

第一章 緒論

就「公共管理」的觀點而言，為民服務是政府機關如何選擇適當的傳送系統，使政府的公共服務能滿足民眾的需求，達到為民服務以顧客滿意為目標，績效評估乃是民眾滿意的保證，¹為符合利害關係人之需求，海巡署實施海巡工作績效考評要點，以達成顧客滿意為目標，本研究以海巡工作績效考評要點為個案。本章將分別就研究背景與動機、研究現況與回顧、研究問題與目的、研究範圍與流程、研究方法與架構等五個部分進行探討。

第一節 研究背景與動機

壹、研究背景

現代國家不論非營利組織或營利組織，基於提高資源運用的效率及效果，莫不積極建置運用各種管理機制，確保各項施政均能順利推動，俾能獲致促進國家發展及民眾福祉的最終目標。為達成此目標，追求卓越「績效管理制度」與績效目標，形成現代組織重要的課題。²以美國為例，美國柯林頓總統於一九九三年就任總統之後，即任命高爾副總統主持跨部會的「國家績效評估委員會」(National Performance Review)；該委員會於一九九八年更名為「全國協力政府再造委員會」(National Partnership for Reinventing Government)，並揭示以「提升效能、擷節成本」(Work better and cost less)的改革訴求，以期達到運用較少施政成本，來營造一個高績效政府(Better government for less money)之目標；一九九三年間所通過「政府績效與成果法」

¹ 曾文敬，〈落實績效評估以加強為民服務之研究〉，《研考雙月刊》、第24卷，3期(217期)，民89，頁95-101。

² 林嘉誠，〈行政機關績效評估制度的推動與展望〉，《研考雙月刊》、第27卷，5期，民92.10，頁5。

(Government Performance and Result Act,GPRA)之理念，更為美國政府積極將績效評估帶入法律層次的具體作為。

自民國九十年起，行政院基於營造高績效政府之目標，參考美國政府績效與成果法規劃設計，特別函頒「行政院所屬各機關施政績效評估要點」，並自九十一年度起調整考成項目為「由院列管計劃評核」與「機關施政績效評估」兩大部分，藉以顯示各機關的業務特性與階段性施政要領。其次，行政院自民國九十年九月二十四日通過「行政院暨所屬各級行政機關績效獎金實施計畫」，期能為績效評估的結果作為課責依據外，也能與獎酬制度相結合以達激勵作用，促進績效好者可繼續維持，績效不佳者可改善，從上述推動政策可以發現近來政府改革努力目標，已朝績效導向為治理主軸方向。

我國國土地形為一島嶼，地形四面環海，海洋與我們之間存著緊密依存的關係為符合國民利益與世界潮流趨勢，加緊發展具有遠見宏觀的海洋政策，建立有國際觀視野專責海洋事務組織，自民國七十六年解嚴以後，有關海域、海岸之巡防任務，原分別由「內政部水上警察局」、「國防部海岸巡防司令部」及「財政部關稅總局」等單位負責，由於事權不統一協調困難，整體績效未能有效發揮。因此在八十九年元月二十八日成立「行政院海岸巡防署」（以下簡稱海巡署）統籌我國海岸事務管理工作，³開啟我國海洋與海岸事務管理之新紀元。

貳、研究動機

³行政院研究發展考核委員會，《海洋政策白皮書》。台北：研考會，民國 88，頁 43。

近年來國內政治環境快速變遷，社會呈現多元而開放，新聞媒體在高度競爭的環境下快速準確的傳送與民眾息息相關的各種訊息，人民對政府施政高品質的要求日益殷切，社會治安更是與所有民眾安居樂業切身相關事項，重視的程度自然不在話下，海巡署人員為我國海防第一線機關，職掌多項犯罪元素如槍械、毒品各類管制危禁物品走私查緝，國家安全相關的大陸偷渡犯偷渡問題，經濟衛生相關的走私農漁畜產品，在在都與其組織功能有無發揮、查緝績效良窳攸關國內社會治安的安定與好壞，海巡署執行單位與人員責任相當重大，實應借重績效管理知識與能力，藉此提高組織之工作績效。

海巡署為我國海域執法與海岸巡防專責機關，任何機關的管理大致可以劃分為三個層次，機關、單位、員工，行政院研考會所推動的施政績效評估，評核層次為「機關層次」，公務人員考績法評核層次為「個人層次」，但一個完整的績效管理制度尚須一套承上啟下，側重「單位層次」的績效評核制度，⁴為此海巡署即於民國九十二年十二月八日由海巡署署本部情報處函訂頒佈「海岸巡防署暨所屬機關（單位）海巡工作績效考評要點」（以下簡稱海巡工作績效考評要點），為考評所屬機關（中心、單位）海巡工作執行成效，特訂定本要點，來評核海巡署所屬機關績效現況，為海巡署現有主要的績效考評制度。

海巡工作考評要點將海巡署所屬機關和單位，分為第一組海岸巡防總局各地區巡防局、第二組各巡防區、第三組海洋巡防總局偵防查緝隊、海岸巡防總局各地區巡防局所屬機動查緝隊、第四組海洋總局各海巡隊與直屬船隊、第五組海岸總局各地區巡防局岸巡總大隊，工作考評項目，分為海巡安全情報、查緝走私、

⁴ 林文燦，〈落實績效獎金及績效管理制度的參考-建立一套兼具效度及公信力的績效評核機制〉，《人事月刊》，第36卷，第5期，民93，頁19。

查緝非法入出國、專案工作、取締非法及越區捕魚、取締破壞海洋海岸資源、救生救難、其他等八項工作，以查獲項目類別訂定核分基準表，並依據考評成績達成率分為特優、優、一至五等等級，依此做為獎懲基準，自民國九十二年推行後並未對該工作考評要點做檢討，尤其是受考評對象的回應，是否合乎當初訂定目的，並且能夠有效提高組織績效。

David Osborne 和 Ted Gaebler 於《新政府運動》一書中呼籲要建立績效評估制度，主張即使沒有獎勵，僅是公布衡量結果，亦可使組織績效獲得改善。⁵由此可知績效評估制度的重要性，但誠如 Bouckaert and Peters 所言：績效衡量與管理可以解決某些的問題，但同時也可能製造新的問題，推動一個不適當、甚至具有反作用的績效衡量與管理系統，可能比沒有採行改革還要糟糕。績效衡量與管理的優點已經人盡皆知，但是它並沒有解決所有問題，同時還製造或加劇治理上新的問題。⁶亦即，現行海巡署「海巡工作績效考評要點」執行之優劣，設計是否完善將直接影響到組織之績效，水能載舟、易能覆舟，一個完善的海巡工作績效考評要點，可能激勵組織提高績效，落實組織策略與願景，但設計不良的海巡工作績效考評要點，卻可能將組織導向錯誤的方向與目標，並誘發許多負面的效果。

海巡署的成立係納編「內政部水上警察局」、「國防部海岸巡防司令部」及「財政部關稅總局」等機關，人員身份屬性、養成教育訓練、文化背景差異相當大，地域的管轄範圍更是我國行政機關之最，從本島各海岸到澎湖、金門、馬祖、南沙、東沙各外離島，及擴大海域都是海巡署管轄範圍，單位內之間先天條

⁵劉毓玲譯，David Osborne and Ted Gaebler 著，《新政府運動》。台北：天下文化，民82，頁146-156。

⁶張四明，《績效衡量與政府預算之研究》。台北：時英出版社，民92，頁28。

件、業務性質或人員性質差異甚大，海巡工作績效考評要點在同一機關內部單位之間進行績效評比，常常遭受許多不公平、不合理的批評，例如台北機動查緝隊與連江機動查緝隊所處環境就有天壤之別，以海巡工作考評要點兩隊差距不大的目標值而言，對以往績效特別好的單位績效目標缺乏挑戰性，但對先天條件差的單位卻如同不可能的任務般。

績效指標的設定若由上而下來設定目標，恐標準過高對受評估人員容易有放棄心態，若由下而上（基層單位自訂），又易流於形式，標準過於寬鬆，而由機關外第三者（如學者專家）訂定，亦可能不切實際。⁷海巡工作考評要點訂定指標時，雖有招開目標設定會議，請基層單位提供意見，但源於傳統官僚化組織的層級觀念，上下級人員的地位本身即呈不對稱關係，再加上軍職文化強調服從的心態，使得上級設定較難指標後，下級很難要求調整修正較適當指標，使得開會的結果宣達意義大於協商的目的，也就隱藏基層單位對於績效指標真實想法。

海巡工作績效考評要點明定所屬單位與成員工作項目與內容，並依據工作結果核以成績，使得組織成員只願意做有核分的工作，過分專注其份內的工作，造成缺乏對組織整體性的貢獻與關懷，長期下來組織成員的疏離感由然而生，評比不同機關或單位的成效，鼓勵彼此間的競爭，雖有助於績效的提升與進步，但卻可能造成同機關不同單位間緊張關係，而難以合作情資不能分享，試從內陸查緝隊接獲情資有某漁船將從事走私，而不能將情資與海上海巡隊共享，如何能提升海巡署整體業務績效，評比不同個人成效又造成同仁間競爭衝突，爭功委過，彼此無法學習成長，海巡工作考評要點雖有明訂主辦與協辦依案件情資及實際出力情形分配之，但在本位主義下能當主辦又有誰願意當協辦呢？

⁷ 吳瓊恩、李允傑與陳銘薰，《公共管理》。台北：智勝，民90。

海巡署因是多個不同性質機關所合併，納編成員仍沿用原人事管理條例，薪資、福利、退撫、獎懲、管理等等均沿用舊制，在人事制度各依其原任用及管理所適用之人事相關法令不同下，形成「同一機關多種人事制度、同工不同酬」怪異現實情況，使得組織成員對工作投入的誘因立足點就不平等，例如軍職人員每年只要獲得乙次嘉獎的行政獎勵就可以獲得年度考績提列為甲，而文職人員不管你的行政獎勵或工作績效如何都要提列一定比例的乙等，對於激勵工作的投入有很大的影響，績效評估制度對於績效好的單位或同仁應該給予獎勵，對績效不佳的單位或同仁給予輔導訓練，現行海巡工作績效考評要點與海巡人員的獎酬、訓練、升遷制度未能有效結合，常造成組織成員對個人考評結果不公平性的認知，如何強化海巡工作績效考評要點與獎酬、訓練、升遷制度的連結性，以有效改善激勵措施，減少因海巡署編成造成立足點不公的現象。

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，故瞭解海巡工作考評要點推動的現況與成效、制度訂定的週延性、及與其他升遷、獎懲、訓練制度配合連結情形，為誘發本研究的主要動機。

第二節 研究現況與回顧

壹、相關的研究文獻

為了解國內關於績效評估的相關研究，及現有的研究已關注的重點，尚未觸及的面向或議題，以有助於發掘、指引出待研究

的領域，並避免重複研究相同的題目，經以全國博碩士論文關鍵詞搜尋，關鍵詞檢索結果「海巡署」計 14 篇，「績效評估制度」計 48 篇，「海洋巡防」計 9 篇，「海岸巡防」計 39 篇，中文期刊篇目索引計系統，簡易查詢「績效評估制度」計 14 筆。為此將行政機關有關績效評估為研究重點的相關研究成果與發現，並著重點在於行政機關中與海巡工作性質相近警察機關及海巡署相關績效管理評估為主，匯整列表如附錄表 1。

貳、綜合歸納分析

首先從績效評估研究現況發現，績效評估概念源自於企業界的經驗與國外研究文獻，我國在績效評估雖進步較晚，但相關研究領域中已有相當豐富研究成果如附錄表(1-1、1-2)，從績效評估內涵的探討有二大方向，一個是為什麼要辦理績效評估，另一個就是如何評估，從評估的目的、評估的方法、評估的指標、評估的方式、評估結果回饋的應用、績效評估未來展望與發展、或者強調績效評估制度與其他制度，有效結合形成加乘的功效等研究，均有詳細的介紹，但經文獻探討發現未能將相關理論，有系統、有計劃的規劃到政府機關實務領域中，並以個案實証來研究檢討可行性，實際推行的成果尚屬少數，另針對相關理論的驗證與推行並分析結果及可能發生的偏差更是少有。

其次就績效評估之方法與工具領域的研究，目前最多研究為平衡計分卡的應用，如陳明哲、郭福氣和曾慶峰，策略性績效指標如林禮模，應用分析程序法如鍾權宏，應用德菲法及資料包絡分析法如林耀呈，對於相關績效評估之方法，我國行政機關組織績效之多元評估模式研究如王志銘。在績效評估方法、工具、指標的應用，多數都是呈現正面肯定的態度，以解決目前績效指標衡量構面單一狹隘的局面，理論上績效指標、衡量構面應越能滿

足多元需求越好，但是政府績效需求須面對複雜而多樣環境，且可能動機與目的相互衝突的結果，要尋找一個完美的績效指標與評估方法是為不可能任務，每個機關業務性質不同，工作之目標不同，宜取其評估方法或工具之精神，在因時因地做出最佳的規劃，實為上策。

第三就海岸巡防署個案機關績效評估相關論文如附錄表 1-2，僅有錢雅清使用資料包絡分析法分析各地區巡防局；鍾誌誠使用資料包絡分析法分析海洋巡防總局；陳永昌使用平衡計分卡觀點分析海洋巡防總局基隆海巡隊等三篇，以績效產出數據作一分析檢討或提出導入平衡計分卡觀點建構策略性績效管理概念，並無研究者針對規範所有海巡機關單位工作績效之海巡工作績效考評要點做一分析檢討，借此來瞭解該海巡工作績效考評要點實施狀況，也無其他研究者針對現行考評要點提出興革方案，以供參考。上述三篇論文偏就於海巡署不同機關內產出結果之比較，或對於海巡署績效指標之建言，對於海巡署目前實施績效評估的現況，未加以探討並研究可能發生的問題與負面的影響，及該績效評估制度的結果是否有預期之功能，達成預定的目標。

綜上分析，針對研究現況回顧發現，絕大部份的文獻與個案研究對績效評估的推行都是持樂觀與可行的看法，事實上對於全球行政革新的潮流中，我國能與國際接軌，提出政府改革的具體目標與方向，都是值得鼓勵的事，但對於公部門績效評估的推行，事實上與企業界還是有很大的區別，企業界以營利為目的，公部門以為民服務為目的，公部門對於實施來自企業界的績效評估制度同時，是否會產生一些限制與困境，及出現績效評估謬誤的陷阱，就碩博士論文回顧中僅朱虹錦於警政機關實施績效管理之研究，有深入調查績效評估所出現負功能現象，及造成受評估

者扭曲行為調查此一現象，在我國績效評估與管理多年的推行中值得觀注與探討。

參、相關文獻對本研究的啟發

政府機關各部門因業務不同、性質不同、功能不同，故並無一套績效評估制度可以一體適用，從相關文獻結論對於不同機關應用績效評估都可做為一種藥引，因為環境在變、時代在變，政府機關更不能置身事外，必須借由嘗試、運做、修正、改變才能有所進步，從行政院研考會研訂行政院所屬各機關施政評估要點，到行政院人事行政局頒佈行政院暨所屬各級行政機關績效獎金實施計畫，提供各機關實施績效評估的誘因與壓力，可見實施績效評估是有其必要性與重要性。

從相關文獻探討發現，公部門一直強調績效評估的重要性，各公務機關也研究一系列的方法、架構、指標的可行性探究，但實務上徹底實行的機關實在不多，試問公務機關救人一命的工作等同多少績效該如何衡量，甚至為了救一人花費無數人力、物力、金錢，在生命本無價下如何等同績效產出的結果，實無標準，就個案研究發現推行較徹底都是司法體系犯罪防制機關如法務部調查局、內政部警政署、行政院海巡署，因為犯罪偵防機關組織績效易於計量化，時間一久大家就將關注的焦點集中在績效的產出上，而遺忘公部門成立之宗旨，及績效評估制定之初衷，為了最大的產出，甚至不注重過程與品質，在司法機關體系更是危險不已，實務上有許多優秀同仁，為了績效不顧違法甚至知法犯法，將原本不屬於犯罪嫌疑人的槍械裁贓給他，就是為了績效產出而產生扭曲行為，所以人常云犯罪查緝是一良心事業，從績效評估制度正面看來可以激勵同仁士氣提高組織績效，從負面功能看來可能因績效評估影響或壓力造成負面功能的產生，但相關

文獻上發現像海巡署基層外勤單位一樣全面實施運用者少，運用後檢討者更少，實應針對個案與績效評估之利害關係人做一檢討驗證。

政府司法機關投入大量人、物力，最終的目的應是遏阻或減少犯罪行為之發生，但如果犯罪防制機關績效指標的達成率，是比成立初期逐年成長為「績效好」，或是經過查緝取締、防制作為後，犯罪行為逐年減少為「績效差」，實難論斷。若犯罪查緝周密，達到威嚇作用績效產出應該要越來越小，績效產出越高表示犯罪防制有缺失，到底績效產出高就是好、還是低就是不好，形成吊軌現象。

郭昱瑩教授於九十三年在政府機關績效評估探討所提出結論，在績效評估對機關的表現具有關鍵性的影響，而績效評估指標的適當性與回饋的激勵機制亦須設計得宜，方能相得益彰。績效評估結果的應用須賴高層決策人士的決心與全力支持，方能產生回饋功能，績效衡量指標的訂定要適當，以降低誤用、濫用與不當解釋的情形。海岸巡防署九十二年十二月八日頒佈海巡工作績效考評要點，考評所屬機關海巡工作執行成效，考評要點設計是否有遵照績效評估原理，並且注意其因果關係，實施的情形如何？是否有得到預期的功效？實令人好奇，值得深入探討，亦補足相關文獻缺漏。

第三節 研究問題與目的

壹、研究問題

海巡工作績效考評要點在評估目的上，以組織角度而言，借由成員的回饋，瞭解組織策略目標有無被正確的執行，組織目前工作表現與現況，以管理者角度而言，可做為獎酬的標準及人事決策參考，以受評估者角度而言，是為激勵潛能發揮工作績效，提供個人追求績效的目標。在適用範圍上包括海巡署所屬機關與單位的軍、警、文職人員，其中各地區巡防局與各巡防區係累積所屬單位業務績效加總而來，並非業務績效產出者，故本研究重點在於機動查緝隊、海巡隊、岸巡總大隊。

在評核方式上係依據各受考評對象受考基數，以核分當時之日期，每半年統計成績辦理評比作業，成績統計時間上半年自前一年十二月一日起至當年五月三十日止，下半年自當年六月一日起算至十一月三十日止，如彰化機動查緝隊為甲種查緝隊每半年受考基數，為每半年各月列考人數乘以十五分，為每半年受考基數，而該隊每半年成績總合除以每半年受考基數即為該隊半年考評成績達成率，再依據考評成績達成率等級分別給予行政獎勵與團體工作獎勵金。在考評成績產出上，係以該受考對象蒐報海巡安全情資或偵破考評項目案件依核分基準表產生，如查獲制式短槍一枝五十分。在考評核分上，須將案件移送（處理）後三日內輸入海巡署資訊系統，其相關佐證資料於移送（處理）或鑑驗報告接獲後十日內送達海巡署情報處，情報處於資料送達後十日內完成核分作業。

組織存在價值在於組織工作績效，海巡署為我國海岸巡防專責機關，如何爭取立法院和國人認同，提升具體組織工作績效即是當前的課題，其中犯罪偵防工作較受新聞媒體正面評價，也較受到社會矚目，凸顯海巡署組織功能發揮與存在價值，海巡署在海巡工作績效考評辦法頒訂實施之後，如查緝走私、槍枝、毒品、偷渡等犯罪的組織任務目標，實施成效如何有無增進組織

目標的達成？根據激勵理論的觀點，績效評估制度在精神面的獎勵可以提供滿足感和成就感，而與外在的獎酬制度相結合，並適時獎勵表現優秀的人員，則可以激發未來更好的表現，海巡工作績效考評要點能否提高組織成員工作士氣，有效激勵組織成員？

海巡署因成立背景，功能不同、裝備不同、組織編制不同，人員教育不同、訓練不同，在一體適用相同的海巡工作績效考評要點，是否會出現一些問題？實務觀察到在過於強調結果衡量的同時，發生組織成員選擇性辦案，組織間合作不易，績效掛帥等情形，如 Grizzle 於〈績效衡量與負功能數量化工作的陰暗面〉乙文，分別針對衡量結果、顧客滿意度、工作量以及效率等四個面向，可能產生的非預期結果或不良的影響進行檢討。提出重視衡量結果的陰暗面，包括「資料造假」(data corruption)和「挑軟柿子吃」(creaming)等問題。

再如報載九十三年二月二十七日行政院海巡署所屬，海洋巡防總局布袋海巡隊與海岸巡防總局岸巡四總隊，在嘉義布袋近海地區查緝一艘從金門開往台灣的「通順號」貨輪走私香菸案件時，發生相互爭功情事，兩方都要上船查緝未稅洋菸，但卻演出自己人掏槍威脅自己人、甚至出言恐嚇自己人的烏龍場面，顯見現行海巡工作績效考評要點所出現的一些問題。⁸ Bouckaert and Peters 於所提出管理人員經常對績效衡量的病理現象缺乏清楚的瞭解，在未能認清績效衡量的負功能時，即貿然採用一些技術上薄弱、又需索無度的績效指標，造成只會關注於績效活動的進行卻忽略基本目標的達成。⁹

⁸林春元、曾蕙蘋，〈查緝私煙爭功，海巡自家人開火〉，《中國時報》，民 93.2.28，版 B1。

⁹同註 6，頁 30。

本論文著重的研究問題在於：

- 一、探討海巡人員對「海巡工作績效考評要點」制度設計之合理性與公平性的認知為何？
- 二、探討海巡人員對「海巡工作績效考評要點」實施成效的看法為何？特別是瞭解海巡工作績效考評要點能否激勵海巡人員的工作士氣？提升整體的組織績效？
- 三、探討海巡人員對「海巡工作績效考評要點」的推行可能存在那些的負功能與不良影響？為何會有負功能的產生？

以上研究問題，期能藉由對海巡署中部地區巡防局人員實施問卷調查與深度訪談工作，並經資料整合、統計分析、闡釋與推論之後，冀能提出切合實際問題與符合事實需要具體發現與建議，期能達到理論與實務上相結合與運用。

貳、研究目的

許多公共組織莫不積極推動各種績效管理活動與績效評核機制，其中以犯罪偵查機關最為多元而複雜，也最為徹底實施，但就績效評核機制是否能達成績效目標，產出最大組織績效的萬靈丹，還是過多而複雜的績效評估活動，形成基層組織成員常言的「上有政策」、「下有對策」虛應文化。因此本研究第一個目的在於：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。

基於要探討績效評估，不外回答兩個問題：¹⁰一個是為什麼要辦理績效評估，另一個是要如何評估，而探討海巡署績效評估，尚需特別瞭解海巡署呈現出來績效特質與類型，針對不同類型績效釐定評估方法，再根據評估的結果調整施政作為，激勵士氣，達到績效評估所企求達到的目的，包括釐清績效評估辦理目的、建構合適的績效目標與績效指標、建立績效評估結果回饋制度，至於一個績效評估制度推行成功與否，利害關係人的配合意願也是非常重要的因素。因此本研究第二個目的在於：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。

由於公務員薪資待遇制度具有齊頭式平等的特色，年資為加薪的主要依據，績效評估的結果若無透過其他制度有效的結合，提供適當誘因與激勵效果，提高成員工作滿足感與成就感，績效評估制度將形成虛設，因此本研究第三個目的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。

本研究希望能藉由現況探討與實證研究後，提出對於海巡署實施績效評估制度興革意見，針對實施過程所產生問題，及因應組織成立背景與所處環境加以調整，並期使理論上與實務上產生密切結合運用，有利於績效評估制度的推行，以促進組織整體績效之提升，滿足利害關係人之期望。

第四節 研究範圍與流程

壹、研究範圍

¹⁰古步鋼，〈政府機關績效評估探討〉，收錄於行政院研究發展會主編，《政府績效評估》。台北：行政院研究發展會，民93年，頁579。

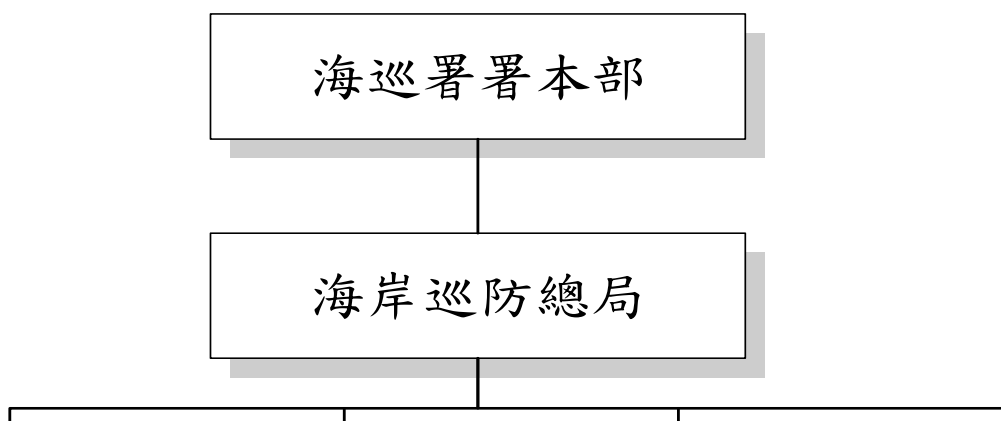
在研究範圍上，基於下列幾點原因加以選定：

- (一) 海巡署所屬機關單位眾多幅員廣大，因受限於時間，距離之成本因素。
- (二) 在海巡署整體績效產出比例以機動查緝隊為主要產出者。
- (三) 就工作業務性質機動查緝隊查緝員專責犯罪調查與情資蒐報以查緝工作為主，而岸巡總大隊、海巡隊以巡邏、安檢、救難、服務工作為主，查緝工作為輔。
- (四) 在海巡工作績效考評要點每月受考基數上，唯有第三組單位針對個人配予受考基數，而其他各組則是所屬單位總合加計或以單位為受考基數，故組織成員除業管人員及主管，對於海巡工作考評要點並不瞭解，也就無法回應問題。

因此，本研究將以海巡工作績效考評要點，規定受考評對象第三組：海岸巡防總局中部地區巡防局與所屬六個機動查緝隊為研究範圍。

在研究對象上，以最基層執行人員為對象，來分析海岸巡防署中部地區巡防局情報科與所屬六個機動查緝隊如（圖 1-1），對海巡工作績效考評要點的共同認知，基層執行人員為執行核心任務查緝走私偷渡之主軸，為組織績效產出者，故與海巡工作績效考評要點習習相關，其中中巡局情報科因為海巡工作績效考評要點業管單位，另中巡局其人事、會計、政風、後勤人員因工作性質與組織績效產出較無直接相關，故非本研究對象，其機動查緝隊成員包括軍職、文職人員身份屬性，符合本研究之問題。

圖 1-1：研究範圍架構圖



資料來源：本研究自行整理海巡署海岸巡防總局中部地區巡防局所屬各縣機動查緝隊為研究範圍。

貳、研究流程

本研究係以海巡署中部地區巡防局情報科與所屬六個機動查緝隊為例，探討其不同屬性人員，對於現行海巡工作績效考評要

點之制度設計、實施成效及可能存在的負功能為討論重點，在界定研究動機與目的後，針對國內外績效評估制度之相關文獻作探討整理，根據海巡現況分析檢討，確立研究架構，並依照研究架構設計與發展訪談題目與問卷題目，確立問卷構面與題目，以深度訪談收集資料及衡量彼此之間的關連性，從而蒐集相關資料並加以彙整分析，並提出結論與建議。故提出本研究流程以圖 1-2 說明之。

圖 1-2：研究流程圖



資料來源：本研究自行整理。

第五節 研究方法與架構

壹、研究方法

本研究方法採用先量化後質化方式，使用量化可廣泛大量收集研究資料之優點，再利用質化可深度分析研究問題之優點，針對相關人員進行深度訪談，增加本研究之效度與信度，再以分析研究問題。

一、文獻分析法(Literature Review)

針對研究的主題蒐集國內外相關文獻、政府機關公文、碩博士論文、中英文期刊、政府出版品及網路資料等，進行分析與探討，以建立本研究之理論基礎，其次就海巡署現行實施海巡工作績效考評要點內容，予以歸納及整理分析，分析闡述目前所實施之現況。最後，則將文獻理論與實際現況做一連結驗證，討論現行海巡署實施海巡工作績效考評要點的缺失。

二、深度訪談法(In-depth Interview)

深度訪談法是訪談者與受訪者之間的互動，訪談者有概略性的調查計劃，但並非特定的一套問題，而且必須以特定用語與特定的次序進行提問，同時，訪談者也必須完全熟悉所提問的問題，因為這將使訪談得以流暢、自然地進行。本質上，訪談法是一種對話，訪談者為談話設定一般方向，並追蹤回答者所引發的特定主題，理想上，讓回答者暢所欲言，如果你說話時間占總訪談時間的百分之五以上，你可能說太多話了，克維爾(Steinar Kvale)提供訪談的兩種隱喻：¹¹訪談者是「礦工」(Miner)也是「旅行者」(Traveler)。第一個模型，假定研究對象擁有特殊的資訊，訪談的工作就是去挖掘它。而第二種模型提問與記錄回答內

¹¹陳文俊譯，Earl Babbie 著，《社會科學研究方法》。台北：雙葉書廊，民 93，頁 410-413。

容是自然的人類過程，你似乎可以很容易地掌握這項研究技巧。另詳列出完整訪談過程的七個階段：

- (一) 主題化：澄清訪談目的以及所欲探索的概念。
- (二) 設計：開展你用來達成研究目的的研究過程，包括倫理面向的考量。
- (三) 訪談：進行實際的訪談。
- (四) 謄寫：撰寫訪談的書面文本。
- (五) 分析：測定所蒐集的資料與研究目的的意義。
- (六) 確認：檢查資料的信度、效度。
- (七) 報導：告訴他人你的研究成果。

訪談法在質化研究中是一種蒐集資料的重要方法，尤其是透過深度訪談，可以瞭解受訪者內心的真正想法與感受。Patton 指出質性研究的開放性訪談有三種型式：¹²

(一) 是屬於非正式對話性的訪談(the informal conversational interview)

亦是無結構面談，開放性問題尋求開放性答案，詢問者不需要使用特定的文字或語言，讓回答者根據主題回答，而且以回答者的談話為主。

(二) 具有引導性的取向(the general interview guide approach)

¹² Patton, Michael Quinn and Newbury Park, *Qualitative Evaluation and Research Methods*, 2ed, CA: Sage, 1990.

亦是半結構性面談，為另二種訪談的折衷，引導性訪問可以讓研究人員採用表列方式的題綱，將訪問重點擺在事先設計好的議題上，同時維持對話式的自然訪問模式，很自由的觀察週遭環境和受訪者的反應。

(三) 是一種標準的開放性訪談(the standardized open-ended interview)

亦是結構性訪談，由訪問者事先設計好結構性問題，在訪談前清楚正確的把預定訪問的內容寫下來，包括問題的用字用詞、訪問的限制、需要那些高技巧的訪問方法、那些需要彈性處理等，依序的由受訪者回答。

三、問卷調查法(Questionnaire Survey)

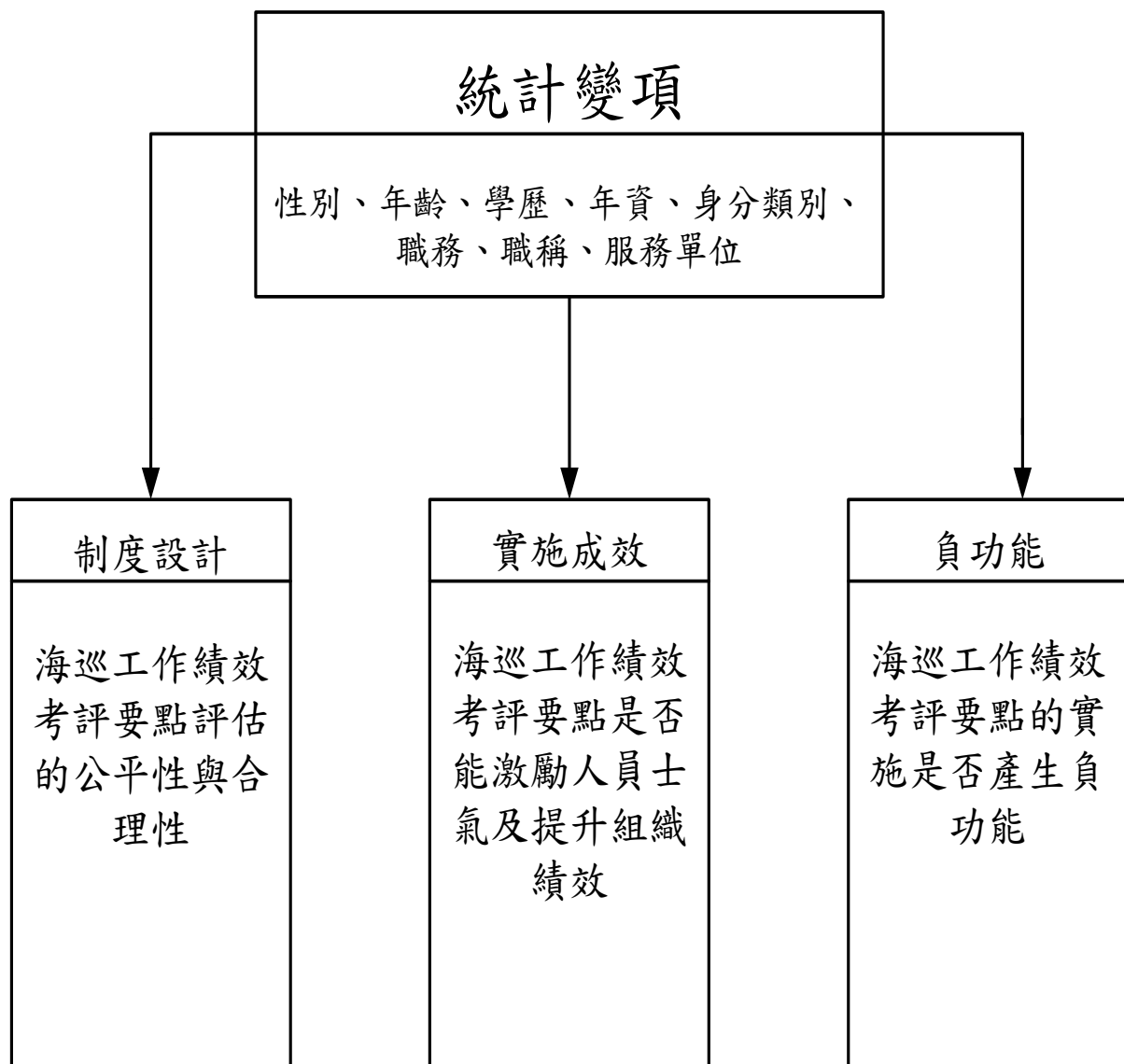
依據第二章相關理論探討所歸納出績效評估制度的內涵與結合第三章現況分析情形，加以設計成問卷，以海巡署中部地區巡防局情報科與所屬六個機動查緝隊組織成員為調查對象，利用統計分析方法，分析出個人屬性對海巡工作績效考評要點之認知情形。而本研究所採行之抽樣方法為全面普查法，針對調查對象每位成員進行問卷調查，以瞭解受訪人員對於問題之看法。

貳、研究架構

本研究架構的思維邏輯，主要在績效評估相關文獻所提出方向與內涵，提出完整績效評估制度所應包涵各個構面，加以驗證執行人員對於海巡工作績效考評要點實施的情形與結果，研究以海巡署海岸巡防總局中部地區巡防局情報科與所屬機動查緝隊為

研究對象，包括苗栗機動查緝隊、台中機動查緝隊、彰化機動查緝隊、雲林機動查緝隊、嘉義機動查緝隊、金門機動查緝隊等六個機動查緝隊。對於受訪執行人員個人屬性為（自變項），以海巡工作績效考評要點制度設計之合理性與公平性認知、實施的成效為何及能否激勵海巡人員士氣加以提升整體的組織績效、實施存在那些負功能影響與衝擊負功能的產生原因，等三個構面的看法為（依變項），同時與受訪者基本資料進行比對分析，探求差異性。故提出本研究之架構（圖 1-3）

圖 1-3：研究架構圖



資料來源：本研究自行整理。

第二章 相關理論探討

本章將針對績效管理與績效評估層面與區別作一概略性介紹，其次對理想政府績效評估應注意的理論面向探討，再次對於績效評估制度與激勵理論互為因果關係分析，最後對於實施績效評估所可能產生的問題與負功能現象作詳細相關理論的介紹。

第一節 績效評估與績效管理

壹、績效評估與績效管理區別

公部門績效管理活動，就功能層面而言，將可包括劃分三種活動：為績效評估(performance evaluation)、績效衡量(performance measurement)與績效追蹤(performance monitoring)依序說明如下：¹³

- 一、績效評估(performance evaluation)係指一個組織或單位試圖達成某項目標、如何達成與是否達成目標的系統化過程，績效評估的對象並非個人的績效，而是以組織績效為主。
- 二、績效衡量(performance measurement)為進行績效評估，須設計一套足以衡量組織或單位目標實現程度的指標系統，俾能進行不同機關與不同時期的比較。
- 三、績效追蹤(performance monitoring)指對公共計劃的目標與過程所進行的持續性考核與紀錄。

在績效管理過程中，將涉及的面向包括有管理者、組織中的個人、以及組織本身：¹⁴就管理者而言，績效管理可被用以整合個人目標以達成組織總體目標，其結果更可提供上下層級彼此檢

¹³ 李允傑，〈公部門之績效評估〉，《人事月刊》，第29卷，第4期，民88，頁4-15。

¹⁴ 鮑惠明等，《績效發展-實務操演手冊》。台北：科技圖書股份有限公司，民87。

討改進的機會。就組織中的個人而言，其可藉此檢視自己的缺失與弱勢，並試圖將自己個人的目標與規劃和組織目標一適當結合。就組織或機構本身而言，藉由結果規劃個人的發展，構築組織未來發展的核心能力，確保組織的成長與發展，並進而提昇組織的競爭優勢。

貳、績效評估是績效管理過程

績效管理是組織達成目標的一種控制程序，此控制程序包含下列四項步驟：¹⁵確立標準(Establishing standards)：指的是設立一種目標，然後根據這些目標來評估績效。值得注意的是，標準必須與組織的核心價值及主要的策略目標相結合。衡量績效(Measuring performance)：績效衡量如果要發揮效用必須合乎以下三個要求：

- 一、衡量的工作必須與標準密切相關。
- 二、樣本的衡量必須足以代表整體。
- 三、衡量必須可靠且有效。

此外必須注意績效指標(Performance indicators)的建構。檢測績效是否符合標準(Comparing performance to standards)比較實際情況和應該達成的情況兩者之間的偏差程度。找出績效與標準間的偏差值，並據以修正、控制。修正偏差(Correcting deviation form standards)：「發現火警並不一定就能撲滅火勢」，前面三個階段的工作，只能算是控制過程中的「發現火警」，第四個階段才是整個控制程序的關鍵。績效管理的主要功

¹⁵劉明德等譯，Gray, E. R. & Larry R. Smeltzer 著，《管理學：競爭優勢》。台北：桂冠，民 83，頁 734-742。

能在於引導組織朝向既定目標前進，組織是否朝正確方向前進？若不是朝原定方向，差距有多少？需要怎樣的措施去修正偏差，發現偏差而未加以修正，等於讓組織失去控制。績效管理乃在於透過對不同的績效評估制度、不同的評估標準，來激勵成員，使其能於工作中，因績效管理的實施，能獲得工作滿足、改善本身的管理才能，並且提昇工作士氣，而使組織因此達成目標。績效管理的目的，就是使成員因激勵與改善其本身，使得組織能夠全面提升組織績效，而達成組織之願景。

因此績效管理包含了不同的績效評估模式，並著重外在環境與組織目標，以建立完整的績效制度，並且重視「過程」績效，與傳統一般的績效評估不同。而兩者之差異比較，可由下表2-1表示：

表 2-1：績效評估與績效管理之比較

	績效評估 Performance Evaluation	績效管理 Performance Management
設計	量身訂作	量身訂作
適用對象	一體適用	一體適用
重點	個人目標可能在內	強調整合公司、團隊及個人目標
評量時間	年度評量	持續評估並包含非正式支評估
評量結果	由上而下：採等第排名	上下合作：較少排名
與獎酬關係	有關	較無直接關係
主導權	人事部門	由直屬主管

資料來源：轉引自陳永昌、〈應用平衡計分卡觀點於海岸巡防機關績效管理之研究〉，碩士論文，警察大學水上警察研究所，民93，頁14

第二節 績效評估制度的內涵

首先我們在探討績效評估制度時，應先了解績效評估的意義為何，其次即為什麼要實施績效評估，績效評估的目的為何，再次是要如何進行評估，包括建構合適的績效目標、績效指標的選擇與設計、針對不同類型績效釐定評估方法、並依照評估的結果建立回饋的制度及績效評估的未來趨勢走向，故為下列本節所要討論的理論面向。

壹、績效評估的意義與目的

一、績效評估的意義

「績效評估」(performance evaluation)這一概念最早是來自於企業管理，管理學大師杜拉克(Peter F. Drucker)認為績效乃是企業的目的；也是企業之所以存在的理由。換言之，管理的目的在提高組織的效率。所謂績效，通常包含效率(efficiency)與效能(effectiveness)兩個層次的意義。效率是以產出與投入的比率來測量。詳言之，效率與效能的根本區別在於：前者係指達成目標所需之人力、費用、成本以及產出，以數量化（通常是幣值）的型式作一比較；而後者係指目標達成的程度，亦即將實際成果與原訂預期效果所做之比較。¹⁶績效評估是為了解一個機關的工作項目執行的「效果」和「效率」如何的過程。「效率」即是把目前正在進行的任務做得更好，其意謂著「把事情做好」(doing things right)；「效能」則為成功的根源，亦即「做對的事情」(doing the right thing)。

績效評估是由彼得杜拉克(Peter F. Drucker)於 1990 年代提出，他於 1960 年代也曾倡導目標管理的概念，績效評估及目標管理的應用主要在企業界，強調個人目標與組織目標相結合的績效評估方式，組織的績效必須納入評核內容，然而，績效管理較目標管理更重視組織的整體價值與質化的績效指標，而且，績效評估與績效衡量、績效追蹤密切相關，因而績效評估不僅具有誘因機制，也是一項管理工具，¹⁷績效評估原是企業用來衡量評鑑組織及成員在某一時段的工作表現，並將結果用來激勵員工、提供員工工作回饋，了解企業現有人力資源、協助員工生涯發展及組織未來的策略制定的功能，套用相同的概念，公部門機關的績

¹⁶ 同註 7，頁 144-145。

¹⁷ 李允傑，〈公部門之績效評估〉，《人事月刊》，第 29 卷，第 4 期，民 88 年，頁 4-14。

效估評亦是評鑑機關關於某一特定時間內的表現，並提供公務人員員工回饋的資訊，期能為公部門機關持續注入績效提升的能力。

再者「績效評估」，在本質上，即係管理活動中之「控制」(control)功能，這種功能有其消極意義與積極意義。前者係了解規劃之執行進度與狀況，如有歧異並達到一定程度時，即應採取修正之因應對策；而後者則希望藉由績效評估制度之建立，能在事前或活動進行中，對於行動者之決策與行為產生影響或導引作用，使其個人努力目標能與組織目標趨於一致，此亦即所謂「目標一致化」(Goal congruence)。而組織績效的評估，可依據效能(effectiveness)與效率(efficiency)的概念，導出各種衡量之方法；所謂的效能是指預設目標達成的程度，所謂效率則是指將既定的生產資源有效的利用使其產出為最大，亦即投入、產出達到柏拉圖之最適境界(Pareto Optimality)績效評估之所以能產生上述積極作用，主要在於兩個因素，一為績效評估指標(Performance measurement criteria)，另一為激勵(Incentives)手段之利用。前者之選擇，顯示行為者所應努力之方向或標的，而後者之提供，賦予行為者努力之動機或力量。俗云：You get what you measure. (評估什麼，就得到什麼成果)」，即生動地表現了績效評估的作用。¹⁸

David Osborne 和 Ted Gaebler 於《新政府運動》一書中呼籲要建立績效評估制度，主張即使沒有獎勵，僅是公布衡量結果，亦可使組織績效獲得改善，因此，績效評估可以發揮以下七項功能：其中包含有衡量什麼，什麼就會做好；不衡量結果，就無法談成敗；不能界定成功，就無法獎勵；不獎勵成功，失敗就會被

¹⁸ 許士軍，走向創新時代的組織績效評估，《績效評估》。台北：天下文化，民89，頁3-9。

鼓舞；不瞭解成功，就不能得到經驗；不知道失敗，就無法鑒往知來；能驗收成果，就能贏得支持。¹⁹

二、績效評估的目的

績效評估可以用在不同的面向標的，如對企業績效可以評估，對政府績效可以評估，對單位、個人、計畫績效均可以評估，其評估的目的不盡相同。甚至，對相同的評估標的，不同的人對其績效評估常有不同的目的，如國會議員、記者、行政首長、相關利益團體、公務員對政府績效評估的目的就經常不同。政府績效評估的目的若僅考慮行政部門的需要，Rober D Behn 在 2003 年歸納各界意見，認為對機關首長而言，績效評估的目的有下列 8 項，幫助首長回答 8 個問題。

20

- (一) 評估：我的機關執行成效如何。
- (二) 控制：我的部屬是否正在做對的事。
- (三) 預算：我的機關預算應使用在什麼計畫、人或專案上。
- (四) 激勵：我應如何激勵業務部門員工、中層經理、志工、利益相關者及民眾，做能改進績效的事。
- (五) 宣揚：我如何讓上級長官、國會議員、新聞工作者及民眾確信我的機關績效良好。
- (六) 慶祝：什麼樣的成就值得舉行機關級儀式性的慶祝。
- (七) 學習：我的機關優點、缺點在哪、什麼原因。
- (八) 改進：我應該做哪些作為改進績效。

績效評估的目的可歸納為業務改進、獎勵課責兩個主軸，不過最終目的只有一個，就是確保有限的資源獲得最佳的利用。

¹⁹同註5，頁146-156。

²⁰同註10，頁580。

綜合整理上述國內、外學者的看法，本研究將「政府機關績效評估」定義為：績效評估是以一套結構化的制度，用以衡量、評定組織員工在工作上的特性、行為及結果，並據以了解員工的工作成效，進一步分析是否能使員工有更好的表現，以使員工與組織同時獲益。根據這個定義，歸納出政府機關績效評估的目的為：「績效評估的結果可以作為升遷、調整職務、訓練、發展潛能等人事行政的基礎；並促使機關認真面對激勵士氣、上下溝通與課責等人事管理的問題。」

貳、績效評估的特性與類型

一、公部門與私部門績效評估特性不同

公部門組織存在的任務目的與民間企業不同，民間企業以追求營業利益與永續發展為目的，公部門則是有下列特性，因此，其績效評估與民間企業亦有所不同。²¹

- (一) 公部門以追求公共利益為導向，較不以利潤為重。
- (二) 公部門處事較重行政程序，且須符合公平、正義原則。
- (三) 公部門較受政治、外在客觀環境變動的影響，如民意代表、輿論、利益團體及服務對象。
- (四) 公部門執行績效短期內較不易顯現。
- (五) 公部門策略目標較難具體量化。
- (六) 公部門較重服務取向，其效益衡量較易受外界主觀態度的影響。
- (七) 公部門必須為國家盛衰與社會整體發展負責。
- (八) 公部門為落實福利政策，必須執行特定利益分配，如補助、低利貸款等。

²¹ 李嘉誠，〈公部門績效評估技術與指標建立〉，《國家政策季刊》，第3卷，第2期，民93.6，頁4-5。

- (九) 公部門人事處理上較顧及法令、倫理、公道等問題，且人事任用自主權較少。
- (十) 公部門較企業靈活性不足，較難立即的引導組織變遷及組織發展。

二、績效評估依不同方式有不同類型

公部門涵蓋範圍十分廣泛，不同類型的組織、業務應採用不同的績效評估方式，才能達到績效評估的目的，檢視現行主要的績效評估方式可大致分為下列幾種類型：

- (一) 以組織內部層級來分，可分為機關、單位、個人績效。
- (二) 以計畫預算內部程序來分，可分為事前、事中、事後評估。
- (三) 以評估標的來分，可分為組織績效、計畫（政策）績效、個人績效評估。
- (四) 以組織屬性來分，可分為行政機關、研究機構、行政法人、國營事業績效評估。
- (五) 以業務性質來分，可分為經建行政、社會行政、科技行政機關績效評估。
- (六) 以政策規劃執行來分，可分為政策執行部門、政策規劃部門績效評估。

以評估方式分類，可分為縱向與橫向的評估。茲詳述如后：

(一) 縱向評估

係指將單一機關（或個人）的工作績效，進行縱向時間序列的分析，例如每年海岸巡防署針對個人海巡工作績效考評結果進

行評比，以瞭解其績效變動之情形。

(二) 橫向評估

對於各機關因業務性質相同而在各地設立不同分支單位，但工作內容大致相同，如海巡署海岸巡防總局北、中、南、東地區局所屬各縣市機動查緝隊，可進行機關或單位間的橫向評鑑。

綜整上述，海岸巡防署暨所屬機關（單位）海巡工作績效考評要點的實施，以機關施政目標，據以擬定績效評估指標進行績效評估，且本研究的標地對象為「海巡署中巡局所屬各縣市機動查緝隊」，很顯然係採組織績效評估的方式，並針對個案單位實施橫向序列評估，以檢視其績效評比，至於是否為傳統或多元評估，則非本研究的範圍。

參、建構合適的績效目標與指標

一、建構合適的績效目標

政府機關績效評估在建構合適的績效目標：²²首先建構合適的績效目標與績效指標辦理績效評估的目的確定後，如何評估，其核心機制即在績效目標與衡量指標的建構上。績效目標的訂定，Wholey提出主張須符合所謂的「SMART」原則，亦即明確(Specific)、可以衡量(Measurable)、可以達成(Achievable)、結果導向(Result-oriented)與具時限性(Timeliness)。McConkey認為一個有意義的目標應具備優先性、明確性、務實性、職責對稱性、與創新性等條件。學者一再強調績效評估應結合目標管理與策略管理，亦即績效目標的訂定應考量目標管理與策略管理的需

²² 同註 7，頁 581-582。

要。目標管理強調各階層人員參與目標訂定，組織總目標、部門目標、個人目標等各層級目標均需環環相扣，並排列執行的優先順序，以作為執行與績效檢討的依據。策略管理係依據組織之使命與願景，綜合考量組織文化、組織特性、歷年績效及營運環境等因素，進而歸納組織成功的關鍵因素，建立組織的績效計畫。其後，再據以展開為行動策略，作為各單位的營運目標。各單位則根據各項策略，展開各自的績效目標。

美國聯邦政府人事管理局 (U.S. Office of Personnel Management) 人事管理局提出「績效金字塔」概念，強調員工績效必須在組織績效下規劃，換言之，一旦將組織績效管理理念帶入，整個員工績效評估工作就要從組織角度出發設計，方能確保個別工作績效的加總可達成組織的策略目標。²³也就是說績效管理制度，是透過績效目標及績效評核指標機制的建立，將評核機關層次績效的施政計劃（機關總目標）有意義的轉化為單位績效目標，再依次有意義地轉化成員工個人績效目標，同時也應注意到三個層次績效目標間有意義地連結，至於績效目標的設定與評核則是透過具體，明確的績效指標呈現，就前述績效目標金字塔論之，一般而言愈居於績效目標金字塔頂端的績效目標（機關總目標或施政計劃）愈為抽象，愈難以具體，客觀地績效評核，透過「各層次績效目標間有意義地轉化和連結，並輔以績效指標呈現績效。」思考邏輯及具體作法，原本位居績效目標金字塔頂端，抽象而難以評核的各機關總目標（施政計劃），得以轉化較具體而可以評核的單位目標及個人目標。²⁴

二、績效評估指標的建立

²³ 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 82。

²⁴ 同註 4，頁 19。

王毓仁引用Talbot建構的公共績效模型，認為組織績效的建構在概念上可分為兩大層次，一為組織本身的活動，即投入與產出的過程；二為組織標的對象，即對服務接受者所產生的影響與效果。而評估的焦點在於：²⁵

- (一) 投入成本的經濟問題。
- (二) 投入與產出的效率問題。
- (三) 過程是否合法與公平。
- (四) 投入與產出及結果的效能問題。

其次一個好的績效指標要能鑑別受評者績效之好壞，呈現真實之狀況，理想的績效指標Jackson認為應符合下列標準：

- (一) 一致性：衡量時在時間及標準上應有相同的基礎。
- (二) 明確性：指標應定義明確且易於瞭解。
- (三) 可比較性：衡量結果可以比較優劣。
- (四) 可以控制：衡量範圍須主政者可控制的職權範圍。
- (五) 權變性：指標須考慮內外環境的差異性，並隨環境變化作適當調整。
- (六) 有限性：指標須有一定的範圍且集中在有限數量指標上。
- (七) 廣博性：指標須涵蓋管理的所有面向。
- (八) 相關性：指標所使用的資訊須正確且能衡量出特定的需求與情境。
- (九) 可行性：指標能為各級成員接受，符合組織文化。

另外績效指標的選擇與設計因環境、任務及組織類型不同而有差異，基本上，指標具有下列幾種類型：

- (一) 計量性指標與非計量性指標。
- (二) 共同性指標與個別性指標。

²⁵王毓仁，〈公部門績效指標的設計與運用〉，《人力發展》，第82期，民89，頁35-45。

- (三) 一般性指標與特別性指標。
- (四) 正向指標與逆向指標。
- (五) 落後指標與領先指標。

在指標建立過程中有下列過程：²⁶管理體系的起點始於宏觀的組織願景，而該願景必須透過有效管理體系，逐層展開為組織內每一分子的行動，使得行動能一致及整合，以支持組織願景的達成。

(一) 組織願景

組織的願景係描繪組織未來的藍圖與方向，使組織內的成員瞭解如何貢獻己力，以支持組織願景的實現。共同願景是任何組織永續發展的關鍵要素，組織沒有願景，便會欠缺衝勁力與生命力，僅能以滿足現況為目標，無法創造組織的發展生機。

(二) 策略目標

策略目標是一個能夠兼顧機關本身特性與外在環境變遷的目標，它是幫助組織競爭力提升的羅盤；因此，策略目標不能成為講求對仗工整，辭藻華麗而毫無意義的文字遊戲。依政策目標階層體系區分，目標可分為機關總目標、部門主目標及單位分目標，機關總目標係指一項政策或計畫的總體性與策略性的目標，它指出一項公共政策或計畫的大方向，表現出該組織的總體任務與職掌，總目標設定必須是宏觀性、前瞻性及整體性，具有引導組織發展的功能；部門主目標係屬總目標下一個層級，二者具有隸屬關係，通常總目標下可以有幾個主目標，視政策內容與組織

²⁶李嘉誠，〈公部門績效評估技術與指標建立〉，《國家政策季刊》，第3卷，第2期，民93.6，頁4-5。

任務而定；單位分目標係屬主目標下一個層級，同樣三者間具有隸屬關係。其次，為創造組織整體的成效，各部門（單位）應依機關總目標（部門主目標）擬定各層級目標、衡量指標及運作方式，並界定各部門（單位）間的目標關聯性及整合，俾使執行的活動有一致性的認知與優先順序的遵循。

（三）行動方案

政府機關大多透過專案方式來進行資源分配及成效控管，為達成組織策略目標，擬訂具體政策、方案或實施計畫來推動，藉由方案及計畫的推展，將策略目標向下推展至單位及個人日常工作。

（四）個人目標

為使策略對員工產生真正的意義，個人目標與組織目標、部門（單位）目標必須結合，同質性較高的組織可設定共通性的衡量指標與目標，但複雜度較高的組織，可將組織策略目標與員工充分溝通分享，讓各單位及個人在組織整體的策略目標下，依據各自可以對組織產生的貢獻設定個人目標。

綜上所述，績效評估指標有如一座生產工廠品管部門，當你將不同的原物料放進工廠，就得到不同的產品，但得到的品質並不一定，重點是你的工廠要設定品質標準，才會得到原本預定物品的品質，所以一套績效評估制度要完揮功能，績效評估指標將佔舉足輕重的地位，經過績效評估指標完整蒐集與評量組織整體績效，才可得知組織績效高低之依據。

肆、績效評估的工具與方法

績效評估技術經過多年發展，學者專家不斷的改進，已日益多元與精緻，以下就績效評估工具與方法加以介紹。²⁷

一、績效評估的工具

目前企業或先進國家已逐漸引進新的績效評估工具，取代過去較偏向財務指標與忽略間接成本的評估工具，其中較常用的有標竿管理、全面品質管理、六標準差、作業基礎成本制度、平衡計分卡等。

(一) 標竿管理(Bench Marking)

標竿管理是一項透過衡量比較來提升企業競爭的過程，是以卓越的組織作為學習的對象，透過持續改善過程，來強化本身的競爭優勢。依據美國生產力與品質中心(APQC)對標竿管理的定義，標竿管理是一項有系統、持續性的評估過程，透過不斷地將組織流程與全球企業領導者相比較，以獲得協助改善營運績效的資訊。一般說來，標竿管理和其他的管理工具一樣，都是在追求績效的改善。其具有以下特色：1. 追求卓越。2. 流程再造。3. 持續改善。

(二) 全面品質管理(Total Quality Management, TQM)

全面品質管制是由早期品質保證、品質管制、統計品質管制及全面品質管制等品質管理理念逐漸發展而來，原為生產製造業

²⁷ 李嘉誠，〈公部門績效評估技術與指標建立〉，《國家政策季刊》，第3卷，第2期，民93.6，頁4-5。

的管理理念，歷經約三十年之時間凝聚而成，其理論雖萌芽於美國，卻於日本生根，充分展現其適用性及成效，現在則推廣運用到各類組織，其運用於政府機關有下列特色：1.以客為尊2.持續改善3.團隊精神。

(三) 六標準差(Six Sigma)

六標準差是一種邏輯理念及改善手法，運用策略、文化改變及各種管理與統計工具，達到顧客滿意、成本降低、增加利潤及追求完美之目標。原運用在產品生產線的品管上，現已從過程管理提升到事前規劃、講求即時的資訊、即時的修正，以追求最小的錯誤與浪費。六標準差應用的模式即是以流程為導向，著重於流程關鍵輸入的控制，而達到輸出想要的越多越好。推動六標準差過程最常見步驟為界定(Define)、衡量(Measure)、分析(Analyze)、改進(Improve)及控制(Control)，又稱為DMAIC。

(四) 作業基礎成本制度(Activity-Based Costing,ABC)

作業基礎成本制度是由管理會計學衍生的重要管理工具，有別於傳統的成本會計，傳統的會計制度往往只能幫助財務部門監控營運活動及估算存貨的價值，對於企業流程改善及前瞻性經營脈動較難掌握。作業基礎成本制度係以企業的作業活動為基礎，根據企業的支出與預算，將資源分配至各項作業上，將成本歸屬到適當的作業活動，不僅是成本計算方法，亦針對企業作業流程與績效衡量分析，找出流程改善與成本抑減，以取得較佳競爭優勢，使企業得以提升服務價值與增加利潤。

(五) 平衡計分卡(Balanced Scorecard,BSC)

Kaplan與Norton在1992年於哈佛管理評論上指出，平衡計分卡將企業制定的策略與關鍵性績效評估指標相互結合，並在長期與短期目標下，對財務性與非財務性、外部構面與內部構面，落後指標與領先指標及主觀面與客觀面等具體績效指標間取得平衡之策略性管理工具。平衡計分卡運用最大的意義，在於策略規劃與績效評估結合、前瞻與成長指標引導組織發展、發展策略地圖鏈結組織、部門及個人的目標與行動。

平衡計分卡不僅是績效衡量制度，更是衡量策略的制度，Kaplan與Norton在2000年提出建構策略核心組織的五大基本法則，將策略轉化為執行面的語言、以策略為核心整合組織資源、將策略落實為每個人的日常工作、讓策略成為持續性的循環流程及由高階領導帶動變革等，成功運用平衡計分卡貫徹組織策略，並化策略為實踐的力量。不同於營利事業，政府機構較不會將財務面的成果，視為最後的目標，財務面只是基本要求或保健因子。政府機構是將顧客面置於最重要之地位，又將焦點集中在達成提升社會公益的崇高使命與理想上。因此，需針對平衡計分卡的架構做一修正，主要在提昇機構之使命和顧客面的重要性，降低財務面的影響力。

1. 機構使命

政府機關應將其長期性的使命置於計分卡的頂端，以作為最高指導原則，並衡量其成功與否，如此才有助於組織長期使命的達成及落實。

2. 顧客構面

對於政府機關而言，服務之對象為民眾，因此政府機構必須

致力地達成民眾的期望，為民眾創造最高之價值及福祉。

3.財務構面

對於政府機構而言，經費之提供者為納稅義務人（包括企業及個人），為了維持及確保經費之持續投入，政府機構得重視納稅義務人的權利。就政府機構而言，在顧客及財務構面的主體皆為民眾，所以政府得盡全力地創造民眾之利益為宜。

4.內部程序構面

為滿足顧客面以及財務責任面的目標，政府機關必須在業務運作流程上表現卓越，例如：強化服務品質、效率、時間及彈性等。

5.學習成長構面

學習與成長構面為其他三個構面的目標，提供了基礎架構，是驅使前面三個構面獲致卓越成果的動力。又員工能力及資訊系統的強化，及組織氣候之建立等，皆為學習成長構面之主要內容。

二、績效評估的方法

目前績效評估運用方法眾多，諸如指標法、民意調查法、成本效益分析法、迴歸分析法及效果追蹤法等，其中公部門績效評估最常用為指標法及民意調查法兩種。

（一）指標法

係針對整體和分項目標分別以數量化指標來代表，俾便衡量目標實現程度。指標法之運用，首先應確定績效目標值與衡量指標，尋找指標時應注意所有指標能否周延的表現評估目的與對象，並分別針對各項指標賦予權數俾便進行計算，作為績效評估的依據。指標法屬一般性的方法，其適用範圍較廣，幾乎其他的評估模式與方法均可透過指標之建立以為分析之基礎。指標法運用於組織績效主要為評估年度組織績效目標的達成度，各機關擬定策略績效目標及衡量指標時，應按年度分列年度績效目標值與衡量指標，作為年度終了績效評估的依據。另運用於政策（計畫）績效為評估個別年度施政計畫目標的達成度，各機關擬定個別計畫時，應同時提出具體目標及可衡量的指標，作為年度終了該計畫執行績效評估的依據。

（二）民意調查法

現代政府施政均以民意取向為依歸，適時有效運用民意調查法，可以獲得正確的民意取向，對於施政的成功實具決定性之影響力。民意調查法除可以協助設定較符合實際需要之施政目標外，並可於計畫執行過程中幫助瞭解執行情形，俾進行必要之修正，同時對於施政成果亦可以經由此法得到較符合實際之評估，提供計畫執行者與計畫執行對象一個良好的溝通管道，經此管道可以使執行者更貼切明瞭民眾之具體需求，而民眾亦可以適時有效表達其需求與支持。²⁸

綜上所述評估方法不一而足，而且各有所長，各有其優點與缺點，因此如何依據組織的目標及具備的資源，找出一個或一組「最適合」的績效考核評估方法，以符合績效評估資料的有效性、可靠性及可用性三大原則。

²⁸同註 10，頁 9-10

伍、建立績效評估結果回饋制度

要達到績效評估的目的，發揮績效評估的功能，除績效目標與績效指標要妥適建構外，績效評估結果要如何應用，如何獎勵及課責結合等回饋制度亦需建置，績效評估制度若無連結獎酬制度，即無法形成課責的壓力帶來績效的產出，激勵的誘因績效的成長，理論上一份績效報告若能滿足所有資訊接受者的需求，提供課責、獎懲、診斷、學習、改進、宣揚之用，則不必發展不同的績效報告，一份報告公開發表即可。否則，須發展不同的績效報告分別向監督機關、記者、首長、利益相關者或公民報告。

陸、績效評估之未來發展與趨勢

一、績效評估之未來發展

Lngraham整理績效制度的發展，認為未來政府績效制度的發展歸納提出十一點看法如下：²⁹

- (一) 獎酬制度與激勵誘因的設計，將以實際對整體貢獻程度為準。
- (二) 朝彈性、變動、不同的報酬制度設計發展，而且獎酬的目標是部門、團體與組織的績效。
- (三) 績效動因將連結到組織核心長度。
- (四) 組織的架構與任務定義都將因績效的衡量更為清楚。
- (五) 多元化的員工與獎酬制度未來將會出現，且與組織的公認價值與清楚的策略目標緊密聯結在一起。

²⁹ Lingle, J. H., and W. Schieman, "From balanced scorecard to strategic gauges: Is measurement worth it?," *Management Review*, March, 1996, pp. 56-61.

- (六) 公務人員不只是成本，他也是組織未來關鍵性的投資，因此必須謹慎的培養與管理。
- (七) 績效不是為了保護工作的安全，而是組織主要的價值。
- (八) 員工的發展、成長與貢獻將是策略性報酬的主要依據。
- (九) 進修與獎酬將非常清楚的與績效聯結在一起。
- (十) 管理制度的設計將更有彈性，但必須是有策略績效的引導。
- (十一) 管理制度的設計將是為了建立更有效率的政府，為人民提供更好的服務。

綜上所述行政機關面臨外在環境的變遷，及一般社會大眾與民意機關對行政績效的提升期望，行政機關績效評估制度變革勢不可免，如何在公共服務與行政效能兼取得平衡，公務機關多元而複雜，如何在不同工作性質、工作內容取得公平、公正、有效的績效估評制度，將是公部門發揮行政績效之新挑戰。

二、績效評估之未來趨勢

Hoffecker 及 Goldenberg 將未來與傳統績效的評估制度做一比較，區分：時間面、焦點、構面、範疇、衡量指標數目、時限性、本質衡量的穩定性、操縱能力、與策略的連結、與獎酬的連結、資料的正確性、整合程度、品質、效率、解釋的深度、責任、預測能力。從表2-2 比較之中發現未來思考的方向，有意整合傳統的功能，朝向更多元、彈性、平衡的管理機制，而其精神不外乎投資效益的觀念、顧客導向的服務、價值鏈的整合、學習與成長的培養。³⁰

表2-2：未來與傳統績效的評估制度比較表

³⁰ Hoffecker, J. and C. Goldenberg, "Using the Balanced Scorecard to Develop Companywide Performance Measures," *Journal of Cost Management*, Vol. 8, No. 3, 1994, pp. 5-18.

未來與傳統績效的評估制度比較表		
區分	傳統	未來
時間面	短期	長期
焦點	內部	外部
構面	作業面	策略面
範疇	區域性	總體整合性
衡量指標數目	很多	較少
時限性	歷史性	及時性
本質	定量	定性
衡量的穩定性	短暫的	永續的
操縱能力	僵固	彈性
與策略的連結	衝突	連結
與獎酬的連結	無連結	強烈連結
資料的正確性	低	高
整合程度低高	低	高
品質	資料	資訊
效率	低	高
解釋的深度	報導	分析
責任	功能性	全公司
預測能力	低	高

資料來源：Hoffecker and Goldenberg，參酌陳永昌、〈應用平衡計分卡觀點於海岸巡防機關績效管理之研究〉，碩士論文，警察大學水上警察研究所，民93，頁25

三、多元績效評估回饋模式

近年來人力資源管理學者提倡全方位多元的「三百六十度績效回饋制度」又稱為「多元績效回饋」，許多美國大企業如奇異電器、杜邦公司、陶氏公司、克萊斯勒公司、美國運通銀行也採行類以方法評估所屬員工，即綜合主管、部屬、同儕、顧客與本人等多元的評核結果後，再對員工工作績效結果做出最終的評

價，這種考核方式在提供部屬未來職涯發展規劃時最為有用。³¹另徐木蘭指出三百六十度評估系統與平衡計分卡是未來趨勢，績效評估傳統上不論公民營企業機構，大都採納上司對下屬的單軌方式，這種模式固然方便迅速，但卻容易造成對被評者的認知偏差，以致流於形式化，因此近年來不少人力資源管理專家登高一呼提倡全方位多元化的三百六十度評估系統（評估者必須包括上司、部屬、同儕、本人及顧客）。³²

因應環境善用績效指標的趨勢，學者研究指出經由績效指標的引導，可以改變員工的行為，管理者經由衡量指標的規劃與設計，並與組織的獎酬制度的聯結，能夠具體有效的執行組織整體策略性目標。不過若管理者僅將績效制度視為一個「打考績」的公平合理工具，或僅重視單位過去表現財務性績效，忽視組織未來的成功關鍵因素，將產生內部鬥爭不合、資源配置錯誤等等許多更嚴重的問題。因此現代組織已經開始重新思考傳統績效制度是否能滿足新的競爭環境需要？未來組織應該發展甚麼樣的績效制度？

由前述可知，傳統政府績效制度是以預算的收支為主要的績效衡量標準。可是在日趨多元的競爭環境，它已經無法幫助政府管理者掌握組織內外的變化，也無法幫助決策者思考長程的策略性目標。因此現代許多政府機構的革新工作，多由績效制度的改善著手，也就是建立一個多元、具有彈性、以策略性目標為導向的績效制度。

第三節 績效評估與激勵制度

³¹ 丁志遠，《績效管理》。台北：揚智文化，民94，頁294-295。

³² 徐木蘭，〈360度績效評估是政府部門的胎盤素〉，《考銓季刊》，第18期，民88.4，頁28-32。

壹、績效評估與激勵制度關係

根據激勵理論的觀點，績效評估方法在精神面的獎勵可以提供滿足感和成就感，而外在激勵制度，適時獎勵表現傑出的員工，則可以激發未來更好的表現。有些員工認為獎勵員工與績效評估的結果在公司內並沒有達到具體的成效，反而會降低他們的士氣。公司內員工比較在意的獎懲制度核發的公平性，而非金錢報酬的增減程度。

績效評估與激勵制度俱有深度連結重要性，若無激勵制度的連結績效評估可能會無法落實，要落實績效評估制度，還是需要一個客觀合理的獎酬制度加以配合實施，方能獲得績效評估的良好效果。所以績效評估指標與獎酬制度的有效結合，才能協助組織達成整體策略目標。

績效評估對組織而言，有評估及發展兩項目的，就評估而言：提供回饋給員工使其了解自身表現如何、發展有效資訊作為薪資決策、幫助主管作僱用決定並警告不稱職的員工；就輔導與發展而言：輔導員工改進績效並發展未來潛能、藉由與部屬討論及前程規劃以發展其對組織的承諾、經由體諒與支持以激勵部屬、強化主管與部屬之間的關係、診斷員工個人與組織問題，績效評估對組織內的人及整體組織都有助益，藉由績效評估，可診斷現況，激勵表現良好的員工，並研擬未來發展的方向。³³

貳、績效評估與激勵理論關係

³³ 郭昱瑩，〈政府機關績效評估探討〉，收錄於行政院研究發展會主編，《政府績效評估》。台北：行政院研究發展會，民 93 年，頁 170。

激勵必須與績效相結合，當獎賞的獲取有賴於績效表現時期激勵最強。³⁴激勵(Motivation)一詞源於拉丁文的 Movers，是移動的意思，乃透過誘因以刺激人們採取行動，亦即行為受到刺激及引導的過程。一個受到激勵的人會努力的工作，持續的忍受困難的工作，並鞭策自己達成要的目標，故激勵是一種心理過程，其成功與否取決於員工內心是否受到激勵。郭昱瑩在政府績效評估提出三個激勵理論與績效評估制度相關。³⁵另在同一團體當中績效評估結果應用是否俱公平性也與績效評估制度的成敗習習相關。

一、目標設定理論(Goal-Setting Theory)

洛克(Edwin Locke)在1960年所提出，他認為朝向特定目標而工作的企圖心，是激勵人們工作的主要因素。也就是說，目標使人們知道他們要完成甚麼工作，以及他們必須付出多少努力。在績效評估上設定愈明確且愈困難的目標，可使員工有較高的績效，因而各機關訂定下年度計劃目標時，為使機關績效提升，應訂定明確且較困難的目標。

二、加強理論(Reinforcement Theory)

一旦機關績效良好並受到獎賞時，可使其機關接續的表現更好，反之，若表現不好且無受到懲罰，則表現愈差。

三、期望理論(Expectancy Theory)

³⁴ 吳美連、林俊毅，《人力資源管理理論與實務》。台北：智勝，民 91.9，頁 314。

³⁵ 同註 33，頁 171。

由佛洛姆(Victor Vroom)認為一個人的行為反應是一種意識選擇，他對激勵作用，提出兩個重點，一個是個人想要得到多東西，另一個是個人想要如何去得到它。在績效評估上，對員工與機關的績效將視其是否會得到獎勵及獎勵對其的吸引力而定，換言之，若機關人員預期其會得到獎勵且他們看重獎勵對他們的吸引力的話，他們就會儘量提升機關的績效，綜言之，機關的績效評估是獎勵員工的依據，而獎勵員工可回饋機關更好的績效。

四、公平理論(Equity Theory)

此理論是由亞當斯Adams於1965年所提出，該理論認為雇主和員工之間是一種交換關係，雇主提供各種報酬，員工則提供相對應之績效與人力資源，當員工認為報酬與其貢獻以達一定比例時，則員工將對其交換感到滿足，因而，認真工作加以回報。另外，個人除會比較與其他人員工作程度之貢獻外，亦會與其他組織或同一組織之其他人員做互相比較後，以達到個人認知上平衡。基此，個人對績效評估制度設計與評估結果是否感覺到公平與滿意，主要是在某一水準之下與他人做比較後之平衡結果，而非績效評估產出之絕對多寡。

參、我國公部門主要激勵制度

激勵制度最重要原則在於了解員工需求並激發其潛能。員工需求可區分成五個層面，包括基本安全(basic security)，得到他人之尊敬與獎賞(receiving acknowledgment and recognition)，達成個人需求(individual need for accomplishment)，獲取、維持及使用權力(acquisition, maintenance, and use of power)，藉由工

作滿足與工作或員工無關之間接需求(indirectly satisfied by work but not associated with work or employers)；而影響激勵的情境因素包括：正反面回饋機制，提供誘因，目標達成之可行性，工作場所環境，陞遷的機會及獎賞公平；就制度設計而言，公務員需求主要為薪資報酬、金錢獎勵及陞遷。³⁶

一、薪資報酬

在薪資報酬類型上，可分為內在報酬與外在報酬：³⁷

(一)內在報酬(intrinsic reward)

指心理性報酬，主要來自於員工得之特定工作角色的舒適感、滿足感、榮耀感、成就感、自我實現的獲得等。

(二)外在報酬(extrinsic reward)

主要為實質利益(tangible bene-fits)而言，例如金錢、股票、福利品、績效獎金、團體保險、國內外旅遊、優惠貸款、生活津貼增加等，以做為特定工作角色績效的回報。

薪資報酬若以性質上，大致可區分成工作薪(Job-Based Pay)及屬人薪(Person-Based Pay)兩大類，工作薪依員工所做工作類型而定，強調由工作價值付予薪資，如職位分類制度；而屬人薪則強調個人技術與能力，如品位分類制度。而我國公務員報酬制度設計以工作薪為主，其調薪制度法制上以績效為主，然實務運作上卻依年資調薪，故欠缺激勵效用。

³⁶鄭勝分，「失落的連結-政府績效評估與激勵制度之研究」，《研考雙月刊》，25卷5期，民90，頁91。

³⁷張添洲，《人力資源-組織、管理、發展》。台北：五南，民88，頁349。

二、金錢獎勵

我國公務人員金錢獎勵主要為年終工作獎金及考績獎金。年終工作獎金額度視國家財政情況而定，往例發給1.5個月，發放方式採取平等主義，而非個人或組織工作績效，因此實際運作上欠缺激勵效用，現行我國公務人員考績制度大致區分為年終考績、另予考績、專案考績三種，依公務人員考績法第七條規定，考列甲等者，晉本俸一級，並給與一個月俸給總額之一次獎金；考列乙等者，晉本俸一級，並給與半個月俸給總額之一次獎金；考列丙等留原俸級；丁等則免職。然實務上由於考列丙等以下者極少，因現行制度設計考績與公務員升等有密切關係，故考列乙等者往往是新進人員或採輪流制，考績獎金之激勵效用遞減。

三、陞遷制度

依海巡署署組織法第二十一條之規定，各類人員之人事制度仍依各該人員之相關法律規定辦理，迄今未能統合之，次依海巡署及所屬機關組織法律規定，軍職人員之任用，應逐年降低其配比，八年後人員任用以文職人員為主。由於前開各類人員分別適用不同官制官規，產生陞遷、調動、福利、待遇等不一情事，影響人員士氣，造成「四軌併行、多元管理」之現象，於法制及實務作業上衍生窒礙，而我國公務人員除了晉級升等制度分為晉俸、升職、升官，陞遷制度是激發公務員潛能之另一項因素，影響公務員陞遷之因素相當多，依公務人員陞遷法第七條規定：「各機關辦理本機關人員之陞任，應注意其品德及對國家之忠誠，並依擬陞任職務所需知能，就考試、學歷、職務歷練、訓練、進修、年資、考績（成）、獎懲及發展潛能等項目，訂定標準，評定分數」。但實際運作上並非如規定而較重視年資並欠缺

公平機制，其人事制度背景雖不如海巡署般複雜多元，公平機制更難以建立，但其他公務體系激勵效用並不明顯，另需尋求其他激勵策略加以連結。

肆、績效評估與激勵理論連結

對於政府激勵理論與績效之連結，Kouzes & Posner認為必須注意四個原則：³⁸

- 一、透過高績效建立自信。
- 二、連結績效與獎勵。
- 三、使用不同類型的獎勵。
- 四、更積極與樂觀。

政府激勵制度成功之關鍵在於能否滿足員工之需求，報酬制度、金錢獎勵與陞遷乃員工最重的三項需求，現行制度無法滿足此三項需求，故無法提振組織績效，鄭勝分於失落的連絡提出提出六種可行之激勵策略。³⁹

一、績效薪

我國公務員報酬制度設計以工作薪為主，其調薪制度設計以績效為主，即依公務員工作表現給予薪資，然實務運作上，公務員不論努力與否，皆依年資調薪，故很難與私人企業競爭適當之人才。換言之，我國政府報酬制度僅具保健因素，欠缺激勵效用。為吸引人才進入政府，故本薪應為具有彈性之屬人薪，而為使人才久任，其調薪應依績效而定，為因應知識管理時代的來臨，未來政府應朝向以績效為導向之屬人薪設計。

³⁸ Kouzes James M., Posner and Barry Z, *Recognize Contributions: Linking Rewards With Performance, Leadership and Capacity Building*. Sage Publication, 1998.

³⁹ 鄭勝分，「失落的連結-政府績效評估與激勵制度之研究」，《研考雙月刊》，25卷5期，民90，頁93-95。

表2-3：報酬制度之類型

調薪本薪	年資	績效
工作薪	工作價值（我國實務）	工作表現（我國法制）
屬人薪	個人技術與能力	工作表現（未來方向）
績效	工作表現	工作表現

資料來源：鄭勝分，「失落的連結-政府績效評估與激勵制度之研究」，《研考雙月刊》，25卷5期，民90，頁93。

二、回饋(Feedback)

回饋乃激勵員工、確保組織績效之重要一環，透過持續性的回饋，領導者得以評鑑員工需求，透過對話達成共識，並因獎勵而導致高激勵或高績效；對員工而言，對結果回饋之程度影響員工之工作績效，即員工若越能了解其工作結果時，則覺得該工作就越有意義，員工越感覺被重視，則工作動機越強，故高績效之組織必重視賦予員工及管理者間經常性及持續性之雙向回饋。

三、授能 (Empowerment)

1993年授能一詞首先出現於美國「新治理」當中，係指授權(delegation)並激發員工的自我能力或潛能。易言之，授能強調員工必須快速、彈性地回應顧客需求並減少不必要之決策層級(Berman)。傳統授權概念雖可確保組織所需之特殊技術，然其為由上而下之層級節制機制，欠缺激勵員工之效用；而授能乃參與管理之體現，除授權外，亦強調透過訓練進修賦予員工能力，管理者與員工透過雙向溝通共同參與決策，使員工對組織更具向心力與歸屬感，當可激勵員工增加績效。

四、訓練(Training)

訓練重點在於增強員工的能力，幫助員工增加其知識、技術與能力，訓練是公務員能否陞遷之重要選項之一，例如透過訓練，委任公務員可不經由考試取得薦任七職等升等之機會，因此訓練成為重要的激勵策略。新近訓練方式強調三個重點：

- (一) 整合正式、課堂學習及在職訓練。
- (二) 學習過程中資深人員主動參與。
- (三) 及時訓練，即訓練必須與學習者需求有關、易學且具有實用性。

訓練內容則包括與績效改革有關之技術訓練及人際關係技巧，此外，壓力或情緒管理也是重要內容之一。

五、有效的工作團隊(Effective Work Team)

團隊乃近年來改革組織績效常用之策略之一，高績效團必須隊塑造與個人互動的文化，並且從其他同儕、單位、及組織得到支持與學習，其關鍵在聚集具有正確能力的成員以達成高績效。團隊功能在於增加工作完成之速度、不同專家共同處理複雜的問題並將組織資源正確用於特定標的團體、增進組織成員間之學習與分享、並進而與民眾交流。有效的工作團隊是目標取向，其必須先清楚界定目標，故權威、責任與課責是必要的控制機制，幫助組織連結個人與組織目標，而近來強調自我管理的團隊，其關心團隊內之公平與效能，透過正當程序達成監督與課責之機制。

六、心理契約(Psychological Contract)

不論績效導向之屬人薪、回饋、授能、訓練或有效的工作團隊，其基礎在於透過溝通與對話提供誘因並滿足員工之需求，Kolb, Osland, and Rubin建議管理者與員工共同建立「心理契約」做為協商之依據，⁴⁰所謂心理契約指對不同需求、目標、期望及流程（如回饋及評估）之非文書性理解，換言之，管理者必須透過溝通了解員工之需求，缺乏對話易使管理者誤將個人期望加諸於員工身上，造成反效果。當員工期望失落時，憤怒、不信任、被背叛等情緒油然而生，這些情緒使員工產生疏離感並降低對組織之承諾，進而可能導致破壞及暴力行為。透過心理契約的建立，管理者與員工塑造共同的期望，透過相互了解的過程，有助於管理者了解員工的需求並解決因爭議所引發之沮喪。

第四節 績效評估的困境與限制

壹、績效評估實務上的限制

公部門由於組織目標、結構與任務的特性，普遍存在公共組織績效不易衡量的現象。林區與戴伊 Lynch & Day 在 1996 年在回顧美國公部門組織的績效衡量沿革時就指出，要有效地衡量政府績效不容易，因為在實務上績效衡量常常有以下的限制：⁴¹

一、內部失能的反功能(internal incapacity dysfunction)或分析背景的限制。每一個組織的績效衡量理論上都應該量身訂製，但公部門內部缺乏具有分析背景的專業人才，使得績效衡量的工作變的眼高手低。

⁴⁰ Kolb D., Osland J. and Rubin I. and Englewood Cliffs, *Organizational Behavior*, NJ, Prentice Hall, 1995, pp15-20.

⁴¹ 同註 7，頁 144-145。

二、政府績效的因果關係難以認定。公部門的計劃結果往往很難衡量，因為公共財(public goods)通常無法分到不同的單位，所以公共輸出不易描述，產出的價格和單位成本也不易衡量。

三、公部門績效很少能控制環境的因素，因此績效衡量往往只限於直接輸出項。例如公務員無法控制和公共安全及公共健康有關的所有因素，如果要求公務人員負責，亦值得商榷。

四、政治的考量經常是資源分配的重心，所以要獲得客觀的績效衡量，仍值得懷疑。

貳、績效評估制度設計上的問題點

績效衡量和績效指標事實上是互為因果的。由於政府績效衡量的困難性，使績效指標不易設計；而缺乏適當的績效指標，也使得績效衡量難以落實。具體言之，績效指標的設計以及績效衡量制度的共同問題主要是在以下幾個方面：⁴²

一、公部門績效不易量化問題

績效管理的一個前提就是須盡量將所有的績效都以量化的方式呈現，再據以進行績效評量。此項做法對私部門並不構成問題，因為私部門的服務是販售的，可用金錢價值來衡量。

二、績效評估制度一體適用問題

⁴²同註 7，頁 144-145。

功能相同的公共組織有地區性的差異，其規模大小亦不一，以同樣一套績效指標來衡量它們之間的績效，並作比較，並不公平。另外，分散於各個分支機構的績效，能否總結起來當作中央機構的總績效，不僅在技術上有其困難，再實質上亦令人懷疑。

三、績效的品質難以衡量問題

如何訂定與品質績效有關的指標仍然是績效衡量的主要限制。按政府的服務績效有三個面向：收入、效率和效能。效率是指服務的數量和服務成本之間的比值；效能是指完成服務目標的程度。

四、績效指標訂定之重要性問題

績效管理或績效衡量制度的成敗，其主因之一即取決於績效指標的訂定是否周延、是否合理、是否客觀、是否涵蓋該組織重要的績效。而負責訂定績效指標的人是否擁有這樣的能力，就變得非常重要。

五、資訊傳達溝通的重要性問題

績效衡量做的好不好，是否正確，端賴有無可靠的資訊，如所蒐集的資訊錯誤、不夠周延，就無法真正反應執行機構的實際績效。

雖說公部門的績效指標不易建立是事實，但是要促使公部門注意績效以及建立績效衡量工具，適當的誘因機制是需要的。這個誘因機制除了來自行政部門的深切反思之外，來自行政部門外的機制是立法部門可能才是最大的力量，而公部門的績效衡量工具亦應該依據組織的特性和服務對象來訂定。其績效衡量制度更

須和現代科技結合，因為現代資訊工具的長足進步將使得組織績效的紀錄、考核評估更為快速、詳實、正確和保持一定的客觀性。

參、考評者心態所影響的偏失

評估的過程也會產生一系列的人際互動的難題，進而產生偏失的情形茲將分別歸納整理如后：⁴³

- 一、暈輪（月暈）效應：暈輪效應係指考評者根據某人單一特性或能力，推論其整體表現之主觀偏失，「以偏概全」正是此種偏失的最佳寫照。
- 二、尖角效應：尖角效應係考評者因某種特殊事件或觀念，對受評人能力低估之偏誤，為上述暈輪效應的相反。
- 三、刻板印象：刻板印象乃指我們對人的看法很容易憑我們對他（她）所屬的團體的印象而下判斷。
- 四、類似心理：這是指考評者對與其心態或特質相同者（譬如：宗教信仰、業餘嗜好、價值觀念等）有深獲我心之感，給予較高評價，此種「似我」(Like-me)類聚現象，也容易使考績失真。
- 五、集中趨勢：集中趨勢指考評者因難以區分受評人之間的考績差距，考績分數遂有集中於中庸程度的傾向，以致無法評斷優劣。
- 六、極端傾向：極端傾向係指考評者的考績失之過寬或過嚴之傾向，無法顧及員工考績的常態分配。
- 七、對照偏失：這是指考評者很容易因為將受評人與別人相比而產生對此過高或過低的評價（如果被比較者很差，便容易顯得受評人很好，反之亦然）。

⁴³ 李茂興譯，Gary Dessler 著，《人事管理》。台北：曉園，民 81.4，頁 427。

- 八、近期偏失：人的記憶都是有限的，因此，對於過了很久的事（除非特好或特壞），便不容易記得，而對於剛發生的事則印象特別深刻。因此之故，考評者便容易憑最近的印象來打考績，而造成「以近日之過，而忽略其長久之功」的不良後果。
- 九、盲點偏失：考評者很容易因為自己的某些缺點，而在考績時對受評人的同樣缺點不予理會或有意加以忽視。
- 十、主觀偏失：考評者常因自己的好惡或先入為主的觀念，給予受評人不公平的考核，而引起當事人的不滿與怨憤，以致造成雙方關係的緊張。

肆、信度與效度兩個面向上偏失

在有關信度與效度兩個面向上，也造成績效評估在正確性、公平性、可信性的困難，在績效評估的信度方面，係指不同或相同評估者先後衡量結果一致性程度。⁴⁴任何一種評估員工績效的方法，總會有些許誤差，誤差愈小，信度愈高；誤差愈大，信度愈低。大致而言，影響評估信度的原因有：兩位主管或（評估人員）對於績效的認知不同，因此他們對於同一員工在同一時間的評估就會不一致；使用評估方法不當，亦會引起評估結果的差異；與員工的暫時改變有關，如暫時性的疲勞、健康等因素，這些改變會影響評估，使人對員工實際績效產生不正確的印象。具體而言，為了提高組織評估信度，可對工作績效做多層面的觀察、由一個以上的觀察者來從事評估工作並施予訓練及在短期間內對員工的績效做數次衡量等方法。

⁴⁴ 鄧孝純，〈壽險績效評估與獎金制度之研究〉，碩士論文，國立台灣科技大學企業管理學程，民 88，頁 21-24。

在績效評估的效度方面，係指評估結果實質上代表被評估員工真正績效的程度。一個績效評估制度的效度愈高，即表示評估的結果愈能呈現期欲評估對象的真正績效。簡言之，影響評估效度有兩大因素，第一為評估對象的多寡：由於組織中擔任評估者大多是直屬主管，而主管之事物繁雜，若其負責的評估對象過多時，則便無法詳細觀察受評者的工作績效，評估精準度可能會喪失。第二為評估者的知覺：由於每個人在不同的環境中，受到不同的刺激，再加上過去所學得的經驗與當時的動機和心智、生理狀態等因素，以致產生不同的知覺。因此，如果要提高組織評估的效度，就必須對績效評估作重新檢視，惟有對績效評估制度審慎檢討，這包括工作分析、設定衡量基準、選用評估方法等，才能使績效評估功能得以發揚，效度得以提升。

伍、實施績效評估(衡量)的困境與限制

公部門實施績效評估帶來許多預期的正面效果，但是從實務的運作面發現，在正面效果背後也隱藏不可預期的陰暗面及運作的迷思與陷阱，學者Hatry於2002年討論從事績效衡量與管理的十項迷思、Bouckaert and peters於2002年指出公部門的績效管理存在多項潛在的陷阱、及Grizzle於2002年所描繪的績效衡量陰暗面等，根據上述學者可歸納統合出下列幾點公部門實施績效評估的困境與限制：⁴⁵

一、過度強調結果衡量的問題

為了能順利以量化的方式呈現，再據以進行績效評量，容易讓人以為評量的結果就是績效評估的目的，所以就容易產生績效

⁴⁵同註6，頁25-28。

掛帥的心態，在績效掛帥的心態下，受評估者就會進行利害評估選擇容易達成的指標工作形成挑軟柿子吃，或是為滿足帳面數字結果的美觀，而從事資料造假的行為，即為強調結果評比來分別績效好壞的負功能。挑軟柿子吃以犯罪偵查機關工作面向即以選擇較容易，分數較高的案件偵辦，資料造假就是常見栽槍給犯罪嫌疑人或自導自演的情形，而這其後所導致司法威信掃地，人民對公部門信心的降低都是極為嚴重的負面影響。

二、過度強調工作量多寡的問題

強調工作量的多寡最直接就是遭受到品質降低的威脅，為了追求工作量的增加，只好犧牲服務品質的代價，以犯罪偵查機關而言可能就是忽略犯罪偵查的程序，莫視犯罪嫌疑人權利的保障情形，另外為了增加工作的數量即有定義灌水的動機，即自行將自身職權擴張的解釋，扭曲原本法律的定義產生有較大的工作範圍與權限，逾越了自身的職權。

三、過度重視顧客滿意度的問題

公部門在借鏡私部門企業績效管理的制度與原則時，一併照單全收會產生適應不良的問題，例如過份強調顧客滿意度，因為公私部門在績效評估的特性上並不同，公部門有許多強制性管理措施，並不是顧客所喜歡認同的，例如海巡署對漁民漁船的報關安檢，常被漁民認為是影響漁貨新鮮度的禍首，此時顧客滿意度就不是衡量績效的主要考量了，另外從事顧客滿意度的調查時，也常受到人為因素的操縱，如受評機關在場監督的壓力，或者刻意引導顧客回答問題，及問題本身可能已有暗示性先入為主的觀念

四、過於重視課責與激勵的問題

績效管理在本質上是以績效評比來鼓勵機關（或個人）間之競爭，有競爭固然有助於品質之提升與進步，但也可能製造單位與個人間的緊張關係，若績效評比結果與獎懲制度結合，更可能不鼓勵單位間相互協調與團隊合作，進而造成同儕間的競爭衝突，不利於行政部門的協調合作。誤以為蒐集績效資訊的目的只在於落實課責，而引發許多負面行為的發生，如爭功委過的情事。另模範標竿可能產生激勵的效果，但並不是所有的機關都能成為最佳模範，反倒可能帶來反作用的效果。

五、過份重視績效忽略成本考量的問題

績效導向的管理對政治人物、行政人員與民眾都有好處，但卻忽視實施績效管理所需的成本，事實上，績效衡量與管理的成本和效益存在一個顯著的資訊不對稱問題，另外有些效率的衡量隱含頑固的性質，例如建立績效評估資訊系統是為了即時、正確、有效的考量並且可以達到無紙化辦公環境，但高層單位主管幕僚為了佐證或方便批閱，反而造成更多紙張支出，及多出更多的程序，不但花費建置資訊系統的成本，及使用的成本，卻無達成增加效率的狀態。

六、一體適用與責任歸屬的問題

績效評估制度常以全面的實施，未考量所處環境的差異，及有無立足點平等的問題，結果的衡量常是以全區為主，忽略主要人口變數、分項資料的呈現，以致於無法提供改善計劃管理的有用資訊。另外從事公務的人員以為應該為一切的施政結果負責，事實上，公務人員對於多數計劃的結果只有部分的控制力量，公

務人員只應忠誠地運用公共資源，依照預定的用途來動支經費的事項負起合理的責任。

綜上所述任何再好的計劃都不可能是十全十美的，一定有其缺漏在績效評估制度上也是一樣，從績效評估制度本身效度與信度可能不足的情況，但我們可以經由實證的結果來改進，但就算制度再完美也不法改變人為的影響，因為偏差的根源通常不是制度，而是使用評量制度的人員。

陸、文獻理論的研究發現

總結相關理論探討的面向我們可以發現，行政機關面臨外在環境的變遷，及一般社會大眾與民意機關對行政績效的提升期望，行政機關績效評估制度變革勢不可免，如何在公共服務與行政效能兼取得平衡，公務機關多元而複雜，如何在不同工作性質、工作內容取得公平、公正、有效的績效估評制度，將是公部門發揮行政績效之新挑戰，政府績效衡量的困難性，使績效指標不易設計，而缺乏適當的績效指標，也使得績效衡量難以落實。在從事績效管理相關議題時須特別注意下列各點：

一、首長的重視與態度有影響

績效評估結果的應用須賴高層決策人士的決心與全力支持，方能產生回饋功能，績效衡量指標的訂定要適當，以降低誤用、濫用與不當解釋的情形。

二、政策須短期與長期都兼顧

績效管理政策實施，要有前瞻性的眼光來思考政策的長期效益，勿採頭痛醫頭、腳痛醫腳短視近利的做法。

三、個人與組織的績效要轉換

雖然個人績效的加總，不一定能等同於組織的績效，但還是要盡量依據績效金字塔型態，將績效目標有效連結轉換。

四、績效評估結果應用要適宜

績效評估的結果與獎酬制度適當的連結應用，能有效達到激勵的效果，加強績效評估制度的功能，但過度的串連將加深績效評估過程負面功能的產生。

五、績效評估的目的列為首要

須重視績效評估的目的切勿因過度防弊，導致目標錯亂，顧客滿意度與嚴正執法間須有效區隔，應用時取其利避其害，周全的考量，平衡的實施，並且考量其治理的成本。

六、績效評估的指標決定勝敗

績效評估的指標是整個績效評估制度中最重要核心，也是導引整個組織方向的利器，在指標的設計上，必須考量長期組織的願景，中期組織的計劃目標，短期的人力環境現況，期能找出最符合本身需求的指標。

第三章 我國海岸巡防組織的績效管理活動

本研究以「海岸巡防署中部地區巡防局」為研究對象，為能充份瞭解目前海巡署與中巡局組織現況，故在本章節介紹海巡署的架構、業務的內容，就如同是期末業務裝備盤點一樣，要做「績效評估」之前先做盤點，將主要的「組織架構」、「工作內容」、「工作目標」、「策略目標」、「組織願景」等，做出具體呈現或描述報告，在分析績效評估制度時，若對組織現存的問題、業務重疊沒有分析，較難做出充份完整方案。

第一節 我國海岸巡防組織架構與任務

壹、成立沿革

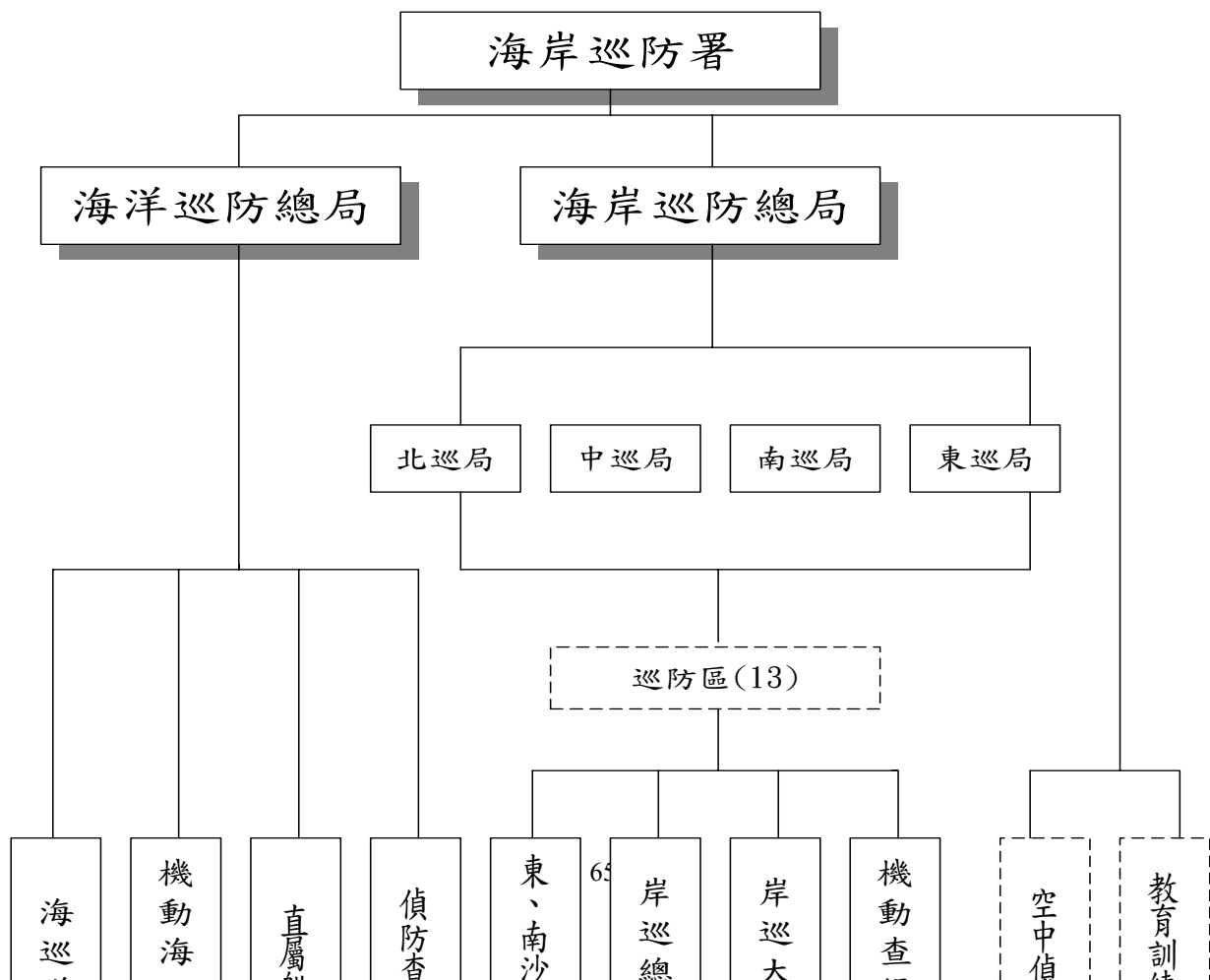
1999年3月18日，國家安全會議提出「海巡專責機構編成案」，經政策決定成立海岸巡防專責機構，旋即由行政院成立籌備委員會，著手規劃推動海岸巡防機關籌組事宜。2000年元月

14 日，有關設立海岸巡防專責機構之海岸巡防法、行政院海岸巡防署組織法、行政院海岸巡防署海岸巡防總局組織條例、行政院海岸巡防署海洋巡防總局組織條例及行政院海岸巡防署海岸巡防總局各地區巡防局組織通則等法律案，經立法院三讀通過，同年元月 28 日起陸續掛牌成立。

貳、組織架構

海巡署分設兩個所屬機關「海洋巡防總局」及「海岸巡防總局」海洋巡防總局下轄 20 個海巡隊；海岸巡防總局下轄北、中、南、東 4 個地區巡防局，各地區巡防局下轄 8 個岸巡總隊、東沙、南沙指揮部、18 個岸巡大隊、20 個機動查緝隊、地區巡防局以上編組為機關型態，總隊以下編組比照部隊型態。（圖 3-1 海巡署現行組織架構圖），其編組架構如下：

圖 3-1：海巡署現行組織架構圖



資料來源：本研究自行整理

參、任務範圍

依「海岸巡防法」規定，海岸巡防機關以台灣地區，包含臺、澎、金、馬及政府統治權所及之其他地區，海域及海岸為任務範圍，並依勤務屬性將任務區域劃分為海域巡防和海岸地區巡防兩大部分，茲分述如后：⁴⁶

一、海域地區巡防

(一) 地域管轄

依據「海岸巡防法」第 2 條第 2 款規定，海域係指「中華民國領海及鄰接區法」、「中華民國專屬經濟海域及大陸礁層法」規定之領海、鄰接區及專屬經濟海域；另依「聯合國海洋法公約」第 94 條規定，船旗國應對其所屬船舶，有效地行使行政、技術及社會事項上的管轄和控制，故我國對所屬在公海航行之船舶，亦有專屬管轄權。茲說明如后：1.領海：中華民國領海為自

⁴⁶ 行政院海岸巡防署，《海巡勤務》。台北：五南，民 95，頁 10。

基線起至其外側 12 浬間之海域。(中華民國領海及鄰接區法第 3 條)。2.鄰接區：中華民國鄰接區為鄰接其領海外測至距離基線 24 浬間之海域。(中華民國領海及鄰接區法第 14 條)。3.專屬經濟海域：中華民國專屬經濟海域為鄰接領海外測至距離領海基線 200 浬間之海域，並包含水體、海床及底土。(中華民國專屬經濟海域及大陸礁層法第 2 條)。4.公海漁業巡護海域：為保障我國公海捕魚權利，善盡國際漁業養護責任，並增進與漁民互動，定期派艦維護公海漁業秩序與安全，並以北太平洋及中西太平洋為重點。

(二) 事務管轄

海域巡防事務依「行政院海岸巡防署海洋巡防總局組織條例」等相關法規，以執行海域犯罪偵防及海上、非通商口岸之查緝走私為重點，並執行海上交通秩序之管制維護、海上糾紛之蒐證與處理、海難救助、海洋災害救護、漁業巡護、漁業資源維護及海洋環境保護等海域巡防事務。

二、海岸地區巡防

(一) 地域管轄

依據「海岸巡防法」第 2 條第 3 款規定，海岸地區係指海水低潮線以迄高潮線算 500 公尺以內之岸際地區及近海沙洲，並包含河口、非通商口岸等地區。

(二) 事務管轄

海岸地區巡防事務依「行政院海岸巡防署海岸巡防總局組織條例」、「行政院海岸巡防署海岸巡防總局各地區巡防局組織通則」等相關法規，負責海岸管制區之管制及安全維護、入出港船舶貨運其他水上運輸工具之安全檢查、海岸、河口與非通商口岸之查緝走私、防止非法入出國、執行通商口岸人員之安全檢查及其他犯罪調查事項。

肆、中部地區巡防局現況分析

一、組織概況

海岸巡防總局考量任務範圍涵蓋臺、澎、金、馬及東、南沙等地區，幅員寬廣，地形複雜、單位眾多及指揮幅度等因素，依據「行政院海岸巡防署海岸巡防總局各地區巡防局組織通則」之規定，設北部、中部、南部、東部 4 個地區巡防局，負責地區性海岸巡防事務之協調、督導與指揮管制工作，以利海巡任務之推動。中巡局為執行法定職掌，設巡防科、檢查管制科、情報科、後勤科、通電資訊科、勤務指揮中心等 6 個業務單位及秘書室、人事室、會計室、督察室等 4 個輔助單位，並依各地區性質及實際需要，下設 6 個機動查緝隊與 6 個岸巡總大隊與 1 個訓練大隊

二、任務職掌

中部地區巡防局主要任務職掌，依據海岸巡防法第一條規定：「為維護臺灣地區海域及海岸秩序、與資源之保護利用、確保國家安全、保障人民權益，特制定本法」。及依據「行政院海岸巡防署海岸巡防總局各地區巡防局組織通則」第 3 條規定掌理事務如下：

- (一) 執行入出海岸管制區之檢查、管制事項。

- (二) 執行海岸、非通商口岸之查緝走私、防止非法入出國事項。
- (三) 協助執行通商口岸之查緝走私、防止非法入出國事項。
- (四) 執行船舶及其他水上運輸工具非法進入海岸地區之管制及處理事項。
- (五) 執行海岸犯罪之偵防及警衛、警戒等事項。
- (六) 執行海岸及漁、商港之安全檢查事項。
- (七) 執行海岸涉外事務之協調、調查及處理事項。
- (八) 維持通信、電子、光電、資訊等設施、系統運作及電路調整建議等事項。
- (九) 執行查緝走私、防止非法入出國及反滲透情蒐等事項。
- (十) 其他依法應執行或協助之事項。

另依據「行政院海岸巡防署海岸巡防總局中部地區巡防局辦事細則」第 18 條機動查緝隊掌理事項如下：

- (一) 關於情報政策及計畫之執行。
- (二) 關於情報諮詢拓展及運用計畫之執行事項。
- (三) 關於走私、非法入出國、反滲透等人、船（筏）資料調查、案件偵辦與移送事項。
- (四) 關於輔助社會治安案件之偵辦、蒐證及移送等事項。
- (五) 關於安全情報、反情報及科技情報部署、蒐集、彙整與運用。
- (六) 關於行政管轄區內領海海域及海洋資源、內水、潮間帶海洋環境污染案件之蒐證、取締、移送事項。
- (七) 關於涉外事務之調查與處理事項。
- (八) 關於地區特性調查、彙整與運用事項。
- (九) 關於海巡文書情報彙整、研析及專題研究事項。
- (十) 關於情蒐裝備教育訓練與保修作業事項。
- (十一) 關於各項情報、保防工作會報（議）分工執行事項。

(十二) 關於情報預算編制及執行管制事項。

(十三) 其他上級交辦事項。

伍、業務重疊影響績效表現

海岸巡防法中所定巡防機關掌理事項，發現其內涵與國防、交通、財政、警政、漁政、環保等機關均有密切之關連，甚至有諸多重疊之處，如海上交通秩序之管制與維護、海上救難、海洋災害救護事項與交通部重疊；漁業巡護及漁業資源維護事項與行政院農業委員會重疊；海洋環境保護及保育事項與行政院環境保護署重疊，在工作業務權責劃分不明下，容易形成三不管地帶，造成執行與管理的落差，影響行政效能，最終導致組織績效不彰，故海岸巡防機關應積極與各機關協商採取權限委託或行政協助方式。

一、主管業務機關

海岸巡防機關對於該等違規行為得以自身名義對外作成處罰之行政處分者，如兩岸人民關係條例中大陸地區船舶對台灣地區走私或違法捕魚之行為，對於船舶、漁具、漁獲之沒入處分，及國家安全法規定對於海岸管制區之申請。

二、主管機關權限委託執行

海岸巡防機關負責執行，對於執行之結果應移送主管機關作成處罰之行政處分及為民服務事項。如刑法之相關規定、海污法規定，則應負責海域污染行為之蒐證、取締、移送等事宜及海關緝私條例方面的查緝，後者即為海岸巡防法第四條第七款「執行事項」，如漁業法上的護漁行為、災害防救法上的海難救助、海

上污染之處理等，另外則是海上交通秩序之維護及違規捕魚之取締等。

三、協助主管機關執行職務

海岸巡防法第十一條第一項關於協助執行事項，並應通知有關主管機關會同處理。雖有或無法律明文應與其他行政機關予以職務協助，故而根據被協助機關之請求而發動必要之協助，如海域休閒活動等。

四、海岸巡防機關與其他行政機關重疊職務事項如下表：

表 3-1：海岸巡防機關與其他行政機關重疊職務事項

海岸巡防機關與其他行政機關法律關係及負責職務一覽表			
項次	相關部會名稱	法令依據	負責職務
一	國防部	國安法	海岸管制區之劃定與管制執行
二	交通部	國安法	入出港船舶安全檢查
		商港法	海事糾紛處理、蒐證
		災害防救法	海難救助
三	財政部	海關緝私條例	查緝走私
四	國家安全局	國安法	國家安全情報蒐集
五	環保署	海洋污染防治法、領海及鄰接區法、專屬經濟海域及大陸礁層法、災害防救法	蒐證、取締、移送污染海域行為，初步處理油污、載運有毒物質船舶之監管

六	國家科學 委員會	領海及鄰接區法	海洋科學研究及水文測量活動
七	原子能委員會	領海及鄰接區法	外國核動力船舶或載運核物質之船舶監管
八	內政部警政署	集會遊行法	共同（協助）處理海上聚眾（抗爭）活動
九	內政部消防署	消防法	公共安全及急難救助
十	內政部警政署 入出境管理局	入出國及移民法	非法入出國行為之取締、證照查驗之執行

表 3-1：海岸巡防機關與其他行政機關重疊職務事項（續）

海岸巡防機關與其他行政機關法律關係及負責職務一覽表			
項次	相關部會名稱	法令依據	負責職務
十一	農委會漁業署	漁業法	漁業巡護
		兩岸人民關係條例	大陸漁工管理、越區捕魚、走私之查緝
		領海及鄰接區法、專屬經濟海域及大陸礁層法	外國船舶違規捕魚之查緝與取締

資料來源：本研究自行整理。

陸、海巡署組織發展與願景⁴⁷

任何一個組織再成立時，都會預先設定其組織所需達成之總目標，此總體目標，即為組織發展之方向與願景，也是所有組織

⁴⁷ 行政院海岸巡防署，《海巡勤務》。台北市：海巡署，民 90，47

成員共同努力之目標。在社會環境快速變遷的現實狀況下，一般組織為確保總體目標之實現，必須適時調整組織結構，透過組織有計劃的自我更新，避免組織僵化與衰退，以因應持續的成長和變革需要，而在組織發展期間，更需律定近、中、遠程等階段性分目標，結合前瞻的革新策略、最有利的行動方案及合法的人事程序等各種措施，依據預擬的發展策略逐步達成，促使組織目標之實現，進而建立組織文化，提升組織效能。而目前現階段海巡署發展願景為：

(一) 成立「海洋政策與事務專責機關」。

(二) 建構優質海洋環境。

柒、海巡署發展目標及策略

海岸巡防機關依據國際及兩岸情勢發展，結合國內治安特性，優先檢討組織層級扁平化，以提高行政效能，並逐年配合高科技監控裝備建置，精簡岸際人力，與充實海上人力、艦艇數量，本「攔截於海上、阻絕於岸際、查緝於內陸」之勤務指導，依據「整體規劃、重點為先、逐年籌建」原則，區分近程、中程、遠程三階段發展策略，逐步達成維護臺灣地區海域及海岸秩序，與資源之保護利用，確保國家安全，保障人民權益之目標，茲將近程、中程、遠程三階段目標及發展策略說明如後。

一、近程階段

(一) 階段目標：以建構一支有「遠程偵蒐」、「自動情傳」、「快速反應」、「縱深部署」之巡防力量，提升海岸巡防機關海域、海岸執法能力，有效防杜及查緝走私、非法出國為目標。

- (二) 發展策略：藉提昇海巡人員執法能力，海域及海岸地區勤務整合、加強海岸監控裝備與岸海通信資訊網路建置，發揮情資共享與相互通連效能，並配合各型船艇籌建、情蒐、商漁港安檢裝備及重要港區監視系統購置，以精簡執勤人力。

二、中程階段

- (一) 階段目標：建立三度空間海岸巡防能力，以科技化裝備取代人力，藉由早期偵蒐預警，及透過數位化指管系統打擊犯罪於海上，建立強有力之海域執法力量。
- (二) 發展策略：考量海洋事務執行需求，籌建大、中型巡防、救難船艦及空中偵巡載具，並結合全面建置之海岸監控、通連系統，達成海、空、岸」為一體，使岸際巡防、海上偵巡與空中偵巡構連綿密之三度空間監偵、查緝體系。

三、遠程階段

- (一) 階段目標：結合海洋專業知識與海域、海岸地區執勤經驗，經由海域巡緝、空中偵巡隊、衛星通訊等三度空間偵巡能量，以二百浬之專屬經濟海域為管轄範圍，確立法制管理與資源保護基礎，再引導民間學術與企業組織從事海洋開發活動，共創海洋新世紀。
- (二) 發展策略：1. 建構全天候三度空間偵巡、搜救體制，配置先進飛行載具及各型救難裝備，搭配專業素養人員及適當之處理程序，有效提供海洋資源維護及海難救助。2. 整合海難、搜救資源、環境監測、海上船舶動態等資料庫，藉由海事通訊衛星及無線電通訊設備，暢通海上災難資訊與通報流程。

第二節 我國海岸巡防組織的運作困境

經歸納整理附錄表 3 與海巡署相關組織制度與人事制度之研究論文的分析，如黃名正的我國海岸巡防機關組織與功能之研究，蔡崇謀的海岸巡防組織機制建立之研究，李俊吉的我國海巡組織之研究，蕭文彬的海巡署組織變革研究，游乾賜的我國海岸巡防機關組織變革之研究，蔡金泉的我國海岸巡防組織間合作之研究以中巡局為例，彙整分析出當前海巡署在組織結構與人員任用管理上之困境，並且對於在推行績效評估制度時，對績效評估制度推行上是否有影響，及受影響的層面。

壹、組織結構之困境

一、岸海組織分離、彼此聯繫困難

海巡署成立之目的是為了將，相關海洋事務規劃與執行統籌辦理達成「事權統一」之目的，但成立之當時為考量納編機關不同工作特性與組織文化，將海岸與海洋區域分別成立海洋及海岸總局，造成機關雖然納編，業務運作及人員專業仍然分離之景況，但是勤務執行推動在海岸或海洋上都是習習相關的，例如查緝走私偷渡為例，走私偷渡是從海上而來，如果海上未加查獲即來到海岸，若兩者間之情資無法分享合作將導致喪失查緝之先機，影響查緝成效，另組織結構層級不同在海洋巡防總局只有兩個層級，而海岸巡防總局有四個層級，形成橫向協調聯繫及勤務整合不易之問題，海巡署為解決當前困境以勤務編組方式成立巡防區制度，重新規劃岸、海整體勤務運作模式，但成立以來執行之成效仍有待觀察。

二、組織結構層級、影響行政效能

海洋、岸總局之組織架構，海洋總局採垂直分工之二級式扁平式架構，其所管轄有 10 個甲種海巡隊、6 個乙種海巡隊（原水上警察局編制）及 4 個機動海巡隊（原海關移撥），管轄幅度達 20 個單位，雖然二級制有利於總局與各海巡隊縱向溝通之行政效率，但導致總局控制幅度太大，不利各項勤務指揮與業務運作；另海岸總局係採垂直分工之高架式架構，自民國九十年歷經三次組織調整後，已有效改善以往組織層級過於冗長之缺失，下轄四個地區巡防局，地區巡防局下轄 8 個岸巡總隊及 18 個岸巡大隊（總、大隊為平行單位，彼此無隸屬關係），岸巡總、大隊下轄各商、漁港安檢所（364 個）及機動巡邏站（18 個），惟總體而言，海岸總局所轄商、漁港安檢所之數量多、分布廣，故在管理及督考上並不容易。

三、岸海合作不易、衍生搶功現象

本署之任務以執法為主，而不論海巡署或其他司法機關，在組織績效上總著重於案件的偵破，過度重視績效的產出，故基本單位績效苛責嚴重，承受極大之壓力，然因岸海人員文化背景及養成教育環境不同，觀念南轅北轍，雖在署部的要求下合作辦案，建立同心專案、地區支援協調連繫中心，但執行上卻頗困難，因為實際執行人員觀念作法並沒有改變，彼此間沒有信任之基礎，推行當然不會成功，且曾一度發生搶功事件，影響機關聲譽。例如在岸際雷達部份，岸巡大隊發現有異常船隻，有時因通報海巡隊在航船艦前往查察，也經常藉故不前或未能及時通報，影響查緝時效痛失先機。

四、海巡情報體系、指揮權責紊亂

「海巡署情報體系」並非同一階層組織結構，是因績效衡量制度的推行，使得專責外勤工作，職司犯罪偵察單位，形成有決策階層、管理階層、執行階層的運作體系，所以統稱為情報體系，但各縣市機動查緝隊卻隸屬於海岸巡防總局各地區巡防局，為地區局的一個派駐單位，並由地區局負責管理、預算、人事，然而會形成情報體系跳脫組織結構，即海巡署署本部情報處，掌理各外勤機動查緝隊工作之重心，即海巡績效評估制度的運作，影響機動查緝隊任務推行、人事升遷、組織資源、獎酬多寡，自然形成多頭領導與命令衝突可能。

貳、人事任用之困境

一、身份屬性不同、影響人員交流

海巡署本部為軍、警、文併用機關，海洋巡防總局為警、文併用機關，海岸巡防總局及各地區巡防局為軍、文併用機關，地區巡防局下轄之岸巡總、大隊則屬全軍職單位，使本署人員成為軍、警、文、海關、海巡特考五種人員，但又因各依相關人事法規辦理，形成陞遷、管理、待遇福利、考核、人員輪調等各方面困擾。

二、人員任用不一、影響組織穩定

海巡署之組職成員尚包含軍、警、關務、文職等四種類型，其人員進用方式如下：

- (一) 軍職人員區分志願役與義務役，除八十九年海巡署成立後自國防部移編之志願役人員外，其餘之人員進用係依岸巡總、大隊之軍職職缺，辦理人才招募作業，以指職軍、士

官為主，義務役人員則依員額及任務需要每年向國防部辦理兵員補充。

- (二) 警職人員則由海洋總局依員額需求進用，其人力來源係由中央警察大學及警專水上警察相關科系畢業人員。
- (三) 關務人員則為財政部海關緝私艇隨艇移編至海洋總局之人員，惟目前未再進用。
- (四) 文職人員則依員額需求，除向其他行政機關徵才外，並運用定期舉辦之海巡特考進用人員。綜合前述分析，現行人才培育管道雖具有多元性，但已導致所屬各機關自成一套體系，並未對人才之培育有長遠之規劃，對達成「培育執法專業人力」之目的，實質助益不彰。惟依據海巡署組織法二十二條之規定：「海巡法施行八年後，海巡署人員之任用以文職人員為主」，故落實人員文職化應為未來之政策方向。

三、薪資待遇不一、影響團隊精神

海巡署署成立之初，軍、警、海關及文職人員，即支領各種不同待遇，至九十二年經海巡特考晉用人員，因支領海巡加給，其待遇又另成一種，故目前共支領五種待遇，各種待遇有須繳綜合所得稅，有不須繳納者；有志願役加給、危險勤務加給、警勤加給、地域加給及專業加給等不同加給；加班費部份，文職人員加班，可按小時支領加班費（每月最多二十小時限制），軍職人員原即二十四小時服勤，故不能支領加班費，只有一百五十元之誤餐費（沒有最高天數限制）。故同一單位內不同之薪資待遇，將直接影響團隊精神。

四、獎懲考績不一、影響工作滿足

海巡署成立迄今，由於該署及所屬機關人員之任用及管理法律迄未制定，各類人員仍依其原有身分之相關法令辦理獎懲作業，惟各該法令之獎懲種類與標準不一，故訂定如海岸巡防機關人員獎懲標準表，及中部地區巡防局為基層查緝人員執行海域、海岸走私、非法入出國及其他犯罪案件績效訂定偵破一般案件獎勵實施規定與標準表；另考績部份，文職、警察、海關人員均依據公務人員考績法及其施行細則辦理，而軍職人員則適用，「陸海空軍軍官士官考績條例」、「陸海空軍軍官士官考績條例施行細則」、「陸海空軍軍官士官考績績等及獎金標準」等規定辦理，軍職人員每年有獎點，依各員表現在分配獎點額度下給予獎勵，考績甲等人數不受限，警察人員無績點制度，但為鼓勵績效，獎勵較寬，惟考績甲等比列則受限。文職人員無獎點，獎勵較嚴，考績甲等比列亦受限，惟有公懲會得以申訴；就制度面而言較為嚴謹有保障故在同一單位服務同仁，難免相互比較，而產生不平心理，影響合作意願及士氣，更對績效評估制度造成具體影響。

五、職位出缺陞遷、人員難下決定

在公務機關任職者，無不期望有升遷機會，故有一較高職缺出現，莫不希望內升，惟究軍、警、文海關由何種人才升遷為妥當？既要考慮適才適所，又要考慮平衡性。如因涉及特殊專業而向外招才，又恐打擊同仁士氣。故遇有出缺其進用問題，難以決定，在人事升遷制度上，軍職人員經管制度對於升遷雖有停年制度，但仍須依職缺及資歷積分進用，警、文職人員則須依職缺及資歷積分進用，由於彼此升遷條件不盡相同，同一職務在進用時亦無法公平比較決定；另基於海巡法人員文職化之限制，就長遠發展言，未來軍職人員之升遷發展勢必受限，再加上與國防部之

人事交流管道並不暢通，其人事晉陞管道相形狹隘，影響了軍職人員之權益與未來發展，並造成整體工作士氣之低落。

六、軍職年限限制、影響工作投入

海巡署之志願役軍職人員係由國防部移撥，移撥時志願役軍、士官約有四仟員，除地區海巡司令部以上編制人員有實施意願調查外，岸巡總隊以下軍職人員並未實施意願調查。移撥後上校以上軍職人員，其最大服役年限為二十八年，退伍後除待遇較佳外，且納編人員尚可以外職停役參加轉任文職人員考試（筆試及口試各僅需各考一科，屬資格考），倘考試及格，即可取得公務員資格，繼續於政府機關服務至六十五歲。然而中校以下人員，因職缺過少、升遷不易（因多數軍文併用之上校以上職缺，除總隊長外，均可由文職人員擔任），欲轉任文職者亦須參加高普考或海巡特考（需考筆試六科及口試一科、術科一科），並採公開招考方式，致難度極高，又有法定「成立八年後以文職為主」之期限，此情境與渠等投考軍校之期望有相當落差，且在大多數軍職同仁在對執法工作已逐漸熟稔，並累積豐富之經驗後，倘因「文職身分」之限制而至多僅能服役至最大年限（少校二十年、中校二十四年，約四十餘歲即必需退伍），又因升遷管道受限而無法繼續於海巡單位任職，除了造成工作士氣及生涯規劃之打擊外，對海巡機關言亦是一項人才培育上之損失。另外尚有許多軍職軍士官尚未取得常備役資格（因國防部已暫停志願役轉服常備役措施），所以必須以二年時間重新簽訂工作契約方式（二年期間不能有重大懲處、體檢合格等相關規定），才能續簽留營，造成工作無保障心態。

第三節 海巡工作績效考評要點的運作分析

壹、海巡工作績效考評要點

海巡署於民國九十二年十二月八日由海巡署署本部情報處函訂頒佈「海岸巡防署暨所屬機關（單位）海巡工作績效考評要點」（以下簡稱海巡工作績效考評要點），為考評所屬機關（中心、單位）海巡工作執行成效，特訂定本要點，並於九十三年一月一日開始實施，用來評核海巡署所屬機關績效現況，為海巡署現有主要的績效考評制度。現有績效評估制度如下說明：

一、海巡工作績效考評作業流程

（一）管理規劃單位

海巡工作績效考評要點係由海巡署署本部情報處負責管理制定，也是所有基層單位工作執行成效之評核單位，目前處理海岸巡防業務相關之績效，海巡署其他機關或單位，也是以海巡署情報處主管之海巡工作業務績效為主要。

（二）考評時間區分

海巡署依據各考評對象受考基數，以海巡署本署核分當時之日期，每半年統計成績辦理評比作業。前項受考基數、成績核算方式、核分基準。

（三）案件審核流程

依據要點考評項目所需資料，須於案件移送（處理）後三日內輸入海巡署海巡情報資訊系統，其相關佐證資料於移送（處理）或鑑驗報告接獲後十日內送達海巡署情報處第三科核分，逾

期不予核分，本署於資料送達後十日內完成核分作業；其成績之統計除另有規定外，以系統內之資料數據為準。

(四) 考評成績評等

依據其達成率之百分比，區分成績等級，並依成績等級予以獎勵。

- 1.特優：達成率達百分之一百八十以上者。
- 2.優等：達成率達百分之一百六十以上，未滿百分之一百八十者。
- 3.一等：達成率達百分之一百四十以上，未滿百分之一百六十者。
- 4.二等：達成率達百分之一百二十以上，未滿百分之一百四十者。
- 5.三等：達成率達百分之一百以上，未滿百分之一百二十者。
- 6.四等：達成率達百分之八十以上，未滿百分之一百者。
- 7.五等：達成率未達百分之八十者。

(五) 成績獎懲基準

- 1.考評成績列為特優之機關首長記功一次；特優之巡防區、單位發給團體工作獎勵金新臺幣十萬元整，巡防區召集人、單位主官（管）記功一次。
- 2.考評成績列為優等之機關首長嘉獎二次；優等之巡防區、單位發給團體工作獎勵金新臺幣八萬元整，巡防區召集人、單位主官（管）嘉獎二次。
- 3.考評成績列為一等之機關首長嘉獎一次；一等之巡防區、單位發給團體工作獎勵金新臺幣六萬元整，巡防區召集人、單位主官（管）嘉獎一次。

4. 考評成績列為二等之巡防區、單位發給團體工作獎勵金新臺幣四萬元整。
5. 考評成績列為三等之巡防區、單位發給團體工作獎勵金新臺幣二萬元整。
6. 考評成績列為五等且名列各組最後一名者，機關首長、巡防區召集人或單位主官（管）申誡一次處分。

二、海巡工作績效考評組別

依據各個機關組織、單位層級、工作性質、地域差異，受考評對象分為五組。中部地區巡防局所屬六個機動查緝隊為考評對象第三組。

- （一）第一組：海岸巡防總局（以下簡稱海岸總局）各地區巡防局。
- （二）第二組：各巡防區。
- （三）第三組：海洋巡防總局（以下簡稱海洋總局）偵防查緝隊、海岸巡防總局各地區巡防局所屬機動查緝隊。
- （四）第四組：海洋總局各海巡隊、直屬船隊。
- （五）第五組：海岸總局各地區巡防局岸巡總隊、岸巡大隊。

三、海巡工作績效考評項目

依據海岸巡防法相關法令規定，配合組織願景與目標設定考評項目共分為八項。

- （一）海巡安全情報：可細分如下，並依類別予以核分專報、單報、日報、反映資料、併參資料、反滲透、清詢工作、基資建檔。

- (二) 查緝走私：可細分如下，並依類別予以核分查獲槍砲彈藥走私案件、查獲毒品走私案件、查獲菸酒農漁畜產品走私案件
- (三) 查緝非法入出國。
- (四) 專案工作：可細分如下，並依類別予以核分查獲偽鈔案件、查獲仿冒案件、掃除黑金行動方案。
- (五) 取締非法及越區捕魚：取締大陸或外籍船隻越區捕魚。
- (六) 取締破壞海洋海岸資源：可細分如下，並依類別予以核分
 - 1.處理油、化學物質或其他危險物質外洩或有外洩之虞逾七百公噸之重大海洋油污染案件
 - 2.處理油、化學物質或其他危險物質外洩或有外洩之虞達一百公噸至七百公噸之重大海洋油污染案件。
 - 3.處理油、化學物質或其他危險物質外洩或有外洩之虞未達一百公噸之重大海洋油污染案件。
 - 4.處理一般海洋污染案件。
 - 5.查獲捕殺海洋保育生物案件
 - 6.查獲違反海洋、岸際生態及環境保護案件—非法毒、炸、電、網魚
 - 7.查獲違反海洋、岸際生態及環境保護案件
 - 8.查獲十二哩違規捕漁
- (七) 救生救難。可細分如下，並依類別予以核分救難、救生、處理打撈浮屍案件、其他服務工作
- (八) 其他。
 - 1.海域、海岸地區漁船流用油案件
 - 2.偵破殺人、海盜、縱火、挾持等重大刑案及重大竊盜案件
 - 3.查獲重大刑案（最輕本刑五年以上有期徒刑）通緝逃犯
 - 4.查獲一般刑案通緝逃犯
 - 5.查獲無籍船筏
 - 6.本署核定之專案勤務工作

7.其他案件

四、海巡工作績效考評對象受考基數

本研究對象每月受考基數依據基準表，區分為甲種、乙種、丙種機動查緝隊，而中部地區巡防局苗栗、台中、彰化、雲林、嘉義機動查緝隊為甲種查緝隊故受考基數為每月列考人數乘以 15 分，金門機動查緝隊為丙種查緝隊故受考基數為每月列考人數乘以 10 分，列考人員除隊長、副隊長、專員、辦事員以外人員餘均列考，若金門查緝隊每月有 10 人列考該隊當月的受考基數即為 100 分，依據受考基數，以署本部核分當時之日期，每半年統計成績辦理評比作業。另署本部得依任務設定專案期間，調整受考基數或核分基準。績效考評要點各考評對象受考基數基準表及成績核算方式如表 3-2。

表 3-2：各考評對象受考基數基準表及成績核算方式

考 評 對 象 受 考 基 數 基 準 表 及 成 績 核 算 方 式					
組別	機關單位	每月受考基數	每半年受考基數	每半績核算方式	考評對象受考基數及編列方式
第三組	甲種查緝隊	15 分 × 每月列考人數	15 分 × 每半年各月列考人數總和	$\frac{F_m}{E_m} \times 100\%$	一、機動查緝隊（含偵防查緝隊）區分如下： （一）甲種：偵防查緝隊、宜蘭、基隆、台北、桃園、新竹、苗栗、台中、彰化、雲林、嘉義、台南縣、台南市、高雄市、高雄縣、屏東機動查緝隊。 （二）乙種：台東、花蓮機動查緝

乙種查緝隊	12分×每月列考人數	12分×每半年各月列考人數總和		<p>隊。</p> <p>(三) 丙種：澎湖、金門、連江機動查緝隊。</p> <p>二、機動查緝隊除隊長、副隊長、專員、辦事員以外人員均列考；偵防查緝隊以偵查組現員列考。列考人員得依下列情形，檢附相關證明文件，並經本署業管單位核(簽)准者，依比例辦理減免受考基數，不受考核期間之限制：</p> <p>(一) 新進人員自到職之日起三個月免考核。</p> <p>(二) 本署及所屬各級機關情報偵防業管單位人員調任查緝單位者，自到職之日起一個月免考核。</p> <p>(三) 因請假、受訓、講習、職務代理連續達30天以上者。</p> <p>(四) 女性同仁因懷孕身體須休養，且協助辦理行政工作者。</p> <p>(五) 本署臨時收容所女性管理人員執行戒護連續達30天以上者。</p> <p>(六) 其他特殊事由。</p>
丙種查緝隊	10分×每月列考人數	10分×每半年各月列考人數總和		
<p>代碼設定</p> <p>Cm：轄內受考海巡隊、機動查緝隊、岸巡總、大隊每半年基數之總和。</p> <p>Dm：轄內受考海巡隊、機動查緝隊、岸巡總、大隊每半年成績之總和。</p> <p>Em：各機動查緝隊、偵防查緝隊每半年受考基數。</p> <p>Fm：各機動查緝隊、偵防查緝隊每半年成績總和。</p>				

資料來源：本研究自行整理。

五、海巡工作績效考評結果應用

海巡署情報處以每半年為期限，辦理各組考評對象成績，並依成績達成率作為各組受考對象成績等級，並評比名次，再依考評後依所屬成績等級，機關首長或單位主官(管)予以獎懲，及發給團體工作獎勵金。另海巡署每年選拔模範海巡單位與模範海巡人員，即由各地區巡防局分配一定比例名額中，在機動查緝隊與外勤同仁部份參考海巡工作考評要點考評成績選拔而出。

海巡署海岸巡防總局中部地區巡防局為提昇基層查緝人員執行海域、海岸走私、非法入出國及其他犯罪案件績效，並以偵破計畫性、組織性案件為工作重點，期達「追根斷源」之查緝原則，特頒佈「偵破一般案件獎勵實施規定」訂定出獎勵標準，以期激勵查緝人員士氣，進而提昇整體工作成效。

（一）基層單位提報獎勵須符獎勵標準

各單位陳報獎勵建議案時，申請統一由主偵（或移送）單位提出申請，倘偵辦案件有其他協辦或情資提供等單位，主偵單位應與協辦相關單位協調後，併案陳報辦理。審核由情報科、人事室負責各機動查緝隊、岸巡總（大）隊、近岸巡防艇組、安檢所案件獎勵之審核，而其獎勵之標準應參考中巡局頒佈「偵破一般案件獎勵實施規定」訂定出獎勵標準，如查獲制式短槍一枝可記二點即為嘉獎兩次。文職人員獎勵雖無績點限制，惟各單位陳報獎勵建議案時，文職人員部分仍應包含於所分配之獎勵績點數中。

（二）中巡局針對所屬單位及個人依達成率實施獎勵懲處

各機動查緝隊（查緝員）執行情報及行動蒐證，採自評方式，將情資蒐研、運用及行動蒐證、偵處等過程，輸鍵入「海巡偵防管理系統」中，經系統自動產生得分，與署所律定各查緝隊（查緝員）績效評比制度，所設定基數，每半年依達成超差分數多寡，辦理團體評鑑，並於擴大局務會報中提報；個人績效超差分數發函各隊公布，並由各隊幹部督（輔）導，並由中巡局局情報科辦理工作評鑑及評比，依達成超差分數多寡辦理考評。

(三) 獎勵部分：

1. 團體部分：

每半年依考評績效統計核發績優隊及分隊各兩名，隊長、分隊長各核予行政獎勵嘉獎兩次，專員各核予行政獎勵嘉獎乙次。

2. 查緝員個人部分：

(1) 成績等第區分：

特優：達成率百分比達一八〇%以上者。

績優：達成率百分比達一六〇%以上，未滿一八〇者。

優：達成率百分比達一四〇%以上，未滿一六〇者。

(2) 每半年：

特優：行政獎勵「記功乙次」。

績優：行政獎勵「嘉獎二次」。

優：行政獎勵「嘉獎乙次」。

(四) 懲處部分：

1. 團體部分：

每半年依評比統計達成率 20% 之查緝隊及分隊（取最末乙名），隊長核予「申誡兩次」，並於工作檢討會中提報策進作為，並列入評定考績之依據與年度評比參據。

2.查緝員個人部分：

- (1) 考評期間個人達成率為 30%以下之查緝員，且考評績效最後 5 名查緝員各核予「記過乙次」處分。
- (2) 若考評期間該查緝員因偵辦專案，而影響其達成率者，並經該隊隊長保薦者（隊長保薦書附陳），經本局評審會決議後得酌予減免或降低當次處分；若經本局評審會決議免予處分者，不予依次類推回朔懲處績效較差人員。
- (3) 查緝員個人達成率未達者，並經本局評審會決議懲處，其所屬分隊長第 1 次予「口頭警告」，若該查緝員連續 2 次受懲處，其所屬分隊長核予「申誡乙次」處分。

貳、海巡署推動其他專案任務的概況

為因應重大治安狀況或配合行政院所實施專案任務，期能在短期內獲致抑制犯罪的效益，成立各式「專案」是海巡機關為因應社會環境需要，調整海巡工作重心與方向，在現有海巡工作考評要點的實施下，採取專案評比的方式，針對特殊的工作項目加強評比與查緝，從主動作為查獲案件重懲重賞，被動作為轄區遭突破或查獲追究責任，與海巡工作考評要點重複評估績效，例如：「安海專案」、「防逃專案」、「貫徹公權力專案」、「靖海專案」、「海上大掃毒」、到最近的「安康專案」等，並將其專案內容目標略述於下：

一、安海專案

95年3月15日蘇院長在「行政院第1次強化治安會報」時宣示：「治安是全國人民的事，治安好全民好，治安壞全民受害，政府要帶頭來做，做好治安讓人民有信心」。本署為落實海域及海岸治安維護工作，將持續強化各項查緝措施，以維護社會安定及秩序，宣導民眾隨時利用「118」海巡免付費報案服務電話，隨時來檢舉不法活動，共同為維護社會治安來努力。為有效改善社會治安，本署自95年2月1日起實施「安海專案」，以半年為階段，加強查緝槍、毒走私及偷渡事件，並瓦解其犯罪組織。期間採「重獎重懲」作法，管考執行成效，以維護社會秩序，確保國人生命財產安全，查緝重點如下：

- (一) 運用諮詢部署或透過國際合作，瓦解計畫性、組織性及跨國性的偷渡人蛇集團。
- (二) 強化岸海勤務效能，杜絕槍械、毒品直接自海上或以接駁方式上岸。
- (三) 全面清查涉案船筏及漁民，防止海上及岸際非法交易，並消弭私貨或偷渡人犯藏匿處所。
- (四) 指導作法 1. 瓦解槍毒人蛇集團。2. 清查赤行不良累犯。3. 根除船舶密窩密艙。4. 消弭岸際藏匿處所。5. 防杜海上及岸際非法交易。6. 執行無人島嶼搜索。

二、防逃專案

為防範政府公告之通緝要犯偷渡出境，特成立「防逃專案」，加強海上巡邏勤務密度、雷達偵蒐，全面嚴格安檢，嚴密計畫、部署，並依各處海岸線、漁港等地形特性分別規劃查緝圍捕點，加強防範與演練，以消弭嚴重危害社會治安之不法事件。93年7月10日海巡署在屏東縣東港外海緝獲擄人勒贖、殺警要犯「張富順」，有效遏止要犯外逃，目前公告通緝懸賞一千萬要

犯計有劉偉杰、張朝權、朱安雄、伍澤元、汪傳浦、陳由豪、劉冠軍、張萬利。

三、貫徹公權力專案

建立政府執法威信，防範不法活動挑戰公權力，以維護社會安全及秩序，維護民眾權益。海巡署自 95 年 2 月 16 日起主動蒐整以往執法案例，研析影響公權力行使之不利態樣，並研議指導作法，訂定獎懲標準，以半年為階段，定期管考執行成效，以伸張政府執法公權力，為提昇本計畫執行成效，已督飭本署各機關強化以下作為：

- (一) 訂定執行方案。
- (二) 強化法紀教育。
- (三) 建立操作規範。
- (四) 落實勤務訓練。
- (五) 提昇執法能量。
- (六) 完備蒐證紀錄。
- (七) 嚴密防護措施。
- (八) 重視橫向聯繫。
- (九) 運用特勤能量。
- (十) 均衡調配人力。
- (十一) 力行重獎重懲。
- (十二) 違者依法究辦。

四、靖海專案

為持續有效肅清潛藏於國內之大陸偷渡犯，並有效遏止偷渡集團仲介大陸地區人民來台等不法情事，自 94 年元月 1 日起，納編警政署、調查局等情治單位成立「靖海專案」，以「斷源於

對岸為首要」，「全力瓦解犯罪」及「全面查緝、嚇阻不法」等策略，採取有效防治措施，以杜絕偷渡犯罪不法活動，維護社會安定。

五、海上掃毒大行動

近年來國內治安情勢不變，毒品是主要原因之一，許多犯罪都是因毒癮發作所引起，且毒品的再犯率高，吸毒年齡層亦有下降之趨勢，為了要向毒品宣戰，本署積極配合行政院 2005 至 2008 年之「全國反毒作戰年」策略，訂定「海上掃毒大行動」計畫，具體有效的落實「拒毒於海外」、「截毒於海上」、「攔阻於關口」、「查緝於陸上」的工作目標，有效遏止毒品走私入境。

六、安康專案

安康專案為行政院 95 年 10 月 25 日蘇院長裁示事項，為近期執行之重點專案，其執行目的為防範農漁畜產品、菸、酒暨動物活體走私入境，危害國人身體健康及經濟秩序，全面加強查緝相關不法活動，以減少市面私貨充斥現象之決心，改善民眾對政府取締不力觀感。

綜合言之，在海巡工作績效考評要點下同樣工作項目，又成立下如此繁多的「專案」式績效評估規定，其立意雖是期望在短時間內，達成立竿見影的效果，但是因強調時效性與效率性，因此在許多情況下，讓基層執行人員覺的無所適從，好像同樣的作法只是賭注又加大了，相對的也加大了基層人員工作的壓力，讓原本計劃中或進行中的案件因而中斷，浪費無謂人力物力。

另基層實際負責執行的海巡人員，經常在相關資訊不明確或未經有效評估與分析的情況下，即行採取臨時的對應措施，而無法達到預期之成果。此外許多專案或計畫之評核項目又有許多重複之處，不論是績效好或差，當在進行優獎劣懲時，難免有重複獎懲之疑慮，如此評估方式或有不盡合理之處，會令同仁產生心態上之不平衡，常導致負面的效果。

參、績效指標妥適性分析

公部門實施績效衡量的首要關鍵，在於建立一套客觀、合理可行的績效指標。Ammons 於 1996 年時指出，一套妥善發展、良好的績效指標具有的七種特徵，根據 Ammons 判斷衡量績效指標妥適性的七項標準，茲以分析海岸巡防機關海巡工作績效考評要點具有下列的特徵。

一、可具有表面效度和信度

能夠正確地測量，並且測量結果前後具有一致性，因海巡署工作目標、項目、組織或組織成員都具量化指標，對於工作項目給予訂定出轉換之配分例如制式長槍（含霰彈槍）一枝 50 分，所屬查緝員每月工作績分配額為 15 分，若該月該查緝員查獲制式長槍（含霰彈槍）一枝 50 分，該月即超差三倍之工作績效，測量的結果並具有時間空間一致性，海巡署績效衡量因可做量化分析具有表面效度與信度。

二、能有清楚的定義

容易理解，完全量化的衡量標準，並且明定各個工作項目的核分標準，讓受考人員能夠清楚明瞭目前績效之進度，達到成立目標。

三、能夠適時回應需求

即時性能夠及時回應決策者與管理人員的資訊需求，海岸巡防署建立海巡情報管理資訊系統，有關海巡安全情報、案件偵處績效都由該資訊管理系統來輸鍵、管制、核分，故不論資訊決策者、管理者、受管理者都能夠經由該系統查詢績效達成進度。

四、指標可具多元性

使用多元指標、經過仔細設計，能夠對抗反常的行為，該績效衡量標準，結合海巡工作目標，並可適時反應目前環境工作重點，藉由績效衡量與工作設計帶動海巡署工作之走向。

五、任務可涵蓋完整性

具有完整性，不重複性，該績效衡量項目以完整考量海巡署海岸巡防法，海巡署組織法，相關法令規定及海巡署工作任務執掌。

六、已注意資訊成本性

注意到資料之蒐集成本，利用海巡情報工作資訊系統，將所有單位工作績效所輸鍵進入資料庫內，並且利用資料做查詢、統計、計算等工作減低資訊獲得之成本，也增加資料使用頻率。

七、可避免工作重複性

關注於可直接控制面向的績效，為免海巡署工作任務與調查局、警政署、甚至是憲兵司令部重疊或衝突，故已明訂非海巡署所執掌，及主辦協辦之工作績效衡量方式。

肆、績效管理可能陷入的謬誤或困境

公部門為達成公共服務等各種施政目標，對於所屬機關組織加以必要管理與課責皆屬必要之手段，其中為了驗證執行之成果，所發展之績效衡量與管理制度，但其中實然運作面的迷思、陷阱、甚至於陰暗面的問題，在追求完美制度時不得不注意的問題，而這些問題的存在也說明了公部門在推行績效管理同時還有其改革的必要，其中參照 Hatry、Bouckaert and peters、及

Grizzle 等學者提出的隱憂，⁴⁸提出海岸巡防機關海巡工作考評要點績效評估制度的謬誤或困境。

一、誤以為績效衡量即等同於績效管理，或者只重衡量而沒有落實管理的一種謬誤

目前我國有關公務人力的績效管理制度，主要仍以公務人員考績法等法規為依據，主要有考績、待遇、獎金、陞遷、福利、淘汰，但海巡署目前績效衡量與績效管理最大的問題在於，兩者之間沒有公開性、平等性之連結，也就是說績效衡量最好的組織、人員其考績與陞遷卻不是對等第一順位，形成績效衡量與績效管理的脫鉤，使得績效衡量工具變成一種負面的產出結果，因為失去公平性的工具，對於受考核者工作價值、工作投入、工作滿足都是一種負面的影響，績效衡量原是要提升組織整體績效，最後卻是降低整體組織的績效。

二、對於所有的計劃而言，顧客滿意度是非常重要的結果指標

海巡署將基層組織與查緝員類似警政署刑事警察系統一樣給予刑事配分，來衡量其績效的好壞，但卻忽略行政機關的顧客也就是我們的人民，對於海巡署的觀感，施政滿意度指標，為民服務項目與內容，未針對漁事服務、海難求助、海洋環境保護等議題重視，在海巡工作績效考評要點中強調，或是核分較低較不受到重視。

三、結果衡量的資訊經常是以全區為主，忽略主要人口變數、分項資料的呈現，以致於無法提供改善計劃管理的有用訊息

⁴⁸ 同註 3，頁 25-31。

海巡署及所屬機關組織法規，署本部為軍、警、文併用機關，海洋巡防總局為警、文併用機關，海岸巡防總局及各地區巡防局為軍、文併用機關，地區巡防局下轄之岸巡總、大隊則屬全軍職單位，海岸巡防機關所屬人員包括職業軍職人員、義務役官兵、警察、關務人員及一般文職人員等不同專業領域人員，績效衡量忽略組織成立之前組織編制、人事制度、工作性質、及組織文化均不相同的變數，未能考量各別的特性。

四、建立最佳模範作為標竿可能產生激勵效果

海巡署每年選拔乙次模範海巡人員與模範海巡單位，選拔依據基礎之一即是海巡情報工作績效考評，故能當選海巡模範單位或模範人員除了是一種榮譽，對於升遷更具有加分的效果，但或許對於不同組織內不同單位間，考量的依據並不相同，因海巡署除了一線的岸巡總大隊、機動查緝隊，還有很多的幕僚單位如海巡署署本部、海洋海岸巡防總局、北中南東四個地區局，模範組織與人員各有一定的比例所以基本上還是以同性質的單位來做比較，產生激勵效果是正面的。

五、績效與課責之間存在緊張關係

沒有壓力就沒有績效、沒有願景就沒有工作動能、沒有目標就沒工作方向，績效衡量所產出的結果對於受課責的對方形成結果，很可能是因人而異的問題，可能是正面的激勵形成良好的績效文化，也可能是負面的激勵造成執行人員心裡的疾病，或變成游走法律邊緣，甚至違法的績效文化。

六、為了瞭解組織目標是否被有效執行及達成

政府部門逐漸重視績效管理或績效評估，故執行績效衡量是必要的，但管理人員必須有更宏觀的視野，充實與自己工作的職能才能避免，誤以為績效衡量即等同於績效管理，或者只重衡量而沒有落實管理的一種謬誤，將績效衡量結合組織目標、工作設計、人事制度、建立核心能力與工作價值，由內而外、由上而下即可減少績效衡量所帶來負面的效果。

第四章 海巡署中巡局實施績效管理的實證分析

本研究以問卷調查為主，深度訪談為輔，並將實證調查的結果分析，故在本章要介紹「研究設計」、「受訪者對海巡工作績效考評要點制度設計合理性與公平性看法」、「受訪者對海巡工作績效考評要點實施成效的評價」、「受訪者對海巡工作績效考評要點是否產生負功能的看法」，並對上述的結果提出綜合討論。

第一節 研究設計

壹、問卷設計與調查經過

本研究主要根據國內有關績效評估理論，來探討海巡工作績效考評要點為研究個案，針對海巡署中巡局情報科及所屬六個機動查緝隊，受考核基層同仁看法，機動查緝隊同仁包括隊長、副隊長、分隊長、專員、查緝員、辦事員所組成，本次調查主題規劃如下：海巡工作績效考評要點制度設計之合理性與公平性認知？實施的成效為何及能否激勵海巡人員士氣加以提升整體的組織績效？實施存在那些負功能影響與衝擊及負功能的產生原因？等三個面向來著手，用來探討該要點實施的情形，茲將研究架構中各變項之操作性定義，轉換如（附錄 3）問卷調查設計內容摘要表，（附錄 4）研究問題與概念型、操作型定義、問卷題目轉換表，問卷題目經過修正定稿之後，製成正式問卷如（附錄 5）問卷調查表。

在問卷架構設計上，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（問卷內容詳如附錄 5）。本研究之問卷主要分為結構式與非結構式兩大問項，結構式問卷主要內容包括三個部分，第一部分係探討海巡人員對制度設計之合理性與公平性認知情形；第二部分係探討海巡人員對實施的成效為何及能否激勵海巡人員士氣看法；第三部分探討海巡人員對實施存在那些負功能影響與衝擊負功能的產生原因看法；第四部分是成員的個人屬性（性別、年齡、學歷、服務年資、單位、身分別、工作內容、職稱）。第一部分至第三部分共計 24 題，第四部分為 9 題。非結構式問卷為第五部分採開放式問卷，提供成員自由表達意見，並將文字彙整。

在問卷預試上，為使問卷更臻完善，除由指導教授先期檢視及提供問卷修改意見，並在問卷正式發出前，由研究者本身服務之彰化機動查緝隊依各階職務人員選取五人實施預試。另在評估題目的良窳上，協請項靖教授擔任專家效度，協助進行內容效度的評估，指出題目是否包含了適當的範圍與內容，同時，更可以藉由專家的意見，針對題目是否可以測出該潛在特質的抽象內容，進行討論，提供類似於構念效度的評估意見，以供修正題目之用。

本研究依據文獻探討與現況分析暨配合研究問題設計問卷，以海巡署海岸巡防總局中部地區巡防局情報科與所屬機動查緝隊包括（苗栗、台中、彰化、雲林、嘉義、金門機動查緝隊）為抽樣對象人數為（129 人）為母群體，採全面普查的方式，針對情報科及機動查緝隊所有成員實施問卷施測，在問卷發放上，因為研究者本身為海巡特考班第一期，在全國各縣市查緝隊都有特考班同期同學，故委由中巡局各查緝隊同學協助，達成問卷有效的取樣與發放，並提高問卷回收的機率，於民國 96 年 4 月 13 日透過海巡特考班第一期同學發出問卷調查共 129 份，至民國 96 年 4 月 19 日收回調查問卷共 105 份，實際回收率達 81.4 %。調查結果其中有效問卷調查樣本 101 份，無效問卷調查樣本 4 份、未回收問卷調查樣本 24 份，並以有效問卷調查樣本 101 份做為本研究分析的樣本。本研究實施問卷調查樣本統計表如表 4-1 所示：

表 4-1：實施問卷調查樣本發放統計表

所屬單位	發放數	回收數	有效問卷	無效問卷	未回收問卷	回收率
中局情報科	9	8	8	0	1	88%
台中查緝隊	23	15	14	1	8	65%
金門查緝隊	24	13	13	0	11	54%
嘉義查緝隊	22	20	20	0	2	90%
雲林查緝隊	16	16	13	3	0	100%

苗栗查緝隊	16	15	15	0	1	93%
彰化查緝隊	19	18	18	0	1	94%

資料來源：本研究自行整理。

本研究問卷的選項設計方面，第一部份至第四部份之計分方式採用李克特之四等分尺度（Likert four-point Scale）的型態，尺度上標明非常同意、同意、不同意、非常不同意、四個尺度，根據受試者的知覺情況，分別給予4、3、2、1分，分數愈高表示愈同意，分數愈低表示愈不同意。⁴⁹第五部份為補充性的開放式問卷，請受試者如果對「海巡工作績效考評要點」還有其他的看法或寶貴意見時，可以加以列舉，以供研究結果分析之佐證與參考。

貳、資料分析方法

本研究依據研究目的及假設之檢定所需在資料分析方法是採常用的，統計套裝軟體SPSS 12.0中文視窗版，做每一題目的描述統計，對各研究變數進行基本資料分析，包括次數分配、平均數、標準差、有效百分比、累計百分比等。其次再利用基本資料，對問卷題目做單因子變異數分析(One Way ANOVA)，來瞭解受訪者對於特定問題的看法是否存在差異性？假設如ANOVA結果確認存在顯著的差異，將進一步使用雪費(Scheffe)多重比較途徑，來判別不同差異的發生情形，至於僅有二個選項者，則施以t檢定的方式來瞭解不同類型的受訪者的看法是否有差異？另檢附各類變數與問卷有顯著差異的整理彙整表，請參閱附錄9、附錄10。

⁴⁹ 譬如針對受試者勾選答項，“1”=非常不同意、“2”=不同意、“3”=同意、“4”=非常同意，本研究將之視為具有等距性質的測量尺度(interval scale)。

如表 4-2 所示，在 101 位受訪者中，男性約佔 88.1%，女性佔 11.9%。年齡層的分佈以中壯年為主，31-40 歲佔 62.4%，其次為 41-50 歲佔 24.8%，20-30 歲佔 9.9%，51-60 歲佔 2%，60 歲佔 1%。學歷以專科程度佔 52.5% 最多，其次為大學佔 34.7%，研究所為 7.9%，高中僅佔 5%。服務單位以嘉義查緝隊佔 19.8% 最多，最少為台中查緝隊佔 13.9%，情報科內勤單位佔 7.9%。服務年資以 10 年以下佔 46.5% 最多，其次為 11-20 年佔 36.6%，再次為 21-30 年佔 14.9%，31 年以上只佔 2%，與近幾年海巡署成立後獨立舉辦海巡特考招募許多新進查緝員相符多為 10 年以下之服務年資，在職務種類上以非主官職佔 85.1%，主官職僅佔 14.9%。海巡署於成立時納編軍文職人員本研究軍職為 60.4%，文職為 39.6% 在現況上還是以軍職佔多數。在工作屬性上因查緝隊原本就是以外勤為主，所以外勤佔 70.3%，內勤僅佔 29.7%。在職務種類以查緝員為 64.4% 最多，再者為辦事員 16.8% 次之，專員為 4%，分隊長為 7.9%，副隊長為 4%，隊長為 3%，由資料顯示組織架構整體以專責外勤案件偵辦查緝的查緝員為主。另為符合單因子變異數分析觀察值至少要大於 2 以上，故將年齡 61 歲以上合併到 51-60 歲選項，公務員年資 31 年以上合併到 21-30 年選項。

表 4-2：受訪者基本資料表

變數	選項	次數	百分比	有效百分比	累計百分比
性別	男	89	88.1	88.1	88.1
	女	12	11.9	11.9	100
年齡	20-30 歲	10	9.9	9.9	9.9
	31-40 歲	63	62.4	62.4	72.3
	41-50 歲	25	24.8	24.8	97.0
	51-60 歲	2	2.0	2.0	99.0
	61 歲以上	1	1.0	1.0	100.0
學歷	高中	5	5.0	5.0	5.0
	專科	53	52.5	52.5	57.4
	大學	35	34.7	34.7	92.1
	研究所以上	8	7.9	7.9	100.0
服務單位	中局情報科	8	7.9	7.9	7.9

	苗栗查緝隊	15	14.9	14.9	22.8
	台中查緝隊	14	13.9	13.9	36.6
	彰化查緝隊	18	17.8	17.8	54.5
	雲林查緝隊	13	12.9	12.9	67.3
	嘉義查緝隊	20	19.8	19.8	87.1
	金門查緝隊	13	12.9	12.9	100.0
服務年資	10年以下	47	46.5	46.5	46.5
	11-20年	37	36.6	36.6	57.4
	21-30年	15	14.9	14.9	92.1
	31年以上	2	2.0	2.0	100.0
職務類型	主官(管)職	15	14.9	14.9	14.9
	非主管(管)職	86	85.1	85.1	100.0
身份類別	軍職	61	60.4	60.4	60.4
	文職	40	39.6	39.6	100.0
工作內容	外勤	71	70.3	70.3	70.3
	內勤	30	29.7	29.7	100.0
職稱	隊長	3	3.0	3.0	3.0
	副隊長	4	4.0	4.0	6.9
	分隊長	8	7.9	7.9	14.9
	專員	4	4.0	4.0	18.8
	查緝員	65	64.4	64.4	83.2
	辦事員	17	16.8	16.8	100.0

資料來源：本研究自行整理。

參、深度訪談的對象與實施經過

本研究採用有訪談大綱的半結構式訪問，亦即在訪談之初先提出一些結構性問題，然後再提出開放性問題，由受訪者回答。本研究事先給予受訪者訪談大綱準備，在於訪談當時由受訪者依其經驗看法自由發揮，做成訪談紀錄，訪談問題內容係依據研究文獻、現況分析、問卷測驗結果擬定訪談大綱五題（如附錄6）。每位受訪者訪談時間約為1至2小時，並依受訪者意願予以錄音，訪問結束後，整理成逐字稿，形成訪談紀錄，再進行資料整理與分析。

研究者因本身為組織成員故與研究對象都熟識，經先以電話徵詢受訪者的同意後，即約定訪談時間，調查期間預計介於民國 96 年 4 月 30 日起至民國 96 年 5 月 2 日，深度訪談 2 位同仁及 1 位專家學者，並深入分析。本研究首先採量化研究方法，蒐集資料，進行統計分析，獲得初步結論，再採質性訪談，彌補量化研究不足之處。

本立意取樣(purposive sampling)原則，因研究者本身為查緝隊成員，故深知組織成員何人適合做為樣本選取，以能夠獲得豐富與深入的資料為主要考量。本研究選擇以現任署本部情報處與中巡局情報科「海巡工作績效考評要點」承辦科員為首要訪談對象，其次再就對於海巡署績效評估制度熟識之專家學者，合計 3 人，分別以代號 A1 到 A3 表示，深度訪談人員資料表如下表 4-3。

表 4-3：深度訪談對象

日期	受訪對象	性別	身份別	訪談地點	受訪者代號
96/5/1	署部承辦人員	男	實務	上班辦公室(面談)	A1
96/5/2	中局承辦人員	女	實務	上班辦公室(面談)	A2
96/5/2	李宗勳教授	男	專家	春水堂東海店(面談)	A3

資料來源：本研究自行整理。

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

海巡工作績效考評要點制度設計之合理性與公平性看法的分析結果如表 4-4，69.1%的受訪者表示可以清楚瞭解海巡工作績效考評要點的內容，但仍有 30.9%受訪者不是很清楚該要點的內容；52.7%的受訪者表示同意在該要點分組訂定不同受考基數有助於增加考評合理性；另有 47.3%受訪者不同意可增加考評合理性；32%受訪者表示該要點在設計時已充份考量到不同受考評對

象所處環境的差異；但卻有高達 68.1%受訪者不同意已充份考量到不同受考評對象所處環境的差異；46.3%受訪者表示該要點評核成績人員對於類似案件會依核分基準表給予相同計分；但有 53.7 受訪者不同意其公平性；31.6%受訪者表示該要點獎懲基準訂定是合理的；但有 68.4 受訪者不同意其合理性；30.2%受訪者表示該要點成績等級訂定是合理的；但有 69.8%受訪者不同意；38.8%受訪者表示該要點依查獲案件類別訂定的核分基準表是合理的；但有 61.2%受訪者不同意；50.6%受訪者表示該要點以半年為基數依績效達成率做橫向評比是合理的；但有 49.4%受訪者不同意；33.7 受訪者表示該要點在訂定績效目標時有提供機會讓我參與；但有 66.3%受訪者不同意。

整體而言，在清楚瞭解海巡工作績效考評要點的內容上，若以平均值 2.5 為基準，表 4-4 得 2.68 的平均數結果顯然大於 2.5，表示大部份受訪者還算了解該要點訂定的內容，而對於該要點制度設計公平性與合理性部份，由表 4-4 各題項的平均數分別為：2.41、2.15、2.23、2.09、2.10、2.16、2.35，都低於平均數 2.5；也大致印證上述大部份受訪者傾向於不同意海巡考評要點制度設計的公平性與合理性。另外，在制度設計訂定績效目標溝通之管道，平均數為 2.04，顯示在多數受訪者不同意在研擬考評要點時有提供機會讓他們參與。海巡人員對該要點制度設計合理性與公平性分析情形如下表 4-4 所示：

表 4-4：海巡人員對該要點制度設計合理性與公平性分析

題目	選項	次數	百分比	有效百分比	累積百分比	平均數	標準差
我清楚瞭解海巡工作績效考評要點的內容。	非常不同意	10	9.9	10.3	10.3	2.68	0.785
	不同意	20	19.8	20.6	30.9		
	同意	58	57.4	59.8	90.7		
	非常同意	9	8.9	9.3	100.0		
	無意見/不知道	4	4.0				
	總和	101	100.0	100.0			
該要點分組	非常不同意	14	13.9	14.7	14.7	2.41	0.779

訂定不同受 考基數有 於增加考 助評 合理性。	不同意	31	30.7	32.6	40.4		
	同意	47	46.5	49.5	96.8		
	非常同意	3	3.0	3.2	100.0		
	無意見/不知道	6	5.9				
	總和	101	100.0	100.0			
該要點在設 計時已充份 考量到不同 受考評對象 所處環境的 差異。	非常不同意	18	17.8	18.6	18.6	2.15	0.741
	不同意	48	47.5	49.5	68.0		
	同意	29	28.7	29.9	97.9		
	非常同意	2	2.0	2.1	100.0		
	無意見/不知道	4	4.0				
總和	101	100.0	100.0				
該要點評核 成績人員對 於類似案件 會依核分基 準表給予相 同計分。	非常不同意	15	14.9	16.1	16.1	2.23	0.768
	不同意	35	34.7	37.6	53.8		
	同意	41	40.6	44.1	97.8		
	非常同意	2	2.0	2.2	100.0		
	無意見/不知道	8	7.9				
總和	101	100.0	100.0				
該要點獎懲 基準訂定是 合理的。	非常不同意	21	20.8	22.1	22.1	2.09	.730
	不同意	44	43.6	46.3	68.4		
	同意	30	29.7	31.6	100.0		
	非常同意	0	0	0			
	無意見/不知道	6	5.9				
總和	101	100.0	100.0				
該要點成績 等級訂定是 合理的。	非常不同意	20	19.8	20.8	20.8	2.10	.732
	不同意	47	46.5	49.0	69.8		
	同意	28	27.7	29.2	99.0		
	非常同意	1	1.0	1.0	100.0		
	無意見/不知道	5	5.0				
總和	101	100.0	100.0				

表 4-4：海巡人員對該要點制度設計合理性與公平性分析（續）

題目	選項	次數	百分比	有效百分比	累積百分比	平均數	標準差
該要點依查 獲案件類別 訂定的核分 基準表是合 理的。	非常不同意	14	13.9	14.3	14.3	2.26	.708
	不同意	46	45.5	46.9	61.2		
	同意	37	36.6	37.8	99.0		
	非常同意	1	1.0	1.0	100.0		
	無意見/不知道	3	3.0				
總和	101	100.0	100.0				
該要點以半 年為基數依 績效達成率 做橫向評比	非常不同意	16	15.8	16.8	16.8	2.35	.769
	不同意	31	30.7	32.6	49.4		
	同意	47	46.5	49.5	98.9		
	非常同意	1	1.0	1.1	100.0		

是合理的。	無意見/不知道	6	5.9				
	總和	101	100.0	100.0			
該要點在訂定績效目標時有提供機會讓我參與。	非常不同意	30	29.7	31.6	31.6	2.04	.849
	不同意	33	32.7	34.7	66.3		
	同意	30	29.7	31.6	97.9		
	非常同意	2	2.0	2.1	100.0		
	無意見/不知道	6	5.9				
	總和	101	100.0	100.0			

資料來源：本研究自行整理。

從單因子變異數分析的結果顯示，發現海巡人員對於考評要點在制度設計公平性與合理性的看法，會隨著年齡、教育程度、服務單位、任職年資、職位等變項而存在差異性。

在年齡變項部份，對於「設計時已充份考量到不同受考評對象所處環境的差異」、「評核成績人員對於類似案件會依核分基準表給予相同計分」、「獎懲基準訂定是合理的」、「成績等級訂定是合理的」、「訂定績效目標時有提供機會讓我參與」五個部份，會隨著受訪者年齡的不同而呈現明顯差異的看法⁵⁰。參見附錄表 7-1，⁵¹相對應依變數清單，其 P 值為：(020、021、025、006、035)其中根據雪費(Scheffe)多重比較分析，結果顯示(31-40 歲<51 歲以上)平均差異很顯著，以 31-40 歲最不認同「已充份考量到不同受考評對象所處環境的差異」、「成績等級訂定是合理的」、「訂定績效目標時有提供機會讓我參與」等三個部份(參見附錄表 7-1-1)。

另外，在學歷變項上，對於海巡工作績效考評要點在制度設計公平性與合理性，各問題在受訪者的看法不因其學歷的不同，而有明顯差異的認知。

⁵⁰ 判別方式：以表格中顯著性<0.05 者，代表有顯著差異。

⁵¹ 本研究之所有變異數分析表與 t 檢定分析表均只摘錄 spss 中有顯著差異部分者。其他未發現顯著差異者，均與以省略。

服務單位的不同，對於「設計時已充份考量到不同受考評對象所處環境的差異」、「評核成績人員對於類似案件會依核分基準表給予相同計分」、「獎懲基準訂定是合理的」、「依查獲案件類別訂定的核分基準表是合理的」、「以半年為基數依績效達成率做橫向評比是合理的」、「訂定績效目標時有提供機會讓我參與」等六個部分會隨著受訪者服務單位的不同而呈現明顯差異的看法。參見附錄表 7-2，相對應依變數清單，其 P 值分別為：(031、002、006、000、001、019)其中根據雪費(Scheffe)多重比較分析，以台中查緝隊最不認同「獎懲基準訂定是合理的」、「查獲案件類別訂定的核分基準表是合理的」等二個部份（參見附錄表 7-2-1）。

隨著任職年資的不同對於「分組訂定不同受考基數有助於增加考評合理性」、「評核成績人員對於類似案件會依核分基準表給予相同計分」、「獎懲基準訂定是合理的」、「成績等級訂定是合理的」、「以半年為基數依績效達成率做橫向評比是合理的」、等五個部分會隨著受訪者任職年資的不同而呈現明顯差異的看法。參見附錄表 7-3，相對應依變數清單，其 P 值分別為：(003、034、000、001、043)其中根據雪費(Scheffe)多重比較分析，以公務員任職年資 11-20 年最不認同「分組訂定不同受考基數有助於增加考評合理性」、「評核成績人員對於類似案件會依核分基準表給予相同計分」、「獎懲基準訂定是合理的」、「成績等級訂定是合理的」等四個部份（參見附錄表 7-3-1）。

在職位的變項上，對於「分組訂定不同受考基數有助於增加考評合理性」、「獎懲基準訂定是合理的」、「成績等級訂定是合理的」、「以半年為基數依績效達成率做橫向評比是合理的」、「訂定績效目標時有提供機會讓我參與」等五個部分會隨著受訪者職位的不同而呈現明顯差異的看法。參見附錄表 7-4，

相對應依變數清單，其 P 值分別為：(041、003、000、029、025) 其中根據雪費(Scheffe)多重比較分析，以查緝員最不認同「該要點成績等級訂定是合理的」（參見附錄表 7-4-1）。

至於在 t 檢定部分（參見附錄表 7-5），我們可以發現到，對於海巡工作績效考評要點在制度設計時公平性與合理性看法，女性比男性、內勤比外勤、主官比非主官更同意對於「分組訂定不同受考基數有助於增加考評合理性」、「成績等級訂定是合理的」、「以半年為基數依績效達成率做橫向評比是合理的」；其次在軍職與文職身份的不同對於該要點公平性與合理性看法並無明顯差異，這可能是同處相同的工作環境，面對同樣的考評規範並不會因為身份不同而有差異；最後在內勤人員比外勤人員更瞭解對於「我清楚瞭解海巡工作績效考評要點的內容」，主官與內勤又比非主官與外勤同意「獎懲基準訂定是合理的」，可能是考評要點規範的是外勤人員所以外勤人員有較深刻感受與認知，並且覺的比較不公平不合理。

在問卷調查中第五部分之開放性問題歸納分析可以發現第一應加強溝通宣導，海巡工作考評要點的訂定受訪者普遍認為應該要多傾聽基層受考核者的聲音，其中受訪者即認為應多參考查緝員的意見，因為查緝員為考評要點最直接的利害關係人，而對其影響也最大，另受訪者亦表示建議不會被採納，也顯示在溝通宣導方面確實還有改進的空間。第二應適度修正考評制度，對於工作考評要點制度設計公平性與合理性看法，誠如受訪者認為設計受考基數時應考量各查緝隊所在地方有無重要或複雜之商（漁）港，目前僅分外離島，偏遠和本島，不儘合理，有改進空間，在考評時間以一年為基數依績效達成率作為評比較為合理，在核分基準表上毒品案件績效考評分數太低，在考評基準上可將人口數為基礎，台北縣市至少 600 萬人口，金門 3 萬不到，可以金門積

分 10 分/人，台北隊應該放大 200 倍為基數，及落實在地經營理念，外離島查緝單位，應明確律定不得回台灣偵辦案件，若有延伸線情通報當地查緝單位續偵之規定。查緝隊應從新律定考核辦法，可將情報偵防與案件偵查人員專職化，查緝人員應以職責分工合力投入本職工作，應有助於提升工作意願及績效，等修正考評要點的建議。（開放性問題意見彙整表詳如附錄 8）

最後，經深度訪談的結果發現到：海巡署因為管轄地域範圍廣大，為全國所屬機關單位分佈最廣的行政機關，再加上各單位任務性質不一，在一體適用同一考評要點確實會有不公平不合理現象產生，但制度的設計已盡量朝向公平性來努力，並且也為考量其環境的改變，不公平不合理的起因，每年加以修正與改進。誠如以下受訪者所言：

對於公平性與合理性，因為屬性不一樣，海巡隊、查緝隊及總大隊，任務屬性也不一樣，所以第一點我們就用組別來作區隔，總類太多了，可能沒辦法全部涵蓋在裡面，從這裡面再從裡面去對應到他的工作項目，是以八大工作項目去對應。制定的方式我們是用基數來作區隔，像我們查緝隊，分比較複雜與比較單純的地方用基數來作區隔，這個基數是用以前的「經驗值」來算，從以前海岸巡防司令部，剛開始也有參考單位，後來這幾年就一直修，每年都調整，各單位績效的產出值來抓一個中間值，也就是我們後來考評要點的受考基數算出來的結果(A1)

因為他每一年都會做一個修正，所以說你真的覺得不合理或不公平的，或是每個案子隨著環境在變遷，譬如說偷渡起來的大部分都是大陸比較多，那現在也有越南的居多，那像這種他每一年署他那邊都會說那我們來修正，那大家有沒有什麼意見，那我覺得這方面倒是可以來改進。(A2)

目前制度設計的公平性跟合理性，到目前訪談為止我覺得我們的海巡署是很重視績效評估的，也一直在修訂、精進，有這個意願。因為你那個裡面都是以績效為導向的，所以他當然會一直被要求。那裡面的合理性，就像我所講的，我再研究過程裡面發現，你們很有企圖心，很有概念，但是績效評估的工具是有落差，甚至評估的工具評不出那個概念。就是說上面說的很好，可是到的基層我怎麼知道你要怎麼做，而且我覺得你不公平，比如說只有大陸偷渡客抓到才算，為什麼越南的不算，這種講不出理由也不能讓我信服，可是我想是那個概念，績效評估概念有，但是工具應用還不夠。(A3)

你用達成率是最公平的，這一點我覺得我還滿贊成的，現在它只有區分本島跟外島，現在以查緝隊來講，像總大隊那個我們就不談了，一個月一人，他本島現在就是 15 分，外島就是 10 分，花東地區也是添在這 12 分，以總隊這樣子，花東地區其實是 OK 的，因為它們那樣環境你要叫他查個案子，其實以西部這邊比較多或是北部南部比較多，它們那個交通成本高，你如果把他設定成 15 分其實整個環境就有差異，對它們來說比較不公平，那他這樣設計其實還蠻合理的，因為苗栗，以裝備來講你們是丙種隊，哪你們可能會提出這個問題說，因為裝備的需求方面你們配置量比較少，所以你會覺得說配置量比較少所以相對的，所以說他用達成率來講是最公平的。雖然說每個人都 15 分，你會覺得說我配置量比較少我是不是也要 12 分。可是你想想你在西部你要去哪裡查緝都可以，現在在責任區查到的案子也不多，所以說你用達成率是最公平的。你今天做多少每個人的基準都一樣，但是你做多，你的達成率夠多，你就可以拿到特優。(A2)

海巡工作績效考評要點的實施如何才能增進制度設計之合理性與公平性，本研究發現首先任何制度一開始實施多少都帶一點實驗的性質，考評要點實施開始到目前為止只有三年的時間，為

能達成考評要點公平性與合理性，必須不斷透過溝通協調來加以修正，以達接近完美的制度，其次就目前而言雖然各單位所處環境有所不同，但考評要點並不限於只能在所屬單位所在地責任區查緝，最後要達成公平與合理必須要有平等的核分制度、平等的配置，一個人力平等的概念當作價值，當作一個發展的過程，具有公平的指標，公平的獎勵就能達到上述目的。誠如以下受訪者所言：

要讓考評更合理及公平，這需要具體的數據的部分來做溝通。各單位因為環境的不同已考量到，第一個將查緝隊已經有分成甲、乙、丙種隊，依照人數編數的不同。我們考評的總積分是一個隊的總基分來計算，所以說他人數少，他總積分就少，他人數多，總積分就多，所以說這已經有做一個區隔了。再分比較單純及比較複雜的地方作區隔。所以說就這個問題已經有做兩層區隔了。地區性的複雜性，這個點很難去抓，但查緝工作有一種流動性，像花東地區不能說我這個地方單純就案子，複雜的地方案子就多，花東地區也有破過大案，不能說完成沒有，因為我們並沒有限制只能在所轄單位縣市的案子，才可以辦。從歷年來的統計數據，很難說有因為港口船多，案子就多。人才是重要的因素，像台東隊前年的績效都很好，去年績效就不好。(A1)

他每年都會新修正，如果說可能你一整年的時間太長，其實署那邊你這當中，譬如說我們過完年的時候我上去開完會，你那時候如果覺得說修正完，然後又有意見，其實查緝隊還是可以建議，因為像之前 13 海巡隊它們已經修正完了，然後它們還是有問題，那它們還是有建議這樣，我有把它們的文轉給署，那署就會在參考，但他可能不會問你這一個意見馬上又召開，因為他這個修正還蠻龐大，查緝隊也都要派人到，而且修正的話是幕僚先檢討過一次，然後就會請科室主管、副主管以上，然後副署長主持然後再敲定。(A2)

如何增進制度設計合理性跟公平性，我可以給你一個概念，現在我們在講「人力資源」，所以你有個平等的核分制度，你有一個平等的配置，還有一個平等的考核，這樣的人力資源發展出來，沒有這樣的一個人力平等的概念當作價值，當作一個發展的過程，我認為那個人力資源都會有問題。如果這樣講，海巡的工作績效考評，我也認為是一個公職考評制度當核心，你要有一個公平的指標，公平的獎勵，現在就是如何把這個公平可以轉化成一種可以操作的，我覺得可以再思考一下。(A3)

第三節 海巡人員對考評要點實施成效的評價

壹、實施績效管理能否提升組織績效的看法

海巡人員對該要點實施能否提升組織績效的評價，如表 4-5 所示，68.1%受訪者表示不同意該要點實施能夠提升個人績效；有 31.9%受訪者表示同意能夠提升個人績效；62.4%受訪者表示不同意該要點實施能夠提升組織績效；有 37.6%受訪者表示同意能夠提升組織績效；53.8%受訪者表示不同意該要點實施能夠讓單位了解工作表現促進績效目標的達成；有 46.2%受訪者同意能夠讓單位了解工作表現促進績效目標的達成；67.8%受訪者表示不同意該要點實施有助於提高民眾對海巡機關施政滿意度；有 32.2%受訪者表示同意有助於提高民眾對海巡機關施政滿意度；70.7%受訪者表示不同意該要點實施能夠增進海巡人員為民服務的品質；有 29.3%受訪者表示同意實施能夠增進海巡人員為民服務的品質；76.3%受訪者表示同意首長的態度與能力會造成單位績效的落差；有 23.7%受訪者不同意首長的態度與能力會造成單位績效的落差。

整體而言，海巡人員傾向於不同意該要點對內而言，實施成效能夠提升個人及組織的績效，亦不同意對外而言，能夠提高民

眾對海巡機關施政滿意度與為民服務品質，由表 4-5 各題項的平均數分別為：2.19、2.25、2.30、2.07、2.07，都低於平均數 2.5，也大致印證上述結果。另首長的態度與能力會造成單位績效的落差平均數為 2.93，表示大部份受訪者同意會因首長態度與能力而造成落差。海巡人員對該要點實施能否提升組織績效的評價如下表 4-5 所示：

表 4-5：海巡人員對該要點實施能否提升組織績效的評價

題目	選項	次數	百分比	有效百分比	累積百分比	平均數	標準差
該要點實施能夠提升個人績效。	非常不同意	15	14.9	16.5	16.5	2.19	.744
	不同意	47	46.5	51.6	68.1		
	同意	26	25.7	28.6	96.7		
	非常同意	3	3.0	3.3	100.0		
	無意見/不知道	10	9.9				
	總和	101	100.0	100.0			
該要點實施能夠提升組織績效。	非常不同意	15	14.9	16.1	16.1	2.25	.761
	不同意	43	42.6	46.2	62.4		
	同意	32	31.7	34.4	96.8		
	非常同意	3	3.0	3.2	100.0		
	無意見/不知道	8	7.9				
	總和	101	100.0	100.0			

表 4-5：海巡人員對該要點實施能否提升組織績效的評價(續)

題目	選項	次數	百分比	有效百分比	累積百分比	平均數	標準差
該要點實施能夠讓單位了解工作表現促進績效目標的達成。	非常不同意	17	16.8	18.3	18.3	2.30	.791
	不同意	33	32.7	35.5	53.8		
	同意	41	40.6	44.1	97.8		
	非常同意	2	2.0	2.2	100.0		
	無意見/不知道	8	7.9				
	總和	101	100.0	100.0			
該要點實施有助於提高民眾對海巡機關施政滿意度。	非常不同意	26	25.7	28.9	28.9	2.07	.845
	不同意	35	34.7	38.9	67.8		
	同意	26	25.7	28.9	96.7		
	非常同意	3	3.0	3.3	100.0		
	無意見/不知道	11	10.9				
	總和	101	100.0	100.0			

該要點實施 能夠增進海 巡人員為民 服務的品質 。	非常不同意	23	22.8	25.0	25.0	2.07	.782
	不同意	42	41.6	45.7	70.7		
	同意	25	24.8	27.2	97.8		
	非常同意	2	2	2.2	100.0		
	無意見/不知道	9	8.9				
	總和	101	100.0	100.0			
首長的態度 與能力會造 成單位績效 的落差。	非常不同意	7	6.9	7.2	7.2	2.93	.832
	不同意	16	15.8	16.5	23.7		
	同意	51	50.5	52.6	76.3		
	非常同意	23	22.8	23.7	100.0		
	無意見/不知道	4	4.0				
	總和	101	100.0	100.0			

資料來源：本研究自行整理。

從單因子變異數分析的結果顯示，發現海巡人員對考評要點實施能否提升組織績效的評價，會隨著年齡、教育程度、服務單位、任職年資、職位等變項而存在差異性。

在年齡變項部份對於「實施能夠增進海巡人員為民服務的品質」部份，會隨著受訪者年齡的不同而呈現明顯差異的看法。參見附錄表 7-6，相對應依變數清單，其 P 值為(015)其中根據雪費(Scheffe)多重比較分析，(31-40 歲<51 歲以上)以 31-40 歲最不認同「實施能夠增進海巡人員為民服務的品質」部份(參見附錄表 7-6-1)。

另外，在學歷變項上對於海巡工作績效考評要點對實施能否提升組織績效的評價，各問題在受訪者的看法不因其學歷的不同，而有明顯差異的認知。

服務單位的不同對於「該要點實施能夠提升個人績效」、「該要點實施能夠提升組織績效」、「該要點實施能夠讓單位了解工作表現促進績效目標的達成」、「該要點實施有助於提高民眾對海巡機關施政滿意度」、「該要點實施能夠增進海巡人員為

民服務的品質」、「等五個部分會隨著受訪者服務單位的不同而呈現明顯差異的看法。參見附錄表 7-7，相對應依變數清單，其 P 值分別為：(010、000、019、002、000) 其中根據雪費(Scheffe)多重比較分析，以台中查緝隊最不認同「該要點實施能夠提升組織績效」、「該要點實施能夠讓單位了解工作表現促進績效目標的達成」、「該要點實施有助於提高民眾對海巡機關施政滿意度」、「該要點實施能夠增進海巡人員為民服務的品質」等四個部份（參見附錄表 7-7-1）。

隨著任職年資的不同，對於「該要點實施能夠提升個人績效」、「該要點實施能夠提升組織績效」、「該要點實施能夠讓單位了解工作表現促進績效目標的達成」、「該要點實施有助於提高民眾對海巡機關施政滿意度」、「該要點實施能夠增進海巡人員為民服務的品質」、等五個部分會隨著受訪者任職年資的不同而呈現明顯差異的看法。參見附錄表 7-8，相對應依變數清單，其 P 值分別為(002、000、009、011、013)其中根據雪費(Scheffe)多重比較分析，結果顯示（11-20 年<21 年以上）平均差異很顯著，以任職年資 11-20 年最不認同「該要點實施能夠提升個人績效」、「該要點實施能夠提升組織績效」、「該要點實施能夠讓單位了解工作表現促進績效目標的達成」、「該要點實施有助於提高民眾對海巡機關施政滿意度」、「該要點實施能夠增進海巡人員為民服務的品質」等五個部份（參見附錄表 7-8-1）。

在職位的變項上對於「該要點實施能夠提升個人績效」、「該要點實施能夠提升組織績效」、「該要點實施能夠讓單位了解工作表現促進績效目標的達成」、「該要點實施有助於提高民眾對海巡機關施政滿意度」、「該要點實施能夠增進海巡人員為民服務的品質」、等五個部分會隨著受訪者職位的不同而呈現明

顯差異的看法。參見附錄表 7-9，相對應依變數清單，其 P 值分別為(018、003、029、003、004) 其中根據雪費(Scheffe)多重比較分析，結果顯示（查緝員<隊長）平均差異很顯著，以查緝員最不認同「該要點實施能夠增進海巡人員為民服務的品質」（參見附錄表 7-9-1）。

至於在 t 檢定部分（參見附錄表 7-10），我們可以發現到，對於海巡工作績效考評要點實施能否提升組織績效的評價上，女性比男性更同意對於「該要點實施能夠提升個人績效」、「該要點實施能夠讓單位了解工作表現促進績效目標的達成」；其次在軍職與文職身份的不同對於實施成效及提升組織績效的評價上並無明顯差異；最後在內勤與主官比外勤與非主官人員對於「該要點實施能夠提升個人績效」、「該要點實施能夠提升組織績效」、「該要點實施有助於提高民眾對海巡機關施政滿意度」、「該要點實施能夠增進海巡人員為民服務的品質」均抱持較樂觀的評價，這可能是由於工作內容的不同，導致他們所持的評價也不同。

最後，經深度訪談的結果發現到受訪者都是持正面的看法，就考評要點的實施對個人或組織的績效是有提升的，但須配合適當的獎酬制度才有效果，尤其是績效評估的結果必須與人事升遷相結合。誠如以下受訪者所言：

我想是有幫助的，不是說完全沒有幫助，因為至少壓力會帶你去衝績效。像我們外勤單位說實在是沒有刷卡，沒有管制上下班，不像內勤單位是有刷卡，有績效產出才有代表有工作，一個目標訂在那裡，如果能幫我衝到那個績效那就可以了，事實上沒有太大的約束壓力，那有一個政策能夠用這個績效做導向的話，對整個署是有正面幫助的。如果說有重要政策或工作要推動，會把他放到績效評核的制度裡面

來，比如說安康、安海。像這種專案的工作，我們可以加到考評要點內，做出一個勾稽，像是用加倍核分或發獎金的方式，把整個署的工作目標、方向、重點的績效來突顯出來。(A1)

個人的話，撇開我剛剛說的那些，我覺得是會提升績效的效果，但是要局裡這套獎勵措施，署裡這套措施主要是針對主官。那局裡面配合他授權給地區局的話，你說我們定那個，在查緝員來看會覺得說，做不到就要記過一次，好像很重的處罰。可是相對的你來看，像我下半年，獎勵記功 180%以上，有 41 個人，其實很高佔多數的。可是這種績效，不是說想辦案拿好績效就一定做得到，他可能說，所以說他設計半年還蠻合理的。像之前可能是一季，時間太短，因為我的一個案子可能沒辦法突顯出來，那半年時間其實說長也沒有很長，但是也夠了。(A2)

對於海巡工作績效實施的成效綜合評鑑，我覺得大體來講，那個整個大的面向問題不是很大，但是現在就是有些我參酌警政署還是調查局我發現警政署名目沒有像你們這麼細，他有自我彈性的空間，它們好像又譬如馬祖那個，有一部份績效不算，你們有個別考量，我是覺得那一部份的彈性可以在參考，因為警政署最重視績效的單位，所以看看它們怎麼做，甚至有些調查局，它們有關新聞運用，它們跟警政署就不太一樣了，我是覺得那些友軍單位的制度可以參考看看。(A3)

貳、實施績效管理能否激勵士氣的看法

海巡人員對該要點實施能否激勵士氣看法，由表 4-6 的結果可以得知，68.5%受訪者不同意該要點的實施能對海巡人員產生激勵的效果；僅有 31.5%受訪者同意可產生激勵的效果；70.2%受訪者不同意該要點獎懲的實施有助於提升海巡人員工作士氣；僅有 29.8%受訪者同意有助於提升工作士氣；37.8%受訪者表示

不同意該要點績效評估的結果與人事決策有直接關連；62.2%受訪者同意績效評估的結果與人事決策有直接關連，隱含著績效評估制度與激勵獎酬制度已具有初步的連結作用。

整體而言，以平均值 2.5 為基準，表 4-6 就激勵面向題目的平均值分別為 2.10、2.06，亦顯示受訪者不認同該制度本身與獎勵能產生激勵的效果，但就評估制度結果與人事決策有直接關連平均值為 2.59 顯見較趨於同意。海巡人員對該要點實施能否激勵士氣看法如下表 4-6 所示：

表 4-6：海巡人員對該要點實施能否激勵士氣看法

題目	選項	次數	百分比	有效百分比	累積百分比	平均數	標準差
該要點的實施能對海巡人員產生激勵的效果。	非常不同意	21	20.8	22.8	22.8	2.10	.757
	不同意	42	41.6	45.7	68.5		
	同意	28	27.7	30.4	98.9		
	非常同意	1	1.0	1.1	100.0		
	無意見/不知道	9	8.9				
	總和	101	100.0	100.0			
該要點獎懲的實施有助於提升海巡人員工作士氣。	非常不同意	23	22.8	24.5	24.5	2.06	.759
	不同意	43	42.6	45.7	70.2		
	同意	27	26.7	28.7	98.9		
	非常同意	1	1.0	1.1	100.0		
	無意見/不知道	7	6.9				
	總和	101	100.0	100.0			
該要點績效	非常不同意	7	6.9	7.8	7.8	2.59	.701

評估的結果與人事決策有直接關連。	不同意	27	26.7	30.0	37.8		
	同意	52	51.5	57.8	95.6		
	非常同意	4	4.0	4.4	100.0		
	無意見/不知道	11	10.9				
	總和	101	100.0	100.0			

資料來源：本研究自行整理

從單因子變異數分析的結果顯示，發現海巡人員對考評要點實施能否激勵士氣的看法，會隨著年齡、教育程度、服務單位、任職年資、職位等變項而存在差異性。

在年齡變項部份對於「該要點的實施能對海巡人員產生激勵的效果」、「該要點獎懲的實施有助於提升海巡人員工作士氣」兩個部份，會隨著受訪者年齡的不同而呈現明顯差異的看法。參見附錄表 7-11，相對應依變數清單，其 P 值分別為(006、013)其中根據雪費(Scheffe)多重比較分析，結果顯示(31-40 歲<51 歲以上)平均差異很顯著，以 31-40 歲最不認同上述兩個部份(參見附錄表 7-11-1)。

另外，在學歷變項上，對於海巡工作績效考評要點對實施能否激勵士氣看法，各問題在受訪者的看法不因其學歷的不同，而有明顯差異的認知。

服務單位的不同，對於「該要點的實施能對海巡人員產生激勵的效果」、「該要點獎懲的實施有助於提升海巡人員工作士氣」兩個部份會隨著受訪者服務單位的不同而呈現明顯差異的看法。參見附錄表 7-12，相對應依變數清單，其 P 值分別為(001、000)其中根據雪費(Scheffe)多重比較分析，以台中查緝隊最不認同上述兩個部份(參見附錄表 7-12-1)。

隨著任職年資的不同對於「該要點的實施能對海巡人員產生激勵的效果」、「該要點獎懲的實施有助於提升海巡人員工作士氣」兩個部份會隨著受訪者任職年資的不同而呈現明顯差異的看法。參見附錄表 5-13，相對應依變數清單，其 P 值為(000、000)其中根據雪費(Scheffe)多重比較分析，結果顯示(11-20 年<21 年以上、10 年以下<21 年以上)差異很顯著，以任職年資 11-20 年最不認同上述兩個部份(參見附錄表 7-13-1)。

在職務的變項上對於「該要點的實施能對海巡人員產生激勵的效果」、「該要點獎懲的實施有助於提升海巡人員工作士氣」兩個部份會隨著受訪者任務職位的不同而呈現明顯差異的看法。參見附錄表 7-14，相對應依變數清單，其 P 值分別為(000、000)其中根據雪費(Scheffe)多重比較分析，以查緝員最不認同上述兩部份(參見附錄表 7-14-1)。

至於在 t 檢定部分(參見附錄表 7-15)，我們可以發現到，海巡工作績效考評要點實施能否激勵士氣看法上，對於「該要點的實施能對海巡人員產生激勵的效果」、「該要點獎懲的實施有助於提升海巡人員工作士氣」女性、內勤、主官比男性、外勤、非主官更同意能夠達到激勵的效果，其看法有顯著性的差異；另在軍職與文職身份的不同對於實施能否激勵士氣看法上並無明顯差異。

在問卷調查中第五部分之開放性問題發現到，績效評估的結果應該要與獎勵升遷相結合，誠如受訪者所言情報體系幹部職缺，上級單位勿遴選外單位人員空降，應由內昇，以激勵基層士氣，另爭取情工津貼福利，以有效爭取優秀人才加入，進而提升工作績效。實施擴大獎勵等距以提高激勵的效果，並且適時調整

核分對於績效考評要點應針對當年度案件查緝之數量多寡，機動調整核分，以符需要及激勵士氣。

最後，經深度訪談的結果發現到考評要點規範的是單位主官，所以基層查緝員對於激勵的效果可能是比較沒有知覺的，必須配合地區局制定頒佈的獎勵辦法，相符相成，才有比較好的激勵相果，另外考評要點獎懲措施上，規範的是最低限度，而在獎勵或獎金上都是給予最高限度，已盡量擴大激勵的效果，激勵海巡人員士氣，基礎是建立在公平性，有公平獎勵的時候當然是有激勵效果，績效考評的核心概念就是績效平等。誠如以下受訪者所言：

問卷裡的對象大部分都是基層的查緝員，但是考評只考評到單位，主官負有所有的成敗，所以說在查緝員的身上可能比較沒那麼深刻。這個獎金部分，我想你們應該都有發放到，在人事運用上，他會用到你評核的成績去做排序，當作人事運用的參考，就人事跟金錢獎勵的部份，那就行政獎勵部份就只有針對主官。我知道中局就副隊長以下有設行政獎勵，針對工作獎勵是地區局的權責，就整個署的考評獎勵上，我們是獎重於懲，是蠻寬鬆的了。就評核你的目標方面，超過部份就給你獎勵，沒有達到目標的 80%才懲處，而且是每組最後一名。獎金的部份我們已經給予最上限十萬元了。(A1)

那你這半年的時間你去考核，我覺得會，因為有些查緝員它們還來跟我反應說他有沒有 180%，給他加油一下他就可以記功一次，我覺得是有激勵的效果。但是也許他們對於那個記過一次很感嘆，但是我們記過一次的其實還滿低的，30%以下，要是全局最後 5 名的查緝員，等於你兩個條件都要具備到才會處罰到你，那今天處罰到你，也不是說常常這樣子，你可能這半年因為某些因素，或是案子需要長期才能破，所以導致你績效很低的話，這個隊長都能幫你推保薦書，不見得會被

記小過。考評要點的激勵效果是有的，可是要配合地區局查緝員個人的，然後相輔相成，以妳的結論是對個人對整體的組織績效都有達到提升的效果，也達到激勵士氣的作用。(A2)

是不是可以激勵海巡人員士氣，還是回到我剛剛講，當有公平性、公平獎勵的時候當然是有的。現在看起來好像有些沒有被激勵到，現在沒有做到不表示做不到，現在做不到的，用我剛剛講的人力資源核心概念跟人力平等，績效考評的核心概念就是績效平等。(A3)

第四節 海巡人員對推行考評要點的實施是否產生負面功能的看法

海巡人員對該要點實施是否產生負面功能看法，從海巡人員對該要點的個人感受程度，高達 91.5% 受訪者表示同意該要點的實施使我感覺到績效的壓力很大；僅有少數 8.5% 受訪者不同意實施時感覺到績效的壓力很大；84.5% 受訪者表示同意該要點的實施使單位同仁有績效重於一切的心態現象；僅有 15.5% 受訪者表示不同意有績效重於一切的心態現象；78.6% 受訪者表示同意該要點的實施使單位同仁會朝容易偵辦案件的現象普遍；21.4% 受訪者不同意會朝容易偵辦案件的現象普遍；78.1% 受訪者表示同意該要點的實施使單位同仁有爭功諉過的情形普遍；21.9% 不同意有爭功諉過的情形普遍；58.9% 受訪者表示不同意該要點的實施有助於組織間的合作；41.1% 受訪者表示同意有助於組織間的合作；74.1% 受訪者同意該要點的實施有降低案件偵辦品質的情形；25.9% 受訪者不同意有降低案件偵辦品質的情形。

整體而言，有超過七成五以上受訪者認為該要點實施是有產生負面功能的存在包括很大績效壓力、績效掛帥、挑軟柿子吃、爭功諉過、降低品質的情形確實都是存在的，另外該要點雖然有

訂定主偵、協偵規定，及查獲計分的分配方式但是仍有接近六成受訪者不認同有助於組織間的合作，顯示尚有加強的空間，若以平均數 2.5 為基準，關於負面功能各題目的平均數為 3.20、3.06、2.98、3.04、2.98 亦印證上述的結論都高於 2.5 平均數，而組織間的合作平均數為 2.2 低於 2.5% 平均值，顯示多數受訪者不同認的情形。海巡人員對該要點實施是否產生負面功能看法如下表 4-7 所示：

表 4-7：海巡人員對該要點實施是否產生負面功能看法

題目	選項	次數	百分比	有效百分比	累積百分比	平均數	標準差
該要點的實施使我感覺到績效的壓力很大。	非常不同意	1	1.0	1.1	1.1	3.20	.615
	不同意	7	6.9	7.4	8.5		
	同意	58	57.4	61.7	70.2		
	非常同意	28	27.7	29.8	100.0		
	無意見/不知道	7	6.9				
	總和	101	100.0	100.0			
該要點的實施使單位同仁有績效重於一切的心態現象。	非常不同意	3	3.0	3.1	3.1	3.06	.704
	不同意	12	11.9	12.4	15.5		
	同意	58	57.4	59.8	75.3		
	非常同意	24	23.8	24.7	100.0		
	無意見/不知道	4	4.0				

	總和	101	100.0	100.0			
該要點的實施使單位同仁會朝容易偵辦案件的現象普遍。	非常不同意	5	5.0	5.1	5.1	2.98	.786
	不同意	16	15.8	16.3	21.4		
	同意	53	52.5	54.1	75.5		
	非常同意	24	23.8	24.5	100.0		
	無意見/不知道	3	3.0				
	總和	101	100.0	100.0			
該要點的實施使單位同仁有爭功過的情形普遍。	非常不同意	1	1.0	1.0	1.0	3.04	.724
	不同意	20	19.8	20.8	21.9		
	同意	49	48.5	51.0	72.9		
	非常同意	26	25.7	27.1	100.0		
	無意見/不知道	5	5				
	總和	101	100.0	100.0			
該要點的實施有助於組織間的合作。	非常不同意	24	23.8	25.3	25.3	2.2	.870
	不同意	32	31.7	33.7	58.9		
	同意	35	34.7	36.8	95.8		
	非常同意	4	4.0	4.2	100.0		
	無意見/不知道	6	5.9				
	總和	101	100.0	100.0			
該要點的實施有降低案件偵辦品質的情形。	非常不同意	2	2.0	2.2	2.2	2.98	.768
	不同意	21	20.8	23.6	25.8		
	同意	43	42.6	48.3	74.2		
	非常同意	23	22.8	25.8	100.0		
	無意見/不知道	12	11.9				
	總和	101	100.0	100.0			

資料來源：本研究自行整理。

從單因子變異數分析的結果顯示，發現海巡人員對該要點實施是否產生負面功能的看法，會隨著年齡、教育程度、服務單位、任職年資、職位等變項而存在差異性。

在年齡變項部份，對於「該要點的實施有降低案件偵辦品質的情形」，會隨著受訪者年齡的不同而呈現明顯差異的看法。參見附錄表 7-16，相對應依變數清單，其 P 值為(044)。

另外，在學歷變項上，對於海巡工作績效考評要點對實施是否產生負面功能看法，各問題在受訪者的看法不因其學歷的不同，而有明顯差異的認知。

服務單位的不同，對於「該要點的實施使單位同仁有績效重於一切的心態現象」、「該要點的實施有助於組織間的合作」兩個部份會隨著受訪者服務單位的不同而呈現明顯差異的看法。參見附錄表 7-17，相對應依變數清單，其 P 值分別為(041、040)。

隨著任職年資的不同，對於「該要點的實施有助於組織間的合作」會隨著受訪者任職年資的不同而呈現明顯差異的看法。參見附錄表 7-18，相對應依變數清單，其 P 值為(015)其中根據雪費(Scheffe)多重比較分析，(11-20 年 <21 年以上)以任職年資 11-20 年最不認同上述看法(參見附錄表 7-18-1)。

在職位的變項上，對於「該要點的實施使我感覺到績效的壓力很大」、「該要點的實施有助於組織間的合作」、「該要點的實施有降低案件偵辦品質的情形」參個部份會隨著受訪者任務職位的不同而呈現明顯差異的看法。參見附錄表 7-19，相對應依變數清單，其 P 值分別為(004、001、046)其中根據雪費(Scheffe)多重比較分析，以辦事員最不認同而查緝員最為同意「該要點的實施使我感覺到績效的壓力很大」(參見附錄表 7-19-1)。

至於在 t 檢定部分(參見附錄表 7-20)，我們可以發現到，海巡工作績效考評要點實施是否產生負面功能看法上，對於「該要點的實施使我感覺到績效的壓力很大」男性及外勤較同意績效壓力很大，而對於「該要點的實施有助於組織間的合作」女性、內勤、主官較認同，另外針對「該要點的實施有降低案件偵辦品質的情形」則是男性、非主官較認同，在「該要點的實施使單位

同仁有績效重於一切的心態現象」以非主官較主官認同，最後在「該要點的實施使單位同仁有爭功諉過的情形普遍」以外勤較內勤認同其看法有顯著性的差異；另在軍職與文職身份的不同對於產生負面功能看法上並無明顯差異。

在問卷調查中第五部分之開放性問題歸納發現到，應正視負面功能的問題績效評估的制度在課責與獎勵雙管其下，確實收到提高績效良好的效果，但確也產生一些負面的問題，諸如受訪者所言，在個人與組織合作上的困難，偵辦案件需要團體合作才能成功，建議以分隊或再細分小隊為核分單位，以免外勤同仁面臨既要互相合作又要相互競爭矛盾心態，考評要點造成基層風紀問題，為求積分不擇手段的心態做法，分化團結及向心力等。

最後，經深度訪談的結果發現到負面功能的產生是以人為主要因素、考評要點制度影響為其次，現有的環境一定是有這些負面功能，但每個單位影響程度都不一樣，這個查緝隊會有這個情形，另一個查緝隊就不見得會有這個情形。所以說組織合作不合作與負面功能的產生危害深淺是在於各別查緝隊的環境裡。誠如以下受訪者所言：

我覺得我們這邊的任務會比較單純一點，也是會有，不能說沒有，只是比較沒有那麼嚴重，在規定上有做出適度的防範，總大隊曾為了績效，像發生車禍去協助，救難還用合成照片，或整個半年統計下來，某些大隊所轄地方特別容易失火，而且都是小火，像草叢失火，像這種虛偽造假有，考評要點已經有防範，這有偽造文書的問題，因為這個牽扯的獎金發放的問題。要點已特別聲明爭功委過不予核分總大隊與查緝隊負面功能誰較多，這個部份是總大隊比較多，因為這個部分在兩者工作性質不一樣，在查緝隊部份案件移送都有移送書等相關佐

證資料，要造假比較不容易，而總大隊一些為民服務案件因為佐證資料較少，就易發生造假問題。(A1)

壓力是一定有，要有壓力才会有進步，適度的壓力是進步的來源，才会有衝勁，要看績效的表現，績效表現好的話，你可以發現是有相對的空間，壓力大的話績效可能會較好，以前我們組成都是以軍人比較多，後來才有警職與特考班加入，案件的偵辦，在以前都是靠線民，慢慢的建立起來，那現在已經慢慢的有斷層的出現，所以說這是很大的危機，績效就撐不上來，大家就感到壓力越來越大，這牽扯到的問題也非常多，像人事的問題也是，我是覺得績效壓力並不是最主要的問題，我們不只是槍毒部份，還有很多可以做。(A1)

負面功能是存在的一定有的。那如果是本身就很混的查緝員，他可能就會覺得說這考評要點，反正我只要分數 15 分，我不一定要來辦案我寫情報也可以，我寫專報也可以，我不要被處罰，一個月 5 分，雖然說現在情報也不是很好拿，但是我就是一個月寫個 20 件，最起碼也有 3~5 分，它們要辦案子我不去阿，我有績效了你們去就好了，所以就像你講的，也許就缺乏團隊合作，可是像對於這種人久了一樣會面臨到危機，就講台中隊某人的例子，他之前不是也寫情報，之前給分給的比較鬆，現在越來越嚴格，現在不好寫，他就乾脆想去辦案子了，可是他去辦案子的時候又想說人家自組一個 team 了，你要進去大家都會想說你之前都是寫情報，就會有點排擠，他有跟我講過，我有跟學長講，那他每次都要寫情報，那我們找他出去他又說他家裡有事情，那什麼事情都不能做，那績效又要分給他，情報分數他也不會分給我們，其實這些負面的影響就會蠻大的，像你自己講的績效掛帥，我總要顧到我阿，當初在查緝隊的時候我也跟學長一起去辦案，可是情報基本上都是各自寫自己的，不太可能會分給別人，可是相對的我有去辦案，也有寫情報，我的分數比學長高，那學長心理就會不舒服，那你無法獨立辦案，你就沒辦法在這個 TEAM，你就會越來越消沉。(A2)

你說有沒有負面功能跟衝擊，我想是這樣，你怎麼什麼工具、什麼東西，他就端什麼東西給你，所以還是要回歸到，它們為什麼要選擇性辦案，它們為什麼可以缺乏團隊精神，是不是你的制度就可以允許他這麼做，或是誘導他這麼做，譬如我們現在講的那個巡防區，那個基本上我也覺得，目前沒有績效是因為制度本身沒有給資源，你叫這個人去做事沒有給他兵，沒有給他錢，那其他人就不會配合他了，所以我覺得是，到目前還沒給他做大的時候不要給他做小，這個巡防區目前還沒有到位，所以當然他沒有發揮功能，不管以後講分署什麼的，那個還是一樣的概念，當你分署不給該有的領導權、預算權、獎勵權，那他會有什麼作用，我覺得不要看大的東西，先檢討現有的制度跟機制，我們是不是有資源到位，是不是有給他操作的空間，可是我現在給你一個新的概念，任何新的制度都要看有沒有「治理成本」，他有那個治理成本嗎？他有沒有那個週轉的空間，我覺得都要重新檢討，我覺得巡防區也沒有治理成本，更沒有什麼週轉空間。(A3)

第五節 綜合討論

壹、海巡工作績效考評要點推行的現況

任何一政策或制度的推行，除了制度本身設計的周延，其次就是組織成員充份溝通討論，形成主要的共識，並依據共識精神設計出符合現況的制度，本研究樣本主要是以考評要點各組中，有考評個人績效的第三組為主要研究對象，理應對於個人利害相

關的考評要點有充份認識，但仍有 30.9%受訪者不是很清楚該要點的內容，顯示該要點在宣導上仍有很大的進步空間，從 t 檢定中可以發現反而是受考評規範的內勤同仁，對要點內容較清楚。而對於組織成員的參與情況從有 66.3%受訪者不同意在訂定績效目標時有提供機會讓我參與，又以 31 至 40 歲從事非主官人員最為不同意，即可得知此考評要點的推動缺乏溝通與討論，並且未提供受考評對象參與機會，從開放式問卷亦可發現相同論點。

貳、海巡工作績效考評要點制度的設計

考評要點在海巡署基層單位一體適用的情形下，及因海巡署編成時納編多個不同機關，同時又各依不同人事制度，形成立足點之不公平，又海巡署地域管轄廣闊，組織任務多元而複雜，所以本研究特別著重在制度設計之合理性與公平性，有 47.3%受訪者不同意分組訂定不同受考基數有助於增加考評合理性，68.1%受訪者不同意已充份考量到不同受考評對象所處環境的差異，68.4%受訪者不同意該要點獎懲基準訂定是合理的，69.8%受訪者不同意成績等級訂定是合理的，61.2%受訪者不同意核分基準表是合理的，49.4%受訪者不同意以半年為基數依績效達成率做橫向評比是合理的，53.7%受訪者不同意評核成績人員對於類似案件會依核分基準表給予相同計分，由上結果顯示過半數的海巡人員對於制度設計本身是不合理的，並且也有不公平的認知。其中又以最直接受考核的查緝員最不認同其合理性，而查緝員身份屬性其年齡大部份為 31-40 歲、年資約為 11-20 年、並為非主官職與外勤身份，與擔任隊長、副隊長等主官職、年齡大部份為 51 歲以上、年資為 21 年以上，針對制度設計之合理性與公平性看法有明顯差異的認知，歸納其原因可能為，身為領導幹部的主官通常都比較支持制度的推動，因為他們必須負起制度推動的成

敗，及貫徹上級命令，所以對考評要點的設計都持肯定的看法，而非主官的查緝員即較敢表達自身的看法，形成兩者明顯落差的原因。

參、海巡工作績效考評要點實施能否提升成效

績效評估制度的實施其目的之一就是要提升組織績效，但是從海巡人員問卷歸納發現，海巡人員卻不太認同，68.1%受訪者表示不同意該要點實施能夠提升個人績效，62.4%受訪者表示不同意該要點實施能夠提升組織績效，53.8%受訪者表示不同意該要點實施能夠讓單位了解工作表現促進績效目標的達成，67.8%受訪者表示不同意該要點實施有助於提高民眾對海巡機關施政滿意度，70.7%受訪者表示不同意該要點實施能夠增進海巡人員為民服務的品質，整體而言就實施的成效上有接近七成的受訪者不同意考評要點能夠提升個人或組織績效，顯見受訪者認為實施成效不彰，而其受訪人員身份背景所造成差異性認知其結果與上述制度設計雷同，還是以查緝員這組身份屬性最不同意實施能提升績效，另外在服務單位上以台中查緝隊最不認同能夠提升組織績效，但弔詭的是台中查緝隊一直以來績效都非常的好，或許即驗證其後的結果76.3%受訪者表示同意首長的態度與能力會造成單位績效的落差，造成台中查緝隊績效好的問題，可能不是考評要點而是首長因素。

肆、海巡工作績效考評要點實施能否激勵士氣

為達成績效評估所企求達到的目的，除課責手段的應用，另一就是激勵的措施，考評要點對於績效評估結果訂有獎懲的標準，而其結果並有適當的回饋制度，與人事升遷、考績、獎金制度相連結，但是從海巡人員問卷歸納發現，海巡人員卻不太認同

68.5%受訪者不同意該要點的實施能對海巡人員產生激勵的效果，70.2%受訪者不同意該要點獎懲的實施有助於提升海巡人員工作士氣，接近七成的受訪者不同意考評要點實施能夠有激勵效果與提升士氣，其有明顯差異的認知情形與前述相同，亦即外勤、男性、非主官、31-40歲最不認同能激勵士氣。另有62.2%受訪者同意績效評估的結果與人事決策有直接關連，隱含著績效評估制度與激勵獎酬制度已具有初步的連結作用。

伍、海巡工作績效考評要點實施是否產生負面功能

考評要點的實施確實如理論上所言會有負面功能的產生，包括很大績效壓力、績效掛帥、挑軟柿子吃、爭功諉過、降低品質的情形確實都是存在的，91.5%受訪者表示同意該要點的實施使我感覺到績效的壓力很大，84.5%受訪者表示同意該要點的實施使單位同仁有績效重於一切的心態現象，78.6%受訪者表示同意該要點的實施使單位同仁會朝容易偵辦案件的現象普遍，78.1%受訪者表示同意該要點的實施使單位同仁有爭功諉過的情形普遍，74.1%受訪者同意該要點的實施有降低案件偵辦品質的情形，普遍都超過七成受訪者認同負面功能的產生，並且不同的個人身份屬性也較無明顯差異的認知，獲得大部份受訪者一致的看法，其中以58.9%受訪者表示不同意該要點的實施有助於組織間的合作，顯見考評要點內雖然律定主辦與協辦協調，並依案件情資及實際出力情形分配之，但是大部份受訪者還是不同意能有助合作，其中又以男性、外勤最不同意。

陸、海巡工作績效考評要點實施預期與實際成效之間落差的詮釋

為維護海域及海岸秩序，保護海洋資源與生態環境海巡署責無旁貸，為達成使命，有賴各執行單位捐棄本位主義加強聯繫，互通情資、互相合作，岸海同心發揮集體戰力，共同防杜打擊不法分子，展現海巡署維護海域及海岸之不可替代性，為考評要點訂定整合之精神，而期望達成之目標如下：

- 一、訂定績效考評要點，期督導本署暨所屬各級機關（單位）配合本署政策，結合海域、岸際及空中偵巡力量除消極防堵外更加強積極查緝不法之宗旨，徹底消滅危害確保海防安全。
- 二、藉公平合理之考評制度，獎優懲劣，精進本署執法任務，本上下一體之觀念，發揮團結合作精神，激勵整體士氣，共同完成維護海域及海岸安全之責任，建立本署為民服務之良好形象。
- 三、結合本署目前政策，除執行勤務外，更以創造提高績效為目標，結合個人、團體及組織之目標以達成共同之願景。

但是上述期望目標經當問卷詢問基層海巡人員「分組訂定不同受考基數有助於增加考評合理性」、「設計時已充份考量到不同受考評對象所處環境的差異」、「獎懲基準訂定是合理的」、「成績等級訂定是合理的」、「提升個人績效」、「提升組織績效」、「促進績效目標的達成」、「提高民眾對海巡機關施政滿意度」、「有助於組織間的合作」的問題時，基層海巡人員卻不太認同（參閱表 4-4、4-5），平均數僅 2.41、2.15、2.09、2.10、2.19、2.25、2.30、2.07、2.2，與預期目標之間有明顯落差，並綜結問卷的結論可以發現到：

- 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。

根據上述三項發現，進而對實施預期與實際成效的落差現象提出下列理由與原因：

- 一、海巡工作考評要點制度設計本身的因素，因制度設計本身不過周延，不公平現象，或是內容有誘導的因素，及所採用績效評估的工具，未能達到原本的目標，所造成的政策制定與實施執行的落差。
- 二、經量化分析的結果，在海巡人員身份屬性不同對問卷各構面看法呈現顯著的差異性，顯見海巡署成立時納編不同機關、不同屬性、不同文化的成員，異質性文化尚未融合，需時間加以磨合。
- 三、制度的設計或推行的過程，未能充份溝通與協調，造成認知的差異性與誤解，或中間層級單位未能貫徹命令與落實政策所造成的落差。
- 四、績效的概念未能深植於基層，基層人員對於績效的見解不一、詮釋不同，造成對績效評估制度看法之差異。
- 五、機關首長對績效管理的重視與態度，影響著基層海巡人員對工作投入的程度，並進而影響績效的好壞，在不同領導風格中單位組織文化受到導引，在與其他單位比較即顯出對相同事物不同價值的判斷與選擇。

- 六、人為組織中最重要資產，但卻為最難控制與瞭解的一環，因為人是複雜而多變的，基於自利的動機，都是有趨吉避凶的心態，做出有利於己的價值判斷，即會選擇較容易達成之工作。
- 七、考核者與受考核者間存在緊張的關係，被苛責者容易就情緒化的反應，否決考核者所使用的工具，造成對事實結果不公平的評價。
- 八、考評要點的實施缺乏本身激勵的推力，又無獎酬制度配合的拉力下，制度的推行與制度執行，無法有效連結轉化下，容易受到漠視與注重。
- 九、過度追求以量化來衡量海巡工作的績效表現時，將目標細項配分化，形成數字的迷思，使得組織成員只願意做有核分的工作，過份專注其份內的工作，造成缺乏對組織整體性的貢獻與關懷，造成難以合作的負面功能。
- 十、明訂工作項目，過份於著重本身職掌工作，缺乏可轉換性的替代績效，本身主體思維在只有破案才算績效情形下，造成利害關係人認知偏誤，也影響基層人員工作滿意度，降低工作士氣。

是以，基於上述理由與原因，造成考評要點制訂時之目標與實際執行者在評價上的差距，我們提出未來的一些做法，減少上下之間的落差，雖然不可能一步到位，但至少可以減少預期與實際之差距。

第六章 結論

績效管理乃在於透過對不同的績效評估制度、不同的評估標準來激勵成員，使其能樂於工作中，因績效管理的實施，期能獲得工作滿足、改善本身的管理才能，並且提昇工作士氣，而使組織因此達成目標，而績效評估制度為其最主要之核心機制，本研究以海巡機關現行實施中「海巡工作績效考評要點」為個案，針對制度設計之認知、實施成效之評價、實施是否產生負面功能等問題探討，得到本章結論，第一節先提出本研究發現，第二節則就針對研究結論作出建議，最後則對未來研究提出檢討與策展方

向，並將問題的發現、問題的來源、解決問題的建議、解決問題的期程，彙整政策建議表如附錄14。

第一節 主要發現

本研究主要在探討海巡署實施績效評估制度的現況，經由文獻與理論及個案研究發現，現行評估制度尚無一套完美績效評估制度，欲趨近於完美尚須不斷因時、因地、因環境修正檢討改進，呈現動態狀況不停輪動，設計出符合自身需求的制度，由於公部門組織目標、結構與任務的特性，普遍存在公共組織績效不易衡量的現象，更加深績效評估制度設計、推行的困難性。是故經以「海巡工作績效考評要點」做為實証研究，得到下列研究發現。

壹、海巡工作績效考評要點制度設計合理性與公平性研究發現

首先受訪者對海巡工作績效考評要點制度設計內容，普遍認為不合理與不公平，首先就海巡工作績效考評要點，已對於海巡署組織內因組織層級、任務屬性的不同，分為五組考評對象，並針對各組內不同地域環境單位，在細分各等級，分設受考基數基準表，但是受訪者還是普遍認為：

- 一、分組訂定受考基數無助於考評之合理性，未考量到不同受考評對象所處環境的差異。
- 二、成績等級依達成率未達百分之八十者至達成率達百分之一百八十以上者，分設五等至特優成績等級是不合理的。
- 三、獎懲基準依成績等級從特優之機關首長記功一次；特優之巡防區、單位發給團體工作獎勵金新臺幣十萬元整；巡防區召

集人、單位主官（管）記功一次，到列為五等且名列各組最後一名者，機關首長、巡防區召集人或單位主官（管）申誡一次處分，獎懲基準是不合理的，另只規定首長獎懲，將使首長的態度與能力造成單位績效落差，其中高達七成五受訪者也同意此看法。

- 四、依查獲案件類別訂定核分表是不合理的，因為為利於量化計算，硬將各種查獲物品種類，訂定核分表轉化為數值，將造成更多負面功能的影響，另外許多物品也不能等同計算，查獲制式短槍核給 50 分，每搶救 1 名生還者核給 10 分之衡量似有矛盾之處。
- 五、在訂定績效目標時，多數受訪者認為沒有提供機會管道讓基層受考核者參與，而各級海巡工作績效考評要點業務承辦人員，亦同意由各基層單位首長代表參加，可能因基層單位未充份討論或落實政策宣導導致有落差的情形發生。

貳、海巡工作績效考評要點實施成效研究發現

受訪者對於海巡工作績效考評要點實施成效，有無提升組織績效與激勵士氣的評價，基層查緝員與基層主官、業務承辦人看法有極大的差異性，在實施的評價上發現到：

- 一、以基層查緝員而言，大多數受訪者對於考評要點的實施「對內」提高個人或組織績效，了解工作表現促進績效目標的達成，「對外」提高民眾對海巡機關施政滿意度或為民服務的品質成效上，普遍認為成效不彰，並且沒有達到激勵的效果及提升工作士氣，甚至降低了海巡人員的整體士氣。
- 二、以基層單位主官和業務承辦人而言，認為海巡工作績效考評要點的實施還是有提高組織或個人績效，有一定的成效存

在，他們認為外勤同仁的工作性質與內勤同仁並不相同，若無一套評核的機制難以管理跟督促其工作的推行，因為公務人員身份的保障，薪資結構的固定性，外勤工作必須另有其他可使努力工作的動機，及適當的衡量機制，另就考評要點能否有激勵的效果，並且能提升受考核者工作士氣，確實是有落差的，還需要看海巡署所屬各地區局有無其他激勵制度的配合。

參、海巡工作績效考評要點實施是否產生負功能研究發現

就海巡工作績效考評要點實施，確實存在負面功能影響與衝擊，有負面功能的產生，包括很大績效壓力、績效掛帥、挑軟柿子吃、爭功諉過、降低品質、組織間合作不易的情形確實都是存在的，其中接近九成受訪者表示同意該要點的實施使我感覺到績效的壓力很大，顯見考評要點對基層人員的工作狀態、內心感受影響極大，而影響的深淺與衝擊的大小，在不同單位環境中，造成不一樣的結果，必須正視負面功能問題的存在，誠實面對、勇於檢討，試圖把這些負面功能降到最低。

但有些情形不見得都是負面的功能，例如有適當的壓力確可能是驅動工作動機來源之一，選擇性辦案與追求較高查緝分數的獲得是人之本性，也是為導正組織目標或方向的手段，例如為符合海巡署編成之目的，堅持本職凸顯專責，朝向海域執法，而利用降低內陸查緝案件的核分，讓基層單位選擇朝向海域案件發展，正是利用人會趨吉避兇、利益考量綜合心理態度意向的結果，總結而言海巡署因為被動的受理民眾報案的情形較少，絕大部份都是主動發掘線索打擊犯罪，工作任務較單純可以選擇的案件並不多，為民服務案件大多數都是攸關民眾生命的海上救難事

件，並沒有人敢怠慢，整體而言負面功能的影響最嚴重應該就是組織合作與爭功委過的問題。

肆、實證調查分析綜合討論的研究發現

海巡工作績效考評要點實施產生落差的原因，本研究發現這幾年績效核分的落差，造成他們觀感的差異，現在的話不只情報分數審核的很嚴格，然後內陸查獲的案件分數又減半，分數越來越難拿，達成率較難達到，壓力也就越來越大，這是這幾年核分的落差，造成不合理不公平的感受加重的原因。另外主官的變動，造成績效目標的不一，考評要點的修正，壓縮原本容易獲得查緝分數的空間，是最主要打擊士氣的部分，另外軍職查緝員升任中校專員或分隊長，不論績效好壞都需要有海巡研究班學歷，造成升遷績效不是最重要考量因素，不努力工作沒有績效產出者，只要有海巡研究班學歷反而升遷的比較快，是造成考評要點沒有激勵效果的主因。

第二節 政策建議

在本研究裡，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。

壹、實施績效考評要點的建議

一、適度再修訂考評要點

從現行海巡工作績效考評要點在民國 92 年 12 月 8 日訂頒後，已經過四次的修頒，顯而易見對考評要點重視的程

度，其不僅關係著每一位海巡人員的權益甚鉅，更直接影響海巡機關工作士氣與組織績效，基層執行單位對於目前考評要點制度設計之合理性與公平性仍存疑，對於績效考核須盡秉持公平、公正、客觀才能達成實質激勵的效果，及避免因制度導因於負面功能的產生，綜覈名實、信賞必罰以求獎優汰劣並達到人盡其才，才盡其用之要求。

二、修訂推行要充份溝通

為符合目前環境持續修正是好事，但基層受考核認為每次修正都將較容易取得案件分數項目降低壓縮核分，不容易取得分數案件反而提高核分，是影響他們工作士氣的主因，故該要點在修訂時對於績效目標、指標選定應加強溝通與宣導，招開大型政策宣導會議減少單位主官代表前來開會的落差，並且應盡量聽取基層人員意見，意見的處置作為給予適當的回應告知處置情形，可降低基層人員對制度不合理與不公平的認知。

三、績效指標可保留彈性

海巡署工作之執行面向不同，以同一套績效評估制度執行上仍有些困難，並且會影響當地環境下海巡機關所應扮演的角色，像以金門地區的海巡單位，其任務屬性與工作就與本島地區有些差別，可在考評要點中保留部分彈性，俾供各受評單位依其地區與單位特性端出績效，而可端出什麼績效即是要由各基層單位自己提出可供認可替代性績效，將地區與單位特性轉化出利害關係人所看的懂而且可以接受的指標，政策制定者考量的是要大同小異，而基層單位所屬的小異要怎麼轉換，以補足中間的差異性。

四、 績效概念教育與訓練

就績效管理而言是以人重於制度，功能產生以人為主、制度為其次，組織成員的工作心態如果是積極做事的，這考評要點對他根本不受影響，但如果他是很被動的，就會被考評要點壓縮、約制他才肯做，是故績效好的人，考評要點的實施對他而言只有獎勵與鼓舞，組織成員養成及屬性不同，更需較長時間的專長訓練，使得彼此的技能提升，渠近於一致的水準，對於績效的解讀與看法，若存在這過度落差，過度本位主義，績效評估的整合工作就難以推行，從主官、業管人員與基層查緝人員對於考評要點之間存在極大的落差，顯示績效評核在知識層面結果能普及與深化。

五、 統一適用之獎懲標準

海巡工作績效考評要點其獎懲規定系針對單位主官，但就第三組受考評對象而言實際績效產出者為各查緝員，容易形成因不同領導者所造成落差效應，而授權各地區巡防局訂定查緝員獎懲規定，若各地區巡防局標準不一，將會影響對考評要點實施之公平性，並影響激勵效果及整體士氣，因為獎懲規定的實施，對未來人事升遷具有關鍵影響，而升遷的評比是以全海巡署人員為主，而非單獨以各地區巡防局，在環環相扣的制度間只有一環未統一，就會相互影響造成不公平的認知，所以平等一致性作法是現階段須加強方向。

貳、 實施績效管理措施的建議

一、 欲求公平性需先解決立足點之不平等

海巡工作績效考評要點的實施除了制度本身所造成之公平性差異外，尚需先解決立足點之不平等，即海巡署未有統一之人事法規，依海巡署組織法第二十一條之規定，納編人員之權利義務，除本法有特別規定外，依各該人員身分之相關法律規定辦理，於該法律未施行前，其任用及管理仍依其各該相關法令辦理。所以海岸巡防機關仍應積極制訂「海巡人員人事管理條例」，有效達成「同工同酬」及「人事任用管理一元化」之目標，使得基層工作人員立足點相等，進而不會影響到工作投入與工作滿足，使得績效之評估將更具成效，其運用亦將更有彈性。

二、績效評估的結果應與人事制度相結合

良好的績效評估制度，若能結合升遷的誘因，是可以達到激勵的作用，促使組織中的個人為了提昇自我，滿足自我實現、尊榮感，較用心投入組織的工作，以得到較佳的工作表現，進而提升組織整體的績效，但目前海巡工作績效考評要點與人事升遷制度的連結度不足，甚至在人事升遷以海巡研究班受訓後為條件，可獲加分、才可擔任領導職缺，將原本績效導向的績效文化變成學歷導向的績效文化。

三、建立知識管理庫與導入學習成長指標

人為組織中最重要資產，比有形的制度還重要，經實証的結果發現某一查緝隊的績效良好，並非海巡工作考評要點的因素，該要點只是最低績效限度的防範措施，而非最高績效產出的利器，組織中某些成員才是影響績效關鍵，海巡署當前面對迫切「傳承」的問題，因目前海巡組織成員的中堅份子還是以軍職人員為主幹，軍職人員有最大服役年限的限

制，⁵²最大年限到了就退伍，造成知識的斷層，數拾年寶貴的經驗就此中斷，如何利用績效標竿學習，嘗試找出績效卓越的組織成員設定為標竿，學習卓越的理由，以提高機關績效，故利用針對績效卓越軍職組織成員，將經驗建立形成知識，並加以管理，讓其知識經驗形成價值、信仰、行為、規範與期望的績效文化，傳承給組織每位新進成員。另為了能落實資深成員知識傳承，資淺成員學習成長即須回歸制度面，就是將相關指標列入績效評估制度中才能有效落實。

四、建立具執行力與績效導向的組織文化

對績效管理制度而言，分離的次級文化與多層級組織階層使得績效管理無法落實，執行力減半，在決策階層、管理階層、執行階層形成效率不彰的組織執行文化，形成本位主義之負面績效文化，亦形成文化變革之成因，許多企業文化變革的努力多以失敗收場，原因在於未能與績效改善相互連絡，文化變革的理念與工具往往模糊不清，又常和策略營運的現實情況脫節，要改變企業文化，必須藉助一組流程—社會運作機制(Social Operation Mechanism)，⁵³以改變員工的信念與行為，使其直接連絡到企業的經營成果上。⁵⁴要讓全體上下將績效當作工作哲學與態度的績效文化願景。然而影響形成組織文化的重要變項包括組織環境、環境結構、正式規定、領導者，而海巡署海巡工作績效考評要點是組織內正式規定，應會影響組織成員的行為與互動情形，對組織文化也有影響，故應設計出以同心協力創造提昇績效制度，形

⁵² 軍職體系最大服役年限就須退伍限制，上校軍階最大年限為 28 年、中校軍階最大年限為 24，少校軍階最大年限為 20 年。

⁵³ 社會運作機制包括正式或非正式的會議、簡報、便箋、電子郵件，即任何有對話發生的地方。

⁵⁴ 李明譯，賴利·包熙迪(Larry Bossidy)、瑞姆·夏藍(Ram Charan)，《執行力》，台北：天下遠見，民 2003，頁 122，。

成海巡績效文化體系，海巡署各級主管和幹部應如何建立海巡組織共同共通價值觀，以維護社會正義與公共利益為優先的信仰，讓組織成員更願意投入工作，為組織投入額外的努力使組織成員能認同信仰目前的組織文化，以滿足民眾、社會、媒體、官僚系統的期待。

五、連結績效評估系統落實組織策略目標

研考會有「個別施政計劃評核」，各機關於擬定中程施政計劃及年度施政計劃時，即將策略及年度績效目標與衡量指標納入其中，人事行政局有「行政院暨所屬各級行政機關績效獎金實施計畫」，期能為績效評估的結果作為課責依據外，也能與獎酬制度相結合以達激勵作用，但目前與研考會的績效評估仍是各自為政狀況，若海巡工作績效考評要點若能夠順利連結三套系統，將可完整反映出工作績效所衡量的結果，並減少相關作業上各項成本，建議可修訂考評要點，以施政績效為主軸，於其評估指標或評估方式中，兼採海巡工作業務績效及各業務績效之重點項目，並將績效獎金實施計畫，納入績效評估結果之應用。

第三節 後續研究建議

壹、本研究的限制

本研究可能存在下列幾點的限制。

一、研究範圍之限制

本研究問卷調查及深度訪談限於人力、時間、經費等因素，在研究範圍僅就，海岸巡防總局中部地區巡防局情報科與所屬機動查緝隊，研究對象僅就海巡工作績效考評要點，規定受考評對象第三組為例，未擴及全海巡工作績效考評要點受考評對象其他各組人員，故研究的結果並不代表全海巡署之現況，因此其研究結果可能造成誤差較難以客觀。

二、研究效度之限制

同樣的問題對受試者而言，可能會因個人價值觀、認知不同等主觀因素的影響，而未能充份反映真實情形，以激勵制度而言有的人重視工作滿足感、成就感內在的滿足，有的人重視金錢、升遷外在的滿足，對同一問題可能有不同的評價，在如某些問題可能較為敏感，受試者在回答時可能會有所保留。

三、研究組織環境與發展之限制

不確定性因素太多影響受測者對績效評估制度看法，如海岸巡防署組織法第二十七條本法施行後，應就本署暨所屬機關之編裝、組織重新檢討調整，俾符合優先發展海域巡防之原則，並以三年為期限。必要時，得延長一年，為組織變革為法定之階段性必然任務，但因國會朝野環境，行政院組織改造，使得海巡署組織變革一延再延，影響組織之穩定性，與組織成員升遷發展。

四、研究的結果可能存在的偏差

本研究對象未能擴及全海巡署所有各縣市查緝隊同仁，而以中部地區巡防局為主要研究對象，其研究的結果或許也存在因不同地理環境因素而產生偏頗的見解，另外不管績效評估制度設計

的如何，回歸到最初的結論本文，沒有一套完美的制度，只有一套合身的制度，不論實施的成效為何，海巡署能重視績效管理，導入績效評估制度都是值得我們肯定的一件事。

貳、後續研究的建議

一、從績效評估方法研究之建議

海巡署在人力資源的管理，除了海巡工作績效考評要點對於工作績效產出的考核外，尚有其他人事、督察等相關人力資源一般性考核措施，但都是各行其事各做各的，若能整合為一套相互結合，不但能提高實施之目的，並能有效提高考核之信度與效度，即為整合型多元績效評估方法，在評核績效的過程中同時運用多元角度的評估者，包括自己、上司、部屬、同僚甚至是顧客，以滿足今日管理工作的多樣化與複雜性。為對後續研究之建議方向，以強化組織對績效管理之運用。

二、從績效評估指標研究之建議

績效管理措施上人員為最主要的因素，從本研究中發現海巡署目前正遭遇到軍職人員最大年限屆退之困境，急欲找出優秀外勤人員知識經驗傳承的方法與制度，若等在外勤工作二十多年軍職人員退伍，後進人員又無法有效傳承，將使組織多年累積績效的知識人脈資產，毀於一旦，此一需求與目前企業界盛行平衡計分卡以財務面指標、顧客面指標、內部企業營運面指標、員工學習與成長構面指標，四個指標來考核組織的績效相關，其中海巡署所面對之困境可由將員工學習與成長指標納入績效評估制度，才不會形成空談，此一部份可供後續研究之方向與空間，以解決人才流失之困境。

附錄資料表

附錄表 1-1 我國績效評估相關期刊與著作

研究者	探討問題	研究的方法	主要的研究發現
王志銘 (93)	我國行政機關組織績效之多元評估模式研究	文獻分析法 比較分析法 調查研究法	<p>本研究認為組織績效評估模式及其指標是否包含蓋所有組織面向，足以決定組織績效評估的成功與失敗，如期望績效評估成功，應建立多元的評估模式及指標，而多元的評估模式應包含組織結構系統面向、組織控制系統面向、組織開放系統面向、組織成長系統面向、組織差異系統面向、組織象徵過程面向及組織顧客面向。</p> <p>又組織績效評估是一個持續性與高度參與的流程，組織必須建立能夠溝通策略的語言，持續推動策略的進程，衡酌組織發展的方向，評估外在環境的機會與威脅，了解外部利害關係人及內部成員對組織的期望，而後就過去的表現、選擇標竿學習對象，並預估未來的績效發展，以鑑往知來、知己知彼，再藉由績效管理為手段，並透過績效指標為工具，來確立標準、衡量績效、修正偏差、成果回饋，引導組織通往正確的方向，這樣的組織績效評估模式，方能使組織朝向理想的願景目標邁進。</p>
林文治 (92)	警察人力資源績效及台灣警察效能指標體系之研究	文獻分析法 比較分析法	<p>本研究可分為兩大部分，一部份內容探討人力資源管理的概念如何應用於警政工作，採用文獻詳述的方法，第二部份內容討論警察生產力的新概念，並用統計分析的方法預測台灣未來總警力數目以及利用因素分析法評定各市、縣警察效能的排行榜。本研究利用 1702 個數據獲得十個重要的迴歸方程，並有以下重要發現：一、總警力數取決於人口與犯罪人口兩大因素，台灣無刑案理想社會的總警力數推估為 7908 人，誤差 4.5%。2002 年台灣總為 72323 人，民警比為 320 人/十萬人口，2005 年台灣總警力推 70516 人，民警比為 305 人/十萬人口。二、警力成長函數中，人口成長的彈性為 0.2 個百分點，刑案成長彈性為 0.67。三、犯罪人口成長函數中，人口彈性為 0.72，市縣間收入差距的彈性 0.75，顯然，消除收入差距是抑制刑事犯罪的主要途徑。本研究利用因素分析法對 23 個市縣的警察總效能進行評分，第一名為苗栗縣，最後一名為台北縣，高雄縣名列第十四名。</p>

附錄表 1-1 我國績效評估相關期刊與著作 (續)

研究者	探討問題	研究的方法	主要的研究發現
林耀呈 (92)	應用德菲法及資料包絡分析法於我國地方政府施政績效之研究	文獻分析法 比較分析法 調查研究法	本研究嘗試建立績效評估模式,做為評鑑地方政府施政績效有效依據,並做為地方政府評估地區競爭力之參考指標。主要以地方政府為研究對象,並以地方政府競爭力指標架構作績效評估探討研究,運用德菲法(Delphi)及資料包絡分析法(DEA)探討政府施政績效評估指標,並測出其投入產出間是否達到績效程度。研究時程為 2002 年 1 月至 2002 年 12 月(即 91 年度)。本研究以 2002 年 1 月至 2002 年 12 月實際資料實證發現:市政府層級因預算、人員、土地面積較縣政府層級規模小、公教人員數也相對減少,而產生整體投入項目數值少,進而產出效率值比較高的情形。另要找到兼顧經濟發展與生活品質施政績效均衡縣市,幾乎不太容易。及效率值直接反應各縣市長期施政重點與我國各縣市競爭力仍存在西部靠工業,東部縣市靠觀光業的情形。
沈志明 (93)	行政機關績效評估機制之研究以宜蘭縣地政機關為例	文獻分析法 比較分析法 焦點團體法	本研究以策略導向為切入點,認為績效評估是一個持續性與高度的參與的流程,組織必須的是一個能夠溝通策略的語言、持續推動策略的進程,以及衡量執行成果和回饋機制,透過這樣的機制,藉績效指標為工具、績效管理為手段,透過確立標準、衡量績效、檢測績效、修正偏差、成果回饋,引導組織通往正確的方向,這樣的績效評估機制才能夠讓組織朝向理想的目標邁進。本研究建立由上而下的方式,從組織策略到執行,在學術上,對於團隊(組織)績效評估系統的建立與研究探討,建構出一個策略導向的績效評估機制模型,並指引出目前亟待投入的議題。
陳明哲 (91)	平衡計分卡應用於警務機關之績效評估	文獻分析法 比較分析法	該研究擬以平衡計分卡的模式,結合警察分局在現有的各項績效管理制度下,以平衡的概念以達成滿足外部(主管機關與民眾)需求、提升內部(流程與成長)活動管理績效、兼併考量客觀與主觀績效指標,建構一個適用於警務機關的績效管理機制,本研究在計分卡的構面上,將以如下四個構面加以規劃與設計:一、以獲主管機關信賴為觀點的構面。二、以強化民眾服務、滿足民眾需求為觀點的構面。三、以提升「內部程序」管理效率為觀點的構面。四、以不斷創新的學習與成長為觀點的構面。本研究實際的流程作法,係將警察之四大任務與分局之組織願景完成連結工作,並適時定義分局所欲達成之警政方針,再依上述所設定之四個構面,展開平衡計分卡的策略目標與指標,以明確行動方案之規劃與實施。基於此,本

研究已建構一個可具體執行的架構，應可為			
附錄表 1-1 我國績效評估相關期刊與著作 (續)			
研究者	探討問題	研究的方法	主要的研究發現
			各級警務機關後續進行績效管理或欲建立平衡計分卡時之參考模式。
黃富村 (89)	犯罪預防之研究以台北市警察局實施社區警政預防犯罪措施為例	文獻分析法 調查研究法	一、台北市實施社區警政預防犯罪策略後，從客觀的犯罪壓制及主觀的民眾感受兩方面觀察，治安的確已有改善。二、台北市警察局現修訂之犯罪預防工作規定(草案)，實施規定(草案)從其內涵中可發現多為台北市為因應治安情勢而採取的創新觀念，而後再以制度化的方式引導預防犯罪逐漸在警察機關中生根。
黃富村 (89)	犯罪預防之研究以台北市警察局實施社區警政預防犯罪措施為例	文獻分析法 調查研究法	三、重質不重量的社區警政預防犯罪策略有別於傳統制警要點。四、正確的績效評估不應是彈性的，對治安的影響而非實證的功績。五、治安的改善應以民眾的滿意度為標準。六、治安的改善應以民眾的滿意度為標準。七、治安的改善應以民眾的滿意度為標準。八、治安的改善應以民眾的滿意度為標準。九、治安的改善應以民眾的滿意度為標準。十、治安的改善應以民眾的滿意度為標準。十一、治安的改善應以民眾的滿意度為標準。十二、治安的改善應以民眾的滿意度為標準。十三、治安的改善應以民眾的滿意度為標準。十四、治安的改善應以民眾的滿意度為標準。十五、治安的改善應以民眾的滿意度為標準。十六、治安的改善應以民眾的滿意度為標準。十七、治安的改善應以民眾的滿意度為標準。十八、治安的改善應以民眾的滿意度為標準。十九、治安的改善應以民眾的滿意度為標準。二十、治安的改善應以民眾的滿意度為標準。二十一、治安的改善應以民眾的滿意度為標準。二十二、治安的改善應以民眾的滿意度為標準。二十三、治安的改善應以民眾的滿意度為標準。二十四、治安的改善應以民眾的滿意度為標準。二十五、治安的改善應以民眾的滿意度為標準。二十六、治安的改善應以民眾的滿意度為標準。二十七、治安的改善應以民眾的滿意度為標準。二十八、治安的改善應以民眾的滿意度為標準。二十九、治安的改善應以民眾的滿意度為標準。三十、治安的改善應以民眾的滿意度為標準。三十一、治安的改善應以民眾的滿意度為標準。三十二、治安的改善應以民眾的滿意度為標準。三十三、治安的改善應以民眾的滿意度為標準。三十四、治安的改善應以民眾的滿意度為標準。三十五、治安的改善應以民眾的滿意度為標準。三十六、治安的改善應以民眾的滿意度為標準。三十七、治安的改善應以民眾的滿意度為標準。三十八、治安的改善應以民眾的滿意度為標準。三十九、治安的改善應以民眾的滿意度為標準。四十、治安的改善應以民眾的滿意度為標準。四十一、治安的改善應以民眾的滿意度為標準。四十二、治安的改善應以民眾的滿意度為標準。四十三、治安的改善應以民眾的滿意度為標準。四十四、治安的改善應以民眾的滿意度為標準。四十五、治安的改善應以民眾的滿意度為標準。四十六、治安的改善應以民眾的滿意度為標準。四十七、治安的改善應以民眾的滿意度為標準。四十八、治安的改善應以民眾的滿意度為標準。四十九、治安的改善應以民眾的滿意度為標準。五十、治安的改善應以民眾的滿意度為標準。五十一、治安的改善應以民眾的滿意度為標準。五十二、治安的改善應以民眾的滿意度為標準。五十三、治安的改善應以民眾的滿意度為標準。五十四、治安的改善應以民眾的滿意度為標準。五十五、治安的改善應以民眾的滿意度為標準。五十六、治安的改善應以民眾的滿意度為標準。五十七、治安的改善應以民眾的滿意度為標準。五十八、治安的改善應以民眾的滿意度為標準。五十九、治安的改善應以民眾的滿意度為標準。六十、治安的改善應以民眾的滿意度為標準。六十一、治安的改善應以民眾的滿意度為標準。六十二、治安的改善應以民眾的滿意度為標準。六十三、治安的改善應以民眾的滿意度為標準。六十四、治安的改善應以民眾的滿意度為標準。六十五、治安的改善應以民眾的滿意度為標準。六十六、治安的改善應以民眾的滿意度為標準。六十七、治安的改善應以民眾的滿意度為標準。六十八、治安的改善應以民眾的滿意度為標準。六十九、治安的改善應以民眾的滿意度為標準。七十、治安的改善應以民眾的滿意度為標準。七十一、治安的改善應以民眾的滿意度為標準。七十二、治安的改善應以民眾的滿意度為標準。七十三、治安的改善應以民眾的滿意度為標準。七十四、治安的改善應以民眾的滿意度為標準。七十五、治安的改善應以民眾的滿意度為標準。七十六、治安的改善應以民眾的滿意度為標準。七十七、治安的改善應以民眾的滿意度為標準。七十八、治安的改善應以民眾的滿意度為標準。七十九、治安的改善應以民眾的滿意度為標準。八十、治安的改善應以民眾的滿意度為標準。八十一、治安的改善應以民眾的滿意度為標準。八十二、治安的改善應以民眾的滿意度為標準。八十三、治安的改善應以民眾的滿意度為標準。八十四、治安的改善應以民眾的滿意度為標準。八十五、治安的改善應以民眾的滿意度為標準。八十六、治安的改善應以民眾的滿意度為標準。八十七、治安的改善應以民眾的滿意度為標準。八十八、治安的改善應以民眾的滿意度為標準。八十九、治安的改善應以民眾的滿意度為標準。九十、治安的改善應以民眾的滿意度為標準。九十一、治安的改善應以民眾的滿意度為標準。九十二、治安的改善應以民眾的滿意度為標準。九十三、治安的改善應以民眾的滿意度為標準。九十四、治安的改善應以民眾的滿意度為標準。九十五、治安的改善應以民眾的滿意度為標準。九十六、治安的改善應以民眾的滿意度為標準。九十七、治安的改善應以民眾的滿意度為標準。九十八、治安的改善應以民眾的滿意度為標準。九十九、治安的改善應以民眾的滿意度為標準。一百、治安的改善應以民眾的滿意度為標準。

附錄表 1-1 我國績效評估相關期刊與著作 (續)			
研究者	探討問題	研究的方法	主要的研究發現
			授權市、縣(市)警察局彈性訂定，而中央 警政機關只負責不定期督考，協助發現問題後指導改善。五、採行專責警勤區制度以提高見警率，改善民眾的治安安全感
郭福氣 (93)	警察機關運用平衡計分卡從績效評估之研究——以嘉義縣警察局為例	文獻分析法 調查研究法 比較分析法	研究結果發現，個案機關員警大多瞭解其組織目標，有利其推動平衡計分卡制度，但對現行績效評估制度瞭解不足與滿意度不高，有待加強教育。在刑案發生不報、虛報與匿報方面，仍未完全根除，以及警績效果與壓力大，值得重視與克服。在警察績效衡量指標，眾說紛紜，有待釐訂。在平衡計分卡個衡量指標上，依分析結果，可歸類為七個衡量指標。另個案機關現行管理中，在實限預算下平時即有員警常年訓練，已開始實施政府策略性績效評估制度，公文電子化，訂有標準作業程序，引進 ISO 認證作業，重視為民服務，每年辦理民意調查，儼然已符合平衡計分卡四構面之策略目標，唯有個案機關欠缺加以整合，使之成為管理體系，如能在這方面努力，個案機關仍能在現況下實施平衡計分卡制度。
林禮模 (92)	行政機關策略性績效管理之研究——以經濟部為例	文獻分析法 調查研究法	該研究認為組織的績效評估機制應與策略管管理相結合，並以透過對經濟部個案訪談的方式，針對研究對象設計相關題目，以了解我國目前行政機關現行機制運作之情況，並以此建構出確實可行的策略性的績效評估機制，進而做為日後政府改革行政績效的方針。本研究並藉由研究各國績效評估的實施經驗，以增進我國績效評估的效能。我國在這一波政府再造風潮中，行政院自九十年起即陸續頒所屬各行政機關辦理施政績效評估計劃，並融入顧客導向觀念，正式開啟另一波我國「績效管理」導向的政府治理局面。據此，本研究就我國行政機關應如何規劃設計及執行其績效評估，以及適合我國的策略性的績效評估機制又應為何加以深入探討。
鍾權宏 (90)	應用分析程序法於我國政府採購績效評估之研究	文獻分析法 比較分析法 調查研究法	該研究以績效評估理論為基礎，並以層級式之思維邏輯為模式架構，透過專家意見諮詢、問卷調查與分析層級程序法 (Analytic Hierarchy Process; AHP)，針對政府採購之特性與其績效評估之實際需要，探討政府採購績效評估指標，並直接測量出兩指標之間相對重要性程度。本研究依採購標的性質，分別建構工程、財物及勞務採購三種績效評估模式，並將績效評估項目均設定為品質、數量、時間、價格與成本等內涵之績效評估模式，各評估項目藉由分析層級程序法 (AHP) 研訂其評估指標權重，設計評估表

格，並研訂評估結果處理機制與應用方法，			
附錄表 1-1 我國績效評估相關期刊與著作 (續)			
研究者	探討問題	研究的方法	主要的研究發現
			建立政府採購績效評估模式，以供採購單位、主管機關與審計機關參考，俾利政府採購管考工作，及促進執行績效。此外，本研究結果發現不同採購標的性質，其採購績效目標主要構面之排序均為「品質」最高，其次依序亦均為「價格」、「成本」、「時間」及「數量」。而對於政府採購人員對於工程採購績效評估指標之重視程度無顯著差異；對於財物採購與勞務採購績效評估指標之重視程度，則有顯著差異。
曾慶峰 (94)	政府機關績效評估指標之研究—以苗栗縣各鄉鎮市民政單為例	文獻分析法 調查研究法	本研究旨在探討績效評估的基本概念、指標的建構與應用，以平衡計分卡的觀點進行研究，並蒐集國內、外相關文獻，經由次級資料分析，研擬出本研究採用的績效評估指標，並將其設計成問卷。以個案單位的屬性與個人屬性對於指標重要性的影響，提供其選取指標之參考依據。為考量政府機關缺乏利潤動機及追求社會公益等特性，以實用性為選取之原則，研擬出本研究問卷 50 項指標計有：財務構面「單位預算的支用率」等 9 項指標、顧客構面「服務公平分配」等 15 項指標、內部流程構面「各項作業的便利性」等 14 項指標、成長與學習構面「員工教育計畫」等 12 項指標。隨即進行問卷之前測，以因素負荷量大於 0.3 為選取標準，共有 45 項指標符合規定，並將其設計成問卷，採敘述性統計分析、信度與效度檢定、複迴歸分析、因素分析、單因子變異數分析等方差分析，進行問卷調查結果分析。經由單因子變異數分析來驗證本研究之假設，結果顯示，個案單位的地區屬性（山線、海線、市區）對各績效構面的重要性程度看法，無顯著差異；個案單位公務員的個人屬性（性別、年齡、學歷、職稱、年資），除受訪的公務員因性別不同，在顧客構面上有顯著的差異外，其餘皆無顯著差異，推測可能因性別不同而有不同的思考方式、感覺與行為。因此，個案單位公務員對本研究選取之指標，呈現出高度的重視與共識，以之作為衡量個案單位績效之基礎，應屬適當。
朱虹錦 (93)	警政機關實施績效管理之研究—以治安燈號專案為例	文獻分析法 調查研究法 比較分析法	一、在文獻理論上的研究發現：所謂績效管理包括了績效評估、績效衡量、與績效追蹤，他是一個一連串相互影響的過程，雖然目前重心大多放置在績效評估的面向上，但其二者也不宜有所偏廢。二、治安燈號專案面向上的研究發現：在專案在執行的過程裡，顯然是有扭曲行為存在。

資料來源：本研究自行整理。

附錄表 1-2 我國海巡署績效評估相關論文

研究者	探討問題	研究的方法	主要的研究發現
錢雅清 (95)	我國海岸巡防機關組織績效探討-以各地區巡防局為例	文獻分析法	本研究以經濟學上的生產效率概念，應用資料包絡分析法(DEA)之產出導向模型，評估各地區巡防局的技術效率值，提供現行考評制度之參考，以強化機關組織績效評估之公正性，並根據實證結果，探討以資料包絡分析法模式評估各地區巡防局組織績效之適當性，以技術效率評估結果發現：(一)在不同投入產出組合下，地區巡防局整體技術效率平均值介於 134.72%與 230.30%之間，代表在產出上仍存在改善空間，在投入不變下，平均而言，可以增加 34.72%至 130.30%產出。(二)各組合之規模效率值平均值約介於 1.2058~1.7837 間，代表部分 DMU 尚非在最適規模下經營。另為瞭解各地區巡防局其技術無效率的來源，遂選擇較具效率鑑別力之投入產出組合 5，就各地區局之相對效率做進一步分析，評估結果發現 1.各地區巡防局在維持相同投入的固定規模報酬下，平均而言可以增加約 14.85%至 314.47%的產出，即使在變動規模報酬下仍可以增加 7.14 與 102.36 的產出。2.比較各地區巡防局之相對效率，發現中巡局整體效率最佳，東巡局最低，惟因樣本數不足，無法以迴歸分析模式評估其技術效率值差異之可能因素;3.東巡局整體效率偏低，主要係因規模無效率;至其他地區巡防局之規模效率平均值近乎於 1，顯示造成其技術無效率之原因，主要歸咎純技術無效率所致;4.東巡局因地環境等限制，致產出不易擴大，無法達到最適生產規模，又因轄區海岸線綿長，仍需配置相當人力、物力，難以配合產出規模減少資源投入，後整體效率明顯低於其他地區局。
鍾誌誠 (92)	應用資料包絡分析法於海岸巡防組織績效評估之研究—以海洋巡防總局為例	文獻分析法 調查研究法	本研究採資料包絡分析法評估海巡單位績效，以海洋巡防總局下轄 15 個海巡隊作為模式驗證之對象，投入數為服勤人數，辦公業務費、船艇總噸級及船艇油料費等 4 項；產出變數為轄區巡邏面積、走私入境查獲件數、救生救難執行件數等 3 件，蒐集 2000 年 2 月 1 日至 2002 年 1 月 31 日共計 2 年資料，以 CCR 及 BCC 模式進行效率分析，並以麥氏指數衡量跨期效能變動情形，研究結論：海巡工作之產生力是呈現改善狀態：以 DEA 方式對於績效評估之解釋力較有助益；各海巡隊船艇、經費及人力應參酌任務需求及轄區巡邏面積配置，較為公平合理。

附錄表 1-2 我國海巡署績效評估相關論文			
研究者	探討問題	研究的方法	主要的研究發現
陳永昌 (93)	應用平衡計分卡觀點於海岸巡防機關績效管理之研究	文獻分析法 調查研究法	本研究採個案研究方式，以海洋巡防總局基隆海巡隊為研究樣本，應用平衡計分卡觀點之導入策略性績效管理概念，建構各構面之績效指標。研究結果建議：應跳脫傳統績效評估之範疇，採多元性指標衡量，並提出「5 構面 10 策略」之全面性績效管理制度，訂定 35 項策略目標，惟除查緝走私偷渡、取締非法捕魚、海洋污染取締及海難搜索救助等項系按「海岸巡防機關海巡工作績效考評要點規定」評定標準外，餘策略目標之評定標準多未定。

資料來源：本研究自行整理。

附錄表 2 國內有關海岸巡防機關相關研究論文彙整表

出版年份	學校系所	姓名	論文題目	研究範疇
89	警察大學水上警察研究所	江東興	海巡船艇海損及其維修作業之探討	後勤管理
89	警察大學水上警察研究所	黃宣凱	百噸級巡防艇籌建作業流程之研究	海巡船艇
89	警察大學水上警察研究所	歐凌嘉	海洋巡防任務的艦艇規劃	海巡勤務
91	中國文化大學法律學研究所	林琦恩	我國海岸巡防體制公法問題之研究	執法程序
91	國防大學國防資訊研究所	武俊麟	公開金鑰基礎建設 (PKI) 架構及應用之研究以海巡資訊系統為例	資訊系統
91	海洋大學海洋法律研究所	洪孟宏	我國海域管理法制與執法機關之研究	執法程序
91	警察大學水上警察研究所	吳金河	海洋巡防總局指管通信系統整合與發展之研究	資訊系統
91	警察大學水上警察研究所	胡誠友	海洋巡防艇壽期之震動問題防制對策	後勤管理
91	海洋大學漁業科學系碩士在職專班	高瑞鍾	論海域執法與漁業發展之關係—以台灣漁船走私分析為中心	海巡勤務
91	警察大學水上警察研究所	倪志忠	海巡船艇維修暨後勤管理之探討	後勤管理
91	警察大學水上警察研究所	陳慶昌	建構我國海巡人員考訓體系之研究—以海洋巡防總局為例	教育訓練
91	中山大學人力資源管理研究所	陳君邁	海岸巡防署海洋巡防總局員工工作滿意與工作投入之研究—以高雄地區海巡人員為例	人員管理
91	國防管理學院法律研究所	黃名正	我國海岸巡防機關組織與功能之研究	組織設計
91	警察大學水上警察研究所	張育嘉	我國海岸巡防署海洋環境污染防治任務之執法策略規劃研析	執法程序
91	警察大學水上警察研究所	蔡崇謀	海岸巡防組織機制建立之研究	組織設計
91	元智大學管理研究所	蕭文彬	組織變革研究—以行政院海岸巡防署為例	組織設計
91	警察大學水上警察研究所	龔光宇	從歷史經驗論當前海巡勤務之策略作為	海巡勤務
92	海洋大學環境生物與漁業科學研究所	李俊吉	我國海巡組織之研究	組織設計
92	淡江大學國際事務與戰略研究所	林國棟	我國海巡戰略與兩岸關係變化之研究	海巡勤務
92	國防管理學院國防資訊研究所	陳亮宏	漁港安檢資訊系統建制之研究	資訊系統

附錄表 2 國內有關海岸巡防機關相關研究論文彙整表 (續)

出版年份	學校系所	姓名	論文題目	研究範疇
92	大葉大學工業關係學系碩士班	陳裕隆	行政人員與民眾互動之研究－以行政院海岸巡防署為例	海巡勤務
92	警察大學水上警察研究所	曾忠智	海巡署海難搜救資源整合規劃	海巡勤務
92	警察大學水上警察研究所	張宏裕	從 STCW 九五修正案論我國海巡人員航技訓練之因應對策研究	教育訓練
92	警察大學行政警察研究所	葉雲虎	論海域執法程序－以行政院檢查執法措置為中心	執法程序
92	海洋大學海洋法律研究所	楊四猛	我國海域執法相關法制之探討	執法程序
92	警察大學水上警察研究所	鍾誌誠	應用資料包絡分析法於海岸巡防組織績效評估之研究－以海洋巡防總局為例	績效管理
92	警察大學水上警察研究所	羅弘熙	海岸巡防署海上交通安全管理執法實務規劃研析	執法程序
92	警察大學水上警察研究所	戴玉燕	論行政機關運用民力之法規範－兼論我國海巡志工制度	海巡勤務
93	警察大學水上警察研究所	石介璋	海巡執法人員航技職能分析與教育藍圖規劃之研究	教育訓練
93	國防大學國防資訊研究所	江百松	結合非同步傳輸模式 (ATM) 與 VSAT 系統改善衛星通訊網路品質－以海巡署東南沙地區為例	資訊系統
93	海洋大學海洋法律研究所	洪義順	跨國毒品走私法制與實踐之研究－兼論兩岸海域執法	執法程序
93	警察大學水上警察研究所	陳永昌	應用平衡計分卡觀點於海岸巡防機關績效管理之研究	績效管理
93	海洋大學環境生物與漁業科學研究所	陳維明	以海上走私偷渡案件時空特性探討我國海巡勤務部署	海巡勤務
93	警察大學水上警察研究所	陳華福	我國海巡機關大型船艦航技訓練與自行發證可行性之研究	教育訓練
93	世新大學行政管理學研究所	陳麗婷	員工薪資、升遷之知覺與組織承諾之研究－以行政院海岸巡防署為例	人員管理
93	警察大學水上警察研究所	麥世雅	我國海巡船艇籌獲管理之研究	海巡船艇
93	海洋大學海洋法律研究所	曾昭牟	海上搜索相關問題之研究	執法程序
93	海洋大學海洋法律研究所	曾煥昇	海巡機關事務暨海域管理轄之研究	執法程序
93	台灣大學政治學研究所	游乾賜	我國海岸巡防機關組織變革之研究	組織設計
93	東海大學公共事務碩士進修專班	傅嘉勇	海巡署設立專責基金會－以非營利組織與行政委託為途徑	組織設計

表 2 國內有關海岸巡防機關相關研究論文彙整表 (續)

出版年份	學校系所	姓名	論文題目	研究範疇
93	東海大學公共事務碩士學程在職進修專班	蔡金泉	我國海岸巡防組織間合作之研究－以海巡署中巡局為例	組織設計
93	警察大學水上警察研究所	簡日成	海巡雷達系統應用於我國海域偵防之研究	資訊系統
93	警察大學行政警察研究所	葉錫忠	論海域執法程序－以登臨、檢查、緊追為中心	執法程序
94	世新大學行政管理學研究所	吳宇櫻	組織成員對組織變革態度之研究－以行政院海岸巡防署所屬之機關單位人為例	人員管理
95	世新大學行政管理學研究所	黃小萍	組織認同與組織效能之研究－以行政院海岸巡防為例	人員管理
95	政治大學行政管理研究所	錢雅清	我國海岸巡防機關組織績效立探討-以各地區巡防局為例	績效管理

資料來源：錢雅清、〈我國海岸巡防機關組織績效之探討-以各地區巡防局為例〉，碩士論文，政治大學行政管理研究所，民 95、P19。與本研究整理。

附錄表 3 問卷調查設計內容摘要表

主要研究問題	次要研究問題	資料內容操作化問卷
<p>一、探討海巡人員對海巡工作績效考評要點制度設計公平性、合理性認知為何？</p>	<p>一、海巡人員對於考評要點制度設計內容的看法為何？</p>	<p>1-1、您清楚瞭解海巡工作績效考評要點的內容？</p> <p>1-2、您認為該要點分組訂定不同受考基數有助於增加考評合理性？</p> <p>1-3、您認為該要點在設計時已充份考量到不同受考評對象所處環境的差異？</p> <p>1-4、您認為該要點評核成績人員對於類似案件會依核分基準表給予相同計分？</p> <p>1-5、您認為該要點考評獎懲基準訂定是否合理？</p> <p>1-6、您認為該要點成績等級訂定是合理的？</p> <p>1-7、您認為該要點依查獲案件類別訂定的核分基準表是合理的？</p> <p>1-8、您認為該要點以半年為基數依績效達成率做橫向評比是合理的</p> <p>1-9、您認為該要點在訂定績效目標時有提供機會讓您參與？</p>
	<p>二、海巡人員對於考評要點制度設計的評價為何？</p>	<p>2-10、您認為該要點實施能夠提升個人績效？</p> <p>2-11、您認為該要點實施能夠提升組織績效？</p> <p>2-12、您認為該要點實施能夠讓單位了解工作表現促進績效目標的達成？</p> <p>2-13、您認為該要點實施有助於提高民眾對海巡機關施政滿意度？</p> <p>2-14、您認為該要點實施能夠增進海巡人員為民服務的品質？</p> <p>2-15、您認為首長的態度與能力會造成單位績效的落差？</p>
<p>二、海巡人員對海巡工作績效考評要點實施成效為何？能否提升組織績效？</p>	<p>一、海巡人員對考評要點實施對整體績效的看法為何？</p>	<p>2-10、您認為該要點實施能夠提升個人績效？</p> <p>2-11、您認為該要點實施能夠提升組織績效？</p> <p>2-12、您認為該要點實施能夠讓單位了解工作表現促進績效目標的達成？</p> <p>2-13、您認為該要點實施有助於提高民眾對海巡機關施政滿意度？</p> <p>2-14、您認為該要點實施能夠增進海巡人員為民服務的品質？</p> <p>2-15、您認為首長的態度與能力會造成單位績效的落差？</p>

	二、海巡人員對海巡工作績效考評要點實施能否激勵士氣？	2-16、您認為該要點的實施能對海巡人員產生激勵的效果？ 2-17、您認為該要點獎懲的實施有助於提升海巡人員工作士氣？ 2-18、您認為該要點績效評估的結果與人事決策有直接關連嗎？
--	----------------------------	--

附錄表 3 問卷調查設計內容摘要表 (續)

主要研究問題	次要研究問題	資料內容操作化問卷
三、海巡工作績效考評要點實施是否存在負功能影響與衝擊？	一、海巡人員對考評要點的實施個人心裡的感受為何？	3-19、您認為該要點的實施是否感到績效的壓力很大。 3-20、您認為該要點的實施使單位同仁有績效重於一切的心態現象？
	二、海巡人員對考評要點的實施單位同仁是否有負面行為？	3-21、您認為該要點的實施使單位同仁會朝容易偵辦案件的現象普遍？ 3-22、您認為該要點的實施使單位同仁有爭功諉過的情形普遍？ 3-23、您認為該要點的實施有助於組織間的合作？ 3-24、您認為該要點的實施有降低案件偵辦品質的情形？

附錄表 4 研究問題與概念型、操作型定義、問卷題目轉換表

主要研究問題	次要研究問題	概念型定義	操作型定義	問卷題次
探討海巡人員對海巡工作績效考評要點制度設計公平性、合理性認知為何？	海巡人員對於考評要點制度設計內容的看法為何？	要點內容： 考評要點制度設計內容、標準、類別。	您清楚瞭解海巡工作績效考評要點的內容？	1-1
		組別訂定： 將不同單位分為五組考評對象各別訂定受考基數。	您認為該要點分組訂定不同受考基數有助於增加考評合理性？	1-2
	海巡人員對於考評要點制度設計的評價為何？	所處環境： 受考評對象各有不同身份所處各有不同環境。	您認為該要點在設計時已充份考量到不同受考評對象所處環境的差異？	1-3
		評核成績： 上級單位人員在對相同案件評核成績的態度。	您認為該要點評核成績人員對於類似案件會依核分基準表給予相同計分？	1-4
		獎懲基準： 獎懲基準對不同單位個人是否有差。	您認為該要點考評獎懲基準訂定是否合理？	1-5
		成績等級： 成績等級標準對不同單位個人是否有差。	您認為該要點成績等級訂定是合理的？	1-6
		核分基準表： 依查獲案件類別分別訂定核分的基準。	您認為該要點依查獲案件類別訂定的核分基準表是合理的？	1-7
		評比方式： 依各組別績效達成率做橫向的評比。	您認為該要點以半年為基數依績效達成率做橫向評比是合理的？	1-8

		參與機會：在制定考評要點績效目標時基層人員有無參與。	您認為該要點在訂定績效目標時有提供機會讓您參與？	1-9
--	--	----------------------------	--------------------------	-----

錄表 4 研究問題與概念型、操作型定義、問卷題目轉換表 (續)

主要研究問題	次要研究問題	概念型定義	操作型定義	問卷題次
海巡人員對海巡工作績效考評要點實施成效為何?能否提升組織績效?	海巡人員對考評要點實施對整體績效的看法為何?	評估：考評要點的實施能夠提升個人績效。	您認為該要點實施能夠提升個人績效?	1-10
		評估：考評要點的實施能夠提升組織績效。	您認為該要點實施能夠提升組織績效?	1-11
		控制：考評要點的實施能夠控制部屬是否在做對的事並了解目前績效現況達成組織目標。	您認為該要點實施能夠讓單位了解工作表現促進績效目標的達成?	1-12
		宣揚：考評要點的實施能夠讓國會民眾感受到海巡機關績效良好。	您認為該要點實施有助於提高民眾對海巡機關施政滿意度?	1-13
		服務：考評要點的實施能夠增進海巡人員服務品質。	您認為該要點實施能夠增進海巡人員為民服務的品質?	1-14
		首長：機關或單位的領導者，以首長為獎懲對象，首長領導能力會影響組織績效。	您認為首長的態度與能力會造成單位績效的落差?	1-15
	海巡人員對考評要點實施對激勵士氣的看法?	激勵：考評要點的實施能夠產生多少激勵的效果。	您認為該要點的實施能對海巡人員產生激勵的效果?	1-16

		獎懲：考評要點的實施依其成績等級分別給予不同獎懲基準。	您認為該要點獎懲的實施有助於提升海巡人員工作士氣？	1-17
		人事決策：依其績效好壞做為晉升、調職、降職、解雇、訓練參考。	您認為該要點績效評估的結果與人事決策有直接關連嗎？	1-18

附錄表 4 研究問題與概念型、操作型定義、問卷題目轉換表 (續)

主要研究問題	次要研究問題	概念型定義	操作型定義	問卷題次
海巡工作績效考評要點實施是否存在負功能影響與衝擊？	海巡人員對考評要點的實施個人心裡的感受為何？	壓力：海巡人員面對考評要點的實施心裡的感受程度。	您認為該要點的實施使我感覺到績效的壓力很大？	1-19
	海巡人員對考評要點的實施單位同仁心裡的感受為何？	績效掛帥：只重視績效的產出不論績效產出過程。	您認為該要點的實施使單位同仁有績效重於一切的心態現象？	1-20
		挑軟柿子吃：在案件配分制度下會挑容易偵辦配分較高案件。	您認為該要點的實施使單位同仁會朝容易偵辦案件的現象普遍？	1-21
		爭功委過：在查緝案件上同機關不同單位互相搶功或推卸責任。	您認為該要點的實施使單位同仁有爭功諉過的情形普遍？	1-22
		合作：同機關不同單位間的合作或不同機關間的合作。	您認為該要點的實施有助於組織間的合作？	1-23
		品質：過於強調結果數量的產出而影響過程的品質。	您認為該要點的實施有降低案件偵辦品質的情形？	1-24

附錄 5 行政院海岸巡防署績效評估制度之研究問卷調查表

親愛的海巡同仁：您好！

我是彰化機動查緝隊查緝員，這是一份碩士論文研究問卷，指在探討同仁對『海巡工作績效考評要點』實施的看法。您的意見對本研究非常重要，本問卷的選答無關對錯，只要按照您實際心裡的想法填答即可，本問卷純為學術研究之用並以匿名方式填答，您填答的結果將會絕對保密，本研究的結果將可供海巡工作績效考評要點修正時之參考。感謝您熱心的參與，謝謝您！

東海大學公共事務碩士專班
指導教授：張四明 博士
研究生：陳正忠 敬上
聯絡電話：0932-604801

第一部份 公平性、合理性部份

此部份是用來了解你對海巡工作績效考評要點制度設計公平性、合理性的看法。您是否同意以下敘述，請惠予圈選最適當的答案。

1.我清楚瞭解海巡工作績效考評要點的內容。

非常同意 同意 不同意 非常不同意 無意見/不知道

2.該要點分組訂定不同受考基數有助於增加考評合理性。

- 非常同意 同意 不同意 非常不同意 無意見/不知道
- 3.該要點在設計時已充份考量到不同受考評對象所處環境的差異。
- 非常同意 同意 不同意 非常不同意 無意見/不知道
- 4.該要點評核成績人員對於類似案件會依核分基準表給予相同計分。
- 非常同意 同意 不同意 非常不同意 無意見/不知道
- 5.該要點獎懲基準訂定是合理的。
- 非常同意 同意 不同意 非常不同意 無意見/不知道
- 6.該要點成績等級訂定是合理的。
- 非常同意 同意 不同意 非常不同意 無意見/不知道
- 7.該要點依查獲案件類別訂定的核分基準表是合理的。
- 非常同意 同意 不同意 非常不同意 無意見/不知道
- 8.該要點以半年為基數依績效達成率做橫向評比是合理的。
- 非常同意 同意 不同意 非常不同意 無意見/不知道
- 9.該要點在訂定績效目標時有提供機會讓我參與。
- 非常同意 同意 不同意 非常不同意 無意見/不知道

第二部份 實施成效部份

此部份是用來了解你對海巡工作績效考評要點實施成效，有無提升組織績效與激勵士氣的看法。您是否同意以下敘述，請惠予圈選最適當的答案。

- 10.該要點實施能夠提升個人績效。
- 非常同意 同意 不同意 非常不同意 無意見/不知道
- 11.該要點實施能夠提升組織績效。
- 非常同意 同意 不同意 非常不同意 無意見/不知道
- 12.該要點實施能夠讓單位了解工作表現促進績效目標的達成。
- 非常同意 同意 不同意 非常不同意 無意見/不知道
- 13.該要點實施有助於提高民眾對海巡機關施政滿意度。
- 非常同意 同意 不同意 非常不同意 無意見/不知道

14.該要點實施能夠增進海巡人員為民服務的品質。

非常同意 同意 不同意 非常不同意 無意見/不知道

15.首長的態度與能力會造成單位績效的落差。

非常同意 同意 不同意 非常不同意 無意見/不知道

16.該要點的實施能對海巡人員產生激勵的效果。

非常同意 同意 不同意 非常不同意 無意見/不知道

17.該要點獎懲的實施有助於提升海巡人員工作士氣。

非常同意 同意 不同意 非常不同意 無意見/不知道

18.該要點績效評估的結果與人事決策有直接關連。

非常同意 同意 不同意 非常不同意 無意見/不知道

第三部份 負面功能問題部份

此部份是用來了解你對海巡工作績效考評要點實施是否存在負面功能影響與衝擊的看法。您是否同意以下敘述，請惠予圈選最適當的答案。

19.該要點的實施使我感覺到績效的壓力很大。

非常同意 同意 不同意 非常不同意 無意見/不知道

20.該要點的實施使單位同仁有績效重於一切的心態現象。

非常同意 同意 不同意 非常不同意 無意見/不知道

21.該要點的實施使單位同仁會朝容易偵辦案件的現象普遍。

非常同意 同意 不同意 非常不同意 無意見/不知道

22.該要點的實施使單位同仁有爭功諉過的情形普遍。

非常同意 同意 不同意 非常不同意 無意見/不知道

23.該要點的實施有助於組織間的合作。

非常同意 同意 不同意 非常不同意 無意見/不知道

24.該要點的實施有降低案件偵辦品質的情形。

非常同意 同意 不同意 非常不同意 無意見/不知道

第四部份 個人基本資料

基本資料：（請在最適當的欄位勾選）

- 1.性別：男 女
- 2.年齡：20-30 歲 31-40 41-50 歲 51-60 歲 61 歲以上
- 3.我的最高學歷：高中（職）畢業 專科(正規班)畢業 大學(陸院)畢業 研究所(戰院)畢業
- 4.我的服務單位：中局情報科 苗栗查緝隊 台中查緝隊
彰化查緝隊 雲林查緝隊 嘉義查緝隊 金門查緝隊
- 5.我的公務員任職年資(軍警文職年資合併)：10 年以下
11-20 年 21-30 年 31 以上
- 6.我所擔任職務：主官(管)職(有支領主管加給)
非主官(管)職(無支領主管加給)
- 7.我的身份類別：軍職 文職
- 8.我的工作內容：外勤 內勤
- 9.我的職稱：隊長 (科長) 副隊長 分隊長 專員
查緝員(科員) 辦事員 其他

第五部份 開放式問題

請問您對於海巡工作績效考評要點的實施有無其他之意見與建議？

問卷填答結束，謝謝您的參與，請將問卷放入信封中密封，並交給發放人員！再一次謝謝您☺

附錄 6 深度訪談題目

- 一、請問您對海巡署所實施「海巡工作績效考評要點」制度設計之合理性與公平性看法為何？如何能增進制度設計之合理性與公平性。
- 二、請問您對「海巡工作績效考評要點」實施成效的綜合評價為何？能否激勵海巡人員士氣？能否提升整體的組織績效？
- 三、請問您對「海巡工作績效考評要點」實施存在那些負功能影響與衝擊？（如選擇性辦案、績效掛帥、缺乏團隊合作等），為何會有負功能的產生？
- 四、為什麼約有六成受訪者，對於「海巡工作績效考評要點」制度的設計認為是不合理的，也未考量所處環境之公平性？
- 五、為什麼約有七成的受訪者，對於「海巡工作績效考評要點」不認同能夠提升整體的組織績效，產生激勵效果提升士氣？

附錄表 7-1 年齡與該要點制度設計合理性與公平性看法變異數分析

依變數清單	年齡	平均數	標準差	F 值	P 值
3.該要點在設計時已充份考量到不同受考評對象所處環境的差異。	20-30 歲	2.400	.516	3.428	.020
	31-40 歲	2.067	.762		
	41-50 歲	2.120	.665		
	51 歲以上	3.333	.577		
	總合	2.154	.740		
4.該要點評核成績人員對於類似案件會依核分基準表給予相同計分。	20-30 歲	2.777	.440	4.410	.021
	31-40 歲	2.250	.744		
	41-50 歲	2.200	.816		
	51 歲以上	3.333	.577		
	總合	2.322	.768		
5.該要點獎懲基準訂定是合理的。	20-30 歲	2.000	.500	3.271	.025
	31-40 歲	1.966	.741		
	41-50 歲	2.333	.701		
	51 歲以上	3.000	.000		
	總合	2.094	.730		
6.該要點成績等級訂定是合理的。	20-30 歲	2.111	.600	4.429	.006
	31-40 歲	1.966	.741		
	41-50 歲	2.280	.613		
	51 歲以上	3.333	.577		
	總合	2.104	.732		
9.該要點在訂定績效目標時有提供機會讓我參與。	20-30 歲	2.250	.707	2.966	.035
	31-40 歲	1.933	.841		
	41-50 歲	2.083	.829		
	51 歲以上	3.333	.577		
	總合	2.042	.849		

註：61 歲以上選項合併於 51-60 歲選項，並變更為 51 歲以上。

附錄表7-1-1 該要點制度設計合理性與公平性看法：年齡多重比較 Scheffe 法

依變數	(I) 年齡多寡	(J) 年齡多寡	平均差異I-J	標準誤	顯著性	95% 信賴區間	
						下界	上界
第3題	31-40歲	20-30歲	-.33220	.24424	.606	-1.0276	.3632
		41-50歲	-.05220	.17043	.993	-.5375	.4331
		51歲以上	-1.26554*	.42269	.035	-2.4691	-.0620
第6題	31-40歲	20-30歲	-.14501	.24896	.952	-.8540	.5640
		41-50歲	-.31390	.16602	.317	-.7867	.1589
		51歲以上	-1.36723*	.41175	.015	-2.5399	-.1946
第9題	31-40歲	20-30歲	-.31667	.31001	.791	-1.1997	.5664
		41-50歲	-.15000	.19893	.903	-.7167	.4167
		51歲以上	-1.40000*	.48727	.047	-2.7880	-.0120

* 在 .05 水準上的平均差異很顯著。

附錄表 7-2 單位與該要點制度設計合理性與公平性看法變異數分析

依變數清單	年齡	平均數	標準差	F 值	P 值
3.該要點在設計時已充份考量到不同受考評對象所處環境的差異	中局情報科	2.500	.925	2.446	.031
	苗栗查緝隊	1.866	.516		
	台中查緝隊	1.615	.767		
	彰化查緝隊	2.222	.732		
	雲林查緝隊	2.307	.751		
	嘉義查緝隊	2.368	.597		
	金門查緝隊	2.272	.786		
	總和	2.154	.740		

附錄表 7-2 單位與該要點制度設計合理性與公平性看法變異數分析 (續)

依變數清單	年齡	平均數	標準差	F 值	P 值
4. 該要點評核成績人員對於類似案件會依核分基準表給予相同計分	中局情報科	2.625	.744	3.785	.002
	苗栗查緝隊	1.928	.615		
	台中查緝隊	1.750	.621		
	彰化查緝隊	2.666	.685		
	雲林查緝隊	2.454	.820		
	嘉義查緝隊	2.611	.777		
	金門查緝隊	2.083	.668		
	總和	2.322	.768		
5. 該要點獎懲基準訂定是合理的。	中局情報科	2.500	.755	3.282	.006
	苗栗查緝隊	1.933	.703		
	台中查緝隊	1.583	.668		
	彰化查緝隊	2.529	.624		
	雲林查緝隊	2.230	.725		
	嘉義查緝隊	2.052	.524		
	金門查緝隊	1.818	.873		
	總和	2.094	.730		
7. 該要點依查獲案件類別訂定的核分基準表是合理的	中局情報科	2.625	.916	4.790	.000
	苗栗查緝隊	2.000	.534		
	台中查緝隊	1.538	.518		
	彰化查緝隊	2.500	.514		
	雲林查緝隊	2.153	.800		
	嘉義查緝隊	2.526	.512		
	金門查緝隊	2.416	.792		
	總和	2.255	.708		
8. 該要點以半年為基數依績效達成率做橫向評比是合理的	中局情報科	2.750	.886	4.456	.001
	苗栗查緝隊	2.000	.755		
	台中查緝隊	2.000	.738		
	彰化查緝隊	2.722	.460		

	雲林查緝隊	2.272	.786		
	嘉義查緝隊	2.722	.460		
	金門查緝隊	1.846	.898		
	總和	2.347	.768		

附錄表7-2-1 該要點制度設計合理性與公平性看法：單位多重比較 Scheffe 法

依變數	(I) 海巡單位	(J) 海巡單位	平均差異 (I-J)	標準誤	顯著性	95% 信賴區間	
						下界	上界
第5題	台中查緝隊	中局情報科	-.91667	.31146	.207	-2.0492	.2158
		苗栗查緝隊	-.35000	.26429	.939	-1.3109	.6109
		彰化查緝隊	-.94608(*)	.25728	.045	-1.8816	-.0106
		雲林查緝隊	-.64744	.27317	.473	-1.6407	.3458
		嘉義查緝隊	-.46930	.25162	.746	-1.3842	.4456
		金門查緝隊	-.23485	.28484	.995	-1.2705	.8008
第7題	台中查緝隊	中局情報科	-1.08654(*)	.28634	.034	-2.1269	-.0462
		苗栗查緝隊	-.46154	.24147	.723	-1.3388	.4157
		彰化查緝隊	-.96154(*)	.23194	.013	-1.8042	-.1189
		雲林查緝隊	-.61538	.24994	.424	-1.5234	.2927
		嘉義查緝隊	-.98785(*)	.22936	.008	-1.8212	-.1546
		金門查緝隊	-.87821	.25510	.077	-1.8050	.0486

* 在 .05 水準上的平均差異很顯著。

附錄表 7-3 年資與該要點制度設計合理性與公平性看法變異數分析

依變數清單	年資	平均數	標準差	F 值	P 值
2.該要點分組訂定不同受考基數有助於增加考評合理性。	10 年以下	2.444	.784	6.086	.003
	11-20 年	2.142	.733		
	21 年以上	2.933	.5962		
	總合	2.410	.778		
4.評核成績人員對於類似案件會依核分基準表給予相同計分。	10 年以下	2.333	.786	3.510	.034
	11-20 年	2.117	.685		
	21 年以上	2.705	.771		
	總合	2.322	.768		
5.該要點獎懲基準訂定是合理的。	10 年以下	1.976	.680	11.425	.000
	11-20 年	1.918	.682		
	21 年以上	2.812	.543		
	總合	2.094	.730		
6.該要點成績等級訂定是合理的	10 年以下	2.000	.715	8.079	.001
	11-20 年	1.942	.639		
	21 年以上	2.705	.685		
	總合	2.104	.732		
8.該要點以半年為基數依績效達成率做橫向評比是合理的	10 年以下	2.232	.781	3.246	.043
	11-20 年	2.285	.788		
	21 年以上	2.764	.562		
	總合	2.347	.768		

註：將31年以上選項，合併到21-30年選項，選項變更為21年以上。

附錄表7-3-1 該要點制度設計合理性與公平性看法：年資多重比較 Scheffe 法

依變數	(I) 年資多寡	(J) 年資多寡	平均差異 (I-J)	標準誤	顯著性	95% 信賴區間	
						下界	上界
第2題	11-20年	10年以下	-.30159	.16670	.200	-.7164	.1132
		21年以上	-.79048(*)	.22826	.004	-1.3584	-.2225
第4題	11-20年	10年以下	-.21569	.17262	.461	-.6454	.2140
		21年以上	-.58824(*)	.22227	.034	-1.1415	-.0350
第5題	10年以下	11-20年	.05727	.14899	.929	-.3134	.4280
		21年以上	-.83631(*)	.19413	.000	-1.3193	-.3533
	11-20年	10年以下	-.05727	.14899	.929	-.4280	.3134
		21年以上	-.89358(*)	.19771	.000	-1.3855	-.4016
	21年以上	10年以下	.83631(*)	.19413	.000	.3533	1.3193
		11-20年	.89358(*)	.19771	.000	.4016	1.3855
第6題	10年以下	11-20年	.05714	.15475	.934	-.3278	.4421
		21年以上	-.70588(*)	.19512	.002	-1.1913	-.2205
	11-20年	10年以下	-.05714	.15475	.934	-.4421	.3278
		21年以上	-.76303(*)	.20199	.001	-1.2655	-.2605
	21年以上	10年以下	.70588(*)	.19512	.002	.2205	1.1913
		11-20年	.76303(*)	.20199	.001	.2605	1.2655

* 在 .05 水準上的平均差異很顯著。

附錄表 7-4 職稱與該要點制度設計合理性與公平性看法變異數分析

依變數清單	年齡	平均數	標準差	F 值	P 值
2.該要點分組訂定不同受考基數有助於增加考評合理性。	隊長	3.333	.577	2.435	.041
	副隊長	2.750	.500		
	分隊長	2.500	.547		
	專員	3.000	.816		
	查緝員	2.250	.816		
	辦事員	2.642	.497		
	總和	2.410	.778		
5.該要點獎懲基準訂定是合理的。	隊長	3.000	.000	3.839	.003
	副隊長	2.750	.500		
	分隊長	2.571	.786		
	專員	2.500	.577		
	查緝員	1.904	.665		
	辦事員	2.214	.801		
	總和	2.094	.730		
6.該要點成績等級訂定是合理的	隊長	3.333	.577	5.026	.000
	副隊長	2.750	.500		
	分隊長	2.375	.744		
	專員	2.500	.577		
	查緝員	1.887	.655		
	辦事員	2.333	.723		
	總和	2.104	.732		
8.該要點以半年為基數依績效達成率做橫向評比是合理的	隊長	3.000	.000	2.630	.029
	副隊長	3.000	.000		
	分隊長	2.500	.755		
	專員	2.666	.577		
	查緝員	2.161	.813		
	辦事員	2.666	.487		
	總和	2.347	.768		
9.該要點在訂定績效目標時有提供機會讓我參與	隊長	3.333	.577	2.721	.025
	副隊長	2.500	.577		
	分隊長	2.375	.916		
	專員	1.500	.577		
	查緝員	1.920	.828		
	辦事員	2.153	.800		
	總和	2.042	.849		

附錄表7-4-1 該要點制度設計合理性與公平性看法：職稱的多重比較 Scheffe 法

依變數	(I) 年資多寡	(J) 年資多寡	平均差異 (I-J)	標準誤	顯著性	95% 信賴區間	
第6題	查緝員	隊長	-1.44624(*)	.39329	.025	-2.7845	-.1080
		副隊長	-.86290	.34321	.286	-2.0307	.3049
		分隊長	-.48790	.24993	.579	-1.3383	.3625
		專員	-.61290	.34321	.671	-1.7807	.5549
		辦事員	-.44624	.19143	.373	-1.0976	.2051

* 在 .05 水準上的平均差異很顯著。

附錄表7-5海巡人員對該要點實施公平性與合理性看法t核定分析表

題目	變數	平均數	標準差	顯著性
2.該要點分組訂定不同受考基數有助於增加考評合理性	男性	2.35	.797	.000
	女性	2.90	.316	
6.該要點成績等級訂定是合理的。	男性	2.05	.734	.023
	女性	2.60	.516	
8.該要點以半年為基數依績效達成率做橫向評比是合理的。	男性	2.30	.788	.018
	女性	2.73	.467	
1.我清楚瞭解海巡工作績效考評要點的內容。	外勤	2.57	.822	.015
	內勤	2.96	.598	
2.該要點分組訂定不同受考基數有助於增加考評合理性。	外勤	2.29	.811	.009
	內勤	2.70	.608	
5.該要點獎懲基準訂定是合理的。	外勤	1.98	.701	.020
	內勤	2.37	.741	
6.該要點成績等級訂定是合理的。	外勤	2.00	.727	.025
	內勤	2.37	.687	
8.該要點以半年為基數依績效達成率做橫向評比是合理的。	外勤	2.23	.793	.023
	內勤	2.62	.629	
2.該要點分組訂定不同受考基數有助於增加考評合理性。	主官職	2.76	.599	.039
	非主官職	2.35	.791	
5.該要點獎懲基準訂定是合理的。	主官職	2.71	.611	.000
	非主官職	1.98	.698	
6.該要點成績等級訂定是合理的。	主官職	2.66	.723	.001
	非主官職	2.00	.689	
8.該要點以半年為基數依績效達成率做橫向評比是合理的。	主官職	2.73	.593	.016
	非主官職	2.27	.779	
9.該要點在訂定績效目標時有提供機會讓我參與。	主官職	2.60	.828	.005
	非主官職	1.93	.816	

附錄表 7-6 年齡與該要點實施成效及提升組織績效的評價變異數分析

依變數清單	年齡	平均數	標準差	F 值	P 值
14. 該要點實施能夠增進海巡人員為民服務的品質。	20-30 歲	2.375	.744	3.667	.015
	31-40 歲	1.964	.778		
	41-50 歲	2.041	.690		
	51 歲以上	3.333	.577		
	總合	2.065	.781		

附錄表 7-6-1 該要點實施成效及提升組織績效的評價：年齡的多重比較 Scheffe 法

依變數	(I) 年齡多寡	(J) 年齡多寡	平均差異 (I-J)	標準誤	顯著性	95% 信賴區間	
						下界	上界
第14題	31-40歲	20-30歲	-.41009	.28296	.554	-1.2166	.3965
		41-50歲	-.07675	.18237	.981	-.5966	.4431
		51歲以上	-1.36842*	.44395	.028	-2.6338	-.1030

* 在 .05 水準上的平均差異很顯著。

附錄表 7-7 單位與該要點實施成效及提升組織績效的評價變異數分析

依變數清單	單位	平均數	標準差	F 值	P 值
10. 該要點實施能夠提升個人績效	中局情報科	2.750	1.035	3.024	.010
	苗栗查緝隊	2.066	.593		
	台中查緝隊	1.727	.467		
	彰化查緝隊	2.562	.727		
	雲林查緝隊	2.222	.666		
	嘉義查緝隊	2.200	.695		
	金門查緝隊	1.833	.717		
	總和	2.186	.744		

附錄表 7-7 單位與該要點實施成效及提升組織績效的評價變異數分析 (續)

依變數清單	單位	平均數	標準差	F 值	P 值
11. 該要點實施能夠提升組織績效	中局情報科	2.625	.916	5.037	.000
	苗栗查緝隊	2.133	.639		
	台中查緝隊	1.615	.506		
	彰化查緝隊	2.882	.600		
	雲林查緝隊	2.222	.666		
	嘉義查緝隊	2.157	.688		
	金門查緝隊	2.083	.792		
	總和	2.247	.761		
12. 該要點實施能夠讓單位了解工作表現促進績效目標的達成	中局情報科	2.500	.755	2.698	.019
	苗栗查緝隊	2.266	.703		
	台中查緝隊	1.785	.801		
	彰化查緝隊	2.823	.635		
	雲林查緝隊	2.200	.632		
	嘉義查緝隊	2.300	.801		
	金門查緝隊	2.111	.927		
	總和	2.301	.791		
13. 該要點實施有助於提高民眾對海巡機關施政滿意度	中局情報科	2.285	1.112	3.756	.002
	苗栗查緝隊	1.666	.723		
	台中查緝隊	1.545	.687		
	彰化查緝隊	2.705	.587		
	雲林查緝隊	2.200	.632		
	嘉義查緝隊	2.100	.718		
	金門查緝隊	1.800	1.135		
	總和	2.066	.845		
14. 該要點實施能夠增進海巡人員為民服務品質	中局情報科	2.375	1.060	4.656	.000
	苗栗查緝隊	1.800	.676		
	台中查緝隊	1.583	.668		
	彰化查緝隊	2.705	.587		
	雲林查緝隊	2.333	.707		
	嘉義查緝隊	1.950	.604		
	金門查緝隊	1.727	.786		
	總和	2.065	.781		

附錄表7-7-1 該要點實施成效及提升組織績效的評價：單位的多重比較 Scheffe 法

依變數	(I) 海巡單位	(J) 海巡單位	平均差異 (I-J)	標準誤	顯著性	95% 信賴區間	
						下界	上界
第11題	台中查緝隊	中局情報科	-1.00962	.30434	.102	-2.1168	.0976
		苗栗查緝隊	-.51795	.25664	.667	-1.4516	.4157
		彰化查緝隊	-1.26697(*)	.24953	.001	-2.1748	-.3591
		雲林查緝隊	-.60684	.29369	.641	-1.6753	.4616
		嘉義查緝隊	-.54251	.24378	.553	-1.4294	.3444
		金門查緝隊	-.46795	.27113	.809	-1.4543	.5184
第12題	台中查緝隊	中局情報科	-.71429	.33266	.597	-1.9245	.4960
		苗栗查緝隊	-.48095	.27892	.810	-1.4957	.5338
		彰化查緝隊	-1.03782(*)	.27089	.031	-2.0233	-.0523
		雲林查緝隊	-.41429	.31077	.937	-1.5449	.7163
		嘉義查緝隊	-.51429	.26155	.694	-1.4658	.4373
		金門查緝隊	-.32540	.32068	.984	-1.4921	.8413
第13題	彰化查緝隊	中局情報科	.42017	.34863	.961	-.8493	1.6896
		苗栗查緝隊	1.03922(*)	.27500	.036	.0378	2.0406
		台中查緝隊	1.16043(*)	.30039	.029	.0666	2.2543
		雲林查緝隊	.50588	.30937	.846	-.6207	1.6324
		嘉義查緝隊	.60588	.25609	.476	-.3266	1.5384
		金門查緝隊	.90588	.30937	.213	-.2207	2.0324
第14題	彰化查緝隊	中局情報科	.33088	.30085	.975	-.7640	1.4257
		苗栗查緝隊	.90588(*)	.24858	.049	.0013	1.8105
		台中查緝隊	1.12255(*)	.26457	.010	.1597	2.0854
		雲林查緝隊	.37255	.28926	.947	-.6801	1.4252
		嘉義查緝隊	.75588	.23148	.113	-.0865	1.5983
		金門查緝隊	.97861	.27153	.054	-.0095	1.9667

* 在 .05 水準上的平均差異很顯著。

附錄表 7-8 年資與該要點實施成效及提升組織績效的評價變異數分析

依變數清單	年資	平均數	標準差	F 值	P 值
10.該要點實施能夠提升個人績效。	10 年以下	2.153	.744	6.925	.002
	11-20 年	1.972	.696		
	21 年以上	2.750	.577		
	總合	2.186	.744		
11.該要點實施能夠提升組織績效。	10 年以下	2.250	.669	8.380	.000
	11-20 年	1.972	.774		
	21 年以上	2.823	.635		
	總合	2.247	.761		
12.該要點實施能夠讓單位了解工作表現促進績效目標的達成。	10 年以下	2.317	.788	4.991	.009
	11-20 年	2.057	.764		
	21 年以上	2.764	.664		
	總合	2.301	.791		
13.該要點實施有助於提高民眾對海巡機關施政滿意度。	10 年以下	2.000	.784	4.800	.011
	11-20 年	1.882	.844		
	21 年以上	2.625	.806		
	總合	2.066	.845		
14.該要點實施能夠增進海巡人員為民服務的品質。	10 年以下	2.051	.723	4.562	.013
	11-20 年	1.861	.798		
	21 年以上	2.529	.717		
	總合	2.065	.781		

附錄表7-8-1 該要點實施成效及提升組織績效的評價：年資的多重比較 Scheffe 法

依變數	(I) 年資多寡	(J) 年資多寡	平均差異 (I-J)	標準誤	顯著性	95% 信賴區間	
						下界	上界
第10題	10年以下	11-20年	.18162	.16165	.534	-.2209	.5841
		21年以上	-.59615(*)	.20765	.019	-1.1132	-.0791
	11-20年	10年以下	-.18162	.16165	.534	-.5841	.2209
		21年以上	-.77778(*)	.21015	.002	-1.3011	-.2545
	21年以上	10年以下	.59615(*)	.20765	.019	.0791	1.1132
		11-20年	.77778(*)	.21015	.002	.2545	1.3011
第11題	10年以下	11-20年	.27778	.16234	.237	-.1263	.6819
		21年以上	-.57353(*)	.20459	.023	-1.0828	-.0643
	11-20年	10年以下	-.27778	.16234	.237	-.6819	.1263
		21年以上	-.85131(*)	.20796	.000	-1.3689	-.3337
	21年以上	10年以下	.57353(*)	.20459	.023	.0643	1.0828
		11-20年	.85131(*)	.20796	.000	.3337	1.3689
第12題	10年以下	11-20年	.25993	.17463	.335	-.1747	.6946
		21年以上	-.44763	.21890	.130	-.9925	.0972
	11-20年	10年以下	-.25993	.17463	.335	-.6946	.1747
		21年以上	-.70756(*)	.22433	.009	-1.2659	-.1492
	21年以上	10年以下	.44763	.21890	.130	-.0972	.9925
		11-20年	.70756(*)	.22433	.009	.1492	1.2659
第13題	10年以下	11-20年	.11765	.18927	.825	-.3537	.5890
		21年以上	-.62500(*)	.24002	.038	-1.2228	-.0272
	11-20年	10年以下	-.11765	.18927	.825	-.5890	.3537
		21年以上	-.74265(*)	.24599	.013	-1.3553	-.1300
	21年以上	10年以下	.62500(*)	.24002	.038	.0272	1.2228
		11-20年	.74265(*)	.24599	.013	.1300	1.3553
第14題	10年以下	11-20年	.19017	.17399	.552	-.2430	.6233
		21年以上	-.47813	.21879	.098	-1.0228	.0665
	11-20年	10年以下	-.19017	.17399	.552	-.6233	.2430
		21年以上	-.66830(*)	.22154	.013	-1.2198	-.1168
	21年以上	10年以下	.47813	.21879	.098	-.0665	1.0228
		11-20年	.66830(*)	.22154	.013	.1168	1.2198

* 在 .05 水準上的平均差異很顯著。

附錄表 7-9 職稱與該要點實施成效及提升組織績效的評價變異數分析

依變數清單	年齡	平均數	標準差	F 值	P 值
10.該要點實施能夠提升個人績效	隊長	3.000	.000	2.910	.018
	副隊長	2.500	.577		
	分隊長	2.571	.786		
	專員	2.750	.500		
	查緝員	2.000	.736		
	辦事員	2.384	.650		
	總和	2.186	.744		
11.該要點實施能夠提升組織績效	隊長	3.333	.577	3.924	.003
	副隊長	2.750	.500		
	分隊長	2.500	.755		
	專員	3.000	.000		
	查緝員	2.048	.733		
	辦事員	2.461	.660		
	總和	2.247	.761		
12.該要點實施能夠讓單位了解工作表現促進績效目標的達成	隊長	3.333	.577	2.623	.029
	副隊長	2.250	.500		
	分隊長	2.750	.707		
	專員	2.750	.500		
	查緝員	2.133	.791		
	辦事員	2.428	.755		
	總和	2.301	.791		
13.該要點實施有助於提高民眾對海巡機關施政滿意度	隊長	3.333	.577	3.936	.003
	副隊長	2.000	.000		
	分隊長	2.571	.786		
	專員	2.750	.957		
	查緝員	1.847	.783		
	辦事員	2.307	.854		
	總和	2.066	.845		
14.該要點實施能夠增進海巡人員為民服務的品質	隊長	3.333	.577	3.754	.004
	副隊長	2.000	.000		
	分隊長	2.500	.755		
	專員	2.250	.500		
	查緝員	1.862	.736		
	辦事員	2.333	.816		
	總和	2.065	.781		

附錄表7-9-1 該要點實施成效及提升組織績效的評價：職稱的多重比較 Scheffe 法

依變數	(I) 職稱 種類	(J) 職稱 種類	平均差異 (I-J)	標準誤	顯著性	95% 信賴區間	
						下界	上界
第14題	查緝員	隊長	-1.47126(*)	.43137	.049	-2.9406	-.0019
		副隊長	-.13793	.37662	1.000	-1.4208	1.1449
		分隊長	-.63793	.27477	.378	-1.5739	.2980
		專員	-.38793	.37662	.956	-1.6708	.8949
		辦事員	-.47126	.21104	.424	-1.1901	.2476

* 在 .05 水準上的平均差異很顯著。

附錄表7-10海巡人員對該要點實施成效及提升組織績效的評價t核定分析表

題目	變數	平均數	標準差	顯著性
10.該要點實施能夠提升個人績效。	男性	2.13	.733	.041
	女性	2.67	.707	
12.該要點實施能夠讓單位了解工作表現促進績效目標的達成。	男性	2.25	.809	.022
	女性	2.70	.483	
10.該要點實施能夠提升個人績效。	外勤	2.04	.694	.004
	內勤	2.53	.760	
11.該要點實施能夠提升組織績效。	外勤	2.13	.751	.015
	內勤	2.56	.711	
13.該要點實施有助於提高民眾對海巡機關施政滿意度。	外勤	1.95	.805	.045
	內勤	2.34	.891	
14.該要點實施能夠增進海巡人員為民服務的品質。	外勤	1.95	.743	.037
	內勤	2.32	.818	
10.該要點實施能夠提升個人績效。	主官職	2.64	.633	.012
	非主官職	2.10	.736	
11.該要點實施能夠提升組織績效。	主官職	2.73	.703	.006
	非主官職	2.15	.739	
12.該要點實施能夠讓單位了解工作表現促進績效目標的達成。	主官職	2.73	.703	.020
	非主官職	2.21	.783	
13.該要點實施有助於提高民眾對海巡機關施政滿意度。	主官職	2.57	.755	.014
	非主官職	1.97	.832	
14.該要點實施能夠增進海巡人員為民服務的品質。	主官職	2.53	.743	.010
	非主官職	1.97	.760	

附錄表 7-11 年齡與該要點實施能否激勵士氣看法變異數分析

依變數清單	年齡	平均數	標準差	F 值	P 值
16.該要點的實施能對海巡人員產生激勵的效果	20-30 歲	2.333	.516	4.427	.006
	31-40 歲	1.950	.723		
	41-50 歲	2.260	.751		
	51 歲以上	3.333	.577		
	總合	2.097	.756		
17.該要點獎懲的實施有助於提升海巡人員工作士氣。	20-30 歲	2.285	.755	3.813	.013
	31-40 歲	1.950	.699		
	41-50 歲	2.125	.797		
	51 歲以上	3.333	.577		
	總合	2.063	.759		

附錄表 7-11-1 該要點實施能否激勵士氣看法：年齡的多重比較 Scheffe 法

依變數	(I) 年齡多寡	(J) 年齡多寡	平均差異 (I-J)	標準誤	顯著性	95% 信賴區間	
						下界	上界
第 16 題	31-40 歲	20-30 歲	-.38333	.30715	.670	-1.2588	.4922
		41-50 歲	-.31087	.17593	.379	-.8123	.1906
		51 歲以上	-1.38333(*)	.42439	.018	-2.5930	-.1737
第 17 題	31-40 歲	20-30 歲	-.33571	.29037	.721	-1.1630	.4916
		41-50 歲	-.17500	.17559	.803	-.6753	.3253
		51 歲以上	-1.38333(*)	.43011	.020	-2.6088	-.1579

* 在 .05 水準上的平均差異很顯著。

附錄表 7-12 單位與該要點實施能否激勵士氣看法變異數分析

依變數清單	單位	平均數	標準差	F 值	P 值
16.該要點的實施能對海巡人員產生激勵的效果	中局情報科	2.571	.786	4.152	.001
	苗栗查緝隊	2.133	.639		
	台中查緝隊	1.454	.522		
	彰化查緝隊	2.529	.717		
	雲林查緝隊	2.272	.646		
	嘉義查緝隊	2.055	.639		
	金門查緝隊	1.692	.854		
	總和	2.097	.756		
17.該要點獎懲的實施有助於提升海巡人員工作士氣	中局情報科	2.571	.786	4.577	.000
	苗栗查緝隊	2.000	.534		
	台中查緝隊	1.500	.522		
	彰化查緝隊	2.470	.717		
	雲林查緝隊	2.454	.687		
	嘉義查緝隊	2.000	.745		
	金門查緝隊	1.615	.767		
	總和	2.063	.759		

附錄表 7-12-1 該要點實施能否激勵士氣看法：年齡的多重比較 Scheffe 法

依變數	(I) 海巡單位	(J) 海巡單位	平均差異 (I-J)	標準誤	顯著性	95% 信賴區間	
						下界	上界
第16題	台中查緝隊	中局情報科	-1.11688	.33294	.094	-2.3285	.0947
		苗栗查緝隊	-.67879	.27335	.413	-1.6735	.3160
		彰化查緝隊	-1.07487(*)	.26646	.019	-2.0446	-.1052
		雲林查緝隊	-.81818	.29362	.269	-1.8867	.2504
		嘉義查緝隊	-.60101	.26354	.523	-1.5601	.3580
		金門查緝隊	-.23776	.28211	.994	-1.2644	.7889
第17題	台中查緝隊	中局情報科	-1.07143	.32551	.107	-2.2553	.1125
		苗栗查緝隊	-.50000	.26508	.735	-1.4641	.4641
		彰化查緝隊	-.97059(*)	.25805	.037	-1.9091	-.0320
		雲林查緝隊	-.95455	.28569	.097	-1.9936	.0845
		嘉義查緝隊	-.50000	.25237	.687	-1.4179	.4179
		金門查緝隊	-.11538	.27399	1.000	-1.1119	.8811

* 在 .05 水準上的平均差異很顯著。

附錄表 7-13 年資與該要點實施能否激勵士氣看法變異數分析

依變數清單	年資	平均數	標準差	F 值	P 值
16.該要點的實施能對海巡人員產生激勵的效果	10 年以下	1.976	.706	10.536	.000
	11-20 年	1.909	.678		
	21 年以上	2.812	.655		
	總合	2.097	.756		
17.該要點獎懲的實施有助於提升海巡人員工作士氣	10 年以下	2.069	.668	11.934	.000
	11-20 年	1.742	.700		
	21 年以上	2.750	.683		
	總合	2.063	.759		

附錄表7-13-1 該要點實施能否激勵士氣看法：年資的多重比較 Scheffe 法

依變數	(I) 年資多寡	(J) 年資多寡	平均差異 (I-J)	標準誤	顯著性	95% 信賴區間	
						下界	上界
第16題	10年以下	11-20年	.06765	.15925	.914	-.3288	.4641
		21年以上	-.83576(*)	.20151	.000	-1.3374	-.3341
	11-20年	10年以下	-.06765	.15925	.914	-.4641	.3288
		21年以上	-.90341(*)	.20962	.000	-1.4253	-.3815
第17題	21年以上	10年以下	.83576(*)	.20151	.000	.3341	1.3374
		11-20年	.90341(*)	.20962	.000	.3815	1.4253
	10年以下	11-20年	.32691	.15554	.116	-.0602	.7140
		21年以上	-.68023(*)	.20007	.004	-1.1781	-.1823
11-20年	10年以下	-.32691	.15554	.116	-.7140	.0602	
	21年以上	-1.00714(*)	.20618	.000	-1.5202	-.4940	
21年以上	10年以下	.68023(*)	.20007	.004	.1823	1.1781	
	11-20年	1.00714(*)	.20618	.000	.4940	1.5202	

* 在 .05 水準上的平均差異很顯著。

附錄表7-14 職稱與該要點實施能否激勵士氣看法變異數分析

依變數清單	職稱	平均數	標準差	F 值	P 值
16.該要點的實施能對海巡人員產生激勵的效果	隊長	3.333	.577	6.782	.000
	副隊長	2.500	.577		
	分隊長	2.714	.755		
	專員	2.666	.577		
	查緝員	1.838	.657		
	辦事員	2.461	.660		
	總和	2.097	.756		
17.該要點獎懲的實施有助於提升海巡人員工作士氣	隊長	3.333	.577	5.638	.000
	副隊長	2.500	.577		
	分隊長	2.571	.786		
	專員	2.250	.500		
	查緝員	1.822	.690		
	辦事員	2.428	.646		
	總和	2.063	.759		

附錄表7-14-1 該要點實施能否激勵士氣看法：職稱的多重比較 Scheffe 法

依變數	(I) 職稱 種類	(J) 職稱 種類	平均差異 (I-J)	標準誤	顯著性	95% 信賴區間	
						下界	上界
第16題	查緝員	隊長	-1.49462(*)	.38973	.017	-2.8222	-.1671
		副隊長	-.66129	.34011	.584	-1.8198	.4972
		分隊長	-.87558	.26287	.060	-1.7710	.0198
		專員	-.82796	.38973	.483	-2.1555	.4996
		辦事員	-.62283	.20111	.100	-1.3079	.0622
第17題	查緝員	隊長	-1.51075(*)	.40157	.020	-2.8779	-.1436
		副隊長	-.67742	.35044	.590	-1.8705	.5156
		分隊長	-.74885	.27086	.189	-1.6710	.1733
		專員	-.42742	.35044	.913	-1.6205	.7656
		辦事員	-.60599	.20101	.118	-1.2903	.0783

* 在 .05 水準上的平均差異很顯著。

附錄表7-15 海巡人員對該要點實施能否激勵士氣看法t核定分析表

題目	變數	平均數	標準差	顯著性
16.該要點的實施能對海巡人員產生激勵的效果。	男性	2.04	.761	.025
	女性	2.60	.516	
17.該要點獎懲的實施有助於提升海巡人員工作士氣。	男性	2.00	.765	.024
	女性	2.55	.522	
16.該要點的實施能對海巡人員產生激勵的效果。	外勤	1.941	.730	.001
	內勤	2.541	.658	
17.該要點獎懲的實施有助於提升海巡人員工作士氣。	外勤	1.911	.747	.001
	內勤	2.461	.646	
16.該要點的實施能對海巡人員產生激勵的效果。	主官職	2.78	.699	.000
	非主官職	1.97	.702	
17.該要點獎懲的實施有助於提升海巡人員工作士氣。	主官職	2.71	.726	.000
	非主官職	1.95	.709	

附錄表 7-16 年齡對該要點實施是否產生負面功能看法變異數分析

依變數清單	年齡	平均數	標準差	F 值	P 值
24.該要點的實施有降低案件偵辦品質的情形。	20-30 歲	3.000	.534	2.816	.044
	31-40 歲	3.109	.809		
	41-50 歲	2.782	.599		
	51 歲以上	2.000	1.000		
	總合	2.977	.768		

附錄表 7-17 單位對該要點實施是否產生負面功能看法變異數分析

依變數清單	單位	平均數	標準差	F 值	P 值
20.該要點的實施使單位同仁有績效重於一切的心態現象	中局情報科	3.285	.487	2.303	.041
	苗栗查緝隊	3.200	.414		
	台中查緝隊	2.785	.974		
	彰化查緝隊	3.333	.594		
	雲林查緝隊	2.636	.809		
	嘉義查緝隊	2.894	.657		
	金門查緝隊	3.307	.630		
	總和	3.061	.704		
23.該要點的實施有助於組織間的合作	中局情報科	2.500	.755	2.319	.040
	苗栗查緝隊	2.466	1.060		
	台中查緝隊	1.666	.778		
	彰化查緝隊	2.333	.840		
	雲林查緝隊	2.454	.687		
	嘉義查緝隊	2.263	.871		
	金門查緝隊	1.666	.651		
	總和	2.200	.870		

附錄表 7-18 年資與該要點實施是否產生負面功能看法變異數分析

依變數清單	年資	平均數	標準差	F 值	P 值
23.該要點的實施有助於組織間的合作	10 年以下	2.190	.862	4.405	.015
	11-20 年	1.972	.844		
	21 年以上	2.705	.771		
	總合	2.200	.870		

附錄表 7-18-1 該要點實施是否產生負面功能：年資的多重比較 Scheffe 法

依變數	(I) 年資多寡	(J) 年資多寡	平均差異 (I-J)	標準誤	顯著性	95% 信賴區間	
						下界	上界
第 23 題	10 年以下	11-20 年	.21825	.19088	.523	-.2567	.6932
		21-30 年	-.51541	.24158	.108	-1.1165	.0857
	11-20 年	10 年以下	-.21825	.19088	.523	-.6932	.2567
		21-30 年	-.73366(*)	.24732	.015	-1.3490	-.1183
	21-30 年	10 年以下	.51541	.24158	.108	-.0857	1.1165
		11-20 年	.73366(*)	.24732	.015	.1183	1.3490

* 在 .05 水準上的平均差異很顯著。

附錄表7-19 職稱與該要點實施是否產生負面功能看法變異數分析

依變數清單	職稱	平均數	標準差	F 值	P 值
19.該要點的實施使我感覺到績效的壓力很大	隊長	3.000	.000	3.720	.004
	副隊長	3.250	.500		
	分隊長	2.750	.707		
	專員	3.000	.000		
	查緝員	3.371	.579		
	辦事員	2.769	.599		
	總和	3.202	.614		
23.該要點的實施有助於組織間的合作	隊長	3.333	.577	4.433	.001
	副隊長	3.000	.816		
	分隊長	2.375	.744		
	專員	2.250	.957		
	查緝員	1.951	.818		
	辦事員	2.714	.726		
	總和	2.200	.870		
24.該要點的實施有降低案件偵辦品質的情形	隊長	2.666	.577	2.367	.046
	副隊長	2.750	.500		
	分隊長	2.285	.951		
	專員	2.750	.500		
	查緝員	3.152	.738		
	辦事員	2.750	.753		
	總和	2.977	.768		

附錄表7-19-1 該要點實施是否產生負面功能看法：職稱的多重比較 Scheffe 法

依變數	(I) 職稱 種類	(J) 職稱 種類	平均差異 (I-J)	標準誤	顯著性	95% 信賴區間	
						下界	上界
第19題	辦事員	隊長	-.23077	.36785	.995	-1.4831	1.0216
		副隊長	-.48077	.32838	.828	-1.5987	.6372
		分隊長	.01923	.25807	1.000	-.8594	.8978
		專員	-.23077	.32838	.992	-1.3487	.8872
		查緝員	-.60174(*)	.17519	.047	-1.1982	-.0053

* 在 .05 水準上的平均差異很顯著。

附錄表7-20海巡人員對該要點實施成效及提升組織績效的評價t核定分析表

題目	變數	平均數	標準差	顯著性
19.該要點的實施使我感覺到績效的壓力很大。	男性	3.26	.601	.005
	女性	2.67	.500	
23.該要點的實施有助於組織間的合作。	男性	2.14	.888	.006
	女性	2.70	.483	
24.該要點的實施有降低案件偵辦品質的情形。	男性	3.02	.769	.048
	女性	2.43	.535	
19.該要點的實施使我感覺到績效的壓力很大。	外勤	3.289	.620	.015
	內勤	2.960	.538	
22.該要點的實施使單位同仁有爭功諉過的情形普遍。	外勤	3.159	.719	.010
	內勤	2.740	.655	
23.該要點的實施有助於組織間的合作。	外勤	2.014	.855	.001
	內勤	2.666	.733	
20.該要點的實施使單位同仁有績效重於一切的心態現象。	主官職	2.73	.593	.049
	非主官職	3.12	.709	
23.該要點的實施有助於組織間的合作。	主官職	2.73	.798	.009
	非主官職	2.10	.850	
24.該要點的實施有降低案件偵辦品質的情形。	主官職	2.50	.759	.010
	非主官職	3.06	.741	

附錄 8 開放式問題彙整表

編號	建議內容
9	情報體系幹部職缺，上級單位勿遴選外單位人員空降，應由內昇，以激勵基層士氣，另爭取情工津貼福利，以有效爭取優秀人才加入，進而提升工作績效。
10	績效考評分組應考量各查緝隊所在地方有無重要或複雜之商(漁)港，目前僅分外離島，偏遠和本島，不儘合理，有改進空間。
12	建議該要點以一年為基數依績效達成率作為評比較為合理。
14	工作績效考評要點不要每年修改，應一致。
15	應以社會、治安實際狀況制定，不要僅朝長官企圖而制定。
18	毒品案件績效考評分數太低。績效達成率以半年為基數，時間太短。
24	廢除考評
40	強制性的考評並非正確的政策。
43	建議不會被採納
46	落實在地經營理念，外離島查緝單位，應明確律定不得回台灣偵辦案件，若有延伸線情通報當地查緝單位續偵之規定。 查緝隊應從新律定考核辦法，可將情報偵防與案件偵查人員專職化，查緝人員應以職責分工合力投入本職工作，應有助於提升工作意願及績效。
48	請任清楚本屬職掌，莫失去主軸，內陸案件偵辦降低海域岸之經營。
51	該制度皆事非從事實際工作外勤的人所制定，所以無公平正義可言。
54	建議無效，乾脆不再提出看法，苛政猛於虎。
55	犯罪偵查應以人口數為基礎，台北縣市至少 600 萬人口，金門 3 萬不到，可以金門積分 10 分/人，台北隊應該放大 200 倍為基數。
59	建議廢除不合理之考評要點，改以人性化之方案。 考評要點造成基層風紀問題，為求積分不擇手段的心態做法，分化團結及向心力。
63	放棄考評內容
65	偵辦案件需要團體合作才能成功，建議以分隊或再細分小隊為核分單位，以免外勤同仁面臨既要互相合作又要相互競爭矛盾心態。
68	應該獎勵要更多
69	整個廢除重修
75	績效考評要點應針對當年度案件查緝之數量多寡，機動調整核分，以符需要及激勵士氣。
76	破案之法律責難性，不完全是量問題，道德法性質，不可量化。
77	建議績效評估應確實審酌案件偵辦之難易度，辛勞度予以評核，不應以結果論高低。
88	多參考查緝員的意見。

附錄 9 單因子變異數分析整理分析表格

題目	年齡	教育程度	服務單位	任職年資	職稱
1. 瞭解海巡工作績效考評要點的內容					
2. 分組訂定不同受考基數有助於增加考評合理性				顯著差異	顯著差異
3. 已充份考量到不同受考評對象所處環境的差異	顯著差異		顯著差異		
4. 對於類似案件會依核分基準表給予相同計分	顯著差異		顯著差異	顯著差異	
5. 獎懲基準訂定是合理的	顯著差異		顯著差異	顯著差異	顯著差異
6. 成績等級訂定是合理的	顯著差異			顯著差異	顯著差異
7. 依查獲案件類別訂定的核分基準表是合理的			顯著差異		
8. 以半年為基數依績效達成率做橫向評比是合理的			顯著差異	顯著差異	顯著差異
9. 在訂定績效目標時有提供機會讓我參與	顯著差異		顯著差異		顯著差異
10. 實施能夠提升個人績效			顯著差異	顯著差異	顯著差異
11. 實施能夠提升組織績效			顯著差異	顯著差異	顯著差異
12. 實施能夠讓單位了解工作表現促進績效目標的達成			顯著差異	顯著差異	顯著差異
13. 實施有助於提高民眾對海巡機關施政滿意度			顯著差異	顯著差異	顯著差異
14. 實施能夠增進海巡人員為民服務的品質	顯著差異		顯著差異	顯著差異	顯著差異
15. 首長的態度與能力會造成單位績效的落差					
16. 實施能對海巡人員產生激勵的效果	顯著差異		顯著差異	顯著差異	顯著差異
17. 獎懲的實施有助於提升海巡人員工作士氣	顯著差異		顯著差異	顯著差異	顯著差異
18. 績效評估的結果與人事決策有直接關連					
19. 實施使我感覺到績效的壓力很大					顯著差異
20. 實施使單位同仁有績效重於一切的心態現象	顯著差異		顯著差異		
21. 實施使單位同仁會朝容易偵辦案件的現象普遍					
22. 實施使單位同仁有爭功諉過的情形普遍					
23. 實施有助於組織間的合作			顯著差異	顯著差異	顯著差異
24. 實施有降低案件偵辦品質的情形	顯著差異				顯著差異

附錄 10 t 檢定整理分析表格

題目	性別	擔任職務	身份類別	工作內容
1. 瞭解海巡工作績效考評要點的內容				顯著差異
2. 分組訂定不同受考基數有助於增加考評合理性		顯著差異	顯著差異	顯著差異
3. 已充份考量到不同受考評對象所處環境的差異				
4. 對於類似案件會依核分基準表給予相同計分				
5. 獎懲基準訂定是合理的		顯著差異	顯著差異	顯著差異
6. 成績等級訂定是合理的	顯著差異	顯著差異	顯著差異	顯著差異
7. 依查獲案件類別訂定的核分基準表是合理的				
8. 以半年為基數依績效達成率做橫向評比是合理的	顯著差異	顯著差異	顯著差異	顯著差異
9. 在訂定績效目標時有提供機會讓我參與		顯著差異	顯著差異	
10. 實施能夠提升個人績效	顯著差異	顯著差異	顯著差異	顯著差異
11. 實施能夠提升組織績效		顯著差異	顯著差異	顯著差異
12. 實施能夠讓單位了解工作表現促進績效目標的達成	顯著差異	顯著差異	顯著差異	
13. 實施有助於提高民眾對海巡機關施政滿意度		顯著差異	顯著差異	顯著差異
14. 實施能夠增進海巡人員為民服務的品質		顯著差異	顯著差異	顯著差異
15. 首長的態度與能力會造成單位績效的落差				
16. 實施能對海巡人員產生激勵的效果	顯著差異	顯著差異	顯著差異	顯著差異
17. 獎懲的實施有助於提升海巡人員工作士氣	顯著差異	顯著差異	顯著差異	顯著差異
18. 績效評估的結果與人事決策有直接關連				
19. 實施使我感覺到績效的壓力很大	顯著差異			顯著差異
20. 實施使單位同仁有績效重於一切的心態現象		顯著差異	顯著差異	
21. 實施使單位同仁會朝容易偵辦案件的現象普遍				
22. 實施使單位同仁有爭功諉過的情形普遍				顯著差異
23. 實施有助於組織間的合作	顯著差異	顯著差異	顯著差異	顯著差異
24. 實施有降低案件偵辦品質的情形	顯著差異	顯著差異	顯著差異	

附錄 11、深度訪談紀錄【A1】

海岸巡防署 情報處 第一科 承辦人 訪問紀錄

時間：九十六年五月一日 上午十一點—十二點

地點：第一科辦公室

參與人員：(E)署本部考評要點承辦人 A1、陳正忠(Q)

附註：本訪問有接受錄音

.....
一、請問您對海巡署所實施「海巡工作績效考評要點」制度設計之合理性與公平性看法為何？如何能增進制度設計之合理性與公平性。

Q：學長請問您對於制度設計之合理性與公平性看法為何？

E：你指的是那方面的合理性與公平性，其實受評者跟考評者的立場本來就不一樣。

Q：每個受評者跟考評者的立場都不太一樣嗎？

E：哪個單位的？

Q：就問卷統計出來的數據。

E：對象是指哪些人？

Q：對象是指中部地區巡防局所屬的情報科跟查緝隊，以海巡特考第三組為主。因為其他各組他有考評到單位，只有第三組有考評到個人，所以說問卷比較有知覺跟認知。

Q：海巡署因為有比較廣大的地域，工作任務也比警察與調查局來的複雜，請問您對於考評的公平性與合理性有何看法？

E：對於公平性與合理性，因為屬性不一樣，海巡隊、查緝隊及總大隊，任務屬性也不一樣，所以第一點我們就用組別來作區隔。總類太多了，可能沒辦法全部涵蓋在裡面，從這裡面再從裡面去對應到他的工作項目。

Q：是以八大工作項目去對應嗎？

E:對，大概就是用這方式去作區隔，最早我們署裡面有三套考評制度，一個是巡防處定的，一個是海巡工作績效考評，再來就是我情報處的情報工作績效考評，因為三套太多了，所以讓我們處裡面來整合變成一套，最早的時候是我們五科定的，後來轉到我這邊來，由我來承辦。

Q:針對我們不同的地域環境及身分屬性，主要時空考量點在哪裡？

E:我們是用基數來作區隔，像我們查緝隊，分比較複雜與比較單純的地方用基數來作區隔，這個基數是用以前的「經驗值」來算，從以前海岸巡防司令部，剛開始也有參考單位，後來這幾年就一直修，每年都調整，各單位績效的產出值來抓一個中間值，也就是我們後來考評要點的受考基數算出來的結果。

Q:那你覺得有什麼方法可以讓考評更合理及公平？

E:合理及公平，這需要具體的數據的部分來做溝通。

Q:在我所研究的問卷上有關制度設計的項目，其中針對考評對象所屬的環境大概有 5 成左右不同意，有考量到，目前分成甲、乙、丙組三組。

E:各單位因為環境的不同已考量到，第一個將查緝隊已經有分成甲、乙、丙種隊，依照人數編數的不同。我們考評的總積分是一個隊的總基分來計算，所以說他人數少，他總積分就少，他人數多，總積分就多，所以說這已經有做一個區隔了。再分比較單純及比較複雜的地方作區隔。所以說就這個問題已經有做兩層區隔了。

Q:例如像在問卷上有開放性問題，其他縣市轄區有比較大的港口，在海巡署的任務上比較有發展性，有些地方說他轄區沒有什麼港口，沒什麼漁民，請問對於地區性複雜有什麼你有什麼看法？

E:地區性的複雜性，這個點很難去抓，但查緝工作有一種流動性，像花東地區不能說我這個地方單純就案子，複雜的地方案子就多，花東地區也有破過大案，不能說完成沒有，因為我們並沒有限制只能在所轄單位縣市的案子，才可以辦。

Q:所以說沒有地域的限制，其他縣市有案子我們還是可以去辦，沒有受限於責任區？

E:是，從歷年來的統計數據，很難說有因為港口船多，案子就多。人才是重要的因素，像台東隊前年的績效都很好，去年績效就不好。

Q:所以說制度是死的，人是活的，人才是決定這個隊績效好不好的重要因素，而不是因為制度本身。

E:人是最主要的因素之一，另外像主官的態度也有很大的差異，還是帶的起來，像是澎湖隊的蔡隊長過去後，原本澎湖的績效不好現在就變的很好了，人的因素也是有的啊。

Q:為什麼我們設計這個制度，已盡量考量到所有的因素，而基層查緝員針對環境、獎懲基準、核分基準表，以半年的時間來做考評不夠合理與公平。

E:半年的時間我想來說差不多，如果以一年的時間來評比的話沒辦法突顯單位的績效。

Q:為什麼評比制度在情報處與基層實施會有這麼大的落差？

E:我覺得是宣導與溝通。我們訂下去以後，可能基層的執行人員他對於我們規定後面的目的跟署的政策要求，他可能不是很了解，一般就是只知道要我們去做，而對於政策的內容精神不是很清楚，才產生這樣的落差。

Q:我在問卷中有強調她們在訂定績效目標參與機會與對於目標了解的程度，在六成五的人不是很了解。

E:這個部分我真的很疑惑，在修考評的時候至少都要開 3~4 次的會。在會前前一、二個月我就會下文，對於考評這一年執行以來有什麼意見，有什麼要修的地方。提出來就會開一個初評的會，這個之前就有充分意見的機會，我不知道為什麼這一段會有落差。

Q:針對這個問題，我的分析有很大的落差，主管都非常同意有參與的機會，查緝員都認為沒有參與的機會。

E:上來開會都是主管，大部分都是專員或分隊長。那基層查緝員幾乎沒有，很少吧。但是我希望說在辦修正，隊上就應該先討論彙整意

見，表示隊上的意見，拿出來的就是你們隊上的意見，才可以拿出來。

Q:還是在本身宣導與溝通的時候沒有落實？

E:對，沒有落實，這個宣導我是覺得還有再加強的空間。

二、請問您對「海巡工作績效考評要點」實施成效的綜合評價為何？
能否激勵海巡人員士氣?能否提升整體的組織績效？

Q:對於這個制度的實施能不能提升個人與組織的績效幫助大不大？

E:我想是有幫助的，不是說完全沒有幫助，因為至少壓力會帶你去衝績效。像我們外勤單位說實在是沒有刷卡，沒有管制上下班，不像內勤單位是有刷卡，有績效產出才有代表有工作，一個目標訂在那裡，如果能幫我衝到那個績效那就可以了，事實上沒有太大的約束壓力，那有一個政策能夠用這個績效做導向的話，對整個署是有正面幫助的。如果說有重要政策或工作要推動，會把他放到績效評核的制度裡面來，比如說安康、安海。像這種專案的工作，我們可以加到考評要點內，做出一個勾稽，像是用加倍核分或發獎金的方式，把整個署的工作目標、方向、重點的績效來突顯出來。

Q:學長請問在我們署裡面，工作考評要點制度的獎勵的標準有沒有達到激勵的效果。

E:問卷裡的對象大部分都是基層的查緝員，但是考評只考評到單位，主官負有所有的成敗，所以說在查緝員的身上可能比較沒那麼深刻。這個獎金部分，我想你們應該都有發放到，在人事運用上，他會用到你評核的成績去做排序，當作人事運用的參考，就人事跟金錢獎勵的部份，那就行政獎勵部份就只有針對主官。我知道中局就副隊長以下有設行政獎勵，針對工作獎勵是地區局的權責，就整個署的考評獎勵上，我們是獎重於懲，是蠻寬鬆的了。就評核你的目標方面，超過部份就給你獎勵，沒有達到目標的 80%才懲處，而且是每組最後一名。獎金的部份我們已經給予最上限十萬元了。

三、請問您對「海巡工作績效考評要點」實施存在那些負功能影響與衝擊？（如選擇性辦案、績效掛帥、缺乏團隊合作等），為何會有負功能的產生？

Q:一個制度的推行，像其他友軍方面曾有發生資料造假，選擇性辦案及不受行政獎勵的案子就選擇不辦，海巡工作會不會有這種負面現象產生。有績效掛帥、資料造假情形如果有產生原因為何？

E:我覺得我們這邊的任務會比較單純一點，也是會有，不能說沒有，只是比較沒有那麼嚴重，在規定上有做出適度的防範，總大隊曾為了績效，像發生車禍去協助，救難還用合成照片，或整個半年統計下來，某些大隊所轄地方特別容易失火，而且都是小火，像草叢失火，像這種虛偽造假有，考評要點已經有防範，這有偽造文書的問題，因為這個牽扯的獎金發放的問題。要點已特別聲明爭功委過不予核分。

Q:學長那你認為總大隊與查緝隊負面功能誰較多？

E:這個部份是總大隊比較多，因為這個部分在兩者工作性質不一樣，在查緝隊部份案件移送都有移送書等相關佐證資料，要造假比較不容易，而總大隊一些為民服務案件因為佐證資料較少，就易發生造假問題。

Q:考評要點案件偵辦方向在那？

E:我們一直很鼓勵偵辦重大案件，在考評規定的時候，針對重大案件還有特殊性案件，都會有加倍核分的鼓勵性質。一個單位的績效是半年才考核一次，考評要點就比較鼓勵計劃性、組織性案件已有考慮到。所以說這東西偵辦重大案件有他的考量。

Q:經問卷的統計發現考評要點讓基層的壓力很大？

E:這樣子喔，壓力是一定有，要有壓力才会有進步，適度的壓力是進步的來源，才会有衝勁，要看績效的表現，績效表現好的話，你可以發現是有相對的空間，壓力大的話績效可能會較好，以前我們組成都是以軍人比較多，後來才有警職與特考班加入，案件的偵辦，在以前

都是靠線民，慢慢的建立起來，那現在已經慢慢的有斷層的出現，所以說這是很大的危機，績效就撐不上來，大家就感到壓力越來越大，這牽扯到的問題也非常多，像人事的問題也是，我是覺得績效壓力並不是最主要的問題，我們不只是槍毒部份，還有很多可以做。

Q：學長請問你是否知道平衡計分卡，以四個構面來當績效評核的指標，其中一面向就是針對知識管理來納入績效指標，平衡各面向的考核。

E：我覺得這是可以研究下去要做的。

Q：知識管理跟知識考核是不是也可以納入人事工作經驗傳承？

E：這是一定要做的，經驗要能夠傳承下去，另一方面要趕快把海巡工作條例將他訂出來，這東西沒有做的話，很多立足點就不平等了，將會影響到人工作的心態與投入。

Q：總結學長的論點就是第一個就解決海巡人事制度，第二個就是知識管理與傳承，第三個就是組織文化要形成出來，人的作為是否重於制度，制度是被動，人事主動，單位上查緝員才是一個重點？

E：沒錯，好的制度有他的輔助效果，這兩個部分去做磨和。怎樣在這段期間做出一個制度，一個評核制度你要讓他成熟穩定，不是很快的事情，他必須去磨和，還有很多必須要去學習，像我們從 93 年開始我們有三年的數據可以統計，工作的重點在那邊，基數怎麼去設計，我們還在學習當中，制度必須不斷的修改，形成一個動態的狀態，找出一個最適合我們本身的屬性，才能達到那個效果。

Q：學長那麼一個制度的穩定性會不會有問題？

E：其實每次換一個長官，例如署長，他的方向就會不一樣，很多東西基層建議上來，我們也很認同，很好，可是做起來就不被長官所認同，所以基層的想法跟長官的想法是不一樣的，是有落差的，在這中間就會變得不一樣的結果。

Q：所以說長官的意念是代表海巡署的願景，站在情報處的立場，是要當成中間橋樑，但是基層想法中可能就是有落差，我覺得外勤沒有什麼，就是績效，有績效就有發言權，就是如此。

附錄 12：深度訪談紀錄【A2】

海岸巡防署 中巡局情報科承辦人訪問紀錄

時間：九十六年五月二日 上午十點—十二點

地點：情報科辦公室

參與人員：(E)中巡局考評要點承辦人 A2、陳正忠(Q)

附註：本訪問有接受錄音

.....
一、請問您對海巡署所實施「海巡工作績效考評要點」制度設計之合理性與公平性看法為何？如何能增進制度設計之合理性與公平性。

Q：請問您對海巡署所實施「海巡工作績效考評要點」制度設計之合理性與公平性看法為何？

E:因為他每一年都會做一個修正，所以說你真的覺得不合理或不公平的，或是每個案子隨著環境在變遷，譬如說偷渡起來的大部分都是大陸比較多，那現在也有越南的居多，那像這種他每一年署他那邊都會說那我們來修正，那大家有沒有什麼意見，那我覺得這方面倒是可以來改進。

Q:所以說要增進它設計的空間，就是經過我們每年的修正跟調整，學長也有給我幾份他修正的一些說明，因為這幾年針對環境的變遷還有人時地物他都有作一些修正，只是覺得說這樣就可以改變它的公平性跟合理性？

E:你如果說公平性的話，你是指再獎勵的那一方面嗎，還是獎金的方面？

Q:整個制度的設計。我有列舉好幾條。

E:那你那時候調查有沒有說它們指的不合理不公平指的是？因為你那時候好像沒有很明顯說哪方面的？

Q:沒有很細目。

E:對。

Q:就只有說他的那個要項這樣子，第一個是說考量到他環境的差異，覺得說現在的制度設計，有沒有考慮到環境的差異性。

E:環境就像剛剛講的，他每年都會出新政，如果說可能你一整年的時間太長，其實署那邊你這當中，譬如說我們過完年的時候我上去開完會，你那時候如果覺得說修正完，然後又有意見，其實查緝隊還是可以建議，因為像之前 13 海巡隊它們已經修正完了，然後它們還是有問題，那它們還是有建議這樣，我有把它們的文轉給署，那署就會在參考，但他可能不會問你這一個意見馬上又召開，因為他這個修正還蠻龐大，查緝隊也都要派人到，而且修正的話是幕僚先檢討過一次，然後就會請科室主管、副主管以上，然後副署長主持然後再敲定。

Q:就目前的話，今年實施的考評要點，你們覺得說除了對整個環境，整個制度設計，我們是以設計說有核分基準表、成績等級分為優等到 5 等，還有獎懲標準的是以主管，覺得這方面的話給你的感受以查緝隊來講，或是以業辦的幕僚來講，你覺得這樣子，在公平性跟合理性，你的看法是怎樣？

E:這一點我覺得我還滿贊成的，你用達成率是最公平的，現在它只有區分本島跟外島，現在以查緝隊來講，像總大隊那個我們就不談了，他本島現在就是 15 分，外島就是 10 分，一個月一人，花東地區也是添在這 12 分，以總隊這樣子，花東地區其實是 OK 的，因為它們那樣環境你要叫他查個案子，其實以西部這邊比較多或是北部南部比較多，它們那個連交通成本，你如果把他設定成 15 分其實整個環境就有差異，對它們來說比較不公平，那他這樣設計其實還蠻合理的，因為苗栗，以裝備來講你們是丙種隊，哪你們可能會提出這個問題說，因為裝備的需求方面你們配置量比較少，所以你會覺得說配置量比較少所以相對的，所以說他用達成率來講是最公平的。雖然說每個人都 15 分，你會覺得說我配置量比較少我是不是也要 12 分。可是你想想你在西部你要去哪裡查緝都可以，現在在責任區查到的案子也不多，所以說你用達成率是最公平的。你今天做多少每個人的基準都一樣，但是你做多，你的達成率夠多，你就可以拿到特優。

Q:就是說我們沒有限定說你一定特別只能辦理責任區的案子，以查緝隊來講他雖然有地域的責任性，但是他到處都可以辦，不一定說只能辦責任區的案子。

E:對。

四、為什麼約有六成受訪者，對於「海巡工作績效考評要點」制度的設計認為是不合理的，也未考量所處環境之公平性？

Q:現在為什麼基層的查緝員 6~7 成的受訪者不是很同意他制度設計的各面向的合理性功能，你覺得他的落差原因是在哪裡？

E:可能我在想說之前有分甲、乙、丙種隊，曾經丙種隊是 10 分，我記得一開始我們進來的時候，每個人一人事 20 分，然後後來編成甲、乙、丙種隊，15、12、10 分，然後去年大家全面都，除了外島。那它們可能心態上無法調整。還有是 94 年的每個配給分方式是很高的，所以達成率都很高，幾乎每個地區局都是特優，像台中隊都是上千分的，那時候它們覺得很好拿分，也沒有設限什麼內陸、折半，我覺得這可能是造成他們覺得說對這考評越來越刁難查緝員，再加上說之前你有達到的話就會給團體獎金 10 萬塊，那現在沒有，我自己本身覺得署那樣子做事不好的，94 年每個隊都拿到特優，那是不是每個隊都應該要給 10 萬塊，但是他就礙於說，雖然說每個分數都有達到，但是那個品質沒有達到，用這種理由跟預算，一開始好像打 8 折，然後下半年沒錢又打了 5 折，所以如果我是查緝員，我也會覺得不舒服、不高興。你當初要我定這樣子，我達到你應該就給我糖吃，你不應該說你這麼容易就達到了，是不是我標準定了太低，所以說這邊就沒有給予，然後定了就修改，把他修的更嚴謹，然後獎金也受限制說那一組的第一名，就是有限制就對了，像首獎獎勵也是那一組的第一名有獎勵，然後後來今年也改了，獎金也取比例性。

Q:這是這幾年落差造成他們觀感的差異。但是現在的話不只情報分數審的很嚴格，然後內陸又減半，分數越來越難拿，壓力也越來越大，分數很難達到，這是這幾年落差才造成說不合理不公平的原因。

二、請問您對「海巡工作績效考評要點」實施成效的綜合評價為何？
能否激勵海巡人員士氣？能否提升整體的組織績效？

Q:考評要點實施，妳的綜合評價如何，你剛覺得說已達成率來說是蠻公平的，以妳業辦的這幾年海巡工作要點實施，能不能提升個人與組織的績效有沒有幫助，先就個人而言。

E:個人的話，撇開我剛剛說的那些，我覺得是會，但是配合局裡這套獎勵措施，署裡這套措施主要是針對主官。那局裡面配合他授權給地區局的話，你說我們定那個，在查緝員來看會覺得說，做不到就要記過一次，好像很重的處罰。可是相對的你來看，像我下半年，獎勵記功 180%以上，有 41 個人，其實很高佔多數的。可是這種績效，不是說想辦案拿好績效就一定做得到，他可能說，所以說他設計半年還蠻合理的。像之前可能是一季，時間太短，因為我的一個案子可能沒辦法突顯出來，那半年時間其實說長也沒有很長，但是也夠了。那你這半年的時間你去考核，我覺得會，因為有些查緝員它們還來跟我反應說他有沒有 180%，給他加油一下他就可以記功一次，我覺得是有激勵的效果。但是也許他們對於那個記過一次很感嘆，但是我們記過一次的其實還滿低的，30%以下，要是全局最後 5 名的查緝員，等於你兩個條件都要具備到才會處罰到你，那今天處罰到你，也不是說常常這樣子，你可能這半年因為某些因素，或是案子需要長期才能破，所以導致你績效很低的話，這個隊長都能幫你推保薦書，不見得會被記小過。

Q:所以說考評要點的激勵效果是有的，可是要配合地區局查緝員個人的，然後相輔相成，以妳的結論是對個人對整體的組織績效都有達到提升的效果，也達到激勵士氣的作用。

E:對。

五、為什麼約有七成的受訪者，對於「海巡工作績效考評要點」不認同能夠提升整體的組織績效，產生激勵效果提升士氣？

Q:經過量化的分析，基層大概有 7 成的受訪者不認同能夠提升組織績效，也不認同能產生激勵的效果，對於本身這個獎勵的實施，或是說沒辦法提升它們的士氣你有什麼看法？

E:你當初設計這份問卷是針對署這份考評要點，你並沒有提到說中巡局這部分，那如果說它們針對這個的話它們一定會認為，像我剛剛前面講的那些因素，以我自己來講，雖然我不是查緝員，某些方面還是不合理、不公平，譬如說我去開會的時候，其中有一個那個查緝那個走私活體烏龜的，之前好像是 1 隻 1 分，然後它變成保育類是 10 分，但是外來種他沒有規範到，現在又變成重量，那時候我有去爭取，爭取到最後署那邊還是不認同

Q:就是他那個獎懲基準表變來變去的，讓人家無所適從就這樣子。如果說大家好像分數拿的多，他就變的比較難拿。

E:像剛剛講的，如果容易拿分的，他會將你限縮，然後它還會給你覺得他好像有提高分數，譬如自式的槍不容易拿到的，他會提高，然後讓你們感覺說其實我對你們查緝員也是很好的。

Q:事實上不容易達到的它們提高，容易達到的，他反而壓縮。

E:所以這會造成普遍你的受訪者會覺得說真的不公平。這裡我想替署講一下話，其實我們看到的是自己的面，那署部所看到的是點、線、面整體的，包括海巡隊、總大隊他都考量進去。他也是擔心因為如果說你設計的太容易達到了，那每個人都往這方面走，那到時候是不是我們主要任務那就會走偏了。

Q:他們是有說每個署長要求的東西又不一樣，那署長的願景要他們落實，那落實的話就會做一些改變，那改變基層就沒辦法接受，它們也是盡量要說當一個橋樑，從裡面去取得一個平衡，好貫徹署長的面。所以說你認為他不公平是說，核分基準表會因為容易達到他就限縮，

那不容易達到他就又提高這樣子，那等於說那大家容易達到的越來越難做了。

E:對，所以說容易打擊到大家的士氣。

Q:其實我最近覺得說基層的績效都很差，那署裡面也在擔心，第一個就是傳承的部分，他認為一些老的學長退了以後，能力跟知識沒有傳達下來。

E:認養制度。

Q:師徒制度。第二個他是說有關說升遷結合的部分，績效的好壞被壓縮了。現在最主要是海研班。那大家都唸書就好了，幹麻拼績效。績效拼的再好，我還是一定要有海研班，所以你覺得是不是壓縮了海巡工作評估要點的功能。

E:這個認養制度我有跟學姊講過，我覺得這個效果不彰，你自己想你沒有待過外勤，今天我資深的學長，我自己要顧我自己的 15 分，我還要帶你這個學弟。當然我想說好阿，我們可以教你，可是礙於時間、礙於各方面，我當然事先顧自己才有可以幫你阿，我有跟他講過這個問題，我有跟他建議說，不然學姊其實你要反應在績效考評裡面。兩個分數是綁在一起的。他有覺得說綁在一起對資深的又不公平，然後還有可能菜鳥被欺負的更嚴重。而且事情都是他在做。

Q:他的誘因是我為什麼要交給他？

E:對。而且你認養制度沒有做一個配套措施，一定只是紙上談兵，你做到這個沒有什麼意義。

Q:而且他願不願意教他的話，這個影響因素有很多阿，包括它們兩個的互動、私人情誼，因為這種東西沒辦法有一個很明確的指導作為。他這個學長到底知道什麼，他願不願意放手給這個學弟，兩個人的互動是沒辦法書面或言語來教導的。你感情好不好，跟學長肯不肯教你，學長個性問題，還是學弟他吸收能力也有問題，外勤的人際關係的交誼，或許學弟根本就不適合工作每個人的個性，也是一個限制。

E:你剛提到的人事升遷，倒是可以建議署本部考量進去，因為文職目前是沒有研究所學歷的限制，軍職有。哪如果有的話我之前有跟學姊

說，那海研班應該不是採自願式的報名，既然你都一定規定說一定要海研班才能升分隊長，那你相對的是不是也要績效好才能進海研班，你讓海研班採自願性報名，我要報名我就報名，那我不想去我就不要去，就算我今天績效很好，可是他就覺得說我就沒辦法游泳，筆試過不了，之前也有保薦他去，可是他游泳過不了，明年就沒有保薦了，我覺得不應該這樣子。

Q:所以說海巡研究班的資格是以海巡工作要點的結論相結合。而不是說海巡研究班你搞海巡研究班，那你績效就歸績效，績效只是一個參考，那升不升遷還是看你學歷，當然造成落差。

E:只要不要低於 80，80 是還好，我只要不要低於 30，一個月只要做個 5 分，我半年做個 30 分，我就過關了，跟一個很積極的人他每個月做超百分比超 2、300 分，半年下來超 2、300 分，我當然會覺得不公平，但是我時間到了，到了升遷的門檻，我去受訓，受完訓回來我就等著升中校，他應該可以設計說你績效必須，至少你要升遷一定要 5 年，這 5 年你不能低於某個程度，你說你要求他都 180%以上太嚴苛了，每個人辦案的時間點可能會有落差，那你 5 年平均下來，它們自己要定一個 RANGE。

Q:畢竟升遷資格是有無到海研班來受訓的話，也是造成基層去年下半年跟今年上半年士氣低落的原因之一。

E:還有一個原因就是署那邊沈○○那個案子跟王○○多多少少有一點影響。你看它們兩個要升海研班，你這些中校、專員，佔著毛坑不拉屎，因為最近來講中校，專員跟分隊長都是中校，它們可能也有困難點，因為你都佔著，都沒有專員缺了，那查緝員沒得升，他也是有達到標準，他海研班也受過訓之類的，可是他沒有缺可以佔阿，所以說沈○○跟王○○我有問過，所以說他最近也在強迫大家去海研班，可是不去的還是不去，他是說他要簽給署長，要他們這些人還是要去考。只是去考，你要我去考好阿，我考不上你也拿我沒輒，所以要定的很完整，其實也很大困難，因為查緝員這麼多，每個人意見不一樣，也許考證上面覺得說與升遷來結合是很不錯的。可是查緝員績效

平平的人，他覺得說你不應該拿績效來限制我的升遷，他永遠的這種質疑。當然績效也是有加分效果就相對的提高，所以才有可能這麼快就升遷，雖然他沒有規定在裡面，可是無形中他也是佔了蠻重要的一部分。

三、請問您對「海巡工作績效考評要點」實施存在那些負功能影響與衝擊？（如選擇性辦案、績效掛帥、缺乏團隊合作等）為何會有負功能的產生？

Q:考評要點是嘗試性的規範你工不工作，有沒有績效，這種考評要點的實施，他會不會有負面功能的產生或衝擊，例如選擇性辦案、績效掛帥、還是缺乏團隊合作，因為其實我們犯罪偵查一個人是辦不了的。你覺得我們現在海巡工作考評要點，會不會有這種負面影響跟衝擊，就你認為？

E:用正面來比較還是單單只有負面？

Q:正面就是成效好不好。

E:以整體來講，其實要點，要是我來認為，要看查緝員本身。如果是比較混的查緝員，有沒有定這個考評要點可能那負面功能可能不會那麼大。那如果是本身就混的查緝員，他可能就會覺得說這考評要點，反正我只要分數 15 分，我不一定要來辦案我寫情報也可以，我寫專報也可以，我不要被處罰，一個月 5 分，雖然說現在情報也不是很好拿，但是我就是一個月寫個 20 件，最起碼也有 3~5 分，它們要辦案子我不去阿，我有績效了你們去就好了，所以就像你講的，也許就缺乏團隊合作，可是像對於這種人久了一樣會面臨到危機，就講台中隊...的例子，他之前不是也寫情報，之前給分給的比較鬆，現在越來越嚴格，現在不好寫，他就乾脆想去辦案子了，可是他去辦案子的時候又想說人家自組一個 team 了，你要進去大家都會想說你之前都是寫情報，就會有點排擠，他有跟我講過，我有跟學長講，那他每次都要寫情報，那我們找他出去他又說他家裡有事情，那什麼事情都不

能做，那績效又要分給他，情報他也不會分給我們，其實這些負面的影響就會蠻大的，像你自己講的績效掛帥，我總要顧到我阿，當初在查緝隊的時候我也跟學長一起去辦案，可是情報基本上都是各自寫自己的，不太可能會分給別人，可是相對的我有去辦案，也有寫情報，我的分數比學長高，那學長心理就會不舒服，那你無法獨立辦案，你就沒辦法在這個 TEAM，你就會越來越消沉。

Q:所以你覺得說負面功能是存在的？

E:一定有的。

Q:那你剛剛講說他為什麼會有這負面功能，可能就是講說制度本身產生的嗎？還是人的因素，你剛才講的好像是人重於制度，他的心態如果是積極做事的，這考評要點對他根本不受影響，如果他是很被動的，就被考評要點壓縮、約制他才會肯做。

E:今天就算考評給他定的在鬆，誘因再大好了，可是他本身的個性就不是這樣，你以陳慶龍來講好了，他不做就不做阿，外勤就不是做這些事情，他一開始的觀念就是覺得這不是我應該要做的，所以他才是產生負面功能最主要的因素。

Q:所以說功能產生以人為主、制度其次的。那在現有的環境一定是有這些負面功能負面，每個單位影響程度都不一樣。這個單位會有這個情形，另一個隊就不見得會有這個情形。所以說合作不合作跟這個負面功能的產生深或淺是在於它們隊的一個環境裡面。

E:還有隊長、分隊長帶領的方式也有差。

Q:他是說很深入的介入來領導這些查緝員，還是任由查緝員它們自己去發展，自己去配合，都會有影響到這些負面功能產生，而不是這個制度。

E:我是覺得這個制度是全面性的，不是針對說某個查緝隊或長官來設計的，他是考量全面性的，今天就算它設計的再好，再有誘因，我相信還是有些人不會去做的，所以說整體上其實他並不是一設計就不讓你來修改，那這個要點就真的很糟糕。

Q:所以說他每個負面功能的影響深淺不一，那制度所產生的負面功能衝擊也是不一定的，如果說以前來講，可能是制度會導致選擇性辦案可能就會比較多，像你剛剛講的，那個槍械分數比較高，那我們可能就會選擇在槍械那邊經營，那像你剛剛講的安康專案走私烏龜，變成算斤算量的分數很低，那我們當然朝分數比較高的。

E:就是看性質，負面也是很多，但是你就看哪個制度影響的多，可能就是制度導致的，那如果是人為的因素，可能就是人為導致這個負面的效果。

Q:那你覺得降低或解決，或是說把各隊這負面功能去最少，你最主要方式有什麼管道。例如說訓練、教育。因為制度無法完全碩造一個人的行為。

E:教育其實也蠻像認養制度，不過我怕還是會有負面效果，如果你說教育那些，以文職特考來講，我們也受訓了一年，實務性也都有了3個月，也許我會覺得我們那時候的，靜態的受訓太散太多了，反而是你外勤的實務性應該要多一點，可能效果會比較高，你教育訓練你要看是什麼性質，你如果每次都是在那邊聽那些法律，說實在你外勤幫助也不大。

附錄 13：深度訪談紀錄【A3】

中央警察大學 李宗勳博士訪問紀錄

時間：九十六年五月二日 下午十六點—十八點

地點：台中市春水堂東海店

參與人員：A3 李宗勳博士(E)、陳正忠(Q)

附註：本訪問有接受錄音

.....
一、請問您對海巡署所實施「海巡工作績效考評要點」制度設計之合理性與公平性看法為何？如何能增進制度設計之合理性與公平性。

Q:老師之前做海洋及海岸巡防業務績效模式建立研究，是以三個面向來做設計。那我是以單獨以海巡工作考評設計的情形，在不同的文化，不同的地域環境，受訪者他的看法，第一面是他正面的一些績效，另一面是他負面功能產生的可能性，有無問題的產生，那我現在已經做好問卷的部分，那問卷有統計一些數據出來來，最主要是說，這兩天有訪問署裡面的偵辦人與地區局的偵辦人，政策跟實務事實上是有一點落差。

E:雖然你說這篇是以工作績效考評要點為主，研考會的中程計劃，人事行政局的考績獎金都不是你的重點。在談論實務的時候，甚至最後建議裡面，也不要把那兩個完全切離，譬如說你的海巡工作績效考評要點，你的核心目標一定會跟你的施政中程計劃一定不能脫軌的，如果在中程計劃裡面，不要訂定太抽象了，是可以真的轉化成你這個工作績效考評，而且工作績效考評中有施政計劃為本的話，比較不會偏，不會因為某個署長換了，因為那個東西是有 2~4 年的期限，他的穩定度比較夠，這個是一個。然後縱使現在人事行政局的績效獎金被立法院刪掉了，沒有錢，但是那個精神還在，那個東西可以打破就是一般外勤在講的，上級要吃什麼，下級就端出什麼菜，人事處都覺得做到最好，他對你們的工作有什麼貢獻？除非說人事處在整個推動過程裡面，有激勵到你外勤工作的績效，那他當然可以拿得獎金，所以

我的意思是說，企劃處的原先到外勤做，然後到內勤，他還是要有些連結，是現在連結做的不好，還可以在精進，那連結的目的要轉化一些，轉化的目標是什麼，我們都還可以在談，所以你這裡面，目前制度設計的公平性跟合理性，到目前訪談為止我覺得我們的海巡署是很重視績效評估的，也一直在修訂、精進，有這個意願。因為你那個裡面都是以績效為導向的，所以他當然會一直被要求。那裡面的合理性，就像我所講的，我再研究過程裡面發現，你們很有企圖心，很有概念，但是績效評估的工具是有落差，甚至評估的工具評不出那個概念。就是說上面說的很好，可是到的基層我怎麼知道你要怎麼做，而且我覺得你不公平，比如說只有大陸偷渡客抓到才算，為什麼越南的不算，這種講不出理由也不能讓我信服，可是我想是那個概念，績效評估概念有，但是工具應用還不夠。尤其是在更基層的地方我才主張說你們的基層應該辦一個績效管理的信念座談會，而不能由你們的情報處及企劃處去宣導，外面的懂你們的學者去幫忙，如何增進制度設計合理性跟公平性，我可以給你一個概念，現在我們在講「人力資源」，所以你有個平等的核分制度，你有一個平等的配置，還有一個平等的考核，這樣的人力資源發展出來，沒有這樣的一個人力平等的概念當作價值，當作一個發展的過程，我認為那個人力資源都會有問題。如果這樣講，海巡的工作績效考評，我也認為是一個公職考評制度當核心，你要有一個公平的指標，公平的獎勵，現在就是如何把這個公平可以轉化成一種可以操作的，我覺得可以再思考一下。

二、請問您對「海巡工作績效考評要點」實施成效的綜合評價為何？
能否激勵海巡人員士氣？能否提升整體的組織績效？

Q：老師請問在接受委託研究案的過程中，對於考評要點實施成效您的評價是怎樣。

E：對於海巡工作績效實施的成效綜合評鑑，我覺得大體來講，那個整個大的面向問題不是很大，但是現在就是有些我參酌警政署還是調

查局我發現警政署名目沒有像你們這麼細，他有自我彈性的空間，它們好像又譬如馬祖那個，有一部份績效不算，你們有個別考量，我是覺得那一部份的彈性可以在參考，因為警政署最重視績效的單位，所以看看它們怎麼做，甚至有些調查局，它們有關新聞運用，它們跟警政署就不太一樣了，我是覺得那些友軍單位的制度可以參考看看。

Q：老師請問您認為考評要點能否激勵海巡人員士氣？

E：是不是可以激勵海巡人員士氣，還是回到我剛剛講，當有公平性、公平獎勵的時候當然是有的。現在看起來好像有些沒有被激勵到，現在沒有做到不表示做不到，現在做不到的，用我剛剛講的人力資源核心概念跟人力平等，績效考評的核心概念就是績效平等。

三、請問您對「海巡工作績效考評要點」實施存在那些負功能影響與衝擊？（如選擇性辦案、績效掛帥、缺乏團隊合作等），為何會有負功能的產生？

Q：老師就您對海巡署的瞭解，該考評要點的實施有無存在那些負功能影響與衝擊？

E：你說有沒有負面功能跟衝擊，我想是這樣，你怎麼什麼工具、什麼東西，他就端什麼東西給你，所以還是要回歸到，它們為什麼要選擇性辦案，它們為什麼可以缺乏團隊精神，是不是你的制度就可以允許他這麼做，或是誘導他這麼做，譬如我們現在講的那個巡防區，那個基本上我也覺得，目前沒有績效是因為制度本身沒有給資源，你叫這個人去做事沒有給他兵，沒有給他錢，那其他人就不會配合他了，所以我覺得是，到目前還沒給他做大的時候不要給他做小，這個巡防區目前還沒有到位，所以當然他沒有發揮功能，不管以後講分署什麼的，那個還是一樣的概念，當你分署不給該有的領導權、預算權、獎勵權，那他會有什麼作用，我覺得不要看大的東西，先檢討現有的制度跟機制，我們是不是有資源到位，是不是有給他操作的空間，可是我現在給你一個新的概念，任何新的制度都要看有沒有「治理成

本」，他有那個治理成本嗎？他有沒有那個週轉的空間，我覺得都要重新檢討，我覺得巡防區也沒有治理成本，更沒有什麼週轉空間。

四、為什麼約有六成受訪者，對於「海巡工作績效考評要點」制度的設計認為是不合理的，也未考量所處環境之公平性？

Q：老師請問為什麼經我問卷統計發現，有六成受訪者不認同制度設計之合理性與公平性，縱使署本部承辦人表示已盡力考量了？

E：你說為什麼有 6 成受訪者對於制度不合理，我是覺得，我發現在你們單位，中上層的概念都沒有問題，比較基層的還是有本位主義，譬如中部我們這邊不能績效掛帥，我們這邊都是永安漁港，問題是你們端故事出來阿，你有沒有把這些它們可以接受的一種績效，你不能一直指個別性，你要講這東西跟北部的什麼東西是很像的，你要自己去找可以轉換的對象，我這個跟那個績效比較不一樣，漁民服務很像，譬如我幫他找到漁具，我幫他救火，那不是一樣嗎。這種轉化不能要求評鑑單位，是要求被評鑑單位的轉化，轉化一個人家看的懂而且可以接受的指標，我覺得這種責任不能說它們都不懂，你是講你的個別性在哪裡，為什麼參加個別考量合理性在哪個地方，我覺得那是各個基層單位要做的，因為中央他當然要大同小異，那你現在大異小同不對，那這個小異要怎麼轉換，我覺得這一部份是基層裡面他應該要多做這一部份的工作，因為整個建議裡面我聽他們講話，可是它們也要做一些功課。

五、為什麼約有七成的受訪者，對於「海巡工作績效考評要點」不認同能夠提升整體的組織績效，產生激勵效果提升士氣？

Q：老師請問為什麼有七成受訪者不認為考評要點能夠提升績效，該制度設置的目的不是要提升績效嗎？

E：為什麼 7 成受訪者對於海巡工作績效考評要點不認同，不認為能夠提升整體的績效，我在想可能是現在，你們這幾年領導者行政首長一直換，領導風格有相當大的不一樣，譬如我們許署長帶的時候，它比較做海上服務，但是到了王署長，因為他警政署署長，他重視的是治安的整體安全，所以這樣的一個整體轉換過程裡面，確實會讓基層無所適從，我們本來就是要能端績效，另外你也要能做長久的，你們這個單位比較核心的還是要做，但是我覺得可能，你透過你研究，你本身也是在彰化這邊海巡隊服務，你可以去折衝看看，這樣的受訪者不認為提升，但是績效考評就是要提升績效，那為什麼會這樣，你可以從中去了解癥結在哪裡，如果從基層來看，可以如何做他才可以說，有做到署長的績效也有做到自己的績效，其實一個觀念是什麼，你們現在的人事輪動跟人事考評，那個有點問題尤其是洋的這一部份，根本沒什麼缺，那新人也沒什麼缺，現在我的意思是說除了那個整體結構的職位以外，可不可以從信念，還是在去進修，從這個地方去推薦好的人，也是當作一種提升士氣，不要去看那個有限的位子，那只是遙遙無期，其實巡防區當初就是要讓岸的一些人力流通到洋的，所以現在形式上流通，還沒有實質上真的交流，那個都還可以在考慮，所以我才覺得你現在問的，該如何解決，你這篇論文，你要思考一下，看看我們做的成果，再加上你有熟悉這個，你可以分短、中、長程來計劃。這個大概是我總體給你的一個回顧。

（本訪問到此結束）

附錄 14 政策建議彙整表

序次	問題與來源	建議內容要點	期程	備註
一	海巡人員身份屬性不同對問卷各構面看法呈現顯著的差異性。(問卷結論)	建議可擴大海巡情報體系「內外勤輪調」，以減少對績效考評要點認知的歧見，並以教育訓練拉近彼此的差異。	近期	
二	分組訂定受考基數、成績等級、獎懲基準、未盡公平性與合理性。(問卷結論)	現行績效配分未充分考量地區差異與單位特性，建議可因應地區的特性，保留部份項目與及格基準之「核分彈性」。	近期	
三	基層海巡人員對於考評要點認為無法提升績效，激勵的效果及提升工作士氣。(問卷結論)	應加強溝通與宣導，招開大型「政策宣導會」，盡量聽取基層人員意見，意見的處置作為給予適當的回應告知處置情形。	近期	
四	單位首長對績效管理的重視與態度，影響績效的好壞。(問卷結論)	單位首長各級幹部，可借由開會、講習建立一致性績效觀念，並對幹部加強「責任賦予」。	近期	
五	各地區巡防局訂定查緝員獎懲規定標準不一。(訪談紀錄)	考評要點雖授權各地區巡防局訂定獎懲規定，但須要求「標準一致」，以免影響考評要點之公平性，影響激勵效果及整體士氣。	中期	
六	目前考評要點與人事升遷制度的連結度不足。(訪談紀錄)	在人事升遷以海巡研究班受訓後為條件，將原本績效導向的績效文化變成學歷導向的文憑文化，建議應加重績效評估結果在人事升遷上之應用。	中期	
七	為落實資深成員知識傳承，資淺成員學習成長即須回歸制度面。(訪談紀錄)	建議可研究「平衡計分卡」，將成長與學習指標納入績效評估制度中。	中期	
八	海巡署當前面對迫切「經驗傳承」的問題。(訪談紀錄)	利用績效「標竿學習」，嘗試找出績效卓越的組織成員設定為標竿，學習卓越的理由，以提高查緝績效。	中期	

序次	問題與來源	建議內容要點	期程	備註
九	欲求公平性，尚需先解決立足點之不平等。 (訪談紀錄)	制訂「海巡人員人事管理條例」，有效達成「同工同酬」及「人事任用管理一元化」之目標，使得基層工作人員立足點相等。	長期	
十	分離的次級文化與多層級組織階層使得績效管理無法落實。 (訪談紀錄)	要改變組織文化，必須藉助社會運作機制以改變員工的信念與行為，使其直接連結到組織的績效成果上，全體上下將績效當作工作哲學與態度的績效文化願景。	長期	
十一	目前考評要點與行政院二套績效評估機制尚未連結。 (訪談紀錄)	建議連結轉換三套系統以利相互結合，減少相關評估的成本。	長期	

本研究自行整理。

附錄 15 海岸巡防機關海巡工作績效考評要點

中華民國 92 年 12 月 8 日署情五字 0920020686 號函訂頒
中華民國 94 年 1 月 7 日署情一字 0940000575 號函修頒
中華民國 94 年 8 月 16 日署情一字 0940012594 號函修頒
中華民國 95 年 3 月 20 日署情一字 0950004037 號函修頒
中華民國 96 年 2 月 26 日署情一字 0960002758 號函修頒

一、行政院海岸巡防署（以下簡稱本署）為考評所屬機關（中心、單位）海巡工作執行成效，特訂定本要點。

二、受考評對象：

- （一）第一組：海岸巡防總局（以下簡稱海岸總局）各地區巡防局。
- （二）第二組：各巡防區。
- （三）第三組：海洋巡防總局（以下簡稱海洋總局）偵防查緝隊、海岸巡防總局各地區巡防局所屬機動查緝隊。
- （四）第四組：海洋總局各海巡隊、直屬船隊。
- （五）第五組：海岸總局各地區巡防局岸巡總隊、岸巡大隊。

三、考評項目如下：

- （一）海巡安全情報。
- （二）查緝走私。
- （三）查緝非法入出國。
- （四）專案工作。
- （五）取締非法及越區捕魚。
- （六）取締破壞海洋海岸資源。
- （七）救生救難。
- （八）其他。

四、本署依據各考評對象受考基數，以本署核分當時之日期，每半年統計成績辦理評比作業。

前項受考基數、成績核算方式、核分基準如附件一、二。

第一項成績統計期間，上半年自前一年十二月一日起至當年五月三十一日止，下半年自當年六月一日起算至十一月三十日止。

本署管轄區域外破獲之案件，由受考評對象自行移送者，依前項核分基準核予實得總分百分之五十。

本署配合其他機關破獲之案件，主辦機關移送書或相關文件載明由受考評對象提供情資者，核予實得總分百分之二十，核分上限為一百分；非提供情資而實際參與協辦者，核予實得總分百分之十，核分上限為五十分。

五、同一案件有協辦單位者，其核分配比應由主辦單位協調協辦單位，依案件情資及實際出力情形分配之。

分配核分比例遇有爭議時，應由主辦單位主官（管）協調協辦單位正（副）主官（管）協商解決；再有爭議時，由主辦單位報請巡防區協調分配，如仍有爭議則層轉上級協調分配之。

前項爭議案件之處理應於一個月內完成，逾期不予核分。

六、本署得依海巡任務重點、執行海巡任務能量、轄區特性及專案任務期間，調整受考基數或核分基準。

七、考評成績及獎懲基準如下：

（一）成績等級：

- 1 特優：達成率達百分之一百八十以上者。
- 2 優等：達成率達百分之一百六十以上，未滿百分之一百八十者。
- 3 一等：達成率達百分之一百四十以上，未滿百分之一百六十者。
- 4 二等：達成率達百分之一百二十以上，未滿百分之一百四十者。
- 5 三等：達成率達百分之一百以上，未滿百分之一百二十者。
- 6 四等：達成率達百分之八十以上，未滿百分之一百者。
- 7 五等：達成率未達百分之八十者。

（二）獎懲基準：

- 1 考評成績列為特優之機關首長記功一次；特優之巡防區、單位發給團體工作獎勵金新臺幣十萬元整，巡防區召集人、單位主官（管）記功一次。

2 考評成績列為優等之機關首長嘉獎二次；優等之巡防區、單位發給團體工作獎勵金新臺幣八萬元整，巡防區召集人、單位主官（管）嘉獎二次。

3 考評成績列為一等之機關首長嘉獎一次；一等之巡防區、單位發給團體工作獎勵金新臺幣六萬元整，巡防區召集人、單位主官（管）嘉獎一次。

4 考評成績列為二等之巡防區、單位發給團體工作獎勵金新臺幣四萬元整。

5 考評成績列為三等之巡防區、單位發給團體工作獎勵金新臺幣二萬元整。

6 考評成績列為五等且名列各組最後一名者，機關首長、巡防區召集人或單位主官（管）申誡一次處分。

受考評對象之考評成績達前項獎勵基準者，團體獎勵金取該組最優前四分之一辦理獎勵。

受考評機關執行本署核定之專案工作成效不彰者，考評成績雖達第一項獎勵基準，得由權責長官核定後，取消或降等核予獎勵。軍職人員所需獎勵績點，由本署年度下授各受考評對象之獎勵績點中支應，受懲處個人由各權責機關自行檢討辦理。但重要軍職主官應核予「事蹟存記」者，依相關人事法規辦理。

受考評對象如有爭功諉過或未依相關規定辦理之情事，致生不良後果經查證屬實，除追究相關責任外，該案考評成績不予列計。

八、暫不評比而以工作成效總量評鑑之單位，依其工作成效每半年辦理評鑑，核發團體工作獎勵金，不適用本要點第二點、第四點第二項附件一、第七點之規定。

前項評鑑單位、評鑑基準、成效核算方式、獎勵基準如附件三。

九、本署及所屬機關得對業務相關人員依執行工作成效、對各單位指導及策進作為辦理獎懲。

十、本要點團體工作獎勵金，由本署相關經費項下列支。

十一、本要點考評項目所需資料，須於案件移送（處理）後三日內輸入本署資訊系統，其相關佐證資料於移送（處理）或鑑驗報告接獲後十日內送達本署，逾期不予核分，本署於資料送達後十日內完成核分作業；其成績之統計除另有規定外，以系統內之資料數據為準。

遇有第五點第二項及第七點第五項情形之案件，得於協商結果確定後再予辦理核分作業，不適用前項規定。

利用不當方式偽、變造系統資料及核分，該筆資料以零分計算外，並依相關法令懲處。

附錄第 16 海岸巡防機關海巡工作績效考評要點核分基準表

考項	評目	區分	類別	核分	說明
海巡安全情報	專報		提報各類國家性會議	每件 25 分	一、情資經發現下列缺失，扣分基準如次： 1 捏造情資影響本署任務之遂行者：追扣原核分 4 倍。 2 捏造情資影響相關部會遂行任務者：追扣原核分 3 倍。 3 情資內容錯誤或抄襲者：追扣原核分 2 倍。 4 重要狀況未續掌握蒐報者：追扣原核分 2 倍。 5 重要狀況迄未掌握蒐報者：追扣主責單位 10 分。 6 情資內容要件不全者：扣 3 分。 7 虛掛諮詢（人脈）代號者：追扣原核分 1 倍。 8 情資經指導未依時限回報者：追扣原核分 1 倍。 9 依據情資偵破案件，經查有虛偽、造假等不實情事者，除追回原核分外，單位主官（管）連帶檢討議處。 二、日報經轉國安局獲採編者，追加原核分 1 倍。 三、強制出境案件係指金門、馬祖地區查獲大陸漁民越界捕漁或從事毒、電、炸魚等違法行為，遭本署帶案處置收容後，執行原（併）船遣返者。 四、未經採用存參者不予核分。
			編報國家安局或其他相關部會運用	每件 20 分	
			提報本署重大性會議	每件 15 分	
			一般性採編	每件 10 分	
			併案參用	每件 2-5 分	
	日報		當週情蒐要項採編	每件 7 分	
			非常週情蒐要項採編	每件 5 分	
	反映資料		經查證屬實單整可提供後續運用者	每一則 2 分	
	併參資料		經查證屬實單整可提供後續運用者	每件 1 分	
	反滲透		偵破反滲透案件	專案議獎	
	強制出境案件			每人 1 分	
	清詢工作		前運作業、週報	每件 0.5 分	
			月報	每件 5-7 分	
			危安狀況反應或個案報告	每件 5-10 分	
			清查表	每件 0.5 分	
			發掘仲介案	每件 2 分	
			發掘雇主、藏匿者	每件 2 分	
			發掘載運、接應	每件 2 分	
			每月線索交查統計表	每件 3 分	

查緝走私	查獲毒品走私案件	第一級毒品	10 公克 5 分	<p>一、查獲毒品案件，須送囑託機關鑑定後，於鑑定報告書、人犯收執聯及送贓（證）物庫收執聯送達後始依其純質淨重核分；鑑定後之純質淨重未達 10 公克者，依比例核分。</p> <p>二、查獲毒品案件之製造、運輸、販賣者每名嫌犯加核 10 分；查獲意圖販賣而持有毒品者，每名嫌犯加核 3 分。</p> <p>三、罌粟株體每 2 株核予 1 分；大麻株體每 3 株核予 1 分，但株體未達 10 公分或未存活者，不予核分；查獲罌粟種子每公斤核予 10 分，大麻種子每公斤核予 7 分（均需經鑑驗具發芽能力）。</p> <p>四、提供情資於境外偵破跨國性毒品案件，每案加核 100 分，另以查獲毒品重量 40% 計算核分，半成品（液態）以查獲毒品重量 10% 計算核分；若能提出查獲案件之純質淨重證明者，依查獲毒品之純質淨重核予實得總分。</p> <p>五、協助其他機關（單位）共同偵破跨國性毒品案件，每案核分上限為 100 分。</p> <p>六、查獲或拾獲無主走私違禁品（毒品），核予實得總分 20%。</p> <p>七、查獲製毒工廠者，另加核 100 分。</p> <p>八、查獲利用水上運輸工具於海域（岸）非法運輸毒品案件，經主管機關判定沒入（收）者，每案加核 100 分。</p>	
		第二級毒品	10 公克 2 分		
		第三級毒品	10 公克 1 分		
		第四級毒品	10 公克 0.5 分		
	查獲槍砲彈藥走私案	查獲槍砲彈藥走私案	制式長槍（含霰彈槍）	一枝 100 分	<p>一、查獲槍、彈案件，須送請囑託機關鑑定，於認具殺傷力之鑑定報告書送達後始予核分。</p> <p>二、查獲槍、彈案件之製造、運輸、販賣者每名嫌犯加核 10 分；查獲持有槍枝者，每名嫌犯加核 3 分。</p> <p>三、查獲或拾獲無主走私違禁品（槍械），核予實得總分 20%。</p> <p>四、查獲利用水上運輸工具於海域（岸）非法運輸槍械案件，經主管機關判定沒入（收）者，每案加核 100 分。</p> <p>五、提供情資於境外偵破跨國性槍械案件，每案加核 100 分。</p>
			手榴彈	一枚 50 分	
			制式短槍	一枝 50 分	
			改造、土製槍枝	一枝 20 分	
			空氣槍、漁槍、十字弓	一枝 3 分	
			砲（炸）彈	一枚 20 分	
			土製炸彈、爆裂物	一枚 10 分	
子彈			每發 1 分		
改造子彈			每發 0.5 分		
炸藥			10 公克 1 分		
雷管	一支 2 分				
查獲農漁畜其他產品	查獲農漁畜其他產品	菸	500 包 2 分	<p>一、本項需以海關緝私條例、懲治走私條例或菸酒管理法涉及走私行為態樣，移（函）送，始依本項類別標準核分。</p> <p>二、查獲菸、酒、農漁畜產品，須送請點收機關點收取得證明文件及移送書送達本署後，始予核分。</p> <p>三、獲或拾獲無主貨品，核予實得總分 20%。</p>	
		酒	10 公升 1 分		

		農漁畜產品	50 公斤 1 分	
		其他走私物 品其市價達 新台幣壹拾 萬元(含) 以上者	新台幣每壹 拾萬元 0.5 分	
入出國 查緝非法	出國 查獲非法 案件	每名偷渡犯 20 分 (有隨 案查獲國人案件) 每名偷渡犯 10 分 (未查 獲國人案件)		一、本項須於筆錄、移送書、人犯交接單送達本署後始予核分。 二、嫌犯(含雇主及涉案船長、船員等)，每名加核 10 分。 三、獲利用水上運輸工具於海域(岸)非法載運偷渡犯，經主管機關判定沒入者，每案加核 100 分。 四、破獲非法入出國案件幕後集團者，每案加核 100 分。 五、本署管轄區域外破獲之案件，依本項核分基準核分。 六、非法入出國集團係指集團成員跨越岸海及內陸，以船筏或車輛為交通工具，成員間縱向有犯意聯絡，橫向間有行為分擔，共同以達成非法入出國為目的之組合，經查證屬實並移送法辦者。
查緝人口 販運	查緝人口 販運 案件	每名被害人 20 分 (有隨 案查獲嫌犯案件) 每名被害人 10 分 (未查 獲嫌犯案件)		一、查獲符合人口販運之案件，每案加核 100 分。 二、查獲嫌犯每名加核 10 分。
專案 工作	查獲偽鈔 案件	海上、 岸際查 獲偽鈔 案件	偽鈔成品或半成 品每 5 萬元 (含)核 1 分	一、本項須於偵詢筆錄、移送書、扣押物品目錄表(影本)送達本署後始予核分。 二、由海上、岸際查獲走私偽鈔案件而追查之內陸相牽連案件，其屬製版印刷類偽鈔工廠者，加核 300 分；其屬影印或列印類偽鈔工廠者，加核 100 分。 三、破獲偽造外幣案件，依獲案當日外幣匯率折算新台幣幣值後，再依本規定核分。 四、在海上、岸際查獲或拾獲無主走私偽鈔案件，核予實得總分 20%。 五、查獲利用水上運輸工具於海域(岸)非法運輸偽鈔案件，每案加核 50 分。 六、內陸查獲偽鈔案件非本署權責，不予核分。
	查獲仿 冒案件	海上、 岸際查 獲仿 冒盜 其押 市新 壹元 (含) 以上 者	每壹拾萬元 4 分	一、本項須於偵詢筆錄、移送書、扣押物品目錄表(影本)送達本署後始予核分。 二、辦理侵害智慧財產權案件，市價估算須檢附相關公會或業者之估價證明 三、在海上、岸際查獲或拾獲無主仿冒案件，核予實得總分 20%。 四、內陸查獲仿冒案件非本署權責，不予核分。
	掃除黑 金行動 方案		署核定 列管之 專案 目標 每名 核 50 分	一、掃除黑金行動方案案件需逐級陳報經本署核定列管，如以刑事案件移送者，需移送卷證資料送達本署後，始予核分，如事證尚有疑義者，需俟起訴後始予核分。

		專案目標以外之同案共犯每名核20分	
越區捕魚暨取締非法暨	取締大陸或外籍船隻越區捕魚	台灣本島海域帶案每船10分	<p>一、帶案須於偵訊筆錄及漁具、查扣之漁獲扣押清單送達本署後始予核分。</p> <p>二、驅離須有驅離船隻之錄影、照片（攝照影日期、船名或編號、船身全景）、執行驅離艦艇筏之航跡圖及臨檢紀錄表，並經所屬機關核校後，送達本署始予核分；凡有海象不佳或其他因素無法登檢時，得免附臨檢紀錄表，其餘驅離程序之佐證資料仍須完備。</p> <p>三、金門、連江地區各執行單位以執行驅離為原則，另需確保在不引起衝突及造成執行危險情況下，始得以帶案方式處理。凡因帶案處理，引起任何衝突或不良效應，影響本署形象，該單位半年之成效總量評鑑結果不予獎勵，單位主管（管）提出檢討報告。</p>
		金門、連江海域帶案每船3分	
		台灣本島海域驅離每船1分	
		金門、連江海域驅離每船0.2分	
取締破壞海洋海岸資源	處理油、化學物或質質之虞逾七公噸之重大海洋污染案件	專案核分	<p>一、本項須於移送文件送達本署後始予核分。</p> <p>二、處理重大海洋污染案件係指棄置廢棄物、有害物質或其他經中央主管機關公告之物質污染海洋（岸）之案件遭移送地檢署偵辦或函送目的事業主管機關裁罰新台幣三十萬元以上之案件。</p> <p>三、處理一般海洋污染案件係指函送目的事業主管機關遭裁決罰款之案件。</p> <p>四、查獲重大非法毒、炸、電魚案件係指以船（筏）上之發電機、電纜線、鐵架，及拖網、通電入海（水）捕魚；以船（筏）載運毒、炸藥，從事毒、炸漁之案件。</p> <p>五、查獲一般非法毒、炸、電魚案件係指以人力或其他浮具載運電瓶、電漁棒、通電入水（海）捕魚；以人力或其他浮具載運毒、炸藥，從事毒、炸漁之案件。</p> <p>六、查獲違反海洋、岸際生態及環境保護案件係指盜採砂石、伐木、違反馬祖列島 燕鷗保護區管制事項及其他查獲違反海洋、岸際生態及環境保護案件。</p> <p>七、凡移送各地方法院之刑罰案件，嫌犯每名加核5分，惟行政裁處案件嫌犯不予核分。</p>
	處理油、化學物或質質之虞達一百公噸之重大海洋污染案件。	每案100分	
	處理油、化學物或質質之虞未達一百公噸之重大海洋污染案件。	每案50分	
	處理重大海洋污染案件。	每案30分	
	處理一般海洋污染案件。	每案10分	
	查獲捕殺海洋保育生物案件	每案30分	
	查獲違法以滾輪或焚寄網捕魚破壞海洋生態案件	每案30分	
	查獲重大非法毒、炸、電魚案件	每案30分	
查獲一般非法毒、炸、電魚案件	每案10分		

	處理、搶救保育類生物案件	每案 30 分以下		
	查獲違反海洋、岸際生態及環境保護案件	每案 5 分		
	查獲其他違規捕魚	每案 2 分		
處理海域、海岸災難救護案件及服務工作	冒生命危險深入災害現場救援	每名 30 分	<p>一、處理海域、海岸重大災難救護案件專案核分。</p> <p>二、因在勤或接獲通報出勤，均以救難、救生結果論定績效。</p> <p>三、本項核分須有救助或處理之結果，並檢附勤指中心初、結報、現場相片等資料證明確由本署執行單位執行之佐證資料始予核分。</p> <p>四、處理一般海上失火案件係指協助戒護、噴水滅火等，無危及執勤人員生命安全之虞之情形。</p> <p>五、搜尋落海失蹤人員勤務遇海上陣風達蒲福風力表八級（含）以上，每滿 24 小時另加核 10 分。</p> <p>六、執行漁船（筏）失去動力拖救，依本署「海難救護作業手冊」規定，執行民船拖救應符合「立即性危險」及「緊急救助」之要件，且在執勤人員、艦艇無傷亡及損壞之情形，始予核分。</p> <p>七、處理一般岸際失火案件如草叢、漂流木失火等不予核分。</p> <p>八、一般服務案件不予核分。</p>	
	搶救重大災害，不畏艱苦，積極搶救人命	每名 10 分		
	深入火場搶救（處理）重大海上失火案件	每案 30 分以下		
	處理一般海上失火案件	每案 10 分以下		
	處理一般岸際失火案件	每案 2 分以下		
	處理海事糾紛案件	每案 10 分以下		
	處理漁事糾紛案件	每案 3 分以下		
	漁船（筏）失去動力拖救	每案 10 分以下		
	搜尋落海失蹤人員勤務	達 24 小時		每案 3 分
		達 48 小時		每案 6 分
		達 72 小時		每案 8 分
	處理打撈浮屍案件	處理		每具 10 分
		報驗		每具 15 分
	海巡艦艇協助法定傳染病患運送	每名 10 分		
海巡艦艇協助、戒護病患送醫	每名 3 分			
海巡服務工作	每案 3 分以下			
其他	海域、海岸偵破殺人、海盜、縱火、挾持等重大刑案及重大竊盜案件	每名 50 分	<p>一、本項須於移送（函送）、人犯移送資料、筆錄或其它佐證文書資料送達本署後始予核分。</p> <p>二、有關防逃專案對象須經本署核定為準，每案核分以 500 分為上限。</p>	

查獲重大刑案 (最輕本刑五年 以上有期徒刑) 通緝逃犯	每名 20 分	三、非本署管轄區及內陸查獲者，核予實得總分 20%。
防逃專案對象	每名 100 分	
海域、海岸查獲 一般刑事案件及 刑案通緝逃犯	每名 10 分	
署核定之專案勤 務工作	三天以內核 5 分 四至六天核 8 分 七至十天核 10 分 十天以上依說明 二辦理	一、有關專案勤務，以奉本署核定且未發生危安狀況者為限，目前計有遠洋漁業巡護專案、萬安演習、海安演習、漢光演習及其他經報署核定之專案勤務工作。 二、專案勤務工作未逾三日者，需依計畫完成勤務始予核分；逾十日以上者每增加十日加核 5 分，不足十日之部分依比例核算。
處理海 域、海岸 陳情、抗 爭活動勤 務	海域 陳情、抗議船筏 25 艘以下核 10 分 25 至 50 艘 20 分 50 至 100 艘 50 分	處理海域、海岸陳情、抗爭活動勤務須檢附安全維護計畫、蒐證資料、照片及結案檢討報告始予核分。(處理與本署職掌有關之內陸陳抗事件，比照處理海岸陳情、抗爭活動勤務基準核分)
	海岸 陳情、抗議人數 50 人以下核 10 分 50 至 100 人 20 分 100 至 200 人 50 分	
特殊突發重 性海域大專 案	監控或驅離大陸及外 國公務船舶 協助國防部監控或驅 離大陸或外國軍事艦 艇	一、發現目標時起算，以 24 小時為基準每案 10 分，連續勤務每增加 24 小時，加核 5 分，至接獲結束勤務命令截止。 二、執勤時遇海上陣風達蒲福風力表八級(含)以上，每滿 24 小時另加核 10 分。 三、每件偵蒐資料經審核採編者另核 5 分。 四、監控、驅離及戒護等勤務，均須檢附勤務艦船航海日誌、勤務結束命令及與被監控、戒護船舶之航行描跡圖、錄影、照片，並經業管單位驗證後，始予核分。 五、偵蒐須檢附勤務艦船航海日誌、勤務結束命令、航行描跡圖、偵蒐標的錄影及照片，並經業管單位驗證後，始予核分。
	偵蒐或監護海上人工 設施或相關船艦作業	
其他案件	每案 5 分以下	一、巡防機關基於政府一體之原則，凡非巡防機關職掌事項而協助蒐證移請主管機關處理事項均屬之(如其他行政機關請求協助或委託事項、漁船流用油、無籍船筏舉發、大陸人民從事採蚶等行為等)。 二、查緝內陸漁業用油案件非本署職掌不予核分，於本署管轄區內查獲之案件則以油量多寡計分(每 1000 公升 2 分、每名嫌犯加核 3 分)。 三、本類案件需有檢察官起訴書，其他行政機關裁定處分書等相關佐證資料送本署後始予核分。 四、有關大陸人民從事採蚶、搬運等行為或大陸漁工及外籍船員未經核准上岸案件等，如在筆錄及檢察官起訴書中，均載明有「偷渡」之意圖時，則以查獲非法入出國案件。餘有關大陸漁工及外籍船員未經核准上岸等案件，每案核予 1 分；大陸人民採蚶等行為案件，每案核予 5 分。

附註：

一、各考評對象於案件偵辦期間，應依案件發展，分階段、期程於資訊系統中陳報作業資料，並於相關卷宗及其他佐證資料送達本署後，由業管單位計算實得總分。

(一) 案件核分內容：

1. 行動蒐證預警（摘要佔 5%、概要佔 55%【預定查緝之人佔 10%、預定查緝之事佔 10%、預定查緝之時佔 15%、預定查緝之地佔 10%、預定查緝之物佔 10%】、處置作為 40%）：核予 10%。

2. 移送後 24 小時內將移送書、人犯（物品）交接單、送贓物庫收執聯等相關資料：核予 30%。

3. 績效統計表製作完整：核予 30%。

4. 行動蒐證成效檢討報告（線索緣起佔 10%、行動蒐證經過佔 20%、行動蒐證成果佔 10%、優點及缺失佔 20%、後續作為及附件【移送卷宗及其他佐證資料】佔 40%）：核予 30%。

(二) 由本署主辦之計畫性案件每案加核 30%，需附加偵辦計畫（線索緣起佔 20%、查證情形佔 50%、執行構想佔 30%；另於案情重大變化、突破或遇偵辦瓶頸及有其他需求時，提出行動蒐證進度報告），並於行動前依序處理陳報。（計畫性案件中之偵辦對象須與查緝對象吻合，需有佐證，否則不予加核分。）

(三) 凡各案類及情資涉及人物、團體、船筏，應完成基資建檔之基本欄位輸入及績效案件處理過程與結果之必要欄位輸入始辦理核分作業。

二、有以下情形者，實得總分應予追加或扣減：

(一) 各考評對象共同執行查緝作為者，加核實得總分 20% 分數。

(二) 各項工作經媒體正面報導者，區域性媒體版面、網路加核實得總分 10% 分數、全國性媒體版面加核實得總分 30% 分數，負面報導則依同比例扣分，情節嚴重者全案不予核分。

(三) 各執行單位於勤務中或接獲通報、檢舉無正當理由而不執行取締、驅離、查緝，經查證屬實者，依案件區分類別核分基準之 2 倍扣減實得總分；逾合理期限仍未執行取締、驅離、查緝者，連續依扣分倍數扣減至執行完畢止。

(四) 應通報請求協助取締、驅離、查緝而未通報，並因獨立執行造成重大生命、財產損失者，減半核分，並追究行政及刑事責任。

三、 同案查獲本要點各類案件，依各該項核分基準予以核分，查獲嫌犯部分則依各該核分項目擇一核給。

四、 協辦本署風紀案件人員經簽奉核准後依規定辦理減免考核，並以兩個月為期，是類案件不予核分。

參考書目

壹、中文部份

一、書籍

丁志達，《績效管理》。台北市：揚智文化，民國 92。

王祿旺，R.wayne Mondy · Robert M.Noel · Shane R.Premeaux 《人力資源管理》。台北：台灣培生，民 91。

王毓仁，〈公部門績效指標的設計與運用〉，《人力發展》，第 82 期，民 89。

古步鋼，《政府機關績效評估探討》。收錄於行政院研究發展會主編，《政府績效評估》。台北：行政院研究發展會，民 93 年。

行政院研究發展考核委員會，《海洋政策白皮書》。台北：研考會，民國 88。

行政院海岸巡防署，《海巡勤務》。台北市：海巡署，民 90。

朱柔若譯，W.Lawrence Neuman，《社會研究方法-質化與量化取向》。台北市：揚智文化，民 89。

朱道凱譯，Robert S.Kaplan，David P.Norton，《平衡計分卡》。台北：臉譜文化出版，民 88。

吳瓊恩、李允傑與陳銘薰，《公共管理》。台北智勝，民 90。

吳安妮，〈政府機關績效評估探討〉，收錄於行政院研究發展會主編，《政府績效評估》。台北：行政院研究發展會，民 93 年。

邱吉鶴、黃宏光，〈企業績效評估實務之探討〉，收錄於行政院研究發展會主編，《政府績效評估》。台北：行政院研究發展會，民 93 年。

李宗勳、謝立功、吳東明，《行政院海岸巡防署海洋及海岸巡防業務績效評估模式建立之研究》。台北：行政院海岸巡防署，民 95

李茂興譯，Gary Dessler 著，《人事管理》。台北：曉園，民 81.4。

- 陳文俊譯，Earl Babbie 著，《社會科學研究方法》。台北：雙葉書廊，民 93。
- 郭昱瑩，《政府機關績效評估探討》。收錄於行政院研究發展會主編，《政府績效評估》。台北：行政院研究發展會，民 93 年。
- 許士軍，走向創新時代的組織績效評估，《績效評估》。台北：天下文化，民 89。
- 陳正強，《人力資源管理精論》。台北：華泰文化，民 89。
- 孫本初，《公共管理》。台北：智勝文化，民 90。
- 鄭羸川、王榮春及曾河嶸等著，《績效管理》。台北：世台管理顧問，民 87。
- 張四明，《績效衡量與政府預算之研究》。台北：時英出版社，民 92。
- 張添洲，《人力資源-組織、管理、發展》。台北：五南，民 88。
- 楊永年，《組織行為》。桃園：華泰文化，民 94。
- 劉毓玲譯，David Osborne and Ted Gaebler 著，《新政府運動》。台北：天下文化，民 82。
- 劉明德等譯，Gray, E. R. & Larry R. Smeltzer 著，《管理學：競爭優勢》。台北：桂冠，民 83。
- 鮑惠明等，《績效發展-實務操演手冊》。台北：科技圖書股份有限公司，民 87。

二、期刊

- 林嬋娟、鄭添原，〈政府財務報導與會計資訊有用性研究〉，《主計月報》，第 88 卷，第 2 期，民 88，頁 61。
- 林文燦，〈落實績效獎金及績效管理制度的參考-建立一套兼具效度及公信力的績效評核機制〉，《人事月刊》，第 36 卷，第 5 期，民 93，頁 14-24。
- 林嘉誠，〈行政機關績效評估制度的推動與展望〉，《研考雙月刊》，第 27 卷，5 期，民 92.10，頁 5。

- 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93.1，82頁。
- 李允傑，〈公部門之績效評估〉，《人事月刊》。第29卷4期(170期)，民88年，頁4-14。
- 李嘉誠，〈公部門績效評估技術與指標建立〉，《國家政策季刊》，第3卷，第2期，民93.6，頁4-5。
- 任可怡，〈美國聯邦政府績效評量制度改革之初探〉，《考詮季刊》，第19期，民88，頁116-124。
- 吳安妮，〈績效評估之新方向〉，《主計月報》，第530期，民89，頁43-45。
- 徐木蘭，〈360度績效評估是政府部門的胎盤素〉，《考銓季刊》，第18卷，第4期，民89，頁28-32，頁28-30。
- 陳怡之，〈科技研究機構組織績效評估之探討〉，《研考雙月刊》，第27卷5期，民92.10，頁65。
- 黃建銘，〈組織績效指標的運用與管理意涵—英國經驗之探討〉，《人事行政》，第127期，民88，頁70-78。
- 黃進吉，〈我國公務機關推動績效管理作法之研究-以行政院衛生署中區醫院聯盟為例〉，《績效政府與政府生產力學術研討會》，第1期，民92。
- 曾文敬，〈落實績效評估以加強為民服務之研究〉，《研考雙月刊》，第24卷，3期，民89，頁95-101。
- 曾玉明，〈績效發展引領企業向前看〉，《能力雜誌》，第519期，民88，頁2-24。
- 鄭勝分，〈失落的連結-政府績效評估與激勵制度之研究〉，《研考雙月刊》，25卷5期，民90，頁86-97。

三、論文

- 朱虹錦，〈警政機關實施績效管理之研究-以治安燈號專案為例〉，碩士論文，國立台北大學公共行政暨政策學系研究所，民94.1。

- 沈志明，〈行政機關績效評估機制之研究-以宜蘭縣地政機關為例〉，碩士論文，國立台北大學公共行政暨政策學系碩士在職專班，民91。
- 林禮模，〈行政機關策略性績效管理之研究-以經濟部為例〉，碩士論文，國立政治大學行政管理碩士學程，民93.7。
- 邱吉鶴，〈行政機關績效評估制度之研究〉，碩士論文，國立台北大學企業管理學系碩士在職專班，民90，頁15。
- 吳泰平，〈公務機關實施績效獎金制度之執行評估-以澎湖縣政府為例〉，碩士論文，國立中山大學公共事務管理研究所碩士在職專班，民94。
- 陳正宏，〈非營利組織績效評估指標之研究-以台灣300家主要基金會為例〉，碩士論文，國防管理學院資源管理研究所，民91。
- 陳永昌，〈應用平衡計分卡觀點於海岸巡防機關績效管理之研究〉，碩士論文，警察大學水上警察研究所，民93。
- 郭福氣，〈警察機關運用平衡計分卡從事績效評估可行性之研究〉，碩士論文，南華大學管理研究所，民92.6
- 劉玉棟，〈職業棒球組織之績效評估指標研究-以La new高熊隊為例〉，碩士論文，國立臺灣師範大學運動與休閒管理研究所，民93。
- 曾慶峰，〈政府機關績效評估指標之研究-以苗栗縣各鄉鎮市公所民政單位為例〉碩士論文，東海大學公共事務碩士在職專班，民94。
- 蔡金泉，〈我國海岸巡防組織間合作之研究-以海巡署中巡局為例〉碩士論文，東海大學公共事務碩士在職專班，民93.6。
- 鄧孝純，〈壽險績效評估與獎金制度之研究〉，碩士論文，國立台灣科技大學企業管理學程，民88，頁13-14。
- 錢雅清，〈我國海岸巡防機關組織績效之探討-以各地區巡防局為例〉，碩士論文，政治大學行政管理研究所，民94

薛文容、〈從績效管理觀點探討警察機關犯罪績效評鑑制度-以台北市政府警察局為例〉，碩士論文，國立政治大學社會科學院，民 94.6

四、報紙

林春元、曾蕙蘋，〈查緝私煙爭功，海巡自家人開火〉，《中國時報》，民 93.2.28，版 B1。

五、網路

行政院海岸巡防署，<http://www.cga.gov.tw/>，民 96.1.2。

行政院研究發展考核委員會，<http://www.rdec.gov.tw/home/>，民 96.3.15。

國家圖書館，〈中華民國期刊論文索引影像系統〉，<http://readopac.ncl.edu.tw/html/frame1.htm>，民 96.1.5。

國家圖書館全球資訊網，http://www.ncl.edu.tw/c_ncl.html，民 96.2.3。

貳、西文部份

(I)Books

Epstein, M. J., and J. F. Manzoni, "Translating strategy into action," Management Accounting, August, 1997.

Atkinson, A. A., J. H. Waterhouse and R. B. Wells, "A stakeholder approach to strategic performance measurement," Sloan Management Review, Spring, 1997.

Lingle, J. H., and W. Schiemann, "From balanced scorecard to strategic gauges: Is measurement worth it?," Management Review, March, 1996.

(II)Periodicals

Bouckaert, Geert and Peters, “*Performance Measurement and Management*,” B.G., *Public Performance & Management Review*, Vol. 25, No. 4, June, 2002, pp. 359-362.

Grizzle, Gloria A., “*Performance Measurement and Dysfunction*,” *Public Performance & Measurement Review*, Vol. 25, No. 4, June, 2002, pp. 363-369.

Tatikonda, M. V., “*An Empirical Study of Platform and Derivative Product Development Projects*,” *Journal of Product Innovation Management*, vo l. 16, 1999, pp. 3-26.

Hoffecker, J. and C. Goldenberg, ”*Using the Balanced Scorecard to Develop Companywide Performance Measures*,” *Journal of Cost Management*, Vol. 8, No.3, 1994, pp. 5-18.

Hatry, H., “ *Performance Measurement* , ” *Public Performance & Measurement Review*, Vol. 25, No. 4, June, 2002, pp. 352-358.

