

第一章 緒論

公務人員考績制度居於文官體制的樞紐，不論是獎優汰劣、任用陞遷、晉級敘薪皆與之息息相關。要發揮考績人力運用的功能及激勵肯定的作用，有賴於考績公平考核的落實；然而，現行考績的施行常見未落實績效管理基本精神，流於形式。本研究旨在探討任職於臺中市政府一級機關之公務人員，考績公平認知對工作士氣的影響。本章共分五節，第一節研究背景與動機；第二節研究問題與目的；第三節研究範圍與限制；第四節研究方法與步驟；第五節名詞解釋。

第一節 研究背景與動機

壹、研究背景

公務人力資源是國家推行政令、發展業務的原動力。所謂「人盡其才、物盡其用」，公部門欲提高行政效率及服務品質，人力資源管理是一門重要的課題；其中人員的績效考核更是不可或缺的一環。我國文官制度之績效考核最重要的就是考績制度，考績公平與否，可能是受考人主觀的認知；也可能是客觀的事實，但其對工作士氣的影響是普遍所認同。吳承恩指出考績制度的功能之一，乃是激發員工士氣，促進營運績效之利器。¹張瓊玲亦指出考績制度在激勵公務人員士氣方面，扮演重要關鍵，考績除了有形的作用外，更大的作用在於無形的作用，許多公務人員在意的是一整年的辛勞，是否被長官肯定，並做為與其他同事相比，是否被公平對待的準據。公務人員重視其在組織中的評價，不是一句「乙等是常態，甲等是例外」就可以扭轉這種認知，故無「不好、不壞」，只有「好」與「不好」之分別。考績對許多公務人員來說，就像優良認證標記，有時候心理的滿足感遠大於對考績獎金的需求，因此，每年打考績時，常上演「同室操戈」的現象。²

¹ 蔡良文，《人事行政學-論現行考銓制度》。臺北：五南，民99，頁265。

² 張瓊玲，〈改進公務人員考績制度的議題探討：公平原則〉，《文官制度季刊》，第1卷，第2期，民98.4，頁171-197。

貳、研究動機

公務人員考績法第二條明確揭示，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。考績之結果應與受考人實際工作表現相符合，該賞必賞，該罰必罰；若賞罰執行不明確，徒具形式則會影響工作士氣且無法發揮考績獎優汰劣之效用。

在國內有數篇探討公務人員考績制度公平認知與工作態度之相關研究，但有關探討公務人員考績公平認知對工作士氣之影響，至今僅有一篇，且其研究方法係採用深度訪談法及文獻分析法。員工工作態度的形成得自於經驗、習慣、信仰、環境、習俗、知覺等，它會影響到工作行為的表現方式，消極或積極？被動或主動？而工作士氣則指員工心靈及情緒狀態，亦同樣會影響員工的工作行為。³臺中縣市於2010年12月25日合併改制為直轄市，臺中市政府一級單位改制為機關，有些任職於臺中市政府一級機關的公務人員認為改制直轄市後工作量增加許多，本研究即以受考者的角度，探討臺中市政府一級機關內的公務人員，在工作忙碌的情況下，面對考績甲等比例設限，有些人可能努力工作了一年，但考績卻被考評乙等，對工作士氣是否產生影響。此為研究動機之一。

我國現行公務人員考績法，自1987年施行迄今，歷經4次修正，仍迭有受考人就考績不公提出異議，顯現現行考績法制功能不彰，受考人績效表現未能真正反應在考績結果上。有些機關在打年終考績時，常出現「輪流分配乙等」及「輪流分配甲等」之情形，這種形式上的「分配正義」，無法公正的反應績效，使得考核甲等者並不覺得自己工作表現優異，而考核乙等者反而覺得委屈且心生不平。這種考核結果無法詳實的反應受考者的工作表現，將造成受考者有不公平的感覺。因此，本研究欲探討臺中市政府一級機關公務人員對考績制度的

³ 許南雄，《人事行政學》。臺北：商鼎，民91，頁316-318。

公平性認知現況為何，以及是否對工作士氣產生影響。此為研究動機之二。

依據世界「經濟論壇(World Economic Forum, WEF)」所發布之2010年「全球競爭力排名報告」，臺灣在133個受評比國家中，排名第13名，與政府有直接相關之「政府體制」排名第35名，為台灣受評比的項目中之倒數第一名。人力資源乃是提升組織競爭力的核心關鍵，為提高政府施政效能，績效考評就顯得很重要，考績能否顧及考核公平性，以落實考核結果實際反映受考人的操性及工作表現，將影響考績功能中之發展性功能，若考核結果無法回饋給組織做為改善之用，則組織所損失不只是獎懲成本，且將造成組織運作的長期失衡，臺中市政府欲提高施政效能，宜落實公正的考核機制。此為研究動機之三。

第二節 研究問題與目的

壹、研究問題

激勵效果的發揮有賴組織對員工工作績效的正確評估，所謂正確評估可以讓員工瞭解二種意義：第一，員工對組織投入程度的多寡；第二，員工努力的方向是否正確，是否符合組織目標。現行考績制度已淪為「形式化」與「輪流制」，是一種實務上的「分贓條款」，⁴失去原本激勵效果，本研究擬以臺中市政府一級機關為例，以探討公務人員考績公平認知對工作士氣的影響為軸心。其所探討問題可分述如下：

- 一、臺中市政府一級機關的公務人員對考績制度公平性的認知現況為何？
- 二、臺中市政府一級機關的公務人員工作士氣現況如何？
- 三、不同背景變項的公務人員對考績制度公平性認知是否存有差異？

⁴ 丘昌泰，〈建立績效導向的公務人員俸給政策：公共管理觀點〉，《行政管理論文選輯》，第13輯，民88，頁159-160。

- 四、不同背景變項的公務人員的工作士氣是否存有差異？
- 五、考績制度公平性與工作士氣之關係如何？
- 六、考績制度公平性對工作士氣之影響如何？

貳、研究目的

基於上述研究動機及相關研究問題，本研究乃試圖透過文獻探討及量化研究，以探討考績公平認知對工作士氣的影響。其目的分述如下：

- 一、分析任職於臺中市政府一級機關的公務人員，對考績制度公平性之認知及工作士氣現況。
- 二、分析臺中市政府一級機關內不同背景的公務人員，對考績制度公平性認知差異情形。
- 三、分析臺中市政府一級機關內不同背景的公務人員，對工作士氣差異情形。
- 四、分析任職於臺中市政府一級機關的公務人員，對現行考績制度公平性的感受及其與工作士氣的關係與影響。

第三節 研究範圍與限制

壹、研究範圍

根據研究問題與目的，本研究係以臺中市政府一級機關公務人員為研究對象，不包含二級機關及派出機關。臺中市政府一級機關計有：秘書處、民政局、財政局、教育局、經濟發展局、建設局、交通局、都市發展局、水利局、農業局、觀光局、社會局、勞工局、警察局、消防局、衛生局、環境保護局、文化局、地政局、法制局、新聞局、地方稅務局、主計處、人事處、政風處、研究發展考核委員會、原住民事務委員會、客家事務委員會等 28 個一級機關。臺中市政府一級機關公務人員係指臺中市政府一級機關之組織法規中，除政務人員外，

定有職稱及官等、職等之文職人員。因此，政務人員、約聘僱人員、技工、工友、業務助理及單工皆不屬於本研究對象。母群體數為 4,768 人，是以本研究旨在探討任職於臺中市政府一級機關內之公務人員，對現行考績公平認知與工作士氣之關聯性及影響，兼及個人背景變項分析。

貳、研究限制

本研究因囿於時間、人力與研究者本身能力等因素限制，雖力求科學的研究方法，仍有下列的研究限制：

1. 本研究因受限於時間與人力，僅以臺中市政府一級機關公務人員為對象，未就全國公務人員進行抽樣，研究結果是否能推論於全體公務人員，尚有待考證。
2. 本研究以問卷調查法為主，因受限於受訪問者本身主觀價值判斷，其結果恐影響客觀性。
3. 受訪者於填寫問卷時可能基於防衛心理而有所顧慮，或其他因素干擾，使填答結果有所保留而出現測量誤差。

第四節 研究方法與步驟

壹、研究方法

由於本研究旨在探討臺中市政府一級機關公務員考績公平認知對工作士氣的影響，為達本研究目的，其研究方法以問卷調查法為主，文獻分析法為輔。茲將研究方法分述如下：

一、文獻分析法

文獻分析法(literature analysis)係指研究者經由廣泛的蒐集和閱讀，建構出適合該主題的理論架構基礎，以及用以解釋說明該研究主

題的相關背景。⁵本研究之文獻分析以國內外相關研究、書籍與期刊為主，其內容包括我國的考績制度、考績理論、公平理論、工作士氣理論及相關研究等五部份，根據文獻分析的結果與現況進行瞭解及比較差異，設計「公務人員考績公平認知對工作士氣之影響-以臺中市政府一級機關為例」之研究架構及內容，進一步回收問卷內容進行資料分析，並作成結論與建議。

二、問卷調查法

問卷調查法(questionnaire survey)是一種量化資料蒐集的方法，資料的蒐集是透過抽樣出來的個人，由這些人當中所獲得的訊息推論至其他較大的母群體，問卷調查法可以提供五種受訪者的訊息，包括：事實、感受或知覺、意見、態度以及行為。⁶本研究旨在探討公務員考績公平認知對工作士氣的影響，其研究方法主要採用問卷調查法，進行實證研究。本研究資料的蒐集透過抽樣的公務人員，將經由這群人所獲得的訊息，進行資料分析後，推論臺中市政府一機關的所有公務人員，有關考績公平認知對工作士氣的影響。

貳、研究步驟

本研究根據研究方法，訂定各該研究步驟，說明如下：

一、確定研究主題和範圍

經由閱讀相關文獻並與指導教授討論後，確定研究主題和範圍。

二、蒐集資料並進行文獻探討

蒐集並閱讀相關書籍、期刊、法令規章、論文及網路資料後，進行資料整理、歸納、分析。

三、進行問卷的初步設計及前測

依文獻探討的結果，進行問卷的草稿的設計，並與指導教授討論

⁵ 林淑馨，《質性研究》。高雄：巨流，民 99，頁 126。

⁶ 羅清俊，《社會科學研究方法》。臺北：威仕曼，民 99，頁 65。

後，修正問卷題目，確定預試問卷初稿後，進行前測，再依前測結果進行問卷題目的修正，形成正式問卷。

四、實施問卷調查

針對臺中市政府一級機關編制內公務員進行抽樣，並發放問卷，進行調查。

五、整理並進行資料分析

將回收的問卷加以整理、編碼、並利用統計軟體進行資料統計分析。

六、提出結論與建議

根據資料分析的結果，予以整理歸納，提出研究發現、結論與建議。

第五節 名詞解釋

本研究重要名詞為「考績」、「公平認知」及「公務人員」，說明如下：

壹、考績

考績亦稱績效考評(performance appraisal)，有學者認為，考績乃是對公務員的工作成績與服務情形，在一定期間內，由監督人員作總評算，亦稱為「效率評算」或「服務評算」。⁷亦有學者認為公務機關之考績是指政府機關中各級長官依考核要項對所屬公務人員之工作實績及操行，在平時予以詳加考核，並於年終時予以併計考績，並依成績優劣予以獎懲，以達獎優懲劣的目的。⁸另有學者認為，考績係公務員一定期間內服務成績之總評，以作為獎懲之依據，亦為長官對部屬之定期考察，以特別方法與程序，評核員工的相對工作價值。⁹綜上所述，考績係政府機關各級長官定期對公務員工作表現及操行所作的總

⁷ 張潤書，《行政學》。臺北：三民，民 90，頁 607。

⁸ 同註 1，頁 263-265。

⁹ 張金鑑，《行政學》。臺北：商務印書館，民 62，頁 161。

評，以作為獎優懲劣之依據。

貳、公平認知

按認知是人在接受資訊後，產生知覺，再經過大腦運作或思考產生的決策或判斷。基層公務人員的知覺與認知受到官僚體系(如:階級明顯)的影響很深，因為直屬的上級長官掌握獎懲、考績與人事調動的權力，所以面對直屬上級長官及非直屬長官的命令有較高的服從性，在認知研究領域中，經常提出認知不協調理論，理論指出個人會同時存在不同的認知，而且這兩種認知出現不協調的情形，例如有些公務員可能因為工作壓力想離開服務的組織，但是他還是選擇繼續留在該組織，內心存在不想留及不得不留兩種不同的認知，造成了不協調，此時，選擇繼續留任的公務人員，可能會藉由思考在原組織的優點，例如權利與薪資，以減少內心的不協調的因素。¹⁰

本研究的公平認知，係從受考者的角度來探討其對考績的評價。學者Folger 及Greenberg將組織公平劃分為程序公平(Procedure justice)及分配公平(Distributive justice)兩個不同概念，¹¹本研究從組織公平來論述，採用Folger 及 Greenberg的分類，將考績公平認知分為程序公平及分配公平二個變項。Thibaut and Walker指出程序公平性係判斷程序是否公平，也就是對決策之程序所做的評價；分配公平性則是為判斷結果是否公平，也就是對組織中某一項決策分配的結果所做的評價。¹²因此，程序公平是受考者對於考績程序是否公平所做的評價，而分配公平是受考者對於考績結果是否公平所做的評價。

參、公務人員

¹⁰ 徐仁輝、楊永年、張昕合著，《公共組織行為》。臺北：智勝，民93，頁42-44。

¹¹ Folger, R. & Greenberg, J. "Procedural Justice: An Interpretative Analysis of Personnel System". *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol.3, 1985, pp. 141-183.

¹² Thibaut, J.W. & Walker, L. *Procedural Justice: A Psychological Analysis*. Hillsdale, NJ: Erlbaum, 1975.

我國各個法律對公務員概念之界定，尚未有一致性之界定，茲擇要說明如下：¹³

- 一、國家賠償法：國家賠償法第二條第一項規定，本法所稱公務員者，謂依法令從事於公務之人員。
- 二、公務員服務法：公務員服務法第二十四條規定，本法於受有俸給之文武職公務員，及其他公營事業機關服務人員，均適用之。
- 三、公教人員保險法：該法第二條規定，所稱公務人員，為法定機關編制內之有給專任人員。
- 四、公務人員任用法：該法施行細則第二條規定，本法所稱公務人員，指下列各機關組織法規中，除政務人員及民選人員外，定有職稱及官等職等之人員：中央政府及其所屬各機關、地方政府及其所屬各機關、各級民意機關、各級公立學校、公營事業學校；交通事業機關；其他依法組織之機關。

本研究所稱之公務人員，係採公務人員任用法施行細則第二條之觀點，僅指各機關組織法規中，除政務人員及民選首長外，定有職稱及官等、職等之文職人員。

¹³ 吳庚，《行政法之理論與實用》增訂第 11 版。臺北：三民，民 100.8，頁 198-200。

第二章 文獻探討

本研究因側重有關考績的公平認知，從績效導向的角度去瞭解受考者的期望、認知與感受，俾期建立以績效為導向的考績制度。是以，本章就我國公務人員考績法制、考績理論、公平理論、工作士氣及相關研究論文回顧等方面之文獻著手，分別探討各理論之重點，據以剖析考績公平性對工作士氣的影響，並為健全考績制度，提供應具備的理論基礎。本章共分五節，第一節我國公務人員考績制度之探討；第二節考績理論；第三節公平理論；第四節工作士氣；第五節考績公平之相關研究。

第一節 我國公務人員考績制度之探討

我國考績制度規定於公務人員考績法、公務人員考績法施行細則及考績委員會組織規程等，考績法制內容包括公務人員課責機制的相關規範，將課責化為可衡量的分數及等第，不論是提升組織效能、獎優汰劣、任用陞遷、晉級敘薪、培育輔導等，皆以考績為參考依據。本節分為我國考績制度沿革、現行考績制度之檢討、現行考績制度運作之困境、考績甲等比例設限之爭議及績效考核改進之建議來論述。

壹、我國考績制度沿革

考證我國歷史，自古代即有考績之設計，首見於典籍者，遠溯自堯舜時代之「三載考績，三考黜陟幽明」；孔子曰：「視其所以，觀其所由，察其所安，人焉廋哉？人焉廋哉？」明確規範用人之道，可知文官體系的獎優汰劣，皆以考績為依據。¹⁴中華民國建國後考績制度之沿革，說明如下：

民國成立，國事如麻，直至 1929 年國民政府定都南京，才於同年 11 月 4 日公布「考績法」，惟當時公務員之任用制度尚未確立，故並

¹⁴ 林海清，〈公務人員績效評估制度之探討〉，《人事月刊》，第 33 卷，第 6 期，民 90.12，頁 6-18。

未施行。至 1934 年 3 月公布「公務人員任用法」後，1935 年 7 月 16 日布「公務員考績法」，將考績項目分為工作、學識、操行三項。1937 年戰事展開，考績制度因此中斷。

抗戰局勢較穩定後，於 1939 年 12 月 8 日，公布「非常時期考績暫行條例」，其內容包括規定公務人員銓敘合格，任滿一年後即可參加考績及明定平時考核與工作紀錄為考績之依據。1943 年 12 月 26 日又將「非常時期考績暫行條例」修正為「非常時期公務員考績條例」，以因應當時環境的需要。

1945 年抗戰勝利，當年 10 月 30 日，將「非常時期公務員考績條例」修正為「公務員考績條例」，將考績分為五等。1948 年憲法施行，為配合相關規定，乃將該條例全面修正，明定考績分為年考以及總考，年考由各機關辦理，總考由銓敘機關辦理，並於 1949 年 1 月 1 日公布，此為「公務人員考績法」，惟因戡亂軍事失利，政府播遷來台，致未能實施。

1954 年 1 月 9 日，「公務人員考績法」再次修正後，始正式實施。其間又經歷民國 1962 年 4 月 9 日、1970 年 8 月 27 日及 1980 年 12 月 3 日三次修正，至 1987 年 1 月 14 日為因應新人事制度之實施，始予以廢止。

1967 年 6 月 8 日，公布「分類職位公務人員考績法」，係實施職位分類制機關公務人員考績依據，其間曾經 1969 年 8 月 25 日及民國 1978 年 11 月 20 日二次修正，最後亦因配合新人事制度實施予以廢止。

新人事制度為我國人事制度變革的新里程碑，新制「公務人員考績法」，係於 1986 年 7 月 11 日公布，並配合新人事制度自 1987 年 1 月 16 日施行，此與原「公務人員考績法」與「分類職位公務人員考績法」之立法精神或條文要旨等各方面均有所不同，並於 1990 年、1997 年、2001 年及 2007 年歷經四次修正。

貳、現行考績制度之檢討

現行公務人員考績法自 1987 年施行至今，雖然四次修正，但仍有

下列缺失有待改善。簡要論述如下：¹⁵

- 一、考核觀念有待釐正：仍有部份首長及主管誤認人事考核業務係人事單位的職責，以致平時疏於考核、權責不明。部份機關首長或主管人員未能克盡考核職責、或因人情及個人偏見，致考核功能難以完全發揮。部份人事主管未能將考績有關規定向機關首長、單位主管及全體同仁妥為說明，致使觀念偏差或未能適時考核。
- 二、考績欠缺民主化：我國在考績民主化方面有代表性、公開性、主動性三方面問題有待解決，在代表性方面行政機關的考績委員居少數，且實際運作時，不像先進國家，規定應有半數名額，而能充份代表公務人員維護權益。在公開性方面，英、美、德國讓公務員充分參與考績，並重視主管與部屬的雙向溝通，我國在此方面之做法，似乎有所欠缺。在主動性方面，我國年終考績及專案考績均屬於被動的接受考核，目前世界上若干國家的公務人員得主動請求給予專案考績之獎勵，以提高公務人員之服務精神與權利意識。
- 三、兩套考評方法，有待落實公平公正：公務人員考績法第 5 條規定：「年終考績應以平時考核為依據。平時考核就其工作、操行、學識、才能行之」。同法第 6 條第 2 項規定：「考列甲等之條件，應於施行細則中明定之」。同條第 3 項規定考列丁等條件。依上述規定，年終考績有平時考核，及考列甲等及丁等的條件兩套標準，可能造成機關首長及公務人員更不重視平時考核，反而汲汲追求考列甲等之條件。
- 四、考評項目應針對職務性質與職位高低做適切規定：「職務性質」或「職位高低」不同，任職人員所應具備之智能與個人屬性亦應不同，然而，我國現行考績制度並未就考評項目或因素，依「職務性質」或「職位高低」不同而異其規定，造成考績制度難以發揮應有之功能。
- 五、考列甲等條件過於抽象與寬鬆：現行公務人員績法第 6 條及其施

¹⁵ 同註 1，頁 283-287。

行細則第4條明定考列甲等之條件，過於抽象，適用彈性過大。例如「重要專案工作」、「認定確有績效者」等，在適用上可能因各機關認定的寬嚴不一，而造成不公平。

- 六、考列丁等條件之不當與過嚴：現行公務人員考績法第6條第3項各款所列之丁等條件，缺乏客觀具體之標準，而與同法施行細則第13條第1項第2款所定「記一大過」各目，似混淆難分，且若干內容欠缺具體之標準。另外，考列丁等即予以免職，對部屬而言太過嚴苛，因此，機關首長甚少對部屬考列丁等。
- 七、未能確實遵守考績比較原則：同官等人員優良與否，在相互比較下較容易評定，惟各機關在辦理年終考績時，並未遵循公務人員考績法第9條規定：「公務人員之考績，除機關首長由上級機關長官考績外，其餘人員應以同官等為考績之比較範圍。」，而係以「單位」為比較範圍，形成考列甲等人數之比率是依官等之高低而逐次遞減。
- 八、考績內容不夠周延，考績結果未能有效運用：考績結果連結考績獎金與晉級陞等，導致未能充分發揮獎優汰劣的功能，且忽略了考績的「發展性」目的。而專案考績係於公務人員有重大功過時辦理，往往因首長強列介入成為拔擢特定對象之工具。
- 九、各類人員考績法制仍有待建立：目前教育與公營事業人員之考績係依各該單行考核規定辦理，其考績列等方式及考績結果之獎懲，與公務人員考績法不同，各考核法規之間的規定亦有所不同，應訂定各類人員考績條例，以拉近其間之差距，以免因為相互比較，而心生不平。

參、現行考績制度運作之困境

若要解決考績制度無法確實反映受考人工作績效的問題，除進行法令修正外，更要從考績制度執行面分析。以下從考核者有限理性的決策能力及行政機關的行政文化二個面向進行分析，說明如下：

一、考核者有限理性的決策能力

Simon認為人們在作決策之時，並非是處在全知、全能之「廣博理性」，而是受到個人能力及所掌握資訊之「有限理性」(bounded rationality)狀態。因此，實際行為不可能合於客觀理性的要求，因為：

16

- (一)在許多可能的活動中，人在實際決策時只能想到少數幾個。
- (二)客觀理性要求知道全部可能行動的全部結果。
- (三)在作決定時對此結果之價值評估與得到此結果後之價值體驗未必一致。

有限理性是對人的一種現實認知，人不是上帝，並非全知、全能。如果將有限理性應用於績效管理制度上，考核者之所以不願「嚴格」執行考績法的實質精神，卻寧可使用「考績輪流甲等」、「考績輪流乙等」或當成「聖誕老人」分送禮物，主要原因是制度下個人有限理性的問題。考核者因為資訊成本太高以及認知心理學上發生判斷謬誤的可能，無法真正作到公正、公平的可能，因此，尋求「非正式規則」的人事管理行為，考核者採取「均賞少罰」的管理策略，讓懲罰只限於「明顯且不具爭議性」的評估項目。¹⁷

一套理想的考績制度，在考績結果的運用上，應同時包括行政性功能與發展性功能，所謂行政性功能，係本著「綜覈名實、信賞必罰」之旨，將考績結果作為調薪、升遷、獎懲、工作調整、解雇等依據；而在發展性功能方面，係以增進員工工作潛能與滿足感、協助員工職業生涯規劃、人事諮詢、訓練需求規劃。¹⁸若無一套公平的考績制度將會惡化政府組織因為考績制度不彰所產生的問題。目前公務人員考績法施行細則第三條規定，公務人員年終考績，綜合其工作、操行、學識、才能四項予以評分。其所規定的考核指標，基本上只是考核原則

¹⁶ 同註7，頁576。

¹⁷ 陳敦源、蘇孔志、簡鈺肆、陳序廷，〈論資排輩還是工作表現？年資因素對於我國公務人員績效考評影響之研究〉，《文官制度季刊》，第3卷，第1期，民100.1，頁53-91。

¹⁸ 余致力，〈淺談考績發展性功能〉，《公務人員月刊》，第84期，民92.6，頁2-3。

與規範，不是具體指標與項目，實際考評時仍包含太多自由裁量空間，不易精準的研判個人績效的好壞，如此則主管的好惡就成為績效評定的標準。¹⁹

Rothe和Harris、Smith和Champagne認為，當考核結果用於行政性目的，如調薪、升遷、獎懲、工作調整，若考核者本身無法確定是否掌握足夠的資訊時，會傾向採取「仁慈」的態度，並以爭議性較小的年資作為考核的標準，以避免受考核者造成太大的衝擊。²⁰我國公務人員考績結果不論是甲等或乙等，均可晉級，而考績獎金發放方式係以受考人俸給總額為基數，現行考績制度將考績結果與考績獎金連結一起，造成雖然考績結果同樣是乙等，但因不同的官職等，考績獎金損失卻有極大的落差，高官職等者所造成的損失遠比低官職等者大。因此，考核者不願意扮演一個真正的裁判，仰賴「明確不具爭議的訊號」來做為考績乙等的基準，例如：受考核者是否是新進人員、官等及職等等。

二、行政機關的行政文化

我國屬於開發中國家，開發中國家一方面受傳統社會之遺習所影響，一方面受各先進國家行政發展之衝擊，其人事行政體制有著傳統文化背景的包袱、殖民地統治的遺制、士大夫的菁英位高、專業人才的低微、政府體制的變質、服務素質不足及人才外流現象。就人事制度的發展趨勢而言，有下列五項阻礙因素：²¹

- (一) 權位取向：文官熱衷於爭取權勢地位，但未必勇於任事，認為做官比做事重要。
- (二) 重視特權與親屬關係：人事甄選任用著重血緣、地緣、學緣、關係，亦常因人而異，造成任用、升遷不公平。
- (三) 形式主義：身分品位與工作能力績效不一致。

¹⁹ 丘昌泰，〈績效薪俸中變動薪評方式芻議〉，《公務人員月刊》，第108期，民94.6，頁19-27。

²⁰ 同註17。

²¹ 同註3，頁435-436。

(四)政治因素影響：政治特權、政治活動及政黨政治等因素對文官制度之介入與干預。

(五)文官素質低：各機關普遍缺乏科技人才與管理人才。

觀諸我國行政機關的行政生態，處處重視「人情」與「關係」，在官場環境中，行政機關具有很大的政治性，人治色彩濃厚，居上位者因掌握資源分配權，在考績評定時，有時難免因為私心作祟，讓一些「搭對線」或「跟對人」者無需有特別好的績效表現，就能得到較佳的考績，使得工作努力者沒有得到應有的獎賞。因此，造成工作士氣低落。考績的客體雖然是工作才能與績效，惟因係屬考課「人」的問題，而人是情感的動物，容易循私與講究情面。²²我國考績的執行面常面臨政治考量(如地方首長為了選舉)與文化因素(如重視人和、避免衝突)，而造成執行落差(implementation gap)的現象。此現象印證了Julnes & Holzer的實證發現：有關績效評估的政策形成，受到理性與技術面的理論影響較大；但在實際執行考績時，則受到較多政治與文化因素的影響。²³

肆、考績甲等比例設限之爭議

考績甲等設限問題，自 1945 年 10 月修正「公務員考績條例」，明定考列一等(即現行甲等)人數不得超過受考人數三分之一，即開始了考績等第設限興廢之爭議。此後，各時期對設限問題均有更迭，1971 年總統府及五院秘書長商議後決定，考列甲等人數以三分之一為原則，最多不得超過二分之一。1987 年 1 月施行新考績法，即接受輿論反應，未予設限。惟自此以後，考績甲等人數不斷增加。2001 年 9 月銓敘部與行政院人事行政局共同邀集中央暨地方主管機關人事機構協商後，決定考列甲等人數先以百分之五十為原則，最高不得超過百分之七十五。

²² 同註 3，頁 159。

²³ 余致力，〈公務人員考績制度改進之研究〉<http://www.exam.gov.tw/cp.asp?xItem=6561&ctNode=716>，民 92.6

曾有人議論應在考績法明定甲等設限之文字，最近考績法修正草案第9條，即以明定法律條文方式，增列此項限制。議者有支持，亦有反對。支持者，認為甲等比例太高，易招致浮濫，且無法產生激勵效果。呂育誠整理出支持考績甲等比例設限的主要論點為：一、若不設限將無法說服民眾相信公務人員的績效；二、若不設限將失去考績制度獎優汰劣的功能；三、若不設限將使機關主管囿於人情壓力及個人主觀印象，產生輪流考甲或甲等集中於高層之情形；四、若不設限將公務員工作表現趨於消極。²⁴

反對實施甲等考績比例設限者，認為硬性規定比例，將對於多數盡責優秀的公務人員造成壓迫，損及其權益，如此一來，設限只達到形式上的「分配正義」，無法公正的反應績效；亦有人認為現行考績的施行並未落實考績法第九條考績應以同官等為考績之比較範圍之規定，簡任官等者及主管人員考績甲等比例最高，「獎由上起」、「甲等保證班」皆有其數據上依據。²⁵另有議者認為早期即因限制甲等比例，產生輪流、抽籤等弊病而決定修法取消限制。李酉潭、翁萱認為，以往各機關在限制甲等考績比例的情況下，實際執行考績列等情形可分為五種：「排除」（將新進人員、當年已陞遷者、請產假者列為優先考列乙等對象）、「抽籤」、「輪流」、「交換」與「政治考量」五類，從賽局理論及理性選擇理論的觀點，人是自利的動物，考核者「不願意當壞人」，落實客觀核實的考核，係因考核者認為考績會影響考核者的人際關係、或是會對其施壓的燙手山芋。因此，李酉潭、翁萱所指出實際執行考績列等之五類情形，是在考核者與受考者之間重複性的互動下，迫於考績甲等比例限制，所產生的重複賽局的長期均衡，惟有在此種策略下，考核者與受考者才有可能在長期下獲得最大利益，然而，此種策略對於考績制度是一種「雙輸」的均衡。²⁶另有議者認為就機關間的差異而論，政府機關不論規模、性質、業務內容等都差異極大，

²⁴ 呂育誠，〈公務人員考績法明定列等人數比例問題之研究〉，《公務人員月刊》，第89期，民92.11，頁31-51。

²⁵ 張瓊玲，〈公務人員考績制度之功能發揮與檢討展望〉，《考銓季刊》，第43期，民94.7，頁122-134。

²⁶ 黃弘君，〈考績甲等比例限制之研究－賽局觀點〉，《人事月刊》，第38卷，第1期，民93.1，頁40-45。

連帶的績效表現方式與著重焦點也可能各不相同。因此，訂定統一列等比例反而會降低考績的信度與效度。²⁷

明定比列設限問題最後的答案只有「要」或「不要」兩種決定，事實上應先考慮下列二個層次的問題，第一個考量關鍵為：考績制度的內容是否可以鑑別出機關中表現優異的公務員，並相對篩選出表現不佳者？第二個考量關鍵為：是否能經由考績制度的施行並依據預設人數比例進行篩選後，確定所有考列甲等者真的比其他人優異？因此，現行考績制度設計需要更多的「績效考核」的原則，並基於績效表現，來作為人數比例，甚至於後續獎酬的依據。²⁸

伍、績效考核改進之建議

綜上所述，我國現行考績制度面及考績執行面仍有許多問是有待解決，就現行相關法制及運作機制之變革，績效考核改進之建議簡要論述如下：²⁹

- 一、考績功能的定位與強化：未來考績宜朝向發展性功能定位，使人力資源策略管理能強化其激勵與發展價值機制。詳言之，即朝考核工作績效重於全人格的評斷、診斷性重於獎懲性、考績資訊正確性與程序正義之結合等方向，改進現行考績法制之流弊。
- 二、加強宣導及端正考核觀念：培養各級主管重視考核的觀念，或者為各級主管人員舉辦考核訓練之課程，其次，應規定主管考核監督責任。此外，平時應對人事人員加強考績法規之訓練，並利用集會，向全體同仁妥為說明考績有關規定，使其瞭解，以利執行。
- 三、擴大考績之民主化與人性化：修正「考績委員會組織規程」第2條之規定，使由機關人員票選產生之非主管人員能有更大的比例擔任考績委員，以維護公務人員的權益。其次，考績在評定之前，主管與部屬能夠相互討論，彼此交換意見。再者，宜檢討修正公

²⁷ 同註 24。

²⁸ 同註 24。

²⁹ 同註 1，頁 290-295。

務人員考績法，增列「公務人員認為本身具有功績，符合專案考績獎勵之標準者，得以書面申請考績」之規定，以激勵公務人員士氣。

- 四、重視考績之公平正義：考評因素的設計，應考慮職務性質與職位高低，對於不同機關與職位應規劃不同的考評因素，期能藉此切實考評公務人員是否勝任現職，及是否適任擬晉陞之職位。為達到此目標，建議採下列二種方式：第一，考核的細目與成就水準，應該由各機關於年初自行訂定；第二，各機關在訂定時應由主管與部屬共同參與協商為之。
- 五、年終考績應確實以平時考核為依據：年終考績應以平時考核為依據，為使平時考核工作能夠落實，主管應按季提出同仁服務績效具體考核表，並建議對負有考核權之主管，加強有關考績法規及觀念之教育宣導；對於考核不公者，應依規定予以懲處；且對於主管或高階人員，依規定確實做到以「同官等」為考績之比較範圍。
- 六、修正考列丙、丁等之處理規定：未來對於考列丙等者，宜考量予以強制訓練或調整職務，而連續二年考列丙等者，宜予資遣。目前考列丁等之條件缺乏客觀具體之標準，應詳加檢討修正各項具體標準，並建議可參照外國之做法，對考列丁等者，留職任用或減俸，並令其在一定期間內改善，
- 七、應有效運用考績結果：應確實將考績的結果運用於薦舉人才、培育人才、調整職務、適當輔導、獎優汰劣等各項人事管理措施。
- 八、其他建議事項：為避免公務人員因同一事由，於不同之考績年度內，分別受到刑事或懲戒處分以致於兩個考績年度均不得考列甲等，建議修正公務人員考績法施行細則第4條第3項第1款增列：「但以同一事由，於不同考績年度內，分別受刑事或懲戒處分確定者，其後一年度之考績，得由機關視情節予以評列適當等次。」之但書規定。其次就考績獎金之核發，為避免參加考核之職務與發給之考績獎金之內涵不一致，建議將公務人員考績法施行細則第9條第1項有關年終或另予考績獎金，以受考人次年一月一日之俸給

總額為發給標準之規定修正為「依本法給與之年終考績獎金，或另予考績獎金，均以受考人次年一月一日之俸額為準；但加給項目以受考人之職務為準」，俾使考績獎金之發給標準更為合理。

另外吳泰成提出考績具體改革作法，分為增進考績功能、活化考績技術、健全考績基礎及善用考績結果四項來論述，說明如下：³⁰

一、增進考績功能

- (一)導正考績宗旨：修正考績法第2條，於現有應本綜合名實、信賞必罰之旨，應另增列：增進人力發展、提升機關整體績效，以及積極淘汰冗劣等文字，以顯示考績法之積極性功能。
- (二)調整考核項目：學識及才能應附麗於其工作之成果表現上加以觀測，因此工作、學識及才能三項應予整合，名為「工作績效」，其內涵尚應包括：該公務人員在團體績效中之貢獻。公務人員之品德操守可能影響機關整體形象，亦應加以考核，但應改為「品德操守」一詞較為具體可行。有關「工作績效」與「品德操守」之比重，採80：20應屬洽當，至於其分項細節，宜賦予各機關因應機關特性自行設計之彈性。
- (三)增列團體績效考核：將團體績效與個人績效結合，乃屬必然之趨勢，國內學者余致力、施能傑、黃一峰、丘昌泰均採此一看法。若能採修正考績法，將此機制納入，增列為考績制度之基本功能事項，進而在考核項目中明列比重，並明定獎勵(含發給績效獎金)之條文，當有助考績制度現代功能之建制與運作。

二、活化考績技術

- (一)簡併基本考核方法：仍列四或五個考績等級，對其最優者、應淘汰(免職)者以及應調整職務加強訓練者，應以積極或消極條件明定之，其餘各等級則以比例定之，
- (二)賦予各機關自行考核技術：對於團體(單位)及個人績效之評量，容許各機關選擇較新進之技術，包括平衡計分卡、360度考評等方式，只要經由機關考績委員會之決定，即應予尊重。

³⁰ 吳泰成，〈建構績效導向的考績制度〉，《考銓季刊》，第43期，民94.7，頁1-10。

(三)辦理考核人員訓練：人事主管部門應對負責考評者，施以訓練講習，期能減少「以偏概全效應」、「慈悲效應」、「月暈效應」、「趨中效應」、「近期印象效應」、「先入為主效應」等繆誤。

三、健全考核的基礎

(一)加強職務管理：依照公務人員任用法第7條規定：「各機關對組織法規所定之職務，應賦予一定範圍之工作項目，適當之工作量及明確之工作權責，並訂定職務說明書，以為該職務人員工作指派及考核之依據。」職務管理實經由工作分析、職務設置、列等及歸系等步驟，其後仍需加以普查調整，始能產生合理職務之作用，為適才適所及人力管理之起點。美國聯邦人事管理局為促使考績公平合理，曾發布「改進考績注意事項」，重點有二點，第一點規定各機關製作考核標準的要項與方法；第二點強調製作職務說明及工作分析的重要及其製作過程，即為明證。

(二)落實平時考核：考績法第5條規定：「年終考績應以平時考核為依據。」同法第13條規定：「平時成績紀錄及獎懲，應為考績評定分數之重要依據。」考績法施行細則第17條進而規定平時成績紀錄之內容。然而在實務運作上，鮮有確實據以辦理者，故形同具文，此亦為年終考績易生偏誤之主因。

(三)實施考核面談：許多卓越的企業，有效運用面談來決定目標管理之目標設定、追蹤及評鑑，使目標管理能具體可行。美國OPM主張績效管理的五個關鍵，其中包括：定期監測績效與回饋，以及提供增進績效之協助兩項，實均賴面談方式達成之。

四、善用考績結果

(一)改進與俸給之結合：現行考績與俸給連結，以致形成年年晉級之現象，未來實應配合優等之增設，對考績列優等、甲等及乙等三者與俸給之關係，以及取得晉升官等、職等之條件規定，均應配合修正，使真正產生積極公平的作用。

(二)考績獎金之重行定位設計：以五年為期，逐年降低個人考績之獎金額度，並以平均數併入俸給中之一般專業加給之中，使獎金降為現制之半數，如此既不影響公務人員之所得，而能使考績作用

回歸正常，應有正面之意義。

(三)與升遷及培訓之配套：現行公務人員升遷法，已將考績結果列為考量評比之要項，然在設計上卻使年資之得分高於考績優劣之差距，故應重新合理設計。又對考列丙等績效甚差者，應設計接受訓練或調整職務之配套規定，方能導正頑失。

(四)強化淘汰之機制

年終考績丁等免職形同虛設，主因在於機關管理者之鄉愿心態，實應改以條件明列方式，據以有效淘汰冗劣。

第二節 考績理論

壹、考績功能

蔡良文曾提出考績有七大功能：³¹

- 一、健全人事制度：考績可在公務人力之分析、羅致、培訓與運用等環節發揮作用。
- 二、發掘培育人才：經由考績等第高低，來判定員工的工作績效優良，品性良好與否。
- 三、調整俸給待遇：依據考績結果晉級並調整俸給。
- 四、強化遷調退免：淘汰不適任的公務人員；工作表現優異者則可作更大的歷練。
- 五、調整公務人力：可檢查工作職務安排是否妥適，亦能做為人員培訓、發展之依據。
- 六、維持團體紀律：透過考績各種獎優汰劣的標準與手段來維持團體紀律。

張瓊玲亦提出考績有五項功能：³²

- 一、發揮人力運用功能：考績乃對公務人員的勤惰及適任性進行考核，

³¹ 同註1，頁414-416。

³² 同註2。

最終的目的在於提高行政效能。

- 二、激勵與肯定功能：公正的考績具有肯定公務人員一整年工作辛勞之功能，並能發揮激勵的效果。
- 三、獎酬與福利功能：考績獎金是伴隨考績而來的直接獎賞，一般公務人員皆視其為福利。
- 四、晉級與升遷功能：考績晉級、升等，為公務人員升遷的基礎。
- 五、淘汰、懲處功能：如考列丁等者免職之規定。

貳、考績的原則與方法

一、考績的原則

此外，學者蔡良文又指出考績原則有下列四點：³³

- (一)綜覈名實、信賞必罰：乃考績之結果與實際工作表現相符合，該賞必賞，該罰必罰。
- (二)客觀公正：指主管評斷部屬優劣時，要有充分的客觀事實資料作基礎，而非只憑長官對部屬的主觀印象。
- (三)工作績效與倫理品行並重、時間與事蹟兼行：主管在考核時應兼顧員工工作績效與品行操守二者。時間上，應包括平時考績及年終考績；事蹟上，應就重大事件作專案考績。
- (四)考績結果公開、並予覆審、申訴：考績結果要公開，受考者若認為考績不公或考績過程有違法及政治歧視行為，應准其提出申訴或覆審。

二、考績的方法

蔡良文曾指出考績的方法有：³⁴

- (一)觀察判斷考績法：由長官對部屬的工作績效與品性，作主觀的觀

³³ 同註 1，頁 267-268。

³⁴ 同註 1，頁 268-270。

察與判斷，再評定考績的成績。此法缺點是，因主管觀察能力不同或偏見，致有不當的判斷，而影響考績結果。

- (二)按項目考績法：由主管對部屬之工作績效及操性，先選擇若干項，每項中再分若干目，並按目及項分別評定其分數，綜合為總分數，即代表考績成績。
- (三)比較考績法：係採人與人比較法，組織先訂定因素與等第，然後對全體員工考慮後，再將人員填入適當的等第。
- (四)分配考績法：係將人員的考績硬性區分為若干等第，並硬性規定每個等第的人數比例，主管在打考績時，將成績區分若干等第，每等第人數須符合規定。
- (五)績效標準法：係指依據各種標準如：工作數量、工作品質、工作時間、工作態度，來訂定工作標準，再以所訂標準考核人員的工作績效。
- (六)特殊事例舉法：係指由主管先就某人從事某職務時，認定成績優異或低劣之具體事例逐條列舉，予以整理成考績表。

因應工作價值觀念的改變，評估不能僅以主管或組織的立場在考核員工，因此兼顧「評核性訊息」與「發展性訊息」的多元評估方式（360度績效評估制度）成為一種趨勢，此種評估係由組織成員職場中，包括受考者本身、主管、同儕、部屬及可能的外部內部的顧客等各角度得到回饋，並從這些回饋中釐清彼此不同的期望。惟其必須有配套措施，始易竟其功，包括 1.組織成員要對績效的指標與評分標準凝聚相當清楚的共識與認知；2.成員的密切互動，確保績效訊息的公正性與客觀性；3.成員必須要有排拒，對於回饋資訊的抗拒態度，其基本要件是回饋的接受者，即是資訊的處理者；4.有效處理多元回饋的行動力，以調整其行為的達到至善。³⁵

³⁵ 同註 14。

參、考績制度的理論

考績制度為發揮人事管理、界定人力資源應用過程的基石，學者林水波就過去考績研究的文獻整理出六個層面來探討問題，分別為功能論、正確論、過程論、權變論、謬誤論及正義論，分別探討理想之考績決定應達成的目標、功能、過程及應達成目的之途徑，避免謬誤、及如何使受考核者認知考績公平等較實務的面向。茲分別摘述如下：³⁶

一、功能論

功能論即分析各組織設立考績制度的目的為何？為達到組織目標，考績制度應如何影響與導引員工的行為。功能論強調考績制度的正功能，考績結果能產生正功能，最基本的動力在於考績的可靠性、有效性與公平性。功能論指出考績之功能為決定考績的有效性因素之一，也可能影響考核者正確評定考績的動機。考績功能分為評估性、發展性、綜合性三大項功能，有些學者將評估性功能稱為行政性功能。說明如下：³⁷

- (一)評估性功能：係本著「綜覈名實、信賞必罰」之旨評定員工一整年的工作績效，並以考績結果來決定是否調薪、晉昇、續任、獎優懲劣與工作調整的依據。
- (二)發展性功能：係冀望經由考績的評定，考核員工各工作項目之優劣，以增進員工的工作潛能、提供員工將來職業生涯的方向、訓練與發展需求、鼓勵員工的成長。
- (三)綜合性功能：乃指考績的評定係以員工過去的工作成效做為設定將來的工作目標、促進組織與員工共同對責任的瞭解、管理者是否履行考績的功能。

長久以來，我國考績法制及實務上目的似偏向行政性功能，而忽

³⁶ 林水波，《考績制度-理論研析與經驗印證》。臺北：五南，民 78.4，頁 5-64。

³⁷ 同上，頁 5-12。

略發展性目標，造成績效與訓練很少結合，且無法透過績效評估達到改善或提昇工作績效。³⁸學者施能傑認為，行政性功能與發展性功能兩者不能偏廢，但發展性功能應扮演更重要的目標，³⁹根據實證研究考績的結果是以行政上的目的為宗旨，而非以員工發展性功能為目的時，考評者就常常會犯有「寬容、偏高」的謬誤。⁴⁰余致力認為世界有些先進國家，公務人員考績制度相當重視考績的發展性功能，在制度設計上刻意將考績與培訓功能相結合，尤其是績效不彰的員工，透過輔導訓練的方式，使其能改善工作方法、提昇組織績效。⁴¹

二、正確論

正確論即剖析考績的評定，受到那些因素影響？那些因素如何影響到考績結果的正確性。正確論係由T.DeCotiis & A. Petit 兩位學者將相關研究整合分析後，提出考核者正確評定考績的動機與考核者評定考績的能力會直接影響考績正確性之因素，而考績標準必須透過其本身對考核者的動機與能力之影響，間接地影響到考績正確的程度。學者施能傑亦認為考績之所以產生謬誤，除了考核方式外，考核者本身的能力、動機及受考者的特質，也是造成謬誤的原因。⁴²茲將T.DeCotiis & A. Petit 兩位學者所認為影響考績正確性的考核者正確考核之動機、考核者能力及考績標準三項原因，摘述如下：⁴³

(一)考核者正確考核之動機

考核者正確評定考績之動機愈強，並使用妥適的考績標準來評定受考者，則愈能獲致正確的考績結果。根據T.DeCotiis & A. Petit的資料

³⁸ 同註 30。

³⁹ 施能傑，〈建立組織績效管理引導員工績效評估的制度〉，《考銓季刊》，第 37 期，民 93.1，頁 79-94。

⁴⁰ 施能傑，〈「富者愈富、貧者者愈貧」的考績法修正方向〉，《人事月刊》，第 13 卷，第 3 期，民 80.9，頁 99-103。

⁴¹ 同註 18，頁 2-3。

⁴² 施能傑，〈考績謬誤的類型與原因：理論闡述與經驗分析（上）〉，《人事月刊》，第 14 卷，第 3 期，民 81.3，頁 4-12。

⁴³ 同註 36，頁 12-22。

顯示，可以假定考核者正確評定考績的動機取決於六個因素：⁴⁴

1. 考核者及受考者對正確考績所產生的影響，而持有的體認。
2. 考核者對考績所用的工具或方法，具有充足的體認。
3. 考績表格本身的特性。
4. 妥適的績效標準。
5. 相關的組織政策與措施的配合。
6. 考績的目的。

施能傑指出考核者的動機影響因素很複雜，諸如與受考者的關係，對受考者的印象及考績結果運用等都是常為人所提及之因素，若欠缺一個足以讓有權考核者願意「正確地」用考績等第來分辨員工績效的考績制度，那麼的結果通常會是「通通都有獎」或「富者愈富、貧者愈貧」，而非是真正的獎優汰劣。⁴⁵

(二)考核者能力

考核者觀察受考者工作表現的機會的愈多、所觀察到的工作行為正確性愈高及瞭解受考者工作行為與組織結果的關聯性則考評員工的正確性愈高。而考核者在組織中的地位、與受考者的感情、瞭解工作應如何進行的程度及領導方式，亦會影響到考核者正確考核的能力。另外考核者若受過訓練，可以體認考績原則及其中的謬誤，則正確考評的能力會比未受訓練者高。而考核者所受過的訓練，如著重於考核者的積極學習，即訓練方式強調考績對行政決定及個人前途的重要性、明白考績的謬誤內涵與來源及熟練考績工具，則在正確的考評能力上比消極學習要高。

(三)考績標準

⁴⁴ 同註 36，頁 13。

⁴⁵ 同註 40。

工作的特性與考核者所使用的考績標準愈脗合，考績的正確性愈高。考績使用的考核標準如能納入不同模式的工作行為，考績正確性也會提高。考績內容與工作內容之間脗合程度愈高，考績正確性程度同樣亦愈高。考核者愈要對考核結果負責，則考績的正確性愈高。另外，考核者的特性，如種族、性別、年資、教育程度及職等也會影響到考核者所使用的考績標準。

另外Flynn以Fenwick的主張為藍本，制定績效測量的四E指標如下：⁴⁶

1. 經濟(economy)：係指最低可能成本，供應維持既定服務品質的公共服務，也就是以數量的觀點來衡量。
2. 效率(efficiency)：係指服務水準的提供，活動水準的執行，產出數目的製造及每項服務的單位成本，如：巴瑞多最適化(pareto optimality)即指資源的配置是否能產生最大多數人的最大利益。
3. 效能(effectiveness)：係指公共服務是否實現標的的程度，即是否讓希望受到服務的使用者得到應有的服務，與結果是否能達到應有善良美意。
4. 公平(equity)：係受考核者能否得到公正的、資訊充足的考核外，受考核者所服務的對象是否也都得到公平的公共服務照顧。

三、過程論

過程論即探討考績的評定，歷經那些過程，每個過程的主要內涵與特性為何？過程論由兩個基本的成分構成，一是系絡性的成分，此成分旨在說明職位特性、組織特性及考績目的對考績制度的影響，為考績正確論所探討的課題；另一項是評定過程的成分，此係指考核者的種種認知過程，包括對受考者行為的觀察、優劣判斷、資料儲存與調出、與組織的行政評定過程。考績的過程是非常複雜的過程，受到很多因素的影響，不僅組織內的結構性因素會影響到考績制度的運

⁴⁶ 同註2。

作，考核者的認知運作過程也會影響到考績的評定。考核者蒐集、觀察、整合、處理及回想受考者工作行為的種種認知運作過程如有謬誤，即可能以其所僅擁有的部分資訊，建構受考者全部的工作行為，致考績結果未能及映受考者實際工作表現，影響考績的正確性。⁴⁷

四、權變論

權變論認為考績的技術不應一成不變，須因應時空及環境的不同，而採取不同的考績技術。此理論係由M.Kealey應用組織理論中的權變觀念，來建構考績的權變論，旨在探討何種情境下，組織應採取何種考績制度，以達成考績的評定。此理論認為組織結構、任務特性與員工性向三因子會影響到考績技術的應用，茲摘述如下：⁴⁸

- (一)機械式的結構、工作任務確定性且工作自主性期望低時，應採用行為為基礎的考績技術進行考績。行為為基礎的考績技術即以一般所言以員工行為而設定的考績評核表，這類技術的建立，係因考核者可瞭解員工做了那些工作行為或完成那些工作任務，故考核者可以掌握可靠、有效的指標，進行客觀的考核。
- (二)組織結構的彈性、工作任務不確定與工作自主性的期望三者均為中等時，應採用目標為基礎的考績技術進行員工的考績。目標為基礎的考績技術的建立，係因不能直觀察到員工的工作行為，或無法由觀察到的行為認定員工的工作績效，而以員工的工作成果來評定工作績效。
- (三)有機式組織結構、工作任務不確性高與工作自主性期望高時，應採用判斷為基礎的考績技術進行考評：以判斷為基礎的考績技術，乃因受考者的行為，難以直接觀察，並且行為與目標達成之間的因果關係，受到組織內外環境影響，難以確定時，考核者會採取經由對員工的工作有所認識者，所持的意見或共識，做為判定員工績效的水準。

⁴⁷ 同註 36，頁 22-31。

⁴⁸ 同註 36，頁 31-39。

五、謬誤論

謬誤論指出人在判斷的過程中，因人格、背景或能力上不同，影響到人的態度、認知、行為判斷與價值取向，致考績評定產生謬誤。謬誤論旨在探討考核者、受考者及考核項目三者各自互動的情況下，可能形成那些謬誤，如何加以檢定與防治，茲摘述如下：⁴⁹

(一)過寬或過嚴謬誤(Leniency or Stringency Error)

這一類謬誤泛指考核者偏向兩端的考評，它擁有三項特質，第一項為考核者對受考者經常予以極端的考績評定，第二項為考績的等第總比受考者應得的還高或低，第三項為考績的等第總在考績表上表中點兩端移動。過寬的考績可能提昇了受考者不合理的工作期望，過嚴的考績可能使員工喪失工作動機。

(二)趨中謬誤(Central tendency Error)

此類型的謬誤係指考核者不論受考者工作績效的高低，均予以中等的考績。此謬誤，使考績的功能喪能，不但組織無法有效評估員工的工作績效，且無法預估員工的工作潛力，尤有甚者，工作努力且績效高者，將喪失工作士氣，工作表現平庸者，將積非成是。

(三)以偏概全謬誤(Halo Error)

此類型的謬誤指考核者因受考者某一項工作表現優異，即類推他其他工作表現亦是如此，而予以較佳的考績；反之，考核者發現受考者某一項工作表現不佳，即類推他其他工作表現亦不佳，而予以較差的考績，此類推假定了人無長短處之分。此類謬誤產生的原因有五點，茲說明如下：

1. 工作代表性不足：此係由考核者對受考核者的工作行為資料不足，致以某一項或少數幾項工作行為來類推全部。
2. 考核者「以管窺天」的性向。
3. 表績表格欠缺具體性。
4. 考核者的動機及知識不足：考績正確與否，考核者均不會因之受到獎懲時，正確考評的意願可能會不高；另外考績評定後，未將考績

⁴⁹ 同註 36，頁 39-53。

評定的品質進行分析且回饋給考核者時，考核者即喪失了學習的機會。

5. 考核者在認知上的扭曲：人的記憶有限，故考核者易以印象最深的事件或表現來推論其他層面。

以上的謬誤可透過增加考核者對受考者的認識、由多位考核者進行考評及對考核者施以訓練方式來改善。

(四)比較謬誤(Contrast Error)

此類型的謬誤係考核者對考績的評定，採用受考者間的相互比較而來。此方式將使工作表現平庸者在一群工作表現並不傑出者中，得到較佳的考績；反之，工作表現較優異者，在一群出類拔萃者中，可能得到較不佳的考績。

(五)初期印象或近期印象謬誤(First-Impresion or Recency Error)

考核者以受考者初期印象來評定考績，則可能犯了以偏概全的錯誤；反之，考核者若忽略受考者初期的工作表現，而僅以受考者近期的工作表現來考評，則可能犯了近期印象的謬誤。

(六)好同惡異謬誤(Similarity Error or Pitchfork Error)

係指考核者對受考者的作為、特質及態度好惡來評定考績，所產生的謬誤。

(七)邏輯謬誤(Logic Error)和臨近謬誤(Proximity Error)

邏輯謬誤乃因兩種列入考核的特質彼此之間的邏輯推論錯誤所致；臨近謬誤乃是考績表上，考核者對前面項目的考核反應，影響到後面項目的考核反應，所產生的謬誤。

(八)服務年資引發謬誤(Length of Service Error)

此乃假定工作年資愈長者，工作績效愈高，而給予較佳的考績，所產生謬誤。

(九)考核者具有競爭好強特性而引發謬誤(Competive Rater Error)

考核者因競爭好強而堅持自己的考績不能低於部屬時，給予部屬較嚴格的考績等第，致影響考績的正確性。

另外，施能傑指出一般常見的考績謬誤類型，有下列幾種：⁵⁰

- (一)寬大或嚴苛：考評者由於個人的特質或理念，評定員工考績時，呈現過於寬大或嚴苛的現象。
- (二)分數侷限：考評者心態保守或為顧及組織和諧，在考評時將大多數的考績分數評定在中間的位置，出現「趨中」現象，或在集中某一區塊範圍，而出現侷限現象。
- (三)以偏概全：此類謬誤或稱為「月暈效應」(halo effect)，即考評者依據受考者某一特別行為，或某一工作面向的表現，來評定其整體績效。
- (四)年資或職位取向：俗稱「官大學問大」，資深者媳婦熬成婆，形成公務界常見的「獎由上起」的現象。

施能傑指出考評者的動機可能是造成考績謬誤的主要原因，考評者之所以缺乏意願將員工的工作績效，正確的反應在考績等第上的關鍵因素為有二個，第一個因素為考績目的的偏狹，即現行考績結果的運用著重於「行政性目的」，而非是「發展性目的」；第二個因素為考績過程的封閉性，即受考者在考績的過程中缺乏參與的機會，以及考評者決定的權威性受到層層管理者的支持。要改善考評者動機，透過改善考績系統的結構(如：考績面向與指標的效度)，提升評者能力，或賦予受考者參與考績的過程的機會等做法，都是有助於改變考評者的誘因。⁵¹

六、正義論

正義論係六個理論中唯一從受考者對考績評價為出發點的理論，它分析何謂考績的分配正義，應以何種分配原則進行考績的分配，受考者才認為符合分配正義；並分析何謂程序正義，考核者在考績的過程中應遵循何種程序，受考者才認為符合程序正義。此理論主要論點

⁵⁰ 同註 42。

⁵¹ 施能傑，〈考績謬誤的類型與原因：理論闡述與經驗分析（下）〉，《人事月刊》，第 14 卷，第 4 期，民 81.4，頁 4-16。

摘述如下：⁵²

1. 出分配正義有一項重要原則為功績原則，考績的分配正義係由員工體認到工作績效的優劣、考績的等第高低與隨之而來的種種人事決定(如加薪、升遷)三者彼此呼應的程度。故當員工認為自己的工作績效高，考績等第為甲，且有加薪及升遷機會時，考績才會被受考者認為符合分配正義。
2. G.S.Leventhal 建構了判定程序正義的六大原則，後繼的學者根據此六大原則，來檢定組織內考績程序正義的程度，此六大原則為一致原則、無謬誤原則、評定有根據原則、有矯正機會原則、具有代表性原則及倫理原則。要遵守這六大原則，組織必須有結構性的制度與安排，才能有效執行。組織必須具備的結構性制度有六點，第一點資訊蒐集、儲存與調回機能的設置；第二點為設定眾所皆知的績效目標與標準；第三點為建立考績最後決定的原則；第四點申訴制度與機構的設計；第五點為監察機構的安排，第六點為公正並代表性的考績委員會；第七點為變更考績過程的機制之擬定。

上述六個理論所討論的問題，係由於透視角度不同所產生，學者林水波希望經由這些理論，透視考績制度的實質特性，規劃理想的考績制度所應具備的條件。惟有些理論在實務上運作仍有困難，例如權變論，我國所有行政機關均一體適用同樣的考績制度，因此，此理論是不適用；而謬誤論係因資料蒐集困難，難以檢定考績的評定是否有謬誤存在。

第三節 公平理論

本研究係從激勵理論之「認知途徑」觀點來論述公平理論，從心理認知層面來分析探討成員之行為成因，瞭解員工為何選擇某一行為模式以達成工作目標。茲就認知途徑之過程理論的公平理論之相關理論及期望理論，分別探討如后：

⁵² 同註 36，頁 53-64。

壹、激勵的涵義

激勵是指影響人員以特定方式呈現行為的一組影響力，它包含三種要素：1. 方向：人員正嘗試做什麼；2. 努力：人員如何辛苦去嘗試；3. 持續：人員持續努力多久。⁵³有效的激勵能提高工作績效，激勵的措施包含獎賞、鼓舞與酬勞，激勵應包含兩個要素，一是預期的目標，二是誘導的行為，而激勵的涵義則有工作潛能之激發、動機為的誘導、習慣態度的薰陶、個別差異的體認及工作情緒(士氣)的鼓舞，根據研究指出，員工士氣之能提高，係因個人的需要與願望獲致適度的滿足，工作表現得到主管的賞識，故欲維持良好的工作士氣，須發揮高度的激勵技巧，即「寓激勵於士氣」。⁵⁴

貳、公平理論之相關理論

組織公平的概念最早源起於Homans的社會交換論與Adams公平理論(Equity Theory)，它可以用來解釋個人在社會交易或施與授關係裡的公平與正義原則。Barnard的「組織平衡論」是Adams公平理論的濫觴，Barnard認為員工常將他們從組織所得到的「誘因」(incentives)，與他們對組織的「付出」做比較，因此，組織的存續與發展有賴於組織所提供的「滿足」與員工對組織的「貢獻」兩者取得平衡。⁵⁵關於組織公平理論，學者在不同時期提出了不同的公平理論，其構面可為分配公平、程序公平二構面，及分配公平、程序公平、互動公平三構面等；回顧國內相關研究，其研究常將考績制度公平性區分為配公平及程序公平兩層面。故本研究採用二構面分類，將考績制度公平性劃分為「分配公平」及「程序公平」兩個層面，說明如下：

一、分配公平(distributive justice)

⁵³ 陳金貴，〈我國公務人員激勵問題的探討〉，《人事月刊》，第35卷，第5期，民91.11，頁29-36。

⁵⁴ 同註3，頁291-294。

⁵⁵ Barnard, C. I. The Functions of the Executive. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1938.

分配公平感係指人對於組織中資源或獎酬的分配，特別是涉及自身利益的分配公平合理與否的個人主觀感受和判斷。因此，分配是否公平的標準是一種主觀的感受，主要決定於當事人的個性、需要、動機、價值等個人因素，所以是因人而異的。人的分配公平感也是一個有效的激勵因素，在某些情況下，公平感對人的工作積極性發揮很大的影響。⁵⁶

有關公平理論若從「組織公平」之觀點來論述，早期學者如Homans及Adams研究重點在「分配公平」的探討上，其中社會交換理論由Homans率先提出，Homans受到經濟交換理論的啟發，進而提出了社會交換理論(social exchange theory)。Homans認為社會互動過程中的社會行為是一種商品交換的行為。員工對於組織的反應，視員工對組織的貢獻與組織提供員工資源分配間之預期關係（投入與產出之比值）而定，如果員工貢獻與組織資源分配之間的預期是一致的，則員工將會感到公平；反之則相反。⁵⁷

公平理論有一個重要的前提，是把所有的社會交往都視為一種廣義交換過程，此理論由Adams於1960年代所提出。Adams的公平理論，是透過「社會比較」以知覺是否處於公平狀態，它認為人不僅關心自己的實際收入，也關心自己與他人收入的比較。因此，人不僅會選擇自己作為參考對象，衡量自己結果與投入是否平衡，且會選擇其他人當參照者，把自己的結果和投入，與他人的結果和投入做「社會比較」。當一個人的結果／投入比例，和參照者的結果／投入比例相同時，就會產生公平；若結果／投入比例不相同時，就會產生不公平，不公平有兩種基本類型，一種是報酬過高；另一種是報酬過低。若認為自己的結果／投入比參考對象低，而知覺不公平時，員工內心會產生緊張、不愉快的情緒，而設法尋求公平，此時他將會採取下列作法：⁵⁸

1. 要求增加結果，例如加薪。

⁵⁶ 盧盛忠、余凱成、徐昶、錢冰鴻、蘇哲仁，《組織行為學—理論與實務》。臺北：五南，民86，頁123。

⁵⁷ Homans, G. C.. *Social Behavior: Its Elementary Forms*. New York: Harcourt, Brace & world, 1961.

⁵⁸ 張潤書，《行政學》。臺北：三民，民101，頁408。

2. 設法減少投入，例如減少工作時間或工作較不賣力。
3. 改換其他情況較差的參考人，以對本身較有利的比較，產生「比上不足，比下有餘」的感覺。
4. 設法改變參考人的投入結果，例如要求主管增加參考人的工作量。
5. 離開現職另謀高就。

另外，林水波指出在運作上的定義來說，可由三方面衡量分配正義：一為考績的評定是否正確反應工作表現，有無摻雜其他與工作表現無關的因素；二為獎懲與工作表現一致的程度，獎懲與考績配合的情形；三為考績與昇遷關連的程度。⁵⁹ 由於Homans社會交換理論及Adams的公平理論皆著重於「分配公平」的探討上，無法完全預測人對不公平認知所產生的反應，因此，後續學者Greenberg等提出了「程序公平」，以探討在過程中所認知的公平。

二、程序公平(procedural justice)

程序公平係由分配公平理論推演而來，公平理論著重於決策結果，程序公平則著重於決策過程是否公平。程序公平也包括了互動過程的公平感。Greenberg將各家學者所提出的組織公平理論加以歸納，利用「反應－預應」與「內容－程序」二構面，將組織公平理論進行分類，並列出各領域的代表性理論。如表 2-1：⁶⁰

一、反應－預應構面(reactive-proactive dimension):此領域的理論研究主題係矯正不公平，且努力達成公平的狀態。公平的反應理論(Reactive)主要檢驗人對於不公平的反應，著重於個體在知覺不公平後，所產生的逃避行為。預應理論則著重在設計促進公平的行為，即預防不公平的行為或促成公平的行為。

三、內容－程序構面(content-process dimension):此領域的理論焦點放在導致的分配結果是否公平，公平的內容理論著重於決策所造

⁵⁹ 同註 36，頁 58。

⁶⁰ Greenberg, J. "Reactions to Procedural Injustice in Payment Distributions: Do the Means Justify the Ends?" *Journal of Applied Psychology*, 72, 1987, pp. 55-71.

成之公平結果是否符合公平；公平的程序理論則著重於組織決策的制定及執行過程的公平性。

表 2-1 組織公平理論的分類與代表性理論

內容—程序構面	內容(content)	程序(process)
反應—預應構面		
反應(reactive)	反應—內容 公平理論 (Adams, 1965)	反應—程序 程序公平理論 (Thibaut & Walker, 1975)
預應(proactive)	預應—內容 公平判斷理論 (Leventhal, 1976;1980)	預應—程序 分配偏好理論 (Leventhal & Fry,1980)

資料來源：Greenberg, J. A taxonomy of organizational justice theories.

Academy of Management Review, 12, 9-22.

Leventhal提出「公平判斷模式」，強調人會預應地利用各種公平規範來防範不公平狀況發生，它是預應過程理論中的重要理論。此外Leventhal建構了判定程序正義的六大原則，後來的學者於是根據這六大原則，以檢定組織內考績的所歷經的程序，已具程序正義的程度，六大原則的內容，如表 2-2：⁶¹

⁶¹ 同註 36，頁 58-59。

表 2-2 考績程序正義六大原則

原則	內容
一致性原則 (The Consistency Rule)	指分配的程序在不同時間下，考核者對不同的人都有一致性的標準。不會因不同的人或不同的時間，而有不一樣的對待。
無謬誤原則 (The Bias-Suppression Rule)	1. 避免決策者因自利而有偏袒的情形發生。 2. 決策者不因先入為主偏見，而沒有平等的考慮所有意見。
評定有根據原則 (The Accuracy Rule)	指分配程序應採用客觀正確的資訊及考核者彼此具有共識的意見為基礎。
有矯正機會原則 (The Correctability Rule)	指考績評定過程中，如有任何錯誤或疏失存在時，組織中有申訴制度或表示異議的管道。
具有代表性原則 (The Representativeness Rule)	是指考績評定過程中的每一階段，在作成任何決定前，與會者具有代表性，且能充分反映其所代表的觀點、及價值取向。
倫理原則 (The Ethicality Rule)	指考績評定的過程中，考績等第不因特權人的關說或考核者與受考者的私人交情而受到影響；受考者亦無法以投機取巧方式，掩蔽本身平日拙劣的工作績效。

資料來源：林水波《考績制度-理論研析與經驗印證》。臺北：五南，民 78.4，頁 58-60。

程序公平包括互動過程的公平感。根據程序正義的說法，有兩項重要的因素會決定員工對於程序公平性的知覺，一為分配結果者如何對待員工，包括尊重員工的權益與意見、對於員工的表現給予適時回饋及允許員工抒發對於決策程序的觀點與意見；二為分配結果者向員

工解釋決策的程序，包括主管如何評估投入、如何評估績效及主管如何決定分配員工的結果(例如:升遷)。⁶²

參、期望理論

期望理論係由佛洛姆(Victor Vroom)所提出的一種工作激勵理論，它著眼於員工如何決定何種特定行為，以及付出多少努力。此理論強調選擇性，重點在於員工的知覺、想法或認知過程。⁶³它證明了影響員工動機的要素：期望、期望值、媒具。它可用下列公式表示之： $M=E \times V \times I$ ，此公式表示激勵的動力等於期望、期望值與媒具乘積之總合。

1. 期望(expectancy)：指員工對於自己努力程度會導致某種工作績效水準的知覺。
2. 期望值(valence)：即員工對於結果的期望程度，它可以正面的，如加薪，也可以是負面的，如不希望被裁員；其在程度與數值上也有差異。價值的數值即員工對於某項結果期望或不期望的程度。
3. 媒具(instrumentality)：指員工對於某種行為執行程度的知覺，這種知覺會導致特定結果的達成。如員工認為高度績效與被期望的行為會導致正面結果，如加薪、升遷時，員工才會因此受到激勵而表現出被期望的行為。

依據佛洛姆的期望理論可得知，對於員工是否產生激勵作用，決定於三點：第一點，他是有無完成任務的可能性；第二點，完成任務後所得到的報酬；第三點，報酬是否為其迫切期望的。如果「努力與績效」的關聯性和「績效與報酬」的關聯性都是正面的，而且報酬符合員工心中的期待，即能產生很大的激勵作用。⁶⁴

⁶² 吳玲玲譯，Jennifer M.George & Gareth R. Jones著，《組織行為》。臺北：智勝，民92，頁265-266。

⁶³ 同註58，頁254。

⁶⁴ 林鍾沂，《行政學》。臺北：三民，民91，頁257。

第四節 工作士氣

根據我國學者研究報告顯示，影響我國公務人員士氣的主要激勵因素為工作內容與性質、工作氣氛、上司領導風格三項，而影響士氣的主要保健因素為待遇與福利制度、考績制度、獎懲制度三項。⁶⁵

壹、工作士氣的定義

最早研究「士氣」為軍事學家，兵家認為軍心士氣之振奮乃治兵之要領。有學者認為員工的士氣不僅影響其工作績效，亦影響其他人的工作情緒。管理學大師Rothlisberger曾說：「士氣之於組織管理，猶如健康之於生理機能」。⁶⁶由此可知士氣對於組織的重要性。韋氏大辭典對於士氣的解釋為：個人對其職能及預期的態度與熱忱。另外世界百科全書(The World Book Encyclopedia)則認為士氣係指個人或團體對於某種特殊情境所表示的態度與期望。

國外相關研究中對於工作士氣的定義或看法，說明如下：

- 一、knezevich：認為士氣是一種人的態度或知覺的表現，衡量一個團體的士氣，係該團體各成員所表現的態度和知覺的加總。⁶⁷
- 二、Carlisle：認為士氣係一個人身為組織的一份子，所表現出的滿足狀態，反應出他對工作、管理者、組織的態度和感覺。⁶⁸
- 三、Griffiths：士氣係團體凝聚力，高昂的士氣在於組織成員能夠認知且接受共同的目標，並竭力排除一切干擾達成目標之因素。⁶⁹

由上述可知，大多數研究認為工作士氣是個人與組織交互作用的結果，在個人參加組織活動過程中，個人需求獲得滿足，並達成組織目標，所產生積極、熱忱、自動自發的工作態度。

⁶⁵ 同註3，頁339-340。

⁶⁶ 同註3，頁317。

⁶⁷ Knezevich, S. J., *Administration of Public Education*. New York: Harper & Row, 1975, pp.455.

⁶⁸ Carlisle, H. M., *Management Concepts and Situation*, Chicago Science Research Associated Inc., 1976, p. 286.

⁶⁹ Griffiths, "Culture Strategies and New Modes of Urban Intervention", *Cities*, Vol.12, No.4, 1995, pp. 253-265.

貳、士氣的特徵

組織中員工的工作態度與其工作情緒是相互影響，士氣低落之組織員工普遍呈現工作態度散漫、工作效率低落等現象。嚴重時甚至會出現離職或調職的現象。Blum & Naylor認為士氣之特徵有三個：⁷⁰

- 一、士氣是一個工作團體(Working Group)的接受感或歸屬感。
- 二、成員與工作團體分享共同的目標。
- 三、對於目標達成具有信心。

許南雄認為士氣是員工的工作情緒與態度所表現的狀態，無良好的工作士氣則工作意願及熱誠會降低。士氣高昂之組織通常具有朝向組織目標的工作意願；對首長與主管人員之忠誠；遵守法令、紀律良好；困難情境發生時，仍盡力對組織效勞；高度的工作興趣；能發揮創造力；具有團體之榮譽感等七個特徵。士氣低落之組織普遍存在對主管之權威缺乏尊敬之心理；普遍呈現怠職、怠工等現象；工作素質降低；對一般管理措施漠不關心；不能分工合作；缺乏有團體之榮譽感；嚴重的離職或調職現象等七個特徵。⁷¹

綜合上述研究，發現士氣高昂之員工具有朝向組織目標的工作意願，對組織具有認同感，積極的投入工作，並有高度的工作熱忱，且當組織困難情境發生時，仍盡力對組織效勞，願意挺身幫忙以渡過難關；而士氣低落之成員對組織有疏離感，呈現怠工、怠職、容易埋怨、偷懶，工作品質降低等現象。因此，如何使組織成員產生高昂的工作士氣，是非常重要的課題。

參、影響工作士氣的因素

根據 Blum & Naylor 認為士氣可由群體凝聚力 (group

⁷⁰ Blum, M. L. & Naylor, J. C., *Industrial Psychology: Its Theoretical and Social Foundation*, New York: Happer and Raw Publisher, 1971.

⁷¹ 同註 3，頁 329-330。

cohesiveness)、目標設定(goal setting)、達成目標之過程(progress toward goal)與個體之任務(meaning task)四個因素加以解釋，說明如下：⁷²

- 一、群體凝聚力(group cohesiveness)：係指團隊精神與群體合作乃士氣之重要決定。以往許多管理階層忽略群體的力量，而致力於一些環境物質之改善，寄望能由此提高產量，因此，後續人群關係之研究改變了以往的看法，主要是強調群體之影響力與其重要性。
- 二、目標設定(goal setting)：群體有一定之目標，此一群體之團隊精神則較易形成。因此，管理階層必須提供員工具體之工作目標，例如工作進度、收入增加、個體與群體之福利等，並讓員工了解此目標是真實且可以達成的，此即所謂將組織目標轉化為具體目標，如何為不同職務之工作者設定目標，以及如何使員工了解其工作目標對於組織與個人之重要性與價值等，皆對員工士氣之提昇影響頗巨。
- 三、達成目標之過程(progress toward goal)：目標為抽象或具體，是遙不可及，或是可實現的，皆會影響士氣高低之程度。因此，除了目標之設定外，必須有可觀察之進程，讓員工可見目標之實現；故而倡導結果管理(Management by Results)之學者們，即致力於透過參與設立目標之管理來實現此一目標。
- 四、個體之任務(meaning task)：在完成目標之過程中，群體成員應有某種具體有意義的職務，而這些職務必須是完成目之必要工作。此種個人之任務，即完成過程中一種參與感，讓員工藉由此知覺自己在群體中，努力達成目標之重要性。無疑的，個人如何執行其有意義的職務與工作，以達成組織目標，同時在工作中獲得自尊與自我表現的滿足，係管階層欲維持員工士氣所責無旁貸的。

許南雄又認為影響員工士氣的因素歸納為四項：⁷³

- 一、工作：人必須工作，也希望從工作獲得工作滿足感，惟人對於工

⁷² 同註 70。

⁷³ 同註 3，頁 330-333。

- 作的滿足感，因工作動機不同而產生差異，如有人只要待遇高即使工作很辛苦也能感到滿足，有人則須有權勢地位才會感到滿足。
- 二、制度：制度即管理措施，一般調查研究指出「人事」制度最能影響員工士氣，如工作地位、工作條件、待遇福利、休假制度、陞遷等。
- 三、領導：主管的言行氣度與領導風格會影響員工的工作情緒。
- 四、環境：環境包括組織環境、家庭環境、員工在社會上的地位三種。

肆、工作士氣衡量構面

過去相關研究中，因研究對象及研究範圍不盡相同，對於工作士氣的定義及研究構面也因此略有不同，諸如工作滿足、組織認同、團體精神、目標意識及工作意願，國內外研究者研究工作士氣，大部份從組織認同、工作投入及團隊精神三個構面來從事研究，如表2-3，⁷⁴故本研究亦採用這三個構面：

⁷⁴ 夏梅娟，〈臺中市國民中學輔導人員工作士氣之研究〉，碩士論文，中臺科技大學文教事業經營研究所，民99年，頁26-27。

表 2-3 國內外學者對工作士氣的內涵層面彙整

研究者(年代)	組織 認同	工作 投入	需求 滿足	團隊 精神	目標 意識	團體 凝聚力	專業 精神	犧牲 奉獻
Krech & Cruthfield(1948)	★	★		★	★			
Griffiths(1956)	★				★	★		
Guba(1958)	★	★			★			
Getzels & Guba(1968)	★	★				★		
Blum & Naylor(1969)	★			★	★			
Siegel(1969)	★	★		★				
Coverdale(1973)	★	★	★	★				
Miller(1981)	★	★	★		★			
許南雄(1980)	★	★			★			
路君約(1983)	★				★	★		
邱文忠(1983)	★	★	★	★				★
李豐章(1987)	★	★	★		★			
陳國彥(1988)	★		★	★				★
林重澎(1989)	★	★				★		
林志成(1990)	★	★	★					
吳百祿(1990)	★	★				★		
陳清溪(1991)	★	★				★		
楊振昇(1991)	★	★		★				
江志正(1992)	★	★		★	★	★		
楊樹權(1992)	★	★	★	★				
潘文忠(1993)	★	★				★	★	
林海清(1994)	★	★				★	★	
謝文全(1995)	★	★				★		
梅媛媛(1995)	★	★		★				
江志正(1996)	★	★		★	★			
曾榮華(1997)	★	★				★	★	
吳宗立(1997)		★	★	★				
許祝瑛(1999)	★	★				★		
林婉琪(2000)	★	★				★		
邱國隆(2000)	★	★		★	★			
嚴靜娜(2001)	★	★	★	★				
張國松(2001)	★	★		★				
康思平(2001)	★	★				★		
李世偉(2002)	★	★	★	★				

黃能永(2003)	★	★	★	★				
陳平(2003)	★	★		★				
洪雪珍(2003)	★	★				★		
葉珈伶(2003)	★	★			★	★		
葉香汝(2003)		★				★		★
鄭清波(2003)	★	★			★	★		
郭為希(2004)	★	★	★	★				
林龍和(2004)	★	★				★		
陳冠之(2005)	★	★	★	★				
陳順平(2004)	★	★		★				
王銘傑(2005)	★	★						
徐文彬(2005)	★	★	★	★		★		
王聖文(2006)	★	★	★	★				
風貞豪、何若湯 (2006)	★	★	★	★				
廖雪吟(2006)	★	★	★	★				
何怡欣(2007)	★	★	★			★		
林明珠(2007)	★	★	★	★				
沈進成、王銘傑 (2007)	★	★			★			
許嘉純(2009)	★	★	★	★				
採用人次	51	49	20	27	14	21	3	3

資料來源：夏梅娟，〈臺中市國民中學輔導人員工作士氣之研究〉，碩士論文，中臺科技大學文教事業經營研究所，民 99 年，頁 26-27。

- 一、組織認同：Mael and Ashforth認為組織認同是個人感覺自己是某團體之一員，知覺集體的一致性與歸屬感，而知覺個人所擁有的組織成敗經驗。⁷⁵
- 二、工作投入：Lodahl and Kejener 針對工作投入提出兩種定義，第一個定義，工作投入是員工認同工作的程度，或是工作在員工自我印象中的重要程度；第二個定義，員工工作投入的程度係依據員工自尊，受個人工作績效影響的程度而定。⁷⁶ Robbins對工作投入的定義為員工心理認同工作，並視組織績效為自我肯定之重要因

⁷⁵ Mael, F. and Ashforth, B. E. , “Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of the Reformulated Model of Organizational Identification”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol.13, 1992, pp. 103-123.

⁷⁶ Lodahl, T. M. and kejener, M. “The Definition and Measurement of Job Involvement” *Journal of Applied Psychology*, 49, 1965, pp. 24-33.

素。⁷⁷

三、團隊精神：Donnelly, Gibson and Ivancevich主張，團體凝聚力是團體中成員相互吸引，及個別中成員維持組織中活動，拒絕離棄團體之力量強度。⁷⁸亦即組織成員為達組織目標及利益而共同努力，不分彼此以組織共同利益為優先。

伍、工作士氣之相關研究

影響公務人員工作士氣的因素很多，僅臚列年齡、教育程度、服務年資、職務四點，就相關研究結果說明如下：

- 一、何翠媛的研究發現，不同年齡的臺北市政府員工對工作士氣的認知有顯著差異，50歲以上的員工對工作士氣的認知比50歲以下的員工來得高。⁷⁹陳玉珠的研究發現，不同年齡的主計人員對工作士氣的認知有顯著差異，年齡在40-50歲的主計人員對工作士氣的認知普遍高於年齡較輕者。⁸⁰張晃溪的研究發現，不同年齡的海岸巡防總局員工對工作士氣的認知亦有顯著差異。⁸¹張建明研究發現不同年齡的員警對工作士氣有顯著差異，31歲以上者對工作士氣的「組織認同」、「群體精神」較30歲以下者高。⁸²
- 二、何翠媛的研究發現，不同教育程度的臺北市政府員工對工作士氣的認知有顯著差異。⁸³張晃溪的研究發現，不同教育程度的海岸巡防總局員工在工作士氣的「組織認同」構面有顯著差異。⁸⁴

⁷⁷ Robbins, S. P., *Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Applications (9th ed.)*, Prentice Hall International Inc, 2001.

⁷⁸ Donnelly, J. H., Gibson, J. L., and Ivancevich, J. M., *Fundamentals of Management (8th ed)*, Chicago: Irwin, 1992.

⁷⁹ 何翠媛，〈情緒勞務對組織成員工作士氣之影響-以臺北市政府業務機關為例〉，碩士論文，世新大學行政管理學研究所，民96。

⁸⁰ 陳玉珠，〈工作特性、知識學習、組織氣候及溝通滿足對工作滿足與工作士氣之關聯性研究-以台中縣地方主計人員為例〉，碩士論文，南華大學管理科學研究所，民94。

⁸¹ 張晃溪，〈海岸巡防總局人員工作士氣與組織承諾之研究-以東部地區巡防局為例〉，碩士論文，國立臺東大學區域政策與發展研究所，民97。

⁸² 張建明，〈分駐（派出）所所長領導風格對員警工作士氣及工作績效影響之研究-以嘉義縣警察局為例〉，碩士論文，南華大學企業管理系管理科學研究所，民100。

⁸³ 同註79。

⁸⁴ 同註81。

- 三、何翠媛的研究發現，不同服務年資的臺北市政府員工對工作士氣的認知有顯著差異，服務年資超過 21 年以上的員工對工作士氣的認知比較高。⁸⁵陳玉珠的研究發現，不同服務年資的主計人員對工作士氣的認知有顯著差異，在整體工作士氣上，年資 16-26 年的主計人員高於 6-10 年的主計人員。⁸⁶張建明研究發現不同年資的員警對工作士氣有顯著差異，年資愈長者工作士氣愈高。⁸⁷
- 四、何翠媛的研究發現，不同職務的臺北市政府員工對工作士氣的認知有顯著差異，臺北市政府主管的工作士氣比非主管來得高。⁸⁸陳玉珠的研究發現，不同職務的主計人員對工作士氣的認知有顯著差異，擔任主管職務的主計人員對工作士氣的認知高於非主管者。⁸⁹呂耀毓的研究發現，不同職務的雲林縣政府員工對工作士氣的認知有顯著差異，擔任主管職務者對工作士氣的認知較高。⁹⁰

第五節 考績公平之相關研究

壹、個人背景變項與組織公平之相關研究

歸國光以調查局調查人員為研究對象，研究結果發現調查人員個人屬性對組織承諾、陞遷公平各變項之影響，因屬性類別之不同，而呈現不同的差異，研究結果顯示調查人員個人屬性，除「學歷」以外，「性別」、「年齡」、「職別」、「官職等」、「服務單位」及「服務年資」六個項變項，對「陞遷公平」及「組織承諾」之影響均有顯著差異。⁹¹

賴燕美以嘉義市警察局編制內之正式人員為研究對象，研究發現

⁸⁵ 同註 79。

⁸⁶ 同註 80。

⁸⁷ 同註 83。

⁸⁸ 同註 79。

⁸⁹ 同註 780。

⁹⁰ 呂耀毓，〈探討地方政府員工的組織政治知覺、生涯管理和人格特質對工作滿足、工作士氣與組織績效的關聯性研究-以雲林縣政府為例〉，碩士論文，南華大學管理科學研究所，民 93。

⁹¹ 歸國光，〈個人屬性、陞遷公平認知與組織承諾關係之研究-以調查局調查人員為例〉，碩士論文，國立臺北大學公共行政暨政策學系碩士在職專班，民 93。

警政人員對組織公平之認知程度，會因婚姻狀況、工作職位、工作性質、年齡、服務年資等不同，有顯著差異。⁹²

江國泉以國營企業員工為研究對象，研究發現性別及工作職位對於組織公平的認知有顯著差異。⁹³

鐘金玉以高雄市政府所屬警察局、稅捐處及四家市立醫院之公務人員為研究對象，研究發現公務人員對程序公平的認知，會因年齡大小、擔任主管與否、服務年資長短有顯著差異；對分配公平的認知會因年齡大小、教育程度、服務年資長短有顯著差異。⁹⁴

田議中以屏東國小教師為研究對象，研究發現性別、學歷及職務與組織公平知覺中的分配公平及互動公平均呈現顯著差異，且以男性，碩、博士班畢業與擔任主任者具有較高的分配公平及互動公平知覺。⁹⁵

貳、考績公平認知與工作態度之相關研究

鐘金玉以高雄市政府所屬警察局、稅捐處及四家市立醫院之公務人員為研究對象，研究發現績效考核的程序公平、分配公平與工作态度各變項工作滿足、組織承諾、工作投入各構面，均呈顯著正相關。績效考核公平的結果影響，主要影響到努力承諾、工作投入等二個預測變項。⁹⁶

黃佳苓探討高雄市文教機關公務人員對考績制度公平性認知與其工作態度的關係，研究發現文教人員對考績制度公平性認知僅屬於中等程度，而工作态度屬中等偏高程度；男性文教人員對考績制度公平性認知較高；年齡51歲(含)以上者，對分配公平及工作投入的表現較高；服務於文教機關對程序公平的認知較高、服務於學校者的組織

⁹² 賴燕美，〈探討組織公平、內部行銷、心理契約、專業承諾對組織公民行為關聯性之研究—以嘉義市警察局為例〉，碩士論文，南華大學管理科學研究所，民94。

⁹³ 江國泉，〈組織公平性、工作滿足感與組織公民行為之關聯性研究—以國營企業為例〉，碩士論文，大同大學事業經營學系，民92。

⁹⁴ 鐘金玉，〈公務人員績效考核公平與工作态度之研究—以高雄市政府所屬警察、醫療、稅務人員為對象〉，碩士論文，國立中山大學人力資源研究所，民89。

⁹⁵ 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，國立臺東大學教育學系，民97。

⁹⁶ 同註95。

承諾及工作投入較高；文教人員對考績制度公平性認知與其工作態度有顯著正相關，其中以工作滿足與考績制度公平性的關連度高於組織承諾與工作投入；文教人員對考績制度公平性的認知對工作態度具有顯著正向預測力，其中以「實際績效」層面對工作態度的預測力最大，其次是「與主管互動」。⁹⁷

史炳堂以高雄縣各鄉鎮市公所公務人員為研究對象，探討公務人員對機關首長應否變更考績委員會復議結果之認知、績效考核公平性的認知、工作態度的認知以及績效考核公平性對工作態度之影響，發現：1. 公務人員個人屬性上，對績效考核的程序公平、分配公平與工作態度以及考績委員會與機關首長關係等各研究變項均有顯著差異。2. 大多數的公務人員認為：機關首長不應逕行變更考績委員會的復議結果；且在主管別與官等別屬性上對機關首長不應逕行變更考績委員會復議結果的認知上則呈現顯著負相關。3. 績效考核的程序公平、分配公平對工作態度各構面均具有顯著影響力；4. 績效考核的程序公平與分配公平各構面，主要透過第一組典型因素來影響「內在滿足」、「外在滿足」、「努力承諾」、「價值承諾」、「專心投入」等五個預測構面。⁹⁸

謝木連探討公務人員對考績等第公平認知與工作態度之實際情況，研究發現公務人員對考績等第公平認知顯示未達同意程度、工作態度的認同程度高於考績公平性。女性對程序公平與組織承諾顯示高於男性、年齡愈大在公平認知與工作態度顯示認同程度愈高、高中或專科教育程度在分配公平與工作滿足及工作投入顯著高於大學程度、服務年資愈長在組織承諾顯著認同程度愈高、已婚者在組織承諾與工作投入顯著高於未婚者、主管在工作態度上顯著高於非主管、職等愈高在組織承諾的認同程度愈高、考績等第公平認知與工作態度的關係呈顯著正相關。⁹⁹

⁹⁷ 黃佳苓，〈公務人員對現行考績制度公平性認知與其工作態度關係之研究-以高雄市文教機關為例〉，碩士論文，國立高雄師範大學成人教育研究所在職專班，民94年。

⁹⁸ 史炳堂，〈機關首長應否變更考績委員會之復議結果與績效考核公平性對工作態度影響之探討-以高雄縣各鄉鎮市公所為例〉，碩士論文，高苑科技大學經營管理研究所，民95。

⁹⁹ 謝木連，〈公務人員對考績等第公平認知與工作態度之研究-以彰化縣鄉鎮市公所為例〉，碩士論文，東海大學公共事務學程在職進修專班，民97。

綜合上述各相關研究發現，個人背景變項不同對程序公平及分配公平有顯著差異；個人背景變項不同對工作態度有顯著差異；考績的程序公平與分配公平對工作態度具有顯著正相關。上述研究均未以工作士氣為變項來進行探討，且尚未有研究者以臺中市政府全部的一級機關為研究對象。臺中市政府於2010年12月25日改制直轄市，改制後的第一年，有些單位因縣市合併的緣故，制度有待建立，再加上原台中縣市的工作要求及工作方式不同，有待整合，以及權限劃分的不同等原因，使得公務人員的工作量增加，本研究欲探討在此種情形下，面臨考績甲等比例設限，臺中市政府一級機關的公務人員對現行考績制度公平性認知與工作士氣的關聯性，及考績公平認知對工作士氣之影響，並與上述研究比較其差異性。

第三章 研究設計與實施

本研究旨在探討臺中市政府一級機關公務人員考績公平認知對工作士氣的影響。研究方法以量化為主，再輔以相關資料的文獻探討。本章共分五節，第一節研究架構與假設，第二節研究對象與取樣情形，第三節研究工具與實施，第四節研究調查程序，第五節資料處理與分析。

第一節 研究架構與假設

壹、研究架構

根據研究目的與文獻探討，本研究之架構如圖 3-1 所示，個人背景變項及考績公平認知為自變項，工作士氣為依變項。

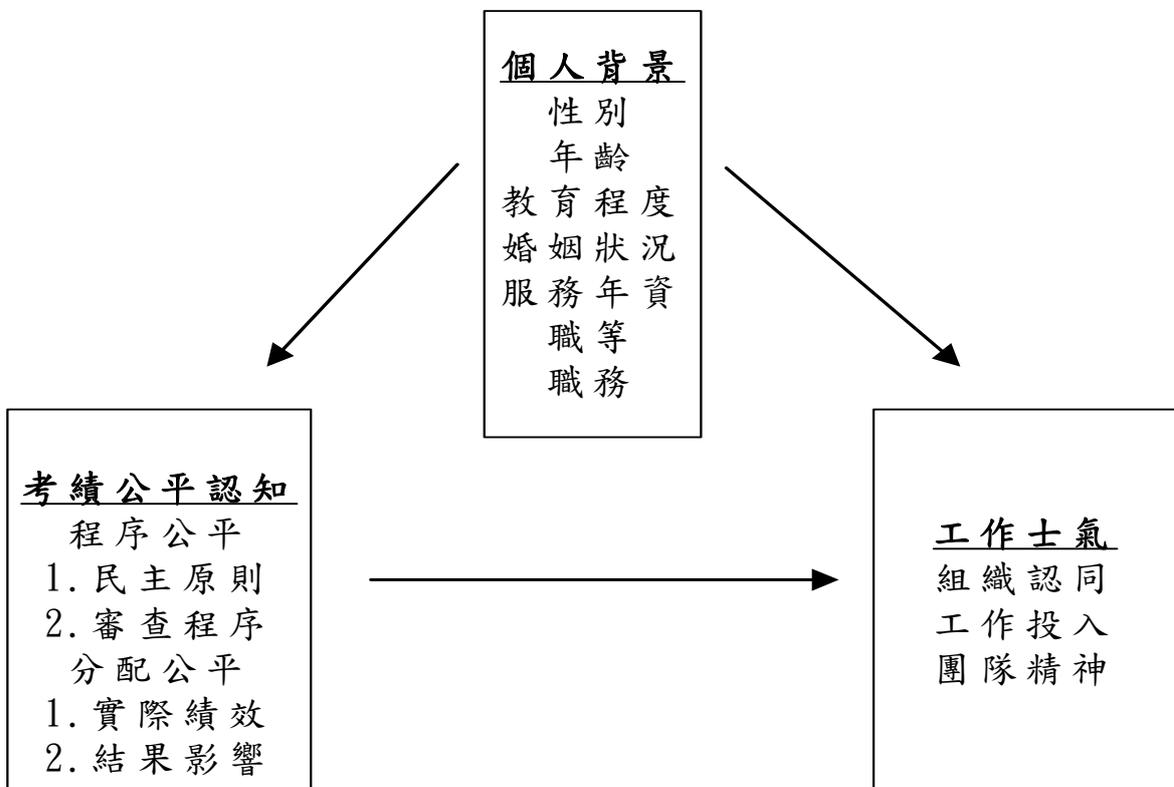


圖 3-1 研究架構

一、自變項部分

(一)個人背景變項

1. 性別：男生與女生二個區間。
2. 年齡：分為 30 歲以下、31-40 歲、41-50 歲、51 歲以上四個區間。
3. 教育程度：分為高中職、專科、大學、研究所以上四個區間。
4. 婚姻狀況：分為未婚、已婚二個區間。
5. 服務年資：分為未滿 5 年、5 年-10 年、11 年-20 年、21 年以上四個區間。
6. 職等：分為委任五職等以下、薦任第六職等至薦任第七職等、薦任第八職等以上三個區間。
7. 職務：分為主管、非主管二個區間。

(二)考績公平認知

本研究將考績公平認知分為程序公平與分配公平二個變項，而每個變項又包含二個構面：

1. 程序公平：包含民主原則及與審查程序二個構面。
2. 分配公平：包含實際績效及結果影響二個構面。

二、依變項部分

工作士氣部份：本研究將依變項工作士氣分為組織認同、工作投入及團隊精神三個構面。

貳、研究假設

根據上述研究架構，提出研究假如下，以進行考驗：

假設一、個人背景變項不同在考績制度的公平認知有顯著差異。

1-1 個人背景變項不同在考績制度的程序公平認知有顯著差異。

1-2 個人背景變項不同在考績制度的分配公平認知有顯著差異。

假設二、個人背景變項不同在工作士氣上有顯著差異。

2-1 個人背景變項不同在組織認同上有顯著差異。

2-2 個人背景變項不同在工作投入上有顯著差異。

2-3 個人背景變項不同在團隊精神上有顯著差異。

假設三、考績制度之程序公平對工作士氣有顯著相關。

3-1 考績制度之程序公平對組織認同有顯著相關。

3-2 考績制度之程序公平對工作投入有顯著相關。

3-3 考績制度之程序公平對團隊精神有顯著相關。

假設四、考績制度之分配公平對工作士氣有顯著相關。

4-1 考績制度之分配公平對組織認同有顯著相關。

4-2 考績制度之分配公平對工作投入有顯著相關。

4-3 考績制度之分配公平對團隊精神有顯著相關。

假設五、考績制度之公平性對工作士氣有顯著影響。

5-1 考績制度之程序公平對組織認同有顯著影響。

5-2 考績制度之分配公平對組織認同有顯著影響。

5-3 考績制度之程序公平對工作投入有顯著影響。

5-4 考績制度之公平公平對工作投入有顯著影響。

5-5 考績制度之程序公平對團隊精神有顯著影響。

5-6 考績制度之分配公平對團隊精神有顯著影響。

第二節 研究對象與取樣情形

壹、研究對象

本研究旨在瞭解臺中市政府一級機關公務人員考績公平認知對工作士氣之影響，資料蒐集以問卷調查施測為主，研究對象為臺中市政府一級機關內正式編制內之公務人員，亦即臺中市政府一級機關中定有職稱及官等、職等之文職人員。

貳、研究取樣

本研究以臺中市政府一級機關正式編制內公務人員為研究對象。以 2011 年臺中市政府 28 個一級機關組織編制數為本研究的母群體，母群體總數為 4768 人，在 95%信心水準下，抽樣誤差±5%以內，

經統計公式計算，抽樣數至少為 356 份。

一、預試問卷抽取樣本

本研究預試問卷抽樣，採簡單隨機抽樣方式進行抽樣，以臺中市政府一級機關編制內公務人員為抽樣對象，共發放問卷 40 份，回收 40 份，回收率 100%。

二、正式問卷抽取樣本

本研究正式問卷採分層比例隨機抽樣方式進行抽樣，為提高問卷回收率，以 356 份再上加 30%，發放問卷 462 份，無效問卷 39 份，有效問卷 376 份，問卷回收率為 90%。抽樣情形如下表 3-1：

表 3-1 正式問卷抽樣情形表

編號	臺中市政府一級機關	編制員額	抽樣數	問卷回收數	問卷無效數	有效問卷數	有效問卷回收率
1	客家事務委員會	18	1	1		1	100%
2	原住民事務委員會	19	1	1		1	100%
3	新聞局	43	4	4		4	100%
4	研究發展考核委員會	45	4	4		4	100%
5	觀光旅遊局	48	5	5	1	4	80%
6	政風處	53	5	5		5	100%
7	法制局	55	5	5		5	100%
8	人事處	58	5	4		4	80%
9	文化局	67	7	7		7	100%
10	農業局	71	7	7		7	100%
11	勞工局	72	7	7		7	100%
12	交通局	73	7	7		7	100%
13	主計處	79	8	8	1	7	88%
14	社會局	85	8	8		8	100%
15	經濟發展局	94	9	9		9	100%
16	民政局	95	9	9		9	100%
17	水利局	101	10	10	1	9	90%
18	財政局	102	10	10	3	7	70%
19	秘書處	104	10	10		10	100%

20	地政局	108	10	10		10	100%
21	教育局	131	13	13	1	12	92%
22	都市發展局	170	17	16		16	94%
23	建設局	180	17	15	2	13	76%
24	衛生局	187	18	16		16	89%
25	環境保護局	266	26	22	2	20	77%
26	地方稅務局	441	43	31	5	26	60%
27	警察局	531	52	40	8	32	62%
28	消防局	1472	144	131	15	116	81%
	合計	4768	462 份	415 份	39 份	376 份	

資料來源：本研究整理

第三節 研究工具與實施

本研究主要在臺中市政府一級機關探討公務人員考績公平認知對工作士氣之影響，採用問卷調查法，問卷內容包括個人背景變項、考績公平認知量表及工作士氣量表等三部份，為考驗預試問卷之信度及效度，以做為正式問卷之用，茲將本研究工具編製過程及內容說明如下：

壹、預試問卷編製

一、個人背景變項部份：依據上述研究探討分為 7 個變項：(一)性別；(二)年齡；(三)教育程度；(四)婚姻狀況；(五)服務年資；(六)職等；(七)職務。

二、考績公平認知量表部份：

本量表初稿的編製係以鐘金玉、¹⁰⁰黃佳苓、¹⁰¹謝木連所做的研究量表作為參考，¹⁰²加以修改編製而成，包括：

¹⁰⁰ 同註 94。

¹⁰¹ 同註 97。

¹⁰² 同註 99。

(一)程序公平分量表：此量表係以測試公務人員對考績方法、程序的公平知覺。包括民主原則與審查程序二個構面。

(二)分配公平分量表：此量表係以測試公務人員對考績等第的公平知覺。包括實際績效及結果影響二個構面。

三、工作士氣量表部份：

工作士氣量表初稿的編製，則是參考何翠媛、¹⁰³張晃溪、¹⁰⁴過修齊所做的研究量表為參考，¹⁰⁵加以修改編製而成，分為三個構面：

(一)組織認同；(二)工作投入；(三)團隊精神。

貳、建立問卷效度

確定問卷初稿後，即著手進行本研究量表編製，透過與指導教授討論，修改問卷中語意不清的用語，降低影響信度的因素，提高再測信度。再經由文獻檢閱、與指導教授的指導，以確保問卷內容能測量出本調查研究問題，提高問卷的效度。

參、進行問卷預試與分析

預試問卷編製完成後，依前述之問卷抽樣方式及抽樣對象於 2012 年 4 月中旬進行預試，4 天後預試問卷回收，以 SPSS12.0 統計套裝軟體進行資料分析，以驗證量表的信度與效度。茲將結果說明如後：

一、效度分析

本研究採用因素分析，以驗證問卷的建構效度。因為因素分析主要目的在如何從實際的測量题目的相關係數中，去瞭解題目背後的潛

¹⁰³ 同註 79。

¹⁰⁴ 同註 81。

¹⁰⁵ 過修齊，〈競值架構應用在國民小學校長領導效能、學校組織效能與教師工作士氣之研究〉，博士論文，暨南大學，教育政策與行政學系，民 99。

在構念並進行構念效度的驗證。¹⁰⁶因素的萃取，採用主成份分析法，以此法來估計因素負荷量，並以最大變異法(varimax)來進行直交轉軸，以獲得轉軸後的因素負荷量矩陣，使因素負荷量易於解釋。

Tabachnica與 Fidell 提出了因素負荷量的判斷標準：當負荷大於.71，也就是該因素可以解釋觀察變項 50%的變異量時，是很理想的狀況，但若負荷量小於.32，也就是該因素解釋不到 10%的觀察變項變異量，是屬於很不理想的狀況，這類題目貢獻很小，可以考慮刪除。¹⁰⁷本研究因素分析結果如下：

(一)程序公平量表之因素分析

進行探索性因素分析，選取特徵值大於 1 的因素，共抽取二個因素，其結果 KMO 值為.657，如表 3-2 所示，各因素特徵值為 3.517 及 2.574，可解釋變異量累計 60.912%。根據因素結果，視其所涵括的題目經與指導教授討論後，定名為「民主原則」及「審查程序」。茲將二個構面定義如下：

1. 民主原則：係指機關評核部屬年終考績時有一致性原則、能仰制偏見、評定有根據及具備公平客觀的處理機制。
2. 審查程序：指考績委員會具有代表性、能公平客觀的審議考績案件，及有考績救濟制度。

(二)分配公平量表之因素分析

進行探索性因素分析，選取特徵值大於 1 的因素，抽取三個因素，其結果 KMO 值為.704，各因素特徵值為 3.634、1.978 及 1.650，可解釋變異量累計 72.616%。一個構面的題目最少需要三題，因素三的題目僅有二題，刪除第六題及第七題後，其結果 KMO 值為.702，如表 3-3 所示，各因素特徵值為 3.498、1.983，可解釋變異量累計 68.506%。根據因素結果，定名為「實際績效」及「結果影響」。茲將二個構面定義如下：

¹⁰⁶ 邱皓政，《量化研究與統計分析spss中文視窗版資料分析範解析(第三版)》。臺北：五南，民 95，頁 15-25。

¹⁰⁷ 同註 106，頁 17-20。

1. 實際績效：實際績效係指公務人員年終考績結果及獎懲結果能反映個人績效表現。
2. 結果影響：係指年終考績結果會影響到隨之而來的種種人事決定如加薪、升遷等。

(三)工作士氣量表因素分析

本問卷係根據理論探究結果，量表的構面之架構也確定，並經指導教授檢核，故將三個構面分別做因素分析，分析結果說明如下：

1. 組織認同：選取特徵值大於1的因素，抽取一個因素，KMO值為.707，因素特徵值為3.325，可解釋變異量累計66.505%，分析結果摘要如表3-4所示。
2. 工作投入：選取特徵值大於1的因素，抽取二個因素，KMO值為.453，因素特徵值為1.547、1.432，可解釋變異量累計59.578%。因為一個構面的題目最少需要三題，因素二的題目僅有二題，刪除第六題及第七題後，其結果KMO值為.608，各因素特徵值為1.610，可解釋變異量累計53.656%，分析結果摘要如表3-5所示。
3. 團隊精神：選取特徵值大於1的因素，抽取一個因素，KMO值為.732，因素特徵值為2.984，可解釋變異量累計59.674%。分析結果摘要如表3-6所示。

二、信度分析

信度即是測量結果的一致性或穩定性，本研究採用Cronbach's α 的係數，進行各量表信度方面的分析，以瞭解量表的穩定性與一致性。學者DeVellis提出， α 的係數介於0.8至0.9之間信度為「非常好」， α 的係數介於0.7至0.8之間信度為「相當好」，¹⁰⁸本研究信度分析結果如表3-2至3-6，各量表之分構面信度係數在.7以上，總量表係數在.8以上，故具有一致性與穩定性。

¹⁰⁸ 吳明隆，〈SPSS操作與應用：問卷統計分析與實務應用〉。臺北：五南，民98，頁337。

表 3-2 程序公平因素分析摘要表

因素	題項	因素一 負荷量	因素二 負荷量
民主 原則	1. 主管在打考績時，會依平時獎懲結果增、減分數。	.372	.548
	2. 主管在評估我的績效表現時，會收集正確之資訊。	.464	.614
	3. 主管對屬員做績效考核時，有一致性的標準。	.139	.914
	4. 當我和主管意見不一致時，主管會願意聽我說明。	.233	.705
	5. 當同仁工作表現不佳，主管會給予提醒改進的機會。		.791
審查 程序	6. 本機關考績委員會之成員，具有代表性。	.846	
	7. 本機關考績委員會，對平時獎懲及考績案件之審議，能秉持公平客觀原則。	.800	.186
	8. 當機關同仁懲處時，通常會給當事人到場說明的機會。	.583	.199
	9. 本機關對考評結果有失誤時，會適時修正。	.847	
	10. 我相信公務人員保障法的救濟制度可以維護考績、獎懲的公平正義。	.715	.154
特徵值		3.517	25.741
解釋變異量%		35.171	25.741
累積解釋變異量%		35.171	60.912
Cronbach's α 值		.833	.780
總量表的 Cronbach's α 值		.843	

表 3-3 分配公平因素分析摘要表

因素	題項	因素一 負荷量	因素二 負荷量
實際 績效	1. 當我工作表現良好時，機關會給予適當的獎勵。	.821	
	2. 平時獎懲結果，可以反映個人工作表現優劣。	.844	.183
	3. 與相同工作或職務的同仁相比，我應得的獎勵是合理公平的。	.767	.344
	4. 考績的結果通常可以反映我一年的工作績效。	.882	.186
	5. 我去年的考績，與不同單位、相同職位的人比較是公平的。	.845	
結果 影響	6. 平時考核評分的結果，會影響個人年終考績的評分。	刪除	
	7. 考績結果，可以發揮獎優汰劣的功能。	刪除	
	8. 考績結果，是決定個人晉薪要素。	.139	.812
	9. 考績結果，會影響到個人升遷的機會。	.139	.809
	10. 考績結果，會影響到個人接受訓練的機會。	.111	.693
特徵值		3.498	1.983
解釋變異量%		43.724	24.782
累積解釋變異量%		43.724	68.506
Cronbach's α 值		.898	.720
總量表的 Cronbach's α 值		.848	

表 3-4 組織認同因素分析摘要表

因素	題項	因素一 負荷量
組織 認同	1. 我願意為服務機關的形象與榮譽而努力。	.930
	2. 我以身為服務機關的一份子為榮。	.930
	3. 當服務機關目標達成時，我也覺得很有成就感。	.816
	4. 我非常關心服務機關的發展與未來使命。	.835
	5. 我在未來三年內願意繼續在現在的機關服務。	.481
特徵值		3.325
解釋變異量%		66.505
累積解釋變異量%		66.505
Cronbach' s α 值		.851

表 3-5 工作投入因素分析摘要表

因素	題項	因素一 負荷量
工作 投入	6. 我願意承擔新的工作挑戰。	刪除
	7. 我願意為了完成交辦的工作，而自願犧牲假期。	刪除
	8. 我認為工作是考驗個人智慧與能力的好機會。	.693
	9. 我感覺我的工作是很有樂趣的工作。	.790
	10. 我願意為了做好我所擔任的工作而全力以赴。	.693
特徵值		1.610
解釋變異量%		53.656
累積解釋變異量%		53.656
Cronbach's α 值		.731

表 3-6 團隊精神因素分析摘要表

因素	題項	因素一 負荷量
團隊 精神	11. 同事間有困難會互相支援與幫助。	.491
	12. 我願意遵守服務機關的工作規範。	.823
	13. 我願意服從多數人的意見，並尊重少數人的意見。	.722
	14. 對於服務機關辦理的活動，願積極參與，爭取團體榮譽。	.888
	15. 我願意配合服務機關各項安排，以促進服務機關發展。	.870
特徵值		2.984
解釋變異量%		59.674
累積解釋變異量%		59.674
Cronbach's α 值		.812
工作士氣總量表的 Cronbach's α 值		.860

肆、正式問卷

問卷初稿經效度、信度檢定後形成正式問卷。正式問卷內容包括個人基本資料、考績公平認知量表、工作士氣量表三個部份。

伍、計分方式

本研究採李克特尺度法(Likert Scaling)，問卷題目選項區分為五個尺度，5 代表非常同意、4 代表同意、3 代表普通、2 代表不同意、1 代表非常不同意，依序選 5 者給 5 分，選 4 者給 4 分，選 3 者給 3 分，選 2 者給 2 分，選 1 者給 1 分，分數越高代表越同意。

第四節 研究調查程序

壹、理論探討方面

- 一、蒐集有關考績公平認知對工作士氣之影響的文獻資料，界定本研究所欲探討的範疇。
- 二、廣泛閱讀、分析及整理有關文獻並加以分類。

貳、實證研究方面

- 一、根據蒐集的文獻資料擬訂實證的研究架構，確定所欲檢視的假設。
- 二、編製調查問卷並與指導教授討論後，據以確立預試問卷之內容與形式。
- 三、進行預式問卷施測，並經指導教授同意之後，確定正式問卷的形式與內容，以便進行正式問卷之印製。
- 四、選取樣本，郵寄問卷：正式問卷訂於 2012 年 5 月初施測，施測前以電話聯繫各局、處人事室人事人員，取得同意後以親送或公文交換方式寄發問卷，並以電話聯繫確定是否收到，然後委請公務人員填寫，統一彙整後以公文交換方式寄回。
- 五、問卷回收：本問卷於 2012 年 5 月中旬全部回收完畢，回收率達 90%，回收情形如表 3-1。

第五節 資料處理與分析

本研究問卷回收後，先將有效問卷資料進行編碼後，逐筆輸入電腦建立檔案，再以 SPSS FOR Windows12.0 版套裝軟體進行資料的統計分析及處理。採用的統計分析方法分為敘述性統計及推論統計，統計方法說明如下：

壹、預試問卷資料處理

- 一、效度分析：分別對問卷中「程序公平」、「分配公平」、「組織認同」、「工作投入」及「團隊精神」五部分進行因素分析，以驗證問卷的建構效度。
- 二、信度分析：分別對問卷中「程序公平」、「分配公平」、「組織認同」、「工作投入」及「團隊精神」五部分採用 Cronbach's α 的係數進行信度分析，測量問卷的一致性 or 穩定性。

貳、正式問卷資料處理

一、敘述性統計分析(descriptive statistics analysis)

本研究採用敘述性統計分析之次數分配表功能，就樣本的性別、年齡、教育程度、婚姻、服務年資、職等、職務等七個個人背景變項資料進行分析，以瞭解各樣本之分佈情形。再就各研究變項進行敘述性統計分析，以平均數、標準差來瞭解各個樣本在考績的程序公平、分配公平及工作士氣的等變項的反應情形。

二、單因子變異數分析(one-way ANOVA)

本研究採用單因子變異數分析來檢定樣本年齡、教育程度、服務年資、職等，在考績的程序公平、分配公平與工作士氣各構面有無顯著差異情形。當變異數分析 F 考驗值達顯著水準，再以 Scheffe 法進行事後多重比較，進一步比較差異情形。

三、獨立樣本 t 檢定(Independent Samples T-Test)

本研究使用獨立樣本 t 檢定來檢定樣本性別、婚姻狀況、職務等，在考績的程序公平、分配公平與工作士氣各構面有無顯著差異情形。

四、皮爾遜積差相關分析(Pearson Product-Moment Correlation)

本研究以皮爾遜積差相關分析，來探討程序公平與工作士氣之相關程度及其顯著水準；及分配公平與工作士氣之相關程度及其顯著水準。

五、複迴歸分析(Regression Analysis)

本研究運用迴歸分析，來檢驗績效考核的程序公平各構面，及分

配公平各構面對工作士氣的「組織認同」、「工作投入」、「團隊精神」構面的直接影響力與預測力。

第四章 調查結果分析與討論

本章根據問卷調查所得之資料，進行分析與討論，全章分為五節。第一節樣本特性分析；第二節公務人員對考績制度公平性與工作士氣的現況分析；第三節個人背景變項對考績公平認知之差異分析；第四節個人背景變項在工作士氣之差異分析；第五節影響公務人員考績公平認知與工作士氣之相關因素；第六節研究假設驗證結果。

第一節 樣本特性分析

為瞭解回收問卷之個人資料基本特性，茲就整體樣本之性別、年齡、教育程度、婚姻狀況、年資、職等及職務等項目進行敘述性統計並說明如下：

- 一、性別：依據回收樣本的性別進行統計，以「女性」為最多，計有 209 員，佔總樣本數 55.6%；其次為「男性」，計有 167 員，佔總樣本數 44.4%。
- 二、年齡：依據回收樣本的年齡進行統計，以「31 至 40 歲」為最多，計有 146 員，佔總樣本數 38.8%；其次依序為，「41-50 歲」計有 146 員，佔總樣本數 30.1%；「30 歲以下」計有 92 員，佔總樣本數 24.5%；「51 歲以上」計有 25 員，佔總樣本數 6.6%。
- 三、教育程度：依據回收樣本的教育程度進行統計，以「大學」為最多，計有 187 員，佔總樣本數 49.7%；其次依序為，「專科」計有 103 員，佔總樣本數 27.4%；「研究所」計有 69 員，佔總樣本數 18.4%；「高中職」計有 17 員，佔總樣本數 4.5%。
- 四、婚姻狀況：依據回收樣本的婚姻狀況進行統計，以「已婚」為最多，計有 226 員，佔總樣本數 60.1%；其次為「未婚」，計有 150 員，佔總樣本數 39.9%。
- 五、年資：依據回收樣本之年資進行統計，以「未滿 5 年」為最多，計有 137 員，佔總樣本數 36.4%；其次依序為，「11-20 年」計有 99 員，佔總樣本數 26.3%；「5-10 年」計有 95 員，佔總樣本數 25.3%；

「21 年以上」計有 45 員，佔總樣本數 12%。

六、職等：依據回收樣本的職務進行統計，以「委任第五職等以下」為最多，計有 169 員，佔總樣本數 44.9%；其次依序為「薦任第六職等至薦任第七職」，計有 156 員，佔總樣本數 41.5%；「薦任第八職等以上」，計有 51 員，佔總樣本數 13.6%。

七、職務：依據回收樣本的職務進行統計，以「非主管」為最多，計有 331 員，佔總樣本數 88.0%；其次為「主管」，計有 45 員，佔總樣本數 12.0%。

表 4-1 有效樣本背景特性分析

類別	選項別	次數	百分比	總人數
性別	男	167	44.4	376
	女	209	55.6	
年齡	30 歲以下	92	24.5	376
	31-40 歲	146	38.8	
	41-50 歲	113	30.1	
	51 歲以上	25	6.6	
教育程度	高中職	17	4.5	376
	專科	103	27.4	
	大學	187	49.7	
	研究所	69	18.4	
婚姻狀況	未婚	150	39.9	376
	已婚	226	60.1	
年資	未滿 5 年	137	36.4	376
	5-10 年	95	25.3	
	11-20 年	99	26.3	
	21 年以上	45	12.0	
職等	委任第五職等 以下	169	44.9	376
	薦任第六職等	156	41.5	

	至薦任第七職等			
	薦任第八職等以上	51	13.6	
職務	主管	45	12.0	376
	非主管	331	88.0	

第二節 公務人員對考績制度公平認知與工作士氣的現況分析

壹、公務人員考績公平認知的現況分析

為瞭解臺中市政府一級機關公務人員對考績的程序公平及分配公平認知情形，經由描述性統計分析得到平均數、標準差及每題平均數，針對程序公平、分配公平及各層面作分析，如表 4-2 所示。

由表 4-2 統計分析結果可知，考績公平認知各構面平均值介於 3.36 至 3.54 之間，整體程序公平每題平均值為 3.50，在五等量表中屬中等略高，其中以「民主原則」構面的平均值為 3.54 最高，「審查程序」構面的平均值為 3.46 居次。顯示臺中市政府一級機關公務人員在程序公平各構面的認知，呈現「民主原則」較高，其次為「審查程序」。

就整體分配公平來說，每題平均數為 3.42，在五等量表中屬中等略高，其中以「結果影響」構面的平均值為 3.53 最高，「實際績效」構面的平均值為 3.36 居次。顯示臺中市政府一級機關公務人員在分配公平各構面的認知，呈現「結果影響」較高，其次為「實際績效」。

表 4-2 公務人員考績公平認知整體及各構面之得分分析

構面名稱	樣本數	題數	每題平均數	每題標準差	排序
民主原則	373	5	3.54	.60	1
審查程序	373	5	3.46	.37	2
整體程序公平	370	10	3.50	.54	
實際績效	370	5	3.36	.41	2
結果影響	376	3	3.53	.73	1
整體分配公平	370	8	3.42	.57	
考績公平認知	364	18	3.45	.51	

貳、公務人員工作士氣的現況分析

為瞭解臺中市政府一級機關公務人員工作士氣現況，經由描述性統計分析得到組織認同、工作投入及團隊精神之平均數、標準差及每題平均數，如表 4-3。

由表 4-3 統計分析結果得知，工作士氣各構面平均值介於 3.69 至 3.93 之間，整體工作士氣，每題平均值為 3.80，在五等量表中屬中等偏高，在工作士氣三個構面中，「團隊精神」構面的平均值為 3.93 最高，「組織認同」構面的平均值為 3.75 居次，「工作投入」構面的平均值為 3.69 最低，可見臺中市政府一級機關公務人員的工作士氣各構面，呈現「團隊精神」最高，「組織認同」居次，「工作投入」最低。

表 4-3 公務人員工作士氣整體及各構面之得分分析

構面名稱	樣本數	題數	每題平均數	每題標準差	排序
組織認同	373	5	3.75	.67	2
工作投入	375	3	3.69	.40	3
團隊精神	374	5	3.93	.57	1
整體工作士氣	370	13	3.80	.55	

參、綜合討論

根據本研究發現情形如下：

- 一、目前臺中市政府一級機關公務人員在程序公平與分配公平各構面每題平均值介於 3.36 與 3.54 之間，呈現中等略高情形，與鐘金玉、史炳堂、謝連木的研究發現大致相同。究其原因可能是部份主管在評定部屬考績時，無法完全排除其主觀的心態進行考評，使受考者對於考績制度的公平性認同度不高，惟為求組織內部的和諧及減少成員間的衝突，只好接受考評的方式與結果。
- 二、目前臺中市政府一級機關公務人員在工作士氣各構面每題平均值介於 3.69 與 3.93 之間，呈現中等偏高情形。究其原因可能是政府機關的工作具有穩定性，福利亦較許多私人單位佳，所以工作士氣各構面的反應頗佳。

第三節 個人背景變項對考績公平認知之差異分析

為瞭解個人背景變項不同在考績公平認知的差異情形，本節以獨立樣本 t 檢定來探討不同性別、婚姻狀況及職務之公務人員對考績公平認知之差異情形；以單因子變異數分析來探討不同年齡、教育程度、服務年資及職等之公務人員對考績公平認知之差異情形。

壹、不同性別的公務人員對考績公平認知之差異分析

不同性別的臺中市政府一級機關公務人員對考績公平認知以獨立樣本 t 檢定分析情形如表 4-4 所示。不同性別的公務人員在程序公平的「審查程序」構面有顯著差異($t=-2.31$, $P=.02 < .05$)，且由平均數得知，女性對「審查程序」構面的認知高於男性。

表 4-4 不同性別的公務人員對考績公平認知之 t 檢定表

	構面名稱	性別	人數	平均數	標準差	t 值	P 值
程序公平	民主原則	男	166	3.49	.60	-1.50	.14
		女	207	3.58	.60		
	審查程序	男	166	3.38	.62	-2.31*	.02
		女	207	3.52	.59		
分配公平	實際績效	男	165	3.33	.60	-.72	.47
		女	205	3.39	.68		
	結果影響	男	167	3.54	.67	.19	.85
		女	209	3.53	.77		

*p<.05

貳、不同年齡的公務人員對考績公平認知之差異分析

不同年齡的臺中市政府一級機關公務人員對考績公平認知之差異情形，以單因子變異數分析如表 4-5 所示。不同年齡的公務人員在分配公平的「結果影響」構面，F 值達顯著水準($F=3.15$ ， $P=.03<.05$)，以 Scheffe 法進行事後比較，無法比較組間差異，只能在整體考驗中看出有顯著差異。

表 4-5 不同年齡的公務人員對考績公平認知各構面變異數分析摘要表

構面		類別	樣本數	平均數	標準差	F 值	P	多重比較
程序公平	民主原則	1. 30 歲以下	92	3.62	.61	.81	.49	—
		2. 31-40 歲	143	3.51	.62			
		3. 41-50 歲	113	3.52	.59			
		4. 51 歲以上	25	3.47	.59			
	審查程序	1. 30 歲以下	92	3.42	.59	.77	.51	—
		2. 31-40 歲	145	3.43	.57			
		3. 41-50 歲	112	3.53	.65			
		4. 51 歲以上	24	3.44	.68			
分配公平	實際績效	1. 30 歲以下	90	3.29	.07	2.24	.08	—
		2. 31-40 歲	114	3.30	.05			
		3. 41-50 歲	111	3.49	.06			
		4. 51 歲以上	25	3.43	.17			
	結果影響	1. 30 歲以下	92	3.67	.70	3.15*	.03	—
		2. 31-40 歲	146	3.57	.70			
		3. 41-50 歲	113	3.43	.75			
		4. 51 歲以上	25	3.27	.75			

* $p < .05$

參、不同教育程度的公務人員在考績公平認知之差異分析

不同教育程度的臺中市政府一級機關公務人員對考績公平認知之差異情形，以單因子變異數分析如表 4-6 所示。不同教育程度的公務人員在程序公平的「審查程序」構面，F 值達顯著水準($F=3.01$ ， $P=.03 < .05$)，以 Scheffe 法進行事後比較，無法比較組間差異，只能在整體考驗中看出有顯著差異。

表 4-6 不同教育程度的公務人員對考績公平認知各構面變異數分析摘要表

構面		類別	樣本數	平均數	標準差	F 值	P	多重比較
程序公平	民主原則	1. 高中職	17	3.48	.57	2.16	.09	—
		2. 專科	103	3.42	.66			
		3. 大學	184	3.57	.56			
		4. 研究所	69	3.63	.62			
	審查程序	1. 高中職	17	3.45	.69	3.01*	.03	—
		2. 專科	100	3.32	.59			
		3. 大學	187	3.49	.61			
		4. 研究所	69	3.58	.58			
分配公平	實際績效	1. 高中職	16	3.26	.84	1.56	.20	—
		2. 專科	100	3.31	.65			
		3. 大學	185	3.35	.62			
		4. 研究所	69	3.51	.63			
	結果影響	1. 高中職	17	3.76	.69	.94	.42	—
		2. 專科	103	3.49	.80			
		3. 大學	187	3.56	.72			
		4. 研究所	69	3.47	.62			

* $p < .05$

肆、不同婚姻狀況的公務人員對考績公平認知之差異分析

不同婚姻狀況的臺中市政府一級機關公務人員對考績公平認知以獨立樣本 t 檢定分析情形如表 4-7 所示。不同婚姻狀況的公務人員在程序公平的「民主原則」構面有顯著差異($t=2.21$, $P=.03 < .05$), 及分配公平的「結果影響」構面有顯著差異($t=2.00$, $P=.04 < .05$)。且由平均數得知, 未婚者對「民主原則」及「結果影響」構面的認知高於已婚者。

表 4-7 不同婚姻狀況的公務人員對考績公平認知之 t 檢定表

	構面名稱	性別	人數	平均數	標準差	t 值	P 值
程序公平	民主原則	未婚	150	3.62	.58	2.21*	.03
		已婚	223	3.48	.61		
	審查程序	未婚	149	3.42	.61	-1.00	.32
		已婚	224	3.49	.61		
分配公平	實際績效	未婚	148	3.31	.62	-1.20	.23
		已婚	222	3.40	.66		
	結果影響	未婚	150	3.63	.71	2.00*	.04
		已婚	226	3.47	.73		

*p<.05

伍、不同服務年資的公務人員對考績公平認知之差異分析

不同服務年資的臺中市政府一級機關公務人員對考績公平認知之差異情形，以單因子變異數分析如表 4-8 所示。不同年資的公務人員在程序公平之「民主原則」、「審查程序」構面，及分配公平之「實際績效」、「結果影響」構面均無顯著差異。

表 4-8 不同年資的公務人員對考績公平認知各構面變異數分析摘要表

構面		類別	樣本數	平均數	標準差	F 值	P	多重比較
程序公平	民主原則	1. 未滿 5 年	137	3.59	.59	1.11	.35	—
		2. 5-10 年	92	3.54	.63			
		3. 11-20 年	99	3.45	.63			
		4. 21 年以上	45	3.59	.51			
	審查程序	1. 未滿 5 年	136	3.41	.57	.63	.59	—
		2. 5-10 年	95	3.49	.66			
		3. 11-20 年	99	3.51	.62			
		4. 21 年以上	43	3.46	.58			
分配公平	實際績效	1. 未滿 5 年	136	3.27	.61	2.71	.05	—
		2. 5-10 年	92	3.37	.72			
		3. 11-20 年	97	3.40	.61			
		4. 21 年以上	45	3.57	.58			
	結果影響	1. 未滿 5 年	137	3.58	.70	.59	.62	—
		2. 5-10 年	95	3.54	.79			
		3. 11-20 年	99	3.50	.69			
		4. 21 年以上	45	3.43	.74			

陸、不同職等的公務人員對考績公平認知之差異分析

不同職等的臺中市政府一級機關公務人員對考績公平認知之差異情形，以單因子變異數分析如表 4-9 所示。不同職等的公務人員在程序公平之「審查程序」構面，F 值達顯著水準($F=3.33$ ， $P=.04<.05$)；及分配公平之「實際績效」構面，F 值達顯著水準($F=4.02$ ， $P=.02<.05$)，以 Scheffe 法進行事後比較發現：

1. 在程序公平之「審查程序」構面，薦任第八職等以上的公務人員認知高於委任第五職等以下的公務人員。
2. 在分配公平之「實際績效」構面，薦任第八職等以上的公務人員認

知高於委任第五職等以下的公務人員。

表 4-9 不同職等的公務人員對考績公平認知各構面變異數分析摘要表

構面		類別	樣本數	平均數	標準差	F 值	P	多重比較
程序公平	民主原則	1. 五職等以下	169	3.54	.60	.01	.99	—
		2. 六至七職等	154	3.54	.62			
		3. 八職等以上	50	3.55	.58			
	審查程序	1. 五職等以下	168	3.41	.62	3.33*	.04	3 > 1
		2. 六至七職等	155	3.45	.59			
		3. 八職等以上	50	3.67	.60			
分配公平	實際績效	1. 五職等以下	165	3.29	.65	4.02*	.02	3 > 1
		2. 六至七職等	155	3.37	.62			
		3. 八職等以上	50	3.58	.62			
	結果影響	1. 五職等以下	169	3.63	.72	2.51	.08	—
		2. 六至七職等	156	3.46	.77			
		3. 八職等以上	51	3.45	.60			

* $p < .05$

柒、不同職務的公務人員對考績公平認知之差異分析

不同職務的臺中市政府一級機關公務人員對考績公平認知以獨立樣本 t 檢定分析情形如表 4-10 所示。不同職務的公務人員在分配公平的「實際績效」構面有顯著差異($t=2.37$, $P=.02 < .05$)，且由平均數得知，擔任主管職務者對「實際績效」構面的認知高於非主管者。

表 4-10 不同職務的公務人員對考績公平公平認知之 t 檢定表

	構面名稱	職務	人數	平均數	標準差	t 值	P 值
程序公平	民主原則	主管	44	3.60	.54	.66	.51
		非主管	329	3.53	.61		
	審查程序	主管	44	3.60	.60	1.63	.10
		非主管	329	3.44	.61		
分配公平	實際績效	主管	44	3.58	.56	2.37*	.02
		非主管	326	3.34	.65		
	結果影響	主管	45	3.44	.62	-.87	.39
		非主管	331	3.54	.74		

*p < .05

捌、綜合討論

個人背景變項與考績公平認知差異分析，是從公務人員的性別、年齡、教育程度、婚姻狀況、服務年資、職等、職務等背景變項在工作士氣各構面的t檢定及單因子變異數分析，可得下列結果：

1. 在「性別」變項方面：根據本研究發現，女性對程序公平的「審查程序」構面的認知高於男性。上述分析結果與金鐘玉、¹⁰⁹史炳堂、¹¹⁰黃佳苓的研究發現不相同。¹¹¹金鐘玉、史炳堂研究發現不同性別對考績公平認知無顯著差異；黃佳苓研究發現男性對分配公平及程序公平知覺程度高於女性。本研究發現女性對「審查程序」構面的認知高於男性，究其原因可能是傳統社會及家庭教育的影響，使女性對於制度一向比較順從，較相信考績委員會及考績的救濟制度能發揮其功能，以維護考績的公平與正義。
2. 在「年齡」變項方面：根據本研究發現，不同年齡的公務人員在分配公平的「結果影響」構面，F值達顯著水準，以Scheffe法進行事後

¹⁰⁹ 同註 94。

¹¹⁰ 同註 98。

¹¹¹ 同註 97。

比較無法看出組間差異。上述分析結果與史炳堂、¹¹²黃佳苓、¹¹³金鐘玉、¹¹⁴謝木連的研究發現不相同。¹¹⁵史炳堂研究發現不同年齡的公務人員對程序公平無顯著差異，對分配公平的「結果影響」構面有顯著差異。黃佳苓研究發現不同年齡的公務人員對分配公平無顯著差異，對程序公平有顯著差異，51歲以上者知覺程度高於41-50歲者；金鐘玉研究發現不同年齡的臺北市政府員工對分配公平無顯著差異，對程序公平有顯著差異，45歲以上的公務人員對程序公平知覺高於34歲以下人員；謝木連研究發現不同年齡的公務人員對程序公平及分配公平有顯著差異，均與本研究不相同。

3. 在「教育程度」變項方面：根據本研究結果發現，不同教育程度的公務人員在程序公平的「審查程序」構面，F值達顯著水準，以Scheffe法進行事後，無法比較組間差異。上述分析結果與史炳堂的研究發現相同，¹¹⁶與金鐘玉、¹¹⁷黃佳苓、¹¹⁸謝木連的研究發現不相同。¹¹⁹金鐘玉研究發現在分配公平的「實際績效」構面，高中職學歷者知覺程度高於大學學歷者；黃佳苓研究發現在分配公平的「自我評估」構面，研究所學歷者的知覺程度高於大學(專)學歷者及高中職學歷者；史炳堂研究發現
4. 在「婚姻狀況」變項方面：根據本研究結果發現，未婚者對程序公平之「民主原則」，及分配公平之「結果影響」構面的認知高於已婚者。上述分析結果與金鐘玉、¹²⁰黃佳苓、¹²¹史炳堂、¹²²謝木連的研究發現不相同。¹²³金鐘玉、黃佳苓、史炳堂、謝木連研究發現結婚與否對考績的程序公平及分配公平無顯著差異。本研究發現在程序公

¹¹² 同註 98。

¹¹³ 同註 97。

¹¹⁴ 同註 94。

¹¹⁵ 同註 99。

¹¹⁶ 同註 98。

¹¹⁷ 同註 94。

¹¹⁸ 同註 97。

¹¹⁹ 同註 99。

¹²⁰ 同註 94。

¹²¹ 同註 97。

¹²² 同註 98。

¹²³ 同註 99。

平「民主原則」構面及分配公平「結果影響」構面，未婚者的認知高於已婚者，究其原因，可能是未婚者較無照顧家庭的壓力，生活較快樂因此能以較樂觀的態度來看待事物，故較認同主管在評定考績過程，能儘量客觀公正，且願意給予部屬提醒改進的機會；另外可能因為未婚者通常年資較短，在未來升遷、晉薪方面的空間較大，且有些人有晉升官等訓練的需求，故認為考績結果對於他們在升遷、晉薪、升官等訓練的影響比較大。

5. 在「服務年資」變項方面：根據本研究結果發現，不同年資的公務人員在程序公平之「民主原則」、「審查程序」構面，及分配公平之「實際績效」、「結果影響」構面均無顯著差異。上述分析結果與黃佳苓、¹²⁴謝木連的研究發現相符，¹²⁵但與金鐘玉、¹²⁶史炳堂的研究發現不相同。¹²⁷金鐘玉、史炳堂研究發現不同服務年資的公務人員對程序公平及分配公平有顯著差異，服務年資長者對程序公平及分配公平的知覺程度較高。
6. 在「職等」變項方面：根據本研究結果發現，薦任第八職等以上的公務人員在程序公平之「審查程序」構面，及分配公平之「實際績效」構面，認知高於委任第五職等以下的公務人員。上述分析結果與金鐘玉、¹²⁸黃佳苓、¹²⁹史炳堂、¹³⁰謝木連的研究發現不相同，¹³¹金鐘玉、黃佳苓、史炳堂、謝木連研究發現不同職等的公務人員對程序公平與分配公平各構面均無顯著差異。本研究發現程序公平之「審查程序」構面及分配公平之「實際績效」構面有顯著差異，究其原因，可能是薦任第八職等以上的公務人員通常擔任主管職務，根據往例，主管人員考績甲等比例最高，因此，對於「審查程序」構面及「實際績效」構面，薦任第八職等以上的公務人員知覺程度高於委任第五職等以下的公務人員。

¹²⁴ 同註 97。

¹²⁵ 同註 99。

¹²⁶ 同註 94。

¹²⁷ 同註 98。

¹²⁸ 同註 94。

¹²⁹ 同註 97。

¹³⁰ 同註 98。

¹³¹ 同註 99。

7. 在「職務」變項方面：根據本研究結果發現，擔任主管職務者對分配公平之「實際績效」構面的認知高於非主管者。上述分析結果與史炳堂的研究發現大致相符，¹³²但與黃佳苓、¹³³謝木連的研究不相同，¹³⁴黃佳苓、謝木連研究發現不同職務的公務人員對程序公平及分配公平各構面無顯著差異。本研究發現在分配公平之「實際績效」構面，擔任主管職務者認同程度高於非主管者，究其原因，可能是因為擔任主管者以管理者的思維來看待績效考核，再加上主管人員考績甲等比例較高所致，因此有較高的認同。
8. 個人背景變項與考績公平認知之程序公平及分配公平，各構面之差異分析彙整表，見表 4-11。

¹³² 同註 98。

¹³³ 同註 97。

¹³⁴ 同註 99。

表 4-11 個人背景變項與考績公平認知之差異分析表彙整表

個人背景變項		程序公平		分配公平	
		民主原則	審查程序	實際績效	結果影響
性別	1. 男 2. 女		2 > 1		
年齡	1. 30 歲以下 2. 31-40 歲 3. 41-50 歲 4. 51 歲				
教育程度	1. 高中職 2. 專科 3. 大學 4. 研究所				
婚姻狀況	1. 未婚 2. 已婚	1 > 2			1 > 2
服務年資	1. 未滿 5 年 2. 5-10 年 3. 11-20 年 4. 21 年以上				
職等	1. 五職等以下 2. 六至七職等 3. 八職等以上		3 > 1		3 > 1
職務	1. 主管 2. 非主管			1 > 2	

第四節 個人背景變項在工作士氣之差異分析

為瞭解個人背景變項不同在工作士氣的差異情形，本節以獨立樣本 t 檢定來探討不同性別、婚姻狀況及職務之公務人員工作士氣之差

異情形；以單因子變異數分析來探討不同年齡、教育程度、年資及職等之公務人員工作士氣之差異情形。

壹、不同性別的公務人員在工作士氣之差異分析

不同性別的臺中市政府一級機關公務人員工作士氣差異情形，以獨立樣本 t 檢定分析如表 4-12 所示。不同性別的公務人員在工作士氣的三個構面皆無顯著差異，表示臺中市政府一級機關公務人員不論男性或女性對於工作士氣的「組織認同」、「工作投入」、「團隊精神」構面之認知相當一致。

表 4-12 不同性別公務人員的工作士氣之 t 檢定表

	構面名稱	性別	人數	平均數	標準差	t值	P值
工作士氣	組織認同	男	165	3.75	.66	-1.10	.92
		女	208	3.76	.68		
	工作投入	男	166	3.63	.66	-1.61	.11
		女	209	3.74	.60		
	團隊精神	男	166	3.87	.54	-1.66	.10
		女	208	3.97	.58		

貳、不同年齡公務人員在工作士氣之差異分析

不同年齡的臺中市政府一級機關公務人員工作士氣差異情形，以單因子變異數分析如表 4-13 所示。不同年齡的公務人員在工作士氣「組織認同」構面，F 值達顯著水準($F=3.32$ ， $P=.02 < .05$)，以 Scheffe 法進行事後比較發現，年齡 41 歲至 50 歲之公務人員在工作士氣「組織認同」構面的認知高於 30 歲以下。

表 4-13 不同年齡公務人員的工作士氣各構面之變異數分析摘要表

構面	類別	樣本數	平均數	標準差	F 值	P	多重比較	
工作士氣	組織認同	1. 30 歲以下	89	3.64	.71	3.32*	.02	3 > 1
		2. 31-40 歲	146	3.69	.57			
		3. 41-50 歲	113	3.90	.64			
		4. 51 歲以上	25	3.83	1.03			
	工作投入	1. 30 歲以下	92	3.61	.75	1.73	1.6	
		2. 31-40 歲	145	3.65	.57			
		3. 41-50 歲	113	3.78	.56			
		4. 51 歲以上	25	3.81	.74			
	團隊精神	1. 30 歲以下	91	3.84	.69	1.77	1.53	
		2. 31-40 歲	146	3.90	.48			
		3. 41-50 歲	112	4.01	.52			
		4. 51 歲以上	25	3.99	.68			

* $p < .05$

參、不同教育程度公務人員在工作士氣之差異分析

不同教育程度的臺中市政府一級機關公務人員工作士氣之差異情形，以單因子變異數分析如表 4-14 所示。不同教育程度的公務人員在工作士氣之「組織認同」、「工作投入」、「團隊精神」各個構面之 F 值均未達顯著水準，表示不同教育程度的臺中市政府一級機關公務人員在工作士氣各構面的認知上均無顯著差異。

表 4-14 不同教育程度公務人員的工作士氣各構面之變異數分析摘要表

構面	類別	樣本數	平均數	標準差	F 值	P	多重比較	
工作士氣	組織認同	1. 高中職	17	3.82	.97	.23	.88	—
		2. 專科	103	3.73	.67			
		3. 大學	184	3.74	.64			
		4. 研究所	69	3.80	.69			
	工作投入	1. 高中職	17	3.69	.83	.74	.53	—
		2. 專科	103	3.62	.62			
		3. 大學	187	3.70	.62			
		4. 研究所	68	3.77	.63			
	團隊精神	1. 高中職	17	3.93	.75	.58	.63	—
		2. 專科	102	3.86	.59			
		3. 大學	186	3.95	.56			
		4. 研究所	69	3.95	.49			

* $p < .05$

肆、不同婚姻狀況公務人員在工作士氣之差異分析

不同婚姻狀況的臺中市政府一級機關公務人員在工作士氣之差異情形，以獨立樣本 t 檢定分析如表 4-15 所示。不同婚姻狀況的公務人員在工作士氣的三個構面皆無顯著差異，表示臺中市政府一級機關公務人員不論結婚與否對於工作士氣的「組織認同」、「工作投入」、「團隊精神」構面之認知相當一致。

表 4-15 不同婚姻狀況公務人員的工作士氣之 t 檢定表

	構面名稱	婚姻狀況	人數	平均數	標準差	t值	P值
工作士氣	組織認同	未婚	147	3.72	.62	-.83	.41
		已婚	226	3.78	.71		
	工作投入	未婚	149	3.66	.66	-.78	.44
		已婚	226	3.71	.61		
	團隊精神	未婚	149	3.90	.56	-.64	.52
		已婚	226	3.94	.57		

伍、不同服務年資公務人員在工作士氣之差異分析

不同服務年資的臺中市政府一級機關其公務人員工作士氣差異情形，以單因子變異數分析如表 4-16 所示。不同年資的公務人員在工作士氣「組織認同」構面，F 值達顯著水準($F=6.05$ ， $P=.00<.05$)，及在「團隊精神」構面，F 值達顯著水準($F=3.12$ ， $P=.03<.05$)，以 Scheffe 法進行事後比較發現：

1. 在「組織認同」構面，服務年資 21 年以上的公務人員認知高於服務年資未滿 5 年及服務年資 5 至 10 年者。
2. 在「團隊精神」構面，無法比較組間差異，只能在整體考驗中看出有顯著差異。

表 4-16 不同年資公務人員的工作士氣各構面之變異數分析摘要表

構面	類別	樣本數	平均數	標準差	F 值	P	多重比較	
工作士氣	組織認同	1. 未滿 5 年	135	3.61	.71	6.05*	.00	4 > 1
		2. 5-10 年	94	3.75	.65			
		3. 11-20 年	99	3.79	.64			
		4. 21 年以上	45	4.09	.54			
	工作投入	1. 未滿 5 年	136	3.58	.70	2.60	.05	—
		2. 5-10 年	95	3.72	.63			
		3. 11-20 年	99	3.75	.59			
		4. 21 年以上	45	3.82	.44			
	團隊精神	1. 未滿 5 年	136	3.82	.66	3.12*	.03	—
		2. 5-10 年	95	3.96	.49			
		3. 11-20 年	98	3.97	.52			
		4. 21 年以上	45	4.09	.47			

* $p < .05$

陸、不同職等公務人員在工作士氣之差異分析

不同職等的臺中市政府一級機關公務人員工作士氣差異情形，以單因子變異數分析如表 4-17 所示。不同職等的臺中市政府一級機關公務人員在工作士氣的「組織認同」構面，F 值達顯著水準($F=4.67$ ， $P=.01 < .05$)；及在「工作投入」構面，F 值達顯著水準($F=3.99$ ， $P=.02 < .05$)，以 Scheffe 法進行事後比較發現：

1. 在「組織認同」構面，薦任第八職等以上的公務人員認知高於委任第五職等以下及薦任第六至第七職等者。
2. 在「工作投入」構面，薦任第八職等以上的公務人員認知高於委任第五職等以下者。

表4-17 不同職等公務人員的工作士氣各構面之變異數分析摘要表

構面	類別	樣本數	平均數	標準差	F 值	P	多重比較	
工作士氣	組織認同	1. 五職等以下	166	3.70	.71	4.67*	.01	3 > 1
		2. 六至七職等	156	3.72	.65			3 > 2
		3. 八職等以上	51	4.01	.56			
	工作投入	1. 五職等以下	168	3.63	.63	3.99*	.02	3 > 1
		2. 六至七職等	156	3.68	.63			
		3. 八職等以上	51	3.91	.58			
	團隊精神	1. 五職等以下	168	3.90	.52	1.80	.17	—
		2. 六至七職等	155	3.91	.65			
		3. 八職等以上	51	4.07	.42			

* $p < .05$

柒、不同職務公務人員在工作士氣之差異分析

不同職務的臺中市政府一級機關公務人員在工作士氣之差異情形，以獨立樣本 t 檢定分析如表 4-18 所示：

1. 在「組織認同」構面，不同職務的公務人員在本構面具有顯著差異 ($t=3.78$, $P=.00 < .05$)。
2. 在「工作投入」構面，不同職務的公務人員在本構面具有顯著差異 ($t=2.29$, $P=.02 < .05$)。
3. 在「團隊精神」構面，不同職務的公務人員在本構面具有顯著差異 ($t=3.14$, $P=.00 < .05$)。

由平均數得知，擔任主管職務者對「組織認同」、「工作投入」及「團隊精神」三個構面的認知皆高於非主管者。

表 4-18 不同職務公務人員的工作士氣之 t 檢定表

	構面名稱	職務	人數	平均數	標準差	t值	P值
工作士氣	組織認同	主管	45	4.00	.42	3.78*	.00
		非主管	328	3.72	.69		
	工作投入	主管	45	3.89	.48	2.29*	.02
		非主管	330	3.67	.64		
	團隊精神	主管	45	4.09	.34	3.14*	.00
		非主管	329	3.91	.59		

*p<.05

捌、綜合討論

個人背景變項與工作士氣差異分析，是從公務人員的性別、年齡、教育程度、婚姻狀況、服務年資、職等、職務等背景變項在工作士氣各構面的單因子變異數及t檢定，可得下列結果：

1. 在「性別」變項方面：根據本研究發現，臺中市政府一級機關公務人員不論男性或女性對於工作士氣的「組織認同」、「工作投入」、「團隊精神」構面之認知均相當一致。上述分析結果與何翠媛、¹³⁵陳玉珠、¹³⁶呂耀毓的研究發現大致相符。¹³⁷
2. 在「年齡」變項方面：根據本研究發現，年齡41歲至50歲之公務人員在工作士氣的「組織認同」構面認知高於30歲以下。上述分析結果與何翠媛、¹³⁸陳玉珠的研究發現大致相符。¹³⁹究其原因，可能是年齡41歲至50歲之公務人員，通常在其機關服務時間較久，有較豐的經歷及體認工作特性，對工作內容及環境已產生認同感。

¹³⁵ 同註 79。

¹³⁶ 同註 80。

¹³⁷ 同註 90。

¹³⁸ 同註 79。

¹³⁹ 同註 80。

3. 在「教育程度」變項方面：根據本研究發現，不同教育程度的臺中市政府一級機關公務人員在工作士氣各構面與整體的認知均無顯著差異。上述分析結果與陳玉珠、¹⁴⁰呂耀毓的研究發現大致相符。¹⁴¹與何翠媛研究發現不相同，何翠媛研究發現不同教育程度的臺中市政府員工對工作士氣有顯著差異，學歷較高者工作士氣較高。¹⁴²
4. 在「婚姻狀況」變項方面：根據本研究結果發現，臺中市政府一級機關公務人員，不論結婚與否對於工作士氣的「組織認同」、「工作投入」、「團隊精神」構面之認知均無顯著差異。上述分析結果與呂耀毓的研究發現大致相符，¹⁴³但與何翠媛的研究發現不相同，何翠媛研究發現已婚者的工作士氣比未婚者高。¹⁴⁴
5. 在「服務年資」變項方面：根據本研究結果發現，服務年資 21 年以上的公務人員在「組織認同」構面，認知高於服務年資未滿 5 年及服務年資 5 至 10 年者。上述分析結果與何翠媛、¹⁴⁵陳玉珠的研究發現部份相符。¹⁴⁶究其原因，可能是服務年資 21 年以上的公務人員，在其機關服務年資較長，對組織產生深厚的情感，有豐富的工作經歷及工作體認，而且有些已升任主管，因此，對於組織的認同感的程度高於服務年資未滿 5 年及服務年資 5 至 10 年的公務人員。
6. 在「職等」變項方面，根據本研究結果發現：
 - (1) 在「組織認同」構面，薦任第八職等以上的公務人員認知高於委任第五職等以下及薦任第六至第七職等者。
 - (2) 在「工作投入」構面，薦任第八職等以上的公務人員認知高於委任第五職等以下者。

究其原因，可能是薦任第八職等以上的公務人員通常為擔任主管職務者，在機關服務年資較長，工作經歷豐富且有達成組織目標的壓力，因此，對於組織的認同及工作投入的認知較高。

¹⁴⁰ 同註 80。

¹⁴¹ 同註 90。

¹⁴² 同註 79。

¹⁴³ 同註 90。

¹⁴⁴ 同註 79。

¹⁴⁵ 同註 79。

¹⁴⁶ 同註 80。

7. 在「職務」變項方面：根據本研究結果發現，擔任主管職務者對「組織認同」、「工作投入」及「團隊精神」三個構面的認知皆高於非擔任主管職務者。上述分析結果與何翠媛、¹⁴⁷陳玉珠、¹⁴⁸呂耀毓的研究發現大致相符。¹⁴⁹究其原因，可能是主管有達成組織目標的壓力，對於既定的目標及自我要求達成的強度上，會高於非主管。
8. 個人背景變項與工作士氣各構面之差異分析彙整表，見表 4-19。

表 4-19 個人背景變項與工作士氣各構面之差異分析彙整表

個人背景變項		工作士氣		
		組織認同	工作投入	團隊精神
性別	1. 男 2. 女			
年齡	1. 30 歲以下 2. 31 至 40 歲 3. 41 至 50 歲 4. 51 歲	3 > 1		
教育程度	1. 高中職 2. 專科 3. 大學 4. 研究所			
婚姻狀況	1. 未婚 2. 已婚			
服務年資	1. 未滿 5 年 2. 5 至 10 年 3. 11 至 20 年 4. 21 年以上	4 > 1 4 > 2		
職等	1. 五職等以下	3 > 1	3 > 1	

¹⁴⁷ 同註 79。

¹⁴⁸ 同註 80。

¹⁴⁹ 同註 90。

	2. 六至七職等 3. 八職等以上	3 > 2		
職務	1. 主管 2. 非主管	1 > 2	1 > 2	1 > 2

第五節 影響公務人員考績公平認知與工作士氣間的相關因素

為瞭解臺中市政府一級機關公務人員考績公平認知與工作士氣之相關情形，以皮爾森積差相關係數進行分析，變數之間的相關係數與其相關程度的劃分以五級表示：(1)完全相關，r 值為 1；(2)高度相關，r 值為 .70 至 .99；(3)中度相關，r 值為 .40 至 .69；(4)低度相關，r 值為 .10 至 .39；(5)微弱或無相關，r 值為 .10 以下。

壹、考績公平認知與工作士氣之相關分析

為瞭解臺中市政府一級機關公務人員對考績公平認知與工作士氣之相關情形，以皮爾森積差相關係數分析如下。

一、程序公平與工作士氣之相關分析

本項在探討中市政府一級機關公務人員對程序公平與工作士氣之相關情形，程序公平包括「民主原則」與「審查程序」二個變項，工作士氣包括「組織認同」、「工作投入」、「團隊精神」三個變項。茲將考驗結果分析如表 4-20，並分述如下：

- (一)依表4-20所示，程序公平整體及各構面與組織認同構面已達顯著水準($p < .01$)且呈現正相關，其相關係數介於.451至.530之間，表示二者具顯著中度正相關。
- (二)依表4-20所示，程序公平整體及各構面與工作投入構面已達顯著水準($p < .01$)且呈現正相關，其相關係數介於.441至.537之間，表

示二者具顯著中度正相關。

- (三)依表4-20所示，程序公平整體及各構面與團隊精神構面已達顯著水準($p < .01$)且呈現正相關，其相關係數介於.393至.502之間，表示二者具顯著中低度相關。

表 4-20 程序公平與工作士氣之積差相關分析表

構面名稱	組織認同	工作投入	團隊精神	整體工作士氣
民主原則	.451**	.441**	.393**	.479**
審查程序	.497**	.523**	.502**	.564**
整體程序公平	.530**	.537**	.500**	.583**

** $p < .01$

二、分配公平與工作士氣之相關分析

本項在探討中市政府一級機關公務人員對分配公平與工作士氣之相關情形，分配公平包括「實際績效」與「結果影響」二個變項，工作士氣包括「組織認同」、「工作投入」、「團隊精神」三個變項。茲將考驗結果分析如表 4-21，並分述如下：

- (一)依表4-21所示，分配公平整體及各構面與組織認同構面已達顯著水準($p < .01$)且呈現正相關，其相關係數介於.295至.508之間，表示二者具顯著中低度正相關。
- (二)依表4-21所示，分配公平整體及各構面與工作投入構面已達顯著水準($p < .01$)且呈現正相關，其相關係數介於.296至.499之間，表示二者具顯著中低度正相關。
- (三)依表4-21所示，分配公平整體及各構面與團隊精神構面已達顯著水準($p < .01$)且呈現正相關，其相關係數介於.340至.468之間，表示二者具顯著中低度正相關。

表 4-21 分配公平與工作士氣之積差相關分析表

構面名稱	組織認同	工作投入	團隊精神	整體工作士氣
實際績效	.508**	.498**	.434**	.536**
結果影響	.295**	.296**	.340**	.349**
整體分配公平	.508**	.499**	.468**	.550**

**p<.01

三、綜合討論

一、考績公平認知與工作士氣之相關分析，以皮爾森積差相關係數進行分析，相關情形如下：

(一)程序公平整體及各構面與「組織認同」、「工作投入」、「工作士氣」構面呈現顯著正相關。綜合上述相關情形，接受假設 3-1 考績制度之程序公平對組織認同有顯著相關、假設 3-2 考績制度之程序公平對工作投入有顯著相關、假設 3-3 考績制度之程序公平對團隊精神有顯著相關。此結果顯示行政機關對公務人員所為之績效考核愈能做到程序公平，則愈能提升公務人員的工作士氣。

(二)分配公平整體及各構面與「組織認同」、「工作投入」、「工作士氣」構面呈現顯著正相關綜合上述相關情形，接受假設 4-1 考績制度之分配公平對組織認同有顯著相關、假設 4-2 考績制度之分配公平對工作投入有顯著相關、假設 4-3 考績制度之分配公平對團隊精神有顯著相關。此結果顯示行政機關對公務人員所為之績效考核愈能做到分配公平，則愈能提升公務人員的工作士氣。

貳、考績公平認知與工作士氣之複迴歸分析

由前述相關分析得知，程序公平各構面、分配公平各構面均與組織認同、工作投入、工作滿足等構面呈現顯著正相關，本節再以迴歸分析法，進一步瞭解程序公平、分配公平對組織認同、工作投入、工作滿足的影響。

一、程序公平、分配公平對組織認同之複迴歸分析

程序公平、分配公平各構面對組織認同的影響，以複迴歸分析法分析結果如表 4-22 所示，程序公平、分配公平各構面對組織認同相關係數為.565、決定係數 R 平方等於.319，表示四個構面自變項可以解釋 31.9%的變異量。民主原則、審查程序、實際績效、結果影響等四個自變項的標準化迴歸係數值(Bata 值)分別為.104、.222、.278、.079，標準化迴歸係數值(Bata 值)均為正數，代表對組織認同的影響是正向的。迴歸考驗的 t 值分別為 1.740($p=.083 > .05$)、3.719($p=.000 < .05$)、4.533($p=.000 < .05$)、1.608($p=.109 > .05$)，顯示「審查程序」構面及「實際績效」構面對組織認同有顯著的解釋力，「民主原則」構面及「結果影響」構面則不顯著。

表 4-22 程序公平、分配公平各構面對組織認同之複迴歸分析摘要表

預測變項	B	標準誤	Bata(β)	t 值
民主原則	.116	.066	.104	1.740 n.s
審查程序	.246	.066	.222	3.719***
實際績效	.289	.064	.278	4.533***
結果影響	.072	.045	.079	1.608 n.s
R=.565 R 平方=.319 調整過的 R 平方=.312 F=41.741***				

n.s. $p > .05$ * $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

二、程序公平、分配公平對工作投入之複迴歸分析

程序公平、分配公平各構面對工作投入的影響，以複迴歸分析法分析結果如表 4-23 所示，程序公平、分配公平各構面對工作投入相關係數為.574、決定係數 R 平方等於.330，表示四個構面自變項可以解釋 33.0%的變異量。民主原則、審查程序、實際績效、結果影響等四個自變項的標準化迴歸係數值(Bata 值)分別為.086、.299、.233、.067，標準化迴歸係數值(Bata 值)均為正數，代表對工作投入的影響是正向

的。迴歸考驗的 t 值分別為 1.440($p=.151 > .05$)、5.031($p=.000 < .05$)、3.827($p=.000 < .05$)、1.385($p=.167 > .05$)，顯示「審查程序」構面及「實際績效」構面對工作投入有顯著的解釋力，「民主原則」構面及「結果影響」構面則不顯著。

表 4-23 程序公平、分配公平各構面對工作投入之複迴歸分析摘要表

預測變項	B	標準誤	Bata(β)	t 值
民主原則	.090	.063	.086	1.440 n.s.
審查程序	.315	.063	.299	5.031***
實際績效	.229	.060	.233	3.827***
結果影響	.058	.042	.067	1.385 n.s.
R=.574 R 平方=.330 調整過的 R 平方=.322 F=43.984***				

n.s. $p > .05$ * $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

三、程序公平、分配公平對團隊精神之複迴歸分析

程序公平、分配公平各構面對團隊精神的影響，以複迴歸分析法分析結果如表 4-24 所示，程序公平、分配公平各構面對團隊精神相關係數為.548、決定係數 R 平方等於.300，表示四個構面自變項可以解釋 30.0%的變異量。民主原則、審查程序、實際績效、結果影響等四個自變項的標準化迴歸係數值(Bata 值)分別為.058、.057、.055、.039，標準化迴歸係數值(Bata 值)均為正數，代表對團隊精神的影響是正向的。迴歸考驗的 t 值分別為 1.046($p=.296 > .05$)、5.621($p=.000 < .05$)、2.222($p=.027 < .05$)、2.602($p=.010 < .05$)，顯示「審查程序」構面、「實際績效」構面及「結果影響」對工作投入有顯著的解釋力，其中以「審查程序」構面對團隊精神的解釋力最大。

表 4-24 程序公平、分配公平各構面對工作投入之複迴歸分析摘要表

預測變項	B	標準誤	Bata(β)	t 值
民主原則	.060	.058	.063	1.046 n.s.
審查程序	.322	.057	.338	5.621***
實際績效	.123	.055	.138	2.222*
結果影響	.101	.039	.129	2.602*
R=.548 R 平方=.300 調整過的 R 平方=.292 F=38.273***				

n.s.p > .05 *p < .05 **p < .01 ***p < .001

四、綜合討論

- (一)根據本研究發現，程序公平之「審查程序」構面，及分配公平「實際績效」構面對組織認同有顯著的解釋力，標準化迴歸係數值(Bata值)均為正數，代表對組織認同的影響是正向的，其中以「實際績效」構面的影響程度最高，「審查程序」構面的影響程度居次。探究其原因，員工工作表現良好，機關會給予適當的獎勵，考績結果能反映員工的一整年的工作表現，員工考績結果與相同職位的人相比是公平的，應能夠有助於提升員工對組織的認同感；組織中考績委員會的委員具有代表性，且能充分反映其所代表的觀點及價值取向，及考績救濟制度愈能發揮其功能，以維護考績、獎懲的公平與正義，亦應該能夠有助於提升員工對組織的認同感。
- (二)根據本研究發現，程序公平之「審查程序」構面，及分配公平之「實際績效」構面對工作投入有顯著的解釋力，標準化迴歸係數值(Bata值)均為正數，代表對工作投入的影響是正向的，其中以「審查程序」構面的影響程度最高，「實際績效」構面的影響程度居次。探究其原因，組織中考績委員會的委員具有代表性，且能充分反映其所代表的觀點及價值取向，及考績救濟制度愈能發揮其功能，以維護考績、獎懲的公平與正義，應能夠有助於提升員工的工作投入；員工工作表現良好，機關會給予適當的獎勵，考績結果能反映員工的一整年的工作表現，員工考績結果與相同職位的

人相比是公平的，亦應該能夠有助於提升員工的工作投入。

(三)根據本研究發現，「審查程序」構面、「實際績效」構面及「結果影響」對團隊精神均有顯著的解釋力，標準化迴歸係數值(Beta值)均為正數，代表對團隊精神的影響是正向的，影響程度的高低依序為「審查程序」、「實際績效」及「結果影響」。探究其原因，組織中考績委員會的委員具有代表性，且能充分反映其所代表的觀點及價值取向，及考績救濟制度愈能發揮其功能，以維護考績、獎懲的公平與正義，應能夠有助於提升員工的團隊精神；員工工作表現良好，機關會給予適當的獎勵，考績結果能反映員工的一整年的工作績效，員工考績結果與相同職位的人相比是公平的，亦應該能夠有助於提升員工的團隊精神；員工的考績結果與晉薪、昇遷及升官等訓練的關連程度愈高，應能有助於提升員工的團隊精神。

第六節 研究假設驗證結果

本研究假設驗證結果，見表 4-25：

表 4-25 研究假設驗證結果彙整表

研究假設	驗證結果	
假設一、個人背景變項不同在考績制度的公平認知有顯著差異		
1-1 個人背景變項不同在考績制度的分配公平認知有顯著差異	性別	成立
	年齡	不成立
	教育程度	不成立
	婚姻狀況	成立
	服務年資	不成立

	職等	成立
	職務	不成立
1-2 個人背景變項不同在考績制度的程序公平認知有顯著差異	性別	不成立
	年齡	不成立
	教育程度	不成立
	婚姻狀況	成立
	服務年資	不成立
	職等	成立
	職務	成立
假設二、個人背景變項不同在工作士氣上有顯著差異		
2-1 個人背景變項不同在組織認同上有顯著差異	性別	不成立
	年齡	成立
	教育程度	不成立
	婚姻狀況	不成立
	服務年資	成立
	職等	成立
	職務	成立
2-2 個人背景變項不同在工作投入上有顯著差異	性別	不成立
	年齡	不成立
	教育程度	不成立
	婚姻狀況	不成立
	服務年資	不成立
	職等	成立
	職務	成立
2-3 個人背景變項不同在團隊精神上顯著差異	性別	不成立
	年齡	不成立

	教育程度	不成立
	婚姻狀況	不成立
	服務年資	不成立
	職等	不成立
	職務	成立
假設三、考績制度之程序公平對工作士氣有顯著相關		
3-1	考績制度之程序公平對組織認同有顯著相關	成立
3-2	考績制度之程序公平對工作投入有顯著相關	成立
3-3	考績制度之程序公平對團隊精神有顯著相關	成立
假設四、考績制度之分配公平對工作士氣有顯著相關		成立
4-1	考績制度之分配公平對組織認同有顯著相關	成立
4-2	考績制度之分配公平對工作投入有顯著相關	成立
4-3	考績制度之分配公平對團隊精神有顯著相關	成立
假設五、考績制度之公平性對工作士氣有顯著影響。		
5-1	考績制度之程序公平對組織認同有顯著影響。	成立
5-2	考績制度之分配公平對組織認同有顯著影響。	成立
5-3	考績制度之程序公平對工作投入有顯著影響。	成立
5-4	考績制度之公平公平對工作投入有顯著影響。	成立
5-5	考績制度之程序公平對團隊精神有顯著影響。	成立
5-6	考績制度之分配公平對團隊精神有顯著影響。	成立

資料來源：本研究整理

第五章 結論與建議

本研究旨在探討考績公平認知對工作士氣之影響，首先進行文獻探討，進而發展出問卷調查初稿及正式問卷，並以臺中市政府一級機關公務人員為研究對象。在量化分析方面，分別以平均數、標準差來描述考績公平認知及工作士氣的現況；以獨立樣本 t 檢定及單因子變異數分析來檢定不同背景變項的公務人員對考績公平認知及工作士氣的差異情形；再以 Pearson 積差相關檢驗考績公平認知與工作士氣之相關情形。經統計分析與討論後，整理歸納出主要研究發現，並據以提出建議，供行政機關管理者及後續研究者參考。

第一節 研究發現

本節根據研究動機、研究目的、研究問題與問卷調查統計分析結果，歸納出本研究發現如下：

壹、公務人員對考績制度公平性認知及工作士氣之現況

有關臺中市政府一級機關的公務人員，對考績制度的程序公平及分配公平的認知情形，及工作士氣之現況，經由描述性統計分析後，研究發現：

一、臺中市政府一級機關的公務人員在考績制度之程序公平及分配公平的認知呈現中等略高程度

根據研究發現，目前臺中市政府一級機關公務人員在整體程序公平及各構面、整體分配公平及各構面的認知，在五等量表中呈現中等略高情形。在程序公平的認知，其中以「民主原則」構面最高，「審查程序」構面居次。表示行政機關對績效考核程序較重視「民主原則」，其次為「審查程序」。在分配公平的認知，以「結果影響」構面最高，

「實際績效」構面居次。表示績效考核結果對升遷、晉薪、訓練的影響，公務人員的認知較高。

二、臺中市政府一級機關的公務人員對工作士氣之組織認同、工作投入、團隊精神的認知呈現中等偏高程度

根據本研究發現，目前臺中市政府一級機關公務人員在工作士氣整體及各構面的認知，在五等量表中呈現中等偏高情形。在工作士氣的三個構面中，「團隊精神」構面的認知最高，「組織認同」構面居次，「工作投入」構面最低，表示臺中市政府一級機關的公務人員工作士氣還不錯。雖然考績評定的過程與結果會影響工作士氣，但行政機關在工作穩定性、薪水福利上比大部分的私人企業佳，因此，員工的工作士氣還算高。

貳、不同背景變項的公務人員對考績制度公平性認知及工作士氣之差異情形

有關不同背景變項的公務人員對考績制度公平性認知及工作士氣之差異情形，經由獨立樣本 t 檢定及單因子變異數分析檢定後，研究發現：

一、女性對於程序公平的「審查程序」構面認知較高

根據本研究發現，不同性別的公務人員在程序公平的「審查程序」構面有顯著差異，女性公務人員對程序公平的「審查程序」構面認知高於男性。

二、41 歲至 50 歲的公務人員對組織認同的認知高於 30 歲以下者

根據本研究發現，不同年齡的公務人員在工作士氣「組織認同」

構面，有顯著差異。經 Scheffe 法事後比較發現，年齡 41 歲至 50 歲之公務人員，在工作士氣的「組織認同」構面認知高於 30 歲以下者。亦即目前臺中市政府一級機關公務人員中，年齡 41 歲至 50 歲的公務人員，對組織認同的認知比較高。

三、不同教育程度的公務人員在程序公平、分配公平、組織認同、工作投入、團隊精神之認知均無顯著差異

根據本研究發現，不同教育程度的臺中市政府一級機關公務人員，在程序公平各構面、分配公平各構面及工作士氣各構面皆無顯著差異。表示公務人員不會因為教育程度的不同，而對考績制度的公平性認知及工作士氣而有所差異。

四、未婚者對於程序公平的「民主原則」構面及分配公平的「結果影響」構面認知較高

根據本研究發現，不同婚姻狀況的公務人員，在程序公平的「民主原則」構面，及分配公平的「結果影響」構面，均有顯著差異。未婚者對「民主原則」及「結果影響」構面的認知高於已婚者。表示未婚者較相信主管在評定考績時，能儘量客觀公正的考評，以落實績效管理的精神；而且較認同考績結果對於升遷、晉薪、訓練的影響。

五、服務年資在 21 年以上的公務人員對組織認同的認知較高

根據本研究發現，不同年資的公務人員在工作士氣的「組織認同」構面，有顯著差異。以 Scheffe 法進行事後比較發現，在工作士氣的「組織認同」構面，服務年資 21 年以上的公務人員，認知高於服務年資未滿 5 年者，及服務年資 5 至 10 年者。顯示服務年資 21 年以上的公務人員，因為在機關服務年資較長，有較豐富的工作經歷及工作體認，而且有些已升任主管，因此，對於組織認同的認知高於服務年資未滿

5 年，及服務年資 5 至 10 年的公務人員。

六、 薦任第八職等以上的公務人員對程序公平、分配公平、組織認同、工作投入的認知較高

根據本研究發現，不同職等的公務人員在程序公平之「審查程序」構面、分配公平之「實際績效」構面、及工作士氣的「組織認同」構面、「工作投入」構面，均有顯著差異。以 Scheffe 法進行事後比較發現，在程序公平之「審查程序」構面、分配公平之「實際績效」構面及工作士氣之「工作投入」構面，薦任第八職等以上的公務人員認知高於委任第五職等以下的公務人員。在工作士氣的「組織認同」構面，薦任第八職等以上的公務人員認知高於委任第五職等以下及薦任第六至第七職等者。表示臺中市政府一級機關中，薦任第八職等以上的公務人員，對程序公平、分配公平及工作士氣的認知較高。

七、 擔任主管職務的公務人員對分配公平、組織認同、工作投入、團隊精神的認知較高

根據本研究發現，不同職務的公務人員在分配公平的「實際績效」構面、及工作士氣之「組織認同」、「工作投入」及「團隊精神」三個構面，均有顯著差異。擔任主管職務者對分配公平之「實際績效」構面，及工作士氣各構面的認知皆高於非主管者。表示目前臺中市政府一級機關中，擔任主管職務的公務人員，對考績制度的分配公平及工作士氣的認知較高。

參、 考績制度公平性與工作士氣之關係

有關臺中市政府一級機關的公務人員考績制度公平性認知與工作士氣之相關情形，以皮爾森積差相關係數進行分析後，研究發現為：

一、程序公平整體及各構面與工作士氣整體及各構面具有顯著正相關

根據本研究發現，程序公平整體及各構面與工作士氣整體及各構面具有顯著正相關。顯示考績制度的程序公平愈高，員工的工作士氣也愈高，二者具有關聯性。

二、分配公平整體及各構面與工作士氣整體及各構面具有顯著正相關

根據本研究發現，分配公平整體及各構面與工作士氣整體及各構面具有顯著正相關，顯示考績制度的分配公平愈高，員工的工作士氣也愈高，二者具有關聯性。

肆、考績制度公平性對工作士氣之影響

- 一、就整體而言，績效考核的程序公平及分配公平對工作士氣均有顯著的正向影響力，顯示機關的績效考核程序公平及分配公平愈能夠符合公平正義原則，則應能夠提升員工的工作士氣。
- 二、程序公平之「審查程序」構面，及分配公平之「實際績效」構面對組織認同有顯著的影響；而程序公平之「民主原則」構面及分配公平之「結果影響」構面對組織認同的影響則不顯著。
- 三、程序公平之「審查程序」構面，及分配公平之「實際績效」構面對工作投入有顯著的影響；程序公平之「民主原則」構面及分配公平之「結果影響」構面對工作投入的影響則不顯著。
- 四、程序公平之「審查程序」構面，及分配公平之「實際績效」構面、「結果影響」構面對團隊精神有顯著的影響，其中以「審查程序」構面對團隊精神的影響最大；程序公平之「民主原則」構面對團隊精神的影響則不顯著。

第二節 研究建議

根據研究發現，提出下列建議，以供及政府機關及後續研究者參考：

壹、對政府機關的建議

一、年終考績應確實以平時考核為依據

考績法第 5 條規定：「年終考績應以平時考核為依據。」同法第 13 條規定：「平時成績紀錄及獎懲，應為考績評定分數之重要依據。」考績法施行細則第 17 條進而規定平時成績紀錄之內容。為使平時考核工作能夠落實，主管應按季提出同仁服務績效具體考核表，並建議對負有考核權之主管，加強有關考績法規及觀念之教育宣導及訓練；必要時，應明確主管與部屬之面談，以增加互動，並讓雙方有改進之空間。

二、考評項目應針對職務性質與職位高低做適切規定

我國現行考績制度並未就考評項目或因素，依「職務性質」或「職位高低」不同而異其規定，造成考績制度難以發揮應有之功能。「職務性質」或「職位高低」不同，任職人員所應具備之智能與個人屬性亦應不同。因此，考評因素的設計，應考慮職務性質與職位高低，對於不同機關與職位應規劃不同的考評因素，如此方能更正確的考核員工一整年的工作表現與操行，並期能藉此切實考評員工是否適任現職。

三、確實遵守同官等考績比較原則

公務人員考績法第 9 條規定：「公務人員之考績，除機關首長由上級機關長官考績外，其餘人員應以同官等為考績之比較範圍。」同官

等人員優良與否，在相互比較下較容易評定。然而，各機關在辦理年終考績時，並未遵循公務人員考績法第9條規定，落實同官等考績比較原則，而係以「單位」為比較範圍，形成考列甲等人數之比率是依官等之高低而逐次遞減。

四、重新檢視實施考績甲等比例設限之必要性

由本研究發現，八職等以上的公務人員及擔任主管職務者，對於考績制度的分配公平認知較高，這與文獻分析中，簡任官等及主管人員考績甲等比例最高，「獎由上起」的情形相呼應，因此，本研究亦發現，八職等以上的公務人員及主管人員的工作士氣相對的也比較高。考績甲等比例設限的結果，考列乙等者往往是李酉潭、翁萱所認為的五類人員：「排除」（將新進人員、當年已陞遷者、請產假者列為優先考列乙等對象）、「抽籤」、「輪流」、「交換」與「政治考量」等五類。況且政府機關間不論規模、業務內容、性質等差異極大，連帶的其著重焦點與績效表現方式也可能各不相同，因此，訂定統一系列比例反而降低考績的信度與效度。

五、擴大考績委員會及考績過程之民主化

我國行政機關內的考績委員居少數，建議修正「考績委員會組織規程」第2條之規定，使由機關人員票選產生之「非主管人員」能有更大的比例擔任考績委員，以維護公務人員的權益。其次，考績在評定之前，主管與部屬能夠相互討論，彼此交換意見或至少同意與工作表現最優及最差同仁交換意見，使主管與部屬雙方都能瞭解彼此的想法，減少考績謬誤及雙方想法的偏差。並能透過雙方意見的交換，使工作表現差者改善能知悉其工作方式或態度應改善的地方，並使工作表現優者，產生激勵效果。

貳、後續研究者的建議

一、研究變項方面

本研究主要是從程序公平、分配公平來探討對工作士氣的影響，但對其他工作士氣的影響變項，如主管人格特質、主管領導風格與組織文化等何者對工作士氣較具解釋力，建議後續研究者可進一步加以探討。

二、研究方法方面

本研究主要係採問卷調查法，以問卷調查方式來搜集相關資料，再將回收問卷進行統計分析提出結論，因而研究取向偏向量化研究。然只用採量化分析，對現實狀況的瞭解恐較有限，在周延性方面難免有所不足。因此，將來可考慮增加深度訪談法方式，擴展問題的層次，透過研究者和研究對象的言語交談，以瞭解其觀點與深層看法，使搜集的資料更為廣泛，藉以補充量研究之不足。

參考書目

壹、中文部份

一、書籍

- 林淑馨，《質性研究》。高雄：巨流，民 99。
- 林水波，《考績制度-理論研析與經驗印證》。臺北：五南，民 78。
- 林鍾沂，《行政學》。臺北：三民，民 91。
- 吳庚，《行政法之理論與實用》增訂第 11 版。臺北：三民，民 100。
- 吳玲玲譯，Jennifer M. George & Gareth R. Jones 著，《組織行為》。台北：智勝，民 92。
- 吳明隆，《spss 操作與應用：問卷統計分析與實務應用》。臺北：五南，民 98。
- 邱皓政，《量化研究與統計分析 spss 中文視窗版資料分析範解析(第三版)》。台北：五南，民 95。
- 徐仁輝、楊永年、張昕合著，《公共組織行為》。臺北：智勝，民 93。
- 許南雄，《人事行政學》。臺北，商鼎，民 91。
- 張潤書，《行政學》。臺北：三民，民 90。
- 張潤書，《行政學》。臺北，三民，民 101。
- 張金鑑，《行政學》。臺北：商務印書館，民 62。
- 蔡良文，《人事行政學-論現行考銓制度》。臺北：五南，民 99。
- 盧盛忠、余凱成、徐昶、錢冰鴻、蘇哲仁，《組織行為學—理論與實務》。臺北：五南，民 86。
- 羅清俊，《社會科學研究方法》。臺北：威仕曼，民 99。

二、期刊

- 丘昌泰，〈建立績效導向的公務人員俸給政策：公共管理觀點〉，《行政管理論文選輯》，第 13 輯，民 88，頁 159-160。

- 丘昌泰，〈績效薪俸中變動薪評方式芻議〉，《公務人員月刊》，第 108 期，民 94.6，頁 19-27。
- 呂育誠，〈公務人員考績法明定列等人數比例問題之研究〉，《公務人員月刊》，第 89 期，民 92.11，頁 31-51。
- 林海清，〈公務人員績效評估制度之探討〉，《人事月刊》，第 33 卷，第 6 期，民 90.12，頁 6-18。
- 余致力，〈淺談考績發展性功能〉，《公務人員月刊》，第 84 期，民 92.6，頁 2-3。
- 吳泰成，〈建構績效導向的考績制度〉，《考銓季刊》，第 43 期，民 94.7，頁 1-10。
- 施能傑，〈建立組織績效管理引導員工績效評估的制度〉，《考銓季刊》，第 37 期，民 93.1，頁 79-94。
- 施能傑，〈考績謬誤的類型與原因：理論闡述與經驗分析（上）〉，《人事月刊》，第 14 卷，第 3 期，民 81.3，頁 4-12。
- 施能傑，〈考績謬誤的類型與原因：理論闡述與經驗分析（下）〉，《人事月刊》，第 14 卷，第 4 期，民 81.4，頁 4-16。
- 施能傑，〈「富者愈富、貧者者愈貧」的考績法修正方向〉，《人事月刊》，第 13 卷，第 3 期，民 90.8，頁 99-103。
- 黃弘君，〈考績甲等比例限制之研究—賽局觀點〉，《人事月刊》，第 38 卷，第 1 期，民 93，頁 40-45。
- 陳敦源、蘇孔志、簡鈺肆、陳序廷，〈論資排輩還是工作表現？年資因素對於我國公務人員績效考評影響之研究〉，《文官制度季刊》，第 3 卷，第 1 期，民 100.1，頁 53-91。
- 陳金貴，〈我國公務人員激勵問題的探討〉，《人事月刊》，第 35 卷，第 5 期，民 91.11，頁 29-36。
- 張瓊玲，〈改進公務人員考績制度的議題探討：公平原則〉，《文官制度季刊》，第 1 卷，第 2 期，民 98.4，頁 171-197。
- 張瓊玲，〈公務人員考績制度之功能發揮與檢討展望〉，《考銓季刊》，第 43 期，民 94.7，頁 122-134。

三、 論文

- 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，國立臺東大學教育學系，民 97。
- 史炳堂，〈機關首長應否變更考績委員會之復議結果與績效考核公平性對工作態度影響之探討—以高雄縣各鄉鎮市公所為例〉，碩士論文，高苑科技大學經營管理研究所，民 95。
- 江國泉，〈組織公平性、工作滿足感與組織公民行為之關聯性研究—以國營企業為例〉，碩士論文，大同大學事業經營學系，民 92。
- 何翠媛，〈情緒勞務對組織成員工作士氣之影響—以臺北市政府業務機關為例〉，碩士論文，世新大學行政管理學研究所，民 96。
- 呂耀毓，〈探討地方政府員工的組織政治知覺、生涯管理和人格特質對工作滿足、工作士氣與組織績效的關聯性研究—以雲林縣政府為例〉，碩士論文，南華大學管理科學研究所，民 93。
- 夏梅娟，〈臺中市國民中學輔導人員工作士氣之研究〉，碩士論文，中臺科技大學文教事業經營研究所，民 99 年，頁 26-27。
- 黃佳苓，〈公務人員對現行考績制度公平性認知與其工作態度關係之研究—以高雄市文教機關為例〉，碩士論文，國立高雄師範大學成人教育研究所在職專班，民 94 年。
- 陳玉珠，〈工作特性、知識學習、組織氣候及溝通滿足對工作滿足與工作士氣之關聯性研究—以台中縣地方主計人員為例〉，碩士論文，南華大學管理科學研究所，民 94。
- 張晃溪，〈海岸巡防總局人員工作士氣與組織承諾之研究—以東部地區巡防局為例〉，碩士論文，國立臺東大學區域政策與發展研究所，民 97。
- 張建明，〈分駐（派出）所所長領導風格對員警工作士氣及工作績效影響之研究—以嘉義縣警察局為例〉，碩士論文，南華大學企業管理系管理科學研究所，民 100。

過修齊，〈競值架構應用在國民小學校長領導效能、學校組織效能與教師工作士氣之研究〉，博士論文，暨南大學教育政策與行政學系，民 99。

賴燕美，〈探討組織公平、內部行銷、心理契約、專業承諾對組織公民行為關聯性之研究—以嘉義市警察局為例〉，碩士論文，南華大學管理科學研究所，民 94。

謝木連，〈公務人員對考績等第公平認知與工作態度之研究—以彰化縣鄉鎮市公所為例〉，碩士論文，東海大學公共事務學程在職進修專班，民 97。

歸國光，〈個人屬性、陞遷公平認知與組織承諾關係之研究—以調查局調查人員為例〉，碩士論文，國立臺北大學公共行政暨政策學系碩士在職專班，民 93。

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，國立中山大學人力資源研究所，民 89。

四、網路

余致力，〈公務人員考績制度改進之研究〉

<http://www.exam.gov.tw/cp.asp?xItem=6561&ctNode=716>，民 92.6

貳、西文部份

(I)Books

Barnard, C. I.. *The Functions of the Executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press,1938.

Blum, M. L. & Naylor, J. C. , *Industrial Psychology: Its Theoretical and Social Foundation*, New York: Happer and Raw Publisher, 1971.

Carlisle, H. M. , *Management Concepts and Situation*, Chicago Science

- Research Associated Inc., 1976 .
- Donnelly, J. H. , Gibson, J. L. , and Ivancevich, J. M. , *Fundamentals of Management (8th ed)*, Chicago: Irwin, 1992.
- Homans, G. C.. *Social Behavior: Its Elementary Forms*. New York: Harcourt, Brace & world,1961.
- Knezevich, S. J. , *Administration of Public Education*.New York: Harper & Row, 1975.
- Roobins, S. P. , *Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Applications (9th ed.)*, Prentice Hall International Inc, 2001.
- Thibaut, J.W. & Walker, L. *Procedural Justice: A Psychological Analysis*. Hillsdale, NJ: Erlbaum, 1975.

(II)Periodicals

- Floger, R. & Greengberg, J. “Procedural Justice: An Interpretative Analysis of Personnel System”. *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol.3, 1985, pp. 141-183.
- Greenberg, J. “Reactions to Procedural Injustice in Payment Distributions: Do the Means Justify the Ends?” *Journal of Applied Psychology*, Vol.72, 1987, pp. 55-71.
- Griffiths, “Culture Strategies and New Modes of Urban Intervention”, *Cities*, Vol. 12, No.4, 1995, pp. 253-265.
- Lodahl, T. M. and kejener, M. “The Definition and Measurement of Job Involvement” *Journal of Applied Psychology*, 49, 1965, pp. 24-33.
- Mael, F. and Ashforth, B. E. , “Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of the Reformulated Model of Organizational Identification”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol.13, 1992, pp. 103-123.

附錄一 預試問卷

公務人員考績公平認知對工作士氣之影響－以臺中市政府一級機關為例

敬愛的公務先進，您好：

感謝您在百忙之中撥冗填寫此問卷，這是一份學術性問卷，目的在瞭解公務人員對現行考績公平性的看法，並探討其與工作士氣之關係。

本問卷係採無記名方式，所有資料僅供整體統計分析使用，不做個別的探討，請您根據個人實際感受作答，其答案並無所謂對或錯，請您安心填答。在此由衷感謝您的幫忙，祝福您

健康快樂

萬事如意

東海大學公共事務碩士在職專班

指導教授：紀俊臣 博士

研究生：林素真 敬上

第一部分為程序公平問卷：下列題目是關於您個人對服務機關辦理考績、平時獎懲的過程，所持的看法，請依您的感受，在適當的欄位打勾(✓)。此部分包含民主原則及審查程序二個構面。

	非常不同意 1	不同意 2	普通 3	同意 4	非常同意 5
1. 主管在打考績時，會依平時獎懲結果增、減分數。					
2. 主管在評估我的績效表現時，會收集正確之資訊。					
3. 主管對屬員做績效考核時，有一致性的標準。					
4. 當我和主管意見不一致時，主管會願意聽我說明。					
5. 當同仁工作表現不佳，主管會給予提醒改進的機會。					
6. 本機關考績委員會之成員，具有代表性。					
7. 本機關考績委員會，對平時獎懲及考績案件之審議，能秉持公平客觀原則。					
8. 當機關同仁懲處時，通常會給當事人到場說明的機會。					

	非常不同意 1	不同意 2	普通 3	同意 4	
9. 本機關對考評結果有失誤時，會適時修正。					
10. 我相信公務人員保障法的救濟制度可以維護考績、獎懲的公平正義。					

第二部分為分配公平問卷：下列題目是關於您個人對服務機關辦理考績、平時獎懲的結果，所持的看法，請依您的感受，在適當的欄位打勾(✓)。此部分包含實際績效及結果影響二個構面。

	非常不同意 1	不同意 2	普通 3	同意 4	非常同意 5
1. 當我工作表現良好時，機關會給予適當的獎勵。					
2. 平時獎懲結果，可以反映個人工作表現優劣。					
3. 與相同工作或職務的同仁相比，我應得的獎勵是合理公平的。					
4. 考績的結果通常可以反映我一年的工作績效。					
5. 我去年的考績，與不同單位、相同職位的人比較是公平的。					
6. 平時考核評分的結果，會影響個人年終考績的評分。					
7. 考績結果，可以發揮獎優汰劣的功能。					
8. 考績結果，是決定個人晉薪要素。					
9. 考績結果，會影響到個人升遷的機會。					
10. 考績結果，會影響到個人接受訓練的機會。					

第三部分為工作士氣問卷：下列題目是有關您對服務機關及工作的觀感，請依您的感受，在適當的欄位打勾(✓)。此部分包含組織認同、工作投入、團隊精神三個構面。

	非常不同意 1	不同意 2	普通 3	同意 4	非常同意 5
1. 我願意為服務機關的形象與榮譽而努力。					
2. 我以身為服務機關的一份子為榮。					
3. 當服務機關目標達成時，我也覺得很有成就感。					
4. 我非常關心服務機關的發展與未來使命。					
5. 我在未來三年內願意繼續在現在的機關服務。					
6. 我願意承擔新的工作挑戰。					
7. 我願意為了完成交辦的工作，而自願犧牲假期。					
8. 我認為工作是考驗個人智慧與能力的好機會。					
9. 我感覺我的工作是很有樂趣的工作。					
10. 我願意為了做好我所擔任的工作而全力以赴。					
11. 同事間有困難會互相支援與幫助。					
12. 我願意遵守服務機關的工作規範。					
13. 我願意服從多數人的意見，並尊重少數人的意見。					
14. 對於服務機關辦理的活動，願積極參與，爭取團體榮譽。					
15. 我願意配合服務機關各項安排，以促進服務機關發展。					

第四部分：個人基本資料，做為整體分析之用。

(一)性別： (1)男 (2)女

(二)年齡： (1)30歲以下 (2)31-40歲 (3)41-50歲 (4)51歲以上

(三)教育程度： (1)高中職 (2)專科 (3)大學 (4)研究所

(四)婚姻狀況： (1)未婚 (2)已婚

(五)服務年資： (1)未滿5年 (2)5-10年

(3) 11-20 年 (4) 21 年以上

(六) 職等： (1) 委任五職等以下 (2) 薦任第六職等至薦任第七職等

(3) 薦任第八職等以上

(七) 職務： (1) 主管 (2) 非主管

本問卷到此結束，請檢查有無遺漏選項，再次感謝您的支持與協助！

附錄二 正式問卷

公務人員考績公平認知對工作士氣之影響—以臺中市政府一級機關為例

敬愛的公務先進，您好：

感謝您在百忙之中撥冗填寫此問卷，這是一份學術性問卷，目的在瞭解公務人員對現行考績公平性的看法，並探討其與工作士氣之關係。

本問卷係採無記名方式，所有資料僅供整體統計分析使用，不做個別之探討，請您根據個人實際感受作答，其答案並無所謂對或錯，請您安心填答。在此由衷感謝您的幫忙，祝福您

健康快樂

萬事如意

東海大學公共事務碩士在職專班

指導教授：紀俊臣 博士

研究生：林素真 敬上

第一部分為程序公平問卷：下列題目是關於您個人對服務機關辦理考績、平時獎懲的過程，所持的看法，請依您的感受，在適當的欄位打勾(✓)。此部分包含民主原則及審查程序二個構面。

	非常不同意 1	不同意 2	普通 3	同意 4	非常同意 5
1. 主管在打考績時，會依平時獎懲結果增、減分數。					
2. 主管在評估我的績效表現時，會收集正確之資訊。					
3. 主管對屬員做績效考核時，有一致性的標準。					
4. 當我和主管意見不一致時，主管會願意聽我說明。					
5. 當同仁工作表現不佳，主管會給予提醒改進的機會。					
6. 本機關考績委員會之成員，具有代表性。					
7. 本機關考績委員會，對平時獎懲及考績案件之審議，能秉持公平客觀原則。					
8. 當機關同仁懲處時，通常會給當事人到場說明的機會。					

	非常不同意 1	不同意 2	普通 3	同意 4	非常同意 5
9. 本機關對考評結果有失誤時，會適時修正。					
10. 我相信公務人員保障法的救濟制度可以維護考績、獎懲的公平正義。					

第二部分為分配公平問卷：下列題目是關於您個人對服務機關辦理考績、平時獎懲的結果，所持的看法，請依您的感受，在適當的欄位打勾(✓)。此部分包含實際績效及結果影響二個構面。

	非常不同意 1	不同意 2	普通 3	同意 4	非常同意 5
1. 當我工作表現良好時，機關會給予適當的獎勵。					
2. 平時獎懲結果，可以反映個人工作表現優劣。					
3. 與相同工作或職務的同仁相比，我應得的獎勵是合理公平的。					
4. 考績的結果通常可以反映我一年的工作績效。					
5. 我去年的考績，與不同單位、相同職位的人比較是公平的。					
6. 考績結果，是決定個人晉薪要素。					
7. 考績結果，會影響到個人升遷的機會。					
8. 考績結果，會影響到個人接受訓練的機會。					

第三部分為工作士氣問卷：下列題目是有關您對服務機關及工作的觀感，請依您的感受，在適當的欄位打勾(√)。此部分包含組織認同、工作投入、團隊精神三個構面。

	非常不同意 1	不同意 2	普通 3	同意 4	非常同意 5
1. 我願意為服務機關的形象與榮譽而努力。					
2. 我以身為服務機關的一份子為榮。					
3. 當服務機關目標達成時，我也覺得很有成就感。					
4. 我非常關心服務機關的發展與未來使命。					
5. 我在未來三年內願意繼續在現在的機關服務。					
6. 我認為工作是考驗個人智慧與能力的好機會。					
7. 我感覺我的工作是很有樂趣的工作。					
8. 我願意為了做好我所擔任的工作而全力以赴。					
9. 同事間有困難會互相支援與幫助。					
10. 我願意遵守服務機關的工作規範。					
11. 我願意服從多數人的意見，並尊重少數人的意見。					
12. 對於服務機關辦理的活動，願積極參與，爭取團體榮譽。					
13. 我願意配合服務機關各項安排，以促進服務機關發展。					

第四部分：個人基本資料，做為整體分析之用。

(一)性別： (1)男 (2)女

(二)年齡： (1)30歲以下 (2)31-40歲 (3)41-50歲 (4)51歲以上

(三)教育程度： (1)高中職 (2)專科 (3)大學 (4)研究所

(四)婚姻狀況： (1)未婚 (2)已婚

(五)服務年資： (1)未滿5年 (2)5-10年
 (3)11-20年 (4)21年以上

(六)職等： (1)委任五職等以下 (2)薦任第六職等至薦任第七職等

(3) 薦任第八職等以上

(七) 職務： (1) 主管 (2) 非主管

本問卷到此結束，請檢查有無遺漏選項，再次感謝您的支持與協助！

附錄三 公務人員考績法

修正日期 民國 96 年 03 月 21 日

第 1 條 公務人員之考績，依本法行之。

第 2 條 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。

第 3 條 公務人員考績區分如左：

一、年終考績：係指各官等人員，於每年年終考核其當年一至十二月任職期間之成績。

二、另予考績：係指各官等人員，於同一考績年度內，任職不滿一年，而連續任職已達六個月者辦理之考績。

三、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。

第 4 條 公務人員任現職，經銓敘審定合格實授至年終滿一年者，予以年終考績；不滿一年者，如係升任高一官等職務，得以前經銓敘審定有案之低一官等職務合併計算，辦理高一官等之年終考績；如係調任同一官等或降調低一官等職務，得以前經銓敘審定有案之同官等或高官等職務合併計算，辦理所敘官等職等之年終考績。但均以調任並繼續任職者為限。

具有公務人員任用資格之政務人員、教育人員或公營事業人員轉任公務人員，經銓敘審定合格實授者，其轉任當年未辦理考核及未採計提敘官職等級之年資，得比照前項經銓敘審定合格實授之年資，合併計算參加年終考績。

第 5 條 年終考績應以平時考核為依據。平時考核就其工作、操行、學識、才能行之。

前項考核之細目，由銓敘機關訂定。但性質特殊職務之考核得視各職務需要，由各機關訂定，並送銓敘機關備查。

第 6 條 年終考績以一百分為滿分，分甲、乙、丙、丁四等，各等分數如左：

甲等：八十分以上。

乙等：七十分以上，不滿八十分。

丙等：六十分以上，不滿七十分。

丁等：不滿六十分。

考列甲等之條件，應於施行細則中明定之。

除本法另有規定者外，受考人在考績年度內，非有左列情形之一者，不得考列丁等：

- 一、挑撥離間或誣控濫告，情節重大，經疏導無效，有確實證據者。
- 二、不聽指揮，破壞紀律，情節重大，經疏導無效，有確實證據者。
- 三、怠忽職守，稽延公務，造成重大不良後果，有確實證據者。
- 四、品行不端，或違反有關法令禁止事項，嚴重損害公務人員聲譽，有確實證據者。

第 7 條 年終考績獎懲依左列規定：

- 一、甲等：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；已敘年功俸最高俸級者，給與二個月俸給總額之一次獎金。
- 二、乙等：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；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。
- 三、丙等：留原俸級。
- 四、丁等：免職。

前項所稱俸給總額，指公務人員俸給法所定之本俸、年功俸及其他法定加給。

第 8 條 另予考績人員之獎懲，列甲等者，給與一個月俸給總額之一次獎金；列乙等者，給與半個月俸給總額之一次獎金；列丙等者，不予獎勵；列丁等者，免職。

第 9 條 公務人員之考績，除機關首長由上級機關長官考績外，其餘人員應以同官等為考績之比較範圍。

第 10 條 年終考績應晉俸級，在考績年度內已依法晉敘俸級或在考績年度內升任高

一官等、職等職務已敘較高俸級，其以前經銓敘審定有案之低官等、職等職務合併計算辦理高一官等、職等之年終考績者，考列乙等以上時，不再晉敘。但專案考績不在此限。

第 11 條 各機關參加考績人員任本職等年終考績，具有左列各款情形之一者，取得同官等高一職等之任用資格：

一、二年列甲等者。

二、一年列甲等二年列乙等者。

前項所稱任本職等年終考績，指當年一至十二月任職期間均任同一職等辦理之年終考績。另予考績及以不同官等職等併資辦理年終考績之年資，均不得予以併計取得高一職等升等任用資格。但以不同官等職等併資辦理年終考績之年資，得予以併計取得該併資之較低官等高一職等升等任用資格。

第 12 條 各機關辦理公務人員平時考核及專案考績，分別依左列規定：

一、平時考核：獎勵分嘉獎、記功、記大功；懲處分申誡、記過、記大過。於年終考績時，併計成績增減總分。平時考核獎懲得互相抵銷，無獎懲抵銷而累積達二大過者，年終考績應列丁等。

二、專案考績，於有重大功過時行之；其獎懲依左列規定：

(一) 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。但在同一年度內再因一次記二大功辦理專案考績者，不再晉敘俸級，改給二個月俸給總額之一次獎金。

(二) 一次記二大過者，免職。

前項第二款一次記二大功之標準，應於施行細則中明定之。專案考績不得與平時考核功過相抵銷。

非有左列情形之一者，不得為一次記二大過處分：

一、圖謀背叛國家，有確實證據者。

二、執行國家政策不力，或怠忽職責，或洩漏職務上之機密，致政府遭受重大損害，有確實證據者。

- 三、違抗政府重大政令，或嚴重傷害政府信譽，有確實證據者。
- 四、涉及貪污案件，其行政責任重大，有確實證據者。
- 五、圖謀不法利益或言行不檢，致嚴重損害政府或公務人員聲譽，有確實證據者。
- 六、脅迫、公然侮辱或誣告長官，情節重大，有確實證據者。
- 七、挑撥離間或破壞紀律，情節重大，有確實證據者。
- 八、曠職繼續達四日，或一年累積達十日者。

第 13 條 平時成績紀錄及獎懲，應為考績評定分數之重要依據。平時考核之功過，除依前條規定抵銷或免職者外，曾記二大功人員，考績不得列乙等以下；曾記一大功人員，考績不得列丙等以下；曾記一大過人員，考績不得列乙等以上。

第 14 條 各機關對於公務人員之考績，應由主管人員就考績表項目評擬，遞送考績委員會初核，機關長官覆核，經由主管機關或授權之所屬機關核定，送銓敘部銓敘審定。但非於年終辦理之另予考績或長官僅有一級，或因特殊情形報經上級機關核准不設置考績委員會時，除考績免職人員應送經上級機關考績委員會考核外，得逕由其長官考核。

考績委員會對於考績案件，認為有疑義時，得調閱有關考核紀錄及案卷，並得向有關人員查詢。

考績委員會對於擬予考績列丁等及一次記二大過人員，處分前應給予當事人陳述及申辯之機會。

第一項所稱主管機關為總統府、國家安全會議、五院、各部（會、處、局、署與同層級之機關）、省政府、省諮議會、直轄市政府、直轄市議會、縣（市）政府及縣（市）議會。

第 15 條 各機關應設考績委員會，其組織規程，由考試院定之。

第 16 條 公務人員考績案，送銓敘部銓敘審定時，如發現有違反考績法規情事者，應照原送案程序，退還原考績機關另為適法之處分。

第 17 條 （刪除）

第 18 條 年終辦理之考績結果，應自次年一月起執行；一次記二大功專案考績及非

於年終辦理之另予考績，自主管機關核定之日起執行。但考績應予免職人員，自確定之日起執行；未確定前，應先行停職。

- 第 19 條 各機關辦理考績人員如有不公或徇私舞弊情事時，其主管機關應查明責任予以懲處，並通知原考績機關對受考人重加考績。
- 第 20 條 辦理考績人員，對考績過程應嚴守秘密，並不得遺漏舛錯，違者按情節輕重予以懲處。
- 第 21 條 派用人員之考成，準用本法之規定。
- 第 22 條 不受任用資格限制人員及其他不適用本法考績人員之考成，得由各機關參照本法之規定辦理。
- 第 23 條 教育人員及公營事業人員之考績，均另以法律定之。
- 第 24 條 本法施行細則，由考試院定之。
- 第 25 條 本法施行日期，由考試院以命令定之。
本法修正條文自公布日施行。

附錄四 公務人員考績法施行細則

修正日期 民國 96 年 10 月 30 日

- 第 1 條 本細則依公務人員考績法（以下簡稱本法）第二十四條規定訂定之。
- 第 2 條 公務人員年終考績，於每年年終辦理，其確有特殊情形不能如期辦理者，得由考績機關函經銓敘部同意展期辦理。但以不逾次年六月底為限。
考績年度內任職期間之計算，以月計之。公務人員調任現職，經銓敘審定合格實授，除十二月二日以後由其他機關調任現職者，由原任職機關以原職務辦理考績外，於年終最後任職機關參加考績時，應由考績機關向受考人原任職機關，調取平時考核紀錄及其他相關資料，評定成績。
依公務人員留職停薪辦法第四條第一項第四款至第六款規定辦理留職停薪人員，由本職機關以本職辦理考績，本職機關應向辦理派出國協助友邦機關、借調機關、公民營事業機構或政府捐助經費達設立登記之財產總額百分之五十以上之財團法人，調取平時考核紀錄及其他相關資料，評定成績。
- 第 3 條 公務人員年終考績，綜合其工作、操行、學識、才能四項予以評分。其中工作占考績分數百分之五十；操行占考績分數百分之二十；學識及才能各占考績分數百分之十五。
考績表格式，由銓敘部定之。但各機關得視業務特殊需要，另行訂定，報銓敘部備查。
- 第 4 條 公務人員年終考績，應就考績表按項目評分，除本法及本細則另有規定應從其規定者外，須受考人在考績年度內具有下列特殊條件各目之一或一般條件二目以上之具體事蹟，始得評列甲等：
一、特殊條件：
（一）因完成重大任務，著有貢獻，獲頒勳章者。
（二）依獎章條例，獲頒功績、楷模或專業獎章者。
（三）依本法規定，曾獲一次記一大功，或累積達記一大功以上之獎勵者。

- (四) 對本職業務或與本職有關學術，研究創新，其成果獲主管機關或聲譽卓著之全國性或國際性學術團體，評列為最高等級，並頒給獎勵者。
- (五) 主辦業務經上級機關評定成績特優者。
- (六) 對所交辦重要專案工作，經認定如期圓滿達成任務者。
- (七) 奉派代表國家參加與本職有關之國際性比賽，成績列前三名者。
- (八) 代表機關參加國際性會議，表現卓著，為國爭光者。
- (九) 依考試院所頒激勵法規規定獲選為模範公務人員或獲頒公務人員傑出貢獻獎者。

二、一般條件：

- (一) 依本法規定，曾獲一次記功二次以上，或累積達記功二次以上之獎勵者。
- (二) 對本職業務或與本職有關學術，研究創新，其成果經權責機關或學術團體，評列為前三名，並頒給獎勵者。
- (三) 在工作或行為上有良好表現，經權責機關或聲譽卓著團體，公開表揚者。
- (四) 對主管業務，提出具體方案或改進辦法，經採行認定確有績效者。
- (五) 負責盡職，承辦業務均能於限期內完成，績效良好，有具體事蹟者。
- (六) 全年無遲到、早退或曠職紀錄，且事、病假合計未超過五日者。
- (七) 參加與職務有關之終身學習課程超過一百二十小時，且平時服務成績具有優良表現者。但參加之課程實施成績評量者，須成績及格，始得採計學習時數。
- (八) 擔任主管或副主管職務領導有方，績效優良者。
- (九) 主持專案工作，規劃周密，經考評有具體績效者。
- (十) 對於艱鉅工作，能克服困難，達成任務，有具體事蹟，經權責機關獎勵者。
- (十一) 管理維護公物，克盡善良管理職責，減少損害，節省公帑，有具體重大事蹟，經權責機關獎勵者。
- (十二) 辦理為民服務業務，工作績效及服務態度良好，有具體事蹟者。

因特殊條件或一般條件各目所列優良事蹟，而獲記功一次以上之獎勵者，該優良事蹟，與該次記功一次以上之獎勵，於辦理年終考績，應擇一採認。

公務人員在考績年度內，有下列情事之一，不得考列甲等：

- 一、曾受刑事或懲戒處分者。
- 二、參加公務人員相關考試或升官等訓練之測驗，經扣考處分者。
- 三、平時考核獎懲抵銷後，累積達記過以上處分者。
- 四、曠職一日或累積達二日者。
- 五、事、病假合計超過十四日者。
- 六、辦理為民服務業務，態度惡劣，影響政府聲譽，有具體事實者。

前項第五款及第一項第二款第六目有關事、病假合計之日數，應扣除請家庭照顧假及生理假之日數。

依第一項第一款第四日至第八目、第二款第三日至第五目及第七日至第十二目各目所定條件評擬甲等者或依第三項第六款情事，不得評擬甲等者，應將具體事蹟記載於考績表備註及重大優劣事實欄內，提考績委員會審核。

各機關辦理考績時，不得以下列情形，作為考績等次之考量因素：

- 一、依法令規定日數所核給之家庭照顧假、生理假、婚假、產前假、娩假、流產假或陪產假。
- 二、依法令規定給予之哺乳時間或因育嬰減少之工作時間。

第 5 條 (刪除)

第 6 條 受考人所具條件，不屬第四條及本法第六條所列舉甲等或丁等條件者，由機關長官衡量其平時成績紀錄及獎懲，或就其具體事蹟，評定適當考績等次。

受考人兼具第四條及本法第六條所列舉甲等及丁等條件者，除其獎懲已依本法第十二條規定相互抵銷者外，由機關長官視情節，評定適當考績等次。

第 7 條 依本法第三條第二款規定應另予考績者，關於辦理其考績之項目、評分比例、考績列等標準及考績表等，均適用年終考績之規定。

另予考績，於年終辦理之；因撤職、休職、免職、辭職、退休、資遣、死亡或留職停薪期間考績年資無法併計者，應隨時辦理。

經銓敘部銓敘審定合格實授，復應其他考試錄取，於分配實務訓練期間未具占缺職務任用資格者，其當年原職之另予考績，應隨時辦理。

在同一考績年度內已辦理另予考績之人員，其任職至年終達六個月者，不再辦理另予考績。

轉任教育人員、公營事業人員或其他公職者，如其轉任前之年資，未經所轉任機關併計辦理考績、考成或考核者，應由轉任前之機關予以查明後，於年終辦理另予考績。

第 8 條 依法權理人員，以經銓敘部依其所具任用資格銓敘審定之職等，參加考績。

調任同官等內低職等職務，仍以原職等任用人員，以原職等參加考績。

第 9 條 依本法給與之考績獎金，其給與標準如下：

一、年終考績或另予考績獎金，均以受考人次年一月一日之俸給總額為準；十二月二日以後調任其他機關，由原任職機關以原職務辦理考績者，亦同。但非於年終辦理之另予考績獎金，以最後在職日之俸給總額為準。

二、十二月二日以後撤職、休職、免職、辭職、退休、資遣、死亡、留職停薪期間考績年資無法併計或轉任（調）不適用本法規定之機關，經依本法辦理考績者，其考績獎金依考績結果以在職同等級且支領相同俸給項目者次年一月一日之俸給總額為準。

三、依公務人員留職停薪辦法第四條第一項第四款至第六款規定辦理留職停薪人員，其考績獎金按考績結果以次年一月一日在辦理派出國協助友邦機關、借調機關、公民營事業機構或政府捐助經費達設立登記之財產總額百分之五十以上之財團法人所支俸（薪）給總額為準。

四、專案考績獎金，以主管機關或授權之所屬機關（以下簡稱核定機關）獎懲令發布日之俸給總額為準。

因職務異動致俸給總額減少者，其考績獎金之各種加給均以所任職務月數，按比例計算。

因國內外駐區互調人員，其年終或另予考績獎金均以當年度國內外服務月數，按比例計算，不適用前二項之規定。

在考績年度內經依法令規定核派代理或兼任職務，並依規定支領代理或兼任職務之加給者，其考績獎金之各種加給，除次年一月一日仍續代理或兼任者，依第一項規定辦理外，均以實際代理或兼任職務月數，按比例計算。

考績獎金除下列各款情形外，由受考人次年一月一日之在職機關發給：

- 一、第一項第一款但書、第二款及第四款之情形，由辦理考績機關發給。
- 二、第一項第三款之情形，由辦理派出國協助友邦機關、借調機關、公民營事業機構或政府捐助經費達設立登記之財產總額百分之五十以上之財團法人發給。

第 10 條 經懲戒處分受休職、降級、減俸或記過人員，在不得晉敘期間考列乙等以上者，不能取得升等任用資格。

第 11 條 本法第十條所稱在考績年度內升任高一官等、職等職務已敘較高俸級，指當年二月至十二月間升任高一官等、職等職務，並自所任職等本俸最低俸級起敘之俸級，高於原敘俸級。但不包括下列情形：

- 一、依法取得較高等級考試及格資格改敘俸級。
- 二、依後備軍人轉任公職考試比敘條例及其施行細則規定，先以低職等比敘，復以較高職等比敘晉敘俸級。
- 三、升任高一官等、職等職務時，敘同數額俸點之俸級，並以曾任年資提敘俸級。

本法第十條所稱不再晉敘，指考績列乙等以上者，依本法第七條規定應晉之俸級不予晉敘。但考績獎金仍應照發。

第 12 條 (刪除)

第 12-1 條 依本法第四條第二項併資辦理之年終考績，如其原任職務與現任職務職等相當或較高者，得作為本法第十一條第一項取得同官等高一職等任用資格之年資。

第 13 條 本法第十二條第一項第一款所稱平時考核記大功、記大過之標準如下：

一、有下列情形之一，一次記一大功：

- (一) 執行重要命令，克服艱難，圓滿達成使命者。
- (二) 辦理重要業務，成績特優或有特殊績效者。
- (三) 搶救重大災害，切合機宜，有具體效果者。
- (四) 對於重大困難問題，提出有效方法，順利予以解決者。
- (五) 在惡劣環境下，盡力職務，圓滿達成任務者。

二、有下列情形之一，一次記一大過：

- (一) 處理公務，存心刁難或蓄意苛擾，致損害機關或公務人員聲譽者。
- (二) 違反紀律或言行不檢，致損害公務人員聲譽，或誣陷侮辱同事，有確實證據者。
- (三) 故意曲解法令，致人民權利遭受重大損害者。
- (四) 因故意或重大過失，貽誤公務，導致不良後果者。
- (五) 曠職繼續達二日，或一年內累積達五日者。

各主管機關得依業務特殊需要，另訂記一大功、一大過之標準，報送銓敘部核備。

嘉獎、記功或申誡、記過之標準，由各機關視業務情形自行訂定，報請上級機關備查。

各機關依法設置考績委員會者，其公務人員平時考核獎懲，應遞送考績委員會初核，機關長官核定。

機關長官對公務人員平時考核獎懲結果有意見時，得簽註意見，交考績委員會復議。機關長官對復議結果，仍不同意時，得加註理由後變更之。

各機關平時考核獎懲之記功（過）以下案件，考績委員會已就相同案情核議有案或已有明確獎懲標準者，得先行發布獎懲令，並於獎懲令發布後三十日內提交考績委員會確認；考績委員會不同意時，應依前二項程序變更之。

第 14 條

本法第十二條第一項第二款所稱專案考績一次記二大功，以有下列情形之一為限：

- 一、針對時弊，研擬改進措施，經採行確有重大成效者。
- 二、對主辦業務，提出重大革新具體方案，經採行確具成效者。

三、察舉不法，維護政府聲譽或權益，有卓越貢獻者。

四、適時消弭意外事件，或重大變故之發生，或已發生而措置得宜，能予有效控制，免遭嚴重損害者。

五、遇案情重大案件，不為利誘，不為勢劫，而秉持立場，為國家或機關增進榮譽，有具體事實者。

依前項規定一次記二大功及本法第十二條規定一次記二大過之專案考績，應引據法條，詳述具體事實，經由核定機關核定後，送銓敘部銓敘審定。

第 15 條 本法第十二條第一項第一款所稱平時考核獎懲得互相抵銷，指嘉獎、記功、記大功與申誡、記過、記大過得互相抵銷。

前項獎懲，嘉獎三次作為記功一次；記功三次作為記一大功；申誡三次作為記過一次；記過三次作為記一大過。

第 16 條 公務人員平時考核獎懲，應併入年終考績增減分數。嘉獎或申誡一次者，考績時增減其分數一分；記功或記過一次者，增減其分數三分；記一大功或一大過者，增減其分數九分。

前項增分或減分，應於主管人員就考績表項目評擬時為之。獎懲之增減分數應包含於評分之內。

第 17 條 本法第十三條所稱平時成績紀錄，指各機關單位主管應備平時成績考核紀錄，具體記載屬員工作、操行、學識、才能之優劣事實。其考核紀錄格式，由各機關視業務需要，自行訂定。

各機關單位主管對其屬員之平時考核應依規定確實辦理，其辦理情形列入該單位主管年終考績參考。

第 18 條 各機關辦理公務人員考績，應由人事主管人員查明受考人數，並分別填具考績表有關項目，送經單位主管，檢同受考人全年平時成績考核紀錄，依規定加註意見後，予以逐級評分簽章，彙送考績委員會初核。

第 19 條 機關長官覆核所屬公務人員考績案，如對初核結果有意見時，應交考績委員會復議。機關長官對復議結果，仍不同意時，得加註理由後變更之。

本法第十四條第二項所稱有關人員，指受考人、受考人之主管，及其他與該考績案有關之公務人員。

本法第十四條第三項所稱陳述及申辯，機關應以書面通知當事人以書面或言詞為之，並列入考績委員會議紀錄。

第 20 條 各機關公務人員年終考績辦理後，應按官等編列清冊及統計表，併送核定機關核定後，送銓敘部依法銓敘審定。其中考列丁等者，應檢附其考績表。統計表亦得由核定機關彙總編送，年終辦理之另予考績應另列清冊。前項考績清冊及統計表格式，由銓敘部定之。

各機關依核定機關核定之考績清冊附入該機關給與清冊送審計機關查考。

第 21 條 年終考績案經各核定機關核定後，送達期限，由銓敘部按照實際情形規定之，至遲不得逾次年三月。但依第二條第一項規定展期辦理者，不在此限。

上級機關核轉或核定下級機關考績案時，如發現其有違反考績法規情事者，應退還原考績機關另為適法之處理。

各機關考績案經核定機關核定送銓敘部銓敘審定後，應以書面通知受考人。考績列丁等或專案考績一次記二大過免職者，應附記處分理由及不服處分者提起救濟之方法、期間、受理機關等相關規定。

第 22 條 銓敘部依本法第十六條規定或核定機關依前條第二項規定，對公務人員考績案，如發現有違反考績法規情事，於退還原考績機關另為適法之處理時，或核定機關依本法第十九條規定，查明各機關辦理考績人員有不公或徇私舞弊情事，通知原考績機關對受考人重行考績時，原考績機關應於文到十五日內處理。逾限不處理或未依相關規定處理者，核定機關得調卷或派員查核；對其考績等次、分數或獎懲，並得逕予變更。

第 23 條 (刪除)

第 24 條 本法第十八條但書所稱自確定之日起執行，指受考人自收受一次記二大過專案考績免職令、考列丁等免職令之次日起三十日內，未依法提起復審，自期滿之次日起執行；或收受復審決定書之次日起二個月內，未依法向該管司法機關請求救濟，自期滿之次日起執行；或向該管司法機關請求救濟，經判決確定之日起執行。所稱未確定前，應先行停職，指受考人自收受一次記二大過專案考績免職令、考列丁等免職令之次日起，停止其職務。

依本法第十八條規定應先行停職人員，由權責機關長官為之；被先行停職人員，經依法提起救濟而撤銷原行政處分並准予復職者，其停職期間併計為任職年資。

前項復職人員，在考績年度內停職期間逾六個月者，不予辦理該年考績。依其他法律停職後准予復職者之任職年資及考績，比照前二項規定辦理。依法停職人員應俟停職原因消滅後，始得依規定補辦停職當年度之考績。

第 25 條 受考人於收受考績通知後，如有不服，得依公務人員保障法提起救濟；如有顯然錯誤，或有發生新事實、發現新證據等行政程序再開事由，得依行政程序法相關規定辦理。

前項考績更正或變更，得填具考績更正或變更申請表，並檢附有關證明文件，由核定機關核定後，送銓敘部銓敘審定。

第 26 條 應屆辦理考績期間，人事主管人員未向機關長官簽報辦理考績者；或機關長官據報而不予辦理者；或不依第二十一條第一項所定期限辦理者；均以遺漏舛錯論。

第 27 條 本細則自發布日施行。

附錄五 考績委員會組織規程

修正日期 民國 98 年 05 月 25 日

第 1 條 本規程依公務人員考績法（以下簡稱本法）第十五條規定訂定之。

第 2 條 考績委員會委員之任期一年，期滿得連任。

考績委員會置委員五人至二十三人，除本機關人事主管人員為當然委員及第四項所規定之票選人員外，餘由機關首長就本機關人員中指定之，並指定一人為主席。主席因故未能出席會議者，得由主席就委員中指定一人代理會議主席。

各主管機關已成立公務人員協會者，其考績委員會指定委員中應有一人為該協會之代表；其代表之指定應經該協會推薦本機關具協會會員身分者三人，由機關首長圈選之。

第二項委員，每滿四人應有二人由本機關受考人票選產生之。受考人得自行登記或經本職單位推薦為票選委員候選人。

前項票選，應採普通、平等、直接及無記名投票法行之。但各機關情形特殊者，得採分組、間接、通訊等票選方式行之。辦理選務人員應嚴守秘密。

第 3 條 考績委員會職掌如下：

一、本機關職員及直屬機關首長年終考績、另予考績、專案考績及平時考核獎懲之初核或核議事項。

二、本法或其他法規明定應交考績委員會核議事項。

三、本機關首長交議事項。

第 4 條 考績委員會應有全體委員過半數之出席，始得開會；出席委員半數以上同意，始得決議。可否均未達半數時，主席可加入任一方以達半數同意。

前項出席委員應行迴避者，於決議時不計入該案件之出席人數。

考績委員會初核或核議前條案件有疑義時，得調閱有關資料，必要時並得通知受考人、有關人員或其單位主管到會備詢，詢畢退席。

第 5 條 考績委員會開會初核或復議年終（另予）考績時，應將考績清冊、考績表

及有關資料交各出席委員互相審閱、核議，並提付表決，填入考績表，由主席簽名蓋章後，報請本機關首長覆核。

第 6 條 考績委員會之會議紀錄，應記載下列事項。但依案件性質無庸記載者，不在此限：

- 一、會議次別、日期及地點。
- 二、出席委員姓名。
- 三、主席及紀錄人員姓名。
- 四、受考人數及其姓名、職務、官職等級及俸（薪）點。
- 五、備詢人姓名及詢答要點。
- 六、決議事項。
- 七、考績清冊等其他附件名稱及數量。

第 7 條 考績委員會委員、與會人員及其他有關工作人員對考績評擬、初核、覆核及核定等考績過程應嚴守秘密，並不得遺漏舛錯，對考績結果在核定前亦應嚴守秘密，不得洩漏；考績委員會開會時，除工作人員外，考績委員及與會人員均不得錄音、錄影。

第 8 條 考績委員會開會時，委員、與會人員及其他有關工作人員，對涉及本身之事項，應自行迴避；對非涉及本身之事項，依其他法律規定應迴避者，從其規定。

前項人員有應自行迴避之情事而不迴避者，得由與會其餘人員申請其迴避，或由主席依職權命其迴避。

第 9 條 考績委員會委員、與會人員及其他有關工作人員違反第七條、前條第一項規定者，按情節輕重予以懲處。

第 10 條 本規程自發布日施行。