

創新政府績效管理

林全 行政院院長

國家發展委員會（以下簡稱國發會）為政府發展策略運籌總部，負責整體政策發展之規劃、設計、協調、審議及管考等任務。隨著國內外環境改變，公共議題越發複雜，為因應時勢，政府行政型態逐漸從過去的專業分工轉型為多元跨域整合治理。無論是「中央－地方」、「地方－地方」、「政府－民間企業（或非營利組織）」的府際、跨域合作，已成為國家施政發展的新方針。國發會則在此趨勢下扮演著關鍵角色，如協調府際、單位間溝通與整合，使各方資訊對等，資源、效益共享，同時推動跨機關績效管理制度，掌握計畫執行進度，以強化政府施政目標效能。並以國發會為平臺，公開計畫資訊，

擴大社會公共參與，促進各方意見交流，檢視政府施政成果，進而提升民眾對政府的信任感。

壹、對國發會的期許

一、國發會的定位角色與實際運作

國發會為行政院政策推動機關，設有委員會，由各政務委員、行政院秘書長及部會首長組成，作為政策規劃、審議及統合協調的平臺。自成立以來實際運作經驗顯示，各部會首長親自參與國發會委員會的出席率可以再提升，以真正發揮政策審議協調的角色。我期待國發會能扮演行政院推動重大政策的火車頭，以成為最重要





的幕僚機關及溝通整合平臺，發揮更大的職能。

二、周延政策規劃，創新解決問題

民眾期待新政府能儘速推動各項政策，面對各項經濟社會及環境的挑戰，我們必須要跳脫舊思維，要以新模式來解決現階段的問題。政府將依總統的施政藍圖，以3個五大計畫為綱領，提出施政策略及重點方向，制訂方案及計畫來推動執行。國發會將發揮更重要的角色，從周延的政策規劃、完整的政策評估、多元的社會參與及溝通、合理分配財政資源，以創新方式來解決舊有問題，這就是我對國發會的第一個期待。

例如每年國家公共建設支出近千億預算，雖然層層審議把關，各地卻常出現「蚊子館」的詬病，在未來有限經費資源的條件下，國發會應檢視並要求各政策規劃是否有科學論據，進行計畫形成前的預評估、計畫執行中的期中效益評估與營運階段成果效益，不要落入「先射箭再畫靶」的困境，如此才能為行政院的政策把關。

三、強化溝通執行，提升政府效能

政府效能是國家競爭力能否提升的重要關鍵，為改革政府效能，必須強化政策鋪陳、溝通及執行能力，並將資訊公開透明，使政府決策更貼近人民。國發會在跨部會各項溝通整合上，應扮演主要的關鍵角色，這也是我對國發會第二個期待。許多重大政策如綠能科技、食品安全、人才培育、水資源等議題均涉及跨部會事項，如能由相關部會首長列席委員會議進行跨部會協調並建立共識，將成為政策推動最佳助力。另外，國發會還有一項重要任務，就是要落實對總統政見定期追蹤管考，有效掌控執行進度，讓民眾感受到政府的執行力與決心。

新政府將賦予國發會更多任務，更大的權責，本人期待國發會充分發揮組織功能，落實國家政策運籌總部的目標。

貳、對政府績效管理制度想法與期許

一、新政府優先施政重點

新政府目前最重要的事，第一是落實蔡總統政見，透過政策規劃、制訂、執行，轉化為民眾有感政績，有效回應民意；第二是政府資源有限，應建立財政紀律，重新合理運用資源；第三是改變管考思維，不要為管考而管考，大幅簡化績效考核作業，期許提升政府效能，並擴大社會多元參與，加強政策溝通，善用社會創新量能，讓人民覺得政府願推動改革，有效讓社會資源動起來。

二、政見落實有賴全生命週期績效管理制度

要達到落實總統政見，以及有限資源合理運用，有賴於一個好的績效管理制度，就是從政策規劃、執行與評估各階段的緊密串連，讓民眾對政府施政真正有感。理想的績效管理制度應是目標管理，惟目前偏重在行政管考，著重於計畫的進度與經費等數字管控，而計畫規劃階段是否周全，包括政策規劃的預評估，如成本效益分析，訂定妥適的績效指標，計畫優先順序的評估；計畫執行階段期中效益評估及政策評估，如是否有遭遇困難以及能否適時協調解決問題等；計畫屆期及營運階段的效益評估，是否能回饋到後續計畫研議及審議，讓政府資源更有效運用等等，則是政府績效管理工作今後的重點，也是政策能有效回應民眾的關鍵。

尤其政府以後每一會計年度將不再依慣例逐年延續，均應以零基預算精神的績效管理理念歸零思考，按照施政優先順序分配資源，預算制度配合績效管理制度才能發揮加乘效果。

總統政見的落實，還有一個創新作法，就是我們將借重行政院政務委員來落實政策管考。各主責的政務委員負責督導部會將總統政見落實為政策、方案及計畫，規劃、協調並執行追蹤管考，國發會可擔任行政院幕僚工作，提供政策評估建議，有助排除執行障礙，同時更有效分配資源。

三、簡化績效考核行政作業

此外，外界常詬病的，各級政府透過表報要求基層人員填報等過度考核的問題，被批評為評鑑而評鑑，過度的考核妨礙正常運作等問題，也是政府要改革的重點，其實皆可透過資訊化與績效管理制度創新來改變。

例如，目前政府管考採行政院、部會及主辦機關三級管考，部會績效指標常列入許多非行政院施政重點的例行性事務；管考層級多及指標多，衍生報表填報重複及耗時等問題，皆可以透過放寬管制週期，強化機關自主管理以及採行多元化管考作業方式來解決。行政院只專注於國家發展等重大及跨部會政策的管考，其餘由部會自行列管，這樣自然減少許多管考作業，公務人員也可以減輕表報填寫的負擔，將精力專注於政策的推動與執行，有助於提高行政效率。

參、跨部會合作及落實溝通協調機制

一、建立跨部會計畫執行管考機制

新政府施政將秉持「以民為本」的核心理

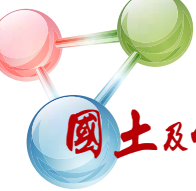
念，以及「創新、就業、分配」的核心價值，追求國家的永續發展目標。總統政見將化為政策及計畫，分由相關部會規劃並執行，例如綠色能源、青年就業、食品安全等，均為跨部會計畫，我已指定政務委員督導各項總統政見，各部會亦應做好內部橫向及縱向聯繫，落實跨部會的溝通協調機制，才能充分展現團隊力量，齊心達成施政目標。

國發會在跨部會以及中央與地方政府的合作上，扮演重要角色，如推動跨機關績效管理，強化資源整合，引導機關追求共同績效目標，已有成熟運作機制。未來行政院施政目標將由各主責政務委員督導，並以國發會委員會會議做為跨域合作平臺，進行計畫審議、執行過程之溝通協調，期能作出更好的整合。

二、重整財政紀律，促進府際合作

目前我們將在現有預算規模上，全面檢討財政資源有效運用，以具體管控國家財政狀況。在這個前提下，來思考如何強化中央與地方合作關係。首先，中央政府的公共建設，將以跨縣市的區域為優先投資目標，有效促進地方政府的資源分享與效益共享。其次，我們將會把法律義務支出的財政資源直接下放，強化地方治理能量，並鼓勵地方政府間建立協調機制，整合資源共同解決跨域事務。另外，在補助地方的運作機制，將增加開源節流的誘因，以合理縮小地方政府間財政分配的落差，並平衡不同區域間之公共資源。

中央與地方在許多領域及計畫上有共同施政目標，必須強化合作，例如日前行政院社會住宅計畫與臺北市安心住宅計畫正洽商建立合作架構。中央與地方應先合作建立制度通盤檢討



機制，例如計畫、法規、經費等均須檢討，也要暢通溝通協調管道，同時也要改善中央行政效率，協助地方推動政策。目前國發會已有相關協調平臺，如該會定期舉辦「公共治理協調會報」與「地方治理策勵營」作為跨域協調平臺，邀請中央與地方代表參與，協調公共治理相關議題，求取各項施政議題的解決共識，即是一個很好的典範。

肆、提升民眾對政府施政的信任感

一、政府施政必須貼近民眾需求

政府存在的目的是為服務人民，在瞭解人民的需求與問題後，政府才能對症下藥，提出務實解決問題的政策方案。政策需經過專業評估，計畫需建立事前、事中及事後績效管理機制，即全生命週期管理機制，才能規劃最佳的方案計畫，強化執行並落實政策目標。同時，這些資料也是政策論述之立論基礎，可與內部及外部顧客做充分的溝通。蔡總統期許我們成為最會溝通的政府，我們要以同理心體察民意及掌握社會脈動，才能順利推動各項政策。

二、資料開放，有感施政

以往政府常為民眾詬病的問題，就是對施

政無感。我上任之初即請各部會就蔡總統所提政見及主管的重要政策，化為具體行動計畫或方案，加速落實執行，讓民眾感受政府的誠信與執行力。三個五大創新研發、社會安定及政治改革計畫，就是要帶領大家走出這幾年社會失落及經濟停滯的困境，全面恢復民眾對政府的信心。

但是還有一件事很重要，就是要秉持透明監督的精神開放政府施政績效資訊，提供人民參與、監督，藉此提出建言，強化政策溝通，成為政府前進的最佳動力。國發會每年都會將部會施政計畫及績效公開供各界檢視，例如透過該會建置的「行政院政府計畫資訊檢視平臺」以及「公共政策網路參與平臺」，使民眾能瞭解並監督政府施政成果。各界越來越常透過資料檢視來監督政府施政，例如商業周刊已連續兩年對政府關鍵績效指標（Key Performance Indicator, KPI）發表評論，認為各部會關鍵績效指標訂定應予以改革，才能正確衡量政府施政績效。外界的重視加上國發會的努力，近年來各部會的績效指標已有明顯的調整。

外界的評論是政府改革的助力，新政府會努力，希望社會看到我們的改變，找回對臺灣這塊土地的信心。

