

# 謝 誌

想要是一種痛苦的事、需要是一種快樂的事，需要的不多、想要的太多。想要和需要僅僅是一線之隔，有時候想要的，往往不是真的需要，回想起為什麼我要就讀研究研呢？是想要還是需要，其實我真的是分辨不太出來，但我知道結論是快樂的，結果是甜美的，所以應該是需要吧！因緣際會在學長蔡金泉的介紹下認識東海專班助教王啟明，也啟蒙我進東海大學公共事務碩士在職專班進修的機緣。

在論文的寫作過程要感謝的人實在很多，有他們的幫助才有這篇論文的產生，首推恩師指導教授張四明老師，在我研究方向與架構陷入迷途的時候，整天茶不思、飯不想，無時無刻腦海中想著論文的寫作，幸有恩師適時給我指引解惑，對於問題不厭其煩的教誨與啟發，且細心審閱論文初稿並逐字校正及修飾，使論文得以順利完成，此恩永銘於心，謹致最深的敬意與謝意。口試期間承蒙史美強老師、李宗勳老師不吝指正，對於論文疏漏之處提供精闢見解，使得論文更為嚴謹。另外李宗勳老師在論文题目的啟發、擔任受訪專家提供諸多寶貴意見，項靖老師、楊永年老師提供專業意見，同學謝東穎教導量化研究工具的使用，感謝良師益友的協助與幫忙，獻上最誠摯的謝意。

海巡署同事國立、麗娟，特別感謝在百忙之中抽空接受論文的訪談，有他們在業管單位提供專業的意見，使得本論文更加有價值，最後家人的支持與鼓勵，使我無後顧之憂，得以全力以赴在課業上修習與論文之撰寫上，謹將此論文與畢業的喜悅，與我親愛的家人分享。

陳 正 忠 謹誌於黎明新村

2007 年 7 月 14 日

# 目 錄

第一章 緒論	
第一節 研究背景與動機.....	1
第二節 研究現況與回顧.....	7
第三節 研究問題與目的.....	11
第四節 研究範圍與流程.....	15
第五節 研究方法與架構.....	18
第二章 相關理論探討	
第一節 績效評估與績效管理.....	23
第二節 績效評估制度的內涵.....	26
第三節 績效評估與激勵制度.....	46
第四節 績效評估困境與限制.....	55
第三章 我國海岸巡防組織的績效管理活動	
第一節 我國海岸巡防組織架構與任務.....	65
第二節 我國海岸巡防組織的運作困境.....	75
第三節 海巡工作績效考評要點的運作分析.....	81
第四章 海巡署中巡局實施績效管理的實證分析	
第一節 研究設計.....	99
第二節 海巡人員對考評要點制度設計合理性與公平性的看法	105
第三節 海巡人員對考評要點實施成效的評價.....	113
第四節 海巡人員對推行考評要點是否產生負面功能的看法....	123
第五節 綜合討論.....	130
第五章 結論	
第一節 主要發現.....	137
第二節 政策建議.....	141

第三節	後續研究建議.....	146
附錄一	我國績效評估相關期刊與著作.....	149
附錄二	我國海巡署績效評估相關論文.....	156
附錄三	問卷調查設計內容摘要表.....	159
附錄四	研究問題與概念型、操作型定義、問卷題目轉換表.....	161
附錄五	行政院海岸巡防署績效評估制度之研究問卷調查表.....	162
附錄六	深度訪談題目.....	168
附錄七	身份屬性與該要點分析表.....	169
附錄八	開放式問題彙整表.....	192
附錄九	單因子變異數分析整理分析表格.....	193
附錄十	T 檢定整理分析表格.....	194
附錄十一	深度訪談紀錄【A1】.....	195
附錄十二	深度訪談紀錄【A2】.....	201
附錄十三	深度訪談紀錄【A3】.....	211
附錄十四	政策建議彙整表.....	216
附錄十五	海巡工作績效考評要點.....	218
參考書目	.....	229

# 表目次

表 2-1 績效評估與績效管理之比較.....	26
表 2-2 未來與傳統績效的評估制度比較表.....	44
表 2-3 報酬制度之類型.....	52
表 3-1 海岸巡防機關與其他行政機關重疊職務事項.....	72
表 3-2 各考評對象受考基數基準表及成績核算方式.....	86
表 4-1 實施問卷調查樣本發放統計表.....	101
表 4-2 受訪者基本資料表.....	103
表 4-3 深度訪談對象.....	104
表 4-4 海巡人員對該要點制度設計合理性與公平性分析.....	106
表 4-5 海巡人員對該要點實施成效及提升組織績效的評價.....	114
表 4-6 海巡人員對該要點實施能否激勵士氣看法.....	120
表 4-7 海巡人員對該要點實施是否產生負面功能看法.....	125

# 圖目次

圖 1-1 研究範圍架構圖.....	16
圖 1-2 研究流程圖.....	17
圖 1-3 研究架構圖.....	22
圖 4-1 海巡署現行組織架構圖.....	66

## 摘要

海巡署掌管我國海域與海岸的廣大地域，其組織績效的良窳與國家安全、社會治安攸關重大，而與組織績效息息相關的海巡工作績效考評要點重要性自然不可言喻，即欲提升海巡機關績效，海巡工作績效考評要點是否完善，為其主因，故以海巡工作績效考評要點的績效評估制度為其主軸。

本研究之目的首先在於，瞭解海巡工作績效考評要點，在海巡署實施的情形，並進一步探討實施過程所帶來的影響。其次從利害關係人的觀感，探討海巡工作考評制度設計的目的、指標、方法各構面妥適性。最後為擴大結合海巡工作績效考評與獎懲、訓練、晉升制度的結合運用。本研究以海巡署中部地區巡防局情報科與所屬機動查緝隊為研究對象，採普查方式，總計回收問卷 105 份，有效問卷為 101 份。研究工具為「行政院海岸巡防署績效評估制度之研究問卷」，係依據文獻探討、現況分析、研究架構暨配合研究目的設計問卷。

根據調查所得資料，以描述統計、單因子變異數分析、雪費多重比較途徑、t 檢定等統計分析方法加以分析，獲得之結論再輔以深度訪談得出結論如下：

- 一、基層海巡人員對海巡工作考評要點制度之設計感受，普遍認為不公平與不合理，未與獎優懲劣之目標相符，他們認為這個要點並不能達成當初設計之目的。
- 二、基層海巡人員在實施該要點的成效評價普遍不佳，並不能提升個人與組織績效，也不能加強積極查緝不法之宗旨，因未能有效產生激勵的效果，提升海巡人員工作士氣。

三、基層海巡人員在實施該要點普遍性認同有負面功能的存在，再加上個人心裡有很大的工作壓力，也無助於組織間之合作，與創造績效為目標，結合個人、團體及組織之目標以達成共同之願景有違。

對於「海巡工作績效考評要點」的制度設計，海巡人員對實施的心態反應，負面功能發生的原因，依據實證調查分析的結果，及研究的發現與結論，提出下列的建議：

一、實施績效考評要點的建議：(1) 適度再修訂考評要點。(2) 修訂推行要充份溝通。(3) 績效指標可保留彈性。(4) 績效概念教育與訓練。(5) 統一適用之獎懲標準。

二、實施績效管理措施的建議：(1) 欲求公平性需先解決立足點之不平等。(2) 績效評估的結果應與人事制度相結合(3) 建立知識管理庫與導入學習成長指標(4) 建立具執行力與績效導向的組織文化(5) 連結績效評估系統落實組織策略目標。

關鍵字：績效管理、績效評估、海岸巡防署