

行政院研究發展考核委員會管考叢書之十一

行政業務管制考核制度手冊簡本

行政院研究發展考核委員會編印

中華民國六十年七月一日

行政業務管制考核制度手冊（簡本）目錄

第一章	緒言·····	一
第二章	管考體系及權責·····	二
第三章	列管作業·····	八
第四章	計劃測驗及目標分析·····	一三
第五章	執行進度追蹤管制·····	二三
第六章	執行進度月報表作業·····	三七
第七章	考核評估·····	四四
第八章	施政管制資料中心·····	五六
第九章	協調聯繫·····	五八

插圖：

- (一) 行政院所屬機關管考系統圖 第二章第一節
- (二) 行政院所屬機關管考表卡呈報系統圖 第二章第四節
- (三) 計劃管制網圖 第三章第二節
- (四) 分工結構圖以工作部門別或成品區分法 第五章第二節
- (五) 分工結構圖以工作責任區分法 第五章第二節
- (六) 配置時間標尺的製作圖 第五節第二章
- (七) 成果與方法之關係及可能產生之狀況示意圖 第七章第二節

作業參考舉例：

- | | | |
|------|--------------------------------|--------|
| 表(一) | 「某機關編纂管制考核叢書」百分比法例 | 第五章第三節 |
| (二) | 「臺北市政府簡化土地建築物登記業務」階段法例 | 第五章第三節 |
| (三) | 「臺北市政府發展職業教育實施技術訓練」百分比階段混合作用法例 | 第五章第三節 |
| (四) | 「臺灣省政府推行社區發展計劃」經費動支情形作業例 | 第五章第四節 |
| (五) | 「財政部財稅人員訓練」階段法進度例 | 第六章第二節 |
| (六) | 「人事行政局在職訓練」百分比法進度例 | 第六章第二節 |
| (七) | 「國際機場道路工程計劃」百分比法進度例 | 第六章第二節 |
| (八) | 「××道路工程計劃」階段與百分比混合法進度例 | 第六章第二節 |

(九)「內政部加強工礦安全檢查」成效評估例

第七章第三節

附件：

(一)××機關××年度施政計劃列管項目建議表

第三章第二節

(二)業務管制考核卡計劃測驗與目標分析部份格式

第四章第一節

(三)業務管制考核卡執行進度追蹤管制部份格式

第五章第一節

(四)執行進度追蹤管制月報表格式

第六章第二節

(五)考核評估報告格式

第七章第一節

第一章 緒言

總統昭示：「一個現代良好行政的政府，必須具有熱烈的爲民服務的精神，和科學的企業管理的方法。因爲企業精神，即在提供最好的服務——包括服務的態度、效率的觀念，和一切爲大眾利益設想的作爲。同時也是以最少的投資，使一切計劃、資源、人力，皆能達到最高效用的作爲」。

行政院爲提高各級行政機關行政效率，革新行政管理，特依據「加強政治經濟工作效率計劃綱要」規定，建立行政業務管制考核制度；這一制度，是基於行政三聯制的一貫精神，依據現代管理一般理論和方法，應用在追蹤管制和考核評估方面，貫徹計劃、執行、考核全程，成爲一個週密循環的行政管理體制。爲了便利新制的規劃和推行，特確立管考十大新觀念如左：

- 一、時代的趨勢——整體觀念、時空觀念、標準觀念、成本觀念。
- 二、行政三聯制與現代行政管理——真理常新、方法求新。
- 三、業務管制考核要從正確的決策開始。
- 四、健全的計劃爲業務管制考核的基礎。
- 五、重點管制，分層負責。
- 六、運用「目標管理」，發揮人性潛能。
- 七、早期發現問題，適時研採對策。
- 八、建立管考基準，以爲衡量管考效能的新工具。
- 九、施政成果和管理革新，考評政策和心理影響。
- 十、爲達成目標而管、制爲追求進步而考核——從消極的考核評估，到積極的研究發展。

新的管考制度，是現代管理整體功能的運用，從列管作業開始，採取重點管制分層列管的原則，逐級核定列管項目，然後由管考單位輔導業務單位建立管制表卡。基於管考的基礎，在於正確的決策和健全的計劃，所以通常作業的步驟，是先由業務單位對每一列管項目，訂定細部計劃，繪製計劃評核術網狀圖，然後根據這些資料來調製「計劃測驗和目標分析卡」（即 CFTOT 卡）及「執行進度追蹤管制卡」（即 CFTIC 卡）；在建卡過程中，還要舉行目標設定會談和協訂管考基準，作為將來考核評估的依據；在執行過程中，要按期（通常為一個月一次，於月終將執行進度送由管考單位彙報上級）呈報進度。各級管考單位，應配合本身條件，建立施政管制資料中心；運用追踪查證辦法，對列管案件落後項目，早期發現問題，發揮管考協調功能，協助解決，到了執行完畢，就根據原訂的計劃和管考基準，進行考核評估，分析目標和進度達成的程度和具體的成效。

因此，新制管考和過去檢核制度的公文查詢、業務檢查等精神完全不同。這一簡本的訂定，就是依循上面各項作業步驟，扼要的加以說明。至於詳細作業規定和表卡填寫舉例，請參閱「行政業務管制考核制度手冊」。

第二章 管考體系及權責

第一節 管制考核的體系

一、研考單位設置準則：

行政院為着加強業務管制考核的工作，特依照「加強政治經濟工作效率計劃綱要」的規定，訂頒「各級行政機關研究發展管制考核單位設置辦法」，各級研考單位設置的準則規定如左：

(一)行政院：就一般行政、經濟建設、科學發展三方面建立左列三個管考中心：

1. 對一般行政方面的業務管制考核及關於管制考核的綜合性工作，以行政院研究發展考核委員會（簡稱研考會）為中心。

2. 對經濟建設方面的業務管制考核工作，以行政院國際經濟合作發展委員會（簡稱經合會）為中心。

3. 對科學發展方面的業務管制考核工作，以行政院國家科學委員會（簡稱國科會）為中心。

(二)各部、會、處、局、署：除國防部因情形特殊，得設置研究發展考核委員會外，其餘均一律設置研究發展考核處（或室）

(三)各省（市）政府：設研究發展考核委員會，所屬各廳、處、局及各縣市政府均設研究發展考核室。

(四)各部、會、處、局、署所屬單位，及前款以外的機構，按照業務的繁簡，設置研究發展考核室，或者指定專人辦理管制考核工作。

二、管考業務指導系統：

(一)各級研考單位受各該機關長官的指揮，並受上一級研考單位的督導。

(二)上級研考單位，可以循行政或業務督導的系統，對下級研考單位有關管制考核業務，實施督導。

(三)省（市）政府所屬各廳、處、局業務，由省（市）政府統一管考，省（市）政府研考單位除依管考系統對上呈報對下督導以外，並應與有關部會的研考單位相互協調，切實取得聯繫。

行政院所屬機關管考系統圖如附圖（一）。

第二節 管制考核的權責

一 各級機關管考業務職責：

(一) 各部、會、處、局、署及省（市）政府階層：

1. 所屬各機關管考單位督導建立和管考業務的統籌規劃。
2. 所屬各機關管考單位作業規章的核定，及管考制度修正意見的建議和核轉。
3. 本機關年度施政計劃的彙編，及所屬機關年度施政計劃的審定。
4. 本機關呈報列管項目的建議及自行列管項目的核定。
5. 所屬機關列管項目的核定。
6. 所屬機關年度考成的規劃和實施。
7. 所屬機關管制考核業務的輔導和考核。
8. 上級機關及本機關長官交辦案件的追蹤檢查。

(二) 各部、會、處、局、署及省（市）政府以下所屬機關，秉承本機關長官命令，並受上一級管考單位的督導，參照前項各款規定，推行管制考核業務。

(三) 各機關內部管考層次和權責，應依據「重點列管，分層管制、逐級考核」的原則，由各機關主官配合組織形態訂定，並注意分工合作，避免重複和脫節。

二、各級人員管考職責：

(一) 機關首長的職責：

1. 管制考核是各機關首長的職責，也是領導統銜重要的憑藉，應當慎選優秀人員擔任這項工作

，支援必要經費，健全管考組織。

2. 對本機關及所屬機關管制考核業務，負有決策、指導、對上呈報、對下督導及依據考核結果實施獎懲的職責。

(二) 各業務單位主管及承辦人的職責：

1. 對列管事項，負有按時建卡、按時填送進度、接受管考人員追蹤查證和提供詳實資料的職責。

2. 對列管案件執行進度發生差異時，負有發掘問題，預籌對策，自行檢討改進，履行目標協定會談，貫徹計劃全程，並和有關單位協調配合相互支援的職責。

3. 對未列入管制事項，負有自我管制，自我考核的職責。

(三) 管考單位人員的職責：

1. 對本機關管制考核業務，負有建立制度，策劃執行和檢討建議的職責。

2. 對各業務單位列管事項，負有輔導建卡，追蹤管制，實地查證和考評的職責。

3. 對列管案件執行進度落後項目，負有查證原因，發掘問題，協調解決的職責。

第三節 各部、會、處、局、署及省(市)政府管考業務相互聯繫要領。

一、省(市)政府年度施政計劃列管項目的核定，行政院研考會應事先函請各部、會、處、局署審提意見，各部、會、處、局署得按情形就省(市)政府選定擬予列管的項目，加以增減，並在備考欄註明需否建立副卡，以配合管考需要。

二、凡經行政院核定省(市)政府列管的項目，主管部會註明應建立副卡時，省(市)政府研考單位

在建卡呈報進度和考核評估報告時，均應副送有關部會。省（市）政府如有漏送的，主管部會研管單位可直接通知補送。

三、各部會列入管制案件，其執行過程涉及省（市）政府，如省（市）政府沒有核定列管時，各該部會研管單位可以直接協調相對省（市）廳（局、處）按月呈報進度或提供必要資料。

四、各級管考單位有關協調聯繫權責遇有爭議時，應儘量運用協調會報逐級協調解決，如仍無法達成協議時，可以提請行政院研考會研考業務協調會報協調解決。

第四節 管考表卡呈報系統

一、上級核定列管案件：

（一）各業務承辦單位於建卡列管時，應一次建立管制卡三份，一份由承辦單位自存，二份送本機關管考單位。

（二）本機關管考單位於完成目標協定會談及管考基準協定後，以一份送直屬上一級機關列管，一份自存。（其餘非直屬督導的上級機關，應避免要求填送，以符逐級管考原則。）

（三）省（市）政府列管項目，如主管部會需補送副卡時，管考單位應協調業務承辦單位，加填管制卡一份，分送主管部會。

（四）列管案件進度的呈報，以向直屬上一級機關呈送為原則，並應注意左列事項：

1. 各部會及省（市）政府列管案件，應按一般行政、經濟建設、科學發展的分類，分別填送行政院研考會、經合會及國科會。

2. 省（市）政府列管案件，除照前述規定外，並應副知行政院有關部會。

二、本機關自行列管案件：

(一)不論機關內部層級多少，管制卡一律以建立二份爲原則，一份由承辦單位自存，一份送本機關管考單位列管。

(二)不對上級機關填送管制卡，亦不呈報進度。

行政院所屬機關管考表卡呈報系統如附圖(二)：

第三章 列管作業

第一節 一般構想

一、列管作業的意義：

所謂列管作業，就是對於準備列入管制考核的計劃項目，從選定經過協調到核定的一項作業過程，關係制度成敗自然應當妥慎處理，以便核定的計劃項目，確實重要而且有管考的價值。

二、列管作業的一般着眼：

(一)應着眼全般業務，務求能形成該機關的重點。

(二)應包含各類型業務，均衡分布於各該機關的各部門中。

(三)以能形成爲一計劃型的案件爲列管對象。否則，可視爲一般性檢查案件處理。

(四)下級建議列管但上級不同意的，或下級沒有建議而上級指定增列的項目，應力求運用目標管理精神，事前達成綿密的協調。

(五)審度各機關的施政目標，勿使避重就輕，使重要施政計劃疏於列管。

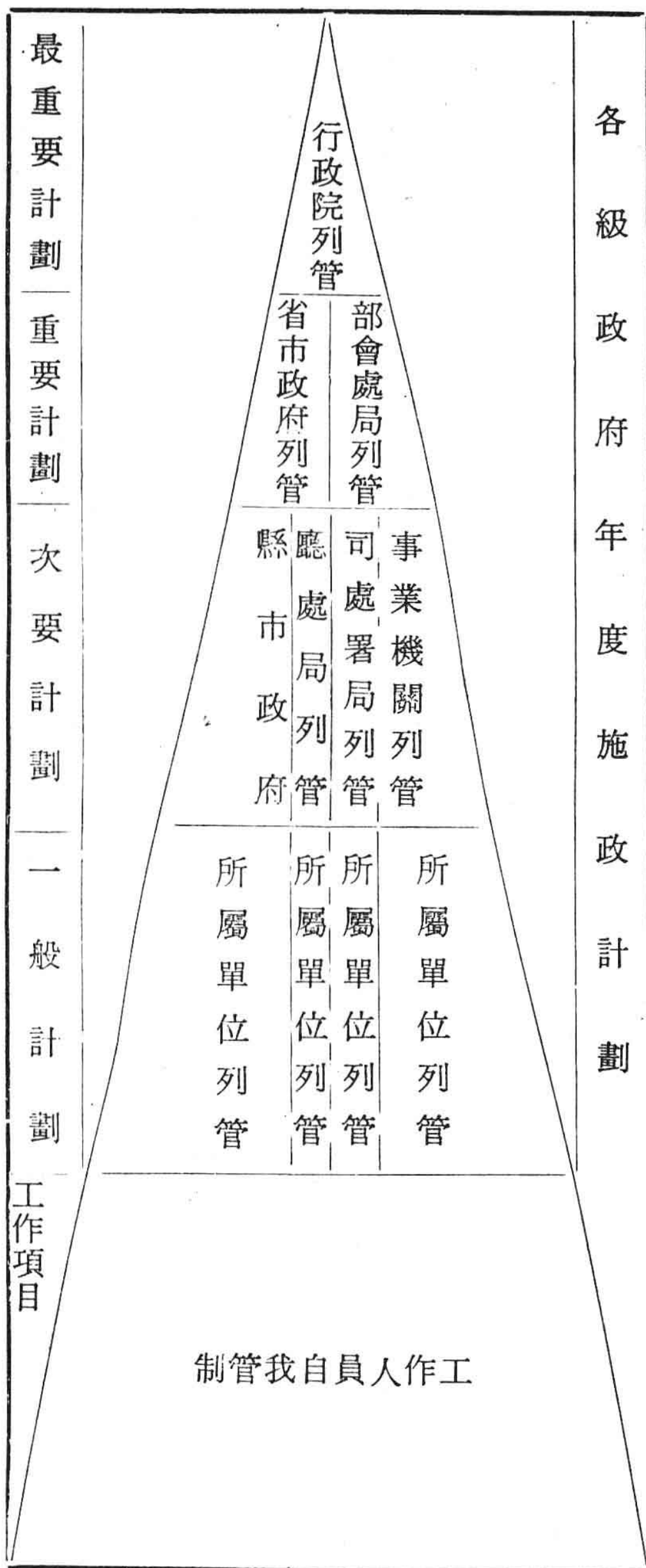
三、計劃管制案和特定管制案：

凡以年度施政計劃或業務計劃爲依據，經選列爲管制項目，稱爲計劃管制案。如爲適應情況需要，在會議、會報中重要的決議或長官指示辦理事項，凡構成列管要件的，列爲特定管制案；否則列爲檢查案件依照「交辦案件交付檢查作業程序」處理，辦法參看行政業務管制考核制度手冊附件(一)。

第二節 計劃管制案

一、基本概念和着眼：

國家政務千頭萬緒，應依本末先後，輕重緩急，分層管制逐級考核原則：最重要計劃由本院列管，重要計劃由各部、會、處、局、署暨省（市）政府列管，次要計劃由各部、會、處、局、署所屬司、處、局、署或省（市）政府所屬廳、處、局、縣（市）政府列管，以下類推，直到基層工作人員自我管制為止。這樣，整個政府的施政計劃完全納入管制，形成一個有效的管制體系，如左圖（三）。



二、作業要領：

(一)列管原則：

1. 列管項目須涵蓋各該機關的主要業務，但項數不宜過多。
2. 目標必須具體明確。
3. 計劃必須合理可行。
4. 如需預算支援的項目，必須與預算密切配合。
5. 中、長程計劃或上年度重要列管項目還沒有完成的，應當繼續列管。

(二)呈報擬予列管項目：

按照本院所屬各機關施政計劃編審辦法規定，各機關應於擬定施政計劃的同時，選定最重要的計劃項目呈報行政院核定；內容包括計劃類別、頁次、列管計劃名稱、管考分類及備考等五個部份，表式及填表說明如附件(一)

(三)初步審查：

1. 研考會初步審查。
2. 分送本院各主管組審提意見。
3. 省(市)政府報請列管案件分送主管部、會、處、局、署審提意見。
4. 分送經合會、國科會審議。
5. 與經合會、國科會協調管考業務加以明確分工。

(四)協調覆審：

舉行研考業務協調會報，邀集各機關研攷單位，就準備列管的項目再作綜合協調，務使選項

作業臻於週密。

(五)核定公佈：

彙整協調結果，決定列管項目，簽請院長核定，以院令發佈。

(六)作業輔導：

由各機關研考單位就核定的列管項目，依需要輔導各業務單位進行左列作業。

1. 擬訂列管項目實施（細部）計劃。

2. 輔導運用「計劃評核術」作業。

3. 輔導運用電子資料處理作業。

4. 輔導建立管考表卡作業。

(七)交付管制：

各機關業務承辦單位，表卡作業完成後，依據表卡呈報系統規定分送各一級管考單位，建立管制圖表，實施追蹤管制，並按月填報月報表。

三、各級機關對於所屬機關列管案件的作業程序，應該比照本節說明自行規定辦理。

第三節 特定管制案

一、基本概念與着眼

對上級長官、指示或會議、會報的重要決議案件，例如：

(一)奉 總統指示辦理的事項。

(二)國家安全會議決定的重大措施。

(三)行政院決定的重大措施。

(四)財經會報重要決議事項。

(五)中央重要決議案或交辦事項。

(六)其他重要事項，如年終考成發掘的重要問題。

這類案件，除年度施政計劃有所依據的，增列爲計劃管制案件，凡不在年度施政計劃內，而具備列管要件足以形成計劃管制案型的，概以「特定管制案」列管。至於沒有構成列管要件的，以交辦案件檢查作業程序處理。

二、作業要領：

(一)分析案件性質和內容

1. 行政院研考會就應加列管的案件，初步分析該案目標明確程度、計劃可行性、預算獲得情形，是否構成列管要件。

2. 凡構成列管要件的，決定列爲「計劃管制案」或「特定管制案」。否則，列爲檢查案件處理。

(二)協調有關機關

1. 就案件的管考性質分別與經合會或國科會協調。

2. 如有必要可和有關執行機關先行協調。

(三)通知列管

1. 彙整協調結果作成書面文件呈請核定後通知有關機關，應即建卡列管，照計劃管制案要領辦理，不過得按案情的繁簡，簡化填表種類。

2. 以後的作業程序，照計劃管制案規定辦理。

三、各級機關對於交辦案件的處理應比照本節說明自行規定辦理。

第四章 計劃測驗及目標分析

第一節 一般構想

一、概說：

業務管制考核，應當從「正確的決策和健全的計劃開始」。健全的計劃是行政管理的重要一環，不僅是有效推行業務的張本，也是科學化、制度化追蹤管制和考核的基礎。

所謂計劃，就是一個機關於事先決定應作什麼事？及怎樣去做？施政計劃可以說是：「各機關達成年度工作目標而設計的一種計劃與預算密切配合的行動方案」。

健全的計劃必須包括「六何」及「三性」，所謂「六何」就是何事、為何、如何、何人、何時、何地。所謂「三性」就是適應性、可行性、可受性。

二、計劃測驗目標分析的構想：

任何計劃必須切實可行，否則不論這一計劃在構想上怎樣健全及怎樣詳盡，也無價值可說。所以計劃，尤其重要的計劃，必須加以測驗，以判定它適切的程度和實際上的價值如何。計劃測驗和目標分析不外包括下面各項：

1. 由「計劃目標」的建立來測驗它具體與明確的程度。
2. 由「實施要領和步驟」來分析它合理與可行的程度。