

出國報告（出國類別：研究）

# 政府審計工作中之績效評估與相關實務之研究

服務機關：審計部交通建設審計處

姓名職稱：謝居宏稽察員

派赴國家：美國

出國期間：101年9月28日至101年11月12日

報告日期：102年2月4日



## 摘要

本次赴美國研究院附設之政府審計人員訓練所研習「基礎政府審計」與「績效審計內部控制評核」等 2 堂課程，主要課程內容包含美國政府審計準則績效審計定義及進行績效審計相關理論與實務、績效審計內部控制規劃及進程序、進行績效評估方法等，上課期間併蒐集到該所另開設之「利用矩陣進行績效評估」、「撰寫績效審計報告」及「進行績效審計」等 3 門課程講義，輔助本研究報告內容撰寫；此外研習期間經外交部北美司國會組鐘秘書佳安協助安排下，順利參訪聯邦審計署、美國預算管理局，及美國國會預算中心等 3 個單位，針對美國政府當前施政績效評估制度及聯邦審計署於政府績效成果現代化法實施後，如何進行績效審計實務等議題，廣泛進行意見交流與討論，研究期間自民國 101 年 9 月 28 日至 101 年 11 月 12 日，共計 6 週。

本研究報告內容將美國政府績效審計之理論(美國政府審計準則)與計畫績效評估相互結合，並配合政府績效成果現代化法實施後，聯邦政府績效評估之變革，以計畫執行流程介紹聯邦審計署審計工作進行之計畫績效評估機制；此外並詳細介紹聯邦審計署因應政府績效成果現代化法提出之審計評估方法，及配合相關實務案例具體將績效評估成果展現。

本次研究主要獲致之心得與建議，計有 7 項，包括：參考聯邦審計署系統性評估架構，開發具相關性且有效度之評估問項，評估計畫執行狀況與結果，提出績效改善建議；參考聯邦審計署針對聯邦政府計畫重複、重疊、分散之績效審計方向及作為，研提減少政府不經濟支出之審計意見；參考聯邦審計署針對聯邦政府有無落實政府績效成果法之績效審計方向，就計畫績效目標、績效指標、績效衡量等標準訂定、達成情形及有無落實於決策管理等項進行查核，強化政府施政計畫績效管理作為；建議將本部陳報監察院案件製表送行政院及主管機關作為計畫考評參考，以強化計畫績效評估課責機制，提升後續計畫執行成效；參考聯邦審計署建立高風險項目名單作為，以歷年績效審計報告為基礎，建構預警性審計之前瞻作為；賡續派員赴美國參加相關審計技術及計畫績效評估等訓練課程，俾加強審計交流及拓展國際視野；持續關注美國績效成果現代化法實施成效，並參考聯邦審計署查核成果，適時就政府施政計畫管考制度研擬建議意見等。

# 目 錄

<b>壹、 前言</b>	<b>1</b>
一、 研究緣起及目的	1
二、 研究主題及經過	1
三、 參訪照片	4
<b>貳、 政府審計工作中之績效評估與相關實務</b>	<b>7</b>
一、 美國政府施政績效評估與預算審議相關組織權責分工	7
二、 美國政府施政績效評估制度演進與變革	9
三、 美國政府審計準則有關績效審計定義及績效評估相關規定	21
四、 美國政府審計工作中進行績效審計理論及方法介紹	24
五、 聯邦審計署因應政府績效成果現代化法提出之審計評估方法	29
六、 聯邦審計署進行績效審計及績效評估實務介紹	36
七、 計畫績效評估資訊公開	48
八、 美國與我國現行計畫績效管理與評估制度比較	55
<b>參、 研究心得及建議</b>	<b>59</b>
附錄	69
附錄 1 行政院所屬各機關院管制計畫評核指標及資料格式（摘要說明）	69
附錄 2 美國績效協會預定於西元 2013 年 9 月 10 日至 12 日開設進階績效衡量課程表	75
附錄 3 美國評估協會預定於西元 2013 年 7 月 15 日至 27 日開設專業計畫績效評估訓練 課程表	77

# 壹、前言

## 一、研究緣起及目的

目前世界各國皆不斷強調政府施政效能，因此績效審計因應而生，現今更受世界各國審計部門所重視，本部亦不例外，而儘管各國體制有所不同，惟在審計之精神及所運用之技術方法方面，世界各國著實有許多類似之處，值得相互交流與學習。

美國當前採行之施政績效評估制度可溯及西元1993年柯林頓總統推動「國家績效評估」(National Performance Review, NPR)與當時國會通過之「政府績效成果法」(Government Performance and Result Act, GPRA)，強調政府施政以績效與成果為導向。西元2011年1月4日，美國總統歐巴馬簽訂「政府績效成果現代化法」(GPRA Modernization Act, GPRAMA)，要求提升政府績效與課責，聯邦政府各機關必須依績效衡量指標進行績效改善各項作為，具體重點包括建立以聯邦政府整體績效目標規劃和報告架構、檢討機關層面之規劃和報告、規定領導者參與及課責、確定關鍵績效管理技能和能力、增列年度檢討程序等，為此美國預算管理局 (Office of Management and Budget, OMB) 修訂計畫績效評估規範 (Circular NO. A-11 Preparation, submission, and execution of the budget)。另一方面，對應美國預算管理局績效管理作為，聯邦審計署 (Government Accountability Office, GAO) 於西元2012年1月出版「應用研究與方法：評估設計」(Applied Research and Methods-Designing Evaluations 2012 Revision)，積極進行績效審計評估方法創新，落實國會對於行政之資訊掌握與監督作為。

因此本次出國研究計畫之目的，旨在瞭解當前美國政府審計工作中之績效評估與相關實務，並與國內現行制度相對照，擷取先進國家績效審計之優點，以提升國內日後績效審計工作之成效。

## 二、研究主題及經過

本次赴美國研究院(Graduate School, USA)附設之政府審計人員訓練所

(Government Auditor Training Institute, GATI)研習基礎政府審計 (Basic Governmental Auditing) 與績效審計內部控制評核 (Assessing Controls in Performance Audits) 等 2 堂課程<sup>1</sup>，主要課程內容包含政府審計準則(GAGAS) 績效審計定義及進行績效審計相關理論與實務介紹、績效審計工作中內部控制 規劃及進程序、政府審計工作中進行績效評估方法等，上課期間併蒐集到該 所開設之「利用矩陣進行績效評估(Using Metrics to Assess Performance)」、「 撰寫績效審計報告(Writing Value-Added Audit Reports)」及「進行績效審 計 (Conducting Performance Audits)」等 3 門課程上課資料，輔助本研究報 告內容撰寫；此外研習期間經外交部北美司國會組秘書鐘佳安及陳姿議協助安 排下，順利參訪聯邦審計署、美國預算管理局，及美國國會預算中心 (Congressional Budget Office, CBO) 等 3 個單位，針對美國政府當前施政 績效評估制度及聯邦審計署於政府績效成果現代化法實施後，如何進行績效審 計實務等議題，廣泛進行意見交流與討論 (詳表 1-1)，研究期間自民國 101 年 9 月 28 日至 101 年 11 月 12 日，共計 6 週。

表 1-1 參訪過程及討論內容摘述表

參訪日期(西元)	拜會機關及人員	參訪討論議題	會中討論內容情形概述
2012.10.10	Paul D. Mille (聯邦審計署策 略規劃部專案經 理) Aun K. Mittal (聯邦審計署環 境及自然資源部 執行長)	研討聯邦審計署執 行政府績效評估方 法，及聯邦審計署 於美國政府績效成 果現代化法實施 後，進行之績效評 估分析重點及查核 成果。	1. 聯邦審計署執行績效審計工作 之執行，均依據政府審計準則 (GAGAS) 規定辦理。 2. 美國政府績效成果現代化法規 定，聯邦審計署應於西元 2013 年 6 月報告聯邦政府在跨機關 (government-wide) 優先目標 與機關(agency level)目標部 分，有關計畫與報告落實情 形；應於西元 2015 年 9 月及 2017 年 9 月，提出機關有無落

<sup>1</sup> 原計畫研習之績效審計內部控制評核 (Assessing Controls in Performance Audits) 1 堂，因人數不足，於 上課 2 週前通知取消開課；另進行績效審計 (Conducting Performance Audits) 1 堂，遭遇颶風 Sandy 侵 襲停止上班上課 2 天而取消。

參訪日期(西元)	拜會機關及人員	參訪討論議題	會中討論內容情形概述
			<p>實績效管理之評估報告，並於之後每 4 年，就政府重要目標及績效計畫等，進行績效審計評估。</p> <p>3. 提供該法案執行後，聯邦審計署相關之績效審計報告。</p>
2012.10.10	Betsy Newcomer (美國預算管理局政策分析師)	<p>研討美國政府績效成果現代化法立法目的、背景、緣由；美國政府績效成果現代化法架構之政府施政績效評估制度及優點、美國政府績效成果現代化法實施後，政府施政績效提升成果。</p>	<p>1. 說明美國政府績效成果現代化法主要目標在於使績效目標與指標相互連結、建立績效導向、跨機關目標設定與衡量，透明化政府等。</p> <p>2. 提供美國聯邦政府房屋及城市發展部門成功案例。</p> <p>3. 提供 OMB Circular A-11 Part 6 Section 編製和提交策略計畫，年度績效計畫及年度計畫績效執行報告。</p>
2012.10.11	Mark P. Hadley (美國國會預算中心首長辦公室事務顧問)	<p>研討美國國會預算中心與聯邦審計署職責區分；對於美國政府績效成果現代化法實施後，該中心對於預算層面變更看法。</p>	<p>1. 說明美國國會預算中心主要在提供國會客觀、適時、不分黨派有關經濟與預算決策，以及國會預算審查過程要求的評估、分析資訊等任務。</p> <p>2. 美國國會預算中心對於美國政府績效成果現代化法實施後，評估所需進行之人員訓練、提升計畫效能等因應作為，其支出相較未執行前，在未來 5 年將共增加 7 千 5 百萬美元，而對於計畫績效提升所減省之經費，認為視各機關執行成果而有不同。</p>

### 三、參訪照片



照片 1：與聯邦審計署策略規劃部專案經理 Paul D. Miller 合影。



照片 2：與聯邦審計署環境及自然資源部執行長 Aun K. Mittal 合影。



照片 3：與美國預算管理局政策分析師 Betsy Newcomer 合影。



照片 4：與美國國會預算中心首長辦公室事務顧問 Mark P. Hadley 合影。



照片 5：赴美國研究院附設之政府審計人員訓練所課堂進行報告情形。



照片 6：赴美國研究院附設之政府審計人員訓練所研習小組合影。

## 貳、政府審計工作中之績效評估與相關實務

### 一、美國政府施政績效評估與預算審議相關組織權責分工

美國聯邦政府負責計畫與預算審議主要權責幕僚機關，在行政部門為預算管理局，在國會部門則為聯邦審計署及國會預算中心，該三個機關簡述如下：

#### (一)預算管理局

預算管理局前身係預算局 (The Bureau of the Budget)，成立於西元 1921 年，其職掌在協助總統監督聯邦預算編製和評估各機關計畫、政策及執行政程序之效益，確保機關報告、法令規定、聽證、和立法均與總統預算及政策一致，評估機關間之競爭性財務需求，並決定其優先順序。西元 2011 年美國政府績效成果現代化法實施後，該局賦予協調各機關配合建立達成聯邦政府優先目標之計畫，並建立聯邦政府優先目標計畫之績效衡量方法，每季檢查並於年底提出績效評估報告，在美國政府績效管理上，扮演主導角色。



圖 2-1 預算管理局全球資訊網(<http://www.whitehouse.gov/omb>)

#### (二)聯邦審計署

聯邦審計署前身係會計總署 (General Accounting Office)，係根據西元 1921 年預算及會計法 (Budget and Accounting Act of 1921) 成立，隸屬於國會，西元 2004 年更名為聯邦審計署，主要任務包括審計與評估政府施政與計

畫、對聯邦機關提出財務相關政策建議、制定評估與審核施政標準、應國會各委員會及其成員要求，就聯邦政府計畫與施政等法案提供意見、完整詳實提出對其他機關之研究或評估報告，以及具體建議措施。

西元 1993 年美國政府績效成果法實施後，聯邦審計署積極研究及提出各聯邦機關依該法執行策略計畫與年度績效計畫之成效報告，接續西元 2011 年美國政府績效成果現代化法實施後，該署依法賡續就各機關計畫執行成效進行績效評估及提出建議意見，並規定審計長在西元 2013 年 6 月 13 日以前就試行計畫與報告，提出評估分析送交國會，其內容必需要有足以改善績效的具體建議，此外除整體執行分析，也必須對機關落實情形提出分析報告，評估績效管理是否在各機關確實達到效能提升及計畫效益；其次在西元 2015 年和西元 2017 年及此後每四年 9 月前，必須就聯邦政府的優先目標和績效計畫的執行情形，提出評估分析報告，由審計長送交國會參考運用。目前審計長為 Gene L. Dodaro 於西元 2010 年上任，是第八屆審計長。

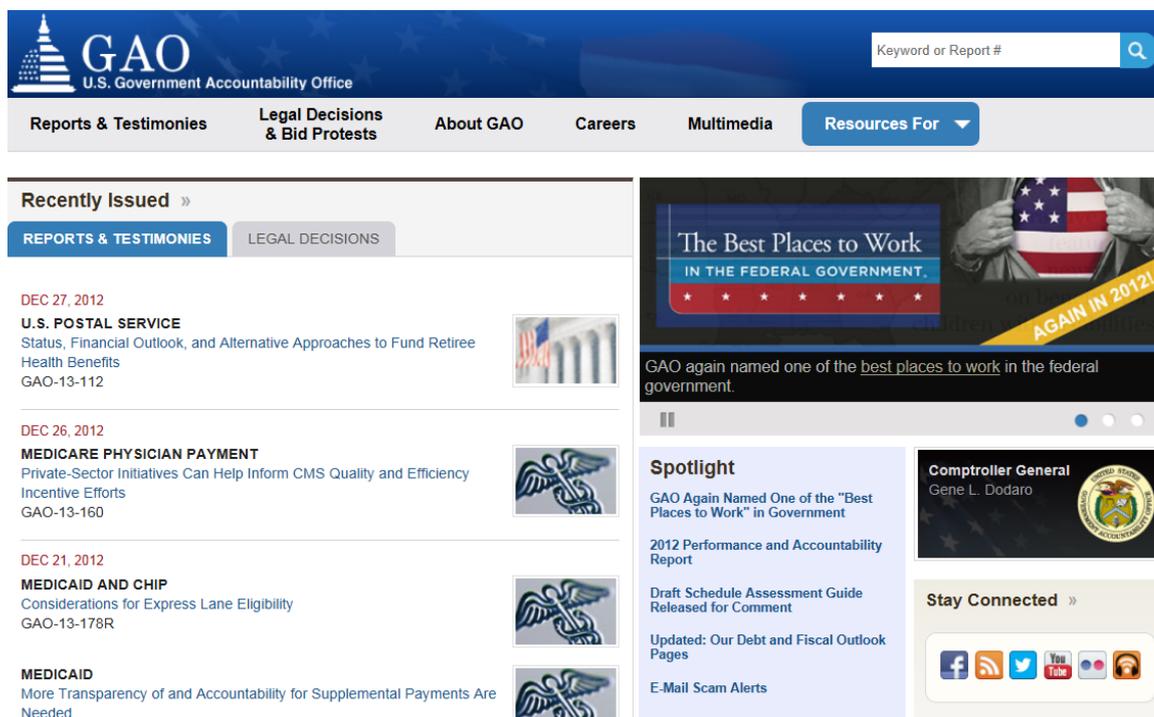


圖 2-2 聯邦審計署全球資訊網(<http://www.gao.gov/>)

### (三)國會預算中心

國會預算中心係根據西元 1974 年國會預算及裁留控制法(The Congressional Budget and Impoundment Control Act of 1974)規定設立的國會所屬機關，自西元 1975 年 2 月 24 日開始運作，主要任務包括提供國會有關經濟預測及預算趨勢分析，協助國會設定上限以評量歲入或支出法案變動影響、分析總統提出之預算案、提出長程預算壓力及政策情勢展望報告、協助國會評估聯邦政府法案成本等。

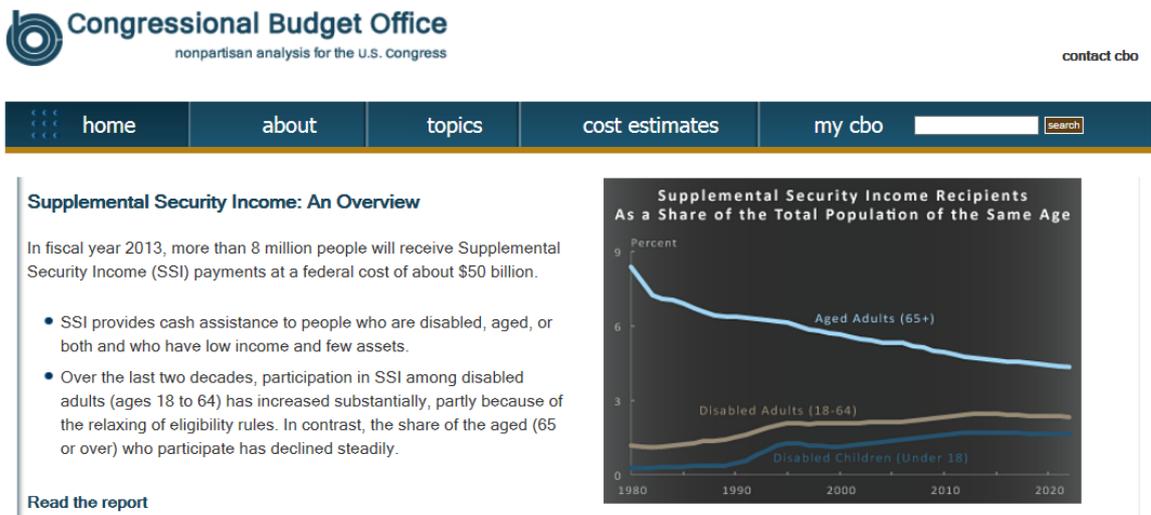


圖 2-3 美國國會預算中心全球資訊網(<http://www.cbo.gov/>)

## 二、美國政府施政績效評估制度演進與變革

### (一)柯林頓政府時期，政府績效成果法實施，建立政府績效管理框架(西元 1993 年至西元 2001 年)

美國當前採行之施政績效評估制度可溯及西元 1993 年柯林頓總統推動「國家績效評估」與當時國會通過之「政府績效成果法」(Government Performance and Result Act, GPRA)，強調政府施政以績效與成果為導向，要求各聯邦政府機關研訂下列事項：

1. **策略計畫(Strategic Plans)**：各機關須向預算管理局與國會遞送一份該機關未來各項計畫措施之策略計畫書，此策略計畫書就是結合政策方向、預算與執行藍本，至少涵蓋 5 年，且每 3 年應更新與修正，其內容包括：

- (1) 機關主要任務與職掌

- (2) 建立結果導向之長期目標
  - (3) 詳述長期目標如何達成，包括為達成該目標所需執行過程、技能與技術，以及人力、資本、資訊及其他資源
  - (4) 說明長期目標與年度計畫間之關聯性
  - (5) 指出可能影響目標及策略達成主要外部因素
  - (6) 提出評估計畫進度方法及時程
2. **年度績效計畫(Performance Plans)**：確訂策略計畫後，需有具體年度績效計畫以利後續執行與追蹤，其內容包括
- (1) 執行的各項方案或活動
  - (2) 客觀、量化與可衡量的績效目標
  - (3) 計畫執行的操作流程，包括技能、技術、人力資本、資訊或其他資源
  - (4) 所採用的績效指標
  - (5) 提供實際成果與預定目標的比較基準
  - (6) 提出用以驗證衡量值的方法。
3. **年度績效報告(Performance Reports)**：於每年 3 月 31 日前，針對上年度分析計畫績效目標表現及達成度提出計畫績效報告，並送交總統與國會，對於未能達預期目標者，必須解釋及說明，及提出其他建議方案等。

簡而言之，政府績效成果法強調成果導向管理，由預算管理局依該法案規定事項，監督各機關之執行情形，並每年定期檢討績效成果，該法案同時要求聯邦審計署審計長於西元 1997 年 6 月向國會提出各機關依該法案執行情形之評估報告。

## (二)小布希政府時期，發展計畫評等工具，對聯邦計畫績效評估與分級(西元 2002 年至西元 2008 年)

小布希接任總統後，接續政府施政績效評估目的與用意，惟有感於聯邦政府各機關的績效評估標準在定義上並不清楚，績效評估指標無法提供正確數據作為聯邦員工報酬依據，也無法使主管對其管理結果負責，於西元 2002 年提出「總統管理議程」(President's Management Agenda, PMA)，由聯

邦各部會定期於每季末評量 1 次，由各部會營運長(Chief Operating Officer, CCO)進行各議題的評量作業，最後由預算及管理局彙總並公開成果，每年第 4 季的評量結果會隨同最新年度的總統預算書一併公開。另一方面由預算管理局在原先政府績效成果法的架構下，發展出「計畫評等工具」(Program Assessment Rating Tool, PART)，設計一系列問題，提供一致性方式，對所有聯邦政府的計畫進行評量，進一步提升計畫績效衡量信度與效度。

### 1. 總統管理議程

總統管理議程確立五項改革措施，包括人力資源(Human Capital)、競爭性資源 (Competitive Sourcing)、財務績效(Financial Performance)、電子化政府(E-Government)及預算和績效整合(Budget and Performance Integration)，並以綠、黃、及紅三種顏色(燈號)分別代表不同程度實施成果，按季公布。其評量內容分為「現狀」(Status)及「進度」(Progress)2 部分，現狀評等的分數是基於「成果記分標準」(scorecard standards for success)，該標準由總統管理委員會研擬，期間並邀請學術界及政府內部專家參與討論，舉例來說，強化財務管理所採用的衡量指標包括：提出經審計財務報表所需的天數、審計人員提出的意見、嚴重違反法令規定、審計人員提出的重大內部控制缺失等。

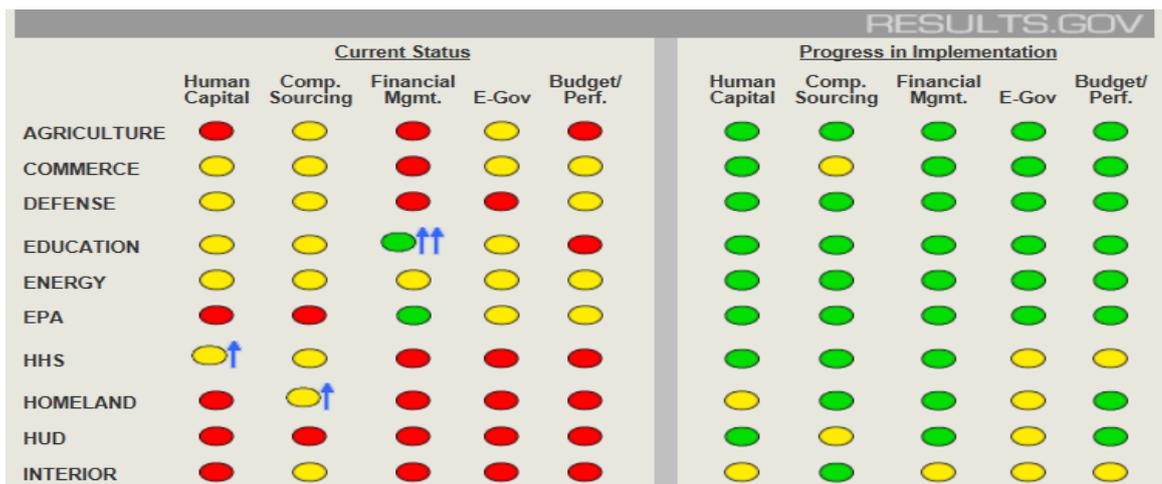


圖 2-4 總統管理議程燈號圖<sup>2</sup>

<sup>2</sup> 資料來源：<http://georgewbush-whitehouse.archives.gov/results/agenda/scorecard.html>，因該網頁已不再更新，本圖為西元 2003 年第 4 季資料。

在總統管理議程燈號圖中（詳圖 2-4），左方欄位為各機關「目前現狀」，綠燈及黃燈代表尚符合標準規定，而紅燈代表有 1 個以上重大缺失；右方欄位為各機關「實施進度」，綠燈代表目前均依照計畫進度執行中、黃燈代表有些延誤，需要機關提出一些改善作為；紅燈代表計畫進度嚴重落後、不太可能完成，存在嚴重管理問題等。

## 2. 計畫評等工具

計畫評等工具係以問卷方式對所有聯邦政府計畫管理及執行績效進行評量，針對計畫目的、設計、規劃、管理、成果及信度進行評估，以決定計畫整體效益，並透過評估進一步提出建議意見以增加計畫成果。

計畫評等工具依據計畫屬性不同，將其分為聯邦計畫、競爭性補助計畫、一般性補助計畫、監督管理、資產及服務採購、信用、研究及發展等七類，每類並設計 25 項問題，就下列 4 部分進行評估：

- (1) 計畫目的：是否明確，是否設計相關活動來完成。
- (2) 策略計畫：機關是否建立有效的年度目標及中長程目標來達成。
- (3) 計畫管理：財務管理、監督，及計畫績效改善作為。
- (4) 計畫成果：計畫成果報告是否準確及一致。

計畫績效評估成果區分為有效（effective）、中度有效（moderately effective）、尚可（adequate）、無效（ineffective）、成果不明等 5 級。

問題範例詳如下表 2-1。

表 2-1 計畫評等工具採用之評核問題範例<sup>3</sup>

類別	問題範例
計畫目的	<p>◎計畫是否針對現有具體問題提出解決或是具利益、需求？</p> <p>◎計畫是否不與其他聯邦、州或地方計畫重複？</p>
策略計畫	<p>◎為了達成長程目標衡量標準，是否在年度計畫訂定具挑戰性目標和期程限制？</p> <p>◎預算需求是否明確與年度及長期績效目標完成一致，所需資源是否以完整、透明的方式呈現在計畫預算內？</p>

3 資料來源：<http://georgewbush-whitehouse.archives.gov/omb/expectmore/partquestions.html>

類別	問題範例
	◎計畫是否有建置一定數量的長期績效衡量指標以關注計畫結果，並有效的反映在計畫目的？
計畫管理	◎是否在同一基礎上針對計畫進行獨立且適當的評估，或為增進計畫效益、與相關問題、利益或所需事項等，進行計畫效益評估？ ◎計畫是否顯示出充足的執行進度可達成長期績效目標？ ◎計畫是否採用充足的財務管理措施？
計畫成果	◎本計畫（包括相關子計畫）是否達到其年度績效目標？ ◎計畫在達成每年的目標上，是否呈現逐年提高執行效率或成本效益？

小布希政府的績效評估制度建立了層級式績效評估體系，也就是從個案計畫評估(PART)、機關績效評估(GPRA)到跨機關評估(PMA)，並出現了比較績效，無論是個案計畫評估、機關績效評估，或者聯邦績效評估，最後予以公布，形成相互比較和競爭，而這種比較性的評估，也是美國績效評估制度唯一出現的時期。

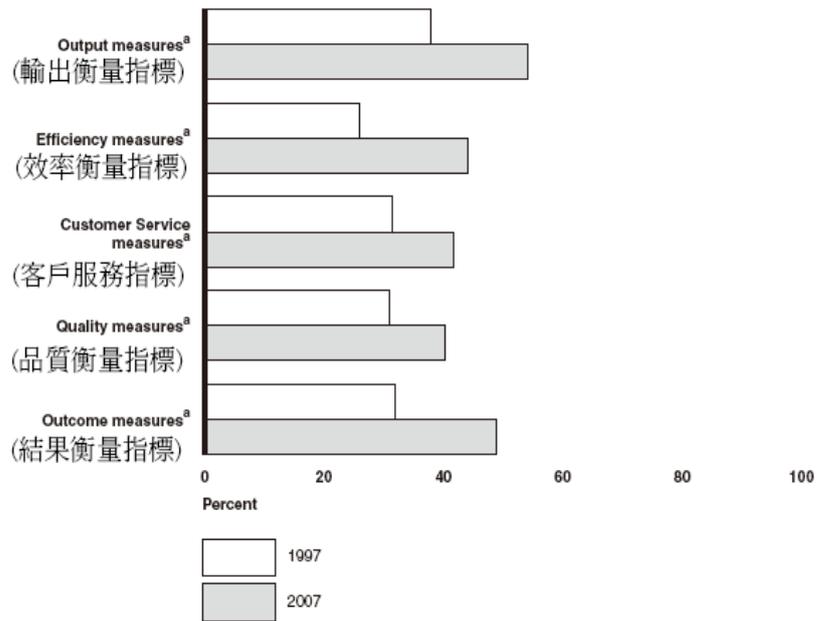
### (三)歐巴馬政府時期，政府績效成果現代化法實施，構建政府績效管理新框架(西元 2009 之後)

#### 1. 聯邦審計署針對政府績效成果法實施情形之監督查核意見

聯邦審計署於西元 2008 年針對聯邦政府於政府績效成果法實施後之執行情形，提出國會聽證報告<sup>4</sup>，據該報告表示，在政府績效成果法實施 15 年來，立法部分與行政機關積極將政府管理重點由各項活動的執行，改為以結果為導向之管理。聯邦政府有相當高比例計畫利用結果導向之績效指標進行管理（圖 2-5），顯見結果導向已落實在機關施政計畫；然而卻很少聯邦管理者利用績效管理資料進行管理決策及向政策制定者報告（圖 2-6），導致這些蒐集而來的績效資料效益，無法有效的利用來提升計畫管理與績效成果，聯邦審計署發現無論再多的績效衡量指標，如果管理者不重視，不利用其來進行計畫績效管理，那計畫績效成果永遠不會提升。

4 資料來源：GAO report, "Lessons Learned for the Next Administration on Using Performance Information to Improve Results", GAO-08-1026T, Jul 24, 2008

Figure 1: Percentage of Federal Managers Reporting Having Performance Measures to a "Great" or "Very Great" Extent



Source: GAO.

圖 2-5 聯邦審計署比較西元 1997 年與西元 2007 年以結果為導向的績效指標數

Percentage of Federal Managers Who Reported Using Information Obtained from Performance Measurement for Various Management Activities to a "Great" or "Very Great" Extent



Source: GAO.

圖 2-6 聯邦審計署比較西元 1997 與西元 2007 年績效資訊用於計畫管理比例

此外聯邦審計署於該報告中對政府績效成果法實施以來聯邦政府不足之處提出下列建議意見：

- (1) 為鼓勵更有效運用資訊，機關應該要展現領導者承諾、連結個人、專案/計畫與機關目標、改進無效的績效資訊、建立分析與運用績效能力。
- (2) 經常且有效對績效資訊進行溝通。
- (3) 計畫經常無法取得需要跨部會合作的相關資料。
- (4) 需要整體性的政府績效計畫，以提供一個能了解政府績效與整合機關努力的跨機關觀點。
- (5) 針對國家大多數的挑戰，聯邦審計署建議一個政府整體的策略計畫，提供更整合且長期的途徑來處理這些議題。

## 2. 政府績效成果現代化法立法與實施

針對前述聯邦審計署調查成果及建議，歐巴馬政府亦認為過度遵循報告要求而產生眾多績效指標及數據，但對於該績效資料之分析及利用在管理及決策方面還遠遠不夠，國會亦無法利用機關績效目標和指標用於監督和政策制定，各機關也未利用這些資料來評估其工作有效性或推動改善，亦未向民眾提供合理及有效益之績效資訊，經前眾議員奎利爾（Henry Cuellar）於西元 2010 年提出政府績效成果現代化法構想，後來獲得參議員湯姆卡珀（Tom Carper）和馬克沃納（Mark Warner）支持，西元 2011 年 1 月 4 日，美國總統歐巴馬正式簽署政府績效成果現代化法，於績效管理制度上推動五大重要改革原則：

- (1) 高階主管充分掌握績效管理過程：聯邦各部會部長、副部長及機關之高階主管必須親自負責設定機關目標，全程參與績效管理活動，為該機關的績效成敗負責。
- (2) 績效目標與指標相互連結：為達成機關之總體績效目標，從機關的策略目標至單位、計畫，甚而是個人層級的績效目標與指標，皆須有清楚連結。
- (3) 績效導向、跨機關的目標設定與測量：強調跨機關（cross-agency）協力治理的概念，並期望以結果導向（outcome-oriented）之績效目

標設定，帶動跨越機關疆域合作文化。

- (4) 持續、不間斷評估與課責：為使績效制度及績效資訊廣泛應用，聯邦各機關、單位及計畫之績效評估至少每季進行一次評估。
- (5) 透明化與課責：各聯邦機關對民眾、國會公開其績效資訊，透明化落實課責，確保聯邦政府績效管理制度成功。

### 3. 預算管理局建置績效資訊網(Performance.gov)揭櫫 8 項行動

- (1) 採購：減少政府服務以委外方式進行，維持由具政府本質的公務員來執行、減少委外的監督與失控成本的增加，採用固定價格契約以維持競爭力，利用共同採購，獲取較大議價能力。
- (2) 顧客服務：顧客服務流程簡化，並要求多用線上服務方式，降低成本及提升即時顧客服務。
- (3) 財務管理：減少不當支付、積極催收欠稅並出售閒置設備以增加國庫收入。
- (4) 人力資源：減少聯邦政府人力的同時，也造成退休潮，不過，也同時採用簡化程序以聘僱專業優秀人力，遠端工作(telework)也被視為網羅新一代年輕人的聘用選項。
- (5) 透明政府：政府支出透明公開，民眾可至政府績效資訊網及資訊科技儀表板觀看政府各項服務資訊。
- (6) 績效改善：聯邦政府各機關必須採用資料驅動評估，依資料進行績效改善的各項作為。
- (7) 永續：政府各項活動要求對環境影響降至最低，提倡節能減碳，減少溫室效應，杜絕浪費，鼓勵任何潔淨能源創新技術。
- (8) 技術：計畫透過資料驅動進行評估，資訊科技儀表板作為進度報告，同時要求聯邦政府改採雲端技術。

### 4. 施政計畫檢討與評估機制

依據美國政府績效成果現代化法新增規定，當行政部門未能達到預定績效目標時，必須與國會進行溝通，同時機關必須與預算管理局合作檢討，以

為後續年度績效計畫和總統預算案擬訂的考量，該法賦予預算管理局對機關未達績效目標有下列不同階段的權責作為<sup>5</sup>：

- (1) 如果預算管理局認定第一年未達目標，該機關必須提出績效改進計畫。
- (2) 如果預算管理局認定連續第二年或第三年未達目標，機關及預算管理局都必須向國會提出報告。
- (3) 如果預算管理局認定連續二年未達目標，機關首長必需提交國會一份績效改善聲明，找出其他替代方案，或移轉授權給其他機關辦理。
- (4) 如果預算管理局認定連續第三年未達績效目標，該局須在 60 天內提交改善建議書給國會，包括重新審議未達績效的目標、相關法規修正、因應作為以及中止計畫或刪減總統預算。

此外政府績效成果現代化法頒布實施後，該法令亦賦予聯邦審計署進行計畫績效評估職責，要求該署在西元 2013 年 6 月報告在政府面 (government-wide) 與機關面 (agency level) 有關該法案規定於計畫與報告執行情形；於西元 2015 年 9 月和西元 2017 年 9 月，提出聯邦政府各機關有無落實績效管理以提高績效成果之評估報告，並於之後每 4 年，就政府重要目標、績效計畫、相關績效報告等，評估其執行情形。

#### **(四) 預算管理局修訂「編製和提交策略計畫，年度績效計畫及年度計畫績效執行報告」規範**

政府績效成果現代化法實施後，為提升計畫執行績效評估，及讓計畫之績效能提供決策者參考，預算管理局訂定「編製和提交策略計畫，年度績效計畫及年度計畫績效執行報告」規範，其中有關如何提高聯邦政府計畫執行績效評估部分，說明如下：

##### **1. 計畫績效評估重點<sup>6</sup>**

---

5 Changes to the Government Performance and Results Act, Congressional Research Service. Clinton T.Brass February 29,2012

6 西元 2012 年 8 月 3 日，預算管理局配合政府績效成果法之現代化法實施，訂定編制和提交的策略計畫，年度績效計畫及年度計畫績效執行報告一系列規範 (OMB Circular A-11 Part 6 Section Preparation, Submission, and execution of the budget)。

(1) 績效目標(Goal, Performance)：依據政府績效成果現代化法規定，績效目標包含績效評估指標、對象及時間，該法並要求績效目標之陳述需有對象及可量化，否則需經預算管理局評估同意，而此種則稱為替代式之績效目標。

舉例，績效目標為西元 2012 年 7 月前減少無家可歸的退伍軍人至 35,000 夜晚次，其中：

(2) 績效指標：減少無家可歸的退伍軍人至 35,000 夜晚次。

(3) 對象：無家可歸的退伍軍人。

(4) 時間：西元 2012 年 7 月。

2. 績效指標 (Performance Indicator)：可作為衡量績效目標及追蹤計畫進度，常見績效指標如因果、效率、輸入、產出、成果及中間成果指標等。

(1) 因果指標 (Indicator, Contextual)：提供與計畫目標有關的相關訊息資料，如警示訊號、不想發生的副作用、可能導致計畫成果受限的影響因素。

(2) 效率指標 (Indicator, Efficiency)：計畫活動輸入（如投入成本、員工投入工時）與產出或成果的比值。

(3) 輸入指標 (Indicator, Input)：衡量資源消耗的指標，如：已使用的時間及經費。

(4) 產出指標 (Indicator, Output)：通常以量化數值具體的利用圖、表將活動或成果記錄，雖然產出指標通常很有效，但是必需合理將產出指標與各績效指標及成果指標相互連結。

(5) 成果指標 (Indicator, Outcome)：可以說明計畫成果達成進度之指標。

(6) 中間成果指標 (Indicator, Intermediate Outcome)：針對計畫最終成果所設定之中間成果目標。

3. 績效評估：針對計畫如何達成預期之成果或結果，進行獨立、系統性評估。

4. 績效管理：利用績效目標、績效指標、績效評估分析，及資料驅動檢核方

式，提高計畫成果並促進機關以更經濟及有效率方式運作。

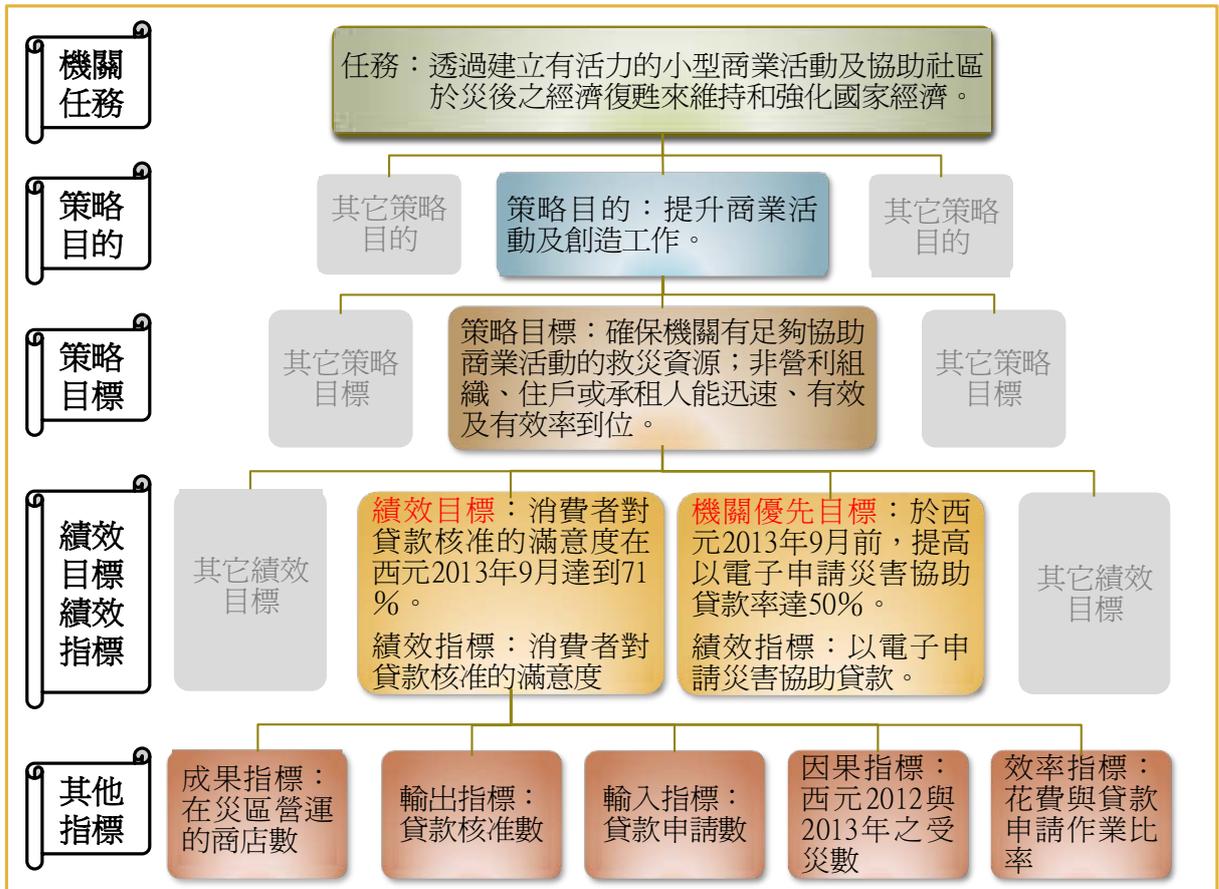


圖 2-7 政府績效成果現代化法建構之目標及績效衡量關係範例圖

### (五) 政府績效成果法與政府績效成果現代化法比較

表 2-2 政府績效成果法與政府績效成果現代化法比較表<sup>7</sup>

	政府績效成果法	政府績效成果現代化法
策略計畫	<p><b>【程序】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>※至少每 3 年修正</li> <li>※期程至少涵蓋 5 年</li> <li>※與國會進行磋商</li> <li>※涉及其他利益相關者</li> <li>※提交 OMB 和國會</li> </ul> <p><b>【內容】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>※任務聲明</li> </ul>	<p><b>【程序】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>※每 4 年修正，新總統任期開始後次年</li> <li>※至少每 2 年與有關的國會委員會磋商</li> <li>※將資料公告於網站，並通知總統和國會</li> </ul> <p><b>【內容增列】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>※與聯邦政府的優先目標的關係</li> <li>※機關間的協調與合作</li> <li>※確立機關優先目標</li> </ul>

<sup>7</sup>行政院研究發展考核委員會 101 年美國政府績效管理及評估制度出國報告。

	政府績效成果法	政府績效成果現代化法
	<ul style="list-style-type: none"> <li>※策略目標</li> <li>※策略和資源</li> <li>※與績效目標的關係</li> <li>※外部因素可能會顯著影響的目標</li> <li>※計畫評估</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>※陳述相關目標如何與國會磋商達成共識後納入</li> </ul>
機關績效計畫	<p><b>【程序】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>※適用 1 個會計年度</li> <li>※沒有固定的時間(由 OMB 決定)</li> <li>※提送至 OMB</li> </ul> <p><b>【內容】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>※績效目標必須是客觀的、可量化、可衡量的形式</li> <li>※涵蓋所有計畫活動</li> <li>※策略和資源</li> <li>※績效衡量</li> <li>※績效目標與實際成果的比較基礎</li> <li>※確認數據的方法</li> </ul>	<p><b>【程序】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>※適用 2 個會計年度(當年度及次年度)</li> <li>※配合總統預算</li> <li>※可上網處理，並通知總統和國會</li> </ul> <p><b>【內容增列】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>※與機關策略和優先目標，以及聯邦政府績效目標之關聯</li> <li>※協調與合作</li> <li>※辦理的方案及活動</li> <li>※里程碑</li> <li>※目標負責人</li> <li>※平衡的衡量方式</li> <li>※數據的準確性和可靠性</li> <li>※主要的管理挑戰</li> <li>※低優先方案</li> </ul>
機關績效報告	<p><b>【程序】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>※在會計年度結束後，150 天內</li> <li>※送交總統和國會</li> </ul> <p><b>【內容】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>※實際績效與預訂績效比較</li> <li>※3 年的趨勢資料</li> <li>※根據上年的業績評估目前的績效計畫</li> <li>※就未實現的目標予以說明及因應對策</li> <li>※計畫評核結果摘要</li> </ul>	<p><b>【程序】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>※在會計年度結束後 150 天內，具重大價值性的資料要經常性的提出</li> <li>※僅上網處理</li> </ul> <p><b>【內容增列】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>※5 年的趨勢資料</li> <li>※數據的準確性和可靠性</li> </ul>

	政府績效成果法	政府績效成果現代化法
		<b>【新增項目】</b> ※聯邦政府長期的優先目標 ※修訂聯邦政府績效計畫 ※按季檢討進度 ※政府績效資訊網站
		<b>【修正項目】</b> ※修訂機關級計畫與報告規定 ※未達目標的報告處理 ※計畫和報告作業時程 ※要求機關首長參與並課責 ※要求確認關鍵績效管理技術及能力 ※建立年度檢討處理重覆及不合時宜的 規畫與報告機制

### 三、美國政府審計準則有關績效審計定義及績效評估相關規定

績效審計工作之主要目的係評估各重要施政計畫之執行績效，聯邦審計署辦理績效審計工作之方法，主要係依據政府審計準則(俗稱黃皮書)及聯邦政府內部控制準則(俗稱綠皮書)執行績效審計，該 2 準則內容簡述如下：

#### (一)政府審計準則

聯邦審計署於西元 1972 年訂頒政府審計準則，該準則於西元 2011 年共進行 6 次修訂，依照西元 2011 年版準則，共分為 7 章，包括：基礎及道德準則、政府審計準則之使用及應用、一般準則、財務審計準則、認證審計準則、績效審計外勤工作準則、績效審計報告準則等。

依據政府審計準則第 2.10 條規定：「績效審計係依據評量標準，蒐集充分且適切之證據，提供查核發現及結論之審計工作。績效審計提供客觀之分析，協助管理階層與負責治理及監督之人運用該等資訊，促進計畫之績效及運作、節省成本及強化負責監督或改正措施機關之決策制訂，並促進公共課責。此規範所稱之計畫包含政府事務、組織、作業計畫、活動和功能等。」

同準則第 2.11 條規定：「績效審計之查核目標相當廣泛，包括評估計畫之效

益、經濟和效率性；內部控制；遵循性及前瞻性分析。上述目標並不互相排斥，因此績效審計可同時有數個查核目標。」同準則第 6.08 條規定：「查核目標係指查核工作所欲成就之事。查核目標係確認辦理查核之主體事項及績效層面，並得包括查核人員期望發展之查核結果與報告要素。」

經依政府審計準則第 2.11 條及附錄 A2.02~A2.05 整理績效審計類別、內容及範例如下表 2-3：

表 2-3 績效審計類別、查核內容及範列表

績效審計類別	查核內容	範例
與計畫效益及成果有關之查核目標	通常包括經濟性及效率性查核目標，其中與計畫效益及成果有關者，係衡量計畫目的及目標之達成程度；與經濟性及效率性有關者，係評估投入成本及使用資源程度。	<ul style="list-style-type: none"> <li>※評估對法令、規章、機關目的及目標達成程度。</li> <li>※藉由評估替代方案來提供計畫績效及消除影響計畫效益因素。</li> <li>※對計畫各項活動進行成本及產生效益分析。</li> <li>※判斷計畫完成的程度是否有達到計畫預期的目的。</li> <li>※判斷計畫目前運作的情形或進度是否達到規定的要求。</li> <li>※考核計畫是否在法定範圍內公平的獲得或分配公共資源。</li> <li>※評估機關是否遵循完善的採購作法。</li> <li>※針對計畫效益、結果、經濟性及效率性之績效衡量指標之可靠性、有效性及重要性進行考核。</li> <li>※針對與計畫績效有關之財務資訊之可靠性、有效性及重要性進行考核。</li> <li>※考核政府資料之取得是否符合及時性及考量品質。</li> <li>※評估收入是否大於支出。</li> <li>※評估計畫各單元成本是否可以降低或提高</li> </ul>

績效審計類別	查核內容	範例
		<p>產出效益。</p> <p>※評估預算書或預算需求是否可靠、有效，及重大性，以協助預算立法程序。</p>
與內部控制有關之查核目標	<p>係就機關內部控制制度中，有關合理保證達成效益及效率運作、可靠財務及績效報導，遵循適用法律及規則者，評估相關之控制要素。尤其當發現計畫績效不彰之原因係與內部控制有關時，內部控制查核項目可能變得重要。</p>	<p>下列事項係為評估其內部控制是否能提供：</p> <p>※機關任務、目的和目標是否有效益及效率之達成。</p> <p>※依據法令和規章及需求使用資源。</p> <p>※具有敏感性資源之存取，是否有實質之安全保護措施。</p> <p>※績效衡量和公開報告之完整性、準確性，且具提供績效表現及決定參考。</p> <p>※從資訊系統得到資料是否正確。</p>
與遵循性有關之查核目標	<p>係評估機關就有關採購、防護、使用及處置機關資源，與機關生產及提供服務之數量、品質、時效及成本等是否遵循相關法令規定、合約、規章等。</p>	<p>※考核計畫目的、計畫執行方法、提供公眾服務及計畫成果等，是否符合法令、規章或其它規定之要求。</p> <p>※政府之服務和福利是否確實的給予具有資格的市民。</p> <p>※支出及收入是否符合法令、規章或其它規定之要求。</p>
前瞻性分析有關之查核目標	<p>係就未來可能發生之情事及機關得採行之因應措施等，提供分析或結論。</p>	<p>※提供當前和預測未來政府計畫或服務可能產生之衝擊。</p> <p>※計畫或政策的替代方案，包含預測計畫在不同假設條件下產出的成果。</p> <p>※針對政策或立法的提案資料，以利益攸關者之角度評估及分析優、劣點。</p> <p>※為管理者準備預期的資訊。</p> <p>※以假設預期未來事件之發生，和管理者反應對策為基礎進行預算和前景分析。</p>

## (二)聯邦政府內部控制準則

依據政府審計準則第 6.21 條規定：「以績效審計觀點而言，當內部控制之設計或其執行結果，未能使管理階層或相關人員，在正常執行其職能之過程中，去預防、偵測或改正：(1)營運操作效益或效率之減損；(2)財務或績效訊息之不實陳述；(3)未遵循相關法令、契約或補助規定等，即可視為內部控制不良。」第A2.03 條規定：「內部控制評核之查核目標，包括評估內部控制能否合理確信下列事項：a.組織任務、目的及目標已經達成，且具效率性及效益性；b.資源之使用，係遵循相關法令規定；c.能就資源(包括存放於機關外部之敏感資訊存取)之未經授權採購、使用及處置，加以防衛；d.管理資訊(如績效衡量等)及公開報告係完整、精確及一致，能作為績效及決策制定之依據；e.由電腦系統產出之資訊係屬正確無誤；f.資訊系統應變計畫能提供備援，俾防止非自願之活動或功能損害。」

## 四、美國政府審計工作中進行績效審計理論及方法介紹

依據美國績效成果現代化法規定，聯邦政府計畫執行績效之管考，由預算管理局負責執行，而對於計畫績效及內控績效評估之審計議題，則由聯邦審計署進行評核，並依該法由審計長向國會報告。本次於拜訪聯邦審計署環境及自然資源部執行長 Aun K. Mittal 時，經其表示該署進行績效審計及績效評估方法均係依據政府審計準則進行績效評估，一般績效審計案件約進行 6~9 個月左右，其中最主要工作在於前三個月進行調查及蒐集相關資料，後續在赴機關進行內控績效評估及計畫績效評估，以下謹就本次研習課程內容，依調查階段說明其重點內容，臚述如次：

### (一)進行調查及蒐集資料階段 (Survey)

調查及蒐集資料是進行績效審計工作的第一步，係利用相對較快速的程序完成資訊的蒐集，目的在於確認問題是否值得更進一步進行檢核，及得到充足的資訊來編製計畫及進行之後各項績效審計工作安排。調查及蒐集資料重點將會隨著不同審計工作方向改變，如審計重點在經濟及效率面時，將著重在問題範圍內有哪些時間、金錢或其他有價值的資源可以被節省。若審計

重點在計畫成果，調查工作主要致力於確定計畫目標，和在評估計畫成果時，有那些資訊是需要被採用的，因為很多情況計畫目標並未建立且計畫成果並未被衡量，以下就美國研究院開設「進行績效審計」課程資料<sup>8</sup>，摘述說明如下：

1. 調查方法：首先針對機關做什麼，以及它是如何運作進行廣泛評估，之後縮小查核範圍，聚焦在要瞭解的特定活動和計畫上，並蒐集下列資料：
  - (1) 機關實際上是如何運作？
  - (2) 在不同的工作階段，哪些是必要或有益的步驟？
  - (3) 監測執行成果的程序為何？
  - (4) 工作是否符合法律要求、建立目標、和一般常識做法。
2. 調查限制：調查過程中，審計人員可能會發現一些情況，例如：政治因素、擱置之法案、重大組織調整、計畫偏移、或僱員罷工，可能會嚴重阻礙他或她的努力。審計人員應評估可能對情況造成之影響，並決定是否應將調查延後。
3. 調查所需資訊：調查所需資訊會隨著審計的類型，目的和範圍而有所不同，一般來說，所需資訊大致可分為四類：
  - (1) 機關、計畫和被檢查活動等各方面重要的一般工作資訊。
  - (2) 機關所賦予權力、責任的程度和性質。
  - (3) 計畫目的及目標：主要用來衡量計畫執行進度及達成度，所需資料可以從很多不同來源得到，包括法律、行政命令，法規，外部機關要求規定、機關自行訂定政策或程序、對於計畫目標有用的訊息，如來自於計畫建立之歷史背景和特定的專題研究等。當計畫目標不明確時，為有效檢核計畫執行成效，審計人員必需定義計畫目標，但如果目標不能得到滿意之驗證，進一步評估計畫成效將不值得，此時可以簡單直接於報告說明計畫目標不清楚，需要進一步釐清。
  - (4) 初步觀察預期目標達成程度：此部分主要目的是決定是否值得進一步

---

8 The audit survey-A key Step in auditing Government Programs, Graduate School, 2001

進行績效審計評估工作，如果目標尚未完成達到、目標不清楚、成果無法達成，此時審計人員可以針對問題去探討如何減少成本和提高計畫績效成果。

4. 得到調查資訊方法：包括和機關主管人員討論、訪談承辦人員、問卷、進行實地檢核、檢查管理人員報告、研究報告、會計師報告、進行測試及畫流程圖等。

5. 調查階段重要的三項資料：

(1) 策略計畫：各級政府均依策略計畫執行事務工作，審計人員可以從策略計畫找到計畫執行的目的及主要執行機關單位、計畫目的及工作項目，及以結果為導向之各計畫目的及工作項目、針對計畫目的及工作項目如何達成說明，包括達成這些目的執行方式及資源需求等。

(2) 管理者自評報告：各種不同法令或規定都會要求機關管理者針對內部控制的建立、維持、評估負責，聯邦政府高階管理階層被要求每年出具內部控制評核報告，審計人員可以透過這些報告，來評估機關內部控制是否有效。

(3) 績效計畫及報告：依據政府績效成果現代化法，要求各級政府訂定績效計畫及針對績效執行成果提出報告，審計人員可以得到績效目標、衡量標準、計畫完成績效目標的程度、績效指標，及透過這些資訊，評估計畫是否達成績效目標等。

(二)進行內控績效評估階段：鑑於機關內部控制不良，往往係導致計畫績效不良之主因，以下就美國研究院開設「績效審計內部控制評核」課程資料<sup>9</sup>，摘述說明如下：

1. 風險評估：聯邦審計署為協助查核人員在規劃階段確實瞭解內部控制、資訊系統控制、法律、規則、契約或補助等規定，以及對調查目標有重大影響之可能舞弊與濫用等事項，爰設計風險評估工具<sup>10</sup>，內容包括：內部控制要素（控制環境、風險評估、資訊、溝通、監督）、內部控制程序、資訊

9 Assessing Controls in Performance Audits AUDT8021G, Graduate School, 2001

10 美國績效審計理論與實務之研究 P42~P47，審計部民國 100 年出國報告，陳建仲。

系統控制程序、舞弊對查核目標有無重大影響、未遵循法令、契約、補助規定對查核目標有無重大影響、考量濫用對查核目標有無重大影響、考量電腦加工處理之資料對查核目標有無重大影響等項之檢核，以協助查核團隊決定內部控制、法律及規則之遵循性、舞弊風險、可能濫用及資訊可靠性，對於查核目標是否有重大影響等。另依據本次研習「績效審計內部控制評核」教授Nicholas M. Zacchea提供風險評估方式<sup>11</sup>，係以風險評量表格量化進行風險分析，說明如下：

- (1) 第 1 步：選擇風險評估要素：依據內部控制稽核協會建議，風險評估可包含最近一次審計日期、金額大小、內部控制品質、資產流動性、管理者權限、複雜性等。
- (2) 第 2 步：建立風險評估等級衡量標準：依低、中、高給予 1~3 級區分，舉例來說，最近一次審計日期，可以用 2 年內、2 至 4 年、超過 4 年區分；金額大小可以用美金 10 萬至美金 30 萬、美金 30 萬至美金 50 萬、美金 50 萬以上等區分。
- (3) 第 3 步：建立風險權重：針對評估風險要素，依重要性給予不同的權重。
- (4) 第 4 步：建立風險評估矩陣：

稽核機關	風險要素			總分
	最近一次審計日期 (權重：5)	金額大小 (權重：3)	可能造成的損失 (權重：3)	
機關 1	1×5=5	3×3=9	3×3=9	23
機關 2	2×5=10	3×3=9	1×3=3	22
機關 3	3×5=15	1×3=3	1×3=3	21

## 2. 內部控制評核方法

- (1) 檢驗完成度：本項目標及重點是在於評估各方面運作是否達成一定水準，是否有效率、及時產出成果、品質是否符合預期。在此評估步驟中，績效表現成果視為「狀況」，而為了達成目的執执行程序和控制活動，

<sup>11</sup> Risk-Based Audit Target Selection can increase the Probability of conducting Value-Added Audits, Nicholas M. Zacchea, 2003 Spring.

將用來找出績效是否好或不好的「原因」。舉例來說，機關所擁有的車輛型式及數量是否能完成其任務？如果沒有，對於任務完成及成本會帶來什麼影響？如果影響是重大的，原因是什麼？

- (2) 檢驗執行和控制：本項目標及重點是在檢驗是否有足夠達成績效目標之方法。在此評估步驟中，執程序和控制活動是否充分視為「狀況」，審計重點可能是整體程序或特定之控制活動。舉例來說，機關是否有一定的標準或程序來確認何種車輛型式及數量來完成其任務？如果沒有，對於任務完成及成本可能會帶來什麼樣影響？如果影響重大，原因是什麼？
- (3) 評估影響：本項目標及重點是在評估當不同因素介入時所造成之影響。在此評估步驟中，成果視為「影響」、因素介入視為「原因」。舉例來說，用 2 輪驅動的車子取代 4 輪驅動的車子，對於成本及任務成果之影響為何？

### (三) 進行計畫績效評估階段

1. 計畫績效評估：依據美國政府審計準則第 6.74 條規定，查核發現係由評量標準(criteria)、原因(cause)、狀況(condition)、影響(effect)等 4 大要素組成，說明如次：
  - (1) 評量標準：係指用以評量績效之標準。查核人員應選擇與查核目標有關，且合理、實際可行、切合現況需要之評量標準，諸如十餘年前擬訂之收入上限標準，在考量通貨膨脹或其經濟因素後，已顯不合時宜，此時查核人員應視實際需要擬具適用之評量標準。
  - (2) 條件：係指存在之狀況，包括過去、現在及未來狀況，在查核時予以決定並記錄之。
  - (3) 原因：係指就條件與評量標準間所存在之差異，所提出之理由或解釋，並得為建議改正措施之基礎。常見之原因包括：不良之政策設計；程序或評量標準；不連續、不完整、不正確之執行；或屬計畫管理控制未納入考量者等。

- (4) 影響(或潛在影響)：影響係指將條件與評量標準間存在之差異，以清楚及邏輯之連結方式，建立其實際(或潛在)造成之效果或結果。影響得作為論證是否須就問題或風險採行改正措施之依據。

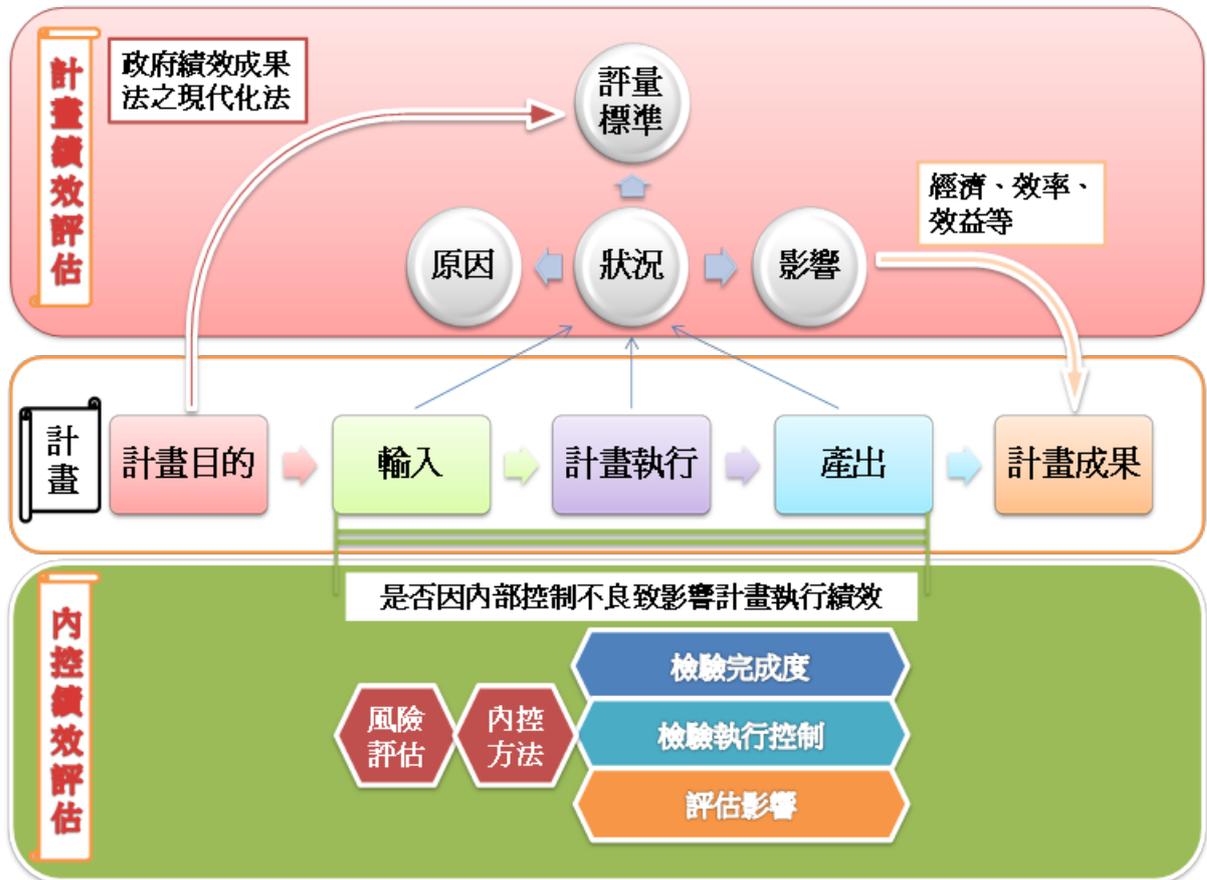


圖 2-8 美國政府審計工作中進行計畫績效評估流程圖

### 五、聯邦審計署因應政府績效成果現代化法提出之審計評估方法

西元 2011 年 1 月政府績效成果現代化法頒布實施後，該法令規定聯邦審計署應於西元 2013 年 6 月報告在政府面(government-wide)與機關面(agency level)有關該法案規定於計畫與報告執行情形；及於西元 2015 年 9 月和西元 2017 年 9 月，提出聯邦政府各機關有無落實績效管理以提高績效成果之評估報告，並於之後每 4 年，就政府重要目標、績效計畫、相關績效報告等，評估其執行情形，因應該法令之實施，聯邦審計署於西元 2012 年 1 月出版「應用研究與方法：評估設計」(Applied Research and Methods-Designing Evaluations 2012 Revision, GAO-12-208G)，協助審計人員有效的進行績效評估設計工作，

以下就該報告重點及聯邦審計署評估設計案例，摘述如下：

### (一) 評估設計之重要性

計畫評估為一系統化研究，使用研究方法去蒐集與分析資料，用以評估計畫執行狀況與原因，藉由評估可明確說明計畫執行績效，並聚焦各計畫的執行狀況與結果；評估結果可用來評價方案效能，並提出績效改善建議，及做為資源配置之參考依據。

計畫評估與績效衡量及績效報告非常有關，績效衡量是系統化持續性的監督和說明計畫完成程度，特別是有關計畫目標執行進度。績效衡量或指標可以用計畫員工或資源（輸入）、計畫各項活動執行程度（計畫執行）、計畫提供的產品或服務（產生）、產品或服務的成果（計畫成果）來表達。計畫評估除了分析績效衡量值外，也會檢核計畫運作情形及達成成就，來評估績效目標達成情形。聯邦計畫評估研究可為政府資源使用提供外部審查機制（例如：決定資源支出之附加價值），並可增加提升績效之學習機會。評估在策略規劃與方案管理中扮演關鍵角色，為方案設計與執行提供回饋，並協助方案管理者或政策制定者進行決策制定。

評估問項之設計可瞭解計畫執行之績效，聯邦審計署為評估設計開發出五個步驟：(1)闡明方案目標與策略；(2)開發出具相關性且有效度評估問項；(3)為每個評估問項選擇或設計適合評估方法；(4)確認資料來源具信度且蒐集程序是有用的；(5)發展資訊分析方法，據以做成有證據之結論。五個步驟為報告的主軸，說明聯邦審計署監督政府施政各方案績效所採行評估方法，並逐一說明之。

### (二) 定義評估問項範圍

#### 1. 第一步驟：闡明方案目標與策略

為確定評估方向，首先必須闡明方案目標與策略，建構評估問項始能切題。對於部分之聯邦計畫，法令授權或實施中之規範已說明計畫目的、範圍和目標，此時需要進一步瞭解計畫之效益目標。此外方案評估者可參考評估過程系統架構，如圖 2-9 所示，充分掌握施政評估過程之投入、行

動、結果與影響等各層面要素，以及不同階段受外在政治、經濟、社會環境影響程度。其中，投入面包含人力、物力、財力各項，行動面向則指對參與者、顧客與民眾等採取了什麼作為，結果與影響面向則考量短、中、長期之成果與影響。此一系統架構可視為：

- (1) 方案規劃工具：設計方案及應達成目標。
- (2) 溝通工具：有助於政策制定者與方案管理者相互溝通與理解，增加合作可能性。
- (3) 方案執行工具：可指出不同時間發生之活動及團體組織參與狀況。
- (4) 評估工具：有助於定義與測量績效及設計評估問項。

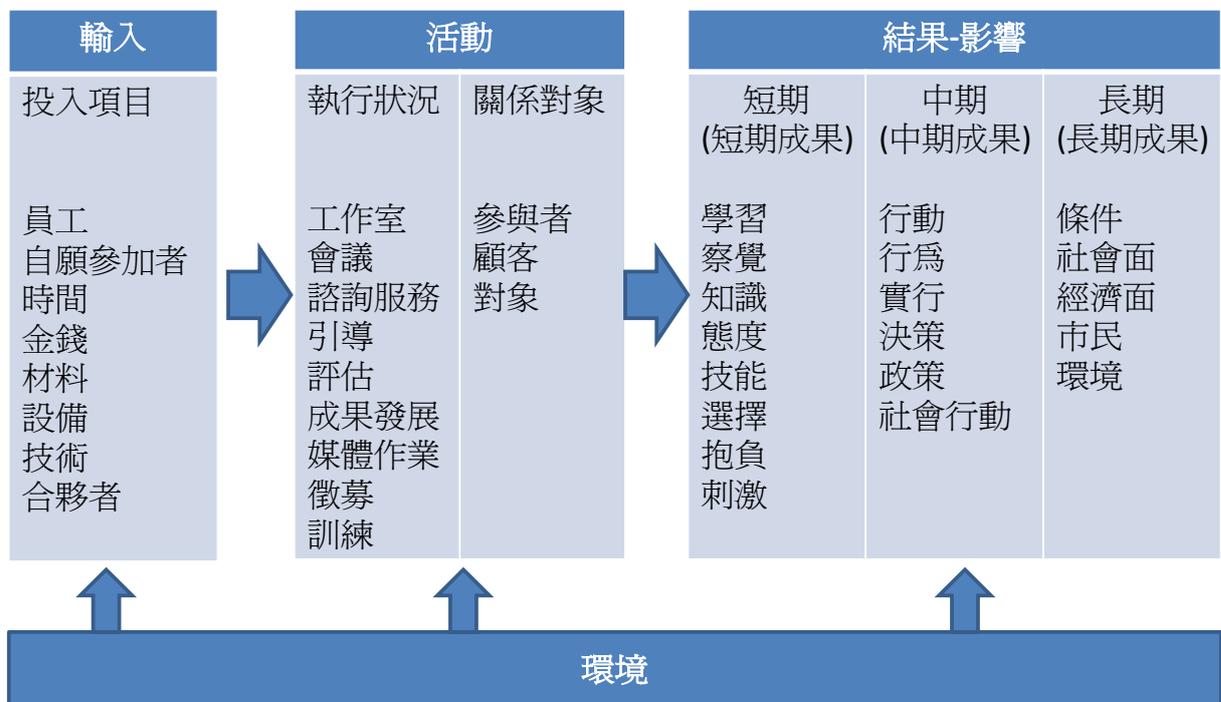


圖2-9 計畫執行邏輯模型圖

## 2. 第二步驟：開發出具相關性且有效度之評估問項

評估問項之建置可使方案參與者釐清及獲得有用資訊，如方案管理者或政策制定者可能需要有關方案績效資訊來協助方案管理設計或預算決策制定，故評估問項方向之正確性相當重要。

由於評估執行之目標多樣，可能用以(1)確定關鍵項目在計畫方案執行的進度；(2)評估計畫執行效率程度是否能達成計畫預期成果；(3)找出更

有效的做法來達成預期結果；(4)找出提高計畫執行績效方法；(5)確定改善行動之成果；(6)引導方案資源配置；(7)作為方案預算需求的支持根據。故當目標不同則應配合不同之評估問項設計，在開始執行評估前，首先必須先針對議題進行釐清，瞭解評估之目標為何，此可透過方案邏輯模型分析來瞭解方案正確運作過程及應產出結果，確定評估方向，以符合資訊需求者之需求，而在不同方案階段，也有不同之評估問項，常見的評估問項詳如附表 2-4 所示。

表2-4 不同方案發展階段合適之評估問項

計畫階段	一般性的評估問項	評估類型
計畫早期階段或初創時期	1. 計畫是否具有實現預期目標能力？ 2. 是否有任何可能或管理問題存在？ 3. 在執行新的改變或新規定實施後，取得哪些進展？	過程監督或過程評估
成熟、穩定且定義明確計畫時期	1. 計畫預期效益是否得到？ 2. 是否有非計畫預期負效益影響出現？ 3. 產出結果是否隨著不同計畫方法、組成、供應者或顧客群而有所不同？	結果監督或結果評估
	1. 計畫資源使用是否有效率？ 2. 為何計畫不再得到應有的效益？	過程評估
	1. 方案是否造成應有影響？ 2. 在獲得應有產出結果下，是否有其他方法更具效能？	淨影響評估

### (三) 評估設計選擇的程序

**第三與第四步驟：建立評估設計(Evaluation Design)，為每個評估問項選擇或設計適合評估途徑以及確認資料來源具信度且蒐集程序是有用的。**

基本評估設計組成要素包括：(1)評估問題、對象及範圍；(2)資訊來源或哪些資訊應該需要？(3)資料蒐集方法，包括任何樣本程序和資料及證據如何得到？(4)計畫分析資料，包括計畫評估標準和比較，計畫基本績效如何評估；(5)評估之限制。

聯邦審計署分析師規劃出評估設計矩陣如表 2-5，歸納出評估設計時須著重之關鍵議題，並幫助參與者理解評估之邏輯。聯邦審計署分析師對每個重大計畫透過評估設計矩陣完整的記錄他們的決定和總結各個關鍵要素，確使就地審計工作能完全符合績效審計作業規範。

表2-5 聯邦審計署評估設計矩陣

研究問題	所需資訊及來源	查核範圍及方法	查核限制	GAO 可能提出之查核意見
查核團隊所欲回答之問題?	查核團隊需要何種資訊來解決問題? 應至何處取得資訊?	查核團隊如何回答問題?	查核設計之限制, 以及其對查核成果之影響?	查核工作之預期成果?
<p>確認哪些問題是團隊要在報告中表達的。</p> <p>確保每個問題均係具體、客觀、政治中立、可衡量及可處理。</p> <p>確保問題所用之關鍵術語已有明確定義。</p> <p>每個主要評估問題各自以不同行來表達。</p>	<p>辨認應蒐集之文件或資訊類型。</p> <p>擬訂測試方式來表達內部控制及遵循性事項。</p> <p>擬訂計畫, 俾蒐集文件資料, 以建立評量標準。</p> <p>擬訂計畫, 俾追蹤考核所有已知之重大查核發現及建議意見。</p> <p>確認所需資訊來源, 如資料庫、研究、學科領域專家、計畫官員、模組等。</p>	<p>敘述資訊蒐集之策略, 如: 隨機抽樣調查、個案研究、關鍵團體、問卷調查、最佳實務之標杆學習法、運用既有資料庫等。</p> <p>敘述擬訂之策略範圍, 包括查核時間、地點及抽樣樣本規模。</p> <p>敘述運用之分析技術, 如: 回歸分析、成本效益分析、敏感性分析、模型分析、敘述性分析、內容分析、個案研究摘要等。</p>	<p>敘明所需資訊、範圍及方法之限制, 如: 存疑之資料品質及可靠性; 無法取得之資訊種類, 或無法取得某特定期間內之資料; 維安機密限制; 無法整體歸納或推斷查核發現。確認敘明上述限制對查核結果所造成之影響。</p>	<p>敘述 GAO 可能出具之查核意見或初步查核成果。</p> <p>確保答案係屬切題, 能針對首欄問題回答。</p>

評估設計之組成元素相互作用，評估目標、範圍與查核方法之界定為交疊影響，計畫資訊限制或新資訊可能在進行查核過程中出現，故評估者必須對評估目標、範圍與查核方法進行修正。

評估過程需先蒐集背景資訊，進行文獻資料檢視，以理解方案之歷史、相關政策及知識基礎。檢視文獻資料也可協助聚焦評估目標在現今知識領域之分歧，並瞭解過去設計與資料蒐集選擇，提供需求者方案及評估之重要脈絡發展。檢視文獻資料後，評估者在蒐集新資訊前，應考量採用綜合性評估，釐清方案整體效能，或計畫某一部分執行特別好或不好。為得到評估結果而選擇資料來源時，評估者必須評估這些來源是否可提供足夠且適當證據可去支持研究結果，資料之足夠性係指有關證據數量是否足以說服其他研究者；而資料適當性則是有關證據之相關性、正確性及可信程度，以及是否足以支持評估結果。

評估標準如規則、衡量方法或是預期達成之目標，這些都是用來評估或比較計畫實際執行績效，故評估者必須選擇相關、適當評估準則，可能包含：法律或規章所規定之目的、目標；政府官方建構之政策與程序；專業性之標準或規範；前期績效或其他部門之績效。在資料全面蒐集前，預視有其重要性，使評估者有機會將資料蒐集之設計、有效性、相關性與適當性進行提升或調整，且可釐清方法論是否合適。好的評估設計必須找出適合且足夠問項及脈絡，及配合有限時間與充分可信資料。

#### (四) 針對計畫執行及效益評估設計問項

**第五步驟：發展資訊分析方法，據以做成有證據之結論。**

計畫執行評估與績效監督相似，強調評估方案運作之品質、效率，以及服務傳遞等，執行評估可能提供方案管理者回饋，對方案倡議者課責，並可洞悉方案結果之多樣化。常見的計畫執行評估分析如表 2-6

表 2-6 計畫執行評估分析

評估問項	設計
計畫是否依照預期方式執行？	將計畫各項活動與法令規章、計畫邏輯模型、專

評估問項	設計
	業準則、利益相關者之預期進行比較。
是否有任何可能性或管理問題出現？	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 將計畫績效與預期的品質、成本、效率進行比較。</li> <li>2. 評估在不同提供者、團體品質或績效變化情形。</li> </ol>
為什麼計畫無法或不能夠達成預期的成果？	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 分析計畫在外部因素交互影響下，對計畫成果造成的變動。</li> <li>2. 訪問關鍵人物瞭解可能發生之原因。</li> <li>3. 針對關鍵案例進行深入分析。</li> </ol>

舉例來說：要評估提供個人財務協助計畫運作之品質與效率，評估者可能要分析管理者有關申請者收到計畫補助金額及行動之紀錄，其中效率部分可以評估申請者多久收到計畫補助金額，而品質部分則評估申請者之資格和補助金額是否準確。要評估計畫在服務特定對象（如低收入孩童）是否成功，可以分析計畫記錄並比較現階段這些家庭收入與國家貧窮標準或這些家庭前幾年之收入狀況。

由於績效評估著重成果達成目標之程度，乃在檢視各項施政的產出（output，由方案傳遞的商品與服務）與成果（outcome，商品與服務的結果）。成果評估常用之問項類型為：(1) 方案是否達到預期的目標？(2) 參與者所關心之議題上，方案是否產生重要成果？(3) 跨方案、跨機關與不同次級團體中，方案結果是否有所不同？(4) 在達成相同結果下，各方案的投入為何？

表 2-7 呈現結果導向之評估分析。結果評估可為參與者評估方案效益，或為大眾確定方案與已建立的目標價值之差異。雖然目標價值可能是來自專業化標準、參與者預期，或由之前相似方案觀察而來，但結果評估之準則仍可能受到法律、法規或方案設計之影響，以上皆可能影響評估達成率、複雜度之設計。在評估顧客行為與環境改變之議題上，可能比較參與者在曝光前後行為之改變、方案在被介入前後環境條件之差異、評估方案參與者及非參與者間結果之差異。方案結果之多樣化可能是因不同的設定、影響方案運作

提供者或參與者、方案脈絡、方案控制、服務提供者之特徵與行動影響導致。

表 2-7 常見的計畫結果評估分析

評估問項	設計
方案是否有達到應有結果，或具有其他重要邊際效應?	1.將方案績效與法律及法規、方案邏輯模型、專業標準與參與者預期等面向進行比較。 2.評估方案參與者曝光前後結果之改變。 3.評估方案參與者及非參與者間結果之差異。
跨方案、跨機關與不同次級團體中，方案結果是否有所不同?	設計跨方案、跨機關與不同次級團體之評估方法，評估結果之多樣化。

然而結果評估也面臨多項挑戰，由於聯邦政府各項計畫不斷更新，在測量成果時，資訊提供者及相關資訊皆有可能會受到時間限制無法立即更新，此外許多聯邦政府所推行之計畫乃配合國家目標(如環境保護)執行，需要長時間進行，成果往往無法立竿見影，聯邦審計署建議當結果評估無法配合年度績效報告時程，可以五年度為基準，進行長期評估研究。若面對計畫沒有即時、明確目標時，如聯邦政府的施政目標是提升特定領域知識，或發展實用性工具，或支持科學社群研究發展經費以提升國家未來發展等，可採用外部專家組合評鑑或研究引證、專利之數量進行評估。此外，當有些大規模改革方案形式為首創，會需要多樣化地區社群之集體、協調行動，如改變公共政策、提倡服務實踐等，其成果可就改革面向被瞭解的程度，改革之進程以及個案改變程度進行評估。

## 六、聯邦審計署進行績效審計及績效評估實務介紹

政府績效成果現代化法實施後，聯邦審計署進行績效審計重點在依該法精神，透過確定政府各機關間之任務，檢核各機關提出之計畫目標、對象是否有重複、重疊或分散情形，以減少政府不必要支出，此外並依該法規定，檢核各機關提出之策略計畫所建立之績效目標與績效成果是否相符，績效衡量標準是否妥適足以確保計畫目標達成。另一方面，聯邦審計署亦相當關注民生議題之審計，對於這部分之查核議題，常無上述計畫目標及績效衡量標

準，此時該署利用國際組織、學者、民間團體提出之建議意見，促請機關重視並研擬改革措施。以下分別介紹聯邦審計署於政府績效成果現代化法實施後，針對計畫重複、重疊、分散、計畫目標及績效評估值訂定不明，及民生議題等進行績效審計之實務案例。

### (一) 針對計畫重複、重疊、分散進行查核，以節省支出及強化歲入之績效性審計 案例介紹

依據聯邦審計署定義，計畫分散是指一個以上的聯邦機關（或是在機關中有一個以上的組織）涉及相同領域的國家性議題，在某些計畫分散情況下，會有重疊的情況發生，像是計畫有相似目標，製訂類似策略計畫或活動來達成這些相似目標，或是對象相同。

計畫重複是當二個以上機關或計畫從事相同活動或對象相同受益者提供相同服務。大多數情況下，由於對計畫或活動缺乏足夠數據，這些不必要重複、重疊、分散很難精確評估。當這些重複、重疊、分散資訊還沒有足夠確切證據時，聯邦審計署通常稱為潛在之重複，在適當情況下，該署會建議機關或國會採取適當的行動，來減少這些可能性發生及提高計畫運作、績效及結果資訊之準確性。

在某些情況下，重複、重疊、分散，可能適用於多個機關或機構依據其性質或大小共同參與聯邦政府方案或政策。然而，聯邦審計署指出過多的政府計畫或活動反而將導致無效率，而這些無效率情況是可以改善的。

聯邦審計署在西元 2011 年 3 月首次提出「具有減少政府計畫可能重覆，節省支出及強化歲入機會」<sup>12</sup>報告，該報告指出政府計畫或活動中之重疊及分散，可能潛藏不必要之重複，聯邦審計署經檢視農業、國防、經濟發展、能源、一般政府事務、衛生、國土安全、國際事務和社會服務等相關事務，在報告中列舉 34 個領域，係屬機關或提案有相似或重疊目標，或對於相同對象提供類似之服務，或施政任務係分散在多個機關或計畫，可能發生監督不一致、溝通協調效率偏低、資源使用未具效益者；另列舉 47 個領域，係屬具有

---

12 GAO, Opportunities to Reduce Potential Duplication in Government Programs, Save Tax Dollars, and Enhance Revenue, GAO-11-318SP

節省支出或增加歲入之機會者。依據該署報告估計，倘國會或行政機關能就上述領域妥適處理，每年產生之財務效益各約達 59 億美元及 19 億美元。

政府績效成果現代化法實施後，聯邦審計署於西元 2012 年 2 月再度提出「具有減少政府計畫重複、重疊、分散，以節省支出及強化歲入機會」年度查核報告<sup>13</sup>，該報告列舉 32 個領域聯邦政府計畫或活動中具有重複、重疊、分散情形，如：美國國防部在無人飛機系統採購作業和合作上無效率，造成該計畫發生重複及重疊；20 個不同的單位所執行的 160 項計畫、稅收支出或其它方式，均在執行協助買房及租房事務，該署報導由聯邦緊急管理局負責之 4 項補助計畫，需要更好計畫資訊和協調作業，以確定和減輕數十億美元可能發生不必要重複情事等（圖 2-10）；該報告並整理出 19 個領域當機關採取適當行動，具有節省支出或增加歲入之機會意見，如：醫療保險和醫療補助服務中心可以更好地偵測及恢復數十億美元不當索賠支付；美國空軍可以透過審查和調整餐飲服務契約來降低其每年數百萬美元的總體餐飲服務成本；美國能源部超量鈾在市場上，可以為政府提供數十億美元收入等（圖 2-11）。



圖 2-10 計畫重複、重疊、分散案例<sup>14</sup>

13 GAO, Opportunities to Reduce Duplication, Overlap and Fragmentation, Achieve Savings, and Enhance Revenue, GAO-12-342SP

14 GAO, GAO Mission and Operations\_Anticipating and Managing Risk in a Dynamic Environment, GAO-12-1040CG



圖 2-11 提出節省支出或增加歲入之建議意見案例

依據該報告所述，聯邦審計署利用下列 3 種審計方法，來找出可能計畫發生重複、重疊、分散情形，及提出節省支出或增加歲入之機會意見。

1. 審核聯邦政府預算與分預算科目：利用預算管理局建置MAX資訊系統，確認和分析各機關依預算系統分類的責任與義務。預算系統提供一個以預算資源分類架構，依據預算科目使用權力、支出、收入和稅收支出，關係到國家如何處理這些資源。每個預算科目一般是放置在單獨預算（如國防或健保），最能反映其主要目的。一個預算科目可以依複雜性劃分成 2 個或以上之分預算，當多個機關同時具有使用該預算權力時，可能存在重複或節省支出之機會。
2. 檢核主要機關文件：當多個聯邦機關有類似的任務、目標或計畫時，可能存在有潛在不必要重複、重疊、分散情形。因此，檢核主要機關之文件如：策略計畫、績效或評核報告、預算書等，以確定和分析機關任務、目標或計畫。
3. 核對外部資訊來源：例如國會預算中心、稽核長、美國國會研究服務和總統財政預算等報告，以確定各機關任務、目標及計畫可能發生潛在重複與重疊。

## (二) 要求機關建立計畫目標及績效評估之審計案例

依據聯邦審計署定義查核(verification)是一種檢查或測試績效過程，來評估其他類型錯誤，而驗證(validation)是一種確保數據免於偏差，並確保是依照預設的評量方式來評量所作努力<sup>15</sup>。績效數據查核和驗證，提供了績效資訊準確性和可靠性，降低數據不準確風險，並提供國會和民眾足夠信任度，機關應訂定適當查核週期，並應分配適當資源進行適當定期驗證和核對，每年數據通常應每年或每兩年進行驗證，為了對績效目標執行情況進行評估，必須藉由準確可靠績效數據驗證，並且應瞭解某些重大或已知受限數據，對目標實現影響，績效數據可以不完美，但必須是可靠的。同時，重要數據限制或落差，可能會導致錯誤決策，造成績效降低或不準確績效評估，數據受限情況，包括衡量和記錄不精確，數據不完整，數據收集過程不一致，以及數據太舊或數據蒐集不夠頻繁，以至無法即時或以具成本效益方式快速調整機關行動。

政府績效成果現代化法實施後，為減少不必要計畫重複或重疊項目，預算管理局與各行政機關進行協調，並建立以成果為導向之聯邦政府優先目標，涵蓋特定政策範疇，以及管理面向施政目標，並制定聯邦政府績效計畫之優先目標，在於西元 2015 年正式施行前，應於西元 2013 年先配合總統提交預算報告提出 14 個試行之跨機關優先目標，包括 9 個跨領域政策目標及 5 個管理改善目標，詳如下表 2-8

表 2-8 政府績效成果現代化法施行之跨機關優先目標

項次	跨機關優先目標	目標敘述	受指定機關
1	科學，技術，工程和數學教育	至西元 2020 年美國大學畢業生為全球最高聯邦政府與教育的合作夥伴共同努力，以提升科學，技術，工程質量和數學(STEM)品質。 未來 10 年 STEM 學位之畢業生數量增加三分之一，也就是增加 100 萬名 STEM 學科學位畢	教育部、國家太空總署、國家科學基金、健康和人類服務部

15 GAO, The Results Act. An Evaluator's Guide to Assessing Agency Annual Performance Plans, GGD-10.1.20

項次	跨機關優先目標	目標敘述	受指定機關
		業生。	
2	退伍軍人生涯的準備工作	提高退伍軍人的職業準備。西元 2013 年 9 月 30 日止，提高「服務職業準備和備災方案」符合條件的受益人員比例，從 50% 到 90%，以提高其在就業市場上之競爭力。	勞工部、退伍軍人事務部、國防部、教育部、商務部
3	寬頻	提升寬頻功能確保西元 2016 年美國 4G 寬頻覆蓋率 98%。	商務部、聯邦通訊委員會、農業部
4	大型企業和小型企業	增加對企業家和小企業所提供之服務聚焦在初創企業和成長型企業，及弱勢市場。	中小企業署、財政部、商務部、國防部、國家科學基金會、退伍軍人事務部、能源部、農業部、健康和人類服務部
5	能源有效利用	西元 2035 年降低能源強度(能源需求/實際 GDP)至 50%(西元 2010 年為基準起算)。	環保署、交通部、能源部、居住及都市發展部
6	出口	西元 2014 年，美國出口值增加一倍。	農業部、商務部、國務院、輸出入銀行、海外私人投資公司、中小企業署、美國貿易發展處、美國貿易代表辦公室
7	職業訓練	西元 2015 年，200 萬勞工接受技藝訓練，並加強協調及提供就業培訓服務，確保擁有全球最熟練之勞動力準備與技能培訓。	勞工部、教育部、中小企業署、居住及都市發展部
8	網路安全	西元 2014 年，95% 美國人能夠安全使用行政機關資訊系統，包括有利的認證，可信任的網路連接，並持續監測工作。	國土安全部、商務部、服務管理總署、聯邦資訊辦公室
9	環境永續	西元 2020 年，減少直接溫室氣體排放量的 28%，並且將其	各聯邦機關

項次	跨機關優先目標	目標敘述	受指定機關
		間接溫室氣體排放量減少到 13% (從 2008 年的基準起算)。	
10	財務管理	西元 2014 會計年度，聯邦機關不當付款率將從 2009 年的 5.42% 至少減少 2 個百分點。	預算管理局為首
11	人力資本管理	終結聯邦政府人力關鍵技能差距，以加強任務績效。西元 2013 年 9 月 30 日，去除 3 至 5 個關鍵聯邦政府職業或能力 50% 的技能差距，並結束其他機關特定高風險的職業和能力差距。	預算管理局、人事管理總署及國防部為首
12	資訊技術管理	改善 IT 服務傳遞，減少浪費，西元 2015 會計年度至少關閉 1200 個數據中心，節省納稅人 30 億美元。	24 個聯邦機關
13	採購和收購管理	降低機關收購公共產品和服務成本，至少 2 個新商品或服務，在西元 2013 年和 2014 年均減少 10% 成本。	預算管理局為首
14	不動產管理	有效地管理房地產，西元 2012 年底節約 30 億美元成本。	預算管理局、服務管理總署 (GSA) 及其他 24 個聯邦機關

依據聯邦審計署西元 2012 年 5 月 31 日針對上述聯邦政府訂定跨機關優先目標及績效計畫提出審計意見<sup>16</sup>，該報告針對上述科學、技術、工程和數學教育、退伍軍人職業準備、寬頻、中小企業發展、能源效率等共計 14 個臨時優先目標及績效評估值提出建議，舉例來說，以能源效率目標而言，聯邦審計署發現下一代科技車輛工業貸款計畫授權提供貸款給予生產更有燃油效率的車輛或元件，該計畫訂有 3 個目標，分別為提高美國載客車輛的燃油經濟性、提升美國汽車工業技術，及保護納稅人財務利益，然而能源局並沒有建立充分的績效衡量標準來評估達成這 3 個目標程度。

16 GAO, GAO's Work Related to the Interim Crosscutting Priority Goals under the GPRA Modernization Act, GAO-12-620R

### (三)民生議題績效審計-行動裝置定位資料-聯邦政府更多進一步行動可以幫助消費者保護隱私

聯邦審計署進行政府審計工作之績效評估，除了針對各機關依據政府績效成果現代化法提出之策略計畫進行審計外，亦會對民生議題項目進行查核，惟此時查核目標因非以計畫為主題，缺乏衡量指標進行評估，此時績效評估重點則回歸到機關應負職責，可以藉由國際組織、學者、民間團體提出之建議意見，促請機關重視並研擬改革措施，此種考核各機關績效方式，類似我國審計法第 69 條後段略以，發現制度規章缺失或設施不良，提出建議改善意見於各該機關。以下以聯邦審計署於西元 2012 年 9 月發布之「行動電話裝置定位資料-聯邦政府更多進一步行動可以幫助消費者保護隱私」查核報告為例，說明該署如何進行績效評估：

1. 緣起：美國地區行動電話自西元 1989 年至 2009 年止，使用人數由 350 萬人次成長至 2 億 9,100 萬人次，而且這些行動電話大都逐漸地轉變為智慧型行動電話，即可以進行數據傳輸、上網、定位、導航等功能，至西元 2012 年 6 月，智慧型手機人數已由西元 2010 年之 25%成長至 50%。因為智慧型手機允許使用者在開啓手機定位服務功能下，進行包括導航等多樣進階應用服務功能，依據西元 2012 年 2 月統計資料，高達四分之三的智慧型手機使用者均有使用該項功能。而在提供這項服務下，手機相關廠商可以即時取得手機使用者精準的活動位置資料，若使用者不想提供這些資料作為其他用途之使用，即產生消費者隱私權侵犯問題。
2. 查核重點
  - (1) 通訊公司如何蒐集手機定位資料、為什麼要分享這些資料，以及如何影響消費者。
  - (2) 私人公司採取哪些行動來保護消費者隱私及確保這些位置資料之安全。
  - (3) 聯邦政府採行了哪些保護消費者政策，及是否有更多進一步行動可以幫助消費者保護隱私。

### 3. 查核方法

- (1) 檢核和分析下列手機相關領域公司（詳表 2-9）隱私權政策和相關文件，並訪問這些公司的代表(除了Samsung, Motorola)及提出相關問題及記錄（除了Apple拒絕回答）；訪問與行動通訊業相關之組織、隱私權保護團體，及查核與行動通訊業者或隱私權保護相關之聯邦政府主管機關，包括美國聯邦通訊委員會（Federal Communications Commission, FCC）、美國聯邦貿易委員會(Federal Trade Commission, FTC)、美國商務部國家通訊傳輸及資訊管理局(Department of Commerce's National Telecommunications and Information Administration, NTIA)及公平交易部門（Department of Justice）。



圖 2-12 智慧型手機傳遞資料過程中，各行動通訊業參與角色關係圖。

表 2-9 訪問業者

公司種類	公司名稱
電信業者	AT&T, Sprint-Nextel, T-Mobile, Verizon
操作系統開發商	Apple(iPhone iOS), Google(Android), Research in Motion (BlackBerry)
智慧型手機製造商	Apple, HTC, Motorola, Research in Motion, Samsung
應用程式開發商	Facebook, Google(Gmail, Maps, News and Weather, Search, Talk, Youtube), Pandora(Radio), Rovio Entertainment Ltd. (Angry Birds), Yahoo!(Weather, Messenger)

(2) 彙整行動通訊業相關之組織、隱私權保護團體提出之意見，並評估現行聯邦政府相關主管機關訂定之規範及實務作業，提出績效性審計建議意見。

(3) 查核時間為西元 2011 年 12 月至西元 2012 年 9 月。

#### 4. 績效評估方式

(1) 聯邦審計署利用經濟合作與發展組織 (Organisation for Economic Cooperation and Development, 以下簡稱OECD)提出之規範作為引據核心，突顯私人公司有哪些部分並未採行有效隱私政策，作為建議意見立論基礎。

OECD 於西元 1980 年將西元 1973 年美國政府顧問委員會(U.S. government advisory committee)提出之公平資訊慣例 (Fair information Practices, FIP) 進行修正，有關 OECD 提出之 FIPs 說明如下表 2-10：

表 2-10 OECD 提出之公平資訊慣例表

原則	說明
蒐集限制	蒐集到個人資料必需被限制使用，且必需合法及公正得到，及經過當事人同意及瞭解。
資料特質	蒐集個人資料必需和使用目的相關，且精準、完整和正確為該使用目的所需。
詳述目的	蒐集個人資料目的，必需在蒐集資料或變更使用目的前向當事人揭露，而且使用資料必需限制在使用目的範圍，及與使用目

原則	說明
	的相符。
使用限制	個人資料不得向其他人公開，或未經詢問當事人及法律授權下，用於其他特定目的使用。
安全條款	個人資料必需被合理安全保護，如避免遺失、或未經授權使用、破壞、修改或公開。
開放權	應告知有關隱私政策和方法，個人應該有準備學習關於個人資料之使用方式。
使用者參與	使用者必需有下列權利：知道蒐集到個人資料，使用這些資料，要求資料更正，針對這些使用權利提出拒絕使用。
責任	使用或控管這些蒐集到個人資料者，應負責採取相關措施來確保這些原則實施。

表 2-11 聯邦審計署調查發現彙整表

應用分類	對造 FIPs	聯邦審計署調查實際執行情形
向使用者公開資訊蒐集、使用和分享	詳述目的、開放權、蒐集限制、使用限制	11 家公司（電信業者、操作系統開發商、應用程式開發商）中，有 10 家公司蒐集使用者定位資料，但部分公司並未詳述如何使用這些資料。
使用者控制定位資料之使用	蒐集限制、使用限制、使用者參與	使用者可以透過手機功能，選擇是否願意啓用定位功能。
資料保持和安全措施	詳述目的、安全條款、使用限制	7 家公司並未於隱私權政策中說明他們會保存定位資料多久，經 GAO 詢問，各公司保存時間長度不一，最長有到 3 年。
責任	責任	僅有 5 家公司於隱私權政策的一般條款有規定，員工對遵從公司隱私權政策負有責任。

(2) 聯邦審計署依據聯邦政府內部控制準則、政府績效成果法，及聯邦貿易委員會法案規定，檢討聯邦政府目前計畫執行狀況，發現未有具體行動，藉此提出建議意見。

依據聯邦政府內部控制準則及政府績效成果法規定，機關應針對績效目標訂定完成時間，及針對計畫績效訂定衡量標準。GAO 發現自

西元 2012 年 2 月起，美國商務部國家通訊傳輸及資訊管理局開始規劃制定一般隱私行為準則，並與業間進行洽商，而如果這些規定是公眾性且被行動通信業者肯定，亦將由美國聯邦貿易委員會推動執行。惟國家通訊傳輸及資訊管理局表示目前還在定義整個資料傳輸過程要如何限制的初步階段，所以無法提供資料明確的使用程序、傳遞和有效使用時間。該局表示對於發展出指導原則，沒有任何的時間限制。在缺乏定義明確績效目標、里程碑和可以做到情況下，對於該局建立該指導原則是否可以有效的保護行動定位資料隱私議題，無法清楚顯示。

依據聯邦貿易委員會法案（Federal Trade Commission Act），對於公司用不公平的手段影響商業活動時，美國聯邦貿易委員會有權利採取法律行動。諸如公司進行不公平商業行為而可能導致消費者實質損害，且屬於消費者自己無法合理避免情形。美國聯邦貿易委員會為解決手機定位相關議題已召開公眾研討會，及針對保護消費者隱私發布報告，且建立有關公司蒐集、使用和分享手機定位資料準則。惟美國聯邦貿易委員會並沒有以該會名義就各手機相關領域公司如何採取適切的行動保護隱私，發布綜合廣泛的商業準則。

#### 5. 聯邦審計署提出之建議意見

- (1) 建議美國商務部國家通訊傳輸及資訊管理局與相關手機業者共同討論，在手機資料應用過程中，有關其資訊傳遞牽涉不同廠商使用部分，訂立明確目標、時間框架、及就建立可執行之產業規範，訂定明確績效衡量指標。
- (2) 為了進一步保護消費者隱私權，建議美國聯邦貿易委員會就行動通訊業者在保護定位資料隱私部分，應採取何種適切行動頒行綜合廣泛的商業準則。而在建立該準則同時，應將美國商務部國家通訊傳輸及資訊管理局所建立之資訊應用傳遞規範、相關商業、隱私權保護團體，及手機相關公司等實施之政策納入考量。

## 七、計畫績效評估資訊公開

### (一) 績效資訊網 (Performance.gov)

績效資訊網（詳圖 2-13）是在政府績效成果現代化法規定下建置，績效資訊網清楚並扼要傳達聯邦政府之施政作為，及完成施政目標方法與手段（詳圖 2-14），讓民眾瞭解政府如何實現施政目標，以及說明這些施政所做努力重要性。目前我國亦建置「行政院政府計畫管理資訊網」（詳圖 2-15），具體表示施政計畫規劃、管制、評核、機關績效等項目，其中年度施政計畫具體包含各計畫之關鍵績效指標（詳圖 2-16）。



圖 2-13 聯邦政府績效資訊網首頁( <http://www.performance.gov> )

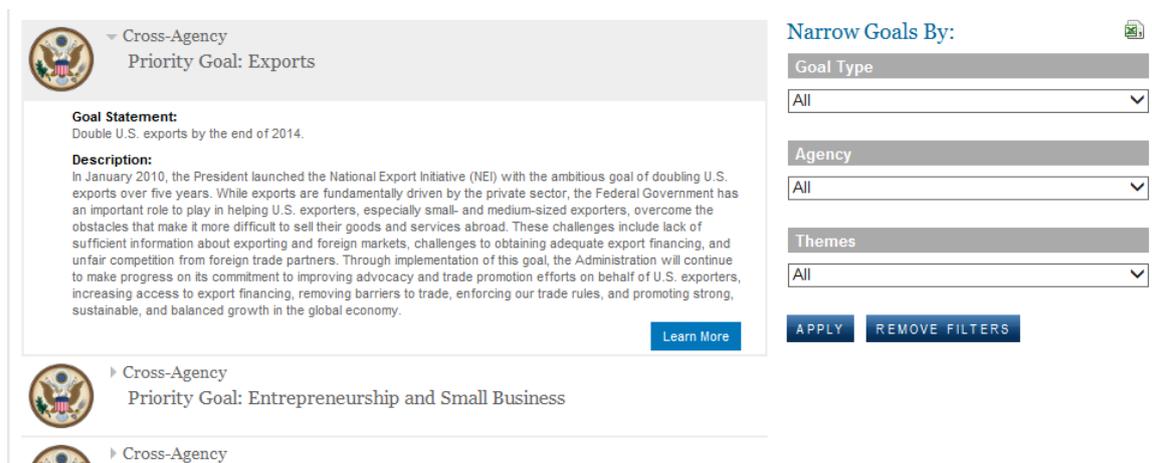


圖 2-14 聯邦政府績效資訊網-具體表達跨機關計畫目標及績效衡量指標

**行政院政府計畫管理資訊網 (GPMnet 2.0)**  
Government Project Management Network

**施政計畫規劃** 瀏覽人次：1,222 (自101年7月13日起)

- 國家發展計畫 (可查閱歷年國家建設規劃內容)
- 中長程個案計畫 (可參閱中長程個案計畫編審要點)
- 中程施政計畫 (可查閱各機關歷次中程施政計畫內容)
- 年度施政計畫 (可查閱各機關歷年年度施政計畫內容)
- 重要社會發展計畫先期作業 (可查閱歷年重要社會發展計畫先期作業結果)
- 公共建設計畫先期作業 (可查閱歷年公共建設計畫先期作業結果)

**施政計畫管制** 瀏覽人次：777 (自101年7月13日起)

- 三級管制計畫選項結果 (可查閱歷年施政計畫之管制級別)
- 三級管制作業計畫 (可查閱歷年管制作業計畫內容)
- 三級管制計畫執行情形 (可查閱歷年管制作業計畫執行情形)
- 院管制計畫執行進度季報/年報 (可查閱歷次院管制計畫執行進度季報/年報內容)
- 院管制計畫查證報告 (可查閱歷次社會發展類院列管計畫之查證報告內容)

圖 2-15 行政院政府計畫管理資訊網(<http://gpmnet.nat.gov.tw/gpmnet20/login.aspx>)

貳、年度關鍵績效指標

關鍵策略目標	關鍵績效指標				
	關鍵績效指標	評估體制	評估方式	衡量標準	年度目標值
一 提升路政運輸服務水準	1 省道公路橋梁耐震補強	1	統計數據	省道公路橋梁累計完成耐震補強座數之年度達成率	20%
	2 臺鐵沙崙支線新建工程年度達成率	1	統計數據	完成營運里程數之年度達成率	100%
二 提升海空運服務水準	1 自由貿易港區進出口貿易值成長情形	1	統計數據	自由貿易港區進出口貿易值成長率	3%
	2 國際航空客運量	1	統計數據	國際航空旅客人數(包含國際定期航線、國際包機及兩岸航班之客運人數)	2604萬人次
三 落實飛航安全	1 降低我國10年平均失事率	1	統計數據	我國籍航空公司近10年百萬飛時失事率	0.75次/百萬飛時
	2 營運國際航線之國籍航空公司保持符合IOSA評鑑標準	1	統計數據	通過IOSA評鑑之國籍航空公司家數百分比	85%

圖 2-16 年度施政計畫-具體表達各機關計畫目標及績效衡量標準

## (二) 資訊科技儀表板 (IT Dashboard)

聯邦政府各機關和民眾能夠即時查看聯邦資訊技術專案執行成效，包括各機關計畫執行進度及預算花費，建置「資訊科技儀表板」(詳圖 2-17、2-19)，讓民眾瞭解並監督政府施政成效，即時內容並提供政府決策者能隨時掌握績效資訊。聯邦政府資訊科技儀表板畫面，除提供特定資訊外，並設計為互動式平臺，使用者可隨選有興趣領域的資訊，並透過平臺工具進行資料及數據分析。目前我國亦參考該儀表板設計與精神，建置「行政院政府計畫儀表板」(詳圖 2-18、2-20)。



圖 2-17 聯邦政府資訊科技儀表板 (<http://www.itdashboard.gov/>)



圖 2-18 我國行政院政府計畫儀表板(<http://210.241.21.161/GPDashboard/>)

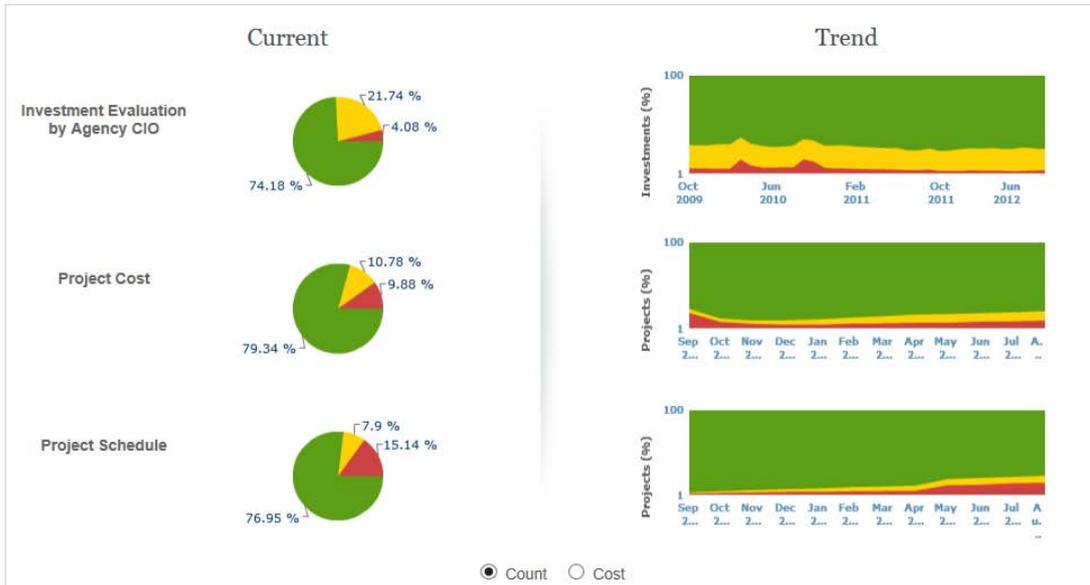


圖 2-19 聯邦政府資訊科技儀表板各計畫執行整體現況

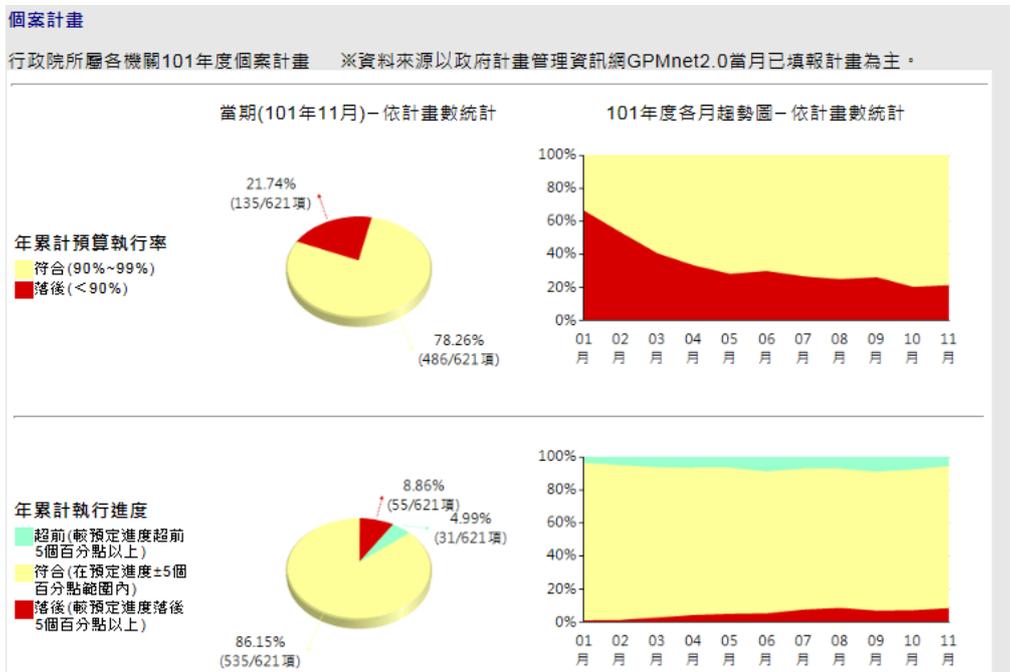


圖 2-20 我國行政院政府計畫儀表板年度計畫執行整體現況圖

### (三)聯邦審計署高風險項目名單

聯邦審計署每隔 2 年更新高風險項目名單並送交國會（詳圖 2-21），列於名單上項目暗示可能具有高風險浪費、詐欺、濫用、管理不善，或需要進行改革情形。這些高風險名單區分為六大類，共計 30 項(詳表 2-12)，該署認為解決這些高風險問題可以節省數十億美金，顯著提高公共服務，及強化績效與課責。每一個列於高風險名單項目，聯邦審計署均會說明其原因、近年查核發現結果、建議機關作為，並提供歷年相關查核報告。本次赴聯邦審計署訪問時，該署環境及自然資源部執行長 Aun K. Mittal 亦表示，列屬在高風險名單的相關機關，均會向聯邦審計署提出說明及因應對策，此舉除可將該署歷年績效成果聚焦表現出來外，亦可促使行政機關接受國會及人民監督。

表 2-12 聯邦審計署高風險計畫名單

議題	主要項目
強化效率和效益基礎	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 聯邦石油和瓦斯資料管理</li> <li>2. 美國金融監督管理現代化</li> <li>3. 重建美國郵政服務，以實現財務穩定可行性</li> <li>4. 國家地面交通系統資金管理</li> <li>5. 人力資源管理策略</li> <li>6. 聯邦資產管理</li> </ol>
國防計畫管理改革	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 國防業務轉型方法</li> <li>2. 國防業務系統現代化</li> <li>3. 國防基礎設施管理</li> <li>4. 國防金融管理</li> <li>5. 國防供應鏈管理</li> <li>6. 國防武器系統採購</li> </ol>
確保公共安全及保護	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 國土安全部之行政措施和改革</li> <li>2. 建立共享恐怖主義資訊機制，以保護國土</li> <li>3. 保護聯邦政府資訊系統和國家網路關鍵基礎設施</li> <li>4. 確保美國國家安全利益相關科技技術有效的保護</li> <li>5. 改造聯邦食品安全監督</li> </ol>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>6. 加強監督醫療產品，保護民眾健康</li> <li>7. 改革環境保護機關作業程序，以評估和控制有毒化學產品</li> </ul>
提高聯邦契約管理效率	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. 國防採購管理</li> <li>2. 能源部國家核能安全管理局及環境管理處契約管理</li> <li>3. 美國太空總署採購契約管理</li> <li>4. 跨機關採購契約管理</li> </ul>
稅收法制管理的效率和效益評估	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. 強化稅法的執行</li> <li>2. 國內稅收服務商業系統現代化</li> </ul>
保險和福利計畫現代化	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. 聯邦殘疾服務計畫提升及現代化</li> <li>2. 養老金擔保公司保險計畫</li> <li>3. 醫療保險計畫</li> <li>4. 醫療補助計畫</li> <li>5. 國家洪水保險計畫</li> </ul>

**GAO High Risk and Other Major Government Challenges**

Home | **High Risks & Challenges** | Issues By Agency | Governmental Management Challenges | Major Cost-Saving Opportunities | Long-Term Fiscal Outlook

**High Risks & Challenges Overview**

**GAO's High Risk List**

Every two years, GAO provides Congress with an update on its High-Risk Program, which highlights major areas in need of broad reform. There are 30 areas on GAO's High-Risk list. Pages in this section discuss each high-risk update as well as the results of work completed since then. The 2011 high-risk update includes issues that were removed from the list: 2010 Census and DOD's Personnel Security Clearance Program.

**High-Risk Series: An Update**  
GAO-11-278, February 2011  
[Summary \(HTML\)](#) [Highlights Page \(PDF\)](#) [Full Report \(PDF, 99 pages\)](#) [Accessible Text](#)

**GAO's High Risk List**

**Strengthening the Foundation for Efficiency and Effectiveness Overview**

- Management of Federal Oil and Gas Resources
- Modernizing the Outdated U.S. Financial Regulatory System
- Restructuring the U.S. Postal Service to Achieve Sustainable Financial Viability
- Funding the Nation's Surface Transportation System
- Strategic Human Capital Management
- Managing Federal Real Property

圖 2-21 聯邦審計署高風險計畫專區(<http://www.gao.gov/highrisk/>)

目前本部在全球資訊網亦設有重要政府審計資料專區，將總預算、特別預算、採購案件、陳報監察院案件成果、審計機關建議意見等成果公布。

**重要政府審計資料專區** 歷史資料區

監督預算執行 | 陳報監察院案件 | 審計機關建議意見 | 審計機關統計資料 | 其他重要審計案件

※ 監督預算執行 / 總預算

發布日期	主旨	內容
101.10.31	審計部監督民國101年度中央政府總預算截至第3季執行情形	
101.10.31	審計部監督民國101年度中央政府非營業特種基金餘額預算截至第3季執行情形	
101.10.31	審計部監督民國101年度國營事業盈虧預算截至第3季執行情形	

※ 監督預算執行 / 特別預算

發布日期	主旨	內容
101.10.31	審計部監督中央政府易淹水地區水患治理計畫第3期特別預算執行情形	
101.10.31	審計部監督中央政府莫拉克颱風災後重建特別預算執行情形	

圖 2-22 我國審計部重要政府審計資料專區(<http://www.audit.gov.tw/>)

## 八、美國與我國現行計畫績效管理與評估制度比較<sup>17</sup>

	美國	我國	說明
法制面			
法規名稱	政府績效成果現代化法(法律位階)	行政院所屬各機關施政計畫評核作業要點(行政命令)	相較美國政府績效成果現代化法，我國對於部會首長參與度、部會績效管理或改善機、課責機制等未有法律位階強制力。
組織面			
預算與計畫審議機關	預算與計畫審議為同一機關(皆為預算管理局權責)	我國計畫與預算管理機關目前仍為各自獨立之體系，計畫審議機關依計畫性，分別由行政院研究發展考核委員會、行政院經濟建設委員會、及行政院國家科學委員會審議，機關預算管理則統由行政院主計總處負責。	相較美國預算與管理機關均由預算管理局負責，我國預算與計畫審議為不同機關。
跨部會管理機制	績效改進委員會(Performance Improvement Council, PIC)：由各聯邦機關績效改進官和(或)副改進官組成，並由預算管理局負責績效管理之副局長擔任該委員會主席。	副首長策進營：由各機關副首長組成、行政院副院長擔任該策進營主持人。	尚無重大差異。

17 整理自行政院研究發展考核委員會民國 101 年美國政府績效管理及評估制度出國報告。

	美國	我國	說明
部會內管理機制	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 首長：設定機關目標。</li> <li>2. 績效營運長：由副首長擔任，參與目標設定、督導。</li> <li>3. 績效改進官：由高階主管擔任，輔導並協助各部門策略與績效運作。</li> <li>4. 目標負責人：由首長或績效營運長任命，負責帶領團隊，完成任務。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 首長：擬定願景並訂定關鍵策略目標。</li> <li>2. 副首長、各工作分組副組長：依據關鍵策略目標，研擬關鍵績效指標、衡量標準與年度目標值，並探討執行步驟。</li> </ol>	尚無重大差異。
計畫面			
跨部會性質計畫	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 聯邦優先目標：跨機關政策目標，每 4 年更新或修正，由預算管理局與各機關共同研商，並定期向國會相關委員會諮商。</li> <li>2. 聯邦績效計畫：2 年計畫，由預算管理局彙整，每年併同預算書送國會，內容包含聯邦優先目標（不超過 100 個）及各機關優先目標（不超過 5 個）。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 行政院年度施政方針。</li> <li>2. 行政院年度施政計畫：1 年計畫，由行政院研究發展考核委員會與各部會研商，每年併同預算書送立法院，內容主要為行政院未來 1 年施政方針及各機關未來 1 年施政計畫。</li> </ol>	我國現行上位跨部會機關計畫及目標設定之機制，主要為專案型態，尚未將整體跨部會計畫之施政主軸與相關部會中程施政計畫主軸相結合。
部會性質計畫	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 機關策略計畫：機關 4 年計畫，總統就職後 1 年提出，每個機關優先策略目標不超過 5 個。</li> <li>2. 機關績效計畫：機關 2 年計畫，為機關本年度及次年度預定達成績效。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 機關中程施政計畫：機關 4 年計畫，總統就職年需提出，每個機關關鍵策略目標以 4-8 個為原則。</li> <li>2. 年度施政計畫：機關 1 年計畫，為包括前一年度及本年度 6 月底前執</li> </ol>	尚無重大差異。

	美國	我國	說明
		行績效、下一年度目標績效與重點工作。	
評估作業面	<p>1. 政府績效成果現代化法要求預算管理局每季評估目標達成度，所有的評估必須建立在數據資料分析上。該局並訂頒「編製和提交的策略計畫，年度績效計畫及年度計畫績效執行報告」規範。</p> <p>2. 政府績效成果現代化法要求聯邦審計署於西元 2013 年 6 月報告在政府面與機關面有關該法案規定於計畫與報告執行情形；於西元 2015 年 9 月和 2017 年 9 月，評估機關有無落實績效管理之評估報告，並於之後每 4 年，就政府重要目標及績效計畫等，進行績效審計評估。</p>	<p>1. 行政院研究發展考核委員會於民國 99 年 1 月 13 日訂定：「行政院所屬各機關院管制計畫評核指標及資料格式」，依機關年度施政依據所訂定指標進行績效衡量，其評估成果主要以燈號顯示分為綠燈(績效良好)、黃燈(績效合格)、紅燈(績效欠佳)、白燈(績效不明)。個案計畫依據年度目標達成情形核予分數，進行比較性評估。</p> <p>2. 審計法第 2 條，審計職權包括監督預算之執行、稽察財物及財政上之不法或不忠於職務之行爲、考核財務效能等。</p>	我國各行政機關對於計畫執行之掌握，多仍以計畫預算執行率及計畫進度進行管控，且我國績效評估制度係參考西元 1993 年美國績效成果法精神及西元 2002 年小布希政府時期之總統管理議程作業，建立施政績效管理制度，惟如同聯邦審計署於西元 2008 查核聯邦政府實施結果，我國亦如美國聯邦政府一般，具有計畫績效資料流於形式，用於管理及決策遠遠不足之問題 <sup>18</sup> 。
資訊公開面			
建置公開	1. 績效資訊網	1. 政府計畫管理資	尚無重大差

18翁柏萱、陳薇如，政府機關組織績效評估實務探析，T&D 飛訊，第 119 期，1-23，西元 2011 年 8 月

	美國	我國	說明
網站	2. 資訊科技儀表板	訊網 2. 行政院政府計畫儀表板	異。
計畫績效審計面			
績效審計準則	政府審計準則(黃皮書)	審計機關績效審計作業指引	
計畫績效評估重點	著重計畫目標與成果之達成、績效衡量指標有效性，及計畫是否有重複、重疊、分散情形，及提出節省支出或增加歲入之建議意見。	著重未盡職責或效能過低，並於總決算審核報告提出減少不經濟支出建議意見及重要審核成果。	尚無重大差異。
公布機關之高風險事項及面臨最重大之管理及執行挑戰	聯邦審計署於網站公布高風險項目名單及面臨最重大之管理及執行挑戰。	總決算審核報告中列載相關預警性之審核意見。	尚無重大差異，惟做法上，可參考聯邦審計署建立高風險項目名單作為，以歷年相關績效審計報告為基礎，透過聚焦高風險項目，促使機關提高注意力及採取必要行動，建構預警性審計之前瞻作為。
績效審計查核報告公開	聯邦審計署於網站公布績效查核報告。	重要審計資訊之發布、重要專案審計報告、專案審計報告書。	尚無重大差異。

## 參、研究心得及建議

### 一、參考聯邦審計署系統性評估架構，開發具相關性且有效度之評估問項，評估計畫執行狀況與結果，提出績效改善建議。

計畫評估為一系統化研究，係使用研究方法蒐集與分析資料，用以評估計畫執行狀況與原因，藉由評估明確說明計畫執行績效，並聚焦各計畫的執行狀況與結果，評估結果可用來評價方案效能，並提出績效改善建議，及做為資源配置之參考依據。

西元 2011 年 1 月美國政府績效成果現代化法頒布實施後，聯邦審計署為協助審計人員瞭解計畫執行績效，並有效進行績效評估，於西元 2012 年 1 月出版「應用研究與方法：評估設計」，詳細說明聯邦審計署監督政府施政績效所採行之評估方法，該署為評估設計開發出五個步驟，依序為：1.闡明方案目標與策略；2.開發出具相關性且有效度評估問項；3.為每個評估問項選擇或設計適合的評估方法；4.確認資料來源具信度且蒐集程序是有用的；5.發展資訊分析方法，據以做成有證據之結論。

本部前於「100 年美國績效審計理論與實務之研究」出國報告建議意見二指出，聯邦審計署擬具之調查計畫係由「設計矩陣」、「風險評估工具：設計附件」及「專案計畫」3 種文件組成，其中「設計矩陣」係列載查核研究問題、評量標準及資訊來源、查核範圍及方法、查核限制及可能提出之查核意見等事項（5 欄式），奉審計長指示各審計單位參考其格式，納入調查計畫，以提升調查計畫品質。該評估設計矩陣亦屬聯邦審計署評估問項設計之第 3 步驟（表 2-5），本部將「設計矩陣」納入調查計畫，已應用聯邦審計署計畫評估方法，藉由「設計矩陣」之建立，可大幅度幫助審計同仁理解計畫績效評估邏輯，歸納出績效評估須著重之關鍵議題，及透過評估設計矩陣完整記錄審計工作的決定和總結各個關鍵要素，使就地審計工作能完全符合績效審計作業規範。**建議可進一步參考本研究報告貳、五該署提出之評估設計流程及內容，於建立調查計畫之「設計矩陣」前，參考步驟 1 從計畫執行邏輯模型圖（圖 2-9）確定評估方向，廣泛蒐集計畫目的、範圍、目標、效益等相關**

資料，充分瞭解施政評估過程投入、活動、結果及影響，並參考步驟 2 依計畫不同階段設計合適評估問項（表 2-4），適當配合 1 至 2 天至機關先期訪談及蒐集資料，可使「設計矩陣」內容與查核重點更加契合。另於進行績效審計工作時，可進一步參考該署提出之系統性績效評估架構步驟 4 及 5，就計畫執行及結果進行評估分析（表 2-6、表 2-7），據以提出績效改善建議。

## 二、參考聯邦審計署針對聯邦政府計畫重複、重疊、分散之績效審計方向及作為，研提減少政府不經濟支出之審計意見。

聯邦審計署於西元 2011 年 3 月首次提出「具有減少政府計畫可能重覆，節省支出及強化歲入機會」報告，列舉農業、國防等 34 個領域，係屬機關或提案有相似或重疊目標，或對於相同對象提供類似之服務，或施政任務係分散在多個機關或計畫，可能發生監督不一致、溝通協調效率偏低、資源使用未具效益者；另列舉 47 個領域，係屬具有節省支出或增加歲入之機會者。依據該報告估計，倘國會或行政機關能就上述領域妥適處理，每年產生之財務效益各約達 59 億美元及 19 億美元。政府績效成果現代化法實施後，聯邦審計署於西元 2012 年 2 月再度提出「具有減少政府計畫重複、重疊、分散，以節省支出及強化歲入機會」年度查核報告，該報告除列舉 32 個領域，聯邦政府計畫或活動中具有重複、重疊、分散情形外，並整理出 19 個領域當機關採取適當行動，具有節省支出或增加歲入之機會意見，依據該報告所述，聯邦審計署係利用預算管理局建置預算資訊系統，分析各預算科目相對應之執行機關，該署認為當多個機關同時使用同一預算時，即可能具有重複或研提節省支出機會，此外，該署並透過檢核主要執行機關策略計畫、績效或評核報告、預算書等，及核對國會預算中心、稽核長、美國國會研究服務和總統財政預算等報告，以確定各機關任務、目標及找出計畫可能發生的潛在重複與重疊。

聯邦審計署自西元 2011 年起，將聯邦政府計畫重複、重疊、分散，列為該署績效審計核心工作，建議可參考該署審計方向及作為，分析我國各預算科目相對應之執行機關及各機關策略計畫、預算書等，研析各中程施政計畫

是否有相似的目標，或制訂類似策略計畫、活動、受益對象相同，或二個以上機關或計畫從事相同的活動或對相同受益者提供相同服務，據以作為研提減少政府不經濟支出之審計意見來源。

三、參考聯邦審計署針對聯邦政府有無落實政府績效成果法之績效審計方向，就計畫績效目標、績效指標、績效衡量等標準訂定、達成情形及有無落實於決策管理等項進行查核，強化政府施政計畫績效管理作為。

依據美國政府審計準則第 2.11 條及附錄 A2.02~A2.05 所列，績效審計類別主要包括與計畫效益及成果有關之查核目標、與內部控制有關之查核目標、與遵循性有關之查核目標、及與前瞻性有關之查核目標等 4 大類（內容及範例表 2-3），其中對於計畫績效之評估，聯邦審計署除了確認各重要施政計畫其規劃與執行情形之經濟性、效率性及效益性外（表 3-1），亦會評估各子計畫或子目標是否確實為達成主計畫目標所需，在政府績效成果現代化法實施後，該署更重視計畫績效目標、指標之訂定是否正確及合理，甚至要求期中指標來衡量計畫績效。

我國施政績效管理制度係參考西元 1993 年美國績效成果法精神及西元 2002 年小布希政府時期之總統管理議程作業建立，要求各機關依行政院所屬各機關院管制計畫評核指標及資料格式（詳附錄）訂定績效衡量指標，期以結果為導向之績效指標進行管理，惟據行政院施政計畫管理資訊網（圖 2-13）或行政院公共工程委員會建置之「1 億元以上列管計畫」系統等，計畫管考制度係偏重「預算執行率」及「執行進度」，並未利用績效衡量指標作為管理及決策。

本部於民國 100 年度中央政府總決算審核報告甲、貳、施政計畫實施之考核章節，於施政績效評估業就行政院依「行政院所屬各機關施政績效管理要點」進行評估結果，將績效良好（綠燈）、績效合格（黃燈）、績效欠佳（紅燈）、績效不明（白燈）計畫比率與上年度情形進行分析比較，並提出部分機關關鍵績效指標達成情形未臻理想、各機關辦理施政計畫評核與機關施政績效管理之考核作業重複等通案性審核意見，**建議未來可參考聯邦審計**

署針對聯邦政府有無落實政府績效成果法之績效審計方向，就計畫績效目標、績效指標、績效衡量等標準訂定、達成情形及有無落實於決策管理等項進行查核，並參考美國績效成果現代化法精神及其革新作為，及本篇研究報告貳、八美國與我國現行計畫績效評估制度比較表，結合適當程度之審計證據，據以提出相關建議意見促請政府強化施政計畫績效管理作為。

表3-1 經濟性、效率性及效益性定義、關注焦點及查核議題

目的	定義	關注焦點	常見查核議題
經濟性	是否以最經濟價格，且如期、如質完成各項重要施政計畫。	浪費 溢付公款	1. 受查單位是否以最經濟合理之成本執行其施政計畫？ 2. 受查單位是否建立相關內控機制以持續降低其施政計畫之執行成本？
效率性	在不增加成本之前提下，各重要施政計畫之執行能否顯著增加其產出之數量或品質。	浪費 低生產力 執行效率不佳	1. 重要施政計畫之執行是否具備成本及時間上的效率性？ 2. 重要施政計畫之執行是否存在可改進之瓶頸或不必要之浪費？
效益性	各重要施政計畫是否達成其原訂之目標。	政策失當 管理疏失	1. 各施政計畫所訂之目標是否合適、明確且具可行性？ 2. 各施政計畫是否建置相關管控機制以確保能達成其原訂目標？

#### 四、建議將本部陳報監察院案件製表送行政院及主管機關作為計畫考評參考，以強化計畫績效評估課責機制，提升後續計畫執行成效。

依據美國政府績效成果現代化法新增規定，當行政部門未能達到預定績效目標時，必須與國會進行溝通，同時機關必須與預算管理局合作檢討，以為後續年度績效計畫和總統預算案擬訂的考量，每年該局需將未達績效目標之施政計畫送交各機關、績效改進委員會(Performance Improvement Council, PIC)及聯邦審計署，該法除賦予預算管理局對機關未達績效目標有不同階段的權責作為外，同時亦賦予聯邦審計署進行計畫績效評估考核職責，定期向國會提出報告。

目前我國各機關年度施政計畫績效評估結果，依據行政院所屬各機關施政計畫評核作業要點（民國 97 年 12 月 11 日修訂）第 11 點規定略以：院管制計畫經評核為優等者，主辦人員記功 2 次、主辦機關（單位）相關主管各記功 1 次；經評核為甲等者，主辦人員嘉獎 2 次、主辦機關（單位）相關主管各嘉獎 1 次；經評核為丙等者，主辦人員、主辦機關（單位）相關主管視實際辦理情形各申誡 1 次以上；部會管制計畫及自行管制計畫得參照前款規定辦理獎懲。另據行政院研究發展考核委員會於民國 101 年 5 月提出「100 年度院管制計畫評核報告」可發現 2 種特殊現象（表 3-2），其一，主管機關初核與行政院複核結果認知差異極大，如：105 件院管制計畫中，主關機關初核為優等者 59 件，經行政院複核結果僅 5 件，初核為乙等者 3 件，經行政院複核結果增加為 36 件；其二，均無列為丙等計畫。

表3-2 100年度院管制計畫評核表

等第	主管機關初核	行政院複核
優等(90 分以上)	59	5
甲等(80 分~89 分)	43	64
乙等(70 分~79 分)	3	36
丙等(未達 70 分)	0	0
合計	105	105

參考翁柏萱、陳薇如於西元 2011 年透過SWOT分析我國現行施政績效評估狀況（表 3-3）顯示<sup>19</sup>，仍存有績效衡量指標欠缺挑戰性；進行內部評估時，因擔心懲處未能客觀中立評估績效；不易具體量化施政項目，績效成果無法明確彰顯，導致課責與回饋效果打折扣等問題。

表 3-3 我國現行施政績效評估 SWOT 分析

內部	優劣 (S)	劣勢 (W)
	1. 績效目標係機關自行提出，得確保機關施政內容依循策略績效目標、組織任務及首長承諾。	1. 設定之績效衡量指標代表性不足時，難以彰顯機關重要施政成果。

19 翁柏萱、陳薇如，政府機關組織績效評估實務探析，T&D 飛訊，第 119 期，1-23，西元 2011 年 8 月

	2. 目標管理及顧客導向之精神，有助促成施政結果與民意相符。 3. 採行燈號管理模式，避免陷入機關分數比較迷思，提高機關重視自我比較之意識。	2. 績效衡量之目標設定欠缺挑戰性時，無法引導機關施政持續進步。 3. 各機關績效評估過程多缺少內部溝通與外部參與，施政成果認同度有待提升，且使評估結果回饋效果不足。
外部	機會 (O)	威脅 (T)
	1. 施政績效報告公開上網有利促成社會大眾對機關進行監督。 2. 落實進行組織績效評估，可引導機關增進施政成果。	1. 進行內部評估時，因擔心懲處，未能客觀中立評估績效。 2. 不易具體量化施政項目，績效成果無法明確彰顯，導致課責與回饋效果打折扣。

此外，依據本部 100 年度中央政府總決算審核報告丁篇表 6「審計部考核行政院所屬各機關民國 100 年度重大公共建設計畫核有未盡職責或效能過低者，經依審計法第 69 條規定陳報監察院案件明細表」，其中計有 7 件經本部於 100 年度陳報監察院在案，惟該等案件未於計畫評核報告考列須檢討人員責任之等次，**建議將本部陳報監察院案件製表送行政院及主管機關作為計畫考評參考，以強化計畫績效評估課責機制，提升後續計畫執行成效。**

#### 五、參考聯邦審計署建立高風險項目名單作為，以歷年績效審計報告為基礎，建構預警性審計之前瞻作為。

依據國際最高審計機關組織 (INTOSAI) 發布政府審計國際準則 (ISSAI) 第 20 號「透明與課責原則」，揭櫫審計機關公開政府相關作業之查核結果，乃是強化審計機關課責功能的具體措施。聯邦審計署於該署全球資訊網除將其績效查核報告公開外，另建置高風險名單專區，列於名單上項目暗示可能具有高風險浪費、詐欺、濫用、管理不善，或需要進行改革情形。這些高風險名單區分為六大類，共計 30 項(表 2-12)，該署認為解決這些高風險問題可以節省數十億美金，顯著提高公共服務，及強化績效與課責，每一個列於高風

險名單項目，聯邦審計署均詳述其原因、近年查核發現結果、建議機關作為，並提供歷年相關查核報告。本次赴聯邦審計署訪問時，該署環境及自然資源部執行長 Aun K. Mittal 亦表示，列屬在高風險名單相關機關，均會向聯邦審計署提出說明及因應對策，此舉除可將該署歷年績效成果聚焦表現出來外，亦可促使行政機關接受國會及人民監督。

次據美國審計長於西元 2012 年 9 月 17 日在聯邦產業危機管理高峰會上報告「在動盪環境中處理和管理危機」<sup>20</sup>，亦提及該署透過高風險名單項目之資訊公開，可以幫助機關和國會聚焦於高風險項目，進行提高注意力及採取必要行動。本部於民國 98 年 12 月訂定「審計機關政府審計資訊發布作業方案」，並於民國 99 年 2 月起於審計部全球資訊網建置「重要政府審計資料」專區，按季、按月或按週發布「機關預算執行」、「審計機關陳報監察院案件」、「審計機關建議意見」、「審計機關統計資料」及「其他重要審計案件」等重要審計資訊，報章媒體亦報導本部成果進而發揮民眾監督之力量，建議未來可參考聯邦審計署建立高風險項目名單作為，以歷年相關績效審計報告為基礎，透過聚焦高風險項目，促使機關提高注意力及採取必要行動，建構預警性審計之前瞻作為。

## 六、廣續派員赴美國參加相關審計技術及計畫績效評估等訓練課程，俾加強審計交流及拓展國際視野。

本部為培訓審計同仁精進國際審計專業新知技能，俾提升審計工作之效能，於民國 99 及 100 年選派人員赴美國進行「美國績效審計理論與實務之研究」，業將美國績效審計制度及聯邦審計署審計工作中之品質保證架構（查核案件之承接、規劃設計、證據蒐集與分析、擬具查核報告及分送、查核成果等）完成專案研究，至民國 101 年將審計議題聚焦至績效評估與相關實務面向，本研究報告嘗試將美國政府績效審計之理論(美國政府審計準則)結合至計畫績效評估制度，並配合政府績效成果現代化法實施後，聯邦政府績效

---

20 GAO, GAO Mission and Operations\_Anticipating and Managing Risk in a Dynamic Environment, GAO-12-1040CG

評估之變革，將美國政府審計工作中計畫績效評估以計畫執行流程說明（圖 2-8），並配合介紹相關實務案例。

計畫績效評估為相當專業技術，赴美研究期間，發現美國民間機構對協助推動政府績效評估亦是一股巨大力量，私部門和非營利組織代表政府部門進行項目評估，這些機構對美國各州或各地方政府績效進行獨立評估，並向社會公布評估結果，當公部門在績效評估人力與專業缺乏時，也會對外協尋專業的績效評估公司，參訪中聯邦審計署亦表示部分計畫即是透過外部評估機構協助辦理。因大多數專業評估機構屬學術性質，許多不同領域專業學者也都會加入參與項目評估，其中規模最大的是美國績效協會（The Performance Institution，圖 3-1）及美國評估協會（American Evaluation Association，圖 3-2），該 2 機構專門針對聯邦、州和地方政府，提供全面方法和實例以協助各項計畫執行，並針對計畫績效衡量及績效評估提供訓練課程，如美國績效協會預定於西元 2013 年 9 月 10 日至 12 日在華盛頓特區開設 3 天進階績效衡量課程（包括：建立計畫績效評估架構、實施績效衡量、如何使用績效衡量指標進行決策等，詳附錄 2），及美國評估協會預定於西元 2013 年 7 月 15 日至 27 日進行 12 天專業計畫績效評估訓練課程（包括基礎計畫評估、績效研究方法、結果及影響評估、建立績效評估標準等，詳附錄 3）等，其費用亦與美國研究院開設課程相當，建議賡續派員赴美國參加相關審計技術及計畫績效評估等訓練課程，俾加強審計交流及拓展國際視野。



圖 3-1 美國績效協會(<http://www.performanceinstitute.org/>)

The screenshot displays the American Evaluation Association (AEA) website interface. At the top, the AEA logo and name are visible. Below this is a horizontal navigation menu with categories: ABOUT US, READING, LEARNING, COMMUNITY, CAREER, FIND AN EVALUATOR, and MEMBERS ONLY. The main content area is divided into several sections:

- Login:** A form with fields for USERNAME and PASSWORD, a 'Submit' button, and links for 'Forgot Username or Password?'.
- Search:** A Google Custom Search bar with a 'Search' button.
- Quick Links:** Three circular icons with text: 'Home', 'Join Now!', and 'Annual Conference'.
- Join the Conversation:** A section with a red background and white text.
- EVENTS DIRECTORY:** A section with a red header. It contains text explaining that events are related to evaluation and may be of interest to evaluators. It provides instructions on how to submit an event listing, including the required format and the URL address of the website (required) to the AEA office at [info@eval.org](mailto:info@eval.org).
- Online Ongoing:** A section with a red header listing two events:
  - Online! Monitoring and Evaluation for Practitioners:** WHERE: Online, SPONSOR: PCMI, TYPE: Online Workshop.
  - Online! Program Development & Evaluation:** WHERE: Online, SPONSOR: New York - New Jersey Public Health Training Center, TYPE: Online Workshop.

圖 3-2 美國評估協會(<http://www.eval.org/>)

七、持續關注美國績效成果現代化法實施成效，並參考聯邦審計署查核成果，適時就政府施政計畫管考制度研擬建議意見。

行政院為辦理所屬各機關年度工作考成事項，推動施政績效評估制度，於民國 90 年 5 月 17 日參考美國「政府績效成果法」訂頒「行政院所屬各機關施政績效評估要點」，嗣於民國 95 年起，參考美國推動之總統管理議程，採燈號制進行施政績效管理，續於民國 98 年 4 月 17 日訂頒「行政院所屬各機關施政績效管理要點」，運用平衡計分卡(Balanced Scorecard)，結合總統治國理念及院長施政主軸，策訂各機關之關鍵策略目標及關鍵績效指標，促使各機關積極落實績效評核及管理工作。(圖 3-3)

我國施政績效管理制度雖歷經數次修正，惟仍存在若干問題與困境，例如：政府部門績效報告用於輔助機關決策與預算編審之功能尚待加強、部分機關研訂之關鍵策略績效目標與衡量指標未能妥適反應機關績效、國際競爭力指標未能納入衡量指標，以及政府績效報告內容外界不易瞭解、可讀性有待提升等，以致政府績效評核結果與民眾實際感受存在落差，且未能充分發揮改善政府施政品質之功能等問題。



圖 3-3 機關施政績效評估流程<sup>21</sup>

借鏡美國聯邦政府近年施政績效評估制度之檢討，為改善績效資料分析及利用於管理及決策之不足，及美國國會無法利用機關績效目標和指標用於監督及政策制定，各機關未利用績效資料評估其工作有效性或推動改善，亦未向民眾提供合理及有效益之績效資訊等問題，美國於西元 2011 年 1 月 4 日實施「政府績效成果現代化法」進行相關改革，本研究報告業於貳、八將美國與我國現行計畫績效管理與評估制度進行比較。

鑑於我國政府績效管理制度之建立，緣自參考美國「政府績效成果法」精神，期間亦參採美國聯邦政府相關作法（如採用燈號管理）進行部分調整，業具相當成果，惟我國目前尚未跟進美國績效成果現代化法進行績效制度改革，另外聯邦審計署亦將於西元 2013 年 6 月提出該法實施後之評估報告等，建議持續關注美國績效成果現代化法實施成效，並參考聯邦審計署查核成果，適時就政府施政計畫管考制度研擬建議意見。

21 資料來源：行政院研究發展考核委員會網店（首頁／績效考核／績效評估／機關施政績效評估）

## 附錄 1 行政院所屬各機關院管制計畫評核指標及資料格式（摘要說明）

### （一）作業流程：

#### 1. 訂定評核指標

各機關施政計畫經依「行政院所屬各機關施政計畫管制作業要點」（以下簡稱管制作業要點）列為院管制計畫者，應依「行政院所屬各機關院管制計畫評核指標及資料格式」規定及管制作業要點，擬訂年度作業計畫（以下簡稱作業計畫），並以作業計畫中之管考基準，作為年度終了辦理評核之評核指標。

#### 2. 計畫執行階段

主辦機關應依核定之作業計畫貫徹執行，另為使各項施政計畫評核作業順利進行，主管部會得依評核作業要點第 8 點第 1 項訂定作業規定，規範主辦機關辦理施政計畫（含院管制計畫）評核作業之期程、方式（如組成審核小組評核，或委託學者專家等第三者評核）、辦理人員、運作機制等。

年度施政計畫因屬先期前置作業或設計階段、經費凍結冗長等因素，致績效尚未呈現者，主辦機關得依評核作業要點第 12 點規定，於年度結束前 3 個月向主管部會申請免予評定分數，主管部會並應於年度結束前 2 個月核轉行政院，逾期不得申請或核轉；計畫經審核同意免予評定分數者，應於次年 2 月底前提報執行現況報告。

#### 3. 辦理評核

各機關年度施政計畫除已依管制作業要點撤銷管制，或依評核作業要點第 12 點奉核免予評定分數另行提報執行現況報告外，均應辦理評核，評核流程包括主辦機關自評、主管部會初核、行政院複核，說明如下。

#### 4. 評核結果公告

(二)評核指標說明：

院管制計畫評核指標分為「計畫管理」及「執行績效」2 部分，配置權數分別為 40%、60%。計畫管理計有行政作業、經費運用 2 分項指標，執行績效計有年度目標達成情形、指定指標達成情形、特殊績效 3 分項指標，其權數配置如下：

1.計畫管理	40%
(1)行政作業	10%
(2)經費運用	30%
2.執行績效	60%
(1)年度目標達成情形	40%
(2)指定指標達成情形	15%
(3)特殊績效	5%

指標一「計畫管理」為全部院管制計畫統一適用之評核指標，包括 2 分項指標及 6 小項指標，各指標之名稱、權數、衡量標準、涵義及內容，詳如附錄表 1。

指標二「執行績效」區分為 3 分項指標，包括：

1.年度目標達成情形

年度目標係指各機關採目標管理方式，依施政計畫內容及進程所設定之年度預定達成目標，各機關訂定年度目標時應落實結果導向，設計能具體呈現計畫執行成果之目標名稱及目標值。

2.指定指標達成情形 配置權數 15%

本項指標旨在衡量計畫對特定施政規劃與政策要求之達成情形，並著重計畫功能目標是否達成，各項評核指標名稱及內容，詳如附錄表 2-1~2-3。

3.特殊績效 配置權數 5%

特殊績效係指計畫執行所帶動及產生之特殊效益與成果，並依個別計畫實際績效內容、影響範圍及困難程度評給分數。

附錄表 1 計畫管理之指標項目、權數與衡量標準

指標項目	權數 %	衡量標準				
		90 以上	89—80	79—70	69—60	59 以下
一、行政作業	10					
(一)表報提報作業	2	各式表報均能如期提報，且未有退件修訂者。	各式表報提報作業曾逾期 5 日以下，或曾退件修訂 1 次。	各式表報提報作業曾逾期 10 日以下，或曾退件修訂 2 次。	各式表報提報作業曾逾期 15 日以下，或曾退件修訂 3 次。	未在前四項衡量基準涵蓋範圍者。
(二)進度控制情形與結果	4	依管考週期，年度進度平均落後 1% 以下。	依管考週期，年度進度平均落後 3% 以下。	依管考週期，年度進度平均落後 5% 以下。	依管考週期，年度進度平均落後 7% 以下。	依管考週期，年度進度平均落後超過 7%。
(三)年度目標之挑戰性與明確性	2	年度目標極具挑戰性，且各目標均能具體量化。	年度目標甚具挑戰性。少數年度目標未能具體量化。	年度目標具有挑戰性。部分年度目標未能具體量化。	年度目標略不具挑戰性或與上年度相同。部分年度目標未能具體量化。	年度目標不具挑戰性或較上年度降低。且均未能具體量化。
(四)計畫管制作為	2	計畫管制作業機制完備，且均積極落實執行，且年度作業計畫未調整，歷年作業計畫亦未調整。	計畫管制作業機制完備，惟部分未落實執行，或年度作業計畫調整 1 次。	計畫管制作業機制完備，惟未落實執行，或年度作業計畫調整 1 次，且歷年累計調整 2 次。	計畫管制作業機制缺漏，且未落實執行，或年度作業計畫調整 1 次，且歷年累計調整 3 次。	未訂定計畫管制作為。亦未落實執行或年度作業計畫調整 2 次。
註：年度作業計畫調整 3 次以上，本項核予零分。						
二、經費運用	30					
(一)預算控制情形	10	各管考週期，年累計平均支用比進度達 99% 以上。	各管考週期，年累計平均支用比進度達 96% 以上。	各管考週期，年累計平均支用比進度達 93% 以上。	各管考週期，年累計平均支用比進度達 90% 以上。	各管考週期，年累計平均支用比進度未在前開範圍。
(二)資本支出預算控制結果	20	依年終資本支出預算執行進度評分。				

附錄表 2-1 指定指標項目

指定指標(一) (至少選擇一項)	指定指標(二) (視計畫執行方式選取)
(一)工程品質查核 (二)工程勞安控管 (三)學術成就 (四)技術創新 (五)經濟效益 (六)社會影響 (七)受益或服務對象滿意程度 (八)法案具體完成程度 (九)服務或管制對象普及度 (十)其他指標	(一)採購作業辦理進度 (二)補助機制及規定完善程度 (三)教育訓練辦理成效

備註：

1. 指定指標(一)為配合政策訂定之評核指標，應至少選擇一項；若計畫內容性質特殊無適當選項者，始得例外選擇「其他指標」，其指標名稱、目標值、配置權數與衡量標準，與管考機關會商後確定。
2. 指定指標(二)主要衡量計畫執行方式之成效，計畫工作要項符合其規範者，始需選取。
3. 指定指標(一)及(二)權重合計應為 15%。

附錄表 2-2 「指定指標(一)」 衡量標準

指標	衡量標準				
	90 以上	89—80	79—70	69—60	59 以下
(一) 工程品質查核	計畫所屬工程標案年度內受查案件(不含複查)平均分數 95 分以上。	計畫所屬工程標案年度內受查案件(不含複查)平均分數 85 分以上，未達 95 分。	計畫所屬工程標案年度內受查案件(不含複查)平均分數 75 分以上，未達 85 分。	計畫所屬工程標案年度內受查案件(不含複查)平均分數 70 分以上，未達 75 分。	計畫所屬工程標案年度內受查案件(不含複查)平均分數未達 70 分。
	註：管制計畫如選定本項指標為年度評核指標，惟年度內未曾辦理查核者，則以指定指標(二)工程勞安管控衡量標準評分。				
(二) 工程勞安控管	年度內每發生 1 次勞安事故扣 10 分、每死亡 1 人扣 10 分、每受傷一人(以通報勞檢單位之資料為依據)扣 6 分。				
(三) 學術成就	衡量標準與目標值由主辦機關與管考機關依個別計畫內容會商後確定，並依計畫實際執行情形評給分數。				
(四) 技術創新	衡量標準與目標值由主辦機關與管考機關依個別計畫內容會商後確定，並依計畫實際執行情形評給分數。				
(五) 經濟效益	衡量標準與目標值由主辦機關與管考機關依個別計畫內容會商後確定，並依計畫實際執行情形評給分數。				
(六) 社會影響	衡量標準與目標值由主辦機關與管考機關依個別計畫內容會商後確定，並依計畫實際執行情形評給分數。				
(七) 受益或服務對象滿意程度	滿意以上之比例占受訪人數 80% 以上。	滿意以上之比例占受訪人數 70% 以上。	滿意以上之比例占受訪人數 60% 以上。	滿意以上之比例占受訪人數 50% 以上。	滿意以上之比例未達受訪人數 50%。
(八) 法案具體完成程度	行政院完成法案審查作業，送請立法院審議。	部會完成法案研擬作業，送請行政院審議。	主辦機關完成法案研擬作業，由主管部會審議。	主辦機關完成相關公告或聽證等預備程序。	未屬於前開衡量範疇者。
(九) 服務或管制對象普及程度	普及程度計算方式： 實際辦理管制或服務之數量 / 應管制或服務之數量 (目標值由主辦機關與管考機關依個別計畫內容會商後確定)				
(十) 其他指標	1. 若計畫內容性質特殊無適當選項者，始得例外選擇本項指標。 2. 指標名稱、目標值、配置權數與衡量標準，與管考機關會商後確定，並依計畫實際執行情形評給分數。				

附錄表 2-3 「指定指標(二)」 衡量標準

指標	衡量標準				
	90 以上	89—80	79—70	69—60	59 以下
(一) 採購作業辦理進度	年度採購案件均依預定之期程、數量及金額完成採購，並辦竣驗收及付款作業；跨年度採購案件均依原定期程辦理。	年度採購案件，依預定之期程完成採購及驗收付款作業。且交付之產品數量及內容未明顯低於原定目標；跨年度採購案件落後期程三個月以內。	年度採購案件完成採購作業。惟尚未辦理驗收及付款作業；跨年度採購案件落後期程六個月以內。	年度採購案件年度結束仍未辦理交付作業；跨年度採購案件落後期程九個月以內。	年度採購案件年度結束仍未簽訂採購契約；跨年度採購案件落後期程九個月以上。
(二) 補助機制及規定完善程度	訂定完整補助機制及規定，且均能確實落實執行。	補助機制略有缺漏，或部分規定未落實執行。	補助機制及規定缺漏不足，且部分規定未落實執行。	補助機制及規定缺漏不足，且未落實執行。	未建立補助機制及規定。
(三) 教育訓練辦理成效	取得證照、工作機會、技能提升、參與競賽等人數占受訓人數30%以上。	取得證照、工作機會、技能提升、參與競賽等人數占受訓人數25%以上。	取得證照、工作機會、技能提升、參與競賽等人數占受訓人數20%以上。	取得證照、工作機會、技能提升、參與競賽等人數，未達受訓人數20%。	未有取得證照、工作機會、技能提升、參與競賽等。

附錄 2 美國績效協會預定於西元 2013 年 9 月 10 日至 12 日在華盛頓特區開設 3 天進階績效衡量課程，包括：建立計畫績效評估架構、實施績效衡量、如何使用績效衡量指標進行決策等。

The poster features a dynamic, blue-toned background with a blurred image of a car's side mirror and a road stretching into the distance. The text is arranged in a clean, modern layout on the left side of the image.

# ADVANCED Performance Measures

March 11–13, 2013  
September 10–12, 2013  
Washington, DC

**Establish Performance Measurement Framework**  
Identify, align, and prioritize goals and strategies for organization results

**Implementation of Performance Measures**  
Develop, document, and communicate the relationship of performance measure to organization success

**Utilize Performance Data to Inform Decision Making**  
Incorporate performance data and analysis to make informed organization decisions

Presented by:  The Performance Institute

In association with:  ASMI  
American Strategic Management Institute

[www.PerformanceInstitute.org/AdvancedPM](http://www.PerformanceInstitute.org/AdvancedPM)

# ADVANCED PERFORMANCE MEASURES

## Logistics

### Tuition and Group Discounts

The tuition rate for **Advanced Performance Measures** is as follows:

Event Date	March 11	Sept 10
CONFERENCE / WORKSHOP	RATE ENDS	RATE ENDS
\$999 / 149	Jan 14	July 16
\$1099 / 199	Feb 11	Aug 13
\$1199 / 249	Closing	Closing

For more information on the early bird rate or group discounts for **Advanced Performance Measures** please contact an Account Manager at 877.676.8625.

### Venue

**Advanced Performance Measures** will be held at The Performance Learning Center in Washington, DC.

The Learning Center is just a few blocks from both the Gallery Place-Chinatown and Metro Center metro stations. A public parking garage is located inside of the building at the current rate of \$18 a day and is accessible from K Street.

The Performance Learning Center  
901 New York Avenue, NW  
3rd Floor West Tower  
Washington, DC 20001

Venue Questions: 202.524.8041

Registration Questions: 877.992.9521

Please note: The building elevators do not allow delegates up into the Learning Center until 8:30am

### Exhibiting and Sponsorship

To learn more about exhibiting and sponsorships at the event please contact Andrew Goodwin at at Andrew.Goodwin@PerformanceInstitute.org or 703.739.5621.

### Credit Hour Information

#### CPE CREDITS: 18



**Delivery Method:** Group-live  
**Program Level:** Basic  
**Prerequisites:** None  
**Advanced Preparation:** Given through email if applicable

**Sponsor Organization Name and ID Number:**  
Thompson Media Group 109435

Thompson Media Group is registered with the National Association of State Boards of Accountancy (NASBA) as a sponsor of continuing professional education on the National Registry of CPE Sponsors. State boards of accountancy have final authority on the acceptance of individual courses for CPE credit. Complaints regarding sponsors may be addressed to the National Registry of CPE Sponsors, 150 Fourth Avenue North, Nashville, TN 37219-2417. Website: [www.nasba.org](http://www.nasba.org)

#### Quality Assurance

The Performance Institute strives to provide you with the most productive and effective educational experience possible. If after completing the course you feel there is some way we can improve, please write your comments on the evaluation form provided upon your arrival. Should you feel dissatisfied with your learning experience and wish to request a credit or refund, please submit it in writing no later than 10 business days after the end of the training to:

The Performance Institute: Quality Assurance  
901 New York Avenue, NW  
3rd Floor West Tower  
Washington, DC 20001

We will evaluate individual complaints in a context of collective comments from the event.

Note: As speakers are confirmed six months before the event, some speaker changes or topic changes may occur in the program. The Performance Institute is not responsible for speaker changes but will work to ensure a comparable speaker is located to participate in the program.

If for any reason The Performance Institute decides to cancel this conference, The Performance Institute accepts no responsibility for covering airfare, hotel or other costs incurred by registrants, including delegates, sponsors and guests.

[www.PerformanceInstitute.org/AdvancedPM](http://www.PerformanceInstitute.org/AdvancedPM) 7

附錄 3 美國評估協會預定於西元 2013 年 7 月 15 日至 27 日進行 12 天專業計畫績效評估訓練課程，包括基礎計畫評估、績效研究方法、結果及影響評估、建立績效評估標準等。

 **July 15-27, 2013: The Evaluators' Institute Evaluation Training Program**

WHERE: Washington, DC, USA

SPONSOR: The Evaluators' Institute, George Washington University

TYPE: Training Courses



**July 2013** DRAFT Schedule: Washington, DC

Monday	Tuesday	Wednesday	Thursday	Friday	Saturday	Monday	Tuesday	Wednesday	Thursday	Friday	Saturday
7/15/2013	7/16/2013	7/17/2013	7/18/2013	7/19/2013	7/20/2013	7/22/2013	7/23/2013	7/24/2013	7/25/2013	7/26/2013	7/27/2013
Basics of Program Evaluation Love (3 days)			Evaluation Research Methods: A Survey of Quantitative and Qualitative Approaches Wilson (3 days)			Outcome and impact Assessment Lipsey (3 days)			Using Non-experimental Designs For Impact Evaluation Henry (2 Days)		Culture and Evaluation Ba (1 Day)
Design & Administration of Internet/Mail/Mixed-Mode Surveys Smyth (2 days)		Action-oriented Strategy Mapping Bryson (2 days)		Evaluating Training programs Bell (2 days)		Linking Evaluation Questions to Analysis Techniques Mark (3 days)			Measurement Development Workshop Doucette (2 Days) NEW		
Applied Measurement for Evaluation Doucette (3 days)			Informing Practice Using Evaluation Models & Theories Mark (3 days)			Developmental Evaluation: Systems and Complexity Patton (2 days)		Qualitative Evaluation Methods Patton (2 days)		Intermediate Qualitative Analysis Goodrick (2 days)	
Performance Measurement for Government and Nonprofit Organizations Poister (2 days)		Design & Administration of Internet/Mail/Mixed-Mode Surveys Smyth (2 days)		Implementation Evaluation Love (2 Days)		Qualitative Data Analysis Rogers (2 days)		Using Program theory and Logic Models Rogers		Policy Analysis, Implementation and Evaluation Cavanaugh (2 days)	
Working with Evaluation Stakeholders Bryson (2 days)		Professional Standards and Principles for Evaluation Practice Morris (2 days)		Designing, Managing & Analyzing Multi-site Evaluations Rog (2 days)		Project Management and Oversight for Evaluators Bell (2days)		Case Study in Evaluation Goodrick (2 days)		Using Program Evaluation: Foundation Program Officers/ Nonprofit Execs. Newcomer (1 day) Effective Reporting Strategies for Evaluators Newcomer (1day)	
Practical Meta-Analysis: Summarizing Results Across Studies Wilson (2 days – computer lab)		Applied Statistics for Evaluators Poister (4 days – computer lab)			Applied Regression Analysis for Evaluators Henry (3 days – computer lab)			Introduction to Cost-benefit and Cost-effectiveness Analysis Belfield (2 days – computer lab)			