

出國報告（出國類別：進修）

赴德國波茲坦大學進修公共管理
碩士課程

服務機關：臺北市政府觀光傳播局

姓名職稱：莊淑媚股長

派赴國家：德國

出國期間：107年10月1日至108年9月30日

報告日期：108年12月

摘要

提報人服務於本府觀光傳播局，為增進公共管理知能以順利推展公共政策，於107年10月至108年9月，赴德國波茲坦大學（Universität Potsdam）進修公共管理碩士課程（Universität Potsdam）。本出國報告分別就計畫緣起、出國計畫、進修過程（申請學校、行前準備、進修課程內容與研究論文）、學習心得與建議等部分說明。

提報人進修課程主要包含基礎公共管理理論、專案管理技能與理論、公部門改革理論與實務以及全球公共治理等。全球公部門改革浪潮已由已開發國家推展至開發中國家與轉型國家，臺灣公部門亦積極進行轉型、再造，提升行政效能、快速回應公民需求已成為公部門主要目標，此時，績效管理變成為一重要管理工具，足以協助公部門達成目標。臺北市政府於2015年起導入平衡計分卡與策略地圖等新管理概念，並發展出一套臺北市專屬的績效管理制度。論文研究主題以「新制度主義制度變遷因素之觀點探討臺北市政府績效管理制度之變遷」為題，探討臺北市政府績效管理案例中制度變遷的關鍵力量，並檢視其與學術文獻所提出的影響因素之一致性。

學習心得方面，針對公共政策研究分享政策轉移理論(Policy Transfer Theory)和經驗汲取理論(Lesson Drawing Theory)。建議部分，提出提高員工對於政策的瞭解與支持、簡化整併繁複的管考制度以及因應外在情勢變化適度調整制度等3點建議。

目次

壹、計畫緣起.....	3
貳、出國目標.....	4
參、進修過程.....	5
一、申請學校.....	5
二、出國準備.....	6
三、課程內容.....	9
四、研究論文.....	13
肆、學習心得與建議	16
一、學習心得.....	16
二、建議.....	18
參考資料.....	20
附錄.....	21

壹、計畫緣起

提報人自求學以來一直十分關注社會議題與公共事務，求學階段多係透過新聞媒體如報章雜誌、電視、網路等媒介瞭解公共政策的內容與發展，較少親身參與加入的機會。離開了學校，參與國家考試、正式擔任公務員並加入市府團隊後，有了親身參與公共政策擬定、執行與推廣的機會，卻逐漸發現公共政策的推行極具挑戰，要得以順利推動並不容易，從一開始配合社會議題確立政策方向、設定政策目標與預期效益，到關係人、資源的盤點整合，再到實際執行、推廣與反饋、評估及修正，每一個階段都非易事。

而在各階段中，我認為公務員的角色相當重要，更可以說文官為公共政策成功的基礎。在快速變化的國內外情勢與環境，公共政策不論在目標、內涵與執行溝通推廣等面向又更為多元，優秀的文官具備專業知識、技術，嫻熟行政流程都足以影響公共政策之成敗。

如何擔任一個稱職的公務員，或是進一步成為一個優秀的文官，持續進修學習便成為一件重要的事。而市府自民國99年制定的「臺北市政府選送優秀公務人員出國進修實施要點」便是一個很好的進修選擇，以提升文官專業知能與國際競爭力為目標，提供在職公務員一個學習成長的機會。在瞭解進修要點規範後，提報人即著手規劃申請計畫。

專業知識對公務員來說相當重要，不論身處機關、領域為何，負責的業務與層級，公共管理等相關專業知能都是公務員應具備的基礎知識。提報人即希望藉由出國進修學習公共政策及專案管理能力，期待可以學得之能力提高公共部門效率，例如利用策略規劃、績效管理等知識與技能，協助單位制訂與推展公共政策。

貳、出國目標

一、充實公共管理、專案管理能力

面對外界快速變化的環境，提升自身知能以成為一名稱職公務員，另希望藉由學習公共管理基礎理論，如績效管理、策略管理等以及充分瞭解公部門改革國際趨勢等方式，以期成為一名優秀公務員。

二、學習制定、推展公共政策

藉由出國進修學習公共政策及專案管理能力，期待可以學得之能力提高公共部門效率，例如利用策略規劃、績效管理等知識與技能，協助單位制訂與推展公共政策，從而實現公部門改革。

三、拓展國際視野

藉由外語環境增進語言能力、感受體驗多元文化交流等方式來拓展國際視野；再者更希望藉由德國不同於臺灣的教學模式，觸發、培養自身創意、獨立思考與解決問題的能力。

參、進修過程

一、申請學校

出國進修，首要考慮的是進修專業領域、修業年限以及語言要求等相關面向，提報人在設定出國進修目標時即鎖定進修公共管理為進修領域；而修業年限部分，在「臺北市政府選送優秀公務人員出國進修實施要點」內依進修期間分為市政專題研究、碩士學位（學程）與博士學位等三種，考量修業年限與修業限制，提報人即設定以進修碩士學位為出國進修目標。相較於美國、日本等已開發國家，一年碩士學制於歐陸國家較為普遍，提報人便以歐陸國家中公共管理、公共治理等公共行政領域見長的學校為目標，其中德國、英國、法國、比利時中皆有學校系所在相關領域表現十分突出，由於提報人求學時間曾進修德語，相較於其他歐陸國家對於德國較為熟悉，於是便以德國學校為進修目標學校。

赴德國進修首先應該要考慮的部分是語言的門檻，多數德國高等教育仍是以德語授課，但德國近年來為吸引更多國際優秀人才，部分學校的高等教育亦推出一部分國際學程，即是以英語授課，入學條件中德語要求門檻較低，或改以英語檢定成績為入學條件。由於留學德國尚非臺灣留學生主流，並無代辦中心，留學相關資訊可以透過 DAAD 德國學術交流資訊中心（Deutscher Akademischer Austauschdienst/German Academic Exchange Service）網站、留學講座等管道取得。

DAAD 網站除提供基本留學德國資訊外，亦具備學校系所檢索功能，可以透過設定欲進修領域學系、類型、授課語言、進修年限及目標城市等條件搜尋符合目標系所學校，再進一步至目標學校網站確認入學條件與申辦時程。準備申請學校時建議亦先至擬申請學校學系的招生網站確認相關申請時程及資格條件與文件要求，如果有疑問，建議直接聯繫學校、學系窗口詢問確認，以免因資訊錯誤而錯失申請機會。

提報人即是透過 DAAD 網站獲取資訊，確立波茲坦大學公共管理碩士課程（Universität Potsdam, Master of Public Management）為出國進修目標學系。波茲坦大學位於德國布蘭登堡

邦波茨坦市 (Brandenburg, Potsdam)，規模為波茨坦四所高等院校之首，是布蘭登堡邦內最大的大學。布蘭登堡邦環繞著德國首都柏林，與柏林共構為柏林－布蘭登堡邦生活圈。

波茲坦大學的公共管理碩士課程 (MPM) 有著近20年的辦學歷史，為波茨坦政策與管理中心 (Potsdam Center for Policy and Management, PCPM) 的一部分，而該中心是波茲坦大學主要負責國家和國際公部門等領域的研究、培訓和諮詢，在公部門和公共治理研究方面有相當傑出的表現。

二、出國準備

(一) 德國簽證

出國進修的前置準備相當多，而其中又以簽證最需要提前準備，由於德國的簽證申請流程較為繁複，從準備申請資料到順利獲取簽證核准約需要1至2個月，建議依照預定出國、開學時程推估準備時間，並預先上德國在台協會網站預約簽證申辦時間 (https://service2.diplo.de/rktermin/extern/choose_realmList.do?locationCode=taip&request_locale=en)。

另外，德國簽證有相當多種類，如長期簽證、語言簽證、實習簽證、旅遊簽證、工作簽證等類型，每個簽證類型需要的申請文件、與審核流程都不同，建議在申請學校期間亦可以先行掌握不同簽證類型的需求文件與規範，以加速後續申請準備、審核時間。如果確定赴德國進修碩士或是學程(已取得入學許可)，即是申請德國簽證中的「長期簽證」。依德國在台協會簽證說明文件，除了個人資料、學歷證明文件外，德國學生簽證較為特別且需要花時間準備的文件是財力證明與在德國進修期間之健康保險。

1、財力證明 (Blocked Account)

除了領取 DAAD 獎學金外，國際學生赴德國進修時申辦簽證皆需要預先提供第一年的財力證明(亦視進修期間長短而有不同要求)。首要預先以簽證申請身分於德國核准的銀行 (Deutsche Bank、Expatrio、Fintiba) 開立限制提領帳戶(Sperrkonto)作為停留德國期間之財力證明，目前 (自2019年9月起) 規定為每個月至少要有853歐元才足以支應在德國的基本生活

開銷，如是申請一年的進修碩士課程，即需要853 歐元 X12月，等同於須預先於指定帳戶存入10,236歐元作為進修期間的財力證明，而在進修期間每個月於該帳戶僅能提領 853 歐元。

以 Fintiba 網路銀行開立限制提領帳戶流程為例，可先透過紙本申請表或線上系統申辦開戶，銀行會另通知以影音視訊方式進行身分審核確認後才核准開戶，開戶成功便再依照規定匯入指定金額，銀行才會提供證明文件供申辦簽證。由於不同銀行的開戶要求文件與作業時程不一，如遇申辦簽證旺季，等待身分審核的時間較久，建議如確定獲取入學許可即預先申請開立帳戶，以免延誤簽證申辦時程。

2、健康保險

國際學生於德國境內就學皆必須要有健康保險，且限定於德國指定的公立保險公司或私人保險公司的產品，於投保前必須要先注意健康保險有不少要求，如：保險保障期必須包含於德國預計停留期間、保險必須在所有申根會員國內皆有效、保險給付額度最少3萬歐元以及保險保障必須涵蓋所有醫療費用，包括醫療遣送或遺體運回等相關規定，德協申辦簽證網頁有提供符合規定的保險公司名單，建議在確認入境德國日期後即投保，以便於在核發德國長期簽證前能出示合格保險公司之健康保險證明。

(二) 德語

雖然柏林為國際大城，也因為商務客、觀光客眾多，大部分德國人英語十分流利，但在德國生活上仍建議具備基礎程度的德語能力。赴德國就學前可以在臺灣持續進修自身德語能力，如基礎口語會話與生活用語與基礎文字識讀能力外，亦可以於德國進修期間學習德語。

外語能力在學習和職業生涯中都扮演著重要角色，波茲坦大學設有專屬語言中心（Zessko）提供學士班與碩士班學生外語學習課程，包含中文、英語、法語、義大利文、波蘭語、葡萄牙語、俄語、西班牙文、拉丁語以及德語等多種語言。Zessko 提供語言課程的形式很多，以學習德語為例，學習者在參與課程前須先參與分級測驗以獲配合適的課程，並透過每周4至6小時的實體課程與自學平台學習德語。由於德語學習者多為赴德國進修的國際學生，教師主要以德語搭配英語授課，課堂中除以教授語言外亦有機會認識德國生活風俗、節慶等文化面向，在學習語言外亦增進文化交流。

（三）住宿

波茲坦大學主要由三個綜合校區（Neuen Palais, Golm, Griebnitzsee）組成，校區橫跨波茲坦市，由於提報人就讀的公共管理碩士課程主要位於 Griebnitzsee 校區，對於住宿的規劃便以該校區周邊為主要範圍。該學區周邊上有四、五所綜合大學、學院，雖有私人租屋亦有學校合作的學生宿舍等多元房源，但因周邊學生數眾多，因此建議在確認就讀後即透過學校申請宿舍，避免赴德後才安排住宿之不確定性。



圖 1 波茲坦大學 Griebnitzsee 校區

（來源：波茲坦大學 <https://www.uni-potsdam.de/en/jura.html>）

而學生宿舍多以學生公寓（WG）類型為主（如下圖 2），每位學生擁有獨立房間，與同屋室友共用廚房、衛浴，雖然少了個人獨立空間，但藉由共用廚房、衛浴有較多的機會與不同國籍之室友交流互動，例如廚藝分享交流、公有環境清潔分工合作等，除了更容易結交新朋友外，也可藉此認識各國學生飲食、文化等生活層面。對於踏入陌生國度的國際學生來說，在適應環境上大有助益。



圖 2 Park Babelsberg 學生宿舍

(來源：Potsdam Studentenwerk <https://www.studentenwerk-potsdam.de/>)

三、課程內容

提案人進修的課程為公共管理碩士課程，一年學制分為冬季學期（10月至3月）與夏季學期（4月至9月）兩學期，課程除共通基礎課程外，亦會依學生所屬學程安排專屬課程以及依學生研究興趣與論文方向提供選修課程，進修時程如下圖 3。



圖 3 公共管理碩士課程進修時程（來源：提報人自行繪製）

進修課程皆採研究討論（seminar）方式授課，課前閱讀授課老師指定教材，例如與課堂主題相關之主題專書、期刊文章、分析報告等，閱讀後撰寫閱讀心得或是評論等回饋意見，於課堂中由授課老師帶領討論或是與同學分組討論後報告。除了熟讀理論外，亦藉由分析實務案例與各國政治經濟文化背景差異等因素，更進一步掌握政策結合理論與現實政經背景後的形塑因素與發展歷程。課後撰寫課堂討論心得或是評論，另需擇定主題與授課教授討論後發表主題報告或是撰寫期末報告。

課程架構如下圖4，進修課程主題、內容與授課教授如下：

1、公共財務管理（Public Financial Management），Prof. Dr. John Siegel, Prof. Nicole Küchler-Stahn

本課程由財務管理專業教授授課，著重於討論公共財務管理工具，如公部門中績效指標、績效預算與內部控制、外部審計等主題及其對公共財務管理之重要性。課堂中利用分組討論、案例分析及模擬制定績效指標與評估等實作，加強學術理論與模式之應用。

2、公共管理基礎（Foundation of Public Management），Prof. Dr. Isabella Proeller, Prof. Alexander Murdock

運用所學公共管理理論，如策略管理、績效管理、新公共管理理論等分析選定組織，先了解該組織之運作模式與營運現況後依理論界定該組織特性，並進一步分析理論與該組織實際營運之異同，再應用所學理論或個人見解給予適當的建議或是改進策略，並撰寫報告。

3、專業管理技巧（Professional Management Skills）

分別分為研究方法、溝通與領導管理技巧等三主題進行授課，除理論學習外，本課程充分要求於課堂中運用實作或是演練來培養各種管理技巧。

3 A 研究技能（Research Skills），Dr. Markus Seyfried

學習學術研究之標準及質化與量化研究之異同，並透過課堂分組討論練習，實地練習模擬問卷調查、訪談及各種不同方法之研究設計。

3 B 溝通技巧 (Communication Skills) , Anne Hodgson

於課堂中嘗試如描述性、溝通及說服性等不同性質的簡報，練習簡報與溝通技巧，並聽取授課講師與同學回饋，調整修正簡報內容及展演模式，有助於了解自身簡報之優缺點並加以改進。

3 C 領導與管理技巧 (Leadership and Management Skills) , Kerstin Altherr, Dr. Thomas Gebhardt

領導模式因人而異，但學習從相關理論中找出適合自己的模式，並透過去經歷及他人分享之經驗反思不同領導模式及風格之優劣，學習精進自身溝通及領導能力。

4、全球公共政策 (Global Public Policy) , Dr. Kerstin Leitner

課程以全球公共政策的執行與評估階段為討論主題，並以目前全球各國皆不容忽視的移民問題為案例，例如：討論 Global Migration Compact(GMC)形成後的影響，在全球層次、跨國多邊合作關係乃至於各主權國家間的因應與後續行動；另外美國的不支持與部分歐洲移民國家的暫緩支持態度等因素是否會影響 GMC 之運作等議題。

5、公共政策分析導論 (Introduction into Applied Policy Analysis) , Prof. Dr. Werner Jann

依公共政策發展歷程，分階段探討公共政策從問題意識、議題設定、形成、執行、評估檢討至擴散轉移各階段中主要的行動者、策略以及面臨的挑戰。分析各國公共政策案例，並討論公共政策於國內、國際環境下如何形成發展以及跨國組織在之中發揮的作用。

6、人力資源管理 (Human Resource Management) , Prof. Dr. Eric Kearney

組織的效率及效能有相當大的一部分取決於員工，而如何培養並進一步提升人才素質即有賴於人力資源管理。人力資源不僅對於私部門重要，對於現今的公務機關亦為關鍵的管理領域。藉由招募培訓、溝通領導、考核獎懲等面向之制度設計及管理，使優秀人才得以發揮，達成組織目標。課堂中除學習人力資源管理相關理論外，亦由學生報告選定組織及案例之人力資源管理情形，透過理論或其他案例比較分析，評估並提出調整或是改善建議。

7、公部門改革（Public Sector Reform），Prof. Geert Bouckaert

依政府再造模型分析討論公共管理革新之主要成因，瞭解現今公部門改革之歷程與趨勢，其中以 OECD 國家為主要討論案例，分析比較各國家之改革模式與差異。另一部分以西澳大利亞衛生部門預算書為範本，討論預算編列與績效指標之關聯性，分析公部門績效管理之效用。

8、論文研析討論（Thesis Colloquium），Dr. Markus Seyfried

依研究興趣撰寫論文大綱並於討論會中報告，與授課教授及同學們討論論文主題、研究目的、學術貢獻、研究方法及研究可行性等內容後調整論文大綱。

9、碩士論文（Master Thesis），Prof. Dr. Isabella Proeller、Prof. Dr. John Siegel

提交論文大綱後擇定指導老師，與指導老師討論後修改論文問題意識、研究問題與研究方法，以及依研究主題設計研究執行方案後撰寫論文、口試。



圖 4 公共管理碩士課程架構

（來源：波茲坦大學 <https://www.up-transfer.de/en/executive-education/master-of-public-management-mpm/>）

四、研究論文

（一）論文撰寫

相較於一般的德國碩士課程多為兩年學制，提報人就讀的公共管理碩士課程修業時間僅一年，課程較為密集，撰寫論文時間亦較少，依規劃論文寫作時間集中於夏季學期後段的7月至9月期間。協助學生學術研究與論文寫作順利，學程於冬季學期便安排研究技能（Research Skills）課程，透過課程教授學術研究之標準及質化與量化研究之異同，並透過課堂分組討論練習，實地練習模擬問卷調查、訪談及各種不同方法之研究設計，讓學生具備學術研究基礎能力。

另於4月份夏季學期開端即規劃論文研析討論（Thesis Colloquium）課程，要求學生依研究興趣撰寫論文大綱並於課堂中報告，與授課教授及同學們就論文主題、研究目的、學術貢獻、研究方法及研究可行性等部分討論，透過教授與同學之間的討論回饋，修正調整論文大綱。5月至6月期間即依照論文大綱主題與研究領域相關之教授討論，並徵詢教授擔任指導教授之意願。多數指導老師已有碩博士研究生或是另有學術、行政職務，不一定有豐沛的時間招收指導學生，因此如果擇定指導教授，建議積極展現研究動機，與教授討論研究問題、研究方法，以爭取指導教授指導意願。如順利確認指導教授，便是依照教授要求修改論文問題意識、研究問題與研究方法，並依研究主題執行研究方案。

7月至9月為主要論文撰寫期，但這段時間亦為德國夏季學期結束後的暑假，指導教授多有安排海外會議、研討會與私人假期，不一定有時間面對面討論，所幸通訊軟體相當發達，可以透過 WhatsApp、Skype 與教授視訊溝通討論，亦能夠有效解答疑問持續撰寫論文。

（二）論文研究

為了快速回應公民需求並提供高品質服務，世界各國政府和公共機構面臨的挑戰越來越多。越趨複雜的組織和政策變更迫使公部門專業人員不僅要重新理解公共服務議題，亦需具備更加廣泛的專業技能。特別在發展中國家和轉型國家，公部門決策者多需藉由跨學科技能來解決管理和溝通的問題，方得以實現公部門改革。

而在一波波公部門改革、政府再造浪潮下，對於公部門而言，績效管理成為一重要管理工具，而穩定且可信賴的績效管理制度則為發揮績效管理功效之基本條件。臺北市政府於2015年起引入平衡計分卡與策略地圖等概念，發展出一套臺北市專屬的績效管理制度。

提報人論文以「新制度主義制度變遷因素之觀點討論臺北市政府績效管理制度之變遷 (Analysis of the Factors of Institutional Change: the Adoption of the Balanced Scorecard and Strategy Map in Taipei City Government)」為題，由2010年「年度施政計畫績效評核作業試辦計畫」到2015年的策略地圖，績效管理制度變化、發展過程，其中是由於何種情境、因素促成制度轉變，而在制度變遷時又遭遇何種挑戰與困境。

研究透過文獻分析、檔案紀錄和訪談分析，並以 Pollitt 和 Bouckaert (2017) 模型 (如圖 5) 作為論文分析框架，探討臺北市政府績效管理案例中制度變遷的關鍵力量，並檢視其與學術文獻所提出的影響因素之一致性。研究結果發現，外部變化環境，既有制度本身，新參與者、新政治行動者和新管理觀念導入等因素的相互作用，促成臺北市政府績效管理制度的變革。平衡計分卡和策略地圖作為一種新的管理理念，不僅為臺北市政府的績效管理難題提供解決方案。更在新領導者的支持下，更成功取代了原來的績效管理制度，發展成為臺北市政府獨有的績效管理制度。

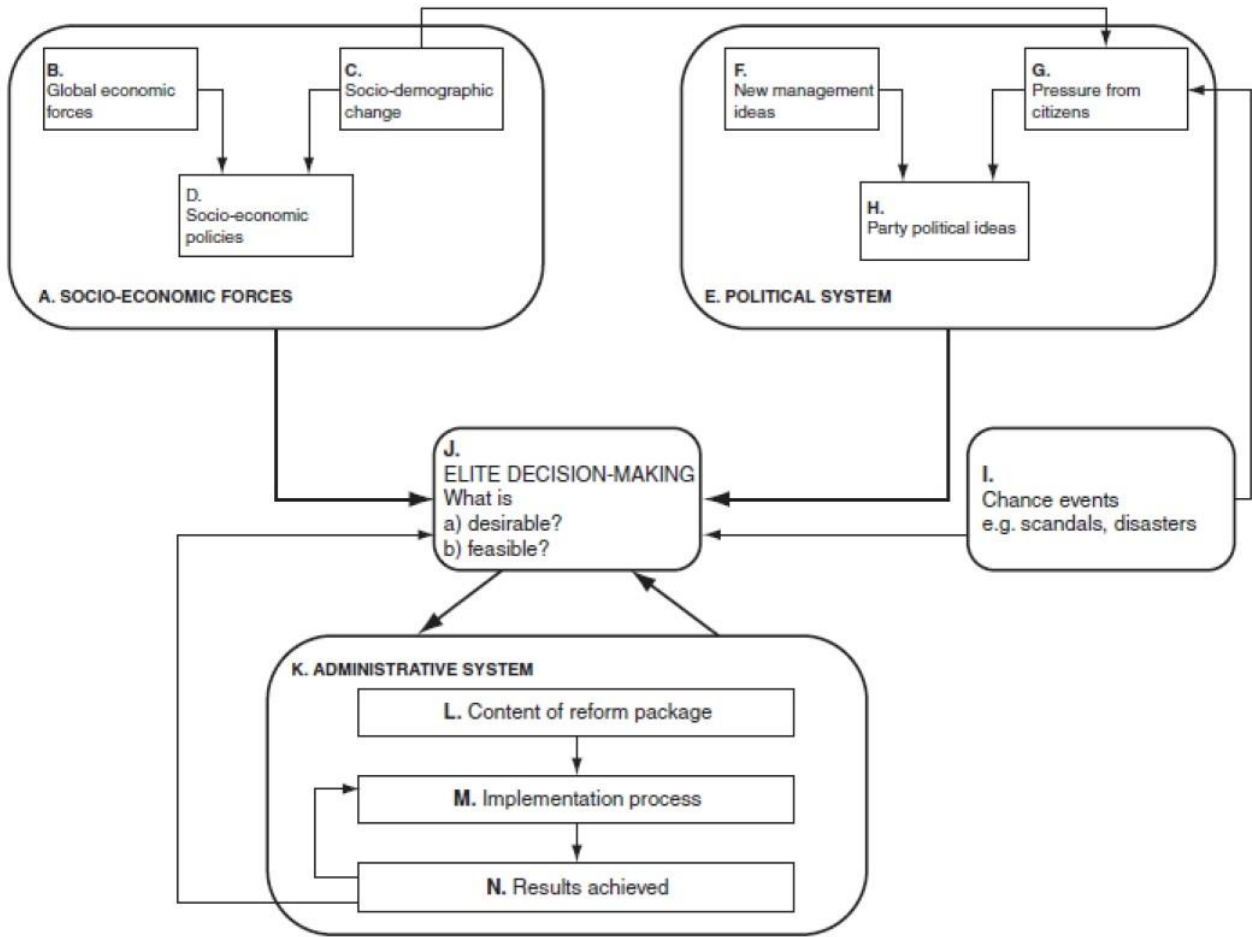


圖 5 公部門改革模型（來源：Pollitt and Bouckaert, 2017）

肆、學習心得與建議

一、學習心得

(一) 政策轉移理論(Policy Transfer Theory)和經驗汲取理論 (Lesson Drawing Theory)

依公共政策發展歷程，分階段探討公共政策從問題意識、議題設定、政策形成、執行、評估檢討至擴散轉移各階段中主要的行動者、策略以及面臨的挑戰，其中政策轉移理論 (Policy Transfer Theory) 與經驗汲取理論 (Lesson Drawing Theory) 是近年公共政策研究之重點，有助於瞭解公共政策於國內、國際環境下之形成因素與發展。

雖然每個國家的發展都有其獨特的背景或情況，但是在國家發展的過程中，必然會遭遇到與其他國家相似的困難與政策挑戰，因此借用他國的經驗來解決自身的問題，是得以最低的成本達到最大效益之模式。在面對困難時，從其他國家學習解決方案和經驗，對於決策者來說是相當合理的 (Rose, 1991: 3-4)。

Bennett 和 Howlett (1992: 277) 定義「經驗汲取」是一種特殊的學習方式，決策者可以從他人的成功與失敗的經驗當中學習。汲取他人經驗的原因多在於對現狀的不滿或是問題。當決策者遭遇挑戰，卻未能提出解答來應對當前形勢，或者缺乏適當的資訊以制定新方案時，便有可能從其他國家或不同級別政府組織經驗中尋求解決方案 (Rose, 1993)。因此，經驗汲取可以被視為一種協助決策者制定政策的手段。

Dolowitz 和 Marsh (2000: 5) 亦提出類似的概念，他們將政策轉移定義為「在某一種政治環境（過去或現在）中的政策、行政安排、制度和思想等知識被用於制定另一個政治環境中的政策、行政安排、制度和思想」。他們更提出了一個「政策轉移框架」來幫助研究人員分析政策轉移的過程，並指出了政策轉移過程中幾個值得特別觀察的方面如下：有哪些參與者？為何參與政策轉移？轉移了政策哪些面向？從哪裡學習？政策轉移的程度為何？在政策轉移過程中的誘因或是遭遇的困境？ (Dolowitz 和 Marsh, 2000: 8)。



圖 6 政策轉移框架（來源：Dolowitz 和 Marsh，2000）

（二）國民外交之重要性

過去出國多為遊玩，定位自身為觀光客，與當地店家、住民甚或是旅客亦或多或少溝通交流，彼此談論各自國家概況，從地理位置、氣候、文化、飲食習慣等主題，都有助於進一步認識對方國家，瞭解不同於傳播媒體傳達的國家樣貌。此次提報人赴德國進修就讀的班級中即有來自 18 個不同國家的同學，長時間的課堂交流與課後分享，認識了尚比亞的經濟改革政策、土耳其的人力資源管理措施、尼泊爾的非政府組織、委內瑞拉的移民政策、智利的風險管理政策……，不同的政策內容除了直接傳遞不同的國家施政理念與文化背景，間接也形塑該國家形象。

同樣的，提報人亦利用課堂交流或是課後活動時間，傳遞臺灣的資訊與形象。其實在與同學或是德國友人交流時即發現，多數人對於臺灣的認識有限，因此透過軟性的觀光政策說明臺灣使用的語言、主流的飲食、歷史悠久的中華文化以及現在化基礎建設，又或是藉由公部門積極推行的績效改革措施強調臺灣經濟發展程度與民主化程度，更說明了台灣與中國的

關係等國際情勢。雖然接觸的範圍有限，但仍希望藉由交流機會傳遞臺灣正面形象，讓更多國際友人瞭解臺灣。

二、建議

績效管理的形式有相當多種，運用於公共管理的面向亦相當廣泛，但除去形式，提報人認為績效管理的重點在於培養績效管理的態度與概念。當人人心中皆有策略目標、相搭配的執行方式與工具時，績效自然就能有所提升。

（一）提高員工對於政策的瞭解與支持

對於臺北市政府而言，無論實施了哪種績效管理制度，都應繼續加強行政人員對策略規劃、績效管理和績效衡量的理解和支持。知識和技能的提升皆有助於員工對績效管理制度的支持，亦使行政人員不會對績效管理反感，並且了解績效管理的功效與益處是可以增進施政計畫和實施效能。這樣一來，不僅能落實績效管理制度，還能提高行政效率和員工士氣。

（二）簡化、整併繁複的管考制度

除了加強員工對於績效管理制度的認知與支持外，另一項建議是簡化不必要的績效考核系統。在公務體系中常見的問題是績效管考制度繁多且功能重疊，這不僅造成冗長繁複的文書工作和作業流程，使公務員的工作超出負荷，更會因為費時且效率低下造成公務員疲憊不堪、士氣低落。即使平衡計分卡與策略地圖已提供公務員明確的施政願景和目標得以無誤的規劃策略並執行計畫，但其他重複的管考系統仍會影響行政效率。因此，藉由簡化或整合現有的管考制度，將有利於提升行政效能。

（三）因應外在情勢變化調整制度

任何制度都不可能萬年不變，儘管當前的制度在解決問題方面仍具有優勢，但在未來，制度的調整與改變仍是不可避免的。目前，臺北市的績效管理制度是採取逐年逐步調整的模式修正。根據臺北市政府策略地圖推動計畫，每年都會根據計畫結果以及實際執行狀況等回

饋意見調整策略地圖。局層級的策略地圖與平衡計分卡，亦是隨著外在環境、重大政策等因素滾動調整績效指標與目標值。不論未來現行的績效管考制度是否會再度因為外部環境變化、新的政治行動者、新的績效管理概念等關鍵因素變化而遭遇挑戰或是制度變革，只要績效管考制度本身早已隨著外在情勢變化而有所調整，績效策略的概念與想法仍能延續下去。

另若臺北市政府專屬的績效管理制度（平衡計分卡與策略地圖）成功，未來亦有可能成為公部門績效管理之典範，並影響其他公部門、組織效法並採行平衡計分卡和策略地圖作為其績效管理制度。

參考資料

Bennett, Colin J., and Michael Howlett. 1992. "The Lessons of Learning: Reconciling Theories of Policy Learning and Policy Change." *Policy Sciences* 25 (3): 275 – 94.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1007/BF00138786>.

Deutsches Institut Taipei

<https://taipei.diplo.de/tw-zh-tw>

Dolowitz, David, and David Marsh. 2000. "Learning from Abroad: The Role of Policy Transfer in Contemporary Policy-Making." *Governance: An International Journal of Policy and Administration* 13 (1): 5 – 24.

Pollitt, Christopher and Bouckaert, Geert. 2017. *Public Management Reform: A Comparative Analysis into the Age of Austerity*. 4th ed. Oxford University Press: New York.

Rose, Richard. 1991. "What Is Lesson-Drawing?" *Journal of Public Policy* 11 (1): 3 – 30.
<https://doi.org/10.1017/S0143814X00004918>.

Rose, Richard. 1993. *Lesson-Drawing in Public Policy*. New Jersey: Chatham House Public, Inc.

Studentwerk Potsdam

<https://www.studentenwerk-potsdam.de/>

Universität Potsdam

<https://www.uni-potsdam.de/en/jura.html>

Universität Potsdam, Master of Public Management

<https://www.up-transfer.de/en/executive-education/master-of-publicmanagement-mpm/>

Universität Potsdam, Zessko

<https://www.uni-potsdam.de/en/zessko/languages/german.html>

附錄-碩士論文摘要

The performance management system has developed in the public sector of Taiwan since 2000, including Taipei City Government. The performance management system “Annual Program Performance Assessment (APPA)” was implemented in the Taipei City Government in 2010. APPA has gone through five years from planning, introduction to implementation, but it has been replaced by a new institution after the administrative staffs have learned how to operate it.

In 2015, APPA had been terminated, and the concept of Balanced Scorecard and Strategic Map was introduced into Taipei City Government as the new performance management tool. Through the four major perspectives of the Balanced Scorecard, forming the strategic objectives, measurements and action plans, the administrative executives expect to improve the performance of the public sector.

This study aims to understand how the performance management system changed in Taipei City Government, to analyze the process of institutional change and to identify the factors affecting the institutional change, and then to compare with the general reasons of institutional changes within the literature.

This study, through literature analysis, documentation, and interview information analysis, and using a model modified from Pollitt and Bouckaert’s model as an analysis framework, found that the critical forces of institutional change in Taipei's performance management case are consistent with the influencing factors proposed in the literature. The finding is that the interaction of the external changing environment, the institution itself, the new actors and the new ideas led to the change of the performance management institution in the Taipei City Government. As a new management concept, the Balanced Scorecard and Strategy Map provided a solution for the performance management difficulty in Taipei City Government. With the support of the new leader, Balanced Scorecard and Strategy Map had successfully replaced the original performance management institution. According to the characteristics of the public sector and context of Taipei City Government, it had developed as the new performance management institution in Taipei.