

策略性績效管理實務探討



講座簡介

- 講師：林文燦
- 現職：銓敘部常務次長
臺北大學公共行政暨公共政策系兼任副教授
- 學歷：政治大學公共行政學博士
政治大學公共行政學碩士
中興大學法商學院公共行政學士
- 考試：74年高考人事行政類科及格
- 經歷：銓敘部政務次長
行政院人事行政總處公務人力發展中心主任
行政院人事行政總處主任秘書
交通部人事處處長
行政院人事行政局參事
行政院人事行政局給與處處長
行政院人事行政局給與處副處長
行政院人事行政局給與處專門委員
行政院人事行政局給與處科長
行政院人事行政局資訊室科長
行政院人事行政局四處三科科長



Email : wellslin1222@gmail.com

2018/7/19

林文燦

2

著作+1+1



政策執行與評估
Public Management
作者：李允傑、丘昌泰
合著
定價：420元

現代社會快速變遷，政府機能日益擴大，政策議題千頭萬緒，層出不窮，對於公共政策專業化的需求亦更形殷切。本書由兩位學者以密切的分工方式，深入淺出地介紹相關概念與核心思想，對於想瞭解公共政策中兩大核心領域的學術或行政實務界人士而言，如何建立有效的政策執行機制？如何評估執行後的政策影響或結果？閱讀本書，都將令您產生「如入寶山，滿載而歸」的歸實感。



公共管理—
理論與實務手冊
作者：丘昌泰
定價：520元

公共管理是當前公共行政領域中的新興課題，也是各個推動政府再造的立論基礎。本書的內容涵蓋兩大部分：一是顧客導向的「新公共管理學」，強調的是責任管理、策略管理與績效管理，追求的是效率與效果目標；二是以公民為導向的「新公共治理學」所稱擊，強調的是新公共行政的倫理觀，強調的是現代主義的管理觀，追求的是公平與正義目標。

定價：420元

元照出版公司
地址：臺北市龍前路18號5樓
電話：(02)2375-6688
網址：www.angle.com.tw

公共政策
2003年
修訂版

公部門待遇管理——策略、制度、績效 林文燦 著

元照

5D152A

2003年修訂版

公共政策

公部門待遇管理 —策略、制度、績效

The public agent treatment manages

林文燦 著

元照出版

李允傑

學歷

美國北卡羅萊納大學公共政策哲學博士
國立臺灣大學政治研究所碩士
高考一、二級及格
全國行政學科會議委員（行政院主辦）

現職

國立空中大學公共行政學系專任教授
國立清華大學兼任教授
國立東華大學公共行政研究所兼任教授

著作

臺灣工會政策的政治經濟分析、財務行政與政策過程、國會與預算：政府預算審議過程之實證研究、公共管理、政策分析、政府與工會、政府財務與預算以及中英經濟論文四十餘篇

丘昌泰

學歷

美國芝加哥大學公共政策學博士
國立臺灣大學政治學博士

現職

國立臺北大學公共行政暨政策學系教授
公共事務學院民意與選舉研究中心主任

著作

公共政策：基礎篇、演進管理學、公共管理：理論與實務手冊、臺灣與國際政策、財稅與國公費問題



為何？

坐而論，卻不能起而行

- 有一天很會抓老鼠的貓不在家時，劫後餘生的老鼠們立刻趁著這個難得的機會召開議，研商如何解決當前的困境。會議甫一開始，族裡的長老立刻指示非馬上在貓的脖子掛一只鈴鐺不可。這樣只要貓一展開狩獵行動，大家隨即可以得知他的動靜，所有的鼠輩都贊成長老的意見。
- 不過要在貓的脖子掛鈴鐺比登天還難，但大家七嘴八舌，但真要付諸執行，卻沒有老鼠願意去執行。於是，問題依然存在。



咬住目標，堅定而行

- 不論獵物或打鬥，鱷魚的牙齒一旦咬住之後，絕不輕易鬆口。鱷魚咬住不放的習性可以給我們重大的啟示，因為世界上成功的人，都是在選定一個目標之後，咬住不放，全力以赴。假如我們胸懷大志，勤奮努力，但稍遇挫折就氣獸了，那絕對不會成功，因為我們欠缺了鱷魚「咬住不放」的堅持。

- 郭泰，(1994)，拜動物為師，台北：遠流。
p142..



策略性績效管理

- Okumus and Roper(1998)所言「，...，偉大的策略，汗顏的執行。」 (...great strategy, shame about the implementation)。
- 這些論述以當代管理學的說法，是「策略與執行分離」、「規劃與執行脫勾」的問題，同時寓意著傳統績效管理的困境，並宣示中績效管理學術界與實務界一個新興的研究課題-
 - 那就是「策略性績效管理」(Strategic Performance Management)。Kaplan 和 Norton(1996: 75)「平衡計分卡」的提出，就是一個落實策略性績效管理學術及實務的基石。

由外而內

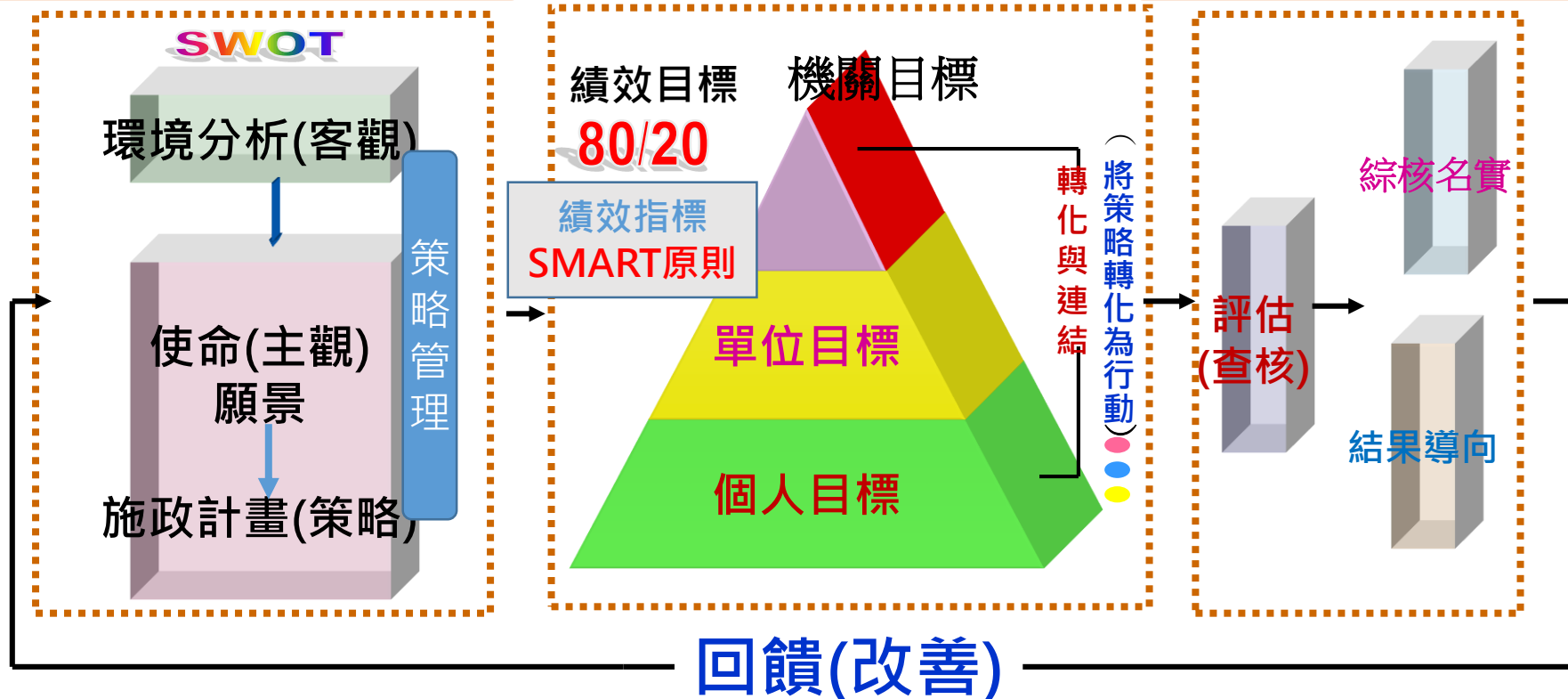
談什麼呢？策略導向績效管理模式

結果導向

規劃: Do the right things

執行: Do the things right

結果: The things do right?



資料來源：林文燦自繪

當公部門要推動績效管理，你會不會也這樣想-思維惰性

- 政府與企業之業務性質不同，可以有效實施績效管理嗎？
- 內部單位業務性質不同，可以做績效評比嗎？
- 如何建立一套客觀而具有公信力的績效評比制度嗎？

再賞析案例：他山之石，可以攻玉

• 他山之石：

- 案例一：台積電績效管理及發展制度
(performance management and development system)
 - 張忠謀溫情喊話？為何如此
- 案例二：新加坡公務人員考績制度

• 可以攻玉：

- 案例三：我國公務人員考績制度草案

績效管理背後哲學的論辯

- 績效管理的哲學論辯基礎：
 - 第一句名言是：「無法評量，就無法管理。」(No measurement, no management)
 - 第二句名言是：「重要都難以量化，能夠量化的都不重要。」(Not everything that can be counted counts, and not everything that counts can be counted)

民主課責：以績效贏選票，繼續執政

◎管理學大師Peter F. Drucker說：「企業的目的是創造顧客。」同樣的，就民主政治而言，選民就是顧客，創造顧客的途徑之一，就是以**施政績效換得執政**。

◎每一位民選首長都希望贏得選舉

第一屆是靠競選團隊創造選民青睞，獲得初次執政；

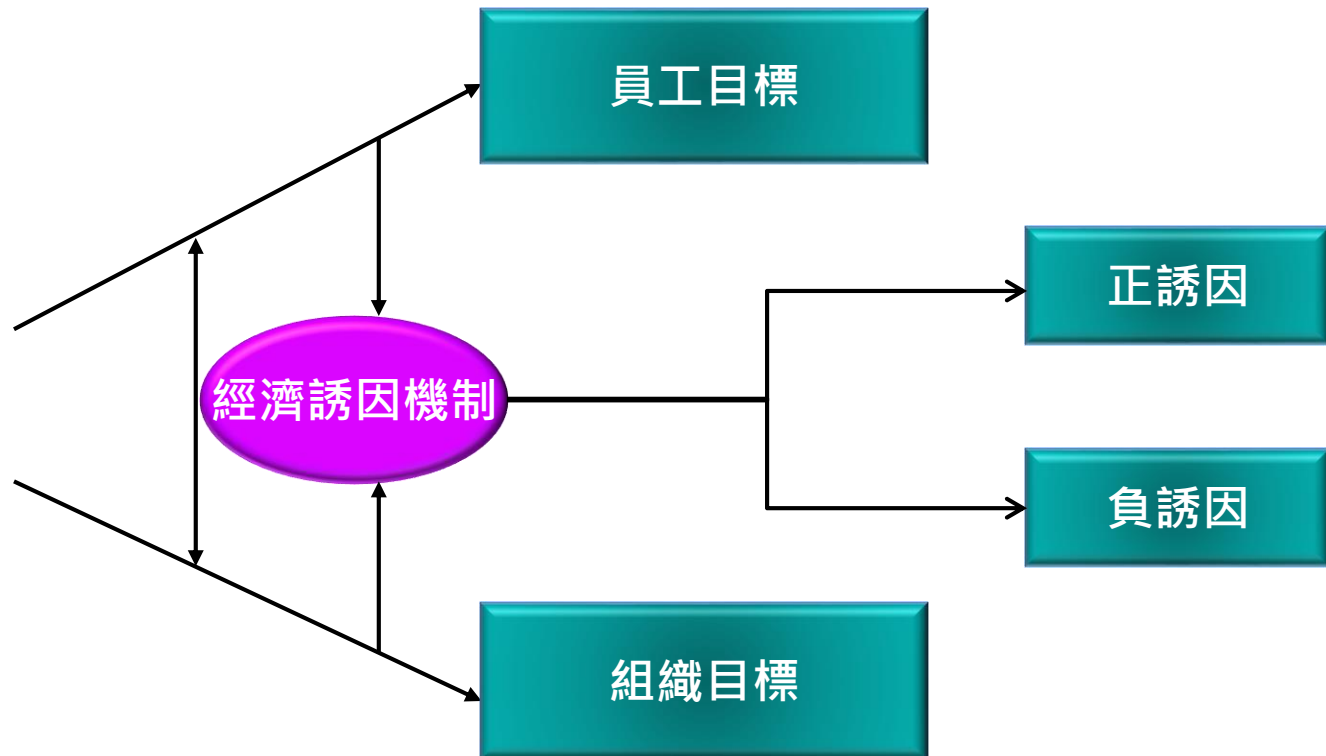
第二屆要靠行政團隊贏得選民肯定，獲得再次執政。

分析邏輯

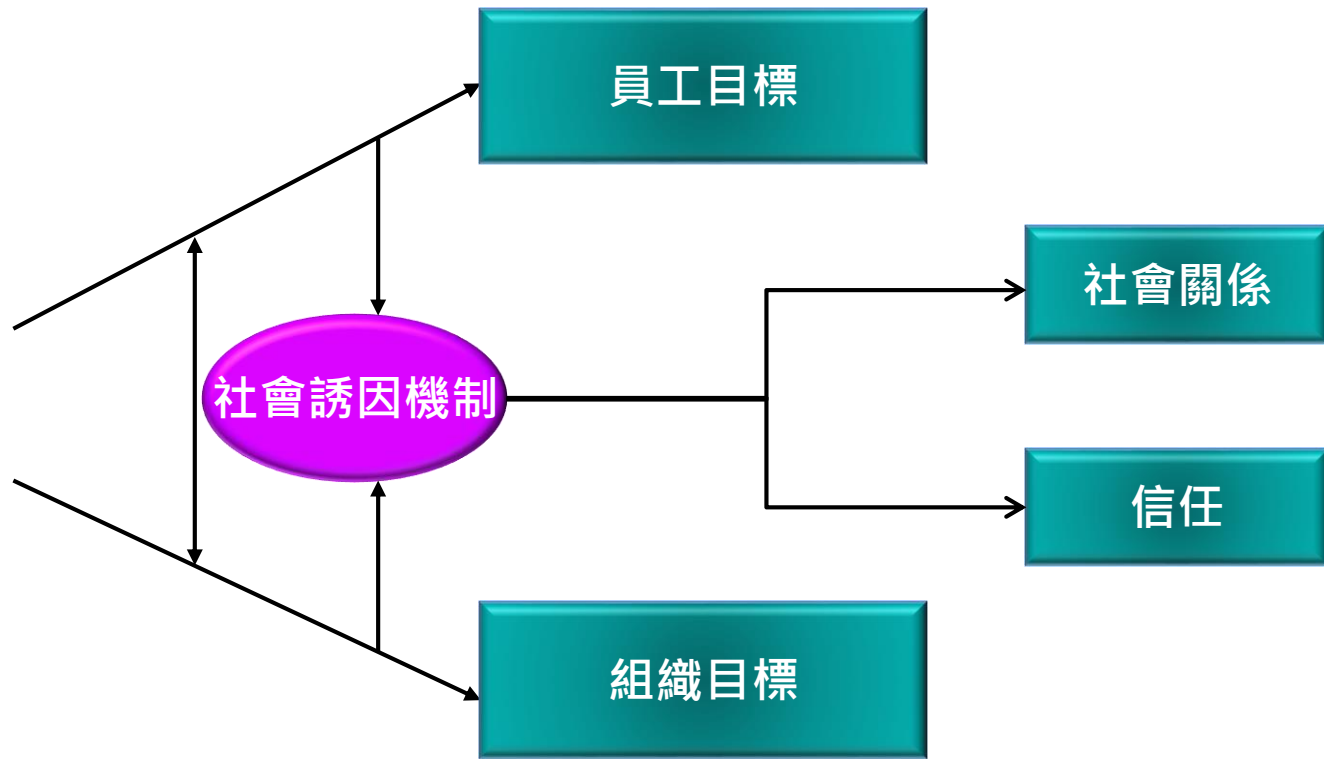
- 績效管理就是「因人成事」的過程。
 - 「因人」：靠員工-人事管理制度。
 - 「成事」：成事功-績效管理制度。
- 但好人一定做好事嗎？哲學思維
- 如何使得好的人才，一定做出好的工作結果？科學思維。

有效績效管理的邏輯

領導或管理
因人成事



有效績效管理的邏輯



杜拉克說：動機不僅是目標管理，也是一切現代管理的首要問題。
企業最需要的管理原則就是：能讓個人充分發揮專長和責任
，凝聚共同的願景和一致的努力方向，調和個人目標和共同福祉
。可稱為管理哲學



先思考一下

思考一下

■為什麼政府「施政
績效」，「譏笑不
彰」呢？

思考一下

■您感覺如何？

■您能做什麼？

思考一下

■為什麼中央及各縣市政府喜歡辦理大型活動？

思考一下

■各縣市政府辦大型活動與績效管理制度間
有何關係呢？

由外而內

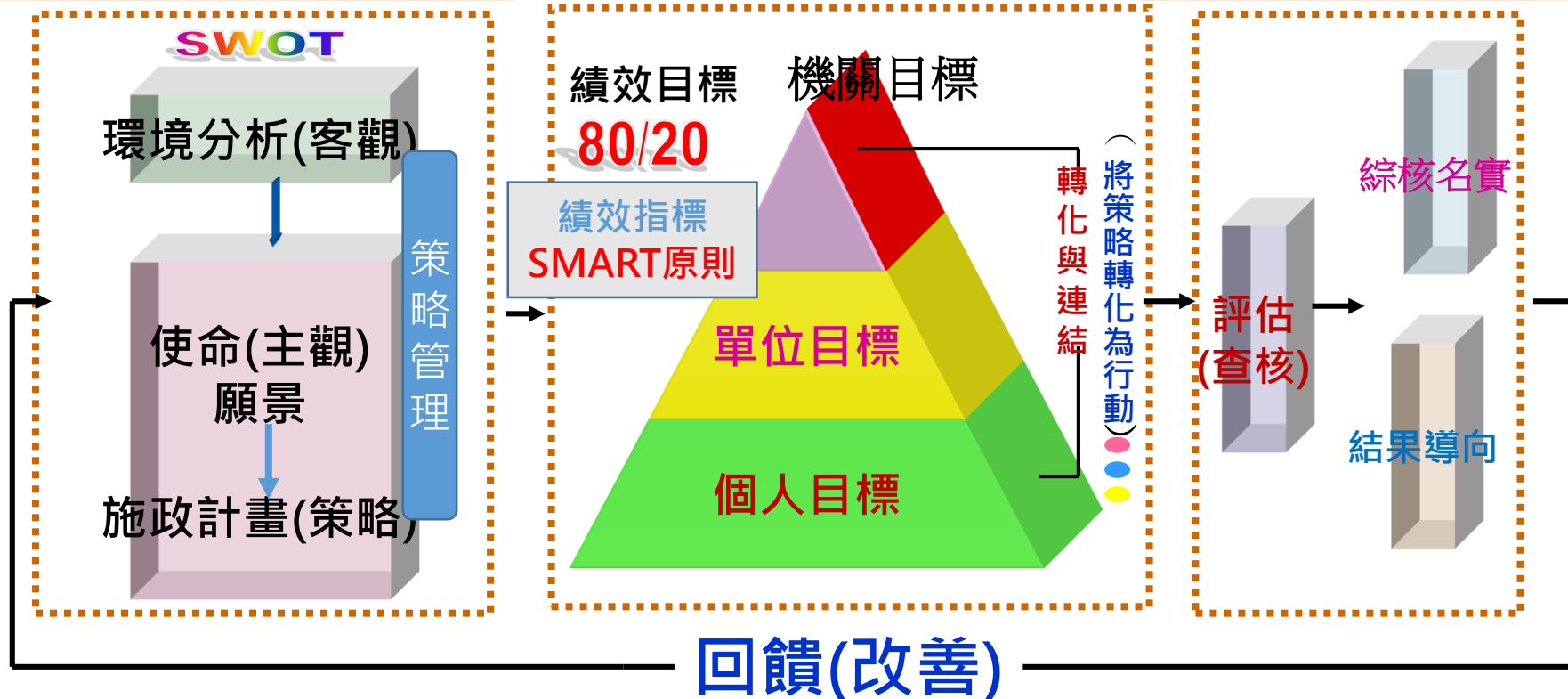
談什麼呢？策略導向績效管理模式

結果導向

規劃: Do the right things

執行: Do the things right

結果: The things do right?



資料來源：林文燦自繪

先瞭解何謂使命、願景

- 使命：設立該組織的目的，組織存在的社會意義。
 - 強生公司的使命：「解除病痛」
 - Google的使命：「彙整全球資訊，供大眾使用，使人人受惠。」
 - IBM：「我們致力於將先進的資訊技術轉化成客戶價值。」
 - 麥當勞的使命：「我們致力於持續改善營運，提升客戶用餐體驗。」
 - 衛生福利部的使命為何？**想一下！**貴機關的使命為何？
 - 工作懷抱使命感不但帶來快樂，更有助於提高生產力。
- Adam Grant(2013). *Give and Take*.
- 願景：
 - 一個組織的願景是關於其未來發展願望的一種陳述，是對一個組織希望在未來(大約10年左右)成為的那種組織所做的一種描述。顯然，願景陳述通常是在組織使命陳述完成之後才確定下來的。

何謂使命、願景

- 願景：

- 願景要能「鼓舞人心，主導一切，長期趨勢」
- 通常希望在某行業中的地位，例如，第一或最優
 - 成為地球上最幸福的地方-迪士尼。
 - 成為地球上最快速的餐廳-麥當勞。

- 案例：

- 八十台大，進入百大。
- 諸葛亮-隆中對

新加坡新願景 成為亞洲的瑞士

楊明聰／綜合報導

新加坡素以嚴謹專制和社會秩序井然聞名於世。

不過這個人口四百五十萬的城市國家正積極推

動「私人銀行」業務，以吸引亞洲乃至世界各地

的富豪前去存款和落腳，其目標則是要把新加坡

發展成東方的蘇黎世和日內瓦。

很長一段時間，新加坡是靠外國公司前往投資

從而創造就業機會和經濟長成，但隨著中國崛起

成為亞洲製造龍頭，新加坡開始尋求其他延續經

濟發展的途徑，包括科技、製藥、軟體與研究。

如今，這個位於馬來半島南端的島嶼小國正透

過強化銀行保潔法和提供優惠稅率等措施，力圖

在全球經濟體系內為自開拓一片新天地。

德國商業銀行（Commerzbank）新加坡分行負

責私人銀行業務的亨利克·克拉克森表示，他

不知道還有什麼地方的銀行能像新加坡這樣快速

發展。簡言之，新加坡想成為「亞洲的瑞士」。

新加坡不像瑞士那樣，擁有阿爾卑斯山壯麗的

景色，不過當局仍希望提供優良的條件，吸引

銀行家前去，這不僅能使新加坡經濟趨於

多樣化，「外國人才」湧入也有助於彌補新加坡

因生育率下降造成的人口停滯狀態。

目前有近四十家私人銀行在新加坡開辦業務，

包括瑞士幾家重量級業者，如寶隆銀行（Paribas）。

花旗銀行（Citibank）在美國境外私人銀行業

務總部，以及英國渣打銀行（Standard Chartered）

的總部，也都設在新加坡。

這些銀行現在所管理的一千五百億美元私人資

產，比瑞士各家銀行經手的一兆七億美元，

只能算「零頭」。但亞洲快速成長的經濟，中東

石油收入以及至少日本和歐洲人為避免境外收

入遭本國政府課稅而遷居他鄉，使得大量財富湧

入新加坡，使當地私人銀行業務迅速增長。

私人銀行打交道的對象，不少是像羅伯·昌德

風這種成功商人。昌德風原籍印度，移民美國後

在加州靠房地產和燃油買賣致富，二〇〇五年他

考慮退休，舉家遷往新加坡，他甚至放棄他的美

國護照，改持新加坡護照。

昌德風說，新加坡融合了西方的便利和東方

前往新加坡的因素。新加坡沒有「全球稅」（Global Tax），只有在當地賺的錢才需交所

得稅，他的資本利得和利息收入都不會課稅。

在居住環境上，「聖淘沙灣」的建設和發展

堪稱新加坡高品質生活未來願景的一個縮影。

這個位於新加坡外海的小島正在興建各式豪

宅，有些售價高達九百九十萬美元。

「聖淘沙灣」有一處能停泊四百艘遊艇的碼

頭，其中十個泊位能停靠巨型遊艇，此外當地

還將興建兩座高爾夫球場和一座賭場。房地產

商陳約瑟說，當局想把聖淘沙建設成一個富豪

名流的遊樂場，而說得具體一點，他們想把那

裡建設成新加坡的蒙特卡羅。

比起其他鄰國，新加坡不僅富裕，其政治安

定、官員清廉、基礎建設、健保、教育品質也

相對較優，這一切都足以彌補政治專制的缺點。

長久以來，馬來西亞和印尼的華人富豪便以

此地為避難所，如今有不少中國、印度的有錢

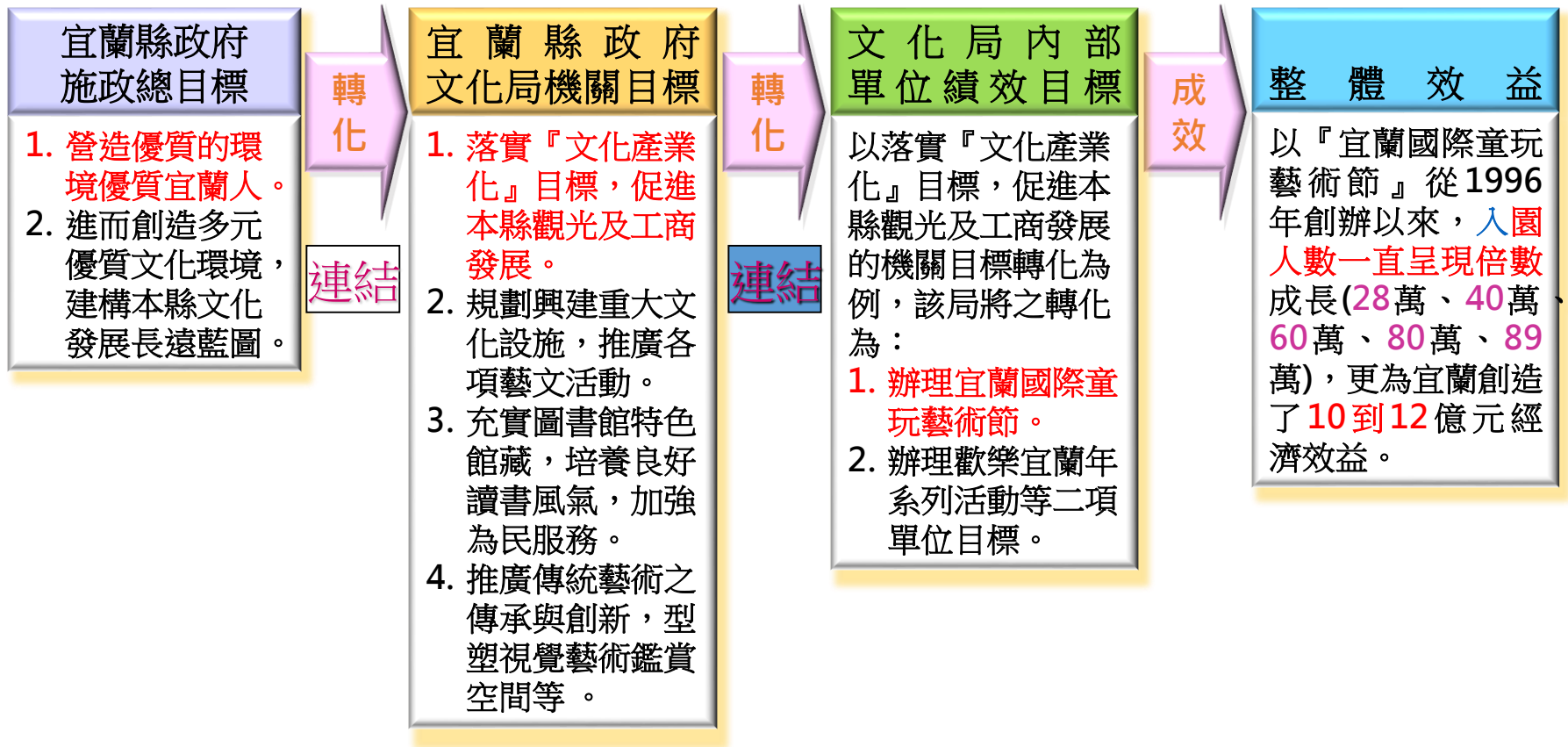
人選擇到這裡定居，就連歐美和日本，也都有

人慕名而來。

願景的作用

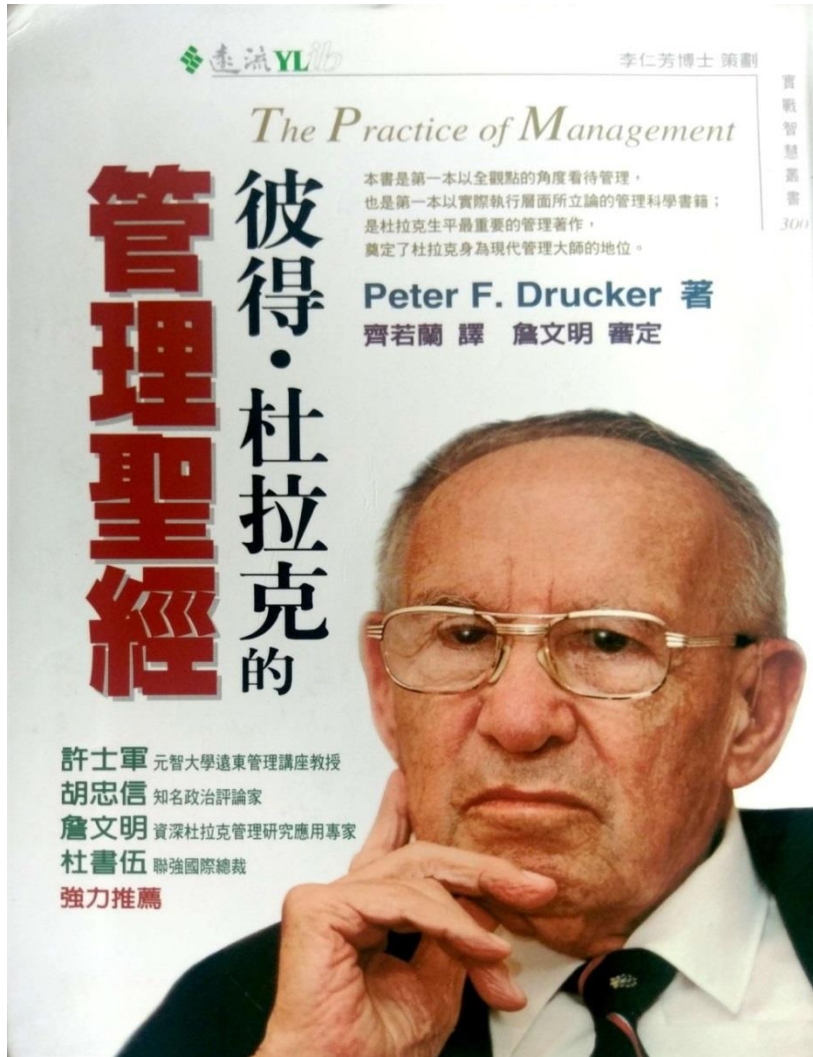
- 偉大的領導者產生偉大的願景。
- Mary Parker Follett 在《動態行政管理》(Dynamic administration)一書中：「最成功的領導者就是看到尚未實現的畫面。」
- Jack Welch強調應以願景來管理，而不是監督的管理。
- 願景創造焦點。願景確認出方向。願景鬆綁力量。願景讓人全速前進(Full Steam Ahead)。
- 案例：桃園機場公司 成效

宜蘭縣政府施政計畫與各層次績效目標轉化連結情形



策略性績效管理的源頭

目標管理



- 人本管理
- 參與管理
- 自我管理
- 成效管理

- Drucker 指出：「管理是一種『實踐』，其本質不在於『知』而在於『行』，其驗證不在於『邏輯』而在於『成果』」
- 杜拉克認為；「執行」不僅僅意味著把事情完成了，而是完成正確的事情。閻佳譯(2009)，Jeffrey A. Krames. (2008)原著, Inside Drucker's Brain. 北京：機械工業出版。
- 「績效管理不是一個理論，是一個實踐性的工具。」(Cokins, 2004)。
- 貼近生活的經驗分享（僅供參考）：
 - 星雲大師在《六祖壇經講話。坐禪品》提及：「口頭禪是禪學，是禪的的學問，不是禪宗，不是禪行。口頭禪只是學了一些禪門的術語、禪門的典故，搬來搬去，是沒用的。」

目標管理

- 1954年，杜拉克《管理的實務》（ The Practice of Management ）一書中，提出「目標管理和自我控制」的主張，（Management by objectives），簡稱MBO。
- 目標管理的精髓在責任感，靠團隊的合作，是一種承諾和責任。
- 不是有了工作才有目標，是先有目標才能確定工作。
- 目標管理僅僅是一個管理工具，絕不是治療管理疾病的靈丹妙藥。目標管理只是當你真正知道自己目標時才會發揮作用。不幸的是，90%的情況下，你並不知道自己的目標是什麼。

目標管理的基礎

- 激勵理論

- 人性假定理論：

- 傳統管理的人性假定是經濟人（追求理性、報酬的最大化）；
- 目標管理的人性假定是社會人（人們重視工作中的社會關係）
- Maslow杜拉克的目標管理是基於「有責任心工人」的假定。（人不緊想要工作，想要從工作中得到成就感，他們更需要工作。）

自我控制：
是管理者主動、自覺的控制。
管理人員知道自己目標，
據以評量自己的績效，
以調整自己的管理行為

自我管理：
結合自身優勢和自我認識，
才能創造卓越人生。

- 1999年杜拉克在《哈佛企業評論》發表〈自我管理〉一文，任何「知識管理者」（知識隨身的人）都是「自我管理者」。能夠自我管理，自我領導。
- 杜拉克思想體系的核心在於「自我管理」，是他對人類最大的貢獻，大家所熟知的目標管理，就是建立在「員工自我管理」的思維上，而所謂自我管理有2層意義：
 1. 自身的自我管理，
 2. 讓員工具備管理者的素養，讓員工自我管理。

- 1970 年代以後，目標管理制度不僅是「對目標加以管理，更是依據目標進行管理」。
- 目標管理透過(1)目標計畫、(2)目標執行及(3)目標考評和獎懲，(4)將組織中重要的人事管理程序及活動，如人事策略規劃、績效考評、員工報酬、人力規劃、組織發展、領導溝通及彈性組織的建立等予以整合，形成一個綜合性的系統，從而使目標管理制度更趨完備。

由外而內

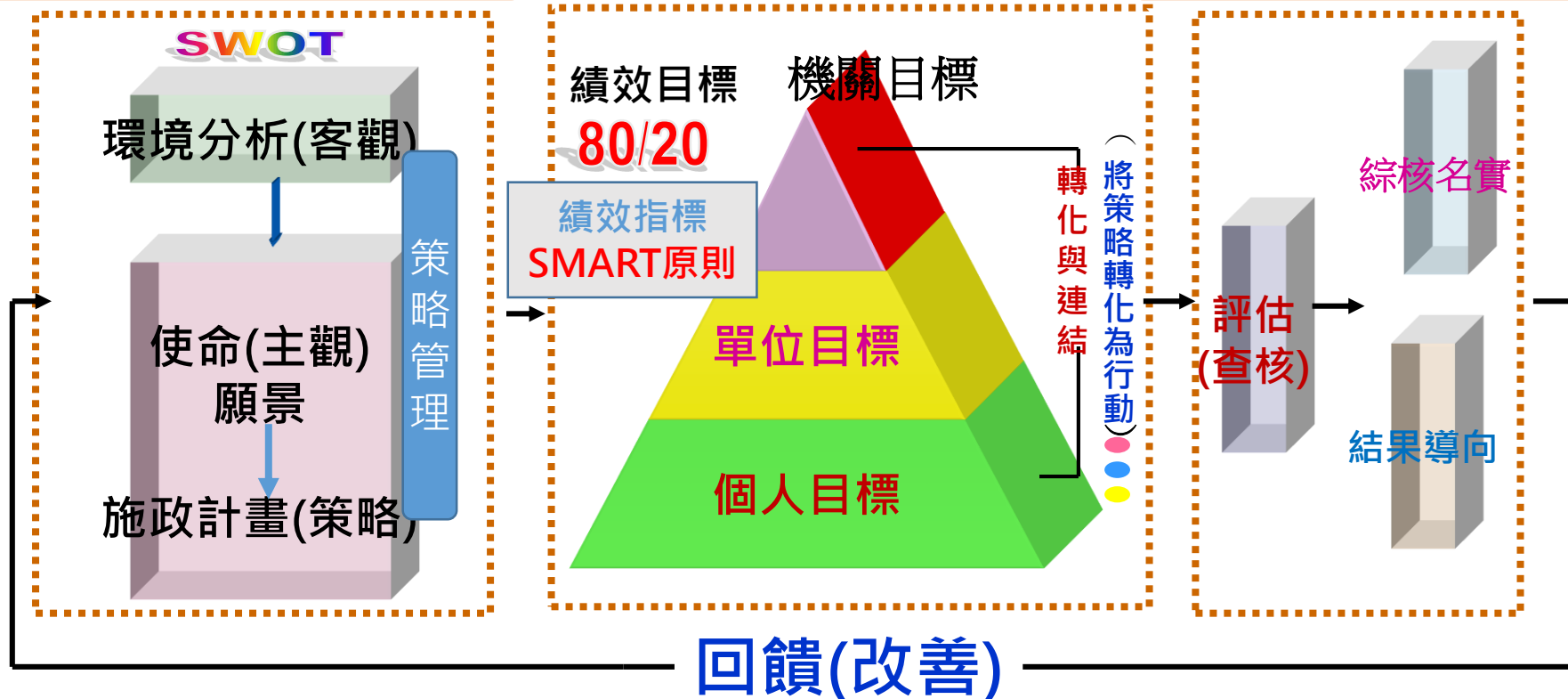
談什麼呢？策略導向績效管理模式

結果導向

規劃: Do the right things

執行: Do the things right

結果: The things do right?



資料來源：林文燦自繪

策略績效管理之理論與技術

◆策略績效管理基本概念

- 績效衡量必須在一個績效管理的架構下運作，才能與組織的使命、願景、策略目標進行有效的連結。
- 確立清楚的策略目標是績效管理的第一個步驟（按，此為SWOT的運用）。
- 策略管理必須先於績效管理，策略願景就成為是組織績效的最核心目標。（按，此為BSC的核心概念）
- 績效管理是一個在策略管理的領導之下，透過動態過程持續調整組織策略目標體系，所形成的管理活動。
- 策略管理的落實必須將組織各項管理活動，透過指標體系的建立與持續監控來達成。

平衡計分卡的特色

- 確立組織宗旨、目標及願景
 - 協助本院確立營運方向
- 量化的指標
 - 有效標準化衡量各類不同性質指標
- 平衡的構面
 - 符合組織永續經營方向「策略聚焦」使財務面不再是單一衡量面向

資訊的完整性

- 駕駛飛機所需的資訊
 - 燃料
 - 飛行速度、高度
 - 方向
 - 目的地
 -
- 管理企業所需要的資訊.....



“Perspectives” vs “Quadrants”

「構面」與「象限」的分野

象限意為圓周的四分之一

- 代表數字四
- 限制了計分卡固有的彈性操作方法 ●
- 之所以用構面的概念，因為它是很平常性的概念，反應的是觀點而非固定的數字



你或許需要 5 個或只需 3 個

因果關係的重要性

- 平衡計分卡與其他績效管理系統的真正區別，在於因果關係的概念。
- 一個構想完美的策略，只不過是高階管理者提出的假設，代表高階管理者依據資訊知識、環境、能力、競爭地位等，所做的適當假設，但仍須記錄和測試策略中的諸多推測，而平衡計分卡就是執行這些步驟。

策略績效管理之理論與技術

◆柯普朗和諾頓(Kaplan & Norton, 1992)設計「平衡計分卡」(Balanced Scorecard, BSC)，希望能由四個構面回答以下問題：

■顧客構面：顧客如何看待我們？

■內部流程構面：我們應該在哪裡取得優勢？

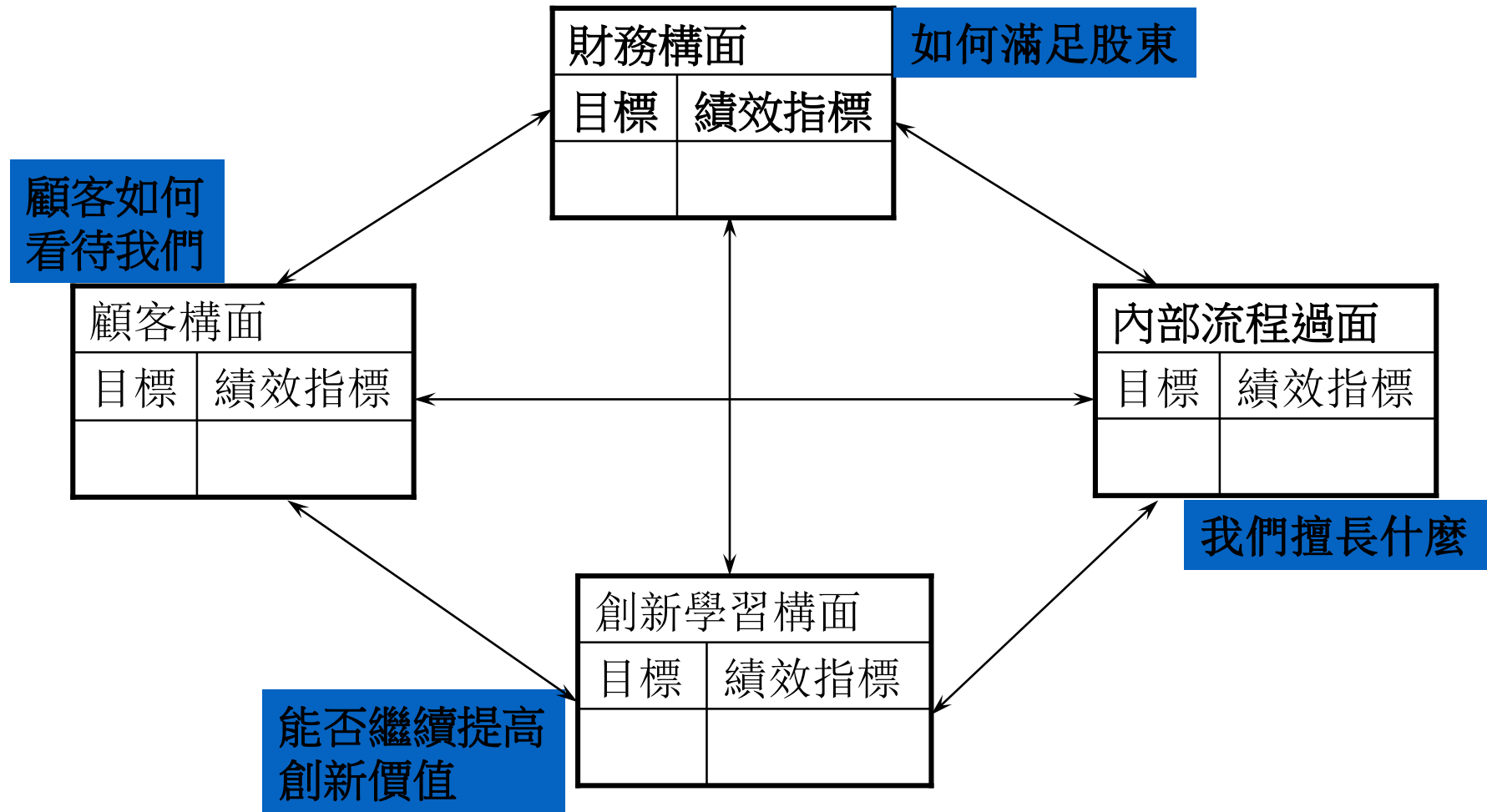
■創新與學習構面：我們是否能持續進步並創造價值？

■財務構面：股東如何看待我們的表現？

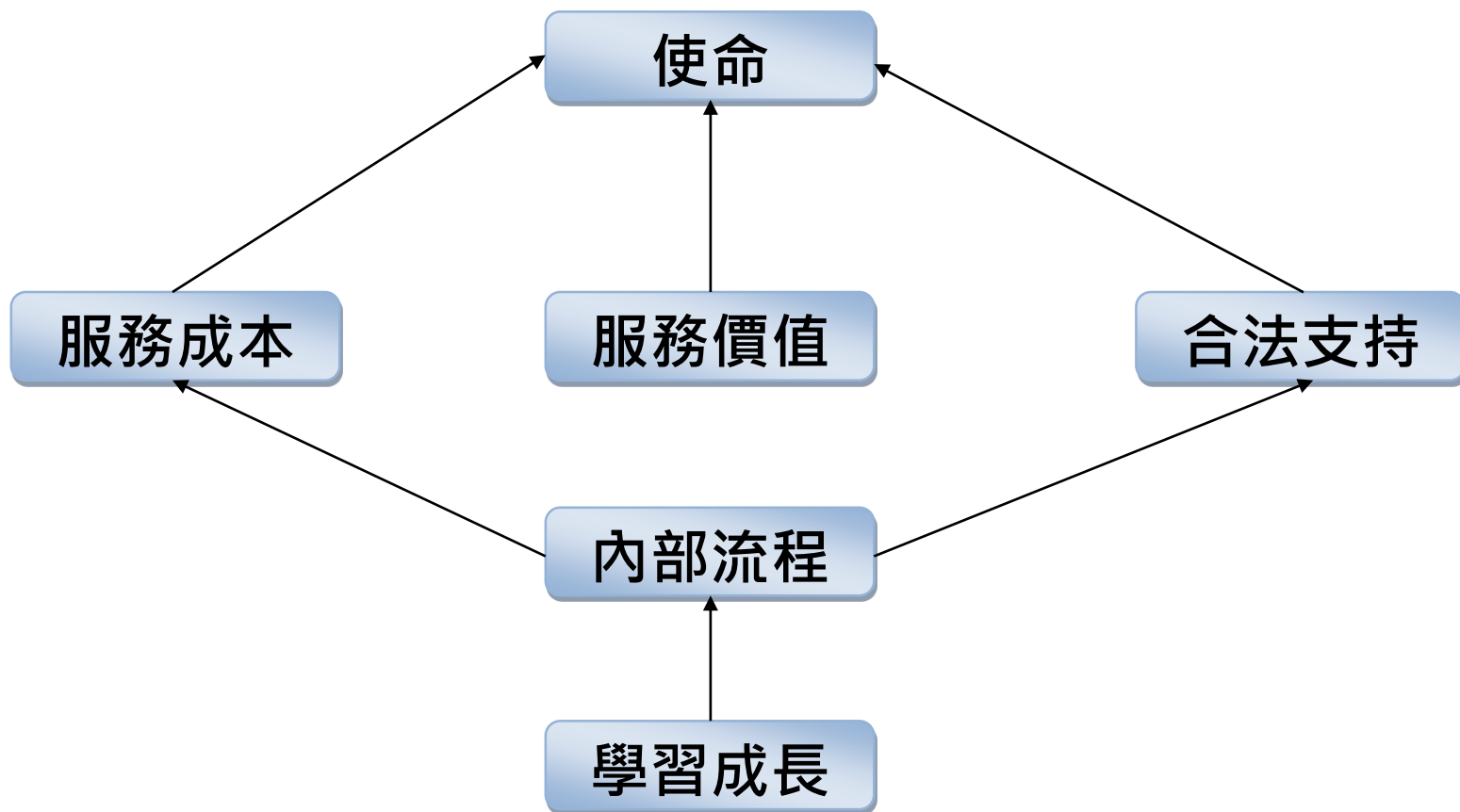
■理論：進一步分享

■案例：Disney因應少子女化的衝擊

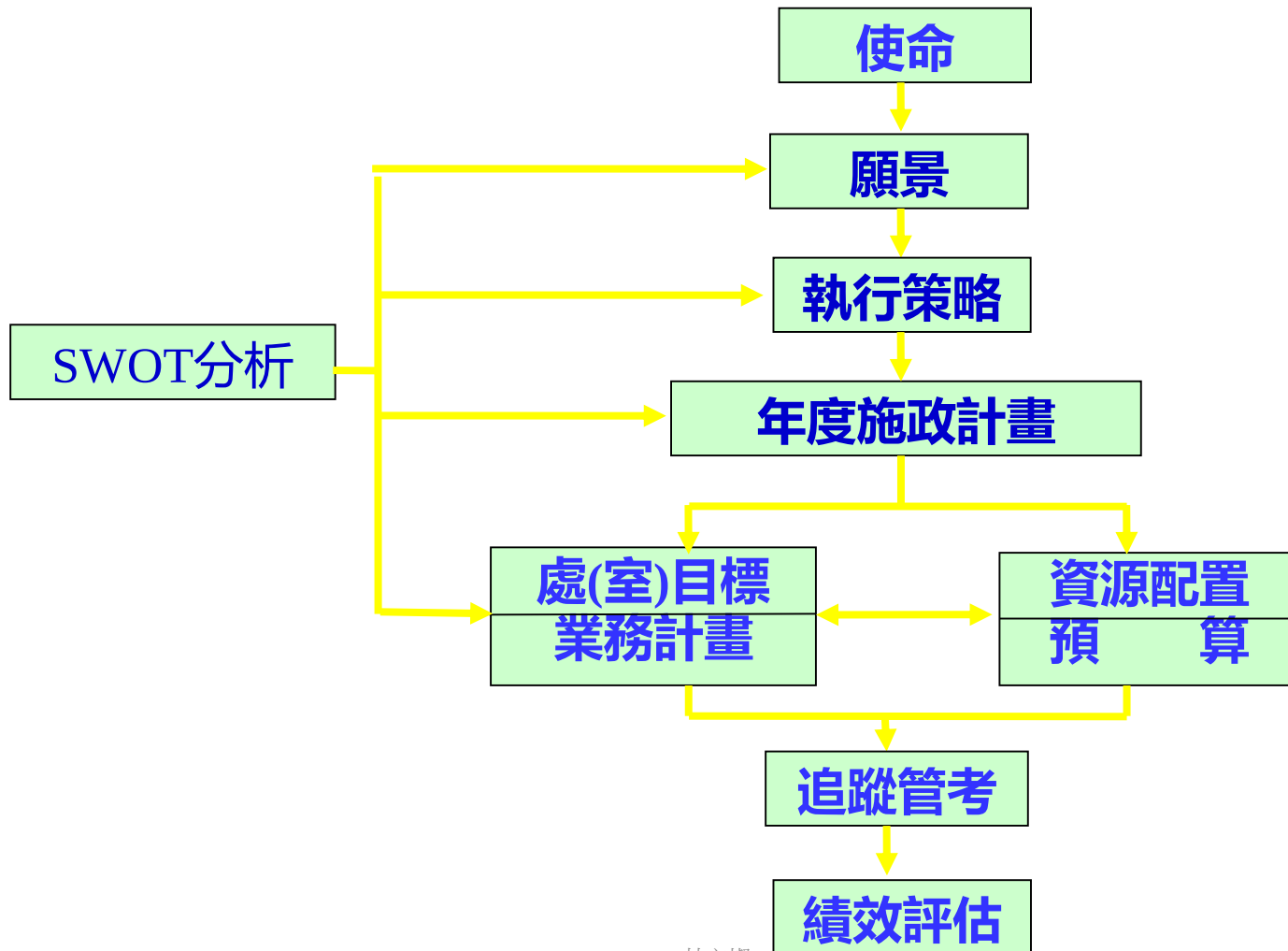
BSC的四個構面



◆Niven(2003)修正柯普朗和諾頓的BSC架構

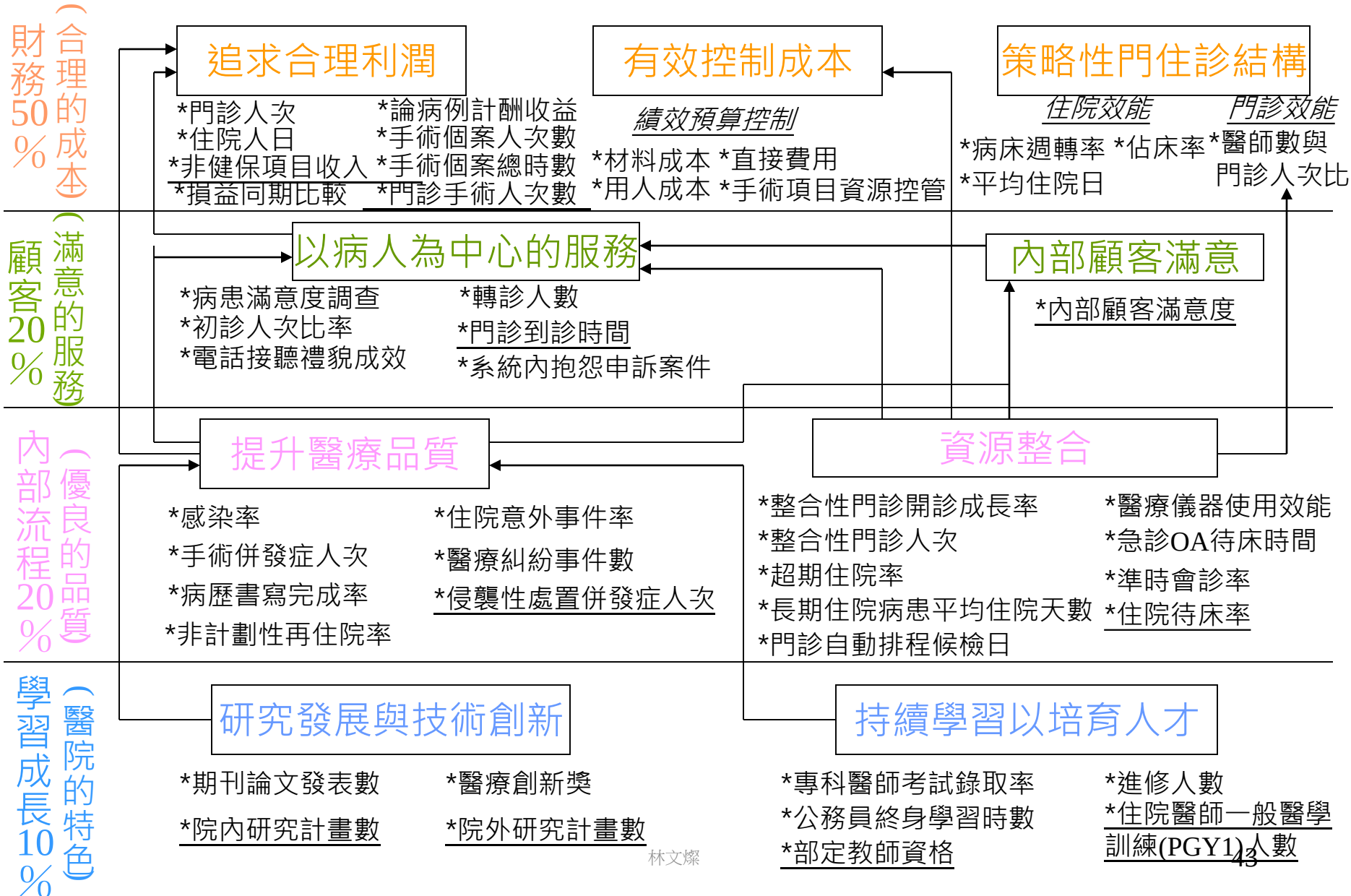


策略規劃及績效管理評估體系



視病猶親 追求卓越

1.滿意的服務 2.合理的成本 3.優良的品質 4.醫院的特色



【使命】 為市民服務，替城市創新			【願景】 成為宜居永續城市			【核心價值】 正直誠信、團隊合作、創新卓越、開放共享			
策略主題	營造永續環境 A	健全都市發展 B	發展多元文化 C	優化產業勞動 D	強化社會支持 E	打造優質教育 F	精進健康安全 G	精實良善治理 H	
策略目標	TC1 提升滿意的住民、TC2 增加快樂的員工、TC3 發展協力的企業、TC4 促成和諧的府際關係								
	顧客 C	AC1 提升市民對環境滿意度 AC2 提升環境品質 AC3 建構低碳城市 AC4 減少資源耗用	BC1 推動宜居城市 BC2 建構智慧生活 BC3 加速都市更新 BC4 提升綠色運輸使用 BC5 增進數位機會	CC1 提升市民人文素養 CC2 成為亞洲必遊城市 CC3 提升休閒旅遊風氣 CC4 推廣國際運動賽事	DC1 促進充分就業 DC2 穩健產業發展 DC3 完善創業服務 DC4 改善投資環境	EC1 確保市民居住權益 EC2 強化弱勢關懷 EC3 提升福利服務滿意度 EC4 強化新移民社會支持	FC1 提升幼兒園滿意度 FC2 提升畢業生素質 FC3 提升終身學習人數 FC4 提高規律運動人口	GC1 打造健康城市 GC2 營造安全環境 GC3 提供市民有感服務	HC1 提高公民參與度 HC2 提高員工工作效能 HC3 提升市民對政府信任度 HC4 強化市民對政策認知度 HC5 提升行政透明度
	內部 流程 P	AP1 加強公害防治 AP2 建構綠色基礎建設 AP3 建構友善生態 AP4 強化治山防洪 AP5 打造海緣城市	BP1 打造智慧政府 BP2 營造優質環境 BP3 創造臺北新象 BP4 優化綠色運輸 BP5 完善供水品質 BP6 打造安全舒適的基礎建設	CP1 友善宗教文化 CP2 打造影視音產業 CP3 提升創造力 CP4 保存文化資產 CP5 塑造臺北國際品牌 CP6 打造友善多元環境 CP7 推動智慧觀光城市 CP8 強化競技運動實力	DP1 健全商貿環境 DP2 打造創業搖籃 DP3 發展重點產業 DP4 友善就業環境 DP5 建構職場安全體系 DP6 培育優質勞動力	EP1 打造友善生養城市 EP2 推動長青樂齡環境 EP3 深化社福力 EP4 提供適量公共住宅 EP5 完善無障礙交通環境 EP6 強化家暴及性侵害防治	FP1 優化學前教育 FP2 精進中小學教育 FP3 創新實驗教育 FP4 發展適性特教 FP5 推動全民運動 FP6 推廣終身教育 FP7 建構安全友善校園 FP8 提升多元文化學習環境	GP1 促進市民健康 GP2 精進防疫減毒 GP3 強化食品及衛生安全 GP4 優化緊急救護 GP5 完善長照安寧 GP6 提升執法效能 GP7 強化防災及應變機制 GP8 強化交通安全機制	HP1 擴大開放資料 HP2 完善政策溝通平臺 HP3 確保依法行政 HP4 擴大決策參與機制 HP5 精實行政流程 HP6 建構本府知識管理平台 HP7 提升財政自主
	學習 成長 L	AL1 培育優秀人力 AL2 提升員工政策行銷能力 AL3 建立當責與反省改進文化	BL1 培育優秀人力 BL2 提升員工政策行銷能力 BL3 建立反省改進文化	CL1 培育優秀人力 CL2 提升員工政策行銷能力 CL3 提升創新學習效能 CL4 建立反省改進文化	DL1 培育優秀人力 DL2 提升員工政策行銷能力 DL3 型塑當責組織文化	EL1 培育優秀人力 EL2 提升員工政策行銷能力 EL3 完成中央規定學習時數	FL1 培育優秀人力 FL2 提升基層主管政策行銷能力 FL3 提升主管人員創新學習能力	GL1 培育優秀人力 GL2 提升員工政策行銷能力 GL3 型塑當責組織文化	HL1 強化資訊應用能力 HL2 提升創新學習效能 HL3 建立當責與反省改進文化 HL4 精實管理訓練
分組成員	財務 F	AF1 覈實編列年度預算 AF2 提高預算執行效能 AF3 爭取中央計畫型補助款	BF1 促進資產有效運用 BF2 覈實編列年度預算 BF3 提高預算執行效能 BF4 爭取中央計畫型補助款	CF1 致力開闢財源 CF2 覈實編列年度預算 CF3 提高預算執行效能	DF1 促進資產有效運用 DF2 覈實編列年度預算 DF3 提高預算執行效能	EF1 促進資產有效運用 EF2 覈實編列年度預算 EF3 提高預算執行效能	FF1 覈實編列年度預算 FF2 提高預算執行效能 FF3 爭取中央計畫型補助款	GF1 覈實編列年度預算 GF2 提高預算執行效能 GF3 爭取中央計畫型補助款	HF1 致力開闢財源 HF2 促進資產有效運用 HF3 覈實編列年度預算 HF4 提高預算執行效能
		環保局(主政) 費管局、工務局、產發局、都發局、 教育局、自來水處、交通局	都發局(主政) 工務局、交通局、捷運局、捷運公司、 地政局、資計局、都委會、自來水處、 環保局、費管局、產發局、公訓處	文化局(主政) 觀傳局、民政局、體育局、原民會、 客委會、捷運公司	產業局(主政) 勞務局、資計局	社會局(主政) 都發局、衛生局、勞務局、民政局、 交通局、公訓處、主計處	教育局(主政) 體育局、民政局、公訓處、原民會、客委會	衛生局(主政) 醫藥局、消防局、產業發展局、兵役局、 社會局、環保局、交通局、財政局	研考會(主政) 秘書處、財政局、主計處、人事處、政風處、 法務局、公訓處、資訊局、民政 局

圖 1 臺北市政府府級 107 年策略地圖

資料來源：臺北市民參與網－府級策略地圖（<https://goo.gl/gGo1N7>）



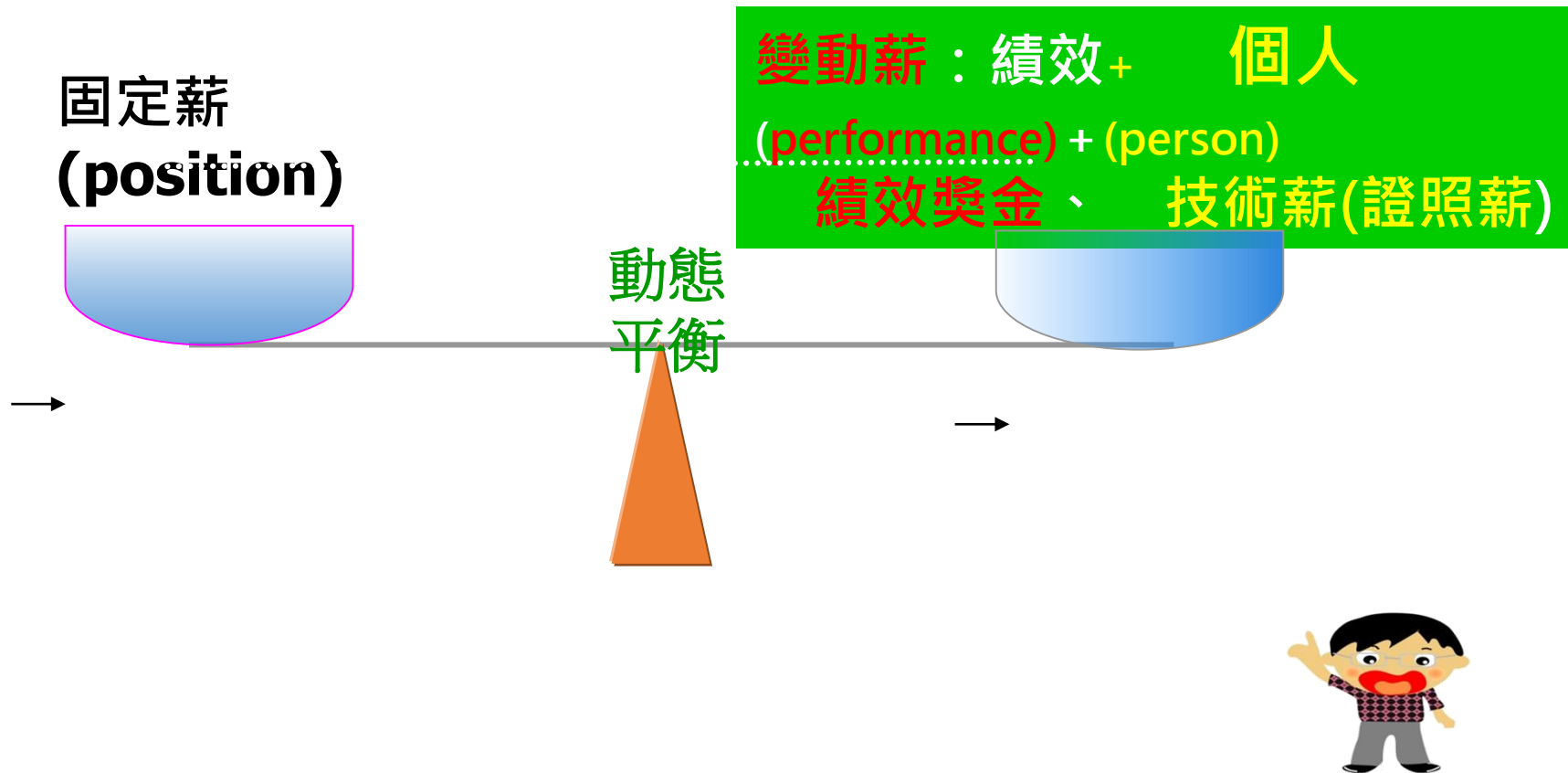
熱情分享：公教 分途下的待遇策 略

我們夠專業嗎？

待遇制度的基礎，可分為：

- 職務薪(position-based pay)：依據員工所擔任的職務給薪，它的根本就是職務評價制度，即職位分類制度。論資排輩，終身雇用，穩定卻不利變革。
- 績效薪(performance-based pay)：依據員工績效給薪。
- 個人薪(person-based pay)：依據知識工作者(knowledge-worker)所擁有的個人價值來給薪，如技術薪或知識薪(skill- or knowledge-based pay)。這種待遇型態會激勵員工不斷的學習新知識或技能，增加員工個人的價值。員工不用為加薪而爭取升職機會

校務基金下的待遇策略



• 待遇制度 = 固定薪（職務薪） + 變動薪（個人薪 + 績效薪）

(100) = 90(%) + 10(%)

(100) = 60(%) + 40(%) (新加坡政務人員)

(100) = 20(%) + 80(%)

(由首長、組織型態、文化.....等決定之。)



□ 謝謝聆聽。
敬請指教。

