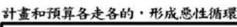
算:反之,今年預算沒用完,也可留到明 內,今年預算不夠用,可以預支明年預

· 不用擔心被財政部收回。

KPI與預算連結度低的問題·其實政

部長從KPI中 選出不超過 5個優先目標

各機關設績效改進 官・未達標須向國會 提報告・包括修計 書、刪預算



選舉、交接、內閣改組、計畫、預算,各走各的,時程都不搭

政府目標管理散亂,文書作業重複、繁雜

官員、公務員易陷徒勞無功

註:制度評比係指WEF(世界經濟論 增)國家競爭力評比的第一個分項 Petitution · 我以法規和行政制度。 台灣的制度排名向京景各分項最低。 M2017-2018年度經體排名第15·制 度抹名部僅第30

資料来源:各國政府網站及學者研究報告 整理:田智如、新整值

銷、財政部管收入。

國發會管計畫和績效、主計總處管預算開

人指標設計須更科學化、專業化的深水 門專業,不只是一個承辦人的事情。 - 比以前會抓重點了·但也進

■台灣KPI參考美國,卻缺乏美國政府請求證據式的推 演過程,更沒有類似白宮(鋼)、行政單位與國會 相互制衡的機制、使績效管理流於形式。

但政府卻輕忽了它的專業難度,

我們採訪多位經常在政府機關授課、指

口順了設計指標不能憑域覺,也不簡單,

這個「有威民調、無威KPI」的例子

一陳美怜認真回覆我們的疑問

「因為院長強調・政策要能讓人民有 關部會的基層公務員無奈的說。

**粤各單位訂定KP** 

1原則的學者.

**則年都不一樣。這使得政府每年績效管考** 

國家實驗研究院科技政策中心副研究員

人的成觸是:今年來上課的人·跟去年

區・這可算是個有進展的好現象 對我們政務官來說,幫助很有限啦! 但·一位部長卻說·「說真的·〈KPI

層級機關,都設有專人專職從事政策績效 **張錦俊指出・美國與加拿大政府・在不同** 

評估,定期給予專業訓練,「績效管者是

**時程不合理!** 

計畫還在寫,預算竟已編完

的·沒有合理順序。 寫計畫、訂賴效指標的時程,都是各走各 們第三個發現是:新官上任、擬預算 問題出在人、事、錢的落差。

舉例來說,今年的施政計畫與預算案,

排名分居第一、二的芬蘭和新加坡(皆 盡,時程卻大大落後,根本無從指導起。 之,應處上位、具有指導作用的國發計 問才開始作業・並在去年底才完成・換言 閥發計畫與續效指標·則是在去年五月 是在前年底、去年初就展開;但今年度的 須在去年九月前送立法院審查・前置作業 各機關預算和績效,我國卻是三頭馬車: 內開制),都是由財政部負責統整、管考 目標、計畫、預算・ 在世界經濟論壇(WEF 應是整套串聯的作 )政府效能

鄭在計畫擬訂過程也參與討論,但多「只

國發會官員私下眩嘆。 我們(計畫)變成他們(預算)的 計畫單位,才能讓錢跟計畫同步發展。 **附早意識到了,也替提議整併主計單位與** 本末倒置、「尾巴搖狗」的結果、讓公 「但、主訂單位不肯併啊……・到最後 一起送去立法院審查……

位附

前瞻計畫另立特別預算・疊床架屋。 任・只能延續舊有預算・綁手綁腳・或如 卻很少考慮預算與計畫時程,導致新人上 算與資源配置・相較美國政府・立法讓施 舉期程、閣員就職、內閣改組時間安排。 政計畫與續效能配合總統任期,台灣的選 也讓續效指標淪於紙上作業,無法對應預 粉單位每年分別疲於編列預算、寫計畫・

四個發現:續效好不好,不影響預算

預算與績效的不連結・還包括我們的

挣錢·自然缺乏把KPI訂好的誘因 當然會!」張錦俊說。若部會不用靠績效 「當你的績效與錢有關,你會不會認真?

# 4 沒牽動預算 績效再難看, 錢也不會少給

**撑後、保留部分預算額度、優先分配給能** 夠提出具有證據基礎或嚴謹評估的計畫。 Phinymaking),蒐集、分析政策與續效數 決策委員會(Commission on Evidence-Reed 们得夠科學、可驗證·還設立證據基礎 以美國為例,聯邦政府為了讓KP

投入約當多少全職人員的人力數,以利邦 管學裡的「全時約當數(full-time equivalent 成績效所需的資源,包括經費,以及企 斷投入與產出是否值得。 各機關的績效計畫裡,也須明確列出達 ,亦即要達成每項KP 加計

若第三年還沒達標,須向國會提出修改、 終止或劃除預算的建議書。 深官員監督,還要向國會提出改善計畫: 對於沒有達標的計畫,美國除了指定資

用有效的KPI說服國會·但台灣政府· 美國兩黨在審查預算時戰況激烈,部會得 上,是因這關乎預算存亡,」張錦俊說, 「美國之所以花這麼多力氣在績效指標

學期

Cto

■能否任勞任您、勇於負責?銓敘部公布 適用於全國公務員的考績表。像小學生

-

西東流刊1597第2018.6 88

資料來源: 鈴坡部

台灣公務員打考績、 沒量化指標、只能憑感覺?

应理整器是否精罐妥当贷款

能否逐用科學方法辨事執賴馭繁有條

能否不特督促自動自發積極辦理。

他否認真動物熱減任事不確到早期。

対意能順務能否不斷給対悉心研究

操行成績單

医甲氧铁有热的结束

能否依限完成密则之工作。

能否任勞任您勇於負責。

預算・因為壓力不大啊!」 代表你(指部會)不需要奮力爭取你的 每年總預算統刪幅度最多僅約

時效

方法

P.(60)

**50.50** 

级网

研究

工作(65%)

5 沒連動考績! 達標率差,官員薪酬也沒差

發現

也沒有獎懋機制·這是我們的第五個發現 芬蘭和新加坡政府都有續效分紅

各部會不僅沒有把KPI訂好的誘因

現與公務員薪資掛鉤,以激勵表現。新加 雙動薪資·就占三成至四成。 坡公務員的整體收入中,包含績效分紅等 (performance boraces) 的設計·將續效表

96

语

甲等,但評斷他們續效表現的依據,卻 計・每年高達七成五以上公務員考績都是 務員的變動薪資占不到一成。尤其據統 個月·若以變動薪資的概念計算·我國公 月,考績甲等的加發獎金一個月,乙等半 回到台灣・公務員年終獎金固定一個半



認真動慎熱誠任事不理到早退等(詳見

糊,例如:能否任勞任怨勇於負責、能否 六五%的工作成績一欄, 評分標準更是模

第八十八頁图)。

學識、才能各占一〇%至一五%,占比達

這份考績表的評分項目很麵統·操行

看到一張像是小學生的操行成績單。

攤開銓敘部訂定的公務員考續表、你會

點也不科學,

「照理來說是上面想清楚要做什

怪政府會訂出許多不及格的KP **葬主管的主觀判定。考績是這樣打的** 

發現

6

13%項目訂低標只為顧面子打安全牌!

沒有實質處罰?「嗯·在院長前面會有壓

定的・考績獎金也是一樣・可能有單位執

知道……。」某部會基層公務員說。 行重大計畫時,考續會比較好吧,我也不

沒有任何量化指標,質化的部分也幾乎

· 雖

否定的。

「公務人員的薪水是法定的、固

KPI是否有關、是否影響薪資·答案是

我們問基層公務員,這份考績表跟

比爾·蓋茲躲起來了嗎?沒有·他跳下 是在對人民負責?「企業出問題時、領導 人就要跳下來解決, 力·(沒達標是)面子問題啊!」他說。 政府訂績效,是在院長跟前比面子,還 你看微軟出問題時,

值的目標。今年,

**超類「不Ⅰ」指標的占** 

比仍有一三%

卻還是怕KPI不能途標,於是訂出低數 然績效好壞與預算、統資都無關·各部會

路追蹤至此、我們有第六項發現:雖

的局外人

再設計成KPI·」某次長坦白說。 來訂KPI・但事實上都反過來・是看我 為何不敢提出有挑戰性的目標,反正又 (部會)正在做什麼?可以做到什麼? 麼,再

> 執行董事陳正然說。雖然政府組織龐大, 應未來・「追就在領導者的一念之間! 因此轉型避滯力也大,但不轉型已無法因 自己當技術長,帶著微軟轉型, 」指客邦

至公務員自己「有賦」? 結的政府績效指標,到底如何能讓民眾甚 蹤,持平而論,政府不是沒有努力。 個缺乏誘因、問責、不與預算與考績連 (商業周刊) 歷時一千二百多天的 但 追

步、是不是在往對的方向前進。 是為了替未來做準備,「所以,我們沒有 們,政府設計的一切政策與績效指標, 南洋理工大學商學院前院長梁文松告訴我 去統整我們的進程,看國家是不是在進 把KPI當成一切・而是適度使用KP KP1的功能。研究新加坡政府治理的 當然,任何制度都有局限性,無須誇大 都

今年的報導能多些鼓勵。 程・」開發會官員說・希望《商業周刊》 「至少我們已經啟動這個改造的

請打掉重練吧 該下令就請下令・需要打掉重練?那, 表現要與預算運動、薪資要與績效掛鉤 整併、上任時程要與計畫時程相搭、績效 決前述五大問題。管預算的要與管計畫的 但,微調項目、慢速改進,都不足以解 · · 若要做到這些·該修法就請修法。 Ů

### 好指標!

#### 粽子式制定法·抓對成果指標

部幣	難謎績效指標	《極周》評比
跨部會	提高專業農民年 所得達167萬元	毎年約成長10%・目標異體 且對農民有實益
跨部會	2.5歲幼兒進入公 托幼兒園覆蓋率 30%	由班級數改為覆蓋率更明確
內政部	救護車6分鐘到 現場・達成率 90%	抓粽子式指標·可帶起橫向 聯繫·有需求的人民會有威
金管會	引導資金投入終 色經濟·如投資、 融資與債券發行 總餘額1.1兆元	重要國際潮流,建議第2階 段改設提高品質型指標
新福部	原住民鄉鎮C肝 完治率18%	原鄉威染率為平地10倍·集 中改善偏鄉醫療不均衡

註1: 好指標·是推樂具重要性·進步性、具體可樂單且與欲達或目標高度連絡。 註2: 本篇各表僅個別部分項目,今年度67項政府KPI完整評比內容。顯將指下列

起之、多種的資源或引加力項目、亏斗後の(項與利利下)以至於此門母、調押無下列 (公司 code是類提 COM差貨。 協助被獲得家: 取行政院長海森政:兩位王軍最軍長、台北仁清院利益仁清醫院院長李龍騰;台灣 營業事将學校消防党全科至任即展達:前金管會主要、設大副校長王備時;前金管 會主要、立法委員曾結宗:淡江大學學習與教學中心執行長滿態時

## 不K 指標》把例行公事當大事, 怎麼進步?

W18	關鍵積效指標	(商周) 19比		
maas	提升兒童免疫力· 6歲以下兒童A肝 疫苗涵蓋率30%	因罹患A肝導致猛爆性肝炎 的比率低,並非最關鍵		
內政部	態政便民·實價登 發揚騰資訊超短至 11天	已實施多年·屬於例行改義 公事		
文化部	輔導改善性別友善 及無障礙文化館所 60處	驅例行改善公事		

註:不K(key)相例行事務成小事。不一定不註做。但不必列為「部」若大事

前中研院総會所研究員權重信;不動產經紀人張潔估;台灣經濟研究院取研究員達 俊偉:前衛生署副署長、台北仁濟院附設仁濟醫院院長李龍騰

完整報告, 請上商周.COM



果・舉例説明・ 以下·針對今年度政府KP 的評比結

個年度的台灣政府KP

中·很少看到

# 指標 設立成果型指標 對症下藥・帶部會動起來

好

期可衡量、設總產值目標:產業成熟後、

經濟部次長襲明鑫提出明確的三階段,初

對於新計畫、新產業的KP

3.要追求品質·例如附加價值率:再往

· 就要設轉型的績效目標。

率。這是參照國外相關指標的設計方式, 表面上看,雖只是縮短救護時程, 「救護車在六分鐘內抵達救護現場」的比 內政部今年度KPI之一·是要提高 但要達

菜·卻都把產值當指標

政府的企圖心・

剛起步的風力發電,潛是成熟的太陽能產

不過,今年度的跨機關績效指標,不論

需要再加強

聯繫的眾多環節。 成六分鐘目標,涉及人力資源配置等橫向

動關聯業務的涵蓋面就會越廣。 二十顆粽子。設計越好的KPI 像抓粽子一樣,只要抓住線頭,就能拉起 內政部長葉俊榮認為,好的指標, · 所能帶 應該

實際能使用的比率; 以提供公托的班級數徵為衡量指標。 生署副署長李龍騰認為・這無法看出民眾 家長關切的公共托育問題·過去政府是 今年·衡量指標改 前衛

的問題,

如

八千億前瞻建設

的大政策。

或是民眾關切

發現·許多政府去年提出

六十七項的政府KPI卻

要「抓大放小」的新做法。 者,都願肯定政府今年想 齊政在內的幾十位專家學

但·攤開今

年總計

救生育,今年做對第一步

衛福部統計,托兒費不超過家戶所得15%,夫妻才會想生二胎,但全台 高速6成家庭托育占總收入逾2成,職見政府得為平價公托再加把助

計畫的績效追蹤,卻都不在裡面。這些 KPI漏掉的大事,人民可不會忘記。

外效指標:

於一今

年的政府續 出現了可

被視為行政院長KP

的的

綠能產業、食安、長照等 跨機開指標,包括空污、

車大政策・共二十四項・

我們訪問包括前閣換張

濟研究院副研究員徐慶柏說。 input就有ouput - 要達標不難・」台灣經 今年這類指標仍多。另一大類是「產出型 舉辦多少場會議,只管花錢、不管成果, 人型 (input) 」指標・例如預算達成率 (output) 」指標,例如降低自來水漏水 工程發包、完成後,就有結果。 I該怎麼司?過去,政府最爱「投 有

米會讓美國消費者受益的金額(consumor 進競爭、保護清費者的貿易政策,換算下 (FTC)的績效目標之一,是衡量其促 (outcome) 」指標。例如美國貿易委員會 更能顯示政策效果的是「成果型 但這種指標。 在我們調查了四

**産業業刊1597新2011点** 

用兩歲到五歲幼兒接受公托幼兒園的覆蓋 就能同時呈現供應量與需求面。

策・道樣OK。」李龍騰說 率卻是平地的 鎖貨範圍,因長期來域鄉醫療不均,對平 需要解決的問題點。例如·衛編部要提高 地居民不重要的事,在原鄉,威染C肝比 C型肝癌完治率的KP 好的指標。也要能對征下藥,找到真正 「針對重點族群的 1 · 是以原住民鄉

# 仰賴投入型指標, 只管補助不管成果

莱周刊)調查第一年的五六%降到今年的 還是沒有抓到重點的項目,例如,內政 小览大作、不重要的KP 1. 已從 (商

不動產經紀人張嵩信認為,當前真正需 應是從實價登錄登記載 止

要的事,應該被部長抓出來。

但當作例行列管事項即可・還有更重

花錢了事的例行公事 輔導改善性別友善與無 再如・文化部提出要

使民眾接近文化設施或 俊偉認為,有補助就能 經濟研究院副研究員盧 進入校園等・才是更積 館「走出去」・ 展品,需更多策略性思 **有產出指標,但真要促** 流於input指標·」台灣 雖有其施政理念,但多 如歐美國家讓博物 識展品

「文化部各項KP

# 不P指標》遞送草案就達標,看不出效益

關鍵績效指標 《商周》 評比 推動劇新科技 此為新訂綜合指標計畫·各 成立AI中心、人 才數與科研總數 分項有具體達成目標值·總 三者總計線成率 合目標卻打8折·多餘且荒謬

80%

解決缺地問題

提供廠商設廠用 率・才是有效指標

太消極・廠商用地媒合成功 地215.4公頃

營造安全永續友 善校園·校園耐震

花預算就能交差,友善校園 不只硬體還有軟體須努力 工程發包率65%

優化賦税制度 並送出重大稅法 僅送出草案就算違標・無法 修改案一案到行 反映後續實質效益

注1:不P(cortomance)诉消標與目標對應選輯不通,無法有效衡量構效。 協助機構專案: 台灣經濟學及政研研次并與研究員修團相:AcpWorki即開合夥人轉之處:淡江大學產 經學系教授預明芳:淡江大學學歷與教學中心執行長潘慧時:白北西美大學科教較務 系数投資確應:前金管會主要、立法委員會給示

# 太偷懶

天,今年又減到十一天。這事值得繼續努 問,從前年的十五天,縮短為去年 部已連續三年追蹤改善實價登錄揭露時 的十三

盲點

2

缺地給地就好?

不做媒合,淪為產出型指標

是缺地而已!」淡江大學產輕學系教授蔡 是mismatch(無法匹配)的問題·不 符不符合企業需求?過去之所以喊缺,就

明芳説・成功「媒合」企業用地・才是真

問差・縮短此落差・可讓有買賣需求的民 眾更能掌握房價波動變化、更有威。 日到對外公布數據間,還有近兩個月的時 要加快速度的,

> 型指標:投注人力、預算・整理、提供可 經濟部提出的缺地解方,只是典型的產出

三年要培育AI 部要「推動創新科

人才四百人、科研團隊

一十隊、科研案十

件・但又設計了

·把前述三個目標數值打八折

缺水、缺地·納入年度重要KP

I中。但

「五缺」問題・經濟部也將其中的缺電、

正解決問題的關鍵績效指標。

還有邏輯不通的指標。例如科技

技領域及課題」

設定

行政院長賴清徳上任後,宣示解決企業

設廠用地・就算解決問題。

「不是給地就好,而是你給了

什麼地?

# 就算達標。

科研能量」的比率。 標可反映「當年度我國為發展AI所需之 折?科技部給了一個模糊的回覆·說這指 體目標值了,為何加總後又要自己打八 **进是一個新計畫,明明各分項都自訂具** 

對發展AI產業的幫助到哪裡?大家看不 案子,就達標了! 機構、補助了 這種牛與不對馬嘴, 其實很容易達成・因為只要設了 人與團隊、算一算產出多少 但產生的影響是什麼? 明所以的

「雙降」・指標不進則退 政府為改善空污·訂出每年紅害可忍受次數·但目前訂的績效標 準卻越來越寬鬆

案送到行政院」就違標。 動重大稅制改革」,但只要「把一個稅改 税改案未納入KPI 財政部在去年被專家點出,事關重大的 「人民才不在乎他送幾案……・ 後・今年雖提出「推

體成果、貢獻·不是說送了幾案。 影響・才會讓人有感・「民眾要看的是具 應說明稅改後會更動哪些稅制、造成哪些 商業大學財政稅務系教授黃耀輝說,政府 一台北

# 3 衰退指標竟成最新K 未滾動式調整

出六百九十 次數早降到五百次之下,但今年政府竟訂 步比對去年數值時, 戒天數的「雙降」目標。但,當我們進一 民 眾關切的空污防制被列入閣揆 目標是達到PM2.5濃度與紅色警 八次以下的寬鬆目標。 卻發現去年紅色警戒

道不該沒動式調整? 當時環境條件推結出的計畫,有階段性目 環保署給我們的答案是:這是前年依照 但時空環境、現況都已改變・目標難

K P 查出近五年數字,年年實際投資金額都 數」改為較有賦的「實際投資金額」 再如. 衝量標準雖從去年的「簽約件 財政部今年的促進參與投資

是最重要數據,以正確引導飛行的方向

KP1被比喻為駕駛艙的儀表板,放的

難道要讓台灣這架飛機,飛不起來嗎?

政府若習於自

訂低標、甚至選步的指標

11指標》	目標訂得比去年低,有事嗎?				
28會	關鍵磷效指標	《商周》 評比			
粉部會	防制空污,降低全 年PM2.5紅色養成 次數698次以下	去年已低於500次・應著重密 集污染地區做改善			
跨部會	新南向來台觀光人 次200萬	去年已達228萬·且人次與實際帶來觀光效益連結不明			
財政部	促進民間參與投資 公設300億元	2017年已470億、2016年355 億、低於過去8年平均值332億			

11:不兴rdicator)係指標設計公式有問題,或目標值太低、接續取巧

成功大學交通管理系副教授黃國平;前行政院長張善政;國家實驗研究院科技政策研究院養殖工,前行政院長張善政;國家實驗研究院科技政策研究院資訊中心翻研究員張納後;台北島軍大學附取稅稅系教授黃續理;蔣金管會主要、 立法委員會認定

超過今年目標值三百億元 去年更達到

四百七十億元。

三百億元占台灣總投資額幾乎是微不足 改善投資環境下手,跨部會合作促成。 「這叫作退步啦!」黃耀輝搖頭指出 若促參可認為金額突破有困難,應從

# 2018 年度《商業周刊》政府 KPI 大調查 逐項評比表

#### 說明:

《商業周刊》自 2015 年起,每年邀請十多位專家協助檢視行政院十大部會自訂的關鍵績效指標(Key Performance Indicator,簡稱 KPI)。下表為 2018 年度之逐項檢視評比結果。

KPI 的作用是衡量組織工作成效。它採目標管理,設定具體可行的量化指標,讓各層級成員有所依循,並作為年度考核賞罰的參考,是企業界常用的管理工具。為便於理解、掌握 KPI 設計之核心精神,《商業周刊》對政府 KPI 評比,設定以下判斷標準。

不 K (key): 小事或例行事務,不一定不需要做,但不必列為「部」級大事

不 P (performance) : 目標與指標對應邏輯不通,無法有效衡量績效

不 I (indicator): 指標設計公式有問題,或目標值太低、投機取巧

### 第一部分:行政院長賴清德 KPI(跨部會績效指標)

<u></u>	ロロノコ	J PADIL CARA NO		<u> —                                   </u>	= 1/11/
政策	關鍵績效指標	衡量標準	年度目標值	商周評比	說明
反毒政策	人民對政府反 毒作為滿意度	由國發會採用民調方式 辦理	50%以上	不P	民調滿意度無法反映反毒政策 有效或無效,反可能為此多花 預算作宣傳
食安五環	信心,強化高	*****	96%	好指標	針對不格率高產品加強抽驗, 去年合格率為 89.9%,目標有
	關注及高風險 產品之政府查	市售高關注國產食品抽 驗合格率	90%		進步,但仍希望可看到其他四環如生產履歷或源頭管理等指
	驗	擴大高風險農畜水產品 用藥監測(含校園午餐 生鮮食材抽驗)	51,700 件		標
空污防制	粒(PM2.5)年平 均濃度	全國細懸浮微粒(PM2.5) 手動監測站年平均濃度 之平均值	公尺	不I	沿用舊計畫階段標值,但去年 已降至 18.4 微克/立方公尺與 500 次,應彈性調整
	降低細懸浮微 粒(PM2.5)紅色 警戒次數	全國細懸浮微粒(PM2.5) 自動監測站日平均濃度 ≥54 微克/立方公尺之 次數	698 次以下		
長期照顧	長照服務人數 覆蓋率	(接受長照中心評估數÷ 長照 2.0 需要人 數)×100%	17.5%	好指標	覆蓋率是好指標,但應列去年 比較數值,才知進步程度
	城鄉均衡情形	各縣市長照需要比之達 成率(本指標係分別算 全國 22 縣市,達到其 標準參考值比率)	45.45% (10/22)		建議可增列達標縣市數
公共化托育	公共托育人數 覆蓋率	.(公共化教保服務供應 量÷2 歲至 5 歲幼兒就 學人數)×100%	30%	好指標	教育部去年以新增班級數為指標,今年改為覆蓋率較明確

		(公共化托育服務供應量÷0歲至2歲幼兒送 托人數)×100%	13%		覆蓋率有進步,衛福部去年目標值為 12.55%
	公共托育資 源分布、城 鄉均衡	公共化教保服務比率未 達 40%之直轄市、縣 (市),其公共化教保服 務比率較前一學年度之 成長率	0.5%	不P	指標不明確,宜直接列出縣市 數
		各地方政府累計設置之 托育資源中心數	146 處	好指標	去年 127 處,目標有進步
亞洲・矽谷	成功或企業在	成功上市櫃、被併購、 獲國內外知名 VC 投資 的新創事業,或國內外 企業在台設立研發中心 累積家數	5 家	好指標	以非國家基金投資為目標具挑 戰性,但建議可列中長程目標
智慧機械	提升智慧機械 產業成長	產值年複合成長率	2%	不P	用產值計算沒有意義,應該要 算附加價值率
綠能產業	強化綠能產業 發展	建置智慧電表家數及產值	20 萬戶、18 億元	不P	政策目標不明,智慧電表的節 能目的與產值應是兩種目標。 如建置家戶數後可減少尖載多 少萬瓦用電量,才是節能目 標。
		風力發電新增量與產值	33MV 與 7.5 億元	好指標	風電因屬剛起步,可用產值作 指標
		太陽光電產業產值	2155 億元	不P	太陽光電發展很久,產值無意義,且為何不用新增發電量, 與風電衡量同一標準?
生醫產業	帶動民間投資	以每年逐案登錄統計廠 商投入於研發、建廠、 市場布局之金額計算 (106 年國內民間生醫產 業投資約達 500 億元, 並以研發、設備購置及 廠房興建等軟硬體投資 為主)	525 億元	好指標	建議可以增加其他參考指標, 如企業家數、市值等
			2 項新藥及 10 項高值醫材國 際上市	不P	建議應以長期計畫來規劃,新 藥上市前期需要非常多時間, 否則目標值可能只是「撿現 成」來設定
新農業	有機農業與產 銷履歷生產面 積及覆蓋率	有機農業與產銷履歷生 產面積及覆蓋率	36,450 公頃及 覆蓋率達 7%	好指標	以覆蓋率表達,比絕對值更科 學
	專業農所得	專業農所得	167 萬元		提升農民所得,目標直接明確
新南向	新南向國家來 台觀光人次	每年增加 20 萬人次	200 萬人次	不I	去年已達 213 萬人次,目標退步
	新南向國家來 台留學/研習 學生人數	每年 20%成長	4.03 萬	好指標	但與教育部重複管考,建議擇 一或更明確列出重點國家

	電廠、石化、智慧型交 通運輸 ETC、都會捷運 及環保等五大輸出團隊	200 億元	不要撿現成!中鼎就佔三分之一,應加強 ETC 等中小企業廠 商除規劃規格標之外的的施工
IV 77 DX	每年爭取標案金		能量

# 第二部分:十大部會 KPI

機關	政策	KPI	衡量標準	當年度目標值	商周評比	說明
		推動創新科技領域及課題之專案	1.107-109 年, 推動創新之專 東 東 東 東 東 東 重 4 個 AI 為 基 出 出 出 出 出 出 出 出 出 出 出 出 的 、 以 出 。 設 別 出 的 出 的 、 的 出 的 的 的 的 的 的 的 的 的 的 的 的 的	80%	不P	此指標為3年專案,對團隊數、人才數與科研總數有明確數據,為何不直接用目標數,卻用達成率模糊帶過?且既已設定年度目標,為何又以打八折為 KPI 目標?
			2.計算方式=(AI 創新研究中心培 育之科技研究則 隊總數÷年度目標值)×40%+(AI 創新研究中心自 育人才數÷年度 目標值)×30%+ (AI 創新研究中心之科技研發 數÷年度目標 值)×30%。			
			3.107-109 年各項目標值:(1)培育科技研究團隊每年 20 隊;(2)培育 AI 人才每年400 人;(3)AI 創新研究中心之科技研發每年 10件。			
	延攬、培育、 留用科研人	補助延攬國內外 學術科技人才人 次	配合科技發展需 要,補助延攬優 秀科技人才參與		不P	有經費補助就可達標,科技 部想藉此達成什麼效果?實 質留才應與就業指標結合。

	才,培養科技 人力世代接棒 將研發能量有 效導入創新新創 事業及產業發	輔導新創團隊技術產業化發展	科技研究計畫、 擔任特殊領域教 學或協助推動科 技研發及管理工 作人次 輔導新創團隊募 資成功家數		不I	去年已達 30 家,但募資有 A、B輪,好幾個階段,科 技部以「當年度新增募資」 為計算方式,恐便宜行事
經濟部	投資台灣	強化連結產業技 術先進國家	吸引有助於產業 升級之關鍵技術 僑外商投資件數		不P	為何用件數?投資金額總數 才是重點!
	排除產業五缺 (缺電、缺 水、缺地)	穩定供電	維持備用容量率		不I	法定備用容量率為 15%,雖 多年未達,且此目標值較去 年的 7%提升,但仍應以法定 值為 KPI
		提升水資源有效 運用 降低自來水降漏 率	增加供水能力 自來水降漏率	每日 3.9 萬噸 15.25%	不P	如何從需求面與供給面達到 穩定才是正確方法手段 穩定供水太多事可做,提升 水庫蓄水量、節約用水等, 應評估需求與供給才能真正 穩定用水
		充裕土地供給	提供廠商設廠用 地	215.4 公頃		廠商找不到地是因為媒合出問題,媒合成功才是重點!
	的友善校園	耐震補強及整建 工程完成發包累 計比率	(本年度累計完成補強及整建工程發包之校舍棟數÷預定補強及整建工程發包之校舍總棟數)×100%	65%	不P	去年評比已點出面向太狹 隘!校園安全不止校舍耐震 補強,還有霸凌、性別平權 等軟體事項可做
	再造務實致用 的技職教育		本年度技專校院 與產企業合作共 同培育之學生人 數總和	*		人數已持續成長,但指標流 於產出指標(output),希望 看到成果指標(outcome)
	擴大招收境外 學生	6 大目標國(印度、印尼、越、 度、印尼、越、 泰、馬、菲)在臺 留學及研習之學 生人數	本年度6大目標國(印度、印尼、越、泰、馬、菲)在臺大專校院留學及研習之學生總人數		好指標	著重新南向國家 6 國,目標 精準,但仍與跨機關指標重 複管考,建議未來擇一

	提升國際競爭 力	参加國際競賽前 三名總獎牌數	本年度依據奧亞 運各單項運動協 會遴派代表隊參 加國際運動競賽 獲得前3名總獎 牌數			目標值較去年進步,建議可 參考新加坡作法,加入國際 評比排名等
		成人參與學習比率	(本年度 18 歲以上成人透過多元終身學習人數學習人數等 全國 18 歲以上成人數)×100% [前述 18 歲以上成教 百學制在學學制在學學生]	32.5%	不I	例行政策,去年已 31.5%,只提高 1%,目標太低
文化部		有形文化資產歷 史場域再現	輔導辦理「再造 歷史現場」直轄 市、縣市數		好指標	再造有形歷史現場是好的, 但由下而上的公民參與也重 要,期待軟體內容建設也要 有。
	與創新	培植具實驗創新 之青年或新銳之 案件數	補助藝文相關創 作或發表之件數 或展、演、映之 檔次		不P	培植創作能量重要,但以件 數計量難衡量品質好壞
	推動影視產業 升級及創新應 用	帶動產業投資	協助申請通過極度 意額、協助等之 為 為 為 為 為 為 為 為 為 為 為 為 為 為 為 為 為 為 為		好指標	期待對融資鑑價制度、電影票房透明化改善也能追蹤
	的國家文化記 憶全民書寫運	鼓勵全民共同參 與台灣在地故事 及文化素材徵集 與創作	「在地故事園 地」鼓勵素材和 故事徴集	475 則	不P	流於數字!鼓勵創作、全民 參與方向正確,但應有策略 性思考,如藉此能帶動觀光 產業發展等
			全民參與故事書 寫及素材再運用 擴大參與人次	再運用創作 90 案 10 萬人次		

推動表演設施、博物館與 地方文化館近 用	促進文化平權	累計輔導博物館 與地方文化館改 善軟硬體、性別 友善及無障礙空 間館所數	60 處	不K	友善空間是基本例行業務, 看不出列為年度關鍵目標的 意義。且鼓勵民眾近用,有 更積極作法,如學習歐美加 強博物館數位化、展品走出 館外等,讓年輕世代更容易 接觸
網,整合少、	度風險家庭保護	(脆弱家庭關懷 訪視戶數÷脆弱 家庭總戶 數)×100%×0.5+( 實際服務人數÷ 通報人 數)×100%×0.5	45%	好指標	此項為新計畫,整合社工服 務窗口。專家建議明年可視 覆蓋率情況設更積極目標
提升原鄉地區 C型肝炎治療	提升原鄉地區 C 型肝炎治療完治 率	治療完治率:治療率×病毒清除率(SVR)=(已接受C肝治療人數÷山地鄉已知慢性C肝病人數)×(治療後確認病毒已成功清除人數)×(治療人數)×100%	18%		原鄉感染 C 肝率是平地 10倍,看得出積極性,但完治率需長期追蹤
強化偏郷醫療 照護,讓兒童 健康成長	降低原鄉離島嬰 幼兒死亡率	原鄉離島嬰兒死 亡率:(原鄉離島 未滿一歲之嬰兒 死亡數÷原鄉離 島活產總 數)×1,000%	低於千分之 5.64	好指標	維持現有數值尚可接受,但建議目標可更積極
		原鄉離島 5 歲以 下兒童死亡率: (原鄉離島 5 歲 以下之兒童死亡 人數÷原鄉離島 5 歲以下人 數)×1,000‰	維持千分之 1.28		
提升我國兒童 免疫力-推動幼 兒 A 型肝炎疫 苗接種	A 型肝炎疫苗涵 蓋率	(6 歲以下兒童至 少接受 1 劑 A 型肝炎疫苗人數 ÷ 6 歲以下兒童 人數)×100%	30%	不K	衛福部希望加強抗體,但爆 發猛爆肝炎或其他肝炎狀況 低,非最關鍵事項

		求評估且申報健 保出院準備服務 個案,出院無縫	(X 案件且出院 後 7 日內接受長 照 2.0 服務之件 數 · X 案件 數)×100%[X 案 件為申準備及 管理費」服務 對象於出院費 對象於部前完 於部,對 就需求 對象於部 於語等 就需求 對 就不 對 表 於 計 。	30%	不P	衛福部想用出院數找長照需 求者,建議可更積極,如從 頭檢討失能評估機制
内政部	保障人民安心	提升居住縣市治 安滿意度	居住縣市治安滿 意度較近5年平 均提高0.3個百 分點	75.13%	好指標	過去 5 年平均縣市滿意度為 74.62%,有進步
	保障人民安心		緊急救護受理報 案派遣後出勤, 6 分鐘抵達現場 案件達成率	90%		參考各國作法,6 分鐘要達標,反映的是整體指揮、橫向系統運作是否順暢
	強化簡政便民	實價登錄資料揭露時程縮短至 11 天	提升不動產實價 登錄揭露時效	11日	不K	簡政便民方向對,但此政策 上路近5年,是例行性需加 強業務,已非需重點投入的 關鍵性住宅政策。
	落實居住正義	推動社會住宅	累計興辦社會住 宅數	61,761 戶	不P	不應以發包計畫作為衡量目標, 而應該用實際提供數為 指標。
	健全基礎建設	提升公共污水下 水道接管戶數	截至當年度公共 污水下水道用戶 接管戶數	280 萬戶		已連續追蹤多年,建議採涵 蓋率,指標才能更明確
財政部	優化賦稅制度	推動重大稅制改革	提送行政院審查 之攸關民生、提 振消費、促進經 濟發展等重大稅 法修法案	1案	不P	送出修法案操之在己,且稅 改內容不明、「重大」定義 模糊
	健全國家財政	落實中央政府債 務控管	債息支出占課稅 收入比率	小於 7.5%	不I	7.5%只跟去年水準持平,應 更有企圖心
	促進民間參與 公共建設	提升民間投資共 共建設量能	促參已簽約案民 間實際投資金額	300 億元		過去五年的金額都比 300 億 高,此數字完全是低標
金管會	結合本會規劃 之「綠色金融 行動方案」, 支持綠色經濟	引導資金投入綠 色金融	綠色投、融資及 債券發行之總餘 額	1.1 兆元	好指標	是值得推動的重要國際潮 流,但 1.1 兆能否達標需要觀 察

	發展,並與國際接軌,提升 金融業競爭力 配合政府推動 「五加二計畫 業削導保險業工加二 金投資五加二	鼓勵保險業投資新創重點產業	鼓勵保險業辦理 新創重點產業投 資方案之投資總 金額	300 億元	不I	金額偏低,恐難以刺激產業發展
勞動部	新創重點產業 減少職業災害 發生	降低職業災害發生率	職業災害千人率 =(領取職業災害 保險給付人次÷ 勞工保險投保人 數)×1,000% [以 103 年至 105 年 平均值 3.199(千 人率)為基準, 107 年至 109 年 三年降 30%(每 年降 10%)]	2.879 千人率	不P	計算方式應同國際標準,改採通報的死亡千人率,去除給付人次重複計算問題。
	營造友善育兒 職場環境	推動企業提供托 兒服務	雇主提供托兒設 (措)施之成長率	5%		指標應能反映新增設施是否 滿足社會需求,非只有成長 率
交通部	公共運輸	偏鄉地區公路公 共運輸空間服務 涵蓋率	(偏鄉地區住戶 可於步行 500 公 尺範圍內使用公 共運輸之家戶 數)×100% [偏鄉 地區係指人口密 度低於全國平均 五分之一之鄉鎮 區,目前有 65 個]	78%	不K	涵蓋率還不夠,需將更靈活的 DRTS 派車制度納入指標,才能完整反映偏鄉交通改善程度。
		公共運輸無縫轉乘	以受交通部公運計畫經費補助實施之轉乘優惠人數(次)為準,包含軌道與公車之轉乘優惠及公車與公車之轉乘優惠公車	1450 萬人次	不P	只看中央補助不夠,應將各 縣市政府的成效一同納入, 才可看出整體績效
	道路安全	降低「事故 30 天內死亡案件」 道路交通事故	道路交通死亡事 故人數減少比率	10%	好指標	延續過去的好指標

		[以 100 年至 102 年 3 年平均值為 基準]			
產業發展		觀光整體收入成 長率[以 105 年 觀光整體收入為 基準]	5.5%		建議指標應專注在弭平台灣觀光的收支逆差
智慧運輸	壅塞路段改善	每年由高速公路 局選定最優先需 改善3處重現性 壅塞路段,平均 減少全日(40kph 以下)壅塞率	4%	不P	改善標準應拉到 45kph 以 上,才可有效減少壅塞

### 協助檢視專家:

励切 IX				
部會	專家名單			
科技部	台灣經濟研究院研究六所附研究員徐慶柏			
	AppWorks 創辦合夥人林之晨			
經濟部	淡江大學產經學系教授蔡明芳			
教育部	淡江大學學習與教學中心執行長潘慧玲			
文化部	台灣經濟研究院副研究員盧俊偉			
衛福部	前衛生署副署長、台北附設仁濟醫院院長李龍騰			
內政部	前中研院經濟所研究員楊重信			
	台灣警察專科學校消防安全科主任邱晨瑋			
	不動產經紀人張嵩佶			
財政部	台北商業大學財政稅務系教授黃耀輝			
	前金管會主委、立法委員曾銘宗			
金管會	前金管會主委、政大副校長王儷玲			
	前金管會主委、立法委員曾銘宗			
勞動部	政大勞工所所長張其恆			
交通部	成功大學通管理系副教授黃國平			
生醫產業	台灣生物產業協會理事長李鍾熙			
跨部會	以上專家各依相關領域逐條檢視			
またてロ ・ たたマケ!				

整理:管婺媛、陳慶徽

# 107 學年度第2 學期第1次「2017-2020 校務發展計畫」管考小組會議

# 簽到單

時間:108年2月19日(星期二)上午10時

地點:資訊大樓2樓第二會議室

姓名

鄭副校長經偉

陳副校長同孝

鄭主任秘書瑞昌兼召集人

張研發長允文

黄中心主任健哲

戴院長錦周

蕭院長家孟

陳院長筱瑀

記錄: 詹夷萍
簽到
章 作文
BINT.
Sp Tho B
3255
专仪飞
戴部周
前作文

列席人員

簡組長枝芳

为技艺