

出國報告(出國類別：考察)

加拿大政府計畫管理制度與實務

服務機關：國家發展委員會

姓名(職稱)：蘇黃亮(科員)

派赴國家：加拿大

出國期間：2018年10月7日至14日

報告日期：2019年1月7日

摘要

本報告係就加拿大政府計畫管理制度與實務運作考察情形作為呈現內容，包含在投資規劃及計畫管理上之政策、組織計畫管理能力評估、計畫複雜性及風險評估、計畫監督及啟動方案、管理課責架構、在成果上之政策、風險管理機制及相關政策工具等進行介紹，並針對我國現行推動「中長程個案計畫全生命週期績效管理制度」、「公共建設計畫審議、預警及退場機制」及「機關績效管理簡化機制」，提出心得及建議，以期供我國未來推動政府計畫管理制度革新之參考，如下：

- (一) 建構政府計畫體系之架構及相關名詞範疇關係之界定。
- (二) 評估計畫全生命週期管理制度各階段納入專業審查機制。
- (三) 確立我國機關績效管理制度之革新方向。
- (四) 善用現有資訊系統，建置計畫風險分類標準及資料庫。
- (五) 結合公共建設計畫預警機制，建立計畫健全性管控標準。
- (六) 建立計畫管理之引導性政策工具，規劃機關自主管理訓練課程。
- (七) 建立各部會計畫管理能力評估機制，設計相關評估標準及工具。

目次

壹、考察目的.....	1
貳、考察過程.....	2
一、考察行程及對象	2
(一) 10月10日拜會行程	2
(二) 10月11日拜會行程	3
二、考察議題	3
(一) TB 之政策配套及管理課責架構	3
(二) TB 在投資規劃及計畫管理上之政策	9
(三) TBS 計畫監督及啟動方案：為確保卓越數位計畫之一項效益概念方法	16
(四) 在成果上之政策：加拿大政府之績效衡量、評核及報告	22
參、心得及建議事項.....	29
一、管理制度部分	30
(一) 建構政府計畫體系之架構及相關名詞範疇關係之界定	30
(二) 評估計畫全生命週期管理制度各階段納入專業審查機制	31
(三) 確立我國機關績效管理制度之革新方向	31
二、管理實務運作部分	32
(一) 善用現有資訊系統，建置計畫風險分類標準及資料庫	32
(二) 結合公共建設計畫預警機制，建立計畫健全性管控標準	33
(三) 建立計畫管理之引導性政策工具，規劃機關自主管理訓練課程	34
(四) 建立各部會計畫管理能力評估機制，設計相關評估標準及工具	35
肆、參考資料.....	35
伍、附錄.....	39
附錄一、重要中英文名詞及縮寫對照表	39
附錄二、赴加拿大出國考察照片	40
附錄三、考察提綱	44

表 次

表 1	TB 政策工具一覽表	5
表 2	PCRA 對各項計畫分級之評分標準及定義一覽表	10
表 3	OPMCA 主要能力及其知識領域表	11
表 4	OPMCA 對機關能力分級之評分標準及定義一覽表	13
表 5	七大 PGs 審核焦點一覽表	19
表 6	我國政府計畫相關名詞及其體系建議一覽表	30

圖 次

圖 1	2003 年至 2014 年 MAF 之演進歷程	7
圖 2	2018 年至 2019 年 MAF 週期之五大關鍵日期	8
圖 3	PCRA 及 OPMCA 之使用步驟	13
圖 4	TB 計畫審核階段(含提交審核之文件)	15
圖 5	EPD 樣版	18
圖 6	七大 PGs 之不同階段時程	20
圖 7	規劃及報告結構	24
圖 8	加拿大政府資訊系統	26
圖 9	2016 年至 2017 年各部會機關績效指標追蹤狀態圖	27
圖 10	計畫各階段之風險管理強化作法	32
圖 11	我國政府公共建設計畫預警機制之風險等級標準	33
圖 12	我國政府未來可能建立引導性之計畫管理工具	34

壹、考察目的

加拿大國庫委員會（Treasury Board of Canada，以下簡稱 TB）主任委員於 2007 年 6 月核准「在計畫管理上之政策」(Policy on the Management of Projects，以下簡稱 PMPs)，取代原財務管理法（Financial Administration Act）第 2 節所定義之計畫管理政策（Project Management Policy）、皇家重大計畫管理政策（Policy on the Management of Major Crown Projects）及各部門機構計畫審核政策（Project Approval Policy），顯示出政府計畫管理制度之重大變化。因此國庫委員會秘書處（Treasury Board of Canada Secretariat，以下簡稱 TBS）自 2007 年起採用分階段實施於 1 組同意試辦之部門，並將其餘部門逐步納入，以便於 2014 年以前各部門機構依政策要求建立系統及流程，且依試辦經驗修訂 PMPs，並於 2009 年 12 月 10 日通過該政策 2009 年修訂版本。

PMPs 生效後，各部門將依組織計畫管理能力標準（the Standard for Organizational Project Management Capacity），結合投資計畫（investment plan）評估其組織能力，核准後依 4 個組織能力層級予以分級，進一步區分計畫之風險與複雜性為轉化型（Transformational）、演進型（Evolutionary）、戰術型（Tactical）及持續型（Sustaining）4 種不同等級，核准等級前之已核定計畫可選擇繼續遵守原核定計畫管理政策或受 PMPs 之規範，但該政策不適用於聯邦政府通過資金轉移之補助計畫。

我國於 2004 年 12 月派員考察加拿大政府風險管理推動情形，並於 2005 年 8 月函頒實施「行政機關風險管理推動方案」，後續分別於 2008 年 4 月及 12 月訂頒「行政院所屬各機關風險管理作業基準」及「行政院所屬各機關風險管理及危機處理作業基準」，作為機關施政風險管理之依據。

另本會負責國家重大計畫之綜合性規劃、協調、審議、資源分配及管制，為配合行政院推動管考作業簡化，落實機關自主管理及未來「以服務為導向取代管制」之績效管理新方向，爰規劃赴加拿大瞭解計畫管理（含風險管理）之推動過程、執行成效、面臨困難、檢討修正情形及執行落後之預警機制，同時深入瞭解計畫管理資訊系統之實務運作模式，期能作為我國政府計畫管理（含風險管理）

制度及實務運作革新之參據。本會現就我國政府計畫管理（含風險管理）制度革新進行委託研究，爰規劃此行併同瞭解加拿大計畫管理（含風險管理）之政策形成過程、執行情形、執行落後之預警機制與個案實例，作為我國計畫管理（含風險管理）制度及實務運作精進之參據。

貳、考察過程

一、考察行程及對象

本次考察行程自 2018 年 10 月 7 日至 14 日，共計 8 日（其中 10 月 7 日及 8 日、12 日至 14 日為交通時間），並獲我國駐加拿大臺北經濟文化代表處高組長懷京及林秘書亞緒大力協助聯繫加拿大政府機關、安排行程、接送機及代覓傳譯，深表感謝。本會原預計拜會 TBS 之審計總長辦公室（Office of the Comptroller General，以下簡稱 OCG）、首席人力資源長辦公室（Office of the Chief Human Resources Officer，以下簡稱 OCHRO）、支出管理部門（Expenditure Management Sector，以下簡稱 EMS）、首席資訊長辦公室（Office of the Chief Information Officer，以下簡稱 OCIO）及重點項目與規劃司（Priorities and Planning，以下簡稱 P&P）等 5 個單位，以及卡爾頓大學公共政策與管理學院、渥太華大學公共和國際事務學院之專家學者，惟前述 2 個學術機構因當週適逢加拿大 10 月 8 日感恩節連假期間及學校溫書假，均未獲同意受訪，故於 10 月 9 日拜訪駐加拿大臺北經濟文化代表處陳大使文儀，並於 10 日及 11 日拜訪 TBS 轄下之 5 個單位政府官員，此行實際考察行程及對象說明如下：

（一）10 月 10 日拜會行程

拜會 TBS 轄下之 P&P、OCHRO 及 EMS 等 3 個單位 5 位政府官員，本會就加拿大政府組織結構、TB 政策基礎架構、成果基礎管理制度與實務部分請教與談者，與談者包含：

- 1、P&P 科長（Director）Ben Copp 先生及 2 位高階顧問（Senior Advisor）Lauren Eaves 女士及 Sumaila Gariba 先生。
- 2、OCHRO 科長（Director）Christopher Lebrun 先生。
- 3、EMS 科長（Director）Peter Robertson 先生。

(二) 10月11日拜會行程

拜會 TBS 轄下之 OCG 及 OCHRO 等 2 個單位 4 位政府官員，本會就加拿大政府計畫管理制度與實務部分請教與談者，與談者包含：

1、OCG 執行科長(Executive Director)Hélène Paquette 女士及高階顧問(Senior Advisor) Andrew Parker 先生。

2、OCHRO 執行科長(Executive Director)Gina Smith 女士及高階科長(Senior Director) Jody Lobb 女士。

二、考察議題

(一) TB 之政策配套及管理課責架構

1、政策配套(Policy Suite，以下簡稱 PS)

(1) PS 之意義

PS 代表政府之核心行政管理政策，係為支持加拿大政府交付方案、服務及成果予加拿大人民，有效引導政府運作、健全管理及監督，以建構政府如何被管理之變項及調性。

(2) 加拿大政府組織設定 PS 之範圍與層級

加拿大政府每年之預算支出規模約為加幣(以下同)2,710 億元，其中 407 億元、198 億元(2015 年數據)及超過 50 億元分別用於表決同意之社會福利支出、決標訂約及 IT 部分；加拿大政府作為該國最大的雇主，其中 501 億元用於整體公部門人員薪水支付，核心公務員約 20 萬 8,000 人(57%人力分布於國家首都以外之區域)；另外 697 億元用於有形的資本資產購置(其中 147 億元用於不動產及財物，範圍約 2 億 1,100 萬平方公尺建物面積及 4,200 萬公頃土地)；加拿大政府作為該國人民之關鍵服務提供者，其中 1,631 億元用於主要法定方案(如老人安全、加拿大社會福利等)之執行，超過 900 萬人獲得協助，並提供超過 5,600 萬通電話諮詢服務。

(3) PS 引導政府運作之面向

PS 係由 10 項核心領域（包含超過 50 項政策）所組成，包括：

- A. 資產及服務取得(Assets and Acquired Services)：透過資產及服務取得之全生命週期管理，驅使政府健全管理及提升貨幣價值。
- B. 財務管理(Financial Management)：保障公共財源之適切運用，並確保其績效責任。
- C. 溝通(Communications)：設定加拿大政府如何與民眾溝通之規範(如宣布、社會媒體、民意調查及網路)。
- D. 成果、評鑑及內部審計(Results, Evaluation, and Internal Audit)：測量績效及確保民眾獲得政府成果達成之有益資訊。
- E. 資訊取用及隱私(Access to Information and Privacy)：確保政府紀錄之資訊取用，並保護政府持有之個人資訊與隱私。
- F. 服務遞送及社會福利支出(Service Delivery and Transfer Payments)：確立服務的設計與遞送，並指導各部門如何運用社會福利支出，以支持政府目標之達成。
- G. 官方語言(Official Languages)：透過溝通與服務，確保英語及法語之品質。
- H. 政府安全(Government Security)：確保加拿大政府運作、人員、資訊及資產之安全防護。
- I. 人力管理(People Management)：管理高績效人力，並健全與尊重人的職場。
- J. 資訊管理/科技(Information Management/Technology)：驅使資訊管理/資訊科技之有效運用，以交付政策、方案及服務，並促進開放及透明之政府。

(4) 每一項 TB 政策所包含之工具

政策工具包含 5 個階層性結構(如表 1)，只有 TB 能改變此政策。

表 1 TB 政策工具一覽表

工具	內容描述	規範對象	運用型態	批准者
架構 (Framework)	提供策略性內容，解釋 TB 制定政策之原因	部長、副首長	建構性	TB
政策(Policy)	說明副首長預期達成之正式方向	副首長	強制性	TB
指令 (Directive)	副首長及公務員依政策如何行動之命令	管理者及實務專家	強制性	授權給首長、秘書、總審計長或人力資源長
標準 (Standard)	一項職務如何被管理之技術性細部命令及程序	管理者及實務專家	強制性	授權給首長、秘書、總審計長或人力資源長
指南/工具 (Guideline/ Tools)	專家或職員每日勤務所使用之多元文件、資料庫及工具	管理者及實務專家	自願性	TBS(助理秘書)

資料來源：翻譯自 2018 年 10 月 10 日 TBS 簡報。

(5) 簡化 TB 之 PS

PS 之調整於 2014 年啟動，由 11 項政策縮減至 4 項(包含溝通、成果、財務管理及內部審計)，並搭配更少的政策工具、要求及報告，TBS 亦持續推展從事其他政策領域之重新調整，如數位、人力、資產及服務取得等政策。其調整之目的在於：

- A. 簡化及淺顯的語言，並提供邏輯性分類。
- B. 以使用者為導向，提供支持性引導之易用性。
- C. 排除政策間及政策內之重疊。
- D. 滿足最佳化之報告需求。
- E. 定期審查以確保相關性及完整性。

(6) 鞏固 PS 之 3 項原則性基礎架構

此架構在 2008 年至 2010 年間完成最後之更新，其目的在於描述政府管理制度(包括：主要權責、績效責任及部會首長、副首長及 TB 之期望)，以及確保各 PS 所設定其目的、結構及政策工具設計之一致性及連貫性，。

A. TB 政策基礎架構(Foundation Framework for Treasury Board Policies)：設計政策工具之有效課責原則、作為 TB 與首長及副首長制定及運用管理政策之路徑圖。

B. 法規遵循管理架構(Framework for the Management of Compliance)：法規遵循管理原則、副首長及 TB(與 TBS)之核心責任。

C. 風險管理架構(Framework for the Management of Risk)：有效風險管理原則、副首長及 TB(與 TBS)之核心責任。

(7) TBS 之風險管理方式

至 2013 年止 TBS 透過卓越中心(Centre of Excellence，已裁撤)，為部會機關制訂許多風險管理之輔助工具，運用多元方式來管理風險，主要透過監督機關對 TB 政策遵循情形，來監控其風險管理。

A. 中心局處：在政府關鍵領域(如人力資源、財政管理及採購等)建構風險相關政策規定，並於提案尋求 TB 核准時，評估其風險。

B. 部會：遵守 TB 政策之風險規定，考量向 TB 提出建議案之風險，制訂及監控本身之組織風險簡介(Corporate Risk Profile)。

(8) PS 之監控及調整

TBS 透過現存機制(包含內部審計、績效管理、定期審查及管理課責架構(Management Accountability Framework，以下簡稱 MAF)，監控 PS 之遵循情形及效用。其中 MAF 係 TBS 監控聯邦部會如何達成預期成果的重要工具之一。

2、MAF

(1) MAF 之實施目的：

MAF 是一項對整個聯邦政府中 61 個部會機關管理實務與績效之年度評估，旨在對管理實務提出具洞察力之意見，基於 PS 設定管理預期成果，部會及局處運用 TBS 所制訂之指標，每年向 TBS 報告其管理實務及績效，TBS 會再將組織成果送交副首長，並進一步製作全政府報告。達到預期結果之方式係藉由測量政府執行 TB 政策之優勢及法規遵循之落差，提出具洞察力之意見，並透過

報告產製及對外公佈予聯邦員工及公眾，以提供全政府管理之透明績效，並促進加拿大政府部會機關管理實務與績效之持續改善。

(2) MAF 之演進：

MAF 已逐步形成績效責任及分析工具，從 2003 年起採非正式評估方式辦理，基於秘書與副首長間之雙邊討論報告，2004 年則改為比率基礎評估，以 MAF 成果為基礎，顯示部門在強勢、進步機會、必須注意、可接受之比率，確認其優勢及劣勢，2007 年至 2009 年間將方法論簡化，至 2014 年則採用現存資訊之自我評估，不採先前之比率評估(演進過程如圖 1)。

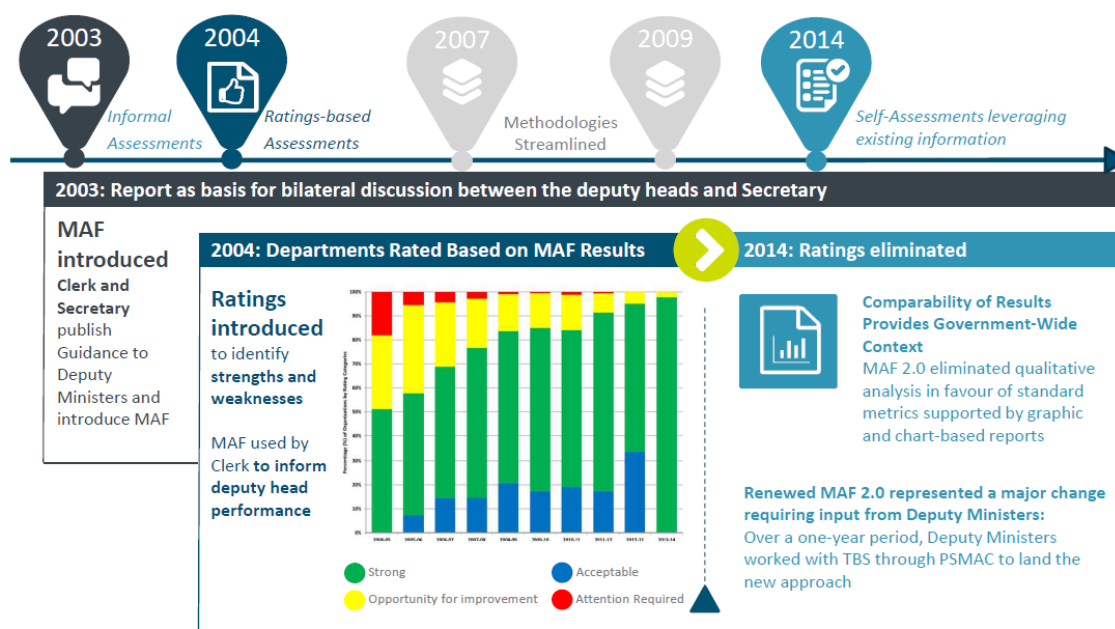


圖 1 2003 年至 2014 年 MAF 之演進歷程

資料來源：2018 年 10 月 10 日 TBS 簡報。

(3) MAF 之評估內容

以標準化問題來評估組織，主要透過 TBS 所制訂之問卷，來評估管理之領域(Areas of Management，以下簡稱 AoM)，包含人力管理、財務管理、資訊管理/資訊科技、成果管理等 4 個核心領域(Core AoMs)，以及安全管理、服務和資產取得管理、服務管理等 3 個部門特定領域(Department Specific AoMs)。部會規模和授權方式將有助於決定其要評估哪些 AoM，其中小部會及機關(構)會就前

三個核心領域進行評估，大部會及機關(構)會就所有核心領域及 3 個部門特定領域進行評估。

採用由下而上的方法進行，TBS 政策中心會以其管理之政策為基礎來設定問題，在一個 AoM 中有 4 種問題形式(所占比例)，在 2018 年至 2019 年 MAF 週期中，所有 AoM 細分為管理績效(符合服務標準，51.8%)、管理實務(政策遵循，39.7%)、描述性統計(7.9%)及管理里程碑(0.5%)等 4 類問題，所有彙集的回應結果旨在提供副首長一個其組織健全性之完整圖像。

(4) MAF 評估結果運用之目的

關鍵指標之每年全系統審查係一項政府管理之「健全性查核」。

- A. 為 TBS 提供全政府對政策執行、管理實務及績效之看法。
- B. 為副首長提供其組織內管理比較性觀點之看法。
- C. 為功能性社群提供清晰之管理優先順序及預期結果。
- D. 為樞密院辦公室(Privy Council Office，簡稱 PCO)提供績效管理方案對部會副首長及機關(構)首長之投入。

(5) MAF 週期之關鍵日期(如圖 2)

2018 年 9 月 14 日為 MAF 問卷之發行日，各部會開始準備 MAF 提交之文件，11 月 16 日為部會提交文件之期限，TBS 開始評估 MAF 提交文件，2019 年 1 月 18 日為部會收到 MAF 成果草案及其組織內容之期限，部會持續與 TBS 商討修正，2 月 22 日為部會提交文件最終期限，TBS 會逐步完成 MAF 報告，4 月 30 日為提供 MAF 核定成果予各部會之期限，TBS 持續與首長商討評估成果，故 5 月至 9 月中旬為問卷內容調整之設計期間，這些日期每年度會變動，惟仍會維持在相似之時間點進行。

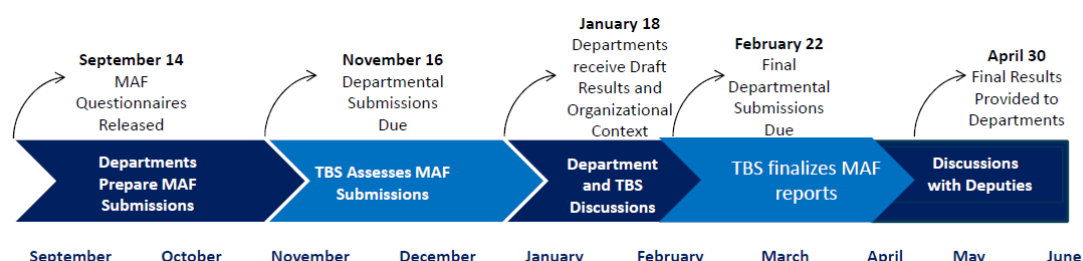


圖 2 2018 年至 2019 年 MAF 週期之五大關鍵日期

資料來源：2018 年 10 月 10 日 TBS 簡報。

(二) TB 在投資規劃及計畫管理上之政策

1、政策內涵

(1) 在投資規劃上之政策(Policy on Investment Planning，簡稱 PIP)

部門投資規劃之作用在於配置及重分配資源至新的和現有的資產及方案交付之必要服務取得，部門投資規劃係達成物有所值及健全管理之關鍵因素。投資計畫之功能在於：

- A.提供所有規劃及從事投資之背景。
- B.詳細敘明對資產及服務取得之投資。
- C.解釋規劃過程，包括治理及決策、課責點、角色、責任、規劃、投資績效及風險管理。
- D.說明投資計畫提交給 TB 及其時間，TB 核准組織管理之原則、流程和實務，以規劃和管理其投資。
- E.闡明計畫中確定之投資受限於其他權力之來源，如計畫、契約或不動產交易之管理機構。

(2) 在計畫管理上之政策(Policy on the Management of Projects，以下簡稱 PMPs)

在全分支機構、部會及政府層級之計畫管理，為確保其適當系統、流程及控制之執行，以及支持計畫及方案成果之達成，同時對於利害關係者及納稅者限制其風險。

2、PMPs 工具之內涵、運用及發展沿革

(1) 計畫複雜性及風險評估 (Project Complexity and Risk Assessment，以下簡稱 PCRA) 工具

PCRA 旨在支持國庫委員會關於項目管理和項目複雜性和風險標準的政策，要求副主管確保準確評估受政策約束的每個計畫或擬議計畫，以確定其計畫批准和支出權限之風險和複雜程度。在與加拿大政府的計畫管理者協商後，Interis 修改並擴展了一系列問題，以反映公共部門和更廣泛的戰略考慮因素。該問卷主要分為 7 個部分，總分以 320 分(每題最高 5 分，不適用該題為 1 分)之 7 成

計算(計畫分級標準如表 2)，說明如下：

- A.計畫特徵(18 題)：旨在根據重要屬性建構計畫之概況，包括資金、預算、資源大小和數量、持續時間、範圍、技術領域、利害關係者、依賴關係及外部因素。
- B.策略管理風險(6 題)：評估計畫與組織的投資規劃之一致性，包含計畫是否能有效實現投資規劃之目標？該計畫是否對投資規劃構成潛在風險？。
- C.採購風險(9 題)：評估採購活動對計畫構成潛在風險之程度。
- D.人力資源風險(5 題)：評估計畫團隊是否具有適當的技能組合、角色及職責。
- E.業務風險(5 題)：評估計畫在營運及立法方面對組織之影響程度。
- F.計畫管理整合風險(6 題)：評估計畫是否證實重要計畫管理控制措施及可交付成果之履行，包括解決計畫管理規劃，計畫管理及控制程序、資訊管理流程之狀態。
- G.計畫需求風險(15 題)：通過考慮需求確定性之數量、類型及程度，來評估計畫的具體需求增加風險和複雜性之程度。

表 2 PCRA 對各項計畫分級之評分標準及定義一覽表

級別	分數	定義
1-維持型 (Sustaining)	<45	計畫僅影響特定服務或至多影響特定方案，不佔用大部分之部會或機構資源
2-戰術型 (Tactical)	45-63	計畫會影響方案內之多項服務，並可能涉及更重要的採購活動(IM/IT 或工程)
3-演進型 (Evolutionary)	64-82	計畫引入革新能力，常有相當廣泛且跨越程序之範圍，可能會影響一或兩個以上部會或機構，IM/IT 組件占整體計畫活動比例很高
4-轉化型 (Transformational)	>82	計畫需廣泛之多部門或機構橫向聯繫功能，並對組織和其他潛在組織產生巨大影響。相關之風險往往會產生嚴重後果，如組織改造、高級管理層更動或喪失公眾聲譽

資料來源：2018 年 10 月 11 日 TBS 簡報。

(2) 組織計畫管理能力評估 (Organizational Project Management Capacity Assessment, 以下簡稱 OPMCA) 工具 (如表 3)

主要有 3 項主要能力及其對應之 12 項知識領域, 前 4 項包括 60 個問題(權數為 36%), 第 5 至 12 項包括 32 個問題(權數為 64%), 說明如下:

- A. 「組織整合」能力包含「投資組合管理(1A)」、「投資方案管理(1B)」、「組織支持性結構(2)」及「計畫管理標準(3)」等知識領域。
- B. 「核心計畫管理」能力包含「計畫整合管理(4)」、「計畫範疇管理(5)」、「計畫時間管理(6)」、「計畫成本管理(7)」及「計畫風險管理(8)」等知識領域。
- C. 「輔助計畫管理」能力包含「計畫品質管理(9)」、「計畫採購管理(10)」、「計畫人力資源管理(11)」及「計畫溝通管理(12)」等知識領域。

表 3 OPMCA 主要能力及其知識領域表

主要能力	知識領域	權重(題數)
組織整合	1A. 投資組合管理	36% (60 題)
	1B. 投資方案管理	
	2. 組織支持結構	
	3. 計畫管理標準	
核心計畫管理	4. 計畫整合管理	64% (32 題)
	5. 計畫範疇管理	
	6. 計畫時間管理	
	7. 計畫成本管理	
	8. 計畫風險管理	
支援計畫管理	9. 計畫品質管理	64% (32 題)
	10. 計畫採購管理	
	11. 計畫人力資源管理	
	12. 計畫溝通管理	

資料來源：翻譯自 2018 年 10 月 11 日 TBS 簡報。

各部會確定其規劃中計畫之組合，TBS 會與部會就規劃之方式及方法論形成共識，部會完成 OPMCA、記錄回應內容、與 TBS 分享其成果及佐證資料。當完成該評估時，部會將考量有關當局批准其管理實踐或架構之證據（內容）、其管理實踐或架構之運用（適用範圍）及如何確保其持續運用和遵循管理實踐或架構（適用證據）。評估係由 TBS 官員進行較長（通常為數個月）之迭代審核過程，TBS 會諮詢各利害關係者，並對該部會所提供之證據提出質疑，旨在確定 OPMCA 結果是否具準確性和可支持性。TBS 基於對該部會能力之綜合考量後，向 TB 提出建議，一旦獲得批准，該評估會核定部長之權限。

（3）PCRA 及 OPMCA 之運用方式

結合兩項政策工具之運用可決定其適當之審核權限，步驟 1 為決定該組織之計畫管理能力，其等級(class)主要分為第 0 級-底限型(Limited)、第 1 級-維持型(Sustaining)、第 2 級-戰術型(Tactical)、第 3 級-演進型(Evolutionary)與第 4 級-轉化型(Transformational)不同等級，其中第 0 級以計畫經費為 100 萬加幣(新臺幣約為 2,000 多萬元)以上為底限(如表 4)。步驟 2 為決定計畫之風險及複雜性，亦區分為前述 4 個級別(level)。步驟 3 為決定其適當之審核權限，並進一步確定監督管理制度，第 1 級能力則以第 1 級之計畫風險及複雜性為部會審核權限，第 2 級能力則以第 2 級以下之計畫風險及複雜性為部會審核權限，第 3 級與第 4 級能力以此類推，等級愈高，自主性愈低（如圖 3）。TB 或 TBS 則保留對特定計畫監督級別裁量權之彈性。

表 4 OPMCA 對機關能力分級之評分標準及定義一覽表

級別	分數	定義
0-底限型 (Limited)	<25	計畫支出權限僅限於 100 萬美元，組織往往無一致之計畫管理規則，依靠單一計畫管理者之技能取得成功。
1-維持型 (Sustaining)	25-49	該組織有能力成功交付計畫，以維持其營運能力，傾向於將基本計畫管理功能應用於計畫中。
2-戰術型 (Tactical)	50-69	該組織有能力成功交付計畫，以調整其營運，並實現方案目標，計畫管理過程趨於標準化，資訊通常集中蒐集，計畫往往由指定的治理機構批准和監督。
3-演進型 (Evolutionary)	70-89	組織傾向於整合多項計畫規劃及控制，其中計畫作為投資方案進行管理，以適應計畫選擇、資源分配及時間安排。
4-轉化型 (Transformational)	90-100	組織有能力成功交付計畫，以改變組織的業務運作方式，依據策略規劃之貢獻來選擇及監督計畫，且不斷重新評估計畫核准、時間安排和資源分配決策，以確保資源之最佳利用。

資料來源：翻譯自 2018 年 10 月 11 日 TBS 簡報。

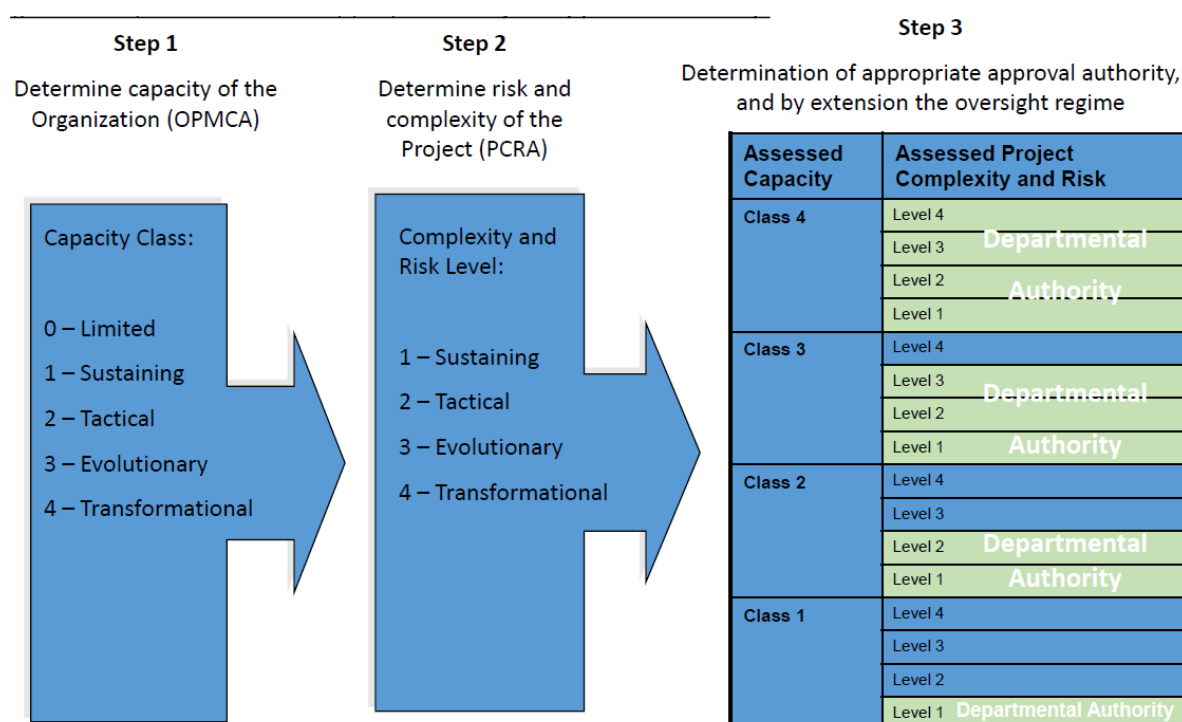


圖 3 PCRA 及 OPMCA 之使用步驟

資料來源：2018 年 10 月 11 日 TBS 簡報。

(4) PCRA 及 OPMCA 之發展沿革

這些工具由私部門之主題專家與政府各計畫管理人員協商制定，採用公認的企業最佳實務，例如：專案管理協會之組織專案管理成熟度模型和 Carnegie Mellon 大學軟體工程研究所之風險分類法。專案管理協會的總裁兼執行長已將 OPMCA 工具視為領先之實務。在 2016 至 2017 之財政(或會計)年度(自 4 月 1 日至隔年 3 月 31 日止)，OCG 對這兩個工具進行了全面審查，旨在確定其能滿足今日複雜計畫環境需求之改善功能。本次審查建議將目前正在進行之工作提供下一代工具之概述。

(5)修正計畫之審核(Amended Project Approval)—TBS 已核准之計畫

在下列情況下，各部會必須修改計畫核准權限：

- A.計畫之總估計成本改變，超過投資計畫中先前批准之確定估計數或超過 TB 核准的支出權限額度。
- B.計畫之範圍或可交付成果改變，影響計畫之預期成果。
- C.計畫之風險和複雜性評估改變，以致於其影響到計畫目標及方案成果。

3、新政策之重點

(1)增加 PCRA 中 100 萬加幣(約新臺幣 2,400 萬元)之底限額度：自 2008 年以來，已實施了 100 萬加幣的底限額度政策。因通貨膨脹且低於 250 萬加幣(約)之計畫通常風險較低，通過將底限額度改為 250 萬加幣(約新臺幣 6,000 萬元)，允許各部會及 TB 專注於風險程度及成本更高之計畫。另須注意若某部門希望繼續對經費低於 250 萬加幣之計畫進行 PCRA，仍可以進行內部計畫審核流程，但不會有政策要求該部會將其完成並提交予 TBS，然而此新政策尚未正式核定。

(2)對於 OPMCA 等級較高之部會，PCRA 底限值可能會再增加。

(3)每年要求提供正在進行和規劃之計畫清單予 TBS。

4、影響今日計畫之關鍵因素

(1)共同及業務計畫(Joint and Enterprise Projects)：多部門(共同)和業務計畫數正在增加，應有明確課責、角色及責任之需求。

- (2)計畫複雜性(Project Complexity)：計畫在本質上趨於複雜及不斷轉變。
- (3)計畫治理(Project Governance)：在實務上所有計畫治理和決策已不適用「單一尺寸(one-size)」之方法，且計畫治理需適應每個計畫之複雜性、目的及範圍。
- (4)敏捷及迭代方法(Agile or Iterative Approaches)：在規劃和交付今日複雜之計畫時，有強烈希望採用敏捷或迭代方法，且對於現正撰寫之政策給予必要之彈性。

5、TB 計畫審核之概述(Overview of Treasury Board Project Approval，如圖 4)

TB 計畫審核包含以下 6 個不同之階段及問題點：

- (1)新提案階段：新提案是否優先？
- (2)最初規劃及確認階段：辦理該計畫之理由為何？
- (3)計畫定義階段：如何管理計畫？基準線為何？
- (4)計畫執行階段：計畫是否為執行作好準備？
- (5)計畫結束階段：計畫是否成功？
- (6)持續進行之營運階段：是否實現預期效益？

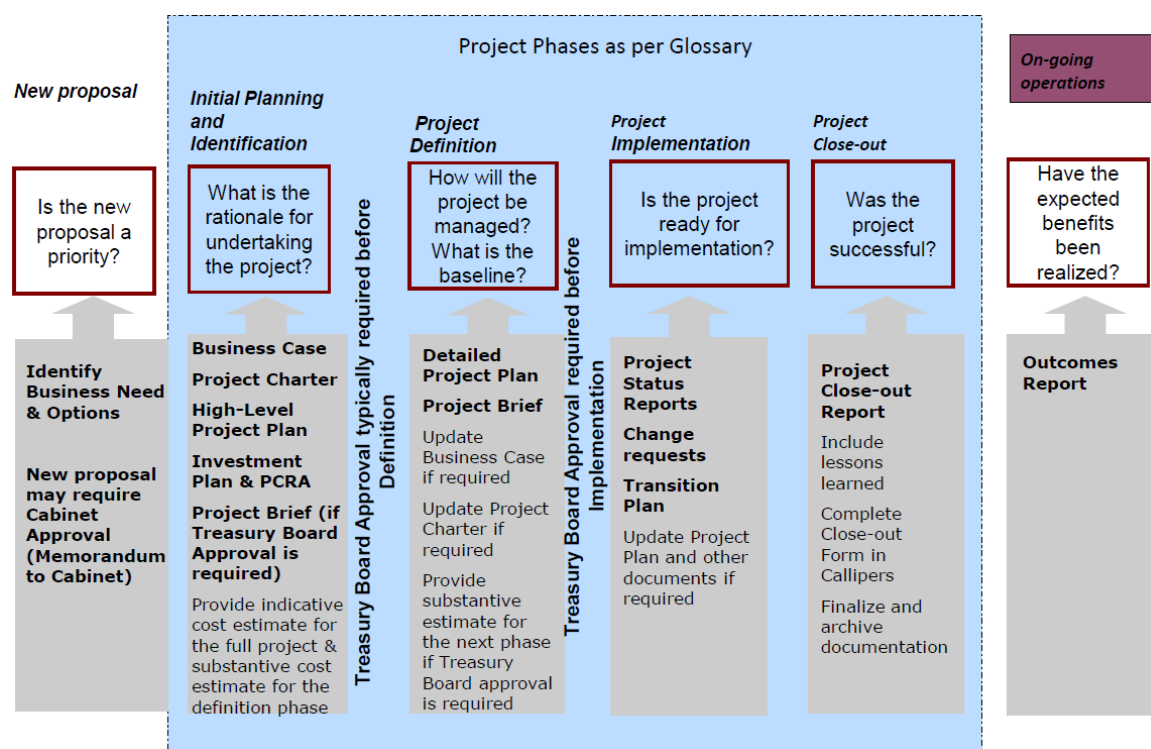


圖 4 TB 計畫審核階段(含提交審核之文件)

資料來源：2018 年 10 月 11 日 TBS 簡報

6、組合 (Portfolio)、方案 (Program)、計畫 (Project) 及規劃 (Planning) 之名詞定義辨析

此 4 項名詞在範疇界定有所不同，依範疇大小而言，「組合」(Portfolio) 最大，「方案」(Program) 次之，「計畫」(Project) 再次之，「規劃」(Planning) 最小，其定義分述如下：

- (1) 「組合」(Portfolio) 係將一系列計畫及(或)方案組合在一起，以促進有效管理，實現策略業務目標。
- (2) 「方案」(Program) 被定義為依特定目標或一組相關目標進行，並由政府部門或機構管理任何資源與活動之組合及其相關直接產出。與計畫之區別在於具有特定目標、活動及期程。一項方案可包含在不同時間期程之多項計畫。
- (3) 「計畫」(Project) 被定義為具有開始和結束之活動或一系列活動。在明確之時間表及資源規劃中，一項計畫需產生特定之產出及實現支持公共政策目標之具體成果。計畫係在特定時間、成本及績效參數內進行。
- (4) 「規劃」(Planning) 係在參照部會層級內之現有與新資產及服務取得，配置及重分配有限資源之過程，並以勤奮及理性之方式支持方案成果和政府優先事項之實現。

(三) TBS 計畫監督及啟動方案：為確保卓越數位計畫之一項效益概念方法

1、數位計畫 (Digital Project，以下簡稱 DP) 之意義

一項 DP 聚焦於達成重要之公共政策成果，非屬有關科技之解決方法；科技之運用僅在於使政策/業務成果之實現，屬於導致 2 種結果之一組業務變革活動，包含：現有及(或)新業務流程之轉型或營運或服務模式之修訂；科技之運用來達成預期業務成果是相當重要的。現今環境包含以下影響計畫因素：

- (1) 計畫複雜性增加、轉型及水平化(跨部會)。
- (2) 快速變化之步調：顧客服務期望及科技。
- (3) 「鎖定」(locked in) 不明確計畫之概念及方法，無外部驗證認可。
- (4) 高層缺乏跨加拿大政府(GC)之經驗和能力，來領導和管理複雜之轉型計畫。

- (5)業務主領導複雜之計畫，未瞭解贊助者之角色。
- (6)不願意利用計畫駛離(off-ramps)及方案管理方法。
- (7)計畫範圍常以科技視野所定義。
- (8)難以終止飛行中(in-flight)之計畫；常未遵循作法之修正方向。

2、計畫監督及啟動方案（Project Oversight and Enablement Program）之組成

- (1)DP 投資規劃(Digital Project Investment Planning)：確保數位業務計畫從一開始就得到很好的構思及有效規劃，方能獲得 TB 之核准。
- (2)政策&啟動(Policy & Enablement)：指導部會就數位業務計畫採用有效之計畫治理和管理實務。
- (3)TB 提交文件應有之正當審查 (TB Submission Due Diligence Reviews)：在向 TB 提交文件時，確保數位業務計畫存在成功之條件。
- (4)持續進行之計畫監督(Ongoing Project Oversight)：確保在整個計畫生命週期中，始終運用有效計畫管理及治理實務。
- (5)計畫組合管理(Project Portfolio Management)：提供關鍵決策者(如 TB)及加拿大人民就最複雜及(或)高風險數位業務計畫投資組合之視野，以實現跨加拿大政府(GC)明智之決策。

3、計畫執行儀表板(Executive Project Dashboard，以下簡稱 EPD)

(1) EPD 之內涵

EPD 係採用關鍵計畫指標(成本、時程進度、風險、議題、範圍)之簡明報告工具，其中成本及時程進度係在核准計畫中就預期內容採行量化方法測量。範圍和議題則採質性方法評估。風險係混合採用質性方法及量化方法評估測量。此工具之預期目的為在高階管理層級產生討論，並引起其注意需修正方向之計畫範圍，亦為計畫治理及監督中重要之一部分。

(2) EPD 方案

資訊科技計畫審查及監督科(IT Project Review and Oversight Division，簡稱

ITPROD)制定了 EPD 指南作為非強制性政策工具，但強烈建議其執行。該指南中包括一個範例儀表板(其樣版如圖 5)，各部會得自由量身訂製儀表板內容，以符合自身需求。其中包含用於決定指標等級之差異閾值如下：

- A.綠色：即在正軌上。如以計畫經費超支比例在 10% 以內。
- B.黃色：表示需修正部分方向。如以計畫經費超支比例逾 10% 至 20% 以下。
- C.紅色：則表示需修正重大方向。如以計畫經費超支比例逾 20%。

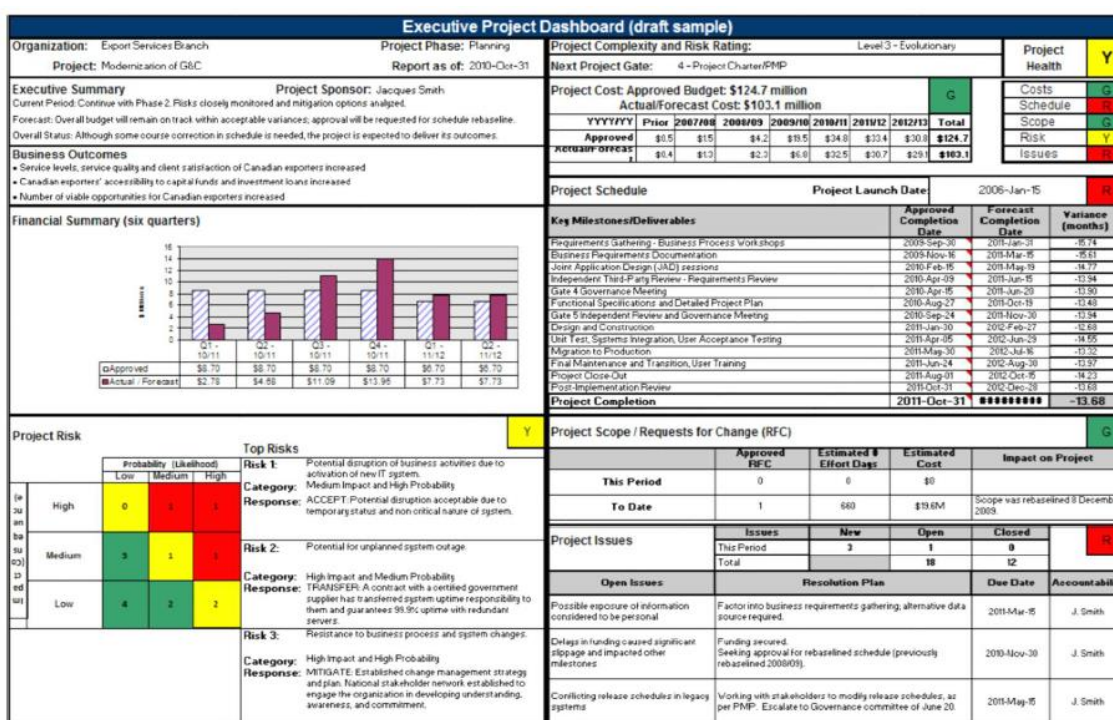


圖 5 EPD 樣版

資料來源：2018 年 10 月 11 日 TBS 簡報

TBS 甚至還制定了本指南更多陳述性之版本：TB 監督 EPD 指南，監督組合中之所有計畫都須遵守此強制性指南，該指南中則運用標準化且不可修改之計畫儀表板。TBS 表示目前只有 20 至 25 項完整監督的計畫需要提交執行儀表板，具體取決於我們分析師之能力。我們目前有 20 項計畫須每月完成並提交儀表板。但是，儀表板指南及樣板被政府部門廣泛用於內部報告。

4、計畫閘門 (Project Gates, 以下簡稱 PGs)

(1) PGs 之意義

PGs 係就高階主管於計畫中之 7 個預定審查點(如表 5)，通常會提出下列問

題，並考量計畫目前之績效、風險、下一個閘門之規劃及驗收規準、必要資源及行動之承諾滿足核准計畫(approved plan)：

- A.該業務案例及方法是否仍具健全性？進一步的投資是否仍具正當性？
- B.在該計畫及部會內之環境是否有利於成功嗎？
- C.計畫管理原則是否適用於該計畫？
- D.能否成功交付該計畫？

表 5 七大 PGs 審核焦點一覽表

序號	閘門名稱	主要審核焦點
1	策略評估及概念 (Strategic assessment and concept)	計畫目標—要做什麼、為何要做及關鍵利害關係者之確認
2	計畫方法 (Project approach)	計畫目標將如何達成
3	業務案例及一般準備 (Business case and general readiness)	計畫經費及業務成果
4	計畫章程及初步計畫管理規劃 (Project charter & Preliminary Project Management Plan)	計畫資源、支持及治理
5	計畫細部規劃及功能規格 (Detailed Project Plan and Functional Specifications)	建構前投資經費的支付
6	建構完成及部署準備 (Construction complete & deployment readiness)	業務準備情形
7	後執行審查 (Post-implementation Review)	事後檢討及經驗學習之最終步驟

資料來源：翻譯自 2018 年 10 月 11 日 TBS 簡報

(2) 各 PGs 在不同計畫生命週期階段之時程（如圖 6）

整體計畫時程長達 45 個月，依照計畫生命週期可分為下列 4 個主要階段：

- A.提案階段(Initiation phase)：約從初始至第 7 個月左右結束，其中包含第 1 閘門通常在第 3 個月進行，第 2 閘門則在第 6 個月左右進行，兩者之審查形式通常採為期半天至全天之研討會方式辦理，且較小型之計畫會將兩者合併。

B. 規劃階段(Planning phase)：約從第 6 個月以後至第 19 個月左右結束，其中在第 9 個月會進行研討會(Workshop)之架構審查(Architecture Review)，第 3 閘門則在第 10 個月進行，通常亦採研討會方式辦理，惟在較大型或複雜之計畫中，可能會進行快速審查(Quick Review)，第 4 閘門則在 13.5 個月左右進行，採全面審查(Full Review)大型計畫，若採快速審查方式進行，則適用於小規模且風險低之措施，在第 15 個月則會進行研討會之需求審查(Requirements Review)。

C. 執行階段(Execution phase)：約從第 13 個月至第 39 個月結束，會與規劃階段部分時程重疊，其中第 5 閘門通常在第 19 個月進行，會依據計畫採行快速或全面審查，在第 21 個月會進行研討會之技術設計審查(Technical Design Review)，第 6 閘門則在第 33 個月進行，會依據計畫規模、風險及複雜程度採行快速或全面審查方式辦理。在此兩閘門間(約 25 個月)會進行健全性查證審查(Health Check Review)，在第 39 個月會部署完成。

D. 結束階段(Closing phase)：第 7 閘門通常在計畫部署完成後 6 個月進行(約 45 個月)，會依據計畫進行全面審查。

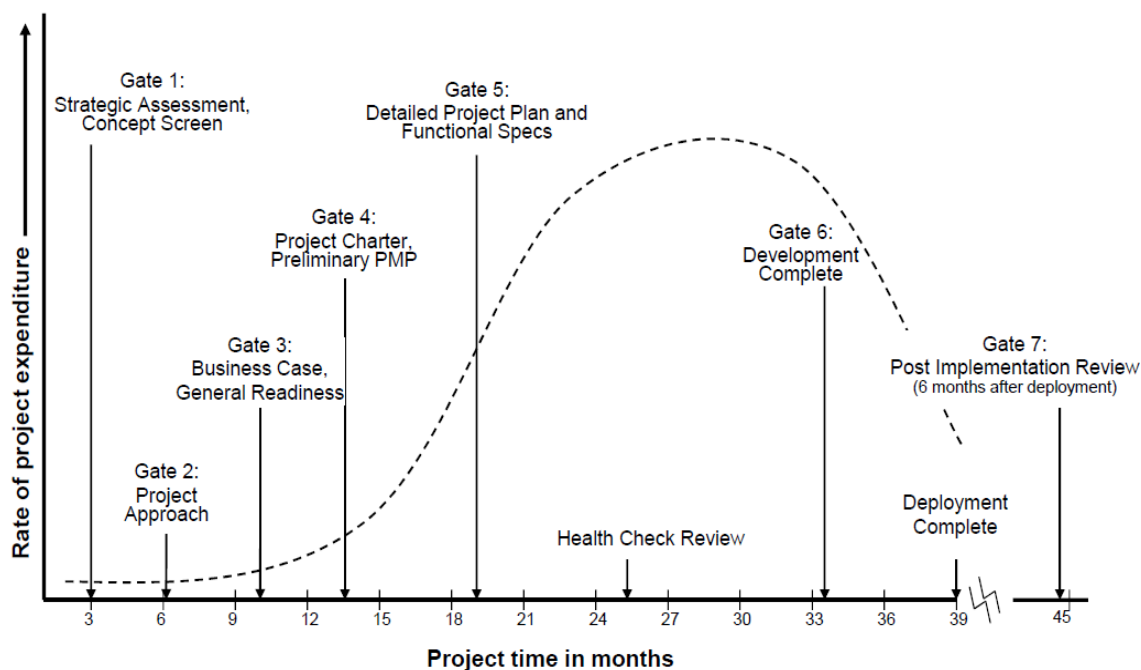


圖 6 七大 PGs 之不同階段時程

資料來源：2018 年 10 月 11 日 TBS 簡報

(3) PGs 之效益

- A. 為計畫紀律和管制提供結構性方法。
- B. 在所有階段啟動計畫績效之客觀評估。
- C. 確保計畫預定查核點之能見度。
- D. 支持風險辨識及管理。
- E. 確保對計畫適當的監督，進而導致較佳之決策。
- F. 終止延續迄今之計畫(回顧其應被終止或重新調整)。

5、計畫獨立審查(Independent Project Reviews，以下簡稱 IPRs)

(1) IPRs 之內涵

IPRs 係傾向於計畫草創審查初期(早在概念化階段)應具有多樣化審查方式，旨在告知 PGs 進行決策，並就計畫現況提供高階主管及時與客觀之深刻見解及相關改善措施之建議。亦基於正式之全面性方法，由經驗豐富之審查小組負責，辦理時程是簡短但密集的(具目標性及探究性)。其中涵蓋 12 項探究性審查主題，各項主題比重依不同之 PGs 階段重新調整，包括：A.業務提案(包含業務職責、願景及範圍、預期業務成果、政策方案及策略之調整、假定限制及依據等 5 項議題)；B.主辦、領導及治理；C.概念和方法；D.組織準備狀況及能力；E.風險管理；F.計畫結構和機制；G.業務規定；H.科技；I.採購；J.人力因素；K.經費；L.執行及部署。

(2) IPRs 之效益

- A. 計畫提案人往往無法看見在方法和執行上之劣勢。
- B. 任務完成之期望引起樂觀主義及可能無法通過真實測驗的假定。
- C. 部會本身可能就計畫之看法、可行性或狀態持否定之態度。
- D. 困難可能超出計畫團隊或整個部會之能力所及。
- E. 計畫可能需要一種或多種方式來協助。

(3) IPRs 之性質

- A. 非計畫監控之取代。

- B.非徹底詳細的，但可能會「鑽取數據(drill down)」。
- C.非持續進展獨立驗證及檢證（Independent Verification and Validation）或品質保證之替代。
- D.非審計，亦非辯論的，不需遵循已核准之審計方法論，以及非有能力去證明。
- E.非計畫之困難或障礙。

(4) 獨立審查者之角色

- A.獨立審查之品質取決於審查團隊成員之計畫經驗、判斷及個人適應性。
- B.審查者區分為三類：團隊領導者、成員及學員。
- C.獨立審查者方案定義了與審查者計畫經驗、領導或審查相關之 12 項經驗規準及 3 個計畫規模之門檻，亦包括其 13 個專門領域知識之能力概況。

(5) 委託審查之時機

- A.若對於計畫概念或方法有疑問時，可用於初期闡門階段。
- B.在關鍵 PGs 或查核點之前。
- C.在以任何方式突破新領域之計畫中。
- D.在治理、利害關係者、獨立性及科技等方面之複雜計畫中
- E.在各種警訊，包括軟弱之利害關係者相信計畫概念或方法、好人從計畫中離開、計畫團隊就規劃難以達成共識等。

(四) 在成果上之政策：加拿大政府之績效衡量、評核及報告

1、加拿大聯邦績效衡量及評核政策之發展沿革

「在成果上之政策(Policy on Results，以下簡稱 PRs)」最早可追溯自 1970 年初期就已採用有關評核及績效衡量之政策，於 2001 年所採行之「評核政策與標準(Evaluation Policy and Standards)」，將評核與審計之功能分立，並將評核範圍擴展至政策及計畫提案，2008 年「管理、資源及成果結構政策(Management, Resources and Results Structure Policy)」則將資源與成果緊密連結，2009 年「在評核上之政策(Policy on Evaluation)」則增加了在支出管理之評核角色，直接要

求每五年評核方案支出情形，於 2016 年 PRs 取代了 2008 年及 2009 年之前述 2 項政策，將評核和績效衡量合併為一項政策，並給予評核更多的彈性，但要求更高的透明度。該政策在評核上藉由下列方式提供更多之彈性：

- (1) 確保「定期(periodically)」評核所有直接方案支出，准許依據需求、風險及重要性進行評核之規劃。
- (2) 擴展評核能涵蓋之領域及問題。
- (3) 在提案之生命週期中之不同時間點，鼓勵嘗試進行多種評核。

2、PRs 之意義

PRs 藉由提升成果實現之資源配置透明度，按優先順序處理跨政府之成果實現。該政策就政策及方案設計及交付之測量、評核及創新，亦致力於建立循證決策之文化。該政策亦基於績效資訊(包括審查)能作成資源配置之決定。隨著時間之推移，該政策更加關注於為加拿大人釐清政府成果之目的，使議會、內閣及各部長能追蹤及報告承諾之進展情形，並調整資源在重要事項及評核其效能。

3、PRs 之目的

該政策帶來了結構與彈性，其中包含評核及績效衡量，前者指評核規定與實務在評核規劃中提供彈性和透明度，當維持績效責任之充分監督，並可增進評核在交付和成果上之影響。後者則包括下列三者：

- (1) 部門成果架構(Departmental Results Framework，以下簡稱 DRF)：聚焦於部該做什麼，即核心責任(Core Responsibility)及其試圖影響什麼，即成果(Results)，以及將用什麼方式來評估進展情形(如指標、評核)。
- (2) 方案清單(Program Inventory，以下簡稱 PI)：表示部會如何履行其核心責任，著重於瞭解交付方法是可變通的及實際可行的。
- (3) 績效資訊概況(Performance Information Profiles，以下簡稱 PIPs)：強調績效資訊(如方案成果、指標)管理，並要求衡量及追蹤方案關鍵資訊。

4、規劃及報告結構：DRF、PI 及 PIPs

在此結構(如圖 7)中，DRF 包含核心責任、成果及指標，每一個核心責任都源於自身職責。隨著時間的推移，責任應該會相對一致。成果是你的組織正尋求實現每一項核心責任之影響，且透過指標來衡量成果實現之程度。這些反映出部會職責及重要事項、政府重要事項、橫向(跨部會)提案及授權許可承諾。PI 則概述了各組織所要交付之方案及其所需蒐集之績效資訊，在清單中的每一項方案會透過 PIPs 來蒐集績效資訊。

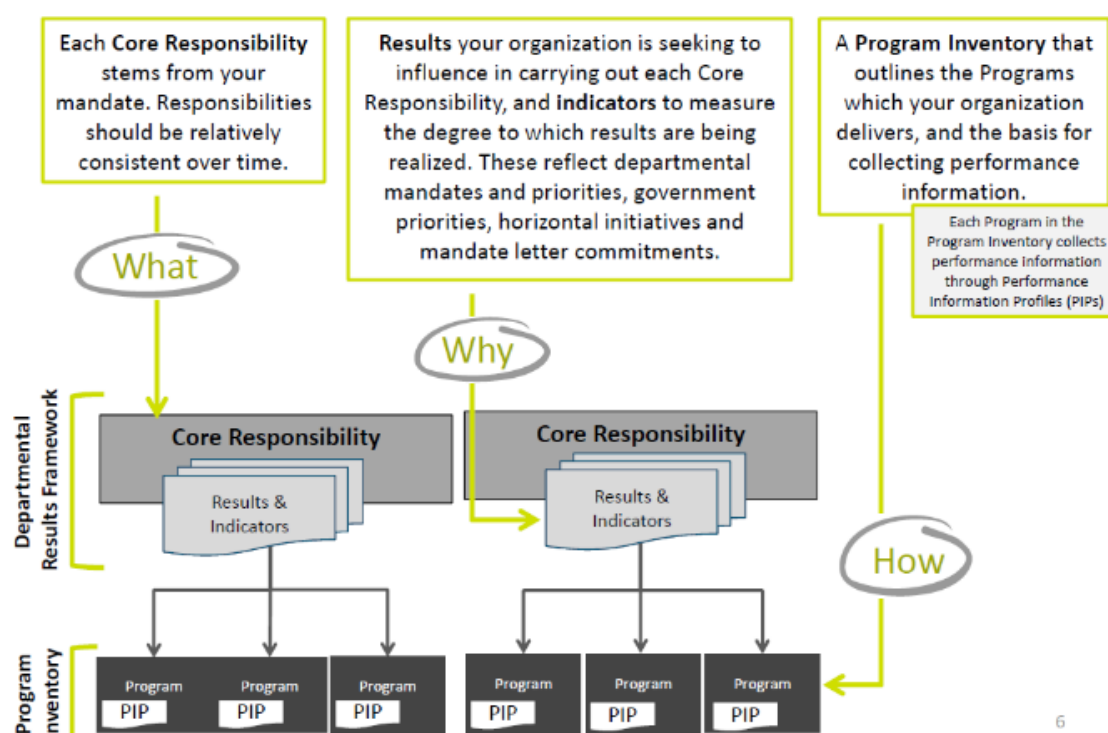


圖 7 規劃及報告結構

資料來源：2018 年 10 月 10 日 TBS 簡報

5、內部服務(Internal Services，以下簡稱 ISs)及績效衡量

ISs 每年支出超過 80 億元加幣(約新臺幣 1,900 多億元)，直接提供服務予 25 萬名公務員，並在某些情形下，也為公眾服務。自 2008 年以來，TBS 與各部會合作從事對這些後臺部門監管功能之成本及績效提出更佳之理解。其中制定了 3 種指標之衡量架構，種類包含：成果、服務標準及效率，並在可能情況下利用中央的數據資料從事每一項與 TBS 政策領域一致之 ISs 成果說明及指標

制定，進一步諮詢各部會驗證之完善指標及方法論，並分享一份採取行動之總結報告，後續將指標發布予各部會於 2 個財政(或會計)年度期間據以執行，必要時給予資料蒐集之準備時間。其中包含財政管理(Financial Management)、人力資源管理(Human Resources Management)、資訊管理(Information Management)、資訊科技管理(Information Technology Management)、不動產管理(Real Property Management)、物品管理(Materiel Management)、採購管理(Acquisition Management)、法律服務(Legal Services)、溝通服務(Communications Services)、管理與監督(Management and Oversight)等 10 個層面之指標。

6、方案績效衡量及評核資訊之運用方式

在 PRs 下，部會方案績效衡量及報告之運用分為兩個部分：其一為想要為方案管理及監控提供訊息；另一著重於對外溝通，並盡可能想要與公眾及國會議員進行清晰且有意義的溝通。各部會在確切構成單一「方案」認定上有其彈性，且知道績效資訊是連結到哪些部門。方案評核報告及績效衡量結果會依照下列對象來區分其運用方式：

- (1) 部會副首長：提供哪些方案正在運作及其需改善的資訊。
- (2) 方案管理者：協助監控及管理方案。
- (3) 中央決策機關：協助資源配置予部會之決策，包含內閣、TBS 及財政部。
TB 作為政府管理及監督者之角色，會審核特定當局及其提交文件，文件內容須包括 A.符合現行報告結構所撰擬之提案；B.過往績效及評核資訊；C.預期成果及績效指標之細部說明；D.績效監控及未來評核之細部規劃。
- (4) 加拿大人民：協助加拿大人理解他們的錢是如何支用，並追究政府之責任。

7、公共報告：加拿大政府資訊系統 (GC InfoBase)

該報告資料來源係以 GC InfoBase 為準，可從中搜尋到全加拿大政府之財政、人力及成果資訊(如圖 8)，主要包含下列重要文件：

- (1) 估計(Estimates)：其中包含兩個部分，第 1 部分為「政府支出計畫

(Government Expense Plan)」，第 2 部分為「主要估計-支持撥款法(Main Estimates (in support of the Appropriation Act))」。

(2) 第 3 部分-部會支出計畫(Departmental Expenditure Plans)：分 2 冊，第 1 冊為「部會計畫(Departmental Plans，以下簡稱 DPs)」，主要協助提供委員會審查；第 2 冊為「部會成果報告(Departmental Results Reports，以下簡稱 DRRs)」，實際成果須符合 DPs 所列之預期成果。

(3) 補充估計(Supplementary Estimates)：通常每年辦理 3 次。

(4) 公共帳目(Public Accounts)：共分 3 卷，涵蓋最新整體財政(或會計)年度之財政績效。



圖 8 加拿大政府資訊系統

資料來源：2018 年 10 月 10 日 TBS 簡報，取自 <https://www.tbs-sct.gc.ca/ems-sgd/edb-bdd/index-eng.html>

在 2016 年至 2017 年間，共有 83 個政府機關(構)產製部會成果報告，試圖達成 1,880 項成果，運用 2,732 項指標衡量對於達成這些成果之進展情形。其中 2,108 項指標計有 1,459 項(比率為 69.2%)在 2017 年 3 月 31 日前達標，624 項指標計有 404 項(比率為 64.7%)在 2017 年 3 月 31 日之後正尋求達標或持續追蹤其達標情形(如圖 9)。為增進跨政府之成果實現，提升對成果實現及資源使用之理解，未來在證據上需改進之處如下：

- (1) 革新更適當(Innovate Better)：部會將獲得其所需明智決策、正確過程及方案設計實驗之證據。
- (2) 支出更明智(Spend Smarter)：部會首長將獲得以績效資訊形式呈現之證據，來進行經費支用之決策，並確保其發生影響力。
- (3) 報告更明確(Report More Clearly)：加拿大人民及國會議員可輕易獲得證據，來評估部會成果及資源使用情形。

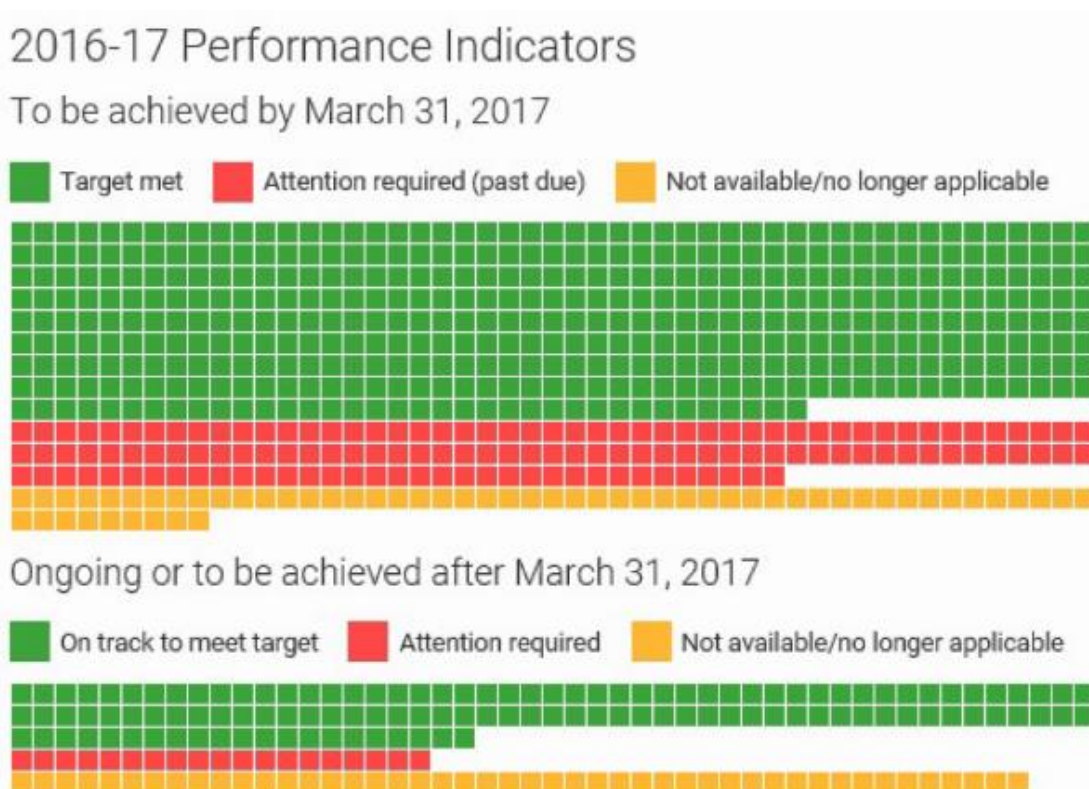


圖 9 2016 年至 2017 年各部會機關績效指標追蹤狀態圖

資料來源：2018 年 10 月 10 日 TBS 簡報

8、審查(Reviews)

(1) 審查方法之修正沿革

自 1994 年至 2012 年間，「審查」在過去的方法係採財政導向(Fiscally driven)，聚焦於透過刪減、私有化、轉移至其他層級政府、內部重分配及一般有效獲利方式，達成節約之目的，在 1994 年至 1997 年間進行方案審查(Program Review)-重新定義聯邦角色，重新調整聯邦政府之角色及範圍，主要透過刪減、權力下放各

省及私有化，達到節約之目的，產生方案支出 10% 及資本支出 35% 之淨減額。於 2007 年至 2011 年間則進行策略審查(Strategic Reviews)-優化資源配置，以 4 年為週期審查 100% 支出，評估與政府重點事項、核心聯邦角色、效能、效率和資金價值相一致之方案。於 2011 年至 2012 年間改採「策略及營運審查(Strategic and Operating Review)」，係對聯邦計畫直接支出之一次性審查，聚焦於降低營運成本-鼓勵各部門檢查各種選項，包括重新設計業務模式之方法，達成 52 億加幣之持續節約，以支持預算恢復平衡。後續自 2016 年迄今則轉變為成果導向(Results driven)的方法，聚焦於藉由評估短缺經費及確認改善治理之機會，來增進效能(成果)及因應目前的問題，故屬新政府指導性審查(Targeted Reviews)，關注於成果和管理，領導新投資（海岸警衛隊），更多大規模 IT 計畫之務實執行（共享服務）及立法和監管現代化之路徑圖（運輸），歷次審查改變所學習之經驗，包含：政治領導是關鍵、財政壓力是紀律之強大推動力、審查之系統化方法有效、績效資訊品質需加強、成功的執行需要監控、改變增加產生節約增加-大量永續的節約需要轉型等，這些審查係由 TB 首長主持，並將其進展情形發布在 2018 年預算書中，現行之審查方法有三種：

A.部會審查(Departmental Reviews)：政府已開始就至少 3 個聯邦部會進行全面審查，旨在消除低估之目標、低效率之方案、浪費之經費支出及無效能且過時之政府提案。

B.創新審查(Innovation Review)：政府已啟動對所有聯邦部會創新及新興科技方案之橫向審查，簡化程序及有效調整資源，以支持該方案並增進其效能。

C.固定資產審查(Fixed Assets Review)：政府已啟動對聯邦不動產為期三年之橫向審查，以確定如何從政府資產中增加或創造更大之價值。

(2) 經由量身訂作之成果審查後觀察到之部分意見(考量因素)

A.能力不均衡(Capacity is uneven)：部會記錄方案之財務及成果資訊能力不同，有些審查對於適度目標能適應的更好，如更好的資料管理或管理改進，而非轉型。

- B.平衡開放性及保密性 (Balancing openness and secrecy)：雖然傳統方法一直是在預算保密條件下制定提案，但最近的努力包括與利害關係者之公開接觸及審查結果之早期發布。當中央機關(構)“變暗”支持決策時，管理合作夥伴的期望將會是一項挑戰。
- C.基於成果之目標需發揮功效(Results-based targets need work)：直到 2012 年，從一開始審查就受到紀律要求重分配目標之驅策。中央機構需要基於結果之強大槓桿作用，以確保各部會追求有抱負和變革的提案供審議。
- D.審查始終很晚運作(Reviews consistently run late)：跨政府審查能力和經驗是有限的。方案評估通常是健全且及時的，但在提案制定階段會出現延遲情形，額外的引導及資源能協助確保提案是健全且有意義的。

參、心得及建議事項

加拿大國庫委員會自 2007 年核准新的 PMPs，並採用分階段實施於 1 組同意試辦之部門，並將其餘部門逐步納入，以便於 2014 年以前各部門機構依政策要求建立系統及流程，且依試辦經驗修訂 PMPs，並於 2009 年 12 月 10 日通過該政策 2009 年修訂版本。各部門將依組織計畫管理能力標準，結合投資計畫評估其組織能力，並依 4 個組織能力層級予以分級，進一步評估計畫之風險與複雜性區分為轉化型、演進型、戰術型及持續型 4 種不同等級，則與現行我國政府個案計畫管理採用行政院管制、部會管制及自行管制之 3 級管考授權原則之目的有所不同。另為提升政府重大公共建設計畫績效管理，本會於 104 年 8 月 17 日第 17 次委員會議決議研議推動中長程個案計畫「全生命週期績效管理機制」，鏈結自計畫立案、規劃、執行、屆期至事後營運各階段之績效評估，並自 105 年起開始試辦各項評估作業。後續自 107 年起，將公共建設計畫審議預警及退場機制納入計畫全生命週期績效管理機制，均與加拿大政府在計畫管理之政策方向不謀而合，加國所建立之相關政策、機制及工具，多可作為我國政府計畫管理制度革新之參據，故就整體管理制度及實務運作方面提出下列建議：

一、管理制度部分

(一) 建構政府計畫體系之架構及相關名詞範疇關係之界定

加拿大政府就計畫名詞之界定，依範疇大小而言，「組合」(Portfolio)最大，「方案」(Program)次之，「計畫」(Project)再次之，「規劃」(Planning)最小，具有階層性關係，與國際專案管理(Project Management)之規範範圍亦一致，另外檢視其各項「計畫書」多以 Plan 為名，並非專屬於專案管理之用語。因此，我國在「計畫」或「方案」的名詞多會混淆使用，如 107 年 7 月 25 日行政院核定之「我國少子女對策計畫」涉及教育部及衛福部等跨機關之多項個案計畫及行政措施，應視為「方案」之範疇，可參酌加拿大政府界定相關計畫名詞及概念，設計專屬於政府計畫管理體系(如表 6)，並明訂於相關計畫管理法規中，作為機關提報計畫審議及整體管理之依據。

表 6 我國政府計畫相關名詞及其體系建議一覽表

英文名詞	階層關係	建議對應之現行相關計畫名詞	名詞範疇界定
Portfolio	第 1 層	國家發展計畫	1.整合多項「個案計畫」及「方案」之「組合」 2.整合所有部會之施政計畫 3.國家整體計畫
Program	第 2 層	1.前瞻基礎建設等專案計畫 2.各類別或次類別計畫 3.年度及中程施政計畫	1.整合多項「個案計畫」之「方案」 2.單一部會之施政計畫
Project	第 3 層	中長程個案計畫、年度個案計畫	個案計畫
Plan	第 4 層	財務計畫、作業計畫	個案計畫內之「細部規劃」

資料來源：考察人員自行整理。

(二) 評估計畫全生命週期管理制度各階段納入專業審查機制

加拿大政府對於 DP 之全生命週期各階段啟動時，建立了 7 個 PGs 之管控點，並得依照各個閘門管控需求採用研討會審查、快速審查、全面審查及健全性查證審查等 4 種方式進行，以確保對計畫進行適當之監督，產生較佳之決策，甚至可適時終止計畫；另就 DP 採行 IPRs，有效強化計畫在各階段啟動審查時之嚴謹度。我國為落實計畫專業管考理念，在計畫執行階段之查證及評核時已納入外部專家學者審查機制，惟就計畫全生命週期各階段而言，在計畫編審、前置作業(規劃設計)及屆期/營運評估階段，亦可納入此類外部專家或獨立審查機制，以提升政府整體施政規劃之可行性及評估之有效性。

(三) 確立我國機關績效管理制度之革新方向

加拿大政府在機關績效管理方面，係遵循 MAF 之要求，就中央 61 個部會機關管理實務與績效每年進行評估，以標準化問題來調查評估 AoM，包含人力管理、財務管理、資訊管理/資訊科技、成果管理等 4 個核心領域，以及安全管理、服務和資產取得管理、服務管理等 3 個部門特定領域，並採由下而上的方法進行，在一個 AoM 中有 4 種問題形式，在 2018 年至 2019 年 MAF 週期中，所有 AoM 細分為管理績效、管理實務、描述性統計及管理里程碑等 4 類問題。我國 108 年度施政計畫不再明訂關鍵績效指標(KPI)，為落實行政機關管考簡化政策及自主管理精神，107 年起機關績效則由各部會自行評估，不再由本會進行複評，在整體政府施政效能之管理上，似乎授權有大幅度之調整，且無法完全瞭解現行各部會管理績效及實務運作情形。因此，未來在機關績效管理方面，得與年度及中程施政計畫脫鉤，並參採加拿大 MAF 及在成果上之政策相關作法，就各部會之管理實務與績效設計共通性領域之評估內容，逐年建立各部會管理及績效成果資訊，據以評估其管理能力，並由本會追蹤施政成果及加強輔導協助。

二、管理實務運作部分

(一) 善用現有資訊系統，建置計畫風險分類標準及資料庫

加拿大政府在計畫生命週期管理中已納入整合性風險管理架構，並將風險分為 21 類主要因素，並提供其參考範例，包含：業務流程、資本基礎設施、訊息溝通、利益衝突、財務管理、治理和策略方向、人力資源管理、資訊管理、資訊科技、知識管理、法律作為、組織轉型及變革管理、政策制定及執行、隱私/個資管理、方案設計及交付、計畫管理、政治、聲譽、資源管理、利益相關者和夥伴關係、價值觀和道德觀。因此，未來我國在計畫全生命週期績效管理制度上，雖計畫編審階段已納入風險管理內容予以審議，惟仍須要求各部會加強落實，由本會提供相關參考資料，持續輔導各部會建立中長程個案計畫風險管理機制，並在計畫執行階段，持續運用政府計畫管理資訊系統，增納計畫風險管理資訊，依計畫全生命週期各階段建置計畫風險分類標準及資料庫(如圖 10)，以有效降低負面風險(威脅)對計畫之影響。

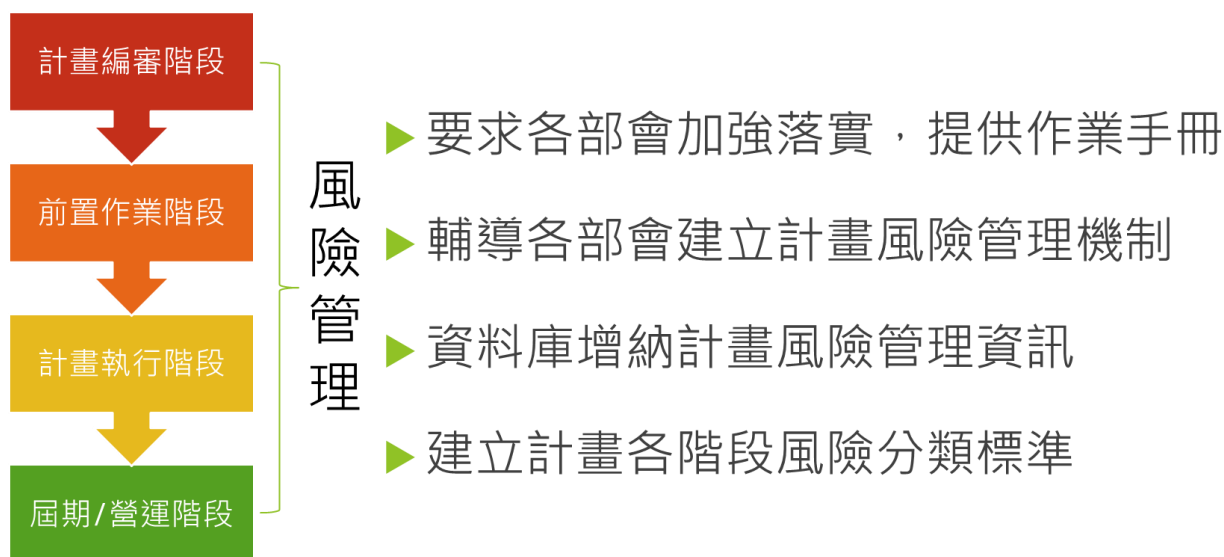


圖 10 計畫各階段之風險管理強化作法

資料來源：考察人員自行整理。

(二) 結合公共建設計畫預警機制，建立計畫健全性管控標準

加拿大政府以五項規準作為計畫管理之「健全性」標準，包括成本、里程碑進度、範圍、風險及問題等，並以紅色、黃色及綠色呈顯不同程度之計畫管理預警標準，其中以成本為例，經費超支之比例(以超過原經費比例之 10%及 20%為分類基準)作為管控標準，不以預算節省或投入 9 成以上經費作為執行計畫管控之標的，與我國計畫管考標準之觀念有很大之差異，TBS 計畫管理人員認為預算節省恐導致政府所提供之服務及公共工程品質有下降之情形。因此，我國可配合現行公共建設計畫預警機制，參考不同風險等級計畫之篩選原則(如預估年底預算達成率、努力執行之經費達 5 億元或 10 億元，如圖 11)，建立不同類型計畫健全性之多元管控衡量標準，如進度曲線模式、經費支用、里程碑、內容範圍及風險資訊等。

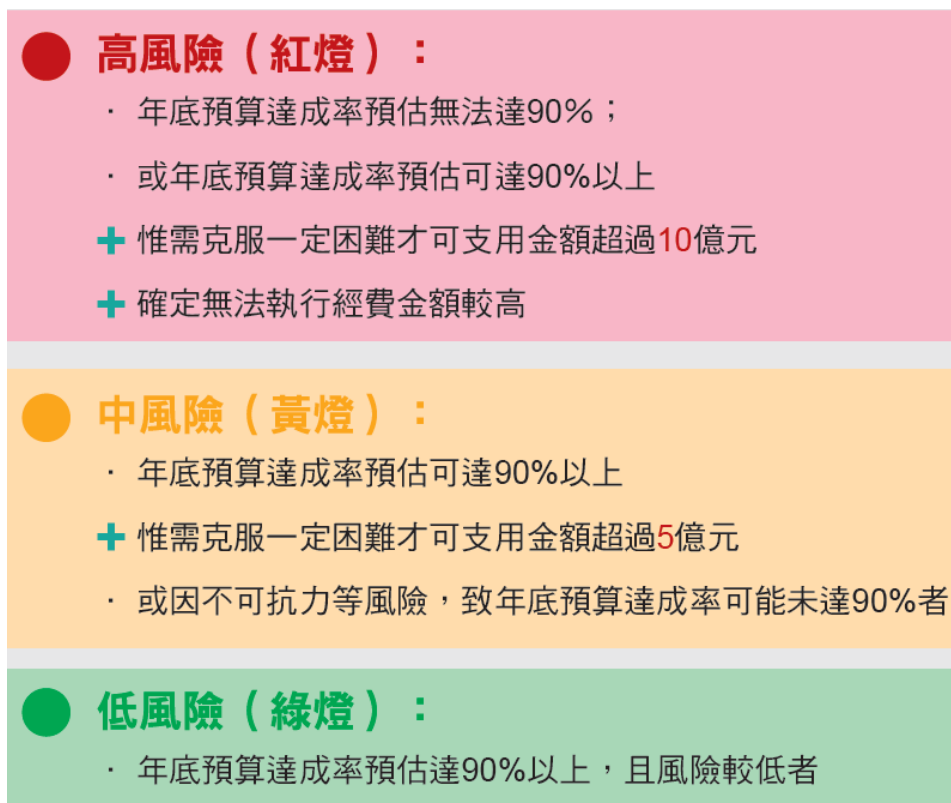


圖 11 我國政府公共建設計畫預警機制之風險等級標準

資料來源：公共建設計畫審議預警及退場機制。取自：

https://www.ndc.gov.tw/Content_List.aspx?n=9C8594B47FAC5D51

(三) 建立計畫管理之引導性政策工具，規劃機關自主管理訓練課程

加拿大政府在落實各項管理政策時，均會依照其政策基礎架構設計各項政策工具，包含政策架構、政策、命令及標準等強制性政策工具，也會提供非強制性之操作指南予各部會參考運用，以便其進行有效之計畫管理。經檢視我國相關計畫管理工具，目前本會已提供行政院管制計畫評核作業手冊、政府重大公共建設計畫全生命週期績效管理手冊(法規篇)及屆期評估報告等操作性資料，但尚未就整體計畫生命週期在各階段作業時提供所需之相關操作性指南資料，未來應逐步建立計畫管理各階段之運作機制，並提供各類型計畫相關標準化及指南性之政策工具，如中長程個案計畫編製手冊、計畫網路稽核作業手冊、計畫總結及營運評估作業手冊等，並提供最佳實務案例資料，作為各機關計畫管理之標竿學習，促進各機關經驗分享及交流，逐步規劃及辦理機關自主管理之多元訓練課程，如計畫管理、績效管理及風險管理等範疇，提升機關人員整體管理能力。

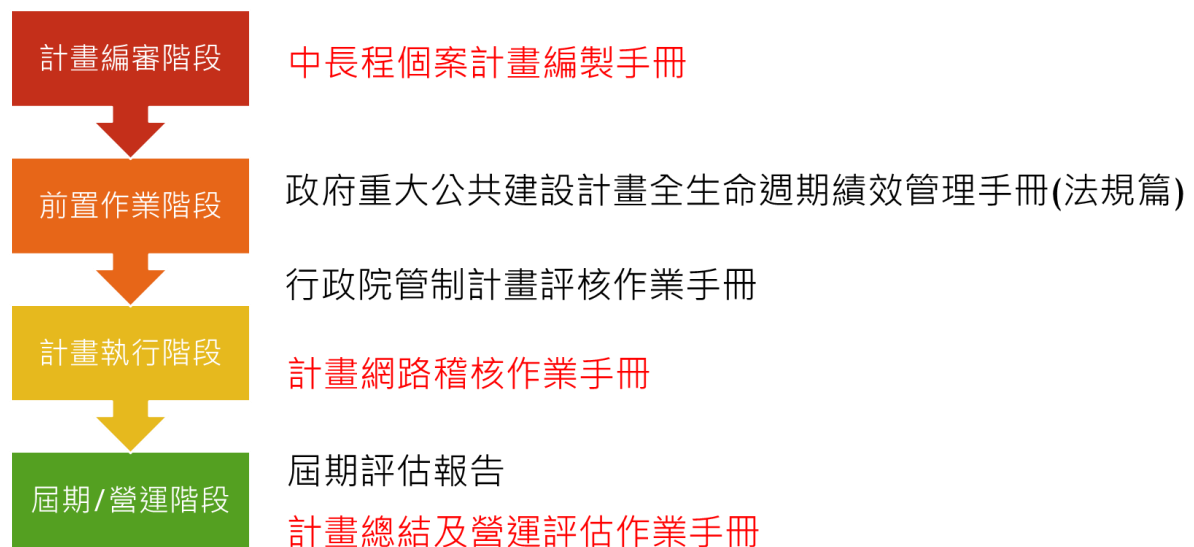


圖 12 我國政府未來可能建立引導性之計畫管理工具

資料來源：考察人員自行整理。

(四) 建立各部會計畫管理能力評估機制，設計相關評估標準及工具

加拿大政府為確保各部會機關(構)採用一體化方式進行計畫管理，建立 OPMCA 及 PCRA 之標準及工具，並提供相關使用指南，就 OPMCA 而言，係依據組織計畫管理之 12 項知識領域，進一步設計 92 項問題予以評估；另就 PCRA 而言，則設計了 64 項問題，其中包含計畫特徵、策略管理風險、採購風險、人力資源風險、業務風險、計畫管理整合風險及計畫需求風險等 7 個部分。因此我國在落實計畫全生命週期績效管理機制時，可就各部會之計畫管理能力及其所屬計畫之特徵性質與可能遭遇到不同面向之風險，設計相關評估機制、標準及工具，甚至提供指南性之使用手冊予各部會機關參考運用，並透過查證方式持續輔導其加強自身之計畫管理機制及落實。

肆、參考資料

Treasury Board of Canada Secretariat (2008 June 24). *Foundation Framework for Treasury Board Policies*. Retrieved from <http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-eng.aspx?id=13616>

Treasury Board of Canada Secretariat (2010 August 19). *Framework for the Management of Risk*. Retrieved from <http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-eng.aspx?id=19422>

Treasury Board of Canada Secretariat (2011 March 28). *Standard for Organizational Project Management Capacity*. Retrieved from <http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-eng.aspx?id=21252>

Treasury Board of Canada Secretariat (2011 March 28). *Standard for Project Complexity and Risk*. Retrieved from <http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-eng.aspx?id=21261>

Treasury Board of Canada Secretariat (2012 November 7). *A Guide to Project Gating for IT-Enabled Projects*. Retrieved from <https://www.canada.ca/en/treasury-board/>

[secretariat/services/information-technology-project-management/project-management/guide-project-gating-it-enabled-projects.html](https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/services/information-technology-project-management/project-management/guide-project-gating-it-enabled-projects.html)

Treasury Board of Canada Secretariat (2012 November 7). *The Independent Reviewer's Handbook : How to conduct an independent project review*. Retrieved from <https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/services/information-technology-project-management/project-management/independent-reviewers-handbook.html>

Treasury Board of Canada Secretariat (2013 May 1). *Guide to Using the Organizational Project Management Capacity Assessment Tool (Version 1.3)*. Retrieved from <https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/services/information-technology-project-management/project-management/guide-using-organizational-project-management-capacity-assessment-tool.html>

Treasury Board of Canada Secretariat (2013 May 1). *Guide to Using the Project Complexity and Risk Assessment Tool (Version 1.3)*. Retrieved from <https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/services/information-technology-project-management/project-management/guide-using-project-complexity-risk-assessment-tool.html>

Treasury Board of Canada Secretariat (2013 May 1). *Organizational Project Management Capacity Assessment Tool (Version 1.4)*. Retrieved from <https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/services/information-technology-project-management/project-management/organizational-project-management-capacity-assessment-tool.html>

Treasury Board of Canada Secretariat (2013 May 17). *Guide to Risk Statements: TBS' guide to risk statements is meant to help strengthen risk management practices by providing guidance on how to develop risk statements*. Retrieved from <https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/corporate/risk-management/guide-risk-statements.html>

Treasury Board of Canada Secretariat (2013 November 12). *Policy on Investment Planning - Assets and Acquired Services*. Retrieved from <http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-eng.aspx?id=18225>

Treasury Board of Canada Secretariat (2013 November 12). *Policy on the Management of Projects*. Retrieved from <https://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-eng.aspx?id=18229>

Treasury Board of Canada Secretariat (2014 April 8). *Guide to Executive Project Dashboards (Version 3.0)*. Retrieved from <https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/services/information-technology-project-management/project-management/guide-executive-project-dashboards.html>

Treasury Board of Canada Secretariat (2014 August 19). *Glossary of Terms for Investment Planning and Project Management*. Retrieved from <http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-eng.aspx?id=28007>

Treasury Board of Canada Secretariat (2015 August 24). *Project Complexity and Risk Assessment Tool (Version 1.4)*. Retrieved from <https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/services/information-technology-project-management/project-management/project-complexity-risk-assessment-tool.html>

Treasury Board of Canada Secretariat (2016 March 29). *Guide to Risk Taxonomies: An approach to articulating key risks*. Retrieved from <https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/corporate/risk-management/taxonomies.html>

Treasury Board of Canada Secretariat (2016 May 12). *Guide to Integrated Risk Management : A recommended approach for developing a Corporate Risk Profile*. Retrieved from <https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/corporate/risk-management/guide-integrated-risk-management.html>

Treasury Board of Canada Secretariat (2016 July 1). *Policy on Results*. Retrieved from <http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-eng.aspx?id=31300>

Treasury Board of Canada Secretariat (2016 July 13). *Management Accountability Framework*. Retrieved from <https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/services/management-accountability-framework.html>

Treasury Board of Canada Secretariat (2016 November 21). *Departmental Results Reports*. Retrieved from <https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/services/departmental-performance-reports.html>

行政院教育科學文化處 (2018, 7 月 27 日)。我國少子女化對策計畫。行政院全球資訊網 (政策與計畫 - 院會議案)。取自：
<https://www.ey.gov.tw/Page/448DE008087A1971/41d9f6c6-24de-49b7-9ac3-1c97c9e1cb2d>

國家發展委員會 (2015, 12 月 15 日)。政府重大公共建設計畫全生命週期績效管理手冊(法規篇)。國家發展委員會全球資訊網(主要業務-績效管考-建設管制)。取自：
https://www.ndc.gov.tw/Content_List.aspx?n=133E08708C6AB0EA

國家發展委員會 (2017, 1 月 16 日)。行政院管制計畫評核作業手冊。國家發展委員會全球資訊網(主要業務-績效管考-計畫管考-相關法規)。取自：
https://www.ndc.gov.tw/News_Content.aspx?n=518C036B32664643&sms=83685555A72E3E1D&s=88E7E78EBB254C58

國家發展委員會 (2017, 10 月 13 日)。公共建設計畫全生命週期績效管理。國家發展委員會全球資訊網(主要業務-績效管考-建設管制)。取自：
https://www.ndc.gov.tw/Content_List.aspx?n=68FA0FDD1B895E34

國家發展委員會 (2018, 1 月 12 日)。公共建設計畫審議預警及退場機制。國家發展委員會全球資訊網(主要業務-績效管考-建設管制)。取自：
https://www.ndc.gov.tw/Content_List.aspx?n=9C8594B47FAC5D51

國家發展委員會 (2018, 8 月 30 日)。機關施政績效評估。國家發展委員會全球資訊網(主要業務-績效管考-績效評估-機關施政績效評估)。取自：
<https://www.ndc.gov.tw/News.aspx?n=B3B031E02A85D8B8&sms=5BC851F56C003F6B>

國發會管制考核處 (2018)。強化公共建設計畫審議預警及退場機制。臺灣經濟論衡第 16 卷第 1 期：39-51。

蘇黃亮 (2018)。我國政府個案計畫管理情形分析之研究：以計畫定期檢討為例。國家發展委員會 107 年度自行研究計畫(編號：67)。

伍、附錄

附錄一、重要中英文名詞及縮寫對照表

英文縮寫	英文名詞	中文名詞
TB	Treasury Board of Canada	加拿大國庫委員會
PMPs	Policy on the Management of Projects	在計畫管理上之政策
TBS	Treasury Board of Canada Secretariat	加拿大國庫委員會秘書處
OCG	Office of the Comptroller General	審計總長辦公室
OCHRO	Office of the Chief Human Resources Officer	首席人力資源長辦公室
EMS	Expenditure Management Sector	支出管理部門
OCIO	Office of the Chief Information Officer	首席資訊長辦公室
P&P	Priorities and Planning	重點項目與規劃司
PS	Policy Suite	政策配套
MAF	Management Accountability Framework	管理課責架構
AoM	Areas of Management	管理之領域
PCO	Privy Council Office	樞密院辦公室
PIP	Policy on Investment Planning	在投資規劃上之政策
PCRA	Project Complexity and Risk Assessment	計畫複雜性及風險評估
OPMCA	Organizational Project Management Capacity Assessment	組織計畫管理能力評估
DP	Digital Project	數位計畫
EPD	Executive Project Dashboard	計畫執行儀表板
ITPROD	IT Project Review and Oversight Division	資訊科技計畫審查及監督科
PGs	Project Gates	計畫閘門
IPRs	Independent Project Reviews	計畫獨立審查
PRs	Policy on Results	在成果上之政策
DRF	Departmental Results Framework	部門成果架構
PI	Program Inventory	方案清單
PIPs	Performance Information Profiles	績效資訊概況
ISs	Internal Services	內部服務
DPs	Departmental Plans	部會計畫書
DRRs	Departmental Results Reports	部會成果報告

附錄二、赴加拿大出國考察照片



照片 1：與 TBS 之 P&P 單位 Erica Van Wyngaarden 顧問(左)及 Ben Copp 科長(右)合影



照片 2：與 TBS 之 OCHRO 單位 Christopher Lebrun 科長合影



照片 3：與 TBS 之 P&P 單位
Lauren Eaves 高階顧問
(左)及 Sumaila Gariba 高
階顧問(右)合影



照片 4：與 TBS 之 EMS 單位
Peter Robertson 科長合影



照片 5：與 TBS 之 OCHRO 單位 Gina Smith 執行科長合影



照片 6：與 TBS 之 OCG 單位 Hélène Paquette 執行科長、Andrew Parker 高階顧問及 OCHRO 單位 Jody Lobb 高階科長合影(由左至右)



照片 7：與 TBS 之 P&P 單位本次考察行程主要聯絡人 Katrina Geukjian 分析師合影



照片 8：與駐加拿大台北經濟文化代表處陳文儀大使(中)及林亞緒秘書(左)合影

附錄三、考察提綱

一、國庫委員會秘書處(TBS)：

(一)政府組織結構

- 1、部門(department)、機構(agency)、國營事業(crown corporation)及專門營運機構(special operating agency)之差異為何？各別的數量為何？各自的角色及任務為何？
- 2、國庫委員會秘書處各單位分別配置多少公務人力？
- 3、如何區分秘書處中 Office、Sector、Branch、Bureau 及 Division 等 5 種單位名稱之差異？各單位間有從屬關係嗎？
- 4、為何 P&P 及 SCMA 單位無需以前述名稱命名？

(二)TB 政策基礎架構(Foundation Framework for Treasury Board Policies)

- 1、政策架構(Policy Framework)、政策(Policy)、指令(Directive)、標準(Standard)、指南(Guideline)及工具(Tool)等 6 種政策工具間有任何的從屬關係嗎？
- 2、管理課責架構(Management Accountability Framework, MAF)當初是以何種理論模型或概念設計？
- 3、如何設計 MAF 管理領域方法論之評估規準？
- 4、如何選擇受評估之小型組織？
- 5、由哪些主題專家(subject matter expert)及其功能社群(functional community)參與此評估方法之制訂？
- 6、花費多久時間完成此評估方法之制訂？
- 7、還有其他部門會審查提交的資料嗎？
- 8、每年大約需要多少人力進行審查？
- 9、對於部門或機構七大管理領域(Areas of Management)之評估規準為何？
- 10、就 2015 年至 2017 年之評估報告而言，未來政府變革管理之方向為何？

(三)計畫管理

- 1、為何以 2007 年 6 月所核准之新計畫管理政策(Policy on the Management of Projects)取代原財務管理法(Financial Administration Act)第 2 節所定義部門及機構之計畫管理政策(Project Management Policy)、皇家重大計畫管理政策(Policy on the Management of Major Crown Projects)及計畫核准政策(Project Approval Policy)？
- 2、新計畫管理政策中的變化為何？
- 3、有涉及到組織權責之調整嗎？

- 4、計畫範圍或可交付成果之改變或計畫風險及複雜性評估之改變時，以致於部會須尋求修正計畫核准，如何評估此改變對原計畫目標及預期成果之影響程度？
- 5、如何區分 Project、Program 及 Plan 不同之計畫名詞？三者定義及範圍上之差異為何？現行所建立之計畫管理體系為何？
- 6、計畫是否作進一步分類？主要分類之依據為何(如內容性質、預算來源或經費移轉方式等)？
- 7、近 3 年加拿大政府每年平均編列多少預算支出？其中有多少預算支出用於計畫執行部分？
- 8、近 3 年每年有多少項計畫(Project)及大型計畫(Program)？
- 9、不同類型之計畫會由哪些部門單位負責計畫管理工作？
- 10、計畫管理之流程為何？
- 11、近 3 年每年有多少項跨部門之計畫？
- 12、跨部門計畫合作執行在管理上可能有哪些問題？
- 13、組織計畫管理能力評估(Organizational Project Management Capacity Assessment)及計畫複雜性與風險評估(Project Complexity and Risk Assessment)標準採用何種理論模型或方式設計？
- 14、花費多久時間完成標準之設計？其適用對象為何？實施程序為何？
- 15、2018 年不同等級計畫管理能力的組織分別有多少個部門與機構？
- 16、2018 年計畫屬於 4 級複雜性與風險程度分別有多少項？
- 17、當無證據或業務案例支持部門的計畫管理能力發展時，為何將計畫預算支出核准權限訂為 100 萬加元(CAD)？
- 18、TBS 為何至少每 3 年核准產生之能力等級？
- 19、計畫執行儀表板(Executive Project Dashboard)填報之內容包含哪些部分？
- 20、系統資料填報有無審核機制？
- 21、儀表板是否對外公開計畫相關資訊？
- 22、儀表板對外公開之計畫資訊內容(包含執行成果)為何？
- 23、儀表板對外公開資訊之方式為何？
- 24、如何運用計畫執行儀表板管理計畫？
- 25、有無計畫預警及退場機制？
- 26、如何啟動計畫預警及退場機制？
- 27、如何運用大型資訊科技(IT)組合計畫之 7 個管控閘門架構(Project Gating Framework)及 3 種管控閘門模型？

- 28、如何搭配 4 類獨立審查方式管理大型 IT 組合之計畫？
- 29、如何決定第 3 個至第 5 個管控閘門對於整體計畫成本及進度估算值之範圍？
- 30、在第 3 個管控閘門中整體計畫成本及進度估算應落在 $\pm 40\%$ 範圍內，為何在第 5 個管控閘門中能縮減至 $\pm 15\%$ ？為何計畫緊急應變部分不應低於 10-15%？
- 31、如何建立此種結合計畫生命週期(Project Life Cycle)與系統開發生命週期(Systems Development Life Cycle)之管理機制？
- 32、此種管理機制對大型 IT 組合計畫之效益成果如何？
- 33、可否運用在其他不同類型計畫(如公共工程計畫、社會及文化計畫、經濟計畫等)？
- 34、是否追蹤計畫生命週期以後之長期效益(如公共設施營運維護管理情形、失業或就業趨勢、經濟效益、行車流量等)？
- 35、還有哪些重要之長期效益可作為後續計畫管理之參考？
- 36、投資規劃政策-資產及服務取得(The Policy on Investment Planning—Assets and Acquired Services)為何要求所有部門提出至少 5 年期投資綜合計畫(a comprehensive plan for all investments over at least a five-year period)？
- 37、投資、計畫管理及採購政策處(Investment, Project Management and Procurement Policy Division)如何審查所有投資計畫、評估及提交 TBS 資料？
- 38、為支持此政策規劃執行期程表，當初投入多少人力參與？
- 39、為完成「成果管理：經驗學習與最佳實務」(Outcome Management: Lessons Learned and Best Practices)報告，當初投入多少人力進行訪談、成本效益分析、歷次版本修正討論及審查？在過程中有遭遇到哪些困難？
- 40、為何在計畫生命週期(Project Life Cycle)最初(概念化階段)進行成果管理最為成功？
- 41、如何確保成果鏈(result chain)之投入(inputs)、活動(activities)、產出(outputs)、直接成果(immediate outcomes)及中間成果(intermediate outcomes)，能逐步達成長期或最終成果(ultimate outcomes)？
- 42、當初如何設計加拿大政府計畫成果管理流程(Outcome Management Process)及 13 項工具(附錄 A 至附錄 M)？
- 43、如何運用成果管理的 13 項工具(附錄 A 至附錄 M)？需要全部採用嗎？
- 44、其中成果管理辦公室(OMO)與計畫管理辦公室(PMO)在功能上是否重

疊？

- 45、成果管理辦公室(OMO)可以取代計畫管理辦公室(PMO)管理計畫嗎？
- 46、為何以 2016 年 7 月生效之成果政策(Policy on Results)取代「聯邦機構和企業利益向加拿大財政部秘書處報告的政策(2007 年)」、「評估政策(2009 年)」及「管理、資源和成果結構政策(2010 年)」？
- 47、為何要求各部門制定 5 年之部門年度評估計畫(an annual departmental evaluation plan)，並提交予國庫委員會秘書處(TBS)？
- 48、與前述 3 年計畫核准機制是如何銜接？
- 49、如何確保部門成果(Departmental Result)及部門成果指標(Departmental Result Indicator)之合理性？
- 50、在部門成果框架(Departmental Results Framework)內，如何確保部門成果及部門成果指標連結至核心責任(Core Responsibility)之有效性？
- 51、支持部門支出提案的資源調整審查(resource alignment review)條件為何？
- 52、支持資源調整審查之評估活動為何？
- 53、計畫成果(Program Outcome)與部門成果的關係為何？
- 54、如何制訂出 7 類大型部門和機構內部服務之強制性成果和績效指標？
- 55、如何避免不同政府計畫資源重複(replication)、重疊(overlapping)或分散投入？
- 56、當評鑑聯邦計畫時，如何評估計畫資源利用及 5 個核心問題？

(四)風險管理

- 1、當初是如何開發風險分類法(Risk Taxonomy)？
- 2、為何區分成 21 類之風險？
- 3、未來可能新增其他類別之風險嗎？
- 4、在風險管理中機會及威脅會如何相互影響？
- 5、如何協助部門和機構嚴謹地(rigorously)規劃、設計及實施風險管理方法及流程？
- 6、如何辨識出主要之風險因子？
- 7、如何決定所需資訊蒐集之種類及其詳細程度，作為風險評估及因應之依據？
- 8、應如何紀錄已辨識及評估之風險，作為風險評估及因應之依據？
- 9、風險管理能力模型(Risk Management Capability Model)之設計構想為何？
- 10、如何協助部門和機構運用該模型？
- 11、組織之風險承受能力(risk tolerance)會如何影響現有工具之設計，如風

險評估量表(risk assessment scale)、熱區圖(heat map)、升級程序(escalation process)？

- 12、如何協助部門和機構運用現有風險管理工具及技術？
- 13、如何確定組織風險承受能力？
- 14、如何協助部門和機構提升組織風險承受能力？
- 15、為建立組織風險文化，如何協助部門和機構將風險管理之觀念及活動納入現有治理及組織結構中(包括業務規劃、決策及作業流程)？
- 16、加拿大政府有無組織風險管理資料庫？
- 17、資料庫中必須包含哪些資訊？
- 18、目前有哪些政府風險管理最佳實務及案例？
- 19、依據組織實施整合性風險管理(integrated risk management)之進展情形(剛剛開始或使用根深蒂固的風險管理流程)，部門與機構可能會遭遇到哪些困難？如何解決這些困難？
- 20、大型組織與小型組織間在風險管理人力配置上有何差別？這個差異涉及到哪些管理者之權責？

(五)政府管理未來革新願景

- 1、加拿大政府在整體管理政策(包含課責制、計畫管理、成果管理及風險管理等)革新之原因及方向為何？有哪些管理政策與措施須作調整？
- 2、在執行整體管理政策及措施時，如何降低公務員工作之負擔或避免做表面工夫？
- 3、加拿大政府對於公務員應具備之管理能力為何？
- 4、現行政府管理人力培育的管道、內容及方式為何？
- 5、未來管理人力培育之革新方向為何？

二、卡爾頓大學公共政策與管理學院(CUSPPA)或渥太華大學公共和國際事務學院(UOGSPIA)

- (一)在加拿大政府執行現存之管理政策架構及政策(如管理課責架構、整合性風險管理架構、計畫管理政策及成果政策等)時，可能會遭遇到哪些問題？對於那些問題之解決方法為何？
- (二)如何評估聯邦計畫資源利用、執行成果及後續效益？應評估哪些資訊？
- (三)如何運用政府評估報告來提升政府效能？
- (四)政府未來應關注於哪些公共管理革新議題？
- (五)對於公務員應具備管理能力之建議為何？
- (六)對於政府應提供管理人力培訓管道、內容及方式之建議為何？