

第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

考績提供組織瞭解不同角色個體需求及與組織團隊間互動之機會，使主管瞭解個人績效與工作團隊績效之關係，並依據績效促使主管作成有關之決策，讓組織成員及所屬工作團隊藉此不斷改善，使受考者及工作團隊瞭解組織核心價值，並瞭解受考者再教育或職能訓練需求，進而訂定合理的薪資酬償制度。

考績對公務員具有激勵與肯定的功能，除了肯定獎勵表現優異之公務人員，並提供陞遷機會外，更重要的績效評估過程，同時有助於工作績效提昇。¹考績公平與否，可能只是主觀的感覺，也可能是客觀存在的事實，但影響公務員士氣則是普遍的認知。而考績的公平理論則是提到個體不僅關心自己投入工作所獲得的報酬，同時也關切他人的「投入所得比」與自己相互比較的結果。其間的衡量關係包括投入的因素，如努力、經驗、教育、能力與結果因素，當人們感到自己的付出和所得的比率和別人的並不平等時，就會產生緊張的壓力；而當人們試圖得到公平與公平的待遇時，此種壓力將會變成激勵作用的驅力。

就公務體系而言，考績具有監督及導正人事管理功能。根據黃碧霞的研究發現，績效考核的公平認知，有助於組織成員和環境的

¹ 賈詔初，〈以公平理論探討國軍工作績效的激勵效果—以空軍某聯隊為例〉，碩士論文，亞洲大學經營管理學系，民 96。

互動關係。²也就是說具公平性的績效考核會使組織成員對組織產生強烈的組織承諾，不但可以提昇工作品質，強化員工向心力及認同感，並努力維持組織成員間良好關係。我國自 76 年 1 月 16 日起實施公務人員人事新制度，開啟了公務人員制度的新紀元。以學校公務人員為例來說，田議中的研究發現，教師的組織公平知覺程度對於專業承諾具顯著的影響力。³也就是說學校領導人員重視公平地對待教師，並提昇教師專業承諾的途徑，將會有助於進而產生激勵效果使教師在工作績效方面有好的發展。因此，組織中若不能公平合理解決績效考核問題，將導致組織衝突發生，這些現象對組織影響極大，非但個人成就感降低，對組織亦缺乏忠誠度，而形成負面的工作態度，不但會直接影響組織成員的行為動機，進而影響工作士氣、工作績效。

因此，目前我國學校公務人員考績衡量指標是依照公務人員考績法，從民國七十六年公布實施至今，在提高一個學校施政績效的功能上，行政單位具有決定性的影響力。⁴公務人員考績衡量制度與學校行政績效之提昇息息相關，而學校公務人員的效能更是學校行政的命脈，故建立良好績效衡量制度及找尋適當之績效衡量指標，實是學校行政單位提升競爭力當務之急。謝宜倩研究指出學校的人事績效評估必須突破傳統結構，發展一種激勵與人性化管理的模式來帶領學校成員的精進與成長，進而帶動組織的革新與發展。⁵

² 黃碧霞，〈公務人員考績公平認知與組織氣候、組織承諾關係之研究〉，碩士論文，亞洲大學經營管理學系，民 97。

³ 田議中，〈屏東縣國小教師的組織公平知覺與組織公民行為之關係：以專業承諾為中介之衡量〉，碩士論文，臺東大學教育學系，民 97。

⁴ 95 年度考試院銓敘部全球資訊網，<http://www.exam.gov.tw/mp.asp?mp=4>，民 100 年 1 月 22 日。

⁵ 謝宜倩，〈國民小學教師對學校人力資源管理之執行成效與知覺及其組織承諾關係之研究〉，碩士論文，台北師院國民教育學系，民 91。

目前公務體系雖針對考績制度多幅調整作業方式，其目的即在於加強評鑑制度本身之信度與效度，並真實的衡量出受考人員的工作績效與發展潛力，以及在程序上做到公平、公正、公開，以求發揮積極提升整體工作績效之目標。由此顯現；現行考績制度若沒有一個公正公平的制度，不足以有效彰顯激勵公務人員工作士氣、並誘使為爭取良好績效而努力於工作表現。本研究藉瞭解考績制度公平性之缺失所在，作為擬定可行因應策略之參考，使考績的評核結果的公平認知，能發揮激勵公務人員工作士氣之效能。

第二節 研究目的與問題

本研究透過評估現行學校公務人員考績制度現況，並藉由問卷調查法進行研究，進一步了解學校公務人員對於考績結果的公平認知，及其與公務人員績效及其激勵效果等各衡量面向比較分析，提供主管機關建立更健全之學校公務人員考績評核機制，藉以提昇學校公務人員對學校的忠誠度與奉獻精神。本研究之目如下：

- 一、分析中部地區公務人員個人屬性對工作績效認知的差異。
- 二、探討中部地區公務人員對於現有考績制度的看法與工作績效之情形。
- 三、依據研究結果提出可行性改進建議，提供主管機關建立更健全之學校公務人員考績評核機制之參考。

基於前述的研究動機與目的，本文研究的主要問題：分析中部地區公務人員個人屬性對於工作績效認知之差異為何？

第三節 專有名詞介定

壹、 考績

考績是政府組織對於組織成員在某一定期間，對其績效表現作一評估。洪明洲指出這種績效評估或稱績效考核，也就是一般所謂的「打考績」，係用某些標準來評定員工的績效表現。⁶而楊安城指稱，考績又可稱為「績效評估」，係指機關首長或各級主管對於所屬人力，於平時或一定期間內所展現之工作績效，做客觀與科學的考評，並依評鑑結果，給予獎懲或採取其他適當措施，藉資鼓舞工作情緒，提高工作效率的一種程序或方法。⁷

因此，考績係指公務人員的工作成績與服務情形，在一定期間內，由監督人員作一總評價之謂。通常是依據法律或行政命令定期舉行對全體文官的考核，是由行政首長或由行政首長指定的監督人員對文官工作能力及作業效果的系統評價。⁸

本研究所指考績為學校公務人員在工作及服務狀況，由主管機關根據公務人員考績法規定之制度所評核所得之考績結果。

貳、 組織公平

周志法的研究曾歸納出分配公平就是最後產出的公平，而程序公

⁶ 洪明洲，《管理：個案、理論、辨證》。台北：科技，民 86。

⁷ 楊安城，〈我國公務人員考績項目改進之探討〉，《考銓》，第 43 期，民 94。

⁸ 鄒美完，〈考績公平認知對工作士氣影響之研究-以臺北市公立高中職學校人事人員為例〉，碩士論文，世新大學行政管理學系，民 95。

平就是達成目的之過程的公平。⁹陳金貴表示公平性來自組織成員認為他們是否被公平而有尊嚴的看待，這種公平性是由成員的權利和組織的價值二者的平衡點所產生。¹⁰因此由於成員本身衡量價值的角度不同，對組織公平也有不同的認知，當考績程序進行時，其會根據本身的條件和客觀的環境去判斷其公平性，如果組織成員接受管理方面所呈現的價值，自然會安於結果。

本研究所指組織公平為對於績效考核獎酬公平性。也就是說，在組織成員的主觀認知，以及組織在資源分配與制定各種人事項目如薪資、陞遷及獎懲等作法時的公平性。

參、 公務人員

本研究所稱公務人員包括專任及兼任人員。前者係指依公務人員任用法，經各種相當高等考試等級之考試及格，由主管機關指派至學校之專任人事主任、組員、助理員、書記，專責學校所有的人事行政業務；後者係指由學校指定兼任人事業務之課員、幹事、護士、護理師或舍監等人員，除負責本身的行政工作之外，另須兼任人事業務。本研究所指公務人員亦即包括具有公務人員任用資格且適用「公務人員考績法」之學校公務人員。

⁹ 周志法，〈領導風格、公平認知、員工工作滿意之探討〉，碩士論文，海洋大學航運管理學系，民 91。

¹⁰ 陳金貴，〈行政機關績效考核與公務人員公務人員績效獎金之相關研究〉，《人事行政》，民 89，第 132 期，頁 46-49。

第四節 研究流程

本研究係以各機關學校公務人員為研究對象，釐清研究背景與動機後，確立研究主題與方向，擬定研究目的，擇定適當資料蒐集方法，藉由參考相關文獻資料建立研究架構，並以研究假設為基礎，對於研究主題擬出問卷進行調查與分析。最後進行問卷資料整理、編碼，並進行統計結果分析、解釋，最後呈現研究發現，並提出結論與建議。其主要流程如圖 1-4-1 所示：

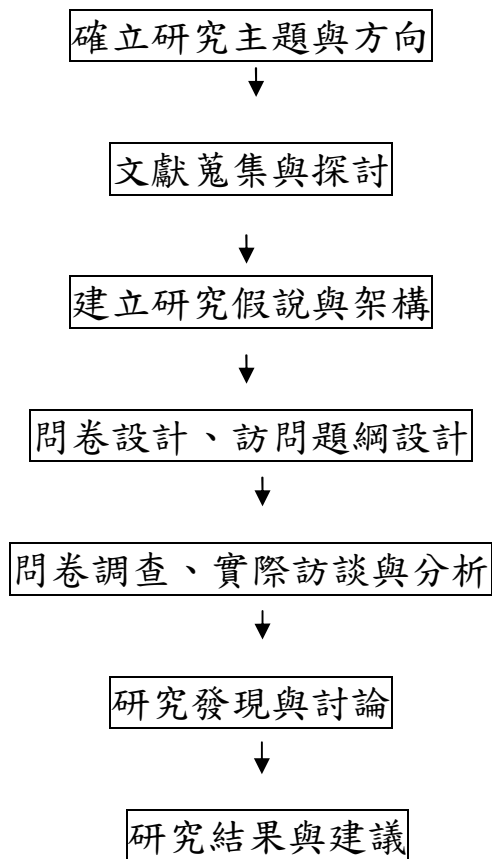


圖 1-4-1 研究流程圖

第五節 研究對象與範圍

本研究係以具有任用資格且適用「公務人員考績法」之學校公務人員為研究對象。礙於時間、人力、成本及其他因素考量，本研究無法針對全國學校單位之公務人員進行普查，僅針對中部地區公立國中小學校單位之公務人員進行分層抽樣，冀望能將研究結果提供予其它類別或階層之主管做為參考。至於其它政府單位或公家機關之公務人員則不列入本研究範圍之中。

第六節 論文章節安排

本論文依據各章節內容之不同做安排，並敘述如下：

第一章緒論：本章旨在敘述本研究之背景與動機、研究問題與目的、專有名詞介定、研究範圍與限制、研究流程及論文章節安排等六節。並透過背景與動機、問題與目的之敘述探討本研究之目的，並藉由研究流程說明本研究主要歷程。

第二章理論基礎：本章旨在透過文獻分析，整理公平理論、考績理論及激勵理論等三大理論對於公務人員之影響。

第三章研究方法：本研究採用問卷調查法與深入訪談，配合目前已收集的資料搭配問卷施測為主，並針對中部地區公立學校單位之公務人員為主要施測對象。章節內安排包含研究架構、研究假設、研究對象與資料收集、研究方法與工具及資料分析等六大節。

第四章研究結果：本章主要陳述問卷分析之結果，並將內容分成敘述統計、各變項差異性分析，訪談內容與分析。

第五章結論與建議：本章主要討論研究分析之結果，並針對各結論提出建議與各主管階層做為參考。

第二章 理論基礎

第一節 公平理論

公平理論又稱平等理論或社會比較理論（Social Comparison Theory）、交換理論（Exchange Theory）、分配公平理論（Distributive Justice Theory）。¹¹江岷欽與林鍾沂指出這個理論認為組織成員願意奉獻付出心力，決定之主要來源是經由社會化比較行為，這種比較是一種對公平性（equity）的認知。¹²

透過組織公平的認知途徑觀點來論述公平理論，多數學者皆強調認知的重要性，例如：Clawson 認為公平即影響組織行為重要認知成份，¹³而根據 Collins & Porras 的理論，基礎價值觀是一個組織必要及長久之指導原則，¹⁴Rawls 也將公平定義為「社會組織最基本的價值觀」，¹⁵Niehoff & Moorman 研究，主要目的在於探討組織成員的主觀認知，以及組織在資源分配與制定各種人事項目如薪資、陞遷及獎懲等作法時是否公平。¹⁶組織公平（organizational justice）是指組織成員於其組織內所受到的公平待遇，並可用解釋組織的公平。¹⁷而學者

¹¹ 同註 8，頁 6。

¹² 江岷欽、林鍾沂，《公共組織理論》。臺北：國立空中大學，民 84。

¹³ Clawson, J. G., *Level three leadership : Getting Below The Surface* Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall , 2000..

¹⁴ Collins, J. C., and Porras, J. I., *Built to last : Successful Habits Of Visionary Companies*, New York : Harper Collins, 1999.

¹⁵ Rawls, J., *A theory Of Justice*, Cambridge, MA : Belknap Press of Harvard University Press, 2005.

¹⁶ Niehoff, B. P., and Moorman, R. H., "Justice as amediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior," *Academy of Management Journal*, Vol. 36, No. 3, 1993, pp. 527-556.

¹⁷ 同註 2，頁 2。

Greenberg將組織公平劃分為「程序公平（Procedure justice）」及「分配公平（Distributive justice）」兩個概念。¹⁸

根據周志法的研究，公平認知是指主管在領導員工上，無論是制度的制定或是產出結果的分配，均能公正、合理。公平認知可分為程序公平和分配公平。前項是屬於決策與過程之認知性公平，例如，組織中之工作投入比較評估、決策結果，是否公平；其包括工作投入與實際工作投入關係、工作投入與他人比較、實際工作投入與所得比較等。後者則是屬於產出結果的分配，強調結果與內容，包括；主管目標建立、參與主管互動之機會等。¹⁹

陳金貴表示組織公平，來自組織成員認為他們是否有被公平且尊重的看待，這種公平性的產生是由成員組織的價值和權利二者的平衡點，因此由於成員本身衡量價值的看法和觀察角度各不相同，對組織公平看法也會有不同的認知與反應。

Greenberg認為程序公平是決定進行分配的整體過程是否公平。當考績程序進行時，會根據客觀環境及本身條件去判斷公平性，如果成員接受組織管理所呈現出來的價值，自然會接受結果。²⁰因此，公平理論產生一個思考方向，在不同等工作價值的情況下，獲得較高績效的部屬將會獲得較多的報償。在此誘因下，可能拉大部屬彼此之間的差距，低效率的部屬壓力也將隨之增強，因為部屬不僅關心自己的付出

¹⁸ Greengberg, J., "A taxonomy of organizational justice theories," *Academy Of Management Review*, Vol. 12, 2001, pp. 9-12

¹⁹ 同註9，頁6。

²⁰ Greengberg, J., "Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden cost of pay cuts," *Journal Of Applied Psychology*, Vol. 75, 1998, pp. 561-568.

與報償，同時也關心他人的付出與報償，與自己的比值是否公平。

Adams 於 1965 年提出公平理論，其主要有投入 (Input) 與產出 (Outcome) 二項變數。²¹他認為，人們會將自己所投入於工作的技能、時間及精力—投入 (Input)，與所獲得金錢及精神上的報酬—產出 (Outcome) 相比較，得到一個比率，再將此比率與其他人或自己過去之比率進行社會性比較 (Social Comparisons)，比較結果如比率相等，人們會感到很滿意並樂意保持現狀；如果比率不相等，人們則會產生認知失調 (Cognitive Dissonance) 的現象，此時人們便會有很強的動機來降低或減少這種不公平的認知；根據公平理論，當人們感受到不公平時可能會產生下列六種反應來平衡認知：

- (一) 改變投入：即改變自己工作投入程度，組織成員會減少他們的努力和表現。
- (二) 改變結果：力求改變自己的報酬與福利，如要求加薪或有薪休假。
- (三) 改變認知能力：曲解投入和結果認知，以維持或恢復對公平的認知，例如一個具有高報酬的員工而言，與同樣投入之他人相較，獲得的結果較高，該員工不太可能要求減薪，遂曲解自己的投入認知，自認其投入是具較優條件所獲得。
- (四) 改變目前的工作單位或離職：其中離職是一種非常極端的反應。
- (五) 主動比較他人：即改變比較者的投入和結果，如他人報酬偏高，自己則想要更輕鬆地工作，如覺得他人報酬較低，就會說服他人去承擔更多的工作。

²¹ Adams, J. S., *Inequity in social exchange*, In L. Berkowitz, (eds., *Advances In Experimental Social Psychology*, 267-300. New York: Academic Press, 1985.

(六) 改變比較對象：即改變參考對象。

李青芬亦指出如果個人所得到報償及投入的比率與他人相同時，就會覺得很公平，但若兩者不同時，則立即感受到不公平的壓力，而為削減這種壓力，個體就會減少努力來改善這種不公平的現象。²²李和淑認為考核應注意投入與產出之關連性，並且和其他工作成員的成果表現作比較，認為調工作績效是經由激勵比較出來的，如果部屬發現考績結果及連帶獲得的獎償與他人的付出與獎償顯有不公平時，將影響為組織效力的程度。²³

²² 李青芬，《組織行為學》。台北：華泰。民83。

²³ 李和淑，〈公務人員考績制度之研究〉，碩士論文，淡江大學公共行政學系，民92。

「公平理論」的模式：



O=Outcomes(獲得) o=Others(他人)

I=Inputs(付出) p=Person(當事人)

當事人 > 參照人， 不公平的過度獲得

當事人 = 參照人， 獲得公平對待

當事人 < 參照人， 不公平的對待，獲得不足

獲得 (Outcomes)：包括待遇、工作條件、安全、受重視、成就感等。

付出 (Inputs)：包括技能、教育、經驗、年資、績效、工作水準、時間安排個人及工作上的因素。

圖 2-1-1 公平理論模式

資料來源轉引自：黃碧霞，〈公務人員考績公平認知與組織氣候、組織承諾關係之研究〉，碩士論文，亞洲大學經營管理學系，民 97。

Op/Ip 代表當事人的獲得與付出之比；Oo/Io 則為他人(參照者)。當事人所覺察到的「獲得」與「付出」均是主觀覺察的知覺反應，不一定與客觀的事實相符。如果這兩個比的結果是「等於」，則當事人會覺得很公平，組織對得起我，我也對得起組織，內心自然平衡，不會有任何不安情緒。若比較結果是「大於」，則他可能會降低對 Op 的認知。

從以上公平理論得知，公平理論所強調的是不僅依據自己的觀點比較自己的收入與付出，並與他人之收入與付出相比較，如認為受到

不平等待遇，可能就會表現緊張的情緒，或在行為上表現請求調職、缺席，甚而直接向組織要求公平待遇，或以表面上達到績效數量的標準，而在品質上卻大打折扣的方式來恢復平等的認知。

根據公平理論，企業只有在大部分員工感受到公平待遇時，工作士氣才能提升到最高點，其成果與投入達到平衡時，高績效者因為收到高工作成果，而會繼續的努力工作；工作績效平平的人也知道只有自己只有加倍努力，才能獲得想要的工作成果。²⁴因此本研究根據 Adams 提出的公平理論，探討考核公平認知原理在激勵員工士氣上的重要性。

第二節 考績理論

有關考績制度與工作績效評估的理論面，考績理論是實務運作的基礎，過去對考績理論之研究可謂相當多，如學者林水波早期提出的功能論、正確論、過程論、權變論、謬誤論及正義論等考績理論；²⁵亦有探討如何激發個別部屬工作潛能的激勵理論；茲就與本研究相關理論分述如下：

壹、考績理論

一、功能論

考績就人力資源管理而言，是一個評估、檢討個人或團隊績效的系統。考績在人事管理措施當中所代表的意義已不僅為單一之功能，根據不同考績制度的設計、執行過程及考績的結果，考績可具有多重

²⁴ 張惠珠，〈組織公平、組織承諾與服務態度關係之研究—以金融服務業為例〉，碩士論文，育達商業技術學院企業管理學系，民 94。

²⁵ 林水波，《考績制度—理論研析與經驗印證》，臺北：五南。民 78。

功能。

一套理想的考績制度，在考績結果的運用上，應同時具有行政性功能、發展性功能及綜合性功能（圖 2-2-1）。²⁶具備這三種功能針對具有潛能的員工，則給予深度進階的培訓機會，以增進其專業知能，或提昇其領導管理知能，因應組織未來發展所需的人才，能使組織更具競爭力。

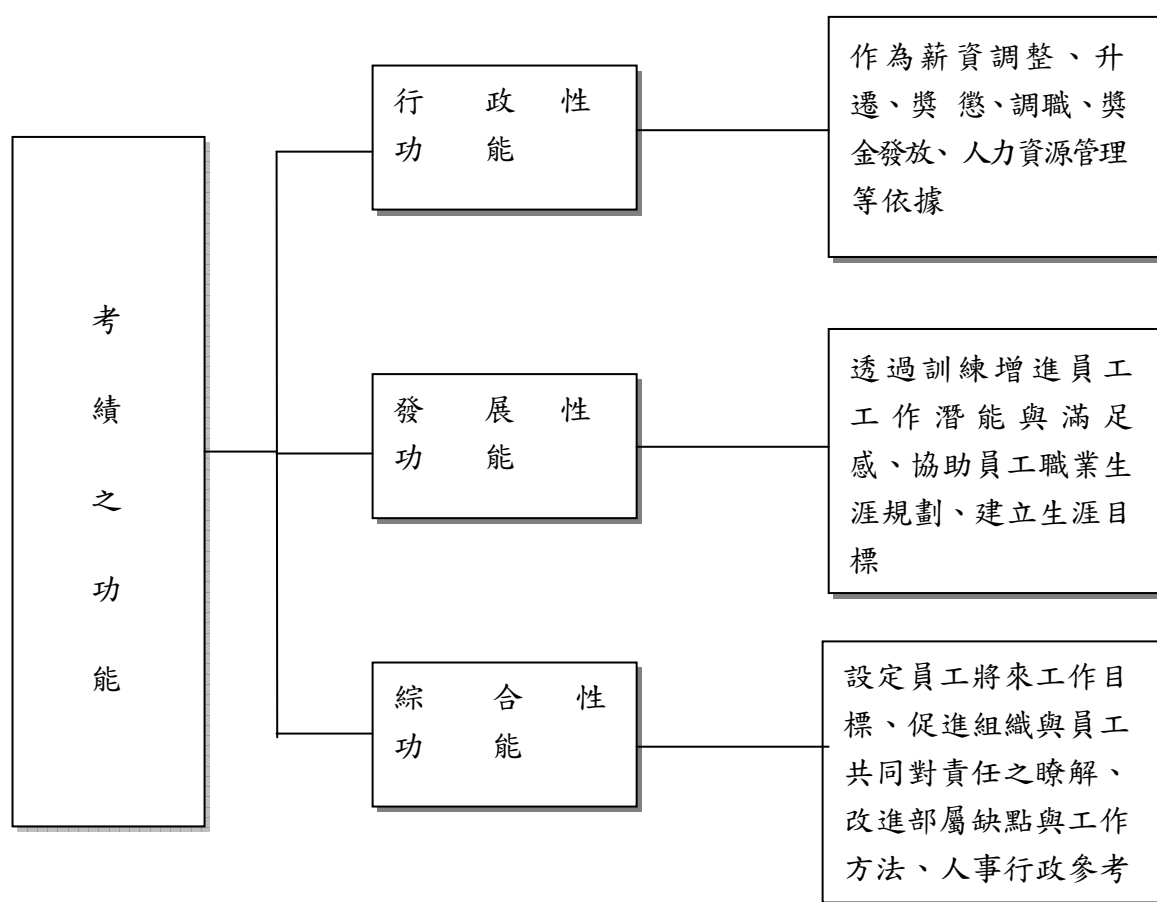


圖 2-2-1 考績之功能

資料來源轉引自：鄒美完，〈考績公平認知對工作士氣影響之研究-以臺北市公立高中職學校人事人員為例〉，碩士論文，世新大學行政管理學系，民 95。林水波，
《考績制度－理論研析與經驗印證》，民 78，臺北：五南。

從上圖觀之，一套理想的考績制度，在考績結果的運用上，應同

²⁶ 同註 1，頁 1。

時包括行政性功能與發展性功能及綜合性功能。就功能論而言，考績制度乃組織所提供有效之回饋機制，它是公務人力資源管理體系中不可或缺的一環，如同 Wyatt 所指出，考績提供組織瞭解不同角色個體需求及與組織團隊間互動之機會，使主管瞭解個人績效與工作團隊績效之關係，並依據績效促使主管作成有關之決策，讓組織成員及所屬工作團隊藉此不斷改善，使受考者及工作團隊瞭解組織核心價值，並瞭解受考者再教育或職能訓練需求，進而訂定合理的薪資酬償制度。²⁷也就是說，理論上考績之功能在於提供組織及受考者工作表現之回饋機制，使受考者瞭解組織之價值與對工作者之期待，提供受考者未來努力方向，並作為人力資源管理措施的指標，促使績效考核發揮積極之功能。

二、正確論

考績正功能的發揮，實繫於正確地評定部屬工作績效，並以之作為後續機關運作決定的基礎林水波指出：正確論認為考績評定是一種判斷過程，而其過程的正確性，取決於考核者的正確考核動機及考核能力；再者必須建構一套完善的考核標準。其主要論述如下：

（一）考核者能力：

- 1.考核者愈瞭解受考者之行為模式與組織特性之關聯性，則愈能正確有效地評定考績。
- 2.考核者觀察受考核者行為的次數和機會愈多，愈能使觀察到的行為呈現真實面，愈有能力正確地評定部屬的工作績效。

²⁷ Wyatt, W., *Designing Team Base Measurement And Reward System*. Oregon:Watson Wyatt Worldwide, 1996, 8, pp.53-63.

- 3.訓練的精神著重在強調考績對個人前途及未來發展的重要性，以及對行政決定的影響，並就實務經驗闡明考績出現謬誤的各種情形及原因，因此必須讓考核者熟練考績的作業過程與工具，培養考核者正確評定考績的能力。
- 4.考核者個人的領導風格、人格特質或管理方式不同，會呈現不同的考核能力。因此必須對考核者施予訓練，瞭解考績內容與原則及在考績作業過程中可能發生的錯誤及不合理現象，較能正確評定考績。

(二) 考核者的動機：

- 1.當考核者正確評定考績的動機愈強，並使用適當的考績標準，就這些標準或方法正確解釋評定受考核者的工作能力，愈能獲得正確的考績結果。
- 2.當考核者之考評結果，對受評者有正面或建設性的意見，或認為將考績結果回饋給受考評者，為其正當合法的角色行為，則正確考評的動機較高。另考績工具如為一套有系統且公正客觀之工作分析，且為考核者所認同、瞭解，並有助於考績目的之實現，則會增強正確考評之動機。
- 3.考績的目的如重在研究功能時，正確考評之動機，將高於評估性或發展性為目；而以員工未來發展為目的之考績動機，則高於以評估性的目的。考績工具如建立在與工作相關考量上，且為考核者所瞭解，將有益於考績目的之實現，自會加強正確考評的動機。

(三) 考核標準的妥適性：

考核標準與工作特性愈相容，考核標準愈能納入各種不同模式之

工作行為；機關組織管理哲學、特性與考績程序愈吻合，及當考核者對評定結果愈負責時，考評之正確性愈高。而且考核的標準如能納入不同模式的工作行為，多方觀察，考核者將能更加正確地評定部屬的考績。

正確論的建立，係基於過去對決定考績正確性因素之分析過於零散，並未具有全盤性與整合性，於是根據現存的文獻加以整合，進而釐清各個影響要項之間的關係，使人對影響考績的正確性因素，有了通盤的瞭解。正確論提出考績未來研究的重點與方向，更擴展了研究的領域。

貳、公務人員考績法

一、考績

考績是政府組織對於組織成員在某一特定期間，對其工作表現，所作的績效考評。這種績效評估或稱績效考核，也就是一般所謂的「打考績」，係用某些標準來評定員工的績效表現。²⁸楊安城認為公務人員考績制度係人事管理體系中重要的一環，由於考績是機關首長對公務人員一定服務期間的工作表現，所作的公平客觀性考核與評價，其結果並成為獎懲、任免、調薪及陞遷等之依據，因此考績必須要具備有區分工作表現優劣的功能，才能有效激發公務人員的榮譽感。²⁹完善的績效考核制度與人員的陞遷、獎懲、待遇、訓練及發展有相當密切關係，不但可以作為獎金發給、薪資調整、人力調動、業務改善等的依據，亦可以激勵員工工作士氣。³⁰鄒美完的研究發現，考績應兼顧平時及特

²⁸ 同註6，頁5。

²⁹ 同註7，頁5。

³⁰ 同註2，頁2。

殊情況，給予綜合考評，方才公平。因此，考績係指公務人員的工作成績與服務情形，在一定期間內，由監督人員作一總評價之謂。通常是依據法律或行政命令定期舉行對全體文官的考核，是由行政首長或由行政首長指定的監督人員對文官工作能力及作業效果的系統評價。³¹

依我國公務人員考績法第二條規定，公務人員之考績，應本綜覈名實、信賞必罰之旨，作準確客觀之考核。易言之，公務人員考績法所規定的考績目的，係希望能綜合公務人員的功過及績效，確實做到賞罰嚴明的結果。依其條文內容就下列各項分述之：

（一）考績宗旨

依據現行公務人員考績法第二條規定：「公務人員之考績，應本綜覈名實、信賞必罰之旨，作準確客觀之考核。」開宗明義闡明考績的基本精神為該賞則賞、該罰必罰。並藉由健全的考績制度，使考核結果在行政上或個人發展均能有效的運用，成為獎優汰劣、改變公務人員行為的關鍵因素，並落實以平時考核為年終考績之基礎，發揮真正考核的功能，成為人力資源發展的重要工具。

（二）考績項目

依據考績法第五條規定，年終考績應以平時考核為依據。年終考績項目分工作、操行、學識、才能四項。考核之細目由銓敘機關訂定；但性質特殊職務之考核得視各職務需要，由各機關自訂考核細目，並送銓敘機關備查。

³¹ 同註8，頁6。

(三) 考績種類

公務人員考績法第三條規定，考績類型區分為三類：年終考績、另予考績、專案考績：

- 1.年終考績：參加年終考績者必須在同一考績年度內任現職滿一年，於每年年終考核其當年一至十二月任職期間之成績，並依據平時考核之紀錄及獎懲為依據來辦理年終考績。
- 2.另予考績：各官等人員，在同一考績年度內，任職不滿一年而連續任職已達六個月者辦理之考績。
- 3.專案考績：係指各官等人員平時有重大功過時，隨時辦理之考績。

(四) 考績結果及獎懲

- 1.年終考績：依公務人員考績法第六條規定，考績等次分甲、乙、丙、丁四等。其考績獎懲結果詳如表 2-3：
- 2.另予考績：列甲等者，給與一個月俸給總額之一次獎金；列乙等者，給與半個俸給總額之一獎金；列丙等者，不予獎勵；列丁等者，免職。
- 3.專案考績：一次記二大功者，晉本俸一級並給與一個月俸給總額之獎金；已達所敘職等本俸最高俸級或已敘年功俸級者，晉年功俸一級，並給與一個月俸給總額之獎金，已敘至年功俸最高俸級者，給與二個月俸給總額之獎金。一次記兩大過者，免職。

表 2-2-1 公務人員年終考績獎懲一覽表

等次	年終考績
甲等 (八十分以上)	1. 晉本俸一級，並給與一個月俸給總額之一次獎金；已達所敘職等本俸最高俸級或已敘年功俸級者，晉年功俸一級，並給與一個月俸給總額之一次獎金。 2. 已敘年功俸最高俸級者，給與二個月俸給總額之一次獎金。
乙等 (七十分以上，不滿八十分)	1. 晉本俸一級，並給與半個月俸給總額之一次獎金；已達所敘職等本俸最高俸級或已敘年功俸級者，晉年功俸一級，並給與半個月俸給總額之一次獎金。 2. 已敘年功俸最高俸級者，給與一個半月俸給總額之一次獎金。
丙等 (六十分以上，不滿七十分)	留原俸級
丁等 (不滿六十分)	免職

資料來源：整理自公務人員考績法施行細則。

(五) 考績的方法與程序

考績法第九條採用同官等比較的原則，亦即除了機關首長由上級機關長官考績外，其餘人員的考績係和其他同官等人員進行比較。關於辦理考績的程序，規定於考績法第十四條與第十六條如下：

1. 由主管人員根據考績表所訂定的各個項目，評擬所屬公務人員的考績。
2. 由各機關所設立的考績委員會進行初核，但對於擬予考績丁等及一次記二大過人員考績委員會於處分前應給予當事人陳述及申辯的機會。所謂考績委員會係由各機關內部成員組成，根據考績委員會組織規程第二條第三項規定，置委員五人至二十一人，其中該機關人事主管人員為當然委員，委員每滿三人應有一人由該機關人員票選產生，稱為票選委員，其餘委員由該機關首長指定所屬人員擔任。
3. 機關長官根據考績委員會的初核結果進行覆核。
4. 經由主管機關或授權之所屬機關核定後，送銓敘部銓敘審定。銓敘部於審定時若發現有違反績法規情事者，則應按照原來送審的程序，退回原來的考績機關另外作成適法的處分。

第三節 激勵理論

一、激勵定義

激勵 (motivation) 一詞，源自於拉丁文的 movere，其意為「推動」(tomove)，³²至於如何定義方為適當，各研究者有不同的看法，分別整理如下。

- (一) 卡斯特 (Fremont E. kast) 與羅森威格 (James E. Rosenzweig) 認為所謂激勵是促使人以某些方式去行動或至少去發展某些特殊行為傾向的方法，此種促使行動的動力可以是外在刺激所引起，也可以是由個人內在的心理與思考程序所激發。
- (二) 卡斯特 (Fremont E. kast) 與羅森威格 (James E. Rosenzweig)

³² 戴德勇，〈激勵措施對工作投入之影響---以台商外派幹部至大陸為例〉，碩士論文，大葉大學國際企業管理學系，民 92。

認為激勵，乃是一種內在的力量，即自我振作，自我控制和自我滿足，並不受外在環境控制。

(三) 戴維斯 (Keith Davis) 說：激勵，乃係針對工作人員的需要、願望之有待滿足，而透過各種誘導，激發方式，使彼等產生合乎組織目標的行為

(四) 凱利 (Joe Kelley) 則將激勵定義為：一個人期望滿足某些需要的反應，亦即有關維持及改變行為的方向、品質、及強度的力量。

(五) 瓊斯 (M.R.Jones) 對激勵的解釋為：激勵是討論行為如何發動、如何維持和如何導向、如何停止的歷程。

從上述激勵的定義可得知，激勵是一種過程，由於個人的某些需求沒有滿足，組織乃採取行動，設法引導個人行為，使其達到組織的目標，並給予需求的滿足。

二、激勵理論

在管理領域中，激勵理論的發展過程，最早始於 Taylor 科學管理中經濟人 (Economic Man) 的描述，認為人的工作動機在於獲取實質金錢物質的報酬，強調工作機械層面，重視效率之激勵觀點認為只有利用科學管理的方法，找出最佳的工作方式，定出客觀的標準，才能提高成員的工作效率，認為人必須經由經濟誘因刺激才會努力工作，組織必須有效的掌握經濟誘因，誘導成員提高生產力。³³

³³ Taylor, F. W., *Principles of Scientific Management*, New York : Harper Brothers Publishing, 1911.

以下就激勵的內容探討各家學者理論：³⁴

（一）內容性理論

1. 需求層級理論

Maslow 假設每個人有生理 (physiological)、安全 (safety)、社會 (social)、自尊 (esteem)、自我實現 (self-actualization) 等五種需求，而且這五種需求分為高、低層次。³⁵最低層級為生理需求，包括飢餓、口渴、性及其它身體上的需求。其次為安全需求，則是保障身心不受到傷害；第三層級為社會需求，包括感情、歸屬、被人接納及友誼；第四層級為自尊的追求，包括內在與外在的尊嚴因素，如成就感、自尊心、自主權、身分地位與受人重視；最高層級為自我實現需求，包括自我成長及發揮潛能並實現自我理想。個人需求會隨著層級漸進，當某個需求已經滿足，會嚮往更上層級的需求，而產生行為目標導向。戴德勇指出馬斯洛認為一般人都會同時產生生理及心理的需求，況且，就生理需求而言，人是不可能完全滿足的，所以，一般滿足比例是這樣的；生理需求 80%，安全需求 70%，社會需求 50%，尊榮需求 40%，自我實現需求 10%，亦即，當一種需求得到相當滿足之後，此項需求對該當事人而就不再具有那麼強的激勵作用，組織必須設法滿足成員的這些需求，才能使成員發揮最高的工作績效。³⁶需求層次理論如表 2-3-1：

³⁴ 同註 8，頁 6。

³⁵ Maslow, A. H., *Motivation and personality* (2nd ed.). New York: Harper & Row. 1954.

³⁶ 同註 33，頁 29。

表 2-3-1 Maslow 需求層級理論

層級	需求種類	希望獲得滿足之內容
↑ 高 層 次	自我實現需求	自我成長及發揮潛能
	自尊需求	內在的自主和成就感，外在的肯定與受重視
	社會需求	情感、友誼及歸屬感的需求
低 層 次	安全需求	保障身體和情緒免於受到傷害的需求
	生理需求	飢餓、口渴、性愛及其他身體上的需求

資料來源：賈詔初，〈以公平理論探討國軍工作績效的激勵效果—以空軍某聯隊為例〉，碩士論文，亞洲大學經營管理學系，民 96。³⁷

(二) David & McClelland 三需求理論 (Three-needs theory)，又稱成就動機理論)，³⁸包括：

1. 成就需求 (need for achievement)：追求卓越、達到目標和自我實現、爭取成功的動力，可以獨自承擔責任和解決問題。成就需求高的人，會比一般人更具有完成工作的驅力，追求更高的境界，以及可以獲得績效回饋的工作，及獨立處理問題的能力。
2. 權力需求 (need for power)：展現權力使他人改變行為，順從自己的需求。高權力需求者喜歡控制別人甚至影響他人，喜歡承擔責任，偏好有競爭性的工作，並努力爭取高地位，沈醉於地位取向的工作環境，重視權勢的獲得甚於高效能的工作內容，。

³⁷ 同註1，頁1。

³⁸ David and McClelland, *The Achieving Society*, New York. 1961.

3.親和需求 (need for affiliation)：渴望友誼，想擁有友善、親密的人際關係慾望。高親和需求者具有喜好追求友誼、互相合作及不太競爭的工作特質，希望與人進行溝通與理解。

(三) Herzberg 的激勵保健雙因子理論³⁹

鑑於許多需求或動機理論，只是從需求本身加以探討或分類，而未將它們自工作行為觀點加以分析，Herzberg、Mausner & Snyderman 等人乃以大約二百位會計及工程人員為對象，利用問卷的方式，研究他們的工作滿足與需求的關係，認為工作態度決定成功與否，而其工作態度與工作滿足或不滿足具有關連性，與工作滿足有關的特徵，如成就感、受賞識、肯負責、進步、成長、升遷等因素歸類為激勵因子 (motivation factors) 或M因子；將某些與工作不滿足有關的特徵，如金錢報酬、工作地位、工作保障、工作環境、公司環境、人際關係等歸類維生因子 (hygiene factors) 或H因子。引起不滿足的項目，多與工作的外在環境有關，而感到滿足的一般均屬工作本身。因此，管理者必需運用M因子，從工作本身或工作結果的因素著手，才能達到實際的激勵作用，並注意H因子，使之達到一定的水準，防止不滿之因素。

從上述激勵的定義可得知，激勵是一種過程，由於個人的某些需求沒有滿足，組織乃採取行動，設法引導個人行為，使其達到組織的目標，並給予需求的滿足。然而激勵保健雙因子理論，它已經為管理人員所普遍接受，並應用於對其員工之激勵上。⁴⁰因此，本研究以 Herzberg 所提出的激勵理論來瞭解如何結合多種不同變數，來影響人們

³⁹ Herzberg, F., Mausner, B. and Snyderman, B., *The Motivation to work*. New York: John Wiley & Sons. 1959.

⁴⁰ 許濱松。《論激勵理論與人力資源管理的有效運用》。台北：七友出版傳播事業。民 69。

所願意投入的努力程度，才能使成員發揮最高的工作績效。

第四節 相關研究探索

國內有很多對公務人員考績制度之研究，詳細檢視相關研究之學位論文，茲就各篇論文之內容及研究方法加以摘要整理，以作為本研究之參考。

就研究範圍觀之，大部分的論文並未針對特定的考績公平性主題做討論，而是以考績制度作整體性之研究，整理如下：

表 2-4-1 考績公平性相關研究

年代	學者	考績公平性主題	研究結論
民 83	王金源 ⁴¹	我國公務人員考績制度中「考績流程」與「考核標準」之研究	從我國公務人員考績制度中"考績流程"與"考核標準"與考核者之考核行為之互動關係，探討我國考績制度運作之成效。
民 84	陳宏正 ⁴²	我國公務人員考績制度改進之研究：以宜蘭縣政府為例。	本論文主要以績效管理觀點，檢視現行公務人員考績制度實施過程中的問題所在，期望有效整治考績制度之缺失，提出改進之道。探討現行考績制度挹注「企業精神」之可行性，並比較分析其特色及足供我國借鏡之處。

⁴¹ 王金源，〈我國公務人員考績制度中「考績流程」與「考核標準」之研究〉，碩士論文，台灣大學政治學系，民 83。

⁴² 陳宏正，〈我國公務人員考績制度改進之研究：以宜蘭縣政府為例〉，碩士論文，佛光人文社會學院，民 93。

民 85	歐陽修 ⁴³	我國公務人員考績制度之研究與改革	<p>目前考績制度主要缺失計有：</p> <p>(一) 平時考核未能落實 (二) 考評者主觀意識濃厚 (三) 受評者參與有限 (四) 考績等第分數劃分有待商榷 (五) 考績功能缺乏多元化 (六) 機關首長權限過大 (七) 公務人員考績救濟不足等多項；本文最後提出未來考績制度趨勢：(一) 考績系統化 (二) 考績人性化 (三) 考評多元化 (四) 考績民主化 (五) 考績效率化等五大方向作為考績制度修改方針。</p>
民 86	江汶珠 ⁴⁴	我國公務人員考績制度：理論觀點的反省	<p>故本文除將公務人員考績制度納入研討範圍外，亦將若干與公務人員考核有關之人事制度列入討論範圍。最後，根據筆者多年實務經驗及相關理論之研究結果，研提落實考績制度之方向與作法，並於結論中研提具體實施步驟及相關人事制度應遵守之原則，希對公務人員考績制度之健全發展有所裨益。</p>
民 86	羅淑蕙 ⁴⁵	我國公務人員考績制度的研究	<p>評述我國公務人員考績制度：在兩制分立下的考績制度內容、考績法規內容的探討、考績執行過程的檢討、新制公務人員考績法、考績制度設計與運作健全的考績制度，冀以發展一個有效考績模型的揭示。</p>
民 89	鐘金玉 ⁴⁶	公務人員績效考核公平	<p>1. 績效考核的程序公平、分配公平與工</p>

⁴³ 歐陽修，〈我國公務人員考績制度之研究與改革〉，碩士論文，大葉工學院事業經營學系，民 85。

⁴⁴ 江汶珠，〈我國公務人員考績制度：理論觀點的反省〉，碩士論文，政治大學公共行政學系，民 86。

⁴⁵ 羅淑蕙，〈我國公務人員考績制度的研究〉，碩士論文，政治大學公共行政學系，民 76。

⁴⁶ 鐘金玉，〈公務人員績效考核公平與工作態度之研究-以高雄市政府所屬警察、醫療、稅務人員為對象〉，碩士論文，中山大學人力資源管理學系，民 89。

		與工作態度之研究-以高雄市政府所屬警察、醫療、稅務人員為對象	<p>作態度各構面間，均呈非常顯著正相關及影響力；且分配公平對工作滿足、組織承諾、工作投入之解釋力均大於程序公平。</p> <p>2. 公務人員屬性上，年齡、服務年資及機關別，對績效考核之程序公平、分配公平，以及工作滿足、組織承諾、工作投入等，均有顯著差異。</p> <p>3. 績效考核公平與工作態度兩組變項之關係程度，程序結構、客觀原則、意見表達、實際績效、自我評估等五個準則變項主要影響到內在滿足、外在滿足、努力承諾、價值承諾、留職承諾等五個預測變項。</p>
民 89	吳曉慧 ⁴⁷	我國公務人員考績制度之探討-從績效評估的觀點	<p>績效評估制度實為人事管理中重要的環節，它通常被用來作為薪資調整、人事升遷、員工訓練發展等重要人事決策的標準或依據。績效評估的結果攸關著員工切身的權益，因而員工對績效評估的態度是否滿意，可能會影響員工的工作績效。</p>
民 91	吳永添 ⁴⁸	考績激勵公務人員工作士氣之研究-以台中縣所屬六鄉鎮市公所為例	<p>以權變理論的觀點認為，針對特定的環境及不同的條件，應該設計及應用最適合於某些特定組織的設計與管理方法，探討現行考績制度對其所產生的影響。</p>
民 92	李和淑 ⁴⁹	公務人員考績制度之研究	<p>檢視現行公務人員考績制度，由於考績作業流於形式，致考績結果未能充分反映公務人員之實際工作表現。藉由相關考績理論之探討，再輔以實證所得資料作佐證，同時並透過國內外相關理論之分析、整理結果，就我國現行考績制度所存在的缺失，提出有效的改進方</p>

⁴⁷ 吳曉慈，〈我國公務人員考績制度之探討-從績效評估的觀點〉，碩士論文，中國文化大學，民 89。

⁴⁸ 吳永添，〈考績激勵公務人員工作士氣之研究-以台中縣所屬六鄉鎮市公所為例〉，碩士論文，東海大學公共事務學系，民 91。

⁴⁹ 同註 24，頁 15。

			案，以為日後政府相關部門改進考績制度之參考，俾使我國公務人員考績制度能導向正軌，強化考績的正面功能。
民 92	黃榮烈 ⁵⁰	兩岸公務人員考績制度之比較研究	<p>整體而言，我國公務人員之考績制度確較中共更為客觀公正，在程序正義之維護上更是周全縝密，然而中共之制度亦有其可取之處，譬如其公務員考核因素之設定或考核組織功能之設計等，均有值得參考之處，故不宜因政治立場的差異就給予全盤否定。</p>
民 93	林秀美 ⁵¹	中央銀行考績制度之研究	<p>建議考績制度應興革之處摘述如下：</p> <ol style="list-style-type: none"> 一、強化考績績效不彰人力處置機制，以提昇人力素質。 二、應以同層級職務人員為考績之比較範圍。 三、加強主管考評能力訓練。 四、多元評估方式宜先從上司或本人做起。 五、建議放寬考績等第及縮小考核獎金差異。 六、落實「平時考核」制度。 七、主管在考評過程應由「單純的考核者」朝向「輔導諮商者」。 八、適度擴充考績委員會權限，以強化其功能。 九、考評因素應依職務性質與職務高低而異其規定。 十、基於人性考量建議修正考列丁等條件及罰則。 十一、建議考績應納入人員參與以保障公務人員合法權益。
民 93	江元秋 ⁵²	我國國立大學職員考績	<p>考列甲等人數比例設限應予檢討；應建立真正公平的考績評核制度；</p>

⁵⁰ 黃榮烈，〈兩岸公務人員考績制度之比較研究〉，碩士論文，中山大學公共事務管理學系，民 92。

⁵¹ 林秀美，〈中央銀行考績制度之研究〉，碩士論文，政治大學行政管理學系，民 93。

⁵² 江元秋，〈我國國立大學職員考績制度改進之研究－績效導向的觀點〉，碩士論文，玄奘大學公共事務管理學系，民 93。

		制度改進之研究－績效導向的觀點	應加強考核者考核能力訓練；考績結果應發揮考績發展性及綜合性的功能；應推動團體績效考核與個人考核相結合；研訂績效考核制度應由主管與屬員全面溝通、全體參與；應加強同仁績效管理相關課程的訓練；績效考核評估指標應具公平客觀及信度與效度；宜強化機關首長及主管對績效考核制度的支持與重視；以及改變目前考績獎金給與方式，朝彈性薪資方向設計，以確保績效之維持。
民 93	黃弘君 ⁵³	現行公務人員考績制度研究-博弈理論觀點	因此，針對現行公務人員考績制度及刻正於立法院審議中之考績法修正草案，提出以下建議：(一) 考績之上增列優等；(二) 檢討考績等第比例設限問題；(三) 考績過程與結果應予公開；(四) 限縮考績功能。
民 93	吳進財 ⁵⁴	從公務人力資源的觀點論行政機關績效管理制度之強化-以考績及待遇為例	確定績效管理制度之政策意涵，建立績效管理文化；針對現行考績及待遇制度缺失，提出修正考績法及待遇規範之改進之芻議，並汲取國外及民間企業之長，參採納入行政機關績效管理制度，以強化績效管理；使績效管理更能發揮功能。
民 96	賈韶初 ⁵⁵	以公平理論探討國軍工作績效的激勵效果－以空軍某聯隊為例	本研究採問卷調查法，對象採空軍某聯隊，共發放 600 份問卷。研究結果顯示工作績效與受測者對考績制度的公平認知與激勵制度成顯著正相關。
民 97	黃璧霞 ⁵⁶	公務人員考績公平認知與組織氣候、組織承諾關	績效評估的過程，不論執行程序或績效酬償分配結果，對組織成員態度、行為和價值，均具有顯著相關性。考績

⁵³ 黃弘君，〈現行公務人員考績制度研究-博弈理論觀點〉，碩士論文，政治大學公共行政管理學系，民 93。

⁵⁴ 吳進財，〈從公務人力資源的觀點論行政機關績效管理制度之強化-以考績及待遇為例〉，碩士論文，世新大學行政管理學系，民 93。

⁵⁵ 同註 1，頁 1。

⁵⁶ 同註 2，頁 2。

		<p>係之研究</p>	<p>公平認知關鍵因素中，不論是程序公平或分配公平，對留職承諾、價值承諾、努力承諾均呈正向相關，有助於提昇員工向心力及認同感，並維持組織成員良好關係；而績效考核的公平作為，更有助於組織成員和環境的互動關係。</p>
--	--	-------------	---

其中發現這幾篇，雖非以考績制度作整體性的研究，惟其範圍亦非單以學校來探討考績公平性問題。

觀諸上列對於考績制度的文獻研究，皆相當重視考績理論的探討，即大部分論文，只將國內現行公務人員考績制度與舊制作一比較；或比較分析國內外考績制度，以瞭解其特色；或僅釐清績效評估相關的概念，試圖找出影響績效評估結果的因素；或以考績相關理論探討，歸納出理想型考績制度之模式、中心思想、指導原則及考績制度應達成之目標與功能；或針對考績理論研析與對公務人員考績制度的沿革及現況的作分析瞭解；或探討重點為我國公務人員理想的考績制度應具備的要素、影響考績運作的因素、及可借用的理論建構；或剖析績效管理的重要理論基礎、相關制度規範等等。

除此之外，關於實證性的研究分析，因囿於所探討之內容範圍，

受社會環境、研究系絡、時空背景的影響，亦已顯現單一化之研究結果。因此，本研究以考績公平認知對公務人員工作士氣影響之實務研究，不同於多數論文以考績制度為範圍所作較理論性之研究。從檢閱的 16 篇論文中可以發現，針對考績公平性之實務性為主題之研究較為欠缺。基此，本文以不同的範圍進行研究，所得結果與代表意義自與其他學位論文有所差異，期能以既有之研究文獻為基礎，藉由評估現行學校公務人員考績制度現況，並希望藉由施作問卷，進一步了解學校公務人員對於考績結果的公平認知，及其與公務人員績效及其

激勵效果等各衡量面向比較分析，提供主管機關建立更健全之學校公務人員考績評核機制，藉以提昇學校公務人員對學校的忠誠度與奉獻精神，進而提出改進建議，供政府主管機關參用。

第五節 研究架構

透過瞭解員工是否對獲得的結果公平認知不同，而有不同的工作績效表現及行為。因此，本研究係以年資、教育程度、學校規模及服務地區為自變項，並將考績公平認知、激勵因素、與工作績效做為依變項，分別探討其間之差異與相關性。本研究架構如圖 2-5-1 所示。

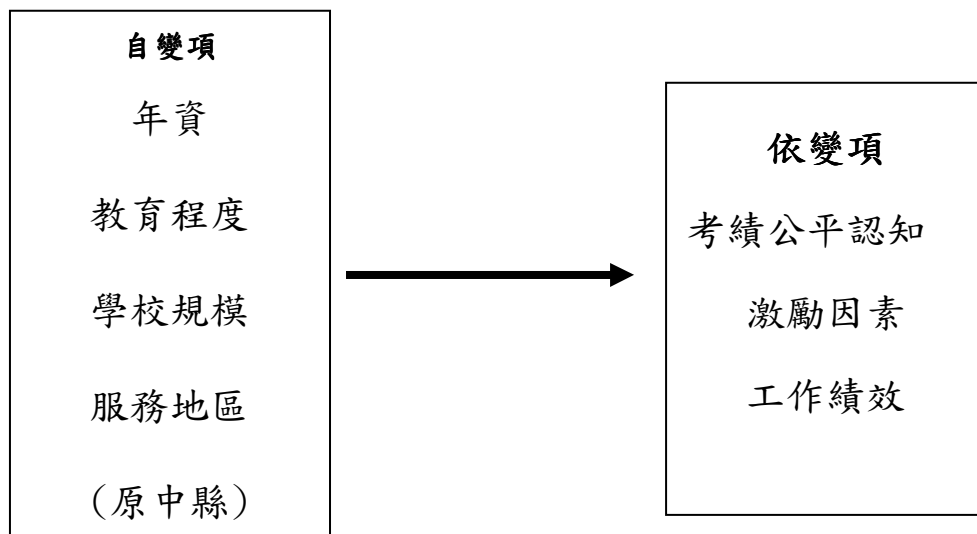


圖 2-5-1 研究架構圖

第三章 研究方法

本研究透過評估現行學校公務人員考績制度現況，藉由問卷調查法與深入訪談進行研究，進一步了解學校公務人員對於考績結果的公平認知，提供主管機關建立更健全之學校公務人員考績評核機制，藉以提昇學校公務人員對學校的忠誠度與奉獻精神。第一節為研究假設，第二節為研究對象與資料蒐集，第三節為研究方法與工具，第四節資料分析，第五節操作型定義，第六節問卷量表製作。

第一節 研究假設

依據文獻探討及前述研究架構，提出以下之研究假設，以為驗證：
假設：探討公務員的不同變項與公平理論的認知、激勵因素、工作績效的關係

- 一：年資與考績公平認知、激勵因素、工作績效有相關
- 二：教育程度與考績公平認知、激勵因素、工作績效有相關
- 三：學校規模與考績公平認知、激勵因素、工作績效有相關
- 四：服務地區(原中縣)與考績公平認知、激勵因素、工作績效有相關

第二節 研究對象與資料收集

本研究係以具有「公務人員考績法」任用資格且非從事教學實務之公務人員為研究對象。研究樣本經計算評估以 385 人為適合樣本數；抽樣方式係採「分層隨機抽樣」方式，以原台中縣所屬之山、海、屯三區，各層間以學校規模大小分五層，並再細分成國中、國小不同層級，再進行樣本抽取，並從中挑選出五位人事人員做深度訪談，訪

談時間約 1 小時，使訪談內容為問卷量化結果的佐證。

依據教育部統計處 98 學年度資料做為母群體來源，計算出原台中縣所屬公立國民中小學職員總數為 855 人，其母群分布情形如表 3-2-1。再依各區人數佔母群體百分比率，計算出應發問卷數如表 3-2-2，問卷回收情形表如表 3-2-3。

表 3-2-1 台中市(原台中縣)公立國民中小學職員數目一覽表

國中小規模	原台中縣山線區			原台中縣海線區			原台中縣屯區			合計
	國中職員數	國小職員數	小計	國中職員數	國小職員數	小計	國中職員數	國小職員數	小計	
49 班以上	79	44	123	56	21	77	43	36	79	279
37~48 班	9	28	37	20	19	39	11	28	39	115
25~36 班	32	24	56	43	38	81	17	18	35	172
13~24 班	6	31	37	41	37	78	15	20	35	150
12 班以下	11	51	62	8	50	58	0	19	19	139
小計	137	178	315	168	165	333	86	121	207	855
百分比	16.02%	20.82%	36.84%	19.65%	19.30%	38.95%	10.06%	14.15%	24.21%	100.00%
應發問卷數	62	80	142	76	74	150	39	54	93	385

研究者自行整理

表 3-2-2 台中市(原台中縣)公立國民中小學學校抽樣數一覽表

國中小規模	原台中縣山線區			原台中縣海線區			原台中縣屯區			小計
	國中抽樣數	國小抽樣數	小計	國中抽樣數	國小抽樣數	小計	國中抽樣數	國小抽樣數	小計	
49 班以上	36	19	55	25	9	34	19	15	34	126
37~48 班	4	13	17	9	9	18	5	13	18	52
25~36 班	14	11	25	19	17	36	8	8	16	77
13~24 班	3	14	17	18	17	35	7	9	16	68
12 班以下	5	23	28	4	23	27	0	9	9	63
小計	62	80	142	75	75	150	39	54	93	385

研究者自行整理

表 3-2-3 問卷回收情形表

服務校別	服務地區	學校規模	實際職員數	抽樣數	回收有效問卷數	回收率
國中	山線	49 班以上	79	36	24	66.7%
		37~48 班	9	4	3	75.0%
		25~36 班	32	14	12	85.7%
		13~24 班	6	3	3	100.0%
		12 班以下	11	5	4	80.0%
	海線	49 班以上	56	25	19	76.0%
		37~48 班	20	9	6	66.7%
		25~36 班	43	19	13	68.4%
		13~24 班	41	18	15	83.3%
		12 班以下	8	4	2	50.0%
	屯區	49 班以上	43	19	12	63.2%
		37~48 班	11	5	4	80.0%
		25~36 班	17	8	6	75.0%

		13~24 班	15	7	6	85.7%
		12 班以下	0	0	0	
國小	山線	49 班以上	44	19	16	84.2%
		37~48 班	28	13	12	92.3%
		25~36 班	24	11	10	90.9%
		13~24 班	31	14	7	50.0%
		12 班以下	51	23	20	87.0%
	海線	49 班以上	21	9	8	88.9%
		37~48 班	19	9	8	88.9%
		25~36 班	38	17	15	88.2%
		13~24 班	37	17	14	82.4%
		12 班以下	50	23	20	87.0%
	屯區	49 班以上	36	15	11	73.3%
		37~48 班	28	13	10	76.9%
		25~36 班	18	8	7	87.5%
		13~24 班	20	9	8	88.9%
		12 班以下	19	9	6	66.7%
合計			855	385	301	78.2%
總回收率			78.2%			

研究者自行整理

第三節 研究方法與工具

壹、研究設計

本研究採問卷調查法與深度訪談，將問卷資料作為研究之主要依據，並依前述研究假設為基礎，設計題目區分為三部份，第一部分為受訪對象的基本資料，第二部份為受訪對象對於考績制度的態度，感受公平與否，第三部份為對於激勵制度的滿意度。問卷測驗題目採用

李克特 (Likert) 五點評量法，同意程度分為五個尺度—非常不同意、不同意、無意見、同意、非常同意，計分方式為 1、2、3、4、5 分。以蒐集區分不同個人變項對各構面之差異程度。

表 3-3-1 深度訪談對象與訪談人數一覽表

受訪單位	訪談對象	訪談人數	訪談代號
臺中市山線某國小	人事主任	1	A1
臺中市海線某國小	人事主任	1	A2
臺中市屯區某國小	人事主任	1	A3
臺中市山線某國中	人事主任	1	B1
臺中市海線某國中	人事主任	1	B2

研究者自行整理

本研究在訪談對象的抽樣上，係採取立意抽樣(purposive sampling)的方式，挑選國小人事主任 3 位，編號為 A 類型;國中人事主任 2 位，編號為 B 類型，共計 5 位訪談對象，進行深度訪談。

本研究的第一、二、三位受訪人員分別為臺中市山線地區、海線地區及屯區的國小人事主任，第五、六位受訪人員分別為臺中市山線地區、海線地區國中人事主任，擔任人事主管業務至少有十年以上的年資，更有在二十年及三十年以上的資歷，對公務人員人事業務經驗相當豐富，且服務的單位非常多元，現在更是各分區的中心學校人事主管，編制規模也在一定的程度，希望透過訪談之方式，了解受訪者對於公務人員工作績效之看法、實際執行上所遭遇到之問題以及對於公務人員考績執行上之建議。

本研究訪談對象包括：臺中市國中小各區實際執行的人事主任，訪談問題設計如下頁表 3-3-2：

表 3-3-2 訪談問題與訪談對象一覽表

訪談問題	受訪對象				
	A 1	A 2	A 3	B 1	B 2
<p>一：貴校主管在打考績前是否都會與受考者進行面談，瞭解受考者自我的工作評價，與平時工作上的表現，以作為考核之依據？還是貴校主管有其他標準參照？</p> <p>若貴校同仁對考績評定結果的認知反應分為完全接受、勉強接受、不接受，以您擔任人事主任來說，您認為各種反應的比例大致上如何？</p>	✓	✓	✓	✓	✓
<p>二：就您觀察，貴校資深人員以現行考績評定方法來說，是否相對會比較容易得到良好的考績結果，(不論工作表現優劣—後續追問)? 整體而言，對於貴校的考績制度、執行成效與評定公平性，如果以 0-100 分，您大概會給幾分？</p>	✓	✓	✓	✓	✓
<p>三：就您針對貴校公務人員的觀察與瞭解，對目前的工作職位感到滿意的、或樂於繼續留在貴機關、與對貴校工作環境感到滿意的比例各有多少?如果以 0-100 分，您大概會給貴校的工作環境幾分？</p>	✓	✓	✓	✓	✓
<p>四：整體而言，對於貴校的各项配套制度措施與執行，您認為能有效提供身在工作同仁足夠的工作激勵因素包含哪些？如鼓勵持續學習與發展自我專業能力、主管的支持與鼓勵、同仁的支持與鼓勵、獲得成</p>	✓	✓	✓	✓	✓

就感、薪資報酬---您認為還可以加強哪些部分？如果以 0-100 分，您大概會給貴校的激勵措施幾分？					
五：就您針對貴校公務人員的觀察與瞭解，貴校同仁會用那些行為方式來達成工作績效的要求?如具備敬業的精神，想辦法解決工作上所遭遇的困難，或者努力積極作為提升工作績效與表現，並且避免與降低本身犯錯的機會，而能盡本份完成自身工作的比例大概約有多少？	✓	✓	✓	✓	✓
六：貴校公務人員的工作表現可以達成主管賦予的目標、個人表現讓同仁相當肯定的比例大概約佔多少？ 整體而言，對於貴校的同仁工作績效與工作表現，您會怎麼評價？如果以 0-100 分，您大概會給幾分？	✓	✓	✓	✓	✓

研究者自行整理

訪談問題一、二主要針對本研究架構中的人事人員針對考績公平認知之態度層面而設計，旨在瞭解人事主任對公務人員考績公平認知的態度。

訪談問題三、四則針對研究架構中的人事人員針對考績有關激勵因素之層面所設計，主要在於瞭解人事主任對公務人員考績激勵因素認知的態度。

訪談問題五、六乃針對研究架構中，人事人員針對考績有關工作績效之層面所設計，主要在於瞭解人事主任對公務人員考績工作績效

認知的態度。

透過訪談所獲得之資訊，對於公務人員工作績效提出建議及期許，做為提昇公務人員工作績效推行之參考。

貳、調查母群體與有效樣本數

本研究母群體範圍與對象，依據研究主題與目的，研究調查對象為原台中縣的學校公務人員，包括專任及兼任人員為調查母體，⁵⁷根據各縣市政府資料統計，樣本母體數為 855 人，依據下列公式，計算抽樣樣本數量。分別設定 95%信賴度，可容忍誤差為 5%，未知參數性值為 0.5 代入公式，得到樣本數量為 385 人。預計完成有效樣本數 310 個。

根據 Cooper & Schindler(2001)、吳萬益、林清河(2000)之抽樣設計中指出，欲求出最適樣本之樣本大小，假設 N 為有效樣本數，採用 95%信賴水準($1-\alpha=0.95$)，且對預期的調查值與實際調查值間的誤差比率不超過 5%($d=0.05$)，經查表得知 $Z=1.96$ ，代入以下公式：

$$N = \frac{Z^2_{\alpha/2} P(1-P)}{d^2} = \frac{Z^2_{\alpha/2} P(1-P)}{(\text{誤差比率})^2}$$

N：有效樣本數

Z：團體數

P：未知參數屬性值

d：可容忍誤差

依上述假設並依公式求得最適樣本大小為 384.16，因此本研究應抽樣

⁵⁷ 徐敏莉，〈中華電信員工對民營化變革的態度與組織承諾之關聯性研究—以中區分公司為例〉，碩士論文，朝陽科技大學企業管理研究所，民90。

之有效問卷數最少應為 385 份。

第四節 資料分析

根據研究架構設計問卷，再對研究樣本實問題卷調查，並針對蒐集後的資料，運用 SPSS 統計軟體進行統計分析。

一、 信度

用來檢測本研究之測量工具包含變數誤差 (Variable errors) 的程度，也就是本研究中因素構面中測量項目的信度。信度是指測量結果是否具有一致性 (consistency) 或穩定性 (stability) 的程度。

二、 描述性統計

先將資料做一簡單的敘述性統計，以平均數、百分比、次數分配等敘述性統計方法，檢查資料是否有無輸入錯誤，是否有極端值或遺漏值的存在。另可分析瞭解樣本的基本資料及各因素的分佈情形及重要性程度。本研究就個人屬性四個變項年資、教育程度、學校規模、服務地區(原台中縣)等屬性變項樣本資料，進行次數分配，及母群體之分布比較分析。

三、 單因子變異數分析(One-way ANOVA)

運用單因子變異數分析來檢定分析不同背景的公務人員之年資、教育程度、學校規模、服務地區(原中縣)，是否與考績公平認知有顯著差異存在。若達顯著水準，則進一步以雪費法(scheffe method)進行事後比較，以考驗各組之間的差異情形。

四、深度訪談法

所謂「深度訪談法」(in-depth interview)主要是研究者藉由理論與實務比較熟悉之專家學者或是官員，進行廣泛而深入的訪談作業。首先藉由文獻整理分析出影響考績的因素，包括制度本身的設計，考核者與受考者三大部分，對各官、職等之公務人員（包括主管人員）、考績的決策與執行機關、專家學者與標的團體做深度訪談，了解現行考績制度在現今社會所面臨的問題與困境。而目前的考績制度是否能有效且客觀衡量出公務人員的績效，機關內之公務人員是否遇到因考績缺失或有不完備而有造成權益損失之情形，並作為未來立法機關對考績制度修法的參考與建議。同時，希冀藉由深度訪談，獲悉非由表面觀察及普通訪談可得知的發現，由研究者事先擬定訪談大綱，請教相關利害關係人在研究主題上，提出個人觀點與建議，以補文獻、理論之不足。

第五節 操作型定義

一、考績公平認知

有關考績公平認知構面部份，本研究包含了「分配公平」與「程序公平」。(一)分配公平：指員工對組織所使用之公平方式所分配報酬的知覺程度。(二)程序公平：指員工對組織公平認知，乃依據組織行為模式及原則制定決策的知覺程度。

二、激勵因素

本研究以Herzberg的激勵保健雙因子理論，以「激勵因子」及「維生因子」為其區分。所謂「激勵因子」，其工作態度與工作滿足或不滿

足具有關連性，與工作滿足有關的特徵，如成就感、受賞識、肯負責、進步、成長、升遷等因素歸類為激勵因子，所謂「維生因子」，將某些與工作不滿足有關的特徵，如金錢報酬、工作地位、工作保障、工作環境、公司環境、人際關係等歸類維生因子。本研究包含了「激勵因子」與「維生因子」。

三、工作績效

本研究以考績公平認知做為切入工作績效之觀點，並以激勵因素為其影響。有關工作績效構面部份，本研究依其不同內涵分別包含「工作行為」與「自我效能」。

- (一) 工作行為：指員工對組織本身及其達成目標有一股特殊的使命感存在。
- (二) 自我效能：指個人對組織目標及價值觀具有強烈的接受信念，並於信念接受後，願為組織付出更多努力，達到自我要求。

第六節 問卷量表製作

壹、公務人員工作績效之研究問卷

本研究同時探討公務員對考績公平認知、激勵因素、工作績效之相關性，係參考黃碧霞⁵⁸、陳伯照⁵⁹、賈紹初⁶⁰、張瑋恩⁶¹、賈紹初⁶²之

⁵⁸ 同註2，頁2。

⁵⁹ 陳伯照，〈學校組織公平知覺與組織垂直衝突關係之研究—以內外控人格特質為干擾變項〉，碩士論文，臺南大學教育經營與管理研究所，民95。

⁶⁰ 同註1，頁1。

研究問卷加以修訂編制而成，則問卷內容同時包含考績公平認知、激勵因素、工作績效三大面向，目的在瞭解學校公務人員對機關考績評核是否公平的實際感受；瞭解學校公務人員對生活中較重要或在乎的，會促使努力工作的因素；以及自我評斷個人在單位內的表現，為避免填答者產生困擾，問卷採結構式封閉型問題，填答方式除個人基本資料外，均以李克特量表加以衡量，分數愈高表示愈同意，分數愈低表示愈不同意。而問卷題項如表 3-6

表 3-6-1 公務人員工作績效之研究問卷題項

問 卷 題 項
1. 本校考績評定是依據平時工作表現，覈實考核
2. 和同單位同仁比較，您的考績結果是公平的
3. 您覺得本校考績執行結果，讓我感到有成就感
4. 您覺得自身付出的努力受到主管的重視
5. 您覺得目前工作的待遇令我滿意
6. 本校員工平時考績，會影響年終考績
7. 在本校，考績良好的同仁，會獲得應有的獎勵
8. 本校主管在打考績前，會與員工進行面談，瞭解受考者自我的工作評價
9. 本校資深人員，不論工作表現如何，較容易得到良好的考績
10. 當單位主管不能全面瞭解員工的工作表現，會影響考績
11. 本校鼓勵同仁持續學習與發展
12. 本校重視內部講師培育計畫
13. 本校所提供技能課程，有助於自我成長
14. 當您工作表現良好時，能獲得同仁的鼓勵

⁶¹ 張瑋恩，〈激勵與工作滿足關係之研究〉，碩士論文，長榮大學經營管理研究所，民96。

⁶² 同註1，頁1。

-
- 15.您的工作表現能獲得主管的肯定
 - 16.目前的工作可以讓您獲得成就感
 - 17.和同單位同仁相處融洽，有助提高團隊合作的力量
 - 18.您對目前的工作職位感到滿意
 - 19.就目前工作環境，您樂於繼續留在本機關
 - 20.您對本校的工作保障，有再多爭取的空間
 - 21.您對本校的工作環境感到滿意
 - 22.您對本校的薪資報酬感到滿意
 - 23.當面臨工作上的困難時，您會努力想辦法解決
 - 24.對於工作範圍內的事，您會特別避免犯錯
 - 25.就算長官不在旁邊，您仍然會盡本份完成工作
 - 26.您了解自己的工作職責
 - 27.您具備敬業的精神
 - 28.當您遇到工作障礙時，會想辦法自我克服，以完成任務
 - 29.您嚴守上班紀律，決不遲到早退
 - 30.您總是在限定時間內完成上級交付的工作
 - 31.在目前的環境工作，您能充份發揮自己的能力
 - 32.同事對您的工作表現相當肯定
 - 33.您可以達成主管賦予的目標
-

資料來源：本研究整理

二、問卷信、效度分析

本問卷題目係參酌相關文獻而編撰出，已具有一定之效度，不再進行效度考驗。進一步以 Cronbach's α 係數來衡量同一個概念變數下各項目一致性的程度。以考驗「公務人員工作績效之研究問卷」各向度與總量表內部一致性，數值愈高，顯示相關性愈大，即內部一致性

愈高，且 Cronbach's α 係數須符合最低標準各組間在 0.6 以上；整體 0.7 以上。其結果如下表 3-6-2 所示：

表 3-6-2 公務人員工作績效之研究問卷總量表信度摘要

分層面	題數	Cronbach's α 係數
總量表	33	0.734

由表 3-7 分析結果所示，公務人員工作績效之研究問卷總量表整體的 Cronbach's α 係數 0.734，顯示本研究之正式問卷有高度且良好的內部一致性，並具備相當可靠的信度。

第四章 研究結果分析

第一節 樣本基本資料

壹、基本資料的特性

為瞭解本研究所回收問卷之個人基本資料特性，茲將受試樣本之擔任公務人員的年資、教育程度、學校規模、現任的服務地區(原台中縣)等四項依序整理如表 4-1-1。

- 一、擔任公務人員的年資：依回收樣本的擔任公務人員的年資進行統計，「滿15年~未滿25年」最多，計有102員，佔總樣本數33.9%；其次依序為「滿25年~未滿35年」，計有81員，佔總樣本數26.9%；「滿5年~未滿15年」，計有78員，佔總樣本數25.9%；「未滿5年」，計有32員，佔總樣本數10.6%；「滿35年以上」，計有7員，佔總樣本數2.3%；遺漏值計有1員，佔總樣本數0.3%。
- 二、教育程度：依回收樣本的公務人員之教育程度進行統計，「大學專科」為最多，計有190員，佔總樣本數63.1%；其次依序為「碩士含以上」，計有108員，佔總樣本數35.9%；「高中職(含)以下」計有1員，佔總樣本數0.3%；遺漏值計2員，佔總樣本數0.7%。
- 三、學校規模：依回收樣本的公務人員之學校規模進行統計，「49班以上」為最多，計有90員，佔總樣本數29.9%；其次依序為「25~36班」，計有63員，佔總樣本數20.9%；「13~24班」計有53員，佔總樣本數17.6%；「37~48班」計有43員，佔總樣本數14.3%；「12班以下」計有52員，佔總樣本數17.3%。

四、現任的服務地區(原台中縣)：依回收樣本的公務人員現任之服務地區進行統計，「屬海線」最多，計 120 員，佔總樣本數 39.9% ；其次依序為「屬山線」，計 111 員，佔總樣本數 36.9% ；屬屯區」，計有 70 員，佔總樣本數 23.3% 。

表 4-1-1 公務人員工作績效之研究問卷有效樣本特性

類別	選項別	樣本數	百分比 %
擔任公務人員 的年資	未滿五年	32	10.6
	滿5年~未滿15年	78	25.9
	滿15年~未滿25年	102	33.9
	滿25年~未滿35年	81	26.9
	滿35年以上	7	2.3
	遺漏值	1	0.3
教育程度	高中職(含)以下	1	0.3
	大學專科	190	63.1
	碩士(含)以上	108	35.9
	遺漏值	2	0.7
學校規模	12班以下	52	17.3
	13~24班	53	17.6
	25~36班	63	20.9
	37~48班	43	14.3
	49班以上	90	29.9
現任的服務 地區 (原台中縣)	屬山線	111	36.9
	屬海線	120	39.9
	屬屯區	70	23.3

資料來源：研究者自行整理

貳、描述性分析

根據樣本資料的性質，分別列舉樣本之平均數與標準差，平均數主要用以了解受測者對於本題項的感受。而標準差主要了解各題項所填答之離散程度，數值愈小，代表大部分受測者的感受與平均值的差異較小，數值愈大，代表大部分受測者的感受與平均值的差異較大。其數據整理如表 4-1-2，且由研究結果整體數據分析發現：

- 一、個人對於校內考績執行結果，讓自己感到有成就感之平均數為 4.28。
- 二、就算長官不在旁邊，您仍然會盡本份完成工作之平均數為 4.28。
- 三、了解自己的工作職責之平均數為 4.28。

表 4-1-2 公務人員工作績效之研究問卷有效樣本描述性統計

問卷題項	平均數	標準差
1.本校考績評定是依據平時工作表現，覈實考核	4.00	.660
2.和同單位同仁比較，您的考績結果是公平的	4.13	.656
3.您覺得本校考績執行結果，讓我感到有成就感	4.28	.693
4.您覺得自身付出的努力受到主管的重視	4.21	.621
5.您覺得目前工作的待遇令我滿意	4.16	.681
6.本校員工平時考績，會影響年終考績	4.18	.703
7.在本校，考績良好的同仁，會獲得應有的獎勵	4.16	.671
8.本校主管在打考績前，會與員工進行面談，瞭解受考者自我的工作評價	4.24	.624
9.本校資深人員，不論工作表現如何，較容易得到良好的考績	4.17	.651
10.當單位主管不能全面瞭解員工的工作表現，會影響考績	4.26	.644
11.本校鼓勵同仁持續學習與發展	4.14	.619
12.本校重視內部講師培育計畫	4.21	.678

13.本校所提供技能課程，有助於自我成長	4.27	.657
14.當您工作表現良好時，能獲得同仁的鼓勵	4.22	.657
15.您的工作表現能獲得主管的肯定	4.14	.695
16.目前的工作可以讓您獲得成就感	4.15	.684
17.和同單位同仁相處融洽，有助提高團隊合作的力量	4.17	.661
18.您對目前的工作職位感到滿意	4.26	.691
19.就目前工作環境，您樂於繼續留在本機關	4.19	.670
20.您對本校的工作保障，有再多爭取的空間	4.21	.673
21.您對本校的工作環境感到滿意	3.96	.684
22.您對本校的薪資報酬感到滿意	4.25	.697
23.當面臨工作上的困難時，您會努力想辦法解決	4.15	.623
24.對於工作範圍內的事，您會特別避免犯錯	4.25	.629
25.就算長官不在旁邊，您仍然會盡本份完成工作	4.28	.627
26.您了解自己的工作職責	4.28	.634
27.您具備敬業的精神	4.17	.676
28.當您遇到工作障礙時，會想辦法自我克服，以完成任務	4.19	.629
29.您嚴守上班紀律，決不遲到早退	4.21	.686
30.您總是在限定時間內完成上級交付的工作	4.20	.647
31.在目前的環境工作，您能充份發揮自己的能力	4.19	.645
32.同事對您的工作表現相當肯定	4.13	.675
33.您可以達成主管賦予的目標	4.27	.621

資料來源：研究者自行整理

代表受測者對該題的平均感受介於同意與非常同意之間，其個人對於校內考績執行結果，讓自己感到有成就感、就算長官不在旁邊，仍然會盡本份完成工作與了解自己的工作職責的認同分數高；而對本校的工作環境感到滿意之平均數為 3.96，代表受測者對該題的

平均感受介於普通與同意之間，其對本校的工作環境感到滿意之認同較低。而員工平時考績，會影響年終考績之標準差為.703，表示受測者在填答本校員工平時考績，會影響年終考績的意見最不一致。

參、公務人員工作績效之研究問卷認知同意度次數與百分比統計結果

表 4-1-3 公務人員工作績效之研究問卷
認知同意度次數與百分比統計結果表

題項	非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意
1.本校考績評定是依據平時工作表現，覈實考核	0	0	17.6% (53)	55.8% (168)	26.6% (80)
2.和同單位同仁比較，您的考績結果是公平的	0	0	15.9% (48)	55.5% (167)	28.6% (86)
3.您覺得本校考績執行結果，讓我感到有成就感	0	0	14.0% (42)	44.5% (134)	41.5% (125)
4.您覺得自身付出的努力受到主管的重視	0	0	11% (33)	57.1% (172)	31.9% (96)
5.您覺得目前工作的待遇令我滿意	0	0	16.3% (49)	51.2% (154)	32.6% (98)
6.本校員工平時考績，會影響年終考績	0	0	17.3% (52)	47.5% (143)	35.2% (106)
7.在本校，考績良好的同仁，會獲得應有的獎勵	0	0	15.6% (47)	52.5% (158)	31.9% (96)
8.本校主管在打考績前，會與員工進行面談，	0	0	10.3% (31)	55.5% (167)	34.2% (103)

瞭解受考者自我的工作 評價					
9.本校資深人員，不論工作表現如何，較容易得到良好的考績	0	0	14.0% (42)	54.8% (165)	31.2% (94)
10.當單位主管不能全面瞭解員工的工作表現，會影響考績	0	0	11.0% (33)	51.8% (156)	37.2% (112)
11.本校鼓勵同仁持續學習與發展	0	0	13.0% (39)	59.8% (180)	27.2% (82)
12.本校重視內部講師培育計畫	0	0	14.6% (44)	49.8% (150)	35.5% (107)
13.本校所提供技能課程，有助於自我成長	0	0	11.6% (35)	49.5% (149)	38.9% (117)
14.當您工作表現良好時，能獲得同仁的鼓勵	0	0	13.0% (39)	52.2% (157)	34.9% (105)
15.您的工作表現能獲得主管的肯定	0	0.3% (1)	16.7% (50)	51.0% (153)	32.0% (96)
16.目前的工作可以讓您獲得成就感	0	0	16.7% (50)	51.3% (154)	32% (96)
17.和同單位同仁相處融洽，有助提高團隊合作的力量	0	0	14.6% (44)	53.5% (161)	31.9% (96)
18.您對目前的工作職位感到滿意	0	0	14.3% (43)	45.8% (138)	39.9% (120)
19.就目前工作環境，您樂於繼續留在本機關	0	0	14.6% (44)	51.5% (155)	33.9% (102)

20.您對本校的工作保障，有再多爭取的空間	0	0	14.3% (43)	50.5% (152)	35.2% (106)
21.您對本校的工作環境感到滿意	0	0	25.6% (77)	53.2% (160)	21.3% (64)
22.您對本校的薪資報酬感到滿意	0	0	15.0% (45)	45.5% (137)	39.5% (119)
23.當面臨工作上的困難時，您會努力想辦法解決	0	0	13.0% (39)	59.1% (178)	27.9% (84)
24.對於工作範圍內的事，您會特別避免犯錯	0	0	10.3% (31)	54.2% (163)	35.5% (107)
25.就算長官不在旁邊，您仍然會盡本份完成工作	0	0	9.6% (29)	53.2% (160)	37.2% (112)
26.您了解自己的工作職責	0	0	10.0% (30)	52.2% (157)	37.9% (114)
27.您具備敬業的精神	0	0	15.6% (47)	51.5% (155)	32.9% (99)
28.當您遇到工作障礙時，會想辦法自我克服，以完成任務	0	0	12.0% (36)	56.8% (171)	31.2% (94)
29.您嚴守上班紀律，決不遲到早退	0	0	15.3% (46)	48.8% (147)	35.9% (108)
30.您總是在限定時間內完成上級交付的工作	0	0	13.0% (39)	54.5% (164)	32.6% (98)
31.在目前的环境工作，您能充份發揮自己的能力	0	0	13.0% (39)	54.8% (165)	32.2% (97)

32.同事對您的工作表現相當肯定	0	0	16.9% (51)	52.8% (159)	30.2% (91)
33.您可以達成主管賦予的目標	0	0	13% (39)	49.8% (150)	37.2% (112)

資料來源：研究者自行整理

茲僅將表 4-1-3，以同意及非常同意兩項次數統計後，依高低順序敘述如下：

- 一、題項「1.本校考績評定是依據平時工作表現，覈實考核」回答同意及非常同意兩項的占 82.4%。
- 二、題項「2.和同單位同仁比較，您的考績結果是公平的」回答同意及非常同意兩項的占 84.1%。
- 三、題項「3.您覺得本校考績執行結果，讓我感到有成就感」回答同意及非常同意兩項的占 86%。
- 四、題項「4.您覺得自身付出的努力受到主管的重視」回答同意及非常同意兩項的占 89%。
- 五、題項「5.您覺得目前工作的待遇令我滿意」回答同意及非常同意兩項的占 83.8%。
- 六、題項「6.本校員工平時考績，會影響年終考績」回答同意及非常同意兩項的占 82.7%。
- 七、題項「7.在本校，考績良好的同仁，會獲得應有的獎勵」回答同意及非常同意兩項的占 84.4%。
- 八、題項「8.本校主管在打考績前，會與員工進行面談，瞭解受考者自我的工作評價」回答同意及非常同意兩項的占 89.7%。
- 九、題項「9.本校資深人員，不論工作表現如何，較容易得到良好的考績」回答同意及非常同意兩項的占 86%。

- 十、題項「10.當單位主管不能全面瞭解員工的工作表現，會影響考績」回答同意及非常同意兩項的占 89%。
- 十一、題項「11.本校鼓勵同仁持續學習與發展」回答同意及非常同意兩項的占 87%。
- 十二、題項「12.本校重視內部講師培育計畫」回答同意及非常同意兩項的占 85.3%。
- 十三、題項「13.本校所提供技能課程，有助於自我成長」回答同意及非常同意兩項的占 88.4%。
- 十四、題項「14.當您工作表現良好時，能獲得同仁的鼓勵」回答同意及非常同意兩項的占 87.1%。
- 十五、題項「15.您的工作表現能獲得主管的肯定」回答同意及非常同意兩項的占 83%。
- 十六、題項「16.目前的工作可以讓您獲得成就感」回答同意及非常同意兩項的占 83.3%。
- 十七、題項「17.和同單位同仁相處融洽，有助提高團隊合作的力量」回答同意及非常同意兩項的占 85.4%。
- 十八、題項「18.您對目前的工作職位感到滿意」回答同意及非常同意兩項的占 85.7%。
- 十九、題項「19.就目前工作環境，您樂於繼續留在本機關」回答同意及非常同意兩項的占 85.4%。
- 二十、題項「20.您對本校的工作保障，有再多爭取的空間」回答同意及非常同意兩項的占 85.7%。
- 二十一、題項「21.您對本校的工作環境感到滿意」回答同意及非常同意兩項的占 74.5%。
- 二十二、題項「22.您對本校的薪資報酬感到滿意」回答同意及非常同意兩項的占 85%。
- 二十三、題項「23.當面臨工作上的困難時，您會努力想辦法

- 解決」回答同意及非常同意兩項的占 87%。
- 二十四、 題項「24.對於工作範圍內的事，您會特別避免犯錯」
回答同意及非常同意兩項的占 89.7%。
- 二十五、 題項「25.就算長官不在旁邊，您仍然會盡本份完成
工作」回答同意及非常同意兩項的占 90.4%。
- 二十六、 題項「26.您了解自己的工作職責」回答同意及非常
同意兩項的占 90.1%。
- 二十七、 題項「27.您具備敬業的精神」回答同意及非常同意
兩項的占 84.4%。
- 二十八、 題項「28.當您遇到工作障礙時，會想辦法自我克
服，以完成任務」回答同意及非常同意兩項的占 88%。
- 二十九、 題項「29.您嚴守上班紀律，決不遲到早退」回答同
意及非常同意兩項的占 84.7%。
- 三十、 題項「30.您總是在限定時間內完成上級交付的工作」回
答同意及非常同意兩項的占 87.1%。
- 三十一、 題項「31.在目前的環境工作，您能充份發揮自己的
能力」回答同意及非常同意兩項的占 87%。
- 三十二、 題項「32.同事對您的工作表現相當肯定」回答同意
及非常同意兩項的占 83%。
- 三十三、 題項「33.您可以達成主管賦予的目標」回答同意及
非常同意兩項的占 87%。

在第 25 題就算長官不在旁邊，您仍然會盡本份完成工作；及第 26 題您了解自己的工作職責平均感受介於同意與非常同意之間，認同分數極高，而且回答同意及非常同意兩項的各占了 90.4%、90.1%。第 21 題您對本校的工作環境感到滿意回答平均感受介於普通與同意之間，其認同分數較低，且同意及非常同意兩項只占了 74.5%。另外

員工平時考績，會影響年終考績之標準差為.703，表示受測者在填答第 6 題本校員工平時考績，會影響年終考績的意見最不一致。

第二節 不同背景變項對公務人員工作績效研究問卷之差異分析

壹、不同服務年資對公務人員工作績效研究問卷差異分析情形

表 4-2-1 為不同服務年資對公務人員工作績效研究問卷差異分析情形，並進行單因子變異數統計分析，其結果如下：

針對不同服務年資的公務人員在公務人員工作績效研究問卷各題項中 F 值如表 4-2-1 所列(數值均 $> \alpha$)，皆未達顯著差異，即表示不同服務年資之公務人員在公務人員工作績效研究的整體情形沒有差異情況。

表 4-2-1 不同服務年資與工作績效之差異分析

題項	年資	變異數分析摘要表					
		SV	SS	df	MS	F 值	P 值
1 本校考績評定是依據平時工作表現，覈實考核	1. 未滿 5 年	組間	2.621	3	.874	2.021	.111
	2. 5~15 年	組內	127.949	296	.432		
	3. 15~25 年	總和	130.570	299			
	4. 25 年以上						
2 和同單位同仁比較，您的考績結果是公平的	1. 未滿 5 年	組間	.970	3	.323	.747	.525
	2. 5~15 年	組內	128.217	296	.433		
	3. 15~25 年	總和	129.187	299			
	4. 25 年以上						

3 您覺得本校考績執行結果，讓我感到有成就感	1. 未滿5年	組間	.175	3	.058	.120	.948
	2. 5~15年	組內	143.412	296	.484		
	3. 15~25年	總和	143.587	299			
	4. 25年以上						
4 您覺得自身付出的努力受到主管的重視	1. 未滿5年	組間	1.180	3	.393	1.016	.386
	2. 5~15年	組內	114.590	296	.387		
	3. 15~25年	總和	115.770	299			
	4. 25年以上						
5 您覺得目前工作的待遇令我滿意	1. 未滿5年	組間	3.089	3	1.030	2.265	.081
	2. 5~15年	組內	134.577	296	.455		
	3. 15~25年	總和	137.667	299			
	4. 25年以上						
6 本校員工平時考績，會影響年終考績	1. 未滿5年	組間	2.434	3	.811	1.647	.179
	2. 5~15年	組內	145.846	296	.493		
	3. 15~25年	總和	148.280	299			
	4. 25年以上						
7 在本校，考績良好的同仁，會獲得應有的獎勵	1. 未滿5年	組間	.654	3	.218	.480	.696
	2. 5~15年	組內	134.343	296	.454		
	3. 15~25年	總和	134.997	299			
	4. 25年以上						
8 本校主管在打考績前，會與員工進行面談，瞭解受考者自我的工作評價	1. 未滿5年	組間	.535	3	.178	.455	.714
	2. 5~15年	組內	116.185	296	.393		
	3. 15~25年	總和	116.720	299			
	4. 25年以上						
9 本校資深人員，不論工作表現如何，較容易得到良好的考績	1. 未滿5年	組間	.582	3	.194	.456	.713
	2. 5~15年	組內	125.748	296	.425		
	3. 15~25年	總和	126.330	299			
	4. 25年以上						

10 當單位主管不能全面瞭解員工的工作表現，會影響考績	1. 未滿5年	組間	2.200	3	.733	1.779	.151
	2. 5~15年	組內	121.997	296	.412		
	3. 15~25年	總和	124.197	299			
	4. 25年以上						
11 本校鼓勵同仁持續學習與發展	1. 未滿5年	組間	.585	3	.195	.505	.679
	2. 5~15年	組內	114.252	296	.386		
	3. 15~25年	總和	114.837	299			
	4. 25年以上						
12 本校重視內部講師培育計畫	1. 未滿5年	組間	.784	3	.261	.567	.637
	2. 5~15年	組內	136.403	296	.461		
	3. 15~25年	總和	137.187	299			
	4. 25年以上						
13 本校所提供技能課程，有助於自我成長	1. 未滿5年	組間	.463	3	.154	.354	.786
	2. 5~15年	組內	129.124	296	.436		
	3. 15~25年	總和	129.587	299			
	4. 25年以上						
14 當您工作表現良好時，能獲得同仁的鼓勵	1. 未滿5年	組間	.434	3	.145	.334	.801
	2. 5~15年	組內	128.482	296	.434		
	3. 15~25年	總和	128.917	299			
	4. 25年以上						
15 您的工作表現能獲得主管的肯定	1. 未滿5年	組間	3.495	3	1.165	2.439	.065
	2. 5~15年	組內	141.342	296	.478		
	3. 15~25年	總和	144.837	299			
	4. 25年以上						
16 目前的工作可以讓您獲得成就感	1. 未滿5年	組間	3.419	3	1.140	2.478	.061
	2. 5~15年	組內	136.127	296	.460		
	3. 15~25年	總和	139.547	299			
	4. 25年以上						
17 和同單位同仁	1. 未滿5年	組間	.190	3	.063	.145	.933
	2. 5~15年	組內					
	3. 15~25年	總和					
	4. 25年以上						

相處融洽，有助提高團隊合作的力量	2.	5~15年	組內	129.447	296	.437		
	3.	15~25年	總和	129.637	299			
	4.	25年以上						
18 您對目前的工作職位感到滿意	1.	未滿5年	組間	1.812	3	.604	1.269	.285
	2.	5~15年	組內	140.935	296	.476		
	3.	15~25年	總和	142.747	299			
	4.	25年以上						
19 就目前工作環境，您樂於繼續留在本機關	1.	未滿5年	組間	1.919	3	.640	1.425	.235
	2.	5~15年	組內	132.867	296	.449		
	3.	15~25年	總和	134.787	299			
	4.	25年以上						
20 您對本校的工作保障，有再多爭取的空間	1.	未滿5年	組間	.335	3	.112	.244	.865
	2.	5~15年	組內	135.435	296	.458		
	3.	15~25年	總和	135.770	299			
	4.	25年以上						
21 您對本校的工作環境感到滿意	1.	未滿5年	組間	.809	3	.270	.572	.634
	2.	5~15年	組內	139.627	296	.472		
	3.	15~25年	總和	140.437	299			
	4.	25年以上						
22 您對本校的薪資報酬感到滿意	1.	未滿5年	組間	1.514	3	.505	1.039	.375
	2.	5~15年	組內	143.723	296	.486		
	3.	15~25年	總和	145.237	299			
	4.	25年以上						
23 當面臨工作上的困難時，您會努力想辦法解決	1.	未滿5年	組間	2.124	3	.708	1.858	.137
	2.	5~15年	組內	112.822	296	.381		
	3.	15~25年	總和	114.947	299			
	4.	25年以上						
24 對於工作範圍內的事，您會特別	1.	未滿5年	組間	.202	3	.067	.168	.918
	2.	5~15年	組內	118.545	296	.400		

避免犯錯	3.	15~25年	總和	118.747	299				
	4.	25年以上							
	25 就算長官不在 旁邊，您仍會盡本 份完成工作	1.	未滿5年	組間	.780	3	.260	.659	.578
		2.	5~15年	組內	116.806	296	.395		
3.		15~25年	總和	117.587	299				
4.		25年以上							
26 您了解自己的 工作職責	1.	未滿5年	組間	.250	3	.083	.205	.893	
	2.	5~15年	組內	120.230	296	.406			
	3.	15~25年	總和	120.480	299				
	4.	25年以上							
27 您具備敬業的 精神	1.	未滿5年	組間	1.184	3	.395	.865	.460	
	2.	5~15年	組內	135.146	296	.457			
	3.	15~25年	總和	136.330	299				
	4.	25年以上							
28 當您遇到工作 障礙時，會想辦法 自我克服，已完成 任務	1.	未滿5年	組間	.615	3	.205	.520	.669	
	2.	5~15年	組內	116.781	296	.395			
	3.	15~25年	總和	117.397	299				
	4.	25年以上							
29 您嚴守上班紀 律，決不遲到早退	1.	未滿5年	組間	1.838	3	.613	1.301	.274	
	2.	5~15年	組內	139.349	296	.471			
	3.	15~25年	總和	141.187	299				
	4.	25年以上							
30 您總是在限定 時間內完成上及交 付的工作	1.	未滿5年	組間	.419	3	.140	.332	.802	
	2.	5~15年	組內	124.368	296	.420			
	3.	15~25年	總和	124.787	299				
	4.	25年以上							
31 在目前的環境 工作，您能充分發 揮自己的能力	1.	未滿5年	組間	.602	3	.201	.484	.694	
	2.	5~15年	組內	122.795	296	.415			
	3.	15~25年	總和	123.397	299				

	4. 25 年以上						
32 同事對您的工作表現相當肯定	1. 未滿 5 年	組間	.366	3	.122	.267	.849
	2. 5~15 年	組內	135.031	296	.456		
	3. 15~25 年	總和	135.397	299			
	4. 25 年以上						
33 您可以達成主管賦予的目標	1. 未滿 5 年	組間	2.290	3	.763	1.726	.162
	2. 5~15 年	組內	130.946	296	.442		
	3. 15~25 年	總和	133.237	299			
	4. 25 年以上						

貳、不同教育程度對公務人員工作績效研究問卷差異分析情形

表 4-2-2 為不同教育程度對公務人員工作績效研究問卷差異分析情形，並進行單因子變異數統計分析，其結果如下：

在公務人員工作績效研究問卷題項中第 2 題和同單位同仁比較，您的考績結果是公平的 F 值為 4.685，其顯著性為 $0.031 < \alpha$ ，達顯著水準，並進一步 Scheffe 法事後比較，發現無顯著情形；第 3 題您覺得本校考績執行結果，讓我感到有成就感 F 值為 4.999，其顯著性為 $0.026 < \alpha$ ，達顯著水準，並進一步 Scheffe 法事後比較，發現無顯著情形，即表示和同單位同仁比較，認為考績結果是公平在公務人員工作績效研究的整體情形有差異情形；公務人員覺得本校考績執行結果，讓自己感到有成就感在本研究中有差異存在。

表 4-2-2 不同教育程度與工作績效之差異分析

題項	教育程度	變異數分析摘要表					
		SV	SS	df	MS	F 值	P 值
1 本校考績評定是依據平時工作表現，覈實考核	1.高中職以下	組間	.486	1	.486	1.123	.290
	2.大學專科	組內	128.068	296	.433		
	3.碩士含.以上	總和	128.554	297			
2 和同單位同仁比較，您的考績結果是公平的	1.高中職以下	組間	2.012	1	2.012	4.685*	.031
	2.大學專科	組內	127.142	296	.430		
	3.碩士含.以上	總和	129.154	297			
3 您覺得本校考績執行結果，讓我感到有成就感	1.高中職以下	組間	2.349	1	2.349	4.999*	.026
	2.大學專科	組內	139.087	296	.470		
	3.碩士含.以上	總和	141.436	297			
4 您覺得自身付出的努力受到主管的重視	1.高中職以下	組間	.093	1	.093	.239	.625
	2.大學專科	組內	115.008	296	.389		
	3.碩士含.以上	總和	115.101	297			
5 您覺得目前工作的待遇令我滿意	1.高中職以下	組間	.110	1	.110	.239	.625
	2.大學專科	組內	136.832	296	.462		
	3.碩士含.以上	總和	136.943	297			
6 本校員工平時考績，會影響年終考績	1.高中職以下	組間	1.708	1	1.708	3.482	.063
	2.大學專科	組內	145.218	296	.491		
	3.碩士含.以上	總和	146.926	297			
7 在本校，考績良好的同仁，會獲得應有的獎勵	1.高中職以下	組間	4.580	1	4.580	10.399*	.001
	2.大學專科	組內	130.363	296	.440		
	3.碩士含.以上	總和	134.943	297			
8 本校主管在打考績前，會與員工進行面談，瞭解受考者自我的工作評價	1.高中職以下	組間	.951	1	.951	2.478	.117
	2.大學專科	組內	113.653	296	.384		
	3.碩士含.以上	總和	114.604	297			

9 本校資深人員，不論工作表現如何，較容易得到良好的考績	1.高中職以下	組間	.437	1	.437	1.027	.312
	2.大學專科	組內	125.835	296	.425		
	3.碩士含.以上	總和	126.272	297			
10 當單位主管不能全面瞭解員工的工作表現，會影響考績	1.高中職以下	組間	.101	1	.101	.240	.625
	2.大學專科	組內	123.957	296	.419		
	3.碩士含.以上	總和	124.057	297			
11 本校鼓勵同仁持續學習與發展	1.高中職以下	組間	.097	1	.097	.255	.614
	2.大學專科	組內	112.698	296	.381		
	3.碩士含.以上	總和	112.795	297			
12 本校重視內部講師培育計畫	1.高中職以下	組間	2.495	1	2.495	5.511*	.020
	2.大學專科	組內	134.018	296	.453		
	3.碩士含.以上	總和	136.513	297			
13 本校所提供技能課程，有助於自我成長	1.高中職以下	組間	.000	1	.000	.000	.999
	2.大學專科	組內	128.523	296	.434		
	3.碩士含.以上	總和	128.523	297			
14 當您工作表現良好時，能獲得同仁的鼓勵	1.高中職以下	組間	.256	1	.256	.591	.443
	2.大學專科	組內	128.000	296	.432		
	3.碩士含.以上	總和	128.255	297			
15 您的工作表現能獲得主管的肯定	1.高中職以下	組間	.917	1	.917	1.904	.169
	2.大學專科	組內	142.586	296	.482		
	3.碩士含.以上	總和	143.503	297			
16 目前的工作可以讓您獲得成就感	1.高中職以下	組間	2.434	1	2.434	5.334*	.022
	2.大學專科	組內	135.069	296	.456		
	3.碩士含.以上	總和	137.503	297			
17 和同單位同仁相處融洽，有助提高團隊合作的力量	1.高中職以下	組間	.071	1	.071	.162	.688
	2.大學專科	組內	129.503	296	.438		
	3.碩士含.以上	總和	129.574	297			

18 您對目前的工作 職位感到滿意	1.高中職以下	組間	1.505	1	1.505	3.169	.076
	2.大學專科	組內	140.619	296	.475		
	3.碩士含.以上	總和	142.124	297			
19 就目前工作環 境，您樂於繼續留 在本機關	1.高中職以下	組間	.773	1	.773	1.724	.190
	2.大學專科	組內	132.704	296	.448		
	3.碩士含.以上	總和	133.477	297			
20 您對本校的工作 保障，有再多爭取 的空間	1.高中職以下	組間	1.302	1	1.302	2.881	.091
	2.大學專科	組內	133.798	296	.452		
	3.碩士含.以上	總和	135.101	297			
21 您對本校的工作 環境感到滿意	1.高中職以下	組間	.157	1	.157	.336	.562
	2.大學專科	組內	138.276	296	.467		
	3.碩士含.以上	總和	138.433	297			
22 您對本校的薪資 報酬感到滿意	1.高中職以下	組間	.020	1	.020	.042	.838
	2.大學專科	組內	143.604	296	.485		
	3.碩士含.以上	總和	143.624	297			
23 當面臨工作上的 困難時，您會努力 想辦法解決	1.高中職以下	組間	.646	1	.646	1.704	.193
	2.大學專科	組內	112.253	296	.379		
	3.碩士含.以上	總和	112.899	297			
24 對於工作範圍內 的事，您會特別避 免犯錯	1.高中職以下	組間	1.224	1	1.224	3.100	.079
	2.大學專科	組內	116.900	296	.395		
	3.碩士含.以上	總和	118.124	297			
25 就算長官不在旁 邊，您仍會盡本份 完成工作	1.高中職以下	組間	.007	1	.007	.019	.891
	2.大學專科	組內	117.429	296	.397		
	3.碩士含.以上	總和	117.436	297			
26 您了解自己的工 作職責	1.高中職以下	組間	.012	1	.012	.030	.862
	2.大學專科	組內	119.870	296	.405		
	3.碩士含.以上	總和	119.883	297			
27 您具備敬業的精 神	1.高中職以下	組間	1.915	1	1.915	4.283*	.039
	2.大學專科	組內	132.357	296	.447		
	3.碩士含.以上	總和	134.272	297			

28 當您遇到工作障礙時，會想辦法自我克服，已完成任务	1.高中職以下	組間	.015	1	.015	.038	.845
	2.大學專科	組內	116.696	296	.394		
	3.碩士含.以上	總和	116.711	297			
29 嚴守上班紀律，決不遲到早退	1.高中職以下	組間	.140	1	.140	.296	.587
	2.大學專科	組內	140.373	296	.474		
	3.碩士含.以上	總和	140.513	297			
30 您總是在限定時間內完成上及交付的工作	1.高中職以下	組間	3.560	1	3.560	8.743*	.003
	2.大學專科	組內	120.537	296	.407		
	3.碩士含.以上	總和	124.097	297			
31 在目前的環境工作，您能充分發揮自己的能力	1.高中職以下	組間	.934	1	.934	2.271	.133
	2.大學專科	組內	121.777	296	.411		
	3.碩士含.以上	總和	122.711	297			
32 同事對您的工作表現相當肯定	1.高中職以下	組間	.259	1	.259	.572	.450
	2.大學專科	組內	133.822	296	.452		
	3.碩士含.以上	總和	134.081	297			
33 您可以達成主管賦予的目標	1.高中職以下	組間	.064	1	.064	.142	.706
	2.大學專科	組內	132.540	296	.448		
	3.碩士含.以上	總和	132.604	297			

參、不同學校規模對公務人員工作績效研究問卷差異分析情形

表 4-2-3 為不同學校規模對公務人員工作績效研究問卷差異分析情形，並進行單因子變異數統計分析，其結果如下：在公務人員工作績效研究問卷題項中第 13 題本校所提供技能課程，有助於自我成長的 F 值為 2.797，其顯著性為 $0.026 < \alpha$ ，達顯著水準，並進一步 Scheffe 法事後比較，發現無顯著情形，即表示校內所提供技能課程，有助於公務人員自我成長在公務人員工作績效研究的整體情形有差異情況。

表 4-2-3 不同學校規模與工作績效之差異分析

題項	學校規模	變異數分析摘要表					
		SV	SS	df	MS	F 值	P 值
1 本校考績評定是依據平時工作表現，覈實考核	1. 12 班以下	組間	1.475	4	.369	.846	.497
	2. 13~24 班	組內	129.103	296	.436		
	3. 25~36 班	總和	130.578	300			
	4. 37~48 班						
	5. 49 班以上						
2 和同單位同仁比較，您的考績結果是公平的	1. 12 班以下	組間	2.818	4	.704	1.650	.162
	2. 13~24 班	組內	126.385	296	.427		
	3. 25~36 班	總和	129.203	300			
	4. 37~48 班						
	5. 49 班以上						
3 您覺得本校考績執行結果，讓我感到有成就感	1. 12 班以下	組間	4.483	4	1.121	2.376	.052
	2. 13~24 班	組內	139.630	296	.472		
	3. 25~36 班	總和	144.113	300			
	4. 37~48 班						
	5. 49 班以上						
4 您覺得自身付出的努力受到主管的重視	1. 12 班以下	組間	2.389	4	.597	1.558	.185
	2. 13~24 班	組內	113.425	296	.383		
	3. 25~36 班	總和	115.814	300			
	4. 37~48 班						
	5. 49 班以上						
5 您覺得目前工作的待遇令我滿意	1. 12 班以下	組間	2.305	4	.576	1.248	.291
	2. 13~24 班	組內	136.718	296	.462		
	3. 25~36 班	總和	139.023	300			
	4. 37~48 班						
	5. 49 班以上						
6 本校員工平時考績，會影響年終考	1. 12 班以下	組間	.561	4	.140	.281	.890
	2. 13~24 班	組內	147.752	296	.499		

績	3. 25~36 班	總和	148.312	300				
	4. 37~48 班							
	5. 49 班以上							
7 在本校，考績良好的同仁，會獲得應有的獎勵	1. 12 班以下	組間	2.375	4	.594	1.325	.261	
	2. 13~24 班	組內	132.648	296	.448			
	3. 25~36 班	總和	135.023	300				
	4. 37~48 班							
	5. 49 班以上							
8 本校主管在打考績前，會與員工進行面談，瞭解受考者自我的工作評價	1. 12 班以下	組間	.614	4	.154	.391	.815	
	2. 13~24 班	組內	116.163	296	.392			
	3. 25~36 班	總和	116.777	300				
	4. 37~48 班							
	5. 49 班以上							
9 本校資深人員，不論工作表現如何，較容易得到良好的考績	1. 12 班以下	組間	1.536	4	.384	.906	.461	
	2. 13~24 班	組內	125.480	296	.424			
	3. 25~36 班	總和	127.017	300				
	4. 37~48 班							
	5. 49 班以上							
10 當單位主管不能全面瞭解員工的工作表現，會影響考績	1. 12 班以下	組間	3.498	4	.875	2.143	.075	
	2. 13~24 班	組內	120.768	296	.408			
	3. 25~36 班	總和	124.266	300				
	4. 37~48 班							
	5. 49 班以上							
11 本校鼓勵同仁持續學習與發展	1. 12 班以下	組間	1.156	4	.289	.752	.557	
	2. 13~24 班	組內	113.702	296	.384			
	3. 25~36 班	總和	114.857	300				
	4. 37~48 班							
	5. 49 班以上							
12 本校重視內部講師培育計畫	1. 12 班以下	組間	.639	4	.160	.344	.848	
	2. 13~24 班	組內	137.175	296	.463			

	3. 25~36 班	總和	137.814	300			
	4. 37~48 班						
	5. 49 班以上						
13 本校所提供技能課程，有助於自我成長	1. 12 班以下	組間	4.722	4	1.180	2.797*	.026
	2. 13~24 班	組內	124.939	296	.422		
	3. 25~36 班	總和	129.661	300			
	4. 37~48 班						
	5. 49 班以上						
14 當您工作表現良好時，能獲得同仁的鼓勵	1. 12 班以下	組間	1.953	4	.488	1.133	.341
	2. 13~24 班	組內	127.575	296	.431		
	3. 25~36 班	總和	129.528	300			
	4. 37~48 班						
	5. 49 班以上						
15 您的工作表現能獲得主管的肯定	1. 12 班以下	組間	2.943	4	.736	1.534	.192
	2. 13~24 班	組內	141.914	296	.479		
	3. 25~36 班	總和	144.857	300			
	4. 37~48 班						
	5. 49 班以上						
16 目前的工作可以讓您獲得成就感	1. 12 班以下	組間	2.585	4	.646	1.390	.238
	2. 13~24 班	組內	137.687	296	.465		
	3. 25~36 班	總和	140.272	300			
	4. 37~48 班						
	5. 49 班以上						
17 和同單位同仁相處融洽，有助提高團隊合作的力量	1. 12 班以下	組間	1.733	4	.433	.992	.412
	2. 13~24 班	組內	129.283	296	.437		
	3. 25~36 班	總和	131.017	300			
	4. 37~48 班						
	5. 49 班以上						
18 您對目前的工作職位感到滿意	1. 12 班以下	組間	.551	4	.138	.285	.887
	2. 13~24 班	組內	142.752	296	.482		

	3. 25~36 班	總和	143.302	300			
	4. 37~48 班						
	5. 49 班以上						
19 就目前工作環境，您樂於繼續留在本機關	1. 12 班以下	組間	2.168	4	.542	1.209	.307
	2. 13~24 班	組內	132.656	296	.448		
	3. 25~36 班	總和	134.824	300			
	4. 37~48 班						
	5. 49 班以上						
20 您對本校的工作保障，有再多爭取的空間	1. 12 班以下	組間	1.089	4	.272	.598	.664
	2. 13~24 班	組內	134.725	296	.455		
	3. 25~36 班	總和	135.814	300			
	4. 37~48 班						
	5. 49 班以上						
21 您對本校的工作環境感到滿意	1. 12 班以下	組間	1.381	4	.345	.735	.569
	2. 13~24 班	組內	139.058	296	.470		
	3. 25~36 班	總和	140.439	300			
	4. 37~48 班						
	5. 49 班以上						
22 您對本校的薪資報酬感到滿意	1. 12 班以下	組間	.891	4	.223	.455	.769
	2. 13~24 班	組內	144.916	296	.490		
	3. 25~36 班	總和	145.807	300			
	4. 37~48 班						
	5. 49 班以上						
23 當面臨工作上的困難時，您會努力想辦法解決	1. 12 班以下	組間	3.011	4	.753	1.967	.099
	2. 13~24 班	組內	113.261	296	.383		
	3. 25~36 班	總和	116.272	300			
	4. 37~48 班						
	5. 49 班以上						
24 對於工作範圍內的事，您會特別避	1. 12 班以下	組間	2.761	4	.690	1.761	.137
	2. 13~24 班	組內	116.050	296	.392		

免犯錯	3. 25~36 班	總和	118.811	300			
	4. 37~48 班						
	5. 49 班以上						
25 就算長官不在旁邊，您仍會盡本份完成工作	1. 12 班以下	組間	1.044	4	.261	.660	.620
	2. 13~24 班	組內	117.069	296	.396		
	3. 25~36 班	總和	118.113	300			
	4. 37~48 班						
	5. 49 班以上						
26 您了解自己的工作職責	1. 12 班以下	組間	2.861	4	.715	1.799	.129
	2. 13~24 班	組內	117.697	296	.398		
	3. 25~36 班	總和	120.558	300			
	4. 37~48 班						
	5. 49 班以上						
27 您具備敬業的精神	1. 12 班以下	組間	.584	4	.146	.317	.867
	2. 13~24 班	組內	136.433	296	.461		
	3. 25~36 班	總和	137.017	300			
	4. 37~48 班						
	5. 49 班以上						
28 當您遇到工作障礙時，會想辦法自我克服，已完成任务	1. 12 班以下	組間	1.281	4	.320	.807	.522
	2. 13~24 班	組內	117.543	296	.397		
	3. 25~36 班	總和	118.824	300			
	4. 37~48 班						
	5. 49 班以上						
29 嚴守上班紀律，決不遲到早退	1. 12 班以下	組間	2.049	4	.512	1.089	.362
	2. 13~24 班	組內	139.180	296	.470		
	3. 25~36 班	總和	141.229	300			
	4. 37~48 班						
	5. 49 班以上						
30 您總是在限定時間內完成上及交付	1. 12 班以下	組間	3.659	4	.915	2.223	.067
	2. 13~24 班	組內	121.777	296	.411		

的工作	3. 25~36 班	總和	125.435	300			
	4. 37~48 班						
	5. 49 班以上						
31 在目前的環境工	1. 12 班以下	組間	1.267	4	.317	.759	.553
作，您能充分發揮	2. 13~24 班	組內	123.556	296	.417		
自己的能力	3. 25~36 班	總和	124.824	300			
	4. 37~48 班						
	5. 49 班以上						
32 同事對您的工作	1. 12 班以下	組間	.569	4	.142	.309	.872
表現相當肯定	2. 13~24 班	組內	136.115	296	.460		
	3. 25~36 班	總和	136.684	300			
	4. 37~48 班						
	5. 49 班以上						
33 您可以達成主管	1. 12 班以下	組間	1.308	4	.327	.733	.570
賦予的目標	2. 13~24 班	組內	131.988	296	.446		
	3. 25~36 班	總和	133.296	300			
	4. 37~48 班						
	5. 49 班以上						

肆、不同服務地區對公務人員工作績效研究問卷差異分析情形

表 4-2-4 為不同服務地區對公務人員工作績效研究問卷差異分析情形，並進行單因子變異數統計分析，其結果如下：公務人員在工作績效研究問卷題項中第 3 題您覺得本校考績執行結果，讓我感到有成就感的 F 值為 3.051，其顯著性為 $0.049 < \alpha$ ，達顯著水準，並進一步 Scheffe 法事後比較，發現無顯著情形，即表示公務人員覺得校內考績執行結果，讓自己感到有成就感在公務人員工作績效研究的整體情形有差異情況。

表 4-2-4 不同服務地區與工作績效之差異分析

題項	服務地區	變異數分析摘要表					
		SV	SS	df	MS	F 值	P 值
1 本校考績評定是依據平時工作表現，覈實考核	1. 屬山區	組間	1.611	2	.806	1.862	.157
	2. 屬海區	組內	128.967	298	.433		
	3. 屬屯區	總和	130.578	300			
2 和同單位同仁比較，您的考績結果是公平的	1. 屬山區	組間	1.899	2	.949	2.222	.110
	2. 屬海區	組內	127.304	298	.427		
	3. 屬屯區	總和	129.203	300			
3 您覺得本校考績執行結果，讓我感到有成就感	1. 屬山區	組間	2.892	2	1.446	3.051*	.049
	2. 屬海區	組內	141.221	298	.474		
	3. 屬屯區	總和	144.113	300			
4 您覺得自身付出的努力受到主管的重視	1. 屬山區	組間	.970	2	.485	1.258	.286
	2. 屬海區	組內	114.844	298	.385		
	3. 屬屯區	總和	115.814	300			
5 您覺得目前工作的待遇令我滿意	1. 屬山區	組間	.209	2	.104	.224	.799
	2. 屬海區	組內	138.814	298	.466		
	3. 屬屯區	總和	139.023	300			
6 本校員工平時考績，會影響年終考績	1. 屬山區	組間	.692	2	.346	.698	.498
	2. 屬海區	組內	147.621	298	.495		
	3. 屬屯區	總和	148.312	300			
7 在本校，考績良好的同仁，會獲得應有的獎勵	1. 屬山區	組間	1.111	2	.556	1.236	.292
	2. 屬海區	組內	133.912	298	.449		
	3. 屬屯區	總和	135.023	300			
8 本校主管在打考績前，會與員工進行面談，瞭解受考者自我的工作評價	1. 屬山區	組間	1.175	2	.588	1.515	.222
	2. 屬海區	組內	115.602	298	.388		
	3. 屬屯區	總和	116.777	300			
9 本校資深人員，	1. 屬山區	組間	.104	2	.052	.122	.885

不論工作表現如何，較容易得到良好的考績	2. 屬海區	組內	126.913	298	.426		
	3. 屬屯區	總和	127.017	300			
10 當單位主管不能全面瞭解員工的工作表現，會影響考績	1. 屬山區	組間	.811	2	.405	.979	.377
	2. 屬海區	組內	123.455	298	.414		
	3. 屬屯區	總和	124.266	300			
11 本校鼓勵同仁持續學習與發展	1. 屬山區	組間	.212	2	.106	.275	.760
	2. 屬海區	組內	114.645	298	.385		
	3. 屬屯區	總和	114.857	300			
12 本校重視內部講師培育計畫	1. 屬山區	組間	1.104	2	.552	1.203	.302
	2. 屬海區	組內	136.710	298	.459		
	3. 屬屯區	總和	137.814	300			
13 本校所提供技能課程，有助於自我成長	1. 屬山區	組間	2.322	2	1.161	2.717	.068
	2. 屬海區	組內	127.339	298	.427		
	3. 屬屯區	總和	129.661	300			
14 當您工作表現良好時，能獲得同仁的鼓勵	1. 屬山區	組間	2.056	2	1.028	2.403	.092
	2. 屬海區	組內	127.472	298	.428		
	3. 屬屯區	總和	129.528	300			
15 您的工作表現能獲得主管的肯定	1. 屬山區	組間	1.450	2	.725	1.506	.223
	2. 屬海區	組內	143.407	298	.481		
	3. 屬屯區	總和	144.857	300			
16 目前的工作可以讓您獲得成就感	1. 屬山區	組間	.104	2	.052	.110	.896
	2. 屬海區	組內	140.169	298	.470		
	3. 屬屯區	總和	140.272	300			
17 和同單位同仁相處融洽，有助提高團隊合作的力量	1. 屬山區	組間	1.773	2	.886	2.044	.131
	2. 屬海區	組內	129.244	298	.434		
	3. 屬屯區	總和	131.017	300			
18 您對目前的工作職位感到滿意	1. 屬山區	組間	1.901	2	.950	2.003	.137
	2. 屬海區	組內	141.402	298	.475		

	3. 屬屯區	總和	143.302	300			
19 就目前工作環境，您樂於繼續留在本機關	1. 屬山區	組間	.908	2	.454	1.011	.365
	2. 屬海區	組內	133.916	298	.449		
	3. 屬屯區	總和	134.824	300			
20 您對本校的工作保障，有再多爭取的空間	1. 屬山區	組間	.266	2	.133	.292	.747
	2. 屬海區	組內	135.548	298	.455		
	3. 屬屯區	總和	135.814	300			
21 您對本校的工作環境感到滿意	1. 屬山區	組間	.481	2	.240	.512	.600
	2. 屬海區	組內	139.958	298	.470		
	3. 屬屯區	總和	140.439	300			
22 您對本校的薪資報酬感到滿意	1. 屬山區	組間	1.790	2	.895	1.852	.159
	2. 屬海區	組內	144.017	298	.483		
	3. 屬屯區	總和	145.807	300			
23 當面臨工作上的困難時，您會努力想辦法解決	1. 屬山區	組間	1.336	2	.668	1.733	.176
	2. 屬海區	組內	114.936	298	.386		
	3. 屬屯區	總和	116.272	300			
24 對於工作範圍內的事，您會特別避免犯錯	1. 屬山區	組間	.457	2	.228	.575	.563
	2. 屬海區	組內	118.354	298	.397		
	3. 屬屯區	總和	118.811	300			
25 就算長官不在旁邊，您仍會盡本份完成工作	1. 屬山區	組間	.934	2	.467	1.188	.306
	2. 屬海區	組內	117.179	298	.393		
	3. 屬屯區	總和	118.113	300			
26 您了解自己的工作職責	1. 屬山區	組間	.253	2	.127	.314	.731
	2. 屬海區	組內	120.305	298	.404		
	3. 屬屯區	總和	120.558	300			
27 您具備敬業的精神	1. 屬山區	組間	1.951	2	.975	2.152	.118
	2. 屬海區	組內	135.066	298	.453		
	3. 屬屯區	總和	137.017	300			
28 當您遇到工作障礙時，會想辦法自	1. 屬山區	組間	.202	2	.101	.254	.776
	2. 屬海區	組內	118.622	298	.398		

我克服，已完成任 務	3. 屬屯區	總和	118.824	300				
29 嚴守上班紀律， 決不遲到早退	1. 屬山區	組間	.885	2	.442	.939	.392	
	2. 屬海區	組內	140.344	298	.471			
	3. 屬屯區	總和	141.229	300				
30 您總是在限定時 間內完成上及交付 的工作	1. 屬山區	組間	.302	2	.151	.359	.698	
	2. 屬海區	組內	125.133	298	.420			
	3. 屬屯區	總和	125.435	300				
31 在目前的環境工 作，您能充分發揮 自己的能力	1. 屬山區	組間	.582	2	.291	.698	.498	
	2. 屬海區	組內	124.242	298	.417			
	3. 屬屯區	總和	124.824	300				
32 同事對您的工作 表現相當肯定	1. 屬山區	組間	.240	2	.120	.262	.770	
	2. 屬海區	組內	136.444	298	.458			
	3. 屬屯區	總和	136.684	300				
33 您可以達成主管 賦予的目標	1. 屬山區	組間	.910	2	.455	1.024	.360	
	2. 屬海區	組內	132.385	298	.444			
	3. 屬屯區	總和	133.296	300				

伍、不同背景變項對公務人員工作績效研究問卷之影響

由表 4-2-1、4-2-2、4-2-3、4-2-4 中發現不同服務年資、不同教育程度、不同學校規模、不同服務地區對公務人員工作績效研究問卷差異分析情形，進行單因子變異數統計分析，產生結果如下：

一、不同服務年資：

不同服務年資的公務人員在公務人員工作績效研究問卷各題項之數值均未達顯著差異，即表示不同服務年資之公務人員在工作績效研究的整體情形沒有差異情況。

二、不同教育程度：

(一)第 2 題和同單位同仁比較，您的考績結果是公平達顯著水準；即表示公務人員和同單位同仁比較，認為考績結果是公平在公務人員工作績效研究的整體情形有差異情形

(二)第 3 題您覺得本校考績執行結果，讓我感到有成就感達顯著水準，即表示公務人員覺得本校考績執行結果，讓自己感到有成就感在本研究中有差異存在。

三、不同學校規模：

第 13 題本校所提供技能課程，有助於自我成長達顯著水準，即表示校內所提供技能課程，有助於公務人員自我成長在公務人員工作績效研究的整體情形有差異情況。

四、不同服務地區：

第 3 題您覺得本校考績執行結果，讓我感到有成就感達顯著水準，即表示公務人員覺得校內考績執行結果，讓自己感到有成就感在公務人員工作績效研究的整體情形有差異情況。

第三節 公務人員工作績效研究問卷之結果分析

壹、回收問卷基本資料分析

根據受試樣本之擔任公務人員的年資、教育程度、學校規模、現任的服務地區(原台中縣)等四項依序整理如下：

一、擔任公務人員的年資：依回收樣本的擔任公務人員的年資進行統計，「滿 15 年~未滿 25 年」最多；其次依序為「滿 25 年~未滿 35 年」、

「滿5年~未滿15年」、「未滿五年」、「滿35年以上」；遺漏值計有1員。

二、教育程度：依回收樣本的公務人員之教育程度進行統計，「大學專科」為最多；其次依序為「碩士含以上」、「高中職（含）以下」；遺漏值計有2員。

三、學校規模：依回收樣本的公務人員之學校規模進行統計，「49班以上」為最多；其次依序為「25~36班」、「13~24班」、「37~48班」、「12班以下」。

四、現任的服務地區(原台中縣)：依回收樣本的公務人員現任之服務地區進行統計，「屬海線」最多；其次依序為「屬山線」、「屬屯區」。

貳、回收問卷平均數與標準差分析

一、第25題就算長官不在旁邊，您仍然會盡本份完成工作；及第26題您了解自己的工作職責平均感受介於同意與非常同意之間，認同分數極高，且回答同意及非常同意兩項的各占了90.4%、90.1%。

二、第21題您對本校的工作環境感到滿意回答平均感受介於普通與同意之間，認同分數較低，且同意及非常同意兩項只占了74.5%。

三、員工平時考績，會影響年終考績之標準差為.703，表示受測者在填答第6題本校員工平時考績，會影響年終考績的意見最不一致。

參、不同背景變項對公務人員工作績效研究問卷之分析

綜合上述結果，針對不同背景變項對公務人員工作績效研究問卷整體內涵差異比較，整理如表4-3-1

表 4-3-1 不同背景變項對公務人員工作績效研究問卷整體內涵差異
比較分析表

題 項	服務年資	教育程度	學校規模	服務地區
1 本校考績評定是依據平時工作表現，覈實考核	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
2 和同單位同仁比較，您的考績結果是公平的	n.s.		n.s.	n.s.
3 您覺得本校考績執行結果，讓我感到有成就感	n.s.		n.s.	
4 您覺得自身付出的努力受到主管的重視	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
5 您覺得目前工作的待遇令我滿意	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
6 本校員工平時考績，會影響年終考績	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
7 在本校，考績良好的同仁，會獲得應有的獎勵	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
8 本校主管在打考績前，會與員工進行面談，瞭解受考者自我的工作評價	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
9 本校資深人員，不論工作表現如何，較容易得到良好的考績	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
10 當單位主管不能全面瞭解員工的工作表現，會影響考績	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
11 本校鼓勵同仁持續學習與發展	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.

12 本校重視內部講師培育計畫	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
13 本校所提供技能課程，有助於自我成長	n.s.	n.s.		n.s.
14 當您工作表現良好時，能獲得同仁的鼓勵	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
15 您的工作表現能獲得主管的肯定	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
16 目前的工作可以讓您獲得成就感	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
17 和同單位同仁相處融洽，有助提高團隊合作的力量	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
18 您對目前的工作職位感到滿意	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
19 就目前工作環境，您樂於繼續留在本機關	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
20 您對本校的工作保障，有再多爭取的空間	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
21 您對本校的工作環境感到滿意	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
22 您對本校的薪資報酬感到滿意	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
23 當面臨工作上的困難時，您會努力想辦法解決	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
24 對於工作範圍內的事，您會特別避免犯錯	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
25 就算長官不在旁邊，您仍會	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.

盡本份完成工作				
26 您了解自己的工作職責	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
27 您具備敬業的精神	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
28 當您遇到工作障礙時，會想 辦法自我克服，已完成任務	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
29 嚴守上班紀律，決不遲到早 退	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
30 您總是在限定時間內完成上 及交付的工作	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
31 在目前的环境工作，您能充 分發揮自己的能力	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
32 同事對您的工作表現相當肯 定	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
33 您可以達成主管賦予的目標	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.

n.s.表示無顯著差異

依據前述對公務人員工作績效研究問卷整體內涵差異比較結果分析，綜合討論如下：

一、擔任公務人員的年資：

不同服務年資之公務人員在工作績效研究的整體情形沒有差異情況，本研究結果和李和淑(民 92)公務人員考績制度之研究中公務員的服務年資對於考績公平並無影響的研究結果大致相符。

二、教育程度：

同單位公務人員和同仁比較，認為考績結果是公平在公務人員工作績效研究的整體情形有差異情形；公務人員覺得本校考績執行結

果，讓自己感到有成就感在本研究中有差異存在。

三、學校規模：

校內所提供技能課程，有助於自我成長在公務人員工作績效研究的整體情形有差異情況。吳曉慧(民 89)我國公務人員考績制度之探討-從績效評估的觀點、吳永添(民 91)考績激勵公務人員工作士氣之研究-以台中縣所屬六鄉鎮市公所為例；認為公務研習等技能課程，對於公務員自我成長是有助益的結果大致相符。

四、現任的服務地區(原台中縣)：

公務人員覺得在校內考績執行結果，讓自己感到有成就感在公務人員工作績效研究的整體情形有差異情況。研究結果與蔡良文(民 88)政府機關之各級長官依據考核要項對公務人員工作績效及品德操行，平時詳加查核紀錄，並作為年終考核的依據，以達獎優汰劣的目的結果大致相同。

第四節 訪談內容與分析

壹、訪談結果

本研究的訪談是以任職原臺中縣所屬國中小的人事主管為主，計成功訪問到國小單位原臺中縣山線、海線、屯區各一位人事主管，國中單位山線、海線各一位人事主管，共有五位。經將受訪者表達之意見，逐一整理紀錄(逐字稿如附錄二(一))並將訪談問題、研究問題面向及受訪者表達意見彙整如附錄二(二)訪談結論與分析：

訪談問題一：(考績公平認知)

本校主管在打考績前是否都會與受考者進行面談，瞭解受考者自

我的工作評價，與平時工作上的表現，以作為考核之依據？還是貴校主管有其他標準參照？若本校同仁對考績評定結果的認知反應分為完全接受、勉強接受、不接受，以您擔任人事主任來說，您認為各種反應的比例大致上如何？

綜合論述：

針對本校主管在打考績前是否都會與受考者進行面談，瞭解受考者自我的工作評價，與平時工作上的表現，以作為考核之依據？還是貴校主管有其他標準參照？共有 A1、A2、A3、B2 四位表示主管在打考績之前並未進行面談的動作，另 B1 這一位表示其學校依規定再打考績之前均依規定做面談動作。而 A1、A2、A3、B1、B2 五位均表示學校平時有平時考核表來做考核依據，且主管也是依照平時表現，配合平時考核表來做考核依據。

針對同仁對考績評定結果的認知反應，A1 表示百分之 75 完全接受，A2 表示 70% 會完全接受，勉強接受有 30%，不接受，沒有，A3 表示應該是都會接受，因為主管站在同仁的立場，儘量給同仁一個最好的結果，B1 表示考績甲等的只能佔 75%，乙等佔 25%，大家在認知上比較能接受。我想勉強接受應該算百分之百，至於完全接受是不可能，B2 表示完全接受百分之百，勉強接受零，不接受零，綜合以上可發現接受度非常高從 70 一直到百分之百。

訪談問題二：(考績公平認知)

就您觀察，本校資深人員以現行考績評定方法來說，是否相對會比較容易得到良好的考績結果，(不論工作表現優劣—後續追問)? 整體而言，對於本校的考績制度、執行成效與評定公平性，如果以 0-100 分，您大概會給幾分？

綜合論述：

針對本校資深人員以現行考績評定方法來說，是否相對會比較容易得到良好的考績結果，共有 A1、A2、A3、B2 四位表示一切按照規定來執行考績考核，B1 則表示站在公務員的倫理來講，會有敬老尊賢的觀念，所以在打考績的時候，難免會給以資深人員給予較高的評等。整體而言對於資深人員與考績評定上並無相關性，不太去考量到他們的年齡，或資歷，考績評定依實際工作表現而定。訪談中只有一位(B1)表示會尊重公務員倫理(敬老尊賢)。而對於本校的考績制度、執行成效與評定公平性，A1 給 85 分，A2 給 95 分，A3 給八、九十分，B1 給 88 分，B2 給八十五分，都有很高的評價。

因此，從上述受訪者之意見表示可知，在學校中有平時的考核機制，主管及考核委員會按照平時考核表進行考核，同仁對考績評定結果的認知反應，接受度高，大致在 70 至 100 左右，以現行考績評定方法來說，五位有四位認為合乎規定，一位站在公務人員的倫理上覺得考慮年資這一部份是有前提的限制，對於考績制度、執行成效與評定公平性，整體性從 85 分到 95 分，因此對考績的公平認知是大家認同的。

訪談問題三:(激勵因素)

就您針對本校公務人員的觀察與瞭解，對目前的工作職位感到滿意的、或樂於繼續留在本機關、與對本校工作環境感到滿意的比例各有多少?如果以 0-100 分，您大概會給本校的工作環境幾分?

綜合論述：

對目前的工作職位感到滿意的、或樂於繼續留在本機關、與對本校工作環境感到滿意的比例，A1、A2、A3、B1、B2 五位均表示學校非

常滿意，從 90 一直至 100 左右，只有 A1 在工作職位的滿意是 70 左右。另給本校的工作環境打分數 A1 給八、九十分、A2 給 95 分、A3 打 100 分、B1 給 92 分、B2 給 95 分，也表示學校工作較單純，工作壓力較小，因此有很高的滿意度。

訪談問題四：(激勵因素)

整體而言，對於本校的各項配套制度措施與執行，您認為能有效提供身在工作同仁足夠的工作激勵因素包含哪些？如鼓勵持續學習與發展自我專業能力、主管的支持與鼓勵、同仁的支持與鼓勵、獲得成就感、薪資報酬---您認為還可以加強哪些部分？如果以 0-100 分，您大概會給本校的激勵措施幾分？

綜合論述：

針對學校有效提供的工作激勵因素，A1 表示包含獲得成就感、發展自我的專業能力、主管的支持等，A2 表示包含尊重感、歸屬感、鼓勵學習，發展自我的專業能力等，A3 表示包含主管的支持跟鼓勵、成就感、向心力、凝聚力等，B1 表示包含學習發展公務員的專業能力，B2 表示包含升遷考核辦法本身就是他的激勵制度等，非常多元，對學校的激勵措施，A1 表示 80 分、A2 表示大約 85 分、A3 表示有 90 分、B1 表示應該會給個 88 分、B2 表示 70 分。

因此，從上述受訪者之意見表示可知，在學校中任職的公務人員與行政單位相比，工作壓力較小，工作單純，因此大部份公務人員願意留在學校單位，所以有很高的滿意度，至於薪資部份是制度的東西，並不影響任職在學校的激勵面，至於學校提供多元的激勵措施，訪談中學校的公務人員擁有向心力、凝聚力等，每個學校隱約營造出某種氣氛，激發所有同仁歸屬感，也是我們發現有趣的東西。

訪談問題五:(公務人員工作績效)

就您針對本校公務人員的觀察與瞭解，本校同仁會用那些行為方式來達成工作績效的要求?如具備敬業的精神，想辦法解決工作上所遭遇的困難，或者努力積極作為提升工作績效與表現，並且避免與降低本身犯錯的機會，而能盡本份完成自身工作的比例大概約有多少?

綜合論述：

學校同仁會用那些行為方式來達成工作績效的要求? A1 表示公務員自己會有這樣子的自我要求、A2 表示學校同仁會全力以赴，同仁都會互相鼓勵、A3 表示恪守本分，盡最大的努力去完成，發展組織共同的信念，凝聚向心力，出現問題時，想辦法解決，尋求協助，平時工作也是戰戰兢兢的努力、B1 爭取一些進修的機會、B2 守法的公務員都會把工作做好，整體來說能盡本分完成自己工作的比例，A1 表示應該有 90%、A2 表示應該有 90%、A3 表示應該有 100%的同仁也會努力盡本份完成自身工作，先不論工作的成效如何、B1 表示應該有 90%比例、B2 表示他們都會完全完成工作，完成度非常高。

訪談問題六:(公務人員工作績效)

本校公務人員的工作表現可以達成主管賦予的目標、個人表現讓同仁相當肯定的比例大概約佔多少? 整體而言，對於本校的同仁工作績效與工作表現，您會怎麼評價? 如果以 0-100 分，您大概會給幾分?

綜合論述：

公務人員的工作表現可以達成主管賦予的目標、個人表現讓同相肯定的比例，A1 表示有 75%這樣子的比例、A2 表示有 90%以上、A3 表示至少有 80%以上、B1 表示比例應該也有 90%、B2 表示大概是 60%左右，對於本校的同仁工作績效與工作表現，大概會給幾分? A1 表示分

數就大概還是 79 分、A2 表示九十分、A3 表示會給 90 分、B1 表示應該也有 90 分、B2 表示有八十分。對於工作績效部份人事主任給了水準以上的分數，表示同仁大部份均能完成交辦的工作，也能達到目標。

貳、問卷與訪談之綜合分析

一般服務於國中小內的公務人員，尚保留著尊重資深人員的傳統美德，故對於資深人員以現行考績評定方法來說，相對會比較容易得到良好的考績結果，而資淺人員能接受校內考績的評定結果，所以在本研究中年資不會影響公務人員工作績效。

公務員一向恪守本分，自己會自我要求、學校同仁會全力以赴、同仁之間都會互相鼓勵、盡最大的努力去完成，發展組織共同的信念，凝聚向心力，出現問題時，想辦法解決，尋求協助，平時工作更是戰戰兢兢的努力、爭取一些進修的機會、基本上來說守法的公務員都會把工作做好。更因為中小學內的公務人員工作性質雷同，更沒有輪動的問題，只會調動到其他學校，因此一般公務人員都會覺得可以增長自我能力的種種技能課程是很重要的，更會因種種能力的提升，在完成自己工作時會較容易獲得成就感，故在問卷及訪談中都可以發現中部地區的校內公務人員對於自我成長與工作績效是肯定的。

第五章 研究結論與建議

本研究期望瞭解目前台中市公務人員對考績的公平認知與激勵因素對於工作績效之關係，藉由公務人員的背景變項來分析對考績的公平認知與激勵因素對於工作績效知覺的現況，並經過研究問卷調查與深度訪談所得的資料，分析與歸納得到之研究結果，並提出意見與對後續研究建議，作為行政機關、國小以及未來研究考績的公平認知與激勵因素對於工作績效之參考。本章分為二節，第一節本研究之結論；第二節建議。

第一節 結論

本研究的主要目的是從公務人員個人變項來探討對考績的公平認知與激勵因素對於工作績效之關係。為達上述目的，研究者乃根據文獻探討結果，自編「公務人員工作績效之研究問卷」，內含「個人基本資料」、「公務人員對考績的公平認知與激勵因素對於工作績效的知覺量表」二部分，且結合「深度訪談」，以原台中縣的學校公務人員，包括專任及兼任人員為調查母群體，採取「分層隨機抽樣」的方式，預計蒐集到 385 位公務員為研究對象之問卷及 5 位深度訪談資料，進行統計處理與資料分析，依據研究結果分析與討論，獲得下列數點結論。

壹、對於考績執行結果，讓自己有成就感趨向高認同

同單位人員工作表現差異不大，個人對於校內考績執行結果，讓自己感到有成就感之平均數高達 4.28；認同度屬於中高程度。意即各分層面與整體變項之百分比均高於 80%，即個人對於校內考績執行結果，讓自己感到有成就感現況趨向高認同。另外經訪談五位學校人事人員，均表示學校平時有平時考核表來做考核依據，而主管也是

依照平時表現，並配合平時考核表來做考核依據，對於校內考績執行結果接受度高達 70%到百分之百，對於考績公平性認知也到達 85~95%的高水平。其結果如同 Greenberg(1990)認為如果以追求績效最大化為目的，較適用公平法則來分配報酬，即依個人與他人投入後的相對報酬來分配之觀點雷同。

貳、長官不在旁邊，仍然會盡本份完成工作趨向高認同

公平理論中認為組織成員願意奉獻心力，主要來源由社會比較來決定，這種比較即是一種對公平性的認知，如同梁凱雯(2002)指出社會交換理論中各個人會有兩項期望：第一、個人付出的成本要與所得報酬成比例；第二、個人所得報酬與投入成比例，且在第三者提供報酬兩人以上時，個人會預期分配者應維持各受償者之投入報酬比例於相同水準。因此算長官不在旁邊，一般公務人員仍然會盡本份完成工作，且在問卷中之平均數高達 4.28 認同屬於中高程度。而各分層面與整體變項之百分比均高於 80%，即大多數的公務人員會盡本份完成工作現況趨向高認同。訪談中人事人員也表示任職於學校工作性質較一般行政單位單純，工作壓力較小，訪談結果對工作職位非常滿意，從 90%一直至 100%，有很高的滿意度。對工作環境之評價，也從 85 分，92 分 95 分到 100 分都有很高的評價，所以大家多半會努力且認真完成自己份內工作。

參、了解自己的工作職責趨向高認同

一般學校內公務人員工作性質較單純，不複雜，故一般公務人員接手自己工作後，能很快了解自己的工作職責。其問卷平均數也達 4.28；認同度屬於中高程度。而各分層面與整體變項之百分比均高於

80%，即就了解自己的工作職責之現況趨向高認同。經訪談之人事人員表示，公務員在工作職責與自我要求的程度非常高、並且恪守本分，盡最大的努力去完成工作上的要求，在平時工作中更是表現的戰戰兢兢，並且努力、爭取進修的機會，基本上來說；大部分公務員對自我工作上職責都清楚，能盡本分完成自己工作的比例約為 90%~100%。

肆、不同背景變項在公務人員工作績效之各層面上有所差異

經過問卷結果與訪談分析後，本研究發現針對公務人員工作績效的探討可以由下列各項變項來進行探討：

一、不同服務年資：

學校內公務人員在工作績效研究的整體情形沒有差異結果。

二、不同教育程度：

(一)公務人員和同單位同仁比較，認為考績結果是公平在公務人員工作績效研究的整體情形有差異情形。

(二)公務人員覺得本校考績執行結果，讓自己感到有成就感在本研究中有差異存在。

三、在不同學校規模：

公務人員認為本校所提供的技能課程，有助於自我成長在公務人員工作績效研究的整體情形有差異情況。

四、服務不同地區：

公務人員覺得本校考績執行結果，讓自己感到有成就感在公務人員工作績效研究的整體情形有差異情況。

第二節 建議

本節根據主要研究發現與結論，提出幾項研究建議，以供行政機關、學校人員及未來研究之參考。

壹、對行政機關之建議

一、期望主管當局整合並重視考績公平作為，並建立更完善或採 360 度多方位考績評核方式與配套措施，以提高工作績效。考績評核除由主管考評外，可由團隊成員參與考評並落實平時成績考核，或於評分前與受考者進行面談，參考受考者自我評價，甚至可以讓服務的對象參與評分，進行多元化考評，進而提升公務人員平時之工作績效。

二、重視比列限制造成的影響。

主管機關常以不成文之行政命令規定各機關考列甲等比列，造成績效表現良好之公務人員，淪為乙等之犧牲者，實與「覈實考核」之宗旨相違背，應回歸制度面作準確客觀之考量。

貳、對學校人員之建議

一、鼓勵公務人員參與校外進修，重視專業成長，以提升自我效能。

現今是知識經濟時代，也是終身學習的時代，校外進修內容豐富多元，且能透過與不同學校之公務人員的互動增進彼此的交流，吸收更多實戰經驗與承辦業務的之分享。

二、加強主管考核能力之訓練及培養道德勇氣。

主管考核部屬常受人情或主觀好惡之影響，而最主要因素不外乎為甲等比例設限而導致有不公平的標準，然而主管的人格特質或態度上的差異，評定考績之主客觀方法將無法一一具足。因此打考績對主管而言，是一門深奧的學問，也是道德勇氣的展現。

第三節 對未來研究的建議

壹、在研究對象方面

由於地域差異、人力與時間的限制，研究範圍僅為原台中縣國中小之公務人員，在推論上受到限制。本研究建議未來可以擴大研究範圍，並增加公、私立高中、教育局行政人員等公務人員，來增加研究的深度與廣度。

貳、在研究方法方面

本研究以分層隨機抽樣之問卷方式、深度訪談進行，所分析結果是整體性的趨向，尚無法針對個別情形加以分析討論，所得資料也易因填答者主觀的想法或防衛機制而產生研究結果誤差。若嘗試以焦點團體法，以小團體成員彼此之間的互動與討論，作為研究資料收集的主軸，通過觀察參與者之間的互動行為，或許將可了解受訪者在個別訪談中不易表達的意見。如為獲得更深入正確的資料，以得到更客觀

的結果，建議可再加入實地觀察的質性研究方法或進行全面性普查，藉以瞭解公務人員工作績效的相關情形。

參、研究議題可擴及考績是否亦應納入甲等比例設限之公平性

考績最大爭議在於公平性問題，是否能覈實考核才是關鍵所在。就學校而言，目前實施之考績甲等比例設限僅限於校內符合公務人員任用資格之學校公務人員，而兼任行政部分之教師人員卻無相關限制，顯現一國兩制之不合理及不公平現象，是否兼任行政部分之教師人員亦應列入考績甲等比例設限，方能提高學校行政工作品質，值得後續研究探討。

參考書目

壹、 中文部份

一、 書籍

- 江岷欽、林鍾沂，《公共組織理論》。臺北：國立空中大學，民 84。
- 林水波，《考績制度—理論研析與經驗印證》。臺北：五南，民 78，
- 李青芬，《組織行為學》。臺北：華泰，民 83。
- 洪明洲，《管理：個案、理論、辨證》。臺北：科技，民 86。

二、 期刊：

- 楊安城，〈我國公務人員考績項目改進之探討〉，《考銓》，第 43 期，民 94，頁 120-149。
- 陳金貴，〈行政機關績效考核與公務人員公務人員績效獎金之相關研究〉，《人事行政》，民 89，第 132 期，頁 46-49。

三、 論文：

- 王金源，〈我國公務人員考績制度中「考績流程」與「考核標準」之研究〉，碩士論文，台灣大學政治學系，民 83。
- 洪國平，〈中華民國公務人員考績制度之研究〉，碩士論文，政治大學公共行政學系，民 87。
- 江元秋，〈我國國立大學職員考績制度改進之研究—績效導向的觀點〉，碩士論文，玄奘大學公共事務管理學系，民 93。
- 江汶珠，〈我國公務人員考績制度：理論觀點的反省〉，碩士論文，政

治大學公共行政學系，民 86。

田議中，〈屏東縣國小教師的組織公平知覺與組織公民行為之關係：以

專業承諾為中介之衡量〉，碩士論文，臺東大學教育學系，民 97。

林秀美，〈中央銀行考績制度之研究〉，碩士論文，政治大學行政管理學系，民 93。

李和淑，〈公務人員考績制度之研究〉，碩士論文，淡江大學公共行政學系，民 92。

吳永添，〈考績激勵公務人員工作士氣之研究-以台中縣所屬六鄉鎮市公所為例〉，碩士論文，東海大學公共事務學系，民 91。

吳曉慈，〈我國公務人員考績制度之探討-從績效評估的觀點〉，碩士論文，中國文化大學，民 89。

吳進財，〈從公務人力資源的觀點論行政機關績效管理制度之強化-以考績及待遇為例〉，碩士論文，世新大學行政管理學系，民 93。

周志法，〈領導風格、公平認知、員工工作滿意之探討〉，碩士論文，海洋大學航運管理學系，民 91。

徐敏莉，〈中華電信員工對民營化變革的態度與組織承諾之關聯性研究—以中區分公司為例〉，碩士論文，朝陽科技大學企業管理研究所，民 90。

陳宏正，〈我國公務人員考績制度改進之研究:以宜蘭縣政府為例〉，碩士論文，佛光人文社會學院，民 93。

陳伯照，〈學校組織公平知覺與組織垂直衝突關係之研究—以內外控人格特質為干擾變項〉，碩士論文，臺南大學教育經營與管理研究所，民 95。

張惠珠，〈組織公平、組織承諾與服務態度關係之研究—以金融服務業為例〉，碩士論文，育達商業技術學院企業管理學系，民 94。

張瑋恩，〈激勵與工作滿足關係之研究〉，碩士論文，長榮大學經營管理研究所，民 96。

謝宜倩，〈國民小學教師對學校人力資源管理之執行成效與知覺及其組織承諾關係之研究〉，碩士論文，台北師院國民教育學系，民 91。

鄒美完，〈考績公平認知對工作士氣影響之研究-以臺北市公立高中職學校人事人員為例〉，碩士論文，世新大學行政管理學系，民 95。

戴德勇，〈激勵措施對工作投入之影響---以台商外派幹部至大陸為例〉，碩士論文，大葉大學國際企業管理學系，民 92。

賈詔初，〈以公平理論探討國軍工作績效的激勵效果—以空軍某聯隊為例〉，碩士論文，亞洲大學經營管理學系，民 96。

黃弘君，〈現行公務人員考績制度研究-博弈理論觀點〉，碩士論文，政治大學公共行政管理學系，民 93。

黃榮烈，〈兩岸公務人員考績制度之比較研究〉，碩士論文，中山大學公共事務管理學系，民 92。

黃碧霞，〈公務人員考績公平認知與組織氣候、組織承諾關係之研究〉，碩士論文，亞洲大學經營管理學系，民 97。

歐陽修，〈我國公務人員考績制度之研究與改革〉，碩士論文，大葉工學院事業經營學系，民 85。

羅淑蕙，〈我國公務人員考績制度的研究〉，碩士論文，政治大學公共行政學系，民 76。

鐘金玉，〈公務人員績效考核公平與工作態度之研究-以高雄市政府所屬警察、醫療、稅務人員為對象〉，碩士論文，中山大學人力資源管理學系，民 89。

四、網路

95 年度考試院銓敘部全球資 <http://www.exam.gov.tw/mp.asp?mp=4>，
民 100 年 1 月 22 日。

貳、西文部份

(I)Books

Adams, J. S., *Inequity in social exchange*, In L. Berkowitz (Ed.) *Advances In Experimental Social Psychology*, 267-300. New York:Academic Press,1985.

Clawson, J. G., *Level three leadership : Getting Below The Surface Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall,2000.*

Collins, J. C., and Porras, J. I., *Built to last : Successful Habits Of Visionary Companies*. New York : Harper Collins,1999.

David and McClelland, *The Achieving Sociey* , New York. 1961.

Maslow, A. H., *Motivation and personality* (2nd ed.). New York: Harper & Row, 1954.

Taylor, F. W., *Principles of Scientific Management*, New York : Harper Brothers Publishing,1911.

(II)Periodicals

Greengberg, J., “A taxonomy of organizational justice theories,” *Academy Of Management Review*, Vol. 12, 2001, pp. 9-12.

Greengberg, J., “Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden cost of pay cuts,” *Journal Of Applied Psychology*, Vol. 75,1998, pp. 561-568.

Niehoff, B. P., & Moorman, R. H.,“Justice as amediator of the relationship between methods ofmonitoring and organizational citizenship behavior,” *Academy of Management Journal*, Vol. 36, No. 3,1993, pp.

527-556.

Wyatt, W., “Designing Team Base Measurement And Reward System,”
Oregon: Watson Wyatt Worldwide, Vol. 8, 1996, pp. 53-63.

(III)Conference Papers

Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B., “The Motivation to work,”
New York: John Wiley & Sons.1959.

Rawls, J., “A theory Of Justice. Cambridge,” MA : Belknap Press of
Harvard University Press,2005.

附錄一

公務人員工作績效之研究 —以中部地區公立學校為例

敬愛的受訪者您好：

首先，要特別感謝您撥冗填寫這份問卷，這是一份學術研究問卷，主要是探討「公務人員對考績的公平認知與激勵因素對於工作績效之關係」，本問卷研究調查結果僅供學術研究之用，絕不作個別利益用途並嚴加保密。您的想法與意見對我們非常寶貴，懇請撥冗填答問卷中各項問題，對於您的協助與支持，我們深感謝意。

謝謝您的合作！

敬祝 您 健康如意 事事順利

東海大學公共事務碩士在職專班

指導教授：史美強 博士

研究生：丁國派

中華民國 100 年 3 月 29 日

說明：下列敘述為個人基本資料選項，請就您個人的真實情況，在下列屬性中選擇適合您個人的項目，並請於適當的方格□內打「✓」。謝謝！

一、您擔任公務人員的年資？

- 未滿五年 滿5年~未滿15年 滿15年~未滿25年 滿25年~未滿35年
 滿35年以上

二、您的教育程度為？

- 高中職（含）以下 大學專科 碩士含以上

三、您的學校規模？

- 12 班以下 13~24 班 25~36 班 37~48 班 49 班以上

四、您現任的服務地區(原台中縣)？

- 屬山線 屬海線 屬屯區

說明：這部分是希望瞭解您對機關考績評核是否公平的實際感受。在您閱讀題目後，請就您個人之狀況，圈選一個最合適的答案。

	非 常 不 同 意	不 同 意	普 通 意	同 意	非 常 同 意
1. 本校考績評定是依據平時工作表現，覈實考核	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 和同單位同仁比較，您的考績結果是公平的	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 您覺得本校考績執行結果，讓我感到有成就感	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 您覺得自身付出的努力受到主管的重視	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. 您覺得目前工作的待遇令我滿意	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. 本校員工平時考績，會影響年終考績	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. 在本校，考績良好的同仁，會獲得應有的獎勵	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. 本校主管在打考績前，會與員工進行面談，瞭解受考者自我的工作評價	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. 本校資深人員，不論工作表現如何，較容易得到良好的考績	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. 當單位主管不能全面瞭解員工的工作表現，會影響考績	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

說明：就個人而言，以下幾個條件，是您認為在生活中較重要或在乎的，會促使您努力工作。在您閱讀題目後，請就您個人之狀況，圈選一個最合適的答案。

	非 常 不 同 意	不 同 意	普 通 意	同 意	非 常 同 意
1. 本校鼓勵同仁持續學習與發展	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 本校重視內部講師培育計畫	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 本校所提供技能課程，有助於自我成長	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 當您工作表現良好時，能獲得同仁的鼓勵	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. 您的工作表現能獲得主管的肯定	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. 目前的工作可以讓您獲得成就感	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. 和同單位同仁相處融洽，有助提高團隊合作的力量	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. 您對目前的工作職位感到滿意	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. 就目前工作環境，您樂於繼續留在本機關	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- | | | | | | |
|------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 10. 您對本校的工作保障，有再多爭取的空間 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11. 您對本校的工作環境感到滿意 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12. 您對本校的薪資報酬感到滿意 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

說明：請就以下各項問題，自我評斷個人在單位內的表現。在您閱讀題目後，請就您個人之狀況，圈選一個最合適的答案。

- | | 非
常
不
同
意 | 不
同
意 | 普
通 | 同
意 | 非
常
同
意 |
|-----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. 當面臨工作上的困難時，您會努力想辦法解決 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. 對於工作範圍內的事，您會特別避免犯錯 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. 就算長官不在旁邊，您仍然會盡本份完成工作 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. 您了解自己的工作職責 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. 您具備敬業的精神 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. 當您遇到工作障礙時，會想辦法自我克服，以完成任務 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. 您嚴守上班紀律，決不遲到早退 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. 您總是在限定時間內完成上級交付的工作 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. 在目前的環境工作，您能充份發揮自己的能力 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. 同事對您的工作表現相當肯定 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11. 您可以達成主管賦予的目標 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

本問卷到此全部結束，感謝您的賜答，祝您平安順心

附錄二

(一)訪談紀錄

訪談問題一:(考績公平認知)

貴校主管在打考績前是否都會與受考者進行面談，瞭解受考者自我的工作評價，與平時工作上的表現，以作為考核之依據？還是貴校主管有其他標準參照？若貴校同仁對考績評定結果的認知反應分為完全接受、勉強接受、不接受，以您擔任人事主任來說，您認為各種反應的比例大致上如何？

表達者意見:

A1-01：我們目前並沒有真正實行面談，不過主管會考量到他平常的工作表現，所以我們公務人員他都會有平時考核表，按季會有平時考核表的評核，所以主管主要的根據就是考量他平時的工作表現。所以沒有，現在主要就是依據平時考核表的項目，主要依據那些項目來做評核。(A1-01-01)

大致上四個其實就是這樣，四個有三個一定是完全接受，一定是這樣，就是他們比較在意的就是說個人會得到乙的那一個，因為我們有受到百分之七十五的限制，主要是甲等的話，都應該可以接受這個結果，乙等的那個他可能對這方面就會...當然對他來講會有點勉強，因為牽連到考績獎金，會有一些實質上的損失；所謂的不接受，他也並不是不接受，可能會覺得勉強而已，只能說是勉強，等於說是一種不得不接受的情形，也不會說正式表達抗議或是說他不能接受這樣子，倒不會有這樣強烈的表現。(A1-01-02)

A2-01：依照考績的設計，本來就有平時考，因為平時考會分，一到四月會有一次平時考，五到八月會有平時考，那最後的九月份到十二月份併在年終的考核裡，那我們在平時考時一定會面談，因為會依據他既寫的...譬如說他一到四月寫的，我們依據他所寫的工作情況來做一個面談，依照我們一到四月份對他的表現，針對他自己寫的工作評價，我們會針對他的問題，跟他面談的時候會看到我們平常所看到他的表現，來做一個檢討跟溝通，那當然裡面在面談的時候，我們會談到他的工作情況那邊有缺點，或是怎麼樣，那有些他會認同我們講得是對的，有些不認同，那不認同的地方我們一般都會依據我們的溝通方式，是不是我們在看的點不一樣，或是本身對工作認知的不一樣，一般都會達到我們所要的結果，因為我們學校還蠻單純的。那會依這樣子來考，我們會一到四月考一次，考完以後我們在五到八月考的時候會依照上一季我們跟他講的一些情況有沒有改進，如果說他有改進我們當然會在年終考的時候會給他一個很好的一個考核，如果他沒改進，我們會再跟他溝通，到下一季的時候，年考再當作它的參考。那我們的考核一般來講，都有一個標準在考，本校是還沒有特別列出一些比較特殊的，因為本校算是一個比較中型的學校，那都還算是運作方面很符

合教育局規定的標準，所以說我們沒有在列出特殊的標準或是來當作考核的參考。(A2-01-01)

本校的教職員方面，大家每個人都是蠻有水準，一般依照我們主管跟他面談以後，他都能互相體諒大家工作是為學校好，所以一般來講我們大概有 70%都會完全接受我們的建議，但勉強接受有 30%，那你說不接受，是幾乎沒有，沒有不接受的，就是說還算不錯，我們學校依我們考核的方法來講的話，非常好。(A2-01-02)

A3-01：我們學校是沒有進行面談，但他會跟一些主管、主任問一下說平時工作上配合的程度，還有對學校一些活動參與的支持...那些。所以是按照主管的建議。因為我們學校辦蠻多活動的，看各處室在辦一些活動的時候，大家配合的...因為通常人員要配合的比較多，如果主任在辦活動的時候，我們都會配合。(A3-01-01) 應該是都會接受，因為我們的主管、校長都還蠻人性化的，他都會替老師、我們會做一些考量，希望說給他們一個最好的結果，像今年有一個老師有病假，就是因為安胎，有超過假，他還是想說看有沒有有一些方法讓他不用這樣子，可是，有時候這種假就是很死的東西，超過就沒有辦法，他就是考丙等，不過他也有親自跟那個老師講，我也有跟他談過，他們都有辦法接受這樣的，因為大家也知道這個就是很死的東西。(A3-01-02)

B1-01：就第一點來講，依照規定本來就是主管在打考績之前，都會找我們這些受考者來進行面談，這是依規定本來就是要的，他會進行面談，我想人事主管找我們這些下屬來做考績前的自我工作評價，做為考核的依據，我想這是正確的作法。(B1-01-01)

這個我們學校人事主管找我們去面談，就是說進行打考績前的面談，我想他有他的標準，至於他的標準是什麼，我想應該就是依照他們人事考核標準的規定，應該有幾個方向，在工作能力、個人品性、還有對工作的熱忱，我想大概有這幾方面。是針對老師部份還是公務員，就公務員部份，我想考績評定結果我想他們的反應我認為應該是都可以勉強接受，這是比較多的，因為我想公務員的一個認知，就是考績甲等的只能佔 75%，乙等佔 25%，那目前本校公務員包含護理師跟幹事、人事、會計等，那以這個比例來算的話，我想應該有一個要是乙等，至於其它也在其他的單位待過，所以我想他應該能夠接受這個考績乙等，因為雖然大家表現很好，但是因為受到名額的限制，我想大家也在認知上比較能接受。我想勉強接受應該算百分之百可以勉強接受，至於完全接受我想不可能，因為也沒有人願意得到乙等，但是因為受到名額的限制，因為考績甲等有名額的限制。(B1-01-02)

B2-01：我來這裡三年了，我們所瞭解的，都沒有跟當事人-受考者進行面談，不會，平常他們都有紀錄，我們考績表送給他，他就會自己打出成績來，所以我們學校

沒有其他標準。就是用平時的考績表，他要提考績委員會來作決定，他們主管提出來以後，有問題他就會...(B2-01-01)

按照這樣，本校同仁對於考績評定的結果的一個認知、反應，完全接受百分之百，勉強接受零，不接受零，大概是這樣。所以是大家都接受的意思。(B2-01-02)

訪談問題二:(考績公平認知)

就您觀察，貴校資深人員以現行考績評定方法來說，是否相對會比較容易得到良好的考績結果，(不論工作表現優劣—後續追問)? 整體而言，對於貴校的考績制度、執行成效與評定公平性，如果以 0-100 分，您大概會給幾分?

表達者意見:

A1-02：我實在是不太瞭解它的意思，什麼叫做...？你是說資深人員他比較容易得到相對的...，比較好的考績，比如說甲等？跟這個沒有什麼相關性。無相關性。這個不會去考量到他們的年齡，年齡或是說他工作的資歷有多少年。不會啊，工作表現一般來講是跟他的工作認知、跟態度比較有關，跟年齡比較沒有什麼絕對的關係。(A1-02-01)

其實就是說我們執行的過程還算順利，不會有什麼受考人提出申訴的、比較負面的影響，所以其實還好，85 分嘛。所以大家是覺得還可以接受。(A1-02-02)

A2-02：不一定，因為資深的在現行的考核辦法來講，他沒有說資深的分數會比較高，但是在關於升遷的方式就會不一樣，升遷方式的話，當然資深的分數會比較高一點，但考核來講不一定，考核來講還是要看你的工作表現，但一般來講，資深人員因為工作比較有經驗了，他的工作表現都不會差，但是資淺的人員因為他有衝勁，會促進他一直改進他的方法、創新，所以一般來講，現在的考績辦法不會因為資深就比較容易得到好結果，還是以工作表現來當作優劣的參考。(A2-02-01)

如果以我們學校來講，我會給它 95 分，當然你說會有一些...人定的考核制度來講多少會有一點小缺失，所以說一般來講，大家認為都還算能公平性。(A2-02-02)

A3-02：我們大概就是照一般的規定上來執行。(A3-02-01)

我們學校應該可以八、九十分，蠻公平的。(A3-02-02)

B1-02：我想就公務員的倫理來講，我們都會有敬老尊賢的觀念，所以在打考績的時候，我們難免會以資深人員給予較高的評等，但是如果說受考人員人數不多，年資又相差的很懸殊的話，我們還是會尊重公務員倫理，如果在工作表現都差不了多少的話，我們還是以資深的人員給予較好的考績。當然這是可能有點不合理，但是事實上我們碰到這種情形，我想一般人也會有這種情形。(B1-02-01)

整體而言，對於本校的考績制度、執行成效與評定公平性，如果以 0-100 分，

我想我應該會給 88 分。(B1-02-02)

當然就我站在打考績的人員來講，我是認為公平的，但是受考人員他們的想法是怎麼樣，我想應該他們自有他們的想法。

B2-02：沒有，跟資深沒有關係，以工作表現為最後決定，我們先決條件就是主管如果給你考乙，我們考績委員會就是決定乙，主管先打乙的，你就是乙了，沒有機會了。所以表現上基本上主管那邊要通過，我們大家都有認知，考績委員會都有認知，只要主管打出乙的，我們就不給他考慮，就是乙了。(B2-02-01)

整體而言，對於本校的考績制度、執行成效與評定公平性，如果以 0-100 分，我大概給八十五分。(B2-02-02)

我剛才開頭就有講，我對我們中華民國的考績制度是很失望的，其實應該要比照英國當作參考就好，當作參考就好，英國的考績制度是升遷的參考，我們考核跟獎金、升級連結在一起，我的每次的研究報告都朝向把考績制度廢除掉，因為沒有實質的意義，然後另外把考績所需要的獎金當成年終獎金加發下去，變成每一個人，人人都有，這樣就好。考績本身是用在一個升遷的考量，一種紀錄就好，其他就不需要有什麼講理由、升級，因為基本升級本身就有職等爬上去，這是我個人看法，你就繼續吧。

訪談問題三:(激勵因素)

就您針對貴校公務人員的觀察與瞭解，對目前的工作職位感到滿意的、或樂於繼續留在本機關、與對貴校工作環境感到滿意的比例各有多少？

如果以 0-100 分，您大概會給貴校的工作環境幾分？

表達者意見:

A1-03：工作職位感到滿意？就是說感覺上他們好像反應起來，工作情緒還算不錯的，有三位吧，就是滿不滿意這個實在很難、也不能當面去問他們，就是情緒上還算穩定，其實我們工作人員的部份只有四位，大部份大家都還可以。樂於留在本機關？就是...可能有些退休的、因為年齡的關係會有退休的打算，是有一位有這樣的表示，那其他的應該相對還算安定吧。所以它大概也都是百分之百吧？不會想說這裡不好，我想要到別的地方？到別的地方的倒還好，就是說可能會...但那主要是說因為年齡的關係，他認為他年齡年資夠了，想要退休，就是這樣子而已。大致上應該還好啦，因為老實講的話，學校的公務人員工作比較沒有那麼繁重。對對對，因為大家也都是比較新的處，如果跟行政機關比較起來，它的工作壓力比較沒有那麼大。(A1-03-01)

分數的話打幾分？我不曉得你那分數的界限在那裡，譬如說怎麼樣算是很滿意，或是說尚可或是說尚滿意。也不可能...其實不會有一百分的分數，應該八、九十分差不多，大概是這個樣子。(A1-03-02)

A2-03：依本校目前大家對於他幹的職位，比如說當主任、當組長的或當幹事的，對他們的職位大部份 95% 都會感到很滿意，那有 90% 願意繼續留在本機關，因為本機關本校的一些服務，還有一些我們的福利，都還不錯，還有同仁間的關懷也不錯，那對於本校的環境滿意大概有 95%。(A2-03-01)本校的工作環境 95 分。沒有什麼需要再加強的部分，因為本校最近工作環境因為新的學校，我們剛改建，改建的第一期蓋得都還不錯，我想第二期在蓋好以後，我想我們工作環境應該可以得到一百分。(A2-03-02)

A3-03：你是說我們公務人員這樣？因為我們都算滿意，因為...只是我兼任這個就有點辛苦，他應該是滿意的，因為他兼任系主任，他對於工作環境，我們兩個都還蠻滿意的，因為我們學校我待了二十二年了，覺得工作上都還蠻愉快的，對學校也蠻認同的，所以對於留在本機關也是，對本校的工作環境覺得滿意，整體來說大家都持很高的滿意。(A3-03-01)

我們學校如果以我個人當然打 100 分(A3-03-02)，待在這裡 22 年了，我從來沒有想過要離開啊，我大概過一陣子要退休了，那個幹事他也從鄉公所，他就是選擇學校就是因為這邊工作比較單純，不然他有升等考試他也考過了，他就覺得說如果級數比較高，他要到區公所來，但他喜歡學校，所以他還是留在這裡。我們都在這裡還蠻愉快的，他也是，所以他也願意選擇說學校比較單純，因為區公所他以前在那邊要應酬，還有一些就比較...沒有像學校這麼單純，所以他也願意留在這種比較單純的環境。

B1-03：我想公務人員他對工作的環境還有他所擔任的職務的滿意程度，我認為跟他的服務機關有關，因為在學校服務跟在公所或其他機關，他的服務的對象畢竟是不一樣的，比如說我是在公所服務過的，以我的認知在公所服務的對象是民眾，所以他承擔的壓力蠻大的，在學校服務比較單純一點，所以我認為本校公務員，就我的觀察，本校務員他們對本校的工作環境都感到很滿意，同時我私底下跟他們聊天過，也瞭解他們很樂意繼續留在本機關服務。所以大致上約有一百分(B1-03-01)。如果以 0-100 分，來給本校的工作環境打分數，我想應該會給 92 分。(B1-03-02)

B2-03：第一我們是學校，第二就是我們學校工作環境還可以，第三個我們的交通也很便捷，我們公務員只有九個人，包括人事、會計只有九個人，所以可以說是百分之百都希望可以留在這裡，包括會計人員都不想調出去，要把他調出去，他就退休了，我們的會計人員就是這樣子，明年要退休了，就是因為他任期在這裡二十幾年，他有一度調出去又調回來，又幹十幾年不想調出去，那我會來這裡，也是，我本來在大腳，我家在這裡，我想調到這邊，我要待到退休為止，他們這些職員也都認為是這樣，所以基本上大概都是百分之百。(B2-03-01) 這三個選項留在本機關也是百分之百，對工作環境感到滿意也是百分之百。

以 0-100 分，大概會給本校的工作環境 95 分，我不好意思給 100。(B2-03-02) 工作環境我們就少一個冷氣，我們沒有冷氣，工作環境是人事工作，人事工作本身就是製造一個愉悅的工作環境給員工，但是我們因為是經費的關係，電費的關係，教育部補助不夠，所以我們就沒有冷氣，這個環境有點差，其他大概是...

訪談問題四:(激勵因素)

整體而言，對於貴校的各项配套制度措施與執行，您認為能有效提供身在工作同仁足夠的工作激勵因素包含哪些？如鼓勵持續學習與發展自我專業能力、主管的支持與鼓勵、同仁的支持與鼓勵、獲得成就感、薪資報酬---您認為還可以加強哪些部分？如果以 0-100 分，您大概會給貴校的激勵措施幾分？

表達者意見:

A1-04：應該是獲得成就感或是說他們可以發展自我的專業能力，應該比較主要，因為薪資報酬這個完全是非常固定的東西，也沒有辦法從這方面給他們多少實質的激勵，那如果說有主管的支持的話，當然對他們幫助也很大。(A1-04-01)

其實大致上也就是這樣，並沒有什麼其他很特別的措施。(A1-04-02)

就 80 分吧。還是有需要再加強的，因為其實這個牽涉到學校的資源，我覺得這是一個很重要的關鍵，因為在行政機關，激勵的方式跟管道可以比較多，它可以運用的資源比較多，學校這方面就...我覺得這是先天上的缺乏，所以也很難說實質上能給的很少：這部份可能可以提出來做為一個建議。(A1-04-03)我覺得這個是普遍性學校的問題，因為它可以用的一定會先用在學生身上，再來是老師，那公務員所得的就很少了，所以大家也很認份，也知道說知道這個環境是這樣，我們本身也不會去說多去要求什麼，因為你也知道說很難要到，行政機關這方面會比我們豐厚、豐富很多，充實很多。

A2-04：我是覺得對於同仁之間的激勵的話，給他一個尊重感，有那種尊重感的話，他會覺得你有尊重他，他一般對於工作上的激勵是很好的，還有歸屬感，像我們學校就會弄一個比較對我們學校的一些活動，感覺就會以我們本校會榮，這種歸屬感的話，會讓他在工作上能夠激勵他在工作上投入，還有就是學習態度方面儘量鼓勵用快樂的方式來學習，讓他還有...舉了一些社會上議題上的參與，讓他能夠覺得那這樣在我的學習方面，還有發展自我的專業能力方面，他會更容易能夠很快的、而且快樂的去參與，去學習。就是說除了薪資報酬以外，我覺得這二方面應該是我們同仁可以再鼓勵的方面的方向。(A2-04-01)加強的部份，當然同仁之間本來就互相的砥勵，一般來講我們會比較加強希望他能夠往學術方面，去外面讀研究所，讀碩士方面，儘量建議他們，因為我們是一個中型以上的學校，小孩子蠻多的，現在我們的讀碩士研究所的比例大概百分之二十，我們現在能夠儘量鼓勵他們再往更高層、更深的研究題目去研究，看二、三年之內能不能提到百分之六十以上，這是我們有待加強的部份，希望他們能

夠往更深的教育方向的研究方面，更往上深層。本校激勵措施做得不錯，大約 85 分。(A2-04-02)

A3-04：主管的支持跟鼓勵非常重要，就是彼此同仁大家一起共同完成一件事，它這也寫成成就感，這相當重要。薪資報酬我覺得公務員都是有固定的，那倒是其次。那一個部份可以再加強的，可能就是說在這個單位裡面大家的向心力、凝聚力，那個就會讓你喜歡留在這個工作環境，比較不會說想要異動，想說跑到別的地方，大部份都是大家相處的很好，又工作得蠻愉快的，就...可以。(A3-04-01)
如果以 0-100 分大概也有 90 分。(A3-04-02)

B1-04：我想我們人事行政局提供了公務員一個很好的上進跟進修的機會，就是它有一個網站，有好幾個網站可以給公務人員學習，進行線上的學習，例如公務人員的醫學網，還有地方行政研習中心等等，它在網路上開了很多課，供公務人員利用公餘的時間來進修，我覺得這個對公務員的學習發展，對公務員的專業能力都有很大的幫助。(B1-04-01)所以本校在這一方面應該是做得還不錯，我認為在這方面，本校公務員都很有上進心，他們都時常在線上進行數位學習。我想在激勵措施方面，我想我們校長應該可以鼓勵公務員也可以利用寒暑假或是夜間到各大學去進修，比如進修碩士班，就專業領域方面再來進修，取得更高的學位。如果以 0-100 分，我想本校的激勵措施應該會給個 88 分。(B1-04-02)

B2-04：因為公務人員就是有公務人員的制度，公務人員制度就是那個定點，你說升遷有序，反正就是一級一級來，你自己要多取得一些獎勵，以後的積分就會高，因為公務人員有升遷考核辦法，所以升遷考核辦法本身就是他的激勵制度，最近那個市政府對於數位學習有鼓勵，超過 60 小時就嘉獎一次，80 小時就嘉獎二次，100 小時就記功一次，也是一個激勵制度；甚至參與那一個活動、專題研究還是專題論述那些也可以嘉獎一次，這些東西公務人員本身制度就有這個東西，所以我們學校對於學校方面，我們就配合政府的方式來做，但是，跟他個人的素質及個人的興趣，還有個人的工作能力有關係，所以就這方面來講，你這裡有提到說還有那一點可以加強？我是覺得，像有三個組長，有三個幹事，這些工作輪調可以輪調一下，但是因為我剛才講的，每個人都有他工作的特質，因為幹下去長官就認為他比較適合，這個人比較適合出納，這個人訓導處的幹事，就會慢慢做他習慣了，就沒有再做工作輪調，所以在工作輪調這方面有待加強。(B2-04-01)

如果以 0-100 分，大概會給本校的激勵措施幾分？我們本校...我打 70 分，是有需要加強的...，這個部分因為...大概來講，很多人是因為素質，因為人的素質、興趣都有關係。(B2-04-02)

訪談問題五:(公務人員工作績效)

就您針對貴校公務人員的觀察與瞭解，貴校同仁會用那些行為方式來達成工作績效的要求？如具備敬業的精神，想辦法解決工作上所遭遇的困難，或者努力積極作為提升工作績效與表現，並且避免與降低本身犯錯的機會，而能盡本份完成自身工作的比例大概約有多少？

表達者意見：

A1-05：其實大致上，公務員他自己也會有這樣子的自我要求，就是說對於交辦的工作，自己職責內的工作，當然說會去完成它，然後也會注意到完成期限，大致上是這樣子，可是當然也還是會有個人的差異，所以你說比例的話，因為就是以四人算的話，四個人就是 75，因為還是會有個別差異，不是每個人都可以在水準以上。就是 75 這個比例。對於交辦的工作，一般人都還是會想辦法去達成它，會自我要求說可以到達一定的水準，這是一般都會有的。(A1-05-02)

A2-05：就一般來講我們學校同仁都是會全力以赴，而且同仁都會互相鼓勵，再加上上次我們前面一些尊重、歸屬感的激勵方式，同仁之間在達成任務的要求，都會自我要求，全力以赴的來達成目標，那至於說避免降低本身犯錯的機率，大概有百分之九十，都會儘量避免犯錯，達成我們所交付的任務。(A2-05-01)，所以以這樣子來說，都可以達成交辦的一些工作。

A3-05：就我所知，本校工作同仁大都能恪守本分，盡最大的努力去完成本身的工作，而學校散發出來的氛圍也是發展共同的信念，凝聚向心力，大家努力去完成學校的工作，出現各種問題時，工作同仁也會想辦法解決，尋求協助等，平時工作也是戰戰兢兢的努力(A3-05-01)。因此百分之百的同仁也會努力盡本份完成自身工作，先不論工作的成效如何(A3-05-02)。

B1-05：就我所瞭解，本校同仁會用一些方式來達成工作績效的要求，譬如說，他會去爭取一些進修的機會，像我們護理師都會很主動積極的參加護理師協會所舉辦的專業的知能研習，然後回來過後都會在有關營養教育或衛生教育方面都給學生很多新的知識，我覺得我們護理師這方面表現得蠻好的。(B1-05-01)所以整體來說能盡本分完成自己工作的比例應該有 90%，都能達成自身的任務。(B1-05-02)

B2-05：基本上大概就是守法的公務員都會把工作做好，就是做得在長官來看是快又好又精準，品質上又好、速度又快，這種有差距，在每一個人的能力上，都會出現有差距，那最主要的他是我們這裡久而久之就形成了氣息-組織氣候，不良的組織氣候，就是請求長官協助成習，事情做不好、做不會就請教他，當然也合理啦，但就變成長官的負責量就大，什麼東西都找長官，就聽長官的，自己當兵作戰的能力就越少，他學會這個就按步就班這樣做，也沒有錯，但是要放心、

有心的人就少，第一個現象就是請求長官協助。第二個，敬業大家都敬業，就是有些方法，並不是很對，所以像有假，他就一定要請完，你說替公家奉獻一下，犧牲的精神、替公家犧牲奉獻的精神，很少，在公務人員很少；那教師就不同了，暑假有的寧可放棄休假還是來上班的，或者在我們這個學校我們校長是「在校休假」，因為休假要報銷六百塊，一天有六百塊可以拿，他就邊休假但還是來上班，在教師裡頭可以看到，但公務人員對於替公家犧牲奉獻的精神就比較少。第三個，作業大家都在做，工作也在做，我剛剛講的就是品質跟效率是不是好，那又另當別論，在工作的方法上缺乏圓融變通、彈性協調，比較少，所以有的人就...像文書的做法是：你這個錯了就是錯了，就退回去，他就不會說這個就頁數而已，頁數就幫我改一下，第三頁就改一下，就發回去；或者是，你可以幫忙協助的，他不會幫忙，就一定要退回去然後蓋章，所以這就是圓融，我不是針對某個人，就是說譬如像這種，然後我做的事情就不喜歡人家幫忙也不屑於幫忙人家，互相不會支援，我就做這個工作，以前就交待我就做這個工作，很多事情就會發生磨擦，私下就發生磨擦，就是我講的圓融變通、彈性協調缺乏。再來第四個是主動積極精神還要加強，現在每一個公務人員都是：(台語)有事情來了，找我們主任，人來了，找我們主任，能避則避，工作碰到也是能避則避，就不會幫...譬如說，我是總務室的幹事，總務室的業務我要通通能夠熟悉，我可以協助其他人，沒有人都想說，我要去瞭解總務課室，人事室的業務我通通都要瞭解，你當總務室的幹事也好、組長也好，你們也要當然全盤都要，對於你自己職掌更熟悉，對別人的姑且一下、瞭解一下，你可以更為清楚，這個碰到事情能避就避，不是說他不想做事，他說是別人的，能避就避，這個缺失啦(B2-05-01)。好，你繼續問。

剛講過了，他們都會完全完成工作，因為是學校，學校的工作壓力是比較不大的，現在要求的我們目前壓力大，縣市合併，會計、人事，包括整間都有時效，你幾點幾分要上去，填什麼表，那個有壓力，其他的人那有什麼壓力，其他公務員那有壓力？甚至連公文都沒有辦到幾件，都是兼任組長在辦，所以基本上他們工作都會做到(B2-05-02)，但是他就創新、變通做事情比較缺乏，我就剛才講的那種心態，我奉獻給政府幹什麼，我臨時幾個休假出去，校長有事打電話回來我就問他，我要上班啦，不算休假囉，他才回來二十幾分鐘不算休假，我說好好好，我這個人我也有圓融，他們不圓融？

訪談問題六:(公務人員工作績效)

貴校公務人員的工作表現可以達成主管賦予的目標、個人表現讓同仁相當肯定的比例大概約佔多少？整體而言，對於貴校的同仁工作績效與工作表現，您會怎麼評價？如果以0-100分，您大概會給幾分？

表達者意見:

A1-06：同仁相當肯定的比例？也就是大概四分之三這樣子的比例，大致上都還可以。

(A1-06-01)

就是說他們本身雖然是還不錯，可是畢竟他們所受到的壓力或是說各種激勵或是說長官的要求，畢竟還是跟行政機關有些差異跟出入，如果說真的拿他們跟行政機關的公務人員來比的話，可能還是會有一點點落差那樣子。分數就大概還是 79 分吧，(A1-06-02)因為現在有些機關的公務人員是非常忙碌的，真的都是會常常需要加班，學校其實也是因為業務本身的關係，因為如果充份運用上班時間的話，應該一天八小時就可以完成這個工作，比較看不到說會加班的，這方面的形象，也是工作量的關係。所以感覺上來說，學校還是比較單純一點，因為它環境的關係，而且學校老師是主要的角色，然後別人來評鑑這個學校的好壞也是看老師的表現，這個學校公務人員算少數，而且他起不了什麼作用，就是學校公務人員表現得怎麼樣，感覺上不受到重視，而且在學校公務人員，至少在這個學校裡頭是沒有升遷機會的，他並沒有更高的職位，並沒有一些具體的激勵，如果拿它跟行政機關公務人員比較，它所受的壓力、承擔的責任，或是它努力的程度，當然就是會有差別。

A2-06：我們可以達到我們目標的同仁的表現，大概九成以上都可以達到我們給他的目標。(A2-06-01)我們同仁的表現，其實每個人都努力完成自己的工作，而且他們在工作的時候，他們會自己會改進一下最近的作法，然後加強他的時效、積效，所以我覺得他們的表現都是很努力很好，給它九十分。(A2-06-02)所以整體來說在學校的這一些同仁都有很高的評價。

現在同仁方面表現都很好，因為我們現在來講，當然再怎麼表現都還有成長的空間，但是依現行的考核以及我們同仁之間互相的鼓勵，互相的那種關懷之念，同仁之間應該都相處很和樂，應該沒有什麼需要注意的。現行的考核制度當然它有包含到個人的面談，但是有些同仁當然難免會有一些...人都有情緒的問題，他有他本身個別的問題，所以我們在面談的時候難免都會對我們考核的方法有不同的意見，但以現行的考核方面，我們用工作的表現還有學識，以及他的學習狀況來表現，應該是定的很周延了，應該是可以當作一個考核的標準。建議對於考核的部份的話，可以試著把考核的標準，就是給我們的獎金或是升遷方面，是不是可以再調一個...我們現在是甲乙丙，是不是再往上再弄一個比較特優性的獎勵，因為現在同仁其實都是自我要求很高，都往上走，我認為甲好像沒辦法達到讓一個人表現的機會，像甲上面再設一個特優或怎麼樣。

A3-06：本校公務人員的工作表現可以達成主管賦予的目標、個人表現讓同仁相當肯定的比例至少有 80 以上，同仁都會達到要求，盡力完成。(A3-06-01)本校的同仁在本校都會自我要求，努力完成，最近籌辦五十週年校慶活動，工作量大增，大家也能激發向心力及歸屬感，因此本校同仁的表現是可圈可點，大概會給 90 分。(A3-06-02)

B1-06：我想我們學校公務員不管護理師或是幹事，他們在本職協能方面都能夠積極地

就本身專業上的智能進行學習，我想我們做為人事主管應給予相當的肯定，我想這個比例應該也有 90%。(B1-06-01)本校的同仁工作績效與工作表現，我覺得他們表現都很好。如果以 0-100 分，我想會給 90 分。(B1-06-02)我想就人事行政局頒佈的一些考績的規定，我想應該也是蠻周延的，建議方面也沒有什麼好建議的。

B2-06：公務人員的工作表現能夠賦予主管的目標就是說，我剛才講的已經講了，在這裡頭的比例，個人表現讓同仁能夠相當...比例，不必達到目標跟個人達到目的，我想大概是六成，有六成還是人家會肯定，有幾個是他們主管很感冒，也不想留他，也經常都大小事情都推到我組長來，主管不在事情就都要停擺，這個比例我想是六成這樣，這已經可以了(B2-06-01)。
整體而言，我們同仁的工作表現，基本上能完成但還有加強的空間，所以我給他八十分。(B2-06-02)

(二)訪談結論與分析

表 4-4-1 訪談意見彙整表

訪談問題	對應之研究問題構面	綜合訪談表達者意見	表達者代號
<p>一、本校主管在打考績前是否都會與受考者進行面談，瞭解受考者自我的工作評價，與平時工作上的表現，以作為考核之依據？還是貴校主管有其他標準參照？</p> <p>若本校同仁對考績評定結果的認知反應分為完全接受、勉強接受、不接受，以您擔任人事主任來說，您認為各種反應的比例大致上如何？</p>	<p>考績公平認知</p>	<p>一、</p> <p>(一)共有四位表示主管在打考績之前並未進行面談的動作，另有一位(B1)表示其學校依規定再打考績之前均依規定做面談動作。</p> <p>(二)五位均表示學校平時有平時考核表來做考核依據，而主管也是依照平時表現，配合平時考核表來做考核依據。</p> <p>二、</p> <p>(一)對考績評定結果的認知反應，各校人事主任均表達接受度非常高，比例從 70% 一直到百分之百。</p> <p>(二)雖有考績甲等比</p>	<p>A1</p> <p>A2</p> <p>A3</p> <p>B1</p> <p>B2</p>

		例上的不成文規定，單位主管皆會站在同仁的立場，儘量給同仁一個最好的結果。	
<p>二、本校資深人員以現行考績評定方法來說，是否相對會比較容易得到良好的考績結果？</p> <p>整體而言，對於本校的考績制度、執行成效與評定公平性，如果以 0-100 分，您大概會給幾分？</p>	考績公平認知	<p>一、</p> <p>整體而言對於資深人員與考績評定上並無相關性，不太去考量到他們的年齡，或資歷，考績評定依實際工作表現而定。訪談中只有一位(B1)表示會尊重公務員倫理(敬老尊賢)</p> <p>二、</p> <p>(一)從 85 分，88 分 90 分到 95 分，都有很高的評價。</p> <p>(二)學校中有平時的考核機制，主管及考核委員會按照平時考核表進行考核，對考績的公平認知是大家認同的。</p>	<p>A1</p> <p>A2</p> <p>A3</p> <p>B1</p> <p>B2</p>

<p>三、針對本校公務人員的觀察與瞭解，對目前的工作職位感到滿意的、或樂於繼續留在本機關、與對本校工作環境感到滿意的比例各有多少？</p> <p>如果以 0-100 分，您大概會給本校的工作環境幾分？</p>	<p>激勵因素</p>	<p>一、</p> <p>(一)人事主任表示服務於學校中非常滿意，從 90%一直至 100%。</p> <p>(二)任職於學校中的公務人員職位無法輪換，需調至其它學校，因此對任職於本校都有很高的滿意度。</p> <p>二、</p> <p>(一)表示學校工作較一般行政單位單純，工作壓力較小，因此有很高的滿意度。</p> <p>(二)以工作環境之評價，從 85 分，92 分 95 分到 100 分都有。</p>	<p>A1</p> <p>A2</p> <p>A3</p> <p>B1</p> <p>B2</p>
<p>四、對於本校的各項配套制度措施與執行，您認為能有效提供身在其中的工作同仁足夠的工作激勵因素包含哪些？</p>	<p>激勵因素</p>	<p>一、</p> <p>(一)薪資報酬是非常固定的東西，沒有辦法從這方面給他們多少實質的激勵，其它包含獲得成就感、發</p>	<p>A1</p> <p>A2</p> <p>A3</p> <p>B1</p>

<p>如鼓勵持續學習與發展自我專業能力、主管的支持與鼓勵、同仁的支持與鼓勵、獲得成就感、薪資報酬---您認為還可以加強哪些部分？</p> <p>如果以 0-100 分，您大概會給本校的激勵措施幾分</p>		<p>展自我的專業能力、主管的支持、尊重感、歸屬感、鼓勵學習，發展自我的專業能力、成就感、向心力、凝聚力等，激勵制度，非常多元</p> <p>(二) 儘量鼓勵他們再往更高層、更深的研究題目去研究。</p> <p>二、</p> <p>(一)學校的激勵措施，人事主任表示為 70 分、80 分、85 分、88 分、90 分，對學校所採取的激勵措施大致感覺滿意。</p>	<p>B2</p>
<p>五、針對本校公務人員的觀察與瞭解，本校同仁會用那些行為方式來達成工作績效的要求?如具備敬業的精神，想辦法解決工作上所遭遇的困難，或者努力積</p>	<p>公務人員工作績效</p>	<p>一、</p> <p>(一)公務員自己會自我要求、學校同仁會全力以赴、同仁之間都會互相鼓勵、恪守本分，盡最大的努力去完成，發展組織共同的信念，凝聚向心</p>	<p>A1 A2 A3 B1 B2</p>

<p>極作為提升工作績效與表現，並且避免與降低本身犯錯的機會？</p> <p>能盡本份完成自身工作的比例大概約有多少？</p>		<p>力，出現問題時，想辦法解決，尋求協助，平時工作更是戰戰兢兢的努力、爭取一些進修的機會、基本上來說守法的公務員都會把工作做好。</p> <p>二、</p> <p>他們都會完全完成工作，完成度非常高。能盡本分完成自己工作的比例，3位表示應該有90%、二位表示應該有100%，先不論工作的成效如何。</p>	
<p>六、本校公務人員的工作表現可以達成主管賦予的目標、個人表現讓同仁相當肯定的比例大概約佔多少？</p> <p>整體而言，對於本校的同仁工作績效與工作表現，您會怎麼評價？如果以0-100分，您大概會給幾</p>	<p>公務人員工作 績效</p>	<p>一、</p> <p>人事主任表示有60%、75%、80%、90%、90%以上這樣子的比例。</p> <p>二、</p> <p>表示分數就大概還是79分、80分、三位90分，對於工作績效部份人事主任給了水準</p>	<p>A1 A2 A3 B1 B2</p>

分？		以上的分數，表示同仁大部份均能完成交辦的工作，也能達到目標。	
----	--	--------------------------------	--