

第一章 緒論

第一節 研究緣起與動機

貪腐現象的發生，已不只是民主國家的專利，即使是在嚴密控制的極權國家更是時有所聞，但無論是何種形式貪污的發生，它的持續不斷的擴張，勢必會腐蝕人心，為敗壞政府紀律及施政績效的重要負向因子，設若無積極的整飭官箴及端正社會不良歪風，予以嚴加控管，在經過逐漸社會化後，會促使一國之民心，推向貪婪不測之地，職是之故，晚近先進民主國家亦或開發中國家，無不積極採取不同的策略，思患預防及謀求改善之道。

近年來，瑞士洛桑管理學院（International Institute for Management Development, 簡稱 IMD）¹所公布之全球國家競爭力評估報告，台灣的總排名由二〇〇一年的第十八名降為二〇〇二年的第二十四名；經濟表現由二〇〇〇年的第二十九名降到二〇〇二年的第四十名；政府效能則每下欲況，由一九九八年的第十五名，降到二〇〇一年的第二十名、二〇〇二年的第二十一名；基礎建設則由二〇〇〇年的第十六名，降為二〇〇一年的第二十名。

此外，二〇〇二年世界經濟論壇（WEF）所公布的「全球競

¹瑞士洛桑管理學院（International Management Development）位於瑞士洛桑（Lausanne），創立於一九四六年，至今已有五十七年之歷史。該學院，為瑞士一非營利機構總部，是由歐洲二所最具權威性的管理學院：國際管理經營學院（IMEDE）及國際管理學院（IMI）合併而成為瑞士洛桑管理學院。

爭力指標」² (Growth Competitive Index, 簡稱 GCI), 而 WEF 中所謂的公部門表現, 指的是司法是否獨立不受政治影響、立法是否中立、報稅或動用公權力時索賄的程度…等, 這些都是 WEF 評量的標準。而公部門的評比標準中, 台灣在契約與法令制定和貪汙情形這兩項指標上, 都是 GCI 前十名國家中, 唯一落到二十名外的國家, 其中契約與法律排名第三十三名, 貪汙程度排名第二十三名, 這對於一個號稱法治和反貪汙、反黑金的政府而言, 是相當大的警訊。

其次, 就國際透明組織 (Corruption Perception Index, 簡稱 CPI)³ 在二〇〇〇二年所調查公布的全球「貪腐印象指數」, 台灣的貪污腐敗程度在全球列入評比的一百零二個國家中, 台灣以排名第二十九位, 比二〇〇一年下滑兩名, 對台灣的貪腐印象指有下滑的趨勢, 總會引起政府與社會輿論的高度關注, 並以此作為改善施政環境及治理能力的指標, 同時其隱含的意義就是政府必須有完善的公共服務倫理規範。睽諸以上的論述, 我國的廉政工作確實是存有相當的努力空間。政風效能之良窳係支持政府基本行政管理, 維持行政健康運作重要的基礎之一, 而如何能轉化人心, 導正不良貪瀆歪風, 一直是廉政風工作者極思解決的重要課題。

跨入二十一世紀以來, 全球政治、經濟及資訊環境更加快速

²WEF 的全球競爭力指標的計算公式是由「二分之一的科技指標十四分之一的公部門指標十四分之一總體經濟環境指標」三者加權所得, 每項指標都再分二、三個次指標。而台灣在科技指標中排名第二, 總體經濟環境排名第六, 獨獨公部門的競爭力指標落在十名之外, 排名第二十七名!

³1993 年成立的國際透明組織, 是國際上唯一專門致力於抑制貪污腐敗國際性非政府組織 (NGO)。該組織發起人彼得·艾根 (Peter Eigen) 試圖結合公民社會、民間企業與政府機關組成的強大聯盟, 從行賄、收賄兩大方向兩大方向打擊貪腐, 藉由國際社會的力量, 激發帶動各國民間社會反貪腐能量, 一起為「更廉潔」的地球而努力。

變化，加上持續經年的全球經濟不景氣，自然資源日益稀少，科技的創新卻一日千里，以往人類所持的價值觀，正全面面臨解構重組的問題，而不論是一向對問題嗅覺敏銳的企業部門，或是行動較為遲緩的公部門組織，為了適應此一競爭激烈環境、努力符合顧客滿意標準不斷提升的要求，但可用之資源卻未見相對成長，甚且在日益匱乏的大時代環境下，為維持並提升組織高度的競爭力與生產力，公私部門組織，莫不在積極尋求可茲改善的因應策略。

政風機構在廉政工作的政策推動與執行，有一定舉足輕重的地位，而時值我國民主政治日趨成熟進步，民眾對政府廉能行政也殷殷期盼，政府必需做出回應，為建立清廉政治的改善策略，陳水扁總統所領導的政府亦將掃除黑金訂為施政的重要目標，這不僅是他的競選政見，事實上也是全民共同的期待，對於這股民心望治的熱切期待，政風單位當然是不可缺席的要角。

早在西元一七一七年，當時奧圖曼帝國（Ottoman）的財政大臣 Sari M. Pasha 在其著作「治國之道」（On Statecraft）一書中，就曾經提及：「貪污，為政治萬惡之淵，亦為暴政之源。貪污對政權的影響，甚於任何形式的不公與苛政，因為貪污會徹底摧毀人民對國家的信心與認同。」⁴，可見貪瀆會對人心腐蝕，並且動搖政府治理的正當性。此外，就以近年來所發生之貪瀆案件為例，接連爆發周人參電玩弊案、景文集團弊案、匯豐證券弊案、國安局劉冠軍案、拉法葉等軍中重大採購弊案以及前警政署長疑似以不明款項購置豪宅案等重大貪瀆或風紀案，在在造成民眾對政府之不信任與對公務人員操守質疑，甚至質疑政府治理的

⁴江岷欽，《公共組織理論》。台北：空中大學，民 86，頁 461。

正當性，然而無一個機關必須為此結果負起責任，這些現象同時更透露出一項警訊，即擔任整體社教功能環節最前端的教育界，和職司公理正義最後一道防線的司法界，都不約而同地發生了公務廉能風紀淪喪的危機，更遑論一般的公務人員。⁵因此，端正政風工作要能真正落實執行，才能給予社會教化功能與引導作用，亦有助於提昇政府整體廉能形象。是故在大眾輿論對政府廉能的標準日益提升之際，職司廉政工作之全國各相關機關就顯得備感壓力，而我國公務體系內部之廉政第一道防線的政風組織，更是用心良苦極思如何以有效的行政管理方式，在「除弊」與「興利」兼顧的原則下，主動出擊，而不坐以待「弊」被動地等待弊案發生，希冀充分發揮其端正政風功效，革除妨害經濟發展的非經濟因素影響，並同時彰顯政風機構存在於公共組織的正面價值與意義。

今日政府之角色已轉變成多元服務的政府，民主國家積極從事「政府再造」之工程，政府成員之角色，各個組織的運作，政策動向皆與人民福祉息息相關，人民各種生活問題都需要政府的服務，故在推動現今民主改革中，剷除行政運作的陋習陋規，吏治之澄清、貪污的防制，已具有刻不容緩的必要性與時代性。立法易而行法難，已為古今不易之理，誠如我國明朝名相張居正所云：「天下之事，不難於立法，而難於法之必行。」綜此，欲使廉政效能能夠充發揮激濁揚清之效，在執行層面尤為關鍵。

現今民意對廉能行政的滿意度要求不斷地提昇，同時政府也多次向國人宣誓，掃除黑金決心為施政的主軸之一，加以廉政組

⁵轉引自法務部政風司，〈法務部廉政署組織條例草案說帖〉，<http://www.moj.gov.tw/ethics/廉政看板/page10220.html>，民 91.3.18。

織體制修建不易，相關政風法令雖經努力，但畢竟在修法曠日廢時之下，為此政風組織面臨到此一嚴峻的挑戰，急需在短時間內展現應有的績效與功能，所以最好的著力點，係在組織內建立一套有效的行政管理模式，藉以提升政風組織的效率與效能，乃援引在企業界及部分公部門組織已應用發展成熟的「目標管理」概念，導入政風體系行政運作中，期能深耕政風工作，建立一套完善的管理模式，但政風工作所能展現的是屬公部門管制性的績效，終究其應用情形及成效為何？及所面臨的困境為何？遂觸發筆者研究的動機，期能對我國政風組織在應用目標管理途徑上，做一全面性的深入探討，並提出建議或方向，以做為建構更臻完備的行政運作模式之建議參考。

第二節 研究目的與問題

儘管在端正政風，防制貪瀆的問題研究，在許多的研究報告中已獲致相當的成果，但是不管是在貪瀆罪責之相關法律的修正、或是再增（修）訂更為完善的陽光法案、或是建立統一事權的廉政機關...等各種不同的方法，雖使用途徑不同，但都是加強防制貪瀆的重要策略，可是這些策略最終從事任務執行所有廉政工作目標達成的仍然是「人」。因此，如何從作業系統的處理過程中有關「人」的角度著手，求得組織發展的目的，是不容忽視的一環。

目標管理從五〇年代發軔以來，已逾半個世紀。以管理技術和觀念每隔幾年就推陳出新來說，目標管理雖然被部份學者批評為是一個過氣的管理技術，但在實務界也從未消聲匿跡，反而呈現了一些新的發展，例如與增進品質、成本控制、生產力促進等

方案結合。由於目標管理強韌的生命力表現，可見其存有一定的價值，值得吾人重視。在現代公共行政學發展理論中，將組織發展的途徑及策略分為發展個人、發展團體、以及發展組織三項干預技術。⁶而其中目標管理(Management by Objective 簡稱 MBO)被認為是一種重視人性、個人參與、授權、團隊建立的管理方式。藉著個人參與目標的制定、執行與管理，而獲得激勵、提高士氣、增進工作效能。因此，目標管理被歸類為改善個人工作行為的干預技術。

歷年來，世界各國實施 MBO 之企業甚多，以美國 FORTUNE 500 大企業為例，即有過半數以上實施，其中更不乏成功實例。⁷然而對其運用不當，而導致成效不佳的，或執行不力，最後流於口號的，或是對其管理意涵無透徹體悟，冒然而行，反成累贅的，也所在多是。所以目標管理雖非管理的萬靈丹，但是其基本精神及理論必定也可以提供政風機構應用及借鏡之處，所以本研究主要的目的在於探討政風組織對於目標管理實際的應用，其關於組織成員的認知、設定目標、執行、控制、激勵措施之配合及績效之改善，組織成員的感受為何？檢討可改善之處，以作為建構未來推行目標管理之參考。基於上述，本研究希望探討的問題如下：

- 一、透過相關理論探討，對於目標管理的理論的沿革、意涵、理論基礎，實施的方法及問題，作一完整的檢視，並藉由對理論概念的釐清，功能的分析與實施程序的介紹，以求得此一理論的完整性，作為實務應用的參據及進一步研究的基礎。

⁶鄧子正，〈我國消防機關推行「目標管理」制度探討〉，《警專學報》，第七期，民 83，頁 347。

⁷同上註，頁 346-347。

- 二、對於政風機構應用目標管理的策略及執行方式面向做探討，亦即瞭解其實際上應用的情形，如何將理論運用於實際業務之推展？
- 三、為了解政風組織成員在應用目標管理的途徑下的觀感，再深層探討問題構面如下：（一）政風組織成員對於目標管理的意義認知程度如何？（二）實施目標管理，進行事前的準備工作如何？（三）如何設定目標？（四）目標執行之控制如何？（五）相關激勵效果如何？

第三節 研究範圍與限制

壹、研究範圍

為使本論文能深入及具體研究分析，並兼顧研究者對環境、工作網絡及人際關係的掌握程度，故略為縮聚焦點，研究範圍設定在中部地區（台中、彰化、南投）政風機構人員為研究對象，即包括該地區之中央部會行政機關及其所屬機關、縣市政府、鄉鎮公所及公營事業機關等，其各機關內部所隸屬之政風機構為主要研究標的。

貳、研究限制

本文其本研究的目的是在探討以「目標管理」在公部門之應用研究，並以中部地區（台中、彰化、南投）政風組織為例，惟根

據法務部政風司統計截至民國九十二年十月止，全國現有政風機構計有 1,068 個，政風人員計有 2,579 人⁸，政風機構遍布於全國大部分行政及國營事業機關，所以就算是中部地區亦有不少政風機構，附屬於各個不同機關，惟受限研究者之能力、人力、經費及時間上之不足，另質性深度訪談的研究標的，有其地域性、選擇性及目的性，要作為擴及對整體政風機構之研究之結果，其代表性有不足之處，此為研究限制之一。

再者，雖然本文所採取「深度訪談」的研究方法，係以結構式與非結構式交互進行，惟鑒於政風人員之工作訓練養成，對組織的責任心及恪遵紀律要求，相較比一般機關公務員為高，且所處理之工作多屬稽核管制性業務，另基於業務需要，對工作的保密素養也是要求較高，所以對整體組織氣候而言，顯得較為保守。因此，在探討目標管理方式，以文獻探討與深度訪談法進行組織內部應用研究時，當深入觸及長官與部屬之互動溝通問題時，宥於彼此間之利害關係及個人主觀價值判斷，在回應問題時，部分訪談對象，可能會出現對所回答答案部分，也許會有些許保留及迴避，而研究者卻無法慎察其疏漏，恐造成較難獲得完整的答案，並對問題之瞭解，深入程度不夠，此為受到限制之處，同時也是較難以克服之處，此為研究限制之二。

此外，攸關端正政風、澄清吏治，建立一個廉能的優質行政環境，是需要從多元面向的防貪及肅貪策略著手，再配合整體行政環境的改善之下，才可能竟其功，惟本研究著重在政風組效率與效能的提升，或組織目標之設定、溝通及成果考核方法的改善，所以尚無法就此單一面向的研究發現，推論為可俾全面改善

⁸轉引自法務部政風司，〈政風機構組織架構〉，http://www.moj.gov.tw/d6_frame.htm，民 92。

其整體廉政績效，此為研究限制之三。

第四節 研究方法

一個管理制度的應用，在不同的組織氣候、組織文化、學習能力、人員的工作態度等影響下，會產生各不盡相同的回應與結果，而本研究係以目標管理在公部門之應用為目的，為期使本研究更能夠周延縝密避免流於表象及偏執，採以「文獻分析法」、「參與觀察法」、「個案分析研究法」及「質性訪談」作較細密詳實之分析，以期能夠獲得與理論事實更為貼近的資料及判斷。

壹、文獻分析法

為建構本論文之立論基礎，將透過各種與研究主題有關之書籍、期刊論文、學位論文、研究報告、政府出版品、報刊雜誌、調查訪問研究報告、相關科學之學說與理論及國外政府或企業界之實務經驗等，進行系統性的歸納整理、比較與分析，並對照實況，兩者謀合與背離之處為何？以彌補研究者主觀經驗及知識之不足。

貳、參與觀察法

學者 Lindemann 為最早使用「參與觀察」者（participant observer），可追溯到 1974 年，他指出所稱參與觀察者，係觀察者透過實地觀察，由內部研究文化。Lofland 給參與觀察的定義

是，參與觀察是實地觀察（field observation）或直接觀察（direct observation），研究者（或調查者）為了一個團體有所謂的科學了解（scientific understanding），而在那個團體內建立和維持多面向和長期性關係，以利研究的過程。」⁹研究者從事係政風工作迄今約有十四年，就平時承辦業務接觸範圍與參加各項幹部訓練講習、座談會、工作檢討會、績效評估、業務觀摩及業務上非正式的互動進行觀察，以充分瞭解實務上運作現況，並實際執行目標管理中，所遭遇困難獲得問題的真象之所在，再佐以客觀理性的描述，以使本論文的研究有較更切合實務的論述，並較具參考性。

參、個案分析研究法

目標管理是一種組織發展干預的方法，它會對組織中個人行為動機和績效產生影響。鑒於一個管理制度是否能順利推行，與組織氣候、組織承諾、個人態度等種種複雜因素有關。而個案分析研究法是探討現實環境中，當代現象之實證性研究方法。其價值在用個案詳細描述與分析中，發現問題因素及其作用，並找出團體或類型的詳細資料，其優點是對個案的社會脈絡深入全面的瞭解。¹⁰爰此，對實務上曾施行目標管理制度的較具代表性的公部門組織深入瞭解，可發現其限制及問題癥結點，進而引導本論文的思考方向。故研究者欲以應用目標管理的公共組織案例，分析出成功與失敗的成因與可供改善之道。

⁹胡幼慧，《質性研究》。台北：巨流，民 91，頁 197-199。

¹⁰王雲五編，《雲五社會科學大辭典》。台北：台灣商務印書館，民 85，頁 142。

肆、質性訪談法

社會科學的研究，對其瞭解問題的角度，最好是能夠從各種不同角度切入，做全方位的探查，才不致犯了「見樹不見」的邏輯思考盲點，同時也不可以單憑個人其獨斷之經驗及記憶，就此妄下定論，肇使問題失焦，而無法找出問題核心之所在。

關於質性研究法是將現實視為一個非常複雜世界，是無法用單一的因素或變項所能解釋的現象，而此現象是持續不斷地在變動的動態事實，由多層面的義意與想法所組成。這種現象與事實係受環境與情境中的主要對象的主觀解釋彼此間的互動的影響。再者，質性的研究是研究工具以研究者本人作為，在自然情境下採用多種資料搜集方法對社會現象進行整體性探究，使歸納法分析資料和形成理論，通與研究對象互動對行為和意義建構獲解釋性理解的一種活動。¹¹

而本研究之所以會採用質化研究取向，係基於本研究的主題其探討的方向有：其一，政風人員對目標管意涵的體認程度為何？又上級所給予的宣導教育感受為何？另其如何溝通形成目標共識後訂定目標？其二，管理階層對於執行目標的控制，以要求各政風人員達成目標績效之感受為何？其三，政風人員對於目前所實施的激勵措施，觀感為何？可改善的程度及方式為何？鑑於本研究係針對目標管理制度，在政風組織之運用問題，而政風組織之管理風格係採取較為集權式之管理。

¹¹陳向明，《社會科學質的研究》。台北：五南，民91，頁15。

再者，政風人員在本質上，因受其養成訓練及工作性質要求之下，須對事務處理上更為戒慎恐懼，並負有嚴謹的保密責任，所以日積月累所培養出來的謹慎應對態度，形成獨特的組織氣候，因此間接可能影響個人或單位，對於有關組織內部深沈問題之公開回應的意願，而且政風機構分散全國各機關，以研究者亦有限資源，恐不易以量化方式，公開發放問卷，進行大量問卷調查分析，而取得具有深度的研究素材。

爰此，為俾能夠深入且精準地洞察問題意識，故本論文採取質性研究之深度訪談方式，而訪談大綱並採用半結構方式為之，除了保護邀請受訪者之身分之外，並對受訪者給予充分尊重、取得信任且在無任何壓力之下，期使受訪者在研究者適切的問題引導下，對目標管理在運作時，無論結構性及非結構性問題，皆能有更真實且深入的討論，以俾研究者對問題有更深一層面的認識及描述，而不致僅流於問題表象的解釋。

第五節 研究架構及章節安排

壹、研究架構

在公共行政中已從行政典範慢慢轉移至企業管理典範，其中行政現代化最重要的課題則是如何提高政府部門的效率。¹²即在強調公部門組織如何由被動轉為主動積極，以提升整體的績效，

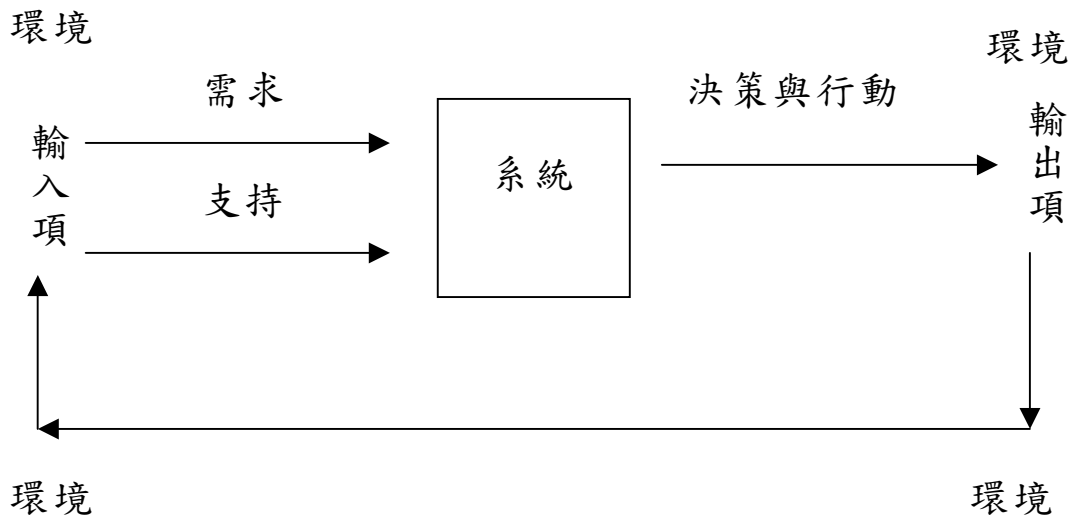
¹²詹中原，〈新公共管理的批判－歐陸主義之觀點〉，《新世紀的行政理論與實務－張潤書教授榮退紀念論文集》。台北：三民，民 90，頁 23。

其所循途徑即師法企業的管理之長，取其精義並配合公部組織目標及環境特性，進而建立一套完善的管理機制。

目標管理對政風組織而言，是一套新的干預管理方式的導入，目的在活化組織的職能，為了有系統性地掌握觀察，並能審視這套管理制度運作與環境的動態關係者，故本研究援引政治學者伊斯頓（D. Easton）所倡導的系統途徑，他認為任何政治活動均可以系統（the system）來看待，而系統為了維持生存，往往有賴各種不同的功能發生互動互賴的特性，其作用真如一個消化系統一般，需要每個器彼此發生功能與關聯，以回應外在環境的刺激。整個系統過程如下：一、起始是投入（input）：其中包括需求（demand）與支持（support）。二、其次是轉換過程（conversion process）：係指政治活動，政治系統的外在投入經由此一過程才能轉變成為產品。三、再次是產出（output）亦即成品（product），其中包括決定的內容、提供的服務、與行為的管制等。四、復次是反饋（feedback）：指的是政治體系具有自我修正調整的功能，能就政策運作的好與壞，正功能與反功能，加以評估，以作為重新投入。五、最後是環境（environment）：任何系統包括政治系統在內均受一定時空的限制，而非憑空發生的，因此系統隨時會受外在周邊的環境的影響，同時也會隨時去影響周邊的外在環境。¹³其系統運作模式如下（圖 1-1）：

¹³林鍾沂，〈公共事務性質與研究途徑〉，《行政管理論文選輯》，第十三輯。台北：銓敘部，民 88，頁 17-19。

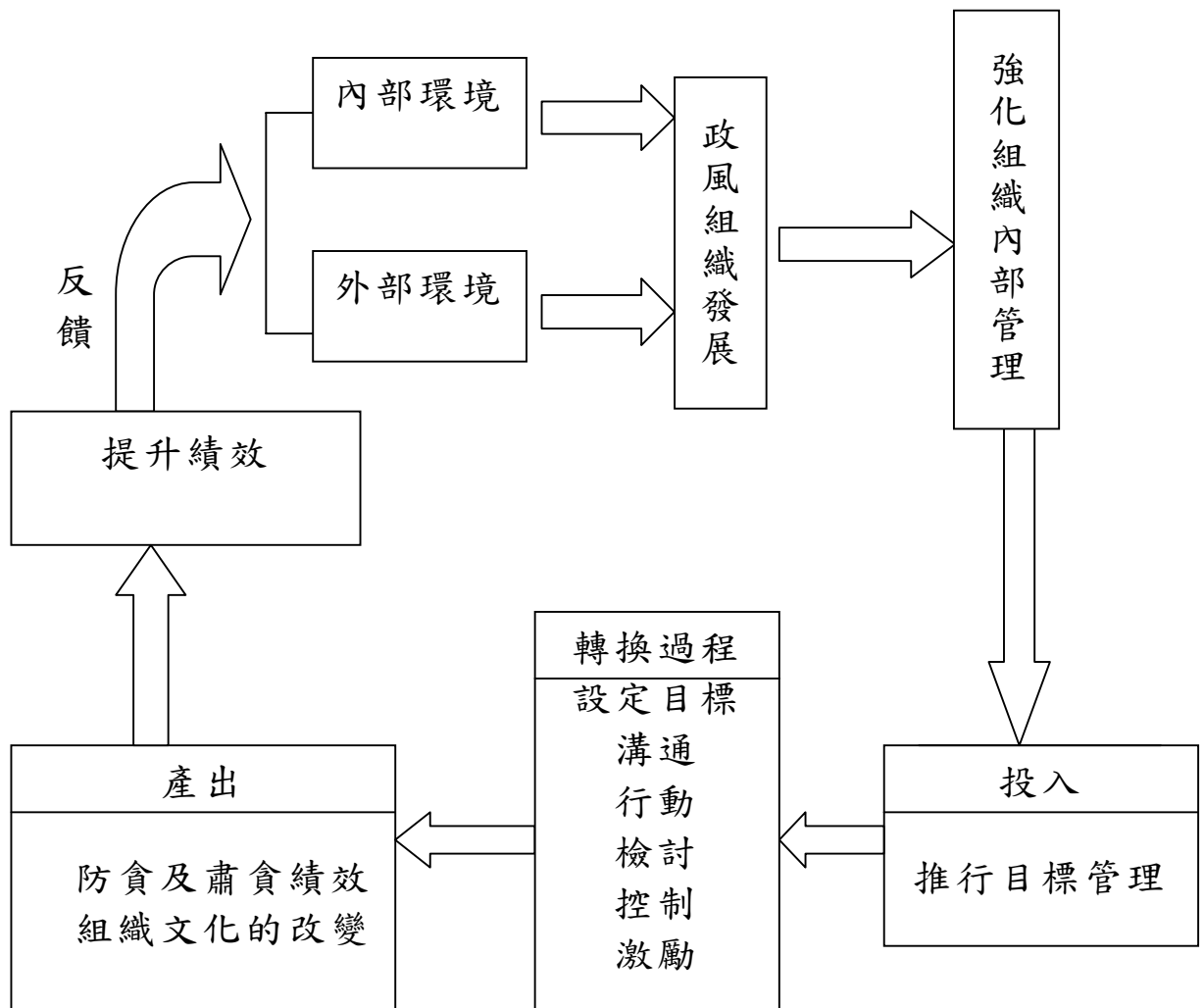
圖 1-1：伊斯頓系統模式



資料來源：David Easton, *A Systems Analysis of Political Life*, New York:Wiley,1965, p. 32.

綜合上述系統理論觀點的研究分析模式，推演轉化為本研究分析架構（如圖：1-2），在此系統中，由於外部環境及內部環境的刺激牽動，影響了政風組織的發展，而政風組織基於求生存及發展的高度需求，而其所採行的策略，首先著眼於內部組織管理方式的強化，並投入新的管理方式，即目前所採行「目標管理」的作為，投入到政風組織內部，此係其輸入項目；它經過一定的轉換過程，亦即在設定目標、溝通、行動、檢討、控制、激勵等的過程執行之後，產出其防貪及肅貪績效及組織文化的改變，進而產生提升績效需求以為回應，此係其產出，而最後再反饋於整體環境中，重新刺激環境，又再形成另一個循環模式。

圖 1-2：研究架構圖



資料來源：本文作者

貳、章節安排

本研究內容共分為六章，章節內容安排分述如下：

第一章為「緒論」：闡明本研究之緣起與動機、研究目的、研究範圍與限制、研究方法與研究架構及名詞解釋。

第二章「文獻探討」：針對本研究目標管理的理論與實際，探討目標管理的沿革、意涵、理論基礎，實施的方法及問題，並再輔以相關激勵理論加以研析，作一番審視，以為後續研究的基礎。

第三章「現況分析」：就政風組織推行目標管理的背景、實施程序與方式，不同層級間人員互動溝通、組織整體之激勵、對目標之追蹤檢討，並以人事行政局推行目標管理作為案例分析，作為相關應用之參考。

第四章為「研究設計」：包含信度及效度之檢視、樣本選擇標準本、訪談題綱設計及資料蒐集的方法及處理。

第五章為「深度訪談之結果分析」：配合研究主題，結合文獻理論與問題意識，採取深度訪談之質性調查，對訪談所獲取資料，加以歸納分析，以尋求共通的回應與影響。

第六章「結論與建議」：綜合前揭第二章、第三章及第五章所探討的研究面向，針對其重要指標之發現，研提建議意見，以提供學術界、政府機關及後繼研究者之參考運用。

第六節 名詞釋義

本研究相關名詞之概念界定如下：

壹、公部門 (Public Sector)

或稱「政府部門」，廣義的政府部門應是指由行政、立法、司法、考試、監察所組成的政府組織；一般所指的政府門是較狹義的解釋，僅是指政府的行政部門，其作為包括有政策的制定執行、服務的提供、需求的滿足等相對於私人部門及第三部門（non-profit organizations），則政府機關、機構、公營事業等屬於政府部門，主要功能為輔導、管制、分配、服務。¹⁴公部門在本質上是政治性的組織，舉凡政策的制定、預算的編列、經費的收支、人員的晉用、資源的分配...等皆須依法令規定而行，且亦須兼負著公平正義與公共利益的維護與實現。換言之，政府部門主要的特質為：一、行動受法律規則限制；二、權威的分化或多元的行政責任；三、受到非正式、政治勢力監督與限制的活動；四、政治目標與目的；五、難以衡量的含糊目標；六、不受市場影響、壟斷式的財貨與勞務；七、經常性的領導更迭；八、對人類社會都有影響的目的、權利與活動。¹⁵

貳、貪污 (Corruption)

關於貪污、貪瀆、及貪腐等詞彙其意涵都很接近，惟學者許松濱在研究貪污行為的意涵後指出，雖然研究「貪污」行為的學者不乏其人，然對於貪污行為訂出放諸四海皆準的定義卻不容易，因為不同的時空背景下，貪污行為常具有不同的意涵¹⁶，亦即呈現多元的解釋觀點。例如：牛津字典（Oxford English Dictionary）對「貪污」字義解釋為：在國家或公共團體，於執

¹⁴吳定，《公共政策辭典》。台北：五南，民86，頁159。

¹⁵J. Norman, Baldwin, and Farley, Q. A., *Handbook of Comparative and Development Public Administration*, New York: Marcel Dekker, 1991, p. 7.

¹⁶許松濱，〈公務員貪污行為的成因與防治之道〉，《理論與政策》，第8卷，第1期，民82，頁10-11。

行公務時，收受賄賂或接受優惠，敗壞綱紀或損害廉潔，即為政治腐化。¹⁷世紀大辭典（Century Dictionary）：對「貪污」一詞的定義為：貪污為一種贈送或酬勞，其致送之目的在影響收受人之行為，尤其對受託人、法官、議員、證人、公務員或有投票權人等，交付期約金錢或任何有價值之報酬，使之背信或其履行職責時舞弊。¹⁸

此外，國外學者如福瑞得（Carl Frederich，1987）、羅格（Arnold A. Rogow，1978）、拉斯威爾（H. D. Laswell）等均認為當公務員為了個人利益圖利行賄者，因而對公共利益造成損害，此種行為即為貪污行為。¹⁹我國學者胡佛從法律的觀點認為「貪污」行為當事人指公務人員和行賄者，其中公務人為最廣的定義（註：刑法第十條第二款：「稱公務員者，為依法令從事於公務之人員。」），除一般政務官、事務官之外，包含中央及地方民意代表以及公營事業人員在內；他對於貪污行為從下列不同層面予以界定：

- 「一、服務上的貪瀆行為：係指與職務上的行為收受賄賂等貪瀆行為。
- 二、違背職務的貪瀆行為：指公務員在職務以外的違法行為。
- 三、利用個人職權及機會從事圖利的行為，它可能是職務上的行為，也可能是非職務上的行為，它並非對等的交換行為，而是利用個人職權圖謀私人不法利益的行為。」²⁰

¹⁷轉引自「牛津字典」中之政治腐化條。

¹⁸轉引自「世紀大辭典」中之貪污條。

¹⁹Arnold J. Heidenheimer, *Political Corruption: Readings in Comparative Analysis*. New York: Holt, 1970, p.6.

²⁰胡佛，〈貪污行為之概念界定〉，《中國論壇》，第187期，民72，頁8；頁10。

另「經濟合作暨發展組織」(Organization for Economic Cooperation and Development, 簡稱 OECD)將貪污界定為係政府內的貪污是指公共部門的管員包括政治人士和常任文官,不適當地和違法地濫用本身職權而為自己或親友牟利之行為,貪污可以區分為政治貪污和行政貪污,行政貪污是指政府官員擔任決策者或行政管理者的作為活動而發生的貪污,包括兩種可能性,其一是符合法令規定作為之貪污,譬如說,雖完全依法令行事但卻同時違法收售人利益,其二是違反法作之貪污。²¹由以上可得知貪污是一項公部門行政運作的病癥,對整體的政府治理隱含著負面影響,所以學者貝利(D. H. Bayley)研究指出,貪污行為可能產生十種負面功能,如下:

- 「一、貪污行為導致政府政策無法達成預定計畫目標;
- 二、貪污行為使得政府行政成本提高;
- 三、貪污行為使得政府行政公共支出總額的減少;
- 四、貪污行為腐蝕行政人員道德勇氣;
- 五、貪污行為促使人民模仿負面效果;
- 六、貪污行為使公務員政治勇氣消沈;
- 七、貪污行為造成行政效率降低;
- 八、貪污行為造成官民紛爭不斷;
- 九、貪污行為降低政府威信;
- 十、貪污行為造社會資源錯置。」²²

²¹施能傑,〈建立公共服務倫理的規範—以 OECD 的標竿經驗〉,「倡廉反貪與行政透明」研討會,台灣透明組織/國際透明組織/世新大學行政管理系/政治大學公企中心主辦,台北,民 92.4,頁 14。

²²詹政曇,〈法務部政風體系肅貪策略之研究〉,碩士論文,東海大學公共事務碩士在職專班,民 92,頁 169。轉引自 D. H. Bayley,“The Effects of Corruption in a Developing Nation,” *The Western Political Quarterly*, Vol. XIX, No.4, 1966, pp. 724-726.

綜合上述，貪污已儼然成為行政倫理上，一項非常不具道德性的行為，可以對行政管理造成相當程度的損害。

參、政風機構

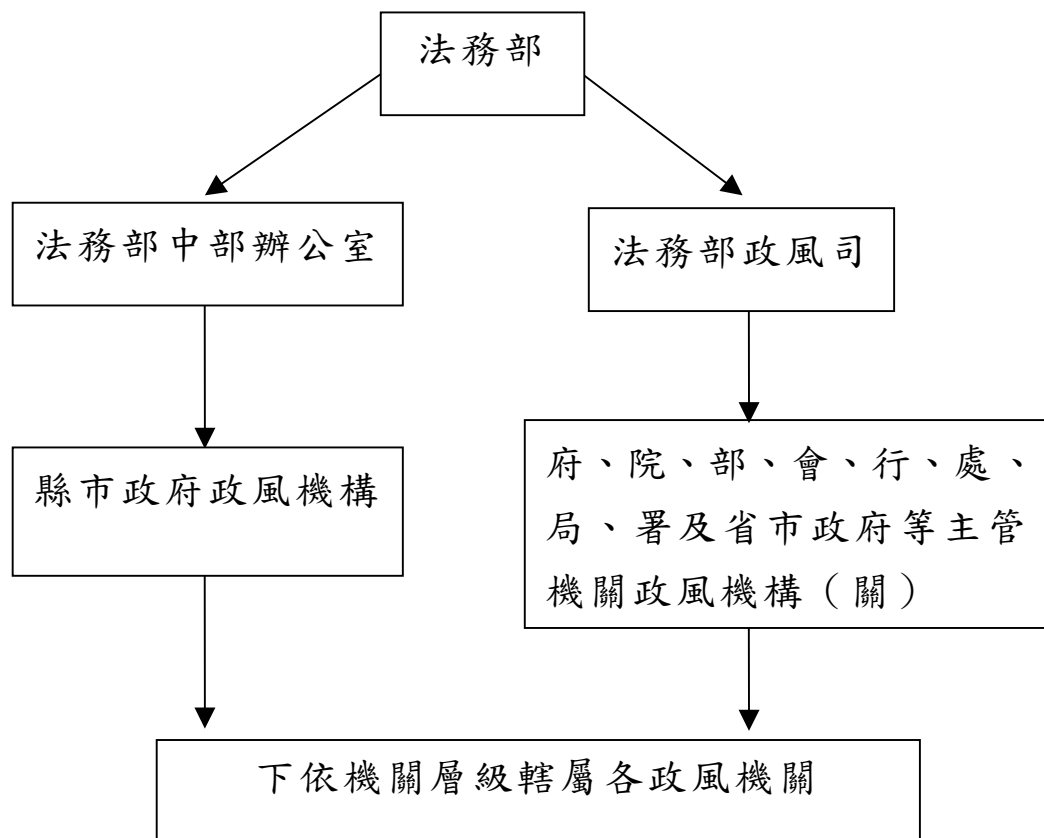
政風組織的沿革，係政府自民國四十二年七月起設立安全單位，秉承機關首長之命辦理保防及機關安全防護工作。民國五十七年復增加政風調查工作，指定專責人員辦理，期能端正政風，遏止貪污。民國六十一年八月，行政院為精減機關組織，將安全人員及其業務併入人事單位，即一般所稱之人事查核單位或「人二」單位，近四十年來，人事查核單位對於維護機關安定、端正政風，確有相當貢獻，惟因其組織體制未臻健全，應有功能未能彰顯，復以動員戡亂時期終止，各機關人事查核單位之組織體制及工作職掌，為因應時空環境的變遷而作適當的調整。行政院爰依「人事管理條例」及「主計機構人員設置管理條例」之立法例，研訂「政風人員設置條例」，並於八十一年六月十六日經立法院第八十九會期三讀通過。²³依據政風機構人員設置條例（民國八十一年七月一日公布）第 4 條：「本條例所稱政風機構，指中央與地方機關及公營事業（以下簡稱各機關）掌理政風業務之機構。」，次查同法第 6 條：「各機關政風機構比照各該機關人事機構設政風處或政風室。未設政風處（室）之機關，其政風業務由其上級機關之政風機構統籌辦理。前項機構之名稱及員額編制，應訂入各該機關組織法規。」據此，推演到實際行政運作，即政風機構是隸屬於各機關組織法下之一個單位，業務性質為幕僚單

²³轉引自臺灣省政府政風處編，《臺灣省政府政風處誌》。南投：臺灣省政府政風處，民 86，頁 3。

位，與我國之「人事」及「主計」機構同屬「人事一條鞭」。另同法第 11 條：「民意機關、軍事機關及公立各級學校不適用本條例之規定。」，所以我國議會、公立學校及國防部所屬之軍事機構，已排除設置政風機構。

再者，有關政風業務之推行，依同法第 10 條：「各機關政風人員應秉承機關長官之命，依法辦理政風業務，並兼受上級政風機構之指揮監督。」，如下圖 1-3，在實務上，各機關政風機構所辦理之政風業務，主要是接受法務部（政風司）指揮監督，其各項政風業務之指導、績效之考核及政風人員人事之升遷任免，皆受其主導及管制。

圖 1-3：全國政風機構組織架構圖



資料來源：法務部政風司，〈政風機構組織架構〉，http://www.moj.gov.tw/d6_frame.htm，民 93。

肆、績效 (Performance)

本研究所指績效即公部門經由一切行政行為的投入，所產出的結果，包含效率、效能及所提供服務的品質及數量、財政的穩定度、及政策方案的一致性。主事者有效的運用公共資源，使政府方案的結果符合大眾的需求及期望，此即績效的表現。²⁴另由「管理者的角度觀之，組織的績效表現亦可視為組織『管理報酬率』(return on management)，也就是組織的產出與其投入管理上的努力的比值。」²⁵所以當管理者在推動績效管理時，必然會產生三種績效型態的需求，即為「組織績效」、「部門績效」及「個人績效」。當針對某一組織做上述績效評估後，就可立即發現該組織整體、部門或個人的績效結果，也可得知部門及員工的貢獻度，並依據其貢獻度的指標，給予部門和個人必要的激勵、教育和訓練及其他管理上的處置。²⁶

²⁴姚蕙君，〈政府績效管理之理論與實務－英美實務探究與我國現況分析〉，碩士論文，國立臺北大學公共行政暨政策學系，民 90，頁 6。

²⁵同上註，頁 24。

²⁶李長貴，〈績效管理與績效評估〉。台北：華泰，民 86，頁 3。

第二章 文獻探討

本研究主要係針對目標管理在我國政風機構之應用研究，故本章理論基礎之重點，首先在於研析目標管理的意義、國內外重要學者所提出之理論闡釋及其成因與發展情形，再就目標管理所融入之相關理論如需求層次論、Y 理論及目標設定論等理論復加以論述，最後再對相關研究論文、期刊及書籍著作，詳加介紹推行目標管理的步驟及經驗。

再者，經檢閱國家圖書館全國碩博士論文資訊網之資料，近十年來國內論文，在目標管理的應用研究中，多是結合其他相關管理策略或技術做一綜合研究，而其研究標的大多偏向於企業組織、公營事業單位、學校或軍事部門，有關於我國公共組織中之政風部門採行目標管理的應用研究成果，則尚缺乏研究，故本章僅就其目標管理相關的理論基礎做一完整的論述。

隨著環境的變遷，經濟發展快速，市場的競爭日益激烈、技術不斷的日新月異，管理現代化、實用化及優質化的呼聲就甚囂塵上。現代化組織必需利用有限的資源，尋求管理的技術或制度的改善來提升績效，以不斷地追求卓越，努力實現願景，突破組織發展的限制及困境，以使組織持續地保持活力與優勢。實際上，很多有經驗的組織的經理人皆認為，組織的目標正是象徵著未來的希望與願景，也是引航組織前進正確方向的偉大力量，所以目標便會影響組織成員將其轉化為動機與績效，而組織一切活動的重心都是為了達成目標，所以目標管理正是此一環境所孕育而生。早在二十世紀二〇年代美國杜邦公司和通用汽車公司就已採行類似現代目標管理制度作為管理工具，而史隆（P. Sloan）

公司也在二十世紀五〇年代和六〇年代之間所實施的獎勵計畫以今日的眼光看來，雖無目標管理之名但已有目標管理之實。²⁷所以它是一門行政管理哲學，自一九五四年管理大師彼得·杜拉克（Peter Drucker）首先提出此一概念後，並在其所著「管理實務」（The Practice of Management）一書中，揭示「目標管理及自我控制」（Management by Objective and Self-Control）之概念以來，即迅速風行全世界，並受到企業界的歡迎和採行。²⁸其書中並曾指出：一、企業的經營若要成功，所有經理人的工作都必需指向該企業的目標；二、管理者必需設定自己的目標並要能夠控自己的未來；三、個人在團隊中的努力必須經由團隊的整合，使之成為集體的努力，而每一個人則必須對該共同目標負責。這一個想法，後來落實成為「目標管理」的基本概念。²⁹所以我們可說目標管理除了是一種相當普遍的組織發展干預方法之外，同時也是一種成果導向（Result Oriented）的行政管理。

晚近以來各種新的管理制度不斷地創發，諸如全面品質管理（Total Quality Management, TQM）、組織再造工程（Business Process Re-engineering, BPR）等遂漸取代目標管理，成為當公、私部門的主流。事實上，目標管理並不因為這些新的管理方式的取代，失去其原有的重要性，反而卻因此更為展現目標管理的內涵或宣揚了目標管理的精神。就舉一九九〇年代主流—全面品質管理為例，目標管理的三大要素：回饋、目標設定與決策過程的參與，仍然是全面品質管理重要的基本概念。³⁰所以目標管理的

²⁷許道然，〈目標管理：理證與評論〉，《空大行政學報》，第8期，民87.5，頁251。轉引自 George S. Odiorne, "MBO in State Government," *Public Administrative Review*, January/February, 1976, pp. 28-33.

²⁸劉慈，〈目標管理在人事行政上應用—兼談行政院人事行政局實施目標管理情形〉，《人事月刊》，第20卷，第4期，民84，頁33。

²⁹孫本初、吳復新合著，《組織發展》。台北：空中大學，民89，頁236。

³⁰孫本初，《公共管理》。台北：智勝，民90，頁315-316。

內涵，當然亦隨著時代的進步及不斷地融入新的管理思潮，變得更加充實完備，而且風行迄今。

第一節 目標管理的意義、功能、成因及發展情形

壹、目標管理的意義

當我們在探討目標管理時，首先必須對於「目標」與「管理」二組詞彙的意義，建立其基本概念，茲說明如下：「目標」一詞，有時可能包括多種不同的意涵，諸如任務（mission）、目的（goal）、標的（targets）、數量（quotas）及時限（deadline），它代表了個人、群體或組織希望未來的條件得予成就，它有時用來調整組織在社會上的角色，有時則是用來提供動力以作為組織活動的依據。至於「管理」一詞，常見的定義是：經由眾人的努力以完成一項任務的藝術，其內涵為「群策群力」、「以竟事功」，它代表著人們在社會中所採取的一類具有特定性質和意義的活動。³¹

目前對於目標管理尚無一致共通的定義，可謂人言言殊，僅依不同的向度觀點，歸納例舉較具代表性學者所下的定義，如下：

有學者強調對於目標設定的向度，並以此觀點來詮釋目標管理的真義，例如：

³¹ 莊榮霖，〈目標管理-基本觀念與實際運用（上）〉，《人事月刊》，第16卷，第6期，民82，頁5。

一、歐迪旺 (George S. Odiorne)：目標管理是一種過程；在此過程中組織中的主管以及次級經理人共同確認一般性的目標，再依此目標確定每一個人的職責範圍，最後並以之作為各單位的運作指導原則，以及評價每一個人的貢獻。³²

二、全鍾燮 (Jong S. Jun)：目標管理是一種過程；在此過程中，組織中的「大目標」(goal)和「小目標」(objective)係經由組織成員的參與而設定。其基本的哲學來自於參與管理的理念，而所謂參與管理是一種過程，員工在其應負之責任內，獲得較多的自我控制和較大的決定自由。³³

其次，有部分學者則從目標管理的參與的向度來闡述其精義，例如：

一、史蒂芬·羅賓斯 (Stephen P. Robbins)：目標管理強調組織成員的參與管理，使各級主管與部屬協商，制定組織目標，並尋求轉變組織目標與個人目標，為令人滿意的成果表現之行政管理哲學。它包含目標設定、行動計畫、自我控制和定期評核等過程。³⁴

二、吳定：目標管理是一種強調「參與管理」的管理哲學，是由機關上下級人員討論確定工作人員之工作目標，並進而自我控制與自我評價，以策勵工作人員，增定工作效能的一種計

³²同註 29，頁 237。

³³同註 27，頁 252。轉引自 Jong S., Jun, *Management by Objectives in Government: Theory and Practice*. Sage Publications, 1976, p. 11.

³⁴吳宗立，〈目標管理在教育行政上之應用〉，《教育研究雙月刊》，第 23 期，民 81，頁 54-55。

畫與考核管理方法。³⁵

再者，也有部分學者是從控制的向度，對其意義加以闡釋，例如：

麥康基(Dale D. McConkey)：目標管理就是一種業務管理計畫和考核方法，使每一個管理人或主管皆按其應達成的目標與成果，訂立其一年內或一定期間內具體的工作內容與進度；迨時期屆滿，以原定目標衡量實際的成果。³⁶

另外，也有學者強調目標管理的激勵向度，從此一觀點出發為目標管理的意義作一詮釋，例如：

杜拉克(Peter F. Drucker)：目標管理是以更確實有效內在控制代替外在監督，激勵員工因了解本身之客觀需要而努力，而非因他人的指示和說服才工作。目標管理建立在人性活動、人性行為與人性動機的觀念上把客觀的需求變為個人目標，以確保績效的獲得。³⁷

最後，也有學者綜合以上學者對目標管理所下定義，重新為目標管理詮釋其義涵，例如：

一、學者陳庚金：所謂目標管理是一種管理發展。具體言之，是以行為科學為基礎，於組織內分層負責逐級授權建立參與制度，應用管理科學方法做最佳決策，選定挑戰性目標，並保

³⁵吳定，《組織發展：技術與理論》。台北：天一，民80，頁9。

³⁶同註28。

³⁷F. Peter, Drucker, *The practice of management*. New York: Harper, 1954, p.136.

留科學管理經濟與效率精神，培養管理人員整體管理觀念，激勵各級人員的工作願望與潛力，協力完成工作目標的一種管理制度。³⁸

二、張潤書教授：「目標管理是一種管理哲學，同時也是一種計畫與控制的管理方法，它是由機關上下級主管人員共同設定團體及各部門的目標，使各部門的目標相互配合，並使各級主管人員產生工作動機，最後能達成團體的共同目標的一種管理方法。所以目標管理是讓大家參與的管理，也是自動控制與自動指導管理。」³⁹

從以上學者所給的定義，目標管理的意涵可歸納以下重點：

一、目標管理是強調參與式管理哲學。

就組織整體面而言，目標管理是一種過程，藉由組中上、下層級管理人員共同來確定組織的共同目標，並界定組織成員達成效果的主要責任範圍 (major areas of responsibility)，同時依據這個基準來指導各部門的活動和評估每一個成員的貢獻。而就動態而言，目標管理乃是要求主管、部屬及同僚間必須互動的一種過程，包括領導、有效的激勵、開放的溝通、決策及績效評估。⁴⁰所以由此可知，目標管理就是組織的每一位成員根據組織的總目標，經由溝通、互動、激勵、分權、共同參與的過程中，建立起

³⁸同註 29，頁 237。

³⁹張潤書，《行政學》。台北：三民書局，民 75，頁 164。

⁴⁰曾振明，〈目標管理與品管圈關連及應用之研究—以台灣電力公司為例〉，碩士論文，義守大學管理科學研究所，民 90，頁 10。

各個的工作目標，並且自我管理、控制與負責的一種管理方法與藝術。⁴¹

二、目標管理是一套整體的、有系統的管理過程。

目標管理不僅強調目標的設定，而且更重視目標完成過程的管理或控制，如果只是設定目標，卻沒有善加管理，那絕不是真正目標管理的真諦。有些學者研究目標管理指出，一套完整的目標管理應包含下列三要素：⁴²

(一) 目標設定：

設定目標為實施目標管理首要工作，依組織層的次序，設定大至組織的大目標，小至每個組織成員個人的目標，每一個目標都以達成組織的總目標為準繩，而且各個目標間是環環相扣。很多研究顯示，當個人或團體擁有具體且明確的目標時，比目標含糊籠統者或未設定目標者的績效為高。目標設定後，必須排列執行的優先順序，依序執行，並須定期檢討。當有必要組織的結構亦必須重新設計，以配合目標實現的特殊需要。⁴³

⁴¹江明修，〈目標管理在學校經營上應用〉，《技術及職業教育雙月刊》，第 35 期，民 83，頁 23-28。

⁴²Rodgers Robert and John E. Hunter, "A Foundation of Good Management Practice in Government: Management by Objectives," *Public Administration Review*, January / February, Vol. 52, No.1, 1992, pp. 27-39.

⁴³F. Peter, Durker, "What Result Should You Expect? A User' Guide to MBO," *Public Administration Review*, Vol. 36, No.1, 1976, pp. 12-19.

(二) 參與：

目標管理另一個要素則是強調組織全體成員的參與，而應摒除各自為政的封閉心態，從目標的設定、定期檢討、自我控制到目標的執行等一系列的活動，都須要各階層人員的積極投入。很多研究指出，如果員工認為他們的參與具有合法性，對組織將會產生正面的影響。而目標管理也認為投入（involvement）會導致承諾（commitment），進而對員工造成激勵，使其對組織目標的達成產生直接的貢獻。

(三) 回饋：

對於員工所執行的目標，管理階層必須追蹤評估，並將員工完成目標程度，清楚地告訴員工，也就是明確地回饋給員工，並協助和提高他們達成目標的控制感，以增進員工解決問題的能力。此外，當員工獲得管理階層積極的回饋，且回饋是具客觀的事實，事後並有實際的行動表示支持時，會激勵他們對達成目標採取更為積極的作為，而管理階層與各級員工二者經常的互動回應，也會增強其做決定的信心。

三、目標管理是結果取向的管理制度。

國外學者雷夫和巴斯福特曾指出，目標管理只是一種管理的

方式 (a way of managing)，因為目標管理並不是經理人的本職，也不是完成某些功能或過程的附屬計畫或程序。事實上，目標管理的本質是一種「結果取向」(result-oriented) 管理制度。也就是說，目標管理組織為有效完成其目標、增進其效能所採用的一種管理技術干預方法 (intervention)，它是一種手段或工具，它所關心的是最後的「結果」，亦即目標有無達成、績效有無提升、效率有無增進等組織價值。⁴⁴

四、目標管理對人性的看法是趨向正面的。

推行目標管理的組織，對人性的看法通常都持比較寬容、信任、關愛的態度。基本上，目標管理對人性的假是：⁴⁵

- (一) 人皆希望能有機會親身參與。
- (二) 人皆希望能享受自己職務上的滿足。
- (三) 人皆希望有個人的成長機會，以及希望擔負較大的責任。
- (四) 人皆希望獲得讚許，獲得獎勵。

這種對人性的積極看法使得目標管理非常重視「自我控制」和「參與」。心理學家在研究人類的社會行為時，早就發現人們的所作所為，常常會應驗自己或他人過去的預言。舉個例子來說，老闆如果把它員工當作懶蟲、不用大腦、沒有責任心，整天都以嚴格監督的方式領導員工，他會發現個個都會像他的「預期」。反之，如果相信組織中的每一個成員都有自動自發、盡職

⁴⁴同註 29，頁 237-239。

負責的精神，而願意授權賦能，這個老闆就會發現員工都能「自我控自」。以上所談到的現象，也就是心理學上所稱的「自我預言實現」(self-fulfilling prophecy)。雷夫和巴斯福特(Reif & Bassford)即指出，目標管理在基本上即主張大部分的員工都想滿足高層次的需求，願意承擔責任；如果有機會，他們會在工作表現方面就會表現高的自我控制。⁴⁶

貳、目標管理的功能

一個管理制度的演化，相當程度是受到當時管理缺失的刺激所促成，如果又能廣為流傳盛極時日，這當中一定有所長之處，所以目標管理必然有其一定的價值與功能，陳照明教授就深入地分析指出，目標管理是具有以下功能：⁴⁷

一、改善內部人群關係

一般來說，機關或組織內部多表現有兩大缺點，一是意見溝通不足。二是本位主義及個人主義的作祟，常引起內部的衝突、傾軋、磨擦與糾紛。目標管理的採行，就是消除這二大弊害：

(一) 組織目標的建立，經由民主參與及大家討論的過程，在集思廣益、博訪周諮、眾意僉同的情形下形成，意見溝

⁴⁵ 許是祥譯，《目標管理制度》。台北：中華企管發展中心，民 76，頁 90。

⁴⁶ Steven, Kerr, *Organization Development : Progress and Perspectives*, N.Y. : Macmill, 1982, p. 172.

⁴⁷ 陳照明，《實用目標管理》。台北：世茂，民 88，頁 34-38。

通至為充分，當然易於形成團體意識、共同瞭解，由共信而生互信；由互信而促成團結。

- (二) 依組織目標分別訂立部門目標、單位目標及個人目標，由整而分，由分而合，整體與部分之間成為脈息相通，休戚相關，環節相扣合的有機體；群己融會，部分整合，自然會消除矛盾衝突及支離分歧的流弊。

二、掃除集權控制的弊害

許多機關首長仍信持傳統的組織理論，認為集權控制足以使力量集中，指揮統一，命令貫徹及提高效率。但實際上卻未得其效，反生以下的弊害：

- (一) 扼殺了組織成員自動自發的服務精神，使組織氣候陷於沈悶呆滯，暮氣沈沈。
- (二) 各級主管不能對所處理的事務作及時的有效決定，上下往返，迂迴曲折，牽延時日，貽誤事機。
- (三) 形成猶如腦充血的事權壅塞，頭重腦輕，半身不遂的病態現象。

目標管理的目的，即在消除這些弊害，促使人人自立、自信、自動自發，各盡其責，各展其能，使組織氣候趨於蓬勃生動，活潑奮發。

三、發揮成員內在潛能

無論行政管理或企業經營要訣，即是要發揮內在的潛能。目標管理便是經由以下方式與途徑達到此目的：

- (一) 在組織目標建立的過程中成員得以各抒己見，各展其能，發揮其潛能的機會。
- (二) 成員在自我控制及自指導原則下，完成所任職責及個人目標，自然要作自立自強的自我訓練與進修。
- (三) 在實行目標管理的機關或組織中，養成成員人人主人翁的事業觀，人人有自尊心和責任感，自然要力求上進，期能有出人頭地的優異表現。

四、維護人的人格尊嚴

目標管理是「以人為本」，以「人性」為中心的管理方法，尊重其人格，滿足其需要，揮發其才能，激發個人的作意願，而肯踴躍熱烈的負責盡職。

五、啟發成員自動自發的精神

目標管理鼓勵員工設定自己的目標及計畫，可以啟發員工

自動自發的精神，主動努力達成本身目標。

六、 鼓勵協商，集思廣益

在設定目標的過程中鼓勵部屬提出建設性的意見，交由上司與部屬共同協商，坦誠交換意見，討論各種不同的見解，可收集思廣益的效果。

七、 提高達成目標的可能性

在目標管理制度下，各人的目標係共同協議設定者，故可使每一人都能專注於「能夠達成目標」，而不必浪費心力於「不可能達成的目標」。

八、 培養各階層主管獨當一面的能力

目標管理允許各部門自治，高層的管理當局可賦予各階層主管管理他們自己部門一切事務的全權，使後者在其自己部門中成為一個「最高管理階層」，可以獨當一面，發展潛能。

九、 提高良好的工作績效評估基礎

在目標管理管理制度下，上司與部屬間可以有效溝通意見，能隨時瞭解員工達成目標的情形，並以達成目標的程度作為評估員工作績效的基礎。

參、目標管理的成因及發展情形

一、成因

目標管理究竟是基於什麼原因而產生？學者陳德禹教授對此有一個比較完整的說明及看法，即是目標管理是受到下列二大原因所催生促成：⁴⁸

（一）管理環境的迫使

現代的公共行政及企業經營，因表現出以下的特質，而有實行目標管理的空間和必然性：

1. 組織規模日漸龐大，而其職能隨之擴張，導致用人眾多、業務繁複，如果沒有密切合作、有效領導及積極啟發，實難以成功。目標管理有助於協調整合，且能符合其需要。

⁴⁸陳德禹，〈目標管理理論與實務〉，《行政管理論文選輯》，第10輯，民85，頁312-313。

2. 企業經營及政府行政的工作性日趨複雜且數量龐大，其所遭遇的問題，所處理的業務都盤根錯結，牽涉廣泛。目標管理可收提綱挈領，據一止亂，經緯貫串的方法，應付此一挑戰。
3. 業務專業化，種類繁多，且由於精密的分工，組織裏的專家常見樹不見林，能分不能合，目標管理即在於使分工中能有整體的統合，以避免支離破碎、分崩離析。
4. 由於組織龐大，人員眾多，且業務精密分工，致使人與人之間很難有私人的接觸與來往，一切都是公事化、法令化、制度化，缺乏人情味及私人感情關係。成員對於工作都抱持「公事公辦」的敷衍態度，不肯奮發有為，積極表現。目標管理即在於消除這種毛病，激勵員工自動自發的服務精神，奮發圖強的意念。
5. 組織擴大化的結果，形成層級節制的「官僚結構」(Bureaucracy)，重視階級，尚服從，奉命行事，被動消極，缺乏自動自發的積極精神。推行目標管理，即在於經由民主參與及目標引導，促成員工自動努力，積極服務。
6. 現代的政府行政及企業經營均著重於社會目標與社會價值，不只是室內辦公處理公文，而要為人民服務，為社會造福。目標管理的內涵首重社會目標的確立。

(二) 管理缺失的刺激

由於以下各點缺失，使得機關組織樂於採用目標管理以求解或緩和：

1. 組織成員過分重視個人目標而忽視整體的目標。

2. 組織中瀰漫著個人主義與本位主義，自我為中心，各自為政，團體意志薄弱，合作精神不足，認同感、依附感、歸屬感亦多缺乏，形成分歧支離的不良現象。
3. 很多首長們喜歡大權獨攬，對部屬不肯授權，以致成員不願積極努力，發揮才能，造成因循敷衍，能推就推，得過且過，使機關流於暮氣沉沉，頹唐不振。
4. 組織內層級間、科組間、個人間，常因意見溝通不足，工作聯繫不夠，產生隔閡、誤會、分歧與衝突，致效率減低，情形惡化。

二、發展情形

自從彼得·杜拉克提倡目標管理以來，就競相有學者以其理論基礎作深入研究，之後乃逐漸發展成為一套完整成熟的管理技術，而隨著各種環境變遷因素的影響，迄今世界各國已有諸多企業組織或政府行政機關接受並採行其理論及實踐其管理制度。職是之故，有關目標管理的內涵實際上是經過三個階段的發展過程，才使得這個管理制度無論是從要素、運作方法及步驟而言，均更趨於完備嚴密，成為當今一個整體性的管理制度。茲就其發展過程說明如下：⁴⁹

（一）重視績效評估階段（Performance Appraisal Stage）：

此階段約在一九五〇年代至六〇年代中期。當彼得·杜拉克提出目標管理時，適值一般學者及專家及主管人員對傳統以人格特質（personality traits）為導向的績效評估深感不

⁴⁹同註 31，頁 6-7。

公平而思有所變革。為克服上述缺失，乃採目標管理做為考核的依據，亦即由長官與部屬共同設定目標及績效數標準（performance standards）。在此一階段中，其運用範為較為狹窄。

（二）重視規劃及控制階段（Planning Controlling）：

此階段約在一九六〇年代至七〇年代。由於目標管理逐漸為企業界所採行，因此其在企業內部的應用範圍逐漸擴大，成為一種規畫及控制的工具，將目標與計畫結合，而此一結合又成為預算控制的基礎，這也是目標管理在此一階段中所具的特徵。

（三）形成統合性管理系統（Integrative Management System）：

此階段約自一九七〇年代迄今。目標管理在此一階段的發展上將組織中重要的管理程序及活動予以整合，如：策略規劃、組織的總總目標、問題解決及決策、績效評估、員工報酬、人力規劃、員工訓練、組織發展、領導溝通及彈性組織的建立等。

第二節 目標管理與相關工作動機理論

目標管理是一種尊重人性的科學管理方法，其出發點乃在藉由目標完整的設定，激勵個人的努力實現其目標，以達成組織總目標的管理哲學思想，並根據行為科學中許多理論基礎所發展出來。惟杜拉克在「管理實務上」一書中首創目標管理一詞時，並未特別提到他概念受到那理論的影響，但是從他所提出的上下級人員參與目標設定以及自我控制的概念來看，顯然和部分的工作

動機理論存有一些關聯性。這些工作動機理論包括馬斯洛（Abraham H. Maslow）的「需求層次論」以及麥克葛瑞格（Douglas MaGregor）的「Y理論」、洛克（Edwin A. Locke）的「目標設定理論」等。這三個理論除了需求層次論源於心理學對人類動機的研究，早於杜拉克所提出的目標管理外，其他二個理論都較晚提出。因此，我們並沒有足夠的理由來認定這些理論就是目標管理的理論「基礎」或「來源」。但是不可諱言，也是因為有了這些闡述人類工作動機和行為的理論，使得我們更能精確地掌握目標管理的概念及精義；且對已經發展成一套嚴謹管理技術的目標管理提供了更周延的理論解釋。⁵⁰

一、需求層次論

在一九四三年時，管理學者馬斯洛發表了「人類動機理論」（A Theory of Human Motivation）一文（心理學評論七月號）。在該文中，他指出人類是一種「需求的動物」，人類內在的需求引發了人類的行為。當這些未獲滿足時，就會激發個體產生行動，直到需求被滿足為止。至於人類的需求為何？他有以下的看法，對所有需求層次由低而高的順序排列分別是：

- （一）生理的需求（needs）：對食物、水、衣服、性愛的需求，為維持生命所必須，屬最低層次的需求。
- （二）安全需求（safety needs）：免於受外來侵害和威脅的需求。
- （三）愛的全需求（love needs）：對於友誼、親和（affiliation）、

⁵⁰同註 29，頁 240。

互動及愛情的需求。

(四) 自尊的需求 (esteem needs)：包括自我的尊重和別人的尊重。

(五) 自我實現的需求 (self-actualization needs)：指擴大自己的能力、技能、潛力而實現自我的需求，屬最高層次的需求。

再者，他更進一步主張，除非低一層次的需求已獲得滿足，否則人類不會追求高一層次的需求。換言之，一個層級的需求相對滿足之後，就會往高一層次發展。不過，這五種需求不可能被百分之百完全滿足，愈到上層，滿足的百分比愈少。此外，他更強調未獲滿足需求本身具有驅動行為力量，但該需求一旦獲得滿足，就不再具激勵作用。

在他提出需求層次之前，機關組織的管理哲學還瀰漫著一片科學管理的熱潮。那時經濟效率是組織的最愛，為追求效率必須重視科學理性的方法，即其觀念建立在人性「性惡」之上，視員工為被動、好逸惡勞、沒有雄心壯志、只求溫飽的動物，而所謂的自我控制力、自我實現僅僅存在組織高層之中。

自從他對人類提出石破天驚的看法之後，管理學家和實務經理人才豁然發現，每一個人都有低層次和生存有關的需求，也有高層次和成就自我有關的需求。只要是人，都具有自我控制的能力，也都有發展自我、成就自我的意願。這些想法的轉變，一方面促成了人性化管理的興起，對目標管理出現也多少有一些啟發的作用。⁵¹

⁵¹許道然，〈目標管理：理論與評論〉，《空大行政學報》，第八期，民 87.5，頁 255。

二、Y 理論

可追溯在一九六〇年麥克葛瑞格出版了「企業人性面」(The Human Side of Enterprise)一書，在書中他把經理人對人性的假設和管理哲學歸納為「X 理論」和「Y 理論」。X 理論假定人是好逸惡勞、不喜歡工作的，因此必需採取嚴格監督的方式脅迫人們工作；而規避責任、被動敷衍則是人們的天性。但麥氏認為 X 理論對人性的假定是錯誤的，他接受了馬斯洛的看法，認為人類除了靠低層次的需求來維持生活外，也會追求較高層次的滿足。如果組織想比以前更有效的達成目標，就必須締造一種環境，使個別員工在完成組織目標的同時，也能滿足個人原則。此即為「整合原則」(principle of integration)，也是 Y 理論的中心義涵。

麥氏認為 Y 理論對人性抱持「性善」的觀點，其基本假定如下：

- (一) 一般人並非天性就厭惡工作。
- (二) 人們具有實現目標的自我控制。
- (三) 人們對目標的承諾，乃報酬和成就聯結的函數。
- (四) 一般人懂得去接受職責，且會主動尋求。
- (五) 大多數的人都有豐富的想像力、智能和創造力，以解決組織中的問題。
- (六) 一般人所具有的潛在能力，並未充分運用。

由以上可知麥氏在 Y 理論中說明了以下幾點觀念：第一，人類具有高層次的需求，單以金錢作為激勵的手段，不足以提高工

作意願；第二，組織應創造一種環境，使員工的高層次需求能夠滿足，並藉以造成個人目標和組織目標的整合；第三，每一人都有自我控制的能力，經理人應該信任員工，並發掘他們的潛能。麥氏並以此呼應杜拉克，這就是杜拉克所謂的「目標管理」而不是「控制管理」。⁵²而「X理論」和「Y理論」對目標管理過程的影響比較，如表 2-1：

表 2-1：X 理論和 Y 理論對目標管理過程的影響

	X 理論	Y 理論
	<ul style="list-style-type: none"> • 員工不喜歡工作 • 員工被迫工作 • 員工喜歡追求責任 	<ul style="list-style-type: none"> • 員工喜歡工作 • 員工喜歡自我引導之下，工作情形良好。 • 員工願意追求責任
1. 設定目標	採集權途徑；由主管設定目標；員工很少參與；員工對目標承諾感低；只考慮很少的被選目標；嚴密的組織；沒什麼協調。	部屬設定自己的目標；主管扮演指導的角色；設定目標有挑戰性；經由協調訂定目標；個人發展之目的益涵蓋在內；整合個人發展之目標和組織；組織有彈性且有適應性。
2. 擬具體行動計劃	主管決定任務；備選方案寥寥可數；時間表由主管確定；問題和工作不確定相依而生；創造力低；責任由主管決定。	部屬擬具體行動計劃；備選方案很多；協調可能是個題；重視團隊；人們會尋求責任並對決果負責。

⁵²同註 29，頁 242。轉引自 Douglas M., McGregor, *Classic Readings in Organizational Behavior*. Wadsworth Publishing Company, 1996, p. 61.

3.執行	嚴格、僵硬的方案；重視紙上作業和政策手冊；少教導；員工對目標管理多所抵制；未說明目標管理的哲學。	目標管理具有彈性和適應性；主動參與性；可能的方案；組織成員對推行目標管理有所準備；目標管理哲學已被傳授；有成長的機會；整合組織的需求；團隊途徑。
4.控管和評價	外在嚴厲的控制；主管儼然法官；追求不合標準；團隊績效被忽視；缺乏信任；緬懷過去；回饋和資訊極少；自我控制和自我發展微不足道。	運用人類潛能和創造力；自我控制已被內化；對績效有所承諾；經常檢驗標準；主管扮演協助的角色；互相信任；提供必要的資訊；瞻望未來機會及進步；問題求解的態度。

資料來源：許道然，〈目標管理：理論與評論〉，《空大行政學報》，第八期，民 87.5，頁 258。

三、目標設定理論

洛克（Edwin A. Locke）是目標設定理論的倡導者，自一九六〇年代中期，即不斷從事有關目標設定和工作績效之關係的相關研究，其實證研究的結果也證實了目標管理確實有其功效，也因為他的努力，使目標管理的概念獲得肯定，而目標管理的理論基礎亦此更具規模。

洛氏在其理論中認為，有機體都是「目標導向的」，也就是說有機體行為都會朝向某一個目標前進。例如肚子餓了，就想找東西吃。這裏的「東西」（或食物）就是個體行為的目標，這樣的行為就稱為目標行為。就此推論，他因此認為目標設定過程是無所不在的。⁵³至於目標設定對員工的工作動機有何作用，依他

⁵³同註 29，頁 242-243。

和他的同事研究的結果，具有以下數項：⁵⁴

再者，在他的理論中也指出目標設定的過程，有以下三個階段：

（一）設置合適的目標

目標具有激勵員工的作用，但目標的特性對員工的工作表現卻有所影響。根據洛氏及其同事所從事的實證研究，我們可以歸納以下的重點：

1. 明確的目標比「盡你所能」(do your best) 式的目標，更能產生高的績效。因為明確的目標，可以提供員工努力的方向。茫無頭緒的員工，很難期待他們有好的表現。
2. 有一點難度目標比極度困難或太過簡單的目標更能引發員工的工作動機，而且員工也比較容易得到好成績。
3. 明確而可量化的目標和模糊不清的目標相較，前者會產生更好的績效。
4. 員工的人格特質會影響其目標的設定和績效的高低。例如，成就高動機高的員工喜歡難易適中的目標，並且在該目標下容易獲得較好的績效；而成就動機低的員工，在困難的目標下工作，會產生較大的壓力和緊張，致使其績效不佳。

（二）提高員工的「目標接受度」

⁵⁴轉引自林靈宏譯，《組織行為學》。台北：五南，民 81，頁 391-393。及韓經綸譯，《組織行為學導論》。台北：五南，民 84，頁 174-175。

即使目標經過合適的設定後，尚不能保證員工是否會「照章執行」，其原因是牽涉到員工是否願意接受目標的問題。而所謂「目標接受」區域的目標是指一個目標被員工認可、接受和喜歡的程度。也就是未落在員工「目標接受」區域的目標，將變成紙上作業，無法落實。而為提高員工的目標接受度，可透過：

- 1.向員工解釋設定目標的理由、實施過程、有那些資源等。
- 2.讓員工參與目標的設定，使其「我也有一份」的認同感，並加強其對目標的設承諾。
- 3.完成目標給予獎勵，如加薪、升遷、給予紅利等。
- 4.提供支持性的工作環境。

（三）回饋

回饋是讓員工了解他們的產出和預定之間的關係。換言之，由組織提供目標執行進度和結果的訊息，使員工知道那裡做對，那裡做錯，藉以引導員工的方向。而一些實證研究也發現，對員工提供回饋的組織，可以提高他們的工作績效。因此，回饋是具有激勵的作用。

第三節 目標管理的運用及針貶

一、目標管理推行前的準備作為

對於目標管理制度的實施，實施前若能將準備工作做得愈充分，其成功的機率就愈大，員工也更樂於配合，方達到實施目標管理的目的。在實施目標管理之前，一般可歸納下列應有的準備工作：

（一）觀念再造：

有別於以往管理者對人性的觀念，視人性是本惡，而以集權的領導方式，將員工置於嚴密的控制之中。相反地，人性本善是目標管理的哲學基礎，它並強調人有自我控制的能力，因此必須讓組織所有成員都能參與目標的設定工作，其理念落實在管理之上就是分權、賦能（empowerment）。所以各級主管人員應有以下的認識：第一，不可過份集權，應採用授權的方式，使各級人員皆有一定的工作自由。第二，不論組織採取何種型態，皆是所有人員分工合作為朝向其目標邁進，組織並非管理者用來控制員工意志及鞭策員工的工具。⁵⁵

（二）最高階層的支持：

組織最高階層的人員是否下定決心，真心誠意的推動實施，將攸關推行目標管理的成敗，這個因素也是其成功的先決條件之一。

（三）設立專責單位：

由組織籌設或指定專責單位來負責推行和輔導工作，為奠

⁵⁵ 同註 29，頁 244。

定目標管理實施成功的基礎。所以，在公部門可由研考單位或秘書單位（例如秘書長或主任秘書）來負責，或另外設立如「目標管理推行委員會」之類的任務編組；而私部門則可考慮由企劃部或由總經理直接主持目標管理的推動事宜。

（四）實施完善的教育訓練：

目標管理的引進運用，對所有組織成員無論在觀念、工作方法、安排、態度及行為等面向上，均須有適切的瞭解與調整，因此對組織成員必須施予必要的教育訓練。日本學者幸田一男指出，這種教育訓練應施予管理人員，因其對管理有切身感受，只要有一大半以上管理人員支持並了解此制度，且再受相當的教育訓練，則目標管理推行的機會將更大。

（五）建立利潤系統：

將組織的利益密切的建立在員工的利益基礎之上，以融合組織與員工的目標，建立適切的利潤系統，這樣員工可以分享組織的好處，創造對組織的認同感與切身感，同時可使員工積極地投入，激發其潛能，則對於目標管理的推行成功的機率將大為提高。⁵⁶

（六）擬訂具體實施辦法：

目標管理制度應與組織外部的環境及內部的資源、文化相融合，並將程序轉化為具體可行的方法，且予以法制化，除可

⁵⁶同註 31，頁 9。

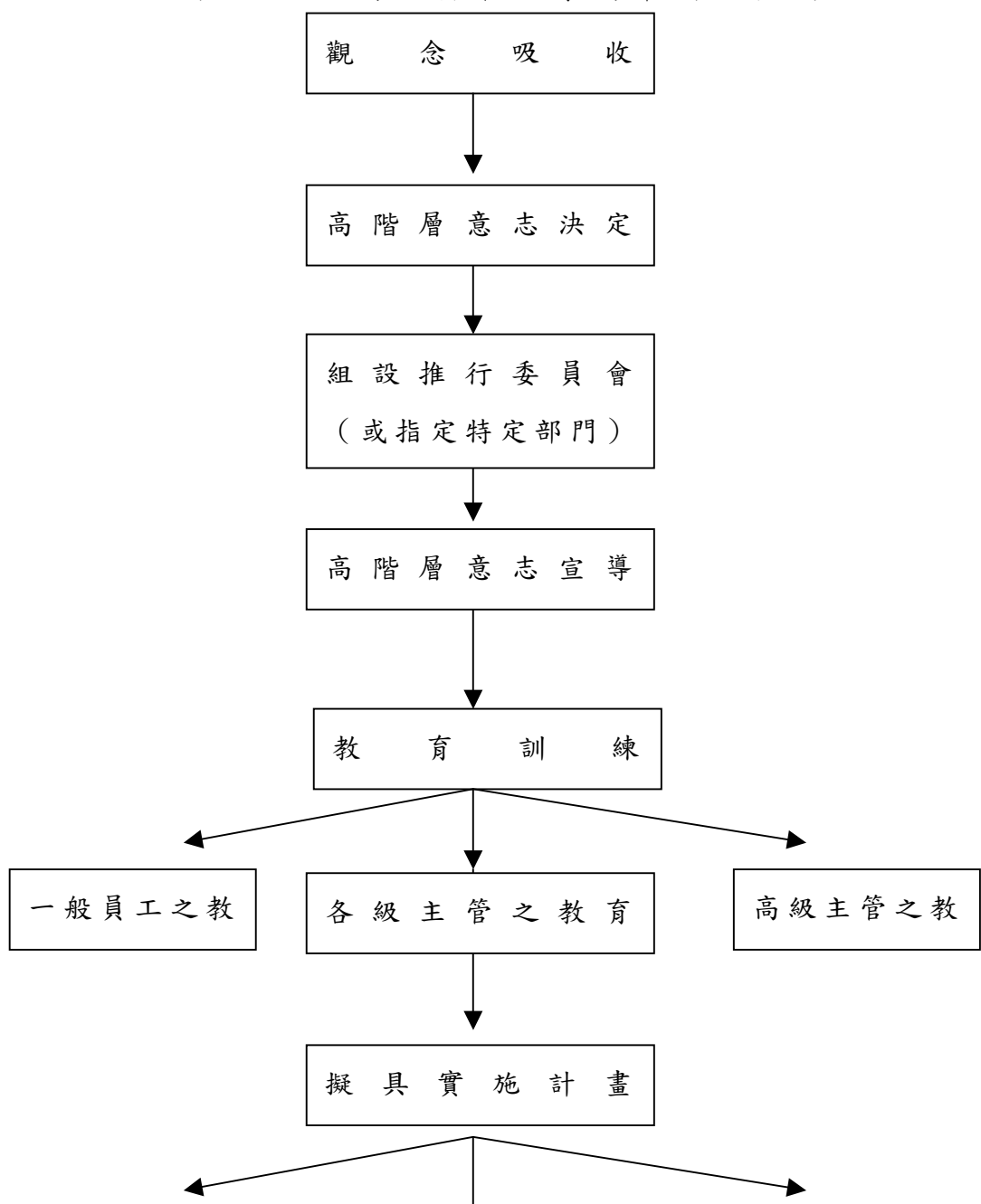
作為組織推行的依據外，尚有宣示決心和意志的作用。對於一套完整的目標管理推行辦法，陳庚金教授指出應包含下列各項：⁵⁷

- 1.總則：說明推行目標管理的宗旨、原則、方法暨推行小組的成員、組織及職權等。
- 2.目標設定：說明中長程計畫的規劃與年度目標層級區分及目標體系的建立，並規定各種目標管理表格格式及目標設定原則。
- 3.目標執行的追蹤管制：說明有關執行目標時的各項支援細則、員工自我控制的內容和方法及相關表格格式。
- 4.目標成果的評核：說明如何評估實施結果及相關獎勵措施。
- 5.附則：其他有關事項。

換言之，在推行目標管理前的準備工作，始由組織成員對目標管理其觀念的吸收，經強固高階層人員的意志決心，再成立專責單位，以作為推動目標管理的基礎，又高階層宣導實施決心與意志，再施予有效的教育訓練後，擬具實施計畫或辦法，公布成員瞭解，對於須調整組織結構制度者，復可能再對其予以修改，或對於成員尚對目標管理的認識不足之處，可做補充教育訓練，最後再作實施前總檢討，便可儘可減少不必要的推行阻力，而能使目標管理的實行，建立在穩固的基礎之上。上述經化約後，如下圖 2-1：

⁵⁷陳庚金，《目標管理概念與實務》。台北：行政院研究發展考核委員會，民 61，頁 72。

圖 2-1：推行目標管理事前準備流程圖



資料來源：莊榮霖，〈目標管理-基本觀念與實際運用（上）〉，《人事月刊》，第 16 卷，第 6 期，民 82，頁 9。

二、目標設定

推行目標管理的出發點就是目標的設定，這同時也是最重要的步驟，因為確定目標後，員工才會有努力的方向及衝刺的目標。學者莫里謝（Geroge L. Morrisey）認為任何組織在推行目標管理時，首先要做的是組織角色及任務的釐清，因為角色和任務描繪了工作的性質和範圍，也是組織單位存在的理由。⁵⁸其次在確定了業務範圍後，才能接續有效的界定經理人或技術專家在時間、能源和才幹方面優先順序。⁵⁹

在進行目標設定時，主管及部屬成員間，彼此都必須適當的溝通，主管並應鼓勵部屬參與其事，同時也必須尊重部屬的意見，但尊重並不表示放任，而是要主管與部屬充分交換意見，建立環環相扣的目標鏈，相互獲得共識，以達到組織目標與個人目

⁵⁸同註 29，頁 245。轉引自：Geroge L., Morrisey, *Management by Objectives and Result in the Public Sector*, Addison Wesley Publishing Company, 1976, p. 18.

⁵⁹Ibid., p. 20.

標融合的目的。

三、目標執行

在組織各級成員確定目標後，接下來即須擬訂具體的執行計畫或辦法，因為這不僅可避免目標流於形式或空談，並可以提供執行的方法與步驟，而且有了周詳的計畫，當在遭遇困難時也較能夠臨危不亂，審慎地處理危機。此外，在執行期間，如遇有外力不可抗拒的因素，經正式確認以後，應要准許修正目標，並比照原先目標設定方式，上下充分溝通，重新訂定可行的新目標，作為組織成員努力的方向。

四、自我控制

自我控制為目標管理的精神所在，員工在執行的過程中，順應時勢的發展，應主動修正策略和方針，以實踐承諾，達成目標；若達到目標遇到困難，亦應思考如何修正自己策略及行為，主管並應適時支持與協助，共同突破困境，如此將會對員工產很大的激勵效果，更可進一步幫助個人及組織達成目標。

五、定期評估與績效考核

目標管理非常重視定期檢討的工作，因為定期檢討具有以下功能：1.衡量個別目標達成的程度，是否須要矯正；2.保持溝通路徑的通暢；3.加強主管對目標承諾的作用；4.顯示高階主管關懷各單位工作績效及困難的作用；5.評估部屬近期的工作績效，

對其有激勵作用。⁶⁰

目標在執行階段，應由設定目標的單位自行以實際執行結果與目標值作一比較，以計算其達成率為何？其次，再仔細檢討及分析其差異之可能原因，俾作為下一階段改善之依據或設定下一期目標之參考。而下級員工自評其目標達成率之後，其結果應再由上級主管加以評核，而最後評核結果應與獎勵措施相聯結，使其努力者能夠獲致適當的報酬。

任何管理者對員工達成目標的狀況，應定期審視與關心，因為這是確保目標被有效執行，非常重要的工作，這樣的做法，一方面可以使主管瞭解同仁在達成目標過程中，實際遭遇什麼困難，並適時提供協助；另一方面在一旦員工的目標達成率超前時，也可以給予必要激勵手段，鼓舞員工士氣。

此外，根據學者摩爾和史塔頓（Moor & Staton）於一九八一年調查三十一個實施目標管理的美國城市發現，有 61% 訂有獎勵制度，另 39% 則無。另兩人檢視其他實證研究的文獻也發現，主張績效評估、獎勵制度及目標管理應結合在一起，可見獎勵制度在目標管理中，確實有其一定之地位及重要性。⁶¹

六、對目標管理缺失的針砭

在一九九五年一月美國學者波斯特和史特伯（Poister & Streib）於「公共行政評論」（Public Administration Review）所發

⁶⁰同註 45，頁 72-74。

表的文章中，指出在五百二十位回復問卷的市經理人中，有 47% 回答正在採用目標管理，而且以大城市居多。實施目標管理已逾五年者，又佔其中的 42%，多數的受訪者都非常肯定目標管理的功效，只有 4% 的市經理人持否定的態度。⁶² 目標管理算是一個老牌的管理制度，但是迄今仍受青睞，相信一定有其獨到之處，誠如本章前面所述，目標管理縱然有諸多優點及功用，但任何一個管理制度尚不可能是完美無瑕，持否定說者甚至認為目標管理是一個耗時費錢的管理技術，它所製造的問題有時遠比被解決的問題多。茲歸納目標管理最常見的批評如下：⁶³

(一) 整體理念方面

1. 變遷劇烈的環境並不適合目標管理。因為目標管理往往在設定目標之後，必須產生一個能為大家所接受的目標體系及工作說明書，這些共識及文書作業都極為定型化，即使我們可以經由定期檢討來作目標修正或調整，但面對急劇變化的環境，常因緩不濟急，而失去彈性因，喪失因應的先機。
2. 部屬會因為自訂目標和達成目標而獲得滿足，經常是許多倡導目標管理的高層主管人員的主觀想法。其實人類動機絕非想像中的單純，當工作目標無法反映員工的理念和利益時，想要員工會主動積極的投入，恐怕是非常困難的。另外，由於大多數的組織傾向於官僚化和集權化，對於組的決策一向是由上層管理人員所制定，現在而要改變成目

⁶¹ 吳瓊恩、李允傑與陳銘薰合著，《公共管理》。台北：空中大學，民 89，頁 165。

⁶² 同註 29，頁 252。

⁶³ 同註 45，頁 262-264。

標管理所強調由主管與部屬所共同協商制定，其目標制定過程對傳統組織管理觀念，誠然是一項挑戰。

3. 目標管理經常被一些集權組織假分權之名，而行控制之實。而且目標管理所標榜的數量化的決策策略又常與組織高層決策特性格格不入，因為高層必須面對變動不居的環境，必須接受社會的公評，其直覺洞視的能力比錙銖必較的計量能力，顯然還要重。⁶⁴

(二) 目標設定方面

1. 目標量化的問題：目標管理所強調的是在設定目標之時，最好皆加以數量化，但是過度重視量化目標，經常會使組織成員執著於目標的量化，而故意忽略了無法量化的目標。普林格和隆貞奈克 (Pringle & Longenecker) 就指出⁶⁵，愈強調量化，就會愈將一些細膩而無法量化的工作和價值給犧牲掉。而這些細膩而不能量化的價值，如關懷他人、工作士氣、公平待遇等都可能被棄之不顧。

2. 參與問題：

- (1) 在實施目標管理時，很多組織雖然也召開目標設定會議，表面上好像已經做到全員參與，但實際上，卻是有名無實。因為所謂的目標，只是將組織的「施政計

⁶⁴同註 45，頁 262。轉引自：Theodore H, Poister and Gregory, Streib. “MBO in Municipal Government: Variations on a Traditional Management Tool,” *Public Administration Review*, January/February, Vol55, No. 1, 1995, pp. 305-312.

⁶⁵同註 29，頁 254。轉引自：Charles D., Pringle and Justin G., Longenecker, “The Ethics of MBO,” *Academy of Management Review*, Vol. 7, No. 2, 1982, p. 307.

畫」全盤移植，至於協商會議的目的則宣達大於協調，確認重於參與。即使表面上確實做到「共同設定目標」，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，當高階主管設定一個較困難的目標之後，以下各層級的人員焉敢再主張將其調整修正為較為適當的目標。⁶⁶

- (2) 由於員工之間個別差異，並非所有的員工都樂於參與。有些推行目標管理的組織為製造參與假象，反而採取強迫手段，要求員工參與。另外有些組織高舉「參與管理」大旗，卻又不讓員工「真正的」參與目標的設定（因為目標早就由上而下設定完成）。在這種不讓員工參與目標設定，但又以目標完成度作為評估員工績效的標準，豈能令員工心服。無怪乎普林格和隆貞奈克直稱此情形是一種「不道德」。⁶⁷

3. 訂定目標的問題：

- (1) 許多知識工作者，如幕僚、工程師和專家，常常在知識領域中「漫無目標」的追求理想；目標管理對他們而言，反而是一種限制，而非是助益。
- (2) 太過強調短期目標。
- (3) 員工訂定目標時因未獲具體之指引，常常未切合組織需要，或相互矛盾。

⁶⁶同註 29，頁 254。

（三）績效評估方面：

只根據執行目標的結果來進行考核，往往會使員工形成莫名的壓力。如果管理者故意把目標訂得太高太難，再向員工強迫推銷施加壓力要求不論如何一定要達成，經常會產生不道德的生產行為就是作假，員工可能在難以完成目標的狀況之下，為了要逃避處罰或希望獲得獎勵，有時只好挺而走險，在執行紀錄上造假，以企圖矇混過關，於是目標管理制度反而變成無實質效益的形式主義，有名無實。關於這一方面，並林格樂和隆貞奈克曾語重心長的指出：⁶⁸一個失敗的目標管理方案，非但會破壞上下級的關係，造成彼此之間的不信任，甚且會擴大工作人員的不滿足感，最後並導致參與者對任何管理理論產生懷疑和輕視，結果對未來可能採行的方案通通退避三舍或心生排斥。

（四）過於強調個人目標的達成：

目標管理太過強調個人目標及績效，常會忽略了整個團體的目標以及工作團隊的合作需求。

（五）過多的文書作業牽絆：

實行目標管理通常有太多的文書資料及繁文褥節，而這也是目標管理所要簡化東西。

⁶⁷同上註。

⁶⁸同上註。

第三章 政風機構現況分析

近年來我國所推行的「政府再造」(Government Reengineering)與「行政革新」(Administrative Reform)，已成為當前各國推動行政現代化的主要趨勢，「向企業學習」的原則已成為此一趨勢重要的概念。雖然公部門是否可以完全比照企業經營模式化為所謂「企業化政府」仍存有許多歧見，不過，「績效導向」制度的建立關係著行政革新成功與否的關鍵。⁶⁹政府機關所推動的績效導向，也因為政府的目的、任務、工作、文化、結構與人事等方面所呈現的是多元化，所以政府在從事績效管理

⁶⁹同註 61，頁 147。

時，必須符合其所參與的組織文化才能夠成功。

為了提升政風機構執行廉政工作的效能，改善傳統的管理的規劃與控制系統中，一切目標和計畫均來自管理高層，且完全由上對下單向式的集權控制，轉而引用目標管理參與的觀念，讓組織成員根據所評估之機關政風狀況，設定目標，即是讓成員有參與及表達意見的機會，經主管或上級討論同意後，並與高層的策略規劃（Strategic Planning）二者協調一致，最後形成單位目標。職是之故，欲研究政風組織如何應用目標管理，首先即須對政風組織基於外部環境及內部組織文化，以研究者本身係從事政風工作者，平時即參與觀察其政風工作的計畫策訂、執行、績效管考、參加訓練、業務觀摩及聯繫等工作經驗，俾於政風組織所施行之績效考核概況作一檢視，方能奠定基本研究的基礎，再結合目標管理制度做一深入的研究。嗣後，再擇取在我國行政體系中同屬人事一條鞭之幕僚單位之人事機構做一個案研究，以「他山之石可攻錯」，作為本研究之運用參考。

第一節 政風機構實施目標管理及績效管考之概況

針對本論文主要研究的主軸在探討我國政風組織應用目標管理之研究，就目標管理這一管理制度而言，其主要工作在於促使上司與部屬對目標有共同的了解，讓下屬參與目標的訂定和績效的評估，並使組織各階層之目標可以環環相扣，緊密結合，改善組織績效，提生組織生產力及競爭力，所以本研究標的與政風組織目前所施行的績效考核措施有相當密切的關連性，所以也就必須對其作一檢視，以瞭解實際運作情形。

首先，就政風組織的定位及職掌而言，依據政風機構人員設置條例及同法施行細則之相關規定，政風機構之員額，應訂入各

該機關組織法規，所以政風機構乃係機關內部之一個部門，其組織功能主要為「行政責任之內部正式確保途徑」⁷⁰。但是由於政風組織在其任務上具有其獨特性，即各機關之政風機構其組織的特性屬「雙重隸屬監督」（或謂「雙重領導」），一方面隸屬於所在之行政機關，另一方面其業務及人事之管理又隸屬於上一級政風機構。職是之故，依據政風機構人員設置條例⁷¹第四條及同法施細則第四條至第十條規定，其業務職掌如表 1：

表 3-1：政風機構法定職掌一覽表

政風機構人員設置條例	政風機構人員設置條例施行細則	
政風法令之擬訂事項	一、擬定、修正本機關各項政風法令。	
	二、訂定本機關端正政風及防制貪污工作計劃。	
	三、蒐集、編印相關之政風法令。	
	四、訂定本機關政風工作手冊。	
政風法令之宣導事項	一、宣導與本機關業務之政風法令。	
	二、貫徹執行本機關政風法令。	
	三、講解廉政肅貪案例、表揚優良政風事蹟。	
機關員工貪瀆不法之預防、發掘及處理檢舉事項。	預防貪瀆不法事項	一、評估本機關易滋弊端之業務、研訂具體防弊措施。
		二、追蹤管制防弊措施執行情形。
		三、調查民眾檢舉及媒體報導有關本關弊端事項。
		四、辦理機關首長效查事項。
	處理檢舉貪瀆不法事項	一、設置本機關貪瀆檢舉專用信箱及電話、鼓勵公務員及民眾檢舉。

⁷⁰張其祿、葉一璋與張文豪等人合著，〈貪瀆與治理—台灣現況之法制分析與建言〉，「倡廉反貪與行政透明」學術研討會，台灣透明組織/國際透明組織/世新大學行政管理系/政治大學公企中心主辦，台北，民 92.4，頁 19。上述有關「行政責任之內部正式確保途徑」，所謂「內部」指啟動行政責任的來源，係來自行政部門（如本文之政風機構）；而「正式確保途徑」，指憲法、法律、行政規章所明定的責任歸屬機制（如政風機構人員設置條例內明定政風機構掌理政風業務）。

⁷¹總統令：〈政風機構人員設置條例〉，民 81.7.1。

		二、依據獎勵檢舉貪污瀆職有關辦法，審慎處理貪污案件。
		三、受理檢舉案件，涉有刑責者，移送檢查機關或司法機關依法處理；涉有行政責任者，依有關規定作行政處理；查非事實者，予以澄清。
政風興革建議事項		一、調查分析本機關政風狀況，研擬改進措施。
		二、根據民意反映，提供提供業務單位研擬便民措施。
		三、針對現有防弊缺失，研擬加強改進措施。
政風考核獎懲建議事項	訂定政風督導考核計畫	一、防弊措施執行情形。
		二、法令制度、作業程序有關缺失改進情形。
		三、政風法令宣導及執行情形。
		四、違反政風案件及其處理情形。
		五、政風檢舉案件處理情形。
		六、辦理本機關與所屬機關政風督導考核及獎懲建議事項。
公務機密維護事項		一、訂定本機關公務機密維護規定。
		二、宣導公務機密維護法令及做法。
		三、推動資訊保密措施。
		四、處理洩密案件。
其他有關政風事項 (安全防護)		一、本機關政風工作年度計畫之策劃、擬訂、預算編列及推動執行事項。
		二、危害或破壞本機關事件之預防事項。
		三、協助處陳情請願事項。
		四、機關首長或上級政風機構交辦事項。
		五、與本機關政風有關之其他事項。

資料來源：1.以上係從政風機構人員設置條例第五條及同法施行細則第四條至第十條整理而來。

2.轉引自張其祿、葉一璋與張文豪等人合著，〈貪瀆與治理－台灣現況之法制分析與建言〉，「倡廉反貪與行政透明」學術研討會，台灣透明組織/國際透明組織/世新大學行政管理系/政治大學公企中心主辦，台北，民 92.4，頁 23-24。

由表 3-1 可得知雖然政風業務主要可分為防貪、肅貪、公務機密維護、安全防護及政風行政等業務，經過細部分工後，政風

機構之法定業務職掌就呈現得相當多元，但是對於其執行之方法及程序等相關行為之法規規範卻付之闕如，但是無論如何，既然法規已列舉其業務範圍，全國政風組織的最高業務指導單位法務部政風司，即據此規劃為實際執行工作項目，函頒所屬之各政風機構落實執行。

再者，基於上述法務部政風司為精進政風工作，有效發揮政風機構設置功能，型塑政風工作核心價值，並因應環境變遷，貫徹政府掃除黑金的決心，並落實「興利優於防弊」、「預防重於偵辦」、「服務代替干預」之工作原則，同時鑑於政風組織具有單位分散設置，業務集中管理的特性，乃訂定一套完整的「政風機構績效評比要點」（詳如附錄一）其中包含各項業務之核分標準，用以檢視各政風機構工作狀況，並透過定期檢討，勵行獎優責劣的責任制度，務期減少各機關發生貪瀆因素，以達政風機構有效協助各機推動政務之目標。⁷²

針對所有政風業務，實際上可分為（一）：預防貪瀆法事項、（二）：公務機密維護及安全防護、（三）：綜合業務、（四）：人事管理業務、（五）查處工作等五大重點工作要項，民國八十九年實施初期並由法務部政風司舉辦說明會，以協助政風主管同仁瞭解，達成為目標而努力的共識。

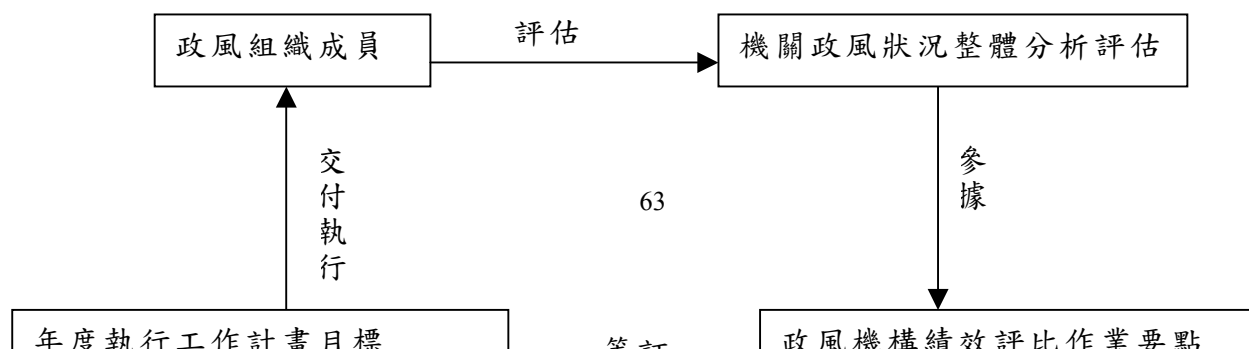
同時法務部政風司亦另外訂定績效核分標準及績效評比評價項目核分標準，從中可得知，績效評核相當鉅細靡遺且繁多，可給予不同機關業務屬性之政風機構，對於所執行之不同目標之成果，有不同的給分及評價，以反映各單位實際績效。

⁷²轉引自法務部（八十九）法八十九政字第〇〇〇八四三號函。

另外，還有一項特色，即是對於成就各項政風業務之工作要項之考核評分，其實也就是所達成之政風目標之成績，都使其明確化、具體化及量化，其中並保有一定的彈性，依據各政風機構實際達成各該目標不同的程度，客觀予以不同的核分評比，使各單位在設定目標時，能夠審酌其核分要項，針對上級政策目標與單位實際工作重點，目標可以緊密結合。

由於各政風機構各有其不同的組織特性，即是依隸屬不同之機關業務環境及員工屬性，政風狀況亦會隨之而異。因此，每一個政風機構必須針對其所隸屬之機關政風狀況，從專業知能、平時工作經驗、影響機關的內在及外在的環境因素中，予以深入瞭解，並在每年年終前定期分析、預測及評估，即各政風機構每年所辦理之「機關政風狀況整體分析評估報告」，經過詳實縝密周延的評估之後，彙整出下個年度政風工作的重點，並以此作為下年度計畫目標之基礎，再參據上級所訂頒之「政風機構績效評比作業要點」之核分要項，最後轉換為政風年度工作執行計畫之各項目標。換言之，「機關政風狀況整體分析評估報告」須與政風年度工作執行計畫相結合，且各政風機構所訂之政風年度工作執行計畫所訂定之工作目標亦須具體可行且儘量予以量化，其中並與預算相結合，使整部計畫具有成本控制之觀念。最後，各政風機構成員依據其業務職掌及計畫目標，努力以赴來達成各政風機構之總目標，其流程大致如圖 3-1：

圖 3-1：政風組織訂定計畫目標流程圖



資料來源：本文作者

此外，法務部政風司民國九十年年終工作檢討會工作報告曾指出：「近二年政風機構年度計畫已逐步推動導向『目標管理』及『整體規劃』，．．．。」⁷³。另在民國九十一年年終工作檢討會工作報告指出：「為落實『目標管理』作為，嚴格要求各級政風機構應參酌當前政風作重要政策，並結合機關政風狀況整體分析評估情形，研訂年度目標及具體作為，惟實施以來，仍有未能透過定期檢討機制，針對進度落後項目研採因應作為，希能參考改進。」⁷⁴及民國九十二年的年終工作檢討會工作報告分別指出：「為落實『目標管理』作為，嚴格要求各級政風機構應參酌當前政風工作重要政策，並結合機關政風狀況整體分析評估情形，研訂年度目標及具體作為，並列入績效評價。」⁷⁵從上述的檢討中可得知，法務部政風司從民國八十九年已逐步地將目標管理的內涵，逐漸地導入在政風工作之中推動，並改變以往管理的方式，接受目標管理原則，即管理者以工作「目標」來管理所屬，而不是以工作的「手段」或「程序」來管理所屬。

⁷³轉引自法務部政風司編，〈法務部政風司工作報告〉，《九十年年終政風工作檢討會工作報告》，民 91，頁 15。

⁷⁴轉引自法務部政風司編，〈法務部政風司工作報告〉，《九十一年年終政風工作檢討會工作報告》，民 92，頁 13。

⁷⁵轉引自法務部政風司編，〈法務部政風司工作報告〉，《九十二年年終政風工作檢討會工作報告》，民 93，頁 13。

再者，在執行控制及考核方面，使每一個政風組織成員皆按其應達成之目標與成果，訂立其一年內或一定期間內具體確實的工作內容與進度，俟時期屆滿後，用原訂目標來衡量實際的成果。另外，各分項業務除每月對全國各政風機構評分外，並每季召開一次工作檢討會，藉以策進各政風機構其工作執行成效，並讓各單位了解目標執行情形；而年終績效考核評分的優劣，則作為所屬各政風機構年終考績考列「甲等」人數比例之參考依據；另近期內，法務部政風司將會對有關績效評比要點修正為「預防」與「查處」比例原則為七十比三十，逐漸將政風工作重心，調整以預防業務為主，查處業務為輔，亦即希望在端正政風、防制貪瀆工作上，著重以觀念宣導與業務防弊，再配合線索發掘與查處，期能提升政風工作績效，達成政風組織設置之目的，並彰顯政風同仁努力的成果。

第二節 行政院人事行政局的推行目標管理之案例研析

茲因本研究係標的對象係政風組織，它係屬我國公部門中，人事一條鞭之行政組織，而在我國公部門中與政風組織型態類似之行政組織中，就屬行政院人事行政局（以下簡稱「人事局」）運用目標管理較有經驗和成果。雖然政風組織之業務屬性、預算、人力資源及組織文化皆與人事局存有相當大的差異性，惟對於人事局運用目標管理的實際步驟與成就，相信對於政風組織應用目標管理的研究中，應可以提供一些參考的價值。

人事局隸屬於行政院，為我國主要的人事行政機構。該局設置之法律依據「行政院人事行政局組織條例」，係經總統於民國八十二年十二月二十四日公布施行後，該局乃從動員戡亂時期臨

時機構，成為法定機關。⁷⁶茲因目標管理因兼具有「民主參與」、「策略性規劃」、「彈性自主」及「結果導向」等功能，並可提升組織績效，活化組織管理，該局即於民國八十二年至民國八十七年間實施目標管理制度。

從八十二年人事局開始推行目標管理，「希望以目標管理達到人事行政革新，進而帶動全面的行政革新效果，來加速國家整建設發展，做好為民服務工作。」⁷⁷當時該局前局長陳庚金即本著目標管理的作法，與各級主管單位商討，交換意見，溝通觀念，建立共識，使同仁在團結祥和的氛圍中，參與各層級的目標訂定。茲對於人事局實施目標管理的步驟及情形作以下說明：

（一）準備階段：

1. 人事局在八十二年三月十六日第七八八次局務會報中，當時即提出實施目標管理及其做法；並要求各單位以一年度為期，訂出預定達成之目標；並規定期中檢討及期末績效評估，即每一時期期滿時，予以通盤檢討目標之達程度；實務上，就是每半年追蹤檢查執行情形一次，年度結束時並作整體績效之評估。
2. 為溝通觀念，使各單位充分瞭解目標管理之意義及正確做法，特將有關目標管理之資料及相關案例，印發同仁參考。

（二）召開目標管理說明會：

⁷⁶同註 29，頁 50。

⁷⁷陳庚金，〈以目標管理推動行政革新〉，《人事月刊》，第 21 卷，第 4 期，民 84，頁 9-19。

為使各業務單位充分了解目標管理之意義及正確做法，人事局前於八十二年四月由該局前局長陳庚金召集科長級以上人員，說明有關目標管理體系之訂定方式和內容，包括各單位選定目標之範圍、依據、完成期限及作業要領等。

(三) 各單位主管與承辦人員商訂工作目標：

茲因人事局為行政院之人事幕僚機構，該局之總目標必須體察文官體制發展趨向，以及遵從上級主管院之施政藍圖加以訂定，所以民國八十三年人事局目標管理之總目標為「掌握社會脈動，革新人事行政」，係依當時行政院連戰院長之重要施政目標—「行政革新」所釐訂，各分項目標則由各業務單位主管與承辦人，根據總目標、年度施政計畫、現存亟待改進之人事問題及未來環境變遷等因素，就其主管業務權責來擬定。

(四) 首長與各單位研討審定八十三年度目標管理體系：

各單位提出其工作項目後，由前局長陳庚金再與各單位同仁面對面商討，商討內容包括目標之設定是否妥當並具有挑戰性，目標完成日期是否恰當。經議定列入目標管理之項目，調整後做成「行政院人事行政局八十三年度目標管理體系圖」，並標明總目標、分項目標、次目標等三個層級，由考管單位列入執行管制。

(五) 追蹤考核：

為達到控制目標之執行進度及效果，且為能隨時提醒同仁注意辦理，將共同研商策訂完成後之「目標管理體系圖」，予以印

製裝框，懸掛於該局各主管辦公處所，並每半年檢查檢討執行進度一次。該局並訂有「目標管理考評作業規定」，規定每年元月中旬由各二級單位就半年來目標執行情形進行期中檢討，並送其上級單位複查，最後再由該局企劃處彙整簽報局長核閱。而對於各項目目標以執行完成者、正執行中符合進度者及進度落後者，於目標體系圖中各該項目表上，分別以綠色、黃色、紅色予以標示。年度終了後，再就各項目目標之執行情形做綜合考核，即由各二級單位逐項自評，並分送各單位初評，最後再送企劃處交由局長主持之複評小組完成複評，其考核結果並作為辦理年終考績之重要依據。

(六) 八十三年度及八十四年度目標管理執行情形：

人事局八十三年度工作目標計有一〇四項，於年度結束後，經檢討已辦理完成之項目計八十六項，佔百分之八十三，尚未執行完成已核定緩辦項目計九項，佔百分之八，全案已作業完成簽報核定項目，屬行政院以外機關權責尚未完成項目，以及尚未完成該局權責範圍之作業項目各三項，佔百分之九。是以，除部份工作目標因涉及法令的修改及屬其他機關權責無法依進度完成外，大體而言，均能如期完成，足見實施目標管理，確能達到有效管制工作進度之作用。

再者，八十四年度目標管理除將八十三年度尚未完成項目予以納入外，另就當前人事業務中亟待解決事項，重要專案工作及配合行政院重大施政項目，予以訂定目標管理項目，共計一三三項。八十四年度上半年之執行情形，經檢討已辦理完成之項目四十八項，佔百分之二十五，進度符合之項目一三五項，佔百分之

七十，進度落後之項目十項，佔百分之五。⁷⁸

從以上的說明可得知，人事局於民國八十三年至八十七年間實施目標管理的經驗，大致是在該局局本部施行，並未擴及全國各階層的人事機構，且實行後也呈現出以下問題：

- 一、目標管理項目數逐年攀高。
- 二、例行性業務亦設定為目標管理項目。
- 三、行政作業趨於繁複。
- 四、量化客觀衡量評分的困難。

爰此，人事局將來再推動目標管理工作時，應注意需確實審查各受評單位所提目標管理項目之重要性，並要求應設定具體的工作內容及預期效益，簡化不必要的行政作業要求，另應配合實施平時考核制度，使年終時實際工作績效的考評能有獲得確實的基礎，維持評分的信度及效度，使目標管理成為有績效管理的工具⁷⁹，並能激發組織成員的努力達成目標的使命感。

⁷⁸同註 28，頁 36-38。

⁷⁹王崇斌，〈行政院人事行政局目標管理作業簡介〉，《人事月刊》，第 34 卷第 1 期，民 91.1，頁 41。

第四章 研究設計

有關本研究所使用之質性研究方法，誠如本文第一章第四節研究方法所述。另本研究亦將採用深度訪談之「標準化深度訪談」來進行，其原因為：組織目標的建構與達成，管理者和組織成員通常需要依循一套良善的管理制度，對於未來的目標的設定、組織成員的執行目標進度及成果的控制、組織對目標執行的考核及對組織成員的激勵、溝通與協調，來促進組織活動始終都是朝向達成總目標前進。而本研究的主題為公部門對目標管理探討，且其研究標的為政風組織，基於政風組織成員遍佈全國各行政及國營事業各機關，各政風機構其機關環境、行政資源及組織文化各

不相同，又許多機關僅派駐一位政風人員負責政風工作，即本身即代表單位，這與在機關內由二人以上政風人員所組成的單位，在團隊裏的組織成員之互動關係及對事物的看法相較，其差異性可能有所不同，故為求其深層瞭解政風人員對目標管理的運用情形及看法，以獲得研究真相，乃藉標準化深度訪談的方式，即以經過審酌研究和組織的一組問題，試圖讓每位受訪者經歷相同的程序，並以相同的字組所建構的問題組，來訪問每一位受訪問者，藉由控制和標準化開放式的訪談，研究者可獲得有關每位受訪者的系統和詳細資料，且該訪談方式並具備以下特性：

- 一、進行訪談時，決策者與資訊使用者可一起使用同樣的工具來做檢驗。
- 二、訪談時，由於時間短暫具壓迫性，訪談具有高度集中焦點，受訪者時間被小心謹慎的使用，可以在較短的時間內取得大量的資料。
- 三、可使每一位受訪者，在訪談中所陳述的主題與反應較具完整性。
- 四、當必須使用幾個不同訪談者來做收集資料時，訪談者之間的變異性可減至最少，且可以減低訪談者效應與偏見。⁸⁰

綜此，採行此方法將可對本研究的訪談資料蒐集，較有系統性及完整性，且有俾於以後的研究分析。

第一節 信度及效度之檢視

⁸⁰ 賴政忠，〈調查局外勤調查員工作績效制度與工作壓力之研究〉，碩士論文，東海大學公共事務碩士在職專班，民 90，頁 87-88。

在社會科學的研究領域中，質性研究者常被問到的問題就信度及效度問題，而信度與效度是傳統實證主義判定一項量化研究是否客觀、嚴謹的標準，實證主義的科學哲學主導了二十世紀科學之思考，目的在於尋一種「普遍法則」(universalistic law)，這項法則乃是以客觀的測量和量化推論，來達成此一目標。質性研究者所關注的不是客分類計量，而是社會事實的建構過程，以及人們在不同特有的文化社會脈絡下的經驗和解釋；因此，質性研究的信度與效度應該有不同的評價方法。

一九八四年 Lincoln 與 Guba 早期對質化研究的信度及效度提出見解，較接近實證主義的觀點，認為信度是可重複性 (replication)、效度則是指可靠性 (dependability)、穩定性 (stability)、一致性 (consistency)、可預測性 (predictability) 與正確性 (accuracy)。控制質化研究的信度與效度，包含下列的方法：

- 一、確實性 (credibility)：即內在效度，指質化研究資料真實的程度。
- 二、可轉換性 (transferability)：即外在效度，只經由受訪者所陳述的感受與經驗，能有效的做資料性的描述與轉換成文字陳述，增加資料可轉換性的技巧為深入描述 (thick description)。
- 三、可靠性 (dependability)：指內在信度，乃指個人經驗的重要性與唯一性。因此，如何取得可靠性的資料，乃研究過程中運用資料收集的策略重點。

再者，在一九九四年前揭二位學者另提出「值得信賴」(trustworthiness) 來取代過去的效度概念。質性研究既然是知識

建構中的權力關係和意識型態的一種運作過程，重點在於判斷一個質性研究是否已轉為其「值得信賴」及省思「研究倫理」層面，而非僅在傳統研究過程中被指認的、有問題的「效度」指標上著眼。⁸¹

從以上二位學者的論述推導，就本研究的信度而言：一、研究者本身即為政風組織成員，也有十餘年的政風工作實務經驗，對於政風組織也有相當的程度的了解；二、研究訪問的對象皆為目前政風組織體制內，從事政風工作至少十年以上之正式政風人員，對於問題的詮釋，其個人經驗所呈現出的觀點資料，應有一定之可靠性及穩定性，所以本研究應具有一定的信度存在。

再者，關於本研究的效度而言，本研究係所採行的研究方法包括文獻分析法、參與觀察法、個案分析法及標準化深度訪談法，其對於命題的分析、理論基礎的建構、研究者本身親自參與其活動所得知的資訊及相異個案的資料分析，其所獲得的系統資料中，資料的一致性及多元性是可確定。再者，本研究使用標準化深度訪談法，對於受訪者在其深層的感受及經驗中所做的陳述，本文研究者將儘量增加資料的可轉換性且保持其原來意旨，使其本研究維持一定的效度。

第二節 樣本選擇標準

有關質性樣本的選擇，質性研究者 Patton 曾論及質性研究的抽樣重點是：「樣本一般都很少，甚至只有一個個案（n=1），

⁸¹同註 9，頁 141-147。

但需要有深度的 (in depth) 『立意』抽樣。」所以，對於質性研究抽出的樣本，必需是能提供「深度」和「多元社會實狀之廣度」資料為標準，而「非」量化研究中，以能代表人口並推論到人口母群體的樣本為抽樣原則。換言之，著重資訊的豐富內涵 (information—richness)，而傾向從以往的經驗及理論的角度出發，所以對於理論的了解，往往是選擇樣本的第一步。又稱「理論抽樣」。⁸²

基於上述，本研究從「理論」及「研究問題」的面向來探討，因其目標管理理論中所假設之「參與目標設定效果」、「成員自我控制效果」、「評估效果」及「激勵效果」等，其效果在不同機關的政風組織內，組織文化及管理者的領導風格，對政風組織成員可能反映出不同的效果，所以本研究採「理論抽樣」方式，其選擇標準如下：

- 一、樣本對象必需為專任之政風工作人員。
- 二、樣本對象必需具有十年以上政風工作實務的經驗。
- 三、樣本對象必需在該服務之政風機構任職滿二年以上。

再者，依據不同機關屬性之政風機構做為分類標準，即區分為第一層級：係中央部會暨所屬機關之政風機構（中央行政機關層級）；第二層級：係縣市政府暨所屬機關之政風機構（地方行政機關層級）；第三層級：係國營事業機關之政風機構，以此作為訪談分層抽樣的標的，求得各層級人員對問題之洞察及回應，使得訪談面向更臻周延；另基於研究者地緣之便，中部地區（即台中市、台中縣、彰化縣及南投縣等地區）已包含上述抽樣層次之機關，故以此範圍來進行研究。

⁸²同註 9，頁 148。

再者，為使本研究訪談所蒐集資料具有意義，同時兼顧訪談資料的深度及廣度，避免被訪談者因行為經驗產生錯誤的描述，故本研究的訪談對象的選擇，採取事前過濾的方式處理，以確保訪談的內容具有研究價值。另針對各層級人員所扮演角色的不同，為求廣泛深入，所以本研究所訪談的對象，經分層篩選後，包括中央部會及所屬機關之政風機構主管層級人員 2 人，科長層級人員 2 人，秘書、專員以下層級人員 2 人；縣市政府及所屬機關之政風機構主管層級人員 2 人，課長層級人員 2 人，課科員層級以下人員 2 人；國營事業機關之政風機構層主管層級人員 2 人，課員層級以下人員 2 人，總計訪談 16 人，如下表 4-1：

表 4-1：深度訪談對象人數與訪談代號一覽表

機關屬性	訪談對象	訪談人數	訪談編號
中央部會暨所屬機關之政風機構	主管層級人員	2 人	A, B
	科長層級人員	2 人	C, D
	秘書、專員以下層級人員	2 人	E, F
縣市政府暨所屬機關之政風機構	主管層級人員	2 人	G, H
	課長層級人員	2 人	H, I
	課員以下層級	2 人	J, K
國營事業暨所屬機關之政風機構	主管層級人員	2 人	L, M
	課員層級人員	2 人	O, P
合計		16 人	

資料來源：研究者自製

第三節 訪談題綱設計

本研究其主要研究問題為「政風組織對於目標管理應用之認知」，經歸納第二章文獻探討、第三章研究者本身參與觀察及行政院人事行政局實施目標管理經驗，其引伸之次要研究問題則為（一）目標管理意義之認知；（二）實施前之準備工作；（三）目標之設定；（四）目標執行之控制；（五）激勵效果。所以有關訪問題綱的設計乃是參據對於目標管理意義的認識、實施前的準備工作、目標設定問題、執行控制、評估及激勵等理論面向，就各個面向中所提出的精義要點，擇其重點要項，形成問題題型，俾供本研究從中發掘實際真相，作為深入探討之參據。

壹、目標管理意義之認知部分

一個管理制度在組織中要得以順利推行，首先必須組織各階層人員對此一管理制度必須有充分的瞭解及體認，許多組織在引進新的管理制度時，對於組織所推行的管理制度意義、內容及功能，常與組織成員存有溝通不足之窘境；換言之，新制度經常倉促上路，在組織內各階層人員尚未清楚地瞭解新制的原委及為何要引進施行此一新制度，在對此一新的制度的內涵尚存有不解及疑慮之時，就要強行推動此一新制度，該組織成員難免會有產生適應不良的感覺，而其預定達成的效果，也勢必大打折扣；反之，若能使組織成員對所引進之管理制度有充分的瞭解及認識，達成組織上下一致的共識，則將來在推動時，必能事半功倍，也較能

發揮團隊精神克服未來的挑戰。爰此，為了能瞭解政風組織成員對於目標管理的體認程度？茲設計題綱如下：

- 第一題：請問您認為對於「目標管理」的觀念及作法，瞭解的程度為何？
- 第二題：請問您，是否知道在政風工作上，已逐步導入「目標管理」的觀念及作法？
- 第三題：請問您以目前所認知的「目標管理」，在配合上級所實施的目標管理作法，曾否遭遇到困難？
- 第四題：請問您對於政風組織實施「目標管理」的作為，看法如何？

貳、實施前的準備工作部分

俗話云：「凡事豫則立，不豫則廢。」，對於組織實施目標管理前的準備工作，若能有充分的事前評估、規劃及策訂執行方針，並針對實施對象宣導觀念及做法，雙向溝通交流彼此意見，消除疑懼，並適時提供充分資訊及需求單位之協助，附加以首長及管理階層適時表達推行之決心，以形成實施前的組織共識，俾使於組織有較大成功機會。以下即為瞭解政風組織對於施行目標管理之資訊宣導教育、溝通做法為何？經設計題綱如下：

- 第五題：請問您，是從何種管道獲知「目標管理」的資訊？
- 第六題：請問您，上級對於實施「目標管理」的作法，其教育宣導作為如何？且如何會做的更好？
- 第七題：為了讓組織成員對於「目標管理」有充分的瞭解，請問您會建議應如何為之，較易使組織成員形成共

識？

參、目標設定部分

組織推行目標管理時，其最重要的工作，就是組織各階層成員對於目標的設定，而管理階層所訂定之大目標及各分項目標，實為組織訂定策略性工作計畫及資源分配基礎，且亦是測定其單位及個人之工作成果與績效的指標。由於各單位所設定的工作計畫目標，必須與組織所釐訂之大目標及中長程計畫目標相結合，才能保持上下一體朝向總目標前進努力的方向一致，即確保組織成員所從事的活動，都以達成計畫目標為準則。准此，為瞭解政風組織成員對於計畫目標的設定情形，設計題型如下：

第八題：請問您，在訂定工作計畫目標時，與主管（部屬）溝通而取得共識的情形如何？

第九題：請問您，在訂定計畫目標時，得到上級（或主管）實際授權的情形如何？

第十題：請問您，如何訂定年度工作計畫目標？而實施「目標管理」的作法，是否能使您對於所訂定的工作計畫目標，更能與政風組織的政策需求相結合並有助於整體的發展？

肆、目標執行之控制部分

即使有偉大的目標，亦必須付諸實際的執行行動，才能實現理想。目標管理相當重視組織成員對目標達成的控制，雖然目標

管理秉持 Y 理論的管理信念，認為人性本善，對於目標的執行的掌握，員工會主動自我控制，組織必需適度予以尊重，毋庸過度干預，但這並不意味著管理者可放任不管，任憑員工恣意為之；相反地，員工需定期報告工作目標執行進度，管理者亦應在評估後，對於執行進度落後者，關懷其可能遇到之困難，並與員工一起檢討，找出問題徵結來，適時提供協助員工解決問題，以提升組織及員工達成目標的能力。換言之，亦應透過定期檢討機制，掌握目標達成進度，發揮績效評估的功能，提供員工資訊，讓員工瞭解其知識或技能不足之處，以尋求改進之道，若只是員工個人的怠惰、輕忽或荒廢，而致造成目標無法達成，亦應依比例原則，適度予以課責，如此才能嚴明工作紀律，並兼顧員工自我發發揮團隊合作精神，共同為達成目標而努力。茲就上述設計題綱，如下：

第十一題：請問您，「主動自我管理」的作法，對於達成單位(或個人)之工作計畫目標的效果，看法如何？

第十二題：請問您，目前所施行的定期績效評估，對於達成工作目標的助益，其看法如何？

第十三題：請問當您執行的目標進度落後，或是工作上遭遇到困難時，主管及部屬共同參與溝通討論，謀求改善之道的情形如何？另主管（或上級）曾否提供必要的協助？

伍、激勵效果部分

實行目標管理的組織（或單位）其成員所訂定的工作計畫目標，是經過組織上下成員所達成的共識設定出來，目標應具有一

定的挑戰性，成員並賦有對達成目標的使命感，所以當組織成員用心努力、克服困難地的過程中及完成目標後，組織管理階層應及時給予不同形式上的激勵，以肯定成員對組織的貢獻，並鼓舞成員士氣，使其下次繼續更加努力，如此才能讓成員感覺到努力是值得的。同時，亦使未獲得激勵報酬的成員具有惕勵的效果，並具有引導其向上的指標。爰此，投射到政風組織配合運用激勵措施，以挹注目標管理的執行成效，亦是一項重要的環節。所以設計訪談題綱如下：

- 第十四題：請問您，目前政風組織在工作績效的激勵措施，對於提升工作士氣及績效的看法如何？
- 第十五題：請問您，對於目前以年度績效考核結果，作為核列單位年終考績，可考列甲等人數比例之參據，是否能有助於單位（或個人）提升達成未來績效目標的看法如何？
- 第十六題：請問您，對於目前政風組織的激勵措施，是否能達到及時獎勵來提振士氣的效果？
- 第十七題：因公務員敘薪有一定的規定，除了加薪外，請問您認為在政風組織中，還有何種方式的激勵措施，會達到激勵士氣的作用，並促成績效的提升？
- 第十八題：請問您，認為政風組織所提供的激勵措施，是否會對未能獲得獎勵的單位（或個人），具有迎頭趕上的指引作用？

第四節 資料蒐集的方法、處理及分析

一、資料蒐集的方法

本研究所進行的深度訪談，係使用半結構的訪談大綱，作為研究者之研究工具，在訪談前擬定半結構的訪談大綱，使訪談保有方向性及不失其彈性，並透過研究者與受訪者深度的對話來蒐集有用的資料。

在與受訪者訪談時，研究者秉持著保密、真誠、傾聽、尊重等研究倫理之下，建立與受訪者之間的信任關係，並使受訪者在無任何壓力之下，知無不言，研究者並以中立角色，使用探詢、引導、澄清、共鳴性的訪問技巧，與受訪者分享其經驗感受及看法，俾以蒐集到兼具有深度且與主題相關之核心資料。

二、資料蒐集程序

在擇定受訪對象後，主動與渠等聯繫並誠懇告知原意，經對方同意後，再約定訪談時間及地點，而時間及地點的選擇，則以尊重受訪者的方便為主要考量，訪談大綱並先行以電子郵件，寄送受訪者參考，使其有更深層的瞭解及思考。而訪談時所進行的程序如下：

(一) 建立關係：

1. 自我介紹：身分及研究者角色說明。
2. 了解對方：
 - (1) 所負責之業務。
 - (2) 單位組織概況。

3.以訪談大綱所附前置說明（如附錄一）來介紹本研究：

（1）說明研究的主題、目的及動機。

（2）說明研究所使用的方法及訪談的方向。

（3）坦誠說明因研究需要，本訪談中將會錄音，但亦會秉持研究倫理，對於受訪者的權益及訪談所得的研究資料會善盡保密的處理責任。

（4）說明除了本訪談外，另請該受訪者協助檢核訪談的結果。

4.最後，再詢問受訪者對本研究進行方式是否清楚，並確認及邀請渠參與本訪談。

（二）訪談進行之處理

接續在每次與不同受訪者進行訪談前，研究者都會向渠等誠摯地表達由衷謝忱，感謝受訪者參與本訪談研究。之後，研究者與受訪者將會有一小段時間不限話題的閒聊，藉以使彼此都能讓心情放鬆，增進訪談時和諧融洽的氣氛，再徵詢受訪者是否準備好可以進行正式訪談，俟受訪者同意後，隨即進行訪談步驟。

訪談時依照本研究之訪談大綱的問項題次進行，盡量讓受訪者回應問題並抒發本身之態度觀感及看法，而本研究每次訪談時間約為一個小時至二個小時不等，悉依受訪者可以撥出的時間及感受而定。

在受訪者提供飽足的研究資料後，整個訪談即結束，本研究並再次向受訪者表示真摯的感謝，並向該受訪者表示，本次訪談資料待整理完畢後，會請渠查驗，以確定是否符合渠所表達的經驗感受，經同意後再收錄於本研究論文

中，作為研究分析參考之準據。

三、資料整理

在經過訪談後所蒐集的資料，會有以下的處理過程：

- (一) 與每一位訪談者所錄製的訪談錄音帶，其內容經整理後作成訪談紀錄，以「Q」代表研究者所提問的問題，另以「A、B、C…等」分別代表各該受訪者，隨後並以「1，2，3…等」標示回答之各該問題項次（如：A1 即代表 A 受訪者所回答之第一個問題。），另每份訪談紀錄之開頭並標明受訪者代號、個人身分層級、訪談之日期及時間等。
- (二) 對錄音帶內容，至少經過二次以上之聆聽，以校對訪談紀錄可能之錯誤及疏漏的部分，確保其紀錄之準確及完整。
- (三) 為了不使受訪者個人身分曝露，訪談內容如有提及特別之人名或機構，足以影響其受訪者身分之辨識者，則以轉折語詞或匿稱替代。

四、資料分析

本訪談資料經過上述的處理程序後，其內容分析步驟如下：

- (一) 逐一比較每一個問題受訪者所回答的重點。
經研究者審慎查對後，找出每位受訪者訪談資料之重要脈絡與核心價值，再依整體受訪者對每一項問題所回應

之意義，歸納其意義相近的論述，復經邏輯整理後，作為本研究訪談結果之分析基礎。

(二) 有意義的訪談回映資料分析。

受訪者訪談資料，經歸類後對於大多數持相同意見的論述或觀點，會成為本研究分析之重點；另外，對於少數有不同意見者之論述，亦給以尊重，並適當地在訪談分析中加以說明，藉以反映實況，求得各方事實真相，以使得本研究結果，更臻周延。

第五章 深度訪談研究之結果分析

一九九六年文思禮（G. Wamsley）在其「重建民主行政」（*Refounding Democratic Public Administration*）一書中曾具體指出，行政體系需要革新的理由之一，係因政府面對劇變的外在環境和日增的公民需求，從而擴張其規模與職能以求因應，但擴張後的官僚體系在效率與效能上並未顯著提升，預算的支出與財政的負擔卻日益沉重，使政權的合法性與正當性日趨式微。⁸³此外，在民國八十七年時，我國政府再造工程中的行動方針之一，

⁸³同註 68，頁 43-44。轉引自 G.L., Wamsley, et al. *Refounding Public Administration*, CA : sage, 1996.

也就是要在公部門中引進企業管理的技術，提升政府的服務及管理績效，以期符合人民的期待與要求。

再者，依據本研究在第一章第五節所提出研究架構，政風組織當然也受到上述環境遷動的影響，正如同企業的經營環境，在過去一世紀已產生刻烈的變化，而且也孕育了企業各種不同的經營生態，以期能夠適應環境變遷，求取永續生存發展；而公部門這個龐大的「恐龍」組織，也在適應環境的變遷挑戰之下，逐漸自我調整，將符合自己組織需要的相關的企業管理技術，逐步地導入組織內部，內化為組織利基的生存因素，使組織保持更大的彈性與因應，發揮組織更大的功能及適應能力。

爰此，政風組織在應用目標管理的方法，期能改善組織績效，發揮組織功能方面，在其投入目標管理的方法，經過組織內部的轉過程後，各方組織成員反映為何？組織成員是否清楚目標管理的意義？成員是否有共識？溝通管道是否更為順暢？目標管理的推動是否達到提升績效？是否能夠激勵組織成員士氣？等等問題，組織成員會有不同的反映應及看法，以下將接續第四章將訪談結果作一綜合性的分析。

第一節目標管理之認知及執行

壹、對於目標管理之意義其認識的程度

一個新措施或制度要在組織中實施，是組織非常重大的決策，一定要使組織上下層級成員都能充分體會，詳實瞭解為何要

實施此一措施或制度，及實施後之助益如何？並要促成組織成員從理解其新措施或制度之意義真諦，進而形成共識，實施之後才能發揮該措施或制度的優點。而政風組織約自民國八十九年起即已逐步導入目標管理的觀念及做法，惟在十六位受訪者之中，有八位受訪者皆表示，對於目標管理的觀念及做法大都停留在初淺或概略性的瞭解或認識，其中部分主管層級人員也表示，僅是概念性的涉獵。因此，這在推動目標管理上，可能會較有阻礙，組織成員在配合執行工作上，亦可能就無法充分體會上級所欲實現的理想、政策及作為，其執行方向就有可能會產生些許的偏差，或者會減損目標達成成效。誠如摘要以下受訪者對於認識目標管理的觀念及做法部分的重點論述：

「大概有某一種程度的了解，但不是很確定，因為「目標管理」並未非常完整的去涉獵到，但至少稍有一點概念。」(A1)

「…只是個概念性，不是了解很深入。」(B1)

「…九十二年年終工作檢討報告看到過，所以認識不深。」(C1)

「稍微知道，但是制度內容不清楚。」(F1)

貳、政風組織導入目標管理的觀念及作法，組織成員認知情形

誠如本文第三章第一節所述，可知道政風組織自民國八十九年起，已逐步將目標管理的觀念及作法逐步導入，各政風機構在規劃年度工作計畫時，皆應依照目標管理的方法，來設定各政風機構自己的工作計畫目標。在本研究訪談中，有十四位受訪者對其法務部政風司已導入目標管理的觀念及作法，表示已有所了解，僅有二位基層同仁表示並不清楚，所以大部分的政風組織成員是清楚地知道，上級已經在施行目標管理。誠如摘要受訪者所

述：

「…現在就「目標管理」運用在工作上的實務經驗而言，已經有在朝這個方向在做。」(A2)

「知道司裡面有在推動這樣的作法。」(B2)

「我們有一套管理的辦法，「目標管理」也是有一個系統在導入。」(D2)

「政風單位已於多年前即已實施目標管理的政策，…」(E2)

「清楚，而且我認為這樣做是正確的。」(G2)

「…按照政策上來做，當然要以「目標管理」為主。」(H2)

「目前我們的指導單位都有這樣的做法。」(L2)

「現在已經逐漸在導入「目標管理」的觀念，做法是正確的。」(M2)

「基本上已經知道政風工作已經導入「目標管理」。」(P2)

參、目前配合實施目標管理的情況

政風工作是一個非常活化且具任務導向特性的組織，也因各政風機構所處之機關環境特性不同，有些機關業務性質可能較單純，例如一些中央部會的行政機關，而有些機關則業務多元及複雜，含括較多的易滋弊業務，例如各縣市政府，所以其所具有之預算、人力及其他行政資源的分配，有非常大的差異性，所以在目標的設定，當然有相當不同的限制，而上級也不易分別就各機關不同狀況而訂定不同機構的目標大綱，但經本研究訪談後有十一位的受訪者表示，應用目標管理在配合所推動的政風上，並沒有問題，換言之，基本上是可以配合推動執行的。誠如摘要受訪者所述：

「目前我的上級單位對「目標管理」這個做法並不是很明確，我目前大概都是以法務部政風司訂定的績效考核辦法，至於訂定目標並沒有

問題。」(B3)

「…，在配合目標管理作法上，目前並無困難。」(E3)

「…，在執行上是沒有遭遇到什麼問題。」(H3)

「目前在縣府是要求每個月要有一個最基本的工作要求，困難是可以排除，只是人力不足。」(J3)

「大部分都可以趕上工作目標，沒有遭遇到什麼問題。」(K3)

「目標都是年度去訂，擔心臨時有其他的事要插進來，會排擠到所訂定的目標，但目前尚無遭遇到什麼問題。」(L3)

但也有一位受訪者表示，因所屬機關環境特性複雜程度不同，在爭取工作的核分，追求績效上是會有很大的落差績，基本點是有所不公平，換言之，在配合設定目標與執行績效上，是略有困難。誠如以下受訪者所述：

「目標管理跟配合這個部分重點項目的評估，有些許困難啦，像行政機關這個比較單純性質業務的機關跟一些以工程、環保、監理、稅務、關務…等的其他性質比較複雜且易滋弊端的機關，基本上單位上性質是不同，以單純的行政機關跟工程業務機關之間的比較，事實上沒辦法達到一個很公平競爭的狀態，那在追求績效上，這個方面就有落差，工程單位監辦採購事項多，可以得分的，當然比較多，我們行政機關當然比較少，基本上出發點就不是在公平點上。」(A3)

另有二位受訪者表示，考慮到現階段政風工作有許多協調支援性的業務，有時並無法完全量化，核計其績效，又可能組織成員對於目標的認知不一、工作能力高低不同、人力不足…等因素，在配合目標管理策定工作計畫目標，是有其困難。而有些機關又需經常配合辦理民選首長施政及臨時交辦事項，對於單位目標在其設定或配合執行時，可能會與上級實施作法，有不同的差

異，也因此產生一些困難。誠如受訪者所述：

「是有部分困難，譬如說政風工作許多時候是難以量化，且要考慮到人員對目標的認知、工作能力的高低、人力不足等因素，在訂定目標時，常常有其限制。」(G3)

「目前我們的「目標管理」與政風司的「目標管理」在基層機關有一些問題，包括所謂的政風還要配合機關鄉鎮長包括民選首長，確實有一些差異。」(I3)

肆、對於政風組織實施目標管理成員的看法

管理理論的價值貴在最後的實踐，任何偉大的理論如果僅止於討論，那只有想法而見不到實際的做法，充其量僅是海市蜃樓，也是淪為空談。畢竟，員工才是組織中最重要的資產，惟有組織能夠有效地應用人力資源，才能共同創造組織與員工出雙贏的局面，以維持組織永續的發展。

因此，組織成員對於所實施新的管理制度的評價，常常攸關實施的成功與否，同時，在評價中也可以藉此發現組織成員的疑慮，作為再溝通及教育的參考，以化危機為轉機，促使組織成員更能認同及配合執行。在訪談中有多達十一人受訪者，對於實施目標管理，可以促成有計畫性的訂定目標，使目標明確，比較不會產生亂槍打鳥，或者各吹各調的情形，而且有助於政風組織整體的發展，受訪者是持肯定且支持的態度。誠如摘要以下受訪者所述：

「…，但是實施目標管理應該有其正面的效果，對政風組織整體發展

當然是有助益。」(C4)

「政風組織實施目標管理是一項合乎時宜的政策，…」(E4)

「…實施「目標管理」對於整體政風組織是有其正面的助益。」(F4)

「藉由有計畫性的規劃目標，當然是持正面的看法。」(G4)

「初步來講已經在走向「目標管理」的作為，還要配合再造組織內部，我是持正面的看法。」(I4)

「「目標管理」不管用到哪個體系，一定是以績效為導向，要有一個績效出來，一個目標，對政風來說我是持正面的看法。」(N4)

另外，有受訪者也透露不同意見的看法，經歸整理如下：一、上級應作更公平性的績效評比；二、與上級所推行的目標管理做法，可能還有距離，實際執行起來，並不是很落實；三、因所在機關有個別差異，所以並不太認同；四、因無法如企業一切以獲利為依歸，目標相當明確，實施起來會有困難；五、造成很多單位以績效掛帥，但績效都不是很實際。所以是持保留或者否定的態度，應該是值得注意的。誠如以下受訪者所述：

「…如果說他們能把這個績效核分的項目部分，能夠再作公平性的考量的話會更好。」(A4)

「…實際上政風司的「目標管理」對我們來講實際上可能有一點距離，總是有一個目標在那裡，實際執行起來還是有距離，不是很落實。」(B4)

「針對機關的需要有個別差異，不太認同「目標管理」。」(D4)

「…只是少部分的工作很難訂下具體目標，如全盤實施充其量只能實現局部狀況，無法如企業般以營利或業績呈現為依歸，困難度稍高。」(E4)

「太注意績效評比，造成下屬一案多吃，爲了績效我們來做一個對機關沒有助益的資料，但就實施「目標管理」而言，應該是值得做，問

題是上級的認同度如何，我是持保留。」(O4)

「持負面的看法，很多單位以績效掛帥，績效都不是很實際。」(P4)

第二節 實施前準備工作

壹、組織成員獲取目標管理的資訊管道

實施目標管理之前，應透過不同的管道給予組織成員說明，並提供組織成員相當充分的資料及指導文件，使組織成員能很便利地取得，並在耳濡目染的情境下，能夠很迅速地獲取完整的知識及資訊，以了解這一套管理制度的作法，在宣導方面，各政風指導單位是有在會議中或指導文件中提及，而且從受訪者所反映，上級指導文件是其主要管道，其他如工作會議、講習訓練、研習進修、專業書籍、網路資訊及媒體報導也可獲得相關資訊，有關目標管理知識的取得管道，算是相當多元的，但在主要的獲取管道上，業務指導單位可能都沒有很詳實地分析說明。誠如摘要以下受訪者所述：

「指導文件比較多，專業管理的書籍偶而會看到，或是研習課程。」(A5)

「像講習訓練及同儕之間，沒有很明確知道「目標管理」。」(B5)

「開會的時候及工作會議的時候，聽過這一種講法，但沒有把「目標管理」好好的規劃，作一項宣導。」(C5)

「從以前上過的課程及媒體報導都有此項資訊，況且政風單位也已導入此一作法，因此有初步的認知。」(E5)

「網路上、報章雜誌上、一些高級長官再致詞的時候談及公文指導文

件。」(F5)

「專業管理書籍、上級的檢討報告及參加訓練及講習等，多方管道都可以得知。」(G5)

「過去在學校及組織裡的指導文件，也有這些「目標管理」，一般社會上報紙、雜誌、書籍及網路上也都有。」(H5)

「從指導文件、行政學術上也有一些「目標管理」的課程。」(I5)

「政風指導文件、也讀過這些專業的課程。」(J5)

「從公文上、會議記錄，都可以知道。我們常常會舉辦研討會，像我們政風常常會有主管的研討會，各縣市有政風聯繫會報。」(M5)

「…，以前的林能白董事長他也非常注重「目標管理」，也有在我們的指導文件上看過。」(N5)

「整個定期的業務連絡會報、政風司司長及副司長的講話及工廠的業務會報是有提到。」(O5)

貳、組織成員對於上級宣導目標管理的觀感與建議

雖然上述上級指導單位在不同的管道上，都有原則性的指示及要求。但實際上，上級管理階層所提供的指導文件或參考資料是非常有限，也沒有專為實施目標管理的作法，舉行說明會作完整詳實的介紹，大多僅是工作上的提示，組織成員大多只於淺薄的接觸，並無法對目標管理可以有系統的了解，以建構完整的目標管理概念。因此，所有受訪者皆認為指導單位在宣導目標管理的作法上，是很欠缺不足的，如果上級指導單位真有堅定的意志及理想，要完整地實施目標管理的制度，應可以做一個完整的規劃，透過不同形式的活動或管道，例如：研討、講習、說明、觀摩會或發給圖文並茂的指導手冊。但也有受訪者表示，若能由首長或找一個示範單位，建立學習標竿，讓大家可以觀摩學習，宣

導的效果可能會更好。誠如摘要以下受訪者所述：

「教育宣導目前做得還不夠。因為他總是一個原則性的規範，那是不是能夠實際，在執行單位操作的這個面向來作為一個考量會更好，譬如可以設立一個觀摩標竿，讓大家來學習。」(A6)

「就我們這系統來講，大概都是比較欠缺，其實不明確。…，如果有需要的話，可以專門召開一個工作目標的一個座談會或者工作檢討會。」(B6)

「不夠。也許可以利用講習方式或政風單位我要推一項計劃，我所有的政風業務我都用目標管理這套方法我來規劃，讓同仁知道要這樣做才對。」(C6)

「做的不好跟人少有關，辦法要訂定的詳細一點，多舉個例子，做個手冊，開個研討會。」(D6)

「以政風機構來講，目標管理的資訊宣導甚為缺少，政風人員對其認識不深，大部分政風人員應該是在受訓講習時稍有涉獵這方面資訊而已。爾後應多轉達這方面的書面資訊。」(E6)

「我認為在機關上實施沒有那麼簡單，也沒有在做宣導，可用開研習會來做宣導。」(F6)

「嚴重不足，造成組織成員一知半解。應以領導層級—主管層級、中層幹部層級—科課長及基層人員—課科員以下實施分層教育，如舉辦研習並發給相關資料自我學習。」(G6)

「其實上級所實施的「目標管理」可以在明確一點，…。那他的教育宣導作的不太夠，教育宣導不只不太夠，他也沒有作明確的指導目標，變成你各單位去處理你自己的事情。目前我們的政風體制沒有確立，不是很健全，所以可能在組織分工上沒有明確。我們這邊的宣導可能只是文書宣導、書面宣導，效果是有限。」(H6)

「配合從機關到行政首長都知道可能會更好，實際上還是不足。」(I6)

「需要再加強，利用講習會做的更好。」(J6)

「比較缺少，只是透過一個公文或是網路上的了解，所以還需要加強，明確且深入讓基層也能掌握。」(L6)

「宣導有必要再加強，「目標管理」上級要很明確，可用多重的管道，比如說溝通研討會，我認為效果會比較好。」(M6)

「我個人認為上級還是要加強「目標管理」的宣導，可以透過一系列的在職訓練、大型會議的時候由首長來宣導的話，這樣效果比較好。」(N6)

「幾乎沒有什麼宣導。發公文或是圖文手冊資料宣導都是可以的，也可以找幾個業務特性比較具有代表性的單位，作一個業務觀摩，宣導效果會比較好。」(O6)

參、型塑組織成員的共識方式

雖然要做好目標管理，一般而言平坦式組織架構較易成功，一項新制度的推行，不僅要使組織成員都能了解，更重要的是如何才能形成共識，大家把所屬組織當成一個「團隊」而非一個「團體」的概念，而團隊是指具有運動競技的精神，大家有共同的信念，清楚的願景及目的，才能引領組織成員努力前進，並凝聚力量，主動積極為組織效力，帶動組織生機活力，並發揮組織及個人最大的潛力，共同創造卓越的績效。同時，也才不致讓人又覺得，只是另一項徒具形式的口號宣示而已。基於前述，受訪者對於政風組織應用實際目標管理，在宣導不足的情況下，在推行目標管理是目前較難有良好的共識，惟受訪者也提出了幾項較能形成共識的建議，經歸納其要如下：一、重點輔導，可藉意見交換與組織成員充分溝通，在執行面達到共識；二、要有一個明確合理可達成的目標；三、在政風網站上，提供一個園地，大家可以直接討論，惟本項在法務部政風司網站已有提供；三、指導文件

儘量明瞭，多召集短期講習；四、全面舉辦專業課程訓練；四、講習後有一個不分層級，平等的雙向溝通；五、透過室務會議，協助組織成員設定目標，較會有共識；六、讓組織成員真正的了解組織的願景及理想；七、由主管機關說明推動目標管理的意義，讓組織成員充分了解；八、由主管隨時溝通，灌輸觀念。由此推論受訪者的意見，即是溝通應由上層開始，順沿管理層次而下，至遍及整個組織，由並應注意資訊的回饋，與下層成員的意見交流，則較易達成共識。誠如摘要以下受訪者所述：

「…重點來輔導，也是可以把自己的意見來交流，對於目標的設定及成績的評比會比較好，對我們來講執行面會比較有一個共識，觀摩啦或是來輔導都可以。」(A7)

「…共識就是你要明確合理的可以達成目標，可以努力的目標，如果都沒有的話，你說要怎麼形成共識。」(B7)

「經過開會行諸文字，可在政風網站上提供一個園地，讓我們同仁可以上網共同討論，是比較直接。」(C7)

「每個機關特性都不一樣，講習加上雙向溝通，每個人平等的來溝通，會比較容易有共識。」(F7)

「透過室務會議，將內外部環境分析給組織成員了解，以協助組織成員設定目標，究竟是採取守成或擴張的做法，較會形成共識。」(G7)

「應該針對有所謂的願景及理想，讓組織成員充分去了解有這些東西，才會有衝勁。」(I7)

「講習後要有一個討論會，大家自由平等，不分長官部屬充分交換意見溝通，就較會有共識。」(K7)

「主管機關的政風單位必須要非常的了解，這整個推動的目標的意義在哪裡，由主管機關來做一個說明，形成一個 group 讓大家針對這個重點，這樣才有共識。」(L7)

「應當是跟成員要隨時溝通，隨時灌輸成員觀念，達成共識機會比較

高，工作的觀摩會、說明會、正式講習都是可以。」(M7)

「政風人員的向心力一般都比較強，像我們公司兩百多個政風員工，學經歷都比較高，透過適當的宣導，「目標管理」對整體來講是利大於弊，績效的評估是讓他們確實了解，達到事半功倍的認知，進而形成共識。」(N7)

第三節 目標設定

壹、上下溝通取得共識的情形

有關政風年度工作計畫目標的策訂，是未來一年各該政風機構所要推動執行的工作重點，除了預為規劃外，並可給予所有政風組織成員努力的方向，這也是實施目標管理工作的重要工作，所以組織成員對於所訂定的目標，上下層級要經常保持恆動的溝通，即是「雙向」的溝通，一方面由上而下，一方面又由下而上，使組織的溝通能達到共識，這樣對於目標才有認同感，也才能將個人的工作目標與單位的工作目標相結合，組織成員才能主動認真地去達成目標。

所以溝通管道的順暢與否，會影響到共識的形成，經訪談後有十二位的受訪者表示，溝通順暢，意見可充分討論，顯見在訂定工作計畫目標時，大部分的政風組織成員的溝通是良好的。誠如摘要以下受訪者所述：

「大概像年度計劃，會跟我們室裡面的同仁，一個基本上的認識。基本上我們這邊溝通來講，可以是很暢通，因為我也是很希望有什麼意

見可以直接表達。」(A8)

「目前沒有困難。在訂定工作計劃時的承辦同仁，先依他的業管部分及目標，到我這邊再看是不是適當，如有某些遺漏或是窒礙難行的，或是有某些目標是有一些重點，工作計劃這邊沒有問題。」(B8)

「因工作計劃也不是主管在做，因為有部屬在做，只要再一起討論，大家認同就可定案。」(C8)

「經過共同的研討，訂定共通性的計畫，以能具體實現為標的，建立共識不會有太多的困難。」(E8)

「沒有困難，我們共事也已經五年多了，溝通良好，對於環境的掌握已經對年度的狀況的評估及年度的檢討的溝通沒有問題。」(N8)

再者，也有四位受訪者表示，溝通較有困難，而這些受訪者基層人員就佔三位，所以政風組織對基層人員的溝通應該再予加強及重視。誠如受訪者所述：

「因為主管會給一些限制，但如有意見相左，需聽從主管的意見。」(F8)

「工作目標一般都是主管在訂的，部屬大都只能接受。」(J8)

「等於說完全沒有溝通，很少有溝通的機會。」(O8)

「我們是事業單位，新任單位主管對於我們整個廠的運作不是很了解，都是承辦人員自己訂定工作計劃目標。」(P8)

貳、組織成員獲得授權的情形

在實施目標管理時，上下階層都必須能夠參與目標的訂定，在上級單位(主管)給予下級目標的方向和幅度後，下級單位(部屬)就應該自己去思考，最後加以決定，雖然上級單位(主管)

有最後的決定權，但上級（主管）也必須適當地授權給下級單位（部屬），使其有訂定目標及執行業務的自主空間，並且能夠針對單位的業務特性、預算、人力及未來發展需要，設定符合實際需求並兼具前瞻性的目標，經上下溝通後，獲致下級單位（部屬）的承諾，共同努力達成目標。此外，上級單位（主管）也應避免處處顯露其權力意識，造成下屬認為有多說無益或多做多錯感覺，讓參與流於形式。針對上述，所有十六位受訪者皆表示，上級或主管都能夠給予充分授權，使其能夠適時自主地執行政風工作，換言之，這對整個政風組織已經逐漸朝向民主授權的方向前進。誠如摘要以下受訪者所述：

「應該是充分授權可以接受的情形，不管是我們政風體系的主管或者是行政首長他大概都是充分的授權。」(A9)

「會下來指導，會認為我們這一個單位是屬於一個重點單位，今年大概要提列幾個現有計劃，其他的幾乎都授權，到時候計劃報到上面他會給你選擇，實際上是有授權的。」(B9)

「這是充分授權，我們從九十二年已經從實質審核變為備查制，那等於已經相當的授權。」(C9)

「以分層負責為宗旨，應有的授權不致產生問題。」(E9)

「視案子狀況，不過基本上是授權的狀況，真的能上情下達。」(L9)

「上級訂定計劃目標時，他也會有一個目標給我們，依照我們地方特性來訂定，實際上是充分授權。」(M9)

「按照評估年度計劃，我們當然是報到公司總處，基本上授權當然充分，有些基層單位所訂定的目標，在上級看起來還可以更好的話，是會要求作局部的修正，但是基本上是授權由我們這些基層單位，來訂定工作計畫目標。」(N9)

參、訂定年度工作計畫與對政風組織整體發展助益情形

實施目標管理首先要設定目標，而管理階層所設定的大目標及各項組織目標，為管理單位指導各執行單位，與其政策目標緊密相連結，並預作規劃執行的里程碑，也為測定執行績效與成果的準繩。所以上下階層的目標需有連貫性，各執行單位亦需依管理層次，除了依據管理階層政策目標需求外，並就各單位對去年度目標的檢討，需加強改進之處，再整合環境、本身資源及未來發展之因素，彙整成單位或個人之新目標。好的目標經過審慎訂定後，將成為整體組織發展重要基礎，也是引領組織成員努力達到目標的重要方針。

經訪談後，目前政風組織並未要求訂定個人目標，而實施目標管理係以各該政風機構為單位，有十五位的受訪者表示，他們所在訂定年度工作計畫時，係依據法務部政風司政策需求，並結合各該單位上一年度對目標的檢討，需再努力加強之處，及配合所在機關業務環境特性及可運用行政資源，作一全面整合而形成該單位之下一年度工作計畫目標。由上述說明，顯示大部分政風機構都能結各層級之目標，使目標鏈緊密相合，所以受訪者也表示將對整體政風組織的發展，會帶來正面助益的效果。誠如摘要以下受訪者所述：

「我們是參照上級績效考核要點裡面的那些重大的項目或是一般項目，視我們的能力來作一個評估，再去設定我們這個目標比如說次數、頻率，配合我們經費許可狀態。現在最重要的是考核要點的導向，我們只是盡量配合他一個要求，一個指導的事項，盡量能夠追求一個好成績，對於政風整體的發展基本上是正面的，只有這樣做才能達到一

個好績效。」(A10)

「第一個當然是去年的執行情形作一個參考，參酌我們的人力，還有我們的業務狀況，選擇一些我們可以著力的，跟機關可以結合的切入點作為優先的目標，從這裡再根據上級的需求，要求那些需要協助的機關的推動。現在整個政風組織其實處在一個很不明確的一個狀態，我們幾乎都是按照上級的指導原則來訂我們的工作目標，根據它來擬定目標，到最後目標就是一致的，只是說有一些個別性的機關一些特別的業務，會有不一樣的目標形式，所以實施「目標管理」的做法，是有助益的。」(B10)

「就是先評估機關整體政風狀況，再依據政風工作要項，策訂年度工作計畫。應該可以符合政風工作的政策，也是有助於整體政風組織的發展。」(G10)

「我們是依照上級的政策及績效考核的標準，然後來擬定這個計劃目標，依照各單位實際的政風狀況來訂定，而且要一貫性。」(H10)

「依照我們政風機構有一個年度工作計畫的總綱，再訂定年度工作計劃。因為我們的總綱是從上級下來，依照總綱來訂定年度計畫，互相配合，在整個機構來說應該很有幫助。」(I10)

「針對目前政風每一個年度的個案要求及上級的要求目標、機關環境業務來訂，目前都還能夠結合達成。」(J10)

「依照上面訂定的工作目標，根據我們地方特性來訂定這個目標，政風整體評估報告也可以說是訂定一個計畫，可以說是上年度的檢討，檢討後將這個目標訂在下一個年度。所以對整個政風組織當然會有幫助。」(M10)

「我們這個也是行之有年了，在每一個單位有每一個單位的業務特性，再前一年我們在檢討時，有哪一些需要再做加強，我們訂定計劃以前，我們會跟各個部門開一個評估會議，針對每一年的檢討結果，來作新的一年的加強。訂定計劃後會去會各個部門，然後經過各個主管看過，才正式通過本年度的計畫目標。」(N10)

「依據法務部擬定的工作目標大綱，在參酌我們機關的任務特性。對於政風整體的發展是有助益的。」(O10)

「依照上級訂的績效核分的要項，再參酌整個機關的業務情形去訂。實施「目標管理」的做法是有助於發展。」(P10)

但也有一位受訪者表示，僅係依據過去的年度工作計畫來訂定下一年度的工作計畫目標，雖然是在受訪者中佔極少數，惟這就可能使單位目標與管理階層目標之間，造成上下不一致，甚或南轅北轍的方向及做法，影響到整體目標的達成度。但該受訪者對於所訂定之年度工作計畫，尚表示肯定及有助於整體政風組織的發展。所以可能是渠在策訂目標的作法，未通盤考量，尚有所不夠周延所致。誠如受訪者所述：

「參考以前來訂定，但與上面所訂的目標實際的情形還是有一些差距。上級還是有幫忙。」(D10)

第四節 目標控制

壹、主動管理對於單位（或個人）達成工作目標的觀感

有許多管理者仍信持傳統的集權控制的管理方式，認為這權的控制方式才足以使力量集中，指揮統一，貫徹命令及提高效率。但事實上，集權控制並未能得到預期效果，反生以下弊害：一、扼殺組織成員自動自發的服務精神，使組織氣候陷於沈悶呆滯，背動行事；二、各主管不能對所處理的事務及時有效的決定，往往需上下折衝，貽誤時機；三、形成頭重腳輕，行動反應緩慢

的老化現象。⁸⁴ 而目標管理係以「人性本善」觀念，對組織採取主動管理方式，除了使組成員有實際參與決策及做決定的機會與權利，更要培養組織成員的自動自發、積極盡責奉獻的團隊精神，如此，才能發揮組織成員的潛能，也能形成同心同德的團隊共識。

經訪談後，有十四位受訪者認同採取主動管理方式是重要可行，因為組織成員要有被看重的感覺，管理者也必須信任部屬，鼓勵他努力去達成目標，這樣以人性本善的管理觀點，在政風組織實施主動管理方式，大多數政風組織受訪者表示，對於實施主動自我管理達成目標的效果，受訪者是持正面的看法。誠如摘要以下受訪者所述：

「主動管理那要看執行的人是不是被動或主動，他的積極性夠不夠，如果他的積極性企圖心都強的話，那這是一種正面的肯定。但有時你有去鞭策他，可能會做的更好，有壓力，就有成長。只是這個過程看你是怎麼來領導的，如果是採一種比較鼓勵性的做法，士氣當然會好一點。但基本上，對於主動自我管理方式，我是認同的，且有助於達成目標。」(A11)

「這是一個良心工作...這樣是比較好，大家都比較省事，只是一個目標在那裡，然後當中你有碰到問題，有什麼困難的話才需要去介入，讓他有發揮的空間。採正面的看法。」(B11)

「個人的目標設定還要靠自己的時程管理，每人都能目標管考，自然會有預期的效果。」(E11)

「這個方法開放以後會比較好，因為不會受到主管干預，對目標的達成更會盡力的做。」(F11)

⁸⁴ 同註 47，頁 34-35。

「當然工作交給部屬做，就是要信得過他，所以基本上是可以幫助達成單位（或個人）之工作計畫目標。」（G11）

「其實目標是一個追求標準，量的標準，事實上還是要自己去管理，自我去要求，基本上「主動自我管理」的方法我是認同。」（H11）

「以政風同仁來講的話，確實有實質的必要，我們水準都很高都需要受到尊重，尤其應用在政風「主動自我管理」要有被看重的感覺。」（N11）

「這是非常重要的，以目前民主開放觀念，當然才有助於主動積極地去達成單位的計劃目標。」（P11）

惟也有二位受訪者屬管理層級人員，其中一位對於主動自我管理方式持保留看法，並主張應適時地上緊發條，給予一些策進壓力才行，據他表示縣市政府也實施「主動管理」，但從績效來看是部分是落後，沒有以前好。誠如摘要以下受訪者所述：

「其實主動管理這個方法不會比中央集權來的好，當然一直上緊發條後也會疲勞，主動管理要像上發條一樣要時緊時鬆，如果管理很嚴的話可能會有反效果，現在我們就是給縣市政府實施「主動管理」。他的效果我看是保留，從績效來看是部分是落後，沒有以前好。」（C11）

另一位則對於實施主動管理方式，對於達成單位（個人）的目標是持負面看法。誠如受訪者所述：

「效果較差。」（J11）

所以由上述分析可以觀察出，基本上在政風組織內，大部分成員是認同主動管理方式，而且越基層人員認同程度越高，惟僅少數管理階層人員，觀念上仍持負面看法。

貳、績效評估對於目標達成的影響

實施目標管理的最終過程是成果的測定和評價，換言之，即是與目標的完成標準相對比，評價一個實際工作的成果如何。目標經設定後執行，就必須要能追蹤控制以掌握目標執行的狀況與實績，其實這也是實施目標管理重要的步驟，而且目標管理在其本質上是以績效評比來鼓勵機關間的競爭，所以建立一個為組織成員所接受的客觀公正的績效評估制度，避免因績效評估的不公，撕裂團隊合作的精神，才能透過績評估制達到獎優汰劣的管理目的。經過訪談後，對政風組織目前所實施的績效評估措施，有十二位受訪者是持肯定的態度，而且認為有助於目標達成。惟其中有二位受訪者分別認為其策動力還是不夠，或者績效核分還需要改進，給分應適當寬鬆。誠如摘要以下受訪者所述：

「當然有幫助，持正面看法。沒有績效評估他們就不會有目標，併入績效評估他們的目標就會出現，你如果不做的話工作目標就會變的比較差。」(C12)

「要看業務性質，看有無發生重大的案件，但是多少都會有幫助。」(D12)

「人是需要有些壓力，才能策進對工作目標的達成，所以是可以對達成工作目標有其助益，但目前這個績效核分，是需要改進，應朝人性化，給分適度地寬鬆。」(G12)

「其實我認為是要定期的績效評估，這對於目標有沒有達成，才能提出檢討。」(H12)

「目前有一項績效評比要點，對於達成工作目標相當有助益，持正面看法。」(I12)

「可以促進政風同仁工作績效，而且每個月一次績效評估是剛好。」

(K12)

「定期績效評估可看出這一期的績效，如果績效不彰的話，會鞭策自己把目標達成。看法是正面性。」(M12)

惟也有四位受訪者認為政風組織所施行的績效評估措施，並不太理想，諸如欠缺目標達成的檢討，只是各單位爭取績效的評分；或者可能評核時應可拉長，易會為了達成績效而不擇手段，實質助益不大；或者對於個人績效評而言，只能看得出表面；或者效果不見得很好，有時可能會有反效果。誠如受訪者所述：

「因為政風人力普遍不足，較欠缺定期目標績效檢討，久而久之變成只是績效的爭取，並未真正落實。」(E12)

「有一點幫忙，但不大。建議時間拉長，不要每個月，其實是三個月到半年都可以。一個月的評分壓力很大，為了達成目標會不擇手段，實質幫助不大。」(F12)

「定期績效評估對個人的工作目標可能會有阻礙，與各機關政風狀態有關，只能看出表面。」(J12)

「不見得效果很好，有時候會誤導。」(O12)

參、目標執行落後或遭遇困難時，上級（主管）支援協助的情形

目標管理所要產生的效益，是在於改善溝通，增加對組織目的及方向的了解，及在於促進員工獲得更大的行為激勵。⁸⁵而且也要整個組織成員，都應以組織的方向和成果為職志，但是要做到這樣的境界，將會涉及對整個組織成員思想和行為的改變，亦

⁸⁵ 同註 47，頁 157。

即當組織成員在其執行目標落後或困難之際，在上下階層人員溝通檢討後認為確實有其需要時，上級（主管）人員要適當給予關懷及協助，以建立組織是有人性關懷及相互扶持的組織文化，使組織成員感受到他確實是屬於團隊的一份子，順勢激發組織成員達成目標的動力，再一次克服困難並急起直追，為達成目標而努力，如此實施目標管理，才能贏取組織成員的認同及支持。在訪談後，有十一位受訪者表示，他們對問題的檢討溝通良好，同時上級（主管）也會提供必要的指導或協助。誠如摘要以下受訪者所述：

「我們會做有效的改善與溝通，直接的交換意見。就是我們上級政風機構的幾位科長，會提供必要的指導。」（A13）

「我這邊是沒有問題，我覺得我的同仁他會自己說...在我們這一個系統裡面訂下來的目標我大概都可以達成，有困難的話大家討論一下。目前我還沒有需要上級的協助，反而是他有一些案子他需要我們來處理的。如果是部屬的話我會先請他提出他要怎樣處理的，如果他可以的話我就讓他處理，不會介入，真的有需要協助的話，還是會介入，我的方式就是一個案子來，如果沒有問題的話這個可行你去做。如果一開始他問這個事情要怎麼辦，大家來討論，那時才會提供意見。」（B13）

「相當好，充分的溝通。上級應該會提供必要的協助。在我們這個政風系統裡面都會，不可能你要求回應而不回應的。」（C13）

「目標管理大部分是由自己機構執行，上級只是年度檢討時會有提及以供爾後參考，執行時應未有太多的協助。」（E13）

「因為彼此互動良好，所以都會主動協助。但是目前因為我們單位人力嚴重不足，所以有時我會請所屬單位人員支援，當然所屬單位人員本身就有自己的工作，太過頻繁時，難免會有抱怨的聲音，所以要適度求得平衡。」（G13）

「如果進度落後時，大家要共同去研商，會有一個好的互動，基本上是沒有問題。我們這邊開會都是公開講，如果是在執行某些工作遭遇到

困難，不管是人力上或是物力上，我們站在指導單位上，我們會全力協助。」(H13)

「與主管之間的溝通很順暢，與部屬是因人而異，但會與之溝通。現在新任的主管就有成立一個查處小組，主管會主動協助我們。」(I13)

「通常都沒有困難，當然績效評比達到某一個階段的時候，我們每個月都是有一個管控，如果真的有落後，會在這個組織裡面想辦法配合，應該全員都有一個共識。他會在每年主動釋出較落後的單位，直接上面的電話溝通。如果真有困難我們每一個區，都有一個地區指導，這是我們公司特有的，如彰化可以來支援南投，可以透過地區的督導單位來互相的協助支援。」(N13)

但也有五位受訪者表示，他的上級（主管）是有些許協助，但是協助的程度是不夠的，而其中一位受訪者更表示，與上級溝通並不順暢，而且上級（主管）並無提供指導或協助，反要其自行負責。誠如摘要以下受訪者所述：

「對於案子的進度隨時在掌握，隨時在溝通，但遇到問題時的協助比較不足。」(L13)

「目標進度落後，要跟部屬溝通檢討落後的原因，溝通算是通暢。上級是口頭支持，基本上是有，但是實質提供協助，並不明顯。」(M13)

「溝通不是很順利，都是要部屬自行負責。我們將問題反應給上級，上級也回復都是請自行負責，主管也沒有提供必要的協助。」(O13)

第五節 激勵效果

壹、目前政風組織的激勵措施對於提升工作士氣的看法

「刺激」和「激勵」的不同在於：一、刺激對於一個人具有「外壓」作用；但激勵則具有使人產生「自發」的作用；二、刺激的方法大都是利用「以利誘惑，用鞭脅迫」的方式，但激勵的方法，則採取「自我控制」的方式；三、刺激的方法較重視加薪、獎金效率獎金「金錢上的報酬」，但激勵的方法，則重視工作的滿足感、成就感及自我實現等「精神上的報酬」。不過，這也不表示激勵就不重視金錢及物質的報酬，而是期待物質上的報酬，是可以連結到精神上的報酬。⁸⁶目標管理除了「設定目標、執行、控制檢討」的管理循環外，最重要是要以激勵行動來回饋這個管理活動，有了這樣的回饋行動，才能不斷地促使組織成員樂於為組織效命，組織的生命體也才能生生不息充滿活力與生機。

在政風組織目前所作的激勵措施，全部十六位的受訪者表示是相當不足的，或是激勵措施不明顯，沒有讓組織成員有深刻的感受，對於提振政風組織成員士氣影響有限，因此有必要加強建立一個有效的激勵制度。誠如摘要以下受訪者所述：

「對於提昇工作士氣及績效我是持不足的看法。像我所知的這有某些單位，有好幾年考列甲等人數比率都是零，這個應該可以做一個調整。」

(A14)

「我沒有感覺，幾乎沒有，績效很好的他照樣給你拉下來，我本來要激勵我的同仁也沒辦法，因為我的考績比例就控制在上級單位。」

(B14)

「持保留的態度，實際上激勵是不夠的，譬如說基層單位所作的獎勵，業務單位的獎勵，我們做同樣工作人家有獎勵，我們沒辦法有獎勵，

⁸⁶同註 47，頁 175。

政風單位好像要求自己比較嚴格，激勵措施不夠開明，還要再開放一點。」(C14)

「實施目標管理對政風機構來講還在萌芽階段，對大部分同仁並未產生太多的衝擊，士氣與績效沒有太多的激勵，不過一段時間後應會有正面的助益。」(E14)

「絕對不夠，因為目前在政風組織內，連記功嘉獎都很難。」(G14)

「工作績效在激勵上是很重要，績效好的話會影響考績，因為升遷很重要。目前的激勵措施，當然有他的效果。公正客觀的立場來作這些激勵的話，就會有效果，但目前政風組織的激勵似乎相當不足。」(H14)

「目前激勵不是很大，針對個人方面的事跡與績效可以再多加強。」(I14)

「目前績效的激勵措施，對工作士氣有一點影響，但目前政風單位沒什麼激勵。」(J14)

「激勵是有一點，但是士氣還是要多鼓勵而且以公開的方式為之。」(L14)

「應當是可以，但是還是不夠。只是工作上的激勵措施是不夠，除了物質上的鼓勵，精神上也是很重要。」(M14)

「如果激勵一定要以績效掛帥的話，作為升遷的考慮的話，可能會一些不正確的做法，搶績效、諉報檢舉，政風人員的獎勵太少，平常行政單位如果做的好的話，還會頒個行政獎勵，但政風單位卻非常少有獎勵。」(N14)

貳、以年度績效考核結果，作為核列年終考績考列甲等人數比例的參據，對於提振士氣的看法

目標管理非常重視績效結果的激勵回饋，當然這個激勵回饋是必需基於客觀、公平及公正的評鑑結果。近年來我國公務人員

考績考列甲等人數的比例，在其所屬機關及單位內皆有一定的比例，為了落實考績制度，許多機關也都有一定的評核準據，儘量避免在漫無標準下，讓員工輪流考列甲等，使表現優良者不能得到適當的報酬，表現不佳者又不能得到適當的懲處，使考績流於形式。另外，也要藉由績效的考核結果，能夠提供更公平評核單位或員工努力度的判準，並激發組織成員努力奮發，以爭取績效，提升達成政策目標的效果。

在政風組織結合績效考核結果，以作為核列單位年終考績考列甲等人數比例的參據，有七位受訪者表示，以這種方式是有助於提升達成單位（個人）的績效目標。誠如摘要以下受訪者所述：

「正面的。基本上至少有一點幫助，因為會涉及到升遷的問題。」（A15）

「這個有關聯，這是一個連鎖效應。」（C15）

「以目標管理作為年度考核的參據，是合宜的作法，對整體績效長遠來說絕對會有幫助。」（E15）

「績效當然跟年度績效有關，搭配這個升遷，對整個績效提升是有助益的。」（H15）

「是能夠刺激整個團隊績效的提升。」（L15）

另外，也有九位受訪者表示，目前在這個有一定考列甲等人數比例的限制之下，即使全單位的人員都很努力，績效也不錯，但還是必須有人不能考列甲等。再者，有些考評並不是相當公平，所以對於可提升達成績效目標的效果是很有限的，甚至可能產生負面的效果，反而較持正面肯定的受訪者較多。誠如受訪者所述：

「如果可以落實執行，單然是有正面的幫助，但是就我們的系統還是

主管他的主觀意識，有很大的支配作用，雖然你的績效成績在那裡，但是考績的決定還是參雜個人主觀意識，績效不能完全反映在你的同仁考績上面。目前認為還是很難達成提昇未來績效目標的助益。我們的績效很難顯示出來。」(B15)

「效果不大，因考績做的不公平。政風有很多隱形的工作無法訴諸文字，需要靠溝通機制去形成，那些基本形式的工作可能就無法做成績效，實際上都很努力在做。」(F15)

「幫助並不強烈，因為單位同仁都盡力了，但是通常按比例都還是要拉下一個人來考列乙等。」(G15)

「因為要配合整個國家政策，針對單位可以來提升，對於個人就有一點保留，有時候評比也會有公平性的質疑。」(I15)

「我個人持負面的看法，績效考核的公平性需視機關的特性。」(J15)

「應當是有一個激勵的效果，但是激勵程度太弱了。」(M15)

「政風工作要呈現是要看績效，當然不是最好的，如果要公平的話，我們要考慮到他的工作環境型態，甚至週遭影響他的潛在因素。對於目前以年度績效考核結果，作為核列單位年終獎金，可以考列甲等人數比例之參據，應該是可以接受，還可以更好。」(N15)

「有負面的效果，不要用考績，用記功嘉獎嗎！變成會為了績效去做事。」(O15)

「效果不大，受限於考績制度的限制。」(P15)

參、及時激勵提振士氣的情形

在組織內如果缺少激勵行動，則目標將會成為組織的「強制性配額」，組織成員只是聽命行事，難以有獨立自主、主動積極的負責精神，而對於創新及全面品質的提昇就會變成奢談。此外，當任務執行完竣後成果豐碩，如果遲遲未給予獎勵，也可能

會影響辛勞執行者期待被肯定的心理，進而使單位士氣下滑；反之，當如果有很好的及時獎勵時，任務執行者的功績，受到上級的重視與肯定，受到獎勵者一定會感受到其努力的價值為長官所肯定，也更將會為下一階段的任務，再付出最大的努力。

在經過本研究訪談後，十六位受訪者都表示，目前政風組織對於與業務單位執行同樣的工作，所提報的敘獎，經常會比業務單位的敘獎人員獎度略低，甚至有些獎勵僅供年終考績參考，造成獎勵不為政風組織成員所期待外，而且通常懲處都比獎勵迅速，受訪者感受不到有及時獎勵來提振士氣的效果。誠如摘要以下受訪者所述：

「一般對工作上的激勵，大概業務單位是一個記功嘉獎，如果跟機關內部的單位的獎勵額度及時性來比較，我們一向都是慢半拍，而且有時獎勵的程度會降低。」(A16)

「基本上我是感受不到有及時獎勵的效果，所以對提振士氣並無產生影響。」(B16)

「還沒有那種效果，及時獎勵可能我們是看不到。」(C16)

「懲處很快，獎勵很少，談不到及時激勵。」(D16)

「政風單位沒有特殊的激勵措施，提振士氣上沒有太大的效果。」(E16)

「真正在做事的獎勵少，有些獎勵僅供年終考績參考，且缺乏及時獎勵。」(F16)

「獎勵通常都是緩不濟急，所以提振士氣的效果是未見到。」(G16)

「目前政風體系裡，還沒有看到有達到及時激勵措施。」(H16)

「政風組織對我們的激勵真是太吝嗇。」(J16)

「獎勵的時效上，比較沒有注意到，但需要加強。」(K16)

「應該用更讓人看的到的作為，懲處比激勵的及時，希望能提出比較

具體的激勵措施。」(L16)

「政風組織的激勵措施應當是少之又少，談不上及時。對政風人員的要求特別嚴格，獎勵也特別嚴格。」(M16)

肆、受訪者對政風組織可以提振士氣的建議作法

有關獎酬制度，在物質方面，除了加薪外，還有如升遷、功績獎金、給予休假、補助旅遊…等，在精神方面，如記功嘉獎、公開表揚、領導者親自慰勉員工…等方式眾多，而且彼此都是可以交互運用相互連結，只要是能夠達到激勵的效果，都是值得管理階層在現有的環境資源下去參考實施。

鑑於公務員的敘薪制度，無法如企業組織靈活調整，可以重懲重獎下，以大量金錢的報酬來激勵員工士氣，並鼓勵員工為組織貢獻出最大的努力與績效。再者，公務員除了有固定薪水外，工作較也受保障，同時對於工作也較有一份責任感與榮譽感，所以除了升在 Maslow 的「需求層次理論」中，顯然公務員會重視愛的需求、自尊的需求及自我實現的需求，期望在工作中受到關懷與支持、工作的表現能更受到別人的尊重與肯定、有機會來提升能力與發展潛能等，這些精神層面的價值肯定。但這並不是說公部門人員只需要精神方面的激勵，而可以忽略物質上的激勵，實際上物質上的激勵是最直接有效，只是在公部門中兩者是同樣重要的。對於目前政風組織的激勵措施，歸納所有十六位受訪者的意見，建議政風組織可朝以下方向來強化激勵措施，使政風組織的激勵措施，能真正發揮作用，有關建議如下：

(一) 最主要的是活絡升遷管道，比較能實質達到激勵政風組織

士氣的效果。

- (二) 年度結束後擇績優單位及個人公開表揚，而且各該績優單位人員的升遷也優先考慮，甚至升遷的理由可以在政風網站上公告。
- (三) 對於績優人員或單位，建議機關首長或政風司長可適時召見，給予當面的肯定與慰勉，或者上級主管親訪該績優單位，給予嘉許打氣。
- (四) 提供破案獎金、破格升遷、個人績效獎金、放假或書面獎勵。
- (五) 與業務單位的獎勵須同功同獎，二者應一致。

睽諸上述建議，受訪者對於政風組織的激勵措施的看法，是物質與精神方面的激勵皆同等重要，也是未來需要再加強辦理之處。誠如摘要以下受訪者所述：

「基本上在升遷的部分，如果是能夠活絡升遷管道，給一個大家都能夠接受的制度，我認為是比較會達到激勵士氣的作用。精神層面只是一個形式而已，但如果有的話，我想最直接還是來自行政首長，因為我們是編制在機關之內，直接的感受行政首長，他如果給你肯定，當然是精神層面的獎勵，比較有那種激勵的成效，而且我認為較為有效。」(A17)

「牽涉的因素太複雜了，但可以在一個系統裡面，一個年度選擇出重要績優的單位，作個公開表揚，甚至說這個表揚在將來升遷作為優先考慮。升遷之後的理由可以在網站上公開升遷的理由，變成在這個精神上物質上，他都獲得激勵，這是比較明顯到達激勵的作用。」(B17)

「當然是人事升遷，你可以調到比較好的單位。精神層面不夠實質，需要配合獎勵、司長及首長對我們的召見肯定。」(C17)

「其實最重要是應要活絡升遷管道，要讓年輕的政風同仁看得到未來，尤其縣市政府升遷序列裡，欠缺薦任第九職等專員、秘書或視察

職務，同仁升至薦任第八職等就停留很久，這樣會使得士氣消沈。此外，除了物質層面的激勵，精神層面也是很重要的，首長或是主管能夠適時的鼓勵與勉勵，對同仁是很有幫忙的。」(G17)

「查處績效應該是可以作為激勵措施，破重大案件可以考慮破格升級，用獎金的方式可利用查處案件績效，應該可以作為激勵措施，獎勵個人或團體都可以。記功在我們政風人員當然是發揮不了作用，因為不同單位會有不同的獎勵，而且會打折扣，但與業務單位共同執行的工作，其獎勵要一樣。」(H17)

「最主要的是要結合到升遷管道，才有激勵的效果。」(I17)

「破格進用、升遷，該獎勵的還是要獎勵，不要有常常要列入考績參考。」(J17)

「譬如說可以發給績效獎金、破案獎金、記功嘉獎、首長表揚或是放假獎勵。」(K17)

「首長的激勵當然對公務員的士氣當然最大，也能夠得到更多的成長，更高的職務，記功嘉獎也是不錯，但是要有效性累積在未來調升的參考，記功嘉獎也必須突顯其公平性。」(L17)

「須有精神上的鼓勵，例如：口頭上的鼓勵、表揚、口頭上的慰問、長官蒞臨打氣，比實質上更好。」(M17)

「升遷、公開表揚也不錯，破格升遷也可以，像警察系統就有破格升遷。另外就是定期年度給予公開表揚。」(N17)

「主管或上級長官的鼓勵及支持，激勵士氣的作用更佳。」(O17)

「公開表揚給予機關同仁認同，還有主管的肯定。」(P17)

伍、政風組織的激勵措施，指引對未獲得獎勵者迎頭趕上的效果分析

一套完善的激勵制度，不僅可以激發組織成員發揮潛能，努力實現目標的達成，甚至創造更佳的績效與成果，並且使得受到

激勵者感受到組織的肯定與認同。此外，它也可以間接激發或影響那些未獲獎勵者，促進並引領他自我砥礪，在下一次任務執行時要更加努力，迎頭趕上不落人後，如此的激勵制度才能有兼具雙效鼓勵的作用。而對於目前政風組織的激勵措施有十三位受訪者表示，對於引導未受到激勵者，還是會使其產生努力迎頭趕上的作用，但實際效果並不大。誠如摘要以下受訪者所述：

「當然自己也會想說，我們也要盡力的來追求績效，努力迎頭趕上，會有這種砥勵的作用在。」(A18)

「這個都不明顯，或許是我們現在離法務部政風司有一段距離，有一些做法或是他有一些政策我們是沒有感受到。基本到我們這邊效果甚至反效果，你主管的個人作風的問題，可能從法務部到一級政風機構，主管不這樣做的話，甚至反效果，變成惡性循環，要讓同仁真的付出得到正面實質的回饋，正反之間有一個明確的規律。」(B18)

「這個等於是不夠彰顯，因為看不出來，就算是他有做的話，彰顯我們不容易獲得上面的資訊。個人主觀的看法是提醒他具有警示的作用，做的更好。我們的看法應該放在比較有主動精神的同仁，不要放在得過且過的同仁身上。」(C18)

「激勵措施對部分自我期許較高人員，仍有向上提升的作用，…」(E18)

「從人性的觀點來看，還是可以促使政風同仁更加努力迎頭趕上來達成目標。」(G18)

「對沒有獲獎的人，還是有迎頭趕上的指引作用。」(H18)

「目前政風組織所提供的獎勵不夠，獎勵方面應該可以再提升，才可帶動士氣提升，激發未獲獎勵者迎頭趕上。」(I18)

「應該會有對未能獲得獎勵的單位（或個人），具有迎頭趕上的指引作用。」(L18)

「應當會有一點作用，實際上不會很大。」(M18)

「應該是可以。」(N18)

但也有三位受訪者表示，並沒有這樣的作用及效果，可激發未獲得獎勵者，有迎頭趕上的作用。誠如受訪者所述：

「沒有效果。」(D18)

「目前沒有什麼激勵措施，所以也不會感受到有迎頭趕上的效果。」
(P18)

「沒有效果，有時做事情績效是看不出來。」(O18)

第六章 結論與建議

本章就參與觀察及人事行政局所實施目標管理經驗，並依據本文第五章深度訪談所獲得的成果，予以歸納、分析、研究，綜合作成第一節結論，第二節則針對研究發現提出具體建議。

第一節 研究結論

目標管理原本是由企業所率先發展實施，由於企業的目標較公部門組織清楚容易量化，可以「成本－效益」分析，作為追求

企業利潤依據，而且組織結構的調整及激勵措施的配合較為靈活，在先天環境上，其利基點是較公部門組織為佳。

反之，在公部門組織內，雖然有不少實施目標管理成功的案例，誠如本研究第二章理論探討所述，但由於公部門目標相當多元化，許多目標須要以質化的方式來呈現，難以用量化方法來衡量其績效，再者其組織文化也較為保守，組織結構及法令規定較為僵化，這些都是要成功實施目標管理的限制條件，所以公部門要實施目標管理，當然較企業必須更加努力克服其困難。

經過本研究在前面幾章的討論後，最近這幾年來，由於內外環境交互的影響下，政風組織對於組織內部績效的改革提升，可說是積極用心、不遺餘力，許多政風同仁也都感受到這股提升政風績效熱潮的壓力，但對於政風組織所應用的目標管理制度而言，可說是尚在萌芽茁壯的階段，還是有相當的努力空間，茲就本研究對於政風組織應用目標管理的情形，結論說明如下：

壹、以現階段所應用目標管理的作法，大部分政風組織成員認為配合得宜

目前政風組織應用目標管理的作法，應該是著重於單位在策訂年度工作計畫上，而政風組織成員也都在策訂年度工作計畫之前，對於各該機關皆會先做一個整體政風狀況評估報告，並融入前一年度所提列需再加強辦理的工作，配合單位預算，並結合上級工作目標，以形成各該政風機構重點工作目標，最後建立一個完整的年度工作計畫，在設定目標上，可說是有其嚴謹的作法，惟對於個人目標部分，則並無強制要求策訂實施。

貳、對於目標的設定，大部分組織成員皆能參與，並

與上級（主管）人員溝通取得共識

目標管理在設定目標時，非常強調組織成員的參與，及與上級（主管）人員充分的溝通，以協調出最後的目標，這個目標就成為組織成員的共識，組織成員也會視其對上級（主管）的承諾，自我努力去達成目標。

再者，藉由本研究參與觀察與訪談得知，大部分政風組織成員在設定目標前，都可以有良好的溝通環境，而且也能形成上下所共同認可的目標，此點相當切合目標管理理論的要求，且有助於往後推行目標管理的成功。但還是有少數政風單位作法因循舊往，並無良好參與及溝通，應是可以再輔導，以增進參與及溝通之效果。

參、政風組織已逐漸朝向開放授權的管理方式

經由本研究的訪談，可了解到上、中、下階層政風組織的大部分成員是認同主動管理方式，因為培養組織成員有主動管理的精神，可以發揮推行目標管理另一項附加功能，即可漸接促使組織文化的改變，由原來消極地靜待外界發生變化之後的因應，轉成未雨綢繆、主動積極的自我管理，隨時因應環境的變遷，使組織經常保持優勢的地位，有別於一般傳統威權干預式的管理風格。再者，從訪談中也發現目前政風組織，對於所屬單位（成員）的授權，實際上是給予相當大的空間，這對於日後政風組織欲再成功地推動目標管理，提供一個有利的管理環境。

肆、組織成員對於目標管理的完整的意義認識不足

藉由本研究訪談中也得知有包含上、中、下各階層人員還有一半組織成員，對於目標管理僅具概念上的認知，而對於其真實的理論意涵並不清楚。所以大部分政風組織成員對於目標管理真正意義的認識，大都停留在粗淺的認知階段，也因為並不了解，所以對於目標管理的完整作法也是一知半解，常常僅從其字義上，去揣測及解讀其真義，常常有見樹不見林之憾，無法有完整的觀念與連貫的思考及作法，也模糊了應用目標管理的價值。因此，在政風組織政策要求成員完整落實目標管理作法時，其執行成效恐怕會與政策之預期效果有一段差距。

伍、針對目標管理並無完整作法的論述及廣泛的宣導

雖然政風組織在其相關工作文件中，已多次談及目標管理的概念及要求作法，大部分同仁亦知悉，政風組織持續在要求落實目標管理的作法，但似乎並沒有針對目標管理有一個完整性、專案性及廣泛性的說明、討論、研習及資料的提供，僅是概念式的傳達，即是對各政風機構在訂定年度工作計畫時，作法上的要求，並散見於相關工作檢討文件上。

此外，可以提供關於目標管理資訊的相關資料，也僅是宣示性的描述，並無太多的著墨，所以組織成員對於目標管理的意義認識不深，也就不足為奇。

陸、部分組織成員對於實施目標管理尚有疑慮

在訪談中得知，有許多政風組織成員對於實施目標管理的看法，仍持部分的懷疑，例如：如何維持不同機關中政風機構之績

效評核之公平性、目前所實施目標管理的作法實際目標管理原則尚有一段差距、許多工作無法具體量化及可能為求績效而不擇手段等問題，這些都是將來政風組織如欲要落實實施目標管理所必須再努力方向。

柒、領導階層並未特別重視及支持

在組織內要成功地推行任何一項制度或措施，高階層管理者的參與支持佔有很重要的因素，因為有了高階層管理者的決心，才能使整個組織的目的與方向保持一致性。此外，他還肩負著整體組織的規劃及指引的主要責任，而且對於組織橫向及縱向的協調，也較易打破建制，作有效的溝通，營造團隊共識與合作的氛圍。惟在政風組織裡，經研究者參與觀察及訪談結果，高階層管理者似尚無展現實施目標管理的決心與魄力，而且也未特別強調，使得基層人員對於政風組織實行目標管理態度，也可能漸行漸遠了。

捌、欠缺有效的激勵措施

目標管理是以激勵作為行動的，有效的激勵措施，反饋在目標管理的循環中是十分重要的。許多心理學者的研究認為，人是自利的動物，這也就是大部分人都希望努力工作的過程，或是在獲得不錯的績效或成果後，能夠獲得組織相當程度的獎酬或肯定，藉以回應其努力是獲得組織的認同，並作為驅動下次賡續努力的原動力，組織成員對工作努力的投入才能源源不絕。

惟在訪談分析中顯示，所有受訪者皆認為政風組織的激勵措施確實是相當不足，如許多受訪者表示，與業務單位的獎勵不

一，通常皆較為縮減；懲處很嚴厲、獎勵卻很少；沒有及時性的獎勵；以及甚至感受不到有明顯的激勵措施的存在…等，激勵行動大為闕如，所以對於提振組織成員士氣的效果就明顯不彰。

玖、績效制度與年終考績的結合尚待加強

優良績效成果的展現，對一個單位而言，誠屬得來不易，其間必然經過組織成員全力投入及努力付出，才能達成，所以最基本的原則是應該在年終考績時，正面予以回應，使其成就有一定的價值與尊嚴，這也是實施目標管理機構的基本作法。

政風組織就如同我國其他公部門組織之人事制度，年終考績考列甲等人數的比例都有一定限制，如果大家都一樣的努力，最終還是有人需委屈不能考列甲等，這就顯然並不公平，並會影響組織成員士氣，應該根據不同的績效成就，將實況反映在考績評核之上，惟本研究有一半以上的受訪者，認為政風組織對於績效並未能完全真實的反映在考績之上，還須再予加強，以求公正，方可達到激勵士氣的效果。

第二節 建議

由於政風組織已注入目標管理的新思維及作法，誠然是有一個好的開始與初步經驗，基於在現有的組織文化及環境結構之下，謹提出以下建議，俾供今後如擬成功實施目標管理之參考，茲建議如下：

壹、成立推行委員會，策訂實施目標管理的周延方案

誠如本文第二章文獻探討之第三節目標管理的運用針貶所述，首先，應由高階管理者發動組設推行委員會，擬定具體的實施計畫以及在實施前召開總檢討會議評估推行的可行性等。再者，可借鏡行政院人事行政局所訂定之「目標管理考評作業規定」，反躬評估政風組織推行目標管理可能達成的範圍及程度，規劃不必陳義過高，以簡單實用、確實可行為基本考量，將實施目標管理的步驟與方法，完整地規劃，提出一套實施目標管理的藍圖，使實施目標管理更有依據、目的、步驟、方法、完成期限及效率，俾奠定目標管理的實施前的良好基礎，使推行目標管理的工作能夠事半功倍。

貳、加強對目標管理的宣導及教育訓練，以形成共識

對於上節結論之第四點、第五點及第六點中，有關於政風組織成員對於目標管理完整的意義認識不足、政風組織並無完整作法的論述及廣泛宣導，以及組織成員對於實施目標管理尚有疑慮等問題，可運用第二章文獻探討之第三節目標管理的運用針貶所述，適時召開實施目標管理說明大會，以示其慎重，並針對目標管理的緣起、意義、實施原因、效益及限制…等構面，給予管理階層人員作一完整的介紹，使管理階層的人員對目標管理的概念有完整的了解，再透過這些管理階層向下延伸，對所屬人員作廣泛性的教育宣導，另可配合訓練、講習、研習、觀摩會…等方式，深入淺出地宣導實施目標管理的作法，即以各種不同形式的教育訓練，並配合提供實施目標管理參考手冊，使組織成員對於目標

管理有深刻完整的認識，以凝聚共識。

再者，當實施到一定程度後，亦可擇優推薦標竿學習對象，對其所實施之內容及流程，所獲致的成功經驗，分享各組織成員，使之可以師法或改善其實施品質，俾使實施目標管理的制度更為成功。

參、高階層管理者公開的支持，增進實施目標管理的成功率

依據第二章文獻探討之第三節目標管理的運用針貶所述，高階管理者如果能重視目標管理的推動，並在適當的正式集會場合，公開宣示實施目標管理的意志及信心，同時也積極的參與及承諾目標管理的活動，那下階層人員就不會將其視為組織中的另一項業務規定而已，而是可以藉由高階管理者的指引，帶動組織成員對目標的實踐，其效果將至為明顯。

而誠如上節結論第七點所指出，政風組織領導階層並未特別重視及支持目標管理，另從上述亦可得知，政風組織如果欲實施目標管理成功，很大的關鍵即是領導階層應該要下定決心，公開宣誓及作實質層面的支持，組織成員才能上行下效感受其領導者的決心，並風行草偃的落實推動目標管理。

肆、建立有效的獎勵措施

就上節第八點所述，目前政風組織的激勵措施較為欠缺，而實施目標管理若能充分結合獎勵措施，適時激發員的潛能，則目

標管理實施成功的可能性將更大。政風組織的激勵措施，除了可在實質激勵的回饋上，如升遷、績效、破案…等獎金方面等，研擬一套有效的獎勵制度之外；另管理（主管）階層應更重視組織成員工作的滿足感、成就感及自我實現的精神激勵上，於此多加用心，在組織成員踐行目標管理的過程中，不時注入激勵因子，使組織成員真正感受到上級的關懷與協助，以激勵組織成員更為努力投入，達成自己的工作目標。

伍、落實績效與考績的結合

針對上節第九點所述，對於績效良好的政風機構或成員，管理者應主張將其績效自然地反應到考績上的做法，以落實綜覈名實、獎優汰劣的考績制度，儘量排除因外在因素的影響，使考績更具真實性、公平性及公正性，亦可使考績轉為激勵的正面因子，變成引導組織成員努力的激勵因素，如此將更有助於目標管理實施的成功。

附錄一

政風機構績效評比要點（草案初稿）

- 一、 評比目的：為發揮政風機構功能，提昇整體政風工作績效，落實政風人員責任制度，特依「政風機構人員設置條例施行細則」第二條第一項之規定，訂定本

要點。

二、評比範圍：

- (一) 本要點適用於各級政風機構（關）。
- (二) 主管機關政風機構（係指總統府、行政院、司法院、考試院、監察院及各部、會、行、處、局、署、院轄市政府之政風機構）由法務部政風司（以下簡稱政風司）直接評比；非主管機關政風機構得授權由上一級或主管機關政風機構比照本要點核分。

三、評比原則：

- (一) 各級政風機構之績效以〈績效分數總和／人力數〉之比为計算方式，績效序列評比以「目標達成率」作為衡量準繩。
- (二) 本要點之核分項目係依比例分配，原則上，查處項目占百分之三十，預防項目占百分之七十。
- (三) 各級政風機構「查處」「預防」績效分數係依據政風司函頒之「政風機構（關）處理查處、預防工作核分標準表」核分。
- (四) 各級政風機構績效分數除依前揭之「查處」及「預防」項目核分標準表核計外，另針對各級政風機構執行肅貪、防貪工作目標之達成比率與出力情形進行「評價」評分，用以評估各級政風機構之效能；查處、預防及評價核分之總和即為各級政風機構之績效分數。

四、評比作法：

- (一) 查處部分：各級政風機構發掘或查處員工貪瀆不法及洩密事件之績效，由政風司審酌政風機構所蒐報資料或案件內容之具體度、難易度、重要性與發展性等因素，依據查處業務核分標準表直接核分。如屬重大案（事）件經查證係由政風機構機先發掘或出力屬實者，由政風司

加重核分。

(二) 預防部分：

- 1、前款查處部分以外之業務工作項目，均列為預防部分，並區分為一般及重大核分類別；一般類，授權由上一級或主管機關政風機構依據預防業務核分標準表予以核分後報政風司複審；重大類，由政風司或主管機構（關）直接核分。其中，執行預防貪瀆具有特殊績效，經查證屬實者，由政風司加重核分。
- 2、授權由上一級或主管機關政風機構（關）核分者，經報政風司審查時，為求核分基準相當，得審訂平均參數，予以調整。

(三) 評價部分：

1、評價項目：

- (1) 專案成效：年度內重要政策性工作、階段性任務執行成果。
- (2) 計畫作為及工作檢討：計畫作業之周延性及目標達成率。
- (3) 機關政風狀況整體評估：推動業務是否能針對機關特性均衡發展；另針對機關發生重大貪瀆或違規洩密案件，政風機構事先發掘或未能機先發掘者，經本司（含中部辦公室）審定後列入本項參考。
- (4) 違反工作紀律：風紀案件影響政風人員形象者。
- (5) 其他：其他具有評價標準之作用者；另年度內陳報績效評比具效率或缺失者，併與列入本項考量（如陳報件數與核分件數差異過大者）。

- 2、評價方式：政風司（含本部中部辦公室）每半年依據項目比重，附具事由（含提列特殊事項），核予各

主管機關及縣市政府政風機構評價分數，評價分數經議定後外加（減）於預防及查處總和即為總得分。

3、評價層級：政風司（含本部中部辦公室）評核各主管機關及縣市政府政風機構；各主管機關及縣市政府政風機構評核其所屬時，得以本表為基準依據各單位業務狀況酌予調整。

五、各項業務績效核分與標準，包括：一般及重大類別（或案件）之區分、工作項目給（扣）分標準，經政風司訂定函頒後得依階段性任務及需要，彈性調整之。

六、各級政風機構評比之分數每半年定期公布績效，並依「賞罰分明」之原則，獎優責劣，以達惕勵效果。

資料來源：1.法務部政風司，〈本部『政風機構績效評比要點』暨核分標準修訂內容意見調查表〉，http://www.moj.gov.tw/d6_frame.htm，民 93.4.20。
2.本要點係修正後而尚未核定之草案，法務部政風司已於九十三年四月二十日函詢各政風機構意見，再作審酌修正後，方予核定。

附錄二

< 深度訪談大綱 >

敬愛的長官（先進學長）您好：

非常感謝您，在工作繁忙之餘，很有耐心地閱讀以下說明：

這是一份學術性研究論文的訪談大綱，主要目的在探討目標管理在公部門的認知應用，並以政風組織作為個案研究。後學對於您經年從事政風工作，經驗豐富且深具專業涵養並貢獻良多，十分地敬佩。在此，非常期盼能夠借重您的專才，請您對以下的訪談大綱，能夠惠賜您寶貴的看法與意見，以作為本研究重要的參考資料，俾使本研究的分析更具價值。

- 一：請問您，對於「目標管理」的觀念及作法，瞭解的程度為何？
- 二：請問您，是否知道在政風工作上，已逐步導入「目標管理」的觀念及作法？
- 三：請問您，以目前所認知的「目標管理」，在配合上級所實施目標管理的作法，曾否遭遇到問題？
- 四：請問您，對於政風組織實施「目標管理」的作為，看法如何？
- 五：請問您，是從何種管道獲知「目標管理」的資訊？
- 六：請問您，上級對於實施「目標管理」的作法，其教育宣導作為如何？且如何會做的更好？
- 七：為了讓組織成員對於「目標管理」有充分的瞭解，請問您會建議應如何為之，較易使組織成員形成共識？
- 八：請問您，在訂定工作計畫目標時，與主管（或部屬）溝通而

取得共識的情形如何？

九：請問您，在訂定計畫目標時，得到上級（或主管）實際授權的情形如何？

十：請問您，如何訂定年度工作計畫目標？而實施「目標管理」的作法，是否能使您對於所訂定的工作計畫目標，更能與政風組織的政策需求相結合並有助於整體的發展？

十一：請問您，「主動管理」的作法，對於達成單位（或個人）之工作計畫目標的效果，看法如何？

十二：請問您，目前所施行的定期績效評估，對於達成工作目標的助益，其看法如何？

十三：請問當您執行的目標進度落後，或是工作上遭遇到困難時，主管及部屬共同參與溝通討論，謀求改善之道的情形如何？另上級（或主管）曾否提供必要的協助？

十四：請問您，目前政風組織在工作績效的激勵措施，對於提升工作士氣及績效的看法如何？

十五：請問您，對於目前以年度績效考核結果，作為核列單位年終考績，可考列甲等人數比例之參據，是否有助於單位（或個人）提升達成未來績效目標的看法如何？

十六：請問您，對於目前政風組織的激勵措施，是否能達到及時獎勵來提振士氣的效果？

十七：因公務員敘薪有一定的規定，除了加薪外，請問您認為在政風組織中，還有何種方式的激勵措施，會達到激勵士氣的作用，並促成績效的提升？

十八：請問您，認為政風組織所提供的激勵措施，是否會對未能獲得獎勵的單位（或個人），具有迎頭趕上的指引作用？

附錄三

深度訪談記錄

代號：A

訪談對象：中央部會所屬機關主任

性別：男

訪談時間：民國九十三年四月十九日下午二時三十五分許

Q：請問您，對於「目標管理」的觀念及作法，瞭解的程度為何？

A1：大概有某一種程度的了解，但不是很確定，因為「目標管理」並未非常完整的去涉獵到，但至少稍有一點概念。

Q：請問您，是否知道在政風工作上，已逐步導入「目標管理」的觀念及作法？

A2：現在只知道說上級有設定一些管理，以追求的這個績效的一些工作項目，但現在就「目標管理」運用在工作上的實務經驗而言，已經有在朝這個方向在做。

Q：請問您，以目前所認知的「目標管理」，在配合上級所實施的目標管理作法，曾否遭遇到困難？

A3：目標管理跟配合這個部分重點項目的評估，有些許困難啦！像行政機關這個比較單純性質業務的機關跟一些以工程、環保、監理、稅務、關務…等的其他性質比較複雜且易滋弊端的機關，基本上單位上性質是不同，以單純的行政機關跟工程業務機關之間的比較，事實上沒辦法達到一個很公平競爭的狀態，那在追求績效上，這個方面就有落差，工程單位監辦採購事項多，可以得分的，當然比較多，我們行政機關當然比較少，基本上出發點就不是在公平點上。

Q：請問您對於政風組織實施「目標管理」的作為，看法如何？

A4：持正面且肯定的看法，如果說他們能把這個績效核分的項目部分，能夠再作公平性的考量的話會更好。

Q：請問您，是從何種管道獲知「目標管理」的資訊？

A5：指導文件比較多、專業管理的書籍偶而會看到，或是研習課程。

Q：請問您，上級對於實施「目標管理」的作法，其教育宣導作為如何？且如何會做的更好？

A6：教育宣導目前做得還不夠。因為他總是一個原則性的規範，

在執行單位操作的這個面向來作為一個考量會更好，譬如可以設立一個觀摩標竿，讓大家來學習。

Q：為了讓組織成員對於「目標管理」有充分的瞭解，請問您會建議應如何為之，較易使組織成員形成共識？

A7：現在有督考他會重點來輔導，也是可以把自己的意見來交流，對於目標的設定及成績的評比會比較好，對我們來講執行面會比較有一個共識，觀摩啦或是來輔導都可以。

Q：請問您，在訂定工作計畫目標時，與主管（部屬）溝通而取得共識的情形如何？

A8：大概像年度計劃會跟我們室裡面的同仁，基本上要有一個認識。基本上我們這邊溝通來講，可以是很暢通，因為我也很希望有什麼意見可以直接表達。

Q：請問您，在訂定計畫目標時，得到上級（或主管）實際授權的情形如何？

A9：應該是充分授權可以接受的情形，不管是我們政風體系的主管或者是行政首長他大概都是充分的授權。

Q：請問您，如何訂定年度工作計畫目標？而實施「目標管理」的作法，是否能使您對於所訂定的工作計畫目標，更能與政風組織的政策需求相結合並有助於整體的發展？

A10：我們是參照上級績效考核要點裡面的那些重大的項目或是一般項目，視我們的能力來作一個評估，再去設定我們這個目標比如說次數、頻率，配合我們經費許可狀態。現在最重要的是考核要點的導向，我們只是盡量配合他一個要求，一個指導的事項，盡量能夠追求一個好成績，對於政風整體的發展基本上是正面的，只有這樣做才能達到一個好績效。

Q：請問您，「主動管理」的作法，對於達成單位（或個人）之工作計畫目標的效果，看法如何？

A11：「主動管理」那要看執行的人是不是被動或主動，他的積極性夠不夠，如果他的積極性企圖心都強的話，那這是一種正面的肯定。但有時你有去鞭策他，可能會做的更好，有壓力就有成長。只是這個過程看你是怎麼來領導的，如果是採一種比較鼓勵性的做法，士氣當然會好一點。但基本上，對於主動自我管理方式，我是認同的，且有助於達成目標。

Q：請問您，目前所施行的定期績效評估，對於達成工作目標的助益，其看法如何？

A12：單就目標的達程度來講，它是正面的。

Q：請問當您執行的目標進度落後，或是工作上遭遇到困難時，主管及部屬共同參與溝通討論，謀求改善之道的情形如何？另主管（或上級）曾否提供必要的協助？

A13：我們會做有效的改善與溝通，直接的交換意見。就是我們上級政風機構的幾位科長，會提供必要的指導。

Q：請問您，目前政風組織在工作績效的激勵措施，對於提升工作士氣及績效的看法如何？

A14：它有一個缺點，比如說我們對公務員一年之後有一個考績，考績這一個部分應該可以做一個激勵的處理方法，比如說你這一個單位，如果他的績效確實不是很好，所追求到的分數與所設定的目標差距太大，沒有辦法給予這一個標準式 75% 的鼓勵，但是上級也不要將這個單位的考績甲等人數弄到零，對於提昇工作士氣及績效我是持不足的看法。像我所知的這有某些單位，有好幾年考列甲等人數比率都是零，這個應該可以做一個調整。

Q：請問您，對於目前以年度績效考核結果，作為核列單位年終考績，可考列甲等人數比例之參據，是否能有助於單位（或個人）提升達成未來績效目標的看法如何？

A15：正面的。基本上至少有一點幫助，因為會涉及到升遷的問

題。

Q：請問您，對於目前政風組織的激勵措施，是否能達到及時獎勵來提振士氣的效果？

A16：一般對工作上的激勵，大概業務單位是一個記功嘉獎，如果跟機關內部的單位的獎勵額度及時性來比較，我們一向都是慢半拍，而且有時獎勵的程度會降低。

Q：因公務員敘薪有一定的規定，除了加薪外，請問您認為在政風組織中，還有何種方式的激勵措施，會達到激勵士氣的作用，並促成績效的提升？

A17：基本上在升遷的部分，如果是能夠活絡升遷管道，給一個大家都能夠接受的制度，我認為是比較會達到激勵士氣的作用。精神層面只是一個形式而已，但如果有的話，我想最直接還是來自行政首長，因為我們是編制在機關之內，直接的感受到行政首長，他如果給你肯定，當然是精神層面的獎勵，比較有那種激勵的成效，而且我認為較為有效。

Q：請問您，認為政風組織所提供的激勵措施，是否會對未能獲得獎勵的單位（或個人），具有迎頭趕上的指引作用？

A18：當然自己也會想說，我們也要盡力的來追求績效，努力迎頭趕上，會有這種砥勵的作用在。

代號：B

訪談對象：中央部會所屬機關主任

性別：男

訪談時間：民國九十三年四月二十日上午十時四十分許

Q：請問您，對於「目標管理」的觀念及作法，瞭解的程度為何？

B1：以前在某些課堂上有聽過，只是個概念性，不是了解很深入。

Q：請問您，是否知道在政風工作上，已逐步導入「目標管理」的觀念及作法？

B2：知道司裡面有在推動這樣的作法。

Q：請問您，以目前所認知的「目標管理」，在配合上級所實施的目標管理作法，曾否遭遇到困難？

B3：目前我的上級單位對「目標管理」這個做法並不是很明確，我目前大概都是以法務部政風司訂定的績效考核辦法，至於訂定目標並沒有問題。

Q：請問您對於政風組織實施「目標管理」的作為，看法如何？

B4：我比較知道的就是一些重大線索的提列，其他大致上都是績效考核辦法，實際上政風司的「目標管理」對我們來講實際上可能有一點距離，總是有一個目標在那裡，實際執行起來還是有距離，不是很落實。

Q：請問您，是從何種管道獲知「目標管理」的資訊？

B5：像講習訓練及同儕之間，沒有很明確知道「目標管理」。

Q：請問您，上級對於實施「目標管理」的作法，其教育宣導作為如何？且如何會做的更好？

B6：就我們這系統來講，大概都是比較欠缺，其實不明確。要訂一個很明確的目標嗎！然後再作宣導，例如說利用工作檢討會進行宣導，可能我們要定期一個追蹤考核的機制，譬如說一季或者說半年，大家作個研討，達成率多少，沒有達成的原因在哪裡作個檢討。透過工作檢討會，如果有需要的話，可以專門召開一個工作目標的一個座談會或者工作檢討會。

Q：為了讓組織成員對於「目標管理」有充分的瞭解，請問您會建議應如何為之，較易使組織成員形成共識？

B7：就不同政風機構而言，其實目標很難訂定一個很明確很統一的一個標準，機關性質不一樣，如何訂出一個合理的一個目標，其實不容易。譬如說你這一個單位按照你的業務性質，今年要做甚麼樣的工作，自己提就好了，而如果上級跟你提示說你要做甚麼樣的東西，會比較明確，變成他會有很明確

的目標，他才有努力的動力。共識就是你要明確合理的可以達成目標，可以努力的目標，如果都沒有的話，你說要怎麼形成共識。

Q：請問您，在訂定工作計畫目標時，與主管（部屬）溝通而取得共識的情形如何？

B8：目前沒有困難。在訂定工作計劃時的承辦同仁，先依他的業管部分及目標，到我這邊再看是不是適當，如有某些遺漏或是窒礙難行的，或是有某些目標是有一些重點，工作計劃這邊沒有問題。

Q：請問您，在訂定計畫目標時，得到上級（或主管）實際授權的情形如何？

B9：會下來指導，會認為我們這一個單位是屬於一個重點單位，今年大概要提列幾個現有計劃，其他的幾乎都授權，到時候你的計劃報到上面他會給你選擇，但實際上是授權的。

Q：請問您，如何訂定年度工作計畫目標？而實施「目標管理」的作法，是否能使您對於所訂定的工作計畫目標，更能與政風組織的政策需求相結合並有助於整體的發展？

B10：第一個當然是去年的執行情形作一個參考，參酌我們的人力，還有我們的業務狀況，選擇一些我們可以著力的，跟機關可以結合的切入點作為優先的目標，從這裡再根據上級的需求，要求那些需要協助的機關的推動。現在整個政風組織其實處在一個很不明確的一個狀態，我們幾乎都是按照上級的指導原則來訂我們的工作目標，根據它來擬定目標，到最後目標就是一致的，只是說有一些個別性的機關一些特別的業務，會有不一樣的目標形式，所以實施「目標管理」的做法，是有助益的。

Q：請問您，「主動管理」的作法，對於達成單位（或個人）之工作計畫目標的效果，看法如何？

B11：這是一個良心工作...這樣是比較好，大家都比較省事，只是一個目標在那裡，然後當中你有碰到問題，有什麼困難的話才需要去介入，讓他有發揮的空間。採正面的看法。

Q：請問您，目前所施行的定期績效評估，對於達成工作目標的助益，其看法如何？

B12：當然是有幫忙，但是策動力還是不夠。幫忙的程度是什麼，大家應付還是真的用心去做。就我們等於是部會所屬單位來講，我的上級還要對法務部，目前我的上級對我來講他的策動力，其實大部分是認為訂下目標來達成，上級當然有定期透過目標績效，我們每個月都有績效的考評，評選單位之間大家會有一個激勵，其實是壓力比較多，現在沒有什麼激勵，雖然列入年終考核，實際上對我們這個系統來講不覺得有激勵的效果，只是壓力。

Q：請問當您執行的目標進度落後，或是工作上遭遇到困難時，主管及部屬共同參與溝通討論，謀求改善之道的情形如何？另主管（或上級）曾否提供必要的協助？

B13：我這邊是沒有問題，我覺得我的同仁他會自己說...在我們這一個系統裡面訂下來的目標我大概都可以達成，有困難的話大家討論一下。目前我還沒有需要上級的協助，反而是他有一些案子他需要我們來處理的。如果是部屬的話我會先請他提出他要怎樣處理的，如果他可以的話我就讓他處理，不會介入，真的有需要協助的話，還是會介入，我的方式就是一個案子來，如果沒有問題的話這個可行你去做。如果一開始他問這個事情要怎麼辦，大家來討論，那時才會提供意見。

Q：請問您，目前政風組織在工作績效的激勵措施，對於提升工作士氣及績效的看法如何？

B14：我沒有感覺，幾乎沒有，績效很好的他照樣給你拉下來，

我本來要激勵我的同仁也沒辦法，因為我的考績比例就控制
在上級單位。

Q：請問您，對於目前以年度績效考核結果，作為核列單位年終
考績，可考列甲等人數比例之參據，是否能有助於單位（或
個人）提升達成未來績效目標的看法如何？

B15：如果可以落實執行，單然是有正面的幫助，但是就我們的
系統還是主管他的主觀意識，有很大的支配作用，雖然你的
績效成績在那裡，但是考績的決定還是參雜個人主觀意
識，績效不能完全反映在你的同仁考績上面。目前認為還
是很難達成提昇未來績效目標的助益。我們的績效很難顯
示出來。及時幾乎是沒有。

Q：請問您，對於目前政風組織的激勵措施，是否能達到及時獎
勵來提振士氣的效果？

B16：基本上我是感受不到有及時獎勵的效果，所以對提振士氣
並無產生影響。

Q：因公務員敘薪有一定的規定，除了加薪外，請問您認為在政
風組織中，還有何種方式的激勵措施，會達到激勵士氣的作
用，並促成績效的提升？

B17：牽涉的因素太複雜了，但可以在一個系統裡面，一個年度
選擇出重要績優的單位，作個公開表揚，甚至說這個表揚
在將來升遷作為優先考慮。升遷之後的理由可以在網站上
公開升遷的理由，變成在這個精神上物質上他都獲得激
勵，這是比較明顯到達激勵的作用。

Q：請問您，認為政風組織所提供的激勵措施，是否會對未能獲
得獎勵的單位（或個人），具有迎頭趕上的指引作用？

B18：這個都不明顯，或許是我們現在離法務部政風司有一段距
離，有一些做法或是他有一些政策我們是沒有感受到。基
本到我們這邊效果甚至反效果，主管的個人作風的問題，

可能要從法務部到一級政風機構，主管不這樣做的話，甚至反效果，變成惡性循環，要讓同仁真的付出得到正面實質的回饋，正反之間有一個明確的規律。

代號：C

訪談對象：中央部會科長

性別：男

訪談時間：民國九十三年四月二十日下午三時二十分許

Q：請問您，對於「目標管理」的觀念及作法，瞭解的程度為何？

C1：在政風系統對於目標管理，並沒有做統一說明，它只是把過去這些業務拿出來整理，看看哪些還需要留著需要改變，難得看得到，是在前政風司長劉展華時代，九十二年終檢討

報告看到過，所以認識不深。

Q：請問您，是否知道在政風工作上，已逐步導入「目標管理」的觀念及作法？

C2：這一點我倒是清楚。

Q：請問您，以目前所認知的「目標管理」，在配合上級所實施的目標管理作法，曾否遭遇到困難？

C3：應該是沒有困難，老實說這個「目標管理」在我們的系統裡面是一個口號而已，各業務科他們有他們的標準，在配合上應該不會有問題，主要是「目標管理」這個範圍太大了，未能落實執行很容易變成一個口號。

Q：請問您對於政風組織實施「目標管理」的作為，看法如何？

C4：我們政風單位欠缺一個基本的主題，這是影響組織存在價值的重大因素，例如消防、地政各有各的主題，主題非常強烈，我們也有主題，但是我們的主題是操之在別人，像廉能、防貪，我們蒐集到這些資料，將來整個查處的作為，到後來的移送是操之在別人。如果政風單位所作的是操之在別人的話，沒辦法掌握政風單位實質面的話，因為只完成前半部，後半部是別人在作，存在的價值是不明顯，但是實施目標管理應該有其正面的效果，對政風組織整體發展當然是有助益。

Q：請問您，是從何種管道獲知「目標管理」的資訊？

C5：開會的時候及工作會議的時候，聽過這一種講法，但沒有把「目標管理」好好的規劃，作一項宣導。

Q：請問您，上級對於實施「目標管理」的作法，其教育宣導作為如何？且如何會做的更好？

C6：不夠。也許可以利用講習方式或政風單位我要推一項計劃，我所有的政風業務，都用目標管理這套方法我來規劃，讓同仁知道要這樣做才對。

Q：為了讓組織成員對於「目標管理」有充分的瞭解，請問您會建議應如何為之，較易使組織成員形成共識？

C7：經過開會行諸文字，可在政風網站上提供一個園地，讓我們同仁可以上網共同討論，是比較直接。

Q：請問您，在訂定工作計畫目標時，與主管（部屬）溝通而取得共識的情形如何？

C8：因工作計劃也不是主管在做，因為有部屬在做，只要再一起討論，大家認同就可定案。

Q：請問您，在訂定計畫目標時，得到上級（或主管）實際授權的情形如何？

C9：這是充分授權，我們從九十二年起已經從實質審核變為備查制，那等於已經相當的授權。

Q：請問您，如何訂定年度工作計畫目標？而實施「目標管理」的作法，是否能使您對於所訂定的工作計畫目標，更能與政風組織的政策需求相結合並有助於整體的發展？

C10：我們這個單位不訂定年度工作計劃目標，年度工作計劃目標是所屬單位在做的，我們負責審核，年度工作計劃目標我們所做的就是預防計畫性的找出一些問題，是逐年在檢討改進的，從上年度的檢討再訂定今年度工作計劃目標。基本是持正面而且是肯定的，「目標管理」老實說我們現在有兩個層級，一個是中央層級、一個是地方層級，中央層級的業務是屬於政風司指導，而地方層級的業務是屬於法務部中部辦公室指導，而「目標管理」可能在司裡面做的會很清楚，但在中部辦公室做的還是不夠清楚，應該會有差別，對於政風整體的發展當然我持肯定。

Q：請問您，「主動管理」的作法，對於達成單位（或個人）之工作計畫目標的效果，看法如何？

C11：其實「主動管理」這個方法不會比中央集權來的好，當然

一直上緊發條後也會疲勞，「主動管理」要像上發條一樣，要時緊時鬆，如果管理很嚴的話可能會有反效果，現在我們就是給縣市政府實施「主動管理」。他的效果我看是保留，從績效來看是部分是落後，沒有以前好。

Q：請問您，目前所施行的定期績效評估，對於達成工作目標的助益，其看法如何？

C12：當然有幫助，持正面看法。沒有績效評估他們就不會有目標，併入績效評估他們的目標就會出現，你如果不做的話工作目標就會變的比較差。

Q：請問當您執行的目標進度落後，或是工作上遭遇到困難時，主管及部屬共同參與溝通討論，謀求改善之道的情形如何？另主管（或上級）曾否提供必要的協助？

C13：相當好，充分的溝通。上級應該會提供必要的協助。在我們這個政風系統裡面都會，不可能你要求回應而不回應的。

Q：請問您，目前政風組織在工作績效的激勵措施，對於提升工作士氣及績效的看法如何？

C14：持保留的態度，實際上激勵是不夠的，譬如說基層單位所作的獎勵，業務單位的獎勵，我們做同樣工作人家有獎勵，我們沒辦法有獎勵，政風單位好像要求自己比較嚴格，激勵措施不夠開明，還要再開放一點。

Q：請問您，對於目前以年度績效考核結果，作為核列單位年終考績，可考列甲等人數比例之參據，是否能有助於單位（或個人）提升達成未來績效目標的看法如何？

C15：這個有關聯，這是一個連鎖效應。

Q：請問您，對於目前政風組織的激勵措施，是否能達到及時獎勵來提振士氣的效果？

C16：還沒有那種效果，及時獎勵可能我們是看不到。

Q：因公務員敘薪有一定的規定，除了加薪外，請問您認為在政

風組織中，還有何種方式的激勵措施，會達到激勵士氣的作用，並促成績效的提升？

C17：當然是人事升遷，你可以調到比較好的單位。精神層面不夠實質，需要配合獎勵、司長及首長對我們的召見肯定。

Q：請問您，認為政風組織所提供的激勵措施，是否會對未能獲得獎勵的單位（或個人），具有迎頭趕上的指引作用？

C18：這個等於是不夠彰顯，因為看不出來，就算是他有做的話，彰顯我們不容易獲得上面的資訊。個人主觀的看法是提醒他具有警示的作用，做的更好。我們的看法應該放在比較有主動精神的同仁，不要放在得過且過的同仁身上。

代號：D

訪談對象：中央部會所屬機關科長

性別：男

訪談時間：民國九十三年四月二十七日上午十時十五分許

Q：請問您，對於「目標管理」的觀念及作法，瞭解的程度為何？

D1：清楚。

Q：請問您，是否知道在政風工作上，已逐步導入「目標管理」的觀念及作法？

D2：我們有一套管理的辦法，「目標管理」也是有一個系統在導入。

Q：請問您，以目前所認知的「目標管理」，在配合上級所實施的目標管理作法，曾否遭遇到困難？

D3：對於目標的設定及控制其績效評比並不一致，是有些許困難存在。

Q：請問您對於政風組織實施「目標管理」的作為，看法如何？

D4：針對機關的需要有個別差異，不太認同「目標管理」。

Q：請問您，是從何種管道獲知「目標管理」的資訊？

D5：上級的指導文件。

Q：請問您，上級對於實施「目標管理」的作法，其教育宣導作為如何？且如何會做的更好？

D6：做的不好跟人少有關，辦法要訂定的詳細一點，多舉個例子，做個手冊，開個研討會。

Q：為了讓組織成員對於「目標管理」有充分的瞭解，請問您會建議應如何為之，較易使組織成員形成共識？

D7：指導文件盡量明瞭，多召集短期的講習。

Q：請問您，在訂定工作計畫目標時，與主管（部屬）溝通而取得共識的情形如何？

D8：溝通沒有問題。

Q：請問您，在訂定計畫目標時，得到上級（或主管）實際授權的情形如何？

D9：都是充分授權。

Q：請問您，如何訂定年度工作計畫目標？而實施「目標管理」的作法，是否能使您對於所訂定的工作計畫目標，更能與政風組織的政策需求相結合並有助於整體的發展？

D10：參考以前來訂定，但與上面所訂的目標實際的情形還是有一些差距。上級還是有幫忙。

Q：請問您，「主動管理」的作法，對於達成單位（或個人）之工作計畫目標的效果，看法如何？

D11：很好。

Q：請問您，目前所施行的定期績效評估，對於達成工作目標的助益，其看法如何？

D12：要看業務性質，看有無發生重大的案件，但是多少都會有幫助。

Q：請問當您執行的目標進度落後，或是工作上遭遇到困難時，主管及部屬共同參與溝通討論，謀求改善之道的情形如何？另主管（或上級）曾否提供必要的協助？

D13：溝通很順暢，主管是會提供協助。

Q：請問您，目前政風組織在工作績效的激勵措施，對於提升工作士氣及績效的看法如何？

D14：這是最差，相當不夠。

Q：請問您，對於目前以年度績效考核結果，作為核列單位年終考績，可考列甲等人數比例之參據，是否能有助於單位（或個人）提升達成未來績效目標的看法如何？

D15：我覺得以這種方式會很有效。

Q：請問您，對於目前政風組織的激勵措施，是否能達到及時獎勵來提振士氣的效果？

D16：懲處很快，獎勵很少，談不到及時激勵。

Q：因公務員敘薪有一定的規定，除了加薪外，請問您認為在政風組織中，還有何種方式的激勵措施，會達到激勵士氣的作用，並促成績效的提升？

D17：破案獎金、升遷、破格升遷、書面獎勵，精神層面的獎勵效果較不佳。

Q：請問您，認為政風組織所提供的激勵措施，是否會對未能獲得獎勵的單位（或個人），具有迎頭趕上的指引作用？

D18：沒有效果。

代號：E

訪談對象：中央部會所屬機關專員

性別：男

訪談時間：民國九十三年四月十六日下午二時許

Q：請問您，對於「目標管理」的觀念及作法，瞭解的程度為何？

E1：基本上是清楚的。即是以團隊精神為中心，永續提高績效為導向，透過共同的集思廣益，經過計畫性之中、長期年度目標，逐步實現共同的願景謂之。當然作法上應要全體員工都

要充分瞭解其本質，經由目標的設定達成及不斷的追蹤才能實現。

Q：請問您，是否知道在政風工作上，已逐步導入「目標管理」的觀念及作法？

E2：政風單位已於多年前即已實施目標管理的政策，只不過以前的計畫欠缺管制性的作為，政風單位亦無整體性的認知，以致成效不如預期。

Q：請問您，以目前所認知的「目標管理」，在配合上級所實施的目標管理作法，曾否遭遇到困難？

E3：政風工作是一個非常活化且具任務導向之單位，即使實施目標管理也極難統一其整體目標，加以機關特性不同，而且很多工作無法全用數據呈現，亦即訂定目標時就應衡量環境現況，應避免訂定不切實際的目標，在配合目標管理作法上，目前並無困難。

Q：請問您對於政風組織實施「目標管理」的作為，看法如何？

E4：政風組織實施目標管理是一項合乎時宜的政策，只是少部分的工作很難訂下具體目標，如全盤實施充其量只能實現局部狀況，無法如企業般以營利或業績呈現為依歸，困難度稍高。

Q：請問您，是從何種管道獲知「目標管理」的資訊？

E5：從以前上過的課程及媒體報導都有此項資訊，況且政風單位也已導入此一作法，因此有初步的認知。

Q：請問您，上級對於實施「目標管理」的作法，其教育宣導作為如何？且如何會做的更好？

E6：以政風機構來講，目標管理的資訊宣導甚為缺少，政風人員對其認識不深，大部分政風人員應該是在受訓講習時稍有涉獵這方面資訊而已。邇後應多轉達這方面的書面資訊。

Q：為了讓組織成員對於「目標管理」有充分的瞭解，請問您會建議應如何為之，較易使組織成員形成共識？

E7：應要全面舉辦專業課程訓練，建立共同的認知，才能逐步實現。

Q：請問您，在訂定工作計畫目標時，與主管（部屬）溝通而取得共識的情形如何？

E8：經過共同的研討，訂定共通性的計畫，以能具體實現為標的，建立共識不會有太多的困難。

Q：請問您，在訂定計畫目標時，得到上級（或主管）實際授權的情形如何？

E9：以分層負責為宗旨，應有的授權不致產生問題。

Q：請問您，如何訂定年度工作計畫目標？而實施「目標管理」的作法，是否能使您對於所訂定的工作計畫目標，更能與政風組織的政策需求相結合並有助於整體的發展？

E10：只要訂定具體可行的目標，依計畫性作為，對整體工做會有正面的助益。

Q：請問您，「主動管理」的作法，對於達成單位（或個人）之工作計畫目標的效果，看法如何？

E11：個人的目標設定還要靠自己的時程管理，每人都能目標管考，自然會有預期的效果。

Q：請問您，目前所施行的定期績效評估，對於達成工作目標的助益，其看法如何？

E12：因為政風人力普遍不足，較欠缺定期目標績效檢討，久而久之變成只是績效的爭取，並未真正落實。

Q：請問當您執行的目標進度落後，或是工作上遭遇到困難時，主管及部屬共同參與溝通討論，謀求改善之道的情形如何？另主管（或上級）曾否提供必要的協助？

E13：目標管理大部分是由自己機構執行，上級只是年度檢討時會有提及以供爾後參考，執行時應未有太多的協助。

Q：請問您，目前政風組織在工作績效的激勵措施，對於提升工

作士氣及績效的看法如何？

E14：實施目標管理對政風機構來講還在萌芽階段，對大部分同仁並未產生太多的衝擊，士氣與績效沒有太多的激勵，不過一段時間後應會有正面的助益。

Q：請問您，對於目前以年度績效考核結果，作為核列單位年終考績，可考列甲等人數比例之參據，是否能有助於單位（或個人）提升達成未來績效目標的看法如何？

E15：以目標管理做為年度考核的參據，是合宜的作法，對整體績效長遠來說絕對會有幫助。

Q：請問您，對於目前政風組織的激勵措施，是否能達到及時獎勵來提振士氣的效果？

E16：政風單位沒有特殊的激勵措施，提振士氣上沒有太大的效果。

Q：因公務員敘薪有一定的規定，除了加薪外，請問您認為在政風組織中，還有何種方式的激勵措施，會達到激勵士氣的作用，並促成績效的提升？

E17：績效較佳者應反映於升遷上或個人績效獎金才合理。

Q：請問您，認為政風組織所提供的激勵措施，是否會對未能獲得獎勵的單位（或個人），具有迎頭趕上的指引作用？

E18：激勵措施對部分自我期許較高人員，仍有向上提升的作用，其餘一時性的金錢或物質上獎勵，時過即逝，難有治本的效果。

代號：F 訪談對象：中央部會所屬機關科員
性別：男
訪談時間：民國九十三年四月十六日下午四時二十五分許

Q：請問您，對於「目標管理」的觀念及作法，瞭解的程度為何？

F1：稍微知道，但是制度內容不清楚。

Q：請問您，是否知道在政風工作上，已逐步導入「目標管理」的觀念及作法

F2：政風人員開會都會講到，但都說的不夠具體。

Q：請問您，以目前所認知的「目標管理」，在配合上級所實施的目標管理作法，曾否遭遇到困難？

F3：會有問題，上級的預防與貪瀆有矛盾，查處會有衝突。

Q：請問您對於政風組織實施「目標管理」的作為，看法如何？

F4：視單位及上級是什麼樣的政策而定，但實施「目標管理」對於整體政風組織是有其正面的助益。

Q：請問您，是從何種管道獲知「目標管理」的資訊？

F5：網路上、報章雜誌上、一些高級長官在致詞的時候談及公文指導文件。

Q：請問您，上級對於實施「目標管理」的作法，其教育宣導作為如何？且如何會做的更好？

F6：我認為在機關上實施沒有那麼簡單，也沒有在做宣導，可用開研習會來做宣導。

Q：為了讓組織成員對於「目標管理」有充分的了解，請問您會建議應如何為之，較易使組織成員形成共識？

F7：每個機關特性都不一樣，講習加上雙向溝通，每個人平等的來溝通，會比較容易有共識。

Q：請問您，在訂定工作計畫目標時，與主管（部屬）溝通而取得共識的情形如何？

F8：因為主管會給一些限制，但如有意見相左，需聽從主管的意見。

Q：請問您，在訂定計畫目標時，得到上級（或主管）實際授權的情形如何？

F9：都有授權給我們去執行業務。

Q：請問您，如何訂定年度工作計畫目標？而實施「目標管理」的作法，是否能使您對於所訂定的工作計畫目標，更能與政風組織的政策需求相結合並有助於整體的發展？

F10：都是參考政風人員評估再訂定，根據機關特性來調整。而對整體政風組織是有其幫忙的。

Q：請問您，「主動管理」的作法，對於達成單位（或個人）之工作計畫目標的效果，看法如何？

F11：這個方法開放以後會比較好，因為不會受到主管干預，對目標的達成更會盡力的做。

Q：請問您，目前所施行的定期績效評估，對於達成工作目標的助益，其看法如何？

F12：有一點幫忙，但不大。建議時間拉長但不要每個月，其實是三個月到半年都可以。一個月的評分壓力很大，為了達成目標會不擇手段。實質幫助不大。

Q：請問當您執行的目標進度落後，或是工作上遭遇到困難時，主管及部屬共同參與溝通討論，謀求改善之道的情形如何？另主管（或上級）曾否提供必要的協助？

F13：不滿意，主管的幫忙不夠。

Q：請問您，目前政風組織在工作績效的激勵措施，對於提升工作士氣及績效的看法如何？

F14：我認為激勵不足，對提振士氣效果不大。

Q：請問您，對於目前以年度績效考核結果，作為核列單位年終考績，可考列甲等人數比例之參據，是否能有助於單位（或個人）提升達成未來績效目標的看法如何？

F15：效果不大，因考績做的不公平。政風有很多隱形的工作無法訴諸文字，需要靠溝通機制去形成，那些基本形式的工作可能就無法做成績效，實際上都很努力在做。

Q：請問您，對於目前政風組織的激勵措施，是否能達到及時獎勵來提振士氣的效果？

F16：真正在做事的獎勵少，有些獎勵僅供年終考績參考，且缺乏及時獎勵。

Q：因公務員敘薪有一定的規定，除了加薪外，請問您認為在政風組織中，還有何種方式的激勵措施，會達到激勵士氣的作用，並促成績效的提升？

F17：升遷、記功、嘉獎、公開表揚及長官精神鼓勵。

Q：請問您，認為政風組織所提供的激勵措施，是否會對未能獲得獎勵的單位（或個人），具有迎頭趕上的指引作用？

F18：效果不好。

代號：G

訪談對象：縣市政府主任

性別：男

訪談時間：民國九十三年四月十九日上午九時四十分許

Q：請問您，對於「目標管理」的觀念及作法，瞭解的程度為何？

G1：由於本人以前在學校是唸管理，所以有關「目標管理」的觀念及作法，可說是略有涉獵，因此對於目標管理是有概略性的瞭解。

- Q：請問您，是否知道在政風工作上，已逐步導入「目標管理」的觀念及作法？
- G2：清楚，而且我認為這樣做是正確的。
- Q：請問您，以目前所認知的「目標管理」，在配合上級所實施的目標管理作法，曾否遭遇到困難？
- G3：是有部分困難，譬如說政風工作許多時候是難以量化，且要考慮到人員對目標的認知、工作能力的高低、人力不足等因素，在訂定目標時，常常有其限制。
- Q：請問您對於政風組織實施「目標管理」的作為，看法如何？
- G4：藉由有計畫性的規劃目標，當然是持正面的看法。
- Q：請問您，是從何種管道獲知「目標管理」的資訊？
- G5：專業管理書籍、上級的檢討報告及參加訓練及講習等多，方管道都可以得知。
- Q：請問您，上級對於實施「目標管理」的作法，其教育宣導作為如何？且如何會做的更好？
- G6：嚴重不足，造成組織成員一知半解。應以領導層級—主管層級、中層幹部層級—科課長及基層人員—課科員，以下實施分層教育，如舉辦研習並發給相關資料自我學習。
- Q：為了讓組織成員對於「目標管理」有充分的瞭解，請問您會建議應如何為之，較易使組織成員形成共識？
- G7：透過室務會議，將內外部環境分析給組織成員了解，以協助組織成員設定目標，究竟是採取守成或擴張的做法，較會形成共識。
- Q：請問您，在訂定工作計畫目標時，與主管（部屬）溝通而取得共識的情形如何？
- G8：與部屬溝通管道算是良好，但目標的訂定，有時候難免上有意見，但下屬卻沒有表示意見的情況也有。
- Q：請問您，在訂定計畫目標時，得到上級（或主管）實際授權

的情形如何？

G9：可說是完全授權。

Q：請問您，如何訂定年度工作計畫目標？而實施「目標管理」的作法，是否能使您對於所訂定的工作計畫目標，更能與政風組織的政策需求相結合並有助於整體的發展？

G10：就是先評估機關整體政風狀況，再依據政風工作要項，策訂年度工作計畫。應該可以符合政風工作的政策，也是有助於整體政風組織的發展。

Q：請問您，「主動管理」的作法，對於達成單位（或個人）之工作計畫目標的效果，看法如何？

G11：當然工作交給部屬做，就是要信得過他，所以基本上是可以幫助達成單位（或個人）之工作計畫目標。

Q：請問您，目前所施行的定期績效評估，對於達成工作目標的助益，其看法如何？

G12：人是需要有些壓力，才能策進對工作目標的達成，所以是可以對達成工作目標有其助益，但目前這個績效核分，是需要改進，應朝人性化，給分適度地寬鬆。

Q：請問當您執行的目標進度落後，或是工作上遭遇到困難時，主管及部屬共同參與溝通討論，謀求改善之道的情形如何？另主管（或上級）曾否提供必要的協助？

G13：因為彼此互動良好，所以都會主動協助。但是目前因為我們單位人力嚴重不足，所以有時我會請所屬單位人員支援，當然所屬單位人員本身就有自己的工作，太過頻繁時，難免會有抱怨的聲音，所以要適度求得平衡。

Q：請問您，目前政風組織在工作績效的激勵措施，對於提升工作士氣及績效的看法如何？

G14：絕對不夠，因為目前在政風組織內，連記功嘉獎都很難。

Q：請問您，對於目前以年度績效考核結果，作為核列單位年終

考績，可考列甲等人數比例之參據，是否能有助於單位（或個人）提升達成未來績效目標的看法如何？

G15：幫助並不強烈，因為單位同仁都盡力了，但是通常按比例都還是要拉下一個人來考列乙等。

Q：請問您，對於目前政風組織的激勵措施，是否能達到及時獎勵來提振士氣的效果？

G16：獎勵通常都是緩不濟急，所以提振士氣的效果是未見到。

Q：因公務員敘薪有一定的規定，除了加薪外，請問您認為在政風組織中，還有何種方式的激勵措施，會達到激勵士氣的作用，並促成績效的提升？

G17：其實最重要是應要活絡升遷管道，要讓年輕的政風同仁看得到未來，尤其縣市政府升遷序列裡，欠缺薦任第九職等專員、秘書或視察職務，同仁升至薦任第八職等就停留很久，這樣會使得士氣消沈。此外，除了物質層面的激勵，精神層面也是很重要的，首長或是主管能夠適時的鼓勵與勉勵，對同仁是很有幫忙的。

Q：請問您，認為政風組織所提供的激勵措施，是否會對未能獲得獎勵的單位（或個人），具有迎頭趕上的指引作用？

G18：從人性的觀點來看，還是可以促使政風同仁更加努力迎頭趕上來達成目標。

代號：H

訪談對象：縣市政府主任

性別：男

訪談時間：民國九十三年四月二十三日上午十時三十五分許

Q：請問您，對於「目標管理」的觀念及作法，瞭解的程度為何？

H1：理論上不是那麼了解。

Q：請問您，是否知道在政風工作上，已逐步導入「目標管理」的觀念及作法？

H2：現在我們的做法就是，按照政策上來做，當然要以「目標管理」為主。

Q：請問您，以目前所認知的「目標管理」，在配合上級所實施的目標管理作法，曾否遭遇到困難？

H3：其實這個「目標管理」只要很明確你要設定一個目標，我們的業務不管是查處或是預防，只要一個目標一個量的控管的話，很容易朝這個目標來完成，如果你沒有設定目標的話，很容易打爛帳，在執行上是沒有遭遇到什麼問題。

Q：請問您對於政風組織實施「目標管理」的作為，看法如何？

H4：這可能跟目前的政風組織制度有關，其實政風並沒有一個真正的一個獨立機構，所以在「目標管理」上，會比較沒那麼明確，效果不好而且分工不是很專業，造成下面就是各自為政，自己目標自己設定，所以會影響到整體的績效。

Q：請問您，是從何種管道獲知「目標管理」的資訊？

H5：過去在學校、在組織裡的指導文件中，也有這些「目標管理」，一般社會上報紙、雜誌、書籍及網路上也都有。

Q：請問您，上級對於實施「目標管理」的作法，其教育宣導作為如何？且如何會做的更好？

H6：其實上級所實施的「目標管理」可以再明確一點，但是現在政風查處的目標，過去有很嚴謹的查處目標，目前查處很鬆散，上面的政策還是沒辦法定案。那他的教育宣導做的不太夠，教育宣導不只不太夠，他也沒有做明確的指導目標，變成你各單位去處理你自己的事情。目前我們的政風體制沒有確立，不是很健全，所以可能在組織分工上沒有明確。我們這邊的宣導可能只是文書宣導、書面宣導，效果是有限。

Q：為了讓組織成員對於「目標管理」有充分的瞭解，請問您會建議應如何為之，較易使組織成員形成共識？

H7：其實這個「目標管理」應該先由下而上，這樣才能充分的來擬定，目標要怎麼訂，參照下面的需求，下面的能做到哪一些標準，由下面來定，這樣我們會比較有共識。

Q：請問您，在訂定工作計畫目標時，與主管（部屬）溝通而取得共識的情形如何？

H8：應該是沒問題，但是要確定上面的政策目標是怎麼樣，要給下面知道，過去查處可以做到幾件，未來可以做到多少，機關組織的編制人力，朝這個目標來作。

Q：請問您，在訂定計畫目標時，得到上級（或主管）實際授權的情形如何？

H9：上級是可以充分地授權。

Q：請問您，如何訂定年度工作計畫目標？而實施「目標管理」的作法，是否能使您對於所訂定的工作計畫目標，更能與政風組織的政策需求相結合並有助於整體的發展？

H10：我們是依照上級的政策及績效考核的標準，然後來擬定這個計劃目標，依照各單位實際的政風狀況來訂定，而且要一貫性。

Q：請問您，「主動管理」的作法，對於達成單位（或個人）之工作計畫目標的效果，看法如何？

H11：其實目標是一個追求標準，量的標準，事實上還是要自己去管理，自我去要求，基本上「主動管理」的方法我是認同。

Q：請問您，目前所施行的定期績效評估，對於達成工作目標的助益，其看法如何？

H12：其實我認為是要定期的績效評估，這對於目標有沒有達成，才能提出檢討。

Q：請問當您執行的目標進度落後，或是工作上遭遇到困難時，主管及部屬共同參與溝通討論，謀求改善之道的情形如何？另主管（或上級）曾否提供必要的協助？

H13：如果進度落後時，大家要共同去研商，會有一個好的互動，基本上是沒有問題。我們這邊開會都是公開講，如果是在執行某些工作遭遇到困難，不管是人力上或是物力上，我們站在指導單位上，我們會全力協助。

Q：請問您，目前政風組織在工作績效的激勵措施，對於提升工作士氣及績效的看法如何？

H14：工作績效在激勵上是很重要，績效好的話會影響考績，因為升遷很重要。目前的激勵措施，當然有他的效果。公正客觀的立場來做這些激勵的話，就會有效果，但目前政風組織的激勵似乎相當不足。

Q：請問您，對於目前以年度績效考核結果，作為核列單位年終考績，可考列甲等人數比例之參據，是否能有助於單位（或個人）提升達成未來績效目標的看法如何？

H15：績效當然跟年度績效有關，搭配這個升遷，對整個績效提升是有助益的。

Q：請問您，對於目前政風組織的激勵措施，是否能達到及時獎勵來提振士氣的效果？

H16：目前政風體系裡，還沒有看到有達到及時激勵措施。

Q：因公務員敘薪有一定的規定，除了加薪外，請問您認為在政風組織中，還有何種方式的激勵措施，會達到激勵士氣的作用，並促成績效的提升？

H17：查處績效應該是可以作為激勵措施，破重大案件可以考慮破格升級，用獎金的方式可利用查處案件績效，應該可以做為激勵措施，獎勵個人或團體都可以。記功在我們政風人員當然是發揮不了作用，因為不同單位會有不同的獎勵，而且會打折扣，但與業務單位共同執行的工作，其獎勵要一樣。

Q：請問您，認為政風組織所提供的激勵措施，是否會對未能獲

得獎勵的單位（或個人），具有迎頭趕上的指引作用？

H18：對沒有獲獎的人，還是有迎頭趕上的指引作用。

代號：I

訪談對象：縣市政府課長

性別：男

訪談時間：民國九十三年四月二十七日下午四時三十分許

Q：請問您，對於「目標管理」的觀念及作法，瞭解的程度為何？

I1：普遍的了解。

Q：請問您，是否知道在政風工作上，已逐步導入「目標管理」的觀念及作法？

I2：清楚。

Q：請問您，以目前所認知的「目標管理」，在配合上級所實施的目標管理作法，曾否遭遇到困難？

I3：目前我們的「目標管理」與政風司的「目標管理」在基層機關有一些問題，包括所謂的政風還要配合機關鄉鎮長包括民選首長，確實有一些差異。

Q：請問您對於政風組織實施「目標管理」的作為，看法如何？

I4：目前政風成立十幾年，現在才有所謂的績效評估，初步來講已經在走向「目標管理」的作為，還要配合再造組織內部，我是持正面的看法。

Q：請問您，是從何種管道獲知「目標管理」的資訊？

I5：從指導文件及行政學術上，也有一些「目標管理」的課程。

Q：請問您，上級對於實施「目標管理」的作法，其教育宣導作為如何？且如何會做的更好？

I6：配合從機關到行政首長都知道可能會更好，實際上還是不足。

Q：為了讓組織成員對於「目標管理」有充分的瞭解，請問您會建議應如何為之，較易使組織成員形成共識？

I7：應該針對有所謂的願景及理想，讓組織成員充分去了解有這些東西，才會有衝勁。

Q：請問您，在訂定工作計畫目標時，與主管（部屬）溝通而取得共識的情形如何？

I8：溝通算是很順暢。

Q：請問您，在訂定計畫目標時，得到上級（或主管）實際授權的情形如何？

I9：有充分授權。

Q：請問您，如何訂定年度工作計畫目標？而實施「目標管理」的作法，是否能使您對於所訂定的工作計畫目標，更能與政風組織的政策需求相結合並有助於整體的發展？

I10：依照我們政風機構有一個年度工作計畫的總綱，再訂定年度工作計劃。因為我們的總綱是從上級下來，依照總綱來訂定年度計畫，互相配合，在整個機構來說應該很有幫助。

Q：請問您，「主動管理」的作法，對於達成單位（或個人）之工作計畫目標的效果，看法如何？

I11：當然效果會比較好。

Q：請問您，目前所施行的定期績效評估，對於達成工作目標的助益，其看法如何？

I12：目前有一項績效評比要點，對於達成工作目標相當有助益，持正面看法。

Q：請問當您執行的目標進度落後，或是工作上遭遇到困難時，主管及部屬共同參與溝通討論，謀求改善之道的情形如何？另主管（或上級）曾否提供必要的協助？

I13：與主管之間的溝通很順暢，與部屬是因人而異，但會與之溝通。現在新任的主管就有成立一個查處小組，主管會主動協助我們。

Q：請問您，目前政風組織在工作績效的激勵措施，對於提升工作士氣及績效的看法如何？

I14：目前激勵不是很大，針對個人方面的事跡與績效可以再多加強。

Q：請問您，對於目前以年度績效考核結果，作為核列單位年終考績，可考列甲等人數比例之參據，是否能有助於單位（或個人）提升達成未來績效目標的看法如何？

I15：因為要配合整個國家政策，針對單位可以來提升，對於個人就有一點保留，有時候評比也會有公平性的質疑。

Q：請問您，對於目前政風組織的激勵措施，是否能達到及時獎勵來提振士氣的效果？

I16：及時性不夠。

Q:因公務員敘薪有一定的規定，除了加薪外，請問您認為在政風組織中，還有何種方式的激勵措施，會達到激勵士氣的作用，並促成績效的提升？

I17:最主要的是要結合到升遷管道，才有激勵的效果。

Q:請問您，認為政風組織所提供的激勵措施，是否會對未能獲得獎勵的單位（或個人），具有迎頭趕上的指引作用？

I18:目前政風組織所提供的獎勵不夠，獎勵方面應該可以再提升，才可帶動士氣提升，激發未獲獎勵者迎頭趕上。

代號：J

訪談對象：縣市政府所屬機關主任

性別：男

訪談時間：民國九十三年四月二十七日下午二時三十五分許

Q:請問您，對於「目標管理」的觀念及作法，瞭解的程度為何？

J1:大致了解。

Q:請問您，是否知道在政風工作上，已逐步導入「目標管理」的觀念及作法？

J2：清楚。

Q：請問您，以目前所認知的「目標管理」，在配合上級所實施的目標管理作法，曾否遭遇到困難？

J3：目前在縣府是要求每個月要有一個最基本的工作要求，困難是可以排除，只是人力不足。

Q：請問您對於政風組織實施「目標管理」的作為，看法如何？

J4：應當要有這個「目標管理」的做法，這是持正面的看法。

Q：請問您，是從何種管道獲知「目標管理」的資訊？

J5：政風指導文件、也讀過這些專業的課程。

Q：請問您，上級對於實施「目標管理」的作法，其教育宣導作為如何？且如何會做的更好？

J6：需要再加強，利用講習會做的更好。

Q：為了讓組織成員對於「目標管理」有充分的瞭解，請問您會建議應如何為之，較易使組織成員形成共識？

J7：目前我們業務都有不同的專案研究小組，經由研究小組來達成共識。

Q：請問您，在訂定工作計畫目標時，與主管（部屬）溝通而取得共識的情形如何？

J8：工作目標一般都是主管在訂的，部屬大都只能接受。

Q：請問您，在訂定計畫目標時，得到上級（或主管）實際授權的情形如何？

J9：是有充分授權。

Q：請問您，如何訂定年度工作計畫目標？而實施「目標管理」的作法，是否能使您對於所訂定的工作計畫目標，更能與政風組織的政策需求相結合並有助於整體的發展？

J10：針對目前政風每一個年度的個案要求及上級的要求目標、機關環境業務來訂，目前都還能夠結合達成。

Q：問您，「主動管理」的作法，對於達成單位（或個人）之工作

計畫目標的效果，看法如何？

J11：效果較差。

Q：請問您，目前所施行的定期績效評估，對於達成工作目標的助益，其看法如何？

J12：定期績效評估對個人的工作目標可能會有阻礙，與各機關政風狀態有關，只能看出表面。

Q：請問當您執行的目標進度落後，或是工作上遭遇到困難時，主管及部屬共同參與溝通討論，謀求改善之道的情形如何？另主管（或上級）曾否提供必要的協助？

J13：跟上級單位報告，上級會給予協助。

Q：請問您，目前政風組織在工作績效的激勵措施，對於提升工作士氣及績效的看法如何？

J14：目前績效的激勵措施，對工作士氣有一點影響，但目前政風單位沒什麼激勵。

Q：請問您，對於目前以年度績效考核結果，作為核列單位年終考績，可考列甲等人數比例之參據，是否能有助於單位（或個人）提升達成未來績效目標的看法如何？

J15：我個人持負面的看法，績效考核的公平性需視機關的特性。

Q：請問您，對於目前政風組織的激勵措施，是否能達到及時獎勵來提振士氣的效果？

J16：政風組織對我們的激勵真是太吝嗇。

Q：因公務員敘薪有一定的規定，除了加薪外，請問您認為在政風組織中，還有何種方式的激勵措施，會達到激勵士氣的作用，並促成績效的提升？

J17：破格進用、升遷，該獎勵的還是要獎勵，不要有常常要列入考績參考。

Q：請問您，認為政風組織所提供的激勵措施，是否會對未能獲得獎勵的單位（或個人），具有迎頭趕上的指引作用？

J18：應該還是有，但是效果不是很大。

代號：K

訪談對象：縣市政府課員

性別：男

訪談時間：民國九十三年四月二十八日下午二時許

Q：請問您，對於「目標管理」的觀念及作法，瞭解的程度為何？

K1：有一點涉獵。

Q：請問您，是否知道在政風工作上，已逐步導入「目標管理」的觀念及作法？

K2：已經有逐步的在做。

Q：請問您，以目前所認知的「目標管理」，在配合上級所實施的目標管理作法，曾否遭遇到困難？

K3：大部分都可以趕上工作目標，沒有遭遇到什麼問題。

Q：請問您對於政風組織實施「目標管理」的作為，看法如何？

K4：覺得是正面的而且有必要。

Q：請問您，是從何種管道獲知「目標管理」的資訊？

K5：天下雜誌、指導文件。

Q：請問您，上級對於實施「目標管理」的作法，其教育宣導作為如何？且如何會做的更好？

K6：在宣導方面需再普遍化，辦講習會（要分層級）效果會比較好。

Q：為了讓組織成員對於「目標管理」有充分的瞭解，請問您會建議應如何為之，較易使組織成員形成共識？

K7：講習後要有一個討論會，大家自由平等，不分長官部屬充分交換意見溝通，就較會有共識。

Q：請問您，在訂定工作計畫目標時，與主管（部屬）溝通而取得共識的情形如何？

K8：如果有一些主管比較強勢的話，溝通比較困難，但目前溝通還蠻不錯。

Q：請問您，在訂定計畫目標時，得到上級（或主管）實際授權的情形如何？

K9：充分授權。

Q：請問您，如何訂定年度工作計畫目標？而實施「目標管理」的作法，是否能使您對於所訂定的工作計畫目標，更能與政風組織的政策需求相結合並有助於整體的發展？

K10：上級交辦的要項及政風實際的狀況需要兩者都配合，我是持正面看法。

Q：請問您，「主動管理」的作法，對於達成單位（或個人）之工作計畫目標的效果，看法如何？

K11：應該是有正面的幫助。

Q：請問您，目前所施行的定期績效評估，對於達成工作目標的助益，其看法如何？

K12：可以促進政風同仁工作績效，而且每個月一次績效評估是剛好。

Q：請問當您執行的目標進度落後，或是工作上遭遇到困難時，主管及部屬共同參與溝通討論，謀求改善之道的情形如何？另主管（或上級）曾否提供必要的協助？

K13：目前與主管溝通良好並且也會提供一些他知道的意見。

Q：請問您，目前政風組織在工作績效的激勵措施，對於提升工作士氣及績效的看法如何？

K14：稍微有一點助益，效果有限。

Q：請問您，對於目前以年度績效考核結果，作為核列單位年終考績，可考列甲等人數比例之參據，是否能有助於單位（或個人）提升達成未來績效目標的看法如何？

K15：是會提升。

Q：請問您，對於目前政風組織的激勵措施，是否能達到及時獎勵來提振士氣的效果？

A16：獎勵的時效上，比較沒有注意到，但需要加強。

Q：因公務員敘薪有一定的規定，除了加薪外，請問您認為在政風組織中，還有何種方式的激勵措施，會達到激勵士氣的作用，並促成績效的提升？

K17：譬如說可以發給績效獎金、破案獎金、記功嘉獎、首長表揚或是放假獎勵。

Q：請問您，認為政風組織所提供的激勵措施，是否會對未能獲得獎勵的單位（或個人），具有迎頭趕上的指引作用？

K18：應該多少都會。

代號：L

訪談對象：縣市政府課員

性別：男

訪談時間：民國九十三年四月二十八日下午四時十五分許

Q：請問您，對於「目標管理」的觀念及作法，瞭解的程度為何？

L1：充分的理解。

Q：請問您，是否知道在政風工作上，已逐步導入「目標管理」的觀念及作法？

L2：目前我們的指導單位都有這樣的作法。

Q：請問您，以目前所認知的「目標管理」，在配合上級所實施的目標管理作法，曾否遭遇到困難？

L3：目標都是年度去訂定，擔心臨時有其他的事要插進來，會排擠到所訂定的目標，但目前尚無遭遇到什麼問題。

Q：請問您對於政風組織實施「目標管理」的作為，看法如何？

L4：我很肯定這個措施。

Q：請問您，是從何種管道獲知「目標管理」的資訊？

L5：上級的指導文件。

Q：請問您，上級對於實施「目標管理」的作法，其教育宣導作為如何？且如何會做的更好？

L6：比較缺少，只是透過一個公文或是網路上的了解，所以還需要加強，明確且深入讓基層也能掌握。

Q：為了讓組織成員對於「目標管理」有充分的瞭解，請問您會建議應如何為之，較易使組織成員形成共識？

L7：主管機關的政風單位必須要非常的了解，這整個推動的目標的意義在哪裡，由主管機關來做一個說明，形成一個 group 讓大家針對這個重點，這樣才有共識。

Q：請問您，在訂定工作計畫目標時，與主管（部屬）溝通而取得共識的情形如何？

L8：我們都是定時開會，因此溝通都沒有障礙。

Q：請問您，在訂定計畫目標時，得到上級（或主管）實際授權的情形如何？

L9：視案子狀況，不過基本上授權的狀況，真的能上情下達。

Q：請問您，如何訂定年度工作計畫目標？而實施「目標管理」的作法，是否能使您對於所訂定的工作計畫目標，更能與政風組織的政策需求相結合並有助於整體的發展？

L10：結合去年或前年做的不好的部分，還有民間對政風單位的

意見，針對業務單位的看法來訂定我們的工作計畫，所以對於政風整體的發展絕對有助益。

Q：請問您，「主動管理」的作法，對於達成單位（或個人）之工作計畫目標的效果，看法如何？

L11：持正面的看法，可讓大家做的更好。

Q：請問您，目前所施行的定期績效評估，對於達成工作目標的助益，其看法如何？

L12：助益很大。

Q：請問當您執行的目標進度落後，或是工作上遭遇到困難時，主管及部屬共同參與溝通討論，謀求改善之道的情形如何？另主管（或上級）曾否提供必要的協助？

L13：對於案子的進度隨時在掌握，隨時在溝通，但遇到問題時的協助比較不足。

Q：請問您，目前政風組織在工作績效的激勵措施，對於提升工作士氣及績效的看法如何？

L14：激勵是有一點，但是士氣還是要多鼓勵而且以公開的方式為之。

Q：請問您，對於目前以年度績效考核結果，作為核列單位年終考績，可考列甲等人數比例之參據，是否能有助於單位（或個人）提升達成未來績效目標的看法如何？

L15：是能夠刺激整個團隊績效的提升。

Q：請問您，對於目前政風組織的激勵措施，是否能達到及時獎勵來提振士氣的效果？

L16：應該用更讓人看的到的作為，懲處比激勵的及時，希望能提出比較具體的激勵措施。

Q：因公務員敘薪有一定的規定，除了加薪外，請問您認為在政風組織中，還有何種方式的激勵措施，會達到激勵士氣的作用，並促成績效的提升？

L17：首長的激勵當然對公務員的士氣當然最大，也能夠得到更多的成長，更高的職務，記功嘉獎也是不錯，但是要有效性累積在未來調升的參考，記功嘉獎也必須突顯其公平性。

Q：請問您，認為政風組織所提供的激勵措施，是否會對未能獲得獎勵的單位（或個人），具有迎頭趕上的指引作用？

L18：應該會有對未能獲得獎勵的單位（或個人），具有迎頭趕上的指引作用。

代號：M

訪談對象：國營事業機關主任

性別：男

訪談時間：民國九十三年四月二十一日下午二時五十分許

Q：請問您，對於「目標管理」的觀念及作法，瞭解的程度為何？

M1：是有一些的了解。

Q：請問您，是否知道在政風工作上，已逐步導入「目標管理」的觀念及作

M2：現在已經逐漸在導入「目標管理」的觀念，做法是正確的。

Q：請問您，以目前所認知的「目標管理」，在配合上級所實施的目標管理作法，曾否遭遇到困難？

M3：在目標的訂定上，沒有遭遇到什麼問題。我們單位的目標都是依照各地方的特性、依照環境的需求。

Q：請問您對於政風組織實施「目標管理」的作為，看法如何？

M4：如果可以根據「目標管理」來作的話，應該是正面的。

Q：請問您，是從何種管道獲知「目標管理」的資訊？

M5：從公文上、會議記錄，都可以知道。我們常常會舉辦研討會，像我們政風常常會有主管的研討會，各縣市有政風聯繫會報。

Q：請問您，上級對於實施「目標管理」的作法，其教育宣導作為如何？且如何會做的更好？

M6：宣導有必要再加強，「目標管理」上級要很明確，可用多重的管道，比如說溝通研討會，我認為效果會比較好。

Q：為了讓組織成員對於「目標管理」有充分的瞭解，請問您會建議應如何為之，較易使組織成員形成共識？

M7：應當是跟成員要隨時溝通，隨時灌輸觀念，達成共識機會比較高，工作的觀摩會、說明會、正式講習都是可以。

Q：請問您，在訂定工作計畫目標時，與主管（部屬）溝通而取得共識的情形如何？

M8：應當是沒有問題。

Q：請問您，在訂定計畫目標時，得到上級（或主管）實際授權的情形如何？

M9：上級訂定計畫目標時，他也會有一個目標給我們，依照我們地方特性來訂定，實際上是充分授權。

Q：請問您，如何訂定年度工作計畫目標？而實施「目標管理」的作法，是否能使您對於所訂定的工作計畫目標，更能與政

風組織的政策需求相結合並有助於整體的發展？

M10：依照上面訂定的工作目標，根據我們地方特性來訂定這個目標，政風整體評估報告也可以說是訂定一個計畫，可以說是上年度的檢討，檢討後將這個目標訂在下一個年度。所以對整個政風組織當然會有幫助。

Q：請問您，「主動管理」的作法，對於達成單位（或個人）之工作計畫目標的效果，看法如何？

M11：「主動自我管理」溝通比較好，較容易達成目標。

Q：請問您，目前所施行的定期績效評估，對於達成工作目標的助益，其看法如何？

M12：定期績效評估可看出這一期的績效，如果績效不彰的話，會鞭策自己把目標達成，看法是正面性。

Q：請問當您執行的目標進度落後，或是工作上遭遇到困難時，主管及部屬共同參與溝通討論，謀求改善之道的情形如何？另主管（或上級）曾否提供必要的協助？

M13：目標進度落後，要跟部屬溝通檢討落後的原因，溝通算是通暢。上級是口頭支持，基本上是有，但是實質提供協助，並不明顯。

Q：請問您，目前政風組織在工作績效的激勵措施，對於提升工作士氣及績效的看法如何？

M14：應當是可以，但是還是不夠。只是工作上的激勵措施是不夠，除了物質上的鼓勵，精神上也是很重要。

Q：請問您，對於目前以年度績效考核結果，作為核列單位年終考績，可考列甲等人數比例之參據，是否能有助於單位（或個人）提升達成未來績效目標的看法如何？

M15：應當是有一個激勵的效果，但是激勵程度太弱了。

Q：請問您，對於目前政風組織的激勵措施，是否能達到及時獎勵來提振士氣的效果？

M16：政風組織的激勵措施應當是少之又少，談不上及時。對政風人員的要求特別嚴格，獎勵也特別嚴格。

Q：因公務員敘薪有一定的規定，除了加薪外，請問您認為在政風組織中，還有何種方式的激勵措施，會達到激勵士氣的作用，並促成績效的提升？

M17：須有精神上的鼓勵，例如：口頭上的鼓勵、表揚、口頭上的慰問、長官蒞臨打氣，比實質上更好。

Q：請問您，認為政風組織所提供的激勵措施，是否會對未能獲得獎勵的單位（或個人），具有迎頭趕上的指引作用？

M18：應當會有一點作用，實際上不會很大。

代號：N 訪談對象：國營事業機關課長（係該政風機構主管）

性別：男

訪談時間：民國九十三年四月二十三日下午二時許

Q：請問您，對於「目標管理」的觀念及作法，瞭解的程度為何？

N1：「目標管理」這個概念一般都知道。

Q：請問您，是否知道在政風工作上，已逐步導入「目標管理」的觀念及作法？

N2：對於這一項目前還是不太清楚。

Q：請問您，以目前所認知的「目標管理」，在配合上級所實施的目標管理作法，曾否遭遇到困難？

N3：目前還在訂目標，並沒有遭遇到困難。

Q：請問您對於政風組織實施「目標管理」的作為，看法如何？

N4：「目標管理」不管用到哪個體系，一定是以績效為導向，要有一個績效出來，一個目標，對政風來說我是持正面的看法。

Q：請問您，是從何種管道獲知「目標管理」的資訊？

N5：我在大學時我也是唸管理的，然後進入大企業一定是層層的制度，我們這裡是蠻重視技術的，你只要把技術做好就好，以前的林能白董事長他也非常注重「目標管理」，也有在我們的指導文件上看過。

Q：請問您，上級對於實施「目標管理」的作法，其教育宣導作為如何？且如何會做的更好？

N6：我個人認為上級還是要加強「目標管理」的宣導，可以透過一系列的在職訓練、大型會議的時候由首長來宣導的話，這樣效果比較好。

Q：為了讓組織成員對於「目標管理」有充分的瞭解，請問您會建議應如何為之，較易使組織成員形成共識？

N7：政風人員的向心力一般都比較強，像我們公司兩百多個政風員工，學經歷都比較高，透過適當的宣導，「目標管理」對整體來講是利大於弊，績效的評估是讓他們確實了解，達到事半功倍的認知，進而形成共識。

Q：請問您，在訂定工作計畫目標時，與主管（部屬）溝通而取得共識的情形如何？

N8：沒有困難，我們共事也已經五年多了，溝通良好，對於環境的掌握、對年度的狀況的評估及年度的檢討的溝通沒有問題。

Q：請問您，在訂定計畫目標時，得到上級（或主管）實際授權的情形如何？

N9：按照評估年度計畫，我們當然是報到公司總處，基本上授權當然充分，有些基層單位所訂定的目標，在上級看起來還可以更好的話，是會要求作局部的修正，但是基本上是授權由我們這些基層單位，來訂定工作計畫目標。

Q：請問您，如何訂定年度工作計畫目標？而實施「目標管理」的作法，是否能使您對於所訂定的工作計畫目標，更能與政風組織的政策需求相結合並有助於整體的發展？

N10：我們這個也是行之有年了，在每一個單位有每一個單位的業務特性，在前一年我們在檢討時，有哪一些需要再做加強，我們訂定計畫以前，我們會跟各個部門開一個評估會議，針對每一年的檢討結果，來作新的一年的加強。訂定計畫後會去會各個部門，然後經過各個主管看過，才正式通過本年度的計畫目標。

Q：請問您，「主動管理」的作法，對於達成單位（或個人）之工作計畫目標的效果，看法如何？

N11：以政風同仁來講的話，確實有實質的必要，我們水準都很高都需要受到尊重，尤其應用在政風「主動自我管理」要有被看重的感覺。

Q：請問您，目前所施行的定期績效評估，對於達成工作目標的助益，其看法如何？

N12：應該正面的意義。

Q：請問當您執行的目標進度落後，或是工作上遭遇到困難時，主管及部屬共同參與溝通討論，謀求改善之道的情形如何？另主管（或上級）曾否提供必要的協助？

N13：通常都沒有困難，當然績效評比達到某一個階段的時候，我們每個月都是有一個管控，如果真的有落後，會在這個

組織裡面想辦法配合，應該全員都有一個共識。他會在每年主動釋出較落後的單位，直接上面的電話溝通。如果真有困難我們每一個區，都有一個地區指導，這是我們公司特有的，如彰化可以來支援南投，可以透過地區的督導單位來互相的協助支援。

Q：請問您，目前政風組織在工作績效的激勵措施，對於提升工作士氣及績效的看法如何？

N14：如果激勵一定要以績效掛帥的話，作為升遷的考慮的話，可能會有一些不正確的做法，搶績效啊、諉報檢舉，政風人員的獎勵太少，平常行政單位如果做的好的話，還會頒個行政獎勵，但政風單位卻非常少有獎勵。

Q：請問您，對於目前以年度績效考核結果，作為核列單位年終考績，可考列甲等人數比例之參據，是否能有助於單位（或個人）提升達成未來績效目標的看法如何？

N15：政風工作要呈現是要看績效，當然不是最好的，如果要公平的話，我們要考慮到他的工作環境型態，甚至週遭影響他的潛在因素。對於目前以年度績效考核結果，作為核列單位年終獎金，可以考列甲等人數比例之參據，應該是可以接受，還可以更好。

Q：請問您，對於目前政風組織的激勵措施，是否能達到及時獎勵來提振士氣的效果？

N16：我是認為應該沒有達到這個效果。

Q：因公務員敘薪有一定的規定，除了加薪外，請問您認為在政風組織中，還有何種方式的激勵措施，會達到激勵士氣的作用，並促成績效的提升？

N17：升遷、公開表揚也不錯，破格升遷也可以，像警察系統就有破格升遷。另外就是定期年度給予公開表揚。

Q：請問您，認為政風組織所提供的激勵措施，是否會對未能獲

得獎勵的單位（或個人），具有迎頭趕上的指引作用？

N18：應該是可以。

代號：O

訪談對象：國營事業機關課員

性別：男

訪談時間：民國九十三年四月十五日下午二時五分許

Q：請問您，對於「目標管理」的觀念及作法，瞭解的程度為何？

O1：只是初步的了解。

Q：請問您，是否知道在政風工作上，已逐步導入「目標管理」的觀念及作法？

O2：不知道。

Q：請問您，以目前所認知的「目標管理」，在配合上級所實施的目標管理作法，曾否遭遇到困難？

O3：工作計畫沒有問題。

Q：請問您對於政風組織實施「目標管理」的作為，看法如何？

O4：太注意績效評比，造成下屬一案多吃，為了績效我們來做一個對機關沒有助益的資料，但就實施「目標管理」而言，應該是值得做，問題是上級的認同度如何，我是持保留。

Q：請問您，是從何種管道獲知「目標管理」的資訊？

O5：整個定期的業務連絡會報、政風司司長及副司長的講話及工廠的業務會報是有提到。

Q：請問您，上級對於實施「目標管理」的作法，其教育宣導作為如何？且如何會做的更好？

O6：幾乎沒有什麼宣導。發公文或是圖文手冊資料宣導都是可以的，也可以找幾個業務特性比較具有代表性的單位，作一個業務觀摩，宣導效果會比較好。

Q：為了讓組織成員對於「目標管理」有充分的瞭解，請問您會建議應如何為之，較易使組織成員形成共識？

O7：整個「目標管理」應該是上下一體，採取主動性積極性，主管及承辦人共同來擬定共同來達成。

Q：請問您，在訂定工作計畫目標時，與主管（部屬）溝通而取得共識的情形如何？

O8：等於說完全沒有溝通，很少有溝通的機會。

Q：請問您，在訂定計畫目標時，得到上級（或主管）實際授權的情形如何？

O9：百分之一百的授權。

Q：請問您，如何訂定年度工作計畫目標？而實施「目標管理」的作法，是否能使您對於所訂定的工作計畫目標，更能與政

風組織的政策需求相結合並有助於整體的發展？

O10：依據法務部擬定的工作目標大綱，在參酌我們機關的任務特性。對於政風整體的發展是有助益的。

Q：請問您，「主動自我管理」的作法，對於達成單位（或個人）之工作計畫目標的效果，看法如何？

O11：「主動管理」應該是會有幫忙。

Q：請問您，目前所施行的定期績效評估，對於達成工作目標的助益，其看法如何？

O12：不見得效果很好，有時候會誤導。

Q：請問當您執行的目標進度落後，或是工作上遭遇到困難時，主管及部屬共同參與溝通討論，謀求改善之道的情形如何？另主管（或上級）曾否提供必要的協助？

O13：溝通不是很順利，都是要部屬自行負責。我們將問題反應給上級，上級的回復都是請自行負責，主管也沒有提供必要的協助。

Q：請問您，目前政風組織在工作績效的激勵措施，對於提升工作士氣及績效的看法如何？

O14：沒看到什麼激勵措施，幾乎沒有。

Q：請問您，對於目前以年度績效考核結果，作為核列單位年終考績，可考列甲等人數比例之參據，是否能有助於單位（或個人）提升達成未來績效目標的看法如何？

O15：有負面的效果，不要用考績，用記功嘉獎嗎！變成會為了績效去做事。

Q：請問您，對於目前政風組織的激勵措施，是否能達到及時獎勵來提振士氣的效果？

O16：哪有什麼及時獎勵，更談不上來提振士氣。

Q：因公務員敘薪有一定的規定，除了加薪外，請問您認為在政風組織中，還有何種方式的激勵措施，會達到激勵士氣的作

用，並促成績效的提升？

O17：主管或上級長官的鼓勵及支持，激勵士氣的作用更佳。

Q：請問您，認為政風組織所提供的激勵措施，是否會對未能獲得獎勵的單位（或個人），具有迎頭趕上的指引作用？

O18：沒有效果，有時做事情績效是看不出來。

代號：P

訪談對象：國營事業機關課員

性別：男

訪談時間：民國九十三年四月十五日下午四時十分許

Q：請問您，對於「目標管理」的觀念及作法，瞭解的程度為何？

P1：稍微了解。

Q：請問您，是否知道在政風工作上，已逐步導入「目標管理」的觀念及作法？

P2：基本上已經知道政風工作已經導入「目標管理」。

Q：請問您，以目前所認知的「目標管理」，在配合上級所實施的目標管理作法，曾否遭遇到困難？

P3：沒有困難。

Q：請問您對於政風組織實施「目標管理」的作為，看法如何？

P4：持負面的看法，很多單位以績效掛帥，績效都不是很實際。

Q：請問您，是從何種管道獲知「目標管理」的資訊？

P5：聯繫會報及上級指導文件。

Q：請問您，上級對於實施「目標管理」的作法，其教育宣導作為如何？且如何會做的更好？

P6：並不是十分好，很少做橫向的溝通。

Q：為了讓組織成員對於「目標管理」有充分的瞭解，請問您會建議應如何為之，較易使組織成員形成共識？

P7：訂定「目標管理」應該是由全員來訂定，不分階級，會比較容易有共識。

Q：請問您，在訂定工作計畫目標時，與主管（部屬）溝通而取得共識的情形如何？

P8：我們是事業單位，新任單位主管對於我們整個廠的運作不是很了解，都是承辦人員自己訂定工作計畫目標。

Q：請問您，在訂定計畫目標時，得到上級（或主管）實際授權的情形如何？

P9：充分授權。

Q：請問您，如何訂定年度工作計畫目標？而實施「目標管理」的作法，是否能使您對於所訂定的工作計畫目標，更能與政風組織的政策需求相結合並有助於整體的發展？

P10：依照上級訂的績效核分的要項，再參酌整個機關的業務情形去訂。實施「目標管理」的做法是有助於發展。

Q：請問您，「主動管理」的作法，對於達成單位（或個人）之工

作計畫目標的效果，看法如何？

P11：這是非常重要的，以目前民主開放觀念，當然才有助於主動積極地去達成單位的計劃目標。

Q：請問您，目前所施行的定期績效評估，對於達成工作目標的助益，其看法如何？

P12：定期實施績效評估是有助益。

Q：請問當您執行的目標進度落後，或是工作上遭遇到困難時，主管及部屬共同參與溝通討論，謀求改善之道的情形如何？另主管（或上級）曾否提供必要的協助？

P13：協助是有，但是很少。

Q：請問您，目前政風組織在工作績效的激勵措施，對於提升工作士氣及績效的看法如何？

P14：現在激勵措施，感受不到。

Q：請問您，對於目前以年度績效考核結果，作為核列單位年終考績，可考列甲等人數比例之參據，是否能有助於單位（或個人）提升達成未來績效目標的看法如何？

P15：效果不大，受限於考績制度的限制。

Q：請問您，對於目前政風組織的激勵措施，是否能達到及時獎勵來提振士氣的效果？

P16：沒有感受到。

Q：因公務員敘薪有一定的規定，除了加薪外，請問您認為在政風組織中，還有何種方式的激勵措施，會達到激勵士氣的作用，並促成績效的提升？

P17：公開表揚給予機關同仁認同，還有主管的肯定。

Q：請問您，認為政風組織所提供的激勵措施，是否會對未能獲得獎勵的單位（或個人），具有迎頭趕上的指引作用？

P18：目前沒有什麼激勵措施，所以也不會感受到有迎頭趕上的效果。

參考書目

壹、中文部分

一、書籍

- 王雲五編，《雲五社會科學大辭典》。台北：台灣商務印書館，民 85。
- 江岷欽，《公共組織理論》。台北：空中大學，民 86。
- 李長貴，《績效管理與績效評估》。台北：華泰，民 86。
- 吳定，《公共政策辭典》。台北：五南，民 86。
- 吳定，《組織發展：技術與理論》。台北：天一，民 80。
- 吳瓊恩、李允傑與陳銘薰合著，《公共管理》。台北：空中大學，民 89。
- 林靈宏譯，《組織行為學》。台北：五南，民 81。
- 胡幼慧，《質性研究》。台北：巨流，民 91。
- 張潤書，《行政學》。台北：三民，民 75。
- 孫本初，《公共管理》。台北：智勝，民 90。
- 孫本初、吳復新合著，《組織發展》。台北：空中大學，民 89。
- 陳向明，《社會科學質的研究》。台北：五南，民 91。
- 陳庚金，《目標管理概念與實務》。台北：行政院研究發展考核委員會，民 61。
- 陳照明，《實用目標管理》。台北：世茂，民 88。
- 許是祥譯，《目標管理制度》。台北：中華企管發展中心，民 76。
- 詹中原，《新世紀的行政理論與實務—張潤書教授榮退紀念論文集》。台北：三民，民 90。
- 臺灣省政府政風處編，《臺灣省政府政風處誌》。南投：臺灣省政府政風處，民 86。
- 韓經綸譯，《組織行為學導論》。台北：五南，民 84。

二、期刊

- 王崇斌，〈行政院人事行政局目標管理作業簡介〉，《人事月刊》，第 34 卷，第 1 期，民 91，頁 37-43。
- 江明修，〈目標管理在學校經營上應用〉，《技術及職業教育雙月刊》，第 35 期，民 83，頁 23-28。
- 吳宗立，〈目標管理在教育行政上之應用〉，《教育研究雙月刊》，第 23 期，民 81，頁 54-58。
- 林鍾沂，〈公共事務性質與研究途徑〉，《行政管理論文選輯第》，第 13 輯，民 88，頁 1-36。
- 胡佛，〈貪污行為之概念界定〉，《中國論壇》，第 187 期，民 72，頁 8-10。
- 陳庚金，〈以目標管理推動行政革新〉，《人事月刊》，第 21 卷，第 4 期，民 84，頁 9-19。
- 陳德禹，〈目標管理理論與實務〉，《行政管理論文選輯》，第 10 輯，民 85，頁 312-313。
- 許松濱，〈公務員貪污行為的成因及防治之道〉，《理論與政策》，第 8 卷，第 1 期，民 82，頁 10-11。
- 許道然，〈目標管理：理論與評論〉，《空大行政學報》，第 8 期，民 87.5，頁 249-272。
- 鄧子正，〈我國消防機關推行「目標管理」制度探討〉，《警專學報》，第 7 期，民 83，頁 344-375。
- 劉慈，〈目標管理在人事行政上應用—兼談行政院人事行政局實施目標管理情形〉，《人事月刊》，第 20 卷，第 4 期，民 84，頁 33-38。
- 莊榮霖，〈目標管理-基本觀念與實際運用（上）〉，《人事月刊》，第 16 卷，第 6 期，民 82，頁 4-9。

三、論文

施能傑，〈建立公共服務倫理的規範－以 OECD 的標竿經驗〉，「倡廉反貪與行政透明」研討會，台灣透明組織/國際透明組織/世新大學行政管理系/政治大學公企中心主辦，台北，民 92.4。

姚蕙君，〈政府績效管理之理論與實務－英美實務探究與我國現況分析〉，碩士論文，國立臺北大學公共行政暨政策學系，民 90。

張其祿、葉一璋與張文豪等人合著，〈貪瀆與治理－台灣現況之法制分析與建言〉，「倡廉反貪與行政透明」學術研討會，台灣透明組織/國際透明組織/世新大學行政管理系/政治大學公企中心主辦，台北，民 92。

詹政曇，〈法務部政風體系肅貪策略之研究〉，碩士論文，東海大學公共事務碩士在職專班，民 92。

曾振明，〈目標管理與品管圈關連及應用之研究－以台灣電力公司為例〉，碩士論文，義守大學管理科學研究所，民 90。

賴政忠，〈調查局外勤調查員工作績效制度與工作壓力之研究〉，碩士論文，東海大學公共事務碩士在職專班，民 90。

五、網路

法務部政風司，〈法務部廉政署組織條例草案說帖〉，<http://www.moj.gov.tw/ethics/廉政看板/page10220.html>，民 91.3.18。

法務部政風司，〈政風機構組織架構〉，
http://www.moj.gov.tw/d6_frame.htm，民 92。

六、文件

法務部政風司編，《九十年年終政風工作檢討會工作報告》，台北：法務部政風司，民 91。

法務部政風司編，《九十一年年終政風工作檢討會工作報告》，台北：法務部政風司，民 92。

法務部政風司編，《九十二年年終政風工作檢討會工作報告》，台北：法務部政風司，民 93。

法務部（八十九）法八十九政字第〇〇〇八四三號函。

總統令：〈政風機構人員設置條例〉，民 81.7.1。

貳、西文部分

(I) Books

Baldwin, J. Norman and Q. A. Farley, *Handbook of Comparative and Development Public Administration*. New York: Marcel Dekker, 1991.

Drucker, F. Peter, *The Practice of Management*. New York: Harper, 1954.

Easton, David, *A Systems Analysis of Political Life*, New York: Wiley, 1965.

Heidenheimer, Arnold J., *Political Corruption: Readings in*

- Comparative Analysis*, New York: Halt, 1970.
- Jun, Jong S., *Management by Objectives in Government: Theory and Practice*, C A: Sage Publications. 1976.
- Kerr, Steven, *Organization Development : Progress and Perspectives*, N.Y. : MaCmill, 1982.
- McGregor, Douglas M., *Classic Readings in Organizational Behavior*. Wadsworth Publishing Company, 1996.
- Morrissey, Geroge L., *Management by Objectives and Result in the Public Sector*, Addison Wesley Publishing Company, 1976.
- Wamsley, G.L. et al. *Refounding Public Administration*, C A: Sage, 1996.
- Weihrich, Heinz, *Management Excellence : Productivity through MBO*, McGraw-Hall, 1985.

(II) Periodicals

- Bayley, D. H., “ The Effects of Corruption in a Developing Nation,” *The Western Political Quarterly*, Vol. XIX, No.4, 1966, pp. 724-726.
- Durker, F. Peter, “ What Result Should You Expect? A User’ Guide to MBO,” *Public Administration Review*, Vol.36, No.1, 1976, pp. 12-19.
- Odiorne, George S, “ MBO in State Government,” *Public Administrative Review*, January/February, 1976, pp. 28-33.
- Poister, Theodore H. and Gregory Streib, “ MBO in Municipal Government: Variations on a Traditional Management Tool,” *Public Administration Review*, January/February, Vol. 55, No. 1, 1995, pp. 305-312.
- Pringle, Charles D. and Longenecker Justin G., “ The Ethics of

MBO,” *Academy of Management Review*, Vol. 7, No. 2, 1982, pp. 305-312.

Rodgers, Robert and Hunter John E., “A Foundation of Good Management Practice in Government : Management by Objectives,” *Public Administration Review*, January/February, Vol. 52, No. 1, 1992, pp. 27-39.