

# 103年度高階文官培訓飛躍方案 管理發展訓練班出國報告

## 績效管理

第五組：劉逸文、陳昶勳、陳宏益  
、張淑娟、李丁來

報告日期：103年11月7日

報告人：陳宏益





# 績效管理學習行程

- 9月11日上午， Federal Agency for the safety of the Food Chain, FASFC, FPS
- 9月15日上午， Professor Alex Vanderstraeten, Ghent University Association
- 9月15日下午， Lean Management and performance management, The National Employment Office, NEO, FPS
- 9月19日上午， Performance assessments, Selection office of the Government, SELOR, FPS

- 聽到什麼
- 看到什麼
  
- 想到什麼
- 學到什麼



# FASFC

- 1999 比利時乳製品戴奧辛污染事件
- 農場到餐桌(from farm to table)
- 自主外部稽核 稅金減免誘因
- 2013 比利時聯邦機構員工績效評估

# 聯邦食物鏈安全署署長Herman Diricks, CEO 親自簡報



# Professor Alex

## SMART指標原則

- 具體可行(specific)
- 量測簡單(measure)
- 達成機會(achievable)
- 相關主題(relevant)
- 時間範圍(timeframe)

熟悉台灣 認同文化差異影響績效管理

# 根特大學 Alex Vanderstraeten 教授 講解績效管理指標設計



# NEO-國家勞工局

- 30 3億歐元
- 2014 170萬 120億歐元 2.5%
- 約7000歐元
- 4990人 85% 約5.16萬歐元
- RIZIV健康照護基金；RJV假日基金與津貼
- RVP養老退休；RKW兒童基金
- NEO失業救濟基金；FAO工作意外處理
- FBZ職業疾病管理

# NEO外號\_績效管理實驗局

- 1980年代末期引進績效評量制度
- 1992年管理控制面板
- 1997平衡計分板及座艙儀表板管理
- 2009 EFQM歐盟管理系統
- 2014即時座艙儀表板全面進化提升管理



# SELOR

- 「Selor篩選模式」(Screening model)
- 零階及一階模組考測結果「通過或失敗」
- 二階模組考測結果「排序」供遴用
- 共通職能(零階或一階)係經由個人電腦進行情境判斷測驗及籃中測驗
- 評估抽象推理、資訊管理、任務管理、團隊精神、服務態度、可靠信任、自我發展、目標達成等職能

Levels: D → A5

Competencies	Support/Expert								Dirigeant							Chef de projet						
	D	C	B	A1	A2	A3	A4	A5	D	C	B	A1	A2	A3	A4	A5	B	A1	A2	A3	A4	A5
<b>Gestion de l'information</b>																						
Comprendre l'information																						
Assimiler l'information																						
Analyser l'information																						
Intégrer l'information																						
Innover																						
Conceptualiser																						
Comprendre l'organisation																						
Développer une vision																						
<b>Gestion des tâches</b>																						
Exécuter des tâches																						
Structurer le travail																						
Résoudre des problèmes																						
Décider																						
Organiser																						
Gérer le service																						
Gérer l'organisation																						
Piloter l'organisation																						
<b>Gestion des collaborateurs</b>																						
Partager son savoir-faire																						
Soutenir																						
Diriger des collaborateurs																						
Motiver des collaborateurs																						
Développer des collaborateurs																						
Souder des équipes																						
Diriger des équipes																						
Inspirer																						
<b>Gestion des relations</b>																						
Communiquer																						
Ecouter activement																						
<b>Travailler en équipe (K)</b>																						
<b>Agir de manière orientée service (K)</b>																						
Conseiller																						
Influencer																						
Etablir des relations																						
Construire des réseaux																						
<b>Gestion de son fonctionnement</b>																						
Faire preuve de respect																						
S'adapter																						
<b>Faire preuve de fiabilité (K)</b>																						
Faire preuve d'engagement																						
Gérer le stress																						
<b>S'auto-développer (K)</b>																						
<b>Atteindre les objectifs (K)</b>																						
S'impliquer dans l'organisation																						

f.i. File Manager

f.i. Teamleader



# 心得---想到什麼



# 比利時記取食安教訓，將農業衛生 部門整併為食安機關

- 食物安全議題，歷經戴奧辛汙染事件，組織調整由單一機構統籌負責
- 企業社會責任的養成需全民監督
- 建立食物鏈管理制度，事不宜遲
- 國內業者GMP等自主管理待加強



- 歐洲功利文化演進過程，公務員及企業**似乎**樂於接受績效評鑑
- 參考比利時推動績效考核經驗，人事單位可先推動主管與同仁對話機制，改善目前單向評估缺點
- NEO勇於嘗試各種績效管理評估制度
- 比利時時薪約37歐元；我國不到6歐元。但比國投入的資源，值得我們規劃未來組織及資源分配參考，以利確保社會穩定發展

# 比利時注重勞動權益與社會安全 造反不再理直氣壯



# 政策建議--學到什麼

- 配套獎勵措施  
落實績效管理
- 考試選才彈性多元  
邁向職能導向
- 保障勞動權益  
大勢所趨
- 從搖籃到搖籃的食物



- 國內公務機關員工評估，大多單憑主管為之。  
。主管在業務工作沈重負擔下，其實鮮有多餘精力進行同仁的績效評估及輔導
- 國家考試總有一天 OPEN BOOK
- 放任黑心產業發展，民眾勢必反彈，工人勢必抗爭
- 國內重視基本人權，勞工權益受到重視
- 台灣的經濟發展，絕對不能再以破壞環境品質、犧牲勞工權益，作為提升競爭力的藉口

# 吃的心安理得



## 肆、結語

- 绩效管理是現代政府高階文官應有的思維
- 員工績效是組織達成任務的基礎
- 藉由自己負責業務試辦绩效管理
- 绩效管理是卓越領導必經之路

# 到底學到什麼



# Keep Walking and Recycling

績效管理—輕鬆領導

祝大家未來都是領導達人



績效

藏在

細節

撐下去

還有第六組

