

出國報告（出國類別：考察）

澳洲政府績效管理制度與實務

服務機關：國家發展委員會

姓名職稱：黃忠真專門委員

派赴國家：澳洲

出國期間：107 年 10 月 27 日至 11 月 2 日

報告日期：107 年 12 月 20 日

目次

圖次.....	II
表次.....	III
摘要.....	IV
第一章 前言.....	1
第一節 考察緣起與目的.....	1
第二節 考察過程.....	1
第三節 澳洲政府體制簡介.....	2
第二章 政府施政績效管理.....	6
第一節 績效管理制度.....	6
第二節 國營事業的績效管理.....	13
第三節 績效管理制度實施之檢討.....	18
第三章 績效管理能力培訓與組織改造困境.....	23
第一節 公務人員普查與訓練績效評估.....	23
第二節 組織改造之融合.....	25
第四章 心得與建議.....	27
第一節 心得.....	27
第二節 建議.....	28
附件.....	30
附件 1 澳洲聯邦政府職能部門組合	30
附件 2 受訪單位提供之參考資料	35

圖次

圖 1 考察翦影	2
圖 2 澳洲增強型聯邦績效框架	8
圖 3 績效資訊的層次	9
圖 4 增強型聯邦績效與預算週期	10
圖 5 澳洲績效資訊框架	11
圖 6 澳洲政府企業商標	14
圖 7 澳洲政府企業的治理要求	15
圖 8 對政府企業的課責	16
圖 9 政府企業的報告義務	17
圖 10 澳洲皇家造幣廠	18

表次

表 1 職能部門組合與內閣部長	4
表 2 PGPA 法案立法要旨	6
表 3 計畫邏輯的應用--原住民教育政策	12
表 4 澳洲政府企業	13
表 5 股東部的角色	15
表 6 績效框架之績效審計對象與成本	21
表 7 APSC 領導與學習中心之訓練成效評估	24
表 8 APSC 領導與學習中心之計畫設計評估	25

摘要

關鍵字：績效管理、評估、國營事業、公務人員普查、組織改造

本考察旨在瞭解澳洲政府績效管理制度與實施情形，以及其強化各機關自主管理與課責之機制。本考察發現，澳洲係透過提高機關施政透明度來強化機關課責，其機制包括要求將績效報告與績效審計結果等提送國會，以及由國會舉辦公開聽證會等。另澳洲財政部委外獨立審查結果認為宜強化風險管理與參與、跨政府(含機關)合作、減少報告負擔等，與我國頗類似。儘管澳洲並未訂定計畫評估指南供各機關參考，但澳洲財政部每半年進行績效管理經驗交流並編製績效報告指南，有助各機關在自主管理下，提升績效管理能力與績效資訊品質並減輕管考負擔，值得學習。

此外，澳洲國營事業不適用「政府採購法」規定，如何平息國際社會對於國營事業不當限制競爭之疑慮，值得進一步探究。另澳洲公共服務委員會從人力資源管理與健全公務職場環境的角度，透過公務人員普查掌握公務人員能力缺口、組織領導情形及職場環境等，並提供普查結果供各機關參考，以及編製組織改造指南供各機關遵循，以保障公務人員工作權益及促進組織改造順利進行等，令人印象深刻。至於其善用產學研界資源辦理公務人員能力訓練的作法，也值得深思。

為提升行政效能並強化各機關績效管理能力，謹提出建議如下：

- 一、慎選績效指標並兼顧量化與質化資訊，以完整刻劃施政績效。
- 二、審慎估算行政流程或管制措施之成本效益，以提升施政效能。
- 三、強化各機關風險溝通與參與並鼓勵跨機關合作，以提升施政績效。
- 四、定期辦理績效管理研習會，以提升各機關績效評估能力。
- 五、編製績效管理指南與經驗教訓文件供參，以減輕管考負擔。
- 六、編製組織改造手冊供各機關遵循，以降低組織改造的交易成本

第一章 前言

第一節 考察緣起與目的

澳洲政治體制為內閣制，行政層級分為聯邦、州及地方三個層級，係屬高度分權化的國家。聯邦政府於 2013 年通過「公共治理、績效及課責法（Public Governance, Performance and Accountability Act 2013，簡稱 PGPA 法案）」，建立績效管理之整合框架，於 2014 年通過「公共治理、績效及課責規則（Public Governance, Performance and Accountability Rule 2014，簡稱 PGPA 規則）」，並於 2015 年開始實施以原則為本（principle-based）的績效管理框架。

鑒於我國績效管理制度正朝向管考簡化與機關自主管理轉型，澳洲強化各機關自主管理與課責之機制，值得加以瞭解。本考察旨在瞭解澳洲如何加強政府部門的績效管理、對於績效成果如何課責、如何進行計畫評估、如何提升公務人員績效管理能力並評估訓練成效等，俾供我國績效管理制度精進之參考。

第二節 考察過程

本考察成員僅 1 人，於 2018 年 10 月 27 日（星期六）晚間自桃園機場啟程，於 11 月 1 日晚間搭機返國，並於 11 月 2 日返抵國門，考察時程計 7 日，茲簡述考察過程¹如下：

一、我國駐澳大利亞代表處

10 月 28 日（星期日）下午 5 時抵達坎培拉後，蒙我國駐澳大利亞代表處賴維中公使接見，並由陳郁仁參事、劉拓秘書等陪同，就新南向政策、本次考察及管考簡化（含核銷簡化）等交換意見。

二、澳洲國立大學公共政策學系教授 Andrew Podger

10 月 29 日（星期一）下午 2 時由駐澳大利亞代表處劉拓秘書陪同前往澳洲國立大學（Australian National University）克勞福德公共政策學院（Crawford School of Public Policy），拜會前澳洲公共服務委員會（Australian Public Service Commission，簡稱 APSC）主任委員 Andrew Podger 教授，就績效管理與計畫評估等議題進行訪談。

三、澳洲財政部（Department of Finance）

10 月 30 日（星期二）上午 10 時由駐澳大利亞代表處劉拓秘書陪同拜會澳洲財政部，財政部就事前提供之考察議題安排 6 位業務相關處室同仁出席，首先

¹此行參訪機關在駐澳代表處劉拓秘書與周劭彥秘書的積極連繫下，得以順利進行，對於駐澳代表處的全力促成，特此申謝；另臺灣大學政治系蘇彩足教授協助連繫澳洲國立大學公共政策學系教授 Andrew Podger 接受訪談，擴充考察視野，亦一併申謝。

由政府企業部門（Government Businesses Branch）Andrew Danks 先生簡要說明財政部業務的多樣性，包括預算與財務報告、治理與澳洲公共服務轉型、商業與政府服務、業務支持服務等。接著由績效、課責及報告部門（Performance, Accountability and Reporting Branch）David Saywell 先生簡報澳洲績效管理框架，再由政府企業部門 Jessica Wilson 女士說明政府企業（Government Business Enterprises, GBEs）的管理，最後再進行意見交流。

四、澳洲國家審計署（Australian National Audit Office）

10月31日（星期三）上午10時由駐澳大利亞代表處劉拓秘書陪同拜會澳洲國家審計署（Australian National Audit Office，簡稱 ANAO），與績效審計服務組（Performance Audit Service Group）Lisa Rauter 女士就績效審計相關議題進行訪談。

五、澳洲皇家造幣廠（Royal Australian Mint）、澳洲公共服務委員會（Australian Public Service Commission）

11月1日（星期四）上午10時參觀澳洲皇家造幣廠，瞭解造幣業務概況；下午2時由駐澳大利亞代表處劉拓秘書陪同拜會澳洲公共服務委員會（APSC），由國際組 Narelle Powers 女士就事前提供之考察議題安排6位業務相關處室同仁，分批出席說明績效管理能力訓練、訓練績效評估、公務人員普查及組織改造之組織融合情形等。

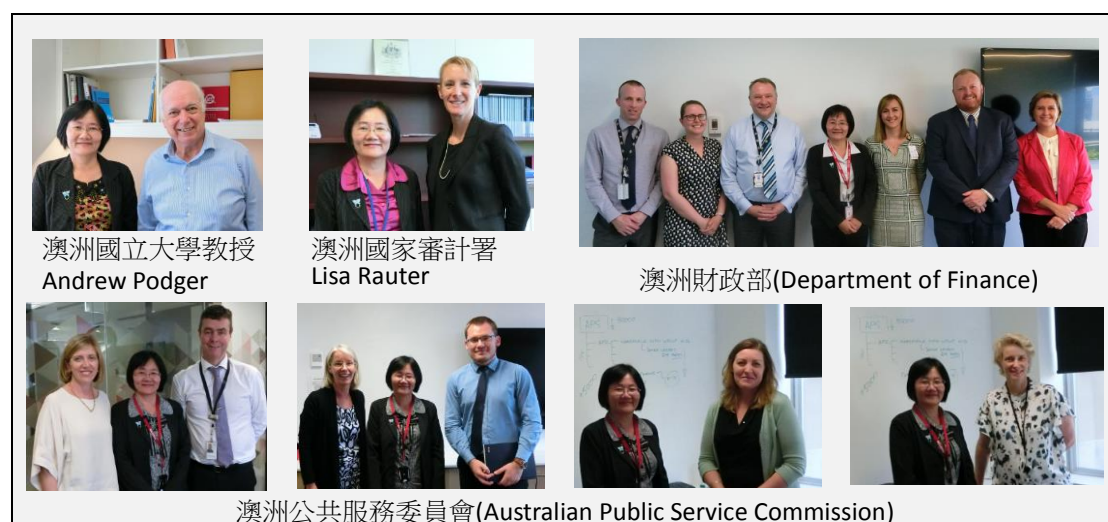


圖 1 考察剪影

第三節 澳洲政府體制簡介

為增進對後續章節所涉行政制度安排之理解，謹簡要介紹澳洲的歷史背景、政治體制及政府組織架構如下：

一、國家機器三權分立各司其職

澳洲為立法、行政和司法三權分立的國家，由國會（parliament）行使審議和立法職能、行政部門執行法律和管理公共服務，以及由司法部門解釋法律並解決有關法律適用的爭議。其中國會由英國女王組成，並由總督（Governor-General）、參議院和眾議院（the Senate and the House of Representatives）代表。至於行政權則授予總督及其任命的部長（ministers），總理（Prime Minister）是眾議院多數支持的政黨領導人，總理和部長組成行政當局，並與主要部長（leading ministers）組成內閣，就其行為對國會負責。

二、立國背景促成聯邦政府與州政府共享權力

澳洲在 1901 年之前並不是一個國家，而是 6 個英國殖民地的集合。各殖民地有各自的政府、法律、國防，並收取跨境貨物的關稅，甚至使用不同軌距的鐵路，使得整個澳洲大陸的貨物運輸變得很複雜。及至 19 世紀 80 年代，整個體系的效率低落，人們普遍認為需要建立國家，由政府處理貿易、國防及移民等問題，因此支持聯邦的發展。1901 年 1 月 1 日殖民地團結起來組成一個國家，稱為聯邦。澳洲憲法規定治理的法律框架，聯邦政府和州政府之間共享權力。各州保留各自的國會和大部分現有權力，而由聯邦國會負責影響全國性之立法²。

三、聯邦政府獨特的職能部門組合安排

截至 2018 年 8 月 28 日止，澳洲「公共治理、績效及課責法（PGPA 法案）」規範之聯邦實體與公司計有 186 個，包括 168 個聯邦實體（commonwealth entities）及 18 個聯邦公司（Commonwealth company）。其中 168 個聯邦實體又可區分為 91 個非法人的聯邦實體（Non-corporate Commonwealth entity）和 71 個法人聯邦實體（Corporate Commonwealth entity）。至於聯邦公司則係根據 2001 年“公司法”（Corporations Act 2001）所設立的公司，屬於澳洲聯邦的控制範圍。

總計 186 個聯邦實體和公司共分為農業與水資源（Agriculture and Water Resources）、總檢察長（Attorney-General's）、傳播與藝術（Communications and the Arts）、國防（Defence；含退伍軍人事務〔Veterans' Affairs〕）、教育與培訓（Education and Training）、環境與能源（Environment and Energy）、財政（Finance）、外交與貿易（Foreign Affairs and Trade）、衛生（Health）、內政（Home Affairs）；工業、創新及科學（Industry, Innovation and Science）；基礎建設、區域發展及城市（Infrastructure, Regional Development and Cities）；就業與小企業（Jobs and Small Business）、總理與內閣（Prime Minister and Cabinet）、社會服務（Social Services；含人力服務〔Human Services〕）、國庫（Treasury）、國會部門（Parliamentary Departments）等 17 個職能部門組合（portfolio），如（附件 1）。

² 詳如 <https://www.peo.gov.au/quick-answers/history-and-culture.html>

每個職能部門組合由一個或多個部（Department）和數個機構（Agencies）組成，因此，每個職能部門組合可能有一個以上的部長，但並非每位部長都是內閣部長（Cabinet Minister），例如「衛生（Health）」職能部門組合有 3 位部長，分別為衛生部長（Minister for Health）、澳洲老人與高齡照護部長（Minister for Senior Australians and Aged Care）、原住民衛生部長（Minister for Indigenous Health），其中僅衛生部長為內閣部長。此外，也可能一個職能部門組合內有 2 位內閣部長，例如「外交與貿易（Foreign Affairs and Trade）」職能部門組合內有 2 位部長、2 位助理部長，分別為外交部長（Minister for Foreign Affairs）、貿易、觀光及投資部長（Minister for Trade, Tourism, and Investment）、國際發展與太平洋助理部長（Assistant Minister for International Development and the Pacific）、貿易、觀光及投資助理部長（Assistant Minister for Trade, Tourism and Investment），其中 2 位部長均為內閣部長。因此，每個職能部門組合出任內閣部長人數端視總理的需求而定，澳洲現任總理莫里森的內閣部長（含總理）計有 24 人，如（表 1）。

基本上，職能部門組合是內閣部長作為內閣成員的責任範圍，並就其職能部門組合事務向國會負責。職能部門組合的名稱通常未必能反映部長的頭銜；另根據 1952 年國家部長法（Ministers of State Act 1952）規定，職能部門組合內的助理部長（Assistant Minister）為國會秘書（Parliamentary Secretaries）。此外，職能部門組合內的部長、助理部長均由議員出任，為政務官。至於職能部門組合內最高階的事務官則為部門執行長（Secretary）。

表 1 職能部門組合與內閣部長

	農業與水資源 農業和水資源部長 (含協助總理進行乾旱準備和應變) 農業和水資源部助理部長		內政 內政部長 移民、公民及多元文化事務部長 內政助理部長
	總檢察長 總檢察長		傳播與藝術 傳播與藝術部長
	總理與內閣 總理 原住民事務部長 婦女部長 總理助理部長		外交與貿易 外交部長 貿易、旅遊和投資部長 國際發展與太平洋助理部長 貿易、旅遊和投資部助理部長
	國防（含退伍軍人事務） 國防部長 國防工業部 退伍軍人事務部長 國防人事部長 國防部助理部長		基礎建設、區域發展及城市 副總理兼基礎設施、運輸及區域發展部長 區域服務、體育、地方政府及地方分權部長 城市、郊區基礎設施及人口部長 區域發展和領地助理部長 副總理助理部長 道路與運輸助理部長
	衛生 衛生部長		就業與小企業 就業與產業關聯部長

	澳洲老人和高齡照護部長 原住民衛生部長		<u>小型與家庭企業、技能與職業教育部長</u>
	環境與能源 <u>環境部長</u> <u>能源部長</u>		工業、創新及科學 <u>資源與北澳洲部長</u> <u>工業、科學及技術部長</u>
	財政 <u>財政與公共服務部長</u> 特別國務大臣 <i>國庫與財政助理部長</i>		國庫 <u>國庫部長</u> 助理國庫部長 <i>國庫與財政助理部長</i>
	教育與培訓 <u>教育部長</u>		社會服務（含人力服務） <u>家庭和社會服務部長</u> 人力服務和數位轉型部長 <i>社會服務，住宅和身心障礙服務部助理部長</i> <i>兒童和家庭部助理部長</i>

註：黑色粗體字為職能部門組合（不含國會部門）；藍色底線標示為內閣部長；紫色斜體標示同時為國會秘書。

資料來源：本考察整理自 Flipchart of PGPA Act Commonwealth entities and companies, <https://www.finance.gov.au/resource-management/governance/>、<https://www.australia.gov.au/about-government/government-and-parliament/prime-minister-and-ministry/government-ministry>

澳洲國立大學公共政策學系教授 Andrew Podger 表示，澳洲聯邦政府的職能部門組合安排（portfolio arrangement），使得每個部會在內閣都有職能部門組合部長（portfolio minister）代表，也使得 assistant secretary 與 parliamentary secretary 有更多權力可優先配置職能部門組合預算（portfolio budget），使內閣能將注意力集中在更重要的政策優先事項與跨政府議題。

第二章 政府施政績效管理

本章謹就訪談內容進行結構化整理，並酌予補充受訪單位所提參考資料重點，以增進對澳洲績效管理制度與實務之理解。

第一節 績效管理制度

一、PGPA 法案立法要旨

澳洲財政部績效、課責及報告部門 David Saywell 先生簡報時表示，澳洲在績效管理領域奮戰了 30 年，鑒於課責 (accountability) 取決於績效資訊的品質，而以往過度依賴以投入與產出為重點 (input and output-focused) 的績效衡量方式所呈現的績效資訊品質不佳。爰於 2013 年通過的「公共治理、績效及課責法」(PGPA 法案)，並於 2014 年通過「公共治理、績效及課責規則」(PGPA 規則) 就 PGPA 法案進行細部規範。

PGPA 法案旨在於聯邦實體 (commonwealth entity) 之間建立一個統一的治理和課責制度，除規定聯邦各實體應妥善運用公共資源，與他人合作實現共同目標，並要求各實體於財政年度初提出營運計畫 (Corporate Plan)，俾據以落實實體的宗旨，並妥善保存績效紀錄以供查驗，以及於年度結束後將年度績效報表 (Annual Performance Statement) 列於年度報告 (Annual Report)，作為國會課責的關鍵文件。謹將澳洲財政部所整理 PGPA 法案立法要旨臚列如 (表 2)

表 2 PGPA 法案立法要旨

條次 (要旨)	內容重點
§5 (目的)	法案的目的是： (a)在聯邦各實體之間建立一個統一的治理和課責制度； (b)建立跨聯邦實體的績效框架； (c)要求聯邦和聯邦實體： (i)達到高標準的治理、績效和課責； (ii)向國會和公眾提供有意義的信息； (iii)妥善使用和管理公共資源； (iv)在可行的情況下，與其他人合作以實現共同目標； (d)要求聯邦公司達到高標準的治理、績效和課責。
§15 (管理責任)	聯邦實體的課責當局必須以下列方式管理實體： (a)促進適當使用和管理所負責的公共資源； (b)促進實現實體之宗旨； (c)促進實體的財務可持續性。
§17 (鼓勵與他人合作的義務)	聯邦實體的課責當局必須鼓勵該實體的官員在可行的情況下與他人合作以實現共同目標。

條次（要旨）	內容重點
§ 35（營運計畫）	聯邦實體的課責當局必須： <ul style="list-style-type: none"> (a)為該實體制定營運計畫； (b)根據 PGPA 規則的要求，將營運計畫交給主責部長和財政部長。 營運計畫必須遵守 PGPA 規則的要求，並據以公佈。
§ 37（績效紀錄）	聯邦實體績效的紀錄 <ul style="list-style-type: none"> (1)聯邦實體的課責當局必須保留紀錄，以正確記錄和解釋實體在實現其目的方面的績效。 (2)課責當局必須確保以下列方式保存紀錄： <ul style="list-style-type: none"> (a)符合 PGPA 規則的要求； (b)能夠編制第 39 條要求的年度績效報表。 (3)主責部長和財政部長有權全面和免費查閱本節所保存的記錄。但是，該等部長的查閱受聯邦法律任何有關禁止披露特定資訊的約束。
§38（衡量和評估績效）	衡量和評估聯邦實體的績效： <ul style="list-style-type: none"> (1)聯邦實體的課責當局必須衡量和評估實體在實現其目的方面的績效。 (2)衡量和評估必須符合 PGPA 規則的要求。
§39（年度績效報表）	聯邦實體的年度績效報表： <ul style="list-style-type: none"> (1)聯邦實體的課責當局必須： <ul style="list-style-type: none"> (a)在實體的每個報告期結束後，在切實可行的範圍內儘快為實體編制年度績效報表； (b)在提送國會有關實體的年度報告中包括年度績效報表的副本。 (2)年度績效報表必須： <ul style="list-style-type: none"> (a)提供有關該實體在實現其目的方面的績效的資訊； (b)遵守 PGPA 規則的要求。

資料來源：整理自澳洲財政部為本考察所作簡報。

二、績效框架（Performance Framwork）與資訊層次

David Saywell 先生指出，澳洲於 2015 年率全球之先採取以原則為本（principle-based）的績效管理框架（圖 2-1），由各機關最高階的事務官（Secretary）或執行長（CEO）自行決定要如何講述符合機關目的（fit-the-purpose）的績效故事，後來加拿大的績效管理也參採澳洲以原則為本的作法。



圖 2 澳洲增強型聯邦績效框架

資料來源：摘自澳洲財政部為本考察所作簡報。

(圖 2) 澳洲增強型聯邦績效框架呈現出機關目的³、營運背景及績效資訊三者之間的相互依存關係，其中目的是指機關的目標、作用或職能，也就是機關存在的理由。目的描述了機關尋求創造或保留的價值，澳洲財政部指出，良好的目的達成情形必須能表明誰從機關的努力中受益、如何受益以及取得的成果。至於機關追求目的時所處的營運背景 (operating context) 包括機關所處的環境、面臨的風險與機關參與風險的方式 (即風險偏好)、實現目標所需的能力，以及為達目的所涉及的相關合作夥伴。澳洲財政部強調，機關為達目的所涉及的相關合作夥伴也是風險的一部分。

澳洲增強型聯邦績效框架反映出機關為達目的必須在營運背景中展開相關活動，而活動所產生的績效資訊則用以衡量機關目標達成的程度，機關並可據以評估是否需調整相關活動。此框架提供彈性空間，可以肆應公共部門活動和績效的多樣性和複雜性。財政部強調，各機關必須深入瞭解機關目的與營運背景之間的關係，並思考問題核心，理解誰最適合解決它及解決問題的限制 (例如資源限制或抵制變革等)，以確定可能有效的活動範圍和類型。

至於績效資訊的層次則因其屬管理 (Management)、戰術 (Tactical)、戰略 (Strategic)、課責 (Accountability) 等層面而異 (圖 3)，基本上，績效資訊以管理層面的內容最詳細但等級最低，而課責層面的績效資訊 (如年度績效報表) 等級最高但內容也最簡略。

³ 詳參 Evaluators and the Enhanced Commonwealth Performance Framework, <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1035719X18795539>。

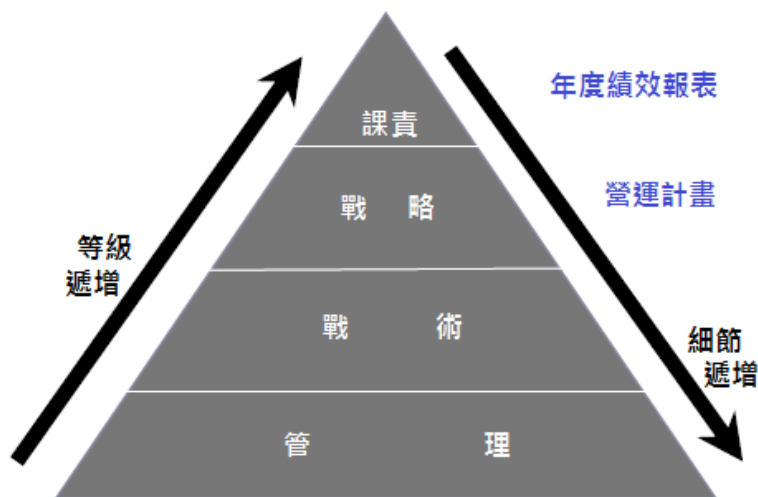


圖 3 績效資訊的層次

資料來源：摘自澳洲財政部為本考察所作簡報。

三、報告制度（Report System）

澳洲財政年度為 7 月 1 日至 6 月 30 日，績效框架所涉及的報告主要包括：

（一）職能部門組合預算報表

財政年度開始前二個月（即 5 月），各機關應提出職能部門組合預算報表（Portfolio Budget Statement, 簡稱 PBS）供國會審議。職能部門組合預算報表旨在告知審查預算的議員，為政府預定成果與計畫分配預算。其內容應敘明預算額度、預定成果、計畫、績效衡量方式與標準（criteria）等。

（二）營運計畫

財政年度開始後第二個月（即 8 月），各機關應提出以 4 年為期營運計畫（Corporate Plan），內容主要包括簡要說明計畫符合 PGPA 法案規定及其涵蓋期間、機關存在的目的（purpose）、機關所處的運營環境（operating environment）與可能影響績效達成的情況、機關如何實現目的與評估績效（performance）、開展活動所需的能力（capacity）、風險監督與管理（risk oversight and management）等。營運計畫應與職能部門組合預算報表之績效衡量內容相互呼應。澳洲國立大學教授 Andrew Podger 表示，機關績效管理制度的推動必須由機關首長先就機關施政目標定調，因此，他在擔任 APSC 主任委員任內，都會控留 2 天的時間，和各處室主管研商確定機關施政目標，以利展開後續策略規劃，研擬妥適的績效目標與指標，並據以完成營運計畫。

（三）年度績效報告

每年財政年度結束後第四個月（即 10 月），各機關應根據職能部門組合預算報表與營運計畫之預定成果（outcome）提出年度績效報表（Annual

Performance Statement)，敘明實際績效結果(result)，並就結果進行分析。

(四) 年度報告

年度報告(Annual Report)是機關的關鍵課責文件，內容包括機關的年度績效報表和財務報告，旨在提供國會對機關績效與支出進行審查，也使社會大眾與利害關係人能瞭解政府施政成果。有關績效框架與相關表報的連結情形如(圖4)。

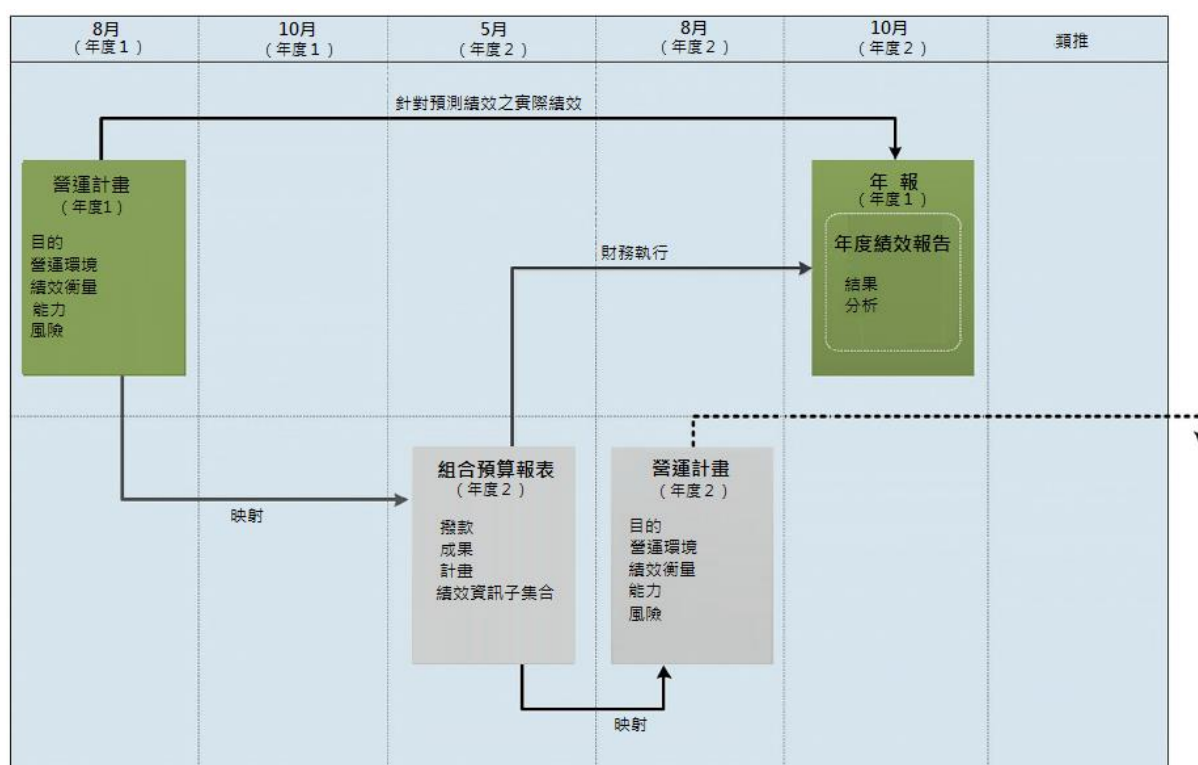


圖 4 增強型聯邦績效與預算週期

資料來源：酌修自 Andrew Podger(2018.1)，Making 'accountability for results' really work ?

四、績效資訊框架 (Performance Information Framework)

澳洲財政部指出，良好績效資訊應具備三個特徵，包括：

- (一) 相關性 (Relevant)：績效信息應明確說明誰受益及其如何從機關的活動中受益。
- (二) 可靠性 (Reliable)：績效信息應使用適合目的和可驗證的資訊來源和方法。
- (三) 完整性 (Complete)：績效信息應有助於利害關係人判斷機關目的是否實現。

至於從投入到產出乃至短期至中期、長期的成果等績效資訊框架如(圖5)，由圖下方箭頭標示可知，投入初期效果多尚未顯現，績效資訊多屬定量 (quantitative) 性質，衡量標準也多屬效率 (efficiency) 層面，隨著時間的推移，定性 (qualitative) 績效資訊逐漸增多，衡量標準也越強調有效性 (effectiveness)，

例如取得的成果、產生的影響及創造的價值等。此亦說明，良好的績效衡量標準往往涵蓋定量與定性二層面，二者互相參照補充，可使機關績效資訊更為完整，並據以陳述引人注目的績效故事。

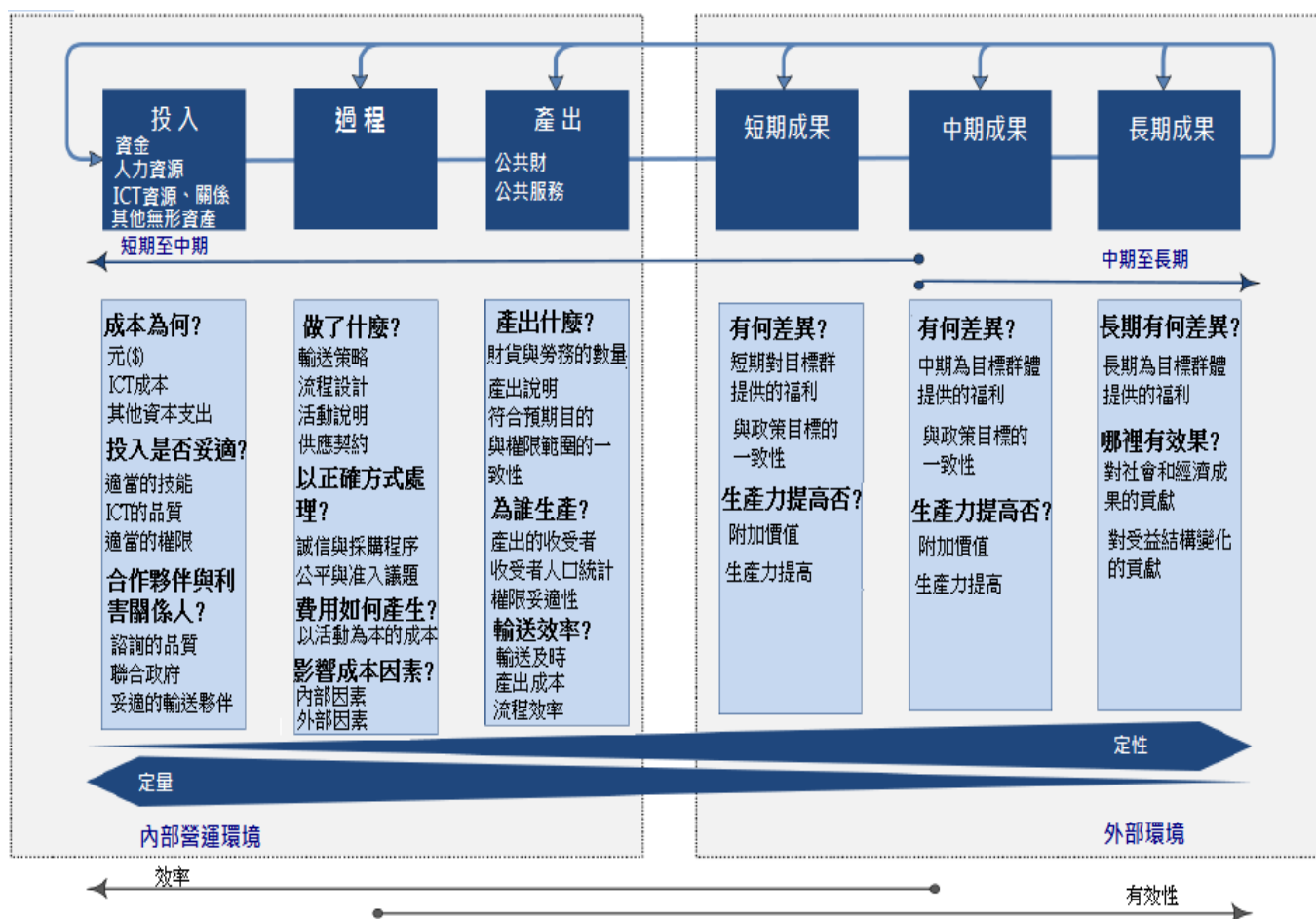


圖 5 澳洲績效資訊框架

資料來源：譯自澳洲財政部為本考察所作簡報。

五、評估 (Evaluation)

澳洲財政部表示，評估是開展績效資訊的工具之一，通常會借重外部學者專家，但澳洲並未就計畫評估訂定指南供各機關參考。各機關須基於公認的評估實踐和合目的等考量選定評估方法。在評估之前，可視情形藉由變革理論 (Theory of Change) 將活動與結果的因果關係聯繫起來，或透過邏輯模型 (Logic Model) 識別投入、活動、成果等計畫構成要件，確立計畫邏輯 (program logic)，以利評估作業之進行。

David Saywell 先生舉例說，如果要指出改善道路施工品質對降低道路事故的百分比是不可能的，因為降低道路事故的影響因素很多，包括車輛設計是否更安全，或最近是否有宣導行車安全的廣告等，但是，執行改善道路施工品質計畫的

單位可以說明其對降低道路事故有何貢獻來彰顯績效。

此外，David Saywell 先生表示，澳洲原住民政策係由總理和內閣部（Department of Prime Minister and Cabinet）主政，主要問題包括教育程度偏低、健康情形欠佳、經濟收入偏低、多居住於偏遠地區等。為解決原住民教育程度低落問題，澳洲政府長期投入資源進行改善，其計畫邏輯的應用如（表 3），不論哪一個計畫，短期成果都是學生出席率增加，但是經過長時間推動後，中、長期效果就逐漸顯現，例如學生完成小學進入中學或接受高等教育、學生出社會後就業有提升等。另興建學校游泳池計畫推出時，各界對於游泳池與原住民教育的關聯性曾有不小的議論，但因學校游泳池水溫與水質有管控，使得學生健康獲得改善，則是意想不到的外溢效果。他也坦言，由關鍵績效指標（Key Performance Indicators, KPI）轉向影響（impact）的評估是績效管理領域的一大挑戰。

表 3 計畫邏輯的應用--原住民教育政策

計畫	投入	活動	產出	短期成果	中期成果	長期成果
社區夜間巡邏	資金、員工、車輛、汽油、制服、設備	採取定期夜間巡邏，鼓勵學齡兒童和青少年回家睡覺。	巡邏次數	學校出席率增加（出席率數據）	-維持學校出席率增加（出席率數據） -觀察的學生增加	-維持學校出席率增加（出席率數據） -學生完成學業（小學、中學、大學、職業教育） -學生就業和高等人成種和來源
運送到學校	資金、職員、工具、車輛、汽油	車輛到府接學生到學校	接送到校的學生人數		-產出與結果改進（在當地和透過替代數據量，例如 NAPLAN ⁴ ） -改善學生健康（健康檢查數據）	
學校早餐	資金、職員、設備、餐飲	為學生烹飪並提供營養早餐	烹飪餐數			
游泳池學校出勤計畫	資金、材料、承商、職員	游泳池興建和維護、職員培訓	使用游泳池人數			

資料來源：譯自澳洲財政部為本考察所作簡報。

六、其他

⁴ 澳洲中小學學能測驗（National Assessment Program – Literacy and Numeracy，簡稱 NAPLAN），NAPLAN 每年舉行一次，測試全國 3、5、7、9 年級生在閱讀、寫作、語言慣例（拼寫、語法、標點符號）及算數等 4 個領域的能力（詳參 <https://www.nap.edu.au/naplan>；https://epaper.edu.tw/windows.aspx?windows_sn=21561）。

澳洲財政部表示，澳洲在績效管理方面並沒有使用棍子（Stick）作為懲罰手段。財政部也不會對各機關職能部門組合預算報表（Portfolio Budget Statement）與營運計畫（Corporate Plan）所列績效標準進行審查，各機關必須就其績效成果對國會負責。此外，澳洲於年度終了有編列綜合財務報告（Consolidated Financial Statement），但沒有針對各機關績效編製綜合績效報告。

至於借重外部專家協助機關精進業務方面，澳洲財政部代表咸認，外界專家對於機關運作細節或許並不瞭解，委託機關必須密集溝通連繫提供必要協助，才能發揮效果。另澳洲財政部每半年會舉辦一次財務績效管理相關研討會，請各機關進行相關業務經驗交流，並邀請外部學術單位及畢馬威（Klynveld Peat Marwick Goerdeler，KPMG）、德勤（Deloitte Touche Tohmatsu）等大型國際專業機構，提供會計、審計、稅務、管理顧問等服務。

第二節 國營事業的績效管理

一、政府企業（GBEs）

澳洲財政部 Jessica Wilson 女士於簡報時指出，澳洲稱國營事業（state-owned enterprise）為政府企業（Government Business Enterprises，GBEs），政府企業通常是在市場失靈的情況下，為實現聯邦政府的目的而設立，並且以商業為中心，在競爭中立原則下營運。目前澳洲政府企業計有 9 家，其中 2 家為法人聯邦實體（corporate Commonwealth entities）、7 家為聯邦公司（Commonwealth company），如（表 4、圖 6）。

表 4 澳洲政府企業

屬性	名稱
法人聯邦實體	澳洲郵政（Australia Postal Corporation）
	澳洲國防住宅（Defense Housing Australia）
聯邦公司	澳洲鐵路軌道有限公司（Australian Rail Track Corporation Limited）
	國家寬頻網絡有限公司（National Broadband Network，NBN）
	摩爾班克多式聯運碼頭公司（Moorebank Intermodal Company Limited）
	斯諾伊水電有限公司（Snowy Hydro Limited）
	西雪梨機場有限公司（WSA Co Ltd）
	澳洲潛艇公司（ASC Pty Ltd）
	澳洲海軍基礎設施公司（Australian Naval Infrastructure Pty Ltd）

資料來源：本考察整理。



圖 6 澳洲政府企業商標

二、監督框架

(一) GBE 的治理、立法與指南框架

澳洲政府認為政府企業應該依照一般商業法規營運，因此，政府企業不適用政府採購法規定，但是要遵循 PGPA 法案、PGPA 規則、聯邦政府企業治理與監督指南⁵（Commonwealth Government Business Enterprises – Governance and Oversight Guidelines）、個別特別要求及公司章程規定，有關 GBE 的立法、治理與監督指南框架（Governance, Legislation and Guidelines Framework）如（圖 7）。澳洲財政部 Andrew Danks 先生表示，上述規定有時會與一般商業法規不盡相同，而造成聯邦政府與 GBE 之間關係緊張，但這是基於監督國家資產運用之需要所定要求。

⁵ 詳如 <https://www.finance.gov.au/sites/default/files/commonwealth-gbe-governance-and-oversight-guidelines-rmg126.pdf>

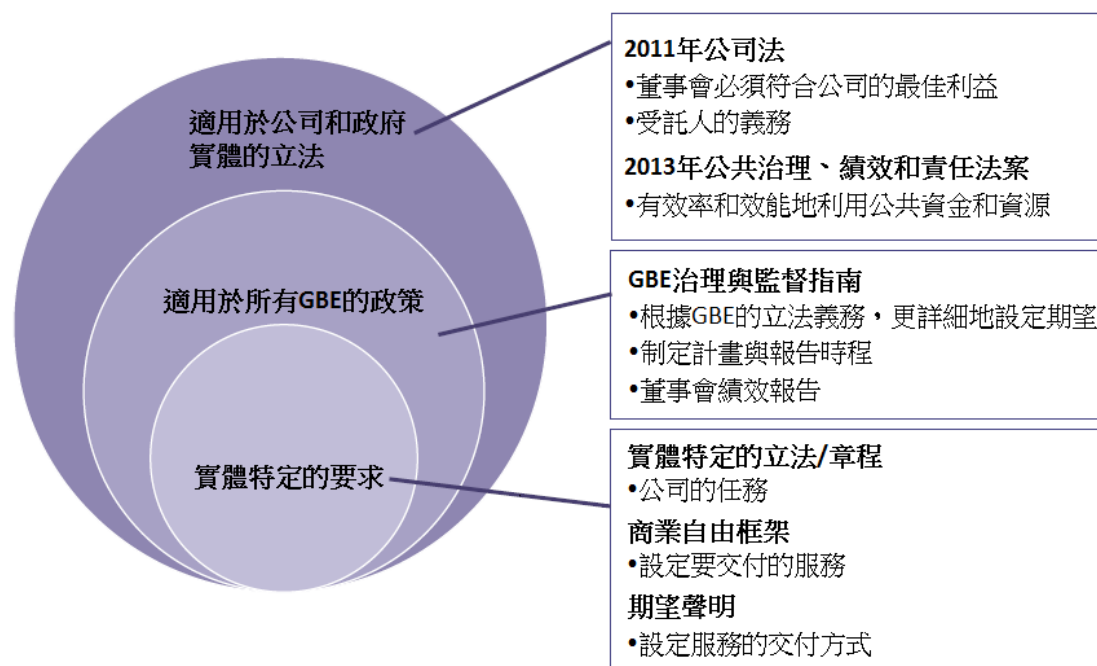


圖 7 澳洲政府企業的治理要求

資料來源：澳洲財政部為本考察所作簡報

（二）股東部長

聯邦政府對於 GBE 的所有權通常由 2 位“股東部長(Shareholder Ministers)”代表，分別是負責 GBE 的職能部門組部長和財政部長。股東部長基於對國會和公眾的責任，對 GBE 行使戰略控制權。

（三）股東部

股東部長所領導的部稱為股東部 (Shareholder Department) 主要是對股東部長提供相關支持，其他部長和部則可就特定問題提供支持或建議。每個 GBE 的主要目標是增加股東價值 (shareholder value)，而股東部的角色如 (表 5) 所示，財政部主要是提供財務和治理專業知識、管理 GBE 指南，並確保跨 GBE 報告的一致性。GBE 職能部門組部則負責提供技術專業、收受國會對政府企業融資撥款等。

表 5 股東部的角色

財政部 (Department of Finance)	職能組部 (Portfolio Department)
<ul style="list-style-type: none"> ▪提供財務和治理專業知識 ▪管理 GBE 指南 ▪確保跨 GBE 報告的一致性 	<ul style="list-style-type: none"> ▪提供技術專業 ▪收受國會對政府企業融資撥款 ▪提高人員水平

整體而言，股東部的具體作用包括：

- 向部長們提供如何保護 GBE 股東價值的建議。
- 監督和報告 GBE 戰略。

- 確保建立適當的治理框架。
- 就董事會成員的任命，向部長們提供諮詢。
- 與政府進行協調，例如媒體發布等。

(四) GBE 的董事會

GBE 董事會的職責主要是實現政府的政策目標，並確保公司的有效運作。董事會成員是由股東部長任命，並考量性別平衡（gender balance）與地理多樣性（geographic diversity），董事會成員對 GBE 的績效負有受託責任，董事會對股東部長負全部責任。

(五) 對 GBE 的課責

有關澳洲對於政府企業的課責（Accountability）如（圖 8）所示，首先股東部長必須對 GBE 設定期望（含資本結構與股息等），並責成董事會監督管理，董事會則審定營運計畫供 GBE 執行，以實現政府期望。GBE 必須定期向董事會報告績效，董事會也必須向股東部及股東部長報告績效，股東部並就 GBE 的績效向股東部長提出建議，由股東部長據以向董事會課責。

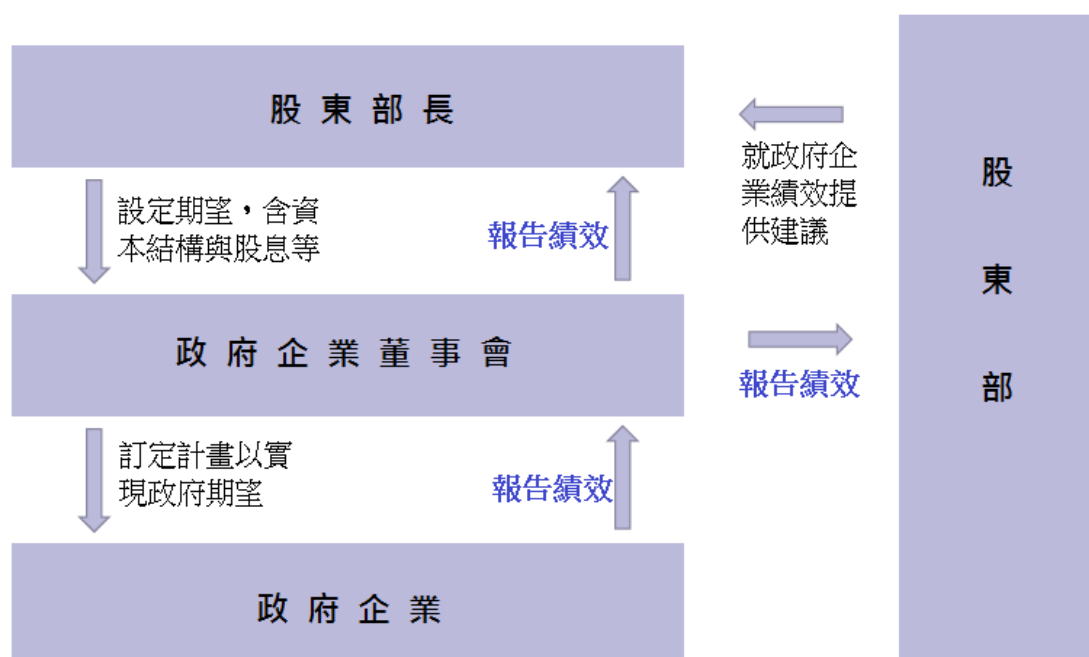


圖 8 對政府企業的課責

資料來源：澳洲財政部為本考察所作簡報

(六) GBE 的報告義務

至於政府企業的報告義務如（圖 9）所示，首先 GBE 董事會必須依據股東部長的期望，設定年度目標，督導 GBE 於財政年度開始第二個月內（即 8 月）提出

營運計畫 (Corporate Plan)，每三個月並提出季報 (Quarterly Report)，報告年度目標的進度，並於年度結束後第四個月底 (即 10 月) 評估年度目標達成情形，並列入年度報告 (Annual Report) 提報國會。期間如有重大決策與議題，應隨時通知股東部長知悉。



圖 9 政府企業的報告義務

資料來源：澳洲財政部為本考察所作簡報

三、其他—澳洲造幣廠組織定位為非法人聯邦實體

各國國營事業範圍與組織型態不盡相同，以造幣業務為例，我國中央造幣廠係屬非公司組織的國營事業，惟澳洲皇家造幣廠 (Royal Australian Mint) 並非政府企業，而是非法人聯邦實體，相當於一般公務機關。

澳洲皇家造幣廠只產製硬幣，至於紙幣則由維多利亞州的澳洲印製廠 (Note Printing Australia) 生產。澳洲皇家造幣廠日產能 2 百萬枚硬幣，平均每年約產出 2.55 億枚硬幣，每年並與銀行合作並衡酌經濟活動等需求決定流通硬幣 (circulated coin) 回收與鑄造數量。

隨著電子支付的盛行，各國造幣廠都面臨硬幣需求量減少的窘境，澳洲皇家造幣廠也不例外，惟其鑄幣業務除服務國內更將觸角延伸至國外，除賡續為馬來西亞 (Malaysia)、泰國 (Thailand)、尼泊爾 (Nepal) 及孟加拉 (Bangladesh)、巴布亞新幾內亞 (Papua New Guinea)、東加 (Tonga)、西薩摩亞 (Western Samoa)、庫克群島 (the Cook Islands)、斐濟 (Fiji)、瓦努阿圖 (Vanuatu) 等亞洲與南太平洋島國鑄造硬幣，並積極研發防偽等創新技術與材質，進一步爭取太平洋島國的鑄幣業務以為因應，也鑄造非流通幣 (uncirculated coin) 與精鑄幣 (proof coin) 及運動賽事獎牌等 (圖 10)。

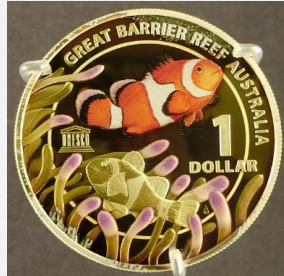
目前澳洲皇家造幣廠在硬幣鑄造過程中已引入機器人協助，取代體力吃重的硬幣搬運、稱重及包裝。導覽解說員表示，澳洲皇家造幣廠不會以機器人取代所有的製程，因為機器人仍有賴人類進行程式設定，但是，造幣廠會持續進行技術研發，並強化員工數位應用相關能力。



多國語言觸控螢幕解說(圖左橘色為搬運重物之泰坦機器人)



黃金海岸 2018 聯邦運動會獎牌



聯合國教科文組織世界遺產大堡礁 2015 精鑄幣



清朝康熙、雍正、咸豐、宣統等通寶造型金幣

圖 10 澳洲皇家造幣廠

資料來源：本考察攝於 2018.11.01

第三節 績效管理制度實施之檢討

一、獨立審查 (Independent Review)

澳洲財政部為瞭解以原則為本的績效框架自 2015 年以來的實施情形，俾供精進參考，依據 PGPA 法案規定，委託業界知名人士 Elizabeth Alexander⁶女士與

⁶ Elizabeth Alexander 專長領域為風險管理和公司治理，是 Medibank Private Limited 的主席，曾任澳洲審慎監管局風險與審計委員會主席、澳洲註冊會計師協會的全國總裁、墨爾本大學校長和財

David Thodey⁷先生擔任獨立審查人，於 2018 年 9 月完成獨立審查報告⁸。謹摘要如下：

(一) 領導力與組織文化

明確的治理框架對於良好的績效和課責至關重要。但框架本身並不足以帶來改進和變革，成功的關鍵在領導力。各級主管必須積極參與，各機關首長和所有主責當局必需在最高層次設定基調，以價值觀為導向，建構透明度、信任和目標一致的文化。

(二) 風險管理與參與

- (1) 澳洲風險管理政策於 2014 年 7 月實施，旨在使風險管理成為機關文化的一部分，對風險的共同理解可以促成明智的決策。各機關應確定將有效的風險管理和參與（engagement）納入政策制定和計畫管理，並激勵各級人員妥適管理和參與風險。
- (2) 應加強與利害關係人的接觸，以確定其風險偏好，並解釋如何識別、接受和管理風險，並留意事態發展的可能性與利得等上行風險（upside risk），以及出現問題的可能性與後果等下行風險（downside risk）。
- (3) 大型或風險複雜的機關應考慮任命一名首席風險官（Chief Risk Officer），以支持機關在組織各層面實施強有力的風險文化和作為。

(三) 加強跨政府（含機關）合作

- (1) 目前跨政府（含機關）合作的例子都是以事件為中心而不是定期的，例如對於洪水、森林大火和颶風等自然災害的應變，以及 2007-2008 年全球金融危機，不同管轄區和不同部門之間進行大量合作，並在短時間內採取大膽的步驟。
- (2) 當前國家在經濟和社會領域面臨相當大的結構性挑戰，民眾對政府的期望並不亞於處於危機中。廣泛的政府目標往往使公務人員的責任超出其各自的組織，為了肆應集體責任和多重責任的概念，需要建立各機關人員之間敞開溝通、協商和信任的文化。發展促進跨政府（含機關）合作的公部門文化需要各機關首長、主責當局和高層官員的領導。
- (3) 紐西蘭政府於 2012 年建立一個跨機關的績效目標體系，以推動跨機關合作，並改善施政成果。由各部會首長選定 10 個涉及失業、教育、健康和犯罪等重要的跨機關問題，並為每個問題設定具挑戰性的 5 年目標。每個目標由執行長（CEO）督導相關高階主管共同負責實現成果，使得實現目標的責任從個人責任轉向集體責任，也使該等問題大有改進，此種方法被認為是成功的。

務委員會主席等。

⁷ David Thodey 是澳洲電信龍頭 Telstra 的執行長、澳洲聯邦科學與工業研究組織（CSIRO）的主席、JobNSW 的主席，擁有超過 30 年的品牌和股東價值創造經驗。

⁸ 詳參 Independent Review into the operation of the Public Governance, Performance and Accountability Act 2013 and Rule (<https://www.finance.gov.au/pgpa-independent-review/>)。

(四) 績效報告指南與標竿學習

- (1) 財政部應繼續擬定績效報告指南，協助各機關符合 PGPA 法案和 PGPA 規則的要求並產出高品質的績效報告。
- (2) 財政部應編製涵蓋完整績效週期的“經驗教訓 (lesson learned)”文件，以凸顯職能部門職能部門組合預算報表、營運計畫及年度報告中有關績效資訊的良好範例，以利標竿學習。

(五) 明確報告要求並減少報告負擔

- (1) 重複的績效報告要求會造成機關不必要的報告負擔，應審查和整合重複的績效報告要求(例如監管機構績效框架的要求)，以減少報告負擔。
- (2) 應釐清職能部門職能部門組合預算報表、營運計畫和年度報告之間的聯繫，營運計畫應概述機關如何在 4 年的報告範圍內實現其目的，如何與其他人協調、合作，以及確定主要風險及其管理。
- (3) 財政部應建立標準化的營運計畫，以簡化小型機關的報告負擔，進而減輕工作量。

二、績效審計 (Performance Audit)

(一) 透明是促進課則的良方

澳洲國家審計署 (Australian National Audit Office, ANAO) 績效審計服務組 Lisa Rauter 女士表示，由於機關業務非常多元，機關績效的呈現以為民服務機關較容易量化。另澳洲財政部僅規範績效框架，並不對各機關實施情形進行管制 (regulate)。澳洲政府認為，透明 (transparency) 是促進課責最好的方法，因此，要求各機關的績效報告及澳洲國家審計署的績效審計報告需提報國會，必要時國會會舉辦聽證會 (public hearing)，要求機關首長及計畫主管出席報告。

(二) 審計計畫擬定與重點

ANAO 每年均會環顧政府面臨的風險、機關過去的績效、機關對於過去績效審計建議改進情形、輿情關切事項等，研提審計計畫初稿，經上網公開徵求意見，並衡酌審計對象大小與成本後，確定審計計畫，按季執行並滾動檢討。ANAO 可就計畫、方案或政策進行績效審計，但必須出於審計長的指示。有時 ANAO 也會就歷年績效審計結果較差之領域，提請審計長准予進行績效審計。實務上，績效審計係以合規審查為主，檢視是否遵循相關規定、符合透明化要求、妥善保存相關文件等，並強調效率 (efficiency)、效能 (effectiveness)、經濟 (economic) 及倫理 (ethic)。此外，ANAO 並不真的去衡量機關的效能，而是以相關標竿數據為基準，希望機關透過績效審計建議能提升效能。

(三) 審計結果的公開與例外

基本上，審計結果均應公開，但涉及機密部分於去除該部分後可公開者，仍須公開。但是國防採購涉及國家安全等機密者，完整的審計報告只送總理 (Prime

Minister) 參考，因為國會的政府委員會是由不同政黨（如自由黨、國家黨、工黨、獨立黨等）所組成，為維護機密避免橫生枝節等考量，故不送國會。

(四) PGPA 規範之績效審計結果

ANAO 為瞭解 PGPA 規範之聯邦實體與公司對於績效框架要求的落實情形，迄今已完成 5 件聯邦績效框架的績效審計，其中有 3 件是針對 2015-16、2016-17、2017-18 等三個年度的營運計畫，2 件是關於 2015-16、2016-17 等二個年度的年度績效報表。

審計對象選定之考量因素包括單位屬性（法人聯邦實體、非法人聯邦實體或聯邦公司）、大小、地理分布等。審計重點包括是否符合 PGPA 法案和 PGPA 規則要求、績效標準的相關性、可靠性（可驗證性）及完整性、單位內部是否具備開發、蒐集、評估、監控、確保及報告績效資訊的有效支持框架、績效資訊紀錄保存情形等。ANAO 並就績效審計結果提出建議，以督促審計對象於下一年度的營運計畫或年度績效報表進行改善。至於審計對象對於 ANAO 所提建議之回應，不論同意或不同意均敘明理由列於附錄供參。另並揭露審計所耗費之成本（表 6）。

表 6 績效框架之績效審計對象與成本

類型	審計對象	成本(美元)
營運計畫	2015-16 年 9 個單位 (2016.8.31 審計長提報國會)： --4 個非法人聯邦實體 澳洲聯邦警察 (Australian Federal Police)、澳洲證券和投資委員會 (Australian Securities and Investments Commission)、氣象局 (Bureau of Meteorology)、外交和貿易部 (Department of Foreign Affairs and Trade) --4 個法人聯邦實體 澳洲戰爭紀念館 (Australian War Memorial)、民航安全局 (Civil Aviation Safety Authority)、國家公園主任 (Director of National Parks)、聯邦退休金公司 (Commonwealth Superannuation Corporation) --1 個聯邦公司 澳洲體育基金會 (Australian Sports Foundation Ltd)	\$646,800
	2016-17 年 4 個單位 (2017.6.1 審計長提報國會)： --2 個非法人聯邦實體 教育和培訓部 (Department of Education and Training)、總理和內閣部 (Department of the Prime Minister and Cabinet) --2 個法人聯邦實體 社區關懷 (Comcare)、澳洲國家圖書館 (National Library of Australia)	\$423,000
	2017-18 年 4 個單位 (2018.4.23 審計長提報國會)： --3 個非法人聯邦實體 澳洲交易報告和分析中心 (Australian Transaction Reports and Analysis Centre)、國庫部 (Department of the Treasury)、	\$375,185

類型	審計對象	成本(美元)
	聯邦監察員辦公室 (Office of the Commonwealth Ombudsman) --1 個法人聯邦實體 聯邦科學與工業研究組織 (Commonwealth Scientific and Industrial Research Organisation)	
年度 績 效 報 表	2015-16 年 2 個單位 (2017.6.26 審計長提報國會) : --2 個非法人聯邦實體 澳洲聯邦警察 (Australian Federal Police)、農業與水資源部 (Department of Agriculture and Water Resources)	\$390,700
	2016-17 年 4 個單位 (2018.3.28 審計長提報國會) : --3 個非法人聯邦實體 就業與小企業部 (Department of Jobs and Small Business)、環境與能源部 (Department of the Environment and Energy)、澳洲貿易與投資委員會 (Australian Trade and Investment Commission) --1 個法人聯邦實體 澳洲體育委員會 (Australian Sports Commission)	\$536,902

資料來源：本考察整理自澳洲國家審計署對 2015-16、2016-17、2017-18 年營運計畫，以及 2015-16、2016-17 年度績效報表之績效審計報告。

澳洲國家審計署績效審計結果認為，審計對象的績效標準 (performance criteria) 大部分具有相關性特徵，少部分具有可靠性，至於完整性則是需要特別關注的領域。宜強化有效性和效率衡量的應用，並應明確表明使用投入、活動或產出作為替代衡量的理由，以及訂定衡量短、中、長期目標的混合型績效標準。

另國會的公共帳目和審計聯合委員會 (Joint Committee of Public Accounts and Audit) 則責成財政部與澳洲公共服務委員會及澳洲國家審計署共同協商，就聯邦非財務績效報告和評估能力進行培訓，與現行會計或財務報告能力培訓並行。

第三章 績效管理能力培訓與組織改造困境

澳洲國立大學公共政策學系教授 Andrew Podger 表示，澳洲政府對於公務人員的訓練並無設立專責訓練機構辦理之傳統，而允許各機關針對各自需要委外辦理，或參與澳洲公共服務委員會（APSC）建議之訓練課程，此與亞洲國家如新加坡李光耀學院等模式不太相同。此外，APSC 雖為澳洲聯邦政府人事行政之最高主管機關，但 1999 年公共服務法（Public Service Act 1999）授權各機關首長代表聯邦政府行使雇主權力與義務後，有關公務人員之薪資及勞動條件係屬機關首長權限。APSC 的職責主要係制定相關聘僱規範及公務員行為準則、受理違反公共服務價值與行為準則之申訴，以及規劃提升公務體系高階文官領導能力方案等。

APSC 人員表示，在 2013 年「公共治理、績效及課責法（Public Governance, Performance and Accountability Act 2013，簡稱 PGPA 法案）」實施前，曾舉辦為期三天的績效管理能力訓練。此外，APSC 與大學訂有合作備忘錄（Memorandum of Understanding，MOU），每年持續就公務員的能力缺口進行檢視，提出訓練課程建議，參訓與否由各機關決定，訓練經費亦由各機關負擔，APSC 的角色相當於訓練者與需求機關之仲介。機關有訓練需求時，APSC 會推薦合格訓練單位供機關參考，並瞭解最後該訓練單位有無獲得機關委託訓練合約。

第一節 公務人員普查與訓練績效評估

一、公務人員普查

為瞭解全體公務人員對工作與組織領導等看法及職能發展情形，APSC 委外每年進行澳洲公務人員普查⁹（APS employee census），採網路匿名方式，內容包括個人基本資料、對目前的工作、工作組別、直屬主管、直屬資深主管及服務機關等的看法、福利、退休與留任意願、績效管理、能力發展、風險文化、創新、績效、公共服務價值與行為準則等，最後並有開放問題，惟未涵蓋組織改造相關影響。

由於普查結果有助改善公務職場環境，公務人員皆很認真填答問卷。透過普查資料可瞭解很多資訊，例如主管領導力、個人職能管理情形、工作彈性安排、工作負荷、職場霸凌、性騷擾、貪腐等，填報資料雖屬匿名，但可識別所在機關與工作組，由工作組總人數可反推調查事項占比或嚴重程度等。普查結果會提供給機關參考，由機關決定是否採取相關作為，例如選送主管參與領導能力訓練等。曾經有機關人員因相關事證顯示無績效而遭到免職，此在普查數據也得到印證，

⁹考量統計分析的延續性（continuity）與穩定性（stability），委外合約為期 3 年並得後續擴充 2 年，目前已執行 6 年。普查係透過網路進行，對於個人資料保密，相關數據則公開於網站供各界進行後續進一步研究；2018 年澳洲公務人員普查問卷（2018 APS employee census）內容詳如 https://www.stateoftheservice.com/2018_APS_employee_census.pdf。

顯示普查結果有相當參考價值。

二、訓練績效評估

APSC 的領導與學習中心 (Center for Leadership and Learning, CLL) 每年 1 月與 6 月底分別就領導能力與核心技能所有訓練計畫提出評估報告 (Evaluation Report)，若計畫日趨成熟或計畫設計和執行變化不大，則報告的頻率會降低。此外，分析和報告所投注的工作量也與計畫時間長短及成本等成正比。

CLL 評估重點包括影響 (對個人和澳洲公共服務有何影響?)、學習的應用 (學習是否已在工作中得到應用?)、能力改變 (技能和知識有改善嗎?)、學習的價值 (該計畫是否相關且有用?) 等。評估時點依訓練計畫屬性分為計畫結束時或課程後 3-9 個月。評估方式則分為對參與者 (participant) 進行問卷調查或訪談、對經理人 (manager) 進行訪談等 (表 7)。至於訓練計畫設計的評估如 (表 8)。

表 7 APSC 領導與學習中心之訓練成效評估

評估重點	計畫類型	評估時點	評估方式	對象	數據蒐集
影響對個人和 APS 有什麼影響?	核心技能	課程後 3-9 個月	參與者問卷調查和訪談	有針對性的計畫	行動計畫：實施的三個目標，該計畫在整個 APS 系統中產生的行為變化和好處。
	領導能力	課程後 3-9 個月	參與者問卷調查和訪談	有針對性的計畫	行動計畫：實施的三個目標，該計畫在整個 APS 系統中產生的行為變化和好處。
學習的應用 學習是否已在工作中得到應用?	核心技能	課程後 3-9 個月	參與者訪談 經理訪談	有針對性的計畫	歸功於計畫的核心能力改進。所學如何在工作場所應用
	領導能力	課程後 3-9 個月	參與者訪談 經理訪談	計畫的交付，例如試驗、經過重大的重新設計、計畫認定問題	歸功於計畫的核心能力改進。所學如何在工作場所應用。
能力改變 技能和知識有改善嗎?	核心技能	計畫結束	參與者問卷	所有計畫的交付	在計畫前和結束時，自我報告每個計畫目標的能力
	領導能力	計畫結束	參與者問卷	所有計畫的交付	在計畫前和結束時，自我報告每個計畫目標的能力
		課程後 3-9 個月	參加者訪談	一些計畫的交付，例如，試驗、經過重大的重新設計、計畫認定問題	在計畫前和結束時，自我報告每個計畫目標的能力
學習的價值 該計畫是否相關且有	核心技能	計畫結束	參與者問卷	所有計畫的交付	調查問卷匯集了定量和定性數據，包括：相關性、促進有效性、學習應用的支持和意圖、學習的總體價值

評估重點	計畫類型	評估時點	評估方式	對象	數據蒐集
用？	領導能力	模組結束	參與者問卷	所有計畫的交付	調查問卷匯集了定量和定性數據，包括相關性、促進有效性、學習應用的支持和意圖、學習的總體價值
		計畫結束	參與者問卷	所有計畫的交付	調查問卷匯集了定量和定性數據，包括相關性、促進有效性、學習應用的支持和意圖、學習的總體價值

資料來源：APSC 提供之書面資料。

表 8 APSC 領導與學習中心之計畫設計評估

計畫類型	評估時點	評估活動	對象	數據蒐集
核心技能	在計畫期間或之後	多元	一些計畫的交付，例如，試點、經過重大的重新設計、計畫認定問題	觀察計畫交付、與計畫設計者和協調人討論計畫設計和實施的有效性、與參與者焦點小組訪談，討論學習需求、計畫內容、結構等
領導能力	在計畫期間或之後	多元	一些計畫的交付，例如，試點、經過重大的重新設計、計畫認定問題	觀察計畫交付、與計畫設計者和協調人討論計畫設計和實施的有效性、與參與者焦點小組訪談，討論學習需求、計畫內容、結構等

資料來源：APSC 提供之書面資料。

第二節 組織改造之融合

一、公務人員工作保障

澳洲聯邦相關就業立法包括 1999 年公共服務法 (Public Service Act 1999)、2013 年公共治理，績效和責任法案 (Public Governance, Performance and Accountability Act 2013)、1973 年產假 (聯邦員工) 法 (Maternity Leave [Commonwealth Employees] Act 1973)，其條款不能以任何不一致的方式討價還價。

另 2009 年公平工作法 (Fair Work Act 2009；包括國家就業標準 [National Employment Standards, NES]) 訂有 10 項不得排除或討價還價的法定最低權利。包括：協議制定要求 (agreement making requirements)、年休假 (annual leave)、個人照顧假 (personal carer's leave)、體恤假 (compassionate leave)、育兒假 (parental leave)、社區服務假 (community service leave)、每週工時 (weekly hours)、靈活的工作安排 (flexible working arrangements)、國定假日 (public holidays)、裁

員 (redundancy) 等。

此外，尚可透過企業協議 (Enterprise Agreement, EA) 在企業 (機構) 層面集體討價還價，惟其協議部分或全部抵觸國家就業標準 (NES) 者無效。另個人的彈性安排 (Individual Flexibility Arrangement, IFA) 透過企業協議具有立法效力，使機構負責人和員工能夠改變企業協議 (EA) 的條款 (例如，當執行工作、加班、罰款等)。

二、組織改造指南

APSC 訂有政府組織改造指南 (Machinery of Government Changes-A Guide for Agencies)¹⁰，規範人員、預算、財產、檔案、資訊系統移撥等應辦程序或注意事項，供各機關遵循。2018 年澳洲聯邦實體與公司計有 186 個，其中組織改造者有 14 個 (占 7%)。

三、組織融合情形

APSC 人員指出，員工的集體協議不能對抗組織改造的決定，組織改造時員工不再受到原機關集體協議的保障，但是，如果組織改造前的薪資較組織改造後高，則仍維持較高的薪資。另澳洲公務人員職務列等分為 11 級¹¹，機關首長有權決定員工適用等級。

在組織改造過程中，有的機關融合得很好，大約 2 年內同工不同酬的情形就解決了，有的機關則融合得不理想。有關組織改造所衍生同工不同酬問題，有時是機關首長造成的，因權限在機關首長，APSC 僅能持續關注並提醒，目前仍未能解決此一難題。

¹⁰詳如 <https://www.apsc.gov.au/machinery-government-mog-changes-guide>

¹¹詳如 Public Service Classification Rules 2000，<https://www.legislation.gov.au/Series/F2005B01581>，至於該規則之相關運用詳如 <https://www.apsc.gov.au/classification-and-work-level-standards-0>

第四章 心得與建議

第一節 心得

一、提高施政績效資訊品質的目的--對內支援決策，對外提升透明度與課責。

澳洲對於績效管理並未採取棍子作為懲罰工具，受訪人員均表明，機關首長必要時需出席國會聽證會報告機關施政績效，若目標值訂得太低，沒面子的是機關，績效指標訂得不好而無法完整呈現機關的績效故事，最後被指責的也是機關。此外，提高施政績效資訊品質，對內主要是供管理決策參考，包括是否調整資源運用、活動內容或辦理方式等，對外則有助提升施政透明度與課責，良好的績效資訊與成果有助增進民眾對政府的信心。

二、澳洲編製績效管理相關指南與經驗教訓文件以提升績效資訊與報告品質之作法，值得學習。

我國與澳洲在績效管理領域均面臨促進跨機關合作、加強風險參與及管理及減輕管考負擔等問題，而澳洲透過編制績效管理相關指南與經驗教訓以齊一相關表報格式與品質之作法，使各機關瞭解各項要求的用意，並藉由標竿案例提升績效報告與資訊品質，有助減輕管考負擔，值得學習。

三、為發揮借重外部專家之效果，應有密切溝通並提供必要協助之心理準備。

為精進業務或增進評估作業的公正客觀與專業性，各機關常透過委託研究或邀請學者專家參與評估之方式借重其專長，然而，最常聽到的抱怨是學者專家對機關運作不瞭解，所提建議參考有限，或是需要花很多時間溝通，還不如自己做等。澳洲財政部委外辦理獨立審查的經驗則指出，外界專家對於機關運作細節或許並不瞭解，委託機關必須密集溝通連繫提供必要協助，才能發揮效果。因此，要借重外部專才之前必須先作好密集參與的心理準備，才能創造雙贏局面，此為委外或借重外部專家之決策應有的態度。

四、國營事業製程與服務提供自動化為時勢所趨，提升職場數位運用能力日趨重要。

各國國營事業類型未盡相同，惟隨著數位化與人口高齡化的發展，先進國家如法國的郵局逐漸以自動化取代人力，而澳洲造幣業務部分體力吃重製程也由機器人取代，顯示製程與服務提供自動化為時勢所趨，而提升職場數位運用能力也日趨重要。至於國營事業製程與服務自動化的進程，則與現有人力供需情形成正比。

五、事前提供受訪單位提問，有助其預作準備並收考察效果。

為利受訪單位聯絡窗口安排業務主責單位進行說明或接受訪談，本考察事先將預擬問題提供參考，使受訪單位得據以準備簡報，或於訪談時輔以書面資料解說，有助考察過程再深入提問，並由其提供相關參考資料供參（附件 2）。

第二節 建議

一、慎選績效指標並兼顧量化與質化資訊，以完整刻劃施政績效。

我國自 2002 年推動施政績效管理制度以來，常面臨資訊不對稱、績效指標妥適性或目標值不具挑戰性等問題，甚至因獎懲制度衍生內外兩套標準的情形。為使績效不佳之機關誠實面對並解決問題，我國自 2017 年起已取消對績效表現不佳之懲處，惟各機關績效資訊品質是否提升仍有待觀察。澳洲財政部表示，較差的績效標準很難產生高品質的績效報告，此外，隨著時間的增長，績效資訊具有短期多量化（quantitative）而長期多質化（qualitative）的特性。為完整呈現績關施政績效，各機關宜慎選績效衡量標準與指標，並兼顧量化與質化資訊，提供內部管理決策參考，俾據以調整活動內容或辦理方式。

二、審慎估算行政流程或管制措施之成本效益，以提升施政效能。

任何行政流程及管制考核措施皆有成本，雖然澳洲聯邦有 186 個實體和公司，自 2015 年績效框架實施以來，澳洲國家審計署每年也只擇定 2-9 個機關進行績效審計，並列出辦理該次審計的成本，顯示其績效審計作為具有“合目的性”的成本考量。若各機關能審慎估算任何行政流程或管制措施之成本，將有助於判斷成本是否已超過效益而應適度調整，並據以化解外界對於高密度管考的不合理要求。

三、強化各機關風險溝通與參與並鼓勵跨機關合作，以提升施政績效。

澳洲財政部表示，要進一步提升施政績效，積極進行風險溝通與參與有其必要。另機關績效成果若部分取決於他機關的作為，應列為可能的風險，並進行風險溝通與管理，以及採取必要措施。鑒於澳洲政府規定各機關應於營運計畫列明風險監督與管理情形，惟我國並無類此規定，且各機關風險管理與內部控制的整併推動係另案處理，難以看出各機關中程施政計畫、年度施正計畫及中長程個案計畫是否已進行相關風險辨識、風險溝通與管理等。實有必要累積相關個案，並建立強化機制，鼓勵跨機關合作，以進一步提升施政績效。

四、定期辦理績效管理研習會，以提升各機關績效評估能力。

澳洲財政部為提升各機關績效管理能力，每半年舉辦一次績效管理研習會，並邀請外部專家提供諮詢，並坦言由關鍵績效指標的評估轉向影響的評估是一大挑戰，之所以未訂定績效評估指南供各機關遵循，是因為績效評估方法的選擇會因機關的資源與所處情境而異，很難有一致的標準。鑒於我國機關績效評估業務自 2019 年改由各機關自主管理，為提升各機關績效評估能力，國發會宜定期辦理績效管理研習會，鼓勵各機關就所管業務最佳評估實務進行交流，以全面提升各機關績效評估量能。

五、編製績效管理指南與經驗教訓文件供參，以減輕管考負擔。

為減少各機關的管考負擔，我國自 2016 年逐步推動管考簡化措施，除整併

填報系統、減少管考頻率，機關施政績效管考也自 2019 年改由各機關自主管理。為使各機關人員對所管業務知其然並知其所以然，以免發生 2015 年公門菜鳥魚凱給林全院長的一封信所述，說他有一半上班時間在填表格，填的盡是人次、場次、件數等數據，越填越無感，看不到長期願景等情形。國發會基於中央績效管理制度主管機關的立場，宜加強與各機關研考單位經驗教流，編製績效管理相關指南與經驗教訓文件，以利各機關標竿學習，提升績效資訊與報告品質，進而減輕管考負擔。

六、編製組織改造手冊供各機關遵循，以降低組織改造的交易成本

為因應內閣改組與組織改造需要，澳洲公共服務委員會（APS）訂有政府組織改造指南（Machinery of Government Changes-A Guide for Agencies）供各機關參考，舉凡人員、預算、財產、檔案、資訊系統移撥等應辦程序或注意事項均有規範。隨著時代的快速變遷，政府職能在可預見的未來亦有調整需要，為使各機關有所遵循，行政院實應指定相關機關共同編製政府組織改造手冊，以減輕受影響機關的不確定性，並降低其個別詢問摸索的時間與成本。

附件

附件 1 澳洲聯邦政府職能部門組合

農業和水資源 Agriculture and Water Resources (10)

農業和水資源部 Department of Agriculture and Water Resources
澳洲漁業管理局 Australian Fisheries Management Authority
澳洲農藥和獸藥管理局 Australian Pesticides and Veterinary Medicines Authority (APVMA)
棉花研究與開發公司 Cotton Research and Development Corporation
漁業研究與開發公司 Fisheries Research and Development Corporation
穀物研究與開發公司 Grains Research and Development Corporation
墨累-達令流域管理局 Murray-Darling Basin Authority
區域投資公司 Regional Investment Corporation
農村產業研究與發展公司 Rural Industries Research and Development Corporation
澳洲葡萄酒 Wine Australia

檢察長 Attorney-General's (13) – HC

檢察長辦公室 Attorney-General's Department
行政上訴法庭 Administrative Appeals Tribunal
澳洲執法誠信委員會 Australian Commission for Law Enforcement Integrity (ACLEI)
澳洲金融安全局 Australian Financial Security Authority
澳洲法律改革委員會 Australian Law Reform Commission
澳洲聯邦法院 Federal Court of Australia
澳洲國家檔案館 National Archives of Australia
澳洲資訊長辦公室 Office of the Australian Information Commissioner
聯邦監察員辦公室 Office of the Commonwealth Ombudsman
情報和安全總局總監辦公室 Office of the Inspector-General of Intelligence and Security
國會顧問辦公室 Office of Parliamentary Counsel
檢察長辦公室 Office of the Director of Public Prosecutions (CDPP)
澳洲人權委員會 Australian Human Rights Commission

傳播與藝術 Communications and the Arts (18)

傳播與藝術部 Department of Communications and the Arts
澳洲通信和媒體管理局 Australian Communications and Media Authority (ACMA)
澳洲理事會 Australia Council
澳洲廣播公司 Australian Broadcasting Corporation
澳洲電影、電視和廣播學校 Australian Film, Television and Radio School
澳洲國家海事博物館 Australian National Maritime Museum
澳洲郵政公司 Australian Postal Corporation - B
澳洲國家電影和聲音檔案館 National Film and Sound Archive of Australia
澳洲國家美術館 National Gallery of Australia
澳洲國家圖書館 National Library of Australia
澳洲國家博物館 National Museum of Australia
澳洲國家肖像畫廊 National Portrait Gallery of Australia
舊國會大廈 Old Parliament House
屏幕澳大利亞 Screen Australia
特別廣播服務公司 Special Broadcasting Service Corporation
澳洲商業藝術基金會（澳洲創意合作夥伴） Australia Business Arts Foundation Ltd (Creative Partnerships Australia)
Bundanon Trust
NBN Co Limited - B

國防 Defence (12)

國防部 Department of Defence
澳洲信號局 Australian Signals Directorate
陸軍和空軍食堂服務（前線防禦服務） Army & Air Force Canteen Service (Frontline Defence Services)
澳洲軍隊救濟信託基金 Australian Military Forces Relief Trust Fund
澳洲國防住宅 Defence Housing Australia - B
澳洲皇家空軍退伍軍人公寓信託基金 Royal Australian Air Force Veterans' Residences Trust Fund

澳洲皇家空軍福利信託基金 Royal Australian Air Force Welfare Trust Fund
澳洲皇家海軍中央食堂委員會 Royal Australian Navy Central Canteens Board
澳洲皇家海軍救濟信託基金 Royal Australian Navy Relief Trust Fund
AAF Company
澳洲戰略政策研究所 Australian Strategic Policy Institute Ltd
RAAF Welfare Recreational Company
退伍軍人事務(2)(國防組合的一部分)Veterans' Affairs (2) (part of the Defence Portfolio)
退伍軍人事務部 Department of Veterans' Affairs
澳洲戰爭紀念館 Australian War Memorial
教育與培訓 Education and Training (7)
教育和培訓部 Department of Education and Training
澳洲研究理事會 Australian Research Council
澳洲技能品質管理局(國家職業教育和培訓監管機構) Australian Skills Quality Authority (National Vocational Education and Training Regulator)
高等教育品質和標準局 Tertiary Education Quality and Standards Agency
澳洲課程、評估和報告機構 Australian Curriculum, Assessment & Reporting Authority
澳洲國立大學 Australian National University
澳洲教學與學校領導有限公司 Australian Institute for Teaching and School Leadership Limited
環境與能源 Environment and Energy (10)
環境與能源部 Department of the Environment and Energy
氣象局 Bureau of Meteorology
清潔能源監管機構 Clean Energy Regulator
氣候變遷局 Climate Change Authority
大堡礁海洋公園管理局 Great Barrier Reef Marine Park Authority
澳洲可再生能源署 Australian Renewable Energy Agency
清潔能源金融公司 Clean Energy Finance Corporation
國家公園主任 Director of National Parks
雪梨港聯合會信託基金 Sydney Harbour Federation Trust
斯諾伊水電有限公司 Snowy Hydro Limited - B
財政 Finance (7)
財政部 Department of Finance
澳洲選舉委員會 Australian Electoral Commission
未來基金管理局 Future Fund Management Agency
獨立國會費用管理局 Independent Parliamentary Expenses Authority
聯邦退休金公司 Commonwealth Superannuation Corporation
澳洲潛艇公司 ASC Pty Ltd - B
澳洲海軍基礎設施 Australian Naval Infrastructure Pty Ltd - B
外交與貿易 Foreign Affairs and Trade (6)
外交和貿易部 Department of Foreign Affairs and Trade
澳洲國際農業研究中心 Australian Centre for International Agricultural Research (ACIAR)
澳洲秘密情報局 Australian Secret Intelligence Service
澳洲貿易投資委員會(澳貿委) Australian Trade and Investment Commission (Austrade)
出口金融和保險公司 Export Finance and Insurance Corporation
澳洲旅遊局 Tourism Australia
衛生 Health (19)
衛生部 Department of Health
澳洲老年護理品質機構 Australian Aged Care Quality Agency
澳洲國家預防保健局 Australian National Preventive Health Agency (ANPHA)
澳洲輻射防護和核安全局 Australian Radiation Protection and Nuclear Safety Agency (ARPANSA)
澳洲體育反興奮劑機構 Australian Sports Anti-Doping Authority (ASADA)
澳洲癌症 Cancer Australia
國家血液管理局 National Blood Authority
國家健康與醫學研究委員會 National Health and Medical Research Council (NHMRC)
國家衛生基金會 National Health Funding Body (NHFB)
國家心理健康委員會 National Mental Health Commission

器官和組織管理局 Organ and Tissue Authority
 專業服務檢討計畫 Professional Services Review Scheme
 澳洲衛生保健安全和品質委員會 Australian Commission on Safety and Quality in Health Care
 澳洲數位醫療機構 Australian Digital Health Agency
 澳洲健康與福利研究所 Australian Institute of Health and Welfare
 澳洲體育委員會（澳洲體育學院） Australian Sports Commission (Australian Institute of Sport)
 澳洲紐西蘭食品標準 Food Standards Australia New Zealand
 獨立醫院定價局 Independent Hospital Pricing Authority
 澳洲體育基金會 Australian Sports Foundation Limited

內政 Home Affairs (6)

內政部 Department of Home Affairs
 澳洲犯罪委員會（澳洲刑事情報委員會） Australian Crime Commission (Australian Criminal Intelligence Commission)
 澳洲聯邦警察 Australian Federal Police
 澳洲犯罪學研究所 Australian Institute of Criminology
 澳洲安全情報組織 Australian Security Intelligence Organisation
 澳洲交易報告和分析中心 Australian Transaction Reports and Analysis Centre (AUSTRAC)

工業、創新及科學 Industry, Innovation and Science (8)

工業、創新和科學部 Department of Industry, Innovation and Science
 澳洲地球科學 Geoscience Australia
 澳洲智財 IP Australia
 澳洲海洋科學研究所 Australian Institute of Marine Science
 澳洲核科學與技術 Australian Nuclear Science and Technology Organisation
 聯邦科學與工業研究組織 Commonwealth Scientific and Industrial Research Organisation
 國家海洋石油安全和環境管理局 National Offshore Petroleum Safety and Environmental Management Authority (NOPSEMA)
 北澳洲基礎設施 Northern Australia Infrastructure Facility

基礎建設、區域發展及城市 Infrastructure, Regional Development and Cities (12)

基礎建設、區域發展和城市部 Department of Infrastructure, Regional Development and Cities
 澳洲運輸安全局 Australian Transport Safety Bureau (ATSB)
 基礎建設和項目融資機構 Infrastructure and Project Financing Agency (IPFA)
 國家資本管理局 National Capital Authority
 澳洲航空服務公司 Airservices Australia
 澳洲海事安全局 Australian Maritime Safety Authority
 民航安全局 Civil Aviation Safety Authority
 澳洲基礎建設 Infrastructure Australia
 國家運輸委員會 National Transport Commission
 澳洲鐵路軌道有限公司 Australian Rail Track Corporation Limited - B
 摩爾班克多式聯運碼頭公司 Moorebank Intermodal Company Limited - B
 西雪梨機場有限公司 WSA Co Ltd - B

就業與小企業 Jobs and Small Business (9)

就業和小企業部 Department of Jobs and Small Business
 石棉安全和根除機構 Asbestos Safety and Eradication Agency
 澳洲建築委員會 Australian Building and Construction Commission
 公平工作委員會 Fair Work Commission
 公平工作監察員和註冊組織委員會實體 Fair Work Ombudsman and Registered Organisations Commission Entity
 澳洲安全工作 Safe Work Australia
 海員安全、康復和補償管理局 Seafarers Safety, Rehabilitation and Compensation Authority (Seacare Authority)
 煤炭工業（長期服務離職基金）公司 Coal Mining Industry (Long Service Leave Funding) Corporation
 社區關懷 Comcare

總理與內閣 Prime Minister and Cabinet (19)

<p>總理和內閣部 Department of the Prime Minister and Cabinet 澳洲國家審計署 Australian National Audit Office 澳洲公共服務委員會 (APS 委員會) Australian Public Service Commission (APS Commission) 數位化轉型機構 Digital Transformation Agency 國家評估辦公室 Office of National Assessments 總督辦公廳官員秘書 Office of the Official Secretary to the Governor-General 工作場所性別平等機構 Workplace Gender Equality Agency</p>
<p>Anindilyakwa Land Council 澳洲原住民和托雷斯海峽島民研究所 Australian Institute of Aboriginal and Torres Strait Islander Studies 中央土地委員會 Central Land Council 澳洲原住民商業 Indigenous Business Australia 原住民土地公司 Indigenous Land Corporation 北部土地委員會 Northern Land Council 提維土地委員會 Tiwi Land Council 托雷斯海峽地區管理局 Torres Strait Regional Authority 沉船灣原住民社區委員會 Wreck Bay Aboriginal Community Council</p>
<p>原住民旅館有限公司 Aboriginal Hostels Limited 澳洲國慶日有限公司 National Australia Day Council Limited 內陸商店有限公司 Outback Stores Pty Ltd</p>
<p>社會服務 Social Services (4)</p>
<p>社會服務部 Department of Social Services 澳洲家庭研究所 Australian Institute of Family Studies (AIFS) NDIS 品質和保障委員會 NDIS Quality and Safeguards Commission 國家殘疾保險計劃啟動過渡機構 (國家殘疾保險局) National Disability Insurance Scheme Launch Transition Agency (National Disability Insurance Agency)</p>
<p>人力服務 (2) (社會服務組合的一部分) Human Services (2) (part of the Social Services Portfolio)</p>
<p>人事服務部 Department of Human Services 澳洲聽證會 (澳洲聽證會) Australian Hearing Services (Australian Hearing)</p>
<p>國庫 Treasury (18)</p>
<p>國庫部 Department of the Treasury 澳洲統計局 Australian Bureau of Statistics 澳洲競爭和消費者委員會 Australian Competition and Consumer Commission (ACCC) 澳洲財務管理辦公室 Australian Office of Financial Management (AOFM) 澳洲審慎監管局 Australian Prudential Regulation Authority (APRA) 澳洲證券和投資委員會 Australian Securities and Investments Commission (ASIC) 澳洲稅務局 Australian Taxation Office 聯邦撥款委員會 Commonwealth Grants Commission 稅務總監 Inspector-General of Taxation 全國競爭委員會 National Competition Council 審計與監證準則委員會辦公室 Office of the Auditing and Assurance Standards Board (AUASB) 澳洲會計準則委員會辦公室 Office of the Australian Accounting Standards Board (AASB) 生產力委員會 Productivity Commission 澳洲皇家造幣廠 Royal Australian Mint 澳洲再保險公司 Australian Reinsurance Pool Corporation 國家住宅金融投資公司 National Housing Finance and Investment Corporation 澳洲儲備銀行 Reserve Bank of Australia 財務顧問標準與道德管理局有限公司 Financial Adviser Standards and Ethics Authority Ltd</p>
<p>國會部門 Parliamentary Departments (4)</p>
<p>國會事務部 Department of Parliamentary Services 眾議院 Department of the House of Representatives 參議院部門 Department of the Senate 國會預算辦公室 Parliamentary Budget Office</p>

註 1.網底顏色：黑色代表職能部門組合；灰色代表非法人聯邦實體 (Non-corporate

Commonwealth entity)；綠色代表法人聯邦實體 (Corporate Commonwealth entity)；黃色代表聯邦公司 (Commonwealth company)，是根據 2001 年公司法成立，由聯邦控制的的公司。

2. B 代表 PGPA 規則規定之政府企業

3. 資料來源：本考察整理自 Flipchart of PGPA Act Commonwealth entities and companies, <https://www.finance.gov.au/resource-management/governance/>

附件 2 受訪單位提供之參考資料

澳洲財政部

- 澳洲財政部，<https://www.finance.gov.au/>
- PGPA 法案，<https://www.legislation.gov.au/Details/C2017C00269>
- PGPA 規則，<https://www.legislation.gov.au/Details/F2018C00441>
- 良好績效指南、營運計畫及年度績效報告等，<https://www.finance.gov.au/resource-management/performance/>
- 預算：
 - ▶ 2017-18 最終預算結果(2017-18 Final Budget Outcome〔 FBO 〕)，<https://www.budget.gov.au/2017-18/content/fbo/html/>
 - ▶ 聯邦合併財務報表(Commonwealth Consolidated Financial Statements)，<https://www.finance.gov.au/publications/commonwealth-consolidated-financial-statements/>
 - ▶ 全系列聯邦預算文件，包括職能部門職能部門組合預算報表 (Full range of Commonwealth Budget documents, including Portfolio Budget Statements)，<https://budget.gov.au/2018-19/content/documents.html>
- 政府企業 (Government Business Enterprises)：
 - ▶ 聯邦 GBE 治理和監督指南(Commonwealth GBE governance and oversight guidelines)，<https://www.finance.gov.au/resource-management/governance/gbe/>
 - ▶ 董事在聯邦政府企業中的角色 (The Role of Directors in Commonwealth Government Business Enterprises)，<https://www.finance.gov.au/gbe-directors-guide/>
 - ▶ 2019-2022 國家寬頻網絡營運計畫(2019-2022 NBN Corporate Plan)，<https://www.nbnco.com.au/content/dam/nbnco2/2018/documents/media-centre/corporate-plan-report-2019-2022.pdf>
 - ▶ 澳洲郵政 (Australia Post)：Statement of Corporate Intent (i.e. of a public facing version of the Corporate Plan) ，https://auspost.com.au/content/dam/auspost_corp/media/documents/statement-of-corporate-intent-2018-19-to-2021-22.pdf
- 澳大利亞評估協會 (Australasian Evaluation Society)，<https://www.aes.asn.au/>
- 工業、創新及科學部之評估戰略 2017-2021 (Evaluation Strategy 2017 -2021: Department of Industry, Innovation and Science)，<https://www.industry.gov.au/data-and-publications/department-of-industry-innovation-and-science-evaluation-strategy-2017-to-2021>
- 總理和內閣部之原住民進步戰略評估框架(Indigenous Advancement Strategy Evaluation Framework: Department of Prime Minister and Cabinet)，<https://www.pmc.gov.au/news-centre/indigenous-affairs/new-evaluation-framework-indigenous-advancement-strategy-out-now>
- 風險管理：聯邦風險管理政策及相關資料，<https://www.finance.gov.au/comcover/risk-services/>
- 生產力委員會 (Productivity Commission)：政府服務報告 (Report on Government Services, RoGS)，<https://www.pc.gov.au/research/ongoing/report-on-government->

澳洲國家審計署績效審計

- 2015-16 澳洲公部門的營運計劃 (Corporate Planning in the Australian Public Sector 2015–16) , 2016.8.31 , <https://www.anao.gov.au/work/performance-audit/corporate-planning-australian-public-sector-2015-16>
- 2016-17 澳洲公部門的營運計劃 (Corporate Planning in the Australian Public Sector 2016–17) , 2017.6.1 , <https://www.anao.gov.au/work/performance-audit/corporate-planning-australian-public-sector-2016-17>
- 2017-18 澳洲公部門的營運計劃 (Corporate Planning in the Australian Public Sector 2017–18) , 2018.4.23 , <https://www.anao.gov.au/work/performance-audit/corporate-planning-australian-public-sector-2017-18>
- 2015-16 年度績效報表要求的實施情形 (Implementation of the Annual Performance Statements Requirements 2015–16) , 2017.6.26 , <https://www.anao.gov.au/work/performance-audit/implementation-annual-performance-statements-requirements-2015-16>
- 2016-17 年度績效報表要求的實施情形 (Implementation of the Annual Performance Statements Requirements 2016–17) , 2018.3.28 , <https://www.anao.gov.au/work/performance-audit/implementation-annual-performance-statements-requirements-2016-17>
- 2017-18 年度績效報表要求的實施情形 (Implementation of the Annual Performance Statements Requirements 2017–18) , 2018.11 , <https://www.anao.gov.au/work/performance-audit/implementation-annual-performance-statements-requirements-2017-18>
- PGPA 法案下的營運計劃與績效聲明 (Corporate planning and performance statements under the PGPA Act) , 2018.8.22 , <https://www.anao.gov.au/work/audit-insights/corporate-planning-and-performance-statements-under-pgpa-act>

澳洲公共服務委員會

- Machinery of Government Guide, <https://www.apsc.gov.au/machinery-government-mog-changes-guide>
- 澳洲公共服務部的獨立審查 (Independent Review of the Australian Public Service) , <https://www.apsreview.gov.au/>
- 2000 年公共服務分類規則 (Public Service Classification Rules 2000) , <https://www.legislation.gov.au/Series/F2005B01581>
- 2000 年公共服務分類規則實際應用相關資訊 , <https://www.apsc.gov.au/classification-and-work-level-standards-0>