

# 預算結合策略地圖 體現北市 施政願景

臺北市政府為呈現重要施政項目資源配置情形，自 106 年度概（預）算編製作業起，推動預算與策略地圖結合，呈現策略地圖預算，本文係就推動情形，作簡要說明。

范玉梅（臺北市政府主計處視察）

## 壹、前言

臺北市政府（以下簡稱本府）為清楚展現組織策略，提升行政效能，達成施政目標，近年來積極推動企業績效管理常用之「策略地圖」及「平衡計分卡」制度，透過策略地圖形成各項政策的優先順序，讓本府員工了解團隊的共同目標，有效運用有限資源，並佐以平衡計分卡之關鍵績效指標（以下簡稱 KPI）作為量測策略地圖計畫執行成效依據。

策略地圖為本府施政方針

路徑，各機關施政計畫藉由組織策略串連形成，自 106 年度起府層級優先推動施政項目以策略地圖方式呈現，再由本府主計處（以下簡稱主計處）按年依各機關對應策略地圖編列之預算彙編成策略地圖預算，呈現本府重點施政計畫與資源配置情形，體現本府施政願景。

## 貳、策略地圖推動作業

### 一、三級推動架構

本府於 104 年 10 月 6 日

第 1856 次市政會議通過「臺北市政府策略地圖推動計畫」，確立策略地圖三級推動架構（下頁圖 1），由上而下戮力推動，建置府級、局處級及二級機關級等三級制策略地圖。

### 二、建置及修編策略地圖

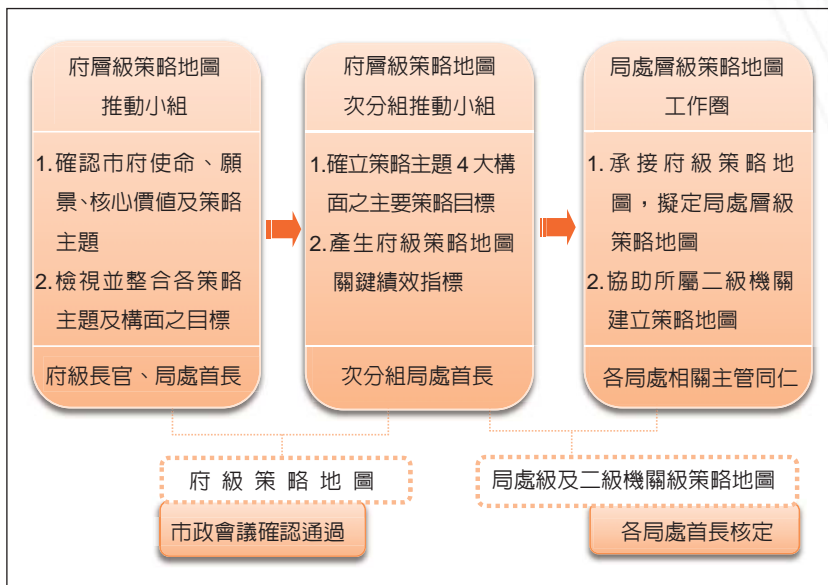
（一）本府策略地圖係以穩健的「財務」構面作為根基，再向上逐步探討「學習成長」構面、「內部流程」構面，以「顧客」構面作為最高

目標予以建構，為將策略付諸實施及量測執行績效，並建置平衡計分

卡，設定各策略目標之 KPI 及訂定具體行動方案。

(二) 府級策略地圖暨平衡計分卡於 104 年 12 月 29 日經市政會議確認通過，確立以「建立宜居永續城市」為願景，「為市民服務、替城市創新」為使命，「正直誠信、開放共享、創新卓越、團隊合作」為核心價值，「營造永續環境」、「健全都市發展」、「發展多元文化」、「優化產業勞動」、「強化社會支持」、「打造優質教育」、「確保健康安全」、「實現良善治理」為八大策略主題，作為本府施政綱要，亦即府層級優先推動施政項目。嗣後並按年滾動式修編且提報市政會議確認，107 年度本府策略地圖示意圖如圖 2，連同 140 項策略目標依四個構面排列形成府級策略地圖如下頁圖 3。

圖 1 臺北市政府策略地圖三級推動架構



資料來源：作者自行整理。

圖 2 107 年度臺北市政府策略地圖示意圖



資料來源：臺北市政府。

# 專題

(三) 各機關施政目標與施政計畫，亦從策略地圖出發並與之連結，一級機

關承接府層級策略地圖，建置局處級策略地圖；二級機關承接局處

級策略地圖，建置二級機關級策略地圖，作為施政重點。

(四) 局處級策略地圖以本府衛生局（以下簡稱衛生局）為例，107 年度承接本府之「強化社會支持」及「精進健康安全」之策略主題，訂定「強化食品安全、促進市民健康、精進防疫減毒、優化緊急救護、推廣貼心醫療、完善長照安寧」六大策略主題（圖 4），建置衛生局策略地圖（下頁圖 5）。

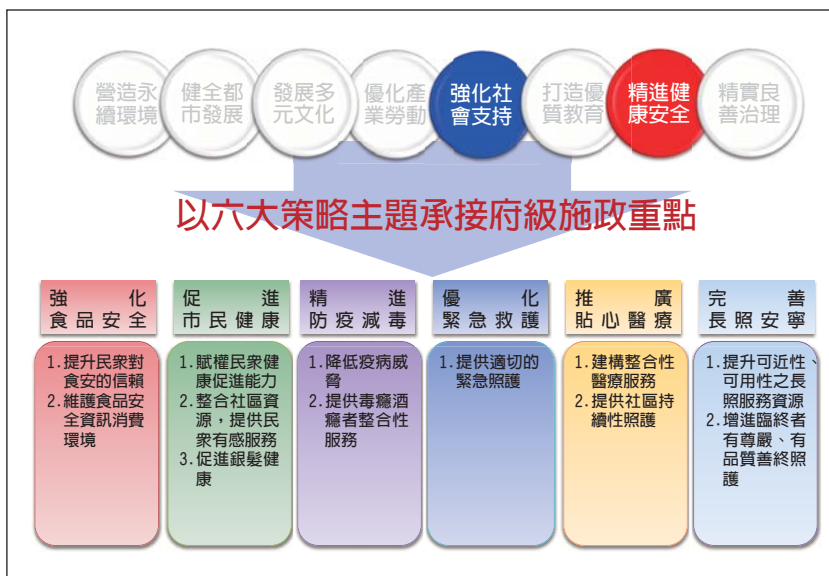
(五) 二級機關級策略地圖以衛生局所屬臺北市立聯合醫院（以下簡稱聯合醫院）為例，聯合醫院承接衛生局策略地圖，訂定「強化病人安全、深耕社區服務、優化急重症救護、推廣貼心醫療、完善長照安寧、追求卓越經營」六大策略主題（下頁圖 6），建置聯合醫院策略地圖（第 10 頁圖 7）。

圖 3 府級策略地圖

107 年度臺北市府策略地圖								
【使命】 為市民服務、發城市創新		【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	
策略目標	T01 提升蓋意的住民、T02 增加快樂的員工、T03 發展協力的企業、T04 促成和諧的府際關係							
	A1 提升市民對環境滿意度 A2 提升環境品質 A3 維護城市綠地 A4 減少資源消耗 A5 增進數位機會	B1 推動智慧城市 B2 建構智慧生活 B3 發展智慧城市 B4 提升綠色運輸使用 B5 增進數位機會	C1 提升市民人文素養 C2 成為亞洲心城市 C3 提升市民生活品質 C4 推廣國際運動賽事	D1 健全勞動環境 D2 提升勞動生產力 D3 發展產業勞動 D4 改善投資環境	E1 確保市民居住權益 E2 強化社會服務 E3 提升社會參與度 E4 強化社會福利支持	F1 提升市民教育程度 F2 提升市民學習人數 F3 提升市民學習人數 F4 提高市民參與度	G1 提升市民健康 G2 提升市民安全 G3 提升市民生活品質 G4 提升市民生活滿意度	H1 提升市民參與度 H2 提升市民工作效能 H3 提升市民生活品質 H4 提升市民生活滿意度
策略目標	P1 加強公民教育 P2 提升市民參與度 P3 提升市民參與度 P4 提升市民參與度 P5 提升市民參與度 P6 提升市民參與度	P1 加強公民教育 P2 提升市民參與度 P3 提升市民參與度 P4 提升市民參與度 P5 提升市民參與度 P6 提升市民參與度	P1 加強公民教育 P2 提升市民參與度 P3 提升市民參與度 P4 提升市民參與度 P5 提升市民參與度 P6 提升市民參與度	P1 健全勞動環境 P2 提升勞動生產力 P3 發展產業勞動 P4 改善投資環境	P1 提升市民生活品質 P2 提升市民生活品質 P3 提升市民生活品質 P4 提升市民生活品質 P5 提升市民生活品質 P6 提升市民生活品質	P1 提升市民教育程度 P2 提升市民學習人數 P3 提升市民學習人數 P4 提高市民參與度 P5 提升市民參與度 P6 提升市民參與度	P1 提升市民健康 P2 提升市民安全 P3 提升市民生活品質 P4 提升市民生活滿意度 P5 提升市民生活滿意度 P6 提升市民生活滿意度	P1 提升市民參與度 P2 提升市民工作效能 P3 提升市民生活品質 P4 提升市民生活滿意度 P5 提升市民生活滿意度 P6 提升市民生活滿意度
學習成果	L1 提升市民參與度 L2 提升市民參與度 L3 提升市民參與度	L1 提升市民參與度 L2 提升市民參與度 L3 提升市民參與度	L1 提升市民參與度 L2 提升市民參與度 L3 提升市民參與度	L1 提升市民參與度 L2 提升市民參與度 L3 提升市民參與度	L1 提升市民參與度 L2 提升市民參與度 L3 提升市民參與度	L1 提升市民參與度 L2 提升市民參與度 L3 提升市民參與度	L1 提升市民參與度 L2 提升市民參與度 L3 提升市民參與度	L1 提升市民參與度 L2 提升市民參與度 L3 提升市民參與度
財源	F1 提升市民參與度 F2 提升市民參與度 F3 提升市民參與度	F1 提升市民參與度 F2 提升市民參與度 F3 提升市民參與度	F1 提升市民參與度 F2 提升市民參與度 F3 提升市民參與度	F1 提升市民參與度 F2 提升市民參與度 F3 提升市民參與度	F1 提升市民參與度 F2 提升市民參與度 F3 提升市民參與度	F1 提升市民參與度 F2 提升市民參與度 F3 提升市民參與度	F1 提升市民參與度 F2 提升市民參與度 F3 提升市民參與度	F1 提升市民參與度 F2 提升市民參與度 F3 提升市民參與度

資料來源：臺北市府。

圖 4 衛生局承接府級策略地圖示意圖



資料來源：臺北市府衛生局。

### 參、策略地圖納入概(預)算編審作業

#### 一、修訂年度總預算編製相關規定，俾利策略地圖計畫與預算結合

(一) 106 年度起臺北市地方總預算編製要點規定，各主管機關應依本府府級策略地圖及局(處)策略地圖擬定施政計畫；根據施政計畫、預算籌編原則及臺北市地方總預算各機關單位概(預)算編製等規定編製概算。

(二) 106 年度起臺北市地方總預算附屬單位預算編製要點規定，各基金主管機關應依預算籌編原則及本府府級策略地圖及局(處)策略地圖，參酌預算執行績效，衡酌未來事業發展趨勢，擬定主管範圍內之事業計畫，並指示所屬基金擬訂業務計畫及預算。

圖 5 衛生局策略地圖

**臺北市政府衛生局107年度策略地圖** 107.3.13修訂奉核

【使命】 促進市民健康安全	【願景】 打造亞洲第一健康城市	【定位】 衛生福祉的全方位領航者	【核心價值】 正直誠信、團隊合作、創新卓越、開放共享、關懷當責
策略主題 強化食品安全 M	促進市民健康 H	精進防疫減毒 I	優化緊急救護 E 推廣貼心醫療 T 完善長照安寧 L
顧客構面 C GCI 打造健康城市			
MC1 提升民眾對食安的信賴 MC2 維護食品安全資訊消費環境	HC1 賦權民眾健康促進能力 HC2 整合社區資源，提供民眾有感服務 HC3 促進銀髮健康	IC1 降低疫病威脅 IC2 提供毒癮酒癮者整合性服務	EC1 提供適切的緊急照護 TC1 建構整合性醫療服務 TC2 提供社區持續性照護
內部流程構面 P MP1 強化風險管理 MP2 提供食安有感服務	HP1 改善作業流程 HP2 發展客製化服務	IP1 擴大智慧科技運用 IP2 強化風險管理 IP3 完善跨域合作	EP1 提升緊急醫療照護品質 TP1 整合跨局處標準作業流程
學習與成長構面 L ML1 型塑當責組織文化 ML2 培育優秀人才	HL1 強化人才培訓及經驗傳承	IL1 建構專業學習網絡 IL2 強化資訊應用能力	EL1 賦權民眾緊急救護職能 EL2 建構安全醫療環境 TL1 強化整合照護人才培訓及經驗傳承 TL2 強化病人自主醫療觀念
財務構面 F MF1 嚴實編列年度預算 MF2 提高預算執行效能	HF1 提高預算執行效能	IF1 提高預算執行效能 IF2 爭取局外與中央計畫型補助款	EF1 有效運用預算 TF1 嚴實編列年度預算 TF2 爭取中央預算 LF1 核實編列年度預算 LF2 提高預算執行效能 LF3 爭取中央計畫型補助

資料來源：臺北市政府衛生局。

圖 6 聯合醫院承接衛生局策略地圖示意圖



資料來源：臺北市立聯合醫院。

# 專題

## 二、規範以「計畫型預算」為對應範圍，避免各機關將全部預算劃歸策略地圖預算

為使本府各機關重要施政計畫與預算精準對應策略地圖，除人事費不列入對應策略地圖之範圍外，並請各機關提

報策略地圖 KPI 執行計畫時，策略地圖預算之編列以「計畫型預算」為對應範圍，以避免一般事務性支出預算被劃歸為策略地圖預算。

圖 7 聯合醫院策略地圖

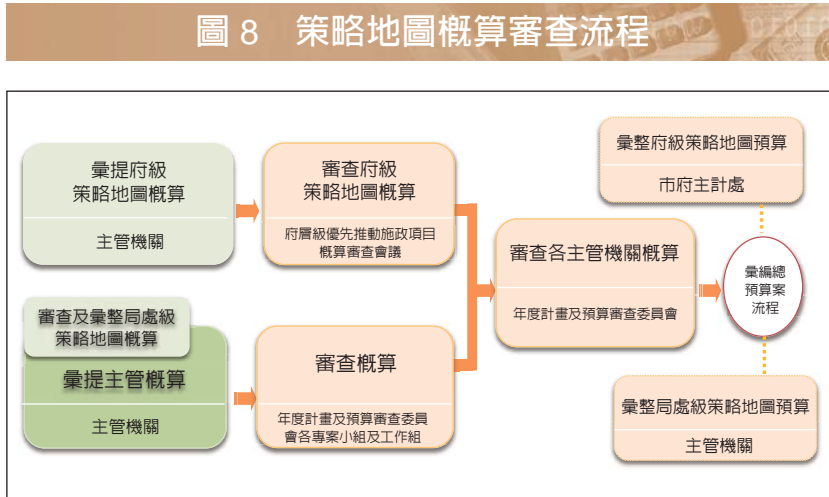
臺北市立聯合醫院107年度策略地圖						
【使命】 照顧市民健康 守護弱勢族群	【願景】 成為社區醫療的領航者	【定位】 全國最受信賴的社區型醫院			【核心價值】 正直誠信、團隊當責、創新卓越 開放共享、謙卑關懷、全人照護	
策略主題	P-強化病人安全	C-深耕社區服務	E-優化急重症照護	T-推廣貼心醫療	L-完善長照安寧	M-追求卓越經營
財務構面 F	PF1確保經營效能 PF2提升競爭優勢 PF3有效運用資源	CF1確保經營效能 CF2提升競爭優勢 CF3有效運用資源	EF1確保經營效能 EF2提升競爭優勢	TF1確保經營效能 TF2提升競爭優勢 TF3有效運用資源	LF1確保經營效能 LF2提升競爭優勢 LF3有效運用資源	MF1確保經營效能 MF2提升競爭優勢
顧客構面 C	PC1精進醫病友善關係 PC2降低疫病威脅	CC1增進民眾信賴感	EC1提供高品質急重症照護(含生命末期照護) EC2擴大急重症照護量能	TC1提升病人滿意度	LC1建構介入生活守護生命優質口碑	MC1擴大照護量能 MC2營造幸福職場
流程構面 P	PP1促進有效溝通 PP2強化風險管理 PP3建構安全環境	CP1擴展居家醫療整合照護特色 CP2提供社區加值服務 CP3確保價值專屬	EP1加強急重症病人溝通 EP2強化急重症核心照護能力 EP3精進雙向轉診流程	TP1擴增無縫接軌服務 TP2提供有感照護 TP3推動精實醫療與智慧醫療	LP1擴展長照及安寧照護網絡 LP2強化從生到死的五全照護	MP1發展院區特色 MP2亮點橫向整合 MP3精進行政管理效能 MP4因應法規變遷
學習成長構面 L	PL1厚植人力資源 PL2追求人文創新，重塑組織文化 PL3加速運用資訊科技	CL1厚植人力資源 CL2追求人文創新，重塑組織文化 CL3加速運用資訊科技	EL1厚植人力資源 EL2追求人文創新，重塑組織文化 EL3加速運用資訊科技	TL1厚植人力資源 TL2追求人文創新，重塑組織文化 TL3加速運用資訊科技	LL1厚植人力資源 LL2追求人文創新，重塑組織文化 LL3加速運用資訊科技	ML1厚植人力資源 ML2追求人文創新，重塑組織文化 ML3加速運用資訊科技

資料來源：臺北市立聯合醫院。

## 三、訂定策略地圖概算審查流程 (圖 8)

(一) 各機關之府級策略地圖計畫概算分別提報由 3 位督導副市長召開府級優先推動施政項目(按：即為府級策略地圖八大策略主題)概算審查會議，審查結果由主計處彙整提送本府年度計畫及預算審查委員會(以下簡稱預委會)審議，再依審議結果呈現府級策略地圖預算案編列情形。

圖 8 策略地圖概算審查流程



資料來源：作者自行整理。

(二) 局處級及二級機關級策略地圖概算經主管機關審查後併同所編概算送本府預委會工作組初審，再提預委會審議，嗣後由主管機關依審議結果彙整局級策略地圖預算編列情形，二級機

關自行彙整本機關之二級機關級策略地圖預算。

#### 四、運用概算審查統計指標審查策略地圖概算

府級策略地圖八大策略主題主政機關彙整各主管機關提報之府級策略地圖執行計畫後，由主計處運用 103 年度起建置並按年檢討修正之概算審查統計指標與其他資訊，就各機關提報之府級策略地圖概算進行初步審查，並於副市長主持之「府層級優先推動施政項目概算審查會議」提出初審意見供會議審查參考。以「強化社會支持」策略主題下之「粗出生率」KPI 為例，係選用概算審查統計指標「臺北市嬰兒出生人數」作審查，依預測值 107 年出生數為 26,966 人，較 106 年度減少 1.68%，經推估生育獎助金為 5 億 6,042 萬 4,000 元，較民政局提報 107 年度 KPI 執行計畫發放「生育獎勵金」所需經費 5 億 5,000 萬元為多，經審查建議照該局提報概算金額核列。

#### 五、增修預算系統功能，將預算明細對應連結策略地圖

(一) 主計處為配合策略地圖推動，自 106 年度概(預)算編製作業起，增修相關預算系統功能，納入預算明細與策略地圖作對應連結，並配合策略地圖架構，1 筆預算明細可同時對應連結府層級及局處層級與二級機關層級策略地圖，且可同時對應同策略層級 2 個以上 KPI，惟為避免產生虛增策略

地圖預算之疑慮，於預算系統增設「當同 1 筆預算明細經費須對應 2 個以上之 KPI 時，多個 KPI 所對應之經費合計不得超過該筆預算明細金額」之機制。

(二) 嗣配合本府導入行政院主計總處開發之地方政府歲計會計資訊管理系統(以下簡稱 CBA2.0 系統)之期程，106 年以客製化擴充功能方式納入策略地圖對應連結作業，新增預算明細與策略地圖對應連結維護功能(圖 9)，俟 107

圖 9 CBA2.0 系統預算明細與 KPI 對應連結維護

會計年度:	107
業務機關:	臺北市政府產業發展局主管-臺北市市場處
承辦單位:	臺北市政府產業發展局主管-臺北市市場處
門別:	海本門
審核:	呂憲桂
歲出科目:	0358830202 經濟發展支出-農業支出-建築及設備-營建工程-市場興建工程
用途別:	030203 設備及投資-房屋建築及設備費-住宅
四級:	002
關連績效指標(KPI):	BP03.03-老舊市場改建改善環境
金額:	149,125,833

資料來源：作者自行整理。

## 專題

年度終止使用舊系統後，仍能以 CBA2.0 系統賡續辦理預算對應 KPI 之連結作業，俾利各機關彙整策略地圖預算編列情形，以供檢討所編預算之執行與對應 KPI 目標之達成情形，作為以後年度機關調整策略方案與資源配置之參據及供本府審查機關概算之參考。

### 肆、策略地圖彰顯施政願景

各機關（基金）107 年度預算編列府級策略地圖預算計 451.69 億元（包括單位預算 152.35 億元、附屬單位預算 236.03 億元、特別預算 63.31 億元），茲列舉府級策略地圖預算編列情形如下頁附表。

### 伍、結語

近年來本府積極建構策略地圖，以彰顯本府施政願景，明確施政重點，作為各機關員工共同努力之目標，為

強化策略地圖計畫與預算緊密配合，將策略地圖納入概（預）算編製作業，並由主計處發揮主計三連環綜效進行概算審查，再經由相關預算系統將預算明細與策略地圖 KPI 對應連結，以呈現策略地圖預算，除提供本府研考會作為彙編年度施政計畫報告及評核各機關施政績效之依據外，於年度終了各機關（基金）檢討所編預算之執行與其對應 KPI 目標之達成情形，可作為以後年度機關調整策略方案與資源配置之參據及供市府審查機關概算之參考。未來主計處將賡續秉持主計三連環精神，輔以主計業務資訊化，期能妥適編列臺北市地方總預算，以協助市政推動，達成照護市民福祉之目標，使臺北市成為宜居永續之城市。

### 參考文獻

1. Robert S. Kaplan & David P. Norton (2013)，策略地圖串聯組織策略從形成到澈底實施的動態管理工具（陳正平等譯），臺北市：臉譜城邦文化。

2. Robert S. Kaplan & David P. Norton (2013)，策略校準應用平衡計分卡創造組織最佳綜效（高子梅等譯），臺北市：臉譜城邦文化。
3. 曲兆祥及陳慧娟（2016），地方政府績效管理－臺北市政府推動策略地圖之過程與效益，國土及公共治理季刊，第三期，p124 - 130。
4. 臺北市府（2016），臺北市府策略地圖 105 年度擴大推動計畫。
5. 臺北市府（2017），臺北市府策略地圖 106 年度擴大推動計畫。❖

附表 府級策略地圖預算編列情形表

單位：新臺幣億元

策略主題	預算金額	策略目標（列舉）	計畫項目（列舉）
A 營造永續環境	19.84	AC4 減少資源耗用	LED 照明裝設工程
		AP2 建構綠色基礎建設	公園綠地新建工程
		AP4 強化治山防洪	山坡地邊坡改善與設施維護工程
B 健全都市發展	139.36	BP3 創造臺北新象	西區門戶計畫
			大龍等公有市場改建工程
		BP4 優化綠運輸	捷運萬大中和樹林線特別預算建設經費
C 發展多元文化	8.17	CC1 提升市民人文素養	辦理大稻埕生態博物園區文化館所等相關活動
		CC2 成為亞洲必遊城市	拓展臺北觀光海外行銷案
		CP8 強化競技運動實力	培育基層運動選手
D 優化產業勞動	10.91	DP3 發展重點產業	南港生技產業聚落開發計畫中南段一小段 746 地號購地款
			南港機廠產業支援設施規劃及設計
			智慧城市推動相關費用
E 強化社會支持	151.91	EC1 確保市民居住權益	多元方案實現居住正義－興建公共住宅
		EP1 打造友善生養城市	補助 5 歲以下兒童育兒津貼
		EP5 完善無障礙交通環境	補助公車業者汰換購置低地板公車
F 打造優質教育	14.77	FP3 創新實驗教育	中小學行動學習智慧教學計畫平板電腦等相關設備
		FP5 推動全民運動	運動場館暨園區管理維護
			河濱運動場地維管
FP7 建構安全友善校園	學校設施改善暨國民中小學老舊校舍整建		
G 精進健康安全	6.30	GC2 營造安全環境	汰換消防裝備
		GP2 精進防疫減毒	傳染病防治用品購買費
			辦理本市兒童接種輪狀病毒疫苗費用
H 精實良善治理	100.43	HC1 提高公民參與度	參與式預算制度執行計畫
		HP1 擴大開放資料	本府資料開放平台系統維護暨功能擴充服務
		HP7 提升財務自主	債務還本

資料來源：作者自行整理。