

經濟部



經濟部加工出口區管理處

從策略管理觀點探討運用平衡計分卡
建立作業單位績效衡量指標之研究

經濟部加工出口區管理處 編印

目 錄

第一章 緒論	1
一、研究緣起與目的	2
二、研究方法與過程	3
三、預期研究發現與建議	3
第二章 加工出口區作業基金立法根據與沿革	4
第一節 立法根據	4
第二節 沿革及歷史	4
第三節 未來展望	5
第三章 組織概況	8
第一節 加工出口區轄區	8
第二節 加工出口區作業基金金歸類及屬性	8
第三節 作業基金目前現況分析	8
第四節 營運成本改善方案分析	9
第四章 平衡計分卡	11
第一節 平衡計分卡產生背景	11
第二節 平衡計分卡之發展歷程	11
第三節 平衡計分卡之四大構面	15
第五章 高雄分處四作業單位目前情況，及所使用績效衡量指標	18
第一節 清潔隊－採人員遇缺不補，加強服務，長期目標為業務轉由委外服務	18
第二節 環保站－調整人力資源，賡續積極服務	25
第三節 消防隊－提升素/質加強服務，長期目標改由消防署設立分支機構服務	31
第四節 衛生保健所－以政策服務為走向，落實保障勞工安全衛生目標	38
第六章 結論與建議	46
第一節 結論	46
第二節 建議	48
結語	49
參考文獻	50

圖表目錄

圖表 1	清潔隊作業現況.....	19
圖表 2	清潔隊目前使用 98 年度績效衡量指標.....	22
圖表 3	清潔隊績效衡量指標.....	23
圖表 4	清潔隊績效衡量指標績效衡量指標各構面權重配分表.....	24
圖表 5	環保站作業現況與人員配置表.....	25
圖表 6	環保站目前使用 98 年度績效衡量指標.....	28
圖表 7	環保站績效衡量指標.....	29
圖表 8	環保站績效衡量指標績效衡量指標各構面權重配分表.....	30
圖表 9	區內消防隊作業現況.....	32
圖表 10	消防隊目前使用 98 年度績效衡量指標.....	34
圖表 11	消防隊績效衡量指標.....	35
圖表 12	消防隊績效衡量指標績效衡量指標各構面權重配分表	37
圖表 13	保健所作業現況.....	40
圖表 14	保健所改善虧損情形之因應做法.....	41
圖表 15	保健所目前工作績效考評表.....	42
圖表 16	保健所績效衡量指標.....	44
圖表 17	保健所績效衡量指標績效衡量指標各構面權重配分表	45

第一章 緒論

97 年度管理處會計室推動組織學習計畫其題目為「增加收入、降低營運成本、增進財務效能及提高營運績效」，其結論提到本處作業基金時需配合政府政策，肩負加強公共建設，促進經濟發展的重責及對於員工專業能力的提昇、改善內部流程以強化單一窗口的服務等。均非傳統財務性分析所能測度的。是以財務的績效雖屬相當重要指標，但並非是唯一的；

畢竟，以公部門而言，其與私部門不同是，公部門不把財面報酬視為最終的成功依據，而是以改善社會作為其追求的崇高使命。準此，為衡量並改善本處作業基金的營運績效，實應導入平衡計分卡的觀念，行政院主計處於 93 年 12 月曾委託國立臺灣大學會計學系劉順仁教授對於非營業特種基金(作業基金)作「建立非營業特種基金績效衡量指標之研究」，該研究之目的在於以平衡計分卡作為主要參考架構，挑選下列十個基金作為研究對象。該研究擬採用平衡計分卡架構，設計非營業特種基金之績效衡量指標。「平衡計分卡」為落實組織之使命、願景及策略之具體行動化系統(吳安妮，2004)，其包含了財務構面、顧客構面、內部流程構面及學習與成長構面，並強調組織中所有有形及無形資產，皆應相互聯結並聚焦於組織策略(劉順仁，2004)。此架構目前在美、加、英等先進國家之政府機構皆受到相當程度之重視與應用。該研究認為平衡計分卡能同時以宏觀與微觀之角度檢視組織績效，並且以系統化的方式進行績效評估，建立其績效衡量指標，最後彙整選擇績效衡量指標時應考量之因素及應注意事項，希望可以為未來其他非營業特種基金訂定績效衡量指標時，提供值得參考的建議。本處作業基金未列入該研究對象，因此本研究試圖以該研究成果為基礎，試建立屬於本處作業基金績效衡量指標，因此先比照該文所選中和本處較類似工業區開發管理基金、科學工業園區管理局作業基金之架構，撰寫本處基金，但因考量本處作業基金績效考評目前僅限作業單位，有做年度績效考評，未對整個作業基金作績效考評，限於時間及人力、能力，因此績效衡量指標建立部份，試究高雄分處目前有參與績效考評單位，以目前所使用績效衡量指標為基礎，改採用平衡計分卡架構，重新設計該四個單位之績效衡量指標

，並和目前所採用方式作一比較，並提出改進之建議作為重建績效衡量指標之參考。

一、研究緣起與目的

本處作業基金屬業權基金，雖不以營利為目的，但依據中央政府附屬單位預算執行要點第 3 點規定「業權基金管理機構應本企業化經營原則，設法提高業務量，增加收入，抑減成本費用，並積極研究發展及推行責任中心制度，改進產銷及管理技術，提高產品及服務品質，以提升經營績效，除較預算增加之政策性因素外，應達成年度法定預算賸餘目標」，由上述規定可得知增加收入，抑減成本費用同等重要。因此本研究針對作業單位如何運用正確評估方法抑減成本費用，同時達成其績效目標。

儲運、餐飲及宿舍等服務已完成去任務化，改由民間經營後，確實能有效改善作業基金之營運。至於現有其他服務，如：消防、清潔、環保、員工保健、工業給水及從業人員服務中心等，經各作業單位自行評估，上開服務既為加工出口區招商投資及徵才就業重要誘因，應暫以保留，不去任務化，此 6 種不同業務，除工業給水站可自給自足，員工保健所有部份收入但無法自給自足，消防、清潔、環保、從業人員服務中心 4 單位皆純粹提供服務無任何收入；因此宜檢討如何在最適成本下提供最佳服務；透過適當績效衡量指標之建立，不但可衡量各單位之績效，且可作為將來評估其是否有繼續存在之價值重要依據。

本研究之目的在於以平衡計分卡作為主要參考架構，建立作業單位績效衡量指標。限於時間及人力及能力，本研究主針對目前高雄分處作業單位消防隊、清潔隊、環保站、保健所之績效衡量指標作研究。

透過平衡計分卡之技術，用以績效衡量指標的訂定、操作性定義的掌握、配分權重的給予等方向；本報告以高雄分處作業單位消防隊、清潔隊、環保站、保健所為例，詳細討論如何利用平衡計分卡做為工具開展攸關性之績效衡量指標。

二、研究方法與過程

1. 現況了解

1.1 本研究首先分析整加工出口區作業基金立法根據與沿革及未來展望

1.2 分析整加工出口區作業基金組織概況及歸類及屬性

1.3 作業基金目前現況分析由收入面、支出面來了解目前財務狀況

2. 對於平衡計分卡作一詳細介紹

3. 針對高雄分處作業單位消防隊、清潔隊、環保站、保健所各單位設置沿革、工作任務、目前人員配置、工作成果、分別作詳細分析、及所使用績效衡量指標做一了解，並嘗試以平衡計分卡之精神另建適用之績效衡量指標

三、預期研究發現與建議

本文即繼續 97 年管理處會計室推動組織學習計畫，其結論「為衡量並改善本處作業基金的營運績效，實應導入平衡計分卡的觀念」為研究為基礎，更深入探討實施可能性。並以劉順仁教授 93 年以國內 10 個基金為基礎所做研究結論，經以高雄分處 4 作業單位試行以平衡計分卡的觀念重建績效衡量指標，經本研究試作應屬可行，且因透過四個構面分析，更能將作業單位存在最大目的提供優值服務給之特色顧客構面突出，同時突顯作業單位目前最弱項人員老化，訓練不足之問題，作業單位透過正確績效考評給與壓力，自動改進，才能繼續生存不被淘汰。唯因受限交稿時間壓力，未及召開座談會，並實際演練，是一大遺憾，希望能有人就此一主題繼續研究。

第二章 加工出口區作業基金立法根據與沿革

第一節 立法根據

政府為促進投資及國際貿易，加強加工出口區之開發及管理，依加工出口區設置管理條例第 22 條第 1 項規定設置加工出口區作業基金，並配合訂定「加工出口區作業基金收支保管及運用辦法」據以執行。以經濟部為主管機關，加工出口區管理處為負責執行之管理機關。

第二節 沿革及歷史

創設加工出口區的構想始於民國 40 年代末，形成於 50 年代。當時政府財政困難，外匯短缺、人口遽增、失業率偏高，亟待發展外銷產業；而斯時正值歐、美、日等工業化國家製造業開始外移。因此，政府掌握時機，陸續公布施行「外國投資人條例」、「華僑回國投資條例」及「獎勵投資條例」，以期吸引僑外資金，並促進我國工業之發展。

在當時國內外經濟情勢下，故副總統陳誠、嚴家淦及李故資政國鼎等人經過近十年的研究籌備，並克服若干制度上的瓶頸，終於在民國 55 年 12 月 3 日成立台灣第一個加工出口區—高雄加工出口區，肩負起「拓展對外貿易、吸引工業投資、引進最新技術與增加就業機會」四大目標。

高雄加工區之建立，不僅是我國第一個加工出口區，也是世界上首創這一型的加工出口區，為一兼具自由貿易區與工業區兩者之長的綜合園區。成立後獲得國內外業者熱烈迴響，申請投資者絡繹不絕，僅二年餘即超越原訂計劃目標，區內已呈現飽和狀態（80 家投資廠商）。民國 57 年繼續籌建楠梓加工出口區及台中加工出口區，民國 60 年兩區分別建成，吸引更多國內外業者入區投資經營（分別有 95 家及 47 家投資廠商）。

加工出口區締造「台灣經濟奇蹟」著有貢獻。隨著勞工、土地成本上升，加工出口區管理處為執行行政院「發展台灣成為亞太營運中心計畫」，積極推動加工區之轉型，遂於民國 86 年 12 月設置港口型倉儲轉運專區，開發位於台

中縣梧棲鎮，緊臨台中港占地約 177 公頃的中港加工出口區，建構以市場及速度導向之倉儲轉運專區。

為加速加工出口區之轉型，民國 88 年 2 月 5 日奉經濟部核定將原由工業局委託中華工程公司興建完成之高雄臨海工業廣場交由加工區管理處接管，並於同年 8 月 22 日更名為臨廣加工出口區；民國 89 年 12 月高雄軟體科技園區動土，計畫成為高科技、高附加價值中心，並朝全球運籌的物流、行銷中心發展，提供南部地區最完善與先進之軟體研發環境。

為達成「亞太營運中心計畫」、「境外航運中心」及「全球運籌中心」政策，使南台灣成為亞太地區空運轉運中心，加工出口區又分別計畫開發位於高雄小港機場北側占地 54.45 公頃之小港空運物流園區，位於高雄市前鎮區成功路與中華五路上面積 9 公頃之成功物流園區。另為平衡台灣南北產業結構，結合中央與地方資源，共創區域繁榮，以朝向高科技附加價值產業中心發展，而開發位於屏東縣頭前溪六塊厝農場占地 124.1 公頃的屏東加工出口區，期使加工出口區的成功經驗擴及全台灣。

加工出口區建成已屆 42 週年，其中為順應時勢積極轉型，對國家經濟發展作出卓越的貢獻，更成為舉世公認最成功、最先進的加工出口區。面對 21 世紀「知識經濟時代」的來臨，加工出口區正處於承先啟後的關鍵時刻，積極轉型為產業加值園區、發展重點產業群聚效應及國際行銷工業合作，期為我國經濟發展多盡一份心力。

歷經 42 載，給人傳統加工印象的加工出口區，在不斷地試鍊與蛻變中，已成功轉型為高附加價值之產業園區，對台灣產業及地方發展之影響與貢獻，不僅有目共睹，更為台灣經濟發展史寫下輝煌燦爛的一頁。身處知識經濟時代與政府組織改造之際，加工出口區正面臨承先啟後、繼往開來的關鍵時刻，我國加工出口區須因應不同的國內外經濟情勢，提出符合產業發展趨勢及業者需求的政策，為我國經濟發展盡一份心力。

第三節 未來展望

以當前台灣經濟環境而言，塑造優良的投資環境，吸引海內外產業來台投資，及對園區企業給予必要的協助與關懷，是亟需努力的工作。有鑑於此，本

處除持續提升行政效率，強化為民服務外，亦將積極推動下列重點工作；以使加工出口區脫胎換骨，再為台灣經濟發展寫下新的一頁：

一、積極推動愛台 12 項建設：

- (一) 推動擴大高雄軟體科技園區成為創新科技研發園區，期引進數位內容、資訊軟體產業及應用服務、電子電機科技研發、新興科技研發等產業，並吸引旗艦廠商進駐。
- (二) 積極推動園區之土地活化、公共設施改善等方案，並強化生活機能設施及建構經濟與生態環境之平衡發展，以打造結合生產、生活、生態三生並存的加工出口區。
- (三) 推動中港園區成為倉儲物流及加工增值專區，興建多功能廠辦大樓，引進倉儲、加工製造等產業，營造園區多元化的產業特色。

二、持續強化加工出口區功能：

- (一) 開發高雄軟體科技園區：配合政策，由區內事業優先投資開發高雄軟體科技園區北區；並積極與相關單位合作行銷，以加速推動南區招商業務，提供南台灣軟體資訊產業良好的經營環境。
- (二) 持續推動中港及屏東加工出口區發展，配合園區各項有利條件，以帶動地方繁榮與國家經濟之再發展。
- (三) 加速推動老舊園區更新計畫：積極推動老舊廠房整建維護或者拆除重建等方案，增加生活機能設施及提升企業形象。
- (四) 楠梓園區圍牆整建及環境景觀改善：配合本處楠梓園區廠房更新計畫，計畫辦理楠梓園區圍牆整建及環境景觀改善工程，提昇加工出口區整體環境景觀及意象。

三、建構良好之投資環境：

- (一) 建構優質之經營環境，持續推動各園區發展重點產業，積極辦理國內外招商活動，吸引廠商入區投資；推動產官學合作，協助區內廠商轉型，鼓勵區內事業增資擴廠。
- (二) 透過專人專線及投資服務小組之運作，聯繫及拜訪區內外廠商，提供新入區投資人到廠服務；並透過產官學研訓合作，協助區內廠商提升製程效能、引進最新技術及運用政府資源，發揮產業群聚效應。

(三) 推動國際合作，與海外經濟特區（菲律賓等）建立國際經濟合作關係，並協助區內事業設立海外生產基地，以提昇競爭力。

(四) 配合政府 e 化政策，建置各項工商行政 e 化服務系統，以提升行政效能，並增進為民服務效率。

(五) 推行產學研訓合作及區內從業員工聯合福利服務，以提升人力素質。

四、加速推動加工出口區整合暨轉型：

(一) 未來加工出口區產業轉型應積極引進旗艦廠商，帶入新的策略性產業及主軸產業。

(二) 因應廠商投資需求，適時擴充或新增園區規模。

(三) 提供創新、自由、開放知識型產業所需之經營環境。

(四) 從土地使用、公共設施、廠房整建更新，俾提升實質經營環境。

(五) 修改不合時宜法令、適時調整管理費及地租等收費標準、彈性引進民間資金、技術或運用作業基金融資功能，以改善非實質之經營環境。

(六) 持續提升加工出口區所提供顧客導向之單一窗口與整合性服務機能，包括投資服務小組、建廠服務小組、加速推動老舊園區更新計畫小組、加工區水電專案小組、污水納管服務、營運服務小組、本處救災及復建緊急應變小組等急應變小組等。

(七) 加工出口區正值整合轉型之際，應變更名稱，以更符合未來產業轉型需要。

(八) 擴大產業群聚效能，提升園區所在地之外部性及外溢性之貢獻。

(九) 推動國際合作，將本地已形成之生產鏈延長擴充至海外地區。

(十) 建立以企業需求為導向之產官學研訓合作平台，加工出口區應主動媒合廠商與學界，促成產學合作成功機會，並辦理教育訓練提升員工素質。

(十一) 爭取運用中央、地方與民間等區外資源，強化產業整合、行銷及招商。

(十二) 考量現代園區環境規劃趨勢，加工出口區未來應朝向生態園區規劃。

第三章 組織概況

第一節 加工出口區轄區

依加工出口區設置管理條例第 4 條規定，經濟部為統籌管理各加工出口區，設置加工出口區管理處。除管理處所在與轄管之楠梓加工出口區外，分別於高雄加工出口區、臺中加工出口區、中港加工出口區及屏東加工出口區，設置高雄分處、臺中分處、中港分處及屏東分處 4 個分處，均隸屬於管理處，依法掌理加工出口區之事項。

第二節 加工出口區作業基金金歸類及屬性

加工出口區作業基金依預算法第 4 條第 1 項第 2 款所定，屬付出仍可收回，而非用於營業之作業基金，並編製附屬單位預算之分預算。

第三節 作業基金目前現況分析

加工出口區管理處（以下簡稱本處）自民國 86 年起，為配合政府政策，加強公共建設，促進經濟發展，即以加工出口區作業基金（以下簡稱作業基金），推動高雄、台中港倉儲轉運專區計畫、污水下水道系統建置、屏東加工出口區設置計畫以及投資雲林絲織專業區開發等五項專案投資計畫；投資計畫金額合計新台幣 140.21 億元，而各項投資開發計畫需經費，先以融資方式因應，管理處除須支付利息外，並自 94 年度開始還本；依新區開發的過程來看，從公共設施的建設開發、招商進駐建廠、廠商量產乃至創造相關收入，其間存有 5 至 10 年不等的時間落差。在此青黃不接的階段；龐大的債務對於作業基金的財務現況有重大之影響。

本處作業基金屬業權基金，依據中央政府附屬單位預算執行要點第 3 點規定「業權基金管理機構應本企業化經營原則，設法提高業務量，增加收入，抑減成本費用，並積極研究發展及推行責任中心制度，改進產銷及管理技術，提高產品及服務品質，以提升經營績效，除較預算增加之政策性因素外，應達成

年度法定預算賸餘目標」，而為達成年度法定預算賸餘不外乎由「增加營收」與「降低營運成本」兩方面著手，進而增進財務效能及提高營運績效。

在收入方面，本處之收入來源為包含「業務收入」及「業務外收入」，上開收入在支付相關費用後倘有賸餘，則用以投資開發及投入加工區建設，不足部分則以融資支應，所以收入為產生賸餘之來源、是觀察成長動能之重要指標，亦為報表使用者，預測未來收益之重要依據，影響未來預測與決策；尤其本處目前所有投資計畫資金來源全需自行向銀行舉借，截至 98 年 11 月貸款合計新台幣 75.48 億元；而還款來源全靠收入，因此如何有效提高營業額，以增加管理費及租金收入乃是最重要之課題。

而在支出方面，本處之支出項目包含「業務成本與費用」及「業務外費用」兩項，為能在優質的服務品質的前題下，達到有效撙節支出的目標；實應由支出的成本結構及瞭解區內廠商的主要需求下，發現可能存在之問題並據以提出解決方案，方能達成減少不經濟支出的目標。

作業基金 98 年營運計畫主要為加工區園區管理維護（含清潔、環保、消防、駐警防護、景觀及公共設施維護等）、給水設施管理維護、醫療等 3 項，自供應服務所（餐廳及宿舍）及儲運服務中心分別於 93 年 6 月 1 日及 94 年 6 月 30 日完成去任務化以來，95 至 96 年度業務成本與費用（含用人費用）平均占業務收入 85%，業務外費用平均占 22%，而 97 年度業務成本與費用實際數 118,475 萬元占業務收入 97.85%，98 年管理費減半征收，已入不敷出，故如何有效實施既定可行之成本控制策略與方案，達成降低營運成本之終極目標，乃是現今首需面對之重要課題。

第四節 營運成本改善方案分析

鑑於政府自 91 年起實施中程計畫預算作業制度，並持續採行各項強力節流措施，強力緊縮經常性經費，杜絕各項不經濟支出，以騰出空間容納新興施政所需，俾能兼顧政府施政需要與財政穩健。故為根本改善本處作業基金營運績效，除開源外，為兼顧加工出口區之永續經營及滿足企業、從業員工對現代化及科技化園區基礎建設之需求，即如何在最適成本規模下，以創新思維及做法創造最大盈餘，應是加工出口區面臨的重要課題。

自儲運、餐飲及宿舍等服務完成去任務化，其相關服務委由民間參與以後，確實能有效改善作業基金之營運，至於現有其他服務，如：清潔、環保、消防、駐警、員工保健及育樂、工業供水服務等係加工出口區招商投資及徵才就業重要誘因，而管理費之收入亦幾乎全數投入上開各項服務，為提升服務品質，強化加工出口區功能，建構具吸引力及永續發展之投資環境，並增加作業基金收入，降低營運成本，提高盈餘目標，以下就各項服務逐項檢討。

作業基金之包含範圍廣泛，其業務性質迥異，涵蓋層面廣及消防、清潔、給水、環保、衛生保健等範圍，除衛生保健會有部份收入無法自給自足外，其餘皆屬免費服務，故為期允當衡量、評估作業基金之運作成效，並利後續管考制度之建立，進行作業基金績效衡量指標之研究。

第四章 平衡計分卡

第一節 平衡計分卡產生背景

當全世界的公司都在進行轉型，以適應資訊競爭時代之際，公司開發無形資產的能力，遠比他們投資、管理有形資產的能力更具決定性的影響力，平衡計分卡不但符合知識經濟時代企業虛擬化的經營模式及無形資產愈來愈大的趨勢，同時它也將因為資訊科技發展的成熟，進而更加容易推行，並可在預見的未來蓬勃發展。面對今日的市場、生產環境及全球化的競爭衝擊，企業應以高品質、低成本為主要的競爭武器，傳統的財務和會計性的績效評估方式，已逐漸喪失其管理的意義，所以策略性的績效評估方式勢在必行。

第二節 平衡計分卡之發展歷程

吾人從 Kaplan 與 Norton 所著作的四本 BSC 相關書籍中，可清楚地看出 BSC 之發展脈絡，如表 1 所示。

表 1 BSC 之發展脈絡表

平衡計分卡介紹

BSC 之發展階段	第一期：策略績效管理期	第二期：策略落實期	第三期：策略深化期	第四期：策略綜效期
對應之書名	第一本書：平衡計分卡	第二本書：策略核心組織	第三本書：策略地圖	第四本書：策略校準

第一本書：平衡計分卡主要探討策略績效評估制度之落實，因而吾人稱此階段為「策略績效管理期」，為 BSC 之發展第一期。又作者有鑑於企業致勝之關鍵在於策略之執行及落實度，因而有第二本書策略核心組織之出版，作者在書中提出五大原則，探討如何透過 BSC 所提供之系統性思想架構與方法，使組織聚焦於策略上，進而有效地執行策略，因而吾人稱此為第二期「策略落實期」。接下來的第三期，作者透過策略地圖一書，詳細地說明如何透過策略地圖具體地呈現組織之策略形貌，俾利組織有效地推動 BSC，同時將 BSC 與智慧資本緊密地結合一體，吾人稱此期為「策略深化期」。又第四本書：策略校準，

主要探討如何透過 BSC 在組織內及組織外產生綜效，進而獲取組織之極大效益，吾人稱此期為「策略綜效期」。

將 BSC 歸納出「4、7、4」之特質這些特質皆具有環環相扣之關係。「4」指「四大構面」為：財務、顧客、內部流程與學習成長構面；「7」指「七大要素」：1.策略性議題、2.策略性目標、3.策略性衡量指標、4.策略性衡量指標之目標值、5.策略性行動方案、6.策略性預算，與 7.策略性獎酬；及「4」指「四大系統」：1.策略描述系統：包括策略性議題及策略性目標、2.衡量系統：包括策略性衡量指標及策略性衡量指標之目標值、3.執行系統：包括策略性行動方案、策略性預算、及策略性獎酬等內容，與 4.溝通系統：BSC 中七大要素間之因果關係，皆得透過組織內持續溝通而形成。

第一期：策略績效管理期

「平衡計分卡」此書為 BSC 第一期之主軸內容，就七大要素而言，僅強調策略性目標與策略性衡量指標之關係。

第一期之 BSC 欠缺七大要素之第一要素「策略議題」。「策略議題」為公司策略之具體描述，它為公司「策略」之短小版，若無此要素，就無法使「BSC」與組織之「策略」緊密地結合，容易使 BSC 變質為「策略績效評估」制度，而失去 BSC 確實執行及落實策略之精髓，因而有人稱此為 KPI 計分卡。吾人觀察台灣一些導入 BSC 之組織，還可看到一些公司之 BSC 仍停留在此階段，因而無法真正發揮 BSC 之效益，甚為可惜。

第二期：策略落實期

在「策略核心組織」此書中，作者透過五大原則，闡述 BSC 在策略形成、策略績效衡量、策略執行方面對組織之效益；同時也指引組織推動 BSC 時可遵循的準則。此五大原則之內容為：1.由高階領導帶動變革、2.將策略轉化為執行面的語言、3.以策略為核心整合組織資源、4.將策略落實為每一位員工的日常工作、及 5.將策略成為持續循環流程。

作者所指出的五大原則，可完整地使 BSC 的七大要素有效地整合一體。BSC 透過七大要素緊密結合，因而可以有效地落實組織之策略，進而促使 BSC 真正成為一項「策略執行」的管理制度。

BSC 在第一期時曾經被很多的組織解讀為 KPI 計分卡，乃因第一本書之內

容所致；而第二本書將 BSC 之精神及具體的實施原則說明清楚，甚至提出透過 BSC 將組織轉變成以「策略為核心」的組織方向，因而第二本書，後來被評定為近七十五年來，將具影響力的管理書籍，實有其真正的理由。總之，第二本書已將 BSC 轉變成「策略執行」最有利工具之一。

第三期：策略深化期

在第二期的發展過程中，BSC 之理論架構大致已形成。BSC 第三期，最重要突破點在於「BSC」與「智慧資本」之緊密結合。

智慧資本對於組織之長期經營及成長之重要性，近年來愈來愈受到學界及企業界之重視。BSC 與智慧資本之關係，可分成兩方面：一、透過 BSC 中之策略性議題、策略性目標、策略性衡量指標、及策略性行動方案可以引導出智慧資本之形成、管理及衡量之方向。二、運用 BSC 之架構，來強化智慧資本之管理。

第四期：策略綜效期

當綜效對大多數人或是組織仍為一抽象名詞之時，作者在「策略校準」一書中，從組織內部、外部，具體地說明各項綜效之來源以及如何有效地管理「alignment」，俾使組織獲取綜效之效益，此為 BSC 第四期之發展重點。

作者在第四本書中說明了財務面、顧客面、內部流程面、與學習成長面的綜效來源，以及組織內部之支援功能部門（SSU）及事業單位（SBU）間應如何整合一體；又有關與組織外部，包括董事會、投資者、供應商、及外部夥伴間的 alignment 課題，作者也做非常詳細說明。

吾人從「平衡計分卡」到「策略校準」此四本書，回顧了十多年來 BSC 之發展歷程。為數不少且具指標性質營利及非營利組織，都曾經以讀書會方式來研讀此四本書，希望藉此可以協助 BSC 之有效及正確導入，俾協助組織落實及執行策略，進提昇經營績效。在台灣，「平衡計分卡」、「策略核心組織」及「策略地圖」三本書仍受到多數企業之重視，因為不少企業仍煩惱著如何確實地落實組織之策略。但少數領先及國際布局之企業，當面臨著如何管理組織之綜效而挑戰時，已經開始感受到「策略校準」一書所帶來之巨大效益。

早在 1990 年代初期模擬設備公司（Analog Devices）即已採行平衡計分卡的績效衡量制度，這個制度經由柯普朗與諾頓於 1992 年在「哈佛商業評論」

（HBR）介紹與推廣後，逐漸有更公司躍躍欲試，而且「青出於藍」，更有建設性的發揮平衡計分卡的策略功能。

「平衡計分卡」顧名思義，指績效衡量的層面不能有所偏廢。傳統的績效衡量聚焦於財務面，特別是基於財務報表的數字，早在 1980 年代即被詬病，因為這些訊息來得太遲太過籠統，不當使用且會造成短視心態，美國會計師協會（AICPA）在 1994 年甚至建議財務報表的揭露應包括前瞻性的非財務資訊，這些資訊多少反映智慧資本及社會責任的重要性。

平衡計分卡內所衡量的績效，除了財務面，顧客面、內部流程面以及學習與成長面。因此，包括財務與非財務的衡量指標。但是只用這四個構面來描述平衡計分卡的內涵，是絕對不夠的，因為任何人都可自任何公司或書本摘錄這四個構面的衡量指標，而形成「烏合之眾」。在平衡計分卡的設計與運作裡，這四個構面彼此支援，相互推動，但財務面仍是相當重要的，因為它代表對股東的交代，而且沒有一個公司可以長期虧損。可是若要達到財務豐盈，必須伺候好顧客，讓顧問滿意，而為了使顧問滿意，則必須依賴內部流程的支持，包括創新產品、開拓市場、講求效率與品質。所有上述層面的績效，則又依賴人力資源與基礎設施（含資訊系統）之搭配，因此，學習與成長的重要性不容忽視。在設計平衡計分卡時，必須考慮這四個構面的互相依賴、互相支持，以及互相平衡的關係。

平衡計分卡之所以平衡，除了平衡四個構面，回應股東期待、顧客需求、社區和睦以及員工成長外，在所設計的衡量指標中，又有領先指標與落後指標之分。落後指標緊密結合策略與使命，領先指標顯示落後指標可否達成之早期訊號。若短期內領先指標達成率不佳，則落後指標無法成成。相反的，若僅汲汲營營於領先指標之達成，未必能達成企業之策略目標。例如若一保險公司之策略目標為承保有利可圖之業務，其落後指標為費用率與獲利率，而其領先指標則為理賠頻率與承保品質。若承保品質低、理賠頻率高，則虧損率高，自然無法達到「承保有利可圖之業務」目標。上述「落後指標」實即平衡計分卡內的成果衡量指標（outcome measures），而「領先指標」乃是這些績效之驅動因素，因此，又稱績效驅動因素（performance drivers）。

平衡計分卡的內涵也不僅止於此，它是連結策略與行動的介面。許多公司

高階主管可以對其使命與策略朗朗上口，但是落實程度低得驚人，因為高階主管的願景無法貫穿上下員工的內心。另外，也有些公司的高階主管對其使命與願景，或支吾其詞，或無法形成共識，如此的企業，即使引進一打績效衡量指標，也不知這些指標究係要將整個組織帶至何處。平衡計分卡不僅平衡四個層面的績效，更扮演「承先啟後」的中介角色，易言之，設計績效指標時，設計人員應自問：「導入這些指標，與企業的使命及策略目標關係為何？是否有助於策略的實施？」若沒有，則又是另一個績效指標的蒐集而已，而沒有針對企業長處、缺點、機會、挑戰與使命加以回應。

藉由計分卡的設計，迫使企業高階管理者澄清並詮釋願景與策略、溝通並連結策略目標與衡量指標，規畫與設計指標並校準策略行動方案以及加強策略性的回饋與學習。透過這個過程，組織內的各個層級均有其計分卡，卡片上記載不同層級人員之目標、成果衡量指標以及績效驅動因素，雖屬不同層級，彼此之間卻互為因果，且朝向組織的策略目標。

第三節 平衡計分卡之四大構面

平衡計分卡乃是以平衡觀念來驅動組織績效的量度，訴求的是企業內部，以及外界與內部績效構面間的平衡等狀態。理論架構是將績效評估指標分為四個重要的構面，並依其構面設計出績效衡量指標，而此績效衡量指標可以涵蓋整個部門所需要的資訊，與組織內部的策略及願景相配合，共同達成目標。平衡計分卡伴隨績效管理，將行動與願景結合，朝向共同目標而努力，達成單位的使命，建立「知行合一」的境界。亦即平衡計分卡是一個用來描述、溝通、執行策略的績效衡量系統。

一、財務構面

財務構面即目標管理中的成本導向，因為財務量度反應的是過去的績效，只能顯示單位策略的實施與執行，通常與獲利有關，衡量標準往往是營業收入、資本運用報酬率和附加價值等。財務構面對本分處作業單位而言，即以降低成本、提高效率及增進生產力等財務議題的績效衡量指標，財務構面衡量重點是以「利益」、「效益」為考量點，並以開源節流作為財務構面的基礎。

二、顧客構面

顧客構面在平衡計分卡中佔相當重要的角色，若未能符合廠商之需求時，作業單位是很難達到其願景及目標。因此，從顧客導向的觀點來執行工作，成為最高管理階層的優先任務。平衡計分卡要求作業單位將廠商服務，轉化為具體的評估指標，以反映出廠商為作業單位永續經營重要的因素。廠商所關心的重點，可分為速度、品質、服務及成本等四類，作業單位應訂定上述的服務目標，並將這些目標轉化為特定的指標，利用搜集來自廠商意見的外部衡量指標，以廠商的觀點來評估自己的績效表現，作為部門的績效評估指標。由於廠商價值主張代表作業單位透過服務的價值，目的在創造廠商的滿意度，故核心廠商價值的衡量標準為服務品質、廠商滿意度、延續性及爭取率等。

三、內部流程構面

內部流程的改善必須建立在廠商的基礎上，將廠商的需求轉換成作業單位內部流程，以達到廠商滿意的目標，優良的廠商滿意度，來自整個組織內部的流程、決策及行動。

作業單位需要專注於滿足廠商需要，以及內部營運作業流程，

業務指標應該從對廠商滿意度影響最大的業務流程中找出來，評估作業單位的核心能力，以及維持市場領導地位所需的關鍵技術。

內部流程的程序包括創新程序、營運程序、售後服務程序等三部份，最終目的在建立以廠商為導向的基礎上，將廠商需求轉化為作業單位內部的流程，以達到創造廠商滿意目標，而影響廠商滿意內部因素有服務品質、員工技能和生產力等，運用平衡計分卡，衡量出何種流程能與財務、廠商及學習與成長構面相結合，以作為未來增進廠商滿意度及業務績效目標努力的方向。

四、學習與成長構面

作業單位核心的競爭力與作業流程改善，都必須依賴良好的學習與成長能力，以增進員工技能，維持競爭優勢。為了創造組織長期的成長和進步，所需建立基礎架構的三個主要因素，為人、系統和組織程序，即增加員工的潛能、資訊系統能力之增強，並以增進激勵、權責及目標一致性予以配合。作業單位創新、改善及學習能力，與價值的提升直接相關，只有不斷推出新服務，為廠商或民眾創造更多價值，並改善工作效率以增加競爭力。平衡計分卡的學習與成長構面所追求的目標，為作業單位對於員工的技術再造、應用資訊科技和系

統的加強，以及組織程序和日常作業的調整，以績效驅動員工績效衡量標準的達成。

上述四大構面，構成平衡計分卡，將願景與策略轉換成目標和量度，包含了預期的成果量度及驅動這些未來成果的流程，其中「學習與成長」構面為組織改革的重點，作業單位平時即應鼓勵員工學習新觀念與新做法，在面臨外在環境變遷時，得以隨時進行變革。

第五章 高雄分處四作業單位目前情況， 及所使用績效衡量指標

本章將針對高雄分處四作業單位目前情況，及所使用績效衡量指標做一了解，並嘗試以平衡計分卡之精神另建適用之績效衡量指標。

第一節 清潔隊一採人員遇缺不補，加強服務，長期目標為業務轉由委外服務

一、設立背景及依據：

加工區設置清潔隊係依加工出口區設置管理條例第 5 條第 1 項第 19 款規定及施行細則第 40 條規定辦理。經濟部加工出口區管理處（以下簡稱管理處）及各分處依據加工出口區設置管理條例第五條第一項第十九款，及加工出口區設置管理條例施行細則第 13 條之規定，為維護區內之清潔及環境美化，設置清潔隊。

清潔隊掌理下列事項：

- (一) 區內環境清潔之督導與管理。
- (二) 區內一般廢棄物與一般事業廢棄物之管理與清運事項。
- (三) 區內公共區域及水溝之清潔疏濬事項。
- (四) 區內環境景觀美化與綠化管理、維護事項。
- (五) 區內公共區域環境衛生消毒事項。
- (六) 其他有關區內清潔及環境綠化美化事項。

主要服務項目：

1. 一般廢棄物及一般事業廢棄物清除

- 一般事業廢棄物清除契約書
- 垃圾箱臨時使用切結書
- 垃圾箱申請使用切結書
- 車輛進廠申請函
- 廢棄物進場申請書（B）

●廢棄物代清運申請流程說明

2. 道路及溝渠疏濬。
3. 花木栽植，美、綠化服務。
4. 病媒防治消毒工作。
5. 辦理資源回收業務(日光燈管回收)。
6. 區內停車場承租概況。
7. 園區植物介紹。

高雄分處清潔隊目前主要業務包括負責道路清潔及溝渠疏濬、一般事業廢棄物清運、園區環境綠美化工作、病媒防治工作、資源回收工作及協助公共設施路燈檢修、辦理綠地停車場收費。為了對清潔隊日常業務有更清楚之了解，本研究透過資料蒐集與訪談了解清潔隊目前作業情況與人員配置，整理如表 1-1 所示。

圖表 1 清潔隊作業現況

作 業	作 業 描 述
作業一：道路清潔	每日執行全區道路清潔工作 2 次，每周安排環境清潔巡查督導 1 次，重要活動及突然狀況時特別加強該區域清潔工作。
作業二：溝渠疏濬	每年至少辦理委外溝渠疏濬 1 次，表面破損處有影響通行安全時通報檢修。
作業三：一般事業廢棄物清運	每日清運全區一般事業廢棄物 1 次，並配合各公司反應巨大垃圾情形安排專車執行巨大垃圾清運工作，一般事業廢棄物網路申報聯單依規定時限完成申報作業，各公司一般事業廢棄物進廠之垃圾處理費每月辦理 1 次。
作業四：園區環境綠美化工作	每日執行全區綠地清潔工作 2 次，每周安排環境清潔巡查督導 1 次，颱風季節來臨前完成樹木修剪工作，配合各綠地植栽及養護花木美化環境。
作業五：病媒防治工作	每半月執行登革熱查報工作 1 次，每季執行噴灑登革熱病媒防治工作 1 次，每月執行紅火蟻查報工作 1 次。設置誘

作 業	作 業 描 述
	捕籠捕捉區內流浪犬，再由高雄市捕犬隊入區收取流浪犬。為防治植物病蟲病
作業六：資源回收工作	資源回收工作每周固定辦理 1 次，每月彙總回收重量，每季辦理回收款項分配。
作業七：協助公共設施路燈檢修、道路坑洞填補	每周安排夜間路燈巡查 1 次，巡查發現路燈不亮時，檢修路燈燈具，路段路燈不亮時，檢修路燈線路，遇臨時性撞損時，據報後即追查原因，查明後檢修。
作業八：協助辦理綠地停車場收費	承租及退租車位隨時辦理，承租及退租車位後辦理車位噴漆作業，且每月辦理綠地停車場收費 1 次。

1.2 清潔隊現行作業缺口

依據 1.1 節之作業描述與訪談結果，我們發現該隊業務存在著下列缺口：

《缺口一》道路清潔人力不足

每日執行全區道路清潔工作，由於轄區幅員遼闊均需大量人力配合才能有效推動全區道路清潔工作，又因採行出缺不補政策以節省人事費用，致現有人力不足，全區道路清潔工作有賴部分委外才能解決工作瓶頸。

《缺口二》缺乏專用設備及人力辦理溝渠疏濬

溝渠疏濬因本隊人力有限，且人員出缺不補，目前每年委外辦理溝渠疏濬 1 次，若發現溝渠表面破損處即通報檢修。由於缺乏溝渠疏濬專用設備，無法執行密閉式溝渠疏濬且能靠有限人力辦開放式溝渠疏濬作業。且轄區濱臨港區遇豪雨及漲潮時易造成淹水現象，區域排水無法改善時，溝渠疏濬亦無法有效解決轄區淹水現象。

《缺口三》一般事業廢棄物清運作業風險增加

目前該隊執行區內一般事業廢棄物清運，係採用傾卸式垃圾車執行，作業人員處於高空作業狀況有其潛在作業風險。又因 97 年推動延退政策延退 5 年後作業風險相對增加，駕駛人員年齡相對偏高不利於高空作業之執行且增加作業風險，該隊清運設備若有較低作業高度之壓縮式垃圾車可降低作業風險，壓縮式垃圾車無法處理巨大垃圾，若要清運巨大垃圾具備抓斗式垃圾車時，亦將有效降低作業風險。

《缺口四》缺乏園區整體環境綠美化規劃人員及經費

該隊為配合老舊園區環境景觀更新計畫，須執行全區環境綠美化工作，考量老舊園區環境景觀更新須有整體規劃人員及龐大經費，才能有效推動全區綠美化工作，該隊由於缺乏園區整體環境綠美化規劃人員及經費，無法有效推動全區綠美化工作。

該隊執行全區綠美化工作時，因老舊園區樹木高大且濱臨港區受風力影響樹木有傾倒風險致須經常修剪維護，但修剪高大樹木須有專業設備由於經費有限無法購買設備，委外執行修剪作業亦須有足夠經費才能有效推動綠美化工作。

《缺口五》缺乏專業人員推動病媒防治工作

病媒防治工作種類繁多執行須有專業人員指導始能發揮功效，針對不同病媒防治工作有其作業特性，由於該隊園藝人員配合病媒防治工作，因園藝人員配合病媒防治工作較偏重於植物病蟲防治，針對人體有害之病媒防治工作須經防疫人員指導才能有效防治工作，由於該隊園藝人員執行病媒防治工作有其專業不足之處，且執行環境用藥亦須專業人員才能執行，此方面人員培訓刻不容緩。

《缺口六》資源回收工作缺乏作業彈性

該隊執行資源回收工作，係配合高雄市清潔隊每周固定入區協助辦理回收工作，每周定期回收 1 次，回收後每月彙總回收重量，每季辦理回收款項分配，若執行病媒防治工作期間，車輛無法適時支援服務則須調整作業時間，為了服務廠商資源回收工作便無法有效推動，因受限於設備人力該項工作推動缺乏作業彈性，無法提升服務廠商資源回收工作作業效率。

《缺口七》缺乏專用設備辦理路燈檢修及道路坑洞填補作業

目前該隊協辦路燈檢修及道路坑洞填補作業，高空作業之路燈檢修缺乏專業設備，作業高度及操作靈活性受限。另道路坑洞填補作業亦缺乏專業設備，填補作業僅能執行小面積之小坑洞，轄區內較高之路燈檢修及大面積之破損路面，無法立即執行修補作業，因此難以積極有效推動協辦業務。

《缺口八》缺乏專人辦理綠地停車場收費

目前辦理綠地停車場收費係本隊協辦業務，由於缺乏專人負責停車管理，停車位遭佔用時無法立即解決。綠地停車場收費為開放空間，進出無阻隔設施，停車位較易遭佔用，因此難以達到維護繳費停車人的權益。

圖表 2 清潔隊目前使用 98 年度績效衡量指標

考 評 項 目		明 細 項 目	備 註
基 本 項 目	設備、機具維護與管理	計畫執行(設備、機具之購置、更新是否按計畫執行)	
		(一) 維護計畫、記錄	
		1.維護：	
		2.保養及使用校正記錄：	
	人員管理	差勤管理對員工休假執行、加班及勤惰管理、人力運用及員額管制、年終考核、獎懲及退休列管等各事項	
專 業 項 目		資本支出預算累計執行率	
	廢棄物清運績效	每日清運廢棄物且確實執行網路申報	作業三：一般事業廢棄物清運 《缺口三》一般事業廢棄物清運作業風險增加
		廢棄物清運每月營運記錄網路申報	
		廢棄物代處理廢費統計繳款聯單自行填寫寄發處理	
		廢棄物代處理廢費每月全數收齊	
		執行資源回收工作或執行資源回收宣導及垃圾分類	作業六：資源回收工作 《缺口六》資源回收工作缺乏作業彈性
	區內環境美化綠化	適時栽植更換季節性花卉	作業四：園區環境綠美化工作 《缺口四》缺乏園區整體環境綠美化規劃人員及經費
		整理盆景美綠化辦公室及會議場所	
		辦理綠美化及認養，協助推動	
		幼小樹木有維護，普通者	
	道路清潔與溝渠疏濬	道路自行清理或督導包商清理	作業一：道路清潔 《缺口一》道路清潔人力不足
		排水溝渠每年全部清疏	作業二：溝渠疏濬 《缺口二》缺乏專用設備及人力辦理溝渠疏濬
	病媒防治配合	辦理環境消毒、病媒蚊防治	作業五：病媒防治工作 《缺口五》缺乏專業人員推動病媒防治工作
		配合紅火蟻防治及滅鼠滅蟑	
	其他配合事項	配合其他單位事項	作業七：協助公共設施路燈檢修、道路坑洞填補。 作業八：協助辦理綠地停車場收費。 《缺口七》缺乏專用設備辦理路燈檢修及道路坑洞。 《缺口八》缺乏專人辦理綠地停車場收費。

圖表 3 清潔隊績效衡量指標

構面	策略目標	績 效 衡 量 指 標	計 算 方 式
顧客構面	增進服務效能，以提昇整體形象	為民服務滿意度問卷調查廠商對本單位滿意度調查結果分析』	採問卷調查方式『滿意度(0-100 分)』『不滿意度(0-100 分)』
		設備、機具維護與管理	設備、機具之購置、更新總分 3 分 90%以上者 2.5 分 80%以上者 2 分，未及 80%者 1 分設備、機具維護計畫(2 分)；維護紀錄詳實者(5 分)，紀錄欠詳實者酌予扣分
		協助辦理綠地停車場收費、公共設施路燈檢修、道路坑洞填補	配合其他單位業務(1 次得 0.3 分)
	敦親睦鄰好厝	自辦美綠化並推動區內廠商辦理認養綠地；自辦雄心園苗圃，於 97 年 10 月開放，提供舒壓散心休憩場所	(1 次得 0.3 分)
財務構面	提高預算執行	節約比率達成率：(年度業務總支出決算數/業務總支出預算數*100%)	<95%
		人事成本	(該期間各單位人事成本-去年同期間之)/去年同期間之]×100
		資本支出預算執行率	固定資產決算數/固定資產可用預算數*100%
內部流程構面	廢棄物清運績效	每日清運廢棄物且確實執行網路申報	確實執行網路申報 4-5 分，延誤一次扣 0.2 分
		廢棄物清運每月營運記錄網路申報	申報確實 4-5 分，延誤一次扣 1 分
		廢棄物代處理廢費統計繳款聯單自行填寫寄發處理	自行填寫寄發處理者 4-5 分
		廢棄物代處理廢費每月全數收齊	收齊者 3-4 分，延遲未稽摧一次扣 0.5 分
		執行資源回收工作或執行資源回收宣導及垃圾分類	良好者 3-4 分
	區內環境美化綠化	適時栽植更換季節性花卉	良好者 3-4 分
		整理盆景美綠化辦公室及會議場所	良好者 3-4 分
		辦理綠美化及認養，協助推動	美化及認養良好者 3-4 分，協助推動良好者 2.5-3 分
		幼小樹木有維護，普通者	維護良好者 3-4 分，普通者 3 分
		樹木有經常配合澆水施肥	經常配合澆水施肥 2-3 分
	道路清潔與溝渠疏濬	道路自行清理或督導包商清理	自行清理或督導包商清理正常者 3-4 分，普通者 3 分
		排水溝渠每年全部清疏	每年全部清疏 1 次以上者 2-3 分，每增加 1 次加 0.5 分
	病媒防治配合	辦理環境消毒、病媒蚊防治	良好者 3-4 分，普通者 2-3 分
		配合紅火蟻防治及滅鼠滅蟑	成效良好者 0.8-1 分普通者 0.5-0.8 分
		人事管理	對員工休假執行情形、加班及差勤管理、人力運用及員額管制、年終考核、獎懲及退休列管等各項案件均能依照部頒之相關法令規定辦理者 8 分，並視辦理優劣情形酌予增減分數
學習成長構面	建立適當的機制，增加自發性學習，以激發員工潛能	員工學習時數(每年超過 40 小時以上人數比率達 80%以上)；	超過標準者 3 分
		數位學習時數小於 5 小時人員(每年超過 5 小時以上人數比率達 80%以上)	超過標準者 3 分

圖表 4 清潔隊績效衡量指標績效衡量指標各構面權重配分表

構面	績 效 衡 量 指 標	建議配分
顧客構面	1. 為民服務滿意度問卷調查廠商對本單位滿意度	3
	2. 設備、機具維護與管理	10
	3. 協助辦理綠地停車場收費、公共設施路燈檢修、道路坑洞填補	10
	4. 敦親睦鄰好厝	2
	小計	25
財務構面	1. 節約比率達成率： $(\text{年度業務總支出決算數} / \text{業務總支出預算數} * 100\%)$	4
	2. 人事成本	3
	3. 資本支出預算執行率	3
	小計	10
內部流程構面	廢棄物清運績效	23
	區內環境美化綠化績效	19
	道路清潔與溝渠疏濬	7
	病媒防治配合	5
	人事管理	5
	小計	59
學習成長構面	員工學習時數（每年超過 40 小時以上人數比率達 80% 以上）	3
	數位學習時數 5 小時（每年超過 5 小時以上人數比率達 80% 以上）	3
	小計	6
合 計		100

第二節 環保站—調整人力資源，賡續積極服務

一、設立背景及依據

加工出口區公共福利事項—依據加工出口區設置管理條例第 5 條第 1 項第 19 款及加工出口區設置管理條例施行細則第 13 條等規定，管理處於 66 年成立廢水檢驗室，積極展開水污染防治作業，78 年 7 月進一步擴充人力、物力，於各區分別設立環境保護服務站，加強輔導區內事業之環境保護業務。

環境保護服務站掌理下列事項：

- (一) 區內事業空氣污染防制之輔導、管理。
- (二) 區內事業水污染防治之輔導、管理。
- (三) 區內事業廢棄物管理。
- (四) 區內事業噪音管制之輔導、管理。
- (五) 區內事業毒性化學物質管理。
- (六) 區內事業環境維護之督導與連繫。
- (七) 其他有關環境保護相關事項之處理

環保站之現況

1.1 環保站現況介紹

環保站主要業務包括廢棄物清理計畫書及固定污染設置、操作許可證審查、區內廢水、廢棄物、空氣品質、噪音、毒化物、土壤等方面之管理、園區環境保護巡查、環保諮詢、環保宣導等工作，環保站目前作業情況與人員配置，整理如表 1-1 所示。

圖表 5 環保站作業現況與人員配置表

人 員	員 額
站 長	1
化 學 師	1
環 境 管 理 員	1
化 學 員	1

作 業	作 業 描 述
作業一：廢棄物清理計畫書及固定污染設置、操作許可證審查	辦理園區事業廢棄物清理計畫書、固定污染源設置及操作許可證之審查、核發及展延等各項事宜。
作業二：廢污水下水道水質管理	輔導區內事業廢污水納入本區廢污水下水道，並二十四小時監測水質、水量。
作業三：廢水查驗	每日：針對區內工廠排放源及下水道匯集點，每日採樣、重點檢測。單月：進行全面查驗工業廢水，不合格者，通知改善。雙月：單月不合格者，複檢廢水水質，再不合格則依法告發。
作業四：環境空氣品質監測	每月兩次對區內空氣中懸浮微粒實施監測，並按季公佈監測結果及對各廠固定污染源輔導改善。
作業五：噪音檢測	檢測區內工廠周界音量狀況，對造成噪音者輔導改善。
作業六：毒物管理	輔導辦理毒性化學物質相關許可證、登記文件、核可文件，使用核可文件申請及毒物運作管理。
作業七：廢棄物管理	查核及輔導事業廢棄物之貯存、清除、處理方法及設施。
作業八：資源垃圾回收	環保站於區內規劃之回收點，每週四由清潔隊會同環保局清潔隊入區定點、定時分類回收廢金屬、玻璃、塑膠、紙類等資源垃圾。
作業九：土壤檢測資料備查	輔導園區事業於設立、停業、歇業前，應檢具用地土壤檢測資料向環保局報請備查規定。
作業十：環保宣導	印製環保海報、法規，提供廠商張貼參考，運用區刊宣導區內污染防治情形，舉辦環保講座，提供環保資訊。
作業十一：環保諮詢	受理環保表格填報、專業知識與技術、相關法規諮詢。
作業十二：環保巡查	劃分責任區域，環保站每日派員巡查，並將污染狀況填入環保日誌，有污染之實者，即開污染通知書並予追蹤改善。
作業十三：工廠設立、變更、開工投資抵減	配合第一課、第四課辦理環保檢查，對工廠有污染之虞，輔導設置污染防治設備，並實地查勘及會審相關核准函、許可證、功能測試等文件。
作業十四：滅鼠、蟑	每年配合高雄市滅鼠蟑週購置毒餌分發區內各單位。

1.2 環保站現行作業缺口

依據 1.1 節之作業描述與訪談結果，我們發現該站業務存在著下列缺口：

《缺口一》環保技術專業教育訓練不足

環保站於輔導廠商執行節約用水、水污染防治、空氣污染防制、廢棄物處理、毒化物管理等環保工作時，必須瞭解相關環保技術及資訊，方能提供廠商適合方案或進行廠商與環保工程公司媒合工作，大多環保研討會皆以環保法規說明為主，鮮少污染處理技術之研討會，但就目前之教育訓練而言，並無法完全達到此效果。

《缺口二》相關環保法規修改及訂定頻繁

環保相關法規修改及訂定次數較頻繁且快，使環保站在輔導廠商、執行環保審查、推動環保業務等方面常常因法令改變，而無法立即反應且略顯措手不及。中央或地方環保機關亦不會針對每項修訂後之法規皆舉辦法規說明會，本站才知修改及訂定事項，無法於第一時間得知修改的事項。

《缺口三》人力有限

環保站只有 4 個成員，而高雄園區及臨廣園區之廠商約 120 餘家且園區範圍廣闊，環保站執行區內廢水、廢棄物、空氣品質、噪音、毒化物、土壤等方面之管理、園區環境保護巡查、環保諮詢、環保宣導等工作仍略顯人力吃緊。

（6）營運服務改善及建議

- A.落實環保許可單一窗口審查：鑑於環保署依法委託本處及所屬各分處辦理環保許可單一窗口業務，包括固定污染源設置及操作許可之審查、核發及展延事項、廢棄物清理計畫書審查作業，故仍須有環保人員處理上項業務之審查。
- B.園區環境保護與污染預防的重要性：為避免發生廠商生產過程的廢水、廢氣、噪音、廢棄物、毒化物及園區土壤、地下水污染等環保事項，如未妥善處理與監督，可能衍生各種公害污染，引發嚴重的環保糾紛，因此有關環境保護與污染預防的工作更顯重要。
- C.林維明（2003）認為，依廠商問卷調查結果顯示，區內廠商對於園區設施中以與生產製造活動直接相關的廢棄物及污水處理場最受廠商重視，是以，如何維持保留現有行政人員，並就各園區人力資源不足予以調整，賡續執行各項環保業務，藉由完善環保增值服務，使區內廠商落實環境品質維護，減少污染，提升園區環保形象，建立經濟能與環保兼顧之優良投資環境。

圖表 6 環保站目前使用 98 年度績效衡量指標

考 評 項 目		明 細 項 目	備 註
基 本 項 目	設備、機具 維護與管理	計畫執行(設備、機具之購 、更新是否按計畫執行)	
		1.維護計畫、記錄維護：	
		2.保養及使用校正記錄：	
	人員管理	差勤管理對員工休假執行、 加班及勤惰管理、人力運用 及員額管制、年終考核、獎 懲及退休列管等各事項	《缺口一》環保技術專業教育訓練不 足 《缺口三》人力有限
	預算執行	資本支出預算累計執行率	
專 業 項 目	空氣污染防 制	工廠建檔/執行計畫	作業四：環境空氣品質監測
		查核/輔導計分如附表	《缺口二》相關環保法規修改及訂定 頻繁
		固定污染源許可審查	
	水污染防治	工廠建檔/執行計畫	作業二：廢污水下水道水質管理
		查驗/採樣計分如附表	作業三：廢水查驗
	實驗室認證申請		
	廢棄物管理	工廠建檔/執行計畫	作業七：廢棄物管理
		管理/輔導	
		廢棄物清理計畫書審查	作業一：廢棄物清理計畫書及固定污 染設置、操作許可證審查
	噪音管理	執行計畫	作業五：噪音檢測
		噪音測定/輔導	
	毒物化學物 質管理	工廠建檔/執行計畫	作業六：毒物管理
		查核/輔導依運作場所比例	
	配合本(分) 處其他單位 之相關環保 文件審查	投資、增資、撤資	
		開工檢查、投資抵減	作業十三：工廠設立、變更、開工投 資抵減
	環保宣導	文宣活動	作業十：環保宣導
特 殊 項 目(每辦理一項 3 分)			作業八：資源垃圾回收。 作業九：土壤檢測資料備查 作業十一：環保諮詢 作業十四：滅鼠、蟑

附表：

		得分	高雄區（含臨廣區）
空氣污染防制 (含噪音管理)	6	6 5 4	90 ↑ 60-89 30-59
水污染防治	14	13 - 14 11 - 12 9 - 10	2000 ↑ 1500-1999 1000-1499
廢棄物管理	4	4 3 2	120 ↑ 90-119 60-89

圖表 7 環保站績效衡量指標

構面	策略目標	績效衡量指標	計算方式
顧客構面	增進服務效能，以提昇整體形象	廠商服務品質滿意度提昇民眾對高雄分處整體服務滿意度：『滿意度調查(0-100 分)』	採問卷調查方式『滿意度(0-100 分)』『不滿意度(0-100 分)』
		設備、機具維護與管理	設備、機具之購置、更新總分 3 分 90%以上者 2.5 分 80%以上者 2 分，未及 80%者 1 分設備、機具維護計畫（2 分）；維護紀錄詳實者（5 分），紀錄欠詳實者酌予扣分
		環保宣導(文宣活動)	活動主辦 3 分/次，協辦 2 分/次 文宣 0.5-1 分/篇(宣導文稿含海報)
		配合本(分)處其他單位之相關環保文件審查	投資、增資、撤資依執行情形計分開工檢查、投資抵減依執行情形計分。
	改善園區環境	港區防塵工程，改善園區空氣品質	依執行情形計分
財務構面	提高預算執行	節約比率達成率：(年度業務總支出決算數/業務總支出預算數*100%)	<95%
		人事成本	(該期間各單位人事成本-去年同期間之)/去年同期間之]×100
		5.資本支出預算執行率	固定資產決算數/固定資產可用預算數*100%
內部流程構面	空氣污染防治	工廠建檔/執行計畫	依執行情形計分
		查核/輔導計分如附表	計分如附表（6、5、4 分）。
		固定污染源許可審查	依執行情形計分
	水污染防治	工廠建檔/執行計畫	依執行情形計分
		查驗/採樣計分如附表	計分如附表（14-13、12-11、10-9 分）。
	廢棄物管理	工廠建檔/執行計畫	依執行情形計分。
		管理/輔導	查核計分如附表（4、3、2 分）。
		廢棄物清理計畫書審查	依執行情形計分
	噪音管理	執行計畫	依執行情形計分。
		噪音測定/輔導	依執行情形計分。
	毒物管理	工廠建檔/執行計畫	依執行情形計分。
		查核/輔導	依運作場所比例，90% 5 分，80% 4 分，未及 80% 3 分。
	人事管理	人事管理	對員工休假執行情形、加班及差勤管理、人力運用及員額管制、年終考核、獎懲及退休列管等各項案件均能依照部頒之相關法令規定辦理者 8 分，並視辦理優劣情形酌予增減分數
學習成長構面	建立適當的機制，增加自發性學習誘因，以激發員工潛能	員工學習時數（每年超過 40 小時以上人數比率達 80 %以上）	超過標準者 2 分
		數位學習時數小於 5 小時人員（每年超過 5 小時以上人數比率達 80%以上）	超過標準者 2 分
		環保技術專業教育訓練	超過標準者 2 分

圖表 8 環保站績效衡量指標績效衡量指標各構面權重配分表

構面	績 效 衡 量 指 標	建議配分
顧客構面	廠商服務品質滿意度提昇民眾對本單位服務滿意度	3
	設備、機具維護與管理	8
	環保宣導(文宣活動)	6
	配合本(分)處其他單位之相關環保文件審查	4
	改善園區環境	2
	小 計	25
財務構面	節約比率達成率	4
	人事成本	3
	資本支出預算執行率	3
	小 計	10
內部流程構面	空氣污染防治	14
	水污染防治	17
	廢棄物管理	11
	噪音管理	4
	毒物化學物質管理	8
	人事管理	5
	小 計	59
學習成長構面	員工學習時數	2
	數位學習時數	2
	環保技術專業教育訓練	2
	小 計	6
合 計		100

第三節 消防隊—提升素/質加強服務，長期目標改由消防署設立分支機構服務

一、設立背景及依據：

為確保區內機關廠商安全，防止一切災害達成消防救災及緊急救護任務，依據加工出口區設置管理條例第 5 條第 1 項第 19 款及加工出口區設置管理條例施行細則第 12 條及第 13 條規定，於民國 62 年、64 年及 66 年分別在高雄、楠梓、台中設置消防隊。經濟部加工出口區管理處（以下簡稱管理處）及各分處依據加工出口區設置管理條例第五條第一項第十九款，及加工出口區設置管理條例施行細則 第十三條之規定，為確保區內機關廠商安全，防止一切災害，達成消防救災及緊急救難任務，設置消防隊。

主要服務項目：

區內消防計劃之擬定與執行。

區內火災之防止與搶救。

區內消防設施之安全檢查。

區內消防水源之調查暨消防栓設置之建議。

區內義勇消防隊之編組訓練與演習之監督。

(一) 區內消防計畫之擬訂與執行。

(二) 區內火災之防止與搶救。

(三) 區內消防設施之安全檢查。

(四) 區內消防水源之調查暨消防栓設置之建議。

(五) 區內義勇消防隊之編組訓練與演習之監督。

(六) 其他災害搶救、緊急救難及上級交辦事項。

圖表 9 區內消防隊作業現況

作 業	作 業 描 述
作業一 防火宣導	與消防訓練防範區內火災發生辦理各項預防措施宣導與教育
作業二 消防安全設檢查	對既設之廠房依消防法及其施行細則和各類場所消防安全設備設置標準規規定實施建築物消防安全檢查
作業三 協助廠商辦理自衛 消防編組訓練	為強化各類場所應變災害能力，督導廠商組成自衛消防編組人員並訓練以達自救能力
作業四 辦理建築物消防安 全審查勘申請案件	對區內廠商因需求辦理申請建築物新建增建改建案件，消防安全設備設計之圖說審查及完工後現場勘驗之業務
作業五 區內災害搶救	舉凡區各項天然災害意外事故之搶救及處置
作業六 緊急救護	對區內人員急病傷患現場緊急救護或運送處理

二、現消防隊作業上之缺口

缺口一 人力之不足消防隊現有人力含隊長幹事計有 17 人，每日輪值服勸人數 6 人(不含隊長及幹事)勤務運作已無法支應突發狀況

缺口二 成員年齡老化統計消防隊成員平均年齡為 51 歲多，就消防隊之工作特質為面臨危險及勞力吃重，非具備體力及敏捷的判斷是無法勝任

缺口三 人員教育訓練不足

消防專業知識包含範圍廣泛如法令救災技術戰術預防宣導裝備運用緊急救護醫療及人員體能訓練，非單一消防隊和隊長就能完成

缺口四 裝備車輛老舊

救災裝備車輛老舊無法施展高效能及效率救災工作，以致救災時間延長防護範圍縮小

三、業務執行情形：

消防隊業務係配合新建工程會審、會勘業務，縮短工作時程，提前營運及本處相關業務單位之配合協調較為方便，提供園區廠商便捷之單一窗口服務，確保優質投資環境，且便於管理、指揮與臨時派遣救災、救護均能於第一時間趕赴現場，降低損失與傷害，此為吸引投資廠商之重要誘因。其他工作項目如：區內火災之防止與搶救、支援區外火災、緊急救難、消防設施之安全檢查、區內義勇消防隊之消防訓練與演習之監督、緊急支援送水、區內消防栓檢查維護等。

四、建議改善方案

- A.短期目標：為配合新建工程會審、會勘業務，縮短工作時程，提供園區廠商便捷之單一窗口服務，除保留相關行政人員外，其餘人員配合人事精簡政策人員遇缺不補，以減少用人費用。
- B.長期目標：持續與地方政府消防單位研商本處暨分處消防業務地方化事宜，並平時鼓勵消防隊隊員參加考試取得消防設備師（士）資格，以因應本處組織再造時，人員較有保障。
- C.研討區內消防人力是否協請義消替代服務。

圖表 10 消防隊目前使用 98 年度績效衡量指標

考 評 項 目		績 效 衡 量 指 標	備 註
基 本 項 目	設備、機具 維護與管理	計畫執行(設備、機具之購置、更新 是否按計畫執行)	
		(一)維護計畫、記錄	
		1、維護：	
		2、保養及使用校正記錄：	
	人員管理	差勤管理對員工休假執行、加班及勤 惰管理、人力運用及員額管制、年終 考核、獎懲及退休列管等各事項	
		人力運用	
	預算執行	資本支出預算累計執行率	
專 業 項 目	防火教育宣 導及員工消 防組訓：	辦理宣導活動	
		協助園區廠商辦理消防訓練	
	工廠消防安 全檢查	工廠公共危險物品及可燃性高壓氣體 資料建檔	
		提供廠商對消防工作之各項問題諮詢 ，確實做好災害預防工作，加強消防 安全設備檢查	
		消防安全設備上年度檢修申報情形	
	消防水源檢 查與維護	園區消防水源（消防栓）檢查每月至 少一次	
	火災搶救效 率	火災個案分析	
		出勤救災機動測試	
		著裝測試	
		一線二條水帶放水預備測試	
	緊急救護服 務績效	救護出勤績效	
		聘請專業教官加強初級救護員訓練， 至少 2 次	
	消防人員訓 練及模擬訓 練	每月排定消防人員訓練課目表，依表 實施	
		聘請專家加強專業訓練講習	
		參加「高雄地區消防暨民間救難團體 聯繫會報」，擬定相互支援協定並舉 辦定期聯合演習，藉以提昇整體消防 戰力並培養相互支援合作默契。	

圖表 11 消防隊績效衡量指標

構面	策略目標	績效衡量指標	計算方式
顧客構面	增進服務效能，以提昇整體形象	廠商服務品質滿意度提昇民眾對高雄分處整體服務滿意度	採問卷調查方式『滿意度(0-100分)』『不滿意度(0-100分)』
		設備、機具維護與管理	設備、機具之購置、更新總分 3 分 90%以上者 2.5 分 80%以上者 2 分，未及 80%者 1 分設備、機具維護計畫（2 分）；維護紀錄詳實者（5 分），紀錄欠詳實者酌予扣分
		防火教育宣導及員工消防組訓	每年至少 2 次，得 4 分，增加 1 次加 0.5 分減少 1 次扣 0.5 分
		提供廠商對消防工作之各項問題諮詢，確實做好災害預防工作，加強消防安全設備檢查	依園區工廠家數比例計算：90%以上者 7 分，80%以上者 6 分，70%以上者 5 分，未及 70%者 3 分
	敦睦親鄰，提供服務	緊急救護、送水服務、為加強對區內廠商之服務品質，如逢本園區第四出入口遇大雨淹水時，儘速於本分處網頁登錄相關訊息，提醒區內員工進出園區注意安全。	(1 次得 0.3 分)
財務構面	提高預算執行	節約比率達成率：(年度業務總支出決算數/業務總支出預算數*100%)	<95%
		人事成本	(該期間各單位人事成本-去年同期間之)/去年同期間之]×100
		5.資本支出預算執行率	固定資產決算數/固定資產可用預算數*100%
內部流程構面	火災預防	工廠公共危險物品及可燃性高壓氣體資料建檔	(1) 依園區工廠家數比例計算 100%者 7 分，每少一家扣 0.5 分 (2) 詳實程度 (2.5) 分：非常詳實 2.5 分普通 2 分
		消防安全設備上年度檢修申報情形	依園區工廠家數比例計算 95%以上者 4.5 分，每少一家扣 0.5 分

構面	策 略 目 標	績效衡量指標	計算方式
		園區消防水源（消防栓）檢查每月至少一次	檢查落實並紀錄執行成果及異常狀況處理者得分 3 分每增加一次加 0.25 分，減少一次扣 0.25 分；現場勘查測試 1.5 分
	火 災 搶 救	火災個案分析	全年 5 次以上者，得 3.5 分減少 1 次扣 0.25 分
		出勤救災機動測試	成績符合規定（白天 60 秒，夜間 90 秒離開隊部）得 3.5 分
		著裝測試	現場抽測 1 人，（著消防衣、帽、鞋、水帶、瞄子跑 50 公尺）著裝熟練、確實者得 5 分
		一線二條水帶放水預備測試	現場抽測 2 人，動作迅速熟練落實者，得 5 分，有瑕疵者酌予扣分
	緊 急 救 護	救護出勤績效	迅速績效良好，無瑕疵者，得 5 分，有者酌予扣分
		6.人事管理	對員工休假執行情形、加班及差勤管理、人力運用及員額管制、年終考核、獎懲及退休列管等各項案件均能依照部頒之相關法令規定辦理者 8 分，並視辦理優劣情形酌予增減分數
		聘請專業教官加強初級救護員訓練，至少 2 次	至少 2 次，得 2.5 分，減少 1 次扣 0.5 分
		每月排定消防人員訓練課目表，依表實施	依表實施並紀錄，得 2~3 分
		聘請專家加強專業訓練講習	每次得 0.5 分
		體能訓練測試	依訓練標準作業表給分，現場測試每項抽測 1 人（項目：單槓、伏地挺身、仰臥起坐，測試標準如測試標準表），全部項目符合規定者給 2.5 分，未符合規定每人每項扣 1 分。
		參加「高雄地區消防暨民間救難團體聯繫會報」，擬定相互支援協定並舉辦定期聯合演習，藉以提昇整體消防戰力並培養相互支援合作默契。	1 次 1 分，每增 1 次加 0.5 分

圖表 12 消防隊績效衡量指標績效衡量指標各構面權重配分表

構面	績 效 衡 量 指 標	建議配分
顧客構面	為民服務滿意度問卷調查廠商對本單位滿意度調查	3
	設備、機具維護與管理	10
	防火教育宣導及員工消防組訓	12.5
	提供廠商對消防工作之問題諮詢，確實做好災害預防工作，加強消防安全設備檢查	5
	送水服務、如逢第四出入口遇大雨淹水時，儘速於網頁登錄相關訊息，提醒區內員工進出園區注意安全。	4
	小 計	31.5
財務構面	節約比率達成率	4
	人事成本	3
	資本支出預算執行率	3
	小 計	10
內部流程構面	火災預防	15
	火災搶救	15
	緊急救護	17.5
	人事管理	5
	小 計	52.5
學習成長構面	員工學習時數（每年超過 20 小時以上人數比率達 80%以同仁學習課程平均時數	2
	消防人員訓練及模擬訓練	2
	員工參加機構外研習派訓	2
	小 計	6
合 計		100.00

第四節 衛生保健所—以政策服務為走向，落實保障勞工安全衛生目標

一、設置依據：

1. 依據加工出口區設置管理條例第 5 條第 1 項第 19 款及施行細則第 13 條規定，並奉 經濟部 89 年 10 月 4 日經（89）人字第 89024380 號函核定，為對轄區內職工提供衛生保健服務，設置衛生保健所。
2. 依據「勞工健康保護規則」第 3 條規定，事業單位平時僱用勞工人數在 300 人以上或從事特別危害健康作業勞工人數在 100 人以上者，應設置醫療衛生單位；又該規則第 4 條規定，設置於工業區等事業單位，得聯合設置醫療衛生單位。

二、設置目的及功能—

1. 吸引廠商入區投資誘因及減輕廠商財務負擔：

(1)加工區之保健所接受區內廠商委託執行廠醫、廠護之醫療保健防疫等，提供勞工安全衛生保障，依據「勞工健康保護規則」第 3 條及第 4 條規定略以，事業單位僱用勞工人數 300 人以上於工業密集地區（如：加工區）得聯合設置醫療衛生單位，以辦理醫療衛生單位業務，並簽訂保健合約成為區內廠商聯合設置的醫療衛生單位。

2. 去任務化將降低廠商入區投資的誘因

區內廠商如果單獨設置醫療衛生單位，醫療設備及人事費的支出將數倍於現有繳納於加工區之保健費，由加工區保健所持續依法設置提供醫療保健等服務，可減輕廠商設廠成本。

加工出口區設置衛生保健所，除可減輕各園區廠商自行設立的困擾與財務負擔外，還可加強照顧區內員工的急慢性疾病之預防與職業病防治，並擔任災害發生時第一線搶救工作，使災害損失降至最低，更是吸引廠商入區投資的誘因之一，並可由員工健康變化，得知有否環境污染之情形，以儘速辦理後續緊急通報及醫療措施。

3. 隨時提供醫療服務及建立安全工作環境：

衛生保健所功能與勞工安全衛生保健、環境污染等均為息息相關，如勞工職業病預防檢查、各項勞工體格檢查與健康檢查，以及緊急傷病診治、醫療諮詢、勞工衛教宣導及急救訓練等服務，期以勞工有健康的身體與安全的工作環境，如 SARS 防疫期間，加工區許多防疫工作，皆

需由衛生保健所積極參與，因而使園區員工無感染情事及影響廠商之生產效率。

三、掌管事項

1. 區內職工就業前體格檢查及定期健康檢查
2. 勞工保險預防職業病健康檢查及防治
3. 職工傷病之門診、急救、轉院及有關醫療保健事項
4. 區內工廠之餐廳衛生檢查及供膳人員健康檢查
5. 法定傳染病之通報
6. 健保門診
7. 機車駕照考照體格檢查
8. 汽車駕駛執照審驗體格檢查
9. 各項體檢，如：學校新生入學體檢、榮民安養中心體檢、學校供膳人員體檢等。

四、業務介紹：

(一) 醫療方面：

1. 設有內科、外科、耳鼻喉科等門診，並建有良好轉診制度。
2. 有現代化醫療儀器設備，可做各種生化檢查、X 光檢查、癌症篩檢。
3. 針對病患需要給予個別衛生教育，並建檔追蹤治療。
4. 提供免費量血壓服務。

(二) 保健方面：

1. 提供職業衛生問題諮詢服務
2. 辦理勞工健康教育
3. 辦理員工急救訓練（包含工安人員的複訓課程），提供簽約廠商急救藥材的領取。
4. 提供家庭計劃服務，代售保險套
5. 備有國、英、泰語版本之愛滋病防治宣導短片歡迎借閱

(三) 健康檢查辦理：

1. 就業前體檢
2. 勞工定期健檢
3. 勞保預防職業病健康檢查
4. 從事供膳業務員工傳染性疾病檢查
5. 員工健康追蹤複查

衛生保健所之現況

1. 衛生保健所現況介紹

衛生保健所為區內聯合設置之醫療機構主要業務包括負責區內之醫療及保健業務為了對保健所業務有更清楚之了解，本研究整理如圖表 13 示。

圖表 13 保健所作業現況

作 業	作 業 描 述
作業一： 工業衛生管理	(一) 職業病防治：對區內工廠之工作環境，其影響員工健康，可能導致職業性疾病者，均建立職業病管理卡，對建卡之員工，按其病情需要，從事各項檢查及治療的工作。 (二) 衛生教育： 1. 機會教育：利用工廠集會時間，講解工業衛生等課題。 2. 免費提供各類成人保健、婦幼衛生、家庭計畫等保健教材。 3. 不定期舉辦急救救護訓練。 (三) 餐廳衛生檢查： 協助轄區衛生所對區內之餐廳實施環境衛生及餐具衛生之定期檢查，每年檢查一次，並將檢查結果函知各受檢單位，不合格者通知改善。
作業二： 保健作業	(一) 員工體格檢查： 1. 就業前體檢：依勞工健康保護規則第十條之規定，雇主於僱用勞工時，應實施一般體格檢查。 2. 定期體檢：依勞工健康保護規則第十一條之規定，雇主對在職勞工，應就下列規定，定期實施前條規定項目之一般健康檢查。 (1) 年滿四十五歲以上者，每二年檢查一次。 (2) 年滿三十歲未滿四十五歲者，每三年檢查一次。 (3) 未滿三十歲者，每五年檢查一次。 3. 特殊健康檢查：依勞工健康保護規則第十二條之規定，雇主僱用勞工從事特別危害健康之作業，應於其受僱或變更其作業時之規定實施各該特定項目之特殊健康檢查。 (二) 傳染病防治： 肝炎、愛滋病及登革熱防治宣傳。 (三) 急救藥箱補給： 1. 凡與衛生保健所簽訂保健約定書之工廠，均免費供給急救藥箱，大型或人數眾多之工廠得增加之。 2. 急救藥箱內藥品每月補給一次。
作業三： 醫療作業	(一) 門診醫療： 1. 醫療範圍：醫療部設內、外、心臟、耳鼻喉、婦、牙、X光、檢驗等科。 (二) 急診與轉院： 救護車服務：轉院服務 42 人次、服務區內廠商日間救護車服務，急救計 29 人次。

2. 衛生保健所現行作業缺口

依據前之作業描述與訪談結果，我們發現該所業務存在著下列缺口：

《缺口一》區內廠商無法全數與保健所合約

依規定區內廠商需 300 人以上才需強制設立醫務室(廠商因與保健所有簽定保健合約所以公司可以不必設醫務室)，但一些保健服務就算未與保健所簽訂保健合約本所也得為其服務引響本所營收。

《缺口二》一些工業衛生管理之服務無法收取服務收入

《缺口三》宣導不夠以致一些廠商員工不知保健所之存在而善加利用。

《缺口四》未於保健合約上註明保健合約之廠商必須於保健所辦理體檢業務。

如此才不至於區外一些體檢單位削價競爭引響保健所之體檢收入。

圖表 14 保健所改善虧損情形之因應做法

改善虧損情形之因應做法	推 動 計 畫	辦 理 情 形
至公司宣導服務項目	1. 每週拜訪 1-2 家區內廠商。 2. 不定時配合公司定期（年度）舉辦之急救課程、衛生教育講習，加強宣導	97 年 6 月、9 月、12 月係由華科公司年度安排下，赴該公司辦理衛生教育講習。今年已辦 1 場次急救訓練，擬再辦 3 場。下半年依各公司需求，配合辦理衛生教育講座。
爭取與未簽訂保健合約公司簽約	實地拜訪未簽訂保健合約之公司，強調保健所功能及簽約的必要性與好處。	對於新開工（2 家）之廠商前往拜訪，已有一家簽約成功，一家未簽約。
宣導免付費預防職業病健康檢查	主動提供廠商可利用勞保局支付之預防職業病健康檢查項目及其相關申報資料。	安排典範公司於 97 年 6 月、電產三協公司預計在 97 年 7 月執行特殊作業檢查。
定期拜訪各公司並免費為員工測量血壓	在公司同意下前去拜訪並測量血壓	按照現在所推動的服務持續辦理。配合定期體檢實施。
主動協助辦理轉診醫療服務	1. 門診轉診：病情需要進一步檢查處理，請醫師開立轉診單，以利病患能夠持轉診單優先看診，並減收掛號費。 2. 急診轉診：急診意外傷病嚴重，經初步處理，需轉院時，聯繫公司工安人員，代叫救護車，開立轉診單讓病患立即轉診作立即處理。	協助辦理轉診 97 年 1-5 月：28 人

改善虧損情形之因應做法	推 動 計 畫	辦 理 情 形
慢性病人回診追蹤	1. 以電話方式聯絡病人定期回診。 2. 加強監控，造冊列管，紀錄檢驗數據。	慢性病人回診 97 年 1-5 月：337 人
儘量合併看診科別	下午門診時大多採單一門診。儘量只開一診用一般科醫師全看	按照推動計畫繼續檢討執行。
開發臨廣園區的業務	1. 高雄所派員至臨廣園區加強推廣業務宣導。	加強業務宣導。和詮公司新進員工及特殊體檢在保健所做，但定期體檢則自行在區外做；華生公司與高雄所已簽約，大地光纖公司雖未簽約惟其體檢仍由高雄所來做。每週雖一天半駐點臨廣園區，但執行上有困難，成效有限。

圖表 15 保健所目前工作績效考評表

甲、業務經營	明 細 項 目	備 註
一、營運績效	(一) 保健合約人數增(減)係數=本年度保健合約累計人數/前 1 年度保健合約累計人數	
	(二) 員工生產力除以保健合約人數增(減)係數	
	(三) 實際人事費佔收入比再乘以保健合約人數增(減)係數	
	(一) 職工傷病(職業病)、門診、及其他有醫療事項之執行	作業三：醫療作業
	1. 救護車服務	
	2. 支援廠商區內、外活動	
	3. 預防保健工作推廣	
	4. 午間門診	
	5. 體檢到廠服務	
	6. 免費測量血壓活動	
	7. 工廠訪視及衛教宣導	
	8. 提供醫療保健資訊	
	(二) 有協助廠商辦理員工急救訓練、衛生教育講習，推展優生保健宣導	作業一：工業衛生管理
	1. 傳染病宣導課程	
	2. 職場健康宣導課程	

	3. 菸害防治宣導	
	4. 優生保健事宜	
	5. 意外災害演習	
	6. 區內員工急救訓練	
	(三) 急救藥箱補給有按工作計劃定期主動提供給廠商	
	(四) 辦理員工體檢	作業二：保健作業
	(五) 傳染病之預防與慢性疾病篩檢及預防	作業二：保健作業
	1. 傳染病預防	
	2. 預防接種	
	3. 慢性疾病篩檢及預防	
	(六) 急救、轉診之醫療事項之執行，配合健保分級制度轉診	作業三：醫療作業
乙、為民服務	問卷調查	
丙、財務管理		
一、財務狀況	營業收入和去年決算比較	
	成本支出和去年決算比較	
	1. 收支日報表均按時填報	
	2. 資金儲存表均按時填報	
	3. 各項財產列管、盤點、及編製報表	
三、應收款項	是否依規定辦理	
丁、會計管理	是否依規定辦理	
預算編彙	是否依規定辦理	
會計處理	是否依規定辦理	
預算執行	是否依規定辦理	
四、內部審核	是否依規定辦理	
戊、人事管理		
一、休假執行情形	是否依規定辦理	
二、加班及差勤管理	是否依規定辦理	
三、人力運用及員額管制	是否依規定辦理	
四、年終考核	是否依規定辦理	
五、獎懲	是否依規定辦理	

圖表 16 保健所績效衡量指標

構面	策略目標	績 效 衡 量 指 標	計 算 方 式
顧客構面	增進服務效能，以提昇整體形象	1. 廠商服務品質滿意度提昇民眾對高雄分處整體服務滿意度：『滿意度調查(0-100分)』	採問卷調查方式
		2. 有協助廠商辦理員工急救訓練、衛生教育講習，推展優生保健宣導、提供醫療保健資訊	提供額外加執行服務及醫療保健資訊（如區刊、簡訊）者 80 分，執行良好者加分，欠佳者扣分。
		3. 急救藥箱補給有按工作計劃定期主動提供給廠商	定期主動提供給廠商者 80 分，執行良好及主動提供者加分，欠佳者扣分。
	敦親睦鄰好厝，提供到廠服務	預防保健工作推廣、體檢到廠服務、免費測量血壓活動	定期主動提供給廠商者 80 分，執行良好及主動提供者加分，欠佳者扣分。
財務構面	營運績效	1. 業務收入增(減)係數和/保健合約人數增(減)係數	業務收入增(減)係數=本年度業務收入/前 1 年度業務收入 保健合約人數增(減)係數=本年度保健合約累計人數/前 1 年度保健合約累計人數 法定預算為盈餘者每增加 2%加 0.05 分，每減少 2%減 0.05 分，法定預算為虧損者每減少 2%加 0.05 分，每增加 2%減 0.05 分
		2. 員工生產力	(實際作業收入/實際員工人數)/保健合約人數增(減)係數相同者 3.2 分每增加 2%加 0.05 分，每減少 2%減 0.05 分
		3. 人事費	實際人事費佔收入比再乘以保健合約人數增(減)係數相同者 3.2 分每增加 2%加 0.05 分，每減少 2%減 0.05 分
	提高預算執行	4. 賸餘達成率	決算賸餘數/預算賸餘數*100%
		5. 資本支出預算執行率	固定資產決算數/固定資產可用預算數*100%
內部流程構面	醫療保健作業	1. 職工傷病（職業病）、門診、及其他有醫療事項之執行	以上年度為基期（就診人次/全區員工人數），每增加1% 加0.2分，每減少1% 減0.2分。
		2. 辦理員工體檢	以上年度為基準（體檢人次/全區員工人數）每增加1% 加0.2分每減少2% 減0.2分。
		3. 傳染病之預防與慢性疾病篩檢及預防	資料完整者 80 分，追蹤治療成效良好者加分，欠佳者扣分。
		4. 全年醫療品質	良好未發生醫療糾紛者加分，欠佳者扣分
		5. 急救、轉診之醫療事項之執行，配合健保分級制度轉診	配合健保分級制度轉診，良好者加分，欠佳者扣分。
		6. 人事管理	對員工休假執行情形、加班及差勤管理、人力運用及員額管制、年終考核、獎懲及退休列管等各項案件均能依照部頒之相關法令規定辦理者 10 分，並視辦理優劣情形酌予增減分數
學習成長構面	建立適當的機制，增加學習自發性，以激發員工潛能	1. 員工學習時數（每年超過 40 小時以上人數比率達 80% 以同仁學習課程平均時數	超過標準者 3 分
		2. 數位學習時數 5 小時（每年超過 5 小時以上人數比率達 80% 以上）	超過標準者 3 分
		3. 員工參加機構外研習派訓（每年達 10 人次）	超過標準者 3 分

圖表 17 保健所績效衡量指標績效衡量指標各構面權重配分表

構面	績 效 衡 量 指 標	建議配分
顧客構面	1. 廠商服務品質滿意度提昇民眾對高雄分處整體服務滿意度	5
	2. 有協助廠商辦理員工急救訓練、衛生教育講習，推展優生保健宣導	10
	3. 急救藥箱補給有按工作計劃定期主動提供給廠商	6
	4. 敦親睦鄰好厝，提供到廠服務	5
	小 計	26
財務構面	1. 業務收入增(減)係數和/保健合約人數增(減)係數	4
	2. 員工生產力	4
	3. 人事費	4
	4. 賸餘達成率	5
	5. 資本支出預算執行率	4
	小 計	21
內部流程構面	1. 職工傷病（職業病）、門診、及其他有醫療事項之執行	5
	2. 辦理員工體檢	5
	3. 傳染病之預防與慢性疾病篩檢及預防	10
	4. 全年醫療品質	7
	5. 急救、轉診之醫療事項之執行，配合健保分級制度轉診	7
	6. 人事管理	10
	小 計	44
學習成長構面	1. 員工學習時數（每年超過 40 小時以上人數比率達 80% 以同仁學習課程平均時數	3
	2. 數位學習時數 5 小時（每年超過 5 小時以上人數比率達 80% 以上）	3
	3. 員工參加機構外研習派訓(每年達 10 人次)	3
	小 計	9
合 計		100

第六章 結論與建議

第一節 結論

作業單位之成立，係招商投資及徵才就業重要誘因，原希望能自給自足，如此目的無法達成，例如儲運、餐飲及宿舍等服務走上結束之命運；其中清潔隊、環保站、消防隊三單位所需經費由管理費之收入支應；員工保健所原設立要求該所能自給自足，但大環境限制無法達成原要求，因此四單位首要建構以服務為主的策略，創造廠商最大的滿意度，目前績效評估制度顯然無法顯現各單位在這方面特殊之表現。

欲評估各作業單位績效的良窳，引進平衡計分卡觀念是有必要的，作業單位平衡計分卡的訂定，其訂定必須考慮到提高民眾滿意度、增進核心競爭力、形成良好的組織文化、增進員工的向心力及找出關鍵成功要素，改善員工之行為與績效成果，專注於組織的永續發展，將無形資產（人力資本）與平衡計分卡結合，訂定各部門共同認可的關鍵績效指標，讓人力、策略目標及組織做到一致性，其作法一般為由上而下，而本文暫採由下進而能往上，逐漸推進。

由於作業單位尚無明確中程計畫，因此無法確認其績效評估指標是否與策略規範相聯結。

因此正確作法

1. 作業基金應依其立法依據思考其成立之目的、服務之對象、提供服務之過程，並據以發展出願景。宜以簡單明確的陳述來呈現出未來的願望，其中值得注意的是，願景描述了長期努力的大方向，因此該願景不應隨著首長之更替而有所改變，惟有當政府整體組織變革，亦或存在的目的有所改變時，願景才有變動的可能性。

待確定其願景之後，應以 3~5 年為一期間發展出中程計畫，中程計畫是以願景為背景發展出來的「可執行的」計畫，且為後續「策略目標」的前身，因此中程計畫之描述必須為可以確實落實的具體計畫。

2. 描繪基金策略目標。

平衡計分卡包括顧客、財務、內部流程、及學習成長四個構面，每個構面都包含多項策略目標，主要是探討應該做什麼事？為了做好這些事內部應如何自我學習(學習成長構面)？如何有效率地做(內部流程構面)？為誰做(顧客構面)？等等，而每個活動最終都將指向願景。

在這個步驟值得注意的是，四個構面都各含有許多策略目標，因此在探討因果關係時，應以每一個策略目標為單位，而非以構面為單位去思考其因果關係，應仔細思考學習成長構面的哪一個策略目標，將如何影響內部流程構面的哪一個策略目標，又進而影響財務、顧客構面的哪些策略目標。

3. 開展平衡計分卡四大構面指標及建議目標值。

須針對每個構面的策略目標訂定其績效衡量指標，績效衡量指標是用來衡量策略目標的達成程度，同時績效衡量指標必須與員工的績效衡量做聯結。好的績效衡量指標除了需具備不受外部因素影響，而能精確反映出員工的行為及努力的特性之外，更重要的是需與組織目標一致，也就是此項指標能夠明確的反映出組織目標的重要性。在學習成長構面幾乎都訂定「提升員工專業能力」這項策略目標，而如何衡量這項策略目標即為「員工學習課程平均時數」，如此一來不僅可以直接影響員工的行為，同時也達到組織的目標。

因此各基金在訂定績效衡量指標時，應盡可能將績效衡量指標轉化成為「可操作性」、「可衡量」的定義，讓員工可以清楚知道自已的作為是否幫助達成其願景，除了訂定績效衡量指標之定義之外，同時應給予每個績效衡量指標建議的目標值，使基層員工有短期努力的目標。

◎績效衡量指標應具有明確、可執行的定義，並盡可能給予數量化的指標。

◎績效衡量指標應為誘導員工往組織策略方向進行的衡量方法，而非日復一日的例行性工作，亦非員工應遵循的活動，因此應將之排除。

◎策略目標與績效衡量指標間應有直接的因果關係。

平衡計分卡強調組織之中的活動是透過四個構面層層的推動(學習成長構面影響內部流程構面，進而影響顧客構面及財務構面，以達到組織策略)，本研究預期達到兩大目標：

了解目前在作業基金績效衡量指標現況對適合之績效衡量指標之選擇、建立及考核制度提供具體建議。

本報告所建議的績效評估指標係初步構想，仍應由各單位再討論，施行之可能性。以作業單位就目前架構下是否展現持續進步為主要考核重點。

建立績效評鑑制度：計畫執行考核環環相扣，好的績效評鑑制度可以考核基金成效，並導引及激勵員工，達成基金願景。單位應依基金願景及策略建立適合之績效衡量指標，並與獎酬制度相連結，誘使員工個人努力目標與作業單位目標一致。

第二節 建議

目前作業單位較無明確具體之使命、願景、目標及相對應的績效評估標準，以致於組織的使命和策略並未能轉化為作業單位組成員每人每日的工作目標。

短期具體做法：就目前工作績效考評自評表內容之補強，按照顧客、財務、內部流程、及學習成長四個構面之順序重新分類排列使各單位了解工作之重心，

顧客面：列為首頁

目前顧客面最主要問題在於屬於較為被動反應的狀態，未能主動服務各廠商相關需求，

短期具體做法：化被動為主動例如保健所主動拜訪廠商，平時注意和廠商建立長期友誼，和區外醫院爭取每年定期體檢、特殊健康檢查之大餅能獲得勝利。

長期具體做法：敦親睦鄰，廠商是作業單位衣食父母，

財務面：

目前除保健所有收支所以其考核項目較為完整，清潔隊、消防隊、環保站只有資本支出預算累計執行率一項，太簡略，因此建議增列年度業務總支出節約比率達成率、人事成本節約比率達成率，以提醒三單位注意預算控管。

內部流程方面

人力有限而負擔過重方面在人力在短期內無法擴充之限制下，人力有限且負擔過重的問題必須透過內部作業流程的管理來改善。

短期具體做法：建議短期內可先以作業單位之各項業務流程為基礎，統計

成員的每週工作內容與所耗費時間，並定義作業對工作成果的附加價值程度，以進行作業之分析。針對作業分析的結果，小組成員可透過討論、會議等方式探討作業流程中之附加價值部份與無附加價值部份，並思考消除無附加價值作業，以及提高附加價值作業效率的解決方案。

教育訓練方面：

目前教育訓練在質上較缺乏長程整體之規劃，且未與學習成長面之策略性議題結合，除消防隊、保健所外，清潔隊工員完全無教育訓練。且目前人事室規定最低員工學習時數只限職員，工員完全未規定，因此教育訓練對於作業單位成員解決問題能力的累積和工作效率的提昇上都未能有顯著具體的正面影響。

短期具體做法：建議短期內教育訓練規劃可以提昇工作效率之技術為規劃重點。

長期具體做法：長期教育訓練的規劃需結合平衡計分卡學習成長面的策略性議題及策略性目標，如強化成員之專業能力（專業法規，及管理知識等），俾提昇成員能力的附加價值，培養以專業主動解決問題的精神。

學習成長方面：

欲在有限人力下，將工作效能提高，必須先從學習成長面的提昇開始，除了前述專業技能的教育訓練之外，成員的經驗和專業知識的累積及傳承，也就是知識庫的建立，亦是一重要之策略性議題。

短期具體做法：建議短期可先將會業務工作流程、業務工作常見問題等資料彙總、整理並書面化，以建立成員業務工作的基本知識。

長期具體做法：長期則著重在知識庫的建立，透過書面的方式，針對成員在執行業務上所遇到的問題、解決方案或針對最佳實務經驗進行討論分享，透過問題彙總、討論、歸類、建檔備供查詢的機制以落實知識庫的建立，並鼓勵成員善用知識庫，以分享彼此知識。

每年針對上一年度執行情形進行檢討。

結語：

本研究報告原始構想是由本室同仁組成一團隊，透過分工合作，大家腦力

激盪共同完成，本室原有 5 員，但因人員易動，1 員 97 年 12 月高考及格離職、原主任 98 年 3 月 1 日退休，這期間只有職及 1 名辦事員及 1 名書記，扛起全部工作，98 年 4 月中旬，新進 1 名同仁，對分處業務不熟悉，無法協助，5 月份又兼辦屏東分處會計主辦，加上本室人事缺額 8 月份才補齊，專員 10 月份又被借調至別單位，在青黃不接情況下，主任兼辦專員工作，本年度單位會計及作業基金會計制度大翻修，新制度明年實施，相關配套工作需準備，忙上加忙，上班時間根本無法進行報告撰寫工作，只能犧牲假日來完成，因此原計畫想做問卷調查及個別訪談工作，描繪基金策略地圖等，迫於交稿時間壓力，只能割捨，採較簡單以虛擬方式進行，希望這是拋磚引玉之工作，後續管理處四組能組小組推動。

參考文獻

一、中文部分

1. Robert S. Kaplan and David P. Norton 著，著/高子梅，何霖譯/，策略校準應用平衡計分卡創造組織最佳綜效，臉譜出版，2006 年。
2. 吳安妮，淺談平衡計分卡成功實施之精髓概念，會計研究月刊，198 期，p.26~32。
3. 吳安妮，策略為焦點的組織－平衡計分卡式的公司如何在新企業環境中取勝，會計研究月刊，184~189 期。
4. 吳安妮，「平衡計分卡」轉換策略為行動，會計研究月刊，134~135 期。
5. 劉順仁，2004，「建立非營業特種基金績效衡量指標之研究」，行政院主計處委託研究計畫。
6. 加工出口區網頁首頁。
7. 98 年度高雄分處各作業單位工作績效考核書面資料。

題名：從策略管理觀點探討運用平衡計分卡建立作業單位績效衡量指標之研究

出版機關：經濟部加工出口區管理處

地址：811 高雄市楠梓區加昌路 600 號

網址：<http://www.epza.gov.tw/onweb.jsp?webno=3333332;5;>

承辦單位電話：(07)3611212 轉 122

製作單位：企劃管考科

資料維護單位：企劃管考科

出版年月：100 年 12 月

檔案格式：PDF

系統需求設備：可上網

GPN：4710005006

著作權管理訊息：聯絡人：王慶豐

聯絡電話：(07)8217141 分機 370

聯絡地址：806 高雄市前鎮區高雄加工區中一路 2 號