

政府 K P I 為什麼失敗？

柯 P：每個人都故意把自己

弄得很忙、瞎忙

**放** 眼全台灣政壇，最喜歡談企業管理工

具的政治人物，非台北市長柯文哲莫

屬了。

報列入考慮升官。

他從競選期間就強調，要把 K P I（關鍵績效指標）等企業管理技術帶到市政府。上任後也常說，自己用人講究 K P I，因為

人把例行事務填上去？

「外科醫生最看重結果（績效）」。

柯：理論上應該是每個單位自訂 K P I，市長室派一個長官加上研考會的人去跟他 check（查核）K P I 合不合理，我們會先 top-down（由上而下）公布普及的 K P I 重點項目，每個局處按照重點項目去訂，最後再交上來，我們再審核一遍，再 bargain（議價）、調整一遍，我想這個都有標準程序啦。

但他上任已約一百五十天，卻給人衝撞勝於建設的印象；行政院執行 K P I 六年，民調卻越來越低，他能避免同樣狀況嗎？

問：目前行政院做的 K P I，與升遷、考績沒有連結，北市府會怎麼做？

在炮打 B O T 等四大家之際，柯文哲接受本刊專訪，談未來北市府的 K P I。以下為訪談摘要：

柯：如果你打一個分數，這分數跟你的升遷、考績、獎金都不連貫的話，那打這分數幹什麼？所以我要求警察局說，我們要訂一個分數，第一名十四分，十四個分局，最後一名一分。積滿幾分的人可以升官，我沒有說一定最高分的人能升官，但是最起碼，你只有在前面三分之二，才可以提

升遷、考績、獎金都不連貫的話，那打這分數幹什麼？所以我要求警察局說，我們要訂一個分數，第一名十四分，十四個分局，最後一名一分。積滿幾分的人可以升官，我沒有說一定最高分的人能升官，但是最起碼，你只有在前面三分之二，才可以提



KPI要跟升遷、獎金有關，  
最起碼要跟面子有關！

楊文財攝

決冗事。

子都無關啊，因為 K P I 沒有公告。

我當市長，每一道公文（呈到市長時）上面有二十個印章，需要二十個印章？那二十個印章真的每個人看嗎？我就受不了，那這樣好了，科學家的精神，先選三個單位，兵役局、地政局、大地處，開始試辦公文簡化運動。

問：你覺得政府推 K P I 有什麼好處？又不能解雇公務員……

我們解決「冗事」，我開始把那些 software（軟體）灌到他們腦袋裡面，我今年都不裁員，我先讓他輕鬆，安心的去做簡化。

柯：有一次民政局長請我去跟調解委員會吃飯，吃完飯後我說每一個區要有一個報表，一個是量（多少件），一個是成功率，這兩個數字就是 K P I。結果我發現有的區（成功率）是八〇幾%，有的區六〇幾%，如果哪個區是最差的，那就表示調解委員會要換人。

真正的 Infrastructure（基礎建設）沒有建立，第一，每個人都把自己故意弄得很忙，瞎忙，總是冗事一堆。

你當調解委員，怎麼你的案子都不成功？你德高望重但調解案子都沒有成功，德高望重有什麼用？這就是用數字管理的精神啦。最起碼，「霍桑效應」（編按：管理心理學用詞，指知道自己被關注而會努力表現），比方說調解委員會的成績，我上網給他公告下去，他就會改進，為什麼？因為當你被注視的時候，你的行為就會改變。所以雖然那個是義務職，但是區長在聘人的時候就會考慮，調解委員會比較，潛意識會比較認真做，年底會有個分數給人家看。所以有時候跟升遷有關，跟獎金有關，最起碼，跟面子有關。

這個政府為什麼做 K P I 會失敗，因為真正的 Infrastructure（基礎建設）沒有建立，第一，每個人都把自己故意弄得很忙，瞎忙，總是冗事一堆。

問：目前台北市政府績效報告既沒有公開上網，也沒有編製書面給大家看，為什麼不公布？

第一，我們的 K P I 跟他的升遷跟考績、獎金、甚至面

柯：為什麼？因為根本沒有！（市長辦公室主任蔡壁如在一旁補充，市府內部往年雖有績效報告，但很零散，也沒有分數。）

第一，我們的 K P I 跟他的升遷跟考績、獎金、甚至面

柯：為什麼？因為根本沒有！（市長辦公室主任蔡壁如在一旁補充，市府內部往年雖有績效報告，但很零散，也沒有分數。）

第一，我們的 K P I 跟他的升遷跟考績、獎金、甚至面

柯：為什麼？因為根本沒有！（市長辦公室主任蔡壁如在一旁補充，市府內部往年雖有績效報告，但很零散，也沒有分數。）

文官制度還是要重新建立。我連（各局長）首長上課都還沒算，現在只開始要副局長到專門委員這一組要上課，要上「平衡計分卡」，一些管理的課。

其實KPI應該是說，最高級的首長、市長室要開始想願景是什麼，可是當你那底下通通不懂的時候，就要開始上課了。所以我跟你們講喔，百廢待舉。

問：今年都快過一半了，請問你今年考績怎麼打？

柯：那還是沒辦法啊，先照原來的啊。

現在每個人都問我說，除弊、興利。像台北市政府要出租場地，如果是用價格標，這樣簡單，大家來拚價格嘛，如果不是價格標，要用最有利標，那評分項目的prototype（標準形態）就要做出來，你不能每次價格都不一樣。

所以你知道我現在在做什麼？Infrastructure。KPI的目的是為了提供方向，（但）我們現在連Infrastructure都沒有。

每次人家問我，你當市長的願景有什麼？坦白講，我現在是鴿子飛出籠子而已，這什麼意思？鴿子飛出籠子的時候要先繞兩圈，才開始飛，因為那兩圈是在搞清楚方向。

問：那你是要告訴我們，你第一年KPI掛零嗎？

柯：單單這種Infrastructure要建立，我都想它不知道一年做得完不完？今年的重點是Infrastructure，還有一個是企業文化的建立。

問：到年底怎麼檢驗你做到Infrastructure跟



楊文財攝

■這是市府內部控管中、尚未公開的KPI追蹤表，過去市府績效沒有數字化管理，柯文哲要各部門主管上管理學課程、訂出KPI。

企業文化？這兩件事就算有K，也沒有P，沒有I啊。

柯：我跟你講，我們這個國家（指政府）就根本還不配有KPI，因為Infrastructure都還沒建立。第一，講實話的企業文化沒有建立，第二，法治的文化還沒有建立。

像貴子坑鄉村俱樂部，就是一個典型的KPI指標。它在台北市都市發展局建管處被查到十八處違建，已經處理完成十二次，十二次都有結案報告，有拆前的照片，拆後的照片。為什麼拆了十二次？有高爾夫球場、游泳池、湯屋、餐廳、旅行社，我氣到抓狂罵他「你在搞什麼鬼」！我拆一次就

要把它全拆掉，建立一個值得人民信任的政府，是我今年最重要的政治工程。

問：這個就是你KPI的K（關鍵）嗎？

柯：應該是讓老百姓相信他們本來應該相信的價值嘛！一個貴子坑鄉村俱樂部，拆十二次拆成這個樣子，你覺得這個政府有誠信嗎？你覺得人民會相信政府嗎？

所以二二六專案（拆違建）自己就拆了，因為他知道這次關說沒效，讓人民開始相信政府說，「欸，這政府是玩真的。」

當這個案子成功了以後，後面才有KPI。你現在說KPI，他根本不相信，K個屁啊！

問：處理財團的四大案，你怎麼訂KPI呢？人民看久了會不耐，覺得怎麼沒有告訴我一個成果？

柯：所以我的民調會繼續掉啊！這非常清楚啊！因為滿意度等於實際值除以期望值，我現在期望值太高了。但是我也想過，反正喔，有七十就好（指民調支持度七〇%）。

問：還會有七十嗎？你KPI出不來，繼續掉就沒有七十。

柯：問題是這叫決心，如果做第一任、想第二任，以前為什麼做不好，關鍵就在這。

問：但現在很多你原本的支持者，對你都很失望？

柯：不會，你放心好了。我們非常清楚人民對我們的期望，因為這個期望，我們不會去貪汙、懶惰。其實現在大家對柯文哲不是失望，是在觀望。